

第4章

専門家の皆様へ

～知財戦略コンサルタントに求められる知識とスキル～

本参考資料では、知財戦略支援事業に参画した専門家に対する座談会(インタビュー)の結果を掲載します。これにより、知財戦略コンサルタントに求められる知識とスキルを明らかにし、これから取り組む専門家の皆様への参考資料とします。

知財戦略コンサルティングの現場ではどのようなことが起こり、中小企業との信頼関係を構築するためにはどのようにしたらよいのでしょうか。弁理士と経営コンサルタントの2つの視点から座談会を行いましたので、経験者による実体験からヒントを掴んでください。

知財戦略支援事業における役割分担

- はじめに、知財戦略支援事業において果たされた役割についてお話を伺いたいと思います。コンサルティングチーム内では、どのような役割分担になったのでしょうか。

A：支援テーマが複数あったかと思いますが、知財の特許調査と知財戦略を受け持ちました。一応、全体的な視点から参画していました。

- 役割の分担の仕方はどのように決められたのですか。

A：最初の計画の段階で、支援テーマについて、主担当をそれぞれ割りふっていきました。意見交換しながら、自主的に決めていきましたね。

- ではチームのご専門に添った形で決められたということですね。

A：そうです。リーダーから指名されたわけではなく、自主的な希望で決めました。弁理士としては特許調査の経験はあまりなかったのですが、自分にこれから必要だと思っておりましたので、この機会にと思い選びました。

- 次にBさんはどのような役割をされましたか。

B：ノウハウ管理のところを主担当にしておりました。私のチームは弁理士の方が複数いまして、専門分野が重複したので、割り振りは特に基準はなくパッと決めました。特許の話が中心になったので、技術士の方もチームにいらっやっしたし、知財マターの強い支援ではあるなという感想はありました。やることはわりとはっきりしているのでよいかと思います、ノウハウ管理を選びました。

- ノウハウ管理を担当するにあたっては、これまでのご経験を活かせる分野だったということでしょうか。

B：弁理士といえどもノウハウ管理を専門にしているというわけではないので、どちらかという勉強しながらやりました。先使用権などが関連し、法律の側面が強いので勉強すれば活きるかなと考えました。モデル支援企業に対して先使用権制度がどうなっているのかということを正確に理解していただくのが第一歩なので、そういう面では実務で扱ったことがなくとも、正確な理解を自分が持っていればできるかと。

知財戦略支援での驚き

- では、成功要因についてお伺いしたいと思います。中小企業に対する知財戦略支援事業の現場で驚いたこと、意外だったことなど、実際に参加されたら想定と違うことだらけだったのではないかと思います。

A：そうですね。知財の制度を正確には知らない、または少し誤って理解をしていながら、その理解に非常に自信を持っていたりすることに驚きました。このコンサルをする以前のことなのですが、ある企業と著名大学の共同出願において、私は企業側の代理人として仕事をしておりました。そのとき、大学の教授が致命的に誤った理解をされてました。今回も、モデル支援企業は、知財の制度について知っているつもりであったということですね。自分たちはやっているぞという自負はあるのですが、やはり知財経営の根本的なところを理解したり、実行して

いなかったりする。特許はとりあえず取ればいいという程度であり、経営にそれを活かしていなかった。では、何のために特許を取るのかという理解や考えが十分ではないなと感じました。

あと感じたのは、知財ありきで、知財を活かした新たなビジネスモデルの構築はちょっと難しいという点です。しっかりとしたビジネスモデルが先にあり、それにあわせて特許を戦略的に取るという形ならば割と簡単ですが、逆のアプローチの支援は難しいと痛感しました。

- なるほど。先にビジネスモデルがあり、知財がその材料の一つとしてあるなら支援しやすいということですよ。このような考え方は、日常の業務とは違うものですか。

A：やはり違いますね。出願ではゴールがはっきりありますが、知財戦略コンサルティングでは着地点の見極めが難しいです。何でもありというか、決まった道がないので。コンサルティングは始まりから終わりにいたる各段階で、無数の手法やツールからそのアプローチが選択できます。その選択にも正解がないという点で、コンサルティングの実務は、決まった形式や有力な解釈の範囲で質や効率を求める特許出願の実務と対照的です。ただし、コンサルティングでは何でもできるというわけではなく、やはり自分たちの実務が重なるところでないと難しい。我々の力が生かせないと思います。たとえば私は化学分野を専門にしているので、IT系の企業から依頼が来ても、対応は難しいですね。

- 知財戦略支援事業での新たな気づきがありましたか。

A：マーケティングに関するスキルは、実際に支援に入ってみると結構重要ななと思いました。自分の事務所を自分の事業としてやる時、マーケット調査などはしましたが、まだまだ足りません。

- Bさんは、支援に加わってみて意外だったことはありますか。

B：出願業務だけだとミクロ的な視点が強すぎるんですけど、知財戦略コンサルティングはそれより先ちょっとマクロな視点、つまり企業経営からの視点で見ることもあるのだなという点に気づきました。また、それまでは自分の中で、

コンサルティングを仕事としてやっていいのか?という疑問があったのですが、そうではなく、そこにきちんとニーズがあるし、企業の方に喜んでいただけるのだなと気づきました。自分としては、これまで本格的な特許調査や分析は行っていませんでしたが、仕事としても成り立つのだなと。あと、私が担当したモデル支援企業はしっかりした会社さんで、意識が高い取り組みをされていた点に驚きがありました。当然、専門家ではないのですが、研究開発の担当の方でも、コンサルティングチームからの専門的な質問に対して正確に答えていただきました。

- 今まであまりそういう会社さんをご存知なかったですか。

B：そうですね。あのレベルの会社をあまりみたことがなかった。中小企業と一口にいっても、実はハイレベルの企業もあって様々ですね。

- 逆に企業側に知財の体制があることによって、やりにくいと思ったことはありますか。ハードルが高くなったことはありませんでしたか。

B：専門家としては貢献できたと思います。企業から「支援を受けて良かった」とコメントをいただいています。実際のところはわからないですけど、企業自身でこれまで実行されていた知財活動が間違っていなかったと確認できたのではないかと考えております。

求められるスキル

B：コンサルティングのスキルとして何があるのかというと...、直ぐ出てこないという苦しさはあります(笑)。ヒアリングを受けて、早く経営の真の問題や課題を把握することであるとか、最初の支援計画の策定の段階が非常に重要で、支援チームとして考える時間を割かなければならないのかなと思いました。

A：ツカミがやはり大切ですよ。

- では、Aさんはいかがですか。

A：コンサルティングの能力として、やはり一般的になってしましますが、お客さんの市場の情報を収集する能力、



それを咀嚼する能力、一部だけではなく全体を把握する能力ですね。その中で重要点を探索し、ポイント、コンセプト、ビジネスモデル、課題を把握するということですね。さらに把握した後に、問題や要求によって、ポイントなりコンセプトなりを変えていくということ、それを現実の提案にブレークダウンする。権利やお金をどこから調達するのかということ。そういった能力が必要かと思います。お客さんの現実的な側面と、抽象的な側面を見ながらバランスよく進める、ということですね。

- 現実的な問題というのはお客さんにとって顕在化している問題ですよね。抽象的な問題というのはお客さんが気づいていないかもしれないが、専門家から見ると必要なものを提示してあげるという感じでしょうか。

A：そういう言い方もありますし、全体を大きく見るというような感じですね。さらに、最近色々なことをやっておりますと、プレゼン能力というのも大切なのかなと思っています。同じことでも言い方一つで受け取り方が変わってきますからね。さらに資料について言えば、お客様にある程度インパクトを与えるというか、わかった気になっていただくようなものにしないとイケないです。

- 相手の立場によっても変わってきますよね。経営層と現場の層とでは関心のポイントも違いますから。

A：わかりやすいのが一番いいです。

- わかりやすさというのは、複雑さを除くという意味ですか。

A：プレゼンテーションで言わんとしていることは「こういうことなのだろうな」と、相手が簡単に推察でき

る、ということです。

- Bさんはいかがですか。

B：今回の知財戦略支援事業は、いつまでにこのような結果を出すときっちり決められているものでしたが、もしこれを普段の業務として開始するには費用の問題もありますし、心配があります。そもそも弁理士が経営を語りだすのがどうなのかという疑問もあります。経営面にもセンスがあって、勉強すれば何とかできるでしょうが…。また、お客様が本当にコンサルティングまで自分に求められているのかも心配です。コンサルティングを行う場合には、全部自分でのだけが選択肢ではなく、他の人に協力を依頼することがあってもいいのかもと思いました。

ヒアリングの重要性

- 皆さんのお話を伺っていますとヒアリングや支援計画策定の段階が重要とのことですが、どのような成功ポイントがありますか？

A：ヒアリングにおいては、知財の側面からだけではなく、あらゆる側面から検討しました。リーダーから言われたわけではなく、ヒアリング前の事前調査で経営状態等を詳しく調べました。実際に訪問する前にヒアリング項目を出しあったのですが、数限りなく出てきましたね。また、ヒアリングの結果をコンサルティングチームの皆で持ち寄ることによって、多くのことがわかりました。一人では聞き流していた点や、専門家によって解釈が違う点をすり合わせることができたので、良かったと思います。支援計画の策定段階では、何でもやるよりは項目を集中させたほうが良かったのかなと思っています。項目については、最初はチームのほうで色々とかかなり多くあげたのですが、リーダーのコンサルタントから、支援テーマをもう少し絞ったほうがいいとのアドバイスをいただいた。このアドバイスがなかったらかなり拡散したかなという感じがありますね。

あとはやはり、役割を支援テーマごとに決めたのが良かったかなと思います。計画の策定の段階から、チーム内の個々の担当者はそれぞれやる気に満ち溢れていたのが良かったですね。

- Bさんはいかがですか。

B：そうですね。支援テーマを絞るという点は、Aさんのおっしゃる通りです。きちんと期限内に形をつけてちゃんと終わらせるという意味でも重要かと思います。反省点としては、お客さんの要望に引きずられてしまったという感があります。企業の利益に対して知財がどのように貢献しているのかという分析が十分ではなかったですね。これは企業によって様々ですから。最初から知財にきちんと取り組まれている会社でしたので、会社側からの要望がしっかりとされていて、そこに引きずられちゃった側面があります。原則論をもう少し言ってもよかったですかと思えます。

- すでに体制があるところというのはある程度そういうことが起きがちかと思えます。そこを分析する能力も重要ですよ。ヒアリング自体の進め方はどのように工夫されましたか。

B：うーん。逆に順調に進んでしまったので、ということはモデル支援企業のペースになっていたのかな。事前に調査はしっかりしました。あと、企業の要望を集約させられるような支援テーマを設定して、納得いただいた上で行ったので、その辺は良かったのかもしれません。

- では次に、調査・分析フェーズでの成功要因というのがありますでしょうか。

A：自分にとってチャレンジとなる項目では、あらかじめトレーニングによって基礎的なスキルを獲得しておくことが大事だと思います。実は、この知財戦略支援事業と並行して、別の特許調査のセミナーを受講していました。特許調査のセミナーというのはたくさんありますから。その上で、実際に仕事としてやってみるといことと、納得できるまでやったというのが良かったかと思えます。

- 基礎の部分は事前にセミナーを受けたりして固めておいたほうがいいですか。

A：そうですね。あと反省点は、ヒアリング時に、ヒアリング項目は事前に用意してあったんですが、モデル支援企業の経営者のしゃべりに押されてしまったという点ですね。結果的にそれをまとめる形になってしまったので、

個人的にはきちんとヒアリングしたかったと反省しています。また、我々チームは関連する部署の従業員からお話を受けたかったんですが、実現できませんでした。できればやりたかったかな、と。そうなればまた少し違ったことができたかなと思います。特許調査の観点では、複数人で調査をしたら良かったのかなと思います。または様々な調査を平行にするとかですね。チームの専門家みんなで特許調査をやったほうがもっと厚みが出たのではないかと思います。

- 実際に特許調査を分けてするということはあるのですか。

A：たとえば実際に今やっている都道府県の支援では、一緒に依頼を請け負っている専門家と特許調査を共同で行っていますよ。

B：特許調査を他の専門家と一緒にできるというのは、双方にかなり高いコミュニケーションスキルが必要ですよ。

A：そうですね。確かに時間はかかりますけど、クオリティがあがるし、自分の勉強にもなるのでおすすめです。

- これから一人で調査をされるときにも、新しい視点が増えそうですね。Bさんは、調査についてはいかがですか。

B：ノウハウ管理に関しては完全に一人で行いましたね。先使用権などの理論的な側面が強く、ある程度答えが決まっておりましたので。チームのみんなとは、特許調査の作業を分担して行いました。方針の検討を決め、これはうまくいったのではないかと考えています。あまり難しすぎない指針を決めてまとめれば、分業して個々の負担を減らせられるのではないかと思います。最後にまとめられる部分は少し苦労しましたが。アウトプットのイメージも予め決めました。アウトプットイメージに従うとすると、ある程度は担当の方のトップダウン的な要素もいるのかと感じました。

- 何か反省点はありますか。

B：調査自体は良かったんですけど、そのフィードバックの時間が取れなかったで、その点は反省ですね。その分の時間を見込んで作業する必要があったと思っています。最後に取りまとめをした後に、みんなで検討す

分の時間を見込んで作業する必要があったと思っています。最後に取りまとめをした後に、みんなで検討すればよかったという気がしますね。

A：まとめに関して言えば、最後の枠組みをちゃんと決めておくことが大事かと思いました。反省点としては、最後の時間のコントロールがまずかった。まとめの結果とチームがイメージしたものに少し差があった。単純に時間の問題と言えるかもしれませんが、足りないなら足りないなりに結果の出し方があったのではないかと思います。

B：文章のコントロールは中心になる人が担当されたのですか。

A：そうではなかったですね。

B：うちはそうでした。経験の一番ある専門家が最後のまとめのアウトラインを出してくださったので、助かりました。皆がそれぞれにしてしまうと、収集がつかなくなったかと思しますので。誰かがリーダーシップを取ってアウトラインを示すことで、統一感が出ますし、チームの専門家がコンテンツを持ち寄って、リーダーがつなぎとまとめを作成してくださいました。素早くやってくださったので、再修正の回数がかかり取れたので良かったかと思えます。

B：始めに誰か知財戦略支援事業の責任者を決める必要があり、その方がリーダーシップを取って、効率的にスケジュールを組むのが重要です。

- 反省点としてはいかがですか。バラバラになりそうだったというコメントがありました。統一感に課題があったのでしょうか。はじめからアウトラインを決めていたわけではないのですか？

B：計画段階では認識が一致していたわけではないのですが、それはやってみないとわからないのよいのではないかと思えます。反省点としては、持ち寄ったもののバージョン管理が必要ですね。あとはお恥ずかしながらパワーポイントを始めて使いましたので、勉強になりました(笑)。

信頼を獲得するには？

- これまでのご指摘のほか、何かポイントとなることはあるでしょうか。

A：まったくやれそうもないことはしないということですね。

まずは得意なところで勝負する。新しい分野にチャレンジする時にも、半分以上は勉強してできるようにしておくということですね。特許調査もまったくできなければ難しい。この考え方が今回うまくいったところかと思えます。反省点としては、企業側の信頼を高める取り組みをしなければならぬということですね。たとえばモデル支援企業の特許権は先方から提示があったのではなく、自分たちが調べたものです。また、秘密保持契約を結んでいましたが、特許出願中の案件については開示されないものもありました。信頼の獲得には、ある程度時間も必要なのではないかと思えます。

- 信頼は時間をかけて醸成するものであるということですね。そういう意味ではコンサルティング期間4ヶ月は短かったですか。

A：仕事のレベルに対する信頼と、人に対する信頼があるのかと思うのですが、それが両方備わって初めて機能するのかと思えます。その意味では十分な期間ではないかもしれません。

B：しかし、期間があと1ヶ月とか2ヶ月長かったら成果が大きく違ったか？と問われると答えるのは難しい。この期間はこの期間で、妥当だったかと思えます。あと、知財に関して誤解されている中小企業があるという話でしたが、問題意識がないお客さんにわかっていただくのもコンサルティングの業務の一つになるのかなと思えます。

コンサルティングの業務展開

- では、次に知財戦略支援事業後の状況についてです。現状どうされているかということを知りたいのですが。Aさん、いかがでしょうか。

A：都道府県の支援機関からご依頼をいただき、地元の中企業を支援しているところです。知財戦略支援事業の実務経験が評価されたのだと思います。私個人へご依頼頂いた案件を、他の専門家と一緒に支援をしています。

B：行政との繋がりは大事かと思えます。公的機関は無料でサービスを提供できて、しかも行政ブランドがあるので営業的にも非常に強く、太刀打ちできないものがあります。

専門家としては行政とつながりを持つのが必須ですね。

- Bさんは基本的に営業活動の一環に取り入れていらっしゃる段階なのですね。

B：はい。あとは、特許の実務研修をセミナー企画会社が立てているので、そういった研修会社で研修の講師などをしています。チャンネル作りの一環です。

- 次に、知財戦略コンサルティングの業務展開上の課題にテーマを移したいのですが、Aさんは現在チャンネルを活かしながら活発に活動なさっていますが、課題という点はどういった点になりますでしょうか。

A：自分の仕事の立ち位置を明確にする必要があると感じています。まだ少々はつきりしないのですが、ただのコンサルティングという意味ではなくですね。

- 現時点での方向感はどのような形ですか。

A：たとえば自分のことを一言で紹介すると何であるのか、という点です。他の弁理士さんと違うところをはっきりと言えるようにしたい。コンサルと出願と両立するのかという点も含めてですね。ただそういった意識はお客様側ではなく、こちら側の視点なのかなあという感じはあるのですが。あとは、更にスキルアップしたいと考えています。一番大きいのは経営視点の能力、モデルの把握、提案といったところをしっかりと身につけたいですね。当然知財というのは得意な分野として持っているのですが、まだ自分の中で知財と経営というのが上手く繋がっていない感じがするので、それをもう少しきちんと繋げられたら良いと思っています。

- どのようなスキルアップ方法をお考えですか。

A：中小企業診断士や個人で長いキャリアを持つ経営コンサルタントの方などとお付き合いがあるので、その勉強会に出たりしています。どちらかというとビジネス系のコミュニティですね。あくまでも知財は経営の中のツールであり、最終的な目標は経営の成功だと思います。

- そこを上手く繋げる、ということですね。たとえばですが、お客さんがAさんをお願いする時、どのような要望が出てくるのでしょうか。知財の問題だけで割り切

れるような要望は少ないと思うのですが。

A：具体的に というアイデアがあり、大学とこういう研究がしたいとか、大きい会社とやりたいけどどうすればいいのかな、というようなご質問が多いです。

- Aさんが業務としてお強いところをお客様も知っていらっしゃるのですね。もっと抽象的な、製品が売れなくて困っている、というようなレベルの相談もあるのかと思っていました。

A：違いますね。そういう要望は、これからビジネスとしてモデルを作っていくましようというステージで出てくる要望だと思います。これからそういう要望を受けていきたいと考えています。

B：大学と組みたいという、経営的な部分までお客様から話を引きだすのは素晴らしいですね。

A：そういうところに触れていくことによって、お客さんも向こうから踏み込んでくれます。そのため、そこからさらに踏み込んだお話ができますね。

B：私はまだ、どうい風に活かしていくかという展望まで行ってないですね。コンサルティングを前面に出して活動するのか。あくまでも特許出願の流れでコンサルティングも行うようにするべきか。活用方法をどのようにするかという具体的なイメージが決まってないですね。

A：私も出願をないがしろにしているわけではなく、出願も自分の強みだと思っていますので、そういう意味では近いかもしれませんね。

B：業務展開の上で研修講師は有効です。人脈を広げるチャンスがありますから。企業の知財担当者がかなり参加するのでチャンスになりますね。その意味ではセミナーの企画・運営会社との付き合いも力ぎを握ります。今後はこのようなチャンネルを上手く使って、企業は何を目的に研修に

来られているのかといったことをリサーチしていきたいですね。



知財戦略支援事業への参画状況

- はじめに知財戦略支援事業でのご担当についてお話を伺いたいと思います。ではAさんから教えていただけますでしょうか。

A：私が担当したのは、知的財産の基盤づくりの部分、研修カリキュラムの提案です。この事業に加わる前にも入門編の研修カリキュラムを構築した経験がありました。

- では支援の時は、そのご経験を活かしてと考えられたのでしょうか。

A：それもありますし、技術関係の研修は以前から業務としてやっておりましたので。

- 今までの技術研修などの知見を応用して、知財のカリキュラムに応用したということですね。では続いてBさんお願いいたします。

B：私が担当したモデル支援企業はメーカーとしての姿を実現するために、三位一体の知財経営を新規に導入する必要があったという経緯があります。その中で私は知財基盤の構築を主に担当しました。知的資産の創造、保護、活用のサイクルが実現できるようにする仕組みづくりです。具体的には支援先企業の特性に応じた社内組織、システム、規定集を提案しました。組織が有する人的基盤の充実や運営体制を整備する必要があったので、キーマンに知財経営に関する知識の享受をいたしました。これを受けて企業が準備に着手しました。

- 続きましてCさんお願いいたします。

C：私の担当したモデル支援企業のマーケットはニッチ分野であり、世界でも数少ない技術を有しております。ある技術においては世界トップレベルだと自負されているところですが、私自身は大手メーカーの研究開発で知財を出願する立場におりましたので、その時の経験をお話いたしました。また有効な知財の管理の仕方ということで、出願管理基準を提案いたしました。

- モデル支援企業はもともと出願管理基準をお持ちだったのでしょうか。

C：いえ、持っていませんでした。今回はマニュアル化したものをベースにご提案しました。あとは本当に特許を出す意味があるのかどうかですね。何でも特許を取れば良いというものではありません。特に中小企業の場合そうだと思いますが、いかに外に技術が漏れないようにすることが大事です。権利を活用して特許で商売するスタンスではないので、どのように技術を守っていくかというノウハウの管理を考えていきました。

支援現場での気付き

- 現場で驚いたこと、意外だったことなど伺えますか。

A：一番驚いたことは、モデル支援企業は特許権の取り方や、いかに安くするかということはわかっていらっしゃるのですが、戦略がないということですね。逆に言うと、支援後に企業が戦略の不足に気づいてくださった時はうれしかったですね。知財の必要性を納得して、競争力やビジネスにつなげていくことに気づいてくださいました。ただし、特許はただ持っていれば良いのだろうと考えている中小企業が多いです。そのため、特許を積極的に創出させなかったりする。もし良いアイデアが出てくれば、その時点で特許を取ろうという姿勢です。戦略性を持てばこういうことができるとご説明すると、ちゃんと体制を作ってくれるようになります。そういった点では戦略性のなさに最初はどうかと思いました。

- 戦略性がなかった場合、どなたの考えを変える必要があるのですか。知財担当者ではなく現場の方ですか。

A：経営陣の考えを変える必要があります。

C：まず、中小企業は目の受注を考えざるを得ない。非常に近視眼的になってしまっています。何をすれば自分の会社が伸びていくのか、やはりどこで注文が取れるのかということに精一杯なのです。特に技術部の方は視野が短期的になって余裕がないように思います。

-そこで知財に関して、戦略性を持って出願していけば、中長期的にはそれが受注に繋がるわけですね。そこを繋いであげるのが知財戦略コンサルタントということでしょうか。

A：そうですね。会社の経営に貢献したり、他社と差別化できます。

-それが言えるのは経営コンサルタントの方ですよ。やはり企業とのチャネルを元々持っていらっしゃるので、企業の売り上げや課題に対して解決していくという入り口が作りやすいのではないかと思います。

A：そうですね。経営コンサル系の人たちはそれが得意だと思います。ただ実際に支援の中まで入っていくと知財実務に接していかなければならなくなりますので、そのときに実際の細かい実務まで全部自分ですることは難しいです。チームを編成しないと無理ですね。自分ひとりではろくな仕事ができない。今回のプロジェクトはそういう意味で有意義でした。チームでやるとここまでできる、ということがわかりましたので。

B：私が驚いたのは、中小企業は知財についての基本動作が欠けているという点です。例えば特許を出願するためには先行技術の調査をするといったことです。それをしないがために出願で何十万円もお金を無駄に使ってしまっていることがありました。そういった基本動作を指導することが有効と思いました。逆に我々の面から見ると、今回の知財戦略支援事業は異業種の専門家による実証試験なのかと思うのです。技術オタクと経営オタクと法律オタクが集まっているようなものなので、言葉が通じず、非効率な面も見受けられました。たとえば「4P」「補償金請求権」と言ってもすんなりと理解してもらえない。それをコーディネートする能力、人材が必要だと感じました。

知財戦略支援事業のチームを見ても、各人は専門家として動いているので、おのずとチームとして限界がありますよね。

-確かに今回は各分野のオタクが集まっていたかもしれませんが、次に皆様たちが会ったときには、その人たちがどういう人たちかわかりますよね。逆に中小企

業診断士や経営コンサルタントの方がコーディネートされるのが良いかもしれませんね。言葉を砕いて説明されるのが得意なのかなと思います。そういうコーディネーターとしての役割は経営コンサルタントの方に向いていますか。

B：そうですね。

C：チームリーダーが進行を担当しましたが、こうしなさいと指示を与えるのではなく、発言の趣旨をまとめたり、コーディネートをきちっとして下さいました。終わったあとに色々と指導していただき、ツールなども全面的に提供して下さいました。本来のコンサルティングはコーディネーターがあまり前に出ないことが重要なのではないかと思います。



求められるスキル

-今、コーディネート力という言葉がキーワードとして出てきましたが、知財戦略コンサルティングをするときに必要なスキルについてお話しいただけますでしょうか。

A：コンサルティング能力という言葉をよく先生方もおっしゃっていますが、おそらくそうではないのではないかと。プロジェクトリーダーによる、クライアントの状況把握力と、知財戦略立案のためのプロデュース力が大きいのではないかと思います。おそらくプロデューサーが部分部分に専門家を配置するという形式でないと上手くいかないのではないかと考えています。コンサルティン

グ能力はメンバー全員に必要ではなく、プロデューサーがコンサルティングの分析などを担当するのが最終形の在り方かなと考えます。

- そうなるとコンサルティングを受注した場合、プロデューサーをされる方以外は、毎回毎回同じ方が必要というわけではない。それはどういう方がいいですかね。Aさんはできるでしょうか。

A：それができる技術は、知財戦略支援事業でベースができた気がします。弁理士さんや技術士さんがどのようなお仕事をされているのかという点が把握できてきましたので。

- Aさんがプロデュースの大切さを気づかれていて、個々の専門家の方のスキルも把握されているということですね。ぜひチャレンジしていただければと思います。Bさんはいかがですか。

B：知財の問題、さらに企業の本質的な問題を見つける対処する能力が重要ではないかと思います。企業によってはもっと根本的に事業計画を見直す必要がある場合もあると思います。当然知財の実務スキルはある程度必要ですね。また、それぞれの専門分野が異なりますので、それを実現できる人を集めるための人材のネットワークも必要ではないかと思います。そういう意味ではネットワーク構築維持のスキルですね。また、中小企業の社長って情熱家で、なかなか意見を変えてくれないことも多

いですね。時には、その価値観を変化させなければいけないことがあります。そのためにも社長の行動を変化させるためのプレゼンテーション能力が必要ですね。

- 知財戦略のコンサルとはいえ、企業の本質的なところを変えていかなければいけないということですね。あとはプレゼン能力ですね。

B：簡単に言うと、知財は経営全体の一機能ですので、全体のバランスを見極められるようにならないといけないですね。特許権を取得した、など結果がわかりやすいのなら納得していただけるかと思うのですが、そもそも特許権取得が目的ではないです。知財戦略の効果はなかなか見えにくいので、ご納得いただくのが大変ですね。

- Cさんはありますか。

C：やはりお金になるかどうかという視点で考えていかなければいけないと思うのですが、その時に、実際は出願業務の手伝いなり評価なりでしかお金を取れないのではないかという現実があります。そこを乗り越えていくために、企業側の社長、あるいは幹部と一緒に事業計画を立てていくレベルまで踏み込む必要があると考えています。期間限定の顧問契約なりが必要なかもしれないですね。

B：それは確かにそうですね。経営革新の一環として知財を埋め込んでいかなければいけないと思いますね。ボリューム感のある付き合いが必要なのではないかと思います。A：おそらく知財の戦略のディテールを定着させるまでは、ある程度は経営の中に入り込んでいかなければいけない。提案しただけでは実行に至らない可能性が高いのではないかと思います。

信頼を得るために必要なこと

- 各プロセスでの成功ポイントと反省点を、まとめてお話しいただけますでしょうか。Aさんお願いいたします。

A：ヒアリングなどで重要なポイントは経営トップの巻き込みですね。とにかくヒアリングの場に参加してもらう。意識を変えてもらって社内で展開してもらう。こういった



姿勢がないと支援してその場だけでおしまいになってしまいます。また、知財担当の方など、現場のやる気ですね。これがポイントになってくるかと思えます。あとは身の丈にあったことを意識していただかないといけない。「べき」論をどこまでやるのか、現時点のリソースなどを考えなければいけない。どまよめのフェーズは、やはり先う一步踏み込んだところ、ある程度走り出すところまでコミットしないといけない。実際に提案した戦略をやってもらって、モニターする期間が必要だったのではないかと思います。プロジェクトの期間も4ヶ月と短かかったのですが、とはいえやはり普通でも半年くらいで成果を出さねばなりませんし言い訳できません。軌道にのせるためには、社員がやってもらうことを確かめてから取りまとめたかったなと思います。社員の方が実施できるかどうかをわからない状態でおしまいなのは残念でしたね。

B：モデル支援企業のニーズと、専門家のチーム編成にミスマッチもあったのではないかと思います。企業の本質的な問題を理解した上でチーム編成し支援に入られた方とそうでない方では施策に差があります。そうでない方は、支援策を自分の得意な分野に誘導してしまいがちです。一方で、期間が短いので新たにチャレンジをしたくても、時間的な制約があるために自分の得意分野をやらざるを得ないという面もありました。

- Bさんご自身の中で、工夫したことなどありますか。

B：「カッコいいこと」は慎みました。たとえば、私が担当したモデル支援企業はITによる業務管理が得意なのですが、リソース等を考えた結果、初期段階では知財の管理までITを使った情報管理システムを提案する必要はないと判断しました。特性に応じた提案をすることです。

C：時間が短い中で、始めにきちんと計画を立てたことは良かったかなと思います。委員会に報告をしなければいけないのも、成果を出すためには必要だったのかと思います。また、支援を受ける方で言うと、社長がやりたい事がブレていないし、頑固でもなく、受け入れ姿勢があったので良かったと思います。社長が構えてしまい、自分の弱いところを見せたがらないと、うまく専門家が入れないと思いますね。自分の弱いところもさらけだすような姿勢で

ないと。逆にガードを張られてしまうと難しいですね。

A：確かに経営者はどこでもガードが固いですね。今、都道府県の知財支援事業に参画していますが、その企業もそうです。一步踏み込んでいかないといけません。「こうですよ」と指摘し、そこで「わかってしまったか」と初めて内側を見せていただくことになります。Bさんのおっしゃった本質に迫るというのはそこですよ。こちらから本質を見抜かないと、企業から信頼は得られない。

- プロジェクトのときは、真の課題についての仮説を立てていくというやり方をしたかと思うのですがいかがでしょうか。そのようにできるだけの情報と仮説を持っていけば、経営者が情報を隠そうとされたとしても、コンサル側で仮説をお見せすることができますね。そういう点では一步踏み込んでいけるのでしょうか。

A：そういう点では仮説思考は効果的な方法です。

B：ヒアリングをする時ですね、中小企業診断士の場合の実務研修でしたら、すでに質問項目が多く用意されているわけです。それをもって質問に望むことができるわけですが、知財というものはそこまでのものができていないので、そういった質問項目が用意されたものがあれば初めて知財コンサルを行おうとする人に役立つのではないかなと思います。ツールの一つですね。

A：おそらく共通項目があると思います。その中からケースバイケースで使い分けていくような項目を分けて整理していけばかなりの財産になるのではないのでしょうか。

C：ツールを持っているということは強いですね。特許マップなり評価ツールなり。また、ほかに気づいたのは、やはり中小企業の問題点として取引先のことしか向いてないことがありますね。開発担当者は顧客に向けた開発ばかりしていて、競合他社のことはあまり見ていない。一方で、知財の担当者は競合他社の調査しかしていない。もしかしたら、取引先が特許を取っているかもしれないわけで、取引先の状況もみるべきです。競合の現状の特許の状況は調査しているけど、将来戦略は調べてもない。やはり足りていないなと感じます。

知財戦略支援事業の課題

- 経営コンサルタントの方が知財戦略コンサルティングをする場合に果たせる役割とはなんですか。

A：やはり中小企業診断士は経営全体から競争力、経営効率を高めるという観点で見ていくので、弱いのは知財実務なんだと思います。一人ではできないのですが、経営戦略から入って、適材適所に必要な専門家の方をコーディネートするには向いているのかなと思います。逆を言えば細かいことがわからないので。

B：Aさんに賛同ですが、経営コンサルタントもさらに知財の実務能力を高めたほうがいいと思います。国内法だけではなく、米国、中国などすぐに変わる法律をウォッチして対応していかなければなりませんし、また、それは個人ではなく、チームで取り組んでいくことができると思います。

C：知財戦略は特許戦略ではないというスタンスに持っておかなければいけないですね。中小企業において特許が全てではないということです。ですが知的財産の創造は大事なので、知財の重要性はもっと広めていかなければいけない。それがイコール特許という狭い概念で理解されないようにしないとダメだと思います。経営コンサルタントはブランド戦略やデザイン戦略も担当できます。

A：そういう意味では知的財産の啓発を経営コンサルがしなければいけないかということですね。

B：知財戦略というはまだ定義が曖昧なところで考えるのは難しいですね。たとえば商品のネーミングを考えますよね。これは、ブランド戦略、ネーミング戦略であり知財戦略の分野であるといえますが、マーケティング戦略と連携させると経営コンサルタントの得意分野の一つともいえるかもしれませんね。

C：知財戦略支援事業というからには、特許権以外の支援も充実した方がいいでしょう。経営コンサルタントがこのプロジェクトに参画していることもアピールしてほしいです。

A：たとえば支援テーマとして営業秘密を扱った企業が出てくると面白かったのではないかと思います。ノットイコール「特許」であるということですね。

C：また、知財から分析をスタートして、それが経営戦略や事業戦略に影響を与えるような事例があると良いと思います。

現在の活動状況

- 関東経済産業局の事業が終わり約一年経過したかと思うのですが、その後、成果をどのように活用されていますか。

A：一番の成果は、実際に知財戦略策定の支援ができるようになったことですね。今、都道府県の知財支援事業に参画して、ある企業の知財戦略支援を実践しております。これは業務として拡大できた点ですね。また一方で、事業が終わりつつある頃には、自分の学んだことの棚卸しとして、知財戦略のセミナーを行いました。規模は小さいのですが、インキュベーションの入居者向けに行いました。以前と比べてかなり好評でした。また、意外な成果なのですが、私は中小企業基盤整備機構で相談窓口をしておまして、ここでのアドバイスとして知財面からのアドバイスができるようになりました。

都道府県の知財支援事業では、部分的なところは弁理士さんや特許流通アドバイザーさんに依頼しており、私はリーダーを勤めています。戦略策定支援の全体像と戦略の立案をしております。SWOTから切り込んでいくようなやり方です。

- では本当に知財戦略支援事業でされたような経験を活かされているのですか。

A：そうですね。大体似たようなフェーズが多いので、ほぼそのままの形ですね。

また、間接的な効果になるのですが、チームを一緒にすることで、弁理士さんがどのような種類の方がいてどのようなお仕事をされているのかが良くわかりました。もう少しご担当の幅が狭い方が多いのかと思いましたが、私たちのチームの方は非常に優秀で幅の広い方でした。

- ではBさんお願いいたします。

B：私は今まで企業の経営、管理などについて指導、助言を行ってきましたが、それに加えて、最近では知財の専

専門家・相談役として研修の成果を活用しております。今回インフォーマルではあるのですが、研修でチームを組んだ専門家の方と異業種連携で業務展開を考えています。

A：ある弁理士さんは一昨年から支援専門家として支援機関に登録されていましたし、地方自治体からも新しく受注されたようです。

- 今まで専門家として知財の相談は受けられていたのですか。

B：いや、あまりありませんでした。

- では専門性の幅も広がられたのですね。続きまして、Cさんお願いいたします。

C：私が現在コンサルティングしている中で、知財を指導できるレベルの企業はなかなかないですね。そのため、現在に関して言えば、業務展開上で経済的に直接プラスになっている面はないです。しかし、一つメリットを感じておきますのは、名刺に「知財経営」の名前が入られるようになったことですね。中小企業診断士というものはまだ何ができるのか社会的に広く認知されているわけではないですし、専門分野もよくわからない。「知財」の文字を入れることで、企業訪問したときにここから話のきっかけを作ることができております。また現在、地域力連携拠点事業で、十数社ほどメーカー系の中小企業をまわっておりますが、いくつかの企業では知財マネジメントの話ができつつあります。特許の評価ツールを持っていると非常に有効だと感じました。説明の根拠になるものですね。技術評価は非常に差があり難しいのですが、その中で第三者評価という視点が出てくるツールは参考になります。

あとはセミナーですね、受注のキーになるのかなと考えています。知財の管理や経営とのつながりなどの認知が低いと思いますので、セミナーを通して普及活動ができるのではないかと思います。知財コンサルタントとして何ができるのかというレベルを知っていただくことが大事ではないかと考えています。

- 地域力連携拠点事業に入られた経緯というのは何でしょうか。

C：知財とは関係なく、以前のネットワークからですね。事務局から声をかけていただきました。

今後の課題

中：次に現在の課題にテーマを移したいのですが。ご自身で成果を活かしていこうとする際にクリアしなければいけない課題など、お聞かせいただければと思います。

A：課題というより困っていることという言い方が良いのかもかもしれません。実際の支援時に、知財コンサルティングのプロセスは把握しているのですが、実際やってみると個別具体的で難しい。たとえば知財戦略を検討するためにSWOT分析のフレームから導くこともありますが、他にも色々なフレームが必要かと思えます。知的資産経営の分析フレームなどはいくらか揃っていますが…。また知財実務をやるときの文例集なり企業規模に応じた組織の編成のデータなりが蓄積されたものがあればコンサルティングがスムーズに流れるのではないかと思います。ある程度、共通化できる部分があるのではないかと。

- SWOT分析だけではなく、知財コンサルティング全般で使えるようなフレームワークがあったほうが良いのではないかとということですね。

B：確かに中小企業の中でも、販売戦略や財務戦略などの分析はされていますが、知財戦略からの分析はあまりないのが現状ですね。

A：知財戦略支援事業に参画した専門家が全員でノウハウを形式化していくというのも一つかなと思います。



- 事例集よりさらに、もっと汎用的なものにするということですね。面白いですね。

A：また、確かに知財支援事業といっても、まだまだ意識が低いですね。知財を経営にどうやって使っていくかというレベルでの啓発、普及活動ができていない。弁理士さんが色々教えてくれるのだろうという意識で止まっています。競争力を高めるために使うのだということを普及していかないと、非常に認知度や理解は低いですね。

- 続きましてCさんお願いいたします。

C：去年の事業では、特許マップや技術マップを仕上げなければならず、また報告書もあり手いっぱいになってしまいました。本来はそれらをベースに、それができた後の戦略実行も含めてどう評価していくのかということが重要だったのではないかと思います。なかなかそこまで行けなかったという点では課題があると思いました。

- Cさんは、もともと特許マップなどの知識はあったのですか。

C：自分自身ではある程度わかっていました。やはりそこは必ず通らなければいけないのですが、早い段階で基礎的な知識習得を完全に、本当は実地に時間をかけないといけなかったと考えています。これだと、本来の知財戦略コンサルティングではなくなってしまいます。知財の評価なりデータベースの管理になってしまい、マネジメントのところまで行っていないような気がしました。

- どうしても専門家のレベルが違うので、基礎スキルの習得は避けては通れない部分です。

C：別に時間が無駄であったというわけではないです。ただ知財戦略支援事業の中で、本来やるべきところが後倒しになってしまったなと感じたということですね。

- 今いただいた課題は、この事業の課題だと思いますが、Cさんご自身にとっての課題は何でしょうか。

C：やはり、こういった支援を必要としている企業をどのように見つけてくるかという営業的な課題ですね。なかなか中小企業と限定していくと、見つけにくいと感じます。企業数はたくさんあるのですが、ボランティアではできませんので、基礎的な特許マップ作成の料金にプラスアルファでお金を出せる企業をと考えると、なかなか難しいです。

- 今回のような知財戦略立案や知財経営の基盤づくりへの継続的な事業が続くことを期待したいということですね。

C：また、ついでにするお話なのですが、技術士の集まりで知財コンサルティングを行うセンターを作ろうという動きがあります。今回我々のチームの技術士さんが発起人で、お声をかけていただいています。本事業でも今回のコンサルティングのメンバーを活用した事業を、継続して展開していただければ幸いです。



2009年3月発行

企画 : 関東経済産業局 地域経済部 特許室

〒330-9715 埼玉県さいたま市中央区新都心1-1

さいたま新都心合同庁舎1号館9階

TEL:048-600-0239 FAX:048-601-1287

監修(第1章) : 土生特許事務所 土生哲也

URL:<http://www.ipv.jp/>

編集 :  **みずほ情報総研株式会社**

社会経済コンサルティング部

サイエンスソリューション部

情報・コミュニケーション部

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町2-3

TEL:03-5281-5406 FAX:03-5281-5443