

# 流通分野のプロジェクトマネジメント活動に おける知財リスクヘッジのあり方

富士通エフ・アイ・ピー株式会社

## ■ 執筆者 Profile ■



三好 隆生

1975年	富士通ファコム株式会社 (現富士通エフ・アイ・ピー株式会社) 入社	
1981年	教育部	社外・社内教育講師担当
1994年	VAN システム部	ISO9000 担当
1999年	EC 推進システム部	知的財産権担当
2001年	流通システム部	特約店(卸) 業務担当
2006年	同上	ビジネス著作権検定上級合格
2008年	同上	二級知的財産管理技能士合格
2008年	同上	発明協会知的財産アドバイザー研修修了

## ■ 論文要旨 ■

流通分野のプロジェクトマネジメント活動において、知財リスクをヘッジする為には、システム部門のみならず、営業部門、および推進部門の三者でプロジェクト全体における、お互いのミッションの重要度と知財と知財以外の占める比率、つまり時系列で見た作業負荷のバランスを考慮し、自部門のみならず他部門の立場でも、これを捕らえる必要がある。特に、知財チェックでは商談が発生し契約受注に至るまでの三部門の役割分担を明確化すること、また、受注後における開発範囲、継続的開発ならば、契約範囲も含め成果物と権利の対応付けを行うことが必要である。

そして、再利用の対象を拡大し、新規開発部分を少なくすることで、開発費用を最小限に抑えることが肝要である。

そこでまず現状を把握するため、システム部門、営業部門、および、推進部門の三者に対し、ヒアリング調査を実施し集計分析を行った。具体的には、前述の役割分担の明確化や権利化の時期・方法、これらの観点で三者のワークフローを見直し、業務部門と相談して改善を図った。

特筆すべき事項として、再利用パターンは過去の業務成果物を現在の業務で再利用する場合のみならず、現在の業務成果物を将来の業務で再利用する場合があります、後者のパターンを今後ルール化することが重要であると確認出来たことである。

今後は、出来るだけ多くの知財リスクヘッジ取組事例の調査研究を行い、活用シーンを意識し、最も訴えたいことをキャッチフレーズ的な教訓としてまとめ、改善後のワークフローを流用したワークフローメニューから、ワンクリックで即座に電子事例へガイドする仕組みを構築したい。これを知財活動展開ツールとして活用し、積極的にプロジェクトに対しキャラバンを実施する予定である。

これらが、流通分野のみならず、他の分野でもプロジェクトマネジメント活動を行う上で、知財リスクヘッジに少しでも役立てていただければ甚だ幸いである。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1  当社の概要と知財リスクヘッジ活動の現状	
1. 2  現状のワークフロー	
<b>2. ヒヤリング調査と集計分析結果</b> .....	《 4》
2. 1  著作権の確認対象	
2. 2  再利用チェックの意味	
2. 3  再利用チェックの前提条件	
2. 4  権利の所在の確認資料	
2. 5  成果物再利用の割合	
2. 6  知財の重視事項	
2. 7  BRMの契約チェックの仕組みに対する意見	
<b>3. 知財リスクヘッジ活動の改善策</b> .....	《 8》
3. 1  三部門の役割分担	
3. 2  現行のワークフローとの比較	
<b>4. 知財リスクヘッジ活動の積極的な広報</b> .....	《 11》
4. 1  三部門から見たワークフローメニュー	
4. 2  電子事例紹介システムによる広報	
<b>5. 活動の効果と評価</b> .....	《 13》
5. 1  システム部門と業務部門との捕らえ方の共通理解	
5. 2  システム部門と業務部門との意識的距離感の短縮	
5. 3  推進部門における標準化の内容	
5. 4  ヒヤリング用紙の有効性	
<b>6. 今後の課題</b> .....	《 13》
6. 1  業務／プロジェクト単位のキャラバン計画	
6. 2  タイムリーな共通ルール化と周知徹底	
6. 3  電子事例紹介システムの継続的改善	
<b>7. おわりに</b> .....	《 14》

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> 現状のワークフロー .....	《 3》
<b>図2</b> ヒヤリング用紙 .....	《 4》
<b>図3</b> 知財リスクヘッジを反映した改善後のワークフロー .....	《 10》
<b>図4</b> 類似文字列検索システム紹介画面 .....	《 12》
<b>表1</b> ヒヤリング回答者プロフィール .....	《 5》
<b>表2</b> 作業工程別著作物の権利の所在（例） .....	《 7》
<b>表3</b> 三部門の役割分担表 .....	《 9》
<b>表4</b> 三部門から見たワークフローメニュー .....	《 11》
<b>表5</b> 三部門から見たワークフローメニューと電子事例集との対応付け .....	《 12》

# 1. はじめに

## 1. 1 当社の概要と知財リスクヘッジ活動の現状

当社は、1999年に知的財産（以下、知財と略す）の活動に関して独立型を選択している。また、知財リスクは、BRM(Business Risk Management)の枠組みの中で管理されている。この仕組は富士通由来の手順やチェックリスト（「再利用チェックシート」や「フリーソフト・OSS (Open Source Software) チェックリスト」など）を利用し、弊社独自のビジネスのリスクも考慮し運用しているものである。これは、ビジネスレポートとして社内に告知されている。

社内広報として、所轄部署のホームページのみならず、弊社イントラネットの「今日のお知らせ」や全社のIP担当者会議などで説明した。また、私の所属する「流通システム部」においても、部共通のルールである「開発ガイドライン」に逸早く取入れ、品質マネジメントシステムの側面でもプロジェクトへ展開している。

にも関わらず、システム部門の担当者が実践するワークフローや、BRM チェックシートには有るが、営業部門でのワークフローの中は、運用ルールは存在するものの作業項目が陽に記載されておらず、私はシステム部門の知財担当者として悩ましい日々が続いていた。弊社の知財リスクヘッジの課題は「有効な知財リスクヘッジ活動となる手順やチェックリストを如何に提供するか」、「QCD (Quality Cost Delivery) 活動フェーズ、いわゆる、品質、コスト、納品のどのタイミングでチェックリストを活用するか」の二点である。

## 1. 2 現状のワークフロー

まず、流通システム部の共通ルールである「開発ガイドライン」に規定している、現状のワークフローを図1. に示す。当該ワークフローの目的は、システム部門の作業の概略を把握することであり、全体では項番=21まで存在している、

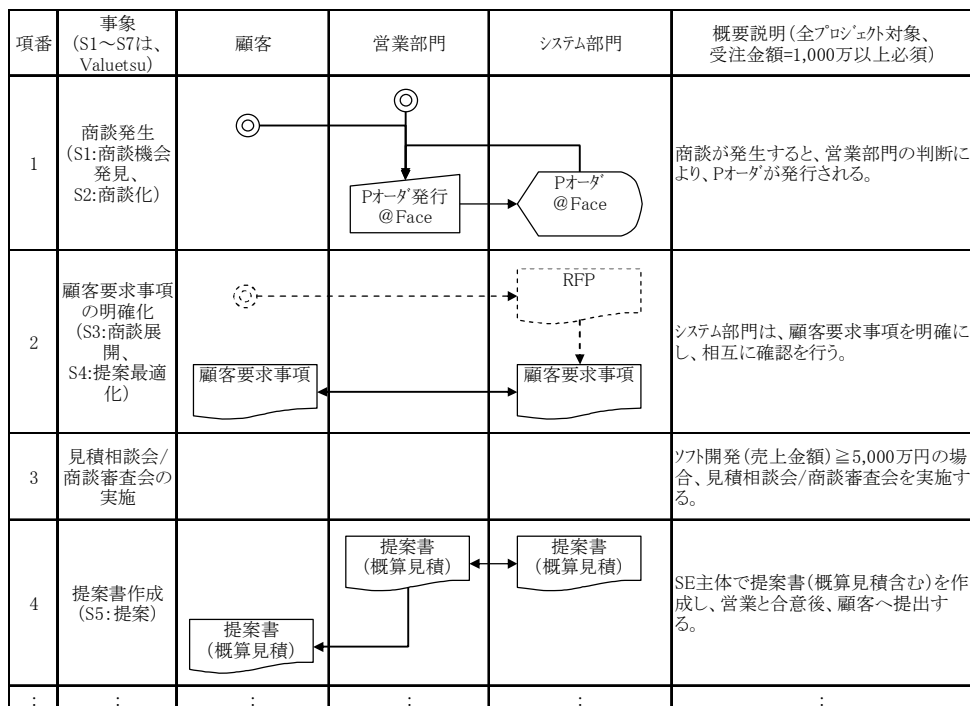


図1. 現状のワークフロー

この図から分かるように、現状では「品質マネジメントシステムである ISO9000」と「商談状況を管理するパイプラインマネジメントである Valuetu」を中心としたワークフローとなっていた。これを、内部統制を意識した全社の基盤システムである@Faceにより連携を図っている。このワークフローでは、「知財リスクヘッジ」の仕組が見える化されていないが、特に、経営上のインパクトの大きい、受注金額が 5,000 万円以上の商談については、担当役員がコミットする仕組（「商談審査会制度」）があり、「知財リスクヘッジのためのチェック項目」による確認をしている。

これらの課題の解決策を探る手段として、BRM の枠組みに対する意見を収集する「著作物活用の実態調査ヒヤリング項目」を設定し、システム、営業、および、推進部門にヒヤリング調査を実施した。

## 2. ヒヤリング調査と集計分析結果

ヒヤリング用紙を図 2. に示す。開発成果物を再利用する為には、著作権を確保しておくことが前提となる。そこで、調査の目的は、ヒヤリングとディスカッションを通してシステム部門や営業部門の方達に、これを再認識していただくことと、併せて BRM を実践し、チェックする側の仕組の改善を図ることである。なお、分析は筆者の経験則や、業務部門の IP マネージャに相談しながら実施した。

**著作物活用の実態調査ヒヤリング項目**

**調査の目的:** 開発成果物を再利用する為には、著作権を確保しておくことが前提となります。ヒヤリングを通して、営業部門やシステム部門の方に、これを再認識していただくことと、併せて BRM を実践し、チェックする側とされる側の両方から意見をもらい、BRM の仕組の改善を図ることです。ご多忙中の所、大変恐縮ですが、ご協力お願いいたします。

2009.7.22作成  
著作物活用wg

**0. ご回答いただく方のプロフィールをお教えてください。**  
 職種: SEマネージャー、SE、SALマネージャー、SAL、その他 ( )  
 経験: 入社5年未満、入社5年以上~10年未満、入社10年以上~20年未満、入社20年以上

**1. 「著作権の確認対象」として何があるか?、連想する順位は?**  
契約書の条項、RFP、提案書、設計書・仕様書、プログラムソース、実行ライブラリ、議事録  
その他 ( )

**2. 「再利用チェック」と聞いて、何を連想するか?、連想する順位は?**  
再利用を見込んでいる対象物件の権利の所在  
対象物件の最新版の行方 (構成管理されているか?)  
対象物件同士の対応関係 (例: 設計書などのドキュメントとプログラムと、実行ライブラリとの紐付け。版数など同期がとれているか?)

**3. 「再利用チェック」の前提条件や、チェックをする場合のトリガは?**  
再利用することが決定してから実施すれば良い。  
再利用が見込めることが決定してから実施する。  
再利用有無に関わらず、権利構造(権利マップ)で、明確化しておく。  
計画書作成(例、事業計画書)までに、必ずチェックする。( 契約書の条項の記載内容確認、SEと担当SALとの口頭による確認)

**4. 権利の所在が明確になる資料が、既に存在しているか?**  
契約書類 (契約書・覚書など)で明記されている。( 契約書のコピーを保管、契約書の保管システムで確認)  
受託条件明細 → 提供可能か? 可能、不可  
その他 ( )

**5. 過去の開発成果物を再利用している割合は?**  
80%以上、60%~80%未満、40%~60%未満、20%~40%未満、0%~20%未満

**6. 著作権以外の知的財産も含め、重視している事項など、お気付きの点は?**  
 ( )

**7. BRM(Business Risk Management)の契約チェックの仕組(「再利用&FOSSチェックシート」)に対して、ご自由にご意見ください。**  
 ( )

以上

図 2. ヒヤリング用紙

つまり、チェックする側とされる側の両方から意見をもらい、システム部門と営業部門とで温度差を生じさせないようにすると同時に、BRM の仕組を定着させることを狙った。

また、出来るだけ本音を聞き出したいため、ヒヤリング用紙には簡単なプロフィールのみで、基本的には無記名でお願いした。ご協力いただいた回答者 7 人のプロフィールを、表 1 に示す。皆さんの経験則に加え、現在の弊社のおかれた外部環境を考慮しコメントいただいた。なお、分析に当り各部門の客観性を保てるよう工夫したが、必ずしもヒヤリング協力いただいた部署の総意でないため表現に曖昧さが残ることをお断りしておく。

表 1. ヒヤリング回答者プロフィール

項番	部門	役職	経験	スキル	人数
1	システム	マネージャ	20 年以上	プロマネ, 流通 (卸) 分野	2 人
			20 年以上	プロマネ, 流通 (量販店) 分野	
		一般	20 年以上	プロマネ, ガス・石油分野	2 人
			10~20 年	プロマネ, 物流分野	
2	営業	マネージャ	10~20 年	契約交渉, 商談獲得	1 人
		一般	—	—	—
3	推進	マネージャ	—	—	—
		一般	20 年以上	ISO9000 (品質管理), 標準化	1 人
4	業務	IP マネージャ	20 年以上	契約審査, コンプライアンス	1 人

## 2. 1 著作権の確認対象

質問 1. 「著作権の確認対象」として何があるか?, 連想する順位は?

回答 1. 三部門とも対象は、ほぼプログラムソース, 設計書・仕様書, RFP/提案書, 実行ライブラリ, 操作マニュアル, 議事録, 製品パンフレットと応えている。また, システム部門の 1 名と業務部門の 1 名は「契約書の条項」, 更に業務部門の 1 名は、これらに加え「ライセンス契約書」と応えている。

分析 1. 順位は多少の違いはあるが, 対象物件は部門による差異は殆ど無かった。また, 選択肢の中に RFP があったが, これを著作権の確認対象に挙げた人は, 7 人中 4 人で, やや少ない。RFP は「顧客秘密情報 (顧客所有物)」と位置づけ, 顧客権利の著作物であるため, 対象となる認識がやや薄れたことが原因であろう。当然のことながら, RFP は不要になれば顧客に返却することで, 知財リスクや顧客情報の漏洩リスクが軽減される。

部門に抛らず確認対象が「契約書の条項」や「ライセンス契約書」にまで, 意識が高まることが望まれる。

## 2. 2 再利用チェックの意味

ここでは, 一般的ワードとして「再利用」と聞いて, 何を連想するかヒヤリングした。

質問 2. 「再利用チェック」と聞いて何を連想するか?, 連想する順位は?

回答 2. 「再利用を見込んでいる対象物件の権利の所在」, 「対象物件の最新版の行方」, 「対象物件の対応関係」が選択肢であるが, システム部門の 4 人中 3 人が, この順序で連想すると回答している。残り 1 人からは, 「対象物件の最新版の行方」については, 基本動作として構成管理をし, 当然のように実施しているので対象外である旨, 回答された。

また, 「対象物件の対応関係」については, 下流ドキュメントは古くて対応しなくても, 上流ドキュメント (例: UI 設計書) は, 必須で修正するとの回答を得た。業務担当者から

は、「オリジナル権（権利のルーツ）、再利用、翻案」、「改良利用、権利承継（譲渡）、冒用関係」、「特徴的技術と相互関連性、結合・強度など」と専門的用語が返ってきた。

分析2. 回答内容から判断して、「再利用チェックシート」をイメージされた方と、イメージせずして回答された方の両方存在していたと思われる。現在の「再利用チェックシート」は、過去の成果物を再利用するかどうかの観点でチェックしている。システム部門の回答からは次のことが言える。修正事象が発生した場合、上流工程のドキュメントを変更し、修正ミス・修正漏れが無いかのレビュー手段に使用している。また、下流工程のドキュメントには手を入れず、プログラムソースを直接修正しているのは、作業効率を上げることと、プログラムソース自身にドキュメント性が高いことが要因と思われる。

そして、顧客書式の契約書により、顧客からベンダに委託料が支払われると、ベンダから顧客に著作権が移転すると規定されている場合、修正の都度プログラム設計書やソースプログラム等を顧客から借用し、テスト完了を持って顧客に返却すべきである。顧客に著作権がある物をあたかもベンダに権利があるが如く原本を保有し、原本管理を曖昧にしておくと、知財リスクや顧客情報の漏洩リスクをベンダが抱えることになってしまう。

## **2. 3 再利用チェックの前提条件**

質問3. 「再利用チェック」の前提条件や、チェックする場合のトリガは？

回答3. 営業部門の回答者は、「再利用有無に関わらず、対象物と権利の対応関係を明確化した権利構造（権利マップ）を作成すると良い」、また、システム部門の回答者は、面白いことに、選択肢である「再利用が決定してから実施すれば良い」、「再利用が見込めることが決定してから実施すれば良い」、「再利用有無に関わらず権利構造（権利マップ）を明確化すると良い」、「計画書作成（例：事業計画書）までに、必ずチェックする」各々1人であった。そして、システム部門のマネージャから知財の重要性は認識しており、必要な時期と内容を提示してもらえば実行に移すが、「プロジェクトの特性に応じて・・・」、「必要に応じて・・・」の如く、この中から選択し実行に移すルールは好ましくない。そして、ある時期一律にチェックするのでは無く、受注確度が高くなった時に実施するルールが良い。との回答も得た。また、業務部門からは過去の成果物に対し「再利用が見込めることが決定してから実施すれば良い」、遅くとも「計画書（例：事業計画書）作成までに、必ずチェックする」との回答を得た。

分析3. 再利用チェックシートでは、過去の成果物に対し「再利用が決定してから権利の所在確認を実施」のルールになっているが、現在の成果物が将来の業務に対し「再利用が決定してから実施すれば良い」、「再利用が見込めることが決定してから実施すれば良い」、「再利用有無に関わらず権利構造（権利マップ）を明確化すると良い」、つまり、出来るだけ事前を実施することを望んでいるという、知財担当者には興味深く好意的な結果となった。また、前述の受注確度の数値の目安は、50%が妥当な線であると思われる。

## **2. 4 権利の所在の確認資料**

質問4. 権利の所在が明確になる資料が、既に存在しているか？

回答4. 回答者7人全て「契約書類」と回答。また、「受託条件明細」も「存在する」とした者4人、他の3人は、「受託条件明細」作成がルール化される以前の契約に付き、「契約書のみが存在する」ことが分かった。そして、「両方存在する」と回答した者4人

の内 1 人は、「権利の所在や権利構造が分かる資料を、契約書の一部として位置付けられる受託条件明細や、開発品質計画書等の成果物に含めると良いと回答している。更に、業務部門から「入札関係書類、日本版バイドール条項、購買基本契約など」やや専門的な内容が返ってきた。

分析 4. 明らかに「再利用は有り得ない」場合を除き、筆者も「転ばぬ先の杖」的発想で、予め「作業工程別著作物の権利の所在（著作権構造）」を明確にすることをお勧めしたい。また、継続的開発ならば、契約範囲も含め成果物と権利の対応付け、どの範囲の成果物が「当社帰属、全体共有、あるいは、部品共有」なのかを明確にしておくことが必要となる。合わせて、これらを裏付ける契約書の管理をしておくべきである。

受託条件明細の一部に記載した例を、表 2. に示す。

表 2. 作業工程別著作物の権利の所在（例）

項番	作業工程	区分	作業名（著作物名）	権利の所在		
				顧客	当社	所在
1	UI	システム要件	画面の設計（画面遷移、レイアウト、項目）	—	◎	当社
			帳票の設計（レイアウト、項目）	◎	○	共有
		：	：	：	：	
		運用保守	運用保守方式設計	—	◎	当社
：	：	：	：	：		
2	SS	システム要件	システムテスト計画	—	◎	当社
			利用者マニュアルの作成	◎	○	共有
		：	：	：	：	
：	：	：	：	：	：	
n	ST	業務	業務マニュアルの作成	◎	—	顧客
			：	：	：	：

なお、◎=主体作業、○=支援作業、—=無作業、所在=著作権の所在、当社=権利の所在（比率）は当社：顧客=100：0、共有=権利の所在は当社：顧客=50：50、顧客=権利の所在は当社：顧客=0：100、を示す。

## 2. 5 成果物再利用の割合

質問 5. 過去の開発成果物を再利用している割合は？

回答 5. 5 等分した選択肢の内、80%以上、40%～60%未満、20%～40%未満、0%～20%未満が、各 1 人で、残りの人は、ケースバイケースである 1 人、パッケージ開発なので回答し辛いが 2 人であった。

分析 5. この質問の回答が最もバラツキが生じた。見積段階で原価率を下げるため、再利用可能な箇所を探すことを基本動作としているものの、実際に再利用されている部分は、プロジェクト毎に温度差があるのが要因であろう。

## 2. 6 知財の重視事項

質問 6. 著作権以外の知財も含め、重視している事項は？

この質問は、営業部門とシステム部門にヒヤリング調査を実施後、途中で追加した物で

あり、システム部門3名、推進部門2名、計5名に対し実施した。

回答6. システム部門からの回答は、「再利用する場合のガイドラインを作って欲しい」、「どうすれば、再利用するための権利を取得できるか」、「ホスト系業務が中心であり、商標が表示される画面は無し」、「特許の補償制度は知っているが、知財に関する知識は少ない」また、推進部門からの回答は、「ライセンスの有無、権利の変遷の把握、解約条項」、「著作物の最新化有無」、「他社秘密条項・不正競争防止法の抵触有無チェック」であった。そして、業務部門からは「ライセンスの有無、オリジナル権の有無、免責・不競争・解約の各条項」との回答であった。

分析6. システム部門では、QCD (Quality Cost Delivery) いわゆる、品質・コスト・納期を重視する必要がある。勢い、知財を忘れがちであるが、出荷直前に他社権利に抵触していることが発覚すると、侵害回避のための設計をやり直すと明らかなコスト超過となったり、権利交渉もスムーズに行かなくなったりで、納期を守れなくなり顧客の損害賠償に発展するケースも想定される。これらを鑑み、受注する前の見積審査を皮切りに、設計審査の段階で他社権利非侵害を担保することを基本動作とする必要がある。

## **2. 7 BRM の契約チェックの仕組に対する意見**

質問7. BRM (Business Risk Management) の契約チェックの仕組に対するご意見は？

ここでは、「再利用チェックシート」と「フリーソフト・OSS (Open Source Software) チェックリスト」による審査の仕組に絞り、ヒヤリングした。

回答7. 営業部門の回答は、「営業部門は対象外と考え、2つのチェックリストは見えていない。システム部門では見えていると思われる。」であった。システム部門のマネージャからは、「再利用チェックシートのチェック項目は、レビュー票（例：見積審査レビューのチェック項目）の中に記載すべきである。SE 見積通知書の中で、最初のチェック項目を記載する方法もあるが、プロジェクトにより SE 見積通知書の重み（意味合い）が異なるので留意する必要がある。また、見積作業に時間が取られ、チェックシート記載の時間が割けない。勝算の高い商談と認識した時点（Valuetsu の S5 辺り）で対応するルールに変更して欲しい。という意見が得られた。リーダーからは、ホームページが分かりにくい。欲しい物が探しにくい。どこが所轄部署かも分かりにくい。必須のみの対応で良いと考え、オプション項目は対象外と考えていた。と言った後ろ向きな回答が寄せられた。

それから、業務部門の IP マネージャからの回答は、「知財リスクヘッジの有効な活動であることを認識し、必要なチェックを実施願いたい。」、「権利交渉などの支援もするが、主体は現場である」、また、所轄部署以外の推進部門のリーダーからは、「チェックリスト格納場所が分かり辛い。再利用チェックシートをシンプルな物にして欲しい」、「再利用の説明会を、回数多く開催して欲しい」であった。

三部門の皆さんのヒヤリングをした後で、ヒヤリング対象者数=7人で総括するには標本数が少ない。課題は残るものの、「どげんかせないかん！」と考えた私は、直ちに流通システム部内の共通ルールである開発ガイドラインに組込むことを考えた。

## **3. 知財リスクヘッジ活動の改善策**

最初から、役割分担をガチガチに決めてスタートするのは、必ずしも好ましくないが、特にトップダウンで展開された新設ルールでは、ある程度の役割分担を決めておく必要が



ある。また、単独でワークフローが提供された場合、普段作業しているワークフローとの関連を明確にしておく必要もある。

### 3. 1 三部門の役割分担

BRM の仕組を展開する場合の三部門の役割分担を、表3に示す。ここで、システム部門に在籍する IP 推進担当者は、全社の推進部門とシステム部門との間で、円滑な知財活動となるよう、目配りと気配りが必要である。

表3 三部門の役割分担表

項番	部門名			システム部門					営業部門		システム部門	推進部門
	チェックシート名	チェックシート提供部署	適用条件	PJ担当者	PJリーダー	PJ担当MG	PJ担当部長	部長	担当SAL	担当営業MG	IP推進担当者(知財係含む)	BRM事務局(IP事務局含む)
1	再利用チェックシート	業務部	再利用する場合	○	△	▲	△	◎	-	-	△	☆
2	FOSSチェックシート	業務部	FOSS使用时	○	△	▲	△	◎	-	-	△	☆
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

(注意)最新のチェックシートは、提供部署のホームページからダウンロードして適用すること。

(凡例)-:対象でない、○:作成者、▲:審査者(必須)、△:審査者(必要に応じ選択)、◎:承認者、☆:最終承認者

### 3. 2 現行のワークフローとの比較

再利用を検討する時期を、陽にワークフローに反映した「知財リスクヘッジを反映した改善後のワークフロー」を、次頁の図3に示す。

このタイミングで必要と判断した主な理由は、以下の通りである。

- 1) PJ 担当者が最初に全体を見渡すのは、見積段階である。
- 2) 知財リスクヘッジを緩和させるには、顧客に前提条件の申入れが必要な場合がある。
- 3) 早期に知財リスクヘッジを考慮し対応することで、作業負荷も少なく、効果も大きい。

現行のワークフローの項番=2:顧客要求事項の明確化と、項番=3:見積相談会/商談審査会の実施の間に、次の4ステップを追記した。

ステップ1:他顧客向け成果物の再利用有無チェック、ステップ2:再利用チェックシート提出、ステップ3:他顧客の秘密情報の除去、ステップ4:フリーソフト・OSS 使用時の手続き、これらを実践する前提条件は、ヒヤリング結果を踏まえ、商談を受注する可能性が高くなった場合(目安は受注確度=C以上、50%以上)とした。

図3の灰色で着色した部分(項番3~項番6)が対応している。

項番	事象 (S1～S7は、 Valuetsu)	顧客	営業部門	システム部門	概要説明(全プロジェクト対象、 受注金額=1,000万以上必須)
1	商談発生 (S1:商談機会 発見、 S2:商談化)				商談が発生すると、営業部門の判断により、Pオーダーが発行される。
2	顧客要求事項 の明確化 (S3:商談展 開、 S4:提案最適 化)			 	システム部門は、顧客要求事項を明確にし、相互に確認を行う。
3	他顧客向け 成果物の再利用 有無チェック			 	受注確度=C以上、かつ 他顧客向け成果物の再利用有りの場合 他顧客向け成果物の権利の所在を 確認する。 1)当社にある場合、次の事象へ行く 2)当社にない場合、権利者から許諾 してもらるか、抵触しない方法(例:新 規作成)で行うか対策を施す。 実施記録を、再利用チェックシートに記載 する。
4	再利用チェッ クシート提出				再利用チェックシートを業務部へ提出す る。
5	他顧客の秘密 情報の除去				他顧客の成果物の中に含まれている 他顧客の秘密情報が混入している場 合、秘密情報を除去する。
6	知財リスクヘッジ FOSS (フリー・オープン ソースソフト) 使用時の 手続き (以下同様)				また、FOSSを使用する場合は、知財リ スクを低減させる為、業務部へ知財相 談を行い、記録に残す。(随時)
7	見積相談会/ 商談審査会の 実施				ソフト開発(売上金額)≥5,000万円の場合、 見積相談会/商談審査会を実施する。
8	提案書作成 (S5:提案)				SE主体で提案書(概算見積含む)を作成し、 営業と合意後、顧客へ提出する。
:	:	:	:	:	:

図3. 知財リスクヘッジを反映した改善後のワークフロー

## 4. 知財リスクヘッジ活動の積極的な広報

### 4. 1 三部門から見たワークフローメニュー

表4 三部門から見たワークフローメニュー

項番	実施条件(空白は全案件対象)	Valuetsu呼び名	事象(フロア作業内容)	事象(IP作業内容)
1		S1:商談機会発見	商談発生	
2		S2:商談化		
3		S3:商談展開	顧客要求事項の明確化	
4	他PJ成果物の再利用時	S4:提案最適化		他顧客向け成果物の再利用有無チェック
5				再利用チェックシート提出
6	NDA有りの場合			他顧客の秘密情報の除去
7	FOSS使用時			FOSS使用時の手続き
8	売上金額≥5,000万円		見積相談会の実施	
9			商談審査会の実施	
10		S5:提案	提案書作成	
11			受託条件明細作成	
12			正式見積作成	
13	見積作業工数≥5人月		見積レビューの実施	
14			部長承認	
15		S6:クロージング	見積書の提示	
16	商談審査会実施案件&受注予定額 ≥1,000万円で標準契約書以外			BRM契約審査会
17		S7:契約	契約書の提示	
18			A/先行Aオーダー発行	
19	売上金額≥500万円		開発品質計画書作成	
20	売上金額≥1,000万円		実施計画書作成	
21	正式受注&開発(RD~SS)&月初		進行基準の適用	
22	顧客満足度向上WG選定時	開発	顧客満足度状況の把握	
23			RD(要件定義)	
24			UI(ユーザインタフェース設計)	
25			設計検証	
26			設計審査	
27				他社特許調査(侵害回避)
28	特許出願時			特許出願(公知調査&権利化)
29			監視測定状況の把握	
30	協力会社使用時		受入検査&協力会社(要員)評価	
31	他社ソフト(ツール)使用時			ライセンス調査(ライセンス保有数チェック)
32	NDA有りの場合			顧客秘密情報秘匿遵守
33			製造	
34			テスト(IT/ST)	
35			妥当性確認	
36			最終検査	
37			テスト(OT)	
38			出荷判定	
39				出荷審査(他社特許侵害回避)
40			納品	
41	売上金額≥500万円		開発品質計画書に、PJの反省点・教訓を記載	
42		検収(オーダー完了通知送付)		
43		売上		
44		運用保守開始		
45				知財権問題発覚(例:警告状)

灰色着色: 知財リスクヘッジ発生箇所(随時発生の際は、初回発生時点で記載(例: FOSS使用時))

BRM: Business Risk Management

「三部門から見たワークフローメニュー」として表4に示す。ワークフローをフローチャートで表示し、電子事例集紹介システムで提供すると表現する範囲が限られてしまう。そこで、EXCELシートで提供しやすいように加工した。

## 4. 2 電子事例紹介システムによる広報

表5 三部門から見たワークフローメニューと電子事例集との対応付け

項番	実施条件(空白は全案件対象)	Valuetsu呼び名	事象(プロマネ作業内容)	事象(IP作業内容)
22	:	:	:	:
23		開発	RD(要件定義)	
24			UI(ユーザーインターフェイス設計)	
25			設計検証	
26			設計審査	
27				他社特許調査(侵害回避)
28	特許出願時			特許出願(公知調査&権利化)
29			監視測定状況の把握	
30	協力会社使用時		受入検査&協力会社(要員)評価	
31	他社ソフト(ツール)使用時			ライセンス調査(ライセンス保有数チェック)
32	NDA有りの場合			顧客秘密情報秘匿遵守
33			製造	
34			テスト(IT/ST)	
35			妥当性確認	
36			最終検査	
37			テスト(OT)	
38			出荷判定	
39				出荷審査(他社特許侵害回避)
40			納品	
41	:		:	:

ここで、実施条件が「特許出願時」の場合、下線付き太字の「特許出願(公知調査&権利化)」を押下すれば、予め組込まれた特許査定を受けた実例を表示する仕組を組込中である。2009.10.22 現在、組込んでいる事例を図4に示す。

## 類似文字列検索システム : 特許第4136055号

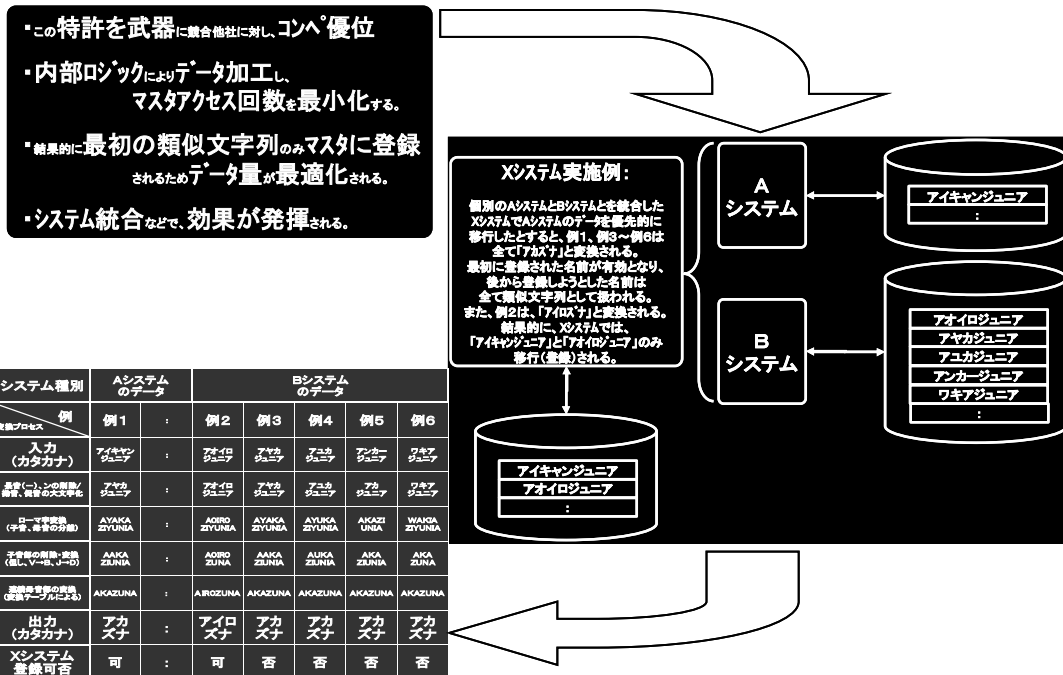


図4. 類似文字列検索システム紹介画面

この事例は、発明者の「ひらめき」が発揮された、流通システム部の代表特許である

「類似文字列検索システム」（特許第 4136055 号）として対応付けている。

## 5. 活動の効果と評価

今回の活動を通じて、得られた効果と評価について述べる。

### 5. 1 システム部門と業務部門との捕らえ方の共通理解

顧客が民間で、かつ民間企業が受注する、いわゆる民・民の関係の中で、これまで蓄積してきた権利範囲の成果物の再利用を推進するため、権利交渉に時間がかかっていることが浮き彫りになった。これを踏まえ、権利改善の交渉を進めて行く必要がある点で関係者間の共通理解が得られた。

### 5. 2 システム部門と業務部門との意識的距離感の短縮

システム部門の知財担当者と業務部門の IP マネージャと、忌憚りの無い情報交換により、システム部門のプロジェクト管理者の QCD を優先に活動している実態を業務部門の方に、片や、業務部門の要求事項は、将来の知財リスクを早い段階で軽減する活動であることをシステム部門の方に理解され、お互いの意識的距離感が縮まった。

### 5. 3 推進部門における標準化の内容

推進部門において、今回の流通システム部の事例研究をベースとし、「知財リスクヘッジ」の仕組を、流通システム部以外の部署に水平展開する場合の参考情報と成り得る。

### 5. 4 ヒヤリング用紙の有効性

他部署において、今回使用した「ヒヤリング用紙」を改善し、改善後の「ヒヤリング用紙」を使用して、情報交換のきっかけが出来る。具体的に質問を行えば、著作権を中心とした権利に対する取組状況が把握できる有効なツールと成り得る。

## 6. 今後の課題

今回の活動を通じて、特筆すべき事項として、再利用パターンは過去の業務成果物を現在の業務で再利用する場合のみならず、現在の業務成果物を将来の業務で再利用する場合があります。後者のパターンを今後ルール化することが重要であると確認出来たことである。これを前提に、以下の課題が挙げられる。

### 6. 1 業務／プロジェクト単位のキャラバン計画

私は、流通システム部の IP 推進担当者であると同時に、ISO9000 の実行委員でもある。グループ会や内部監査のタイミングを活かし、業務／プロジェクト単位のキャラバンを計画途中である。組織の中に新設ルールを展開するには、トップダウンのみならずボトムアップでも浸透させて行く必要がある。

### 6. 2 タイムリーな共通ルール化と周知徹底

運用ルールを作成する場合、チェックする成果物の対象や何をトリガとしてどの時期にチェックするか決める必要がある。また、流通システム部内の正式なルールとするためには開発ガイドラインで定めて、部長承認を得る必要がある。表 4 の「三部門から見たワークフローメニュー」は、そのままルール化する予定である。ルール化後直ちに、ToDoList や e-mail にて広報すると共に、部会や前述のキャラバンにて説明を実施し、浸透を図る必

要がある。そして、全社ルールを構築する場合、対象者の知財に対する理解度の高低を考慮し、出来るだけ分かり易い表現となるよう工夫願いたい。

### **6. 3 電子事例紹介システムの継続的改善**

2008年度の知財活動の一つに「電子事例集作成サブWG」がある。これは、富士通グループのIP推進担当者をメンバとし、著作権や特許権の有効な事例を「分かり易く一枚物で表現」した物を電子化し、グループ内に提供した活動である。2009年度は、前述のワークフローをメニューに組込、プロジェクトマネジメント活動において、必要な時に最適な事例をワンクリックでガイドする機能を付加する予定である。

## 7. おわりに

以上、私の知財担当者の立場で「プロジェクトマネジメント活動における知財リスクヘッジのあり方」の事例を述べてきたが、冒頭で述べたように、知財リスクをヘッジするためには、「システム部門、営業部門、および、推進部門」、三者が協力する必要がある。

プロジェクトマネジメント活動を行う方にとって、知財リスクヘッジ活動の参考になれば、甚だ幸いである。最後に、私の所属する流通システム部の菅原久和部長を初め、マネージャの方達、また、ヒヤリング調査に協力いただいた業務部の鈴木茂啓課長を初め、業務部の方達、関係者の方達から執筆に当り、ご多忙中にも関わらずご指導いただき感謝しております。ありがとうございました。この場を借りて御礼申上げ、結びの言葉としたい。

## 参考文献

- [1] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“IPリエゾンと発明者との二人三脚による特許生産活動のあり方”，FUJITSUファミリー会 2005年度後期Web掲載論文
- [2] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“知的財産活動の見える化を実現する標準フォルダ構成について”，FUJITSUファミリー会 2006年度前期Web掲載論文
- [3] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“ワークフロー基点のプロジェクト活動における知的財産活動の実践方法について”，FUJITSUファミリー会 2006年度後期Web掲載論文
- [4] 富士通エフ・アイ・ピー株式会社 三好隆生：“能動型知財人材によるプロジェクト活動のあり方”，FUJITSUファミリー会 2007年度Web掲載論文