

令和 2 年度

**中小企業等知財支援施策検討分析事業
（知財戦略構築のための中小企業ハズオン支援に
関する調査実証研究）
報告書**

令和 3 年 3 月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

目次

事業概要	1
1 . 事業目的	1
2 . 実施内容	2
事業結果	4
1 . 中小企業等の知的財産活動に関する有識者及び知財活動の実績のある企業へのヒアリング調査	4
(1) ヒアリング対象有識者及びヒアリング対象企業の選定	4
(2) ヒアリングの事前準備	5
(3) ヒアリングの実施	7
(4) ヒアリングの結果分析	13
2 . 中小企業等に対する試行的なハンズオン支援実施	22
(1) 試行的ハンズオン支援を行う中小企業等の選定	22
(2) 派遣する専門家の選定	23
(3) 専門家派遣の事前準備	24
(4) 試行的ハンズオン支援の実施	24
(5) アンケート調査の実施	50
(6) 試行的ハンズオン支援に対する総括	62
3 . 有識者委員会による検討（有識者委員会の設置と運営）	64
(1) 委員会の設置について	64
(2) 委員会の運営について	64
(3) 委員会 開催結果	69
4 . 調査結果の成果物への反映	70
(1) ハンズオン支援説明パンフレットの作成	70
(2) ハンズオン支援ヒアリングシートの作成	77
5 . 調査実証研究まとめ	96
(1) 知財戦略構築ハンズオン支援の試行的実証について	96
(2) 知財戦略構築の支援を行うにあたって	96
(3) 今後のハンズオン支援強化に向けて	97

事業概要

1. 事業目的

我が国中小企業は、約 358 万社と全企業数の 99.7%以上を占め、付加価値額を見ても 52.9%を中小企業が占めており、我が国の産業競争力やイノベーションの源泉として大きな役割を果たすとともに、地域の雇用を支える我が国の経済にとって欠かすことのできない重要な存在である。知的財産の視点からは、こうした中小企業が持つ優れた技術やアイデア、デザインやブランドが知財として戦略的に保護・活用され、中小企業が知財を活用した経営を実現すること、すなわち中小企業の知財活動を活性化することにより、事業活動の強化や収益に結び付くことが、地域の活性化や我が国の産業競争力の発展にとって極めて重要である。しかしながら、中小企業が抱える様々な制約（資金面、人材面、情報面での不足）から、中小企業が知財活動に十分に取り組むことは困難であり、国や地域等が積極的に支援する必要がある。

こうした状況を踏まえ、特許庁では、知財取得・活用を促進させることで、地域・中小企業のイノベーション創出を支援し、我が国の成長力向上に寄与するとともに、地方創生にも資することを目的に、2019 年度までの「地域知財活性化行動計画」を策定し、独立行政法人工業所有権情報・研修館を始めとした支援機関と連携を図り、ユーザーの視点に立ち、中小企業支援を推進してきた。当該行動計画を推進してきた中で様々な実績や成果が生まれた反面、各種統計・調査結果や現状を踏まえた新たな課題が出てきており、知的財産推進計画 2020 において「地域・中小企業の事業成長につながる知財戦略構築のためのハンズオン支援等を新たに行うことにより、知財の権利取得から戦略的活用までを見据えた、中小企業等に対する包括的な支援を強化するとともに、その普及・活用を推進する」と記載された。

さらに、「第 2 次地域知財活性化行動計画」においては、雇用の受け皿を守り、規模拡大をしようとする成長志向の地域・中小企業に対する「ハンズオン支援」を実施することとしている。

そこで本事業では、中小企業等の知的財産活動に関する効果的なハンズオン支援のあり方について、有識者のノウハウ及び知財活動の実績のある企業の戦略等を調査分析した上で、実際に専門家を中小企業等に派遣して知財戦略上のアドバイスを行うことを通してその効果を実証し、支援を行う側の有効なツール(資料)等の作成を行うことを目的とする。

2．実施内容

本事業では、知的財産活用による事業成長を実現した企業及び中小企業の知的財産支援に長けた専門家を対象としたヒアリング調査を行い、効果的なハンズオン支援のあり方について有識者のノウハウ及び知財活動の実績のある企業の戦略等をふまえた仮説を立てる。さらに、実際に知財専門家を中小企業等に派遣して知財戦略上の助言や提案等を行い、あらかじめ想定した仮説を検証するとともに、有用なヒアリング手法や課題解決手法等について分析する。

これらの事業内容は有識者委員会による助言・承認を得つつ進めることとし、最終的に、効果的なハンズオン支援のあり方に関して必要なツール及び手法等の分析結果をとりまとめることとした。

(1) 中小企業等の知的財産活動に関する有識者及び知財活動の実績のある企業へのヒアリング調査

本事業において、より効果的・効率的なハンズオン支援のあり方を調査するため、多くの中小企業等の知的財産活動の支援を実施し、中小企業等の知的財産活動の現状や課題を十分把握している有識者5名及び、知財活動の実績のある企業10社へのヒアリングを通じて、企業が知財活動によって解決した経営課題を類型化し、それぞれの課題に対して知的財産がどのように寄与したかをとりまとめた。

(2) 中小企業等に対する試行的なハンズオン支援実施

試行的ハンズオン支援の対象企業として、地域・業種のバランスを考慮し15社の中小企業を選定し、試行的ハンズオン支援を行った。具体的には、支援対象企業ごとに専門家を1名選定・派遣し、計2回の支援を実施した。試行的ハンズオン支援は、ヒアリングシート((5)にて後述)案を用いて行い、各支援後に専門家から得たヒアリングシートに対するフィードバックを集約し、効果検証を行いヒアリングシートの改善に活用した。

(3) 有識者委員会による検討

ヒアリング調査や試行的ハンズオン支援等を行うにあたり、調査の観点や項目、手法、取りまとめ方針等についての検討を行うため、中小企業の経営・事業活動と知的財産活動の関係性に関する専門的な知見を有する有識者、これまでの我が国の知的財産活用支援施策に関する有識者、知財活動を積極的に行っている企業の役員

等による有識者委員会を設置し、計3回開催した。

(4) 説明パンフレットの作成

ヒアリング調査内容や試行的ハンズオン支援を実施して得られた知見、有識者委員会の意見等を基に、中小企業等向けのハンズオン支援説明パンフレット『事業課題に対応した知財のアクションガイド』を作成した。既存事業と新規事業に分けた事業上の課題ごとに、原因(一例)、対応策(知財視点)、支援メニュー(知財視点)を記載。知財戦略の考え方、知財活動を事業戦略に生かしている中小企業のモデル事例、支援策等を盛り込んだ。

(5) ヒアリングシートの作成

特許庁職員や各経済産業局知的財産室職員、支援機関職員等が円滑にハンズオン支援を行うため用いる『ヒアリングシート』の設計を行った。試行的ハンズオン支援において得た専門家からのフィードバックをヒアリングシートの再設計に反映させ完成させた。

(6) 調査実証研究総括

上記の内容を踏まえ、類型化された事業課題に対して知財面から解決のアプローチを図るためのヒアリングシート及び説明パンフレットの運用方法や今後の本格実施に向けた求められる取組課題についてとりまとめた。

II 事業結果

1. 中小企業等の知的財産活動に関する有識者及び知財活動の実績のある企業へのヒアリング調査

本事業において、より効果的・効率的なハンズオン支援のあり方を調査するため、多くの中小企業等の知的財産活動の支援を実施し、中小企業等の知的財産活動の現状や課題を十分把握している有識者 5 名へのヒアリングを通じて、支援側がどのように支援を行うことが有効なのか、仮説構築の参考とした。

また、知財活動の実績のある企業 10 社へのヒアリングを通じて、企業が知財活動によって解決した経営課題を類型化しつつ把握し、それぞれの課題に対して知的財産がどのように寄与したか、外部専門家がどのような役割を担ったのかについて分析した。

(1) ヒアリング対象有識者及びヒアリング対象企業の選定

①有識者

本事業は、これまでに数多くの中小企業等の知的財産活動の支援を実施し、中小企業等の知的財産活動の現状や課題を十分把握している有識者（弁理士、弁護士、中小企業診断士、経営診断士等）（以下、「ヒアリング対象者」という。）を士業のバランスを考慮して 5 名選定した。

図表 1-1：ヒアリング対象者一覧

氏名	所属	役職
1 川角 英二	かわすみ特許商標事務所	弁理士・中小企業診断士
2 塚越 雅信	サヴィッド・セラピューティックス株式会社	代表取締役社長／CEO
3 東條 寮	ティ・ジェイ コンサルティング 代表	中小企業診断士
4 土生 哲也	土生特許事務所	弁理士
5 藤掛 宗則	明和総合特許デザイン事務所	弁理士

②知財活動の実績のある企業

特許庁のホームページに掲載されている事例集掲載企業等を参照し、下表に示す 10 社（以下、「ヒアリング対象企業」という。）を選定した。

図表 1-2：ヒアリング対象企業一覧

社名	所在地	代表者	企業概要
1 しのはらプレスサービス株式会社	千葉県 船橋市	篠原 正幸氏	プレス機械法令点検代行・開発・製造・販売ほか
2 福永紙工株式会社	東京都 立川市	山田 明良氏	紙製品、パッケージ等に係るデザイン、構造設計 ほか
3 株式会社 DG TAKANO	東京都 台東区	高野 雅彰氏	節水システムの販売（「バブル90」販売）
4 有限会社ナプラ	東京都 葛飾区	関根 順子氏	ナノコンポジット微粒子を用いた接合剤の開発・製造
5 株式会社サーフ・エンジニアリング	神奈川県 綾瀬市	根本 秀幸氏	インフラ等の保守・設備・工事に伴う特殊機械・装置・治具の設計・製造
6 ニイガタ株式会社	神奈川県 横浜市	渡辺 学氏	実験装置及び治具の設計製作、樹脂及び金属他機械加工 ほか
7 株式会社五合	愛知県 春日井市	小川 宏二氏	完全無機塗料「ゼロ・クリア」等の製造販売・加工ほか
8 株式会社プロドローン	愛知県 名古屋市	河野 雅一氏	産業用ドローンシステムの研究・開発・製造 ほか
9 マイクロ波化学株式会社	大阪府 吹田市	吉野 巖氏	マイクロ波技術の化学プロセス応用の研究開発及び製造 ほか
10 株式会社大協組	鳥取県 米子市	小山 典久氏	建設業（特許技術による資材製造・販売ほか）

（2）ヒアリングの事前準備

ヒアリング実施にあたり、ヒアリング対象者については、これまでの中小企業等の知財活動の支援についてご自身の関わった具体例を示していただくことを案内して調整を行った。また、ヒアリング対象企業については、あらかじめ当該企業がどのような経営上・事業上の課題を有し、どのように解決させてきたのかを詳しく把握することを目的とし、その過程における知財活動の経緯や具体的な行動を聞き取るとともに、どのような支援が有用であったかを把握することとした。

【経営課題の一例】

- ・ 経営課題 1：ニッチトップ製品・サービスの創出
- ・ 経営課題 2：ビジネスモデル転換（下請け脱却にむけた新商品提案）
- ・ 経営課題 3：新規事業創出
- ・ 経営課題 4：事業の付加価値向上
- ・ 経営課題 5：その他（左記以外）

【課題解決のための知財戦略の一例】

オープン&クローズ戦略（O&C）、オープン・イノベーション（OI）、知財ミックス、データ利活用 など

図表 1-3：ヒアリング対象企業における経営課題区分（事務局想定）

社名	課題 1	課題 2	課題 3	課題 4	課題 5	課題解決のための戦略
1 しのはらプレスサービス株式会社		○		○		O&C データ利活用
2 福永紙工株式会社	○	○	○	○		知財ミックス
3 株式会社 DG TAKANO	○	○	○		海外展開	知財ミックス
4 有限会社ナブラ	○		○	○		—
5 株式会社サーフ・エンジニアリング		○				知財ミックス
6 ニイガタ株式会社		○				知財ミックス・ OI
7 株式会社五合		○	○	○	海外展開	知財ミックス
8 株式会社プロドローン	○			○	海外展開	知財ミックス
9 マイクロ波化学株式会社	○		○	○	他者連携	OI
10 株式会社大協組		○				知財ミックス

(3) ヒアリングの実施

ヒアリング対象者に対しては、知財が戦略的に構築されていない中小企業等に支援するポイント、ヒアリング対象企業に対しては、自社の知財戦略を構築した際のポイント等について、ヒアリングを行った。

ヒアリング対象者に対するヒアリング項目

(1) 知財戦略構築に関する支援に臨むにあたってのご自身の取組について

どのような顧客層（規模、知財の取得件数、業種）が多いか

支援に臨むにあたり、「知財活動の明確な目的」「知財活動に関する方針・目標設定」をどのように確認されているか（どんな質問の仕方が回答を得やすいとお考えか、実践している知財コンサル（×経営コンサル）のプロセス、フローはどのような内容か）

経営戦略や事業戦略の内容や課題をどのように確認されているか（同上）

知的財産に関する「強み」等をどのように確認・分析されているか

分析に入るにあたり、必要な情報として事前に顧客から聞き出す情報は何か

分析の際に使用しているフレームワーク（SWOT、ビジネスモデルキャンパス、経営デザインシート etc.）やツール（商用の被引用分析DB）は何か

（SWOTを行っている場合）特にどのような情報を元に強みや弱みを特定してされているのか（権利範囲、同分野の競合の数等）

顧客に提供する最終成果物はどのようなものか

(2) 知的財産戦略構築を促すための確認事項とその分析の考え方について

知財戦略（経営戦略・事業戦略に沿った知財対応を行うこと）の重要性に関する理解度をどのように確認（どのような質問を準備）されているか

特定の課題を見いだせていない企業の潜在的な課題を明らかにするために質問している事項はあるか

ブランド（ブランディング活動）やデザイン（デザイン思考）の重要性への理解度を確認されているか

製品のブランディングが重要な要素と思われるが、ブランド確立のためにどのような支援を行っているのか

知財活動のルール（管理規程）や職務発明や営業秘密管理などの「規定や体制面の必要性や重要性」への理解度を確認されているか（どんな質問の仕方が回答を得やすいとお考えか）

必須特許の獲得はどのステージでも重要かと思うが、必須特許取得に向けたアドバイス、必須特許性の分析など行われていればどのような形で行っているのか

社内における知財意識の醸成の重要性への理解度を確認されているか（ 同上 ）

社内に知財人材を確保することの重要性への理解度を確認されているか（ 同上 ）

知財に関する法制度や手続などを担う社内人材の必要性への理解度をどのように確認されているのか（どんな質問の仕方が回答を得やすいとお考えか）

知財について相談できる支援機関や専門家等の外部資源の活用有用性や理解度を確認されているか（ 同上 ）

(3) 知的財産戦略の推進による成果のとらえ方について

これまでに中小企業等が直面した知的財産面（知的資産面）の課題等について、支援する側としてどのように解決してきたか（具体的な支援事例について）

知財戦略構築ならびにその推進により得られる成果を具体的にどのように説明されているのか（先進企業の事例やモデル図を例示してその企業が抱える課題に併せて説明している ほか）

これまでの支援の経験のなかで、知財戦略構築を促すにあたりどのような気づきを与えることが有用とお感じになっているのか

今後、中小企業等の知財戦略構築を促していく際に、支援する側にどのような活動が必要になるとお考えか

外部支援者（ここでは知財専門家や支援機関）をどのように活用するように促していくとよいか
事業課題 4 つの類型について

（ 4 類型を確認しつつ ）企業の課題や戦略を類型化し、支援の一定のパターン化を行っているか
行っている場合、どのような類型か

これまでの支援経験を踏まえて 4 つの類型は中小企業の課題を包含できていると思うか。足りないと思われる要素は何か

【新規事業】 ニッチトップ製品・ サービスの創出	特定の製品・サービスでニッチトップを目指す顧客に対して、そのシェアの拡大・維持のために知財戦略上どのような分析・助言を行うかまた行ったか 実施経験が無い場合は仮想モデルとして
【新規事業】 ビジネスモデルの 転換（下請け脱 却に向けた新商 品）	蓄積されたノウハウ・技術を活かして下請け脱却業務を目指す顧客に対し、どのような分析・助言を行うかまた行ったか 実施経験が無い場合は仮想モデルとして

【新規事業】 新規事業創出 (新規・二次創 業)	新たな市場を狙う顧客に対し、どのような分析・助言を行うかまた行ったか (市場の主要製品・サービスにはどのような特許・規格があるか、等) 実施経験が無い場合は仮想モデルとして 有望な市場を検討する上で、支援企業の保有特許等の分析情報が使えな いかと考えているが、実践されているか(されていれば、具体的に)
【既存事業】 事業の付加価値 向上	ブランド力を向上させる(認知され、顧客に選ばれる)手段として、知財戦 略上どのような助言を行うかまた行ったか(特に意匠・商標・標準化) 実施経験が無い場合は仮想モデルとして

(4) 特許庁に対する要望等について

特許庁普及支援課に対する要望ほか

上記以外の知財戦略構築ハンズオン支援に対するコメント ほか

ヒアリング対象企業に対するヒアリング項目

(1) 貴社の基本情報について

知財の体 制・戦略に ついて	<p>体制面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 知財担当者と経営層・開発・営業等他部門の連携状況 (例えば知財部から、知財戦略の視点から開発の方向性についてアドバイス することはあるのか) ✓ 必須性の高い特許を取得するために工夫されているところがあれば ✓ 開発担当の発明を場当たりの出願するのではなく、事業戦略上の必要性が 練られる体制が組まれているか <p>戦略面</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 体外的に自社の知財の取組を説明できるか。それは経営層の一部ではなく全 社的な ✓ 知財を経営資源と捉え、経営戦略を練る上でライセンスや譲渡なども頭に入 っているか ✓ 知財ミックス、オープンクローズ戦略等、特に御社で意識して取り組んでいる知 財戦略はあるか(特出しするというよりは、各種質問により聴取。戦略ごとの 分類に整理できるか模索)
----------------------	--

(2) 自社の成長を牽引してきた事業と知的財産活動の関係（これまでの経緯）について
 企業成長の要因となった事業（ヒットした事業）の概要
 （ニッチトップ製品・サービスの創出、ビジネスモデル転換（下請け脱却・新製品開発）、新規事業創出、事業の付加価値向上のいずれの経営課題の解決につながったのかも確認）
 事業計画、事業化に向けた取組の経過（知財面の活動は4.で質問）
 （当時の）主要事業との関係、得られたシナジー効果

該当する類型について質問

<p>【新規事業】 ニッチトップ製品・サービスの創出</p>	<p>製品開発段階で進出市場の特許等を入念に調べた上で参入したのか そうでない場合、どのような取組が奏功してシェアを獲得したのか（事後的な製品仕様の変更・特許化、ブラックボックス化された製法や手法、既存に行っていた事業の知名度・ブランド力等） 市場開拓にあたり必須特許に該当するような特許を取得されていたか</p>
<p>【新規事業】 ビジネスモデルの転換 （下請け脱却に向けた新商品）</p>	<p>下請業務で蓄積していた技術を自社製品・サービスに転用する際、知財面では何らかの調査を行ったか（当該技術範囲の他社の特許動向等） 下請業務を行う中で、現在のビジネスモデルに繋がるようなノウハウ・情報の蓄積はあったか（顧客ニーズ、市場・製品動向、販売チャネル等の情報収集） （ビジネスモデル転換として、モノからサービスをねらった企業向け）どのような知財上の戦略をとられたか（ビジネスモデル特許の取得、データ活用など）</p>
<p>【新規事業】 新規事業創出 （新規・二次創業）</p>	<p>新規・二次創業に踏み出さざるを得ない知財上の事情（既存特許の権利切れや技術革新による陳腐化、自社技術・ノウハウを活かせない標準の策定）はあったか 新たな市場を狙う際、それぞれどのような知財分析を行ったか、例えば、 ・市場面：市場の主要製品・サービスにはどのような特許・規格があるか ・自社製品面：自社技術が当該市場で競争力を得ることができる勝算をどのように見いだしたか</p>
<p>【既存事業】 事業の付加価値向上</p>	<p>ブランド力を向上させる（認知され、顧客に選ばれる）手段として、既存商標の見直し、新たな商標の取得などを行ったか。また、意匠はどうか。 標準化の策定及びその中で自社の優位性を確保するような取組を行ったか。</p>

(3) 自社の成長を進めるにあたりどのような分析・検討を行い取り組んできたのか

成長を牽引した事業において、競合より自社が優れていること（強み）、改善が必要と感じていること（弱み）（事業着手から時間が経過しており回答が困難な場合は、現時点で認識されていること）

自社の市場環境（外部環境）で、チャンスと捉えていること、脅威と捉えていること（同上）

事業化を進める上で解決させてきた問題と解決の決め手となった手段・方法

事業推進に際して知財的な要素の重要性を感じたことがあるか

知的財産面（知的資産面）について、どのような点で苦労した経験等があるか

知的財産面（知的資産面）について、自社で現在抱えている課題としてどのようなものがあるか

(4) 知財管理や知財戦略策定など取り組んできた取組と外部専門家の活用について

知財面において、どのようなサポート・助言を受ける体制になっているか

権利化の可否や権利範囲だけでなく、戦略面での助言を受けられているか（弁理士、知財総合支援窓口、中小企業診断士、他）

これまでの経験のなかで、知財戦略構築を促すにあたりどのような気づきを与えることが有用とお感じになっているか

今後、中小企業等の知財戦略構築を促していく際に、支援する側にどのような活動や準備が必要になるとお考えか

上記4類型の取組を推進するにあたり、「支援者からこのような助言・情報提供が無ければ今の知財の取組の発想に至らなかった」という助言はあったか

(5) 今後の取組方針や計画について（知的財産に関連する取組含む）

成長を牽引した事業に関する今後について（権利化、ノウハウ管理（標準化検討含む）など）

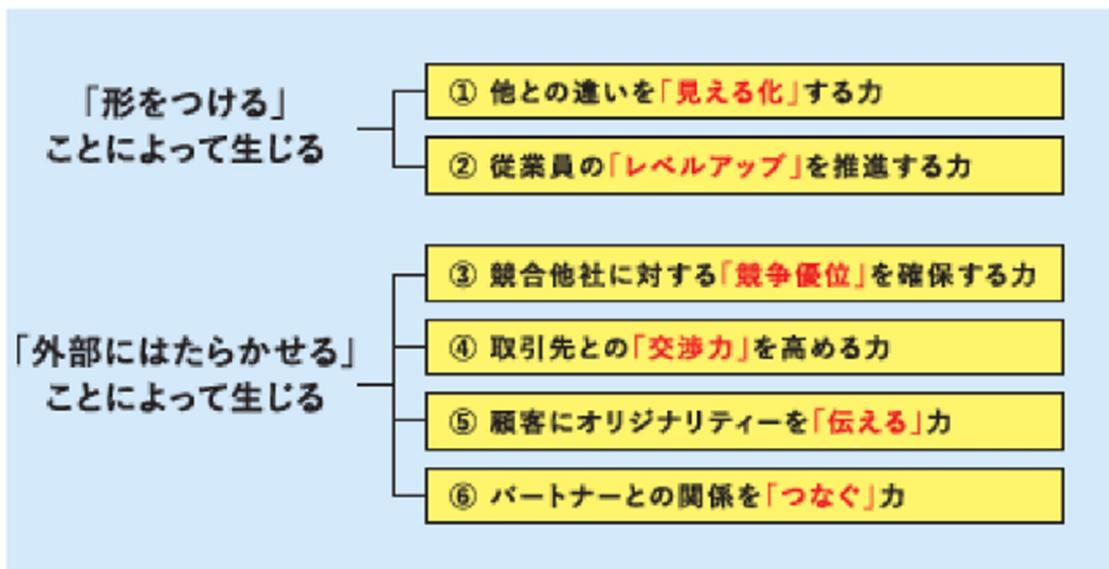
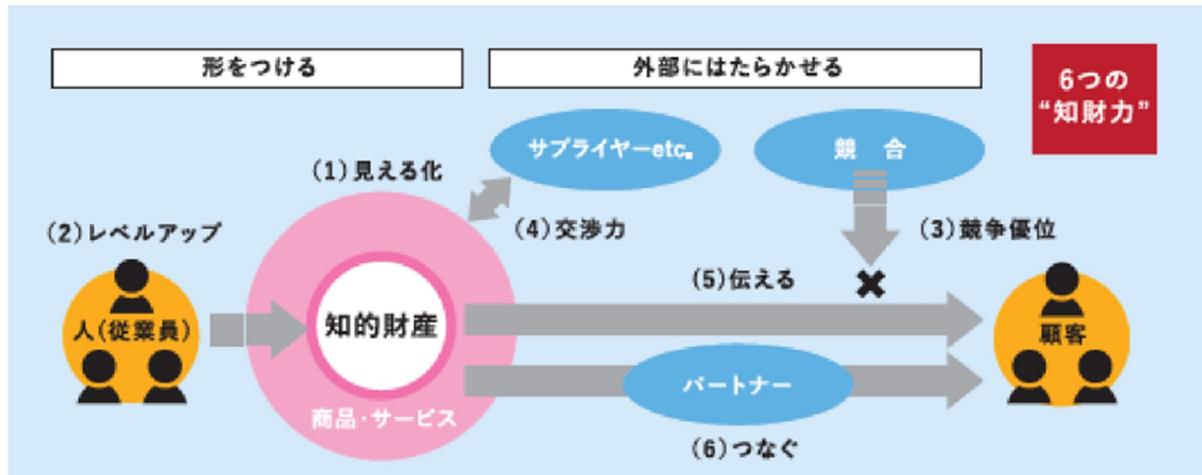
知財の活用状況・効果の確認（見える化、レベルアップ、競争優位、交渉力、伝える、つなぐのいずれに効果を発揮しているのか、その認識を確認）

事業戦略を支える知財戦略の具体的な内容について（改良特許、周辺特許、ライセンス、ブランド、技術流出対策ほか）

知財活動の実施体制、仕組みの充実について（内部体制に限らず、外部の支援資源の活用状況含む）

今後、中小企業等の知財戦略構築を促していく際に、支援する側にどのような活動や準備が必要になるとお考えか

【別添概念図】



参考：

特許庁 知的財産を経営に生かす知財活用事例集「Rights ～その価値を、どう使うか～」

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

(4) ヒアリングの結果分析

ヒアリング対象者に対するヒアリング調査 結果要旨

中小企業等の知的財産活動の現状や課題を十分把握している有識者にヒアリングを行い、企業ヒアリングを実施する上で把握しておくべき項目や実施上の留意点等について取りまとめた。

有識者によりヒアリング実施の方法や質問の仕方に差違はあるが、ヒアリングの進め方について最初から型にはめないことを意識されていることなど共通することも多くあった。

ア 知財戦略構築に関する支援に臨むにあたってのご自身の取組について

ヒアリングにあたり参考とする公開情報等

- ・ 事前準備として、企業ホームページや公開情報に目を通し企業のアウトラインを把握
- ・ 保有知財情報も主要事業に関わる知財を中心にざっと目を通す。件数や時期、タイトル等を把握
- ・ 有償データは可能な場合は目を通すが必須ではない
- ・ 特許マップは可能であれば事前準備する。より刺さりやすい場合がある
- ・ 支援を進めて信頼関係ができてきたら、決算書等より詳細な情報収集に着手する

ヒアリングの方法・手法

- ・ 対面でのヒアリングが望ましい。対話を通じて経営者の個性や関心事を確認しつつ、知財との関係が強い事項を軸に、知財面の確認へと広げていくことを意識する
- ・ 事前準備で得た情報から、不足している情報や詳細に把握したいことを質問項目として整理し、その順番や掘り下げるポイントをあらかじめ想定してヒアリングに臨むことが大切
- ・ 経営者は“自社の事業をどうやって発展させるか”あるいは“自社の事業における様々な課題をどうやって解決するか”が一番関心の高い事項、“知財活動・・・”といったことはメインの関心事ではないという前提で話をすすめることが大切
- ・ まずは“やりたいこと/夢/構想”を経営者に話してもらうように質問する
- ・ 細かな技術情報や事業戦略は枝葉であり、根幹となる経営方針やモットー、プライドを持っていることなどから確認することが大切
- ・ 社長のやりたいこと(会社としての方向性)の確認から入り、掘り下げていく。知財戦略は経営方針等に立脚していると考え、連動しているかどうかの確認はその先。まず経営者に共感し共有すること

質問者の心得

- ・ 相手の立場に立ったメッセージを発信するような向き合い方が望ましい
- ・ 知財の質問は出願・権利化した特許権の権利化するまでの経緯を質問する。どのようなイベントが社内に発生し、知財対応を判断し、事業に活用できているかを丁寧に聞き取る。知財に対する姿勢が現れる
- ・ 会社や経営者の歴史をホームページの沿革情報や出願データの変遷（出願していない期間があるなど）で理解した上で、知財に関する思考や実施した活動等を確認する。知財がどのように関係しているのかを推察して仮説をぶつけることになる
- ・ 事業と知財のつながりを経営者にイメージさせながらテーマの洗い出し、深堀を行う
- ・ 第三者の目線で社長自身の頭の整理をしてあげること。網羅性は意識しすぎない方がよい

イ 知的財産戦略構築を促すための確認事項とその分析の考え方について

知財戦略・知財課題の抽出

- ・ 最初から知財の質問はしない。経営者のこれまでのビジネス遍歴を質問し、どのような経験を重ねてきたのかをまず把握する。分析フレームの活用も、それありきでは考えない。適宜採用を検討する
- ・ 事業面での切り口の質問をしながら、それに合わせるように知財的な質問も重ねていく
- ・ 経営者は“自社の事業をどうやって発展させるか”あるいは“自社の事業における様々な課題をどうやって解決するか”が一番関心の高い事項であり、“知財活動・・・”といったことはメインの関心事項ではないという前提で話をすすめることが大切
- ・ ビジネスフローを“研究開発 製造 販売”ととらえると、それぞれのプロセスにおいて知財にからむ話題は当然でてくる
- ・ 保有知財権について、件数にせよ分野にせよ発明者にせよ、何か傾向が見えないか、変化している時期がないか、といったあたりを見る。共同出願があれば、相手先のことを尋ねたりする
- ・ 事業の中で知財はどのような役割を果たしているのか、果たせていないのかを考えつつ整理する
- ・ 成功体験とあわせてヒヤリ体験も質問する。知財に取り組むきっかけとしてヒヤリ体験が多いため。そうした体験談は次の支援の事例情報として活用でき、共感の材料となる
- ・ 質問に対する回答が曖昧な箇所は自信がない（実施できていない）ところ。その部分

について角度を変えつつ追加質問していく

- ・ ブランディングについて、製造業では、“顧客(取引先)への認知度向上”と表現する。デザインについて、モノのデザインだけでなく、組織のデザインと表現する
- ・ アクションプランを作成しておくこと、意識付けを持続できるほか、フォローアップの時に進捗状況を確認することもできる(相手へのプレッシャーにもつながる)

課題分析の方法・手法

- ・ 対象企業を特定の枠に収めて分析しようとはしない。例示の4類型ありきではなく、ヒアリングの結果いずれに該当するか、分析のなかで類型の整理ができればよいと考える。まずは気持ちよく話をしてもらうこと(こちらは傾聴すること)を重視
- ・ あらかじめゴールを設定してそれに向かって取組を進めてもらうようなスタイルは、知財に関する共有・共感は得られないと考えるべき。検討を重ねた結果、例示されたような4つの類型が該当するケースもあるが、まずは企業側の話をよく聞いて問題意識に共感し、企業側の立場に立って課題感を共有、その上で「6つの知財力」等の道具を駆使して課題解決に向けて今後取り組むべきことを一緒に考えることが支援を円滑に進める上で大切
- ・ 分析ツールは話を円滑化するためのツールとして適宜選択する(SWOTや3Cはベーシックなツール、フレームを意識させずに質問をするようにしている。VRIOを用いることもある)
- ・ 「強み、弱み」「顧客、競合」は常に意識されており話を聞き出しやすい。ビジネスモデルキャンバスや経営デザインシートも経営者の個性を見つつ採否を検討。ビジネスモデルキャンバスで事業構造を捉え、「提供している価値は何か」「価値提供を裏支えているものは何か」と質問していく。なお、経営デザインシートは中長期スパンでの検討に向いていると捉えている

知財の知識確認の方法・手法

- ・ 社内の知財体制は率直に確認する
- ・ 経営者ひとりで管理しているケースもあり、組織で対応することを助言する

専門家や支援機関の活用意向の把握

- ・ 外部専門家を上手に活用する経営者はいる。ただ、「弁理士は知財権の出願に関する支援のみを行うため事業に関する相談はできない」といった、専門家に対する先入観や誤解を持つ経営者も少なくないとする指摘もあった
- ・ トラブル解決のみを求める経営者等が多いが、その際解決を優先させつつ、話題を拡げること重要

- ・ 公的事業の専門家派遣をお試しで活用して自社にマッチするかを確認するような発想を持ってもらうことが必要（構えてしまう経営者は多い）
- ・ 事業戦略等のアップデートが必要な場合に外部専門家を活用する提案は理解が得やすい
- ・ 診断士であっても知財面に詳しく的確に指摘できる者は少なく知財専門家との連携は1つのスタイル。税理士など中小企業に近い専門家からの引継ぎ・連携した支援は有用

ウ 知的財産活動の成果のとらえ方について

経営者の知財に対する理解度を把握

- ・ 率直に金目の話ができる経営者は多くない。しかし、知財がどの程度売上に連動しているかを説明できる経営者は存在する。知財の効き目を理解して経営面への寄与を評価されている
- ・ 実践者は、対外的な説明に知財が有効であることも理解している。例：金融機関等への説明
- ・ 経営者に刺さる情報を適宜準備して提供するだけでもきっかけとなる。知財で事業に成功した事例ではなく、企業がどのように変化・変容できたのかを説明する事例がよい。現場感覚・現場経験が必要

実施している事業と知財の関係を確認

- ・ 企業側からいきなり知財の話が持ち込まれることもあるが、そのような場合でも、事業面へと話を広げたりしながら、なるべく事業とリンクした知財課題抽出・支援を提供できるようにすることがよい
- ・ 傾聴していくなかで、今後取り組みたいことが明らかになってくる場合がある。それが見えてきた段階で、知財制度との関係や具体的な取組を提案していく（知財関連の事業なのでなるべく知財的なソリューションを含めるよう努めているが、ほぼ知財と関係ないソリューションの提案で終わるケースもある）
- ・ 知財への取り組みについて義務感ではなく前向きな期待感を醸成すること。共感を得ることが重要
- ・ 中小企業経営者にとって、自社の事業をどうするか（発展させる、リスクを減らすなど）が最大の関心事項。そこで、彼らの最大の関心事項を常に頭の片隅に持ちながら、知財面からの様々なアプローチ方法を提示、アドバイスすると、経営者の真剣度合いがより一層増す
- ・ 最近感じるのは”事業性”だけでなく”社会性”という側面から訴求することの重要性

である。SDGsの文脈もあり、賛同を得やすかったりする

ヒアリング対象企業に対するヒアリング調査結果 要旨

知財活動の実績のある企業ヒアリングを行い、知財活動を実施していく過程でどのような方針や考え方をもち、外部専門家からの助言等からどのような気づきを得て課題の解決に取り組んだのかをとりまとめた。

知財活動に取り組むきっかけとして外部専門家等からの指摘をあげるケースが多く、こうした部外者からの指摘を自社の成長へつなげようとする点は共通している。

ア ヒアリング対象企業の概要

- ・ 製造業中心。企業規模は数十名～二百名以内
- ・ 下請からの脱却を目指し知財活動を進めたケース、メーカーとして独自性を発揮した製品開発を目指したケース、ものづくり企業からサービス企業への成長を目指したケースといった様々な成長過程を歩んできた製造業に対するヒアリングを実施
- ・ 常に新しい価値提案に注目されており、知財に関する対応の必要性を理解し、(企業や事業を)変化させていくことに貪欲な経営者が多い
- ・ 知財体制を設けている場合、経営者のみの場合と差はあるが、外部専門家の活用を常に意識している企業が多い

イ 成長を牽引した事業の特徴

- ・ 成長を牽引した事業において、知的財産の効き目や役割を明確に意識し、外部の助力も得て取り組んだ経緯は共通
- ・ 当初は全く認識していなかったことを外部専門家に指摘され初めて検討した経験も共通。経営者として外部からの指摘を得る機会を設け、適切に取捨選択することが重要
- ・ 事業成長の節目節目で外部からの指摘や助言に出会うことがあった。そうした指摘等が示された理由を理解することができれば実践するモチベーションとなっている
- ・

ウ 事業展開にあたり行った分析のスタイル

- ・ 明確なビジョンや方針を社内共有し、社員が自ら思考し行動できる環境を整備してきた企業が多い。外部専門家を交えて自社分析を行った企業が多い
- ・ 事業分析の方法や採用するフレームは多様。顧客に提供できている価値に着目して分析してきたことが共通項
- ・ 外部専門家を交えた分析を行いその先の方針等を検討してきた経営者において、外部からの指摘は自信の判断の振り返り・再考につながると考えている
- ・ 当社のことを一緒に考えてくれる外部専門家を常に求めている経営者は多い(そうし

た人材との議論の時間を重視する)

エ 知的財産に関する取組・戦略について

- ・ 知財を経営（事業）と結びつけて戦略的に考えていくことは共通認識。全社的な意識付けが重要
- ・ 権利化は1つの手段であり、ノウハウとして秘匿・管理することを含めた選択が適切に実施できることが重要
- ・ 経営者が独りで悩むのではなく、社内の理解、社外からの助言を活用すべきとの指摘は多数
- ・ 多くの中小企業において4つの類型（例）のいずれかが該当する仮説は間違いではない。ただし、経営課題は多岐に渡るため、場面場面で判断している経営者が多いととらえるべき
- ・ 6つの知財力は事業戦略を考えていく上で共通的な発想として汎用性がある。全てに目配せすることは簡単ではない。必要性の高いものから取り組むことでよい。6つの知財力を組み合わせている経営者は多いとの指摘もあった
- ・ 知財戦略は、事業の進捗に応じて見直していくことが必要。定期的な振り返りを行う際の参謀として外部専門家を活用することが望ましい。経営と知財の関係に目配せして、率直に指摘してくれる専門家に期待する
- ・ 多くの中小企業経営者は、知財の知識は持っているが、費用をかけて知財に取り組もうという考えをもっていない場合が多いととらえるべき
- ・ 投資家は知財をコストとみており、知財への支出を下げるように要求してくる。それに対して当社のビジネスは知財が支えていることを説明して投資家に理解してもらっている

オ 事業化を進める上で解決させてきた問題・解決の決め手となった手段・方法

- ・ 適宜公的事業等の外部資源を活用することで経営上の課題解決を進めてきた。将来に対する投資として支援事業等を活用していく考えにある
- ・ 中小企業やスタートアップにおいて大企業と対等に渡り合うためにも、知財の力を十分に意識することが重要。二次創業に取り組む前から知財面の対応を意識して事業化を進めてきた
- ・ ベンチャーと中小企業とで明確に違う点があることに注意する必要がある。ベンチャーにとって知財対応は必須、スピード感も重要。試行しつつ前進させていくことに躊躇無く取り組めるかも重要。これらの点は一般的な中小企業ではなじまない考え方であろう
- ・ 当初は従業員の反発もあったが、当社技術が注目されてきていることを社員に伝える

よう努め、モチベーションを高め、理解を得るようにしてきた。また、始めから大きな事業転換を図るのではなく、少しずつ新たな取り組みに着手したこと（スモールスタート）も理解を得られた

- ・ 技術とビジネスの双方をきちんと理解しておかなければならない。知財によって儲けることができるという認識を、もっと持つ必要がある
- ・ 投資家は知財をコストとみており、知財への支出を下げるように要求してくる。それに対して当社のビジネスは知財が支えていることを説明して投資家に理解してもらっている（再掲）

カ 知財戦略構築を促すにあたりどのような気づきがあったか/その対応策について

- ・ 知財を知らない経営者に対して、当たり前だと思っていることに価値があり、知財権でそれを保護・活用できることを伝えると理解を得やすい
- ・ 経営者自身が、知財や契約（取引）に関するリスクを感じ取り、それを解決するために行動することが重要で、そうしたマインドを持ってもらうことが重要。そのマインドがないと、どれだけリスクや必要性を説明しても刺さらない。トラブルが起きないように「予防」することも重要
- ・ 知財がお金になるという認識を、中小企業の経営者に持ってもらうことが重要である。例えば、特許庁で実施している知財評価事業で出た評価額に対して、小さな額でもよいから保証を付けるなど、知財とお金を結びつけることで、意識が大きく変わる。金額の多寡ではなく、金額がつくということが大事である。これにより、技術を使いたい側もその技術をリスペクトするようになる
- ・ 知財そのものの知識だけでなく、経営やビジネスをしっかりと理解していることが必要だろう。一般的な弁理士の中で、NDAひとつとっても適切なものにできる人はなかなかいないのではないか
- ・ 中小企業は資金力が乏しいので、大企業のように防衛特許等をたくさん取得する余力はない。その中で、資金力との見合いで以下に最低限の抑止力を確保できる知財をおさえられるか、という点がポイントであろう
- ・ 特許会議を開催してエンジニアなど現場の人間を加えて議論、アイデア創出や、社員の知財意識醸成や浸透につなげる。発明者には特許証を授与、一時金と売上に応じた報酬などインセンティブを準備
- ・ 都度外部専門家と議論する機会を積極確保することは、自社のこと・事業のことを振り返る機会となり、どこに強みがあるのかを再確認することにつながる。専門家をパートナーと見なし様々なアイデア創出やあらたな事業の種を見つけることができる
- ・ 協業する外部専門家（デザイナー）には知財の話をするようにしている。そうすると自然にデザイナーも知財を意識するようになる

結果分析（小まとめ）

ア 有識者ヒアリング

知財活動の支援に対する認識について

支援をする側の有識者からは、事前準備や企業への寄り添い方に配慮して支援に取り組んでいるといった意見が中心であった。また、最初から型にはめずに、柔軟性を意識した支援を重視していることが共通していた。

支援する側の基本認識について

有識者における事前準備として、公開情報の確認は行うも、最小限に留めるという意見もあった。ヒアリングを通じて企業との認識の整合を図ることが重要との考えによるものであった。初めて支援を受ける経営者など、自社のことを説明することに不慣れな経営者を想定すると、支援の初期段階での掛け違いを避けることに注意を払っていることが確認できた。

また、支援に臨む際に「企業経営者は、自らを真に自社の課題解決に有用な助言や提案をしてくれる専門家かどうかを見ている」と理解し対応しているとの声があった。これは、支援する側の心構えとして注目すべきと考える。

「傾聴」が重要であり、上から目線ではなく適度に寄り添いつつ支援に入っていかなければ、なかなか本質にたどり着けないという点は有識者共通の認識であった。

支援が進み、ある程度コミュニケーションが取れてきて、支援者の得意でない領域が話に出てきた場合は、別の専門家に参加いただくことを率直に提案することも有識者共通の認識であった。

イ 企業ヒアリング

知財活動に対する認識について

知財に起因するトラブルの経験や部外者からの指摘を受け、知財の重要性や活動の必要性に対する気づきを得て、適切な活用方法を学び、知財戦略を実践してきた企業において、外部専門家は不可欠な存在となっている。

将来に対する投資として知財活動を理解して、活用可能な支援等を選択していく意識は共通していた。

支援する側に対する要望について

自社のことを一緒に考えてくれる外部専門家を常に求めている経営者は多い。また、そ

うした人材との議論の時間を重視する経営者が多い。

知財活動を実践してきた複数社からは、支援者には耳ざわりなことにも率直に意見や指摘をして欲しいという要望があった。また、知財活動を継続させ一定以上の水準に至った企業からは、一層踏み込んだ助言が欲しいという要望があった。

経営者は支援者の企業に寄り添う姿勢を見ており、支援する側において常に意識した対応が求められる。

ウ 共通

知財戦略構築に対する共通した認識について

今回、支援する側（有識者）とされる側（企業）の両者に対してヒアリング調査を行ったが、支援者が通常実施している支援と被支援者が期待する支援の間に決定的な認識の齟齬はなかったと考えられる。

問題点や解決すべき課題を抽出し、課題の解決策を検討していく過程において、双方が共通理解を得つつ、信頼感を高めていくことが重要となる。

説明パンフレット及びヒアリングシートの作成に向けて

有識者ヒアリングを通じ、事前準備や企業への寄り添い方について説明パンフレットやヒアリングシートを設計する際のヒントを得ることができた。また、企業ヒアリングを通じ、ヒアリングを受ける側として、一層踏み込んだ提案や助言について期待が大きかった。これらから、説明パンフレットやヒアリングシートの設計にあたり、企業との目線を同一にすること、企業側との課題意識を共有にすることを念頭に検討を進めることとした。

2. 中小企業等に対する試行的なハンズオン支援実施

(1) 試行的ハンズオン支援を行う中小企業等の選定

試行的ハンズオン支援の対象企業として地域未来牽引企業やサポイン採択企業等の中小企業等（以下、「支援対象企業」という）を地域、業種のバランスを考慮し15社を選定した。また、支援対象企業候補を有識者委員会に諮り承認を得た。

図表 2-1：支援対象企業一覧

社名	所在地	資本金 (万円)	従業員数 (人)	業種
株式会社東亜電化	岩手県 盛岡市	3,500	109	製造業（金属表面加工）
株式会社日本テクノ	埼玉県 蓮田市	6,000	48	製造業（熱処理設備の製造販売）
株式会社常光	神奈川県 川崎市	10,000	219	製造業（メディカル分析装置、体外診断用医薬品等の研究開発・製造・販売）
株式会社丸安精機製作所	長野県 諏訪市	300	10名以下	製造業（工業用機械）
株式会社たかふね工業	愛知県 名古屋市	1,000	50	製造業（金属加工）
林鍼灸整骨院	愛知県 名古屋市	300	3	サービス（健康）
柴田美装株式会社	愛知県 岡崎市	50	10名以下	サービス（塗装サービス）
有限会社 OK トータルサービス	愛知県 豊橋市	300	5	サービス（小売・ソフトウェア）
カーボンファイバーリサイクル工業株式会社	岐阜県 御嵩町	8,000	21	サービス（リサイクル）
株式会社木幡計器製作所	大阪府 大阪市	2,500	15	製造業（精密機器）
株式会社パトライト	大阪府 大阪市	30,000	450	製造業（電機製品：表示灯・回転灯ほか報知製品）

東洋理機工業株式会社	大阪府 大阪市	3,000	20	製造業（産業用カスタムロボット製造）
高丸工業株式会社	兵庫県 西宮市	8,500	31	製造業（産業用ロボット製造）
丸善製薬株式会社	広島県 尾道市	9,800	424	製造業（医薬品等）
マトヤ技研工業株式会社	鹿児島県 曾於市	3,000	35	製造業（食肉加工等自動省力機器設計・製作・販売）

（２）派遣する専門家の選定

派遣する専門家の選定にあたっては、支援対象企業の企業情報等を踏まえ実施した。選定には、これまでの知財経営コンサルティングに関する支援実績、INPIT 知財総合支援窓口による派遣実績や中小企業等に対する知財戦略の策定に関する助言・提案の実績等を考慮した。

図表 2-2：選定した専門家一覧（敬称略）

社名	担当専門家
株式会社東亜電化	市川 ルミ
株式会社日本テクノ	市川 ルミ
株式会社常光	小林 誠
株式会社丸安精機製作所	藤掛 宗則
株式会社たかふね工業	藪田 安之
林鍼灸整骨院	藪田 安之
柴田美装株式会社	武川 憲
有限会社 OK トータルサービス	武川 憲
カーボンファイバーリサイクル工業株式会社	加藤 光宏
株式会社木幡計器製作所	森下 勉
株式会社パトライト	小林 誠
東洋理機工業株式会社	鷹津 俊一
高丸工業株式会社	石井 隆明
丸善製薬株式会社	川角 英二
マトヤ技研工業株式会社	藤掛 宗則

図表 2-3：選定した専門家の役職・資格（敬称略 氏名 50 音順）

石井 隆明	特許業務法人藤本パートナーズ	弁理士
市川 ルミ	梶・須原特許事務所	弁理士
加藤 光宏	特許法律事務所樹樹	弁護士・弁理士
川角 英二	かわすみ特許商標事務所	弁理士・中小企業診断士
小林 誠	株式会社シクロ・ハイジア	CEO
鷹津 俊一	鷹津中小企業診断士・弁理士事務所	中小企業診断士・弁理士
武川 憲	一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会	本部シニアコンサルタント
藤掛 宗則	明和総合特許デザイン事務所	弁理士
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 代表	中小企業診断士
藪田 安之	株式会社サーチアンドスペックス	中小企業診断士

（３）専門家派遣の事前準備

1 回目の専門家派遣に先立って、事務局にて支援対象企業をインターネット等で入手できる公開情報を収集し、派遣専門家に情報の共有を行った。また、事務局より対象企業に対して事前確認の記入シートを配付、回収し、企業側の事業の現状等について把握した。

これらの情報は後述するヒアリングシート案に沿って整理を行った。なお、1 回目の専門家派遣の前に、支援対象企業においてどのような点が課題として考えられるのか仮説構築を行った。

（４）試行的ハンズオン支援の実施

支援対象企業に派遣専門家 1 名と事務局担当者（特許庁普及支援課職員含む）複数名を派遣し、ヒアリングシート案を用いた試行的ハンズオン支援を実施した。試行的ハンズオン支援は 1 社につき 2 回、1 回あたり 2 ～ 3 時間程度とした。なお、コロナウイルス感染症対策に伴う緊急事態宣言発令中につき、支援対象企業及び派遣専門家との事前相談のもと Web 会議での支援を選択することとなった案件がある。

試行的ハンズオン支援を通じて、各社それぞれ知財を切り口に事業上の課題を分析し、今後の検討事項を整理し、今後継続して取り組んでもらうための助言等を実施した。

図表 2-4：試行的ハンズオン支援 実施日程

社名	第 1 回	実施方法	第 2 回	実施方法
株式会社東亜電化	2021年2月12日(金)9:00~	Web会議	2021年2月19日(金)9:00~	Web会議
株式会社日本テクノ	2021年3月1日(月)13:00~	Web会議	2021年3月5日(金)9:00~	Web会議
株式会社常光	2021年1月26日(火)9:30~	Web会議	2月19日(金)午前(9:30~)	Web会議
株式会社丸安精機製作所	2021年1月21日(木)13:00~	Web会議	2021年2月10日(水)13:00~	Web会議
株式会社たかふね工業	2021年2月3日(水)9:30~	Web会議	2021年3月5日(金)14:00~	Web会議
林鍼灸整骨院	2021年2月3日(水)13:30~	Web会議	2021年2月17日(水)14:00~	訪問
柴田美装株式会社	2020年12月21日(月)13:00~	訪問	2021年1月19日(火)9:30~	Web会議
有限会社OKトータルサービス	2020年12月24日(木)10:15~	訪問	2021年1月25日(月)9:30~	Web会議
カーボンファイバーリサイクル工業株式会社	2021年1月19日(火)13:00~	訪問	2021年2月4日(木)9:00~	訪問
株式会社木幡計器製作所	2021年2月1日(月)9:30~	訪問	2021年2月24日(水)9:30~	訪問
株式会社パトライト	2021年1月27日(水)10:00~	Web会議	2021年2月26日(金)15:00~	Web会議
東洋理機工業株式会社	2021年2月19日(金)13:30~	訪問	2021年3月4日(木)10:00~	訪問
高丸工業株式会社	2021年2月26日(金)14:00~	訪問	2021年3月5日(金)14:00~	訪問
丸善製薬株式会社	2021年1月8日(金)13:30~	Web会議	2021年2月15日(月)9:30~	Web会議
マトヤ技研工業株式会社	2021年1月29日(金)14:00~	Web会議	2021年2月10日(水)16:00~	Web会議

図表 2-5：ヒアリングシート案 構成 （実証段階）

作業用

特許庁 知財戦略構築ハンズオン支援 記録シート（実証調査研究用）

構成案

■実施概要（支援者によるまとめ）	1
■実施結果（サマリー）（支援者によるまとめ）	1
（１）対象企業の基本情報（担当者による事前作業）	2
（２）支援対象企業の事業の現状（事前回答を企業側へ依頼）	8
（３）支援対象事業に関する知財の体制や方針について（事前回答を企業側へ依頼）	13
（４）支援対象事業を進めるにあたり必要となる取組の検討（事前分析と仮説構築）	16
（５）支援対象事業に具体的な取組の検討・提案（（４）までをもとに仮説検証）	19
（６）支援者による具体的な取組の提案（支援結果総括）	22

本シートは、ハンズオン支援を実施するにあたり、支援企業を訪問する前段階の事前準備から、訪問時の支援における確認事項、支援後のとりまとめについて時系列を意識しつつ整理している。

質問項目の回答内容に応じた支援の出口（専門家派遣、支援メニュー等）を意識したコミュニケーションを図っていくことを設計の主たる狙いとする。

作業のタイミング（目安）

訪問前	（１）について公開情報等をもとに事前に整理する （２）（３）について対象企業の事前質問を行い把握する （４）の仮説は（１）～（３）をもとに作成する
訪問時	主に（４）の仮説を説明し、要望等を把握して支援意向を確認する （２）にて支援対象事業を既存事業か新規事業かを選定してもらい、 （５）にてその事業に関する現状把握や課題と考えていることを 「6つの知財力」を参照しつつ確認する あわせて（１）等の情報の抜け漏れを確認する 上記を踏まえ、今後取り組むべき課題を整理する
とりまとめ	（５）にて整理した内容を（６）にて全体総括 あわせて、表紙部分の実施概要、実施結果（サマリー）を作成してクロージング ※今回派遣した専門家と協議のうえ記述する

特許庁 知財戦略構築ハンズオン支援 記録シート（実証調査研究用）

■実施概要（支援者によるまとめ）

企業名	株式会社〇〇
第 1 回	日時：2020年〇月〇日（〇）XX:00～XX:00
	場所：株式会社〇〇 応接室
	先方：株式会社〇〇 代表取締役〇〇〇〇様、技術部長〇〇〇〇様
	当方：〇〇特許事務所 弁理士 〇〇氏、特許庁産業財産専門官 〇〇、事務局 〇〇
第 2 回	日時：2020年〇月〇日（〇）XX:00～XX:00
	場所：株式会社〇〇 応接室
	先方：株式会社〇〇 代表取締役〇〇〇〇様、技術部長〇〇〇〇様
	当方：〇〇特許事務所 弁理士 〇〇氏、特許庁産業財産専門官 〇〇、事務局 〇〇

■実施結果（サマリー）（支援者によるまとめ）

企業が抱えている課題 ※（1）～（4） をもとに記述	<ul style="list-style-type: none"> ・ ●●事業の増強策を早期に推進させる ・ ●●事業を拡大させるため、知財権の残存を意識した事業計画の見直しと対外的な情報発信（プロモーション）の見直し検討が必要 ・ ■■事業に関する事業計画は経営者の頭の中にのみあり社内共有を図るための事業計画の早期作成が必要 ・ ■■事業の準備において、●●技術を独占的に実施できることが必要。そのための準備が未着手であるため早期着手が必要 ・ ●●教授との提携関係の強化
課題に対する取組の 現状分析 ※（5）をもとに記述	<ul style="list-style-type: none"> ・ ●●事業に対する社内対応は一部の職員に限定されており、社内展開ならびに定着が必要対象特許技術●●を生かした事業拡大について、マーケティング分析が十分にできていない ・ 構想中の■■事業は●●技術を派生活用するものであり、早急な事業化よりも●●技術の足許を固めることを優先すべきと提案
今後に向けた取組の方向、支援提案 ※（5）をもとに記述	<ol style="list-style-type: none"> 1. ●●技術に関する知的財産の維持 2. ●●技術に関する周辺特許の確保 3. ●●事業に関する事業計画見直し 4. ●●事業の波及力を高めるための●●技術に関するブランディング活動の推進 5. ■■事業に関する事業計画作成

(1) 対象企業の基本情報 (担当者による事前作業)

①企業概要

企業名	
所在地	
電話番号	
代表者	
ホームページ URL	
資本金	(万円)
従業員数	(人) ※直近決算年時
創業	年
設立	年
業種	主業種 従業種
事業内容	
主要製品・サービス	
主な仕入先	
主な販売先	
競合他社	
売上高	(百万円) ※直近決算年時
売上高/従業員数 *	売上高： (百万円) 従業員数： (人) 計算値： XX.X (万円/人) (2,000 万円/人未満か、5,000 万円/人を超えるか)
売上高/資本金*	売上高： (百万円) 資本金： (百万円) 計算値： XX.XX (資金調達に関する推測に利用)
経常利益	(百万円) ※直近決算年時
経常利益/従業員 数*	経常利益： (百万円) 従業員数： (人) 算出値： XX.X (万円/人) (大きいほど高付加価値な事業を実施できている)

業績推移	増加傾向・横ばい・減少傾向 (直近3カ年をもとに)
業界順位	全国 位 (社中) 県内 位 (社中)
受賞歴	
補助金等活用歴	
経営理念・ビジョン	
大切にしていること・ モットー・ポリシー	
代表者挨拶 (強調していること)	(経営理念・ビジョンの明示が無い場合に強調点より推測)
代表者による SNS 投稿の有無	(特徴的な記事の有無を整理)
代表者氏名でのウ ェブ検索	(特徴的な記事の有無を整理)
企業による SNS 活 用の有無	(特徴的な記事の有無を整理)
企業沿革 (特徴 的な出来事)	(②知的財産権の概要 との比較より、出来事との関係の有無を整理)

※公開情報 (庁内情報含む) や有償情報 (日経テレコンなどの有償データベースほか) をもとに整理

②知的財産権の概要

i 企業名・代表者名での出願・権利化の現状 (主要知財について権利内容を確認する)

	国内		外国	
	出願	権利	出願	権利
特許権	件	件	件	件
実用新案権	件	件	件	件
意匠権	件	件	件	件
商標権	件	件	件	件

ii 知財情報を参考にした知財制度活用の現状

	チェック事項	チェック欄	仮説（推測できること）	確認内容
特許権・ 実用 新案権	権利者は企業のみである	はい・ いいえ	はい：組織的な知財管理ができていると推測 いいえ：できていない	職務発明規定等の社内制度の有無を確認 ⇒導入意向を質問
	発明者は経営者のみである	はい・ いいえ	はい：従業員の発明を経営者が独占している可能性、しくみ化が未実施	知財管理体制、発明提案制度の有無を確認 ⇒導入意向を質問
	発明者は特定の人物であることが多い	はい・ いいえ	はい：発明者の勤続可能な年数により事業継続が困難となる場合を推測	その人物の特徴や技術・技能の承継が円滑になされているかを確認 ⇒社内の人材育成に対する意向を質問
	出願は定期的実施されている （目安：直近5カ年程度）	はい・ いいえ	いいえ：出願の停滞した時期になんらかの方針転換等のイベントがあったと推測	知財制度活用の社内定着の現状（マニュアルの有無）を確認 ⇒仕組みづくりの意向を質問
	権利化まで至っていない出願が多い （出願のみで審査請求未実施が多い）	はい・ いいえ	はい：戦略的に出願・公開していることも推測できる	目的をもって出願していないのか、PR目的なのか、知財制度の活用目的を確認 ⇒知財戦略策定意向を質問
	出願が集中した・全く無かった時期がある	はい・ いいえ	はい：集中している時期の出願内容が本業と連動しているか確認し準備時期であったと推測	出願活動の停滞の理由を確認 ⇒今後の出願予定を質問
	他者との共同出願が増えている	はい・ いいえ	はい：自社資源のみでの研究開発ができない領域への展開がされてきたと推測	事業実施において連携が必要な他者を確認 ⇒関係は円満であるか、契約面の不安はないかを質問
	出願・権利化されたものが現業と関連がない（と思われる）	はい・ いいえ	はい：ホームページの主要事業と権利内容が不整合（事業と不一致）	無目的な出願や権利化が行われていないかを確認 ⇒出願判断のルール化意向を質問
	本業を支えるコア技術に関する特許が出願・権利化されていない	はい・ いいえ	はい：ホームページの主な製品と権利内容が不整合（製品と不一致）	戦略的な出願対応がなされているかを確認 ⇒今後の出願意向について質問

	コア技術の周辺技術に関する出願・権利化がされている	はい・ いいえ	いいえ：出願方針が明確ではないケースを推測	戦略的な出願対応がなされているかを確認 ⇒ 周辺特許出願のメリットを説明し意向を質問、コア技術の知財権残存年数を確認し期間内の対策実施の意向を質問
	(適宜チェック事項を追加)			
意匠権	出願・権利化の目的・意図が現業と連動していない（と思われる）	はい・ いいえ	はい：意匠出願の目的が不明瞭で、ただ出願しているのみと推測	意匠出願の目的やデザイン面の取組有無を確認 ⇒ 制度活用事例を紹介し、取組意向を質問
	出願・権利化したものは現在実施している事業と関係がないものである	はい・ いいえ	はい：権利活用の方法等について理解できていないと推測	出願等の目的を確認 ⇒ 事業と無関係の出願が実施されていないかを質問
	複数の出願や権利化が実施されている（部分意匠含む）	はい・ いいえ	はい：意匠制度活用について、一定の理解があると推測するも、真に事業に生かしているかの確認は必要	出願等の目的を確認、制度を有効活用する意識にあるかを確認 ⇒ 専門家の助言を活用することが有用と説明し、意向を質問
	(適宜チェック事項を追加)			
商標権	出願・権利化の目的・意図が現業と連動していない（と思われる）	はい・ いいえ	はい：商標出願の目的が不明瞭で、ただ出願しているのみと推測	商品・サービスの取組内容に沿った出願・権利化となっているか保持の理由を確認 ⇒ 他者利用予防のため維持するなどの戦略的な保持を説明
	現在扱っていない商標が登録されている	はい・ いいえ	はい：他社利用回避の目的が明確であれば問題ないが、どのような方針であるかを確認	制度活用について戦略的な考えがあるか（他者牽制等）を確認 ⇒ 他者利用予防のため維持するなどの戦略的な保持を説明
	文字商標に限定しない出願・登録がなされている	はい・ いいえ	はい：複合商標の権利としての制約について正しく理解していない場合も想定される。	制度を理解した対応が検討されているかを確認 ⇒ 制度活用事例を紹介し、取組意向を質問

	(適宜チェック事項を追加)			
その他	特許権・意匠権・商標権と組み合わせた出願が実施されている	はい・ いいえ	はい：実施中の事業に複数の知財権が活用されている場合は、専門家の助言が生かされていると推測	知財ミックスの取組について考え方・方針の有無を確認 ⇒方針検討に専門家の助言を活用することが有用と説明し、意向を質問
	社内の知財制度活用モチベーションを高める取組が実施されている	はい・ いいえ	はい（ホームページ等で情報確認ができた場合）：取組を開始した以降の出願件数への変化を確認して、意識醸成の結果として捉える	発明報奨制度や提案書ひな形などの仕組みの有無を確認 ⇒しくみ改善にあたり専門家の助言を活用することが有用と説明し、意向を質問
	海外展開に関連した知財対応がなされている	はい・ いいえ	はい：出願国と進出国が重なっている場合は、適切な判断ができています。異なっている場合は理由の確認が必要	外国出願の実施有無や実施予定を確認 ⇒外国出願の留意点を説明し、専門家の助言を活用することが有用と説明し、意向を質問
	ノウハウ型企業と推察できるが、ノウハウ管理に関する取組等が公表情報では確認できない	はい・ いいえ	はい：出願や権利化がないなか技術力や提案力を強調している場合は、その源泉となっているノウハウ等があると推測	営業秘密管理に関する取組の重要性への理解度を確認 ⇒しくみづくりにあたり専門家の助言を活用することが有用と説明し、意向を質問
	知財裁判の経験がある	はい・ いいえ	はい：経験を経て知財体制や仕組み強化、専門家活用の日常化に進んだと推測	知財訴訟による得失への理解度を確認 ⇒法務面の準備として、弁護士との関係構築の有用性を説明
	(適宜チェック事項を追加)			

iii 知財情報に見る特徴（担当者による所感）

<p>（仮説）※経営者の知財制度活用に対する考え・方針などを推察して記述</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知財制度活用について、社内一部での活用に留まっていることが推察される。社内の体制づくりを進めることで知財活用を全社的に展開できると予想する。 ・ 社員のモチベーションとなる仕組みがない（もしくは機能していない）と推察される。報奨制度導入を提案するなど、仕組みを運用させる工夫を助言し取組をサポートすることが有用と予想する。 ・ 発明者の立場や勤続可能年数などにより権利を裏付ける技術や技能が消尽する可能性があるかと推察される。こうした点を開設して技術継承の計画策定を助言することが有用と予想する。
<p>（検証結果）※ヒアリング結果をもとに補記</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知財制度は開発部の数名のみに限定した活用となっており、経営者の関与も定期報告を受けるのみで検討過程での関与が不十分と考えられる ・ 経営者の関心は高いとはいえ、経営者の想いを共有する機会を設けることが全社的な取組の原動力となることを伝え、仕組みづくりを提案していくことが有用と考える ・ 発明者として多数の権利化に関わった工場長A氏は3年後に提案を迎えるが、技術・技能の継承は計画性に欠けるため、計画策定と進捗管理の重要性を助言していく

③知財情報以外の関連情報

チェック事項	チェック欄	確認内容
ホームページ	<input type="checkbox"/>	最もページや情報量が多い商品・サービスについて確認。経営理念・ビジョン、ポリシーなども確認
ウェブ販売ページ （商品ランディングページ）	<input type="checkbox"/>	当該企業が独自に販売ページや商品紹介ページを開設している場合は、参照し、扱っている商品の特徴や価格などを確認
ウェブ検索結果（企業名での検索結果、メディア掲載情報など）	<input type="checkbox"/>	当該企業の最新の活動内容（展示会出展）を中心に確認
日経テレコン等の有償データベース	<input type="checkbox"/>	ホームページ未掲載の情報を中心に確認（取引先、売上、利益、取引先、経営者に関する情報など）
事例情報（公的支援活用事例など）	<input type="checkbox"/>	庁内情報のみならず、知財総合支援窓口、よろず支援拠点などの支援機関が公表している事例情報を確認

※上記情報源（URL）について、事後も確認できるよう記録しておく

(2) 支援対象企業の事業の現状 (事前回答を企業側へ依頼)

(訪問前に企業側に情報提供を依頼)

- ① 現在の主力事業の概要について教えてください (キャッシュフローの大きな事業のポジションを確認する)
※既にまとまっている資料 (パンフレット等) があれば添付いただくことでご記入を省略いただけます

(仮説)

ホームページや権利化している特許を確認すると、●●事業に関する情報量が多く、当該事業が貴社の主力事業と拝察する。当該事業は貴社の売上の何割程度を占めるのか？また、今後も当該事業に注力される予定なのか？

(企業による事前回答)

●●事業は同社の売上の8割を占めており稼ぎ頭の事業である
順調に売上を伸ばしており、生産能力の増強について検討中である

(結果)

- ・ 仮説は該当。主力事業である●●事業が、同社の売上の8割を占めており、当該事業の維持拡大が同社の成長に寄与する
- ・ 生産能力の増強について生産ラインを2系統増設 (倍増) することを考えており、必要な資金調達にとりかかっている。なお、導入する機材を最新にすることで作業効率が高まり、人員の倍増までは不要 (一定数の人員採用は必要)
- ・ ●●技術を応用した■事業を新規展開させていく構想があるが、具体化は経営者と一部の従業員に限定
- ・ 関係する特許権の残存年数が7年、周辺特許を確保するなどの出願戦略が必要となってくる (知財専門家を交えた協議が有用)

- ② ①の主力事業の裏付けとなる『強み・よいところ・プライドを持っているところ』について教えてください
主力事業にどのような技術やノウハウが生かされているとお考えですか？ (特許権や商標権等の知的財産権のほか、従業員の技能やノウハウ、連携する企業等とのネットワークといった無形資産含む)
※既にまとまっている資料があれば添付いただくことでご記入を省略いただけます

(仮説)

●●事業は、特許技術である●●技術が生かされている事業、●●技術以外に重要な技術やノウハウがあると推察するが、それはどのようなものか？
また、●●技術は、他者 (●●大学) との共同研究で蓄積されてきたものと推察するが、他者との連携は●●事業にとって強みになっていると推察する。その点をどのように評価されているか？

(企業による事前回答)

●●技術は工場長が●●大学と共同で開発したものの、本事業で不可欠な技術である。

共同出願しているが実施権は当社のみとして覚え書きを締結している。●●大学（●●教授）には売上の一部を研究助成として支給することで理解してもらっている。

●●技術に関連する加工ノウハウも重要な要素である。

（結果）

- 大学との関係維持は事業実施上不可欠である。ただし、契約面で不明瞭な箇所もあり、法務面の確認を専門家から得ることが重要となる
- 顧問弁護士がいるとこのこと、一度相談することを提案。大学との連携に詳しい弁護士派遣も可能なことを説明。顧問弁護士のセカンドオピニオンとして活用できることを理解してもらった

③ ①の主力事業について今後の計画・予定を教えてください

事業計画があれば拝見したいです

その事業で目指している『将来像や実現させたい夢』について教えてください

※既にまとまっている資料があれば添付いただくことでご記入を省略いただけます

（仮説）

- 事業は、3年ほど前から着手されていることがプレスリリースから確認できた。
今後の方針について具体的な計画は公表されていない

（企業による事前回答）

●●事業は経営者と工場長（専務）の2人で相談して着手してきた
4年前に販売を開始し、昨年度より当初想定した売上額があがってきている
詳細な事業計画書は作成していない

（結果）

- 事業計画書作成は、ぶれない経営を行ううえでも重要との指摘に理解を得た
- 知財と経営の両面から助言できる体制を提案することが有用と考え、助言（弁理士と診断士のチームによる派遣支援を提案し、了解を得た）

④ ①の主力事業とは別に、現在構想中であったり、事業化を検討されていたりする他の事業（新規事業含む）はございますか

- ① 準備中の新規事業がある
- ② 構想中・検討中の新規事業がある
- ③ 新規事業は考えていない

○を記入

○を記入

- ⑤ ④で「①準備段階の新規事業がある」もしくは「②構想中・検討中の新規事業がある」とご回答いただいた場合、よろしければその新規事業について今後の計画・予定を教えてください

※既にまとまっている資料があれば添付いただくことでご記入を省略いただけます

<p>(仮説)</p> <p>●●事業は安定した売上を上げており、今後も貴社にとって稼ぎ頭の事業として成長させていくお考えにあると推察する。ただし、最近出願された特許は技術内容が異なるものであり、あらたな事業に着手し、企業の成長を目指されていると予想する。</p>
<p>(企業による事前回答)</p> <p>●●事業は今後も当社を支えてくれる大黒柱である。現状の倍以上のポテンシャルがあると思う。ただし、派生事業についても着手して、事業の多様化と収益の安定性を高めたいと考えている。現在構想中の●●技術を応用した■■事業が将来の2つ目の柱となるように取り組んでいきたい。</p>
<p>(結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ●●事業を維持拡大させつつ、●●技術を応用した■■事業を新規展開させていくうえで、資源配分の見直しなど、全体の推進計画が必要となる。 ・ 中小企業等特許情報分析活用支援事業を紹介（次回申請期限には間に合わないため、次々回に向けた準備を提案）

- ⑥ ④で「①準備段階の新規事業がある」もしくは「②構想中・検討中の新規事業がある」とご回答いただいた場合、その新規事業で目指している『将来像や実現させたい夢』について教えてください

※既にまとまっている資料があれば添付いただくことでご記入を省略いただけます

<p>(仮説)</p>
<p>(企業による事前回答)</p> <p>●●と言えば当社と認知が高まっていること、価格ではなく内容で当社が選ばれて顧客の競争力がたかまっている、そうした将来像を目指したいと考えている。</p>
<p>(結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ■■事業に関する事前調査はこれからとのこと。知財調査を提案して、先行する競合の把握や回避すべき知財の分析をまず行うことを助言 ・ 中小企業等特許情報分析活用支援事業を紹介（次回申請期限には間に合わないため、次々回に向けた準備を提案）

⑦ 今回のハンズオン支援を通じて外部専門家に相談してみたい事業は以下のいずれですか

該当する場合○をつけ内容を記載

i 問①で回答した『主力事業の強化』
に関する相談がしたい

生産能力増強⇒売上拡大
・現状の倍増を目標

ii 問⑤で回答した『新規事業の創出』
に関する相談がしたい

⑧ (2) 問⑦で選択された事業について『今後実施していく上で課題』とお考えのこと(関心事)は何ですか。

⑦で i 『主力事業の強化』を選らんだ場合

- ・ 市場が急速に拡大している(市場拡大に生産が対応できていない)
- ・ 市場が縮小傾向にある(生産余剰がある)
- ・ 大企業が市場参入してきた
- ・ 競合他社(中小企業)の参入が相次いでいる(競争環境の激化)
- ・ 商品(製品・サービス)の同質化が進んでいる(製品市場コモディティ化)
- ・ 模倣品の発生が判明した(類似品の発生が判明した)
- ・ 売上(収入)の伸び悩み
- ・ コスト(支出)の増大
- ・ 技術・製品・サービスの改良改善が必要
- ・ 技術(技能)・ノウハウの蓄積が必要
- ・ 社員の開発意欲の向上・体制強化が必要
- ・ 人員の確保が必要
- ・ 事業継続にあたり投資資金の確保が必要
- ・ 事業承継に向けた備えが必要
- ・ 他社との連携関係の強化・見直しが必要(調達先協働先の新規獲得含む)
- ・ その他

○を記入

上記で選択した項目について、支障がなければ、具体的な課題を以下に記述ください。

(3) 支援対象事業に関する知財の体制や方針について (事前回答を企業側へ依頼)

① 知財管理体制

✓ 知財担当者は指名しているのか

- i はい
- ii いいえ

○を記入

「i はい」の場合、経営層・開発・営業等他部門の連携状況はどうか。例えば、知財担当者から、知財戦略の視点から開発の方向性についてアドバイスすることはありますか

<p>(企業による事前回答)</p> <p>工場長から現場開発者にアドバイスすることはあるが、知財に関しては未実施。</p>
<p>(結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知財会議を開設して社内共有を進めている先進企業の事例を説明 ・ 仕組み化するにあたり、外部専門家を活用することを助言

✓ 開発担当の発明を場当たり的に出願するのではなく、出願の決定権や決定するまでに議論に参加する人は決めていますか

- i はい
- ii いいえ

○を記入

✓ 「i はい」の場合、どのような基準をもって決めていますか

<p>(企業による事前回答)</p> <p>適宜、工場長がチェックすることになっている。</p>
<p>(結果)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知財面に関する予算は決めていないことを確認。必要経費として扱うことを助言 ・ 出願の是非を判断する際に統一ルールでの検討が重要であり、そうした仕組みを導入することを助言。仕組みづくりに詳しい専門家がいないこと(派遣できること)を説明

- ✓ 自社の知的財産（他者の知的財産含む）を見える化・管理する仕組みはありますか

- i はい
ii いいえ

○を記入

- ✓ 「i はい」の場合、どのような仕組みを運用されていますか

<p>（企業による事前回答） 見える化する活動は未経験。知財管理は工場長に任せている。</p>
<p>（結果）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 知財管理に関する明確なルールの必要性を説明 ・ 全社での運用が重要であり、そうした仕組みを導入することを助言。仕組みづくりに詳しい専門家がいないこと（派遣できること）を説明

② 方針面

- ✓ 対外的に自社の知財の取組を説明できますか

- i はい
ii いいえ

○を記入

- ✓ 「i はい」の場合、それは経営層の一部ではなく全社的で対応されているものですか

<p>（企業による事前回答） 自社の知財について説明してきたことはない。聞かれたこともない。 展示会等でも「特許技術」と強調した過去もない。</p>
<p>（結果）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ●●事業を支える●●技術をより強く周知して、当社でないと提供できない価値として発信することが重要と助言 ・ ●●事業を紹介するウェブページを改訂して、導入することの利点をPRして顧客開拓につなげることが重要であり、そうした活動がブランディングにつながると説明。 ・ ブランド専門家の活用がブランディングを計画的に進めるうえで有用であることを助言ブランド専門家派遣制度を提案 ・

- ✓ 事業を円滑に推進させるために、外部専門家や支援機関を活用することを検討してきましたか

- i はい
ii いいえ

○を記入

- ✓ 「i はい」の場合、具体的に教えてください

(企業による事前回答)

知財出願について依頼している特許事務所がある。

法律については、経営者が永くつきあってきた顧問弁護士に適宜相談している。

商工会議所からいろいろな情報を得るが、専門家派遣までは利用してこなかった。

知財総合支援窓口は知らなかった。

専門家や支援機関の活用方法が思い浮かばなかった。必要に応じ適任な専門家を紹介いただき活用していきたい。

(結果)

- ・ 専門家の活用は必要時に必要な内容に限定して助言等を受けている
- ・ 特許事務所は出願時のみ相談してきた。顧問契約はなし。
- ・ 経営面に関する助言等を行う専門家との接点はこれまでなかったが活用意向は高い

(4) 支援対象事業を進めるにあたり必要となる取組の検討 (事前分析と仮説構築)

(SWOTフレームを利用した仮説検討およびその検証を訪問時に行う)

⇒ 事前記入シートの内容および、別紙 事業課題－知財面のアドバイス－支援メニュー「経営者とのディスカッション時のアドバイス」をもとに特に焦点を当てるべき課題（仮説）をSWOTフレームにて整理

- ① (2) ⑦で選択した支援対象事業において、競合より自社が優れていること（強み・よいところ・プライドをもっているところ）、改善が必要と感じていること（弱み）について仮説を整理

<p>(強み) 仮説</p> <p>(1) (2)をふまえ、その企業の保有する技術・ノウハウ等が、事業を推進させるうえで不可欠な存在であるかを確認しつつ、強みとして整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●事業を支える●●技術を保有 ・●●技術の活用について特許権による他者排除ができています ・●●技術を応用した■ ■事業を構想し市場での優位性を確保することが可能 ・経験豊富な工場長が技術開発を指導 ・●●技術分野で著名な大学教授とのネットワーク ・●●技術を効率的に実施できる体制・設備 ・顧客企業とのネットワークはメンテナンスを通じて維持できている (メンテナンスサービスのノウハウも強みの1つ) 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>事務局仮説に賛同</p> <p>保有する技術・ノウハウが、真に自社独自のものであることを明確に証明できるかを確認しつつ、知財による保護や活用の準備、ノウハウ管理の重要性を説明</p>
<p>(弱み) 仮説</p> <p>他方、課題や懸念事項等を弱みとして整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●技術に関する周辺知財へのにらみが不十分 ・社内の知財意識が一部職員に限定 ・●●技術を総括する工場長A氏の定年が間近なこと ・●●技術に関するノウハウや技能の継承への準備が不十分 ・●●事業のPRが不十分 (口コミに頼っている) ・●●事業に対する急激な需要増に即応できない ・メンテナンス体制を拡充させていくには短期間での育成は難しい 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>事務局仮説に賛同</p> <p>弱みとしてできていないことはマイナスではなく、そのまま放置することのリスクの方が問題と説明</p> <p>今回の気づき⇒解決方法の着手によりプラスに転換できる (リスク回避につながる) ことを説明</p>

- ② (2) ⑤で選択した支援対象事業の市場環境（外部環境）で、チャンス（機会）と捉えていること、脅威と捉えていることについて仮説を整理

<p>(チャンス・機会) 仮説</p> <p>その事業を進めるにあたって、市場の特長をどのように把握して、どのようなアプローチ方針を考えているのかを整理</p> <p>先行している競合企業でどのように市場戦略が採用されているのか、その企業と比べてどのような点でビハインドがあるかを整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●事業の市場は、これまで採用率が低かったため国内市場も成長途上、今後も事業の拡大が見込まれる ・関東圏に限らず、日本全国●●事業に対するニーズがあり、展開が可能（中京、関西エリアからの引き合いがある） ・●●事業に関する生産能力の拡大を予定している ・海外市場は進出している日本企業が限られ市場性について明確なデータ等は確認できていない 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>事務局仮説に賛同</p> <p>他者動向を知る手立てとして、知財情報も有用であることを説明</p> <p>競合対策のみならず協働対策としても知財情報が活用できることを説明</p>
<p>(脅威) 仮説</p> <p>その事業を進めるにあたって、対応が必須と考える事象が今後あるのか（例：法令改正、外資の参入など）を整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・競合A社が●●事業に関する最大のライバルであり、同社と異なる技術アプローチで市場シェアを拡げつつある ・●●技術の代替技術として▲▲技術の存在は認知しているが、実用段階には至っていない（大企業A社が関連知財を保有） ・●●事業が関わると想定される法令について改正等の動きはみられない 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>事務局仮説に概ね賛同（大企業A社の知財について明確に差違があり無視している旨確認）</p> <p>事業化を進めるうえで、時系列で取組内容の優先順を検討することの重要性を説明</p> <p>知財対応においても時系列での整理が必要なこと（時間を要すること）を説明</p>

③ ①②をもとに、クロス SWOT のフレームに沿って、仮説を検討

	<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● 技術を応用した ■■ 事業を構想し市場での優位性を確保することが可能 	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● 技術に関するノウハウや技能の継承への準備が不十分 ●●● 事業のPRが不十分（口コミに頼っている）
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● 事業の市場は、これまで採用率が低かったため国内市場も成長途上、今後も事業の拡大が見込まれる 	<p>（強みを生かして機会を勝ち取るために行うこと）</p> <p>拡大する市場における自社の存在感を一層高めるため事業拡大を図る</p>	<p>（弱みを補強して機会を着実に掴むために行うこと）</p> <p>事業推進体制の見直しを、技術継承、PR 強化に注力するように検討する</p>
<p>脅威</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●● 競合 A 社が ●●● 事業に関する最大のライバルであり、同社と異なる技術アプローチで市場シェアを拡げつつある 	<p>（強みを生かして脅威を機会にかえるために行うこと）</p> <p>競合 A 社の同行を月次報告させ事前の対策を検討し実行する</p>	<p>（弱みから想定される最低のしなりを割けるために行うこと）</p> <p>競合 A 社の PR 内容や手法を研究し、同社との相違点を強調した PR を実施する</p>

(5) 支援対象事業に具体的な取組の検討・提案 ((4)までをもとに仮説検証)

((1)～(4)の内容をふまえつつ、支援対象事業を絞り込み、深掘りの質問を実施。手許に特許庁から提案できる支援・事業をひかえておき、意見交換の素材として提案しつつ意見交換を進める)

① 支援対象とする事業 (確認)

(企業の方針) ・既存事業「●●事業」について強化させていきたい ・提案される支援施策より選定して計画的に取り組んでいく (新規事業■●事業については知財情報の整理は実施しておく) ○既存事業 ・ 新規事業

② 支援対象事業の取組・準備・構想の現状について

((4)の仮説をもとに、現状の取組や今後の意向を確認し、今後取り組むことが求められる内容について今後の取組課題を整理し支援内容を提案していく

⇒ 別紙 事業課題－知財面のアドバイス－支援メニュー「経営者とのディスカッション時のアドバイス」をもとに課題整理 (仮説検証) し、解決策等を提案

仮説 ・●●事業の市場をより大きく成長させる ・社内設備や人員を踏まえた事業計画の見直しが必要 ・●●事業に関する情報発信 (プロモーション) の強化が必要 ・●●技術を独占的に実施できることが必要。そのための周辺技術の開発や知財での他社排除の準備が未着手	訪問を踏まえた補足 事業拡大に対するプロモーションの見直しは従前より課題だった
--	--

③ 支援対象事業を進めるうえで解決が必要な問題・課題 ((1)(2)を踏まえ抽出)

仮説 ・●●事業の増強策を早期に推進させる ・●●事業を拡大させるため、知財権の残存を意識した事業計画の見直しと対外的な情報発信 (プロモーション) の見直し検討が必要 ・■●●事業に関する事業計画は経営者の頭の中のみあり社内共有を図るための事業計画の早期作成が必要 ・■●●事業の準備において、●●技術を独占的に実施できることが必要。そのための準備が未着手であるため早期着手が必要 ・●●教授との提携関係の強化	訪問を踏まえた補足 ご指摘はごもっともだと同意を得た
---	-------------------------------

--	--

④ 支援対象事業を進めるうえで現在抱えている知的財産面（知的資産面）の課題

<p>仮説</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●技術に関する知的財産の維持 ・●●事業に関する事業計画再考 ・●●技術およびサービスに関するブランディング ・●●技術に関する周辺特許の確保 ・●●技術に関するノウハウ管理の徹底 ・●●事業に関する顧客情報の管理徹底・分析活用 ・■■事業に関する事業計画作成 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>知財について、あまり重視してこなかったが、技術ブランディングという発想はなかった。取り組むことに関心あり</p>
--	--

⑤ ③④をふまえ、今後着手するべき取組

<p>仮説</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益の源泉である●●事業の安定が不可欠であり、●●事業に注力した改善を進めていくことが重要 ・経営者の直近の関心事である■■事業について、●●事業を着実に成長させていくことが、■■事業の内容にも影響するため、●●事業での取組をモデルに知見を蓄積させ■■事業に取り組むことを提案 <p>（取組事項 案）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●技術に関する知的財産の維持（知財事務を失念無く実施すること） ・●●技術に関する周辺特許の確保（特許事務所と相談した出願準備） ・●●事業に関する事業計画再考（●●教授との提携強化含む） ・●●事業の遡及力を高めるための●●事業に関するブランディング活動の推進 ・■■事業に関する事業計画作成 	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>●●事業を中心に、知財の見える化、技術ブランディングの検討を重ねていくことに同意を得た</p>
--	---

⑥ ⑥をふまえ、今後提案するべき支援・施策・事業【検証を踏まえた提案】

<p>仮説</p> <ul style="list-style-type: none"> ・●●技術に関する知的財産の維持 <p>⇒ 社内体制構築に対する専門家派遣（弁理士）</p>	<p>訪問を踏まえた補足</p> <p>取組の優先順を整理し、経営者の</p>
--	---

(6) 支援者による具体的な取組の提案 (支援結果総括)

(5) にて確認した支援対象事業の今後の取組の方向や支援提案について、ハンズオン支援時の討議内容や提案内容をもとに抱えている事業課題とその解決に向けた取組提案を総括)

① 抱えている事業課題について (専門家および訪問担当者によるチェック)

	○を記入
1 知的財産権の創造・保護・活用に関する課題	○
2 組織マネジメントに関する課題	
3 人材マネジメントに関する課題	○
4 ノウハウや営業秘密等のマネジメントに関する課題	
5 技術の企画・開発に関する課題	
6 サービスの企画・開発に関する課題	
7 製品等の生産に関する課題	
8 営業・販売 (マーケティング・ブランディング) に関する課題	○
9 事業戦略に関する課題	○
10 外部との連携などに関する課題	○
11 その他の課題	
12 現時点で解決させたいことは思い浮かばない	
13 わからない	
14 その他	

② 将来像の実現 (企業の成長、事業の実現・成功) に向け、抱えている課題の解決にあたり、早急にとりくむべき「知財面の課題」と「取組の提案」について

例：(3) (4) をもとに記述

●●事業に対する社内対応は一部の職員に限定されており、社内展開ならびに定着が必要対象特許技術●●を生かした事業拡大について、マーケティング分析が十分にできていない。また、構想中の

■事業は●●技術を派生活用するものであり、早急な事業化よりも●●技術の足許を固めることを優先すべきと提案

1. ●●技術に関する知的財産の維持

→ 知財管理体制構築に対する専門家派遣 (弁理士)

→ 工場長後任者に対する教育機会の確保 (弁理士、知財総合支援窓口担当者、産業財産専門官)

2. ●●技術に関する周辺特許の確保

- ⇒ 競合動向を定期的に収集する調査方法を検討（弁理士、知財総合支援窓口担当者）
- ⇒ 知財情報分析方法（特許マップ作成・分析）の習得機会の確保（産業財産専門官、知財総合支援窓口担当者）
- ⇒ ●●技術に関する社内勉強会、アイデア等を集約するしくみ・ルールづくり

3. ●●事業に関する事業計画見直し

- ⇒ 計画再考について経営と知財両面での改訂作業を専門家派遣により実施（弁理士と中小企業診断士のチーム派遣）
- ⇒ 知財取引ガイドラインを活用した自社独自のひな形準備（顧問弁理士と相談することを提案）

4. ●●事業の波及力を高めるための●●技術に関するブランディング活動の推進

- ⇒ ブランディング専門家による技術ブランディング活動の計画作成・推進（ブランド専門家）
- ⇒ メンテナンスサービスを商品として強調するブランディング活動（ブランド専門家）

5. ■■事業に関する事業計画作成

- ⇒ 中小企業等特許情報分析活用支援事業を活用した先行知財調査・分析（産業財産専門官、知財総合支援窓口担当者）

(5) アンケート調査の実施

アンケート調査実施概要

実施した試行的ハンズオン支援が支援対象企業にとってどのような影響を与えたのか、今後の中小企業等の知的財産活動を促進する支援の方向性を調査するため、個々の支援対象企業に対する試行的ハンズオン支援が終了した際に当該支援対象企業に対してアンケート調査を行った。

調査票の設計にあたり、有識者委員会での指摘を踏まえ以下の調査票を作成した。

図表 2-6：アンケート調査実施概要

対象	支援を受けた企業（15社）
目的	知財戦略構築ハンズオン支援が、経営者等の知的財産に対する理解度や意識面に、どのような変化をもたらしたのかを把握する。 また、今後の知財面の行動内容について、どのような意向を持つことにつながったのかを把握する。
調査結果の用途	支援を受けた企業において、仮説検証型のハンズオン支援に対する感想や活用前後での変化・変容を把握して短期的な効果として整理し、説明用パンフレットにおいて事例として記載することを検討する。 以降の定期的なモニタリングの基準となる状態・状況（ステータス）を確認する。

図表 2-7：アンケート調査票

特許庁 知財戦略構築ハンズオン支援についてのアンケート ご協力をお願い

■このアンケートについて

このアンケートは、知財戦略構築ハンズオン支援をご活用いただいた企業の皆様に対して、それに対する評価や専門家による支援を踏まえ今後取り組みたいとお考えになっていることについて把握することで、事業の効果把握や見直し等につなげるために行うものです。

ご記入いただいた内容は統計的に処理し、個票の内容が公表されることは一切ございません。

何卒ご理解いただきご協力を賜りますようお願い申し上げます。

■記入について

経営者の方もしくは、本件のご担当者様によるご記入をお願いいたします。

記載したアンケート票については、貴社を担当した事務局スタッフまでメールに添付して提出してください。

■提出先・問合せ先

(調査票の提出先) 貴社を担当した事務局スタッフまで提出してください。

(設問に対する問い合わせは以下)

知財戦略構築ハンズオン支援事業事務局 (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング内)

電話：052-307-0930 email: tatsuo.hagiwara@murc.jp

担当：萩原、林、平川、長尾

問 2 - 2 問 2 - 2 で回答されたことについて、何年後を目処に成果を出したいとお考えですか。現時点で取り組みたいとお考えの取組にかける期間の目処について、当てはまるもの 1 つに○をつけてください

	○を記入
① 半年程度 を想定	<input type="checkbox"/>
② 1 年程度	<input type="checkbox"/>
③ 2 年程度	<input type="checkbox"/>
④ 3 年程度	<input type="checkbox"/>
⑤ 3 年以上	<input type="checkbox"/>
⑥ わからない	<input type="checkbox"/>

問 2 - 2 で○をつけた項目に関する具体的なお考え

問 2 - 3 今後も知財戦略構築ハンズオン支援のような支援制度を利用したいとお考えですか。当てはまるもの全てに○をつけてください

	○を記入
① 今すぐにも利用したい（継続して支援して欲しい）	<input type="checkbox"/>
② 今後利用を検討してみたい	<input type="checkbox"/>
③ 今すぐではないが、必要な時に相談したい	<input type="checkbox"/>
④ 現時点では考えていない	<input type="checkbox"/>
⑤ わからない	<input type="checkbox"/>

問 2 - 3 で○をつけた項目（①～④）について、具体的な理由についてお聞かせください。

3. ご意見ご要望について

問3-1 知財戦略構築ハンズオン支援事業に対するご意見やご要望があればご記入ください
※どのようなことでも結構です。今後の事業推進の参考とさせていただきます

--

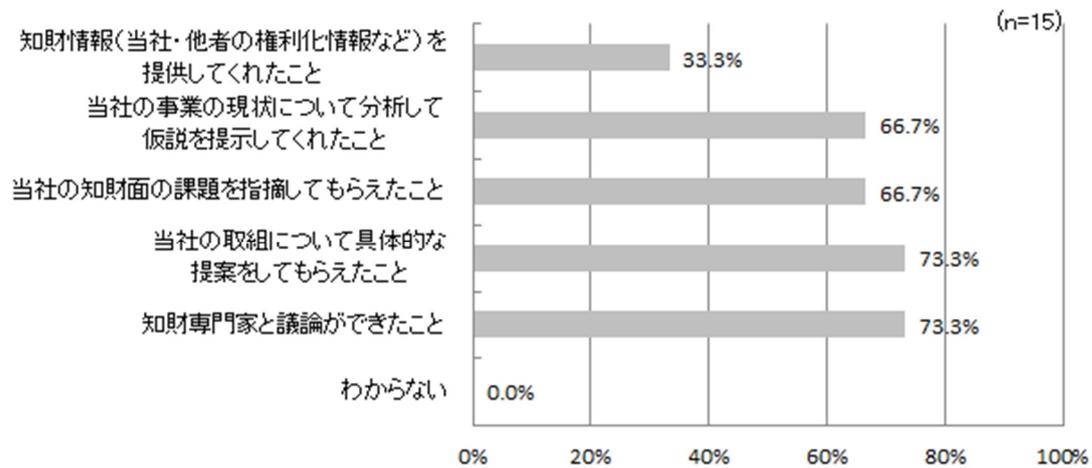
4. フェイスシート

企業名		記入年月日	
役職		電話番号	
氏名		メールアドレス	

※ご回答内容について後日質問させていただく場合がございます。

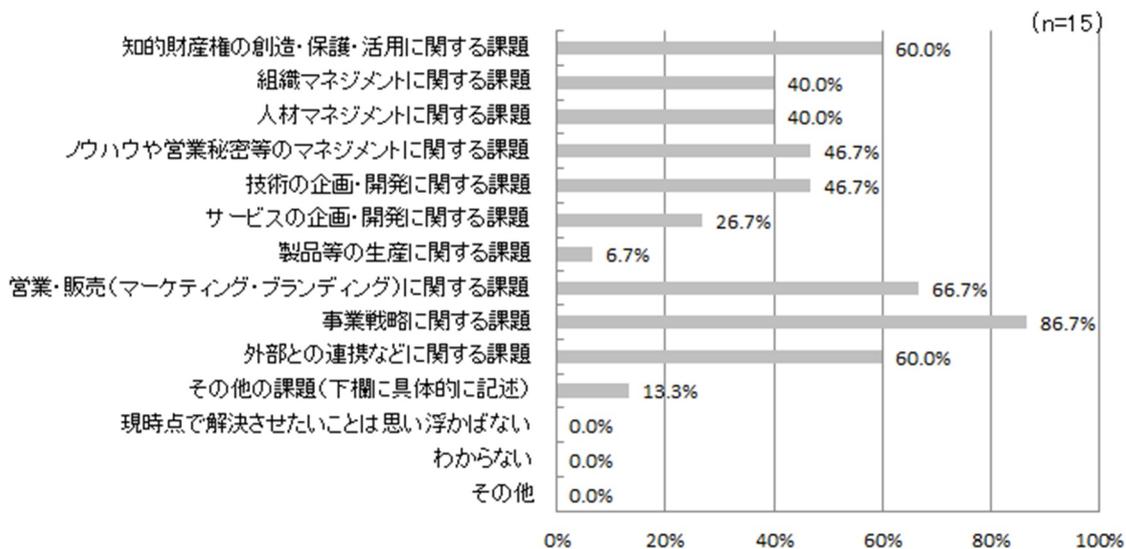
アンケート調査結果

問1-1 今回のハンズオン支援で受けた支援内容について、役に立ったとお感じになったことについて、当てはまるもの全てに をつけてください



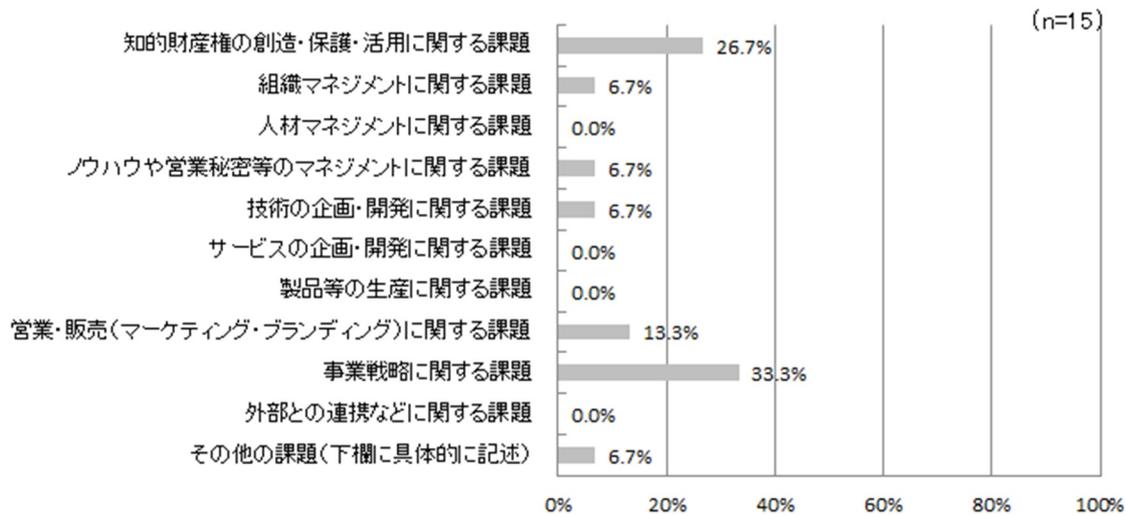
- ・ 「当社の事業の現状について分析して仮説を提示してくれたこと」「知財専門家と議論ができたこと」が最も多かった
- ・ 「知財情報(当社・他者の権利化情報など)を提供してくれたこと」は相対的に低い結果となった
- ・ 一連のハンズオン支援の過程に対して評価を得ている

問1-2 今回の知財戦略構築ハンズオン支援(以下、支援)を経験して、知的財産戦略に対するどのような課題に関して気づきや変化が得られたとお考えですか。当てはまるもの全てに をつけてください

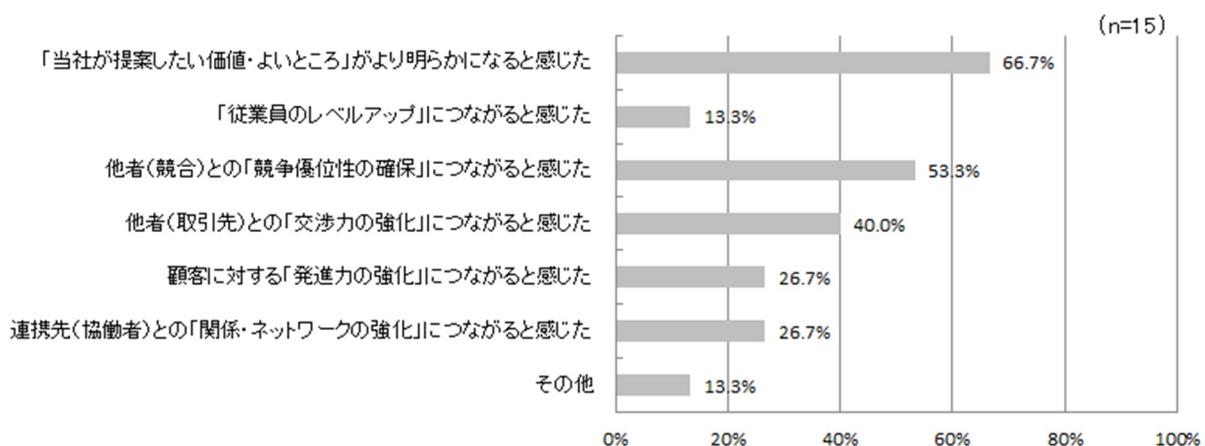


- ・ 「事業戦略に関する課題」を上げる企業が最も多く、9割近くとなった
- ・ 「営業・販売（マーケティング・ブランディング）に関する課題」、「知的財産権の創造・保護・活用に関する課題」、「外部との連携などに関する課題」が次いで多かった
- ・ 複数の課題に気づきを得ている企業が多かった

選択肢 ~ より複数選択した場合、最も強く変化を感じた項目を1つ選び数字を記入してください



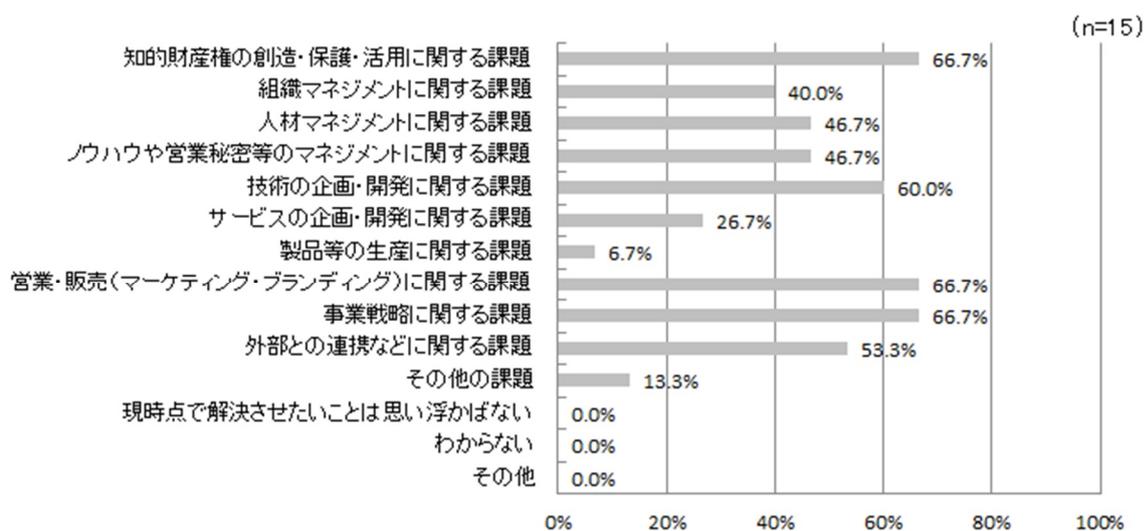
問1 - 3 今回のハンズオン支援で受けた支援内容について、知的財産を活用することで得られる利点・特長のどのような点に理解が進んだとお考えですか、当てはまるもの全てにをつけてください



- ・ 「当社が提案したい価値・よいところ」がより明らかになると感じた企業が2/3を占めている。次いで、「他者（競合）との「競争優位性の確保」につながると感じた」が多かった

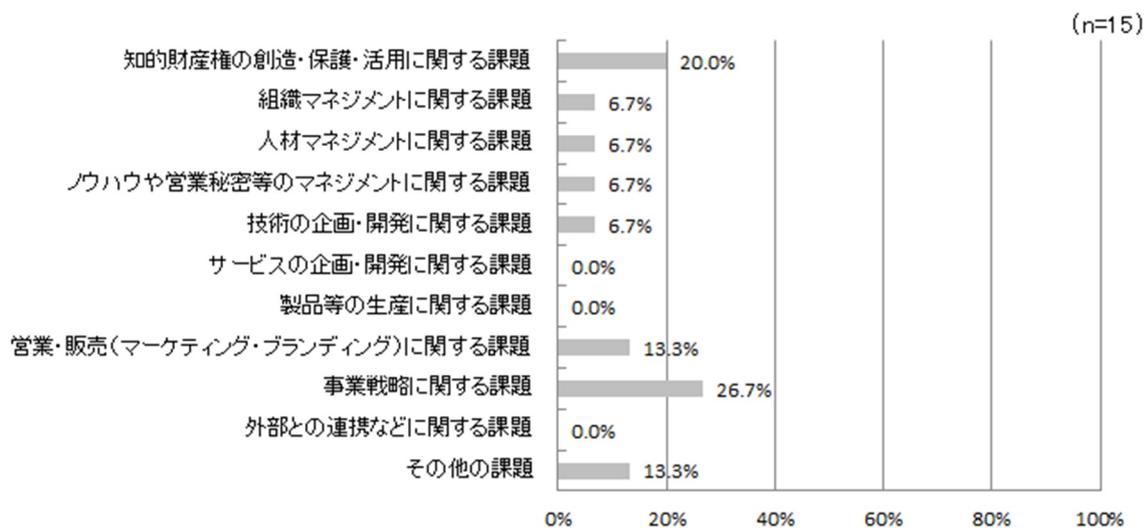
- ・ 自社の強みやそれに基づく競争力について、知財活用の利点を見いだすことができた企業が多いことがわかる

問 2 - 1 今回のハンズオン支援を経験して、知的財産に関する今後の取組について、現時点でどのようなお考えやご意向をお持ちですか。当てはまるもの全てに をつけてください

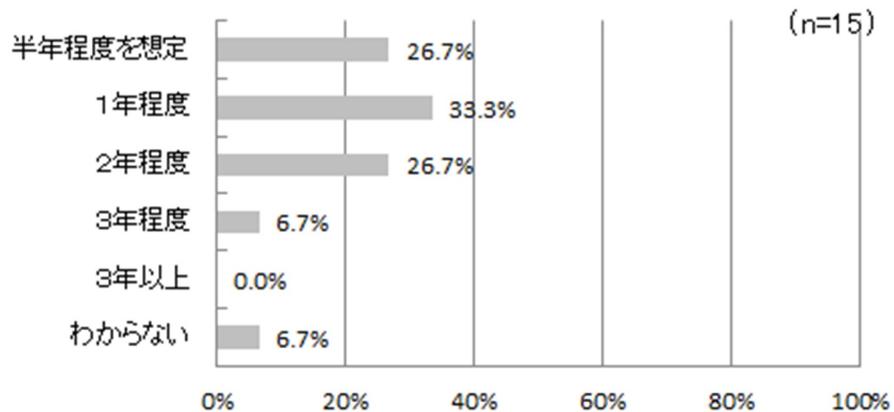


- ・ 「知的財産権の創造・保護・活用に関する課題」「営業・販売(マーケティング・ブランディング)に関する課題」「事業戦略に関する課題」が最も多かった
- ・ 多くの企業が、複数のテーマに関心を持っていることがわかる。また、ハンズオン支援により得た気づきを、率先して解決させたいという意向が伺える

選択肢 ~ より複数選択した場合、最も強く変化を感じた項目を1つ選び数字を記入してください

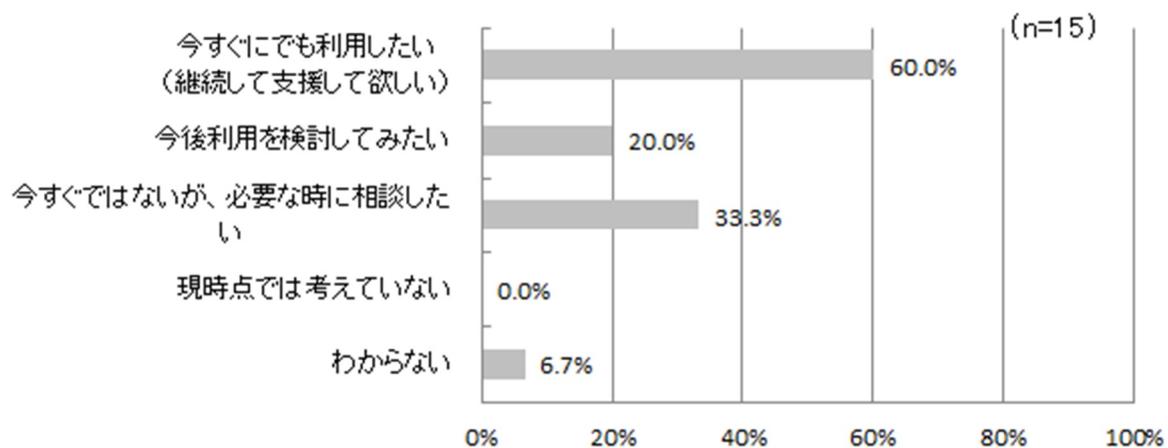


問2 - 2 問2 - 1で回答されたことについて、何年後を目処に成果を出したいとお考えですか。現時点で取り組みたいとお考えの取組にかかる期間の目処について、当てはまるもの1つに をつけてください



- ・ 「1年程度」が最も多かった
- ・ 2 / 3程度が短期的に取り組みたいと考えていることがわかる
- ・ ハンズオン支援により得た気づきを、率先して解決させたいという意向が伺える

問2 - 3 今後も知財戦略構築ハンズオン支援のような支援制度を利用したいとお考えですか。当てはまるもの全てに をつけてください



- ・ 「今すぐにもでも利用したい (継続して支援して欲しい)」が6割となった
- ・ 得た気づきや提案された具体的な方策を具体化させるにあたり、外部専門家を活用して取り組むことに意向がある
- ・ ハンズオン支援を体験して、その思いがより強くなったことが確認できる

アンケート調査の結果分析

試行的ハンズオン支援を経験した企業の多くは、「事業戦略に関する課題」「営業・販売（マーケティング・ブランディング）に関する課題」といった経営に直結した課題に対し、知的財産の活用を通じて取り組む意向を示した。事前調査やヒアリングシートによる仮説の構築や検証によって、自社の強みや知財面の特長をより強く理解できた企業がほとんどであったほか、専門家からの提案を通じて課題を解決するための具体的な取組方策を知ることができたと評価した企業が大多数であった。また、専門家との議論を通じ、今後の活動イメージが明確になり、事業上の課題を知財面から解決させていく意識をより高めることができたと捉える企業も大多数であった。

こうした成果は、ハンズオン支援の特長として捉えることができる。

知財戦略構築に向けた活動成果としては1~2年の期間を要すると回答した企業、今後もハンズオン支援を継続して利用したいと回答した企業も多いことから短期間ではなく、中長期的なハンズオン支援が求められている。

（6）試行的ハンズオン支援に対する総括

試行的ハンズオン支援に対する評価（総括）

今回の試行的ハンズオン支援を経験した企業は、自社の強みや知財面の特長、事業と知財の関係や課題をより強く理解できたほか、専門家による助言等により具体的な取組方策を知ることに至ったと考えられる。また、今後の活動のイメージが明確となり事業上の課題を知財面から解決させていく意識を獲得することに至ったと考えることができる。こうした企業側の変化は、ハンズオン支援の特長として捉えることができ、今後ハンズオン支援を周知する際の利点として強調していくことができると考える。

また、支援を担った専門家からは、2回という限られた支援回数では限界があるとの指摘はあるものの、ヒアリングシートを用いたハンズオン支援の手法は、知財面に着目した事業課題に対する気づきの機会として有用に機能するとの声を得ている。

ヒアリングシートに対する専門家フィードバック

今回の試行的ハンズオン支援では、あらかじめ事前情報の収集・分析を行い支援上の仮説を整理して支援に臨む手順を採用した。ヒアリングシートはそのためのツールと位置づけ専門家に活用してもらった。

専門家からは、

- ・ハンズオン支援の一連のプロセスを1つで整理できるシートであること
- ・必要な項目が網羅されており、企業の特長を把握することができること
- ・事前の仮説検討に活用できること

などが長所として挙げられた。他方、項目が多く準備に係る負担を気にする声や、全ての項目を埋めること（網羅性を追求すること）は重要ではなく、個々の案件によって深掘りするポイントを絞り込むことが望ましいとの声も聞かれた。

現状と将来のビジョンのギャップ（課題）を丁寧に整理すると企業の全体像を掴みやすいこと、「俯瞰 課題洗い出し 対処すべき課題（事業面・知財面） 優先順位付け アクションプラン」といった全体を見て今何をすべきかを提案することを意識すること、訪問前、一回目支援後など段階を分けて記載してもらうように構成する支援による気づきの確認ができること、といったヒアリングシートの運用面の工夫に関する声も聞かれた。

説明パンフレット及びヒアリングシートの作成に向けて

試行的ハンズオン支援について、ヒアリングシートによる一連のプロセスに対する企業側・専門家側双方の評価は高かった。そうした評価を踏まえつつ、今後活用するヒアリングシートの設計・調整を行ったところではあるが、運用を進めるなかで改善を図っていくことも必要である。また、ヒアリングシートを用いたハンズオン支援の実施について実績を蓄積させ、支援の質を高めていくことが重要となる。

また、ハンズオン支援の特長を着実に伝えつつ、ハンズオン支援を普及啓発させていくことが重要と考えられる。説明パンフレットによる支援事業に関する説明を着実にを行うとともに、支援を受けた企業の声を発信して事業に対する理解の増進を図っていくことも重要な施策になると考える。支援事業に関する説明において説明パンフレットをどのように活用すると有用なのか、その知見を蓄積共有することが重要となる。

3．有識者委員会による検討（有識者委員会の設置と運営）

（1）委員会の設置について

ヒアリング調査や試行的ハンズオン支援等を行うにあたり、調査の観点や項目、手法、取りまとめ方針等についての検討を行うため、中小企業の経営・事業活動と知的財産活動の関係性に関する専門的な知見を有する有識者、これまでの我が国の知的財産活用支援施策に関する有識者、知財活動を積極的に行っている企業の役員等による有識者委員会を設置した。

【委員】 敬称略

市川 ルミ	梶・須原特許事務所 弁理士
小林 誠	株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役 CEO
鮫島 正洋	弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士（委員長）
武川 憲	一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会本部 シニアコンサルタント
藪田 安之	株式会社サーチアンドスペックス 代表取締役 中小企業診断士

（2）委員会の運営について

委員会の開催概要は以下の通り。対面での開催を主とし、東京都を中心に緊急事態宣言が発令されていた時機の開催となった第3回のみ Web 会議（Skype for Business）での開催となった。なお、特許庁及び各知的財産室等を Web 会議で結び、情報共有を行った。

	第 1 回
日時・場所	令和 2 年 10 月 16 日（金）10 時～12 時 AP 新橋 J ルーム
議事次第 主な指摘等	1．開会 （1）挨拶（特許庁普及支援課） （2）委員自己紹介 （3）委員長選任 2．報告・討議

(1) 調査実証研究の進め方について (説明・質疑)

- ・ 底上げ型というよりもある程度中小企業の中でも確立されている企業を想定ターゲットとすることを確認。単年度の回数を制限した支援に留まらないことを説明
- ・ ヒアリングやハンズオン支援を行うにあたり、直接話をするのは経営者が望ましい。経営者の意識を変えることが重要であるとの指摘を得た
- ・ 経営課題が整理できていても、知財課題との連動が理解できていない経営者も多い。そうした点への気づき提供が重要であるとの指摘を得た

(2) ヒアリングシート (成果物) の作成に向けて (説明・討議)

- ・ ヒアリングの入口として、経営課題を 4 つの分類で整理するのか、あるいは、新規と持続・継続の二分で整理することが良いかを議論
- ・ 知財との連動を考えると経営課題でなく事業課題に焦点を当てることが重要。経営課題を入口にする場合、事業承継やコンプライアンス、資金調達などの様々な課題を構造化することも重要との指摘を得た
- ・ ヒアリングシートについて、試行的ハンズオン支援にて利用できるたたき台を準備していくことを確認
- ・ 知財コンサルを行う専門家のスタイルにより、事前情報の整理とヒアリング項目の設定は差違があることを確認 (初期段階では対象企業が登録している権利の調査のみで可、ヒアリングを通じて知財情報の用途を解説していく)
- ・ 事前情報に依存しすぎると、本来すべき支援内容と異なってきてしまう可能性があることや、得られた情報から企業が成長する方向性について仮説をもって話を聞きに行くべきとの指摘を得た
- ・ シンプルな事前質問を作成し、実際に面会した時のヒアリングが有効になるような引き出しとなれば良いとの指摘を得た
- ・ 経営者はほとんどが知財の素人であり、知財に関する課題は見えていないケースが多い。企業の抱える課題を正しく指摘するだけでもとても価値がある機会になると指摘を得た
- ・ 強みを質問する際、想定されている顧客に強みが伝わっているか、適切にアピールができていないかを確認することが有用との指摘を得た

	<p>(3) ヒアリング調査について(説明・討議)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヒアリング対象者(有識者)・ヒアリング対象企業それぞれに対する質問項目について概ね了承を得た ・ 実施にあたり、支援上の留意点や事例情報を収集するのみならず、経営者に対して経営(事業)課題の類型に対する意見を把握することについて指摘を得た <p>3. 事務連絡 第2回委員会の日程について</p> <p>4. 閉会</p>
--	--

	第2回
日時・場所	令和2年11月24日(火)13時~15時 AP虎ノ門 Dルーム
議事次第 主な指摘等	<p>1. 開会</p> <p>2. 報告・討議</p> <p>(1) ヒアリング調査結果報告(報告・質疑)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ヒアリング対象者(有識者)・ヒアリング対象企業の知財支援に関する認識等について共有 ・ 支援者が通常実施してきた支援と非支援者が期待していた支援の間に決定的な認識の齟齬はなかったことを確認 ・ 経営者に寄り添いつつ課題の本質にたどり着くことが重要であるとの有識者の共通認識を確認 <p>(2) ハンズオン支援実証に向けて(説明・討議)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 臨機応変に支援を進めていけることが重要。しかし、一定以上の経験等も必要であるという前提で、ある程度型にはめることも方策であるとの指摘を得た ・ ヒアリングの入口を主力事業と将来メインにしたい事業(新規事業)の二区分とし、主力事業と新規事業では知財的には行うことが違うという前提に立って討議 ・ 支援前に収集すべき企業情報の追加項目について討議。現状の項目に対する考え方及び項目として追加する事項について指摘を得た ・ 獲得できている知的財産が実際のビジネスと連動しているか、ビジネス

	<p>スを進めるため不可欠な存在となっているかなどを確認することが重要との指摘を得た</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の事業計画や予定、現時点で感じている課題を質問していくことなど、ヒアリング当日の質問における焦点の当て方、知財的な支援の導き方について指摘を得た ・ ヒアリングシートの検討が特許庁としての資産となり、蓄積されていくことで洗練されていくことが望ましいとの指摘を得た ・ 抱えている事業課題に対する助言と提案できる施策の関係を整理していくことが重要との指摘を得た ・ 6つの知財力の話を取り上げることについて、SWOTで仮説を立てる段階で紐づけることにこだわる必要はないと指摘を得た ・ 仮説を立てて検証するところまでは非常に重要。知財的に解決できるものと出来ないもので仕分けができることに意義がある。特許庁が今回実施するステージとしては仕分けまでと捉え、そこから支援機関や民間につなぐ流れを想定すると良いと指摘を得た <p>(3) 説明パンフレット作成方針について(説明・質疑)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 特許庁のハンズオン支援事業を活用いただくことで課題が明確化し、適切な支援に結び付くことを周知させることをパンフレットの目的とすることが本事業に沿ったものになるとの指摘を得た ・ 企業向けのコンパクトな別資料を準備して、知財の切り口での事業課題の考え方の教示、そして、それを特許庁が事業を通じて支援することを伝えることが重要との指摘を得た <p>3. 事務連絡 第3回委員会の日程について</p> <p>4. 閉会</p>
--	---

	第3回
日時・場所	令和3年2月26日(金)10時~12時 Web会議
議事次第 主な指摘等	<p>1. 開会</p> <p>2. 報告・討議</p> <p>(1) ハンズオン支援実証結果について(報告・質疑)</p>

- ・ ハンズオン支援に参加した委員より、担当した案件の概要と抽出できた事業課題及び知財課題について共有し、有用な支援が実施できたことの共有を得た
- ・ 本事業としての目的を達成できたことの共通認識を得た

(2) ハンズオン支援ヒアリングシートについて(説明・討議)

- ・ 特許庁として中小企業支援を行ってきたなか、ここまで充実した事前調査シートは存在せず、これを上手に運用させていくことが重要であるとの共通認識を得た
- ・ 中小企業支援の事前準備として、スタンダードな位置づけになる可能性について指摘され、特許庁の職員以外に、広く活用できるシートになっていることについて共通認識を得た
- ・ ただし、当該シートの全ての項目を埋めること(網羅性を追求すること)が目的ではなく、支援の現場でコミュニケーションが図れる内容が確認できていることが重要との指摘を得た

(3) 説明パンフレット案について(説明・討議)

- ・ ハンズオン支援事業を続けていくのであれば、来年度以降もデータをまとめていき、毎年ブラッシュアップさせて、ハンドブックのように公開していただくとよいとの指摘があり、委員全員の共通認識を得た
- ・ 記載する内容を充実させることで、ページ数が膨大となり、手にとってもらえる資料とならなくなる指摘があり、ページ数を抑えつつ、必要なヒントが盛り込まれていることが重要との指摘を得た
- ・ 支援者と企業経営者双方を読者と想定すると内容がまとまらないとの指摘があり、主たる読者を支援者とすることが望ましいとの共通認識を得た

(4) 調査実証研究のまとめについて(説明・討議)

- ・ ハンズオン支援事業を強化させるにあたり、支援人材の育成、事業の企業経営者への周知、支援機関との連携強化について、本事業の成果物を通じて、来年度どのようなアウトプットを見据えるか、非常に重要となるとの指摘を得た
- ・ ハンズオン支援を実施する特許庁職員等の支援者の支援能力を高めることが重要であり、そのための施策(研修プログラムほか)を特許庁

	<p>内で取り組むことが重要との指摘を得た</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家活用について、異なる分野の専門家複数で支援に臨むことが有用との指摘を得た ・ 課題の発掘から寄り添って支援していくハンズオン支援の利点を理解してもらうことが不可欠であり、そのための情報発信や支援機関との連携による活動拡充が重要との共通理解を得た ・ 今回準備したヒアリングシートが支援する側で引き継がれ、支援を受ける企業の負担を抑えることにつながることを望ましいとの指摘を得た <p>3．事務連絡</p> <p>4．閉会</p>
--	---

(3) 委員会 開催結果

説明パンフレット及びヒアリングシートの作成に向けて

ハンズオン支援ヒアリングシートについて、項目としては十分であり、特許庁職員のみならず、企業支援を担う者に広く活用できるツールとして運用させていくことが重要との指摘を得た。当該シートの全ての項目を埋めること（網羅性を追求すること）が目的ではなく、支援する側と支援される側で共有すべきことを記録できること（企業カルテの様に運用できること）が重要との指摘を得た。

説明パンフレットについて、ハンズオン支援事業の継続を想定し、来年度以降も支援により得られる知見データを蓄積し、毎年更新させることが有用との指摘があった。他方、記載する内容を充実させることで、ページ数が膨大となり、手にとってもらえる資料とならなくなる指摘があり、ページ数を抑えつつ、必要なヒントを更新させていく方法がよいとの指摘を得た。

4 . 調査結果の成果物への反映

ヒアリング調査内容や試行的ハンズオン支援を実施して得られた知財戦略の構築において有用な知見、有識者委員会の意見等を基に、中小企業等向けのハンズオン支援説明パンフレット(知財戦略の考え方、知財活動を事業戦略に生かしている中小企業のモデル事例、支援策等を盛り込んだもの)ならびにハンズオン支援ヒアリングシート(企業の強み・弱み等を抽出し、経営視点から知財を用いた課題解決提案につなげることを目的とし、訪問前に得られる公開情報及び訪問時に得られる企業情報等を整理可能なヒアリングシート)を作成した。

(1) ハンズオン支援説明パンフレットの作成

設計の基本的な考え・方針

パンフレット「事業課題に対応した知財のアクションガイド」は、特許庁職員や各経済産業局知的財産室職員、支援機関職員等が円滑にハンズオン支援を行うため用いるツールとしての位置づけを想定して設計を行った。

想定する用途として、1. 特許庁職員等がハンズオン支援を効果的に実施するために利用すること、2. 企業が社内の知財活動を自主的に改善するためのチェックリストとして利用いただくこと、の2点を想定した。

図表 4-1 : 調査実証結果より

ヒアリング調査結果より	<ul style="list-style-type: none">・ 支援を受ける企業において、一層踏み込んだ提案や助言について期待が大きいと理解しておく・ 支援する側と企業との目線を同一にすること、企業側との課題意識を共有にすることを念頭に設計する
試行的ハンズオン支援総括より	<ul style="list-style-type: none">・ ハンズオン支援の特長を着実に伝えつつ、ハンズオン支援を普及啓発させていくことが重要・ 支援事業に関する説明において説明パンフレットをどのように活用すると有用なのか、その知見を蓄積共有することが重要・ 支援を受けた企業の声を発信して、支援活用の利点として理解の増進を図っていく

委員会開催結果 より	<ul style="list-style-type: none"> ・ ハンズオン支援事業の継続を想定し、来年度以降も支援により得られる知見データを蓄積し、毎年更新させることが有用 ・ 記載する内容を充実させることで、ページ数が膨大となり、手にとってもらえる資料とならなくなる。ページ数を抑えつつ、必要なヒントを更新させていく
---------------	--

パンフレットの構成

パンフレットは、ハンズオン支援の普及啓発時の活用を主たる用途と想定し、運用しやすい情報量となるように調整し、ページ数が過重とならないように配慮した。

パンフレットは、解決の視点・選択肢が広がるように、「知財視点」で取組視点・対応策・支援メニューを列記することとした。また、パンフレットを冒頭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確認できることも明記した。

図表 4-2：パンフレット構成

0p	表紙 「事業課題に対応した知財のアクションガイド」
1-2p	本書の狙い・利用シーン 各項目の見方 目次（事業課題・対応策概要）
3-10p	．こんな状況の時には 1．既存事業に関する取組
1-16p	．こんな状況の時には 2．新規事業に関する取組
17-19p	．こんな状況の時には 3．新規事業・新規事業 に共通する取組
20p	．どんな状況であっても（コラム掲載）
21-22	．取組事例
23p	．支援施策・支援制度 情報源

図表 4 3：パンフレット 表紙



パンフレット本文では、事業上の課題別に、原因と対応策、関連する支援メニューを記載した（レイアウトは次ページ参照）。

事業課題の原因として、知財視点で考えられる課題の捉え方の一例を記載した。対応策では、知財面の支援を担う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た。支援メニューでは、事業課題に対する国等の知財面の支援メニューの一例を記載した。

図表 4 4 : パンフレット レイアウト及び記載の一例

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)	〇〇〇が原因。	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)	〇〇〇が重要。	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)	〇〇支援事業。	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。

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"> <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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)を有しているか分析。 <input type="checkbox"/> 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)。 <input type="checkbox"/> 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"> <input type="checkbox"/> 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) <input type="checkbox"/> 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【ブ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"> <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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"> <input type="checkbox"/> 専門家(弁理士、中小企業診断士、等)の派遣 (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) <input type="checkbox"/> INPIT特許情報分析支援事業【INPIT】 <input type="checkbox"/> (海外市場を想定なら)中小企業等外国出願支援事業、中小企業等海外侵害対策支援事業【JETRO】

※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。

本パンフレットで取り上げた課題は、中小企業等における「事業課題」に着目したものであり、ハンズオン支援を実施する前段階で把握することが望ましい項目と考える。「売上拡大、コスト抑制、利益確保」といった課題は、多くの中小企業の共通的な課題とされ、こうした課題は、「市場・顧客・競合・パートナー・事業継続・人的資源・内部体制」等の各項目に落とし込み、原因と対応策を特定し、支援メニューを提案することで解決を目指すものとして内容を整理した。

図表 4-5：パンフレットに掲載する事業上の課題（〔 〕内は対応策の概要）

	既存事業	新規事業
事業全体		<p>事業の取組方策が未定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【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】</p>
市場	<p>市場が拡大・縮小している</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場での存在感が低下 <p>【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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市場の成長性が見込めない <p>【需要の獲得・創造を検討する、新市場の開拓を検討する】</p>	<p>市場の理解が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新事業のシナリオを描けていない・詰めきれていない <p>【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】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海外市場への展開イメージを掴めていない <p>【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】</p>
顧客	<p>顧客の流出を防ぎたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の製品・サービスがなかなか選ばれない <p>【付加価値を点検する、顧客を分析する、改良改善のアプローチを検討する】</p>	<p>顧客の理解や、製品・サービスの確立が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな顧客に対する理解が不十分 <p>【顧客ニーズを捉える】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品・サービスを新市場に浸透させたい <p>【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、標準を活用する】</p>

競争	<p>競争が激化している</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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】 	<p>競合対策が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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、差別化ポイント）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	<p>他社との連携関係を改善したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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】 	<p>他社との連携関係を構築したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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】
事業継続	<p>事業の継続性を確保したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 【知財が見える化して継承する】 	<p>新事業を円滑に立ち上げたい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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】
人的資源	<p>人的資源の強化・確保が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<p>内部体制を強化したい</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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】 	

今後の活用にあたって

各事業課題に対してアプローチするためのツールとして説明パンフレットを作成した。

説明パンフレットの使用方法及び出口戦略としての課題解決アプローチ方法について、有識者委員会で議論を行った。当該パンフレットについてコンパクトに作成されているとの評価を得たが、引き続きハンズオン支援を通じた知見の蓄積と共有が重要であり、活用事例を増やしていくことが必要との指摘を得た。また、説明パンフレットを媒介に関係機関や専門家との連携強化につなげていくことが重要であり、周知を着実に実施していくことが必要との指摘を得た。

また、今回作成したパンフレットについて、今後も必要な更新や改訂を行い、内容を洗練させていくことも重要との指摘を有識者委員会で得ており、ハンズオン支援の運用により得た知見をパンフレットにフィードバックさせていくことが重要と考える。

(2) ハンズオン支援ヒアリングシートの作成

設計の基本的な考え・方針

ヒアリングシートは、特許庁職員や各経済産業局知的財産室職員、支援機関職員等が円滑にハンズオン支援を行うため用いるものとして設計を行った。また、試行的ハンズオン支援を行うことであらたに得た知見等を今回のヒアリングシート（案）の設計に反映させた。

図表 4-6：ヒアリングシートに対する考察

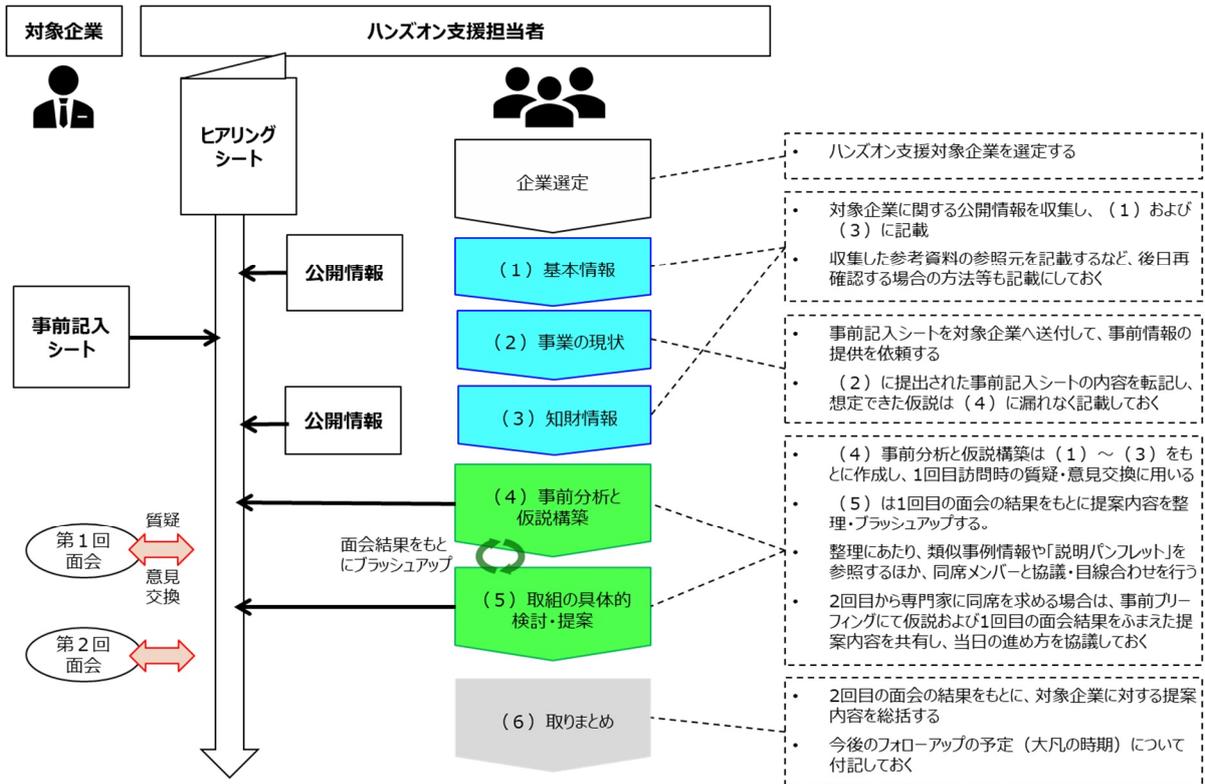
ヒアリング調査結果より	<ul style="list-style-type: none">・ ヒアリングを受ける側として、一層踏み込んだ提案や助言について期待が大きいと理解しておく・ 企業との目線を同一にすること、企業側との課題意識を共有にすることを念頭に設計すること
試行的ハンズオン支援総括より	<ul style="list-style-type: none">・ 今回実証を行ったハンズオン支援について、ヒアリングシートによる一連のプロセスに対する企業側・専門家側双方の評価は高かった・ そうした評価を踏まえつつ、ヒアリングシートを用いたハンズオン支援の実施について実績を蓄積させ、支援の質を高めていくことが重要
委員会開催結果より	<ul style="list-style-type: none">・ 項目としては十分・ 特許庁職員のみならず、企業支援を担う者に広く活用できるツールとして運用させていくことが重要・ 当該シートの全ての項目を埋めること（網羅性を追求すること）が目的ではなく、支援の現場でコミュニケーションが図れる内容がシートを運用するなかで確認できていることが重要

ヒアリングシートの検証及び改訂

ヒアリング調査結果や委員会での指摘等を踏まえヒアリングシート案を作成し、試行的ハンズオン支援を通じて使い勝手等の検証を行った。ヒアリングシート案は、試行的ハンズオン支援に協力いただいた専門家からのフィードバック等の検証を経て改訂を行い、委員会の討議を経て、本事業としての最終的な構成・内容を固めた。

なお、一連のハンズオン支援において、ヒアリングシートが常に支援者の傍らにあり、情報が更新されていくイメージを理解させるべく、運用イメージにて作業フローを示すなど、支援時の時系列に則した解説を記載した。

図表 4 7：ヒアリングシートの運用イメージ



図表 4-8：ヒアリングシート最終版

特許庁 知財戦略構築ハズオン支援 ヒアリングシート

企業名：株式会社〇〇

(1) 対象企業の基本情報（支援担当者による事前作業）	1
(2) 支援対象企業の事業の現状（支援対象企業より提出された事前記入シートの内容を記載）	3
(3) 知的財産権の概要（支援担当者による事前作業）	9
(4) 支援対象事業を進めるにあたり必要となる取組の検討（事前分析と仮説構築）	12
(5) 支援対象事業に具体的な取組の検討・提案（（4）までをもとに仮説検証）	14
(6) 支援内容総括	15

本シートは、ハズオン支援を実施するにあたり、支援対象企業を訪問する前段階の事前準備から、訪問時の支援における確認事項、支援後のとりまとめについて時系列を意識して設計を行ったものです。

質問項目の回答に応じた支援の出口（専門家派遣、支援メニュー等）を意識したコミュニケーションを図っていくことを狙い設計を行っており、おおよその作業のタイミングを想定しつつ運用してください。

作業のタイミング（目安）

訪問前	(1) について公開情報等をもとに事前に整理する (2) (3) について支援対象企業の事前質問を行い把握する (4) の仮説は (1) ~ (3) をもとに作成する
訪問時	主に (4) の仮説を説明し、要望等を把握して支援意向を確認する (2) にて支援対象事業を既存事業か新規事業かを選定してもらい、 (5) にてその事業に関する現状把握や課題と考えていることを確認する あわせて (1) 等の情報の抜け漏れを確認する 上記を踏まえ、今後取り組むべき課題を整理する
とりまとめ	(5) にて整理した内容を (6) にて総括 ※今回同席を依頼した専門家と協議のうえ記述することが望ましい

(1) 対象企業の基本情報（支援担当者による事前作業）

①企業概要 < >の項目は任意

企業名	
所在地	
電話番号	
代表者	
ホームページ URL	
資本金	(万円)
従業員数	(人) ※直近決算年時
創業	年
設立	年
業種	主業種 従業種
事業内容	
主要製品・サービス	
主な仕入先	
主な販売先	
<競合他社>	
売上高	(百万円) ※直近決算年時
<売上高/従業員数*>	売上高： (百万円) 従業員数： (人) 計算値： XX.X (万円/人) (2,000 万円/人未満か、5,000 万円/人を超えるか)
<売上高/資本金*>	売上高： (百万円) 資本金： (百万円) 計算値： XX.XX (資金調達に関する推測に利用)
経常利益	(百万円) ※直近決算年時
<経常利益/従業員数*>	経常利益： (百万円) 従業員数： (人) 算出値： XX.X (万円/人) (大きいほど高付加価値な事業を実施できている)

<業績推移>	増加傾向・横ばい・減少傾向（直近3カ年をもとに）
<業界順位>	全国 位（社中） 県内 位（社中）
受賞歴	
補助金等活用歴	
経営理念・ビジョン	（代表者も挨拶も参照）
企業沿革（特徴的な出来事）	（②知的財産権の概要との比較より、出来事との関係の有無を整理）
その他	（代表者による SNS 投稿、企業 SNS 投稿、代表者氏名の検索結果）

※公開情報（庁内情報含む）や有償情報（日経テレコンなどの有償データベースほか）をもとに整理

②関連情報

チェック事項	チェック欄	確認内容
ホームページ	<input type="checkbox"/>	
ウェブ販売ページ （商品ランディングページ）	<input type="checkbox"/>	
ウェブ検索結果（企業名での検索結果、メディア掲載情報など）	<input type="checkbox"/>	
日経テレコン等の有償データベース	<input type="checkbox"/>	
事例情報（公的支援活用事例など）	<input type="checkbox"/>	

※上記情報源（URL）について、事後も確認できるよう記録しておく

(2) 支援対象企業の事業の現状（支援対象企業より提出された事前記入シートの内容を記載）

（訪問前に支援対象企業情報提供を依頼して記載）

- ① 現在の主力事業の概要について教えてください（キャッシュフローの大きな事業のポジションを確認する）
※既にまとまっている資料（パンフレット等）が入手できた場合は添付することで記入省略可

（企業による事前回答）

（ヒアリングで分かった事実） ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

- ② ①の主力事業の裏付けとなる『強み・よいところ・プライドを持っているところ』について教えてください
主力事業にどのような技術やノウハウが生かされているとお考えですか？（特許権や商標権等の知的財産権のほか、従業員の技能やノウハウ、連携する企業等とのネットワークといった無形資産含む）
※既にまとまっている資料（パンフレット等）が入手できた場合は添付することで記入省略可

（企業による事前回答）

（ヒアリングで分かった事実） ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

- ③ ①の主力事業について今後の計画・予定を教えてください
事業計画があれば拝見したいです
その事業で目指している『将来像や実現させたい夢』について教えてください
※既にまとまっている資料（パンフレット等）が入手できた場合は添付することで記入省略可

（企業による事前回答）

（ヒアリングで分かった事実） ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

④ ①の主力事業とは別に、現在構想中であつたり、事業化を検討されていたりする他の事業（新規事業含む）はございますか

- ① 準備中の新規事業がある
- ② 構想中・検討中の新規事業がある
- ③ 新規事業は考えていない

○を記入

⑤ ④で「①準備段階の新規事業がある」もしくは「②構想中・検討中の新規事業がある」とご回答いただいた場合、よろしければその新規事業について今後の計画・予定を教えてください

※既にまとまっている資料（パンフレット等）が入手できた場合は添付することで記入省略可

（企業による事前回答）
（ヒアリングで分かった事実） ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

⑥ ④で「①準備段階の新規事業がある」もしくは「②構想中・検討中の新規事業がある」とご回答いただいた場合、その新規事業で目指している『将来像や実現させたい夢』について教えてください

※既にまとまっている資料（パンフレット等）が入手できた場合は添付することで記入省略可

（企業による事前回答）
（ヒアリングで分かった事実） ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

⑦ 知財管理体制について教えてください

✓ 知財担当者は指名しているのか

- i はい
- ii いいえ

○を記入

「i はい」の場合、経営層・開発・営業等他部門の連携状況はどうか。例えば、知財担当者から、知財戦略の視点から開発の方向性についてアドバイスすることはありますか

(企業による事前回答)
(ヒアリングで分かった事実) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

✓ 開発担当の発明を場当たり的に出願するのではなく、出願の決定権や決定するまでに議論に参加する人は決めていますか

- i はい
- ii いいえ

○を記入

✓ 「i はい」の場合、どのような基準をもって決めていますか

(企業による事前回答)
(ヒアリングで分かった事実) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

✓ 自社の知的財産（他者の知的財産含む）を見える化・管理する仕組みはありますか

- i はい
- ii いいえ

○を記入

- ✓ 「 i はい」の場合、どのような仕組みを運用されていますか

(企業による事前回答)
(ヒアリングで分かった事実) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

⑧ 御社の方針面について教えてください

- ✓ 対外的に自社の知財の取組を説明できますか

- i はい
ii いいえ

○を記入

- ✓ 「 i はい」の場合、それは経営層の一部ではなく全社的で対応されているものですか

(企業による事前回答)
(ヒアリングで分かった事実) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

- ✓ 事業を円滑に推進させるために、外部専門家や支援機関を活用することを検討してきましたか

- i はい
ii いいえ

○を記入

- ✓ 「 i はい」の場合、具体的に教えてください

(企業による事前回答)
(ヒアリングで分かった事実) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

(3) 知的財産権の概要（支援担当者による事前作業）

① 企業名・代表者名での出願・権利化の現状

(知的財産権について権利内容を確認する)

	国内		外国	
	出願	権利	出願	権利
特許権	件	件	件	件
実用新案権	件	件	件	件
意匠権	件	件	件	件
商標権	件	件	件	件

② 知財情報を参考にした知財制度活用の現状

(公開情報等をもとに事前に確認できたことや推測したことを記載。企業訪問時の質疑にて確認できたことも記載。全てをチェックすることを必須としない)

	チェック事項	チェック欄	仮説（推測できること）	確認内容【1回目支援時】
特許権・ 実用新案権	権利者は企業のみである	<input type="checkbox"/>		
	発明者は経営者のみである	<input type="checkbox"/>		
	発明者は特定の人物であることが多い	<input type="checkbox"/>		
	出願は定期的な実施されている (目安：直近5カ年程度)	<input type="checkbox"/>		
	権利化まで至っていない出願が多い (出願のみで審査請求未実施が多い)	<input type="checkbox"/>		
	代理人の有無	<input type="checkbox"/>		
	出願が集中した・全く無かった時期がある	<input type="checkbox"/>		
	他者との共同出願が増えている	<input type="checkbox"/>		
	出願・権利化されたものが現業と関連がない	<input type="checkbox"/>		

	(と思われる)			
	本業を支えるコア技術に関する特許が出願・権利化されていない	<input type="checkbox"/>		
	コア技術の周辺技術に関する出願・権利化がされている	<input type="checkbox"/>		
	(適宜チェック事項を追加)			
意匠権	複数の出願や権利化が実施されている(部分意匠含む)	<input type="checkbox"/>		
	出願・権利化の目的・意図が現業と連動していない(と思われる)	<input type="checkbox"/>		
	出願・権利化したものは現在実施している事業と関係がないものである	<input type="checkbox"/>		
	(適宜チェック事項を追加)			
商標権	複数の出願や権利化が実施されている	<input type="checkbox"/>		
	出願・権利化の目的・意図が現業と連動していない(と思われる)	<input type="checkbox"/>		
	現在扱っていない商標が登録されている	<input type="checkbox"/>		
	文字商標に限定しない出願・登録がなされている	<input type="checkbox"/>		
	(適宜チェック事項を追加)			
その他	特許権・意匠権・商標権と組み合わせた出願が実施されている	<input type="checkbox"/>		
	社内の知財制度活用モチベーションを高める	<input type="checkbox"/>		

取組が実施されている			
海外展開に関連した知財対応がなされている	<input type="checkbox"/>		
ノウハウ型企業と推察できるが、ノウハウ管理に関する取組等が公表情報では確認できない	<input type="checkbox"/>		
知財裁判の経験がある	<input type="checkbox"/>		
(適宜チェック事項を追加)			

(4) 支援対象事業を進めるにあたり必要となる取組の検討 (事前分析と仮説構築)

(1) ~ (3) の内容を分析し、「説明パンフレット」を参照しつつ特に焦点を当てるべき課題について、別紙 SWOT 分析フレームを用いて整理・分析し、仮説構築を行う)

① (3) 知的財産権の概要 に見る同社の特徴

(支援担当者による所感を記載し、②③の SWOT 分析に反映させる)

(仮説) ※経営者の知財制度活用に対する考え・方針などを推察して記述
(検証結果) ※第1回のヒアリング結果をもとに補記

② (2) ⑨で選択した支援対象事業において、競合より自社が優れていること (強み・よいところ・プライドをもっているところ)、改善が必要と感じていること (弱み) について仮説を整理

(強み) 仮説	訪問を踏まえた補足 【1回目支援を受け加筆修正】
(弱み) 仮説	訪問を踏まえた補足 【1回目支援を受け加筆修正】

③ (2) ⑤で選択した支援対象事業の市場環境 (外部環境) で、チャンス (機会) と捉えていること、脅威と捉えていることについて仮説を整理

(チャンス・機会) 仮説	訪問を踏まえた補足 【1回目支援を受け加筆修正】
(脅威) 仮説	訪問を踏まえた補足 【1回目支援を受け加筆修正】

④ ①②をもとに、クロス SWOT のフレームに沿って、仮説を検討 **【1 回目支援を受け加筆修正】**

	強み	弱み
機会	(強みを生かして機会を勝ち取るために行うこと)	(弱みを補強して機会を着実に掴むために行うこと)
脅威	(強みを生かして脅威を機会にかえるために行うこと)	(弱みから想定される最低のしなりを割けるために行うこと)

(5) 支援対象事業に具体的な取組の検討・提案 ((4) までをもとに仮説検証)

((1) ~ (4) の内容をふまえて、支援対象事業を絞り込み、深掘りの質問を実施。手許に特許庁から提案できる支援・事業をひかえておき、意見交換の素材として提案しつつ意見交換を進める)

① 支援対象事業を進めるうえで解決が必要な問題・課題

仮説 【1回目支援時】	訪問を踏まえた補足 【1回目支援を受け加筆修正】
--------------------	---------------------------------

② ①の問題・課題に対する対応策

仮説 【2回目支援時】	訪問を踏まえた補足 【2回目支援を受け加筆修正】
--------------------	---------------------------------

③ ②をふまえ、助言するべき支援・施策・事業 **【仮説検証を踏まえた提案】**

仮説 【2回目支援時】	訪問を踏まえた補足 【2回目支援を受け加筆修正】
--------------------	---------------------------------

(6) 支援内容総括

■実施概要 (支援担当者によるまとめ)

企業名	
第1回	日時：2020年○月○日(○) XX:00~XX:00
	場所：
	先方：
	当方：
第2回	日時：2020年○月○日(○) XX:00~XX:00
	場所：
	先方：
	当方：

■実施結果(サマリー) (支援担当者によるまとめ)

企業が抱えている課題 ※(1)~(4) をもとに記述	・
課題に対する取組の 現状分析 ※(5)をもとに記述	・
今後に向けた取組の方 向、支援提案 ※(5)(6)をもと に記述	・

今後の活用にあたって

ヒアリングシートについて、特許庁として中小企業支援を行っていく上で共通的な事前調査シートとして運用させていくことが重要であるとの指摘を有識者委員会において受けており、今後の活用を通じて特許庁としての知見の蓄積を行うことが重要となる。

また、ヒアリングシートは、中小企業の知財支援に関わる支援者全体で広く活用できる設計としたため、特許庁ホームページでの提供を行うなどの周知も重要となる。

ヒアリングシートの使い方について、シートを完成させることを目的とすること（全ての項目を埋めること（網羅性を追求すること）を支援の前提とすること）は望ましくないとの指摘を有識者より得た。また、事前情報により対象企業のイメージを固めすぎてしまうことは避けるべきとの指摘は有識者や試行的ハズオン支援に参加した専門家に共通するものであった。

ヒアリングシートは、支援対象企業と支援者間でのコミュニケーションの円滑化において有用であり、シート活用の事例を充実させ、活用を通じて得た知見を特許庁独自に蓄積させていくほか、事前準備の負担を最適化することなども検討していくことが重要となる。専門家や支援機関等との連携においてヒアリングシートを情報共有ツールとして運用させ、蓄積した知見についても共有させていくことで、支援対象企業の負担を抑えたり連続性のある支援を実践したりできるとの指摘を有識者より得ており、中小企業に対する知財戦略構築の支援基盤の充実へつなげていくことが重要となる。

5 . 調査実証研究まとめ

1～4をもとに、調査実証研究全体について総括し、知財戦略構築ハンズオン支援を強化させるにあたり対応が必要となる事項についてとりまとめを行った。類型化された事業課題に対して知財面から解決のアプローチを図るためのヒアリングシート及び説明パンフレットの運用方法や今後の本格実施に向けた求められる取組課題を整理している。

(1) 知財戦略構築ハンズオン支援の試行的実証について

ヒアリング調査や試行的ハンズオン支援より得られた知見は、今後ハンズオン支援を強化していく上で有用な情報となる。有識者委員会や試行的ハンズオン支援に関わっていたいただいた専門家からの共通する指摘であった。

これらの知見について代表的なものをパンフレットに掲載させたが、ハンズオン支援を拡充させるなかで有用な情報を集約し、蓄積していくことが不可欠となる。あわせて、蓄積した内容を共有する手段としてパンフレットを定期的に改訂していく必要性についても指摘された。

ハンズオン支援により得た知見をながく継承させていく上でも、パンフレットやヒアリングシートを適切に運用していくことが重要との助言があった。

【有識者委員会での指摘より】

- ✓ ハンズオン支援の特徴は、事前調査による支援対象企業の概要を把握し、事前分析により抽出できた事業課題及び知財課題を中心にヒアリングを進めていく点にある。その特徴を生かし、支援を受ける企業において今後の取組事項の理解につながる支援を行うことが必要
- ✓ ハンズオン支援を強化させていく上で、支援する側のスキルアップは不可欠となる。特許庁内部での人材育成のほか、支援機関や専門家とのネットワークを一層拡充させていくことが重要となる

(2) 知財戦略構築の支援を行うにあたって

ヒアリングシートについて、今回の試行的ハンズオン支援の過程で得られた指摘をふまえ見直しを行った。さらに、今後のハンズオン支援の強化にあたり、支援の実践のなかで使い勝手を高めるようブラッシュアップを図っていくことも必要との助言を得た。

ブラッシュアップを行うにあたり、パンフレットの記載内容との整合をとりつつ、改訂

を加えていくように、ハンズオン支援におけるツール群として運用していくことが重要との指摘は有識者共通のものであった。

【有識者委員会での指摘、ご協力いただいた専門家のコメントより】

- ✓ 特許庁として中小企業支援を行ってきたなか、ここまで充実した事前調査シートは存在していない。ヒアリングシート上手に運用させていくことが重要
- ✓ 特許庁の職員以外にも、広く活用できるシートになっていることから、支援機関等に周知していくことが重要
- ✓ 当該シートの全ての項目を埋めること（網羅性を追求すること）が目的ではないことを理解して利用することが不可欠
- ✓ 複数の支援機関が関与する場合、支援現場でのコミュニケーションを円滑にするために支援機関間の情報共有が不可欠であり、そのためのツールとしてもヒアリングシートは利用可能

(3) 今後のハンズオン支援強化に向けて

ここでは、知財戦略構築ハンズオン支援を本格実施していくにあたり、求められる取組課題について整理した。

ハンズオン支援を強化させるにあたり、支援人材の育成、企業経営者への周知、支援機関との連携強化について、今後取り組むべきことについて指摘を得た。

支援人材の育成について

- ハンズオン支援を実施する特許庁職員等の支援者の支援能力を高めることが重要であり、そのための施策（研修プログラムほか）を特許庁内で広く取り組むことが重要
- 中小企業に対する支援について、特許庁内での知見共有が重要であり、ヒアリングシートといった基盤を内部共有させ、特許庁内の知見を蓄積・活用できる仕組みに仕立てていくことが今後必要となる。部分的な支援参加において、ヒアリングシートが有効に機能する
- 中長期的な形でハンズオン支援ができる特許庁職員を育成していくことは重要な検討課題である
- ハンズオン支援の運用について、どのような体制で対応するかの検討も重要。複数名によるヒアリングがより望ましいのではないかと

- より効果の高い支援を実施していくためには、特許庁職員単独での支援ではなく異なる分野の専門家と連携して支援に臨むことが重要。特に、事業面に対する専門家の知見は課題掘り起こしにおいて有用である。また、そうした支援の場面に特許庁職員が参加できることは、より知見が深まるという点で、人材育成につながる

ハンズオン支援の周知について

- ハンズオン支援自体の認知度を高めていくことが重要となる
- 課題の発掘から必要な支援へつなげるプロセスを中長期的に寄り添って実施していくというハンズオン支援の利点を理解してもらうことが不可欠。そのための情報発信や支援機関との連携による活動拡充が重要
- 課題発掘から初期的な対応を行い、特許庁が連携している支援機関につなぐ「サービス」という観点で、他サービスにはない付加価値や競争力を考えていくことは今後の検討課題である

支援者との連携・ネットワーク強化について

- ハンズオン支援に関わる支援機関との関係強化や具体的な支援案件の共有などが重要となる
- 今回準備したヒアリングシートは、異なる支援者間での情報の引き継ぎにも有効活用でき、支援を受ける企業の負担軽減につなげることが可能
- 自社の課題を本事業の成果物であるパンフレット等で理解して、支援を希望する企業が増えていくことが望ましい将来像である。解決したい課題が明らかな場合は、支援する側も焦点が絞れ、より具体的な提案につながる

令和2年度中小企業等知財支援施策検討分析事業
（知財戦略構築のための中小企業ハンズオン支援に
関する調査実証研究）報告書

令和3年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社