

# 技術情報が拓く世界

## —企業内技術情報調査セクションのこれから—

Creating a New World  
— The Future Mission of the Technical Information Section —



旭化成株式会社 研究・開発本部知的財産部技術情報グループ長 プリンシパルエキスパート

## 中村 栄

1985年旭化成株式会社入社、研究所勤務の後、89年より知的財産部へ（当時特許部）、繊維関連知財担当等を経験の後、98年より同部技術情報グループに転籍、現在に至る。現在同グループ グループ長。2006年より現職。2016年度 Japio 特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞【特許情報人材成功労者】受賞

✉ nakamura.sw@om.asahi-kasei.co.jp

TEL 03-3296-5660

### 1 はじめに

筆者は企業の技術情報調査を取り扱うセクションの責任者として、情報検索業務従事者、いわゆる「サーチャー」の業務を通して企業の研究者に対して技術情報調査サービスを提供している。

我々のセクションは当社の継続的な調査基盤を構築、全社の調査レベルを引き上げるべく、知的財産部の中に一極集中した調査機関として1998年に組織された。

### 2 今まで我々がやってきたこと

この20年間、我々は当社の調査風土にあわせた調査強化に取り組んできた。具体的には、(1)研究者が自ら調査も実施しながら、重要調査については、専門サーチャーとの適切な『キャッチボール』を行いつつ遂行すること。(2)自らの基幹テーマに関する調査結果たる特許情報を有効活用すること

(1)については「全社にとって必要な、特に知財に関する重要調査を確実に行うこと。」例えば、事業開始に直結する侵害防止調査や、出願に費用のかかる外国出願を行う前の先行技術調査など、適切な知財管理のための重要調査を確実に実施し、高品質な検索サービスを研究者に提供することのできる専門サーチャーの育成を徹底してやってきた。これらの調査を依頼者である研究者、知財リエゾンと連携して実施している。

サーチャー側だけが高いレベルを持っていても調査はうまく回らない。調査結果を受け取る側の研究者もある

レベル以上の調査スキルを有していないと調査結果の理解やその利用がうまく回っていかない。

当社の研究者には伝統的に『知財管理の要諦は必要な調査を実施すること』ということが徹底して刷り込まれている。そういった彼らに対し我々は「きめ細やかな情報調査教育」を実施してきた。具体的には、

調査の基本的な考え方の指導、特定の調査については研究者自らに検索をさせる、そのために彼らの使い勝手の良いシステムを提供、使い方の指導等々である。

特に(2)については、「調査した結果の活用をしっかりとサポートしていく」ことである。自らの開発テーマに合わせた特許情報を蓄積し、これらの情報を引き出しやすいようにフラグを付けて管理するSDB（戦略データベース：Strategic Data Base）を構築し、これを日常的に活用していくこと、情報解析の手法等を指導してきた。このSDBに関しては過去のJapio Year Book等でも紹介をしている<sup>1)2)</sup>ので詳細は割愛するが、現在では当社事業の利益を守る要として全社の調査基盤のスタンダードとなっている。

### 3 これからの情報調査

前述の活動を行ってきた結果、全社のSDBを基盤とした重要調査の実施については全社的にほぼ定着をしたと言ってよい。

ただし、その一方、研究者の特許情報を見る目がきわめて近視眼的になってきているのではないかと最近感じている。すなわち、自社実施技術と関連する他社特許

のみ、いわゆる足元情報のみに興味を示す傾向が大きくなってきてはいやしないか、ということである。

昨今どこの企業でもその中長期計画の柱として「新事業の創出」を掲げているところが少なくない。当社も例に漏れず、図1に示すように当社の保有する多岐に渡るコア技術と事業プラットフォームを組み合わせる新事業の創出が喫緊のミッションとなっている。

このような環境下、前述のような近視眼的な見方での情報活用ではこのようなミッションに対応しきれない。周辺技術を俯瞰する眼を持ち、情報の活用を積極的に行っていく必要がある。

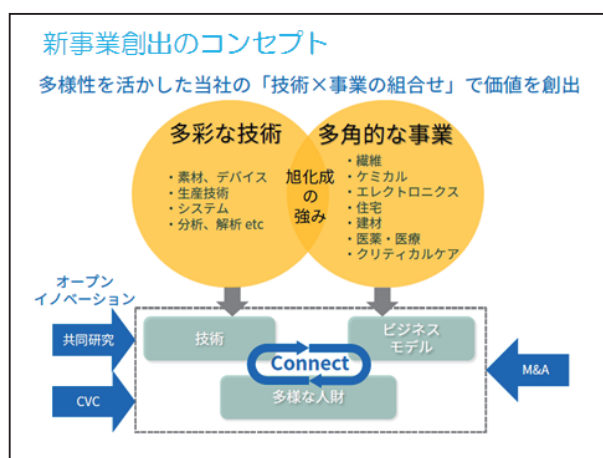


図1 当社の新事業創出のコンセプト  
(当社ホームページ中期経営計画説明資料より抜粋)

ここで情報解析の登場となるわけである。いったんコア技術（当社の保有しているオリジナリティ、競争力のある技術）の外に出た周辺情報のボリュームはあまりにも大きく、通常の調査ではその対応に限りがある。一方、最近では、第二次解析ブームと言われ、解析目的に見合った細やかな機能を有する解析ツールの開発がさかんに行われている。確度の高い情報解析を活用して事業戦略、知財戦略、経営判断に次の一手を打っていく、そこに我々は貢献していかなければいけないステージに来ていると考えている。

## 4 情報解析を活用して次の一手を担う

情報解析を活用して次の一手を打つ、その目的には以下3つがあると考えている。

### (1) 事業を優位に導くために

現業を競合に比して優位に導くこと、これは企業としてはまず一番にやっていかねばならないことである。ここでは徹底した特許の競合比較分析を行い、特許（技術）の「強さ」や「動き」を視ながら、事業状況（営業情報）を勘案しつつ当社として取るべき事業戦略、知財戦略を構築していく。

各特許の強さをスコアとして算出、ビジュアル化することができるマップツールに関しては独自のスコアを搭載しているツールが多く出されている。これらの指標が独り歩きすることは好ましくないが、スコアの根拠を明確にし、その根拠を前提とした客観的な特許の価値評価を判断の一助としていくことは好ましいと考えている。

### (2) 新事業創出のために

現在当社においても喫緊の課題である新たな事業の創出のために、ここでは一例として3-STEPによるアプローチの解析を紹介する。新しい事業といってもその企業にとって全くの飛び地領域を狙っていくことは敷居も高かろう。まずは自社の強みの技術（コア技術）を起点とし、そこからのアプローチを試みたい。

まずSTEP 1は全体の俯瞰。当社のコア技術を中心とした周辺の技術領域を俯瞰する。当社だけでなく他社の技術（当社の取り扱う技術に限定せず、周辺の技術も含めての広い技術領域）も含めて俯瞰化する。テキストマイニング系の情報俯瞰マップツールなどを使用すると全体の位置づけを把握できるので有利だ。

STEP 2はコア技術の確認・選定。自社で強みと思われるコア技術をこの中から選定する。この部分を中心として周辺特許を俯瞰していく。コア技術とは競合に対して牽制力、競争力のある技術である。現場からコア技術の提案を一方的に受けるだけでなく、前述した価値評価マップツールなども用いて客観的に特許情報の強さも確認しつつ特定をしていきたい。STEP 3でこのコア技術の周辺技術の俯瞰を行っていく。

俯瞰マップの一例を図2に示す。本マップはValuenex社のTechRaderというマップツールで作成した俯瞰マップである。

TechRaderはいわゆるデータベース付随型テキストマイニング系のマップツールであるが、特定技術を俯瞰し、コア技術（図中赤丸部分）の周辺特許を優先順位付

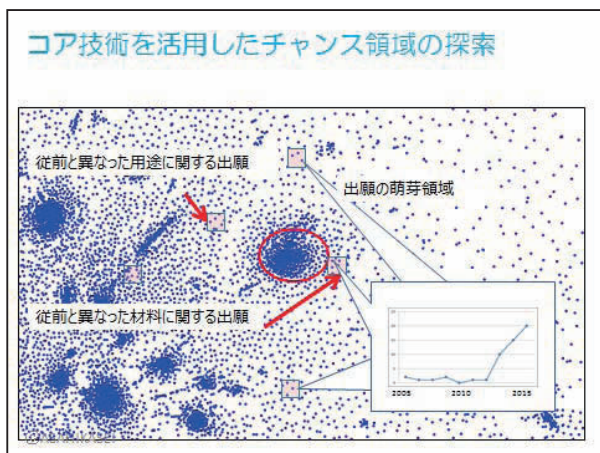


図2 コア技術周辺のチャンス領域俯瞰

けて確認していくに適した仕様となっている。

例えば、コア技術領域の近くに存在する特許はコア技術の内容に何らかの関連性がある（たとえばモノは同じで用途が新しい、またはモノを構成する材料が少し異なる等）ものと推定できるため、そういった領域を優先的に確認することができる。また「萌芽領域」と称して、最近出願件数が伸びつつある領域を特定することも可能である。

このように STEP 3 では、コア技術周辺の領域を優先順位付けして俯瞰しながらチャンス領域を探っていく。これらの解析結果を参考にし、新技術に関する発想を膨らませていく。

ここで明確にしておきたいことは、実際にアイデアを創出するのは現場の研究者である。情報を俯瞰する彼らの眼、発想を膨らませることができるスキルを醸成していくことが必要である。周辺情報を含めた幅広い情報をバランスよく取得する手法、情報の見方、これら情報を見ながら発想を膨らませていく手法を指導する教育を我々が堅実に行っていくことが肝要である。

更に忘れてはいけないことは、チャンス領域というのはあくまでも事業のチャンス領域である。特許情報と併せて営業情報を加味しなければならないことは言うまでもない。

### (3) 経営判断のために

上層部が経営判断を行っていくに必要な解析結果の提供、これも必要なアイテムである。M&A の候補先企業の絞り込み、協業相手の技術力の見極め等々一次判断のよすがとなる材料として情報解析にかかる期待は大き

い。

以上、3つのアプローチについて紹介したが、こういった取組をすでに着手されている企業は多いと思う。遅ればせながら当社も本取組を強化していきたい。

前記情報解析は、技術に関する情報だけでなく、営業情報等情報の出し手(参画者)が複数となる。今まで我々が主につきあってきた技術系の相手だけではなく、事業部の営業系の相手も必要となろう。

また、この情報解析の世界は、いわゆるブラックボックスの世界であり、この結果が実態をどの程度表すことができているのか、どの程度実際の戦略に役に立ったのか、適切なフィードバックが必要である。このフィードバックにより、情報解析の提供者、受領者共に次に繋がる気付きが得られ、相互のレベルアップが図れる。こういった様々な参画者による情報の受け渡し、解析結果の報告、結果の適切なフィードバックが実現可能な仕組みの構築が必要だ。

冒頭で述べた SDB 活動はデイリーな調査を実施する研究者主体で進めるべきこと、であると判断し、トップダウンでなく、いわゆる「草の根運動」で現在の形に定着したが、今回の情報解析の取組については、まずはトップダウンで前述の必要条件を満足する仕組みを構築していく必要があると考えている。当事者の必要時に依頼を受けて実施するというのではなく、全社的に(特定のルールの下に)フローで回していく仕組みを構築することが必要である。

## 5 企業内情報セクションのこれから

最後に前述のミッションを達成していくために我々がこれから考えていかなければならないことについて述べておきたい。

### (1) 組織

最近知財戦略部や情報戦略部といった部署名を見る機会が多い。前述したような解析業務をどこで実施するのかについては様々なケースが考えられるが、先ほども述べた通り、こういった情報解析は、技術に関する情報だけでなく、営業情報等情報の出し手(参画者)が複数となる。各企業組織に合わせた(1つに限定されない)、機動力のある組織化を行っていくことが肝要であろう。

## (2) 人財育成（アナリスト、研究者）

上述したような取組に参画する人財育成を強化して行っていかなければならない。アナリストに関しては、最適な解析コーディネート力（ツール、シナリオ、解析軸の設定力）に留まらず、ビジネスの目利き力の醸成が必要だ。必要に応じてコンサル業者にこういった調査を依頼（外注）して彼らのアプローチ技術を学ぶということもやっていかねばならないのかもしれない。

また、上述した新規事業のネタを最終的に創出していくべき研究者の意識改革も必要である。先に述べた俯瞰調査に関するベース教育である。デイリーに、気軽に情報を俯瞰すること、情報を精査に「掘る」調査ではなく周りを見渡す広い視野を持った調査に関する教育が必要となろう。これは初動が大切で、入社すぐに調査に触れさせること、座学だけでなく演習を組み合わせた「体感できる」教育が必要となろう。

また、こういった取組を支える解析の最新ツール、手法の取得は言うまでもなく我々の使命である。我々の取組に適したものであるということを見極めるアンテナ力を鍛えていくためにも、識者（大学、企業、ベンダー）との意見交換や国内外の学会、ワークショップへの参加が必要となるが、こういった会合の見極めが肝要、皆が興味を持っているレベルではなく、もっと初期の「参加する意味があるかないか判らないレベル」での参加が必要であろう。諸外国の動きもウォッチしていく必要がある。外国での会合への日本人の参加が少ないことが懸念される。世界は凄いスピードで動いていることを忘れてはならない。

最後に、こういった取組を全社に広めていくこと、これは事業責任を担うトップ層の理解、後押しが必要であることは言うまでもない。適切な場を通しての彼らに対する説得力のある報告をすることによって、本取組への「シンパ」を構築していくことが必至である。

筆者は本年9月の中国の特許年会（CPAC）<sup>3)</sup>、韓国の特許情報年会（PATINEX）<sup>4)</sup>に参加した。各国企業もすでに同様の取組を企業レベルで実施している。アジアの調査フロントランナーとしての立場である日本企業も遅れをとってはならないと身の引き締まる思いである。

## 参考文献

- 1) 情報管理, Vol. 51 (2008) No. 7 P 457-468
- 2) Japio YEARBOOK 2006 および 2007
- 3) CPAC [http://www.piac-china.com/eng/Index\\_eng.html](http://www.piac-china.com/eng/Index_eng.html)
- 4) PATINEX <https://patinex.kipi.or.kr/engIndex.do>