

広域関東圏の中小企業に学ぶ！

知財戦略コンサルティング活用事例集 2010

～知的財産経営の定着のために～



知的財産を活かした経営を実践するために

経営資源に限られる中小企業において、知的財産を活かした経営を実践するためにはどのようなことに取り組んだらよいのでしょうか。本冊子では、知的財産経営の定着の視点から、専門家と中小企業が一緒になって知財戦略の立案や実行に取り組んだ事例を紹介します。

中小企業の経営者の方、知財担当者の方はぜひお読み下さい。

2010年3月
関東経済産業局

はじめに

我が国の中小企業は、知的財産に関する経験や体制が十分ではないため、優れた技術を持っていてもそれが競争力の強化につながりにくいのが現状です。近年のグローバル化や需要の減少の中で、中小企業がリスクを減らし、事業を優位に進めていくためには、知的財産を最大限に活かしていくことが重要となります。すなわち、知的財産戦略の確立が急務です。しかしながら、経営戦略が限られる中小企業では知財戦略を立案したとしても、それを実行するのは容易ではありません。知的財産経営を定着させるには、経営者や従業員の目的意識や、社内の仕組みが不可欠となります。

近年では、中小企業の知的財産経営を支える専門家が活躍しています。技術士、中小企業診断士、弁理士、弁護士、公認会計士、専門のコンサルタントなど——これらの専門家は、知的財産という切り口から、企業の経営のあり方を協働で考える「知財戦略コンサルティング」という支援を始めています。この支援は従来の代理業務や、実務指導を超えて、中小企業の経営に知的財産を深く根付かせることに貢献します。

本書は、中小企業と専門家が一緒になって知的財産経営の定着に取り組んだ事例をわかりやすく紹介したものです。この事例を読めば、専門家と共に知財戦略を立案・実行していくためには、企業としてどのように取り組めば効果的なのかが具体的に理解できるでしょう。

知財戦略の専門家は、企業にとって新しいかかりつけ医です。企業の元気な成長のため、健康診断をしてもらいませんか。中小企業の経営者、知的財産担当者の方は、ぜひ本書をお読み下さい。本書が皆様の知的財産経営の定着や、専門家活用のための一助となれば幸いです。

本書の成果は、関東経済産業局「平成21年度地域中小企業知財経営基盤定着支援モデル調査」にご協力いただいた委員会委員、支援先企業、専門家の方々のご協力の賜物であり、ここに関係者各位に厚く御礼申し上げます。次第です。

2010年3月 関東経済産業局

目次

第1章 知的財産経営を定着させるための基盤づくり ～支援事例を題材に～

1-1 事業を起点とした知財活動	1
1-2 経営者の役割	2
1-3 組織・社員の取り組み	4
1-4 継続する仕組みづくり	5

第2章 知財経営の定着事例の紹介 ～実践方法を知る～

2-1 株式会社ミヤコシ(千葉県) ～戦略的知財活動の実現へ向けての布石～	9
2-2 株式会社田野井製作所(東京都) ～「ものづくりへのこだわり」の経営の定着へ向けて	21
2-3 株式会社レーベン販売(神奈川県) ～全社レベルで知財経営を推進する体制づくり～	35
2-4 ディナベック株式会社(茨城県) ～バイオベンチャーの知財管理における費用対効果の向上～	46
2-5 三陽工業株式会社(新潟県) ～新規事業支援を通じた知財経営の定着～	56
2-6 株式会社ハーモテック(山梨県) ～KUMADE特許による国際的知財戦略～	70

第3章 知財経営の定着に向けて ～コンサルティングの現場からの示唆～

(弁理士 的場成夫)

3-1 知財経営の定着のための考え方およびプロセス	82
3-2 社内体制の整備方法	84
3-3 専門家(知財戦略コンサルティング事業)の活用方法	85
3-4 コラム	87

第4章 中小企業に対する知財支援 ～知っておきたい役立ち情報～

4-1 知的財産の支援策	89
4-2 関東地域の自治体、団体による知的財産支援	91
4-3 関東地域の無料相談窓口	106
4-4 地域・中小企業等知財戦略支援人材データベース	107
4-5 平成21年度知財戦略コンサルティング事業(知財経営定着型)	108

第1章

知的財産経営を定着させるための基盤づくり ～支援事例を題材に～

第1章では、知的財産を定着させるための基盤づくりについて、関東地域の支援事例を題材に考えてみましょう。

1-1 事業を起点とした知財活動

知財経営を定着させる基盤づくりの前提として、経営課題を起点にした知財活動をすることが重要です。知財戦略は事業戦略や研究開発戦略に沿った形で実行されることで初めて真の成果が生まれます。事業戦略は企業の置かれている経営環境やビジネスモデルによって様々ですから、知財戦略も他社の真似をすればよいというわけではありません。

次の**楽プリ**の事例では企業は2つの事業分野に進出しているケースで、それぞれの事業課題に沿って知財活動を進めています。

また、**ミヤコシ**の事例でも、「デジタル印刷機市場に参入して安定成長する」という事業課題に沿って攻めの知財戦略と守りの知財戦略をつくっています。

中小企業において知財戦略を立てる場合、「特許件数が少ない」、「知財担当者を配置していない」、「明細書の質が良くない」といった知的財産の課題のみに目が行きがちです。しかし、無目的に知財活動を行っても、経営に対する成果が出ずに、無駄な費用がかかってしまうでしょう。

目先の知財活動の課題を捉えるのではなく、まずは事業の課題を十分に見据えた上で、それに必要な知財戦略を考え、必要な体制整備を図る必要があります。

知財戦略コンサルティング活用事例!

～事業ごとの課題に応じた知財活用～

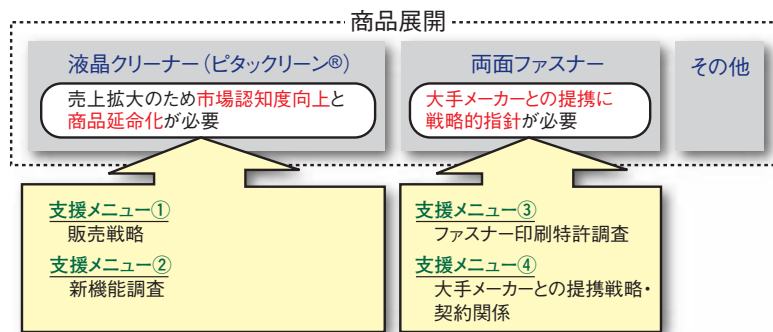
平成20年度の支援企業である**楽プリ株式会社**は昇華転写印刷を基本とした商品開発を行い、これらの製造販売に従事してきました。液晶クリーナーの国内外での販路拡大を目指すと共に、それ以外にも、その他のアプリケーションとして、アパレルはもちろんファスナーやシートベルトにも昇華転写印刷を施し、順次商品化することを目指しています。

現状では、液晶クリーナーが主力商品として収益の柱となっており、ファスナーが将来的に事業化し収益の柱になる見込みがあることから、コンサルティングチームは、ピタッククリーンの収益をファスナー事業化等へ配分する必要があると考えました。

まず、液晶クリーナーの分野では、「売上拡大のため市場認知度向上と商品延命化が必要」という事業課題があり、そのために知財の観点からの販売戦略の立案や新機能調査を行いました。

一方で、ファスナー分野では、「大手メーカーとの戦略的指針が必要」という課題を抱えています。そこで、大手メーカーとの提携で不利な条件にならないように知財により技術的優位性を確認するための特許調査や提携戦略を検討しました。

楽プリの事業分野ごとの知財活動



※楽プリの事例は、知財戦略コンサルティング活用事例集2009年版をご参照ください。URLは次のとおりです。http://www.kanto-chizai.com/houkoku.html

～市場に後発参入するための知財戦略～

平成21年度の支援企業である**株式会社ミヤコシ**の事業方針は、需要の増大が望めない通常のビジネスフォーム印刷機の製造・販売から、今後の成長分野であるデジタル印刷機の製造・販売へと向いています。

しかしながら、デジタル印刷機分野ではミヤコシは新参者であって、先発の大手企業に対抗して市場参入を果たす必要があります。また、規模が大きな市場への参入による成長戦略を描く一方で、荒波に乗り出すリスクを回避する必要があります。

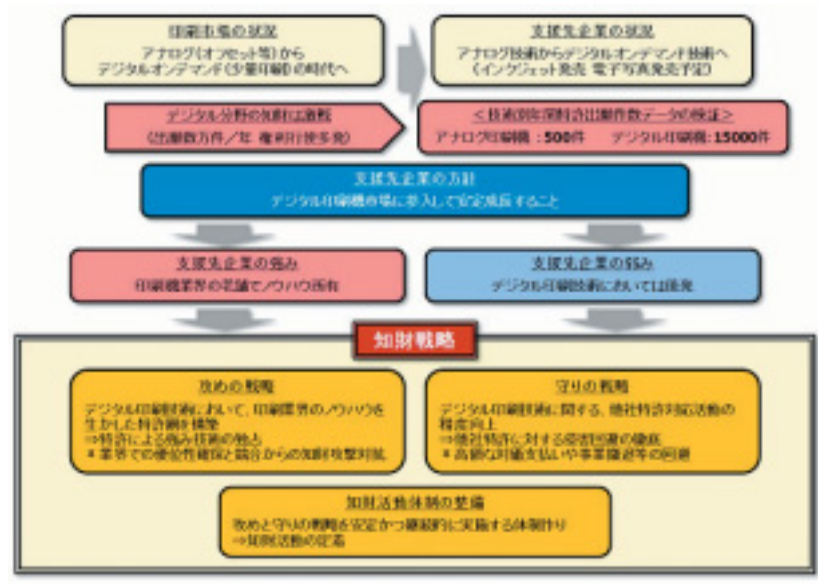
ミヤコシの事業方針は「デジタル印刷機市場に参入して安定成長すること」にあり、支援先企業の現状分析に

基づくと、事業課題を解決するためには、事業方針に関わる支援先企業の「強み」と「弱み」の両面を認識した知財戦略が必要となります。

そのため、支援先企業の、「強み」を活かす『攻めの戦略』と、「弱み」を補う『守りの戦略』を知財戦略の基本として掲げました。

併せて、支援先企業の事業方針に則した知財戦略を定着させるためには、支援先企業内での日々の知財活動が不可欠となるため、知財活動体制の重要性から、知財戦略を安定かつ継続的に実施しうる『知財活動体制の整備』を図ることとしました。

ミヤコシの知財戦略

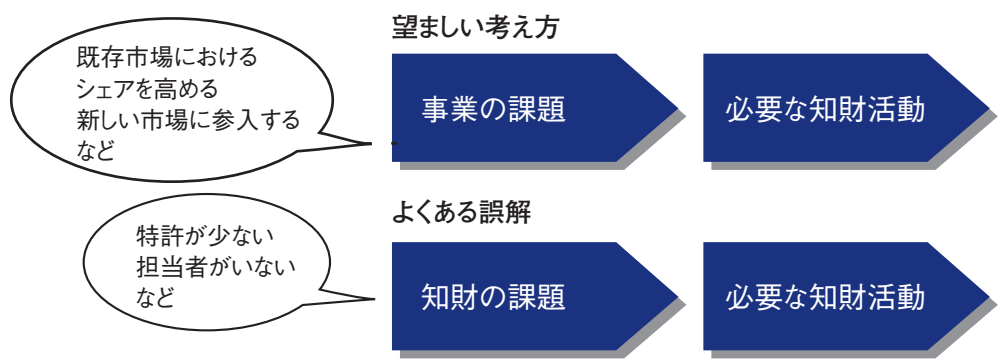


※ミヤコシの詳細内容は本冊子の第2章をご参照ください。

ここが **ポイント** **POINT!**

○事業における知財の「意味」を最初に考える

知財活動の考え方



1-2 経営者の役割

本節では、中小企業の経営者の役割について考えます。
 経営者は細かい法制度や実務について詳しくする必要はありません。まずは、自社の知財活動の事業上の意義に気づく必要があります。
 知財活動の意義は企業の事業によって様々といえます。代表的なものは、「市場を独占し、利益を上げる」という事業課題のために、「基本的な特許権を取り、参入障壁を築く」という知財活動があります（これは特定市場のリーダーで、すでに一定のシェアを占めている場合の活用方法といえます）。

ただし、知財活動の意義はこれだけではありません。

組織を改革するために知財活動を行うこともあります。知的財産を使って会社を変えたい、若手を成長させたいなどの目的のために知財に取り組んだ事例も見られます。次の**田野井製作所**の事例です。

知財戦略コンサルティング活用事例!

～知財活動を行って組織を活性化させる～

平成20年度および平成21年度の2年間にわたり支援した**株式会社田野井製作所**では、社長自身がプロジェクトリーダーとなり、知財検討のための全会議に参加するとともに、若手を各地域から選抜し本事業に参加させました。自社の経営の方向性について若手に直接伝えることができ、各地域の担当者の横の連携が強まる副次効果も生まれています。このような形で知財戦略コンサルティングを進めたことで、組織でイノベーション生み出す基盤が出来ています。

※田野井製作所の詳しい内容は本冊子の第2章をご参照ください。



経営者は知的財産活動の事業上の意義を理解した上で、社内において取り組む意欲を社員に対して見せることも重要になります。

知財経営を定着させるには時間がかかります。そこで、経営者は理念（つまり、事業における知財活動の意義）を発し続ける努力が求められるでしょう。

中小企業では経営者のメッセージが社内に浸透しやすいため、理念の共有という意味では大企業に比べると有利かもしれせん。

ここで参考になるのが**アキム**の事例です。

知財戦略コンサルティング活用事例!

～知財方針を全社研修会で説明し、共有する～

平成19年度に支援した**アキム株式会社**（埼玉県）では、経営陣の知的財産に関する考え方を十分にコンサルティングチームがヒアリングすると共に、更にディスカッションを行いながら、モデル支援企業の「知財方針」を策定しました。また、この知財方針に加えて、中期知財計画『アクションプラン知財100』を策定しています。また、経営者の考えを活字にするだけでなく、この「知財方針」を、全社員研修会の場を利用して経営者から全社員に説明し、皆で共有しています。

アキム株式会社【知財方針】

- ◆社員一体となって、お互い改善意欲やチャレンジ精神、発明意欲を尊重し、創意工夫に満ちた会社づくりを目指す。
- ◆知財活動を全員で推進し力強い企業基盤を作る。
- ◆独創的な知財を生み出し、お客様に新しい価値と満足を提供する。
- ◆知財の権利化を積極的に推進し、競争的優位を確保する。

中期知財計画『アクションプラン知財100』

- ・特許出願を5年間で100件行なう。
- ・知財研修の実施率を100%にする。



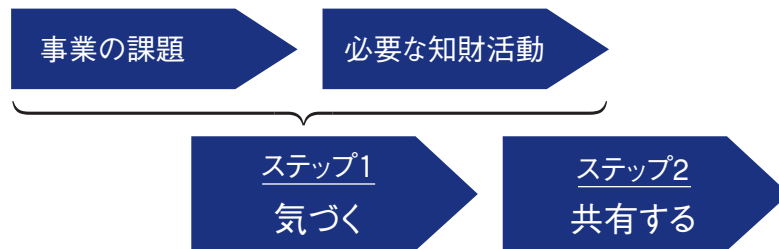
※アキムの事例は、知財戦略コンサルティング活用事例集2008年版をご参照ください。

URLは次のとおりです。

<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2008.html>

○経営者が自社における知財の意味に「気づき」、社内で「共有する」

経営者の役割



1-3 組織・社員の取り組み

ここでは、中小企業における社員に着目します。

企業内において知財経営が定着している状態とは、知財を事業に活かすという知財経営の考え方が、社員一人ひとりの行動に現れていることにほかなりません。

(1) 担当者の配置と経営者の支援

事業課題を踏まえた上で知的財産活動が必要な場合には、企業内に知財担当者（部門）を置き、実務能力を持つことが重要です。

企業全体で知財経営に取り組むためには、経営者ひとりの力では難しいことも多いといえます。この意味で、知財の事業上の意義を理解し、必要な知識を持った人材を社内に育てることが必要となります。また、経営者がこの知財担当者を積極的に支援する姿勢が大切です。

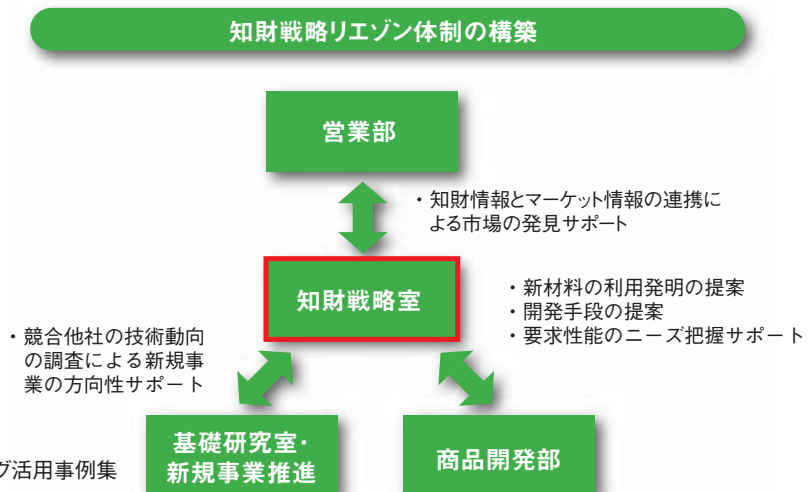
(2) 事業部門への浸透と連携

事業部門においても知財経営の意義について認知・理解をすること、次に納得・共感することが必要です。知財経営の必要性は理解していても、自分の仕事の一部、延長として捉えられていないことが多いといえます。

知財戦略コンサルティング活用事例!

～知財担当者が事業部門をサポートする体制を構築～

平成20年度の支援企業である**綜研化学株式会社**では、営業部門と商品開発部門、研究部門を知財戦略室がサポートする体制を作ることに取り組みました。具体的には、知財情報やマーケット情報を知財戦略室が蓄積し、営業部門と連携して市場発見を提案したり、商品開発部門に新材料の利用発明を提案したり、研究部門に競合他社の技術動向調査結果を還元したりといった連携を行えるような体制を整えました。これにより、情報収集や分析の効率性、網羅性が向上し、同社の市場競争力の向上が見込まれます。



※綜研化学の事例は、知財戦略コンサルティング活用事例集 2009年版をご参照ください。
URLは次のとおりです。<http://www.kanto-chizai.com/houkoku.html>

知財経営の組織化を妨げるものには、①お任せ型や②お祭り型といった取り組みの悪例があると考えられます。

お任せ型とは、経営者が知財担当者（部門）を設置したことで満足してしまったり、知財担当者（部門）が外部の弁理士にすべてを丸投げしてしまったりといった「誰かにお任せ」してしまう取り組み方です。

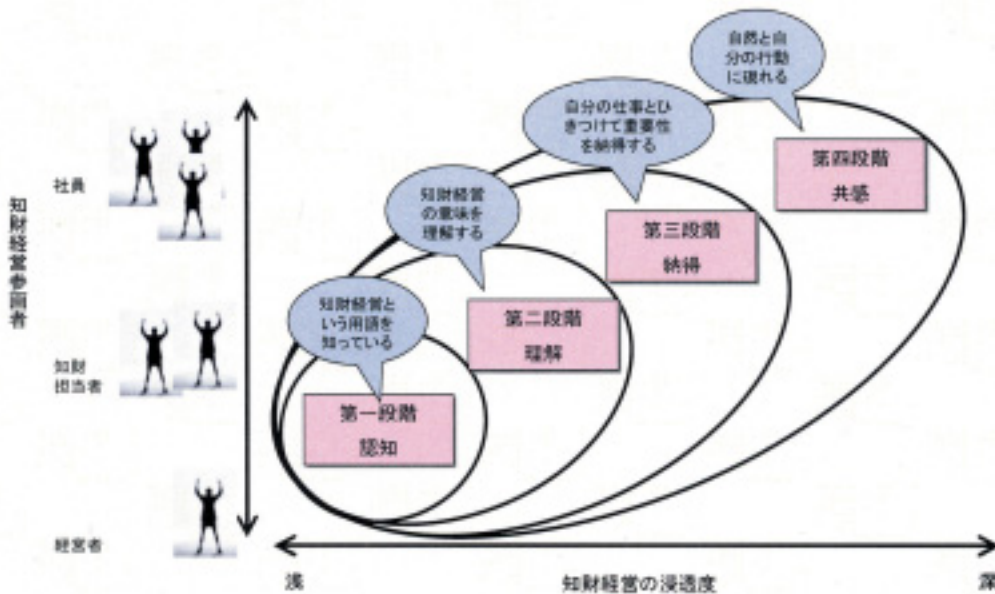
また、知財経営の意義は理解し、企業全体で取り組んではみたものの、研修などによってひととおり知財に関する知識を得て満足してしまうなど、一過性のブームのようになってしまうお祭り型も、知財経営が根付いたことにはなりません。

ここがポイント

POINT!

○知財担当者を通じて、知財の意味を事業部門にも浸透させる

知財経営の参加者と浸透度のイメージ



1-4 継続する仕組みづくり

本節では、自社の知的財産活動を継続させるための仕組みづくりという点を述べます。

(1) 継続するための仕組みをつくる

自社で知財のマネジメントを継続する仕組みをつくるためには、PDCA (Plan:計画、Do:実行、Check:確認、Act:行動) の考え方が必要になります。

この考え方を基に、継続の仕組みをつくっていくためには、自社の日常的な事業上の仕組みの中に、知財項目を埋め込むことになります。これを実際に実施していくために重要となるポイントは、計画を”構想”などの抽象的なレベルで留めるのではなく、「誰が、いつまでに、何をするか」という具体的な行動に移せるアクションプランのレベルまで落とし込むということです。これがないと計画は、まさに文字通り”絵に描いた餅”となり、いつの間にか社内から消え去って行くこととなります。

(2) 具体的な仕組みの活用例

自社の知財活動について、継続的にマネジメントしていくための具体的な仕組みをつくるためには、特に経営管理の観点が入り込んだマネジメント・ツールの活用が効果的です。この代表的なものとしては、中期経営計画、新規事業計画、BSC (Balanced Score Card: バランス・スコアカード)、ISO (International Organization for Standardization: 国際標準化機構) の認証などの体系化された仕組みが挙げられます。

これらのツールの活用は、目標設定や管理項目の指標化などにより、管理項目を可視化することで、客観的な視点での評価を可能にします。

※BSC (Balanced Score Card)ーバランスト・スコアカードとは、「財務の視点」、「顧客の視点」、「業務の視点」、人材の視点という4つの視点から分類された、計画を実行施策へとブレイクダウンするために使われる戦略立案ツールのことです。

※ISO (International Organization for Standardization:国際標準化機構)とは、国際的な標準規格に合致していることを認証する機関です。よく巷で聞く「ISO9000取得」や「ISO14000取得」等の認証取得とは、製品の品質や環境マネジメントシステムが、これに適合した信頼できるものであるというお墨付きを得たということを表しています。

では、このようなマネジメントに知財を組み入れた事例を2つ紹介しましょう。

知財戦略コンサルティング活用事例!

～目標設定とマネジメント～

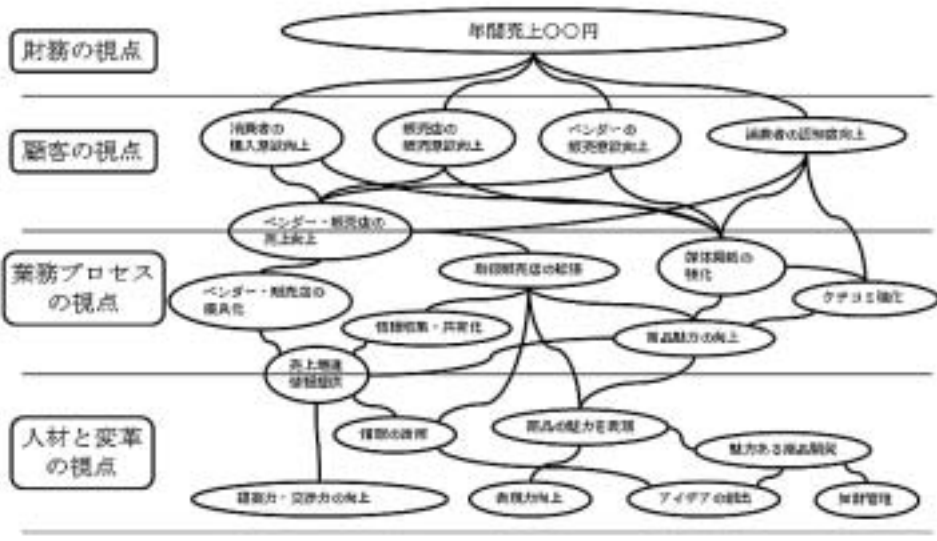
平成19年度の支援企業である**アキム株式会社**では、知財戦略の中心テーマとして、①製品と要素技術及び保有特許の棚卸し、②知財方針の策定と社内周知、③中期知財計画の策定に取り組みました。①や②の現状把握から方針の定義、そして知財マネジメントの継続的な仕組みとして、中期知財計画「アクションプラン知財100」を策定し、自社の知財に係る「特許出願を5年間で100件行う」や「知財研修の実施率を100%にする」等の具体的なアクションプラン(実施内容)と数値目標の設定がおこなわれました。

※アキムの事例は、知財戦略コンサルティング活用事例集2008年版をご参照ください。
URLは次のとおりです。<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2008.html>

～BSCによる知財項目の設定とマネジメント～

平成21年度の支援先企業である**株式会社レーベン販売**では、継続する仕組みをつくる上でBSC (Balanced Score Card:バランスト・スコアカード)を活用しました。同社の知財をめぐる課題としては、成長戦略の視点からは、「特許の取れる事業(製品)の育成」という課題、またコスト削減という視点からは、「現行の知財管理コストの削減」という課題が抽出されました。そして最終的には、知財に係る項目がマネジメント可能なレベルになるまでに落とし込まれ(BSCマップ化とバランスト・スコアカード:アクションプランの設定)、来年度からPDCAを実施していくことになりました。

レーベン販売のBSCマップ



ここが **ポイント**

POINT!

○PDCA (Plan:計画、Do:実行、Check:確認、Act:行動) を繰り返す