

知財コンサルティングへの道

知財コンサルティング検討委員会

1. はじめに

知財コンサルティングは、知財に関わるとはいえ、知財に関する相談とは質的に異なる。知財コンサルティングの場合には、知財を創造し、権利化し、活用することについて、クライアントの事業及び経営を踏まえて、総合的にアドバイスすることが求められるからである。それでは、具体的に、知財コンサルとしてどのような事項についてコンサルティングが求められるのであろうか。知財についてのみのコンサルティングが求められる場合があるのであろうか。これらの点を明確にするには、既に知財コンサルを行っている団体、弁理士等の活動状況を調べることが必要である。また、クライアントとなるべき方々は、知財に関し、どのようなことでお困りなのか、どの程度お困りなのか、どのようなサービスを求められているのか、等について、実際に、企業の経営者の皆様とお目にかかり、ご意見、ご要望をいただいて、ニーズを探ることが必要であろう。そこで、これらを探るために、実践ワーキングを行うことを試みることにした。

当委員会では、コンサルティング実践経験のない弁理士がいきなり知財コンサルティングを行うことは容易ではないと考え、まず、08年度は、知財コンサルティングを実践するための準備を行うことにした。第1に、後述する人材育成プログラムにより、知財コンサルティングの実地トレーニングを受けた委員の体験談を基に、どのようなニーズがあるのか、及び、そのニーズを満たすためにどのような活動を行うのかについて検討することとした。具体的には、各地域の経済産業局が行う知財コンサルタント育成プログラムに参加した委員の体験報告に基づいてニーズを探ることとした。第2に、実践を行うための場を探す活動を行うことにした。具体的には、日本弁理士会の支部において、当該地域について行われる知財に関するセミナーに当委員会から講師を派遣し、その地域の皆様と交流する機会を持つことから始めることにした。第3に、知財コンサルティングを行うにはどのような知識及び

スキルが必要であり、それらを使いこなす方法論としてどのような方法論が必要であるか、についての検討を行うこととした。

2. 実践トレーニングの体験的紹介

経済産業省は、知財コンサルティングが行える人材育成のプログラムの一つとして、以下に紹介するように、地域の経済産業局が主体となって実践トレーニングプログラムを実施している⁽¹⁾。このプログラムは、弁理士、税理士、中小企業診断士などの各分野の専門家がチームを組んで、希望する中小企業に対して知財コンサルティングを実際に行うことにより、コンサルティングに関するトレーニングを行うというものである。ここでは、このプログラムを体験した委員より、その体験を踏まえて実情を紹介すると共に、弁理士による知財コンサルティングのあり方について言及する⁽²⁾。

2.1 関東圏の例

2007年度の関東経済産業局による知財戦略コンサルタント育成研修は、知財マネジメント及び知財戦略支援のケーススタディなどの4日間（計14時間）の座学と、実際に企業に対して支援を行う実地研修の計画立案と、実地研修とから構成されていた。実地研修においては、それぞれ4名の専門家からなる5つの支援チームが、それぞれの支援先の企業を7回以上訪問して支援した。勿論、1回当たり半日ほどの実地研修の前後には、相応の準備と整理が必要である。実地研修は、受講者側から見れば研修の一部であるが、支援先企業から見れば、知財戦略策定支援事業における、専門家の受け入れであった。

各支援チームの支援の具体的な内容は、知財戦略コンサルティング活用事例集⁽³⁾に詳しいので、その紹介は割愛する。

研修では、全体として、5つの支援（コンサルティング）がそれぞれ異なる企業に対して行われたのであるが、個々の内容は、まったく異なる。知財に関するコンサルティングのニーズは定型的なものではないと

研修前に考えていたが、その予想を超えた幅がある。但し、知的財産と知的財産権とから、いかに利益を生むかという企業の視点は共通し、経営の上層部ほど、その点により強くフォーカスしている。知的財産及び知的財産権は、経営の最終的な目的とはなりえず、あくまで経営のためのツールであることを改めて認識した。

コンサルティングの始まりから終わりに至る各段階で、無数の手法やツールからそのアプローチが選択でき、その選択に正解も正統もないという点で、コンサルティングの実務は、決まった形式や有力な解釈の範囲で質や効率を求める特許出願等の実務と対称的である。

また、チームで共にコンサルティングを行った専門家の専門分野は、互いに異なるものであり、他の専門分野の業務を直接見聞きし、その発想や進め方を知ることができたことは、幸いであった。異質の発想の接点から新たな着想や気づきも得られた。自己の領域をどのように拡大すべきかを考える上で参考にしたい。

そして、今、コンサルティングの実務で成果を得るために、学びと実践の双方が必要だと考えている。経営コンサルタントとして成功している知人の学びの量と質は、驚くほどである。ちなみに、知財戦略コンサルタント育成研修と並行して受講した知財ビジネスアカデミーのゼミは、他に類がない実践的な内容であり、実地研修に極めて有効であった。

一歩踏み出したばかりで、コンサルティングの実務のほんの一部しか見えていないのであるが、コンサルティングへの入り口は、このような研修だけではない。意識して探せば無数にあると言える。例えば、いわゆるコンサルティングファームや独立している経営コンサルタントとの接触もその入り口となり得るだろう。

最後に、知財戦略コンサルタント育成研修では、本来の意味とは異なるが、「成果と資源は、外部にある」と、そして「機会も外部にある」と強く考えさせられたことを付け加えておきたい。

2.2 中部圏の例

中部経済産業局は、平成19年度事業として“地域における知的財産戦略支援人材の育成事業”を実施した⁽⁴⁾。運営は民間業者に委託し、平成19年11月から平成20年2月までの期間に3回の座学と3～6回の企業訪問による実践コンサルティングが行われた。

第一回座学には当分野に興味を持つ100名程度が参加したが、実際に実践まで行ったのは6チーム(26名)であった。また、各チームをサポートするために過去

の実践経験者がチームに参加した。

参加メンバーは、弁理士・技術士・中小企業診断士などの士業、特許流通・特許情報活用支援などのアシスタントアドバイザー、各分野の博士号取得者など多彩であった。弁理士への勧誘は、弁理士会東海支部を通じて行われたので、MOTに興味を持つ中部圏の弁理士14名が参加した。

一方、コンサルティングを受ける企業は、中部経済産業局の募集に応募した中小企業のうち、資本金4千万円から1億3千万円の6企業が選出された。

支援事業の趣旨は、知的財産戦略をコンサルタントできる人材の育成と、個々の分野の専門家がお互いにチームを組むことによる相乗効果の実践を目的とするものであった。一方、参加者にとっては、自己のスキル向上の他に、他分野の人材とのネットワーク構築を目的とするものであった。

各チーム共に実質2か月という短期間にも拘らず3～6回の企業訪問を行い、個々の企業に即した支援が行えたようである。最後に成果報告会が一般公開で開催されると共に事例集が纏められて一般に公開配布されている。

このような支援事業に参加した弁理士の一人として、各論ではMOT各手法を使いこなすことの必要性を、また総論では経営的視点の重要性を実感することができた。もちろん、今回のような短期間の座学や実践でこれらを取得することはできない。これらの必要性・重要性を体感し、その後に自ら取得する努力を行うことになろう。知的財産専門家である弁理士の単独コンサルタントとしての活動には限界がある。特に今回の支援事業のような中小企業を対象とする場合には、支援は知的財産戦略の域に留まらず、研究開発戦略、さらに事業戦略にまで言及できる広い視野が要求される。今回の支援事業では、これらの視点を他の専門家から学ぶところも多かった。弁理士が知的財産専門家として担う知的財産戦略は、その域に留まらず経営者の視点をも要求している。

現在、中部経済産業局は“中小企業の知的財産戦略策定を支援するための専門家派遣事業”⁽⁵⁾を実施しており、上記育成事業の受講者に対して専門家登録の勧誘が行われている。さらに、中部経済産業局では、過去に“知的財産専門家派遣事業”の支援を受けた企業で継続的な支援を希望する企業に対して、“中小企業ハンズオン支援事業”を実施することになった。

2.3 北海道の例

北海道地区においても関東地区、中部地区などの他地域と同様に、北海道経済産業局が事業主体となって知財支援人材育成事業が行われた⁶⁾。事業の性格に関しては前項に既に詳しく触れられているので、詳細は割愛する。

北海道地区で行われた研修の内容は3回の事前研修、4回の実地研修が柱であり、他地区とほぼ同様と思われるが、事前研修は①中小・ベンチャー企業における知財マネジメント総論、②知財コンサルのための知的財産権の基礎知識、③知財に基づく事業化への戦略（支援事例から）のタイトルで講義が行われた。

講義の中で個人的に印象に残ったのは、優位性のある知財や技術を有していても、売上げのない（或いは少ない）立ち上げ時の中小、ベンチャー企業は、ヒト・モノなどさまざまな阻害要因によって知材の価値が生きず、時間の空費により資金繰りに行き詰まることが多々あり、知財ありきの経営は難しいという指摘である。北海道地区では、政府などの肝いりで数年前より設立が相次いだ大学発ベンチャーの優劣が明確化してきており、この点は比較的身近な問題として意識した。中小・ベンチャーは大企業との競争を回避して共存し、適正な市場規模で且つ利益率を確保可能な分野で事業を行うべきとの指摘は、当たり前のことではあるが、納得させられた。

実地研修は、弁理士1名、中小企業診断士2名と講師1名（計4名）がチームを組んで、実際に担当企業を4回訪問するOJT形式で行った。初回は工場見学、実際に機械を動かしての製品作り、在庫管理状況などを見学し、製造現場の雰囲気を感じた。また、各回の企業訪問では、売上げの構成、経営上どのような問題点を認識しているか、知財に対する考え方、管理体制などをヒアリングし、担当企業の内容把握に努めた。取り纏めた報告書において、チーム内の中小企業診断士は、SWOT分析などを行い、製造設備の老朽化、在庫管理が煩雑化している点などを指摘して改善提案を行っていた。

一方、私が知財がらみで具体的にアドバイスしたことは、弁理士からすれば至極当たり前の事であるが、一応述べると以下の点である。担当した企業の場合、知財について決まった担当者もいないことから兼任で構わないのでまず担当者を決めること、また、特許電子図書館を使用した検索実習を行うと共に定期的な調

査の必要性を指摘した。さらに、職務発明規程、発明提案書などのひな形、資料等の提供を行い、知財管理体制の骨格を示した。また、担当企業と関係のありそうな他企業の公報（特許、実用新案、意匠、商標）をプリントアウトして提供すると共に、社内における情報の共有、特許情報を開発に活かす体制作りなども提案した。権利取得の済んでいない商標については登録の必要性を指摘し、模倣品対策として商標の製品へのマーキングに工夫すること、また、担当企業の製品は形状に特徴を有していることから意匠制度（全体意匠、部分意匠）の積極的活用を提案した。

コンサル実習を行って初めての感想であるが、一つの企業について、経営内容や事業環境を把握し、助言・提言を行うことは非常に手間・暇のかかることであり、実際にコンサル業務を仕事として行うのは、事務所に属する一弁理士にとってはマンパワー的にも能力的にも厳しく、知財コンサル単独のサービスで報酬を得るのは正直簡単ではないことを認識させられた。一緒にチームを組んだ中小企業診断士の方たちとの比較でいえば、弁理士は技術を深く見る習性を有し、当該技術について特許明細書を作成し、読みこなす能力がある一方、診断士は生産や工程管理、流通などについて現状を分析し改善提案を行う能力を有していると感じる。実際のコンサルの現場では、知財と関連のあることしかアドバイスできないというわけにはいかないので、弁理士の不得手な点を補うために他士業との連携も時には必要である。或いはコンサルに精通したスタッフを雇用することも場合によっては有益と思われる。

弁理士がコンサルを行う場合に身につけるべきことは、個々の弁理士がおかれている状況によって千差万別であると思うが、弁理士が通常有している知財に関する知識を生かせば、かなりのコンサルができると感じている。具体的には特許、商標、実用新案、意匠の産業財産権四法、著作権法、不正競争防止法などの法的理解をさらに深め、これらを駆使して現時点で最良と思われる保護体制の提案が可能であろう。そして、出願の要否決定の場面では営業秘密としてのノウハウ化或いは先使用権の確保、先行技術調査や各種の統計的資料に基づいて開発の方向性、改良等のアドバイスができると思う。

また、コンサルの質向上には自身の専門分野以外の技術もある程度かじっておく貪欲さが必要であるし、経営的センス、知財にまつわる幅広い見識を持つこと、

様々な機会を利用して異業種との交流を深め、官や学、金融機関などに幅広い人脈を得ることが重要である。特に北海道のような中小・ベンチャー企業が多い地域では、権利化業務に付随して必然的にコンサルの対応が不可欠である。以前、特許出願の代理を行った会社から、助成金の申請書類の作成を依頼されたことがあったが、場合によってはわれわれが通常行っている対特許庁以外の業務に関与することも必要と思われる。

3. 国，地方公共団体，大学等の知財活動への弁理士によるコンサルティング活動の関与の可能性と留意事項

国，地方公共団体，それらから委託を受けた団体などにより，地域の企業に対する知財の啓蒙活動，支援活動が行われている。このような活動に対しては，その地域の弁理士がセミナーの講師，相談員等を務めている。これに対して，コンサルタントを目指す弁理士がより深くコンサルティングできるか，また，そのきっかけとなり得るかについて，考えておく必要がある。一方，大学などの研究機関でも，知財創造が行われており，大学知財本部，TLO などによる支援活動が行われている。このような活動に対して，外部の弁理士が知財コンサルタントとして関与できる余地があるのだろうか。以下，これらについて説明する。

3.1 政府，自治体，公益団体等による知財支援活動への関与について

知財支援活動への関与は，その構造が複雑・多岐にわたっているが，おおよそのものは以下に記載するおりのものである。

(1) 2003年に知的財産基本法が制定され，これに基づき知財戦略本部は，知的財産推進計画を策定して知的財産立国の実現方を図っている。

この計画自体は，統一的なものであるので地方ごと，或いは地方自治体ごとの特有の問題事情を加味した知財戦略が必要となる。

そこで，全国を9ブロック（北海道，東北，関東，中部，近畿，中国，四国，九州，沖縄）に区画し，それぞれに地域知財戦略本部を設け，その地方ごとに知財を活用した地域振興策などを策定している。

各都道府県は，さらにそれぞれの事情を加味した知財戦略を策定して実行している。

(2) 各府省庁は，上記推進計画に基づき実行計画を立て，その施策を執行している。

(3) 文科省は，発明の振興を所掌し，振興策を立案し執行する一方で，所掌する大学や共同研究機構などに対し，研究・教育のほかに第3の柱である知財を介した社会貢献を実現するべく大学の有する技術の中小企業への移転，大学発の技術に基づくベンチャー企業の創出，大学の研究開発成果の特許取得の支援などを科学技術振興機構（技術移転センター，6地域の特許化支援センターが担当）をとおして行っている。発明の振興は，発明協会（47都道府県支部を含む。支部は，本部と独立した組織となっており，独自の活動も行っている。）を介して行っている。

関係機関・団体：科学技術振興機構，発明協会，日本発明振興協会など

(4) 総務省は，旧自治省と旧郵政省などの所管を有していることから，各自治体の振興と電気通信・情報通信産業などの振興の2つが特に問題となろう。

各自治体の振興では，地方交付税の交付と自治体への指揮監督の観点から注意する必要がある。総務省の指揮監督は，都道府県と政令指定都市の市を直接指揮監督する体制であるが，それ以外の市町村は，各都道府県を介して指揮監督するという構造となっている。総務省自体や地域総合整備財団や地域活性化センターなどが「頑張る地方応援プログラム」，「新分野進出等支援」，「地域づくり各種支援施策」などを行っている。これらでは地方交付税による財政支援，補助金，研究開発・商品開発補助，地場産品ブランド化戦略，生産から加工までの体制づくりなどが行われている。いろいろな要素とか地域問題が絡んでいるので纏めきれない。情報通信政策局は，情報通信産業ばかりではなくベンチャー，地方企業などを対象とした「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」⁽⁷⁾を作成しているが，これがなかなか良くできていると注目を浴びているようである。このなかで，「知財への取り組み」（基本的な考え方，アプローチ。日米の違い。），「特許出願上陥りやすい問題点」（陥りやすい問題点。それを避けるために），「弁理士の使い方。生かし方」（陥りやすい問題点。ベンチャー社長がとるべきアプローチ）が適切なアドバイスとして注目に値する。

(5) 農林水産省は，植物新品種の登録のほか多数の農林水産の試験研究施設を擁しその研究を行っているし，さらに農業機械の審査など農林水産分野と食品分野を取り扱うところから，これらの分野の知的財産の保護，創造・活用の促進を図ることとしている。そこ

で各地方農政局と沖縄総合事務局に知的財産の相談窓口を設置している。そして、地域の基幹産業である農林水産業（農林水産分野の研究開発、植物品種・動物品種・農林水産業の現場での技術やノウハウ、ブランド）と商・工業が連携して知的財産を創造し活用することを促進するため農水省と経産省が有機的に連携（農商工等連携促進法）し、すなわち、各地方農政局と各経済産業局が連携し、相互に必要な情報提供や適切な支援機関・専門家を紹介することになっている。各県の出先機関に、普及指導員が配置されているところから、この普及相談員に知財の普及相談に役立てようとしている。

(6) 厚生労働省は、職業能力開発促進法に基づき国家検定制度の対象として知的財産管理技能検定（実施機関：知的財産教育協会）を追加し、企業の知財担当者などが知財の専門知識を習得する環境を整えている。知財担当者数は増加しているとしても中小企業においてはまだまだ少ないのが現状であるとされている。

(7) 経産省は、産業・通商などの分野を取り扱うほかに、知財の中核の分野を所掌する特許庁、中小企業政策を所掌する中小企業庁などを有している。そして、各地域の商・工業の政策の実施をするためなどの目的で8つの経済産業局（北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州）を設け、ここに特許室をおき、特許権、実用新案権、意匠権、商標権の産業財産権に関する一般的な相談を行っている。また沖縄総合事務局にも特許室をおき、同様の相談を行っている。さらに工業所有権情報・研修館（INPIT）でも同様である。

発明協会は、発明振興のほかに産業財産権のいろいろな問題、例えば研修事業・人材育成を取り扱っており、47都道府県に支部を設け、支部は、本部とは別に独自の活動をしている。日本貿易振興機構（JETRO）は、海外での権利侵害のアドバイスを行うとか海外の知財情報などを発信している。その他の事項は中小企業支援の項を参照してください。

(8) 内閣府は、その他関係省庁が所掌していない分野、例えば、不公正取引、沖縄での施策（沖縄開発庁：沖縄での出先機関が沖縄総合事務局）などを取り扱うものである。

(9) 中小企業支援

地域の商・工業を組織化するものとして、市部においては商工会議所（517か所、全国組織：日本商工会議所）を、町村部においては商工会（2,076か所、県

単位：商連合会（47か所）、全国組織：日本商工会連合会）を設けている。

ここに、知財駆け込み寺（知的財産啓発支援事業、全体で2,583か所）が設けられ、相談員（経営指導員）を充て、この相談員が中小企業に必要な知的財産の情報を提供すると共に事案に即した適切な支援機関・専門家、すなわち、特許庁、各経済産業局、工業所有権情報・研修館、発明協会、中小企業総合支援センター、中小企業支援センター、日本弁理士会、日本貿易振興機構（JETRO）、弁護士会などを紹介することとなっている。

この相談員が対応できるようにするため必要な知識の習得ができるように的確な内容のセミナー等の開催と資料の作成・配布を行うことが必要とされている。（この相談員数は1万人以上にのぼると推定される。）

中小企業対策業務のかなめの中小企業基盤技術整備機構は、本部のほかに9支部（北海道、東北、関東、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州）などを有している。中小企業支援は、①中小企業・ベンチャー総合支援センター（ナショナルセンター、9か所）、②中小企業支援センター（都道府県と政令指定都市、60か所）、③地域中小企業支援センター（地域レベル、104か所）の3段階構成となっている。

中小企業・ベンチャー総合支援センターは、中小企業基盤技術整備機構の9支部であり、中小企業支援センターは、都道府県・政令指定都市がその内部機構として設置されているのではなく、財団法人として設置され、都道府県・政令指定都市の指揮監督を受ける。

各都道府県は内部機構として、知的所有権センターを設け、この知的所有権センターが中小企業支援センターと連携して各種の施策補助金交付などを委託するような格好となっている。例えば、地域中小企業知的財産戦略支援事業においては、中小企業支援センターが、都道府県の知的所有権センターと連携し、特許分析、知財戦略策定などの支援を行う知的財産専門家等を一定期間集中的に中小企業に派遣することとされているが、このような場合には、中小企業は、中小企業支援センターに応募し、このセンター（都道府県の知的所有権センターとの連携のもとに）が審査・適切かどうかなどの判断を行い、このセンターがさらに国（経済産業局など）に応募する形を取り、国からの補助の決定を受けて、中小企業支援センターは支援決定に応募した中小企業に通知すると共に知的財産専門家（弁理士、知財業者）と委託契約を行うという手順を経て

なされるものである（派遣の期間は、約6か月程度、国が費用の2/3を負担し、中小企業は、1/3程度を負担）。この支援事例分析報告書が、中小企業支援整備機構から年度末に公表されるものである。

中小企業・ベンチャー総合支援センターでは①専門家による窓口相談（資金調達、公的支援、法律・特許・知的財産、ビジネスプランなど）、②情報提供（ベンチャー、創業支援関連制度紹介、イベント紹介）、③専門家の派遣（専門家の長期派遣、専門家人材の紹介、出張相談会）の3つの事業を行っている。

一方、地域の農林水産業を組織化するものとしては、漁業協同組合とか農業協同組合などがあるが、その設立の目的が商・工業の場合とまったく相違するため、農業技術・経営に関する支援活動で農業者に接する機会の多い普及指導員（普及指導員国家試験の合格者。都道府県が設置した普及指導センター（普及指導員の活動により得られた知見の集約、農業者に対する情報提供、新規就農促進のための情報の提供・相談等を実施する機関）を活動拠点としている。）に必要な研修などを実施することとしている。

（10）以上を簡単に纏めて図面としたものが、図1の知財支援機構概略である⁽⁸⁾。

3.2 大学等における知財活動への関与について

日本では、約10年前から米国をモデルとして産学連携の体制整備が進められてきたが、例えば、ライセンス収入は米国の1/100程度にすぎないなど、数字で見ると期待されたほどの成果は得られていない。しかし、米国における産学連携の体制整備が日本よりも約20年先に始められたことを考えれば、日本における産学連携がこれから改善され躍進する余地は十分にあり、それゆえに大学における知財コンサルティングの潜在的な需要も大きいと思われる。

大学において知財コンサルティングを行う上では、大学固有の事情を十分に把握しておく必要がある。大学では営利を追求した運営は行われておらず、大学が発明を実施することもない。また、大学の教員にとっては、一般に学問的価値のある研究を行うことこそが重要であり、知財の創出を通じた社会貢献は従たる位置づけでしかない。この事情により、大学の知財本部には、知財の活用もさることながら、企業との共同研究の活性化を図る知財戦略が求められている。その一方で、知財活用を担うTLOの多くは株式会社として利益を追求する立場にあり、大学内にも知財収益の黒

字化を期待する声がある⁽⁹⁾。

したがって、大学における知財コンサルティングでは、企業における知財コンサルティングのスキルをベースとして、大学固有の事情に適合した解を見つけ出す必要がある。また、大学の制約された予算からコンサルティング費用を引き出すための工夫や、引き出せない場合に調査研究に係る公的な補助金を利用するなどの金銭面での工夫も、コンサルティングの実践には大切であろう。こうしたことは、大学の事情をよく知る者と協力しあえば、決して実現不可能ではないと思われる。

4. 知財コンサルティングの実践に必要な知識、スキル及び方法論

4.1 はじめに

知財コンサルティングが、弁理士が日常的に行っている知財相談とは異なることは明らかである。そこで、弁理士は、知財コンサルティングを行う際にどのような知識やスキルが必要なのか、また、どのような方法論が必要なのかについて整理してみる。ここで「必要な知識やスキル」とは、弁理士が持つべき知識、及びその知識を発揮させるスキルをいう。また、「必要な方法論」とは、あるコンセプトに基づき、各種の手法を駆使して思考を展開するガイドラインをいう⁽¹⁰⁾。例えば、KJ法⁽¹¹⁾、ソフト・システムズ方法論（SSM）⁽¹²⁾などである。

4.2 コンテンツ・コンサルティングとプロセス・コンサルティング

知財コンサルにおいて必要となる知識、スキル及び方法論について整理するために、一般にいわれているコンサルティングを、コンテンツ・コンサルティングとプロセス・コンサルティングに分けてみる。

コンテンツ・コンサルティングとは、蓄積された知識に基づいて「クライアントから聞かれたことに答える」、或いは「クライアントが問題とすることに対して解決方法を教示する」コンサルティングである。例えば、知的財産に関するコンサルティングでは、クライアントからの「警告状が送られてきたが、どのように対処すればよいのでしょうか?」、或いは、「この商品についてどのような特許を取得すればよいのでしょうか?」などの問いに答える場合である。また、例えば、大手企業で活用されているポートフォリオ手法などの知識を中小企業に適用する場合である。すなわち、こ

のコンテンツ・コンサルティングは、弁理士が、コンテンツとして蓄積された知識を基にスキルを駆使して答えたり、解決方法を教示したりするコンサルティングといえる。

一方、プロセス・コンサルティングとは、「クライアントの問題状況に対して、クライアントの立場に立ち、クライアントが気づいていない解決策を探索して提示する」コンサルティングといえる。例えば、知的財産に関するコンサルティングでは、クライアントから「知的財産により企業収益を高める方策を教えてください。」、或いは、「技術者から良い発明がなかなか出てこないのだが、どうしたらよいか分からない。」などの要望に対応する場合である。すなわち、このプロセス・コンサルティングは、弁理士が、クライアントの問題状況に対し、クライアントと共に思考のプロセスを踏み、何を問題として捉えるべきかを探索して状況の改善を図るコンサルティングといえる。

4.3 知財コンサルティングにおいて必要な能力及び方法論について

上述した知的財産に関するコンテンツ・コンサルティングにおいて必要となる知識は、知的財産に関する専門性の高い知識である。また、必要となるスキルは、その専門性の高い知識を発揮するために、顧客から問題を引き出すインタビュー能力、及び顧客に対して適切に回答するプレゼンテーション能力である。

一方、上述した知的財産に関するプロセス・コンサルティングでは、弁理士として蓄積された知識に基づいて答えたり、解決方法を提示したりすることだけでは対応できない。すなわち、知財に関する知識及びスキルはバックグラウンドにすぎず、あるコンセプトに基づき、各種の手法を駆使して思考を展開するガイドラインを駆使しなければ状況の改善には繋がらない。そして、そのガイドラインこそがソフト・システムズ方法論などの方法論である。

また、プロセス・コンサルティングにおけるインタビュー能力については、新たな「気づき」を生じさせるために顧客との信頼感、一体感を熟成させる能力が重要となり、コンテンツ・コンサルティングに比べると質の高さが要求される。また、プレゼンテーション能力についても、顧客を説得するだけでなく顧客満足度を高める能力が重要となる。さらには、知的基盤として、「概念を読む・創る・展開する力」、すなわちコンセプトワーク力が不可欠となる⁽¹³⁾。

また、企業経営に関わることから技術経営（MOT）、マーケティングなどの知的財産分野以外の分野の知識及びコンセプトも必要となる。

このプロセス・コンサルティングの実践に必要な知的財産以外の分野における知識やコンセプト、スキル及び方法論とはどういうものかについては、改めて分析する必要はない。なぜならば、日本弁理士会の知財ビジネスアカデミー（IPBA）の講座に体系的に網羅されているからである。これは、IPBAのコンセプトである「弁理士のウイングを拡げる」が、まさに、「弁理士をプロセス・コンサルタントとして育成すること」と捉えられるからである。つまり、IPBAの講座を一通り受け、講座を通じて「考える力」を養うことで、自然にプロセス・コンサルティング能力が開発されるようにプログラムされているということである。

4.4 知財ビジネスアカデミー（IPBA）の講座について⁽¹⁴⁾

上述した、知的財産以外の分野における知識、スキル及び方法論を学ぶことができる、日本弁理士会知財ビジネスアカデミー（IPBA）における講座について概観してみる。

まず、プロセス・コンサルティングに必要な知識、スキル及び方法論については、「インタビュー・ワークショップ」、「知財コンサルのためのコンセプトワーク・ワークショップ」、「知財コンサルのためのプレゼンテーション・ワークショップ」が用意されている。さらに、ソフト・システムズ方法論（SSM）について学習する「コンサルティング・ワークショップ」が用意されている。

また、知的財産以外の分野における知識やコンセプトについて学習する「技術経営（MOT）ゼミ」、「知財ビジネス交渉学」、「マーケティングゼミ」、「知財担当者ためのコミュニケーション」等の講座が用意されている。

さらに、「知財講師育成ワークショップ（授業法基礎）」では、「弁理士のウイングを拡げる」というコンセプトに基づき、経営学部の3、4年生を対象に知的財産に関する講義を行うという条件が設定されている。

これらのIPBAの講座は、講師による一方的講義ではなく、受講者が課題を提出し、討論することによって相互に学び合い体験的な学習ができる点に特徴がある。例えば、インタビュー・ワークショップ（基礎）では、「インタビューの達人にインタビューをすることによってインタビューの仕方を学ぶ」という形式を

採っている。

また、平成20年9月19日には、『知財コンサルティング論』序説～知識の提供者か、適切な指導・支援者か～という演題で研修を行い、知財コンサルティングには、知識及びスキルと、それらを使いこなす方法論とが必要となること、及び、それらを身につけるにはどうすればよいかについて、会員にご紹介することになっている。

5. 知財に関するセミナー、相談へのコンサルタントとしての対処

われわれ弁理士に対するコンサルティングの要望の中には、当然のことながら、知財の権利化を含む知財そのものに関する相談、啓蒙セミナー等が含まれる。したがって、そのような要望にも的確に対処できなければならない。そこで、知財に関するセミナーについての紹介と、知財に関する相談の具体例について紹介する。

5.1 知財に関するセミナーについて

知財に関するセミナーとしては、いろいろなセミナーが開催されている。例えば、特許庁のHP 平成20年度イベントカレンダーや発明協会のHP、セミナー企業の開催などが挙げられる。また、上記3.1でも述べられているように知財駆け込み寺など具体的課題に対応するシステムもある。日経新聞の一面に知財が取り上げられるなど、知財が一般化しているのも事実である。しかしながら、実務を担当している発明協会支部などでは、苦勞して参加者を募集しているようである。地域の募集対象者は限られているし、積極的姿勢を持っている企業、人材も限られているのが実情ではないか。

また、聞いただけでは、身につくものでもなく、使いこなすことはできない。権利化そのもののセミナーに参加しただけでは、特許明細書、意見書、補正書や係争対策ができるものではない。勿論、程度を度外視して穴埋めシート的にして、形式的に作成することは可能である。しかしながら、その場に十分な内容であるか、その後の事象に堪えうるかまで思い謀ることは困難なことである。

5.2 各種相談でのコンサルタントとしての対処

知財についての知識は、セミナーだけで身につくものでもない。一方、セミナーをきっかけにして行動を起こす方も少ないと感じられる。問題が発生した場合に、注意すべき事項について気づくことになると思う。

具体的な課題が発生、或いは、今後の活用を考えて相談にくる方については、個別に対処は異なる。そして、準備できる回答を依頼者が実行できるか、するかの問題もある。依頼者が受け入れ可能な回答でなければ、ほとんど意味をなさないこととなる。

個人的な体験では、経産省が後援して始めたドリームゲートという起業支援のインターネット相談を3年ほど行った⁽¹⁵⁾。弁護士、税理士、弁理士、社労士など各士業がアドバイザーとして登録されていて、インターネット及び面接相談をできるというものである。対象者は、特に限定はないが、夢に満ちた学生や20代が多く、転職希望者もいる。月10件以上あったと思う。回答には、調査したり、勉強したりする必要があるものもあり、1時間以上かかる。相手の咀嚼能力も考慮すると、分かりやすくする必要はあるが、誤解を与えることもできないため、工夫する必要がある。

ビジネスモデル特許が注目されていた時代で、「何でもビジネスモデルが特許化できる。」と誤解されていたこともあり、極端な例として、インターネットオークションがある。例えば、オートバイのオークションはないからビジネスモデル特許がとれるというような類である。また、各種のマッチングビジネスの類も多かった。特許をとれば容易に独占利益が得られると夢見る若者が多くいた。特許の権利化は無理、或いは、特許化しても、それに基づいて他者を排除して利益にすることは難しいと話をすることは、自分の仕事の無力化を話しているようで大変心苦しかった記憶がある。

転職希望者では、技術と発明はありそうでも、職務発明や企業ノウハウとの調整の困難性がある。また、実験委託先の相談、提携先の相談、売り込み相談など、具体的な実現化の課題が生じることがある。例えば、売り込み先では、「提案した内容を盗用したとの紛争」になる危険性など、知財の専門家としてはマイナスリスクを説明する。これでは、起業する前に気力を萎えさせてしまうのではないかと心配になってしまうことがある。

特許にはならないが、どうしても商売をしたいという方がいる。そのような方には、少なくとも看板を掲げ、商品に名前を付けるから、商標は取るべきだし、他人の商標に抵触しないことが重要であることを説明する。できれば、今後の事業展開、商品展開を考えて、展開可能な商標を検討すべきであることをアドバイスする。

起業に当たって一番大事なことは、他人の権利と抵

触しないことである。このアドバイスは、難しく、大変心理負担が大きい。何かしらの類似特許権、出願中特許があるのは経験上知っている。出願中のものは権利の形が確定していないなどのリスクを踏まえた上で、目の前にいる相談者にアドバイスする必要がある。それも、リスクもリスク回避手段を知らないし、想像できない者に適切なアドバイスができるのか、しても良いのかと悩むことになる。

結局のところ、起業に対する知財アドバイスは、リスクの羅列になってしまいがちで、自分で解決手段を提示できず、相談者に対して困難性の山があるがそれでも進みますかと、確認行為をしているような気がする。夢ある者を後押しできる知財アドバイスとは何であろうか、自問せざるを得ない。

5.3 相談業務をとおして気づくこと

相談業務をとおして気づくことは、起業する人は、技術に基盤を置く人はとても少ないということである。飲食店など商売を始めるに当たっては、各種の許可登録事務や従業員雇用や会計など事業の必須業務のアドバイスがほとんどであった。ちなみに、ドリームゲートのHPにアクセスして、登録アドバイザーのカテゴリーを確認していただきたい。知的所有権7名、ビジネスプラン137、営業・マーケティング76、会計・税務62、労務49などである⁽¹⁶⁾。

知財コンサルの対象は、受け入れ能力を考慮すると、事業を既に行っており、さらに、飛躍する意欲のある企業が中心となると思われる。毎年数件の出願を行っている企業は、十分に知財に目を向け、覚醒していると考えて良い。受け入れる素地を備えていると思われるので、そのような企業(者)への実状にあったアドバイスが、知財コンサルの一つの端緒になるのではないか。

6. おわりに

当委員会では、知財コンサルの実践の場として、弁理士会の各支部での知財による地域興しのような場で、セミナー等を行うこと、ないしは、それらの講師を引き受けると共に、地域の皆様と交流して、当該地域の皆様の知財の状況を把握すると共に、知財コンサルティングのニーズを探る機会を設けることを考えた。そのため、各支部の支部長へのお願いを行う準備を行った。

まず、関東支部の支部長にお願いして、当委員会の活動についての説明をさせていただき、活動の場をご

紹介いただく旨の協力を要請した。その結果、ある地域における商工会の経営相談員(前述した知財駆け込み寺参照)向け知財セミナーの講師の依頼をいただいた。しかし諸般の事情により残念ながら実行に至らなかった。この点は、前述した国等による地域知財の活動支援の施策との整合を取ることに難しさを思い知らされた。

今後、当委員会の活動意図に即した依頼を待って、活動を行う予定である。一方、自主的にセミナーを開催することなどの、さまざまな機会を作ることについても検討し、試行するつもりである。

注

- (1) 例えば、関東経済産業局 <http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/tokkyo/20080308chizaiconsulsympohoukoku.html>
- (2) 実施機関へのヒアリングは本号の“弁理士のウイングを広げよう”5. 外部との交流の5.1において述べられている。
- (3) <http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/tokkyo/20080520consuljireisyu.html>
- (4) 中部経済産業局 http://www.venturelabo.co.jp/topics/2007/10/post_10.html
- (5) 中部経済産業局 http://www.venturelabo.co.jp/topics/2008/06/post_20.html
- (6) 北海道経済産業局 http://www.hsc.or.jp/topics_old/H19chizaishien.htm
- (7) http://www.soumu.go.jp/s-news/2008/pdf/080307_3_1.pdf
- (8) 当委員会産形和央委員作成
- (9) 有限責任中間法人大学技術移転協議会 <http://www.jauiptm.jp/jauiptm/jauiptm.html>
- (10) 妹尾 堅一郎著「知的技術本」の古典を読む 連載9] 経 Kei2003年9月号より
- (11) 川喜田 二郎著「発想法」, 「続発想法」中公新書
- (12) ピータ・チェックランド, ジム・スクールズ著, 妹尾 堅一郎監訳「ソフト・システムズ方法論」有斐閣
- (13) 日本弁理士会知財ビジネスアカデミー「コンセプトワーク力向上ゼミ, シラバス」より
- (14) 日本弁理士会知財ビジネスアカデミーの講座・カリキュラム <http://www.ipba-jpaa.jp/> を参照されたい。
- (15) 経済産業省ドリームゲート <http://www.kansai.meti.go.jp/3-shinki/dream.html>
- (16) 例えば, <http://www.dreamgate.gr.jp/consul/#1> には, カテゴリーの他, 保有資格別登録リストがある。

(原稿受領 2008. 9. 8)