

2014年度12月度 東西部会

「知財戦略を実践するための マネジメント」に関する研究

平成26年12月16・19日
マネジメント第2委員会 第1小委員会

報告内容

1. はじめに
2. 知財部門への期待と貢献のギャップ
3. 知財戦略実践の5段階モデル
4. ヒアリングと分析
5. 第3段階を目指す 成功事例作り
6. 第3→4段階を目指す 知財戦略実践の PDCA
7. まとめ

1. はじめに

三位一体の知財活動という言葉が叫ばれて久しいが、この言葉に**いまだに実感が持てていない**企業が多いと思われる。

知財戦略を実践するためには、**企業風土とも言える土壌作りが必要**であり、知財部門は相応の覚悟をもってこれに取り組む必要がある。

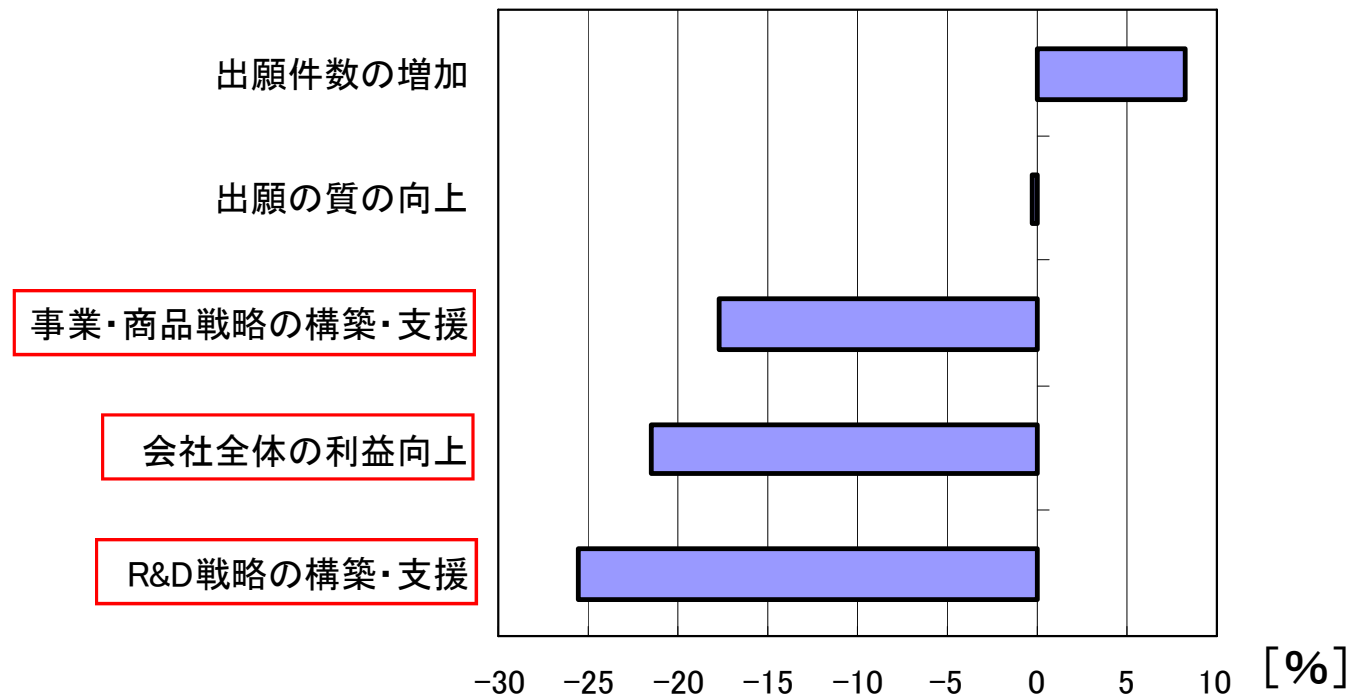
更には、組織間連携の段階的な成長を意識し、**実態に合った取り組みを展開**することが不可欠である。

組織間連携の発展過程を5段階に分けて考えたうえで、特に知財戦略の第1～第3段階で足踏みをしている企業にとって有効で**実戦的なヒント**を提供する。

2. 知財部門への期待と貢献のギャップ

(「非常に貢献した」及び「ある程度貢献した」と回答した企業の比率) –

(経営層から「非常に期待されている」及び「ある程度期待されている」と回答した企業の比率) [%]



我が国企業の知財戦略の実施体制に関する調査研究報告書
平成24年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

3つの項目で経営層の期待と実態が大きく乖離している
⇒ 知財戦略が実践されていないからではないか！！

3. 知財戦略の実践5段階モデル

(1) 知財戦略の実践を妨げる課題・障害

①企業風土、経営層の知財に対する認識が低い

②知財と事業やR&Dとのスピード感の相違

③知財戦略を実践できた際の効果が実感できない

(2) 知財戦略と組織間連携

- ・知財戦略は、事業戦略／R&D戦略の一部である以上、事業部門、R&D部門、知財部門の連携が無い限り、知財戦略は実践できない



知財戦略を実践する上でのもっとも重要な要因は 組織間連携

- ・組織間連携の成熟度合いを踏まえて、課題障害の抽出を行った。

(3) 知財戦略の実践5段階モデル

① 第1段階～第3段階

大きな
障壁

	第1段階 無関与段階	第2段階 フォロー段階	第3段階 連携初期段階
本小委員会 での定義	・発明部門から 提案された発明 を出願／権利化 するのみ	・事業／R&D部門の 注力分野の特許出 願を実施 ・事業戦略実現のた めに知財面で達成し たいことが不明確	・事業／R&D部門の方針をサポート ・事業戦略に応じた注力分野に戦略的に PPFを構築 ・R&D戦略を是としてこれを補強 ・事業戦略実現のために 知財面で達成したいことが明確
知財部門の 役割	・受動的 (業務処理部門)	・従属的	・事業／R&D部門の戦略立案の支援
他部門への 関与	・事業／R&D 両部門への関与 なし	・事業／R&Dの両部 門への関与は希薄 ・R&Dの方針に従っ てサポート	・技術／特許マップ等の情報提供 ・技術シーズの提供 ・競合の参入阻止 ・製品、事業自由度の確保
知財戦略 立案状況	・どの部門も何も 考えていない	・知財方針はあるが、 知財戦略／戦術は 不明確	・R&D戦略の範囲内で知財戦略を立案 ・(事業／R&D戦略の)下支え

*) 2011年度 マネジ1-1小委員会提唱の「三位一体5段階モデル」を基に発展させた

②第4段階～第5段階

	第4段階 連携中期段階	第5段階 統合・融合段階
本小委員会 での定義	<ul style="list-style-type: none"> ・事業／R&D戦略策定に一定の影響を付与 ・事業／R&D／知財戦略が連携し活動されている <p><u>知財視点の分析により、事業／R&D戦略が補強／修正されている</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業／R&D戦略に自律的に知財が織り込まれている ・事業の競争優位性確保のために知財部門が能動的に活動している <p><u>知財活用を考慮することで事業／R&D戦略を再設計している</u></p>
知財部門の 役割	<ul style="list-style-type: none"> ・事業／R&D部門が知財に対して主体的に取り組むようにしている <p><u>知財部門の発言に一定の影響力がある</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業／R&D部門のパートナーとして貢献 <p><u>知財部門は、事業／R&D部門と一体となって活動</u></p>
他部門への 関与	<ul style="list-style-type: none"> ・技術シーズの提案 ・R&Dテーマ 方向性の提案 ・事業方針、戦略の決定に参画 	<ul style="list-style-type: none"> ・R&Dテーマの提案 ・R&D活動の促進 ・開発テーマのGo／Stop判断の提言 ・事業競争優位性の設計
知財戦略 立案状況	<ul style="list-style-type: none"> ・事業／R&D／知財の三者で議論し戦略に整合性が取れている 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業展開における知財活用戦略を提案 ・知財を活用した競争優位の事業戦略が三者で検討されている

(4) 第2⇒3段階の障壁・阻害要因（小委員会での分析）

知財部門	<p><u>知財部門の説明能力・実感不足</u></p> <ul style="list-style-type: none">・知財の効果（貢献度）がわからない。・事業にとって知財の必要性が分からない。・関連部門にわかるよう説明できない。（効果を数値化できない）・R&D部門にどうやって関心を持たせられるかわからない。
経営層・R&D部門	<p><u>経営層が気付いていない</u></p> <ul style="list-style-type: none">・R&D成果によって得られる収益確保の見通しについて、R&D部門に問うべきだと気付いていない。 <p><u>R&D部門の関心の薄さ、責任感の欠如</u></p> <ul style="list-style-type: none">・R&D成果によって得られる収益確保の見通しについて、真剣に考えていないか、わかっていない。

(5) 2013年度マネジメント委員会中間全体会議 アンケート結果

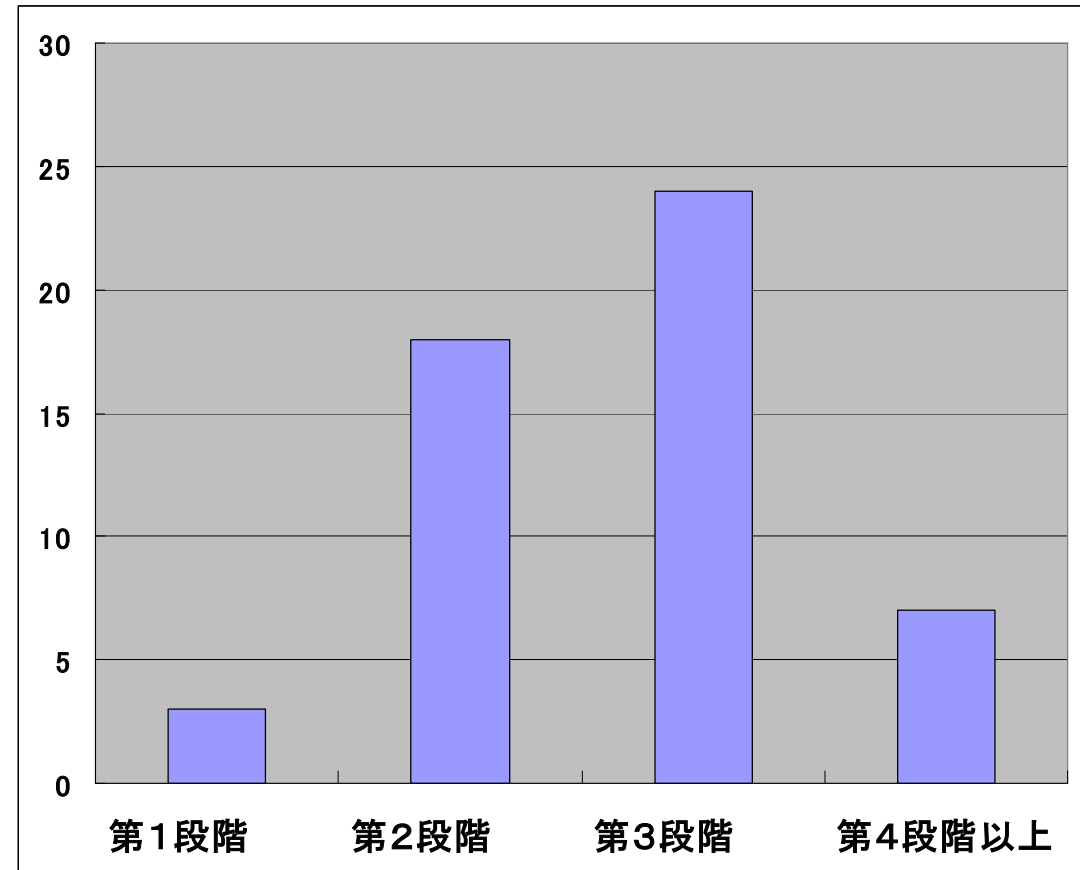
(2013/12実施)

- ・マネジメント委員会**参加企業****でさえ**、第2～第3段階が大半。
- ・第4段階まで進んでいると考えている企業はわずか。

第3段階と言いつつ、日々悩んでいるというコメントも多い。

【コメント 例】

- ・痛い目にあったことがない企業が、どのように第2～3段階へ進むかについての知見などについて研究して欲しい。
- ・事業部門、研究開発部門別に個性があり、それらと上手に連携するのが難しい。
- ・知財部門内の意識を変えるのに苦労しています。



有効回答 38社

部門によって複数の段階を持つとの回答は重複集計

4. ヒアリングと分析

(1) 障壁の本質

「経営に資する」とは何か、を徹底的に考える

- ・知財戦略は事業戦略・R&D戦略の一部 目的達成のための1つのツール
- ・部門の枠に囚われずに考える
- ・事業・R&Dの競争優位に知財権がどう役立つか、の点から評価する
これを突き詰めて、知財部門自身が**腹**に落とす

表面的な形・しくみだけでは、知財戦略活動は**根付かない**

- ・制度や体制(社内規程や会議体など)だけを整えても機能しない
- ・事業戦略・R&D戦略の一部として、
事業部門・R&D部門・経営層に理解されていなければ継続できない

改革には「**痛み**」を伴う **覚悟**が必要

知財戦略活動のステップアップには次のような「痛み」を伴う

- ・これまでの活動の否定
- ・今までの活動から何かを止める決定(新たな工数捻出の為の割り切り)

(2) 知財戦略実践面での示唆①

事業・R&Dを知る

まずは**相手に信頼されること**

- ・「知財部門は役に立つ・頼りになる」と認知させる
普段のコミュニケーションの中で、相手が必要とする情報を探る
自社だけでなく、事業環境や競合他社の情報も知る
- ・競合をベンチマークし、自社との違いを調べる
- ・事業部門・R&D部門が関心を持つ情報を知財部門から提供し、
そのフィードバックとして情報を引き出す

自社の事例から学ぶ

ヒヤリ・ハットを含め大小様々な**成功例・失敗例は、自社の資産**

- ・自社の知財活動における成功・失敗事例を、分析・体系化し伝承する
- ・成功は往々にして失敗を礎にして生まれるもの
失敗を如何にして進化させるか、という観点から学ぶ
但し、狙いを持たない(偶然の)産物を分析しても、得られるものはない

(2) 知財戦略実践面での示唆②

知財部門の意識改革を実行

①知財KPIの必要性を再考

- ・知財でしか通用しない、知財のための指標が本当に必要か？
 - ・設定した目標件数に意味はあるか？
- 「**取りたい特許**」「**取るべき特許**」とは何かを第一に考える

②費用・時間の使い方の意識改革が必要

- ・確固たる目的のないまま出願したり、ダラダラと権利化作業を続けない
- ・クレームを闇雲に広くすることよりも、良い発明を仕入れることに労力を割く

最後はトップダウン、でもその前に準備

- ・トップダウンを呼び込むために、その時のための準備をしておく
- ・改革の実践段階では、ミドル層(マネージャーレベル)がキー
→ミドル層の意識改革

5. 第3段階(連携初期段階)を目指す 成功事例作り

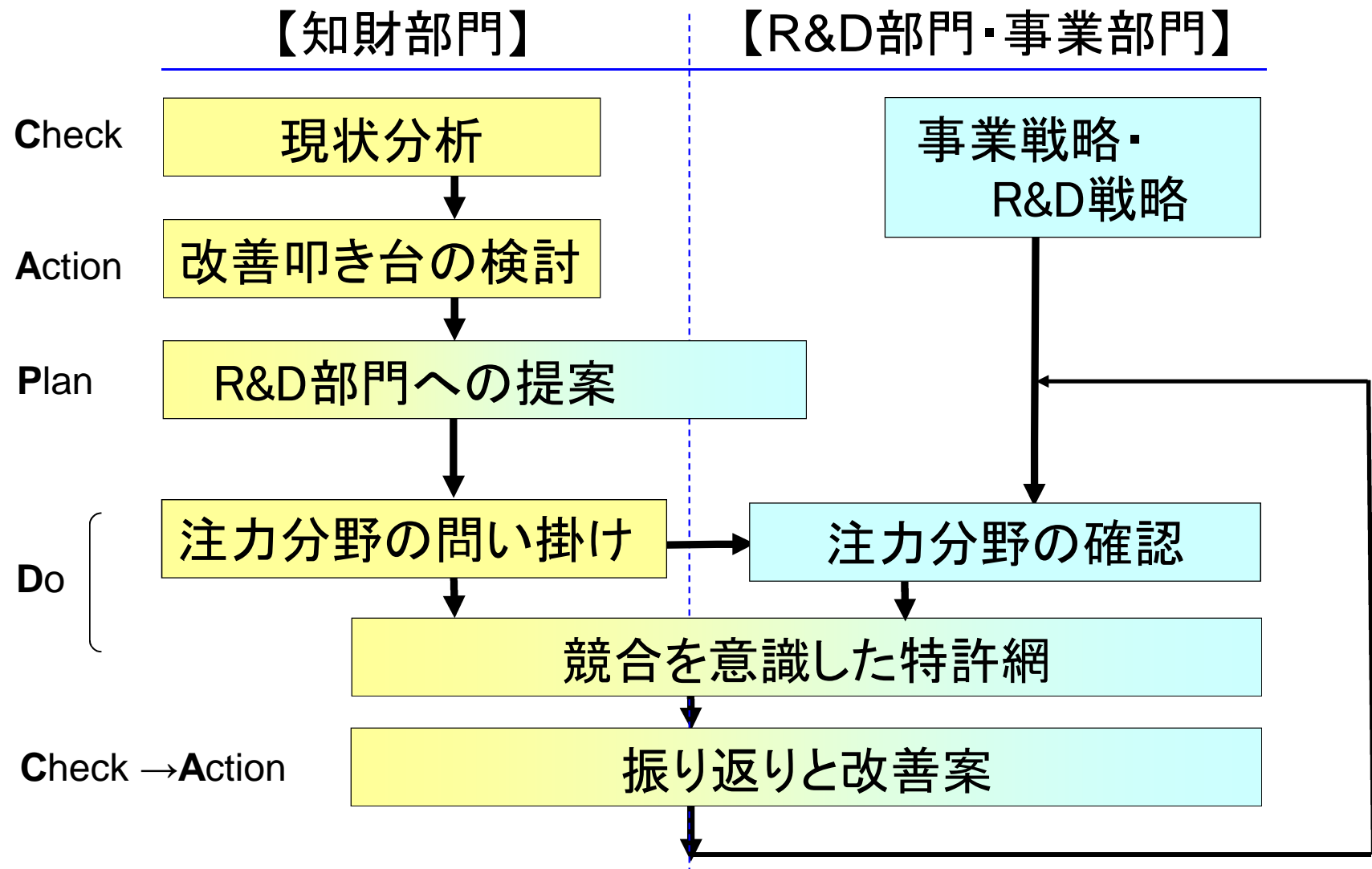
- ・多くの日本企業が直面している、第2段階から第3段階の大きな障壁を乗り越えるための取組みの一例を検討した。



1つのビジネスユニットで成功事例を作り、全社に横展開！！

- ・知財意識の高いビジネスユニットを選択する。
- ・社内会議体や社内研修で成功事例を情報発信する。

(1) 全体のフロー



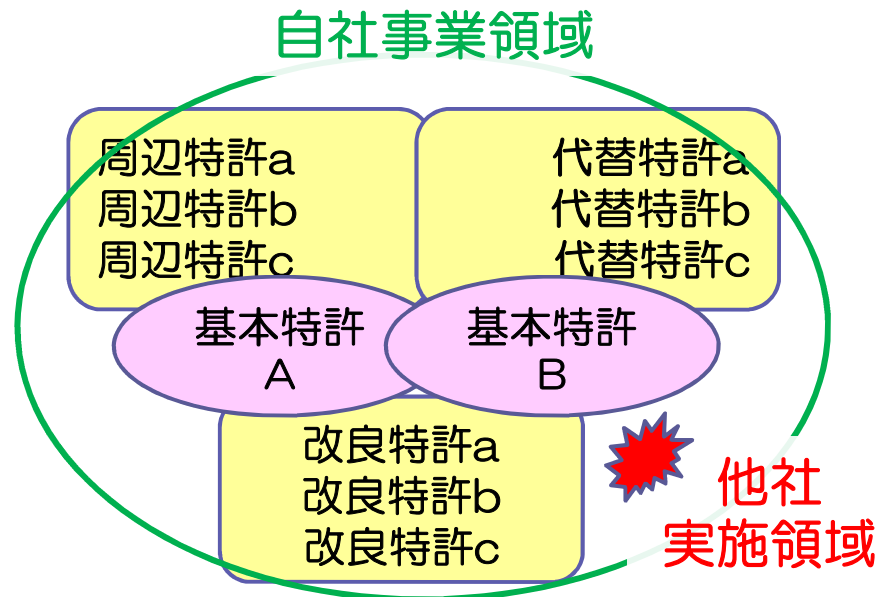
(2) 成功事例作り ～現状分析～

◆目的：

自社の特許網構築失敗事例の分析により、
改善点のポイントを抽出する。

<分析対象>

他社に自社の特許網を回避され、
シェアが低下、または、
収益が低下 したような事例



参入障壁を構築したつもりだったが・・・

<分析手順>

整理、分析対象
抽出

当時の担当者に
ヒアリング

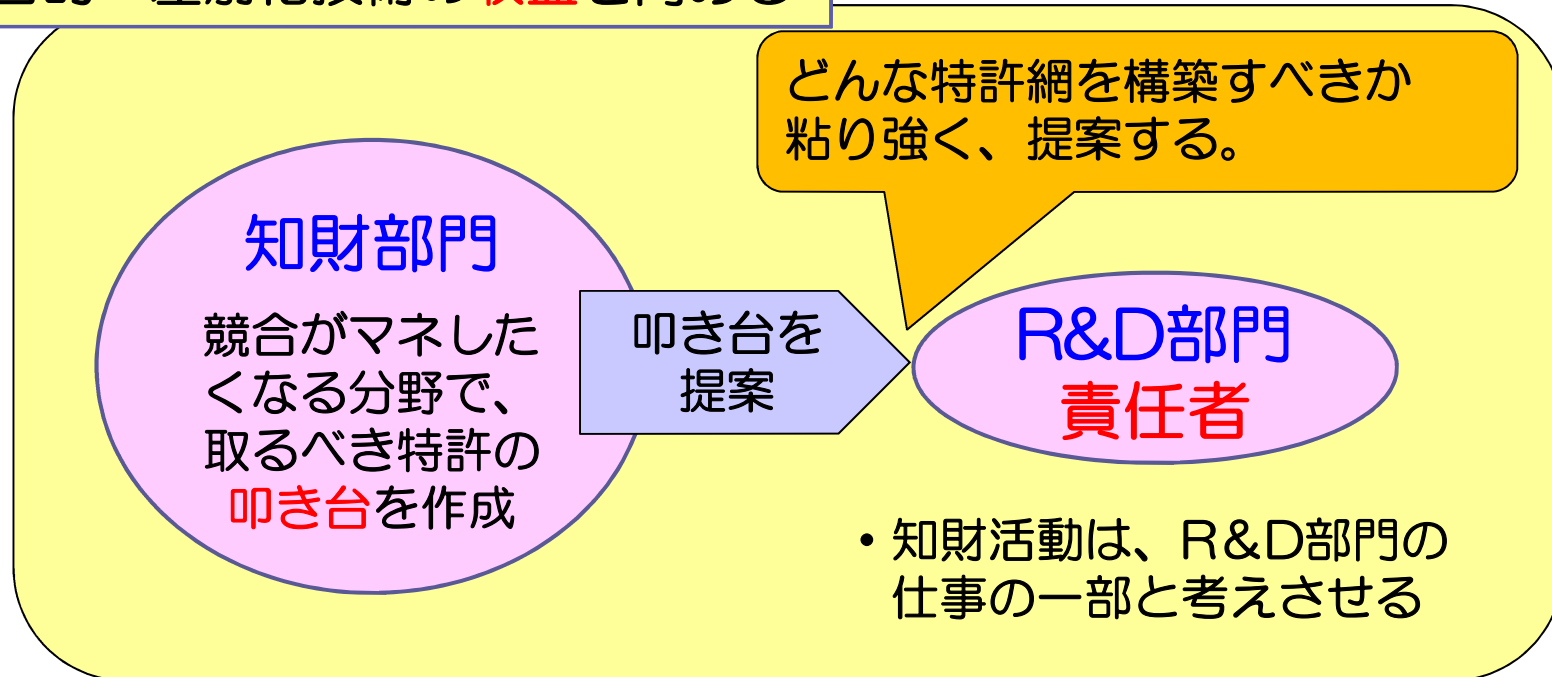
改善点のポイント
抽出

- ・ 参入された要因を
明確にする

- ・ 実現可能、具体的な
内容とする

(3) 成功事例作り ～改善叩き台の検討 R&D部門へ提案～

目的：差別化技術の**収益**を高める

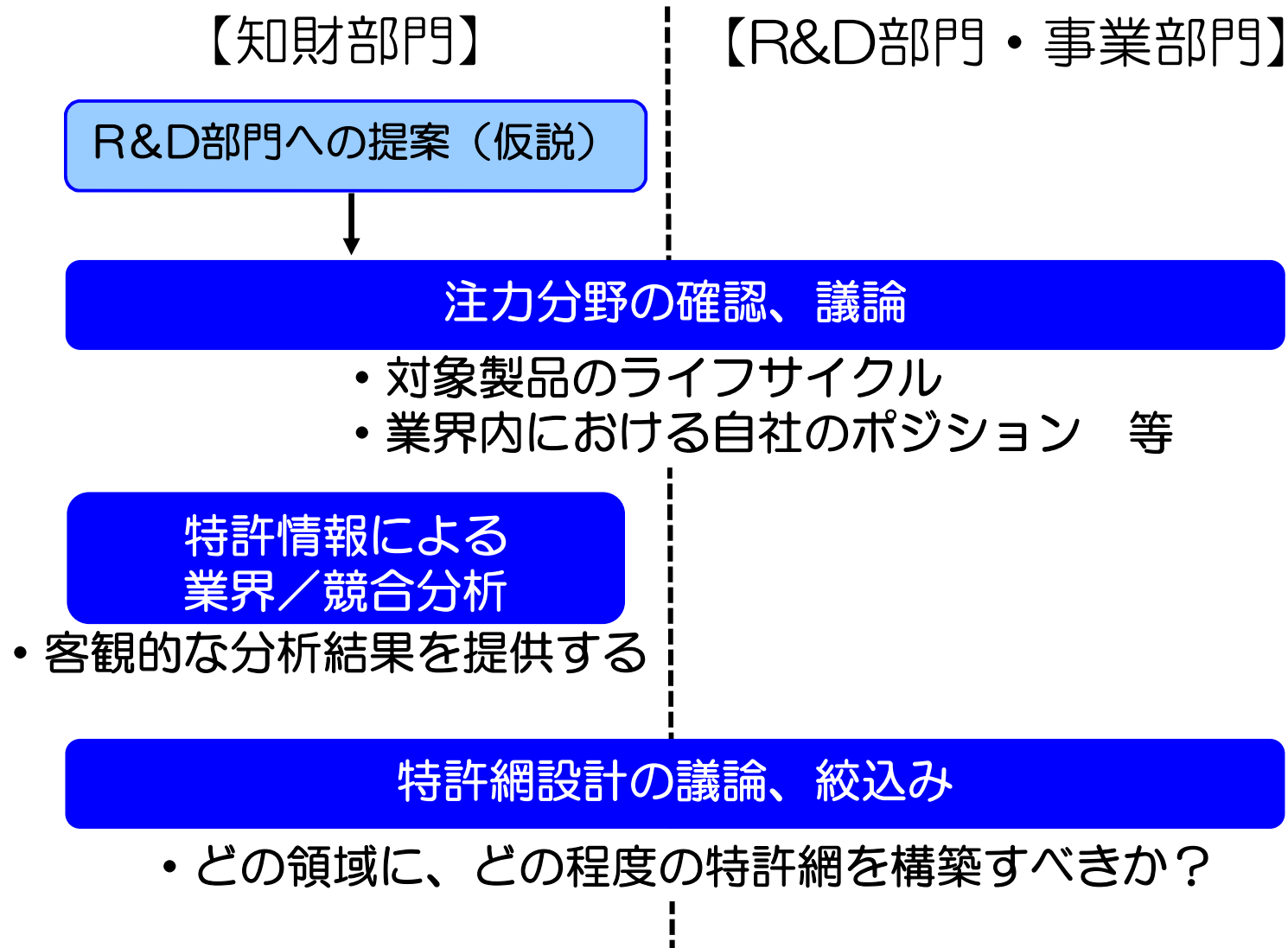


事例分析を元に
改善提案 (叩き台) 作成

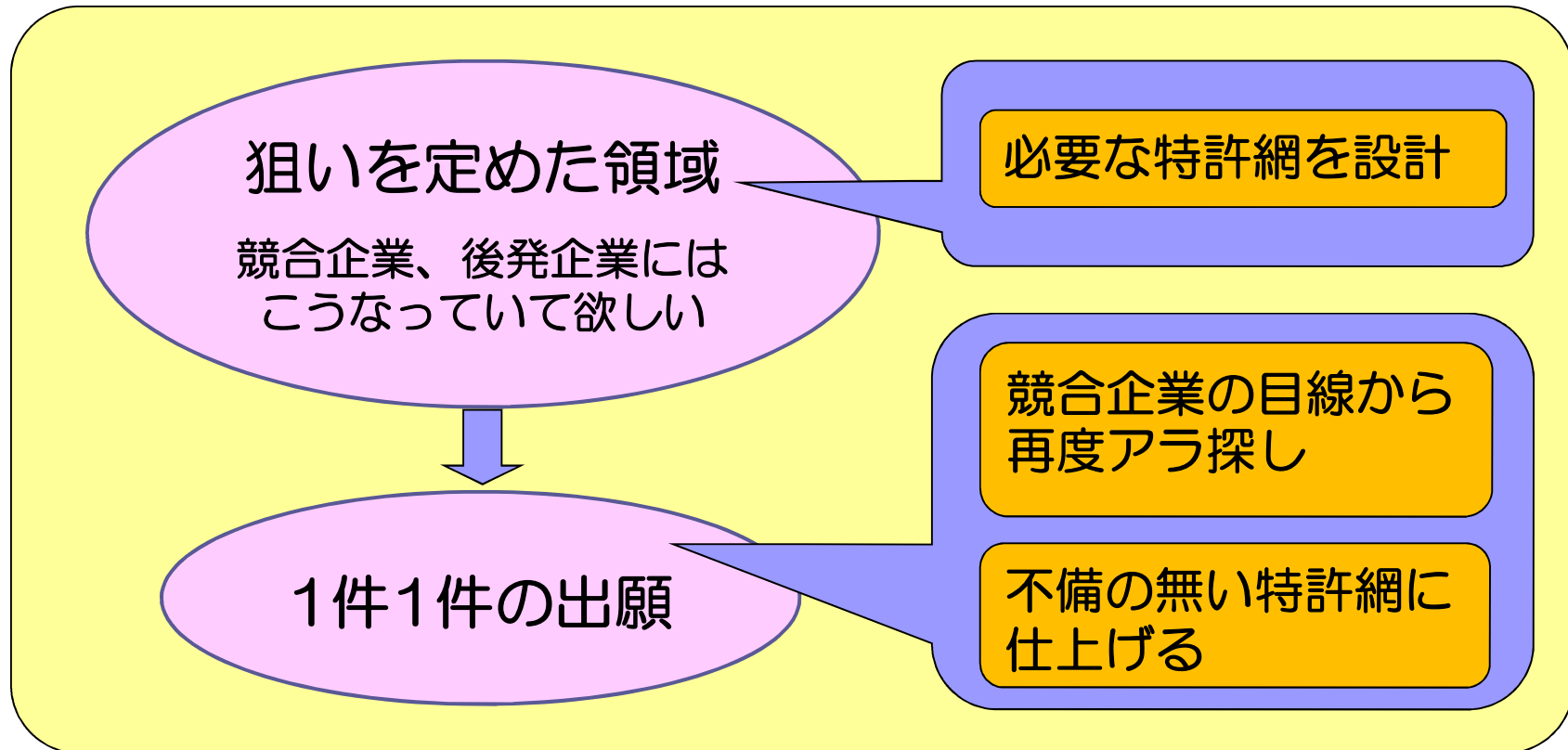
R&D部門への提案

R&D部門のダメだしがあっても、
現状分析からやり直し、粘り強く再提案する！

(4) 成功事例作り ～注力分野の設定～



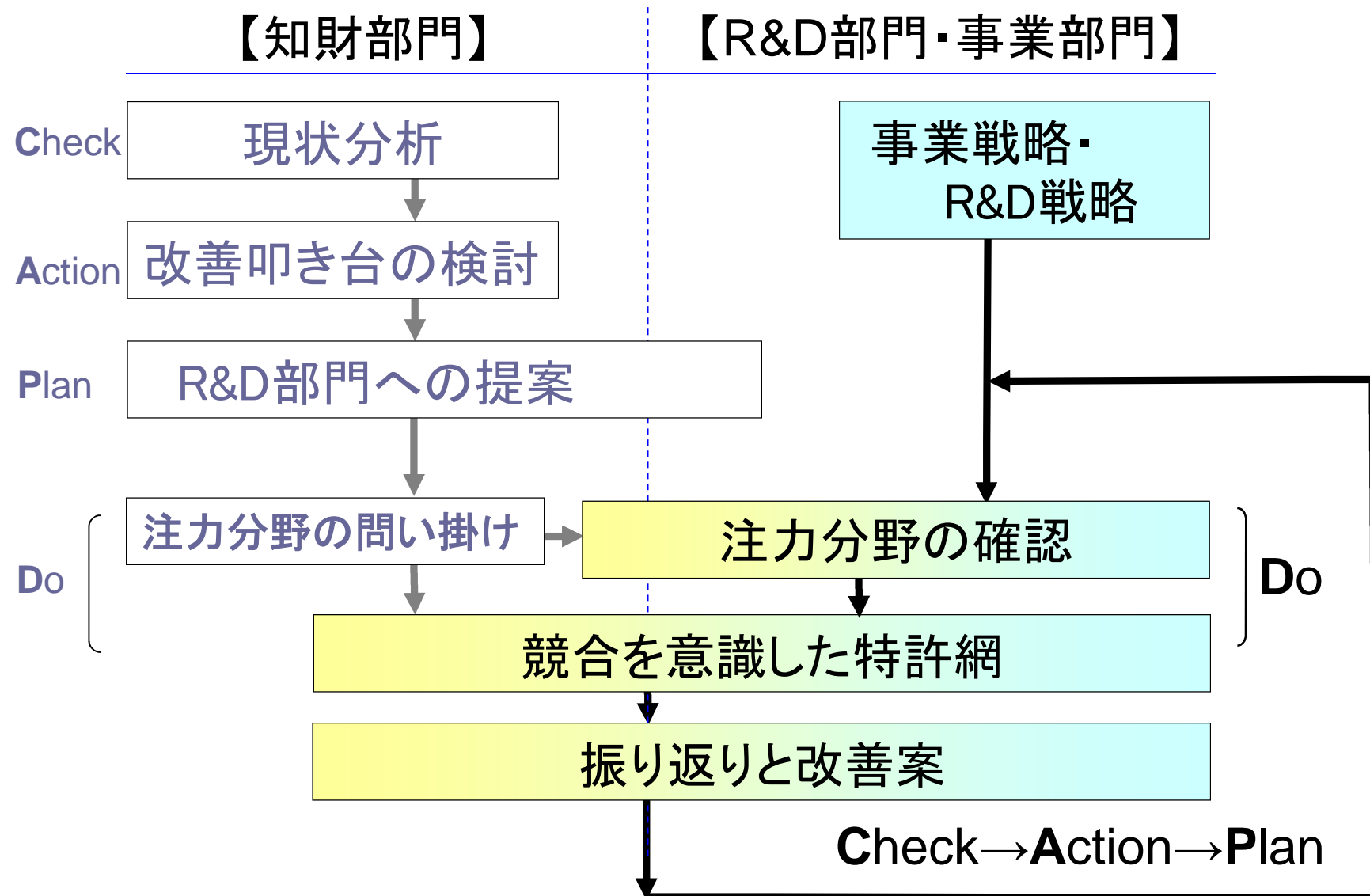
(5) 成功事例作り ～競合を意識した特許網～



抜けの無い特許網の構築

周到に進める！

(6) 成功事例作り ～PDCAサイクルへ～



(7) 第3段階を目指すプロセス上の注意点

何が難しいか？

本格的な難しさを認識し、**覚悟**を持って取り組む
知財に対する**意識**や、知財マネジメントを**根本から変革**する必要

覚悟とは

目的のはっきりとしない出願**件数目標と決別**

活動に必要な人員を投入

- ・**目的思考**を持ち、**突破力**のある若手を当てる。
- ・他の業務を外して**退路を断ち**、この活動をやり切らせる。

コンサルタントの活用も一案

長年根付いた意識の壁は大きい！

内部発生的な活動だけで不足な場合は**外部からの刺激**も活用

- ・コンサルタントとの契約を通じて問題点を浮かび上がらせる
- ・費用に見合う成果を**経営にコミット**＝組織としての**覚悟**が生まれる。

(8) 水平展開～定着

成功事例の情報発信

知財が**役立つという意識**を高める効果
当事者である事業部門やR&D部門に直接発信してもらうことが更に有効

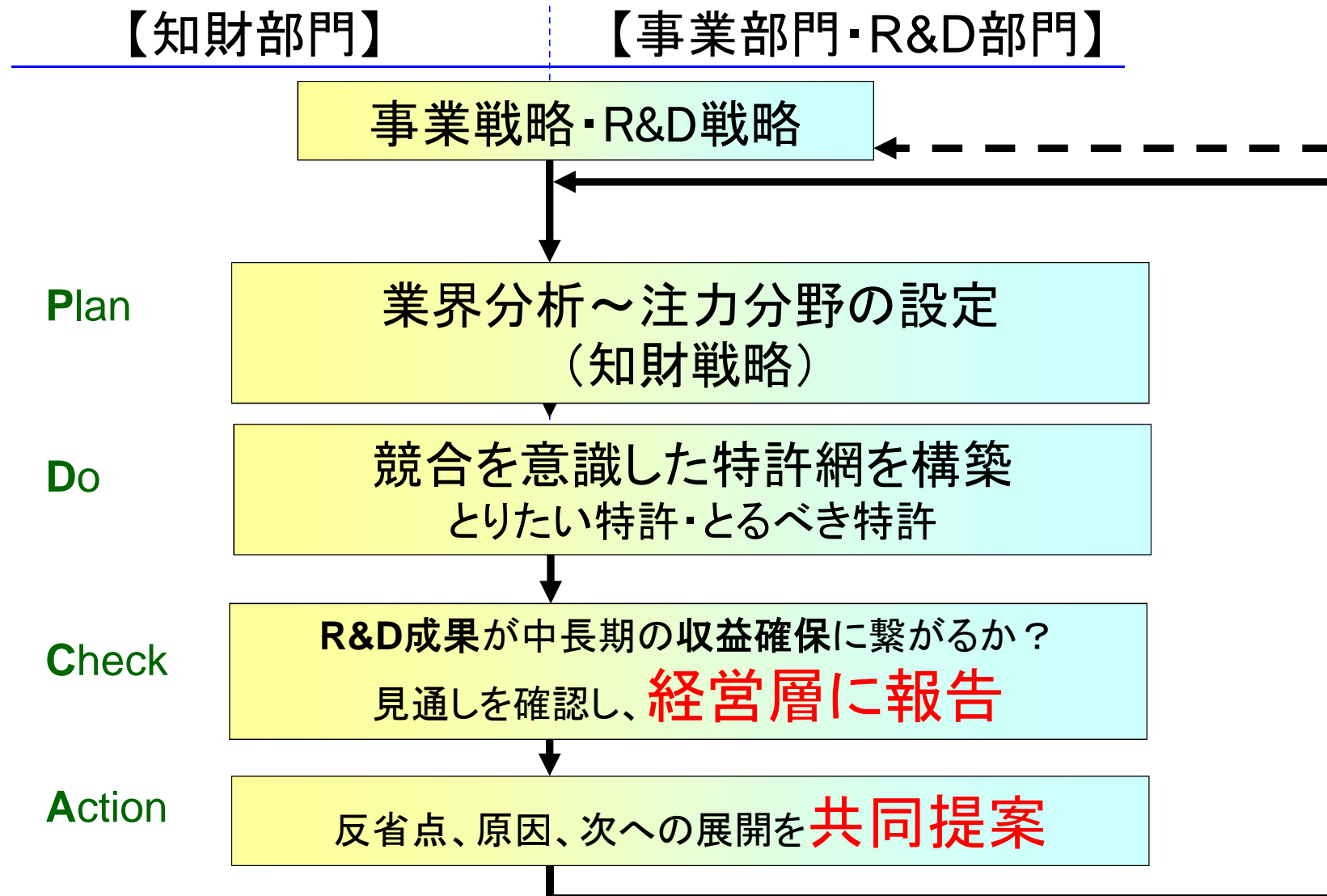
失敗事例による知財マインドの醸成

失敗事例による臨場感、**緊張感**づくり
知財マインド醸成の最適な教材

事例分析を用いた知財部門の組織強化

知財部門内の、知財戦略や知財マネジメントに関する教育
実際の失敗事例の真の原因の分析と解決策の提案をまとめる**経験**
→知財部門の意識、スキル、運用プロセスの向上

6. 第3⇒4段階を目指す 知財戦略実践の PDCA



7. まとめ

第3段階に到達するためには、

- 「経営に資する」とは何か、を徹底的に考える
- 表面的な形・しくみだけに終わらせず、知財戦略活動を根付かせる
- 改革には「痛み」を伴う覚悟が必要

→ 詳細は、知財管理誌 2014年8月号 をぜひご覧ください。

2013年度 マネジメント第2委員会 第1小委員会

小委員長	山田貞美 (富士フィルム)
小委員長補佐	宮本哲也 (住友ベークライト)
委員	荒井良之 (アンリツ)
	太田一広 (三菱重工業)
	岡 潤 (清水建設)
	熊本十美男(ダンロップスポーツ)
	佐藤裕介 (中外製薬)
	鈴木雅彦 (ダイセル)
	富畑賢司 (ゲンゼ)