

弁理士の相談業務の道しるべ 「知財経営コンサルティングフロー」の紹介

知財経営コンサルティング委員会 第1部会

濱田 修, 丹羽 匡孝, 鈴木 ひとみ,
西原 広徳, 田中 康子 (第1部会長)

要 約

知財経営コンサルティング委員会は、発足して8年目を迎える。弁理士の代理以外の業務が法制化される前からすでに、知財経営を念頭に置いた相談業務について検討を始めていたことになる。本稿では、本委員会の第1部会が、平成23年度より調査・検討・検証を重ねてきた「知財経営コンサルティングフロー」を紹介する。

目次

1. はじめに
2. 「知財経営コンサルティングフロー」の存在意義
 - (1) 「知財経営コンサルティングフロー」とは
 - (2) 知財経営戦略の必要性
 - (3) コンサルティングフローの必要性
3. コンサルティングフローのための前提
 - (1) 知財経営戦略コンサルティングを実行する前提
 - (2) コンサルティングプロジェクトの始期について
4. コンサルティングフローにおける各工程の説明
 - (1) 事前情報収集
 - (2) ヒアリング
 - (3) 現状分析
 - (4) 現状の特定
 - (5) 戦略立案
 - (6) 再訪問
 - (7) 戦略提案
 - (8) 戦略実行
 - (9) チェック
 - (10) アクション
5. コンサルトリアルから見出されるもの
 - (1) コンサルトリアル例1：化学メーカー
 - (2) コンサルトリアル例2：化粧品メーカー
 - (3) コンサルトリアルについてのまとめ
6. コンサルティングフローにおけるコンサルティング契約時期
7. 今後の課題
8. おわりに

1. はじめに

知財経営コンサルティング委員会は、平成19年度に「知財コンサルティング検討委員会」として発足して以来、今年で8年目を迎える。本委員会の第1部会（戦略系知財経営コンサルティング検討部会）では、委員会の諮問事項である「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」を担い、平成23年度より、コンサルティングを行う際の道しるべともいえるコンサルティングの手順（フロー）について検討を重ねてきた。この間、コンサルトリアル（詳しくは、「5. コンサルトリアルから見いだされるもの」を参照）を繰り返し行って、同フローの検証を重ね、実際のコンサルティングにおける有効性や問題点を分析してきた。

そして、弁理士の相談業務が法律上明文化されることが決まった今年、絶好のタイミングでこれまでの活動の集大成としての「知財経営コンサルティングフロー」をご紹介できる機会を頂くこととなった。

以下、「知財経営コンサルティングフロー」の存在意義から、同フローの各工程の説明を中心としつつ、実際に行ったコンサルトリアル例のご紹介、その他コンサルティングを行う際の留意点などを交えて説明し、最後に今後の課題について言及する。

2. 「知財経営コンサルティングフロー」の存在意義

(1) 「知財経営コンサルティングフロー」とは

日本弁理士会 知財経営コンサルティング委員会では、これまでの活動の中で、知財経営戦略コンサルティングのための手順を検討してきた。

その成果として、同委員会では、知財経営戦略の策定及び実行に関するコンサルティングに役立つと考えられる手順をまとめ文書化した。これが、「知財経営コンサルティングフロー」(以下、単に「コンサルティングフロー」という。)である。

コンサルティングフローには、知財経営戦略の策定、実行及びチェックを行い、その後必要に応じて更に、実行とチェック・見直しを行うために参考になる手法・手順や有用なツールが例示されている。

コンサルティングフローは、弁理士が、検討すべき課題が広範にわたる知財経営戦略コンサルティングを行う上で、手順の一例として参考にするためのものである。

知財経営コンサルティング委員会の第1部会では、当該コンサルティングフローについて、検討を重ねてきた。本年度の同部会では、これまで行ってきた検討状況を共有し、弁理士を取り囲む状況や、過去に行ったコンサルトライアルの結果の概要などの実務的な面を踏まえつつ取りまとめを行った。

現段階では、未だ改良の余地を残していると考えられるが、これまで弁理士による知財経営戦略コンサルティングの手順を具体化した資料はそれほど多くないと考えられるため、知財経営戦略コンサルティングの実務において、作業を進めるための参考として有用であると考えられる。

(2) 知財経営戦略の必要性

明示的な知財経営戦略は、企業組織がそれぞれの経営目標に対応した知財の役割を理解し、協力して行動できるようにするために、有効である。

しかし、明示的な知財経営戦略を策定することは簡単ではないと考えられる。その要因の一つは、知財経営戦略が、全社的経営戦略(経営全般に関する大局的な経営戦略)と連動すべきものであるからである。

従って、特に比較的小規模な組織になると、知財経営戦略は、必ずしも具体化された明示的なものではないことが殆どである。

そのような場合でも、知財経営戦略を明確化することの有効性は、十分にあると考えられる。そこで、外部の知的財産の専門家である弁理士に依頼して有効な知財経営戦略を策定して欲しいという要求が生じ得る。

また、企業内弁理士にあっては、経営層が経営判断をするために必要な知財経営戦略を提供するために、社内でコンサルティングフローを活用することも考えられる。

(3) コンサルティングフローの必要性

(i) コンサルティングフローが対象とする知財経営戦略の範囲

知財経営戦略の内容は多岐にわたる。特許や商標など知的財産権に関する権利取得に関する戦略がまずは考えられるが、何故これらの権利を取得するかを検討し、合理的な権利取得を目指したいと考えた場合、研究開発や、自社ブランドの在り方についての企業活動についての戦略を踏まえたものである必要がある。また、それらの活動が市場に適合したものであるかを含めて検討する必要まで考慮すると、マーケティング戦略についても連動したものである必要がある。

特に、知的財産権の権利の性質は、一定の行為についての独占排他権である。従って、企業活動にとってより有用な活動に寄与する権利を取得しなければ、意味がない。そう考えれば、知財経営戦略において検討する範囲をマーケティング戦略まで広げて考えることは、重要なことである。

また、企業活動において費用対効果は切り離して考えることはできないものであるから、知財経営戦略における財務的側面も無視できないと考える。

(ii) コンサルティングフローの役割

上記のように検討すべき課題が広範にわたると、知財経営戦略を策定する上において何から手をつけて良いのか迷いが生じる事態が考えられる。また、そのような困難な状況だからこそ、弁理士に知財経営戦略コンサルティングを依頼してみようかと考える動機になる可能性もある。

また、弁理士法改正の中、相談業務が標榜業務として加わったことから、知財経営に関する相談についても、求められる場合が増えてくる可能性がある。こうした要望に対応するため、広い意味での知財経営コン

コンサルティングのできる弁理士、いわゆる、総合アドバイザー型弁理士が求められる。その場合、弁理士は、経営に関する理解を有していることを顧客に示す必要が生じる。また、知財の専門家として、個々の案件ではなく、会社全体の利益を顧客と一緒に考える必要性がある。

このような場合、特に知財経営戦略を扱う知財経営コンサルティングを行う上で、モデルとなる手法・手順があると、役に立つと思われる。そこで、このモデルとなる手法・手順の概要を示すものとして提案するものが「コンサルティングフロー」である。

例えば、顧客から知財経営コンサルティングを求められた場合、コンサルティングフローを参考として作業を行うことで、有用な成果物を確保することができる。そして、作業を行うために労力を要した見返りとして、顧客とコンサルティング側との間で知財経営戦略という知的資産が共有され、有効に活用できると共に成功すれば信頼関係が深まることが期待できるであろう。

留意していただきたいことは、コンサルティングフローは概要を示しているにすぎず、コンサルティングの成果物の手順の参考として利用しつつ、利用する者が必要に応じて変更して使うという位置付けのものであり、知財経営戦略コンサルティングにおいて、必ず

準拠することを要求するものではないということである。

3. コンサルティングフローのための前提

(1) 知財経営戦略コンサルティングを実行する前提

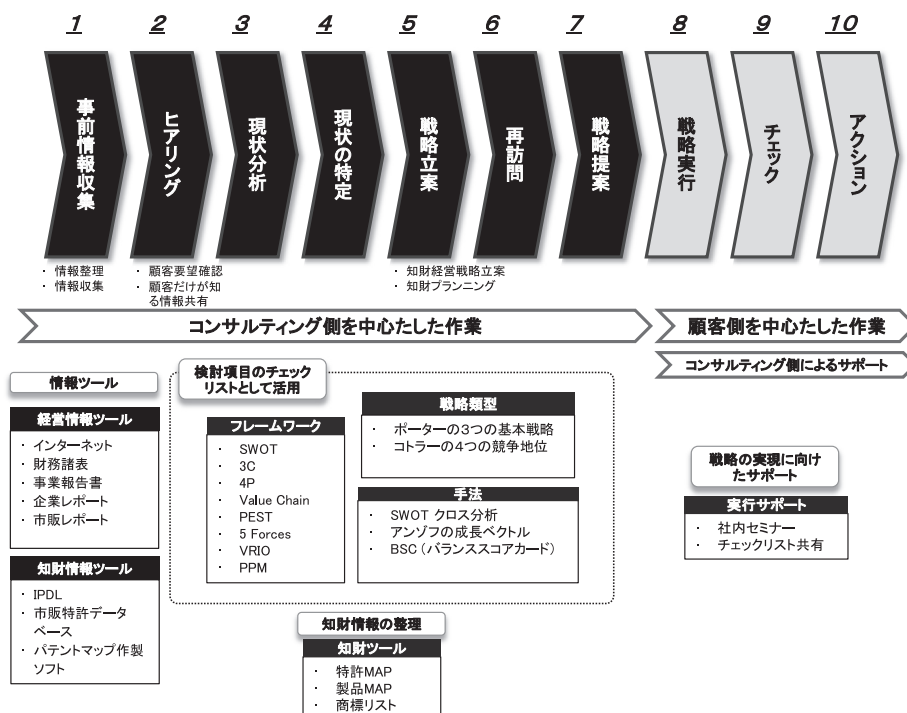
コンサルティングフローは、弁理士業の従来業務と切り分けて知財経営戦略コンサルティングを行うことを想定しているわけではない。

コンサルティング業務を専門とすると、プロジェクトを受注し続けなければならない大きな圧力が存在することになる。その圧力は、顧客と危機感を共有するというような形でプラスに働く部分もあるが、顧客の要求に合わせてプロジェクトを実行するということに対しては大きな障害となる可能性がある。

従って、敢えて弁理士業の延長として、知財経営コンサルティングを行うことが有利に働き、そのことで他業種には達成できない価値を生む可能性もあると考える。

それ以外にも、弁理士に頼むメリットはある。まず、知財経営コンサルティングを行い、共有した情報で、出願戦略や秘匿化戦略についての相談が容易になり、特許や商標などの出願手続きが無駄なく、円滑に行えると考える。これらの手続きは、経営を理解し、

(図1) 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フロー」



(出所) 日本弁理士会知財経営コンサルティング委員会答申書添付資料より同委員会第1部会作成

経営と連動した知財経営戦略により付加価値が高まる。

また、特に顧客からの希望がなければ、知財経営戦略を中心とするコンサルティングということで、顧客が知財経営戦略を必要としている状況に対してストレートに応えることが出来る。経営全般を扱うコンサルティング会社に依頼することに比べると、目標が明確であることで、顧客側が安心感を得ることが出来るのではないだろうか。

(2) コンサルティングプロジェクトの始期について

コンサルティングフローでは、コンサルティング契約前に、いわゆる提案書（プロポーザル）を提出して、プロジェクトに関するプレゼンテーションを行い、契約を結んでからプロジェクトが始まる、という手順にはこだわっていない。

こうした手順は、参加メンバーの士気を高め、プロジェクトに勢いをつけることを目的とするので、参加者の顔ぶれやプロジェクトの性質・状況などを勘案して行うかどうかを決めるのが良いと考えられる。

コンサルティング契約については、後に6. で述べる。

4. コンサルティングフローにおける各工程の説明

全社的経営戦略と連動した知財経営戦略を策定するというコンサルティングフローの趣旨から、以下に列挙する10の工程は、全社的経営戦略の策定と重複し得る作業を多く含んでいる。知財経営戦略については、主に(3)現状分析等工程で情報を整理して準備をした後、(5)戦略立案で深く掘り下げることになる。

(1) 事前情報収集

(i) 事前情報収集の工程の目的

事前情報収集の工程における目的は、顧客事業の内部環境及び外部環境に関する情報の整理である。ここで、外部環境に関する情報の整理の方が情報を得やすいため、外部環境に関する情報の整理を先に行う。内部環境に関する情報の整理は、後の(2)ヒアリングの結果も踏まえて行うことになる。

(ii) 収集すべき事前情報

収集する情報としては、顧客の事業内容及び業績、顧客の属する業界の市場規模、競合会社の情報、代替品の存否等を収集する必要がある。

ここで、ゴールに適した分析ツールを考え、そのために必要な情報の種類を事前に考えておく必要がある。

これらの情報を把握し、顧客と対等に議論出来るよう準備する。実際に業務を行っている顧客の方が、業界知識が豊富であることは当然である。しかし、顧客が、それゆえに気がつかない、又は、考えることを敬遠してしまう可能性がある。外部から客観的な視点で議論することは、そうした点で有意義なことである。

当然、そうした話題を持ち出すことに対しては反発を受ける可能性があるが、それを念頭に入れて、問題の本質を見極めることが大切である。

(2) ヒアリング

ヒアリングにおける目的は、大きく分けて2つある。(i)顧客の当初要望の確認と、(ii)現状分析に必要で顧客に聞かないと判明しない情報の収集である。

また、ヒアリングとは直接関係ないが、ヒアリングにより顧客との関係が近いものになることを考慮すると、少なくともヒアリングを行う辺りで(iii)コンサルティング契約を結ぶ時期について検討しておくべきである。

(i) 顧客の当初要望の確認

ヒアリングにおいて、まず、顧客がコンサルティングを依頼するに当たり、思い描いている事項を確認する必要がある。全て顧客の認識に依存してしまっただけでは、客観的な視点からのコンサルティングはできないとも考えられるが、顧客の意向を無視する形にならないよう十分に配慮する必要がある。

また、顧客の要望を良く聴いて理解することは、信頼関係の確立に繋がる。

(ii) 現状分析に必要で顧客に聞かないと判明しない情報の収集

顧客企業の内部の情報については、顧客に聞く必要がある。

また、プロジェクトの開始時期においては、顧客の

方が、はるかにその業界に詳しいと考えられるため、円滑に効率良く情報を得ることが出来る。但し、コンサルティングを行う側が情報を得る努力を全くせずに情報を依存する形になっては、顧客が、説明することが時間の無駄であると感じてしまう。あくまで、(1)の工程で十分に情報収集を行い、顧客と有意義な議論が出来る準備を行ってからヒアリングに臨むべきである。

(3) 現状分析

(i) 現状分析の工程の重要性

現状分析の目的は、(1)で行った情報収集及びヒアリング結果に基づいて、現状を正確に把握し、真の課題を明らかにすることである。

この工程では、顧客とコンサルティング側の双方が、納得がいくまで検討すべきである。この工程が不十分であると、プロジェクト自体が無駄であったと顧客に評価される可能性がある。

(ii) フレームワーク

現状分析の工程においては、経営コンサルティングで用いられるフレームワークを、課題を抽出する際のチェックリストとして使用することが考える。

フレームワークを用いた分析を用いることで、重要な事項が抜け落ちる可能性を減らし、また、同じことを何度も検討する無駄を減らすことが出来ると考える。

代表的で、いわゆる経営コンサルティングの専門家以外でも使い易いものとしては、SWOT分析、3C、4P等といったものが考えられる。また、PEST、バリューチェーン、5 Forces等のフレームワークも、有用であると考えられる。

ここで、こうしたフレームワークは、知財経営戦略の課題を抽出するためのチェックリストとして用いることが出来る。また、フレームワークに従い課題を整理することもできる。課題の整理は、課題を既に網羅的に検討した状況において行うべきである。フレームワークでそれぞれの側面を順番に個別に見ていくことで、見落としていた課題に気付くことがある可能性があり、そのために用いることで重要な検討事項の見落としが生じにくい。

また、それでも他の課題に隠れて課題が顕在化できない場合が考えられる。課題どうしの主従関係や、そ

の課題が生じている理由を、何故?という因果関係を考慮しながら検討することで、更に見落としを防ぐことが出来ると考える。

顧客の事業について既に得ている事実との整合性を確認することによっても課題の見落としを防ぐことが出来ると考える。事実と照らし合わせながら課題を抽出することで、課題の因果関係や優先順位についても把握でき、その必要もある。

情報を、蓋然性の高いものと、そうである可能性があるという仮説に分け、仮説については、検証を行うことも有用である。この場合、検証可能な仮説で、課題解決に有効な根拠となり得るものを仮説として採用すべきである。

注意点としては、自然科学的真理の探究と異なり、知財経営コンサルティングで扱う因果関係においては、これ以上検討する必要がないと判断したところで、「言いきる」必要が生じると考える。そうしなければ、実務上予算や時間の範囲内でプロジェクトが完了しない。知財経営戦略コンサルティングにおいて、プロジェクトの目標は、顧客企業の利益であるとするべきである。その目的の範囲を超えて、因果関係の解明に時間を費やすべきではない。

(iii) 知財に関する情報

現状分析の工程では、知的財産権を含む知財についても、現状分析を行っておく必要がある。知財に関する情報として、事実関係を整理するための、特許マップ、製品マップ、商標リスト等がある。

特許マップと一言で言っても、分析軸を変えることで得られる情報はより豊富になると考えられる。顧客の状況に合わせて、より重要な分析軸で分類した表を作成することで、目標が明確になる。

また、例えば、それぞれの特許の技術内容と、製品、市場、用途、価格帯、販路と組み合わせることで、その特許技術をどのように商品化するかについて、目標設定ための参考や、理由づけとなる。

(iv) 知的資産の棚卸し

更に、活用できる資産を漏れなく抽出するために、顧客が保有する無形資産のうち、次の、

- ◆ 知的資産：人的資産、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能等を含み、更に、以下の知的財産を含む。

- ◆ 知的財産：ブランド、営業秘密、ノウハウ等を含み、更に、以下の知的財産権に関するものを含む。
- ◆ 知的財産権：特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権及び商標権その他の知的財産に関して法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利（知的財産基本法2条2項）

に該当するもの（図2参照）を、棚卸しのように洗い出して抽出してみることも有効であると考え。

上記のうち、有効に活用できる知的財産権や、権利化することが有効な知的財産が発見できる可能性がある。また、顧客とのネットワークや技能は、経営課題の解決策の糸口になる可能性がある。

ここで、知的財産権については、法律上明文化されているものだけでなく、商品化権、パブリシティ権等の新しい権利を加えても良い。また、図では知的財産権に含まれていないが、不正競争防止法上保護の対象となる商品等表示（不競法2条1項1号及び2号）や商品の形態（不競法2条1項3号）についても、検討に値する。これらについては、知財経営戦略上は、知的財産権または知的財産のいずれかとして検討されるのであれば実務上問題はない。

顧客の知的資産は、必ずしも顧客の貸借対照表や資産表に計上されているものではないので、明確に認識されていなかった資産を明確に把握することで、活用する準備を整えることが出来る。

(4) 現状の特定

現状の特定の工程の目的は、現状分析で得た結果と、顧客の要望とのマッチングである。行う内容として、コンサルティングフローでは、現在のところ「1. 成功要因分析」、「2. 知的財産要素の位置付け」、「3. 目標の設定と課題の把握」を挙げているが、これらについては今後事例が増え、検討されることがあるかもしれない。

少なくとも現状分析の結果を踏まえて現状を特定し、顧客の要望を踏まえて目標を設定し、現状と目標とする状態とのギャップを明確化する必要がある。

また、コンサルティングプロジェクトの予算、人数、時間等の範囲内でそのためにどこまでの作業ができて、それによって顧客の満足は得られるかも見通しを立てることになる。既にコンサルティング契約が結ばれている場合であっても、現状分析の結果を踏まえて、作業内容を修正して対応する必要がある。

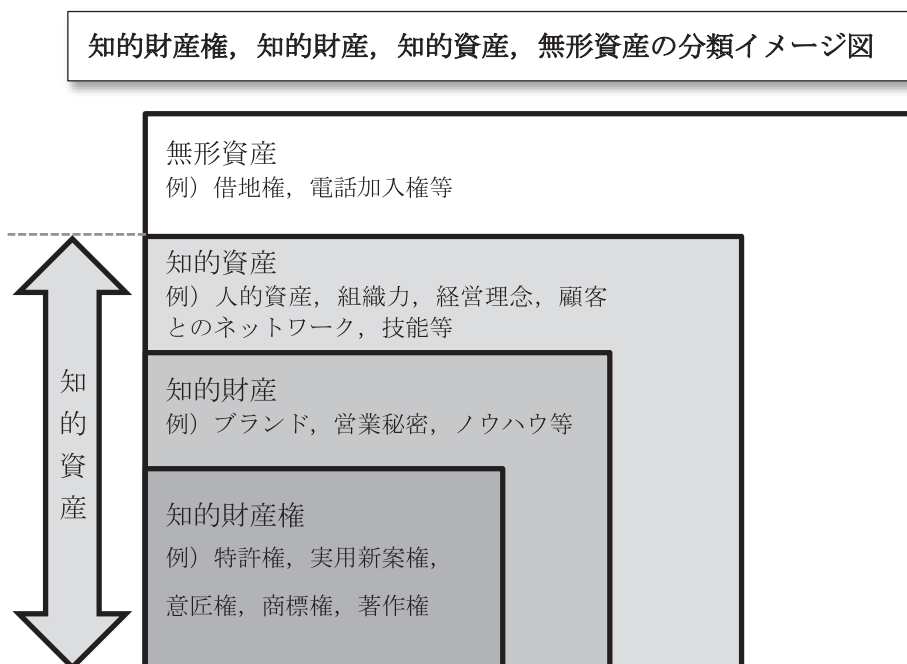
(5) 戦略立案

(i) 戦略立案の工程での作業

この工程の目的は、そのまま戦略を策定することであるが、その作業は、提案出来るレベルにまで知財経営戦略を具体化することである。

プレゼンテーションの形式にする必要は必ずしもないが、顧客に理論的に説明できるよう、資料を作成する必要はあると考えられる。そうしないと、曖昧な部

(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



(出所) 知的資産経営ポータル (経済産業省)「知的資産・知的資産経営とは」のページ

分が多く生じ、それを基に議論・検討することが出来なくなる。

情報管理・秘密保持の観点から文書化しない方が良い情報があるという考え方もあるが、知財戦略を作成するために必要な情報は、管理に十分な注意を払った上で、必要に応じて取り扱える形にする必要はあると考える。

(ii) 参考資料

経営戦略の立案の参考資料、数多くの書籍が存在し、そのうちのいくつかから戦略の類型を探すのも良いかもしれない。格調の高い経営戦略の本は、一般性・汎用性があること、顧客が権威づけを必要としている場合に使えること等の良さがある半面、知財経営戦略に絞った内容でないため、使いにくい可能性がある。

そこで、知財経営戦略の具体例を示した資料が、経済産業省や特許庁、日本弁理士会から出ているのでそれらを併用すると良いだろう。

(iii) 知財経営戦略の内容

知財戦略にとらわれずに経営戦略を検討していることから分かる様に、コンサルティングフローでは、顧客の知財経営戦略を、経営戦略と関連付けて策定することを目指している。従って、知財経営戦略に関連することであれば、知財以外の経営戦略に関する提案についても、積極的に盛り込んでいくという姿勢である。

コンサルティングフローで例示している検討事項は、現段階では、

- ◆ 知財経営戦略がサポートすべきは何か
- ◆ マーケットの性質に対応した知的財産管理（権利取得だけでなく、特許出願にするかノウハウにするかの方針に関するものも含む）
- ◆ 侵害に対する対応（現状生じている事案だけでなく、生じた場合のことをあらかじめ検討しておく）
- ◆ 知的財産情報の取得方法の設定
- ◆ 知的財産管理部門と他の事業部門、研究部門との連携システム
- ◆ 出願件数・出願分野・出願人（単独・共願）・出願時期・出願内容（基本特許・利用発明）に関する細部の戦略設定
- ◆ 知的財産管理ポリシー策定

である。少なくともこれらについて、検討できているかをチェックすることで、重要な課題を検討出来ずに時間が過ぎてしまうことを防ぐことが出来る。

経営全般を扱う経営戦略のコンサルティングの実務では、先入観にとらわれず分析・提案を行うことは重要であるとされる。しかしそれでも経験上得意とするフレームワークや手法を持ってそれに対応できる場合はそちらで行い、それに対応できない部分がある場合に限り、時間と労力を使ってフレームワーク自体も疑いながら分析を行うべきであると考えられる。経済的効率性も重要であるからである。

知財経営コンサルティングのように専門に特化した経営コンサルティングを行う場合には、手順が取り決めてあることの有用性は、更に高いと考える。

(6) 再訪問

(i) 再訪問の工程の意義

再訪問の工程の目的は、具体的提案の工程の前に、顧客の考える課題と、コンサルティング側の考える課題とのすり合わせを行う。

上述の通り、コンサルティングフローにおいては、知財経営戦略に関連することであれば、全社的経営戦略に関する事項についても対象としている。

どの程度全社的経営戦略に踏み込むかについては、顧客の要望の有無、現状分析の結果等の知財経営コンサルティングと直接関わる判断基準がまず存在する。実務上は、その他に、顧客の経営戦略はどの程度明確化されているか、顧客の経営戦略の意思決定はどのようにして行われているか、顧客側の知財経営戦略の担当者と、経営戦略の担当者の関係はどのような状態かといった顧客の社内事情も考慮しながら経営戦略に踏み込む程度を判断する必要がある。

顧客がどれぐらいの経営資源を知財経営戦略に投入できるかを考慮するのは当然であるが、そうした顧客の社内事情も踏まえて検討する必要がある。大局的な目標が同じでも、その過程が異なれば、知財経営戦略は変わってくる。解決すべき経営課題に優先順位をつけ、実現可能な戦略にしなければならない。

(ii) 作業内容

再訪問の工程の作業内容として、ここまでの工程の中間報告を行い、再ヒアリングを行うこと、さらに可能であれば、社内事業戦略会議へ参加すること、重要

取引先と顧客担当者同席の上での面談を行うこと等が考えられる。特に、現場を訪問して実際の状況を自ら把握することは、実現可能な戦略を策定する上で有効である。

ここで、経営戦略コンサルティングの大規模プロジェクトでは、コンサルタントが顧客企業に常駐して、経営戦略立案の実務を行いながらプロジェクトを実施する形態をとることもある。経営コンサルタントがプロジェクトに対してリーダーシップを発揮し易いことや、実際に実務を行っているところを将来の経営幹部候補に見せることで、技能面での教育的効果が得られること等を目的としていることが多い。

しかし、知財経営戦略コンサルティングにおいては、プロジェクトの規模や予算、プロジェクトにおける解決課題が異なるため、常駐型のプロジェクト運営は、顧客の要望に適さない場合が多いと考えられる。

知的財産の専門家としての弁理士に知的財産戦略を相談しているということも考慮すると、むしろ、予算や時間の面で効率良い作業内容で知財経営戦略を策定することの方が、顧客の要望に合致している場合があると考えられるので配慮が必要である。

(7) 戦略提案

(i) 提案時の状態

これまでのコンサルティングフローの工程を経ることにより、具体的提案の工程までには、戦略を具体的施策へと落とし込む材料が一定程度まで揃っていることになる。また、知財経営戦略は、顧客にその有効性や実施可能性についても説明できるものでなければならない。それらについても(3)現状分析～(5)戦略策定の工程で検討がなされ、(6)再訪問で顧客と合意、ないし一定の共通の認識が得られていると考えられる。

有効性については、経済産業省や他の省庁、JETRO等の団体が出している統計の数値と矛盾がないように、それらと比較・照合しながら説明することや、実施可能性については、具体的作業を示して提案を行うことで、説得力を持たせることが出来る。

(ii) 提案の概略

提案においては、知財経営戦略の解決すべき課題と、そのための知財経営戦略を示した上で、知財経営戦略実現のための、現状から目標とする状態までの地

図としての「行程図」を示し、加えて、必要であればスケジュール表を示すことが考えられる。

(4)現状の特定で明確化した、現状と目標とする状態とのギャップを埋めるための行動計画が、作業内容にまで詳細に具体化されていると、提案の実現可能性が高まる。

ここでは、十分に実現可能性を検討し、信頼関係を形成した上で資料を提出しなければ、スケジュールを変更する必要性が生じた際に、大きなトラブルとなる可能性がある。従って、スケジュール等コンサルティングプロジェクト以外の状況が原因で変更が生じる可能性のあるものについては、そのことを明記しておいた方が良い。

(iii) 提案の方法

提案の内容を説明する際は、大局的な事項を優先し、重要な事項だけを述べ、質問を受けてから詳細な事項を説明すると理解しやすい。

戦略提案の行程において、知財経営戦略の重要な点が伝わるのが最重要項目である。信頼関係が醸成され、維持出来ていれば、詳細な説明については、その後の工程を通して説明する機会がある。その点では、提案は、プレゼンテーションで行っても、報告書を提出して行っても良いと考える。

報告を受ける人が、実務に関係のあることを深く聞くことに興味のある相手である場合は、プレゼンテーションよりも落ち着いた対話できる形式の方が好まれる場合も多い。

最終的には、顧客に合わせて、どの方法が適切に伝わるかを重視して報告形式を選ぶのが良い。

(iv) 提案における事実の説明

法律や技術で扱う数値と異なり、経営コンサルティング(知財経営コンサルティングを含む)で扱う数値は、例えば営業目標のように実行する者の士気を高める効果を考慮して政策的に決定される可能性のあるものや、特定のマーケティングセグメントの市場規模のようにそれ自体の実測値が存在せず、現実には他の数値から推定でしか求められないものも多い。また、大局的な意思決定のためにはそれらの数値を、誤差を意識しながら使うべきであるという状況が殆どである。

弁理士の従来業務との関係では、そうした、現実面を重視して取り扱う数値と、出来る限り厳密な正確性

を要する数値との区別を意識的に行い、必要に応じて説明すべきである。そうすることで、自信を持ってはっきりとした説明が可能になり、トラブルの原因を最小限にすることが出来ると考える。

(8) 戦略実行

(i) 戦略実行の工程の重要性

仮に良い提案内容であったとしても、実行できなければ、絵にかいた餅で役に立たないと評されかねない。従って、戦略実行以降の工程の成否は、(1)～(7)までの工程と同様、重要である。

戦略実行の工程においては、人を動かす力が問われる。

顧客企業の社内の人に戦略に基づいた行動をとってもらうことは容易ではないため、顧客企業において社内に影響力を持っている人の協力を得ることが現実的である。

また、社内セミナー等の手法を上手く活用することで、顧客への関与が深まり、付加価値が増すことも考えられる。

社内セミナーでは、戦略の提案としては十分に伝えることが出来なかったことを、時間を取ってより詳しく伝えることが必要になるであろう。また、必要に応じて、顧客企業の知的財産等に関するマインドの底上げを行っても良いと考える。

(9) チェック

一定の業務フローを社内に根付かせることを目的とする経営コンサルティングでは、Plan → Do → Check → Action → (より高度な目標を立てるための Plan に戻る) という PDCA サイクルにより行うことが良いとされている。

チェックは、当初計画が実行されていることの確認を指す。策定した戦略を根付かせる作業を行っている中で、大局的戦略は変えず、細部を修正すること、当初考慮していなかったことを補うこと等が必要になることも考えられる。

現段階のコンサルティングフローでは、(8) 戦略実行以降の工程の作業主体を顧客側としている。しかし、チェックを行い、知財経営戦略の実現に向けての関与を深めることで、更に付加価値が高まることも考えると、コンサルティング側はチェックポイントについて打ち合わせる等のサポートを行うことも考えられ

る。

(10) アクション

アクションの工程は、顧客が知財経営戦略に基づいた施策により業務を行い、それを見守る工程である。言い方を変えれば、知財経営戦略コンサルティングの成果を観察、評価する工程と言える。

知財経営戦略コンサルティングの成果の評価基準については現段階のコンサルティングフローには言及されていないが、今後評価手法についても検討されても良いのかもしれない。

知財経営戦略コンサルティングの性質上、短期的に結果を求めすぎると、重要な中長期的課題に取り組むことが出来ない結果になるおそれがある。しかし、少しでも短期的に分かる良い兆候を生じることが出来るようであれば、中長期的な信頼関係の構築は難しい。

5. コンサルトリアルから見出されるもの

日本弁理士会知財経営コンサルティング委員会では、コンサルティングフローの有効性や問題点を分析するため、これまでに実際にそれぞれの年度に決定した企業に出向いて知財経営戦略コンサルティングを行っている。

守秘義務の関係で顧客名や詳細な内容は本誌上で開示することはできないが、そこから得られた知見を参考のために紹介する。

(1) コンサルトリアル例1：化学メーカー

顧客企業が上場企業であり、有価証券報告書等の公開情報を得られたことから、コンサルティングフローの最初の行程、(1) 事前情報収集において、詳細な情報収集を行った。担当した弁理士は、そのために相当多くの時間を使うことになったが、その分事前情報を十分に頭に入れてプロジェクトを行うことが出来た。その結果、ヒアリングが、円滑・効果的に進んだ。また、チームのメンバーも事前情報収集で得た情報に基づき、顧客と対等に話せる関係を構築することができた。

現状分析において、チームでSWOT分析を中心に、課題抽出を行った。弁理士が行ったため、SWOT分析で課題を抽出すると、知財関連の具体的な課題が大半を占めた。

ここでいう知財経営戦略コンサルティングの趣旨は、全社的経営戦略の課題と結びついた知財経営戦略を策定することである。従って、最初から知財関連の課題に偏って課題を抽出してしまうと、全社的経営戦略の課題解決のために知財経営戦略がなすべきことを発見できない可能性があった。知財経営戦略コンサルティングのあり方に各参加者の認識のばらつきがあった可能性もあるが、ここで本来の趣旨に従い、再度SWOT分析を行うことになった。

その結果、知財以外のマーケティング、研究開発、営業活動についての課題も抽出することが出来た。そこで、抽出された課題をつなぎ合わせ、重要な課題に集約する作業を行った。

SWOT分析は、簡便である分、フレームワークに課題を集約させる仕組みはなく、課題の羅列に陥る可能性がある。課題からより本質的なものを選び、より有用な課題を抽出することは、使う者に委ねられているともいえる。その点で、抽出した課題から重要な課題に集約することが出来たことは、大きな成果であったと考えられる。

抽出した課題の概要は、例えば、提案型営業で得た同社の顧客ニーズに対応するには開発スピードの向上が望まれる、というものであった。

課題が設定された後は、その課題を解決する方法のアイデアについては、参加者は豊富に提案することが出来、その後は円滑にプロジェクトが進行した。

また、その他の課題についても、新規用途の開発の必要性の課題に対して独自のマップを使用した用途探索の手法を提案した。

全体としては、課題の抽出の部分が一番難しかったという感想を、実際に担当した弁理士から聞いた。

最初の段階で、営業まで視野に入れて課題の抽出を行っていたため、例えば、「開発スピードの向上」に留まらず、「提案型営業で得た同社の顧客ニーズに対応することが出来ない」という課題と結びついていることにより、より明確な目標を持って、課題解決が可能であったと考えられる。

現在でも、上記の弁理士は、同社と良好な関係を続けているとのことであった。

(2) コンサルトリアル例2：化粧品メーカー

2年連続でコンサルティングトライアルの受け入れを承諾してもらうことが出来た企業であり、担当者が

コンサルティング開始時に十分な情報を得ることが出来ていた。

同社の現状を分析したところ、1) 同社の商品の分析、2) ビジネスモデルの検討、3) ブランド構築の検討をコンサルティングプロジェクトにおいて行うことが提案された。

上記同社の商品の分析においては、競合商品との比較を行ったところ、同社商品の技術的特徴から高付加価値商品として同社顧客に訴求することが出来る要素があった。そのため、技術的特徴から得られる効果を前面に出した広告用の紹介文を作成することや、特定の用途に絞って同社商品のポジショニングを決定すること、また、それに付随するマーケティング要素や、模倣排除の方法についても検討し提案した。

上記ビジネスモデルの検討においては、特許のライセンスについて検討した。その結果、同社の強みとなる商品を、ライセンス管理の強化及びライセンス先の限定を同時に行いつつライセンスすることを提案した。更に、コントロール性確保のため、ブランド構築を行うことも提案した。

上記ブランド構築においては、「ブランド名としての具現化」を図り、商標権（ブランド名）、特許権（物、製法、製造装置、機能を実現するための方法、等）及び意匠権（機能に即した容器・パッケージ等）を知的財産権として保護することを提案した。

(3) コンサルトリアルについてのまとめ

上記詳細した例は、いずれも、マーケティング、営業活動、技術の特徴を生かすという側面での研究開発、等を含めた全社的経営課題を踏まえつつ、知財経営戦略の策定、提案を行っている。

これによって具体的にコンサルティングした顧客が提案内容をどの程度取り入れ、また、利益を向上させたかについては、少し期間をおいて再度確認する必要があると考えられるが、知財の具体的内容だけにとらわれず経営課題の提案を行い、知財の実務担当者以外の、特に経営者が見たとしても、十分に検討に値する完成度の高い提案内容となっていると考える。

また、実際のところでは、コンサルティングフローにどの程度従ってコンサルティングを行ったかということに興味をお持ちになる方が多いかと思う。その点については、コンサルティングフローが資料としてまとめられたのは去年から今年3月までであり、コンサ

ルトライアルが行われた時期よりも後であるという時期の関係で、参考程度の位置づけというところになると考える。

しかし、今後、コンサルティングプロジェクトを、報酬を得て実施するためには、効率性を考えて手順を取り決めておくことの実務上の価値は大きいと考える。

6. コンサルティングフローにおけるコンサルティング契約時期

コンサルティングフローでは、敢えてコンサルティング契約を結ぶ時期を定めていない。しかし、現実的には、(2) ヒアリングの工程の時期の前後に契約を結ぶことになる可能性が高いと考えられる。ヒアリングの作業を進めるためには、コンサルティング側と顧客との間にコンサルティングの実行能力や守秘義務等について信頼関係が構築されていなければならない。どの工程で契約を結ぶにしても、信頼関係が構築できた時点で契約を結ぶ、ということになる事も多いと考えられる。

また、最初から全工程について契約を結ぶと報酬額が大きくなるため、フェーズに分け、例えば、(3) 現状の特定の工程までの契約とし、それが完了してからプロジェクトを継続するかどうかを決める方法もある。

また、契約の時期には、プロジェクトの目標を具体的に定めることになると考えられる。

プロジェクトの目標は、そのままコンサルティング契約において対価の対象となる成果であると受け取られる場合も多いため、実現可能性を重視して目標を定める必要がある。特に、具体的数値目標を定めることは、注意を要する。

7. 今後の課題

コンサルティングフローを文書化する作業は、今後更に行われ、改良が重ねられることが予想される。

知財経営戦略の捉え方として、知財的側面及び経営的側面の2つの側面からの捉え方がある。現段階のコンサルティングフローに、これらの側面から検討を加えることも考えられる。例えば、知財的側面については、経営戦略を重視するという方向性は定まっているが、どの工程で知財に関するどのような項目を検討するかについて更に具体化することが考えられる。ま

た、経営的側面については、豊富な情報が例示されている点で参考になるが、その中からどの様に情報を取捨選択して利用していくのか、という点で検討の余地があろう。

具体的には、当面の改良点としては、例えば、

- ◆ 弁理士の適性をより生かすためのフレームワークや手法の導入
 - ◆ 知財に関する部分を網羅したチェックリストの作成
 - ◆ コンサルティングの成果の客観的な評価手法の策定
 - ◆ コンサルティング契約上の法律的問題に関する検討
 - ◆ 用語集を作成すること等による用語の定義の明確化
 - ◆ 小規模プロジェクトに対して対応できる簡易版の作成
- 等が考えられる。

これらを含めて更に改善を行うことにより、コンサルティングフローの有用性が、更に増すものと期待される。

8. おわりに

弁理士法で相談業務が明文化されたとはいえ、知的財産の知識はもちろん、企業経営、会計、研究開発、営業、マーケティング、契約、そして経済に関する知識も必要とされる知財経営コンサルティングを、誰もがすぐに実践できるわけではない。そして、本稿でも述べたように、経営戦略立案の参考資料や知財経営戦略の具体例を示した資料が各方面から発行されているものの、本を読んだからといって、簡単に知財経営コンサルティングができるようになるわけでもない。

この様な現実を認識したうえで、「知的財産に関する専門家として、知的財産権の適正な保護及び利用の促進その他の知的財産に係る制度の適正な運用に寄与し、もって経済及び産業の発展に資する」という使命を果たすべく、一日も早く一人でも多くの弁理士が知財経営コンサルティングを実践できるようになるため、本稿が少しでも役に立てば幸いである。

以上

(参考)

- (1) 知財経営コンサルティング委員会 委員長 平野 隆之

- 「＜特集＞実務系委員会活動報告『知財経営コンサルティング委員会の活動報告』」（パテント 2013 Vol.66 P.84-93）
- (2) 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「『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）」（パテント 2010 Vol.63 No.4）
- (3) 鮫島 正洋「知財経営理論と知財経営コンサルティング」（パテント 2008 Vol.61 No.10）
- (4) 戦略的な知的財産管理に向けて－技術経営力を高めるために－＜知財戦略事例集＞（経済産業省 特許庁）2007年4月
- (5) 「知的財産権活用企業事例集 2014 知恵と知財でがんばる中小企業」平成 26 年 2 月 経済産業省・特許庁
- (6) 「経営戦略の基本」著者：(株)日本総合研究所 経営戦略研究会（日本実業出版社）
- (7) 知的資産経営ポータル（経済産業省）
URL：http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/index.html

dex.html)

知財経営コンサルティング委員会で、知財経営コンサルティングフローの検討に携わった歴代メンバー

第1部会：戦略系知財経営コンサルティング検討部会

H23年度 第1部会 部会長 丹羽匡孝，副部会長 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，遠山 勉，岡田宏之，橋本虎之助

H24年度 第1部会 部会長 丹羽匡孝，副部会長 熊崎陽一，佐藤太亮

H25年度 第1部会 部会長 久納誠司，東 和博，香坂薫，後藤貴亨，渡邊喜平

H26年度 第1部会 部会長 田中康子，丹羽匡孝，西原広徳，鈴木ひとみ，濱田 修

(原稿受領 2014. 10. 20)

