

事業課題に対応した 知財のアクションガイド



Intellectual Property Action Guide



本書の狙い・利用シーン

- 本書は、中小企業の知財戦略構築に関する支援者を対象に、対象企業とのコミュニケーションを通じて知財面の課題を見つけ出し、具体的な支援等を提案していく際のヒントをまとめた「支援補助ツール」として作成したガイドブックです。
- 作成にあたっては、数多くの支援を経験した弁理士、弁護士、中小企業診断士などの専門家が、実際の支援現場で行った助言をもとに「実例に基づく知財戦略構築のヒント」を集め、中小企業の多くが直面する事業課題に分類して整理しました。
- 本書は、中小企業の経営者や知財担当者による、知財に関する「自己チェックツール」として、自社の知財面の課題理解や解決策の検討にもご活用いただけます。その際、特許庁による無料の「中小企業向けハンズオン支援^(*)」にお申込みいただくと、自社の課題や解決策の検討のサポートをさせていただきます。
(参考:特許庁・ハンズオン支援 : <https://www.jpo.go.jp/support/chusho/chitekizaisan/handson/index.html>)
- 本書は最初から目を通すのではなく、自社の事業課題と重なるテーマからご確認いただけます。知財にこれから取り組む企業の皆様も含めて、本書が皆様の知財戦略構築の一助になれば幸いです。
- なお、本書は一般的に必要とされる経営戦略上の検討事項や定石等を網羅しているものではないことにご留意ください。

I. こんな状況の時には

3p~

各項目の見方

事業課題ごとに、原因(一例)、対応策(知財視点)、支援メニュー(知財視点)を記載しています。

原 因
(一例)

○○○が原因。

知財目線で考えられる課題の捉え方の一例を記載しています。

対応策
(知財視点)

○○○が重要。

支援者が中小企業等をサポートすることを念頭に、知財視点での対応策の一例を記載しています。

支援メニュー
(知財視点)

○○支援事業。

事業課題に対する国等の支援メニューの一例を記載しています。
(支援メニューの詳細情報に関するURLは最終頁に記載。)

1. 既存事業に関する取組

3p~

トピック		事業課題 ※【】内は対応策の概要
市 場	P3	市場が拡大・縮小している ・市場での自社の存在感が低下【自社の市場でのポジションを分析する、顧客ニーズを把握する、知財戦略を構築する】 ・市場の成長性が見込めない【需要の獲得・創造を検討する、新市場の開拓を検討する】
顧 客	P4	顧客の流出を防ぎたい ・自社の製品・サービスがなかなか選ばれない 【顧客を分析する、付加価値を点検する、改良改善のアプローチを検討する】
競 合	P5	競争が激化している ・競合他社の参入が相次いでいる 【競合との差異を分析・実現する、競合との差異を知財として保護する、知財情報等を基に戦略を組み立てる】 ・商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる 【ブランディングの見直し、機能性以外の差異化要素が考えられないか検討する】 ・模倣や権利侵害(自社・他社)の予防・対処をしたい 【模倣の予防を行う、初動対応する、模倣品対策の具体化を図る】
パートナー	P8	他社との連携関係をよくしたい ・現状の連携のあり方では、事業を安定継続できるか不明【付加価値を生む連携か点検する】
事 業 繼 続	P8	事業の継続性を確保したい ・資金を円滑に調達したい【金融機関、投資家に対する説明力を強化する、資金調達方法を考える】 ・事業を円滑に承継したい【知財を見える化して継承する】

2. 新規事業に関する取組

10p~

トピック		事業課題 ※【】内は対応策の概要
事 業 全 体	P10	事業の取組方策が未定 ・新市場に対応した戦略を検討できていない 【知財情報を基に参入市場を検討する、ビジネスモデルを構築する】
市 場	P10	市場の理解が不十分 ・新市場を開拓したい/新事業のシナリオを描けていない・詰めきれていない 【ニッチトップを目指す、マーケティング戦略の構築・展開ができているかを確認する、事業の位置づけを明確にする】 ・海外市場への展開イメージを掴めていない 【海外展開のイメージを前もって整理する、海外展開の具体方策を検討する】
顧 客	P12	顧客の理解や、製品・サービスの確立が不十分 ・新たな顧客に対する理解が不十分【顧客ニーズを捉える】 ・製品・サービスを新市場に浸透させたい 【ブランド戦略の構築・展開を行う、技術の価値を見える化する、伝達手段を最適化する、標準化を検討する】
競 合	P13	競合対策が不十分 ・競合の動向が不明【市場データの収集・分析や、知財情報の収集・分析を行う】 ・競合との違い(優位性、差異化ポイント)が未整理【市場や他社製品・サービスに関する情報を確認】 ・競合に模倣される可能性が存在【あらかじめ対策を検討しておく、現在の知財(権利に限定しない)の見える化をし、模倣の容易性を分析する、必須特許をはじめ、知的財産権(特許・実用新案・意匠・商標等)を効果的に取得する】
パートナー	P15	他社との連携関係を構築したい ・自社単独では新事業の開発・運営が困難【連携先を探索する、連携における知財の取り扱いを確認する】 ・製品を流通させる方法が不明【知財による情報収集を行う】
事 業 化	P16	新事業を円滑に立ち上げたい ・新事業の資金を確保したい【金融機関、投資家に対する説明力を強化する、資金調達方法を考える】

3. 既存事業・新規事業に関する取組

17p~

トピック		事業課題 ※【】内は対応策の概要
人的資源	P17	人的資源の強化・確保が必要 ・発明等の新たなアイデアが生まれにくい【アイデア創造の体制を設け運用する、職務発明規程を定め運用する】 ・知財を理解する人員(知財担当)が不足【全社的な理解増進を図る、知財担当を育成する】 ・経営者の知財意識を高めたい 【経営者の気づきに貢献する情報提供を実現、(特に)知財担当など社内から働きかける】
内部体制	P19	内部体制を強化したい ・付加価値を生む活動をより増やしたい 【知財戦略を明確化・明文化する、知財戦略を推進する体制を構築する、実行力のある取組を推進する】

II. どんな状況であっても

20p~

- 知財の見える化 ・攻めと守りの第一歩～
- 営業秘密管理 ・自社の競争力低下を予防～

III. 取組事例

21、22p~

IV. 支援施策・支援制度 情報源

23p~

I. こんな状況の時には

1. 既存事業に関する取組

市場	市場が拡大・縮小している
■ 市場での自社の存在感が低下	
原因 (一例)	競合の事業拡大や市場参入が原因。
対応策 (知財視点)	<p>【自社の市場でのポジションを分析する】</p> <ul style="list-style-type: none">□ 市場が拡大すること自体は良いことと捉える。現状を的確に理解し、自社の「シェア(市場ポジション)や利益率」をいかに維持するかの視点が重要。□ IPランドスケープ^(※1)により、「市場情報」、「自社他社の知財情報(出願・保有権利等)」により、市場での自社のポジションを分析。□ 自社が必須特許^(※2)などの強力な知的財産権を保有している場合、シェアを維持・獲得できる期間も分析。また、市場における技術のコモディティ化^(※3)の状況を把握。□ 事業拡大している競合他社が、その市場における強力な知的財産権(特許、商標権等など)を有しているか分析。□ シェアの目減りしていく状況が確認できたら、差別化のための製品機能拡充、市場調査、開発実施、知財化といった一連の活動を数年スパンで見通す(かつ、それを実施していくための社内の体制・基盤を構築)。□ 市場拡大の要因が海外市場にある場合は、海外対応についてどう行動していくのかを検討。 <p>【顧客ニーズを把握する】</p> <ul style="list-style-type: none">□ 製品がマーケットインになっていない場合の原因を把握(顧客が何を求めているのか。性能アップ、デザイン性等)。 (⇒P4 : 自社の製品・サービスがなかなか選ばれない の【顧客を分析する】を参照)□ 顧客ニーズに沿うようなデザイン・ブランドの在り方についても確認。あわせて、権利化できているかどうかについても確認。 (⇒P6 : 商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる の【プランディングの見直し】を参照) <p>【知財戦略を構築する】</p> <ul style="list-style-type: none">□ コモディティ化前の場合、高性能を望むニッチ市場獲得を目指す戦略として、更なる性能アップのための改良発明や機能追加の開発により競争力を維持する方策を検討。□ コモディティ化後の場合、性能以外の付加価値付けを検討□ 研究開発を進めるのであれば、必須特許を意識した権利化を実施。□ あわせて、必要に応じて広範囲で権利化できるように工夫したり、ノウハウの見える化も実施。□ デザインやブランドに係る対応(権利化等)も確認。
支援メニュー (知財視点)	<ul style="list-style-type: none">□ 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等) (機能拡充、市場調査、開発実施、特許化等の一連の活動における知財化の現状分析に対する助言、IPランドスケープに関する助言)□ 特許情報分析支援事業【INPIT】□ (海外市場を想定なら)外国出願補助金【特許庁】【JETRO】【都道府県中小企業支援センター等】

※1 [IPランドスケープ]：事業戦略または経営戦略の立案に際し、事業・経営情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果(現状の俯瞰、将来展望等)を事業責任者・経営層と共有することされる。

※2 [必須特許]：ある技術を実施するために、もしくはある製品を生産するために必ず利用しなければならない特許。

※3 [技術のコモディティ化]：市場の要求スペックが、満了した特許技術や一般化したノウハウで対応できるようになること。

市場

市場が拡大・縮小している

市場の成長性が見込めない

原因
(一例)

需要減少や、コモディティ化による市場価値の低下が原因。

対応策
(知財視点)

【需要の獲得・創造を検討する】

- 市場が成長しなくても一定程度の規模があり、ニッチトップを維持できるのであれば、事業継続という判断もあり得る。一方、縮小市場での経験を基に新市場を開拓することも検討。
- ニッチトップを目指す場合は、高性能を望むニッチ市場獲得を目指す戦略として、更なる性能アップのための改良発明や機能追加の開発により競争力を維持する方策を検討。

【新市場の開拓を検討する】

- 新市場の開拓を検討する場合は、以下を参照。
(⇒P10 : 新市場を開拓したい / 新事業のシナリオを描けていない を参照)

支援メニュー
(知財視点)

- 競合他社の出願動向調査に関する社内勉強会の実施(特許庁ハンズオン支援)【特許庁】
- 特許戦略ポータルサイト(知財情報調査の方法、出願技術動向調査の活用、等)【特許庁】
- 専門家(弁理士、中小企業診断士・ブランド専門家・デザイン専門家、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(他社の出願動向より市場の将来性分析に対する助言等)
(他社商品との差異化・ブランディング・デザイン戦略の検討に対する助言等)

顧客

顧客の流出を防ぎたい

自社の製品・サービスがなかなか選ばれない

原因
(一例)

技術・製品・サービスの内容が、顧客や市場ニーズに合っていないことが原因。

【顧客を分析する】

- 技術・製品・サービスの企画・研究開発・設計(デザイン)を、マーケットインの視点で実施できているかを検証(顧客が何を求めているのかを把握して、自社ビジネスとの整合を確認)。
- 自社ビジネスの領域を拡大させる観点で、顧客ニーズを踏まえた上で、自社製品・サービスについて、世に出回っていない新しい機構や機能が内包されていないか検討すること(発明発掘)を実施。

【付加価値を点検する】

- 自社製品等が選ばれるためには、他社にない付加価値(機能性・デザイン性・ブランドなど)が必要。コモディティ化の進捗度合いも鑑み、どこに付加価値を見出してマーケットに訴求するかが重要。
- 自社が必須特許などの強力な知的財産権を保有している場合、シェアを維持・獲得できる期間も分析。また、市場における技術のコモディティ化がどのステージ(コモディティ化前／後)にあるかを分析。
- コモディティ化前の場合、高性能を望むニッチ市場獲得を目指す戦略として、更なる性能アップのための改良発明や機能追加の開発により競争力を維持する方策を検討。
- コモディティ化後の場合、性能とは関係性のない付加価値付けを検討(デザイン、ブランド等)。
(→P6 : 競合商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる を参照)
- ビジネスモデルを考える際、そのモデルそのものが商品として売り物になる場合があり(例:自社特許技術を用いた製品を利用する際の技術指導サービスを提案する、等)、知的財産権で保護しつつ顧客にライセンスする仕組みも改良・改善の選択肢。

対応策
(知財視点)

【改良改善のアプローチを検討する】

- 改良改善のアプローチにはいくつかの方法があることを確認。例えば、その技術の特徴を生かして新製品開発に展開させること、その技術にあらたな要素を追加して製品機能を拡張させることなどを、知財専門家を交えて議論。
- ピンポイントでの発明・開発ではなく、他の方法を提起するプレストを繰り返す(プレストで挙がった複数の要素を1つの出願でまとめることは、より強い知財を生み出すことにつながると捉える)。
- 必須特許技術等コアとなる技術を起点に他社が実施・実現出来ない領域であるか?といった視点で改良改善の方向を検討。すでに先行している競合が確認できる場合は慎重に判断。
- 改良改善の検討の過程で、例えば、IoTを活用した新たなビジネスモデルを検討する場合は、具体化させるためのアイデアや工夫も知財であり、必要に応じ権利化を検討。

支援メニュー (知財視点)

- 自社技術のポジションに関する知財情報調査の社内勉強会の実施(特許庁ハンズオン支援)【特許庁】
- 専門家(弁護士、弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
 - (改良改善に関する社内プレストへの監修役としての派遣)
 - (知財ポートフォリオ分析に対する助言)
 - (職務発明の社内制度の導入に対する助言、ひな形の紹介)
- 各種取引契約のひな形・ガイドライン【中小企業庁】【経済産業省】

競合

競争が激化している

競合他社の参入が相次いでいる

原因
(一例)

自社と同様、または異質な事業リソースを持つ他社も、自社事業の市場を魅力的に捉えていることが原因。

【競合との差異を分析・実現する】

- 参入企業の事業の特徴を調査し、自社との差違を分析(出願・権利化している内容の確認)。
- 定期的に競合の知財対応を情報収集し、対策を先んじて実施(競合の出願情報収集によって、今後どのような機構・機能を持つ製品を投入しようとしているか予測できる場合がある)。
- 自社が必須特許などの強力な知的財産権を保有している場合、シェアを維持・獲得できる期間も分析。また、市場における技術のコモディティ化がどのステージ(コモディティ化前／後)にあるかを分析。
- コモディティ化前の場合、高性能を望むニッチ市場獲得を目指す戦略として、更なる性能アップのための改良発明や機能追加の開発により競争力を維持する方策を検討。
- コモディティ化後の場合、性能以外の付加価値付けを検討。
(→P6 : 競合 商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる を参照)

【競合との差異を知財として保護する】

- 事業への効果・メリットを考えたうえで権利化するかどうかを検討(知財は他社への牽制効果もある)。例えば、3年後の市場を捉えた場合、製品がマーケットインになっていない可能性があるため、権利化についてもマーケットニーズに沿っているかを確認。
- ニッチ市場を狙う場合、他者の参入を排除すべく適切な範囲での権利取得(例:特許の分割出願、意匠出願、等)を意識するとともに、他者が目を向けない機能等について出願を拡充するなどの戦略が重要。
- 必須特許が切れている場合は、ノウハウによって競争力を維持することも検討。
- 顧客に対する説明材料をデータで準備するなど、エビデンスの準備を意識して取り組む。その際、ノウハウにあたる内容を不用意に開示しないことに注意。
- 他社との違いを明確にする方法として、評価方法の標準規格を獲得することも選択肢。自社の製品等の特徴がより際立つような規格を提案し、自社の事業を有利に進めていくことも検討。

対応策
(知財視点)

【知財情報等を基に戦略を組み立てる】

- 具体的な戦略を検討する方策として、以下のようなIPランドスケープ^(*)の実践が有用。

※「自社や競合他社の情報（市場の研究開発動向、個別特許等の技術情報、他社の経営戦略等の動向等）」を一体的に調査・分析し、自社の市場ポジションを始め、現状を俯瞰し、将来の展望等を整理することで、自社の戦略立案につなげていく手法。
- 「市場情報」、「自社他社の知財情報（出願・保有権利等）」により市場での自社のポジションを分析し、事業戦略の立案、製品開発、上市等のタイミングでの実施を検討。市場拡大時は、ビジネスモデルを見出すことで自社のシェアを拡大させることを検討することも一案。
- 企画段階においては企画担当や開発担当、知財担当が一緒になって、知財情報を踏まえた自社・競合企業の強み・弱みの分析等により、開発テーマ（市場性があり、自社の強みが生かせ、かつ他社の権利侵害のおそれがない分野）を検討することが重要
- 調査・分析の結果、新規参入者が必須特許等の知的財産権を持たない場合、権利行使やライセンス等の知的財産権の活用を検討。ただし、差止請求は時間と経費がかかる上に不確実な場合もあり、訴訟提起による市場におけるレビューーションへの影響も考慮し慎重に検討。
- 新規参入者に対し、自社の知的財産権のライセンス提案や、これを媒介にした事業提携を模索することも選択肢。

支援メニュー (知財視点)

□特許情報分析支援事業【INPIT】

□競合他社の出願動向調査に関する社内勉強会の実施（特許庁ハンズオン支援）

□専門家（弁理士、等）の派遣（知財総合支援窓口【INPIT】、等）

（大企業の出願・権利化している内容の確認・比較分析に対する助言、IPランドスケープに関する助言等）

競合

競争が激化している

■商品（製品・サービス）の同質化が進んでいる

原因 (一例)

各社の捉える顧客ニーズや提供価値が収斂する時期にあることが原因。

対応策 (知財視点)

【ブランディングの見直し】

- 企画・開発の取り組み改善にとどまらず、ブランディングに資する各種事業プロセスを広く見直すことで、他社商品との違いを際立たせることが可能。
- ブランディングの一歩目は、顧客に伝える情報を整理して、それを顧客に正しく伝えることが重要。顧客に伝える情報が何であるかを専門家（ブランド専門家、デザイン専門家、弁理士、等）と一緒に議論。顧客へのPRとしてブランドイメージを反映したネーミングを検討し、商標権の活用も検討。自社商品と類似する他社商品の特長を調査し、自社商品の価値を言語化し、リブランディングに活用。専門家（ブランド専門家、デザイン専門家、弁理士、等）と一緒にブランディングのシナリオを検討。

【機能性以外の差異化要素が考えられないか検討する】

□機能・性能が頭打ちとなっているような場合、デザインによる差別化も選択肢。

□ユーザーが常に高機能・高性能を求めているとは限らず、むしろ、ユーザーの体験価値を高める製品・サービス（=ことづくり）を提案していくことも選択肢。

支援メニュー (知財視点)

□専門家（ブランド専門家、デザイン専門家、弁理士、等）の派遣（知財総合支援窓口【INPIT】、等）

（他社商品との差異化・ブランディング・デザイン戦略の検討に対する助言等）

□新市場創造型標準化制度【日本規格協会】

競合

競争が激化している

模倣や権利侵害(自社・他社)の予防・対処をしたい

原因
(一例)

模倣品に対する認識や対策が不十分であることが原因。

【模倣の予防を行う】

- 知的財産権を組み合わせることによって、さらに牽制力を高める(知財ミックス)ことも可能。例えば、技術的な部分を特許でおさえて、代表的な形状を意匠でおさえる戦略などがある。
- 特許ポートフォリオ(自社が出願・保有する複数の特許を何らかの分野・テーマにおける集合体として認知し管理すること)を拡充するとともに、市場に適合した付加価値を上乗せする戦略(例:製品・サービス改良、プランディング、標準化等)で他社排除性を強化。
- 自社の独自性を強調したり、事実情報として権利を有していることを伝達(登録番号の表示や商標の場合、⑧マークの活用も有効)したりするなど、製品に対するプランディングを実施することで効果を向上。
- 事業参入後においても、強い特許権・意匠権・商標権の取得を意識することが重要。
- 他社の技術や製品について権利化(特許・意匠・商標等)されているかどうか事前に調査を行うことも重要。

【初動対応する】

対応策
(知財視点)

- 何が原因で模倣品が発生したのか(権利に穴があった、営業秘密が漏れた、契約不備等)をまずは見極めるため、該当模倣品(類似品)に関する情報収集、事実確認、適切な初動実施。
- 流通しているのは模倣品と言えるか、自分は有効な権利を持っているか、権利範囲内といえるか、等について冷静に検討を行うことが重要。

【模倣品対策の具体化を図る(※あくまでも一例)】

- 真に模倣品であることを確認したうえで、警告書等の対策を、弁理士や弁護士など専門家の助言・協力を得て速やかに実施。
- 営業秘密が流出した恐れがある場合には、警察に相談することも有用。
- 相手方から反応があった場合も、専門家の助言を得つつ冷静に対処。
- 大手ECサイトの多くは、知的財産権侵害品の出品を排除するサービスを有している。ECサイトを活用した販路を考える場合、模倣を招きやすいと思われる形状を意匠権、ロゴを商標権で保護。
- 海外から輸入され得る模倣品については、日本国内に流通するのを未然に防ぐため、税関の輸入差止め申立制度(無料)を活用。特に意匠権や商標権は、税関でも差止めしやすいので有効。
- 模倣品の中には、真正品と同等の機能・効果が得られない外観だけ似せた粗悪なものも多く、また、商標権回避のためロゴを外すといった手口もあるため、外観模倣については、侵害を主張しやすい意匠権の行使の検討が有効。

支援メニュー
(知財視点)

- 営業秘密・知財戦略相談窓口(営業秘密流出への対処に関する助言等)【INPIT】
- 国別模倣対策マニュアル・報告書等【特許庁】
- 秘密情報の保護ハンドブック(本編・てびき)【経済産業省】
- 新市場創造型標準化制度【日本規格協会】
- 専門家(弁護士、弁理士)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(模倣品対策に関する初動や対応に対する助言等)
- (発生が海外なら)模倣品対策支援【特許庁】【JETRO】
- 海外知財訴訟費用保険【特許庁】

パートナー 他社との連携関係をよくしたい

■ 現状の連携のあり方では、事業を安定継続できるか不明

原因 (一例)

他社との連携関係の強化・見直し、新規獲得が必要な状況に陥っていることが原因。

対応策 (知財視点)

【付加価値を生む連携か点検する】

- 他社との連携により、自社の強みに対して新たな価値が付加されているかを分析。付加価値がないと判断される場合は、連携のあり方を見直す(連携内容の変更等を行い、契約を見直す)。
- 状況に応じて、連携関係を解消し新たな連携先を検討。
(→P15 : 他社との連携関係を構築したい を参照)

支援メニュー (知財視点)

- 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(知財情報調査によるアライアンス先整理の社内勉強会の実施)
- 専門家(弁護士)の派遣(他社との協働に係る契約面の準備への助言)
- 各種取引契約のひな形・ガイドライン【中小企業庁】【経済産業省】

事業継続

事業の継続性を確保したい

■ 資金を円滑に調達したい

原因 (一例)

事業アイデア(資金需要)があるものの、その価値や実現性を資金供給者に伝えられていないことが原因。

対応策 (知財視点)

【金融機関、投資家に対する説明力を強化する】

- 投資家は事業計画に魅力があふれ、その実現可能性が高い場合に投資を行う。例えば、自社はニッチトップのポジションを維持している/ニッチトップになる蓋然性が高い(=事業計画が実現可能である)ことが投資家に訴求できれば、資金調達を実現できる可能性が高まる。
- 会社の競争力である技術の裏付けとなる知財の権利内容や残存期間等の見える化を実施。権利を持っていること。ニッチトップになれること。利益率がよいこと。こうした利点をそれぞれの要素の関係性(知財が事業戦略にどのように役立っているか)とともに説明できるかを確認する。
- 融資や投資を受ける先に対して、自社ビジネスの事業性を評価してもらうために、知財ビジネス評価書や知財ビジネス提案書を、専門機関に作成してもらうことも選択肢。
- 経営者の意識を変えていくことも必要。経営者が知財意識を有していること、知財を生かして事業を展開していくという意思を発信。

【資金調達方法を考える】

- クラウドファンディングはテストマーケティングやブランディングを兼ねられる有力な資金調達手段ではあるが、その性格上、事業の強みや魅力等多くの情報開示をする必要がある。競合他社に知られてはいけない秘密情報や、権利化を検討している技術やデザインをむやみに公開しないよう、入念な情報精査を行う。

支援メニュー (知財視点)

- 知財ビジネス評価書、知財ビジネス提案書【特許庁】
- 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(競争力の裏付けとなる知財の見える化に対する助言)
(税理士を交えた議論も有用)

事業継続

事業の継続性を確保したい

事業を円滑に承継したい

原因
(一例)

既存事業の価値を生む仕組みを、まだ引き継げていないことが原因。

対応策
(知財視点)

【知財を見る化して継承する】

- 事業価値を客観的に示す(見える化する)のも知的財産権の役割であることを把握。
- 知財(権利に限定しない)の見える化や棚卸しを行う。権利・ノウハウとして守るものや、継承させるものを明らかにする。資金的な制約がある場合は、どの権利を優先(残存)させるかを考え優先順位を設定。
- 現在の知財(権利に限定しない)の見える化・引継ぎや、事業ビジョンの引継ぎについて、経営デザインシート^(※4)などのツールを用いてプレストするなど、事業承継の準備に入る。

支援メニュー
(知財視点)

- 知恵の承継マニュアル—知財編—【特許庁】
- 経営デザインシート(事業ビジョンの共有・見直し・引継ぎで活用)【内閣府】
- 営業秘密・知財戦略相談窓口(営業秘密流出への対処に関する助言等)【INPIT】
- 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(知財の見える化や棚卸しに関する助言等)

※4 [経営デザインシート]：企業等が、将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム(資源を組み合わせて企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み)をデザインして在りたい姿に移行するためのシート

2. 新規事業に関する取組

事業全体	事業の取組方策が未定
■ 新市場を開拓したい/新事業のシナリオを描けていない・詰め切れていない	
原因 (一例)	事業コンセプトやビジネスプラン(収支計画、事業改廃の判断基準含む)が定まっていないことや、既存事業の強みや資産を活用する方策が定まっていないことが原因。
【知財情報を基に参入市場を検討する】 □自社や製品の強み(知財)が活きる市場を選択する。例えば、自社の特許の被引用(審査官が後願の審査において先行文献として引用すること)の状況から新規市場の検討(例えば、異分野の特許出願に引用されている場合、当該分野は開拓市場の候補になり得る。)や、自社ブランドを活用した新規市場開拓の可能性を探求。 □新市場や、新たなビジネスモデルに挑戦する際は、他者の知的財産権(特許・実用新案・意匠・商標等)の調査が必要。	
対応策 (知財視点)	【ビジネスモデルを構築する】 □新たに参入する市場において、自社の優位性を確保するための事業戦略を市場情報と知財情報を組み合わせて分析しつつ検討。例えば、自社の特許を必須特許として機能させるための製品の追加機能の検討、顧客による製品の使用データ分析によるメンテナンスサービスを組み込んだビジネスモデルの検討等。 □ビジネスモデルの構築において、権利化の必要性も検討しておく。 □経営者のビジョンのもとでこの新たな市場開拓戦略がどのような位置づけであるかについて、社員や連携する大企業・大学等のパートナーに伝えることも大事。 □経営デザインシートなどのツールを用いて、経営者のビジョンと事業戦略の整理を試みるのも一案。書き下し(言語化)を進めることを第一に、社内でディスカッションを行い、思いを共有する。 □会社のビジョンは分かりやすく示す「旗印」を考え、その旗印を社外にアピールすることも顧客獲得にとって重要。
支援メニュー (知財視点)	□専門家(中小企業診断士、弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等) (知財に連動した事業計画策定に対する助言等) □経営デザインシート(知財に鑑みた事業シナリオ策定ツール)【内閣府】 □もうけの花道 知財戦略のススメ【経済産業省 中国経済産業局】 □知財アクセラレーションプログラム IP Acceleration program for Startups(IPAS)【特許庁】 □(海外展開を検討中であれば) 日本発知的財産活用ビジネス化支援事業 JETRO Innovation Program (JIP)【JETRO】
市場	市場の理解が不十分
■ 新市場に対応した戦略を検討できていない	
原因 (一例)	新市場に対するマーケティングが不十分であることや、新事業の方針が定まっていないことが原因。
	【ニッチトップを目指す】 □先行する取り組みが少ない領域(例:先行技術文献が少ない領域)を選択することで、ニッチトップを実現することも選択肢。先行例が少ない場合、マーケットインの発想で機能等を開発し、製品やサービスの肝となる部分については知的財産権等による保護を検討。 □ニッチトップを目指す場合、海外市場開拓(海外販路開拓)や、ビジネスモデル転換(例:売切型からの脱却)を検討。その際、新たな市場や顧客に合わせた固有機能(ローカライズ機能)やビジネスモデルの特許出願を検討。

**対応策
(知財視点)****【マーケティング戦略の構築・展開ができているかを確認する】**

- 既存事業の顧客からのフィードバックを新規事業に活用する。現有する資源を活用することとなり、取り組みやすい方策となる。
- ただし、新規事業のターゲット設定(顧客層、地域性等)を精緻に行い、ターゲットに対応した現有データを活用する視点が必要。

【事業の位置づけを明確にする】

- いま立ち上がりつつある新規事業について、今後もサブ事業として位置付けるのか、それともメイン事業として仕立て上げていく構想であるのかを明確にする。
- その方針により、限られた資源の中、商品の企画開発やプランディング、知的財産権の確保など、優先すべき項目を整理することが必要。

**支援メニュー
(知財視点)**

- 専門家(中小企業診断士、ブランド専門家、弁理士)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(ブランド戦略検討に関する助言等)
- よろず支援拠点等の他支援機関

市 場**市場の理解が不十分****■ 海外市場への展開イメージを掴めていない****原 因
(一例)**

海外事業の位置づけが定まっていないことや、海外市場に対するマーケティングが不十分であることが原因。

**対応策
(知財視点)****【海外展開のイメージを前もって整理する】**

- 現時点で海外展開にどのようなイメージを持っているのか、外部に説明できる段階にあるかを確認。
漠然とした夢ではなく、何をどのように進めるのか具体的に整理。
- 海外でのビジネス展開に向けた現地情報(進出を検討する国)等をJETROを通じて収集する。

【海外展開の具体方策を検討する】

- 海外展開の手法には、製品の直接輸出、現地生産(OEM生産含む)・販売、ライセンスなど多くの選択肢がある。自社の強みやリソース、効果やリスクを含めた総合的な判断が必要となる。
- 進出予定国でビジネスが成立するかの判断材料の一つとして、他社の知的財産権の調査(特許権、意匠権、商標権)が重要。
- その国に既に登録された他社の知的財産権が確認された場合など、自社技術や製品をその国に持ち込めない場合は進出を見合わせる判断も必要。
- 現地であらたに市場を創り出すまでの投入が困難な場合は、成熟している海外市場で認めてもらってから、現地へ輸出することも選択肢。
- 特許による技術面からの裏付けがあることは、海外展開でも重要であり、プランディングにおいても必要な要素であることから、必要に応じて海外における権利化も検討する。

**支援メニュー
(知財視点)**

- 各都道府県のJETRO貿易情報センター【JETRO】
- 海外展開知財支援窓口(海外知的財産プロデューサー)【INPIT】
- 中小企業向け海外知財訴訟リスク対策マニュアル【中小機構】
- 「海外リスクマネジメント」マニュアル【中小機構】
- よろず支援拠点等の他支援機関

顧客	顧客理解や製品・サービスの確立が不十分
■ 新たな顧客に対する理解が不十分	
原因 (一例)	顧客特性(抱えている課題やニーズ)の分析が不十分であることが原因。
対応策 (知財視点)	<p>【顧客ニーズを捉える】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 製品やサービスの企画・研究開発・設計がマーケットインの視点でできているか確認を実施。 (→P4:自社の製品・サービスがなかなか選ばれない も参照) □ 新たな顧客へアプローチするにあたり、顧客の特性(課題やニーズ)を把握できていない場合、「テストマーケティング」などにより課題やニーズの所在・内容を把握しつつ、徐々に製品やサービスを確立していくことも1つの選択肢。 □ もし、想定していた顧客のニーズと実際のニーズにギャップがあれば、実際のニーズに対応した戦略を検討し(高性能、機能付加、デザイン、サービス等)対応した製品開発、権利化を検討。
支援メニュー (知財視点)	<ul style="list-style-type: none"> □ 専門家(中小企業診断士、ブランド専門家、弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等) (ブランド戦略検討に関する助言等) □ よろず支援拠点等の他支援機関
顧客	顧客理解や製品・サービスの確立が不十分
■ 製品・サービスを新市場に浸透させたい	
原因 (一例)	製品・サービスのPR方法が定まっていないことが原因。
対応策 (知財視点)	<p>【ブランド戦略の構築・展開を行う】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 製品・サービスの特徴(よいところ)が相手(顧客)に伝わっていない状況であることを理解し、顧客目線に立ち、特徴(よいところ)を理解してもらえるよう「表現する(例:明文化・視覚化)」ことを実施。 □ ブランドは、かっこいい名前・ロゴだけでは決まらないことを理解。企画段階のコンセプト・こだわり、製品・サービスの評判・実績、販売促進のための顧客コミュニケーションなど、各種の取り組みがブランドを形成することを理解し、ブランディングを検討する。 □ 個々の製品・サービスのブランディングだけでなく、コーポレートブランドを確立することも重要。製品・サービスとしての強みを伝えるだけでなく、会社としてのミッション・ビジョンを物語として用意・発信することはコーポレートブランドを確立することに貢献する。 <p>【技術の価値を見える化する】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 技術の価値(性能等)も重要な顧客へのPR要素。 □ 中間流通事業者と最終顧客では、伝えるべき「技術の価値(良さ・魅力)」は異なることを理解することが重要。技術の特徴を誰に伝えるのかを明確にし、伝える特徴を絞り込む。 □ 技術の特徴が形状となって現れる場合は、意匠権を先に押さえ一定の防衛効果を得つつ、特許権で強く権利を押さえる戦術の採否を検討。 <p>【伝達手段を最適化する】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 利用する媒体(ホームページ、SNS、イベント等)や伝えるべき内容は、その狙い、ターゲット、コスト面を踏まえた選択をする。 <p>【標準化を検討する】</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 製品の性能や品質について評価基準が確立されていない場合、自社の優位性の客観的な証明に繋がる標準化を検討することも一案。

支援メニュー (知財視点)

- 専門家(中小企業診断士、ブランド専門家、弁理士)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(ブランド戦略検討に関する助言等)
- 新市場創造型標準化制度【日本規格協会】
- よろず支援拠点等の他支援機関

競合

競合対策が不十分

競合の動向が不明

原因 (一例)

競合企業を特定できていないことが原因。

対応策 (知財視点)

- 【市場データの収集・分析や、知財情報の収集・分析を行う】**
- 市場のシェアに関する情報や当該市場における他社の保有特許(必須特許であれば、市場で優位なポジションを維持している可能性)や特許出願(出願状況によって、研究開発動向が把握できる)状況によって、脅威となる競合(今後脅威となる企業も含む)を把握することが1つの方策。
 - 日本国内の知的財産権は、特許情報プラットフォーム(J-Platpat)を利用して調査可能。
 - 海外ビジネスを含めた知財分析をするためには民間サービスの利用を検討。
 - 知財調査を通じて得られた情報も活かし、競合の技術・製品・サービス等についてインターネット検索を行う。詳しいデータを必要とする場合は、民間の調査サービスを利用することや、業界新聞、専門誌や、企業情報等が得られるデータベース(有償)を利用することも1つの方策。

支援メニュー (知財視点)

- 特許情報分析支援事業【INPIT】
- 競合他社の出願動向調査に関する社内勉強会の実施(特許庁ハンズオン支援)【特許庁】
- 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(知財データや市場データに関する活用方法の助言等)

競合

競合対策が不十分

競合との違い(優位性、差異化ポイント)が未整理

原因 (一例)

競合の製品・サービスの分析が十分ではないことが原因。

対応策 (知財視点)

【市場や他社製品・サービスに関する情報を確認】

- 市場データの収集・分析や、知財情報の収集・分析を行う。
(→P13:競合の動向が不明 を参照)
- 他社製品・サービスにどのような知財が効いているのか整理し、自社製品との違いを確認。
(→P6:商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる を参照)

支援メニュー (知財視点)

- 専門家(中小企業診断士、弁理士、ブランド専門家、デザイン専門家、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(市場データや知財情報の活用方法の助言等)
(他社商品との差異化・ブランディング・デザイン戦略の検討に対する助言等)
- 特許情報分析支援事業【INPIT】
- 競合他社の出願動向調査に関する社内勉強会の実施(特許庁ハンズオン支援)【特許庁】
- 新市場創造型標準化制度【日本規格協会】

競合**競合対策が不十分****競合に模倣される可能性が存在****原因
(一例)**

他者による模倣が困難になっていないことが原因。

【あらかじめ対策を検討しておく】

- 新市場参入にあたり模倣品をどのように排除するかの観点から、知的財産権を確保することが重要。
- 模倣対策の1つとしてブランディング戦略を検討。着実なブランド管理は模倣品の排除につながると認識して取り組む。その際、自社ブランドの醸成には数年をかけて取り組むことを理解する。

【現在の知財(権利に限定しない)の見える化をし、模倣の容易性を分析する】

- 自社権利の周辺調査を行い、模倣品対策として権利の取りこぼしがないかを確認。あわせて模倣対策として、権利化のみならずノウハウの見える化・管理も行う。

【必須特許をはじめ、知的財産権(特許・実用新案・意匠・商標)を効果的に取得する】

- 新規事業に用いる特許がどのように確保されているのかを整理し、そのなかで必須特許が取れるのかを確認。
- 要素技術が複数ある場合、自社の「強み」をより表現している技術を明確にすることが必要。材料なんか、加工方法なんか、強みがどこにあるのか、顧客に評価いただいている箇所を強みとして理解して、それが必須特許にならないかを考える。
- 広い特許を取るために、研究開発のなかで発明を発掘する方法を検討(発明提案書を書かせることではない)。
- 外部の知財専門家を活用する場合、よくコミュニケーションを取り、認識の齟齬が生じない様にする。自社の技術範囲を捉えた権利内容となっているかといった視点で認識を合わせる。
- 知的財産権を組み合わせることによって、さらに牽制力を高める(知財ミックス)ことも可能。例えば、技術的な部分を特許でおさえて、代表的な形状を意匠でおさえる戦略などがある。

**対応策
(知財視点)****支援メニュー
(知財視点)**

- 専門家(弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(周辺知財の分析および権利化による模倣対策に関する助言、必須特許に資する技術等であるかを判断することに関する助言等)

パートナー 他社との連携関係を構築したい

■ 自社単独では新事業の開発・運営が困難

原因 (一例)

新事業の開発・運営には、自社リソースだけでは不十分であることが原因。

【連携先を探索する】

- 自社で活動資源を確保できない場合は他社に求めることも1つの方策。今後の事業のあり方(ビジネスモデル)を見据えて、共同企画・開発や製造委託など、連携先の探索を行う。
- 製品・サービスの持つ価値に共感して、一緒に事業を前進させていく目的意識を共通にしてくれるパートナーを見つけ、関係構築を目指す。
- パートナーがどのような能力や技術・技能を有しているのかを確認する場合に、知財情報(特許権保有、特許出願状況等)を活用することも1つの方法。
- 自社と類似する知的財産権を有している企業は、競合であるとともに、パートナー候補でもある。
- 連携を始めるにあたり、強い知財を有することが交渉力を強めるため、自社事業に重要な知財は早めの権利化やノウハウ化を実施。その上で、交渉先・アライアンス先の探索を実施。

【連携における知財の取り扱いを確認する】

- 他社の資源を活用して事業を興すオープンイノベーションの色合いが強くなるため、お互いの役割をしっかりと協議して書面にすることが重要(契約締結が望ましい)。
- 連携先の特定後、交渉の具体的な内容を決める(法的にどういうポジションを確保したいのか等)が重要。他社との共働に係る契約(ひな形)を準備。こちらからひな形を提示することで交渉力が高まる。
- 大手企業の場合は開発と法務が役割を分担して対応しており、開発者同士では取り扱いを合意しても、法務担当から不利益な指摘を受ける場合を想定する。
- 共同研究開発において、成果の取り扱いが問題になる場合があると理解。
- 連携の交渉前に保有していた知財(バックグラウンドIP)について棚卸し・保全をする。
- バックグラウンドIPの保全^(*)のためには権利化や秘匿化を行う。侵害発見が難しい技術的知見などについてはブラックボックス化(秘密管理性を具備するような管理)により提供を回避。
※交渉中に得た情報に基づく知財が、共同研究開発によって生まれた知財(フォアグラウンドIP)とコンタミを起こし、権利帰属の主張が難しくなる事例が多発。)
- 今後の事業・連携のあり方を策定するとともに、フォアグラウンドIP(連携により生じた知財)は共有でいいのか、単独で保有しなければならないのか、その際に相手方にどのような利用条件を設定するのか、など契約条件の大枠を検討。

対応策 (知財視点)

- 専門家(弁護士、弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)

(各種データ活用方法の助言等)

- B to Bビジネスマッチングサイト「J-GoodTech」【中小機構】

- 各種取引契約のひな形・ガイドライン【中小企業庁】【経済産業省】

- 特許情報分析支援事業【INPIT】

支援メニュー (知財視点)

パートナー 他社との連携関係を構築したい

■ 製品を流通させる方法が不明

原因 (一例)

販路を確保できていないことが原因。

対応策 (知財視点)

【知財による情報収集を行う】

- 同業者に心当たりが無いような場合は、知財情報の収集・分析を通じて同業者の探索をすることも一案。同業者が判断した場合には、当該企業の販路を分析し、販路の共有等の連携ができないか模索。
- 自社の知財を特許・意匠・ノウハウとして保全し、商標などにより価値をパッケージ化し、製造権・販売権・営業権などをライセンスすることで製造・販売を実施させる方策もあり得る。
- 自社の製品やサービスに商標を付し、大手企業の製品やサービスに自社商標が明示されるようすることで、自社の信用力を向上させ、顧客獲得につなげることも一案。
- 販路開拓を他社などに委ねる場合、連携している他社に自社技術を特許としておさえられてしまうようなことがないよう、重要な技術情報は開示しないようにすることが重要。
- 強い特許・意匠・ノウハウ・商標等を押さえ、卸や販売先との契約交渉力を高めることを検討。

支援メニュー (知財視点)

- 専門家(中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(各種データ(例:知財情報)の活用方法の助言等)
- 専門家(弁理士、弁護士、等)の派遣(他社の知財活動に関する把握方法の助言等)
- よろず支援拠点等の他支援機関【中小機構】

事業化

新事業を円滑に立ち上げたい

■ 新事業の資金を確保したい

原因 (一例)

新事業の事業性を、資金供給者が理解できていないことが原因。

対応策 (知財視点)

【金融機関、投資家に対する説明力を強化する】

- 金融機関、投資家に対する説明力を強化。経営者の意識を変えていくことも必要。
- 知財は企業の技術力の裏付けとなるものである。知財を組み合わせることで、自社の優位性、事業戦略の有効性の説明(例えば、保有の特許権によって技術的優位性が確保でき、その技術を活用したビジネスモデルによって利益率を向上させることができるといった説明)ができるようなプレゼンの準備を実施(IPランドスケープの実践)。
- 上記のようなIPランドスケープの実践はベンチャー企業が投資家にプレゼンする場合に有効。競合他社は必ず投資家から聞かれるポイントであり、インターネットなどの一般的な情報源からの収集に加え、知財情報を補充的に使うことで、新市場の展望や自社の成功シナリオなどの説得力を強めることが可能。
- 知財の調査・評価事業者より、保有知財の事業上の価値が分析される「知財ビジネス評価書」を作成してもらうことも選択肢。

【資金調達方法を考える】

- クラウドファンディングは有力な資金調達手段ではあるが、その性格上、事業の強みや魅力等多くの情報開示をする必要がある。競合他社に知られてはいけない秘密情報や、権利化を検討している技術やデザインをむやみに公開しないよう、入念な情報精査を行う。

支援メニュー (知財視点)

- 知財ビジネス評価書、知財ビジネス提案書【特許庁】
- 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(税理士を交えた議論をすることも有用)

3.既存事業・新規事業に共通する取組

人的資源	人的資源の強化・確保が必要
■ 発明等の新たなアイデアが生まれにくい	
原因 (一例)	社員のアイデア創造の意欲が低いことや、アイデアを創造する体制が整備されていないことが原因。
対応策 (知財視点)	<p>【アイデア創造の体制を設け運用する】</p> <ul style="list-style-type: none">□社内研修会・勉強会の開催を検討(特許出願に留まらず、ブランド・デザインの意識付け含む)□発明提案の機会確保や職務発明規程の導入により、従業員の開発・発明のインセンティブを高め、自由な発想を促進。□アイデアを提案した者を表彰することで、提案することのインセンティブ付けのみならず、アイデアを社内の知財として見える化できるという効果もある。□社内のアイデア創造、知財への意識の向上を先導する知財委員会(特許委員会など呼称は様々)を設置し、組織的に実施していくことも一案。 <p>【職務発明規程を定め運用する場合の留意点】</p> <ul style="list-style-type: none">□職務発明規程がないと会社としての知財管理が不十分な状態になり、組織内、対外的を問わず思わぬリスクを負うことになる。こうしたリスクを小さくするためにも規程を整備しておく。□社内基盤として規程が制定され適切に運用されていることが、社員の知財意識の定着においてプラスに作用することを意識する。
支援メニュー (知財視点)	□専門家(弁護士、弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等) (職務発明の社内制度の導入に対する助言、規程のひな形の紹介、講師派遣)

人的資源	人的資源の強化・確保が必要
■ 知財を理解する人員(知財担当)が不足	
原因 (一例)	従業員の知財の事業戦略上の重要性に対する理解が不十分であることが原因。
対応策 (知財視点)	<p>【全社的な理解増進を図る】</p> <ul style="list-style-type: none">□知財活動は様々な事業課題を解決することの一助となる。そのため、知財に関する活動を推進する社内人材を育成することは、大きな経営上のリターンに繋がるという認識が重要。□特に、IPランドスケープ(事業戦略または経営戦略の立案に際し、事業・経営情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果(現状の俯瞰、将来展望等)を事業責任者・経営層と共有すること)の重要性が認識されつつある中、知財の事業戦略の上の重要性は増しており、知財における知識のみならず、それを活用した分析能力、さらには分析結果を踏まえた事業戦略の立案に向けた仮説等の提案能力が求められる。□社内研修会・勉強会(知的財産の基本的知識に加え、IPランドスケープ等を学ぶことができるもの)の開催を検討。 <p>【知財担当を育成する】</p> <ul style="list-style-type: none">□知財に特化した人材はない場合が多いため、知財担当(困難な場合は兼務)を指名してOJTで育成していくことを目指す。□IPランドスケープを実践できる人材もしくは、知財専門家(コンサルタント)とIPランドスケープのディスクッションができる分析能力、仮説提案能力を有した人材の育成。

- 担当者の配置が難しい場合は、外部支援を活用しつつ取り組んでいく。
- 知財担当には、全社を俯瞰する役割を担わせる。知財についていつでも相談できる存在として社内理解を高める。

支援メニュー (知財視点)

- 社内勉強会の実施(特許庁ハンズオン支援)【特許庁】
- 専門家(弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(業務上の知財活用の考え方・マインドセット醸成に対する助言等)

人的資源

人的資源の強化・確保が必要

■ 経営者の知財意識を高めたい

原因 (一例)

経営層の知財に対する理解が不十分であることが原因。

対応策 (知財視点)

【経営者の気づきに貢献する情報提供を実現】

- 経営者の知財意識を高めたい場合、知財に取り組むことで、顧客やパートナーとの繋がり強化、競争優位性や価格交渉力の創出、従業員のレベルアップ等の利点を理解することから着手。
- 一方、知財を意識しない取り組まないことで、時間や労力をかけて立ち上げた事業が軌道修正を迫られることのリスク・コストや、そのリスク対策について理解を深めることも効果的。
- 企業成長を実現している中小企業の経営者が、知財面についてどのような判断をしてきたのか、事例を参考に理解をすることが重要。
- 従業員の自社知財に対する意識や、発明を始めとするアイデア創造の意識を高めることは、従業員の研究開発や営業、販売等のモチベーションにつながり、最終的に企業の競争力向上につながることを理解することも重要。

【(特に)知財担当など社内から働きかける】

- 公開されている出願情報から得られる潜在的・顕在的な競合他社の動向を経営者に伝える(経営者にとって競合他社の動向は気になるもの。知財を切り口とした競合分析は知財担当者が提供できる独自の付加価値)。

支援メニュー (知財視点)

- 知財戦略を実践してきた企業の事例情報の提供【特許庁】
- 専門家(弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(知財活用の社内外への影響・利点の考え方・社内モチベーション醸成に関する取組の助言等)

内部体制

内部体制を強化したい

原因 (一例)

自社の企業戦略や、一連の事業活動（業務フロー・ビジネスプロセス）に鑑みた上で、知財戦略が明文化されていない、またはそれを推進する体制が構築されていないことが原因。
体制ができていても戦略的意思決定になっていない場合は、実行力のある取組に繋がっていない（体制が形骸化している）ことが原因。

【知財戦略を明確化・明文化する】

- 知財がどのように事業戦略に貢献しているのかを明文化することで従業員の知財の重要性に対する意識の浸透が一層進む。
- 出願方針を明確にしておく。出願することを目的とはせず、その知財が今後必要であるかを判断し、事業貢献に資するかどうかの判断基準等を明確化する。

【知財戦略を推進する体制を構築する】

- 知財を事業戦略に生かしていくための組織体制を構築するために経営層のコミットメントは重要。経営側から社内に対して知財を重視している発信を常に行なうことは、組織全体の知財意識の醸成に寄与する。
- 従業員自身が知財に関する意識（自社の資産であることの認識）を持って行動できているかを確認できるような社内制度を設ける（知財担当者を配置して情報を集約するなど）。
- 体制には経営者および幹部が参加していることが望ましい。
- 組織体制は企業特性に応じ柔軟に想定。IPランドスケープを実践するためには、複数の部門（経営企画部、事業部、開発部、知財部）の連携が不可欠。連携体制を構築した上でそれぞれの役割分担や運用フローを明確にすることが重要。

【実行力のある取組を推進する】

- 経営層が参画する知財管理体制が整備されている場合は、適切に運用されているか（形骸化していないか）を常に意識。
- 知財委員会（特許委員会、発明会議など呼称は様々）による出願管理を行っている場合は、形骸化させないよう工夫（知財に関するコストと効果を見える化して議論するなど、委員会の取組に緊張感を持たせるなど）を検討。
- 知財戦略を組織的に実施していくためにも知財担当者を指名することが望ましい（兼務でも可）。

支援メニュー (知財視点)

- 専門家（中小企業診断士、弁理士、弁護士、等）の派遣（知財総合支援窓口【INPIT】、等）
(知財戦略、管理体制構築に関する進め方や留意点の助言等)
- 社内勉強会の実施（特許庁ハンズオン支援）【特許庁】

II. どんな状況であっても

知財の見える化

攻めと守りの第一歩

【知財の棚卸しを行う】

- 現在の知財(権利に限定しない)の見える化の実施や、知財情報の蓄積方法を検討。
- 社内で保有する技術について、自社の競争力を維持するために効果的な管理方法(特許権等の権利化、秘匿等)を検討する必要がある。社内で秘匿する情報については、社外に漏洩させないことが重要であるが、万が一漏洩してしまった場合に法的保護^(※5)がうけられるよう、不正競争防止法の「営業秘密^(※6)」として管理しておくことも重要
(→次の 営業秘密管理 の【秘密情報管理の仕組みをつくる】【営業秘密管理を行う】も参照)
- 知財の棚卸しや見える化を行った結果不足しているものが明らかになった場合、他者との連携で得る「オープンイノベーション」も選択肢。

【技能・ノウハウを蓄積する】

- 競合との関係をふまえ、製品製造を効率化させるなどの関連開発を続け、技術やノウハウを蓄積させ、強い立場を今後も維持することを意識。
- 技術を知的財産権で保護するほか、パラメータ等の数値や条件設定など製品に現れない技術(技能)・ノウハウは秘匿し、社内のみで共有する方法も検討。
- 他社の特許出願によって社内の秘密情報の利用ができなくなるリスクに備え、先使用権を主張できる準備を実施。開発記録・ラボノート・設計図等、日付の入った証明資料を保管。
- 上記を踏まえ、強い立場を維持できないと判断できれば、事業戦略も改変等を検討。

支援メニュー (知財視点)

- 専門家(中小企業診断士、弁理士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(自社の知的財産・知的資産の棚卸・見える化に関する助言等)
- 営業秘密・知財戦略相談窓口(知的財産・営業秘密の整理に関する助言等)【INPIT】
- 知財ビジネス評価書、知財ビジネス提案書【特許庁】

営業秘密管理

自社の競争力低下を予防

【秘密情報管理の仕組みをつくる】

- 社内で秘匿する情報(秘密情報)は、漏えい対策と「営業秘密」としての管理が必要。
(営業秘密の管理については次の【営業秘密管理を行う】を参照)
- まずは秘密情報の見える化とともに秘密であることの表示(紙、電子記録媒体への「マル秘[®]表示」等)を実施。
- あわせて、秘密情報の取扱い等に関する規定(就業規則、情報管理規定、取引先との秘密保持契約等)の策定も重要。
- さらには、秘密情報を必要な者だけが利用できるように、アクセス権限定(ID・パスワードの設定)なども効果的。

【営業秘密管理を行う】

- 漏えい時の対策として、不正競争防止法の「営業秘密」として法的保護を受けるための管理を行うことも検討。特に「営業秘密」の要件である秘密管理性を担保するために、秘密だと分かる程度の措置(例えば、上述の情報管理措置が有効)を行うことが重要。
- 万が一漏えいした際には、まずは弁護士や専門家、警察等に相談。

支援メニュー (知財視点)

- 営業秘密・知財戦略相談窓口(営業秘密の管理体制構築に関する助言等)【INPIT】
- 専門家(弁理士、弁護士、等)の派遣(知財総合支援窓口【INPIT】、等)
(営業秘密の特定・管理・運用に関する助言等)
- 秘密情報の保護ハンドブック(本編・てびき)【経済産業省】
- 各種取引契約のひな形・ガイドライン【中小企業庁】【経済産業省】

※5 [法的保護] :営業秘密に該当すれば、法に基づく差止めをはじめとする民事上、刑事上の措置の対象になりうる。

※6 [営業秘密] :不正競争防止法第2条第6項は、営業秘密を ①秘密として管理されている[秘密管理性] ②生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報[有用性] ③公然と知られていないもの[非公知性] と定義しており、この三要件全てを満たすことが法に基づく保護を受けるために必要となる。

III. 取組事例

ここでは、知財を経営に活用して事業を展開されてきた中小企業の取組事例のごく一部を紹介しています。これら以外にも参考となる事例は多数ございます。お問い合わせに応じて事例情報を提供・案内いたします。

福永紙工株式会社

製造業
(紙製品・パッケージ等に係るデザイン、構造設計、DTP、印刷ほか)

課題・背景

加工・印刷に関する下請け・薄利多売のビジネスモデルでパッケージの制作がメインであったが、デジタル化等の影響で成り立たなくなってきた。

対応策

- 下請けからの脱却を目指し、繋がりのあった外部デザイナーと協業し、自社の持つ印刷・加工技術やノウハウを生かしつつ紙の可能性を追求した自社製品の企画立案に取り組んだ。
- 商品パッケージには関与したデザイナーやアーティストの名前を記載するほか、クリエイティブな紙製品を製作することで、協働プロジェクトとしてもブランディング化し、商標権や意匠権の取得により競争力の強化を進めた。また、著作権を共同保有とするなど、パートナーを尊重。

取組の成果

- 新製品はこれまでにない紙の感覚、人の感覚に触れる紙製品の企画が顧客のニーズとマッチし新市場の創出に成功。
- 現在、多くのデザイナー・アーティストとともに協働プロジェクトを立ち上げ、クリエイティブな紙製品を製造販売。
- 国際見本市等にも出展し、ミュージアムショップや大手企業等の引き合いに繋がった。
- 高度な加工やデザイン性が求められる相談も増え、価格競争からの脱却に繋がり、現在では独自の自社製品を企画・製造・販売するに至る。

福永紙工

FUKUNAGA-PRINT CO., LTD.



しのはらプレスサービス株式会社

製造業(プレス機械法令点検代行、プレス機器製造ほか)

課題・背景

高度成長期はプレス機器メーカーも多く、様々な機器が製造された。それぞれのプレス機器の取扱説明書は、5000種を超え、修理点検作業により、そのノウハウが蓄積された。一般的な機械修理業としての位置づけから新たにメンテナンス事業への展開を検討し、事業転換を図ろうとしていた。

対応策

- 社内に蓄積された5000種以上の修理情報やプレス機器情報を見える化。
- 修理・メンテナンス技術等のノウハウを社員全員が共有するとともに、技術力向上のため、社内研修を実施。それらのノウハウは営業秘密として管理を行うこととした。
- メンテナンスは過去の技術の集積であり、特許とは無縁と考えていたが、修理・メンテナンス技術から生まれたノウハウの知財化(権利化)に向け、人材育成や体制の構築をした。

取組の成果

- 機械修理業からメンテナンスサービスへビジネスモデルの拡大・転換が実施され、今ではプレス設備の修理から単に壊れた部分を直す、劣化した部品を交換するのではなく、旧形式の装置に新しい技術を組み込むことで、新型式の装置にも引けを取らない機能や生産性を実現する「レトロフィット」を実施し、製品製造も行っている。
- IoT導入により、メンテナンス業務による故障箇所、不安全箇所の察知から予防・予見へ進化し、当社で取り組んできたノウハウが活用され新たな事業展開へつながっている。

SHINOHARA

しのはらプレスサービス株式会社



旧式機械を生産の第一線に!
新鋭化リビルト・ラボ

株式会社プロドローン

製造業(産業用ドローン製造)

課題・背景

参入したドローン市場は、市場成長とともに競争激化が予見され、いち早く自社の市場ポジションを固める必要があった。

対応策

- 黎明期であった産業用ドローン市場にいち早く参入した。しかし、ドローン市場は今度の高い市場成長が予想され、またドローンの技術やビジネスの進化はスピードが速く、過去の技術は早期に陳腐化すると考えた。
- そこで、スピードを意識しつつ積極的に技術開発の成果を特許出願。特許以外にも、「プロドローン」という社名を商標登録。

取組の成果

- 積極的かつ早期の特許出願によって幅広い領域を自社の権利範囲として押さえることができ、他社参入の阻止に成功。また、市場でのポジションを早期に確保できることによって知名度も向上し、登録済みの自社の商標へのブランド力蓄積を通じて益々の自社の優位性が際立っている。



ニイガタ株式会社

研究開発サービス業(実験装置及び治具の設計製作、ほか)

課題・背景

樹脂加工を行っていた同社へと、共同開発に関する相談が入った。当時は中小企業側が知的財産権を主張してはいけないと思いこんでいた。

対応策

- 共同開発に関する相談に対応する中で、知財ネットワークの意義を見出したことからその構築を目指した。
- 権利化と秘匿化(ノウハウ化)の区分及び整理を行い、研究機関等の依頼に対し開発を行う際、権利化した知財を利用した場合の提案も行うようになった。

取組の成果

- 構築された知財ネットワークを活かし、研究機関等との共同開発に参加するようになり、研究開発サービスを中心とした事業へと転換した。
知財を保有し把握することで、知財を利用した付加価値の高いビジネス展開やサービスの幅が広がった。



Rights



本書と併せてご覧いただきたい事例集

知的財産を経営に生かす知財活用事例集「Rights」

- 知的財産を経営に生かしている中小企業20事例を紹介。
- “知財活用のメリット”に着目し、各事例におけるメリットを分析。

https://www.jpo.go.jp/support/example/kigyou_jireii2020.html

IV. 支援施策・支援制度 情報源

利用シーン	支援メニュー	URL	本書での掲載箇所
事業・知財に関する各種の悩み・課題を相談をしたい	□特許庁・知財戦略構築に向けたハンズオン支援【特許庁】	https://www.jpo.go.jp/support/chusho/chitekizaisan/handson/index.html	本書掲載の全領域について相談可能
	□知財総合支援窓口(専門家派遣*、等)【INPIT】	https://chizai-portal.inpit.go.jp/	
	□知財人材データベース【INPIT】	https://chizai-jinrai-db.inpit.go.jp/ ※専門家の活用を考える場合は、上記INPIT知財総合支援窓口の派遣専門家の活用が便利です。 ただし 本支援は無料の公的支援のため、助言の範囲には限りがあることを予めご了承下さい。	
知財戦略を考えたい	□よろず支援拠点	https://yorozu.smrj.go.jp/base/	P11,12,13,16
	□もうけの花道 知財戦略のススメ【経済産業省 中国経済産業局】	https://www.chugoku.meti.go.jp/ip/	P10,18
	□各種の実践事例・知財活用ガイド【特許庁】	https://www.jpo.go.jp/support/example/index.html	
	□「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(各種事例集、等)【特許庁】	https://www.jpo.go.jp/support/startup/index.html	P10,18
事業を立ち上げたい 事業を見直したい	□知財アクセラレーションプログラム(IPAS)【特許庁】		
	□知恵の承継マニュアル－知財編－【特許庁】	https://www.jpo.go.jp/support/startup/index.html	P9
	□経営デザインシート【内閣府】 (各種フォーマット、活用事例、等)	https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/	P9,10
製品・サービス等の アイデアを 創出したい	□職務発明規程の導入支援【特許庁】 (概要資料、ひな形、Q&A集)	https://www.jpo.go.jp/system/patent/shutugan/shokumu/shokumu_cyusou.html	P5,17
	□J-PlatPat(特許情報プラットフォーム)【INPIT】	https://www.j-platpat.inpit.go.jp/	P3,4,6,8,13, 16,20
自社の知財を 出願・権利化 したい	□特許戦略ポータルサイト【特許庁】	https://www.jpo.go.jp/support/general/tokkyosenryaku/index.html	
	□特許情報分析支援事業【INPIT】	https://www.inpit.go.jp/katsuyo/patent_analyses/index.html	
	□知財ビジネス評価書・知財ビジネス提案書【特許庁】	https://chizai-kinyu.go.jp/docs/	
自社の知財を 秘密・ノウハウ として管理したい	□知財支援策まる分かりガイド【特許庁】 (制度説明、減免・早期審査等の手続制度、等)	https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/document/panhu/panhu12.pdf	P6,8,13,14,19
	□営業秘密・知財戦略相談窓口【INPIT】	https://www.inpit.go.jp/katsuyo/tradesecret/madoguchi.html	P7,20
	□秘密情報の保護ハンドブック(本編・てびき)【経済産業省】	https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html	
	□秘密情報の保護・活用事例集【経済産業省】	https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/1712jrei.pdf	
パートナーと 連携して 事業展開したい	□「オープンイノベーション支援」メニュー【INPIT】 (専門家派遣、開放特許データベース、等)	https://www.inpit.go.jp/shien/index.html	P8,15
	□各種取引契約のひな形・ガイドライン【中小企業庁】 【経済産業省】 (中小企業庁:公正な取引実現に向けて) (経済産業省:スタートアップ・オープンイノベーション)	https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/chizai_guideline.html https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200630006/20200630006.html	P5,8,15,20
	□J-GoodTech(技術連携、生産連携、販売連携などに向けたビジネスマッチングサイト)【中小機構】	https://jgoodtech.smrj.go.jp/pub/ja	P15
標準・規格を用いて 事業展開したい	□新市場創造型標準化制度【日本規格協会】 (標準化活用ガイド、活用事例、等)	https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/shinshijo/index.html	P6,7,13
海外で 事業展開したい	□海外展開知財支援窓口【INPIT】	https://www.inpit.go.jp/katsuyo/gippd_madoguchi/index.html	P3,7,10,11
	□JETRO模倣品・海賊版被害相談窓口【JETRO】	https://www.jetro.go.jp/services/ip.html	
	□海外展開支援策まる分かりガイド (外国出願補助金【特許庁】【JETRO】【都道府県中小企業支援センター等】) (模倣品対策支援【特許庁】【JETRO】) (海外知財訴訟費用保険【特許庁】) (日本発ビジネス化支援【JETRO】)	https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/document/panhu/panhu12_mihiraku.pdf	
	□「海外リスクマネジメント」マニュアル □中小企業向け海外知財訴訟リスク対策マニュアル □国別模倣対策マニュアル・報告書等【特許庁】 □ジェトロ支援サービス一覧	https://www.smrj.go.jp/tool/manual1/index.html https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/soshou_manual.html https://www.jetro.go.jp/theme/ip/manual/ https://www.jetro.go.jp/services/list.html	

発行：2021年3月

企画：特許庁普及支援課

〒100-8915 東京都千代田区霞が関三丁目4番3号

編集：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社

〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー