

平成27年度  
特許庁請負事業

**平成27年度中小企業等知財支援施策検討分析事業**  
**「地域・中小企業の知財支援人材に関する調査」**

**報 告 書**

**平成28年3月**

**株式会社三菱総合研究所**



平成 27 年度 中小企業等知財支援施策検討分析事業  
「地域・中小企業の知財支援人材に関する調査」  
報告書 目次

1. 調査の概要.....	1
1.1 調査の背景.....	2
1.2 調査の目的.....	2
1.3 調査の内容.....	2
1.4 調査の方法.....	3
1.5 調査の実施方針.....	5
2. 地域・中小企業の支援人材の実態.....	7
2.1 支援人材の全体像の把握.....	8
2.2 支援人材ごとの実態把握.....	14
2.3 人材の枠組みを横断する分析.....	54
3. 本調査の総括.....	59
3.1 支援人材育成にあたっての中長期的な課題.....	60
3.2 支援人材の育成.....	61
3.3 既存人材の有効活用.....	63
3.4 むすび.....	64
4. 参考資料.....	67
4.1 支援人材育成関連事業の実態把握.....	68



## 1. 調査の概要

---

## 1.1 調査の背景

我が国において、産業の活力を維持し、経済の安定的な成長を継続していくためには、知財の裾野を広げ、多様な産業界、大学、公的研究機関等がそれぞれの立場で、社会的課題に対応した研究開発を推進し新たな技術シーズを不断に生み出すことにより、その技術を商品・サービスとして社会に実装するための事業創出が必要である。しかし、事業創出・成長の側面においては、特に事業化の担い手が中小企業の場合、企業として大きく成長するケースは限られており、製品を市場に投入する力は弱いままとなっている。

このような状況下、知財に集約される技術シーズ及び開発能力を保有する我が国企業の強みを理解し、技術の需要と供給を繋ぎ、事業化を後押しできる知財支援人材の育成・確保が求められている。

---

## 1.2 調査の目的

産業構造審議会知的財産分科会において、更なる地域・中小企業への支援強化の方向性が示されたことを踏まえ、中小企業や地域への支援強化に向け、平成 26 年 5 月に、有識者による研究会(中小企業・地域知財支援研究会)を立ち上げ、4 回の議論を経て、7 月に報告書が取りまとめられた。当該報告書では今後の活動について4つの基本方針が提唱されており、そのうちのひとつとして「中小企業知財支援人材の育成に向けた活動の強化」が示されている。さらに、中小企業の知財の裾野拡大の障害となっている点として、質の高い中小企業・地域知財支援人材(以下「支援人材」という。)の不足が指摘されていることから、本調査事業では、支援人材の育成に向けた施策の企画立案の検討に資するべく、支援人材の実態調査及び分析を行い、支援人材育成・確保に向けた提言を得ることを目的とした。

また、その際、支援人材を十把一絡げにするのではなく、支援内容や機能によって区分すること、地域性を考慮した調査、分析を行うことによって現状の課題、今後の施策検討における示唆がより明確に浮かびあがることを狙った。

---

## 1.3 調査の内容

次の4点を、本調査にて実施した。

### (1) 支援人材の実態及び分析

以下のような中小企業・地域支援者である又は将来的に支援者になりうる人材について、人材種別・地域別の観点から、定量的に整理・分析した。

(例) 知財専門人材(弁理士、弁護士等)、中小企業支援人材(中小企業診断士、行政書士等)、中小企業支援関連機関における支援人材(商工会・商工会議所の経営指導員、金融機関の担当者等)、企業における知財人材(企業知財部、企業知財部 OB 等)、行政機関の支援人材(国、地方公共団体等)、教育機関・研究機関の知財人材(知財系大学院、大学等)

### (2) 支援人材の研修実態調査及び分析

支援人材育成のために実施している研修等について、目的、研修対象者、研修内容、実施

体制、課題と今後の対応等の観点から調査・整理し、課題を抽出するとともに分析した。

### (3) 地域知財人材育成関連事業調査

各経済産業局や地方公共団体を中心に、地域知財人材育成のために地域で行われている特徴的な事業(過去3年分程度)について、事業名、概要(主催、対象者、参加人数、共催等)を整理した。

### (4) 地域知財支援人材のキャリアパス実態調査

知財支援人材として活躍する人材を 16 名抽出し、経歴に関する基本情報、キャリアパスの特性の観点から調査することで、効果的な知財支援人材の育成施策検討のためのヒントを抽出した。

表 1 知財支援人材のキャリアパスに関するとりまとめの観点

整理項目案	主な取りまとめの観点	設定理由(意図・背景)
経歴に関する基本情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経歴(学歴、職歴)</li> <li>・ 著作、執筆物等</li> <li>・ 現在の業務内容</li> <li>・ 専門分野(の遍歴)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人物の基本的な情報を整理</li> </ul>
キャリアパスの特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知財支援関連業務を知った・取り組んだ契機</li> <li>・ 知財支援関連業務に力を入れようと思ったきっかけ・転機</li> <li>・ これら業務に従事する理由</li> <li>・ 知財支援の分野で力をつけたと考えた体験(業務体験、研修受講等)</li> <li>・ 今後の知財支援人材としての目指す姿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現在の活躍、地位を得るようになった行動と、その背景を探ることで、効果的な知財支援人材育成実現のためのヒントを提示</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 支援人材のあるべき姿</li> <li>・ 必要な資質</li> <li>・ 必要な経験</li> <li>・ 公的機関に求めること</li> <li>・ 他に実施している支援 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 活躍する人材としての立場から、知財支援人材育成に関する考え方を整理</li> </ul>

## 1.4 調査の方法

前節にて述べた調査内容を、次の 3 つの方法にて実施した。

### (1) 国内公開文献調査

各関係機関の公表資料、書籍、論文、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用し、各調査内容に関する情報を収集、調査した。本調査で取得した情報は、後述のヒアリング調査や委員会での検討のインプットとした。具体的には別紙「知財支援人材に関する定量分析」のとおりである。

また、知財を活用した融資を通じて中小企業を支援している金融機関、知的資産経営報告書の作成支援等により中小企業を支援している金融機関等の中小企業支援関連機関、地方

自治体の事例も支援人材の例として加え、調査の視点を広げた。

## (2) ヒアリング調査

(1)にて取得した情報等を踏まえてヒアリング対象者候補を抽出し、委員会の検討を経て、ヒアリング対象者として確定した。ヒアリング遂行時には多様な観点からヒアリングを実施するために委員が同行できることとし、適宜調整を行った。

## (3) 委員会による検討

外部有識者数名で構成される委員会を設置し、(1)および(2)の調査で取得した情報の整理・分析を踏まえた検討を行った。また、委員会での検討に支援を受ける側の中小企業の視点を入れ込むため、委員に中小企業経営者/知財担当者を1名選出した。委員会は計4回開催し、第4回委員会では委員以外にヒアリング対象者を中心にオブザーバとして招き、広く本調査内容を共有し、今後の施策検討に向けての議論を行った。

### <委員の構成>

表 2 委員長および委員会一覧

委員長	
土生 哲也	土生特許事務所
委員	
高崎 充弘	一般社団法人 知的財産教育協会 株式会社エンジニア
塚田 隆史	公益財団法人 埼玉県産業振興公社
西谷 亨	公益財団法人 川崎市産業振興財団
村 昭寛	株式会社 千葉銀行

※五十音順、敬称略

### <委員会の開催日と検討内容>

表 3 委員会開催日程

	開催日	検討内容
第1回	平成 27 年 9 月 3 日 (木) 10:00~12:00	・ヒアリング調査について ・国内公開文献調査について
第2回	平成 27 年 12 月 3 日 (木) 14:00~16:00	・ヒアリング実施結果について ・国内公開文献調査について ・報告書構成案について
第3回	平成 28 年 2 月 10 日 (水) 10:00~12:00	・報告書案について ・第 4 回委員会について
第4回	平成 28 年 3 月 23 日 (水) 15:00~17:00	・報告書発表&質疑応答 ・ディスカッション「支援人材のあり方」 ・参加者の知財支援に関する取り組み状況のご紹介

## 1.5 調査の実施方針

本調査では、支援人材を対象とする中小企業、支援内容の観点から構造化した。

### 1.5.1 支援対象の中小企業の区分

対象となる中小企業については、「知的財産推進計画 2015(知的財産戦略本部、2015 年 6 月)」においては、地方における知財活用による事業の担い手である中小企業等を 2 つのカテゴリーに分けて考えることが適当であるとされており、そこで示された「知財活用挑戦型」と「知財活用途上型」の 2 つ区分を用いた。

前者については、自らが保有する知的財産を意識して権利化等を行い、それを活用して自社製品を主体的に開発・生産して、海外展開も含めた挑戦的な活動を行っている中小企業である。後者は、権利化できるような知的財産(特に、技術)を有しておらず、知的財産に対する意識も薄く、生産する製品や販路・取引先も固定的で、多くは下請け的立場にある中小企業(そうした企業のうち支援対象となるべきなのは、現状を脱却して次の一步を踏み出したいという問題意識を持っている企業)である。

### 1.5.2 支援内容の区分

支援内容としては、知財についての気づきを与える、知財活用戦略の検討などの戦略面を支援する、知財出願等の知財実務を支援する、の 3 つに区分した。

### 1.5.3 支援対象企業と支援機能の区分による支援人材のマトリックス

上記の支援対象の中小企業を A(知財活用挑戦型)、B(知財活用途上型)とし、支援内容を 1.気づき、2. 戦略、3. 実務、として図 1 のとおり整理した。

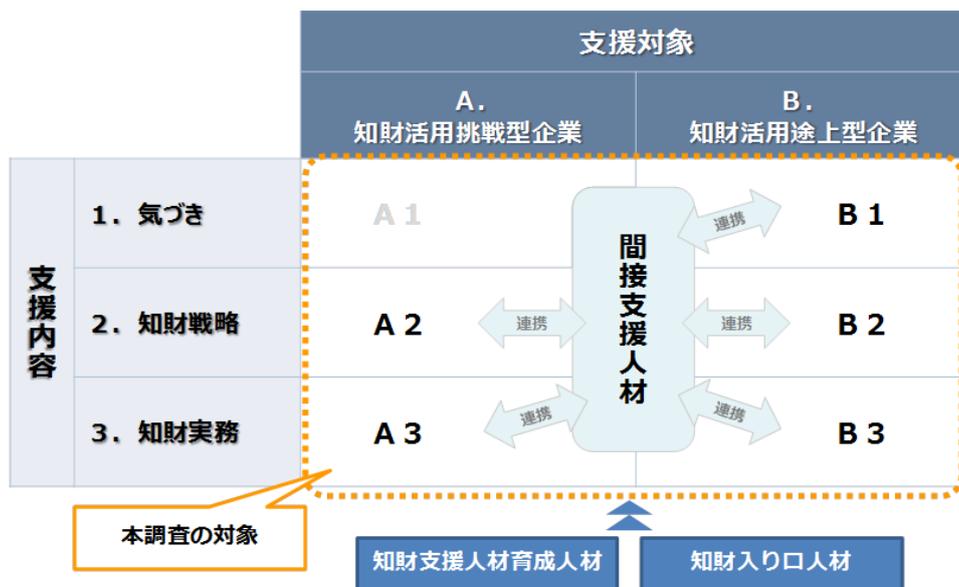


図 1 知財支援人材分類マトリックス

さらに、A1～B3 の人材は直接中小企業を支援することから「直接支援人材」とすると、自身は、直接は中小企業を支援せず、適切な人材を紹介する役割を担う間接的な支援を行う人材・組織が存在する実態も勘案し、それを「間接支援人材」とした。

また、これらの枠全体にかかる関連人材として、知財支援人材への紹介のみを行う「知財入り口人材」（例えば司法書士、会計士・税理士等の知財関連支援を主業務とはしていない人材）、知財支援人材の育成を行う「知財支援人材育成人材」も存在しているが、今回の調査では具体的な調査の対象外とした。今後、必要に応じて詳細な調査、検討が必要である。

上記の A1～B3 のセグメントに属する人材の定義については、下表のとおりである。なお、A1 人材については、「知財活用挑戦型」企業で、「気づき」を得ていない企業はないと考えられ、論理的に成立しないため除外した。

表 4 人材種別ごとの定義

人材種別	人材の概要
A1	—
A2	経営戦略に応じた、高度な知財戦略の骨格を策定、実践体制など知財活動基盤の整備を支援する人材
A3	国内・海外出願実務、国内・海外企業とのボーダレスな係争に関する実務、国内・海外企業とのライセンス契約等の高度な契約書類作成実務等の主として高度な実務面の支援を提供する人材
B1	知財の重要性を気づかせ、知財活動へのきっかけを与える人材
B2	経営者とともに経営戦略に沿った知財に対する取組の基本方針を考える人材
B3	出願実務、係争に関する実務、知財に関する契約等の書類作成実務等の実務面の支援を提供する人材
間接支援	金融機関等の中小企業支援関連機関や知財支援機関等に属し、中小企業の知財に関するニーズを把握しニーズを満たすために適切な直接支援人材を紹介する人材

#### 1.5.4 地域性の考慮

本調査では、これらの人材をセグメントごとに区分することに加えて、文献調査やヒアリング調査では地域性についても考慮しており、特にヒアリング調査については都市圏に偏らないよう配慮した。

#### 1.5.5 活躍人材の紹介

1.3.調査の内容のとおり、本調査では知財支援人材のキャリアパス調査を実施した。その結果をもとに、各セグメントの具体的な活動内容を想起しやすくすることを目的として、当該セグメントでも活躍している人材を具体的に紹介しているが、例えば、B3 セグメントで紹介した人材は、本来は B1～B3 セグメントすべてで活躍している人材であっても、本報告書の構成面での視点から、B3 セグメント「でも」活躍している人材として紹介していることに留意頂きたい。

## 2. 地域・中小企業の支援人材の実態

## 2.1 支援人材の全体像の把握

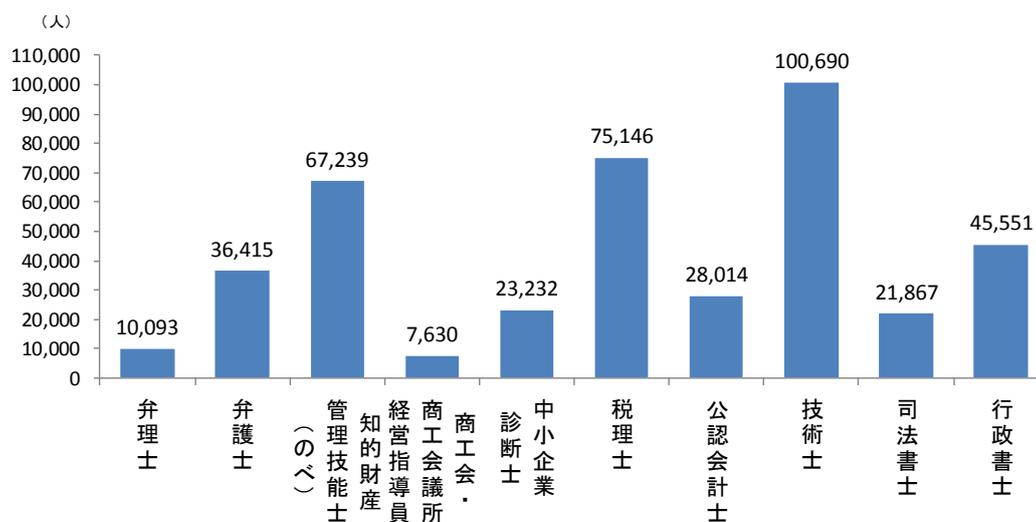
本節では、支援人材としての役割を担う専門人材やその他の組織の人材の全体像を定量的に把握する。

### 2.1.1 支援人材の担い手となる人材の総数比較

知財支援人材の担い手としての、国内に在籍する専門人材のうち、知財や中小企業支援に関わる人材の総数比較を図 2 で実施する。

知財に関するスキル・知見を保有し、支援人材として現状では大きな役割を担っている弁理士および弁護士は全国でそれぞれ約 10,000 人、約 35,000 人が在籍している。その他、知財管理技能士も知財の知識を保有する人材であり、1 級～3 級の資格保有者の合計(のべ数)は約 67,000 人と弁理士や弁護士に比べても多い。

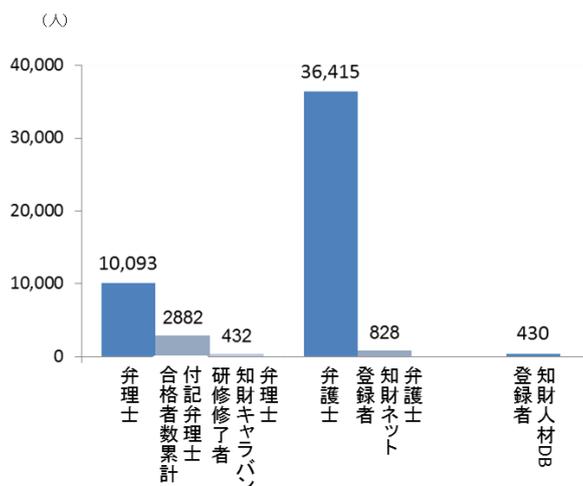
知財や技術に関する専門的なスキル・知見はないが、中小企業に対する経営指導に関するスキル・知見を有し、中小企業との直接的な接点も多い人材として、商工会議所の経営指導員(約 7,500 人)、中小企業診断士(約 23,000 人)、税理士(約 75,000 人)、公認会計士(約 36,000 人)、技術士(約 100,000 人)、司法書士(約 22,000 人)、行政書士(約 45,000 人)が存在する。



出所:脚注参照<sup>1</sup>

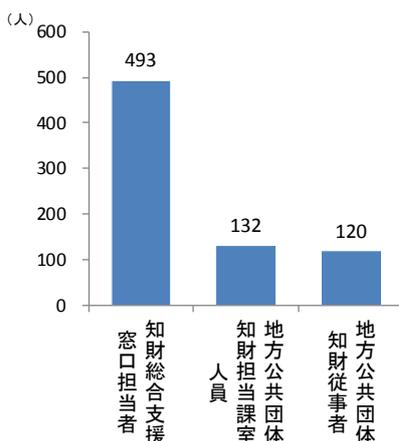
図 2 各種専門人材の国内在籍者数比較

<sup>1</sup> 弁理士:日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、弁護士:日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』、知的財産管理技能士:知的財産教育協会 HP より 2015 年 4 月時点の 1 級～3 級の有資格者数ののべ人数、商工会・商工会議所経営指導員:中小企業庁より 2014 年 4 月および同年 3 月時点の人数の合計、中小企業診断士:中小企業庁より 2015 年 4 月時点の人数、税理士:日本税理士会連合会『税理士界(2015 年 5 月発行)』、公認会計士:日本公認会計士協会 HP より 2015 年 10 月時点の人数、技術士:日本技術士会より 2015 年 6 月時点の人数、司法書士:日本司法書士会連合会 HP より 2015 年 10 月時点の個人会員数、行政書士:日本行政書士会連合会 HP より 2015 年 10 月時点の個人会員数



出所:脚注参照<sup>2</sup>

図 3 弁理士・弁護士の総数と、うち特定の資格・知見を保有する人材数



※「地方公共団体知財従事者」は、地方公共団体の知財支援中核機関における従事者。

出所:脚注参照<sup>3</sup>

図 4 士業以外の知財支援人材の人数

地域の支援人材として特に活躍が見込まれる日本弁理士会主催の弁理士知財キャラバンの研修修了者は 432 名、付記弁理士合格者数累計は 2,882 名、弁護士知財ネットに登録している人材数は 2015 年 1 月時点で 828 名、知財人材データベース登録者数は 430 名、知財総合

<sup>2</sup> 弁理士:日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、付記弁理士合格者数累計:特許庁HPより2003年度～2014年度の合格者数累計、弁理士知財キャラバン研修修了者:日本弁理士会より2015年第1クールおよび第2クールの修了者数、弁護士:日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』、弁護士知財ネット登録者:弁護士知財ネットHPより2015年9月時点の人数、知財人材DB登録者:知財人材データベースHPより2015年9月時点の登録者数

<sup>3</sup> 知財総合支援窓口担当者:特許庁(窓口支援担当者、配置弁理士、配置弁護士の合計(27年度))、地方公共団体知財担当課室人員および地方公共団体知財従事者:特許庁『平成25年度 地域における中小企業に対する知財支援活動状況等分析調査』

支援窓口の担当者数(窓口支援担当者、配置弁理士、配置弁護士の合計(27 年度))は 493 名となっている。その他、地方公共団体の知財担当者も支援人材として活躍しており、各都道府県庁及び政令指定都市の市役所で知財関連業務に従事している人数は 252 名いる。

また、金融機関においても、ごくわずかであるが、知財支援を行っている人材も存在する。

### 2.1.2 都道府県ごとの支援人材の偏在度比較

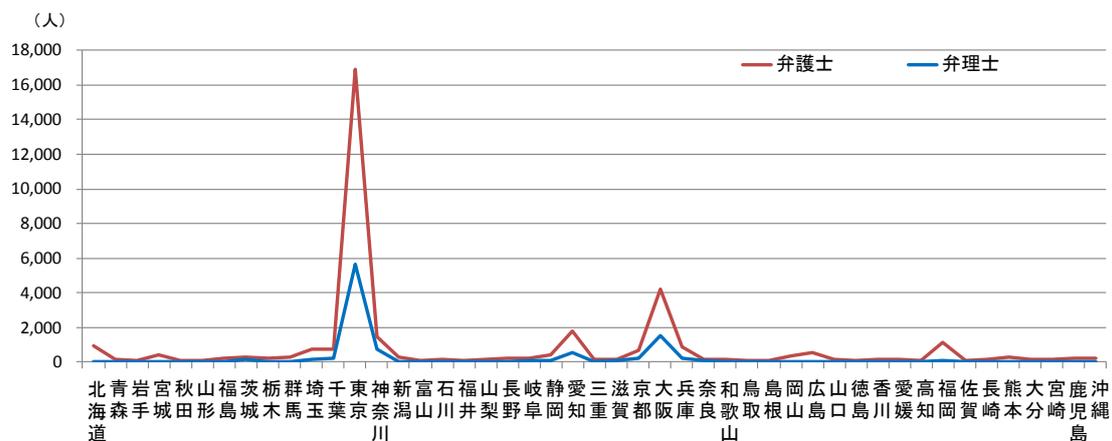
本項では、知財支援人材の主な担い手である人材について、地域ごとの偏在状況を分析する。

図 5 は国内に登録されている弁理士数及び弁護士数を都道府県別に比較したグラフである。弁理士、弁護士ともに東京、神奈川、愛知、大阪、福岡といった大都市圏に集中していることが読み取れる。

図 6 は都道府県ごとの弁理士数と特許出願件数を併記して比較したグラフであり、図 7 が弁理士 1 人あたりの特許出願件数を都道府県別に比較したグラフである。東京や大阪、神奈川等の弁理士が多い都市部および、北海道、秋田、奈良、高知、熊本等の特許出願が少ない道県では、弁理士 1 人あたり特許出願件数が全国平均を下回っている一方で、山口、愛媛、鳥取、三重の各県では、弁理士 1 人あたり平均の 4 倍～8 倍程度の出願を行っている計算となる。弁理士 1 人あたりの出願件数が都道府県で均一な状態を偏在度が少ないと仮定すると、弁理士については特定の都道府県に偏在していると考えることができる。

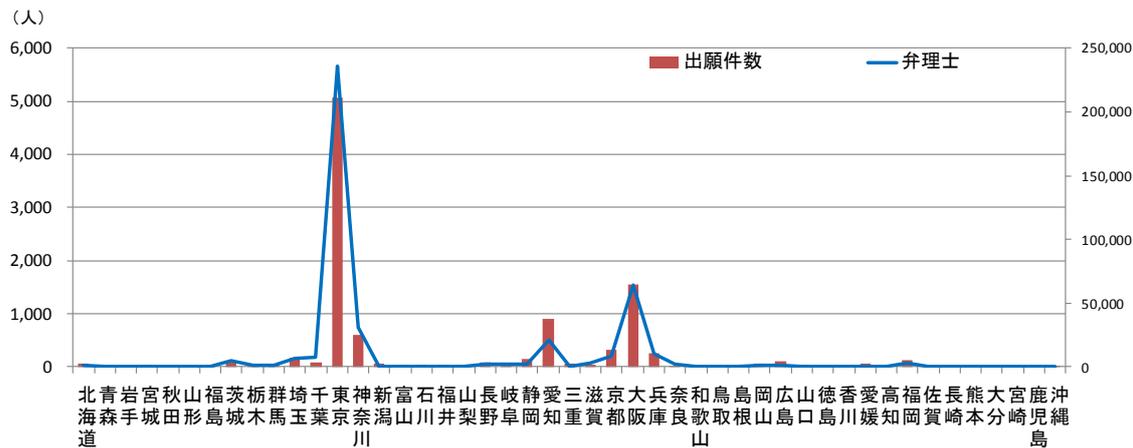
都道府県内の弁理士数を企業数で除した数値を比較すると(図 8)、東京や大阪等の大都市圏では企業数が多いにも関わらず、大きな数値となっており、弁理士の偏在が見てとれる。

また、図 9 では各都道府県内に所在している中小企業による特許出願において、代理人の所在地ごとに全体に占める割合を分析し、都道府県別に比較した結果を示す。都市部や地方部のどちらにおいてもほとんどの道県で、最も近隣の大都市の代理人を活用した出願の割合が最も高くなっている。弁理士が偏在していることから地方部の出願人も都市部の弁理士に依頼していることが読み取れる一方で、裏を返せば他都道府県の弁理士を利用しての特許出願についてはどの地域においても一般的に実施されていることが推察される。



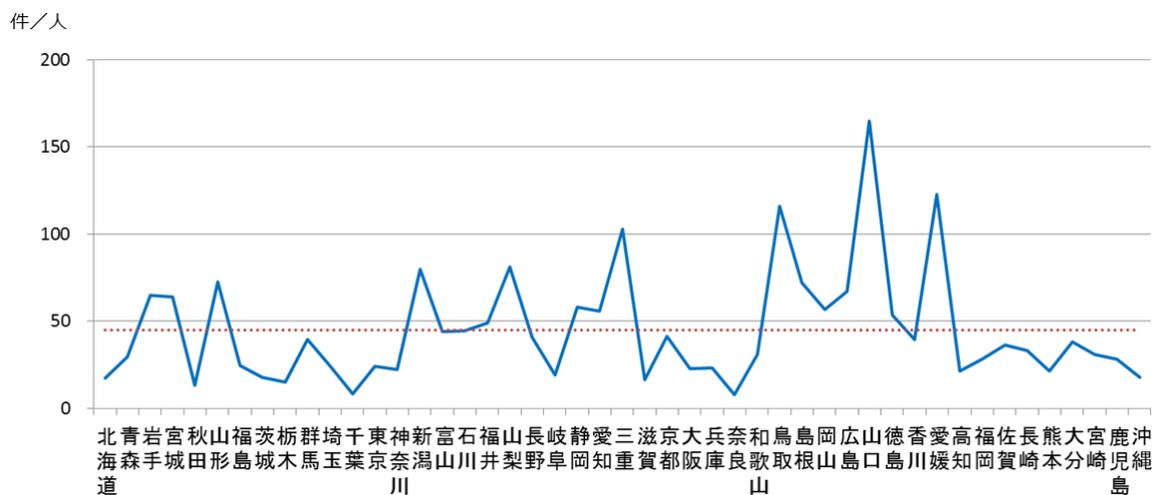
出所: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』および日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』

図 5 都道府県別弁理士数および弁護士数



出所: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』および特許庁(2007～2014年)

図 6 日本人による都道府県別出願件数および弁理士数

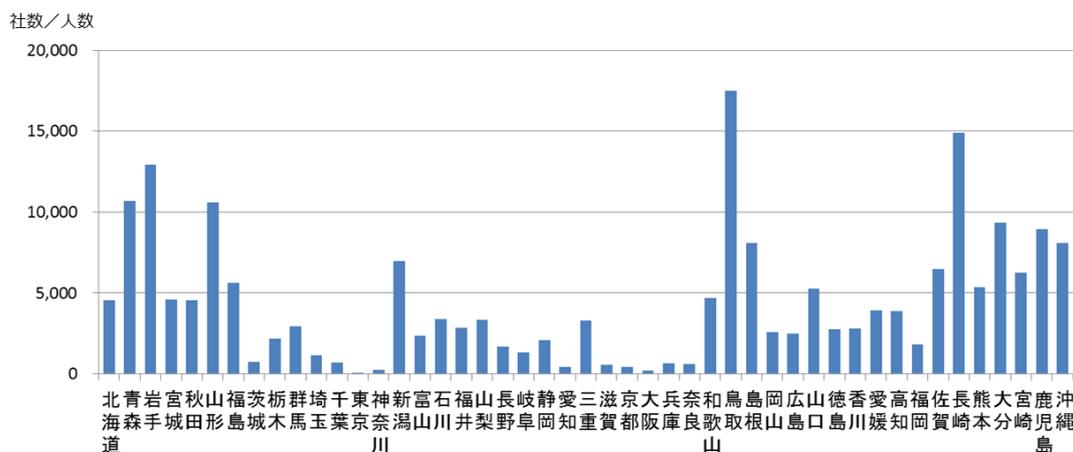


※都道府県別に都道府県内の出願件数を弁理士数で割った数値を比較。

※赤い破線は全国の前平均値。

出所: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』および特許庁(2007~2014年)

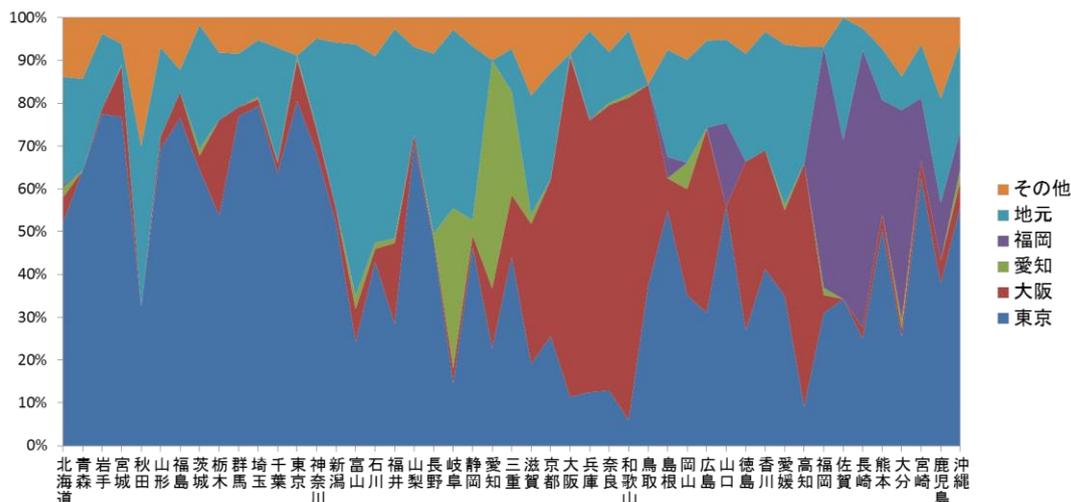
図 7 都道府県別 弁理士一人あたりの出願件数



※グラフは各都道府県の企業数を弁理士数で除した数値を比較。

出所: 中小企業庁『中小企業白書(2015)』および日本弁理士会『弁理士白書(2015)』

図 8 都道府県別 弁理士一人当たりの企業数



※各都道府県に所在する中小企業が行っている特許出願について、代理人の所在地を「東京」、「大阪」、「愛知」、「福岡」、「地元」(当該都道府県)、「その他」に分けて集計した。  
 ※東京、大阪、愛知、福岡の企業等が、各都道府県の代理人を利用している場合には、それぞれの都府県の数値として集計し、「地元」としては扱わないこととした。

出所:特許庁(2013～2014年)

図 9 各都道府県の特許出願における代理人の地域別分布

なお、同じ弁理士といえども様々なスキル・知見を持った弁理士が存在するため、支援人材を一律に分析した上記の分析のみで専門人材の偏在について断じることは多少浅薄ではあるが、全体像を把握することを目的とした分析として認識されたい。

## 2.2 支援人材ごとの実態把握

本節では、知財人材を支援内容や保有するスキル・知見によって類型化し、それぞれの人材ごとに人材の概要や具体的な人材像、過不足の状況、地域偏在度、育成・研修実態等の実態を整理し、今後の育成、有効活用における課題や、今後の期待等を取りまとめる。

なお、中小企業に対して知財支援を提供する人材は、①弁理士や弁護士等知財の専門家としてのバックグラウンドを持ち、知財に専門的な領域での支援を行う人材と、②知財とは直接的には関係のない領域で中小企業支援を実施し、事業戦略の策定や社内体制支援、その他専門サービス等を提供している人材に大別できる。以降、本報告書においては前者を「知財系人材」、後者を「経営・マネジメント系人材」と定義し、分析を行う。

ただし、両者は明確に分類されるものではなく、また、同一の人材が他方についても一定のスキル・知見を保有することが中小企業の支援にとっては理想的であり、これにより幅広い支援を実施することが可能となる。

### 2.2.1 A1 人材

A1 人材は分類上、「知財活用挑戦型」企業に対して知財の有用性に関する「気づき」を与える人材と定義されるが、知財活用挑戦型企業は知財活動の有用性を認識しており、論理的に成立しないため分析の対象外としている。

### 2.2.2 A2 人材

A2 人材とは・・・  
「経営戦略に応じた、高度な知財戦略の骨格を策定し、実践体制の整備を支援する人材」

#### (1) 人材の概要

A2 人材はこれまで国内外で特許出願等を行い、知財権(特許権、商標権、実用新案権、著作権等)により保護されている製品を販売する等、知財活動を積極的に推進している企業に対して、知財戦略、経営戦略の全体像を策定し、それらの実行を支援する人材として定義される。

上記の定義を踏まえ、A2 人材が担う具体的な中小企業支援の内容の一例を知財系人材と経営・マネジメント系人材に分けて以下に示す。なお、A2 人材は一方のスキルのみでなく、もう一方のスキルについても比較的高いレベルで備えていることが必要となる。

##### ① 知財系人材の支援内容

- 国内外の法制度や市場環境(市場規模動向、競合企業の動向等)を踏まえた、出願戦略の全体像の策定

- 市場拡大を目的とした自社特許・自社技術のライセンスおよびその後の市場開拓のための高度な戦略の策定
  - 国内外の企業から自社知財の侵害を受けた際の係争・調停戦略の全体像策定等
- ② 経営・マネジメント系人材の支援内容
- 現地企業と合弁会社を作る際に、いかに本社の意向を汲んだ運営を行うか、企業戦略に知財をどのように関与させるかといった幅広い知財活用戦略の骨格立案
  - 共同研究・製造委託先等としての国内外企業とのマッチング・アライアンス支援等
- ◇ 「海外展開を計画している中小企業に対して、知的財産の重要性を意識させることを目的に、支援機関等と連携して支援担当者が訪問して海外展開に向けた情報及び海外展開関連支援の情報を提供している。」(東北地方 支援機関職員)

## (2) 具体的な人材像

前項で示すような支援活動を実施するために、A2 人材には支援対象企業の成長戦略ビジョンや組織設計、製品開発戦略等の企業戦略を把握した上で、知財で解決されるべき事柄を抽出し、企業経営全体の整合を取りながら解決に導くスキルが必要とされる。

また、具体的な知財支援を行う際に必要な知見として、中小企業の事業分析に当たり、競合企業の動向や顧客ニーズの変化等の外部環境や中小企業の経営分析等の内部環境分析の手法、海外での特許出願、係争対応に必要な海外法制度に関する知識等が A2 人材に求められる。

特に、①知財系人材には知財の制度や実務に関する高いスキルや知見が、②経営・マネジメント系人材にはグローバルな市場環境を俯瞰し、分析する高いスキルがそれぞれ求められる。

上記のようなスキル・知見を保有する A2 人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

### ①知財系人材

- 弁理士または弁護士の資格を持ち、企業での高度な知財戦略の立案・実行等の実務に関わる勤務経験を有する人材
- 弁理士または弁護士の資格を持ち、中小企業へのコンサルティング経験を豊富に有する人材

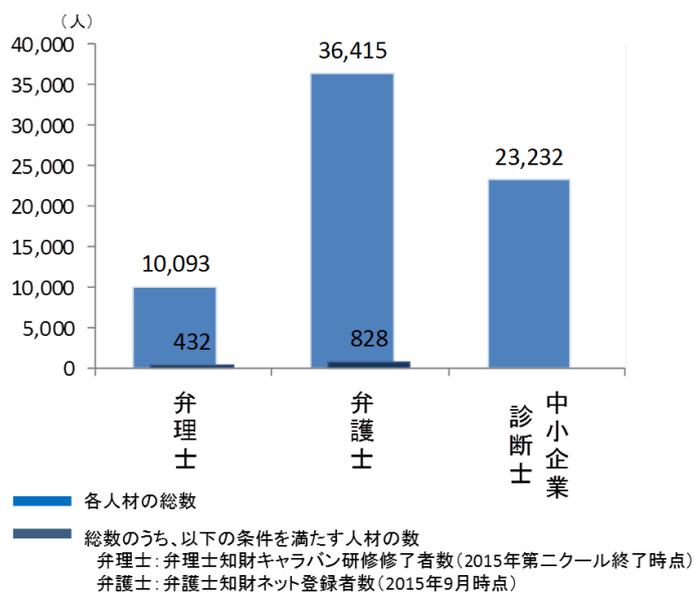
### ②経営・マネジメント系人材

- コンサルティング会社や金融機関等に所属し、知財戦略に関するコンサルティングを行っている人材
- 企業で知財実務に携わった後に、地方公共団体の外郭団体や各地域の知財支援団体等の職員として勤務している人材

図 10 より、弁理士の総数は約 10,000 人だが、そのうち経営・マネジメントに関するスキル・

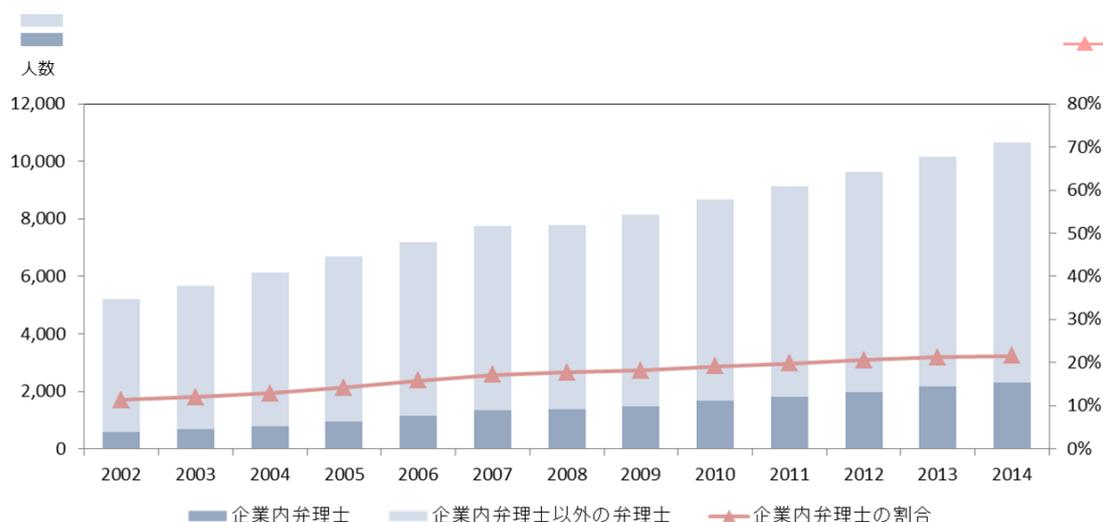
知見を持つ一部の弁理士が A2 人材の主な担い手となっている。上記のスキル・知見を習得することを目的とした研修として、弁理士知財キャラバンの導入研修があるが、同研修を受講した弁理士は総数約 10,000 人のうち、300 名程度と全体の 3%に過ぎない。一方、企業における勤務経験という観点では、図 11、図 12 より、企業に勤務する弁理士の割合は全体の 20%を超えており、従事する業務のうち、「研究企画、戦略策定」は 15.8%を占める。また、弁護士の総数は約 35,000 人だが、そのうち弁理士知財ネット会員は約 800 人(全体の 2%程度)と、知財を専門的に取り組む弁護士についても限定的であると言える。

A2 人材の支援対象である知財戦略に積極的に取り組む企業は都市部に集中していることが想定され、A2 支援の市場性を求めて A2 人材については一層の偏在化が進んでいると推察される。しかし、地方の中小企業が、戦略面での支援を地元の弁理士ではなく、都市部の支援人材に依頼している実態も見られる等、A2 人材が偏在していることに対する課題意識は高くない。



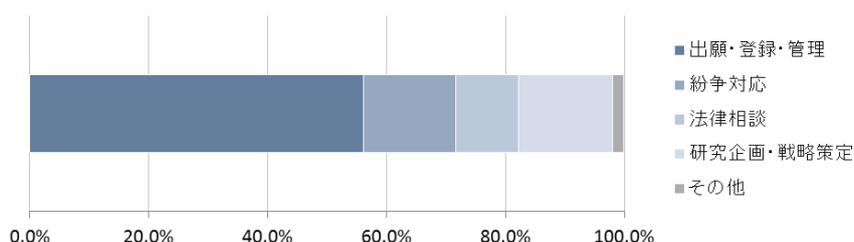
出所: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』および中小企業庁(2015年4月)

図 10 A2 人材候補の総数比較



出所: 日本弁理士会『パテント(2016 Vol.69 No.1)』

図 11 弁理士総数と企業内弁理士数の推移



出所: 日本弁理士会『パテント(2016 Vol.69 No.1)』

図 12 企業内弁理士の業務内容割合

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

(2)で具体化した A2 人材の育成について、知財系人材に対しては企業での実務経験が重要だという意見が大部分を占めた。また、A2 人材の育成に役立つ研修は、弁理士や弁護士が一般的に受けるような研修(士業団体が主催する定期研修、弁理士・弁護士向けのセミナー等)ではあまり実施されていない。

ただし、事例としては多くないが、先述した日本弁理士会主催の弁理士知財キャラバンにおける導入研修等、経済産業局や関連団体を中心に実施されている事業の一部で、知財系人材の A2 人材育成に資すると考えられる事業・研修も展開されている。

知財系人材にとって、事業会社や法律事務所での就業経験が重要であることは前述の通りである。事業会社で企業の戦略に触れ、出願戦略の立案・遂行に関与する経験を積むことで、特許出願・特許関係争の背景にある支援対象企業の企業戦略までを踏まえた支援を提供するためのスキル・知見が高められる。また、事業会社において、弁理士や弁護士等と協業することによって、支援人材に求められる役割についての理解も促進される。

なお、中小企業支援においては中小企業で実務経験を積んでいることが、中小企業の課題を把握する上で望ましい。ただし、大企業での就業経験も中小企業支援に生きる要素は大いにあり、中小企業に独特の事業環境や経営課題等にそれらをカスタマイズしていくことで効果の高い支援を実施できる。

- ◇ 「実務経験は重要であるが、大企業と中小企業とでは事情や経営環境が大きく異なるため、中小企業支援に当たっては中小企業での実務経験を積むことが望ましい。」(四国地方弁理士)

また、企業等での就業経験の代替となる経験を積むことによっても、企業目線での支援活動を実施するスキル・知見等は蓄えられる。専門人材として、若い時期に企業の戦略面を含めた支援をする経験を積むことが、支援人材として活躍するために重要となっている。同じように、企業の経営者と話す機会をいかにして設けるかが、A2 人材の育成にあたっては重要である。

- ◇ 「実務経験はないが、幸運にも特許事務所に勤めていた時代に、アシスタントとして大企業の経営者と直接やりとりが出来るような案件に多数関わったことが、現在の活動に活きている。」(大阪府 弁理士)

経営・マネジメント系人材の育成においても、企業での勤務経験の重要度は高いと考えられる。特許等の知財が実際の業務の中でどのように活用されているかを把握していることにより、より具体性の高い支援が可能となる。

知財系人材と経営・マネジメント系人材の両者に共通して、A2 人材の育成に資する経験の一例として以下のような経験が挙げられる。(括弧内には、それらの経験を積むことで向上するスキル・知見を記載する。)

- 海外展開を進めている企業で、知財戦略・事業戦略の立案、遂行に関与する経験  
(海外展開時の特許出願ノウハウに関する知見、経営課題の本質を理解し知財を活用して課題を解決する戦略を構築するスキル等)
- 知財活動に積極的に取り組む企業を顧客先として持つ法律・弁理士事務所に在籍し、国内外の企業との知財関係争等に関与した経験  
(各地の法制度に関する知見、知財関係争で想定されるトラブルに対する知見とそれらトラブルへの対応力、訴訟を意識した知財戦略を構築するスキル等)

#### (4) A2 人材の育成・有効活用における課題

前節までを踏まえ、A2 人材の育成・有効活用における現状の課題について、それぞれの観点から分析する。

##### ● 育成観点からの課題

A2 人材に育成するには、その人材が企業等で、中小企業の経営や事業運営に関わる経験を積んでいることが重要である。しかし、A2 人材の主な担い手である知財系人材の弁理士・弁

護士が一般的に受講している研修は、出願業務等の知財実務に関する研修が多く、企業の事業戦略について理解を深め、コンサルティングスキルを高めうる研修は少ない。また、実務経験を積むために、企業へ就職や転職をすることは一般的に困難であり、重要性に気づいた場合であっても実務経験を積むための環境を作ることは容易ではない。A2 人材が活躍する市場が今後拡大していくことで、実務経験を積む環境を整備することの重要性が高まり、企業等でも取り組みが進む可能性がある。

- 支援人材の有効活用観点からの課題

知財系人材、経営・マネジメント系人材に関わらず、A2 人材は地域ごとに偏在し、首都圏に集中的に存在している。しかし、地方の企業による都市部の弁理士への依頼が進んでいることから課題としての緊急性は高くないと考えられる。

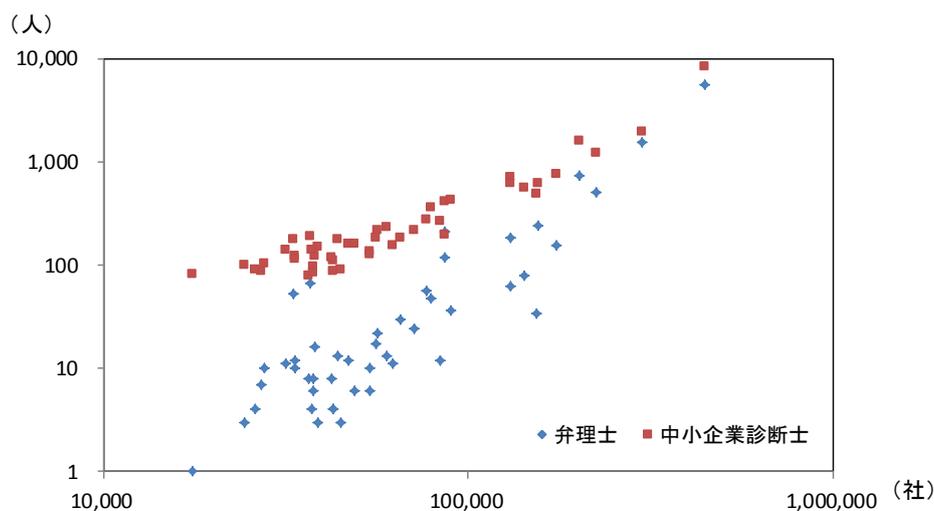
一方で、高度な中小企業の支援ニーズに対して、適切な A2 人材をマッチングする必要がある。しかし、A2 人材に関する情報は特に少なく、その中で適切な支援人材を探索することは中小企業にとって困難である。中小企業のニーズに合った支援人材とのマッチングは今後の大きな課題である。

## (5) 小括

A2 人材は、中小企業が抱える経営課題の解決を目的とした支援を行う人材のことである。戦略的な支援を実施するために、知財に専門的な視点からの知財系人材としてのスキル・知見と、事業戦略・経営戦略に関する視点からの経営・マネジメント系人材としてのスキル・知見の両方の要素が必要となる。

### ①A2 人材は不足しており、企業勤務経験者等の活用が期待される

A2 人材は、民間企業の経営戦略や知財戦略の立案・遂行に関わる経験をした人材等が主な担い手となっている。その中心である弁理士や弁護士に対して、経営・マネジメントに関するスキル・知見の習得を目的とした研修の事例はほとんど見られず、A2 人材たりうる人材は不足している。また、弁理士、弁護士以外の企業勤務経験者、中小企業診断士等、知財に専門的なスキル・知見を有していない人材であっても、経営戦略における知財の位置づけや役割について理解を深めることで A2 人材として活躍できると考えられる。中でも、中小企業診断士はその母数も多く、弁理士と比較すると偏在度も小さいため、より地域に密着した知財支援ができる人材として期待される。



※横軸を都道府県に所在する中小企業数、縦軸を都道府県に所在する人材(弁理士または中小企業診断士)数として、各都道府県をプロット。

※近似直線の傾きが大きいほど、企業数に対する偏在度が大きい。

出所: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』および中小企業庁

図 13 弁理士と中小企業診断士の都道府県別偏在度比較

## ②短期的には知財人材データベースの充実等の人材の有効活用施策強化が重要

A2 人材に対する中小企業のニーズは、短期的には既存の人材を有効活用することで充足できると想定される。知財人材データベースの充実や、支援人材同士のコミュニケーション機会を増加させることによって相互に企業を紹介しあう仕組みを構築する等、各支援人材の専門性と中小企業のニーズとを適切にマッチングする施策を立案することが重要であろう。

## ③長期的には、経営戦略の立案・実行に関与する経験ができる機会を創出することが必要

一方、中長期的には A2 人材の育成を進めることも重要となる。特に地方の中核都市においては A2 支援に対するニーズの高い中小企業も多く存在すると考えられ、密度の高い支援を行うために、地域に A2 人材がいることが望ましい。A2 人材に求められる戦略のフレームワークを利用するスキルや、経営指標に関する知見等の基本的なスキル・知見については研修等で習得することができるものの、それらを実践的に活用するためのスキル・知見については研修のみで習得することは困難である。それらの習得には企業の戦略立案・実行に関与する経験やそれに類似する経験を積むことが求められる。ただし、海外での知財関連係争に関与する経験等、高度な実務経験は地域で得られるものではないため、A2 人材の候補の、民間企業への育成派遣を推進する制度を充実させ、上記の環境を用意することが重要となるだろう。また、一部で見られる A2 人材の育成を目的とした事業、研修の事例を増やし、A2 人材としての役割を担う人材が適切な研修を受講できる体制を整えることが必要である。

『中小企業支援は気持ちです』  
～下町ロケット弁護士の中企業支援～

鮫島 正洋 氏 (内田・鮫島法律事務所)



【経歴・経験】 ～『企業経験が現在の活動に活かしている』～

大学卒業後、フジクラに入社。その後、日本アイ・ビー・エム株式会社にてノーベル賞受賞発明(原子間力顕微鏡・酸化物超伝導体)の権利化その他の特許実務を経験。弁理士・弁護士資格取得後、いくつかの法律事務所を経て、現在に至る。知財をビジネスにつなげるうえで、企業経験が活かしている。

【現在の業務内容】 ～『下町ロケットの神谷弁護士』～

事務所として、個人として、支援内容・対象は多岐にわたるが、自身がモデルとなった池井戸潤著『下町ロケット』の神谷弁護士としての活動は最も分かりやすい例だろう。中小企業のよき相談役として、大企業・中堅企業に比肩しうるレベルの知財/法務機能をアウトソーサーとして提供し、知財戦略・紛争解決から技術法務に至るまで、多岐にわたるサービスを業とする。現状中小企業向け支援は収益性が厳しいが、若手には「気持ちでやれ」と鼓舞している。

【知財支援への考え・想い】 ～『知財コンサルをビジネスの領域へ』～

リーマンショック等で知財コンサル事業者のほとんどが撤退してしまった。現在、知財コンサル人材は枯渇しているものの、その収益性の厳しさから人材の増加は見られず、若手も育っていない。特許事務所が提供する知財コンサルは、コンサルを媒介として、特許出願等で利益を出すモデルとなっているが、この手法だと、本来特許出願する必要のない事案における中立性・公平性に疑義がでる。今後は、知財コンサル自体を対価の対象とするビジネスモデルを構築すべきである。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

『どんな企業も全力で支援』  
～中小企業支援に情熱を燃やす企業 OB～

大野 健造 氏 ((一社) 発明推進協会)



【経歴・経験】 ～『知財の渉外業務等の経験が活かしている』～

松下電器産業(パナソニック)に入社後、技術本部で開発業務等に従事。その後、知的財産権センター渉外部に配属され、ライセンス交渉、全社の知財戦略業務を担当。同社退職後は、日本特許情報機構で中小企業支援に従事。現在、発明推進協会より大阪の知財総合支援窓口配置され、中小企業の知財支援を行っている。知財支援において、開発業務及び知財の渉外業務の経験が活かしている。

【現在の業務内容】 ～『中小企業をワンストップで支援』～

大阪の知財総合支援窓口で、中小企業が経営の中で抱える知的財産に関する相談をアイデア段階から事業展開段階まで受付け、専門家と協働して多数の企業を支援している。また、企業訪問による支援や、知的財産を活用していない中小企業の発掘を行っている。研究開発段階から特許出願及び事業化につなげる支援は、非常にやりがいがある。日本の企業を元気にするため、どんな企業も全力で支援することをモットーとしており、今までの経験を最大限活かすように努力している。

【知財支援への考え・想い】 ～『知財支援人材に求められる資質は情熱』～

知財支援人材に求められる資質は情熱である。今後は、中小企業に寄り添い、中小企業の立場で

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

物事を考えることができ、技術・知財の目利き力がそなわった、知財、技術、ビジネスという3要素がわかる人材が必要となる。国の発展を考えたとき、これから海外展開を図ろうとしている企業の支援ができる人材が最も重要となろう。日本と世界を幸せにするという想いが大切である。

### 2.2.3 A3 人材

A3 人材とは・・・

「国内・海外出願実務、国内・海外企業とのボーダレスな係争に関する実務、国内・海外企業とのライセンス契約等の高度な契約書類作成実務等の実務面の支援を提供する人材」

#### (1) 人材の概要

A3 人材は知財活用を経験を重ねて優れた知財を有し、グローバルに事業展開する(あるいはしようとしている)中小企業に対して、国内・海外特許出願等実務、国内・海外企業との係争に関する実務、国内・海外企業とのライセンス契約等の契約書類作成実務等の実務面の支援を提供する人材として定義される。A3 人材の支援内容は、大きくⅠ.出願、Ⅱ.契約、Ⅲ.係争に分類され、人材によってどの領域に強みを持っているかは異なる。

A3 人材の具体的な支援内容の例を以下に示す。

- 事業戦略を踏まえた国内・国際特許の出願書類作成(出願)
- 係争の予防と係争後の対応を念頭においたライセンス契約・共同開発・秘密保持契約等の契約書類作成(契約)
- 知財係争に必要な書類(訴状、答弁書等)の作成(係争)

#### (2) 具体的な人材像

前項で示すような知財支援活動を実施するためには、特許出願等において代理人になれる資格が必要であり、A3 人材としての役割の担い手は知財系人材である弁理士・弁護士の資格保有者に限定される。

A3 人材は弁理士、弁護士の資格保有者であり、国内の知財関連の法制度等に関する知見を有していると想定される。また、それらに加えて A3 人材の支援対象企業は海外での事業展開も想定されるため、海外の法制度・運用や、外国出願の際に適用される特許庁や各種団体の補助金制度など支援メニューについての知見が必要とされる。

また、一方で海外企業との競争を意識した特許出願等が求められることが多いため、把握しておくべき市場動向の規模も拡大し、それに対応する分析スキルを保有する人材は、A3 人材として質の高い支援を提供できている。

また、大部分の A3 人材は知財実務のみを支援対象としているが、一部の人材は知財実務の支援を行う際に支援対象企業の企業戦略を理解した上で、戦略と実務を連携させた支援を

提供している。これらの人材は知財実務支援人材としてのスキル・知見と、企業戦略を把握した上で知財戦略を支援する人材としてのスキル・知見、さらに事業戦略・経営戦略に関する視点からの経営・マネジメント系人材としてのスキル・知見を持って実務支援を行うことで、より中小企業のニーズに合致した支援活動を可能としている。

- ◇ 「中小企業は知財による競合企業の牽制には興味を持っていることが多く、常に訴状を書けるかという視点で考えて出願書類を作っている。」(東京都 弁理士)

上記のようなスキルを保有する A3 人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

①知財系人材

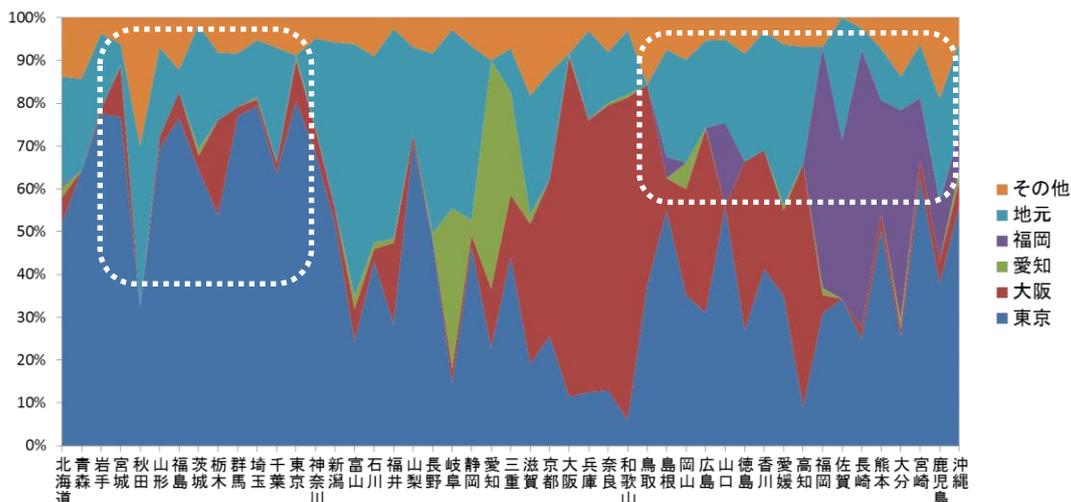
- 弁理士または弁護士の資格を持ち、知財活用意識の高い企業の出願、係争を支援した経験を持つ人材
- 弁理士または弁護士の資格を持ち、知財活用意識の高い企業で知財・係争に関わる実務を経験、企業を退職し、中小企業の支援を行っている人材

②経営・マネジメント系人材

- (該当する人材は存在しない)

図 14 と図 15 を比較すると、地方部においても PCT 出願を行う場合には通常の出願よりも都心部の弁理士に依頼する割合が高い。このことから、海外出願を担えるような弁理士が、全弁理士の分布よりもさらに都市部に偏在していることが示唆される。同様に、A3 人材についても都市部への偏在度が大きいと考えられるが、地方部の中小企業であっても都市部の弁理士の活用がある程度進んでおり、全国的にみると人材の不足は顕在化していない。しかし、これは A3 人材を必要とする中小企業が少ないことによるものであると推察される。

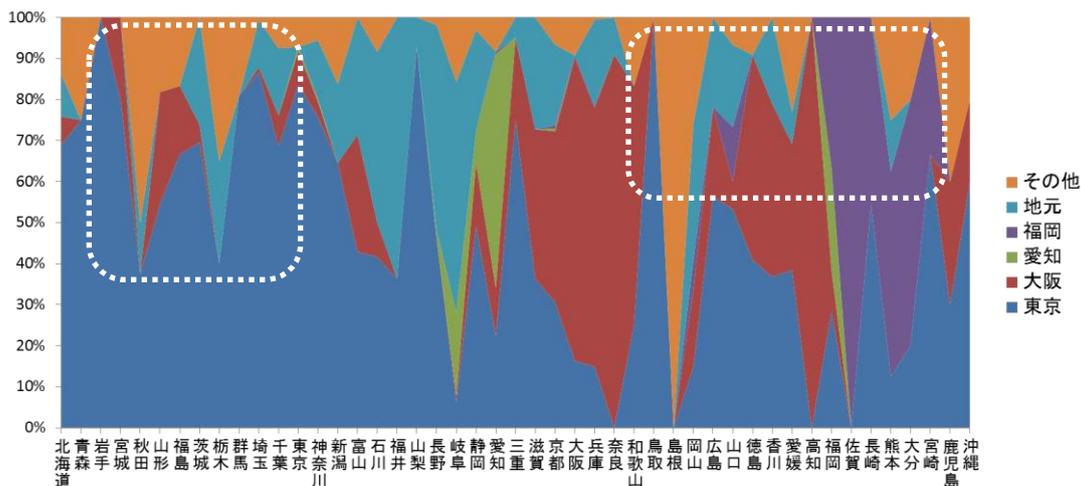
- ◇ 「A3、B3 については人材の不足感はない。気付きを与える人がやはり足りていない。」(北海道 財団職員)



※各都道府県に所在する中小企業が行っている特許出願について、代理人の所在地を「東京」、「大阪」、「愛知」、「福岡」、「地元」(当該都道府県)、「その他」に分けて集計した。  
 ※東京、大阪、愛知、福岡の企業等が、各都道府県の代理人を利用している場合には、それぞれの都道府県の数値として集計し、「地元」としては扱わないこととした。

出所: 特許庁 (2013~2014 年)

図 14 各都道府県の特許出願における代理人の地域別分布



※各都道府県に所在する中小企業が行っている PCT 出願について、代理人の所在地を「東京」、「大阪」、「愛知」、「福岡」、「地元」(当該都道府県)、「その他」に分けて集計した。  
 ※東京、大阪、愛知、福岡の企業等が、各都道府県の代理人を利用している場合には、それぞれの都道府県の数値として集計し、「地元」としては扱わないこととした。  
 ※島根県については、集計期間の県内での PCT 出願が 0 件だったため、表記上「その他」を 100%としている。

出所: 特許庁 (2013~2014 年)

図 15 各都道府県の PCT 出願における代理人の地域別分布

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

前項までで具体化した、A3 人材が行う出願実務、係争に関する実務に求められるスキル・知見については、日本弁理士会主催の資格継続研修や弁護士会主催の知的財産法研修等、

弁理士・弁護士が一般的に受講する研修に参加することで習得することができる。実務領域に関する研修の不足感はヒアリングでも聞かれなかった。

研修等で身に着けたスキルをもとに、出願実務や係争に関する実務の経験を積むことが A3 人材として求められる能力を身に着ける上で重要となる。また、大企業等で知財関連の係争に関わる実務を経験する人材等で弁理士、弁護士の資格を保有している人材は A3 人材の有力な担い手となっていると想定される。

#### (4) A3 人材における課題

前項までを踏まえ、A3 人材の育成・有効活用における現状の課題について、それぞれの観点から分析する。

- 育成観点からの課題

A3 人材に求められるスキル・知見を習得するための研修は多く、育成観点での課題は見られない。ただし、頻繁に変化する知財制度の変更点や国や自治体による支援施策を、研修を通じていかに A3 人材に周知するか、という点は課題として挙げられる。

- 支援人材の有効活用観点からの課題

前項にて指摘したとおり、A3 人材は都市部に集中して偏在していると考えられる。ただし、地方部の中小企業であっても一度都市部の支援人材に依頼すると、その後も継続して依頼する傾向があるなど、地方部の A3 人材に対するニーズや、A3 人材の不足感を指摘する意見は少ない。

◇ 「A3 人材、B3 人材については人材の不足感はない。都市部の弁理士を一回使うと、そのまま使い続けてしまうことが多い。知財の活用意識が高い企業はすでに都市部の弁理士・弁護士を活用しているため、地方の弁護士に対するニーズがない。」(北海道 財団職員)

#### (5) 小括

A3 人材は、知財活用に積極的な企業に対して、国内外の出願実務、企業との係争に関する実務等の支援を提供する人材のことである。A3 人材の役割を担うのは、弁理士・弁護士の資格を有した知財系人材であり、出願書類や訴状の作成スキルやそれらに必要な制度や法律に関する知見を有した人材である。

##### ① A3 人材は弁理士、弁護士が担っており、現時点では各地域で不足感は見られない

多くの弁理士や弁護士は、資格を取得する際に中小企業の知財実務支援に求められる上記のようなスキル・知見を習得しているため、A3 人材に必要なスキル・知見を有していると考えられる。また、出願実務や係争に関する実務は弁理士や弁護士の主要ビジネスとしてビジネスモデルが確立されているために、現状でも多くの人材が取り組んでいる支援内容であり、A3 人材の不足感は顕在化していない。企業の出願が都市圏に集中していることから A3 人材についても地域の偏在は進んでいると考えられる。ただし、地域の中小企業が、地元の弁理士では対応できない業界の出願を行う際に、都市部の弁理士を活用している実態が各地で見ら

れる通り、偏在化にもとづく課題意識も大きくない。今後 A3 人材を各地域で育成していくためには、より高度な支援を必要とする中小企業が各地域に多く存在するようになることが必要であろう。

### ②弁理士継続研修等の既存の研修が A3 人材育成において有効

A3 人材に求められるスキル・知見を習得するための研修は、弁理士に受講が義務付けられている資格継続研修や、弁護士向けに実施されている弁護士会主催の研修等、数多く実施されている。A3 人材育成において、これらの研修の重要性は高く、研修内容に関する課題意識も大きくない。これら研修で得られる知見等を活用して、出願・係争に関する実務に取り組むことで、A3 人材としてのスキルの習得が推進される。

### ③ニーズ充足のために、戦略の立案・実行に関するスキル・知見があることが望ましい

企業戦略と連携させた出願、訴訟を実施したいという中小企業のニーズに応えるためには、A3 人材が知財戦略や事業戦略の立案・実行を支援する人材に求められるスキル・知見を有していることが望ましい。

#### 『知財に関する悩みを解決するのが弁理士』 ～企業の本質的な解決策を支援～

藤本 昇 氏 (藤本昇特許事務所 所長)

／SUN・GROUP ホールディングス 代表取締役



#### 【経歴・経験】 ～『知財に関する悩みを解決するのが弁理士』～

大学卒業後、主に大手企業を顧客とした弁理士事務所に入所。当時、弁理士が大手企業に対して行う業務は、特許出願の下請的業務が中心だった。弁理士が本当にやるべき仕事はこうした業務なのか、疑問を感じていた時に中小企業から知財相談を受け、「こうした悩みを解決するために弁理士はあるべきだ」と感じ、これを機会に独立。藤本昇特許事務所を開設し、現在に至る。

#### 【現在の業務内容】 ～『知財における企業の本質的な解決策を支援』～

藤本昇特許事務所創業当時から「中小企業を支援する」ことをモットーに、中小企業の経営者に対して、経営と知財に関する指導やアドバイスを行っている。特に得意としている分野は特許(機械分野)、意匠分野と紛争・訴訟関連であり、紛争関連の処理は、弁護士を除くと日本最大級の実績を誇っている。中小企業の経営支援・ビジネス支援の一環として、知財を活用するモデルが重要と提唱しているため、大手企業であろうと、出願の場合は、対面的戦略会議を設け、経営視点をもって企業の本質的な観点から支援することを大切にしている。そのため、顧客のためにならなければ、特許出願を断り、止めるケースもある。

#### 【知財支援への考え・想い】 ～『経営視点をもって知財支援を』～

中小企業経営者と付き合う上で、相談される者としての経験や幅広い知識、そして何より真摯な姿勢が重要である。経営者が相談したくなるような、信頼できる人間関係が構築されていくことで、経営(知財活用)支援ができる。中小企業は経営ありきで知財を考えないので、経営支援の中で知財活用をコーディネートすることが重要である。弁理士には、弁理士以外の方とコミュニケーションをとって、知財に固まりすぎず、経営など様々な視点を学んでもらいたい。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

『海外進出時の知財リスクを低減させる』  
～九州・山口の中小企業を支援～

田中 雅敏 氏（明倫国際法律事務所）



【経歴・経験】 ～『海外模倣対策の経験から海外進出支援に』～

大学卒業後、弁護士・弁理士登録。平成 22 年「明倫法律事務所」を福岡に開設。弁理士として知財絡みの案件を担当する中で、海外特許・模倣対策等に関わる機会が増え、国際投資や国際取引の支援およびコンサルティングを行うようになった。現在、知財総合支援窓口としての活動も行っている。

【現在の業務内容】 ～『知財経営を総合的にサポート』～

明倫国際法律事務所は、各分野のプロフェッショナルを集めて、それぞれの専門家が得意な領域を担当できる「総合病院」のような体制を整えるとともに、中国、香港、シンガポールに設立した現地事務所や各地域の提携現地法律事務所とのネットワークを生かして、中小企業の海外進出にも機動的かつ適切に対応できる体制を整えている。この体制で、九州・山口の中小企業に、一般的な企業法務、海外進出や知的財産権、M&A 等、総合的な法的サービスを提供している。また、知財支援に関しても、知財の取得方法や活用方法のアドバイス、知財コンサルティング、特許出願や係争関係およびライセンス契約等、知財経営を総合的にサポートしている。

【知財支援への考え・想い】 ～『その土地や文化に合わせた特許対策を知ることが重要』～

経営視点で中小企業の課題を聞き、知財をどのように活かすか、知財活用のアドバイスを考えることが重要である。海外の場合は法制度や行政による規制の在り方・考え方の違いが余りに多いため、それに気付かせる機会が必要で、その土地や文化に合わせた特許対策を知り、海外進出で成功するための知財戦略を支援していきたい。

A 1	間 接 支 援 人 材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

## 2.2.4 B1 人材

B1 人材とは・・・

「知財の重要性を気づかせ、知財活動へのきっかけを与える人材」

### (1) 人材の概要

B1 人材は、知財の重要性に対する意識が薄い中小企業に対して、その重要性を気づかせ、知財活動に取り組みさせる人材と定義される。

B1 人材が担う具体的な中小企業支援の内容の特徴を、以下に示す。

- 知財への意識が薄い企業に対して、経営・事業における知財の重要性について気づきを与える。
- 知財活動を通じて経営・事業を改善することができる理由を説明し、中小企業の経営

者を納得させ、次の具体的な活動(知財戦略、知財実務)へと突き動かす。

- 知財戦略や知財実務に必要な専門的な情報の提供は必須ではない。

上記の支援内容の特徴は、B1 人材において共通しているが、支援の形態は異なりうることに留意されたい。支援形態には、講演、セミナー等を通じた周知啓発を行う 1. 一对多数の支援と、企業訪問等を通じた相対による周知啓発を行う、2. 一对一の支援が存在する。

## (2) 具体的な人材像

前項で示すような知財支援活動を実現する B1 人材には下記のような大きく三つのスキルが求められる。

一点目は、「経営の目線から、知財活動の重要性を訴えることができるスキル」である(前項 1、2 共通で必要)。これらのスキルにより、知財活動が企業経営にどのようなメリットがあるのかを分かりやすく説明することができる。なお、知財戦略や知財実務に関する専門的な解説をできることは必ずしも必須のスキルではなく、最初に知財の学問的講釈等の専門的な説明を行うと、中小企業の経営者は知財に対して興味・関心を失ってしまう。

二点目は、主に 1. の支援で求められる「参加者を惹きつけるプレゼンテーションスキル」である。セミナーや講演を通じた支援では、B1 人材一人に対して多数の中小企業が参加する。従って、限られた時間の中で多数の参加者を惹きつけるプレゼンテーションスキルは必須である。

三点目は、主に 2. の支援で求められる「中小企業の多様な課題を洞察することができるスキル」である。知財活動に取り組むことによって得られるメリットはいくつか存在するが、このスキルがあれば、多様な企業の実態を理解し、何を訴求すれば中小企業の経営者が知財に惹きつけられるかを洞察することができる。関連して、中小企業の経営者の話を聞くスキルと経営者から信頼されるスキルも合わせて重要である。

上記のようなスキル・知見を有する人材が B1 人材の担い手である。B1 人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

### ①知財系人材

- 弁理士または弁護士の資格を持ち、知財戦略立案、知財出願実務等の支援活動を通じた中小企業との接点を豊富に保有する人材

### ②経営・マネジメント系人材

- 金融機関の担当者や、地方公共団体職員、商工会議所の経営指導員等、中小企業を訪問する機会を豊富に持ち、経営課題解決の一手法として知財支援活動に取り組んでいる人材

B1 人材として求められるスキルの習得には必ずしも知財に関する専門資格は必要ではないが、中小企業の支援実績が豊富な弁理士をはじめとする知財系人材が担っている役割は大きい。また、弁護士等も中小企業の経営支援の一要素として、知財の重要性を啓発する機会が多い。

また、経営・マネジメント系人材についても B1 人材としての機能を担いうる。企業での知財

関係の業務を経験した企業勤務経験者は、知財の知識と経営・事業運営の知識を活かして知財相談窓口や地方公共団体の職員として、同様の役割を果たしている。また、あらゆる地域で中小企業との接点を持っている強みを活かして、中小企業の経営者に気づきを与えているのは地方銀行、信用金庫、信用組合等の機関の融資担当者や商工会議所の経営指導員、行政書士等の中小企業向けの業務を主とする人材である。特に、金融機関は中小企業の経営状況を十分に把握でき、また、中小企業にとって資金提供を受けている金融機関の影響力が大きいことから、知財に関する気づきを与える役割を担う人材として、注目を集めている。

なお、我が国の中小企業数は約 385 万社<sup>4</sup>に上り、全企業数の 99.7%を占める。一方で、知財権を所有している中小企業の割合は 4.8%に留まり、残りの 95.2%は知財権を所有していない<sup>5</sup>。知財を保有していない中小企業のうち、現状を脱却したいと考えている企業に対して知財の重要性を指摘し、知財活用につなげることが B1 人材の支援内容であると考えられる。B1 人材の支援対象企業は潜在的な対象企業も含めると膨大な数に上り、支援人材の人数は中小企業の数と比べて大きく不足していると想定される。

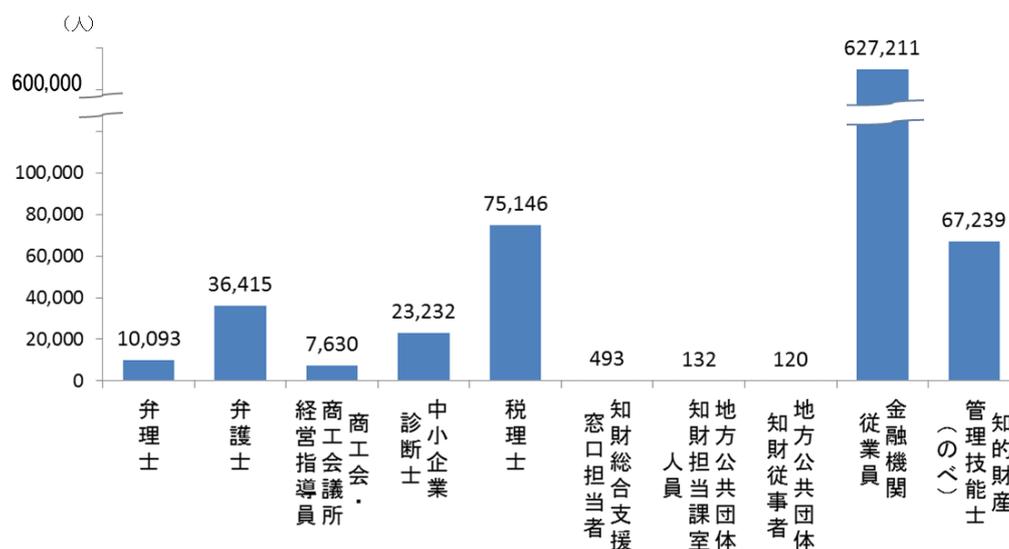
出所:脚注参照<sup>6</sup>

図 16 B1 人材候補の総数比較

<sup>4</sup> 中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」

<sup>5</sup> 平成 26 年度 中小企業実態基本調査(平成 25 年度決算実績)

<sup>6</sup> 弁理士:日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、弁護士:日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』、商工会・商工会議所経営指導員:中小企業庁より 2014 年 4 月および同年 3 月時点の人数の合計、中小企業診断士:中小企業庁より 2015 年 4 月時点の人数、税理士:日本税理士会連合会『税理士界(2015 年 5 月発行)』、知財総合支援窓口担当者:特許庁(窓口支援担当者、配置弁理士、配置弁護士の合計(27 年度))、地方公共団体知財担当課室人員および地方公共団体知財従事者:特許庁『平成 25 年度 地域における中小企業に対する知財支援活動状況等分析調査』、金融機関従業員:経済センサス基礎調査(2014)より銀行業及び協同組織金融業の従業者数合計、知的財産管理技能士:知的財産教育協会 HP より 2015 年 4 月時点の人数

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

B1 人材を育成することを目的とした研修の事例はほとんど存在しない。ただし、知財支援人材のみを対象とするものではないが、プレゼンテーションスキルや、中小企業経営に関する知見の習得を目的とした研修等は多く実施されており、知財系人材、経営・マネジメント系人材ともに、中小企業に気づきを与えるスキルを習得する上で効果がある。

また、日本弁理士会の取組みである弁理士知財キャラバンへの参加時に受講する、支援員養成研修等は知財系人材が中小企業経営に関する知見を習得することを目的とした研修の特徴的な事例として挙げられる。

一方で、B1 人材を育成するために必要な経験としては、多くの中小企業経営者との対話経験の重要性も非常に大きい。中小企業が抱えている経営課題は何か、どのように対話すれば経営者から話を引き出せるか、知財の重要性をどのように訴求すれば興味・関心を持たれるか、と言うことについて、B1 人材は多くの経験知を蓄積している。

そのような B1 人材を育成するにあたって経営・マネジメント系人材は、地方公共団体の職員として、あるいは金融機関の融資担当者として、多くの中小企業経営者と対話をする機会を設けていた経験を持ち、支援能力の向上に有効に働いている。一方で、知財系人材は中小企業との接点を多く持つための機会が不足している。

- ◇ 「知財は、特許や商標など「モノ」に対する探求が実務の中心となっている。そのため、「モノ」を見る能力を鍛えているが、「ヒト」を見る能力を鍛える機会が少ない。コンサルティングや支援活動は、「ヒト」に対する活動であるから、「モノ」ばかり見ている知財人では、経営者と話が通じない。」(東京都 弁理士)
- ◇ 「知財が何かも分からなければ、当然中小企業から相談のしようがなく、コーディネータが自ら足を運び、知財活用に関する周辺課題のヒアリングや提案を行わなければ、中小企業で知財活用が広まっていくはずがない。」(東北地方 支援機関職員)

### (4) B1 人材の育成・有効活用における課題

前項までを踏まえ、B1 人材の育成・有効活用における現状の課題について、それぞれの観点から分析する。

#### ● 育成観点からの課題

弁理士、弁護士等の知財系人材は知財に関する知識を有するため、B1 人材の担い手としての期待は大きい。しかし、知財系人材が、B1 人材として求められる経営的視点からの知財の有用性を伝えるためのスキル・知見を習得できる研修の機会は限られており、B1 人材の育成は進んでいない。

一方で、中小企業診断士、金融機関職員、商工会議所の経営指導員等の経営・マネジメント系人材は、中小企業経営者が抱えている課題に日々接しているが、支援人材自身が経営課題解決の手段としての知財の有効性を十分に把握していないことが多い。知財支援のビジネ

スとしての意義づけを適切に行い、収益性を見通しをつけることで、B1 人材としての活動の魅力に経営・マネジメント系人材自身に「気づいて」もらうことが最も重要な課題として挙げられる。

- ◇ 「知財コンサルティングは採算が合わないという声があるが、一般のビジネス界で同じような声が出たら、ニーズを掘り起こして採算を合わせる努力をするだろう。仕掛け(企画)をして、売り込んでいく(広報、営業、交渉)という活動を支援人材も取り組んでいくべきである。」(大阪府 弁理士)
- ◇ 「地方にある特定企業の下請けや、金型系を作っている企業は知財の必要性を感じていない。そのため、支援機関である私たちも、知財に関する相談や支援の必要性をあまり感じられていない。」(九州地方 地方公共団体職員)

このように、知財系人材はマネジメント視点の研修を、経営・マネジメント系人材は知財視点の研修をそれぞれ領域横断的に受講することが、複眼的な視野をもとに企業に気づきを与える上で重要である。ただし、そういった領域横断的な研修の事例は少なく、また、必要としている人材に研修の情報が伝達されていないことも課題であると考えられる。

#### ● 支援人材の有効活用の観点からの課題

現状活躍している B1 人材を有効活用するための課題について、支援形態(1. 一对多数、2. 一对一)ごとに考察する。

1. の場合、セミナーで講演を行い、中小企業の経営者等に気づきを与えることが主な支援内容である。セミナーの講師が地域ごとにいる必要はなく、都市部から適切な人材を招へいすることで代替できる。セミナーの講師として適切な B1 人材は通常他の業務も行っているため、B1 人材としての活動に意欲的に時間を割ける人材は少ないことが課題であろう。

一方で 2. の場合、中小企業に対する一对一での訪問に基づく支援活動を行うため、地域を拠点として密接な活動を行っていることが重要である。そのため、地域をまたいだ支援人材の有効活用は望ましくない。

### (5) 小括

B1 人材は、知財の重要性に対する意識が薄い中小企業に対して、その重要性を気づかせ、知財活動に取り組ませる人材のことである。中小企業に知財の重要性を訴求するため、中小企業の現状の課題を分析し、知財と経営課題の解決を結びつけて知財活動を魅力的に説明するためのスキル・知見が必要となる。

#### ①B1 人材は不足しており、潜在的な知財ニーズがある企業へのアプローチは不十分

中小企業に 1 対 1 で気づきを与えるような B1 人材は、中小企業の経営課題を理解した上で知財活用の経営課題解決における有用性を訴求することが必要となる。中小企業の経営者から自社の経営課題について話を聞くためには、人間として信頼されることが重要であり、足繁く

中小企業を訪問するような、地域に密着した活動が求められる。そのような支援を実践できている人材は中小企業の総数に対して不足しており、潜在的に知財のニーズがあると考えられる中小企業に十分なアプローチはできていない。

### ②経営的な観点から知財活動の重要性を訴えるスキルの習得に資する研修が必要

中小企業の知財活動の裾野拡大のために、入口である B1 支援の重要性は高い。B1 人材に求められる、経営的な観点から知財活動の重要性を訴えるスキルの習得を目的とした研修はあまり見られないが、プレゼンテーションスキルや中小企業の課題を洞察するスキルの習得を目的とした研修等は存在する。経営的な観点から知財活動の重要性を訴えるスキルの習得に資する研修を日本弁理士会の資格継続研修に導入する等、充実が求められる。研修の充実を図る施策の一つとして、教材の一層の充実も望まれる。

### ③B1 支援がビジネスとして成功している事例の共有により、B1人材の担い手増加を促進

B1 支援の特徴からも、今後は地域ごとに B1 人材の役割を担える人材を育成していくことが重要である。しかし、B1 人材の支援活動はビジネスとしての収益性が低いことから、B1 人材の担い手が増加していないことがヒアリングでも指摘されている。B1 支援に取り組むインセンティブを向上させるために、B1 支援を起点に特許出願等やコンサルティング、融資等の収益が見込まれる支援までを連続的に提供している事例を共有し、B1 支援がビジネスとして成立することを潜在的な支援人材に訴求することが有効であろう。

### ④B1 人材を育成することと公的な支援の並行実施が必要

③での指摘のとおり、B1 人材の支援活動は収益性が低い。そのため上記の施策を実施するだけでなく、公的な機関が B1 人材の機能を強化する等、何らかの公的な支援の仕組みの検討、並行実施も必要であろう。

『自らの業務経験を持って中小企業の知財活用を支援し、  
成果があがるというのは仕事冥利に尽きる』

野口 満 氏 ((公財)埼玉県産業振興公社)



#### 【経歴・経験】

本田技術研究所にて、エグゼクティブ・エンジニアとして現場の技術開発・商品開発に従事。その後、1999 年から埼玉県の特許流通アドバイザーとして活躍し、2004 年からは知的財産アドバイザー、技術支援部シニアアドバイザーとして埼玉県内中小企業の様々な経営課題解決に貢献。

#### 【現在の業務内容】 ～『必要なネットワークは自分で構築する』～

埼玉県のよろず支援拠点の相談窓口には、知財の専門的な相談がいきなり来ることはなく、経営や売上に関する相談の方が多い。様々な領域の専門家とチームを組んで対応し、ワンストップでサービスが提供できるのが強みである。相談内容が幅広いだけに、必要に応じて最適な専門家へ案件をつなぐ必要が出てくる。普段から意識して専門家とのネットワークを広げておくことが重要である。

#### 【知財支援への考え・想い】

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

知財に特化して業務を行っている訳ではないため、相談内容は漠然とした経営課題についてのものが多い。相談者と丁寧に対話を繰り返すことから、知財を活用する提案やアドバイスを行うことになる。例えば、商品開発の案件では知財の先行情報調査や出願等の扱いを提案し、必要に応じて専門家につながり、相談の入り口が「知財」ではないことが多いため、本質的な課題を探ると同時に、知財の重要性について気づきを与えられるスキルが必要だ。

『中小企業の支援には、ビジネスや知財の知識も必要だが、いい意味で「おせっかい」であることも重要』

桑原 良弘 氏 (ディスプロ(株) 代表・チーフプロデューサー)



#### 【経歴・経験】

部品メーカー、コンサルティング会社を経て独立し、2010年10月ディスプロ株式会社設立。中国経済産業局特許流通アドバイザーとして4年間、社団法人中国地域ニュービジネス協議会とともに、地域経済政策の活性化と開発テーマの事業化、知的財産活用を支援した。現在、中堅製造業の顧問や地域支援機関と連動した企業のビジネス開発支援を行っている。

【現在の業務内容】 ～『顧客が気づいていない強みから、新しいビジネスを提案』～

新規事業・新商品開発の支援等の「ビジネスデザイン」と、知的財産の創出・活用等を支援する「知的財産活用支援」の2本を柱とする。知財への取り組みはこれからという企業に対して、「知財」を直接の切り口とするのではなく、知財が「どう新規事業開発に役立つか」、「どう儲けにつながるか」といった観点で取り組む必要があるというポリシーのもと、コンサルティングや事業プロデュースセミナー等を開催している。

【知財支援への考え・想い】 ～『知財戦略構築の裾野拡大のためには、地道な取り組みが必要』～

テレビ新広島のTV番組「情熱企業」にコメンテーターとして出演し、イノベーションによって新しい需要の創出に取り組む地域企業を紹介。また、経済産業省 中国経済産業局の『もうけの花道』に製作審査委員として参画し、知財戦略構築の裾野拡大を目的として、中小ベンチャー企業が抱える様々な知財に関する問題・課題への対応事例等を動画コンテンツとして提供。複数のチャンネルをフル活用し、幅広い層への知財のビジネス、経営への活かし方、知財戦略の普及啓発に邁進している。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

## 2.2.5 B2人材

B2人材とは・・・

「経営者とともに経営戦略に沿った知財に対する取組の基本方針を考える人材」

### (1) 人材の概要

B2人材は、知財の出願・活用に積極的でない中小企業に対して、経営戦略に沿った知財に対する取組基本方針の、経営者による検討を支援する人材として定義される。中小企業を支援するにあたっては、支援実施後も継続的に当該企業が知財を活用できる体制を整備し、

戦略的に知財を活用していく風土を醸成することも重要な役割となる。

以上の定義を踏まえ、B2 人材が提供する具体的な支援内容の一例を以下に示す。

- 知財管理に伴う社内規程および社内体制整備
- 社内に散在する特許性のある技術の洗い出し
- 競合他社の特許研究を通じた事業戦略立案
- マーケットニーズを踏まえた、研究開発方針の検討等

## (2) 具体的な人材像

前項で示すような支援活動を実施するために、B2 人材には中小企業の経営者が持つ経営上のビジョンを引き出すコミュニケーションスキルが求められる。また、経営者とのコミュニケーションにより得られた情報や、経営指標等を横断的に分析し、中小企業の課題を抽出し、適切な解決策を提示するスキルも必要となる。

上記のスキルを補助するために、中小企業の経営上の留意点・ポイント等は認識しておくことが求められる。このようなスキルは多くの中小企業に触れることで習得される。大企業と中小企業では企業の経営状況が大きく異なると想定され、中小企業支援を行うにあたっては数多くの中小企業を訪問し、経営者と話をすることが望ましい。また、中小企業の経営者から経営上の課題や悩みを引き出すためには、人間的な信頼関係の構築が重要な要素であり、そのためには支援対象となる企業の技術についても会話ができる程度に理解することは必要となる。

- ◇ 「最も重要視している知財支援事業は“個別企業の訪問活動”。つまりは営業活動。これをしていないことには何も始まらない。なぜなら、中小企業の多くは“知財”が何かを知らないためである。」(東北地方 知財支援機関)

B2 人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

### ①知財系人材

- 弁理士または弁護士の資格を持ち、企業で事業運営や組織体制整備に関わる事業に従事した経験を有する人材
- 弁理士または弁護士の資格を持ち、中小企業へのコンサルティングや出願支援等の経験を有する人材

### ②経営・マネジメント系人材

- 中小企業との接点が多い組織に所属し、中小企業の知財活動を支援する人材
- 企業で知財実務に携わった経験を踏まえて、地方公共団体の外郭団体や各地域の知財支援団体等の職員として勤務している人材

B2 人材は、現状では出願等の実務領域までをカバーできる弁理士・弁護士等の知財系人材が経営・マネジメント領域のスキル・知見を身に着けることで有力な担い手となっている。

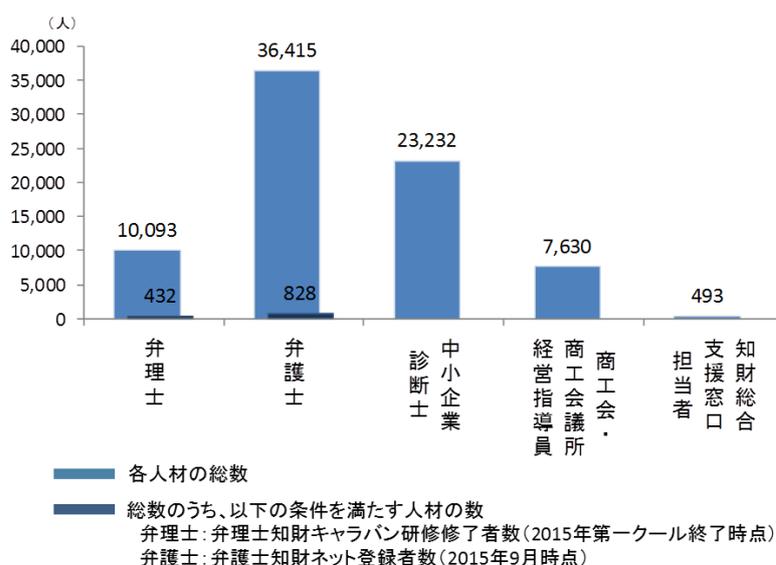
その他、専門的な資格は持たない経営・マネジメント系人材が知財に関するスキル・知見を

習得して活躍している。民間企業を退職した技術系人材が支援機関や地方公共団体の関連団体等において知財支援を行う事例等はその好例であり、中でも企業での戦略立案・遂行に関わった経験を保有する人材がその経験を活かして、中小企業の支援を担っている事例が増加している。ただし、民間企業勤務経験者が知財支援人材として活躍する事例は少なく、B2 人材全体に占める割合は限定的である。また、TLO の職員等も中小企業の技術マッチング等に積極的に取り組んでいる事例が見られる。

中小企業診断士は経営・マネジメント視点での支援に秀でているが、知財戦略までを理解し、中小企業に支援を行っている人材は現状では多くない。

また、弁理士、弁護士の中でも B2 の支援を実施している人材は少なく、全国レベルで B2 人材は不足していると想定される。

- ◇ 「民間企業のマネージャーとして、研究、開発、製品化、営業活動、本社スタッフ、特許戦略、侵害・被侵害係争等を経験した。中小企業の悩みは多種多様であり、その悩みを聞き、理解するために、これらの経験が役立っていると感じている。」(九州地方 支援機関職員)



出所:脚注参照<sup>7</sup>

図 17 B2 人材候補の総数比較

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

B2 人材の育成にあたっては、企業(特に中小企業)で事業戦略立案・遂行に関わる実務に従事した経験を積ませることが重要となる。ヒアリング対象者においては、民間企業での実務

<sup>7</sup> 弁理士: 日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、弁護士: 日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』、中小企業診断士: 中小企業庁より 2015 年 4 月時点の人数、商工会・商工会議所経営指導員: 中小企業庁より 2014 年 4 月および同年 3 月時点の人数の合計、知財総合支援窓口担当者: 特許庁(窓口支援担当者、配置弁理士、配置弁護士の合計(27 年度))

経験がない場合にも、中小企業を多く訪問する機会のある業務に関わることで、中小企業の経営実態に関する理解が深まり、知財支援に活かされていることが多い。

- ◇ 「セミナー以外では、弁理士や中小企業診断士の方と一緒に中小企業支援や訪問することが OJT 教育となっていると考えている。」(大阪府 知財支援機関職員)

他方、B2 人材の育成を目的とした研修の事例は多くない。一部には、日本弁理士会が主導する弁理士知財キャラバンにおける知財系人材を対象とした導入研修や地域経産局が主催する知財支援人材向けの研修等、中小企業の戦略面までを範囲とした新しい研修事例が出始めている。最終的に中小企業を支援するにあたっては、上述した企業勤務経験や中小企業との接点を持つことに重点が置かれるが、基礎的な支援スキル向上を目的として、また戦略的な支援を提供することに対する支援人材側の意識醸成を目的とした活動として意義のあるものだと考えられる。

経営・マネジメント系人材においても民間企業での勤務経験の重要性は同様であり、また、その中でも技術戦略立案や、知財ライセンス等、知財に関する業務に携わる経験を積むことが B2 人材としてのスキル・知見を習得する上で重要である。

#### (4) B2 人材の育成・有効活用における課題

前項までを踏まえ、B2 人材の育成・有効活用における現状の課題について、それぞれの観点から分析する。

- 育成観点からの課題

前述の通り、座学形式の研修等は知財実務関連のスキル・知見取得と基礎的なスキルの習得や戦略的な支援に対する意識醸成にはつながっているが、B2 支援を実施するにあたり重要な戦略立案・遂行に関するスキル・知見の習得には直結しない。

上記のスキル・知見を最も効果的に習得する方法は民間企業での勤務経験や中小企業への訪問活動であるため、知財系人材にと経営・マネジメント系人材ともに、B2 人材の担い手である若手の弁理士、弁護士、支援機関職員等は、それらと同等の経験を積むことができる研修や経験等の環境整備が課題となる。

- 支援人材の有効活用観点からの課題

知財系人材の弁理士、弁護士の中でも B2 の支援を実施している人材は少なく、地域普遍的に B2 人材は不足していると想定される。

また、経営・マネジメント系人材にあたる企業勤務経験者についても、支援機関は在職時の個人的なつながりを頼りにした採用活動が中心であり、効率的な人材確保には至っていない。人材に対するニーズがある支援機関等でも、有望な人材とのネットワークを構築できていない場合にはマッチングが上手くいっていない等、スキルを持った人材を十分に活かされていないのが現状である。

## (5) 小括

B2 人材は知財活動に積極的でない中小企業に対して、知財戦略、経営戦略に関わる支援を提供する人材である。B2 人材には、知財活動に積極的でない中小企業から経営上の課題や悩みを聞き出すコミュニケーションスキルが求められ、さらにその上で、知財を通じた解決策の立案・実行を支援するためのスキル・知見を有している必要がある。

B2 人材は上記のスキル・知見を保有する弁理士や弁護士、中小企業診断士等が担っており、また、知財実務や戦略の立案・実行経験を持つ企業勤務経験者も活躍領域を広げている。

### ①都市部以外の地域において、B2 人材の不足感が拡大する可能性がある

B2 人材が戦略面を支援するためには、密接な関係性を構築し、経営者の信頼を得て様々な情報を取得する必要がある。そのため、各地域に拠点を置いていることの重要性が高く、特に都市部以外の地域において、B2 人材は不足している。さらに、今後中小企業の知財に関する意識が向上すれば、現在顕在化していないニーズが出てくると考えられ、B2 人材の不足感が増していく可能性がある。

### ②中小企業の業務等への理解と実践経験の積み上げが重要

B2 人材に求められるスキル・知見のうち、戦略立案・実行のために必要な基礎的なフレームワークや知財の分析手法等については研修等で習得できる。しかし、それらのスキル・知見を活かして実際に中小企業に対してコンサルティングサービスを提供するには、研修を受講するのみでは不十分であり、企業勤務経験や多くの中小企業経営者と接点を持ち、中小企業の業務等への実態を深く理解し、実践経験を多く積むことが重要となる。

### ③企業勤務経験や類似の体験ができる機会等の提供が必要

長期的視野に立ち、育成活動に重点的に注力することが必要である。B2 支援に対する意識啓発の役割も担っている、現在実施されているような研修を引き続き拡大すると同時に、現在の研修ではカバーしきれていない、企業での勤務経験を積む、あるいは類似の体験ができる機会等を提供することが必要である。

従来特許庁では、弁理士と中小企業診断士などがチームを構成し知財コンサルティングを実施していた。他の専門家の支援を横で見る経験を通じて、基礎スキルが向上した実績がある。このような手法も有効となろう。

中小企業の真の課題と悩みを理解し、  
企業勤務経験を活かした幅広い支援を提供

金谷 利憲 氏

(公財)福岡県中小企業振興センター 知財総合支援窓口



【経歴・経験】 ～『企業での経験を活かした知財支援』～

九州の電機メーカーに入社し研究所に配属。約20年間の技術開発および開発技術の製品化に従事した後、5年間 開発責任者、その後5年間本社において全社の技術管理に従事し、本社の技術部長も経験した。退職後、2003年より福岡県の特許流通アドバイザー、2011年より知財総合支援窓口の担当者として多くの中小企業にアドバイスを行っている。30年間の企業勤務の間に化学、電気、ソフトウェア等の幅広い分野の知見を習得した。また管理職として技術開発、開発した技術の製品化・事業化、開発企画、特許係争等に関わってきた経験が中小企業の悩みを理解するのに役立っている。

【現在の業務内容】 ～『相談者の視点に立ち柔軟で幅広い支援を提供』～

知財総合支援窓口の担当者として、産業財産権制度の説明、権利取得のための手続及び概略費用説明から、事業化に向けた知財権活用へのアドバイス、事業拡大支援等を行っている。相談者が理解しやすいように独自の資料を作成し、中小企業が企業に伍していくツールとして産業財産権を活用できるように支援を実施している。

【知財支援への考え・想い】 ～『支援人材に求められるスキルは「聞き上手」であること』～

中小企業支援担当者として最も重要なスキルは「聞き上手」であること。企業にとって現在の課題・問題点、事業の承継、将来の構想等は、非常に重要であるが、社外の人間には話したくない内容である。支援担当者は誠意を持って企業に寄り添う形で支援を行い、信頼関係を構築して、これらの課題を聞かせてもらうことが重要と考える。いわば中小企業の社長さんの社外相談役の役回りを担いたいと思う。



『大学の眠っている技術を掘り起こせ！』  
～技術移転による地域社会と産業の活性化～

坂井 貴行 氏

(株)テクノネットワーク四国 代表取締役社長、徳島大学教授



【経歴・経験】 ～『海外業務で培ったスキルが今の仕事に繋がる』～

大学卒業後、自動車メーカーに就職し、海外業務部で海外プロジェクト管理を担当。大学の産学連携を推進する部署で渉外担当としての経験を積み、大学の子会社であった関西 TLO の再建を依頼される。関西 TLO を1年で黒字化するなど実績をあげ、アメリカの大学で TLO の勉強をしたいと思い留学。帰国後、四国 TLO の再建を任せられ、現在に至る。この仕事に関わるきっかけは、大学へ転職する際に、海外工場との交渉スキルを買われたこと。今もこれらの経験が生きている。

【現在の業務内容】 ～『技術移転による地域産業全体の育成と発展』～

「大学で眠っている技術を1つでも掘り起こして世に出したい!」、そんな使命感で、四国の各大学



の特許技術を企業に移転し、新しいビジネスを提案するサービスを提供している。具体的には、大学のシーズと企業のニーズをヒアリングし、それをもとに戦略の立案、ライセンスの締結、補助金の申請、また製品化した商品の販売営業まで支援するサービスを提供している。また、企業間の技術や事業の交流など、四国地域における技術開発のワンストップサービスを目指している。

**【知財支援への考え・想い】** ～『成功事例を学べる環境の整備が必要』～

優秀な支援人材を育成するには、成功している TLO を各地域で拠点化し、育成機関として機能するような仕組み作りが必要だと考えている。また通常、大学産学連携部門等での雇用は 3 年契約等になっており、継続的に働く仕組みが出来ていない。これらの支援方法の検討が今後必要であろう。

**『下町ロケットの主人公のような努力が必要』**  
～知財コンサルタントの資質～

**的場 成夫 氏 (的場特許事務所 所長)**



**【経歴・経験】** ～『コンサルティングの実体験が現在の活動に活かしている』～

大学卒業後、特許事務所に入所。弁理士資格取得後に、特許事務所を設立した。当時は新しい概念であった知財戦略に関心を持ち、1998 年に特許コンサルティング会社を起業するとともに、別のコンサルティング会社の契約社員として実務を経験した。また、マーケティング・コンサルタントらとの協業や論文共同執筆などの密接な交流を通じ、コンサルティングスキルを身に付ける。これらのコンサルティングの実体験が、現在の活動に活かしている。

**【現在の業務内容】** ～『教育系の知財コンサルティング』～

知財コンサルティングを「戦略」、「管理」、「教育」に大別するとすれば、現在は「教育」に注力、実践している。また、弁理士業務の傍ら、知財経営コンサルティングのインストラクターを務め、大学院で起業家向けに知財戦略を教えている。中小企業向けには、組織としての強みや社長へ属人化している資産を抽出し、承継の可否で「知財」をあぶりだす等のユニークな手法でコンサルティングを行っている。さらに、ブログによる情報発信なども精力的に続けている。

**【知財支援への考え・想い】** ～『知財コンサルタントになるための要件』～

「知財コンサルティングは採算が合わない」という声に対し、弁理士は自助努力が足りない、と指摘する。ニーズを掘り起こして採算を合わせる努力をするか、採算の合うようにビジネスをするか、のいずれなのだからと。また、知財の実務家が知財コンサルタントになるためには、自己改革の必要性を強調する。その「自己改革」とは、「下町ロケット」の主人公を引き合いに、「宇宙開発機構のサラリーマンとして守られていた佃航平が、理不尽なことに次々と対処しなければならない佃製作所の社長へ転じて一人前となることに匹敵するほど大変なことだ」と話す。

A 1	間 接 支 援 人 材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

### 金融機関の一員として幅広い経験を活かした 多様な支援を提供

鈴木 草太郎 氏 (株伊予銀行 ソリューション営業部)



【経歴・経験】 ～『知財活用現場と中小企業経営の両者に精通』～

日本債券信用銀行(現・あおぞら銀行)から三井物産戦略研究所に転職し、国内外の技術シーズの調査やインキュベーション、知財や商品開発に関係する業務に関与。その後、伊予銀行に入行した。過去に参加した大学主催の知財関連の講義が、知財活用事例の蓄積、人脈形成につながった。知財活用現場での経験と、多くの中小企業を支援してきた経験が、現在の知財支援業務に活かされている。

【現在の業務内容】 ～『金融機関として戦略策定までの幅広い支援を提供』～

中小企業とのリレーション強化施策の一環として立ち上げられた伊予銀行「ものづくり支援チーム」のメンバーとして、大企業や大学が保有する技術シーズと中小企業のニーズのマッチング支援も精力的に行っており、県と共同で商談会も開催した。

【知財支援への考え・想い】 ～『地域内連携にもとづく一体支援を』～

地域内で知財に関する支援を行う様々な機関の連携がまだ弱いと思われる。現場で実際に中小企業を支援している人材間のコミュニケーションの場を増やし、地域ごとの事例共有や交流を深めていくことで様々なアイデアや施策が生まれるのではないかと。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

## 2.2.6 B3 人材

B3 人材とは・・・

「出願実務、係争に関する実務、知財契約等の書類作成実務等の実務面の支援を提供する人材」

### (1) 人材の概要

B3 人材は、知財活用の経験が浅い(あるいは初めての)中小企業、下請け的立場として地域で活躍する中小企業などに対して、出願実務、係争に関する実務、知財契約等の書類作成実務等の実務面の支援を提供する人材として定義される。

B3 人材の支援内容は、大きくⅠ.出願、Ⅱ.契約、Ⅲ.係争に分類され、人材によってどの領域に強みを持っているかは異なる。

地域で活躍または知財活用経験が浅い中小企業向けの支援であるため、国内出願や国内企業との係争対応など、主に国内向け支援が中心となる。

以上の定義を踏まえ、B3 人材が提供する具体的な支援内容の一例を以下に示す。

- 支援対象企業が持つ技術を整理し、特許性のある技術について出願手続きを実施する(出願)
- 支援対象となる中小企業の保有特許を大企業等にライセンスする際の契約代行(契約)

- 取引先やその他の企業の特許権侵害を受けた損害賠償請求訴訟の代行(係争)等

## (2) 具体的な人材像

前項で示すような知財支援活動を実施するためには、代理人になれる資格が必要であるため、B3 人材としての役割の担い手は弁理士・弁護士の資格保有者に限定される。

B3 人材は弁理士・弁護士資格取得時に、知財に関する法制度や実務に関する知見を習得している。それらの知見に加えて、中小企業では特許庁や各種団体が提供している補助金制度など支援メニューに関するニーズが高く、B3 人材としては関連する情報を把握していることも特に重要となる。さらに知財に関する経験が浅い中小企業を対象とするため、専門用語ではなくわかりやすい言葉で伝える能力が必要となる。また、中小企業の立場になって支援を行う意思を有していることも望まれる。

B3 人材が行う知財実務支援には、支援対象である中小企業が持つ技術内容を正確に理解し、適切な権利範囲を定め請求項として記述するスキルが必要とされる。また、大企業に比べて知財活動に取り組んでいない中小企業では知財戦略を明確に持たず、依頼内容(発明内容等)も曖昧である場合が多く、詳細な情報を聞き出すコミュニケーションスキルや中小企業の経営を理解した上で、依頼内容の本質を見極めるスキルが一層求められる。

上記のようなスキルを保有する B3 人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

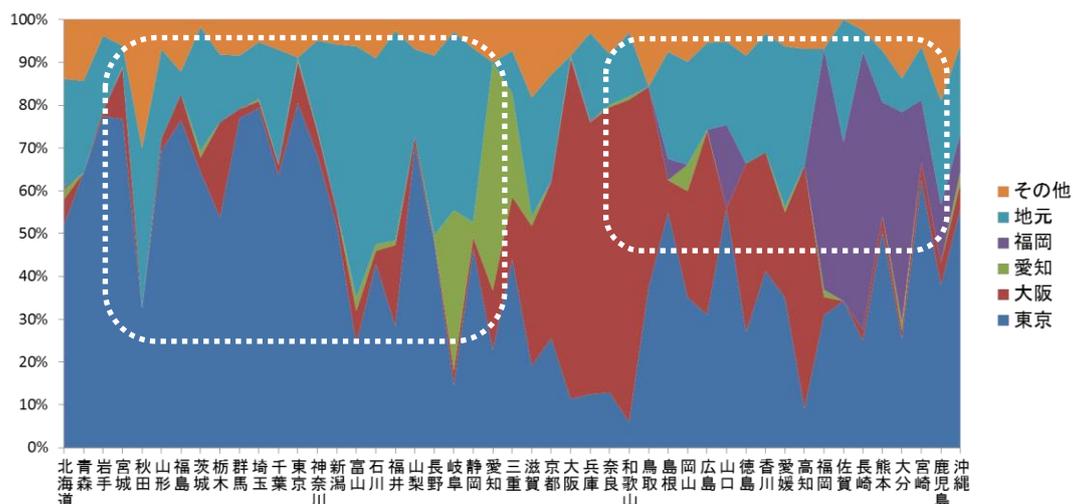
### ①知財系人材

- 弁理士または弁護士の資格を取得後、専門家として経験を積み、中小企業への積極的な訪問活動や特許出願支援を行う人材
- 弁理士または弁護士として事務所に勤務し、知財の契約や係争等に不慣れな中小企業の実務代行支援を実施する人材

### ②経営・マネジメント系人材

- (該当する人材は存在しない)

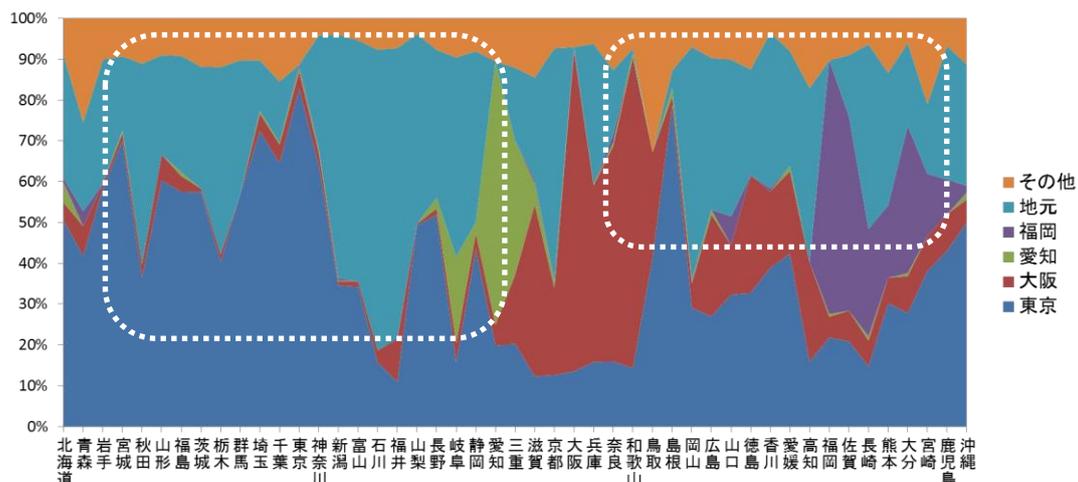
図 18 によると、特許出願時の代理人は地方部の出願においても都市部の弁理士に集中しており、地方部の中小企業に対しても都市部の弁理士・弁護士が支援を提供しているものと考えられる。一方で、図 19 によると、商標出願時の代理人は、特許出願と比較すると自道府県の代理人を利用した出願の割合が多く、都市部への偏在は小さい。



※各都道府県に所在する中小企業が行っている特許出願について、代理人の所在地を「東京」、「大阪」、「愛知」、「福岡」、「地元」(当該都道府県)、「その他」に分けて集計した。  
 ※東京、大阪、愛知、福岡の企業等が、各都道府県の代理人を利用している場合には、それぞれの都府県の数値として集計し、「地元」としては扱わないこととした。

出所:特許庁(2013~2014年)

図 18 各都道府県の特許出願における代理人の地域別分布



※各都道府県に所在する中小企業が行っている商標出願について、代理人の所在地を「東京」、「大阪」、「愛知」、「福岡」、「地元」(当該都道府県)、「その他」に分けて集計した。  
 ※東京、大阪、愛知、福岡の企業等が、各都道府県の代理人を利用している場合には、それぞれの都府県の数値として集計し、「地元」としては扱わないこととした。

出所:特許庁(2013~2014年)

図 19 各都道府県の商標出願における代理人の地域別分布

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

(2)までで具体化した B3 人材の育成については、知財実務に限定すれば、弁理士・弁護士が一般的に受けるような研修(士業団体の定期研修や OJT 等)で育成できる。ただし、B3 人材には B2 人材のスキル・経験が重要だという意見が多かった。

B2 人材の項で挙げた研修や中小企業診断士や経営コンサルタント等の他の士業団体の研修、さらに、中小企業に頻繁に通うことで中小企業の経営に関する知見を深め中小企業の立場を理解することで、中小企業に求められる B3 人材が育成されることが期待される。

- ◇ 「経営寄りの人材(中小企業診断士や経営コンサルタント等)が知財について詳しくなり、知財実務寄りの人材(弁理士)が経営に詳しくなることで、知財支援の隙間をなくしていくことが重要だ。」(関東地方 知財コンサルティング会社社長、弁理士)
- ◇ 「中小企業の知財支援人材は、頻繁に中小企業に通うこと、自分が中小企業担当者の立場になって考えることが重要である。」(東京都 弁理士)

#### (4) B3 人材の育成・有効活用における課題

(3)までを踏まえ、B3 人材の育成・有効活用における現状の課題について、それぞれの観点から分析する。

##### ● 育成観点からの課題

B3 人材の担い手である弁理士・弁護士は、特許庁や各種団体の説明会やホームページをフォローして、最新の中小企業向けの支援施策を理解しておくことが重要であるが、現在提供されている研修等では情報の周知が徹底されていない。

また、知財実務においては依頼内容が明確でないケースが多いため、大企業に対する支援よりも時間・費用をかけて支援する必要がある。しかし、B3 人材の育成においては、出願実務に必要な知識等に関する研修等が主であるため、中小企業の事業環境や技術シーズに対するヒアリング能力を育成することができていないことが想定される。

##### ● 支援人材の有効活用観点からの課題

弁理士は全体として都市部に偏在しており、弁理士全体の大部分を占める B3 人材についても同様に都市部に偏在していると考えられる。都市部の支援人材に依頼している実態も見られ、B3 人材の不足感を指摘する意見は少なかった。ただし、知財活動に対する意識が低い中小企業に対する支援においては、コミュニケーションを密接に取り、経営者との信頼関係を構築することが重要であり、地域での B3 人材の要望も増大することが想定される。

#### (5) 小括

B3 人材は、知財活用の意識が低い中小企業に対して、国内外の出願実務、企業との係争に関する実務等の支援を提供する人材のことである。B3 人材の役割を担うのは、弁理士・弁護士の資格を有しており、出願書類や訴状の作成スキルやそれらに必要な制度や法律に関する知見を有した人材である。

一般的に弁理士・弁護士の資格を保有した人材は、B3 人材として求められる出願実務・係争に関する実務に最低限必要なスキル・知見は資格取得時に習得していると考えられる。

##### ① 大多数の弁理士、弁護士が B3 人材として機能しており、不足感は少ない

大多数の弁理士はB3人材として機能しており、また、B3人材が提供する実務支援はビジネスモデルが確立されており一定の収益性が見込めるため、B3人材については不足していない。

また、B3人材に求められるスキルや知見を習得するためには、弁理士に受講が義務付けられている、日本弁理士会主催の資格継続研修等が有効に機能している。それらの研修を受講し、出願・係争に関する実務の経験を蓄積することで、B3人材は育成できている。

しかし、中小企業の出願等の支援にはニーズの汲み取り等で時間をある程度必要とするため、各社に時間をかけて支援を行うと、高い収益性は見込めない。そういった状況の中で、実態としてどこまで中小企業の立場に立った支援を実施できているかは今後把握する必要がある。

## ②有効性の高い出願(表現要検討)には、地域ごとにB3人材が配置されていることが重要

専門領域のミスマッチなど、地域偏在はB3人材においても起きていると考えられるが、都市部の弁理士に出願実務を依頼することが一般化しているため、地域偏在にもとづく課題意識も大きくない。ただし、知財活用の意識が低い中小企業は出願時の情報提供等に慣れていないことが想定され、出願内容や技術概要に関係する情報の収集が困難であることが考えられる。そのため、より適切な情報を引き出し、有効性の高い出願を行うためには、地域ごとにB3人材が配置されていることが求められる。

### 『中小企業の知財支援は一通貫でやる』

～知的財産を育てる自信と情熱～

佐原 雅史 氏

(株)ブライナ 代表取締役、彩都総合特許事務所 代表パートナー



#### 【経歴・経験】 ～『ベンチャー立ち上げ経験が現在の活動に活きる』～

大学卒業後メーカーに就職し、エンジニアとしての経験を積む。その後、弁理士事務所に転職し、弁理士業務の傍らベンチャー企業立ち上げにも携わる。ベンチャー企業立ち上げに携わったことにより、中小企業の経営に対する理解を深めることになった。また弁理士業務に取り組む中で、知財戦略立案や出願実務で困っている中小企業が多く存在するという現実を知り、中小企業のサポートの必要性を実感。中小企業向けの知財戦略支援の前例がないために不安を感じながらも、誰かがサポートする必要があると考え、自ら現在の中小企業向け知的財産コンサルティング会社を立ち上げるに至った。

#### 【現在の業務内容】 ～『企業の競争力を向上させるため知的財産を幅広くサポート』～

個人として、事務所として、知財戦略立案、組織運営支援、権利化から訴訟まで、多岐にわたる支援を中小企業の事業環境や規模に応じて提供している。セミナーや講演活動も多く、参加する中小企業の知財レベルに合わせて内容を変えながら、知財戦略や実務の事例を紹介している。

#### 【知財支援人材育成への考え・想い】 ～『戦略と実務は密接に連携することが必要』～

知財戦略立案支援と知財実務は密接に連携する必要があるとあり、担当弁理士が戦略立案支援から実務まで、顧客ニーズに応じてきめ細かく対応できることが理想だと考えている。弁理士が戦略を練れない場合には、戦略立案の専門家と弁理士が協働してもいいだろう。また弁理士が中小企業支援を行いやすくなるような法整備の検討が今後必要であろう。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

『幅広い支援内容の中から最適な支援を提供』  
～中小企業の立場で考え、行動する～

吉田 芳春 氏（吉田国際特許事務所 所長）



【経歴・経験】 ～『資格取得後、一貫して中小企業を支援』～

弁理士資格取得後、中小企業を主な支援対象としていた特許事務所で 4 年間勤務した後独立し、現在まで一貫して中小企業の知財支援活動に取り組んでいる。職業訓練校での金属加工やプラスチック加工の実技経験や、時間があれば中小企業と直接面会してきた経験が、知財支援活動に取り組む上で役に立っている。

【現在の業務内容】 ～『相手の立場で考えることで、喜ばれる支援ができる』～

中小企業に対しては、その企業の知財部に所属したつもりで支援を行っている。出願の依頼があっても、発明の内容や出願の効果を検討した結果、再考を促し出願に至らないケースも多数ある。顧問契約を結んだ中小企業へは、契約等法務関連書類や営業秘密管理規定の作成からチェックまで幅広い支援を行っている。単純に出願業務を行うだけでなく、足繁く中小企業に通い、技術やサービス、そして業界を理解した上で支援にあたるのが重要だ。

【知財支援への考え・想い】 ～『中小企業の成長にやりがいを感じる』～

中小企業で知財活動を成功させるためには、経営者の意識改革とともに、経営者以外の知財担当者のレベル向上が重要である。また、社内の知的財産と知財を組み合わせることで、中小企業の競争力が増加するだろう。中小企業支援では経営者との距離が近く、自らの支援の成果を肌で感じることができる。支援した中小企業の成長を励みに、今後も知財支援に取り組んでいく。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

## 2.2.7 間接支援人材

間接支援人材とは・・・

「金融機関等の中小企業支援関連機関や知財支援機関等に属し、中小企業の知財に関するニーズを把握し、ニーズを満たすために適切な直接支援人材を紹介する人材」

### (1) 人材の概要

間接支援人材は、中小企業の知財に関するニーズを把握し、ニーズを満たすために適切な直接支援人材を紹介する人材と定義される。直接支援人材は、A2～A3、B1～B3 の各支援人材を指す。間接支援人材は、直接支援人材を紹介することで間接的に中小企業への知財支援を行う。

上記の間接支援人材の定義を踏まえ、当該人材が担う具体的な中小企業支援内容は、以下である。

- 中小企業から経営上の課題を聞き出し、知財を起点に解決できる課題を抽出した上で、

### 適切な直接支援人材へと仲介を行う

上記支援内容の記載の前半部分「経営上の課題を聞き出し、知財を起点に解決できる課題を抽出」することは、A2 や B2 で直接支援人材が実施する要素の一部も入っているため、高度に実現しようとするとは非常に難易度が高い。しかし、ここで定義する間接支援人材の支援は、そのような高度なコンサルティング支援を指すものではなく、むしろ、画一的な紹介に留まることなく、多種多様な中小企業に対して都度カスタマイズした紹介の提案を行うことを指す。

間接支援人材は組織の運営方針のもとに支援活動を行っている場合が多く、支援人材として活躍するにあたっては、それぞれの人材が所属する組織の運営方針の影響が大きい。

## (2) 具体的な人材像

前項で示すような知財支援活動を実現するために、間接支援人材には下記の例のようなスキルが求められる。

- 把握した中小企業の課題の解決に適した人材を紹介するマッチング能力
  - 日常的に直接支援人材との接点を持ちネットワークを構築するスキル
  - 中小企業経営者から信頼され、経営課題に関する相談を受ける関係を構築するための知財に関するスキル（性格、技術への理解度、高い訪問頻度を保つための行動力 等）
  - 財務諸表や経営者からのヒアリング、現地視察等を通じて中小企業の課題の概要を理解するための分析力
  - 支援人材に中小企業の課題意識を分かりやすく伝達するための課題の整理スキル
- ◇ 「間接支援人材には、多くの中小企業と日頃から接触し中小企業をつなげられるネットワーク力や、中小企業の課題を的確に捉えるコミュニケーション力が必要である。」(東海地方 中小企業診断士)
- ◇ 「間接支援人材は、ネットワーキングが得意であり、かつ、経営に寄り添っている必要がある。技術や知財について深く理解する必要はなく、どの専門人材につなげば、企業ニーズに応えられるかを把握することで、間接支援人材として活躍が期待できる。」(近畿地方 研究支援団体)
- ◇ 「間接支援人材は相手と同じ共通言語や置かれた状況に対して、どのような対策を取るべきか、判断や目利きができないと、どの専門家をマッチングさせるべきか、最適なコーディネートが出来ない。」(東北地方 知財支援機関職員)

また、上記のようなスキルを支える知見としては下記が挙げられる。

- 多数の知財支援人材の専門領域および依頼する際の要件等に関する知見
- 中小企業における一般的な経営の課題意識、事業環境、経営指標に対する理解
- 自治体等が提供している各種知財支援制度（補助金等）についての知見
- 技術領域に対する一定程度の理解（中小企業の経営者と会話ができる程度）

上記のようなスキル・知見を有する人材が間接人材の担い手である。間接支援人材の典型的な人材像としては、以下が想定される。

#### ①知財系人材

- 中小企業支援を通じ、中小企業のニーズを把握できる状況にある人材

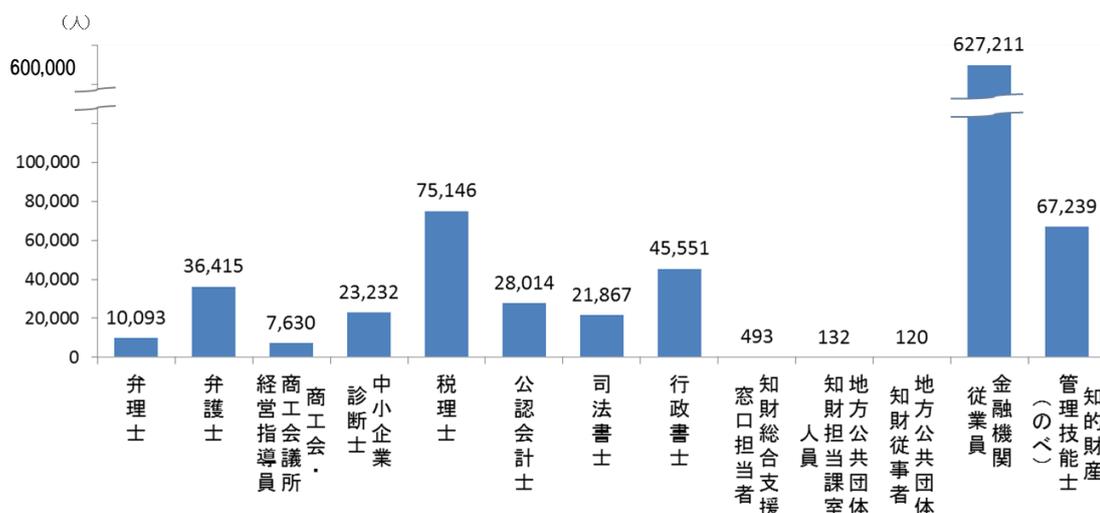
#### ②経営・マネジメント系人材

- 金融機関の担当者や、地方公共団体職員、商工会議所の経営指導員等、日常的に中小企業を訪問する機会を豊富に持つ人材
- 中小企業診断士や行政書士等、知財支援以外の専門的な支援を中小企業に提供している人材

間接支援人材は、地域の知財に関する相談を担う公的機関等や、地域の中小企業と日ごろから接点のある金融機関等に所属していることが多い。知財および経営に関する一定程度の知識が必要であるため、知財管理技能士、中小企業診断士といった資格保有者が活躍していると考えられる。

また、個人のスキル・知見と共に、支援人材が所属する組織としての体制整備も間接支援においては重要となる。特に、金融機関等の収益を上げることが求められる民間企業においては、知財支援活動を行うことで得られる自組織にとって利点が明確化され、知財支援活動の推進が人事考課に反映されるような体制があり、長期的に人材を育成するために人事異動が考慮されるような組織制度・組織体制が整備されている組織では知財支援活動が活性化されている。

- ◇ 「優秀な支援人材を育成するには、同じ機関で継続的に働ける環境を作るべきである。通常、補助金事業等で TLO に雇われると、3 年契約等になっていて、続けたくても辞めざるを得ない状況がある。」(四国地方 TLO 経営者)



※「地方公共団体知財従事者」は、地方公共団体の知財支援中核機関における従事者。

出所：脚注参照<sup>8</sup>

図 20 間接支援人材候補の総数比較

### (3) 当該人材を育成する経験・研修

間接支援人材の育成に必要な経験は、地域中小企業の実態理解やネットワーク作りなど、座学の研修では得られないものである。

- ▶ 多くの中小企業を訪問し、中小企業の実態を理解する経験
- ▶ 支援人材とネットワークを形成する経験

また、「間接支援人材」の育成を企図した研修はほとんど存在しないが、支援機関が提供する知財関連研修は、一般向けにも開放されており、有効活用すれば間接支援人材育成に資すると考えられる。

また、知財ビジネス評価書の作成や、知的財産管理技能士の資格取得は間接支援人材として活躍するきっかけとなる経験として有効な手段といえるだろう。

一方、間接支援機能を期待される金融機関では、銀行業務に必要な各種研修カリキュラムが実施されているが、知財に特化した研修はほとんどないのが実態である。先進的な金融機

<sup>8</sup> 弁理士：日本弁理士会『弁理士白書(2015)』、弁護士：日本弁護士連合会『弁護士白書(2015)』、商工会・商工会議所経営指導員：中小企業庁より2014年4月および同年3月の人数の合計、中小企業診断士：中小企業庁より2015年4月時点の人数、税理士：日本税理士会連合会『税理士界(2015年5月発行)』、公認会計士：日本公認会計士協会 HP より2015年10月時点の人数、司法書士：日本司法書士会連合会 HP より2015年10月時点の個人会員数、行政書士：日本行政書士会連合会 HP より2015年10月時点の個人会員数、知財総合支援窓口担当者：特許庁(窓口支援担当者、配置弁理士、配置弁護士の合計(27年度))、地方公共団体知財担当課室人員および地方公共団体知財従事者：特許庁『平成25年度 地域における中小企業に対する知財支援活動状況等分析調査』、金融機関従業員：経済センサス基礎調査(2014)より銀行業及び協同組織金融業の従業者数合計、知的財産管理技能士：知的財産教育協会 HP より2015年4月時点の1級～3級の有資格者数のべ人数

関<sup>9</sup>では、支店長クラスから若手まで勉強会を実施し、行員の知財に対する意識や知識向上を行っているようである。

#### (4) 間接支援人材の育成・有効活用における課題

(1)～(3)を踏まえ、間接支援人材の育成・有効活用における現状の課題について育成・有効活用のそれぞれの観点から分析する。

##### ● 育成観点からの課題

間接支援人材の育成にあたっては、普段から中小企業との接点を多数有する潜在的な間接支援人材に、知財の重要性について気づかせ、マッチングおよびネットワークングスキルを習得してもらうことが有効である。このような潜在的な間接支援人材は、商工会議所、金融機関のような組織機能として中小企業と接点がある機関の職員に加え、中小企業診断士、行政書士、司法書士、税理士、会計士等の中小企業経営者と普段から接点がある士業が挙げられる。

- ◇ 「間接支援人材については、地銀にもっと活躍してほしい。知財だけでなく、ビジネスを知っている必要があるという点で、彼らはぴったり。」(中国地方 知財コンサルタント)
- ◇ 「知的資産経営を軽視している中小企業診断士はいないと思う。知財は重要なツールの一つと誰もが認識しているはずであるので、中小企業診断士も間接支援人材には十分なり得る。」(東海地方 中小企業診断士)
- ◇ 「経営課題は、経営指導員が把握し、必要に応じて中小企業診断士や税理士、社労士等の専門家に繋いでいる。経営指導員の中にも中小企業診断士取得者もいるが、指導員が全て解決する事例は少なく、中小企業診断士のネットワークを使いながら課題を解消している。」(関東地方 商工会議所 経営指導員経験者)
- ◇ 「行政書士も間接支援人材として活躍できる可能性があると考えている。中小企業との接点も多く、業務の一環として、中小企業への弁理士の紹介等を行えると考えている。」(東京都 行政書士)

ただし、これらの潜在的な間接支援人材に対する研修はほとんど行われていない。また、本業が忙しく研修があったとしても参加する時間的な余裕がない、組織内で知財支援活動を実施することに対する適切な評価制度が確立されていないことが多く、職員その他のインセンティブに乏しい、といった課題も挙げられる。マッチングやネットワークングスキルは座学の研修だけでなく、支援の場数を踏み、育まれるものだとすると、OJT の場の提供も必要である。

- ◇ 「知財支援活動がなかなかうまくいかない理由は、担当者の異動があることがすべてだと思

<sup>9</sup> 例えば川崎信用金庫の取組みが挙げられる

う。人事制度を変えることが一番なのではないか。」(関東地方 地方公共団体職員)

◇ 「知財支援を行っても金融機関の商売に直ちにつながることは少ないため、短期的な業績指標で評価をすると知財支援に対するモチベーションアップにならない。モチベーションアップを図るためには、人事評価から見直していくことも必要である。」(北海道 地方公共団体職員)

◇ 「金融機関は、間接支援人材の役割を担うものとして大きく期待ができる。しかし、最近の銀行員は多忙であり時間がない。昔は工場なり現場をよく見ていた。経営の数値だけでなく、商流、技術、人材等について広く理解していた。」(近畿地方 研究支援団体)

#### ● 支援人材の有効活用の観点からの課題

間接支援人材は、中小企業との接点が多いことが望ましく、地域に根差した活動が有効である。従って、地域間で間接支援人材を融通する等して有効活用することは困難である。

有効活用の観点としては、各地域で活躍する間接支援人材の支援頻度を増やすことも有効であると考えられるため、各都道府県にある知財総合支援窓口による訪問型支援や周知強化等により、支援頻度増加のための活動余地は一定程度あるものと考えられる。

### (5) 小括

間接支援人材は、中小企業の課題を正確にとらえ、課題解決に資する直接支援人材を紹介する人材である。間接支援人材には、企業同士のマッチングや支援人材のネットワークスキルや、多数の支援人材の専門領域に関する知見や、中小企業における一般的な経営の課題意識、事業環境、経営指標に対する理解が求められる。

#### ①間接支援人材の不足感は大きい

地方公共団体の知財支援機関の職員や金融機関の職員、商工会議所の経営指導員等が間接支援人材の担い手として挙げられる。間接支援人材の候補として挙げられる人材の総数は多いが、技術的な内容に対する親和性のなさや、ビジネスとしての収益性の不透明さから、実際に間接支援人材として活動している人材数については、中小企業の支援ニーズに対して不足感が見られる。

#### ②潜在的な間接支援人材の担い手は多い

今後、間接支援人材の担い手として、知財支援機関の職員等の既に活躍している人材に加え、中小企業経営者との接点を有する、金融機関職員、商工会議所経営指導員、中小企業診断士、行政書士、司法書士、税理士、会計士等の活躍が期待される。

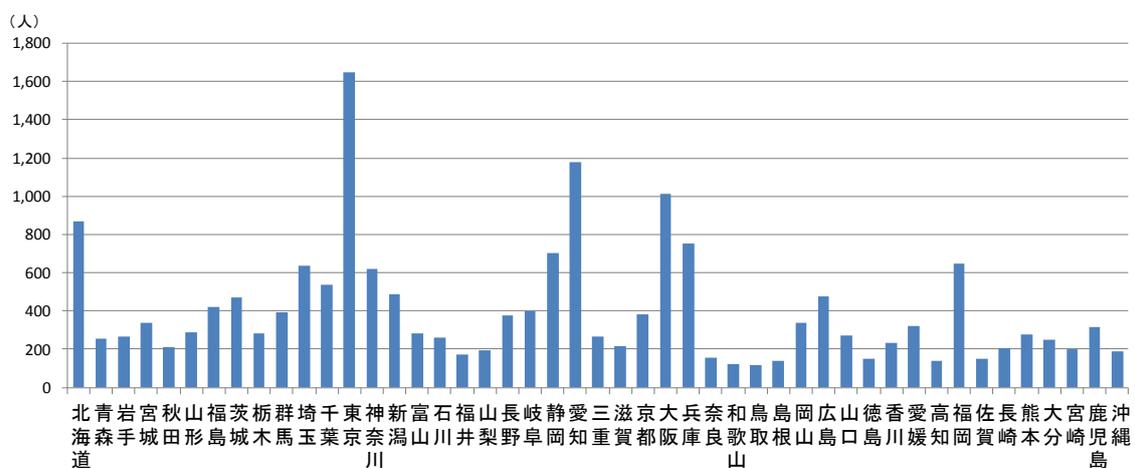
#### ③金融機関の営業担当者が間接支援人材として活躍することへの期待感が高い

特に、金融機関が間接支援人材として活躍することについては、ヒアリングでも多数期待する声が聞かれた。「経営革新等支援機関\*として認定された金融機関の支店は、各都道府県で少なくとも 100 店以上存在しており、これら金融機関の支店より順次、それら機能を担っても

らうようにすることも考えられる。

金融機関等が間接支援人材を輩出する組織として機能するためには、組織内で中小企業に対する知財支援活動への認識を統一し、それを推奨するような人事評価制度、組織体制の構築が重要となる。

\*認定制度は、税務、金融及び企業財務に関する専門的知識や支援に係る実務経験が一定レベル以上の個人、法人、中小企業支援関連機関等を、経営革新等支援機関として認定することにより、中小企業に対して専門性の高い支援を行うための体制を整備するもの。平成 24 年 8 月 30 日に施行された「中小企業経営力強化支援法」に基づく制度。



※金融庁が経営革新等支援機関として認定した金融機関の拠点数を都道府県ごとに比較

出所: 中小企業庁 HP (2015 年 8 月時点)

図 21 都道府県別の認定経営革新等支援機関数比較

#### ④ 支援対象企業の課題把握につながる研修による育成が必要

間接支援人材は、地域に根差した活動が求められるため、地域をまたいだ人材の融通は望めず、育成活動の強化が重要となる。それらの人材が間接支援人材として活躍するためには、知財に関する知見を習得できるような研修およびヒアリング研修や業界知識に関する研修等、支援対象企業の課題把握に繋がる研修が必要であろう。なお、間接支援人材に求められる程度の知財関連の研修や、企業の課題把握のための研修は現状でも充足していると考えられる。

#### ⑤ 他の支援人材や専門家とのネットワークを構築する機会提供も重要である

他の支援人材や専門家とのネットワークを有することが間接支援人材として活動するために重要であり、それらネットワーク構築の機会を提供することも重要である。

#### ⑥ 所属する組織幹部の意識改革が重要である

間接支援人材は組織に所属していることが多く、組織の幹部や上司が、知財が経営に活かせるとの意識をもっていること、また、支援者が知財の知見を得て間接支援人材活動を行うこと

の重要性を理解していることが重要である。

かかる課題解決に向けては、国の果たすべき役割が重要である。

### 『間接支援は金融機関に期待』 ～マッチングの先駆者の知財支援～

近兼 敏 氏（京都リサーチパーク㈱）



【経歴・経験】 ～『金融機関産学連携の先駆』～

大学卒業後 京都信用金庫に入庫し、審査、産学連携などを担当。中小企業社員 1000 人、40 大学が参加する産学セミナー等を開催、大学の技術をわかりやすく紹介し中小企業が自社製品に付加価値を付ける支援を行う。京都リサーチパークではオープンイノベーション、知財ビジネスマッチングに関わり、現在は成長志向のある創業予定者のセミナーを担当。特許を持つベンチャー支援も行っている。現在、滋賀大学社会連携研究センター特任教授を兼任。

【現在の業務内容】 ～『黒子役としてネットワーキング・マッチングに徹する』～

平成 25 年度まで近畿経済産業局の知財ビジネスマッチング事業の事務局を務め、中小・ベンチャー企業と大企業の知財を端緒としたビジネスマッチングを促進。中小企業の技術を約 20 社の大企業に売り込んでいるうちに、逆に、大企業の開放特許を中小企業に紹介することになったという。技術の細かい評価・目利きは専門家に任せ、自身は協力する金融機関、支援機関のネットワークを組成する黒子役に徹し、青森、岩手、岡山、徳島、熊本などで知財ビジネスマッチング開催に協力した。現在、特許を事業化したい大学発ベンチャーなどに、金融機関、大学、支援機関を結び付けて支援を行っているほか、創業セミナーでは知財が生む付加価値も講義している。また、大学では、海外展開を目指す企業に、海外の商標・特許について専門家・関係機関を紹介、支援している。

【知財支援への考え・想い】 ～『間接支援は金融機関に期待』～

金融機関は中小企業と一番多くの接点を持っているために間接支援の期待は大きい。しかし、中小企業の持つ技術を理解している行員は少ないため、知財ビジネスマッチングなど特許を介して、中小企業のニーズを聞き取ることで中小企業の持つ技術が理解できることに期待する。中小企業の技術・市場を理解出来れば、中長期的な新たな製品開発・技術開発に対して資金支援、パートナー企業、販路紹介なども行えると考えて、金融機関向けの講習や特許を持つベンチャー企業の支援を金融機関と行っている。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

### 『川崎モデルはウルトラマンでなくゴレンジャー』 ～チーム力を活かした知財支援～

木村 佳司 氏（川崎市役所 経済労働局産業政策部企画課）



【経歴・経験】 ～『人的ネットワーク力が最大の武器』～

都内信用金庫を経て民間経験採用枠で川崎市役所に入庁。経済労働局に配属された後、在職中に中小企業大学校にて1年間の研修を受け中小企業診断士の資格を取得。研修時代に築いた人的ネットワークが全国に広がっている。また、およそ 20 年間にわたる中小企業支援の仕事を通じて広がった地元企業との顔の見えるネットワークが大きな財産。

【現在の業務内容】 ～『川崎モデルの全国展開へ』～

技術者、研究者の交流事業(科学技術サロン)、市内企業と連携した小・中学校での理科の出張授

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

業事業など、川崎市の科学技術振興に腐心。中でも、大企業の開放特許を中小企業の新製品開発等に役立てる「川崎モデル」(知的財産交流事業)を中心となって推進。自身は知財に詳しくないが、中小企業の訪問活動を通じて強みや課題を把握し、最適な知財支援人材に都度つないでいる。平成 27 年度からは「川崎モデル」の全国展開事業を開始。各地で第二、第三の「川崎モデル」が誕生することを目指して奮闘している。

**【知財支援への考え・想い】** ～『ウルトラマンからゴレンジャーへ』～

「川崎モデル」では、ウルトラマンのように独りで立ちまわるスーパーヒーローは存在しない。チームとなってメンバーそれぞれが得意な力を持ち寄って取り組むことが成功の秘訣。知財支援活動は“ウルトラマン”でなくとも、中小企業を支援したいという熱い思いがあれば誰でも推進できる活動ではないか。そんな思いを持つ人材を見つけ、志を共にしながら、“ゴレンジャー”のごとく活躍してもらおうことが、知財支援の取り組みの輪を広げるうえで重要だ。

**組織を巻き込んで金融機関としての一体支援を  
中小企業に提供**

中島 太一郎 氏 (川崎信用金庫)



**【経歴・経験】** ～『出向をきっかけに知財支援に関与』～

川崎信用金庫に入庫後、本店や営業店で融資業務を中心に経験。2 年間外部機関に出向し、中小企業支援、特に知的財産交流事業(知財マッチング)に関与。川崎信用金庫に帰任後も、川崎モデル等の中小企業支援施策を推進。融資業務の経験で企業の開発活動支援の際に資金計画について検討するなど、これまでの経験が知財支援活動に活かされている。

**【現在の業務内容】** ～『組織的な知財支援活動を推進』～

川崎信金は組織として、知財支援を含む中小企業支援に取り組んでいる。川崎市との包括連携協定に「知的財産交流会の開催」を盛り込むなど、行政と連携して知財支援活動を行っている。中小企業に対する知財支援活動やビジネスマッチングが店舗評価に組み込まれる仕組みが構築され、職員が知財支援、中小企業支援に取り組む環境が整備されてきている。また、金庫内でも意識啓発を目的として営業店向けに知財支援に関する勉強会を開催しており、営業担当者から企業の紹介を受けるケースが出てきている。

**【知財支援への考え・想い】** ～『支援対象企業を理解しネットワークを広げる姿勢が重要』～

中小企業の知財支援においては、企業の本業を理解しようとする姿勢を持ち、経営状況や社長の考え方を踏まえた支援を行うことが重要だ。また、人材のネットワークを広げる姿勢や、企業との信頼関係を築くための「懇親力」も間接支援人材としての重要な素養である。これらのスキルを養うためには、例えば経験豊富な支援人材の中小企業訪問に同行することが有効であり、ノウハウを学び取ろうという姿勢が必要である。

A 1	間 接 支 援 人 材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

### 県内の様々な組織と連携し、県の知財活用方針を推進

高橋 愛也 氏（青森県商工労働部新産業創造課  
知的財産支援グループ【知的財産支援センター勤務】）



【経歴・経験】 ～『地域振興を旨に知財活用に取り組む』～

青森県に入庁後、農林水産部で勤務し、地方独立行政法人の設立や、地域振興に関わる業務に継続して従事してきた。現在は商工労働部に異動し、知的財産支援グループの一員として発明協会と連携しながら、知的財産権制度の普及啓発に努めている。農林水産部在籍時に青森県物産振興協会に出向となった際に、現在勤務する「青森県知的財産支援センター」に商標出願に係る相談をした経験が、現在の支援される側の視点に立った支援活動に役立っている。

【現在の業務内容】 ～『知財面から県内の中小企業等を支援』～

県内の中小企業等に対して要請に応じて弁理士等の専門家を派遣し、知的財産に係る課題解決を図るほか、研修等による知的財産権制度の普及啓発や、知的財産を活用した地域資源のブランド化に向けた支援等も行っている。このほか、青少年を対象に将来の産業振興を担う「ものづくり人材」の育成を図る取組みも行っている。現在、青森県は知財の相談対応件数や弁理士等の専門家活用数が東北で最も多い県となっている。

【知財支援への考え・想い】 ～『知財に係る条例を基盤に積極的な知財支援』～

青森県では、条例で知財による新事業等創出の推進に関する事項について定めており、この条例に基づき、知的財産に関する様々な施策を実施している。間接支援人材として今後とも事業を推進していくためには、知的財産に係る知識のほか、知財を活用した支援の成功事例に関する知見等を参考に、相手のニーズを見極め支援することが重要だと思う。

A 1	間接支援人材	B 1
A 2		B 2
A 3		B 3

## 2.3 人材の枠組みを横断する分析

前節までに調査結果をまとめた6種の支援人材について、本節では人材の枠組みを横断して支援を提供する人材についての考察と、各人材の支援内容、求められるスキル・知見等に関して比較分析を行い、相違点を明確化する。

### 2.3.1 支援人材の枠を超える支援人材の存在

前節では A2～間接支援人材までを個別に分析してきたが、実際の支援人材においては支援人材の枠組みを超えて、複数の機能を横断的に有する人材が存在し、また、横断していることで中小企業に対して新たな付加価値を提供している人材が存在する。本項では、機能を横断してスキル・知見を持つ支援人材の典型例について分析し、そのメリット等を考察する。

#### ● B1 人材と間接支援人材の横断

「B1 人材」と「間接支援人材」は、支援においてどちらも中小企業との接点を豊富に持つことの重要性が高く、知財に関する専門的なスキル・知見の重要性が比較的低い。そのため、経営・マネジメント系人材でも活躍できる支援領域であるということから両方の支援を行っている人材が存在する。

金融機関の担当者や知財支援機関の職員等、間接支援人材としてスキル・経験を積んだ

人材が、知財の重要性について語れるようになり、B1 人材の支援領域まで支援内容を拡大する、というプロセスを経た人材の例は多い。

スキル・知見等で、B1 人材と間接支援人材の相違点について整理する。

B1 人材は中小企業の経営者に知財の重要性に気づいてもらうことが重要な支援項目であるため、知財の有用性を支援対象企業の実態に即して説明する構想力が必要であり、知財に関する知見・経験がより求められる支援と言える。他方、間接支援人材は中小企業の要望に応じて適切な直接支援人材を紹介することが求められ、直接支援人材とのネットワークをいかに構築しているか、直接の関係がない場合にも、この人に聞けば大丈夫、という先をいかに構築しておくかが重要なスキルと言える。

B1 と間接支援の両方の支援を提供できると、間接支援人材として日常的に中小企業との接点を持つ中で、知財活動で解決できる課題を発見した際に、自身が B1 人材として中小企業に気づきを与えることができる点で大きな利点がある。

また、中小企業が具体的な知財活動を推進するために、気づきを与えた後に連続的に B2 人材や B3 人材を紹介して、適切な支援を実施することが重要である。B1 人材と間接支援人材を兼ねる人材が、気づきを与えたあとに適切な B2 人材や B3 人材を紹介することで、中小企業に知財活動を定着させ、効果的な支援が可能となる。

#### ● B2 人材と B3 人材、または A2 人材と A3 人材の横断

B2 人材と B3 人材、または A2 人材と A3 人材の両方の支援を一体で行う支援人材も多い。

出願実務を行うことができる弁理士、弁護士のうち、B2、A2 の戦略の立案・構築までのスキル・知見を有する人材では両方が一体となった支援を提供できており、こういった人材へのニーズは高まっている。

◇ 「中小企業の知財支援は B2 が重要である。定常的な知財実務にまで依頼が明確になっているケースはまずない。B3 は B2 とセットとなることでワークする。」(関東地方 知財コンサルティング会社社長、弁理士)

「2. 戦略」領域と「3. 実務」領域は連続的な領域であり、分類のイメージが湧きづらいが、特許出願を例にとると、「戦略」策定支援はどういった特許を出願していくのか、企業全体としてどのような領域に注力して出願していくのか、といった出願戦略の全体像・骨格の策定を主な支援内容としている。「実務」支援においては、個別技術について出願をすると決まった際に、どのような文言で申請を行い、権利範囲を設定するのかを出願戦略の全体像・骨格にもとづいて規定していくことを主な支援内容とするものである。

2. 知財戦略策定支援、3. 知財実務支援のどちらにおいても知財に関する専門知識は必要であるが、戦略策定の領域では知的財産権を取得することが中小企業の経営にどのような影響があり、経営ビジョンを実現するためにどのような知的財産権を保有しなければいけないのかを全体的な視点で分析、提言することが重要である。実務支援の領域においては、競合となる技術・特許を分析し、自社技術の位置づけを明確にした上で、他社が最も嫌がる特許の

内容を検討、文章化するスキルが求められる。

戦略面の支援と実務面の支援を一体で提供できると、支援対象企業の経営戦略を十分に反映させた特許出願等を行うことができるという点でメリットは大きい。また、知財戦略の構築と出願は基本的にはセットで行われるものであり、ワンストップで依頼することができれば中小企業にとっても時間、費用の削減という面で効果が高い。支援人材にとっても、安定した収益が望める実務支援までを一貫して提供できることにはメリットがある。ただし、収益を追いすぎると出願することのみを目的とした支援となってしまう、出願の必要がない技術でも特許化してしまう等の悪影響を及ぼす可能性があり、注意が必要である。

◇ 「コンサルティングと出願業務をワンストップで提供すると客観性が保てない危険性もある。両立したいが、客観性・中立性の確保がジレンマとなってしまう。」(東京都 弁護士・弁理士)

● A2 人材と B2 人材、または A3 人材と B3 人材の横断

知財活用意識が高い企業(A)向けの支援と意識が低い企業(B)向けの支援の両方を行っている人材も存在する。これは中小企業の知財意識が向上し、企業の要望が変化するに伴い、支援内容も変化していったものである。

◇ 「B2 支援は奥が深い。B2 が A2 にシフトすることもあるため、A2 の支援者も B2 を知っておく必要がある。周りにいる多くの人は A3 人材であり、求められれば B3 の支援も行っている。」(東京都 弁理士)

A2 人材と B2 人材を比較すると、どちらも企業の知財戦略を立案することが支援内容ではあるが、支援対象となる企業の実態には違いがあると考えられる。

A2 人材の支援対象企業の場合は、支援を提供する以前にも企業戦略が明確になっている場合が比較的多く、A2 人材の役割としては、中小企業の企業戦略に合わせて、出願の方向性や係争の戦略を決定するための支援を行うことが重要である。一方で、B2 人材の支援対象企業は自社の企業戦略を明確に持っていない場合が多く、保有する技術をいかに活用するかが大きな課題意識であることが多い。そのため、技術リソースを客観的に分析し、経営者の意志もくみ取りながら支援対象企業に適合した企業戦略を立案し、またその実現に必要な社内体制を整備すること等も重要な役割となるだろう。

A3 人材と B3 人材の比較も同様であり、A3 人材の支援対象企業は特許化したい技術範囲が決まっており、出願に必要な書類等についても知識を保有しているため、A3 人材には中小企業の要望を具現化するスキルが必要とされる。B3 人材の支援対象企業については、特許化したい技術領域は想定されていても、明確ではない場合が多いため、本当にその領域でいいのか、別の領域に特許化できる技術はないか等、経営者と密接にコミュニケーションを取りながら企業の技術リソースの実態をうまく引き出していくスキルの重要性が高い。

幅広い中小企業を対象に支援活動を行うことができるスキル・知見を保有していれば、中小企業の知財活用意識の成長に伴って支援を提供できるため、中小企業との密接な関係を構築することが可能となり、中小企業にとっても望ましいことだと言える。

ただし、支援者側には中小企業がどの過程に属しているのかを見極める必要がある。知財活用意識の低い企業に対して、意識の高い企業と同様の支援を提供しては支援対象企業が消化不良で終わってしまい、また、その逆の場合には支援対象企業は物足りなさを感じる事となるだろう。



### 3. 本調査の総括

本章ではここまでの調査・分析結果を踏まえ、総括を行う。

支援人材の充足度について、これまでの調査結果より、不足感を便宜的に高・中・低の3段階に区分すると、以下のように分類できる。

表 5 支援人材の不足感と人材区分

不足感	人材区分
高	B1 人材、間接支援人材
中	B2 人材、A2 人材
低(なし)	B3 人材、A3 人材

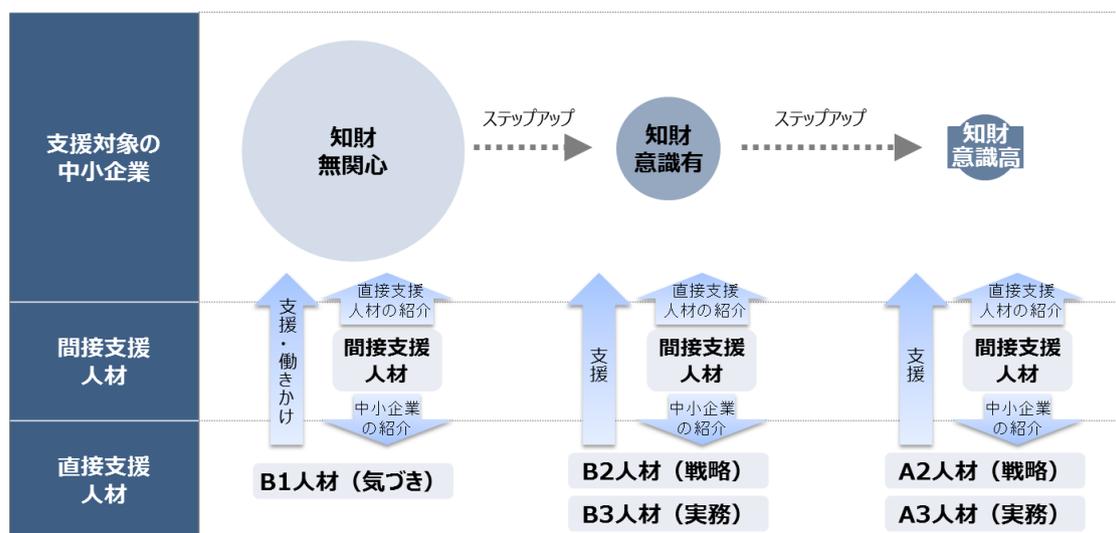
施策を検討する際には、これら不足感も踏まえた施策検討の優先順位付けを行う。また、人材育成だけでなく、既存人材の有効活用についても、同様の観点から検討する。

### 3.1 支援人材育成にあたっての中長期的な課題

各支援人材はそれぞれ異なる支援を行っており、それぞれが持つ育成・有効活用上の課題にも違いが見られた。本項ではそれらの支援人材を横断的な視点で分析し、今後の知財支援人材の育成における、施策検討の優先順位について考察する。

#### ①B1 人材・間接支援人材の育成が知財の裾野拡大に重要

中小企業は、知財に無関心な状態から B1 人材や間接支援人材の支援により、知財の重要性・有効性を認識する。知財活用の意識を持った企業は B2 人材の支援により経営戦略に応じた知財戦略を立案し、B3 人材の支援により知財の出願を行う。B2 と B3 を繰り返すことで、知財に対する意識が高まり、A2 人材、A3 人材の支援対象企業へと成長するプロセスを辿る。



※支援対象企業の円の大きさ(面積)は対象企業数のイメージを表す

出所:三菱総合研究所作成

図 22 中小企業の知財活用意識と支援内容の概念図

B1 人材の項でも触れたように、特許を保有している中小企業は中小企業全体の 4.8%であり、「知財無関心」層が全体の 95.2%を占めており、これら無関心層に気づきを与えることが、全ての中小企業知財支援の出発点であり、B1 人材や間接支援人材の早期の育成が期待される。

なお、B1 人材については、知財に関する知識を保有することだけでなく、知財に無関心な層に働きかけ関心を持ってもらうという点において、他の人材セグメントとは明らかに異なるスキルが必要である一方、その効果的な実施方法については今後試行錯誤が必要になると考えられる。よって、早期にB1 人材の育成に取り組み、育成手法等に関する知見を蓄積していくことが重要である。

### ②B2 人材・A2 人材の不足顕在化に備えて育成・有効活用施策の検討も必要

B1 人材の支援により「知財意識有」層や「知財意識高」層が増加すると、B2 人材や A2 人材の必要性が高まる。現在、都市部に偏在するこれら人材の活用がなされており、不足感はあるものの実際に不足しているとはまでは言えない。しかし、上記の展開によりB2 人材・A2 人材の不足が顕在化する可能性は高く、これらの人材の育成、既存人材の有効活用を B1 人材の育成と並行して検討する必要がある。特に、今後、中小企業が継続的に発展を続ける手段の一つとして海外展開の重要性はより高まっていくため、A2 人材については計画的に育成していくことが求められる。

---

## 3.2 支援人材の育成

---

本節では、支援人材の育成施策検討に資する示唆を得る。

### (1) 人材育成の手法・内容

#### ①支援人材セグメントによっては研修より、企業勤務経験やコンサルティング業務経験等の経験や場が重要

育成の手法としては座学やワークショップ等のいわゆる「研修」が代表的な手法であるが、各支援人材の育成においては、例えば A2 人材や B2 人材のように、研修だけでの育成は困難と想定されるセグメントがあった。これらセグメントで要求されるのは、支援対象企業の業務や取り巻く市場環境を理解し、その上で知財がどのように当該企業の成長に資することができるか、という観点から知財にかかる支援を行うことであり、これは研修を受講して身につくスキルではなく、企業での勤務経験に基づく業務の理解や、コンサルティングの業務経験が必要となる。

また、間接支援人材についても同様に研修よりも、例えば中小企業の業務実態の理解や、知財支援人材とのネットワーク形成など、経験や場が有効である。中小企業の業務実態の理解のためには、すでに当該企業に入りこんでいる支援人材のコンサルティング業務に帯同する、一定期間当該中小企業に派遣されて実務を経験する等の施策が考えられる。一方で、ネットワーク形成については、支援人材同士の交流の場を設ける必要があるが、その際、単なる交流会ではなく、参加者のネットワーク形成に具体的につながる場とすることが重要である。

#### ②民間企業への派遣や OJT によるコンサルティング手法を学ぶ仕組み等の導入が必要

よって、A2・B2 向けの施策としては、A2・B2 を担いうる人材を一定期間民間企業に派遣し、業務理解を促進する制度を創設する、すでに当該セグメントにおいて活躍する人材に帯同し OJT の形式でコンサルティングの手法を学ぶ仕組みを導入する、といった実践的な内容のものが求められる。実施にあたっては、例えば日本知的財産協会と連携し、研修メニューの一つに追加することが考えられる。ただし、これら施策の実現には派遣先企業のプール、OJT として支援に協力してくれる人材の募集など実現負荷が高く、時間もかかる。よって、短期的な施策としては、特許庁や各地方経済産業局などで実施される中小企業経営者へのヒアリングを含む調査事業において、支援人材候補の人材を同席させる、あるいは、ヒアリングそのものを実施してもらうといった施策も考えられる。特に、B1 のように多くの中小企業経営者と対話する必要があるセグメントにおいては有効であろう。

#### ③既存の研修コンテンツを人材セグメントごとに整理して情報提供することも有効

一方で、いわゆる「研修」についても、当然、人材育成には必要なものである。ただし、闇雲に新規のコンテンツを投入する必要はなく、各種の支援機関、士業団体等が提供するメニュー、地域の経済産業局が提供する事業のメニュー等は現在でも相当充実しており、それらのコンテンツをセグメントごとに分類して紹介するだけでも支援人材の育成に貢献すると考えられる。

#### ④A2・B2 人材育成には過去に地方経済産業局主体で実施されていた育成事業が参考となる

A2 人材・B2 人材に有効と思われる戦略立案等のスキル向上に資する研修、事業は、多くない。今回の調査結果を踏まえて、過去の施策の内容、成果を再度検証し、現時点での人材育成ニーズにかなった形で再構築することも検討に値するであろう。

#### ⑤B1 人材育成には知財活用の成功事例のストックと提供、情報の更新継続が重要

B1 人材については、「知財と経営課題を結びつけて平易に説明する」「知財に取り組むことが、どう儲けにつながるかを説明する」といったことが重要であるとの指摘が複数あった。この場合、例えば知財活用の成功事例を多数ストックしておくことが、中小企業経営者にわかりやすく知財の有効性を説明するという点では効果があると考えられる。成功事例についてはすでに蓄積されているものもあるが継続的に更新すると同時に、中国経済産業局「もうけの花道」では動画で成功事例が多数紹介されており、こういった Web サイトの活用も有効である。

#### ⑥知財系人材、経営マネジメント系人材は両者の不足を補う観点からの育成施策検討が必要

一般に、知財系人材は経営マネジメント系人材が有するコンサルティング等に関するスキルが不足し、逆に、経営マネジメント系は知財系の知識が不足している、という関係にある。従来は人材のこれら経験を意識せずに施策検討等が行われてきたが、今後はその効率を高める観点から、どちらに属する人材にアプローチするのかを明確化し、必要な内容や手法を選択していくことが求められる。

## (2) 組織へのアプローチによる支援人材の育成

間接支援人材について、それを担うのは「個人」ではなく公的な組織、金融機関などの「組織」であることが多い。そのため、組織には必ずついて回る課題といえる人の異動や、知財に関する支援が主たる業務ではないことに起因する課題に対して、いくつか改善策が示された。

### ①組織の経営層等トップの意識変革につなげる取り組みが必要

組織が知財支援についての取り組みを強化していくためには、トップの意識変革が必須である。例えば、地方自治体や金融機関は知財に関する支援そのものが主業務ではないため、それを推進するにはトップがその意義を理解し、取り組む方向性を明確にする必要がある。また、後述の示唆②③についても、一部署だけに完結する話ではなく、組織としての取り組みが求められるものであり、トップの知財に対する理解なくしては実現が難しいものである。

### ②間接支援人材においては、個人の頑張りに依存しない仕組み作りが必要

間接支援人材を担う人材は、地方自治体や金融機関などの定期的な人事異動を伴う組織に属していることが多く、担当者の異動とともに取り組みが縮小してしまうことも多い。個人の頑張りに依存せず、取り組みを継続させるためには、例えば以下のような仕組み作りが必要である。

- ・知財支援が職務内容として明確化されている組織体制作り
- ・専門的な人材育成のために異動を減らした人事制度の構築
- ・知財に関する支援活動が評価される人事考課制度  
など

### ③金融機関においては知財関連支援を営業成績の加点要素とする等の取り組みも有効

特に、知財支援に積極的な金融機関においては営業成績の加点要素として融資額だけでなく、知財関連支援の実施が盛り込まれている。また、知的財産管理技能検定の取得が人事考課の加点要素となることを検討している金融機関もあり、これはさらに一步踏み込んだ取り組みといえる。

## 3.3 既存人材の有効活用

本節では、既存の人材を支援人材として有効活用する観点から示唆を得る。

### ①成功体験を積んだ経営者に B1 人材として活躍してもらおう

B1 人材として、知財の重要性に気づいたり、それによって実際に成功体験を得たりした経営者こそが有望である、との指摘は複数のヒアリング先から得られた意見である。しかし、魅力的に語る経営者の蓄積が十分ではないため、同じ者が何度も各地域で講演しているケースもある。

- ◇ 「中小企業向けセミナーの効果は、中小企業同士のネットワークで伝播することもあるので、知財活用途上型企業へ気づきを与える B1 人材は、重要性にいち早く気づいた中小企業

経営者の場合もある」(東海地方、官公庁)

セミナー等でゲストスピーカーとして成功体験を語ってもらう場を用意する形式が経営者に B1 人材として活躍してもらう場となるが、登壇負担も大きいため実施にあたっては経営者への配慮が欠かせない。また、「もうけの花道」のような経営者が語る動画の蓄積・公開は、伝播の範囲が広がる点や、経営者自身の負担も低いという点で好例と言えるであろう。

また、セミナーのような比較的大人数を対象としたものではなく、もっと小規模な範囲の経営者同士のコミュニケーション、交流の範囲での口コミによる知財重要性の伝播も期待されるため、例えば、そういった成功事例を口コミとして伝播させるツール(例:気軽に渡せる自社紹介+成功事例の A4 1 枚ものパンフレット等)の作成を施策として支援する、ということも考えられる。

## ②間接支援人材を対象とした都市圏における人脈拡大支援

これまでに論じたとおり、A2 人材、B2 人材については不足感があるものの、実態としては都市部の弁理士等に依頼することによって対応されており、不足は顕在化していない。しかし、B1 人材の育成が進み、知財に関心がある企業が増えていくことを想定すると、今後 A2、B2 人材が不足していく可能性はある。

その際、A2・B2 人材の育成が進み、充足している状態に達するまでの間、現在は偏在している A2・B2 人材を紹介することが求められる。よって、既存のデータベース等に A2・B2 支援が可能であることの属性を追加して検索できるような仕組み作りや、直接的に A2・B2 支援人材とのネットワークを作るのではなく、都市圏の支援人材とのネットワークを作る機会を設けることによって、必要な時に相談できるためのネットワーク構築を支援すること等も有効であろう。

## 3.4 むすび

今後、支援人材の育成に向けた施策の企画立案の検討に資するべく、支援人材の実態調査及び分析を行い、支援人材育成・確保に向けた提言につなげることができた。

特に、支援対象となる企業種別(A/Bの区分)と、支援内容別(気づき、戦略、実務)で支援人材を区分したことにより、従来、支援人材の育成は、研修という形で検討されることが多かったが、それよりも「実践経験」が重要な人材セグメントが存在することが明らかになった。このことは今後の施策を検討する上で重要な示唆である。

また、知財支援人材としての金融機関の重要性は従前から指摘があったが、今回はヒアリング等を通して得られた、金融機関の担当者が支援人材として効果的に機能するために必要な人事制度等の仕組みについての示唆も重要である。

上記の示唆を踏まえた具体的な施策を検討すると同時に、以下については本調査で明らかになった課題であり、今後さらなる調査や対応策の検討が求められる。

- 企業・団体に属していて、それら企業・団体内部で支援人材と同様の機能を果たす人材(組織内知財支援人材)の活動実態、育成の必要性、方法など
- 知財支援人材の枠外に存在し、知財で困っている中小企業に対し人材の紹介だけを

行う人材「知財入り口人材」の育成の必要性、方法など

- 今後、支援人材として活躍が期待される経営マネジメント系人材の育成に向け、既存の知財に関連する研修の対応可能性など
- 客観性のある高度なスキルを有する支援人材情報など(A2 など)の集約と情報提供メカニズムなど

以上



## 4. 参考資料

## 4.1 支援人材育成関連事業の実態把握

本節では特許庁、地域経済産業局等で実施され、知財支援人材の育成を目的とした事業・研修等の事例を取り上げる。

以降はそれらの事業を①支援人材育成を主目的とした事業、②支援人材育成を間接的に達成する事業に分けて記載する。

### 4.1.1 支援人材育成を主目的とした事業事例

知財支援人材のみを対象とした育成研修の事例を以下に記載する。各地の経済産業局が主体となって研修が実施されている。

#### (1) 人材育成事業

##### 事例①

事業名	地域における知財戦略支援人材の育成事業(中小企業の知財戦略支援に関する地域展開基礎調査) (H19～20)
実施	特許庁、経済産業局
対象	弁理士、中小企業診断士、企業 OB、公的支援機関のコーディネータ、アドバイザー、大学関係者等の中小企業の知財戦略を指導・支援する人材
概要	<p>平成 19 年度から、地域における知財戦略支援人材の育成を図ることを目的として、法律、技術等の専門家による支援チームを各地域で編成し、中小企業の知財戦略策定を支援するモデル事業を特許庁及び一部経済産業局で実施。平成 20 年度も引き続き各地域経済産業局においてハンズオン型の支援事業を実施するとともに、地域における支援人材向けに、中小企業の知財戦略を支援するにあたって留意すべきポイントを記載した「知財戦略支援マニュアル」の整備と支援人材と中小企業のマッチングを促進するための人材データベースを構築。</p> <p>1. 人材の継続的育成基盤整備(特許庁)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○先進的な知財経営中小企業の実証分析。 中小企業の知財経営の特徴を分類化。知財支援の専門家によるヒアリングを通じてポイントとコツを整理。</li> <li>○中小企業の支援の継続的育成に向けたマニュアルを作成。 チーム派遣は有効に機能。その経験を基に、知財に詳しい者とそうでない者の特性に応じたマニュアルを作成(「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」)。</li> <li>○知財経営シンポジウム・セミナーによる普及。 チーム派遣の有用性を含め、地域の支援者等に対し普及啓発を実施。</li> </ul> <p>2. 地域への人材の供給(特許庁)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○大企業の知財部の OB 人材の情報を収集しデータベースを構築。</li> <li>○試験的運用により各種課題を抽出。</li> </ul> <p>3. 地域の人材の育成(経済産業局)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○法律、技術等の専門家による支援チームを各地で編成し地域人材を育成。</li> <li>○支援チーム(講師+地域人材チーム)による中小企業の支援事例を蓄積し、そ</li> </ul>

	<p>の成果を普及。 (講師例) 知財コンサル、中小企業支援経験のある弁理士。中小企業のニーズも踏まえて選定。 (地域人材チーム) 中小企業診断士、技術士、弁理士等。座学研修等を受講した上でチームに参加。</p>
--	--

## 事例②

事業名	研修事業(知財専門人材(弁理士等)のための研修等)
実施	独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)
対象	弁護士、弁理士及び企業の知的財産部員などの知財専門人材、その他
概要	<p>知財専門人材(弁理士等)を対象に、審査基準討論研修や拒絶理由通知応答研修を実施。前者は、特許実用新案(または意匠)審査基準の考え方について、講師とともに参加者が討論を行うことで、審査基準に関する参加者の知見蓄積、スキル向上が目的。後者は、比較的実務経験の浅い専門人材を対象とし、審査基準の解説や演習を通じて、拒絶理由通知書に関する知見を蓄積する等、実践能力の向上が目的。</p> <p>INPIT では、その他、調査業務実施者向け研修、検索実務者向け研修、中小・ベンチャー企業向け研修、行政機関・研究機関向け研修等幅広い人材を対象として知財関連研修事業を展開・実施。</p>

## 事例③

事業名	戦略的知財マネジメント促進事業 (H27(継続))
実施	関東経済産業局
対象	金融機関、産業支援機関の支援人材、弁理士、中小企業経営者等
概要	<p>○支援機関向けセミナー 金融機関、産業支援機関、認定支援機関等の職員に対し、中小企業の経営に果たす知的財産の多様な働きについての気づきを与え、中小企業支援策としての知的財産の活用に関する認識(企業経営に直結する知的財産活動という理念)を醸成することを目的とし開催。 (テーマ)「支援機関における中小企業の知的財産支援のあり方」等</p> <p>○知財経営コンサルティング人材の発掘・養成フォーラム 知財経営コンサルティングを実践する人材を発掘・育成するため、知財コンサルを先進的に実践している専門家の講演等によるフォーラムを開催し、弁理士等に対し、知財コンサルに取り組むことを動機付け。 また、フォーラム参加者の一部は知財経営の導入プロセスを習得する知財経営塾に参加し、講師(高度な知識を有する知財専門家)の指導の下、知財コンサルを実践し知財コンサル人材としての知見・スキルを習得。 (基調講演) 「下町ロケットの弁護士が語る！ 中小企業経営の知的財産活動」 (パネルディスカッション) 弁理士や中小企業、コンサルティング会社からのパネリストを迎えディス</p>

カッション。

## 事例④

事業名	中小企業等支援者向け知的財産人材育成事業(H27(継続))
実施	中部経済産業局
対象	弁理士等の知財専門人材、中小企業診断士等の中小企業支援者 等
概要	<p>地域で活躍する知財支援人材の育成を継続して実施。弁理士・弁護士等の知財専門人材のほか、中小企業診断士や金融機関を対象とし、知的財産に関する中小企業支援に必要な知識を習得させるためのセミナー等を開催。</p> <p>(テーマ)「知財活用による地域ブランドの構築」、「知的財産の価値評価と職務発明～青色LED訴訟経済的価値鑑定評価事例を参考にして～」、「職務発明制度を考える」等</p>

## 事例⑤

事業名	戦略的知財マネジメント促進事業 支援機関向けセミナー(H27(継続))
実施	関東経済産業局
対象	中小企業支援センター、金融機関、大学等の支援機関
概要	<p>中小企業支援センター、金融機関、大学等の支援機関を対象に、中小企業が新たなビジネス展開を行う上で直面する様々な場面において、各支援機関がどのような役割を果たすべきか、また、その中でどのように知的財産に携わっていくべきか紹介。</p> <p>(テーマ)「支援機関における中小企業の知的財産支援のあり方」等</p>

## 事例⑥

事業名	地域金融機関、ものづくり中小企業のための「企業の知財・技術力等評価支援セミナー」(H26)
実施	九州経済産業局
対象	地域金融機関、産業支援機関、ものづくり中小企業等
概要	<p>地域金融機関における取引先企業の技術力や知財等の評価の困難さが課題として挙げられる一方で、企業は自社の技術力や成長力・経営力を金融機関等の第三者に対して具体的に説明することで、融資・金利優遇や新規取引先獲得にも効果が出ている。そうした背景の中で、企業の技術力・知的財産の評価、企業の技術力・経営力を見える化する手法、知財関連施策、技術開発助成等の情報を、地域金融機関、ものづくり中小企業、産業支援機関を主な対象として提供する機会としてセミナーを開催。</p> <p>(テーマ)「知的財産権担保融資のための企業の技術力や市場性に基ついた知財価値評価について」、「知財・知的資産を活用した中小企業向け融資事例の紹介及びその支援策について」、「知財関連・技術開発関連支援施策の紹介」等</p>

**(2) 教材・マテリアル等の作成事業**

## 事例⑦

事業名	「中小企業支援機関のための相談対応マニュアル～経営相談に知的財産のアドバイスを～」(H26)
実施	北海道経済産業局
対象	中小企業支援関連機関
概要	<p>中小企業知的財産支援マニュアル作成委員会の監修の下、支援人材向けにマニュアルを作成。</p> <p>知的財産に対する関心が高くなく、ネガティブな印象を持っている中小企業に対して、知的財産に対する配慮や適切な手当てが事業に役立つことに気づいてもらうための相談担当者向けの実務マニュアル。</p> <p>相談対応の基本的な流れや、相談例と「知財ポイント」、ネガティブな反応への対応例、知的財産権の基礎知識、知的財産権の取得と維持に要する費用の概要、特許料等の減免制度、知的財産に関する専門相談窓口一覧等を掲載。</p> <p>2,000部印刷され、道内の中小企業支援関連機関に無料配布。WEB上でダウンロードも可能。</p> <p>また、マニュアル制作後には、商工会・商工会議所の経営指導員を対象に掲載事例の解説や相談対応等に関する研修会を旭川市と札幌市で開催。</p>

**4.1.2 支援人材育成を間接的に達成する事業事例**

中小企業の経営者等を主な対象とするものの、支援人材も含め幅広い人材向けに実施された事業の事例を以下に記載する。

**(1) 人材育成事業**

## 事例⑧

事業名	知的財産情報活用講座(H27)
実施	北海道経済産業局 公益財団法人 北海道科学技術総合振興センター(ノーステック財団)
概要	<p>中小企業の技術・研究部門で事業企画に携わる研究者、技術者および支援機関担当者を対象に、事業戦略策定に役立つ知的財産情報を有効に活用するための講座を開催。本講座は、中小企業が知的財産情報を活用して新製品を生み出すストーリーを軸に、知的資産情報の調査・分析方法、知財情報を活かしたアイデア創出や戦略立案のスキルをグループワークで体験・習得することが目的。</p> <p>(テーマ)「企業における知財戦略の位置づけ、戦略立案・分析に有用なフレームワーク」、「特許情報の調査・分析とパテントマップの基礎知識」、「事業戦略におけるポートフォリオ構築による競争優位性確保」等</p>

## 事例⑨

事業名	東北地域知財経営普及啓発・人材育成事業(H27)
実施	東北経済産業局
対象	東北管内の中小企業、各種中小企業支援関連機関の関係者、及び過年度事業関

	係者等
概要	<p>中小企業及び各種支援機関関係者の知財意識の啓発、人材育成を行うために、中小企業経営支援シンポジウム、知財経営セミナー(基礎コースと応用コース)を開催。</p> <p>【知財経営セミナー(基礎コース)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・4日間、講義・演習によって知財戦略や経営の基礎を学ぶ。</li> <li>・知財経営概論、経営基礎講座、機能別(事業活動)戦略、製品企画戦略、グループ演習などの講座を受講する。</li> </ul> <p>【知財経営セミナー(応用コース)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・4日間(2日間×2回)、仮想企業のOEMとブランディングという2つの事業形態をモデルケースとした、講義・演習を行う。</li> </ul>

## 事例⑩

事業名	戦略的知財マネジメント導入調査事業(H24～26)
実施	関東経済産業局
対象	関東地域の大学生
概要	<p>地域の大学と協力し、知的財産をテーマとしたインターンシップ事業を実施。知的財産に関する研修を受講した学生を中小企業等に派遣し、知的財産が企業経営に対して果たす役割を知識ではなく実体験として学ぶことが目的。</p> <p>プログラムを通じて、今後知財インターンシップを実施しようとする大学及び受け入れる企業向けに具体的なプログラムを記載した実施マニュアルを作成。</p>

## 事例⑪

事業名	知財塾、知財経営塾
実施	関東経済産業局、近畿経済産業局、四国経済産業局、九州経済産業局
対象	中小・ベンチャー企業の経営者、幹部候補及び知財のマネジメントの担当者、支援機関担当者等
概要	<p>専門家、中小企業支援担当者等による講演とグループディスカッションを基軸とした会合を数回実施し、知財の知識及びマネジメント能力の向上を図る。</p> <p>グループディスカッションでは、「中小企業経営に活かす知的財産活動の考え方」、「研究時、製品開発時に必要な特許・技術調査について」、「知財の活用・管理に配慮した契約文書の作成」、「海外進出・展開時の知的財産について」等、知財に関する多岐にわたる課題について議論。</p> <p>知財塾は主に中小企業の経営者等を対象に実施されているが、支援機関担当者も参加しており、ディスカッションを通じて中小企業の知財取組の実態・事例を知ることにより支援力向上に寄与する側面も有り。また、活躍する支援人材が講師として参加する場合も多い。</p>

## (2) 教材・マテリアル等の作成事業

## 事例⑫

事業名	知的財産 web 動画セミナー事業 「もうけの花道」(H20～)
-----	----------------------------------

主催	中国経済産業局
対象	中小企業経営者等
概要	中小ベンチャー企業が抱える様々な知財に関する問題・課題に対して、事例を交えながら、対処法や支援施策等を web 動画で紹介。幅広い層に知的財産への「気づき」や「認識」を広め、普及活動、活用促進を推進。

出所: 公開情報及び特許庁



禁 無 断 転 載

平成 27 年度特許庁請負事業

中小企業等知財支援施策検討分析事業  
「地域・中小企業の知財支援人材に関する調査」報告書

平成 28 年 3 月

請負先 株式会社三菱総合研究所

〒100-8141 東京都千代田区永田町 2-10-3

電話 03-6705-6049

FAX 03-5157-2155

URL <http://www.mri.co.jp/>