

第1章

知財戦略とコンサルティング

～ 専門家の活用ノウハウ～

GGGG

EEEE

CCCC

AAAA

2.5

2

1.5

1

0.5

0

R&D Strategy

Business Strategy

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009



中小企業経営者

知財なんて経営者からみたら、しょせん経営資源の一つに過ぎないよ。真似されたくなかったら特許を取ればいいんでしょ。まあときどきは考えているけど、そんなに重要な意味があるのかな。

「知財は重要だ!」「知財戦略の構築が急務!」--こんな言葉を聞いたことはありませんか?近年、ビジネスの世界で知的財産の重要性が指摘されています。これはなぜでしょうか。

本節では、あらためてこの「知的財産」や「知的財産戦略」について、本書では企業経営の観点から考えます。

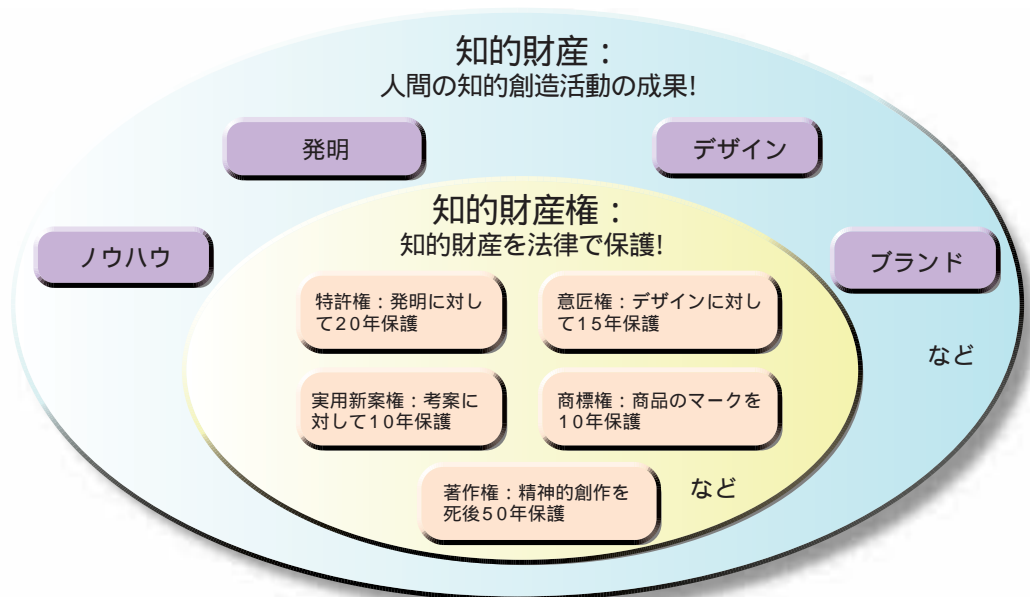
まず始めに、一般的に「知財」(ちざい)と一括りにいわれることが多いのですが、「知的財産」と「知的財産権」との意味は異なります。知的財産というのは、**発明やデザインなど知的に創造されたものや、企業のブランドイメージを示す名称やマークを指した言葉です**。簡単にいうと、人間の幅広い知的創造活動の成果のことです。ですから、たとえば企業の技術者による研究開発活動の成果は「知的財産」に該当します。差別化された知的財産を生み出したり、それを対外的にアピールしたりすれば、顧客からの評価を高めることになり、取引・売上につながります。

ところで発明やノウハウといった「知的財産」は、その内容が他社に伝わると簡単に真似されてしまいます。せっかく研究開発活動へ投資しても他社に真似されてしまっては、技術者も意欲が湧かなくなります。

そこで、**知的財産を法律で保護したものが「知的財産権」**です。具体的な権利としては「**特許権**」だけでなく、「**実用新案権**」、「**意匠権**」、「**商標権**」などがあります。知的財産が知的財産権として権利化されると、その内容が公開される代わりに、一定の期間独占的にその知的財産を実施する権利が与えられます。「独占的に実施」という意味は、他社が真似してはいいけないということです。つまり、企業経営にとって知的財産権の取得は、市場への参入障壁を築く効果があります。

「知的財産」と「知的財産権」とでは意味することや、企業経営に与える効果も異なります。これらの言葉を意識的に使い分けて、知的財産戦略を考えることが重要です(図表1-1参照)。

図表1-1 知的財産と知的財産権のイメージ



ここがポイント

知的財産は、知的創造活動の成果。
知的財産権は、知的財産を法律で一定期間保護したもの。

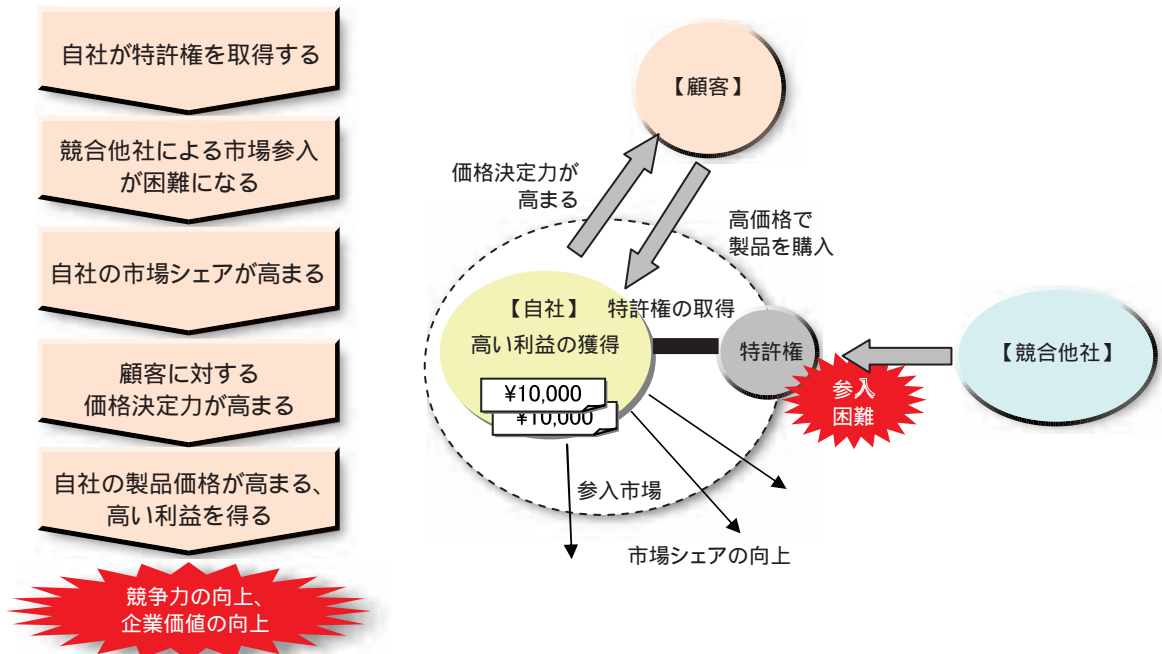
知的財産は企業経営にとってどのような意味を持つのか？

ここで、知的財産権の取得等によって「知的財産」をマネジメントすることの企業経営に対する意味についてもう少し考えてみましょう。

たとえば他社と一味違う差別化された研究開発の成果を生み出した場合、顧客からの評価を高めることにより、その製品が売れるかもしれません。しかし、これだけでは競合他社が同じような製品を作って市場に参入してくるリスクが残されます。顧客からすれば、技術力に大差が無く、品質や納期が同程度の製品の場合は、価格が安い方を選ぶのが合理的な選択です。その結果、競合他社との価格競争に陥り、高い利益を得るのが難しくなってしまうでしょう。つまり、研究開発に注力するだけでは「利益」を得ることができません。

ここで「特許権」を取得した場合はどうでしょう。競合他社は特許権の存在から同じような製品を作ることが難しくなり、市場に参入しにくくなります。先述のように知的財産権は市場への参入障壁の役割を果たします。**結果的に、他社との価格競争には陥らず、自社製品の価格を決める主導権を握ることができます。**つまり、価格決定力が高くなります。このようにして知的財産権を取得すると、高い利益につながるのです(図表1-2参照)。かつて米国の元大統領リンカーンは「特許制度は、天才の火に利益という油を注いだ」といっています。

図表1-2 知的財産のマネジメントによる競争力の向上



知的財産をマネジメントすることの企業経営にとっての本質的な意味は参入障壁の構築、利益への貢献という点ですが、このほかにもあります。たとえば、**顧客や投資家へのPR**という意味もあるでしょう。そもそも特許権が登録されていけば、その技術は「新しいこと」「容易に考え出すことができないこと」といった基準をクリアしているはずで、知的財産権を取得していることを顧客や投資家にPRすれば、技術力や事業戦略に対する信頼を高め、製品の販路が拡大したり、資金調達が容易になったりする可能性もあります。最近では、知的財産の情報を「知的財産報告書」「知的資産経営報告書」といった形で発信し、対外的にPRを展開している企業も出始めています。さらにこうした積極的な情報開示の結果、金融機関からの融資を利用することができた企業もあります。

また、特許権の情報を上手く活用して、**研究開発や事業のテーマを決める**こともできます。特定のテーマに関する特許権の出願傾向を調査・分析して、自社の研究開発の投資をどのような分野に集中すれば良いかを明らかにすることができるでしょう。このように、知的財産権は企業の研究開発戦略や事業戦略を決める上で重要な情報となります。

忘れてはならないのは、知的財産権の存在は**技術者の研究開発への意欲を高める**効果があることです。技術者が発明した成果が権利として登録されれば、さらにそれが企業経営に貢献しているとなれば、自らの仕事に「誇り」や「自信」を持つのではないのでしょうか。研究開発への組織風土を活気あるものに変えるキッカケとして、知的財産のマネジメントに取り組んでみませんか。

ここがポイント

知的財産のマネジメント(権利化等)は、市場への参入障壁を築き、利益を生み出す。また、研究開発戦略、事業戦略に対しても様々なメリットがある。

What's知的財産戦略?

知的財産を権利化することで市場の競争環境をコントロールし、利益を生み出すとともに、企業の研究開発戦略や事業戦略と深い関係にあるということが分かりました。

では、知的財産戦略、知財戦略とは一体何なのでしょう。

「戦略」を使った言葉として「経営戦略」や「企業戦略」がよく言われますが、これは経営の目的を達成するために、外部の経営環境に対応し、経営資源を効果的に活用することです。長期的な視野で全社的に目指すべき方向性を示す基本方針といえます。

経営戦略と同じことが、企業の知的財産戦略にもいえます。

知的財産戦略とは、企業が蓄積してきた知的財産を重要な経営資源の一つとして明確に位置づけた上で、競争力を向上させる(利益を生み出す)観点から、他の経営資源や開発・生産・販売プロセスと効果的に結合・融合させていく基本方針のことです。換言すると、知的財産を企業経営の中で明確に意味づけ、最大限に活かすための戦略です。なお、このような知的財産戦略が根付いた経営のことを、知的財産経営と呼んでいます。

ここで、**企業の競争力強化に結び付くことが重要**です。その目的がない限り知的財産戦略とはいえません。たとえば、何の目的も基準もなく、とりあえず特許権をたくさん出願するといった「ノルマ制」のような取り組み方(特許権の出願自体が目的になるような取り組み方)は、かえって企業価値を損なうこともありますので、この場合は厳密には知的財産戦略とはいえません。競合他社に対する優位性を築くために、必要な技術を権利化して参入障壁を築く、というのが戦略の在り方です。

もう一つ重要なのは、**企業の固有の環境や経営資源を十分に考慮**することです。企業によって置かれている環境や、業種・業態も異なります。そのため、知的財産の経営における位置づけや、取り組み方も違います。たとえば、市場環境や製品ライフサイクルによっては、一概に特許権によって参入障壁を築くのが合理的な選択肢かどうか分かりません。それよりも、ノウハウとして技術情報を秘匿することや、逆に、すみやかに技術情報を公開して市場の活性化を促すことが効果的な場合もあると考えられます。その企業の固有の状況をしっかりと考えるのが戦略的思考であり、そのため知的財産戦略は千差万別なのです。

最後に留意したいことは、**知的財産戦略が特に必要になるのは、「技術力」を企業の強みとしている場合**です。知的財産は経営資源の一部であり、必ずしも知的財産戦略を構築すれば経営戦略は十分であるとは限りませんが、技術力を強みとする企業にとって、その強みを特許権等どのように保護していくかという知的財産戦略は、特に経営上重要なテーマの一つになると考えられるからです。企業経営においては、まず自社の強みをしっかりと認識した上で戦略を考えることに留意する必要があります。

すなわち、企業経営では「知的財産戦略ありき」とはなりません。とはいうものの、中小企業においては知的財産の重要性がますます高まっています。それを次節で説明します。

ここがポイント

知的財産戦略は、企業の競争力を強化するためのもの。
知的財産戦略は、知的財産を最大限に活かすための基本方針である。



中小企業経営者

知的財産が重要なのは分かったけど、特許にお金をかける余裕がないよ。とりあえず開発成果が出てからでいいんじゃないの。それより中小企業にとっては売上を稼ぐことの方が重要。最近得意先が中国に進出しちゃって、これから先も取引してくれるのか心配。どうすればいいの？

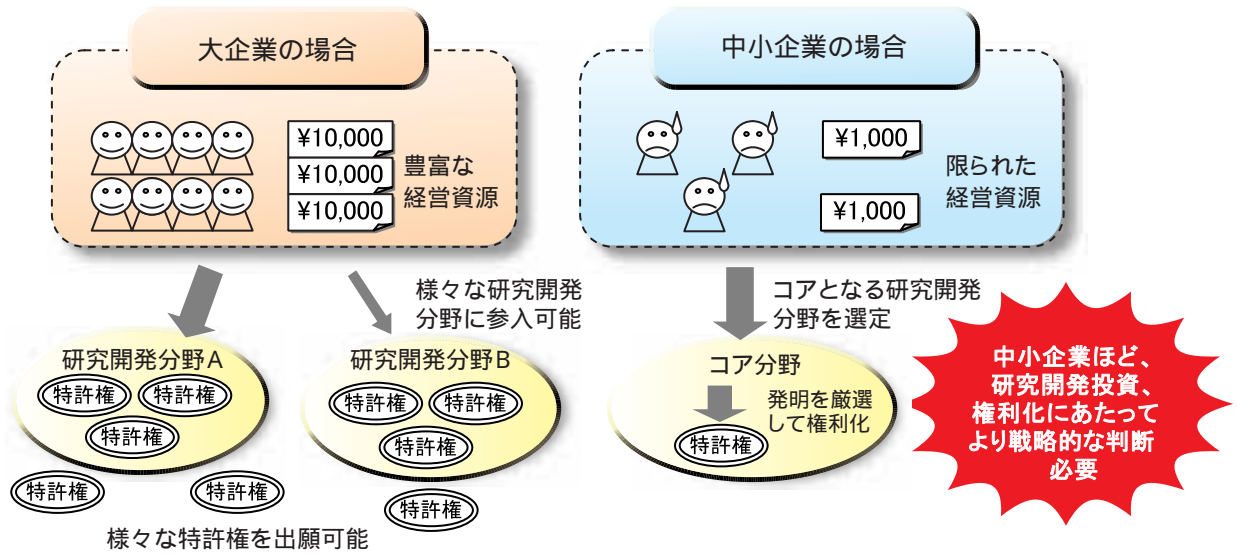
ここまででは、知的財産の企業経営における意味を考えてきました。これは中小企業であれ大企業であれ、企業規模によらず共通のことです。では、とりわけ中小企業で知財戦略が重要なのはなぜでしょうか。

企業が知財戦略を考える時、どのような研究開発分野に投資をすればよいのか、あるいはどのような研究開発成果について特許出願を行えばよいのか、戦略的な意思決定が求められます。とくに研究開発や特許出願には、資金はもとより人手も含めた**一定の投資が必要**です。さらにいえば、知財戦略の判断の誤りは、近年の侵害訴訟や模倣品の流通をみてもわかるとおり、企業経営に致命的な損害を与えかねません。

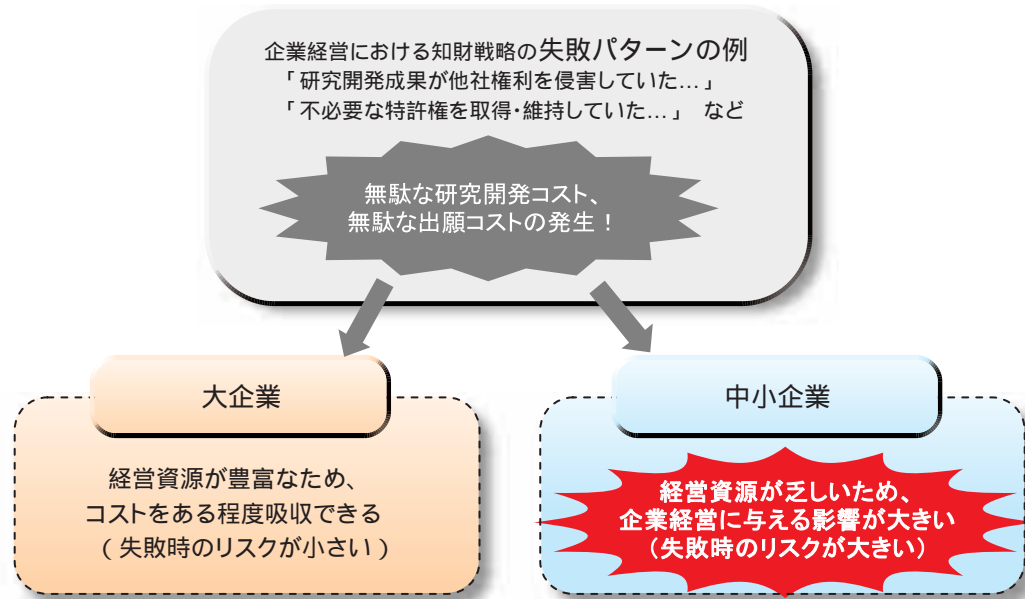
翻って、中小企業では、大企業に比べると人材や資金といった経営資源が限定されるため、研究開発投資や知的財産権の出願・補正手続等に対して、無駄なコストをかけるわけにはいきません。その意味では、**知的財産についてはより厳しい意思決定を行い、限られた経営資源を戦略的に投資する必要があります**。事業規模が大きい大企業は様々なテーマの研究開発を行ったり、多数の特許権を出願したりする余裕がありますが、中小企業では真に必要なことに絞って人材や資金を投入せざるを得ません。コアとなる研究開発分野を厳しく見極め、その中で必要な発明に厳選して権利化していく高度な判断が求められるのです(図表1-3参照)。

また、知的財産戦略が失敗した場合、中小企業では経営に与える影響が大きいことも重要です。たとえば、コア分野への研究開発投資を行った結果、販売を目前にして、その技術が他社権利を侵害していることが分かった場合、権利者から実施許諾を得ない限り販売することができなくなります。無駄な研究開発コストが発生するのはもちろんのこと、最悪の場合、最初から研究開発分野の選択をやり直す必要があります。大企業であればある程度の失敗は吸収できますが、コア分野に集中投資してきた中小企業ではそういきません。**中小企業にとっては知的財産のリスクが大きい**のです(図表1-4参照)。

図表1-3 中小企業における経営資源と知的財産戦略



図表1-4 中小企業における知的財産戦略の失敗リスク



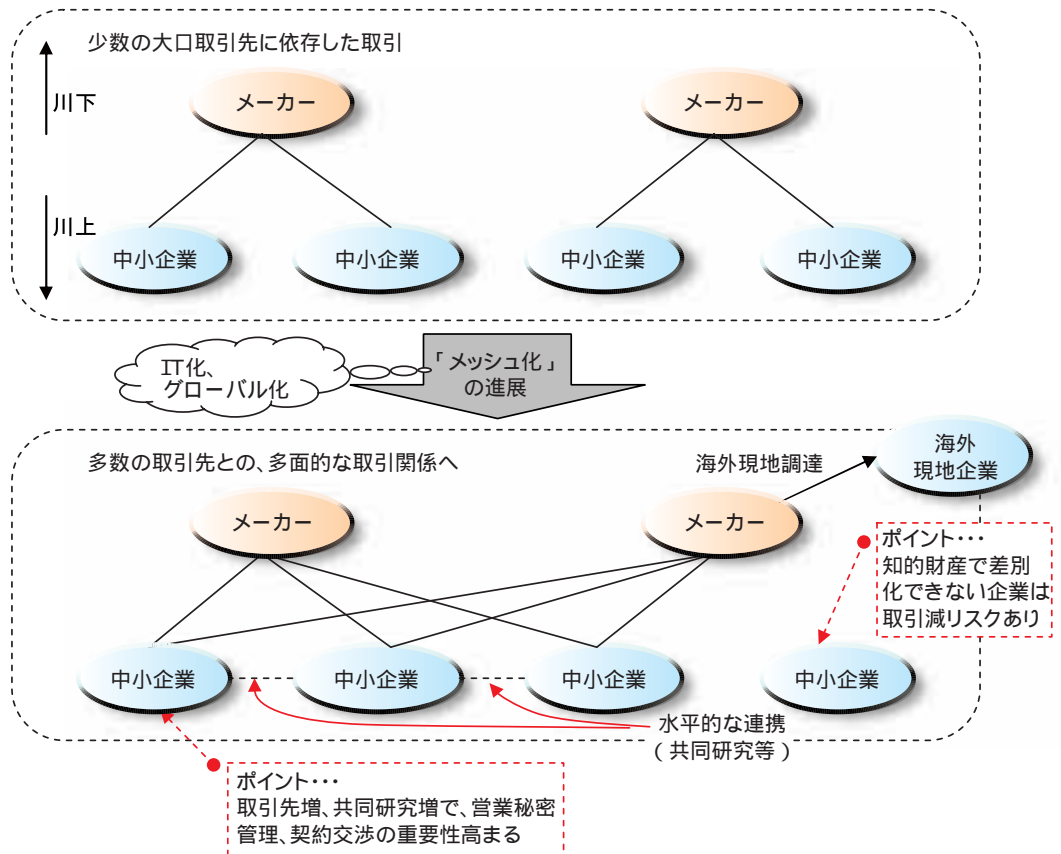
ここがポイント

経営資源に限られる中小企業ほど、研究開発投資や権利化には戦略的な視点が不可欠。

このような中小企業の内部事情のほか、外部環境も変化しています。とくに製造業では、グローバル化を受けて、大手メーカーが取引先を合理的に選別する傾向が強まり、従来の長期的な取引関係から、下請取引や系列取引に依存しない多面的な取引関係に変化しています(最近では「メッシュ化」ともいわれています)。たとえば、継続的に受注をしてきた大手メーカーに、ある日契約を打ち切られるような事態も起こり得ます。その意味で、これまで以上に中小企業の「力」が試されるようになってくるでしょう。単なる受注製品の製造から、**高度な技術に裏付けられた自社製品を開発していく上で、知財戦略の重要性はますます高くなっています。**

また、取引関係の多様化により中小企業が取引先が増加すること、中小企業の水平的な連携によって共同研究等への取り組みが活発化していることから、他社からの技術流出のリスクも高まっています。その意味では、これまで以上に営業秘密管理が求められるともいえます(図表1-5参照)。

図表1-5 ものづくり中小企業取引関係の変化と知的財産戦略



ここが **ポイント**

中小企業取引関係の多様化により、知的財産戦略の重要性はますます高まる。

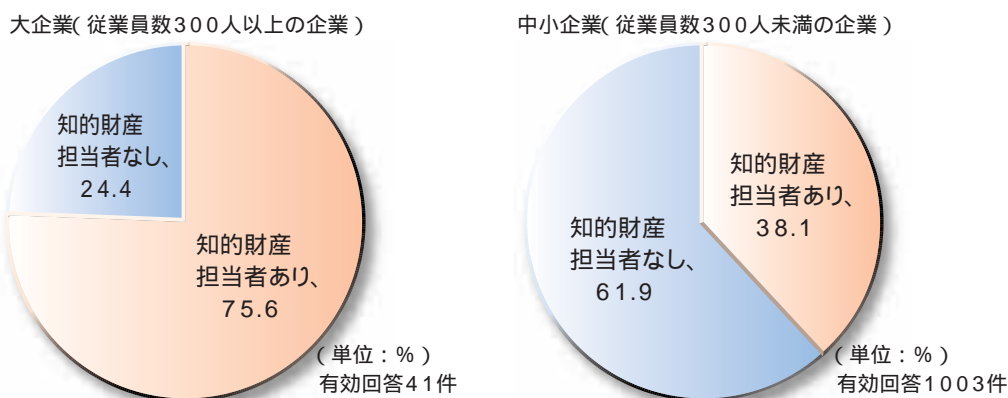


中小企業経営者

知財の重要性はわかったけど、うちの会社のどこが問題なんだろう。このままだとどんな問題が起こるのか見当もつかないな。ちゃんと現状を踏まえて知財戦略を考えたいけど、社内には時間を割ける人なんていないよ。技術者も納期に追われて大変なんだから。

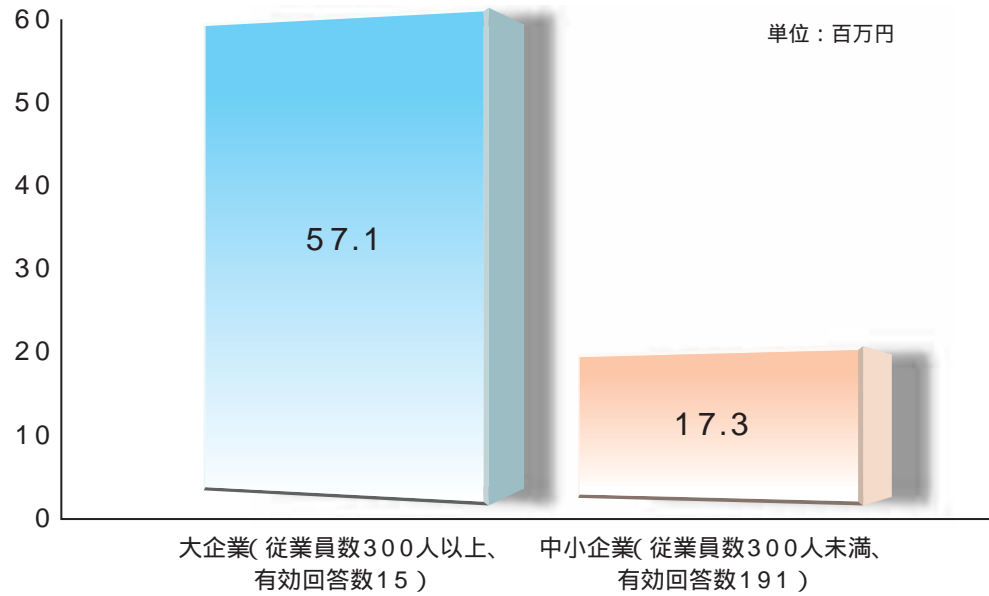
中小企業が知財戦略を立てるには、どうしたらよいのでしょうか。自社を取り巻く経営環境や技術動向、社内の現状を分析して、実態に即した戦略を立てたいものです。しかし、先述したように、中小企業ではその戦略を考える人材も時間も限られています。実際にマクロデータを見ると、中小企業において知的財産担当者がない企業が約6割に上ります(図表1-6参照)。知的財産への年間予算も大企業と比較すると低い水準にあります(図表1-7)。社長も技術者も忙しく、**研究開発戦略や出願戦略を考える時間も人手もないのが現状ではないでしょうか**。そのような中で、知的財産については経営者の「経験」と「勘」に頼らざるを得ません。しかしながら、知的財産のリスクを甘く見積もると、中小企業の経営に致命的な損害を与えかねないのは先述のとおりです。

図表1-6 大企業と中小企業における知的財産担当者の有無の比較



(資料)財団法人知的財産研究所「中小・ベンチャー企業における知的財産の活用方策に関する研究会報告書」(2005年3月)のアンケート結果より

図表1-7 大企業と中小企業における知的財産の年間予算(人件費を含む)の比較



(資料)財団法人知的財産研究所「中小・ベンチャー企業における知的財産の活用方策に関する研究会報告書」(2005年3月)のアンケート結果

そこで、中小企業の現実的な選択肢の1つとして、**外部の専門家の支援を得ることが考えられません**。最近では、こうした専門家による知財戦略に対する支援のことを「**知財戦略コンサルティング**」や「**知財経営コンサルティング**」、「**知的財産コンサルティング**」と呼んでいます。

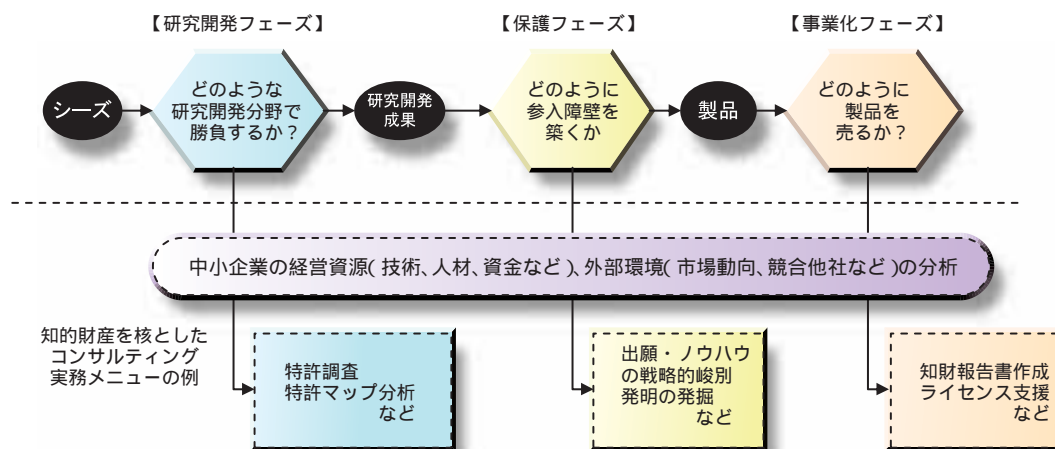
このコンサルティングは、知的財産を切り口として企業の事業展開を総合的に支援し、競争力の向上を狙うものです。これにより、知的財産経営の考え方を中小企業の経営に組み込むことができます。

ここで留意したいのは、知財戦略コンサルティングは、**単なる権利化の代理業務や法制度のアドバイスではない**、ということです。中小企業の固有の問題点を把握し、それに即した形で事業戦略に対する知的財産の意味を明確にするための支援です。具体的なコンサルティングの手法として、発明発掘支援や特許マップに基づく研究開発テーマの分析、事業の参入障壁を築くための出願戦略の検討、知的財産報告書・知的資産経営報告書による情報開示等が考えられます(図表1-8参照)。

コンサルティング風景



図表1-8 知財戦略コンサルティングの内容、実務メニュー



知財戦略を支援する専門家は、「医者」に似ています。とくに日ごろからのリスクマネジメントという意味では、病気にならない体質をつくるための予防医学を得意とする医者に近いかもしれません。知的財産という切り口から企業を診断して、大きな問題を未然に防ぐとともに、健康をさらに増進させるための戦略的なアドバイスをします。企業の元気な経営を支える「かかりつけ医」と付き合い合ってみるのもよいでしょう。

もちろん、企業が知的財産を学んでゆけば独力でも処方箋がわかりますから、専門家との協働が前提になるわけではありません。ただし、人手が限られる中小企業では1から知財戦略を学んでゆくのは相応の時間がかかりますし、その間にビジネス環境も変化して、リスクが高まる可能性もあります。コンサルティングを行うIPトレーニング・ジャパンへのインタビューによれば(102ページ)、「コンサルタントを活用すれば、1からではなく、もっと高いレベルから(知財戦略を)スタートできる」でしょう。すなわち、「高いステージからスタートアップしたい」「新しい戦略のために時間を買いたい」といった場合は、専門家の活用が向いているかもしれません。

では、具体的にどのようなコンサルティングを行うのでしょうか。イメージを持つために、次に特許マップ分析とそのコンサルティングを取り上げます。

ここがポイント

中小企業は専門家と共に知的財産戦略を構築するのも有効。
知財戦略コンサルティングの専門家は、企業の健康増進をアドバイスする「かかりつけ医」。



コンサルティング活用事例

～ 特許マップの分析による研究開発戦略、事業戦略の検討 ～

「特許マップ」とは、特許情報を分かりやすく視覚化したものです。特許情報は市場や顧客ニーズを探索するための極めて質が高い情報の1つですから、この特許マップを分析することによって研究開発戦略、事業戦略の立案に役立てることができます。

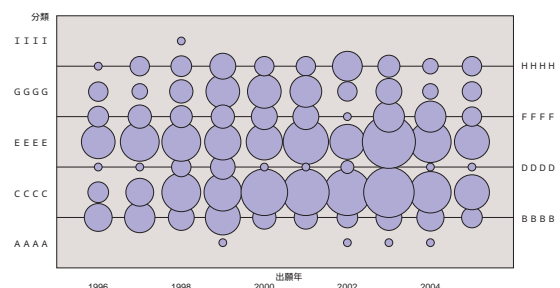
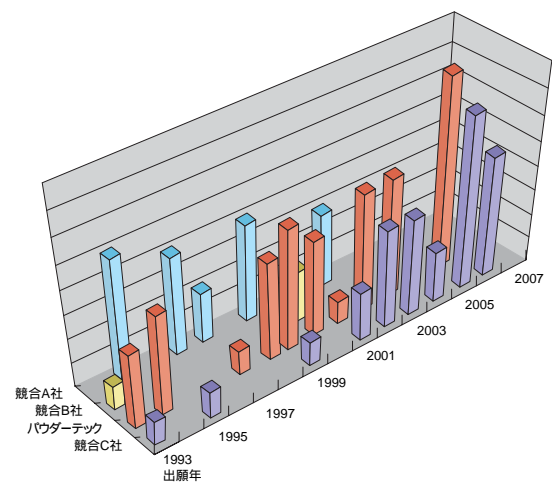
たとえば、他社と自社の権利化情報を視覚化すれば、業界における各社の強みや弱みが明確になり、自社の位置づけを把握することができます。この結果「どのような研究開発テーマで勝負すべきか」「どのように参入障壁を築くべきか」といった研究開発戦略や事業戦略を立てる上での客観的な論拠となるのです。

しかし、出願の調査やビジュアル化には手間がかかりますし、最初は企業の技術者だけでは難しいかもしれません。そこで、専門家と共に特許マップを作成・分析して、今後の戦略を検討するのです。

実際のコサルティング事例をみてみましょう。

コピー・プリンタ機器用のキャリア(トナーを運ぶ鉄粉)で世界シェアの約3分の2を誇る**パウダーテック株式会社**(詳細は37ページ)へのコンサルティングでは、ある技術分野において他社と自社の出願件数を時系列でマップ化しました。マップをみると、まず、業界の中でもパウダーテック社の特許出願件数が優位を保っていることがわかり、この技術分野において特許権が参入障壁として機能していることの裏づけになりました。他社の中では、A社やB社の出願件数は近年減少していますが、C社の出願件数が伸びています。特許情報の観点からは、同社の研究開発においてC社が脅威になる可能性があります。

また、同社では、顧客メーカーX社のある技術分野の中の細分類ごとに出願件数を調査しました。その結果、細分類Cや細分類Eに定常的に多くの出願が集中していることがわかりましたが、直近の件数は微減しています。



したがって、この細分類における顧客メーカーのニーズや研究開発が、最近減少している可能性もあります。

さらに、コンサルティングチームは現在開発中の新技術分野(新型キャリア)についても特許マップを作成・分析し、新技術分野では競合他社はどのようなテーマで研究開発を行っているのか、それに対して自社はどのような対応を採るべきかを分析しました。

このように、パウダーテック社の事業戦略を検討する上で、特許マップを通じた質の高い、客観的な視点からの検討が可能になりました。また、コンサルティングチームと企業チームが協働でマップを作成したため、「今後も継続的に研究開発戦略を検討・精査していくためのベースができた」(同社担当者のコメント)といいます。

経営資源の限られる中小企業では、本当に必要な研究開発テーマや、権利を考える必要がありますので、特許マップは強い武器になるでしょう。

上記事例の詳細や、その他の事例は、本書の第2章を参考にして下さい。



中小企業経営者

知財戦略を支援してくれることは分かったけど、じゃあ具体的には誰がやってるの？
特許については付き合ってる弁理士にすべてお任せしているけど、知財戦略なんて見てもらえるのかな。

特許権を出願したことがある中小企業であれば、すでに弁理士に代理業務を依頼していると思います。もしこれから知財戦略コンサルティングを受けたいと考えていたら、弁理士は権利化の専門家ですから、その弁理士に出願や補正手続等の代理業務にくわえて、自社の知財戦略に対するコンサルティングをしてもらうという方法も考えられます。たとえば、**自社の「事業」に貢献するような特許権の出願戦略についても相談してみるとよいのではないのでしょうか。**ある発明が生まれたら、「その発明でどのような事業をしたいのか」、「その発明に関する事業環境はどのような状況なのか」、「事業化にあたって社内の人材や生産・販売体制がどのような状況なのか」といった事業戦略を弁理士に説明して、どのような出願戦略を立てれば良いのか相談してみましょう。

また、知財訴訟やライセンス交渉、契約締結などの知的財産の「活用」を中心としたコンサルティングの場合は、企業の知的財産や契約に詳しい弁護士に相談するのがよいでしょう。この場合でも、知的財産を活用するにあたっての事業戦略を弁護士に説明するのが第一歩です。

最近では知財戦略コンサルティングを専門に扱うコンサルティング会社も現れています。独自のネットワークをもとに、知財戦略だけでなく事業戦略や研究開発戦略まで幅広いサービスにワンストップで対応しているのが特徴です。コンサルティング会社についてはあまり知られていませんので、この事例集の96ページでは代表的なコンサルティング会社のインタビューにより、その事業内容やコンサルティングの基本方針を掲載しています。

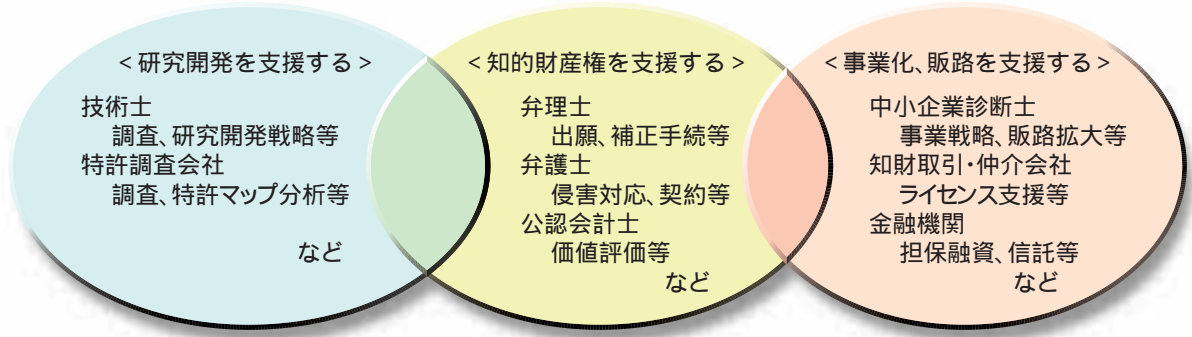
このほか、研究開発戦略を中心とするならば技術士や技術系のコンサルティング会社、事業戦略ならば中小企業診断士や経営コンサルティング会社、知的財産の評価であれば公認会計士など、企業が抱える悩みに応じた専門家が考えられます。

知財戦略には様々な専門家がいます。**知的財産戦略の目標、コンサルティングの目的に応じて、どのような専門家が望ましいかを決めます**(図表1-9参照)。

ただし、**知的財産戦略は、研究開発戦略や事業戦略と三位一体で確立していくものであるため、単一の領域の専門家では対応しきれないことが多い**と考えられます。たとえば、弁理士や特許調査会社による特許調査の結果、攻めるべき研究開発テーマが決まったとら、そのテーマを実現するための研究開発マネジメントに対する助言は、技術士や技術系のコンサルタントのような専門家が優れている可能性もあります。このような場合では、**異なる専門家で組成された支援チーム**

に依頼する方法が現実的です(あるいは総合的な支援機能を有する専門のコンサルティング会社への依頼も有効です)。

図表1-9 専門家マップ



ここがポイント

日ごろ付き合っている専門家に「事業」や「研究開発」に貢献する知財戦略を相談してみよう。
研究開発戦略や事業戦略といった幅広い問題を解決する場合、異なる専門家で組成された支援チームに依頼する。



中小企業経営者

よし!うちも「知財戦略コンサルティング」とやらを依頼してみようかな。

でも、専門家の「コネ」もないし、誰に頼めばいいんだろう。誰か良い専門家を紹介してくれるといいんだけどなあ。

前節でみたように知財戦略を支援する専門家はたくさんいます。

では、これまでに取引がない専門家の場合は、どのように探せばよいのでしょうか? 特定の人脈を頼って紹介してもらおうと安心ですが、それが最良の方法かどうかはわかりません。

最近では専門家ごとに便利な人材データベースや公的な人材紹介事業があります。まずは、こちらにアクセスして、気軽に活用してみたいかがでしょうか。

弁理士を探したい

Access!

弁理士ナビ(日本弁理士会) <http://www.benrishi-navi.com/>

中小・ベンチャー企業に対応する意思のある弁理士を探せます。

取り扱い業務の検索項目に「知的財産戦略コンサルティング」があります。

弁理士マッチング支援システム(東京都知的財産総合センター)

<http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/benrishi/index.html>

電子メールを利用した双方向のマッチングシステムです。

東京都内の中小企業を対象にしています。

弁護士を探したい

Access!

弁護士知財ネット <http://www.iplaw-net.com/>

知財訴訟や法律相談等の相談について、まずは地域会の連絡窓口にお問い合わせます。

中小企業診断士を探したい

Access!

ビジネスクリニック(社団法人中小企業診断協会)

http://www.j-smeca.jp/contents/004_goshoukai.html

中小企業診断士の紹介・斡旋を無料で行っていきます。

企業OBを探したい

Access!

企業等OB人材マッチングサイト(独立行政法人中小企業基盤整備機構)

<http://search.ob-jinzai.jp/obkoukai/>

アドバイス可能分野の検索項目に「法律・特許」があります。

上記では、各分野の専門家の人材データベースを紹介しました。一方で、「知財戦略コンサルティング会社」のデータベースはあるのでしょうか? 残念ながら、わが国では専門のコンサルティング会社の数がまだ限られているため、データベースは整備されていません。

ただし、手がかりはあります。特許庁「特許情報提供事業者リスト集」(<http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/kanren/gyousya.htm>)、独立行政法人工業所有権情報・研修館「知的財産権取引業者データベース」(<http://www.ryutu.inpit.go.jp/agents/index.html>)などで、知的財産ビジネスを展開している企業が掲載されていますので、そこから知財戦略のコンサルティングを行っている企業を探す方法があります。

また、独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」(http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/manual_2006.htm)では、モデル支援を行ったコンサルティング事業者が掲載されています。自社と同じような業種・業態のモデル支援企業を支援したコンサルティング会社を見つけるのも1つの方法です。

専門家をどのように選びますか？

どのような支援メニュー・技術分野に対応できるのか、中小企業のおかれた環境によって、専門家を選ぶ観点は様々です。

知財戦略のコンサルティングでは、知財戦略だけでなく、事業戦略や研究開発戦略との関係性を捉え、企業経営における知的財産の位置づけを考えてもらう必要があります。その意味で、専門家は幅広い視点を持っている必要があります。**知的財産とビジネスを両面からみることが**できる方が望ましいといえます。ただし、実際には幅広いスキルを持つ専門家はまだまだ少ないのが現状ですから、普段お付き合いしている弁理士のみでは対応できない場合には、知り合いの中小企業診断士や技術士などにも依頼するなどして、複数の専門家によるチームから助言を受ける方法も現実的です。

もう一つの視点は、その専門家が中小企業の目線に合わせた支援を行えるか、という点です。その専門家は理想を追うのではなく、**経営資源の限られる中小企業の実態を踏まえた現実的な戦略や体制を提案**してくれますか？ 支援終了後に企業単独では管理・メンテナンスできそうもないほど過度に複雑で高度な特許マップを提示されたり、企業の人員・予算計画を無視した定型的な知財管理体制・フォーマットを一方的に提案されても、中小企業が自ら実践していくのは難しいでしょう。自社を良く見てくれて、身の丈に合ったコンサルティングをしてもらえるかどうかをチェックする必要があります。このため、その専門家のコンサルティング実績の中でも、「中小企業」に対する知財支援の実績(件数、内容、成果等)を聞いてみるとよいかもしれません。

ここがポイント

専門家に事業の視点、中小企業の視点があるかを確認する。



中小企業経営者

うちの会社にもついに専門家が来てくれることになった。あとは彼らに全てお任せすれば知財戦略はバッチリだ。我々は邪魔をしないで専門家の仕事を見守ろうよ。「果報は寝て待て」と言うしね。

え？研究開発の資料がほしいって？そんな大事なものは見せられないでしょ。

知財戦略のコンサルティングを受けることになった場合、まずは自社の問題認識をありのまま伝えましょう。専門家はその現状や公開情報の調査を踏まえて、本当の課題や必要な支援メニューを特定していきます。したがって、企業サイドは直感でもよいので、**問題点を率直に打ち明ける**ことが重要です。問題の認識は整理されていなくても構いません。

また、中小企業は特殊な市場に参入しているケースも多く、専門家による情報収集にも限界があります。そこで、**当事者でないとは分からないような「業界情報」を専門家に積極的に開示**して、支援をサポートしましょう。たとえば競合他社との比較における技術の優位性、特許権等の権利の出願傾向、侵害訴訟の傾向など、業界によってかなりの違いがあります。

「協働」で知財戦略を考える

本格的なコンサルティングが始まったら、あとは専門家に任せて、企業側の受け入れ担当者（企業チーム）は何もなくてもよいと思いませんか？ 専門家が知財戦略を提案するのをただ待っていればよいのでしょうか？ これは大きな誤解です。

知財戦略の支援、つまり**知財戦略コンサルティングは、専門家と企業との「協働」によって、初めてその効果を発揮**します（図表1-10参照）。協働、つまり一緒になって働き、知財戦略を考えていくのです。専門家が最終的に提案する知財戦略は企業のための戦略で、その後は中小企業が実行していかなければなりません。他人が勝手に立てた戦略よりも、企業自身が積極的に関与して作り上げた戦略の方が、企業自身の納得感や思い入れが大きく、戦略を実行に移せる可能性が高くなります。

「特許マップ作成実習」の様子

たとえば、**株式会社プライナ**（96ページ）の知財戦略コンサルティングでは、その方針として中小企業の「自立化」を掲げています。**知財戦略に欠かせない特許マップの作成過程では、コンサルタントが全てを引き受けるのではなく、企業の開発者を交えて特許調査を行っているとい**



います。中小企業の実態に即した説得力のある特許マップが完成するだけでなく、技術者の知的財産に対する意識やスキルを高める効果もあるそうです。これによって、コンサルティング期間が終わった後も、スキルを高めた技術者が自ら特許マップを作成して、研究開発に活かし続けることができます。まさに企業が「自立」していきます。

この例のように、協働によって進めるコンサルティングでは、**企業内の人材が育つ効果もあります**。中小企業では人材育成に大きな投資をすることが難しいため、このような知財戦略コンサルティングを「人材育成の好機」として大いに活用すべきです。たとえば若手の技術者(知財担当者)を企業チームに参画させるのもコツでしょう。

図表1-10 知財戦略コンサルティングにおける役割分担のイメージ



コンサルティング活用事例

～コンサルティングを通じた企業変革～

コンサルティングによる支援期間が終わると、企業が自ら研究開発戦略・事業戦略・知的財産戦略を実行していく必要があります。したがって、社内の知的財産のマネジメント体制がしっかりと整備されているほかに、その戦略を実行に移すことができる高い意欲とスキルを持った人材がいなければなりません。本節の本文では、企業の自立化を基本方針の1つとする株式会社プライナのコンサルティングに触れましたが、具体的な変革の事例をみてみましょう。

埼玉県の**アキム株式会社**(詳細は27ページ)は電子デバイスの製造装置を製造・販売を行う設立8年の開発型企業です。同社に対する知財戦略コンサルティングでは、これまでは経営層だけに留まっていた知的財産への活動を全社的に発展・推進していくための人材育成支援を講じました。

コンサルティングが始まってから約3ヵ月後、経営陣と専門家との協働により同社の知的財産戦略を策定し、これを契機として1泊2日の「全社員研修会」を開催することになります。この研修には文字通り同社の全社員が参加し、社長による知財方針の発表、営業秘密管理に関する研修(グループ討議、発表)が行われました。経営者自らの言葉で知的財産戦略を全社員に語ることで、全社員が参加型の知財研修を受講することの効果は大きく、社員の意欲・スキルを飛躍的に高めることに成功しました。



また、専門家によるコンサルティング(企業訪問)は期間内に9回実施されましたが、その際にはアキム株式会社の知財担当者のほか、社長自らが毎回出席し、今後の戦略を検討してゆきました。多忙な社長が毎回出席したという事実からは、同社の並々ならぬ意欲が窺えます。経営層の高い熱意があったからこそ、全社的な知的財産活動へと発展することができたのです。当然、特許マップも専門家と企業の開発者が一緒になって作成・分析し、研究開発戦略を検討しました。

この事例からも分かるように、知的財産戦略を本格的に企業経営に根付かせるためには、コンサルティング時における企業の積極的な参画と、参画を通じた人材の育成が不可欠です。専門家による知財戦略コンサルティングは社内の人材育成や意識啓発のチャンスと捉え、積極的に活かしましょう。

上記事例の詳細や、その他の事例は、本書の第2章を参考にしてください。

ここがポイント

専門家への情報提供、企業サイドの積極的な参画が重要。
知財戦略コンサルティングの受け入れは社内の人材育成のチャンス。



中小企業経営者

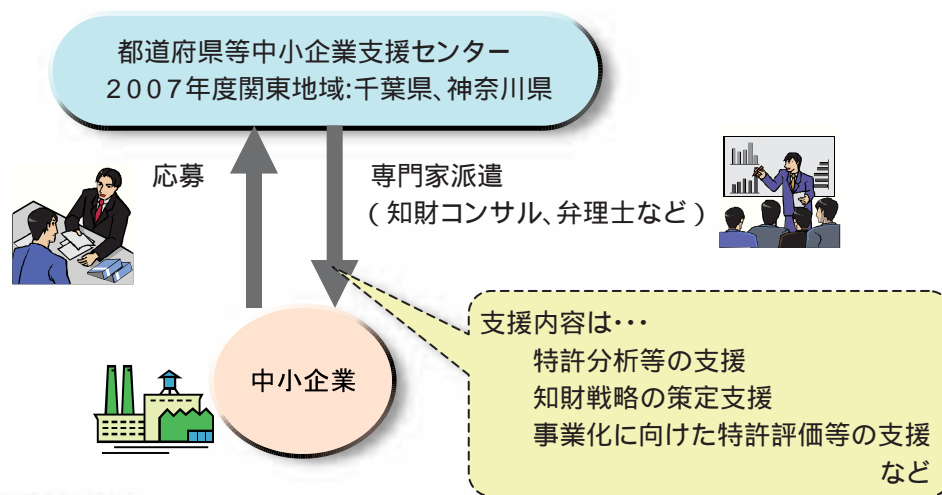
専門家から、知財戦略コンサルティングについては便利な公的支援があるって噂を耳にしたぞ。何でも、知財戦略の専門家を派遣してくれて、中小企業の負担が軽いそうだ。一体どんな内容なんだ？

本章の最後に、知財戦略コンサルティングを受けるための公的なサポートを紹介しましょう。中小企業にとって**専門家受け入れの負担を減らすことができる便利な支援**です。意外と知らない方も多いのではないのでしょうか。

支援策の名称は**特許庁「地域中小企業知的財産戦略支援事業」**とします(図表1-11参照)。都道府県の中小企業支援センターが、地域の中小企業へ知的財産の専門家を派遣するものです。広域関東圏において2007年度は、千葉県と神奈川県で実施されました。関心がある方は各中小企業支援センターへ問い合わせてみてはいかがでしょうか。

実際、このような知財戦略の支援事業を活用すると、どのような成果があるのでしょうか。独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル」では本格的なモデル支援の成果がまとまっていますので、こちらを参考にしてください。

図表1-11 地域中小企業知的財産戦略支援事業のスキームイメージ



Access!

- 財団法人千葉県産業振興センター** <http://www.ccjc-net.or.jp/>
「知的財産戦略支援事業」(2007年度) <http://www.ccjc-net.or.jp/support/service/chizai/chizai.html>
専門家派遣の費用について、企業負担は1人1回あたり5,250円。
- 財団法人神奈川県中小企業センター** <http://www.ksc.or.jp/>
「知的財産戦略策定支援事業」(2007年度) <http://www.ksc.or.jp/news/naiyou.php?id=918>
専門家派遣の費用は無料。

また、関東経済産業局でも「平成20年度広域関東圏における中小企業知財支援人材育成事業」の一環として中小企業に対する知的財産戦略支援事業を計画しています。詳しくは、広域関東圏知的財産戦略本部のホームページやメールマガジンをチェックして下さい。

広域関東圏知的財産戦略本部ホームページ

The screenshot shows the homepage of the Wide Area Kanto Region Intellectual Property Strategy Main Department. The page is organized into several sections:

- 知的財産戦略本部** (Intellectual Property Strategy Main Department): Overview and navigation links.
- What's new**: A list of recent news items, including updates on the 2008 budget and various seminars.
- おすすめ!情報** (Recommended Information): A list of recommended seminars and events, such as '日中韓特許庁共催中小企業支援セミナー' and '知的財産コンサルティングプログラム2.0.0.8'.
- イベント・セミナー開催情報** (Event/Seminar Information): A section with a 'click' button for more details on upcoming events.
- 支援情報** (Support Information): Information on various support programs like '特許・実用新案' and '無料先行技術調査'.
- 地域情報** (Regional Information): Information on regional support programs and advisory services.
- 関連リンク** (Related Links): Links to other relevant organizations and resources.

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

ここが **ポイント**

公的支援の活用で、企業負担を軽減しよう。