

知財コンサルが創る 企業の差別化と成長

IPアライアンスメンバー
弁理士の奮闘記



久納特許事務所 弁理士
株式会社公陽堂 代表取締役
久納 誠司

業務プロセスの改善事例

企業はその成長ステージに合わせて内部の業務プロセスを改善していくことが求められる。今回は、新たな成長ステージに入り、業務プロセスが適合しなくなることを予期した企業の知財部門が、その改善に取り組んだ事例を紹介する。

本連載は知財権取得にこだわらず、「企業の成長力の源泉＝差別化」と捉えて、企業と一緒に挑戦を続けるIPアライアンスメンバー弁理士の、汗と涙の物語である。

背景

(1) 株式会社X

ある消費財分野で大きな市場シェアを誇る株式会社X（X社）は、基礎研究に基づく事業成長や新規事業の創出を経営方針のひとつとして掲げている。この方針に沿って近年相次いで研究開発施設を開設し、その研究開発成果が商品に実装されつつあるなど、同社は新たな成長ステージに入っていた。

(2) 知財課の取り組み

X社において研究開発成果の保護に重要な役割を担っているのが、知財課である。同課では、研究開発成果に係る発明を特許出願して特許権を取得するまでの一連の出願・権利化業務を行い、発明の保護を図っている。それに加え、知財課は出願・権利化業務を経営方針に沿ったものとすべく、数年前よりいくつかの取り組みを始めていた。

そのひとつが“出願方針の高度化”である。それまでも研究開発成果に係る発明が発明者から提案される都度、発明者とのインタビューや先行技術の

調査などを経て出願方針を策定していたが、それは技術的にどのようなものであるかという技術的観点に軸足があった。

経営方針として掲げられている「基礎研究に基づく事業成長や新規事業の創出」に照らすと、出願方針は技術的観点だけでなく、どのような内容で特許出願することがその発明の実装される商品の事業展開に適しているか、といった戦略的観点も踏まえて検討すべきである。

そうして策定した出願方針に沿って特許出願することは、事業展開を間接的に支えることにもつながるからであり、出願方針の高度化はこのような思想の下に行われてきた。

(3) 問題意識

出願方針の高度化には、発明者から提案された発明を事業展開に応じて捉え直したり、競合の特許を調査分析してその結果を反映させたりする必要があることから、それまでよりも1案件ごとの業務負荷が大きくなる。そのた

め、多くの発明案件が発生している状況では、その業務負荷に対して十分なリソース（人員、時間など）を投じることができなくなり、必ずしも出願方針の高度化を効果的に行えているとはいえなかった。

さらに今後は、新たな研究開発施設が本格稼働して研究開発成果がこれまで以上に増え、多くの発明案件への対応が求められることが予想されるため、そもそも出願方針の高度化を行うこと自体が難しくなる懸念もある。

このように、現状の出願・権利化業務は、多くの発明案件に対して効果的に出願方針の高度化を図る、という点で課題を抱えていた。

(4) プロジェクトの開始

上記のような課題に対し、X社では出願方針の高度化を効果的に行えるようにすべく、知財課および研究開発部門それぞれから選抜された計6人によるプロジェクトを開始した。筆者はその立ち上げ後程なくしてメンバーから相談を受け、筆者を含む弁理士2人で

アドバイザー兼進行役としてプロジェクトに参加することとなった。

プロジェクトの進行

今回のプロジェクトは、(1)改善点の把握、(2)活動目標の共有、(3)改善項目の具現化、(4)業務プロセスへの反映——というステップに従って進められた。

(1) 改善点の把握

最初のステップは、出願・権利化業務の改善点を探ることである。ここでは、以下に示すような議論を経て、全ての発明案件が同じルートで進められる業務プロセスになっている、ということが改善すべき点として把握された。

従来は発明案件に対し、どのような目的で特許出願するか、その出願目的にかなう出願内容はどのようなものか、といった観点で出願方針を策定していたが、出願方針の高度化との相性がよいものもあれば、よくないものもある。

出願方針の高度化と相性のよい発明案件とは、例えば発明者から提案された発明について、その実装される商品の事業展開を踏まえた広い範囲までを保護する、という戦略的な目的(戦略目的)のものであり、その性質上、出願内容の検討に大きなリソースを投じることが求められる。他方、相性のよくない発明案件とは、例えば他社の牽

制のために発明をその範囲で保護すればよいという牽制目的のものであり、この場合、出願内容の検討に大きなリソースを投じたとしても大きな効果は期待できない。

このようなことから、業務プロセスとしては、出願方針を策定する際に投じるリソースを発明案件ごとに変えられることが望ましいが、従来はそれを大きく変えることができなかった。当時の業務プロセスが、全ての発明案件について同じルートを経て特許出願するようになっていたからである(図1)。

その結果、戦略目的のような発明案件に十分なリソースを投じられなくなったり、逆に防衛目的のような発明案件に過度なリソースが投じられていたり、というようにこれまでは必ずしも適切なリソース配分ができていな

かった。

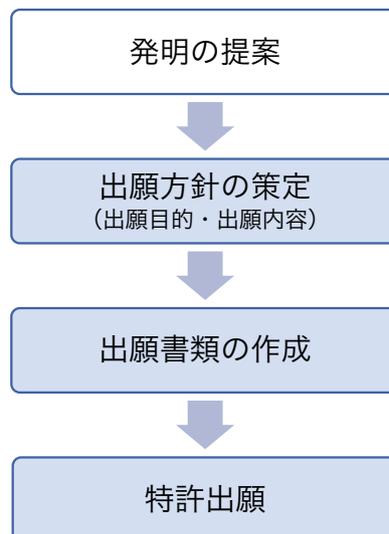
つまり、現状の出願・権利化業務における改善点は、全ての発明案件について同じルートで進められる業務プロセスになっている、ということである。そして、発明案件をその出願目的に応じたりリソース配分のルートで特許出願できるようにすることが、本プロジェクトの目的として共有された。これにより、多くの発明案件に対して効果的に出願方針の高度化を図れるようになることが期待される。

(2) 活動目標の共有

次のステップは、知財課としての活動目標の共有である。出願・権利化業務は、知財課が行う業務であるため、知財課目線で業務プロセスを改善すればよいと思うかもしれないが、発明者の所属する研究開発部門と協調して実施する業務であることから、それだけでは研究開発部門にとって単純に業務負担が増えるだけといった結果になってしまう懸念がある。そこで今回のプロジェクトでは、業務プロセスの改善を進めるのに先立ち、知財課としての活動目標をあらかじめプロジェクトメンバーで共有しておくことでこの懸念に対応できるようにした。

具体的には、X社の経営方針をあらためて読み解きながら、知財課としてどのような目標で活動することが経営方針に沿ったものとなるかをキャッチ

図1 従来の業務プロセス



フレーズで表現した活動目標を設定し、これを共有したのである。以降の検討においては、その都度この活動目標に立ち戻ること、プロジェクトの成果が知財課の部分最適に陥らないよう留意した。

(3) 改善項目の具現化

次のステップは業務プロセスにおける改善項目を具現化することである。改善項目としては、①出願目的に応じたルートを用意、②ルートに応じたリソース配分——の2つが挙げられる。

① 出願目的に応じたルートを用意

1つ目の改善項目は、発明案件をその出願目的に応じて異なるルートで特許出願できるようにする、というもの

である。その実現のために、発明案件を出願目的に応じてグループに分け、グループごとに設定されたルートを経て特許出願する方法を採用した。

具体的には、まず、業務プロセスが複雑化し過ぎないように、出願目的に応じて経るべきルートをおおむね3つと決めようとして、それまでの発明案件の出願目的を確認して整理することにより、出願目的を3つのグループに分けた。上述した戦略目的のグループA、牽制目的のグループBおよびその他目的のグループCの3つである。

さらに、それまで発明案件の出願目的を決める際に使用されてきた根拠情報を確認して整理したところ、複数種類の情報があり、それぞれ優先度に違いがあることが判明した。そこで、優

先順位に従って各根拠情報への該当性を確認することで、発明案件がどのグループのものであるかを判定する手順を確立した(図2)。これにより、発明案件を出願目的に応じてグループ分けしたうえで、グループごとに設定されたルートを経て特許出願することができる。

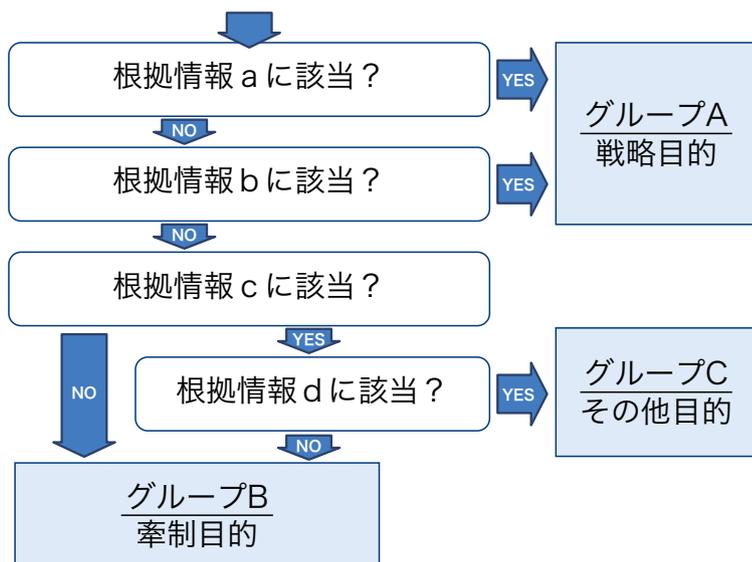
② ルートに応じたリソース配分

2つ目の改善項目は、それぞれのルートにおいて投じられるリソース配分を変える、というものである。その実現のために、出願方針の高度化と相性のよい出願目的の発明案件に対し、知財課の関与度合いを高くする一方、相性のよくない出願目的の発明案件に対し、知財課の関与度合いを低くする方法を採用した(図3)。

ここで、グループAに分類される発明案件は、出願方針の高度化と相性のよい戦略目的のものであるため、これまでと同じく特許出願までを知財課が主導し、加えて戦略的観点から出願方針を策定する、つまり出願方針の高度化を実施することで、知財課の関与度合いをより高めることとした。

また、グループBに分類される発明案件は、出願方針の高度化と相性のよくない牽制目的のものであるため、特許出願までを特許事務所が主導して進めることを原則とし、特許事務所と研究開発部門とのやり取りを介したり進

図2 発明案件におけるグループの判定手順



抄管理のみを知財課が行うようにしたりすることで、知財課の関与度合いを下げることとした。

そして、グループCについては、これまでと同じく特許出願までを知財課が主導するものの、出願方針の高度化を実施しないこととした。

なお、グループBの発明案件は特許事務所に対する業務負担の増加が予想されるが、複数の特許事務所との間で役割分担の調整などを行った結果、大きな負担の増加を伴わずに対応させられる体制整備にめどが付いている。

(4) 業務プロセスへの反映

そして、最後のステップは、上述した改善項目の業務プロセスへの反映である。ここでは、現状の業務プロセス

を精査し、改善項目を反映させるために実行すべき運用変更やシステム改修などの作業を洗い出した。これら洗い出した事項については、後日、その実行についてX社内での承認を受けることができ、それ以降、改善項目の反映に向けて本格的に業務プロセスの改善が動き出している。

こうして、出願・権利化業務の業務プロセスは、発明案件をその出願目的に応じたリソース配分のルートで特許出願できるものへと改善された。具体的な成果が表れるのはしばらく後になりそうだが、試算では、グループA～Cが創出される比率がこれまでと同じであると仮定すると、発明案件が20%増えたとしても、それぞれ出願目的に応じたリソース配分で全てを特許出願

することができるため、多くの発明案件に対して効果的に出願方針の高度化を図れるようになると見込まれる。

業務プロセス改善の視点

今回のプロジェクトは、各ステップでの議論に多くの時間を要したことはあっても、全体的に滞りなくスムーズに進行できた。これは上述した活動目標の共有に加え、出願・権利化業務に関する全ての当事者（知財課、研究開発部門および特許事務所）の視点からの多様な意見を集約できていたことが大きい。

X社としては、知財課および研究開発部門それぞれの視点からの意見は述べられても、当然特許事務所の視点は持ち合わせていない。ここを補うべく、特許事務所に所属する筆者らが意見を述べることで、全ての当事者の視点からの多様な意見を集約することにつながった。このことによっても、プロジェクトでの成果が知財課の部分最適に陥って議論をやり直すようなことがなくなるため、プロジェクトとしての進行をスムーズにすることができていたといえる。

弁理士に限らず外部専門家はそれぞれ特有の視点を持っているので、組織にない視点からの意見を集めるために、外部専門家を活用することも有効ではないだろうか。

図3 改善後の業務プロセス

