

企業へのコンサル事例に基づく知財経営 コンサルティング委員会の活動について



会員・知財経営コンサルティング委員会 前副委員長（前第4部会長） 山田 稔

要 約

知財経営コンサルティング委員会は、研修所の要請を受けて2009年度以降、各支部において「知財経営コンサルティング支部研修」を実施している。この支部研修は、本委員会の5つの部会のうち第4部会が担当する。特に、この支部研修の演習用教材を開発するに当たり、2011年度から2013年度にかけては、実際に企業に対する知財経営コンサルティング（コンサルティング・トライアル）を行い、このコンサルティング・トライアルの内容（コンサル事例）を基礎にしてより臨場感のある内容の教材を開発した。本稿においては、2009年度から2013年度にかけて行った各支部研修の内容を振り返ると共に、企業へのコンサル事例に基づく支部研修の教材開発とこの教材を使用した支部研修の内容について報告する。

目次

1. はじめに
2. 本委員会における第4部会の役割
3. 支部研修の経緯
 - 3-1 支部研修の必要性
 - 3-2 これまでの支部研修
4. 企業へのコンサル事例に基づく演習用教材の開発
 - 4-1 コンサルティング・トライアル
 - 4-2 2011年度演習用教材の開発
 - 4-3 2012年度演習用教材の開発
 - 4-4 2013年度演習用教材の開発
5. おわりに

1. はじめに

昨年度の本誌 Vol.66, No.14「特集：実務系委員会活動報告」において、「知財経営コンサルティング委員会の活動報告（p.84-93）」がなされ、本委員会全体の状況が報告されている。この報告において、2007年度から2008年度における「知財コンサルティング検討委員会」を経て、2009年度から「知財経営コンサルティング委員会」として成立した経緯、現在では委員数50～60名を擁する大きな委員会として発展した背景、及び本委員会に対する諮問事項・委嘱事項について詳しく報告されている。

なお、委員会の名称において、当初の「知財コンサルティング」から、現在は「知財経営コンサルティング」に改称されている。このように、検討委員会での

検討を踏まえ、「経営」という言葉が加わった意味は大きい。すなわち、我々が目指すコンサルティングが、弁理士が得意とする「知財戦略」を背景として「企業の知財経営」をコンサルティングすることを明確に謳ったことによる。

このことを背景として、本委員会は、「知財経営コンサルティング委員会」として成立した2009年度から「知財経営コンサルティング支部研修」（以下、単に「支部研修」という。）を行っている。この「支部研修」は、日常の権利化業務及びこれに付帯した知財相談の発想・行動（狭義の知財概念）から脱皮して、本来の知財経営コンサルタント（広義の知財概念）を目指す弁理士のための研修である。

ここでは、2009年度から2013年度において行った「支部研修」を振り返ると共に、本委員会の5つの部会の一つである第4部会が担当して2011年度から2013年度において行った「企業へのコンサル事例に基づく支部研修」、特に教材開発の内容について報告する。

2. 本委員会における第4部会の役割

現在の委員会として正式に発足した2009年度から2013年度に亘って、例年「支部研修」を希望する支部に対して継続して研修を実施し、本年度（2014年度）も既に実施計画が確定している。

第4部会は、別称「知財経営コンサルティング手

法・研修教材開発・研修部会」ともいわれ、本委員会への委嘱事項1「知財経営コンサルティングに関し、日本弁理士会またはその附属機関が実施する研修またはセミナーの協力」の一部を担当する。具体的には、研修所が主催する「支部研修」のための教材開発と、この教材を使用して各支部での研修の実施を行っている。

このように、第4部会が「支部研修」を実施するためには、2つの段階が必要である。1つ目の段階は、研修のための教材開発である。また、2つ目の段階は、開発した教材を使用した研修の実施である。一方、実施する研修の内容としては、当初からの議論と例年の支部研修の結果を踏まえ、「講義」と「演習」とを組み合わせたものとなっている。この「講義」と「演習」との組み合わせ方についても、例年、試行錯誤を重ねながら実施してきた。

第4部会が実施する「支部研修」においては、現在は「演習」に大きな意味を持たせている。検討委員会の発足から現在に至るまで議論されてきた本委員会の視点(目的)は、「中小企業に対する知財経営コンサルティングの実践」と「海外展開を見据えた知財経営コンサルティングの展開」とされている。

このような実践と展開ができる「知財経営コンサルタント」を育成することが重要である。もちろん、知財戦略・MOT・経営分析などに関する書籍・文献を読んで知識を増やすことも大事である。しかし、得た知識を実際に活用できなければ「知財経営コンサルティング」を実践することはできない。

特に、中小企業に対する知財経営コンサルティングは、その内容が多岐にわたり経験が最も重要なものとなる。しかし、本委員会が提供できる研修は座学となり、実践の場ではない。そこで、コンサルティング経験の少ない受講者に対して、少なくとも実践的な体験を持っていただくために、「演習」に大きな意味を持たせてきた。具体的には、「支部研修」の受講者に対して、独自の教材を通じて実践的な知財経営コンサルティングの「疑似体験」を提供してきた。

3. 支部研修の経緯

3-1 支部研修の必要性

特許庁は、2004年度から2006年度にかけて「地域中小企業知的財産戦略支援事業(知財活用モデル事業)」, 2007年度から2008年度にかけて「地域におけ

る知的財産戦略策定支援人材育成事業」, 2009年度から2010年度にかけて「知的財産戦略策定支援モデル調査事業」を実施し、中小・ベンチャー企業の知財戦略支援及び支援人材育成を行ってきた。これらの事業を背景として、弁理士・他の士業・企業OBによる中小企業の知財戦略支援において、「知財戦略コンサルタント」といった新しい言葉が使われるようになった。

これらの事業と時期を同じくして、2007年度に弁理士会の「知財コンサルティング検討委員会」(委員数22名)が発足した。委員会発足当初は、特許庁の行った上記事業に参加した弁理士や、MOTなどを勉強していた弁理士など、中小・ベンチャー企業の知財支援に興味を持つ弁理士が参加していたものと思われる。

筆者も、特許庁の上記事業に参加すると共に、2008年度から本委員会に参加した。この時期の委員会(検討委員会)においては、各委員の知識はもちろん、コンサルティングに対する定義・考え方もまちまちで、委員会の方向性は一部の委員の考え方に流されていくことも多かったように思われる。

しかし、「知財コンサルティング検討委員会」による2年間の議論を経て、2009年度から「知財経営コンサルティング委員会」(委員数51名)として成立した。この時には、上述のように「経営」という言葉が付加され「知財経営」をサポートするという意識が明確になった。また、このことと相まって本委員会を希望する会員が増加し、委員数も多くなっている。

このように、「知財経営コンサルティング」に興味を持つ会員が増加する状況の中で、研修所は2009年5月に各支部に対して「知財経営コンサルティング研修についてのアンケート」を送付した。その結果、北海道・東北・北陸・関東・東海・近畿・中国・四国・九州の全ての支部から研修の開催を希望する旨の返事が返ってきた。

これを受けて、研修所から要請を受けた本委員会の内部に、本委員会で検討した内容を広く全国の会員に提供すべく、支部ごとに知財経営コンサルティング研修プロジェクトが発足した(この時には第4部会が発足しておらず、支部研修は本委員会全体で対応した)。2009年度以降も毎年度、研修所から各支部に対して「知財経営コンサルティング研修の開催についてのアンケート」を送付し、開催を希望する支部に対して「支部研修」を継続して実施している。

3-2 これまでの支部研修

2009年度から2013年度にかけて行った各支部研修の受講者数の推移を表1に示す。各支部共に2009年度の実受講者数が多く、目新しい研修内容に引き付けられた会員が多くいたことを表している。ところが、翌年には各支部とも受講者数が大幅に減少し、また、支部研修を希望しない支部まで現れた。この変化を経て、その後は各支部とも安定した受講者数で推移している。

表1：年度別の支部研修の受講者数（2014年度実施希望：○）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
北海道支部	7	-	7	7	9	○
東北支部	18	9	7	-	-	-
北陸支部	17	-	-	-	-	○
関東支部	218	72	53	56	65	○
東海支部	41	14	22	29	29	○
近畿支部	64	33	24	34	45	○
中国支部	20	13	11	11	-	○
四国支部	11	7	-	-	-	-
九州支部	20	13	12	11	15	○
合計	416	161	136	148	163	-

この受講者数の変化を考えると、2009年度の初回においては「コンサルティング」という言葉に興味を持った弁理士が多く参加したことの表れと考えられる。しかし、その後は「知財経営コンサルティング」の意味も弁理士の間である程度浸透し、本当の意味で知財経営コンサルティングを目指す弁理士が主に参加するようになったものと考えられる。

ここで、2009年度から2013年度にかけて行った各支部研修の内容を振り返り、「支部研修」に対する考え方の変化について報告する。

■ 2009年度

2009年度は、9支部全てで支部研修を実施した。この年度では、上述のように、第4部会が発足しておらず、支部研修は本委員会全体で対応した。具体的には、支部ごとに知財経営コンサルティング研修プロジェクトを発足して、プロジェクトごとに担当支部での研修について組み立てていった。また、最も早い開催を希望した東北支部での研修を先行事例として他の支部研修に反映させた。

この年度の支部研修の目的は、「弁理士が知財経営コンサルティングへの取り組みを開始する」とこととし、本委員会で検討した内容を広く全国の会員に提供し、コンサルティング一般についての理解を深めるものであった。

この目的は外部に対するものであり、もう一つ重要な内部に対する目的として、本委員会の委員が各支部研修の講師を務め、「コンサルタント」として、理論構築力・説明力・説得力・コミュニケーション能力・プレゼン能力などのコンサル・スキルを経験し身に付けることも重要であると考えられた。

2009年度の支部研修は、最初の支部研修でもあることから基礎的な内容とし（実はこの時点の委員会内部の議論も未だ基礎段階にあった）、支部研修のテーマを「知財経営コンサルティングのための知識とスキル」とした。

一例として、最初の研修を行った東北支部での研修メニューを下記に示す。3名の本委員会委員が講師を務め、3時間の研修であった。

1. 知財経営コンサルティングの概要	50分
2. 知財経営コンサルティング実践 のための知識とスキル	40分
3. 知財経営コンサルティングの事例	
・事例紹介	30分
・グループ演習	60分

ここでは、研修内容の詳細は省略するが、グループ演習においては、仮想企業の事業内容資料から「経営課題の抽出と整理」及び「知財戦略テーマの抽出とその目的・狙い」を課題とした。研修終了後のアンケートにおいては、グループ演習に対して「実感性が得られた」と好評であり、また、「知財経営コンサルティングに取り組みたい」と回答した受講者が66.7%あった。

その後行われた他の支部での研修も、内容的には講師による若干のアレンジはあるものの、東北支部の内容と同様であった。但し、この年度においては、関東支部と近畿支部の受講者が多く、これらの支部ではグループ演習が困難であると判断された。そこで、これらの支部研修においては、「事例紹介・グループ演習」に替えて、「知財経営に資するブランドの考え方」という講義を行うに留めた。

■ 2010年度

2010年度は、研修を希望した7支部（前年度より減少）で支部研修を実施した。この年度の支部研修は、関東支部（東京・埼玉の2回に分けて実施）での研修から始まった。この年度の支部研修の講師も、前年同様、本委員会委員の中から希望者を募るものであり、未だ第4部会のメンバーが担当するものではなかった。

前年度の支部研修は、本委員会で検討した内容を広く全国の会員に提供し、コンサルティング一般についての理解を深めるものであった。これに対して、この年度の支部研修は、より具体的に弁理士の強みを生かして知財を活用した経営コンサルティング（知財経営コンサルティング）の一例を取り上げた。また、前年度で好評であったグループ演習に注力し、前年度実施できなかった関東支部・近畿支部においてもグループ演習を行った。

2010年度の支部研修のテーマは、「弁理士による知財経営コンサルティング」とした。一例として、最初の研修を行った関東支部（東京）での研修メニューを下記に示す。5名（支部により3～5名）の本委員会委員が講師を務め、4時間の研修であった。

1. 講義:知財教育コンサルティング手法	60分
2. 講義:戦略的コンサルティング手法	60分
3. グループ演習	120分

ここでは、研修内容の詳細は省略するが、グループ演習においては、「超親水性光触媒技術」に関するTOTO社の事例（弁理士会と東京大学との共同開発教材）をケースにした。課題は、従来の自社事業を超える応用展開が可能な技術の活用に関する知財プランを検討提案することとした。演習の最後に、TOTO社における光触媒事業の実際の状況について紹介した。研修終了後のアンケートにおいては、グループ演習が好評であった。

ここで、以降に関連するので、支部研修とは別の本委員会の活動について紹介しておく。この年度には、本委員会のこれまでの検討内容を実践に生かす活動を行うこととなった。その活動が、実際の企業・団体に対して、簡易型のコンサルティング・トライアル（以下「コンサル・トライアル」という。）を実施するというものであった。これは、本委員会が開発・開発中のコンサルティング手法・内容が、実際の企業・団体のニーズとマッチしているか否かを、対象企業・団体に対して実際に簡易的なコンサルティングを行うことを通して検証するというものである。

この年度は、具体的に2企業（食品製造業・農産物用機械の製造販売業）及び1団体（工業高等専門学校）に対して、数名の本委員会委員からなるチームを派遣した。この活動の詳細は、ここでは省略するが、この活動が次年度以降の支部研修の教材開発のヒントとなった。

■ 2011年度

2011年度は、研修を希望した7支部（前年度とは異なる）で支部研修を実施した。しかし、最も早い開催を希望した北海道支部が教材開発の予定時期よりも早期の開催を希望していた。また、北海道支部が前年度の支部研修を実施していないことから、北海道支部での研修は、前年度の研修内容を基礎として一部修正し講義のみの内容とした。

従って、2011年度に開発した研修教材を使用した研修は6支部で実施され、関東支部での研修から始まった。この年度からは、第4部会が支部研修を担当することが明確なものとなり、教材開発と研修実施は第4部会のメンバーで対応することとなった。

そこで、第4部会の内部において、これまで2年間の支部研修の内容とアンケート結果を検討した結果、この年度の研修内容も「講義」と「演習」の2部構成とするが、「演習」に重点を置くことで意見が一致した。すなわち、これまで2年間の支部研修においては、「講義」にも重点を置いて知財経営コンサルティングの考え方・手法の紹介を行ってきたが、この基礎の段階を終えて次のステップに進むべきとの意見が出た。

一方、これまで2年間の「演習」に対する反響は良かったが、使用した演習用教材は大企業での公知の事例をアレンジしており、もっと中小・ベンチャー企業に即した臨場感のある事例演習を行いたいとの意見もあった。更に、実際の知財経営コンサルティングは、段階を追ったコンサルティング・プロセスからなり、それらの中でも最も重要なのがプレゼンテーションではないだろうかという意見が出された。

そこで、この年度の支部研修では、知財経営コンサルティングのプロセスにおいて、事前調査からヒアリングを経て作成した提案書を企業に提示するプレゼンテーションに至るプロセスを「講義」と「演習」という異なった視点から研修することに決定した。

これを実行するために、第4部会のメンバーを2チームに分け、一方のチームは「講義」を担当し、企業に対する情報収集の方法・分析手法とその考え方、得られた情報から課題設定と課題の解決案作成の手法、及び提案書の作成方法とプレゼンテーションによる提示までのプロセスを調査・検討・討議して「講義用教材」を開発することとした。

他方のチームは、「演習」を担当し、前年度に試行さ

れたコンサル・トライアルを発展させて実際の企業に実施（プレゼンテーションまでのプロセス）し、この内容を基礎にして「演習用教材」を開発することとした。実際のコンサル・トライアルにおける対象企業の選定と実施した内容、及びこれに基づいて開発した「演習用教材」については後述する（4-2「2011年度演習用教材の開発」を参照）。

このようにして開発した2011年度の研修教材を使用した支部研修のテーマは、「知財経営コンサルティングの提案書を考える」とした。一例として、最初の研修を行った関東支部での研修メニューを下記に示す。研修は、「講義」と「演習」の2部に分かれ、3名の第4部会メンバーが講師を務め、3時間の研修であった。

1. 講義:クライアント獲得のための “企業分析の手法”	30分
2. 演習:実際に行ったトライアルから “提案に関する事例演習”	150分

この年度の研修では、講義時間を30分に短縮し、演習時間を150分とこれまでで最長なものとした。また、「演習」の内部を2段階に分け、前半（20分討議）では事前調査の情報からヒアリング内容をグループ討議するものとした。この段階では、コンサル・トライアルにおいて行ったヒアリングの内容は伏せてある。この前半の検討は、特にアウトプットを出すことを目的とせず、グループ間で多くの意見を出し合い、互いに他人の違った視点に気付くことも目的とした。

また、後半（80分討議）では、実際に行われたヒアリング内容とその後の追加調査の情報から企業への提案項目とその内容をグループ討議するものとした。この後半の検討においても正解というものではなく、各グループで独自の答えを出すことを目的とした。



2011年度の討議風景（東海支部）

各グループで結果がまとまった時点で、グループ間発表と意見交換（30分）を行い、最後に第4部会のメンバーが実際に行ったコンサル・トライアルにおけるプレゼンテーションの内容を受講者の参考のために、公開可能な範囲で1つの考え方を示す例として紹介した。

このように、2011年度の研修は、内容的にも臨場感があり、且つ、演習の進め方においてもこれまで以上に進化したものといえる。研修終了後のアンケートにおいては、「企業分析の手法」と「提案書作成演習」が多くの受講者に好評であった。このことは、「講義」と「演習」との関連性が評価されたものと理解した。

■ 2012年度

2012年度は、研修を希望した6支部（前年度から減少）で支部研修を実施した。この年度の支部研修は、近畿支部での研修から始まった。また、この年度においても前年度と同様に第4部会が支部研修を担当し、教材開発と研修実施は第4部会のメンバーで対応することとなった。

そこで、第4部会の内部において、前年度に第4部会が担当した支部研修の内容とアンケート結果を検討した結果、この年度の研修においても、その内容を「講義」と「演習」の2部構成とし、「演習」に重点を置くことで意見が一致した。

また、前年度の実際に行ったコンサル・トライアルを基礎にした演習用教材が好評であったことから、この年度においても実際にコンサル・トライアルを実施し、その内容を基礎にして「演習用教材」を開発することとした。

更に、前年度の支部研修では、知財経営コンサルティングにおける提案書のプレゼンテーションという「プロセス」に焦点を当てた。この年度においても同様のプロセスで演習を行うが、今回は、企業の課題という「内容」に焦点を当てることとした。具体的には、我々が開拓しようとしている中小・ベンチャー企業においては、多くの企業が知的財産に関係していない、或いは関心を持っていないということを取り上げた。その結果、このような企業に対して、知的財産の重要性を認識していただくというテーマを設定した。

具体的には、①知的財産と関係なさそうな企業、②知的財産を考慮することによりビジネスチャンスがあるにも拘らず、その重要性に気付いていない中小企業、③知的財産の重要性には薄々気付いてはいるが踏

み出せない中小企業、という3グループを想定し、そのような企業に対して如何に弁理士として関与していくかといった視点で研修を実施することで意見が一致した。

これを実行するために、第4部会のメンバーを2チームに分け、一方のチームは「講義」を担当し、「知財経営コンサルティングの内容をどのように考えるか」の前提に立ち、知的財産の範囲を通常の代理業務に代表される特許権の取得（狭義の知的財産）などに限らず、それを包含する広義の知的財産を想定したうえで企業の課題の解決を試みる事が重要であること、これを実現するためにどのようなアプローチで課題の解決を実現できるのか、という広範囲の内容を調査・検討・討議して「講義用教材」を開発することとした。

他方のチームは、「演習」を担当し、それぞれ別々の企業（この年度は2社で実施した）に対してコンサル・トライアル（プレゼンテーションまでのプロセス）を実施し、それぞれの内容を基礎にして1つの「演習用教材」を開発することとした。実際のコンサル・トライアルにおける対象企業の選定と実施した内容、及びこれに基づいて開発した「演習用教材」については後述する（4-3「2012年度演習用教材の開発」を参照）。

このようにして開発した2012年度の研修教材を使用した支部研修のテーマは、「権利化業務から一歩踏み込んだ知財経営コンサルティング」とした。一例として、関東支部での研修メニューを下記に示す。研修は、「講義」と「演習」の2部に分かれ、3名の第4部会メンバーが講師を務め、3時間の研修であった。

1. 講義: 権利化の必要性を感じにくい企業への弁理士関与への挑戦	30分
2. 演習: 実際に行ったコンサルティングを題材にした事例演習	150分

この年度の研修では、「広義の知的財産」の中で「出願業務でない部分」に着目することをポイントとし、前年度と同様に講義時間を30分に短縮し、演習時間を150分と長いものとした。また、「演習」の内部を2段階に分け、前半（40分討議）では企業の状況を示した資料のみを配布し、この企業における課題抽出の検討だけをグループ討議するものとした。この段階では、コンサル・トライアルにおいて想定した具体的な課題については伏せてある。この前半の検討は、特に

アウトプットを出すことを目的とせず、グループ間で多くの意見を出し合い、互いに他人の違った視点に気付くことも目的とした。

また、後半（70分討議）では、実際のコンサル・トライアルにおいて想定した具体的な課題をもとに、これらの課題を含めて前半に討議された課題を如何に解決するか、その解決策についていかなる提案を行うべきか、といった点についてグループ討議するものとした。



2012年度の講義風景（近畿支部）

各グループで結果がまとまった時点で、グループ間発表と意見交換（30分）を行い、最後に第4部会のメンバーが実際に行ったコンサル・トライアルにおけるプレゼンテーションの内容を受講者の参考のために、公開可能な範囲で1つの考え方を示す例として紹介した。

このように、2011年度の研修は、内容的にも臨場感があり、且つ、演習の進め方においても前年同様に順調に進行した。しかし、この年度の受講者は、いずれの支部においても、これまで支部研修（知財経営コンサルティング研修）に参加したことのない方が多く、テーマ的に少し難しかったとの反省も残った。

■ 2013年度

2013年度は、研修を希望した5支部（日程調整が合わず前年度から減少）で支部研修を実施した。この年度の支部研修は、関東支部での研修から始まった。また、この年度においても前年度と同様に第4部会が支部研修を担当し、教材開発と研修実施は第4部会のメンバーで対応することとなった。

そこで、第4部会の内部において、これまで第4部会が担当した支部研修の内容とアンケート結果を検討した結果、これまで同様「演習」に重点を置く必要があるということ意見が一致した。一方、これまでの

演習時間（150分）では知財経営コンサルティングの「疑似体験」としては短すぎるのではないかと、そのため受講者が十分な理解を得られていないのではないかと、という反省意見が出た。

これらの意見を踏まえ、全体の研修時間を長くすることが可能か、或いは、「講義」の時間を「演習」にまわせないか、などの意見があった。その結果、「講義」は「演習」の理解に必要である。しかし、「講義」と「演習」を切り離すのではなく、「講義」と「演習」を融合させるという方向で検討することとなった。具体的には、「演習」に重点を置きつつ演習を複数のステップに分け、各ステップでその内容をフォローする短い「講義」を導入する。一方、このような内容とすると全体の研修時間が不足するので、従来の全体3時間の研修を3.5時間に延長することとした。

また、この年度においても実際にコンサル・トライアルを実施し、その内容を基礎にして「演習用教材」を開発することとした。

前年度の支部研修では、①知的財産と関係なさそうな企業、②知的財産を考慮することによりビジネスチャンスがあるにも拘らず、その重要性に気付いていない中小企業、③知的財産の重要性には薄々気付いてはいるが踏み出せない中小企業、に対する企業の課題という「内容」に焦点を当てた。そこで、この年度においてはどのような視点に焦点を当てるべきかを議論した。

その結果、「特許権等を取得したものの、業界シェアの確保が実現できていない。本当に知財は必要なのか？」というような、知的財産に疑念や不満を持っている企業を想定し、そのような企業に対して、如何に弁理士として関与していくかといった「内容」に焦点を当てることとした。また、企業の「経営課題の抽出」に重点を置いた提案書のプレゼンテーションというプロセスで演習を行うことは、これまでと同様である。

しかし、このような企業は特定の業界に属するわけでもなく、コンサル・トライアルを受諾していただける企業があるかという不安があった。そこで、この年度も複数の企業に対してコンサル・トライアルを実施し、その内容を踏まえつつ、ある程度創作的な演習用教材を作成する方向で検討を進めることとなった。

従って、この年度は第4部会のメンバーを「講義」担当と「演習」担当に明確には区別せず、全員で演習用教材を議論しながら作成することとした。また、コ

ンサル・トライアルを受諾していただいた企業が2社あったので、各企業への訪問は、第4部会のメンバーから2グループを選定した。この2グループが各企業で体験した訪問結果を全員で議論しつつ、その内容を基礎にして1つの「演習用教材」を開発し、これをフォローする「講義用教材」を開発することとした。実際のコンサル・トライアルにおける対象企業の選定と実施した内容、及びこれに基づいて開発した「演習用教材」については後述する（4-4「2013年度演習用教材の開発」を参照）。

このようにして開発した2013年度の研修教材を使用した支部研修のテーマは、「知財から遠ざかる懸念のある企業に、真の意味で知財経営を定着させる、企業に響く知財経営コンサルティング」とした。一例として、関東支部での研修メニューを下記に示す。研修は、「演習」を4ステージに分け、それぞれのステージで「演習」とこの内容をフォローする「講義」からなる構成とし、3名の第4部会メンバーが講師を務め、3.5時間の研修であった。

第1ステージ：想像力（妄想力）		
	【演習】+【講義】	40分
第2ステージ：課題の仮定		
	【演習】+【講義】	40分
第3ステージ：課題の設定		
+ 第4ステージ：解決案の提案		
	【講義】+【演習】+【発表】	140分
まとめ（事例結果の紹介）		

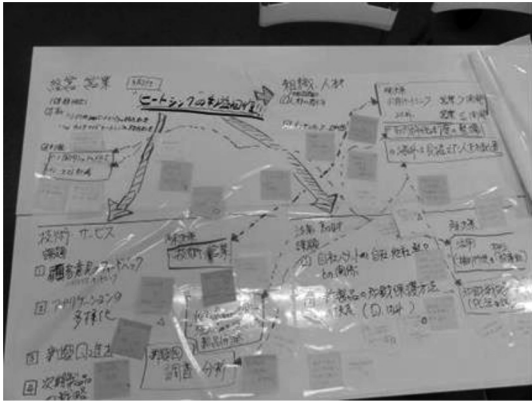
この年度の研修では、実際の知財経営コンサルティングにおいて「企業の課題抽出」を行う際の各ステージで臨場感を伴って疑似体験できるように企画した。

第1ステージは、相談最初の段階であり少ない情報からコンサルプランを想定する力の重要性を体感することを目的としてグループ討議するものとした。その後の講義では、弁理士が行う知財経営コンサルティングが本質的な課題（経営課題）を設定し、「狭義の知財」の問題点の原因を「広義の知財」に求めて経営課題の解決に結びつけること、すなわち「知財で経営課題を解決する」ことである旨を説明した

第2ステージは、企業へのヒアリング前の段階であり、この段階で入手できる情報から「課題の仮定」をすることを目的としてグループ討議するものとした。その後の講義では、「経営課題の抽出」の必要性について説明した

続く第3及び第4ステージでは、演習に先立って講義を行い「課題抽出ツール」の一例を提案し説明した。

次に、このツールを参考に、知財面からの経営課題の設定（第3ステージ）及び解決方針の提案（第4ステージ）を行うことを目的としてグループ討議するものとした。



2013年度の成果物の一例（関東支部）

各グループで結果がまとまった時点で、グループ間発表と意見交換（30分）を行い、最後に「まとめ」として、第4部会のメンバーが実際に行ったコンサル・トライアルにおけるプレゼンテーションの内容を受講者の参考のために、公開可能な範囲で1つの考え方を示す例として紹介した。

このように、2013年度の研修は、企業の「経営課題の抽出」に重点を置き、その過程を4つのステージに分割することにより理解の向上を試みた。また、各ステージをフォローするように複数の講義を配置したことで、受講者の理解を助けると共に臨場感のある演習を行うことができたと考えている。

4. 企業へのコンサル事例に基づく演習用教材の開発

4-1 コンサルティング・トライアル

上述のように、2011年度以降の研修では「演習」に重点を置き、これまでの公知の事例（主に大企業のもの）をアレンジした教材から離れ、第4部会のメンバーがコンサル・トライアルによって実際に体験した中小・ベンチャー企業の事例を取り上げ、臨場感のある事例演習を行うこととした。このことにより、支部研修の受講者に対して、独自の教材を通じて実践的な知財経営コンサルティングの「疑似体験」を提供することができた。

研修で行う知財経営コンサルティングの「疑似体験」としては、できるだけ応用が可能で、且つ重要な

プロセスを実施することとした。すなわち、企業に対する事前の情報収集、得られた情報からヒアリングの内容を検討、行ったヒアリングの結果と追加の情報収集から企業の課題を設定、この課題を解決するための提案書の作成、及び提案書の提示（プレゼンテーション）までのプロセスを取り上げた。

実際に企業に対して行ったコンサル・トライアルの内容も、プレゼンテーションまでのプロセスであったが、コンサル・トライアルを受諾いただいた各企業においては、プレゼンテーションまでの段階にも拘らず感謝されることが多かった。このことから、本委員会が開発・開発中のコンサルティング手法・内容が、実際の企業・団体のニーズとマッチしていることが検証できた。

実際の知財経営コンサルティングにおいては、プレゼンテーション後に提案内容を受諾した企業と契約を交わし、その後に具体的なコンサルティングが始まる。この段階は個々の企業によって様々なケースとなり、また、個々の弁理士としても様々なアプローチが行われるものと考えられる。

以下、2011年度から2013年度に行ったコンサル・トライアルの内容と、これに基づいて作成した演習用教材の概要について説明する。

4-2 2011年度演習用教材の開発

2011年度の支部研修のテーマは、「知財経営コンサルティングの提案書を考える」とした。この年度は初めてのケースとなることから、対象とする企業のタイプ（業界・規模・想定される課題など）を特定することなく、コンサル・トライアルを受け入れていただける企業を探すこととなった。実際には、第4部会のメンバーが個々の立場で知り合いの企業に対してコンサル・トライアルの趣旨を説明したうえで受け入れを打診した。

その結果、この年度においては、第4部会のメンバーが過去に特許庁の「地域における知的財産戦略策定支援人材育成事業」で訪問したことのある企業が、その後の事業内容を診断することに同意して快くコンサル・トライアルを受諾してくださった。

■コンサル・トライアルの概要

本案件に関しては事前情報（過去の支援報告書）が比較的多くあり、第1回目の経営者へのヒアリングが終了しているような段階と考えられた。そこで、事前情報からターゲットを新規事業に絞り込み、その方向

からの追加の調査を実施して第2回に相当するヒアリング項目（質問状）を案出した。

質問状の内容は、①新規事業に対するターゲット市場、②新規事業の方針と計画、③自社商品の技術的特徴（オリジナリティー）、④技術開発の方針と計画、⑤情報の収集と分析、⑥特許出願の内容評価、⑦社内の知財意識・知財インフラ、⑧知財の活用、⑨ブランドの保護、⑩知財活動全般、の10項目66問を準備した。

次に、企業に対して事前に質問状をお送りしておき、後日、第4部会のメンバー3名（1名は紹介者）で第1回企業訪問をして企画部門の管理職及び知財担当者にヒアリングを実施した。

このヒアリングにおいて、事前情報は十分に収集していると考えていた訪問メンバーにとって、思いもよらない展開となった。企業から開示されたのは、新規事業分野の更なる拡大のために海外から技術導入を行ったというものであった。そのため、事前に考えていた支援計画の構成が大きく変化することとなった。こういった内容も、実際のコンサルティングの場においてはよく起こり得るものであり、こういった状況も演習用教材に組み込むこととした。

次に、ヒアリングで確認した内容、開示された技術導入の内容、及びこれらに関する追加の情報収集をもとに、企業の課題を設定して課題の解決のための提案書を作成した。この提案書により第2回企業訪問をしてプレゼンテーションを実施した。

このようにして実施したコンサル・トライアルの内容から演習用教材を作成した。当然、演習用教材から特定の企業を想起できないようにアレンジして作成した。また、作成した教材を企業に提示して、弁理士研修に使用する旨の了解を得ている。このようにして作成した演習用教材の概要を下記に説明する。

■演習用教材における企業の概要

中部地方に本社、工場並びに開発センターを有する、資本金9千万円、従業員150名の中小企業であり、産業排水処理設備や防水工事など水に関連する技術の開発、生産、販売、施工を手掛ける水処理技術のエキスパートである。また、水処理技術に関連して小型オゾン発生器を利用したオゾン水生成装置を開発してオゾン水事業を立ち上げ、殺菌・消臭分野の開発、市場開拓に注力している。

事業の中心を占める産業排水処理設備は、技術的にはノウハウの占める割合が大きく、市場が成熟化して

いる。また、リーマンショック以来、受注が大きく低迷し、売上・利益とも減少している。一方、新規開拓中のオゾン水生成装置は、業績に寄与できるほど成長するに至らず、現在のところ売上げは全体の1~2%程度である。

■演習用教材の概要

【演習の前半】

上記企業概要及び知財インフラの状況を事前情報として受講者に配布し、次のような設問（要約）を行った。

『弁理士Aは、予め事前調査を行った上でX社の企画部門の管理職及び知財担当に対してヒアリングを実施しようと考えている。あなたが弁理士Aなら、どのようなヒアリングを行いますか。下記の事前調査情報（配布資料）から、ヒアリング項目を検討してください。』

【演習の後半】

前半の設問は、いわばウォーミングアップであった。後半では、①弁理士Aの考えたヒアリング、②ヒアリング項目とその結果、③ヒアリング結果に基づく追加の調査、の各項目について新たな情報を受講者に配布した。

これらの情報の中で、当初から入手していた新規事業情報（オゾン水事業：殺菌機器）に加え、新規技術導入（オゾンガス事業：脱臭装置）についても触れることとした。また、新規技術導入に関係する情報収集の結果として、外食産業の市場規模、消臭・脱臭・除菌の市場規模、及び企業Xの脱臭装置の競合商品についても情報提供した。

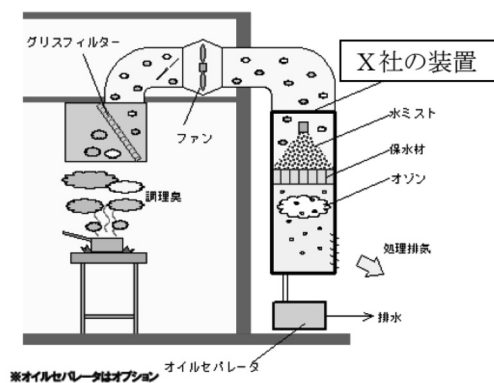


図1：X社の排気脱臭装置

演習の後半では、上記の追加情報を受講者に配布し、次のような設問（要約）を行った。

『弁理士 A のヒアリングに対する考え方、実際に行ったヒアリングの内容、及び弁理士 A が行った追加調査の内容は下記の通り（配布資料）である。あなたが弁理士 A なら、どのような提案書を作成しますか。配布した提案書テンプレートを参考にして、提案項目及びその内容を検討してください。』

4-3 2012 年度演習用教材の開発

2012 年度の支部研修のテーマは、「権利化業務から一歩踏み込んだ知財経営コンサルティング」とした。このため、①知的財産と関係なさそうな企業、②知的財産を考慮することによりビジネスチャンスがあるにも拘らず、その重要性に気付いていない中小企業、③知的財産の重要性には薄々気付いてはいるが踏み出せない中小企業、という 3 グループを想定し、どのような業種がこれらの企業に該当するかを話し合った。

その結果、1 つの候補として「金型業界」が浮上した。確かに、一般論としての金型業界は、①ノウハウを重視、②大企業を顧客としその傘下にある、③特許出願に縁が薄い、という業界であり候補としては可能性が高いこととなった。そこで、金型業界の企業で知的財産に興味があり、コンサル・トライアルを受け入れていただける企業を探すこととなった。その結果、第 4 部会のメンバーの知り合いの企業で特許出願をしたことのない 2 社がコンサル・トライアルの趣旨に同意して快くコンサル・トライアルを受諾して下さった。

■コンサル・トライアルの概要

本案件に関しての事前情報はなかったが、コンサル・トライアルを受諾いただいた 2 社の金型業界での技術分野が異なっていることは確認した。うち 1 社は、いわゆる「ダイカスト金型」という金属アルミニウムを射出成型する金型の製造と、この金型を使用してアルミダイカスト製品を製造する企業であった。他の 1 社は、いわゆる「プレス金型」を受注生産する企業であった。2 社共に、これまで特許出願をしたことがない。そこで、「演習」を担当するチームを更に 2 つのグループに分け、それぞれが 1 社の企業訪問を担当することとした。

この年度のコンサル・トライアルは、テーマを絞り込んだこともあって、コンサル・トライアルを実施してテーマに即した臨場感のある演習用教材を作成できるか不明確な部分もあった。そこで、技術分野の異なる 2 社で同時進行させながら、それぞれから抽出でき

る情報をもって架空の金型企業に対する知財経営コンサルティングを創作することとした。

まず、第 1 回目の経営者へのヒアリングを実施することとし、事前調査を行って全般的な第 1 回ヒアリング項目（質問状）を案出した。例えば、1 社に対する質問状の内容は、①市場環境、②競争環境、③事業方針、④技術方針、⑤知財全般、の 5 項目 53 問を準備した。

次に、企業に対して事前に質問状をお送りしておき、後日、第 4 部会のメンバー 3 名（1 名は紹介者）で第 1 回企業訪問をして主に役員に対してヒアリングを実施した。

このヒアリングの結果、事業内容に関してかなりの部分まで把握することができたので、この時点においてある程度、企業の成長シナリオを描くことができた。そこで、第 2 回企業訪問の際には、まず、「当方の考える成長シナリオ」を説明し、その内容を踏まえたディスカッションを行うという内容で企業役員に提案し受諾された。

ここで、「当方の考える成長シナリオ」の詳細を記載することはできないが、①国内シェアの拡大、②海外進出、③新規市場開拓、の各項目について「知財支援メニュー」の各論を展開するものであった。

次に、第 1 回企業訪問のヒアリングで確認した内容、第 2 回企業訪問のディスカッションで確認した内容、及びこれらに関する追加の情報収集をもとに、企業の課題を設定して課題の解決のための提案書を作成した。この提案書により第 3 回企業訪問をしてプレゼンテーションを実施した。

このようにして実施したコンサル・トライアルの内容から演習用教材を作成した。この内容は、2 社に対する企業訪問を踏まえ、両者を融合して臨場感のある教材となっている。また、演習用教材から特定の企業を想起できないようにアレンジしてあり、弁理士研修に使用する了解を得ている。このようにして作成した演習用教材の概要を下記に説明する。

■演習用教材における企業の概要

企業 B は、東北地方に本社及び工場を有する、資本金 5 千万円、従業員 150 名の中小企業であり、顧客からの依頼を受けてアルミダイカスト製品を製造する受託製造型企業である。自動車産業の東北進出に伴って進出してきた大手 1 次部品メーカーにアルミ製エンジン部品を納める 2 次部品メーカーである。

図 2-10-2 ホットチャンバーダイカスト

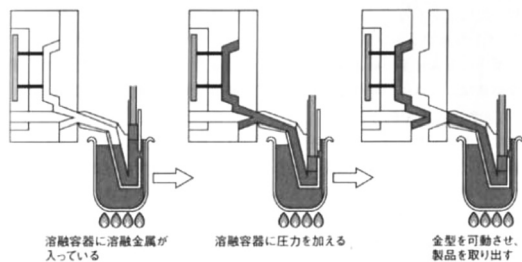


図 2：ダイカスト法の例(出典:金型が一番わかる/型技術協会)

従来は、東北地方に多く存在した電機メーカーの工場にアルミ製部品を納めていた。しかし、電機メーカーの工場閉鎖に伴い新しく進出してきた自動車産業に大きくシフトし、現在では自動車向け製品が売上の80%以上を占めている。

企業Bが自動車産業にシフトできた要因は、金型の設計からそれを用いたアルミダイカスト部品（企業Bの製品）の製造までを手掛ける一貫生産を行い、顧客の要求品質を満足する高品質な部品を低コストかつ短納期で製造できる技術力を有することにある。また、企業Bは一貫生産の強みを生かして顧客の部品設計（アルミダイカスト部品自体の構造設計）において顧客と共同作業することもある。

更に、企業Bはこれまで受注の増大に伴って積極的な設備投資を行い生産能力の拡大を行ってきた。しかし、ここに至りて近年の国内自動車生産台数の頭打ちから、フル活用できておらず生産能力に余剰がある。なお、企業Bでは、受託製造という事業形態からか、現在までに特許等を取得する必要性を感じておらず、特許出願等の経験はない。

■演習用教材の概要

【演習の前半】

上記企業概要、市場環境、企業Bの事業内容、企業Bの技術内容、及び知財インフラの状況を事前情報として受講者に配布し、次のような設問（要約）を行った。

『弁理士Aは、企業Bの取締役Cから相談を持ちかけられた。企業Bは、知的財産権には縁の薄い業界に属し現在まで特許出願等をしたことがない。しかし、取締役Cは、以前から技術の流出や人材の育成など多くの問題を抱えながら自社の将来を考えていたところ、知的財産を広く解釈することを知り、自社にも知財戦略を導入することができるかどうか弁理士Aに相談をしてきた。

そこで、弁理士Aは、予め事前調査を行った上で企業Bの役員及び技術幹部に対してヒアリングを実施した。弁理士Aが予め調べた内容と実施したヒアリングの結果を下記（配布資料）にまとめた。

これらの結果から、あなたが弁理士Aの立場で、企業Bの事業活動の方向性を整理し、これに対して対応すべき課題を抽出してください。』

【演習の後半】

後半では、事前調査と企業Bへのヒアリングの結果から、弁理士Aが纏めた3つの事業活動の方向性、①国内既存市場のシェア拡大、②国内新市場の開拓、③海外進出、とそれぞれの方向性における企業Bの課題を受講者に配布し、上記の課題に対して、次のような設問（要約）を行った。

『弁理士Aは、事前調査の内容とヒアリングの結果から企業Bの事業活動の方向性を整理し、これに対して対応すべき課題を抽出し、この課題に対して広く捉えた知財面から具体的な支援策を作成した。弁理士Aが抽出した企業Bの課題は下記の通り（配布資料）である。

あなたが弁理士Aの立場で、抽出された企業Bの課題に対して知財面からどのような支援をするべきか、また、その期待される効果について検討してください。』

4-4 2013年度演習用教材の開発

2013年度の支部研修のテーマは、「知財から遠ざかる懸念のある企業に、真の意味で知財経営を定着させる、企業に響く知財経営コンサルティング」とした。このため、①特許権等は取得している、②業界シェアの確保が実現できていない、③知的財産に疑念や不満を持っている、と思われる企業を想定し、そのような企業でコンサル・トライアルを受け入れていただける企業を探すこととなった。

かなり難しい想定であったが、第4部会のメンバーから複数の企業候補の提案があり、それらの企業について第4部会内で協議した結果、業界の全く異なる2社の候補を選定した。うち1社は、①規模は大きくないが、顧客の要求に素早く応えられる「ニッチャー」としての技術力を自負している、②特許出願は年に数件行っているが競合大手の特許網を回避するのに苦労している、③技術力があると考えているがその技術力を経営安定に活かさきれていないと感じている、という内容から候補とした。

他の1社は、①歴史ある企業で規模は大きくないが技術力がある、②特許出願は年に数件行っておりその扱いについても徹底されている、③高い技術力をシェアの拡大に活かしきれていないと感じている、という内容から候補とした。

これら2社に対して、コンサル・トライアルの趣旨を説明したところ、快くコンサル・トライアルを受諾してくださった。

■コンサル・トライアルの概要

コンサル・トライアルを受諾いただいた2社に対して、事前調査を行いその内容からヒアリングを実施する、などのステップは前年度と同様である。例えば、1社に対する第1回ヒアリング項目（質問状）の内容は、①事業のビジネスフロー、②組織及び人員構成、③保有技術、④市場環境、⑤事業戦略、⑥技術戦略、⑦知財全般、の7項目45問を準備した。

次に、企業に対して事前に質問状をお送りしておき、後日、第4部会のメンバー3名（1名は紹介者）で第1回企業訪問をして主に役員に対してヒアリングを実施した。

次に、2社に対して第1回ヒアリングを実施した後企業訪問したメンバーが纏めたヒアリング結果と追加の情報収集の内容とを第4部会のメンバー全員で検討し、演習用教材に取り入れることのできる内容を抽出した。その結果、ここで詳細を記載することはできないが、1社の現状は研修テーマにかなり近い内容であり、他の1社の現状は研修テーマをかなり克服しているような内容であった。

そこで、先の1社をモデルとし、他の1社を結果とするような演習用教材を創作するという方向性を見出した。この方向で進めるべく、企業に打診したところ、業界の事情がありモデルとなる企業を教材に取り上げると、すぐに具体的企業が判明するとのことであった。そこで、第4部会メンバーの提案で、企業の状況はそのまま採用し、事業分野を変更（創作）することによって企業を特定できない内容とすることとした。

その後は、追加の第2回ヒアリングを実施し、その結果に基づいて企業の課題を設定して課題の解決のための提案書を作成した。この提案書により第3回企業訪問をしてプレゼンテーションを実施した。

このようにして作成した演習用教材は、2社に対する企業訪問を踏まえ、両者を融合して臨場感のある教

材となっている。また、演習用教材から特定の企業を想起できないようにアレンジ（今回は事業分野を変更）してあり、弁理士研修に使用する了解を得ている。このようにして作成した演習用教材の概要を下記に説明する。

■演習用教材における企業の概要

A社は、近畿地区にある資本金5,000万円、従業員100人のメーカーであり、電子機器の機構部品（メカ部品）を開発・製造・販売している。パソコンや測定機器の筐体、基板格納のための挿入ポケット、内部筐体などの機構部品の開発を数10年間行ってきた。これまで、いくつかの機構部品を開発しその製造・販売まで行っているが、10数年前からヒートシンク（放熱器・放熱板）を開発・製造・販売している。

ヒートシンクは、特殊素材と特殊形状に特徴を有して、デスクトップPCの普及拡大に合わせて、10数年前の開発時から複数のパソコンメーカーに採用されている。これらのヒートシンクは、当時からA社の主力商品である。

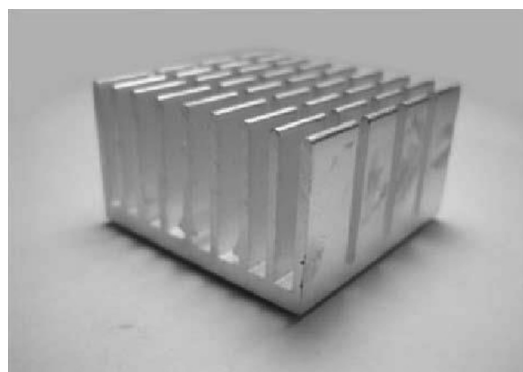


図3：ヒートシンクの一例

4～5年前に売上げ・利益のピークがあり、全売上げは13億円ほどであったが、現在では売上げが3割以上落ち込み、8～9億円程度である。この4～5年、売上げは毎年減少傾向の右肩下がりであり、極端な変化というよりも次第に下がっている状態が続いている。

売上げ減少の原因としては、主力商品であるヒートシンクに関して競合他社も増えており、A社のシェアが低下して売上げの減少に繋がっていると考えている。また、特許は10数件、意匠も10件ほど出願しており、その殆どが権利化されている。

経営者の意識は、競合他社が増えるのに合わせて売上げが下がっている。特にヒートシンクの売上げが落ちている。とにかく売上げ減少のトレンドを改善し

て、歯止めを掛けて元に戻していきたい。事業構造に問題があるとは考えている。日々開発にも力を入れているが、どのように進めれば売上げ減少の現状を打開できるのか分からない。また、特許や意匠が20件ほどあるのに、競合他社を阻止するのに役に立っていない。特許等がありながら、競合他社が増えてシェアが奪われている現状に不満である。特許等は、無意味なのではないか。意味があるなら、特許等で何とか現状を打開する手立てを教えて欲しい。

■演習用教材の概要

【第1ステージ】

上記企業概要と経営者の意識を事前情報として受講者に配布し、次のような設問（要約）を行った。

『配布情報に基づいて、自身としてA社に対して「どのような問題解決を提案できそうか？」との「コンサルティングプラン」を検討・想像・妄想してみましよう。』

この設問においては、少ない情報から想像力を働かせて妄想してみることの重要性、不足する情報を列挙するのではなく限られた情報のみで検討できるプランを「想像」することの重要性を理解する。

【第2ステージ】

ヒアリング前に調べた追加の情報（A社の組織・事業の経緯・事業内容・知財の状況）を受講者に配布し、次のような設問（要約）を行った。

『配布情報に基づいて、①A社の経営課題について仮説として検討してみる、②経営課題をより確実に抽出するために必要となるヒアリング項目をリストアップしてみる、③仮定した経営課題とヒアリング項目を発表しよう。』

【第3ステージ】 + 【第4ステージ】

演習に先立って講義を行い「課題抽出ツール」の一例を提案し説明する。次に、ヒアリング結果及びその後の追加調査の結果（経営者意識・事業情報・技術者からの情報・知財情報・外部の業界情報）を受講者に

配布し、次のような設問（要約）を行った。

『配布情報も合わせて、模造紙や粘着メモを活用して、経営課題を抽出・設定してみましょう（第3ステージ）。また、課題を設定する中で大まかな解決方針も見込みましょう（第4ステージ）。』

5. おわりに

このようにして演習用教材を作成し、支部研修を実施してきた。本委員会の委員は例年入れ替わり、第4部会のメンバーも例外ではない。その中で、第4部会に継続したメンバーが過去を説明し、これを理解した新メンバーの協力のもと、このような臨場感のある演習用教材が作成できているものとする。

本委員会全体の議論も、2007年度の「知財コンサルティング検討委員会」の時に比べれば格段に高度になっている。その結果、支部研修の内容も、年々進化しなければならないように考える部分もある。

一方、2013年度の各支部研修のアンケート結果を見ると、知財経営コンサルティングに関する研修に初めて参加するという受講者が、関東支部（81%）、近畿支部（92%）、東海支部（89%）、北海道支部（50%）、九州支部（40%）という内容であった。この内容から、大規模支部では新たに知財経営コンサルティングに興味を持つ受講者の比率が高く、逆に小規模支部では継続受講する受講者の比率が高い。

本委員会が実施する支部研修は、あくまでも「知財経営コンサルティング」への導入部分であり、演習もあくまでも疑似体験である。その意味では、演習内容の高度さを追求するばかりではなく、2013年度に行ったように各ステップを丁寧に説明する手法でもって、「知財経営コンサルティング」に興味を持つきっかけを提供することが望ましいと考える。

（以上）

（原稿受領 2014. 10. 20）