

ください」みたいなことで企業にお願いして回っているような状況ですから、彼らがそこで何か本当に学べるものがあるのか、それをどこに普及していくのか——。

こういったことをどのように穴埋めしていくのかということが今後の課題です。

もっとも、地方間にも格差があって、先ほど申し上げたように、支援先企業を探すことに苦労する地域がある一方、九州は非常に活発で、例年、定員を上回る応募があるようです。

昨年は九州の委員会に参加しましたが、2007年に研修生として派遣された人材が、今では委員長・副委員長になっていたり、人材育成のサイクルもよく回っている印象があります。

鮫島：九州は、ベンチャーラボ社が全体を仕切っていて、事務局にも能力の高い人がいますから、そういった属人的な理由があるのかもしれませんが。

鶴田：いずれにせよ、この事業は全国一律ですが、もう少しメリハリをつける、例えば地域の産業構造の特色などによって内容を変えていくことを検討する必要があると思います。

鮫島：確かに、地域ごとに段階もレベルもあり、産業特性もあります。

それぞれの地域に適合した知財戦略を構築すべきという考え方は正しいですね。

6. 知財の利用価値と意義

鮫島：さて、これまでの取り組みについては十分お伺いしたと思いますが、中小企業にとって知財戦略は本当に意味のあることなのでしょうか？

鶴田：中小企業の経営者や知財担当者の話を伺うと、「知財が重要なのは分かるが、それが事業の継続や企業の利益、あるいは経営自体にどのように役立っているのかが全く分からない、説明できない」ということで困っているケースがとても多いんです。

同時に支援する側も、そこを“見える化”するにはどうすればいいのか、いつも悩むところですね……。

鮫島：中小企業の知財戦略というより、知財業界全体の悩みですね。

大企業であれば「競合他社がこれだけやっているんだから、お前たちもやれ！」みたいな話で終わるところ、中小企業の場合、投資コストとリターンの関係がみえていないと知財戦略に投資してくれないというところもあると思います。

塚越：ある中小企業のヒアリングで、社長にそのあたりを伺ったことがあるんです。「経営者として知財活動を経営体制に組み込むときに何を活動の評価指標にされるんですか？」と。

我々は、こういう議論をすると知財的な指標の話になりがちですが、その社長は、新規の顧客数の増加率や既存顧客の商品ラインの増加率、社内提案

の増強など、収益力や人材育成に落とし込もうとしていました。

土生：私も中小企業では定量的な指標はないと思います。設備投資のように何億円といったお金が動く場合、当然リターンを計算して投資判断をしますが、知財でそこまでの金額は動きません。中堅企業でも何百万、もしくは何千万単位です。知財に投資するかしないかは、リターンがいくらあるから、指標がどうだからではなく、「やっておいたほうがいいのか？」くらいの感性のレベルだと思います。

そういう意味では、3年間モデル事業に取り組み、関東でシンポジウムも開催して、先鋭化した事例を示しすぎたために、「ウチは関係ないんじゃないか」という側面を生んでしまったところに、ギャップを感じています。

鮫島：具体的にどういうことですか？

土生：知財をやることの意義には、大きく2つあると思います。1つは、曖昧^{あいまい}だった無形の資産に知的財産という区切りをつけること。その段階で成果を実感している企業もあります。

もう1つは、区切りをつけた部分には知的財産権が発生しますから、その権利を行使して外部に働きかけができます。そこまでいかないと意味がないという企業もあるわけです。

鮫島：どんな企業でも本質的には両面を持っていて、どちらを意識するかということだけの違いでは？

士生：そうです。ただ多くの企業は、外部に働きかけることしかみていない気がします。

鮫島：確かに、そこだけを見てしまうと、知財戦略が果たしてうまく実現できるのかと感ずるかもしれません。

しかし、知財戦略の社内的な意義、例えば、会社の技術レベルの可視化、エンジニアのモチベーションアップにつなげた例は意外と多いのです。

士生：我々がヒアリングしてきた事例を紹介すると、例えば……。

鮫島：それは、発明協会から発行された『ココがポイント……』という例の書籍で紹介していますから、今回の座談会では割愛しましょう。

士生：分かりました。ところで最近、相手を排除するためではなく、うまく相手との関係をつないでいくことに知財を使っている企業が思った以上

に多いということを感じています。

塚越：確かに、事業保護中心の知財価値より、交渉力のように営業ツールの利用価値を見いだしている企業も少なくないですね。その反面、創薬系のベンチャーをはじめ、知財でがんじがらめの企業も多く存在しています。

士生：あるソフトウェア企業の社長が、「ウチは、基礎技術の開発が得意だ」と。でも、それだけでは顧客のところまで商品が届かないんです。

アプリケーションで良いモノができない。「だからウチの特許でどこかと一緒にアプリを作りたい」と言うんです。さらに、「アプリが売れて商品が売れる道筋がつけば、特許の効果はそこまでで十分だ」と……。

その過程で、「ウチの技術はコレです」というものを見せるためのツールとして特許を取るのだそうです。

鮫島：そういう営業的な効果があるのであれば、特許にコストをかけることにも合理性はありますね。

士生：その社長は、「ソフトウェア業界にとって特許なんてそんなもの」とおっしゃっていました。

我々も、そういった多様な現実を理解して知財の在り方を説いていかないと、説得力に欠けてしまいます。

鮫島：そのあたりの議論は、我々にとっても研究余地がある部分ですね。

士生：今まで特許を活かせる業種を中心に選んできましたからね……。

7. 知財はミラクルにあらず

佐原：支援するとき、経営計画がない、経営戦略が決まっていないという状況が一番苦勞します。そもそも、そこを飛び越えて知財で何か解決できるというものではないからです。

「3年間くらいのビジネスプランと当面の重点商品、3年後にはこのサービスでシェア30%を目指しましょう!」といった経営計画をしっかりと作っている企業の場合は、知財が簡単に当てはまります。

経営戦略がないのに知財のコンサルティングで何か解決できるだろうと期待するのは誤解だと思います。

士生：その話は、昨年度まで横浜市で行っていた知財融資関連の調査事業プロジェクトと同じですね。

知財情報を開示して資金調達できないかというテーマで2年間活動した結果、知財を離れて事業計画を作成し、金融機関から疑問を持たれそうな部分の補強材料として知財の情報を提示していくという方法にたどり着き、金融機関の方々からも一定の評価を得ることができました。

鮫島：「なぜ、ずっとこんな売り上げを維持できるの?」「いや、それは知財で守られているから……」みたいなイメージの仕事でしたね。

士生：前の商品で実績があると説明しても、「たまたま当たっただけじゃない?」と言われてしまう。



「経営ありき」でいかに知財を有効活用するかというところに重点を置き、「知財経営」を実践する10社の中小企業経営者にヒアリングし、「10の視点」として取りまとめた一冊。定価1470円（税込み）。

そのとき、「こういう開発をして特許で守ったから、前の商品は安定した利益を挙げたんです。次の商品も同じように準備しています」という形で知財情報を見せる。それで信用が上がる。鮫島：まさにおっしゃるとおりです。土生：「ウチは共同開発でいろいろな大企業からも評価されています」と説明する場合にも、大企業の名前が並んだ共同出願人のリストを提示することで説得力が増します。

事業計画というベースがなければ、いくら知財情報を見せてもプラスの評価になりません。これと全く同じ話だと思います。以前のシンポジウムでは、知財が経営を飛び越せるような誤解を与えた面があったかもしれません……。そういう意味では、“知財戦略コンサルティング”という言葉が独り歩きしている面があると思います。

文字面から「企業を^{もじづら}変革するような事業戦略を作ってくれるのかな？」というイメージを持たれやすいんじゃないでしょうか？

鮫島：それは我々のプロジェクトだけではなく、“知財”という言葉がいつの間にかミラクルな資産にあがめられてしまったことが問題でしょう。

知的財産といっても、あくまで経営資源の一つにすぎない。プライオリティーは経営です。知財はその上に乗っかっているものであって、経営が知財の上に乗っかっているわけではない。

そこから解消していかないと、知財戦略という言葉を別の言葉に置き換えてもあまり効果はない気がします。土生：本当にまだまだ誤解が多くて、鶴田さんとご一緒させていただいたある地方の委員会でも、「知財の取得方法は分かったから、次は活用支援をしなくては」という話になって……。

これ、まさにミラクルの話ですよ。「中小企業は知財でミラクルを起こせ！ その支援をしましょう」という意見がまだ出てくるんです。

鮫島：2010年度で本プロジェクトもひと区切りということなのですが、そういう意味でも、やはりこの6年間で培ったことをまとめる必要があると思いますね。今の話のように、もし、世の中が間違った方向に行こうとしているのであれば、我々は6年間の集大成を分かりやすく多くの方々に周知すべきです。

土生：意思統一、意思確認の場を増やし、セミナーでもある程度、一貫した主張を続けていくことも大事です。

鮫島：世の中に知財の本質を定着させていくうえで、ほかに何か目を引くことはありますか？

鶴田：こと中小企業に関していえば、事業開発の支援がベースで、そのなかで知財が役立つことを知ってもらうところから始めないと、知財が定着しないどころか、気づいてもくれないでしょう。最初から「知財戦略はこうす

るんですよ」という教え方だと、多分それは身につかない。

「これをビジネスにしたいなら、こういう道筋があって、それには市場もライバル企業の動向もみななければいけない。それが実際にビジネスになったら、それを保護するために知財があるんですよ」と教えていかないと。

知財戦略というアプローチではなく、ビジネスのニーズがあるところに市場調査の専門家や技術の専門家を派遣し、そのなかには弁理士もいるという形のほうが効果的で、自然に受け入れられるのではないのでしょうか。

それから、行政機関で私が仕事を手伝っているセクションは、知財関係だけでなく、技術振興や中小企業の技術開発・産学連携を推進する役割を担うようなところも含まれていますが、それぞれの事業予算のなかで個別に中小企業の支援を行っている状況です。

本来、こういうところが連携していただけると事業開発と知財戦略の融合が図られるのですが、なかなか難しいようです。

土生：中小企業庁にも“経営革新支援”というメニューがありますが、こういうテーマのなかに知財も入れて、「経営革新には知財活動が必要だ」ということで落とし込んでいくといいと思います。

鮫島：逆に、誰かが行政の方々にこういう情報をインプットしなければい

けない……。我々ができるんだっただけで、やっていかないといけないですね。

塚越：その問題について、あえてコメントしたいのですが、これは本来、活用する中小企業側の問題です。行政のスタイルはそう簡単には変わらないわけですから、それよりもユーザー側がそこを認識したうえで、うまく活用することだと思います。その活用の手助けを我々が行っていくというのが本筋なのではないでしょうか？

土生：金融機関を使えばいいのでは？ 技術開発に資金を付けたり、経営相談を受けるのは金融機関が行っている業務ですから。

鮫島：ただ、技術開発の資金のなかで知財の費用が出る・出ないでは、大きな違いがあります。

土生：そこは金融機関の方々に理解してもらいたいところです。

鶴田：多くの事業開発マニュアルのなかに、知財が相当なパートを占めているとか、そういう方向性を持っていくほうが、実は分かりやすいと思います。

8. 中小企業の知財戦略の在り方

土生：中小企業はどういうキーワードが出てきたときに“知財の門”をたたくべきだと思いますか？

新規事業の立ち上げ、研究開発資金の投資、経営高度化等々、中小企業の読者に対し、こういうときは知財を考えようというキーワードに落とし込

むと分かりやすいかと思うのです。

塚越：我々が企業にヒアリングしてきたなかでも、ビジネス・モデルから逆算して知財戦略を構築していた事例がありました。ですから、事業モデルの策定時ではないですか？

鶴田：その事業モデルと知財活動が相当地に乖離しているのではないのでしょうか？ 実は昨年、土生さんとある地域で支援活動をしていた時、そのことに気づいたのです。

知財活動に先進的な企業を探してヒアリングに行くことを計画しました。では、先進的な企業をどうやってピックアップするか——、とりあえずの取っ掛かりとして、社内に発明規定などが整備されていて、知財担当の専任者を置いている企業であれば、ほかよりは何か考えているだろうと思って乗り込むわけです。すると結構多い

のが、「発明規定は5～6年前に作りましたが、これまで適用したケースはありません」という回答……。

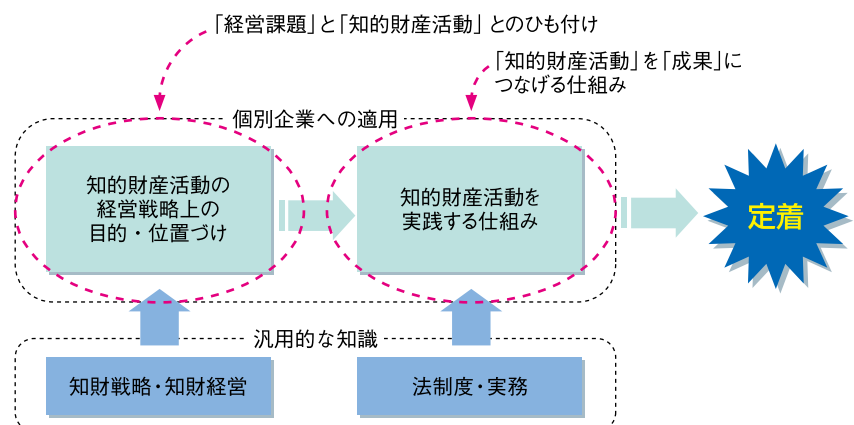
要するに、知財戦略は大事だということを頭では理解していても、それが社内の実情に全く合っておらず、形だけの対応で満足しているんです。

土生：それは、昨年度の調査事業でまとめた定着モデルでいうと（図2）、4つの領域のうち、“知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけ”の検討ができていないわけですよ。

“知財活動を実践する仕組み”を作ったとしても、目的や位置づけなどの方針が整理できていないと、空回りになってしまう……。

佐原：当社が関与させていただくパターンでは、企業間連携が多いですね。新連携（「中小企業新事業活動促進法」の異分野連携新事業分野開拓）も3件

【図2 知的財産経営の定着モデル】



※「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援事業報告書」より作成

ほど、農商工連携（「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」に基づく事業）も2件ほど取り組んできました。

こういった場合、異業種の複数企業が連携するので、知財をどうするかということが大きな課題になるんです。そういう部分はトラブルを避けるために、知財コンサル業者等が助言するほうが好ましいでしょう。

当事者が増えれば増えるほど、権利者が誰で、誰と共有にしてといったことをきちんと整理しないと、後にトラブルになります。

最近では、連携事業のコーディネーターたちの尽力もあり、新連携事業などに対し、我々が知財のサポーターとして入っていく機会が増えました。これは素晴らしいことだと思いますが、助言するタイミングが難しく、機を逸してしまうことも考えられます。

土生：そこで対象となる知財を明確にする活動を怠ると、どうにもならないということですね。

佐原：そうです。トラブルになる可能性が高い。やはり、そうなる前に支援させていただくことが重要です。

土生：なるほど、連携ね。外部とやれば必ず対象を明確にするために知財活動が必要になる。このように、あるテーマの入り口のときには必ず知財を考えてほしいと示したほうが良いということですね。

塚越：その事業スキームに知財コンサルを組み込む。それに補助金を活用できるスキームだと理想的です。

佐原：補助金を付ける際、1回目か2回目の会合で知財コンサルのアドバイスを必ず聞くというスキームが入ってくれば良いと思います。

企業間連携も良いスタートを切れますし、成功確率も高まるでしょう。そこは政策的な問題かもしれませんが、検討していただきたいですね。

土生：確かに、補助金を使わないケースでも、ある企業の社長が同じことを言っていました。

その企業も大学や大企業と共同研究するときに技術が流出してしまうから、やはり特許にしておかなければならないと……。

それが分かる人はいいのですが、分からないままに進めると、後々トラブルの元になってしまう……。外部と組むときは、知財のことを考える良いタイミングですね。

鶴田：それでなくても補助金を受給する研究開発は、場合によって情報公開請求の対象になりますから、本来、知財対応は不可欠なんですけど……。

土生：実際、多いですよ。補助金を申請するから特許を出すというケース。

塚越：そうですね。その企業が連携プロジェクトに提供する技術を確定することと、開発成果の権利範囲を明確にするというケースですよ。

9. 知財戦略の将来像

鮫島：さて、そろそろまとめに入りたいと思います。最後にひと言ずつ、これからの知財戦略、中小企業の知財戦略の在り方や、期待することなどについて発言をいただきましょう。

土生：ここ2年ほど力を入れてきた中小企業経営者へのヒアリングが、思った以上に意義深いものだと感じています。“コンサルティング”というと、どうしても仰々しくなってしまうのですが、小一時間程度でもいいので、経営者と知財の専門家がその企業の知財活動の在り方について議論できる機会をもっと増やしていければ、全体の底上げにつながるのではないかと。

そこで前出の“定着モデル”のように、議論の前提に使えるモデルを標準化していけば、論点の漏れを防ぐとともに、情報の集約にも有効だと思うので、そういった取り組みを今後さらに提言していきたいですね。

鶴田：皆さんもおっしゃっていますが、やはり確固たる事業戦略があって初めて知財戦略が必要になると思います。事業化を実現し、それを継続し、利益を生むためには何が必要なのか、そのなかで知財がどのような役割を果たし、事業に貢献できるかを示すことが知財戦略ではないでしょうか。

その意味で、支援人材に求められるのは知財の知識だけでなく、事業化全般の支援がきっちりできて、そのなか

で知財の位置づけを明確に示し、必要な対応を指導することだと思います。

「知財への意識は高まっているがビジネスにはつながっていない」という、特に地域の企業で多い状況を打開できるような政策づくりに今後もかかわっていきたいと考えています。

佐原：“中小企業の知財戦略支援事業”では、皆様のご指導のお陰で、さまざまな現場を経験させていただくことができました。

本事業の最も素晴らしい点は、机上の空論ではなく、中小企業の現場を重視し、地に足の着いた“行動”を積み重ねてきたことだと感じます。それ故に、アウトプットは一見地味に思うかもしれませんが、その背後には、膨大な経験が詰まっています。

現在の経済状況の下、“中小企業の知財コンサルティング”は最も重要な局面に入っています。当社も、中小企業における知財活動はどうあるべきかを追求し、今までの経験を多くの中小企業に伝えていくことで、地域に貢献していきたいと考えています。

塚越：長年の投資経験から、知財はあくまで経営資源の一つにすぎず、他の資源同様、事業活動で戦略的に運用することが必要不可欠と感じています。

中小・ベンチャー企業が知財経営に取り組む本質的な理由は、収益力の向上や経営プロセスの改善など、企業価値を高める努力にほかなりません。

ただ、知財はその価値や活動評価が難しく、その取り扱いを弁理士に任せがちであるが故に、本来の事業活動から遠ざけられていたことも事実です。

本支援事業では、知財経営と資金調達を結び付ける具体的な手法を構築してきました。知財経営を重視する投資家は、まだまれな存在ですが、今後は資金の“出し手”の知財力を高めることに貢献できればと考えています。鮫島：冒頭に述べたように、この委員会は、中小企業経営を知財の面を踏まえて議論できる多岐にわたった専門家の集団にしたいと考えていました。

今、皆さんのコメントを聞いていると、まさにその考え方が具現されていると思います。

わが国のモノづくり、中小企業の競争力は、日本全体の競争力を支える大きな一要素だと思っていますが、知財

戦略は今後一層、重要な役割を担っていくことでしょう。

最後になりますが、私たちのグループは、中小企業の知財マネジメントの定着のためのコンサルティングモデルを確立し、これを普及させる活動を経て、現在は知財経営の定着に関する問題に取り組んでいます。

本年度でこれまでの活動は終了し、来年度からは各都道府県ごとに知財相談窓口を設置するなど、より実践的な体制を構築していきたいと思っています。本誌読者の皆さまにおかれましては、引き続きご理解のほどお願いいたします。

（「発明」編集部）

※「産業財産権制度125周年特別企画」第3弾は、中小企業の知財戦略支援事業において、実際に支援を受けた企業の経営者にインタビューした内容を掲載する予定です。

