

# 知財業界インサイト

論説：アダム・ケニー

## 重要なのは、知的財産のライフサイクル推進のための協働体制

「知的財産のライフサイクル全体を通して協働体制を推進していくこと。それが、知的財産への投資リターンを最大化する最善策なのです」と語る、トムソン・ロイターのアダム・ケニー。

今や知的財産は、組織の主要な資産として認識されています。これまでの法務扱いの資産としてではなく、研究開発、情報スペシャリスト、事業戦略家、ライセンスの専門家、外部弁理士・弁護士までも巻き込み、企業活動の核を担う戦略的な財産として認知されるようになったわけです。このように知的財産の価値領域が拡大し、よりクローズアップされるようになったことで、これまで以上に深く考察された、明確で、しかも強制力のある知的財産の維持管理プロセスの必要性が増しています。そのような考え方に基づいて知的財産のライフサイクル全体を通じて協働体制を推進することで、新たに生み出された概念をいち早く商品化して市場に投入することが可能になります。

批評家の中には、発明のプロセスの構造があまりに理路整然とし過ぎてしまうと、社員の創造性を阻み、概念を知的資産にするのが遅れるという意見もあります。一方で、知的財産の出願と維持に関する法的な要求は標準化されているのに対し、それぞれの組織における発明プロセスは実に様々です。そして、革新的なアイデアを最大限に生かすためには、どのようなプロセスが必要なのかという問題ははまだ解決されていません。

### なぜ構造化されたプロセスが重要なのか

多くの組織は知的財産のポートフォリオ管理について、縦割り型の手法をとっています。すなわち、それぞれの専門家が概念の創出、ポートフォリオ維持管理、権利侵害の調査など各分野に焦点をあてて仕事をしています。それぞれの担当部門の領域には、関連する知的財産ライフサイクルの中のある一部分について独自のビジネスプロセスが存在するのです。そして、この協働的な知的財産プロセスの欠如は、他部門の担当者がどんな概念や情報を必要としているのかをわかりにくいものになっています。その結果、非協働的な組織は無数の課題に直面することになります。いくつか、以下に例を挙げてみましょう。

- ・リスク：法務部門がどの知的財産が使用されているかを認識していない場合、定期的な権利維持の見直しの際、大きな過ちを起こしかねません。
- ・好機を逃す：発明の検討プロセスに一貫性がない場合、ビジネスチームは素晴らしい商業

的可能性を見逃しかねません。

- ・可視性の欠如：概念の創出から商業化までの過程が、知的財産部門の幹部にわかりづらい場合、投資すべき分野の特定化や製品化がスムーズに進まないことがあり、その際の次善策などに関する戦略的決定を下しにくいことがあります。

それでは、どのようにして、組織全体において一貫性のある協働体制を確保すればいいのでしょうか。まず、知的財産ライフサイクルにおける重要なビジネス部門をすべて網羅するプロセスを定義しましょう。その際、それぞれの部門の担当者を関与させることが重要です。異なる部門間での協調を見つげるためには、それぞれの部門のコアとなる仕事とニーズを把握する必要があります。

次に、発明のプロセスを通して様々な活動を管理する担当者同士の領域定義、お互いの部門への依存部分、相乗効果の可能性などを見定める必要があります。たとえば、法務部門が特許や商標の使用状況を確認することができれば、より良い維持決定を下すことが可能になります。あるいは、あるプロダクト・ラインではその知的財産を使用しないものの、ライセンス部門により、新たな収入を得るチャンスを見出すことができるかもしれません。また、現場のサポート・チームが自社の知的財産ポートフォリオに関する知識を持っていれば、今まで以上に権利侵害の可能性を指摘することも可能でしょう。つまり、可能な限りベストな決定を下せるよう「適した人が、適した情報を、適時に持つこと」を確実にしていくべきなのです。

### 知的財産管理システムの役割

もちろん、単にこれらのプロセスを定義すればすべてが終わるわけではありません。一連のプロセスを体系化して管理し、効果的に実施しなければならぬのです。多くの組織は、以下のようなことを可能にする知的財産管理システムを求めています。

- ・様々なニーズに対応できるよう柔軟性を持たせつつ、「標準的な」知的財産プロセスをモデル化する。
- ・プロセスを視覚化し、共有し合うことを定める。
- ・プロセスの発展や変更に伴い、簡単にそのプロセスを変えられる。
- ・新しい取り組み方が増えても、簡単に拡張することができるアーキテクチャーを作成できる。

たとえば、トムソン・ロイターの Thomson IP Manager のような優れた知的財産管理システ

ムは、各社のユニークなニーズに合う知的財産管理プロセスの設計を可能にします。このシステムでは、誰が見てもわかりやすいように、プロセスを視覚的に構築することができます。視覚表示は、問題を見出し、欠落部分を同定することができる優れた方法です。そして、異なる部門のユーザ同士が協力しやすい協働システムの設計をも可能にします。

### 導入時の管理に関する注意点

協働しやすい組織文化の創出は、最適な知的財産管理システムの導入だけで終わるものではありません。構造化されたプロセスを導入することにより、多くの場合、関連部門はそれまでのやり方を変えることが必要となり、それが抵抗を生むこともあります。だからこそ、新たなプロセスの有益性を積極的に伝えていくことが重要です。たとえば、プロセスの視覚化がもたらす新たなビジネスチャンスであるとか、誤解に基づくコミュニケーションによる無駄の排除などが挙げられます。

加えて、大局的見地から見たプロセスの重要性を伝えていくことも必要です。それは、各人が知的財産ライフサイクルのどの部分を担っているのか、自らの関わり方によってどのように価値を高められるのかを認識できるからです。また、プロセスの品質向上のために、フィードバック収集のための定期的な見直しも必要でしょう。それにより、各人が自分も関わっているという実感が持てるうえ、状況の変化によってプロセスも進化していくということを再確認することにもなるからです。

### 最後に

今日では、知的財産ポートフォリオは、組織にとって最も重要な資産であることは明白です。したがって、発明のパイプラインを効率的に管理することは、ビジネス戦略にとって非常に重要な意味を持ちます。知的財産ライフサイクル全体を通して、関係者が積極的に関われる、構造化された協働プロセスの環境を整えることこそ、革新的なアイデアに焦点をあて、いち早く商品化することに役立つといえるのではないのでしょうか。

アダム・ケニーは、トムソン・ロイターの IP ソリューションズ事業部の一つである Thomson IP Management Services のプロダクト・マネージャーです。ケニーは、過去20年にわたり、お客様のニーズに最も適した協働ソリューションを設計してきた実績があります。adam.kenney@thomsonreuters.com