

知財経営の実践に向けた コミュニケーションガイドブック

～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～



はじめに

気候変動や人口減少などの社会課題やデジタル化の進展など、ビジネスを取り巻く環境は近年大きく変化している。これを受け、日本企業のCEOの72%は、現在のビジネスのやり方では10年後に自社が存続できないと考えており、企業の将来に向けた変革を模索している*1。

かかる経営課題において、企業価値の源泉となる成長性と収益性の裏付けの多くが有形資産から無形資産にシフトしているなか、2021年の6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、上場企業は、知的財産への投資についての情報の開示と取締役会による実効的な監督を行うべきと定められている。変革により中長期的な成長をもたらす、企業価値向上を実現するには、経営戦略の一翼として、知的財産への投資とその活用を積極的に行うことが経営層には求められている。

経営戦略としての知的財産への投資・活用に関しては、経営層と知財部門、その他関係部門との連携のためのコミュニケーションの形成が要点であることが、過去の特許庁での調査研究などから分かった。

それでは、そのコミュニケーションはどうすれば形成できるのか？

本年度特許庁では、経営戦略としての知的財産への投資・活用に向けた連携に課題を感じている経営層・知財部門・関係部門に対して、支援を行う専門家チームを派遣した。そして実際の支援を行いながら、経営者と知財部門を取り巻く「意識」や「情報」のギャップの実態を確認し、それを埋める打ち手のポイントを明らかにした。

本書は、第I章で知財経営の必要性と課題について概観し、第II章で課題に対応して実施した調査の概要を説明している。第III章では、調査で実施したヒアリングに基づいて、企業の経営層・知財部門が目指す姿としての好事例を提示した。第IV章では、調査の結果得られた実際のエピソードに基づいて作成した、企業の経営層と知財部門が行った知財経営の実践に向けた試行錯誤の仮想事例を掲載した。第V章では、経営層と知財部門とのコミュニケーションの強化を実践するためのチェックリストを取りまとめた。これらは、知財戦略の立案及び実行にかかる企業経営層と知財部門・関係部門などのコミュニケーション上のギャップを埋め、企業価値向上に資する知財戦略の立案・実行を加速化するポイントを提供するものである。

本書を通じ、自社の企業価値に知財戦略・活動の結果が強く結びつき、事業上の競争優位や利益を生み出す状態に向けた経営手法たる「知財経営」を実現する一助となれば幸いである。

※1 第26回世界CEO意識調査(PwC 2023年2月)

エグゼクティブサマリ

特許庁の過年度事業で見いだされた課題認識

特許庁の過去の調査研究からは、知財経営を実践できている企業では共通して、経営層や関係部門と知財部門が、将来の経営や事業を見据え、それに対して知財がどのように貢献するかについて認識を共有している状態に至っていることが見いだされた。

しかし、多くの企業では、このような姿に至るために必要な、経営層や関係部門と知財部門の間での十分なコミュニケーションがなされていない。

本年度事業の目指したこと

本調査研究では、知財経営を推進するためのコミュニケーションにおける課題を特定し、それに対する打ち手を見いだすことを目的として設定した。

そのために、好事例の調査に加え、知財経営の実践に悩む企業の調査も実施した。知財経営の実践に悩む企業の調査では、経営層や知財部門、関係部門が将来構想のためのフレームワークである経営デザインシートを活用して将来構想について議論する場を繰り返し(最低でも5回)設け、そこにコンサルタントを派遣して議論を伴走支援し、その様子を観察することで上記目的の達成を目指した。

共通的に見いだされた2つの課題

1 知財経営の推進に向けては「知財部門」「知的財産」に関して、経営層・知財部門・関係部門それぞれの役割に対する「意識」のギャップがある。

知財経営の実践に悩む企業では、例えば「**知的財産とは既存の事業や研究成果等を”守る”資源で、知財部門の役割は知財権の管理**」などの認識に、経営層や他部門、そして知財部門**自身も囚われている**。他方、知財経営を実践できている企業では、将来の経営や事業に対して知的財産が貢献することが求められている。すなわち、知財経営の実践に悩む企業と知財経営を実践できている企業との間には、「知財部門」「知的財産」の役割に対する「意識」についてのギャップがある。

また、知財部門が本役割に加えて、事業や経営に貢献をしようとしても、後述の「情報」のギャップもあり、その試みに対して経営層の理解や、活躍の場の提供などが不足している。

2 知財経営の推進において不可欠な経営層と知財部門の対話において、主に「知財部門」に経営サイドの情報・視点が不足する「情報」のギャップがある。

知財経営の実践に悩む企業の知財部門では、例えば経営層が意思決定の基礎とする自社情報、競合他社情報、市場情報など様々な情報が不足しており、この点で、知財経営を実践できている企業との間に、知財部門が知るべき「情報」についてのギャップがある。また、知財経営の実践に悩む企業の知財部門では、経営や事業に係る情報を分析し、提案につなげることの経験が少ない。その結果、**多くの知財部門が経営層や他部門に対する「刺さる」情報提供に苦戦している**。

また、知財経営の実践に悩む企業の経営層や他部門は、「知的財産」からどのような情報を引き出せるのか、その仮説や情報を持っていないことも多く見られた。

調査を通して見いだされたポイントとなる打ち手

これらの課題に対して、今回の調査研究では、ポイントとなる2つの打ち手が明らかとなった。

1 知財経営の推進に向けて、経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれの役割モデルを再定義すること

経営層自身が、企業価値の多くを知的財産が占めることや、自社の変革に向けた知的財産への戦略的な投資・活用の重要性を認識した上、**知財部門の役割を、将来の経営や事業を見据え、それに対して知的財産で貢献するという位置づけに再定義**することが必要である。また、知財部門自身も知的財産の専門性に囚われ過ぎず、自らが将来の経営や事業を見据え、それに知的財産で貢献するという位置づけであることを問い続ける必要がある。

2 経営層・知財部門の議論の機会を積極的に創造し、濃密な議論を繰り返し、相互が情報の差を埋めること

知財部門は、自身もつべき情報を、「知的財産」のみならず「経営課題」と紐づけて意識することが求められる。そして、IPランドスケープ等を通じた自社の強みの洗い出し、将来の自社事業の差別化に必要な開発テーマの提案、オープンイノベーション戦略の提案など、**経営層や他部門に刺さる「情報」を意識的に収集・分析・発信し、それに対するフィードバックを受けて改善を繰り返すことが重要である**。

そのために経営層には、**知財部門に経営や事業に関する情報が共有されるように、そしてその情報をもとに対話する機会を提供するように、リーダーシップを発揮することが求められる**。例えば、戦略構築段階、事業構想段階での議論や、経営層が出席する会議に知財部門にも参加させるといった取組が挙げられる。また、知財部門に将来の経営や事業に対して知的財産で貢献するための活動を促すとともに、その結果知財部門から出される情報や提案などに対して、経営層が長期的視点でフィードバックを繰り返し行うことも必要である。

知財部門は、将来の経営や事業に対し知的財産で貢献することを目指し、一方的な情報提供ではなく「対話」であることを意識し、どのような情報が「刺さる」のか、相手からのフィードバックを必ず受け、相手の求めていることを理解し、改善を繰り返すことが必要である。

そして、経営層・知財部門・関係部門がかみ合った議論を行うためには、議論の内容に応じた適切なフレームワーク(例:経営デザインシート)を活用し、議論の対象や時間軸を可視化して、相互の認識を合わせた上で、濃密な議論を進めることが効果的である。

また、知財経営を実践できている企業の知財部門の活動のイメージをつかむために、特許庁の過年度事業の事例集や、様々な企業が統合報告書やホームページなどで開示している知財戦略の事例を参考にすることも有益である。

これら打ち手を継続し、試行錯誤を繰り返して少しずつ課題を解いていくことで、経営層や関係部門と知財部門の間でのコミュニケーションは徐々に改善し、関係者間の将来に対する相互理解が醸成され、知財経営の好事例といえる状態に一歩ずつ近づいていくことができる。

目次

はじめに	1
エグゼクティブサマリ	2
I 知財経営の必要性と課題	5
II 本事例集の策定に向けた調査の概要	1 1
III 企業価値と知財戦略のつながり～ 知財担当役員の声 ～	1 8
IV 経営と知財をつなぐコミュニケーションのあり方	2 8
V 経営・知財のコミュニケーション強化へのチェックリスト	7 1
参考資料	7 7
有識者委員会構成	7 8

I

知財経営の必要性と課題



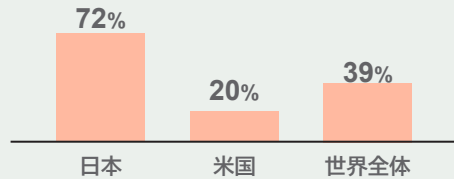
経営層はビジネスの先行きに不安を感じている

気候変動や人口減少といった社会課題、デジタル化の進展などによって多様化する顧客ニーズ、さらには持続的な成長に向けてビジネスモデルの変革が求められるなど、世界は激動のなかにあり、不透明な先行きへの不安は強まる一方である。

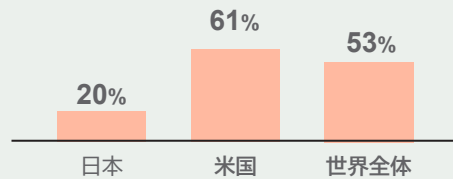
特に日本企業のCEOは将来に対する危機感を極めて強く感じており、約72%ものCEOが現在のビジネスのやり方では10年後に自社が存続できないと考えている。

将来に対する危機感を強く感じる日本の経営層

現在のビジネスのやり方を継続した場合
10年後に自社が存続不能と考えるCEO



今後3年間の自社の売上成長見通しに
極めて強い自信があると回答したCEO



出典：第26回世界CEO意識調査(PwC 2023年2月)

世界観の変化をとらえ変革の必要を感じる経営層・部門長の声

買い手が**価値を感じる点も大きく変化**。

従来の考えでは取り込めないユーザーもいるのではないかと。

例えば車では、安全性や走行性といった価値よりもアプリ連携などに価値を感じる人も。

株式会社オプティム
代表取締役社長 菅谷 俊二 氏

今後**モノ売りからコト売りに必ず移行する**。

知財戦略も、その変化に対応することが求められる。

株式会社ブリヂストン
知財部門 部門長 荒木 充 氏

※本事業で実施した座談会でのコメントより抜粋

無形資産の重要性の高まりと日本企業の現状

ビジネスの前提となる世界観が大きく変わる現代において、企業価値が高い企業とは変化に対応できている企業である。

従来、多くの日本企業は有形資産投資、なかでも設備投資によって製品自体の付加価値を高めて売上を伸ばし、企業価値の向上を図ってきた。しかし、有形資産による付加価値創造には限界がある。もはや、これだけで現代の大きな変化に対応することは不可能である。変化に対応して企業価値を向上させるためには、柔軟かつ多様な付加価値を創出し得る無形資産の活用が不可欠となる。

無形資産の重要性の高まりを受け、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂では、知財・無形資産投資及び人的資本投資に関する取締役会の監督と情報開示についての記載が追加された。また、知財・無形資産ガバナンスガイドラインにおいては、企業と社外ステークホルダー(投資家・金融機関)との「コミュニケーション・フレームワーク」が提示された。

コーポレートガバナンス・コード改訂

補充原則4-2②：取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組について基本的な方針を策定すべきである。

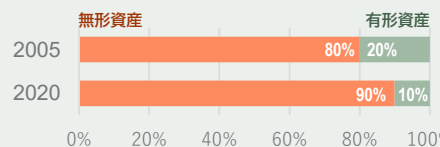
また、人的資本・知的財産への投資などの重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

補充原則3-1③：上場会社は、経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資などについても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

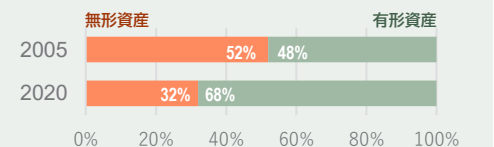
しかしながら、日本企業は依然として有形資産投資を重視する傾向にある。米国企業では企業価値に占める無形資産価値の割合が過半を超えるのに対し、日本企業ではいまだ有形資産価値の占める割合が大きい。日本企業が激しい国際競争のなかで諸外国の企業と伍して企業価値を向上させていくためには、積極的な無形資産の活用が求められているといえる。

企業価値に占める無形資産割合の日米比較

COMPONENTS OF S&P 500 MARKET VALUE (米国)



COMPONENTS OF NIKKEI 225 MARKET VALUE (日本)



出典：WWW.OCEANTOMO.COM/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY

企業価値向上に知財戦略を活かす企業の特徴

一方で、日本にも積極的に無形資産の活用に取り組む企業は存在する。なかでも知的財産を活用して環境変化に対応しようとする企業は多い。そこで、特許庁では「自社事業を守る」ための知的財産の枠を超えて、経営に資する多様な知財戦略を推進する企業の調査研究を2019年から進めてきた。このなかで、好事例といえる企業で共通して見いだされたのは、以下の点であった。

- 経営層や関係部門が、企業や事業の**将来に向けた成長戦略**との関係で、知的財産の役割や事業への貢献を理解している。
- 知財部門が経営層や関係部門の思い描く**企業や事業の将来像**を、現状との対比において理解している。

そして、このような相互理解の状態を実現するカギはコミュニケーションであり、企業価値向上に知財戦略を活かすための初手として、経営層・知財部門・関係部門のコミュニケーションの改善が必要であるとの仮説を得た。

知的財産を戦略の要であるとする経営層・部門長の声

技術視点で社会動向を先読みしている知財部門だからこそ、事業部門への情報展開や経営戦略に響く提案をすることができる。

化学品関連企業 取締役

企画会議の初期段階から知財部門が関与することで、**知財部門から技術者、営業担当へと横串のコミュニケーション**が実現できる。

産業センサー関連企業 取締役

今戦える場所と、将来戦う場所を見極めることも知財部門の担う大きな役割である。

事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながら、撤退など経営における難しい判断にも力を与える。

日東電工株式会社
取締役 専務執行役員 三木 陽介氏

※本事業で実施した座談会でのコメントより抜粋

知的財産を活用できていない企業の2つの課題

それでは、多くの企業でそのコミュニケーションが取れていない原因は何なのだろうか。経営層・関係部門と知財部門のコミュニケーションを妨げる主な課題として、以下の2点が見いだされた。

① 知財部門の「役割」をめぐる意識のアップデート

先述の通り、好事例と言える企業における知財部門の役割は「自社事業を守るための知財権を管理する」ことにとどまらない。知財部門は「サービス業」のようなマインドで経営層や関係部門に寄り添い、高い視座で相手の悩みや考えていることを把握している。そのうえで知財部門として将来の事業や経営を見据えた上で、それに対して貢献できること考え、支援を行う。経営層・関係部門は、こうした役割を知財部門に期待しており、知財部門もそれを自覚して期待に応えている。

これに対し、多くの企業の経営層や関係部門では、知財部門の役割を「既存の自社事業や研究開発成果等を守るための知財権を管理する」という役割のみと認識している。この場合、経営層や関係部門は、知財部門からの情報発信を、一方的な報告だと認識しがちであり、それに対して何らかのフィードバックを返して双方向のコミュニケーションを取ろうという意識は生まれにくい。

さらに、知財部門すらも自身の役割を「既存の自社事業や研究開発成果等を守るための知財権を管理する」という役割のみと認識しているケースも多く見受けられる。この場合、知財部門も自身の情報発信を一方的な報告ととらえがちであり、経営層や事業部門とコミュニケーションを取り、知財管理の役割を超え、経営や事業に貢献しようという意識はそもそも芽生えにくい。

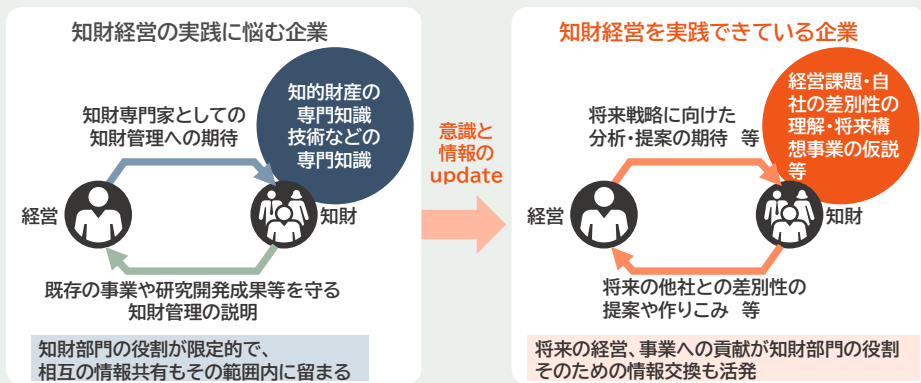
② 知財部門と経営層の情報ギャップの解消

2つ目の課題は、知財部門と経営層の間に、知識や情報の量及び質のギャップが存在することである。

多くの場合、知財部門は知的財産や技術などに関する非常に専門性の高い知識を持っているが、経営層が抱える課題感や描いている将来像を、同じレベルでは共有できていない。そもそも情報が提供されていないという場合や、情報が提供されていても、かみ砕いて理解するために必要な、自社情報や市場情報、競合情報、使う用語、さらには暗黙知など、様々な情報が不足しているという場合もある。さらに、経営層が持つ知的財産に関する知識も、実施している事業や研究開発等を守ることについてのものであり、好事例で見られたような、より柔軟に知的財産を活用して経営に資する「未来志向の知財活動」についての知識は保有していないことが多い。この場合、知財部門が経営層と目線を合わせてコミュニケーションをとることは難しく、経営層から知財部門への情報発信も、一方的な指示にとどまることが多い。

一方、好事例と言える企業では、将来の経営や事業を見据え、それに対して知的財産で貢献することを知財部門の役割とし、知財部門が経営層の抱える悩みや描く将来像の理解を深めるために、自社情報、競合他社情報、市場情報、経営に関する専門知識、暗黙知といった様々な知識や情報を補っている。またコミュニケーション方法に関する知識についても、例えば経営層にとってなじみのあるSWOT分析や3C分析といったフレームワークを学び、コミュニケーションに取り入れている。そして、経営層側も「守りの知財活動」のみならず未来志向で戦略志向の知財活動について、他社事例などの知識を保有している。このように双方に知識や情報のギャップを埋める動きがあることにより、知財部門は経営層に対して目線を合わせて「刺さる」情報発信をすることができ、経営層は知財部門に対して的確な問いかけをすることができ、コミュニケーションが活性化している。

知財部門を取り巻く「意識」「情報」のギャップ



知財経営に対する経営層のコメント

知財分析結果は経営層にとっては理解しづらい。競合の持つ権利の背景や今後の展望など、**事業リスクやチャンス**といった経営層に響く言葉で伝えることが重要である。

貝印株式会社
取締役/上席執行役員
知財・法務本部長
CIPO兼CLO 地曳 慶一氏

権利化した特許がどのように事業に役立っているのか、**利益に役立っているか**というところをどのように説明すべきか悩んでいる

エネルギー関係企業
CTO

※本事業で実施した座談会でのコメントより抜粋

II

本事例集の策定に向けた調査の概要



本事例集の策定に向けた調査の概要

本調査では、経営への知財・無形資産の活用の推進に向けたコミュニケーションのあり方を明らかにすることを大目的として、以下3つの活動を通して、知見を収集した。

1. 知財経営に取り組もうとする企業への知財経営推進支援(以下「知財経営推進支援」)
2. 知財経営を実現している企業へのヒアリング調査(以下「ヒアリング調査」)
3. 経営層・部門長による座談会(以下「座談会」)

知財経営推進支援により得られた知見は、主にIV章に、ヒアリング調査により得られた知見は主にIII章に、座談会により得られた知見は主にI章に取り入れている。本章では、実施事項や結果の概要を紹介する。

1. 知財経営推進支援

(1) 実施目的

経営への知財・無形資産の活用に取り組み始めた企業における主に下記2点を明らかにすることを目的とした。

- ① 知財部門の役割をめぐる意識が、アップデートされる前後の状態はどのような状態か。また、どのようにしてアップデートされるのか。課題があるとしたら何で、それはどう解決されるのか。
- ② 知財部門の経営層や事業部門と対話がうまくいかない場合、どのような情報のギャップがあるのか。そのギャップはどう埋まるのか。

(2) 支援対象

経営への知財・無形資産の活用の必要性は理解するものの、その実践ができていないと感じる企業10社に対して支援を実施した。

(3) 支援方法

知財部門に、事業構想の上流より関与する役割を与え、経営層や事業部門と将来の事業構想や知財部門のあり方について対話する機会を設け、その対話を支援するという方針で実施した。

具体的には、支援を受ける企業の経営層、知財部門や関係部門が、「経営デザインシート」を用いて将来の事業構想や知財部門のあり方について議論する機会を、1ヶ月に1回(2時間程度)のペースで計5回設定した。そこに下記役割の「経営コンサルタント」「知財コンサルタント」「知財情報分析アドバイザー」(以下まとめて「専門家チーム」ともいう)を派遣し、議論を補助した。

この支援方法を通じて、支援対象の企業における議論を観察することにより、上記実施目的の①、②について明らかにすることを目指した。

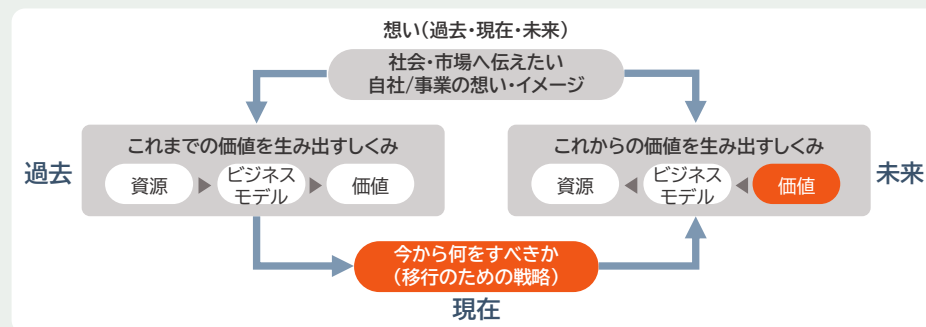
— 専門家チームの役割

経営 コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> デザイン思考などを用いて顧客価値の視点から企業が目指す将来価値を議論・提案する
知財 コンサルタント	<ul style="list-style-type: none"> 企業におけるTo Beや知的財産への期待値を踏まえて、将来の企業/事業価値の向上には、どのような知財マネジメント手法が良いかを議論・提案する 知財部門が、従前の知的財産の権利化といった役割だけではなく、企業価値の向上や持続的成長を支えるためにどのようにすればよいのかなど、組織で共通の認識を持つための支援を行う
知財情報分析 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> 議論のエビデンスとしての知財分析を実施する。または知財分析の方法について知財部門に助言を提供する。

— 経営デザインシートとは

経営デザインシートは、内閣府が提供している、これからの経営(ビジネス)をデザイン(構想)するためのフレームワークである。

企業の想いを意識したうえで、これまでの姿(As Is)と将来に向けたありたい姿(To Be)を「創出する価値」「その価値を提供するビジネスモデル」「そのビジネスモデルを実現する資源」という項目で整理し、To BeとAs Isを照らし合わせて移行戦略を描くフレームワークである。



経営デザインシートの詳細説明: https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

— 経営デザインシートを用いた狙い

先述のとおり、経営への知財・無形資産の活用の好事例と言える企業では経営層や関係部門と知財部門が、**将来に対する相互理解が取れた状態**に至っている。逆に言えば、経営への知財・無形資産の活用の課題が顕在化するのとは将来に向けた議論の局面である。そのため、その課題の特定及び解決策の探索のため、現状(As Is)の分析のみならず将来(To Be)の構想も含むフレームワークである経営デザインシートを今回使用した。

(2)実施結果

調査対象となった10社の企業の実際の議論内容については、各企業の秘密に係るため、明らかにはしない。その代わりに、得られた知見を仮想事例としてIV章に掲載している。全体を通して概括すると以下のとおりであった。

①フレームワークを利用した対話の有効性

特に経営層や関係部門と知財部門との双方向の対話が少ないような企業では、それぞれの目線が合わず何から議論すればよいかわからないような状況も見受けられた。このような状況を解消するために、経営デザインシートのようなフレームワークを用いて議論のプロセスを整理することは有効であった。

②将来構想の解像度を高めることの有効性

事業構想において、経営層と知財部門との対話が抽象論の域から出ないために議論が進まないケースが多々見受けられた。特に将来の提供価値を議論する際に、幅広い分野で、幅広い顧客に価値を提供したいという気持ちで議論が抽象的になってしまい、その価値を提供するビジネスモデルや、そのビジネスモデルを実現するための資源の具体的な議論まで進展しないケースが多かった。

このような場合は、価値を提供する分野や顧客層を絞り込み、建設的な議論ができるレベルまで(例えば下記例の程度まで)提供価値の解像度を高めることで、後続の議論が進展した。

将来構想の具体化の粒度の例

「蓄電池のネットワーク化による電力買取・供給事業」

(ア)提供価値

- 社会への提供価値:エネルギーの効率的な利用を通じた環境負荷低減、災害時などの非常時におけるエネルギー供給
- 顧客への提供価値:廉価な電気エネルギーの提供、蓄電池利用料の支払い

(イ)ビジネスモデル

- 家庭などに分散して配置されている蓄電池(電気自動車(BEV、PHEVなど含む)をネットワーク化し、真夏の夜など電気エネルギーに余裕があるときには電気を買い取って蓄電し、昼間の電気の不足時に販売

(ウ)必要な経営資源

- 蓄電池を保有する者の情報
- 蓄電池をつなぐ電線のネットワーク
- 蓄電池などの制御技術

(エ)現状から構想事業への移行戦略

- 〇年までに蓄電池販売事業への参入
- 〇年までに技術実証試験
- BEVやPHEVを販売している自動車メーカーとの関係構築

③知財部門の役割のアップデートと、情報ギャップの解消について

本支援では、経営層、知財部門や事業部門などが一堂に会して、将来の事業構想や知財部門のあり方について対話する機会を設けた。このような対話を普段から行っている支援企業はなかったため、対話をする場を設けたこと自体が、知財経営に向けた第一歩となった。このような対話の機会を本支援以外で設ける場合には、経営層によるリーダーシップのもとで、例えば、戦略構築段階、事業構想段階での議論や、経営層が出席する会議に知財部門にも参加させるといった取組が想定される。

その上で、上記①、②のとおり、フレームワークを活用して整理しながら、将来構想の解像度を高めてかみ合った議論を行うことにより、事業構想に関する様々な情報が経営層と知財部門などで共有され、事業構想の中で知財部門が果たすべき役割についても相互理解が進んだ。

一方、このように事業構想について経営層と知財部門がかみ合った議論が行えるようになるまでには、試行錯誤と紆余曲折があり、時間がかかることも判明した。これについては、専門家チームによる外部目線での支援が有効だったものの、知財部門なりの経営や事業視点での提案を出して経営層がフィードバックするというサイクルを繰り返すなど、双方向の対話を継続的に行い、少しずつ意識をすり合わせていく地道な作業が必要であった。

④各企業からの本調査に協力した感想

本調査にご協力いただいた10社の各企業から、5回の議論の終了後に本調査について感想をうかがった。概ね、本調査を通じて、経営層、他部門と知財部門とのコミュニケーションが促進されるきっかけとなり、また、知財部門が事業や経営において果たすべき役割について、共有することにつながったとの回答を得た。個別の感想は以下のとおり。

(ア)経営層の方の感想

- 経営企画部は知財部門の観点抜きに経営層に提案を行っていたが、企画段階から知財部門に話を聞けば先回りが必要な資源の明確化などを行ってくれと分かった。
- 知的財産は経営ツールとしてもとても魅力的と感じた。支援を通じて、将来に向けて、知財部門の貢献がある程度ビジュアライズされた。

(イ)経営企画部門の方の感想

- 本事業を通じて、経営企画部門経由で事業部門と知財部門とでコミュニケーションを取ることができるようになった。
- 企画と知的財産の担当者が分かれてしまって現在に至るが、また一緒になって取り組んでいった方が良いのではないかと考えるきっかけになった。
- 今の技術から発想して、何ができるか検討してしまっていたが、バックキャストするという考えが役に立った。他の検討をする際にも役に立つかと思う。

(ウ)事業部門の方の感想

経営デザインシートによって 現在自社が取り組んでいる事業に関して頭の中が整理された。技術開発で特許を取るのではなく、最終的なビジネスモデルを描いたうえで価値を見極めていくことの重要性を学ぶことができた。

全体を通じて顧客が何を望むのか、どうすれば喜ばれるのかという価値から入り、どのような技術が必要なのかということを検討する内容だったが、自分は製品・技術ありきの考えが抜けきっていないんだという気づきがあった。

(エ)知財部門の方の感想

支援事業終了後においても 実施すべきアクションを把握することができた。事業構想における中長期目線での考え方を勉強することができた。

2. ヒアリング調査

(1)実施目的

経営への知財・無形資産の活用が高いレベルで取り組む企業における主に下記2点を明らかにすることを目的とした。

- ① 知財部門の役割をめぐる意識がどういった状態か。また、その状態に至ったきっかけはあるか、あるならどのようなものか。
- ② 知財部門の経営層や事業部門の有効な対話が成り立つための、情報の埋め方

(2)ヒアリング対象

企業パーパスの追求、市場消失による経営危機、売り上げ低迷による経営危機といった何らかの経営上の重要なイベントに対して、知的財産が経営に貢献した企業を対象に、お話をお伺いした。

(3)調査方法・結果

対象企業において知財部門を管掌する役員に1時間程度のヒアリングにご協力いただいた。結果はIII章に記載しているが、いずれの企業においても知財部門に対して一般的な「自社事業を守るための知財権を管理する」という役割を超える期待が経営層から向けられており、知財部門もそれにこたえていた。また、経営層と知財部門の双方向の対話の機会が設けられており、それが相互理解の醸成に貢献していた。

3. 座談会

(1)実施目的

経営に知財・無形資産を活用することの経営層での魅力や、その中での経営層や知財部門の役割について、企業や業種を超えて議論することにより、一般的なノウハウを得ることを目的とした。

(2)調査方法・結果

知財経営推進支援、及びヒアリング調査にご協力いただいた企業の経営層や知財部門長にお集まりいただき、2時間程度の座談会を東京・大阪の2回に分けて開催した。結果は生の声としてI章に記載している。また、得られた知見はIV章の仮想事例やV章のチェックリストにも取り入れている。

III

企業価値と知財戦略のつながり ～ 知財担当役員の声 ～



本章掲載事例の概要

経営に資する知財戦略を実践する企業4社に対して

- 1 知財部門の「役割」はどのようなものなのか
- 2 知財部門はどのようにして経営層と情報レベルを合わせて経営層に「刺さる」情報発信をしているのか

を明らかにすべくヒアリングを実施した。その結果の概要を以下に示す。

	企業名 (五十音順)	1 知財部門の役割	2 知財部門と経営層の 情報ギャップをどう埋めているか
1	株式会社オプティム	事業構想の上流から、権利化のみならず知的財産の可視化、社外アピールの検討、事業企画の相談なども担う	組織構造上、知財部門は社長室の一員 これにより事業企画の当事者意識がある
2	貝印株式会社	製品企画から販売戦略まで、関連部門を知的財産の観点から伴走支援	定期的な対話で PDCAサイクルを回し続けて 経営層の課題感や将来構想を理解
3	花王株式会社	事業部門が知財をどのようにビジネスに活用していくかを考える そのために、自社の強み・弱みや動向分析を通し、事業部門を支える	研究開発部門の経営層と知財部門の対話は多い 事業部門の経営層と知財部門は、現在対話を深めている
4	日東電工株式会社	サプライチェーン全体の中で優位性を築くこと 知財の分析により開発の方向性を示す	知財部門は高い視座を持ち、経営層や事業部門とコミュニケーションを繰り返して相手のニーズを理解

1. 株式会社オプティム 代表取締役 菅谷 俊二 氏

オプティムでは「事業成長の源泉はイノベーションにある」との考えのもと、創業以来、研究開発活動に積極的に取り組んできた。現在は知的財産を軸として、各業界とITを融合させる「〇〇×IT」のコンセプトでのオープンイノベーションに精力的に取り組んでいる。代表取締役の菅谷氏にお話をうかがった。

1 知財部門の「役割」について

— IoT分野のオープンイノベーションによるエコシステム構築が貴社の強みと考えている。この点において、重視している知財戦略・活動や、知財部門の役割はどのようなものか。

事業構想において知的財産を重視しているが、これはトップダウン・ボトムアップ両方のアプローチがある。例えば農業IoTなど、海外での先進的な動きを社長がキャッチして、知的財産や事業の検討をする場合もある。逆に現場から、AIやIoTなどの分野で事業化できるか不明でも技術として話題になっているものについて、いったん研究開発し、有望そうなら特許を取り、使えそうなものについては事業化を提案するということもある。どちらの場合でも、**事業構想やビジネスモデル構築といった上流から知的財産が意識されている。**

知財担当はそのなかで権利化のみならず、知的財産の可視化や社外アピールの方法検討といった活動まで行う。現場担当者は事業戦略に沿った仮説を設定し、知財戦略に沿って仮説検証した結果を経営層にフィードバックするというサイクルを回す。

企画会議でも知的財産の知識を持つ人間が会議に呼ばれて、知財化の検討を依頼されることが多いのは特徴的だと思う。

知的財産の知識を持つ人間に対し、自身として事業企画に関する相談をすることも週1回程度ある。内容は、例えばAという事業を実現するBというアイデアがあるが、権利化できるかといったもの。

— コーポレートガバナンス・コード改訂などで企業価値×知的財産の動きは活発化するが、これを受けて、経営・現場の両方で強化予定の取組はあるか。

今後も事業戦略と同期した知財戦略を検討のうえ実施し、有価証券報告書などのIRを通してステークホルダーに報告していくことになると思う。現場としては、これまで以上に事業実施時に生まれたアイデアを権利化できるような仕組みを検討していきたい。

現在は経営においてESGやSDGsなどの環境面が重視されているが、知的財産も企業価値として反映されるべきだと思っており、非常に重要な取組である。今はホームページで、取得した特許がどう事業や社会に貢献しているかを社内外に発信している。ポートフォリオのような見せ方はできていないが、事業のここに特許を使っているという情報を開示している。**今後は企業価値評価のように、知的財産を評価できる仕組みができればいいと思う。**知的財産や財務をさまざまなパラメータで企業価値として示せるようなシステムが欲しい。

2 知財部門と経営層の情報ギャップの解消に向けた活動について

— 知財担当の事業に対する意識が高く、経営層も知的財産に対して意識が高いのが貴社の活動を実現させていると感じた。このための工夫はあるのか。

当社の知財部門は現在は社長室の一員となっている。一般的には知財部門はバックオフィスのような印象であるが、**事業企画にかかわる部門の一員であれば、能動的に動かなければならないという意識を持てる。**

独立していないことのデメリットは現時点では感じていない。知財権に関する細かな知識や技能は勉強中であるが、特許事務所のサポートを受けながら行えば問題ないためである。

弊社の特徴的な点は、知財担当以外も知財実務に携わる点であると思う。例えばアライアンスビジネスでは、連携先企業との知的財産のすみ分けなどの契約が重要になる。こうした場合でも、弊社では開発部門のスタッフも法務スタッフのフォローを受けながら契約の実務に携わる。他の会社だと法務スタッフの指示に従って動くことが多いかと思うが、法務スタッフとコミュニケーションをとりながら、自社と他社の利益を考えて調整を行っている。こういう活動を通して、自然と知的財産に対する意識が高まる。そして開発部門のスタッフも企画部門や営業部門と話すなかで知的財産の話がでるため、知的財産に対する理解が深まる。

ヒアリング結果総括

1 知財部門の役割は？

事業構想やビジネスモデル構築といった、上流工程からも知的財産が意識されており、知財部門は権利化のみならず、知的財産の可視化や社外アピール方法の検討まで行っている。

社長や事業企画部門が、事業企画に関する相談をすることも多い。

2 知財部門と経営層の情報ギャップをどう埋めている？

組織構造上、知財部門は社長室の一員となっている。これにより、事業企画に関して能動的に動かなければならないという意識を知財部門が持っている。

2. 貝印株式会社 取締役/上席執行役員 知財・法務本部長 CIPO 兼 CLO 地曳 慶一氏

貝印では、ブランディングやイノベーション開発などを含む事業戦略の最上流からデザインが関与する「デザイン経営」を実践している。特に知財部門は、製品の開発・販売において従来型の知財業務だけでなく、製品の販売促進や広告作成、ビジネスモデル構築など幅広い分野に関与している。取締役 上席執行役員 知財・法務本部長 CIPO 兼 CLOの地曳氏からお話をうかがった。

1 知財部門の「役割」について

— 貴社での知財部門の役割についておうかがいしたい。

当社では、製品の企画段階から販売戦略まで知財部門が伴走し、開発部門や経営企画部門、営業部門を知的財産の観点から支援することが特徴的であると捉えている。製品の技術やデザインに関する特許の出願・管理だけでなく、企画や販売まで関与する。

知財部門はサービス業であると思っている。リピートがあって初めて成功であり、課題が解決するまでが仕事であるという指導を行っている。知財部門は、差別化担当部門とも名乗っている。差別化をするためには、まずは「見える化」が重要だと考えており、そのためにIPランドスケープ手法を多用している。

— そのような役割を担うことになったきっかけはあったのか？

刃物総合メーカーとしての商品・サービスに対する自信と誇りを確固たるものにすべく、全社に向け「差別化の源泉である知的財産権に裏付けされた商品・技術・ブランドにより、業界一の商品・サービスの提案力を実現する」という将来像を描いた。そのため、まずレバレッジとして、差別化領域にある開発テーマ創出と知的財産権獲得の必要性を経営層に浸透させた。これを基本コンセプトとして知財戦略強化を開始したのがきっかけである。IPランドスケープ手法により、こうすれば他社と差別化できることを「見える化」すると、まずは研究開発部門が興味関心を持ち、実績を重ねると企画部門や営業部門も協力をしてくれるようになった。

— 企画フェーズに知財部門が入り込むことになるが、現場には壁もあったのでは？

最初は知財情報分析結果を研究開発部門にインプットした。インプットしたのは、まずは基本特許を持っているという事。サイテーション分析から明らかにした。研究開発部門は自社のポジショニングをわかっていなかったため、それを可視化して理解を促した。

これにより、「自分たちはこんなにすごかったのか」という自信が付き、「だったら競合が動く前にこんな特許を固めない」と「こういう方向で開発するのが良いのでは」といった具合に議論が活発化した。まずは、研究開発者と目線をそろえて同期していくことが最初のポイントであった。

— コーポレートガバナンス・コード改訂などで企業価値×知的財産の動きは活発化するが、これを受けて、経営・現場の両方で強化しようとしている取組はあるか。

当社独自の知財活用策である「商品価値化策®」(パッケージや販促物などを通じて知財価値を余すことなく顧客へ伝える)をより強化して、商品を通じた知財活用・貢献の姿を内外により広く知って頂くよう取り組む。当社は非上場企業ではあるが、それでもなお、ステークホルダー(銀行、社員やその家族、潜在顧客など)を意識した活動は会社価値向上に繋がると考えており、その際には、透明性をもって活動内容を発信することが重要であると考えている。

2 知財部門と経営層の情報ギャップの解消に向けた活動について

— 知財部門と経営が密接に連携し、ほぼガバナンスが一体化しているとお見受けした。このような状況になるために、どのような工夫をされてきたのか？

知財部門が経営・事業・開発との愚直なPDCAのコミュニケーションを実施し、相手に刺さる情報を出し続けたことにより、知的財産と経営の一体的な運用が実現できた。相手に刺さる情報を提供し、PDCAサイクルを回すことが重要。例えば経営層がA分野への進出をおぼろげに考えているとすると、知財部門はそれを察知し、A分野の知財状況を発信する。そうすると「面白い、次こんなの調べられる？」というような反応が返ってきてサイクルが回る。これを繰り返すことにより、相手の課題感や将来構想についての理解が深まる。逆にサイクルが回らなくなった時は、諦められているか、面白くない、役に立っていないという証拠である。

— 経営層と知財部門との間の情報発信や指示の頻度や内容はどのようなものか。

社長とは毎週の報連相を実施している。また、経営層、事業・マーケティング部門、営業系部門、研究開発系部門とも「クロスミーティング」と称して、月次や隔月での報連相の場を持っている。いずれも、企画の「前」の段階に入り込み、情報収集や発信を行うことを目指している。企画が決まってからでは、知財戦略や対策の打ちようがないためである。

ヒアリング結果総括

1 知財部門の役割は？

「知財部門はサービス業」というマインドで、製品の企画段階から販売戦略まで、開発部門や経営企画部門、営業部門を知的財産の観点から伴走支援する。

2 知財部門と経営層の情報ギャップをどう埋めている？

知財部門と経営層・事業部門・開発部門との間に定期的なコミュニケーションの機会がある。そこで愚直にPDCAのサイクルを回すことで、知財部門は相手の課題感や将来構想を理解している。

3. 花王株式会社 常務執行役員 久保 英明氏

花王は、2017年頃から既に社会課題解決や企業価値向上に向けた知財部門の役割についてサステナビリティレポートなどで言及しており、知的財産に対する高い意識を持っている。特に事業部に対して、知的財産の活用について高い意識を持って考えてもらうことを重要視しており、社会課題を解決しながら収益を上げていくという知的財産の活用方法について、日頃から意識づけを行っている。常務執行役員の久保氏からお話をうかがった。

1 知財部門の「役割」について

— 貴社のサステナビリティレポートを拝見させていただいたが、特に近年は知的財産の欄において、**社会課題解決や産業発展、社会貢献に資するESG戦略推進のための知的財産活用**や、**オープンイノベーションの局面での知的財産活用**など、特徴的かつ先進的な知的財産の役割が記載されているように感じた。何かきっかけなどはあったのか？

2030年に向けてESGを経営の根幹に据えていくという方針が、2016年に当時の社長により明示された。

どの企業でもそうだが、社会課題は個社では解決できないことが多い。大学や自治体などを含めて連携して課題に取り組む姿勢が重要だと考えた結果、経営視点からオープンイノベーションを推進することになった。これを受けて、知的財産においてもオープンイノベーションへの貢献が重要テーマとなり、それがサステナビリティレポートにも記載された。

— このような知財活用を行っていくとなると、知財部門は事業に対して非常に高い視座を持つことが必要になるのではないかと。経営層から知財部門に対して、どのようなミッションを与えているのか。

知的財産を権利化して終わりではなく、事業部門が知的財産をどのようにビジネスに活用していくかを考えるというミッションを与えた。

事業を拡大するには、知財部門のみならず、事業部門の担当者一人ひとりが知的財産を活用するという意識がなければ難しい。現在、知財部門は事業やビジネスの方向性を理解し、どのように知的財産に結び付けていくかという点を学んでいる段階であり、事業部では、ようやく知的財産の活用方法に気づき、知的財産を活用し始めたというステージである。

コア技術を活かすためには、技術を活かす組織能力が必要であり、プロダクトアウトとマーケットインの両方の視点が必要であると考えている。**知財部門としては、自社と他社の強み弱みの分析、世の中の動向を分析している**。その後、強みが活かせるような分野はどこか、課題はどこか、事業部と議論をしながら進めている。特に、自社が参入していない分野に参入する際に、重要な視点であると考えている。

2 知財部門と経営層の情報ギャップの解消に向けた活動について

— 経営の視点であるESGに、知的財産の視点であるオープンイノベーションが密接に紐づいている。これまでも両社は密に連携してきたのだと思うが、特に課題などは無かったか。

弊社の組織構造として、研究開発部門のなかに知財部門がある。つまり、研究のマネジメントを行う人間は、知的財産の取組も行ってきた人間である。そのような人間が経営層になっている。社長もそうである。そのため、経営層と知財部門の距離感が他社と比べると少ないのではないかと。ガバナンス上の組織構造が影響していることかと思う。

— 知財部門と経営層との対話の機会も多いと思うが、どんな対話がなされているのか。

そのとおりで、経営層と知財部門が意見交換をする場は比較的多く、互いの考えの理解はあると思う。知的財産としてどこまでおさえているのか、どのように活用していくのかという質問を含めて、知的財産に関する質問が経営層から自然に出てくる風土があった。

一方で、事業部門の経営層は、研究開発部門の経営層と比較すると、知的財産についてどのように戦略的に活用するのかといった意識を持つ機会が少ない。現在は知財部門主導で、事業部門に対して知財活用についての意識づけの活動を活発に行っている。例えば、事業部門にとってはビジネスモデルをどのように権利化できるかというのは、興味のあるポイントである。こういった点に関する説明会を開催したりしている。

また、社会課題を1社では解決できないという意識は当然事業部門も持っている。この点に関連して、知的財産のライセンスアウトで社会課題を解決しながら収益を上げていく方法があるという意識づけの活動も行っている。

このように、事業部門が興味のあるポイントに知的財産が貢献できるという意識づけを経て、近年では知的財産の活用方法について、両部門の間で議論されるようになってきた。体制からも、新規事業を担当する事業部門に知財部門のメンバーを兼務させたり、中長期の戦略会議に知財部門も参加させたりと、知財部門が変革せざるを得ない構造としている。

ヒアリング結果総括

1 知財部門の役割は？

如何に事業部門が知的財産をビジネスに活用していくかを考えることが役割である。そのために自社や他社の強み・弱みや世の中の動向を分析している。

2 知財部門と経営層の情報ギャップをどう埋めている？

組織構造に起因して、研究開発部門の経営層と知財部門の対話は多く、互いの考えを理解している。

事業部門の経営層と知財部門は、事業部門が興味のあるポイントに知的財産が貢献できるという意識づけを経て現在対話を深めている。

4. 日東電工株式会社 取締役 専務執行役員 CTO 全社技術部門長 三木 陽介氏

日東電工では、R&Dが数年前から無形資産の活用による収益拡大をめざしている。知的財産については、「特許出願戦略」と「保有特許の活用戦略」の2つの視点で計画的・戦略的に取組、知的財産を最大限に活用して全社収益向上に貢献しようとしている。取締役専務執行役員 CTO 全社技術部門長の三木氏にお話をうかがった。

1 知財部門の「役割」について

— 貴社における知財部門のミッションはどのようなものか？

知的財産が製品だけではなく、サプライチェーンなどもきちんと凌駕するものになっているのかというところを徹底的に訴求することが知財部門のミッション。「サプライチェーン全体の主導権を取るために、事業面と知的財産面の両方を考える」ということを、経営層が常日頃から、口酸っぱく言い続けている。

「バリューチェーンのリーダーになるために、顧客の要望を踏まえてこうしないといけない」「ここまで取り込むとより主導権を握れる」「そのためにはどんな知的財産が必要」といった議論を、経営層・事業部門・知財部門が、**事業の初期段階から行っている**。特に、製品のライフサイクルをいかに長くして、高利益で持続させるかというところで、知的財産が大事になる。

知的財産面からの分析を踏まえ、開発の方向性を示すことも一つのミッションである。開発部門は常に、技術の優位点を考えがちである。それを踏まえて、サプライチェーン全体としてどうやって優位性を築くかというような議論を、知財部門主導で行っている。

知財部門の日々の活動の中には、週に1度CTOに対して行う全社の知財情報の報告がある。内容は、他社の開発動向分析を踏まえた自社開発の方向性の提案や買収した会社の知的財産状況から導かれるネクストアクション案など、かなり詳細な報告がされる。

— かなり先進的な活動と感じたが、このような活動に至るきっかけはあったのか？

かつては全社的に知的財産があまり重視されていない時期もあった。そんな時期も知財部門は愚直に知的財産で事業をサポートする方法をとて高い視座で考えて、事業を先回りするような提案をしていた。そんな活動を通して、徐々に知的財産の重要性が浸透していった。

そして、経営層の意識が大きく変わるきっかけとなった事業があった。その事業では、自社製品(偏光板)を単に納品するのではなく、納品先の液晶メーカーの工場に、液晶に偏光板を貼る工程から、設備、人員、在庫のコントロールまで、すべて当社が受け持った。このビジネスモデルの実現に、知的財産が大きく貢献した。これにより「こんなやり方もあるのか」と経営層が気づかされ、知的財産の意識が全社的にさらに高まった。

— コーポレートガバナンス・コード改訂などで企業価値×知的財産の動きは活発化するが、これを受けて、経営・現場の両方で強化予定の取組はあるか。

自社が保有する知的財産を可視化して事業と紐づけする取組は重要だと考えており、継続する。戦略や方針が変わった時、知的財産の情報が豊富である必要がある。例えばESG経営に転換するうえで、ESGに絡む知財状況が見えると実際に行うアクションが明確になる。

2 知財部門と経営層の情報ギャップの解消に向けた活動について

— 知財部門が高い視座を持ち、経営層や事業部門とコミュニケーションを繰り返して相手のニーズを理解している点が特徴的と感じた。これを実現するために、例えば人材育成などの工夫はしているのか。

当社の知財部門には、さまざまな部門の経験者が数多く在籍している。事業部経験者が知的財産を担当すると、視座もおのずと高くなる。

また、**新入社員研修のなかには、まるまる1カ月徹底的に知的財産の勉強をさせるというプログラムがある**。研究開発系で入った人間も、誰もが当たり前にすぐ知的財産のことを考えることができる状態にまで仕上がってから事業部配属になる。

社風も一つの要因。**職種も関係なく議論をして、決定したことは全力を尽くして進めるという「オープン・フェア・ベスト」の精神を会社として大事にしている**。この精神の実現のために、知的財産の見える化を重視している。例えば「ESGに絡むような特許の取得はどうなっているか」というような点がさっと可視化できれば、実際にやるアクションの議論が加速できる。

ヒアリング結果総括

1 知財部門の役割は？

知的財産が製品だけではなく、サプライチェーンなどもきちんと凌駕するものになっているのかというところを徹底的に訴求する。

知財面からの分析を踏まえ、開発の方向性を示す。

2 知財部門と経営層の情報ギャップをどう埋めている？

知財部門は高い視座を持ち、経営層や事業部門とコミュニケーションを繰り返して相手のニーズを理解する。

知財部門にさまざまな部門の経験者が存在することや、知的財産に関する新入社員研修、オープンな社風によるコミュニケーションの活性化によって実現されている。

IV

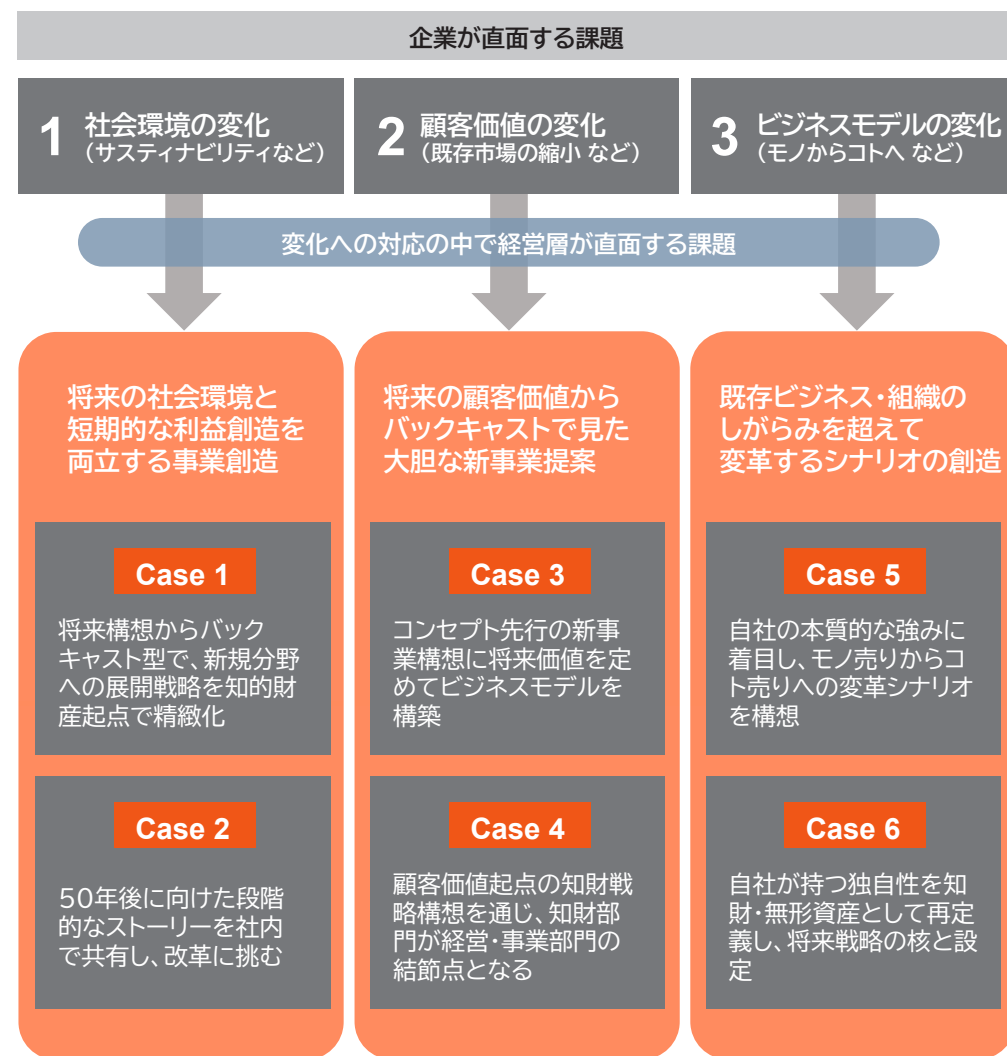
経営と知財をつなぐ コミュニケーションのあり方

経営と知財をつなぐことを目指した 試行錯誤の仮想事例

調査において得られた経営層、知財部門とその他の部門の実際のコミュニケーションの内容に基づいて、知財経営の実践に向けた試行錯誤の様子を示す6つの仮想事例を作成した。

本章の仮想事例では、支援企業が直面していた経営課題を踏まえ、大きく3つの課題に分類し、経営戦略に寄与する知財戦略の形成、その過程での経営層と知財部門のコミュニケーションの強化について、見いだされたポイントを紹介する。

経営層が直面する課題による分類



また、仮想事例については、経営と知的財産のつながりを踏まえて以下のペルソナを設定した。どのような企業を想定したものであるか把握するために、参考にいただきたい。

仮想事例インデックス

経営層が直面する課題	#	頁	事例	企業ペルソナ		
				A	B	C
将来の社会環境と短期的な利益創造を両立する事業創造	1	P31	将来構想からバックキャスト型で、新規分野への展開戦略を知的財産起点で精緻化	●		
	2	P37	50年後に向けた段階的なストーリーを社内でも共有し、改革に挑む		●	
将来の顧客価値からバックキャストで見た大胆な新事業提案	3	P43	顧客価値起点の知財戦略構想を通じ、知財部門が経営・事業部門の結節点となる	●		
	4	P51	コンセプト先行の新事業構想に将来価値を定めてビジネスモデルを構築		●	
既存ビジネス・組織のしがらみを超えて変革するシナリオの創造	5	P58	祖業が持つ強みに着目し、モノ売りからコト売りへの変革に向けたシナリオを構想		●	
	6	P65	自社の本質的な強みを知財・無形資産として再定義し、将来戦略の核と設定			●

ペルソナ設定の考え方

- A) 経営層に知的財産を活用する意欲がある企業。これまでに知財部門と事業部門・経営企画部門などとの連携もあり、事業構想に知財部門が参画した実績もあるが、成功体験はない。
- B) 経営層に知的財産を活用する意欲がある企業。これまでに知財部門と事業部門・経営企画部門などとの連携もあるが、事業構想に知財部門が参画した実績はない。
- C) 経営層に知的財産を活用する意欲があるものの、これまで知財部門と事業部門・経営企画部門などとのコミュニケーションが十分ではなく、知財部門としても役割を十分に理解できていない。

Case 1

将来構想からのバックキャスト型で、新規分野への展開戦略を知的財産起点で精緻化

自社を挙げての新事業とするはずが、開発部門が既存技術で対応可能な取組に固執してしまい、新規分野で生き残るのが難しい事業に落ち着こうとしていた。そこで、新しいアイデアを時間軸で整理しバックキャスト型で検討したところ、建設的な議論がなされるようになり、新規分野でも競争力を有する事業が構想された。

主力事業の危機

「松井CTO、新しい成長事業の検討はどうなっているのか」。

A社の経営陣が揃った経営会議に円山社長の声が響いた。A社は産業用機械を主力事業として、グローバルに展開する大企業である。産業用機械の自社売上高に占める割合は約6割にのぼる。これが昨今の半導体不足の影響により業績が悪化した。半導体不足が解消すれば業績は回復すると考えられるものの、これはA社の予想を上回るものであった。

経営会議では、「事業ポートフォリオの分散化を急ぐべきだ」という声があがった。A社は、以前から事業ポートフォリオの分散化の必要性を感じており、最近公表した中期経営計画において、新しい成長事業としてヘルスケア分野に注力する方向性を全面的に打ち出していた。しかし、具体的な事業開発はこれからであり、CTO(Chief Technology Officerの略で、最高技術責任者)の松井に、ヘルスケア事業の具現化が委ねられることとなっていた。

既存技術で可能な取組に固執する開発部門

まず、松井CTOは、関係する開発部門、経営企画部門からメンバーを厳選して検討チームを立ち上げ、議論を開始した。

まず、開発部門から、自らの部門がもつ既存技術を活用し、数十人の患者を同時にモニタリングできる生体情報モニターの開発の提案があった。これにより、医療機関の業務効率化や省スペース化に貢献できないかと考えていた。開発部門には、産業用機械の技術で業界をリードしてきたプライドがある。

その後の数回の検討チームでの議論でも、開発部門は自前の既存技術に基づいた生体情報モニターの開発に関する主張を繰り返した。一方、経営企画部門は、開発部門の提案では大きな事業展開が見込めないことを懸念していた。並行して、経営企画部門でもアイデアを検討し、地域にヘルスケアサービスを提供する事業を提案した。しかし、経営企画部門のアイデアは抽象的なものであり、既存技術との接点は見いだせない。具体的な取組である開発部門の主張に対し、経営企画部門の提案は押されがちで、A社を挙げての新しい成長事業を構想するはずが、既存事業の延長線上にある実現可能性を重視した取組に落ち着こうとしていた。

時間軸を整理しバックキャスト型で検討

検討チームにおける議論の報告を受けた松井CTOは、一つの懸念を抱く。それは、そもそも自社がヘルスケア分野へ参入した実績がなく、新規参入で成功できる可能性が未知数であるという点だ。松井CTOは「既存技術を活用した生体情報モニターの開発で、ヘルスケア分野において生き残り、発展させることができることのシナリオを示してほしい」と注文をつけた。

検討チームでの議論は暗礁に乗り上げた。開発部門も、既存技術で対応可能な取組では、市場で事業拡大できることを示すことは難しかったからである。狭い視野での議論となっていることを知った松井CTOは、知財部門を検討チームに投入することを決めた。松井CTOは、知財部門には部門をまたいだ関係性が構築できていることに注目し、期待していた。知財部門は、このところ、他部門からの注文に真摯に対応し、調査の積み重ねを通じて他部門との関係性が構築されてきていると感じていたからである。

検討チームに参画した知財部門の中山は、初めて検討チームの会議に初めて参加した。そこでの議論を聞いて、開発部門が提案する生体情報モニターの開発の取組自体は悪いものではなく、短期的には利益が出るかもしれないと感じていた。しかし、ヘルスケアは成長分野であり、競争が激しい業界の一つである。長期的な視野に立ってビジネスモデルを成立させないと、この業界で生き残ることは難しいのではないかと考えていた。また、中山は、議論がうまくいかない原因が2点あると考えた。1点目は、チームメンバーでイメージしている時間軸が異なっていることである。自社の技術力も把握している中山は、経営企画部門の提案である地域にサービスを提供する事業をスタートするには、必要な技術や知見も十分ではなく、10年後を見据えて段階的に取組を進めていく必要があると考えた。2点目は、既存技術を起点とした狭い視野での短期的な取組の議論となっているということである。

そして、会議中唐突に、開発部門から知財部門の中山に対して、率直な意見を聞きたい旨の発言があった。従前は、権利化の話題でしか意見を言えなかった知財部門であったが、既に攻めの知財に取り組んでいる企業出身の新しい知財部長が着任してからは、事業開発関連の会議にも積極的に参加し、開発部門からの注文にも真摯に対応するという実績を積み重ねてきた。曖昧な注文でも調査して結果を示す知財部門に対して、開発部門からも信頼を得られつつあったからである。

中山は、これまで事業開発に関わる会議に参加したことはあったものの、成功体験がないため、会議で発言できずにいた。しかし、開発部門からの発言を受け、中山は意を決して、時間軸を整理しながら議論することをチームメンバーに提案した。具体的には、2020年代(短期)に取り組むこと、2030年以降(長期)に取り組むことの大きく2つのフェーズに分けて、事業アイデア間の依存関係(あるアイデアの存在や完了を前提としている関係)を明確にすることである。

議論が停滞していた検討チームは、知財部門の中山の提案を受け入れて時間軸を意識したアイデア間の依存関係を解きほぐしていった。その結果、既存事業と、非連続的なアイデアとの間には、実は繋がりがあると気づくこととなり、議論は進展した。これにより、まずは生体情報モニター開発に取り組むが、将来的にはデータを収集、連携し、その医療データを活用して地域にサービスを提供していくという一連の事業シナリオの大まかなイメージが浮かび上がった。

これには、松井CTOも大きくうなずいた。生体情報モニターの開発は、自社の強みを活かしてヘルスケア分野に参入する初手としては良い取組であるように思われたし、その先に更なるビジネスチャンスの可能性を感じたからだ。

しかし、検討チームでの議論は、依然として既存技術を起点とした狭い視野で短期的に取り組むことについての議論に終始していた。中山が問題点として感じていた2点目が解決していないのである。これまで技術力で業界をリードしてきたA社は、どうしても既存技術ありきの議論となってしまうのだろう。中山はどうしてよいか分からなかった。

そこで中山は、経営側の将来を見据えた視座を参考にすべく、チームメンバーである経営企画部門の星川に相談した。星川は、社費留学制度を活用し、国内の大学院に留学している人材だ。腹を割って話すと、星川も同様の悩みを感じていることを打ち明けた。そして星川は「問題点の解決につながるかは分からないが」と前置きしたうえで、「経営をデザインする」という考え方を講義で学んだと話し始めた。社会や顧客に対する価値を起点として、バックキャスト型で新しい事業を構想するという手法である。社会や顧客に感じてもらいたい価値を設定し、その価値を実現するためのビジネスモデルを構築していく。新規事業を構想する上で技術は欠かせないが、現代では社会や顧客に対する価値を感じてもらえないと選ばれないと言われている。多様化する社会や顧客ニーズを捉えるために効果的な手法だ。

感銘を受けた中山は検討チームへの導入を促し、星川はこの考え方を次回の会議で提案することを決めた。

社会に対する価値を起点とした事業構想が加速

経営企画部門の星川からの提案を受け、チームメンバーはバックキャストでの検討を進めることになった。これまでの事業構想プロセスとは異なるため、チームメンバーには戸惑いが見られたものの、短期的な取組については引き続き開発部門で具現化し、長期的な取組については、開発部門と知財部門・経営企画部門が連携して検討を進めていくというかたちで切り分けて役割を整理した。

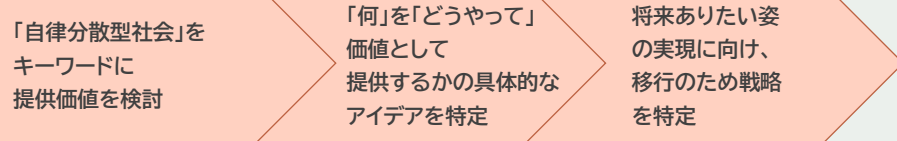
星川のアプローチのもとで、まずは顧客に対する価値の検討からスタートする。ここでは、自社の強みを通じた社会に対する価値の把握がポイントとなった。

開発部門では、自らの部門で保有する強みと顧客ニーズしか把握できていないため、それに固執してしまう傾向にある。しかし、A社は多くのコア技術を有しているグローバル企業である。知財部門は、他部門からの注文に真摯に対応し、調査の積み重ねを通じて他部門と関係性が構築されてきているという利点を活かして、検討チームに参画していない部門からも、把握している自社のコア技術に対する顧客ニーズのヒアリングを実施した。

その結果、多種多様な自社の技術に対する顧客ニーズが集まり、チームメンバーは、今度はどのように集約させるかに頭を悩ませることとなった。

そこで、経営企画部門の星川は、大学院での講義でも学んだ、顧客ニーズに共通するキーワードとして、近年注目を集める「自律分散型社会」に着目した。自律分散型社会とは、個々が多様性を維持しつつ自律的に発展する社会である。企業単位ではなく地域、すなわち社会にまでレイヤーを上げて発想を広げたうえで、自社の強みであるコア技術を踏まえて何ができるのかということを考えて、一連の顧客ニーズもつながってくるのではないだろうかと考えたのである。地域すなわち社会に発想を広げた上での検討は、グローバル企業で多くの技術を有するA社には相性の良いものであったし、開発部門からも社会課題に自社がどうしたら貢献できるかなど広い視野でアイデアが出されるようになり、停滞した議論を打ち破る突破口となった。

バックキャスト型の検討手順



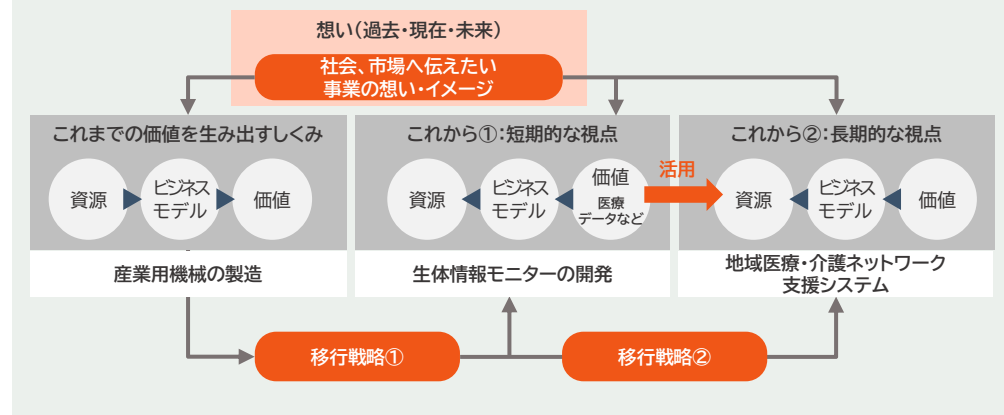
そのようななかで、知財部門の中山は、他部門へのヒアリングを通じて、大きな工場を抱え、地域の中心となっているA社には、自律分散型社会における地域のハブとなることが期待されていると感じていた。従前は、価格競争力のある製品を生み出すことが自社の存在意義だと考えていたが、地域住民に寄り添うことが存在意義であることに気付かされたのである。これは経営理念にもしっかりと掲げられていることでもあった。

「ヘルスケア分野においても地域のハブとなるようなシステムを提供できないか」。そのアイデアは、検討チームの想いを一つにした。議論の末、開発部門が主張する既存技術を含めた自社のコア技術も踏まえて、新事業における将来目指すべき価値を以下のとおり設定することができた。

- 社会的価値：医療・介護・自治体をつなぎ、地域医療を支える
- 提供価値1：地域環境に合わせたネットワーク構成に柔軟に対応する
- 提供価値2：豊富なコンテンツ提供により円滑なデータ連携をサポートする

検討開始時は狭い視野での議論となり、既存技術の延長線上での取組に落ち着こうとしていたが、時間軸を整理し、提供先のレイヤーを社会に上げて広い視野で検討したことで議論が活発になった。また、中山は部門をまたいで関係が構築できてきている知財部門だからこそ、自社の過去と将来を通底するような強みを見いだせると感じた。そして、それは複数の部門間で事業開発する上では欠かせないものであることも身をもって感じたのである。

価値を起点に構想された事業の全体像



知財分析を実行し、ビジネスモデルを確立へ

次に、設定した提供価値をもとにビジネスモデルを検討した。ここでは、新しいビジネスモデルを構想するうえで、どこで連携するかが大きな検討ポイントとなった。開発部門では、自前の技術開発にこだわりがあったが、そこは経営企画部門の星川が現在の経営状況を踏まえて初期投資を抑えたいと説得した。これまでの議論を通じて、お互いの状況を相互理解し、信頼関係も構築されていたため、開発部門も納得し、設定した価値を実現するための連携先を模索することとなった。これを受けて、開発部門では今後必要となるであろう技術を棚卸し、今後自社では開発することが難しいであろう高度なセキュリティ技術などをピックアップして知財部門に提示した。開発部門から技術に関して具体的な調査ニーズが知財部門に示されることは、A社では初めてのことであった。

知財部門は開発部門からのニーズをもとに知財分析を行い、設定した価値を実現するために適した、高度なセキュリティ技術などについて連携できそうな連携先候補を調査した。その結果、連携先候補のロングリストを作成し、開発部門に提示することができた。

その後、知財部門からの調査結果を踏まえた検討チームでの議論を経て、連携先候補のショートリストが作成されることとなった。これにより、連携先が有する高度なセキュリティ技術などの要素と自社の技術を組み合わせ、「地域医療・介護ネットワーク支援システム」を進めていく事業が構想された。

円山社長の指示から4か月後の夕刻。松井CTOの姿は本社会議室にあった。社長に検討の結果を報告するためである。松井CTOの報告を聞いた円山社長はうなずいた。口を開いた円山社長からは、非常に前向きな反応が得られた。社会に対する価値を起点として長期的なヘルスケア分野への取組を俯瞰し、新事業を検討したことへのポジティブな評価がなされたのだ。また、ビジネスモデルを成立させるために知財分析を行うことの効果を実感した印象だった。

新しい成長事業が芽生えた。そしてそれは、A社にとって、初めて知財と経営がつながったと実感できる瞬間でもあった。

コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、全社を挙げての事業構想とするはずが、開発部門が既存技術で対応可能な取組に固執してしまったために、当初は実現可能性を重視した取組に落ち着こうとしていた。

これに対し、新しいアイデアを時間軸で明確化したことが議論進展のポイントとなった。アイデアが発散して議論が停滞してしまった際には、価値の提供先のレイヤーを将来の社会に引き上げて検討した。これにより、知財部門が他部門からヒアリングして見いだした自社の過去と将来を通底するような存在意義とも相まって建設的な議論が促進され、競争力のある事業の構想が可能になった。

新規分野における事業構想に挑む際には、新しいアイデアの時間軸の整理や、社会に対する価値を起点とすることも大事だが、知財部門が関与することも大きな価値につながり得る。事業開発において欠かせない、自社の過去と将来を通底するような自社の強みを見いだすことで新事業の構想に貢献した。

初期 状態	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 出願権利化の業務がメインではあるが、事業開発に関わる会議にも参加し、他部門の注文に応えるべく調査にも着手(これまで成功体験はない)
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバーでイメージしている時間軸が異なっている 既存事業と非連続的な事業アイデアが抽象的なままであり、既存技術を起点とした狭い視野での取組の議論となっている 具体性のある短期的な取組に議論が押されてしまい、議論は低調

改善のための 突破口	情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 新しい取組のアイデアについて、2020年代(短期)に取り組みむことと、2030年以降(長期)に取り組みむことを分けて、事業アイデア間の依存関係(あるアイデアの存在や完了を前提としている関係)を明確にした 社会に対する価値を起点としたバックキャスト型(提供する価値→価値提供に必要なビジネスモデル)の手順で検討し、抽象的なアイデアを具現化した 価値の提供先のレイヤーを一段上げて検討し、社会課題に自社がどうしたら貢献できるかなど広い視野での取組が見いだされた
	知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> 部門をまたいで関係が構築できていることを活かして他部門にヒアリングを行い、複数部門で事業開発を行ううえで欠かせない「自社の過去と将来を通底するような自社の存在意義」を見いだした

改善後	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 社会に対する価値を設定する際に貢献するほか、ビジネスモデルを構想するうえで欠かせない連携先候補を見つけ出すための知財分析を実施するなど、事業開発の初期段階から貢献する部門となった
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバーでイメージしている時間軸が揃っている ターゲットのレイヤーを一段高くした、広い視野での取組の議論となっている

Case 2

50年後に向けた段階的なストーリーを社内 で共有し、改革に挑む

大手化学材料メーカーB社では、社会課題という大きなテーマを掲げ新事業構想を進めていた。しかし、大きなテーマに対して考える時間軸が関係者間であわず、構想が進まずにいた。そこで遠い未来に向けた途中経過として近い未来を位置づけ、共通する1つのストーリーとして整理したところ、目線があって議論が活発化。強みを活かして社会課題に挑む新事業の構想に成功した。

環境問題の解決に資するソリューションビジネスとは？

世界や国、地域が抱える「社会課題」。その社会課題への対応が、大なり小なり企業には求められる。大手化学メーカーのB社でもそれは同様であった。

「今世界的に環境負荷の低減が求められている。我が社で化学素材を作るプロセスでの環境汚染物質の抑制には十分気を配っている。しかし、それだけでいいのか？我が社の素材を使って顧客が何かを作るプロセスでは、依然として環境汚染物質が発生している。これをどうにかできないか。サプライチェーン全体を通じた環境汚染の抑制に貢献できるような、そんなビジネスにシフトすべきだ」。

社長の取締役会でのコメントを受け、CTOの安村の元で新規事業プロジェクトが組成した。「我が社が持っている技術やノウハウを使って、サプライチェーン全体で環境問題に貢献できるような、そんなソリューションビジネスを検討できないか」。安村は、管掌する事業部門と研究開発部門から数名のメンバーを選定してプロジェクトチームに加え、宿題を出した。そしてもう一言付け加えた。

「新規事業といっても、赤字続きではどうにもならない。3年以内に黒字化できるような事業を考えてくるように。」

後日、チームの中心人物となる事業部門の細田は検討を開始した。細田には、新事業にいくつかのアイデアがあった。

「モノからコトという話はよく聞かすが、ついに我々も考えなければならないときが来たか。しかし、我が社だって、これまでコトを提供していないわけではない。化学素材と一緒に、環境ホルモン発生が少ない反応装置を売って、その装置の使い方の講習やメンテナンスをしたりしている。これはコトだろう。今までこれは無料でやってきたが、これを有料にできるようにすればよいだろう。3年もあればどうにかなる。」細田は早期黒字化に自信があった。

「そういえば、反応装置周りの特許を顧客にライセンスしてフィーを受け取っている案件もあったな。あれもコトだろう。これを横展開していけばもっと稼げるかもしれない」。事業部門の細田は知的財産に可能性を感じたものの、チームでは知的財産に詳しいメンバーはおらず、議論にならなかった。そこで、細田は、知財部門に掛け合い、知財部門の竹林がチームに加わることとなった。

時間軸の目線が合わない事業部門と知財部門

「ソリューションってそういうものだったっけ」。事業部門の細田のアイデアを聞いた知財部門の竹林は感じた。「課題を解くからソリューションなんだろう。もっと、社会や顧客のどんな課題にどうやって貢献するのか、そんな考え方なんじゃないか？既存ビジネスでお金を取れていなかったところから取ろうとか、そういう考え方でいいのか？」

「我が社の『コト』で顧客が発生させる環境ホルモンは減る。これが社会課題への貢献だろう。突拍子もないことを考えていたら、3年以内の黒字化なんて不可能だ。今できる『コト』で稼ぐのが現実的だろう」

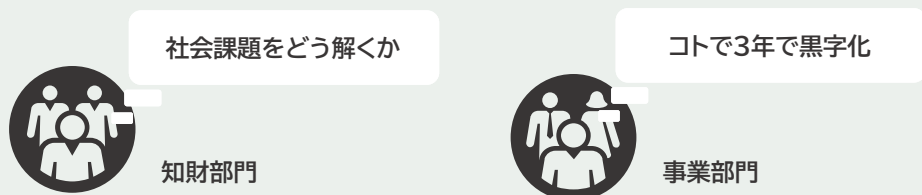
「そこに本当に顧客は価値を感じるのか？価値を感じないと選ばれないだろう。我が社がどんな手段を取りたいかではなく、社会課題に対して顧客が感じていることを起点に考えたほうがいいんじゃないか？」

「突拍子もないことを考えていたら3年以内の黒字化なんて無理だろう。地に足を付けて今できる手段から考えていかないと。」

「そんな既存事業の枠を出ない考えで、社会課題に挑めるのか？もっと発想の飛躍が必要なのでは？いろんな会社を見ても、2050年のビジョンを掲げていたりするだろう」

議論は、全くかみ合わない。しかし、事業部門の細田も知財部門の竹林も感じていた。どちらも間違っているわけではないのである。日頃より利益の追求を求められ、今回も安村CTOから「3年以内の黒字化」と口酸っぱく言われている細田は、短期的な実現性や収益に重きを置いている。日頃より特許を出すうえで、特許出願の明細書で「どういう課題をどう解決するか」というストーリーを求められている竹林は、長期的な顧客や社会の解決を重視している。もちろん互いが互いの視点を軽視しているわけではないが、置かれていた環境により考えの起点が違っているのだ。

視点の違い



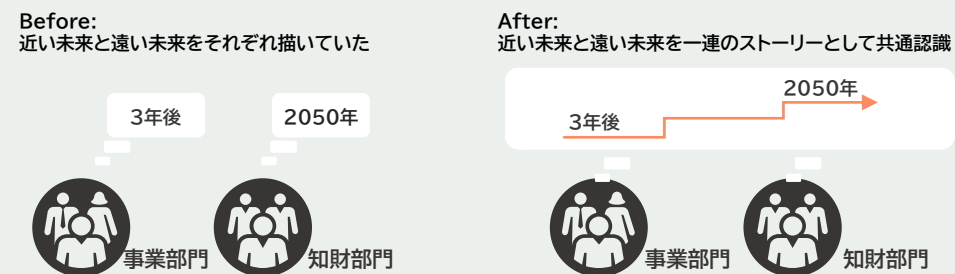
遠い未来に向けて段階的にストーリーを描き目線を合わせる

幸い、事業部門の細田と知財部門の竹林は同期入社で旧知の仲であった。目線はあわなかったが、それを受け入れ改善策を考えることができた。

「竹林の言っていることは正しい。だが多分、私も間違っていないから、うまく両立させよう。2050年の姿も考えよう。確かにそれを考えないと、いつまでたっても今の発想の延長線上にとどまってしまう。」細田が切り出した。

「細田の言う通り、短期的な目線も必要だ。2050年のことを考えたうえで、そこに向けたストーリーを段階的に描いて、3年後の姿も考えよう。そうやって、遠い未来の変革と、近い未来の収益化の両方をにらもう。そうすればチームのみんな、いや、社内みんなの理解を得たうえで新事業を進めることができるだろう」竹林が返した。

遠い未来に向けて段階的にストーリーを構築



IPランドスケープで、将来構想の起点となる自社の強みを見いだす

こうして、事業部門の細田と知財部門の竹林は2050年の姿を構想することとした。近い未来と遠い未来を1つの共通するストーリーとして共通認識することは、議論がかみ合うポイントとなった。しかし、こんなにも遠い将来の構想は2人にとって未知の領域であり、議論は行き詰った。何を起点に考えればよいのかわからないのだ。そんな時、竹林が切り出した。

「我が社がやる意味って何なんだろう。我が社の強みに基づいて考えれば、我が社にしかできない、オンリーワンの社会貢献ができるんじゃないか？」

「我が社の強みは営業力とか手厚いサポートとかかな。ただ化学素材を売るだけじゃなくて、反応装置も売って、営業マンが足繫く客先に通って悩みを聞いたり、装置の使い方をきめ細かくサポートしたり、そういうところが評価されてるんじゃないかな。でもなかなかそれを起点に将来をと言われてもむずかしいな……。知財部門としてはどう思うんだ。最近IPランドスケープとかいうじゃないか。あれで何かわかったりしないのか？」

「最近よく聞く言葉だが、難しそうなんだよ。ただ、よく社内からも聞かれるし、勉強したいとは思っていたんだよな。そうだな、これを機にちょっと勉強してみようか。」

B社は幸い現業が堅調なことから、知財活動も、特許取得やクリアランスといったいわゆる「守り」の知財活動がメインであり、IPランドスケープに取り組むのは初めてだった。知財部門の竹林は、IPランドスケープに関するオンラインの研修などを受講して、まずは自社特許の棚卸と競合比較に取り組み、その結果を可視化してみた。すると、反応条件を極めて精緻にモニタリングする技術がB社のオンリーワンの技術であることが分かった。この技術があるから、B社の営業マンは客先での反応装置の使い方をきめ細かくサポートすることができたのである。竹林はこの結果を事業部門の細田に共有し、再度議論を持ち掛けた。

「CTOも言っていたが、顧客は我が社から化学素材を買って終わりじゃない。サプライチェーン全体を通して環境負荷を抑えたいんだ。サプライチェーン全体まで視点を広げた場合、このモニタリング技術で何ができるだろうか。」

「なるほどな、反応条件のモニタリングが強みだとしたら、いろいろできそうだな。我が社の素材を使った合成プロセスの後段階の反応条件の制御は、かなりシビアだと顧客から聞いたことがある。反応条件を厳しくすれば、歩留まりは上がるが、あるところを境に環境汚染物質が急増するらしく、ぎりぎりの条件の調整はもはや職人芸の領域らしい。このプロセスでは我が社のモニタリング装置は入ってないけど、モニタリングするセンサだけでも入れられれば、すぐにでも何かサービスを提供できるんじゃないかな。他にも廃液処理プロセスでも・・・」

「あとはだいが将来の話になると思うが、ある顧客が工場全体のAI制御みたいなことを考えているらしい。精緻なデータがたくさんあれば、AI活用も加速するんじゃないか。」

日頃から顧客と接点を持っている事業部門の細田は、様々な顧客の悩みを知っていた。ビジネスのストーリーを広げたことにより、いろんな課題やステークホルダーが見えてきた。しかし、見えてきた世界が広すぎる。様々なアイデアは出そうだが、それらの関係がよくわからず、議論が再び停滞しかけた。

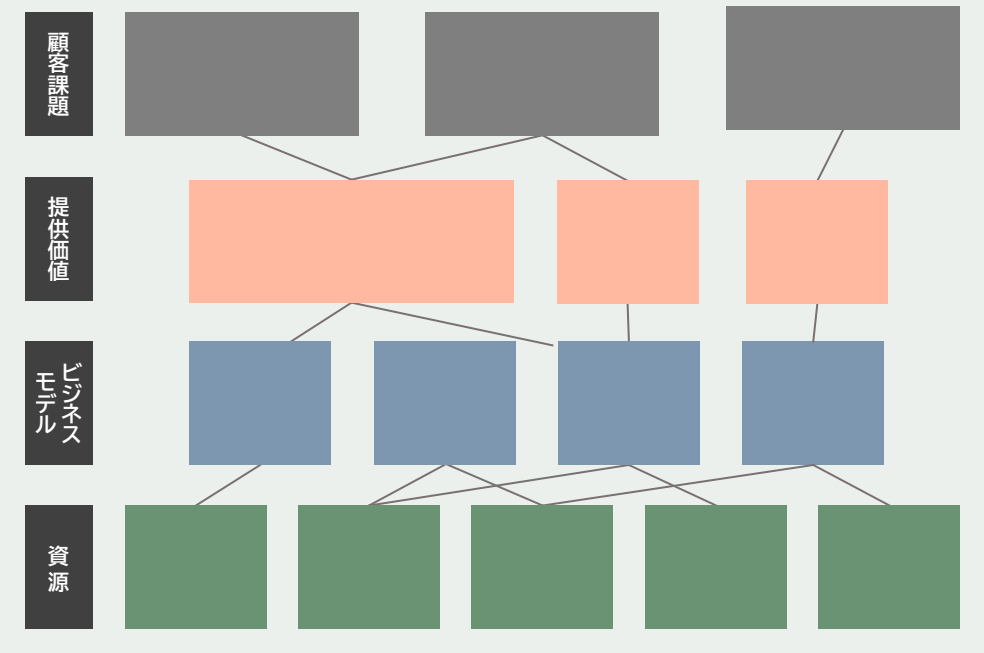
ストーリーを一枚の紙に落とし込み、遠い将来の構想を整理

「一枚の紙に可視化して整理してみないか。知財部門のIPランドスケープも、1枚に可視化されているからスツと理解できた。いま議論しているいろんなアイデアも、可視化して整理してみたら、つながりとかが見えてくるんじゃないか」事業部門の細田が提案し、2人は1枚の紙にアイデアを落とし込んで整理することとした。

可視化の際には、オンライン研修でも専門家が紹介していた、経営デザインシートの「価値」→「ビジネスモデル」→「資源」という考え方を参考にした。サプライチェーン全体を見渡して、顧客がどんな課題を抱えていて、それに対してどんな価値を、どんなビジネスモデルで、どんな資源を使って提供できるか、といった関係性を2人で議論して洗い出して、1枚の紙に落とし込んだ。

そうすることで、自社が強みを出せる領域や、他社との連携が必要な領域などが整理され、サプライチェーン全体で顧客の課題を解決する複合的なサービス群からなる将来像が整理されたのである。

事業構想を1枚の紙に落とし込むイメージ



「これが最終的に目指す姿か。壮大だな。だが、このビジネスの一部、例えばここなら、我が社の強みを活かせるし3年以内の黒字化も現実的だろう。」

可視化することにより、将来構想の全体像を共有して描くことができ、優先的に取り組むところが見えて具体的な議論が進み、停滞した議論を打ち破る突破口となった。

ストーリーを社内でも共有

描いた構想を持ち、事業部門の細田と知財部門の竹林は安村CTOとの定例ミーティングに臨んだ。

「なるほど。2050年に向けてはかなり大胆なマインドチェンジが必要そうだが、構想としては魅力的だ。これを実現できれば顧客のサプライチェーン全体でかなりの環境負荷抑制効果が得られ、社会へのインパクトも大きいだろう。また、確かにこれは我々の得意な領域だ。3年以内の黒字も十分に見込めるだろう。課題も見えてきたな。今のモノ売りからの変化が大きいので将来に向けて徐々に全社的なマインドセットの変革は必要だ。さらにこういうサービスを展開するなら連携相手として・・・。」

構想は安村CTOに非常にスムーズに伝わり、具体的な議論が進み、様々な課題も見えてきた。

時間軸を整理すること、一枚の紙に落とし込んで構想を可視化すること。こんな些細にも思える工夫により、関係者の目線がそろい、「社会課題の解決」という大きなテーマに向けたソリューションビジネスへの変革を伴う事業構想が進んだのである。

コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、環境問題という長期の取組が必要なテーマに対して、事業部門と知財部門が見ている時間軸がずれていることや、何を起点に考えればよいか見えないこと、アイデアが発散した事により議論が滞っていた。これに対し、まず、最終的に目指す遠い未来の将来像と、そこに向けた段階的な途中経過としての近い未来の将来像として、1つのストーリーとして将来像を整理したことが議論進展のポイントとなった。その過程では、知財部門がIPランドスケープにより見いだした自社の強みを支える知的財産を手掛かりとしたことが功を奏した。アイデアが発散した事により議論が停滞した際には、発散しかけたアイデアを1枚の紙に落とし込んで議論を進めたことにより、議論は加速し、将来構想を描くことができた。

初期状態

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 特許取得やクリアランスといったいわゆる「守り」の知財活動がメイン
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門と知財部門で見ている時間軸が異なり議論がかみ合わない 遠い未来を議論する際の起点がわからず、議論が停滞 様々なアイデアの関係性がわからず、議論が発散しかける

改善のための突破口

情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 近い未来と遠い未来を1つの共通するストーリーとして整理・可視化 社会に対する価値を起点としたバックキャスト型(提供する価値→価値提供に必要なビジネスモデル)の手順で検討し、抽象的なアイデアを具現化 経営デザインシートの考え方を踏まえて、様々なアイデアを一枚の紙に落とし込み、関係性を整理
知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> IPランドスケープに初めて取り組み、自社特許の棚卸と競合比較を通して自社の強みを可視化

改善後

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 自社の本質的な強みとなる知的財産を見いだす
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 時間軸の異なるアイデアを一連のストーリーの中で両立するものとして議論 自社の本質的な強みに基づくアイデア出し 様々なアイデアの関係を把握し、優先順位や具体的な課題を議論

Case 3

顧客価値起点の知財戦略構想を通じ、知財部門が経営・事業部の結節点となる

C社の新事業構想チームでは、知財戦略の検討に挑むもメンバーの目線が合わず検討は難航していた。しかし、検討の手順やターゲットを整理したところ議論は加速し、C社の強みを活かしたオンリーワンの新事業構想と、その事業で「勝つ」ための知財戦略が構築された。

「コト」事業への転機のおとずれ

製造業において「モノ」から「コト」へのシフトが進む中、C社社長の川瀬孝之も新たな「コト」事業の必要性を感じていた。C社は、いわゆるモノ売りのビジネスモデルで成功を収めてきた創業50年を超える大手化学メーカーである。C社は今のところは業績好調であるが、昨今の多様かつ予測困難な競争環境の変化に柔軟に対応して持続的な成長を図るため、従来事業とはビジネスモデルが異なる「コト」事業が必要と、川瀬社長は考えていた。

「今までの事業で培ってきた技術やブランド、拠点や顧客ネットワークを活用し、他社も巻き込んで大きな社会課題を解決できないか」そう考えた川瀬社長は、プラットフォーム型の新事業の構想を CTOの渋沢に命じた。

新事業検討チームに知財部員が参画

川瀬社長の命を受けた渋沢CTOは、まずは直下のDX部門の柳を中心とした最小限の人員で検討チームを立ち上げ、事業構想を開始した。

「プラットフォームになるといっても、初めての取り組みだしいきなり多くの関係者を巻き込んだ大きなエコシステムを描くのは難しいだろう。まずはいくつかの業界で活きのいいスタートアップ1社と連携してPoC(Proof of Concept: 概念実証)をやってみよう」。渋沢CTOの提案を受け、メンバーはオンラインフリーマーケット、モビリティシェアなどいくつかのテーマでPoCを実施した。

PoCが無事終了しメンバーも手ごたえを感じ始めたところに、渋沢CTOは知財部門の吉田悠斗をチームに参画させ、知財戦略の構築というミッションを与えた。C社では既存事業で知財戦略による競争力獲得に成功しており、新事業に対しても知財戦略が重要となるという認識があったためである。

目線が合わない新事業検討チーム

「知財戦略と言われても、なにから手を付ければよいのだろう」。吉田は戸惑っていた。既存事業で知財戦略を考える際には、事業や技術がある程度見えていて、その中でどう競争力を高めるかという観点で考えてきた。しかし今回は事業はまだ見えておらず、特にコア技術があるわけでもない。このように全く検討の手がかりがない状況からのスタートは、吉田にとって全く初めての体験であった。

「将来的には多数のサードパーティーと連携するだろう。ライセンス契約とか、大変そうだな。」膨大なデータを取り扱うことになるだろう。あまりなじみはないが『データも知的財産』なんていうし、取り扱いルールなどを考えるのも知財部門が主導しないと。「プラットフォームと言えば、世界最大手のX社が思いつく。X社の特許分析をすれば、なにかわかるだろう。」。困り果てた吉田は、これでいいのか？という懸念を抱きつつも、いったん「プラットフォーム」というキーワードから思いつく各論について検討を開始することとした。

時を同じくして、DX部門の柳も苦戦していた。PoCにはそれなりの手ごたえも感じていた。しかし、この後何を考えればよいのか。確かにPoCはそれなりにうまくいったが、別にC社でないとできないことをやったわけでもない。このまま戦略も無しに進んでいっても、競争力のある「勝てる」ビジネスは生まれまいだろう。漠然とした不安感があった。従来事業では、独自のコア技術の研究開発を起点として、「勝てる」戦略を描いてきた。しかし、全く初の取組のプラットフォーム事業で、何か独自の技術があるわけでもない。このような状況で、何を起点に戦略を描けばよいかわからず、議論は「AIを活用して顧客体験をさらに高度化」といったように、目的が不明確なまま手段ベースの高度化に向けて進んでいった。

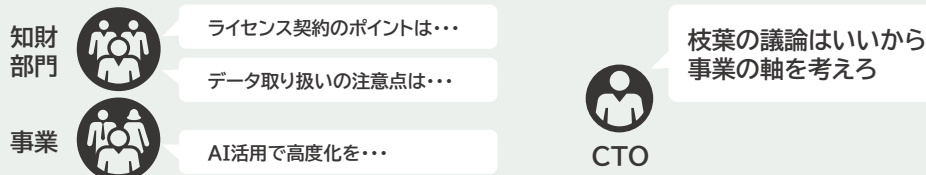
このように、チームにメンバーが増えたものの、各々何から手を付ければよいかわからず、特にコミュニケーションがあるわけでもなく独自に思いついたテーマを検討している状態のまま、渋沢CTOに対する定例の報告会を迎えた。

事業の軸は？

「結局何をやるんだ？」。チームの報告は、渋沢CTOに一蹴された。

「個別の細かい枝葉の議論をする段階ではないだろう。新事業の軸を考えてこい。一体何のためにチームを作ったと思っているんだ。各々独自に考えているだけでは何の意味もないではないか。まずは新事業でどんな価値を産み出すのか、チームで議論して考えてくるように」渋沢CTOからチームに宿題が出され、定例会議は終了した。

新事業検討チームの検討はCEOに全く刺さらなかった



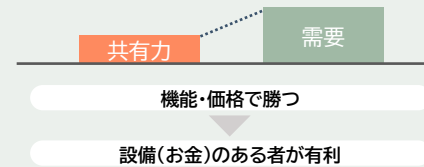
バックキャスト型の検討手順を整理

「まず価値を考えろ」という渋沢CTOの指示に、吉田は心当たりがあった。経営デザインシート、顧客価値を起点としたバックキャスト型の事業構想プロセスである。

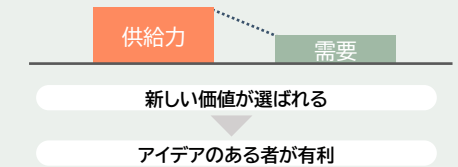
「いいものを作れば売れる」時代であった20世紀に対して、現代は「顧客が価値を感じて選ばれないと売れない」と言われている。まず顧客に感じてもらう価値を設定し、そこから事業を描こうというのがこの検討プロセスである。

顧客が価値を感じて製品を選ぶ時代

20世紀: 良いものをつくれれば売れる



21世紀: 新製品でも選ばれないと売れない



(知財のビジネス価値評価検討タスクフォース 報告書(内閣府 知的財産戦略本部, 2018)p.7などを参考に作成)

今までは何から考えればよいかわからなかったのが、DX部門のメンバーと議論をすることができず、それぞれ個別の各論の検討に走ってしまっていた。しかしこのように検討プロセスを整理して、メンバー間での議論の目線を合わせることで、同じ目線でアイデアを出し合い、事業構想と知財戦略構想を併せて進めることができ、知的財産を競争力の源泉とした魅力的な事業が描けるのではないかと、吉田は考えた。

しかし、このような顧客価値起点の検討は、チームメンバー全員にとって初めての取組である。このプロセスでの検討を実施するにあたり、吉田はつまずきそうな点が2点あると考えた。

懸念1: 具体的な議論はできるのか？

いくつかの領域でPoCはしているが、現状事業構想はあまり具体化できておらず「幅広い領域でプラットフォーム」というコンセプトのみが存在している状態だ。価値を感じる「顧客」を明確に描けていない以上、議論しても「すべての人に総合的な満足」というような抽象的な議論になるだろう。このような議論では検討が進まないことは容易に想像がつく。価値を提供する相手や、業界をある程度具体化しないと、議論は進まないだろう。

しかし、メンバーはみなとにかく大きなプラットフォームビジネスをしたいと考えており、顧客層や業界を特定した議論を嫌うだろう。「業界を絞って考えよう」などと言えば、まず反響を受けるだろう。どうすれば具体的な議論ができるだろうか。

懸念2:顧客目線の議論はできるのか?

従来C社では、研究開発成果のコア技術を起点として事業を検討することが多かったため、今回新たに顧客価値起点の議論を持ち掛けても「自社の技術ではこんな価値を顧客に提供できる」というような、結局のところ自社目線の検討になってしまわないだろうか。「自社が提供したい価値」が必ずしも顧客が求める価値と一致するわけではない。顧客目線で「選ばれる価値」を考えるのがこのプロセスのポイントであることはわかる。しかし、どうやったらその検討ができるだろうか。

吉田が懸念した2つの検討ポイント

Point1:顧客目線

Good 顧客目線

顧客は★★という課題を抱えていて、●●に魅力を感じるようだ…



Bad 自社目線

自社の技術であんな価値やこんな価値も提供できるのでは…

Good 具体的な議論

都会の人に車に乗りたいときに乗りたいところで乗れるという価値を…



Bad 抽象的な議論

移動したいと考えるすべての人に、総合的な利便性を…

はじめてのバックキャストの検討は収束せず

後日、吉田はチームメンバーに経営デザインの考え方を紹介しつつ、顧客価値起点の事業構想を持ち掛けた。メンバーは従来の技術起点の事業構想とは真逆のプロセスにやや戸惑いながらも、いったん吉田の提案に沿って議論をすることとした。

しかし、吉田の嫌な予感は一時的に消えた。

「モビリティでもフードでもヘルスケアでもエンターテインメントでも、あらゆる領域で価値を提供するプラットフォームを構築しよう」

「将来的にはあらゆる業界のスタートアップを巻き込もう」

構想が大きすぎて具体的な議論が進まない。さらに、顧客目線に関する予感も消えた。

「我が社が既存事業で築いたブランドを使えば、顧客に安心感を感じるだろう。これは大きな価値だ」

「AI活用で、顧客に斬新な利便性を提供しよう」

顧客価値起点と言いつつも、結局のところ手段や技術を起点として「自社が何を提供したいか」で考えてしまう。はじめての顧客課題起点の検討は具体的な進展を見せないまま、この日のチームミーティングは終了した。

「知的財産」を起点に強みを見つめなおす

「顧客価値を起点に」と言っても、まだ目線あわせとしては弱く、議論が空中戦になってしまう。「やはり自社の強みを活かせる事業でないと、『勝てる』事業にはならないだろう。今はこの観点で抜けている。『強み』が一つの目線合わせにならないだろうか」そう思った吉田は、自社の強みを見直すべく、保有特許を棚卸した。すると、C社は化学材料の特許以外に、自社工場で使用している操業条件最適化プログラムの特許を持っていることが分かった。工場の効率化はC社が創業当初から特に重視してきた点であり、需要を予測して工場の操業条件を最適化するこのオンリーワンのこの技術は、C社の大幅な業務効率化につながっており、C社の強みの一つと言える技術であった。「これが顧客の課題にヒットすれば、独自性のある『勝てる』新事業が描けるのでは」。そう感じた吉田は、このアイデアを携え、再びチームミーティングに挑んだ。

「強みは何か？」の目線がそろい、事業構想が加速

吉田の提案を受けた柳は、これまで検討してきた課題の中から、この技術を応用できるものを探すべく、現時点で持つ唯一の顧客の声である、PoCの際にとった顧客アンケートを洗いなおした。

その結果、様々なことが見えてきた。まず業種や顧客層ごとに感じる価値が違うことが分かった。オンラインフリーマーケットとモビリティシェアで顧客が感じる価値が違うのはもちろんのこと、同じモビリティシェアサービスであっても、都会と地方では全く顧客が感じる価値が異なっていた。

また、こちらが価値と感じている点に必ずしも顧客が価値を感じているわけではないということも分かった。C社ブランド力が与える安心感が顧客価値という意見も出ていたが、アンケートの結果、その点に価値を感じている顧客はそれほど多くなかったのである。

そして、柳が切り出した。

「PoCの結果から、特に都会では、カーシェアサービスは、タクシーのように比較的短距離での利用に需要があることが分かった。そしてその際、『使いたいときに近くに車がない』というところに顧客は悩んでいるようだ。我が社の強みである、需要を予測して工場の操業条件を最適化するアルゴリズムを応用してこの課題を解決できないか？」

柳の提案をもとに議論が始まると、初めて議論がかみ合った。机上で顧客が感じる価値を仮定することも重要であるが、それだけでは現実の顧客には響かない。「知的財産」を切り口に自社の強みを認識し、この強みを軸に現実の顧客の声に立脚した価値検討を行うといった一連の取組を一体となって取り組むことで、事業と知的財産の歯車がかみ合うことになる。検討プロセスの目線を合わせたこと、強みの目線を合わせたこと、業界やターゲット層を明確にしたこと、顧客の生の声を聴いたこと、これらにより、立場の異なる柳と吉田が議論できるようになったのである。そして、新事業で価値を提供する顧客層と、提供する価値を以下の通り設定した。

顧客:タクシーのように短距離移動にカーシェアを使いたい都会の車ユーザー

顧客価値:車に乗りたいときに乗りたいところで乗れる

事業を『勝ち』に導く知財戦略を描く

顧客価値が描けた後は、吉田の提案で、「顧客価値の提供のために必要な機能」と「その機能を実現するためのアイデア」をブレインストーミング形式でチームメンバー全員で議論し、表としてまとめて可視化することとした(下図)。その中から出てきた「機能を実現するためのアイデア」を特許権として保護することにより、その顧客価値でナンバーワンの地位を築くことができ、すなわち新事業で『勝ち』ことができる。

当初はメンバー間での議論がうまく進まなかったチームであったが、この議論は白熱した。メンバー全員の目線があっているのである。知財部門の吉田が自社の特許をより深く分析して操業条件最適化プログラム関連の特許の特徴を可視化して示せば、DX部門の柳はさらにそこにAIを活用して高度化する案を出すといったように、議論がかみ合って魅力的なアイデアが構想された。

そして議論の末、モビリティシェアサービスの新事業において、どのような顧客価値を提供することを目指すのか、そしてその顧客価値において他社の追随を許さないためにどのような知財ポートフォリオを構築すべきかを具体的に構想できた。知財部門は、今後、具体的なアイデアに対して、顧客価値に基づいて全体を俯瞰しながら、差別化等のために必要な権利取得の仕方を検討していくこととした。

顧客価値を起点とした事業構想の例

顧客価値	顧客価値の提供のために必要な機能	機能を実現する具体的なアイデア
車に乗りたいときに 乗りたいところで 乗れる	需要が多い場所・時間を 予測してシェアカーを配 置	人流データと交通量データを取得して、需給予測アルゴリズムを用いて時間帯ごとのシェアカー需要を予測し、需要が供給を超えた場合に・・・
		フード配達サービスと連携し、・・・
	スマホからいつでもどこ でも予約が可能	・・・
		・・・
・・・	・・・	・・・

顧客価値起点の知財戦略を横展開しプラットフォームへ

こうしてC社の新事業検討チームは「モビリティシェアサービス」について、ビジネスモデルと構築する知財ポートフォリオの方向性を構想することができた。これを渋沢CTOにも報告したところ、非常に前向きな反応が得られた。渋沢CTOは、もとは研究開発部門にいたこともあり、特許に対しては「発明ができれば保護するもの」というイメージを持っていた。そのため、これまで特許と事業とのつながりを明確にせずに出願しており、経営層として経営や事業の視点から知的財産を活用することに難しさを感じていた。一方、今回検討したような顧客価値を起点に考えた特許は、ビジネスが顧客に選ばれる理由に基づいており、すなわち売り上げや利益に直結し、経営ツールとして非常に魅力的に感じた。今回の検討を機に、渋沢CTOは顧客価値起点で知的財産を提供価値と紐づけて構想することの有用性を実感し、今後はより知財部門とCTOとの対話を増やし、また、知財部門が事業構想の初期段階から入り込んで、知財活用を検討した上で事業展開にも知財部門を関与させる仕組みを全社的なスタンダードとすることとした。

渋沢CTOは、今回の報告を受け、知財部門に2つの指示を出した。1つは、今回検討したモビリティシェアサービス領域の知財戦略の深堀である。今回事業の具体像が見えてきたことを機に、競合分析、市場拡大のためのオープン戦略の検討、知財分析を活用したアライアンス候補の探索など、様々な具体的検討をすすめ、より一層この領域の競争力を高める知財戦略を構築することを、知財部門に指示した。

もう一つは、今回の検討の横展開である。C社は今回のモビリティシェアサービスでの検討メソッドを横展開し、事業領域の幅を広げ、様々な領域でプラットフォームとなることを目指していく。この検討をリードするミッションを知財部門に与えたのである。

コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、新事業構想にどこから手を付けてよいかわからないことや、顧客を具体的にイメージできていないことにより、DX部門と知財部門の議論が滞っていた。知財部門においては、今までの「事業や技術が見えている既存事業の競争力を高める」役割を超える検討ができずにいた。

経営デザインの手法を用いた棚卸が本事例では奏功したが、取組にあたっては各部門が独自に検討をするのではなく、自社の強みを掘り起こしと、ターゲットとする顧客の明確化をDX部門・知財部門が一体となって議論を進めることが重要ポイントとなっていた。知財部門は、自社の強みの再確認やそれに基づく仮説の提示といった役割を担った。複数部門が関与して従来事業と非連続な新事業の構想に挑む際には、バックキャスト型の検討の手順を整理し、「今は何を議論すべきか」を関係者が共有して議論。その上で、顧客価値や強みなどの論点を初めにクリアにすることが効果的であるといえる。

初期状態	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業で、事業や技術がある程度見えている中で、競争力を高める知財戦略を構築
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> DX部門と知財部門が「プラットフォーム」から連想する各論をそれぞれ検討しており、両者間のコミュニケーションは特にない。 事業ターゲットを絞れず漠然とした議論しかできない その結果「プラットフォーム」というコンセプトはあるものの具体的な構想は進まない

改善のための突破口	情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 顧客価値を起点としたバックキャスト型の手順で検討を実施した。 そのうえで、新事業において活用する強みについて認識を合わせた。 さらに新事業のターゲットの解像度を上げた。本事例では、PoCでのアンケートをもとに、プラットフォームビジネスの業界や客層を「都会でのモビリティシェアサービス」まで絞り込んだ
	知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> 顧客に対する提供価値に対する「顧客価値の提供のために必要な機能」と「その機能を実現するためのアイデア」を整理するマトリクスにより、技術的な視点と提供価値を行き来しながら事業イメージを精緻化させ、取得すべき特許権を検討

改善後	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 自社の知的財産を棚卸して強みとなるポイントを見つけ、それに基づいて新事業の仮説を提案 競合分析、市場拡大のためのオープン戦略の検討、知財分析を活用したアライアンス候補の探索
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> DX部門と知財部門が各々の知見を活かしたアイデアを出し合って新事業について建設的な議論を実施 その結果「モビリティシェアサービス」の領域において、自社の強みを活かした独自の価値を提供するソリューション事業が構想された。また、そこで競争力を得るために構築する知財ポートフォリオの方向性が特定された。

Case 4

コンセプト先行の新事業構想に 将来価値を定めてビジネスモデルを構築

D社の新事業構想チームでは、コンセプト先行で事業構想を進めており、提供サービスの具体化に向けた足掛かりを掴めずにいた。しかし、顧客起点でどのような価値提供を行うかについて整理を行ったところ、具体的な提供サービスに関する議論が活発化し、自社の強みを生かしたビジネスモデルの構築に成功した。

“MaaSでプラットフォーマーになる”トップからの指示

交通機関向けの決済端末の製造販売を主力事業とし、ある特定地域ではシェア100%を占めているD社の取締役会は、ある新聞の5面記事「交通機関での顔認証を用いた決済、〇×線で実用化」という見だしに狼狽していた。「まさかこんなにも早く我が社の決済端末の次の技術開発が進んでいるなんて...」。日本における交通事業は戦後長い年月をかけて整備され、その過程でD社は、シェア100%を占めるマーケットも確立してきた。今日の記事は、D社の安定的な事業領域で強力なディスラプター（市場破壊者）が現れたことを告げるものであったのだ。取締役会の中で、IT情報誌を愛読する事業部出身の齋藤常務取締役は言った。「MaaS（Mobility as a Service）*でプラットフォーマーにならないといけない。モビリティ領域での競争が激化している今、交通インフラを担う一社として生き残りをかけるためには、IT技術を駆使しながら新業態を自社事業に接続していくことを考えなければ道はない。新たなコンセプトは“D社×MaaS”だ！」。

* MaaS：移動や物流などの交通サービスにテクノロジーを組み合わせることで、人々の移動に係る利便性向上や交通混雑の緩和解消、過疎地域などの交通課題を解消する次世代の交通サービス

手がかりのない企画会議

コンセプト“D社×MaaS”の一報が経営企画部長、山本のもとに届くまでにそれほど多くの時間は要しなかった。山本企画部長は2000年にD社に新卒入社して以来、現場の経験も積みながら20年以上にわたって着実にキャリアを歩んできた。

MaaSについても草分けの時代より調査を進めてきており、海外事例を含めて豊富な知見を有していたことから、山本がこの“D社×MaaS”を推進することは、だれの目にも適任のように思われた。

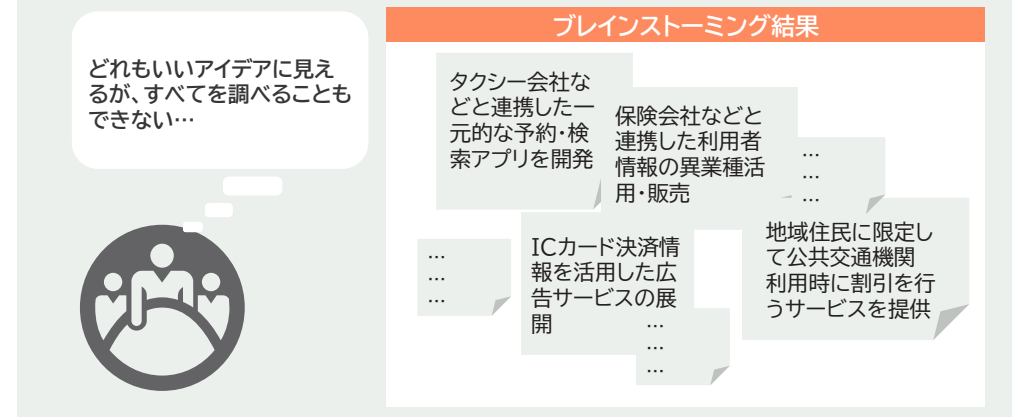
しかし、山本企画部長自身はそうは考えていなかった。「MaaSと一言で言っても、事業化の可能性のあるビジネスシーズや、コンシューマー受けしそうなサービスアイデアは百とある。どうやってそれらを精査し、D社の競争優位を發揮する領域を見極めるのか。」

“D社×MaaS”が打ち出されてから初の事業企画会議は、まさに山本企画部長が予期した通りの課題に直面することになった。有望なアイデアが多く出たため、絞れないのである。アイデア出しというとブレインストーミングというように、まずは事業化の可能性の低いものも含めて、否定的な意見を排除しながらたくさんの意見を出すという取組を実践している企業も多いであろう。“D社×MaaS”でも例に倣い「プレスト」を行い、たくさんの意見が出てきた。

- 他の交通事業者と連携し、行先検索をするとタクシー配車までを含めて一元的に予約・決済できるアプリの開発
- ICカード決済情報を紐づけて行動パターンを分析し、類似するペルソナをもつ利用者におすすめの店舗情報を通知する広告サービスを展開
- 保険会社と連携し、個人における利用状況及びD社が提供する駅周辺のシェアサイクルの利用状況とを一元的に提供することで、シェアサイクルを積極的に利用する健康志向な保険者を特定し、保険料還元に結びつけるためのサービス基盤を提供
- 地域住民に限定して公共交通機関利用時に割引を行うサービスを提供など

MaaSが話題になってから国内外で多くの事例が蓄積しており、D社においても参入が検討できる領域は極めて豊富にある。問題は、どうやって一歩を踏み出すかである。事業企画会議は、山本企画部長を含む企画部メンバー4名に、“D社×MaaS”を打ち出した齋藤常務が3年の期限付きで参加することになった。“D社×MaaS”には期限があるのだ。「MaaS領域の取組に関しては、交通事業者とも意見交換をしたが、D社が主導的に取り組むことについては好意的に受け取られている。ただし、それはあくまでもD社のこれまでの業界での取組実績や影響度を見越してのことであり、何年たっても芽が出ないのであれば関係企業はどんどん離れていってしまう。そうなればMaaSでプラットフォームを目指すという目論見は頓挫することになりかねず、投資した費用は返ってこなくなる。」齋藤常務の発言は重い。しかし、その発言内容と実態はかけ離れ、山本企画部長とは空中戦が繰り広げられることになる。すべてを調査する時間はないし、どれも良いアイデアなのだ。

事業アイデアを整理する軸が不存在な状態でのプレスト



「将来価値」という原点を見つめ直す

初回の事業企画会議では、方向性は定まらなかった。全員にとって「シェア100%」を有する強力な事業を変革する取組に手を出したことはなかった。

自身のデスクに戻り、改めて事業企画会議の中で直面した課題を丁寧にひも解くことを進めたが、次第に「なぜD社がこの分野・ビジネスで価値を發揮できるか」という問いが、山本企画部長の中で一つのキークエスションとなっていった。たくさんのアイデアが出る中で、「自社の強み」が何かを明らかにすることから始める必要性に迫られていったのだ。

こんな時、山本企画部長には良き相談相手がいた。高田知財部長である。高田知財部長とは2000年新卒の同期であり、新卒5年目のジョブローテーションでともに「市場開発課」に配属されたことをきっかけに、旧知の仲となった。この市場開発課は、知的財産の宝庫だったのである。市場開発にあたって自社の独自の強みの視点から、市場開発課時代に知的財産に触れていた山本企画部長は、“D社×MaaS”でもこの知的財産の切り口が生かせないかを模索していた。高田知財部長のもとを訪れ、“D社×MaaS”の実情をすべて話した。高田知財部長の第一声は、やや困惑しながら「新事業開発は経営の話だから、具体的な権利の話なら相談に乗れるけど...」。高田知財部長の言うことももともとであった。

だが、山本企画部長も引き下がれない。質問を変えた。「それでは、D社がこれまでコロナ禍にあってもリストラや収益を大きく落とすことなく事業が続けられたのは、どのような差別化ポイントを持っていたからか。」以前から他社との差別化について問題意識を持っていた高田知財部長は、知財情報という客観的で技術的な視点に基づいた分析を行っており、その分析結果から得た知見として、次のように答えた。

自社の強み、顧客価値を追い求める

「各個別の特許権などが決済端末自体の独自性を守ることに繋がってはいるものの、事業全体としてみれば、現場の環境に応じて、その端末を速やかに交通インフラに実装するノウハウや、例えば決済が完了したことをユーザー（交通機関の乗客）が音や光、振動や画像で優しく知らせること、そういったものがD社に対する利用者の信頼維持につながったのではないか。」

この回答は、主に「価格」や「営業力」が強みと考えていた自社のこれまでの常識から見れば的を射ていないかもしれないが、D社における価値の核心を言い得ている。いずれも交通機関という「安心安全かつ正確性」が求められる環境の中で、「お金を支払う」という、特に安心安全かつ正確性が求められる場面に特有の価値に立脚しているものだ。山本企画部長が求めていたものである。

山本企画部長と高田知財部長は、知財部門特有の思考プロセスから見えてきた強みや価値を、そのまま“D社×MaaS”の将来における価値としても定めることとした。その上で、改めてD社が取り組むべきMaaSを再構築していったのである。

過去の失敗から学び、「知財」の視点で考える

かつてD社では決済設備の高度化を目指し、ICカード読み取り装置における重要技術である、非接触通信技術の高出力化に関する研究開発を行い、複数の特許を取得したことがあった。この技術は、導入することによって分厚いケースをつけたスマホやICカードでも難なく感知できるようになるというものであり、技術者の中では長年の「技術的ハードル」とも指摘されるポイントであった。当時の山本企画部長は、研究者たちの特許取得を大いに喜び、それをすぐに事業化に向けた開発を進めることを決め、多額の投資を行ったのだ。

しかし、結論としてはこの開発は成功しなかった。試作機で検証すると、分厚いケースを付けていない場合、それを「タッチ」することなく機器が反応してしまう。これでは、例えば二重に決済されたとユーザーが勘違いし、それが顧客である交通機関への苦情に繋がることが分かり、結局この課題を解決できなかった。この開発成果は、つまりD社が顧客から得てきた「安心安全かつ正確性」ある決済端末という、本質的な強みとは異なるものであったのだ。

その失敗を知る高田知財部長はさらに、Maasにおける「自社本質的な強みに基づいた他社と差別化するために必要不可欠な技術」を明らかにすることを山本企画部長に提案した。これは特許を取得する際に非常に重要な視点である。「Maasは当社だけがやっていることではない。自動車会社も航空会社もタクシー会社、先端IT企業が参入している。なぜD社としてMaaSに参入するのか、自社の差別化できる技術や研究開発すべき技術を調査するところから検討を始めていくのがいいのではないか」。

山本企画部長は「自社本質的な強みに基づいた他社と差別化するために必要不可欠な技術」と聞いて、思索をはじめた。そこで改めて見えてきたのは、次のアイデアであった。

「我々は交通機関の全ての顧客と触れ合う存在じゃないか。その中で『安全・安心かつ正確性』という価値を、例えば『決済』という場面以外でも提供できるのではないだろうか」。

この山本企画部長の発想のもと、事業企画会議を開催し、アイデアの具体化に取り掛かった。つまり、この事業での顧客は誰で、どんな価値を提供すべきかを整理しようとする取組である。“D社×MaaS”においては、「安全・安心かつ正確性という価値を、例えば『決済』という場面以外でも提供するというテーマに対して、例えば、電車やバスに乗る通勤客、親子連れ・高齢者など様々なユーザーを浮かべながら、それらユーザーが不安に感じる部分などを洗い出し、それらがMaaSというコンセプトの中で解決しうるか、検討を行った。

会議では「ユーザーが不安を感じる部分は、例えば時刻に間に合うか、電車が混んでいるか、といった様々な要素がある。我々のMaaSのプラットフォーム上では、例えば決済という顧客とのタッチポイントも活用して、そういった不安を解消することに貢献できるのではないか」。

高田知財部長は独自のアプローチとして、会議に先立って特許情報から検討を行っていた。その結果、有望な技術として、XX交通の特許出願を発見したことを会議で報告した。「XX交通が出願している特許を見ると、改札機において、乗客のスマートフォンと連携しながら、乗客が感じている●●といった状況を分析し、それを踏まえた情報を決済端末の画面から出力している。ただしこの特許はビジネスモデル特許と呼ばれ、中の技術ではなく『処理の方法・流れ』だけを示したものであるので、まだ実用化には距離があると思われます」。

「すごくポテンシャルのあるアイデアだ。ただ、マネタイズできるのかについてはまだ疑問がある。XX交通からライセンスを受けること含め、XX交通とのアライアンスが必要で、その上で当社としても収益は確保しないといけないが、皆は、どう考える」と齋藤常務取締役が眼を鋭くしている。

その問いに対し、山本企画部長は事業の視点から「決済端末は当社のシェアが高いため、既に連携している事業者との関係性で言えば圧倒的に優位性があります。決済端末を通じて、スマートフォンと交通事業者の接点は当社が持っています。恐らくXX交通は一社では事業化に至らなかったと思いますが、当社がMaaSというコンセプトの中で、XX交通以外にも幅広い事業者提供できれば、事業性を確保できる可能性は高いと考えます」と答えた。

それに続けて高田知財部長は「当社としては、ユーザーのスマートフォンとの接続は決済端末を通じて実現できるので技術的ハードルは高くありません。その上で、恐らく、その分析を行う部分ですが、ここは〇〇ソリューションズ株式会社のソフトウェアを採用することで、実現できる可能性があります。〇〇ソリューションズとしても実製品への実装を急ぎたいはずであり、同社ともアライアンスなどを行ってマネタイズできる可能性は高いです。」と畳みかけるように発言した。

知財経営の第一歩

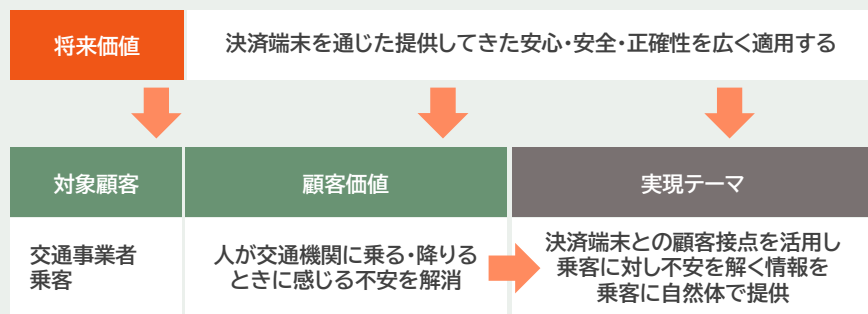
事業企画部だけでは顧客価値の検討から実現テーマの設定まで、およそこれほどまでの精緻化には至らなかったであろう。知財部門が事業構想の初期から、将来価値の検討で目線を合わせたことが、のちの議論を大きく盛り上げることとなった。

顧客価値を離れて議論しても、おそらく、いつまでたっても「D社がMaaSに取り組む意義」を見いだせず、自社の独自の強みとの結びつきの薄い新規事業となっただろう。

担当役員も優れた決済端末だけがD社の強みなのではなく、これら信頼ある決済端末を実際に利用者が心地よく使えることが重要であるということは良く理解していた。「高田知財部長が事業構想に関与したことは大きい。知財部門は自社の強みの源泉のような場所にいなから、「どうして権利を取得するのか？」といった問いを続けることで、本質的にはD社の顧客価値に向き合っていることが分かった。」一方の高田知財部長も鼻が高い。「知財経営と言われて久しいが、正直まだまだ雲の上の話のように感じていた。ただ、今回企画課や役員と新規事業構想に取り組む中で、知財部門が把握している個別技術・権利の背後にある自社の強みや、その強みの将来の見通しといったものを経営目線で言い換えていくことがその第一歩になったのだと気づかされた。」と話す。

今後D社では、テーマに沿って必要なビジネスモデル特許・アライアンス締結・技術開発を山本企画部長・高田知財部長が中心となって推進することとなった。経営企画部と知財部門が、事業の両輪となって自ら敷いたレールを進みだしたのだ。

顧客価値からビジネスモデルへの展開



コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、コンセプトが先行していた新事業構想にどこから手を付けてよいかわからず、事業の具体化が長期にわたって停滞していた。知財部門においては自社の知財管理に終始しており、事業構想については全く関知もできていない状況であった。これに対し、企画部や経営層との対話を繰り返しながら、ターゲットとなる顧客を選定し、その顧客に対する提供価値の視点から実現テーマを考えていくことで、知財部門・事業部門と経営層との間で建設的な議論がなされるようになり、新規性・実用性の高い実現テーマの設定にこぎつけた。ステークホルダーに対しての説得力を含めたより高度な事業検討が必要となるが、事業部だけの検討ではこうした新規性の考慮は行き届かない。顧客価値検討のタイミングから知財部門が関与することで、真に自社の強みが生きる事業を構築することに結びついた。

初期状態	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業では数多くの知的財産権を保有していることから、日常的には出願手続きや侵害調査のような管理を主としており、企画部門からの事業相談にも技術面からの検討・回答に終始していた。
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 事業コンセプトと自社の強みとの接続が見えておらず、取り組むべき事業が判然としていない。 事業部門・知財部門ともに有力と目される領域について検討軸のないアイデア出しが繰り返され、経営層を含め表面的な議論にとどまっている。

改善のための突破口	情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 自社の強みがどう顧客価値に繋がっているかを起点に「提供する価値→価値提供に必要な機能→機能実現のためのアイデア」の手順で検討を実施した。 実効性ある事業構築に向けて、自社の強みと権利化するビジネスモデルを整理し、関連するステークホルダーの洗い出しを実施した。
	知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> 自社のこれまでの事業の強みから、新事業における差別化ポイントを企画部門とともに提案した。

改善後	知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 権利出願や調査業務にとどまらない、新規事業のビジネスモデル精緻化を企画部門とも協業できる存在となった。 構想中の事業におけるアライアンス候補など、知財戦略面での提案を即時に事業構想に反映・検討できるポジションとなった。
	コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門と知財部門が各々の知見を活かしたアイデアを出し合って新事業について建設的な議論を実施 自社の強みとの関係が整理されていることから、不足する箇所などの取り組まなければならない課題が明確になっている。

Case 5

祖業が持つ強みに着目し、モノ売りからコト売りへの変革に向けたシナリオを構想

E社では、多様な視点を取り入れて新たなコト売り事業の検討を行うべく様々な部門からメンバーを集めた検討チームが組成された。しかし、当初はメンバー間の情報格差が大きく、目線を合わせた検討ができなかった。これに対し、祖業である「寝具事業」に着目して情報格差を解消したところ、本質的な強みに関する認識がメンバー間でそろい、議論が加速。自社の強みを活かした新事業を構想することができた。

コト売りへ向けた転機の訪れ

E社は、創業70年を超える老舗寝具メーカーである。E社は業界内でも比較的大手であり、今のところ業績も堅調である。しかし、日本の人口減少問題を受けて寝具事業の売り上げも将来的には傾いてくると予想されることから、2010年頃より新たな主軸事業の創出に取り組んでいた。その結果として、いくつかのアイデアが出て、そのうちいくつかは事業化に至り現在も細々と売り上げはあげている。しかしそれは寝具事業の売り上げには遠く及ばず、「新たな主軸事業」とは到底呼べないものであった。

そんな折、円安や物価高の影響を受けて寝具事業の利益率が低下し始め、経営層は、いよいよ寝具事業に次ぐ新たな主軸事業の検討を本格化する必要を感じ始めていた。そこで執行役員 開発本部長である岡村は、新たな事業の創出へ向けて検討チームを立ち上げた。

「安定的な成長のため、主軸の寝具事業とはビジネスモデルが異なるコト売り事業を創出したい。しかし、E社は良くも悪くも寝具事業が強すぎる。普通に検討を始めたら、結局寝具のモノ売り事業の延長線上の検討に終始してしまうだろう。コト売り事業の検討には多様な視点が必要だ」

そう考えた岡村は、経営企画部門、開発本部、知財部門等、様々な部門のメンバーを検討チームに登用した。

目線が合わない戦略検討チーム

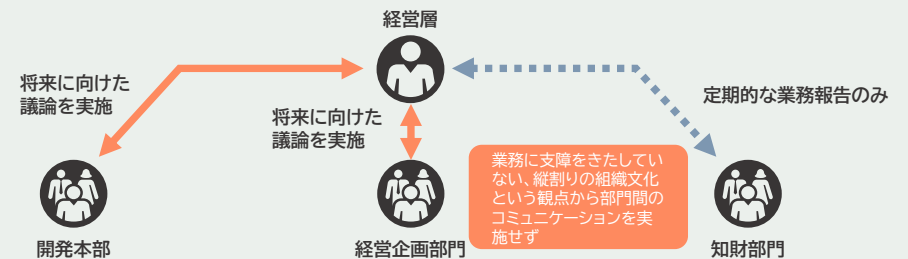
後日、執行役員 開発本部長である岡村は、検討チームを集め、コト売りモデルの新事業の構想に向けたシナリオを構想するよう依頼した。

しかし、E社では縦割りの組織文化が根強く残っており、他部門が自身の事業部のフィールドに入ってくることを嫌う傾向にあった。したがって、いままで部門間で「報告」程度の連絡はあったものの、「コミュニケーション」と呼べるような双方向の意見のやり取りはほとんどとられてこなかった。さらに、経営企画部門や開発部門、知財部門は、コミュニケーションを取らずともこれまで業務に支障をきたすことはなかったため、そもそもコミュニケーションの必要性を感じていなかった。

したがって、検討チームは多様な視点による検討を期待した岡村開発本部長の意に反し、それぞれの部門のメンバーが、個別に検討を始めてしまった。

経営企画部門や開発本部は、部門間のコミュニケーションはないものの、経営層とは密にコミュニケーションをとっており、経営層が、祖業であり強みが蓄積されている寝具事業を中心に据え、そこから多様な事業展開を図りたいと考えていることは知っていた。そこで、寝具に関連したコト売り事業へ向けたシナリオ構想を進めようと考えていた。一方で、知財部門は、経営層とのやり取りすら定期的な業務報告程度しかなかった。さらにはこれまで、研究開発の成果として出てきたものを権利化して守るという活動をメインで行ってきており、今回のような新事業構想は初めての取組であった。その結果、何から検討を進めればよいかかわらず、他部門に比べて検討に遅れをとる状況となってしまうていた。

コミュニケーションのボトルネック



コト売りの軸となる強みの整理

「何のために部門横断チームにしたと思っているんだ。メンバー間で部門を超えて情報を共有しながら、足並みをそろえて検討するように。」

状況を見かねた岡村開発本部長はメンバーを叱りつけた。そして、経営企画部門の板倉をリーダーに任命し、議論を取り仕切るように指示した。

何の手掛かりもない状態では足並みをそろえた議論は難しいと考えた板倉は、経営層の関心領域でもある「寝具」に焦点を絞り、コト売りへ向けたシナリオ構想を進めることとした。これまで、経営企画部門や開発部門では、寝具に関連したコト売り事業の検討を行ってきた。しかし、どうしても強大な既存のモノ売り事業のイメージにとらわれ、斬新なアイデアが思いつかない状況であった。そこで、知財部門に新たな切り口を期待し、知財部門の森口に対し、知財分析からコト売り事業へ向けた示唆出しを行うように依頼をした。

しかし、E社の知財部門のこれまでの業務は権利化業務がメインであり、森口にはこのような未来志向の知財分析の経験はなかった。そこで森口は、とりあえず「自社がどういう特許を持っているか」という観点で知財分析を行い、レポートを作成した。こういった分析をしたらコト売り事業に向けた示唆が得られるかという仮説を立てることなく、分析を実施したのである。

その結果得られたレポートは、経営企画部門の板倉の目には「とりあえず大量の Patent マップが並んでいる」ようにしか見えないものであった。膨大な量の情報はあるものの、そこからコト売り事業に向けた示唆を得ることはできなかった。このような結果を受け、板倉は知財部門に何を期待してよいのかわからなくなってしまった。

部門間におけるコミュニケーションの円滑化に向けた動き

板倉が改めて知財分析レポートを読み直したところ、コト売り事業に向けた示唆はないが「寝具事業でどういう参入障壁を構築できているか」はよく理解できた。これを受けて板倉が感じたのは、部門間で相手の考えがわからず目線がそろっていないということである。

E社ではこれまで、基本的に経営企画部門は中長期的な経営方針の検討を、開発本部は比較的短期の利益の追求を行ってきた。そして知財部門は守りの視点での権利化を行ってきた。このようにももとの役割が違うこと自体は当然で、特に問題ではない。しかし、E社ではこれまで部門間のコミュニケーションはほとんどなかった。このことに起因して、様々な情報が各部門に偏在し、相手が何を考えているか、何を求めているかがわからなくなってしまっているのが問題なのである。板倉は経営層が祖業の寝具事業を大切にしていることを知っており、寝具に関連したコト売り事業を検討するというところまでは共通認識だと考えていた。しかしそれを知らない知財部門の森口は相手のニーズがわからず、自身がいつも考えている「守り」の視点で、参入障壁についてのレポートを作ってしまったのである。

そこで経営企画部門の板倉は、部門間での情報格差を解消し、コミュニケーションを円滑化すべく、まずは基本的な経営層の関心領域である寝具事業に着目して、社内情報や各部門に偏在する情報をチームメンバー内で共有することとした。具体的には、統合報告書や中期経営企画、社長インタビュー、製品パンフレットといった社内情報を整理した。また、知財部門は改めて特許分析を行い、自社の寝具関連特許の棚卸や競合比較を通して、自社の強みを特定した。これらはいずれも、社内を調べれば手に入る情報ではあるが、各部門にとって、それぞれ知らない情報も多々あった。自身の業務範囲の情報があれば日常業務の遂行には問題を感じていなかったため、それ以外の領域の情報には疎かだったのである。そしてこれを整理して情報格差を解消したことが、目線合わせを大きく加速させた。祖業である寝具事業に対して情報を総ざらいしたことにより、E社が大切にしている想いや、顧客に愛されている点、長年をかけて蓄積されてきた本質的な強み等についての認識が、メンバー間でそろったのである。このことにより少しずつチームメンバーの議論が活性化し、自社の強みを活かしたコト売り事業へ向けたシナリオ構想が進み始めた。

新事業で提供する顧客価値の検討

知財部門の森口は、情報格差が解消され、少しずつ議論がかみ合っていくことに確かな手ごたえを感じていた。しかし、やはりまだ議論には手探り感があるとも同時に感じていた。モノからコトへの転換という新たなチャレンジに対して、全員どこから手を付ければよいか自信が持てないのである。そこで森口は、将来のビジネスを構想するためのフレームワークとして公開されている、経営デザインシートを用いて検討を進めることを提案した。

チームメンバーは知財部門の森口の提案を受け、経営デザインシートの検討プロセスに則り、「将来提供する顧客価値」を検討すべく、社内情報を収集した。しかし、社内で公開されている文章には、将来顧客にどのような価値を提供するかについてはほとんど記載されていなかった。一方で、「顧客課題の解決へ向けた提案を行うというビジネスモデルを確立することにより、一貫した製品販売、ひいては利益率向上に努めていきたい」というビジョンについては記載があった。そこで、メンバーはこの記載をもとに検討を進めることとした。まずは、顧客課題に関する情報を収集すべく、寝具事業の顧客に対してヒアリングやアンケートを実施した。その結果、顧客が寝具で解決したい課題として「寝心地」「寝つき」「清潔性」等様々な課題が見えてきた。しかし、最大の気づきはそれらではなく、「顧客が課題を解くために採用しているアプローチは寝具だけではない」という点であった。例えば「寝心地」一つとっても、それに対する顧客のアプローチは、寝具のみならず、温度・湿度管理、照明、におい、音楽、サプリメント等、様々なものがあった。

そこでチームメンバーは、将来顧客に提供する価値を「自社の強みのみでは解決できない顧客課題を本質的に解決する」と設定した。メンバー間で認識がずれないように、この言葉の意味についても入念にすり合わせた。そして「顧客課題を本質的に解決」という文言の意味について、「顧客が気づいている課題のみならず、顧客が自覚していない課題も解決する」ということと認識を合わせた。

将来価値の実現へ向けたアクションの整理

チームメンバーは、ここまでの検討の結果を開発本部長の岡村に共有した。まだ将来の提供価値を設定したところであり検討の進捗はまだまだだが、チームメンバーが足並みをそろえて検討ができるようになった点に岡村は大きな変化を感じていた、そして引き続き検討を進めるように指示するとともに、10年後くらいの長期的な目線での移行戦略と、1年後くらいの短期的な目線の移行戦略の両方を描くように指示をした。

これを受けた経営企画部門の板倉は、引き続き目線を合わせて移行戦略を検討すべく、まずは社内の現状について共通理解を醸成するため、いったん経営企画部門、開発本部、知財部門のメンバー同席のもと、社内の様々な部門にヒアリングを行うこととした。その結果、やはり社内の情報共有に課題がある現状が改めて見えてきた。

例えば、開発本部と営業部門では、顧客から相談を受けた課題をチームコミュニケーションツールに集約して共有していることがわかった。しかし、これは他部門に共有されておらず、森口としても初耳であった。もし知財部門に共有されていたら、知財分析を通して、「この課題はE社が得意とする領域である」「この課題はE社だけでは解決できないが、こういったところと連携すれば可能性がある」といった情報提供もできただろう。大きな機会損失である。他にも、経営企画部門では競合企業の動向を把握すべく、様々なデータ分析や業界専門誌の調査などを行っているが、これも他部門に共有されていない。その結果、他部門で同じような情報収集が行われ、二度手間となっているケースが散見された。

そこでチームメンバーは状況の深刻さに鑑み、この問題の解決を短期的な移行戦略として明確に掲げることとした。これを全社員に明示し、全社的な本気の取組を促進するためである。そして、現状どの部門でもできていない「顧客が自覚していない課題の解決」には長期的に取り組むこととし、その実現に向けた全社横断型の仕組み構築などを長期的な移行戦略として設定した。さらにこれらの間の中期的な戦略も検討し、これら3つのフェーズで、経営デザインシートの考え方にに基づき、顧客に提供する価値、ビジネスモデル、活用する資源を整理し、コト売り事業に向けたシナリオを可視化した。

コト売りへ向けたシナリオの整理

	Step1	Step2	Step3
顧客に提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> 課題に対して、よりスムーズでニーズに即した提案を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 課題の顕在化により、より快適な生活を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 本質的な課題解決を実現
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品・技術で解決できる寝具課題を自覚 営業活動や製品開発に活用するための情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 潜在する課題の発掘スキルを完備 	<ul style="list-style-type: none"> 課題の本質的な要因を特定
活用可能な資源	<ul style="list-style-type: none"> お客様からのご相談情報 分析・制御技術 	<ul style="list-style-type: none"> 領域に特化した営業部隊 ショールーム 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年時点で活用可能な資源はない
移行戦略	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断型でお客様の問い合わせを蓄積 部門横断型での情報連携 	<ul style="list-style-type: none"> 営業活動を促進するための体制構築 	<ul style="list-style-type: none"> モノ売り中心の事業・組織体制からの完全転換 全社横断型でビジネス展開を行う仕組みの作成

経営層とのコミュニケーションを通じ、次なるアクションへ

検討チームは、今回描いたシナリオを岡村開発本部長に共有した。すると「今回の取組により部門横断での連携が取れ始め、足並みの揃った検討が始められる体制づくりができたこと、非常に嬉しく思っている」と非常に好感触であった。

「今回の検討では、チーム内で部門横断的なコミュニケーションが取れたが、今後はこの横断的なコミュニケーションを全社に展開していきたい。今回コト売りへ向けて整理してくれたシナリオをE社全体の方針として全社に共有し、部門間で足並みを揃えたアクションを取っていききたい。引き続き、他の部門を巻き込みながらコト売りへ向けたシナリオの構想、ひいてはアクションの検討を進めてほしい。」そう岡村はつづけた。

岡村開発本部長はかねてより、コト事業への変革等の大きな変化に向けて、縦割り文化を打破して社内連携を強化する必要性を漠然と感じていたが、今回の活動を通してそれは確信に変わった。岡村は今後、定期的な部門横断的な会議を設定する、中期経営計画の検討に、今まで入っていなかった知財部門等を加えるといった、部門間連携の強化へ向けた体制作りを推し進めることとした。

E社ではもともと、縦割りの組織文化が強く、部門間のコミュニケーションがほとんど存在しなかった。このことから、様々な部門のメンバーを集めた検討チームは、当初はメンバー間の情報の格差が大きく、目線を合わせて議論をすることができなかった。

しかし、祖業である寝具事業に着目し、メンバー間で社内情報等のすり合わせを実施して、本質的な強み等に関する認識をそろえた事や、フレームワークを用いて検討プロセスを共通化したことにより、少しずつ目線を合わせた議論ができるようになり、自社の祖業たる寝具事業の強みを活かしてモノ売りからコト売りに変革するシナリオを構想することができた。

コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、新事業の検討を行うべく様々な部門からメンバーを集めた検討チームが組成されたが、当初は部門間のコミュニケーション不足に起因してメンバー間の情報格差が大きく、目線を合わせた検討ができなかった。

これに対し、E社の祖業である「寝具事業」に着目して各メンバーが情報を共有し、情報格差を解消したところ、E社の本質的な強みに関する認識がメンバー間でそろった。また、さらに検討プロセスをそろえるべくフレームワークを導入した。その結果、各メンバーが目線をそろえ、自社の本質的な強みを活かしたコト売り事業へ向けたシナリオを構想することができた。

部門を超えたコミュニケーションの際には、情報の格差が存在しうることに留意し、これを極力解消してから議論を進めることが重要であるといえる。

初期状態

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> これまで事業の防衛という「守り」の観点で、自社研究成果の権利化という特許活動のみを実施
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 部門間のコミュニケーションを実施していなかった 縦割りの組織文化が根強く残っており、他部門が自身の事業部のフィールドに入ってくることを嫌う傾向にあった 経営企画部や開発本部は、将来の開発方向性について経営層と密にコミュニケーションを行っていたものの、知財部門は定期的な業務報告のみ

改善のための突破口

情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 祖業である「寝具事業」の社内情報を整理し、自社の本質的な強み等について目線を合わせた 検討にフレームワーク(経営デザインシート)を導入し、検討プロセスをそろえた
知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> 祖業である「寝具事業」に関する自社特許の棚卸や競合比較を通して、自社の強みを特定

改善後

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> チームコミュニケーションツールに集約されている顧客から相談を受けた課題に対して知財分析を通じた情報提供を実施 今後は営業部門など他部門も巻き込みながら、E社が進むべき方向性を構想。中期経営計画の作成にも関与
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 部門横断での連携が取れ始め、足並みの揃った検討が始められる体制づくりができた

Case 6

自社の本質的な強みを知財・無形資産として再定義し、将来戦略の核と設定

化学材料メーカーであるF社は、これまで独自性のある技術を有しているにもかかわらず、技術の優位性を活かしたビジネス展開を行うことができていなかった。しかし、組織変革や株主構成の変更に伴い、新たなビジネスモデルへの変革へ向けた検討を行う必要が生じた。そこで、知財・無形資産に紐づけて自社の本質的な強みを分析した結果、技術の優位性を活かした将来戦略を検討することができた。

企業変革へ向けた転機

創業100年を超えるF社は、食品・医薬・機械などのさまざまな分野で用いられる化学材料を製作する材料メーカーである。F社は独自性のある唯一無二の技術を保有しているにもかかわらず、技術の優位性が自社の評価や製品価格に結び付いておらず、顧客のメーカーからの下請けによって細々と利益を上げてきた。また、すべて70点程度取れていれば良いとする社風であったため、そのビジネスモデルに違和感を抱く者もいなかった。

しかし昨年、代表取締役社長や役員交代、株主構成の変化があり、社内に新たな風が吹く。さらに、長年にわたり顧客のメーカーからは化学材料の値下げ交渉が続き、利益率が低減しつつあった。ついに代表取締役社長は「今後細々と事業を続けていくだけではなく、昨今の値下げ交渉にも屈さない戦略作りを始めなければならない」との方針を示したのだ。

これを受け戦略構築の責任者に任命された専務取締役は、材料を配合し、顧客のメーカーに指定された化学材料を納品するという請負型のビジネスモデルからの脱却をめざし、戦略検討チームを立ち上げた。チームには、さまざまな視点を取り入れるために複数の部門経験者を有するメンバーを集め、営業部門、経営企画部門、研究開発部門、知財部門から招集された。

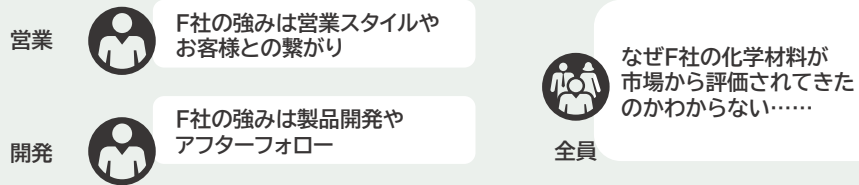
強みについて共通認識のない戦略検討チーム

後日、専務取締役は戦略検討チームを集め、昨今の値下げ交渉に屈さない脱請負型(＝提案型)のビジネスモデルに向けた戦略検討を依頼した。メンバーはまず、F社が保有する技術を洗い出し、市場からどのように評価されてきたのかを再考することで、提案型ビジネスモデルへの足掛かりを掴めるのではないかと考えた。しかし、議論を始めてみると、メンバー全員から「なぜ市場から化学材料が評価されているのかわからない」という発言が続く。半導体や自動車、液晶パネルなど、自社の化学材料の納品後、最終製品が完成するまでのプロセスを大半の分野にて把握しきれておらず、どのようなプロセスでどのようにF社の化学材料が使用されるかについても把握しきれていなかったためである。

自社の強みについて再定義

そこで、唯一製品完成までのプロセスが把握できている祖業の「塗料事業」を対象として、製品完成までの各プロセスでF社がなぜ評価されてきたのかを再検討した。しかし、メンバーから出てきた見解は「お客様とのつながり」「営業スタイル」「製品開発」「アフターフォロー」など、化学材料そのものに起因した評価ポイントではなかった。これまで各部門がどのような取組を行っているか資料共有はしていたものの、複数の部門が顔を合わせて情報交換や議論を行ったことがなく、F社としての製品や技術に起因した強みについて共通認識がなかったのだ。また、近年まで材料別に部門分けをしていた影響から、担当する材料以外の強みについて把握することもできていなかった。さらには、F社におけるすべての技術を把握していると自負していた知財部門においても、自社の強みは何かという観点から技術の分析をしていなかった。そのため、独自性を活かした将来戦略の検討を行うことができず、自社の本質的な課題の可視化に向けた足掛かりを掴むことはできなかったのである。

強みを理解できていないF社のメンバー



知財部門の小林は、「近年、企業価値全体における知的財産などの無形資産の重要性が高まっており、経営戦略におけるインパクトが大きくなっている」という情報をヒントに、市場で評価される理由を、知的財産に紐づけて整理することを思いついた。企業価値の源泉となる知的財産から情報を整理できれば、自社の本質的な強みについて共通理解を形成し、議論の目線が合うだろうと考えたのだ。そこで、祖業である塗料事業を対象として、知財・無形資産に起因した本質的な強みについて検討を進め、強みから現状の課題を可視化するという方針を定めた。

そして、営業部門、経営企画部門、研究開発部門、知財部門の全員の目線から強みを検討した結果、外部環境に左右されず、かつ、知財・無形資産に起因した強みとして2つの検討結果が得られた。1つ目は「塗料に用いられる材料の混合技術」、2つ目は「塗料の評価技術」である。

強みに着目した現状の整理

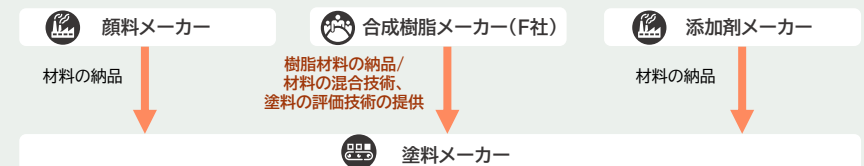
「塗料に用いられる材料の混合技術」「塗料の評価技術」を祖業である塗料事業が持つ強みとして再定義したことにより、強みを活かしたビジネスモデルができているか検討を進めることができた。従前は課題を洗い出すにも、何を起点に課題を洗い出してよいかかわらず、議論が発散してしまっていたためである。

塗料を完成させるには、顔料メーカー、添加剤メーカー、合成樹脂メーカー、塗料メーカーの4社が関与している。これまで、顔料メーカー、添加剤メーカー、合成樹脂メーカーは、塗料メーカーが次々世代の塗料の開発を行っている段階においては、開発方向性を把握しないまま、材料などを塗料メーカーからの指示に即して提供するという下請けとしての動き方をしていた。ただし、合成樹脂メーカーであるF社は、これまでサプライチェーンのなかで唯一「塗料の評価技術」を持っていたため、顔料メーカー、添加剤メーカー、塗料メーカーから、性能評価に関する相談が多く寄せられていた。F社に性能評価を依頼することで、塗料メーカーは開発をより早く進めることができる。また、顔料メーカーや添加剤メーカーは、塗料メーカーに部品を購入してもらえる確率が向上する。お互いに良い関係性を構築できていたのだが、評価技術を強みだと把握していなかったF社は、塗料の評価技術を自社の材料を購入してもらうための付随的なサービスとしてしか活用できておらず、強みを活かしたビジネスを行うことができていなかった。

また、F社が保有するもう一つの強みである「材料の混合技術」についても、サービスとして塗料メーカーに技術提供を行っていた。そのため、顔料メーカー、添加剤メーカー、塗料メーカーは、材料を塗料メーカーに納品するというビジネスモデルとなっており、塗料メーカーからの値下げ交渉に屈さざるを得ない状況となっていた。

企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけてF社の強みを整理したことにより、現状のビジネスモデルの欠点を洗い出すことができた。

現状のビジネスモデル



強みに着目し、将来構想を検討

F社が自社の強みを活かして市場での価格決定ができるようになるには、バリューチェーンに問題があると感じた戦略検討チームは、バリューチェーンの変革に向けた検討を進めることとした。

今後も顔料メーカー、添加剤メーカー、合成樹脂メーカーの材料を混合して、塗料ができるという事には変わりはない。この中でビジネスで優位性を築くために戦略検討チームが思い至った手段は、「材料の混合技術」の独占である。これにより、F社が顔料メーカー、添加剤メーカーの製品を購入し、F社の独自技術で合成樹脂と混合して付加価値をつけた上で、その混合材料を塗料メーカーに直接納品をするというビジネスモデルが可能になる。このことで、F社が数多ある塗料メーカーの中から、商品を卸すメーカーを選択することができるようになり、ビジネス的に優位に立てると考えたのである。

次に、F社のもう一つの強みである「塗料の評価技術」をどのように活用するかについて検討を進めた。これまで、事業の防衛という「守り」の観点から自社の研究成果の権利化に取り組んできた知財部門の小林は、「塗料の評価技術も引き続き独占的に使用するという方向で良いのではないかと考えていた。一方で、同じ知財部門の浜口は「塗料の評価を行っている企業は他にもあるため、塗料の評価技術がF社の強みである間に評価方法を標準化してはどうか。標準化した評価方法で高い評価を得るためにはF社の混合技術が必要となるようにすることで、将来的に混合技術を基に利益率の増加に繋がられるのではないかと考えていた。

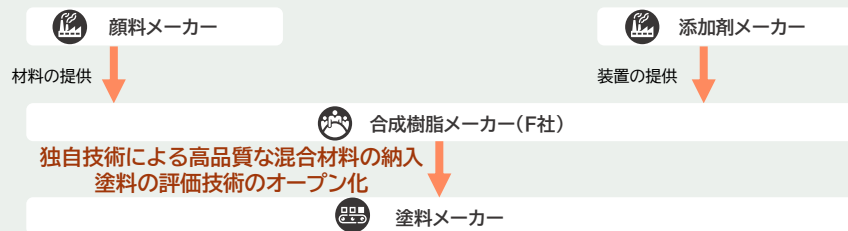
そこで浜口は、戦略検討チームのメンバーに対してプレゼンテーションを行い、塗料の評価技術を戦略的にオープン化し標準化する事について説明した。他部門からも肯定的な意見が得られたため、評価技術をオープンにする方針を打ち出した。

経営層とのコミュニケーションを通じ、次なるアクションへ

F社はバリューチェーンのなかで優位性の低い存在から、市場の主導権を握る存在になるための将来戦略を策定することができた。これにより、値下げ交渉に伴う利益率の低減という課題の解決が可能となった。構想した将来のビジネスモデルや、将来戦略へ向けたアクションを経営層に提示したところ、今後は塗料のみならず、自動車など他の分野においても検討を進めることとなった。さらには、今回検討した内容については、来年度の統合報告書に盛り込むこととなった。

提案型のビジネスモデルの検討開始時は、なぜ自社技術が評価されているのかという強みさえ理解できておらず難航したが、祖業が持つ独自性を知財・無形資産として再定義し、将来戦略の核として設定したことにより、現在のビジネスモデルの欠点が明らかになっただけでなく、提案型のビジネスモデルの実現に向けた糸口を構想することができた。

将来のビジネスモデル



コミュニケーション改善のための突破口

本事例では、複数の部門が集まって双方向での情報のやり取りや議論を行ったことがなく、本質的な強みについて部門間での共通認識がなかった。そのため、自社の強みを活かした将来の戦略検討をおこなうことができずにいた。

これに対し、具体的な議論を行うべく、検討を行うターゲットを選定し、自社の強みについて、企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけて整理を行った。その結果、現状の強みを活かしたビジネスが実現できているかについて整理を行うことができ、強みを活かしたビジネスの検討へ向けて議論が活発化した。

自社の強みが整理できていない際には、企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけて整理を行い、その上で強みを活かした戦略検討を行うことが効果的であるといえる。

初期状態

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> これまでF社の強みが何かという観点で、技術の棚卸を行ったことがなかった
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> 複数の部門が集まって双方向での情報のやり取りや、議論を行ったことがなかった 本質的な強みについて部門間で共通理解がなかった

改善のための突破口

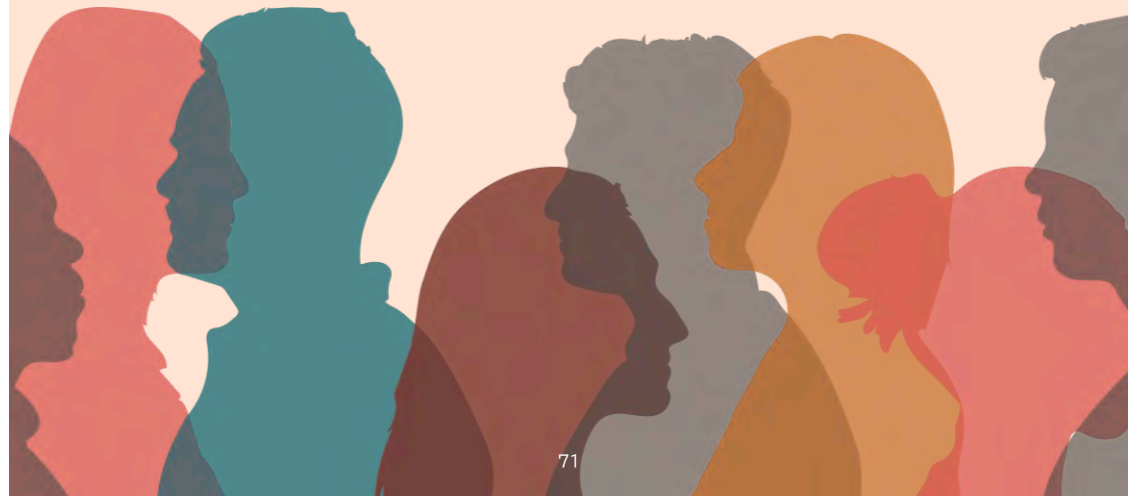
情報ギャップが埋まった動き	<ul style="list-style-type: none"> 具体的な議論を行うため、対象とする分野(ターゲット)を絞り込み。本事例では、様々な用途の中から、唯一製品完成までのプロセスが明らかになっている「塗料分野」まで絞り込みを実施 F社が保有する技術から強みを分析し、強みを活かしたビジネスモデルとなっているか確認し、現状の課題を把握した
知財部門での取組	<ul style="list-style-type: none"> 自社の強みについて、企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけて整理を行い、「評価技術」「混合技術」という二つの強みを明らかにした

改善後

知財部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 自社の本質的な強みについて、企業価値の源泉となる知財・無形資産に紐づけて整理ができている 知財の強みを活かしたビジネス展開を提案
コミュニケーションの状況	<ul style="list-style-type: none"> チームメンバーが各々の知見を活かしたアイデアを出し合っており、将来戦略について建設的な議論を実施



経営・知財の コミュニケーション強化への チェックリスト



経営・知財のコミュニケーション強化へのチェックリスト

本チェックリストの目的

本書では、経営層と知財部門・関係部門の間にある課題として

- ① 知財部門の「役割」をめぐる意識のアップデート
- ② 知財部門と経営層の情報ギャップの解消

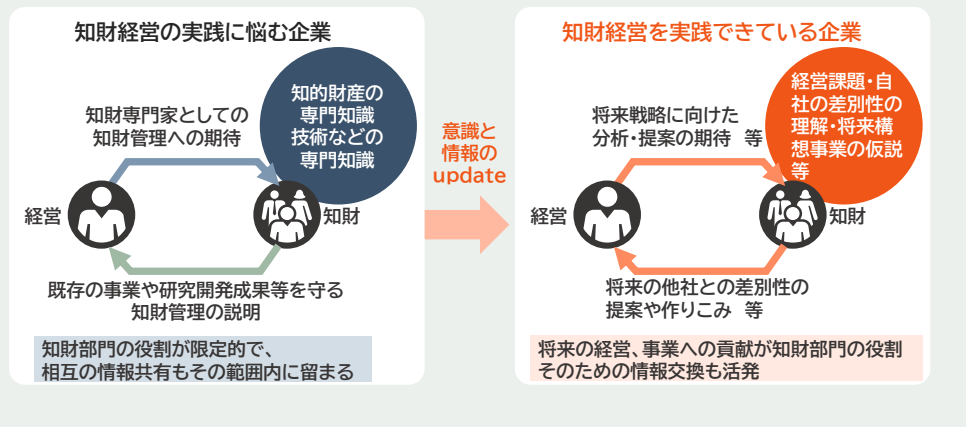
という2点を提示した。

一方、企業においては、自社のどこに課題があるのか、それは意識なのか？情報なのか？が判然としないという方も多くいると考える。

そこで、本チェックリストを通じて、「企業価値向上に資する知財戦略・活動」の実践に向けて、自社の経営層ないし知財部門のどこに課題があるのか、どのような課題であるのか、目指す姿や次に進むべきステップはどうあるべきかを初期的に診断することができる。

本チェックリストを通じて、知財経営を進めていく一歩目を検討していただきたい。

知財部門を取り巻く「意識」「情報」のギャップ(再掲)



① 知財部門の「役割」をめぐる意識のチェック

まずは「経営層」自身が、知財部門などに対して、どのような役割を期待しているのか、その意識が「知財経営」の実現に向けて適切かどうかの現状診断をしていただきたい。

A1:知財部門の組織に対する経営層の期待

知的財産を企業価値向上に活かしていくためには、経営層自身が知財部門に対して「As Is」に基づき差別性やそれに基づく強みを分析・評価し、To Beを実現するための仮説を描き出す」という攻めの役割を期待することが、第一歩目のポイントとなる。

その点が実現できているか、チェックしていただきたい。

【Level 3】



知財部門の役割について、自社の将来目指す姿(To Be)の仮説検討などにおいて、経営企画部門・開発部門などと共に一翼を担う役割であると捉えている(例:事業戦略の中に、自然と知的財産の視点が入っている)。

【Level 2】



知財部門の役割について、現状の事業の競争力などを広く担保し、防御するといった役割を意識している。その中で「事業を守る知財戦略」の立案を知財部門などに与えている。

【Level 1】



知財部門は基本的に「管理系」の部門であると考えられており、「戦略性」を求める対象として捉えていない(例えば人事戦略(CHRO)や財務戦略(CFO)などとも異なる役割を置いている)。

A2:知財部門の人材に対する経営層の期待

未来志向での活動をする上では、知財部員が「下請け的なマインド」ではなく、よりアクティブに行動することがポイントとなる。これについて、自社の状況をチェックしていただきたい。

【Level 3】



自社のパーパスの達成、事業ポートフォリオ変革、財務的なKPIと知財活動の紐づけなど、自社の変革アジェンダに対して取組をするマインドを持たせている／持っていると感じている。

【Level 2】



知財部門・部員が「サービス業」的なマインドを持ち、相対する部門のニーズなどに則した行動をとる意識が共有されている。また、簡易的な知財分析など、踏み込んだ活動を行う能力を持っていると感じている。

【Level 1】



専門家・専門家集団という認識のもとにおいて、主に「知的財産」の専門性を活かすアジェンダについて(のみ)取り組んでほしい、との意識を有する。

② 経営層と知財部門の「つながり」の現状診断

貴社において本取組を加速する上で、現在の経営層と知財部門のパイプラインの数・太さを確認していただきたい。

A3:経営層などと知財部門のつながり

本事業で調査をした結果に基づくと「知財経営」として目指す状態を達成する企業は経営層との「非定型」のホットラインを複数具備していた。また、守りのアジェンダではなく、新事業テーマに対して知的財産面から「機会とリスク」の両方を提言するなどの活動が見られた。これについて、自社の状況をチェックしていただきたい。

【Level 3】



社長・取締役・担当役員などと知財部門の間で「ホットライン」と言えるコミュニケーションが存在する(例:社長が直接アイデアを指示してくるなど)。また、知財部門からの提案に対して、常に社長・取締役・担当役員からのフィードバックがある。

【Level 2】



既存事業の守りの状況に限らず、新事業創造などの観点の将来の経営や事業に関するアジェンダに関して、社長・取締役・担当役員などに対するレポート及び対話の機会がある。

【Level 1】



開発部門及び開発部門の担当役員などのアジェンダ内に含まれる形で、経営層に対するレポートラインが存在している(主に自社の研究開発などのテーマの活動状況の内数としての報告・議論などに限る)。

A4:経営上の重要会議体と知財部門のつながり

社長や取締役などとのつながりに加えて、好事例となった企業では、知財部門・部員が様々な会議体に顔を出し、特許取得状況のような定量的・守りの情報提供だけではなく「攻め・定性的」な情報(例:競合他社の攻め口や、技術などのトレンド)を提示していた。これについて、自社の状況をチェックしていただきたい。

【Level 3】



取締役会や執行側の経営会議体(社長などが出席)において、知財関係の定性的な定例報告(自社動向・他社動向など)を求められている。また、それらを中心とした活発なコミュニケーションが存在している。

【Level 2】



CTOなどがリードする会議体(開発方針の会議など)において、知財関係の定性的な定例報告(自社動向・他社動向など)を求められている。

【Level 1】



主に権利取得状況などの定量的な報告などのみ実施している(書面・会議体への参加は問わず)。

① 知財部門の経営戦略や自社の強みへの理解度チェック

コミュニケーションを活発化する前提として、知財部門が、事業・テーマにおける関係者(担当役員や担当部門)が意識している、将来において自社が創造を目指す「価値」やこれから目指すビジネスモデルなどについて、どの程度理解しているのか現状診断をしていただきたい。

B1:自社の「価値創造ストーリー」の理解度

知的財産が単独で価値を生み出すことは多く存在せず、知的財産を資源の一つと捉え、それをビジネスモデルの中で活用することを通じて、顧客や社会に提供される「価値」として表れる。その上で、自社の統合報告書などに記載されている「資源・ビジネスモデル・価値」の価値創造ストーリーについて、どの程度理解しているのか、チェックしていただきたい。

【Level 3】



自社の知的財産を資源として認識し、それが自社のビジネスモデルにおいてどのように活用されて、どのような価値を生み出すことに貢献しているかを把握している。

【Level 2】



自社の知的財産を資源として把握しているものの、資源とビジネスモデルとの対応が明確でないため、どのような価値が生み出されるかを正確には把握できていない。

【Level 1】



「資源・ビジネスモデル・価値」という関係性の中で知的財産を意識することはない(自社のビジネスモデル・事業が、どのような資源(知財)で構成されているかを強く意識することがない)。

B2:自社の「本質的な強み」への理解度

B1のように、知的財産は「ストーリー」の中で初めて価値として表れるものであるが、その「知的財産」は、具体的にどのようなものであるのか、現状の姿(As Is)について、どの程度理解しているのか、チェックしていただきたい。

【Level 3】



自社の既存事業や将来事業の成長をけん引する「本質的な強み(技術、サプライチェーン、人材、営業力など)」について、IPランドスケープなどを用い、エビデンスをもって、自社・他社の比較などができている。

【Level 2】



自社の知財情報から、自社の既存事業や将来事業の成長をけん引する「本質的な強み(技術、サプライチェーン、人材、営業力など)」をおおよそ理解できている。

【Level 1】



自社の既存事業や将来事業の成長において重要となる知的財産権(特許・意匠・商標など)について、おおよそ理解できている。

② 知財部門と新事業や他部門とのつながり(現場への深い理解)

①と共に、現在の他部門(現場や外部)と知財部門のパイプラインの数・太さを確認していただきたい。チェックが多いほど、円滑な実装が可能と考えられる。

B3:新事業創造の取組とのつながり

知財部門は、いわゆる「研究開発→権利取得→事業化」というリニアモデル型の活動の中で「研究開発部門の要請に応じて」受動的に動く取組に限らず、場合により、新規事業創造の上流(例えば、テーマの選定や研究開発の必要性の判断、リスクの提言)から積極的に関わることが求められる。そのような状況に向けた、新事業創造の取組とのつながりについて、チェックしていただきたい。

【Level 3】



新事業創造のパイプライン(テーマ検討・研究計画・実証・事業化検討)の要所において、知財部門が「提言」や「新事業プロジェクトへの参画」などの形でコミットする体制ができている。

【Level 2】



新事業創造のパイプライン(テーマ検討・研究計画・実証・事業化検討)の要所において、知財部門が関与するための設計がなされている。

【Level 1】



例えば「事業計画書」「開発提案書」などの公式な決裁・提案書類などから、新事業創造の動向を知財部門がある程度把握できる。

B4:他部門とのつながり

他部門(事業部門、経営企画部門、開発部門など)と協力して新事業創造に取り組むためには、日頃から他部門に頼られる関係構築が必要である。好事例企業においては、知財部門が他部門から頼られる状況へと至っていた。自社において、どのステップに位置しているか、チェックしていただきたい。

【Level 3】



他部門が戦略を立案する際に、知財部門からの情報を頼りにし、知財を含めた戦略を立案している。

【Level 2】



他部門から共有された情報をもとに知財戦略を立案するとともに、他部門へ知財活用等に関して提案している。

【Level 1】



他部門の戦略等についての情報が知財部門に共有されている。

参考資料:本事例集に関連する特許庁発行の事例集など



企業価値向上に資する知的財産活用事例集
—無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて—(2022年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2022.html



「新事業創造に資する知財戦略事例集
～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～」(2021年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2021.html



「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」(2020年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html



「経営における知的財産戦略事例集」(2019年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html



「国内外ベンチャー企業の知的財産戦略事例集
“IP Strategies for Startups”」(2018年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/h29_01_1.pdf



「オープンイノベーションのための知財ベストプラクティス集
“IP Open Innovation”」(2018年度発行)
https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/ip_open_innovation.pdf

有識者委員会構成

本書は、令和4年度産業財産権制度問題調査研究「企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する調査研究」の成果として作成されました。

本調査研究においては、以下の有識者から構成される委員会より、ご助言を頂きました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

委員長

- ・ 加賀谷 哲之（一橋大学大学院 経営管理研究科 教授）

委員(五十音順)

- ・ 荒木 充（株式会社ブリヂストン 知的財産部門 部門長）
- ・ 小林 誠（株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO）
- ・ 地曳 慶一（貝印株式会社 取締役／上席執行役員 知財・法務本部長 CIPO兼CLO）
- ・ 鈴木 健治（特許事務所ケイバリュエーション 所長・経営コンサルタント・弁理士）

（敬称略）

特許庁

知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック
～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～
2023年発行

令和4年度産業財産権制度問題調査研究
「企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する調査研究」
(調査実施事業者:PwCコンサルティング合同会社)

リサイクル適性 

この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。