



# 経営支援に「知財の観点」を取り入れる！

— 中小企業支援で知財が発揮する価値と活用事例 —

# 本書について

本書を読んで  
いただきたい方

本書を読むと分かること

関係政府機関や支援機関などで、普段から中小企業支援に尽力されている皆様

## 1 なぜ、知財戦略が重要か

陥りがちな知財の落とし穴事例をもとに、その対策や経営に知財の観点を取り入れることの重要性を紹介

## 2 経営支援の中で知財をどのように活用できるか

事業計画、差別化、人材、事業承継、資金繰りなど7つの代表的な経営課題に対し、通常の経営支援の中で知財を活用できる観点と、知財の活用によって得られる価値を紹介

## 3 知財を活用して経営課題を解決した事例

事業者の重要な文化・フレーズを商標登録してブランド化した事例、IPランドスケープで技術動向を分析したことで新規参入検討を効果的に実施できた事例など、具体的な知財アクションを通じて成長を遂げた企業のケーススタディを紹介

# 本書では、中小企業の経営課題に、知財の観点からどのようなアプローチが可能かを紹介します

このような経営課題でお困りの方にも・・・

例えば・・・

知財の観点からもこのようなご支援が可能です！

**他社との差別化・ブランド化を検討**する際は、「知財情報分析」を活用した競合分析を行うことで、技術の観点から他社・市場のトレンドを踏まえた戦略策定が可能になる

**金融機関とのコミュニケーション**には、「知財金融」の観点で自社が保有する特許やノウハウ、ブランド価値などの知的財産がもたらす将来収益性や事業競争力を示すことで、より説得力のある技術分析や事業評価につながる

**事業承継・M&A**を進める際には、特許情報を活用したパートナー候補の探索に加え、無形資産の棚卸しを行い経営方針等の再整理を行うことで、後継者が継承すべき事項を明確化することが可能になる



# 目次

---

1	なぜ知財戦略が重要なのか～知財の落とし穴と事業への影響～	p.5
2	中小企業支援の中で、知財支援をどう取り入れるか～経営支援の中で知財が発揮する価値～	p.7
3	参考～特許庁施策のご紹介～	p.17
4	Appendix	p.20
	1. 落とし穴事例	p.20
	2. 経営支援の中で知財が発揮する価値（本書で紹介する経営課題）	p.35
	①【事業計画】自社の強みを生かした事業計画を策定できない	
	②【市場地位獲得】差別化・ブランド化を行い、市場での地位を獲得する必要がある	
	③【新規価値創造】新規事業/海外展開の立ち上げが難しい	
	④【人材】人手不足、社員のモチベーション向上が困難	
	⑤【承継・M&A】スムーズな事業承継・M&Aが難しい	
	⑥【資金繰り】金融機関とのコミュニケーションが困難	
	⑦【供給体制】生産設備・バリューチェーンの更新・強化に向けた取組が必要	
	3. 知財を活用して経営課題を解決した事例	p.51

知財戦略が適切に策定されていない場合、企業の強みが他社に流出してしまう、重要技術の権利を他社に取られてしまう等、事業に影響が出てしまう場合がある

知財の落とし穴と事業への影響の例

落とし穴の例①



知財が新たなビジネスモデルと対応しておらず、事業戦略の練り直しを迫られた



事業への影響

- 取引先からの要求に応じて金型図面を提供したところ、競合企業に図面を漏えいされた
- 工場の見学コースとして見せた情報の中に重要な情報があったが、流出してしまった
- 展示会に出展した際に作り方エピソードを発信したところ、競合企業その情報を転用された

落とし穴の例②



基本特許を取得したが、範囲が不十分で競合が参入してきた



事業への影響

- 基本特許の権利範囲が非常に狭く、自社の事業分野に競合他社が参入してきた
- 所持している特許の範囲が国内のみで海外出願をしておらず、海外では他企業が類似品で特許を取得してしまった

## 知財の落とし穴と事業への影響

また、過去に取得した知財権が新たなビジネス範囲と対応しなくなる、他社が取得した特許の事前調査が不十分なまま参入した場合、侵害警告を受ける等、事業に影響が出てしまう場合がある

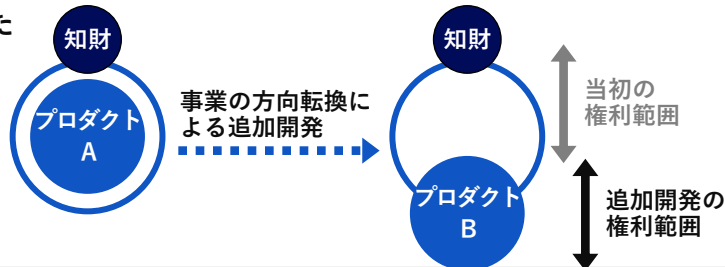
### 知財の落とし穴と事業への影響の例

#### 落とし穴の例③

- ⚠ 取引先への図面の提供や、工場見学・展示会を通して重要技術・営業秘密が漏えいしてしまった
- ⋮

#### 事業への影響

- ・ 事業のピボットによって権利範囲と事業範囲が合わなくなり、必要な特許の申請がなされていなかった
- ・ 追加で開発した技術の知財は想定していなかった市場であったため、追加で権利化することを失念しており、その後、他の事業会社が周辺特許を出願したため、事業戦略の練り直しを迫られた



#### 落とし穴の例④

- ⚠ 事前調査が不十分だったため、競合他社から侵害警告・訴訟を受けた
- ⋮

#### 事業への影響

- ・ 他企業から特許侵害の警告を受け、想定以上の損害賠償額と今後のロイヤルティ料を要求された
- ・ 海外の競合企業の特許権を見逃して権利行使を受け、海外で起訴されて敗訴した



経営支援の中で知財が発揮する価値

## 落とし穴を避けるためにも、適切な知財戦略を策定することが重要 知財には以下の6つの知財力があり、経営に役立てることが可能

### 6つの知財力と、経営への応用例

6つの知財力	経営への応用例	知財が発揮する価値
他との違いを「見える化」する力	<b>競合分析実施時に知財情報分析を実施</b> 知財の観点から競合他社の動向を把握し、自社の強みや競合優位性、今後注力すべき領域を見える化する	知財の観点からの分析により他社の最新の研究開発動向や技術トレンドを踏まえた戦略策定が可能に
従業員の「レベルアップ」を推進する力	<b>評価項目の見直し</b> 特許出願に報奨制度を設けるなど、知財開発の観点からも個々の社員の貢献を可視化し、適切なインセンティブを付与する	創作意欲が向上し、新規技術開発や新規知財の創出に寄与
競合他社に対する「競争優位」を確保する力	<b>オープン・クローズ戦略の検討と、情報の秘匿や権利化</b> 発見した自社の価値創造の源泉について、必要に応じて権利化（特許取得等）や営業秘密の秘匿を検討	知財を自社の財産として保護することで、自社の価値創造の源泉を競合他社に流出・模倣させないことが可能に
取引先との「交渉力」を高める力	<b>技術的優位性の提示</b> 取引先や金融機関に対して、知財の観点から自社の強みや技術的な優位性を示す	「産業財産権取得済」の事実自体を客観的に自社の技術的優位性や信頼性を示す材料としてPR可能
顧客にオリジナリティーを「伝える」力	<b>知財権を活用したブランドの確立</b> 自社の強みや文化を示すロゴ・デザイン・商標等を作成し、知財として権利化する	ロゴやデザインを権利化することで、競合との違いをブランドとして可視化し、訴求できる
パートナーとの関係を「つなぐ」力	<b>共同研究に際しての適切な契約締結</b> 自社技術が協業先に悪用されないよう、共同開発契約等、知財の観点から適切な契約を締結の上、新規製品開発を行う	知財の権利関係を事前にパートナーと整理しておくことで、トラブルの抑制が可能

経営支援の中で知財が発揮する価値

例えば落とし穴事例①②は「オープン・クローズ戦略の検討と、情報の秘匿や権利化」を、  
③④は上記に加えて「知財情報分析」を実施することで知財戦略の策定を適切に行う

### 6つの知財力と、経営への応用例

6つの知財力	経営への応用例	知財が発揮する価値
他との違いを「見える化」する力	<b>競合分析実施時に知財情報分析を実施</b> 知財の観点から競合他社の動向を把握し、自社の強みや競合優位性、今後注力すべき領域が見える化する	知財の観点からの分析により他社の最新の研究開発動向や技術トレンドを踏まえた戦略策定が可能に
従業員の「レベルアップ」を推進する力	<b>評価項目の見直し</b> 特許出願に報奨制度を設けるなど、知財開発の観点からも個々の社員の貢献を可視化し、適切なインセンティブを付与する	創作意欲が向上し、新規技術開発や新規知財の創出に寄与
競合他社に対する「競争優位」を確保する力	<b>オープン・クローズ戦略の検討と、情報の秘匿や権利化</b> 発見した自社の価値創造の源泉について、必要に応じて権利化（特許取得等）や営業秘密の秘匿を検討	知財を自社の財産として保護することで、自社の価値創造の源泉を競合他社に流出・模倣させないことが可能に
取引先との「交渉力」を高める力	<b>技術的優位性の提示</b> 取引先や金融機関に対して、知財の観点から自社の強みや技術的な優位性を示す	「産業財産権取得済」の事実自体を客観的に自社の技術的優位性や信頼性を示す材料としてPR可能
顧客にオリジナリティーを「伝える」力	<b>知財権を活用したブランドの確立</b> 自社の強みや文化を示すロゴ・デザイン・商標等を作成し、知財として権利化する	ロゴやデザインを権利化することで、競合との違いをブランドとして可視化し、訴求できる
パートナーとの関係を「つなぐ」力	<b>共同研究に際しての適切な契約締結</b> 自社技術が協業先に悪用されないよう、共同開発契約等、知財の観点から適切な契約を締結の上、新規製品開発を行う	知財の権利関係を事前にパートナーと整理しておくことで、トラブルを抑制が可能

経営支援の中で知財が発揮する価値

具体的には、以下のステップで対策を行うことが想定される

### 落とし穴の例①



取引先への図面の提供や、工場見学・展示会を通して重要技術・営業秘密が漏えいしてしまった

### 落とし穴の例②



事前調査が不十分だったため、競合他社から侵害警告・訴訟を受けた



### 対策

開示する情報量を最低限に抑え、秘密保持契約を締結する

#### ① 開示可能/秘匿すべき情報を事前に整理する

秘匿化すべき情報や取引先に開示可能な情報について事前に線引きを行い、秘匿すべき情報の対象やその取扱いルールを社員に周知する

#### ② 開示する情報を最低限に抑える

事前に見積書や契約書に「図面の開示は不可」な旨を記載しておくなど、開示する情報を最低限に抑える工夫を検討する



### 対策

自社の事業範囲・用途・市場国をカバーする知的財産を確実に権利化する

#### ① 定期的に特許の範囲を見直す

必要な特許の範囲は事業内容によって変わり得るため、定期的に見直しを行う

#### ② 見直し結果に応じて追加出願も検討する

知的財産権の権利範囲が狭い等、権利の優位性がないことが判明した場合は追加出願することも検討する

経営支援の中で知財が発揮する価値

具体的には、以下のステップで対策を行うことが想定される

### 落とし穴の例③



知財が新たなビジネスモデルと対応しておらず、事業戦略の練り直しを迫られた

### 落とし穴の例④



基本特許を取得したが、範囲が不十分で競合が参入してきた



### 対策

将来的な事業展開を想定し、知財戦略を検討・実行する

#### ① まずはビジネスモデルと知財戦略を合致させる

ビジネスモデルや市場に応じて必要な知財戦略（権利・秘匿化、権利範囲）を考える

#### ② 開示する情報を最低限に抑える

事業転換をするごとに知財権を確認し、整合させる。また、事業転換を想定して広めに権利を取っておく



### 対策

定期的に知的財産調査を行い、侵害リスクを減らす

#### ① 製品販売後も定期的に競合知財の調査を行う

競合他社の出願状況を定期的に調査し、必要に応じて知財権の範囲や研究開発の範囲を見直す

#### ② 権利行使に対抗する選択肢を把握する

警告や訴訟を受けたとしても、ライセンス料を支払う以外にもクロスライセンスの要求等の選択肢もある

## 普段行われている経営課題支援においても、知財アクションを連動させることが可能①

### 差別化・ブランド化支援における、知財アクションの連動例

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>自社製品の差別化要素が分からない</p>	<p><b>1. 現状分析・リサーチ</b></p> <p>自社の市場機会を見つけるため、自社や業界を取り巻くマクロ環境をPEST分析等で調査する</p>	—	—
	<p>自社や競争相手・代替品等の状況や、顧客の動向や嗜好などの消費者情報をファイブフォース分析等を活用して調査する</p>	<p>自社の状況の棚卸時に知財・無形資産の観点でも分析する</p> <p><b>デザイン経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の価値創造の源泉を把握する</li> <li>所有する知財を洗い出す</li> </ul>	<p>他との違いを「見える化」</p> <p>自社が大切にすべき自社の価値創造の源泉を理解することで、差別化に向けた自社の個性を把握可能に</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品の差別化要素が分からない/作れていない</li> <li>「(安さ以外で) 自社商品を買う理由」や製品の強みを定義できず、競合との十分な差別化ができないことで価格競争に陥ってしまう</li> </ul>	<p><b>2. 狙うべき市場の決定</b></p> <p>市場を細分化して顧客を分析し、自社の強みを生かして競合他社と差別化できるターゲット市場を特定する</p>	—	—
	<p>自社のポジショニング戦略を検討し、自社の製品の付加価値(商品・人材・情報・知財など)を再定義する</p>	<p>競合分析実施時に知財情報分析を実施する <b>IPL</b></p> <p>競合分析の際にIPLを併せて実施。知財の観点から競合他社の動向を把握し、ホワイトスペースを探す</p>	<p>他との違いを「見える化」</p> <p>技術の観点から他社の動向を把握することで、技術トレンドを踏まえた戦略策定が可能に</p>
	—	—	—

(注) IPL: IPランドスケープ

(出所) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「小規模事業者支援のための業務必携改訂版」、各種特許庁資料等を参考にNRI作成

## 普段行われている経営課題支援においても、知財アクションを連動させることが可能②

### 差別化・ブランド化支援における、知財アクションの連動例

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>差別化ポイントの訴求が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"><li>自社の差別化ポイントを訴求できる顧客を把握できていない</li><li>営業・販売時に自社製品の強みを訴求する仕組みができていない</li></ul>	<p>3. 実行戦略の策定</p> <p>ポジショニング戦略等を実行するための実行戦略（マーケティングミックス）を4P・4C分析等の観点から検討</p> <p>実行戦略を立て、仕組み化する（例：コンセプトに沿った売り場づくりや接客手法の標準化、既存の提供価値の強化、ブランディングの確立、顧客コミュニケーション）</p> <p>4. 1-3の繰り返しにより売上を伸ばし、市場地位を確立</p>	<p>—</p> <p>自社製品の提供価値を保護するための権利化・営業秘密管理 <b>秘匿化・権利化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>再定義した自社製品の価値を生むための営業ノウハウを営業秘密として保護する</li><li>生産に必要な技術の権利化を行う</li></ul> <p>知財権を活用したブランドの確立 <b>ブランド</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>自社の強みや文化を示すロゴ・デザイン・商標等を作成し、知財として権利化する</li><li>産業財産権取得済みである点を活用したブランディングを行う</li></ul>	<p>—</p> <p>取引先との交渉力を高める、競合他社に対する「競争優位」を確保</p> <ul style="list-style-type: none"><li>営業ノウハウの秘匿や特許取得により、他社に対する参入障壁を維持できる</li><li>それにより、自社が競合他社に対する競争優位性を確保可能</li></ul> <p>顧客にオリジナリティーを「伝える」</p> <ul style="list-style-type: none"><li>ロゴやデザインを権利化することで、競合との違いをブランドとして可視化し、訴求できる</li><li>「産業財産権取得済」の事実自体を客観的に自社の技術的優位性や信頼性を示す材料としてPR可能</li></ul>

## ブランディングに知財を活用し、収益性向上につながった事例

事業者名 株式会社エレドッグ沖縄

事業者概要 沖縄県 機械設備事業、エレベーターメンテナンス

経営課題の詳細 差別化ポイントの訴求が不十分

- メーカー系メンテナンス会社との価格競争が激化し、価格以外の付加価値による差別化が必要だった。また、営業マンを置かない経営方針のため、会社の認知度向上が急務

経営課題支援の実施内容 オリジナルキャラクター「エレドクター」を考案テレビCMやエレベーター内のステッカー掲示など、キャラクターを前面に出したPR戦略を展開した

ブランド 秘匿化・権利化

連動する知財アクション 新規資産となる技術やデザインの創造、自社ブランドの確立

- サービス業で特許取得が難しい中、「エレドクター」を考案キャラクターの商標登録をブランド戦略の核に据え、他社との差別化を図った

結果 子供たちに親しまれるキャラクターを通じて企業の認知度が向上その評判がビルオーナーなど本来の顧客層にも伝わり、新規の仕事獲得につながるケースが増加した



「エレドクター」のステッカー



エレベーター点検のイメージ

## 普段行われている経営課題支援においても、知財アクションを連動させることが可能②

### 新規価値創造・海外展開支援における、知財アクションの連動例

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
情報・ノウハウ・アイデアの不足	<p><b>1. 目的の明確化</b></p> <p>新規価値創造や海外展開を行う目的を明確化する自社の体制（人材・資金繰り）を確認し、適したタイミングを検討する</p>	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業/海外展開の経験がなく、プロセスや留意すべき点が不明</li> <li>市場環境や競合動向、文化に関する情報が不足しており、自社製品の強みが生きる領域・進出先の発見が困難</li> <li>顧客ニーズに沿った事業アイデアが思い浮かばない</li> </ul>	<p><b>2. 市場調査・計画案策定</b></p> <p>大雑把な計画案を作り、達成すべき具体的な目標（事業として成り立つための売上・投資回収めど）と、そのための計画表を作成その際、3C分析等を通じて、競合動向や自社の強み、ターゲットや展開国を検討する</p>	<p>自社の強みの棚卸しの際 知財・無形資産の観点でも分析する</p> <p><b>デザイン経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の価値創造の源泉を把握する</li> <li>所有する知財を洗い出す</li> </ul>	<p>他との違いを「見える化」</p> <p>自社が大切にすべき自社の価値創造の源泉を理解することで、新規事業を行う際に大切にすべき自社の個性が把握可能に</p>
	<p>予備調査・現地調査を行い、展開先のビジネス・政治環境調査や現地調査、顧客ニーズの調査等を実施ビジネスプランが実現可能かどうか検討する</p>	<p>競合の強みを知財情報分析の観点からも実施する</p> <p><b>IPL</b></p> <p>競合分析の際にIPLを併せて実施</p>	<p>他との違いを「見える化」</p> <p>知財の観点から競合他社の動向（空白地帯や他社の研究が活発化している領域）を把握でき、将来のポジショニングを見据えた研究開発・新規事業の戦略策定が可能に</p>
	<p>計画表を精緻化し、実行可否について最終的な意思決定をする</p>	—	—

## 普段行われている経営課題支援においても、知財アクションを連動させることが可能②

### 新規価値創造・海外展開支援における、知財アクションの連動例

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
人材・資金のリソース不足	3.必要な リソースの調達と事業準備		
<ul style="list-style-type: none"><li>自社単独では必要な人材や資金、サプライチェーンの確保が難しい</li><li>自社人材のみでの開発が困難でオープンイノベーションを検討しているが、方法や留意点が見えない</li></ul>	<p>計画実行に必要な人材や資金、物件、協業先（共同研究・開発先、販売代理店等）の確保に向けた取組</p> <p>実現に向けて必要な、研究開発や許認可申請、現地法人の設立、販促ツールの整備、知的財産権の申請等、計画を実行する</p>	<p><b>契約</b></p> <p>共同研究に際して適切な契約を締結 自社技術が協業先に悪用されないよう、秘密保持契約や共同開発契約等、知財の観点から適切な契約を締結の上、新規製品開発を行う</p> <p><b>秘匿化・権利化</b></p> <p>開発した技術・新製品・ノウハウに関して適切な権利化を行う</p> <ul style="list-style-type: none"><li>新規に開発した技術やノウハウに対して、適切な権利化や秘匿化を行う</li><li>海外展開時は進出国における権利関係を整理し、必要に応じて権利申請を行う</li></ul>	<p>パートナーとの関係を「つなぐ」 知財の権利関係を事前にパートナーと整理しておくことで権利の帰属が明確化成果物の利用に関するトラブルを抑制でき、パートナーとの良好な関係を維持</p> <p>競合他社に対する「競争優位」を確保</p> <ul style="list-style-type: none"><li>開発した知財の権利化や、重要ノウハウの秘匿化を実施することで自社のコアとなる知財を守る</li><li>海外展開時も特許や商標、意匠権等の取得を進めることで、模倣品発生を抑制</li></ul>

## IPランドスケープにより、新規参入検討が効果的に実施できた事例

事業者名	株式会社英田エンジニアリング
事業者概要	岡山県 機械装置メーカー（コインパーキング機器の開発・販売、自動車の盗難防止装置の開発）
経営課題の詳細	情報・ノウハウ・アイデアの不足 ・ 既存製品に加え、製品ラインナップの拡大を目指している開発中の製品はコスト面に課題があるため、製造費用の削減・製造工程の簡素化をしつつ防犯性の向上につながるアイデアを見つける必要があった
経営課題支援の実施内容	一般家庭で特に利用される駐車場形態であるカーポート市場を見定め、自社製品のラインナップ拡大に向けて求められる製造コスト削減・防犯性能向上を実現させるための技術開発方針を明らかにすることを目的として調査を実施
連動する知財アクション	競合の知財状況分析と知財創造領域の特定 <span style="float: right;">IPL</span> ・ 同社製品の差別化要素として導入の容易さや利便性の高さがあることから、構造等のハード面だけでなく、遠隔操作などのソフト面からも広く知財分析を進めたカーポートにおける類似製品についても主要な5製品程度を特定して、盗難防止機能を中心に差別化ポイントや市場ニーズ、トレンドの把握を行った ・ 盗難防止に関連した技術のバリエーションとその開発動向について俯瞰的に把握できた ・ 主要企業の製品と其中で用いられているとみられる知財についても個別に調査を進め、同社技術と類似しているポイントや、差別化が可能な構造などについても把握できた
結果	調査結果を受けて、他社の製品情報や技術トレンドを加味しながら、新ラインナップに搭載する機能や構造の設計に関する方向性を検討できた

### 分析の結果 (参考図表)

A社は電動モータ駆動タイプのボラードと、油圧式・空圧式の重荷重対応型ボラードを販売している。同社特許は権利化に至っていないことから、技術情報を参考とすることもできる。

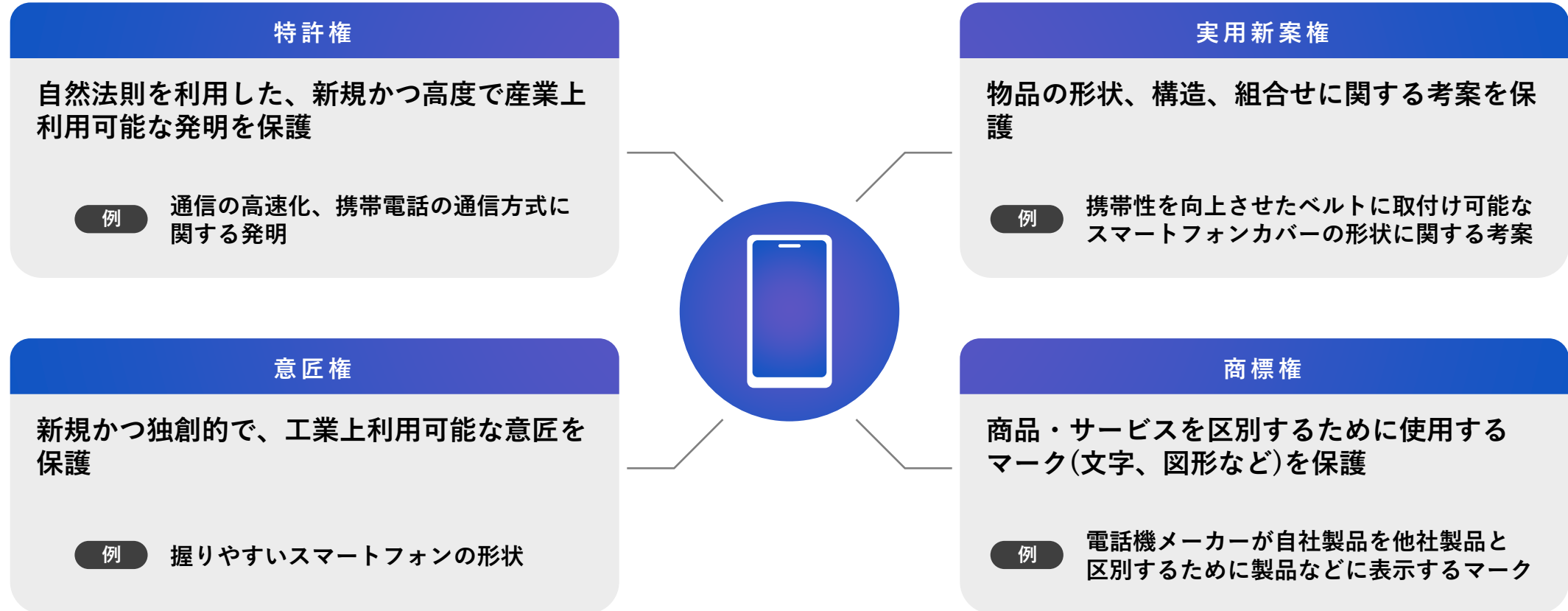
B社は電空式・電動式の2タイプのボラードを販売しており、同社製品と関連する技術である自動昇降ボラードに関する特許も保有している。本特許は残り2年ほどで権利が失効することから、将来的に活用できる可能性がある。

知的財産権制度とは、人間の幅広い知的創作活動の成果について、その創作者に一定期間の権利保護を与えるようにしたものの様々な法律で保護されている

権利	保護対象	保護期間
特許権	自然法則を利用した、新規かつ高度で産業上利用可能な発明	出願から20年
実用新案権	物品の形状、構造、組合せに関する考案	出願から10年
意匠権	新規かつ独創的で、工業上利用可能な意匠 (物品の形状、模様、色彩など)	出願から25年
商標権	商品・サービスを区別するために使用するマーク (文字、図形など)	登録から10年 (更新可)
営業秘密※	事業活動に有用な情報 (製造ノウハウ、図面、取引情報など)	秘匿できている限り

※ 営業秘密は上4つの権利とは性質が異なりますが、自社の強みを守る上で視野に入れておきたい制度の一つ

# 知的財産権のうち、特許権、実用新案権、意匠権及び商標権の4つを「産業財産権」といい、特許庁が所管している



## 特許庁は産業財産権の審査の他、様々な支援施策を実施

### さらに特許庁施策を知りたい

#### 知的財産スタートブック



中小企業の経営者や知財担当者、自治体や支援機関の担当者が、個社の課題や活動段階に応じた支援施策にたどり着くことができるよう、各施策の概要・対象者・支援の効果などをまとめたガイドブック



### 中小企業に知財支援窓口を紹介したい

#### INPIT（独立行政法人工業所有情報・研修館）

知財は ことから。



知的財産の権利取得から活用まで幅広くサポートする各種無料相談窓口（47都道府県に設置）や採択型支援を実施



### さらに知財の経営への生かし方を知りたい

#### 知的財産を経営に生かす知財活用事例集「Rights」



「社内の開発力」や「営業力の強化」などへの好影響等、“知財活用のメリット”に着目し、各事例がどのようなメリットを有するかを分析知財に不慣れな方にもわかりやすく提示する中小企業向けの事例集





# APPENDIX ——— ① 落とし穴事例

## 事業計画の中に知財戦略がなく、競合の参入を許してしまった

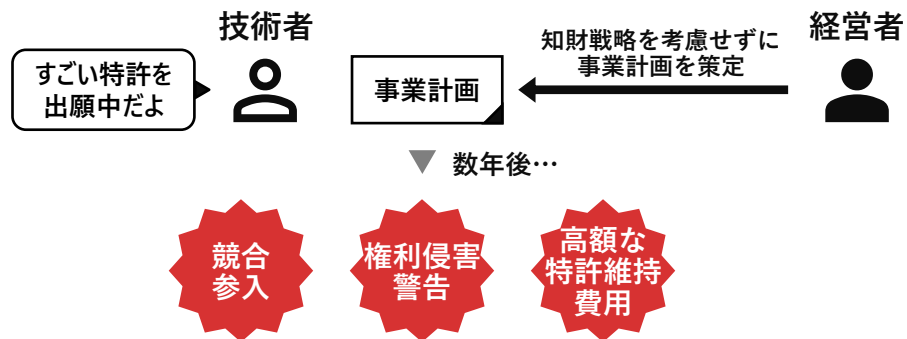
### 落とし穴の例



事業計画の中に知財戦略がなく、競合の参入を許してしまった

#### 事業への影響

- 同じような技術を持った競合が基本特許を迂回して次々に市場に参入してきた
- 競合が出願した特許を自社が侵害していることが後に発覚した



### 対策



事業計画を策定する際は、知財戦略も必ず議論しよう

#### 1 事業計画の中に知財戦略を入れる

ビジネスモデルを踏まえて、コアバリューの権利化や秘匿化等の戦略を検討する

#### 2 競合企業の知財情報を調べる

先に競合企業の知財権を調べておけば、知財権を迂回する技術開発を行う等、予めの対応策を取ることができる

#### 3 自社の知財戦略責任者を決める

兼任でもかまわないので知財戦略を取り扱う責任者（CIPO）を決めておく

# 技術の特許出願前に社外へ開示してしまい、取得するはずだった特許が取れなくなった

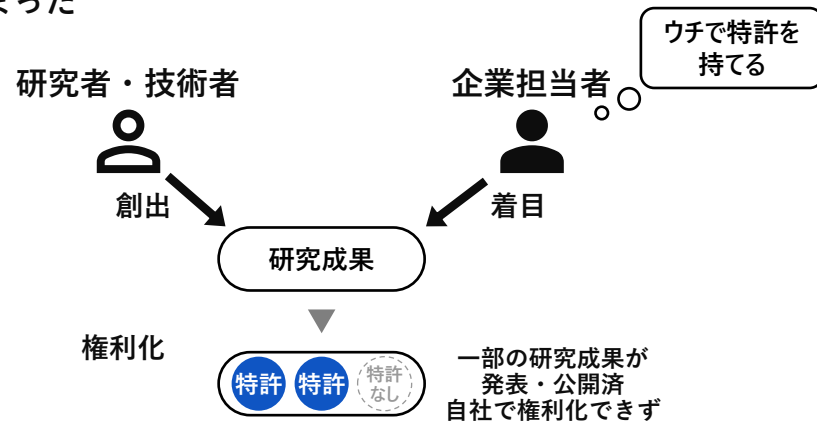
## 落とし穴の例



出願前に展示会やプレスリリースの公表を行った結果、特許を権利化できなくなった

### 事業への影響

- 重要な技術を権利化する前に展示会やプレスリリースで発表した結果、新規性の観点から権利化できなくなってしまった



## 対策



事業に使う研究成果の出願時期と社外公表のタイミングを考える

### 1 権利化を見据えて発表タイミングを検討する

展示会やサンプル提供などで公知化すると新規性の要件を満たせず権利化できないので注意

### 2 発表後に特許出願できるよう発表内容を工夫する

出願前に公表が必要な場合は、コアな情報など詳細を出さないように注意する

### 3 公知になってしまっていたら別の実現方法を考える

一定の条件を満たした場合は、既に公開した情報であっても特許化できる場合がある

# 知財が新たなビジネスモデルと対応しておらず、事業戦略の練り直しを迫られた

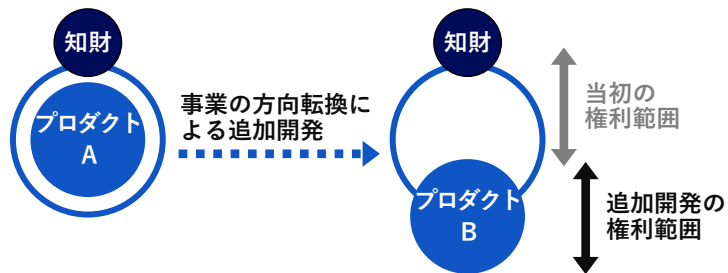
## 落とし穴の例



知財が新たなビジネスモデルと対応しておらず、事業戦略の練り直しを迫られた

### 事業への影響

- ・ 事業のピボットによって権利範囲と事業範囲が合わなくなり、必要な特許の申請がなされていなかった
- ・ 追加で開発した技術の知財は想定していなかった市場であったため、追加で権利化することを失念しており、その後、他の事業会社が周辺特許を出願したため、事業戦略の練り直しを迫られた



## 対策



将来的な事業展開を想定し、知財戦略を検討・実行する

### 1 まずはビジネスモデルと知財戦略を合致させる

ビジネスモデルや市場に応じて必要な知財戦略（権利・秘匿化、権利範囲）を考える

### 2 方向転換した事業に知財が対応するか確認する

事業転換をする毎に知財権を確認し、整合させる  
また、事業転換を想定して広めに権利を取っておく

### 3 知財の取得をマイルストーンとして設定する

企業の成長ステージに応じて知財戦略を検討し、確保すべき知財の権利が適切であるか見直す

## 出願した基本特許はあるが、商用化の観点では不十分な点が多い

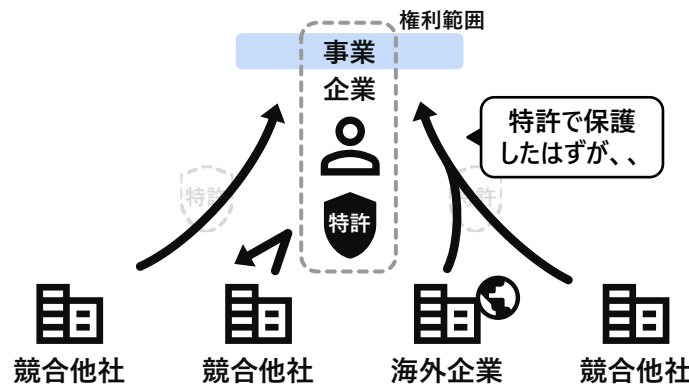
### 落とし穴の例



出願した基本特許はあるが、  
商用化の観点では不十分な点が多い

#### 事業への影響

- 基本特許の権利範囲が非常に狭く、自社の事業分野に競合他社が参入
- 所持している特許の範囲が国内のみで、海外出願をしておらず市場国をカバーできていない



### 対策



自社の事業範囲・用途・市場国をカバーする  
知的財産を確実に権利化する

#### 1 基本特許のみでは不十分な場合もあると理解する

必要な特許の範囲は事業内容によって変わり得るため、定期的に見直しを行う

#### 2 特許の範囲を定期的に見直す

権利化済特許が自社の事業範囲と用途、市場国での権利、有効期限等を満たしているか確認する

#### 3 商用化の観点から知財の再取得も検討する

知的財産権の権利範囲が狭い等、権利の優位性がなければ追加出願することも検討する

## 海外展開を目指しているが、知財・標準化戦略が国内市場向けに留まっている

### 落とし穴の例



海外展開を目指しているが、知財戦略が国内市場向けに留まっている

#### 事業への影響

- ・ 進出先国に拠点を設けて現地向けの製品も開発したが、基本特許しか取得しておらず権利の範囲が不十分だったため、現地企業から知財侵害の訴えを受けた
- ・ 海外企業が自社の商標をいち早く商標出願してしまい、自社が商標登録するのに苦労した

日本本社



海外展開

海外支社



現地責任者

米国にも基本特許を出願したから大丈夫！

### 対策



進出先国に合わせた知財戦略と採用戦略を推進する

#### 1 進出先国向けの知財戦略を立てる

海外では国内とは異なる知財戦略が求められる海外の知的財産の調査を行い、現地向けの製品開発に伴う追加の基本特許、商標等の知的財産ポートフォリオの構築、営業秘密の漏洩防止等について議論するため、海外事情に通じた専門家への相談が重要

#### 2 現地の経営者や技術者を採用する

進出先の現地採用を強化して、現地向けの製品開発や権利調査などの知財実務に対応する

## 基本特許は確保したが、共同研究先に周辺知財を押さえられてしまい、事業が拡大しない

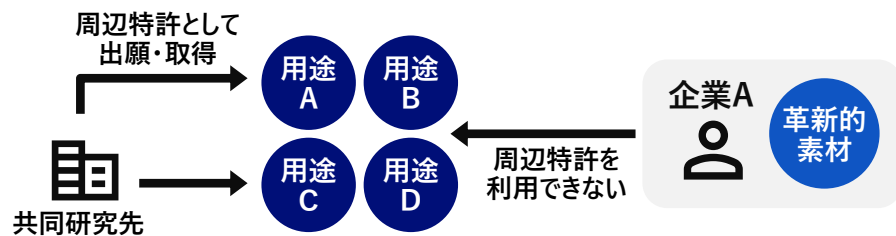
### 落とし穴の例



共同研究先に周辺知財を押さえられてしまい事業拡大できない

#### 事業への影響

- 革新的な素材に関する基本特許を有するA社が、事業会社と共同研究を行い、素材の用途に関する研究を実施しかし、共同研究先が用途に関する特許を単独で出願したため、想定していた事業拡大が叶わなくなった



### 対策



事業成長に必要な知財ポートフォリオを構築しよう

#### 1 知財ポートフォリオが必要であることを理解する

一つの特許権だけでは不十分で、製法や用途、量産技術、代替効果が得られる手段についても権利化を検討しておく

#### 2 周辺知財も評価し、発明者の採用も支援する

周辺知財の開発にはコア技術とは異なる技術が必要になる場合もある。その場合は必要に応じて技術を持つ技術者を採用する等も必要

#### 3 事業提携の際は情報管理と共同出願に留意する

他社と共同研究を行う際は秘密保持契約等を結び、共同出願ができるよう契約書の内容を事前に専門家に確認してもらう

## 技術動向を調べず研究を開始した

### 落とし穴の例



### 技術動向を調べず研究を開始した

#### 事業への影響

- 将来性の低いテーマを選定したり、市場ニーズと合致しない研究に注力したりしてしまい、時間とお金が無駄になった
- 出口イメージがなく、パートナー企業の当てもないため、商品化に至らない
- 新規事業に挑戦した際に市場や知財の調査を行わなかったため、他社の特許権を侵害してしまった

### 対策



### 先行技術や特許出願動向を調査し、 出口戦略を明確にする

#### ① 知的財産情報を戦略的に活用する

特許情報分析を行い、競合の技術トレンドや開発動向を把握した上で、自社が参入・研究開発を行うべき分野を慎重に選定する

#### ② 共同研究や技術導入を検討する

他社が既に開発した技術について調査を行い、必要に応じて他社技術を活用するために特許のライセンスインや共同研究などを検討する

#### ③ 出口戦略を研究者と共有し、お互いの理解を深める

社会ニーズや市場動向の分析を加えた出口戦略を研究者に複数提示することで、提携先候補を見据えた知財戦略のイメージを共有できるようになる

## 共同研究契約の条件で知的財産の活用に制約がつき、他社にライセンスができなくなる

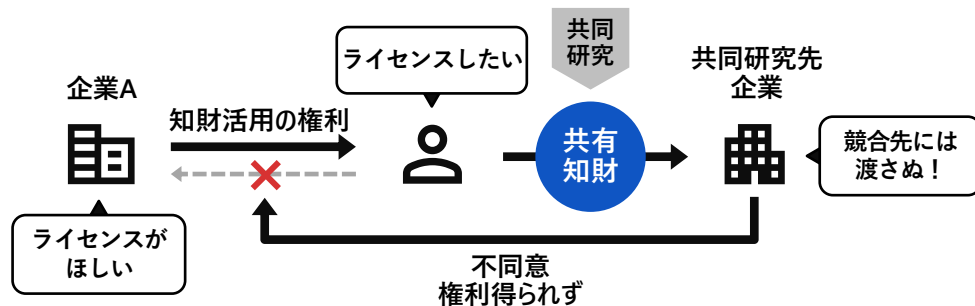
### 落とし穴の例



知的財産の活用に制約がつき、  
他社にライセンスができなくなる

#### 事業への影響

- ・ 企業Aに特許をライセンスしようと考えていたが、共同研究先の企業との共有特許であった
- ・ ライセンス時に共有先企業の同意を得る必要があるが、共同研究先企業が企業Aの競合となったため、ライセンスができなくなった



### 対策



共同研究の前段階から共同研究契約の  
知財条項を検討する

#### 1 共同研究を活用した事業の可能性を想定する

共同研究成果のライセンス化や事業への活用を想定し、権利の扱いを事前に検討する

#### 2 共同研究契約の扱いに注意する

共同研究契約のフォーマットの中に、ライセンスに関する条項を予め含めておく

#### 3 事業に必要な知財を単独で権利化する

ライセンスに制約がある場合、共同研究とは別途、必要知財を単独で権利化することも検討する

## 取引先への図面の提供や、工場見学・展示会を通して重要技術・営業秘密が漏洩した

### 落とし穴の例



取引先への図面の提供や、工場見学・展示会を通して重要技術・営業秘密が漏洩

#### 事業への影響

- 取引先からの要求に応じて金型図面を提供したところ、競合企業に図面を漏洩された競合企業が安価に質の高い部品を提供できるようになった結果、取引先から今後の取引を断られた
- 工場見学にあたって、見学者の特定と契約対応が不十分だったほか、見学コースに秘匿すべき情報が開示されていたため、重要な情報が流出してしまった
- 展示会に出展した際に作り方エピソードを発信したところ、競合企業その情報を転用され、類似商品を低価格で出品されてしまった

### 対策



開示する情報量を最低限に抑え、秘密保持契約を締結する

#### ① 開示可能/秘匿すべき情報を事前に整理する

秘匿化すべき情報や取引先に開示可能な情報について事前に線引きを行い、秘匿すべき情報の対象やその取扱いルールを社員に周知する

#### ② 開示する情報を最低限に抑える

事前に見積書や契約書に「図面の開示は不可」な旨を記載しておくなど、開示する情報を最低限に抑える工夫を検討する

#### ③ 開示する場合は、秘密保持契約を締結する

秘密保持契約には、秘密保持、目的外使用の禁止、契約終了時の返還消去義務等を定める

## 待遇が悪いために 研究者が発明を出し惜しみし、継続的な知財の創出が難しくなる

### 落とし穴の例



研究者が発明を出し惜しみし、継続的な知財の創出が難しくなる

#### 事業への影響

- 研究者が自身の報酬に不満を持って退職したため、追加の開発がなされなくなった



### 対策



継続的に知的財産が生まれるためのインセンティブ設計を行う

#### 1 研究者が継続的に知財を創出できる評価制度に

追加的な開発を含めて継続的に知財が創出されるよう、職務発明規程の整備や報酬制度等、インセンティブ設計をすることが特に技術系企業では重要

#### 2 職務発明規程で知財の帰属を明確にしておく

職務発明規程や情報管理規定を定めるなど、知財が企業に残るように、職務上行った発明は発明者ではなく企業に帰属することを明確にしておく

## 自社発明が各従業員に帰属したため、事業の推進に従業員の合意が必要

### 落とし穴の例



### 自社発明が各従業員に帰属してしまった

#### 事業への影響

- 技術を持つ研究者が退職して競合会社を立ち上げ、競合会社が特許権を取得した場合、その会社から知財権侵害の警告を受けるリスクがある
- 特許の利用に当たり発明者の同意確認が必要となり、新規事業時等に意思決定が遅くなる

### 対策



### 発明を可視化し、規程整備と連携強化で権利帰属を整理する

#### ① 職務発明規程を整備する

従業員が職務の範囲内で行った発明について、会社が特許を受ける権利を取得できるよう予め規定として定めておく

#### ② 適切なインセンティブ制度を設ける

職務発明規程で社内報奨、表彰制度等を設けるなど、発明の知財化についてのインセンティブを向上させる

#### ③ 現場と知財担当者のコミュニケーション強化する

開発現場と知財担当者の状況を一元的に管理することで、お互いの状況が見える化する

## 社内の重要情報が持ち出され、競合優位性が失われた

### 落とし穴の例



従業員に社内の重要情報が  
持ち出された

#### 事業への影響

- 退職した従業員がライバル企業に転職営業秘密や技術が流出した結果、自社の競合優位性が失われて価格競争が激化した

### 対策



自社の技術・営業秘密を洗い出し、  
権利化・秘匿化しておく

#### ① 対象となる知財を把握する

自社の技術や営業秘密等、社内の情報を洗い出し、書面化するなど「見える化」を行う

#### ② 権利化・秘匿化する対象を検討する

洗い出した情報が漏洩した際の損失を考え、秘匿化や権利化、あるいは公開すべきか等、情報の活用方法を検討する

#### ③ ②に合わせた対策を実施する

知財権の出願や秘匿化対策（重要な知財にアクセスできる社員を限定、秘密保持契約・協業避止義務契約の締結等）を実施し、情報流出を防ぐ

## 自社技術で開発した製品に対し、侵害警告を受けた

### 落とし穴の例



自社技術を用いて商品を開発したのに、  
他社技術を侵害したと言われた

### 事業への影響

- ・ 商談会で名刺交換したメーカーA社から共同開発の提案を受けたが断り、自社技術を転用して自社独自の製品を開発したしかし後日A社から、新たに開発した製品はA社の技術を用いたものであるとして、製品の製造・販売中止を求める警告状が届いた

### 対策



独自技術である点を証明できるよう、  
開発の内容や日時などを記録しておく

#### ① 他社の情報はできる限り受け取らない

他社から受け取る情報は必要最低限になるよう留意するほか、取引・連絡経緯を記録しておく

#### ② 自社技術の開発経緯等を記録する

他社から警告・提訴された場合に備え、自社技術の開発経緯などを記録しておく

- ・ 技術情報については、技術が生まれるまでの実験過程等を記録したラボノートを作成・保存する
- ・ 重要な情報については、日付確定のため公正証書などを利用する
- ・ その他、電子メールや検討文書、議事録など関連文書を保管する

## 事前調査が不十分だったことで競合他社から侵害警告・訴訟を受けた

### 落とし穴の例



事前調査が不十分だったため、  
競合他社から侵害警告・訴訟を受けた

### 事業への影響

- 他企業から特許侵害の警告を受け、想定以上の損害賠償額と今後のロイヤルティ料を要求された
- 海外の競合企業の特許権を見逃して権利行使を受け、海外で起訴されて敗訴した



### 対策



定期的に知的財産調査を行い、  
侵害リスクを減らす

#### ① 製品販売後も定期的に競合知財の調査を行う

競合他社の出願状況を定期的に調査し、必要に応じて知財権の範囲や研究開発の範囲を見直す

#### ② 権利行使に対抗する選択肢を把握する

警告や訴訟を受けたとしても、ライセンス料を支払う以外にもクロスライセンスの要求等の選択肢もある



## APPENDIX

### ② 経営支援の中で知財が発揮する価値

①【事業計画】自社の強みを活かした事業計画を策定できない

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>現状分析の不足</p>	<p>1. 現状分析・リサーチ</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の特徴や資産を「当たり前」と捉え、強み/弱みとして認識できていない</li> <li>競合や業界動向などの外部環境への理解が不足しており、課題整理ができていない将来への漠然とした不安を抱えている</li> </ul>	<p>自社の沿革や経営理念、資産・決算の状況などの事業者自身の棚卸を行う</p>	<p>自社の沿革や経営理念、資産状況の棚卸時に、知財・無形資産の観点からの分析を行う <span style="float: right;">デザイン経営</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の個性や存在意義等を明確化する</li> <li>所有する知財の洗い出しや、無形資産の言語化する</li> </ul>	<p>他との違いを「見える化」 知財の観点も含めて自社の価値創造の源泉を理解することで、事業価値につながる事業計画の検討が可能に</p>
	<p>自社が提供する商品・製品、サービスなどの強みやビジネスモデルの棚卸を行う</p>	<p>自社の商品・製品、サービスの強みの棚卸時に、知財・無形資産の観点からも分析を行う <span style="float: right;">デザイン経営</span></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記と同様に、各商品・製品、サービスごとに分析を実施する</li> </ul>	<p>(同上)</p>
	<p>顧客の属性やニーズなどの棚卸を行う</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
	<p>競合分析（競合の強み等）や、業界動向（業界全般の売上傾向やトレンド、参入・撤退傾向）などの外部環境の棚卸を行う</p>	<p>競合分析実施時に知財情報分析を実施する <span style="float: right;">IPL</span> 競合分析の際にIPLを併せて実施。知財の観点から競合他社の動向を把握し、ホワイトスペースを探す</p>	<p>他との違いを「見える化」 技術の観点から他社の動向を把握することで、技術トレンドを踏まえた戦略策定が可能に</p>

(注) IPL：IPランドスケープ

(出所) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「小規模事業者支援のための業務必携改訂版」、各種特許庁資料等を参考にNRI作成

## ① 【事業計画】 自社の強みを活かした事業計画を策定できない

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>自社に適した目標設定が困難</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みを活かした目標が設定できておらず、自社の存在意義を経営者や社員が理解できていない</li> <li>自社が優先して取り組むべき課題の優先順位がついておらず、経営者が手一杯になってしまう</li> </ul>	<p>2. 実現したい目標を立てる</p> <p>上記を踏まえて自社のポジショニング・事業価値を再定義し、将来の目標やビジョン、やりたいことを明確化する</p>	<p>自社の事業価値の再定義時の無形資産の観点の活用 洗い出した自社の文化やノウハウ等の無形資産を踏まえつつ、将来のありたい姿を描く</p> <p>自社のポジショニング再定義時の知財情報分析の活用 競合の注力領域を踏まえて検討する</p>	<p>従業員の「レベルアップ」を推進 従業員と一緒に検討すると社内文化の醸成にも寄与</p> <p>他との違いを「見える化」 知財の観点からも差別化戦略の検討が可能に</p>
<p>計画策定のノウハウ不足</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設定した目標を達成するための計画策定のノウハウがなく、何をしたら良いのかが分からない</li> </ul>	<p>3. 課題と解決策を考える</p> <p>目標達成に向けて優先して取り組むべき課題を特定し、とるべきアクションを決定する</p> <p>4. 計画に落とし実行する</p> <p>優先課題を決定し、各アクションのスケジュールや数値目標を決めて計画に落とし込む</p> <p>実行し、フォローアップを行う</p>	<p>取り組むべき課題の一つとして 知財を設定し、オープン・クローズ戦略を策定 発見した自社の価値創造の源泉について、必要に応じて権利化や営業秘密の秘匿を検討・実施する</p>	<p>競合他社に対する「競争優位」の確保 知財を自社の財産として保護することで、自社の価値創造の源泉を、競合他社に流出・模倣させないことが可能に</p>
		—	—
		—	—

(注) IPL：IPランドスケープ

(出所) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「支援者のための小規模事業者の事業計画づくりサポートブック」、各種特許庁資料等を参考にNRI作成

## ②【市場地位獲得】差別化・ブランド化を行い、市場での地位を獲得する必要がある

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>自社製品の差別化要素が分からない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社製品の差別化要素が分からない/作れていない</li> <li>「(安さ以外で) 自社商品を買う理由」や製品の強みを定義できず、競合との十分な差別化ができないことで価格競争に陥ってしまう</li> </ul>	<p>1. 現状分析・リサーチ</p> <p>自社の市場機会を見つけるため、自社や業界を取り巻くマクロ環境をPEST分析等で調査する</p>	—	—
	<p>自社や競争相手・代替品等の状況や、顧客の動向や嗜好などの消費者情報をファイブフォース分析等を活用して調査する</p>	<p>自社の状況の棚卸時に 知財・無形資産の観点でも分析する</p> <p><b>デザイン経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の価値創造の源泉を把握する</li> <li>所有する知財を洗い出す</li> </ul>	<p>他との違いを「見える化」 自社が大切にすべき自社の価値創造の源泉を理解することで、差別化に向けた自社の個性を把握可能に</p>
	<p>2. 狙うべき市場の決定</p> <p>市場を細分化して顧客を分析し、自社の強みを生かして競合他社と差別化できるターゲット市場を特定する</p>	<p>競合分析実施時に知財情報分析を実施する</p> <p><b>IPL</b></p> <p>競合分析の際にIPLを併せて実施。知財の観点から競合他社の動向を把握する</p>	<p>他との違いを「見える化」 技術の観点から他社の動向を把握することで、技術トレンドを踏まえた戦略策定が可能に</p>
	<p>自社のポジショニング戦略を検討し、自社の製品の付加価値(商品・人材・情報・知財など)を再定義する</p>	—	—
	—	—	—
	—	—	—

(注) IPL: IPランドスケープ

(出所) 独立行政法人 中小企業基盤整備機構「小規模事業者支援のための業務必携改訂版」、各種特許庁資料等を参考にNRI作成

## ②【市場地位獲得】差別化・ブランド化を行い、市場での地位を獲得する必要がある

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>差別化ポイントの訴求が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の差別化ポイントを訴求できる顧客を把握できていない</li> <li>営業・販売時に自社製品の強みを訴求する仕組みができていない</li> </ul>	<p>3. 実行戦略の策定</p> <p>ポジショニング戦略等を実行するための実行戦略（マーケティングミックス）を4P・4C分析等の観点から検討</p> <p>実行戦略を立て、仕組み化する （例：コンセプトに沿った売り場づくりや接客手法の標準化、既存の提供価値の強化、ブランディングの確立、顧客コミュニケーション）</p>	<p>秘匿化・権利化</p> <p>自社製品の提供価値を保護するための権利化・営業秘密管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再定義した自社製品の価値を生むための営業ノウハウを営業秘密として保護する</li> <li>生産に必要な技術の権利化を行う</li> </ul> <p>知財権を活用したブランドの確立 <b>ブランド</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みや文化を示すロゴ・デザイン・商標等を作成し、知財として権利化する</li> <li>産業財産権取得済みである点を活用したブランディングを行う</li> </ul>	<p>取引先との交渉力を高める、競合他社に対する「競争優位」を確保</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業ノウハウの秘匿や特許取得により、他社に対する参入障壁を維持できる</li> <li>それにより、自社が競合他社に対する競争優位性を確保可能</li> </ul> <p>顧客にオリジナリティーを「伝える」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ロゴやデザインを権利化することで、競合との違いをブランドとして可視化し、訴求できる</li> <li>「産業財産権取得済」の事実自体を客観的に自社の技術的優位性や信頼性を示す材料としてPR可能</li> </ul>
	<p>4. 1-3の繰り返しにより売上を伸ばし、市場地位を確立</p>		

### ③ 【新規価値創造】 新規事業/海外展開の立ち上げが難しい

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>情報・ノウハウ・アイデアの不足</p>	<p>1. 目的の明確化</p> <p>新規価値創造や海外展開を行う目的を明確化する自社の体制（人材・資金繰り）を確認し、適したタイミングを検討する</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業/海外展開の経験がなく、プロセスや留意すべき点が不明</li> <li>市場環境や競合動向、文化に関する情報が不足しており、自社製品の強みが活きる領域・進出先の発見が困難</li> <li>顧客ニーズに沿った事業アイデアが思い浮かばない</li> </ul>	<p>2. 狙うべき市場の決定</p> <p>大雑把な計画案を作り、達成すべき具体的な目標（事業として成り立つための売上・投資回収めど）と、そのための計画表を作成その際、3C分析等を通じて、競合動向や自社の強み、ターゲットや展開国を検討する</p>	<p>自社の強みの棚卸しの際 知財・無形資産の観点でも分析する  <span style="background-color: #FFD700; padding: 2px;">デザイン経営</span>                      ・ 自社の価値創造の源泉を把握する                      ・ 所有する知財を洗い出す</p>	<p>他との違いを「見える化」 自社が大切にすべき自社の価値創造の源泉を理解することで、新規事業を行う際に大切にすべき自社の個性が把握可能に</p>
	<p>予備調査・現地調査を行い、展開先のビジネス・政治環境調査や現地調査、顧客ニーズの調査等を実施ビジネスプランが実現可能かどうか検討する</p>	<p>競合の強みを知財情報分析の観点からも実施する  <span style="background-color: #4169E1; color: white; padding: 2px;">IPL</span>                      競合分析の際にIPLを併せて実施</p>	<p>他との違いを「見える化」 知財の観点から競合他社の動向（空白地帯や他社の研究が活発化している領域）を把握でき、将来のポジショニングを見据えた研究開発・新規事業の戦略策定が可能に</p>
	<p>計画表を精緻化し、実行可否について最終的な意思決定をする</p>	<p>—</p>	<p>—</p>

(注) IPL：IPランドスケープ

(出所) JETROウェブサイト「初めての海外進出」、独立行政法人 中小企業基盤整備機構「支援者のための創業サポートブック」、日本政策金融公庫「創業の手引」、各種特許庁資料等を参考にNRI作成

### ③ 【新規価値創造】 新規事業/海外展開の立ち上げが難しい

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p data-bbox="198 435 540 464">人材・資金のリソース不足</p> <ul data-bbox="147 742 591 1028" style="list-style-type: none"> <li>・ 自社単独では必要な人材や資金、サプライチェーンの確保が難しい</li> <li>・ 自社人材のみでの開発が困難でオープンイノベーションを検討しているが、方法や留意点が分からない</li> </ul>	<p data-bbox="675 435 1116 464">3. 必要なリソースの調達と事業準備</p> <p data-bbox="675 635 1108 728">計画実行に必要な人材や資金、物件、協業先（共同研究・開発先、販売代理店等）の確保に向けた取り組み</p> <p data-bbox="675 1021 1108 1142">実現に向けて必要な、研究開発や許認可申請、現地法人の設立、販促ツールの整備、知的財産権の申請等、計画を実行する</p>	<p data-bbox="1668 506 1770 535">契約</p> <p data-bbox="1197 621 1745 742">共同研究に際して適切な契約を締結 自社技術が協業先に悪用されないよう、秘密保持契約や共同開発契約等、知財の観点から適切な契約を締結の上、新規製品開発を行う</p> <p data-bbox="1567 892 1770 921">秘匿化・権利化</p> <p data-bbox="1197 992 1745 1170">開発した技術・新製品・ノウハウに関して適切な権利化を行う</p> <ul data-bbox="1197 1049 1745 1170" style="list-style-type: none"> <li>・ 新規に開発した技術やノウハウに対して、適切な権利化や秘匿化を行う</li> <li>・ 海外展開時は進出国における権利関係を整理し、必要に応じて権利申請を行う</li> </ul>	<p data-bbox="1834 606 2395 756">パートナーとの関係を「つなぐ」 知財の権利関係を事前にパートナーと整理しておくことで権利の帰属が明確化成果物の利用に関するトラブルを抑制でき、パートナーとの良好な関係を維持</p> <p data-bbox="1834 1006 2395 1156">競合他社に対する「競争優位」を確保</p> <ul data-bbox="1834 1035 2395 1156" style="list-style-type: none"> <li>・ 開発した知財の権利化や、重要ノウハウの秘匿化を実施することで自社のコアとなる知財を守る</li> <li>・ 海外展開時も特許や商標、意匠権等の取得を進めることで、模倣品発生を抑制</li> </ul>

## ④【人材】人手不足、社員のモチベーション向上が困難

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>人材採用が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他社との差別化が難しく、候補者の認知を得る、良さを知らせてもらうのが困難で、人手不足が継続</li> <li>マネジメント人材・プロ経営人材の獲得が難しい</li> </ul>	<p>1. 採用戦略の策定とブランディングの強化</p> <p>「求める人材像」（採用ターゲット）を特定し、何をアピールするのか、どのようにアピールするのか、いわゆる「マーケティング」の考え方を取り入れ、まずは候補者の母集団を増やす取組みから始める</p>	<p>「求める人材像」の特定 前段階として、自社の文化や価値観、強み弱みを言語化する（→①参照）</p> <p>採用マーケティングを実施する際に、自社のブランディングを行う 自社が大切にしているミッションや理念、自社ブランド、自社の強みを可視化し発信する</p>	<p>他との違いを「見える化」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用希望者が自社を選ぶ給与以外の理由を作ることができ、会社のミッションに共感する人材にアプローチが可能</li> <li>「産業財産権取得済」の事実自体が自社の技術的優位性や信頼性の裏付けとなり、人材を惹きつける材料となる</li> </ul>
<p>人材育成が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の成長意欲やエンゲージメントが低い、製品への愛着が薄い</li> <li>マネジメント人材・プロ経営人材の育成方法が分からない</li> </ul>	<p>2. 人材育成に向けた取組みの整備</p> <p>OJT, Off-JTによる人材育成を行うとともに、従業員が能力を高めたいと思えるような風土づくり（キャリアパスの見える化、時間捻出に向けた業務効率化）を実施する</p>	<p>風土づくりを行う際にデザイン経営のワークショップを実施する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン経営のワークショップ等を通して従業員と一緒に無形資産や自社の存在意義について言語化・議論する</li> <li>確立した自社の強みや文化について、社内へのインナーブランディングを行う</li> </ul>	<p>従業員の「レベルアップ」を推進 従業員一人ひとりが企業理念や価値観を深く理解・共有することができ、従業員が働く意義を理解するなどモチベーション向上が期待できる</p>

## ④【人材】人手不足、社員のモチベーション向上が困難

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>定着、モチベーション向上が困難</p> <p>・ 賃上げの難しさや職場環境・働き方の環境が原因で、人材の定着に至らない</p>	<p>3. 必要なリソースの調達と事業準備</p> <p>休暇が取得しやすい環境づくりや時間外労働の削減、福利厚生の実施 また、ミッション/ビジョン/バリュー (MVV) の策定等、社内文化醸成を通じた社内の活性化・エンゲージメントの向上</p>	<p><b>デザイン経営</b></p> <p>MVVの策定時にデザイン経営を取り入れる ワークショップ等を通して従業員と一緒に無形資産や自社の存在意義について言語化・議論し、MVVを策定する</p>	<p>従業員の「レベルアップ」を推進 従業員一人ひとりが企業理念や価値観を深く理解・共有でき、会社への愛着やエンゲージメントが高まる</p>
<p>定着、モチベーション向上が困難</p> <p>・ 従業員の貢献が人事や給与に適切に反映されていない等、社員のモチベーションを引き出す仕組みになっていない</p>	<p>4. 人事評価制度の整備</p> <p>ミッション/ビジョン/バリュー (MVV) と連動した評価制度を整備するとともに、従業員の対話を通じた評価結果のフィードバック等より従業員の成長やエンゲージメントを向上させる</p>	<p><b>デザイン経営</b></p> <p>MVVを従業員に浸透させるための評価制度の整備 MVVを体現する社員への評価を組み込む</p> <p>評価制度の整備時に、<b>秘匿化・権利化</b></p> <p>知財の観点も評価項目に追加する 技術やノウハウを「秘密情報管理台帳」等で管理したり、特許出願に報奨制度を設けるなど、個々の社員の貢献を可視化し、適切なインセンティブを付与する</p>	<p>従業員の「レベルアップ」を推進 自身の行動の判断軸としてMVVを意識できる社員を増加させる</p> <p>従業員の「レベルアップ」を推進 創意思欲が向上し、新規技術開発や新規知財の創出に寄与</p>

## ⑤ 【承継・M&A】スムーズな事業承継・M&Aが難しい

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>現状分析の不足</p> <p>承継前</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継の必要性に気づいていない</li> <li>経営状況を正しく把握していない</li> </ul>	<p>0. 事業承継に向けた準備の必要性の認識</p> <p>1. 経営状況・経営課題等の把握</p> <p>現状の経営状況や経営課題、経営資源等を見える化し、現状を正確に把握 (→①参照)</p> <p>把握した現状をもとに、現在の事業の事業性や商品力、価値創造の仕組み等を見直し、自社の強みと弱みを把握するとともに、承継課題を見える化 (→①参照)</p>	<p>デザイン経営</p> <p>自社の沿革や経営理念、資産状況の棚卸時に、知財・無形資産の観点から分析する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の個性や存在意義等を明確化する</li> <li>所有する知財の洗い出しや、無形資産の言語化する</li> </ul> <p>デザイン経営</p> <p>「経営デザインシート」等を活用して自社の状況を可視化する</p> <p>事業承継・M&amp;Aを進める際には、特許情報を活用したパートナー候補の探索に加え、無形資産の棚卸しを行い経営方針等の再整理を行うことで、後継者が継承すべき事項を明確化することが可能になる</p>	<p>他との違いを「見える化」</p> <p>会社の土台となる考え方が言語化される</p> <p>後継者がいる場合は、現経営者と後継者の想いを共有する場が確保される</p> <p>他との違いを「見える化」</p> <p>将来の後継者に引き継いでほしい経営方針と引き継がなくてもよい経営方針の整理に寄与</p>

## ⑤ 【承継・M&A】スムーズな事業承継・M&Aが難しい

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>M&amp;A/承継先が見つからない</p> <p>・親族や自社内に承継候補者がおらず、第三者承継先候補を探索しているが、見つからない/条件がすり合わない</p>	<p>2. 事業承継に向けて必要な経営改善の実施 (→①～⑤の各取組参照)</p> <p>3. M&amp;A/事業承継計画策定</p> <p>中期的目標を設定し、それを踏まえたM&amp;A/事業承継計画を立てる</p> <p>自社の企業/事業評価価値のバリュエーションを行う。引継ぎ先が見つからない場合は、M&amp;A先や事業承継先を探し、交渉を行う</p>	<p>知財価値を正しく反映したバリュエーションを行う 予め知財の棚卸を行っておくことで、バリュエーションに自社の知財価値を正しく反映させることが可能</p> <p>特許情報を活かしたパートナー探索を実施 神戸モデル事業等、特許情報を活用したパートナー探索を実施。承継・M&amp;Aの際にも活用可能</p>	<p>パートナーとの関係を「つなぐ」 自社の強みや魅力、ならびにシナジーの可能性を、相手に対して効果的に提示することに寄与</p>

## ⑤ 【承継・M&A】スムーズな事業承継・M&Aが難しい

	経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
承継後	引き継ぐべき経営方針が不明	<b>2. 承継・M&amp;Aの実行</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者が自社の価値創造の仕組みを把握できずに適切に承継されない</li> <li>社員・取引先・金融機関との信頼醸成が難しい</li> </ul>	契約手続きを行い、権利関係を整理する	<div style="background-color: yellow; padding: 5px;"> <span style="background-color: purple; color: white; padding: 2px;">契約</span>                      知財の権利関係も適切に整理する                      誰に、どの知財を引き継ぐかを決め、適切な契約手続きを行う                 </div>	—
	<b>3. ポスト事業承継 (後継者による方針検討)</b>			
1で経営資源の見える化や強み/弱みの把握等が不十分であった場合は、改めて後継者側で1を実施し、事業計画を検討	—	—	—	
事業承継を契機とした新たな取組みの実施 (→①～⑤の各取組を参照)	—	—	—	

## ⑥ 【資金繰り】 金融機関とのコミュニケーションが困難

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>資金繰り計画がない</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金繰り計画を作成しておらず、予期せぬ資金ショートが発生する可能性がある</li> <li>資金繰り計画の策定方法が分からない</li> </ul>	<p>1. 資金繰り計画の策定</p> <p>事業計画に基づき、損益計画（売上・費用）の将来予測を立てるとともに、資金繰り計画（収入・支出等のキャッシュフロー）を可視化</p> <p>上記を踏まえ、資金調達計画（いつ・いくら必要かや、返済見込み）を立てる</p>	<p>—</p> <p>—</p>	<p>—</p> <p>—</p>
<p>金融機関への訴求が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みや成長/返済見込みが上手く伝わらない</li> <li>資金繰り計画への信頼性が低い</li> </ul>	<p>2. 金融機関等との交渉</p> <p>資金繰り計画を説明し、金融機関等から出資・融資を得る</p>	<p><b>知財金融</b></p> <p>技術的優位性の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の損益計画の根拠として、知財の観点から自社の強みを示す</li> <li>高度な知財分析を行い、企業の外部環境を含めた戦略を検討する</li> </ul>	<p>取引先との「交渉力」を高める力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>損益計画について、より説得力のある説明が可能となる</li> <li>金融機関側にとって難しかった技術分析が補完され、事業性評価に厚みが生まれる</li> </ul>

## ⑥ 【資金繰り】金融機関とのコミュニケーションが困難

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
資金繰りが厳しい	2. 財務指標を改善	—	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>計画通りに利益が上がらず、資金繰りが厳しい</li> <li>金融機関から支援を受けられない</li> </ul>	財務指標の観点からも自社の強みと弱みを把握し、財務指標の改善に向けた計画・取組の実施	—	—
	3. 予実管理の徹底	—	—
	各部門の具体的な取組とKPIを設定して進捗状況を定期的に確認するなど、予実管理を徹底	—	—
	4. 金融機関との定期的なコミュニケーション	<p><b>知財金融</b></p> <p>技術的優位性の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>融資実行後の金融機関からの支援を受ける際に、知財IPを将来目標設定に関する対話の切り口として活用する</li> <li>自社の知財戦略や無形資産の価値を整理し、IPビジネスレポートとして取りまとめ、分かりやすく開示する</li> </ul>	<p>取引先との「交渉力」を高める力</p> <p>自社の強みや価値創造のポイントが金融機関に正確に伝わり、企業の強みを活かした、より具体的な事業支援策の提案を金融機関から受けることが可能となる</p>

## ⑦ 【供給体制】 生産設備・バリューチェーンの更新・強化に向けた取り組みが必要

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
適切な計画が立てられていない	1. 生産状況の把握		
<ul style="list-style-type: none"> <li>設備が老朽化しているが、更新判断がつかない、いつ更新・投資すべきか不明である</li> </ul>	<p>中期経営計画に照らして、生産活動の実態把握と課題整理を行う</p>	—	—
	<p>工場・設備の改善点と改善・設備投資時期の検討を行う</p>	—	—
	2. 生産を効率化する機械設備の更新の検討		
	<p>DXを取り入れた機械設備や、生産効率化に向けたソフトウェアの導入を検討場合によっては生産工程の外注も検討する</p>	<p><b>契約</b></p> <p>OEM生産を行う際は契約内で知財の取扱いについて事前に整理しておく OEM等で生産工程を外注する際は、知財の取扱いに関する条項を含めておく等、事前に取扱いを整理しておく</p>	<p>競合他社に対する「競争優位」の確保 自社の技術を競合他社に無断で利用されることの防止</p>

## ⑦ 【供給体制】 生産設備・バリューチェーンの更新・強化に向けた取り組みが必要

経営課題の詳細(例)	代表的な経営支援	連動する知財アクション例	知財が発揮する価値
<p>バリューチェーン全体を見通した設計が難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内製化/外注の判断ができない</li> <li>事業拡大に伴い調達リスクが高まったが、対応方法が分からない</li> </ul>	<p>3. 工場・生産ラインの増設の検討</p> <p>向上・生産ラインを増設するとともに、CRM導入・最適化等、DXにより、販売までを見据えた効率化を図る場合によっては生産工程の外注も検討する</p> <p>4. バリューチェーンの構築の検討</p> <p>国内各地や海外での生産拠点設立を視野に、「生産」「流通」「エンドユーザー近接」「調達リスク」等の要素を踏まえ、最適なバリューチェーンを構築する</p> <p>5. 計画案策定と具体化</p> <p>設備導入や工場設立計画を策定具体的には、生産予測と資金回収予測や、設備配置の図面構成等の検討を行う</p>	<p><b>秘匿化・権利化</b></p> <p>増設時に生まれた独自技術を適切に保護する 自社独自のレイアウト・搬送方式などが競争優位になる場合、権利化や秘匿を検討する</p> <p><b>契約</b></p> <p>取引先との知財・データの取扱いについて事前に合意する 自社技術が協業先に無断利用されないよう、秘密保持契約やライセンス契約等、知財の観点から適切な契約を締結する</p>	<p>競合他社に対する「競争優位」の確保 自社の技術の流出・模倣の防止</p> <p>パートナーとの関係を「つなぐ」 知財の権利関係を事前にパートナーと整理し権利帰属を明確化成果物の利用に関するトラブルを抑制でき、パートナーとの良好な関係を維持</p>



## APPENDIX

### ③ 知財を活用して経営課題を解決した事例

## ①【事業計画】自社の強みを活かした事業計画を策定できない

### 自社の強みを発見して事業計画・戦略策定に活かした事例

事業者名	株式会社ベルニクス／株式会社ベルデザイン
事業者概要	埼玉県 株式会社ベルニクスは1978年創業の産業機器用電源メーカー／社内ベンチャーとして株式会社ベルデザインを設立「ワイヤレス給電」技術をコアに、さまざまなパートナー企業と協業しながら、“電源をリデザインする”給電プラットフォーム事業を展開
経営課題の詳細	現状分析の不足 ・取引先のビジネス環境の変化を踏まえ、新規技術である「ワイヤレス給電」を活用した新規事業の展開を検討していたが、一般ユーザーのニーズの具体化や、アイデア・ビジネスモデルを検討する必要があった
経営課題支援の実施内容	・デザイナー（株式会社エムテド代表取締役田子學氏）と連携し、当社の技術を活用し、新規領域である「ワイヤレス給電」を活用した新製品の試作品を作成し、展示会に出席
連動する知財アクション	無形資産を含む知財の整理 <span style="float: right;">デザイン経営</span> ・株式会社ベルデザインの設立に先立ち、試作品に関心を持ってくれた方との会話を通して創業の想いを具体化 ・また、田子氏や社内メンバーとプレストを重ねて会社のミッションやビジョンを作り上げた
結果	・変革の意志が社員にも浸透し、ワイヤレス給電のプラットフォームにモノからデータを集め新しいデータビジネスを展開するという事業計画を策定できた ・上記プラットフォームビジネスに必要な資金調達を実施するため、社内ベンチャーとして株式会社ベルデザインを設立

### 株式会社ベルニクス／株式会社ベルデザインの取組の様子



大学と共同発明した給電プラットフォームのコア技術を保護

「POWER SPOT」は、機器の上に置くことで給電できるデザインワイヤレス給電プラットフォームです。埼玉大学とベルニクスとで、位置ずれに強く高い給電効率を維持できる非接触給電に関する技術の基本特許を取得しています。給電コントローラーを左右に回すことでオンオフの操作が可能。ベルデザインは、この操作を実現する技術の特許権、コントローラーの形状を意匠権で保護しています。



オープンイノベーションでライフスタイルをつくる

さまざまなメーカーやインフラ事業者と共創し、電源を起点にライフスタイルをつくっていくのが我々の構想です。ベルデザイン設立から3年で、多数のパートナー企業と関係を築きました。中小企業とベンチャー企業の違いは、ピッチイベントなどを通じて新しい出会いが増えたことです。たくさんの方のベンチャー仲間ができて、彼らとの対話がまた新しい発想のヒントになっています。

## ②【市場地位獲得】 価格競争が激化しており、既存製品の高付加価値化が必要

### 商標でブランディングを行い、収益性向上につながった事例

事業者名	株式会社エレドッグ沖縄
事業者概要	沖縄県 機械設備事業、エレベーターメンテナンス
経営課題の詳細	差別化ポイントの訴求が不十分 ・ メーカー系メンテナンス会社との価格競争が激化し、価格以外の付加価値による差別化が必要だった。また、営業マンを置かない経営方針のため、会社の認知度向上が急務
経営課題支援の実施内容	オリジナルキャラクター「エレドクター」を考案テレビCMやエレベーター内のステッカー掲示など、キャラクターを前面に出したPR戦略を展開した
連動する知財アクション	新規資産となる技術やデザインの創造 自社ブランドの確立 サービス業で特許取得が難しい中、「エレドクター」を考案キャラクターの商標登録をブランド戦略の核に据え、他社との差別化を図った
結果	子供たちに親しまれるキャラクターを通じて企業の認知度が向上その評判がビルオーナーなど本来の顧客層にも伝わり、新規の仕事獲得につながるケースが増加した

ブランド

秘匿化・権利化



「エレドクター」のステッカー



エレベーター点検のイメージ

## ②【市場地位獲得】価格競争が激化しており、既存製品の高付加価値化が必要

### 特許・商標・意匠権を取得し、独自の技術力を示した事例

事業者名	テトラ・アビエーション株式会社
事業者概要	福島県 新型航空機の研究開発・製造・販売
経営課題の詳細	自社製品の差別化や、差別化ポイントの訴求が不十分 空飛ぶクルマの技術分野がある意味では既に成熟しきっているとされている中で、自社の強みを関係者に示すことや、技術を競合から保護する必要があった
経営課題支援の実施内容	—（支援事例ではないため）
連動する知財アクション	競合の知財状況分析と知財創造領域の特定 技術的優位性の明示 <ul style="list-style-type: none"><li>権利取得を目指す過程における先行技術の研究において、競合他社がどのような開発を行っているのかの分析を行い、他社と明確に差別化するための、自社技術の開発方針を定めた</li><li>特許や商標、意匠権を取得し、自社技術が他社の模倣でない点を示した</li></ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"><li>他社と明確に差別化した権利や意匠を取得することで、ステークホルダーに対して独自の技術力を保有する企業であることのPRや、他社から邪魔されることなくビジネスを行えるという安心材料を与えることができた</li><li>多数の特許を取得することによって、同社の技術力や組織体制が社会的に価値があることを分かりやすく証明でき、国際的なコンテストへの出場につながった</li></ul>



空飛ぶクルマのイメージ

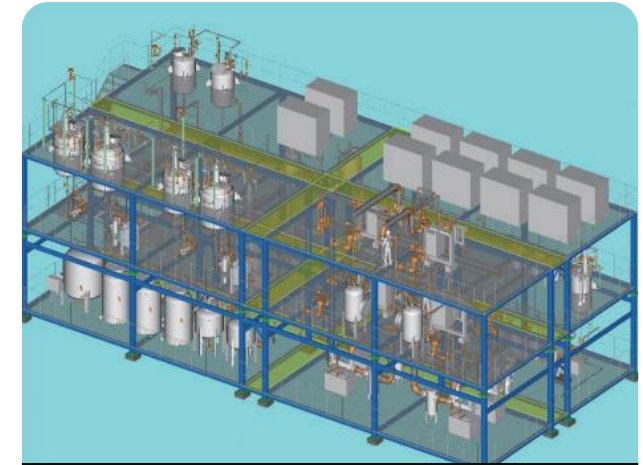
(注) IPL：IPランドスケープ

(出所) 東北経済産業局「東北地域企業 知的財産活用事例集2024」よりNRI作成 ※出典資料の作成当時（2025年）の情報である点に留意

### ③【新規価値創造】新規事業/海外展開の立ち上げが難しい

#### 知財の活用により、海外展開が促進されている事例

事業者名	アイマックエンジニアリング株式会社
事業者概要	東京都 プラント用機械・装置の設計・製作及び外国人技術者の採用支援サービス
経営課題の詳細	人・ノウハウ・情報の不足 大手化学メーカーなどからプラントの一部設計・製作を請け負うプラントエンジニアリング企業として、従来モジュール工法を進歩させた新工法について、海外展開をしたいと考え、世界各国での権利化・海外展開の構想について検討する必要があった
経営課題支援の実施内容	—（知財アクションを中心とした支援） オープン・クローズ戦略の策定や権利化 <b>ブランド</b>
連動する知財アクション	<ul style="list-style-type: none"><li>海外展開におけるビジネスモデル・事業展開プロセスの検討について、独立行政法人 中小企業基盤整備機構のアドバイザーから、及び国内・海外での権利化について、独立行政法人 中小企業基盤整備機構の知財専門家から、それぞれ支援・アドバイスを受けた</li><li>独立行政法人 中小企業基盤整備機構の知財専門家のアドバイスを活用し、国内特許を権利化</li><li>加えて、当社にとって初のPCT出願を実施既に支援開始時点で国内以降手続きを済ませていたアジア2か国に続き、支援最終年度には欧米や東南アジアへの国内以降手続きを実施外国特許庁からの拒絶理由通知書への対応についても、独立行政法人 中小企業基盤整備機構の知財専門家のセカンドオピニオンを対応に活用</li></ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"><li>国内特許の権利化により、新工法の営業活動に説得力を持たせることができた（以降、海外展開にも注力予定）</li></ul>



アイマックエンジニアリング株式会社の  
新工法を活用した製品モデルの図

### ③【新規価値創造】新規事業/海外展開の立ち上げが難しい

#### IPランドスケープにより、新規参入検討が効果的に実施できた事例

事業者名	株式会社英田エンジニアリング
事業者概要	岡山県 機械装置メーカー（コインパーキング機器の開発・販売、自動車の盗難防止装置の開発）
経営課題の詳細	情報・ノウハウ・アイデアの不足 ・ 既存製品に加え、製品ラインナップの拡大を目指している開発中の製品はコスト面に課題があるため、製造費用の削減・製造工程の簡素化をしつつ防犯性の向上につながるアイデアを見つける必要があった
経営課題支援の実施内容	一般家庭で特に利用される駐車場形態であるカーポート市場を見定め、自社製品のラインナップ拡大に向けて求められる製造コスト削減・防犯性能向上を実現させるための技術開発方針を明らかにすることを目的として調査を実施
連動する知財アクション	競合の知財状況分析と知財創造領域の特定 <span style="float: right;">IPL</span> ・ 同社製品の差別化要素として導入の容易さや利便性の高さがあることから、構造等のハード面だけでなく、遠隔操作などのソフト面からも広く知財分析を進めたカーポートにおける類似製品についても主要な5製品程度を特定して、盗難防止機能を中心に差別化ポイントや市場ニーズ、トレンドの把握を行った ・ 盗難防止に関連した技術のバリエーションとその開発動向について俯瞰的に把握できた ・ 主要企業の製品と其中で用いられているとみられる知財についても個別に調査を進め、同社技術と類似しているポイントや、差別化が可能な構造などについても把握できた
結果	調査結果を受けて、他社の製品情報や技術トレンドを加味しながら、新ラインナップに搭載する機能や構造の設計に関する方向性を検討できた

#### 分析の結果 (参考図表)

A社は電動モータ駆動タイプのボラードと、油圧式・空圧式の重荷重対応型ボラードを販売している。同社特許は権利化に至っていないことから、技術情報を参考とすることもできる。

B社は電空式・電動式の2タイプのボラードを販売しており、同社製品と関連する技術である自動昇降ボラードに関する特許も保有している。本特許は残り2年ほどで権利が失効することから、将来的に活用できる可能性がある。

(注) IPL：IPランドスケープ

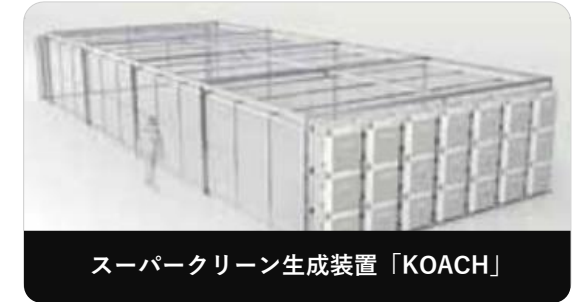
(出所) 特許庁「IPランドスケープ支援事業 令和4-5年度支援事例集」よりNRI作成 ※出典資料の作成当時(2024年)の情報である点に留意

## ④【人材】人手不足、社員のモチベーション向上が困難

### 発明報償制度により効果的に社員モチベーションの向上ができています事例

事業者名	興研株式会社
事業者概要	東京都 防じんマスク、防毒マスクなどの労働安全衛生保護具及び環境関連機器・設備等の製造、販売
経営課題の詳細	社員の定着、モチベーション向上 「世の中にない」「真に役立つものを作る」ものづくりを行うために、ウォンツを発見し他社に先駆けた新技術の追求が必要そのため、技術者に対する質の高い発明を働き掛ける必要がある
経営課題支援の実施内容	—（支援事例ではないため）
連動する知財アクション	新規知財となる技術やデザインの創造 <span>デザイン経営</span> <span>秘匿化・権利化</span> <ul style="list-style-type: none"><li>・年に1回、経営者・発明者が参加する発明審査委員会を開き、発明を評価している「オリジナリティー」「市場に対するインパクト」「期待利益」の3軸について、各4段階で評価し、総合して8段階のランクで発明を評価する</li><li>・評価結果を踏まえ、補償金、権利化のための出願報奨金、とくに優れた発明の発明者には、さらに高額な補償金や昇給ポイントも付与している</li><li>・さらに、5年ごとに発明ランクに見直しを行い、特許権が切れるまで5年ごとにチャンス进行している</li></ul>
結果	技術者における「オリジナリティー」があり、「売れるもの」を作るという創作意欲の向上につながり、「世の中にない」「真に役立つものを作る」ことに繋がっている

興研株式会社の製品の例



## ④【人材】人手不足、社員のモチベーション向上が困難

### 無形資産の言語化により、社員エンゲージメント向上ができています事例

事業者名	東洋ステンレス研磨工業株式会社
事業者概要	福岡県 金属意匠メーカー
経営課題の詳細	定着、モチベーション向上が困難 社員たちが自身の技術や送り出した製品が世の中に対して持つ価値を認識できておらず、下請けのスタイルに基づき、顧客から注文を受けるのみで、自身から動くことがない、といったモチベーションが低い状態が見られた
経営課題支援の実施内容	<ul style="list-style-type: none"><li>福岡県中小企業団体中央会が主催する知的資産経営支援事業「ちからの経営」で、自社に固有の価値の徹底的な棚卸しを行った</li><li>当時部長だった現社長と、社員数名で企業の成り立ち、実績、技術などを洗い出すセッションを繰り返し、議論を行った</li></ul>
連動する知財アクション	<p>無形資産の言語化、自社ブランドの確立 <span>デザイン経営</span> <span>ブランド</span></p> <ul style="list-style-type: none"><li>支援の結果、「研磨ではなく金属という素材の価値を高める」ことが自社の価値であると気づき、その考えを基に自社の技術者を表す表現として「金属化粧師」というフレーズを作り、商標登録を行った</li><li>加えて、自分たちの技術を見える化するため、自社ブランド「MAKO」を立ち上げた</li></ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"><li>マスコミに取り上げられることも増え、社員に自信がつき、「自分たちは『金属化粧師』として世の中に何を提供できるか」と考えるようになり、仕事への姿勢が変化した</li><li>「MAKO」として、自社の原点に立ち返りさまざまな加工技術を駆使した意匠性の高い金属パネルを製造し、大きな成功を収めた</li></ul>

### 東洋ステンレス研磨工業株式会社の取組の様子



新入社員と職場の先輩による交換日誌  
「金属化粧師への道」

社員には、入社して3か月経つと「金属化粧師」と入った社章を与え、入社後6か月の間は「金属化粧師への道」と名付けた職場の先輩との交換日誌に取り組んでもらっています。社員全員が、会社の“こころ”を普段から意識できるよう、さまざまなところに「金属化粧師」の名称を使用しています。

## ⑤ 【承継・M&A】スムーズな事業承継が難しい

### 親族内承継において、承継すべき先代経営者の強みの特定を行った事例

事業者名	赤城深山ファーム株式会社
事業者概要	群馬県 農業（主要商品・サービス等：蕎麦の生産及び加工販売）
経営課題の詳細	引き継ぐべき経営方針が不明 創業者がワンマンとして築いてきた事業者であるため、知識体系が残っておらず先代経営者の強みに依存していた自社の事業価値が明確になっておらず、次期社長が不安を感じていた
経営課題支援の実施内容	<ul style="list-style-type: none"><li>畑の管理・種まき・草刈り・収穫・製粉の各業務での詳細な実施内容や差別化ポイントの洗い出しを行ったほか、仕入先・協力先・得意先・エンドユーザーを洗い出し、それらの選定理由をヒアリングした</li><li>これらの情報を踏まえ、事業承継前の価値創造ストーリーを作成した</li></ul>
連動する知財アクション	<b>無形資産を含む知財の整理</b> <ul style="list-style-type: none"><li>承継すべき知的資産・知的財産の洗い出しを行い、承継優先度の高い知財のリストアップを行った</li><li>それらの知的資産・知的財産に対する現社長の関与度合いを明らかにし、その上で、現社長の関与度合いが高い知的資産・知的財産については事業承継後に誰が・どのように承継するかを検討し、当社の価値創造の仕組みを事業承継後にどのように引き継ぐかを検討した</li></ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"><li>当社の価値が創造される仕組み・根源となる考えが明らかになった</li><li>現社長の関与度合いが高い知的資産・知的財産を特定することができた</li><li>知的財産を事業承継後に誰が・どのように承継するかを検討することができた</li></ul>

赤城深山ファーム株式会社のファームの様子

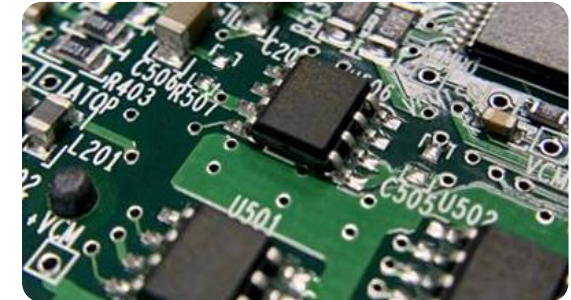


## ⑤ 【承継・M&A】スムーズな事業承継が難しい

### 従業員承継に伴う組織づくりの再検討とノウハウ（営業秘密）の洗い出し・整理

事業者名	大日工業株式会社
事業者概要	静岡県 プリント基板実装、基板の設計から試作・量産化、自社製品製造販売
経営課題の詳細	引き継ぐべき経営方針が不明 前社長のアイデアによる技術等を数多く保有しているが、その管理が適切にできていなかったまた、属人業務が多く、仕事の承継やノウハウの管理が適切にできていなかった
経営課題支援の実施内容	—（知財アクションを中心とした支援）
連動する知財アクション	無形資産を含む知財の整理 <span>デザイン経営</span> <span>秘匿化・権利化</span> <ul style="list-style-type: none"><li>・ ヒアリング内容に基づき、事業承継に関する知財評価の報告書を作成し、現状の可視化</li><li>・ 専門家から支援企業に適した職務発明規程案を提示し、社内の既存規程を活かした運用を検討</li><li>・ 工場見学をした上で各工程のノウハウを記入し、適宜、営業秘密管理が必要かどうか等について検討</li></ul>
結果	事業承継に際して、属人化していた業務内容を適切に管理し、後継者や従業員に承継したいとの課題に対し、知財の観点から組織づくりの議論や、ノウハウの洗い出し・整理を行うことができた

大日工業株式会社の事業所内の様子



## ⑥ 【資金繰り】金融機関とのコミュニケーションが困難

金融機関が事業者の強みの源泉を把握することで、新事業支援や融資判断の円滑化につながった事例

事業者名	(非公表)
事業者概要	公共インフラに関する情報を集約・発信するIT業界企業
経営課題の詳細	人口動態の変化や新型コロナウイルスによる影響を受け、サービスの利用者が減少
経営課題支援の実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>同社の強みの源泉となっている「公共インフラの管理状況を検知するセンサー技術」を起点として、収益性の見込める事業領域の特定および、新事業における企業・銀行におけるアクションを整理した</li> </ul>
連動する知財アクション	<p>技術的優位性の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同社の知財の保護状況を洗い出すとともに、競合他社が保有する知的財産権の取得状況を分析し、取引先企業の知財活用状況の評価を行い、知財ビジネス評価書を作成</li> <li>これを基に、ブランド力を高める取組み方法を示しながら、知財を活かした今後のビジネス戦略を提案する知財ビジネス提案書を作成</li> <li>経営デザインシートで将来の価値提供について検討した後、金融機関からそれに沿った具体的な支援計画の提示を受け、取組みを開始した</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財ビジネス提案書を起点に経営デザインシートを描くことで、同社の強みとなる技術をベースとしながら「勝てる」新規市場を特定できた</li> <li>専門家によるコア技術に対する分析が示されたことにより、融資判断におけるリスクを正確に把握でき、金融機関の支援の検討が円滑化した</li> </ul>

知財金融    IPL    ブランド

### 6. 当社知的資産の保護状況

#### 6-4 当社知的資産の保護状況の分析結果 1

- (1) 特許権  
事業にはバリューチェーンにおける弱みのほか、特許紛争のリスクといった現実的な課題が生じ得る。特許紛争は、短期間で解決することは稀で、通常は1年以上の体力勝負となる。業種にもよるが、特許権者の勝訴率も著しく低い。そのため、原告側も被告側も多く資源を失うのが一般的であり、特に当社のような小規模事業者にとって特許紛争は事業継続に多大な影響を及ぼすので、回避を心がけるべきである。  
幸い、当社が保有する特許権のうち、特許番号XXXXXX等は、XXXXXを共有するシステムのトラブルの発生を未然に防止できることから、今後大資本企業が興味を示すと思われる、交渉に成功すれば事業発展に貢献することが期待される。
- (2) 意匠権  
XXXXXの印刷物のデザインや現行事業の際にスマートフォン等に表示されるインタフェース画面は意匠登録が可能であった。意匠権は特許権とほぼ同様の独占排他権であるにも関わらず、特許権よりも簡易な手段で安価に取得可能であり、当社は、意匠権の取得にも注力すべきである。
- (3) 商標権  
当社が保有する商標のうち、登録XXXXXX号は、当社の本業領域に対してカバーしていないことから、今後、同領域において「XXXXXX」の登録を検討した方が良いと思われる。
- (4) ブランディング  
技術的に優れ、顧客に利便性を与える（と期待したはずの）製品やサービスであっても顧客に選んでもらえなければ収益を上げることができない。知財戦略の最高峰はブランディング（ブランド戦略の具体化）である。顧客候補にブランド・アイデンティティ（どういふ会社/サービスと思われたいか）をしっかりと伝えることがブランディングである。ブランディングは、当社のような小規模事業者ほど力を注ぐべき戦略であるが、当社の2件の商標権からは当社のブランド・アイデンティティが明確になっていない点が惜しまれる。

作成した知財ビジネス評価書例（抜粋）

(注) IPL：IPランドスケープ

(出所) 特許庁「知財金融スタートガイド」よりNRI作成 ※ 出典資料の作成当時（2024年）の情報である点に留意

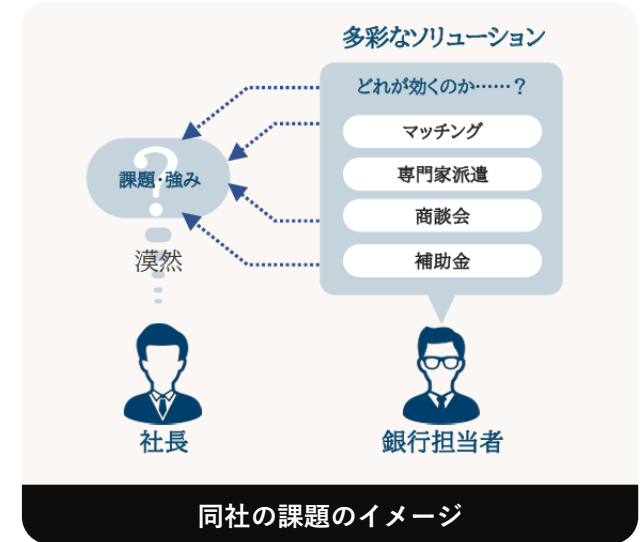
## ⑥ 【資金繰り】金融機関とのコミュニケーションが困難

自社の強みを整理したことで、金融機関から適切な支援を引き出した事例

事業者名	(非公表)
事業者概要	建設会社
経営課題の詳細	金融機関への訴求が難しい 事業の全国展開を検討していたが、独自工法が競合の工法と比較してどんな強みがあるのか、また、全国展開に向けて何が課題なのかについて整理ができず、銀行・事業者ともに悩んでいた
経営課題支援の実施内容	— (知財アクションを中心とした支援)
連動する知財アクション	<p>技術的優位性の明示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同社の工法と競合する工法を洗い出し、強みや市場での採用状況等を比較のうえ整理し、知財ビジネス評価書に取りまとめた</li> <li>その結果、同社の技術的優位性や拡大ポテンシャルが明確化した一方で、営業力や施工キャパシティがネックとなって事業を拡大できていないことが判明</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>知財ビジネス評価書を受けた中小企業診断士の支援により、新たなビジネスモデルを描くことができ、それに向けた取組みを議論できた</li> <li>銀行は営業支援に向けたエージェントを同社に紹介し、パートナー企業の全国規模での開拓を開始できた</li> </ul>

知財金融

IPL



技術や市場の観点で競合比較(評価書)

	C社工法	XX工法	YY工法
汎用性	○	▲	×
作業性	◎	×	○
コスト	▲	▲	◎
...	...	...	...

作成した知財ビジネス評価書のイメージ

(注) IPL : IPランドスケープ

(出所) 特許庁「知財金融スタートガイド」よりNRI作成 ※出典資料の作成当時(2024年)の情報である点に留意



本資料に関するお問い合わせ

---

特許庁 総務部 普及支援課 産業財産権専門官  
電話：03-3581-1101 内線2340  
メール：PA 0661@jpo.go.jp