

■ 平成24年度 第3回「近畿知財塾」

次第

1. コーディネータによる開会あいさつ、話題提供（平松先生）
2. ゲスト講義「中小企業経営に活かす知的財産活動の考え方
～目的・位置づけから考える知財活動の仕組み～」
土生特許事務所 弁理士 土生哲也氏
- 休憩 —
3. グループディスカッション「経営に効く 中小企業の知財推進体制および活動とは」
4. その他連絡事項など

当日の様子



平松幸男先生



土生哲也氏

コーディネータによる話題提供

「経営に効く 中小企業の知財推進体制・活動とは」

平松幸男先生 大阪工業大学大学院知的財産研究科

研究開発の企画立案

「知的財産戦略」は、会社はどのようなビジネスで収益を得たいのか、「事業戦略」に合っていないといけない。また、「研究開発戦略」として、どのような技術を開発するか。事業計画に合ったものを研究開発しないと競争力がつかない。このように、研究開発の企画立案時においては、これら3つ（事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略）が三位一体で検討することが重要である。

技術標準と知的財産の関係

技術の標準化は、知的財産と同様に、研究開発等における発明を機に創出される。

また、知的財産の創出の目的は権利を保護して独占し、競合他社を排除するものであり、技術標準化の確立は、同じ技術を他社と共有して仲間をつくって市場を広げるために実施する。このように聞くと、知的財産の創出と技術標準化の目的は、相反するもののように感じるかもしれないが、企業は知的財産と技術標準の両方に取り組みないと収入の最大化は図れないものである。

具体的にいうと、市場を円盤に例えると、円盤の「角度」を広げることが知的財産権の効果であり、知的財産を持っているほど同じ市場の中でシェアをたくさん取ることができ、その結果、競争力や交渉力が高まり、営業力や環境など他の要因が同じだとすれば、特許の数はシェアに比例すると言える。それに対し、技術標準化は、円盤の「直径」を広げる効果があり、両方に取り組むことで自社の食いぶちが増える。

技術権利化と標準化の戦略例

技術権利化と標準化を戦略的に進めるうえでは、企業の中で2つの判断を行う必要がある。

まず、判断1として、R&Dなどで成果が出たときに特許を出願し権利化するのか。このとき、出願しないのであればノウハウとして秘密保持・管理する必要があるし、出願すれば1年半後に公開され、発明を競合他社に知られることも考えなければならない。そして、権利化すると判断した後、積極的に普及させるか、あるいは他社を排除するために独自技術として守るか。これが判断2である。

端的に言えば、ノウハウとするか、独自技術とするか、標準化を進めていくのか、最終的に3つの選択肢になるが、これを研究開発の企画段階からイメージしておく必要があると強く主張したい。

「3×4=12」の検討プロセス

技術標準化の有効な検討手順として、「3×4=12」の検討プロセスを紹介する。

まず、第1ステップは「目標記述」、すなわち標準規格をつくり、その規格で何をしたいのかを記述する。次に、第2ステップは「基本設計」、具体的には、通信やネットワークの中で、どの機能を使ってどんなかわり合いをするか、全体概要を設計する。そして、第3ステップは「実現方法」の検討、すなわち、フォーマットや1ビットごとの意味まで含めてプロトコルを最終的に決める。プロトコルを決めることで製品の規格が決まるので、ここまで取り組まないと標準化はできない。国際的に、標準化の仕様をつくるときは、この3ステップで検討されると言えるだろう。

この「3ステップアプローチ」は、様々なことを検討するときには有効であると思っている。「目標記述」は哲学者の頭、「基本設計」には設計者の頭、「実現方法」は科学者の頭が必要になる。

また、3ステップアプローチで検討するときには、①「事実調査」（例えば過去の事例調査を行い、V字事例はどんなものがあるか。このときに自分の考え方は入れない）、②「分析」（集めたデータを並べ替えたり、表にしてまとめたり、グラフにしてまとめたり、どんな特徴があるかを分析する）、③「考察」、④「結論」という、4ステップアプローチをそれぞれ行くと、十二分の効果が得られる。

この方法をぜひ試していただきたい。

ゲスト講義

「中小企業経営に活かす知的財産活動の考え方～目的・位置づけから考える知財活動の仕組み～」 土生哲也氏 土生特許事務所 弁理士

企業が陥りやすい知財活動の失敗例

知財は、技術を真似されないようにする、独占していくだけが創出・活用の目的ではない。また、知財の創出・活用を通じて何をしたいかによって、社内の知財推進体制も変わってくる。

企業における知財活動の失敗や間違いの多くは、体制から考えること、例えば、他の企業がしているから自社も知財担当者を置いてしまうというようなケースである。社内でなぜ知財活動を強化するかという目的が共有できていないと、余分な仕事が増えて、さらには売上が増えるわけではないので、社長はイライラし、また、社内で知財担当者が浮いてくる状況になることもある。

知財とは何か

ここで、知財とは何か、皆さんのコンセンサスを取っておきたい。この塾では問題ないと思われるが、一般の人は意外と知らない。

企業活動の中で、技術に工夫したり、商品に名前をつけて知ってもらったり、デザインをしたり、何かをしていけば、会社の中に知財は存在する。特許庁に登録しなければいけないものではなくて、自社の商品やサービスに工夫をしていけば、すでに知財は生まれているものと考えられる。

知財は、「工夫した成果物」である。「工夫した」とは、商品に特徴をつけたことであり、他とは違う、今までとは違う特徴をつけたら、必ず知財はある。

また、知財は「目に見えない財産」でもある。また、目に見えない財産として「知的資産」もあるが、知的資産には保護をしてくれる制度がない一方で、知財には知的財産権制度がある。これが知財だけの特質・ポイントの1つであり、この制度を活用していくのが知財活用と言えるだろう。

知財活動の2つのポイント

知財活動、知財マネジメントには、大きくは2つのポイントがある。

自社の商品やサービスを少しでもよくしたいと頭を使っている会社は、知財を持っている。知財活動に取り組んでいる会社は何が違うのか。

例えば、多くの中小企業には知財がある。知財はあるものの、知財活動に取り組むことなく、つくったものを売るだけで終わっている。

ところが、知財活動に取り組んでいる会社は、知財に形をつけている。具体的にいうと、商品を改良した時点で必ず知財は生まれてくるが、改良品を売るだけではなく、今までの技術とどこが違うのか、どの部分が特徴なのかという形をつける作業、すなわち知財を取得している。

つまり、第1のポイントは「形をつける」ことである。

商品に名前をつけて売ればブランド力はつくが、あなたの会社の財産は何かといったときにメニューは示せない。商標権にしておけば、これが登録商標でこの範囲は権利であると形をもって説明できる。形をつける作業を行うかどうか、知財活動に取り組んでいる会社とそうでない会社の違いである。

知財の重要性という活用面が重視されることが多いが、これまでに知財をうまく活用している会社の社長に話を聞いていると、この段階が大事だと言う人が多い。形をつけないと自社に何があるかわからないし、自社の技術のどこが違うのかが説明ができないので、自社の強みを客観的に理化するために、この工程が大切だと言う社長がいる。

また、知的財産の力は様々な方向に働く。

知財に形がついたら、知財制度を活用して「外部に働きかける」ことが重要であるが、ここで知財の力は様々な方向に働かせることができることが第2のポイントである。知財の力を働かせる方向は、ライバル会社だけではない。例えば、その力をパートナーに働かせて、今まで一緒に仕事ができなかった人たちと手を組んで新しい市場を創出していくこともできるし、顧客に働かせて自社のオリジナリティを、客観性をもってアピールすることもできる。

形をつけることに意味がある。知財の力は様々な方向に働く。この2つが重要なポイントである。「形をつける」段階、「外部に働きかける」段階で、それぞれ効果が生じる。

例えば、形をつけた段階では、①無形資産（知的資産）を見える化する、②無形資産（知的資産）を財産化する、③創意工夫を促進・社内を活性化するという3つの効果が生じる。

また、外部に働きかける段階では、④競合者間における競争力を強化する、⑤取引者間における主導権を確保する、⑥自社の強みを外部に伝える、⑦協力関係をつなぐ、⑧顧客の安心を保障するという5つの効果が生じる。

それぞれの会社が持つ製品やサービス、特徴、置かれているポジションによって、それぞれ抱えている経営上の課題が違うものと思われる。それぞれの会社が抱える経営課題に当てはめた場合、この8種類の効果があるうちのどこを重視したいのか。何を大事にしたいのか。何を期待しているか。それによって会社が知財活動で目指す方向も違ってくる。それが見えれば、その目的のために最大の効果を発揮できる体制を組むべきである。

知財活動が定着しない理由

知財の働きを活かすというと、特許制度を勉強することだと思いがちだが、知識だけでは知財はうまくいかない。知財活動に取り組むことによって会社にどんな効果があるか。これに基づいて各々の会社が知財活動に取り組む目的を考え、その目的に合った仕組みをつくっていけば社内に定着する。勉強ばかりして自社をどうするのかを考えていないのは、知財活動が定着しない理由の1つである。

また、社長が知財に力を入れると主張する一方で実務部隊の体制が整っていない場合や、知財の担当者を決めて仕組みをつくっても知財活動における目的・位置づけや働きを明確にしていない場合も、知財活動が定着しない理由としてあげられる。

知的財産活動の目的・位置づけを設定し、これに基づいて仕組みを構築していくが重要である。また、その仕組みは目的・位置づけに基づいていたものとなっているのか、本日のディスカッションで議論していただきたい。

知的財産を考える順序は、上から行くことが肝心である。知財活動で成果をあげている会社は、経営の課題、事業の課題に対して、知財のどのような力を活かすかを見極めて、知的財産活動に取り組む目的を設定、社内でその目的を共有し、その目的を実現するための仕組みを構築していく。一方、うまくいかない会社は、その逆の方向で下から取り組み、特許を出願して特許が取れたら、もっと取っ払いこうと体制を強化しようとする。そこでふと、何のためにやっていたのかがわからなくなり、知財がコストセンターと認識されてしまったりする。そうすると、知財活動が動かなくなってしまうことが多い。

2つのアンケート調査結果より

近畿経済産業局が2011年に行った中小企業1000社が回答したアンケート調査では、知財を取った効果として、中小企業の中でも、従業員が30人以下、31~100人、101人以上の3つに分けてパーセンテージで見たときに、排他権については規模が大きくなるほど数値が大きくなる一方、周囲との関係づくりや顧客に知ってもらうためのPR等については、小さいほど数値が高い。

つまり、会社が大きいほど、模倣品やライバルとの差別化など、知財の排他権としての効果を重視しなければならないが、その前の段階では商品を知ってもらう・多くの人に使ってもらって世の中に広めていかないと、模倣品問題まではいかない。特許を取ることで大手との交渉力がつくし、販路開拓にプラスになる。PRにも使える。単にカタログに特許出願中と書くというだけではなく、自社の活動を「見える化」し、自社のポイントを自覚した上で書くのとでは意味が違ってくることが、この結果からも理解できるものと思われる。

次に、九州経済産業局が2011年に行ったアンケート調査では、経営課題として半分近くの会社が売上減少・低迷をあげている一方、知財権取得の目的は参入障壁形成が多い。

このねじれが、知財をしても成果が上がらないと言っている中小企業が多い原因の1つだと思われる。売上が増えなくて困っているときに、壁をつくると売上が増えるのか。壁ができたことによって人が寄りつかなくなり、さらに売上が減るかもしれない。また、売上に悩んでいる企業の何パーセン

トが模倣品のせいで売上が伸び悩んでいるかは疑問である。

中小企業で多いのは、優れた技術を持っていても説明が下手なので伝わらない。知財の目的として、どこが他社と違うかを自覚して、客観的に説明をするために特許で伝えていく。伝えるのが下手であれば、どこかにライセンスして担いでもらう。そういう仕組みをつくらないと、売上が増えないという課題に対して特許が効かないのではないか。

元気な会社の3つの共通点

元気な会社と伸び悩んでいる会社の違いとして、共通点は多い。

まず、元気な会社の共通点の1つ目として、自社が持っているものを「説明するのが上手」で、社長にインタビューすると、30分もしないうちに会社の状況、強み、弱みがわかる。一方、伸び悩んでいる会社の社長は、細かいところから説明するので全体像が見えない。

2つ目の共通点は「挨拶」で、社員が生き生きとして、楽しく仕事をしている。会社のために頑張りたいという気持ちを持っている社員が多い。個々の社員が適当に仕事をしているのと、当事者意識を持って仕事をしているのとでは、結果が変わってくる。

そして、元気な会社は、協力してくれる人たちが増えてくるので「ファンが多い」。これが3つ目の共通点である。30人の中小企業でも、大勢の人たちが応援したり動いたりしてくれるからうまくいくという要素がある。

説明と挨拶の裏には知財がある。独りよがりです晴らしいと思うのではなくて、客観的に分析するプロセスを経なければいけないので、違いが客観的にわかるようになる。その違いを、知財という公的な認証を受けることで、権利という形で対外的に説明できる。これは説明力にプラスになる。知財に取り組んでいる会社は自社のことを冷静に見る。自分たちとどこが違うか。これが周りに対する安心感、説明の上手さにつながる。

挨拶ができる会社は、個々の社員が、「うちの会社は面白い」「中小企業でも働きがいがある」「友だちに自慢できる」といった気持ちをもっていて、結果、個々の力をうまく引き出せている。

知財担当者である皆さんは、会社にとって重要なミッションを背負っている。それは、社員の人たちに「うちの会社は特別だ」というプライドを与える重要な役割を担っているということであり、これを最後にお伝えしたい。

ご清聴、どうもありがとうございました。

グループディスカッション

進め方

- ① 各自で企業における以下の点を整理。
 - 経営の課題、事業の課題
 - 知的財産の働き
 - 知的財産活動の目的・位置づけ
 - 知的財産活動を実践する仕組み
- ② グループディスカッションにおいて、①を各塾生がプレゼンテーションを行い、各グループから、目的に沿った仕組みとして最も説得力ある例を選定。
- ③各グループで選定された塾生がその例を発表し、土生先生が最も良いと思った例を選定し表彰。

【第1グループ発表】（繊維製品メーカー）

Keyword： **技術・営業・知財・デザインが一堂に会して製品開発** **営業担当への知財教育**
各担当の技術調査等による開発のスピードアップ

- 当社は、大手メーカーと下請メーカーが密接に繋がっているという業界構造のもと、決まった納入先のために売れる商品を開発していかなければならないということが、知財活動の目的・位置づけの1つである。実際、社内で知財を意識した製品開発が徐々に定着しつつあり、それを実践する仕組みとして、現場の技術者、営業、知財および製品デザインを担当している私の三者が一体となるよう、製品開発の場を設定している。
- また、当社では、以前、特許関係で当社が訴えられ、経営にも影響があるような辛い経験をしており、そのときは営業面でも手間取ることがあった。三位一体での開発は、こういった問題を解決する狙いもある。
- 取組を具体的に言うと、月に3~4回集まって、技術者から出てきたアイデアの先行例を私が調べ、その結果を配布して、こういった開発の抜け道がありそうだ、こんな作り方をしたら権利抵触しないだろうということを、皆で意見を出し合い検討している。
- そして、営業担当にも特許の発明における進歩性や、他社との違いを理解させる取組も実践しており、営業に行った際に、こういう風に抵触しない、他社とはこういう違いがあると、セールストークができるようにしておくことで、営業がスムーズに進んでいくという成果が出ている。
- 今後は、開発、知財、営業の各担当の知財に対する意識を統制して、おのおのが先行技術調査をしたり、編み方を自分たちで読んだりすることを実践して、開発のスピードアップや、スピードアップによる権利抵触の防止へとつなげていきたい。

【第2グループ発表】（建築資材メーカー）

Keyword： **権利化と商品PRを並行して投資** **建築家とのロイヤルティ契約締結**
報奨金制度 **海外企業との共同プロモーション**

- 経営、事業の課題は、今後クライアントの当社ブランド離れが進む恐れがあること、海外展開を進めていきたいものの積極的には展開できていないことがあげられる。
- 知的財産の働きとしては、優れたデザインについてはできる限り意匠権として権利化し多数保有しており、それをカタログ等で示し、営業担当にアピールしてもらっている。このように、会社全体として、知的財産の権利化と商品PRを並行して投資している。

- 知財活動の目的・位置づけとしては、顧客の取り込み、ブランド力向上、社員の意識向上を図るものとして捉えており、その結果、現在のシェア確保、新規市場となる海外市場の開拓を実現させるものであると考えている。
- 知財を実践する仕組みとしては、まずは建築家とのロイヤルティ契約締結があげられる。これが大きなインセンティブになっており、結果、建築家と当社のつながりを強くする効果がある。
- 今後取り組みたい仕組みづくりとして、社内でもっと新しいデザインを提案できるよう、報奨金制度の設置に向けて、経営者を巻き込んで取り組んでみたい。また、海外企業と共同でのプロモーションを行うなどして、海外でのブランディングを図っていきたい。

【第3グループ発表】(計測機器メーカー)

Keyword : **知財担当者の任命** **報奨金制度** **社内での知財の働きかけ**
経営層に対する知財の重要性の訴求

- 経営・事業の課題としては、まず、計測という部分のコア技術における自社のウェイトが少なく、自社開発のウェイトを増やしていくという課題がある。また、ウェイトを増やしていくうえでは、コア技術の理解が技術者に不足していることも、深刻な課題としてあげられる。端的に言えば、当社がセンサーの開発・製造を進める中で何をしていきたいかという理解もなく、とりあえず自社で開発したいという気持ちだけが先行している状況であるといえる。
- 知的財産の働きとしては、自社の技術の独自性を理解できることや、対外的なPR材料になると考えている。大手と比較すると知名度が決定的に違うので、特許という公的機関によるお墨付きがあればPRできると考えている。
- 知財活動の目的、位置づけについては、社員のモチベーション向上や、社外に対する客観的なPR材料として考えている。
- そして、知財活動を実践できる仕組みとして、今年4月に知財担当者の設定と報奨金制度の導入を行った。ただ、知財担当がまだ実践していることは少ないし、報奨金制度を活用した実績もない。
- 今日のディスカッションの中でいろんな指摘をいただき、今後、どういった活動をするのか、経営層の方にどういった働きかけをするのかという宿題をもらった。私自身、知財担当として、知財とは何かを社内で働きかけるべく、勉強会の開催などによって盛り上げていきたいと思っている。また、経営者にも知財の重要性を上手く伝えていくことも、検討していきたい。

【総括コメントなど】

<土生先生>

- まず、第2グループの企業は、すでに実績も出ているので素晴らしい。
 - 第1グループの企業は、トラブル対策を過去されたことと、知財のPR活用をうまくミックスされている点が面白い。営業の人に、トラブル防止に加えて、販売の強力な支援ツールとして知財の重要性を訴求し、営業を巻き込んでいる。
 - 第3グループの企業は、私のフローに乗ったきれいな取組をしている一方、実績はまだ出ていないという正直な話をしていただいた。ただ、話を聞いて、社員に自分達の持っているものを洗い出して結果につなげていこうという目的がはっきりしているので、目的達成のためにどういう仕組みを考えていくことができるかをさらに検討すれば、より面白い展開ができる可能性があると思った。
- ※ 第3グループの例を選定し表彰。

<宇佐見先生>

- 中小企業の方とお話しをしている中で痛感しているのは、大手企業は相手を叩くことを目的に知財を活用することが多い一方で、中小企業は営業力を広げるために活用していることである。今日、土生先生が講演の中でお話ししていたように、「知財を取れば取るほど営業活動が広がりますよ」といえば、上司にもその重要性を説得しやすい。自社の活動範囲を広げるために知財を使ってほしい。
- ぜひ、会社に帰って知財をうまく活用して企業活動を盛り立てていくよう、具体的に計画を立てて取り組んでほしい。1年や2年取り組んだからといって、そう簡単には効果的な知財活動へと進まないものである。普通、なかなか下から言うことを上は聞かないし、地道な努力をしないと上司にはなかなか伝わらない。一つの手段であるが、そうやって会社を変えていくことができれば、会社の動きは活発になるものと思われる。

<平松先生>

- 私も、本当に今日のディスカッションには感銘を受けた。知的財産の活用については、いろんなグループで話しあい、情報共有しアイデア出しすることは重要だと思う。
- 今日は、「チャタム・ハウス・ルール」というキーワードを覚えてもらいたい。これは、ディスカッションの一手法で、率直な議論を行うべく、誰が何を言ったかを残さないというもので、社長も含め社員全員で話しあう場で採用しても面白いだろう。
- 例えば、売上げアップについて皆で考えるとすれば、お茶菓子をを用意して、最初は4~5人のグループで議論し、その後、最初とは違う組み合わせでと、3ラウンドほど実施し、課題について徹底的に議論する。そして、ポストイットでその都度出てきたアイデアを壁に貼って、グループはどういったトピックスに興味を持ったかを検討すると、結論が浮き上がってくる。
- この手法は、ISO やスマートグリッド、Co2削減など、いろんなテーマの国際会議において採用されている。私も最近、「標準化」をテーマとしたこの手法を採用した国際会議に参加した経験がある。皆さんの会社でも、オープンなかたちでディスカッションすると、より良いアイデアが出てくるかもしれない。