

特集 《求められる弁理士像》

求められる弁理士像～企業の経営戦略と知財の融合を行うビジネスアーキテクト～



会員 林 カー*

要 約

弁理士の主な役割は、特許、商標、意匠などの知的財産権の取得と維持、評価、活用を通じて企業の競争力を高めることである。2021年6月に、コーポレートガバナンス・コードの改訂により、企業は持続的な成長に資するよう経営戦略と知財戦略との融合を図ることが求められることから、知財の専門家である弁理士の役割に対しても、特に、技術・事業戦略、経営戦略の策定にあたり、知財ポートフォリオの評価や知財を起点とした新たなビジネスチャンスの創出の支援まで拡張することが期待されていると言える。最近では、弁理士が経営戦略の知識を身に着けるために中小企業診断士等の資格取得やMBAを取得する動きが見られ、求められる弁理士の像として、社会課題を解決しながら企業の事業収益を最大化するために、ビジネスモデルや収益構造を理解し、知財戦略を企業の経営戦略に融合していくことのご支援ができるところまで期待されていることが考えられる。

目次

1. 弁理士に求められる役割とその重要性
2. 経営と知財の融合で弁理士に期待される具体的な役割・知見
 2. 1 事業／技術・知財ポートフォリオの評価
 2. 2 知財を基盤とした新たな事業戦略の策定
 2. 3 コーポレートガバナンスコード／知財 ROIC 開示・中計への反映
3. まとめ

1. 弁理士に求められる役割とその重要性

弁理士は、企業の知的財産戦略の中核を担う存在である。彼らの主な役割は、特許、商標、意匠などの知的財産の取得と維持、そしてそれらの権利を活用して企業の競争力を高めることを担う。弁理士の役割は、知的財産権の取得と保護、知的財産の評価と活用、知的財産戦略の策定、及び、契約戦略の策定と実行（交渉）など多岐にわたる。

特に、特許ポートフォリオの評価を行い、戦略の再定義、投資や提携の機会を探る役割について重要性が高まっている。知的財産の評価は、企業が保有する特許や商標の価値を把握し、それを基に投資や提携の戦略を立てるために必要である。また、知的財産を活用して新たなビジネスチャンスを創出することも重要である。市場動向や競合他社の技術動向を把握し、自社の強みを活かす戦略を立案する必要がある。市場分析と競合分析は、企業が自社の技術や製品をどのように市場に投入すべきかを決定する際に重要である。市場のニーズを正確に把握し、競合他社の動向を監視することで、自社の優位性を維持するための戦略を立案する。そのために、弁理士は、企業のビジネスモデルや収益構造を理解し、それに基づいた知財戦略を策定する。知財戦略を企業のビジネスモデルに統合し、収益を最大化するための計画を立てることが求められる。弁理士は、戦略の策定及び実行にあたり、知財戦

* 野村総合研究所 コンサル本部シニアプリンシパル／東京知財経営コンサルティング代表弁理士

略を推進するために経営陣や他の部門と密に連携する必要がある。

最近では、弁理士の中でも、経営戦略の知見・キャリアを身に着けるために、中小企業診断士を取得する方や、MBAを取得する方が増えている。この増加の動きは、知財と経営の融合部分について、知財の専門家である弁理士にその役割が期待され、それに応えようとする動きではないかと考える。私自身も、企業の知財部門で15年ほど勤務した後、戦略コンサルに転身して、企業の全社戦略及び事業戦略策定と実行のご支援をしている。企業の全社戦略及び事業戦略策定と実行するにあたって、知財の専門家の知見がないといけない部分は多々存在している。例えば、技術・事業提携するにあたって、提携の動機として提供（オープン化）できる知財の価値が重要性を増してきており、提携・M&A戦略を検討する上で、知財の知見が必要になる。また、次の章で詳細説明するが、モノに加えてコトビジネス、ソリューションビジネスを展開する場合には、顧客を獲得するための「攻めのオープンな知財戦略」を同時に策定して実行する必要があるが生じる。さらに、提携・M&Aを検討する際には、類似の技術を保有する企業をセクションするにあたり、それら企業の情報を基に判断する必要があるが、セクションが終わり、選定しなかった企業の守秘義務情報を持ってしまうと、後の事業化後に守秘義務違反で訴えられるリスクも想定される。

2. 経営と知財の融合で弁理士に期待される具体的な役割・知見

弁理士は、企業が知的財産を最大限に活用し、収益を向上させるために、知財戦略を企業の全社戦略及び事業戦略と統合する必要がある。ビジネス戦略の統合は、弁理士が知財戦略を企業の全体戦略の一環として捉え、知財を活用して企業の競争力を高めるため、知財が企業の持続的成長を支える重要な要素となる。

上場企業は2021年改訂のコーポレートガバナンス・コード（CGC）に沿って、知財・無形資産への取組みを進めることが期待されている。中長期的な企業価値の創造や持続的な成長のために、知財・無形資産の投資・活用の重要性が高まっているというコーポレートガバナンス・コード改訂の趣旨を踏まえ、企業は、知財・無形資産の投資・活用に関して、現状の認識、戦略の立案・実践、取締役会による監督について検討することが必要であり、また、開示については、知財・無形資産への投資等について、経営戦略・経営課題との整合する内容で具体的な情報を開示・提供することが求められている。

このような背景の中で、弁理士が知財・無形資産の投資・活用により企業の収益性を高めるためには、例えば、図表1のような具体的なアプローチで企業の戦略を支援することが求められる。

- 具体的な設計1：コーポレートガバナンスコード/知財ROIC開示・中計への反映
- 具体的な設計2：事業/技術・知財ポートフォリオ評価
- 具体的な設計3：知財を活かした新たな事業戦略の策定
- 具体的な設計4：知財を活かしたR&D戦略の策定（コア技術評価/技術・知財開発責任の考え方）
- 具体的な設計5：マザーマーケット参入戦略/途上国での競合台頭に対する攻めの知財戦略
- 具体的な設計6：知財を活かしたソリューションビジネスの展開
- 具体的な設計7：知財流動化による収益機会の獲得
- 具体的な設計8：オープン&クローズ戦略
- 具体的な設計9：イノベーションジレンマを解消するためのビジョン設定と組織改革
- 具体的な設計10：知的資本経営
- 具体的な設計11：知財から未来構想化してインナー・アウトブランディング
- 具体的な設計12：グローバルIPマネジメントポリシーの策定
- 具体的な設計13：コンテンツIP戦略策定

図表1 企業の戦略を支援する具体的なアプローチ例

ここでは、最も御相談の多い、設計2：事業／技術・知財ポートフォリオの評価と、設計3：知財を活かした新たな事業戦略の策定と、設計1：コーポレートガバナンスコード／知財 ROIC 開示・中計への反映について、取り上げて詳細を説明する。

2. 1 事業／技術・知財ポートフォリオの評価

企業の持つ事業に対して、自社及び競合が保有する技術・知財の棚卸を行い、競合優位性と投資している技術・

知財の市場性を評価する。競合と比較して、競合優位性・市場性のある技術開発及び知財の投資が行えているかどうかを評価して、事業の存続或いは強化すべきかどうか、撤退すべきかどうかの評価を行う。ソリューション事業である場合は当該既存事業と同じポートフォリオに含めて評価する。

知財の投資については、各事業について主要な競合に対してのリスク低減の観点から、最小限の知財投資規模を試算した上で、各製品の市場性及び競合優位性を評価し、各製品の現在までの取り組み成果に応じて評価を行う(図表2)。

評価項目	実施方法詳細	評価結果の活用
(A-1) ベースラインの投資額算出	売上・利益に対する知財投資の割合から算出	
(A) 合理的な知財投資の姿に関する評価・分析	知財のリスク (= 損害賠償) は、自社と競合の売り上げの比例するため、 (最小限の出願件数算出) = (競合の知財投資) × (自社シェア/競合シェア)	毎年の出願予算 (出願数) 計画に反映 海外出願基準の検討へ反映
(A-2) 各製品に対する知財投資の必要最小限の出願件数算出		
(A-3) 競合優位性 x 市場性の評価結果に基づく知財投資加算	<ul style="list-style-type: none"> 競合優位性評価: 各製品の特許分析により各製品の技術トレンド分析 市場性評価: 各トレンドでの顧客に該当する業界企業の技術・知財投資による関心度を評価 	
(B) 投資すべき製品に対する事業戦略・技術戦略・知財戦略への示唆・提言の整理	<ul style="list-style-type: none"> 現行の貴社事業のミッシングパーツを特定、自社又は技術提携による技術開発・知財開発テーマを抽出 バリューチェーンの上下流企業が主として技術開発を行う技術トレンドを抽出し、ソリューションビジネスの展開可能性を評価 	知財戦略委員会で戦略提案。 該当製品領域において、必要な知財投資 (出願件数) に対し承認を得る。

図表2 企業の知財投資評価方法

各事業における知財リスク (= 損害賠償リスク) を考慮した最小出願件数を算出し、各製品に対する知財投資の最小基準額を算出する。知財のリスク (= 損害賠償) は、自社と競合の売り上げに比例するため、(最小限の出願件数算出) = (競合の知財投資) × (自社シェア / 競合シェア) で、例えば、各事業での直近の3年分の平均特許出願件数で算出する。

また、各事業について知財投資の妥当性を競合優位性と投資している技術・知財の市場性の観点で評価する(図表3)。競合優位性評価とは、製品の特許分析により各製品のトレンドを分析する。投資している技術・知財の市場性評価は、各トレンドでの顧客に該当する業界企業の技術・知財投資による関心度を評価する。競合優位性 x 市場性の評価結果に基づいて、企業が保有する事業相対的な比較で戦略的にどの程度知財投資すべきかを検討する。例えば、市場性が高く競合優位性も高い事業(領域①)はリスクの観点から算出した最小限の特許出願件数に対して10%増加させ、競合優位性又は市場性のいずれかが高い事業(領域②③)は20%増加させる。ここで、戦略の観点から増加させる割合は、各事業での研究開発費用に対する知財の投資の割合を主要競合の投資比率を参考

■ 事業ポートフォリオの評価方法

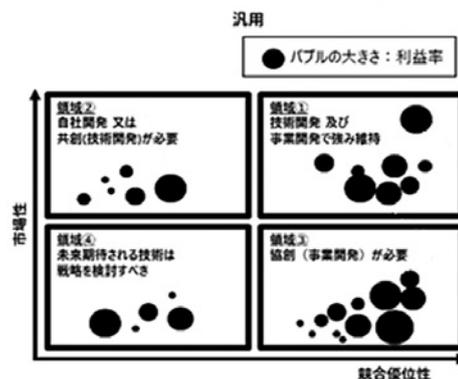
事業ポートフォリオ評価は、各事業で自社及び競合が保有する技術・知財の棚卸を行い、競合優位性と市場性を評価する。

- 競合優位性は競合との比較での技術力・知財力を評価する。ソリューション事業である場合は当該既存事業と同じポートフォリオに含め評価する。
- 市場性は顧客の関心度を評価する。
- 競合優位性及び市場性の評価については、既存事業のプロセスやアウトプット(モノ)のコスト・品質の観点だけではなく、顧客の事業のプロセスや業務支援となる技術・知財(コト:ソリューション)の観点でも行うことが重要である。
- 競合の技術開発体制や事業開発体制の比較を行うことも可能であれば含める。

事業ポートフォリオの評価は、具体的には下記ステップで行う。

- Step1: クライアント社内キーマンとのヒヤリングで、自社他社の強み、KBFとKSFを(仮説)整理する。
- Step2: 知財分析、有識者インタビューでギャップ分析と、KBFとKSFの検証を行う。
- Step3: 競合優位性が高く市場性の高い事業ほど、事業評価は高い。

競合優位性x市場性の評価チャート(イメージ)



評価の指標値については、例えば、競合優位性の評価は重要な特許の相対数で表し、市場性の評価は現在値は利益率で評価し、将来値は当該事業での顧客の関心度(自ら技術開発を行い、保有する技術力・知財力)で表す。

図表3 事業ポートフォリオ評価方法

にしてベースラインを算出する。

事業ポートフォリオの評価の結果、既存事業の戦略の方向性を維持・強化することで競合に勝てるシナリオを描けるかどうかを検討する（図表4）。例えば、モノの品質とコスト削減で競合に十分勝てるのであればその戦略投資の方向性を維持・強化すべきである。一方で、新興国企業の台頭により、モノ中心のビジネスがコモディティ化し、販売価格を下げた結果、市場シェアは確保できているが営業利益が稼げなっていることが事業ポートフォリオ評価の結果わかった場合、モノ売りに“加えて”ソリューションビジネスの展開を検討すべきである。素材産業の場合は、新規用途展開を検討することで、材料の高機能化を伴い新規事業の検討をすることも有効である。また、最近のグローバル市場の状況として、新興国である程度マーケットが存在する場合に、製品（モノ）の品質・コストは優位であっても、優先する補助金制度などの影響も踏まえて、その新興国の企業を優先して製品（モノ）を購入することがある。その結果、市場規模によるスケールメリットが加算され、さらに、新興国企業の製品（モノ）のコスト面での優位性が高まることになる。コモディティ化の影響は市場シェアを維持するために販売価格を下げる必要から、売り上げ規模が維持できても営業利益を確保することか難しくなっている。素材企業は、今後、競合との差別化を図るうえで、高機能材料ビジネスの強化と、自社の得意な強みを活かした「モノ」売りから「モノ＋ソリューション」提供型にシフトする必要があるが出てきている。素材業界に限らないが、欧米企業の事業開発者技術者と話をしていると、自分たちが「モノ」を作って売っていても事業はスケールしないと考えている。相手の事業支援となるソリューション技術を開発して提供することで購入の意思決定を促すことができる。ソリューションビジネスを提供するにあたって、ソリューション技術の知財を提供（オープン）することで、ライセンス契約により「モノ」の実質的に随意契約の関係性を構築することができる。

半固体電池の24M Technologies という会社は、「攻めのオープンな知財戦略」の理想的な事例である。ドライ電極のコア技術を強みに持ち、実質ファブレスである京セラと共同開発することで特定のOEMなどで事業会社の縛りがなく状況で量産技術の知財を開発し、複数のOEMや電池メーカにその知財をオープン化して事業スケールしている。製造エンジニアリング／コンサルを事業としてデファクト化を実現している。

このように、「モノ」売りから「モノ＋ソリューション」提供型にシフトするには、自社の強みとして、素材「モノ」以外に、顧客を獲得するための「ソリューション」技術・知財の強みが必要になる。「モノ＋ソリューション」提供型にシフトするには、強みの再定義と無形資産の活用が重要となってくる。

日本企業が「攻めのオープンな知財戦略」の重要性を認識していないわけではなく、それでも実践できている例が少ないのは、いくつかの理由が考えられる。

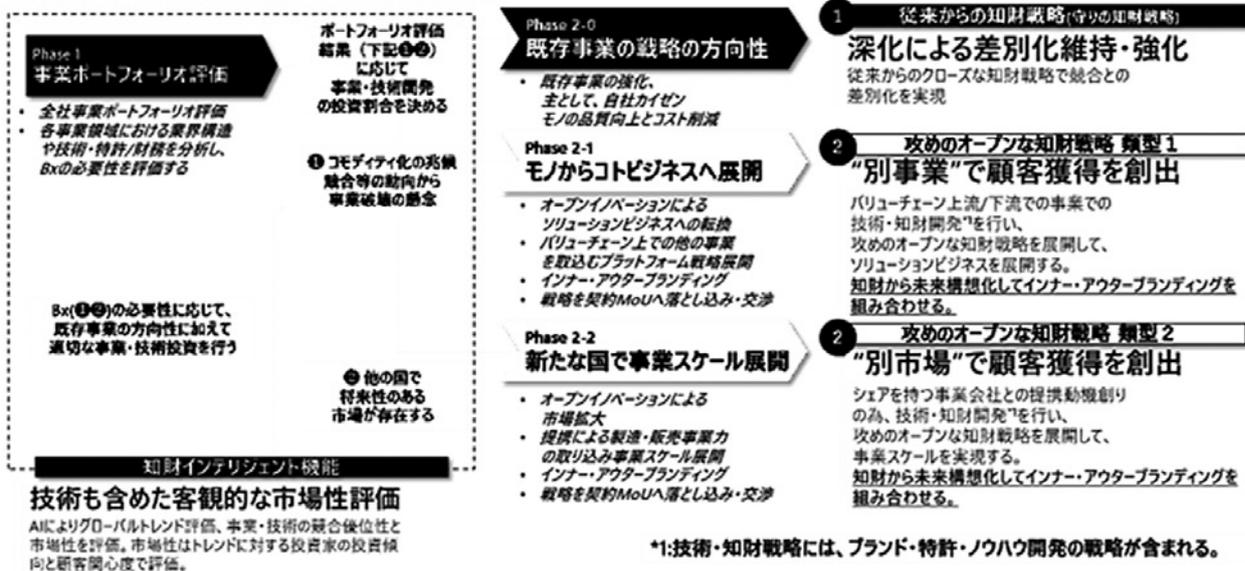
まず挙げられるのが事業性評価の問題である。知財を活用してソリューション事業で顧客を獲得することができるのであれば、ソリューション事業自体の収益性が低くても構わない。採算度外視の低価格でソリューションを提供しても、素材の顧客獲得ができて利益を得られるのであればよいという考え方である。特に日本企業は、「モノ＋ソリューション」の2つの事業があればその両方で収益を上げるべきだと考えがちである。この点は、日本企業がソリューションビジネスへの展開に出遅れてしまっている一因だと考えられる。「攻めのオープンな知財戦略」を取り入れるには、事業性評価の軸を変える必要がある。

知財の活用の仕方について、「ビークル（乗り物）」という言葉は欧米企業の事業開発者・技術者から聞くことがよくある。これは「攻めのオープンな知財戦略」を実践する上で、重要なキーワードである。知財の提供によって自社に足りないケイパビリティを外部から取り込み、シェア獲得につなげていく。つまり、知財はお客さまを乗せて自社に運んでくれるビークルのようなものだということである。ですからビークルの事業性評価は収益額の多寡ではなく、獲得した顧客数、つまりどれだけn数を増やせたかに特化すべきである。

ただ、オープンな知財を取る際にも、外部提携先に対する戦略的優位性は確保するのが条件である。そのために、知財をオープンにするにしても製造図面をそのまま貸与するのではなく、24M Technologies の事例のように、コア技術の製造機械の設計は自分たちで管理するなどして、他社から技術面で追いつかれぬ構造を維持することが大切である。これは世界的なプラットフォームに共通するビジネスモデルである。先方との共同開発では、改良した知財を外注先から手に入れるといった考え方もある。米ボーイング社は日本企業と契約を結び、仕様書に準

じて部品の製造を委託している。そこで生まれた改良技術の所有権は日本企業に属するが、事業に実施する行使の権利はボーイングに戻す契約内容になっている。米ボーイング社は報告の手前、技術の細部をしっかりと調べ上げて機体製造のノウハウに活かしているわけである。事業効率性の高いファブレスとしながら、製造ノウハウの蓄積を持続できる強い戦略を取ることができるわけである。

■ 知財インテリジェント機能と攻めのオープンな知財戦略の概要



図表 4 事業ポートフォリオ評価の結果に基づく戦略の方向性の検討

2. 2 知財を基盤とした新たな事業戦略の策定

新規事業を検討する場合、バリューチェーン上の上流下流に存在する複数の事業を抽出して、ソリューションビジネスの展開の可能性も含めて検討する（図表 5）。複数の事業のマップを描いた（グラウンドデザインした）産業構造（ビジネスアーキテクチャー）として、内部・外部環境の調査を行っていく。内外環境分析は、競合・顧客分析からのバックキャストと、将来環境の進展構想からのフォアキャストも含め、双方向からのアプローチの「DUAL CAST」により、将来の姿を構想化、キー技術を抽出していく。

■ 事業戦略策定の具体的分析アプローチ

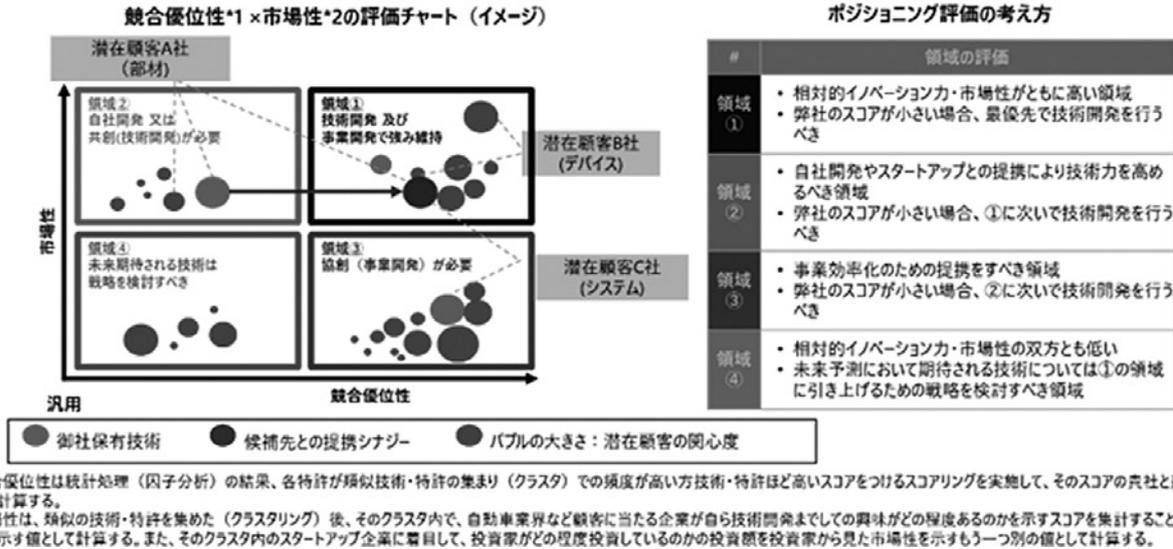


図表 5 事業戦略策定の具体的アプローチ

図表 6 は、外部・内部環境分析の概要である。

外部環境調査では、マクロ環境は業績にどのように影響するかを把握するために、地球規模のメガトレンド及び

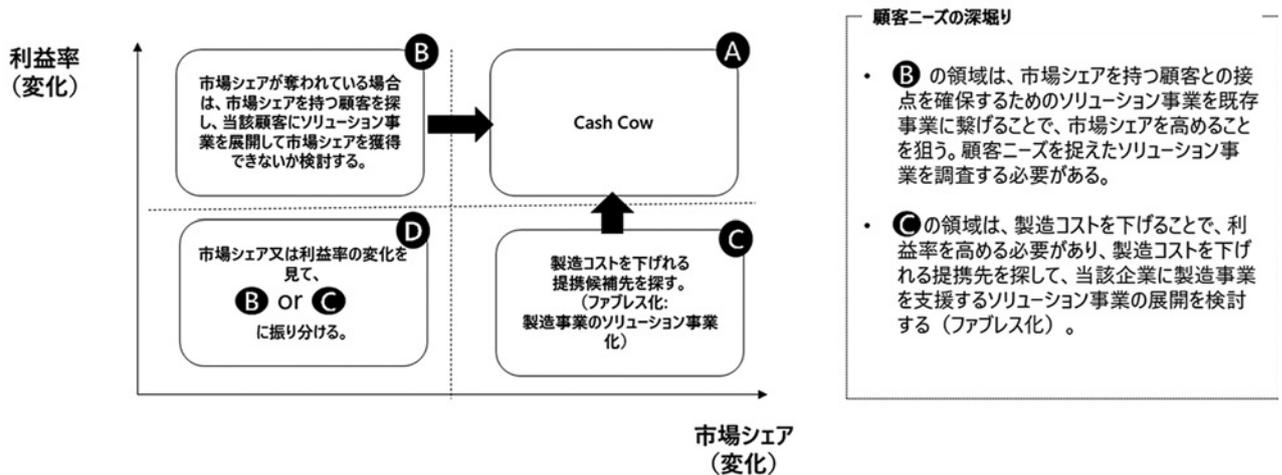
■ 技術トレンド分析の方法



図表7 技術トレンド分析の方法

取り込めば、顧客を獲得でき、かつ、事業性/収益性が高まるかの観点で、既存事業周りでの可能性のある新規事業を検討する(図表8)。

■ 各事業領域についての事業性評価と、それぞれの目的に応じたニーズを捉えたソリューション事業を選択する



図表8 ソリューション事業の選択方法

具体的には、既存事業周りでの可能性のある新規事業について、プレイヤーと技術要素から領域設定基準を検討し、さらに、自社の事業領域としてどの事業を取り込めば、顧客を獲得でき、かつ、事業性/収益性が高まるかを検討の上、事業と事業を繋げたビジネスモデルを検討する。ここで、既存事業でシェアは取れているけど、利益率がでない場合に強みのある設計事業と製造事業を分けてビジネスモデルを考えてみる。新興国企業の台頭で、製造面で調達力などから削減できるコストに限界にきている事業の場合は、設計部分の強みが維持(ファブレス化)することで事業の競争優位性を確保できる場合がある。

事業領域でのポジショニングに応じて、既存の事業に繋げる事業・顧客が変わるため、目的に応じたニーズを把握して、深堀りをしていく。事業を評価した場合に、利益率が大きい競合優位性が低い領域の領域に該当する場合は、市場シェアを持つ顧客との接点を確保するためのソリューション事業を既存事業に繋げることで、市場シェアを高めることができる。また、競合優位性が高いが利益率が低い事業領域に該当する場合は、製造コストを下げることで、利益率を高める必要があり、製造コストを下げられる提携先を探して、当該企業に製造事業を支援するソリューション事業の展開を検討することができる(ファブレス化)。

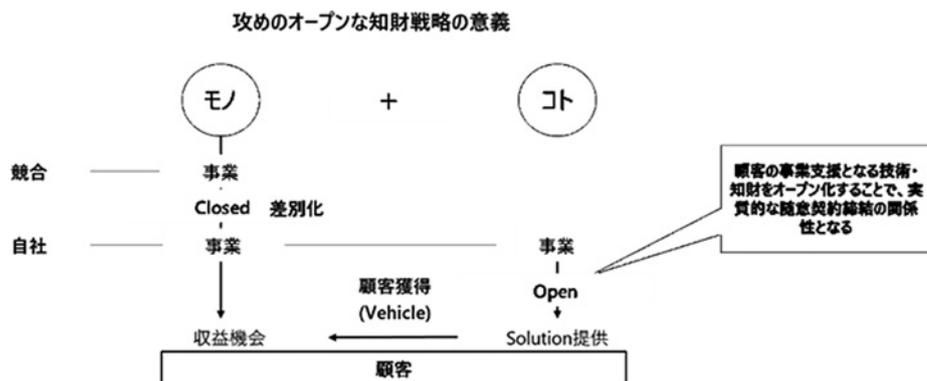
ソリューションビジネスに転換する場合、ファブレス化する場合には、顧客に提供できる技術・知財が必要になり、「攻めのオープンな知財戦略」を同時に検討する必要がある(図表9)。欧米企業の事業開発者技術者と話をし

ていると、自分たちが「モノ」を作っているだけでも事業はスケールしないと考えている。相手の事業支援となるソリューション技術を開発して提供することで購入の意思決定を促すことができる。ソリューションビジネスを提供するにあたって、ソリューション技術の知財を提供（オープン）することで、ライセンス契約により「モノ」の実質的に随意契約の関係性を構築することができる。

前述の24M Technologiesのように、「モノ」売りから「モノ+ソリューション」提供型或いはファブレス化にシフトするには、自社の強みとして、「モノ」以外に、顧客を獲得するための「ソリューション」技術・知財の強みが必要になる。「モノ+ソリューション」提供型にシフトするには、強みの再定義と無形資産の活用が重要となってくる。

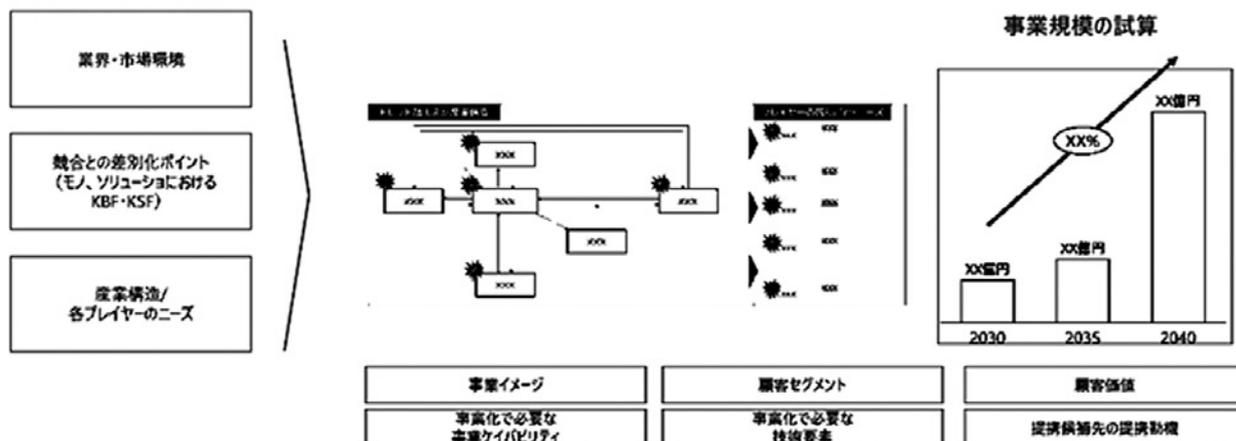
従来からの守りの知財戦略は、モノを中心でのビジネスには最適な知財戦略で、差別化したいモノの特徴を特許とノウハウで競合に使わせない（クローズ化）ことで競合優位性を確保する。一方、攻めの知財戦略は、モノの既存事業に対して、顧客の事業支援となる事業を取り込んで、ソリューションビジネスに転換する際に、取り込む事業に必要な技術、知財を自ら開発して、その知財を顧客に提供（オープン化）する戦略である。

欧米企業の事業開発者技術者と話をしていると、自分たちがモノを作っているだけでも事業はスケールしないと考えていて、ただ、外部に単に任せるだけではレバレッジが効かせられないのでどうするかという観点で戦略を捉えている。相手の事業支援となる技術開発は続けながらも知財をオープンにして相手先と契約を結べば、非ケイレッツ企業を前提とするエコシステムであっても契約によるガバナンスを取りながらリードしていける。つまり、知財を提携の動機付けとすることで自社に足りない事業のケイパビリティを自らの事業に取り込むことができる。



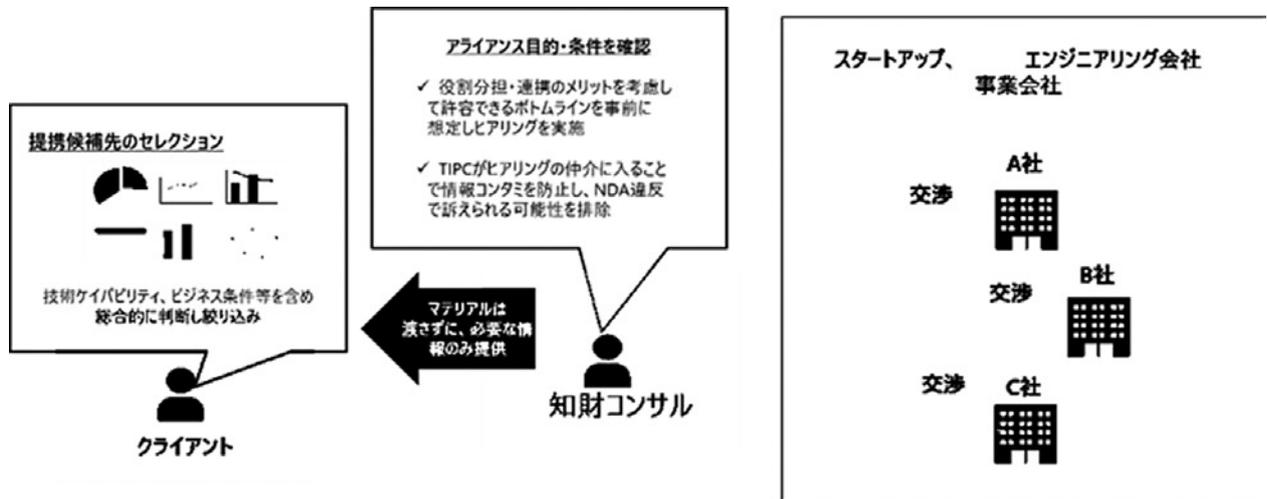
外部・内部環境調査の結果を踏まえて、各事業について、業界・市場環境、競合との差別化ポイント（モノ及びソリューションにおける KBF・KSF）、産業構造／各プレイヤーのニーズなどの観点でシナリオを作成する（図表 10）。顧客獲得事業（Vehicle）の KPI は顧客獲得数で当該事業自身では収益性が低いので、事業性評価は収

■ 産業構造を整理/各プレイヤーのニーズ・収益性モデルを整理



益源であるモビリティの顧客数がN倍となることの条件で行う必要がある。

このように新規事業開発を進めるにあたって、技術・事業提携先を選定する際に技術コンタミのリスクを考える必要がある（図表 11）。企業セクションを行う場合に、類似の技術を保有する企業との接触を行うことになるため、選ばなかった企業の技術情報などノウハウを取得してしまうと、その後の事業でノウハウを使ったのではないかとの懸念から守秘義務違反等で訴えられる技術情報のコンタミの恐れが生じる。従って、企業セクションの間は、知財コンサルタント（弁理士）が仲介として入り、技術ケイパビリティの評価を行い、選定に必要な情報だけ共有することが重要である。



図表 11 技術コンタミ防止策

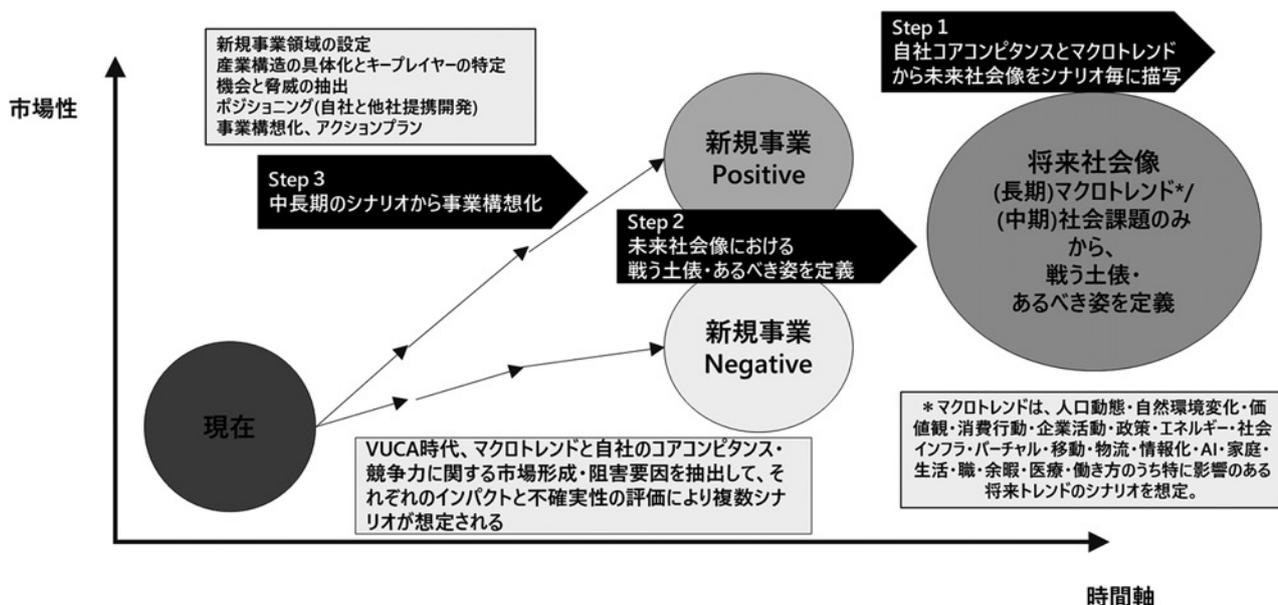
2. 3 コーポレートガバナンスコード／知財 ROIC 開示・中計への反映

サステナビリティ・ESG 投資に関わる企業の非財務情報開示が進む中、企業価値向上（PBR の改善）に向け、コストカットや自社株買いではなく、事業成長を目指す非財務投資について、投資家に説明することの重要性は高まってきている。機関投資家だけでなく、パッシブ投資家、ファイナンスマネージャも ESG を考慮するようになってきている。このような中で、収益性を高める上で必要な知的財産や無形資産（知的資本）の投資や、人財採用（人的資本）の非財務情報を元に成長戦略を策定することが求められる。

サステナビリティ経営を行うにあたり、企業は環境・社会のサステナビリティに影響のあるマクロトレンドをバックキャストで分析して、ネガティブな影響を抑制する観点だけではなく、企業全体の成長戦略とも統合した戦略を立案し、具体的な事業開発が必要とされる。企業価値の向上を図るための技術・知財投資による成長戦略を策定して実行することにより、コストカットや自社株買いではなく、事業成長を目指す非財務投資による企業価値向上（PBR の改善）に向けた経営戦略を描くことができる。近年では、顧客のニーズの多様化等から競争優位性の持続性を持つことが難しく、コア事業とは異なる技術を組み合わせるイノベーションが必要となっており、企業は、ニーズのある技術の有識者の採用、組織再編、外部連携や、事業部門と切り離れた研究開発費の投資など、企業価値を高めるための知的資本・人的資本のマネジメントが必要となっている。従って、技術・知財戦略によるイノベーション推進を通して、環境や社会のサステナビリティへの活用と持続的収益性を高めることができるサステナビリティ経営に昇華させる必要がある。さらに、これらの成長戦略と、将来的な価値を「インパクト（環境・社会・ファイナンシャル）」として可視化する財務戦略とを統合し、企業価値の向上させる必要がある。超過リターン獲得の確立から、選ぶ投資から育てる投資へ考え方が変化しており、ESG 投資はトランジションファイナンス化していると言われている。

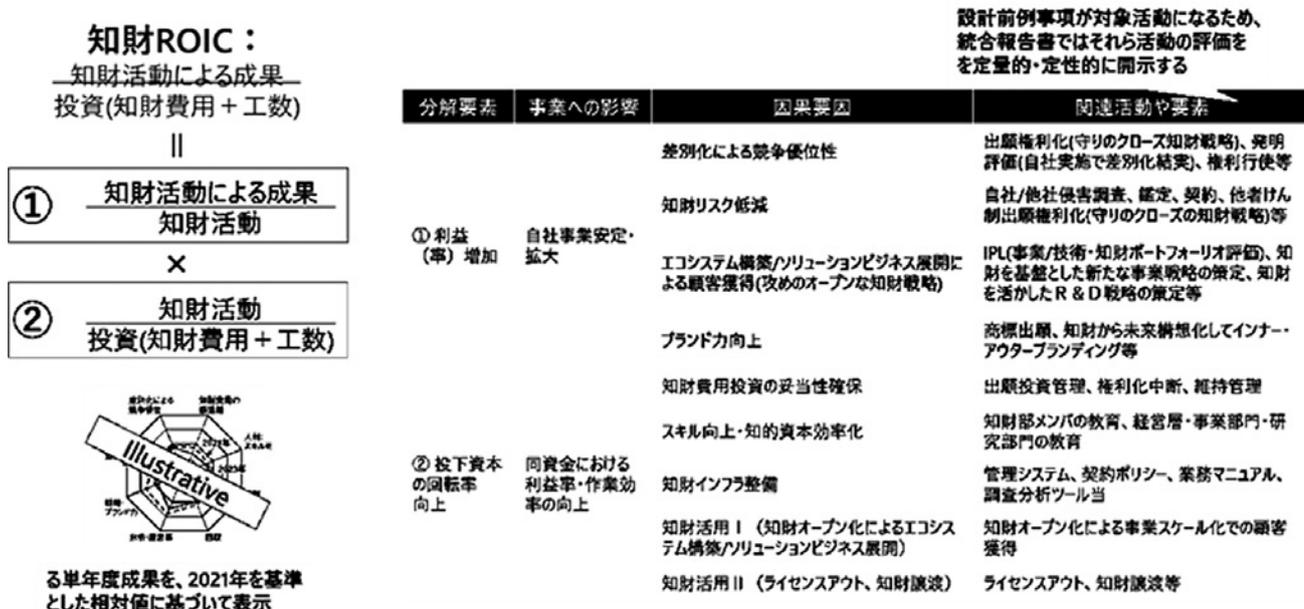
図 12 のように、不確実性の高い未来に対し、想定される市場形成・阻害要因に応じて複数シナリオで未来社会像を描き、その未来で自社がどうありたいかの姿を定義したうえで、どのような事業に取り組むべきかを検討していく必要がある。

ROIC（Return on Invested Capital）経営は、企業が投資家に対してどれだけ効率的に資本を活用しているかを



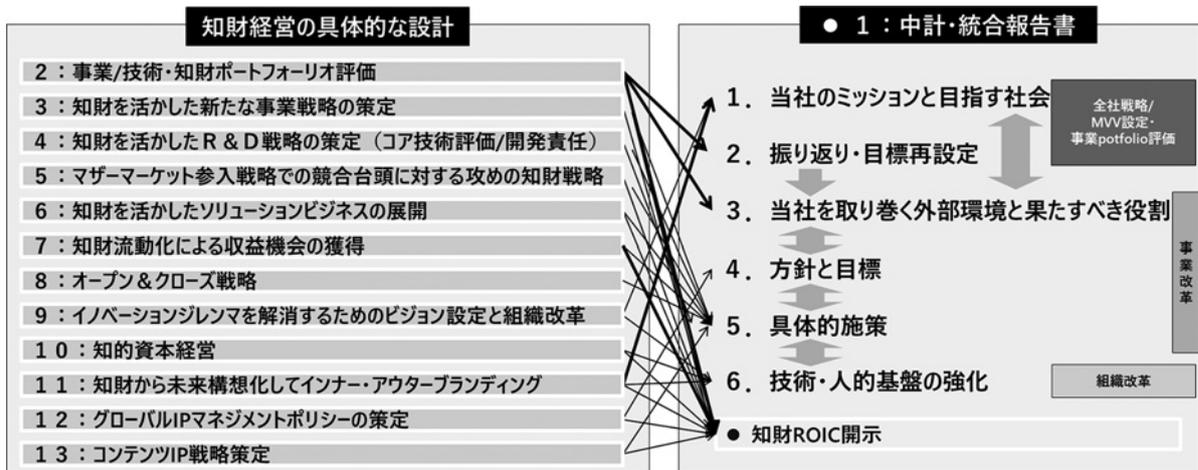
図表 12 将来社会像からバックキャストで戦う土俵・あるべき姿を定義

示す指標である。ROIC 経営を取り組む意義は、企業が資本効率を最大化し、長期的な成長と持続可能な利益を追求するためにある。特に、知財（知的財産）ROIC 経営は、企業が知的財産を効果的に活用し、競争優位を維持・強化することを目指す（図表 13）。知財 ROIC 経営の意義は、知的財産を活用することで、①企業は独自の技術やブランドでの差別化による競争優位性、②知財リスク低減、③新しい製品やサービスの開発、エコシステム構築／ソリューションビジネス展開による顧客獲得（攻めのオープンな知財戦略）、④ブランド力向上に寄与することができる。知的財産活動が効率的に行われているかをモニタリングするため、知財 ROIC の取り組みを進める。知財 ROIC ツリーを用いて、知財活動と、事業利益の増加や回転率向上との関係を整理し、因果要因別に知財活動成果を数値化する。企業は、知財 ROIC 経営を取り組むことで、企業は資本効率を最大化し、持続可能な成長を実現するための重要な戦略となる。



図表 13 知財 ROIC 評価方法

最後に、今回説明しきれないが、図 14 のように、知財経営の具体的な設計事項に基づいて、中計で新規又は更新すべき事項に応じて、知財経営に必要な戦略等を具体化していく。



図表 14 サステナビリティ経営（知的資本経営）と中計との関係

3. まとめ

弁理士の主な役割は、2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂により、企業は持続的な成長に資するよう経営戦略と知財戦略との融合を図ることが求められることから、特に、技術・事業戦略、経営戦略の策定にあたり、知財ポートフォリオの評価や知財を起点とした新たなビジネスチャンスの創出の支援まで拡張することが期待されている。顧客（企業）から求められる弁理士の像として、社会課題を解決しながら企業の事業収益を最大化するために、ビジネスモデルや収益構造を理解し、知財戦略を企業の経営戦略に融合していくことのご支援ができるまで期待されていると考える。

このような弁理士像を実現する上で、欧米企業を中心として活躍する「ビジネスアーキテクト」という役割への理解を深め、その役割を担うことが考えられる。ビジネスアーキテクトとは、簡単に言えば「ビジネスモデルを設計する専門家」のことである。具体的には、顧客に新しい価値を提供するために、自社の既存事業を見直し再編したり、外部のパートナー企業と連携したりしながら、自社のビジネス全体を再設計し、どのようなソリューションビジネスを展開するのが最適かを導き出す役割を有している。独シーメンスなどをはじめ、名刺の肩書としてビジネスアーキテクトというポジションが存在する欧米企業は多々ある。このように全社的な視点に立ってビジネスモデルと知財を考えられる人がいないと、「攻めのオープン知財戦略」はうまく進まない。このため、このような支援が可能な弁理士像を実現するには、部環境の情報を収集するマーケティング機能、自社ならびに外部の技術について理解している技術トランスレータ機能ならびにこれらの情報を融合して新規事業を発想するビジネスアーキテクトのケイパビリティを身に着けていくことが求められる。

これからの弁理士の像として、このような知財を起点とした強いビジネスモデルを構築するためにビジネスアーキテクトとしてのケイパビリティを高めていくことが重要である。知財を自社で開発した差別化製品を他社から「守るための資産」として狭くとらえるのではなく、ビジネスモデル革新するための「攻めのオープン知財の活用」により「攻めの武器」へと捉え直し、企業の経営戦略に知財を融合する方向へ舵を切ることが、これからのビジネスの成否を分ける重要なポイントの一つになってきているのであり、知財の専門家である弁理士がそれを担うことが期待されている。

(参考文献)

- (1) 日経BP「最強の知財経営」
- (2) 日経サイエンス「勝つための知財経営戦略」

(原稿受領 2024.12.31)