

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

2023年4月

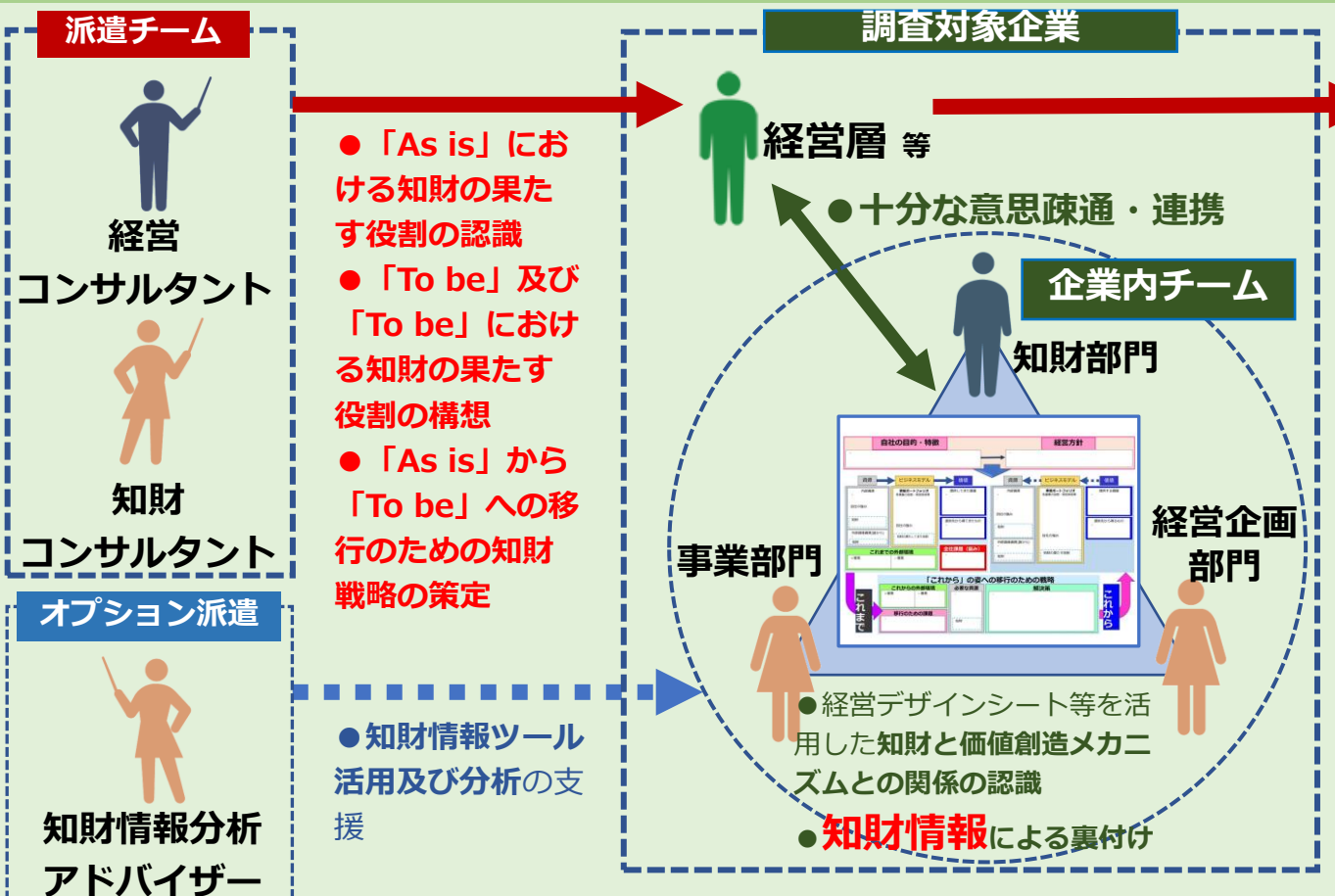
特許庁総務部企画調査課



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

- 調査対象企業10社において、**経営層と知財部門を含む企業内チームとの十分な意思疎通・連携のもと、中長期的な事業成長に資する知財戦略の策定・実践することを通じ、知財経営を企業に浸透させるために必要な事項を調査研究。**

現地調査の実施



経営層による座談会の実施

- 現地調査の経験や成果について経営層どうして共有
- 知財経営の在り方等について議論

知財経営を実践している企業のヒアリング

- 4社の経営層へのヒアリング

報告書の作成

「**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**」の取りまとめ

知財経営の実践に悩む企業の課題

【知財経営の実践に悩む企業と実践できている企業とのギャップ】

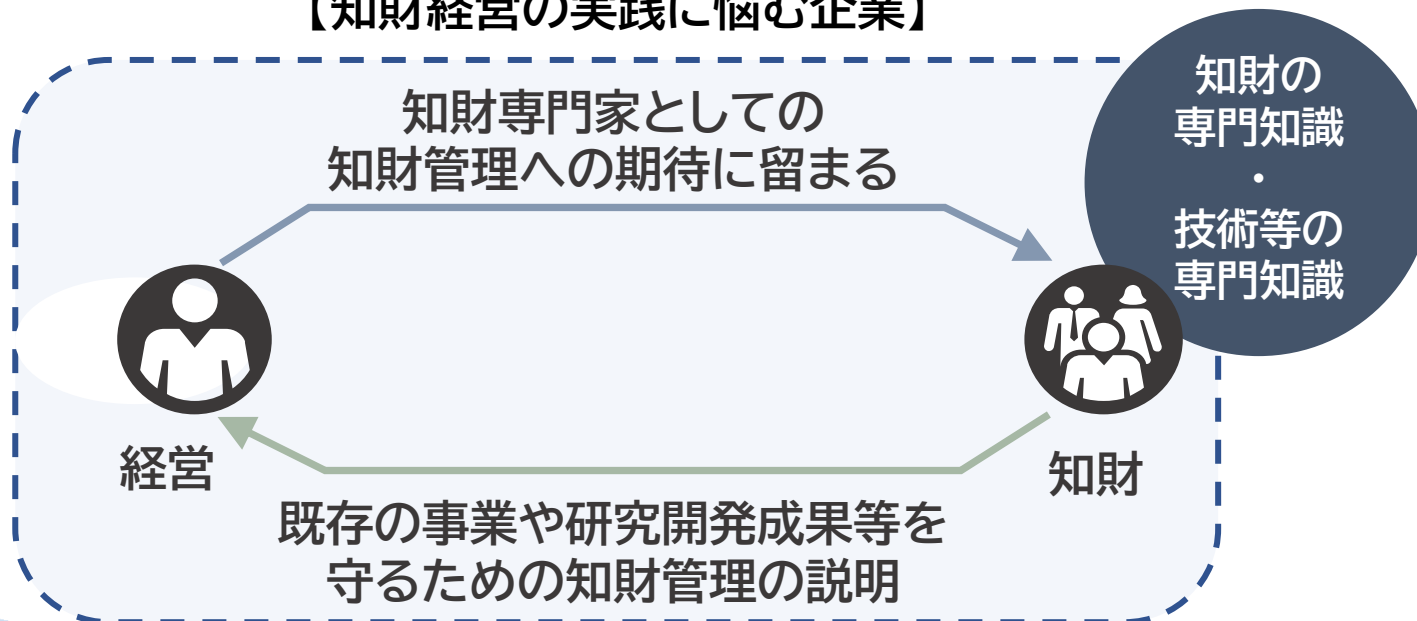
①知財部門・知的財産の役割に対する「意識」のギャップ

例えば知財は”守り”、知財部門の役割は知財管理などの認識

②「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

経営層が意思決定の基礎とする様々な情報や、情報を整理、分析し提案につなげる視点が知財部門に不足

【知財経営の実践に悩む企業】



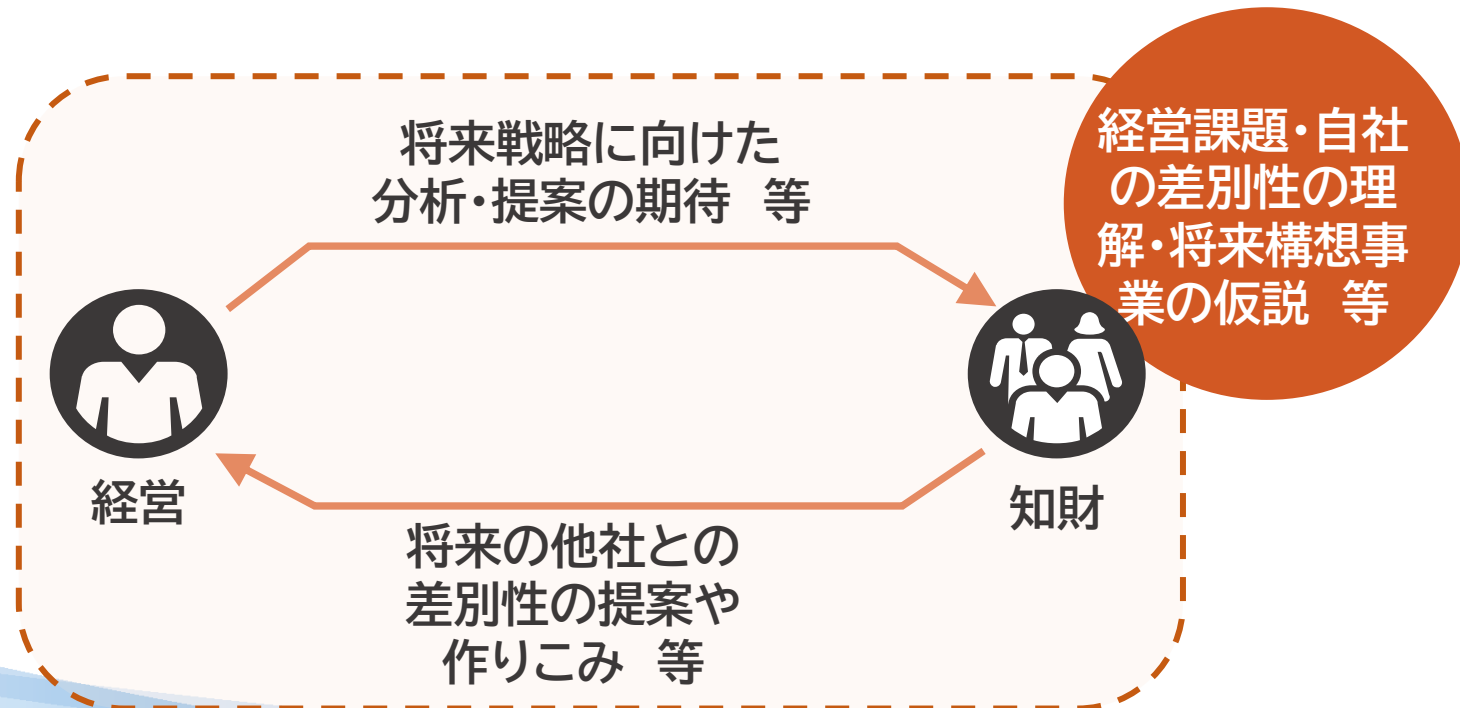
知財部門の役割が限定的で、相互の情報共有もその範囲内に留まる

知財経営を実践するために必要なこと

①経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれ知財部門の**役割モデルを再定義**すること
経営層が、また、知財部門自身が、知財部門の役割を、将来の経営や事業を見据え、それに対して知財で貢献するという位置づけに再定義

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、もつべき情報を「経営課題」とも紐づけて意識し、経営層等に刺さる情報を意識的に収集・分析・発信し、フィードバックを受けて修正を繰り返す



知財経営を実践している企業4社へのヒアリング調査

	企業名	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

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

- 経営戦略としての知的財産への投資、活用に課題を感じている企業への現地支援の結果に基づく6つの仮想事例を掲載

企業が直面する課題

1 社会環境の変化
(サステナビリティなど)

2 顧客価値の変化
(既存市場の縮小 など)

3 ビジネスモデルの変化
(モノからコトへ など)

変化への対応の中で経営層が直面する課題

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

Case 1

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

Case 2

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

Case 3

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

Case 4

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

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

Case 5

自社の本質的な強みに着目し、モノ売りからコト売りへの変革シナリオを構想

Case 6

自社が持つ独自性を知財・無形資産として再定義し、将来戦略の核と設定

仮想事例での「コミュニケーションの改善のための突破口」

- 各仮想事例の最後に「コミュニケーションの改善のための突破口」と題して、初期状態から、改善のための突破口を経て、改善後への経緯をまとめたページを掲載

【Case 6（次頁）の「コミュニケーションの改善のための突破口」の記載（一部略）】

初期状態	知財部門の役割	・これまでF社の強みの棚卸を行ったことがなかった	①
	コミュニケーションの状況	・本質的な強みについて部門間で共通理解がなかった	②
改善のための突破口	情報ギャップが埋まった動き	・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	③
	知財部門での取組	・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	④
改善後	知財部門の役割	・自社の本質的な強みについて、知財・無形資産に紐づけて整理 ・知財の強みを活かしたビジネス展開を提案	⑤
	コミュニケーションの状況	・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、将来戦略について建設的な議論を実施	⑥

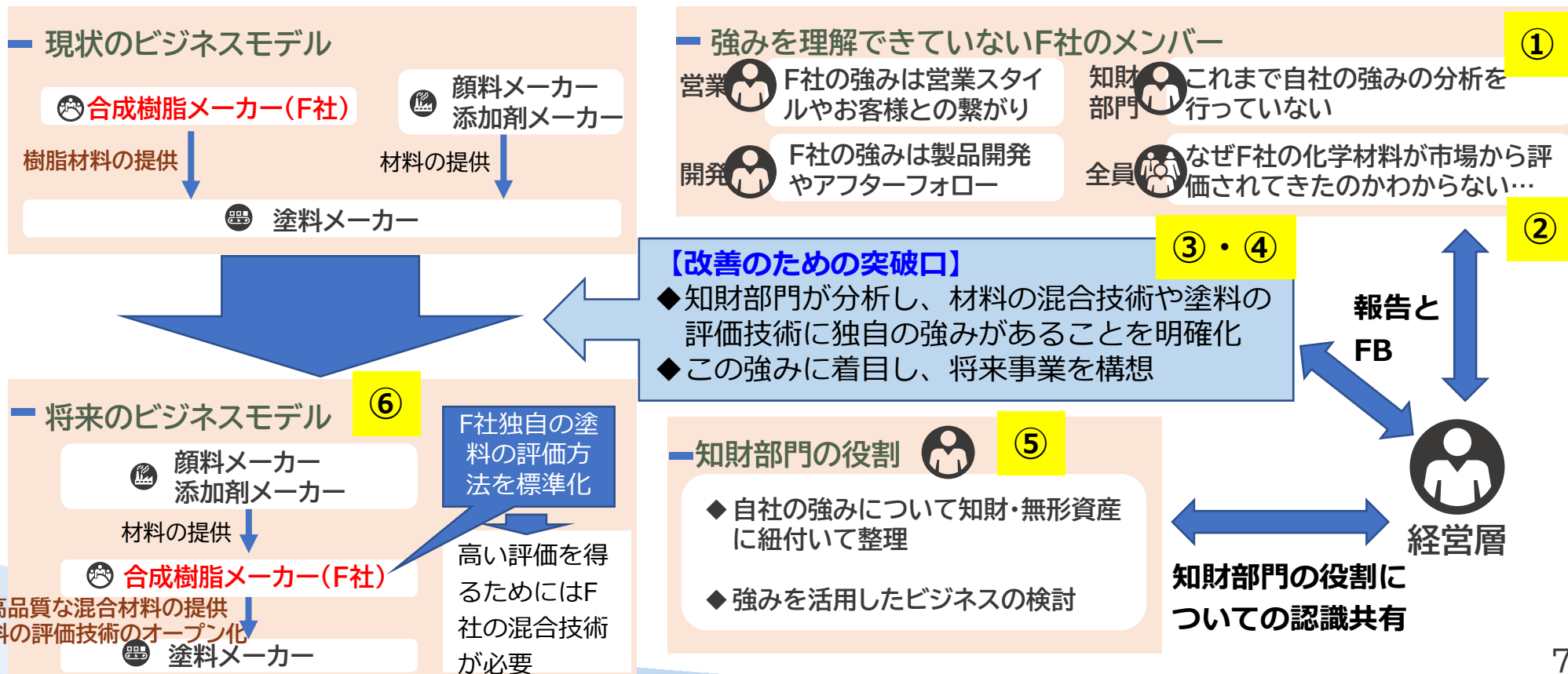
仮想事例の一例

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

- 樹脂材料を塗料メーカーに提供する合成樹脂メーカー（F社）が利益率を高めるための事業を検討
- 開発部門、営業部門、知財部門の間で、自社の強みについて共通認識がないことが判明
- 知財部門が自社の強みを分析し、材料の混合技術に強みがあることを明確化
- この強みを活かして、自社材料と顔料、添加剤等の複数の他社の材料を集めて混合して提供する事業を構想
- 知財部門から、F社の混合技術を使った塗料の評価方法を標準化し、高評価を得るにはF社の混合技術が必要となるようにすることを提案

【課題】 値下げ交渉で利益率減

【検討のつまずきポイント】 自社の強みについて共通認識なし



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

- 知財経営の実践に向けた課題や、目指す姿や次に進むべきステップを初期的に診断するためのチェックリストを掲載
- 主に経営層向けと知財部門向けにそれぞれ作成

【チェックリストの項目】

A:主に経営層向けチェックシート

- ① 知財部門の「役割」をめぐる意識のチェック
- ② 経営層と知財部門の「つながり」の現状診断

B:主に知財部門向けチェックシート

- 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
- 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)

【チェックリストのイメージ】

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みてください。

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生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、第一目のポイントとなります。その点が実現できているか、チェックしてみてください。

【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」の部門であるとらえており、「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)。

経営層・知財部門に求められる具体的な活動

経営層に求められること

- 知財部門と情報共有し、将来の経営や事業について対話する機会を設ける
- 知財部門に対して、将来の経営や事業の課題を見据え、知財で貢献する活動を促す
- 知財部門からの情報や提案などに対して、フィードバックを繰り返し行う

知財部門に求められること

- 将来の経営や事業の課題を把握し、知財で貢献することを目指す
- 経営層や他部門と対話し、相手からのフィードバックを必ず受け、分析や提案について改善を繰り返す

経営層・知財部門双方に求められること

- 対話の際に、議論の対象や時間軸を可視化して、相互の認識を合わせる
- 他社の事例等を参考に、知財部門の活動のイメージをつかむ