

弁理士のウイングを拡げよう

—知財コンサルティングのススメ—

知財コンサルティング検討委員会

1. はじめに

私たち弁理士の扱う対象は、知的財産である。この知的財産の意味を再度考えてみる必要がある。バブル経済がはじけた後の失われた20年を取り戻すための施策の一つとして知財立国ということが言われているが、そこで必要とされる知的財産とは何であろうか。知的財産…それは、財産的価値のある知識であるが、なぜ、財産的価値があるかという点、その知識に基づく経済活動により経済価値を生むからである。コモディティ化した製品においては、コスト競争でしか勝つことはできず、それでは、中国を代表とする人件費の安い、発展途上国の製品に勝つことはできない。ここに、我が国における、知的財産立国の本来的存在意義があり、企業が生き残っていく上で、知的財産がますます重要となっているのである。

「現在、日本は明治維新期、第二次世界大戦敗戦期に匹敵する深刻な自己反省を強いられている。これまでの量の拡大を追求する経済第一主義、マーケット至上主義、売り上げ拡大主義が通用しなくなっている。それにともなって、日本の強みと思われた点が、逆に、悩みとなってしまった。一種の自己喪失、自信喪失に陥っている。日本型の経営、年功序列、雇用の保証といった慣習もいつまで守ることができるのかわからない状況である。

今後日本の商品作り、ブランド作り、広告作りを含めた生活・消費文化はどう変わっていかなければならないのか。また、ポストバブルで失われた経済に対する信頼をどう取り戻していかなければならないのかが課題である。」と指摘するのは、同志社大学社会学部青木貞茂教授（文化の力・カルチュラルマーケティングの方法 NTT出版 第8頁）である。

この課題認識は、各分野で共通していると思われる。知財の分野でも、三位一体の知財戦略をとって知財立国を図り、さらに、もの作り立国による立て直しを図

らんとするもの、このような課題認識がある故であろう。

青木教授は、「このような中で、これまでの日本の生活・消費文化を基本から問い直し、これまでとは異なったパラダイムを提示することが真剣に求められている。特に、グローバルな文脈の中で日本独自の「豊かさ」と日本型生活様式の完成に貢献できる新しいマーケティング発想とノウハウが求められている。」とした上で、「ついこの間まで消費の世界に関して価格破壊が、話題の中心であった。」とし、さらに「私達が論究すべきは、価格ではなく本質的な価値創造が消費の課題であるということである。」と指摘する。

そして、上記のような課題、本質的な価値創造への貢献として、「知財」がその立役者の一人であることは、疑いのないことであろう。

では、どのようにすれば、立役者としての役割を「知財」が演じられるのか。それを担うのが知財専門家たる弁理士であるし、そうあらねばならない。

知財戦略大綱が出されて以来、経営に資する知財の創出・保護・活用（知財経営）が求められてきてはいる。弁理士はこのような社会的要請に応える必要があるものの、これまで、弁理士は、知財の保護、とりわけ、権利化業務、保護の一環としての紛争処理業務に忙殺され、創出や、活用に関しては、その活動がおろそかであったことは否めない。

世の中を、知財視点で眺めてみよう。アニメなどのキャラクターが、テレビやファッションの世界で活躍し、日進月歩の新技术・デザインが日々提供され、我々の生活を彩る。毎日のように「知財」に関する記事が新聞にも載る。今や、知財を語らずに生活、特に、企業活動はありえない。

弁理士がこれまで遂行してきた業務、これをコア業務と言うならば、それは知的財産権を確保するという業務であり、知財戦略中、重要な業務であることは疑

いもないことであり、それは今後も同じである。しかし、知財視点で見た企業活動の中において、権利化業務は知財に関する業務のごく一部でしかないことに気づくであろう。また、知財訴訟などの紛争処理業務は、その中でも特殊な、非日常の業務である。

これに対し、経営者は日々、「売れる商品」を求め、「売れるための仕組み」を欲している。そのために「アイデア」を求めている。いかにしたら、競争優位性のある商品・ビジネスを手にするができるか、それを代替不能にするにはどうしたらよいか、そのために参入障壁をどのように構築すればよいか。関心事はつきない。すなわち、知財の創出と活用が経済活動の主軸にあり、それを、保護活動で補完しようというのである。権利化業務は参入障壁構築の手段であり、重要である。しかし、あくまでも一手段にすぎない。弁理士は、知財のみを扱う唯一の専門家である。知財のなんたるか、を熟知しているのである。その専門家が、権利化のノウハウをもちつつ、知財の創造、活用の分野にさらに参入したらどうであろうか。有益なことは疑いないことである。

日本弁理士会が配布している小冊子に、「そうだ弁理士に相談しよう」…というのがある。図1は、その内容である。

我々のユーザーの方々からみたこれまでの弁理士像として、「発明をしたら弁理士」「デザインが完成したら弁理士」「商標を決めてから弁理士」というイメージが強かったのではないだろうか。しかし、発明の前から、デザインの構想の段階から、商標を決める前から弁理士に相談したらどうであろうか。もちろん、そのような段階で適切なアドバイスのできる弁理士であることが要求されるが、少なくとも、他者の権利侵害リスクを未然に回避することができよう。また、企業活動にとってより適切な発明、デザイン、商標の選択を行えよう。

ところで、2008年6月18日に内閣の知的財産戦略本部より発表された知的財産推進計画2008 (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/2008keikaku.pdf>)において、「2. 知的財産専門人材を育成する。」との項(同書110頁)に、(1) 総合プロデュース機能を強化するとして、①総合プロデューサーを育成する、②総合アドバイザー型の弁理士を育成する…との記述がある。

以下にその記述を引用する。

「2. 知的財産専門人材を育成する

(1) 総合プロデュース機能を強化する

①総合プロデューサーを育成する

イノベーション環境の変化に応じつつ、経営・事業

弁理士は、事業の流れを円滑にし、その幅を広げます。 知財戦略・経営戦略を弁理士と一緒に考えましょう。

事業の流れの中で、いつ弁理士に相談しますか？

CASE A	CASE B	CASE C	CASE D
販売してから弁理士に相談	商品完成で弁理士に相談	商品開発から弁理士に相談	事業計画・商品企画から弁理士に相談
えー、特許侵害?! 商標も使えないの? 苦労して開発した この商品どーなるの?	えー、すでにあるの? 値段で勝負しかないか? 侵害かも? 今までの努力はなん だったの…?	ライバル商品があるか 調べて、開発方向を決め ましょう。 アイデアも広がり、知財リ スクも分かれますよ。	どうい分野がニッチか 弁理士と一緒に探しま しょう。 ブランドやデザイン戦略・ 技術開発戦略も最初か ら知財を考えておくと安 心ですね。
今までの時間や開発費用 が全て無駄になります。ま た、他社との紛争を起こさ ないためにも、企画段階か ら弁理士に相談すべきで したね。	社運をかけての商品開発。 不安を抱えながらの商品販 売では業績もあがりません。 企画段階から弁理士に相談 すべきでしたね。	良いのですが、できれば次 のケースDが万全策です。 さらに商品開発の幅がひろ がり戦略も立てやすく、困 悩につながります。	最も理想的なケースです。 事業計画から販売まで弁理 士に相談することは企業力 アップにつながります。

事業者さんからの声

事業計画・商品企画

- ◎計画段階から知財戦略・経営戦略を弁理士さんに相談してよかった。
- ◎ライバル商品を調べ、開発方向が決まった。
- ◎アイデアも広がり、知財リスクも分かった。

開発開始!

- ◎弁理士さんって、いろいろな技術知識・商品知識を持っているんですね。
- ◎知財を意識した開発アドバイス、助かりました。

商品完成→販売

- ◎販売前から、商標のことを弁理士さんに相談しておいて、よかった。
- ◎ブランドやデザイン戦略・技術開発戦略も最初から知財を考えておくと安心だね。

ケースDのように最初から弁理士に相談すれば、無駄な研究・投資・紛争は避けられます。

図1 日本弁理士会小冊子「そうだ弁理士に相談しよう」

戦略に知的財産戦略を組み込むためには、価値ある知的財産を見出し、それを他のリソースと有効に結び付けて事業化まで関与する総合プロデュース機能の強化が必要である。このため、特許流通・技術移転の専門家を養成するための研修や国際特許流通セミナーの開催により、知財流通の担い手を育成するとともに、知的財産流通や知財信託等の事例の公表を通じて知財流通業務の魅力をも PR し、優秀な人材の参入を奨励する。(経済産業省)

②総合アドバイザー型の弁理士を育成する

中小・ベンチャー企業、大学、研究機関等の産業技術力強化に向けた総合的支援を行うため、2008年度から、企業部員を交えて議論し合う研修や企業の経営・事業戦略に接する機会などを通じて、コンサルティングやマーケティング、知財戦略策定等を含めた知的創造サイクル全般にわたった総合アドバイザー型の弁理士を多数育成するよう日本弁理士会に促す。(経済産業省) (知的財産推進計画 2008 110 頁)。

ここで、知財を事業化まで関与する総合プロデューサーや知財創造サイクル全般にわたっての総合的なアドバイスを行う総合アドバイザーという人材は、知財コンサルタントの領域の人材である。まさに、このようなことのできる弁理士の出現が待たれているのである。

2. ウイングを拡げるために

知財コンサルティング検討委員会は、2007年度に開始された新しい委員会である。上記のような社会的背景の下、弁理士のウイングを拡げようとの合言葉の下に、弁理士会のアキバウイングが創設された。そして、ウイングを拡げるための人材育成事業である、「知財ビジネスアカデミー」の創設と同時に、弁理士のウイングを上記のように拡げる趣旨で、本委員会が立ち上がった。

2007年度の委員会での検討の結果、次の様な結論を導き出した。

まず、『成功した企業の多くは、優れた知的資産経営に裏打ちされている。知的資産経営には良質の知的財産が必要であり、優れた知的財産を真に役立つ資源に育てるには、経営・事業戦略、技術開発戦略との適合性が必要である。

現場の実務を理解する立場から、弁理士は「知財戦略を経営・事業戦略、技術開発戦略に織り込み、各戦

略が三位一体となった知的資産経営を支援するための知財コンサルティング」を行う用意がある。』というメッセージを発することとした。

ここで、「現場の実務を理解する立場から、」という立ち位置は重要である。知財に関する評論だけでは、「では、どうする」といった現実的課題に対処できない。弁理士は、知財に関する唯一の専門的資格者である。現実には直面する知財問題につき「解」を与えることができるのである。この立ち位置から、三位一体となった知的資産経営を支援するというのが、弁理士の役割であるとしたのである。

次に、知財コンサルティングの種類・内容については、以下の3つの階層が考えられるとした。

★第1レイヤー (方針の問題)

知財を活用した経営のためのコンサルティングである。経営戦略・事業戦略に知財戦略をどのように織り込んでいくかの問題である。まさに、経営戦略の問題であり、弁理士が経営に関わっていくことを意味する。この問題は、見えざる知的資産を経営にどのように活用するか等の知的資産経営にも及ぶ問題である。

★第2レイヤー (仕組みの問題：知財マネジメントの組織・管理・制度・ルールに関する問題)

ここでは、経営方針に従って具体的な知財マネジメントを事業活動に織り込むにあたって、必要な、仕組み上の問題、すなわち組織上、管理上、制度上、ルール上の問題である。

★第3レイヤー (道具の問題)

具体的戦術を遂行するための道具として、知財をどのように創出・活用していくかという、道具(具体的戦術)レベルでの問題である。特に道具として知財権をどのような場面でどのように活用することで、参入障壁を作っていくか、などが語られよう。

知財コンサルティングの内容は、上記の3つのレイヤー毎に、自ずと異なることとなろう。弁理士が知財コンサルティングを行うにあたって、どのような内容のコンサルティングをすべきか、また、その際のメソッドはどのようにあるべきか。

知財コンサルティングは、そのほとんどが上記3つのレイヤーの中に分類されるであろうが、何をもって「知財コンサルティング」とするかについては、簡単には結論づけられるものではない。2007年度の委員会の中でも、個々の弁理士毎に、知財コンサルティングについてのイメージが異なっており、それが、議

論を時にかみ合わないものになっていることに気が付いた。また、世間一般においても、「コンサルティング」自体の概念が微妙に異なって使われていることも理解できた。仮説・検証型のコンサルティングもあれば、問題探索型コンサルティングもある。

我々は、知財により強化された経営のためのコンサルティングを行うのか、知財戦略を構築するコンサルティングをするのか、知的財産権の活用のためのコンサルティングを行うのか。実は、いずれも必要なのである。

これらにつき、参考となるメソッドを打ち出している団体・機関は他にも存在している。

その一つは、独立行政法人中小企業基盤整備機構が、

平成 19 年 3 月に出した「中小企業のための知的資産経営マニュアル」である。このマニュアルは、知的資産経営のためのものである。知的資産は、知的財産を含むものであり、知的資産を生かした経営を行うための手法は、知財コンサルティングの手法と共通するものがある。その意味で、このマニュアル中にある、「中小企業支援者のための知的資産経営報告書作成支援ガイド」は知財コンサルティングを行う上で参考になる。

次の図は、同マニュアルの 231 頁に掲載されている、知的資産経営報告書作成のための作業フローの一例である。

これは、あくまでも知的資産経営報告書を作成するというためのものであるが、見えざる経営資源



図 2 想定する作成支援フローと各概要 (独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業のための知的資産経営マニュアル」平成 19 年 3 月 第 231 頁より)

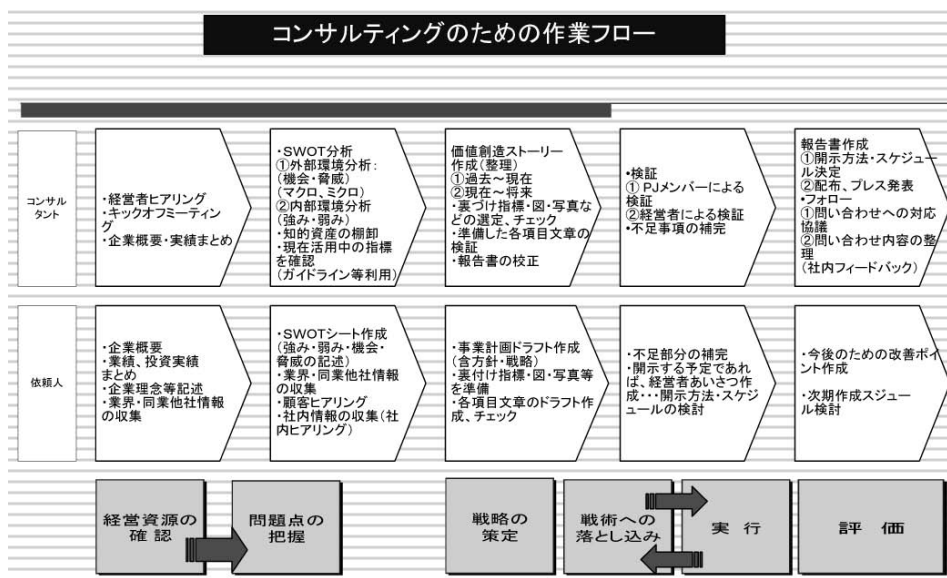


図 3 コンサルティングのための作業フロー例

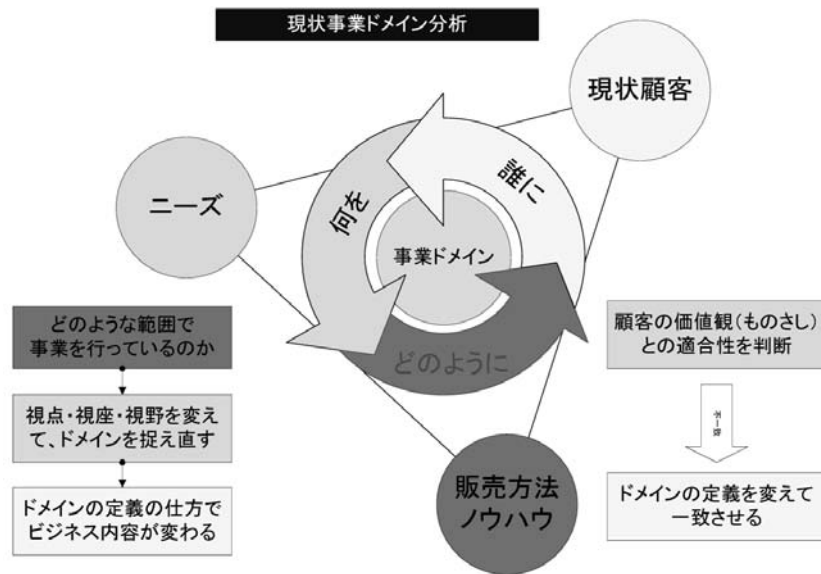


図4 事業ドメイン分析を示す図

としての「知的資産」を見出し、SWOT分析等の手法を駆使して、競争優位の経営モデルを構築するための考察手段は、知的資産に属する知的財産に関する知財コンサルティングの手法として利用できるものであろう。図3は、その利用例である。知的資産経営報告書を作成するのではなく、知的資産（知的財産）をどのように創出・活用して、ビジネスイノベーションを起こすかを念頭に入れたコンサルティングの作業フローである。

また、特許庁委託「地域中小企業知的財産戦略支援事業」として、独立行政法人中小企業基盤整備機構が作成した、「中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル」が参考になる。このマニュアルは、平成16年度より毎年改訂され、公表されている。

また、この事業の流れとして、関東経済産業局が、「平成19年度地域知財戦略支援人材育成事業」の一環として発行した、「知財戦略コンサルティング活用事例集」（企画：関東経済産業局、監修：弁理士 土生哲也、編集：みずほ情報総研株式会社）は、貴重な実践記録である。関東経済産業局による事業においては、あえて、ブランド・コンサルティング以外の知財戦略コンサルティングにつき、コンサルティングのメソッドを確立している。ここで確立している手法は、これから知財コンサルティングを実践しようとする者にとって、参考になろう。

ただ、この実践例からも明らかであるが、一口に「知財コンサルティング」といっても、その目的により、その内容は異なり、支援する具体的なメソッドも

異なる。企業ニーズは様々である。イノベーションを促進したい。知財リスクを低減したい。権利化した技術でキャッシュフローを生み出したい。様々なニーズ毎にコンサルティングの内容・スキルは異なる。また、競争優位性を確保するのか、参入障壁を作るのか、代替不能性を確保するのか。似て非なる概念である。どのような目標意識でコンサルティングを行うのか、によってもコンサルティングの内容は異なる。また、支援者の得意とするコア・コンピタンスによってもコンサルティングの内容は異なる。弁理士であるから、同一のコンサルティングをするのかということとは一様ではない。個々の得意とするコア・コンピタンスにより、自ずとコンサルティングの内容が異なってくる。

換言すると、コンサルティングの内容は、支援を要望する顧客ニーズにより、及び、支援をする弁理士の個々のコア・コンピタンスにより異なるということである。個々の弁理士のもつコア・コンピタンスが異なると、提供しようとするコンサルティングの事業ドメインが異なってくる。事業ドメインとは、図4に示すように、誰に、何を（どのようなコンサルティング・サービスを）、どのように提供するのか、という問題である。

例えば、弁理士によるこれまでの権利化業務において、それを事業ドメインとして分析するならば、誰に…企業の知的財産部に、何を…特許・実案・意匠・商標出願業務という役務を、どのように…依頼に応じ、法の定めた所定の書式に合うように書類を調整、ということとなる。

知財コンサルティングということになると、これが、様々に変化する。まず、顧客定義を考えてみたい。我々が想定する顧客は、大企業なのか、中小企業なのか、経営者なのか、開発担当技術者や商品企画者なのか。誰を想定顧客とするかで、自ずと提供すべきコンサルティングの内容が異なる。

提供するコンサルティングの内容・テーマはどうか。(1) 自社の強みとなる知的資産の可視化とその保護戦略、(2) 新規開発テーマに関する技術情報と方向性、(3) 新商品のネーミングとブランディング戦略。これ以外にも、企業のニーズにより種々のテーマが考えられる。そのテーマ毎に、コンサルティングの手法も異なる。

このように、一口に知財コンサルティングといっても、その内容は多岐にわたるので、議論をする場合には、どのようなコンサルティングを想定しての話かを定義してからでないと、議論がすれ違う。図5は、ドメイン分析用マトリクスである。ここに、皆さんが実行しようとする知財コンサルティングの要素を入れてみていただきたい。誰に、何を、どのように提供すること、これをまず意識することが出発点である。

ドメイン分析マトリクス				
	現状ドメイン	顧客定義を 変えてみる	ニーズ定義を 変えてみる	販売方法を 変えてみる
誰に	知財部に			
何を	特許出願 意匠出願 商標出願			
どのように	出願依頼に応じて 受注生産			

図5 事業ドメイン分析用マトリクス

ここで、注意したいのは、これまでの弁理士業務（権利化業務）との差異である。権利化業務では、すでに発明ありき、商標ありき、であった。しかも、ユーザーニーズは、権利化ということで、極めて明確である。そして、その手法としては、法定の書式に従って、対象を特定し、これを書面化して特許庁に提出する、というものであり、画一的である。まさに、発明したら…弁理士、という世界であり、「待ち受け的な業務」である。

これに対し、コンサルティングにおいては、ユーザー自身がどのような具体的なニーズがあるのか把握していないことが多い。一般論として知財戦略を経営に組み

込む必要があるというニーズがあったとしても、その具体的な内容をユーザー自身認識していないのである。まず、どのような問題があるのかを、ユーザー自身とともに把握しなければならない。その上で、問題の性質に応じた種々の支援策を策定し、実行していく必要がある。コンサルティングの手法としては、ある程度の定型化は可能であろうが、個々のユーザー毎に、問題は個別的で異なるが故に、ソリューションとしては、その都度、個別具体的に考えていかなければならない。この点が、単なる権利化業務と異なって、複雑である。

その点、昨年度の委員会の報告書にあるような、3つのレイヤーに分けて、コンサルティングの事業ドメインを考え、整理していくと、どのようなコンサルティングを実行して行けばよいか分かりやすいのではと思う次第である。なお、知財コンサルティングは、純粋に知的財産の問題だけを扱うのか、ということではない。特に、経営に係わることが多い問題であるから、時には自身の専門外の問題をも扱わなければならないことも生じよう。その場合、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等、他の専門家の力を借りることも必要である。

ところで、先に紹介した、知的財産推進計画2008の「2. 知的財産専門人材、①総合プロデューサーを育成する、②総合アドバイザー型の弁理士」に関連し、特許庁の「イノベーションと知財政策に関する研究会

政策提言」における提言8では、「複数の大学や企業における研究開発の架け橋となる民間ベースで運営される総合プロデュース型知財ビジネス」が提唱され、その機能として、

「機能1：ブレイクスルーで知財を産み出す

学際的・先進的な技術課題について、様々な分野の研究者・技術者が一同に会して集中的にアイデアを出し合うことで、研究開発のブレイクスルーを図る。また、ここで同時に、将来の事業化段階を見据えて、広くカバーするための知的財産戦略を決定する。

機能2：将来の研究開発ロードマップを共有する

幅広い分野の事業者・研究者・技術者との活発な議論を通じて、将来のロードマップを共有することができる。

機能3：知財をポートフォリオ管理する

ブレイクスルーにより産み出された知的財産をまとめて管理し、戦略的なポートフォリオを構築する。これにより知財の価値も高まり、将来の研究開発の

自由度も高まる。

このポートフォリオは、他者から特許権を譲り受けたり、ライセンスを受けたりすることで、大きくできる。

機能4：複数のポートフォリオを保有することで、研究開発リスクを管理するリスクが高い研究開発について、ポートフォリオを複数保有することで、リスクを適正に管理しつつ、積極果敢な研究開発を行うことができる。」が紹介され、そして、「これらの機能を、ある程度まとまった資金によって総合的に管理・運用することで、知財・研究開発を総合的にプロデュースすることができる。」とされ、さらに、当該ビジネスを実現するための、民間と政府との役割分担として、

「○研究開発から知財プロデュースまでを一体的に行うには、民間の叡智を結集して事業主体を組成し、民間ベースで資本を構成することで、競争的に運営されることが必要。」であるとし、民間の叡智を結集したチームの構成メンバー案として、

- 「①技術に精通した者（製造業技術者、若手研究者・ポスドク等）
- ②事業化ニーズなどを収集できる者（商社等）
- ③金融技術に精通した者（投資銀行、証券等）
- ④知財戦略に精通した者（弁理士等）」が例示されている。

上記4つの機能を、総合的に管理・運用するには、上記3つのレイヤーを鑑み、弁理士はどのようなことをすべきか、これは、一つのコンサルティングのあり方を示すこととなるであろう。弁理士は、これら機能を実現することが、ニーズとして存在していることを念頭に、大いにウイングを拡げて欲しいものである。

3. 知財コンサルティングとブランド戦略

ところで、知財経営を考えると、ブランド戦略は本来不可欠である。多くの欧州企業の経営者に、何のために働くのか、と問うとき「すべてはブランドのために」と答える方が多い。ブランドというと商標の問題と短絡的に連想するのは誤りである。企業の商品をどのように優位にマーケットに提供していくか、という問題に直結する。ブランド戦略こそ、知財戦略の最上位に位置づけられると言っても過言ではない。

3.1 種々の分野からブランドを検討する必要性

ブランドの価値は、人の記憶の中の問題であり、認知やイメージを基礎とするから、ブランドネームやシ

ンボルマーク（多くは商標に該当する。）の選択、宣伝広告・PR等の活動により一貫したブランド・イメージを発信することで効果的に醸成され得る。しかし、そういったブランド・イメージは、事業者の品質管理等の最低限の義務と、強みとなる経営資源（技術やノウハウ、あるいはデザインを含む）等の実体的な側面からの裏付けがあってはじめて価値が生ずると言えるだろう。そうでなければブランドの約束を果たせないからである。「ブランド」と言うと、商標法を専門としない弁理士・知財人材にとっては「関係がない」とされる場合も多いであろう。しかし上述のようにブランドの価値を裏付ける実体に着目すれば、技術を含む知的財産全体の問題としてブランドの問題を捉える必要がある。加えて、ブランディング又はブランドの価値を構築、維持、拡張等するという過程や成果等に着眼するならば、マーケティングや経営分野等の法律とは異分野の知識も必要となる。

3.2 ブランディングを考察する意義

ブランドはそれ自体重要な知的財産と考えられる。しかし、ブランドの価値が形成される過程を含めてまると検討対象とすると、上述のようにマーケティングや経営等の視点又は知識が必要となり、弁理士の専権業務の範囲を超えてしまう。また、そのような異分野にまたがった問題を検討することは困難な局面にぶつかることも多いだろう。特にそもそもマーケティング・経営分野でもブランドの捉え方は一様ではない点も異分野からの関与を難しくしているように思う。しかしそういった問題点を克服して、「ブランド」について検討することは弁理士にとって何らかの大きな示唆を得られるような気がしてならない。

3.3 検討にあたっての課題

ブランディングを考えると、「ブランド」という知的財産自体の検討が第一義的な課題となるだろう。知的財産としてのブランドの実体がいま一つ明らかでないからである。また、弁理士がブランド・コンサルティングを実践するには、弁理士を取り巻く外部環境について触れておく必要がある。現状では、新規登録者の増加や、お客様の求めるサービスの質が高度化している等により、かかる環境は極めて厳しくなっている。「脅威」を克服し、「機会」に乗れる“実力”をつける必要があると考えるが、その方向性としては“パイを取り合う”中で競合に打ち勝つための知識やスキルを身につけるといふ道と、“パイを取り合う”から

“パイを大きくする”へ活路を見出すための知識やスキルを身につける道の少なくとも2つが考えられる。後者に重点を置き、前者については付随的とすべきと考えるが、そのためには、マーケティングや経営分野から議論を始め、できるだけ対象を構造的に捉え、その上で関連する知的財産法について思考を広げるといふ順序が妥当すると思う。そして知的財産法実務で得た知識を、権利をどうこうするというような弁理士の専権業務の範囲を超えて何かお客様に必要とされるサービスを考えだせばよいのではなかろうか。いずれにしろ最終的には、弁理士・知財人材ならではのサービスとして、ブランド・コンサルティングを提供する必要がある。

4. ブランド・コンサルティング・スキルの修得

ブランド・コンサルティング・スキルの修得にあたっては、多くの示唆あるブランド関連書籍が参考になるが、それらの中には、理論的に優れていても実際に使用し辛い場合や、各コンサルティング会社等が独自に体系として作り上げている場合も多い。これらはこれらでしっかりと検討する必要があるが、より万人とコミュニケーションを円滑に図るため、先ずは、マーケティングの基本フレームワークを用いた手法を学ぶことを勧める。すなわち、ブランドの中身又は価値については、顧客価値・価値提案・顧客満足の一連のプロセスを検討することで何らかの示唆が得られるのではないかと考えている。そうすると、ブランドについて構造的に捉える方法として、設定したターゲット顧客に係る顧客価値の探求と、競合他社には実現できないが自社にはできる価値の探求、かかる探究に伴う自社の経営資源や強み要素の洗い出しと、最適なビジネスパートナーの選択、そして戦略を戦術に落とし込む…といった一連のマーケティング・プロセスを検討することで、その過程において弁理士として関与できる部分はあるのかを検討することができ、弁理士によるコンサルティングの一つの手法が得られるであろう。

委員会では、例えば、先般、ある企業X社の飲料ブランドαのリニューアルを頼まれた場合を想定し、マーケティングの基本フレームワークを用いて現状認識を行い克服すべき問題点を探してみた。X社の飲料ブランドαは日本全国規模の認知度を獲得しているが、その認知のされ方に問題があると考え、これをどのような方向に修正すればいいのか検討した。この際

X社の経営資源を検討し、例えば、研究開発の人材、営業人材等含めて人的資源が乏しい点をどのように克服したらよいかディスカッションした。このような手法により、ブランド戦略のあり方を、仮想的に学ぶことができよう。

5. 知財コンサルティングのためのシンクタンク機構

委員会では、弁理士による知財コンサルティングをより実効的にするため、知財コンサルティングのためのシンクタンク機構の必要性を検討している。具体的には、設立の必要性の是非から、設立した場合に保有すべき機能、組織、体制などまで、様々な観点から検討作業を行っている。現在は、まだ検討途上であり、委員会としてオーソライズされた内容にまで至っていないが、今年度行ってきた議論の様子を簡単に紹介したい。

5.1 設立の意義について

設立の必要性については、大きく分けて2つの理由がある。一つ目は、知的財産コンサルティングは、個々の弁理士の自助努力で行っていくには限界があるため、会としてサポートが必要であること。二つ目は、世の中から弁理士会によせられている公益的な場面での知財関連業務の支援ニーズに応える必要があること。後者について、少し説明すると、例えば、クラスター事業などオープンな場で複数の主体が研究開発業務を行う場合には、知財活動を共同で行う必要がある。この場合、事業に公的な側面が強いほど、管理も公的なセクターが主導すべきであるが、対応できる人材は必ずしも豊富ではない。この領域を個々の弁理士ではなく、公的な機関である弁理士会が担って欲しいというニーズがある。しかし、弁理士会には事業を受託し実施する機能がないため、このようなニーズには応えられていない。この不足している機能をシンクタンクが担うわけである。

5.2 シンクタンクが保有すべき機能

上記の背景から、シンクタンクがどのような機能を保有すべきなのかという議論を、現在進めており、中核機能として、次の4つの機能は最低限必要ではないかという方向性が打ち出されている。

想定している中核機能

1. 知財経営研究機能
2. 事業実施機能
3. コンサルティング商品開発機能

4. 弁理士研修機能

5.3 機能の内容

4つの中核機能については、それぞれ次のような趣旨、内容が想定されている。

1) 知財経営研究機能

文字通り、知的財産経営を研究する機能である。コンサルティング等を目的とした組織としては違和感があるかもしれないが、そもそも知財コンサルティングとは何を行うことなのか、さらには、それが必要となる企業の経営、イノベーションの場とはどのようなものなのかについて、正しい理解や情報発信等が必要であるという認識から提案された機能である。

弁理士会という公的な機関（の傘下の組織）が行うコンサルティングや事業であるため、しっかりと裏付けをもった経営理論に基づいたソリューションを提供しなければ、社会的な責任は果たせないことも事実であり、さらに、世の中の啓蒙も含めて、この分野の研究を大きく前進させるためのトリガーとしての機能も必要であろう。

実施の方法としては、経営学、MOT、中小企業経営などを専門とする学識経験者に、何らかの形でコミットをしてもらい、組織として研究活動を実施することが想定されている。

2) 事業実施機能

この機能は、前述の通り、シンクタンクが組織として、コンサルティングや公的な場での支援業務を受託して、実施する機能であるが、どの程度積極的に業務を展開する意思をもつかによって、シンクタンクとしての営業機能や事業実施に伴う様々な間接業務機能も検討していく必要があるだろう。

シンクタンクが行うコンサルティング業務は、個々の弁理士が実施できないソリューションの提供になることが想定されており、複数の弁理士やコンサルタン、他の士師業などがチームを編成し問題解決を行う形態などが考えられている。

一方、弁理士が個人で行うコンサルティング業務への支援機能なども議論されており、例えば、営業支援機能などが考えられている。

3) コンサルティング商品開発機能

コンサルティングのフレームワークや分析手法を開発する機能である。短期的には、国が実施している中小企業知的財産戦略人材支援事業など既存コンサルティング事例のマニュアル化や普及などが考えられて

いるが、将来的には、シンクタンクでの研究成果を生かした、弁理士会としてのオリジナルなプログラムの開発が目標である。

コンサルティングのテーマとしては、知的財産マネジメント、技術経営、デザイン、ブランドから、知識経営のコンサルティングまで、今後の社会経済のあり方を展望した上での商品開発を指向している。

4) 弁理士研修機能

最後になったが、弁理士研修機能は、シンクタンクとして最重要視している機能である。そもそも知財コンサルのスキルを備えた弁理士は少ないため、十分な研修を行う必要がある。レベルアップの側面と品質保証の側面があり、どちらも極めて重要なテーマである。日本弁理士会は、中小企業基盤機構と包括提携をしていることから、機構の傘下の中小企業大学の活用可能性など、どんな形態での研修が考えられるか、議論を進めている。

これ以外の機能や組織形態、人材、採算性など、まだ議論が必要な点も数多く残っているが、日本弁理士会が社会に対し、十分な責任を果たせるよう、今後の検討を慎重に行っていく必要がある。

6. 外部機関との交流

知財コンサルティングを行うにあたっては、クライアントの事業環境や経営方針、組織体制等の理解、クライアントが抱える問題の探査、把握等が求められる。このため、中小企業診断士や税理士等、他分野の専門家との連携も必要になると考えられる。また、クライアントと事業全般について語り合うためには、経営や財務に関する基礎的な知識やヒアリングスキルなどを取得する必要があると考えられ、こうした知識やスキルを学ぶ手段の一つとして、外部機関と連携した研修は有効と考えられる。

そこで、本委員会では、日本弁理士会の外部で、知財コンサルティングの実施や知財コンサルタンの育成を行う機関、外部の教育機関、産学連携推進機関との交流を行っている。

これらの活動は、それぞれ、「外部のコンサルティング実施者や知財コンサルタン養成者との交流から先行実施されている知財コンサルティングの実情を把握すること」、「知財コンサルティングを行う弁理士を育成するために必要となる教育プログラムの開発・提供に際して協力関係を築くこと」、「産学連携の場で必

要とされる知財コンサルティングを検討，実行する際に協力関係を築くこと」を目的とする。

第1の目的に基づき，本委員会では知財コンサルティング事業者や知財コンサルティングの実施を支援する機関等へのヒアリングを行っている。併せて，委員会で立ち上げられたメーリングリスト等を通じて知財コンサルティングに関する様々な情報の収集も行っている。収集された情報には知財コンサルティングの実績がある会員や事業者の評判のような伝聞情報から各種研修やセミナーの案内，事例紹介を行う印刷物に関する情報に至るまで，多岐にわたる情報が含まれている。よって，これらの情報を会員に提供するに際しては，その内容を精査するとともに多様な情報をどのような観点で分類，整理すればよいかを検討する必要がある。本委員会では収集された情報を整理するための観点や分類軸についての議論も行っている。

外部教育機関との交流として，東京大学における知財専門職向けマネジメントケーススタディー用の教材開発に本委員会の委員が参画している。東京大学における当該教材開発は，昨年度から2年間の予定で始まった弁理士会と東京大学との共同研究として行われている。昨年度は開発委員会により開発された教材を使った実証講義が行われ，昨年度の知財コンサルティング検討委員会委員が実証講義に受講生として参画している。本年度も開発委員会で開発された教材を用いた実証講義が行われる予定であり，本委員会の委員が実証講義の受講生として参画する予定である。

産学連携機関との交流には，大学技術移転協議会（UNITT）との交流と，後述する「アキバテクノクラブ交流会」への参加とがある。UNITTとの交流の一環として，2008年9月5日～6日に行われた「第5回 産学連携実務者ネットワークング」で行われるセミナーに本委員会から講師を派遣した。講師派遣に際しては，本委員会の担当委員がUNITT側担当者との意見交換や講師の選定，講義内容の企画等を行っている。

「アキバテクノクラブ交流会」は，日本弁理士会秋葉原分室がある秋葉原ダイビル産学連携フロアの入居者の交流を目的とした交流会であり，原則として毎月1回開催されている。交流会の開催回数は，2008年9

月度の会合で34回となる。ダイビル産学連携フロアの入居者は，交流会初年度（2006年度）は秋葉原での自らの事業活動の立ち上げ・整備に注力し，2年目には入居者同士の交流から生じた事業連携を図り，3年目の本年度は，活動の場をダイビル内から秋葉原という街自体に広げることを念頭に活動している。ダイビル産学連携フロアの入居者としての日本弁理士会は，2006年度の時点では知財ビジネスアカデミーを立ち上げ，運営することで自らの事業活動の立ち上げ・整備を行っている。しかし，現時点では他の入居者の共同活動を行ってこれを足がかりに秋葉原の街中に活動の場を広げる道筋は必ずしも描けていない。このため，秋葉原の街中に弁理士の活動の場を広げることを最終的な目標として設定した上で，その足がかりとなるような他の入居者との共同活動の企画，実行が求められる。現時点では，本委員会の担当委員において，ダイビル入居者と連携したゼミや講義を知財ビジネスアカデミーに新設する案などが検討されている。

7. 最後に

以上，知財コンサルティングのスズメという副題の下，弁理士のウイングを広げることを提唱させていただいたが，知財コンサルティングを実践している人材は，まだまだ少ない。知財コンサルティングを実践することは，結果として弁理士の視野を広げることとなる。また，知財コンサルティングの実践は，弁理士のコア業務の重要性を否定するものでもない。むしろ，その重要性がますます確認されよう。この領域に関心をもっていただければ幸いである。

なお，次の図書を教科書とし，委員のコンサルティングのリテラシーを共通化した。(1) 経営戦略の論理（伊丹敬之著）日本経済新聞社，(2) MOT「技術経営」入門（延岡健太郎著）日本経済新聞社，(3) マーケティング戦略（和田充夫，三浦俊彦，恩蔵直人著）有斐閣アルマブランド・ポートフォリオ戦略（単行本）デイビッド・A. アーカー（著）阿久津聡（翻訳）ダイヤモンド社を選定し，意見交換のための知識の共有を図った次第である。

（原稿受領 2008. 9. 8）