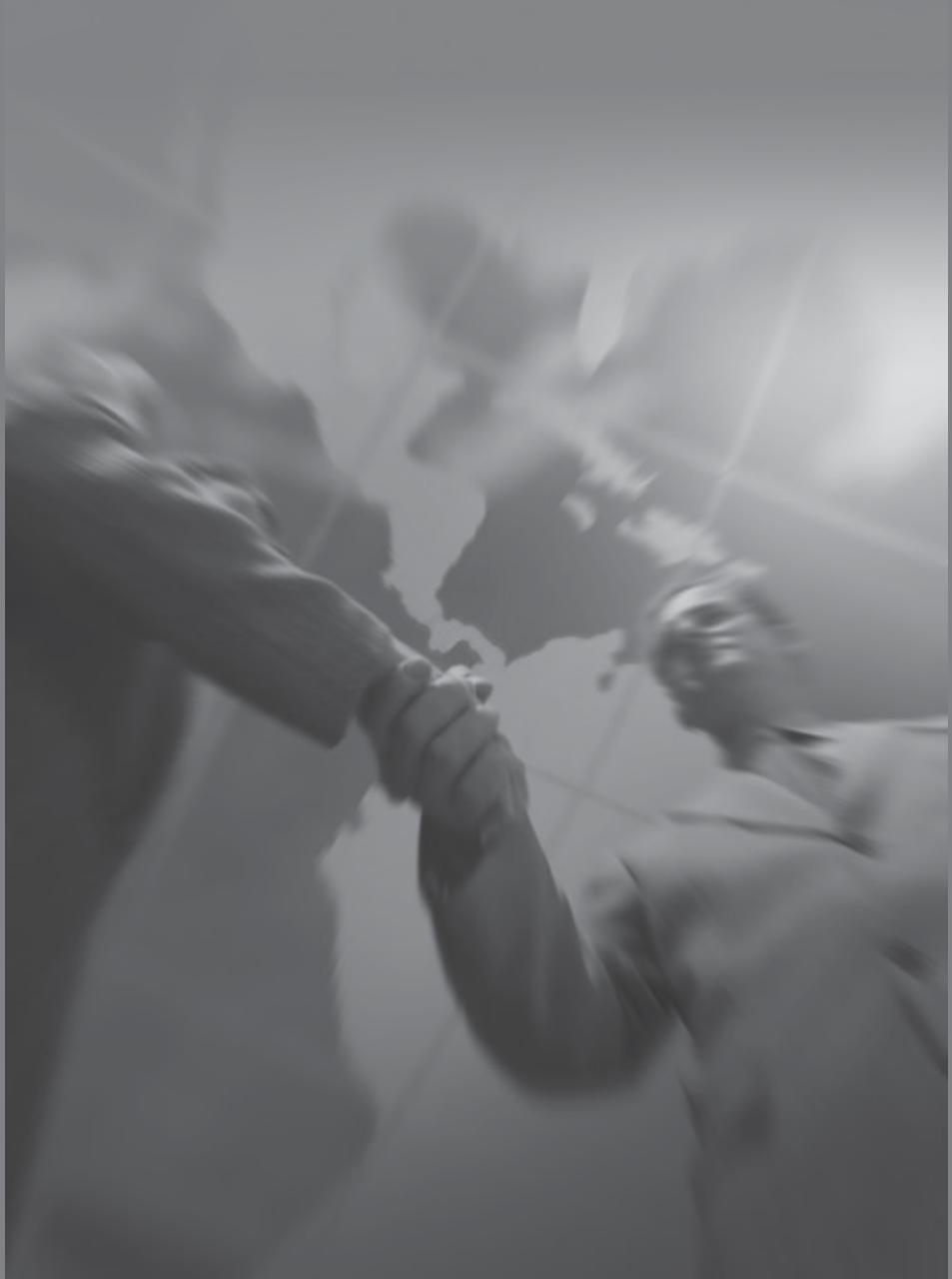


中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第III章 支援の進め方1 ～現状を把握する～



第III章 支援の進め方1

～現状を把握する～

1 問診票・診断書(問診セット)を用いたヒアリングの留意点

(1) はじめに

ヒアリングを実施する面談者には、ヒアリング=訪問先の情報収集という単純な考えではなく、ヒアリング=気付きの提供という視点も踏まえたギブ・アンド・テイクの基本姿勢が求められる。訪問先の貴重な時間を割くわけだから、ヒアリングを効率的に進めるためにも先方の経営状況や外的環境をできる限り事前に把握することが必要だ。

本項ではそれらの留意点を解説する。

(2) ヒアリングの準備段階 <先ずは宿題をしよう!>

① 事前の情報収集

情報には、経営理念などの定性的なものや財務指標などの定量的なものに区分けされる場合、また、それらを直接的、間接的に分類する場合がある。知的財産経営を分析するためヒアリングするので、訪問先の登録特許や出願状況などをIPDLなどの検索ツールで確認することは必要不可欠だが、得てして、そのような知的財産情報に偏った事前調査になりがちなので注意されたい。どのような情報を入手するかはヒアリングの目的によって異なるが、基本的には会社や社長を訪問するのだから、訪問先を取り巻く内外の経営環境は出来る限り把握しておくべきである。例えば、訪問先が知的財産活動の目的・位置づけを明確にしている場合、経営者の経営理念や過去の失敗などの定性的な情報と、過去の失敗がマーケットシェアを圧迫させ(定量的市場情報)、その結果大きく減少した売上(定量的財務情報)が、知的財産活動に取り組むきっかけを検証する貴重な情報になる場合が多い。

昨今では、インターネットで時間を掛ければ様々な情報が入手できる。訪問先のホームページを汲まなく調べることは勿論のこと、訪問先が中小企業という位置づけから、彼らを支援している地域行政機関の企業情報、地域のメディア(特に新聞社)による訪問先のニュースも有益な情報源になる。また、実際のヒアリング対象者が創業者や社長の場合、検索キーワードを創業者名、社長名、株主名などのミクロ環境要素を切り口にすることで、企業レベルの情報とは異なる個人レベルの情報を得られることが多い。例えば、創業者や社長が地元の名士で、商工会議所のトップ職や地域産業クラスターの理事(長)で

あるとか、或いは地域貢献の一環として地元の学園の理事(長)であるなどの情報は、訪問先の経営理念や社員教育の熱意などを理解するのに役立つ。

勿論、インターネット以外にもアクセスがある情報ルートは活用するべきだ。ただ、中小企業は未上場の場合がほとんどなので、訪問先に企業情報を直接請求することには配慮が必要である。特に財務情報は、直近の売上や資本金など比較的公表されがちな情報を除いて、ヒアリング中の質問事項にするほうが無難な場合が多い。但し、訪問先が基軸事業を展開している業界の基準指標は法人企業統計調査年報（財務省提供）で把握できるので、事前に調べておくと業界基準と比較した収益力の分析に役立つ。

② 仮説立て

訪問先の知的財産活動を検証する上で有効な情報が事業モデルである。事業モデルは経営者が抱えている経営課題の起点であり、企業はその課題を克服するために知的財産活動などの企業努力をするからだ。訪問先の経営課題と知的財産活動の目的・位置づけの紐付けが明確で、それに整合した知的財産活動の仕組みが実践されていれば、訪問先に知的財産経営が根付いていると言えるであろう。

事業モデルは企業によって千差万別だが、殆どの技術系企業は事業モデルをバックボーンに知的財産活動を構築している。ファブレス型の研究開発企業のように、知的財産で開発商品の価値を強固にする事業モデル、知的財産とは直接関連しない商品優位性が事業環境の変化によって保持できなくなり、知的財産で新たな優位性を構築した事業モデル、自社のノウハウ蓄積で成り立っていた事業から他社との共同開発事業へ移行し、自社の技術資産の権利範囲を保持するために知的財産活動に取り組んだ例など、事業モデルと知的財産活動には明確な因果関係がある。

訪問先の事業モデルを考えるにあたり、まずは前記収集した情報をもとに、訪問先の商品特性や商品ライフサイクル、競合環境やマーケットシェア、顧客特性など、市場環境を理解することで訪問先の市場ポジションを考察する。現実的には限られた情報で事業モデルを考えるので、あくまでもラフスケッチだが、その想定される事業モデルで訪問先の経営課題は何か、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけと知的財産活動を実践する仕組みはどうなのかなど、事前に訪問先の知的財産経営に関して仮説を立ててみる。その際は、訪問先や競合の登録・出願状況、場合によっては特許マップを作成して照らし合わせてみるのも有効である。

(3) 問診票・診断書（問診セット）

問診セットは、ヒアリングを円滑に進め、訪問先の知的財産活動を体系的に分析するために使う。「問診票」は訪問先に事前に記入してもらうもので、二者択一の設問と自由記入欄とで構成されている。事前に記入された問診票は、訪問先の自己診断を促すとともに、訪問先と面談者のヒアリングの枠組みを共有するのに有効である。問診票には経営戦略や事業理念に関わる設問も多いので、できる限り経営陣（意思決定レベルの人物）に記入してもらうことが重要だ。また、面談者にとって問診票の記入情報は訪問先の知的財産活動のイメージ作りに役立つので、できる限り事前に提出してもらえるよう、ヒアリングまで十分な時間を取ろう。

「診断書」は、面談者がヒアリング結果を記入するもので、問診票の二者択一の設問に相対する記入欄で構成されている。問診票が二者択一であることから、その回答が必ずしも訪問先の現状を反映していないこともあり得る。ヒアリングをする中で問診票の回答が必ずしも現状に合致しないという印象を持った場合は、面談者の分析結果を記入することで訪問先の知的財産活動を客観的に検証できる。

(3) ヒアリングのアポイントメント <社長にお願い!>

知的財産経営に関するヒアリングの対象者は、経営戦略に直結した情報が必要不可欠であるため、できる限り経営者が望ましい。知的財産担当者は実務レベルの知的財産活動情報を提供してもらえるが、経営者の意図が事業全般に色濃い中小企業では意思決定レベルとの面談は必要不可欠と言ってよい。もし創業者や社長に会えない場合は、他の経営陣との面談を調整しよう。また、訪問先に対するエチケットとして、面談の趣旨や面談者の略歴などの情報を事前に提供することも、当日のヒアリングを円滑に進める要素になる。

(4) ヒアリングの流れ <ギブ・アンド・テイクを忘れずに!>

初回の訪問では何かしらの緊張感が漂うものである。場合によっては「ダラダラ話したくない」という空気も読まなければならない。その場の空気を読むためにも、面談者は自分のことだけを話さず、相手に話させる努力も必要だ。当日はヒアリングを進行しながら事前準備で仮説付けた事業モデルや経営者の事業意思、それらに対する知的財産活動の整合性を検証することが重要である。ヒアリングは個人差が現れるので画一した方法に固守する必要はないが、その双方向プロセスは概ね以下の通り。

面談者の基本的な立場

①ヒアリングの趣旨を説明する <Giveが主体>

ポイント：自己紹介を兼ねて説明
ヒアリングの流れ（フレームワーク）を理解してもらう

②訪問先の企業概要や事業の周辺環境を聞く <Takeが主体>

ポイント：事業計画や事業モデル
過去の成功話や失敗談
経営課題や社長が目指す方向
増資タイミングや株主構成
組織体制や企業規模
競合と自社市場ポジション

③問診票の項目に合わせてヒアリングをする <Give and Take>

ポイント：知的財産活動の目的 成功話や失敗談
..... 創業理念や事業承継
..... 目標・予算の設定
知的財産活動の仕組み 知的財産担当者や知的財産関連ルール
..... 企業規模
..... 社外の専門家との関係
知的財産に関わる知識 情報ルート
..... 社内勉強会や専門研修
知的財産活動の成果 成果指標の設定
..... 経営者の納得感

答え辛かった設問とその理由

④問診票の項目同士を紐付ける <Give and Take>

ポイント：知的財産活動の目的と経営課題との整合性や浸透度
知的財産活動の仕組みとその目的の整合性や実践度
知的財産活動の成果と経営者の納得感

ヒアリングはミーティング形式が主であるが、知的財産活動の仕組みを理解するためには訪問先の稟議上げ資料や生産工程を見学することも具体的な情報として有効である。訪問のアポイントメントを入れる際に、工場見学などもお願いすると良い。

(5) ヒアリングのテクニック <相手を尊重する会話を心掛けよう!>

ヒアリングは、物理的に見えない情報のキャッチボールなので、面談者には情報の質を顕在化させる努力が求められる。特に、訪問先にとってみると、既に知っていることを面談者に提供するだけと思われがちなので、ヒアリングの中で新しい情報や考え方を通じて気づきを提供することが重要である。例えば、前記の事前準備で作成した特許マップを手渡して話のネタにするのも良いし、物理的なモノでなくとも、事前に収集した情報や面談者の経験話なども踏まえて、ひとつ、ふたつ、掘り下げた具体的な会話で知的財産活動の知見を伝えることも大切である。また、経営者は他の経営者や企業がどのように苦境を脱したか聞いたがることが多い。その際は、断定的なアドバイスや上から目線のようなコメントをしないよう配慮が必要だ。

噛み砕いた言葉で質問するのも欲しい情報に行きつく有効なテクニックである。「御社の経営課題は?」と聞くより、「社長は今、何にお悩みですか?」とか、「今後、御社で変えたいことは?」といった質問をいくつかするうちに本当の経営課題を見出すことができたりする。効率性を追求し過ぎる箇条書きのような会話にも気を付けよう。訪問先の知的財産活動を理解するうえで、重要だが間接的な情報を排除してしまう恐れがあるし、直球勝負のような話は初対面の相手を必要以上に萎縮させかねない。

ヒアリングは人対人の双向プロセスだ。知的財産は経営資源の中でも比較的過敏な情報であるがゆえ、得られる情報の質はお互いの信頼と比例することが多い。また、中小企業の経営者は孤独な人が案外多く、一般的なことは社員と共有できるが、経営者としての悩みは心の中に収めているものだ。面談者として、社長が話したいときは聞く耳を持つことも大切である。一時間足らずのヒアリングで信頼を勝ち取ることは難しいが、事前準備やその後のフォローアップも含めて、自分が訪問を受けるなら何をして欲しいか、相手の立場に立った配慮も必要なのである。

最期に、ヒアリングは事前準備から既に始まっていることを覚えておこう。また、ヒアリング後のフォローアップでお礼も兼ねて聞きそびれたことを確認することも良いだろう。知的財産経営の本質は知的財産活動が事業モデルや事業理念に整合していることである。よって、**知的財産**そのものだけではなく、**会社や社長にフォーカスをあてる**必要がある。「あなたやあなたの会社を知りたい」という真摯な気持ちを忘れずにヒアリングすることで、訪問先の知的財産活動を紐解く情報が得られるであろう。