

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第II章 知的財産経営を 定着させるために



第II章 知的財産経営を定着させるために

1 知的財産経営の定着とは

(1) 知的財産経営の‘定着’の定義

この章では、企業経営において知的財産が重要という意識を持ちながらも、知的財産を経営に活かすための活動がなかなか定着しない理由について考えていくことにしよう。

はじめに、「知的財産経営」「知的財産活動」「定着」の意味について、定義しておきたい。

‘知的財産経営’とは、ここでは「**知的財産活動を企業活動に取り入れて、企業が保有する知的財産を有効に活用する経営形態**」と定義する。

‘知的財産活動’とは、ここでは「**知的財産制度を利用して知的財産を取り扱う企業活動**」と定義する。具体的には、産業財産権の出願から権利化までの手続、知的財産権のライセンスや侵害対応、ノウハウなどの情報管理といった、企業の知的財産部門や知的財産関連の担当者を中心に行われる業務をイメージし、こうした業務が企業経営を支える基盤の一つとして定着するためのポイントについて検討する。

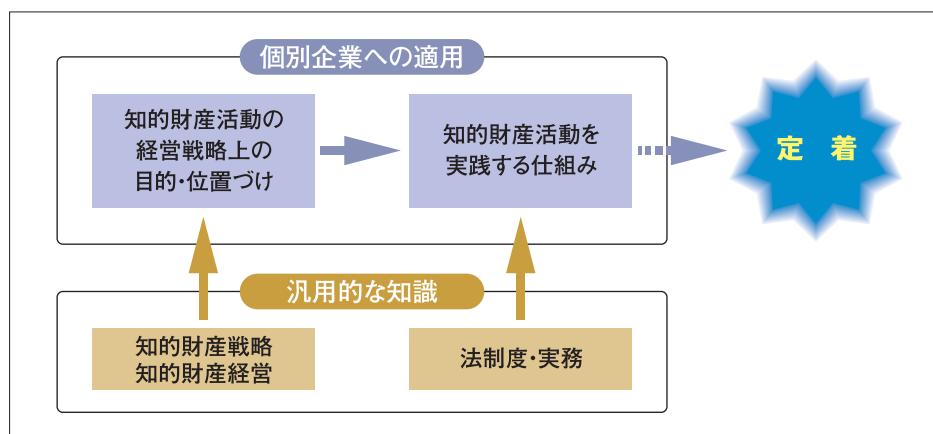
‘定着’については定まった考え方があるわけではないが、ここでは「**知的財産活動が継続的に実践されている**」という外形的な基準ではなく、「**経営者が知的財産活動を企業経営に必要不可欠な活動と位置づけて実践している**」という実質的な面に注目して、‘定着’という状態を捉えることとしたい。

では、中小企業において「知的財産経営が定着している」とは、どのような状態を意味するのであるか。

専任の担当者が置かれている、知的財産活動にかかる費用が予算化されている、特許出願等の目標件数が定められている、といった外形基準から形式的に判断することも可能であるが、知的財産活動は企業経営に貢献するために行われるものであるという大原則に戻って考えると、外形的に知的財産活動の実践が継続されていたとしても、企業経営への貢献が明らかでない状態で活動が行われていれば、将来的にも継続し得るものとは評価できない。本事業において実施した先進事例調査でも、専任の担当者は不在、予算も目標値も定めていないにも関わらず、経営者が知的財産活動の成果を実感し、必要不可欠な活動と位置づけている事例が少なくなかった。こうした事例も含めた先進事例に共通する要素を整理して、知的財産経営が定着している状態をモデル化したものが、次に説明する‘定着モデル’である。

(2) 定着モデルの考え方

知的財産活動が企業経営に不可欠な活動として定着するためには、図表7のモデルで示した4つの要素が揃うことが必要と考えられる。



【図表7】 知的財産経営の定着モデル

まず、知的財産活動を実践するためには、ベースになる知識（汎用的な知識）を得ることが必要になる。

ここでポイントになるのが、必要な知識には、大きく2種類の知識が存在するということである。知的財産関連の知識やスキルというと、特許制度などの知的財産関連の法制度、特許庁への出願手続やライセンス契約書の作成といった実務に関する知識やスキルがイメージされやすいが、これだけでは不十分である。知的財産を経営に活かすためには、知的財産を意識的にマネジメントすること、すなわち**知的財産活動を実践することによって経営にどのような効果が生じるのか、経営のどのような課題に対して知的財産活動が有効なのか**といった知的財産活動によって生じる効果、言い換えれば、知的財産戦略・知的財産経営に関する知識を得ておくことも必要なのである。

前者の法制度や実務に関する知識については、セミナーや書籍などが多数提供されており、その内容も明確である。これに対して後者の知的財産戦略・知的財産経営に関する知識が、どのようなものを指すのかイメージしにくいかもしれない。その意味するところは、前述したとおり、知的財産活動を実践することによって経営にどのような効果が生じるのか、経営のどのような課題に対して知的財産活動が有効なのか、という知的財産活動の実効性を理解するというものであるが、本事業の先進事例調査において明らかになったことは、**知的財産活動の効果のあり方は多様である**、ということである。従来、知的財産活動の効果というと、知的財産権の排他的効力を活かして事業を独占する、というパターンを意識しやすいことと思うが、そのイメージに固執すると知的財産活動のもつ可能性を狭めてしまうおそれがある。

知的財産活動の多様な効果を理解することは、中小企業の知的財産活動を考える上で重要なポイントとなるため、第Ⅳ章で改めて解説することにしたい。

次に、汎用的な知識を個別の企業に適用していくことが必要になる。

第1に、知的財産戦略・知的財産経営に関する知識、すなわち、知的財産活動の効果に関する知識を活かしながら、**自社における知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明確に**することが求められる。事業分野、事業環境、事業モデルや企業規模などが異なるそれぞれの企業において、抱えている経営課題は様々である。これに対して、先に述べたとおり知的財産活動の効果も多様であるため、各々の企業が抱えている経営課題に対して、知的財産活動のどのような効果を活かすことができるのか、知的財産活動をスタートするに当たっては、その目的・位置づけを十分に検討することが必要である。

第2に、目的や位置づけを明確にするだけでなく、**知的財産活動を実際に動かしていくための仕組みを構築**することが求められる。具体的には、社内での役割分担や業務の流れを決める、必要な予算を割り当てる、外部の専門家との協力関係を築く、規程・マニュアル類を整備する、関係者を集めて社内研修を実施する、といった例を挙げることができるが、ここでは次に説明する2つのポイントが重要になる。

1つめのポイントは、その仕組みは実践可能なものでなければ意味がないので、**中小企業のリソースに合った仕組み**を構築しなければならない、ということである。中小企業が知的財産活動に割ける人員や予算などのリソースを考えると、大企業で一般的な仕組みをそのまま導入すればよいというものではなく、継続するのが負担にならないような仕組みが求められる。

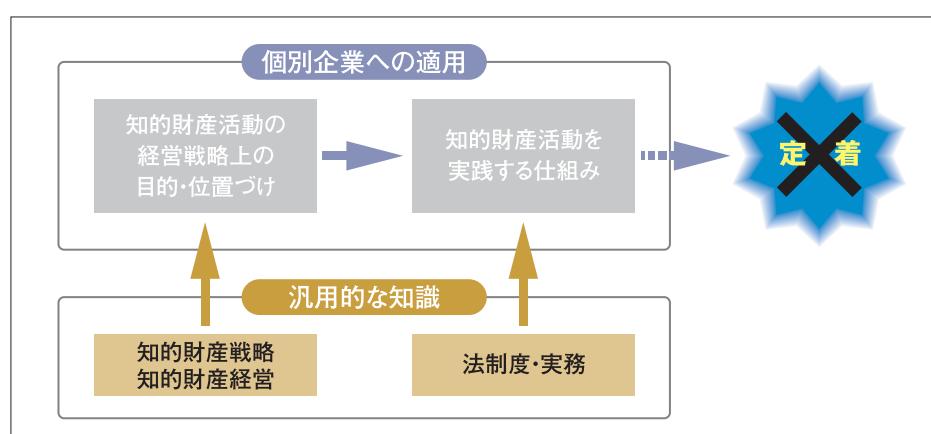
2つめのポイントは、**知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけに沿った仕組みを構築**しなければならない、ということである。たとえば、オンリーワン技術をもつ企業が特許によって市場を独占することを目的にすれば、開発成果を漏れなく拾い、質の高い特許を取得するための仕組みが必要になる。一方、受注生産型のメーカーやサービス系の企業が組織全体のレベルアップを目指し、知的財産活動を通じて創意工夫の促進や情報共有を図ることを目的にすれば、全員参加型となることを重視した仕組みの導入が求められることになる。

以上のように、図表7に示した4つの要素が揃うことによって、企業は明確な目的をもって知的財産活動を実践することが可能になり、知的財産活動はその企業にとって意味のある活動、さらには経営に必要不可欠な活動として‘定着’することが期待できると考えられる。

(3) 知的財産経営が定着しないのはなぜか

では、知的財産活動に取組もうとしてもその効果を実感することができず、知的財産経営が定着しないことがあるのはなぜなのだろうか。‘定着モデル’を用いて考えてみると、知的財産経営が定着しない理由には、大きく3つのパターンがあり得ることが明らかになるであろう。

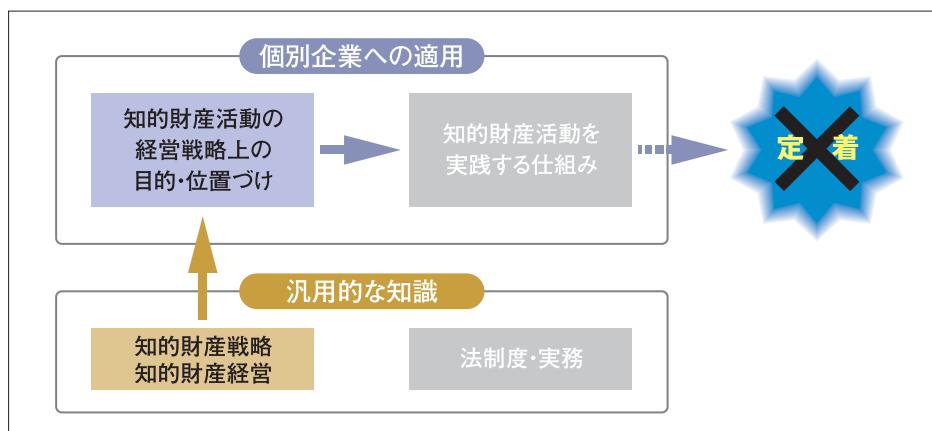
1つめは、セミナーや研修に参加し、書籍を揃えることで知的財産に関する汎用的な知識は得たものの、自社ではどのように知的財産活動を進めるかという、個別企業への適用が進んでいない、というパターンである。すなわち、下の2つの要素を揃えたものの上の2つの要素が埋まっていない状態である（図表8）。



【図表8】 定着しないパターン・その1

知的財産を考えることが何か役に立つのではないかと興味を持ち、いろいろ情報を集めてはみたものの、専門性が求められているために取組みを開始するハードルが高く、最初の一歩をなかなか踏み出せない。こうした状態にある中小企業が少なくないものと推測されるが、支援者には一般的な知識やスキルの提供に止まらず、その企業にとって役に立つ知的財産活動とはどのようなもので、どのように実践していくべきなのか、個別の事情をよくヒアリングしながら支援に取り組むことが求められる。

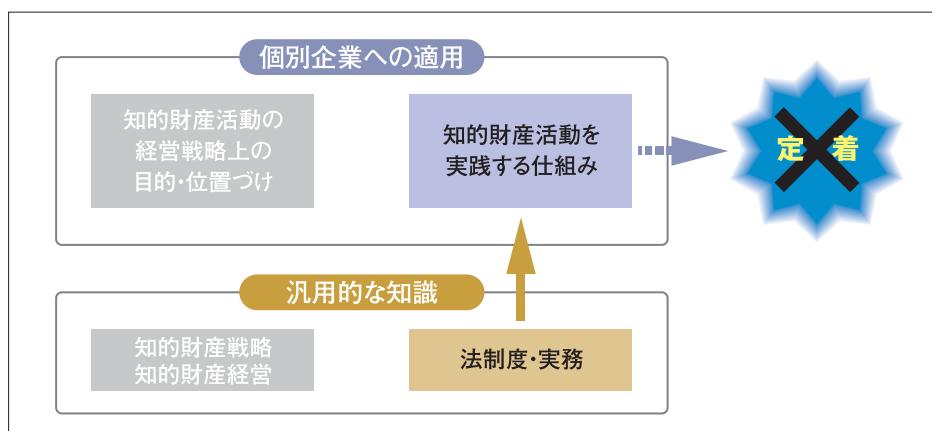
2つめは、経営者も巻き込んでその企業が抱える課題を洗い出し、知的財産活動によって何を解決していくのかを考え、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけは明確になったが、知的財産活動を実践するための仕組みが整っていない、というパターンである。すなわち、左側の要素は揃えたものの、右側（特に右上）の要素が埋まっていないという状態である（図表9）。



【図表9】 定着しないパターン・その2

出願書類の作成や対特許庁で必要になる手続、契約書の作成といった知的財産活動の実務には、独特的のハウツーと地道な作業が必要になり、そこが知的財産活動を進める上で最も負担になりやすく、難しいところである。こうした仕組みをすべて社内で抱える必要はないが、実務が回る仕組みを作らない限りは、知的財産活動で成果を上げることもできない。支援者には、戦略の立案だけでなく、実践可能な仕組みの構築も求められるところである。

3つめは、役割分担の決定や業務フローの整備、規程や書式類の導入、研修の実施といった知的財産活動を実践する仕組みを整えたものの、そもそも自社にとっての知的財産活動の目的・位置づけが明確になっていない、というパターンである。すなわち、右側の要素は揃えたものの、左側（特に左上）の要素が埋まっていないという状態である（図表10）。



【図表10】定着しないパターン・その3

知的財産活動に力を入れ始めたものの、成果をなかなか実感できないという中小企業には、実はこのパターンが最も多いのではないだろうか。業務フローの整備、規程や書式類の導入、研修の実施といった仕組みの導入は、支援者にとってはわかりやすい支援の成果となるため、その方向に目が向かってしまいやすい。しかしながら、知的財産活動のそもそも目的が不明確であったり、あるいは目的と整合しない仕組みを導入してしまったりすると、経営上の課題に対する成果が現れにくいのは当然のことである。加えて、せっかくの仕組みがかえって負担になると、知的財産活動そのものにネガティブな印象を残してしまうという結果になる可能性すら否定できない。支援者にとっては、支援先の企業がどういう経営課題に悩み、知的財産活動に何を期待しているのかという部分に立ち返って、知的財産活動の目的を考える姿勢が重要である。