

知財戦略を実践するためのマネジメント

——戦略的な出願活動の糸口が掴めずに悩んでいる企業への提言——

マネジメント第2委員会
第1小委員会*

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

本稿では、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践的なヒントを提供する。

目 次

1. はじめに
2. 本テーマ設定の背景
 - 2.1 ありがちな失敗事例
 - 2.2 知財戦略の実態
3. 知財戦略とは？
4. 知財戦略実践のための組織連携成長モデル
 - 4.1 知財戦略の実践を妨げる課題・障害
 - 4.2 「知財戦略実践の5段階モデル」
 - 4.3 第1～第3段階における課題・障害
5. ヒアリングと分析
 - 5.1 障壁の本質的部分とその乗り越え方
 - 5.2 実践上のポイント
6. 第3段階を目指すプロセスの一例
 - 6.1 本質的な難しさを認識し、覚悟を持って取り組む
 - 6.2 成功事例作り
 - 6.3 水平展開～定着
7. おわりに

1. はじめに

知財活動の目的である事業貢献を高めるためには、戦略的な知財活動を実践する必要がある。また、知財戦略は独立に存在するものではなく、

事業戦略・R&D戦略の一部として存在するものであり、これらを一体となって実行していく必要がある。従って戦略的な知財活動を、計画し、確実に実行しつつ、その成果を事業貢献に繋げていくためには、組織横断的な活動が不可欠である。

しかし一方で、三位一体の知財活動という言葉に未だに実感が持てていない企業も多いと思われる。それは、知財戦略を実践するために乗り越えるべき課題が、組織間連携の成熟度に伴って変化するものであるとの認識が欠けていたからではなかろうか。

本稿では、知財戦略を実践するための障害とその乗り越え方を明らかにすべく「三位一体活動実践5段階モデル」¹⁾を発展させた「知財戦略実践の5段階モデル」を提案する。

また、知財戦略を実践するためには意識改革に伴う知財マネジメント全体の再構築が必要であり、その障壁の本質部分と乗り越え方について考察する。

* 2013年度 The First Subcommittee, The Second Management Committee

とりわけ、知財部門がR&D部門や事業部門と共通の価値観を持って課題を共有できずに、知財戦略立案の第1～第3段階で悩んでいる企業に対して、その本質的な難しさを認識したうえで取り組むべき、実戦的なプロセスの一例を提案する。

ここで示す取り組みは、PDCAサイクルを通じて深化・拡大させることで、知財戦略マインドの定着に繋いでいく基となるものとする。

2. 本テーマ設定の背景

2.1 ありがちな失敗事例

まずは事例をひとつ考えてみよう。

A社の知財部長は、以前から知財戦略の重要性・必要性を感じていた。「経営に資する、事業に資する知財活動」を実現したいと漠然と思っていた。そこで知財部門の重点化方針として「知財戦略強化」を掲げた。知財部長は自らも「知財戦略」の文献や教科書を読み、セミナーなどで学習した。

知財部長方針を受け、知財部の課長層は自グループの重点化方針として「知財戦略強化」に取り組んだ。知財部内では知財戦略強化をどう

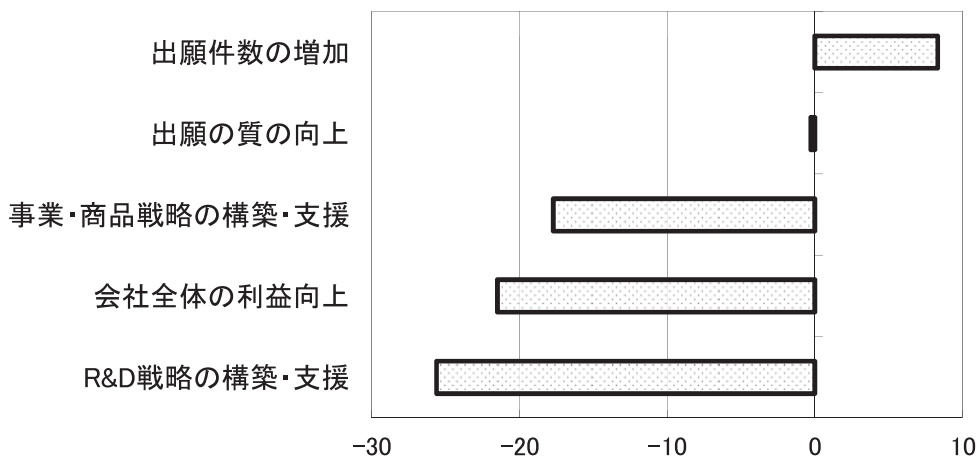
進めるかについて何度も議論が行われた。R&D方針や事業方針の資料を入手し理解を深めることが活発に行われた。出願申請書に対しては、戦略性チェックリストを作って出願案件の点数付けをした。これらの活動を通じて、知財戦略は重要だという意識は知財部員に浸透したように思えた。

一方、知財部長も課長層も、出願件数は知財活動のバロメータであり、件数は維持したいと思っていた。このため、各知財部員には今まで通りの出願件数計画があり、その進捗管理も従来通り行われた。

やがて知財部員は、増えた業務をいかにうまく負荷をかけないで処理するかを考えるようになっていった。1～2年も経つと、次第にこの知財戦略強化活動は停滞し形骸化し、チェックリストも形式的に埋めるだけになっていった。今、多くの知財部員は一体何が変わったのだろうかと感じている。

貴社の身の回りには、これと似たような経験は無いだろうか？この失敗の本質は何か？

知財戦略を実践するうえで乗り越えなければならぬ課題について明らかにしていきたい。



数値 (%) : 「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と、「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の差

図1 知財部門の貢献度と経営層の期待値との差 (文献2 : 図II-19より (一部略))

2. 2 知財戦略の実態

知財戦略の重要性は誰もが否定しないが、一方で今なお、多くの企業で知財戦略が十分に実践されているとは言えないと思えるデータが示されている。

「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」²⁾には、国内企業350社を対象に事業戦略の構築・実行と知財活動の関わり合いについてアンケート調査を実施した結果とその分析が掲載されており、その中から知財部門の貢献度と経営層の期待値との差を図1に示す。

知財部門側は「出願件数の増加」「出願の質の向上」において貢献度が高いと回答しており、この点、概ね経営層の期待を裏切らない範囲で活動をしているとの分析がされているが、「R&D戦略の構築・支援」「会社全体の利益向上」「事業・商品戦略の構築・支援」のような、経営層が貢献を期待する項目では、いずれも経営層の期待を知財部門の貢献が下回る結果となっており、貢献できていると考えている企業の割合が低いことが示されている。

このように、戦略業務や利益向上という面で期待と貢献とが乖離しているとのデータを見ると、知財部門が戦略的に機能していない、もしくは知財戦略が実践されていない状況をうかがう事ができる。

3. 知財戦略とは？

本稿において「戦略」「知財戦略」という用語を用いているが、ここで今一度これらの用語について考えておきたい。

「戦略」とは、最も効果の上がりそうなところに最強の武器を投じることであり、良い戦略とは十分な根拠に立脚したしっかりした基本構造を有し、一貫した行動に直結するものである³⁾。そして、事業における「戦略」とは企業におけ

る長期的目標の決定と、その目標達成に必要な進路の選択及び資源配分である。

この中で特に「経営戦略」とは、

- ① 事業の領域を決めること
- ② 経営資源の蓄積と配分の意思決定
- ③ 競争優位が獲得できるようなポジショニングの決定

という3つの要素からなりたっている⁴⁾。

では、「知財戦略」とは何であろうか？

「知財戦略」とは、「企業が蓄積してきた知的財産を重要な経営資源のひとつとして明確に認識し、事業利益を生み出すという観点から、他の経営資源や開発・生産・販売プロセスと効果的に結合・融合させていく基本方針」⁵⁾とされている。企業における事業活動の究極的な目的は、事業活動によって利益を生み出すということであり、知財活動は企業内の事業活動の一部であるから、当然ながら知財活動の究極的な目的も「利益を生み出す」ということである。事業戦略を出発点として、そのための知財の活用策を考えることが知財戦略であると言える。

また、知財戦略がうまく実践できている状態とは、経営層や事業部門のトップが、知財が事業に役立っていると十分に認識できている状態と考えられる。すなわち、前掲の図1に表された「知財部門への期待と貢献」のギャップが小さくなった状態のことである。

知財戦略をうまく回すには、このギャップを埋めてゆくにはどうすればよいかを考える事が重要である。

4. 知財戦略実践のための組織連携成長モデル

4. 1 知財戦略の実践を妨げる課題・障害

知財戦略の実践を妨げる課題・障害には、企業風土、経営層の知財に対する認識、知財と事業やR&Dとのスピード感の相違、知財戦略を

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

実践できた時の効果が実感できない等、様々な要因が考えられる。一方、知財戦略が事業戦略やR&D戦略の一部である以上、事業部門、R&D部門、知財部門三者の連携は必須であり、

この組織間連携が無い限り知財戦略は実践できないと言える。

本小委員会においては、知財戦略を実践する上で最も重要な要因が、知財部門と事業部門、

表1 知財戦略実践の5段階モデル

段階	第1段階： 無関与段階	第2段階： フォロー、協力 段階	第3段階： 連携初期段階	第4段階： 連携中期段階	第5段階： 統合・融合段階
定義	・発明部門から提案された発明を出願し権利化するに留まっている	・事業およびR&Dの重点化方針に沿って特許等を出願する ・「事業戦略実現のために知財面で達成したいこと」は、まだ明確になっていない	・事業およびR&Dの方針の策定をサポートし、事業戦略に応じた注力分野を中心に戦略的にPPFの構築に注力する →R&D戦略を是とし、これを補強する知財戦略（独占排他力の確保・補強） ・「事業戦略実現のために、知財面で達成したいこと」が、明確になっている	・事業方針、R&D方針の策定に一定以上の影響を与えている ・事業戦略、R&D戦略と知財戦略が連携した活動となり、競合他社との差別化への知財力発揮、取得特許の収益化等に注力する →知財視点の調査／分析を基にR&D戦略／事業戦略に修正・補強を加えさせる活動	・事業戦略、R&D戦略、マーケティング戦略、営業戦略等に自立的に知的財産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やるべきことを決め、関連部門と意思疎通を図りながら実行している →知財活用を組み合わせることで、新たな事業戦略／RD戦略を再設計する
知財部門の役割	受動的、従属的業務処理部門	従属的R&D方針については他者任せ	他部門の活動の円滑化のための環境整備 ・事業部門、R&D部門の戦略立案の支援	・R&D部門、事業部門が知財に対して主体的に取り組む体制を構築できている ・知財部門の言うことを、一定の重みをもって他部門が聞いている	・他部門の活動にパートナーとして貢献する ・知財部門は事業部門・R&D部門と一体化して融合して活動している
戦略立案の状況	・誰も、何も考えていない ・（仮にR&D戦略があったとしても）共有していない	事業およびR&Dの重点化方針というものはあるが、それをどのように知財で実現させるかが不明確	・（事業戦略・R&D戦略の）下支え ・R&D戦略の範囲内で立案できている	三者で議論して、事業戦略、R&D戦略、知的財産戦略が整合の取れた状態で立案できている	・R&D、事業展開に関する知財活用の戦略提案 ・知財を利用して競争優位の事業戦略が立てられるように三者一体となって検討されている
R&D部門への関わり	研究成果の出願、権利化	「言われたことをやる」を主に、R&D方針に従ってサポート	・技術シーズの発掘 ・技術、特許マップなどの情報提供	・技術シーズの発掘 ・技術、特許マップなどをR&D部門が主体となって取り組んでいる ・「研究成果＝知財ではない」と、R&D部門が明確に認識するようにしている	・開発テーマの提案 ・R&D活動の促進 ・開発テーマ休止の提言
事業部門への関わり	他社からの権利行使への対応などの事例がなければ、ほぼ情報交換はない	事業方針を聞く機会はあるかもしれない程度	・競合の参入阻止 ・製品、事業展開の自由度の確保 ・営業活用	事業部門は知財がどのように使えるかについて関心を持っている	・競争優位性の設計 ・技術事業化の戦略提案

R&D部門との組織間連携と考え、組織間連携の成熟度合いを踏まえて、知財戦略を実践するにあたっての課題・障害の抽出を試みることにした。

また、組織間連携の成熟度合いを示す指標としては、2011年度 知財マネジメント第1委員会第1小委員会が提唱した「三位一体5段階モデル」¹⁾を基に、その内容を発展させた。

組織間連携の各段階について、本小委員会で詳細な定義を付け加えると共に、各連携段階における、知財部門の役割、戦略立案の状況、R&D部門への関わり、事業部門への関わりについて規定し、「知財戦略実践の5段階モデル」に進化させた。

4. 2 「知財戦略実践の5段階モデル」

表1に、知財戦略の実践程度と組織間連携の成熟度合いを5段階で示す。

知財部門の役割は、第1～第2段階では程度の差はあっても従属的な役割であるが、第3段階では他部門の活動の円滑化のための環境整備、(事業戦略・R&D戦略の)支援的役割を担う。第4段階ではパートナーとして貢献し、第5段階になると一体的な活動を行っている。

知財戦略は、第1～第2段階ではほとんど立案されておらず、第3段階で事業戦略・R&D戦略の下支え的位置付けとなり、第4段階で事業戦略と整合し、5段階では事業戦略自体に影響を及ぼす。この段階になると、知財戦略が組み込まれた事業戦略により事業態様(ビジネスモデル自体)を変えてゆくことや、ビジネスモデル自体が構築されていく。しかしこの段階に到達している企業は非常に少ない。

知財部門のR&D部門や事業部門への関わりも、第1～第2段階では受動的だが、第3段階で情報を発信するようになり、第4～第5段階では事業に深くかかわってくる。

このように段階を分けてみると、知財戦略の

実践の程度は、一段一段ステップを上がっていくものであり、それを妨げる課題・障害も段階毎に変化していくものであることがわかる。例えば、段階を上がるにつれて、事業への知財部門の関与が深まっていくため、他社を含む事業全体の現状理解と将来予測に対する体制や能力が強く求められるようになるであろう。

第5段階では経営層や事業部門自らが知財要素を経営戦略や事業戦略の中に融合して考えているため、知財部門からの働きかけはほとんど不要と思われるが、そこに至るまでの段階では、知財部門が各部門に働きかけてステップ向上の取り組みを先導すべきであろう。

知財戦略は本来、収益化に繋がる活用案の設定から始まり、それに必要な知財の仕込みを考えることが重要であるが、有効な活用案の設定と実行には、知財活用の可能性と限界を事業部門やR&D部門と共有した上での合意形成が不可欠であり、第3段階を目指す段階で一気にこれを実現することは極めて困難だと考える。まずはR&D部門の方針に沿って注力分野での強い特許網の構築を実現し、この活動の経験を踏まえたうえで、次に知財活用そのもののレベルアップに取り組むといった段階的な成長が必要であろう。

このように、自社の現状を把握して、その段階の課題・障害に応じた取組みを行うことが肝要である。

ここまで、知財戦略の実践段階を5段階の成長モデルで考えたが、ここからは、多くの日本企業が直面していると考えられる第1～第3段階にフォーカスし、主要な課題を示したうえで、それを乗り越えるための取組みの一例を提案したい。

4. 3 第1～第3段階における課題・障害

第1～第3段階にある企業が、第1→第2段階、第2→第3段階と段階を上げようとする場

合には、以下のような課題があるのではないかと考えられる。

(1) 第1→第2段階への移行時の主な課題

第1段階の知財部門の主な特徴は下記と考えられる。

＜方針を理解していない＞

事業部門、R&D部門の方針に関する情報を入手しようという意識が無く、また、情報を入力するスキームも構築できていない。

＜「待ち」の姿勢で業務を遂行＞

事業部門やR&D部門への働きかけをせずに、事業部門やR&D部門から提案されてきた発明を出願、権利化することに注力する。いわゆるイベントドリブン型であり、完全に「待ち」の姿勢である。

第2段階（フォロー段階）は、事業部門およびR&D部門の重点化方針に沿って特許等を出願する段階であり、知財部門は、事業方針やR&D方針を理解し、その実現のために出願をサポートするという従属的な役割である。

つまり、第1段階から第2段階への移行では、事業部門、R&D部門、知財部門の三者の相互連携は、まだそれ程重要ではない。

従って、知財部門の意識やマネジメントが支配的な要因であり、この段階の課題は知財部門長の部門改革、マネジメント力で概ね解決可能と考えられる。

(2) 第2→第3段階への移行時の主な課題

一方、第3段階（連携初期段階）は、知財部門が事業部門およびR&D部門の方針策定をサポートし、事業戦略に応じた注力分野を中心に戦略的にPPF（パテントポートフォリオ）を構築する段階であり、事業戦略実現のために、知財面で達成したいことを明確にしている状態で

ある。

事業部門、R&D部門、知財部門の相互連携が必須となってくるため、第2段階から第3段階へ移行する時の障壁は非常に高く、各部門それぞれ、以下のようなことが障害となっているのではないかと考えられる。

【知財部門】

＜知財活動効果、事業貢献がわからない＞

知財部門が、事業部門およびR&D部門の方針策定をサポートし、主体的に事業戦略に応じた注力分野を中心に戦略的にPPFを構築するには、知財部門自身が知財活動の効果、事業貢献を理解する必要がある。一方、知財活動の効果、事業貢献は、様々な要因が絡んでおり、それを定量的に評価することは困難であると考えられる。

＜知財面で達成したいことが不明確＞

知財部門には、事業やR&Dに精通し、さらに、三者の連携を主導できるようなマネジメントの能力・経験を持った人材が不足しており、三者の連携、情報交換が促進されない事が多いと思われる。三者の連携、情報交換が密にならなければ、知財面で達成したいことを明確にし、納得感を持って共有することができないであろう。

【経営層】

＜経営層の知財に対する意識が低い＞

経営層の知財に対する意識が低いと、事業部門、R&D部門の知財に対する意識も連動して低くなるため、必然的に知財部門と事業部門、R&D部門の連携も希薄となると考えられる。

例えば経営層がR&D部門に対して、事業を見据えた知財活動をR&D活動の一環として求めている場合は、当事者であるR&D部門の知財に対する意識は高まらないであろう。

【R&D部門】

〈競合排他効果を意識していない〉

このような状況の中ではR&D部門も競合排他という特許出願の事業的目的に対する意識が希薄となり、研究成果を忠実にクレーム化し特許出願することに留まる場合が多いと考えられる。

以上のような状態が絡み合って段階を上げる糸口がつかめないのではないか。では、実際に高いレベルで知財戦略活動を実践している企業は、その状態に至るまでにどのような障壁にぶつかったのか。ヒアリングを通して得た結果を基に確認をしていきたい。

5. ヒアリングと分析

段階を上げようとする際の課題と、それを乗り越えるための、現実的な解決策のヒントを得るべく、製品・事業戦略と知財戦略の連動性に関する研究に取り組まれている学習院大学経営学科の米山茂美教授⁶⁾にお話を伺った。また、企業の改革をサポートしている知財コンサルタントの山崎忠史氏⁷⁾及び、高いレベルで知財戦略活動を実践している複数の企業にヒアリングを行った。

ヒアリングで得られた知見を分析すると、各々表現は違っても、学識経験者、コンサルタント、複数企業の間で共通の見解があり、知財戦略活動をステップアップする際の障壁の本質とも言うべきものが浮かび上がってきた。また一方で、それを実践する上で、解決すべき具体的なポイントも明らかになってきた。

以下、第3段階実現を妨げている障害の本質的な部分とそれを乗り越えるための実践上のポイントについて詳述する。

5. 1 障壁の本質的部分とその乗り越え方

(1) 「経営に資する」とは何かを徹底的に考えられていない

自社経営のために知財権をどう役立てるかを、次の3点から具体的に突き詰める必要がある。

- ① 知財活動は知財部門だけではできないことを認識する⁸⁾。知財戦略は、事業戦略・R&D戦略の一部であって、それら戦略の目的を達成するための一つのツールに過ぎない。
- ② 部門の枠に囚われず、事業戦略・R&D戦略のために「知財権をどう活用すべきか」という観点で考える。知財部門の管掌・業務範囲や、その存在意義を維持することありきの活動ではいけない。
- ③ 事業・R&Dの競争優位に、知財権がどのように役立つかという点から知財の貢献を評価する。効果が評価しやすいもの（自社のR&D成果の保護や、ライセンス・権利行使といった積極的活動）だけでなく、評価しにくいもの（例えば、潜在的な他者参入の排除や、事業の自由度の確保）なども合わせて事業への貢献を考える。同時にその逆、例えば、他者の知財権によって競争優位が得られないR&Dテーマを止めるなどの貢献も考慮する。

こうして導き出した「自社経営に資する」方策に、知財部門自身が納得して活動しなければならない。信念なく、或いは自己保身のため（部門の存在意義を維持するため）に活動しているうちは、経営に資するわけがないことを肝に銘じておく必要がある。

(2) 表面的な形・しくみだけでは知財戦略活動は根付かない

表面上だけ制度や体制（社内規程や会議体など）だけを整えても、遅かれ早かれ機能しなくなる。「仏造って魂入れず」では意味がない。

知財活動は事業戦略・R&D戦略の一部に組み込まれるのであるから、前記の「自社経営に資する」方策について、事業部門・R&D部門、更には経営層にも理解されていなければ、適切な知財活動が継続できない。そのための土壌として、経営層を含めた全社的な知財意識（知財活動への理解）の高まりは欠かせない。

黒船来航（知財訴訟等により、経営に影響が出るような痛い目を受けた経験）があれば全社的に知財意識が高まるので、この経験を奇貨として知財戦略活動をステップアップしていった企業もある。

(3) 改革のために「痛み」が伴う覚悟が不足

知財戦略活動のステップアップのためには改革が必要で、改革のためには知財部門が、次のような「痛み」を伴うことを覚悟しなければならない。

- ・これまでの活動の否定
- ・新たな活動の工数捻出のため、今までの活動のうち何かを止める決定

事業部門・R&D部門にも、多かれ少なかれ同様の「痛み」を伴う覚悟が必要である。劇的に全てを一気に変えることが難しいのであれば、成功しやすそうな一部（知財が効いている事業、理解がある部門など）から始めて、成功実績を積み、それを水平展開させていくのもよい。

一旦開始した改革が頓挫しないように、踏み絵（知財部門や経営層含めた全社的なコミットメントを得る手段）として、外部コンサルタントを利用して業務プロセス改革を行うことも効果的と思われる。

5. 2 実践上のポイント

(1) 事業・R&Dを知る

事業・R&Dを知らなければ、これら戦略の一部である知財戦略は立てられない。事業・R&Dを知るために、まずは相手に信頼される

ことが必要である。地道な活動を粘り強く続け、相手に「知財部門は役に立つ・頼りになる」と認知させることが第一歩である。

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することにより、そのフィードバックとして相手の情報を引き出すことも可能である。但しこのためには、相手からの信頼とコミュニケーション力（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ことができる力）が必要である。

自社の情報だけでなく、それを取り巻く環境や競合他社の情報も知らなければならない。競合をベンチマークしたり、自社との違いを調べることにより、知財で競合他社を抑えたり、競合他者と差別化する手法も見えてくる。

また、事業によっては、参入障壁が知財だけではない。この参入障壁も時間と共に種類や内容が変わるので、その時々々の状況を踏まえ、事業部門・R&D部門と共に知財戦略活動のメリハリをつけていくことも肝要である。

(2) 自社の経験から学ぶ

経営に影響が出るような痛い目を受けた経験がなくとも、ヒヤリ・ハットを含め大小様々な成功例・失敗例があるはずである。その経験は、自社の資産である。得られる知識の量、臨場感（理解・共感のしやすさ）、教育に必要なコスト等、外部研修では到底得ることの出来ないものであり、これを利用しない手はない。

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。社員教育として時間をかけて知財意識の底上げを図る。教育は、全社の知財意識の変革に繋がるよう、即効性だけに囚われず中長期的視点に立って粘り強く実行すべきである。

また、成功は往々にして失敗を礎にして生まれるものであり、また失敗を完全にはなくすことはできないので、この失敗を如何にして進化

させるか、という観点から学ぶべきである。

但し、狙いを持たないまま得られた結果（偶然の産物）を分析しても、得られるものはないので注意が必要である。

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、今一度考え直すべきである。知財部門の自己保身のために捻出する数字になってはいないだろうか。例えば、設定した目標件数に意味はあるか、等々。「取りたい特許」「取るべき特許」とは何かを第一に考えるべきである。

(3) 知財部門の意識改革を実行

① 知財KPIの必要性を再考

事例1 知財部門の意識改革に取り組んだB社

B社の知財部長に就任した甲氏は、社長より「知財部門の経営に対する貢献が見えない」と言われていた。これまでも出願件数、中間処理件数や保有件数、ライセンス収入など数値化できる活動内容を報告しているが、「どれも知財部門の自己満足ではないか?」と興味を示してもらえなかった。

そこで知財部門の会社に対する貢献とは何かを考え、「知財部意識改革プロジェクト」を立ち上げ、次のような方針を掲げた。そして、意欲のある中堅部員をリーダーに指名して活動を始めた。

- ・経営戦略、事業戦略があつて初めて知財戦略もできるものであつて、知財活動は研究開発や事業活動の上に立つものではないことを心がけた。
- ・知財活動とは、営業利益を継続的に生み出すための活動をすべきものである。ましてや出願件数を目標にしても会社にとっては何ら利益を生み出さないと考えて「件数至上主義からの脱却」を宣言した。
- ・「出せる特許」をいくら発掘していても不良資産にしかならない。「取りたい特許」「取るべき特許」を取得する知財活動を推進した。
- ・ライセンス収入を得ることが知財部門の成果ではなく、いくらライセンス収入があつても営業利益にならなければ意味がないと考えた。むしろライセンス料を上回る営業利益を獲得でき、事業にとって有益な権利であれば交渉をしてライセンスインした。
- ・商品開発の途中の節目で知財状況をレビューする会議を立ち上げ、自ら必ず出席した。
- ・知財部員は「事業活動＝知財活動」と考え、自社の事業活動を熟知させた。そして事業の「フォロー」ではなく、「夢」を与える（将来の事業を考えてもらう）活動を行った。
- ・全社に知財マインドを根付かせるための活動を中期計画に盛り込み、社内報への知財記事連載、メールマガジンの発行など、社内PRを継続的に行った。
- ・全社への知財活動の浸透にはトップダウンも必要だが、トップからの指示が出たときに即応できるように知財部門の意識改革を徹底した。

このような方針を掲げ、出願や中間処理件数を知財部員の評価項目から削除し、社内報やメールマガジンの発行により社内PRを行うなどの取り組みを続けた。そして、2年後には知財部員の意識が変わり始め、事業部門からの相談も倍増した。さらに、発明協会の表彰に応募を考える事業部門も出てくるようになった。

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、いつまでもダラダラと権利化作業を続けたりしていないか。価値が高くないのであれば、手間暇をかけたくない対応（そもそも出願しない、減縮・放棄の判断を直ちに行う、外部に丸投げ）で充分ではないだろうか。

知財部員は、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べきである。必要性の高くない出願や中間処理に没頭し、「作業」をすることで仕事をした気になっていないだろうか。その出願の目的から外れて労力を使ったにもかかわらず、難しい知的問題を解決したという点で達成感を感じたりしていないだろうか。

(4) 最後はトップダウン、でもその前に準備

改革にはトップダウンが必要だが、それを積極的に呼び込むために、また呼び込めずともそのチャンスが降ってきた時のために、改革推進の準備をしておくことが大切である。

改革の実践段階において意識改革を知財部門内に確実に展開するためには、知財部員の育成を担い、知財部門長を下支えするミドル層（マネージャーレベル）が重要になってくる。従って、最も大切な準備は、ミドル層を上記課題について意識を持った真の企業知財マネージャーに育成すること、そしてその意識を部門内外に浸透させておくことである。

本章で挙げた実践上のポイントに沿って、知財部門の意識改革を強力かつ粘り強く続けたB社の例を事例1として示すので参考にさせていただきたい。

6. 第3段階を目指すプロセスの一例

これまで、知財戦略活動をステップアップさせるための障害の本質と、それを乗り越えるた

めに必要な観点について考えた。本章ではこれらを踏まえたうえで、実際に第3段階（連携初期段階）に進むための取り組みの一例について考えてみたい。この進め方が常に最適とは限らないが、前章のポイントを踏まえた一例としては参考になるものと考えられる。

6. 1 本質的な難しさを認識し、覚悟を持って取り組む

前章でも述べたように、知財戦略の前提となる組織連携活動は、これまでの知財に対する意識やマネジメントを根本から変革する必要がある、本質的な難しさがある。この活動に取り組む際には知財部門長が強い意思を持って、部内変革や他部門への働きかけの先頭に立ち、形式的な取り組みに留まることなく、知財部門の組織管理の価値観まで変更するという認識を持って取り組む必要がある。

例えば、これまで置いていた、目的のはっきりとしない出願件数目標とは決別し、第3段階を目指すこの活動に必要な人員を投入するというような「覚悟」が必要であろう。

この活動には、目的思考を持ち、突破力のある若手を当て、他の業務を外して退路を断ったうえで、この活動をやり切らせるのが良い。

覚悟を持って取り組んだC社の例が参考になると思われるので事例2として挙げておく。

長年根付いた意識を変えることは想像以上に難しいことであり、内部発生的な活動だけでは、障害の前に頓挫してしまうことも多い。こんなときは外部からの刺激、例えばコンサルタントの活用等も検討する価値がある。コンサルタントとの契約を通じて問題点が浮かび上がると共に、コンサルタント費用に見合う成果を経営にコミットすることになり、組織としての覚悟が問われるというメリットがある。

6. 2 成功事例作り

小さくても良いので成功事例をひとつ作る事が大切である。覚悟を持ったうえで、以下のようなステップでこの活動をやり切ることを考えたい。

(1) 現状分析

まず、自社製品の差別化技術は収益に繋がっているのか？繋がっていないとすれば、それは何故か？を考える。対象とする事例は、自社特許網を回避して他社が類似品を発売した、あるいは発売の恐れがあるものが望ましい。このような事例に対して、開発段階で特許網の穴を防

ぐことはできなかったのか？今からでもやれることは無いか？を考える。

当時の担当者にヒアリングし、現実的／具体的な分析／整理を行う。分析を通じて、当時はできなかったが、今回はもう少し改善できるというポイントを抽出することが目的である。次回も実現できないようなきれいごとを言っても無意味であり、また、犯人探しや特定個人の責任追求にならないようにも注意する必要がある。

(2) 改善叩き台の検討

この事例分析を基に、差別化技術の有効な特許網構築にはどんな活動が必要か？についての

事例2 覚悟を持って取り組んだC社

C社の知財部長の乙氏は知財の事業貢献を高めたいと思っていた。コンサルタントに相談したところ、次のようなアドバイスを受けた。

競合企業の進路を断つには、どこに出願するか、出願してどう使うのかをR&D部門と徹底して検討することが必須である。これは最初から誰でもできるほど簡単なことではない。知財とR&D部門から優秀な人材を専任で当てる必要がある。これ以外の出願はほとんど無意味なので、大幅に減らすか特許事務所に丸投げが良い。

知財部長は、コンサルタントと一緒に小規模な領域で分析を行い、競合企業の特許分析を基に有効な特許網が作れる可能性を自ら実感したため、コンサルタントの主張に納得した。

厳しい競争にさらされ、自社新規技術を基に他社差別化に繋ぐことが不可欠な分野こそ取り組む価値があり、また、知財活動を開発に先行させるにはR&Dプロセスの改革も必要であると考えたので、開発部門長に働きかけて、重要な商品化テーマを例と一緒に取り組むことを合意した。

そして、知財部門内のエース級の若手を従来業務から外し、この活動に専念させた。担当者を捻出するために、出願件数ダウンも覚悟の上で他の知財部員の負荷を調整した。目的が不明確な出願／権利化業務は減らすことで、時間の使い方を見直させた。そのうえで自らがこのプロジェクトの全体責任者として推進した。

約半年の活動の結果、R&D部門も知財部門も実感が持てる、強い特許網の出願ができた。現在は、早期審査を掛け他社の公開を監視中だ。

知財部長の乙氏は、下記が成功の鍵だと感じている。

- ・ R&D部門の責任者とゴールを共有したこと。
- ・ 意欲ある担当者を専任で当てる、退路を断ってやり切らせたこと。
- ・ 担当者には部門長へ定期的に直接報告をさせ、直接指示を出したこと。

提案を作る。

提案の対象とする分野は、例えばカタログ等でアピールでき、競合企業がマネしたくなる分野である。出せる特許ではなく、取るべき特許とは何かを考える。対象分野を選択するためには関連技術や競合企業の動向予測が極めて重要である。

具体的な商品・技術に当てはめて提案にまとめるが、提案はR&D部門と一緒に検討を始めるための叩き台であり、それに必要なレベルの最低限の完成度とする。完璧な提案でなくても前回／現在よりは良くなるという期待感が重要である。完成度を求めてこの段階で留まってしまわないよう注意する。

(3) R&D部門への提案

この分析結果と提案を、R&D部門の責任者層（部長～役員層）にぶつけ、対象とする差別化技術の収益性を高めるために、どんな特許網を構築すべきかをR&D部門と共に考え始めることを合意する。

提案という形で始めながら、R&D部門に問い掛ける姿勢を徐々に出していく。

提案内容に現実感が無い場合は、現状分析か

らやり直し、粘り強く再提案する。しかし、R&D部門の責任者が無関心な場合は、経営層にも説明し、経営層からR&D部門に「差別化技術の収益性をどうやって高めるつもりなのか」と問いかけてもらうことも必要であろう。R&D部門が、知財活動は自分たちの本来の仕事の一部だと考えることが、知財戦略のステップを上げるための必須条件である。

分析／提案というボトムアップ活動とトップダウンの問いかけを、自社に合った形でどう組み合わせるかがこの段階の肝となる。

(4) 業界分析～注力分野の設定

先の提案は、知財部門の仮説に基づく仮の案である。実際には、対象製品のライフサイクルや先発／後発等、業界内における自社のポジションも踏まえた事業的意味を確認し、知財を用いて事業面から実現したいこと⁹⁾についてR&D部門と改めてきちんと議論する。

その上で、それを実現するためにどの領域にどの程度の特許網を構築すべきかについて、R&D部門と一緒に再度十分な検討を行う必要がある。

R&D部門はどうしても自社中心の考え方に

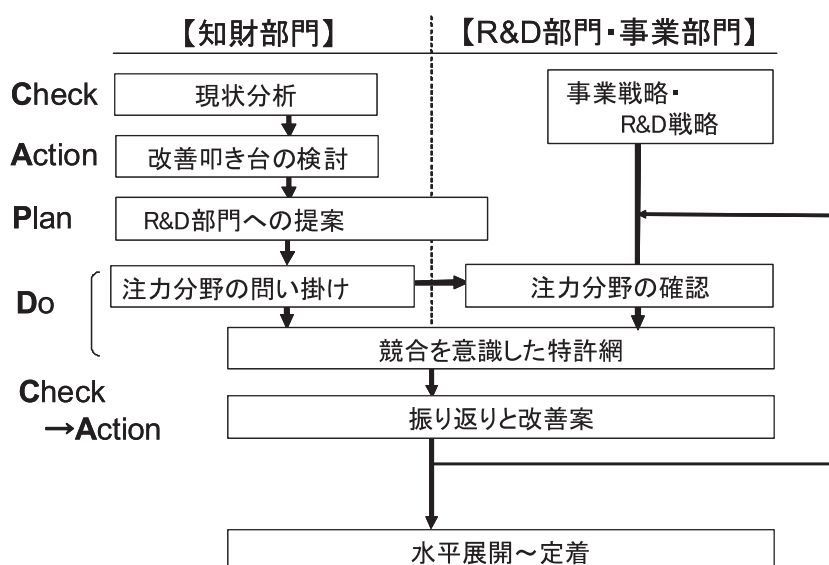


図2 成功事例作りのステップ

なりがちである。また今日の競合企業と将来の自社を比較してしまいがちである。従って知財部門には、業界／競合企業の特許情報を公平に分析して、競合の開発方針／状況を推定し、開発部門に投げかける役割が期待されている。

自他をできるだけ客観的に比較した上で競合企業と取り合うべき、即ち特許網を置くべき注力分野を絞り込んで行く。

(5) 競合を意識した特許網の設計

狙いを定めた領域に対して、競合企業、後発企業にどうなっていて欲しいのか？そのために必要な特許網を設計する。

明細書作成に実験が必要な場合は、対象分野の事業的価値と特許網の有効性についてR&D部門の責任者と共有し、人と時間の投入について決断を迫ることも必要となる。

特許網を構成する1件1件の出願に対しては、狙いや効果を踏まえたうえで競合企業の目線から再度アラ探しを行い、不備の無い特許網に仕上げる。

いくら狙いが正しくてもこの段階で失敗すれば、それまでの苦労が無意味となるので、周到に進める。

(6) 振り返りと報告

(5)までの活動をやりきったら、これまでの活動状況を整理して、経営層に報告する場を設定することが重要である。報告のポイントは、この活動により、「R&D部門の成果が、中長期の収益確保に繋がるかどうか見通し」であり、R&D部門が報告主体となることが肝となる。

この報告を通じて、知財戦略の立案主体はR&D部門であることを、経営層・R&D部門自身が認識できるようにする。

この報告では、成果のみを強調することは避け、活動を通じて、できたこと／できなかったこと及びその原因を明確にする。特にできな

かったことを今後どうするのかについて、R&D部門と知財部門が連帯提案しコミットすることが重要である。

一連の活動の反省点や次回への取り組みの強化提案が、知財戦略実践過程におけるPDCAサイクルとなる。知財権獲得～事業成果の刈り取りという最終結果を待たずに、一連の活動単位で、取り組みに対する振り返りと今後の計画への反映を行うことが、有効なPDCAサイクルへと繋がる。

また、このプロセスを通して経営層、R&D部門、事業部門が、知財戦略の必要性和有効性を認識し、自らの課題でもあると捉えることができれば、この活動は、第4段階以降に進むための取り組みにも繋がっていくものと考えられる。

この一連の活動の結果や、現状分析で気付いたこと、取り組んでみて、できたことできなかったこと、これらは皆、貴重な事例であり、これを基に他の商品・事業分野へ取り組みの対象を広げていく。

6.3 水平展開～定着

ここまで、第3段階に段階を上げるための、プロセスの一例を示した。このような活動の中で積み上がって来る事例は、社内の知財意識を高めるため、さまざまな場面で徹底的に活用すべきである。

<成功事例の情報発信>

知財が役立つという意識を高めるには、知識やスキルの習得を目的とした知財教育、研修を企画するよりも、社内の成功事例の共有を行う方が効果が高い。また、当事者である事業部門やR&D部門に直接事例発表してもらった方が、知財部門が発信するより、他の事業部門やR&D部門の認識はさらに高まると考えられる。事例3にD社の例を示す。

＜失敗事例による知財マインドの醸成＞

社員の知財マインドを醸成するためには、同じ失敗を2度と起こすわけにはいかないという点で、成功事例以上に臨場感、緊張感がある社内の失敗事例が最適な教材となる。事例4に知財教育に活用しているE社の例を示す。

＜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のためにも社内の事例分析は非常に有効である。社内の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を通して、外部研修では獲得が難しい、知財部門の意識、スキル、運用プロセスを、効率的且つ効果

的に向上させることができる。事例5に示すF社はこの活動を続けている。

知財戦略を実践するという認識が社内に定着するには相応の期間が必要である。このような事例の活用を通して、粘り強く長期的な視点で根付かせて行くことが重要である。

7. おわりに

本稿では、知財戦略を実践するために乗り越えるべき課題が、組織間連携の成熟度に伴って変化するものであり、5段階のモデルに当てはめて自社の実情に合わせて「段階的に取り組む」ことを提案し、特に多くの日本企業が悩んでい

【事例分析の活用事例】

事例3 成功事例の発信で、他のビジネスユニットの意識を改革したD社

D社では、知財意識の高いビジネスユニットと知財部門が協力し、協業先とのビジネス案件に関する技術動向の分析、それに基づいた特許出願、権利化を実施した。これにより、協業先が自社と協業することの必然性を実感し、その後の技術開発、ビジネス展開がスムーズに進んだ。この知財成功事例を、社内会議体や社内研修で報告し、他のビジネスユニットにも同様の活動を展開した。

事例4 社内失敗事例を基にした社内の知財教育の教材にしたE社

E社では、他社に先駆けて新製品のコアとなる要素技術を開発し実用化した。要素技術に関する特許出願は実施していたが、自社実施範囲しかカバーできておらず、やがて代替技術により他社がこの製品の市場に参入、収益が徐々に減少していった。

この事例を、要素技術開発から出願権利化までの経緯とその後の事業状況等の側面から、知財部門が主体となって分析し、その結果を社内教育で社員に伝承し、知財の重要性、事業貢献のマインドを植え付けている。

事例5 自社事例分析を使って知財部門の意識改革を進めたF社

F社は、特許網構築、ライセンスイン、契約締結等の過去の知財の失敗事例を分析し、データベース化し知財部内で共有した。この活動を経験することにより、知財が事業貢献に寄与することの重要性、事業部門やR&D部門と連携することの重要性の意識が部内に根付いてきた。また、特許網構築方法、契約締結時の留意点等の知財部門としての必要なスキルも向上した。現在もこの活動を継続している。

ると思われる第3段階までの障害について、その本質と取り組み例を提示した。

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こと
- ・表面的な形・しくみだけに留めず、知財戦略活動を根付かせること
- ・改革のために「痛み」が伴う覚悟をもって取り組むこと

が不可欠である。

知財の事業貢献について漠然と考えていても前には進まない。また、「知財で事業が守れるか？」と、知財部門に対して問われることもあるかも知れない。しかしこの疑問に定量的に答えようと腐心しているうちは、知財戦略活動の段階を上げることはできない。

一旦知財部門の視点から離れ、事業収益性を高め・維持するための「一つの手段として」知財が使えないか？ 知財権によって競合抑止効果を少しでも高められないか？を、自社の商品・技術に対して具体的に考えたうえで、小さな部分からでも行動することが必要である。そして具体的な商品／技術に対する取り組みを積み上げ、その結果得られた納得感を社内に広めていくことが大切である。

「知財で事業が守れるか？」についてはR&D部門も事業部も、皆が考えることであり、知財部門に一方的に問うものではない、という風土が、知財戦略活動を定着させている企業には例外無く醸成されている。

本稿で示したステップアップの取り組み例は、対象製品の知財的性格や、事業部門／R&D部門と知財部門の関係により、各社の実態に合わせた具体化が必要であろう。

また知財戦略は、やり続けなければ意味が無い。本稿で扱った戦略立案から出願までは、知財戦略活動の第一幕であり、事業環境／技術進

展／競合企業の動きを見ながら必要な権利を獲得し、実際に活用して初めて意味を持つことは言うまでも無い。

本稿が少しでも貴社の、知財を活かした事業収益強化に向けた取り組みに役立てば幸いである。

本稿は、2013年度マネジメント第2委員会第1小委員会のメンバーである山田貞美（富士フイルム、小委員長）、宮本哲也（住友ベークライト、小委員長補佐）、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）が執筆した。

注 記

- 1) 「知的財産マネジメントの現状分析と今後のあるべき姿についての研究」『知財管理』Vol.63, No.3 pp.337-349 (2013)
- 2) 「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」発明推進協会
- 3) 「良い戦略悪い戦略」リチャード・P・ルメルト 著 村井章子訳 日本経済新聞出版社
- 4) 研究・技術計画学会年次学術大会講演予稿集 Vol.18, pp.381-384 (2003)
- 5) 「知財戦略コンサルティング活用事例集」関東経済産業局編 (2008)
- 6) 「製品・事業戦略と知財戦略の連動性の設計」、『知財管理』, Vol.62, No.4, pp.417-429 (2012)
- 7) 「これからの知的財産戦略－事業貢献のためのR&D部門と知財部門の統合戦略－」, 情報センサー, 2012年8月・9月合併号 Vol.74 新日本有限責任監査法人
- 8) 「知的財産戦略策定の基本」『知財管理』, Vol.63, No.4, pp.549-562 (2013)
- 9) 「ビジネスモデル構築に繋がる知財活動のために」『知財管理』, Vol.63, No.6, pp.895-907 (2013)

(原稿受領日 2014年3月25日)