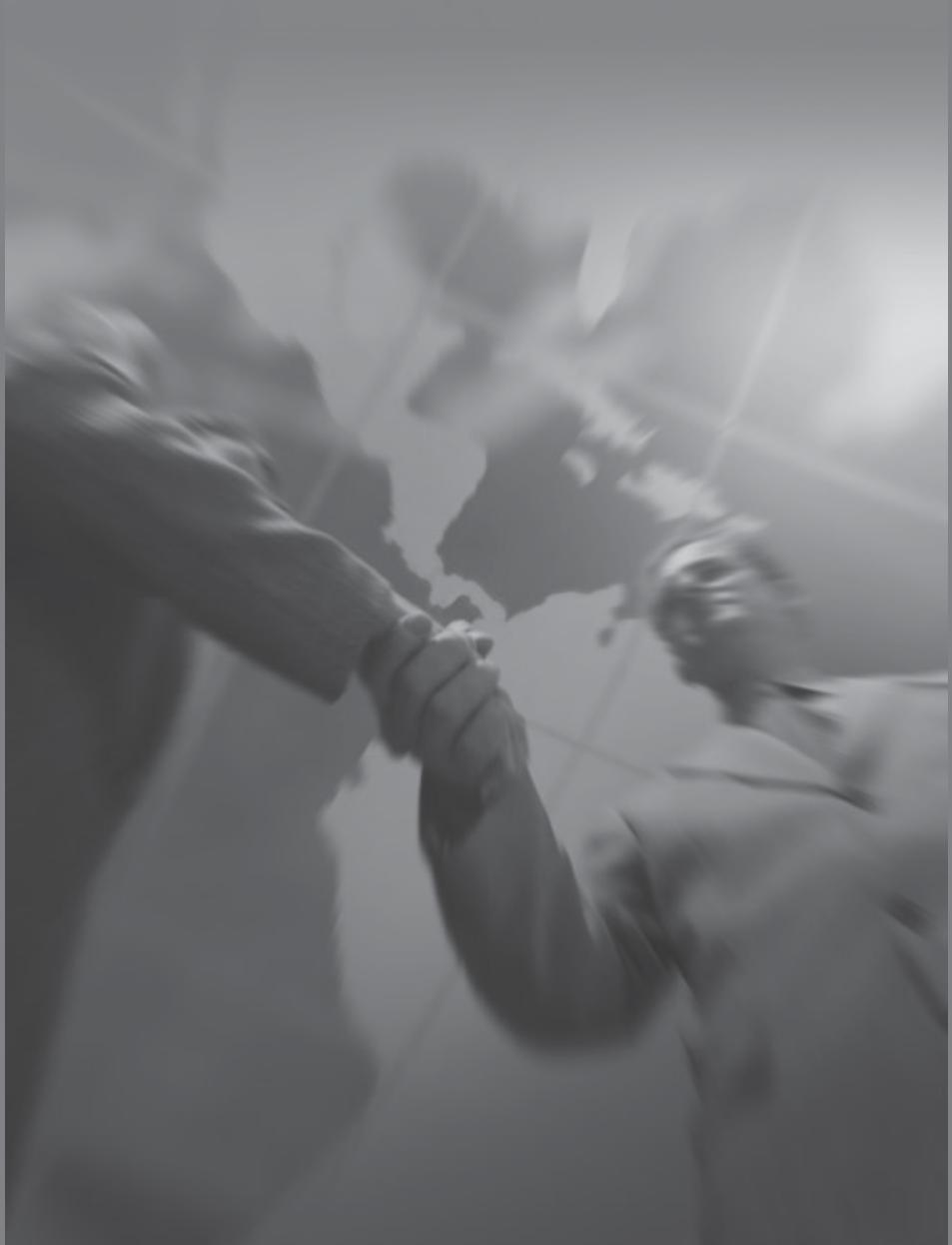


中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第V章 支援の進め方3 ～知的財産活動を実践する仕組みを構築する～



第V章 支援の進め方3

～知的財産活動を実践する仕組みを構築する～

1 体制整備

● はじめに

知的財産活動を社内に定着させる重要な要素として、社内に「知的財産活動を実践する仕組みがあるか否か」が挙げられる。知的財産活動の成否は、スローガン・方針の有無だけではなく、知的財産活動という具体的なアウトプットの質で決まるからである。このアウトプットがあってこそ、効果が目に見えて顯れる。本章では、知的財産活動が効率的にアウトプットされるような社内体制を構築するエッセンスについて解説する。

● アウトプット（活動の成果）の確認

体制整備に入る前に、まず、『会社として求められる知的財産活動の成果』を具体的に決定する必要がある。特にこの段階では、成果を抽象的に定義するのではなく、具体化することが大切になる。例えば「会社のイメージ向上に努める」というような抽象的目標では、具体的な体制整備に着手できない。一方、例えば「知的財産権を取得して社外にプレス発表する」という具体的成果であれば、「プレス発表」という具体的な行動が明確になるため、どのような体制を構築したら良いか判断しやすい。このような具体的な成果の確認は、経営者にとっても極めて重要である。なぜなら、経営者は、常に「費用」と「成果」を天秤にかけながら、様々な意思決定を行うからである。

本年度の先進企業ヒアリングでは、株式会社東和電機製作所の知的財産活動が、アウトプットや目的意識を常に明確化している点で注目される。

Column

〔 株式会社東和電機製作所 〕

営業部門の知的財産管理能力を高めて顧客ニーズ対応型のビジネスを展開

株式会社東和電機製作所は、函館ドックの船舶の配電盤や分電盤を製作する下請け工場として昭和38年に創業した。その後、親戚のイカ釣り漁師の要望で開発し、同社の収益基盤となったのが「はまで式自動イカ釣り機」である。自動イカ釣り機（70%シェア）や自動ホタテ穴あけ機（90%シェア）の業界でオンリーワン企業に成長した同社の事業モデルは、長年培ってきた技術力を活用した顧客ニーズ対応型で、知的財産活動の目的は終始「防衛特許網の構築」にある。同社は過去に一

部上場企業との特許係争（結果的に勝訴）に巻き込まれた経緯があり、特許の怖さを認識していると同時に、知的財産活動の成果を実感している。知的財産担当の営業統括部長と現社長というコンパクトな仕組みだが、営業部が吸収してきた顧客ニーズを製品企画と開発に落とし込む際に、営業統括部長が先行技術などを調査する体制が上手く稼動している。長年付き合ってきた弁理士との意思疎通も良好である。

（担当：マニュアルWG委員 塚越）

● 全体的な意思決定の流れの整備

仕組みを構築する際、最初から細かい点に着目しすぎてはいけない。まずは、全体的な役割分担を明確化し、大きな意思決定の流れを構築する。企業経営は、計画的に進めて行くことが必要であることから、この計画立案から、具体的な知的財産活動まで、階層的に意思決定の流れを整理していく必要がある。これにより、役割分担の大枠を明確にし、知的財産活動を円滑に進めることができるようになる。

（意思決定の流れの例）



社内の全体的な流れを上手く構築している例として、精電舎電子工業株式会社の事例が挙げられる。経営部門、知的財産担当者、開発部門、営業部門などの連携をどのように行うかを、慎重に検討することが大切であろう。

Column

[精電舎電子工業株式会社]

経験豊富な知的財産担当者が経営者と社内の関係者を繋ぐ

精電舎電子工業株式会社は超音波溶着機、振動溶着機、レーザー溶着機などプラスチックの溶着溶断装置の製造を行う専門メーカーであり、超音波、高周波、電磁誘導、振動、レーザー、インパルスなど多くの技術を駆使してソリューション・ビジネスを行っている。大手企業の要望により生産方式の共同開発に参加して製造機械を納入するなど取引も多く、特許を持つことで対等な立場に立ちたいという観点で早期から知的財産に関する取り組みを行っていた。当初は社外の弁理士に調査出願を依頼していたが、タイムリーなアドバイスを得にくく、中小企業として過大な費用がかかること、知的財産戦略は会社の戦略を熟知した社員が立てるのがベストと考えたことから、社内に専任の知的財産担当者を置くことに至った。大企業知的財産部出身で、その後、知的財産系大学院（K I T）で知的財産と経営について学んだ現担当者（一級知的財産管理技能士）との幸運な出会い。社長は経営企画室という直属の組織に知的財産担当者を置き経営層と営業部門、開発部門の中間に据えた。特許庁や地方公共団体の中小企業向け特許関連支援策を積極的かつ継続的に活用し、特許庁知的財産専門官、東京都知的財産アドバイザー等の外部協力者の支援を得るという環境の下、知的財産を広く知る担当者が社内を自由に動くことができる組織体制が社内の活性化に役立ち、迅速な経営判断を行うに至っている。元々社内での知的財産に対する潜在意識が高かったため、開発部門に限らず、経営者から事務・営業担当者まで全社員でセミナーに参加するなど正確な知的財産の理解に努めている。

開発の初期段階から顧客と相対する技術営業担当者から潜在的ニーズを聞き出し権利取得の可能性を探ること、一方、開発担当者から自社技術シーズの他社との比較・相談を受け、相対的なポジショニングを調査して経営判断の材料をつくるなど社内で知的財産を軸とした活動を積極的に行っている。知的財産担当者が部屋に籠り開発部門の相談を受けるといった受け身の姿勢ではなく、多くの社員と会話をし、日常の素朴な疑問や発想を拾い上げ、必要によりIPDL（特許電子図書館）で調査した特許調査レポートをフィードバックして、特許情報を活用して知的財産を産み出す空気を積極的につくりだしている。今後は個人の資質に依存しそぎることなく知的財産活動を社内制度としていかに定着させるか、浸透させるかに取り組んでいる。

（担当：マニュアルWG委員 篠田）

また、知的財産活動の成否を分けるポイントとして、知的財産担当と研究開発担当の信頼関係をどのように高めていくかが重要になる。この点、本年度の先進企業ヒアリングでは、株式会社名南製作所の活動事例が大変興味深い。意思決定の全体的な流れを整備する際に、その基本方針を明確化することも成功の秘訣と考えられる。

Column

[株式会社名南製作所]

開発業務を経験した特許室のスタッフが開発現場に入り込む

株式会社名南製作所では、発明者に書式を用意させて提案を待つではなく、取締役を含め4名の特許室のメンバーが開発部門に入り込み、新製品に活かし得る発明を拾い上げて特許出願に結びつけている。特許室のメンバーは全員開発業務の経験者であるため、開発部門とのコミュニケーションもとりやすい。このような体制、業務の推進によって、開発業務と密接に結びつき、「知的財産のための知的財産活動」ではない効果的な知的財産活動が実践されている。

また、同社では知的財産関連費用の予算化や、知的財産業務のフローや書式の定型化を行わず、その必要性にあわせて機動的な対応を行うこととしているが、このような対応を可能にするためには、社員の間で「(知的財産を含めた)開発重視」の価値観が共有されていることが必要になるであろう。同社の場合、殆どの社員に開発部門を経験させる人事制度、知的財産を含む開発業務をテーマとした定期的な勉強会が、こうした価値観の共有に有効に機能していると考えられる。

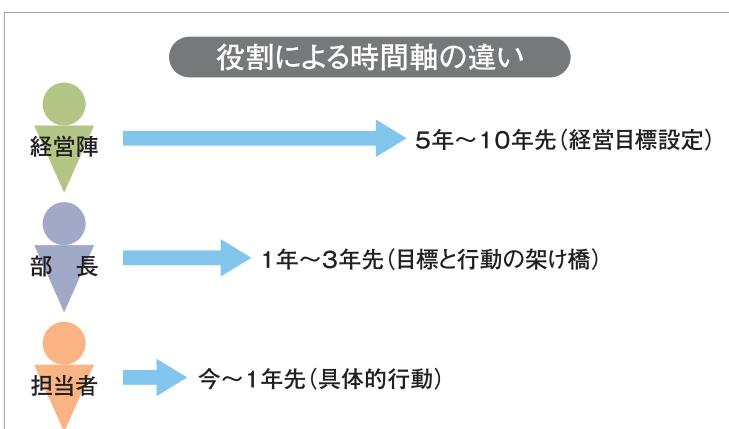
(担当: マニュアルWG委員 土生)

ポイント!! 知的財産戦略は社長が従業員に発表しよう

社長の主な業務は、知的財産の基本方針を、毎年、従業員に伝えていくことである。これは、社長の意思・価値観を明確化し、従業員の迷いを払拭する意味でも重要であろう。従業員の中には、先行特許調査や発明提案作業に非協力的な人もいる。このような人を、他の従業員が説得するには、まず、会社としての基本方針が強く打ち出されていることが大切になる。従業員のベクトルを合わせて行くことが、社長の最も大切な作業であろう。

ポイント!! 役職を意識しよう

体制整備を行う際、役職に基づく責任範囲を明確にする必要がある。なぜなら、その役職によって、先を見通す時間軸が全く異なるからである。



● 部門長は知的財産活動の全体を把握しておくこと

上記のような全体的な意思決定の流れを、全社員が理解するのは容易ではない。一方、社長、取締役、各部門長のレベルでは、この全体的な意思決定の流れを十分に理解し、知的財産活動は部門間で横断的に行われることを把握することが大切である。なぜなら、知的財産活動は部門横断的であるため、個々の部門における役割（任務）の中斷が、他の部門に大きな影響を及ぼし、作業効率がどんどん低下するからである。全員の意思決定が円滑に流れると、知的財産活動の効果が出やすい。社長は、全体的な意思決定を把握し、スケジュール表に落とし込んで、定期的に進捗をチェックすることが必要である。

この際、必ずしも「知的財産部門」を新設しなければならないとは限らない。意思決定の流れや、知的財産活動の全体把握は、企業風土によって異なってくるからだ。例えば、本年度の先進企業ヒアリングを行ったテンパール工業株式会社は、知的財産部門を設置しないで、開発部門の中に特許担当を配置して、開発活動と知的財産活動を同時に把握できるような体制づくりを行っている。

Column

〔 テンパール工業株式会社 〕

開発業務と一体の知的財産活動を根付かせる仕組み

開発型メーカーに必須の業務として知的財産活動に取り組むテンパール工業株式会社では、その活動の実践において、開発部門に特許担当を置いていること、出願業務を社内で行っていること、の2つが特徴となっている。

同社では毎年数十件の特許出願を継続しているにも関わらず、知的財産活動専門の部署を設けるのではなく、開発部門の中に特許担当を配置している。この配置によって開発担当者と特許担当者の距離を近づけ、密接に情報交換を行うことで、開発業務と一体で知的財産活動が行われる仕組みが担保されている。特許出願等の知的財産活動への意識やハウツーも、開発業務に一体のものとして開発部門の中に根付き、長年にわたり引き継がれている。

（担当：マニュアルWG委員　土生）