

# 知財経営コンサルティング委員会の活動報告

知財経営コンサルティング委員会 委員長・会員 平野 隆之

## 要 約

知財経営コンサルティング委員会は、発足してから7年であるが、年々、委員数が増加して現在62名の大所帯になっている。本稿では、本委員会の諮問事項、委嘱事項について説明した後、このような大所帯の委員会に対してどのような体制を構築し、運営しているかについて概略を説明する。そして、構築された体制における活動について報告し、活動の成果の一例として、本委員会で開発された「知財経営コンサルティングフロー」、および、「知財経営診断マトリックス」について説明を行う。

## 目次

1. はじめに
2. 本委員会の諮問事項、委嘱事項
3. 本委員会の体制および各部会の活動内容
  - 3-0 本委員会の体制および運営
  - 3-1 第1部会
  - 3-2 第2部会
  - 3-3 第3部会
  - 3-4 第4部会
  - 3-5 第5部会
4. 活動の成果の一例
  - 4-1 知財経営コンサルティングフローの概略について
  - 4-2 知財経営診断マトリックスについて
5. おわりに

る」と言われ、高い技術力は有するが、ビジネスではなかなか成功していないことが現状かと思われる。このことは、知的創造サイクルの創造、保護、活用において、活用の部分が非常に難しいことを物語っている。技術が生まれて事業化されるまでに、魔の川、死の谷、ダーウィンの海と言った難関、障壁が立ちはだかかっていて、これら難関、障壁を越えなければ、知的創造サイクルが回らない。出願の増加のためにも、知的創造サイクルが回り出す必要があると思われる。折角の技術を、ビジネスに役立たせるためにはどうすればよいのか？そのために、我々弁理士にできることは何か？・・・外部環境を見ると、グローバル競争の激化、少子化等、我が国の事業環境は、益々厳しくなってきた。本委員会では、このような事業環境に対処するために、知財を経営に活かし、ビジネスを成功に導くことは重要なミッションかと考えている。

## 1. はじめに

知財経営コンサルティング委員会は、平成19年度、「知財コンサルティング検討委員会」としてスタートし、本年度で、7年目になる（平成21年度、名称を「知財経営コンサルティング委員会」へ変更）。

図1に示すように、平成19年度（遠山勉委員長）は22名であったが、平成20年度（遠山勉委員長）には43名に急増し、平成21年度（上條由紀子委員長）に51名、平成22年度（佐藤博正委員長）に49名、平成23年度（橋本虎之助委員長）に53名、平成24年度（橋本虎之助委員長）に57名と、年々増加傾向にある。本年度は、62名となり、大所帯の委員会となっていて、本委員会に対する会員の皆様の関心の高さをうかがい知れる。

さて、我が国は、「技術で勝って、ビジネスで負け

本委員会を希望される会員の皆様が増加して委員数が増加していることは、このような我が国の背景に対する認識が高まっていることのあらわれなのではないか、と考えている。知財を経営に活かしビジネスを成功に導くことは難題であるが、本委員会は、その成果が多くの特許士の業務に役立つことも期待しながら、各委員の力を合わせ、委員会活動に取り組んでいる。

以下に、本委員会の諮問事項・委嘱事項、これら諮問事項・委嘱事項を実行するための体制、各部会の活動内容、活動の成果の一例について説明する。

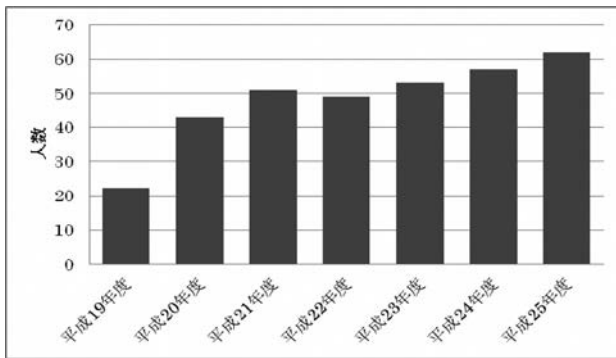


図1 知財経営コンサルティング委員会の委員数の推移

## 2. 本委員会の諮問事項、委嘱事項

まず、知財経営コンサルティング委員会の職務権限について説明する。職務権限としては、①知財経営・産学連携に関する調査・研究、②知財経営コンサルティングに関する調査、研究及び標準モデルの立案である。

次に、本年度知財経営コンサルティング委員会への諮問事項、委嘱事項について説明する。

諮問事項としては、

諮問事項1：弁理士が行う知財経営コンサルティングの調査・検討・提言、

諮問事項2：諮問事項1のために必要な他団体との交流、外部パートナーとの連携の可能性の検討、

諮問事項3：知的財産を中核とした知的資産経営の研究、検討及び提言である。

委嘱事項としては、

委嘱事項1：知財経営コンサルティングに関し、日本弁理士会またはその附属機関が実施する研修またはセミナー等への協力、

委嘱事項2：知財経営コンサルティングに関する手法・研修教材の開発、及び研修の実行、

委嘱事項3：日本弁理士会電子フォーラムの業務支援データベース担当フォルダの内容の充実と更新、

委嘱事項4：一般社団法人日本知財学会主催の第11回年次学術研究発表会（東京）の一般発表（オーディナリー・プレゼンテーション）における発表の申込みと実行、

委嘱事項5 一般社団法人日本知財学会主催の第12回年次学術研究発表会の一般発表（オーディナリー・プレゼンテーション）における発表内容の準備、

委嘱事項6：附属機関、その他の委員会等（特に、知財価値評価推進センター、知的流通・流動化検討委員会及び企業弁理士知財委員会）との連携及び協力である。

さらに、知財経営コンサルティング委員会関連予算に基づく事業項目としては、コンサル対象企業等への実態調査（コンサル・トライアル等）を行っている。これは、以下で説明する部会における検討事項について、コンサル・トライアルを通して、検証することを目的とする。

また、特別会計研修事業費予算に基づく事業項目としては、日本弁理士会研修所と協力して行う知財経営コンサルティングに関する支部研修、および、知財経営コンサルティング委員会公開フォーラムも行っている。

## 3. 本委員会の体制および各部会の活動内容

### 3-0 本委員会の体制および運営

本委員会は、大所帯であるので、体制および運営が非常に重要になってきている。平成24年度から、5つの部会に分かれて、調査、研究、検討を行っている。各部会に上記諮問事項・委嘱事項が割り当てられている。

具体的には、以下の通りである。

第1部会は、「戦略系知財経営コンサルティング・業務支援データベース検討部会」である（諮問事項1、委嘱事項3、4、5）

第2部会は、「教育系知財経営コンサルティング・内部連携検討部会」である（諮問事項1、委嘱事項1、4、5、6）。

第3部会は、「知的資産経営コンサルティング検討部会」である（諮問事項3、委嘱事項4、5）。

第4部会は、「知財経営コンサルティング手法・研修教材開発・研修部会」である（委嘱事項1、2、4、5）。

第5部会は、「外部連携部会」である（諮問事項2、委嘱事項4、5）。

なお、各部会で検討した内容をできるだけ、弁理士会外部へもアピールしていく意味で、日本知財学会における発表に関する委嘱事項4、5は、各部会に割り振られている。

また、各部会に部会長（副委員長クラス）が、委員長により任命される。各委員がいずれかの部会に所属し活動を行っている。

ここで、戦略系（第1部会）と教育系（第2部会）との関係について簡単に説明する。人間に例えると、戦略は頭脳部分、教育はボディ部分に相当する。また、企業の現状と理想とのギャップを考えると、戦略、教育ともギャップを埋めることに関しては同じであるが、戦略は、策定された戦略に基づきリーダー

シップ（頭脳部分）によってギャップを埋める面があるが、教育は、どちらかという与企业内部（ボディ部分）へじわりと浸透してギャップを埋める面がある。

次に、本委員会の運営について説明する。

知財経営コンサルティング委員会は、原則毎月第1木曜日 15:00~16:50 に開催される。まず、「全体会議」を担当役員と共に行い、次に部会毎の「部会会議」を行う。部長が部会会議を直接運営している。この部会会議において、各委員が、諮問事項等に関連した議論を行う。場合によっては、各部会においてグループに分かれて、議論を行うこともある。また、月一回の部会では、時間が足りないので、宿題を設け、メーリングリスト上でも活発に議論を行っている。どうしてもフェイストゥフェイスでの議論が必要な場合、臨時的部会も開いて活発に活動を行っている。

なお、各部長間意思の疎通等を図るために、全体会議開催前に委員長、第1~第5部長により構成される運営会議を適宜開催している。

また、本委員会では、基本的視点および姿勢を設けている。本年度の基本的視点は、中小企業に対する知財経営コンサルティングの実践、海外展開を見据えた知財経営コンサルティングの展開、基本的姿勢は、give&give の実践としている。委員会は情報収集 (take) の場で無く、全員参加で積極的に協力する少なくとも give&take の場あり、また、コンサルにおいて、クライアントとのビジネスを行う秘訣は、give&give であるとの考えに基づき基本姿勢を設定した。

以下、各部会の活動概要を説明する。

### 3-1 第1部会

第1部会は、戦略系知財経営コンサルティング検討部会として、弁理士の知財経営コンサルティングにおける戦略の立案等を検討する部会である。

昨年度の第1部会では、上記の諮問事項1の「弁理士が行う（戦略系）知財経営コンサルティングの調査・検討・提言」として、「知財経営コンサルティングフロー（知財経営コンサルティングの手法の流れ）の調査・検討・提言を行った。

具体的には、一昨年成果を踏まえた「知財経営コンサルティングフロー」の改良と、海外展開における「知財経営コンサルティングフロー」の改良とを行い、コンサル・トライアルで改良版の「知財経営コンサルティングフロー」を適用した。

一昨年のコンサル・トライアルで、弁理士として、

知財関連に目が向きがちで、事業課題から離れてしまう問題点が判明した。具体的には、「知財経営コンサルティングフロー」の現状分析において知的財産関連に偏りがちな点、事業課題に目が向かず、知的財産関連の課題を抽出してしまう点が判明した。現状分析において、知的財産関連に偏りがちな点に関して、現状分析のステップにおいて環境分析を行った後に、競合分析を行うことを明確にするように改良を加えた。また、事業課題に目が向かず、知的財産関連の課題を抽出してしまう点に関して、現状の特定のステップにおいて、成功要因分析を行ってから成功要因における知的財産要因の位置付けの把握を行い、事業戦略に沿った目標の設定と課題の把握を行った後に、戦略立案を行うことを明確にするように改良を加えた。なお、「知財経営コンサルティングフロー」については、4-1で説明する。

さらに、第1部会では、海外展開を見据えた知財経営コンサルティングフローを作成するために必要な検討事項の抽出も行った。

本年度は、戦略系知財経営コンサルティング手法の検討をメインテーマとし、昨年度までに検討された知財経営コンサルティング手法（特に「知財経営コンサルティングフロー」）の更なる深耕とともに、その手法の検証を目的とするコンサル・トライアルを実施する予定である。具知的には、昨年度本委員会で実施されたコンサル・トライアルの対象企業に対する追加的なヒアリング等を行い、知財経営コンサルティング手法について深掘りを行う予定である。

また、第1部会は、上記委嘱事項3として、日本弁理士会電子フォーラムの業務支援データベース担当フォルダの内容の充実と更新を行った。具体的には、コンサルティングプロセスや知財戦略立案のプロセス等を紹介した知財経営コンサルティングの形態、教育系知財経営コンサルティングの一例としての知財経営診断マトリックス、官公庁知財関連資料や参考図書等を紹介した知財経営コンサルティングのツール・資料集がアップされている。なお、本年度は、第2回知財経営コンサルティング委員会公開フォーラムの資料の内容をアップする予定である。

### 3-2 第2部会

第2部会は、教育系知財経営コンサルティング検討部会として、弁理士の知財経営コンサルティングにおける教育を検討する部会である。過去に「知財経営診



断マトリックス」の開発を行って来た（「知財経営診断マトリックス」について4-2で説明する）。

昨年度の第2部会では、上記の諮問事項1の「弁理士が行う（教育系）知財経営コンサルティングの調査・検討・提言」として、海外展開するに当たり知財マネジメント力を診断するための診断基準となる重要要因について検討を行った。ここで、重要要因は、海外展開において考慮すべき重要な要因であって、前記成功要因を含めた概念として用いている。

昨年度、企業（特に中小企業）が海外展開するに当たり、予め知財マネジメント力等を診断する必要があるのでは、診断に基づいて教育を考える必要があるのではとの議論から、海外展開における重要要因の抽出を行った。

重要要因をもれなくだぶりなく抽出するため、および、様々か観点から重要要因を考えやすくするために、下記の4つのフレームワークを用いた。4つのフレームワークとして、事業部門（事業面、技術面、営業面、知財面）、経営資源（人、モノ、カネ、情報）、バリューチェーン（支援活動の全体管理、人的管理、技術開発、調達活動、主活動の購買物量、設計、製造、販売）、進出先の環境・気候（インフラ、自然条件、政治情勢・法制度、商習慣・風習）を利用した。各フレームワークの括弧の中の項目を、重要要因の大観点とした。

この大観点の下、重要要因を挙げた。例えば、経営資源の人の場合、信頼できる現地パートナーの確保、現地に派遣できるだけの社内人材、進出先の従業員の教育体制等、また、バリューチェーンの全体管理の場合、貿易に関する規制の把握、資金調達や返済計画等である。

更に、大観点を更にブレイクダウンした小観点により、重要要因をさらに分類した。これは、コンサル対象企業に対するヒアリングの項目を具体的に考えやすくするためである。例えば、バリューチェーンの全体管理の場合、海外事業のマーケティング、事業収支、事業を取り巻く外国の法律ないし規制等に更に分類した。

そして、対象企業が、抽出した重要要因による基準を満たしているか否かを判定するためのヒアリング項目を、各小観点において作成した。例えば、事業を取り巻く外国の法律ないし規制に関して、“現地の税制・送金規制は理解できているか？”等である。

本年度は、開発された「知財経営診断マトリックス」に関して、「知財経営診断マトリックス」に基づいた教

育メニューの提示について検討を行っている。

また、第2部会は、上記委嘱事項1の「知財経営コンサルティングに関し、日本弁理士会またはその附属機関が実施する研修またはセミナー等への協力」に関して、昨年度、研修所から協力依頼があり、①国際標準化を含む知的財産マネジメント基礎力養成講座、②国際標準化を含む知的財産マネジメント実践力養成講座、③国際標準化を含む知的財産マネジメント応用力養成講座の3回シリーズで、東京および大阪で研修を実施した。この研修は、知的財産推進計画2012の施策内容に盛り込まれた「国際標準化を含む知財マネジメント能力を強化する取組を推進する」に沿った研修で、本委員会の委員長、副委員長が講師を務めた。東京：定員300名、大阪：定員140名に対して、①の研修では、ほぼ定員の申し込みがあり、合計230名が出席した。②の研修では、合計176名が出席し、③の研修では、173名が出席した。

また、本委員会では、コンサルティングに必要な知識を得るために外部から講師を招き、全会員向けにセミナーを行っている。昨年度は、の日本ビジネスインテリジェンス協会理事長の中川十郎先生をお招きして、「グローバル経営戦略とビジネスインテリジェンスの活用方法」というタイトルでセミナーを行った。定員100名を超える申し込みがあり、85名が出席した。

### 3-3 第3部会

第3部会は、知的資産経営コンサルティング検討部会として、「知的資産」という「知的財産」より広い概念から、弁理士によりコンサルティングを検討する部会である。

ここで、「知的資産」とは、図2に示すように、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるものである。注意する点として、「知的資産」は、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方である。また、「知的資産経営」とは、企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営である。

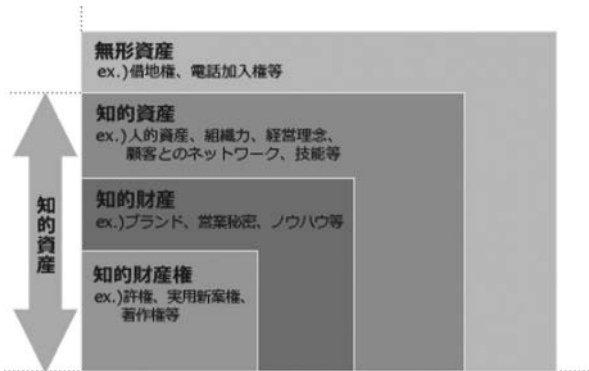


図2 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図（経産省：知的資産経営ポータルより）

昨年度の第3部会では、上記の諮問事項3の「知的財産を中核とした知的資産経営の研究、検討及び提言力」として、コンサル・トライアルを通じた中小企業の実態調査に重点を置く活動を行った。2社に対するコンサル・トライアルにより、以下の知見を得た。

- ① 知的資産を意識している企業でも、技術視点からの知財活動の実践にとどまり、知的財産を限定的に捉えているため、事業視点からの知財活動が重要。
- ② 事業活動を通じて企業価値を増大させるためには、社内の経営資源を知的財産または知的資産としての確に捉えるべきである。
- ③ 弁理士は、中小企業が気がついていない知的資産や知的財産を掘り起こし、中小企業に気づかせるようにすべきである。

（第2回知財経営コンサルティング委員会公開フォーラムの資料より）

本年度は、「知的資産経営の観点からコンサルを行う場合の情報収集および分析についての検討」を具体的な検討テーマとして、活動を行っている。そして、過去のコンサル事例の分析を中心にしてこのテーマを検討する検討グループと、コンサル対象企業に対してコンサル・トライアルを行うことでこのテーマを検討するコンサル・トライアルグループとに分かれて、それぞれ上記検討テーマの検討を行っている。

なお、昨年度の第3部会は、昨年度の委嘱事項4の「一般社団法人日本知財学会主催の第10回年次学術研究発表会の一般発表における発表の申込みと実行」を担当していたので、平成24年12月9日に、大阪工業大学、大宮キャンパスにおいて、「弁理士による知財経営コンサルティングの現場～埋もれている知的資産の掘り起こしとその活用について～」というタイトルで発表を行った。

### 3-4 第4部会

第4部会は、知財経営コンサルティング手法・研修教材開発・研修部会として、支部研修を企画し、実行する部会である。

第4部会は、委嘱事項1「知財経営コンサルティングに関し、日本弁理士会またはその附属機関が実施する研修またはセミナーの協力」のうち、「支部研修」を担当している。昨年度の支部研修テーマは、権利化になじみの薄い顧客に対して如何に知財経営コンサルティングを行っていくのかについて研修を行うため、「権利化業務から一歩踏み込んだ知財経営コンサルティング」を研修テーマとした。北海道支部、関東支部、東海支部、近畿支部、中国支部、九州支部において実施され、昨年度は、合計148名が受講した。図3に平成24年度研修風景を示す。



図3 平成24年度研修風景

本年度も、支部研修を行う予定であり、現在、委嘱事項2「知財経営コンサルティングに関する手法・研修教材の開発、及び研修の実施」として、支部研修のための資料を開発中である。

具体的には、部会メンバーを3つのグループに分けて活動している。3つのうち、2つのグループ（コンサル・トライアルグループ）は、それぞれ別の協力企業に対して実際に知財コンサルティング（コンサル・トライアル）を行い、実践的な知財コンサルティング手法を経験し実践し、残る1つのグループは、「支部研修」の具体的な研修プログラムを作成すると共に、2つのコンサル・トライアルグループが経験・実践した知財コンサルティング手法を一般化し、「研修教材」を作成している。

なお、本年度、第4部会は、本年度の委嘱事項4の「一般社団法人日本知財学会主催の第11回年次学術研究発表会の一般発表における発表の申し込みと実行」ということで、過去の支部研修の実績を踏まえ、「弁理

士の目指すべき「知財経営コンサルティング」－目標とするコンサル型弁理士とその育成のための研修メソッド」というタイトルで発表する予定である。

### 3-5 第5部会

第5部会は、外部連携部会として、諮問事項2の「諮問事項1のために必要な他団体との交流、外部パートナーとの連携の可能性の検討」を行う部会である。独立行政法人等の外部団体との意見交換を行い、連携の可能性を模索している。

本年度は、昨年の活動実績を検討し、かつ、諮問事項2の意義について議論することからスタートしている。「知財経営コンサルティング」という名称の知名度も低いので、クライアント企業を含めた外部(団体)に対して、「弁理士が知財経営コンサルティングを行うことができる」ことをまずアピールする必要があるのではとの意見がでてきた。アピールする対象及び方法について現在検討中である。

## 4. 活動の成果の一例

活動の成果について、支部研修、公開フォーラム、業務支援データベース等により公開しているが、ここでは、第1部会により開発された「知財経営コンサルティングフロー」、および、第2部会により開発された「知財経営診断マトリックス」について説明する。

### 4-1 知財経営コンサルティングフローの概略について

図4に、知財経営コンサルティングフローを示す。

以下、各ステップについての概略を説明する。

#### ① 事前情報収集

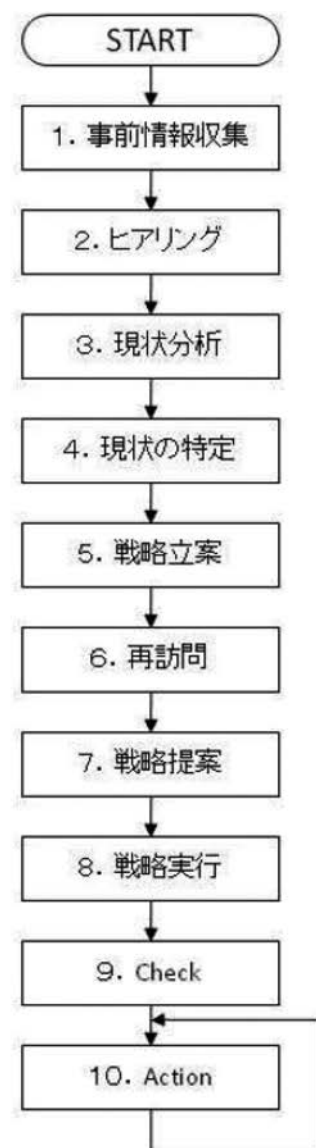
このステップは、コンサル先のクライアントに関する情報を事前に収集し、クライアント事業の内部環境および外部環境の整理するためのステップである。クライアントの事業内容、クライアントの業績、クライアントの属する業界の規模、競合会社の情報、代替品の存否等の情報収集を行い、分析して整理をする。具体的には、クライアントの財務諸表、事業報告書、企業レポート、クライアントおよび競合会社のHP公開情報、クライアント製品に関する現物・カタログ・パンフレット、IPDLによる検索結果等の公開データを中心に収集する。そして、5Forces分析、PEST分析、バリューチェーン分析、VRIO分析等の各種フレームワークを利用して分析を行っておく。

#### ② ヒアリング

このステップは、クライアントの当初要望(当初の目標や課題)の確認や、現状分析(本当の課題)に必要でクライアントに聞かないと判明しない情報の収集するためのステップである。外部から見えない情報や、事前情報収集で気になった点に関して主にヒアリングを行う。例えば、経営方針・戦略、事業方針、社内体制に関する情報、知的財産に対する認識・管理方法等である。

#### ③ 現状分析

このステップは、ステップ①の事前情報収集およびステップ②のヒアリング結果に基づいて、現状を正確



© 2011年度知財経営コンサルティング委員会第1部会: 丹羽匡孝(部会長)、鈴木俊之、熊崎陽一、佐藤太亮、西原広徳、松本秀治、村雨圭介、矢野浩太郎

図4 知財経営コンサルティングフロー(諮問1)コンサルティングフロー H24 答申書添付版より)



に把握し、真の課題を明らかにするためのステップである。分析として、環境分析および競合分析等が行われる。

まず、環境分析において、自社がどこで価値を提供しているかの把握のためのバリューチェーン分析、外部環境の把握のためのPEST分析、顧客、競合、自社の観点から分析する3C分析、外部環境（機会・脅威）および内部環境（強み・弱み）の観点から分析するSWOT分析等が行われる。

次に、競合分析においては、5Forces分析、競合との対比に中心をおいた3C分析等が行われる。

場合によっては、パテントマップや、製品マップを作成してもよい。

このステップにおいて、環境分析を行った後に、競合分析を行うことにより、知的財産関連への偏りを防止できる。

#### ④ 現状の特定

このステップは、要望と課題とのマッチング（要望は本当の課題か）を行うためのステップである。

まず、事業における成功要因の把握する成功要因分析を行う。次に、成功要因における技術要素や知的財産要素の位置付けを把握する。そして、事業戦略に沿った目標を設定し、真の課題を把握する。

このステップにおいて、成功要因分析を行ってから成功要因における知的財産要素の位置付けの把握を行い、事業戦略に沿った目標の設定と課題の把握することにより、事業課題にも十分目が向くようになる。

#### ⑤ 戦略立案

このステップは、戦略の方向性を策定および戦略の選定をするためのステップである。例えば、SWOTクロス分析、マイケルポーターの3つの基本戦略等を用いて、目標達成のための戦略案を複数策定してみる。そして、戦略実現可能性の検証をして戦略を絞り込む。

#### ⑥ 再訪問・追加視察

このステップは、クライアントの考える課題とコンサルタントの考える課題とのすり合わせを行うためのステップである。

戦略選定の理由を現状データに基づいてクライアントに説明して、クライアントと、課題等の擦り合わせを行う。また、再度ヒアリングを行ってもよい。

#### ⑦ 戦略提案

このステップは、戦略を施策（具体的に何を行うの

か）へと落とし込むためのステップであり、PDCAサイクルのPLANに相当するステップである。いわゆるプロポーザルであり、具体的な施策に落とし込んだ内容の提案を行う。

なお、PDCAサイクルは、PLAN（計画）、DO（実行）、CHECK（評価）、ACTION（改善）という4つのステップを繰り返し行ない、プロセスを継続的に改善していく手法である

#### ⑧ 戦略実行

このステップは、PDCAサイクルのDOに相当するステップである。

#### ⑨ Check

このステップは、PDCAサイクルのCHECKに相当するステップである。

#### ⑩ Action

このステップは、PDCAサイクルのACTIONに相当するステップである。

### 4-2 知財経営診断マトリックスについて

知財経営診断マトリックスについて、開発の経緯、知財経営診断マトリックスの構成、知財経営診断マトリックスの作成手順、知財経営診断マトリックスの使い方の一例、および、知財経営診断マトリックスの活用事例について説明する。

#### 4-2-1. 開発の経緯

「知財経営診断マトリックス」は、平成22年度の本委員会の教育系のG2グループ（第2部会の前身）により、知財経営視点からの「現状」と「理想像」を把握し、クライアント（対象企業）を支援していくためのツールとして開発された。

ここで、開発の経緯の概略に述べる。まず、対象企業に対する教育は企業に知財経営を定着させるために重要な要因であると検討を進めていく中で、対象企業における知財経営の「現状」と「理想像：あるべき姿」とを明らかにし、「現状」と「理想像」とのギャップを埋めることが教育であるということになった。そして、「現状」および「理想像」として、企業全体的な活動と内部の各セクションの相互の関係とを把握すべきこと、知的財産に関する活動を、より本質的な観点から把握すべきこと等のグループ内の共通認識が得られた。これら共通認識に基づき、具体的に把握すべき対象や項目などが掘り下げられ、コンサルティングに使用するツールという観点から、必要な項目や機能が検

討された。その結果、「現状」および「理想像」をビジュアルに俯瞰し、企業との対話のツールとして、また、効果的な知財教育プログラム策定のツールとして利用できる「知財経営診断マトリックス」の開発に至った。

4-2-2. 知財経営診断マトリックスの構成

図5に示すように、知財経営診断マトリックス(M)は、縦軸(My)と横軸(Mx)とから構成される。

縦軸は、「現状」から「理想像」へ進むフェーズを示す。縦軸のフェーズ欄 My は、「フェーズ1」、「フェーズ2」、「フェーズ3」、「フェーズ4」の段階に分けている。さらに、縦軸のフェーズ欄 My の各欄は、「創造」「保護」「活用」の知財創造サイクル欄 My1 に分かれる。各知財創造サイクル欄 My1 の上部には、フェーズ欄 My の各欄に対応して、フェーズタイトル欄 My2 が設けられている。各フェーズ欄の間には、次のフェーズに移るための課題が記載される「クリアすべき課題」欄 My3 が設けられている。

横軸は、企業等の組織における部門を示している。横軸の組織欄 Mx は、「経営部」「技術部」「営業部」「知財部」の部門欄に分かれる。

4-2-2-1 フェーズ（縦軸）

縦軸が示すフェーズは、現状の知財活動から判断される知財（活動）のフェーズを表している。フェーズは、次のフェーズに行くほど、「現状」から「理想像」に近づくように設定されるが、フェーズの縦軸は、絶対的な軸ではなく、相対的な軸である。すなわち、各フェーズの内容が予め決定されているのではなく、対象企業の「現状」と対象企業の「理想像」とが「フェーズ1」から「フェーズ4」に収まるように、縦軸のフェーズが設定される。

なお、フェーズ4の「理想像」として、知財戦略における三位一体の戦略が実行されている状態を想定すると、縦軸のフェーズが設定しやすくなる。ここで、三位一体の戦略が実行されている状態は、例えば、図6に示すように、技術戦略は、事業戦略に従い、知財戦略は、技術戦略に従っている状態で、技術戦略、事業戦略、および、知財戦略が連動している状態である。

さらに、知財創造サイクル欄 My1 における「創造」「保護」「活用」の各欄には、知的創造サイクル（図7）の各要素の内容を、フェーズ毎に記載する。これにより、ヒアリング等の結果を、知財創造サイクルの観点から分析して記載できるようになっている。

フェーズ	組織			
	経営部	技術部	営業部	知財部
フェーズ4	創造			
	保護			
	活用			
クリアすべき課題				
フェーズ3	創造			
	保護			
	活用			
クリアすべき課題				
フェーズ2	創造			
	保護			
	活用			
クリアすべき課題				
フェーズ1	創造			
	保護			
	活用			

© 2010年度知財経営コンサルティング委員会G2グループ：橋本虎之助(リーダー)、安裕希、伊藤夏香、押久保政彦、久納誠司、今智司、佐藤英世、佐藤博正、鈴木康裕、平野隆之、藤掛宗則、松田智子

図5 知財経営診断マトリックスの原表



フェーズタイトル欄 My2 には、各フェーズが意味する内容が把握できるタイトルが記載される。フェーズタイトル欄 My2 タイトルには、タイトルに対応する文章が記載されてもよい。

「クリアすべき課題」欄 My3 は、上のフェーズに移る際に必要なクリアすべき課題が記載される。このクリアすべき課題が、対象企業の教育プログラムの内容に関係する。

#### 4-2-2-2 組織（横軸）

組織欄 Mx には、「経営部」「技術部」「営業部」「知財部」が順に並ぶ。なお、この順序は図6の三位一体の戦略にも対応している。

#### 4-2-3. 知財経営診断マトリックスの作成手順

次に、知財経営診断マトリックスの作成手順について説明する。

##### ① 事前調査，ヒアリングをしてクライアント企業の状況を把握

事前に、外部環境、内部環境に関する情報をできるだけ入手し分析を行う。例えば、対象企業の HP、ニュース記事のチェック、対象企業の知的財産のチェックを行う。できれば、競合他社を見つけ出し、競合他社に関する情報も事前調査する。事前にアンケート調査を行ってもよい。これらの調査結果に基づきヒアリングを行う。

##### ② 「経営部」の各フェーズを埋めていく

事前調査、ヒアリングに基づき、「経営部」コラムの各フェーズの「創造」「保護」「活用」別に、下のフェーズから、または、上のフェーズから各欄を埋めていく。このとき、経営戦略（事業戦略）を念頭に記載するとよい。

##### ③ 「技術部」の各フェーズを埋めていく

ステップ②と同様に、「技術部」コラムの各フェーズの「創造」「保護」「活用」別に各欄を埋めていく。こ

のとき、技術戦略を念頭に記載するとよい。また、経営戦略（事業戦略）との整合をとりながら記載する。

##### ④ 「営業部」の各フェーズを埋めていく

ステップ②と同様に、「営業部」コラムの各フェーズの「創造」「保護」「活用」別に各欄を埋めていく。このとき、ブランド戦略を念頭に記載するとよい。

##### ⑤ 知財部のフェーズを埋めていく

ステップ②と同様に、「知財部」コラムの各フェーズの「創造」「保護」「活用」別に各欄を埋めていく。このとき、知財戦略を念頭に記載するとよい。さらに、各部門間の連携をサポートする立場で記載するとよい。

##### ⑥ 各部門間，各フェーズ間の調整を図る

記載された内容を見直し、各部門間、各フェーズ間に矛盾はないか、飛躍がないか等の調整を図る。場合によっては、記載された内容を書き換える。

##### ⑦ フェーズタイトル欄 My2 を埋める

各部門の各フェーズの「創造」「保護」「活用」に記載された内容を見て、各部門の各フェーズのタイトルを埋めていく。

##### ⑧ クリアすべき課題の欄を埋める。

各部門において上下のフェーズの間に存在する課題を、上下のフェーズに記載された内容と、事前調査・ヒアリングとに基づき導出する。

#### 4-2-4. 知財経営診断マトリックスの使い方の一例

内容が記載された「知財経営診断マトリックス」を対象企業の担当者（なるべく経営者）に提示しながら、対話をして、図8(a)に示すように、対象企業の各部門が、どのフェーズにあるかを示す印を付ける。そして、図8(b)に示すように、どの部門をどのフェーズに上げるのかを示す印を付ける。このときも対象企業の担当者との対話を通じ、各部門の状態を説明しながら、どの部門を、どのフェーズまで上げていくかを決めていくとよい。その際、フェーズ間に存在するクリアすべき課題を示し、具体的にどのように上げていく

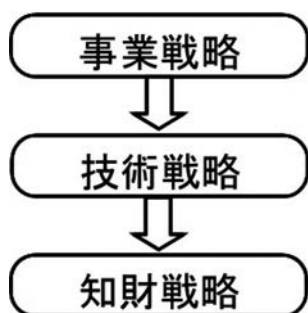


図6 知財戦略における 三位一体の戦略



図7 知的創造サイクル

		組織			
		経営部	技術部	営業部	知財部
フェーズ4	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ3	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ2	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ1	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...

図8 (a)



		組織			
		経営部	技術部	営業部	知財部
フェーズ4	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ3	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ2	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...
クリアすべき課題		...	...	...	...
フェーズ1	創造	...	...	...	...
	保護	...	...	...	...
	活用	...	...	...	...

図8 (b)

かを、すなわち、課題に対応した教育内容を説明するとよい。

4-2-5. 知財経営診断マトリックスの活用事例

「知財経営診断マトリックス」を活用したコンサルティング手法の有効性を検証するために、コンサル・トライアルを行った。その結果、「知財経営診断マトリックス」を活用したコンサルティング手法の有効性が確認できた。具体的には、事前分析と簡易ヒアリングで把握した対象企業の現状フェーズを「知財経営診断マトリックス」上で示すことにより、対象企業の経営者と分析結果を共有することができ、これにより、さらなる課題抽出およびメニューの提案において、認識のレベルを一致させることができた。

4-2-6.

「知財経営診断マトリックス」は、知財部の他に、経営、技術、営業の部門を設け、知財創造サイクルを意識して記載して行くことにより、知財経営視点から企業の全体像を俯瞰できるツールである。また、実際に使用してみて、単なる診断表というより、対話のツールになることも実感できた。

なお、「知財経営診断マトリックス」に関して、本年度の委嘱事項4の「一般社団法人日本知財学会主催の第11回年次学術研究発表会の一般発表における発表の申し込みと実行」ということで、「知財経営診断マトリックスについて-知財経営視点からクライアントを

支援していくためのツール-」というタイトルで発表する予定である。

5. おわりに

知財経営コンサルティングは、経営や経済に関する知識等、幅広い知識が求められる。さらに、本を学んだだけではなかなか実力が身につかず、また、クライアントの状況は多様であるので、分析ツールがあっても、知財経営コンサルティングの統一的なマニュアルを作成することは困難である。実力を得るためには、自ら考え、アクティブ行動していくことが必要である。

本委員会は、各部会における活発な議論の他に、委員会後もメーリングリストのやりとりであったり、宿題があったり等、かなりハードな委員会である。このような委員会活動を通して、知財経営コンサルティングの実力が得られる1つの機会の場合と考えている。

また、本委員会では、平成23年度から、集大成として、知財経営コンサルティング委員会公開フォーラムを行っている。昨年度は、定員200名以上の応募があり、125名が出席した。本年度も、第3回の知財経営コンサルティング委員会公開フォーラムを、平成26年3月に行う予定である。会員の皆様ご多忙な時期がありますが、多くの参加を期待しております。

(原稿受領 2013. 10. 10)