

ビジネス成長と社会貢献を支援する 知財コンサルティングの現状と展望

戸 田 裕 二*

抄 録 知財コンサルタントを志すに至った3つの契機を紹介し、弁理士知財キャラバン、INPITの加速的支援およびIPAS、特許庁のI-OPENプロジェクトなど、伴走型知財コンサルティングの最新動向を概観した。また、知財コンサルタントとしての歩みを自己分析し、知財コンサルタントの心得を取り纏め、このエッセンスは企業内の知財コンサルティングにも共通するものであることを確認した。

知財コンサルティングは、経営、技術、法律が交差する融合領域であり、クライアントに最適な知財戦略を提供し、ビジネスの成長と社会貢献の両立を支援するやりがいのある業務である。この分野では、幅広い知識とスキルが求められ、クライアントの持続可能な成長を促進しつつ、社会にも貢献できる点が大きな魅力である。

目 次

1. はじめに
2. 知財業務および知財コンサルタントを志した3つの契機
 2. 1 地域ボランティア活動と特許部リクルート用パンフレット
 2. 2 子会社経営と腎臓がん治療
 2. 3 社会イノベーション企業への変革とIP for society
3. ビジネス成長と社会貢献を支援する知財コンサルティング
 3. 1 知財コンサルティングの潮流
 3. 2 自分ごととしての知財コンサルティング
 3. 3 知財コンサルタントの心得と展望
4. おわりに

1. はじめに

1980年代から、知的財産（以下「知財」）の創造、保護、活用の最前線で、多くの特許権利化業務や、国内外の企業との交渉、裁判など、融合領域である知財の多様な業務を経験してきた。図1¹⁾に示すように、異なる判断基準を持

つ「経営」（適否）、「技術」（正否）、「法律」（当否）それぞれの課題に向き合い、創造的な解決策を提案してきたと自負している。



図1 知財マネジメントは融合領域

定年退職を前に、「シニアとしてやるべきこと」「社会に貢献できること」を模索してきた。その中で、知財コンサルティングへの関心が高まり、勤務先を退職後の2022年7月、知財コンサルティングに特化した事務所を開設した。試行錯誤の毎日であるが、この経験が皆様の参考になれば幸いである。

* 戸田知的財産コンサルティング事務所 所長
弁理士（日本知的財産協会 参与） Yuji TODA

2. 知財業務および知財コンサルタントを志した3つの契機

2.1 地域ボランティア活動と特許部リクルート用パンフレット

(1) 地域ボランティア活動に明け暮れた学生時代

1978年、理工系単科大学に入学した筆者は、キャンパスに馴染めず、自分探しを繰り返していた。やがて辿り着いたのは、子どもたちとキャンプなどを行う子ども会・少年団の学生指導員という役割だった²⁾。地域ボランティア活動に夢中になり、次第に関心が「人」や「社会」へと傾いていった。

就職活動の時期になると、大企業で研究者やエンジニアとして働くよりも、人や法律に関わり、中小企業など立場の弱い人々を支援する仕事に魅力を感じるようになった。同時に、学んできた技術とも関わり続けたいと考え、中小企業などの優れた技術を保護する弁理士という職業が、自分の生き方に最もふさわしいのではないかと考えるようになった。

「合格率2.7~2.8%」これは、1970年代後半から80年代にかけての弁理士試験合格率であり、その厳しさに衝撃を受けた。弁理士資格の取得にフォーカスし、特許事務所に就職するのは

スクが大き過ぎると感じた。一方で、企業の特許部門で働くという選択肢もあったが、新人採用を行っている企業はほとんどなく、研究・開発部門などで数年間経験を積んだ後に特許部門へ異動するのが一般的であった。

(2) 日立製作所特許部のリクルート用パンフレット

就職先に悩んでいた大学4年生の1981年6月、特許技術者志望者向けのパンフレット「Guide to Patent Engineer (パテントエンジニアへのすすめ)」³⁾が日立から送付されてきた(図2参照)。その中には、「企業の命運を左右する特許戦略。それを支えるパテントエンジニア。」というキャッチフレーズが目を引き、さらに「…特許技術者は技術知識と法律知識を駆使し、企業活動の中核で活躍する新しいタイプのエンジニアです」と紹介されていた。入社後は直ちに特許部に配属されるとのことであった。このパンフレットを見て、「これだ!」と直感し、日立製作所への就職を決めた。

当初は日立製作所を総合電機メーカーの一つとしか認識していなかったが、調べるうちに、最先端の研究開発や優れた特許管理に強みがあることがわかった。そこでの経験を積んだ後、弁理士として中小企業を支援する道も良いのではないかと考えるようになった。



図2 日立の「Guide to Patent Engineer」

2.2 子会社経営と腎臓がん治療

(1) 40代半ばでの子会社社長就任と共感によるビジネス成長

1982年に入社した後15年間くらいは、主に特許出願・権利化業務を行っていた。弁理士試験については、受けては落ちを繰り返し、ようやく7回目の1989年に最終合格した。その後、米国法科大学院への留学を経て、1990年代から2000年代にかけて、欧米企業との特許交渉や裁判に忙殺されていた。そんな中で、2004年4月、突然「日立技術情報サービス」という子会社の社長を拝命する。

この会社は、特許技術調査業務を分業化し、いわゆる「知財子会社」として1987年に設立された。しかし、2000年代前半では、ソフトウェア開発部門の売上が調査部門を上回っており、日立グループ向けの知財管理システムや特許検索システムの開発・運用を行う、約150名のIT関連会社であった。社長に就任した当時、44歳であったが、親会社の日立製作所は経営危機に直面しており（図3参照）、出向ではなく退職金を貰って片道切符で子会社の経営に挑んだ。

2004年から2007年にかけて、社長として経営に携わった3年間は、筆者にとって人生の大きな転機となった。

スイスのビジネススクールIMDの短期研修

で、経営戦略、財務会計など、経営の基礎を学んだ。当時は「仕事は自然に来るもの」というマインドセットだったが、全従業員と1 on 1の対話を重ね、会社の課題やミッション・ビジョン・バリューを徹底的に議論した。顧客、従業員、取引先と真剣に向き合い、新事業にもチャレンジし、共感を得ることで一体感が生まれ、職場のエンゲージメントが飛躍的に向上した。結果として、中期経営計画の2年目で売上目標を前倒しで達成し、共感を基盤としたビジネス成長を実現した。

(2) 日立製作所への復帰と腎臓がん治療

2007年に再び日立製作所に入社。知財業務だけでなく、IT戦略本部で日立グループ全体の機密情報管理規則を起案し、インフラシステム事業部門の経営企画にも携わった。これにより、事業や経営を高い視座から捉える視点を得たことが大きな収穫であった。

そんな折、人間ドックで腎臓がんが見つかる。嘘だろう？ まだ50歳前なのに。早期発見だったため、2008年3月に切除手術を受けた。この経験を通じて、「社会のために何かしたい」という思いが一層強くなった。その結果、地域では町内会会長を引き受け、知財業務においても、社会との関わりに、より高い関心を持つようになった。

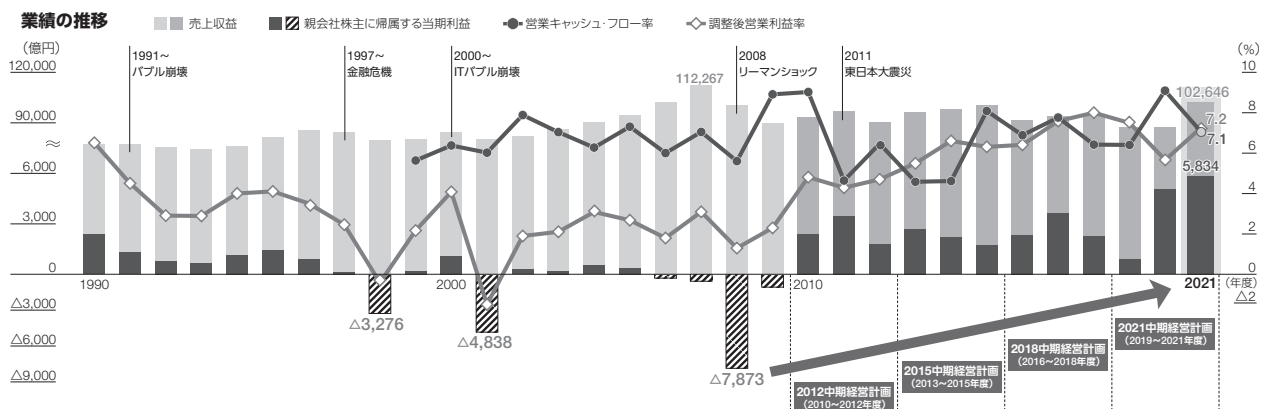


図3 日立の業績の推移⁴⁾

2.3 社会イノベーション企業への変革とIP for society

(1) 社会イノベーション企業への変革

日立製作所は、2009年3月期のリーマンショック後の決算で、7,873億円の巨額赤字を計上し、事業ポートフォリオの大幅な転換を図った。ボラティリティの高い量産系エレクトロニクス事業の大部分は、知財と共にカーブアウトされた。その結果、日立はエネルギーや鉄道などの社会インフラ分野に注力し、社会や顧客が直面するさまざまな課題を解決する「社会イノベーション事業」を展開するようになった。

(2) 競争・協創・IP for societyの知財戦略

知財戦略も大きく転換した。以前は大量の特許出願を行い、特許ライセンス料収支（知財によるマネタイズ）を重視していたが、その方針を見直して2012年4月に公表した⁵⁾。

プロダクト事業においては、知財を競争力強化の手段と位置づけ、原則として特許ライセンスを行わず、フォロワーを牽制し、設計変更を促す「知財マスタープラン」の活動を開始した。

一方、デジタルソリューション事業においては、新たな知財戦略を模索した。顧客やパートナーと協創し、データやAIなどの広義の知財

を活用して課題解決や価値創出をめざす中で、知財部門も事業部門と一緒にビジネスモデル作りや顧客との契約交渉（フォアグラウンド知財の取扱い等）に臨み、顧客とのパートナーシップを促進した。これら顧客協創の知見やナレッジを、知財としてIoTプラットフォーム「Lumada」に蓄積し、デジタルソリューション事業のスケールアウトに貢献している。これらの知財戦略については、2017年から2018年にかけて、投資家・メディア向けの研究開発戦略説明会で発表した^{6), 7)}。

さらに、新たな知財活動として「IP for society」というコンセプトを2019年に提唱した⁸⁾。地球温暖化対策（WIPO GREENを活用した家電リサイクル技術移転）や少子化対策（低体重児出産を防ぐ母子健康調査の特許開放）など、社会課題解決に向けて、志を共有するパートナーと知財をオープン化し、未来社会をデザインする知財活動にも挑戦している⁹⁾（図4参照）。

子会社での「共感」経営や、50歳前に大病を患ったこと、知財で社会課題を解決する新たな知財活動「IP for society」などを通して、定年退職後は、ビジネスの成長と社会貢献を一人称で支援する知財コンサルタントになることを強く意識するようになった。

図4 競争戦略・協創戦略・IP for societyの知財活動を推進

3. ビジネス成長と社会貢献を支援する知財コンサルティング

3. 1 知財コンサルティングの潮流

(1) 知財コンサルティングとは

経営コンサルティングは、「経営課題の解決方法がわからない」「課題に対しどこから手を付けたらよいかわからない」といったクライアントに対し、経営課題や現状を把握した上で、経営戦略の策定・解決策の提示を行うものであり、以下の手順で行われるのが一般的であろう。

ステップ1：「ヒアリング」（課題と目標を確認）

ステップ2：「資料収集・市場調査」（企業分析、競合分析・業界動向分析などを行う）

ステップ3：「反復的な仮説・検証」（仮説→検証のプロセスを繰り返す）

ステップ4：「戦略提案」（目標・ゴール、課題解決策、体制などの戦略提案を行う）

この段階で一区切りとするか、その後の「戦略実行」、「効果測定」、「運用管理」まで行うか否かは、クライアント次第である。

一方、「知財コンサルティング」に関しては、明確な定義は存在しておらず、手順も確立していない。

知財部門や知財担当者を有していない又は少人数の知財担当者で活動している企業などに対して、弁理士、弁護士その他、コンサルティングファーム、シンクタンク、知財情報分析会社、企業知財部門出身者、中小企業診断士、知財アナリストなど、さまざまな専門家が、以下に例示したような知財コンサルティングサービスを提供していると思われる。

- a. 知財情報の調査・分析
- b. 知財ポートフォリオ策定／知財出願計画策定支援
 - ・新事業・新製品開発時の出願・秘匿化戦略支援
 - ・IPランドスケープ作成支援
 - ・海外展開時の知財イシュー対応支援
- c. 社内の知財マネジメント／ガバナンス体制構築支援
 - ・職務発明を含む社内規程の整備・運用支援
 - ・営業秘密の管理体制構築支援
 - ・子会社の知財マネジメント
 - ・知財管理システムを活用したDX
 - ・特許業務改善（品質・期限管理、生産性向上）
- d. 侵害防止・クリアランス調査
- e. 知財活用支援
 - ・ライセンス／譲渡
 - ・知財PR
 - ・標準化、ルールメイキング推進
 - ・コーポレートガバナンス・コード(CGC)に対応した知財情報開示
- f. 知財教育
 - ・知財部門向け
 - ・開発部門向け
 - ・営業部門向け
 - ・経営幹部向け
- g. 契約支援
 - ・アライアンス関連（NDA、共同研究開発契約、PoC契約など）
 - ・知財ライセンス契約
 - ・知財売買契約
 - ・調達（購買）契約
- h. 特許以外のデザイン戦略及びブランド戦略（知財ミックスを含む）
 - ・販路開拓、マーケティングにおける知財保護・活用
 - ・模倣品対策
- i. その他
 - ・産学官連携支援
 - ・知財価値評価
 - ・知財デューデリジェンス
 - ・知財監査対応
 - ・著作権相談
 - ・データ利活用

これらの項目は、企業の知財部門で自ら実施している業務であり、「知財コンサルティング」の対象として挙げられることに違和感を覚える者もいるであろう。

「知財コンサルティング」という用語は、中小企業若しくはスタートアップ向けの知財経営支援の文脈で使用されることが主流になっていると思われる。そこで、中小企業・スタートアップ向けの知財コンサルティングの動向を紹介し、「3. 3 知財コンサルタントの心得と展望」で、企業における知財コンサルティングについて論じることとしたい。

(2) 日本弁理士会 知財経営コンサルティング グローと弁理士知財キャラバン

日本弁理士会では、2007年度頃から、知財コンサルティング検討委員会や知財経営コンサルティング委員会を立ち上げ、特許、意匠、商標の出願や権利化のみならず、クライアントの経営課題解決に向けた知財経営コンサルティングサービスを検討してきた。

ここで、「弁理士業務標準（第16版）第2部

関連業務」¹⁰⁾にも掲載されている、「知財経営コンサルティングフロー」¹¹⁾を紹介したい（図5参照）。「1. 事前情報収集」から始まり、「7. 戦略提案」まで、知財経営コンサルティングの手順が示されており大変参考になる。

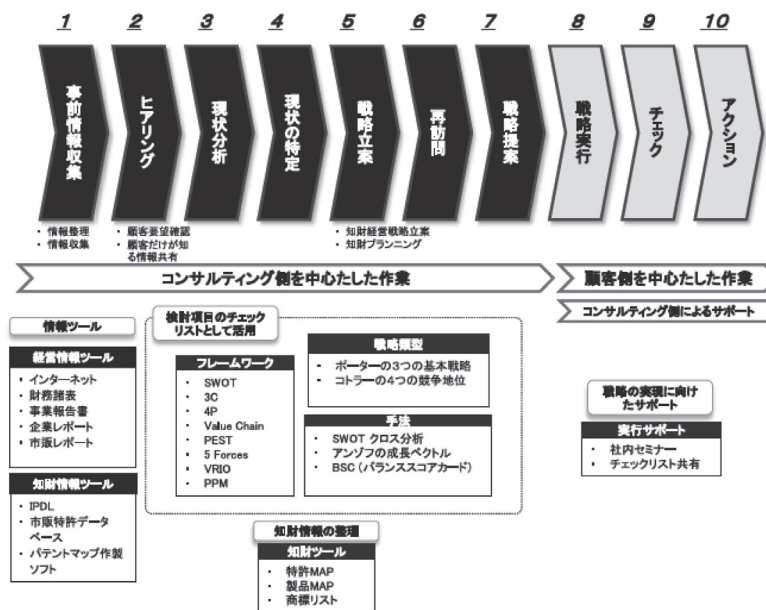
以下の①から③が重要なポイントとのことである。

- 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

「(1)知財コンサルティングとは」で紹介した、一般的なコンサルティングの手順とほぼ同様であり、このような知財経営のコンサルティングフローを日本弁理士会が10年以上前から検討し、実践してきたことを評価したい。

日本弁理士会は、2015年度からは、この知財経営コンサルティングフローを参考にした「弁理士知財キャラバン」（知財経営コンサルティング支援）¹²⁾を開始した。

新規事業の立ち上げや販路開拓等に悩みを抱



(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

図5 知財経営コンサルティングフロー

えている中小企業・スタートアップを対象に、特許・デザイン・ブランド・ノウハウなどの知財を活用して経営戦略を実行できるよう、弁理士が訪問し、課題の抽出とその解決策の提案等を行い、知財経営コンサルティング支援する。

訪問回数は、最大3回、費用は日本弁理士会が負担するので無料とのことである。

(3) INPIT 加速的支援 (知財総合支援窓口)

独立行政法人工業所有権情報・研修館(以下、「INPIT」)では、中小企業等が抱える様々な経営課題について、知財の側面から解決を図る支援窓口として、「INPIT知財総合支援窓口」を47都道府県に設置している。

2022年度、新たな知財経営コンサルティング

サービスとして、意欲のある中小企業等に対するワンストップサービスの実現をめざし「加速的支援」を創設した¹³⁾。

専門家によるオーダーメイド型の支援を通じて、「成長ストーリー」の実現をめざしており、経営者の想いを実現するために弁理士、弁護士、中小企業診断士等の各分野の専門家がチーム奔走型で手厚くサポートするものである。

図6に示されているように、STEP1のヒアリング、STEP2の課題分析、STEP3の支援計画書作成、STEP4の支援開始といったステップを経て、概ね1年半、毎月1回程度の頻度で支援を行う。支援を受ける中小企業等の費用は無料である。

年間数十社が選定されており、加速的支援を

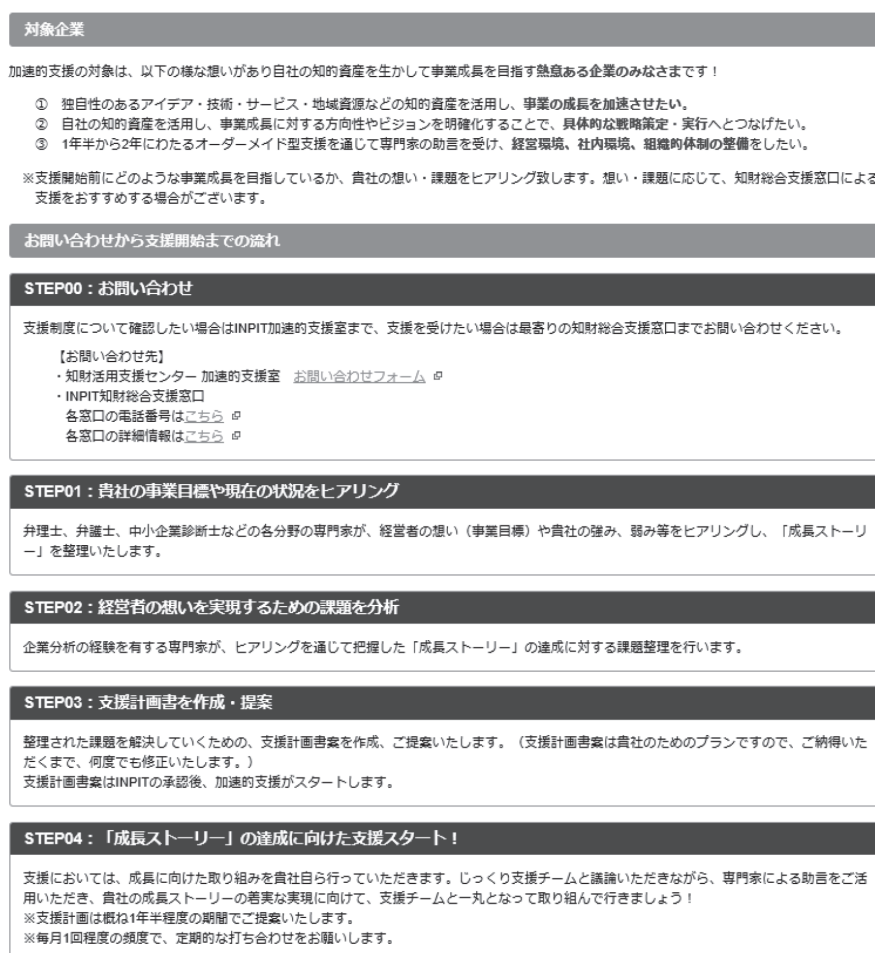


図6 加速的支援の対象と支援開始までの流れ

通じて組織能力を向上させた企業の成長ストーリーがウェブページに紹介されている¹⁴⁾。

(4) 特許庁 スタートアップ支援

特許庁では、「スタートアップ向け情報」というサイト¹⁵⁾を作成し、知財の観点からスタートアップの成長をサポートするため、各種施策を充実させている。知財コンサルティングの観点から、いくつか紹介したい。

a. 知財アクセラレーションプログラム IP Acceleration program for Startups (IPAS)¹⁶⁾

創業期（シード，アーリー）のスタートアップを対象に、ビジネスを専門とする者と、知財を専門とする者からなる知財戦略プロデューサー（ビジネスメンター・知財メンター）のメンタリングチームが、スタートアップのビジネスに対応した適切なビジネスモデルの構築とビジネス戦略に連動した知財戦略の構築を支援するプログラムである。

メンタリング支援は、約5か月間、10回程度（各2時間）を想定している。支援としては、以下のような項目が挙げられている。

- ① シーズ発掘 及び 出口戦略
- ② 特許，意匠，商標の情報調査，分析
- ③ 顧客セグメントの検討やパートナー企業探索等
- ④ ビジネス戦略のプランニング
- ⑤ ビジネス戦略に基づく知財戦略構築
- ⑥ 知財ポートフォリオの構築
- ⑦ ノウハウ，データ管理等の秘密管理
- ⑧ 特許等侵害のクリアランス
- ⑨ ライセンス

IPASは、2018年度から2023年度まで特許庁が実施していたが、2024年度からINPITに移管された。20件／年程度採択され、無料で支援を受けることができる。

b. ベンチャーキャピタルへの知財専門家派遣プログラム VC collaborating on IP Acceleration program for Startups (VC-IPAS)¹⁷⁾

ベンチャーキャピタルへ弁理士・弁護士といった知財専門家を派遣し、ベンチャーキャピタルを通じたスタートアップへの知財戦略構築等の支援を行うプログラムである。派遣された知財専門家がベンチャーキャピタルと協働して、事業戦略に連動した知財戦略構築等の支援を行うことにより、スタートアップの成長を加速する。

2024年度から支援が開始され、約6か月間の支援期間中、60時間前後（最大で100時間）の支援が想定されている。

c. I-OPENプロジェクト¹⁸⁾

I-OPENプロジェクトは、特許庁内の部署や職種を超えて公募されたデザイン経営プロジェクトチームによって運営されている。

2021年度から、知財を活用して未来を切り拓くI-OPENER（スタートアップ・中小企業等）と、その活動を支援する2名のサポーターの専門家が一つのチームを結成し、伴走支援を行うプログラムが本格的に始動した。このサポーターは、多様な領域で専門的知見を有している弁護士、弁理士、社会課題の専門家や解決の実践者、デザイン経営、クリエイターなどが務め、社会課題解決に向けて知財を活用できるようサポートしていく。約4か月間、6回程度（各2時間）のメンタリングを実施し、フォーラムで報告を行う。

I-OPENプロジェクトのメンタリングを通じてめざすのは、「社会課題×知財」（社会課題の解決に知的財産権およびその制度を役立てる）である。

メンタリングでは、「経営デザインシート」¹⁹⁾の活用が推奨され、あるべき姿（To Be像）を

イメージし、バックキャストして戦略を検討する。毎年約10社が社会課題解決型ビジネスの知財コンサルティングを無料で受けている。

d. その他

「IP BASE」(スタートアップのための知財コミュニティポータルサイト)²⁰⁾が開設されており、知財コンサルティングに役立つ充実した資料が数多く掲載されている。

(5) 経済産業省他の中小企業・スタートアップ向け知財コンサルティング

経済産業省の各経済産業局では、地域の状況に応じて、中小企業等に対する伴走型の知財経営支援を行っている²¹⁾。また、東京都のように、スタートアップ向けの伴走知財支援事業を展開する自治体もある²²⁾。

このような公的機関による中小企業やスタートアップに対する知財コンサルティングサービスは多岐にわたり、各地で広く実施されている。

3. 2 自分ごととしての知財コンサルティング

(1) 知財コンサルティング事務所設立とパーパス・ミッション・ビジョン

2022年4月、日立製作所の知財部門はCIPO(Chief IP Officer)職を新設し、グローバル展開を加速するためにグローバル知財統括本部を立ち上げた。そのトップには、国際的な知財経験が豊富なスティーブン・マネッタ氏(前シュナイダーエレクトリック知財責任者)を迎えた。引継ぎのため、数か月間シニアIPアドバイザーとしてとどまったが、6月末に会社を退職し、その後、特許事務所を開設した。

ベスト・バイ元CEOのユベール・ジョリー氏らが著した「THE HEART OF BUSINESS」にあるように、「愛していること」「得意なこと」「世界が必要としていること」「お金を得られること」の4つの要素が重なる部分こそがパーパ

スである²³⁾。特許や意匠、商標の出願や権利化は、事務所経営の安定には役立つかもしれない。しかし、私にとって、この4つの要素がすべて重なるのは「知財コンサルティング」であり、その道を選ぶことに迷いはなかった。

知財に関する課題は、特許や意匠、商標にとどまらず、ソフトウェアやノウハウ、さらにはAI、データ、仮想空間といったデジタル分野へと広がってきている。また、地球温暖化や生物多様性といったグローバルな喫緊の社会課題に対して、知財をドライビングフォースにした解決も望まれている。そこで、事務所の理念(ミッション)を「価値創造によるサステナブル社会の実現」とし、ビジョンには「知財によるビジネスの成長と社会貢献の両立」を掲げた²⁴⁾。

(2) 転機となったI-OPENプロジェクトへの参画

開業当初の数か月、2022年7月から11月頃までは、各種手続きや会社勤務時代に外部発表した資料を整理しながら穏やかに過ごした。

そんな折、特許庁のウェブページを眺めると、I-OPENプロジェクトのサイトに目がとまった。知財を活用して社会課題解決にチャレンジするスタートアップを支援する伴走支援プログラムであった。まさに、事務所や人生のパーパス・ミッション・ビジョンに合致するものだ!と直感し、サポーターにエントリーして、2022年12月から活動を開始した。

担当したのは、災害関連用品(携帯用トイレ)の販売や災害支援のプラットフォーム事業を展開する愛知県のスタートアップである。まず、創業者の熱意と行動力に共感した。日頃より地域の防災力を高めたいと考えていたこともあり、支援期間中に「防災士」の資格を取得した。

ハンズオンで伴走支援を行ったわけであるが、既に特許出願していた発明が権利化できな

いことが判明し途方に暮れることもあった。しかし、創業者の持前の明るさとバイタリティに押され、パートナー候補となる企業の紹介や、ビジネスモデルをストック型からフロー型へと進化させる戦略提案を行い、フォーラムで報告した²⁵⁾ (図7参照)。3～4か月間という短い支援期間ながらも、充実した支援と筆者にとっても多くの学びを得ることができた。

このI-OPENプロジェクトへの参画を事務所のウェブページに掲載したところ、問い合わせがあり、中小企業やスタートアップだけでなく、大企業や業界団体からの知財コンサルティング、講演依頼が徐々に増加していった。

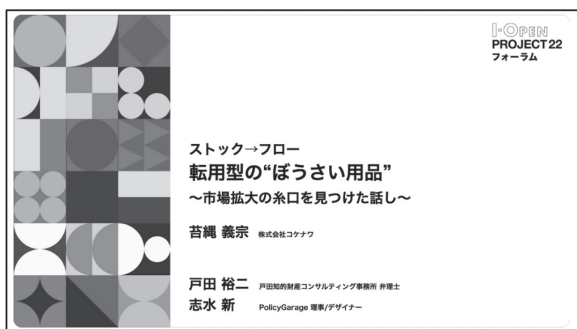


図7 I-OPEN FORUM MOVIE

(3) 知財コンサルタントとしての歩みと課題の考察

2024年7月で知財コンサルティング事務所を開設してから2年を迎えた。

知財コンサルティングサービスを、クライアント別に、カテゴリーⅠ：「中小企業」「スタートアップ」、カテゴリーⅡ：「大企業」「特許事務

所」、カテゴリーⅢ：「大学」と分け、業種・提供するサービス・役割、支援タイプ、及びコンサルティングの課題を、表1のように整理した。

ここで、支援タイプの「プロジェクト（以下、「PJ」）伴走支援」とは、INPIT「加速的支援」や特許庁「I-OPENプロジェクト」のように、支援先の調査やヒアリングを行い、経営課題を分析し、あるべき姿（To Be像）を明確にした上で、具体的な支援に移行するコンサルティングである。プロジェクトの支援期間が、数か月から1、2年間と決まっており、支援項目（新事業創出、知財管理ケイパビリティ向上など）を決めて計画的に支援が行われる場合が多い。

一方、「定期伴走支援」とは、アドバイザー契約又は顧問契約などを締結した上で、定期的な月次定例ミーティングなどを通じてコンサルティングを行うものである。内容は、パーパス・ミッション・ビジョン・バリュー（PMVV）の明確化、新事業のビジネスモデル構築と知財保護（知財ミックス）の提言、知財戦略支援（オープン&クローズ戦略、特許網構築）、知財による企業価値向上策の検討、広義の知財（データなど）の利活用およびパートナー（大企業含む）との協創支援など、多岐にわたる。

スタートアップ経営者は非常に多忙であり、計画的な支援よりも柔軟な支援を求める場合が多い。オンラインミーティング直前や当日にアジェンダ（相談内容）が決まることも少なくなく、臨機応変な対応が必要である。その場で課題解決のヒントや最新の経営動向、企業の動き、知財関連の動向などを提供しよう心がけている。ミーティング時のコメントはあくまで「仮説」に過ぎないため、関連する調査を行い、三現主義（「現場」「現物」「現実」）に基づいて確認できる事項については確認を行い、後日フィードバックを提供するよう努めている。

一見すると「何でも相談してください」といった受動的な顧問サービスと捉えられることもあ

表1 知財コンサルティングの対象・提供サービス・課題等の整理

カテゴリー	対象	業種	提供サービス・役割 (例)	支援タイプ	知財コンサルティングの課題 (例)
A	中小企業	中小企業 (電気・IT関係)	新事業創出 (新製品開発) 支援 知財教育, 契約支援	PJ伴走支援	経営層の知財理解と人財確保 公的支援の継続性 (費用含む)
B		中小企業 (その他製造業)	社内知財管理能力 (ケイパビリティ) 向上	期間限定支援	
C	I スタートアップ	スタートアップ (バイオ・ライフサイエンス)	パーパス・ミッション・ビジョン・バリュー (PMVV) 明確化 新事業のビジネスモデル作りと知財保護 (知財ミックス) 提言 知財戦略支援 (オープン&クローズ (O&C) 戦略, 特許網構築) 知財による企業価値向上策の検討 広義の知財 (データなど) 利活用 パートナー (大企業含む) との協創支援	定期伴走支援	情報開示と知財確保のバランス 知財価値評価, 資金調達 事業成長のための人財確保
D		スタートアップ (サービス業)		PJ伴走支援 → 定期伴走支援	
E		スタートアップ (バイオ・ライフサイエンス)		定期伴走支援	
F		スタートアップ (サービス業)		PJ伴走支援	
G	II 大企業	大企業 (機械関係)	知財戦略支援 (O&C戦略, 標準化推進, ブランド戦略など) 知財, 開発部門, 幹部向け講演	定期伴走支援	縦割り組織体制 (サイロ化) と意思決定のスピードアップ 経営幹部との距離感 (例, CGCによる知財情報開示)
H		大企業 (機械関係)		スポット支援	
I		大企業 (素材・化学)		スポット支援	
J	特許事務所		事務所経営全般に関する助言を行う顧問	定期伴走支援	出願減少に伴う経営改革
K	III 大学		産学連携, 大学発ベンチャーに関する助言を行うアドバイザー	スポット支援	大学知財のKPI見直し

るが、多忙な経営者からの「問い」(経営課題など)を引き出すよう仕掛けており、知財コンサルタントとしての能動的なサービスを提供するよう努めている。

(4) 自己分析の試みと人生25%ルール

自ら立ち上げた知財コンサルティング事務所やシニア世代としての時間の使い方などを「見える化」してみたいと考え、2023年4月から2024年3月までの1年間ではあるが、自己分析を試みた。

図8は、クライアントカテゴリー別の業務時間と収入の割合を示している。カテゴリーIである「中小企業」(36%)と「スタートアップ」(33%)には、全体の約70%の時間が費やされているが、これらから得られる収入は両者合わせて38%にとどまっている。一方、カテゴリーIIである「大企業・特許事務所」に対しては、

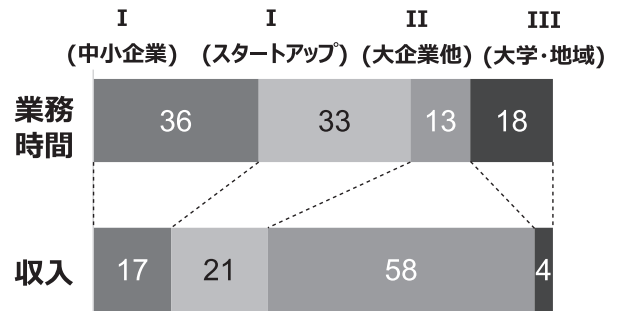


図8 業務時間と収入の割合

全体の13%の時間で収入の58%を得ていることがわかる。カテゴリーIII「大学・地域」の業務時間(18%)には、産学連携、大学での講義とその準備、さらに地域活動としての時間が含まれている。

中小企業やスタートアップに対する知財コンサルティングは、多くの時間を「資料収集・市場調査」や「仮説・検証」に割く必要があるため、タイムパフォーマンスは低い。しかし、そ

こから得られる気づきや学びは多く、実際に伴走支援を行うことで充実感を得ている。

シニアとしての時間配分は、「仕事」「社会貢献」「家族」「趣味」をバランスよく配分することが望ましいとされていたため、図8の時間データに基づいて自己分析を行った²⁶⁾。

「仕事」(カテゴリーⅠ, Ⅱ) :	43%
「社会貢献」(カテゴリーⅢ) :	9%
「趣味」及び「家族」:	48%

「仕事」の割合が43%となり、働き方に課題が残る結果となったが、カテゴリーⅠ(中小企業, スタートアップ)の支援を「社会貢献」と考えれば、「仕事」7%, 「社会貢献」45%となり、良好な結果となることが分かった。「趣味」及び「家族」とのバランスもとれていると感じている。

「仕事」(カテゴリーⅡ) :	7%
「社会貢献」(カテゴリーⅠ, Ⅲ) :	45%
「趣味」及び「家族」:	48%

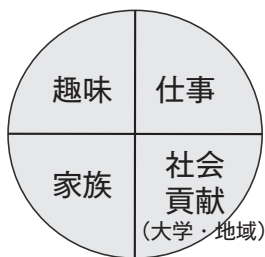


図9 人生25%ルール

「人生25%ルール」として、バランスのとれた時間配分をめざし、自己管理していきたい。

3.3 知財コンサルタントの心得と展望

本節では、カテゴリーⅠに属する中小企業やスタートアップを対象とした知財コンサルティング、およびカテゴリーⅡに属する大企業向け

の知財コンサルティングにおいて、これまでの経験から得られた留意事項を示すとともに、知財コンサルタントとしての心得と今後の展望について論じる。

(1) 中小企業とスタートアップの違いを理解する

表2は中小企業とスタートアップを比較したものである²⁷⁾。成長方法(ビジネスモデル)や資金調達に関しては、中小企業とスタートアップでは、知財コンサルティングのゴールや時間軸にも関わってくるため、支援先が求める具体的なサポート内容を事前にしっかり確認する必要がある。特にスタートアップは、上場(IPO)や他社による買収(M&A)を通じたEXITをめざし、短期間で急速な成長を前提としているため、一般的な中小企業とは大きく異なる点に留意することが重要である。

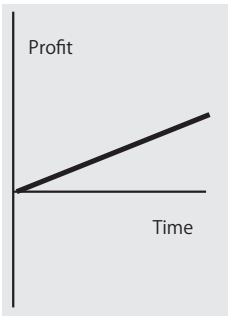
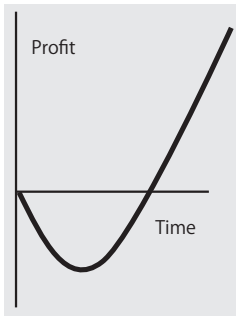
スタートアップは、社内の組織が完全でない場合も多く、知財が重要だとは思っているものの、専任の知財担当者は不在で、弁理士等の知財専門家にも会ったことがない、という企業も少なくない。

創業期(シード, アーリー)のスタートアップにとって、まず事業の成長と安定が最優先である。技術に関する特許や商標、意匠を数件でも確保することが、成長を後押しする助けとなる²⁸⁾。

ミドル・レイター期のスタートアップは、顧客基盤や事業規模が成長し、知財への投資余力が生まれることが多い。ディープテックでは、強固な特許網を構築し市場競争力を強化することが優先されるが、IT系スタートアップでは特許網が必ずしも市場拡大の鍵とはならないこともある。特許出願に限らず、データなどの広義の知財を活用して企業価値を高めることが求められる。

このように、シード, アーリー, ミドル, レ

表2 中小企業とスタートアップの比較

	中小企業	スタートアップ
成長方法 (ビジネスモデル)	リニアに成長 既存市場の中で、 ビジネスモデルの 一部を担う 	J字カーブで急成長 新市場を創出し、 自らビジネスモデル を構築する 
資金調達	自己資金, 融資	エンジェル投資, VC出資, 他
EXIT 及び インセンティブ	安定的な給料, 一時的な賞与	上場 (IPO), M&Aによる ストックオプション, キャピタルゲイン
イノベーション	既存市場をベースとした持続的イノベーション	既存市場を再定義するような破壊的イノベーション
知財の役割	独占・市場対抗力の獲得 (製品保護, 模倣防止) ライセンス・譲渡	独占・市場対抗力の獲得 (製品・サービス保護, 模倣防止) 協業促進のための知財活用 (ライセンス・譲渡) 資金調達やM&Aにおける企業価値の押上げ IRにおける活用 (価値創造ストーリーの裏付け)

イターの各フェーズに応じて、柔軟かつカスタマイズされた伴走支援が求められる。

(2) 企業内の知財コンサルティング

知財部門が経営幹部や事業部門トップに知財コンサルティングを行う機会も増えてきている。「3. 1 知財コンサルティングの潮流 (1) 知財コンサルティングとは」で述べたように、現状把握 (経営課題の認識) → 分析 (資料収集・市場調査) → 仮説・検証 → 戦略提案, という流れに変わらない。

留意すべき事項としては、以下のような事項が挙げられる。

- ① 経営課題を経営幹部や事業部門トップと的確に共有する
- ② 知財リスクやチャンスを確認した上で、事業や研究開発のテーマに即した戦略を提案する (業種, 市場のポジションなどを考慮し, 「知財ファースト」に偏らないように留意する)

企業では、縦割り組織によるサイロ化が進み、

事業上の経営課題が他部門に共有されないことが多い。また、「自社技術は他社より優れている」という認知バイアスが働いている場合もあり、この点にも注意が必要である。

戦略提案が受け入れられれば知財部門のモチベーションは向上するが、見過ごされる可能性もあり、このような社内コンサルティングに伴うリスクを認識しておくことが重要である。

特許庁は、経営層と知財部門のコミュニケーションに関する「知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック」²⁹⁾ をウェブサイトで公開しているため、参考にさせていただきたい。

外部コンサルタントに依頼する際は、「IPランドスケープ調査」や「ノウハウ管理を含むオープン&クローズ戦略」など、具体的な課題や目的に基づいて依頼することが多い。

メリットとしては、業界の専門知識や知見に基づいた助言が得られることや、ノウハウを社内に蓄積できることが挙げられる。一方、デメリットとしては、コストがかかることや、相性

が合わない場合があることが考えられる。

また、大手コンサルティングファームに依頼する場合は、費用が高額になる傾向があるため、予算を明確に設定し交渉することが重要である。

報告会を実施する際には、即効性のあるアクションへの期待や、知財部門のプレゼンテーションに対する苦手意識、社内での位置づけを考慮する必要がある。そのため、プレゼンテーションを知財部門主体で行うか、外部コンサルタントに依頼するかを慎重に検討すべきである。

(3) 知財コンサルタントとして押さえておくべき10のポイント

知財コンサルタントとして活動を開始してから2年と経験が浅いため、まだまだ学ぶことも多いが、中小企業、スタートアップ、大企業を問わず、知財コンサルタントとして、留意している10のポイントを以下に紹介する。

1. クライアントのビジネスモデル、目標、市場ポジション、競合の状況を深く理解する。
2. 相手の話にしっかりと耳を傾け、伴走する（アイスブレイクや「さしすせそ」³⁰⁾の活用)。
3. 抽象論ではなく、具体的な事例、最新の法制度などに基づいて助言する。毎回、課題解決のヒント・有益情報などの気づきを提供するように心がける（“一回一得”³¹⁾）。
4. 知財に関連するリスクやチャンスは伝える必要があるが、あくまで経営上の視点から助言を心がける（特に業種、市場のポジションなどを考慮し、「知財ファースト」に偏らないように留意する）。
5. クライアントのステークホルダー（顧客・ユーザー、従業員、取引先、投資家・株主、

地域社会）の立場から、クライアントの強みを見出す。

6. 経営課題やイシューを明確化するために、「仮説」→「検証」→「フィードバック」のサイクルを繰り返す。
7. 戦略フレームワークを効果的に活用する（3C、SWOT分析、アンゾフの成長マトリクス、ビジネスモデルキャンバス、経営デザインシート、エフェクチュエーション³²⁾など）。
8. 最新の経営理論³³⁾・知財情報をアップデートし、多様な「引き出し」を持ち、多角的な助言を提供する（「技のデパート」＝「舞の海戦略」³⁴⁾）。
9. クライアントとの定期的なコミュニケーションを心がけ、進捗状況や新たな課題について情報を共有する。
10. クライアントごとに異なるニーズに対応できる柔軟なアプローチを心がけ、優先順位を示し、カスタマイズしたソリューションを提供する。

(4) 知財コンサルタントの展望

2023年3月、知財経営支援のコアである特許庁、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）、日本弁理士会と、日本商工会議所が、「知財経営支援ネットワーク」を構築するために、4者で共同宣言を行った³⁵⁾。

「3.1(3)(4)(5)」で紹介したように、INPIT、特許庁、経済産業省の他、各自治体でも中小企業やスタートアップの知財経営支援は、今後も加速していくであろう。

企業における知財担当者は、即戦力として、発明相談、IPランドスケープ、権利化業務、デ

ザイン・ブランドマネジメント、知財管理やライセンス業務などの多様な課題に対応できる。加えて、環境技術移転プラットフォームであるWIPO GREENの推進など、知財エコシステムづくりの知見も有している。ビジネス成長と社会課題解決をめざす中小企業やスタートアップとの親和性は高く、大きなアドバンテージを有している。

生成AIの出現により、定型的な知財業務は代替される懸念が示されている。しかし、異なる判断基準を持つ「経営」「技術」「法律」を融合した知財コンサルティング業務は、簡単にAIに取って代わられる可能性は低く、ますます広がっていくであろう。

4. おわりに

1982年、筆者は日立製作所特許部のリクルート用パンフレットを目にし、同社に就職した。最初に担当したのは、電力や鉄道用の制御システムを設計・製造していた茨城県日立市の大みか工場であった。この工場は、後に経営者となる中西宏明氏（前会長）や東原敏明氏（現会長）を輩出したことで知られている。設計開発や品質保証技術者として多忙な日々を送りながらも、発明創生活動に励む先輩方の薫陶を受けるという幸運に恵まれた。

中西氏は、「多忙な技術者時代に特許明細書を書いた経験が、顧客の課題解決（ソリューション創出）のヒントとなった」と語っている³⁶⁾。日立が経営危機に直面した際には、「社会イノベーション事業」の意義を強調し、V字回復を成し遂げた。経団連会長として、経済発展と社会的課題の解決を両立させる人間中心の「Society 5.0」の実現をめざし、世界経済フォーラムなどを通じてその理念を世界に発信した³⁷⁾。東原氏は、日立が創業以来「利他の心」を大切にしてきたことに触れ、顧客の課題を深く理解し、「共感力」を持つ重要性について説いている³⁸⁾。

長年、社会課題の解決に取り組む企業で働く中で、「ビジネス成長と社会貢献の両立」という信念が自分の中に根付いた。中小企業やスタートアップとの新たな出会いを大切にし、協創と共感を軸にした知財コンサルティングを通じて、社会課題の克服と、より豊かな社会の実現に貢献していきたいと考えている。

注 記

- 1) 妹尾 堅一郎, パテント, Vol.61, No.10, pp.39~61 (2008)
- 2) 戸田裕二 (調布・くすの木少年団指導員), 子ども会・少年団 (少年少女組織を育てる全国センター発行), No.193, 1981.5 (1981)
- 3) 株式会社日立製作所特許部, 「Guide to Patent Engineer (パテントエンジニアへのすすめ)」(1981)
- 4) 日立統合報告書2022
https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2022/ar2022j_03.pdf
- 5) 鈴木崇, 「日立の知的財産戦略」(2012)
<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/120417/120417a.pdf>
- 6) 戸田裕二, 「社会イノベーション事業を支える知財活動」(2017)
<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/170628/170628-2.pdf>
- 7) 戸田裕二, 「社会イノベーション事業の成長を支える知財活動」(2018)
<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/180628/180628-4.pdf>
- 8) 戸田裕二, 「2019年度知的財産戦略 2021中期経営計画に向けた新たな知財活動」(2019)
<https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/190626/190626-2.pdf>
- 9) 戸田裕二, 「知的財産戦略 価値向上を牽引する知財活動」(2021)
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2021/02/0225/20210225_03_ip_presentation_ja.pdf
- 10) 日本弁理士会, 「弁理士業務標準 (第16版) 第2部 関連業務」(令和6年3月)(2024)
- 11) 知財経営コンサルティング委員会第1部会, パテント, Vol.67, No.15, pp.26~37 (2014)

- 12) 日本弁理士会, 弁理士知財キャラバン
<https://www.jpaa.or.jp/activity/caravan/>
- 13) INPIT 加速的支援
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/kasoku/>
- 14) INPIT, 支援事例
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/supportcase/>
- 15) 特許庁 スタートアップ向け情報
<https://www.jpo.go.jp/support/startup/index.html>
- 16) INPIT IPAS
<https://ipas-startups.inpit.go.jp/>
- 17) 特許庁IP-BASE サイト VC-IPAS
<https://ipbase.go.jp/for-vc/>
- 18) 特許庁 I-OPEN PROJECT
<https://www.i-open.go.jp/>
- 19) 内閣府 知的財産戦略本部 経営をデザインする
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html
- 20) 特許庁 IP BASEサイト
<https://ipbase.go.jp/>
- 21) 「知財戦略ハンズオン支援事業」(東北経済産業局), 「知財を企業の強みに! 「稼ぐ力」向上プロジェクト」(関東経済産業局), 「知的財産経営ハンズオン支援事業」(中部経済産業局), 「関西知財活用支援プラットフォーム知財伴走支援」(近畿経済産業局), 「チーム伴走型知財経営モデル支援事業」(九州経済産業局) などがある。
- 22) 東京都知的財産総合センター スタートアップ向け知的財産支援事業
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/startup/index.html>
- 23) ユベール・ジョリー 他, 「THE HEART OF BUSINESS」, 英治出版 (2022)
- 24) 戸田知的財産コンサルティング事務所ウェブページ
<https://todaip.com/>
- 25) 苔縄義宗, 「ストック→フロー 転用型の“ぼうさい用品”」, I-OPEN FORUM MOVIE
<https://www.i-open.go.jp/archive/2022/>
- 26) 睡眠や食事, 移動時間を14時間/日と仮定すると, それ以外の「仕事」「社会貢献」「家族」「趣味」に使える時間は, 3650時間/年である。時間集計をしたところ, カテゴリー I (中小企業) は 642時間, カテゴリー I (スタートアップ) は 681.5時間, カテゴリー II (大企業等) は 247.5時間,
- カテゴリー III (大学) は 218時間, カテゴリー III (地域) は 126.5時間であったので, この数値を用いて割合を算出した。
- 27) 田所雅之, 「起業の科学 スタートアップサイエンス」, 日経BP (2017)
- 28) 特許庁, IP BASE, 「スタートアップの知財を支援する専門家向け手引書」, 令和2年度
<https://ipbase.go.jp/specialist/forpro/>
- 29) 特許庁, 「知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック」, 2023年
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_keiei_guide/all.pdf
- 30) 東條寮中小企業診断士によれば, 自由に語ってもらうには, 「さしすせそ」を活用して褒めることが大事とのこと。「さ」=「さすがですね」, 「し」=「知りませんでした」, 「す」=「すごいですね」, 「せ」=「センスいいですね」, 「そ」=「その通りですね」
- 31) 筆者の造語であるが, 得したなと思ってもらえるように, 毎回, 課題解決のヒント・有益情報などの気づきを提供するように心がけている。
- 32) 吉田満梨他, 「エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」」, ダイヤモンド社 (2023)
- 33) 入山章栄, 「世界標準の経営理論」, ダイヤモンド社 (2019)
- 34) ウリケ・シェーデ, 「シン・日本の経営 悲観バイアスを排す」, 日経BP 日本経済新聞出版 (2024) の中で, 技術の最前線で競争し, 飛躍的イノベーションに貢献する方向へと進む行動変革の道筋への転換を, 「技のデパート」=「舞の海戦略」と呼んでいる。
- 35) 特許庁, 知財経営支援ネットワーク構築に向けた共同宣言
<https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202303/2023032402.html>
- 36) 中西宏明氏は「特許明細書のフォーマットはよくできている。課題抽出して, 解決手段を考え, 実施例でN倍化する。そして発明の効果は顧客への「価値」に相当する」とコメントされていた。
- 37) 戸田裕二, 知財管理, Vol.70, No.4, pp.417~430 (2020)
- 38) 東原敏昭, 「日立の壁」, 東洋経済新報社 (2023) (URL参照日は全て2024年8月24日)

(原稿受領日 2024年8月30日)