

企業経営と知的財産マネジメントの関連分析

—経営と知財部門の関わりのあり方となすべき施策—

知的財産マネジメント
第1委員会第1小委員会*

抄 録 蛸壺やはかなき夢を夏の月（芭蕉）。こうこうと照らされる光の中で、蛸は壺の中でいつまでも安眠をむさぼる事はできない。活動範囲が広がるなか、経営に資する知財活動を行うために、知財部門は経営に何をコミットするのか、その能力が問われている。

本論説では、知財マネジメントと企業経営の関係について、あるべき姿を具体的な形で示すことを試みた。経営者の不満を考慮しながら企業経営と知財活動の現状（蛸壺知財）を考察し、次に、先進的な知財活動を進めている企業の取り組みを分析し、最後に知財部門、経営者・経営ブレインが連携してなすべき施策を以下の5つ選び提言としてまとめた。

①戦略企画・提言・情報発信機能の強化、②共通言語・共通指標作り（可視化）、③将来を見据えた人材交流・人材育成、④経営トップと直結した知財組織、⑤定期的・社内横断・階層別の会議体の設置

目 次

1. 企業における知財マネジメントの課題
 1. 1 現在の課題
 1. 2 問題意識と本研究テーマでの取り組み
2. 経営企画部門業務と知財業務の接点
 2. 1 経営トップの知財部門への期待
 2. 2 経営企画との連携が必要な中枢活動
 2. 3 経営トップの期待に対する知財部門の現状
 2. 4 コンサルティング会社からの提言
3. 知財先進企業へのインタビュー—知財先進企業からのヒント—
 3. 1 株式会社東芝
 3. 2 旭硝子株式会社
 3. 3 トヨタ自動車株式会社
 3. 4 三菱電機株式会社
 3. 5 知財先進企業に見出す共通の施策
4. 企業経営に直結する知財マネジメントの構築に向けての提言
 4. 1 企業経営と知財マネジメントを連携させる施策

4. 2 知的財産は経営上の最重要テーマへ
5. おわりに

1. 企業における知財マネジメントの課題

1. 1 現在の課題

知的財産の創出・保護・活用を国をあげての課題とし、「知財立国政策」に取り組んでから7年が経過した。一方、企業を取り巻く環境の変化は激しく、R&D部門や事業部門はそれに対応すべく体制強化に努めてきたところである。知的財産に関しても、国際標準やパテントロール、模倣品に代表されるグローバルな問題に直面し、迅速かつ適切に対処できる機能をもつ知財部門が望まれ、三位一体の知財経営の

* 2008年度 The First Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

実現に向けた知財マネジメントへの取り組みが活発化している。

その中であって、知的財産が経営戦略上の主要テーマに位置付けられる企業も現れてきており、当該企業では知財部門のポジションも見直され、知財部門出身者が役員に登用される事例も増えつつある。このように、一部の企業では経営に直結した知財マネジメントが実践されているものの、残念ながら多くの企業の知財部門は外部環境の変化を認識しながらも、従来型の知財部門から脱却できずにいる。知的財産を経営資源の一つと捉え、企業経営に活かしていく活動は、従来の知財部門の役割と仕事のやり方を大胆に変革しなければ推し進めることは出来ないからである。このような状況を放置すれば、企業の中での知財活動は十分な成果をあげられず、結果として日本企業はその競争力を維持していくことはできないと考えられる。

1. 2 問題意識と本研究テーマでの取り組み

今、知財経営の中で「知財部門は経営に何をコミットするのか?」ということが問われている。しかし、多くの企業の知財部門は、未だ、企業経営に対する貢献が見えないなど、経営の期待に応えられていないのが実情であり、また、知的財産という専門領域のみに活動拠点をおき、経営との関連が薄い知財部門を「蜻蛉知財」と評する厳しい意見もある。

これらの主因の一つとして、知財部門の経営（経営トップを含む役員、経営企画部等の経営ブレイン）に対する理解不足が考えられる。同様に、経営に知財部門が良く理解されていないという現実もある。

そこで、当小委員会では、経営との距離を縮め、「経営に資する知財」へとステップアップするための知財マネジメントのあるべき姿・導入すべき施策は何かを、経営と知財部門の関係

に焦点を当てつつ、研究することとした。

そのため、最初に、当協会が最近実施したアンケート調査から「知財部門に対する経営からの期待」を考察し、コンサルティング会社が考える「あるべき知財マネジメント」をインタビューした。次に、これらに基づき、当小委員会が重要であると考えられる施策を想定し、それらを検証するため知財先進企業（経営に直結した知財マネジメントを実践している企業）にインタビューを実施した。そして、最後に、当小委員会考える知財マネジメントのあるべき姿・導入すべき重点施策を提言としてまとめた。

2. 経営企画部門業務と知財業務の接点

当小委員会では経営に対する知財マネジメントのあるべき姿を見出すべく、当協会が実施した調査「2007実態調査・経営者アンケート」の結果を検証するところから始めた。このアンケートの対象は当協会に属している企業の経営トップであり、質問内容は、①現在の各社での知財部門に対する満足度・不満度、②満足度・不満度のうち「不満」に思っていることの原因、③今後知財部門に期待すること等である。

2. 1 経営トップの知財部門への期待

アンケート結果において、経営トップが知財部門に対して特に強く期待している項目は次の通りであった。

- (a) 経営・事業・研究戦略立案への参画
- (b) 利益・企業価値向上への貢献（知財活用含む）
- (c) 知財戦略の立案・強化
- (d) 情報提供・分析・発信およびそれら事項に対する積極性
- (e) 知財活動の強化（人材育成含む）

上記結果から、経営トップは今後の知財部門

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

のあり方を次のように考えていることが窺われる。①知的財産は経営資源として重要な位置付けにあり、「守り」としてではなく「攻め」の姿勢で知的財産を活用する必要があること。②経営戦略に知的財産の視点が必要であること。③そのためにも自社・同業他社さらには異業種を含めた知財等の情報を収集し、それらに基づく戦略企画・提言・情報発信を要望していること。④全社的な知的財産に関する風土の醸成や啓蒙の必要性を求めていること。

これらの結果は、知財部門に対しての直接的な要望等ではあるが、知財活動が全社的な活動である以上、単に知財部門に留まらず、経営企画部門や他部門に対しても経営戦略・事業戦略を策定・実行するうえで知的財産の視点を常に意識することを求めていると解釈することがで

きる。

2.2 経営企画との連携が必要な中枢活動

上記アンケートでは、経営トップは、知財部門に対し戦略企画・提言・情報発信機能を強く期待していることが示された。しかし、より具体的に、どのようなテーマにおける戦略企画・提言等を求めているのであろうか。

我々は、2.1で示した経営トップが知財部門に期待している項目と、企業経営の中枢活動との関連性を図1のようにまとめることで、その関係を整理するとともに、「経営トップが期待する知財部門が取り組むべき具体的なテーマ」を抽出することとした。

そして、図1の作成の際、(a)～(e)毎に、経営企画部門の主要テーマ(『大項目：中項目』)

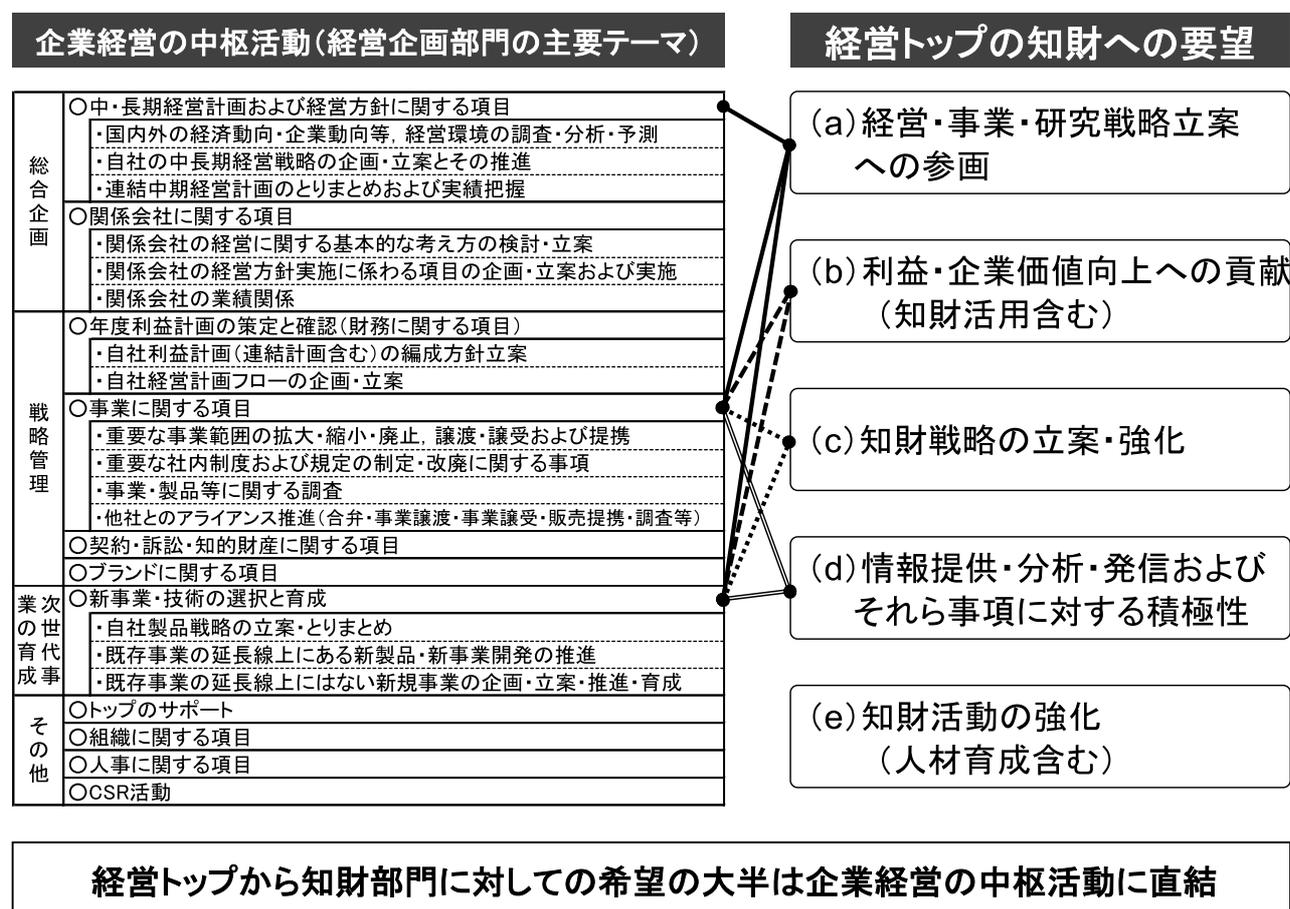


図1 企業経営の中枢活動と求められる知財活動

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

と照らしあわせ、関連のある経営企画部門の主要テーマへと線を結んでみた。

その結果、「知財部門が取り組むべき具体的なテーマ」は、図1において多くの線で結ばれている経営企画部門の主要テーマ、即ち、次の2つであると考えられる。

(1) 戦略管理：事業に関する項目

当該項目の小項目に挙げられている「重要な事業範囲の拡大・縮小」、「譲渡・譲受および提携」、「他社とのアライアンス推進（合併・事業譲渡・事業譲受・販売提携・調査等）」にあつては、自社知財の資産価値のポジション、事業譲渡／譲受の当事者、または全くの第三者の知財リスクに関する情報提供が必要になる。例えば、事業範囲の拡大では第三者特許、特に最近ではパテントトロールの動向の調査、事業の縮小に伴う事業の譲渡にあつては知的財産の保有継続・譲渡の判断、譲渡する際の資産価値の算出が必要である。

また、他社とのアライアンスにあつては双方の知的財産のバランスが将来のビジネス形態にどのような影響を及ぼすかといった情報が求められる。

(2) 『次世代事業の育成：新事業・技術の選択と育成』

ここで、「選択」とは、中長期のビジネス視点から次の技術のシーズを明確にし、自社開発、他社とのアライアンス、M&A、知的財産の買収等の選択肢からの確かな手段・手法を決定することであり、「育成」とは、決定した手段・手法を実現することであると考えられる。

知財部門に求められているのは、上記「選択」の段階においては、市場のニーズ、技術のトレンド、第三者の知的財産の情報収集・分析、将来の予測を行うこと等である。知的財産については、World Wideの観点から、どこで、誰が、

どういう技術開発を行い、知的財産はどこまで抑えられ、かつ、抑えられようとしているか等であり、例えば、論文・学会発表、特許公報、特許公開公報等から抽出される情報等が求められると考えられる。

同様に、「育成」においては、明確にされた技術に関して、自社の知的財産のポジションを高めるための方針・方策を提言することが必要である。例えば、自社事業にとって必要な研究開発・技術、自社特許取得のための方針・方策（出願・中間処理業務の観点）、知財流通等を利用した他社特許買収、先行する第三者との共同開発・共同事業を通しての当該第三者の知財リスクの低減等の提言が求められていると考えられる。

2. 3 経営トップの期待に対する知財部門の現状

では、経営トップの期待に対して現状はどうであろうか。

本論説では、多くの企業の知財部門・知財部員は蝸壺（日々の知財活動は行っているが、経営との間に距離がある状態）の中にいると想定しているが、これら企業では、図2の「事業活動全般と知財活動」に示すように技術企画部門等に対しては、「日々の知財活動」は連携のとれた活動を行っている。

しかしながら、「企業経営の中核活動（経営企画部門の主要テーマ）」に直接結びつく「企業全体を見た知財活動」については、例えば「自社の技術情報・技術資産の管理」では、中長期的ビジネスに必要な技術に関する研究・開発提案を含めた2.2に示した“市場のニーズ、技術のトレンド、第三者の知的財産の情報収集・分析、将来の予測”や“自社の知的財産のポジションを高めるための方針・方策を提言”といった活動までは実践できてはいない。また、企業買収、合併時または事業譲渡に必要な知財

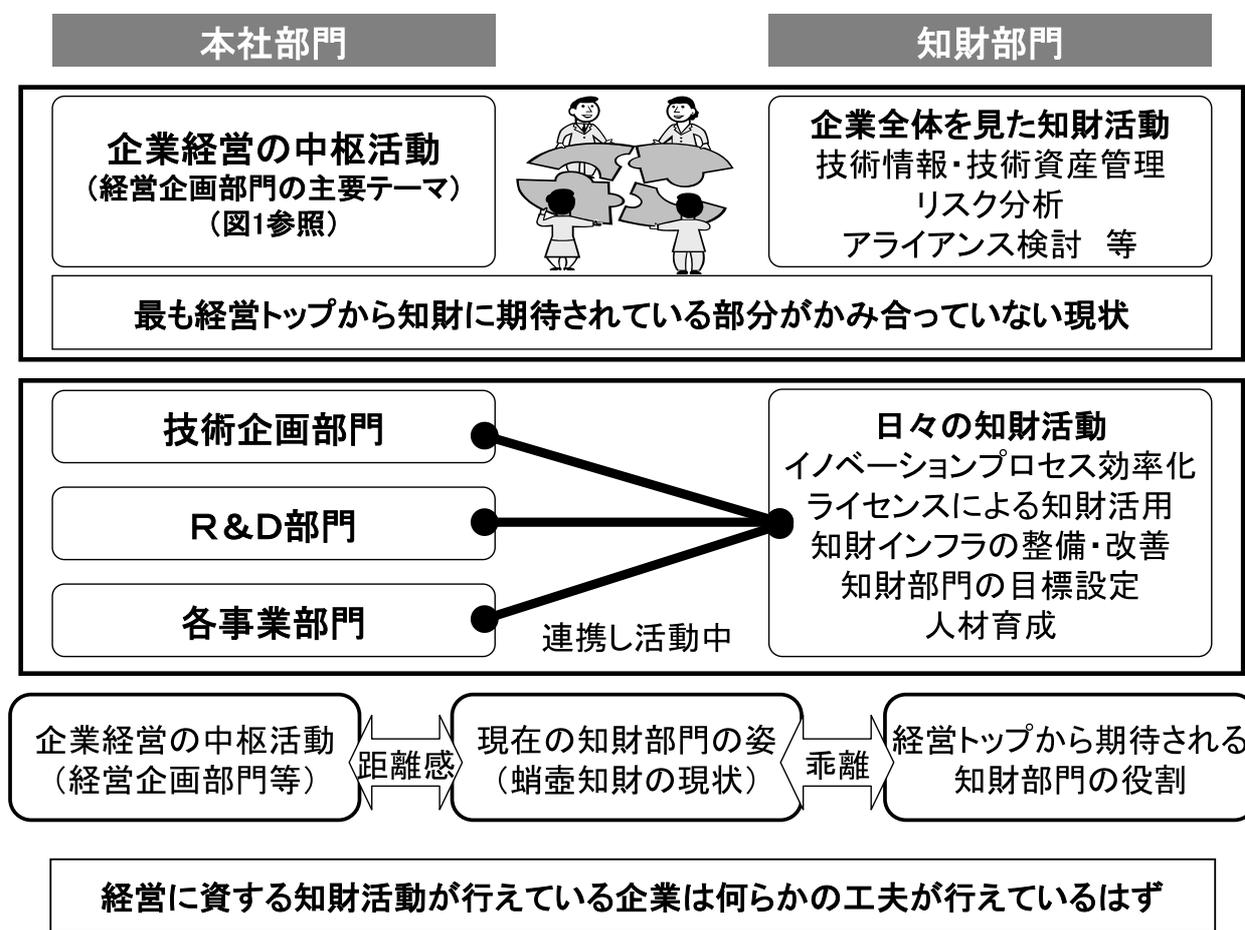


図2 事業活動全般と知財活動

活動にはリスク分析、アライアンス検討等の項目が考えられるものの、それら項目に関する情報提供への積極的姿勢、タイミング、スピード、さらには伝え方（言葉であり、誰に伝えるか等）についても疑問がある。

2.4 コンサルティング会社からの提言

コンサルタント会社であるアーサー・D・リトル（ジャパン）株式会社（以下、ADL）の原田社長は、2008年度JIPAシンポジウムにおいて、三位一体の経営実現のためには、メリハリ（リソースが限られている中「いかに重点領域を設定するか」が押さえどころ）、施策より重要な三つのカギ（そもそもの目的・意義の共有、組織間連携（感）の醸成、リーダーシップの存在・育成）、事業マインドの醸成と協業

体制（「知財部門のリーダーシップで新しい仕事の進め方への転換ができるか」が押さえどころ）が必要と話されている。

当小委員会では、2.1～2.3の考察および2.4の提言に基づき検討を行い、知財活動が経営に資する活動にステップアップしていくために、考慮すべき観点は以下のように考えた。

- ①提言などの情報発信機能、②（共通の目的・意義を持つための）共通言語、③人材交流・育成、④知財部門の社内における位置付け、⑤他部門からの信頼。

我々は、知的財産の先進企業は、上記①～⑤について何らかの工夫をしているはずであると考える、これらを検証するため、先駆的な取り組みを実践している企業のうち、数社にインタビュー

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ューを実施することとした。

3. 知財先進企業へのインタビュー —知財先進企業からのヒント—

第3章では、当小委員会が企業4社の知財部門関係者へ行ったインタビューの内容を示す。これらの企業は、知財を経営に活かすために、様々な工夫・仕組みを施しながら提言を行い、情報を発信している。表1では各企業がどういった取り組みをしているのか、ポイント（キーワード）をまとめてみた。

3.1 株式会社東芝

東芝では、本社知財部門は、技術企画室、研究開発センター、ソフトウェア技術センターと共に、技術統括グループを構成し、事業部門である各カンパニーの知財部門は、各事業における知財業務を担当する。経営トップへの報告内容は、会社の事業に影響を与えることとすべきで、特に知財面のリスク情報を頻繁に入れて知らしめることが重要である（トップはリスク情報に敏感）。人材育成という面では、海外駐在などを利用してトップにこれはという人の名前を覚えてもらうことも大切。知的財産は指標化が難しいので、共通言語をどうするか良く考えることも必要である。事業とのリンケージが重要ということで他部門へのローテーションを開始している²⁾。

3.2 旭硝子株式会社

旭硝子の知財センターは、各種サービスを提供するサービスセンターに属している。知財センター長の上司はCTOである。社長とは年1回、CFOとは不定期に直接話をする機会がある。経営トップへはリスク情報を報告している。従来から事業部門との関係は密だった。製造業では、業務プロセスの中で知的財産が大きく影響を与える部分に資源を投入することが大切。

人の関連では、最近一部の事業部（の実際に営業や開発を行っている部門）への駐在を週に半日程度だが始めた。経営企画部門との関係は従来希薄だったが最近は少しずつ変わってきている。知財センター内のサービス機能をどう理解してもらうかが課題である。企業経営との関係を考えた時知財マネジメントに必要なことは、事業部門との関係を密にすること（事業部門から必要だと言ってもらえるようになること）と、経営トップと会話をする事と考えている³⁾。

3.3 トヨタ自動車株式会社

トヨタの知的財産部は、技術部門に属している。知財に関する重要事項は、専務クラスの役員がメンバーとなっている知財委員会へ報告しており、ここで審議・最終承認され、他の役員会議体でも報告される。研究開発の強み弱みのベンチマークに知財情報を使っている。経営判断の「スピード」に対応する、知的財産に関する課題の先読み、その対応も重要。社内には知的財産に関する階層別の委員会が設置されている。他部署とは定期的な人材交流も行っている。かつて他部門の主導で対応した案件を知財部門が交渉して乗り切ったことがあり、それ以降、他部門の信頼感を得た。今年度、初めての試みだが知的財産フェアを開催した。

3.4 三菱電機株式会社

三菱電機の知的財産センターは社長直轄。これによって特定の部門に偏らない客観的な意見を述べる事が出来、他部門からの関心も高い。経営トップが知財重視の経営を標榜。自社の事業・商品の知財ポジションが見えるように、自社の強み弱みを視覚化する工夫をしている。経営トップへは、年3～4回経営会議の場で知的財産の年度計画・中期計画とそのフォローについて定期的に報告するほか、毎週開かれている経営会議の場で必要に応じて報告している。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表1 各社のインタビュー結果

項目	企業名	東芝	旭硝子	トヨタ	三菱電機
経営・事業と知財部門・知財活動の関わり		<ul style="list-style-type: none"> ●知財部門は技術企画室、研究開発センター、ソフトウェア技術センターと共に、技術統括グループに属する。 ●各事業で利益を生み出す仕組みに応じた知財活動を行うことが重要。 ●知財に関して事業に貢献できる案件を持つこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ●CTO直属。 ●製造プロセスの中で、知的財産が大きく影響を与える部分に資源を投入する。 ●経営と話をすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●専務級が集う知財委員会の設置。 ●経営判断のスピードに対応する、知的財産に関する課題を先読みすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財部門は社長直属。 ●経営トップが知財重視の経営を宣言。 ●約10年前の不況時以来、知的財産の重要性を全社的に共有。 ●事業に応じた知的財産の強化策を提示。
企業経営と知財マネジメントを関連づける仕掛け	提言・情報の発信・共有化	<ul style="list-style-type: none"> ●経営トップへ頻繁にリスク情報を発信する。 ●知財報告書。 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク情報を経営トップへ報告。 ●年1回へCEO、不定期にCFOへ報告。 	<ul style="list-style-type: none"> ●最上位の委員会では、少なくとも四半期に1度、知的財産に関する戦略を審議。他の役員会議体でも報告。 ●知財フェアの開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ●年に3～4回、経営会議で知的財産の年度計画・中期計画を審議、フォロー。 ●全役員に対して月次報告を配信。 ●発明部門と共同で、開発した技術などを事業部門に紹介して、知財シナジーを発揮。
	共通の指標	<ul style="list-style-type: none"> ●経営トップが理解できる言葉をどうやって作るかが課題。 		<ul style="list-style-type: none"> ●研究開発の強み弱みのベンチマークに知財を活用。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自社・他社の知財ポジション(強み、弱み)を図で見える化。特に弱みを客観的に提示。 ●指標は1人歩きするため、無理をして知財活動と経営指標を結び付けない。
	人的交流・育成	<ul style="list-style-type: none"> ●知財担当者の事業部門への派遣。 ●海外駐在等の機会を捉えてのトップへの人材の売り込み。 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財担当者を週の半日程度事業部門に駐在させる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●他部署との定期的なローテーション。 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術開発部門から知財部への人材異動。 ●本社知財部門と事業部知財部門はローテーションで人材交流。
	組織・会議体	<ul style="list-style-type: none"> ●知財部門は技術統括グループに属する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●CTO直属 ●リスク情報に関してグローバルなジェネラルカウンセラーを設置。 	<ul style="list-style-type: none"> ●知的財産に関する階層別の委員会を設置。 ●最上位の委員会は、専務級の役員が出席。 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財部門は社長直属 ●階層別の知財会議
他部門から信頼感を得るためには？			<ul style="list-style-type: none"> ●事業部から必要と言ってもらえるようになること。 ●知財部員の活動をリスト化してお客様に提示して、各自のパフォーマンスを判断してもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> ●専門能力を高めて開発、経営、事業へ貢献すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ●客観的な情報の提供。 ●他部門にとってわかりやすい活動。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ●あくまで技術ありき。特許だけで事業を作ることはいかない。 ●知的財産をどう使ってどこで儲けるか、その選択肢が格段に増えている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●知財部門のお客様は事業部と経営トップ。 ●知財部門は、自ら利益を生み出す部門ではなくコストセンター。 ●コストとスピードに疎いことが知財部門の課題。 		<ul style="list-style-type: none"> ●知的財産は事業力を上げるためのもの。知財力は特許料収支などでは測れない。 ●弁理士よりサラリーマンたれ(専門知識だけではなく、全社の技術や利益に関心を持つべき)。 	

(注)：表中の空欄はヒアリング時に議論していないことを意味する。各社が実施していない訳ではないことに注意する。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

また、全役員へ月次の報告も行っている。R&D部門で開発した技術・発明を発明部門と一緒に各事業ユニットへ紹介することにより、知財シナジーを発揮する活動も行っている。

3. 5 知財先進企業に見出す共通の施策

知財先進企業へのインタビューの結果、2.4で掲げた5つの観点については、想定したとおり、様々な工夫がなされていることが確認された。上記企業は、いずれも、経営や他部門と連携し確実に持続的に知財活動を遂行するための社内の様々な「仕組み・仕掛け」を持っていた。

インタビューにおいて、数多くの参考とすべき施策・取り組みを聞くことができたが、その中で、我々が、知財先進企業に共通する施策（知財先進企業へとステップアップするために不可欠な施策）と捉えたものは以下の5つである。

（知財先進企業に共通する施策・特徴点）

- ①戦略企画・提言・情報発信機能の強化
- ②共通言語・共通指標作り（可視化）
- ③将来を見据えた人材交流・人材育成の実施
- ④経営トップ直結の知財組織
- ⑤定期的・社内横断・階層別の会議体の設置

4. 企業経営に直結する知財マネジメントの構築に向けての提言

2章で紹介した経営トップから見た知財部門に対する意識や、3章で紹介したインタビュー事例に基づき当小委員会メンバーが検討した結果、次のような見解を導くに至った。

知財マネジメントは、企業や業態によって目指す姿は異なる可能性はあるものの、知財マネジメントが先進的であると思われる企業には共通して、知的財産と経営との近さが感じられた。また、それらを支える日常の取り組みとして、

知的財産の事業への貢献やリスク解消に向けた取り組みや、企業的意思決定に必要な有益な情報の共有化がなされていること、重要な案件においては、知財部門が関与していること等が判明した。

そこで4.1では、企業における知財マネジメント活動を先進的なものへとステップアップしていくために、①どのような施策を取り入れるべきかを具体的に提言するとともに、②その中で、知財部門自らが変革すべきこと、経営者（経営トップを含む）や経営ブレインがすべきことについて論述することにする。

4. 1 企業経営と知財マネジメントを連携させる施策

(1) 戦略企画・提言・情報発信機能の強化

経営と知財部門の相互理解のためには、知財部門としては、事業強化の視点で戦略企画・提言を行う必要がある。また、情報共有化のためには、知財活動に関する情報が当たり前が存在することが好ましい。そこで、我々が考える有効な戦略企画・提言・情報発信機能強化への取り組みは以下の通りである。

1) 戦略企画・提言力の強化

知財部門は、自社事業の強化のために、自社にとって適切かつ具体的な知財戦略を常に考え、積極的に提言・提案を行い、実践していく姿勢が重要である。

そのためには、まずは、内部人材の意識改革が必要であり、知財部門全体が経営・事業の視点から考える組織に変わっていくことが必要である。このための施策としては、知財部員を社内外の異なる環境に置くこと（社内他部門への配置・兼任、社内プロジェクトへの参加、外部委員会・セミナーへの参加等）が必要である。

また、組織対応としても、事業・技術・知財の情報収集・分析、将来予測を行い提言できる

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

人材を揃えた知財の戦略企画機能の整備・確立が必要である。

2) 重要プロジェクトでの知財部門の早期参画

企業を取り巻く環境は、近年大きく変化し、特にM&Aや技術のアウトソーシングが日常茶飯事的に起きている。これらにおいては、知的財産が最重要課題の一つとなっており、早い段階から知財部門が関与することが必要である。

3) 定期的な発行物の配信

部門HP等を活用して、定期的に（例えば月に1度）、事業部門ごとや製品ごとの出願数や登録査定された権利に関する情報を発信したり、知財ライセンス（係争）情報を関係部署に配信したりすることで、知財活動に対する日常的な啓蒙活動を実践する。

なお発行物においては、(i)「共通言語」といわれる指標を盛り込むこと、(ii)他部門のニーズを反映したものであること、(iii)定型的にせずタイムリーな情報を盛り込み、新しい切り口での情報を提供すること、が重要である。

4) 社内知財イベントの開催

社内で知的財産に特化したイベントを実施し、全社員に知財部門の役割の周知徹底を実践する。

なお、『知的財産フェア』や、年に1度の『知財月間』と呼ばれる啓蒙月間を設定し、基調講演会等を開催している企業もある。

上記1)～4)の施策においては、知財部門は、体制整備により期待できる効果を明確にし、一方、経営ブレインはこれを実践できる体制整備をサポートするとともに、実際の戦略企画・提言の過程においても積極的に連携する必要がある。

社内重要プロジェクトは、場合によってはその存在そのものも限られた一部の者のみを知る場合もあることから、経営ブレインが特に配慮

して、早い段階で知財部門を参画させる必要があると考える。このような早期参画は、知的財産の専門性を発揮しやすい出願、権利化業務に特化する傾向が強かった知財部門の意識改革にもつながると思われる。

発行物の配信や社内イベントの開催の主体は知財部門になると思われるが、内容等を経営ブレインと予め協議しておくことにより、更に効果的に情報や意識の共有を図ることができよう。

(2) 共通言語・共通指標作り（可視化）

知的財産の用いる言葉はよく分からないと言われることが少なくない。これらは、①知財部門の用いる言葉には法律用語が多いこと、②個々の業務が専門的であること、また、③知財部門の情報発信が、経営・事業の視点ではなく知的財産の視点からの発信であるため、社内他部門は理解しにくいこと、が起因している。その結果、他部門との関係が希薄となり、社内の他部門が知財部門のことを知らない、逆に、知財部門が他部門のことを十分に知らないということが起こりうる。

企業経営に直結した知財マネジメントを行う際には、企業経営上に必要とされる各種指標の中に、知財活動がどのように反映されているかを考慮することが強く求められる。企業経営の財務状況や経営状況を示す資料として、貸借対照表や損益計算書などの財務諸表は最も有名なところである。しかし、自社創出特許は資産化されない一方で、他社から特許調達した場合には無形固定資産と認識した上で減価償却費を計上しなければならない等、知的財産にまつわる会計処理の複雑さのために、財務諸表と知的財産の関係は知財部門でさえも完全に理解できていないのが実情である。

また、近年知的財産の価値評価が多くの場面で取り上げられているが、それらから算出された価値が絶対的評価であるとの保証もない。そ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

のため、知財マネジメント評価においては、財務的指標以外の指標を用いる企業も少なくない。事例としては、MBO（Management by Objective：目標管理制度）導入による目標・認識の共有化、重要業績達成指標（KPI=Key Performance Indicators）の導入、研究開発成果評価のステージゲートとのリンク、社内独自の知財力評価などがある。これらの指標と事業規模などの別指標を用いてSWOT分析⁴⁾をするなど、他部門との間で共通軸の目標を設定することで、企業活動への直結した取り組みがより強く打ち出すことが可能となり、それら指標が結果として他部門との共通言語となり、相互理解と信頼感獲得につながるものとする。

共通の指標をもつという施策は、知財部門単独で作ることができるものではなく、経営ブレインと共同で全社共通の指標を知財マネジメントに応用することが望ましい。

(3) 将来を見据えた人材交流・人材育成

知財部門と経営・他部門との距離感を縮め相互理解を得る効果的な手段としては、人的な交流がある。知財部門は、対特許庁や対弁理士対応といった専門性が必要とされる業務を多々擁するため、なかなか他部門との人材交流が難しいという課題はある。しかし、知財活動は企業経営・事業活動にとって重要な活動であることから、積極的に人材交流を行う必要がある。

人材交流により、経営マインド・事業マインドを持った知財部員の育成が期待できるのみならず、知財マインドを持った社員が、社内の様々な部門に散らばっていき、将来、経営・各部門の中核を担うリーダーに成長したときには、知財部門と経営・他部門との一体的な知財活動が可能になるだろう。短期的に効果は出ないものもあるかもしれないが、「将来への種まき」としての効果が期待される。

我々が考える有効な人材交流への具体的な施

策は以下の通りである。

1) 年数制限を設けた人事ローテーション

例えば、年数制限を設けて社内他部署から知財部門を経験させ、また知財部門から社内他部署を経験させ、一定年数を経過すれば元の部署に戻るといった人事ローテーションが考えられる。

(例1) 東芝：知的部門独自の制度で、各部門間との話し合いで、基本的に年数制限を設けて知財部門から他部署に異動させ、数年後に元の部署に戻す仕組みを構築

(例2) トヨタ自動車：技術開発部門と3年間という期限で人材交流

2) 職務経験を重視した人材配置

知財部門への異動者と、経営企画、財務、人事、経理等の部門への異動者とを、共通の職務経験者とした方が、より効果的である。

(例) 三菱電機：技術部門の出身者を経営企画部門と知財部門に配置

今回インタビューを実施した企業では、数百人規模の知財部門を擁し、人事面でも知財部門でコントロールすることが可能な企業もあったが、多くの企業ではかなり困難なことと思われる。従って、知財部門からの働きかけが勿論必要であるが、経営ブレインとしても、知財部門への人材交流の仕組みの構築を積極的に進めるべきである。無論、純粋な人事交流のみにとどまらず、社内研修制度を通じた教育訓練等を通じ、他部門との知識の共有化という活動も言うまでもなく忘れてはならない取り組みである。

(4) 経営トップと直結した知財組織

経営との距離が近い知財部門とするためには、常に経営トップと直接意見交換が可能な組織形態とすることが必要である。

知財部門の業務には、特許を中心として発明に関わる技術的な側面、権利や訴訟対応等の法務的な側面、渉外や企画に関するスタッフ的な側面、無形固定資産としての価値に関わる経理

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

的な側面など、様々な機能がある。また取り扱う知的財産権によって、管轄部門を分けるケースもある（例．商標・著作権を事業企画部や法務部で管理）。そのため、知財部門の位置付けは企業によって多様であり、当協会が実施する「知的財産活動実態調査」においてもその違いが見える。実際の形態には、企業独自の風土などにより違いが生じるものと考えられるが、我々が考える経営との距離が近い組織の例とは以下の通りである。

- 1) 社長直轄組織（経営企画、財務、人事、
 経理等と組織上同列以上の位置付け）

多くの部門との共同活動である知財活動においては、経営トップの知財活動への理解・サポートは不可欠である。今回インタビューした会社においても、社長直轄組織を採用し経営トップ自らが知財活動に積極的に関与しているケースにおいては、その効果は際立っていた。

社長直轄組織の採用により、以下のことが可能になると考える。

(i) 知財部門は、他部門に気兼ねなく、第三者的立場で知財活動に関する正確・客観的な情報・提言を経営トップ等に発信することが可能になる。

(ii) 経営トップは、知財活動に関する正確・客観的な情報を頻繁にかつ直接的に受け取ることができることから、スピーディーに、具体的な要望・指示を出すことが可能になる。

(iii) 経営トップの知財活動への直接的関与が増えることにより、他部門は、自発的に知的財産を考え行動するようになる（知的財産を無視できなくなる）。

- 2) CIPO（Chief Intellectual Property
 Officer）の設置

事業、技術、知財に精通した人材をCIPOとして設置し、組織上、全社知財戦略の策定・実行において経営トップとともに最高の責任・権限を有する職位として、種々の施策の実行・全

社的な浸透をミッションとする。

- 3) 経営企画を含めた社内他部署への知財リエイゾンの設置

知財活動は知財部単独で行うのではなく、社内他部署と連携・協働して実行するものである。そのため、経営幹部であるCIPOの方針を各部署あまねく円滑に実行せしめる機能付与のため、各部署に知財リエイゾンを設置することは、組織としての仕掛けの一つである。

尚、知財リエイゾンは、各社毎の特徴を考慮して使命・役割・権限・責任等を決めることになる。例えば、人材交流を通して知財部門の在籍経験を有する人材を当該知財リエイゾンとし、他部署との連携を強化していくことも考えられる。経営企画部門にも、知的財産に精通した人材を配置すべきである。

また、社内の組織改正等は経営トップの意向に従い、経営ブレインを中心に構築されるが、知財部門としては、組織改正等により期待できる効果を明確にし、知財活動が円滑に遂行できる体制を目指し提言していく必要がある。

- (5) 定期的・社内横断・階層別の会議体の設置

社内において知財活動に特化した会議体が設置されているケースは少なくないと思われる。では、知財先進企業との違いは何か。3章で取り上げた企業へのインタビュー結果からも示唆されるように、会議体の運営主体や運営方法が異なるのではないかと考えられる。

我々が考える有効な会議体運営に向けてのポイントは以下の通りである。

- 1) 会議体の運営方法

知的財産に関わる課題にも重要度は千差万別であるため、重要度と事業経営への影響度に合わせた会議体の設置が必要と考える（経営トップ層中心の会議、部門責任者クラス中心の会議、技術部門の実務責任者クラス中心の会議等）。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

特に経営トップ層中心の会議で知的財産に関する報告が定期的・継続的に行われ、審議・承認されることになれば知財部門と経営との距離が近くなり有効な仕組みとなりうると考える。

(例) トヨタ自動車：少なくとも四半期毎に知財に関わる戦略を専門的に議論する委員会として専務級の各部門の役員が集う会議を開催。経営トップが全社知財活動について議論することによって、経営トップと知財部門との距離が飛躍的に近くなっている。

2) 経営トップへの積極的報告

知的財産は企業活動全般に関わる主要案件であり、特に知的財産のリスクは、事業の存続に影響するケースが少なくない。従って、そのようなリスクが正確に端的に経営へ伝わっていることが重要である。すなわち、審議ではリスク情報等の企業経営への影響がアピールされる場となっていることが必要であり、具体的な知財事例を交え明確にメッセージを発する場となっていることが重要である。そのためには、経営ブレイン等、他部門が所管する経営トップ参加の会議体(執行役会・取締役会等)においても、知的財産を報告・審議事項として定期的に議題として取り入れることが有効である。また、他の議題ではあるが知的財産が関連しうる議題においても、知的財産の情報が適切に盛り込まれるよう図っていくべきである。この体制を作るためには、重要会議の議題を決定する経営ブレインが積極的に知財案件に眼を向けることが重要であると共に、知財部門の経営ブレインへの情報提供が欠かせない。

(例) 三菱電機：経営会議において知的財産の年度計画等を審議

但し、上記1)～2)の施策、特に経営トップとの会議体の設置や運営については、知財部門が単独・主体的に取り決めることは難しいので、経営ブレインの協力、さらには、経営ブレ

イン主体で運営されることにより効果が高くなるものと思われる。

4. 2 知的財産は経営上の最重要テーマへ

前節4.1では、知財部門と経営の距離感を縮め、企業における知財マネジメント活動を先進的なものにしていくための具体的施策について、知財部門が主体として行う・行えることと、経営トップもしくは経営ブレインが主体として行うことをまとめたが、これらの施策は、実は特に目新しいものではなく、今までどこかで行われていたこと、もしくは既に行われていることである。では、何が問題で「知財部門と経営の距離感」が残っているのだろうか。

インタビューを実施した企業には、知財活動に経営的価値を見出したトップや知的財産で悩んだトップの存在がある。そして、「知財無くして経営無し(三菱電機)」と、知的財産を経営上の最重要テーマの一つに位置付ける企業もある。

日本企業には、技術とそれを守る知的財産以外に、低価格競争を挑むアジア企業に対抗する手段はない。経営トップ・経営ブレインには、「知的財産を経営上の最重要テーマ」と位置付け、知財活動に直接かつ積極的に関与することが不可欠である。

一方、知財部門にも、ニッチ(隙間的)なSpecialityやProfessionalityだけではなく、事業・経営というより幅広い視点と行動、GeneralityとSpecialityのバランス感覚のあるメッセージの発信・実行が求められている。知財部門は、自社事業の強化の視点で知財戦略を構築し・実践していかななくてはならない。また、自部門だけでは限界のある課題については、経営トップや経営ブレインとの連携を図っていかなくてはならない。

現在、知財部門が「蛸壺」と言われ、「経営に資する」と題しながら経営との距離を感じ、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知財マネジメントに悩んでいる企業が多いが、この状況から脱するため、上記施策に積極的に取り組むことによって経営トップ・経営ブレインとの互いの不信感・不透明感の関係から、相互の理解と信頼をもって企業の知財活動をより高めていく理想の体制を作り上げることを望むものである。

本論説では、あえて経営と知財部門に分けてそのあるべき姿・施策をまとめたが、この過程を経て、将来は更に経営・知財部門が一体として活動することを期待している。

表2は、以上の具体的施策についてまとめたものである。

5. おわりに

百年に一度の不況と言われ、企業の業績悪化は留まるところを知らない。あらゆる部門に対するコスト削減圧力が強まり、知財部門にもその影響が及び始めている。経営に資する知財活動を標榜するならば、知財部門は今どのような活動（アクション）をするべきなのかを考え、他部門と議論し、実践していかなければならない。

苦境を乗り越えるためにイノベーションは創出される。知財活動は日常の地道な権利化業務が基本だが、その作業に黙々と取り組むだけではなくて目的を突き詰め、経営との関係を繰り返す。

表2 企業経営と知財マネジメントを連携させる具体的施策

施策概要	知財部門	経営トップ・経営企画ブレイク
(1)戦略企画・提言・情報発信機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ◆戦略企画・提言機能の強化（内部人材の意識改革、戦略企画機能の整備・確立） ◆重要プロジェクトにおける早期参画 ◆出願状況やライセンスなどの知財活動定期報告 ◆知財に関するイベントや啓蒙月間の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ◆戦略企画機能の整備・確立の実現サポート ◆重要プロジェクトにおける知財部門の早期参画 ◆効果的な知財情報の配信サポート
(2)共通言語・共通指標作り	<ul style="list-style-type: none"> ◆他部門とのMBO（目標管理制度）の実施 ◆KPI（重要業績達成指標）・独自の知財力評価の導入 ◆研究開発成果評価のステージゲートとのリンク ◆上記評価指標のSWOT分析などへの活用サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ◆知財部門とのMBOの実施 ◆知財指標・評価策定のサポート ◆経営計画への知財指標・評価の導入・適用
(3)将来を見据えた人材交流・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ◆期限付きの他部門との人事ローテーション ◆社内研修などを利用した他部門知識の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ◆他部門と知財部門間の人材交流の仕組み構築 ◆社内外知財研修などを利用した知識習得
(4)経営トップと直結した知財組織	<ul style="list-style-type: none"> ◆組織体制最適化検討と提案（社長直轄組織もしくは本社スタッフ部門と組織上同列以上の位置） ◆CIPOによる全社知的財産戦略の策定と実行 ◆経営企画を含めた他部門への知財リエイゾンの設置 	<ul style="list-style-type: none"> ◆社内組織・規定改正などによる知財組織体制見直し・知財リエイゾン配置サポートとその活用 ◆知財部門への具体的かつ積極的な要望や指示 ◆技術・知財・事業に精通したCIPOの設置
(5)定期的・社内横断・階層別の会議体の設置	<ul style="list-style-type: none"> ◆重要度と事業経営への影響度に合わせた階層別会議体の設置 ◆各階層メンバーの要望や知財リスクに応じた報告・審議 ◆具体的な事例を交え明確にメッセージ発信 	<ul style="list-style-type: none"> ◆経営トップ対象会議体の設置協力や主体的な運営（経営からの要望に基づく情報提供および知財案件の定期的審議へのガイド）

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

返し問い続ければ、知財部門は企業の業績を回復させるイノベーションに寄与できる。不況こそ自社の立ち位置（基盤）の中に知的財産があると認識させる大きなチャンスである。

本論説では、企業経営と知財マネジメントを連携させるための5つの施策を選び、経営と知財部門の双方がなすべきことを具体的に示した。

知財経営とは、知的財産によって企業の競争力を確保する経営⁵⁾と言われる。新規の製品を市場に送り出す際には研究・開発・事業化・産業化のステージを経るが、知的財産の蓄積とそれが活かされる時期には時間的なズレがある。このズレを経営が認識することができるか、知財部門はそのズレをどうマネジメントできるかが、企業に知財経営が根付くか否かの分かれ目となる。これらの施策に積極的に取り組むことによって、知財経営の実現に向けて知財部門と経営者・経営ブレインの双方が共に進んでゆくことを期待したい。

企業や業態によって求められる知財活動は異なるが、経営の期待に応える知財活動を行うに当り、ぜひ本論説を参考にしていただければ幸いである。また、本論説は経営者・経営ブレインにも一読されることを期待したい。

最後に、本論説をまとめるにあたり、ご協力いただいた企業各位に心から謝意を表したい。

なお、本論説は、2008年度知的財産マネジメント委員会第1委員会第1小委員会メンバーが担当した：富岡史城（小委員長，IHI），小林隆（小委員長補佐，大和証券グループ本社），園本竜也（古野電気），塩谷良知（明電舎），

橋本真理（日本たばこ産業），佐々木和之（パナソニック電工），山田健太郎（パナソニック），大嶋健文（ソニー），飯野由里江（ライオン），林田幹夫（三井化学）。

注 記

- 1) 資料368号 第7回JIPAシンポジウム開催報告書，知財経営を先導する組織・人材，2008.1.18 東京国際フォーラム，日本知的財産協会
- 2) インタビューは，元東芝 知的財産部長（現東芝テクノセンター 取締役社長）加藤泰助氏に実施
- 3) インタビューは，元旭硝子 知的財産センター長 上野徹氏に実施
- 4) SWOT分析：組織や個人のビジョンや戦略を企画立案する際に用いる現状分析の手法の一つ（SWOTは，Strength（強み），Weakness（弱み），Opportunity（機会），Threat（脅威）の頭文字）
- 5) 中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル 2006，2007年3月，独立行政法人中小企業基盤整備機構

参考文献

- ・北尾善一，知財論談，発明 2009年2月号，（社）発明協会
- ・丸島儀一，知財 この人にきく，2008，（社）発明協会
- ・知的財産マネジメント委員会第1委員会第2小委員会，経営に資する知的財産活動のあり方，知財管理 Vol.58 No.4 2008，日本知的財産協会
- ・丹羽哲夫，図解でわかる部門の仕事 経営企画部，2004，日本能率協会マネジメントセンター
- ・田中義敏監修，企業経営に連動する知的財産部門の構築，2007，（社）発明協会

（原稿受領日 2009年2月13日）