

知財部門からの情報発信のあり方の研究 ～経営層に効く情報発信とは～

2017年度 マネジメント第2委員会・第3小委員会

小委員長 倉貫 北斗 (株式会社IHI)

2018年10月23日 @ベルサール八重洲



本日の報告内容

- ◆ 1. テーマの背景
- ◆ 2. 問題点の把握, 実行ステップ
- ◆ 3. 手順 1 (基本情報)
- ◆ 4. 手順 2 (経営課題の認識・把握)
- ◆ 5. 手順 3 (経営課題に沿った情報発信)
- ◆ 6. 事例紹介
(手順 4 : 経営層への戦略提案含む)
- ◆ 7. 提言

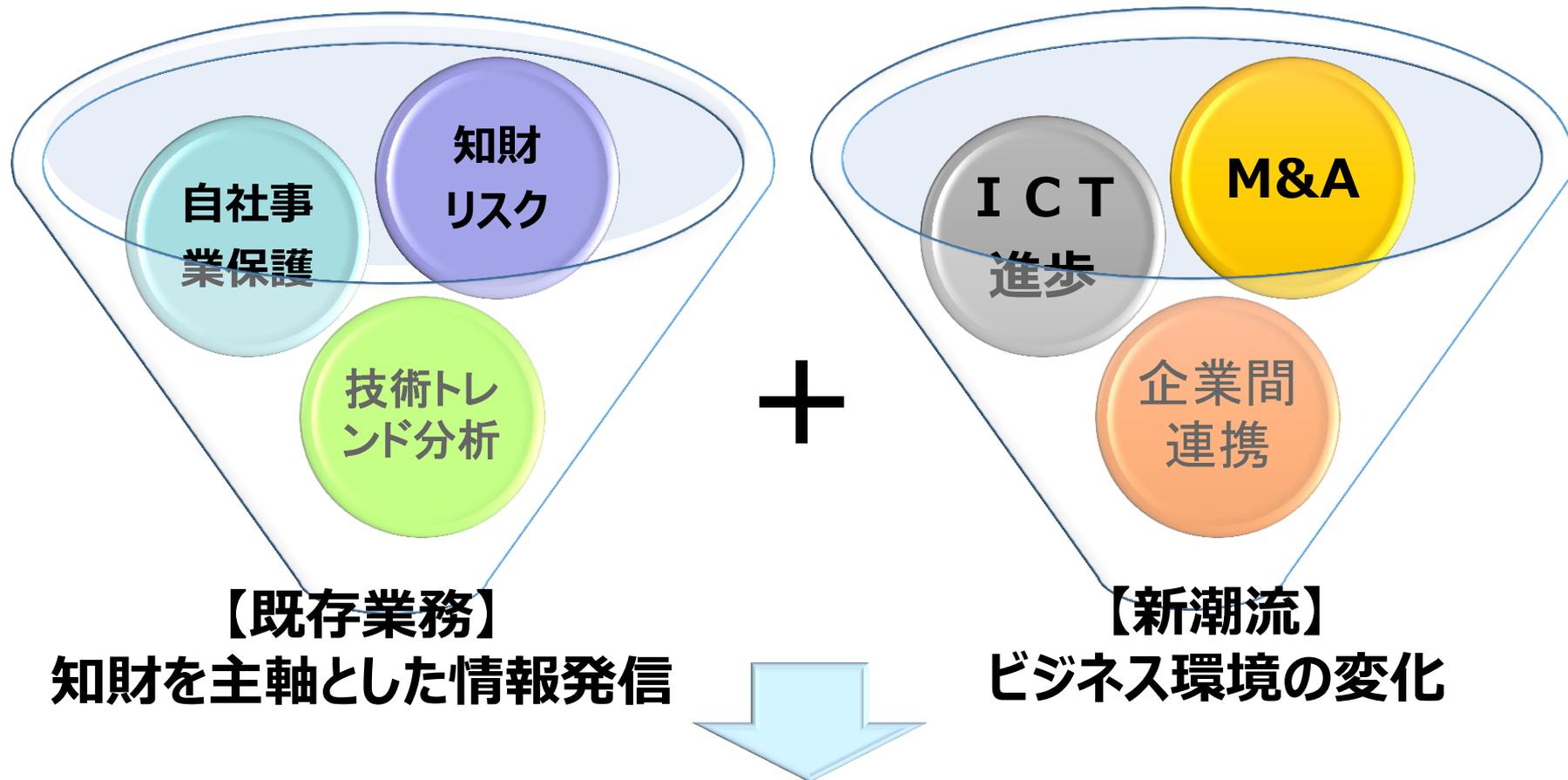


1. テーマの背景

- ◆ 特許等の知財情報は、企業にとって有益にもかかわらず、十分に活用されているだろうか。特に、経営層による経営戦略や事業戦略策定のなかで、知財情報が十分活用される例は少ないと思われる。過去、経営層への情報発信について総論的に提言しているが、**その具体化が難しい**との声を聞く。
- ◆ また、ICT進歩・企業間連携・M&A増加・特許流通の増加など、企業を取り巻く環境は変化しており、**知財情報と一般情報とを駆使**して、時代に対応した情報発信の具体的なあり方を考える必要がある。
- ◆ 本テーマでは、経営層にどのようなタイミングで、どのような工夫した情報を提供することが有益なのかについて、情報源となる社内外情報の入手施策も含め、検討を行う。



企業を取り巻く環境の変化



知財部門が担う情報提供・発信のあり方も変化

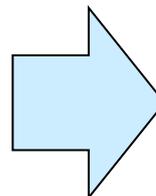


2. 問題点の把握（委員会内のコメント）

受け手の経営層の声を知りたい
（発信タイミング・方法含む）

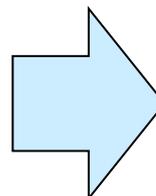
本当に経営層が求めている
情報を探してほしい

具体的な事例を挙げてほしい。
方法論やケースで示してほしい。



富士フィルム株式会社
フェロー（元取締役）
浅見 正弘 様
（現：JIPA理事長）

小委員会参加
各社の経営層



事例を検討しました。



わかったこと（なぜ、うまくいかないのか）

経営課題

にフィットしていないから

経営課題を把握し、
非知財情報と組み合わせる。

俯瞰できない

から

受け手の地位で
“見たい”情報は異なる。

知財部だけ

で発信するから

関係部門と一緒に発信する。
組織・仕組みを形成する。



わかったこと（なぜ、うまくいかないのか）

経営課題

にフィットしていないから

経営課題を把握し、
非知財情報と組み合わせる。

経営層が抱える経営課題を解決

取れない
から

受け手の地位で
“見たい”情報は異なる。

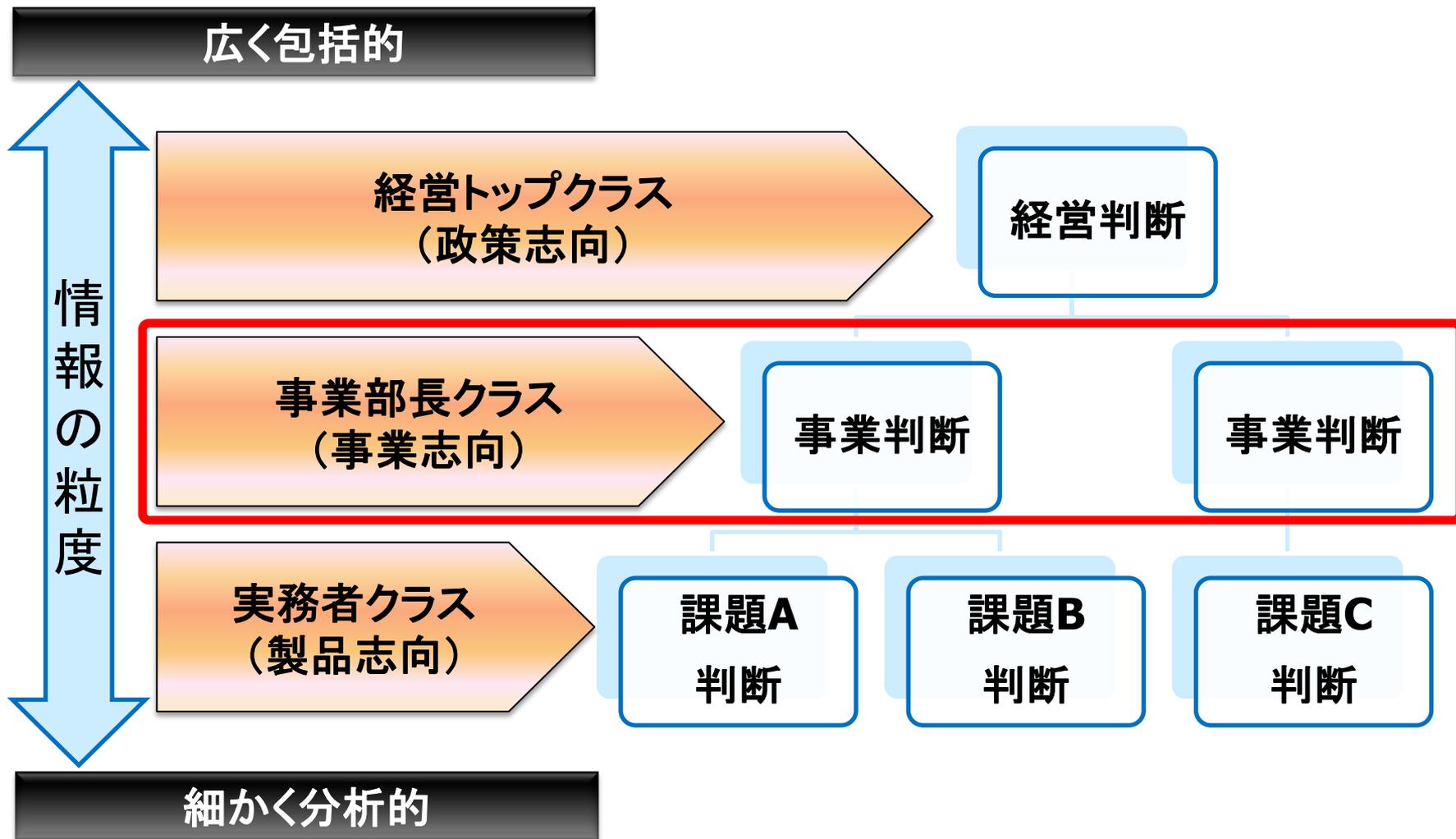
知財部だけ

で発信するから

関係部門と一緒に発信する。
組織・仕組みを形成する。

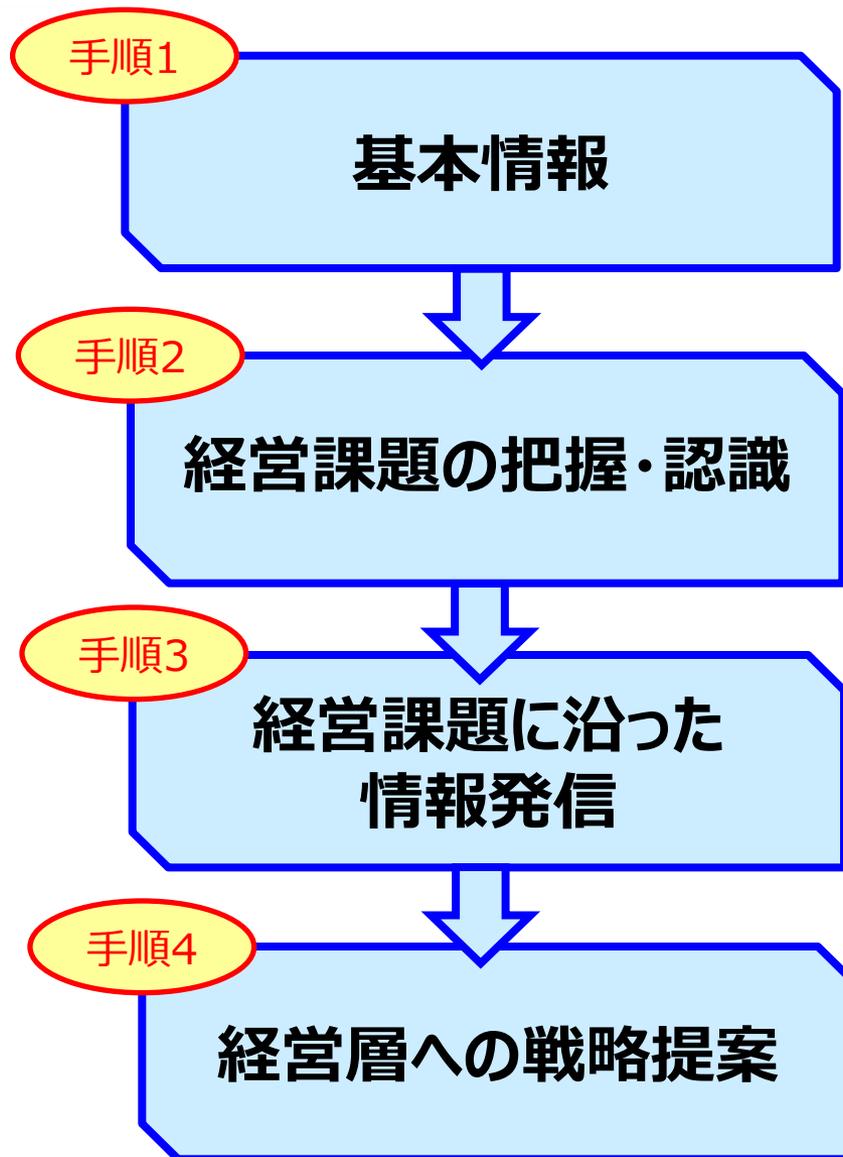


情報の受け手の地位と“見たい”情報





情報発信のステップ°

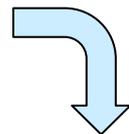




3. 手順1 (基本情報)

手順1

基本情報



素材となる情報から事業部長クラスに何を伝えたいか
意思を持って「意味付け」した、経営判断に役立つ情報

① 知財情報と非知財情報を組み合わせ対比

② 自社ポジション(競合他社対比)

③ 時間(時系列的变化)



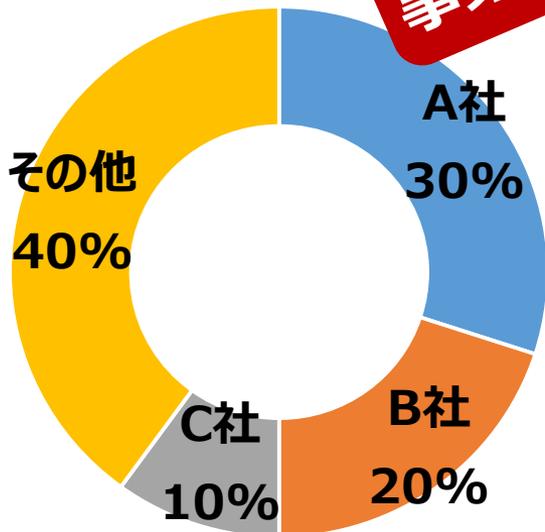
基本情報 (売上シェア VS 特許シェア 1)

手順1

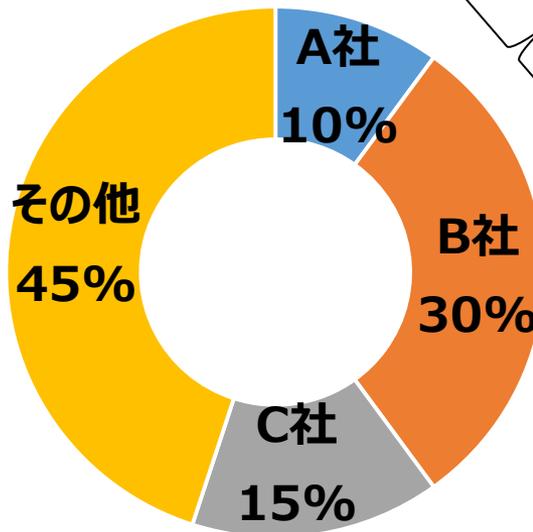
基本情報

事業を守るため知財活動を活性化すべき。

売上シェア



特許シェア



クロス
ライセンス?

売上シェアに対して特許シェアのバランスが崩れている。
ライセンス料の交渉においてリスク



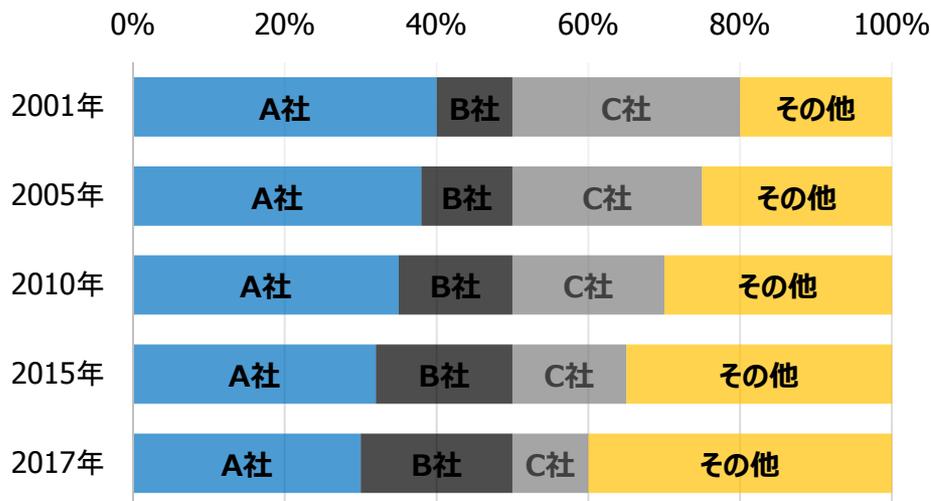
基本情報 (売上シェア VS 特許シェア 1)

手順1

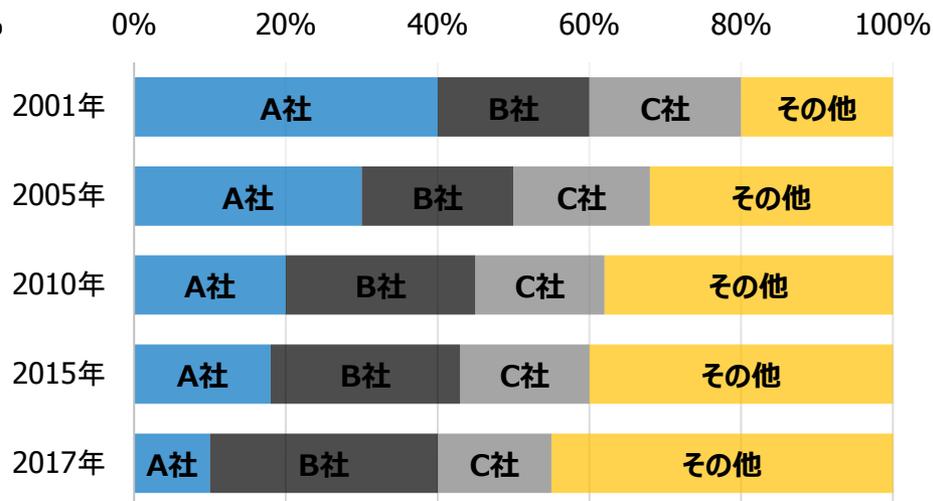
基本情報

時系列的变化を+ (プラス)

売上シェア推移



特許シェア推移



花形事業であることに胡坐をかいている間に
環境変化⇒特許面の地位も低下している



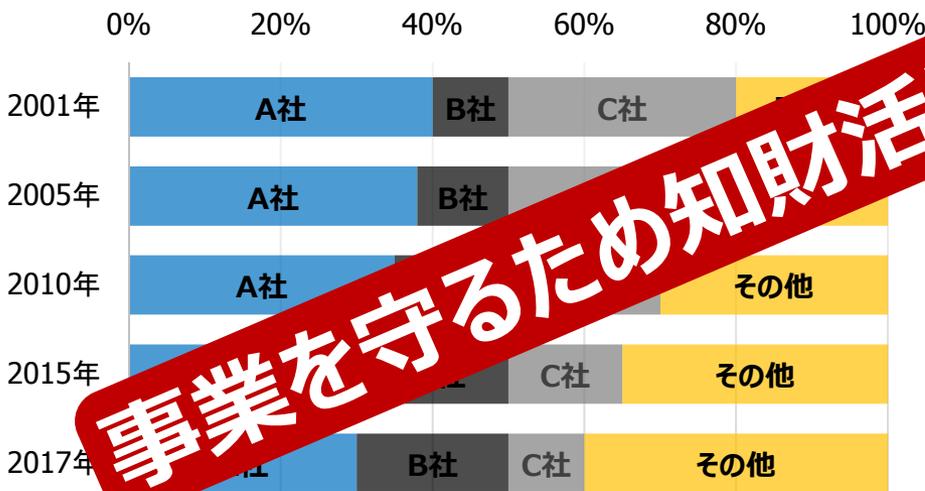
基本情報（売上シェア VS 特許シェア 1）

手順1

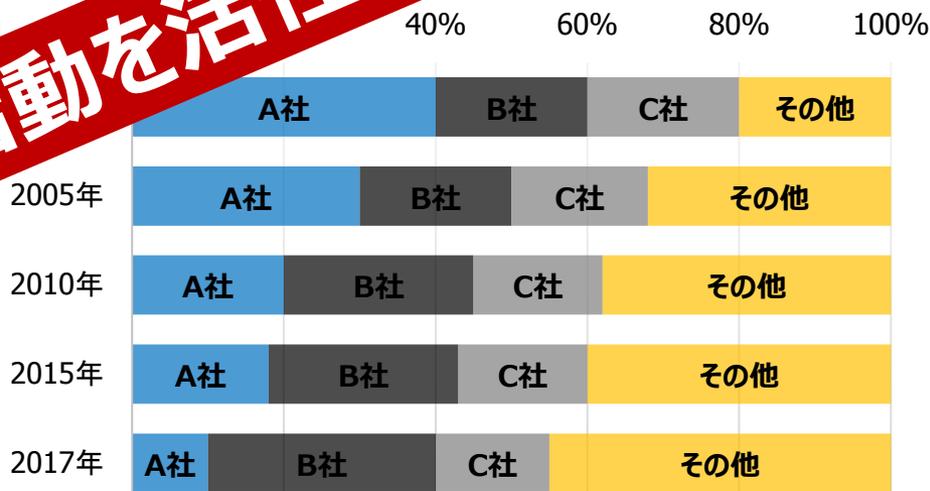
基本情報

時系列的变化を+（プラス）

売上シェア推移



特許シェア推移



事業を守るため知財活動を活性化すべき。

花形事業であることに胡坐をかいている間に
環境変化⇒特許面の地位も低下している

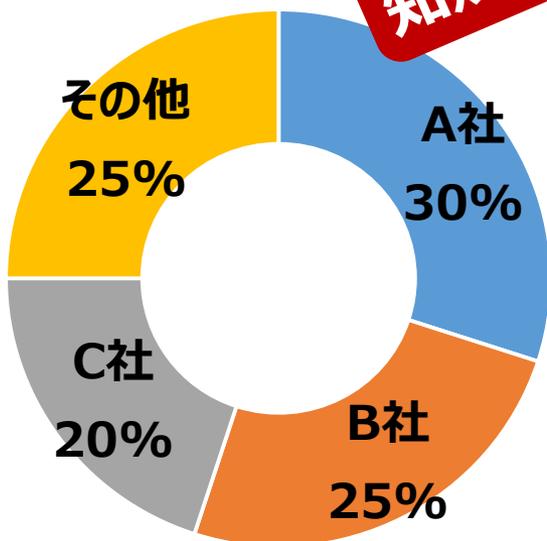


基本情報（売上シェア VS 特許シェア 2）

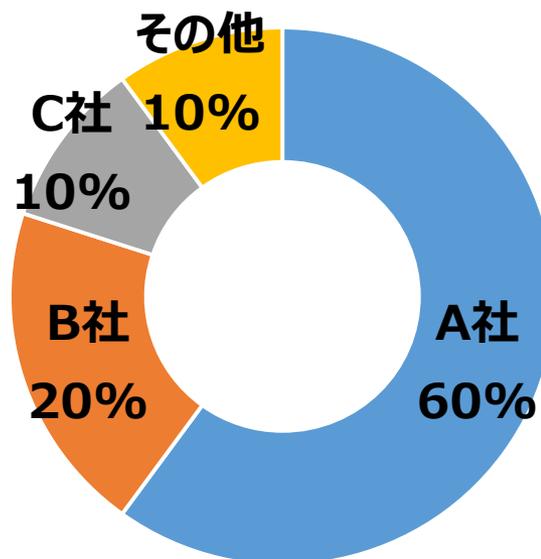
手順1

基本情報

売上シェア



特許シェア



知財活動への投資をもう少し抑えて良い？

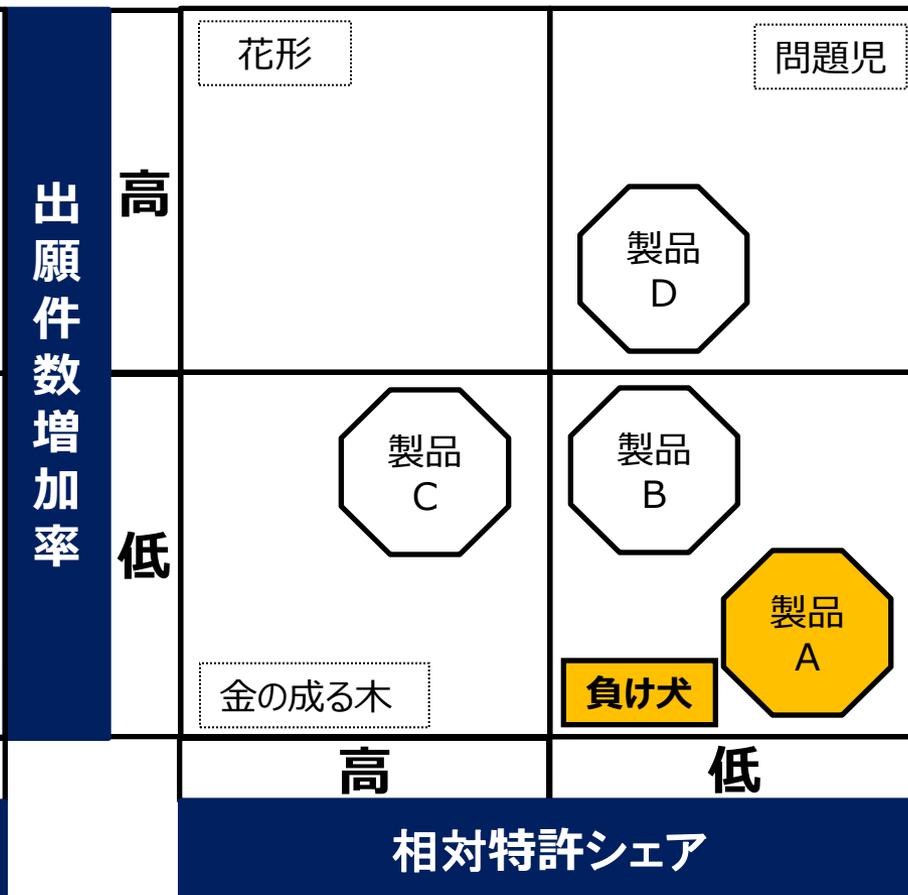
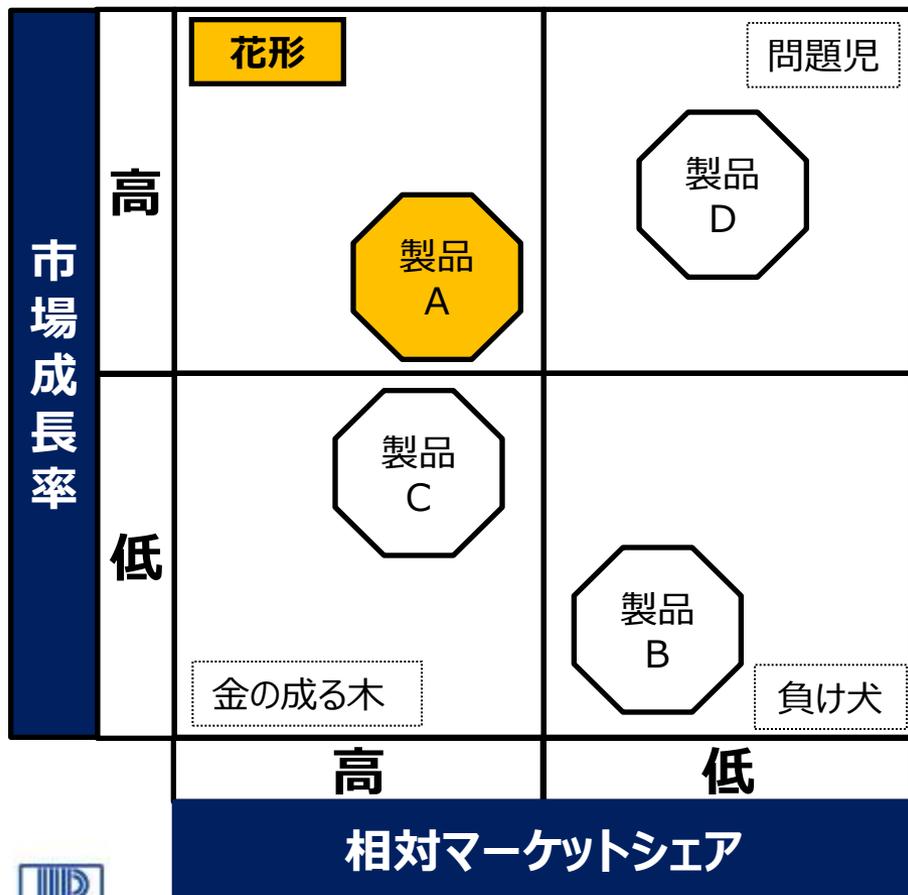
市場での排他性が高いことが認知できるが、
知財活動に過剰投資している??



基本情報 (PPM VS 知財PPM)

手順1

基本情報

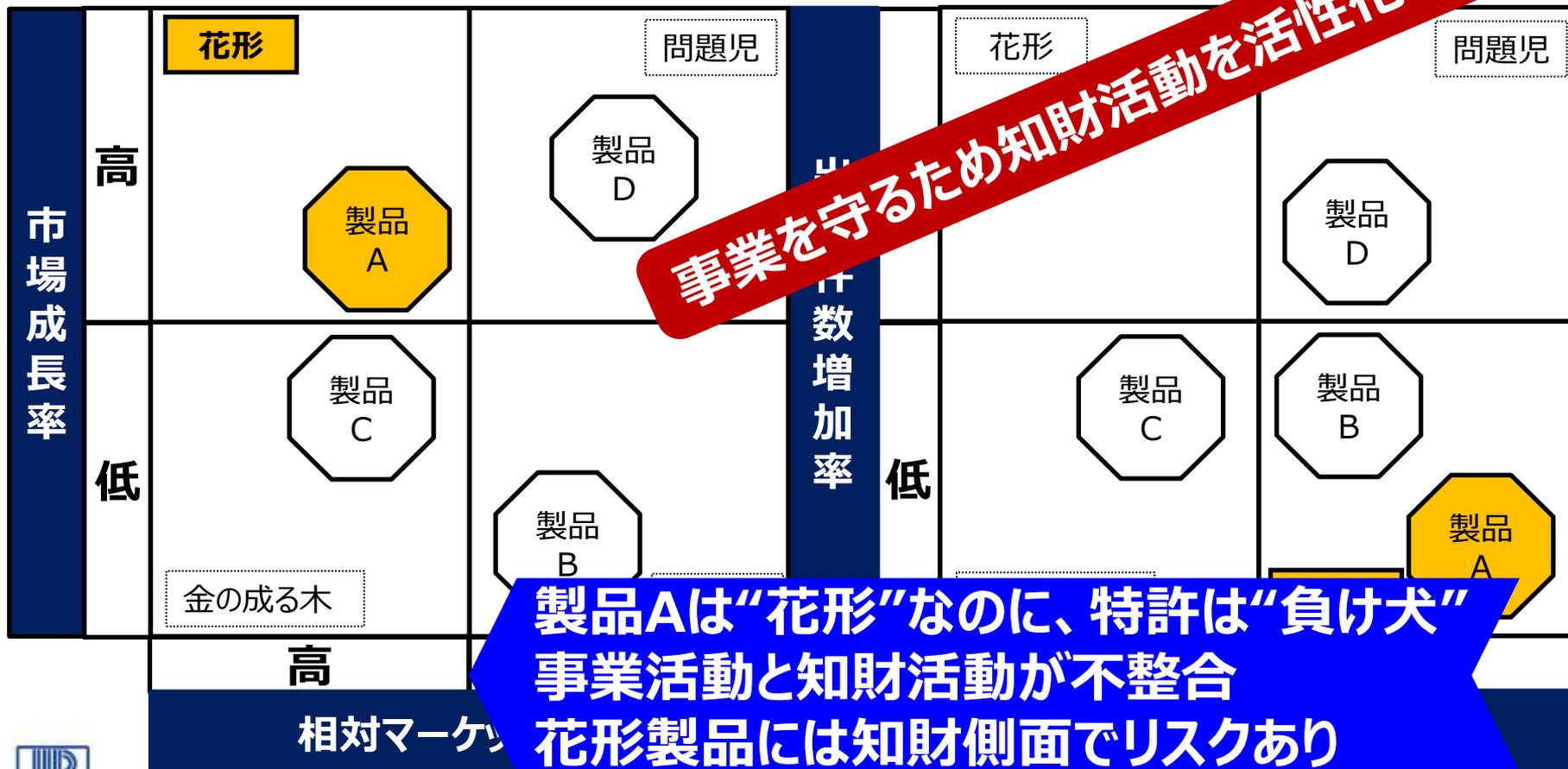




基本情報 (PPM VS 知財PPM)

手順1

基本情報





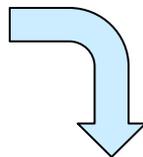
4. 手順2 (経営課題の認識・把握)

手順2

経営課題の把握・認識

	経営課題 (注)
1	収益性向上
2	売り上げ・シェア拡大
3	人材の強化 (採用・育成・多様性への対応)
4	新製品・新サービス・新事業の開発
5	事業基盤の強化・再編, 事業ポートフォリオの再構築

経営課題の解決には
もう少し具体化が必要



売り上げ・シェア拡大

- 市場が飽和している
- 供給余力がない
- 技術開発力が劣後している
- デザイン／ブランドが劣後している
- 新製品／サービスが台頭してきた
- 市場規格の主導権を喪失した。

注：日本企業の経営課題2017 調査結果[速報版]
https://jma-news.com/wp-content/uploads/2017/10/release20171018_newsrelease.pdf



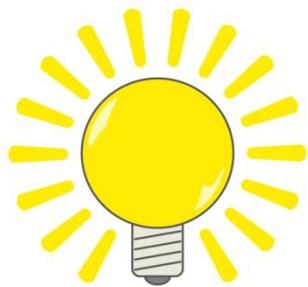
5. 手順3 (経営課題に沿った情報発信)

手順3

経営課題に沿った
情報発信

基本情報を作成し、自社ポジションも把握した。
経営課題も把握・認識した。

でもあと1つ足りない。
それは...



自社の経営資源を把握すること



RRM (手順3)

技術リソースマネジメント(=R&D Resource Management、RRM)

縦軸：
技術開発を自社だけで賄うか、
外部リソースを積極的に活用するか。

リソース活用	外部	身の丈戦略	金持ち戦略
	内部	ガラパゴス戦略	オタク戦略
		既存	新規
		事業領域	

横軸：
現在のコア事業分野（又は主力事業分野・主力製品）
を将来もコアとしていくか、別のコアを模索すべきか。

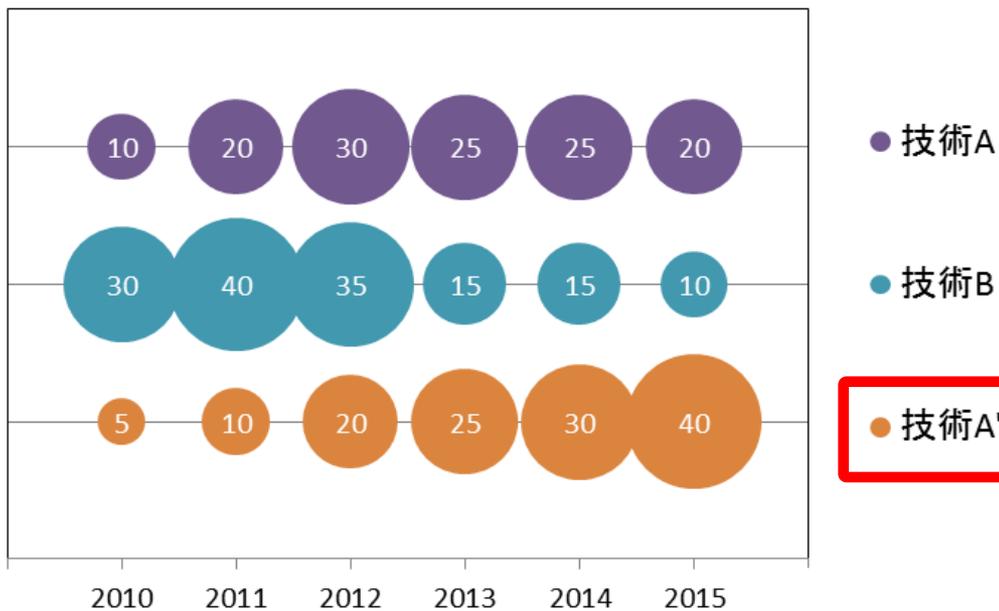


6. 事例紹介 (手順4 : 経営層への戦略提案含む)

自社ポジション「負け犬」⇒「技術開発力も劣後」という事実

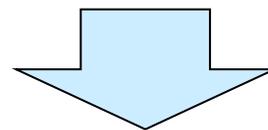
経営課題

製品Pのシェア獲得のため、さらなる差別化を図る
(現在, 技術Aを製品に適用中)



技術部門意見や
非知財情報から
技術A'は不可欠。

知財情報からも裏付け



技術A'の開発を
いかに加速させるか。

技術A'に関する出願が伸びている





6. 事例紹介 (手順4 : 経営層への戦略提案含む)

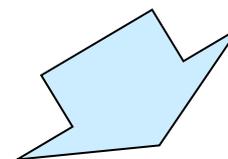
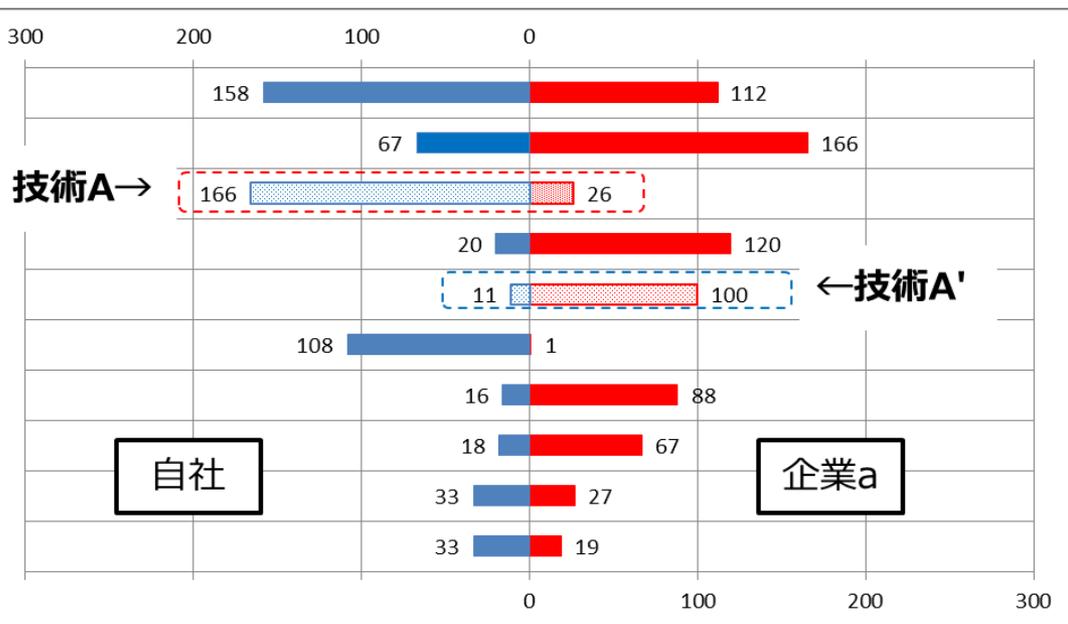
技術A'保有会社の分析

非知財情報

企業aは、技術A'を製品Pに使っていない

知財情報

使っているのは、製品Q



製品Qの分析

企業aは技術A'に関する保有特許が多い

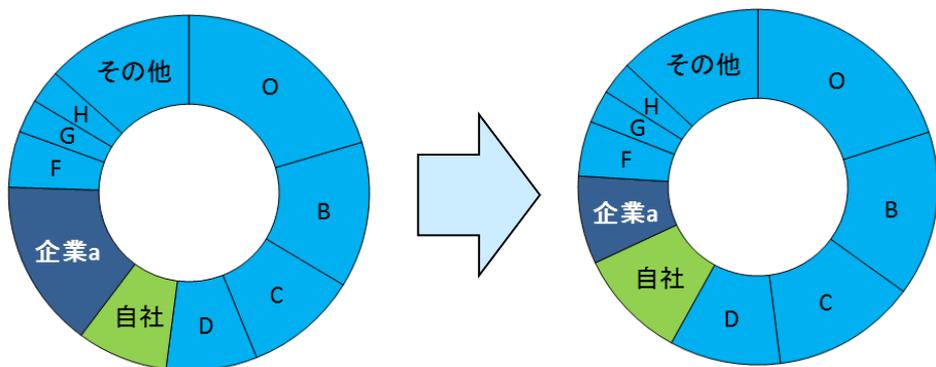




6. 事例紹介 (手順4 : 経営層への戦略提案含む)

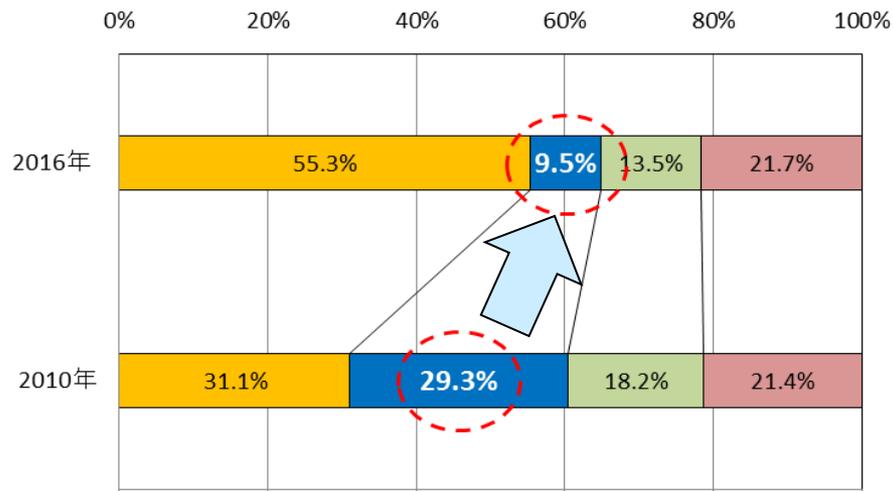
製品Qの分析

製品Qに関する事業シェアの推移



企業aのシェアは低迷

企業a内の製品Qの売上構成比



売上構成比も低迷

RRM
(資金も潤沢)

自社が選択すべき対応：
企業aから技術Aおよび「技術A'」を用いた
製品Qに関する事業を買収すること (M&A)





6. 事例紹介（新規参入分野）

ポイント

1. 前提作業（正確な情報を得るために）

- ・営業責任者と、技術キーマンに知財情報が有益であることを示した。
（「知財情報で何がわかるのか」を例示する）
- ・次に要望に沿った知財情報をざっくり・スピーディに出して、
打合せ形式で核となる材料を引き出した。
（ここでやっと前述「技術A'は不可欠」が出てきた段階）

2. 合意形成

- ・核となる材料の適用製品などの時系列件数、
企業ランキングなどの基本的なものに加え、それを
課題×解決手段で整理したものを提示した。
- ・新規参入の裏付けや一押しになるポイントを見いだせたので、
関係部門と一緒に経営層へ発信し、経営判断に活用された。



7. 提言

手順1

基本情報

by 知財部門 + 関係部門 (+ 経営層)

手順2

経営課題の把握・認識

非知財情報は必須。
付加的な情報ではない。

by 知財部門 + 関係部門

手順3

経営課題に沿った
情報発信

ターゲットを明確する。
“見たい”俯瞰できる情報を出す。

by 知財部門 + 関係部門

手順4

経営層への戦略提案

関係部門と一緒に発信する。
組織・仕組みを形成する。

by 関係者全員 (at 経営会議)



7. 提言

◇小委員長
倉貫 北斗 (株) I H I

◇小委員長補佐
菅野 裕 日揮(株)



◇委 員 (あいうえお順)
荒井良之 アンリツ(株)
岩永正国 カシオ計算機(株)
内田仁史 シチズン時計(株)
加藤正夫 中部電力(株)
工藤 靖 大日本印刷(株)
佐々木善英 住友大阪セメント(株)
佐藤和代 アサヒビール(株)
田井靖人 王子ホールディングス(株)
田中賀郎 ウシオ電機(株)
中島梨紗 横河電機(株)
前川武之 三菱電機(株)
宮原典夫 三菱電機ホーム機器(株)
村上暁健 藤倉ゴム工業(株)

ご清聴有難うございました

～世界から期待され、世界をリードするJIPA～



一般社団法人日本知的財産協会





RRM (補足資料 1)

RRM 4 象限の状況

<p>身の丈戦略</p> <p>知悉した既存事業は当面の事業遂行が可能な優位性を保っており、市場での優位性を維持・向上させるため、既存市場に対応した自社のR&Dの厚みに他社の特色ある技術を加えたいと考える状況。</p>	<p>金持ち戦略</p> <p>既存事業が健全なうちに、新たなコア事業を確立したい。事業開発にあたり、外部リソースの活用も考慮でき、フリーキャッシュフローも豊かな、選択肢の広い状況。</p>
<p>ガラパゴス戦略</p> <p>既存事業・既存技術開発力の範囲で、生き残りを図りたいが、フリーキャッシュフローに余裕はなく、選択肢が限られる状況。</p>	<p>オタク戦略</p> <p>既存事業に頼れず、新たなコア事業に活路を求めたいが、技術開発は、インハウスで実現したい。技術開発力、知的財産の蓄積、ある程度のフリーキャッシュフローの投下が期待できる状況。</p>



RRM (補足資料 2)

RRM 4 象限で特に発信すべき情報

<p>身の丈戦略</p> <p>コア事業等に親和性あるオープンイノベーション技術情報(競合他社特許のポートフォリオ、自他特許比較情報、事業分野の技術トレンド情報など)を提供</p>	<p>金持ち戦略</p> <p>経営層が定めたターゲットに向けたM&A・アライアンスを含めた広範なオープンイノベーション情報(技術・開発者・所有者に関するポートフォリオ、技術トレンド情報、技術一般文献情報等)を提供</p>
<p>ガラパゴス戦略</p> <p>競合他社の技術情報、自社の未活用技術情報、侵害等のリスク情報を提供</p>	<p>オタク戦略</p> <p>自社の特許ポートフォリオを作成・精査し、とりわけ未活用で他分野に転用できそうな技術情報を提供</p>