

◎特集

産業財産権制度125周年 特別企画② 特別座談会 ～中小企業の知財戦略～

去る6月某日、発明会館に知財の有識者が集い、座談会を開催した。メンバーは、特許庁 総務部 普及支援課が運営する“中小企業の知財戦略支援事業”に関する委員会に所属し、実際に中小企業の支援活動を行っている方々である。

1. 知財コンサルティング・モデル

鮫島：私は、2004年から“中小企業の知財戦略支援事業”にかかわってきました。本プロジェクトの発足当初から、“地域中小企業知的財産戦略支援委員会”の委員長を拝命し、現在にいたっています。

本委員会のメンバーには、知財のみならず、企業経営の専門家にも参画していただき、かつ官民一体となって支援事業を推進しているところです。

本日は、この特別座談会の司会・進行役を務めさせていただきます。

土生：“企業を良くするために知財は何ができるか”というテーマで、私も2004年から本プロジェクトに参加し

ています。さまざまな経験を積んできましたが、まだ我々にもみえていない部分があると感じています。

鶴田：国や自治体の産業・技術政策のコンサルティング、およびそれにかかわる受託調査をしています。本プロジェクトは、2008年に事務局として、2009年は委員として参加しました。“地方の中小企業はこういうことで困っている”という声を伝えることが私の重要な役割だと考えています。

佐原：知財業界に入った時、大企業と中小・ベンチャー企業の知財活動におけるギャップの大きさに驚き、その穴埋めをすべく2002年に知財コンサルティング会社を立ち上げました。

本プロジェクトには、実際に中小企業に入って具体的なコンサルティングをする事業者として参加しました。

塚越：シード期、場合によってはゼロステージから起業支援をするベンチャーキャピタルが私の仕事です。

主な投資先は、ハーバード大学やマサチューセッツ工科大学の科学者らが立ち上げた案件です。本プロジェクトには、2004年から統括委員兼ワーキンググループ長としてかかわっています。

鮫島：塚越さんと知財の接点は？

塚越：シード段階からの投資は、金融投資だけでなく、ビジネス・インキュベーションを含めたものです。技術系



ベンチャーが投資先ですから、おのずと技術インキュベーションや知財戦略、知財体制の構築支援等もその側面となります。支援先の企業価値を高めることが投資家の使命なのです。

鮫島：今、塚越さんがおっしゃったように、中小企業の知財戦略支援は、単に知財のマネジメントスキルを向上させる、出願件数を増やすというものではありません。企業価値や事業競争力を知財的手法でどのように向上させていくのか——。これが本プロジェクトの一貫したテーマです。

ところで、2004年には「知財コンサルティング」という言葉やこのような考え方はあったのでしょうか？

土生：知財のコンサルティング会社というのは存在していましたね。

塚越：ただし、昔ながらの弁理士業務の枠組みにとらわれていたケースが

多かった気がします。

土生：当時はわりと“評価”がはやっていた時代です。知財の価値を評価する、知財戦略の絵を描くといったコンサルは結構ありましたが、現実とのギャップをどう埋めるのかという方法論が欠けていたように思います。

塚越：プロセス的な思考があまりなかったのではないですか？

土生：コンセプトは分かるけど、現実の知財活動でどうやってそれを実現するかというプロセスが重要です。そこがまさに、我々が取り組んできたテーマです。

佐原：確かに、中小企業はコンサルからきれいな絵（戦略）だけを見せられたとしても、実際にはそれを消化、つまり、企業としての行動に移すことはできません。当時は、戦略を消化できるようなプロセスを一緒に作り、一歩

ずつ前進していくような支援は一般的ではなかった気がします。

鮫島：そんな状況のなか、本委員会では企業と知財コンサルがペアになり、実際に知財コンサルティングを行いました。その結果、2006年度末には、集大成として知財コンサルティング・モデルを確立しました（図1）。

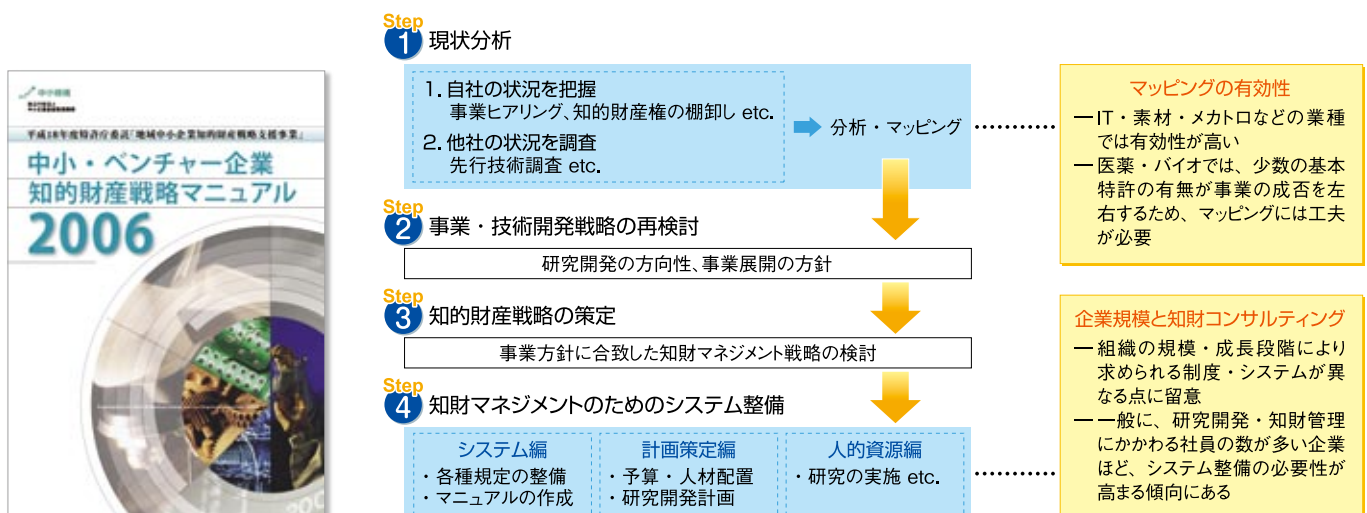
2007年ごろからは、徐々に“知財コンサルティング”という概念も社会に浸透したと思います。

2. 知財コンサルで大事なモノ

塚越：2004～2006年の支援内容は、ドップリ浸かったものでした。

鮫島：“ドップリ浸かった支援”とは？
塚越：約6カ月、毎週4～5名が支援先に通い、現場に行くと数時間はそこに居座る……。考えてみれば、支援先も大変な負担だったでしょうね。

【図1 知財コンサルティング・モデルのフローチャート】



※「中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル2006」より作成 http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/torikumi/chushou/manual_2006.htm



塚越 雅信 氏

インクタンク・ジャパン(株)代表取締役社長



佐原 雅史 氏

(株)ブライナ代表取締役／弁理士



鯨島 正洋 氏

内田・鯨島法律事務所／弁護士・弁理士

私は、実際に支援現場の運営責任者として、佐原さんと共に何度か支援したこともあります。実情の深掘りを行い、多面的に支援していかないと、当時の目標の一つだったコンサルティング・モデルの標準化に必要な要素を顕在化できませんでした。

2006年度末の段階では、標準化モデルの良いたたき台ができたと思いましたが、実はそこが終点ではなく、新たな課題の出発点だったのです。

鯨島：その時の具体的な支援内容は？

佐原：まず、経営課題や企業の方向性等についてのヒアリングです。例えば、支援先が「新商品開発ができる体制を構築したい」と希望している場合、具体的にどういった知財活動を行えば開発が活性化するかということを検討し、そのメニューを作って実際の行動レベルに落とし込みます。

簡単に表現するとそのような感じですが、ある企業に対しては研修を行い、別の企業では規定を整備する。

いろいろな面をミックスして、一つの成果に結び付けていくのです。

塚越：例えば、調査報告的なコンサルならば現場負担はそれほどではありませんが、佐原さんのように体制整備を売りにしている場合、支援先にタスクを伝授するところまで行わなければならないため、“ドップリ浸かる”ことになるのです。

鯨島：なるほど。少し話題を変えますが、中小企業の知財コンサルで、一番重要なこととは何でしょう？

土生：設計じゃないですか、初期設計。

佐原：その設計に重要なのが、徹底的な経営課題のヒアリングです。これを怠ると経営者の理解も得られません。

土生：そうですね。そして、ヒアリン

グした内容を設計に活かすわけですが、そこで欠かせないポイントとして、経営者が考えている課題に対し、知財を活用してどのようにアウトプットするかということが挙げられます。

佐原：各企業でどのような設計・規模・スパンでいくのか、その設計図は企業によって全く異なります。企業に合わせてきちんとカスタマイズすることも大事な視点だと思います。

土生：ある企業で「営業秘密の管理をしっかりやりましょう」と導入を進めたのですが、その後、様子を伺うと、「営業秘密管理はやっていない」と。

立ち上げたばかりの企業で営業秘密の管理を徹底すると、逆に人間関係がギクシャクすることもあるのです。“営業秘密は大事”といっても、企業にはそれぞれの段階で優先すべきことがある。その見極めも大切です。

塚越：2006 年度に作成したコンサルティング・モデルでも、“最後に考慮すべきポイント”として、その企業の規模や成長ステージといった経営環境要素がありました。

コンサルの支援パッケージは画一的ではなく、さまざまなパターンがある。そこは我々がこの6年間で支援者として体得してきたことです。支援する側とされる側の意識合わせも必要です。その後、体制整備にシフトしていくのです。

佐原：難しいのは、知財体制が全く導入されていない企業の場合です。

最初に「こうやりましょう」と提案しても、企業側でイメージすることができないのが通常です。すなわち、“メニュー”を見ても、その意味や内容が実際には伝わっていない。そのような場合、当社ではまず“仮設計”を行うようにしています。そして、3カ月くらい支援してから再度、仮設計を見直します。

方針も企業の実情に合わせて変えながら再び実行に移し、また方針の調整に戻ることを繰り返します。いわば、トライ＆エラーを繰り返すわけですが、最後によりやく出口が見えてくるという感じです。

塚越：確かに、私は当時の現場監督としてそういう微調整を佐原さんに随分お願いしましたね（笑）。

土生：そのトライ＆エラーが、以前の



鶴田 哲也 氏

三菱UFJリサーチ&
コンサルティング㈱主任研究員

コンサルティングにはなかったことではないですか？

塚越：そのとおりです！ 本来、きめ細かなプロジェクト・マネジメントが必要なのですが……。

鮫島：トライ＆エラーのなかで、経営との整合性を評価して、経営とのリンクを図りながら知財による経営課題の解決を目指すというのが、我々の行ってきた知財コンサルティングの大きな特徴の一つといえるでしょう。

塚越：おそらく経営者は、「これは当社にとって良いか悪いか」という感触があるはず。やっているうちに何か違うなと思えば修正してほしいだろうし、ある程度納得できれば、それが企業の方針として定着する。

今までは、経営者が納得するプロセスとそのフィードバックがなかったんだと思います。



土生 哲也 氏

土生特許事務所 所長／弁理士

鮫島：今、知財コンサルティングの話をしていますが、これは知財戦略の定着に向けて外部からどのようなプロセスを与えるかという議論ですから、その内実は中小企業の知財戦略そのものに近い内容と考えていいのでしょうかね。

土生：本質的には、知財戦略を立案・実行する機能が社内にあるか、社外のリースを利用するかという違いでしょうかありません。

鮫島：中小企業の場合、社内のリソースのみで知財戦略を定着させることはなかなか難しい。そこで我々は、中小企業戦略支援プロジェクトとしてこのプロセスを立ち上げたんです。

3. 詰め込みすぎと躊躇

鮫島：ところで、知財コンサルの失敗談って何かありますか？

塚越：ありますね（笑）。一つの失敗パターンは、オーバースペックです。支援者は、なるべく多くの穴埋めをしたいと思う習性がありますが、本当にふさぐべき穴なのかどうかを判断すべきです。やるが多ければ多いほど、支援先の企業にも負担を強いることになるからです。

ですから我々は、支援先が消化不良を起こさないように支援内容に優先順位をつけて臨みます。ところが、支援先はすべてを求めてくる。その結果、消化不良を起こす……。

これが、中小企業に知財経営が定着しない一つの要因だと思います。

鮫島：そうですね。我々のコンサルティングは定着させることを前提としています。一度に詰め込みすぎて、かえって何も定着しなかったというのが失敗例の典型です。

佐原：逆に、もっと思い切りやればよかったという失敗例もあります。どうせなら、ハードウエアからすべて、徹底的にやればよかった。今やらなければ、いつまでもできないことってありますよね？ それこそまさにコンサルの力が発揮されるシーンです。外的な影響で一気に変えるチャンスだったのに、躊躇してしまった……。

塚越：どちらにしてもフォローアップが重要だと思います。支援期間が終わっても、社内ではまだ議論が整理されていないことも多い。そのとき、我々

の助言がその後の定着へと結び付くヒントになるでしょう。

鶴田：おそらく多くの中小企業は、最初からパーマネントな知財戦略を作ろうとして相談や依頼を持ってくることはないと思うんです。ある特定の事業開発案件があって、その事業化の達成のためにはどういう知財対応が必要なのかという情報が欲しい、そこがニーズの出どころです。

それが次の事業や動いている他の事業にも汎用的に使えるか、あるいはどのように応用できるかというのは、フォローアップの世界だと思います。

最初に求められているのは、おそらく知財戦略ではなく、事業化戦略の手伝いにすぎないのかもしれませんが、その過程で企業が獲得した知財を次の事業にどのように活かすことができるか。その支援につなげることが重要です。

佐原：知財のコンサルで入っていくと、我々はパーマネントなスケジュールを組み立てます。

しかし、企業側は「今、この開発が進んでいるから、先にこの問題を何とかしてくれ」と逆に引き戻されてしまうことも結構あります。そこはスポットで入れていかざるを得ない……。

土生：それは弁理士業務でもそうですね。企業にとって、特許の在り方を考えるところからやったほうが良いとしても、「コレ、急ぎの明細書だから

早く書いてよ」というリクエストがあるわけです。現実問題として、すぐに効果を発揮するのはそっちじゃないですか。そこのジレンマみたいなところはありますね、確かに……。

いずれにしろ、やはりこの3年間でそれなりに意味のあるものができたとは思いますが、「それが、本当の意味で普及するか？」と問われたら、多少の不安は残りますね。

4. プロジェクトの第2ステージ

鮫島：今、土生さんがおっしゃったような懸念もあって、2007～2008年には北海道から九州まで、全国の経済産業局レベルで知財コンサルティング・モデルを普及させるべく、地元の企業に地元の人材がOJTにより知財コンサルティングを行うという活動を展開し、そこから巣立った人材が190余名、対象企業は75社という成果を挙げました。

この過程で我々の活動もある程度の市民権を得た感覚があります。

塚越：私はここ2年ほど、東北地域の事業運営委員長も兼務させていただいていますが、人材育成は非常に大きな柱になっています。

東北では過去2年間、約30名の修了生を輩出しました。合宿制によって、短期間で研修生を知財経営コンサルの入り口まで連れていくことを目標としました。

鮫島：なぜ、“入り口”なんですか？

塚越：短期間で突然、スペシャリストが生まれるわけもないので、とにかく入り口まではお連れしようと……。

そして、その入り口で必要不可欠なヒアリングの重要性、企業価値や企業競争力を高めることが支援の意義という、研修プログラムで絶対不動の目標設定を明確にしたうえで運営していきました。

その結果、当たり前ですが、一歩、二歩下がった形で、「そもそも知財とは、企業の経営資源の一つにすぎない」という視点で経営全般を勘案しつつ、知財を機軸に支援していくという概念的な部分を強調しました。

修了生も、こうした視点の重要性を踏まえて、それぞれの仕事に従事されていると思います。

鮫島：佐原さんは関東と四国、東北を担当されていたね。

佐原：はい。関東と東北を比較すると、東北は、知財の啓発活動で多少、浅い部分があると思います。ですから、コンサルで入っていくときには気を使いました。

鮫島：土生さんは関東ですね。

土生：そうです。しかし、いろいろな場所をウロウロしていたので（笑）、各地の情報は入っています。

関東の知財人材育成委員会でコンサルチームの中間報告等を聞いていると、一生懸命、企業の知財活動を良

くしようと努力する姿勢は伝わってくるのですが、「そもそも、この業界で知財活動にどういう意味があるの？」「この企業が知財活動をすることによって、どういう効果が期待できるの？」ということをよく質問していました。

実は、ここが陥りがちな罠^{わな}なんです。私の問いかけに対して、「この企業は、出願件数を上げるためにこういう工夫をしました」「こういう調査をしてマップにしました」といった説明がされるのですが、“そもそも論”としてその業界で知財活動が及ぼす効果に対する考察が甘いと感じていました。しかし、その考察の部分が一番大事だと思うんです。

関東エリアの場合、シンポジウムの開催がとても大きかったと思います。参加者は約500名。具体的なコンサル事例を聴衆の前でプレゼンすることは前例がなかったと思います。

当然、参加者からは、素晴らしいという感想だけでなく、「今までの知財活動と何が違うんだ？」「そんなコスト、中小企業には負担できない」など、さまざまな批判もありましたが、我々が実行段階に進んでいくには、こういった課題もクリアしていかなければなりません。

そういった意味でもシンポジウムの開催は有意義でした。

鮫島：2007年度末のシンポジウムで、

当時おそらく日本で初めて“知財戦略コンサルティング”という言葉を大々的に使いました。そのお陰なのか分かりませんが、関東エリアでは大いに注目を集めました。

5. 地域格差問題への対応

塚越：私が地方を担当していて感じるのは、支援人材や知財に対する意識が関東に集中していることです。

極端な話、関東から100 km離れると、その意識レベルや知財人口密度がいつの間にか薄れていってしまう……。“普及”までには程遠いというか、限界を感じますね。

鮫島：第2ステージから全体委員会の事務局として鶴田さんに参画いただきましたが、いかがでしょうか？

知財コンサルティング自体が普及してきたという実感や感想、手ごたえは何かありますか？

鶴田：地域格差というんでしょうか、地方の場合、手ごたえを語る以前に、そもそも支援先の企業を見つけることにひと苦労しています。

支援する側の人材をどう掘り起こすかという課題だけでなく、せっかく掘り起こした人材をどこかに派遣しようと思っても、知財戦略を必要としたり、知財経営ニーズのある企業がほとんどないというのが地方の現状なんです……。

「頼むから支援チームを受け入れて

ください」みたいなことで企業にお願いして回っているような状況ですから、彼らがそこで何か本当に学べるものがあるのか、それをどこに普及していくのか——。

こういったことをどのように穴埋めしていくのかということが今後の課題です。

もっとも、地方間にも格差があって、先ほど申し上げたように、支援先企業を探すことに苦勞する地域がある一方、九州は非常に活発で、例年、定員を上回る応募があるようです。

昨年は九州の委員会に参加しましたが、2007年に研修生として派遣された人材が、今では委員長・副委員長になっていたり、人材育成のサイクルもよく回っている印象があります。

鮫島：九州は、ベンチャーラボ社が全体を仕切っていて、事務局にも能力の高い人がいますから、そういった属人的な理由があるのかもしれませんが。

鶴田：いずれにせよ、この事業は全国一律ですが、もう少しメリハリをつける、例えば地域の産業構造の特色などによって内容を変えていくことを検討する必要があると思います。

鮫島：確かに、地域ごとに段階もレベルもあり、産業特性もあります。

それぞれの地域に適合した知財戦略を構築すべきという考え方は正しいですね。

6. 知財の利用価値と意義

鮫島：さて、これまでの取り組みについては十分お伺いしたと思いますが、中小企業にとって知財戦略は本当に意味のあることなのでしょうか？

鶴田：中小企業の経営者や知財担当者の話を伺うと、「知財が重要なのは分かるが、それが事業の継続や企業の利益、あるいは経営自体にどのように役立っているのかが全く分からない、説明できない」ということで困っているケースがとても多いんです。

同時に支援する側も、そこを“見える化”するにはどうすればいいのか、いつも悩むところです……。

鮫島：中小企業の知財戦略というより、知財業界全体の悩みですね。

大企業であれば「競合他社がこれだけやっているんだから、お前たちもやれ！」みたいな話で終わるところ、中小企業の場合、投資コストとリターンの関係がみえていないと知財戦略に投資してくれないというところもあると思います。

塚越：ある中小企業のヒアリングで、社長にそのあたりを伺ったことがあるんです。「経営者として知財活動を経営体制に組み込むときに何を活動の評価指標にされるんですか？」と。

我々は、こういう議論をすると知財的な指標の話になりがちですが、その社長は、新規の顧客数の増加率や既存顧客の商品ラインの増加率、社内提案

の増強など、収益力や人材育成に落とし込もうとしていました。

土生：私も中小企業では定量的な指標はないと思います。設備投資のように何億円といったお金が動く場合、当然リターンを計算して投資判断をしますが、知財でそこまでの金額は動きません。中堅企業でも何百万、もしくは何千万単位です。知財に投資するかしらないかは、リターンがいくらあるから、指標がどうだからではなく、「やっておいたほうがいいのか？」くらいの感性のレベルだと思います。

そういう意味では、3年間モデル事業に取り組み、関東でシンポジウムも開催して、先鋭化した事例を示しすぎたために、「ウチは関係ないんじゃないか」という側面を生んでしまったところに、ギャップを感じています。

鮫島：具体的にどういうことですか？

土生：知財をやることの意義には、大きく2つあると思います。1つは、曖昧^{あいまい}だった無形の資産に知的財産という区切りをつけること。その段階で成果を実感している企業もあります。

もう1つは、区切りをつけた部分には知的財産権が発生しますから、その権利を行使して外部に働きかけができます。そこまでいかないと意味がないという企業もあるわけです。

鮫島：どんな企業でも本質的には両面を持っていて、どちらを意識するかということだけの違いでは？

土生：そうです。ただ多くの企業は、外部に働きかけることしかみていない気がします。

鮫島：確かに、そこだけをみてしまうと、知財戦略が果たしてうまく実現できるのかと感ずるかもしれません。

しかし、知財戦略の社内的な意義、例えば、会社の技術レベルの可視化、エンジニアのモチベーションアップにつなげた例は意外と多いのです。

土生：我々がヒアリングしてきた事例を紹介すると、例えば……。

鮫島：それは、発明協会から発行された『ココがポイント……』という例の書籍で紹介していますから、今回の座談会では割愛しましょう。

土生：分かりました。ところで最近、相手を排除するためではなく、うまく相手との関係をつないでいくことに知財を使っている企業が思った以上

に多いということを感じています。

塚越：確かに、事業保護中心の知財価値より、交渉力のように営業ツールのな利用価値を見いだしている企業も少なくないですね。その半面、創薬系のベンチャーをはじめ、知財でがんじがらめの企業も多く存在しています。

土生：あるソフトウェア企業の社長が、「ウチは、基礎技術の開発が得意だ」と。でも、それだけでは顧客のところまで商品が届かないんです。

アプリケーションで良いモノができない。「だからウチの特許でどこかと一緒にアプリを作りたい」と言うんです。さらに、「アプリが売れて商品が売れる道筋がつけば、特許の効果はそこまでで十分だ」と……。

その過程で、「ウチの技術はコレです」というものを見せるためのツールとして特許を取るのだそうです。

鮫島：そういう営業的な効果があるのであれば、特許にコストをかけることにも合理性はありますね。

土生：その社長は、「ソフトウェア業界にとって特許なんてそんなもの」とおっしゃっていました。

我々も、そういった多様な現実を理解して知財の在り方を説いていかないと、説得力に欠けてしまいます。

鮫島：そのあたりの議論は、我々にとっても研究余地がある部分ですね。

土生：今まで特許を活かせる業種を中心に選んできましたからね……。

7. 知財はミラクルにあらず

佐原：支援するとき、経営計画がない、経営戦略が決まっていないという状況が一番苦勞します。そもそも、そこを飛び越えて知財で何か解決できるというものではないからです。

「3年間くらいのビジネスプランと当面の重点商品、3年後にはこのサービスでシェア30%を目指しましょう!」といった経営計画をしっかりと作っている企業の場合は、知財が簡単に当てはまります。

経営戦略がないのに知財のコンサルティングで何か解決できるだろうと期待するのは誤解だと思います。

土生：その話は、昨年度まで横浜市で行っていた知財融資関連の調査事業プロジェクトと同じですね。

知財情報を開示して資金調達できないかというテーマで2年間活動した結果、知財を離れて事業計画を作成し、金融機関から疑問を持たれそうな部分の補強材料として知財の情報を提示していくという方法にたどり着き、金融機関の方々からも一定の評価を得ることができました。

鮫島：「なぜ、ずっとこんな売り上げを維持できるの?」「いや、それは知財で守られているから……」みたいなイメージの仕事でしたね。

土生：前の商品で実績があると説明しても、「たまたま当たっただけじゃない?」と言われてしまう。



「経営ありき」でいかに知財を有効活用するかというところに重点を置き、「知財経営」を実践する10社の中小企業経営者にヒアリングし、「10の視点」として取りまとめた一冊。定価1470円（税込み）。

そのとき、「こういう開発をして特許で守ったから、前の商品は安定した利益を挙げたんです。次の商品も同じように準備しています」という形で知財情報を見せる。それで信用が上がる。鮫島：まさにおっしゃるとおりです。土生：「ウチは共同開発でいろいろな大企業からも評価されています」と説明する場合にも、大企業の名前が並んだ共同出願人のリストを提示することで説得力が増します。

事業計画というベースがなければ、いくら知財情報を見せてもプラスの評価になりません。これと全く同じ話だと思います。以前のシンポジウムでは、知財が経営を飛び越せるような誤解を与えた面があったかもしれませんが……。そういう意味では、“知財戦略コンサルティング”という言葉が独り歩きしている面があると思います。

文字面から「企業を^{もじづら}変革するような事業戦略を作ってくれるのかな？」というイメージを持たれやすいんじゃないでしょうか？

鮫島：それは我々のプロジェクトだけではなく、“知財”という言葉がいつの間にかミラクルな資産にあがめられてしまったことが問題でしょう。

知的財産といっても、あくまで経営資源の一つにすぎない。プライオリティーは経営です。知財はその上に乗っかっているものであって、経営が知財の上に乗っかっているわけではない。

そこから解消していかないと、知財戦略という言葉を別の言葉に置き換えてもあまり効果はない気がします。土生：本当にまだまだ誤解が多くて、鶴田さんにご一緒させていただいたある地方の委員会でも、「知財の取得方法は分かったから、次は活用支援をしなくては」という話になって……。

これ、まさにミラクルの話ですよ。「中小企業は知財でミラクルを起こせ！ その支援をしましょう」という意見がまだ出てくるんです。

鮫島：2010年度で本プロジェクトもひと区切りということなのですが、そういう意味でも、やはりこの6年間で培ったことをまとめる必要があると思いますね。今の話のように、もし、世の中が間違った方向に行こうとしているのであれば、我々は6年間の集大成を分かりやすく多くの方々に周知すべきです。

土生：意思統一、意思確認の場を増やし、セミナーでもある程度、一貫した主張を続けていくことも大事です。

鮫島：世の中に知財の本質を定着させていくうえで、ほかに何か目を引くことはありますか？

鶴田：こと中小企業に関していえば、事業開発の支援がベースで、そのなかで知財が役立つことを知ってもらるところから始めないと、知財が定着しないどころか、気づいてもくれないでしょう。最初から「知財戦略はこうす

るんですよ」という教え方だと、多分それは身につかない。

「これをビジネスにしたいなら、こういう道筋があって、それには市場もライバル企業の動向もみななければいけない。それが実際にビジネスになったら、それを保護するために知財があるんですよ」と教えていかないと。

知財戦略というアプローチではなく、ビジネスのニーズがあるところに市場調査の専門家や技術の専門家を派遣し、そのなかには弁理士もいるという形のほうが効果的で、自然に受け入れられるのではないのでしょうか。

それから、行政機関で私が仕事を手伝っているセクションは、知財関係だけでなく、技術振興や中小企業の技術開発・産学連携を推進する役割を担うようなところも含まれていますが、それぞれの事業予算のなかで個別に中小企業の支援を行っている状況です。

本来、こういうところが連携していただけると事業開発と知財戦略の融合が図られるのですが、なかなか難しいようです。

土生：中小企業庁にも“経営革新支援”というメニューがありますが、こういうテーマのなかに知財も入れて、「経営革新には知財活動が必要だ」ということで落とし込んでいくといいと思います。

鮫島：逆に、誰かが行政の方々にこういう情報をインプットしなければい

けない……。我々ができるんだったらやっけないといけいすね。

塚越：その問題について、あえてコメントしたいのですが、これは本来、活用する中小企業側の問題です。行政のスタイルはそう簡単には変わらないわけですから、それよりもユーザー側がそこを認識したうえで、うまく活用することだと思います。その活用の手助けを我々が行っていくというのが本筋なのではないでしょうか？

土生：金融機関を使えばいいのでは？ 技術開発に資金を付けたり、経営相談を受けるのは金融機関が行っている業務ですから。

鮫島：ただ、技術開発の資金のなかで知財の費用が出る・出ないでは、大きな違いがあります。

土生：そこは金融機関の方々に理解してもらいたいところです。

鶴田：多くの事業開発マニュアルのなかに、知財が相当なパートを占めているとか、そういう方向性に持っていくほうが、実は分かりやすいと思います。

8. 中小企業の知財戦略の在り方

土生：中小企業はどういうキーワードが出てきたときに“知財の門”をたたくべきだと思いますか？

新規事業の立ち上げ、研究開発資金の投資、経営高度化等々、中小企業の読者に対し、こういうときは知財を考えようというキーワードに落とし込

むと分かりやすいかと思うのです。

塚越：我々が企業にヒアリングしてきたなかでも、ビジネス・モデルから逆算して知財戦略を構築していた事例がありました。ですから、事業モデルの策定時ではないですか？

鶴田：その事業モデルと知財活動が相当地に乖離しているのではないのでしょうか？ 実は昨年、土生さんとある地域で支援活動をしていた時、そのことに気づいたのです。

知財活動に先進的な企業を探してヒアリングに行くことを計画しました。では、先進的な企業をどうやってピックアップするか——、とりあえずの取っ掛かりとして、社内に発明規定などが整備されていて、知財担当の専任者を置いている企業であれば、ほかよりは何か考えているだろうと思って乗り込むわけです。すると結構多い

のが、「発明規定は5～6年前に作りましたが、これまで適用したケースはありません」という回答……。

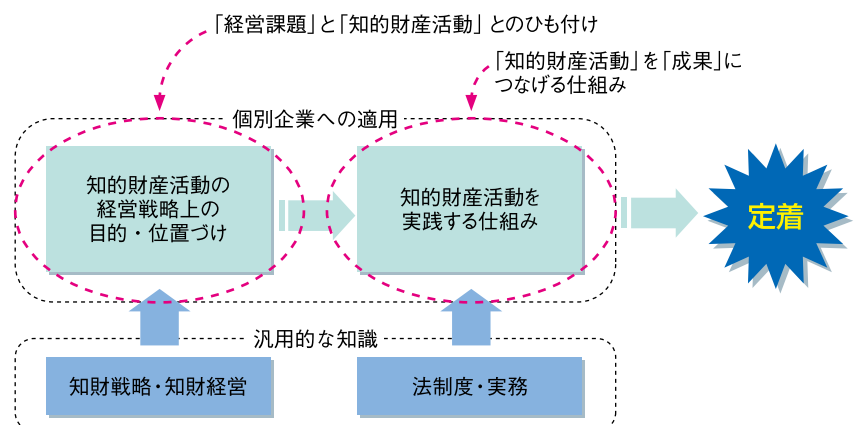
要するに、知財戦略は大事だということを頭では理解していても、それが社内の実情に全く合っておらず、形だけの対応で満足しているんです。

土生：それは、昨年度の調査事業でまとめた定着モデルでいうと（図2）、4つの領域のうち、“知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ”の検討ができていないわけですよ。

“知財活動を実践する仕組み”を作ったとしても、目的や位置づけなどの方針が整理できていないと、空回りになってしまう……。

佐原：当社が関与させていただくパターンでは、企業間連携が多いですね。新連携（「中小企業新事業活動促進法」の異分野連携新事業分野開拓）も3件

【図2 知的財産経営の定着モデル】



※「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援事業報告書」より作成

ほど、農商工連携（「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」に基づく事業）も2件ほど取り組んできました。

こういった場合、異業種の複数企業が連携するので、知財をどうするかということが大きな課題になるんです。そういう部分はトラブルを避けるために、知財コンサル業者等が助言するほうが好ましいでしょう。

当事者が増えれば増えるほど、権利者が誰で、誰と共有にしているといったことをきちんと整理しないと、後にトラブルになります。

最近では、連携事業のコーディネーターたちの尽力もあり、新連携事業などに対し、我々が知財のサポーターとして入っていく機会が増えました。これは素晴らしいことだと思いますが、助言するタイミングが難しく、機を逸してしまうことも考えられます。

土生：そこで対象となる知財を明確にする活動を怠ると、どうにもならないということですね。

佐原：そうです。トラブルになる可能性が高い。やはり、そうなる前に支援させていただくことが重要です。

土生：なるほど、連携ね。外部とやれば必ず対象を明確にするために知財活動が必要になる。このように、あるテーマの入り口のときには必ず知財を考えてほしいと示したほうが良いということですね。

塚越：その事業スキームに知財コンサルを組み込む。それに補助金を活用できるスキームだと理想的です。

佐原：補助金を付ける際、1回目か2回目の会合で知財コンサルのアドバイスを必ず聞くというスキームが入ってくれば良いと思います。

企業間連携も良いスタートを切れますし、成功確率も高まるでしょう。そこは政策的な問題かもしれませんが、検討していただきたいですね。

土生：確かに、補助金を使わないケースでも、ある企業の社長が同じことを言っていました。

その企業も大学や大企業と共同研究するときに技術が流出してしまうから、やはり特許にしておかなければならないと……。

それが分かる人はいいのですが、分からないままに進めると、後々トラブルの元になってしまう……。外部と組むときは、知財のことを考える良いタイミングですね。

鶴田：それでなくても補助金を受給する研究開発は、場合によって情報公開請求の対象になりますから、本来、知財対応は不可欠なんですけど……。

土生：実際、多いですよ。補助金を申請するから特許を出すというケース。

塚越：そうですね。その企業が連携プロジェクトに提供する技術を確定することと、開発成果の権利範囲を明確にするというケースですよ。

9. 知財戦略の将来像

鮫島：さて、そろそろまとめに入りたいと思います。最後にひと言ずつ、これからの知財戦略、中小企業の知財戦略の在り方や、期待することなどについて発言をいただきましょう。

土生：ここ2年ほど力を入れてきた中小企業経営者へのヒアリングが、思った以上に意義深いものだと感じています。“コンサルティング”という、どうしても仰々しくなっていますが、小一時間程度でもいいので、経営者と知財の専門家がその企業の知財活動の在り方について議論できる機会をもっと増やしていければ、全体の底上げにつながるのではないかと。

そこで前出の“定着モデル”のように、議論の前提に使えるモデルを標準化していけば、論点の漏れを防ぐとともに、情報の集約にも有効だと思うので、そういった取り組みを今後さらに提言していきたいですね。

鶴田：皆さんもおっしゃっていますが、やはり確固たる事業戦略があって初めて知財戦略が必要になると思います。事業化を実現し、それを継続し、利益を生むためには何が必要なのか、そのなかで知財がどのような役割を果たし、事業に貢献できるかを示すことが知財戦略ではないでしょうか。

その意味で、支援人材に求められるのは知財の知識だけでなく、事業化全般の支援がきっちりできて、そのなか

で知財の位置づけを明確に示し、必要な対応を指導することだと思います。

「知財への意識は高まっているがビジネスにはつながっていない」という、特に地域の企業で多い状況を打開できるような政策づくりに今後もかかわっていきたいと考えています。

佐原：“中小企業の知財戦略支援事業”では、皆さんのご指導のお陰で、さまざまな現場を経験させていただくことができました。

本事業の最も素晴らしい点は、机上の空論ではなく、中小企業の現場を重視し、地に足の着いた“行動”を積み重ねてきたことだと感じます。それ故に、アウトプットは一見地味に思うかもしれませんが、その背後には、膨大な経験が詰まっています。

現在の経済状況の下、“中小企業の知財コンサルティング”は最も重要な局面に入っています。当社も、中小企業における知財活動はどうあるべきかを追求し、今までの経験を多くの中小企業に伝えていくことで、地域に貢献していきたいと考えています。

塚越：長年の投資経験から、知財はあくまで経営資源の一つにすぎず、他の資源同様、事業活動で戦略的に運用することが必要不可欠と感じています。

中小・ベンチャー企業が知財経営に取り組む本質的な理由は、収益力の向上や経営プロセスの改善など、企業価値を高める努力にほかなりません。

ただ、知財はその価値や活動評価が難しく、その取り扱いを弁理士に任せがちであるが故に、本来の事業活動から遠ざけられていたことも事実です。

本支援事業では、知財経営と資金調達を結び付ける具体的な手法を構築してきました。知財経営を重視する投資家は、まだまれな存在ですが、今後は資金の“出し手”の知財力を高めることに貢献できればと考えています。鮫島：冒頭に述べたように、この委員会は、中小企業経営を知財の面を踏まえて議論できる多岐にわたった専門家の集団にしたいと考えていました。

今、皆さんのコメントを聞いていると、まさにその考え方が具現されていると思います。

わが国のモノづくり、中小企業の競争力は、日本全体の競争力を支える大きな一要素だと思っていますが、知財

戦略は今後一層、重要な役割を担っていくことでしょう。

最後になりますが、私たちのグループは、中小企業の知財マネジメントの定着のためのコンサルティングモデルを確立し、これを普及させる活動を経て、現在は知財経営の定着に関する問題に取り組んでいます。

本年度でこれまでの活動は終了し、来年度からは各都道府県ごとに知財相談窓口を設置するなど、より実践的な体制を構築していきたいと思っています。本誌読者の皆さまにおかれましては、引き続きご理解のほどお願いいたします。

（「発明」編集部）

※「産業財産権制度125周年特別企画」第3弾は、中小企業の知財戦略支援事業において、実際に支援を受けた企業の経営者にインタビューした内容を掲載する予定です。

