

# 知財部門の機能拡大に関する研究

——知財関連業務への積極的関与——

マネジメント第2委員会  
第1小委員会\*

**抄 録** 国際競争の激化、事業形態の多様化等により、知財部門と社内他部門との間には、責任と役割が明確になっていない知財関連業務（現在、他部門が主管し、知財部門が関与（主導・支援・連携）することで業務品質、アウトプットの向上が期待できる業務）が増えている。知財部門は、知財権を主とした伝統的な知財業務に偏重するのではなく、このような知財関連業務について関連部門と連携して積極的に関与して取り組む必要がある。

本論説では、知財関連業務に対して、知財部門が、関連する機能部門と連携し全体最適化して取り組むための課題を提示し、課題解決のためのステップ（重要な知財関連業務の見える化→目標の共有化→実行計画化）及びこれらに有用な見える化ツールを提案する。さらに、このような取り組みにより、関連機能との連携を深めて機能進化した知財部門が果たすべき新たな役割について述べる。

## 目 次

1. はじめに
2. 知財関連業務の変化・課題
  2. 1 知財関連業務の変化
  2. 2 知財関連業務取り組みへの課題
3. 課題解決のステップ
  3. 1 知財関連業務の見える化
  3. 2 知財関連業務の目標共有化
  3. 3 知財関連業務の実行計画化
  3. 4 社内業務の全体最適にむけて
4. 知財部門の機能進化
  4. 1 社内での議論を高める
  4. 2 新たな業務の創造
5. おわりに

## 1. はじめに

近年、知的財産（以下、知財という）を取り巻く事業環境の劇的な変化（事業のグローバル化の進展、新興国のキャッチアップ、他業種からの進出等）によって、知財業務にもこれまでに

ない機能進化が求められるようになってきた（知財パラダイムシフト<sup>1)</sup>）。その結果、知財部門と社内他部門との間で責任と役割が明確になっていない知財関連業務が増えてきている。また、これまでは知財部門があまり関与してこなかった他部門の業務の中にも、知財の視点を加えて解決していく必要のあるものが出てきている。

これまでも、一部先進企業の知財部門においては他部門との連携を深めて戦略的な知財活動が行われている例も見られる。しかし、多くの知財部門では、自らの知財業務を見直し、機能進化させる必要性の認識はしていても、未だに伝統的知財業務偏重から脱却するための一歩が踏み出せていないのではないだろうか。

そこで、本論説では、知財部門が関連する部門と連携して知財関連業務の再設定をするため

\* 2014年度 The First Subcommittee, The Second Management Committee

の具体的なアクションについて提言を行う。また、その際に有用な見える化ツールを提案する。更に、これを活用した知財部門の機能進化について提言する。

## 2. 知財関連業務の変化・課題

### 2.1 知財関連業務の変化

国際競争の激化と事業形態の多様化等により、知財部門と社内他部門との間には、責任と役割が明確になっていない知財関連業務が増えている。例えば、M&Aにおける知財デューデリジェンス、契約における知財条項の検討、ロイヤリティ管理、営業秘密管理等があげられる。このような知財関連業務は、その内容も高度化・複雑化しているため、知財部門を含めて複数の部門の高度な専門性を持って対応することが必要になっている。

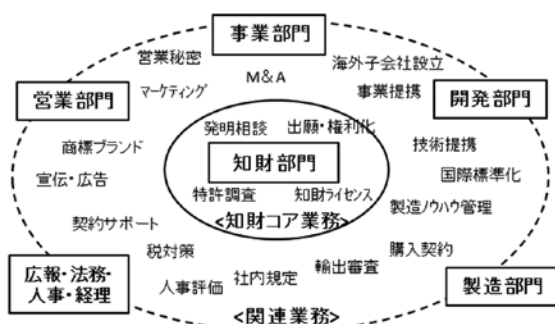


図1 知財関連業務の拡がり

このように、知財業務は様々な業務に関連することが多く、そのため知財部門は社内外の様々な組織とコミュニケーションをとる機会が多い。多くの知財部門は、こうしたコミュニケーションを通じて隣接する業務においても知財の視点を加えて対応する必要があるものが多いとの問題意識をもっているものと思われる。しかしながら、具体的なアクションになると、未だ、出願権利化等の伝統的知財業務に偏重したままで、それ以外の新たな知財関連業務への積

極的な関与が出来ているとはいえないのではな

### 2.2 知財関連業務取り組みへの課題

こうした状況を改善し、前に進めるためには次のような課題があると考えられる。

- ・知財関連業務が増えていることは漠然と認識しているが、具体的な知財関連業務の内容や取り組み状況を把握できていない。
- ・知財関連業務の問題点、必要性、目標レベルが、経営者や社内部門間で共有化されていない。
- ・個々の知財関連業務を目標レベルに高めるための取り組み方法が確立されていない。

## 3. 課題解決のステップ

当小委員会では、これらの課題に対して以下のステップで取り組むことを提案する。

- ① どのような知財関連業務が存在するのか、どの知財関連業務が重要なのかを見える化する【知財関連業務の見える化】
- ② 経営層を含む社内組織間で、重要な知財関連業務のレベルをどこまで高めるのか目標を共有化する【知財関連業務の目標の共有化】
- ③ 業務を必要な目標値に高めるための複数部門の実行計画（アクションアイテム）を明確にする【知財関連業務の実行計画化】

次節より①～③の各ステップを具体的に説明する。

### 3.1 知財関連業務の見える化

#### (1) 知財関連業務の棚卸し・整理

まず、既に取り組んでいる或いは今後取り組みが必要と感じている知財関連業務を棚卸しして整理し、そこから対応が必要な知財関連業務を見える化することから始める。

当小委員会において、どのような知財関連業務が社内存在しているかについて検討を行っ

た結果、近年、知財部員が経験的に加わったと感じている関連業務を含めて約80の知財関連業務を抽出した。しかし、知財関連業務は、社内の多岐の部門にわたるため、そのままでは今後どの業務にどの部門と連携して取組んでいくべきかが分かり難い。そこで以下のフレームを使って整理してみた。

知財関連業務は“社内”と“社外”，“ブランド志向”と“技術志向”の視点で、図2に示すように8つの軸で整理できる。8つの軸とは、1) 事業戦略・技術戦略，2) 事業連携・技術調達，3) 自社技術開発，4) 生産・製造部門(知財観点からみた事業競争優位性の確保)，5) 社内制度(特に知財に関する人材育成，風土作り)，6) グローバルなロイヤリティ管理，7) 営業・マーケティング(ブランドマネジメントは除く)，8) 契約における事業競争優位性の確保である。例えば、1) 事業戦略・技術戦略は，“社外志向”5) 社内制度は“社内志向”，3) 自社技術開発は“技術志向”，7) 営業・マーケティングは“ブランド志向”，2) 事業連携・技術調達は“社外志向”と“技術志向”の中間として整理できる。このように2つの視点で整理すると、社内が存在する知財関連業務の位置付けがイメージし易くなる。

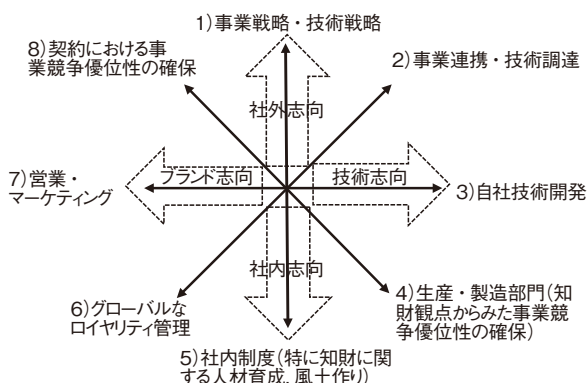


図2 知財関連業務の8軸

尚、これら8つの軸は、平均的な企業を想定した上で、これからも知財部門が関わっていく

と思われる業務について、重要度の高いもの、経営的視点から知財部門が関与すべきものは何かを小委員会内で議論して決めたものである。従って、全ての企業にそのまま当て嵌まるものではないが、1つの考え方として参考にして頂きたい。

## (2) 知財部門としての取り組みのあり方・具体的な業務の検討

次に、各軸について、知財部門としての取り組みのあり方及び具体的な業務について検討する。

以下、1)～8)の各軸について、当小委員会が検討した知財部門として取り組むべき内容の概要を記載するので参考にして頂きたい。

### 1) 事業戦略・技術戦略

自社ビジネスの市場優位性を長期間確保するために、事業戦略、技術戦略、知財戦略が三位一体となった活動が提唱されているものの、実現できている企業は多くはない。事業戦略・技術戦略の立案に知財部門が関与できていない場合には、これらを立案する部門との連携を図れるように社内の体制作りにも努めるべきである。そのためにも、市場や競合他社に関連する知財情報を経営層や事業部門に定期的に提供し、戦略立案に際しての知財情報の重要性を経営層や事業部門に認識してもらうことが必要である。

理想的には、事業戦略・技術戦略の企画に知財部門も参画できる体制を構築し、知財部門が事業戦略・技術戦略の立案を知財視点でサポートすること、更に、事業戦略・技術戦略に知財戦略を盛り込ませることが重要である。

### 2) 事業提携・技術調達

知財部門は、事業提携、技術調達の検討段階から、判断に影響できる程度に十分な関与はできていない場合が多い。事業計画の目論見の達成に向けては、相手先の知財を評価分析し、その結果を反映して契約をまとめ、そして導入し

た知財を積極的に活用することが重要であり、そのためには各フェーズへの知財部門の積極関与が必要である。また、オープンイノベーションの時代にあつて、他社との協業の機会も増えるため、事業連携や技術調達に関連した知財関連業務の事業への影響は大きくなる傾向にある。同時に知財視点で検討すべき個々の事案の難易度も高まっているなか、事業提携・技術調達の各段階における関係部門との協力体制をしっかり構築することが大切である。

### 3) 自社技術開発

自社ビジネスを有利に進めていく上で、知財権でしっかりと製品や技術を保護することが重要であることは言うまでもない。しかしながら、個々のアイデアに対して場当たりに個人の能力に頼って特許出願をしたり、他社特許の存在を把握せずに技術開発をしたりしては特許による十分な保護を得ることは叶わず、ひいてはグローバルな競争に勝ち残ることはできない。特に近年では、事業のグローバル化にともない出願国の選定など明細書の検討以外に検討すべきことも増えている。

このような状況にあつては、事業部門と知財部門が、開発初期の段階から連携して、注力すべき技術開発の切り口を見定めた上で、組織的に特許網を構築していくことが重要である。その際に、自社製品に使う特許と自社製品には使わないが他社を牽制するための特許の区別を意識しながら、アイデア抽出活動や他社特許調査を実施するのが良い。

### 4) 生産・製造部門（知財観点からみた事業競争優位性の確保）

近年、新興国企業との競争の激化に伴い、技術ノウハウ等の秘密情報管理の重要性が高まっている。技術情報漏洩を有効に防止するためには、先ず、製造技術などの現場では当たり前と思われていることでも保護すべき技術情報としてしっかりと認識することが必要である。その

上で、それら秘密情報に対して管理方法と責任者、社内外における開示範囲等を定めて管理をすべきである。秘密情報の重要度について誰が判断をするかを明確にして、重要度に従った管理を行うようにする。

### 5) 社内制度（特に知財に関する人材育成、風土作り）

知財関連業務の社内における協力体制の構築が必要であり、特に人材育成が重要である。報奨／表彰制度のような発明者のモチベーションアップをはかるための社内制度や事業活動、研究開発活動における知財対応に必要なスキルを強化するための研修制度の整備が必要である。

例えば、組織管理者登用時に必要な知財スキル、マインドを強化するプログラムの策定、部門毎、階層毎に必要な知財スキルを明確にした上で各人の現状に合わせた育成プログラムの策定、要員の適材配置の実現に向けた制度の構築等である。

### 6) グローバルなロイヤリティ管理

知財権の実施許諾に対するロイヤリティ収入と支出については、関連事業部門に任されているなど、社内ではばらばらに管理されていることが多い。しかしながら、会社全体として知財権に関するライセンス契約のロイヤリティ収支を把握できなければ各知財権の経済的な知財価値評価もできないため、社内横断的なロイヤリティ管理スキームの構築が望ましい。

特に、事業がグローバル化する中で、本社と海外グループ企業間でのライセンス契約、ロイヤリティのやりとりも増えてきている。知財部門は部門・事業部の情報を横串で見渡すことができるポジションに位置することが多いため、知財部門が部門間の連携の橋渡しと、仕組み作りの舵取り役となることが考えられる。

### 7) 営業・マーケティング（ブランドマネジメントは除く）

ブランドマネジメント以外で、マーケティング

グ部門と知財部門が共同して活動する機会は少ない。

知財には、マーケティングに直接関係する「経営情報開示機能」、「市場参入抑制機能」、「市場排除機能」、「市場参加資格機能」という機能があり、マーケティング・ツールとしての有用性が指摘されている<sup>2)</sup>。今後、知財部門においては、知財情報をマーケティング活動に役立つように加工して積極的に提供したり、マーケティング活動に役立つ知財をマーケティング部門等と連携して共に創り出すという活動が求められる。

#### 8) 契約における事業競争優位性の確保

従来、知財部門の契約との関わりは、主として契約書条項の文言や法的なチェックに留まることが多かった。万一、必要な知財が十分に検討されずに、事業に必要な知財（権）が契約対象となっていなかったり、不必要な知財（権）が数多く契約書に記載されていると、契約の目的を達成することができない。事業の状況、知財（権）の内容を整合させて契約内容を検討することが必要である。事業環境の不透明さも相まって、事業に関する契約業務の難易度、重要性は高まっている中、知財部門は、事業戦略上の課題をよく理解した上でそれを契約上に反映できるように提案をするべきである。そのためにも、知財部門が、事業の計画段階から関与できる社内体制を構築する必要がある。

上述の各軸の取り組みのあり方に基づいて、当小委員会が検討した知財部門が取り組むべき具体的な仕事を知財業務内容として表1～表8（文末）に示すので参考として頂きたい。

### 3. 2 知財関連業務の目標共有化

前節にて、①どのような知財関連業務が存在し、どの知財関連業務が重要なのかを見える化する【知財関連業務の見える化】について述べた。

次のステップとして、②経営層を含む社内組織間で、重要な知財関連業務のレベルをどこまで高めるのかの目標を共有化すること【知財関連業務の目標共有化】について述べる。

#### (1) 知財関連業務のレベル分け

前節にて設定した各軸の取り組むべき知財関連業務の具体的な業務内容について、目標とする業務レベルをレベル1；最低限知財部門が関与しているべき業務～レベル5；先進的な知財活動を行うために知財部門が関与すべき理想のレベルの5段階に分けていく。

このレベル分けについては、企業がおかれている環境、例えば業種や他社の動向、国内が主な市場なのか海外が主な市場のかなどを考慮し、各社なりに設定すればよい。その際、知財部門だけでなく、関連する機能部門、そして何よりも実際に事業を行っている事業部門を巻き込んで設定しなければ知財部門の独りよがりになってしまうことに留意する必要がある。

例として当小委員会にて検討した「1) 事業戦略・技術戦略」のレベル分けを表9に、「6) グローバルなロイヤリティ管理」のレベル分けを表10に示す。

#### (2) レーダーチャートの作成

次に、各軸の取り組み状況の全体を俯瞰して把握し、全社的な取り組みを検討するために、各軸のレベル分けをした結果を図3のようなレーダーチャートに表わしてみることを提案する。

業務をレベル分けした表（例えば表9、表10（文末））と、レーダーチャート（図3）は、知財部門が関連部門と議論をするための見える化ツールとなる。まず、軸ごとに関連する部門とともに知財関連業務について自社の現状を認識して現実の業務レベルをプロットする。そして、自社の業務内容や事業戦略を考慮して、目指すべき業務レベルをプロットする。そして、現実

## 【重要な関連業務の見える化】

- ・重要な関連業務1)-8)
- ・業務レベル①-⑤
- ・ギャップ←→

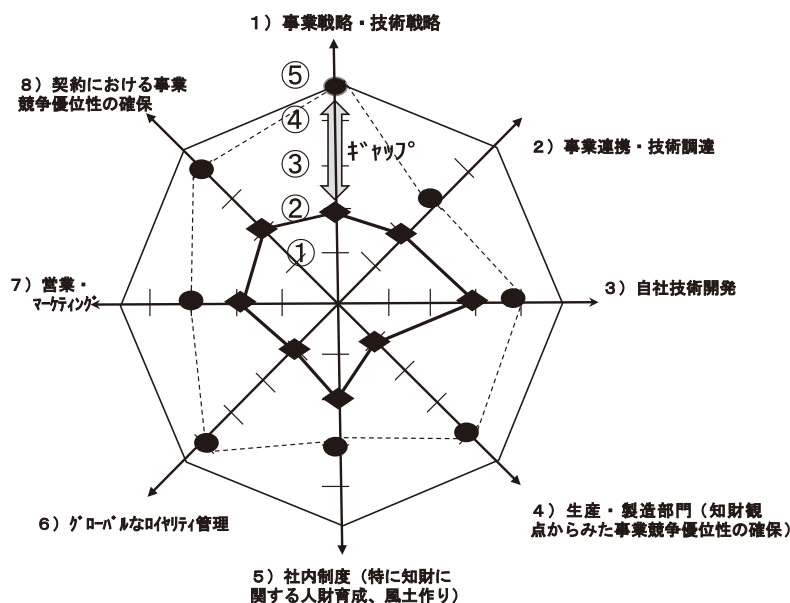
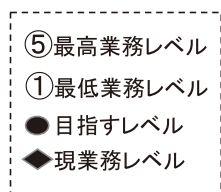


図3 全体を俯瞰するレーダーチャート

の業務レベルが目指すべき業務レベルを下回り、ギャップがある場合には、その業務をどうすべきか、どこが主体的に取り組むべきかなどを具体的に議論する。

重要なことは、目指すレベルが知財部門の勝手な思いにならないように、企業利益への貢献を考えて、経営層及び複数の実行する関連部門間で目標値を共有することである。

### 3. 3 知財関連業務の実行計画化

次に、③業務を必要な目標値に高めるための関連各部門の実行計画（アクションアイテム）を明確にする【知財関連業務の実行計画化】ステップについて述べる。

目指すレベルと現状とのギャップを関連部門とともに認識ができたなら、そのギャップを埋めるための手法を一緒に考えるべきである。必ずしも主体的に知財部門が取り組むべき課題とは限らず、他部門が取り組んだ方が会社全体から見れば効率的かつしっかりと対応できるのであればそのことを知財部門が認識できればよい。

このような作業を行うことによって、社内で

抜け落ちていない業務がないかをチェックすることができ、その上で業務の抜けをどの部門が担当するのか、どのように連携していくのかを明確に示すことができるようになる。

実行計画を作成するときは、レベル表に示した各項目についてはあくまでも参考として、それぞれの企業において必要となる項目を加え、また不要な項目は削除することも含めて議論すればよい。その際にはそれぞれの部門のエゴを排除して、会社全体として知財関連業務で不利益を被らないようにするにはどうすべきかを考え、目指すべき業務遂行に向けた業務改革プランを立てることが重要である。議論の対象となる各業務について、知財部門が主管する方がよいのか、他部門が主管する方がよいのかはそれぞれの企業によって事情が異なるので、実情に合わせて議論すればよい。

### 3. 4 社内業務の全体最適にむけて

さらに一歩進めれば、このレベル表とレーダーチャート（「見える化ツール」）は経営層とのコミュニケーションツールにもなりうる。知財

関連業務が増えているにもかかわらず人員が減らされ、業務負担が増加しているといくら訴えても具体的な業務やその重要性を示せなければ単なる「知財部門の愚痴」になってしまう。具体的な業務を示し、なぜその業務が必要なのか、会社全体から見てどの部門が担当すべきか、そのためには組織や人員をどうすべきかを経営層に考えてもらうきっかけにもなりうる。更に、「見える化ツール」をライバル企業に当てはめて、外から見たレベルを示し、自社と比較することにより、自社の弱点を知ってもらうこともできるであろう。

当小委員会では、「見える化ツール」を利用して議論を行うことの有用性を検証するために、JIPA関西の中少数知財会員フォローアップ研究会<sup>3)</sup>と意見交換を行った。この意見交換会において、「知財関連業務が増えてきているにも関わらず、どの部門が主導的にやるべきかが分からず問題となることがある。しかし、関連する他部門と話し合いをするにもどのような問題があるかすら明確にできないことから、このような見える化のためのツールがあれば具体的に社内で話しやすい。知財部門内の認識レベルあわせや他部門との連携などに幅広く活用できる。知財部門での取り組み課題・強化すべき事項を確認するためのツールとしても活用が可能であり、いろいろな局面で使用できる可能性を秘めている。」という趣旨の意見を多数得ることができた。

## 4. 知財部門の機能進化

### 4.1 社内での議論を高める

前章まで「見える化ツール」を使用して知財部門と関連部門が顔をあわせて議論することの有用性を説明してきた。まとめると、以下のようになる。

- ・ 関連部門や経営層と一緒に知財関連業務につ

いて棚卸をしながら、自社の現状と目指すべきレベルをディスカッションすることにより、知財関連業務に見える化することができる。

- ・ レーダーチャートは見える化するための有効なツールとなる。
- ・ このような作業を行うことによって、必要な知財関連業務について、どの部門も手をつけていない業務がないか、また責任があいまいな業務がないかチェックすることができ、知財関連業務の抜けや落ちを確認することができる。
- ・ なによりも、社内の各部門が知財関連業務について取り組むべきレベルと課題を知財部門と共有し、それに見える化する取り組みを通じて理想と現実のギャップを認識するプロセスこそが重要である。
- ・ 知財関連業務を他部門協業により整理し体制作りをすることによって社内における業務の落ちモレを無くし、知財業務全体のレベルアップを図ることが出来る。

このような取り組みを通じて、知財関連業務をどのように全社で実施していくかの道筋をつけることが出来るが、こうして社内体制が出来た更に先に、これを足がかりとして将来の知財部門の機能進化について考えるべきである。

### 4.2 新たな業務の創造

企業における知財業務は多岐に渡るようになってきており、それに応じて知財部門も前章で述べたように多くの部門と関わるようになってきている。また、企業経営における知財そのものの影響（重要性）も増してきているところであり、知財部門はそうした時代の要請に応える活動をすべく更なる進化が求められる。

すなわち、知財部門は従来のような出願権利化業務のように受身の業務をこなすだけでは時代の要請に答えているとはいえない。自らの機能を進化させ、将来の業務を創造することが求

められているのではないだろうか。

しかし、知財部門の機能進化の方向性については、業種や企業戦略によって異なり一律に述べることは難しい。当小委員会ではヒントを探るために識者である青江秀史氏（大阪大学大学院高等司法研究科教授，大阪大学知的財産センター長）及び 原田祐介氏（アーサー・D・リトル）とそれぞれ意見交換を行った。この意見交換で得られた将来の知財部門の役割の一例を表11, 12（文末）にコラムとして掲載するので参考として頂きたい。

## 5. おわりに

近年の事業環境の変化により営業秘密管理や契約管理等を含めた知財関連業務が増加し、知財部門だけでなく広く社内全体で対応することが必要となっている。すなわち、あらゆる部門に知財の視点が必要な業務が存在するといっても過言ではない。それにともなって、知財部門は知財権そのものだけを扱う仕事から、広く知財に関する業務に眼を向けて舵取り役をすべきであろう。

人員や予算のリソースには限りがあるため、知財に関係するありとあらゆる業務を知財部門で引き受けることはできない。しかし一方で、社内でもどの部門も手を出さずに放置されている業務が存在する状態は避けねばならない。そのためには業務の棚卸を行い関連部門や経営層と共有した上で、自社で達成すべき業務レベル、社内での業務分担と連携について真剣に話し合うことが肝要である。

なお、業務の効率化や人員の育成や配置などについては、すでに他の論説に示されている<sup>4)~8)</sup>ので、それらをご参照いただきたい。

他部門との連携を深めていく中でお互いに課題を共有することが重要であり、その課題から新しい業務も生まれ、知財部門も機能進化する。

伝統的な「特許部」, 「商標部」から機能進化した「知財部」への転換、これこそが知財部門に求められており、その一助として本論説を役立てていただければ幸いである。

本論説は、2014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、中村俊則（セコム；小委員長）、富畑賢司（ゲンゼ；小委員長補佐）、荒井良之（アンリツ）、鵜籠芳直（サトーホールディングス）、中村広希（デンソー）、船田斉（昭和電工）、増田一郎（沖電気工業）、鎗居龍太（パナソニック）が執筆した。

## 注 記

- 1) 「知財パラダイムシフト ―知財活動の劇的变化―」『知財管理』 Vol.64, No.4, pp.465-474 (2014)
- 2) 「マーケティング・ツールとしての知的財産」杉光一成, IAM Discussion Paper Series #38(2014)
- 3) 中少数知財会員フォローアップ研究会 JIPA関西所属の主に知財部員10名以下の企業にて、中少数規模の知財組織に特有の課題について調査、研究を行っている。
- 4) 「これからの知的財産組織のあり方について」『知財管理』 Vol.60, No.8, pp.1317-1332 (2010)
- 5) 「グローバル化、オープンイノベーション時代における社内知財教育に関する研究」『知財管理』 Vol.62, No.7, pp.977-992 (2012)
- 6) 「知財業務におけるアウトソーシングマネジメントに関する研究」『知財管理』 Vol.63, No.11, pp.1747-1761 (2013)
- 7) 「知財人材の有効活用に関する研究」『知財管理』 Vol.64, No.7, pp.1076-1088 (2014)
- 8) 「知財戦略を実践するためのマネジメント」『知財管理』 Vol.64, No.8, pp.1201-1215 (2014)



表1 事業戦略・技術戦略の知財業務内容

機能軸	事業戦略・技術戦略（事業企画部門，技術開発部門，知財部門の連携） （あるべき姿）事業戦略・技術戦略に知財戦略を盛り込ませる。
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略，技術戦略の策定に参画して，知財視点でのサポート，助言を行う。</li> <li>・事業戦略，技術戦略に基づいた知財戦略を立案する。</li> <li>・知財戦略を具体的な実行計画に落とし込む。</li> <li>・知財実行計画の推進とPDCAを実行する。</li> <li>・事業戦略，技術戦略の策定時に知財部門（知財有識者）が参画できる体制を構築する。（関係部門に働きかけて，知財戦略の必要性を認知させる）</li> <li>・事業戦略・技術戦略の検討に参画できる知財担当者を育てる。（社内ローテーション含む）</li> <li>・事業戦略，技術戦略に関する情報が入手できる仕組み・体制を作る。</li> <li>・事業戦略，技術戦略に関する知財情報を提供できる知財検索ツール，分析システムを整備する。</li> <li>・事業戦略・技術戦略に役立つ知財情報を分析できる知財担当者の教育，トレーニング</li> <li>・事業戦略や技術戦略に関連する知財情報（他社特許状況，自社ポジション）を発信する。</li> <li>・知財戦略の重要性を経営層や関係部門に認識してもらう。（経営層，事業部門への教育）</li> </ul>

表2 事業提携・技術提携の知財業務内容

機能軸	事業提携，技術調達（ライセンス導入，アライアンス，M&A） （あるべき姿）M&A（事業買収，売却，合併），アライアンス（事業提携・統合，技術提携），技術導入（ライセンス）など，（Make or buy Decisionに関連して，）知財の価値評価，及び知財に関連した交渉を必要とする，経営上の課題への貢献
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相手先の知財を評価分析する（デューデリジェンス） 書誌的な事項の整理 量的，技術分野別の評価（ポートフォリオの俯瞰） 影響度の高い重要な知財の抽出（権利の広さと強さ，訴訟歴の確認） 事業を取り巻く，その他第三者の知財の状況分析（競争力分析，SWOT） 相手先の知財で，事業化に必要な知財を充足するか（その他第三者の障害になる特許の始末，例：無効鑑定の取得，ライセンス導入） 評価分析したものをどう見るか，買収か，アライアンスか，知財情報に基づく提案 標準必須特許，実用化特許</li> <li>・契約をまとめる 関連する契約（例えばMPA）の知財状況の取扱い 譲渡する知財の特定と価値の値付け，移転，実施等の制限，自社実施権の留保（freedom to operate） 知財価値の値付け（含ノウハウ） FIPとBIPの取扱い（許諾条件，含むサブライセンス，オーナーシップ，費用負担など） 交渉戦略・戦術（知財に関する部分）の提案と実行 cash or in kind（差し出す知財の特定と，実施条件） 譲渡しない知財のライセンス供与</li> <li>・導入した知財を活用する 譲渡受の知財ポートフォリオの管理（出願権利化，維持年金） 譲渡受の知財ポートフォリオの棚卸しと評価（一部放棄を含む） 知財活用戦略の提案と実行</li> </ul>

表3 自社技術開発の知財業務内容

機能軸	<p>自社技術開発（研究開発部門）                  （あるべき姿）開発の初期段階から自社ビジネスを想起し、それを実現するための知財網を構築できている。</p>
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の開発製品の市場優位性を確保する。（他社参入障壁構築）                      自社・他社のマップを作成，他社回避案を検討し，出願内容に盛り込む。                      開発テーマ（切り口）を助言する。</li> <li>・ 他社特許情報を分析して自社の立ち位置を明確にする。                      開発初期の段階で，開発に障害となる特許を把握する。                      研究・開発部門と連携して，アイデア抽出やクレーム検討を実施する。</li> <li>・ 将来のコア技術となり得る技術を保護する。                      徹底的な先行技術調査を実施し，確実に権利化できるクレームを提案する。                      発明の本質を見極めたアイデア抽出や無用な限定のないクレームを提案する。</li> <li>・ 自社の差別化技術を明確にして，差別化技術を知財で守る。                      自社の特許マップで出し漏れがないか検討する。</li> <li>・ 提出された発明を確実に出願・権利化する。                      社内で届けられた発明を出願・権利化する。</li> </ul>

表4 生産・製造部門の知財業務内容

機能軸	<p>生産・製造部門（知財観点から見た事業競争優位性の確保）                  （あるべき姿）ノウハウの秘匿・出願の基準を明確化し，製造ノウハウの管理体制を構築し，技術流出を防止する。</p>
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 生産・製造部門の状況（ノウハウの有無，ノウハウ管理）を把握する。                      生産・製造部門のノウハウの有無を見極めて，秘匿・出願基準の必要性を判断する。                      生産・製造部門のノウハウの発掘</li> <li>・ ノウハウ管理体制の構築，運用                      製造ノウハウ（秘匿情報）の認定システム，管理体制構築                      技術，ノウハウ漏洩防止規定，ガイドライン等の策定                      ノウハウ公証登録制度の確立と実行推進                      現場従業員に何がノウハウか理解させる。                      管理職教育，従業員教育</li> <li>・ 技術流出防止措置を着実に実施する。                      社内の管理状況監視                      ルーチン外事態への対応</li> <li>・ 競合他社の情報収集（知財権出願状況）と解析                      文献，インターネット等からの情報収集                      他社との交流による情報入手</li> </ul>

表5 社内制度（人事・総務部門）の知財業務内容

機能軸	社内制度（人事・総務部門） （あるべき姿）職能，階層毎に必要な知財スキルが定義されており，育成のためのプログラムが整備されている。
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発明者に対する知財スキル育成のプログラムの確立 発明報奨規程の策定と周知 発明提案スキルの育成研修 特許調査スキルの育成研修 抵触判断スキルの育成研修 知財基礎スキルの育成研修</li> <li>・ 営業部門，マーケティング部門，事業企画部門に対する知財スキル育成のプログラムの確立 営業部門，マーケティング部門，事業企画部門に必要な知財スキルの定義 知財基礎スキルの育成研修 商標，著作権，不況法等スキルの育成研修</li> <li>・ 事業部門/開発部門のマネジャに対する知財スキル育成のプログラムの確立 マネジャに必要な知財スキルの定義 知財経営スキルの育成研修</li> <li>・ 部門毎，階層毎の体系的な知財スキル育成のプログラムが確立</li> <li>・ 部門毎，階層毎の職務基準書（人事データ）に知財スキル定義 部門毎，階層毎に必要な知財スキルの体系的な整理 職務履歴書の整備 スキルマッピング</li> <li>・ 発明者のモチベーションアップをはかるための社内制度，発明のインセンティブにつながる報奨／表彰制度や研修制度の整備</li> </ul>

表6 グローバルなロイヤリティ管理の知財業務内容

機能軸	グローバルなロイヤリティ管理（経理部門，事業部門） （あるべき姿）ライセンス契約情報，ロイヤリティの収支，および権利の移転について，グローバルに一元管理を行っている。
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル規模で，ライセンス契約の情報，およびそのロイヤリティ収支を一元管理 海外グループ会社を含むグローバル規模で，契約管理部門，事業部門と連携し，情報共有化のスキームを構築する。 スキームに基づきデータを一元管理するシステムの構築（IT部門） 共有化された情報を基にロイヤリティ授受の窓口を集約 グローバルな権利の移転に関する対価の設定スキームを確立する。 国をまたがる権利の移転に関して，移転価格税制上適切な対価の設定をするためのスキームを構築する。</li> <li>・ 国内事業部門のライセンス契約の情報，およびロイヤリティ収支の一元管理 国内の契約管理部門，事業部門と連携し，情報共有化のスキームを構築する。</li> <li>・ 共有化された情報を基にロイヤリティ授受の窓口を集約</li> <li>・ ロイヤリティの授受における税務手続きについて経理部門と連携してスキームを構築する。</li> </ul>

表7 営業・マーケティングの知財業務内容

機能軸	<p>営業・マーケティング (あるべき姿) 知財を戦略的に活用して、顧客との関係性を強化し、企業価値、顧客価値を高める。知財情報を利用して顧客ニーズを把握してマーケティング活動に利用する。</p>
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客に自社知財を利用してもらうことにより、顧客価値を向上する。 自社技術・サービスをブランド化し、顧客に利用してもらうことにより、顧客製品の競争力を向上する。</li> <li>・営業・マーケティング活動に有用な知財権を確保し、顧客に自社製品・サービスの優位性を訴求する。 知財権により乗り換え障壁をつくる。</li> <li>・企業ブランドの向上施策（広告、ニュースリリース、イメージUP戦略）に知財部門が参画する。</li> <li>・商標の世界ワイドでの戦略的な出願と管理</li> <li>・商品デザイン戦略立案に参画して、意匠を活用して自社デザインを保護</li> <li>・製品ごとに知財情報を整理し、営業や顧客が理解しやすく加工して提供する。 自社の技術（シーズ）に関する顧客知財情報を分析し、潜在顧客情報、顧客のニーズ情報、キーマン情報をマーケティング部門に提供。共同してマーケティング活動を行う。 ハウスマーク、商品に必要な商標を事業計画に沿って世界ワイドで取得、管理する。</li> <li>・要請に応じ、または定期的に一般的な知財情報〔特許件数・特許番号）を営業・マーケティング部門に提供する。 →営業資料等に利用。</li> <li>・企業イメージを維持するための模倣品対策</li> <li>・商品ネーミング時に他社知財権のチェック</li> <li>・社外発表原稿（広告、ニュースリリース、学会発表）のチェック&amp;アドバイス</li> </ul>

表8 契約における事業優位性の確保の知財業務内容

機能軸	<p>契約における事業競争優位性の確保（全社最適を考慮した契約締結）（法務部門 - 事業部門） (あるべき姿) 部分最適ではなく、全体最適で契約を検討する体制を構築する。</p>
知財業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知財契約により競争優位を確保する。 事業戦略を把握し、事業計画に沿って契約案を提案する。 事業戦略上の課題を発見し、その課題を解決するための契約案を作成する。 M&amp;Aなど事業に大きな影響を与える案件について、計画段階から関与できる社内体制を構築する。</li> <li>・契約チェックにおいて、自社の事業戦略に有利な修正案を作成し、提案する。 自社の契約ひな形を作成し、自社から提案する。</li> <li>・契約時の相談（知財関連のアドバイス）</li> <li>・契約時の関連条項の審査</li> <li>・事業目的に応じた知財契約条項になっているかをチェックする。</li> <li>・事業部門と話し合いながら修正案を提案する。</li> <li>・契約部門に知財部門のチェックの必要性を理解してもらう。</li> <li>・契約審査に関するルールが明確でない場合、知財部門が関与すべき条項について具体的に検討し、社内を示してルール化する。</li> <li>・契約時に、知財条項に対して知財部門が関与できる社内ルールを策定する。</li> </ul>

表9 事業戦略・技術戦略のレベル分け表

機能（軸）	業務レベル (⑤高—③中—①低)	具体的な仕事	必要なスキル
事業戦略・技術戦略 (事業企画部門、技術開発部門、知財部門の連携)	⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略、技術戦略の策定に参画して、知財視点でのサポート、助言を行う。</li> <li>・事業戦略、技術戦略に基づいた知財戦略を立案する。</li> <li>・知財戦略を具体的な知財実行計画に落とし込む。</li> <li>・知財実行計画の推進とPDCAを実行する。</li> </ul>	経営、財務、会計、技術動向、マーケティング、サプライチェーン、関連法律、知財利活用、企画、提案
(あるべき姿) 事業戦略・技術戦略に知財戦略を盛り込ませる。	④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略・技術戦略に基づく知財戦略が立案できる社内体制・環境を整える。</li> </ul>	経営、財務、会計、技術動向、サプライチェーン、標準化戦略、オープンクローズ戦略、関連法規、知財法規
	③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略・技術戦略の立案・検討に必要な知財情報の提供（パテントマップ、競合分析）</li> </ul>	知財法規、知財調査 知財分析（抵触判断）、知財係争・訴訟対応、情報分析
	②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略・技術戦略の策定時に知財部門が関与する仕組み作り</li> <li>・知財関与の必要性を説得（経営層、関連部門）</li> </ul>	提案力、ロジカルシンキング、プレゼン、対人折衝
	①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略、技術戦略、知財戦略は存在するが、3つの戦略間の連携なし。</li> <li>・知財戦略そのものがない。</li> </ul>	コミュニケーション、情報収集

表10 グローバルなロイヤリティ管理のレベル分け表

機能（軸）	業務レベル （⑤高—③中—①低）	具体的な仕事	必要なスキル
グローバルなロイヤリティ管理（経理部門、事業部門） （あるべき姿） ライセンス契約情報、ロイヤリティの収支、および権利の移転について、グローバルに一元管理を行っている。	⑤	海外グループ会社を含むグローバル規模で、ライセンス契約の情報、およびそのロイヤリティ収支が一元管理され、見える化されている。  （積極関与状態） ・海外グループ会社を含むグローバル規模で、契約管理部門、事業部門と連携し、情報共有化のスキームを構築する。 ・スキームに基づきデータを一元管理するシステムの構築（IT部門） ・共有化された情報を基にロイヤリティ授受の窓口を知財部に集約。 ・国をまたがる権利の移転に関して、移転価格税制上適切な対価の設定をするためのスキームを構築する。 ・移転価格決定の為に第三者機関と連携する。	・グローバルな部門調整による管理スキーム構築スキル ・経理・税務知識
	④	・国内事業部門のライセンス契約の情報、およびそのロイヤリティ収支が一元管理され、見える化されている。 ・国内事業部に関するロイヤリティ授受（相手先が海外を含む）が一元的な窓口で行われている。  ・国内の契約管理部門、事業部門と連携し、情報共有化のスキームを構築する。 ・スキームに基づきデータを一元管理するシステムの構築（IT部門） ・共有化された情報を基にロイヤリティ授受の窓口を知財部に集約 ・ロイヤリティの授受における税務手続きについて経理部門と連携してスキームを構築する。	・部門間調整による管理スキーム構築スキル ・経理・税務知識
	③	・国内事業部門で締結されたライセンス契約の情報が把握できる仕組みがあり、対応するロイヤリティ収支情報が管理されている。 ・ライセンス契約と関連する知財の誤放棄など無い様に紐付けて管理されている。  （一部関与状態） ・国内事業部門で締結されたライセンス契約の情報、および対応するロイヤリティ収支情報を収集する管理スキームを、契約管理部門、事業部門と連携して構築する。 ・把握したライセンス契約情報を基に、知財管理データベースにライセンス情報が記録され、権利の棚卸しにおいて誤放棄などされないスキームを構築する。	・管理スキームの構築スキル ・経理・税務知識
	②	・国内事業部門に横断するライセンス契約について所定の部門がロイヤリティ授受の窓口になっている。  ・個別のライセンス契約締結に関する相談に対応している。 ・国内事業部規模でのライセンス契約の締結に向けて、事業部門横断的な調整を行う。 ・国内事業部門にまたがるライセンス契約と認識した物について、契約相手先とロイヤリティ授受の窓口を担当する。	・契約審査スキル ・経理・税務知識
	①	・ライセンス契約およびロイヤリティ収支の管理を各事業部門が個別に実施している。  （関与無し状態） 全社のロイヤリティ収支を報告するために、各事業部門のロイヤリティ収支情報を収集する。	・情報収集スキル

表11 コラム1

コラム1「未来知財」(大阪大学・青江教授との意見交換の内容より)

従来の知財活動とは、研究、開発の中で生まれた発明などを知財権として確保し、事業の安全性、優位性を確保することが中心であった。このような活動もほとんどはそれぞれの成果が得られてから、その成果を権利として確保するという、いわば後追いの知財活動である。

これからは、時代を先読みするような知財活動が必要ではないだろうか。

例えば、法律によって規制がある業界、あるいはあらたな法律が制定されようとしているような業種にあっては、法務部門とともに法律改正、法律制定の情報をいち早く入手することによってあらたな事業の可能性を探ることも可能である。

自社の技術が生かせる事業範囲の拡大、従来は関係がないと思われていた事業への展開など新たなビジネスモデルを考え、他社に先んじて知財権を取得すれば、当然のことながら先行者として有利にたてる。また、自社技術の範囲を見極め、新たな分野に必要な技術を導入することについて、事業部門とコストメリットを相談しながら検討し、導入技術の重要性を加味して法務部門と連携しながら交渉にのぞむことができる。

近年では医薬品や医療機器の事業分野に関係する「薬事法」が「医薬品、医療機器などの品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律(略称;薬機法)」と改正され、従来は医療機器の一部とみなされていた制御プログラムが独立した医療プログラムというカテゴリーが創設されている。環境関連の業界、2020年の東京オリンピック開催にむけて警備業界においても法律が改正される可能性がある。このような法改正の動きを先読みして新たな「知財」を見出し、それを他社に先駆けて知財権という権利として確保するという「未来知財」という活動も可能である。

表12 コラム2

コラム2「知財を集めて事業を創造する」(アーサー・D・リトル 原田祐介氏との意見交換の内容より)

従来の知財活動では、自社で生まれた細かい技術を権利化することが主であり、技術と最終製品を対応させることが重要であった。

しかしながら、近年では全く異なる事業分野からの事業参入がよくあるが、これは技術を製品と結び付けるよりもさらに上位概念化するところまで考え、そのうえで知財権を確保し、技術の出口について自由度を高めるような工夫をしている結果である。

たとえば、サイクロン型の掃除機の技術は、もともとは掃除機を最終製品として考えられたものではなかったため、ライバル企業であるはずの家電メーカーは特許調査をしても見つけることが難しく、その結果として先進的な製品として市場で受け入れられたものである。

このように、自社の技術を製品と結び付けるだけでなく、技術を上位概念化してビジョンを示す知財活動が求められている。

さらに、自社技術よりも参入したい業種を先に考え、必要となる技術に関する知財をどのように組み合わせるかを考え、事業部門、法務部門とともに知財の導入、ライセンス交渉を行い、知財パッケージを構築するというような取り組みも可能になる。

(原稿受領日 2015年7月29日)