

# 知財活動の活性化のための情報発信と コミュニケーションツールに関する研究

マネジメント第1委員会  
第1小委員会\*

**抄 録** ICTの発達により様々な情報入手が容易になりデータ解析ツールも進化する中、知財部門には、経営・事業・研究における意思決定に役立つ情報発信や企業価値を向上させるような情報発信が期待されている。しかしながら知財部門による従前の情報発信は、目的が散漫かつ不透明な状況に留まり、上記のような意思決定に役立つ情報発信や企業価値向上につながるような情報発信を行えている企業は少ないと思われる。本稿では、会員企業の知財部門や関係者に対して行ったアンケート・ヒアリングの実施結果に基づき、知財情報発信は企業の取り組み次第で大きな格差が生じる可能性があること、ステークホルダーとの「継続的な」コミュニケーションが重要であること、そしてステークホルダーのニーズ把握、情報発信の目的、効果を明確にしたうえで、情報発信の在り方を日々検討していくことが、知財活動を活性化し、企業価値向上を図るためにも重要であることを提言する。

## 目 次

1. はじめに
2. 本研究の検討アプローチ
  2. 1 社内情報発信検討チームと社外情報発信検討チーム
  2. 2 企業アンケート
  2. 3 ヒアリング
3. 社内情報発信
  3. 1 現状把握
  3. 2 現状の問題点の整理と仮説
  3. 3 ヒアリング結果
  3. 4 考 察
  3. 5 具体的な取組の提案
4. 社外情報発信
  4. 1 現状把握及び問題点の整理
  4. 2 仮説と検討
  4. 3 「投資家」に関する検討
  4. 4 「顧客」に関する検討
  4. 5 「就活者」に関する検討
  4. 6 まとめ
5. 提言及びまとめ
6. おわりに

## 1. はじめに

近年、ICTの発達により様々な情報入手が容易になりデータ解析ツールも進化する中、経営・事業・研究における意思決定に役立つ情報発信や企業価値を向上させるような情報発信が期待されるようになってきている。このような流れは、知財分野においても同様で、IPランドスケープ<sup>1)</sup>のように知財情報を経営の意思決定に役立てる活動が活発化し始めている。

知財情報発信に関する研究については、マネジメント委員会においてもこれまで検討を行ってきた分野であり、2013年度に「知財部門からの情報発信のあり方」<sup>2)</sup>、2018年度に「知財部門からの情報発信のあり方の研究—経営層に効く情報発信とは—」<sup>3)</sup>といった論説を本誌に掲載してきたが、近年の流れを踏まえて、より深

\* 2020年度 The First Subcommittee, The First Management Committee

掘るべく検討を行うこととした。

## 2. 本研究の検討アプローチ

### 2. 1 社内情報発信検討チームと社外情報発信検討チーム

本小委員会では、知財情報発信には目的別に、社内関係者の意思決定を助ける知財情報の発信（以下、「社内情報発信」という。）と、企業価値を向上させるために社外関係者に対して行う知財情報の発信（以下、「社外情報発信」という。）があり、それぞれ別の視点での検討が必要であると考えた。そこで当小委員会内で社内情報発信に関して検討するチームと、社外情報発信に関して検討するチームという、2つのチームに担当を分担するとともに、検討ステップ毎に互いの検討結果について共有・議論を繰り返す形で調査研究を進めることとした。

### 2. 2 企業アンケート

今回の検討にあたっては、現状での実態を把握するために、日本知的財産協会（JIPA）の正会員企業969社<sup>4)</sup>を対象に知財情報に関するアンケート（以下、「JIPAアンケート」という。）を実施した。アンケートは2020年10月に実施し、会員企業374社から回答を受けた。

### 2. 3 ヒアリング

さらに社内検討チーム、社外検討チームともに、アンケート結果を踏まえて構築した仮説を検証するために、先駆組企業、有識者等へのヒアリングをオンラインで行った。各チーム実施のヒアリング参加者は、そのチームメンバーに閉じることなく双方チームからメンバーが参加した。参加人数限定の必要が無いという点は、対面にはないオンラインの利点である。

## 3. 社内情報発信

### 3. 1 現状把握

まず、社内情報発信の現状を把握するためにJIPAアンケートの結果について、50社から回答を受けた2013年のアンケート結果と比較の上、現状で社内情報発信がどのような状況にあるのかの分析を行った。

#### (1) 情報発信の有無

JIPAアンケートによれば、社内に情報発信している企業数は374社中329社（88%）であり、ほとんどの企業が何らかの情報を発信している（図示無し）。この点、2013年度のアンケート結果の50社中48社（96%）と比較してみると対象企業を拡張した点を考慮すれば大きな違いはなく、社内情報発信を行っている企業の割合に大きな変動はなさそうである。

以下の分析は、社内に情報発信していると回答した企業329社を対象に行った。

#### (2) 情報発信の効果

情報発信の効果に関する回答結果を図1に示す。この図1に示すとおり、社内情報発信によって「受注や販売に貢献した／株価が上昇した」という回答（8%）が2013年の結果（0%）に比べて大きく増えている。記述式回答においては、事業環境や知財を取り巻く状況の変化についてIPランドスケープを活用して+ aの情報発信をしている。これが業務提携先の選定や新規事業の立ち上げに結び付いて、情報発信を起点とした「次へのアクション」につながる効果が得られているといった具体例が認められた。このような「次へのアクション」に繋がることの積み重ねが知財部門の存在を際立たせ、知財部門からの情報を益々有効活用しようという機運が醸成されるといった効果も聞かれた。

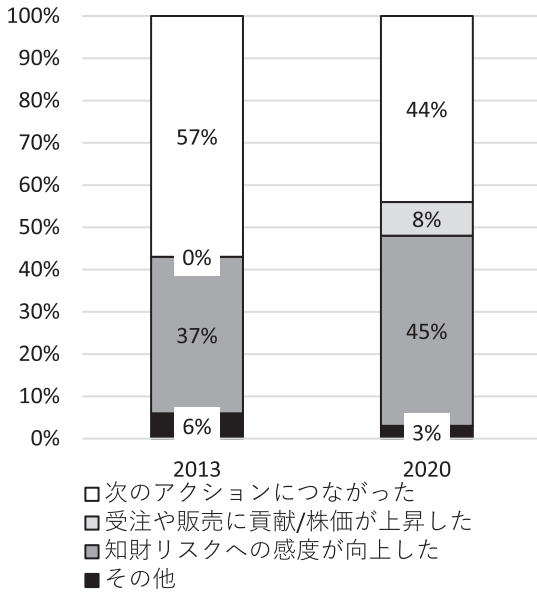


図1 情報発信の効果比較

### (3) ニーズの把握

ニーズ把握の状況に関する回答結果を図2に示す。この図2によれば、情報の受け手側である相手部門からニーズを収集したうえで社内情報発信の内容を決めている企業が62%にのぼり、2013年の48%から増えていることから、ニーズにマッチした情報を発信する努力がうかがえる。

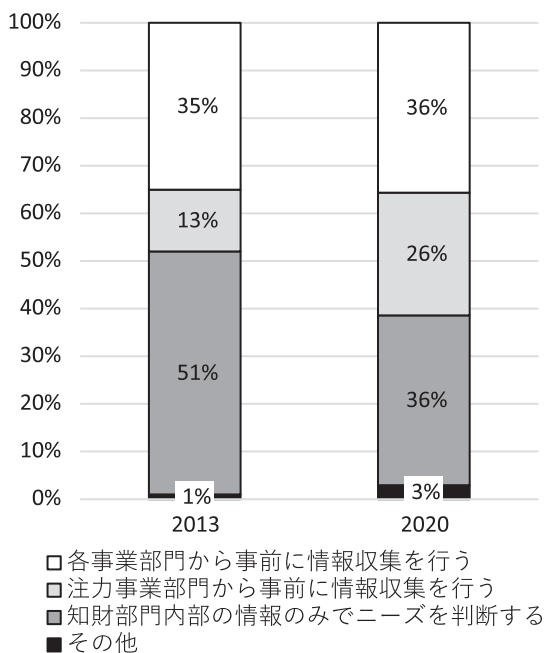


図2 ニーズ把握の状況比較

### (4) 情報発信の課題

社内情報発信の課題に関する回答結果を図3に示す。図3に示す通り、「情報発信に対する労力が大きい」という回答の割合は、2013年が11%であったが2020年は23%に倍増した。これは、先の(2)で示したような+aの情報発信に挑戦している企業や実践している企業が増えたこと、(3)の回答に示されたようにニーズを把握する取り組みが増えたことに伴って「情報発信に対する労力が大きい」という回答が増えたと思われる。

記述式回答には、情報の分析に時間がかかり過ぎたことで適切な発信時機を逃したという事例があり、これも「情報発信に対する労力が大きい」ことを示す一例であろう。

一方で、「ニーズを満足していない」、「フィードバックが無い」、「活用が不明確」という課題認識の回答割合は大きく変化していない。

また、「その他」の割合が2013年の24%から2020年は3%に大きく減少している。これは2013年当時の情報発信は出願件数や登録件数等

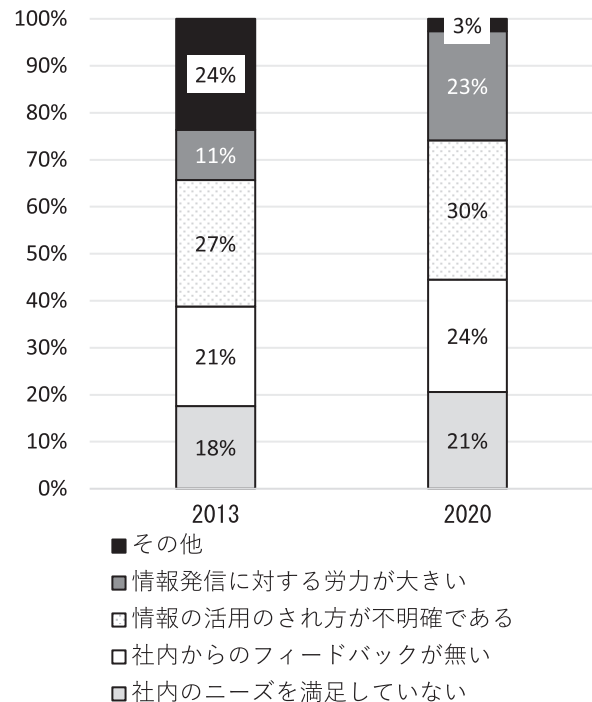


図3 社内情報発信の課題比較

の客観的な内容が多く、質問項目に挙がっていない件数の集計方法や発信手段に一定の課題認識があったと思われるが、その後、発信内容のニーズ把握やフィードバック、効果的な発信手段に課題認識が変化した結果として、2020年度には「その他」以外の4項目に収れんしてきたのではないかとと思われる。

### 3. 2 現状の問題点の整理と仮説

#### (1) 現状の問題点

JIPAアンケートから現状を分析すると、+  $a$  の情報発信に取り組んでいる企業と知財情報のみの従来型の情報発信を続けている企業との課題認識の違いが表れているように思われる。つまり、新たな情報発信に試行錯誤しながらも積極的に取り組む企業と従来からの情報発信に甘んじている企業との2極化が進んでいる可能性がある。

+  $a$  のデータ解析や提言が伴わない従来からの知財情報のみの一方的な提供に留まっている場合には、情報の受け手側である、事業部門や研究・開発部門のニーズに合わない態様での情報提供となっていることが少なくないと思われる。

一方的に提供された知財情報は、事業部門や研究・開発部門で知識として把握や理解はされても、事業部門や研究・開発部門で保有される情報とはリンクされず、新たな価値や議論の芽や発展は生まれにくい可能性が高い。

また、情報の受け手側の一つである経営層にとっても、単なる知財情報の提供は、報告受領に過ぎず、積極的に経営に活用されることがないのではないだろうか。

活用されず、新たな議論や価値を生まない情報の提供は、事業部門や研究・開発部門と知財部門とのコミュニケーションが単発的で非継続的なものとなり、事業部門や研究・開発部門と知財部門とが、事業・知財に関する互いの知識や立場を本質的に理解するに至らない。

よって、相互に貢献し得る関係の構築、協働して成果を上げる活動に繋がらないまま単なる情報発信を続けることとなり、目的が散漫かつ不透明な状況に陥ってしまうものと思われる。

#### (2) 仮説

それでは、知財情報のみの一方的な提供から脱し、事業に貢献する活動とするために、何が必要かを検討する。

社内への知財情報の発信を事業に貢献する活動とするには、一方的な提供に終わるのではなく、継続的な相互コミュニケーションへとつなげる必要があると考えられる。そのためには、情報の受け手側と知財部門との間で、少なくとも議論が生まれるような情報を提供する必要があるのではないだろうか。

情報の受け手側と知財部門との間で議論を生むためには、情報の受け手側が知財情報と事業に関する情報とをリンクさせることができるような情報を提供する必要がある。

JIPAアンケートの記述式回答にも、情報の活用の仕方が受け手側に認知されていない、送り手側が受け手側のニーズを掴みきれていない、提供される情報と新商品の企画情報とのリンクがとれていない等、提供情報と事業に関わる情報とをリンクさせることが出来ない場合には、知財情報の発信が上手くいっていないと認識される一方で、『発信している情報として、新規事業・アライアンス先探索、IPランドスケープ分析、IPランドスケープを通じた事業戦略見直し報告等の+  $a$  の解析、提言又は仮説等を伴う場合には、受け手側からの応答やその後の継続的なコミュニケーションが得られる』といった回答がある。当該回答からも、情報の受け手側が知財情報と事業に関する情報とをリンクさせることができるような質の高い情報を提供している場合には、知財情報が事業や経営に活かされていることが窺える。

以上から、社内への知財情報の発信を事業に貢献する活動とするには、単なる知財情報だけではなく、「知財情報+ a のデータ解析・提言」の発信を行っていく必要があるのではないだろうか。なお「提言」とは、必ずしも正解であることは求められず、情報の受け手側との間で議論を生むための「仮説」も有益であると考えられる。

### 3.3 ヒアリング結果

上記のような仮説をもとに、JIPAアンケート結果や「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】<sup>5)</sup>」、その他の公表資料等を参考にして、新たな情報発信に試行錯誤しながらも積極的に取り組む企業として化学業種2社、電気業種2社の計4社（以下、「ヒアリング企業」という。）を選定し、ヒアリングを実施した。

以下、結果を(1)経営層・事業部門とのコミュニケーションの形態及び頻度、(2)コミュニケーションを継続させる工夫、(3)経営層との距離感、(4)コミュニケーションの成果評価方法、の観点から整理した。

#### (1) 経営層・事業部門とのコミュニケーションの形態及び頻度

経営層とのコミュニケーションとして、社長・副社長を含め10名程度の役員が出席する勉強会で、知財に関する課題提起を2回/年程度行っている企業があった。その他の企業は、経営層との特定の会議体を設けてはおらず、必要に応じてコミュニケーションを取っていた。知財部門側からのアプローチではなく、知財部長が、社長から直々に呼び出される企業もあった。

その一方、各社とも下記のような方法により、事業部門とは密な連携を取っていた。

- ・事業戦略資料の必須項目であるIPランドスケープ作成のため、知財部門と事業部門が協業
- ・事業部門に、知的財産戦略立案の責任者及び

研究テーマ毎の知財活動推進者を置き、知財部門の担当者と三位一体で活動

- ・事業部門に特許専任者を置き、本社の知財部門と常に連携

いずれの方法にせよ、事業部門と知財部門とが日常的にコミュニケーションが取れる「体制」が確立していることが特徴である。

#### (2) コミュニケーションを継続させる工夫

ヒアリング企業は、いわゆるIPランドスケープの取組みでも他社を先行している。そこを踏まえた上で、経営層・事業部門と継続的なコミュニケーションを行う秘訣について何うと、例えば以下のような回答を得た。

- ・最初に「経営層に報告する事業戦略資料に使用するIPランドスケープ分析を事業部門が主体で作成する」ためのフローを構築し、そのフローに則って相互に意見交換しながら資料作成を行う。
- ・経営層及び事業部門とコミュニケーションを取る時のテーマ設定は、中期経営計画の柱になる事業や、将来の事業・技術の動向等、聞き手の興味を引くものを選択する。
- ・単なる「知財関連データ分析結果報告」ではなく、非特許情報も盛り込みながら、提案や問題提起を行う。

いずれも、知財部門からの一方的な「データ提示のみの報告」ではないことは注目に値する。情報の受け手側部門とのコミュニケーションを次のコミュニケーションに繋げるため、情報の受け手側のニーズを的確に把握し、次回の宿題を得るサイクルを回すことがポイントであると思われる。

#### (3) 経営層との距離感

ヒアリング企業ではいずれも、経営層が知的財産を経営の重要課題として意識しており、知財部門と経営層との距離感が近いことが印象的

であった。特に、社長が知的財産に関心が高いことや、技術系役員が事業における知的財産の大切さを認識していることが大きい。経営層が知的財産に理解があることから、(1)(2)に前述の種々の施策がトップダウンでも展開しやすく、組織立てて上手く運営されていることが窺える。

#### (4) コミュニケーションの成果評価方法

ヒアリング企業にはいずれも、経営層及び事業部門とのコミュニケーションの成果評価方法に関しては確立した手法は存在せず、例えば、経営層及び事業部門とのコミュニケーションの中での具体的コメントそのものを評価としている等、未だ試行錯誤中の様子であった。事業計画資料にIPランドスケープを盛り込んでいる企業では、IPランドスケープ導入のビフォーアフターを明確にしてもらい、IPランドスケープの効果を可視化して評価しているといったケースもあった。

### 3.4 考 察

ヒアリング企業に共通していることは、経営層・事業部門と知財部門間で「知財情報コミュニケーションが継続的に行われていること」である。ヒアリング結果より、継続的なコミュニケーションを導く成功の秘訣については、以下の3点であることが窺えた。

- ・ 経営層・事業部門と知財部門とが日常的にコミュニケーションが取れる「組織体制」、もしくは「枠組」が確立していること
- ・ 次のコミュニケーションに繋げるために（次回の宿題を引き出すために）、「情報の受け手のニーズ」を把握した情報提供を行うこと
- ・ 知財部門と経営層との距離感が近いこと

特に知財部門側で注意しなくてはいけないのは「情報提供」の内容である。自社や競合の出願件数や保有特許件数等の知財情報データだけ

を提供したのでは、受け手側にとっては提示されたデータの価値が見いだせない。

知財情報に加えて市場、環境、競合情報等様々な非知財情報をミックスして、分析・解析・図化する等の工夫が必要である。単にデータを提示するだけではなく、発信先の活動を意識してアレンジした情報やデータから読み取れる解説を付与し、情報にリンクさせて事業の方向性や戦略の仮説・提言等を添えることが、受け手側の理解とフィードバックを勝ち取る鍵となる。

これを達成するためには、知財部門側の情報発信担当者には、特許情報だけでなく非特許情報も調査解析できるスキルとシナリオ構築力も求められる。

受動的態度から能動的活動に自らを変化させるようマインドセットをチェンジし、知財ファンの増加に繋がるような立ち振る舞いができるようなパーソナリティを獲得し、相談しやすい存在となることも必要であろう。

ボールは長く持たず、一週間程度でキャッチボールできるように、タイミングよく情報提供、情報交換することも肝心である。

ヒアリング企業の情報発信担当者は、いずれも複数の担当案件を抱え、情報発信に向けて相当な労力を費やし、積極的な活動を行っていた。情報発信活動を回すためにもここはキーパーソンとなる情報発信者の役割は重要であり、その役割を果たせるか否かが「継続的な知財コミュニケーション」の成功に向けての第一の分岐点なのかもしれない。

この活動を回していくことにより、事業部門・研究開発部門とも連携して、経営層をも含めた相互理解が深まっていく。これが全社的に波及すれば、経営層、事業部門・研究開発部門と知財部門との距離が縮まり、知財コミュニケーションを図る社内組織体制の確立に繋がりを、継続的なコミュニケーションがより強固なものとなる。すなわち、「意思決定に役立つ情

報発信プロセス」が確立されていくように思われる。

### 3. 5 具体的な取組の提案

#### (1) 社内への情報発信に関する取組ステップ

これまでの検討を踏まえて、当小委員会では、今後社内への知財情報発信を活用していきたい企業に対して、以下の3ステップを提案する。

##### 【ステップ1】

情報の受け手側である事業部門・研究開発部門との間で、知財情報を有効活用する認識を共有し、連携の仕組みをつくる。

##### 【ステップ2】

事業部門・研究開発部門での満足度の高い知財情報（「知財情報+ $\alpha$ 」のデータ解析・提言）を提供して、連携の仕組みの中で継続的な知財情報コミュニケーション活動を主導する。

##### 【ステップ3】

事業部門・研究開発部門の業務プロセスの中に連携の仕組みを組み込むことで、知財情報コミュニケーションを安定した活動にする。

#### (2) 各ステップでの具体的な取り組み

前項の提案を実施するための取り組みをステップ毎に述べる。

##### 【ステップ1】

・情報の受け手との認識の共有

手始めに、情報の受け手側部門である事業部門・研究開発部門のキーパーソンとの間で、知財情報を活用する有用性について認識を共有するステップは必要であろう。事業部門や研究開発部門の担当者の中には、自らの足で稼いだ情報（一次情報）のみで足りるという自負があり、知財情報を活用することの有用性を感じない人もいるからである。

だが、一次情報のみによる企画や戦略立案、事業判断には、偏った情報しか得ていないことによるリスクがある。また、新規事業者が盛ん

に参入する既存事業や、情報を足で稼ぐためのルートづくりが困難な新規事業では、一次情報に洩れがある、あるいはそもそも一次情報の取得が困難なおそれがある。

一次情報とともに知財部門が提供する情報を活用して仮説を立てることで、より確度を高めた企画や戦略立案、事業判断が期待できると説き、自社の他部門や他社での取り組み事例等を参考に、事業・開発の企画立案に知財情報を活用することの有用性について、認識を共有する。

##### 【ステップ2】

・テーマ選定

認識を共有した後、取り組むべきテーマを選定する。

中期経営計画に取り上げられる事業の柱となるテーマ、既存事業の横展開テーマ、社内スタートアップの新規事業のテーマが、情報の受け手の関心度が高く連携により得られる効果も高い。

・情報の受け手と知財部門の連携の仕組み

テーマを選定したら、情報の受け手と知財部門の役割を決めて活動しつつ連携の仕組みをつくる。

まず、どういう顧客層に、いかなる商品・技術・サービスを提供するか、その効果として何が得られるか、自社の武器は何か、足りないものは何か、共創の可能性は、等について事業部門・研究開発部門と知財部門にてブレインストーミング等を行い、仮説をつくる。このステップにおいては、例えば、経営デザインシート<sup>6)</sup>等のツールが利用可能であると考えられる。

次に、知財部門が、特許・非特許情報の調査（いわゆるIPランドスケープ調査）を行う。上記仮説に基づき、経営に資する観点での分析を加味するよう意識し、満足度の高い情報の提供に努める。当該情報に基づき、両者で仮説の確認・見直しを行い、仮説の確度を上げる。

・仮説の検証と見直しの繰り返し

上記で見直された仮説に基づき、事業部門・

研究開発部門が顧客候補等へのヒアリングや試作品の提案等を行い、これらの反応と仮説とを対比して仮説の妥当性を検証する。仮説との相違が大きければ、再度、特許・非特許情報調査により仮説を見直す。

仮説づくりと検証のサイクルを繰り返す仕組みを形成することで、コミュニケーション活動を継続的に行うことができる。

・成果の確認

継続的なコミュニケーション活動の前後（ビフォーアフター）を比較し成果を確認する。

様々な捉え方があるが、例えば事業化を想定した特許・商標等の出願の早期着手、事業化を狙う分野で侵害の可能性のある他者権利の早期把握につながれば、経営・事業・研究に資する情報発信の成果として捉えることができる。

共創案件においては、共創先との契約方針について、仮説づくりの段階で事前に想定することができれば、契約段階で、社内調整や契約先の意思確認に手間取り、契約内容を十分に吟味できない事態を避けることができる。

仮に検討を行ったテーマの事業化をあきらめる結果になっても、失敗ではなく、むしろ、活動を通じて様々な知見・ノウハウや、社内外の連携事例が蓄積されたと考えられる。小さく早く失敗することで、大きな事業開発費をつぎ込まずに済んだといった点も成果の一端として捉え得るだろう。

【ステップ3】

ステップ3では、ステップ1、ステップ2で構築した連携の仕組みを昇華させて継続的コミュニケーション活動を安定化させる。

・情報の受け手の業務プロセスへの仕組み構築

知財情報活用を組み込んだ連携の仕組みを事業部門・研究開発部門の業務プロセスの中に構築・展開する。

そのために、ステップ1、2の連携の仕組みにより得られた成果・有効性を経営層に伝え、

経営層の知財意識の芽生えとトップダウンによる活動の仕組み（経営層への報告プロセスを含む）へと結び付ける。経営層へのアプローチは、成果を得た事業部門・研究開発部門とともに行うと説得力が増す。

【ステップ3を超えて】

将来の事業構想を想定し、ステップ1～3の仕組みや活動を深化させる。

・仕組みの見直しによる深化

ステップ1～3の仕組みを運用しながら、将来の事業構想を見据えた活動となるよう、会議体、組織、人員等の仕組みを見直す。この仕組みの見直しは、経営層への報告プロセスの見直しとも関わるかもしれない。当該プロセスを管理する事務局や関連部門とも調整して行う。

新たな仕組みに、知財部門による貢献を彷彿とさせる新たなネーミングを行うのも良いだろう。知財活動の社内への展開・意識づけや、社外へのアピール等の効果が期待できる。

仕組みの見直しに合わせて、社内の知財管理体制・制度を見直すことで効果的な知財機能の発現にもつながる。

以上のようにステップを踏んで活動を推進することにより、知財情報を有効に活用する企業等の裾野が広がることで2極化の状況を打破し、社内の知財情報発信に係わる活動・組織・人材の在り方等について多くの企業等の間で探究し合うことにより、更なる高みへと進化していくことが期待される。

なお、情報の受け手の満足度の高い知財情報発信やコミュニケーション活動を継続するためには一定の労力を必要とすることはやむを得ないが、既に紹介したものを含む様々なツールを利用することにより効率化することが出来る。

「図化・情報発信」及び「分析・解析・調査」の各手法（ツール）とその特徴を、表1に整理した。ツール導入による業務効率化の一助としていただければ幸いである。



表1 手法（ツール）とその特徴

手法（ツール）	特 徴	
図化・情報発信	インフォグラフィック	グラフやチャートを利用し、アイコン・シンボル等のイラストと組合せて、情報を視覚的に把握する。
	ビジネスインテリジェンス	システムに蓄積した膨大なデータを分析・加工し、事業・経営の意思決定や現場の課題解決に活用する。
	グラフィックレコーディング	議論・対話の内容を一つの絵で可視化し、全体の関係性・構造を把握しつつ議論の質の向上を図る。
分析・解析・調査	特許マップ	図面・表・グラフ等を用いてビジュアル化し、特許情報を視覚的・効率的に把握する。
	特許価値評価	保有特許の法的(定性的)価値・経済的(定量的)価値を分析・評価し、無形資産としての活用を図る。
	特許俯瞰分析	各企業の保有特許を俯瞰・分析し、研究・製品開発戦略の立案、経営層への印象付けに活用する。
	非特許情報調査	特許文献のほか、競合他社、製品市場、技術開発の動向を、多面的な視点から把握する。

## 4. 社外情報発信

### 4.1 現状把握及び問題点の整理

まずは現状把握のため、JIPAアンケートについて、アンケート結果の分析を行い、問題点を整理した。

#### (1) 社外情報発信の有無

社外情報発信をしているか否かを調査した結果、発信している企業は全体の33%（123社）に留まることが分かった。これは、3.1(1)に記載している社内情報発信をしている企業88%（329社）と比べて非常に少ない。ちなみに、2013年の同様のアンケート結果（発信有：38%）と比べて大きな変化はない。社外情報発信は、未だ多くの企業で重要視されていないか、取組みが進んでいない状況が窺える。

### (2) 情報発信の内容

社外情報発信をしている企業の発信先（情報の受け手）及び内容を調査した結果、全体的には株主に対しては特許件数が多く、顧客（B to B, B to C, B to B to Cのいずれの場合の顧客も含む。以下、本章において同じ。）に対しては特許技術紹介、就活者に対しては業務内容が若干多い傾向があるものの、回答を個別に見ると、多くの企業で複数のカテゴリーの情報の受け手に対して同様の情報を発信しており、発信先によってそれほど内容を変えていないことが分かった。また、現在、社外情報発信をしているあるいは過去に情報発信をしていた企業の中で、発信内容や方法を改善した方が良いと考えている企業は54%であり、その背景としては、「どのような情報を出すべきかわからない」、「発信先に興味を持ってもらえない」が最も多かった。社内への情報発信と同様に、情報の受け手側にとってどのような情報がニーズとしてあるのか把握できていない企業が多い様子が窺える。

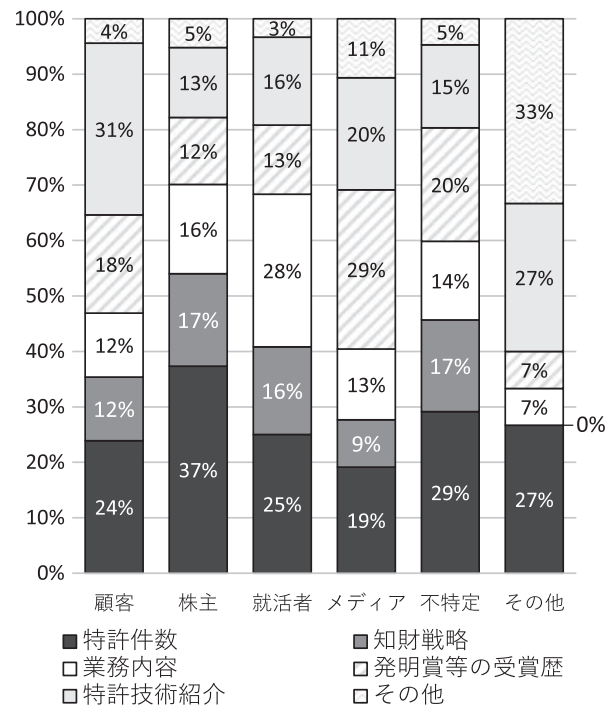


図4 社外への知財情報の発信先と内容

### (3) 情報発信の媒体

情報発信媒体については、会社Webサイトや投資家向けレポート（IR）が多く、SNSや動画投稿サイトの活用は少ないことが分かった。顧客向けPRや採用活動ではSNS等の利用が普及している中<sup>7)</sup>で、知財情報の発信においては進んでいない現状が窺え、届けたい相手に適した媒体が使えていない可能性がある。

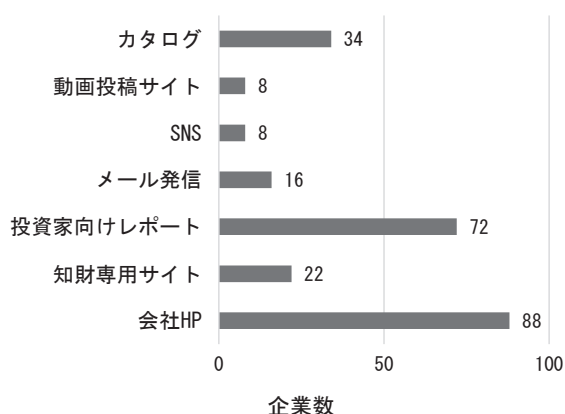


図5 社外への知財情報の発信媒体

### (4) 情報発信の効果

社外情報発信の効果（費用対効果、評価等）の検証を行っている企業は僅か8%に留まり、少ないことが分かった（図示無し）。また、不要と思われる情報発信（情報発信自体又は情報発信していた項目の一部）を取り止めたことがある企業は12%であり（図示無し）、見直しを掛けている企業も多くはない。一方で、前述の通り、発信内容等を改善した方が良いと考えている企業は54%であり、残り半数弱は満足しているとの結果が出ている。情報発信の効果が見えないまま、漫然と知財情報発信を続けている企業は少なくないと推測される。

## 4.2 仮説と検討

このような現状を踏まえると、知財情報発信により企業価値向上を目指すためには、情報の受け手側のニーズを検討し、誰に何の情報をど

うやって発信するのが効果的であるかについて解決策を探る必要がある。

そこで本小委員会では、特に知財情報発信が必要なターゲット（情報の受け手）について、多数の社外関係者を「企業（自社事業）への影響度」と「知財情報への関心度」の2軸上にプロットして検討した結果、経営資源や資産といった企業価値の向上に及ぼす影響度が高いが、現状では関心度が低いためより高くさせたいとの観点で検討すべきターゲットとして「投資家」、「顧客」、「就活者」を選定した。



図6 ステークホルダーマッピング

次節以降で、上記の各ターゲットに対する知財情報発信のあり方について、情報の受け手でありユーザであるコンサルタントや、社外向け知財情報発信を積極的に活用している先取組企業へのヒアリング、就職活動時における就活者へのアンケート調査等を行い、検討した結果を述べる。

## 4.3 「投資家」に関する検討

### (1) 文献調査・ヒアリング結果

内閣府知的財産戦略推進事務局発行の資料「知財投資・活用の促進メカニズム」<sup>8)</sup>においては、国内の機関投資家の声として「投資運用会社のアナリストが理解できるくらいの特許情報を企業が開示することが重要。投資家にとっては、特許情報を使わなければならないという

切実な状況があり、ニーズはある。」、また海外の機関投資家の声として、「ESG投資<sup>9)</sup>で重視しているのが知的財産の情報だ。知財情報は、企業（が出願し、獲得した知財）のありのままの姿を現している。企業が現在、そして将来、どんな方向に向かおうとしているのかを示し、どんな研究開発に力を入れようとしているのかを知ることができる。」とのコメントが挙げられている。近年の投資家動向として、企業価値の評価において、知財情報を活用する傾向にあることが分かる。

一方、あるコンサルタント会社にヒアリングを行った結果、「会社の価値を検証するときには、会社ホームページを確認する。この際、掲載されている特許件数は直接的な評価の対象としないケースもあるが、有償開放特許施策等の情報は、経営的な観点で保有資産を活用（マネタイズ化）されていると評価できる。一方、ベンチャー企業のように特定の技術そのものが高く評価される場合には、技術と関連した特許情報は、企業価値を評価する上で有益な情報になる。」とのコメントをいただいた。また、経済産業省の調査報告書「平成28年度産業技術調査事業（研究開発投資効率の指標の在り方に関する調査（フェーズⅡ）最終報告書」<sup>10)</sup>には、「長期投資家は、企業価値評価において、“持続的価値創造ストーリー”を定性的に表すビジネスモデルを一義的に重視している」と言及している。

このような調査結果から、単なる保有特許件数等の情報ではなく、どのような知財戦略で施策を進めているかという知財方針や活動に関する情報、また特定の技術力を評価する場合には当該技術と関連した特許情報も、投資家にとっては有益な情報であることが分かった。

## (2) 考察

上記のように、投資家が企業価値を評価する際に、以下の2つの観点が重要な項目と思われる。

1つ目は、知財方針・活用に関する情報である。投資家にとって企業がどのような方向に向かって進んでいるのか、長期的投資や資産運用が適正に行われているか否かは、重要な評価ポイントと考えられるため、無体財産である知的財産をどのような方針で資産化し、どのように活用しているのかを発信することは、投資家に対し直接的にアピールすることができると思われる。具体的な発信情報としては、知財戦略、研究開発の成果に対する知財化・収益化、SDGsに関連した知財活動といったものが考えられる。また、知財係争に関わる情報も、自社の知財ポリシーをアピールする上で有効と考えられる。

2つ目は、ESG投資や特定技術等投資家にとって関心が高い事項をサポートする特許件数等客観性のある知財情報である。企業価値を評価する上で、客観的な情報は極めて重要である。オープンになっている特許件数等の情報は、客観性があり、企業の進んでいる方向を間接的に指し示することができるが、漠然と特許件数等の情報を発信しても投資家へのインパクトは小さいと思われるため、投資家に対して何を評価してもらいたいのか、例えばSDGsへの取り組みなのか、特定技術の優位性なのか、保有資産の活用手法なのか、研究開発投資に対する効果なのか、情報発信の目的を明確化し、どのような情報が投資家に響く情報なのかを検討した上で、発信することが極めて重要と思われる。客観的な情報としては、上記した特許件数の他に、表彰に関する情報や、外部機関による分析・評価結果（いわゆるレイティング）等が考えられる。

## 4. 4 「顧客」に関する検討

### (1) ヒアリング結果

4. 2記載の仮説の検証を行うべく、JIPAアンケートに対して「知財情報の発信をすることで一定の効果が得られている」と回答した

JIPA会員企業数社に対し、顧客に対する発信方法・発信内容及びその効果検証方法についてヒアリングを実施した。

知財報告書をアニュアルレポート等に統合している企業が多いなか、独立した形式の知財報告書を有効活用している企業の取り組み事例を紹介する。この事例では、知財報告書をWebサイトでの発信や株主に対する情報発信に留まらず、顧客訪問時のコミュニケーションツールの1つとして利用している。本事例では、知財報告書に、従来の特許数だけでなく、知財の取り組みや技術、旬な話題にターゲットをあてた読者の関心を引くようなテーマが取り上げられている。知財報告書を顧客への営業時に利用することで、顧客から企業における知財の取り組みや技術について理解が深まったとの意見が得られたこと、また新規顧客の獲得に繋がったことから、知財報告書の発信によりブランド力・信頼度が向上したといった効果が得られた事例と考えられる。

また、本事例では知財報告書に顧客に対するアンケートを添付するほか、社内アンケートの実施や、特許事務所・知財コンサルタント・大学教授からの意見聴取、知財団体での活動を通じた情報収集等で得た様々な視点での要望を、次年度の知財報告書の構成等の検討に生かしている。さらに、営業時のコミュニケーションツールとしての利用に先行して、知財報告書を社内にも展開することで社外への効果だけでなく、社員の啓発、モチベーション向上にも繋がったことがわかった。

次に、技術価値・特許価値を軸とした商品紹介を積極的に情報発信することにより効果を得た事例を紹介する。本事例の企業は、技術価値・特許価値を商品価値として捉え、開発初期段階から知財部門も商品開発に参画することで、企業における特許ポートフォリオの強化や、他社との差別化が図れる技術を導入した商品開発を

行っている。このとき、知財部門と他部門（マーケティング部門、商品企画部門、営業部門、広報部門等）が社内連携を図ることで、商品価値、企業価値、商品ブランディングの一貫性が保たれている。また、特許取得による独占排他性、世界初等の付加価値を商品価値として顧客にわかりやすい形で見える化し商品PRや営業活動に活用している。単なる知財情報だけでなく、企業価値・商品・サービス向上につながるようなストーリーを付加した情報を発信することで顧客を掴むことができた。

また、B to CのビジネスにおいてはSNS等のコミュニケーションツールも積極的に活用し、さらに若者に知名度のある動画配信者を起用し、商品技術をアピールすることで従来は会社Webサイトにアクセスする機会が無かった新しい顧客獲得ができたほか、発信された情報に対するリアクションを確認することもできた。

さらに本事例では、受賞歴情報や上述の取り組み等をWebサイトや講演会等で積極的に社外に情報発信することで、その取り組みが特許庁やマスメディアに取り上げられ、積極的な知財活動として評価され、企業価値の向上に繋がったと考えられる。

## (2) 考 察

上記ヒアリングの結果、顧客の視点で以下の2点が、知財情報の発信による企業価値の向上に繋がる重要な項目と思われる。

まず1つ目は、情報の受け手であるターゲットに沿った発信方法を選択することである。B to Bのビジネスにおいては、例えば、顧客との窓口となる従業員が知的財産のプレゼンターとなることで、企業における知的財産の取り組みや、特化した技術が顧客に伝わり、ブランド力の向上及び企業価値の向上に繋がられると考えられる。一方、B to Cのビジネスにおいては一般ユーザの目に留まりやすい自社Webサイトの

商品紹介ページやパッケージ等で技術を紹介するだけでなく、SNS等の情報発信ツールを利用することで、エンドユーザの目に留まる機会を増やすことができると考えられる。

2つ目は、発信内容と効果の検証を行うことでブラッシュアップする仕組みの構築である。発信情報のわかりやすさを増すことはもちろんのこと、より顧客の興味を引く情報を発信することも効果的である。顧客の興味を引く情報として、時勢に乗った旬な話題や、事前にアンケートを実施する等して把握した話題等、発信内容を精査することが効果的である。

また、発信した情報に対する反響やアンケート・ヒアリング等を基に、次回以降に向けて発信情報のブラッシュアップをすることも有効である。特にSNS等の利用は不特定多数のユーザから発信情報に対する反響度合を得る方法の1つとして有効であり、顧客から直接発信情報に対する意見を得るにはアンケートの実施や営業等の窓口を介するヒアリング等が有効である。

## 4.5 「就活者」に関する検討

### (1) アンケート調査の実施結果

JIPAアンケートとは別に、会員企業に対して、入社1～3年目の社員を対象に、就職活動をしていたときに企業から発信されている知財情報をどのように捉えていたかを聞くアンケートを実施し、知財を含む様々な職種（研究開発、事業部、営業等）の社員約100名からの回答を得た。就職活動当時、知財に関する情報に興味があったかという問いには4割が「はい」と回答した。このうち知財職種を希望していた者は、企業の知財活動や具体的な業務内容に関心が高く、他職種を希望していた者からは、就職先候補企業の将来性や技術力を測る指標として、企業の保有特許件数や特許技術の内容、発明報奨制度に関心があったとの声が寄せられた。しかしながら、企業から知財に関する情報発信がな

されていることを就職活動時に知っていた者は全体を通して2割に留まった。また、就活者に情報を届けるのに有効な媒体については、殆どの回答者からWebサイトやSNSが挙げられた。一方、近年企業の各種情報発信媒体として一般的になった動画の活用により、就活者による知財情報へのアクセスが容易になるかとの問いに対しては、肯定的な意見と、否定的な意見とに分かれる結果となった。

### (2) 考察

上記アンケート結果及び現在の就職活動の状況をもとに、企業価値の向上に資する優秀な人材獲得に向け、どのような知財情報の発信を行うべきかについて2つの視点で検討する。

1つ目は、どのような情報を届けるべきか、という点である。知財職種希望者には、企業の知財活動方針、ロールモデルとなる社員の紹介や業務内容を具体的に説明するコンテンツが求められることは当然だが、知財職種以外を希望する就活者に対しても、知財情報を効果的に発信することで企業イメージを向上させ、就職先候補に選定されることに役立つのではないかと考える。

アンケート結果からも、就職活動時に知財情報を認知していた者は、企業を選ぶ指標として活用している。ここで重要なのは、知財情報の持つ意味をわかりやすく伝えることである。多くの就活者にとって知財のイメージは漠然としており、それがどう企業活動に繋がっているかを理解している者は少ない。つまり、企業が保有する知財ポートフォリオや知財活動の内容が、当該企業の現在及び将来の活動にどのような意味を持つのかということを、知財の知識を持たない就活者にもきちんと理解できるようにすることが必要である。

そして2つ目は、いかに知財情報へアクセスするきっかけをつくるかという観点である。企

業の知財部門が自身の活動や知財ポートフォリオをPRするために力を注ぐ知財サイトやIR関連資料は、残念ながら就活者における認知度が低い。また、知財サイト等に動画コンテンツを用意することは、サイトにアクセスした者にとって視覚的に情報が入りやすく、興味の幅を広げやすい点で有用であるが、動画コンテンツ自体がアクセスのきっかけにはなり難い。つまり、それらのサイトやコンテンツにアクセスするまでの導線を工夫することが重要な鍵となる。

現在も就活者の主な情報源がリクルート専門サイトや、企業説明会、企業の採用サイトであることに鑑みれば、それらにおいて提供されるコンテンツに知財情報へのアクセスのきっかけとなる情報を埋め込む、もしくはリンクを貼ることが有効である。そのためには、採用担当部門へも上述一つ目の観点で述べた知財情報と企業の活動との関係についての働きかけを行い、理解を得ることが必要である。

また、昨年の新型コロナウイルス(COVID-19)感染症のまん延以降、オンラインによる採用活動を開始した企業が多く、それを支えるツールも豊富になった。この変化は、企業にとって地方や海外の優れた人材を獲得するための好機でもある。なぜならば、アフターコロナにおいて従来型の採用活動が再開した後も、オンラインでの採用活動の併用はもちろんのこと、業務内容によってはオンラインでのリモートワークの実施が見込まれるからである。そのような状況を踏まえ、情報の受け手である就活者及びその働き方の多様性を考慮し、いかに就活者の目に触れ、意識に留める機会を設けるかを工夫する必要がある。

#### 4. 6 ま と め

現状、社外情報発信を行っている企業は多くないが、企業価値向上に大きな影響力をもつ社外関係者に対し、それぞれにとって有益な情報

をそれぞれに合った手段で効果的に届けることができるのであれば、労力・コストをかけてでも取り組む意味があると言える。しかしながら、実際に、各関係者に対して効果的に届けられたのかについては、客観的に検証を行うことが重要である。なお、効果検証には、情報発信サイトへのアクセス数を取得する等の手法があるが、情報の受け手から直接フィードバックを受けることができるSNSの活用も有効である。そして、検証の結果が芳しくないのであれば、別のアプローチを検討する、あるいは、費用対効果に基づき不要と思われる情報発信自体を取りやめるといった判断もなされて然るべきである。

#### 5. 提言及びまとめ

以上のように、社内外への知財情報発信の在るべき姿について検討を行ってきたが、全体を通して感じられたことは、知財情報発信は企業の取り組み次第で大きな格差が生じる可能性があるということである。

「3. 社内情報発信」の章にて、新たな情報発信に試行錯誤しながらも積極的に取り組む企業と従来からの情報発信に甘んじている企業との2極化が進んでいる可能性があるという指摘したが、これは社外情報発信に対しても同じことが言える。図7は、社外情報発信を行っているJIPA会員企業が、社外情報発信の専任者・担当者が必要か否かに関してJIPAアンケートに

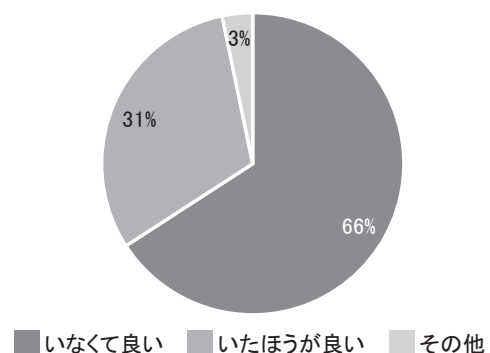


図7 社外情報発信の専任者・担当者の要否

回答した結果であるが、31%の企業は専任者や担当者がいたほうが良い、一方、66%の企業はいなくても良いとの回答を行っていることから、社外情報発信に対する意識も2極化していることが見て取れる。

一方で、社内外への知財情報発信は、積極的に取り組んでいなくても良いのかというところではない。例えば、2021年6月11日に改訂されたコーポレートガバナンス・コード<sup>11)</sup>においては「人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。」との記載があり、今後企業としては、企業の価値創造サイクルのなかで、知的財産がどのような形で関与しているのか、またその知的財産をどのようにして保護しているのかを、ストーリーとして、社外に説明をする責任が生じてきている。また、この責任を果たすために、社外情報発信のみに力を入れていけばよいかというところではない。社内ステークホルダーとの継続的なコミュニケーションがあって初めて、企業の価値創造サイクルのなかで、知的財産がどのような形で関与しているのか、またその知的財産をどのようにして保護しているのかをストーリーとして説明することができるからである。

このように、社内外への知財情報発信は社会的な要請としても増々重要となってきている。知財情報発信には、ステークホルダーと継続的なコミュニケーションを取り、事業への貢献及び企業価値向上において必要となる情報発信の在り方を日々検討していくことが重要であるということを、本調査研究のまとめとして提言するものである。

## 6. おわりに

本調査研究は、第3章の社内情報発信に関しては、岡潤（小委員長補佐：清水建設）、

大谷誠一郎（ダイキン工業）、佐藤史郎（ライオン）、佐藤都（コニカミノルタ）、柴田克亮（森永製菓）、宗包英里（ダイセル）、横江克彦（住友理工）が、また第4章の社外情報発信に関しては、清水隆弘（小委員長：東京計器）、小川泰典（東芝）、清水友香子（鹿島建設）、板東友理（富士通）、山内理咲子（バッファロー）が中心となって検討を行い、執筆は全メンバーが共同で行った。

知財情報発信の取り組みについては、多くの企業で今なお課題となっており、本稿が課題解決の一助になれば幸いである。

## 注 記

- 1) 本稿での「IPランドスケープ」の定義としては、ソフトウェア委員会第2小委員会、知財管理 Vol.69 No.8 pp.1094-1105 (2019)「ソフトウェア・IoT関連業界におけるIPランドスケープの活用方法の調査・研究」に記載の定義である「マーケット情報等の非知財情報と知財情報を統合・分析し、経営層に対して自社の事業戦略に対する提案・提言するもの」を利用する。
- 2) 知的財産マネジメント第2委員会第3小委員会、知財管理 Vol.63 No.10 pp.1609-1622 (2013)「知財部門からの情報発信のあり方」
- 3) マネジメント第2委員会第3小委員会、知財管理 Vol.68 No.7 pp.909-923 (2018)「知財部門からの情報発信のあり方の研究—経営層に効く情報発信とは—」
- 4) 2020年10月時点。
- 5) 特許庁、経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】  
[https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai\\_senryaku\\_2020/all.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_senryaku_2020/all.pdf)（参照日：2021.2.15）
- 6) 知的財産戦略推進事務局、経営をデザインする  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)（参照日：2021.2.15）
- 7) 平成30年通信利用動向調査  
[https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)（参照日：2021.6.14）
- 8) 知的財産戦略推進事務局「知財投資・活用の促

進メカニズム」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2021/dai3/siryoul.pdf> (参照日：2021.2.15)

- 9) 「ESG投資は、従来の財務情報だけでなく、環境 (Environment)・社会 (Social)・ガバナンス (Governance) 要素も考慮した投資のことを指します。」

経済産業省, 経済産業省Webサイト「ESG投資」より参照

[https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/esg\\_investment.html](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html)

(参照日：2021.7.7)

- 10) 経済産業省, 平成28年度産業技術調査事業 (研究開発投資効率の指標の在り方に関する調査 (フェーズII)) 最終報告書

[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000779.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000779.pdf) (参照日：2021.2.15)

- 11) コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版)

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

(参照日：2021.6.18)

(原稿受領日 2021年7月1日)

