

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第Ⅰ章 はじめに ～地域中小企業知的財産戦略支援事業の歩み～



第I章 はじめに

～地域中小企業知的財産戦略支援事業の歩み～

1 本事業の趣旨

我が国には、世界レベルでみても先進的な技術力を有する中小企業が数多くあると言われている。これらの中小企業のいくつかは、いわゆるニッチトップとして、世界市場に貢献している企業であり、ある製品分野において世界のトップシェアを持っていたり、数十%ものシェアを持っている企業もある。しかも、これらの中小企業は、化学・機械・電気部品など多くの分野に分布しており、また、地域的にも首都圏に偏在しているわけではない。このような特徴ある中小企業が数多く存在することが我が国の産業構造の特徴であり、競争力の一端を担っていることは論を待たない。

しかし、これら先進的な技術力を保有する中小企業の全てが企業としての競争力を維持しているわけではない。中には、技術力を十分に企業競争力に転換することができず、業績の伸び悩みに苦しんでいる企業もある。また、近年の中国、台湾などアジア勢の追い上げに苦しめられ、利益率の低下をきたしている企業もある。

本事業は、そのような中小企業の技術力を企業競争力に転換する手段として、知的財産戦略を策定し、これを当該企業に植え付けることを目的とするものとして、2004年に始まった。

言うまでもないが、中小企業に知的財産戦略を植え付けると言っても、中小企業の人的リソースや知的財産に関するノウハウ・経験には限界があることから、独自でこれを実現できる中小企業は多くはないものと思われる。そこで、本プロジェクトにおいては、当初から、中小企業に対するコンサルティングを通じて知的財産戦略を植え付けることを念頭に置いてきた。このようなコンサルティングを「知的財産戦略コンサルティング」という。

知的財産戦略コンサルティングとは何か。当初、我々の議論はその点にあった。2004年当時、知的財産に関するコンサルティングの概念は定まっていなかった。知的財産コンサルティングと称して、発明の発掘や特許調査を行うサービス、同様に称して知的財産権の価値評価を行うサービスなどが存在したが、当初の目的である「中小企業の競争力向上」を実現するためには、これらのいずれとも異なるサービスを知的財産戦略コンサルティングと定義すべきと考えた。つまり、我々の考える知的財産戦略コンサルティングとは、その目的を企業の競争力向上に置くものであり、そのために、創造・保護・活用のサイクルを見直し、もって、知的財産経営の定着を図るものである。わかりやすく言うと、知的財産戦略コンサルティングの目的は企業競争力の向上という経営レベルであるが、これを実現するための手段は、特許調査、発明の発掘、特許出願などの特許実務的手法や、マーケティング分析・SWOT分析などの技術経営的手法を含むものである。

2 第1フェーズ～知的財産戦略コンサルティングの創成期

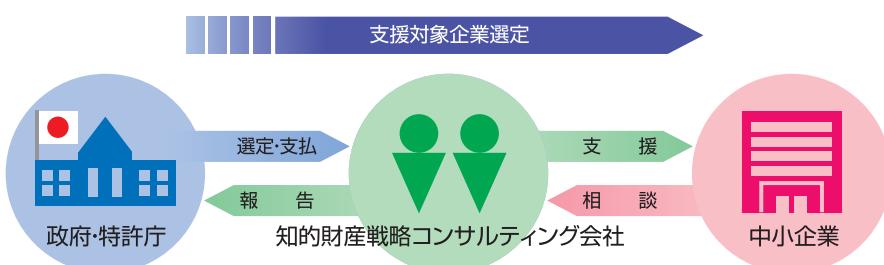
このコンセプトを実現するために当職を委員長とした委員会が組成された。当職は、委員会のメンバーの選定にも携わったが、その際に心がけたことは、知的財産の専門家のみならず、企業経営の専門家を広く招聘すること、ただし、後者であったとしても知的財産に関心を有する方、という条件で検討した。その結果、2004年に組成された委員会は、弁護士・弁理士・特許流通アドバイザーという知的財産の専門家と、ベンチャーキャピタリスト、金融マン、公認会計士という企業経営の専門家からなる多岐にわたるメンバーから構成されることになった。

知的財産戦略コンサルティングと言っても、まだコンセプト段階だったので、このコンセプトを具現化すべく、委員会では年間3、4社の中小企業に対してコンサルタントを派遣し、実際にコンサルティングを実施した。その際に、必ず委員会の委員を同行させて、コンサルティング内容が知的財産戦略コンサルティングに関する我々のコンセプトから遊離することのないように留意した（図表1）。

I 地域中小企業知的財産戦略支援事業 (2004–2006)

- ▼2004年より3年間に渡り実施された、中小企業の知的財産戦略の導入・推進支援を目的とした事業
- ▼政府・特許庁が民間の知的財産コンサルティング会社に中小企業への支援業務を委託
- ▼知的財産コンサルティング会社は政府の選定した中小企業に「特許戦略の検討」や「知的財産管理体制の整備」、「知的財産人財の育成」等、様々な支援を実施、成果を政府に報告

●地域中小企業知的財産戦略支援事業の仕組



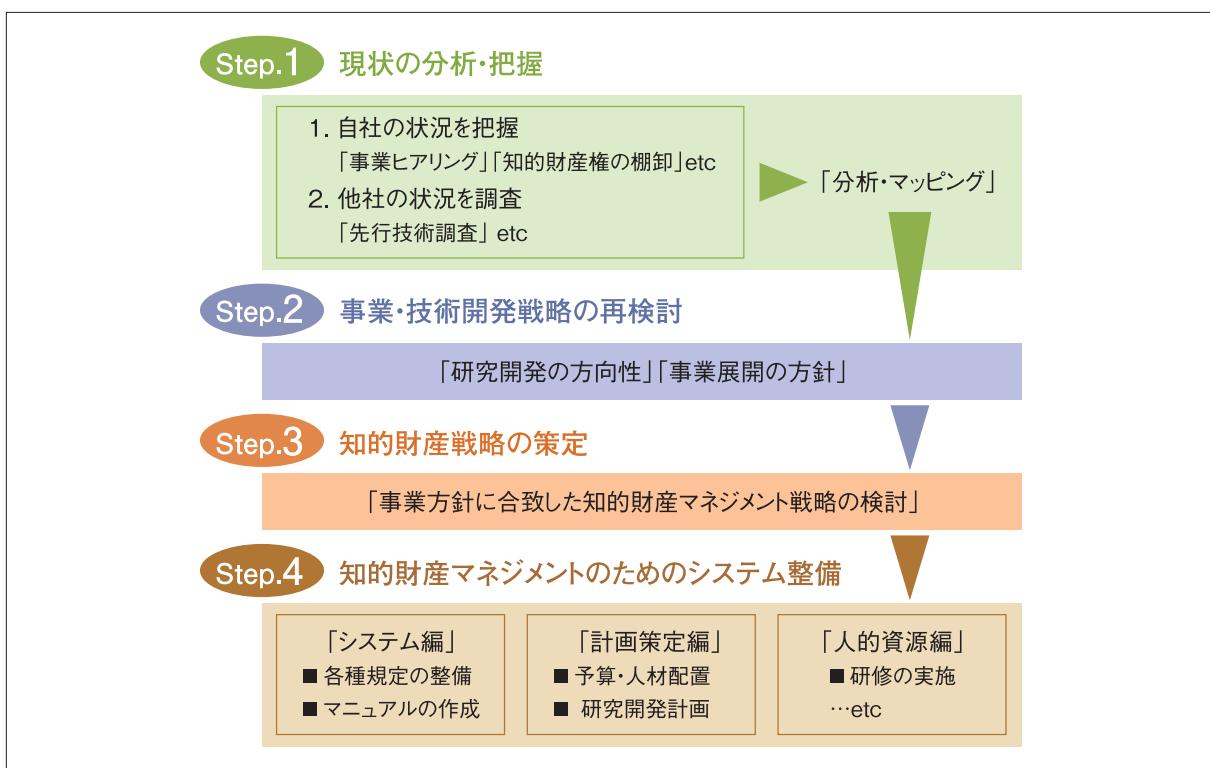
▼支援の結果は政府に報告
支援の方法に関して政府内にも情報が蓄積

▼知的財産コンサルティング会社側も成長
中小企業の支援にあたる民間の担い手が成長

【図表1】 地域中小企業知的財産戦略支援事業のモデル

コンサルティングの内容は逐一委員会にフィードバックされ、その進捗及びコンセプトとの整合性がチェックされた。2004年から2006年における地域中小企業知的財産戦略支援事業（いわゆる第1フェーズ）の成果は以下のとおりである。

- 我々の考えるコンセプトの元、3年間で12社の企業に対して実地で知的財産戦略コンサルティングを実施した。
- 知的財産戦略コンサルティングモデル（図表2）を確立した。



【図表2】 知的財産戦略コンサルティングモデル

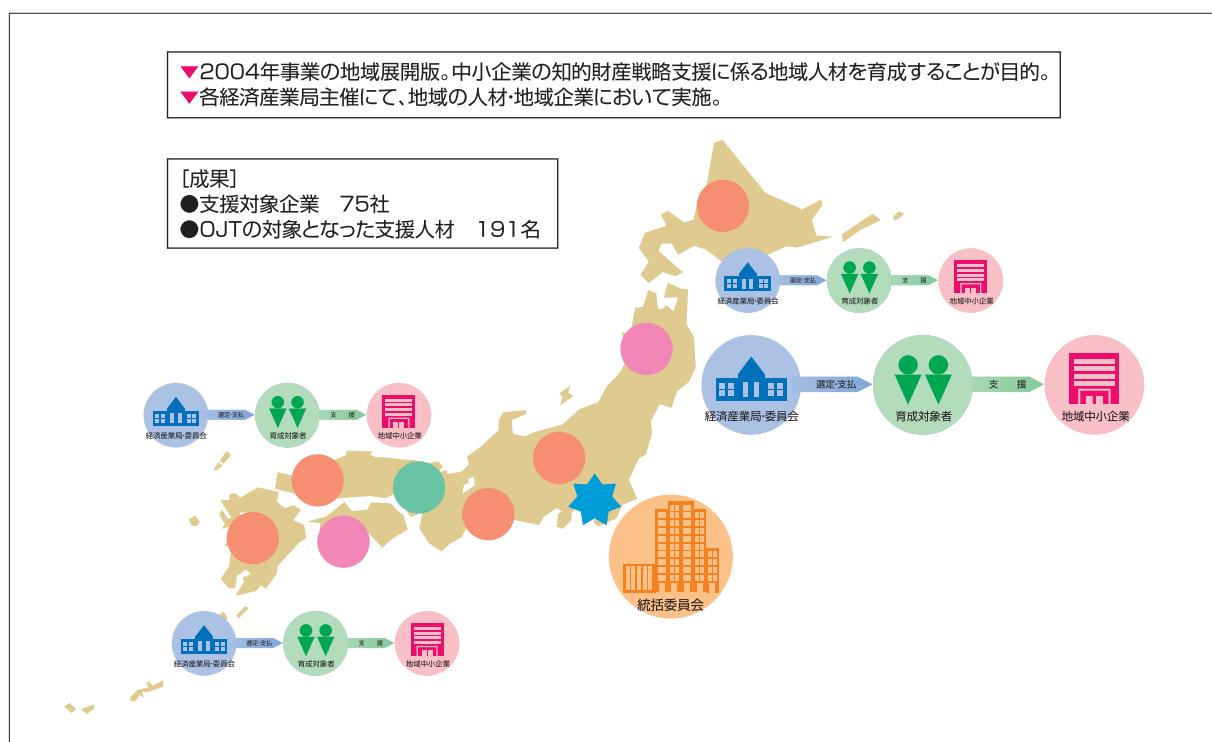
知的財産戦略コンサルティングは、企業の経営競争力の強化を実現するためのものであるから、最初は企業の現状に関するヒアリングから開始する。その際にヒアリング相手は、知的財産担当者ではなく、経営者であることが必須の要件である。経営者から具体的な経営課題を聴取し、これを知的財産的な手法を用いて改善することが知的財産戦略コンサルティングの骨子である。その際に、Step1として記載されているように、「分析・マッピング」を行うこともあるが、特許マップの作成は必須の要件ではない。また、分析・マッピングの結果として、現在の事業戦略が間違っていないのか（Step2）、正しいとしたら知的財産戦略をいかにして進めていくべきなのか（Step3）という順序をたどり、最終的には、対象企業における知的財産戦略の定着のため、システム整備を行う（Step4）。

2011年現在では当たり前の事柄であるが、我が国において知的財産戦略コンサルティングのプロセスにかかる最初のモデルを提供したことが第1フェーズの大きな成果となった。

3 第2フェーズ～知的財産戦略コンサルティングの普及期

その後、本プロジェクトは第2フェーズに進む。第2フェーズのプロジェクト名称は、「地域における知的財産人材育成事業」、つまり、知的財産戦略コンサルティングを実施できるコンサルタントを全国あまねく育成しようというコンセプトであった。

第2フェーズにおいては、全国8ヵ所の経済産業局・特許室が主幹事務局となり、第1フェーズで行った知的財産戦略コンサルティングを当該地域の企業に対して行った。その際に、当該地域の人材を公募し、育成対象者として実際にコンサルティングに同行し、もしくは、コンサルティングを実施してもらった（図表3）。いわば、OJTにより、知的財産戦略コンサルティング手法の訓練を積んだのである。



【図表3】 地域における知的財産人材育成事業のモデル

中央においては統括委員会が組織され、各地域の事業進捗及びその方向性の管理、成果発表のあり方の議論や育成された人材のデータベース化など、総務的な事項が管轄された。

第2フェーズは、2007,2008年度の2カ年で終了したが、その結果、以下の成果を生み出すことができた。

●支援対象企業 75社 ●育成対象支援人材 191名

以上は有形の成果であるが、これに加えて、2007年以降に当プロジェクトで育成された人材がその地域の知的財産戦略コンサルティング委員会の委員になったり、数名で共同して新たな知的財産戦略コンサルティング会社を設立したり、もしくは、自己の既存のサービスにおいてこの手法を取り入れたりしている。

2004年に数名の委員により産声を上げた知的財産戦略コンサルティングは、このようにして普及期を迎える、企業経営に資するために知的財産手法を駆使してコンサルティングを行うという「知財戦略コンサルティング」の概念も定着したのである。

この2カ年の成果物である報告書は、現在においても知財戦略コンサルティングを志す者にとって必読の書籍である。

- ① 2007年成果物「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアルについて
～はじめてみよう！知財経営～」
http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/manual_tizaikeiei.htm
※書籍は現在在庫なし。ウェブからのダウンロードのみ。

- ② 2008年成果物「ココがポイント！知財戦略コンサルティング」
特許庁編（発明協会）



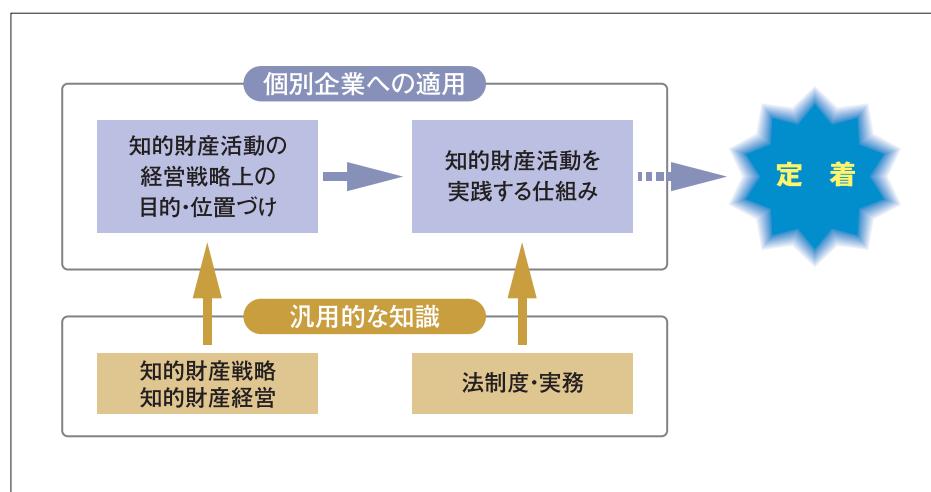
4 第3フェーズ～知的財産経営の定着に向けて

2009年から迎えた第3フェーズでは、「知的財産経営の定着」がテーマとなった。せっかくコンサルティングにより知的財産戦略を導入しても、それが企業の血肉となり、日々の企業活動の一環として実践されない限り、企業の競争力向上にはつながらない。知的財産戦略の効果は一日にしてならず、どころか、1年、2年でもなく、5年、10年といった地道な企業活動の成果としてしか現れないからである。

第2フェーズに引き続き組成された統括委員会では、そもそも「知的財産経営の定着」とは何か、という点に関して議論が行われた。毎年10件ずつ特許出願を行うことや、知的財産部を設立して発明出願フローを完備することが知的財産経営の定着なのだろうか、というのが議論の本質である。その結果、統括委員会の結論として「定着モデル」を確立した。

定着モデルによれば、「知的財産経営の定着」とは、知的財産経営を実践するためには、知的財産にかかる法制度や実務の知識のみならず、これを経営に活かすための知的財産戦略、知的財産経営に関する汎用的な知識を有することを前提に、これを個別の企業経営に適用していかなければならないところ、その適用の仕方として、まず知的財産活動によって解決すべき経営戦略上の課題を意識し(つまり、知的財産活動にかかる経営戦略上の目的・位置づけを明確にし)、その上で、知的財産部の設立、発明管理フローや情報管理指針の設定、職務発明規程の制定など、知的財産活動を実践する仕組みが構築され、これがPDCAサイクルによって運用されている状態をいう、ということになる(図表4)。

定着モデルは、企業の競争力に資する知的財産のコンサルティングを行うという当初の理念と整合し、また、規模・業種を問わずあらゆる企業に適用できるという点で、汎用性のある優れたモデルだと評価している。



【図表4】 知的財産経営定着モデル

詳細は次章以降で述べるが、定着モデルにおいて極めて重要な視点は、「知的財産活動上の経営戦略上の目的・位置づけ」を明確にして、知的財産活動を実践するという点である。

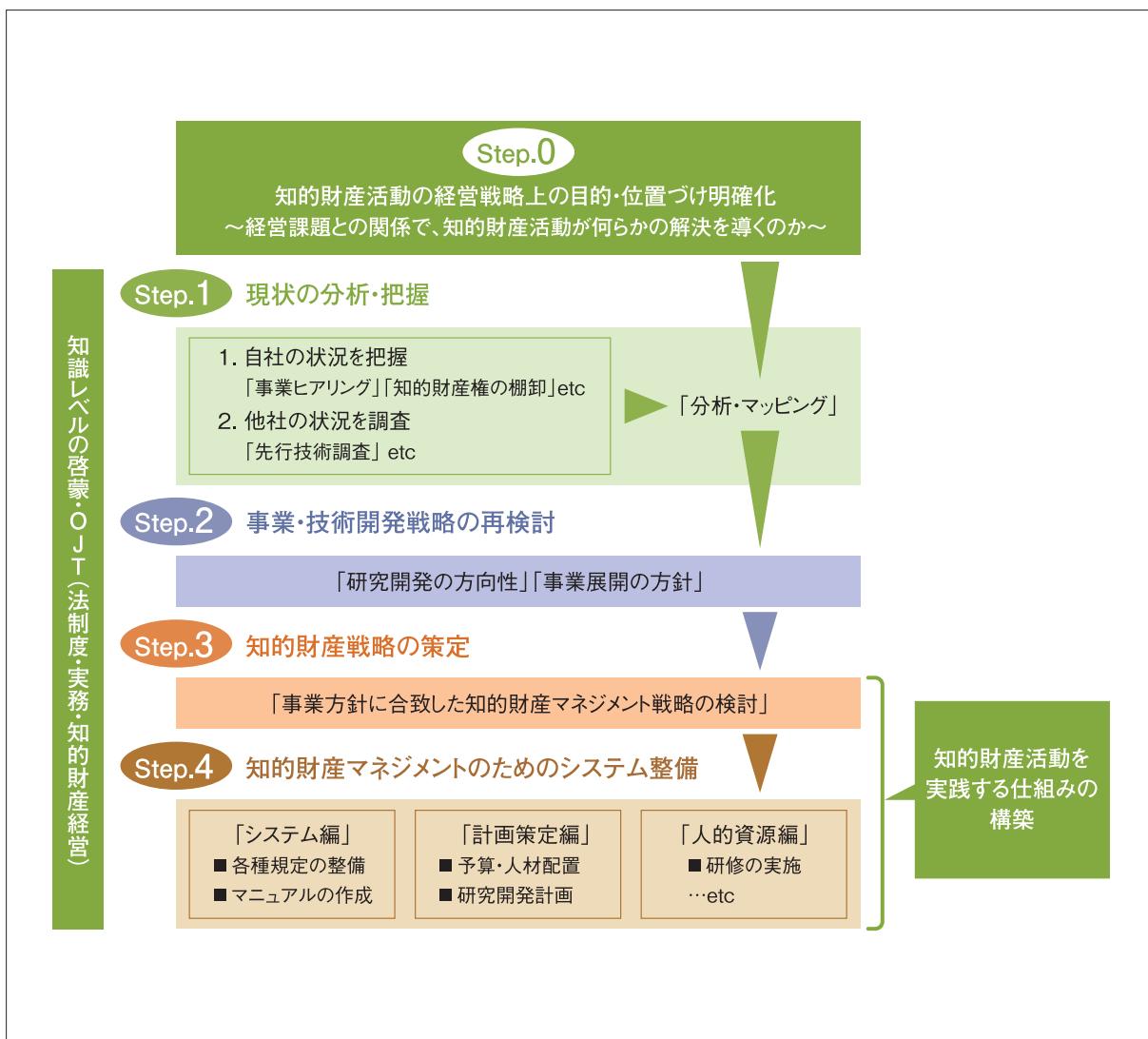
知的財産戦略上の目的・位置づけが明確でないと、たまたま単年度の業績が悪化した年度は、知的財産活動を休止してしまったり、経営陣の理解を得ることができず、年々予算を減らされるという問題に直面する。他方、経営戦略上の目的・位置づけが明確であっても、知的財産活動を実践する仕組みが整備されていなければ、単なるかけ声倒れで終わってしまうことは明白である。

この両者の関係をわかりやすく説明したものが図表5である。

経営戦略上の 目的・位置づけ(例)	これを実現する道筋	知的財産活動を実践する仕組み
売上げを増大したい	<ul style="list-style-type: none"> ●自社基本技術を他分野にも展開するため、マーケティングと特許調査によって参入可能な分野を特定して、技術開発や営業活動を展開する。 ●外国において製品展開するため、特許リスク調査や商標権の取得を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ●マーケティングと密着した開発テーマ選定を含む知的財産活動の体系を構築。 ●外国特許についての出願予算を確保し、事業計画と整合する地域に出願。
利益率を向上したい	<ul style="list-style-type: none"> ●当該事業分野において、参入障壁を作れる可能性がある状況かどうかを特許調査により判断。これが肯定される場合、必須特許取得に向けた知的財産活動を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ●自社の位置づけを確認するために、同業他社の特許取得状況を調査、場合によっては、特許マップを作成。 ●必須特許にかかる要件を定義し、その基準に沿って特許出願・権利化活動を行う。
技術者の モチベーション向上	<ul style="list-style-type: none"> ●なるべく多くの技術者に対して、特許にふれあう機会を作り出すとともに、創造が人事評価される土壤を形成する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●職務発明規程の制定。 ●知的財産相談窓口の設立などにより、個別の技術者に対して丁寧な対応(特許に対する敷居を外す)。

【図表5】 定着モデルを用いた考え方の例

以上が本委員会の成果であるが、2006年の成果である知的財産戦略コンサルティングモデルと、定着モデルとは、無関係なものでも矛盾するものでもなく、以下のように統合的に表現することができる(図表6)。



【図表6】 知的財産戦略コンサルティングモデルと定着モデルとの統合

定着モデルのそれぞれの要素がコンサルティングモデルを囲むように配置された図となるが、コンサルティングモデルのStep1「現状の分析・把握」の前に、定着モデルの要諦である知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明確化するStep0を設けるというのが、定着モデルによるコンサルティングモデルの修正部分である。コンサルティングモデルのStep3,Step4は、定着モデルにいう知的財産活動を実践する仕組みの構築に他ならないし、Step0ないしStep4の各段階の適所において、必要な知識の習得が不可欠であるのはいうまでもない。

5 本プロジェクトの成果を振り返って

翻って考えると、当委員会が発足するまで知的財産戦略コンサルティングについては、その概念は定まらず、ましてや、セオリーのようなものは存在しなかった。本委員会の成果としては、知的財産戦略コンサルティングの概念を確立し、これを全国に普及させ、知的財産戦略コンサルティングを実施する際に使うべき、①知的財産戦略コンサルティングモデル、②定着モデルという二つのセオリーを見出したこと、また、これに基づいて、200名を超える人材を知的財産戦略コンサルタントとして世の中に送り出したことに尽きるのだと思う。

なお、上記人材を含めた知的財産戦略コンサルティングを実践する専門家に関しては、本事業において構築した、「地域・中小企業等知財戦略支援人材データベース」に登録され、検索可能であるので、ぜひひとも参照をお願いしたい。(本冊子第Ⅶ章もご参照のこと)

本冊子においては、第3フェーズの成果である知的財産経営の「定着モデル」について述べるとともに(第Ⅱ章)、これに基づく、支援の進め方について説明するものである(第Ⅲ章以降)。