

# 知財活動チームを母体とした 新たな三位一体の知財活動の提唱について

百 瀬 隆\*

**抄 録** 2003年頃から事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の知財活動が提唱され始めたが、12年以上経た現在でも三位一体の知財活動が実現できている企業は極めて少ない。

本稿では、三位一体の知財活動の実現を阻むボトルネックについて触れるとともに、それらを解消するために三位一体の知財活動をデザインする上でどのようなコンセプトが必要になるかについて述べた。そして、現在当社で進めている知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動を、実現可能な三位一体の知財活動のモデルの一つとして提唱した。

尚、当社の三位一体の知財活動についてはその一部を既に紹介しているが、知財活動チームとして三位一体活動を全社展開する前の紹介であり、本稿ではその後の展開を含めた内容となっている。

## 目 次

1. はじめに
2. 三位一体の知財活動の現状
3. 三位一体の知財活動のボトルネック
  3. 1 三位一体の知財活動についての具体的イメージの把握のしにくさ
  3. 2 事業部門が知的財産権の最終のユーザーであるという認識の持ちにくさ
  3. 3 三位一体の知財活動の関係者の間の情報共有の難しさ
  3. 4 複数の事業ドメインにまたがる場合の三位一体の知財活動の進みにくさ
4. 三位一体の知財活動をデザインする上での留意事項
5. 当社の三位一体の知財活動の現状
  5. 1 当社の知的財産部門として長期的に達成したい状態
  5. 2 当社の三位一体の知財活動の進め方
  5. 3 当社の三位一体の知財活動の具体例
  5. 4 当社の三位一体の知財活動の現状について
6. 三位一体の知財活動の今後の展開
  6. 1 知財活動をめぐる貢献と評価の連鎖の構造について
  6. 2 三位一体の知財活動を通じた情報発信
7. まとめ

## 1. はじめに

事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の知財活動（以下、「三位一体の知財活動」と略す）という言葉が使われ出したのはいつ頃からだろうか。時代をさかのぼれば、まず国家戦略として2002年7月に知的財産戦略大綱が定められ、2003年7月に知的財産戦略会議において「知的財産の創生、保護及び活用に関する推進計画」が決定され、その推進計画の中で知的財産の戦略的活用という観点から、事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略について三位一体で取り組む先進的な企業の事例が紹介されている。そして、その少し前に経済産業省によって出された「知的財産の取得・管理指針」<sup>1)</sup>でも三位一体の知財活動の構築の必要性が述べられている。従って、三位一体の知財活動が提唱され始めたのは2003年頃と考えるのが妥当であろう。

その後、多くの企業において三位一体の知財

\* 株式会社ダイセル 知的財産センター長補佐  
Takashi MOMOSE

活動についての必要性の認識が高まってきているが、種々の知財活動の実態調査<sup>2)~4)</sup>によると、その提唱から10年以上経た現在でも三位一体の知財活動が実現できている企業は極めて少ないという報告がされている。その必要性が認識され、10年以上の歳月が費やされ、その間多くの企業で種々の取組みがなされてきているにもかかわらず、なぜ三位一体の知財活動が容易に実現され得ないのか。本稿では、三位一体の知財活動の実現を阻むボトルネックについて触れるとともに、それらを解消するために三位一体の知財活動体制をデザインする上でどのようなコンセプトが必要となるかについて述べたい。その上で、現在当社で進めている「知財活動チームを母体とした新たな三位一体の知財活動」を、実現可能な三位一体の知財活動のモデルの一つとして提唱したい。尚、当社の三位一体の知財活動の一部については既に紹介しており<sup>5)</sup>、本稿はその続編となる。

## 2. 三位一体の知財活動の現状

三位一体の知財活動の状況については、複数の企業に対するアンケート調査やヒアリング調査によって確認されている。

知的財産研究所が纏めた「企業等の知的財産戦略推進に関する調査研究報告書」<sup>2)</sup>（調査実施時期2010年度）において以下の指摘がなされている。

- ・ 知的財産経営の有識者からは、知的財産部門と他部門との連携については、企業の置かれた状況（内部環境、外部環境等）に応じた個別の知的財産戦略の策定までできていないのではないかと、そして知的財産戦略の策定・遂行にあたり、企業内における知的財産部門と他部門の連携が充分になされていないのではないかとというコメントがあった。
- ・ 企業に対するアンケート調査結果では、三位一体経営の実践が「できている」と答えた企

業は10%、「多少できている」と答えた企業は36%、「あまりできていない」と答えた企業は54%であった（アンケートの対象とした企業数414社）。

日本知的財産協会が纏めた「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」<sup>3)</sup>（調査実施時期2011年度）においては以下の指摘がなされている。

- ・ 三位一体の知財活動が提唱されてからこの10年間で、三位一体実現のために新たに開始した活動が少なくとも一つはあると回答した企業は全体の2割程度であり、三位一体の知財活動は、企業活動に十分反映されていないように感じられた（同協会の正会員企業を対象としたアンケート調査で、有効回答は587社）。

以上の二つの調査結果から、多くの企業では三位一体の知財活動への取組み自体がなされておらず、取組みがなされたのは全体の2割程度であり、その中で三位一体の知財活動が実現できていると感じている企業は全体の1割程度とみることができる（但し、この二つの調査の対象や質問の項目が異なるため、調査結果を単純に組み合わせるのは難しいが、おおまかな現状把握のためにこれらの数字を挙げた）。ただ、この結果から多くの企業が三位一体の知財活動に対して必要性を感じていないと結論づけるのは危険である。後者の調査報告では明記はされていないが、同調査において「約7割の企業が三位一体の知財活動が不十分であり改善していきたい」という結果も得られているため、むしろ多くの企業では三位一体の知財活動の必要性を感じているものの、それを実現化させるために苦慮していると考えるのが妥当であろう。

## 3. 三位一体の知財活動のボトルネック

前章で述べたように、多くの企業において三位一体の知財活動の必要性について感じているにもかかわらず、その実現が困難であるという

現状に対して、次に何がボトルネックとなっているかについて考察を加えたい。

### 3. 1 三位一体の知財活動についての具体的なイメージの把握のしにくさ

三位一体知財活動とは実現した場合どのような状態となっているのだろうか。そもそも事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体を目指すという掛け声のみでは定義が極めてあいまいであり、実現すべき状態をイメージするのは難しいであろう。それが多くの企業が三位一体の知財活動に取組みに困難さを感じている理由の一つと考えられる。にもかかわらず多くの企業でその必要性を感じているのはどういうことであろうか。それはおそらく企業で実際に知財活動を行うことそれ自体に三位一体の知財活動の必要性が埋め込まれていると考えるのが妥当であろう。以下、企業における典型的な知財活動を例に挙げて、なぜ三位一体の知財活動が必要とされているかについて明らかにしていく。

まずある事業部門では「新しい機能」をもった製品を市場に投入したいという意向があり、それを受けて研究開発部門では「新しい機能」を製品に付与するための技術的手段を検討する。自社で技術開発を行う場合には、開発の過程で新たな技術的成果が生み出され、その中から発明が生まれる。知的財産部門では、「新しい機能」が付与された製品について他社参入を防ぐために、「新しい機能」を付与する過程で生まれた発明を権利またはノウハウとして保護するための手立てを行う。

この典型例において、事業部門が知的財産権<sup>6)</sup>のユーザーであり、市場に製品を投入した際、他社参入を抑えるために知的財産権を活用している。研究開発部門は開発の過程で新たな知的財産を生み出している。知的財産部門は、新たに生まれた知的財産を必要に応じて権利化している。それぞれの部門の活動について知的財産

を切り口にして整理すると、研究開発部門では知的財産を生み出し、知的財産部門ではその知的財産を権利化し、最終的に事業部門では知的財産権を活用している。このように整理して明らかかなこととして、知的財産を生み出す過程から、最終的に知的財産権を活用する過程において、研究開発部門、知的財産部門、事業部門の三部門が関与しているということである。もし一連の過程を一つの部門で行うならば部門間の連携の必要がなく、三位一体の知財活動は必要とされないであろう。しかし、一般的な企業では少なくとも機能が異なる複数の部門にまたがっているため、知財活動を行う上で部門間の連携が必要となる。これが知財活動自体に三位一体の知財活動の必要性が埋め込まれているという意味となる。

したがって、知的財産権のユーザーである事業部門がそれを活用している状態を作り出すために、事業部門、研究開発部門、知的財産部門が連携して知財活動を行うことを三位一体の知財活動のゴールと捉える方がより現実的である。

### 3. 2 事業部門が知的財産権の最終のユーザーであるという認識の持ちにくさ

前節において三位一体の知財活動のゴールの具体的なイメージとして、知的財産権のユーザーである事業部門がそれを活用している状態とすることを提唱した。しかし考えてみればこの具体的なイメージは経験的には当たり前のことであり、特にその実現化についてボトルネックが潜んでいるようには思えない。即ち、事業部門が知的財産権のユーザーであるという自覚を持ち、事業戦略に知的財産権を積極的に活用するという意志を持ち、三位一体の知財活動のリーダーシップを取れば、三位一体の知財活動自体は円滑に進み、知的財産権が有効に活用されている状態を作ることはそれほど難しくないと考えられる。



しかし、多くの企業で三位一体の知財活動が実現していないと感じているのはなぜであろうか。その原因として、事業部門が知的財産権のユーザーとしての自覚が欠如しているということはないだろうか。もし、事業部門が知的財産権の活用は知的財産部門に任せればよいという認識であれば、事業部門により三位一体の知財活動のリーダーシップが発揮されることはなく、三位一体の知財活動は実現しない。

このように事業部門が知的財産権のユーザーであるという意識が欠如している場合には、知的財産部門が三位一体の知財活動を通して、事業部門に知的財産権のユーザーとしての自覚を持ってもらうように働きかけを行う必要がある。しかしあくまで知的財産部門の役割はサーバントリーダーシップ<sup>7)</sup>の発揮にとどまるべきであろう。

ここで、新事業創出の場合の三位一体の知財活動について触れたい。新事業創出の場合にはまだ母体となる事業部門がないため、新事業企画部門が知的財産権のユーザーとなり、将来の事業部門が活用する知的財産権を蓄えることをゴールとして、新事業企画部門、研究開発部門、知財部門の三位一体の知財活動を行う必要がある。この場合でも新事業企画部門が三位一体の知財活動のリーダーシップを発揮すべきである。

### 3. 3 三位一体の知財活動の関係者の間の情報共有の難しさ

学習院大学米山茂美教授により、知的財産部門として事業部門や研究開発部門の活動に関する情報の獲得の難しさについて以下の指摘がなされている<sup>8), 9)</sup>。

- ・仮に知的財産部門の担当者が、知的財産は単独でなく、他の様々な要素と結び付いて企業の競争力を生み出すことを理解し、事業戦略や研究戦略と歩調を合わせた知財戦略を立案・実行しようとしても、そのための情報を

事業部門や研究開発部門からうまく獲得できなければ、知財を活かす経営のためのアクションを計画することはできない。

- ・知的財産部門としても、そのような情報を早期に獲得するために、事業部門や研究開発部門に出向いて積極的に御用聞きを行い、あるいはそれらの部門の会議に出席できる体制作りを働きかけているだろう。しかし、現実には、このような行動や体制作りにもかかわらず、なかなか重要な情報を入手することができていないのが現実かも知れない。

この米山教授の知的財産部門としての情報の獲得の難しさの指摘に加え、三位一体の知財活動では、事業部門、研究開発部門及び知的財産部門からそれぞれアップデートされた情報を持ち寄り、関係者で情報共有を行った上で、関係者の議論に基づき次のアクションに結び付けることができるようにする必要がある。例えば、3. 1で示した典型例において事業部門から「新しい機能」を付与した製品の投入の意向があったとしても、その後マーケットニーズに沿わないことが明らかになると「別の機能」に内容が変更される可能性があるし、研究開発部門でも「新しい機能」を付与する技術的手段の確立が難しく、その後の検討の過程で別の技術的手段に変更される可能性もある。一方、知的財産部門からは「新しい機能」を付与した製品をカバーする権利化を進める過程で、先行技術との兼ね合いで広い権利の取得が難しくなるという状況の変化もでてくるかも知れない。このように知財活動を行う上での諸条件の変化に伴って知財活動の進め方を臨機応変に変えていける状態にする必要があるが、その前提となる関係者の情報の共有が難しいのが現状である。

### 3. 4 複数の事業ドメインにまたがる場合の三位一体の知財活動の進みにくさ

3. 1において三位一体の知財活動のゴールと

して、知的財産権のユーザーである事業部門がそれを活用している状態とすると述べた。ここで事業部門が知的財産権を活用している状態を作り出すことについて、三位一体の知財活動の対象としている事業ドメインとの関係について考察したい。

3. 1において用いた典型例において、事業部門が知的財産権を活用している状態とは、「新しい機能」を付与した製品に関して、競合企業を想定し、それらの企業が競合する製品を市場に投入できないような権利を確保することである。この典型例では事業部門が、単一の事業ドメインで一つの製品に関して、知的財産権を活用できている状態を作り出す事例となるが、もしこの事業部門が複数の事業ドメインで複数の製品を扱っている場合には、複数の知的財産上の手立が必要になるということである。

三位一体の知財活動の関係者に着目すると、事業部門でも事業ドメインが異なっていれば事業担当も異なり、研究開発部門でも求められる技術課題が異なってくると研究グループも異なり、知的財産部門も、扱う技術領域が異なると知財担当も異なってくる可能性がある。即ち三位一体の知財活動が対象とする事業ドメインが複数になってくると、それを扱う関係者の数が増えて、関係者間の情報共有が難しくなって、三位一体の知財活動が困難になってくるということになる。したがって、三位一体の知財活動を行う場合には、活動の対象となる事業ドメインを絞り込んで関係者の数が増えないように配慮する必要がある。そして、事業ドメインが複数になる場合には、事業部門に複数の三位一体の活動体制を築くことも必要となってくる。

#### 4. 三位一体の知財活動をデザインする上での留意事項

前章において三位一体の知財活動のボトルネックについて述べたが、そこで得られた知見を

ベースにして、三位一体の知財活動をデザインする上での留意事項について以下に纏めた。

(1) 三位一体の知財活動を通して実現したい状態を明確にする。本稿では、「知的財産権のユーザーである事業部門又は新事業企画部門が、知的財産権を活用している状態」を作り出すという目標を提唱した。単に「事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の三位一体の知財活動」を目指すとした場合には、最終的に作り出したい状態が不明瞭になりやすいので、避ける必要がある。

(2) 三位一体の知財活動を推進するリーダーを明確にする。本稿では、知的財産権のユーザーである事業部門又は新事業企画部門をリーダーとすることを提唱した。事業部門又は新事業企画部門が知的財産権のユーザーであるという自覚を持ち、事業戦略に知的財産権を積極的に活用するという意志を持ち、三位一体の知財活動のリーダーシップを発揮すれば自ずと三位一体の知財活動が実現化され得ると考えられる。

(3) 三位一体の知財活動を担う関係者の情報共有を図る仕組みを整える。本稿では、事業部門、研究開発部門及び知的財産部門からそれぞれアップデートされた情報を持ち寄り、関係者で情報共有を行った上で、関係者の議論に基づき次のアクションに結び付けるような活動が重要であることを指摘した。

(4) 三位一体の知財活動の対象とする事業ドメインを絞り込む。本稿では、事業ドメインの設定の際に、三位一体の知財活動を担う関係者の情報共有が可能となる範囲で設定することを推奨した。

#### 5. 当社の三位一体の知財活動の現状

前稿においては当社の三位一体の知財活動事例について紹介し、その中で三位一体の知財活動を事業部門、研究開発部門と知的財産部門の

部門間の活動と捉えるより、それぞれの部門から派遣された担当者のチーム活動と捉えた方が三位一体の知財活動が実現しやすいということを指摘した<sup>5)</sup>。その後、当社では知財活動チームを母体とした新たな三位一体の知財活動に積極的に取組み、5年間が経過したが、全社の知財活動を複数の知財活動チームにより運営する体制を築けつつある。

本稿では、当社の知財活動チームを母体とした三位一体の知財活動について、その進め方について述べるとともに、全社レベルで知財活動チームを運営する上での仕掛けや仕組みについても紹介したい。尚、当社の三位一体の知財活動については実現化に向かって順調に発展してきていると判断しているが、現状において抱えている課題も明確になってきており、それらについても説明したい。

## 5. 1 当社の知的財産部門として長期的に達成したい状態

当社が2010年に立案した知財上の長期ビジョンを図1に示す。具体的には2020年までに、既存事業の維持・発展に関しては、事業部門・研究開発部門・知的財産部門の三位一体の知財活動が、新事業創出に関しては、新事業企画部門・研究開発部門・知的財産部門の三位一体の知財活動が活発に行われ、当社およびグループ企業の発展のために、知的財産が有効に活用されている状態にすることをビジョンとしている。さらに、三位一体の知財活動に関しては、知財業界でNo.1を目指すというビジョンも掲げている。これは三位一体の知財活動の実現企業として、当社の知財活動レベルを社内外にアピールできる状態にしたいという想いと、知財業界に対して三位一体の知財活動の一つのモデルを提唱することにより、知財業界の発展のための一助となればという想いによる。

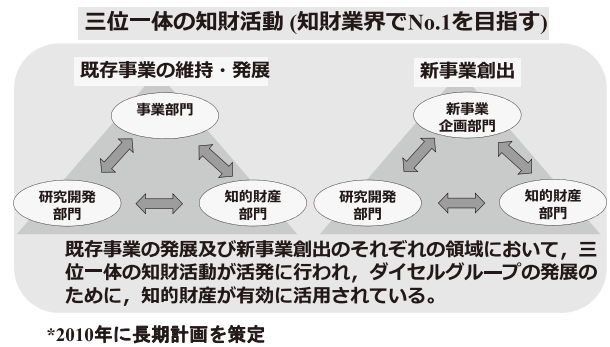


図1 知的財産部門の長期ビジョン

## 5. 2 当社の三位一体の知財活動の進め方

当社の知的財産部門の長期ビジョンを達成するため、前章で述べた三位一体の知財活動のデザイン上における留意事項を踏まえながら、知財活動チームを母体とする三位一体の知財活動を推進した。知財活動チームについて具体的な説明を行う前に、まず当社における三位一体の知財活動を担う関係者について以下説明する。

・パテントコーディネーター（以下、「PC」と略す）

事業部門又は新事業企画部門の知財戦略の責任者であり、それぞれの部門に所属している。担当事業領域又は新事業領域において事業全般を見渡せる部長クラスを選任している。具体的には、知財戦略の策定、特許権等のマネジメント、知財係争への対応、知財活動の推進などについて事業部門の責任者として対応する。

・IP責任者

研究開発テーマに対する知財マネジメントの責任者であり、研究開発部門に所属している。研究テーマに対して全般を見渡せるテーマリーダークラス（課長から部長クラス）を選任している。具体的には、技術成果の知的財産としてのマネジメント、製品、技術ごとの知的財産マネジメント、若手技術者への知財上の指導と教育などについて研究開発部門の責任者として対応する。



・知財担当

三位一体の知財活動を行う上で、知的財産部門から任命される担当で、担当領域の知財活動の責任者である。知財マネジメントに関して幅広い経験を積んでいる人を選任している。具体的には、三位一体の知財活動が円滑に行われるような働きかけ、知的財産戦略上のコンサルティング、知的財産専門家としての専門サービスを行うことについて知的財産部門の責任者として対応する。

当社の三位一体の知財活動の進め方について以下説明する。

(1) PC・IP責任者・知財担当がコアメンバーとなり知財活動チームを形成し、この知財活動チームを母体として知財活動を推進する。

(2) 知的財産権のユーザーであるPCを知財活動チームのリーダーとする。

(3) PC・IP責任者・知財担当により、年度の初めに知財活動計画を立案する。

(4) PC・IP責任者・知財担当により定期的にミーティングを開催し、知財活動計画に示された課題の達成に向けてPDCAサイクルを回しながら知財活動を行う。

(5) 知財活動自体に互学互習できる要素を組み込み、知財活動を通じて、PC・IP責任者及び知財担当のそれぞれの人材育成を図る。

(6) 知的財産部門長は、年一回知財活動チームのメンバーと面談を行い、知財活動チームの活動レベルの評価を行うとともに、その知財活動チームに対して活動レベルを上げるための助言を行う。

(7) 全社の知財活動は、複数の知財活動チームにより行う。

(8) 各PCが知財活動チームの運営や知的財産戦略上のノウハウについて情報交換できるように、知的財産部門主催で年一度全社のPCが集まるミーティングを開催する。

当社ではこのような知財活動チームを新事業創出を担うコーポレートに16チーム、既存事業の維持・発展を担うカンパニーに12チーム、グループ企業に9チームを配置して全社の知財活動を推進している。詳細については、図2に示す。

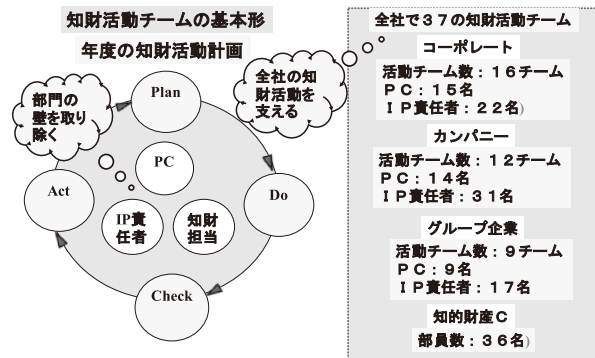


図2 PCを中心とする知財活動チーム

### 5.3 当社の三位一体の知財活動の具体例

前節において、当社の三位一体の知財活動の進め方を説明したが、典型例を用いて活動内容についてもう少し説明を加えたい。この典型例ではある事業部門に複数のビジネスユニット（一つのビジネスユニットでは一つの事業ドメインの製品群を扱っている）があり、その中の一つのビジネスユニットAにおいて「新しい機能」を持った製品Aを市場に投入するという事例と位置づける。この場合、知財活動チームは、それぞれのビジネスユニットごとに設けられており、以下の説明ではビジネスユニットAに設けられた知財活動チームA（以下、「チームA」と略す）の活動内容とする。（5.2の(1)と(2)に対応）

前年度の終わりに、チームAではPC、IP責任者と知財担当によるミーティングが開催され、前年度に行われた知財活動を振り返り、活動がうまくいかなかった原因等について議論を行い、それを踏まえて当年度の知財活動計画を立案する。その知財活動計画には、製品Aの市

場投入の計画に基づき、研究開発目標が明示され、それを受けて権利化の目標や他社権利への対応策が立案される。この知財活動計画にはビジネスユニットAが抱えるその他の知的財産上の課題も挙げられる。(5. 2の(3)に対応)

チームAでは、知財活動計画に基づき知財活動が行われるが、活動の進捗状況の確認のため、月一回関係者によるミーティングが開催される。このミーティングにおいて、PCから製品Aについての潜在的顧客の「新しい機能」に対する反響等について説明があり、「新しい機能」を目指すことに対して方針の変更がないこと等状況の報告がなされる。IP責任者からは、「新しい機能」を付与するために行っている研究開発の状況について報告がなされる。この報告の中では技術課題に対してどの程度達成できているかについて具体的な説明が行われる。知財担当からは、製品Aに対して競合企業が「新しい機能」を付与するためにどのような技術的手段を用いているかについてマップを使って説明がなされる。このミーティングにおいては、製品Aの研究開発方針や研究開発の過程で生まれた技術的成果について権利確保をどのように行うか等について議論が行われ、具体的な対応策が決められる。(5. 2の(4)に対応)

定期的開催されるミーティングにおける情報共有により、PCは研究開発状況および製品Aについての競合企業の状況を学ぶことができ、IP責任者は製品Aに関する市場での動き、知財情報から競合企業の研究開発の進め方を学ぶことができ、知財担当は製品Aに関する市場での動き、研究開発状況を学ぶことができる。(5. 2の(5)に対応)

年度の途中に、知的財産部門長とチームAとの面談(約2時間)が行われる。この面談ではPCから知財活動の状況について説明があり、それに基づいて知的財産部門長から知財活動上のボトルネックに対して対策案を提示する等、

コンサルテーションを行う。さらに、権利取得や他社権利対応等の基本的な知財活動、知財活動チームによる三位一体の知財活動、それぞれの部門からアップデートされた情報に基づく戦略的知財活動が実施されているか否かのチェックリストに基づき、チームAの知財活動レベルの評価(5段階評価)を行う。チームAの評価が3であったため、来年度の知財活動レベルを4に上げるための具体策についても議論を行う。(5. 2の(6)に対応)

チームAのような知財活動チームにより全社の知財活動が行われており、年一度全社のPCが一堂に会して、会議を開催する。会議においてはPCから知財活動事例が報告され、その事例に対してPC間で議論が行われる。さらに、知的財産部門から、知財活動を進める上で役立つ情報を発信している。(5. 2の(7)と(8)に対応)

#### 5. 4 当社の三位一体の知財活動の現状について

当社では、2010年に立案した知財上の長期ビジョンの達成のため、知財活動チームを母体とする三位一体の知財活動を推進してきたが、5年が経過した時点の自己評価を以下に纏めた。

(1) 事業部門又は新事業企画部門のPCを三位一体の知財活動のリーダーとすることにより、PCの知的財産権のユーザーであるという自覚が、三位一体の知財活動を通して年々高まってきている。

(2) PC・IP責任者・知財担当によるチームとして知財活動を行うことにより、事業部門又は新事業企画部門からの情報、研究開発部門からの情報及び知的財産部門からの情報が共有され、知的財産権を活用する上での適切な施策が採られつつある。

(3) 事業ドメインが複数ある場合には事業ドメインごとに知財活動チームを設置することに



より、PC・IP責任者・知財担当の情報の共有が進み、実質的に知財活動が進められるようになってきた。

(4) 知的財産部門長と知財活動チームとの面談の際に、そのチームの知財活動レベルを評価しているが、その評価結果が知財活動チームの活動レベルを上げるためのモチベーションとして機能している。

(5) 全PCが集まる会議において、PCから行われる知財活動事例報告は、他のPCに対して刺激を与え、自分の所属する知財活動チームに適用される場合もでてきている。

以上のような良好な結果が得られている反面、以下の課題も出てきている。

(6) 知財活動チームについては、年々活動内容が充実してきているが、知的財産権が実際にどの程度事業に活用されているかについては、十分に実態がつかめていない。

(7) 知財活動チームのリーダーはPCとしていたので、知財担当としてはサーバントリーダーシップの発揮に専念することになり、知的財産部門としての成果を経営層にアピールすることが以前より困難となっている。

(8) サーバントリーダーシップを発揮する知財担当が知財活動を通して目に見える成果を実感できないために、時間の経過とともに活動に対するモチベーションが低下している部分も見られる。

これらの課題(6)～(8)は、PCを中心とする知財活動チームを母体とする三位一体の知財活動にシフトしたことにより、より鮮明に表れてきた課題であることから、次章においてその解決策について論じたい。

## 6. 三位一体の知財活動の今後の展開

当社における知財活動チームを母体とする三位一体の知財活動についての現状と課題については前章で説明したが、長期ビジョン達成のため

に今後課題に対してどのように取り組んでいくかについて説明したい。前章で指摘した課題(6)～(8)について共通することは、それぞれの知財活動チームの活動の成果が見えにくいという点にある。その結果、三位一体の知財活動に対する経営層の評価がうけにくく、知的財産部門の評価も高まらないという状態となり、三位一体の知財活動を担う知財担当のモチベーションも低下してくるという負の連鎖が形成されてくると思われる。そこで、知財活動の貢献の見える化および評価のプラスの連鎖を形成することに対して、前述の米山教授とディスカッションを行い、同教授のコメントをベースとして以下の対応策を考えた。

### 6. 1 知財活動をめぐる貢献と評価の連鎖の構造について

米山教授からは図3を用いて以下のコメントがあった。

・知財活動チームが知財活動の母体となるため、知財活動の成果はPCの戦略立案とその実行に貢献することになる。この時点ではPCが知財活動チームの成果として評価することになるが、PCがその成果を事業部門長および経営層に報告しない限り、PCおよび知財活動チームが評価されないという状態となる。

従って、知財活動チームが成果を出した場合には、PCは事業部門長に成果報告するとともに、事業部門として経営層に対して成果報告することがプラスの評価の連鎖を作り出すことに繋がるということになる。

以上の米山教授の指摘に対して、現状ではPCが事業部門長に成果報告をすることは実施されつつあるが、事業部門として経営層に成果報告を行うということは充分に行われていない。今後、事業部門から経営層への成果報告に

については、どのような形で実施するのが効果的であり、どのような報告内容にするのが適切であるかについて検討していきたい。例えば事業部門が「新しい機能」を付与した製品を市場に投入する際に経営層に説明する機会があるが、その際に知財活動チームの成果についても併せて説明してもらうことが最も良い方法ではないかと考えている。そのためには事業部門としてその知的財産に係わる成果が新製品を開発する上で非常に重要な役割を演じていることを認識していることが重要であり、さらに三位一体の知財活動を通してPCがどれだけ知的財産権のユーザーとして自覚があるかにかかってくると思われる。

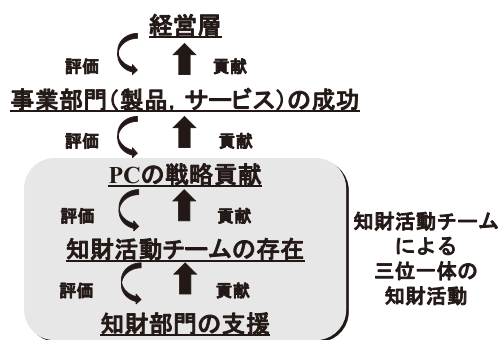


図3 知財の貢献と評価の連鎖<sup>10)</sup>

## 6. 2 三位一体の知財活動を通じた情報発信

さらに米山教授から図4を用いて、三位一体の知財活動を通じた情報発信の重要性について以下の説明があった。

・知財活動チームでは、事業部門からPC、研究開発部門からIP責任者、知的財産部門からは知財担当が派遣されて知財活動を進めているが、それぞれのメンバーが自分の所属する部門での情報発信および連携を取ることが重要であり、そうすることによって知財活動チームが三位一体の知財活動のハブとしての役割を実質的に担うことができ、知財活動チームとして成果を上げることができる。そしてそれぞれの部門

で知財活動チームの成果が認識され、評価に繋がってくるであろう。

以上の米山教授の指摘は、6. 1における縦方向の情報発信に対して、横方向の情報発信も重要であるとの指摘と理解している。この情報発信については、米山教授は別の論文において「情報をもたらすためには情報を出すこと。情報は、情報を発信するところに集まってくる。」という指摘<sup>8)</sup>もある。今後こうした指摘をベースとして、知財活動チームの情報発信という観点からも工夫を加えていきたいと考えている。

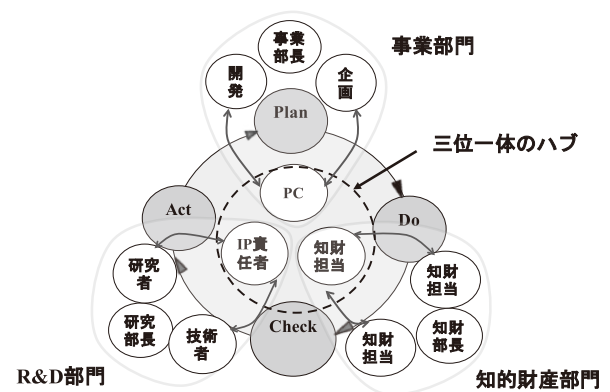


図4 知財活動チームからの情報発信<sup>10)</sup>

## 7. まとめ

本稿では、当社で実施している知財活動チームを母体とする三位一体の知財活動の事例について紹介するとともに、当社における三位一体の知財活動の現状と課題についても合わせて紹介を行った。

本稿を纏める過程で二つのことに気づいた。その一つは、知財活動チームで行われていることは知識創造そのものであるということである。即ち、事業部門、研究開発部門、知的財産部門からそれぞれアップデートされた情報を持ち寄り、課題解決のためにチーム内で議論され、最終的に対策案を作り上げ、それに基づいて行動し、その行動の結果を受けて、さらにチーム

内で議論が進められる。そしてこれが繰り返されていく。まさに継続的に知識創造が行われている状態といえる。もう一つは、知財活動チームは情報発信機能が求められているということである。知財活動チームとして関係部署に情報発信することにより、必要な情報が集まってくるという効果と、知財活動チームの評価や信頼性が高まるという効果がある。

即ち、知財活動チームによる三位一体の知財活動を行うためには、知財マネジメントのスタイルを今までのリスクマネジメント型から知識創造マネジメント型に切り替える必要があるということである。しかし本当にそのように考えるべきだろうか。逆に、知財マネジメントとして知識創造マネジメント型が求められており、それを実現する手段の一つとして知財活動チームによる三位一体の知財活動があるのではないだろうか。そういう意味で、本稿が知識創造マネジメント型の知財マネジメントを目指す多くの企業の方々に役立つことを願って、結びの言葉としたい。

## 注 記

- 1) 経済産業省, 「知的財産の取得・管理指針」(平成15年3月14日)

- 2) 知的財産研究所, 「企業等の知的財産戦略の推進に関する調査報告書」, pp.1~241 (2011)
- 3) 日本知的財産協会知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会, 「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)
- 4) 発明推進協会, 「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」, pp.1~261 (2013)
- 5) 百瀬隆, 「経営に資する知財活動とそれを支える知財人材」, 知財管理, Vol.60, No.3, pp.483~493 (2010)
- 6) 事業部門を知的財産権のユーザーとしているが、厳密には権利化されていない知的財産も含まれるので、本稿ではそのように理解してほしい。
- 7) サーバントリーダーシップの意味については前掲注5) で解説しているが、「知的財産権のユーザーである事業部門がリーダーシップを発揮して、知的財産権を活用して事業活動を行えるように、知財部門が三位一体の知財活動の仕掛け人としてリーダーシップを発揮すること」をさす。
- 8) 米山茂美, 「企業の知財と知財力」, 特技懇, No.255, pp.36~44 (2009)
- 9) 米山茂美, 「知識創造型知財部門の構築に向かって」, 日本知的財産協会関東部会講演会資料 (2009)
- 10) 2015年2月24日に当社において開催された米山教授の講演会において、米山教授から提示されたプレゼン資料の一部。

(原稿受領日 2015年6月30日)