

知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による 知財組織マネジメントに関する研究

マネジメント第2委員会
第3小委員会*

抄 録 近年の知財業務の幅の広がりや深化に伴って、従来の知財人材のスキルシフトに加え、様々な分野の知識・スキルを持った人材の活用が必要とされている。本稿では「新たな知財業務」として、知財戦略策定、IPランドスケープを取り上げ、経営的視点や先進外国企業との比較の視点も加えて、知財人材のスキルシフト、非知財人材の活用による知財人材マネジメントのあるべき姿を明らかにした。さらに、知財部の視点に囚われず、会社全体を俯瞰した上で、知財戦略策定およびIPランドスケープを推進するために必要な、全社的な組織最適化を含めた打ち手についても検討、整理した。

目 次

- はじめに
- 新たな知財業務とは
 - 従来の知財業務
 - 新たな知財業務
- 検討方針・プロセス
- アンケート結果（課題把握）
 - 知財戦略策定
 - IPランドスケープ（IPL）
- 検討結果・考察
 - 担当部門、他部門との連携
 - 求められるスキル・人材像
 - 知財人材のスキルシフト策
 - 非知財人材の活用策
 - 先進外国企業と日本企業との比較
 - 知財部門の新たな価値
 - 最適な組織設計
- 提 言
- おわりに

1. はじめに

近年の知財活動においては、ビジネスモデルの変化等により様々な部門との連携が求められ、業務の幅が広がるとともに、協創における

他社との関係の変化等により、知的財産権の取得・活用面での深化も要請されている。

このような活動を遂行するにあたり、知財部門には、従来の知財分野の知識・スキルを有する人材に加え、様々な分野における知識・スキルを持った人材が必要とされている。

本稿では知財人材のスキルシフト、非知財人材（社内・社外）の活用の両者を組み合わせた知財マネジメントのあり方について整理・検討する。

2. 新たな知財業務とは

2.1 従来の知財業務

従来の知財部門の役割は、自社知財の権利化と他社知財権の回避が中心であり、代表的業務としては、発明発掘、出願権利化、他社特許調査、侵害回避検討、契約検討、渉外・訴訟対応等、いわば、決められた範囲・内容を受け身的に実施する業務であった。

* 2019年度 The Third Subcommittee, The Second Management Committee

これら業務（以下「従来型知財業務」と称する）の遂行に必要とされるのは、法的知識、技術理解力、語学力等の専門的なスキルであり、これまでの知財人材の教育はこれらのスキルを深く掘り下げること重点が置かれていた。特に大企業の知財部門では、業務効率と専門性の追及により分業化が進み、専ら出願権利化や特許調査のみを行うスペシャリストを多数抱えた企業も多い。

2. 2 新たな知財業務

世界が劇的に変化している中、知的財産はますます重要になってくる一方でその在り方も大きく変化していくと考えられる。

近年進む大きな社会変革としては供給主導から需要主導への変化、人々の価値観の変化（モノからコト）、所有・交換から共有・シェアリングへの変化などがあげられる。

2018年には内閣府知的財産戦略本部より知的財産ビジョン「価値デザイン社会」を目指すことが提唱された。これは、2030年を見据えた新しい価値を次々に構想・発信し、世界に共感を得る社会であり、そのためには価値を生み出す人材・環境の創出、新しい形の知的財産が必要になってくる。

我々は、まずこれらにより起こりうる知財に特に関わる顕在化された変化、これらの変化に

対応するために必要となる新たな知財業務を議論、整理した。結果を図1に示す。

図1の新たな知財業務のうち、「IPランドスケープ」（以下「IPL」と略する）とは、特許・論文情報と業界、マーケット情報から、市場における自社のポジションや事業の強みを分析・考察し、事業・経営に対する有益な助言、アイデアとして提案する一連のスキームを指し、そのアウトプットは協業、M&A先提案、あるいは新規ビジネス提案を含むものである。

今回の検討においては、我々小委員会メンバーの関心の高さ、重要性の認識から、特に知財戦略策定とIPLにフォーカスすることとし、これらの新たな知財業務を遂行する上での最適な知財人材のスキルシフト、非知財人材の活用のための知財マネジメントの在り方について検討することとした。

3. 検討方針・プロセス

今回の検討の大きな方針は、知財部視点に特化せず、全社的視点で組織としてどうあるべきかも含めて、整理・検討するというものである。このために、以下の検討プロセスを経て得た内容について、知財部の視点に囚われず、会社全体を俯瞰した上で、知財戦略策定およびIPLを推進するために必要な、全社的な組織最適化を含めた打ち手を検討、整理した。

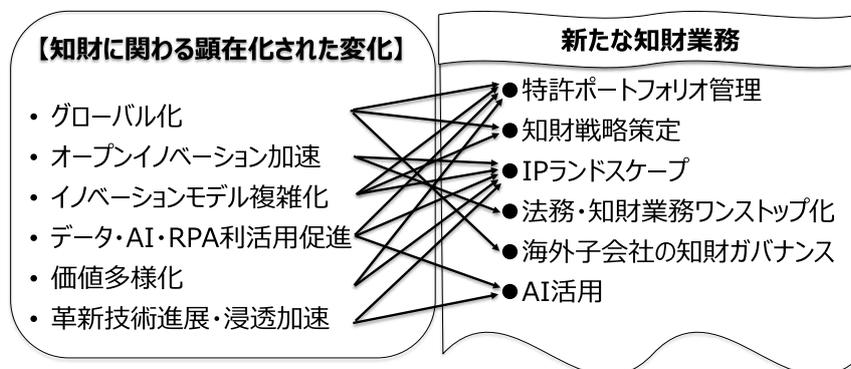


図1 知財に関わる顕在化された変化と新たな知財業務

検討プロセスとしては、まずJIPAマネジメント委員会参加企業へのアンケートを実施し、知財戦略策定、IPLそれぞれについて各社の抱える課題を把握した。

次にこれを基に先進企業のヒアリングを実施してこれらの企業はどのように人材、組織マネジメントに取り組んでいるか、さらにどのような課題を抱えているかを把握した。

さらに知財に関して高い評価を受けている外国企業のヒアリングも実施した。これらの外国企業は、知財に対するものの考え方、雇用慣行が日本企業と異なるがゆえに、日本企業特有の事情、発想、現状に囚われず、新たな気づきを得られるのではないかと考えたからである。

4. アンケート結果（課題把握）

アンケートは2019年度マネジメント第1・第2委員会に参加の60社を対象とし、44社から回答を得た。

4.1 知財戦略策定

予め行った小委員会内の議論において、知財戦略策定において最も重要な課題は事業戦略に知財戦略が考慮されないことではないかという問題提起があった。この点を率直に問うた問いに対しては、予想通り「事業戦略立案において、知財に関する事項が考慮されているとは言い難い」との回答が全体の実に約6割（58%）を占めた。アンケート対象企業がマネジメント第1・第2委員会参加企業であるという点で、相対的に知財意識の高い企業であるという点も考慮すると、この結果は知財立国が叫ばれて久しい日本企業の寂しい現実を浮き彫りにしていると言わざるを得ない。

また、事業戦略策定に知財事項が組み込まれていると回答した企業においても、「知財部が関与せずとも事業戦略に知財に関する事項が考慮されている」と回答したのは約3割（28%）

の企業のみであり、ほとんどの企業で知財部門の関与無しでは事業戦略立案に知財事項が考慮されない状況と考えられる。

知財事項が考慮されない要因としては、「事業部、研究部門における知財の重要性が低い（46%）」ことが最大の要因として挙げられた（図2）。これに次ぐ要因としては「組織構造、連携体制の不足（19%）」が挙げられており、これらを改善するための打ち手を明らかにすることも急務といえる。

これらの課題の解決のために各企業で実施している施策は、「OJT（36%）」、「教育プログラムの受講（23%）」が多い一方、「特に無し」との回答が約1/3を占め、対策が立てられていない企業が多いという課題も浮き彫りになった。

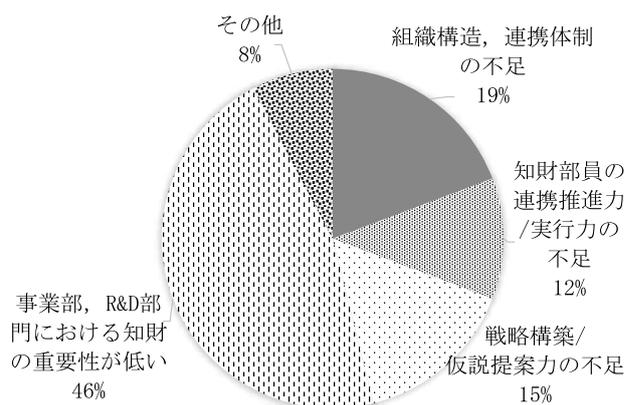


図2 事業戦略に知財事項が考慮されない要因

また、知財人員の規模別に見た場合、規模の小さい知財部門ほど事業戦略立案において知財事項が考慮されていないと考える企業が多く、同じく規模の小さい知財部門ほど、その要因として事業部／研究部門における知財の重要性が低いということを挙げる企業の割合も多いという結果であった（表1）。

リソース不足によって事業部門等への働きかけ／連携が不足している可能性や経営層の知財に対する関心の低さが知財部門の規模に反映されている可能性等が考えられる。

表 1 知財人員規模別の回答結果

設問	知財人員規模		
	大規模 (100人超)	中規模 (21~100人)	小規模 (~20人)
(回答企業数)	10社	17社	17社
事業戦略立案において、知財が考慮されていない	30%	47%	88%
事業部、研究部門における知財の重要性が低い	33%	44%	50%

4. 2 IPランドスケープ (IPL)

IPLについては、「業務として実施している」又は「実施検討中」との回答が8割以上(83%)を占めた。しかし「実施検討中」が全体の50%を占めており、高い関心がありながら実施にまで至っていない企業が多いと考えられる。また、実施主体がどこかという設問に対しては、知財部単独での実施が78%を占め、他部門との連携を実施している企業は少なかった。

IPLが何処に利用されているかという問いに対しては、「新規ビジネス提案(86%)」が最も多く、これに「既存事業の戦略立案(79%)」が続く形となった。多くの企業でIPLが戦略立案業務と一体として考えられている可能性が高いと考えられる。一方、「協働先選定(36%)」、「M&A先選定(21%)」は比較的少なかった。

また、知財部員のスキルについては、「スキルシフト必要」との回答が9割に迫る割合(86%)に達し、多くの企業にてスキル不足が課題となっていることが浮き彫りとなった。

特に不足している知識/スキルとしては、「事業的知識(31%)」、「経営的知識(29%)」との回答が多く、「調査分析能力(23%)」を上回るという結果となった。

この問題の解決のため実施している施策については、「OJT(65%)」、「教育プログラムの受講(45%)」との結果であった。一方、フリー

コメントには「知財以外の職能に移す」、「知財部門内の組織構成(機能再編)検討」、「事業部門との連携」等、組織再編や連携強化によって課題解決を図っている事例も見られた。

5. 検討結果・考察

知財戦略策定及びIPLに先進的に取り組んでいる企業(以下「先進企業」と称する)として、機電系4社、化学系1社を選んで、これらの企業の先進的な取り組み、および課題認識についてのヒアリングを実施した。先進企業選定にあたっては、2019年10月に特許庁から公表された知財戦略事例集やその他外部講演資料などを参考にした。また第三者的な視点からIPL推進上の課題を把握することを目的として、IPLを手掛ける知財コンサルティング会社1社にヒアリングを行った。

さらに、知財に関して高い評価を受けている外国企業2社(機電系1社、及び化学系1社、以下「先進外国企業」と称する)にもヒアリングを実施した。

以下、知財戦略策定、IPLそれぞれについて、担当部門、他部門との連携、求められるスキル・人材像、知財人材のスキルシフト施策、さらには非知財人材の活用策といった観点にてヒアリングにて把握した各社の課題意識、取り組み、さらにはこれらを踏まえて小委員会で行った議論を経て得た考察について述べる。

5. 1 担当部門、他部門との連携

(1) 知財戦略策定

ヒアリングした全ての企業において、知財部門が主導して知財戦略を策定していた(トップの意思としては事業、研究部門が知財戦略策定を主導すべきという意味が示されている企業もあったが、この場合でも実質的には知財部門が知財戦略を策定して事業部門、研究部門とすり合わせるということだった)。

また知財部門が主導して知財戦略策定を行っているとはいえ、知財部門単独で完結している企業はなかった。いずれの企業でも、下記のような取り組みを通して、事業部門及び研究開発部門と深く連携していた。

- ・定期的な会議体の場を設けて経営層に報告する。
- ・知財部門の中にある知財戦略立案業務を担うグループメンバーを、事業部門の知財部門(知財担当)と兼務させる。

尚、今回ヒアリングした全ての企業に共通するのは、知財戦略は知財部門、事業部門、及び研究開発部門の部門長及びリーダークラスが直接議論して策定しているという点であった。また、経営層への知財戦略の説明を事業部門又は研究開発部門に担わせることで、全社の知財リテラシーを上げる工夫をしている企業もあった。

(2) IPL

IPLについては、今回ヒアリングした先進企業の大半が、知財部門内にいわゆる従来型知財業務を行っている部署とは別に、IPL専門の部署を設けていることが特徴であり、この専門部署が事業部門、あるいは研究部門といった非知財部門と緊密に協働してIPLを実施しているとのことであった。

特に既存事業領域におけるIPL実施にあたっては、情報が非知財部門にあることが多いため、これらの部門との緊密な連携が重要となる。緊密な連携を実現するための取り組みの例として今回ヒアリングした日本企業のうちの一社であるX社の例を挙げる。

X社においては、中期経営計画における取組の柱の一つとして、IPLによる事業戦略構築を掲げ、その成果物は知財部門からではなく、事業部門や企画部門から経営トップに報告させる。これはIPL実施上、知財部門と非知財部門

との連携を促進するための施策であると同時に、作成したIPLが確実に事業戦略に組み入れられることを企図した仕掛けであり、参考になる事例であるといえる。

一方で、これほどの仕掛けを入れてIPLを実施しているX社でも、「(実行の意思決定権は事業部門にあるので)折角IPLを実施しても、これに沿って実際の事業が動かない場合があることにジレンマを感じる。将来的には事業部門自身がIPLを実施出来るようにしたほうがよいのではないか?」との課題意識が聞かれた。IPL実施と実際の事業戦略実行部門を一致させた方がよいのではないかという組織論的課題についてはのちに改めて考察する。

5. 2 求められるスキル・人材像

(1) 知財戦略策定

経営層や事業部門などに対して「刺さる」知財戦略を提案するための知財部員に必要な能力について尋ねたところ、人それぞれ様々な言葉で語られたものの、総じて「事業の現状及び将来について、知財視点のみではなく事業的視点からも考察し、解決策を提案、実行できる能力」との回答であった。我々小委員会内での議論、整理も踏まえて、この能力をより具体的に「4つの能力」としてブレイクダウンした。以下に列記する。

(a) 情報収集能力、組織横断的行動力

- ・自ら積極的に事業部門、研究開発部門等の関係者とコミュニケーションを図る。
- ・業界及び社内外の人脈を構築する。

(b) 課題解決策の整理、提案力

- ・課題設定及び優先順位付けを行う。
- ・自らの専門軸をベースに、他部門の意見もいれて課題解決手段を提案する。

(c) 調整能力、交渉能力

- ・事業部門等の関係者と認識の擦り合わせを行う。

・自らの課題解決手段の実現のため、他部門を説得する。

(d) 自己改革能力

・環境変化に合わせて必要な新たな知識、能力を率先して取得する。

(2) IPL

IPLについては、求められるスキルと従来型知財スキルとの親和性は非常に小さいという点だが、今回ヒアリングしたいずれの企業においても明らかに一致した意見であった。

また調査そのもののスキルの重要性を指摘した意見は意外に少ない一方で、その会社の事業的な知識や、事業に対する土地勘がより重要という意見が多かった。

従来型知財スキルとIPLに求められるスキルとの親和性が低いことを表すコメントとして、「見えるものを考えるのが（従来の）知財部員。今は見えないものを見ようとするのがIPLだから知財部員が対応できないのは当たり前」「知財部員のキャリアプランが問われる時代だと思う。いろいろな職務を経験したなんでも8割出来る人が良いのではないか」というコメントが印象的であった。

一方において、知財戦略策定でも指摘された「事業の現状及び将来について、知財視点のみではなく事業的視点からも考察し、解決策を提案、実行できる能力」と共通する能力、すなわち前出の「4つの能力」の重要性が指摘された。

2017年に改訂された「知財人材スキル標準」の改定（2017年）においては、求められる知財人材は知財知識を有するに留まらず、法律・経営・技術を横断的に考えられる人材とされ、知財戦略策定やIPL実施に必要なスキルとしては事業・技術・経営知識などの非知財スキルが挙げられている¹⁾。

一方で知財分野の近接分野である法務分野や業界の人材全般の検討においても、業務の広が

りや高度化・多様化、経営環境の変化に対応するため、社内外の連携が重要で、これまで以上に汎用的な能力が重要であるという議論がされるようになってきている²⁾。ここでは、求められる人材のスキルを「ジェネリックスキル」と称し、その内容を「プロフェッショナルとしての倫理、組織横断的行動力、解決策の整理・提案力、交渉力など」と記述している。

今回のヒアリングや小委員会内の議論にて浮かび上がってきた「事業の現状及び将来について、知財視点のみではなく事業的視点からも考察し、解決策を提案、実行できる能力」「4つの能力」とはまさしくこの「ジェネリックスキル」であると考ええる。

図3にジェネリックスキルと知財専門スキル、事業・技術・経営知識などの非知財スキルの関係、さらにはこれらによる従来型知財人材と求められる知財人材のスキルイメージを示す。

特に我々が重要と考えるのは、事業・技術・経営知識の幅を広げることそのものではなく、これら非知財スキルを広げていく過程（図中②）や、世の中の事業・技術動向（IoT、スタートアップ、標準技術対応など）に合わせて知財専門スキルの幅も広げていく過程（図中①）を経て、ジェネリックスキルを強化していくこと（図中③）なのではないだろうかという点である。特に変化の激しい昨今、一旦獲得した事業・技術知識、経営知識は容易に変化・陳腐化する。この変化に機敏に対応するためにも、そのためのベーシックな力を強化することが求められているのではないかと考える。

一方、知財部門という組織としては、多様な必要スキル、環境変化に機敏に対応するために、個人の適性と働き方を踏まえた配置、業務設計、多様な人材と連携といった組織設計がより重要になると思われる³⁾。このために人材に対する理解力、調整力などのスキルが必要であり、そのような意味でも前記ジェネリックスキルは重

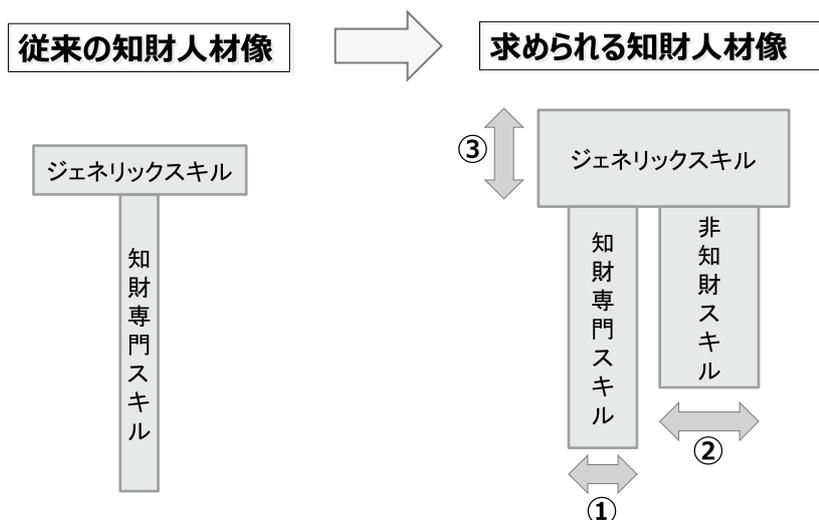


図3 求められる人材像のスキルイメージ

要である。

このようなスキルを有する人材は、知財部長としての資質と視点を持っているとも言え、すなわち複数の知財部長候補とも言える人材が、それぞれの業務に対し、知財部内だけでなく事業もしくは会社全体を俯瞰し、知財部内外の多様な人材の多様な能力を活かし、知財機能として新たな業務に対応していくというのが、今後の知財組織の一つの理想の形態と言えるのではないだろうか。

5.3 知財人材のスキルシフト策

(1) OJT

前述のように、知財戦略策定、IPLいずれについても、重要なのは「ジェネリックスキル」であり、この「ジェネリックスキル」獲得のために、知財人材のスキルシフトを如何に達成するかが課題である。

一般的に、上記のこのようなスキルは、「出願・権利化」を中心とした受け身の知財業務に長年従事している知財部員が苦手とするものであり、従来型知財業務を通じて獲得するのが難しい類のものであるといえる。特に座学では習得が難しいスキルであるため、人材育成は基本的にOJTに頼らざるを得ない。このようなOJT

の機会をどのように得るかということが問題となる。

前出の先行研究²⁾によれば、ハイジェネリックスキル、広い専門領域を持つ特徴を有する人材は、「複数領域での経験、ローテーション」や「暗黙知をはらむ（自部門以外の）社内人脈の構築」などの経験を有していることが多いという事実が明らかにされ、具体的なスキル強化の方法として以下のような方法が挙げられている。

- ①他部門への異動、子会社への出向
- ②事業部門の会議や交渉等への参加
- ③経営会議への参加
- ④兼務（併任）の活用
- ⑤副業・兼業

今回のヒアリングした先進企業においては、知財戦略に関して経営トップや事業トップと議論する機会を設けている企業がほとんどであった。このような方策は上記②や③に対応する方策と言える。

同様に、①に対応する方策として知財部門から事業部門、企画部門等への数年間の出向（異動含む）経験、あるいは海外現地法人への出向（「これによってあらゆることを一人でやらなければいけない立場に追い込む」）なども挙げら

れた。また管理職等の役職に就く前に事業部門へのローテーションを義務付けているというような企業もあった。

しかし、一方で、上記①に分類されるような他部門等へのローテーションを計画的に行っている企業はアンケート結果を見ても非常に少なく、今回ヒアリングした先進企業においてもこれがうまく出来ていると明言する企業は無かった。

通常、経営人材、事業部系人材にとって、キャリアパスの中で複数部門を経験することは、当然のことであり、部門間ローテーションを通じて、様々な職種を経験し、業務の幅、人脈を広げるとともにジェネリックスキルを培っていく。また知財部門から人材を出す一方で、他部門からも人材を受け入れることが出来れば、有望人材の獲得や、他部門での知財意識も高めることができる。知財部門については、これがうまく出来ていないところに解決すべき問題があるように思われる。

上記問題の原因は大きく分けて二つあるものと思われる。まず一つ目は他部門（事業部・研究部門）における現在の知財部人材への評価が低いのではないかとこの点である。二つ目は他部門（事業部・研究部門）の知財に対する意識が低く、自部門に知財人材の必要性を感じない（知財人材を受け入れる理由がない、自部門の部員に知財キャリアを積ませる必要性を感じない）という点である。上記二つの原因によって、部門間のローテーションがうまくいかずに、人材が育たない、そのためにいつまで経っても上記問題が解決できない……といったような負のスパイラルが成立してしまっていることが考えられる。

前者の問題に対しては、知財戦略に関して経営トップや事業トップと議論する機会などを設定して、その過程で地道にジェネリックスキルを養わせることは有力な施策であると考えられる。

一方、後者の問題については、トップダウン

で知財の重要性を認識させるというようなアプローチが重要なのではないかと考える。これを可能とするために知財部門がやるべきことについては後述する。

(2) 人事、評価

スキルシフト、すなわち人材育成を考える場合、OJT以外にも人事・評価等も総合的に考慮する必要がある。

まず、新たな知財業務に取り組む上で知財部員が強化すべきなのは前述のジェネリックスキルであるということ部内に明確にしたうえで、これに沿って部員を動機付けし、目標設定して、その評価を行っていくことが重要である。また、そもそもの本人のモチベーションにも配慮が必要と思われる（モチベーションが低いと簡単にくじけてしまう）。

一方で、ジェネリックスキルについては従来型知財スキルと違い、各人の適性に照らした向き不向きの見極めも重要と思われる。新卒で知財部員を採用した場合、従来型の知財スキルを早期に身につけさせたあとは、本人の適性を見極めて、従来型か、新たな知財業務かのキャリアパスを分けるような育成計画立案も必要ではないかと思われる。

さらには知財部内の業務分担、組織構成にも配慮が必要と思われる。今回、ヒアリングした先進企業のいくつかにおいては、知財戦略策定やIPLに取り組む部員と、従来型知財業務に取り組む部員が組織上、明確に分離されていた。従来型業務との掛け持ちで知財戦略やIPLに関わる場合、新たな知財業務遂行にて行き詰まると、どうしても馴染み深い従来型知財業務に逃避してしまうこともありうる。新旧業務の業務分担、組織を分けることには大きな意味があるのではないかとと思われる。

(3) 新たな知財業務を通じたスキルシフト策

なお今回のヒアリングの過程で、知財戦略策定やIPLとは少々異なる取り組みとして、知財部門主導の新たな価値創造とも言えるY社の取り組みを知ることが出来た。この取り組み自体が非常に先進的であるとともに、知財人材のスキルシフトにとっても有益であると捉えることが出来たため、その内容についてここで紹介する。

1) Y社の取り組み内容

Y社の知財部門では、既存の事業部門が計画しているよりもさらに先の将来事業領域や、現在の研究部門ではまだ知見や工数が不足している技術領域において、特許分析などを活用した技術・業界動向分析を行って他社や研究機関との協業可能性を検討するのに留まらず、実際に知財部門主導で社外研究機関やスタートアップとの協業、あるいはこれらへの投資を行って知財の創出を行っている。

Y社の知財部門では、このための専任組織を設けている。メンバーは知財部門内の公募により集め、メンバー自らが想定する事業や協業相手の評価、このための事業部門や研究部門の協力を得るための調整、協業先との成果（知財）の取り扱いの交渉など、ありとあらゆる活動を知財部主導で進める。

現在では、この活動の成果で先取り出来た知財について、社内の事業部門や研究部門のみならず社外からも使いたいという要望がでてきており、この活動の成果が評価を得つつあるとのことであった。

2) 本取り組みを通じた知財人材のスキルシフト、非知財人材活用

Y社の取り組みについて知財人材のスキルシフトの観点で特筆すべきは、通常知財部門内では身につけることが難しく、事業部門等への異動等を伴うOJTでなければ身に付けられないジェネリックスキルを知財部に居ながらにして身につけることが出来ている点である。

また、各テーマの審議プロセスの中で事業部門と研究部門のメンター（有識者）の評価、指導を受ける機会が設けられており、非知財人材の協力を得てジェネリックスキルを強化できる機会ともなっている。

以上のように、Y社の事例は新たな知財活動に挑戦しつつ、同時に知財人材のスキルシフトを促進する施策とも言え、知財人材のスキルシフトを考える上で非常に参考になるとと思われる。

5. 4 非知財人材の活用策

前述のように、ジェネリックスキルは従来型知財業務を通じてでは中々得難いスキルである。またIPL実施において求められるその会社の事業的な知識、土地勘などは、さらに従来型知財業務に求められるスキルとの親和性が薄い。

これらの観点で、非知財人材の活用や、アウトソース活用によってこれを補うことがより現実的となってくる。今回のヒアリング先企業においても、社内公募で事業部門や企画部門経験者などを知財部門内に取りこみ、そのうえで知財部員と事業部員経験者が協業でIPLを行う取り組みがなされている例が見られた。

前述のように多様な必要スキル、環境変化に機敏に対応するためには非知財人材の活用、特に有望な人材を事業部門、研究部門から獲得し、知財人材との混成チームを形成するなどして知財人材に足りないスキルを補うということが必要であろう。

このためにも、やはり前述の方策で社内ローテーションの輪の中に知財部門も入ることが重要で、知財がやりたいこと、及びこのために知財が欲しい人材のスペックの明確化が重要と考える（前出のY社の事例のように事業部門、研究部門の人材に知財人材のメンターとして協力してもらおうということも非知財人材の活用策の一つと言える）。

なお中／小規模の知財部門においては、人員

不足から知財部門単独での知財戦略/IPL推進は実際は困難であることが推察される。このような場合は、知財部マターではなく、全社的に取り組むべき事項として社内コンセンサスを得たうえで、事業部門等と協働して進めるべきである。

5. 5 先進外国企業と日本企業との比較

次に先進外国企業2社のヒアリング結果について、日本企業との相違点、及びこれら先進外国企業から学ぶべき観点で述べていく。

(1) 相違点

1) 前提となる企業業績指標

まず、ヒアリングを行った先進外国企業2社と同業種・同売上規模の日本企業の経営数値の違いについて述べていく。両者を比較すると⁴⁾、「営業利益率」、「ROE (自己資本利益率)」、「ROA (総資産利益率)」の各指標において、顕著な差異があることが確認できた(表2)。これらの違いによって、売上が同規模であるにもかかわらず、企業価値(時価総額)としては、数倍の違いが生じてしまっている。

ヒアリング先の先進外国企業1社からは、「営業利益が一定水準以上でなければ、黒字であっても事業を切られる。他社と同じことをやっては利益率を高くできないので、自然と知財が重要という認識を持ってもらえている。営業利益が低くてよいなら、知財が重要と思ってもらうのは難しいかもしれない。」とのコメントもあった。

表2 日本企業と外国企業の業績指標

業績指標	日本企業	外国企業
営業利益率	約5%	約20%
ROE	約7%	約50%
ROA	約3%	約10%
時価総額	約3兆円	約10兆円

2) 組織系統の違い

ヒアリングを行った外国企業2社において、知財部門は、いずれも組織上、法務部門の傘下に位置づけられていた。当協会の統計調査⁵⁾によると、日本企業における知財部門は、55.0%が「技術系(技術開発本部などに属する)」であり、「法務系(法務本部などに属する)」は、18.3%に過ぎないことと比較すると、知財部の組織系統の違いは顕著であるといえよう。

3) 知財担当者の違い

ヒアリングをした2社において、知財部門の構成員の大半は、弁護士もしくは弁理士であった。特に知財部門に所属する米国の弁護士は、多くが大学や大学院で理系を専攻し、ロースクールにおいて数年間法律を学び、外部の法律事務所での数年の経験を経て、社内弁護士として採用される。すなわち外国企業で知財担当者として採用されるためには、かなり高い専門性が要求されるようであった。

一方、当協会の統計調査⁵⁾によると、日本企業の知財部門に所属する弁護士数は「0名」が95.1%であり、弁理士数についても「0名」又は「1名」が63.6%に達する。日本企業の知的財産部門の有資格者数の少なさはグローバルで見ても際立っているといえよう。

さらに、日本企業の知的財産担当者は、84.8%が「技術系」の専門に属していて、55.7%が「社内他部門からの転入」という経歴であることを考えると、典型的な日本企業の知財担当者は、法律の知識よりも、技術的な素養や、社内調整力等が重視されているのではないかと推測され、この点についても外国企業とは対照的である。

4) 知財部門の生産性

厳密な比較は困難であるが、ヒアリングした2社ともに、日本企業の知財部門と比較すると数分の1の人員で仕事をしているように思われた。例えば、ヒアリングした1社では、一人当たりの出願数が40件以上と推定された。(日本

企業の知財担当者一人当たりの出願数は10.8件に過ぎない)。外国企業の場合、経営の効率性(=コストに対する効果・利益貢献)が重視され、より少ない人数で実務を回すべき、という意識が強いものと推定される。

一方、日本企業は2000年代に、いわば「知財バブル」が生じ、知財部門の人員が急増してしまっただが、その後、出願等の従来型知財業務が急減し、知財部門に余力(余剰人員)が生まれてしまっている可能性がある。

なお、大手コンサルティング会社のレポート⁶⁾では、一般管理部門(法務・知財を含む)のコストは、同じ業界内でも、上位と下位との間で売上の4~8%のギャップがあり、このギャップが改善されれば、EBITDA⁷⁾を3%上げることが出来、これにより、企業価値(=時価総額)が25%以上増加することが指摘されている。外国企業においては、一般管理部門のコスト削減(人件費を含む)は、(株主が要求する)時価総額の増加に直結する問題であるため、非常に重要であるが、株主よりも雇用確保を優先する傾向にある日本企業においては、外国企業と比較すると、このような認識を持つ企業は少ないように思われる。

5) 知財戦略策定部門

知財戦略策定については、ヒアリングを行った外国企業2社ともに、「知財戦略策定はトップの仕事」又は「知財戦略策定はビジネス部門の仕事」と割り切っていて、研究部門や事業部門、あるいは知財ビジネスを扱う専門部署といった、知財を活用したビジネスを推進する部門が主導しながらも、知財部門と深く連携しながら策定されていた。具体的には、これらの部門を担当する知財部門の担当弁護士が、カウンセラーとして事業部門長と密に連携を取り、知財戦略策定及びその遂行をサポートしていた。いわば「マイクライアント・マイアトニー」の個人的関係を基に、連携をスムーズにしている

様子もうかがえ、組織間の連携に悩みがちな日本企業にとっては参考に来ることもあるのではなかろうかと感じられた。

6) IPL

IPLについては、外国企業2社ともに注目度が低く、少なくとも「IPランドスケープという言葉は社内では使われない」という反応であった。またこれに類するものを知財部門で作成しているという事実もなかった。最近になって「IPランドスケープ」という言葉が取り沙汰され、急に知財部門の業務として注目度が上がった多くの日本企業と異なり、昔から事業戦略において同様の特許による事業分析は行われていたことであった。

7) ローテーション

外国企業2社ともに、知財部員は弁護士であるため、知財・法務間の異動はあるが、それ以外の異動はない、ということであった。

8) アウトソース

先進外国企業2社ともに、アウトソースは自由に使える傾向がある一方で、重要度の高い案件等は、内部で明細書を作成することが推奨されている、ということであった。また、調査部門やライセンス部門が、組織的に知財部とは別に設けられている会社もあり、知財部の役割は、高い法的専門性が要求される仕事のみには絞り込まれている印象を受けた。

(2) 学ぶべき点

1) 経営層・全社的な知財意識の高さ

ヒアリングをした外国企業2社ともに、ミドルアップでなく、事業担当役員等、非常に高いレベルからのイニシアチブにて、知財戦略がごく自然に事業戦略に加味されている印象を受けた。これは前出のアンケート結果にて明らかとなった「事業戦略立案において、知財に関する事項が考慮されているとは言い難い」という日本企業の実態と対照的で、日本企業に比較して

会社全体で知財に対する意識の高さがあるように思われた。

一般に、外国企業の「営業利益率」「ROE」「ROA」といった数値は、日本企業と比較して大幅に高いことが知られているが、このような高い「営業利益率」「ROE」「ROA」を実現するためには知財を活用することが必須で、これが外国企業における知財意識の高さに結びついていると考えられる（ヒアリングをした外国企業2社ともに米国企業であり、特許侵害に伴う訴訟ダメージが大きいことも一因であるように思われる）。

2) 知財戦略の策定部門

今回ヒアリング対象とした外国企業1社においては、前述の日本企業の場合と対照的に知財戦略は事業・技術戦略策定と一体的に事業部門、研究部門が主導して策定している点が特徴的であった。日本企業において見られた知財部門が主導する形と対照的であり、この点はIPLについても同様であった。

このように知財戦略策定、あるいはIPLを知財部門以外の部門が主導することは、知財部門が主導する場合に比べて利害得失があろう。主導する部門としてどこが最適かという組織論についてはのちに改めて議論する。

また他の1社については、知財ビジネスを主たるミッションとする専門部署が事業部として設けられており、この部門が主導して事業部毎の知財戦略を策定していた。

3) 知財担当者の専門性、役割分担

今回ヒアリングした先進外国企業2社に共通しているのは、知財担当者のほとんどが弁護士資格を有している高度プロフェッショナル人材という点である。法的なアドバイスに専念して技術部門や経営層から一定のリスペクトを得ることは、他部門との連携をスムーズにすることに寄与していると考えられる。

一方、弁護士が果たして事業戦略や技術戦略

を理解して適切な法的アドバイスが出来るのだろうかという点についてであるが、弁護士は、高度な専門性を有すると同時に、汎用的な広がりをもった職種であり、弁護士であれば、知財法の分野に限定されず、ビジネススキーム全体を法的な観点から理解し、個々の案件に対して適切な対応が可能であろう。

このような役割分担は、特に人員数の点で不利な中小企業において参考に出来るのではないだろうか。

5. 6 知財部門の新たな価値

既に述べたように今回ヒアリングした先進外国企業においては、経営トップ、あるいは役員層自身の知財意識が高く、イニシアチブは役員が取るという点がミドルアップの日本企業と大きく異なる印象であった（「知財戦略は役員が決めている」）。先進外国企業にとって、高い営業利益率を達成するためには、適切な知財戦略を策定して知財を活用することは当然のことであるし、適切な経営判断のために、IPLを策定して事業環境を理解することは当然と考えられているためと思われる。

一方、今回のアンケート結果にも表れたように、日本企業においては総じて「事業部門、研究部門における知財の重要性が低い」というのが現状である。現場にて利益率の高い製品を生み出そうという意識ではなく、とにかく目の前の製品化を成功させよう、だから知財は後回しという意識が蔓延してはいないだろうか。

これまで述べてきたように知財人材のスキルシフト、非知財人材活用を進めるためには、経営トップ層の知財意識の高さが重要となる。このために知財部門が果たすべき役割は、知財部門の新たな価値、及びその事業貢献度の高さを経営トップ層にアピールして、経営層のみならず、会社全体の知財意識を上げていくことのように思われる。

知財戦略策定には知財情報のみならず、一般情報の分析、これに加えて現場のウエット情報が必要であり、これらを総合した分析結果が、IPLである。(前出のアンケート結果から既に多くの企業にて同様の思いであると予想されるが、) IPLを事業戦略、知財戦略策定の一環であると捉えたうえで、知財部門のあるべき姿を「知財・情報戦略部門」としてとらえ、アピールするべきではないかと考える。特に知財部門は知財情報を一手に握っており、これに伴って事業、技術情報も集まりやすい。この社内のあるゆる情報が集まりやすいというアドバンテージを最大限生かすべきである。

また、近年重要性が増しているIoT、AI、ロボット活用、あるいは顧客動向分析等のためのビッグデータも新たな知財としてとらえることが出来る。これらのビジネス上の取り扱い、さらにはこれらデータを絡めたビジネスモデル構築も知財部門の新たな価値として取り組むべき有力な領域である。

さらに言えば、今後登場するであろう未知の知財に対して果たす役割についても、知財部門の新たな価値として貪欲に取り組んでいく姿勢が必要なのではないか。

5.7 最適な組織設計

「知財戦略及びIPL推進は、高い利益率を達成するうえで必須である」との視点に立てば、これらは知財部門だけではなく全社的に推進すべき事項であり、このような重要な機能を推進するための最適な組織設計を全社の経営資源(人材、情報等)を俯瞰し、多面的に利害得失を考慮した上で考えていく必要があるだろう。

これまで述べてきたように知財戦略策定あるいはIPL実施を行う組織設計としては、大きく分けて①知財部門主導型、②兼務型、③非知財部門(事業部門・研究部門など)主導型がある。図4はそれぞれの組織設計におけるいくつかの観点の利害得失を模式的に表したものである。

知識や情報の入手、人材育成、さらには策定した戦略を実際に活用、実行する意思決定権があるという点(実施主体性)では、③非知財部門主導型がより優位ではないかと思われるが、事業・技術戦略上、知財的観点やIPLが軽視されないかという点が懸念される。前述のとおり、今回ヒアリングした先進外国企業のうち1社は事業部門・研究部門にて知財戦略を策定している③非知財部門主導型と言えるが、この会社においては会社全体として知財意識が高く、ここに懸念が無いことが担保されている様子であった。

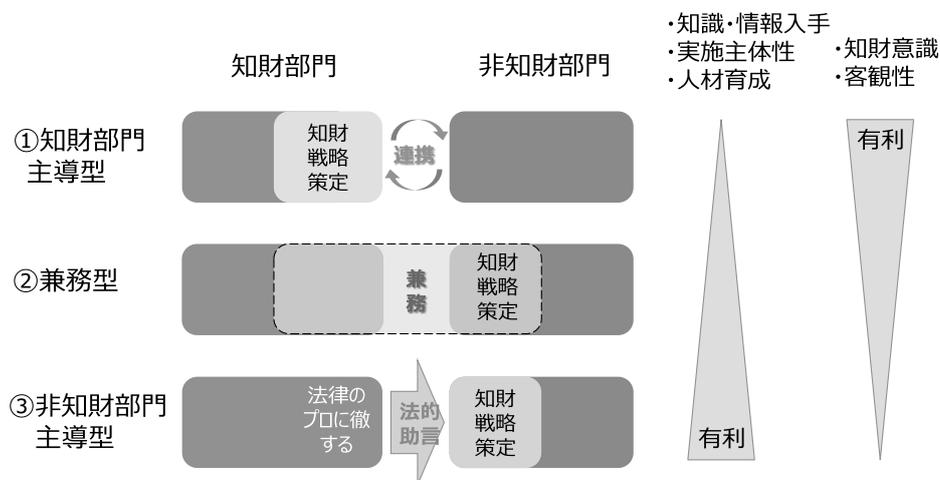


図4 組織設計の違いによる利害得失

前出のアンケート結果から考えると、多くの日本企業では少なくとも現状としては、事業部門、研究部門における知財意識が高くないと思われる故、最初は知財部門が知財戦略策定の役割を担い、事業部、あるいは研究部門での知財意識を向上させ、人材も育成していきながら、その他の利害得失を考慮してその会社にあった最適な組織設計を探っていくべきと考える。

6. 提 言

(1) 求められる知財人材像の再定義と育成計画、人材獲得計画の見直しを行うべき

検討の結果、知財戦略策定、IPL策定いずれの業務においても、今後強化すべき知財人材スキルは従来型知財業務と対極的な、組織横断的行動力、解決策の整理・提案力、交渉力などの広範なジェネリックスキルであると結論付けた。

このように新たな知財業務に求められる知財人材像を再定義した上で、育成計画を見直して知財人材のスキルシフトを実現すること、並びに非知財部門（事業部門、研究部門など）から人材獲得して適材適所で人材活用を実施すべきということを提言したい。特に従来型知財人材のように受け身的、職人的人材ではなく、変化に機敏に対応できるプロアクティブな人材が必要であるという認識が重要であると考えます。

(2) 経営レベルで知財にコミットする環境を整えるために、知財部門の新たな価値をアピールすべき

これまで述べてきたように、知財人材のスキルシフト実現のための部門間ローテーション、他部門からの有望人材の獲得いずれにおいても、経営レベルで知財にコミットする環境を整えることが大切である。このためにも、もし経営層において「知財は単なるリスクヘッジの仕事」という意識があるのであれば、このような認識を改めるべく、経営層向けに知財部門の新たな

価値の積極的なアピールを行うべきである。

このアピールのためにも「知財・情報戦略部門」としての戦略策定や、データを新たな知財と捉えた上でのビジネスモデル構築などを知財部門の新たな業務と捉え、取り組んでいくことが重要であると考えます。

ROE重視が日本企業にも広がりつつある現状を踏まえると、従来型知財業務については外部特許事務所へのアウトソース、少人数化の流れが加速するのは必至である。新たな知財部門の価値を打ち出せない場合、知財部門の存在価値が問われる事態にもなりかねない。知財部門は危機感を持つべきである。

(3) 全社を俯瞰し、多面的に利害得失を考慮した最適な組織設計の検討を知財部門がイニシアチブをとって行うべき

一方で、前述のように「知財・情報戦略部門」としての新たな姿を目指すのであれば、知財部門単独ではなく、全社を俯瞰した上での組織設計が必要となる。前述のように意思決定権、情報入手の容易性などの要素も含めて多面的に利害得失を考慮し、かつその会社の実情も考慮した上で、組織設計を行うべきである。この際には是非、知財戦略やIPL策定の重要性を最も認識している知財部門がイニシアチブをとるべきということを最後の提言としたい。

7. おわりに

「事業・技術・知財戦略の三位一体」等で知財戦略の重要性が言われるようになって久しいが、いまだ知財戦略の重要性が経営者、事業部門まで共有されていない企業が多いのが現状である。また、IPLもその高い関心に反して、多くの企業で具体的な導入に至っていない。

本稿では、その要因のひとつに、組織横断的行動力、解決策の整理・提案力、交渉力などの広範なジェネリックスキルが知財部門員に不足し

ていることが課題であり、この強化が必要であると結論付けた。知財戦略策定、IPLを推進することの目的は、最終的には「知財を通じて企業価値を高める」ことに集約される。そのことを経営者に腹落ちするレベルまで理解してもらい、様々な関係部署と必要な連携をしっかりと構築するためにもジェネリックスキルが重要ということになる。

さらに本稿では、知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントについて、新たな知財業務を整理したうえで、アンケート及び先進企業ヒアリング等を通じて、知財部門のみならず全社的な視点で検討を行った。本稿が、知財戦略策定およびIPLを推進するうえでの一助となれば幸いである。

なお本稿は2019年度マネジメント第2委員会第3小委員会メンバーである小笠原淳（小委員長：富士フイルム知財情報リサーチ）、沖泰弘（小委員長補佐：サッポロホールディングス）、今井久美子（古河電工）、岩崎淳（小糸製作所）、王子直人（TDK）、大石公崇（ジヤトコ）、田井靖人（王子ホールディングス）、武部洋子（AGC）、塚本正志（日立製作所）、福本重記（リコー）、宗包英里（ダイセル）、山岸司郎（PHCホールディングス）が執筆した。

注 記

- 1) 特許庁、「知財人材スキル標準ver.2.0」,平成29年4月
- 2) 例えば、経済産業省、「国際競争力強化に向けた日本企業の法務機能の在り方研究会報告書」平成30年4月、労働政策研究・研修機構「企業内プロフェッショナルのキャリア形成Ⅱ」JILPT資料シリーズNo.192,2017年、経済産業省経済産業政策局産業人材政策室、「変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言」,2019年3月 など。
- 3) マネジメント第1委員会第3小委員会,知財管理「知財部門における多様な人材のマネジメントに関する研究」,Vol.69 No.9 2019
- 4) 比較対象とした日本企業は、ヒアリングを行った先進外国企業と同じ業種に属し、売上規模も同程度の日本企業の中から任意に選択した。結果として、同じ業種に属する日本企業の中では最大規模の会社で、かつ、日本を代表する企業が比較対象となった。
- 5) 日本知的財産協会、「知的財産管理に関する実態調査(2019年10月)」,2019年12月
- 6) 「Maximizing the value of G&A」McKinsey & Company
<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/maximizing-the-value-of-ga> (参照日:2020.3.30)
- 7) 税引き前利益+特別損益+支払利息+減価償却費

(原稿受領日 2020年5月1日)