

4. 本章要約

平成以降を中心に、これまでに実施された特許庁の地域・中小企業における支援施策について、文献調査を行いとりまとめた。支援施策のユーザーや外部支援機関関係者（委員会委員含む）、当時の担当者である現職やOBへのインタビュー等を実施し、支援ニーズの変遷を含めた支援施策の変遷・施策史について調査・分析を行い、新たな時代に向けた施策の考え方について、施策史において整理した施策分類にてまとめを行った。

課題認識	① ヒアリング調査により得られた取組の方向・解決すべき課題を整理 ② 委員会により指摘された取組の方向。解決すべき課題を整理 ③ 地域・中小企業向け知的財産活用支援施策史を作成
課題解決のヒント(委員会での議論より)	上記①②③を踏まえ得られた施策検討のキーワード ⇒ 下表参照（委員会での提案をもとに整理）
今後に向けて	これまでの施策をふまえ、共有すべき課題を委員会からの提言として総括 ⇒ V 総括 参照

（１）課題解決に対するヒント（有識者等からの示唆・指摘より）

① 有識者からのコメント

○現状に対する評価

- ・ 平成30年間の中小企業支援施策は、特許流通促進事業、中小企業知的財産戦略支援事業、知財総合支援窓口事業を経てスタートアップ支援へと展開。幅広い支援ニーズに対応できている。
- ・ 中小企業の知的財産に対する意識は、10年前と比較しても、前向きさは格段に高まり、当然のように取り組む企業が増えている。こうした意識転換が図られたことが、平成時代の中小企業支援施策の成果の1つとなろう。
- ・ ただし、全く認知していない、理解していない中小企業の方が多いことは事実で、継続した啓発が必要なことも現実である。知財対応ができていない企業は、まずは意識を高めることから始めており、意識転換が最初の解決課題となる。
- ・ 一旦知財に関心をもった人に情報提供をすることは良い施策であるが、中小企業が知財に関心をもって来るまでのきっかけづくりについては未だやることがあると感じている。
- ・ 知財目線ではなく、企業目線で中小企業等が抱えている課題と向き合い、一緒に成長・発展してきた経緯があり、そうした思想は今後も継続していくべき。地域目線も重要。自治

体との連携を再構築する時期にある。

- ・ 専門家活用について、次代を支える若手の知財支援人材を生み出していく場が必要となる。

○今後に対する期待（取組の方向・解決すべき課題）

- ・ 中小企業向け支援が本格化して約 20 年、一定の成果を挙げてきたと捉えるが、企業成長を継続して支援する施策と、新規創業を目指す企業に対する支援施策のバランスが重要と考える。
- ・ 知的財産権を考えるときに、工業所有権 4 法だけではなく、営業秘密・著作権・データ等をスコープに入れるべき時代が来たと思う。情報がいまや財産になるという考え方から、「情報財」という考えが大切だと思う。
- ・ 情報に触れることができた層が、その後、制度活用の有用性を理解し、どのような方法が選択できるのかを理解して、各種支援制度にたどり着けるかが重要であり、課題でもある。施策活用企業の、活用後の変化を捉えることも重要。新規層と実践層の階層別で支援施策の構成を考える時期であり、階層別で支援施策の構成を考える時期にある。
- ・ 政策の力点としては、中小企業の知財コストを下げるのが重要。ベンチャー支援策はいろんな施策があるが、それらと組み合わせて、一連のビジネスの中に知財を位置付けるようにすることが重要。
- ・ 知財活動を積極的に進める経営者や関係者が一同に集まり、意見交換を行う機会があるといい。「知財経営サミット」などと称して、そこに集まることが名誉である雰囲気をつくりつつ、定例化していくことが効果的だろう。海外展開等の個別テーマで開催（例：分科会）してもよい。経営者相互の互学互習の場は喜ばれると思料する。
- ・ 知財金融について、金融機関起点での支援であることを意識することが重要。知財起点とすると金融機関に刺さらないものとなってしまう可能性が高い。
- ・ 弁理士やアドバイザーなど中小企業をサポートする人材を教育するプログラムを大学が開発することも有用（知財専門家のリカレント教育として）。財務会計、企業戦略をひとつとおり勉強して、ビジネス支援のサポーターにする。弁理士で成功している人はビジネスのアドバイスをしておりロールモデル化してそれを広めていくことは有用。
- ・ 縦割りではなく、知財を横軸に各省庁・支援機関が持つ支援資源をつなぎ合わせて支援サービスが提供されていくことが重要。また、担当者個人ではなく、組織として継承されることが重要。普及支援課が中小企業の知財支援の先導を担うことに期待。
- ・ データ活用に向けた既支援企業の変化をフォローアップすることは、短期的な結果だけではなく、中長期的な成果を獲得しているかを含め把握する必要がある。新たな元号となるタイミングで再考することも有意ではないか。
- ・ 中小企業支援に関する思想の軸を今一度確認し、会社起点か、知財起点か、絶対に外さないようにしておくべき。企業目線で支援をすること。計画性と適宜更新していく柔軟性が必要であり、そうした視点で支援していくことが重要。

② 利用者（地域・中小企業）からのコメント

○現状に対する評価

- ・ 経営者は、自分のビジネスにおいて知的財産（権）がどの程度関係するのか常に意識し、説明できることが重要。
- ・ 定量的に捉えられなくてもよい。社員全員が知財を意識できていることは新たな知財シーズを生み出す可能性を持っていることを伝えることが重要。
- ・ 自身の知財に対する失敗などから、儲けにつながらない技術・知財権は無用と判断するようになり、他方、自社の儲けにつながる知財権と判断できるものは、防衛目的の兼ね必ず権利化することとした。そうした判断に支援制度がきっかけとなる場合がある。
- ・ 知財戦略は、技術の防衛という視点よりも、自社ビジネスの維持・長期実施のための防衛の側面が強い。オープン・クローズ戦略を明確にし、大手からの圧力にも屈しなかった。この経験から、自社単独での生産性増強に一定の目安を儲け、他者に対するライセンス供与（協業）によるフランチャイズ事業化へと展開させていった。
- ・ 年間の知財権維持経費が膨大となることから、減免・補助制度は必ず活用するようにしている。中小企業にとって有用な支援であり、今後も活用していきたいと考える。

○今後に対する期待（取組の方向・解決すべき課題）

- ・ 控除・助成は大変有用であり、効果的な支援施策である。ただし、中小企業における権利化において、投資であり、他者に真似されない準備ができているかが重要。そうした視点に気づきを与えるような助言があるとよい。
- ・ 企業が抱える課題と知財が連動していることをもっと知らしめるべき。
- ・ 支援を受ける側のモチベーションとして、補助金で釣るのではなく、何らかの宿題が専門家から提示されてこれをこなすようなやり方となっているのが良い。継続性を意識した支援サービスが望ましい。
- ・ 中小企業にとって、自分自身の武器をつくる、鍛え磨く機会を提供するような支援施策に期待する。その手段として専門家や知恵者の助言を参考とすることは有用。
- ・ 大手・大企業は知財対応がしっかりできている中小企業とは対等につきあおうとしてくれる。その理由は、半端な接触は、翻って自社の不利益・リスクにつながることを知っているから。自社の信頼既存につながる行為は控えることから、対等な関係構築に知財が機能する。こうした効果も発信していくとよいだろう。
- ・ 計画を立てて満足ではなく、その後その計画がどのように展開していったのかモニターすべき。
- ・ 若い中小企業経営者に対する国からの支援がなさすぎる。
- ・ 光る中小企業に対する集中的な支援により早期に成長を促すような制度があってもよい。中小企業を広くあまねく底上げしていくという政策から脱却していく必要がある。
- ・ 国等の支援施策・事業の使い方を教えてくれる人が必要である。情報を得た後に行動ができていない層が多い。助言は、専門家からのものである必要もない。制度利用の申請時

にそうしたことを記述させることで、改めて自分自身の足元を見ることにつながり、再整理できれば良い機会となろう。

- ・ 制度活用における手間を抑えることは必須。手間をかけられない実態についてもっと意識した支援施策の制度設計を進めてもらいたい。

③ 特許庁歴代担当者からのコメント

○現状に対する評価

- ・ 特許庁が地域・中小企業支援に取り組むようになって約 20 年が経過し、成果が上がっている部分もある。しかし、もっと踏み込んだ支援ができるはず。
- ・ 限られた資源を効果的に活用していく意識が重要。試行錯誤することをためらわないことである。また、中長期的にモニタリングしていくことが重要である（これまではできていなかった）。
- ・ 知財戦略企業事例集を編集するなかで、これまで掲載されてきた企業の現状について情報収集して分析を試みることも検討してはどうか。裾野部分と競争力の高い企業との間に位置する中間層の扱いが課題として大きくなっていく。二極化のなか、取り残される層が増えていくことについて目を向けることが必要。

○今後に対する期待（取組の方向・解決すべき課題）

- ・ 特許庁としての中小企業支援の基本方針や戦略について、ぶれずに継続していくことが重要。支援先企業における知財サイクルを創出・継続させていくことは、手数料を頂戴する特許庁のビジネスモデルとすれば必要不可欠となる。
- ・ 歳入と歳出のバランスを鑑みつつ、今一度足下を見直す時期にもあるのかもしれない。トップ層に対するインプットを含め、特許庁という組織の経営的な面について理解を高めてもらうことが重要。
- ・ 下請け企業の胆力が高まることや、自立的な経営につながる筋肉質な体質への転換は取引する大企業も期待するところである。こうした成果につながることを想定し、今後の中小企業支援施策を検討していくことが重要。
- ・ 支援を行った企業をフォローアップしていくことが重要。こうした蓄積がこれまでの特許庁にはなかった。中小企業の変化の要因を分析して、以降の施策立案や事業仕様の検討に活かしていくことが重要。結果ではなく、経過を見せることが重要。事例集よりも手順が整理されていることが使い勝手が良いし、中小企業側の理解も高まると期待。
- ・ 今後の課題としては、①ベンチャー支援、②普及活動、③地方自治体の関与拡大、また、一定の展開は実現できているが、④海外係争対応に対する支援。を充実させていくこと。裾野の拡大を継続すること。1 つは、競争力の高い企業を生み・育てることとも換言ができよう。
- ・ 支援先企業の掘り起こしについて、特許庁が蓄積する各種データを活用することももっと検討すべき。地域の産業特性との関係から、支援ニーズが内在するエリアと位置づけて

集中的な周知を行うこともできよう。地域分析に資するデータを特許庁として準備していくことが必要となる。

- ・ 対象企業を拡大させることは今後検討していく事項となろう。スタートアップ支援が始まっているが、例えば、中堅企業へのにじみ出しは、一朝一夕ではない、戦略的な視点でのシナリオ検討・深耕が必要となろう。
- ・ 支援の成果は、即時的なものではないと捉え、継続していくことが重要。継続させていくために、支援対象を小さくセグメント化し、ニーズに則した支援を提供していくことは有用と考える。
- ・ 知的財産経営プランニングブックなどのマニュアル類について、実支援から得られた知見をもとにまとめられた良書だと思うが、これを読んで実践できる中小企業は極めて少数。幾分レベルを落とした視点から企業への影響を把握して、簡易版として改訂してみることも一考するべきではないか。
- ・ 自治体との連携について、自治体も人材が不足しており、知的財産施策を担う人材が確保できないため、施策実践に至れない実情に着目するべき。地域課題として再認識してもらい、各地域での課題解決に地域資源を投入していく機運を盛り上げていくことが必要となる。
- ・ 支援する側においても、窓口支援担当者や窓口配置されている専門家において、まだまだ能動的に支援を行い、中小企業のなかでいまだに残る専門家活用に対する意識差を解消していくことが今後必要となろう。
- ・ 知財人材の育成において、OB人材の活用も今後の検討事項となろう。企業での知財活動を経験した人材や地域・中小企業に対する支援の経験を持つ人材が増えてくることを鑑み、そうした人材の活用を創出していく（し続けていく）ことも視点となろう。
- ・ 特許庁が中小企業支援にあてることが可能な資源は非常に小さいということを意識して、他省庁との連携を上手に企画していく視点も重要。

④ 委員からのコメントおよび委員会での討議結果より

- ・ アンケート調査結果より、特許庁施策の満足度は高いが、認知度は低い。知財について認識し、支援を活用していただくことが重要ではないか。知財活用の裾野拡大に向けた施策は不可欠と考える。
- ・ 統計データに見る中小企業における特許・商標出願の増加傾向は、脱下請けを目指す中小企業の新ビジネス指向の結果ではないか。そうした現状について情報を整理し、もっと発信するべき。
- ・ また、ものづくり企業における利益率（個社値）の低下は、新ビジネスを創出する状況での研究開発投資の増加、または、安定した利益が得られない新ビジネス創出期にいる企業が一定数存在するからではないか。そうした背景を理解するべき。
- ・ 施策史編纂を通じて、支援施策を振り返りつつ、地域・中小企業における知財活用の経緯を整理できたことは意義があろう。我が国の地域・中小企業施策は、他国には見られない

特長的な取組である。他国からベンチマークされていることをもっと意識するべきである。

- ・ 地域・中小企業に対する総合的な支援（基盤的な支援）と成長可能性の高い企業・分野への資源集中型の支援を組み合わせ施策効果の最大化を図っていくことが重要となる。その際、多様な支援機関の連携・強力による支援が重要となってくる。
- ・ 地域・中小企業に寄り添う、専門家人材の活躍が重要となる。複数の専門家による支援体制は、企業の変化・成長のみならず、専門家人材本人の変化・成長も期待できる。
- ・ より効果的な手法で継続し、諸外国にも良い手本としてアピールすべきではないか。また、施策を活用しつつ知的財産経営を独自に実践してきた企業等に対するフォローアップ調査を実施して、実践企業におけるプロセスを把握、事例情報として発信していくことは、実践メリットを伝え理解増進を図るうえで大変有用である。

（２）分野別 施策野考え方

新たな時代に向けた施策の考え方について、施策史において整理した施策分類にてまとめを行った。共通する指摘等については、「共通」において整理している。

図表 IV-6：施策の考え方(まとめ)

施策分類	施策の考え方
共通	・ ぶれないこと・継続すること(先進的な施策を継続して実施してきたことを評価し、一層の進展を目指していく) ・ 「基盤的な施策」と「企業成長を促す施策」を両輪で実施(ダブルトラックの発想) ・ ターゲットの明確化(例:若手経営者育成の視点、IoT・AIなどのテーマを絞った重点化の視点)
① 情報発信 (情報提供・普及啓発)	・ 過程、結果、成果を整理して発信する ・ 海外知財庁への発信により日本特許庁の存在感を高める ・ 実践している層と未実施層の差異は今後大きくなる
② 組織・体制構築	・ これまでのネットワーク充実を評価し、機関連携の一層の充実を図る(バトンゾーンの発想)
③ 診断・指導	・ 知財経営の実践層を生み出したことが成果 ・ 企業成長プロセスに着目(経営目線の支援) ・ 成長課程に沿って選択できる支援施策メニューの充実
④ 人材育成	・ 次世代育成の視点(専門家を含む人材育成) ・ 専門家の強化(スキル、ネットワークの拡充、チーム制による支援) ・ 施策活用指南人材の強化(施策利用促進に向けた普及啓発を担う)
⑤ 経済的支援	・ 減免や補助は可能か限り継続
⑥ 規制等	・ 必要に応じた緩和を継続
⑦ 実施体制	・ 普及支援課を中心とした施策推進体制を維持