

# 「弁理士による知財経営コンサルティング」 支部研修プロジェクト（報告）

知財経営コンサルティング委員会支部研修プロジェクトチーム代表 **鈴木 正剛**



## 1 はじめに

創設3年目を迎えた知財経営コンサルティング委員会は、本年度、日本弁理士会研修所の委託により、各支部において委員（弁理士）を講師とするコンサルティング研修を企画し、実施した（中国支部は実施準備中）。この企画には次のような背景があった。

- (1) 80年ぶりに大改正された弁理士法において、弁理士の業務範囲に知財関連のコンサルティング業務も追加され、知財専門職として更なる資質向上が望まれていた。
- (2) 知財推進計画2008、同2009において、総合アドバイザー型弁理士<sup>(1)</sup>を多数育成し、その活動の機会を作ることが、日本弁理士会に要請されていた。
- (3) 日本弁理士会は、知財推進計画の要請に先立つ2005年より知財ビジネスアカデミー（IPBA）を設立して、知財に関わるビジネス領域の最前線で中心的に活動する先導的弁理士を養成しており、修了者による会員への成果還元が望まれていた。

以下、研修の実施に至るまでの経緯、実施した研修の内容および成果について報告する。

## 2 経緯

### 2-1 プロジェクトチーム編成

平成21年5月25日付で、研修所から「知財コンサルティング研修の開催についてのアンケート」が全国各支部に送付されたところ、すべての支部から研修開催を希望する旨の回答があった。最先是同年8月7日の東北支部。当委員会は、6月4日の本会議において、IPBAのコース修了者並びに知財関連のコンサルティング業務経験者の委員を中心とした支部研修プロジェクトチーム<sup>(2)</sup>を編成し、佐藤博正東北支部リーダーの

もと、コンサルティングファームでよく行われているセミナープロジェクト型コンサルティングの実践と見立てて直ちに計画を策定し、委員会内外で集中的に作業・リハーサルを繰り返した。以後、他の支部の研修日程が明らかになる度にリーダーや担当者を決め、それまでに実施された支部研修の結果をレビューしながら、東北支部の場合と同様の作業を行った。

### 2-2 計画策定

チームメンバーで策定したプロジェクトの計画は、以下の通りである。

#### 2-2-1 目的

総合アドバイザー型弁理士を増やす。

#### 2-2-2 目標

各支部で研修を実施し、会員に知財経営コンサルティングへの取り組みを始めてもらう。

#### 2-2-3 要件（目標達成に必要なもの）

- (1) 知財経営コンサルティングの内容（あるべき姿）を検討する。
- (2) 会員に提供する研修コンテンツを整理する。
- (3) 研修コンテンツを伝えるためのプレゼン資料を作成する。
- (4) 研修講師を育成し、その数を増やす。

#### 2-2-4 手順

- (1) 支部の要望内容確認
- (2) 研修プログラム、担当者決定
- (3) 研修プログラムに沿ったコンテンツの決定
- (4) プレゼン資料およびアンケート作成
- (5) チーム全員によるプレゼン資料の批判、整備
- (6) 研修講師のリハーサル（複数回）
- (7) 研修実施
- (8) アンケート集計、レビュー
- (9) 委員会および研修所への報告書作成

## 2-3 研修プログラム

基本的に講義とグループ演習の二本立て、3時間の単位認定研修であるが、関東支部および近畿支部については、受講者の多いことが予想されたため、グループ演習に代えて、ブランディングに関する講義を行うこととした。講義のテーマは、第Ⅰ部「知財経営コンサルティングの概要」、第Ⅱ部「知財経営コンサルティングの実践に用いられるもの」（当初の東北支部では「知財コンサルティングのための知識とスキル」、第Ⅲ部「知財経営に資するブランドの考え方」の3種類。グループ演習は、ケースを事前に配布し、当日、対応策を議論するようにした。各支部の研修プログラム（日程、テーマ、担当者）は、以下の通りであった。

[ ]は研修所運営委員（当委員会委員兼務を含む）、人数は事前申込者数、「( )名」は単位修得者数である。

□東北支部：8月7日（金）仙台 18（18）名

第Ⅰ部 三品岩男  
第Ⅱ部 安 裕希  
グループ演習 佐藤博正  
幹事 佐藤博正 [笹島富二雄]

□関東支部：9月29日（木）東京 314（218）名

第Ⅰ部 佐藤博正  
第Ⅱ部 鈴木正剛  
第Ⅲ部 吉澤和希子  
幹事 鈴木正剛 [遠山 勉]

□北陸支部：10月2日（金）石川 21（17）名

第Ⅰ部 本間政憲  
第Ⅱ部 岡部博史  
グループ演習 西原広徳  
幹事 岡田全啓 [長谷部善太郎]

□東海支部：10月6日（火）名古屋 53（41）名

第Ⅰ部 遠山 勉  
第Ⅱ部 大松崎明子  
グループ演習 押久保政彦  
幹事 山本 尚 [上條由紀子]

□九州支部：10月23日（金）博多 20（20）名

第Ⅰ部 橋本虎之助  
第Ⅱ部 安 裕希  
グループ演習 産形和央  
幹事 溝口督生 [川井 隆]

□北海道支部：11月6日（金）札幌 8（7）名

第Ⅰ部 本間政憲  
第Ⅱ部 佐藤博正

グループ演習 吉澤和希子  
幹事 岩城全紀 [三品岩男]

□近畿支部：11月27日（金）大阪 117（64）名

第Ⅰ部 橋本虎之助  
第Ⅱ部 伊藤夏香  
第Ⅲ部 佐藤英世  
幹事 岡田全啓 [仙波 司]

□四国支部：12月4日（金）四国支部室 12（11）名

第Ⅰ部 山田 稔  
第Ⅱ部 藤掛宗則  
グループ演習 長谷部善太郎  
幹事 岡田全啓 前田厚司  
[仙波 司]

□中国支部：2010年2月20日（土）広島

中国支部については、昨年度末に、当委員会有志により、コンサルティング研修を実施済である。そのため、前回研修より発展した内容のものを予定している。

講師 岡田全啓 土生真之  
鈴木康裕  
幹事 岡田全啓 [川井 隆]

## 3 研修コンテンツ

研修講師の考え等により多少のプレゼン資料の編集があったものの、研修コンテンツは、中国支部を除く各支部でほぼ共通の内容となっている。以下、この研修コンテンツの要点を概説する。

### 3-1 知財経営コンサルティングの概要（第Ⅰ部講義）

#### 3-1-1 弁理士が目指すべきもの

日本の産業の国際競争力が低下している。技能・技術力、知財の出願件数、権利保有件数が世界トップクラスであるにも拘わらず、国際競争力がそれに相応していないのは、産業構造と知財マネジメントとの関わり方あるいは産業界における価値創出の仕方に問題があるのかもしれない。各企業の意識や業態も、近時、急速に変容している。

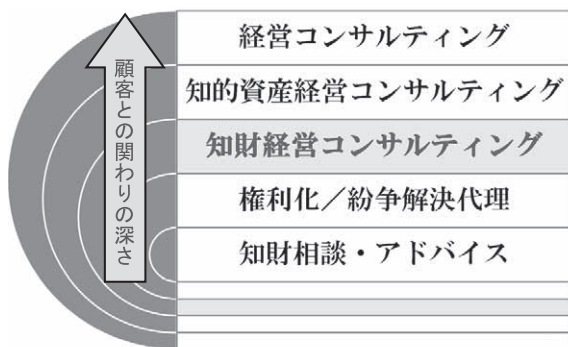
弁理士は、どのような時代でもコア業務、例えば知財発掘／権利化／紛争解決の業務のスキルアップに精進すべきことは知財専門職として当然であるが、それに留まらず、産業界の問題的状況を解決して新たな価値を創出させる役割が期待されるようになっているこ

とに気づき、コア業務専門の弁理士から総合アドバイザー型弁理士へ発展すべき時期にきている。

### 3-1-2 知財経営コンサルティングとは何か

知財経営コンサルティングの実践により、総合アドバイザー型弁理士へ発展する第一歩となることが期待される。但し、知財経営コンサルティングは、会員を含め、世の中に正しく認知されていない可能性がある。そこで、イメージの発散を抑制し、研修講師と受講者との乖離を防ぐため、プロジェクトチームは、知財経営コンサルティングを下図のように位置付けた。

#### 知財経営コンサルティングの位置付け



August 7, 2009 © 弁理士 鈴木正樹 知財経営コンサルティング委員会

「知財経営」は、公的機関から公表されている資料によれば、「知的資産経営」の経営資源（知的資産）から組織、人的資産、顧客情報を除外したものである。単に知財を売買したり、ライセンス料を獲得する経営手法ではなく、知財の力によって顧客の競争力を確保・維持・強化する経営手法である。当プロジェクトチームでは、経営と知財マネジメントとを融合させる必要があるとの観点から、「知財経営」の意義を下図のように解釈し、このような経営手法を支援するのが「知財経営コンサルティング」と定義した。

#### 知財経営の意義

(市場で受け容れられる) 技術の開発成果、  
(需要者への約束である) ブランド、  
(需要者に購買意欲を起こさせる) デザイン、  
(自社の絶対的強みである) ノウハウ・・・等、

競争優位の源泉となる自社固有の知財を認識し、

この知財の価値を法律でガードするとともに（守り）、  
価値を活用できる「場」を創出し（ビジネスモデル）、  
その「場」で知財の役割を効果的に発揮することにより  
（攻め）、事業を有利に展開して利益を確保する、

そのような業態を実現する経営手法。

August 7, 2009 © 弁理士 鈴木正樹 知財経営コンサルティング委員会

### 3-1-3 知財経営コンサルティングの需要

プロジェクトチームは、知財経営コンサルティングの需要は、知財経営を成功に導くための知財マネジメントの現場支援、経営者支援、事業支援にあり、その内容は、具体的には以下のようなものと推定して、その手法を検討した。

- (1) 知財で解決可能な現況の問題把握およびその解決策の提案
- (2) 将来に向けての対応策およびその実行プロセスの提案
- (3) 助言、提言の実行に向けた人的リソースの提供

これらの需要は、いずれも弁理士のコア業務と密接に関連している。そのため、顧客の信頼を獲得した経験豊富な弁理士にとって、知財経営コンサルティングは、日常業務の延長となる敷居の低いフィールドであると思われる。

### 3-1-4 留意点

上記需要は顧客の業種・業態・規模等によって様々であり、自社に問題的状况があることすら気が付いていない潜在顧客が多いことも予想される。また、顕在化している問題的状况がその顧客の本質的課題であるとも限らない。

このような顧客の知財経営コンサルティングの需要を喚起するためには、経営と融合する知財マネジメントが何故その顧客にとって必要となるのかを、「before/after」と共に、その顧客がわかる言葉で具体的に説明できなければならないし、同時に、顧客側の事情を理解して知財マネジメントに反映させていかなければならない点に留意する必要がある。

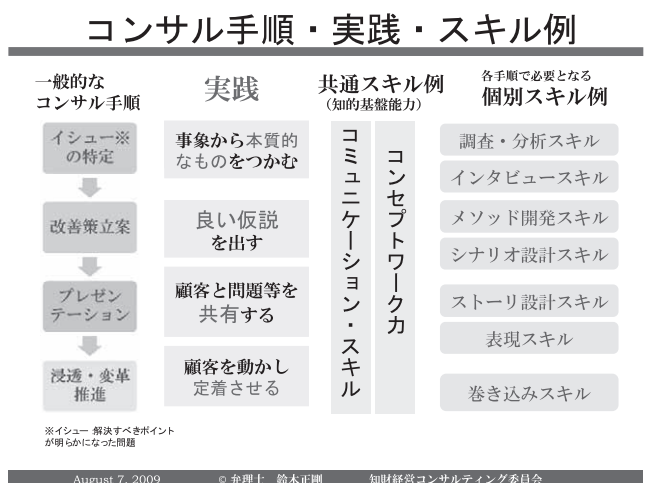
### 3-2 知財経営コンサルティングの実践に求められるもの（第Ⅱ部講義）

人は、基本的に自分の知識の範囲でしか発想できない。他方、スキル（skill）が足りなければ、情熱があっても思いを叶えることができない。知財経営コンサルティングも一般的なコンサル手順に従う場合が多いと考えられることから、その実践に求められるものは、コンサルタントとしての「スキル」と、見聞、体験（疑似体験を含む）、学習等によって自分の中でコンサルティング用に構造化<sup>(3)</sup>された「知識」であり、これ

らの相乗によって、適切な知財経営コンサルティングが可能になると考えられる。そこで、このスキルと知識について俯瞰し、併せて、知財経営コンサルティングの実践に役立つツール・マテリアルについて紹介する。

### 3-2-1 スキル

(1) 実績のあるコンサルタントには、分野を問わず、人間的に魅力で、行動や言動にも説得力のある人が多いことからわかるように、コンサルティングの現場では、顧客の心を動かすための様々なヒューマン・スキルが要求される。研修では、諸事情により、下図に示されるように、コンサル手順に対応するスキル例に限定して解説した。



(2) プロジェクトチームで重要スキルと認識しているのは、コンサルティングの全手順で共通に求められる「コンセプトワーク力」であり、研修ではいくつかの例を挙げて解説した。

知財経営コンサルティングのイシュー<sup>(4)</sup>の多くは、ある原因により、アイデアが生まれにくい／アイデアが技術や財産に育たない／技術等が製品やサービスに至らない／事業に至らない／事業が成功しない／直面するリスクを予想できない…等であることが、経験豊富なチームメンバーより提示されている。この原因の背後には、顧客もわからない混沌とした事象や顧客の思惑があるのが通常であり、この混沌とした背後の事象等をわかりやすい「言葉」で整理し、最善の解決手法を発想していくスキルがコンセプトワーク力である。

(3) IPBAの「コンセプトワーク・ゼミ」によれば、「コンセプトワーク力」は、コンセプトを読む力、創る力、展開する力とされる。知財経営コンサルティングに当て嵌めれば、以下になるであろう。

- 読む力：顧客が真に解決して欲しい問題の背後にあるコンセプトを読む。
- 創る力：新しいコンセプトを創り、あるいは既存のコンセプトを加工し、これを新たなモノ（製品等）やコト（ビジネスモデル等）に具現化する。
- 展開する力：顧客が製品／サービスに託すコンセプトを読み取り、それを購買者（顧客の顧客）が理解しやすいコンセプトに表現し直す。

(4) コンセプトワークは、実は、弁理士が日常的に行っている。発明の真の課題とその解決手段あるいは将来の適用場面を顧客と共に考えたり、特許庁からの拒絶理由に的確に対応したり、知財紛争を円満に解決したりするのもコンセプトワーク力の発揮態様の一つである。このことを強く意識し、コンセプトワーク力をブラッシュアップすると共に、その発揮場面を顧客の真の問題状況解決に向け直すことにより、知財経営コンサルティングの実践に必要な重要スキルの一つを体得できる（既に体得している）はずである。

(5) 知財マネジメント固有のスキルも存在する。例えば、既に顧客において存在する知財の発見スキル、将来役立つ知財の発掘・育成スキル、製品・サービスのライフサイクルや市場のトレンドを予測するスキル、事業への最適知財の配置スキル、他社知財の発見・評価スキル、交渉スキル（好ましくは「三方よし」の解決を図るスキル）等がそれである。

### 3-2-2 知識

知財経営コンサルティングでは、弁理士のコア業務の実務経験に裏打ちされた専門知識がベースとなり、以下に挙げる知財マネジメント関連知識と知財隣接領域の知識とがそれを補完する関係になると思われる。

#### (1) 知財マネジメント関連知識

- ①知財と事業・経営との関連性把握のための知識  
知財マネジメントの支援場面では、知財は何のために必要か？どのような知財が必要か？の問いに的確に

答えなければならない機会が多いと思われる。前者に対する答えの一つは、他社との競争力の源泉、すなわちここが凄いという顧客の「差別化要素」を創り、それを守るということであり、後者に対する答えの一つは、差別化要素となり得る「筋の良い知財」ということであるが、差別化要素が何であるかや知財の「筋」を、その顧客の事業・経営の内容や競合との戦力比較、技術開発動向や市場の動きとの関係で的確に判断できるようにするための知識が必要である。

経産省が定期的に公表している技術ロードマップ、業界構造を解説した雑誌・事典類、経済新聞、ビジネスや技術経営（MOT）関連の書籍等から地道にこれらの知識を入手して、顧客の事業に適応するように自分の中で整理しておくことが肝要である。

#### ②知財を取り巻く外部要因を分析するための知識

予期しない事象の発生から顧客を守り、あるいはチャンス要素を顧客に提案するためには、顧客の内部要因だけでなく、顧客の知財に関わる市場や技術開発の動き、政治・経済状況等の外部要因を分析するための知識も必要となる。日頃から新聞の政治、経済、社会欄にも目を通して情報を収集し、あるいはネット上で公表されている情報を収集して、これらを随時引き出し可能な知識として整理しておくことが肝要である。

#### ③社内インフラ構築のための知識

顧客に自律的に知財経営を実践してもらうために、社内人材育成、社内情報の不用意な漏出を防ぐためのルール創り、知財創出時のインセンティブを定める規定の整備等を行う上で必要となる知識である。これらの知識は、例えば特許庁や独立行政法人工業所有権情報－研修館の刊行物にあたることで、容易に入手が可能である。

#### ④筋の良い知財を創出するための知識

「筋の良い知財」は、需要のある技術／商品／サービスをコストを掛けずに具現化することができ、競合よりも優位な時間を長く維持することができ、その結果、自社に大きな利益（有形／無形）をもたらす知財と考えられる。このような筋の良い知財の創出を支援することが、顧客の問題的状況を解決する糸口となり、ひいては日本の国際競争力を高めることにつながる。

このような支援を可能にするためには、日頃から知財の活用場面に多く触れ、知財の役割の本質を知識として体得しておく必要がある。

#### ⑤知財評価の知識

知財の「筋」が良いかどうかの評価は、早い段階で行う必要がある。筋の悪い知財は、誰も見向きもしない技術等の実現に多大な時間・資金・労力を遣い、無駄な特許出願により、本来、財的価値をもつ情報も放散し、これにより経営を圧迫して、最悪、事業を撤退に追い込むためである。開発資金を回収したり調達する観点からは、知財の金銭的価値の算定ルールを知っておくことも必要となる。知財評価の知識については、昨年度、日本弁理士会知財価値評価推進センターから会員に発行された知財の定性／定量評価のためのガイドラインが参考になる。

#### ⑥戦略・戦術立案のための知識

ブランド戦略、特許戦略、ノウハウ戦略等を立案し、その内容を顧客が理解できるように表現するために必要となる知識である。これらの知識は、弁理士のコア業務の延長にあるものではないので、企業経営を成功させた者の体験に触れたり、戦略・戦術のHOW TOが紹介されている書籍類に数多く触れることが肝要である。

#### ⑦知財法務の知識

経営には種々のリスクが生じる。知財経営コンサルティングを実践していく上で、このようリスクがどのようなものであるかを的確に認識して回避するための措置を事前に講じ、生じてしまったときは、関係当事者との間で速やかに解決する必要がある。そのために、契約、交渉、取引関連法令、独禁法（公正取引委員会の取扱）等の知識が必要になる。

### (2) 知財隣接領域の知識

上述した知財と事業・経営との関連性を把握し、知財の価値を活用できる「場」で知財の役割を効果的に発揮させる上で、知財隣接領域の知識、特に、マーケティングとブランディングの知識も重要となる。

#### ①マーケティングの知識

購買者は、必要を感じないモノにはどんなに安く

も興味を示さず、逆に必要なモノであればどんなに高くても購入したいと願う。マーケティングは、要するに、必要と感じて欲しい購買者に、必要と感じさせるモノを、旬の時に購入してもらうための活動といえる。知財にも「旬」があり、誰にも見向きもされない「場」では活用の芽は無い。使える時期を逸すると価値すら無くなってしまふ。そのため、知財の役割を効果的に発揮させる場やタイミングを知る上で、マーケティングの知識は重要である。

## ②ブランディングの知識

ブランディングは、顧客にとって価値のあるブランドを構築するための活動である。商標等のブランド要素を介して購買者（顧客の顧客）に信頼してもらえなければモノは売れないし、ブランドは構築するのに時間がかかる反面、購買者の信頼を失うわずかな行為であつという間に失墜してしまう。そのため、ブランド維持の重要性を顧客に理解してもらう上で、ブランディングの知識は重要である。

マーケティングやブランディングの知識については、多数発行されている専門書から容易に入手が可能であるが、どの部分の知識がどのように役立つかの選別や記述内容の理解が難しいため、実績のあるコンサルタントと接する機会を創り（例えば専門職大学院入学やIPBA受講等）、その「妙」を教えてもらうのが効率的である。

特に、中小企業の場合、市場におけるポジションが大企業と異なるため、大企業と同じようにマーケティングやブランディングを行うと失敗する可能性が高いことに留意しておく必要がある。

### 3-2-3 コンサルティング実践に役立つツール

ツール（tool）はコンサルティングに不可欠なものではないが、多くのコンサルタントは、某かのツールを使ってコンサルティングを実践しているのも事実である。プロジェクトチームの中では、以下の3種類のツールが知財経営コンサルティングの実践に役立つことが実証されている。

## コンサル実践に役立つツール

顧客／競合の戦力、  
業界・市場の特徴を  
把握するために

情報収集・分析  
ツール

コンセプトワークを  
正しく行うために

発想・思考支援  
ツール

アクションプランの  
納得性を高めるために

戦略策定支援  
ツール

August 7, 2009 ©弁理士 鈴木正剛 知財経営コンサルティング委員会

### (1) 情報収集・分析ツール

特許等調査ツール<sup>(5)</sup>、学術文献調査ツール<sup>(6)</sup>、技術のニーズ／シーズ調査ツール<sup>(7)</sup>、市場調査データ／アンケートデータ等提供サービス<sup>(8)</sup>、パテントマップ<sup>(9)</sup>等である。

### (2) 発想・思考支援ツール

収集・分析した情報を整理し、コンセプトを創造する上で便利なツールであり、TRIZ（登録商標）<sup>(10)</sup>、KJ法（登録商標）<sup>(11)</sup>、マインドマップ（登録商標）<sup>(12)</sup>、マンダラート（登録商標）<sup>(13)</sup>、各種マトリクス<sup>(14)</sup>およびチェックリスト<sup>(15)</sup>等がある。

### (3) 戦略策定支援ツール

コンサルティングのアウトプットは、戦略、戦術に代表されるアクションプランを出すことである。これを支援するのが戦略策定支援ツールであり、SWOT<sup>(16)</sup>、バランス・スコアカード（BSC）<sup>(17)</sup>、5フォース<sup>(18)</sup>、4C<sup>(19)</sup>、3C<sup>(20)</sup>、4P<sup>(21)</sup>、PEST<sup>(22)</sup>、製品等ポートフォリオ<sup>(23)</sup>等が挙げられる。

### 3-2-4 あると便利なマテリアル

研修では、弁理士が知財経営コンサルティングを行う場合に役立つ知識の入手先（ネットの場合はURL）を広範囲にわたって纏めた「知財経営コンサルティングのためのマテリアル目録2009年度版」を受講者全員に配布した。これは、チームメンバー（産形和央委員）が2年越しの個人努力で作成した労作であり、公官庁知財関連資料編、参考図書編、主な知的財産関係の支援策編の3部作で構成される。コンサルティングの目的に応じた情報源に簡単に辿り着けるように工夫

されている。

### 3-3 知財経営に資するブランドの考え方(第Ⅲ部講義)

有名な老舗企業のブランドの価値が、購買者の信頼を裏切る1回の行為だけで失墜してしまうことをしばしば報道により目の当たりにする。ブランドは、商標等のブランド要素を通じて、事業者が提供したいと思う価値（事業者の購買者への約束）を購買者に届ける働きをする。この約束が事業者に守られることで顧客の信用が得られ、その事業者のブランドの価値が形成される。知財経営コンサルティングを行う上で、顧客のブランドを構築し、その価値を維持するためには、事業者の約束に見合う実体（技術を含む）の存在が不可欠であり、技術を専門とする弁理士にとってもブランドは分野外というわけではない。また、その実体による事業者の約束が、ブランド要素を介してきちんと購買者に届いているかどうか、購買者の信頼を裏切るものになっていないかどうかを常に監視する必要がある。

研修では、上記のことを複数の具体例を挙げて解説した。

### 3-4 グループ演習

研修日の約1週間前に予め受講者にコンサルティングケースを配布して予習してもらい、当日、第Ⅰ部および第Ⅱ部の講義の後、数名毎のグループを作って演習を行った。演習の狙いは、①コンサルティングテーマを検討し、②経営戦略と知財戦略の関係を理解し、③コンサルティングプロセスを体験してもらうことにあった。ケースは、新素材の事業を主力事業に成長させたい場合の知財マネジメントに関するものや地域性を考慮したブランディングに関するものであり、チームメンバーによって具体例（フィクション）として創作されたものである。地方支部の場合、グループメンバーが互いに知り合いである場合が多く、時間が短かった割には活発な議論がなされたようである。



東海支部 撮影：遠山勉



北陸支部 撮影：西原広徳

## 4 研修の成果

研修会場において受講者アンケートを当日配布し、研修終了後に回収した。その集計結果を分析すると、どの支部においても、今回のプロジェクトは、かなり好意的に受け止められたようである。地方支部では、グループ演習のほかに懇親会がセットされたこともあり、受講者の本音の意見を聞くことができ、その後の研修の進め方に大いに役立てることができた。

アンケート協力者が215名となった関東支部の集計結果からは、以下のことがわかった。

### 4-1 研修への参加理由

研修テーマに興味有り（48%）、コンサルティングを行っているので知識等について知りたかった（10%）、これからコンサルティングを行いたいので知識等について知りたかった（18%）を合計すると、76%もの受講者がコンサルティング業務に興味をもっていた。

## 4-2 コンサルティング業務の実態

コンサルティング業務を実際に実践している会員は、知財経営が11%、知的資産経営が2%、経営コンサルが1%で、本来の意味でのコンサルティング業務の経験者は合計14%である。コア業務に加えた付随的なアドバイスは38%で、ここはコンサルタント予備軍といって良いだろう。但し、就業形態からみると、特許事務所系（経営者+勤務者）弁理士におけるコンサルティング業務比率は全体の12%にすぎず、意識はあってもまだコア業務集中の傾向が強いようである。

## 4-3 コンサルティング業務に対する会員意識

受講前と後とは、コンサルティングを行うことを考えていないが9%から6%へと減り、コンサルティングを行うことで出願案件を増やしたいが15%から18%へと増え、コンサルティング業務をメインにしたいが6%から7%へと増え、企業内コンサルティングをやってみたいが10%から13%へと増え、具体的な行動を考えていないが9%から6%へと減った。多少のバラツキはあるものの、他の支部でも、関東支部とほぼ同様の傾向が見られた。

これらの事実から、今回の研修により、各支部会員の知財経営コンサルティングへの取組意欲を充分高めることができたと思われる。

## 5 コンサルティング研修の今後の課題

### 5-1 弁理士特有のコンサル手法の開発

研修におけるコンサルティングの領域を知財経営に絞ったのは、知財の力が産業の競争力強化に大きく影響する領域であり、弁理士のコア業務の実務スキルと専門知識を活かし易く、顧客も実務スキル等の活用を弁理士に期待していることが、チームメンバーの経験により確認されているためである。知財経営を成功に導くためには、権利範囲の読解や知財評価、特に、事業と知財との適合性評価が不可欠となる。これらを職業として行えるのは、弁理士や知財系弁護士しかいない。従って、コンサル手法にも弁理士特有のものがあるはずであり、今後は、そのような特有の手法を開発して、研修コンテンツを充実させていく必要がある。

## 5-2 情報開示範囲の限界

受講者アンケート（自由記載部分）によれば、どの支部においても、会員は、具体的なコンサルティングの事例、特に成功事例の紹介を希望している。この点はよく理解できるが、しかし、現実問題として、弁理士は職務上の秘密義務を負い、殆どの顧客は情報の流通性を恐れて自社のコンサルティング内容の公表を望まない。そのため、公開できる範囲や表現には限界がある。また、仮に事例に触れたとしても、多くのものを犠牲にしてまでも自らを発展させる努力を惜しまない『覚悟の弁理士』でなければ、その事例を活用することは難しいのかもしれない。このことは、受講者にも理解していただく必要がある。

## 5-3 研修講師のスキルアップ

チームメンバーの殆どは、IPBAの複数コースの修了者であり、プロジェクトの実践、特にコンテンツ作成および講師担当を通じて、間接的にIPBA受講の会員への成果還元につながる形となった。しかし、今後、この種の会員研修において、多様な要望に適切に応えていくためには、ヒューマンスキルを含むビジネス関連の様々なコースや知財教育の講師育成コースが用意されているIPBAの更なる活用により、研修講師としてのスキルアップを図ることが望まれる。

## 6 おわりに

今回のプロジェクトは、ビジネス領域に属するコンサルティングのありようを弁理士から弁理士へ伝達するというきわめて大胆な企画であり、しかも数ヶ月という短い時間でそれを実践する必要があったため、チームメンバー、特に研修講師には、かなりの負担がかかった。

しかし、どの支部の担当メンバーも、研修終了後は一様に自分なりの目標達成による大きな満足感と将来への希望を表明しており、考え悩むよりもまず第一歩を踏み出すことの重みを肌で感じている。新規業務の開拓には、どの業種でも苦勞が伴うものである。まだ第1ラウンドの研修を終えた段階で大きなことはいえないが、このような企画が複数年次にわたって実践されることにより、研修する側とされる側との協働によって苦勞の種が一つ一つ取り除かれ、やがて各支部会員の顧客からコンサルティングの需要が喚起され



て、その効用と共に、「弁理士による知財経営コンサルティング」が社会に認知されていくものと確信する。

## 注

- (1) 経営・事業戦略に関与し、コンサルティングや知財戦略策定等にも対応できる弁理士。
- (2) [編成時メンバー] 安裕希, 産形和央, 岡田全啓, 押久保政彦, 大松崎明子, 佐藤博正, 鈴木正剛, 鈴木康裕, 遠山勉, 橋本虎之助, 長谷部善太郎, 平野隆之, 藤掛宗則, 三品岩男, 吉澤和希子。[追加メンバー] 岩城全紀, 伊藤夏香, 岡部博史, 佐藤英世, 西原広徳, 土生真之, 本間政憲, 前田厚司, 溝口督生, 山田稔, 山本尚。
- (3) 構造化: 引き出しの手がかりになるように相互に関連付けて整理・分類すること。
- (4) issue: ポイントが明らかになった問題（一つとは限らない）。
- (5) 特許等調査ツール: 特許庁電子図書館、各種商用データベース等。
- (6) 学術文献調査ツール: JST（独立行政法人科学技術振興機構）が無料で提供している「文献情報提供サービスサイト（<http://pr.jst.go.jp/outline/location.html#joho>）」や国立国会図書館が提供している文献調査サービス。
- (7) 技術のニーズ／シーズ調査ツール: JSTの科学技術情報流通促進事業（<http://sti.jst.go.jp/serviceinfo/patent/>）に紹介されているJ-STORE等のツール。
- (8) 市場調査データ／アンケートデータ等の提供サービス: 富士グローバル経済の「FK マーズ」等。
- (9) パテントマップ: パテント 2008 年 10 月号のツール紹介文参照。
- (10) TRIZ: 発明の問題解決の定石やそれら定石をどう適用すべきかを、膨大な数の各国特許の公報の蓄積から考察するためのツール。
- (11) KJ 法: 発想を整序し、問題解決に結びつけていくためのツール。
- (12) マインドマップ: 頭の中で行われていることを、自分の脳で判断できる形で目に見えるようにしてくれる思考ツール。同機能の類似品が多数存在する。
- (13) マンダラート: 3 × 3 のマスの中心にコアとなるキーワードを配置し、残りの 8 つのマスを強制的に埋めていく発想支援ツール。
- (14) マトリクス: 二次元軸の一方軸と他方軸に意味をもたせ、その掛け合わせで情報を整理するツール。
- (15) チェックリスト: やることを予め纏めたもの。
- (16) SWOT: 顧客の強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunity)、脅威 (Threat) を分類し、対応策を纏めるためのツール。
- (17) BSC: 顧客のもつ重要な要素が企業のビジョン・戦略にどのように影響し業績に現れているのかを可視化するための業績評価ツール。
- (18) 5 フォース: マイケルポーターが提唱した外部要因分析ツール。競争環境をつくる 5 つの要因を可視化したもの。
- (19) 4C: Commodity、Communication、Channel、Cost
- (20) 3C: Customer、Company、Competitor
- (21) 4P: Product、Price、Place、Promotion
- (22) PEST: マクロ分析のための手法。Political（政治的環境要因）、Economic（経済的環境要因）、Social（社会的環境要因）、Technological（技術的環境要因）。
- (23) 製品等ポートフォリオ: 企業が最適と考える製品群の組み合わせを考え、効率的な経営資源配分を目指す指標となるもの。花形・稼ぎ頭・検討対象・負け犬の四つに区分されている。

(原稿受領 2010. 1. 8)