

中小企業支援

知的財産経営 プランニングブック



特許庁
JAPAN PATENT OFFICE

Index

I	はじめに ～地域中小企業知的財産戦略支援事業の歩み～	1
1	本事業の趣旨	2
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	3
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	5
4	第3フェーズ～知的財産経営の定着に向けて	6
5	本プロジェクトの成果を振り返って	10
II	知的財産経営を定着させるために	11
1	知的財産経営の定着とは	12
(1)	知的財産経営の「定着」の定義	12
(2)	定着モデルの考え方	13
(3)	知的財産経営が定着しないのはなぜか	15
2	定着可能な知的財産経営の支援プロセス	18
(1)	支援が定着につながらない例	18
(2)	定着モデルを用いた支援プロセス	20
(3)	本書の構成	23
III	支援の進め方1 ～現状を把握する～	25
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	26
(1)	はじめに	26
(2)	ヒアリングの準備段階＜先ずは宿題をしよう！＞	26
(3)	ヒアリングのアポイントメント＜社長にお願い！＞	28
(4)	ヒアリングの流れ＜ギブ・アンド・テイクを忘れずに！＞	28
(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！＞	30
2	問診票の活用 知的財産活動に関する50の質問	31
(1)	問診票・診断書（問診セット）の構成	31
(2)	逐条解説	34
IV	支援の進め方2 ～知的財産活動の目的・位置づけを設定する～	51
1	知的財産活動の目的・位置づけを考えるポイント	52
2	目的・位置づけを設定する	52
(1)	目的・位置づけを設定するために必要な要素	52
(2)	知的財産活動の効果	53
(3)	事業モデルと知的財産活動の目的	65
3	目的・位置づけを浸透させる	71
V	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～	75
1	体制整備	76
2	業務フロー	81
3	規程類の整備	83
4	教育・研修	84
VI	支援の進め方4 ～知的財産活動に必要な知識～	87
1	知的財産戦略・知的財産経営に関する知識	88
2	知的財産制度・知的財産実務に関する知識	95
VII	支援人材の探し方	98
1	支援人材データベースとは <取組の背景>	100
2	支援人材とは <対象となる人材の定義>	100
3	支援人材データベースの機能	101
4	データベース 活用までのながれ（登録から利用まで）	103
卷末	問診票・診断書（問診セット）	105
1	【様式1：問診票】企業記入用 知的財産活動に関するお伺い	106
2	【様式2：診断書】面談者記入用	113

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

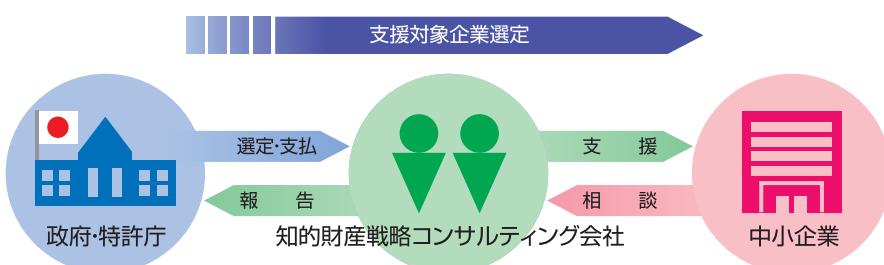
このコンセプトを実現するために当職を委員長とした委員会が組成された。当職は、委員会のメンバーの選定にも携わったが、その際に心がけたことは、知的財産の専門家のみならず、企業経営の専門家を広く招聘すること、ただし、後者であったとしても知的財産に関心を有する方、という条件で検討した。その結果、2004年に組成された委員会は、弁護士・弁理士・特許流通アドバイザーという知的財産の専門家と、ベンチャーキャピタリスト、金融マン、公認会計士という企業経営の専門家からなる多岐にわたるメンバーから構成されることになった。

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



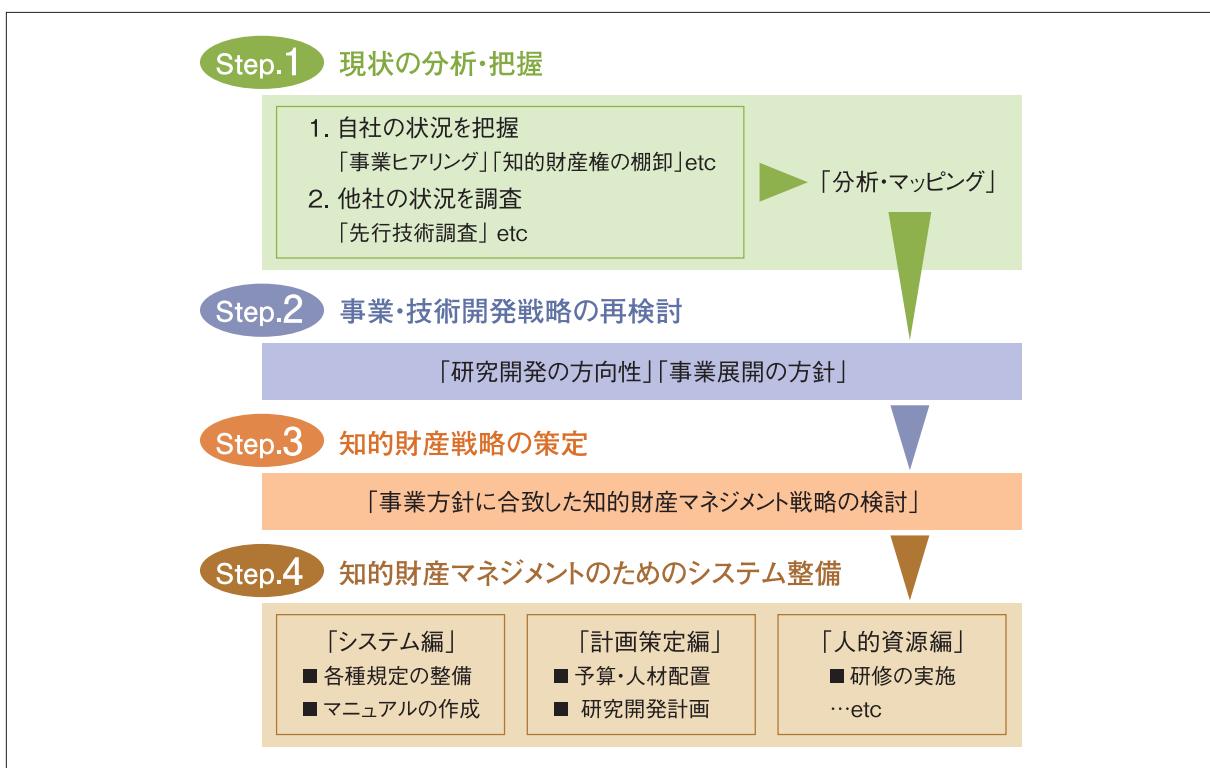
▼支援の結果は政府に報告
支援の方法に関して政府内にも情報が蓄積

▼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

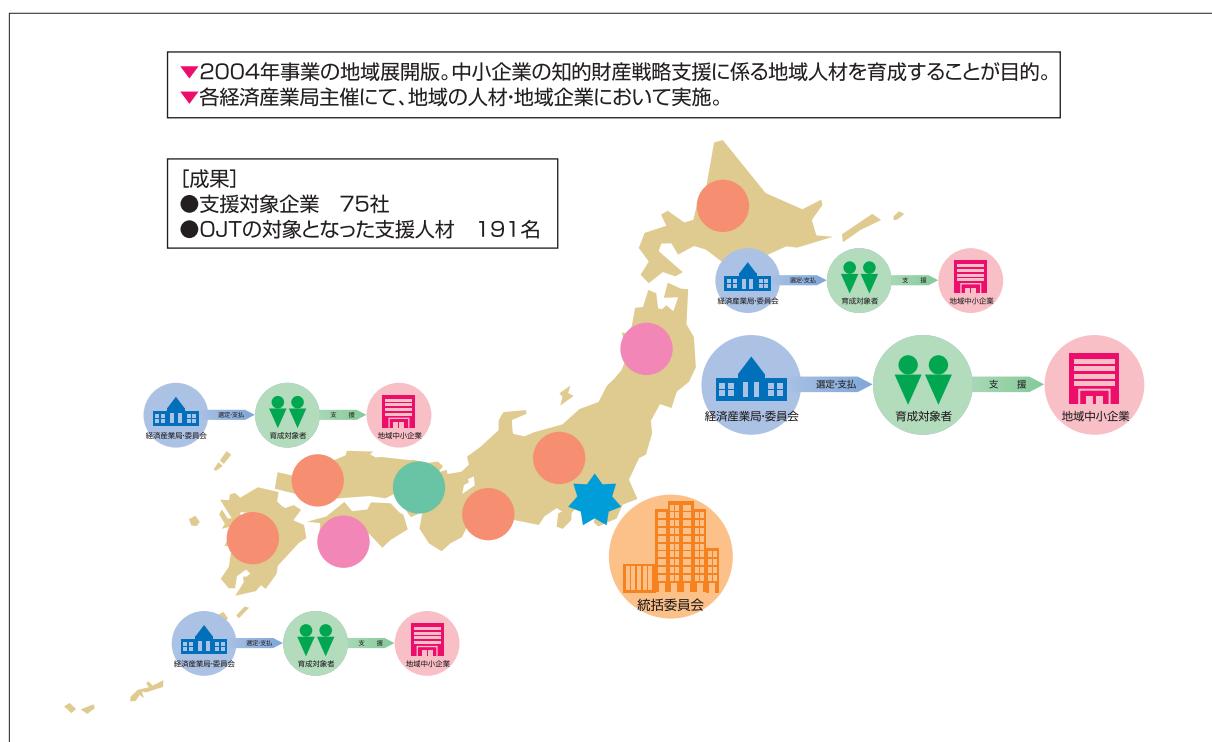
知的財産戦略コンサルティングは、企業の経営競争力の強化を実現するためのものであるから、最初は企業の現状に関するヒアリングから開始する。その際にヒアリング相手は、知的財産担当者ではなく、経営者であることが必須の要件である。経営者から具体的な経営課題を聴取し、これを知的財産的な手法を用いて改善することが知的財産戦略コンサルティングの骨子である。その際に、Step1として記載されているように、「分析・マッピング」を行うこともあるが、特許マップの作成は必須の要件ではない。また、分析・マッピングの結果として、現在の事業戦略が間違っていないのか（Step2）、正しいとしたら知的財産戦略をいかにして進めてい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



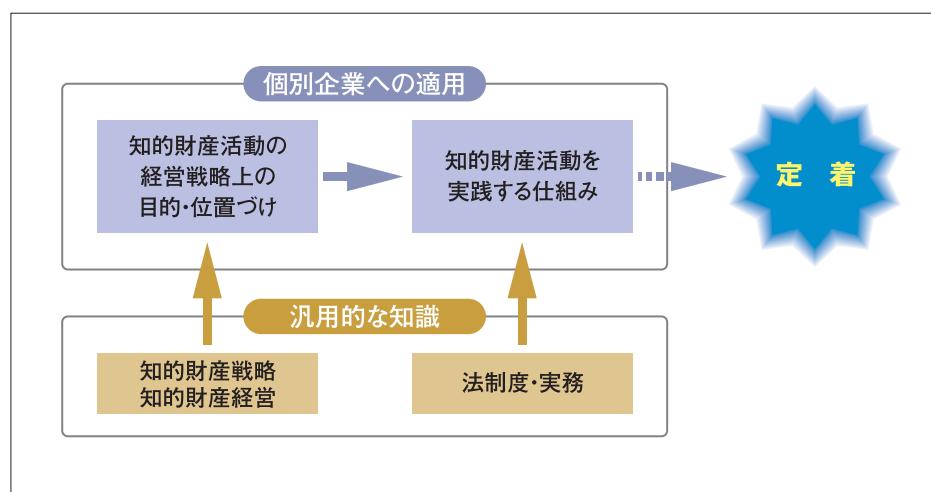
4 第3フェーズ～知的財産経営の定着に向けて

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。

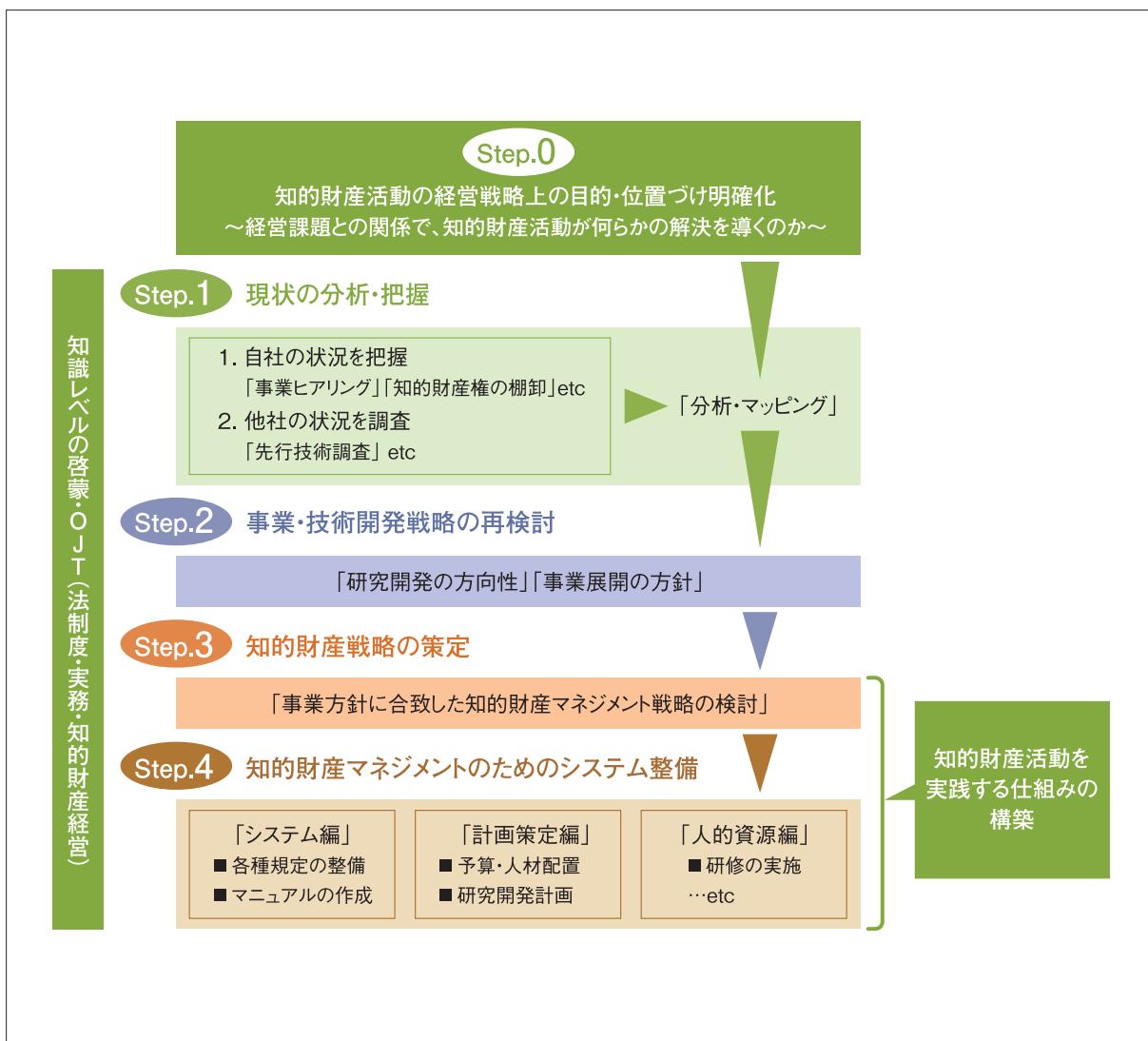
知的財産戦略上の目的・位置づけが明確でないと、たまたま単年度の業績が悪化した年度は、知的財産活動を休止してしまったり、経営陣の理解を得ることができず、年々予算を減らされるという問題に直面する。他方、経営戦略上の目的・位置づけが明確であっても、知的財産活動を実践する仕組みが整備されていなければ、単なるかけ声倒れで終わってしまうことは明白である。

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)。

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。

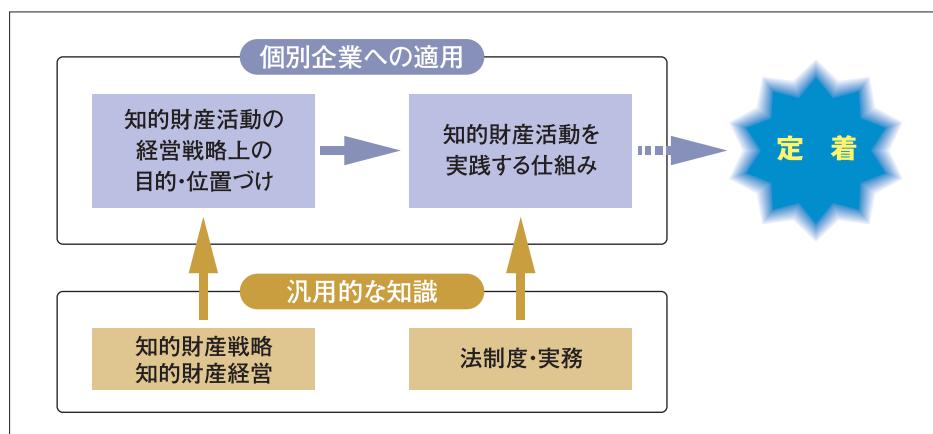
‘定着’については定まった考え方があるわけではないが、ここでは「**知的財産活動が継続的に実践されている**」という外形的な基準ではなく、「**経営者が知的財産活動を企業経営に必要不可欠な活動と位置づけて実践している**」という実質的な面に注目して、‘定着’という状態を捉えることとしたい。

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。

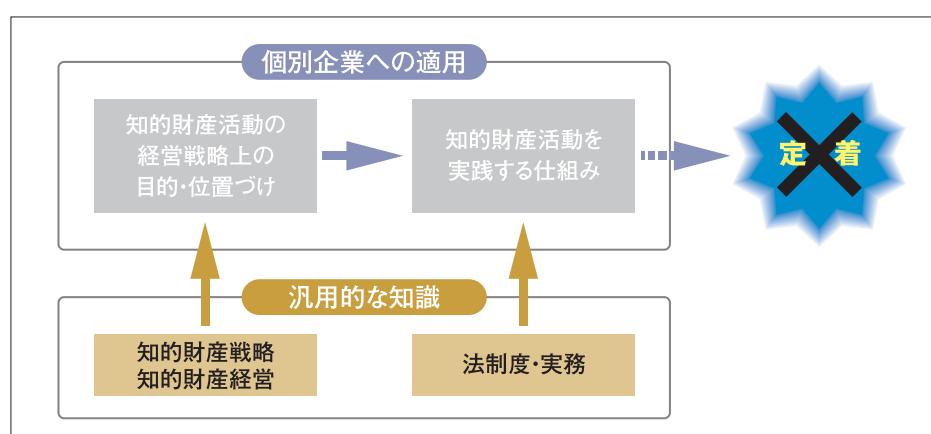
2つめのポイントは、**知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけに沿った仕組みを構築しなければならない**、ということである。たとえば、オンリーワン技術をもつ企業が特許によって市場を独占することを目的にすれば、開発成果を漏れなく拾い、質の高い特許を取得するための仕組みが必要になる。一方、受注生産型のメーカーやサービス系の企業が組織全体のレベルアップを目指し、知的財産活動を通じて創意工夫の促進や情報共有を図ることを目的にすれば、全員参加型となることを重視した仕組みの導入が求められることになる。

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。

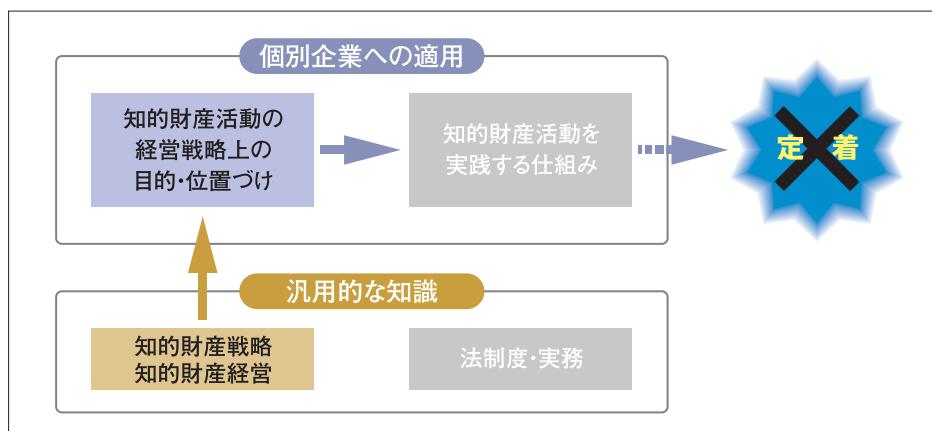
1つめは、セミナーや研修に参加し、書籍を揃えることで知的財産に関する汎用的な知識は得たものの、自社ではどのように知的財産活動を進めるかという、個別企業への適用が進んでいない、というパターンである。すなわち、下の2つの要素を揃えたものの上の2つの要素が埋まっていない状態である（図表8）。



【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よいか、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。

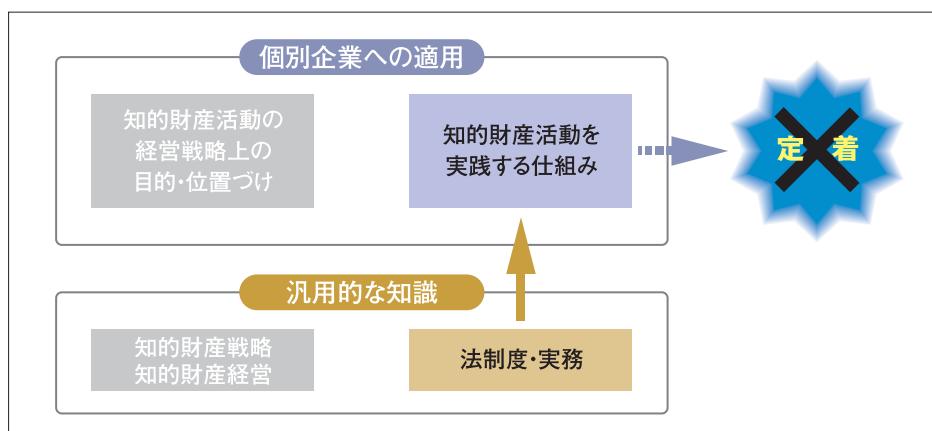
2つめは、経営者も巻き込んでその企業が抱える課題を洗い出し、知的財産活動によって何を解決していくのかを考え、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけは明確になったが、知的財産活動を実践するための仕組みが整っていない、というパターンである。すなわち、左側の要素は揃えたものの、右側（特に右上）の要素が埋まっていないという状態である（図表9）。



【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。

2 定着可能な知的財産経営の支援プロセス

(1) 支援が定着につながらない例

定着モデルを用いたここまで説明で、中小企業の知的財産経営の定着を支援するためには、各々の企業の経営課題に対して知的財産活動の効果をどのように活かしていくのかという、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明確にしたうえで、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形式面を整えればよいということを理解できたと思う。では、定着モデルに示したような状態を実現するために、どのようなプロセスに従って支援業務を進めていけば、知的財産活動を経営に必要不可欠な活動として定着させることができるのでしょうか。

るべきプロセスについてみていく前に、逆に、どのように支援業務を進めると定着につながらないおそれがあるのかという観点から、次の仮想ケースについて考えてみたい。

Column [大手電機メーカーの協力会社であるX社のケース(1)]

X社は、長年にわたり協力会社として、大手電機メーカーY社向けの部品を供給してきた。Y社はX社の技術力を高く評価しており、新製品を開発する際に生じる新たな技術課題をX社に相談し、X社ではその技術課題に対応した新たな部品の開発や改良に取り組み、Y社の成長を支えてきている。

しかしながら、近年の円高の進展やアジア市場の成長に対応して、Y社は国内の生産拠点を縮小してアジアをはじめとする海外シフトを進めており、X社への発注も減少傾向が続いている。自社オリジナルの製品を持たず、売上の大半をY社からの受注生産に依存しているX社では、このままではジリ貧になってしまうということで、X社のA社長は頭を悩ませていた。

そこで、A社長は知人から紹介を受け、知的財産の専門家であるB氏に相談することになった。B氏はA社長に対して、以下の提案を行った。

- 資本力で勝負できない中小企業にとって、知的財産を活かすことが何より重要です。
- 御社は技術力で勝負する会社なのだから、特許権という武器を持つことが競争力を高めるための鍵になります。
- 知的財産は、「創造、保護、活用」というサイクルを回すことによって、はじめて利益を生むものです。まずは「創造、保護」から始める必要があるので、特許出願を推進する体制を整えることにしましょう。

これまで受注生産が中心であり、特許出願の経験がなかったA社長は、X社を変えるきっかけ

けになるかもしれないと考えて、B氏に知的財産活動を立上げる支援を依頼することにした。

B氏のアドバイスを受けて、X社が具体的に行つたことは、以下のとおりである。

- 実務に詳しい知的財産担当者を採用した。
- 特許の出願件数・取得件数の目標値を設定した。
- 職務発明規程等の規程類、発明提案書等の書式を整備した。
- 社内のエンジニア向けに、特許制度や発明提案書、明細書の書き方についての研修会を行った。
- 定期的に発明発掘会議を開催して、エンジニアに会議への参加と積極的な発明提案を求めた。

こうした取組みを始めてから1年余り経ったところで、社内外からは、次のような不満が表れるようになった。

【A社長の不満】特許に取り組むことの売上への貢献が見えず、出願費用などの支出だけがかさんでしまって、結局収益的にはマイナスになるだけだ。

【エンジニアの不満】提案書や明細書の作成という余計な仕事が増えてしまって、本来の開発業務に集中できない。

【知的財産担当者の不満】この会社では社長も発明者も目先の話ばかりで、知的財産の重要性がまったくわかっていない。

【顧客Y社の不満】社内で何を始めているのかわからないが、最近X社の開発スケジュールが遅れ気味で困っている。

A社長は、B氏にこのような現状を伝えたところ、B氏は次のように回答した。

- 特許は将来に向けた投資です。すぐに結果が出ないからといって、焦らないでください。
- 知的財産、特許の重要性がまだ社内で認識されていないようです。繰り返しになりますが、もう一度全社員を集めて、特許教育から始めましょう。
- 特許の効果が表れるのは「活用」ステージに入ってからです。成立している特許もあるので、侵害している会社がないかの調査を始めましょう。
- 当社の外注先であるZ社が最近発売した新製品が、当社の特許技術を利用しているのではないかと気になっています。Z社への警告も進めることにしましょう。

さて、この回答を受けてA社長はどのような判断をするであろうか。

B氏がアドバイスした特許を中心とする知的財産活動を実践する仕組みは、メーカーの知的財産活動としては極めて一般的なものであり、それ自体に問題があったとは思えない。しかしながら、この仮想事例におけるB氏のアドバイスの問題点は、技術力を強みとする企業→特許が重要、とダイレクトに結びつ

けて考えてしまい、X社が抱える固有の課題が意識されていなかったところにある。

既存の販売先からの依頼がジリ貧で売上が減少傾向にあり、新たな収益源を模索している受注生産型のメーカーに対して、特許出願に力を入れることにどのような意味があるのか。特許出願を主とする知的財産活動が、X社の抱えている経営課題にどのような効果を及ぼすのか。この点を整理し、関係者のコンセンサスを得たうえで知的財産活動に取り組まないと、必要不可欠な活動として定着に至るのが困難なのは当然のことである。

こうした事例を後から見てみると問題点は明白であり、このような過ちを犯すことはないと考える支援者がおそらく多いことであろう。しかしながら、知的財産活動の支援ということで取り組みを始めると、過去に実施された知的財産経営を支援するモデル事業においても、支援の成果が形に表れやすい仕組み面の整備から入ろうとしてしまうケースが、決して少なくはなかった。支援の最初の段階で、その企業が抱える固有の課題に対応するために知的財産活動をどのように位置づけるのか、知的財産活動の目的を明確に設定することは非常に重要であり、中小企業向けの知的財産経営の支援業務では、定着モデルを用いた以下に説明するプロセスを意識しておくことが望ましい。

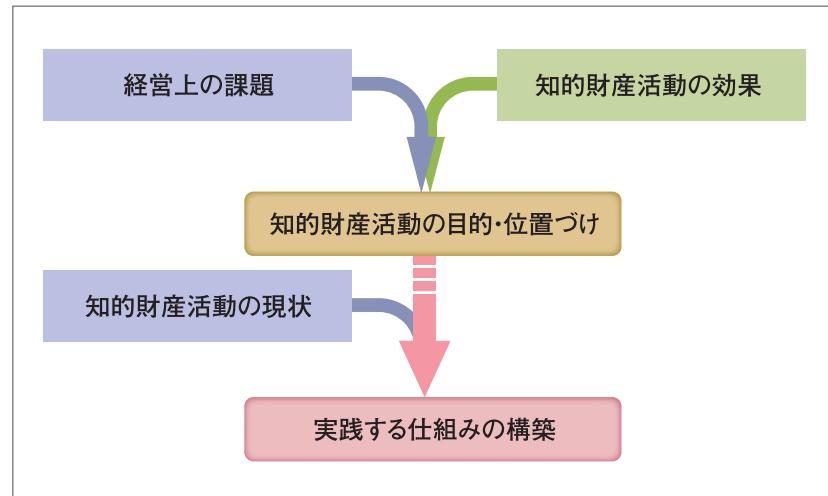
(2) 定着モデルを用いた支援プロセス

定着モデルに示した状態を実現するためには、知的財産戦略・知的財産経営に関する知識を活かして、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明らかにし、さらに、知的財産の法制度・実務に関する知識を活かして、支援先企業が実践可能な知的財産活動の仕組みを構築することが必要になる。

この2つのプロセスにおいて、先に考えなければならないのは、前者の知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけであり、後者の**知的財産活動を実践する仕組みは、その目的・位置づけを意識しながら構築していく**ことがポイントになる。X社の仮想事例では、前者のプロセスを経ずに後者に進んだため、様々な不満が顕在化することになってしまった。

そして、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを明らかにするためには、前段階としてその企業の現状、特に事業モデルや経営課題を的確に把握することが必要である。また、その目的・位置づけに合った仕組みを構築する際には、知的財産活動の現状を把握しておくことも求められる。

以上の支援プロセスの流れを示したのが、図表11である。



【図表11】 定着モデルに沿った支援プロセス

このプロセスの各段階は、いずれも欠くことのできない重要な要素であるが、知的財産活動の支援で特に留意が必要なのは、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段階である。各々の企業における目的・位置づけを明確にするためには、まず支援先企業の現状、特にその企業の事業モデルと、事業モデルを実現・強化するための経営課題を的確に把握し、その経営課題に対して知的財産活動は有効にはたらくものなのか、知的財産活動を実践することによって生じる多様な効果を検討して、その可能性を探ることが必要である。

先のX社の仮想事例について、上記のプロセスを意識して支援を進めたケースを考えてみよう。

Column

〔大手電機メーカーの協力会社であるX社のケース(2)〕

【現状を把握する】

X社は、長年にわたり協力会社として、大手電機メーカーY社向けの部品を供給してきた。Y社はX社の技術力を高く評価しており、新製品を開発する際に生じる新たな技術課題をX社に相談し、X社ではその技術課題に対応した新たな部品の開発や改良に取り組み、Y社の成長を支えている。

しかしながら、近年の円高の進展やアジア市場の成長に対応して、Y社は国内の生産拠点を縮小してアジアをはじめとする海外シフトを進めており、X社への発注も減少傾向が続いている。自社オリジナルの製品を持たず、売上の大半をY社からの受注生産に依存しているX社では、このままではジリ貧になってしまふということで、X社のA社長は頭を悩ませていた。

そこで、A社長は知人から紹介を受け、知的財産の専門家であるC氏に相談することになった。C氏はA社長から上記の状況をヒアリングし、市場環境等を調査したうえで、A社長に次の3つの選択肢を示した。

- ① Y社の海外の拠点にも国内同様のモデルで部品を供給できるように、Y社にあわせて海外に進出する。
- ② Y社との取引で培った独自技術を洗い出し、その技術を活かしたオリジナルの製品を開発して新規事業を立ち上げる。
- ③ コストを削減して縮小均衡の道を歩む。

A社長は熟慮した上で、①は海外でのエンジニアの育成や管理に不安があること、③は従業員の雇用に影響し、やがては廃業に追い込まれるおそれがあることから、消去法的ではあるが、②の道に進みたいと決断した。

C氏は、X社が②の道に進むまでの経営課題を次のように把握した。

- 他社にはない独自技術が何であるかを客観的に理解すること。
- 受け身の姿勢で仕事をしてきたエンジニアに、積極性や提案力を身につけさせること。
- X社のもつ技術の先進性を、Y社以外にもPRすること。

【目的・位置づけを明確にする】

上記の経営課題に対して、C氏は知的財産活動による次のような効果が期待できると考えた。

- 特許を出願するためには、先行技術と対比しながら発明のポイントを明らかにすることが必要であり、この作業が独自技術の客観的な理解に有効となるはずである。
- 提案した発明を適切に評価し、インセンティブ制度を導入することによって、エンジニアの姿勢を変化させることができると期待できる。
- 新製品のオリジナリティを客観的にアピールするためにも、特許の取得が有効になる。

以上のC氏の検討を受けて、X社では知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを、次のように整理した。

「独自技術を活かした新製品を開発し、新市場を開拓することを目標に、特許出願に取り組むことによって自社技術の‘見える化’を進める。インセンティブ制度を設けることによって、エンジニアには積極的な発明提案を促す。開発する製品の独自性を効果的にPRできるように、製品に採用し得る技術を重点的に特許の取得を目指す。」

【実践可能な仕組みを作る】

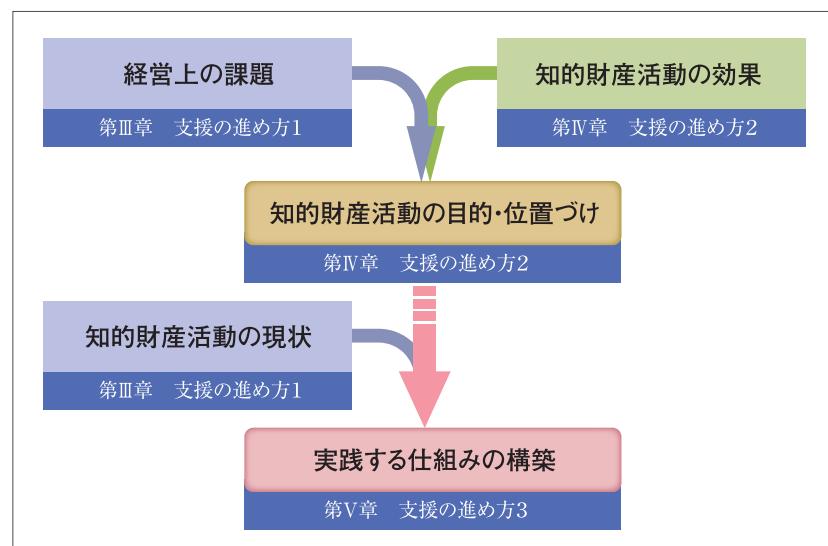
C氏は、エンジニアにとって特許出願に関する業務への協力が当初は負担になることを想定して、最初に全社員を集めて、前述の経営方針と知的財産活動に取り組む目的を、A社長から説明もらった。その席でC氏自身も、C氏の知る他の中小企業の例を紹介しながら、こうした取り組みによってX社がよりよい企業になると確信していることを熱く語った。

そして、知的財産活動を実践するために、以下のような仕組みを導入することにした。

- 特許出願の業務フローを決定したが、クレーム作成など発明を特定する工程は、知的財産担当者ではなく発明者であるエンジニアが主導する決まりにした。エンジニアが自らの技術の強みとなる部分を客観的に理解し、新製品を開発するアイデアに活かしていくことを期待したものである。
- 表彰制度や報奨制度を含めた職務発明制度を導入し、社員への周知を図った。エンジニアの積極的な関与を求めるためである。
- 新製品の開発チームを立ち上げ、開発チームのメンバーの一人を開発と兼務の知的財産担当に指名した。製品に採用される発明を漏れなく出願できるようにするためにある。

(3) 本書の構成

本書では、定着モデルの考え方について、中小企業において定着可能な知的財産経営のあり方を設計・立案する方法論について解説する。ここで、先に図表11を用いて説明した定着モデルに沿った支援プロセスと、次章以降で説明する各項目の関係を示しておくので、全体の流れを確認されたい（図表12）。



【図表12】 定着モデルに沿った支援プロセスと本書の構成

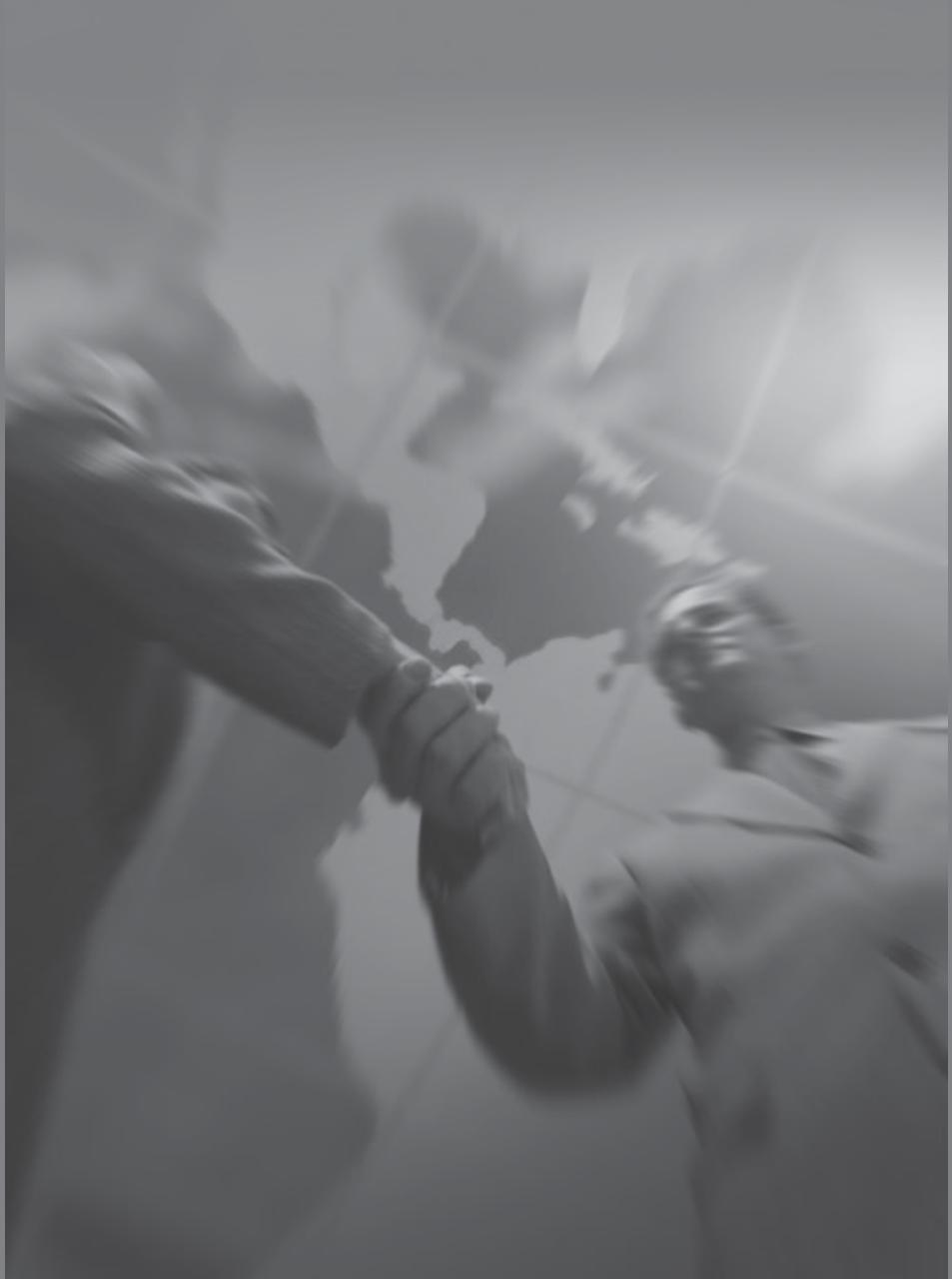
まず、支援先企業における知的財産活動の目的・位置づけを明確にすることが求められる。そのために、支援先企業の経営上の課題を的確に把握し、その経営課題に対して知的財産活動は有効にはたらぐものなのか、知的財産活動を実践することによって生じる多様な効果を当てはめて、知的財産活動が経営上の課題に役立つ可能性を検討する。

つまり、現状把握を的確に行うこと、どのような経営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効果を理解しておくこと、支援者にはこの2点が求められることになる。これらの2点に対応して、現状把握の方法については第Ⅲ章で、支援企業にヒアリングを行う際のコツと、ヒアリングの前準備として用いるための‘問診セット’について解説する。さらに、知的財産活動の効果については第Ⅳ章で、先進企業へのヒアリング事例も紹介しながら、詳しく解説することしたい。

次に、明確にされた知的財産活動の目的・位置づけ、さらに各々の企業の人員や資金などのリソースを考慮して、知的財産活動を実践するための仕組みを構築することが求められる。ここでも、知的財産活動の現状を的確に把握するためには、第Ⅲ章で解説するヒアリングや問診セットを活かすことが考えられ、具体的な仕組みを構築する手順や留意点については、先進企業へのヒアリング事例も紹介しながら、第V章で詳しく解説することしたい。

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。

2 問診票の活用 知的財産活動に関する50の質問

(1) 問診票・診断書(問診セット)の構成

本書では、知的財産活動の現状を把握するための問診セットとして、企業に記入を依頼する【様式1：問診票】と、面談者が支援記録に使う【様式2：診断書】の2種類を用意した(巻末参照)。以下、問診セットの構成と狙いについて解説する。

「問診票」(巻末様式1)は、50の短文で構成され、回答は「はい」「いいえ」の二者択一方式となっているが、一部には自由記述欄も設けている。50の質問は、第II章で解説した定着モデルの考え方を基礎にしており、以下の4つのグループに分類される。

Group1 「知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ」に関するQ1～Q12までの12問

Group2 「知的財産活動を実践する仕組み」に関するQ13～Q35までの23問

Group3 「法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識」に関する
Q36～Q46までの11問

Group4 「知的財産活動の成果」に関するQ47～Q50までの4問

このうち、Group1は定着モデルにおける「知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ」に、Group2は定着モデルにおける「知的財産活動を実践する仕組み」に、それぞれ対応した質問である。これに対してGroup3には、「知的財産戦略・知的財産経営」「法制度・実務」の汎用的な知識という、定着モデルにおける2つの要素に対応した質問が含まれている。Group4は定着モデルには含まれない要素で、ここまで質問で確認した知的財産活動がどのような成果に結びついているか、「知的財産活動の成果」を訊ねる質問となっている。

Group1からGroup3までの質問は、質問の流れをわかりやすくするために、各々のグループを2～3の小グループに細分化しており、問診票全体は9つの小グループで構成されている。



▼Group1 知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ

Group1-1 Q1～Q6は知的財産活動の目的・経営上の位置づけについての6問

Group1-2 Q7～Q12は知的財産活動の意義（知的財産活動の経営戦略上の目的や位置づけ）の
浸透についての6問

前半では、知的財産活動の目的・位置づけが経営レベルでどの程度意識されているか、後半では、そ
の目的・位置づけが社内や社外の関係者にどの程度浸透しているかを質問する流れになっている。

▼Group2 知的財産活動を実践する仕組み

Group2-1 Q13～Q17は知的財産活動を推進する組織体制・役割分担についての5問

Group2-2 Q18～Q24は知的財産活動における業務の流れ等のルールについての7問

Group2-3 Q25～Q35は知的財産活動に必要な規程・書式類の整備についての11問

ここでは、知的財産活動を実践するための仕組みを、組織体制・役割分担等の組織面、社内の業
務の流れ等のルール面、規程・書式類など様式面に分けて質問する流れになっている。

▼Group3 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

Group3-1 Q36～Q39は知的財産に関する法制度や実務の理解についての4問

Group3-2 Q40～Q42は社外の専門家との連携についての3問

Group3-3 Q43～Q46は知的財産に取り組むことの意義や効果についての4問

このうち「法制度や実務に関する基礎的な知識」、「社外の専門家との連携」では、定着モデルにおける汎用的な知識のうち、主として「法制度・実務」に対応する知識の状態を確認する。「知的財産に取組
むことの意義や効果」では、定着モデルにおける汎用的な知識のうち、主として「知的財産経営・知的財
産戦略」に対応する知識の状態を確認する。

▼Group4 知的財産活動の成果

Q47～Q50は知的財産活動の具体的な成果についての4問

最後に、これまでに質問した知的財産活動による成果を経営者がどのように捉えているか、これらの質問を通じて確認する。

ヒアリングを行う面談者が記入する「診断書」(巻末様式2)は、支援先企業が記入した問診票を用いてヒアリングを行う際に、第II章で解説した定着モデルの考え方沿って、支援先企業の知的財産活動の現状と課題を分析するために用いられるものである。診断書は、問診票と同じ9つの小グループ毎に、問診票とヒアリングから明らかになった情報を整理して記入する形式となっており、問診票と同じ4つの大グループ毎に総括や特記事項を記入するコメント欄も設けている。

1. 知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ

- ① 知的財産活動の目的は明確かつ具体的か
- ② 知的財産活動の目的は経営課題に沿っているか
- ③ 知的財産活動の目的が社内外の関係者に浸透しているか

2. 知的財産活動を実践する仕組み

- ① 組織体制・役割分担が整備されているか
- ② 業務の流れ等のルールが定められているか
- ③ 規程・書式類が整備されているか
- ④ ①②③は、知的財産活動の目的や企業のリソースに合致しているか
- ⑤ ①②③が実際に運用されているか

3. 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

- ① 知的財産に関する法制度や実務を理解しているか
- ② 知的財産戦略・知的財産経営に関する理解は十分か

4. 知的財産活動の成果

- ① 知的財産活動の具体的な成果が現れているか

診断書は、支援先企業に事前に記入した問診票を用いてヒアリングを行い、ヒアリング中に気付いた内容を記入する際や、ヒアリング後に支援先企業の知的財産活動の現状を定着モデルに沿って整理し、内容をまとめると用いることができるもので、各項目欄には記入する際のヒントを付記してある。

■ 問診票各問の形式

知的財産活動のあり方は、企業の規模、業種、戦略によって様々なため、支援先企業に記入を依頼する問診票の質問は、企業毎のこうした多様性に対応しやすいように、できるだけシンプルな問い合わせとなるよう配慮している。そのため、質問によっては意図が伝わりにくく、解釈に幅が出る事も予想されるが、こうした質問に対する解釈の違いをヒアリングの現場で相互に確認すること、議論することを通じて互いの理解を深め、状況を把握していくことが可能になると考えられる。こうした意図から、問診票ではできるだけシンプルな質問を採用するようにしているため、各質問は必ずしも「はい」であれば評価が高く、「いいえ」であれば評価が低いといった画一的な見方をすることなく、質問をきっかけとした各々の企業の実情のヒアリング、複数の質問の答えの組合せなどを通じて、支援先企業の知的財産活動の現状や考え方を的確に把握するよう努められたい。

以降は、Q1からQ50までの質問の意図と確認すべきポイントを解説する。

(2) 逐条解説

① Group 1 知的財産活動の目的・位置づけ

【知的財産活動の目的・経営上の位置づけについての設定状況】

Q1 知財活動を行う必要性を感じますか

知的財産活動に関する質問を始めるにあたって、最初に基本的な姿勢を訊ねる質問である。知的財産活動に対する期待や考え方、企業によって様々であろうが、知的財産活動そのものの必要性を感じていなければQ2からQ50の質問をしていく意味がなくなってしまうので、「はい」の回答となることが期待される。「いいえ」と答えた場合には、知的財産活動や知的財産に関する定義を確認する必要がある。同義の質問として、「知的財産活動を行っていても経営上の成果が得られないのではないか、経営と知的財産活動は関係ないものではないか」などが考えられるが、このように質問の仕方を変えて本音を探るのも一案である。知的財産の担当者と経営者で同時に問診票を利用しQ1の質問で異なる回答が出る場合(経営者が「いいえ」で担当者「はい」の場合)は、基本認識のギャップが知的財産活動を進めていく上で大きな障害となってしまうので、意識合わせを徹底することが必要である。Q1はQ2の前提となる質問で本質的な問い合わせだが、ヒアリングの現場ではQ2からが実

質的な質問になると考えられる。

Q2 明確な目的を持って知財活動を行っていますか

(目的の例: 競争力・交渉力強化や新事業の創出、社内のモチベーションの向上等)

知的財産活動の目的について、弁理士に勧められてとりあえず特許を出して権利化しておくといった受動的なものではなく、自らの意思で明確な目的をもって活動しているかを訊ねる質問である。知的財産活動の効果には、第IV章で詳しく説明するように多様であり、目的の内容やレベルには違いが生じるものである。支援先企業はどのような目的で知的財産活動に取り組み、その目的は明確な状態になっているか、ヒアリングを通して明らかにしたいところである。知的財産活動に積極的に取り組む姿勢としては「はい」の回答が望ましいところであるが、「はい」と回答したケースでも、その内容を尋ねて確認してみることで、本当に目的が明確化されているのかが明らかになるはずである。「いいえ」の場合は、まさに面談者はそこから取り組むべきことが明らかになる。外部から客観的な視点で問題を整理し明確化することで、明確な目的をもって知的財産活動に取組むことが期待される。実際は明確な目的をもって活動していても日常的な企業活動の一部にまでなっていると、経営者が質問の意図を深く考えすぎて「いいえ」と回答するケースもあり得るので、「はい」「いいえ」の回答にあまりこだわりすぎずヒアリングに臨み、目的がどの程度意識されているかを的確に把握したい。

Q3 知財活動を行うことで、「経営上の課題」を解決できると考えていますか

知的財産活動と経営課題の関連性をどのように意識しているかを訊ねる質問である。質問の前提として、経営者が「経営上の課題」を意識していることが必要であり、Q3に関するヒアリングは、支援先企業がどのような経営上の課題を抱えているかを確認することから始まるものとなる。市場の趨勢や競合企業の多寡など企業のおかれている現状を経営者がどのように分析し、自社の将来に向けた目標を持ち、現状とのギャップを意識して経営上の課題を設定しているのか把握していく。それらの課題解決に向けて、知的財産活動がどのような効果を発揮し、寄与し得るのか、第IV章で説明する知的財産活動の効果を頭に置きながら議論を進めていくとよいだろう。Q1、Q2で「はい」と答えた企業はQ3にも「はい」と答える傾向が見られるが、Q2で目的の明確さに「いいえ」と回答した企業であっても、知的財産活動への期待を込めて本問では「はい」と回答する場合がある。



Q4 知財活動に関する何らかの「方針」がありますか

知的財産活動が一つの方向性を向いて一貫した活動になっているかを訊ねる質問である。状況の変化に対し場当たり的な対応をするのではなく、予め自社の方針をたてることで、限られる経営資源を効果的に使うことができる。知的財産活動においても基本方針をあらかじめ設定しておくこと、その方針はできれば明文化しておくことが望ましい。Q4の方針とQ5の目標は関連した質問になる。シェアや出願件数といった具体的な目標よりも抽象的な内容を設定していると、Q4に「はい」、Q5に「いいえ」と回答するケースがある。面談者としてはQ4とQ5両方の回答を同時に捉え、知的財産活動がどのような方向を目指しており、その方向が明示されているかを把握する。Q1からQ3では経営者の意識を確認し、Q4からQ6ではそれがどのように表れているかを確認する。

Q5 知財活動に関する何らかの「目標」が設定されていますか

(目標の例: 知財活動を通じて達成するシェア、年間出願件数など)

知的財産活動の必要性を感じ(Q1)、明確な目的を持って(Q2)、経営課題の解決に繋がる(Q3)と考えて活動している場合、何らかの目標を持っていることが一般的であるが、その目標が数値等で具体的に示されているかを訊ねる質問である。回答が「はい」の場合は「どのような目標をたてていますか」と訊ねることで、目標の具体的な内容が明らかになる。目標を設定した経緯や思い、達成状況や今後の見通しを尋ねることで、経営者が知的財産活動に期待しているものが見えてくるはずである。「いいえ」の場合でも、知的財産活動に前向きな企業であれば潜在的な目標が潜んでいる可能性があり、それらを明らかにしていくことも面談者の大きな役割の一つである。

Q6 知財活動に関する方針や目標を意識して事業計画を立てていますか

知的財産活動の「方針や目標」と、事業を進めていく上でつくられる様々な「計画」の関連性について訊ねる質問である。企業規模によっては経営計画と表現した方がよいケースもあるが、より現場の計画に近いものとの整合を図る意味で事業計画との関連で質問している。新規事業の計画や新製品の開発計画を作成する際に知的財産活動に関する方針や目標を意識することによって、事業活動と一体化した知的財産活動の推進が可能になるはずである。しかしながら、実際は知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業においても、個別の事業計画との関連を明確に意識しているケース

はまだ少数派である。Q6は「いいえ」と回答する企業が多いと思われるが、Q6に「はい」と答える企業は自社の知的財産活動に自信を持って取り組んでいると考えられ、Q7からQ12の知的財産活動の浸透度に関する質問を重点的に行うとよいだろう。事業計画との関連が明確なケースでは、どのようなタイミングで、誰が作成し承認するか、その際に知的財産に関する方針や目標とどう整合させているかなど、事業計画を策定するプロセスについて質問を重ねていくと、知的財産活動の位置づけがより明確に把握できるはずである。

【知的財産活動の意義（知的財産活動の経営戦略上の目的や位置づけ）の浸透について】

Q7 知財活動の意義を明文化したものがありますか

知的財産活動の目的や経営上の位置づけを社内に浸透させるために、経営者がその内容を明文化しているかを訊ねる質問である。前掲の知的財産活動の方針（Q4）や目標設定（Q5）をどのような形で社内に伝えているかを確認することが質問の主旨であり、必ず明文化しなければならないという意図ではない。「はい」と答えた場合には、実際にその文書を確認することで、より確実に支援先企業の現況を把握することができる。「いいえ」と答えた場合でも、中小企業ではこうした方針を明文化している例は少ないと考えられるため、明文化の有無によって先入観を持ちすぎないことも必要である。重要なのは知的財産活動の目的や経営上の位置づけを、経営者と関係する社員等がどのように共有しているのかを把握することであり、文書がある場合でもその文書がどのように使われているのかを通して、知的財産活動の目的や位置づけを関係者間で共有するのにどの程度役立っているかを把握する。尚、ここでいう目的や位置づけの明文化は、Q25からQ33の規程類の整備と混同しないよう注意が必要である。

尚、Q1からQ6までのGroup1の前半が知的財産活動の目的や位置づけに関する質問であるのに対し、Q7からQ12の後半はその浸透度に関する質問となる。前半の質問で目的や位置づけが明確でないと判明すれば、Q7からQ12の後半は質問が意味を持たなくなってしまうので、この部分を飛ばしても差し支えないだろう。



Q8 知財活動の意義について、経営者の理解は充分ですか

経営者自身が知的財産活動の目的や位置づけについて理解しているかどうかを、直接的に訊ねる質問である。自己評価についての質問という意味で、「はい」か「いいえ」かは経営者自らの理解に対する自信を示すもので、結果そのものはあまり重要ではない。知的財産活動を積極的に行っている企業は「はい」の回答が一般的である。ヒアリングの際には、Q8の質問が経営者を経営トップだけと捉えての回答か、経営に携わる取締役会のメンバーを含めて回答しているかを追加質問することも有効である。会社の経営体制（社長のリーダーシップ型か、取締役会による合議重視型か）や経営層の知的財産に対する理解度・浸透度を把握する助けにもなる。Q8はQ9からQ12の前提となる質問で、経営者が理解していないものを社内に発信しているのであれば本末転倒である。

Q9 知財活動の意義を、経営者が社内に発信していますか

経営者が知的財産活動の目的や位置づけを社内に浸透させるために、何らかの活動をしているかどうかに関する質問である。Q8で確認できる経営者自身の理解からはじまり、Q9からQ12にわたって社内のどの範囲まで知的財産活動の意義が浸透しているかについての質問が続く。担当者からではなく、経営者から発信されることで知的財産活動が全社的な取り組みに繋がり易くなる。「はい」の場合はその方法がどのようなものであるか、ヒアリングを通して把握していく。発信の方法は、文書の掲示や回覧、会議の議事、個別案件での指示など様々なものがあるが、企業の規模や業態に合わせて適切な内容になっているかも確認すべきであろう。

Q10 知財活動の意義は、知財活動に関わる担当者に充分理解されていますか

知的財産活動推進の牽引車となる担当者が、知的財産活動の経営上の目的や位置づけを理解しているかどうかを訊ねる質問である。Q10は知的財産活動の意義に関する理解を問うもので、Q37の実務に精通している人材の有無に関する質問と、混同していないか注意が必要である。大企業で知的財産業務を経験した後に中小企業に転職した知的財産の担当者が、その中小企業における知的財産活動の意義を正しく理解することなく、大企業と同じやり方をそのまま繰り返している場合には、経営者が「いいえ」と回答するケースが想定される。「はい」と回答したケースについては、Q8の経営者の理解とQ10の知的財産の担当者の理解が整合しているか、質問を重ねることで現状へ

の理解を深めることができます。

Q11 知財活動の意義は、一般社員も含めて社内で広く理解されていますか

知的財産活動の意義が経営者や知的財産業務の担当者など社内的一部に限定されるのではなく、社内に広く認知され活動内容が理解されているかについて訊ねる質問である。この回答は「はい」であることが必ずしも望ましい状態というわけではなく、知的財産活動の目的の内容によって、社内全般への理解の必要性は異なることに留意が必要である。たとえば、アイデアの提案を促すことを通じて社内の活性化を知的財産活動の目的とするのであれば、多くの社員の理解を得ることが必要なので「はい」となることが望ましいし、一部の技術者が関わっているプロジェクトの権利化を進めることを企図している場合には、「いいえ」であったとしても必ずしも問題ではない。Q11が社内の浸透度であるのに対して、Q12は社外の浸透度となっているが、後者のように特に質の高い権利取得が求められるケースでは、むしろ弁理士などの社外の専門家との意識共有が優先される場合もある。

Q12 知財活動の意義は、貴社を支援する社外の専門家にも理解されていますか

知的財産活動の意義が、知的財産活動を社外から支援する専門家にも正しく理解されているかを訊ねる質問である。知的財産活動には専門的な知識や判断を必要とするケースが多いため、社外の専門家のサポートは不可欠である。そういう知的財産の専門家に自社が知的財産活動に取組む目的への理解を促していくことで適切な専門サービスを受けることができ、知的財産活動のよりよい成果に繋がることが期待できる。Q41の社外の専門家との組織としての連携の程度や、Q42の専門家の積極性は、Q12に関連する質問となるが、Q12は基本的な意識の共有を対象とする質問である。またQ12で知的財産活動の意義が共有される結果としてQ16のスムーズな連携にも繋がるものである。これら4つの質問が全て同じ方向を示しているかどうかを確認し、そうでない場合は専門家との連携に何らかの問題がないか、ヒアリングを通して見出すことが求められる。「いいえ」と回答した場合は、詳しい状態とその原因を探ることも重要である。

② Group 2 知的財産活動を実践する仕組み

【知的財産活動を推進する組織体制・役割分担について】

Q13 知財活動の意思決定者、責任の所在は明確ですか

知的財産活動を実践する組織体制・役割分担に関する最初の質問で、組織を統括する意思決定者が明確になっているかどうかを訊ねる質問である。事業規模が小さな企業では社長が意思決定者であることが多いが、知的財産活動に積極的な企業では「はい」となることが一般的であろう。組織が大きくなることにより誰が知的財産活動を指揮しているのかが不明確になっていないか、組織の状態を確認する。「いいえ」と回答した場合は意思決定者の定義について、知的財産担当取締役や知的財産部長など、知的財産部門の責任者の有無を問いただしているのではないことを再確認すること。社長自らが意思決定を行っていれば、回答は「はい」となる。社外の専門家に任せて社内で意思決定をしていない、意志決定者が複数いて責任の所在がはっきりしないなど、ヒアリングを通して責任の所在が知的財産活動の障害となっていないかを見出す。Q8の経営者の理解やQ10の担当者の理解的回答と合わせて状況を分析していく。

Q14 社内に知財活動専任の担当者がいますか

知的財産活動を積極的に推進するために知的財産専任の担当者を置いている中小企業もあり、その有無を訊ねる質問である。但し、中小企業では、社長自身や技術部門の責任者などが知的財産担当の役割を兼務して成功している例も多く、知的財産専任の担当者がいないからといって問題があるわけではない。組織や事業規模に合わせて適切な規模の知的財産活動の推進体制が形成されているかどうかを確認することが重要である。「はい」と回答したケースでは知的財産担当者の組織上の位置づけについての質問を重ねる。知的財産担当は必ずしも知的財産部門に所属するメンバーである必要はなく、経営企画部門や研究開発部門に所属するメンバーが知的財産活動を担当して活躍している事例も多々存在する。

Q15 知財活動を推進するための社内連携は円滑になされていますか

(知財担当者と発明者、開発者などのコミュニケーションは良好ですか)

知的財産業務の担当者と社内の関係者の連携について訊ねる質問である。知的財産業務の担当者と発明者等の社内の知的財産活動の関係者とのコミュニケーションの状況を確認するとともに、良好なコミュニケーションを促すために経営者としてどのような策を講じているのかといった点も確認しておくとよいだろう。

Q16 知財活動を推進するための社外連携は円滑になされていますか

(知財担当者と弁理士、弁護士などの専門家との意思疎通はできていますか)

知的財産活動を進めるために社内だけでなく、弁理士や弁護士などの社外の専門家との連携が円滑になされているかを訊ねる質問である。Q16の社外連携が良好であるベースには、Q40及びQ41で確認する知的財産活動を進める社内外の人材や、Q12で確認した社外の専門家による知的財産活動の意義の理解がある。これら4つの関連質問的回答を併せて、社外の専門家との連携状況を判断するとよいだろう。

**Q17 知財活動を行う組織・人員体制は、
貴社の事業にとって負担になっていると感じることがありますか**

知的財産活動を行う組織が形式にこだわりすぎて、過大なものになっていないかどうかを訊ねる質問である。規模の小さい会社で、独立した知的財産部門を設けることは、必ずしも得策とは言えない。立上り段階では他の業務との兼務から、仕事量の増加に併せて徐々に独立した部門にするなど、事業の成長ステージ毎に適した組織に変化させていることも重要である。過大な組織や人員体制は経営効率を下げ、結果として知的財産活動への取組みが長続きしないことにもつながりやすい。組織が小さく、独立した部門や専任の担当者を置いていない場合は「いいえ」となることが一般的であろうが、「はい」と答えた場合は負担と感じる内容が何であるのかヒアリングを通して分析していく。Q17は、経営者の知的財産活動に対する実感が表れやすい質問なので、Q4の知的財産活動と経営上の課題との関連や、Q47からQ50の知的財産活動を通して得られる成果などの回答結果と合わせて、経営者の本音を探るのに有効な質問となることがある。

【知的財産活動における業務の流れ等のルールについて】

Q18 知財活動が一定のルールに基づいて進められていますか

知的財産活動が「たまたま」行われているものではなく、企業の組織的な活動の一部として一定のルールに基づいて行われているかを訊ねる質問である。ここでいうルールには、職務発明の届出の義務化、特許出願の要否を判断する基準、特許出願やライセンス契約などの業務フローなどが該当する。こうしたルールは必ずしも文書化されていなくても、何らかの実質的なルールの存在があれば本問的回答は「はい」と捉えてよい。知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業であっても、この質問への回答は分散しやすい傾向があり、「ルールに基づいて」の意味を経営者がどのような基準で判断するかで回答が異なりやすい。回答が「はい」、「いいえ」いずれの場合でも、ルールをより具体的に問うQ19以降の回答結果とあわせて、ここでは知的財産活動がどの程度ルール化・システム化されているかを把握しておきたい。

Q19 それらのルールを明文化した業務マニュアル類が存在していますか

Q18で質問した知的財産活動を進める上で必要なルールを、業務マニュアル等の形で文書化しているかを訊ねる質問である。知的財産活動の成熟度が表れやすい質問であるが、取組みの初期段階ではルールが文書化されていないことをもって、必ずしもマイナス要因として評価すべきものではない。案件毎に判断基準や業務手順が異なり、実務面が行きあたりばったりになつていいかという実態面をよく確認するようにしたい。

**Q20 知財活動に関する社内のルールは、
経営上の目的や位置づけを意識して定められていますか**

(目的と活動の例：社内の活性化を目的としているので多くの社員が参加するルールとしている、新製品の競争力強化を目的としているので新製品開発業務と一体化した業務の流れを定めている等)

知的財産活動に関するルールが、知的財産活動の経営上の目的や位置づけに沿つたものであるかを判断するための重要な質問である。Q19で確認する知的財産に関する業務マニュアル等に定められたルールの中身を問う質問で、業務手順などのルールが経営上の目的や位置づけを意識し、整合しているかどうかを確認する。質問にもカッコ書きで例示しているように、知的財産活動の目的に合った形で社内のルールが定められているかをヒアリングを通して明らかにしていく。

Q21**知財活動の業務の流れが、
研究開発業務など他の関連業務と連携するように定められていますか**

知的財産活動に関するルールが、知的財産活動に関連する他の業務とリンクしているかどうかを訊ねる質問である。Q20が目的との整合性に着目しているのに対し、Q21は他の業務との関係に着目した質問となっている。知的財産活動が他の業務と密接に関係することにより大きな成果が期待できるのは明らかであるが、現在の状態をどのように評価するか経営者の捉え方は様々で、積極的に知的財産活動を行っている企業においても「いいえ」と回答するケースもあり、あまり回答結果そのものにこだわる必要はないだろう。「はい」と回答した場合は、知的財産活動が他の業務と効果的に連携するように何らかの工夫をしているかどうか、具体的な連携内容を確認する。

Q22**知財活動に関する社内のルールが、
日常業務を進める際に負担になっていると感じることはありますか**

知的財産活動に関する社内のルールが、企業規模や事業形態に合わせて適切なものかを確認する質問である。他部門の事情を理解できない担当者が知的財産活動を推進しているケースや、他社のルールを安易に流用してしまったケースなどでは、知的財産活動を実践する仕組みが過大となってしまうことがある。その企業にとって事業内容や成長ステージに合わせてルールは柔軟に変更していくべきであり、無理のないルールを定め、確実に実行していくことが肝要である。知的財産活動に積極的な企業であれば「いいえ」となることが一般的であるが、「はい」と答えた場合はどんな時に負担に感じるのか、その頻度はどの程度か具体的なヒアリングを通して分析し、原因を探していくことが求められる。

Q23**研究開発や製品企画に知的財産情報を活用していますか**

(活用の例：新規事業企画や新製品開発に着手する際に他社の特許を調査するなど)

知的財産活動と研究開発や製品企画などの業務の関連について、知的財産情報が活用されているかを訊ねる質問である。新製品の開発や新事業の企画に着手する際に、知的財産情報を通じて他社の先行技術等を知る事は、業務の効率化に直結し、大企業を中心に多くの企業で実践されている。知的財産活動に積極的に取り組んでいる企業であれば、「はい」と回答するケースが多くなるであろう。「いいえ」の回答は、研究開発や製品企画に知的財産情報が活用できるという意識がないケースと、知的財産情報を活用しながらも十分に活用できていないと評価しているケースの両方が考



えられる。Q23で「いいえ」、Q21で「はい」となっている場合は、特許関連の活動が出願業務に偏り、事前調査で事業分野を戦略的に選定するといった知的財産情報の活用が行えていない可能性がある。このように、Q21との関連を考えてみるのもよいであろう。

Q24 知財活動に関する社内のルールを実際に運用するとともに、必要に応じて見直しを行っていますか

知的財産活動に関する社内のルールが実際に運用されているかどうか、運用と見直しの現状を訊ねる質問である。社内ルールを定めたものの十分に認知されていない、使いにくさから形骸化してしまい社内で定着していないといったケースでは、「いいえ」の回答となることが想定される。「はい」と答える場合は、実際にどのような運用や見直しがなされているかを確認する。知的財産活動も他の企業活動と同様に、計画・実行・評価・改善のPDCAサイクルを意識して活動することが望まれ、自社にマッチした知的財産活動の社内ルールを仕上げていくことが求められる。

【知的財産活動に必要な規程・書式類の整備について】

Q25 職務発明規程を設けていますか

Q26 職務発明規程は実際に運用されていますか

知的財産活動に必要な規程・書式類に関する最初の質問である。特許出願を行う企業であれば本来設けるべき規程であるが、中小企業ではある程度出願件数があったとしても規程を設けていないケースが少なくない。しかしながら、発明者の人数が多い企業や技術者の入れ替わりが多い企業では、権利の帰属や対価の問題などが顕在化するリスクが高くなりやすいので、規程を設けていない場合は留意が必要である。Q26は、職務発明規程が実際に運用されているかを訊ねる質問である。規程を設けていたとしても、実際に運用されていなくては意味がないので、規程の有無だけでなく運用状況もあわせて確認する。

Q27 職務発明規程（発明報奨制度を含む）以外に、独自のアイデア表彰制度等、創意工夫を促進するための制度を設けていますか

Q28 上記の表彰制度等は創意工夫の促進や社内の活性化に役立っていますか

Q27は、職務発明制度とは別に、アイデアの創出を促進するための自社独自の仕組みを持っているかを訊ねる質問である。特許には馴染みにくいノウハウを差異化要因とする企業では、職務発明規程に基づく報奨制度は社員のやる気を引き出すのに十分に機能しないおそれがある。例えば、受託生産型の企業やサービス系の企業が該当するが、こうした企業の中には独自のアイデア提案制度を持っている企業もあり、そうした取組みを行っているかどうかを確認するとともに、行っている場合は、Q28の質問を通して、その取組みが創意工夫の促進や社内の活性化に役立っているかを確認する。

Q29 営業秘密管理規程を設けていますか

Q30 営業秘密管理規程は運用されていますか

営業秘密管理規程の有無とその運用状況を訊ねる質問である。独自の技術やノウハウを特許出願せず、秘密情報として管理することによって差異化を図ろうとする企業にとっては非常に重要な規程である。しかしながら、スタートアップのベンチャー企業のように、規程を守ることを重視するより社員間の信頼関係を重視することを優先すべき時期もあり、導入のタイミングには留意が必要である。

Q31 発明を特許出願するか営業秘密として管理するかを区別する基準を定めていますか

発明を保護する方法が一定の基準に基づいて行われているかを訊ねる質問である。企業の研究開発活動で得られた発明を特許として権利化することを目指すのか、営業秘密として管理するのか、案件毎の判断にバラつきが生じないように、一定の基準を設けておくことが望ましい。この質問を通じて、発明は何でも特許出願するのが良いといった誤解が生じていないかを確認する。

Q32 発明提案書や発明届出書などの書式を用意していますか

発明の提案や届出が的確に行われる仕組みが整備されているかを訊ねる質問である。名称や様式は問わないが、知的財産活動を効率的に進めるためには、こうした書式を用意しておくことが望ましい。書式の有無だけでなく、記載事項が多くて発明者の負担になり、かえって発明提案を阻害していないか、といった内容面のチェックも行っておきたい。



Q33 共同開発契約や開発委託契約などの契約書のひな形を用意していますか

Q34 知的財産のライセンス契約の契約書のひな形を用意していますか

知的財産に関連する契約書類のひな形の有無を訊ねる質問である。ライセンス等の契約締結において、十分に理解しないままに自社に不利な条件を飲まされてしまうことを回避するためには、相手方が提示した書式をそのまま用いるのではなく、自社の希望する標準的な条件を盛り込んだひな形を用意しておくことが望ましい。

Q35 知財活動に充てる年間予算を定めていますか

知的財産活動を進めるための活動原資が確保されているかを訊ねる質問である。「はい」か「いいえ」どちらの回答かに限らず、知的財産活動の予算を経営者がどのように認識しているのか、ヒアリングを通して確認する。ここで確認すべきことは、知的財産活動にどの程度の費用をかけてよいかという経営者の考え方で、予算を定めていないことが直ちに問題であると判断すべきではない。無意味な出願を減らすためには、予算化するより、案件毎に必要性を精査して予算に縛られずに判断するのが望ましいという考え方もあり、知的財産活動にかける費用を経営者がどのように考えているかを探ることが、本問の目的である。

(3) Group 3 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

【知的財産に関する法制度や実務の理解について】

Q36 経営者は、知的財産制度の概要を理解していますか

経営者が、社内の知的財産担当者や社外の専門家に、的確な指示を出すための知識を有しているかを訊ねる質問である。Q8が知的財産活動の効果に関する知識を問うのに対して、ここでは実務面についての経営者の理解を問うている。もちろん経営者自身に知的財産制度の詳細を理解することを求めるものではないが、「いいえ」と回答した場合には、全く担当者任せになっているために、知的財産活動が経営者の意図とは異なる方向性に進められてしまっていないかを確認すべきである。

Q37 知的財産に関する法制度や手続など、知財実務に精通している人が社内にいますか

知的財産活動において実務を担う社内人材がいるかを訊ねる質問である。知的財産活動を実践するには、実務面で専門的な知識を必要とすることが多く、社内で人材を確保することは容易ではない。社内に人材がいるのか、いない場合は外部からの実務面のサポートが的確に行われているかを確認する。

Q38 経営者は、知財に関する社外研修やセミナーの受講など、知財活動推進に必要な知識獲得を社員に促していますか

経営者が知的財産に携わる人材の能力強化に努めているか、担当者が知的財産活動を進めるのに必要な知識を習得しようとすることに対する積極的かどうかを訊ねる質問である。社外研修やセミナーなどの受講の有無という事実そのものではなく、知的財産活動を実践するためには、実務面において専門的な知識が求められることを経営者が理解しているかを問うことが質問の主旨である。

Q39 知的財産制度の理解を深めるため、社内研修・勉強会等を開催していますか

社内の関係者が知的財産活動の実践に必要な知識を備えるために、必要な研修等を実施しているかを訊ねる質問である。研修という形式にこだわる必要はなく、社内における知的財産活動の関係者が必要な知識を身につけるための仕組みを持っているかを問うことが質問の主旨である。

【社外の専門家との連携について】**Q40 弁理士などの社外の専門家に適切に指示を出せる人が社内にいますか**

弁理士などの社外の専門家とのコミュニケーションが円滑に行われているかを訊ねる質問である。中小企業の社内の人材が、特許出願、拒絶理由通知への対応、ライセンス契約の作成といった知的財産活動における実務の全てを担当することは難しいのが通常であるため、知的財産活動を実践するうえで社外の専門家との連携は重要な要素となる。社内に法制度や実務に関する十分な知識の蓄積がない場合には、社外の専門家に適切な質問や指示を行える人材が求められるので、そうした人材の有無をこの質問を通じて確認する。尚、社外専門家との連携を訊ねるQ16が「はい」であれば、この質問の回答も同様に「はい」となるはずであるが、一致しない場合はその理由を確認すべきである。



Q41 知財活動における専門的な相談ができる社外の専門家と連携できていますか

定着モデルにおける法制度・実務に関する知識について、社内に十分な蓄積がない場合に、社外から適切な支援を受けられているかを訊ねる質問である。単に弁理士などの専門家と付き合いがあるというだけでなく、経営者が専門家に期待しているものと専門家が提供するものが一致しているかどうかを確認する。Q40と同様にQ16と類似した質問であるが、Q16が知的財産活動を実践する「仕組み」を確認する質問であるのに対して、Q40、Q41は社外の関係者も含めて法制度や実務において必要な「知識やノウハウ」が備えられているかを確認する質問である。

Q42 社外の専門家は、貴社の知財活動を理解し、質問に単に回答するだけに留まらず、積極的に助言・提案してくれますか

知的財産活動を進める上での社外の専門家との連携について、専門家の積極性や関わり合いの深さを訊ねる質問である。Q12的回答が、知的財産活動の意義が社外の専門家に正しく理解されているというものであれば、この質問への回答も「はい」となる可能性が高くなるであろう。尤も、社内に実務面を仕切れる人材がいて、弁理士などの社外の専門家に期待するものは実務面のスキルであるといった場合には、この質問への回答が「いいえ」であることを必ずしもマイナス評価とすべきではない。

【知的財産に取り組むことの意義や効果について】

Q43 知財を経営に活かしている成功例に触れた事がありますか

Q44 知財を活用している他社の事例を聞いて、自社の知財活動に役立てたことがありますか

Q45 他社の知財活動と自社の知財活動を比較・分析したことがありますか

Q46 知財活動の一般的な意義や効果について説明することができますか

Q43からQ46は、定着モデルにおける知的財産経営・知的財産戦略に関する知識の有無を確認することを狙った質問で、これらの質問の回答から、経営者が知的財産活動を実践することによる実質的な効果を誤解していないか（特許を1件でも取得すれば事業を独占できる、知的財産活動とは本業とは関わりなく知的財産権を取得してライセンスで儲ける活動のことであるetc.）を訊ねるために

設けた質問である。Q46ではそのことをストレートに訊ねているが、Q46だけだと質問の意図が伝わりにくいおそれがあるとともに、誤解をしている場合にも「はい」と答えてしまう可能性があるため、Q43からQ45の質問で、経営者の知的財産活動に対する考え方が独りよがりのものになっていないかという観点から、経営者が知的財産活動の効果を正しく理解しているかについて確認する。Q43からQ45的回答が「いいえ」であったとしても、知的財産活動に対する経営者の理解に大きな誤解がなければ、実質的な問題はないと考えられる。

④ Group4 知的財産活動の成果

【知的財産活動の具体的な成果について】

Q47 知財活動を実践することにより、具体的な成果を感じられましたか

Q48 知財活動の成果は、売上や利益などの数値に表れていますか

Q49 知財活動に対する支出は、事業の成果に見合ったものですか

Q50 知財活動を実践していくことが、経営上の成果につながると期待できますか

Q47からQ50は、知的財産活動の実践が何らかの経営上の成果に繋がっていると経営者が感じているかを訊ねる質問である。Q47は、Q1の知的財産活動の必要性に関する質問と表裏一体の質問で、例えば、必要性を感じているのに成果を感じられない場合（Q1が「はい」でQ47が「いいえ」）、経営者はどのような成果を期待しているのか、Q47で「はい」と回答した場合は、具体的な成果が何であるかヒアリングを通して確認すると、経営者が「知的財産活動に期待しているものが何か」が明らかになってくるであろう。「いいえ」と回答した場合は、どのような成果を期待しているのかを確認することによって、経営者が知的財産活動を実践することによる効果（Q43からQ46参照）を誤解していることが明らかになることもあるかもしれない。

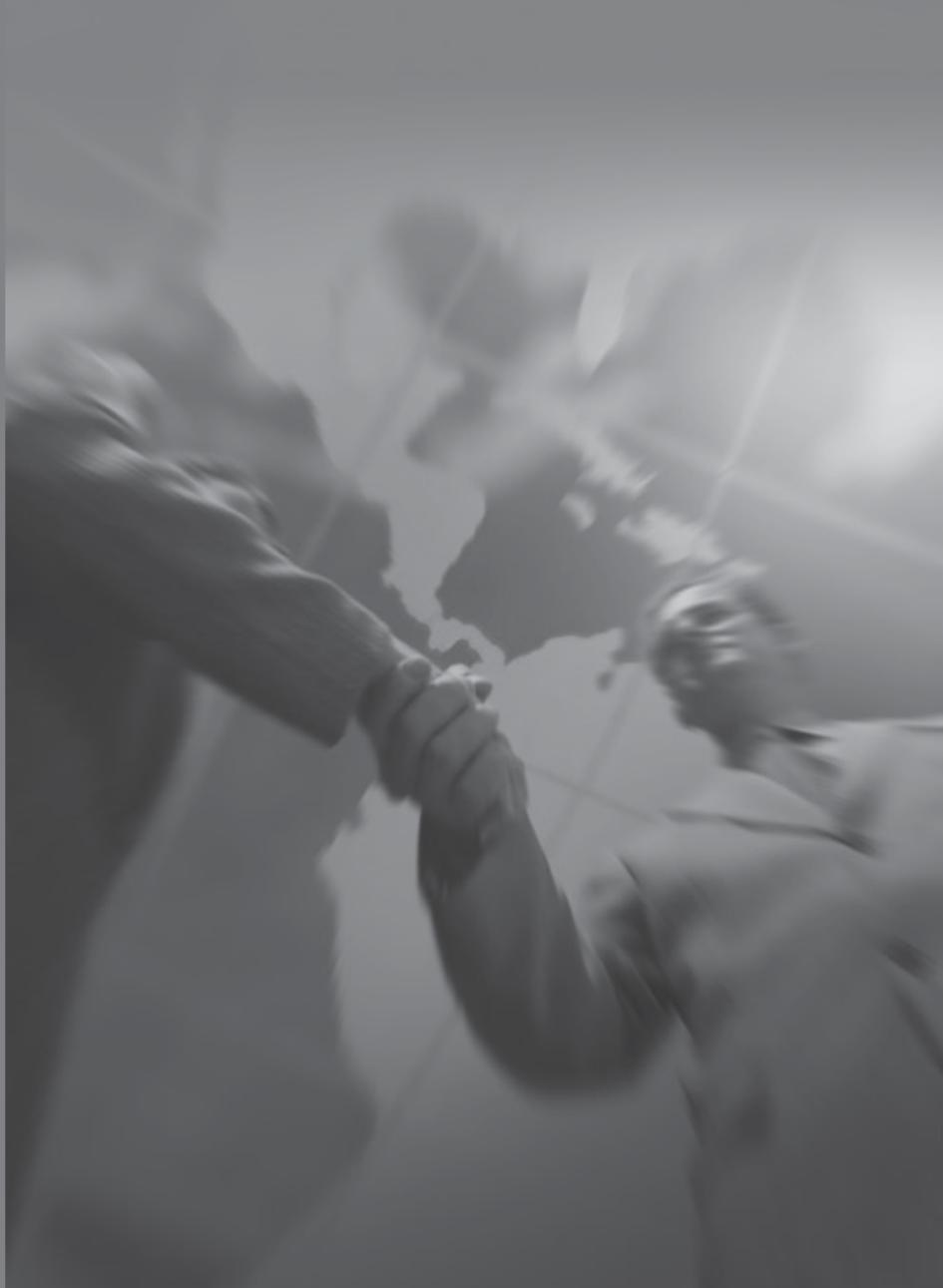
Q48は、知的財産活動の成果を売上や利益などの数値と結びつけて確認する質問である。Q47が「はい」でQ48が「いいえ」であれば、経営者は売上や利益に表れない効果を評価していることになるので、その効果が何であるのかをヒアリングで明らかにすることが求められる。Q47、Q48ともに「いいえ」と回答した場合には、知的財産活動の成果を売上や利益に限定して考えていないか

を確認するとよいであろう。Q49は、知的財産活動を進めるのに必要な費用と成果がバランスしているか（費用対効果）を訊ねる質問である。そもそも知的財産活動の費用や成果を正確に数値で把握することは容易ではなく、この質問への回答は感覚的なものになる可能性が高いが、こうした質問に答える効果は経営者の本音が表れやすいので、「いいえ」と回答した場合は、そこを切り口にヒアリングを進めると、経営者が知的財産活動に期待していることが明らかになりやすいであろう。

ここまで質問が現状への評価であるのに対して、最後のQ50は、知的財産活動の将来の成果に対する期待について訊ねる質問である。この質問でも、期待する成果が何であるかヒアリングすることによって、経営者が知的財産活動を通じて実現しようとしていることを的確に把握するようにしたい。

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第IV章 支援の進め方2 ～知的財産活動の目的・位置づけを設定する～



第IV章 支援の進め方2

～知的財産活動の目的・位置づけを設定する～

1 知的財産活動の目的・位置づけを考えるポイント

知的財産活動の定着を図るために、第Ⅱ章で説明したように、知的財産に関する汎用的な知識をベースにして、それぞれの企業の置かれている事業環境や経営課題を考慮しながら、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定すること、その目的を達成するために必要な知的財産活動を実践するための仕組みを整えることが必要と考えられる。このうち本章では、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するための具体的な方法について検討する。

知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを考える上で重要なことは、第1に、**その目的・位置づけをできるだけ明確かつ具体的に設定すること**である。知的財産活動に力を入れるといつても、その目的が「競争力を高めるため」、位置づけは「知的財産を重視」といった抽象的なものであっては、関係者はそれらに基づいた戦略や行動指針を具体的にイメージすることができない。そのため、知的財産活動によって企業活動にどのような効果を求めるのか、目的・位置づけをできるだけ明確かつ具体的に設定することが求められるのである。

第2に、目的・位置づけをただ設定すればよいというものではなく、**その目的・位置づけが知的財産活動の関係者にも理解され、関係者の間に浸透していなければならぬ**。これは知的財産活動の限ったことではないが、企業において定められた活動方針は、それによって企業における個々の行動が規定されていなければ意味がなく、知的財産活動についても勿論例外ではない。そのため、支援者には、目的・位置づけをどのように設定するかということだけでなく、どのように浸透させるかという視点も求められるのである。

では、これらの2つのポイントを順にみていくことにしよう。

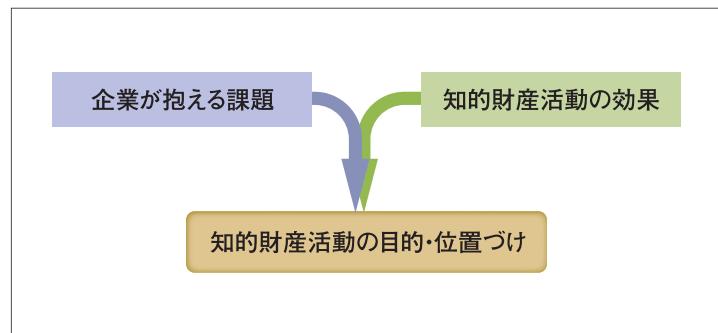
2 目的・位置づけを設定する

(1) 目的・位置づけを設定するために必要な要素

第Ⅱ章で説明したとおり、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するためには、まず支援先企業の現状、特にその企業の事業モデルと、事業モデルを実現・強化するための経営課題を的確に把握することが必要である。その上で、その経営課題に対して知的財産活動が有効にはたらくもの

なのか、知的財産活動を実践することによって生じ得る多様な効果を検討して、その可能性を探ることになる。

このように、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定するためには、**支援先企業の現状から経営課題を的確に把握すること**、**知的財産活動を実践することによって生じ得る効果を理解しておくこと**という2つの要素が求められ、これらを重ね合わせることによって、支援先企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけが見えてくるはずである（図表13）。問診セットを用いたヒアリングによる現状把握の方法については第Ⅲ章で詳しく取り上げたので、本章では知的財産活動を実践することによって生じ得る効果について解説することとしたい。



【図表13】目的・位置づけの考え方

(2) 知的財産活動の効果

「知的財産活動の効果」について説明するといっても、何を今さら当たりまえのことを繰り返すのか、という印象を持たれてしまうかもしれない。

知的財産権とは、知的財産を独占的に利用することのできる権利であり、差止請求権と損害賠償請求権が認められる。したがって、積極的な効果として、排他的に事業を行うことや、ライセンス料等の収入を得ることなどが可能になる。また、消極的な効果として、他者の知的財産権の侵害を回避することができる。こうした効果は知的財産に関する一般的な教科書にも書かれていることであり、今さら繰り返すまでのことではない、と思われるのではないだろうか。

しかしながら、ここで重要なことは、「知的財産権の効力」と「知的財産活動の効果」を混同しないことである。

前者が特許権等の知的財産権が備えている法律的な効力であるのに対して、後者は知的財産活動という企業において行われる活動の事実上の効果を意味するものである。前者が法の予定している効力であるのに対して、現実の企業活動において、時として法の予定していなかった効果を生じさせる場合もある。企業の知的財産活動の支援者に対する期待は、法的なアドバイスのみにとどまるものでなく、企業

をどのように変革していくかという実態的なアドバイスにまで及ぶものである。支援先企業における知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを的確に設定するためには、前者の法律上の効力だけでなく、後者の事実上の効果も十分に理解しておくことが求められるのである。

では、「知的財産活動」とはどのような活動なのか。第Ⅱ章では「**知的財産制度を利用して知的財産を取り扱う企業活動**」と定義した。具体的には、

発明等の発掘	特許、意匠、商標等の出願と審査対応
営業秘密（ノウハウ）の管理	知的財産権の維持管理
知的財産権のライセンス等の契約対応	知的財産権の侵害対応
発明者への報奨制度の運用	

といった例が挙げられるが、知的財産活動の内容は、大きく2つの工程に分けて捉えることができる。

第1に、知的財産を明確化する、という工程である。

企業活動の中で新しいアイデアなどの知的財産が生まれた段階では、どの部分が企業にとっての財産となるものなのか明確ではない。対象が技術的なアイデアやノウハウなど、直接目に見えないものである場合はなおさらであるが、特許出願や営業秘密管理の対象を特定する過程で、何が知的財産の対象なのかが具体的に特定されて明確になる。これが知的財産活動の第1の工程であり、この工程で知的財産が明確化されるのである。

知的財産権の効力云々を考える以前の段階でも、この知的財産活動によって知的財産が明確化されるという工程により、次の①～③の効果が生じることになると考えられる。

知的財産を明確化することによる効果

- ① 無形資産を‘見える化’する
- ② 無形資産を‘財産化’する
- ③ 創意工夫を促進して社内を活性化する

第2に、明確化された知的財産が持つ効力（知的財産権の効力）を活用する、という工程である。

たとえば、知的財産を利用した事業を他の企業と提携して進める場合には、どのような条件で利用を認めるかを契約する必要が生じる。他人によって無断で知的財産を利用され、自社の事業に支障が生じるようになると、警告や訴訟などの対応が必要になる場合もある。明確化された知的財産が持つ効力を

活用することが知的財産活動の第2の工程であり、この工程では、知的財産が外部にはたらく力をどのように活かしていくのか、ということが課題になる。

知的財産が外部にはたらく力を活かすという第2の工程により、次の④～⑧の効果が生じることになると考えられる。

知的財産が外部にはたらく力を活かすことによる効果

- ④ 競合者間における競争力を強化する
- ⑤ 取引者間における主導権を確保する
- ⑥ 顧客の安心を保障する
- ⑦ 自社の強みを顧客に伝える
- ⑧ 協力関係をつなぐ

では、知的財産活動の8つの効果を、以下に具体的に見ていくことにしよう。

① 無形資産を‘見える化’する

技術力を強みとする中小企業であれば、日々の開発活動の中から、様々な新しい技術的アイデアが生まれているはずである。こうしたアイデアは通常は目には見えないものであり、特許を出願する、営業秘密を管理する、といった目的で対象を特定しないと、企業の中にどのような知的財産が生まれたのかが明らかにならない。目に見えない状態にあった無形の資産が、発明等を特定する作業を通じて、文章や図表などの形で知的財産として明確に‘見える化’されることが、知的財産活動の1つ目の効果である。

無形資産を‘見える化’することの意味については、2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した株式会社ナベルの事例を参照のこと。特許出願の過程で発明を先行技術と対比する作業を通じて、技術者が自らの技術を客観的に理解し、新製品の提案力に結びついている事例である。

本年度の先進企業ヒアリングの中では、特許出願などの知的財産活動を、他社製品に対する独自性や優位性を確認する「提案型企業への意識改革のツール」と位置づけている、オオクマ電子株式会社の取組みが注目される。

Column

[オオクマ電子株式会社]

知的財産活動を通じて提案型企業への意識改革を推進

オオクマ電子株式会社は、熊本県に本社があり、電子基板、カスタム基板、画像処理機器などの委託設計・製造等を行っている企業である。同社は創業当時から他社とは異なる独自性のある商品や事業を目指していた。しかしながら、電子基板や画像処理機器などは、仕様が定まった中での設計レベルでの差異を出すことが難しく、他社と横並びになりやすい技術分野である。また、他社も独自性や提案力のある企業を標榜することが多く、実際の独自性や提案型が定着しているとは言いがたい状況であった。

このような環境下で、同社は「知的財産（特許）を提案型企業への意識改革のツール」として経営の根幹に使えることに取り組んでいる。この方向性を統括する責任者が、技術開発、営業、知的財産の全てを網羅的に横断する提案活動および業務管理を実施する。これら業務が知的財産活動に繋がっていない場合には、責任者が修正や確認を行っている。

この方向性によって、開発を行う際には、特許出願できるレベルであるかを基準として、その独自性や他社優位性を確認している。加えて、特許出願の審査の流れの中で、類似技術との差異化が十分に図られているかを客観的に判断し、不十分な場合には開発レベルの修正などにまで言及する。また営業部門が営業を行う際にも、自社技術が知的財産で裏付けられているかを担当者自らが理解した上で営業活動に取り組ませるようにしている。すなわち、知的財産の法的な効力や権利としての活用以前に、知的財産に求められる新規性や客觀性の考え方を、社員の意識改革に活用している。

同社は、この取り組みを更に発展させることで、新規事業の更なる発展をも図っていくものと考えられる。

（担当：全体会員会委員 溝口）

知的財産として‘見える化’することは、自社の強みを社内で共有する上でも有益である。本年度の先進企業ヒアリングの中から、株式会社オーティスが作成している「特許マップ」の例を紹介しておこう。

Column

[株式会社オーティス]

自社の知的財産を社内に周知させる「特許マップ」

雨樋受金具で国内シェアトップの建材メーカー、株式会社オーティスでは、自社製品に関連する特許権・意匠権・商標権が一覧できるように図示された「特許マップ」を作成している。この「特許マップ」は社内で知的財産業務の関係者以外にも配布され、自社製品の特徴となる要素が知的財産権と

いう形で明示され、社内に周知される仕組みになっている。

「特許マップ」というと、技術分野毎の特許保有状況を競合他社と比較して図示するなど、特許ポートフォリオの分析に用いられることが一般的であるが、当社ではそれとは異なる目的で作成、利用されている。当社では独自様式の「特許マップ」の利用によって、開発部門や営業部門などを含めた社内全体で自社製品の特徴や強みを共有できるようになっていることに加え、知的財産権を侵害している可能性のある他社製品を営業部門が発見していくといった効果も生じているとのことである。知的財産活動を通じて明らかになった自社の強みを社内で共有し、営業活動や侵害対応などにも効果を生じさせるという、是非参考にしてみたい取組み事例である。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

② 無形資産を‘財産化’する

「技術力のある企業」「ブランド力のある企業」といった場合に、その技術力やブランド力は本当に企業の財産と呼べる状態になっているであろうか。どのように優れた技術開発に取り組んでいたとしても、その成果が属人的なもので人材が去れば技術力も失われるような状態にある場合、その技術力は個人に属したままであって、企業の財産と呼べる状態にはなっていない。著名なロゴマークを使って事業展開をしている企業において、そのロゴマークの商標権が社長個人の名義になっていた場合、ブランド力が企業の財産になっているとはいえない。

知的財産活動に取り組み、技術開発やデザイン活動の成果、よく知られるようになったロゴマーク等の知的財産を、知的財産を生み出した企業の特許権、意匠権、商標権として登録すれば、その知的財産は企業の財産と呼べる状態になる。企業が投資したことによって得られた財産が企業名義の財産となることは、不動産等の有形資産の世界であれば当然のことである。企業が技術やデザインの開発、商品等の認知度向上に投資した成果を、明確な形で企業の財産にすること、そのために出願業務をはじめとする知的財産活動に取り組むことは、特に外部からの資金を受け入れている企業にとっては当然に求められることといえよう。

③ 創意工夫を促進して社内を活性化する

特許出願にせよ、営業秘密の管理にせよ、知的財産を管理するためには、対象を確定するためにその知的財産を創り出した者からの報告を受けなければならない。すなわち、知的財産活動を進めるために

は知的財産を創り出した者の協力が必要であり、誰がその知的財産を創り出したのかが明らかになる。そこで、知的財産活動に発明者等への報奨制度を絡めることによって、社員のやる気、創意工夫を促し、社内を活性化することが期待できるのである。

こうした創意工夫の促進による社内の活性化の具体例については、2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介したのはらプレスサービス株式会社や、2010年公表の「知的財産経営の定着に向けて」で紹介した昭和精工株式会社の取組みを参考のこと。サービス業や受注生産型の製造業において競争力を強化するためには、特定の知的財産に依存するのではなく、全体のレベルアップを図ることが求められるケースが多いため、これらの事例が参考になると思われる。

また、知的財産を創り出す者に対するインセンティブのみでなく、知的財産が自社の強みを示すアイデンティティとなり、企業全体のモチベーションの向上に結びついている例もある。本年度の先進事例ピアリングの中から、テンパール工業株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

[テンパール工業株式会社]

知的財産活動は開発型メーカーとしての歴史そのもの

テンパール工業株式会社は、ブレーカ、分電盤が主力製品の電気機械器具メーカーである。これまでに経済産業大臣賞、科学技術長官賞など数々の表彰を受けてきており、開発型メーカーとして業界をリードしてきたが、大手電機メーカーと競合する分野のため、紛争対応を含めた知的財産活動は重要な位置づけに置かれてきた。

知的財産部門の充実した大手メーカーと市場で戦っていくためには、自社の強みを知的財産権で適切に保護すること、特許紛争などに適切に対応すること等の知的財産活動への取り組みが重要な経営課題となる。同社にとって、知的財産活動に力を入れることは、開発型メーカーとして市場で勝ち残るために必要不可欠な課題であり、毎年コンスタントに数十件の特許出願を継続するなど、開発業務と一体の活動として長年にわたる取り組みが継続されている。また、自社製品の特徴に結びつく知的財産は、自社製品の強みをアピールする立場にある営業部門も含めて、自社のアイデンティティを表象する存在ともなっている。

同社のパンフレットには、「テンパール工業の歴史は研究と技術開発の歴史」と謳われているが、研究と技術開発の成果である知的財産に対する取り組みも、まさに開発型メーカーとしての歴史そのものといえるものである。

(担当：マニュアルWG委員 土生)

④ 競合者間における競争力を強化する

独自製品の特徴となる要素を知的財産権で保護して競合他社と差異化し、オンリーワン企業の地位を確立するという、知的財産活動の典型的な効果を活かしたモデルである。

2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した事例の中では、株式会社ニッコー、株式会社シード、田川産業株式会社、株式会社エルムが、このモデルの典型例に該当する。この効果を活かそうとする際には、知的財産権によって独自技術を囲い込むことばかりに目を奪われてしまわないことも肝要である。例えば、株式会社シードでは、市場の拡大、発展という視点から、大企業へのライセンスやOEMを決断した。株式会社エルムでは、特許によって自社の強みを維持するために、技術要素だけでなくビジネスモデル全体の競争力という視点から知的財産権による保護のあり方を考えている。これらの例からも明らかなように、知的財産権の排他的効力に拘る、技術的優位性のみを注視するといった見方に陥らず、事業全体を俯瞰したスタンスで考えることにも留意したい。

本年度の先進事例ヒアリングの中からは、株式会社日本開発コンサルタントの事例を紹介しておく。海外でも売れる製品、特許が取得できる製品に特化するという同社の事業戦略は、技術開発型の中小企業の参考になるものであろう。

Column

[株式会社日本開発コンサルタント]

特許取得を前提とする事業モデルと進化する特許戦略

土木技術のコンサルティング会社であった株式会社日本開発コンサルタントは、創業者が発明好きであったことから創業時から様々なアイデアを特許出願していたが、現社長を中心とした佐世保重工のエンジニアが1979年に入社、金属コイルの巻取装置の開発に成功し、その後はこの装置の開発販売に特化、国内市場をほぼ独占するとともに海外にも展開して、現在は売上げの過半を輸出が占めるようになっている。

開発に特化したファブレス企業である同社では、開発テーマを絞り込んでその分野での独占的なポジションを得ること、開発テーマを絞れば国内の市場規模が限られてしまうので、市場を海外にも求めるなどを、事業展開の基本方針としている。こうした事業展開を進めるためには特許の取得が必須と考え、海外でも売れる製品であること、特許を取れる製品であることが開発テーマ選定の基準になっている。

このように、特許取得が事業モデルの前提という位置づけにある同社であるが、過去の特許出願

の一覧を見ると、同社の特許戦略が大きく3つの段階を経て進化している様子が読み取れる。当初は様々なアイデアを特許出願し、権利化に至らないものも少なくなかったが、コイル巻取装置の発売と前後して特許出願もこの分野に集中し、関連する特許を多数出願、殆どの出願が権利化されている。その後に出願数は減少しているが、構造を簡素化した新型機について関連する特許を複数件出願し、いずれも権利化されている。特許に割ける予算が限られる中、出願分野を主力事業に集中するとともに、海外展開のために必要な外国出願の予算を確保するために、さらに効率の高い特許出願への取り組みを進めている。同社のような特定分野の開発に特化し、海外展開を進めるという事業モデルを実現するためには、単に特許を取得するだけでなく、特許を効率的に取得する工夫も必要になることを示す事例といえよう。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、競合者間における競争力を強化するという効果に対するニーズは、事業環境の変化によって強まることがあるものである。本年度の先進事例ヒアリングの中から、近年の外国企業の技術力向上に対応して知的財産活動への取り組みを強化しているショーワグローブ株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

〔 ショーワグローブ株式会社 〕

知的財産活動の強化によって優位性の維持を図る

ショーワグローブ株式会社は、シームレスタイプ塩化ビニル製手袋を世界で初めて開発するなど、作業用・家庭用手袋では国内トップシェアの手袋メーカーである。競争優位を決める品質・価格・サービスという3つの要素のうち、価格面では外国製品に対抗し難いものの、品質とサービスの両面において、現場のニーズに対応した新製品を開発することで海外(特にアジア)の競合メーカーとの差異化を図り、常に業界をリードしてきている。

同社では、これまでにも特許で保護した製品を市場に独占的に供給してきた成功体験を有する一方で、必ずしも特許に頼らなくとも品質やサービスの違いで競争優位を維持できることが少なくなかった。ところが近年は、顧客に新製品を納品した数週間後には類似品が持ち込まれるような例も表れるなど、海外の競合メーカーがキャッチアップしてくる期間が短縮し、新製品への投資を回収するのに十分な期間にわたり、同社の優位性を維持することが難しくなっている。こうした状況に対応するために、開発部門への知的財産担当者の配置、出願の促進など、知的財産活動により力を入れて取り組むようになっている。

同社のように業界をリードする開発型企業の競争力の源は、品質の優位性とそれを実現する開発力にあることが多いと考えられるが、先行投資の回収を確実にするためには、その優位性をできるだ

け長期間にわたり維持することが望まれる。同社のように、アジアのメーカーの開発力の向上という事業環境の変化に対応するために、知的財産活動の強化が求められている中小企業は少なくないであろう。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、競合者間において強化された競争力は、自社での事業推進のみに活かすべきものとは限らない。業種によっては地域性が強く、製品やサービス、知的財産権の力だけで市場シェアを高めることは難しい場合もある。本年度の先進事例ヒアリングで訪問した和光コンクリート工業株式会社は、地域によって自社実施とライセンスを巧みに使い分けている事例である。

Column

[和光コンクリート工業株式会社]

地域によって知的財産の活用形態を使い分ける

和光コンクリート工業株式会社は、宮崎県にあり、コンクリート製品（顧客要望に応じた特殊形状を始めとした製品）を製造販売する企業である。コンクリート製品は、その重量ゆえに製造者と顧客（企業であることがほとんど）との地域密接性が要求され、地域独立性の高い業界である。事業当初において、同社は付加価値の高い製品を開発するために他社の特許権のライセンスを受けることで独自商品を製造・販売するようになった。その流れで、独自性のある製品およびこれに対応する特許権の取得を重視してきた。この結果、現在では、同業地域以外の企業に対してはライセンスを行い、自社事業地域は自社で販売する、との両面での営業を行っている。

このように、特許権を取得するだけでなく、実際の経営数値に結びつけるレベルにまで到達している知的財産優良企業である。

(担当: 全体委員会委員 溝口)

⑤ 取引者間における主導権を確保する

知的財産権の効力は、競合者間という「ヨコ」の関係だけでなく、取引者間という「タテ」の関係にも影響を及ぼす。特に素材メーカーや部品メーカーでは、納品先の完成品メーカー等が、自社が購入する素材や部品に関する特許権を取得した場合、「どのメーカーに発注してもよいので価格の安いメーカーを使い

たい」と完成品メーカーが価格決定の主導権を握ることになってしまう。そのため、たとえ業界でのシェアが高いメーカーであっても、納品先との関係で主導権を握れるように、自社製品に関連する知的財産権を確保しておくことが必要になるケースも生じるのである。

⑥ 顧客の安心を保障する

長期にわたる取引関係によって築かれた顧客基盤が競争力の決め手となっている場合、自社の優位性を築くために知的財産権の効力を活かす場面は比較的制約される。一方で、そうした顧客基盤の強みを揺るがす要因になりかねないのが、特許侵害などの知的財産権に関する紛争リスクである。盤石な顧客基盤を有していたとしても、自社製品が競合他社の特許を侵害していて、顧客に侵害警告等が行われてしまった場合、強みであるはずの顧客との信頼関係に大きなダメージが生じてしまうおそれがある。いわゆる知的財産権の消極的な効力に対応するものだが、自社が顧客に提供する製品に活かされている知的財産について、的確に権利を取得しておくことが知的財産紛争リスクへの有効な対策となる。

ここでは本年度の先進事例ヒアリングの中から、ゼネラルパッカー株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

[ゼネラルパッカー株式会社]

顧客との信頼関係を意識した知的財産活動

ゼネラルパッカー株式会社は、高ガス置換技術などの技術力を武器に、多くの分野の袋詰用包装機械でトップシェア（かつおミニパックはほぼ100%、ロックアイス、製粉、サプリメント等でも3/4以上のシェア）を獲得している包装機械メーカーである。

わが国の袋詰用包装機械の市場では、用途毎に特定のメーカーのシェアが非常に高いという特徴があるが、これは用途毎の顧客との結びつきからその用途に強いメーカーが形成されてきた。その結果、強いメーカーには特定の用途に必要な技術の蓄積、その用途の機械を購入する顧客との信頼関係という強みが生まれ、その強みが参入障壁として高いシェアに結びついていると考えられる。しかしながら、国内市場の成熟によって競争が激化し、この分野でも特許紛争が生じるようになると、顧客を特許紛争などの問題に巻き込んでしまい、本来の強みである顧客との信頼関係に悪影響を与えてしまうことがないように、自社の知的財産を保護する必要性が高まることになる。一種の品質保証的な観点から、自社製品に関連する知的財産を適切に保護しておく必要性が高まったものともいえるであろう。

同社では、こうした顧客との信頼関係を強固にするという意識から、製品開発に必要不可欠な業務の一部として、知的財産活動に力を入れている。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

⑦ 自社の強みを顧客に伝える

自社が提供する商品やサービスのカタログやパッケージ、プレスリリースなどに「特許第・・・号」「特許出願中」「登録商標」といった表記を行うことがあるが、これらの表記は顧客に対して先進性や独自性をPRする効果が期待できると考えられる。尤も、現実的には知的財産権の存在によって全ての類似品が排除されるというわけではなく、こうした表記がされながらも類似の商品やサービスが提供される例は数多いとみられるが、少なくともこうした表記は、顧客に対してその商品やサービスが元祖であるという印象を与えるものである。

本年度の先進事例ヒアリングにおいても、特許を取得したことが製品のPRに結びついたという効果を語った経営者が少なくなく、中小企業がその独自性を客観的に顧客に伝えるために、知的財産権を有しているとPRすることの効果は無視できないものがある。具体例としては、特許を取得することの意味を「技術のオリジナリティを明らかにすること」にあると位置づける、2009年公表の「ココがポイント! 知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した株式会社ナベルの事例が参考になる。

⑧ 協力関係をつなぐ

知的財産権というとその排他的な効力に着目し、競合他社を排除して市場を独占するというイメージに結びつきやすい。しかしながら、市場での優位性は知的財産権という要素のみによって決定されるものではなく、中小企業が知的財産権を根拠に自社だけで市場をコントロールしようとすると、経営資源の制約から市場そのものの成長が妨げられることや、予期せぬ経営リスクが顕在化してしまうことがある。

中小企業の経営戦略において、基礎研究、量産、販売などの面での他社とのコラボレーションは有力な選択肢の一つであり、他社との協力関係の構築を目的に知的財産活動を推進すべき場合もある。他社との協力関係の構築を目指して知的財産活動に取り組む事例として、本年度の先進事例ヒアリングの中から株式会社オプトニクス精密を紹介しておこう。

Column

〔 株式会社オプトニクス精密 〕

新しい事業モデルを支える知的財産活動

株式会社オプトニクス精密は、高度な超微細加工技術を得意とする技術志向型の中小企業である。その技術の応用範囲は広く、インクジェットプリンター関連から、医療、バイオ等に事業分野を拡大している。

同社は独自技術をノウハウとして保護することを基本方針としていたが、事業モデルの転換を境にして特許出願を積極化させるようになった。以前は、独自の加工技術が流出することを防止するため内製を基本としていたが、社内のリソース（同社の社員数は30名前後）の限界から特定の顧客への依存度が高くなる傾向にあり、経営を不安定化させる要因となっていた。そのリスクを回避すべく、顧客層と事業分野を広げるために、独自技術を顧客等と提携して共同利用する事業モデルへの転換を進めることになるが、その新しい事業モデルを推進するためには、自社の提供する技術を明確にし、自社への利益配分を確保するために、技術資産の権利化が不可欠になる。こうした事情から、ノウハウ管理のみではなく、特許出願・権利化を含めた同社の知的財産活動が活発化することになった。

知的財産活動の必要性は事業モデルと密接に結びつくものであることを示す好例であるとともに、高度な技術を有する中小企業が内製化によって陥りやすい課題への対応策としても参考になる事例である。

（担当：マニュアルWG委員 土生）

同社の事例のように、独自技術を核に他社との協力関係を築こうとする場合、相手方の欲しているのは技術そのものであって、知的財産権そのものが協力相手を惹きつけているとは限らない。しかしながら、共同事業を進めるためには核となる要素が特定されていることが必要であり、その要素が知的財産権として明確になっていれば、その排他的効力がグループとしての競争力の基盤にもなる。また、共同事業者間において利益配分を求める際の根拠にもなり、中小企業が自らの知的財産を核にして共同事業を提案するためには、知的財産権の確保が求められる場面が多くなるであろう。

最後に、これまで説明した知的財産活動による8つの効果を改めて列挙しておくので、各々の意味について今一度確認されたい。

知的財産活動の8つの効果

- ① 無形資産を‘見える化’する
- ② 無形資産を‘財産化’する

- ③ 創意工夫を促進して社内を活性化する
 - ④ 競合者間における競争力を強化する
 - ⑤ 取引者間における主導権を確保する
 - ⑥ 顧客の安心を保障する
 - ⑦ 自社の強みを顧客に伝える
 - ⑧ 協力関係をつなぐ
-

(3) 事業モデルと知的財産活動の目的

各々の支援先企業が抱えている経営課題に対して、これまでに説明した知的財産活動の多様な効果を活かせる可能性を考えていくば、その企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを的確に設定することができるはずである。その際に特に意識したいのが、支援先企業がどのような事業モデルによって収益を得ようとしているかということである。

本年度の先進企業ヒアリングで訪問した企業をみても、知的財産活動に力を入れることとなつたきっかけが、そもそも知的財産活動が事業モデルの前提となっているケース、事業環境が変化する中で事業モデルを維持するために知的財産活動への注力が求められることになったケース、事業モデルの転換とあわせて知的財産活動を活発化することになったケース、知的財産活動を通じて流通業やサービス業における新たな事業モデルを創り出すケースなど、事業モデルと密接に関連しているものが多く見受けられた。

ここでは、知的財産活動の目的や位置づけを考える際に、事業モデルを的確に把握することの重要性を理解するために、本年度の先進企業ヒアリングで訪問した企業の事業モデルと知的財産活動の関係をいくつか例示しておく。

① 知的財産活動が事業モデルの前提となっているケース

製品開発に特化したファブレス型の事業モデルでは、開発資産を権利化することによって自社の優位性を固めるために、知的財産活動への取組みが必須となることが多い。本年度の先進事例ヒアリングの中では、合板製造合理化機械で国内トップシェアのファブレスメーカー、株式会社名南製作所がその典型例といえるだろう。

Column

〔 株式会社名南製作所 〕

「開発資産＝知的財産」と捉えて製品開発と一体化した知的財産活動

株式会社名南製作所は、住宅用合板等の製造に用いられる合板製造合理化機械の国内トップメーカーである。製品開発に特化したファブレス企業で、世の中にはない新しい技術を生み出す開発業務を同社の根幹に位置づけている。

同社では、最先端の技術開発によって生まれた成果には、必ず知的財産が存在する、すなわち、広く開発資産を「知的財産」と捉えている。そのため、最先端の製品開発に取り組むという経営の基本方針が、そのまま知的財産重視の経営スタンスに結びついている。

日常的には、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ことによって、新製品の特徴となる機能を効果的に保護する知的財産活動を推進しているが、「特許になるもの＝知的財産が見つからないか?」と狭義に知的財産を捉えるのではなく、「開発資産＝知的財産」と捉え、製品開発と一緒に知的財産活動に取り組むことによって、経営の根幹を支える活動として知的財産活動の重要性が認識されている。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、先に紹介した株式会社日本開発コンサルタントも、海外でも売れる製品、特許が取得できる製品という条件から絞り込まれたコイル巻取装置に特化したファブレスメーカーである。特許で保護された製品に特化する戦略をとる同社では、特許取得を目指した知的財産活動が、そもそも事業モデルの前提となっている。

(2) 事業環境の変化に対応して知的財産活動に注力したケース

事業の優位性を決定する要因は、提供する製品やサービスについて保有する知的財産権だけではない。知的財産権の対象とは直接関連しない機能の違い、価格、付随するサービスなど、様々な要素が絡み合って優位性が形成され、知的財産権に頼らずとも高いシェアを実現している製品やサービスは数多く存在する。そのような知的財産権以外の要素で優位性を有している企業であっても、事業環境の変化によって知的財産活動への注力が求められることになる場合がある。

先に紹介したゼネラルパッカー株式会社も、長年の実績により強い顧客基盤を形成し、袋詰用包装機械の分野で高いシェアを実現しているが、競争の激化に伴う特許紛争の発生への対応として、知的財産活動

への取組みが強化されるようになっている。また、品質やサービスの優位性で作業用・家庭用手袋業界をリードしてきたショーワグローブ株式会社も、海外メーカーとの競争激化が知的財産活動への取組みを強化する要因となっている。

(3) 事業モデルの転換にあわせて知的財産活動を活発化させたケース

先に紹介した株式会社オプトニクス精密では、技術をブラックボックス化して内製化することによる事業モデルから、顧客等と技術を共同利用する事業モデルへの転換を進めるにあたり、共同利用の対象を明確化し、自社の権限を確保すべく、技術資産の権利化に力を入れるようになっている。

本年度の先進事例ヒアリングで訪問した株式会社エクセル電子も、知的財産活動の活発化の背景に事業モデルの転換が存在する例の1つである。国内の電機メーカーからの受注生産を中心であった同社は、国際的な電機メーカーの勢力地図の変化に対応して、海外も対象に含めた積極的な提案型企業への転換を図っており、模倣を排除して先行投資の確実な回収を図るべく、知的財産活動への取組みを強化している。

Column

[株式会社エクセル電子]

事業環境の変化に対応するために必要になった知的財産活動

株式会社エクセル電子は、ジャックやプラグなどのコネクタメーカーである。コネクタを使用する電機メーカーといえば、かつては日本企業が圧倒的に強く、コネクタの市場も日本のメーカーが独占に近い状態であったが、韓国、中国等の電機メーカーの台頭により、コネクタの市場もグローバルな競争に突入した。

競争の激化に伴い、電機メーカーからの依頼を待つのではなく、自社にしかできない製品を開発し、積極的に提案することが求められるようになった。製品開発のためには先行投資が必要になるが、模倣品への対策をとらないと投資の回収が困難になるため、知的財産権を確保しておかなければならぬ。また、現在のグローバルな市場展開を考えると、有力な海外メーカーとの提携を含めた新しい事業モデルの構築が必要になるが、パートナーとの関係を主導するのに知的財産権は有力なツールになる。

同社の知的財産活動は、こうした事業環境の変化への対応、先行投資を回収する必要性、新たな事業モデルの構築などから必要性が生じたものであり、まさに経営課題への対応を目的とするものである。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

同じく、本年度の先進企業ヒアリングの中から、受注型から提案型への転換を図る株式会社オークマとミツカワ株式会社の取組みを紹介しておこう。

Column

[株式会社オークマ]

受注型から提案型への転換を図るための知的財産活動

株式会社オークマは、ハウスメーカーなどの依頼に応じて、主に木工の建具を製造・販売する企業で、典型的な受注型企業である。近年では、住宅着工件数の低下に伴ってハウスメーカーからの価格要求も厳しく、受注型で業務を継続することの弊害に直面していた。同社は、過去にも特許出願等を行った経緯は存在するものの、戦略や知的財産の活用までを意識しておらず、何となく特許権を取得していた状態である。

このような状況で、同社は、自主開発企業への脱皮、価格競争に巻き込まれない事業戦略、新規事業への参入を目指していた。

同社は、特許庁主催の知的財産支援事業を受けることで、知的財産情報に基づく技術課題の探索を行い、自社の従来事業（建具）における他社にはない独自商品の開発および知的財産による他社排除を行うようになった。この結果、従来事業の中で自主開発を行えるようになり、価格競争に巻き込まれない事業を目指す道筋を形成した。加えて、知的財産情報からの新規事業の探索を行うようになり、新規事業への参入も企図している。現在では、事業テーマを仮決定すると、知的財産情報を分析して、自社が参入できそうな技術課題を探すことを、実開発に先んじて行うようにまで成長している。

知的財産を活用することで、受注型企業からの脱出を徐々に図っており、今後の成長が期待できる。

（担当：全体委員会委員 溝口）

Column

[ミツカワ株式会社]

下請け時代に培った技術力に知的財産活動を組み込んだ自己提案型事業で開花

昭和48年創業のミツカワ株式会社は、当初合織メーカーの委託加工を受注して衣料事業を拡大させた下請け企業だった。その後ニットジーンズやプリントブームを経て繊維業界の伸び悩みを察知した同社は、長年培った丸編み技術でカーシートを3次元製造することに成功し、経営陣の交代も相まって自己提案型事業へ舵を切る。ただ、当初は特許などを取得してなかったことから競合の参入を許してしまい、新たに知的財産活動に取り組むこととなる。

同社の知的財産活動は、参入障壁を築いて安定・高収益率を維持するためのプロセスと位置づけており、リバースエンジニアリングで分ってしまうものは極力権利化し、そうでないものはノウハウとして温存・蓄積するよう、権利化とノウハウの両輪で活動を進めている。開発課のみならず技術課や営業課にも徹底されている「今までにないものを作り出す」という自己提案型の開発スローガンを下支えする知的財産活動は、社長と知的財産担当役員を筆頭に、現場の知的財産担当者（兼務）によって実践されている。経営陣が知的財産活動の仕組みに組み込まれていることで、迅速な意思決定プロセスにも対応できる体制を取っている。

(担当: マニュアルWG委員 塚越)

④ 非製造業における新たな事業モデルの例

本年度の先進事例ヒアリングで訪問した株式会社不二機販は、プラスト装置の販社として設立された企業であるが、販社という利幅の薄い事業モデルへの依存から脱するために、知的財産活動を通じて付加価値の高い事業モデルの構築を進めている。

Column

[株式会社不二機販]

付加価値の高い事業モデルと結びつく知的財産活動

株式会社不二機販は、株式会社不二製作所が製造するプラスト装置の販社として設立されたが、競合他社との価格競争が厳しく、付加価値の低い販社という事業モデルに限界を感じるようになった。そこで、付加価値の高い事業モデルを求めてプラスト装置の新たな用途開発に取り組み、WPC処理、PIP処理といった独自の技術を確立するに至った。これらの独自技術を特許権等により保護し、受託加工や技術ライセンスなど知的財産を活かした付加価値の高いビジネスに結びつけている。

このように、付加価値の高い事業モデルを追求するにあたり、新たな用途開発の成果をライセンスの対象となるように権利化することが必要となり、知的財産活動に取り組むこととなったが、同社の知的財産活動の特徴は、その目的を自社技術の囲い込みではなく利用促進に置いている点にある。相手方の状況に応じて受託加工、技術ライセンスのいずれにも対応し、WPC処理等の同社の技術は、大手から中小まで幅広い事業者に利用されるに至っている。単に技術の優位性を説くだけでなく、多くの事業者の利用を促進することによって自社技術の認知度の向上、ブランド化を図ることが、相手方がライセンス等を受け入れやすい下地となっていることが推測される。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

同じく本年度の先進事例ヒアリングで訪問した非製造業の中に、ビル管理・ビルメンテナンスサービスの株式会社善管がある。同社では、他社にはできないサービスへの対応を実現すべく、清掃機材等の開発に注力し、ユニークなサービスで差異化を図っており、知的財産活動にも積極的に取り組んでいる。

Column

[株式会社善管]

差異化されたサービスを支える知的財産活動

株式会社善管は、清掃業務をはじめとするビル管理・ビルメンテナンスのサービスを提供することを目的に、1993年に設立された。比較的差異化が難しい清掃業界での起業にあたり、同社は他社では困難な特殊な清掃サービスを提供することによる差異化を目指し、清掃機材の開発に取り組んできた。開発した清掃機材による優位性を維持するために、清掃方法、清掃機材に関する特許出願に取り組んでいる。

同社が独自に開発したエスカレーター清掃機材については、この機材を用いた清掃方法で特許を取得、その独自手法が他社の目に留まって、特許ライセンスという形態の新たな事業提携に結びついた。他社にはできない清掃サービスに特化するという事業モデルが、独自の清掃機材の開発、さらには知的財産を活かした新たな事業モデルを生み出すという循環を生み出そうとしている。

一般に、研究開発と結びつきにくいサービス業では、知的財産活動に取り組む必然性が生じにくいが、同社のように、他社ができない難しいテーマにチャレンジするという経営方針を掲げれば、独自の工夫が新たな知的財産を生み出し、知的財産活動と連動した新サービスに結びつくこともある。サービス業において、知的財産活動によって差異化されたサービスが新たな収益源を生み出す可能性を示す事例といえるであろう。

(担当：マニュアルWG委員　土生)

3 目的・位置づけを浸透させる

ここまで、知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを設定する方法、必要な知識と留意点について解説してきたが、こうした目的や位置づけは、ただ単に設定すればよいというものではない。その企業にとって知的財産活動によって実現しようとしている目標が、知的財産活動に取り組む社内の関係者や社外から支援する専門家にも浸透し、共通の理解に基づいて知的財産活動が実践されることによって、はじめてその目的に沿った効果を期待できるというものである。

そのため、中小企業の知的財産活動を支援する際には、各々の企業に合った目的・位置づけを設定するというだけに止まらず、知的財産活動の目的・位置づけを知的財産活動の関係者にどのように浸透させるかという視点での取組みも求められることになるのである。

知的財産活動の目的や位置づけを関係者間に浸透させるための最もオーソドックスな方法は、知的財産活動の基本方針を文書化して、社内に伝えることである。本年度の先進事例ヒアリングの中から、株式会社オーティスの「オーティス知的財産権管理方針」を紹介しておこう。

Column

[株式会社オーティス]

明文化された知的財産活動の基本方針

株式会社オーティスは、雨樋受金具では国内シェアトップの建材メーカーである。創業以来、開発成果を特許で保護することに力を入れ、高い市場シェアを実現してきたが、特に近年は明文化した「オーティス知的財産権管理方針」を定めて、知的財産活動の強化に取り組んでいる。

同社では、国内の住宅関連市場が縮小して競争が激化する中で、開発成果を適切に保護して事業の独占又は優位化を目指すことを基本方針としているが、その一方で他社へのライセンス供与も考慮し得ることを定めている。市場シェアを追求するだけでなく、市場そのものの発展にも意識を置いていることが、同社の知的財産活動の基本方針の根底にあるといえよう。

また、「オーティス知的財産権管理方針」は、抽象的な目的が羅列されているのではなく、「出願方針」「ライセンス方針」「係争方針」に分けて、出願やライセンスなどの具体的な事案における基本的な判断基準が示されていることも特徴となっている。目的が明確であっても、個々の実務において判断にブレが生じてしまうと成果に結びつけることができないため、知的財産活動の実効性を高めるのに参考になる事例である。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

この事例のように、文書化することによって知的財産活動の目的や位置づけが明確になり、知的財産業務の担当者以外の社員にも理解しやすくなる。

こうした基本方針を示す際に考慮すべきことは、「知的財産を重視します」といった抽象的なキャッチフレーズに止めるのではなく、知的財産活動における個々の行動の判断基準となるような指針を、できるだけ明確に示すことである。

たとえば、以下に紹介する、本年度の先進事例ヒアリングで訪問したテフコ青森株式会社の中山社長は、特許を取得する目的について、「会社の財産を守るための手段であって、攻撃をするための武器ではない」と明言し、個々の行動を律する価値判断の基準を示している。

Column

[テフコ青森株式会社]

事業方針に知的財産方針を組み込み、事業規模を管理しつつ高い収益力を実現

テフコ青森株式会社は、電着画像技術を用いた時字接着で世界の高級腕時計市場の約20%を手中に収めている中小企業である。今まででは熟練した職人でも10分ほど掛かった植字が数秒できてしまう技術は、単なる時字に留まらず、斬新な文字盤デザインを実現できた画期的な技術である。その高度な技術と特許守備範囲により、高級腕時計に留まらず、国内外高級車のインストルメントパネルのロゴ接着などにも使われ、同社の創業者は世界知的所有権機関（WIPO）の2010年アジア太平洋発明家として選ばれた。同社は創業当初から特許の重要性を認識していたが、当時は出願の主体が製造方法のみで、競合に真似されても防衛力に乏しく幾度か苦い経験を積んだ。それがきっかけになり知的財産活動を改め、製品と製造方法を抱き合わせた出願戦略へ移行する。

同社の知的財産活動は現社長（創業者）と開発担当役員の非常にコンパクトな体制で実践されているが、特許出願した製品のみを製造販売することを事業方針に掲げ、特許は「会社の財産を守るための手段」と位置づけ、知的財産活動の目的を全社的に浸透させている。また、同社はハイエンド市場をターゲットにすることで、事業規模の拡大を抑えつつも収益力を高め、本社で一括して製造することで品質の管理と製造ノウハウの散逸を防御している。同社の知的財産活動は、納品先に権利侵害の問題が及ぼないように顧客を保全することもあり、顧客の信頼を勝ち取るための営業ツールとしても活用されている。

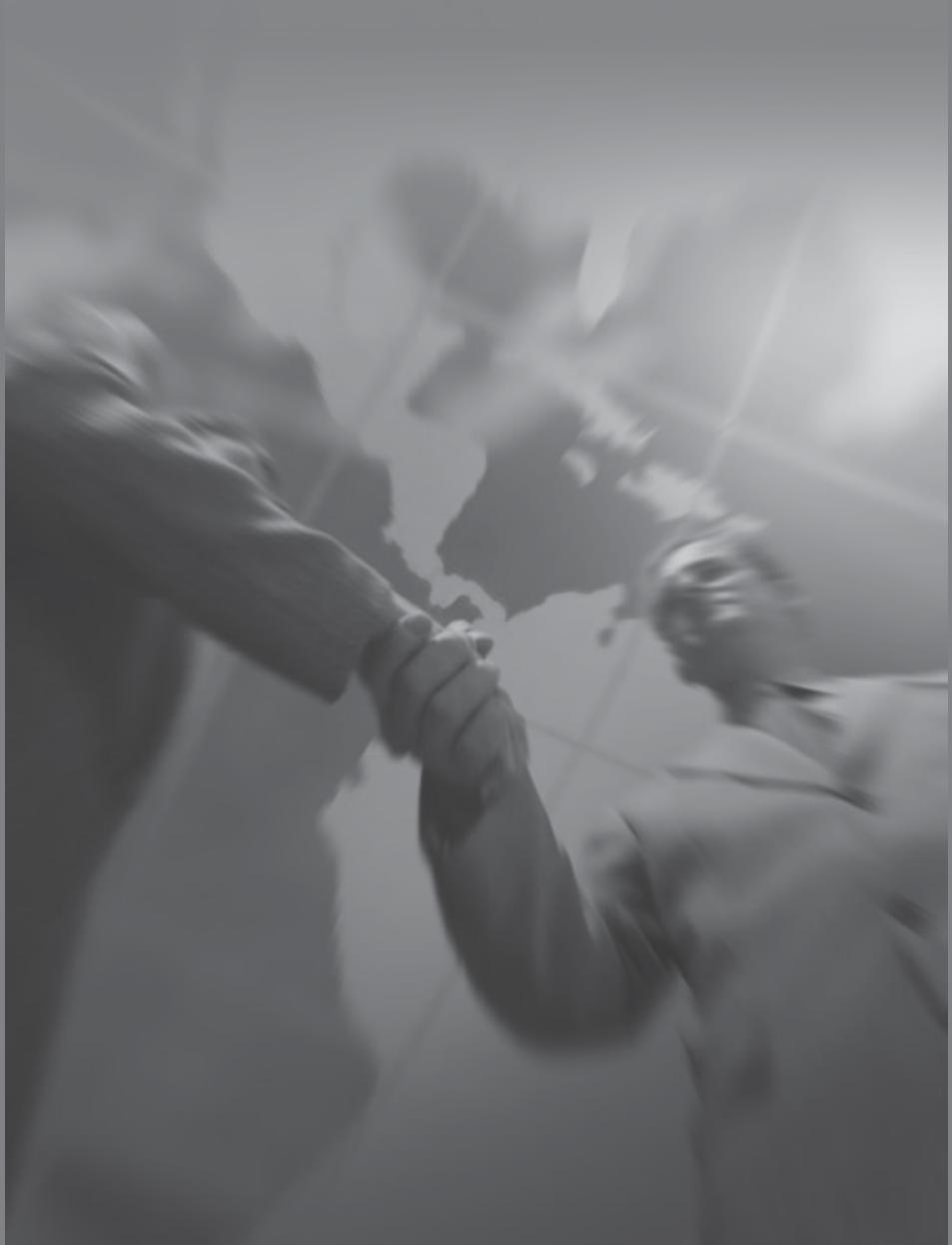
(担当：マニュアルWG委員 塚越)

株式会社オーティスのように、知的財産活動に関する基本方針を文書化して明示している例は決して多くはないが、先進企業ヒアリングで訪問した各社では、経営者に「貴社の知的財産活動の目的は何か?」と尋ねると、ほとんど例外なく明確な返答があった。そして、現場での個々の行動に対して、その目的に基づいた指示を経営者自身が発しているケースが多い。経営者自身が知的財産活動の目的を明確に認識し、その目的に基づいた現場への指示を繰り返すことが、浸透を図るための基本といえるであろう。

また、株式会社名南製作所やゼネラルパッカー株式会社、テンパール工業株式会社の例のように、知的財産活動そのものを切り離して意識するのではなく、製品開発と一体の活動と捉えて、その重要な位置づけが認識されている例も少なくない。開発重視の企業であれば、日常的な業務フローや研修などにおいて開発と一体の活動として知的財産活動を位置づければ、その意義はおのずから社内の開発部門に浸透していくことになるであろう。

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。

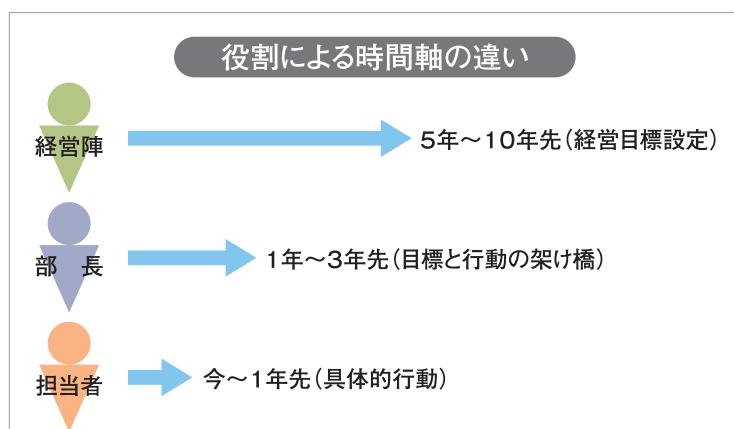
(担当: マニュアルWG委員 土生)

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）

2 業務フロー

● 個別の業務フローを確立する

全体的な意思決定の流れが決まつたら、各業務の手続フローを明確にしていく。各業務フローは、作業中に誤解が生じないよう、出来る限り細かく定義することが必要である。部門間の作業も円滑に進むように調整する。

(業務フロー『発明提案』の参考例)

作業	担当部門
ステップ1. 提案前の先行特許調査	技術開発担当者
▼	
ステップ2. 発明提案書作成	技術開発担当者
▼	
ステップ3. 発明提案書の承認	技術開発部長
▼	
ステップ4. 知的財産部での受付	知的財産担当者
▼	
ステップ5. 発明審査会の開催	知的財産部門
▼	
ステップ6. 発明譲渡証の作成	知的財産部門、技術開発担当者

● ポイント!! どのような業務について業務フローを確立すべきか

知的財産活動業務は、発明提案以外にも、知的財産権の各種手続、ノウハウ管理手順、発明報奨の支払、ライセンス契約書の作成、社内の知的財産研修など様々である。勿論、全ての業務フローを明確に作成する必要はない。しかし、部門間を横断的に行う業務については、優先的に業務フローを策定して、円滑に作業が進むようにすべきである。また、業務フローを確立する主な理由は、業務を円滑に進めることに加えて、チェック機能を果たすことも挙げられる。重要な開発案件であっても、商品化に注力するあまり、特許出願手続を失念するケースも多々見受けられるからだ。

開発業務と知的財産活動の業務フローを上手く構築している先進企業ヒアリング事例として、株式会社ササキコーポレーションの活動が参考になるであろう。

Column

[株式会社ササキコーポレーション]

全社的な社員インセンティブで支えられた独創的な商品開発で自己提案型事業を実現

株式会社ササキコーポレーションは、二代目社長が昭和26年に「カルチベーター」で農業機械業界初の発明賞を受賞するなど、技術や発明の必然性が社風に存在する企業である。ただ、過去に特許侵害で訴えられその係争期間中に事業機会を失った体験から、権利を持つ優位性を再認識し、知的財産活動の基軸を防衛特許網の構築と位置づけて改めて取り組んだ。同社では、商品企画から量産に至るまでの製品開発プロセスの節々で、知的財産担当者による先行技術調査情報が設計担当と共有化され、企画段階で特許性が見出せないものは製品化されることはない。また、出願は権利化・防衛・けん制という目的別にルール化されている。同社では、製品開発プロセスの知的財産活動を下支えするため、改善提案・新規考案の評価制度と年度末の表彰、グループごとの改善活動など、社員の知的財産に対する認識を醸成する仕組みを実践している。社内の知的財産力向上が自社ブランドで自己提案型事業を展開するために必要不可欠な経営要素と位置づけている。

(担当: マニュアルWG委員 塚越)

● 各業務で必要となる帳票(作業フォーマット)を整備する

各業務では、全てにおいて帳票が必要である。例えば、既に述べた「発明提案」の業務フローでは、下記のような帳票が必須となる。

-
- ① 発明提案書(特許調査報告書)
 - ② 職務発明譲渡証(職務発明認定書)
 - ③ 発明審査会用審査シート(審査基準)
-

ポイント!! 社内で帳票説明会を行うことが大切 ●

業務フローと帳票が用意されても、業務が円滑に流れるとは限らない。帳票の意味、その記入方法などの説明会を定期的に開催することで、従業員はその帳票に次第に慣れていくものである。慣れるまでは、その帳票に抵抗感が生まれてしまい業務が滞ってしまう。説明会の定期開催は、社内の知的財産啓発活動に繋がるので積極的に開催しよう。

3 規程類の整備

業務フローと帳票が決まってきたら、必要に応じて、それを社内規程として明文化し、社内ルールとして確定しなければならない。

(必要となる規程の例)

- ・発明取扱規程（発明報奨規程）
- ・就業規則
- ・営業秘密管理規程

会社を設立した当初からこれらの規程類が整備されている企業は少ないであろう。創業からしばらくの間は、創業者の強いリーダーシップで従業員を牽引できるからだ。しかしながら、企業規模の拡大や事業承継などをクリアしていく為には、全社的・組織的な知的財産活動が求められる。本年度の先進企業ヒアリングでは、新たなステージに入る際に、規程類を上手く導入していった株式会社今泉鐵工所の活動事例が大変参考になる。

Column

[株式会社今泉鐵工所]

新たなステージに入り組織的な対応へ

窯業機械メーカーとして創業した株式会社今泉鐵工所は、窯業で培った技術を活かして一般産業機械に進出、代替フロンを使わず水と超音波のみで電子部品を洗浄する「アクアパス」は、他に類をみない製品として売上は急拡大、同社の主力製品となっている。今後は環境問題への対応から同社方式へのニーズが高まることが予想されるとともに、同社ではコストダウンを推進して海外に進出することも視野に入れている。このように同社の主力事業が新たなステージに突入する中で、さらなる技術開発による製品の差異化、コストダウンのためのノウハウ蓄積といった新たな課題に対応すべく、知的財産活動にも新たな動きがみられるようになっている。

同社の開発業務と知的財産活動は、アクアパスの原理を発明した平川前社長（現会長）が長年にわたりリードしてきたが、一昨年に社長を退任し、今泉新社長が新たな体制作りを進めている。コストダウンの実現や新機能の開発には、現場のノウハウの積み重ねが重要になる。同社では、技術者を集めた研修の実施、職務発明規程や報奨制度の整備といった、アクアパスの設計・開発に携わるメンバーが積極的にアイデア出しに関わるための仕組みが導入されており、事業が新たなステージに向かうのをわせて、知的財産活動についても組織的な対応のための仕組み作りが進められている。

（担当：マニュアルWG委員 土生）

ポイント!! 規程類は全部門が関与して策定しよう ●

知的財産活動関係の規程の策定は、主として、知的財産部門が担当することになる。しかし、発明報奨金の支払いに関しては経理部門、人事評価に関しては人事部門など、様々な部門が同時に関与することが多い。従って、知的財産部門だけで勝手に規程を確定させるのは危険である。各部門の意見を聴きながら、規程を最適化していくことが必要である。

4 教育・研修

既に述べたように、業務フローや帳票を整備したり、規程を策定しただけでは、知的財産活動は動き出さない。知的財産活動は、すべて人の作業だからである。従って、下記のような教育・研修体制を整えて継続的に実行することが大切であろう。

(社内セミナーの例)

- ・知的財産権に関する社内意識を高める啓発セミナー
- ・知的財産活動を進めるためのスキル習得セミナー
(例: 発明提案書作成指導、先行特許調査手法の指導)
- ・営業秘密管理勉強会

教育・研修は単発的では駄目である。長年に亘って継続的に研修を行うことで、次第に、従業員に対して知的財産活動に対する意識が芽生えてくる。従って、一般の教育研修のカリキュラムに知的財産項目を導入することが大切である。本年度の先進企業ヒアリングの株式会社石野製作所は、社内研修に知的財産を組み込むことで、継続的な知的財産啓発活動に取り組んでいる。

Column

[株式会社石野製作所]

「何があっても権利」という創業思想が根付いた技術力でニーズ志向の商品を開発

株式会社石野製作所は、営業畠の創業者と知的財産に敏感な技術者の二人三脚でスタートし、同社第一号特許(麻袋開口機)によって他社を排他することができ、知的財産活動の成果を実感していた

企業である。現社長もその創業理念を引き継ぎ、「先ずは出願」という基本方針で経営している。比較的早い時期から知的財産の重要性を認識していた同社だが、その対応方法を見直すきっかけが過去に幾度かあった。その結果、知的財産を事業の防衛ツールとして再認識し、新たな知的財産活動に取り組んだ。同社の知的財産活動は知的財産担当を専任とする知的財産部が中心となり、年間の部門目標を基軸に、開発目標や人材研修にも知的財産が組み込まれた計画が設定され実行されている。現在、回転寿司機器の国内市場シェアの60%強を保持していることから、納得感を持って知的財産活動を実践している。

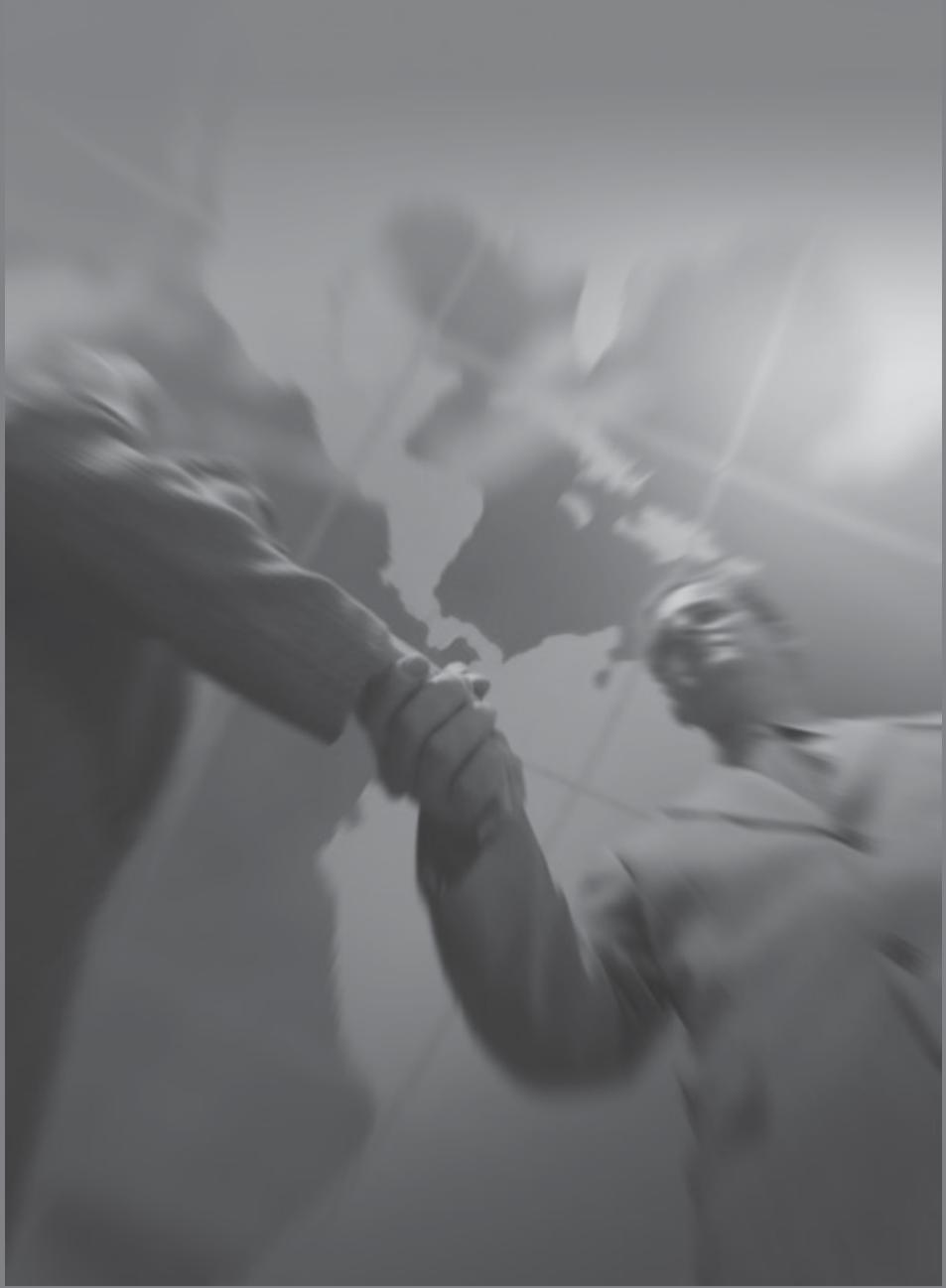
(担当:マニュアルWG委員 塚越)

ポイント!! 社外のセミナーも有効活用しよう ●

教育・研修については、社外のセミナーも有効活用しよう。特に、一般的な知的財産知識を習得することが目的であれば、現在、様々な団体が頻繁にセミナーを開催している。従業員をこのようなセミナーに定期的に参加させることで、基礎的な知識レベルを高めていくこともコツである。

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第VI章 支援の進め方4 ～知的財産活動に必要な知識～



第VI章 支援の進め方4

～知的財産活動に必用な知識～

特許庁や各地方経済産業局では、知的財産制度や実務、知的財産経営等に関するマニュアルや事例集を発行している。参考にされたい。

1 知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

① 地域中小企業知的財産戦略支援事業（特許庁普及支援課）関連

10年度 マニュアル	中小企業支援 知的財産経営プランニングブック	
■支援人材をターゲットに、定着モデルの考え方従って、中小企業において定着可能な知的財産経営のあり方を設計・立案する方法論についてわかりやすく解説したもの		
09年度 報告書	知的財産経営の定着に向けて http://www.jpo.go.jp/torikumi/chushou/chusyokiban.htm	
■中小企業の支援に当たって、より効果的かつ継続的な企業育成が可能な方策を探るため、中小企業への「知的財産経営の定着」という視点から事例分析・課題抽出を行ったもの		
08年度 マニュアル	ココがポイント！知財戦略コンサルティング http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/tizai_point.htm	
■支援人材をターゲットに、知的財産戦略コンサルティングに求められる基本的な視点や課題解決のためのアイデア等を提示 ■「知的財産経営」を実践している10社の中小企業経営者に対してヒアリングを行い、「10の視点」を取りまとめたもの		
07年度 マニュアル	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！知的財産経営～ http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/manual_tizaikeiei.htm	
■Q & A方式や中小企業の取組事例を活用したマニュアル ■技術を重視した経営戦略を行うR&D型中小企業の経営者（・担当者）や中小企業支援者向け		

第VI章 支援の進め方4

～知的財産活動に必用な知識～

07年度
報告書中小企業に対する知的財産戦略支援事例分析報告書
～地域中小企業知的財産戦略支援事業から～<http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/chusyoyjirei.htm>

- 平成16～18年度に支援を受けた中小企業、支援者等へのアンケート調査とヒアリング調査を基に、「知的財産戦略支援事業を実施する中小企業支援センターの取組の状況」、「支援の成果があがっている事例の紹介（14事例）」や「支援成果の向上のための要因分析」を行ったもの

06年度
マニュアル

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

- 中小・ベンチャー企業の経営に関わりを持つ人々に対し、知的財産を経営に役立てるための実践的な情報を提供



(2) 特許庁発行（地域中小企業知的財産戦略支援事業関連以外）

07年
事例集戦略的な知的財産管理に向けて
—技術経営力を高めるために— 知的財産戦略事例集http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/shiryou_chiteki_keieiryoku.htm

- 各企業が自社に最適な知的財産戦略を構築し、それを具体的に実行するにあたり考慮すべき観点や留意点を提示
- 国内外企業150社(欧米企業20社を含む)へのヒアリングから得られた約600の事例(うち約100の失敗事例)を掲載

07年
事例集

知財で元気な企業2007

http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/chizai_genki_2007.htm

- 特許権、ノウハウ、意匠権、商標権等の知的財産権を戦略的に活用している企業の先進的な取組を紹介
- 全国の経済産業局が集めた情報に基づき、中小企業を中心に全国から110社選定



③ 各経済産業局発行

北海道	経営を強める知的財産～知的財産を利益につなげるために～
■知的財産を活かして経営力強化に取り組んだ道内企業の事例や、知的財産経営推進研修の概要を掲載 ■知的財産に関する相談窓口や知的財産活用の基礎知識も収録	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/keieibook/chizaibook.pdf	2011年2月
北海道	他社を一步リードする経営を創る～知的財産戦略2009～
■知的財産を経営に活かす道内企業の事例や、実践的知的財産研修の概要を掲載 ■知的財産に関する相談機関や知的財産活用の基礎知識も収録	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/ippo/chizai2009.pdf	2010年3月
北海道	知財戦略2008～支援人材育成報告書～
■人材育成の事前研修の内容「知財経営コンサルティングのススメ」等を紹介 ■道内中小企業3社における知的財産戦略策定の経緯や、道内中小企業の知的財産戦略事例のあり方を紹介	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/senryaku08/senryaku08.pdf	2009年2月
北海道	企業経営に上手に活かす知的財産
■自社の強みを経営に活かすための特許の取り方、費用対効果を考えた弁理士の上手な使い方、海外販売を視野に入れた際の特許の取り方など、企業活動の場面に合わせ、道内中小企業の実例・実名を盛り込んで作成	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/chizaiguide/guide_all.pdf	2008年6月
北海道	道内中小企業の知的財産戦略2007～知財戦略策定事例集～
■道内中小企業の経営における知的財産戦略の重要性を理解し、知的財産戦略策定の際に活用してもらうため、道内の中小企業における知的財産戦略策定の事例などを紹介	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/senryaku07/senryaku07.pdf	2008年3月

関 東

知財戦略コンサルティング活用事例集2010～知的財産経営の定着のために～

- 中小企業において知的財産戦略を立案し、その後も実行していくためのノウハウを収録
- 企業の経営に知的財産戦略を根付かせるための経営者・従業員の取り組みや、専門家に求められる支援手法を紹介

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

2010年3月

関 東

中小企業の知財活用事例&知財支援策ガイド

- 広域関東圏の産業財産権をめぐる動向や、中小企業の知的財産活用の現状についての調査結果および知的財産支援策等を紹介
- 中小企業における知的財産の意義と管理・活用のポイントを掲載

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

2010年3月

関 東

中小企業のための知財支援策活用集

- 広域関東圏の産業財産権をめぐる動向や、中小企業の知的財産活用の現状についてアンケート調査を行い、とりまとめたもの
- 中小企業向けの知的財産支援策等についても掲載

<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2009.html>

2009年3月

関 東

知財戦略コンサルティング活用事例集2009～専門家との協働で実践する知的財産経営～

- 企業経営に対する知的財産戦略の意義や、専門家と共に知的財産経営を実践していくポイントを紹介
- これまで知的財産戦略コンサルティングを実践した専門家の座談会を掲載

<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2009.html>

2009年3月

関 東

知財戦略コンサルティング活用事例集～専門家との協働で実践する知的財産経営～

- 知的財産戦略コンサルティングをわかりやすく紹介した事例集

<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2008.html>

2008年3月



関 東

中小企業の知的財産活用事例集～「わが社はこうやっている」経営に活かそう知的財産～

- 中小企業等における知的財産取組の成功例・失敗例や参考事例を紹介

<http://www.kanto-chizai.com/houkoku2008.html>

2008年3月

中 部

中部地域中小企業 知的財産マネジメント事例集

- 意欲ある中小企業に対し弁理士等の専門家からなる支援チームを地域の中小企業に派遣し、企業の保有する知的財産の調査・分析を行い、その企業の実情に合った知的財産戦略策定支援の事例を紹介

http://www.chubu-chizai.jp/admin/doc/shisaku/chb001201004061414_01.pdf

2010年2月

中 部

知財経営に取り組む中小企業のための知的財産活用支援策利用のポイント

- 中部地域の知的財産に関する支援策活用例をショートストーリーで紹介
- 知財経営のアウトラインと、取組段階ごとに活用可能な支援策の概要を事例を交えて紹介

http://www.chubu-chizai.jp/admin/doc/osusume/200905150820_01.pdf

2009年3月

中 部

中部の事例で解く！ 中小企業の知財戦略

- 中部地域の企業の体験とその背景をおりまぜながら、企業が問題に対面した際の判断の指標として活用されることを目的に、知的財産への取組に関連する事例を紹介

http://www.chubu-chizai.jp/admin/doc/shisaku/chb001200704041929_01.pdf

2007年3月

近 畿

ベンチャー企業のための知的財産を活用した大企業とのアライアンス戦略ガイドブック～自社の知財を活用してアライアンスを成功に導くためのガイドブック～

- 大学発ベンチャーをはじめとするベンチャー企業が、特許等の知的財産を活用して大企業とのアライアンスを進める際の留意点を解説
- 失敗事例および成功事例をパターン別に整理し収録

<http://www.kansai.meti.go.jp/kip-net/jirei/alliance/index.html>

2009年3月

第VI章 支援の進め方4

～知的財産活動に必用な知識～

近畿

近畿の先進事例に学ぶ中小・ベンチャー企業のための知的財産戦略ガイドブック
～知財にヒント！社長さんの経営戦略～

- 「中小・ベンチャー企業のための知的財産戦略ガイドブック～活かしてや！知的財産～」「ニッチトップ企業を目指すための知的財産戦略ガイドブック～知的で躍進！ニッチ市場は儲かりまっせ～」の続編
- 先進的な知的財産戦略を行っている中小・ベンチャー企業へのヒアリング結果を収録

<http://www.kansai.meti.go.jp/kip-net/jirei/h20-guide/index.html>

2009年3月

近畿

近畿の元気な企業に学ぶニッチトップ企業を目指すための知的財産戦略ガイドブック
～知的で躍進！ニッチ市場は儲かりまっせ～

- 近畿地域における知的財産戦略事例を交えながら、ニッチトップ企業の知的財産戦略を成長プロセスに沿ってわかりやすく解説
- 実用的な「知的財産戦略チェックシート」、ニッチトップ企業の「課題」や「支援ニーズ」などを紹介

<http://www.kansai.meti.go.jp/kip-net/jirei/nitch/index.html>

2007年3月

近畿

近畿の先進事例に学ぶ中小・ベンチャー企業のための知的財産戦略ガイドブック
～活かしてや！知的財産～

- 「知的財産は何となく敷居が高い…」「特許を取ったのはいいけど活用できていない…」「本を読んだけどいまいちわからない…」—そんな中小・ベンチャー企業の方のために、身近な事例を豊富に交えながら知的財産戦略のヒントをわかりやすく具体的に解説

<http://www.kansai.meti.go.jp/kip-net/jirei/guide.html>

2006年3月

中國

知財活用事例集

- 知的財産を経営に巧みにとりいれている中国地域の中小・ベンチャー企業22社を掲載

http://www.chugoku.meti.go.jp/chizai/jirei/jirei_01.html

2007年4月



四 国

四国の知的財産で元気な企業 知的財産戦略事例集（平成20年度）

- 企業編では、各企業の「企業特性」、「企業履歴」、「事業特性」、「知的財産の出願・権利保有件数」、「知的財産活動による費用対効果」、「知的財産活動」を紹介。
- 分析編では、収集事例の参考点や成功の秘訣、反省の要因等を分析し、収集事例を成功事例、反省事例、参考事例に分類し、教訓事項を抽出
- 中小・ベンチャー企業が知的財産戦略の策定において失敗しないための方策のポイントを提示

http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_b7/tokkyo/9_info/060531/www/contents/siryou/jirei-h19/jirei-h19.html

2007年4月

九 州

九州地域の知財戦略支援 人材一覧（平成21年度）

- 知的財産マネジメントスクールを受講し、中小企業における知的財産コンサルティング手法等を学んだ弁理士、弁護士、中小企業診断士、技術士、公認会計士、行政書士等を専門資格別、また、専門技術分野・知的財産支援経験別に一覧にして紹介。
- 各専門家の自己PRやプロフィール、経歴、実績、専門技術分野、知的財産支援経験などがひと目で把握できる。

http://www.kyushu.meti.go.jp/report/1005_chizajinzai/100501_chitekijinzai.htm

2010年3月

九 州

九州地域の中小企業における知的財産に関する課題解決事例集

- 平成19年度から平成21年度の間に知的財産戦略の策定支援を受けた36社のうち、21社を選定してモデル事例として紹介
- 21社の事例を、「知的財産保護・活用」「知的財産管理体制整備」「知的財産戦略浸透」「事業戦略策定」という4つのカテゴリーに分け、分かりやすく紹介

http://www.kyushu.meti.go.jp/report/1005_chitekijirei/100501_chitekijirei.htm

2010年3月

沖 縄

知的財産活用事例集『成功への足跡』

- 技術開発力を特許権等に結実して新規市場に参入、他社から権利侵害の警告を受けてしまった、保護そして積極的戦略のために商標権を活用した、社員の知的財産意識を育てる秘訣など、知的財産にまつわる成功事例や、そこに到る過程で起こった失敗例を、県内外21社分紹介

http://ogb.go.jp/move/okip/menu_w000.html

2007年4月

2 知的財産制度・知的財産実務に関する知識

① 特許庁発行

テキスト

「知的財産権制度入門」
知的財産制度説明会(初心者向け)テキスト

http://www.jpo.go.jp/torikumi/ibento/text/h22_syosinsya.htm

NO IMAGE

■特許庁が毎年全国47都道府県で初心者向けに開催している知的財産権全般に関する説明会の資料

10年
情報分析

知的財産戦略に資する特許情報分析事例集
－特許情報分析事例集－

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/bunsekisyuhou_jirei.htm

09年
特許出願

研究成果を特許出願するために

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/s_sonota/pamphlet_re_ap.htm



■大学の研究者や特許管理者向け

■研究成果を特許出願することの重要性や出願にあたっての留意点、特許庁の各種支援施策等を紹介

08年
意匠権

～地域中小企業の取組事例が導く～
ものづくり中小企業のための意匠権活用マニュアル

http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/mono_manual.htm



■意匠の出願経験のない企業や更に戦略的な利用を目指す企業などの中小企業経営者・知的財産担当者向け

■1,400社から回答を得たアンケート調査結果の分析等を基に、地域の中小企業の意匠の取組事例(100の事例)を掲載



② 各経済産業局発行

北海道	育てよう！まちのブランド～北海道の地域団体商標事例集～
■地域団体商標を活用した商品・サービスの効果的なPR方法等を紹介	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/machib/pamphlet.pdf	2009年5月

北海道	地域ブランド《必携》ガイドブック
■「地域団体商標制度」を、より多くの方々に活用して頂くことを目的としたガイドブック	
■事例紹介では道内3団体における地域団体商標登録後の取組状況などを掲載	
http://www.hkd.meti.go.jp/hokip/cb_book/index.htm	2008年2月

中 部	中部地域の知的財産活用支援ガイド 平成22年度版
■国・自治体・弁理士会・発明協会等主催の事業を掲載	
■企業における知的財産活用への取組開始における「イベント」「セミナー」から、本格的な知的財産戦略構築の際の「専門家派遣」まで、それぞれの取組レベルに応じたカテゴリーの事業概要を紹介	
http://www.chubu-chizai.jp/admin/doc/osusume/201008181647_01.pdf	2010年

中 部	技術流出防止マニュアル
■技術ノウハウ流出防止のための心得7箇条を掲載	
■技術流出パターンと防止策を体系化して紹介	
http://www.chubu.meti.go.jp/technology/pdf/pl_technology_boushi.pdf	2009年3月

中 国	もうけの花道（WEB）
■知的財産を活用した経営戦略の成功例や、大学・TLO・公設試・企業等発の驚き新技術、知的財産活用に隠された失敗例、中国地域の知的財産関係のトピック（イベント、研究開発シーズ、新製品紹介等）、知的財産活用・知的財産経営に関する知識のクイズなどを動画等で提供	
http://www.mouke.tv/	2008年より

四 国

特許便利帳

■中小企業が特許の出願、審査、登録、活用する際に利用できる支援施策を紹介

■四国地域で活動するアドバイザー及び弁理士の紹介

http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_b7/tokkyo/9_info/060531/www/contents/benri/index.html

2009年3月

四 国

特許便利帳別冊

■企業の特許実務経験者から、初めて特許に関係する事業をはじめようとしている企業へのコメント集

http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_b7/tokkyo/9_info/060531/www/contents/benri/index.html

2009年3月

四 国

コンソーシアム型研究開発の知財管理に関する手引き（平成19年度）

■コンソーシアム型共同研究事業を終了し、事業化に向けて積極的に取り組んでいる大学や企業にアンケート調査およびヒアリングを実施し、その取組結果を収集・分析して、今後、コンソーシアム型共同研究開発事業を行う際に知的財産管理について留意すべき事項を取りまとめた手引き

http://www.shikoku.meti.go.jp/soshiki/skh_b7/tokkyo/9_info/060531/www/contents/siryou/consortium.h19/consortium.h19.html

2008年2月

九 州

VS模倣品

■模倣品被害への対応を分かりやすく解説

■九州管内の672の企業や地域団体商標取得組合へ平成21年1～2月に実施したアンケート調査とヒアリング調査の結果を紹介

<http://www.kyushu.meti.go.jp/chizai/mohouhin-guide/index.html>

2010年3月

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

第VII章 支援人材の探し方



第VII章 支援人材の探し方

1 支援人材データベースとは <取組の背景>

知的財産経営を実現するためには、知識や経験の豊富な外部人材を有効に活用することも重要です。

本データベースには、「弁理士」「技術士」「中小企業診断士」に代表される専門家（士業）のみならず、「知的財産戦略支援コンサルタント」「中小企業の支援実績を持つ有識者」「大企業で知的財産部門を経験したOB人材（実務経験者）」など、中小企業の知的財産戦略の支援に精通する人材が多く登録されています。

貴社の知的財産戦略に合った人材を探す際にこのデータベースをご活用ください。

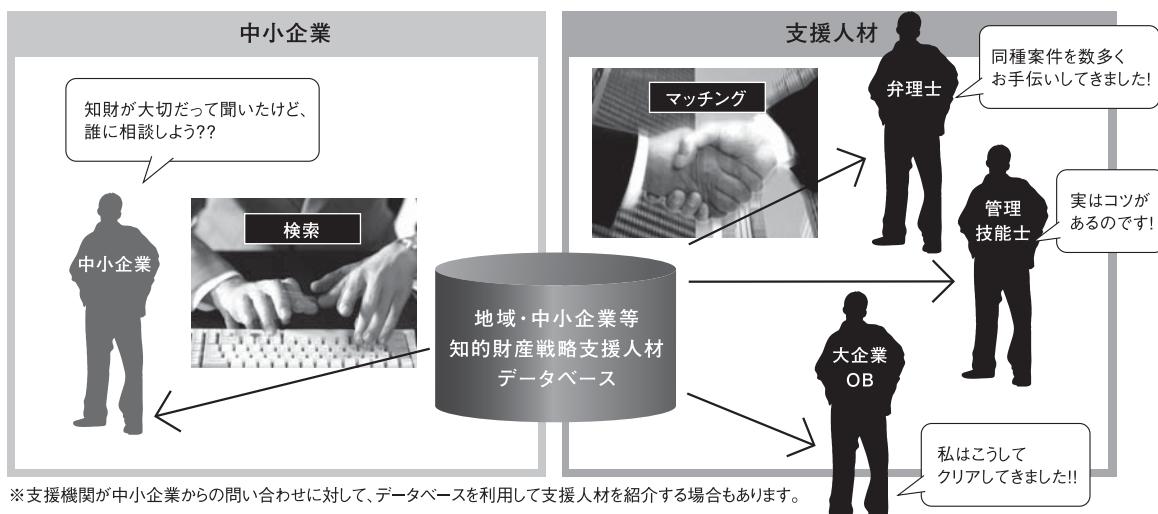
2 支援人材とは <対象となる人材の定義>

本データベースに登録されている支援人材（専門家や有識者等）は以下の通りです（特許庁にてデータベースへの登録を承認しています）。中小企業の知的財産経営をサポートする人材として活躍されている方達ばかりです。



登録者の属性 (平成23年3月14日現在)		*その他大企業OB等は、 上記資格の保有者以外を集計したもの。	
・弁護士	22.3%	・一級知的財産管理技能士	3.5%
・弁理士	28.7%	・二級知的財産管理技能士	6.4%
・司法書士	1.0%	・三級知的財産管理技能士	1.0%
・行政書士	1.5%	・特許調査業務従事者認定	1.0%
・技術士	10.4%	・*その他大企業OB等	25.7%
・税理士	0.5%	・特許流通アドバイザー	39.1%
・公認会計士	0.0%	・特許情報活用アドバイザー	26.2%
・中小企業診断士	5.9%		

●本データベースを利用して、身近な支援人材（専門家や有識者等）を見つけることができます。



知的財産経営支援人材の活用に向けたステップ

- ① 中小企業が自ら支援人材に支援を依頼する場合の支援内容の調整について、データベースを通じて支援人材の候補者に対して直接メールを送信することができます。このメールを「コンタクトメール」と呼び、複数の候補者に一括送信することができます。
- ② 支援人材の候補者は中小企業から送信されたコンタクトメールの内容を確認します。その後、支援人材の候補者が申し出を受けることができる場合には、その旨を相談元の中小企業に連絡します。
- ③ 中小企業は支援人材からの連絡を受け付け、内容を確認します。中小企業は望ましい支援人材の候補者に連絡し、支援内容の調整を行います。交渉等については当事者間の責任において進めて頂くことになります。

3 支援人材データベースの機能

支援人材データベースでは、以下の機能を提供しています。

(1) 業種・専門分野で探す

相談したい専門分野毎に検索ができます。

知的財産実務経験(知財人材スキル標準による)

- リスクマネジメント：係争対応、他社権利監視、他社権利排除、ブランド保全
- 調査：先行調査、他社権利、パテントマップ
- 知財創造：研究開発、デザイン開発
- 創造支援：ブランド創出支援、発明支援、コンテンツ創出支援、デザイン創出支援
- 委託・研究開発：研究開発委託、共同研究
- ブランド保護：商標権利化事務
- 技術保護：国内特許権利化、外国特許権利化、国内事務、外国事務、品種登録申請
- コンテンツ保護：申請事務
- デザイン保護：意匠権利化事務
- 契約：交渉、権利処理
- エンフォースメント：侵害判定、侵害警告、国内外訴訟、模倣品排除
- 価値評価：定量評価、定性評価、棚卸

〈以下の項目でも検索することができます。〉

技術分野(国際特許分類セクション毎に検索)

経験/年数

中小企業支援経験

大学支援経験

専門分野で探す		
相談したい専門分野にチェックを入れ下記の検索ボタンをクリックしてください。		
[知財実務経験] (国際特許分類による)		
<input checked="" type="checkbox"/> リスクマネジメント <input type="checkbox"/> 係争対応 <input type="checkbox"/> 他社権利監視 <input type="checkbox"/> 他社権利排除 <input type="checkbox"/> ブランド保全 <input type="checkbox"/> 調査 <input type="checkbox"/> 先行調査 <input type="checkbox"/> 他社権利 <input type="checkbox"/> パテントマップ <input type="checkbox"/> 知財創造 <input type="checkbox"/> 研究開発 <input type="checkbox"/> デザイン開発 <input type="checkbox"/> 創造支援 <input type="checkbox"/> ブランド創出支援 <input type="checkbox"/> 発明支援 <input type="checkbox"/> コンテンツ創出支援 <input type="checkbox"/> デザイン創出支援 <input type="checkbox"/> 委託・研究開発 <input type="checkbox"/> 研究開発委託 <input type="checkbox"/> 共同研究 <input type="checkbox"/> ブランド保護 <input type="checkbox"/> 商標権利化事務 <input type="checkbox"/> 技術保護 <input type="checkbox"/> 国内特許権利化 <input type="checkbox"/> 国外特許権利化 <input type="checkbox"/> 国内事務 <input type="checkbox"/> 国外事務 <input type="checkbox"/> コンテンツ保護 <input type="checkbox"/> 申請 <input type="checkbox"/> 事務 <input type="checkbox"/> デザイン保護 <input type="checkbox"/> 重複登録 <input type="checkbox"/> 事務 <input type="checkbox"/> 対外 <input type="checkbox"/> 権利処理 <input type="checkbox"/> インフォームメント <input type="checkbox"/> 侵害判定 <input type="checkbox"/> 侵害警告 <input type="checkbox"/> 国内外訴訟 <input type="checkbox"/> 国外訴訟 <input type="checkbox"/> 価値評価 <input type="checkbox"/> 定量評価 <input type="checkbox"/> 定性評価 <input type="checkbox"/> 備考		
[経験/年数]		
<input type="checkbox"/> 未経験 <input type="checkbox"/> 1年未満 <input type="checkbox"/> 1~2年 <input type="checkbox"/> 2~3年 <input type="checkbox"/> 3~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上		
[中小企業支援経験]		
<input type="checkbox"/> 未経験 <input type="checkbox"/> 1年未満 <input type="checkbox"/> 1~2年 <input type="checkbox"/> 2~3年 <input type="checkbox"/> 3~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上		
[大学支援経験]		
<input type="checkbox"/> 未経験 <input type="checkbox"/> 1年未満 <input type="checkbox"/> 1~2年 <input type="checkbox"/> 2~3年 <input type="checkbox"/> 3~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上		

(2) 地域で探す

支援人材が支援可能な地域、所在地域毎に検索ができます。

(3) 検索条件を組み合わせて探す

条件を組み合わせて検索ができます。

(4) 他の専門職種データベースで探す

このデータベース以外に、支援人材を探すことができる他の専門職種データベースをご紹介しています。



など

その他の機能として、知的財産に関する情報を入手・確認することができます。

① 知的財産の制度や手続きに関する情報

- 独立行政法人 工業所有権情報・研修館 相談部
- 知的所有権センター
- 知的財産制度説明会（初心者向け）テキスト
- 地方経済産業局の特許室
- 社団法人 発明協会（特許ひらめ木）

② 知的財産の実務に関する情報

- 知的財産のライセンスについて
 - 特許流通アドバイザー
- 特許情報の活用方法について
 - 特許情報活用支援アドバイザー

4**データベース 活用までのながれ(登録から利用まで)****■利用者の方**

データベース利用者新規登録

登録フォームに必要事項を入力して送信。

返信メールを確認して登録が完了します。

登録完了

- 検索する(ご自分で)
- 依頼する(ご自分で)

■支援人材の方

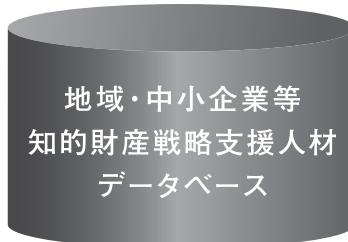
新規人材登録者情報登録

登録フォームに必要事項を入力して送信。

返信メールを待って、詳細な経歴等の情報を入力して本登録を申請する。

登録完了

- 情報更新する(ご自分で)
- 依頼に応える(ご自分で)



支援機関

中小企業からの
相談応対時等に利用

特許庁

登録者に対する
お知らせや情報発信等に利用

ご利用の際は、以下のウェブサイトにアクセスしてください。

<https://chizai-jinzai-db.go.jp/>

知的財産支援人材

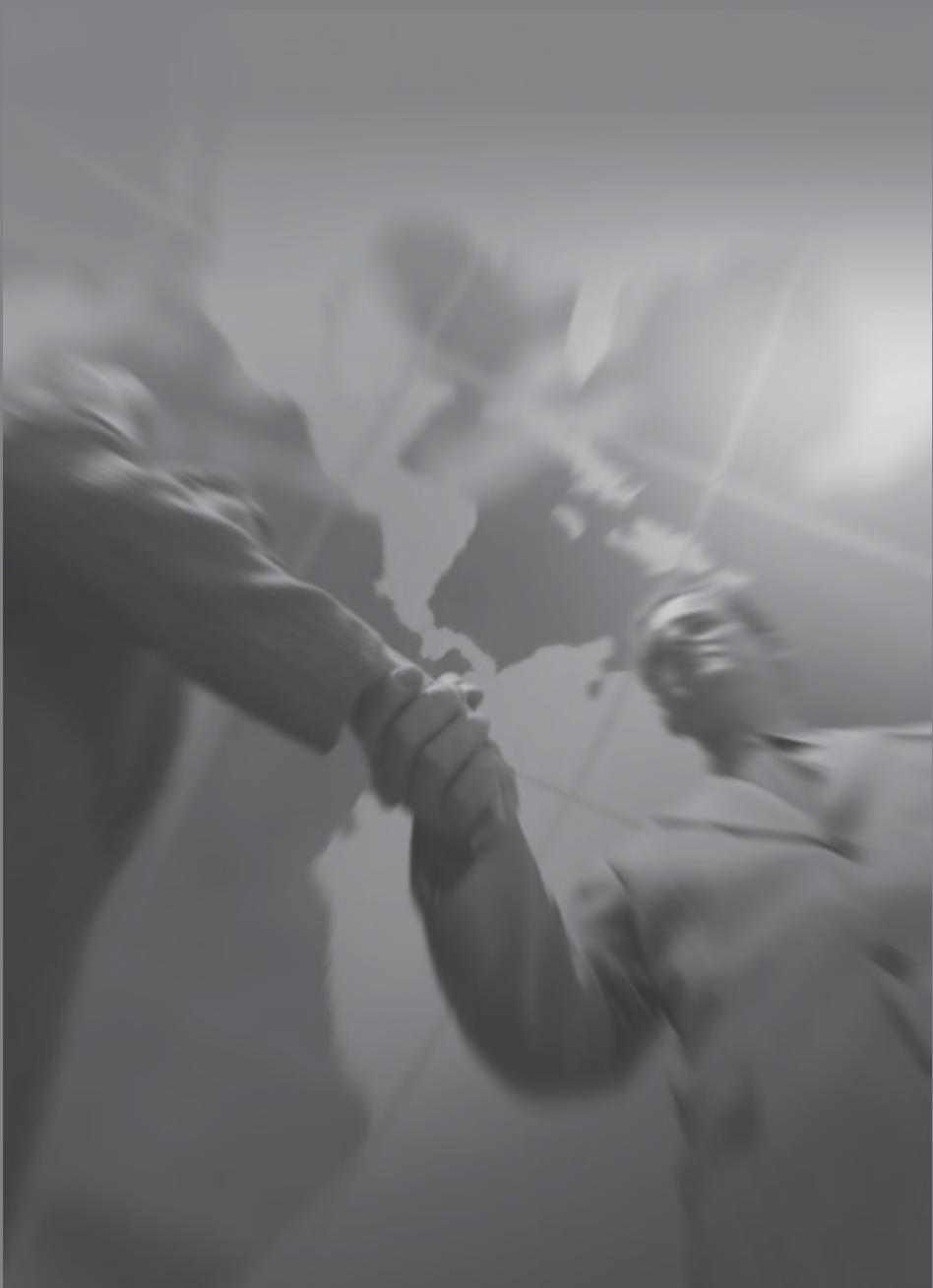
※キーワード検索の場合

検索

経済産業省 特許庁 普及支援課中小企業等支援企画班
〒100-8915 東京都千代田区霞が関三丁目4番3号 電話番号:03-3581-1101(内線2145)

中小企業支援「知的財産経営プランニングブック」

卷末 問診票・診断書 (問診セット)



【様式1：問診票】企業記入用

知的財産活動に関するお伺い

■ 記入者情報

企業名			
住 所	〒		
業 種			
主な製品 や事業			
資本金	(百万円)	従業員数 (正社員のみ)	人
過去5年間 の知的財産 出願	<input type="checkbox"/> 下記のいずれも出願なし <input type="checkbox"/> 特許出願 () 件程度 <input type="checkbox"/> 実用新案 () 件程度 <input type="checkbox"/> 意匠 () 件程度 <input type="checkbox"/> 商標 () 件程度		
記入者	役職 氏名	連絡先	TEL E-mail アドレス

【知的財産活動(知財活動)とは】

本調査表では、企業において知的財産制度を利用して知的財産を取り扱う活動を「知的財産活動(知財活動)」と表現しています。「知的財産活動(知財活動)」は例えば以下のようないものを指します。

- 特許等の出願対象の選別、出願から権利化までの手続
- ノウハウなどの秘密情報の管理
- 知的財産のライセンスや侵害対応
- 上記に関する社内の方針・規程、社内体制の整備や外部専門家の選定など

【記入にあたって】

記入は原則として経営者の方にお願い致します。それ以外の方が記入される場合は、貴社にとって質問内容が当てはまるか否かという「経営者の視点」で回答して下さい。

本問診票は、あらかじめ質問事項にお答えをいただくとともに、後日その内容に基づき面談者が問診を行います。次ページ以降について、「質問事項」が貴社の現況や方針に当てはまる場合は「はい」、そうでない場合は「いいえ」を○で囲んで下さい。直観的にお答えいただければ結構です。

また、各項目の最後には自由記入欄を設けています。特筆すべき事項、補足したい事項があればご記入をお願いします。

1. 知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ

当てはまる方を選んで○で囲む

■ 知的財産活動の目的・経営上の位置づけについて

質問事項		回答	
Q1	知財活動を行う必要性を感じますか	はい	いいえ
Q2	明確な目的を持って知財活動を行っていますか (目的の例:競争力・交渉力強化や新事業の創出、社内のモチベーションの向上等)	はい	いいえ
Q3	知財活動を行うことで、「経営上の課題」を解決できると考えていますか	はい	いいえ
Q4	知財活動に関する何らかの「方針」がありますか	はい	いいえ
Q5	知財活動に関する何らかの「目標」が設定されていますか (目標の例:知財活動を通じて達成するシェア、年間出願件数など)	はい	いいえ
Q6	知財活動に関する方針や目標を意識して事業計画を立てていますか	はい	いいえ

知財活動の目的・位置づけの設定やその共有に関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項(「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など)があればお書きください。

※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

■ 知的財産活動の意義(知的財産活動の経営戦略上の目的や位置づけ)の浸透について

質問事項		回答	
Q7	知財活動の意義を明文化したものがありますか	はい	いいえ
Q8	知財活動の意義について、経営者の理解は充分ですか	はい	いいえ
Q9	知財活動の意義を、経営者が社内に発信していますか	はい	いいえ
Q10	知財活動の意義は、知財活動に関わる担当者に充分理解されていますか	はい	いいえ
Q11	知財活動の意義は、一般社員も含めて社内で広く理解されていますか	はい	いいえ
Q12	知財活動の意義は、貴社を支援する社外の専門家にも理解されていますか	はい	いいえ

知財活動の目的・位置づけの設定やその共有に関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。
※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

2. 知的財産活動を実践する仕組み

■ 知的財産活動を推進する組織体制・役割分担について

質問事項		回答	
Q13	知財活動の意思決定者、責任の所在は明確ですか	はい	いいえ
Q14	社内に知財活動専任の担当者がいますか	はい	いいえ
Q15	知財活動を推進するための社内連携は円滑になされていますか (知財担当者と発明者、開発者などのコミュニケーションは良好ですか)	はい	いいえ
Q16	知財活動を推進するための社外連携は円滑になされていますか (知財担当者と弁理士、弁護士などの専門家との意思疎通はできていますか)	はい	いいえ
Q17	知財活動を行う組織・人員体制は、貴社の事業にとって負担になっている と感じことがありますか	はい	いいえ

知財活動を実践する仕組みに関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。
※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

■ 知的財産活動における業務の流れ等のルールについて

質問事項		回答	
Q18	知財活動が一定のルールに基づいて進められていますか	はい	いいえ
Q19	それらのルールを明文化した業務マニュアル類が存在していますか	はい	いいえ
Q20	知財活動に関する社内のルールは、経営上の目的や位置づけを意識して定められていますか (目的と活動の例：社内の活性化を目的としているので多くの社員が参加するルールとしている、新製品の競争力強化を目的としているので新製品開発業務と一体化した業務の流れを定めている等)	はい	いいえ
Q21	知財活動の業務の流れが、研究開発業務など他の関連業務と連携するように定められていますか	はい	いいえ
Q22	知財活動に関する社内のルールが、日常業務を進める際に負担になると感じることはありますか	はい	いいえ
Q23	研究開発や製品企画に知的財産情報を活用していますか (活用の例：新規事業企画や新製品開発に着手する際に他社の特許を調査するなど)	はい	いいえ
Q24	知財活動に関する社内のルールを実際に運用するとともに、必要に応じて見直しを行っていますか	はい	いいえ

知財活動を実践する仕組みに関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。

※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

■ 知的財産活動に必要な規程・書式類の整備について

質問事項		回答	
Q25	職務発明規程を設けていますか	はい	いいえ
Q26	職務発明規程は実際に運用されていますか	はい	いいえ
Q27	職務発明規程(発明報奨制度を含む)以外に、独自のアイデア表彰制度等、創意工夫を促進するための制度を設けていますか	はい	いいえ
Q28	上記の表彰制度等は創意工夫の促進や社内の活性化に役立っていますか	はい	いいえ
Q29	営業秘密管理規程を設けていますか	はい	いいえ
Q30	営業秘密管理規程は運用されていますか	はい	いいえ
Q31	発明を特許出願するか営業秘密として管理するかを区別する基準を定めていますか	はい	いいえ
Q32	発明提案書や発明届出書などの書式を用意していますか	はい	いいえ
Q33	共同開発契約や開発委託契約などの契約書のひな形を用意していますか	はい	いいえ
Q34	知的財産のライセンス契約の契約書のひな形を用意していますか	はい	いいえ
Q35	知財活動に充てる年間予算を定めていますか	はい	いいえ

知財活動を実践する仕組みに関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項(「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など)があればお書きください。

※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

3. 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

■ 知的財産に関する法制度や実務の理解について

質問事項		回答	
Q36	経営者は、知的財産制度の概要を理解していますか	はい	いいえ
Q37	知的財産に関する法制度や手続など、知財実務に精通している人が社内にいますか	はい	いいえ
Q38	経営者は、知財に関する社外研修やセミナーの受講など、知財活動推進に必要な知識獲得を社員に促していますか	はい	いいえ
Q39	知的財産制度の理解を高めるため、社内研修・勉強会等を開催していますか	はい	いいえ

法制度・実務や知財戦略・知財経営に関する知識の獲得に関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。

※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

■ 社外の専門家との連携について

質問事項		回答	
Q40	弁理士などの社外の専門家に適切に指示を出せる人が社内にいますか	はい	いいえ
Q41	知財活動における専門的な相談ができる社外の専門家と連携できていますか	はい	いいえ
Q42	社外の専門家は、貴社の知財活動を理解し、質問に単に回答するだけに留まらず、積極的に助言・提案してくれますか	はい	いいえ

■ 知的財産に取り組むことの意義や効果について

質問事項		回答	
Q43	知財を経営に活かしている成功例に触れた事がありますか	はい	いいえ
Q44	知財を活用している他社の事例を聞いて、自社の知財活動に役立てたことがありますか	はい	いいえ
Q45	他社の知財活動と自社の知財活動を比較・分析したことがありますか	はい	いいえ
Q46	知財活動の一般的な意義や効果について説明することできますか	はい	いいえ

法制度・実務や知的財産戦略・知的財産経営に関する知識の獲得に関し、特に留意・工夫している点や特筆すべき取り組み、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。
※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

4. 知的財産活動の成果

■ 知的財産活動の具体的な成果について

質問事項		回答	
Q47	知財活動を実践することにより、具体的な成果を感じられましたか	はい	いいえ
Q48	知財活動の成果は、売上や利益などの数値に表れていますか	はい	いいえ
Q49	知財活動に対する支出は、事業の成果に見合ったものですか	はい	いいえ
Q50	知財活動を実践していくことが、経営上の成果につながると期待できますか	はい	いいえ

知的財産活動の成果に関し、特筆すべき点や、その他、回答に関する補足事項（「はい」「いいえ」を選んだ理由の補足など）があればお書きください。

※補足事項記入の際は、設問番号を併記してください。

以上です。ご協力ありがとうございます。

【様式2：診断書】面談者記入用

企業名	
-----	--

1. 知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ

① 知的財産活動の目的 は明確かつ具体的か	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産活動の目的が明確に意識されているか（競合者間における競争力の強化、取引者間における交渉力の強化、受注の決め手となる要素を創り出す、新事業を創出する、無形資産（知的資産）を見える化、財産化する、創意工夫を促進し社内を活性化する etc.） ● 知的財産活動の目的は具体的か（対象分野・製品、想定される競合相手、出願目標件数などの数値 etc.） ● 経営計画に知的財産の位置づけが明示されているか ● 年間業務計画に知的財産に関する計画や目標が記載されているか
② 知的財産活動の目的 は経営課題に沿って いるか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営課題をどう捉えているか ● 知的財産活動の目的は経営課題の解決に対応したものか ● 経営課題を解決する知的財産活動となっているか（知的財産活動のための知的財産活動になっていないいか） ● 知的財産活動と事業モデルはどのような関係にあるか
③ 知的財産活動の目的 が社内外の関係者に 浸透しているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産活動の目的が社内の関係者にも理解されているか ● 知的財産活動の目的が社外の協力者（弁護士・弁理士等）にも伝わっているか
面談者コメント	<p>評価</p>

2. 知的財産活動を実践する仕組み

① 組織体制・役割分担が整備されているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 担当部署などの組織体制 ● 知的財産専門の部署を設けているか ● 担当者は専任か兼務か ● そのような業務分担となっている理由は何か
② 業務の流れ等のルールが定められているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 特許出願や営業秘密管理の業務の流れが決められているか ● 規程等に明文化されているか ● 各々の業務の担当者は決められているか ● 業務の流れに工夫されている点はあるか
③ 規程・書式類が整備されているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産活動の基本方針を文書化したものがあるか ● 職務発明規程が定められているか ● 営業秘密管理規程が定められているか ● 報奨制度が設けられているか ● 発明提案書やライセンス契約等のひな形が用意されているか
④ ①②③は、知的財産活動の目的や企業のリソースに合致しているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産活動の目的と仕組みに不整合（社内の活性化が目的でありながら多くの社員が参加する仕組みになっていない、新規事業の立上げが目的でありながら新規事業部門の関与が薄い仕組みになっている etc.）は生じていないか ● 発生し得る業務量に対して仕組みが過大になっていないか
⑤ ①②③が実際に運用されているか	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役割分担が実際に機能しているか ● 規程やワークフローに沿って実際に業務が進められた実績があるか
面談者コメント	<p>評価</p>

3. 法制度・実務および知的財産戦略・知的財産経営に関する知識

<p>① 知的財産に関する法制度や実務を理解しているか</p>	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産法や実務(明細書作成・出願手続等)を理解しているのは誰か(経営者か、担当者か、社外の協力者か) ● 知的財産法や実務の知識は知的財産活動を進めるのに支障がないレベルか ● 社内の関係者に研修等の教育を行っているか ● 社外に相談相手が確保されているか
<p>② 知的財産戦略・知的財産経営に関する理解は十分か</p>	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営者の知的財産活動に対する期待が過大になっていないか(特許さえあれば事業が独占できる、特許をとれば直ちにライセンス料が稼げる etc.) ● 経営者が知的財産活動を過小評価していないか(訴訟ができなければ知的財産権など意味がない、サービス業に知的財産は関係ない etc.) ● 経営者が知的財産活動の効果を画一的に捉えていないか(排他権として使うもの etc.)
<p>面談者コメント</p>	<p>評価</p>

4. 知的財産活動の成果

<p>① 知的財産活動の具体的な成果が現れているか</p>	<p>[ポイント]</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 知的財産活動の具体的な成果が現れているか ● 成果が現れているのは主力事業かその他の事業か ● 成果の程度は顕著か、ある程度か ● 知的財産活動の成果を測る指標を持っているか ● 成果は知的財産活動の目的や位置づけに適ったものか
<p>面談者コメント</p>	<p>評価</p>

謝　　辞

7年間の活動を終了するにあたり、この活動を献身的に支えてきた行政のご担当の方々、民間委員の先生方、事務局の方々、また、全国において忙しい合間を縫って知的財産戦略コンサルティングの実地に参加し、新たな実務水準を築いていった多くの支援者の方々、事例調査でヒアリングにご対応頂いた経営者の方々に深く感謝致します。

我々の活動は終着点に達したのではなく、日本の競争力を向上させ、次世代のために豊かで誇れる国を作るという目標を実践していくフェーズに入ったのだということを、ここに改めて確認したい所存であります。

最後に、本プランニングブックを、我々の活動のよきパートナーであった事務局・三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社故鶴田哲也主任研究員に捧げたい。

本事業・全体会員会委員長 鮫島正洋

「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援事業」
全体委員会委員

役 職	氏 名	所 属
委員長	鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士
委 員	相原 正	相原特許事務所 弁理士
委 員	桑原 良弘	ディスプロ株式会社 代表
委 員	佐原 雅史	株式会社ブライナ代表取締役 弁理士
委 員	杉光 一成	知的財産教育協会 専務理事
委 員	塚越 雅信	インクタンク・ジャパン株式会社代表取締役社長
委 員	中山 喬志	日本知的財産協会 専務理事
委 員	土生 哲也	土生特許事務所 弁理士
委 員	松本 初男	インテリジェント・コスマス研究機構 産学官連携インキュベーション事業部 プロジェクトマネージャー 知的財産アドバイザー
委 員	溝口 督生	溝口国際特許事務所 弁理士

(委員は50音順、敬称略)

「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援事業」
マニュアル作成ワーキンググループ

役 職	氏 名	所 属
座 長	土生 哲也	全体委員会委員 (編集及び第Ⅱ章・第Ⅲ章-2・第Ⅳ章執筆)
委 員	佐原 雅史	全体委員会委員 (第V章執筆)
委 員	塚越 雅信	全体委員会委員 (第Ⅲ章-1執筆)
委 員	籾田 安之	株式会社API代表取締役 中小企業診断士・一級建築士 (第Ⅲ章-2執筆)
オブザーバー	鮫島 正洋	全体委員会委員長 (第I章執筆)

(委員は50音順、敬称略)

オブザーバー

特許庁総務部普及支援課

田口 恵一 課長
森田 光一 知的財産情報分析官
小野 昌彦 知的財産情報分析官
藤野 尚久 課長補佐(地域調整班長)
木村 真己 課長補佐(中小企業等支援企画班長)
宮本 一也 係長(中小企業等支援企画班)
宮平 直木 係長(中小企業等支援企画班)
鈴木 貴久 (中小企業等支援企画班)

特許庁総務部企画調査課

篠原 勝美 課長補佐

経済産業省経済産業政策局知的財産政策室

石原 徹弥 課長補佐

事務局

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

鶴田 哲也 知的財産コンサルティング室 主任研究員
渡部 博光 知的財産コンサルティング室 室長
松山 豊 知的財産コンサルティング室 主任研究員
後藤 誠 経営コンサルティング部(名古屋) コンサルタント
森口 洋充 知的財産コンサルティング室 主任研究員
肥塚 直人 知的財産コンサルティング室 副主任研究員
萩原 達雄 知的財産コンサルティング室 主任研究員
花田 文子 知的財産コンサルティング室 研究員
宇佐見 尚武 知的財産コンサルティング室 コンサルタント
北 洋祐 研究開発第2部(名古屋) 研究員
久保田美穂子 研究開発第2部(名古屋) 研究員

連絡先

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
(電話)03-6711-1200

特許庁 総務部 普及支援課 中小企業等支援企画班
(電話)03-3581-1101(内2145)

平成23年3月発行

本冊子は、特許庁が三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に委託した「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援事業」の一環として作成したものです。作成にあたっては、同社に委員会・ワーキンググループを設置して検討を行いました。