

企業の組織成長に合わせた知財管理方法の 選定手法の検討と提言

知的財産情報システム委員会
第 2 小委員会*

抄 録 企業の知財部門は、経営資源としての知財資産を適切に管理するのが責務であるが、その管理方法は慎重に選択しなくてはならない。また、適切な管理方法も状況により変化していくため、現状を把握した上で今後の計画を立案する必要がある。本稿では、知財管理の仕組み作りに役立つ情報をまとめる事により、企業設立時に必要とされる知財業務全体の概要、知財部門開設に向けた取り組み、そして、成長期における組織規模に応じた知財管理の仕組み作りに必要な条件や選定手法について検討した結果を報告する。

また、円熟期の企業経営に資する知財活動を実践するための情報管理のあり方について提言する。

目 次

1. はじめに
2. 知財管理の目的
3. 知財管理業務
4. 知財管理方法の選定手法
5. 知財管理から知財経営へ
6. おわりに

1. はじめに

知的財産による企業の競争力確保を目的とした“知財経営”が企業に求められている。知財経営とは、知的財産の資産活用の面と、知的財産から得られる知財情報を活用する情報活用の面を持ち、これらの両面により事業活動を強力にサポートする企業経営と言える。

資産活用とは、自社の技術開発の成果を知的財産という形で資産化し、ライセンスアウトや訴訟に活用することにより市場を制御して技術優位性を確保しつつ、自社製品の製造・販売を行う事で利益に貢献することを指し、情報活用とは、知的財産から得られる知財情報を経営資

源の一つとして捉え、他の経営資源情報と共に活用する事により事業活動に貢献することを指す。

このように、知財経営実践のための知財活動においては、知的財産の取得・保全や、知財情報の活用に必要な業務を、安定的かつ効率的に制御する“知財管理”が必須である。

企業における知財管理担当者は、自社の状況に応じて“適切な知財管理”を実現する環境を準備し、知財情報の活用に要求されるデータを正確かつタイムリーに取得・利用可能な仕組み作りを行う必要がある。

本稿では、知財管理の仕組み作りに役立つ情報をまとめる事により、各企業の求める適切な知財管理方法を導き出す手法について検討したので、以下に報告する。

2. 知財管理の目的

企業が知財経営を実践するための知財活動に

* 2012年度 The Second Subcommittee, Intellectual Property Information System Committee

において、必要となる業務を安定的かつ効率的に制御することを本稿における知財管理としているが、さらに具体的に表現すると、必要となる業務を、“一定のルールのもとに組織的に遂行（安定的）”し、“投資対効果を考慮した上で、適切なコストにより遂行（効率的）”できることを指す。

ひとたび知財管理の不備による問題が発生すれば、知的財産の消失に留まらず、関係する事業活動にも多大な影響を及ぼす事になる。このような場合は、直ちに知財管理の仕組み自体を見直さなければならないであろう。

このため、知財管理の仕組み作りにおいては、慎重かつ漏れのない検討が必要となることは言うまでもない。

検討にあたって先ずは、自社の知財管理のあり方を考えるべきである。その際に重要となる検討事項として、「企業の状態」と「企業の成長」に着目したい。

どんなに素晴らしい知財管理の仕組みを提案しても、知財管理に必要な人材を十分に確保できるか、ソフトやシステムを購入するための投資が可能かといった企業の状態により、実現できる仕組みは異なってくる。企業の状態を無視した知財管理方法を導入すれば、想定した導入効果以上に、企業にとって大きな負担が発生する場合もある。

また、企業は日々成長していくものであり、成長に合わせて知財活動の内容も変化していく。

現在の状態と将来のあるべき姿を考慮に入れ、将来を見据えた知財管理の仕組み作りが肝要である。

このように、知財管理の目的とは、「企業の状態」と「企業の成長」を考慮した“企業の組織成長に合わせた知財管理”を実践することであるといえる。以降、この知財管理の仕組み作り実現のための、知財管理方法の選定手法につ

いて一例を説明する。

3. 知財管理業務

まず、知財管理の仕組み作りにあたって、知財活動に必要な業務、知財組織の成長過程、知財業務の管理手段と、適正な仕組みであるか否かの判定方法について説明する。

(1) 知財業務

知財管理とは、知財活動を円滑に遂行するために行うものであるため、まずは知財活動を構成する知財業務全般について確認する。

図1は、一般的な知財活動における知財業務を示す。

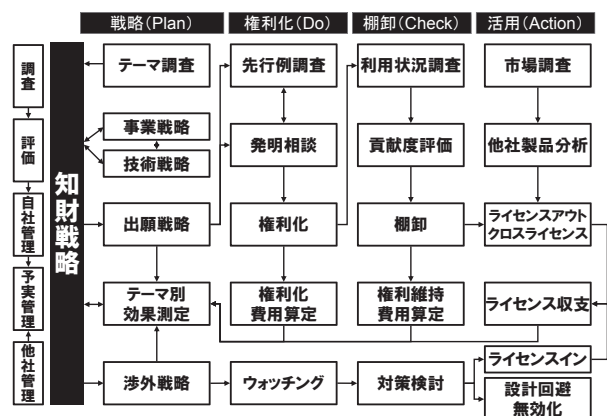


図1 知財活動を構成する知財業務の俯瞰図

図1に示す通り、知財活動はPDCAサイクルで言うところのPLANである戦略、DOである権利化、CHECKである棚卸、ACTIONである活用の大きく4つの活動で構成されている。

また、各活動においては調査、評価、自社管理、予実管理、他社管理の5種類の工程に分類することができる。

このように、図1では一つ一つのブロックが個々の知財業務の工程を表している。

また、各業務の関係性を矢印で表しており、仕組み作りの検討を行う際には、連携が必要な各業務の関係者全体で検討を進める必要がある。

	戦略	権利化	棚卸	活用
	PLAN	DO	CHECK	ACTION
	事業部門および技術部門と三位一体で知財戦略の策定を行い、具体的な計画の出願戦略と渉外戦略に落とし込んで実践する	知財の位置付けや価値を見極めながら権利化を進める	保有資産の棚卸を行い、優良資産の維持と不良資産の廃棄を繰り返し、資産の適正化を行う	事業活動を行うため、自社案件の有効活用や、他社案件からの防御を行う
調査	テーマ調査	先行例調査	利用状況調査	市場調査
技術や市場などの現状調査を行う	事業分野や技術分野毎にテーマ調査を実施	出願時や審査請求時に先行例調査を行い、権利化が可能か確認する	自社事業活動での利用状況や、他社に対する影響度(差別化・実施許諾など)を調査	自社権利を利用していると思われる他社製品の有無を調査
情報例	○テーマ管理者、調査結果、検索式 ○事業分野別調査情報 ○技術分野別調査情報	○発明提案書 ○先行例調査結果	○自社利用状況 ○他社利用状況	○市場調査結果
評価	知財戦略	権利評価	貢献度評価	他社製品分析
調査結果に対して自社の現在の立ち位置を把握し、方向性を検討する	事業戦略及び技術戦略、テーマ調査結果に基づき、出願戦略の立案や見直しを行う	出願、審査請求、拒絶対応などの庁手続を含め随時、権利の位置付けや活用目的を確認する	自社利用状況や他社への影響力などにより、権利の位置付けや重要度などの評価を行う	自社権利を利用している考えられる製品の分析を行い、結果に応じて催告やライセンス交渉を行う
情報例	○事業戦略(計画書) ○技術戦略(計画書)	○出願前評価情報 ○審査請求時評価情報 ○中間処理時評価情報 ○位置付け	○位置付け、重要度	○分析結果
自社管理	出願戦略	権利化	棚卸	ライセンスアウト/クロスライセンス
自社案件の管理を行う	知財戦略実現に向け、各テーマ毎に外国出願や早期審査なども含めた出願戦略を立案	審査請求などの自発的期限管理や拒絶対応などの応答的期限管理を行い、権利化を進める	評価結果に従い、維持年金支払いや報奨金支給などを行う	自社案件のライセンスアウトやクロスライセンスの契約を交渉を行う
情報例	○テーマ別出願計画	○社内管理情報(担当者、関連案件) ○特許庁手続情報 ○関係先情報(管理組織、事務所)	○維持権利 ○管理代行会社	○契約状況
予算管理	テーマ別効果測定	権利化費用算定	権利維持費用算定	ライセンス収支
予定(計画)や予算に対する実績を把握し、今後の活動計画を立てる	各テーマ毎の予算と実績を把握し、投資対効果を測定	法的関係などによる複数の案件グループ毎に権利化に要した費用を算定	法的関係などによる複数の案件グループ単位で維持費用を算定	契約に関する収支を管理
情報例	○テーマ別費用&効果目録見 ○進捗状況 ○費用実績	○特許庁実費 ○特許事務所手数料 ○社内管理費、人件費	○維持費用	○契約対象案件 ○契約条件 ○契約金額
他社管理	渉外戦略	ウォッチング	対策検討	ライセンスイン/設計回避
他社案件の状態管理を行う	知財戦略実現に向け、各テーマ毎に将来の契約や設計回避なども含めた渉外戦略を立案	最新の公開情報の調査を行い、ウォッチング対象を選択。それらの審査状況を監視し、必要に応じて情報提供や無効審判請求を行う	自社事業に対する影響度合いの評価を行い、事業活動や技術計画などを考慮の上、対策を検討する	自社事業活動に必要な、他社案件利用に関する契約締結や、設計回避の提案を行う
情報例	○テーマ別渉外戦略	○他社案件番号 ○関連技術文献 ○進捗状況	○対策履歴	○対象案件

図2 知財業務と知財情報

図2に、知財業務と取り扱う情報の一例を示す。図2より、各業務で取り扱う情報は多岐に渡っている事がわかる。仕組み作りの検討の際には、管理対象とする情報を明確にすると共に、業務の連携を考慮に入れた情報連携についても検討を進める必要がある。

例えば、ある業務で利用していた管理日付を新しい期限管理に適用させるために、期限日設定を変更したケースを考える。この期限日設定を他の業務でも利用していた場合、その業務の期限管理を正しく行うことができずに業務ミスが発生することが起こり得る。

これは、表層的な部分しか考慮せずに、知財管理の仕組み作りを行ってしまったことが原因である。

新業務を設計する場合には前後の業務も含め

て検討し、業務全体でも弊害が起きないことを関係者間で確認することが重要である。

(2) 組織成長

図3に、企業の変化とともに発生する知財部門の変化を、知財が初めて発生した状況から4

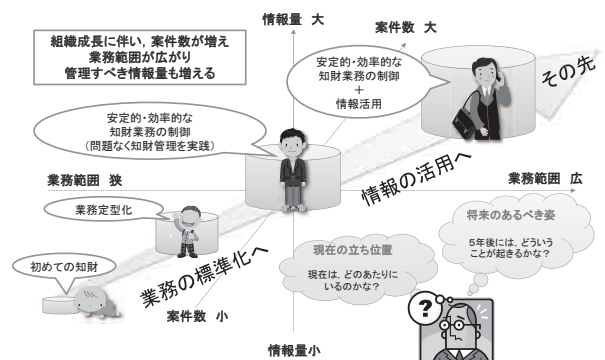


図3 部門の成長

つの段階に分けて示し、それぞれの状態を以下の通り定義する。

① 初めての知財

知財業務が初めて誕生した段階であり、誰が何をするべきか、人材も知識も経験もない状態。

② 業務の定型化

知財に関する案件および手続量が少量で、知財業務にかかわる人材が少なく、属人的な管理による業務遂行が可能な状態。

③ 業務の標準化

知財に関する案件および手続量の増加に伴い、人員の規模も適切に増加し、組織的な運営を行うために、一定のルールのもとに業務が進められている状態。

④ 情報の活用

必須とされる業務は遅滞なく進められており、更に、蓄積された大量の情報を用いて長期的な戦略策定や経営的な効果を測定可能な状態。

この4つの段階に応じて知財管理の仕組みも変わってくる。必ずしも、知財の質が規模に比例する訳ではないが、業務の分担、経験およびノウハウの蓄積のためにも、ある程度の規模の組織であることが望ましい。

ここで、上記①の“初めての知財”の段階では、立ち上げたばかりの企業では管理すべき知財も管理できる人材もない。誰が何をするべきか分からないので、外部の支援を得る必要がある。

外部から知識や経験を有する者を募ることも考えられるが、特許事務所や知財管理専門会社に知財業務を委託するなど、アウトソーシングの利用も可能である。

やるべき業務が明確になっていない、あるいは明確にはなっているが定型化されていない場合は、効率化を検討することが出来ないので、まずは外部の力を借りてでも業務を定型化することが先決である。

業務が定型化され、業務フローが作成出来る段階になると、ようやく仕組み作りを検討することが可能となる。

仕組みを実現する手段は複数あり、手段によって必要とされるコストが異なる。

人員や案件および手続量などの規模に応じて、適切な手段を選択する必要があるが、手段の切り替えにも、人的およびシステムのなコストが必要となる。

(3) 管理手段

知財業務遂行に利用可能な手段として、紙・オフィスソフト・市販パッケージソフト(PKG)・自社開発ソフトが考えられる。

図4に、これらの特徴やコストなどを比較した表を示す。

本来、市販パッケージソフトや自社開発ソフトについては、一括りで比較することは出来ないが、ここでは汎用的な部分について比較している。

なお、知財管理を目的とした市販パッケージソフトについては、インターネット上でもある程度の情報取得が可能である¹⁾。

それぞれの道具には特徴(メリット・デメリット)があり、発生する費用も異なる。

知財管理手段の選定においては、知財活動に適した機能を適切なコストで実現できるような手段を選定する必要がある。

以下、各手段の特徴について、簡単に説明する。

① 紙

知財情報や手続情報を印刷し、紙媒体で管理。複雑な仕組みなしに閲覧可能で、少数案件を少人数で管理するのに向いている。

② オフィスソフト

表計算ソフトなどを用いて、複数案件を一覧形式で管理。ある程度の案件数を遅滞なく処理できる。

分類1	分類2	紙	オフィスソフト	PKG	自社開発 (PKG+カスタマイズ含む)
定義		案件ごとに紙を保管 (Index管理)	案件が定型化された一覧表に まとめられている	案件情報がDB化されている	案件情報がDB化されている
特徴	メリット	・各個人が自分が分かりやすい方法で管理 ・個人単位なので開始・変更・廃止が容易	・全体の期限管理が容易 ・情報の引継や共有が容易	・一般的な期限管理の自動化が可能 ・複数部門に跨るシステム化が容易	・社内制度も含めたシステム化が可能 ・社内指標による分析が容易
	デメリット	・個人依存業務となり代行が困難 ・案件が増えたと見逃しのリスク大	・定期的に案件毎の状況確認が必要 ・大人数での情報共有は困難	・PKGに合わせた業務に変更する必要あり ・導入コスト(人・金)が大きい	・導入・維持コストが大きい ・制度変更など、システム対応コスト大
業務	標準化	標準化されていない	業務が標準化されている(一人の担当者)	業務が標準化されている(複数人で対応可)	業務が標準化されている(複数人で対応可)
	手順	業務手順なし	業務手順が決まっている	PKGの標準化された業務に合わせる	標準化された業務に合わせたシステム構築
知財担当者の人的コスト	導入時費用	不要	不要	・PKG導入作業のコスト	・システム設計・構築・導入作業のコスト
	運用時費用	不要	・一覧表更新作業 ・各種データ集計・帳票作成(手動)	・データチェック作業(精度担保) ・DBのマスタ管理	・データチェック作業(精度担保) ・DBのマスタ管理 ・追加機能の導入(設計・構築・運用)作業
イニシャルコスト	導入時費用	不要	導入費用 小 ・表計算ソフト費用	導入費用 中 ・PKG費用	導入費用 大 ・PKG費用 (or 自社開発費用) ・カスタマイズ費用
ランニングコスト	メンテナンス費用	不要	不要	必要 ・PKG費用の●●%等	必要 ・PKG費用の●●%等 ・カスタマイズ費用 ・社内SE費用
	バージョンアップ費用	不要	不要	必要 ・バージョンアップ費用	必要 ・バージョンアップ費用 ・カスタマイズ分加算費用

図4 手段比較表

③ 知財専用市販パッケージソフト

知財専用の案件情報や手続情報を汎用的に管理可能なデータベースソフト。期限管理および督促の自動化も可能。

④ 自社開発ソフト

③のパッケージソフトに自社独自の機能を付加することが多い。費用処理や報奨など、自社固有の仕組みを自動化することが可能。

ここで、上記の③と④については、特に注意が必要である。

市販パッケージソフトは、知財業務に必要な機能を標準化して提供されているが、詳細な機能はそれぞれ異なる。

購入にあたっては、各機能の具体的な処理内容について調査を行い、自社の業務フローに沿って、各業務が実施可能か否かのフィットギャップを行う必要がある。

しかし、実際にフィットギャップを行った場

合、全ての業務を実現できるケースは極めて稀である。

その理由だが、市販パッケージソフトは一般的に必要とされる機能によって構成されるため、必須となる機能は全て含まれているが、各企業の特徴となる独自性の高い業務にはギャップが生じる場合が多いためである。

このギャップ解消のために、主に手作業による運用的な回避策と、④の自社開発により機能追加する解決策が考えられる。

市販パッケージソフト利用のメリットは、法制度変更などの対応を適宜享受出来ることにあるため、可能な限り追加開発を行わずに運用による回避を検討すべきである。

しかし、自社開発による一時費用および経常費用の増加分が、運用回避にかかるコストよりも少ないのであれば自社開発も検討する必要がある。

この場合、当初の追加開発費用以外にも、こ

の追加開発にかかる運用費用も増加する。また、市販パッケージソフトの機能追加や更新を随時そのままの形で適用することも出来ず、市販パッケージソフト更新の度に自社開発分へのさらなる追加開発が必要となるので、自社開発にあたっては長期的な視点でのコスト増加を見込んだ上で、投資対効果を見極める必要がある。

さらに、知財管理は1件1件が独立した長期的なプロジェクト管理であり、一定量の業務を計画していても、立ち上げ時期よりもかなりの時間を経過してから業務量がピークになる。図5は、年間20件の出願を10年間継続した場合の処理数と情報量の推移を示す。

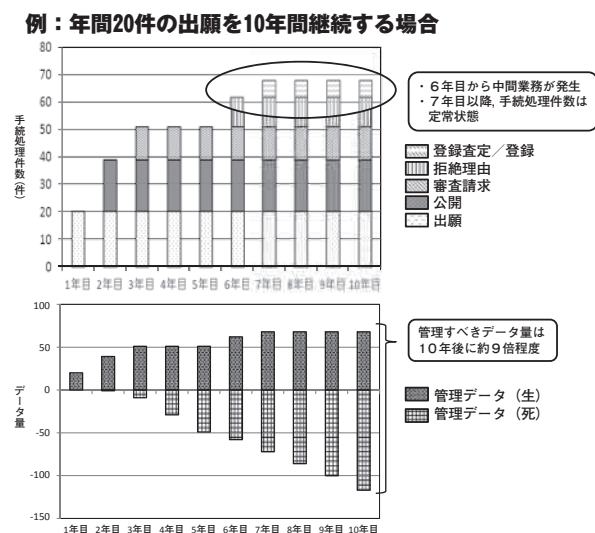


図5 処理数と情報量の推移

出願後、3年以内に審査請求を行い、その一部に中間処理が発生する。それらがある一定比率で発生するとした場合、業務量が一定となるのは7年後となる。

実際には事業に応じた権利化を行うこととなるので、異なる推移になると思われるが、数年前の業務量を見積もった上で、各時点で必要とされる規模の仕組み作りを行う必要がある。

また、業務量は一定時期以降、一定量に近づくと考えられるが、情報蓄積はそのまま比例し

て増加する。

情報量によりシステムリソースが増加し、比例してシステム費用も増加するので、適切な時期に情報廃棄を行い、運用コストの低減を計画する必要がある。

(4) 判定方法

仕組みが適正であるか否かの判定のため、事業活動を構成する5つのリソースを用いて判定する。

ここでは、一般的に言われる4つのリソースである、ヒト・モノ・カネ・情報に加え、時間も含めた5つを利用する。



図6 5つのリソース

図6は、知財管理における5つのリソースを示す。これらの5つのリソースを知財管理では、以下の通り考える。

① ヒト

知財業務の中でも、発明や技術に関する実体業務に携わる権利化担当者や、知財情報や手続進捗などを管理する手続業務に携わる管理担当者など、業務に従事する人。

② モノ

知財業務の遂行に必要な設備、道具など。例えば、市販のパッケージ、自社開発、オフィスソフト、紙台帳などの管理手段。

③ カネ

上記①の人に係る人件費，上記②のモノによる設備投資費や運用費など知財業務遂行に必要な費用。

④ 情報

案件に関する社内の管理情報や，対外的な手続など，知財業務に関係して発生した全ての情報。

⑤ 時間

業務遂行に必要な作業時間や，作業が発生するタイミング。

知財管理の仕組み作りの検討時には，これらの5つのリソースの状態を正しく把握し，適切な知財管理を実現することが重要である。

このバランスが崩れると様々な問題が起きてしまう。図7は，バランスが崩れた場合のイメージを示す。

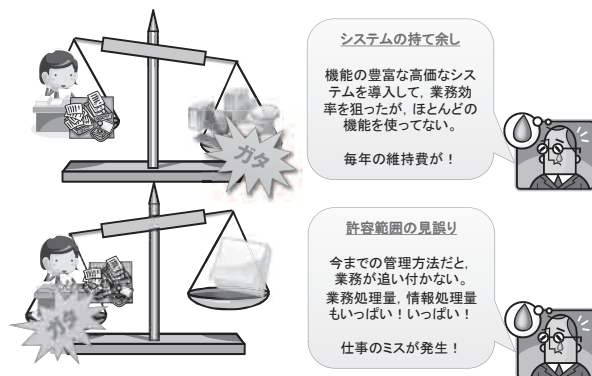


図7 バランスが崩れた場合

例えば，1人で処理可能な業務に対して，高効率的ではあっても高価なシステムを利用した場合，知財活動費の多くをシステム運用費に割くことになり，1件あたりの投資対効果が非常に高額になってしまう。

逆に，過去からの経緯で同じ仕組みを延々と利用しながらも処理件数が増加している場合，担当者の手続業務負担が多くなり，実体業務に対する質の低下や，手続業務に対する精度の低下を招く。

このため，これらの5つのリソースのバランスが崩れないような措置が必要である。

4. 知財管理方法の選定手法

先にも述べた通り，知財管理方法の選定には，ヒト・モノ・カネ・情報・時間の5つのリソースのバランスが重要となる。

ここからは，前章で説明した内容を元に，管理手段の選び方について説明する。

(1) 対象とする業務範囲

一般的な知財業務は図1の様に表せるが，各ブロックで示される具体的な業務の進め方については，各企業で異なることが多い。

例えば棚卸について，権利の維持判断はそれぞれ必ず行うこととなるが，攻めの知財なのか守りの知財なのかなど，方針によって，その判断材料や判定基準などは全く別なものになる。

また，報奨にしても，攻めの武器ないし守りの防具となる知財に対して，それを創造した発明者などにどう報いるか，企業の方針や制度など様々である。

図1に示されるそれぞれの知財業務の中で知財管理を行う必要があるが，知財管理の仕組み作りを行うときは，仕組み作りの対象となる範囲，関係する業務の流れや関係する部門・登場人物を定義する必要がある。

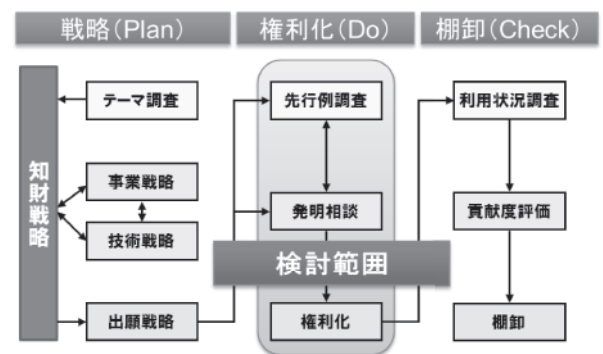


図8 知財管理業務対象範囲

図8は、知財管理業務対象範囲を示す。ここでは、汎用的な業務になると考えられる特許権の権利化業務の一部を仕組み作りの検討範囲とする。

(2) 検討対象とする組織段階

組織段階についても同様に汎用的に業務が遂行されている段階までを検討範囲とする。

ここでは、前章の(2)で示した①の“初めての知財”段階から、②の“業務の定型化”を経て、③の“業務の標準化”が行われている段階までを対象とし、最終④の“情報の活用”段階を除外した。

その理由だが、情報活用は、手続が順調に行われていることを前提に、戦略立案や経営貢献などの目的に利用されるものであり、その内容は各企業により千差万別、かつ管理的な意味合いのものではないためである。

(3) 実体業務と手続業務

知財業務は、発明や技術に関する実体業務と、知財情報や手続進捗などを管理する手続業務の二つに大別することができる。図9は、実態業務と手続業務に大別した知財業務を示す。

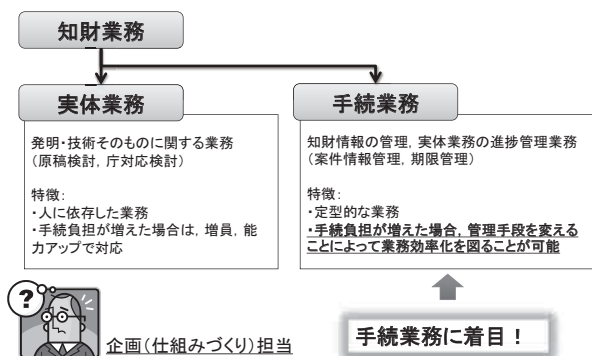


図9 実体業務と手続業務

ここで、実体業務は、発明・技術そのものに関する内容検討そのものであり、管理手段によって効率が大きく変わるものではない。

一方、定型化された手続業務の多くは、効率的な仕組みを構築することが可能である。

効率化検討にあたって、まず求められるのは、無駄な業務の削減である。例えば、ある工程では非常に有用な情報だと考えられても、最終工程では不要な情報も多い。その様な情報の、検討・入力・出力・確認などの作業を省くことにより、効率化が期待される。

このため、各業務を細分化して業務フローを作成し、各業務の入力情報と出力情報とを明らかにして、無駄な業務を見極める必要がある。

次に求められるのは、実行した対策の効果の確認である。業務フロー見直し前後で、人的・システムのコストを計測し、業務削減の効果が表れているか確認することが大事である。

なお、これは無駄な業務の削減に限った話ではない。すなわち、どのような手段により効率化を目指すにしても、その投資対効果の見積りや見極めのためにも現状のコストを正確に計測・把握し、有効な対策が出来ているか、常に確認する必要がある。

(4) 手続処理数

ここでは、規模を図る目安として、紙による管理を行い、1案件につき、出願・公開・審査請求・中間・登録の6つの手続処理を行うものとし、本稿では、委員の社内調査を基に、概ね1人あたり年間250件の手続処理を行うと定義した。

なお、この数字は処理の細分化の度合い、業務負担割合、特許事務所などの外部利用形態など、様々な要因により決まるので、自社の状況に応じて各社で数字を定義して欲しい。

(5) 手続処理効率

手段により、処理効率は大きく異なる。

ここでは、2010年度のJIPA情報システム委員会のアンケート結果を用いて紙・オフィスソ

フト・市販パッケージソフト（PKG）・自社開発の処理効率を計算した。図10に、紙管理を基準とした手続処理効率と手続処理数を示す。

紙管理を基準とした各管理方法の手続処理効率と手続処理数の関係

権利化業務	紙	オフィスソフト	PKG	自社開発
手続処理効率*	低 1倍	→ 4倍	→ 10倍	高 16倍
手続処理数 (件/人・年)	250	1,000	2,500	4,000

*JIPA 2010年度 情報システム委員会アンケート結果を分析

図10 手続処理効率と手続処理数

これはアンケートにより集められた516社の知財部人数，出願件数，導入費用をもとに傾向を読み取ったもので，紙管理を基準として，オフィスソフトが4倍，市販パッケージソフトは10倍，自社開発は16倍の手続処理効率であると考えた。

(6) 管理手段の選択

これらの定義をもとに，バランスの取れた手段の選び方について説明する。図11は，管理方法別の導入費用および運用費用および総コストを示す。

上段では，各手段で実施可能な1人あたりの処理数を示しており，(1)で年間処理数を250とした場合，(2)で示したように，紙・オフィスソフト・市販パッケージソフト・自社開発の処理効率は1：4：10：16であることから，それぞれの処理数は，紙が毎年250処理，オフィスソフトが毎年1,000処理，市販パッケージソフトが毎年2,500処理，自社開発が毎年4,000処理である。

中段では，手段に係る導入費用および運用費用を示しているが，年間での運用費用が比較できるように，導入費用は一定年数の償却費とした。

		紙	オフィスソフト	PKG	自社開発
手続処理効率		1	4	10	16
年間手続処理可能件数(件/人・年)		250	1,000	2,500	4,000
導入費用(総額:千円)			200	20,000	50,000
運用費用	償却費(5年想定:千円/年)		0	4,000	10,000
	保守費(25%想定:千円/年)		0	5,000	12,500
手続処理件数(件/年)		紙	オフィスソフト	PKG	自社開発
250	必要手続処理工数(人・年)	1	0.25	0.1	0.06
	総コスト(千円/年)	7,200	1,800	9,720	22,950
300	必要手続処理工数(人・年)	1.2	0.3	0.12	0.08
	総コスト(千円/年)	8,640	2,160	9,864	23,040
350	必要手続処理工数(人・年)	1.4	0.35	0.14	0.09
	総コスト(千円/年)	10,080	2,520	10,008	23,130
2,000	必要手続処理工数(人・年)	8.0	2.00	0.80	0.50
	総コスト(千円/年)	57,600	14,400	14,760	26,100
2,100	必要手続処理工数(人・年)	8.4	2.1	0.84	0.53
	総コスト(千円/年)	60,480	15,120	15,048	26,280
4,100	必要手続処理工数(人・年)	16.4	4.1	1.64	1.03
	総コスト(千円/年)	118,080	29,520	20,808	29,880
4,200	必要手続処理工数(人・年)	16.8	4.2	1.68	1.05
	総コスト(千円/年)	120,960	30,240	21,096	30,060

**手続処理担当者の人件費 = 60万円/月

図11 管理方法別コスト

ここでは、償却期間を5年、運用費用は導入費用の25%として計算している。

下段では、最左列にある処理数に対して、各手段を利用した場合の総コストを示しており、ここでは、システムに係る費用と知財の person 費を合算した金額を示している。

ここで、処理数が2,000の場合と2,100の場合に着目すると、オフィスソフトと市販パッケージソフトの総コストは同程度だが、総コストの大小はここで逆転している。このため、処理数2,000程度がオフィスソフトから市販パッケージへの分岐点と言える。

ただし、総コストの分岐点を越えるからという理由だけで、即座に管理方法を切り替えなければならないというわけではない。例えば、案件が増えたので、オフィスソフトから市販パッケージソフトに変更したとしても、すぐに人件費が削減される訳ではない。

また、案件が減ったので、市販パッケージからオフィスソフトに変更しようとしても、償却期間が残っている場合には実際には運用費の削減にはならない。

この様に、この表は現在の一時点だけで選択するものではなく、数年先を見越した上で、どのように変化していくかを検討するためのものである。

(7) 管理方法の選定例

具体事例として、図12に、現在はオフィスソフトによる管理を行っていて、年間700件の出願件数を10年間維持する場合を示す。

この場合、年間発生する手続処理数は、1年目から5年目までは、2,000件未満、6年目は、2,000件をやや超えてきて、7年目以降は、定常状態となり、年間の出願件数のおおよそ3倍強で、2,100件を大幅に上回る。

このことから、図11を元に考えると、総コストの面から、1年目から5年目までは、現在の

(例) 現在はオフィスソフトを使用している管理。
年間700件の出願件数を10年間維持する場合。

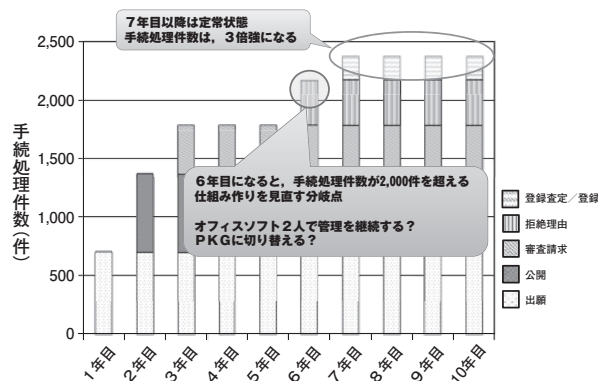


図12 選定例

オフィスソフトによる管理が妥当であると言える。

一方、6年目になると、年間発生する手続処理数が2,000件を超えるため、図11の表から、この時期が知財管理の仕組みを見直す分岐点と考えられる。

このように、現状から未来の処理数の予測も可能であり、段階的に管理手段を変更することが出来る。

特に自社開発には相当の開発期間も必要だが、市販パッケージソフトの導入も相応の期間が必要となる。この手法を利用することにより、数年先の状況をシミュレーションして計画的な管理手段変更が可能となる。

5. 知財管理から知財経営へ

(1) 知財経営

これまでの章では、知財業務を安定的かつ効率的に制御する知財管理のための仕組み作りについて、権利化の一部に注目して説明してきた。

しかしながら、企業が成長を重ね、円熟期を迎えるにあたって、いつまでも単なる知財管理の仕組み作りで留まって満足しているだけでは、更なる成長・発展は容易には期待できないと考える。

すなわち、1章で述べたように、“知財経営”が求められている昨今、企業は知財情報が経営

資源の1つであることを改めて認識し、他の経営資源情報と共に、より積極的に企業経営に活用していくことが求められている。言い換えれば、知財活動にとって権利化は通過点に過ぎず、取得した権利自体の情報だけではなく、権利化までに得られた様々な情報も含めて、全ての知財情報をどのようにして知財経営に結び付けていくかが問われているのである。

本章では、情報管理システムの側面から見た知財経営の実践への課題と、今後の知財経営のための情報管理のあり方、及び、そのために取り組むべきことについて述べる。

(2) 現状の知財管理システムの課題

情報管理システムの側面から見た場合、現状の知財管理システムは、知財情報が資産価値のある情報として認知され始めてからの歴史が浅く、企業が保有する他の経営資源情報とは切り離された知財独自の方法で管理されていることが多い。

その結果、企業が保有する様々な経営資源情報の中で、知財情報のみが孤立したまま、他の経営資源情報と連携した活用が困難な状態に陥るという課題が生じているのではないだろうか。

(3) 今後の知財経営のための情報管理のあり方

そこで注目したいのが、統合型管理システム、いわゆるERPパッケージ(Enterprise Resource Planning package)である。

ERPとは、企業全体を経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための手法・概念である。これをコンピュータシステムで実現するためのERPパッケージによって、既に製造、人事、経理といった経営資源情報は統合的に管理することが可能となっている。

知財情報も経営資源情報の1つであることから、知財経営のための情報管理のあり方として

は、当然この統合型管理システムの対象として導入されることが期待される。

しかし現状では、例えば次のような理由から、知財情報の管理まで踏み込んだ一般的なERPパッケージは存在しないように思われる。

第1に、パッケージとして組み込めるほど知財管理が一般化されていないことが挙げられる。

これは知財業務が図8で示したような汎用的な業務だけではなく、実際には図1に示すように多数の業務が存在し、当然その中には汎用的とはいえない業務も多く含むため、各業務に対する知財管理の内容が各企業で異なる、すなわち一般解がないことによるものと考えられる。例えば、報奨のような社内制度1つとっても、パラメータの設定変更だけでは済まされない、根本的な方針・思想の違いが存在し、足枷になっている可能性があるものと思われる。

第2に、統合的な管理のための他の経営資源情報との紐付けが困難であることが挙げられる。これは知財情報が他の経営資源情報と理論的には連携可能であるとしても、多種多様の製品が存在することにより、実際に知財情報を製品に関連付け可能な、両方の知識を有する人材の確保が困難であり、その紐付けが難しくなっている可能性があるものと思われる。なお、近年の構文解析技術を駆使することにより、知財情報と製品との関連付けのハードルが低くなることが期待されるが、少なくとも現時点では、汎用的、かつ、実用に耐える品質のものがないのが実状と思われる。

このような理由から、現状、ERPベンダ側は、投資に見合った回収が見込めないと評価・判断しているのではないかと推察する。なお、一部、知財資産の管理を含めたERPパッケージも存在するが、知財活動全般を包括する仕組みとはなっていないものと思われる。

しかしながら、知財情報と他の経営資源情報

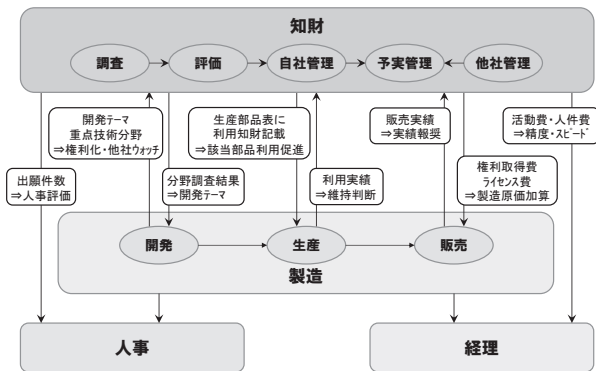


図13 経営資源情報の連携活用例

とが連携し、知財経営に活用される有益な例としては、今回委員会活動の中で議論しただけでも、図13の経営資源情報の連携活用例に示したように多数挙がった。

このことから、知財情報と他の経営資源情報が、より有機的に連携し、活用されていくことにより得られる有益な効果について、経営層へ積極的に発信を行い、企業全体として検討・検証を進めていくべきと考える。

そして、情報管理システムの側面から知財経営の実践に寄与していくには、従来の知財情報だけを管理することを主たる目的とした知財管理システムから脱却し、企業全体にとっての最適な情報管理を目指した、完全統合型管理システムを目指すべきと考える。

(4) 知財経営の実践に向けて取り組むべきこと

このことから、今後は情報システム委員会としても、完全統合型管理システムの実現、延いては知財経営の実践に貢献できるよう、ERPベンダに対して、知財情報管理のモジュール化の提言や、モジュール化の障壁となる課題のヒアリングなど、積極的に情報交換・提言といった活動を行っていくことが必要であると考えます。

6. おわりに

我々知財部門の責務は、今や重要な経営資源

として認知されている知財資産を作り上げて行くことである。知財資産獲得に要した投資を無駄にしないためにも知財管理は必要であるが、全てをシステム化するのが最適という訳ではない。業務や組織規模に応じた適正な手段を選ぶ必要がある。

質の高い知財資産を作り出すことはもちろん、作り出す過程も効率化を進め、投資対効果を最大化するような仕組み作りを心掛けることが大事である。

そして、闇雲に資産を作り出しても、利用されない資産はどんどんその価値を失っていく。投資により作り出した資産を有効活用するためにも、事業活動にどう貢献できるかを考え、実践していかなければならない。

企業経営を支える知財活動となるよう、知財の閉じた世界の枠を越え、他職能と連携をとりながら事業活動を行っていくことが強く望まれる。

注 記

- 1) 一般財団法人日本特許情報機構, Japio YEARBOOK 2012 システム/サービス紹介 <http://www.japio.or.jp/00yearbook/intro2012.html> (参照日: 2013. 03. 08)

参考文献

- ・特許庁, 戦略的な知的財産管理に向けて - 技術経営力を高めるために - http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/chiteki_keieiryoku.htm (参照日: 2013. 03. 08)
- ・特許庁, = 産業財産権専門官が中小企業の知財活動をお手伝いします!! = <http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/chitekizaisan.htm> (参照日: 2013. 03. 08)
- ・特許庁, 企業の知財戦略に役立つ情報 http://www.jpo.go.jp/index/kigyo_chizai.html (参照日: 2013. 03. 08)

(原稿受領日 2013年3月29日)