

# 知財経営コンサルティング委員会の経営支援

平成 27・28 年度知財経営コンサルティング委員会 委員長 **田中 康子**,  
副委員長 **西原 広徳**

## 要 約

知財経営コンサルティング委員会は、その前身である「知財コンサルティング検討委員会」が発足した平成 19 年度から数えて、今年度で 10 年目を迎える。当初は 22 名で始まった委員会も今年度は 63 名と、約 3 倍の規模となっている。そしてここ数年は、4~5 つの部会に分かれて活動することが定着し、知財経営コンサルティング手法の研究、知財経営コンサルタントの育成、及び知財経営コンサルティングの実践という多面的な観点から経営支援を行っている。

本稿では、第 1 部で、知財経営コンサルティング委員会の経営支援の概要として、委員会の活動、上記多面的な観点からの経営支援、及び経営支援を行う上での課題と今後の展望について紹介する。続く第 2 部では、第 1 部で紹介した本委員会の経営支援のうち、特に知財経営コンサルタントの養成と知財経営コンサルティングの実践による経営支援について、弁理士知財キャラバン事業の履修支援員となるための研修、並びに同事業での推薦支援員による経営支援の実施例を中心に詳しく説明する。

目次	(2) 中間報告と第 2 回ヒアリング (課題のすり合わせ)
第 1 部：知財経営コンサルティング委員会の経営支援の概要 (田中康子)	(3) 戦略提案
1. 知財経営コンサルティング委員会の活動	3. まとめ
2. 知財経営コンサルティング手法の研究による経営支援	.....
(1) 戦略系・教育系知財経営コンサルティング	<b>第 1 部</b>
(2) 知的資産経営コンサルティング	<b>知財経営コンサルティング委員会による経営支援</b>
(3) コンサルティング提案オプション	<b>の概要</b>
3. 知財経営コンサルタントの養成による経営支援	<b>1. 知財経営コンサルティング委員会の活動</b>
(1) 知財経営コンサルティング支部研修	本委員会は、知財コンサルティング検討委員会として平成 19 年度に 22 名で活動を開始し、3~4 年後には約 50 名、そして平成 25 年度以降は 60 名規模で活動している。
(2) 弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修	平成 23 年度から平成 26 年度までは、戦略系知財経営コンサルティング検討部会 (第 1 部会)、教育系知財経営コンサルティング検討部会 (第 2 部会)、知的資産経営コンサルティング検討部会 (第 3 部会)、知財経営コンサルティング手法・研修教材開発・研修部会 (第 4 部会)、及び外部連携部会 (またはマーケティング部会) (第 5 部会) の 5 つの部会で、平成 27 年度からは弁理士知財キャラバン事業の研修をサポートする必要から部会構成を若干変更し、弁理士知財キャラバン支援部会、支部研修部会、マーケティング部会、及びコンサルティング提案オプション検討部会の 4 つの部会
4. 知財経営コンサルティングの実践による経営支援	
(1) コンサルトライアル	
(2) 弁理士知財キャラバン	
5. 経営支援を行う上での課題	
(1) 弁理士による経営支援の認知度の向上	
(2) 研究から実践へ	
6. 今後の展望	
第 2 部：知財経営コンサルタントの養成と知財経営コンサルティングの実践による経営支援 (西原広徳)	
1. 知財経営コンサルタントの養成	
(1) 研修スケジュール	
(2) 研修内容	
(3) 研修結果	
2. 知財経営コンサルティングの実践 ～弁理士知財キャラバンを中心に～	
(1) 事前準備と第 1 回ヒアリング	

で種々の見地から知財経営に関する調査、研究、並びに知財経営コンサルティングに関する調査、研究及び標準モデルの立案等を行っている。

昨年度より、弁理士知財キャラバン事業の履修支援員となるための研修を本委員会がサポートしている点は記憶に新しいと思うが、平成 21 年度に研修所の要請を受けて各支部における「知財経営コンサルティング支部研修」をスタートして以来、各支部（または要望のある支部）において、委員会での研究成果を存分に反映した「知財経営コンサルティング支部研修」を毎年実施している。その他、弁理士会の研修フェスティバル等でも随時知財経営コンサルティングに関する研修を実施している。

さらに、委員会活動において調査・研究した事項を検証する目的で、委員のクライアントに対して知財経営コンサルティングを毎年数件行っている（通称「コンサルトリアル」）。

以上の委員会活動を総括すると、知財経営コンサルティング委員会の経営支援は、次の 3 つに大別できる。

- ・知財経営コンサルティング手法の研究による経営支援
- ・知財経営コンサルタントの養成による経営支援
- ・知財経営コンサルティングの実践による経営支援

以下、これら 3 つの経営支援について説明し、合わせて、経営支援を行う上での課題と今後の展望について述べる。

尚、本文中、「知財経営コンサルティング」または「コンサルティング」を、単に「コンサル」ということがある。

## 2. 知財経営コンサルティング手法の研究による経営支援

一般に、「コンサルティング」とは、クライアントの現状と目標（あるいは理想）を把握し、この現状と目標とのギャップを埋めるための提案を行うことであると言える。そして「ギャップを埋めるための提案」をどのように行うかによってコンサルティングを類別することができる。

本委員会では、コンサルティングを「戦略系知財経営コンサルティング」、「教育系知財経営コンサルティング」、「知的資産経営コンサルティング」に分け、それぞれ手法を研究してきた。またこれらの手法を研究する中で、高頻度で共通する提案オプションが出てき

たことから、昨年度より「コンサルティング提案オプション」として研究を開始した。

### (1) 戦略系・教育系知財経営コンサルティング

戦略系知財経営コンサルティングと教育系知財経営コンサルティングを図示すると、図 1 の様になる。

すなわち、代々第 1 部会で取り組んできた戦略系コンサルは、現状と目標（図中では理想）のギャップを埋めるための戦略をクライアントに提供するコンサルであり、一方、代々第 2 部会で取り組んできた教育系コンサルは、現状と目標のギャップを埋めるための戦略を実行する人材（クライアントの内部リソース）を育成するための教育を提供するコンサルである。

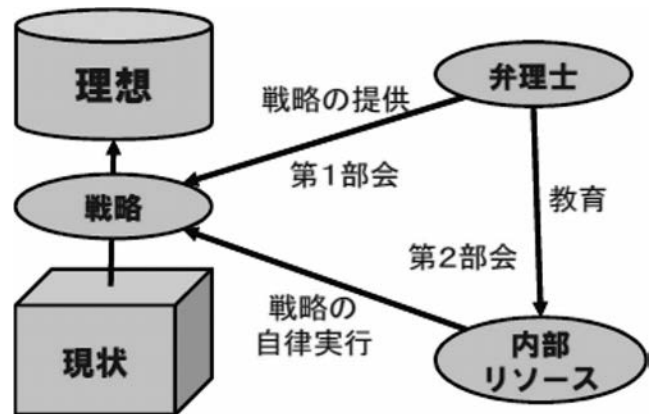


図 1：戦略系知財経営コンサルティングと教育系知財経営コンサルティング（知財経営コンサルティング委員会平成 26 年度公開フォーラム資料より）

戦略系コンサルにしても教育系コンサルにしても、現状と目標を正しく把握することが、的確な提案のために欠かせない。すなわち、クライアントの現状と目標を正しく把握することが、的確な経営支援につながるといえる。

そのため、知財経営コンサルティング手法の研究においては、

- ① クライアントの現状を正確に把握すること
- ② クライアントと共に目標を設定すること
- ③ 現状と目標のギャップを埋めるための戦略の立案の 3 つが重要となる。

本委員会にて、上記①～③に着目して研究を重ねていくうち、

- ・クライアントの現状を正確に把握するためにはクライアント先に向かう前に事前の情報収集が必要である
- ・クライアントの目標を設定するためにはクライアントが何を求めているのか、その本音を知る必要がある

というように、どんなクライアントに対しても共通に行うべきアクションやその順番があるとの知見を得た。

さらに、

- ・現状分析のために考慮すべき情報や利用できるツールやフレームワークがある
- ・分析した結果がクライアントの意向に沿っているか否か戦略立案前に確認することが有効である

等の知見も得た。

この様な知見の蓄積により、コンサル手法研究のアウトプットとして、図2に示す知財経営コンサルティングフローを作成した。

知財経営コンサルティングフローは、これに従ってコンサルを行わなければならない、あるいはこれに従えばコンサルができるというものではないが、クライアント毎に異なる現状や目標に直面し、その都度異なる情報を収集して分析しなければならない状況では、このフローを「道しるべ」や「チェックシート」として参照することで、複雑な状況においても効率的にコンサルを進められるものと思う。またコンサルの経験が浅い弁理士にとって、大いに参考になるものと思う。

知財経営コンサルティングフローについては、濱田修ら「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」(パテント 2014 Vol.67

No.15 p.26-37) に詳しく説明されているので参照されたい。

## (2) 知的資産経営コンサルティング

知的資産経営とは、企業に固有の「知的資産」を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営であるといえる。知的資産とは、図3に示すように、無形の資産であって、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産(特許・ブランド等)、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称である。

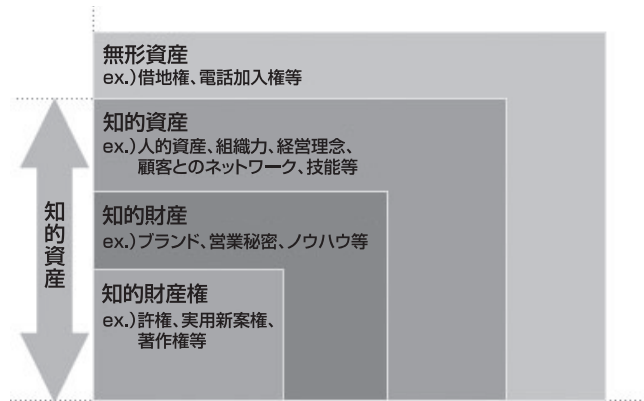


図3: 知的財産権, 知的財産, 知的資産, 無形資産の分類イメージ図 (経済産業省 知的資産経営ポータルより)

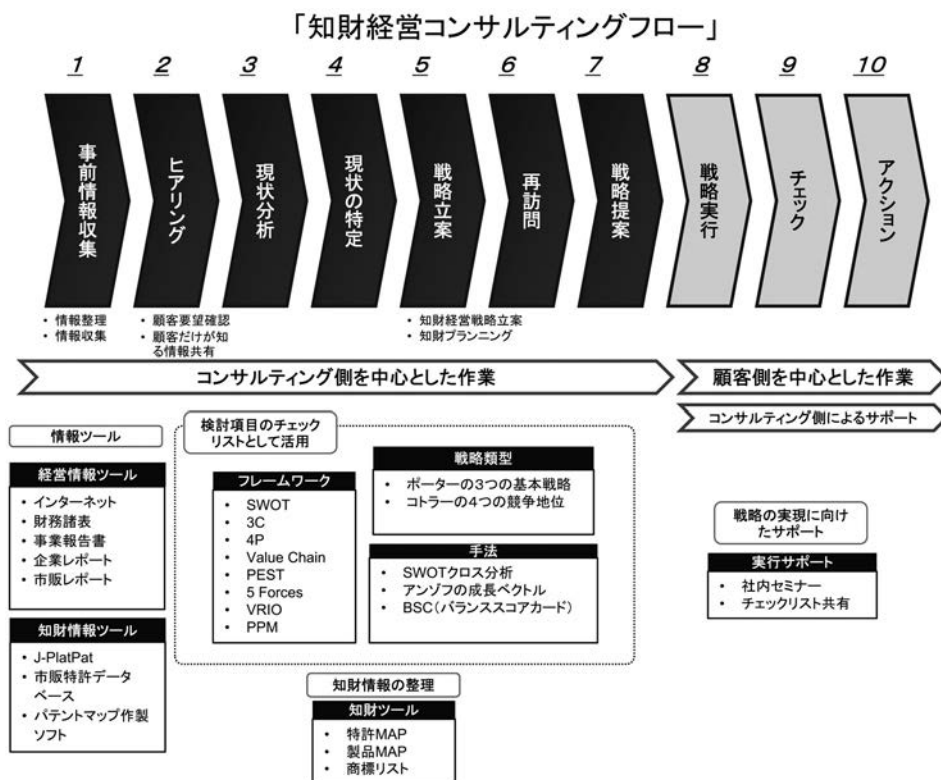


図2: 知財経営コンサルティングフロー (知財経営コンサルティング委員会平成26年度公開フォーラム資料より)

知的資産経営コンサルティングでは、クライアントの現状把握・分析の際に、特にクライアント企業の有する知的資産を洗い出すことに集中する。そして強みとなる要素を活用して、経営の向上に「結び付け」、経営を後押しする。弁理士が行う知的資産経営コンサルでは、この「結び付け」を、種々の知的財産を活用して行うことで大きな強みを発揮できると考える。

例えば、発明、ノウハウの秘匿（管理、秘密保持契約）により知的財産権を確保し、知的財産権の活用により競争力の源泉（技術力・ノウハウ力）を維持、拡充する、そして技術力・ノウハウ力の拡充により社外からさらなる知的資産（人材、技術・情報）を引き寄せるといったストーリーで経営を後押しすることが考えられる。あるいは、デザインやブランドの知的財産権を確保し、これらの効率的活用により競争力の源泉（デザイン・ブランド力）を維持、拡充する、そしてデザイン、ブランドに蓄積する企業の信用力により営業力を倍増することで経営を支援することもできる。

### （3）コンサルティング提案オプション

委員会活動を通じて、コンサルティング手法の研究を重ねる中で、コンサルティングに同じ答えは二つとない、よってコンサルティングにはマニュアルやテンプレートは存在しないという認識が強まる一方、コンサルのアウトプットである提案の中に高頻度で出てくる項目があるという事実が浮き上がってきた。

また、本委員会が行う研修や公開フォーラムなどの発表の機会を通して、コンサルティングに不慣れな弁理士にとって、定番の提案項目に関する案内のようなものが大きな助けになるとの声も増えてきた。

そこで、「提案の中に高頻度で出てくる項目」について、コンサルティング提案オプションとして、昨年度から研究を始めた。昨年度取り組んだ提案オプションは、主にオープン・クローズ戦略、知財ミックス戦略、海外展開戦略であり、今年度はさらに中小企業の経営支援で有効となる営業秘密の活用についても研究を進めていく。

提案オプションも、知財経営コンサルティングフローと同様、これに従って提案を行うというものではないが、「道しるべ」や「チェックシート」として参照することで、弁理士が経営支援を行う際の参考になると考える。

## 3. 知財経営コンサルタントの養成による経営支援

### （1）知財経営コンサルティング支部研修

上述した通り、本委員会では平成 21 年度より研修所の要請を受けて各支部における「知財経営コンサルティング支部研修」（以下「支部研修」）を行い、知財経営コンサルタントを養成している。

支部研修の目玉は、本委員会で独自に「教材」を開発し、その教材を用いて研修を実施する点、及び講義と「演習」を組合せて行う点である。

「教材」は、本委員会独自の研究と委員の経験を元に作成することから始め、その後、毎年行う支部研修と後述するコンサルトリアルを通してさらに改良を続けている。

続いての目玉である「演習」は、知財経営コンサルタントにとって、書籍や文献を読み研修を受講して知識を増やすことは必須だが、それだけでは知財経営コンサルティングを実践することはできないという考えのもとに研修に組み込まれた。

支部研修では、独自の「教材」を用いた「演習」を交えることで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、経営支援のできる知財経営コンサルタントを養成することを目指している。以下は、支部研修のメニューの例である。メニューの内容とその変遷から、「教材」の進化の様子や「演習」重視の傾向が理解いただけると思う。合わせて支部研修の風景（図 4、図 5）も紹介する。

#### <平成 21 年度研修メニュー>

1. 経営コンサルティングの概要（50 分）
2. 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. 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）

#### <平成 23 年度研修メニュー>

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）

#### <平成 24 年度研修メニュー>

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)

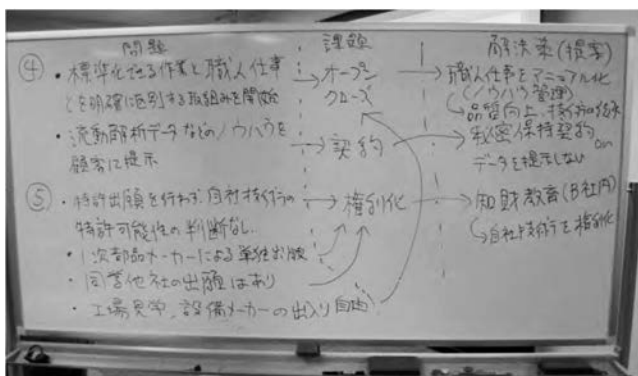


図4(上)図5(下)：支部研修の風景(知財経営コンサルティング委員会平成24年度公開フォーラム資料より)

尚、ここ数年、支部研修の受講をきっかけに本委員会に加入したという委員が増加しており、支部研修による知財経営コンサルタントの養成の成果を実感している。

支部研修のさらなる詳細については、是非、山田稔「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」(パテント2014 Vol.67 No.15 p.38-50)を参照されたい。

(2) 弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修

弁理士知財キャラバン事業において、本委員会は、キャラバン統合ワーキンググループの指示の下、同事業において中小企業を支援する弁理士(支援弁理士)を育成するための「弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修」の企画及び実行を担当している。

同研修の概要については、田中康子「『弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修』概要」(パ

テント2015 Vol.68 No.12 p.54-62)に説明したのでそちらを参照されたい。

尚、全5回からなる同研修のうち、第4回、第5回は模擬コンサルティングを行う実践型の研修(模擬コンサル研修)である。模擬コンサル研修の実施にあたっては、支部研修でのノウハウの蓄積を大いに活用して教材を作成し、昨年度の第1クール、第2クールのみで本委員会からのべ68名の講師を派遣した。

模擬コンサル研修の詳細は、第2部「1. 知財経営コンサルタントの養成」で説明する。

4. 知財経営コンサルティングの実践による経営支援

(1) コンサルトリアル

本委員会活動の特徴として、部会に分かれて種々の見地から知財経営に関する調査、研究等を行う他、委員会活動で調査研究した内容を検証するためのコンサルトリアルの実施が挙げられる。

コンサルトリアルは、委員とつながりのある企業や取引のある企業に対して行い、クライアントからは費用を取らない。しかしながら、事前情報収集から始まり、ヒアリング、情報分析、戦略立案、そして提案と、通常のコンサルティングと変わらない手法と意気込みで行っており、これこそ知財経営コンサルティング委員会の直接的な経営支援といえる。

(2) 弁理士知財キャラバン

弁理士知財キャラバンでは、履修支援員となるための研修を履修した履修支援員、または特定の条件を満たした推薦支援員が「支援弁理士」として企業に派遣される。本委員会所属の推薦支援員は、既に支援弁理士として経営支援を行っている。

弁理士知財キャラバンでの経営支援については、第2部「2. 知財経営コンサルティングの実践 ～弁理士知財キャラバンを中心に～」で、筆者(西原広徳副委員長)の体験談を交えて詳しく説明されている。

5. 経営支援を行う上での課題

(1) 弁理士による経営支援の認知度の向上

これまでの本委員会の活動を通して「弁理士による知財経営コンサルティングの認知度向上の必要性」が課題として繰り返し挙げられてきた。そのため、この課題の解決策検討のために、弁理士による知財経営コ

コンサルティングのマーケティングについても調査、研究を続けている。

昨年度の活動の一環として、中小企業に対するヒアリングやアンケート等により、弁理士にどのようなことを求めるかを尋ねたところ、弁理士が、出願権利化業務等の専権業務だけでなく、知財経営コンサルティング等の経営支援も担うことができることはほとんど知られていない、知っていても弁理士には経営支援は期待していないという回答が寄せられた。

事実を真摯に受け止め、弁理士による経営支援の認知度向上のためにさらにマーケティングについて研究を進めていきたいと考える。

## (2) 研究から実践へ

平成 19 年度の委員会発足からこれまで、種々の観点から知財経営コンサルティングの手法の調査、研究を行い、知財経営コンサルタントの養成のための教材や研修手法を開発し、現段階で相当程度の成果が蓄積されている。

支部研修の項でも述べたが、知財経営コンサルタントは知識を増やすだけでなく、知財経営コンサルティングを実践することで、コンサルタントとして成熟していく。つまり、知財経営コンサルティングのプロフェッショナルになるためには、研究だけでなく実践を重ねること必須である。

この様な状況に鑑み、今年度より新たに「コンサルティングスキル研究部会」を組織して、コンサルティングの実践に必須な、コミュニケーションスキルとプレゼンテーションスキルの研究を行うこととした。

これまでの蓄積を生かして、さらなる経営支援を実践していくためには、委員会活動の軸足を、これまで以上に研究から実践へと移す時期がきていると感じる。

## 6. 今後の展望

今後さらに知財経営コンサルティング委員会の経営支援を拡大していくためには、委員会活動の軸足を、研究から実践へと移行するだけでなく、弁理士会内の他の委員会やセンター等の組織と連携していくことも必要であると考えます。

また、経営支援を目的とする調査、研究を行って成果を蓄積しているのは本委員会だけではなく、目的を同じくする調査研究を行うことにより、重複研究が行われているとの声も耳にする。

弁理士による経営支援の認知度を向上して顧客を開拓し、経営支援実践の機会を獲得するために、本委員会のみならず、弁理士会全体として総力を結集することができれば、より大きな成果が得られるのではないだろうか。

## 第2部

### 知財経営コンサルタントの養成と知財経営コンサルティングの実践による経営支援 (西原 広徳)

第2部では、弁理士知財キャラバンを中心に、人材の養成と実践について述べる。

#### 1. 知財経営コンサルタントの養成

本委員会では、例年支部研修として知財経営コンサルティングをテーマとする研修を行っている。そして、昨年、「弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修」を行い、本年度も実施する。

「弁理士知財キャラバン 履修支援員となるための研修」では、我々弁理士が常々行っている権利化業務や係争業務に関するアドバイスの内容を超え、経営課題に踏み込んだコンサルティングができる知財経営コンサルタントを養成するべく、5日間の研修スケジュールが組まれている。

第1回～第3回は座学であり、経営戦略、事業戦略、技術戦略、財務・会計等、コンサルタントとして必要なスキルの知識を学ぶ内容となっている。第4回～第5回は模擬コンサルティングの演習であり、グループディスカッションを中心に模擬的にコンサルティングを実演する内容となっている。そして、研修講師は、第一線で活躍する経営コンサルタント等の外部講師も迎え、実践経験のある弁理士等を選出している。

本稿では、この5回の研修のうち、部長若しくはグループリーダーとして私が担当した模擬コンサルティング研修(第4回～第5回)について説明する。

#### (1) 研修スケジュール

2015年の模擬コンサルティングは、第1クールおよび第2クールとして、次のスケジュールで開催された。

<第1クール>

	第4回	第5回
北海道支部室	8/24(月)	9/7(月)
東北支部室	8/24(月)	9/7(月)

弁理士会館（東京）	1	8/24(月)	9/7(月)
〃	2	8/26(水)	9/9(水)
〃	3	8/31(月)	9/14(月)
〃	4	9/4(金)	9/16(水)
北陸支部室		8/24(月)	9/7(月)
東海支部室	1	8/24(月)	9/7(月)
〃	2	8/31(月)	9/14(月)
近畿支部室	1	8/24(月)	9/7(月)
〃	2	8/31(月)	9/14(月)
中国支部室		8/24(月)	9/7(月)
四国支部室		8/24(月)	9/7(月)
九州支部室		8/24(月)	9/7(月)

<第2クール>

		第4回	第5回
北海道支部室		12/7(月)	12/18(金)
東北支部室		12/10(木)	12/17(木)
北陸支部室		12/15(火)	12/24(木)
弁理士会館（東京）	1	12/7(月)	12/14(月)
〃	2	12/11(金)	12/21(月)
〃	3	1/8(金)※	1/15(金)※
〃	4	1/13(水)※	1/20(水)
〃	5	12/2(水)	12/22(火)※
〃	6	12/16(水)	12/25(金)
〃	7	1/14(木)※	1/21(木)※
〃	8	1/18(月)※	1/25(月)
東海支部室	1	12/7(月)	12/14(月)
〃	2	12/9(水)	12/21(月)
近畿支部室	1	12/7(月)	12/14(月)
〃	2	12/9(水)	12/21(月)
中国支部室		12/8(火)	12/17(木)
四国支部室		12/15(火)	12/21(月)
九州支部室		12/16(水)	12/25(金)

※は、会場が「スタンダード会議室虎の門ヒルズ FRONT 店 5 階小ホール又は 2 階大ホール

各回につき、メイン講師とサブ講師 1~3 名を配置し、同じテキスト・事例を用いた研修を行った。本年度は第3クールを計画している。

**(2) 研修内容**

研修内容は、概ね次のように構成されている。

① 模擬コンサルティング研修 1 日目（研修第 4 回）

- ・ 導入講義
- ・ 少量の情報から企業想像
- ・ 外部情報参照の入手と課題想像
- ・ 模擬ヒアリング

- ・ 課題の設定

② 模擬コンサルティング研修 2 日目（研修第 5 回）

- ・ 課題の見直し
- ・ 課題の解決策の検討
- ・ 解決策の提案（その 1）
- ・ 修正検討
- ・ 解決策の提案（その 2）
- ・ 解説

本研修では、できるだけ実践的に学べること、少しでも受講者が自身の課題に気付いて修正し、レベルアップを図れることに重きを置いた。そのため、1 回の提案で終わるのではなく、それに対してコメントをし、修正案を検討して、再度の提案を行う流れとされている。実りある研修とするためにはメイン講師の力量も問われるため、慎重に人選を行った。

研修の具体的な内容については、受講された会員も多いと思われるため割愛し、本稿では、実施した結果、気付いた点について説明する。

**(3) 研修結果**

全支部にて研修をした結果、グループディスカッションにおいては活発に議論されるグループが殆どであり、ディスカッションを重ねる毎に内容が練られていった。

ただし、グループによってヒアリングや提案に随分と差があった。私自身が講師として見たもの、他の講師から聞いたことも含め、良い点、悪い点さまざまであるが、ヒアリングと提案についてそれぞれ述べる。

① ヒアリングの結果

ヒアリングについては、顧客の本音を聞き出すことが難しいなど、会員より質問されることが多い。そのこともあり、ヒアリングに課題を感じるものが少なからずあった。

研修であった例でいうと、目的が明確ではない質問を受けることがあった。ヒアリングで質問するのは、知財経営コンサルティングを行う上で必要な事項でなければならない（ただし会話をスムーズにする潤滑油としての話題はこの限りではない）。例えば、「御社

の経営課題は何ですか？」と単刀直入に聞く人がいるが、経営課題はコンサルティング側が分析すべき事項であって顧客から教えてもらう事項ではないはずである。顧客がどのように認識しているのかを把握するために聞くのであれば質問としてはあり得るが、そうであれば、「現時点で経営課題としてはどのような事項があると認識されていますか」といったように、目的に沿った聞き方にするのが望ましい。目的があって必要なことを聞いているからこそ、顧客が答えることを渋るようなことでも、その必要性を説明して答えてもらうことが可能になる。

その他にも、研修で遭遇した例としては次のようなものがある。

- ・売上低下等の汚点について細部まで淡々と聞く
- ・答えのわかりきっていることを聞く
- ・勝手に想像した企業状況を話して、「こういうことでしょうか」と、YESかNOかの回答を迫る。
- ・etc...

ヒアリングで顧客から引き出す情報を増やすためには、多くを話してそれが正しいかを確認するより、簡潔な質問をして顧客に話してもらう方が良い。そうすることで、派生する様々な情報を得ることができる。

## ② 提案

戦略の提案についても、様々なものが存在していた。その中で気になったのは、次のような提案である。

- ・教科書的な提案で、なぜその提案が有効なのか理由づけがない。理由を聞いても、これが良いと断言するにとどまり、裏付けがない。
- ・とにかく思いついたものを提案しており、提案数は多いものの、どれがよいのか、なぜ良いのかがわからない。
- ・etc...

知財経営コンサルティングのプロフェッショナルとして提案する以上は、その提案を実施することによって対象企業が確実に良くなるという確信を持っていることが望ましい。

社内の体制変更を提案されたケースを例にすると、単にその方が整理されて明確であるという程度の認識に基づく提案であり、そのように変更してなぜメリッ

トがあるのか、どれだけの成果が見込めるのか、根拠が全くないというケースがあった。体制が良くないから変えましょうと言うのは簡単であるが、実際に人を動かすのは簡単ではなく、変更過程での業務上の混乱を乗り越えなければならないのであるから、それを実行するだけの具体的な価値を客観的に示されなければ、実行しようと思えるものではない。こういったことを教科書的に提案しても、顧客の満足を得られず、信頼が得られない。

この提案についても、自身の経験と知識と分析結果に基づき、この企業には本当にこの戦略が必要であると確信をもって提案することで、対象企業の共感を得ることができ、受け入れられる提案となる。対象企業の会社経営を本気で考えることが重要である。

なお、以上の例は、研修における中で見られた例であるが、申し分のないヒアリングや提案をするチームも当然存在している。具体的には次のような例である。

- ・全体が整理されており解かりやすく進行する。
- ・提案に理由づけがしっかりなされており、理由も含めて納得できる。
- ・話した情報以外の外部情報が参照され、事業戦略に関するこちらの考えが補完・修正される。
- ・etc...

研修を通じて我々委員会メンバーおよび講師も少なからず学ばせて頂いた。

## 2. 知財経営コンサルティングの実践 ～弁理士知財キャラバンを中心に～

本委員会による経営支援としては、コンサルトリアルの実施や、各会員による個別のコンサルティング、弁理士知財キャラバンとしてのコンサルティング等、様々な形態がある。本稿では、弁理士知財キャラバンの推薦支援員による知財経営コンサルティングの実践例として、私の実践した例について紹介する。

弁理士知財キャラバンでは、ヒアリングから提案まで、3回の面談を進めることを基本原則としている。この流れに沿った経営支援について説明する。

### (1) 事前準備と第1回ヒアリング

事前準備では、企業のホームページやインターネット等を用いて、企業情報と業界情報を入手しておく。



この点、ホームページが充実している企業は良いが、ホームページの無い企業になると、そもそもどのような業務を行っているのかがわからず苦勞する。本稿で紹介する事例は、まさにそのような事例であり、起業間もないベンチャー企業でホームページも存在せず、本業が何かもよくわからない状況で第1回ヒアリングに臨むこととなった。

ヒアリングでは、そもそも何をやる会社なのか、何をしようとしているのかから伺わせて頂いた。社長にヒアリングしたにも関わらず、細部の具体的な内容については社長が知らないという状況であったため、対象企業の本質の把握が困難であった。最も重要であるとされる事業の具体的な内容については専務が把握しているとのことであったため、次回に専務に同席してもらえるようお願いをした。

ただ、対象企業の社長は、当方の質問や説明に学ぶところが多かったとのことであり、次のような質問に感心されていた。

- ・顧客のターゲット層について
- ・法規制について
- ・商品のアピールポイントについて
- ・対象企業の強みと弱みについて
- ・特許の権利範囲について
- ・etc...

## (2) 中間報告と第2回ヒアリング(課題のすり合わせ)

このフェーズでは、分析結果を報告し、課題を提示して認識のすり合わせを行う。第1回でのヒアリングでは不十分な回答しか得られていない感触であったが、ひとまず把握できた情報の分析結果と課題を提示した。

この提示では、実際には専務が行動を起こしていることや把握していることについても、第1回のヒアリング時に社長の回答が無かったことから誰も実行していないという前提での報告となった。この報告に基づいて同席した支援弁理士も指摘したこともあり、場の雰囲気が悪くなる場面もあった。

このため、第1回ヒアリングで得られた情報が不足していたためにこのような分析結果となっていること、専務の回答を得て分析結果は変わることを、当方としても対象企業の事業推進における不安点が今回の専

務回答によって取り除かれていることを説明した。そして、改めて専務にヒアリングをし、強みや弱みを指摘し確認しながら進めることで、徐々に良好な形になっていった。

## (3) 戦略提案

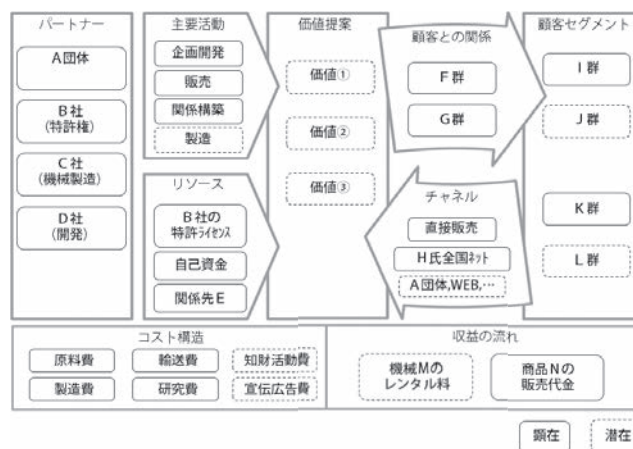
第2回で追加された情報も含めて、分析結果、課題を再整理した上で、戦略提案を行った。

第2回では硬い雰囲気スタートした専務であったが、第3回では良好な雰囲気でのスタートとなった。社長だけでなく専務も積極的に質問され、提案を受け入れる体制が整っていた。

### ・事業活動の整理と強化すべき点の指摘

第1回、第2回を通じて、事業内容が整理されておらず、複数事業が混ざった状態で自社企業を認識している状況が見られたため、中心事業の事業活動をビジネスモデルキャンバス<sup>(1)</sup>に整理した。その上で、強化すべきポイント等を提案した。

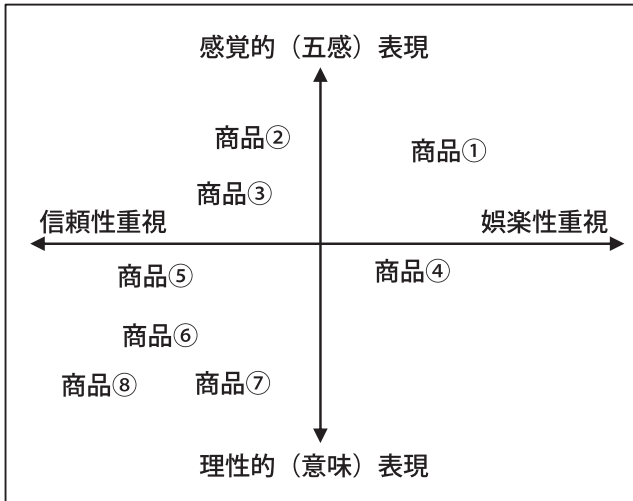
<ビジネスモデルキャンバス>



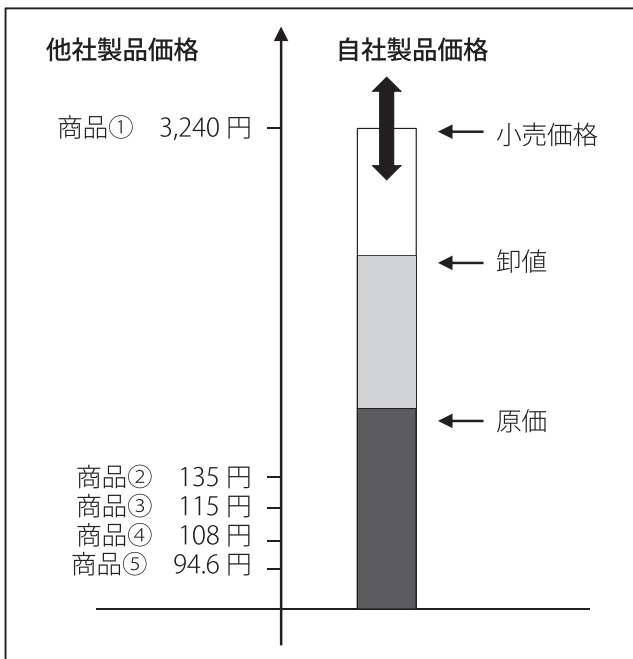
### ・ブランド戦略についての提案

対象企業は、製品開発をしていたが、手に入る材料や把握している問題点を解決することに集中しており、他社商品の分析等を殆ど行っていなかった。このため、他社商品を分析し、価格帯も含めて、どのようなポジションで勝負するのか検討すべきこと、望ましいと想像されるポジションについて提案した。

<他社商品の分析：ポジショニング>



<他社商品の分析：価格帯>



このポジショニングと価格帯の説明には、強い興味を持たれ、その必要性を十分に理解されていた。

他にも、このポジショニングと価格帯を決定すれば生産体制の方針が定まること、技術基盤となるライセンスを受けている特許の内容についての解説、知的財産制度の説明、望ましい知財戦略など、様々な提案をさせて頂いた。また、事業予算を計画する上で、定めておくべき撤退ラインの設定についても提案させて頂いた。

各提案について社長および専務から活発な質問があり、今後の事業活動として最も重要な点の認識も共有して、支援を終えた。

3. まとめ

本委員会では、以上に述べたように、研修、トライアル、弁理士知財キャラバン、および実際の知財経営コンサルティングにより各会員が企業経営を支援している。私自身も本委員会で学ばせて頂き、多くの知財経営コンサルティングをさせて頂くようになった。

知財経営コンサルティングに関しては、経験のない会員から、質量共に実践されている会員まで、幅広い層が存在する状況となっている。そして、知財経営コンサルティングを実践する会員が確実に増加していると感じられる。知財戦略や知財経営コンサルティングの注目度が高まっている流れに沿って、各会員の力を結集し、知財経営コンサルティングがさらに発展することを期待する。

注

(1) (参考)アレックス・オスターワルダ―他「ビジネスモデル・ジェネレーション」翔泳社

(原稿受領 2016. 5. 9)