

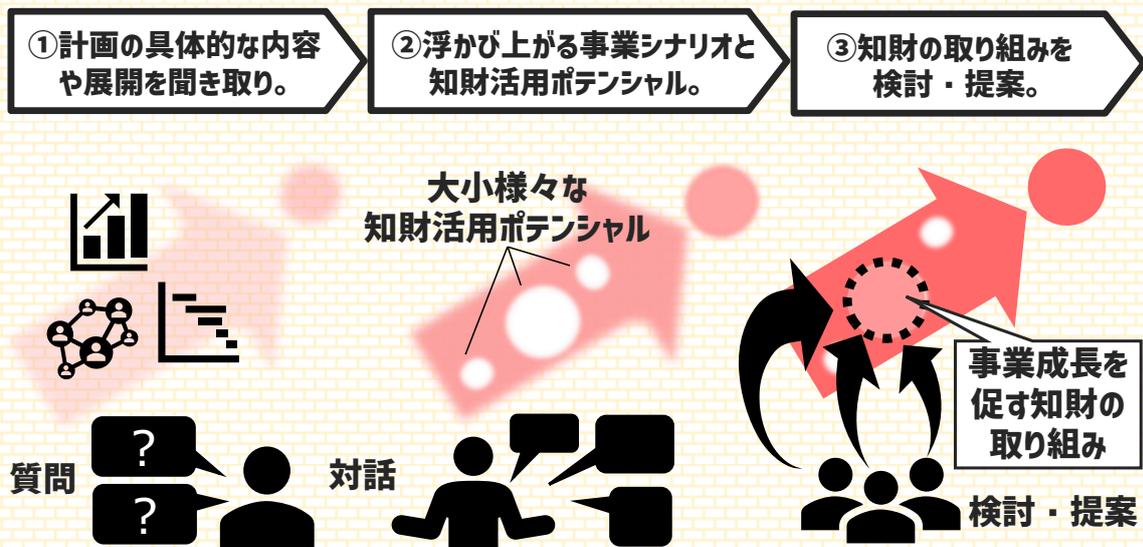
知財の目線で事業計画に向き合う！

経営者との 対話術



本書の狙い・利用シーン

本書は、知的財産活動の実践に関与する支援者や、
中小企業等の事業計画の立案・実践に関与する支援者を対象に、
「事業計画を拠り所としたコミュニケーション」を通じて
「事業計画から見えてくる知財活用のポテンシャル」を見つけ、
事業成長を促す知財の取り組みを提案するヒント をまとめました。



事業成長を促す支援のアプローチ

【想定する主な読者】

知財面で中小企業等を支援する方

(弁理士・弁護士、INPIT 知財総合支援窓口等の支援機関職員の方、特許庁職員、等)

経営面で中小企業等を支援する方

(中小企業診断士等の士業の方、商工会・商工会議所の経営指導員等の支援機関職員の方、等)

自社の知財活動を見直したい、もしくは知財活動を始めたい企業の方

(経営者の方、マネジメント層の方、リーダー層の方、知財担当者の方、等)

【事業計画の定義】

本書では「事業計画」を幅広く捉えています。

(全社単位の中長期経営計画だけでなく、特定の事業に関する事業計画や、事業化を見据えた研究開発計画
など、「今後の活動方針や、予定する取り組みをまとめた文書全般」を事業計画とみなしています。)

【目次】

1. はじめに ～なぜ事業計画×知財？～	P 3
2. ケーススタディ（コミュニケーション事例）	P 7
仮想事例 1：A 社	P 9
仮想事例 2：B 社	P12
仮想事例 3：C 社	P17
仮想事例 4：D 社	P21
仮想事例 5：E 社	P25
仮想事例 6：F 社	P29
仮想事例 7：G 社	P34
3. ヒント（事業計画×知財を促すために）	P38
(1) 計画が描く未来へのシナリオをたどる	P39
(2) 計画から知財を見出すために	P40
(3) 計画に知財を繋げるために	P42
4. 参考文献	P44
5. 本マニュアルの問合せ先	P45

本書の内容は、支援経験の豊富な専門家が
「実際の支援現場で行ったコミュニケーション事例」や
事業計画に関する文献に記載の「重要事項」等をもとに作成しています。

※なお、本書に記載の内容は、全ての知財課題の抽出パターンを網羅しているものではないことにご留意ください。

本書は、支援者が支援の現場でご活用いただくのみならず
中小企業の経営者による「自己チェックツール」として
自社の事業計画や知的財産活動に関する
課題理解や解決策の検討にも利用可能です。

知的財産にこれから取り組む企業の皆様も含めて
自社の事業計画をより実効性のあるものにしていく際に
本書が一助となれば幸いです。

1. はじめに ～なぜ事業計画×知財？～

事業計画の「役割・はたらき」

- ・事業計画は、企業、また中小企業にとっても馴染み深い概念です。
- ・一律の定義のない事業計画ですが、一般的には、『新しい事業のために、情報を集めて分析し、必要なタスクを評価し、リスクと戦略を見つけ、ファイナンスの道筋をつけ、そしてそれらを書面に書き示すこと』とされています。
- ・つまり、事業計画には取り組みや成長のシナリオが描かれています。
- ・本書では、事業計画を企業活動の“拠り所”となる重要な要素と位置づけ、多くの方にご理解いただけようになりやすく整理することを試みました。

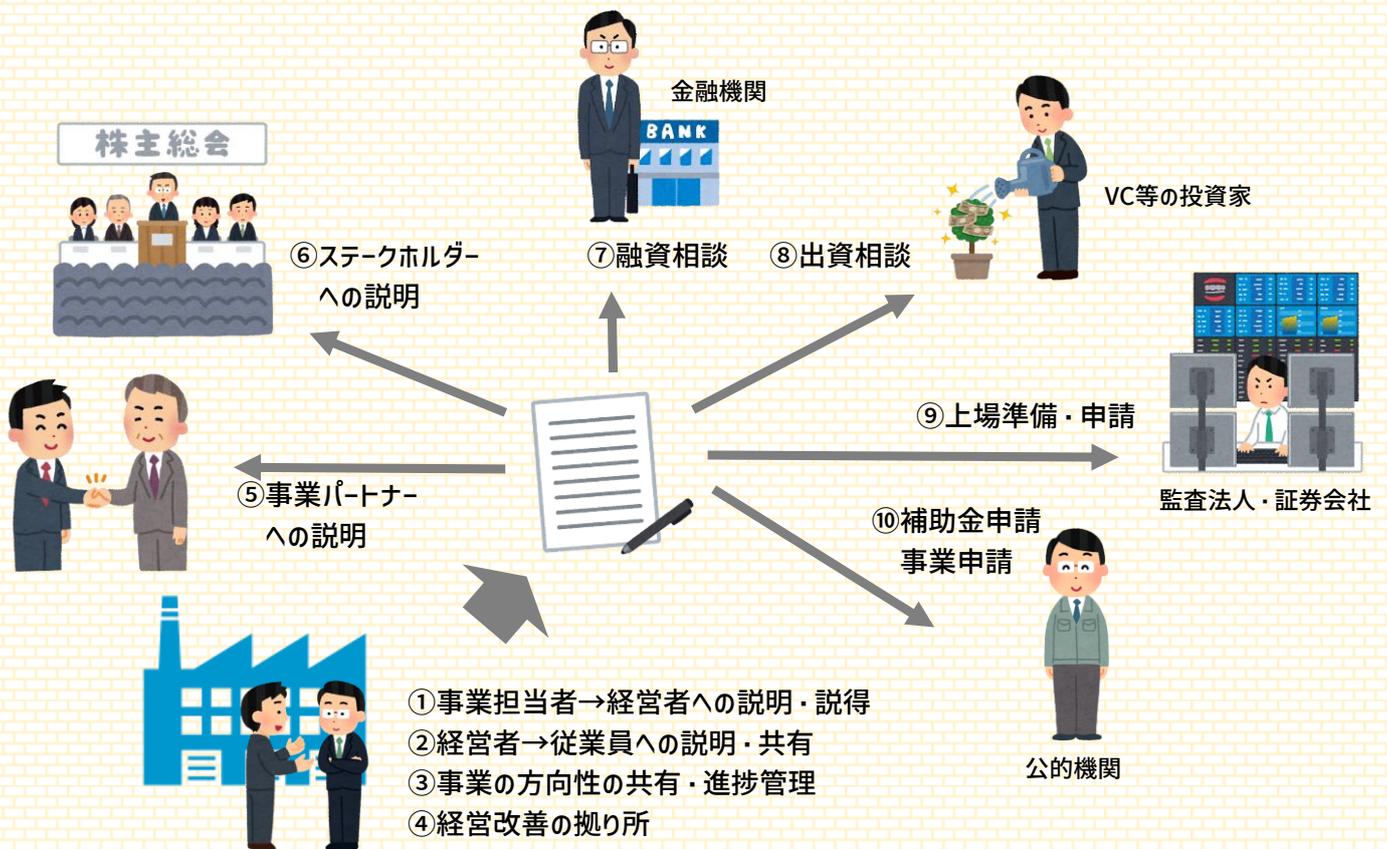


事業計画の標準的な項目

大項目	小項目		
事業概要	事業名・事業概要		
企業情報	企業情報・経営者情報		
ビジョン・目標	事業による実現する将来イメージ		
事業内容	事業コンセプト	商品・サービス概要	(知的財産権※)
現状分析	マーケティング分析 (強み/弱み、市場規模、業界動向、競合の状況、技術動向、優位性、社会環境・規制環境 等)		
課題の整理	経営全般 (設備、売上・収益、人材・組織、財務、その他)		
数値計画	財務諸表予測 (投資・調達計画、損益計画 等)		
具体的な行動計画	スケジュール・行動の期限 (開発・生産計画、人員・組織計画)		
実施体制	チーム体制、パートナー		

※多くの場合、「知的財産(権)」に関する記述は限定的

- ・事業計画は、社内での運用だけでなく、ビジネスの協力者とのネットワークづくりなど多くの用途で用いられることに特徴があります。



計画の用途：主に「社内での共有」と「社外との共有、外部への発信」の視点で作成される。

計画の対象：単一の事業が対象の場合（個別事業の事業計画）と、
 企業の経営全体が対象の場合（経営計画と同義として扱われる）が存在。

作成過程①：経営者（や経営層）が中心となり作成することが多いが、
 事業部門がたたき台を作成し経営者の合意を得ながら策定されることや、
 多くの従業員と今後の方向性を共有しつつ作成するなど、策定プロセスは様々。

作成過程②：市場のニーズ、自社の資源・理念・強み・課題、他社の動向などの議論を通じて、
 事業の計画が作られていく。ただし、事業計画に統一的な「型」はなく、
 作成する側の自由度が高い。（※事業計画の標準的な項目は P3 参照）

作成過程③：何か他の計画や方針に影響を受けていたり、連動していたりする場合がある。
 （例：親会社の事業計画に基づく子会社の事業計画、会社の中期経営計画に連動した補助金申請書、等）

なぜ今、「事業計画×知財」なのか？

なぜ今、「事業計画×知財」なのか

① 知財戦略が「一貫的かつ長期的」に

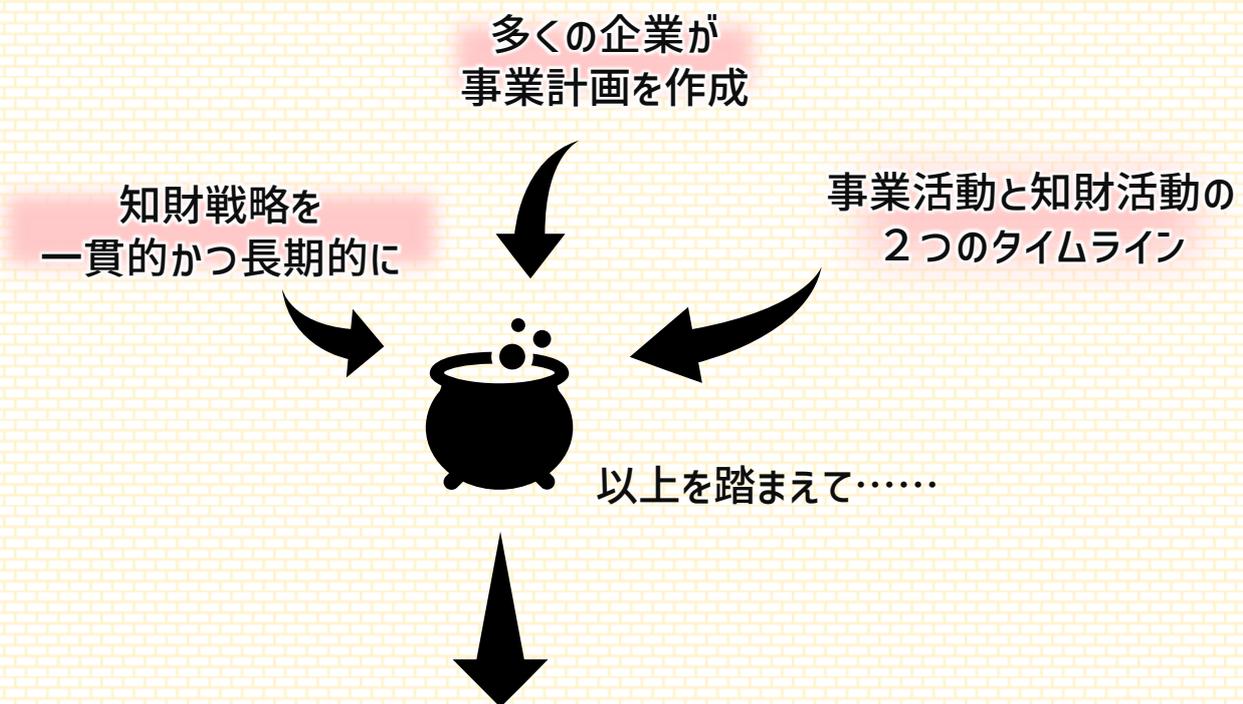
- ・ 知的財産（技術開発に伴い生まれる特許やノウハウ、ブランディングにおける商標、等）は、取り組みからすぐには効果が表れず、さらに効果を定量的に測りにくいという特徴を有しています。
- ・ 例えば、特許の権利取得がシェアの維持や売上向上にどれほど寄与しているか、また、保有特許が後発の企業戦略にどの程度影響を与えているか、これらを定量的な指標で測ることは容易ではありません。
- ・ このような性質を踏まえると、知財に対してどのように取り組むかは、経営者の考え方に大きく左右されます。知的財産を戦略的に生み出し活用する方策（＝知財戦略）が、経営者や担当者の頭の中にしかない場合、その考えは一代限りになってしまいます。
- ・ また、知的財産と一口に言っても発明・ノウハウ・データ・デザイン・ブランド等、多様な領域があり、社内で関わり持つ部門も企画・開発・製造・営業・販売・人事など様々です。様々な知財に関する活動が社内にはあるため、全体として知財の活動を振り返ると、うまくかみ合っていない場合も考えられます。
- ・ そこで、事業計画を拠り所に各種の知財活動の足並みを揃えることで「知財の取り組みを一貫したもの」にするとともに、事業計画に知財活動を紐づけその意味合いを明らかにすることで「知財活動を長期的に受け継がれるもの」にしていくことが重要と思われれます。

② 知財戦略が「タイムライン」に紐付く

- ・ 2021年のコーポレートガバナンスコードの改訂にて、知財への投資について「自社の経営戦略・経営課題との整合性」を意識しつつ「分かりやすく具体的に情報を開示・提供」すべきことが謳われました。知的財産への投資が自社事業の発展・継続に貢献すると、ポジティブな情報公開を促すものであり、同時に、企業に対して、知財への着実な投資を促すものでもあります。
- ・ 知財への着実な投資をするにあたって、例えば、自社の強みを守るために産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）の出願を考える場合、それらには「公開されるタイミング」「権利化されるタイミング」「権利が満了するタイミング」など、考慮すべき複数のタイムラインがあります。
- ・ こうした知財への投資が事業の発展・継続に結びつくためには、新製品の開発・発表・販売等の「事業活動のタイミング」に「知財活動のタイミング」が整合してくることが求められ、その事業活動のタイミングというのは、多くの事業計画において定められています。これが、知財活動を事業計画と照らし合わせて考えることのメリットの1つとなっています。
- ・ 事業計画と知財の取り組みを両輪で考えることは、知財の効果を最大化することや、リスク低減に繋がることが期待できるため、中長期の事業スケジュールが考慮された事業計画は、そのきっかけを創出するものと捉えられます。

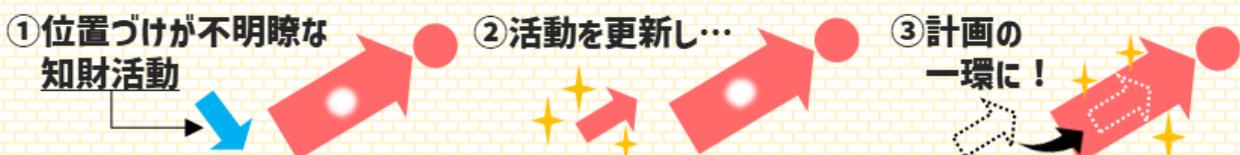
③ 「既に作成」されている「共通言語」として

- ・先述の①②に加えて「多くの企業が事業計画を作成している」ということが、事業計画を拠り所に知財支援をすることのメリットと言えます。
- ・既に述べたとおり事業計画に定められた様式はありませんが、「事業計画」というキーワードに対して、支援先企業が何かしら思い当たるものが存在する可能性は高いと思われます。
- ・支援者が支援企業を理解しようとする際「事業計画を通じてビジョン・戦略・課題等を共有」することができ、資料作成を依頼することなく効果的な知財支援に繋がられる可能性があります。



本書が提案する「事業計画×知財」のアプローチ

- ・本書では、企業の経営者や担当者と、事業計画を拠り所に「知財活用のポテンシャル」を見だし、事業計画の実効性を高める知財の取り組みを提案するための参考情報を取りまとめました。
- ・これまで「何となく」行っていた知財活動を事業計画と紐付けて見直してみると、企業活動としてより一貫性の高い知財戦略が見えてくるはずです。



2. ケーススタディ（コミュニケーション事例）

事業計画を抛り所に企業と対話し、事業計画の実効性を高めるであろう知財の取り組み提案に至った、具体的なコミュニケーション方法を仮想事例として整理しました。

各提案の背景・文脈

仮想事例1：A社	中期経営計画における事業コンセプトから見てきた知財活用
仮想事例2：B社	社長と社員が経営・事業方針を共有するための事業計画を策定する過程で見てきた知財活用
仮想事例3：C社	上市を目前にした中期事業計画を一層盤石なものにする知財活用
仮想事例4：D社	特定事業の事業形態が多様化する事業計画で見てきた知財活用
仮想事例5：E社	事業計画を資金調達に用いようとする中で見てきた知財活用
仮想事例6：F社	研究開発事業計画（サポイン等）を進める上で見てきた知財活用
仮想事例7：G社	上場企業の経営ビジョン・中期経営計画から見てきた知財活用

各議論の概要

事例 No.	着眼項目（注目した記述・回答）	提案した戦略	ページ
A社	1-1 事業コンセプト（強みに集中する方針）	ノウハウの見える化（棚卸）	P10
	1-2 事業コンセプト（自社製品を押し付けない）	ノウハウ・サービスのブランディング	P11
B社	2-1 ビジョン・目標（事業の将来イメージ）	経営デザインシートの提案	P13
	2-2 行動計画（技術提案型営業をする）	コーポレートブランディング、技術ブランディング	P14
	2-3 課題整理（社員の評価基準を見直す）	ノウハウ等の蓄積、営業秘密管理	P15
	2-4 課題整理（勝てそうな領域が不明瞭）	特許情報分析	P16

事例 No.	着眼項目（注目した記述・回答）	提案した戦略	ページ
C社	3-1 事業内容（共同研究を経て製品化）	共同開発のリスク管理	P18
	3-2 現状分析（他社より安くて使用感が良い）	知財ミックス（特許×意匠）	P19
	3-3 課題整理（営業・販売体制の構築が必要）	海外展開も見据えた ブランディングと商標出願	P20
D社	4-1 現状分析、ビジョン・目標 （事業形態を多様化させつつ売上拡大）	周辺特許の権利化	P22
	4-2 運営体制（社内体制は変化なしの可能性）	社内知的資産の再編・承継	P23
	4-3 事業内容（自社製品は優れた効果がある）	標準化活用	P24
E社	5-1 数値計画（大幅な売上増加）	資金調達に向けた知財のエビデンス利用	P26
	5-2 現状分析（継続的な出願活動）	戦略的な発明・出願・管理の体制づくり	P28
F社	6-1 課題整理・運営体制（開発費の確保が課題）	公正な知財契約	P30
	6-2 事業内容（共同出願を実施）	多様な契約形態の活用	P31
	6-3 課題整理・事業内容（量産判断が停滞気味）	知財の価値評価	P32
	6-4 企業情報（単独での事業実施が多い歴史）	オープンイノベーション	P33
G社	7-1 行動計画（社会潮流の変化に応じた開発）	IP ランドスケープ、特許情報分析	P35
	7-2 組織体制（やりがいのある組織構築）	職務発明規程	P36
	7-3 行動計画（情報開示への対応）	知財ガバナンスを契機とした知財戦略作り	P37

仮想事例1 A社

計画区分	・全社の中期経営計画
策定理由	・社内外に共有するために策定
特徴	・内外に説明するプレゼン資料としても体裁が整っている印象

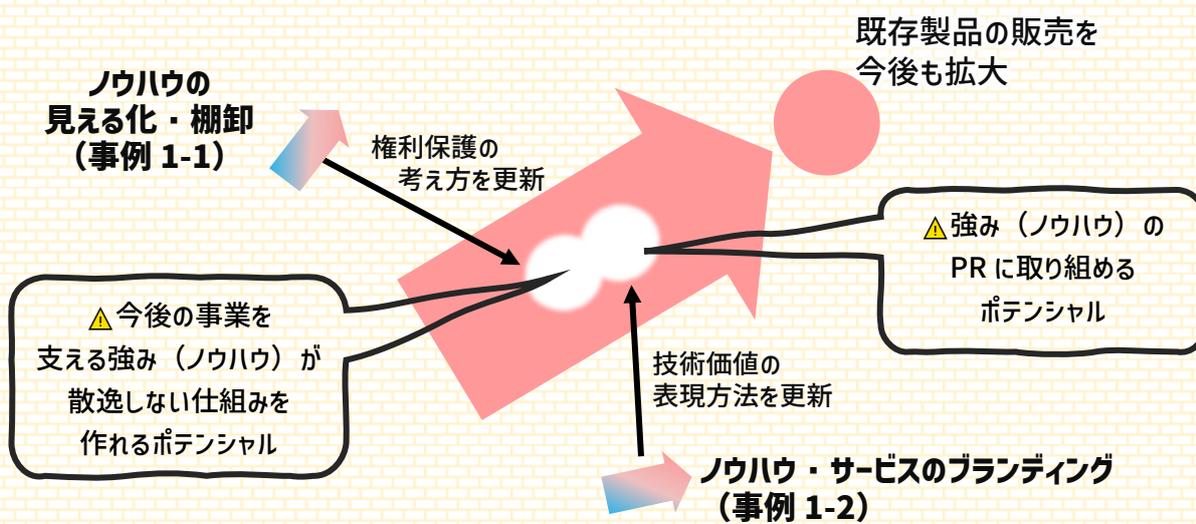
計画概要

※ ↓ 全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※下記項目の記述も参照！	・金属製品製造業 ・板金加工の技術を活かした業務用備品を設計・製造 ・地方を拠点に全国の大手顧客ニーズに迅速に対応
計画内容 ビジョン・目標	・ビジョンの構成要素として「強みに集中」、「自社製品を押し付け ない」、「自社ブランドを売り込まない」等を掲げる
現状分析 課題の整理	・B to B の事業構造（PB 製品と OEM 製品を製造） ・独自のノウハウを活かした課題解決力が競争力の源泉
数値計画 行動計画 運営体制	・今期まで事業は順当に成長 ・今後も生産拡大を予定（新工場増設を計画）

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 1-1 (A社～その1～)

 着眼点	事業内容 (事業コンセプト)
	・「強みに集中する方針である」という記述に注目。
支援者の思考①	・強みとは具体的に何を指すのだろうか？

↓そこで……

深掘りの観点	・強みとは具体的に何を指すか？
 判明事項	・注文された製品を納品するだけでなく、お客様に寄り添ったコミュニケーションを通じて、お客様には見えていなかった問題を抽出し、一緒に解決策を考えていく分析力及び提案力が当社の強み。
支援者の思考②	・困りごとを解決されてきたノウハウが課題解決力の源泉と理解した。

↓そこで……

 着眼点	現状分析 (強み)
	・「強みは課題解決力である」という回答に注目。
深掘りの観点	・強みである課題解決力を支える「ノウハウ」を維持する方策 (社内散逸や社外流出の防止策) は何かお考えか？
 判明事項	・  ノウハウを維持する視点は、特に考えたことがなかった。 ・ ノウハウ保有者は何名かいるが、情報が属人的なものとなっており、  可視化や共有も図ってこなかった。
支援者の思考③	・事業方針に鑑みても、ノウハウの可視化を行うとともに、維持・共有に取り組む余地がありそうだ。

↓そこで……

 提案	・困りごとを解決されてきたノウハウが強みの源泉であり、今後の事業成長を支える上で、「ノウハウを可視化し、維持・蓄積する仕組み」は非常に重要な問題。ノウハウ保有者が何名かいるとのことで、ノウハウを組織的に共有することは今後の為になる。 ・ノウハウを含む無形資産を蓄積するためには、まず「棚卸 (見える化・整理・共有)」が求められる。それには一定の時間を要するため、重要度の高いものから、中長期の視点で取り組む方法もある。 ・例えば、顧客に対して行った課題解決案のうち、特に成功した工夫内容について、3割程度を目標に整理すること (気負いすぎず実施できる範囲であり、作業感覚も掴めるので自然と内容を膨らますことが可能) や、そこで整理できた強みをどう活かすのが検討する取り組みを、仕組みとして実施できないか検討いただいてはどうか。
参考情報	ノウハウ承継等を含むマニュアル (特許庁：知恵の承継マニュアル -知財編- 支援者向けガイド) https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/panhu.html

このケースは「ノウハウの見える化」の提案事例でした。

仮想事例 1-2 (A 社～その 2～)

 着眼点	(4) 事業内容 (事業コンセプト)
	・「自社製品を顧客に押し付けない」、「自社ブランドの製品を売り込まない」という記述に注目。
支援者の思考①	・一見、不思議な戦略に見えるが、どういうことだろうか。他社の PB 製品や OEM 製品を製造する事業特性上、自社のブランドは全く出さないということだろうか？

↓そこで……

深掘りの観点	・この営業方針の下、具体的にはどのような (収益) シナリオを想定しているか？
 判明事項	・業界のトレンドや新たな課題発掘の手がかりとなる、大企業などのリードユーザとの接点を大切にす仕組みを整え、対応後に業界で口コミが広がり、引き合い・受注が横展開していく流れを考えている。
支援者の思考②	・計画に記述の  「自社の製品ブランドは売り込まない」ことの真意は理解できた反面、自社自体 (自社ブランド) は魅力的に思ってもらいたいと捉えられる。

↓そこで……

 提案	・御社のように、自社製品を持たず受託加工や他社の PB 製品を扱う特性上、エンドユーザーに社名や製品名が触れることが無い場合でも、取引先に対しては「課題解決のノウハウを持っている企業である」ことを売り込むコーポレートブランドの確立を目指す手法は有効。 ・中長期での自社やサービス・技術などのブランディングを目指すため、様々なお客様 (ターゲット) を想定しつつ、ブランディングの取り組みをブランドの専門家等と検討されるとよい。 ・自社を魅力的に思ってもらうために情報発信がなされる中で、製品ではなく「サービス名」や「社名」、そこに付される「ロゴ」などが世に出ていく機会が増えると思われる。そのため、サービス名や会社名を商標登録して保護することは、御社の魅力であるソリューション機能をブランディングする第 1 歩になるだろう。
---	--

このケースは「ノウハウ・サービスのブランディング」の提案事例でした。

仮想事例2 B社

計画区分	・全社の中期経営計画
策定理由	・社長が社員と経営・事業の方針を共有するために策定
特徴	・現状を起点とした積み上げ型・改善型の計画 ・事業別個別計画、財務数値計画等はなし

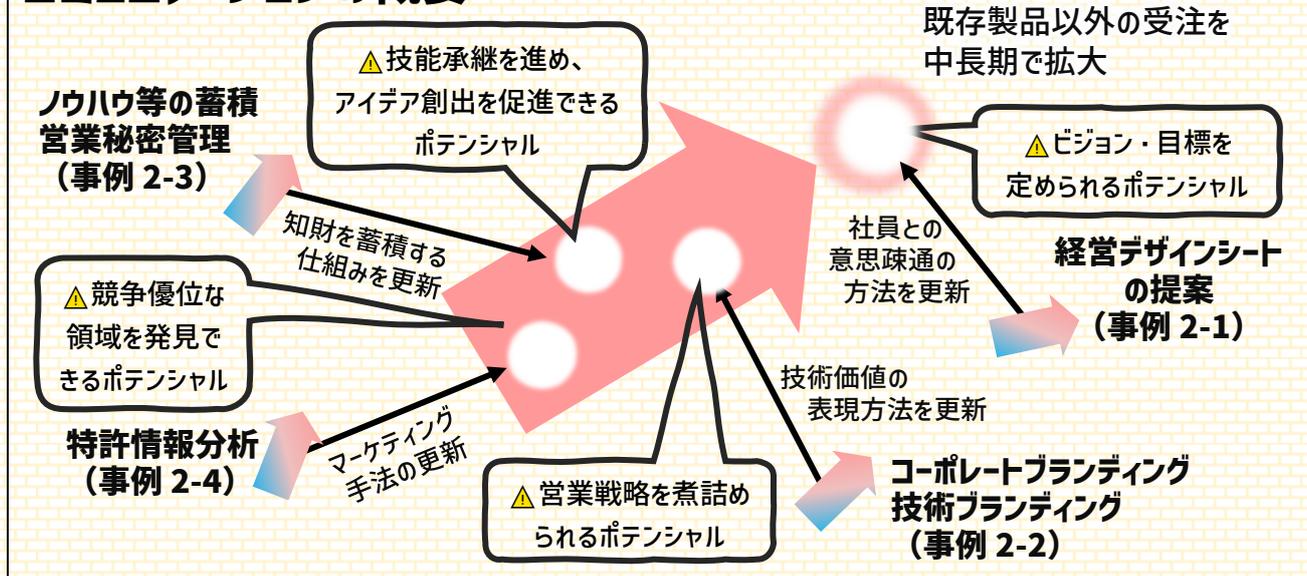
計画概要

※↓全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 <small>※下記項目の記述も参照!</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・機械器具製造業 ・自社開発の機械装置及び関連部品製造の他、各種部品加工事業を実施 ・事業承継直後の現社長が積極的な新事業展開を模索
計画内容 ビジョン・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・営業を強化し、現在の売上の大半を占める機械装置関連部品以外での受注を中長期で拡大する方針 ・機械装置に関する技術力を他分野で活かすことを目指す
現状分析 課題の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・年間数百件を超えるカイゼン活動（VA 提案や QC 活動）を実施 ・社内外の市場・経営環境を SWOT 分析により把握 ・社内の各部門（財務、営業、生産、情報システム、人事）の分析を通じて課題整理
数値計画 行動計画 運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・社内の各部門（財務、営業、生産、情報システム、人事）の改善方向を、短期・中期で記載

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 2-1 (B 社～その 1～)

 着眼点	ビジョン・目標
	・「社員参加による経営計画の策定と実行管理」と基本戦略に記載あるものの、「ビジョン・目標」に該当する記述がなく、何を指す計画が不明確。
支援者の思考①	・この経営計画には、そもそも社長自身が目指したい売上げ構成を含め、社員と共有すべき将来ビジョン・目標が示されていないため、社員は社長の目指すところが分からず、社長の考えが浸透しない懸念がある。

↓そこで…

深掘りの観点	・何故、社員と経営計画を策定、実行管理をするのか？
 判明事項	・社員参加により経営計画を策定・実行・管理する理由は、社長の方針（営業強化による現在の売上の大半を占める機械装置部品関連以外の受注拡大を進める）を社員に浸透させ、社長と社員が一体となって新たな受注拡大に取り組みたいため。
支援者の思考②	・社長の目指すところが定まらない場合、 ▲ 社員との今後の活動計画を議論する上で前提・基本認識に齟齬が生じ、議論が噛み合わずビジョン達成に至るための施策・タスクを揃えられなくなる。（例：製品の機能に価値を見出してもらう施策が優先？それとも、製品販売に伴う周辺ソリューションに価値を見出してもらう施策が優先？）。 ・ビジョン・目標が定まると、現在の方針（機械装置関連以外の受注拡大を目指す）に至ったロジックが見え、社内だけでなく外部支援者とのコミュニケーションも円滑になるだろう。

↓そこで…

 提案	・社員参加により経営計画を策定するためには、まず会社が目指す「将来ビジョン・目標」（社長自身が目指したい売上げ構成等含む）を社員と共につくることが必要。社員と将来ビジョン・目標の捉え方が異なっていると、経営計画に関する議論はまとまらない。 ・その後、ビジョンを実現するために必要な取り組みを検討し、KPI 等を設定して計画に落とし込むことが必要。 ・「ビジョン・目標」と「必要な取り組み」を社員と共につくるためには、「経営デザインシート」を用いることが効果的である。 ・経営デザインシートを用いると、将来目標に基づき、バックキャストで今後対応すべき事項を考えることになる。技術・デザイン・ブランディングなど、知財の対応事項を検討する枠もあり「経営計画の達成に必要な取り組みは何か」を点検することができる。 ・ちなみに、「ビジョン・目標」に記載する内容は、企業ブランドの重要な要素である可能性が高く、ブランディングの検討や更新をするための参考情報となりうる。
参考情報	内閣府「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

このケースは「経営デザインシート」の提案事例でした。

仮想事例 2-2 (B社～その2～)

 着眼点	課題の整理、行動計画
	<ul style="list-style-type: none"> ・「現在の売上の大半を占める機械装置関連部品以外の営業を中長期で強化する」、「製造現場の知見を有するスタッフを営業に配置し『技術提案型営業』をする」という記述に注目。
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・従来とは異なる領域の取引先にアプローチするということで、どのように接点を作り出すかが重要となる可能性がある。そして同時に、技術提案型営業を実現するには自社の技術力をどうやって営業先に理解してもらうかが重要になるだろう。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ配置以外に、何か具体的なアクションを検討しているか？ ・技術提案型営業を行うとあるが、自社の強みとなる技術力については他社との差別化を行っているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・新規営業について、▲ 計画に記載のあること以上の具体的な取り組みは、<u>未検討の状態。有効な施策を見いだせていない。</u> ・かつて業界初となる製品を開発したことで、自社の知名度は業界内では高い。しかし、新たな領域への新規営業においては、あまりその実績や評判は生きていない。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・業界初の製品を開発した会社として知名度はそれなりにあるが、技術力といった面ではPR出来ていないのではないかと。営業を行う上で「あの会社か」となるようなブランディングが出来るとよいだろう。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・新規営業先に対して技術提案型営業を行う上で、提案力の源泉は「B社が研究開発型企業の側面を持つほどの、精密部品の製造現場で蓄積されてきたノウハウ・技術力」である。 ・社長が重視している技術提案（営業強化）に至る前に、この強みを新たな取引先に知ってもらう必要がある。 ・そのためには、企業ブランディングや技術ブランディングが有効である。 ・様々な取り組み方があるものの、例えば、これまでコツコツ取り組まれてきた特許取得などの開発成果も、重要なブランディングの要素に成り得る。
---	---

このケースは「コーポレートブランディング、技術ブランディング」の提案事例でした。

仮想事例 2-3 (B 社～その 3～)

 着眼点	課題の整理 <ul style="list-style-type: none"> ・自社の強みとして記述された「年間数百件を超えるカイゼン活動 (VA 提案や QC 活動)」に注目。 ・人事の改善案として「評価基準の見直しと運用の継続」が記述されており、管理職と一般職の評価基準項目の一例が示されていることに注目。 ・  「技能承継が進まない」という記載に注目
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・カイゼン的な活動の中から、発明やノウハウが生まれることがある。積極的に関与する社員は、潜在的な発明者・ノウハウ創出者でもある。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の多くの提案や活動は、評価する仕組みによって支えられているのか？ (アイデア創造と評価が連動しているのだろうか？)
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・活発に VA 提案等がされているが、その活動は人事評価には反映されていない。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の評価基準項目に、VA 提案や QC 活動の項目を入れることで、  <u>現場改善意欲 (発明・ノウハウ創出意欲)</u> をより喚起・促進できる可能性がある。 ・管理職の人事評価を見ると、技能伝承に関する評価項目を追加することで、ノウハウ承継についても、同様に取り組めるかもしれない。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・一般職の人事評価基準に、VA 提案、QC 活動の項目を加えることも一案。カイゼンや生産性向上のモチベーションに結びつくほか、新たなノウハウや発明が生まれやすくなり、自社の強みをさらに磨いていける。 ・また、管理職の人事評価基準に、部下の教育や技能伝承を加えることも一案。技能伝承の取り組みが重要であることは理解されている一方で、それを着実に実行してもらうための仕組み (人事制度) も重要である。 ・同時に、ものづくりのノウハウは自社ビジネスを支える知的資産であるため、カイゼン活動の提案促進によって新たに創出されたノウハウ流出等を防ぐべく「営業秘密管理規定を整備」することも、ぜひ検討されたい。
---	---

このケースは「ノウハウ等を蓄積する仕組み、営業秘密管理」の提案事例でした。

仮想事例 2-4 (B 社～その 4～)

 着眼点	課題整理、行動計画 ・強みを活かして脅威を最小化する S-T 戦略としての「既存製品の受注増を目指した営業活動の強化」や「新たな自社製品の開発」という記述に注目。
支援者の思考①	・既存製品の有望な製品市場は、どこなのだろうか。 ・新製品開発の方向性について、考えはあるのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	・既存製品の販売先である（最終製品メーカー）の売り上げや業界動向・シェアなどどの程度把握されているか？ ・新製品開発にあたり、自社が競争優位を保てるような市場を把握されているか？
 判明事項	・最終製品メーカーや、国内の競合企業の動向がいま一つ掴めていない。新製品開発についても、 ▲ 自社の強みを生かしつつ競争優位を実現できる具体的な分野は分かっていない。
支援者の思考②	・有望な製品市場や競合企業への対抗策を検討する上で、現在は限定的な情報入手にとどまっており、外部環境の変化は不安に感じられやすいのだろう。

↓そこで……

 提案	・「営業活動強化」や「自社製品の受注増」を実行するうえで、他社や顧客の動向についてより多くの情報を入手されたいと推察する。 ・1つのアプローチ方法として、特許情報から当該分野における技術動向や主要企業の技術情報を収集・分析可能。その情報を踏まえることで、自社製品の営業先を検討したり、開発戦略を立案したりできるかもしれない。
参考情報	IP ランドスケープ支援事業 https://www.inpit.go.jp/katsuyo/ipl/index.html

このケースは「特許情報分析」の提案事例でした。

仮想事例3 C社

計画区分	・特定事業の中期事業計画
策定理由	・投資家・銀行・公的機関等の外部説明のために策定
特徴	・計画書のページ数は抑えているが、強み弱みの分析、自社の課題と解決策、想定事業スキームなど、各要素を丁寧に記述

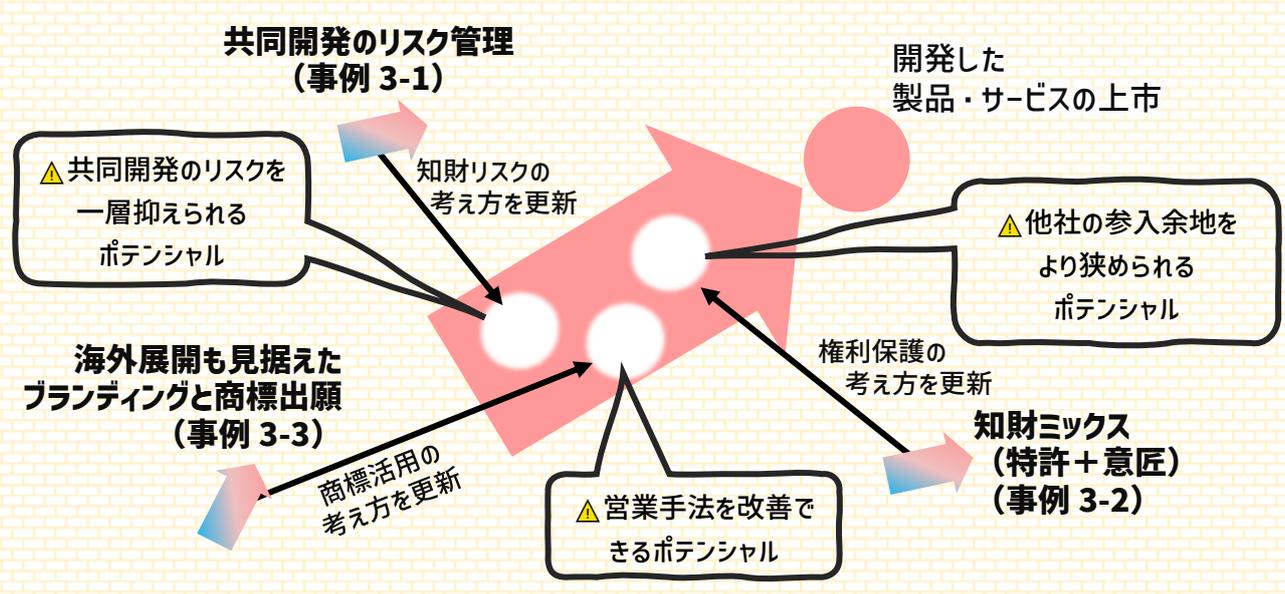
計画概要

※ ↓ 全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※下記項目の記述も参照！	・情報サービス業 ・XR 関連ソフトを開発・販売 (XR … VR・AR 等の総称)
計画内容 ビジョン・目標	・事業者向けの人材育成用 XR コンテンツの販売拡大を目指す ・技術の優位性を強調し市場でのポジショニング確立を目指す
現状分析 課題の整理	・共同研究プロジェクトを経て開発した XR コンテンツを、本格的に市場投入する段階にある ・リモートワークの台頭でオンライン研修市場は拡大傾向 ・自社製品は既存の競合品より安価でユーザビリティがよい ・競合参入を防ぐため自社特許を取得 ・営業・販売体制の構築が課題
数値計画 行動計画 運営体制	・販売ターゲット層 (業界 A) と接点を持つ商社と協力した営業体制の確立を予定

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 3-1 (C社～その1～)

 着眼点	事業内容
	・XRコンテンツは「共同研究プロジェクトを経て開発」という記述に注目。
支援者の 思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・共同研究は成果の取り扱いに関してトラブルが発生しやすいため、リスクをどの程度管理されているか気になる。 ・共同出願の情報などは特に見当たらないが、直近に対応しているかもしれない。

↓そこで……

深掘りの 観点	<ul style="list-style-type: none"> ・共同研究先との間で、技術や成果の取り扱いについて合意等をとられているか？ ・直近に共同出願をしているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・共同開発した技術や、自社単独保有特許の取り扱いに関し、共同開発先と口頭で意思疎通はできている認識。 ・共同出願は行っていない。当社ではその技術を用いる見込みがなかった。
支援者の 思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・開発経緯や技術・権利の取り扱いに関する「証跡」が存在しないように思われる。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ ▲ 共同開発先の担当者が今後異動する可能性も考えられる。過去の取り組みの詳細を知らない次の担当者は、こちらに何か要求をしてくるかもしれないので、「研究ノート」や「共同開発者らとの議事録」を整備しておくトラブルを避けられる。 ・ 今後、外部と連携する機会があった場合には、口頭での合意を極力避け、NDA（秘密保持契約）や PoC 契約（技術検証契約・実証実験契約）、共同開発契約を段階に応じて締結いただきたい。 ・ また、共同開発に着手する前には、自社の独自開発技術が共同開発した技術と区別がつくよう、独自開発技術の資料に対して公証場で確定日付を付与したり、特許出願をしたりするなどの対策を取られたい。「この自社の独自技術は共同開発の実施前から存在する」と証明できなければ、共同開発先が権利主張をしてくる可能性があり、今後の技術利用に制限がかかるなどのリスクがある。
---	---

このケースは「共同開発のリスク管理」
の提案事例でした。

仮想事例 3-2 (C社～その2～)

 着眼点	現状分析 (強み)
	・自社製品は既存の競合品よりも「安くてユーザビリティがよい」という記述に注目。
支援者の思考①	・ユーザビリティが競合よりも優れているとは、具体的にはどういうことか。 ・価格と機能の優位性は、今後も維持されるものなのか。

↓そこで……

深掘りの観点	・ユーザビリティが良いとは、具体的にどういうことなのか？ ・他社参入に対する障壁は何か築いているのか？
 判明事項	・試作段階ではあるものの、コンテンツ利用時に併用する「機器」の存在により、教育効果を実感いただきやすいことを確認できている。 ・戦略的にソフト面で特許を取得しており、特許を迂回される可能性は低いと想定。
支援者の思考②	・顧客はハード部分（機器）にも価値を感じていると思われ、付加価値を成す重要な一要素なので知財で保護する意義がありそうだ。

↓そこで……

 提案	・ソフト部分だけでなくハード部分（機器）も顧客は価値を感じるだろう。つまり、競合が参入してくる領域ともいえる。 ⚠️ソフト部分の特許保護だけでなく、ハード部分も他社の模倣を防ぎたいところ。機器の形状に特徴があるため、形状のみを模倣した製品に対抗することができる意匠権も活用し、複合的な権利保護を検討する余地がある。 ・加えて、XR 端末に表示される操作画面についても、意匠権で保護できるかもしれない。他社が模倣しそうな、最も特徴的な画面について権利保護を図るのが基本。
参考情報	特許庁「令和元年度意匠法改正特設サイト」 https://www.jpo.go.jp/system/design/gaiyo/seidogaiyo/isyou_kaisei_2019.html

このケースは「知財ミックス（特許＋意匠）」の提案事例でした。

仮想事例 3-3 (C社～その3～)

 着眼点	課題の整理
	・「営業・販売体制の構築が課題」という記述に注目。
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・販売ターゲット層については大まかに記載がある。 ・これまでの研究経緯から、A業界に対して一定のネットワークがあるように見える。営業の何が課題なのだろうか。 ・一見、想定市場は国内と読み取れる。しかし、競合分析には海外の事業者も含まれている。海外市場も意識しているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・想定顧客層が示されているが、特に販売見込みが高いところや、優先して営業したいところなど、優先順位はあるのか？ ・海外展開は視野に入っているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・A業界への販売を想定しているが、▲ <u>中期的には別のB業界に向けても応用できると考えている。両方の取り組みを進めたいが、マンパワーがやや足りない気がしている。</u> ・A業界に関しては、海外からの引き合いもある。国内を優先対応しつつ、今後は海外に向けても販売したい。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・「A業界への浸透+B業界への展開」を、全てプッシュ型営業で進めようとする、確かに人員不足感がある。 ・海外への販売も見据えているようだが、▲ <u>現在の製品名は日本人にしか理解できない印象がある。</u>

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・製品や企業の名称が海外では理解されにくいかもしれない。幸いにして、国内も含め本格的な上市前であり、他国にも浸透しやすい国内外共通の製品名を設定できるタイミングかもしれない。 ・名称設定と同時に、顧客とのコミュニケーション方法、いわゆる「営業の方法」をブラッシュアップできる余地がある。新たなネーミングが市場に出回ることを利用しつつ、プル型の営業施策も検討することで人手不足感を軽減でき、A・B業界に同時展開できる可能性が高まるかもしれない。 ・上記の対応を総合的に検討すべく、専門家と「ブランディング」に取り組まれない。その際、自社の想いや提供価値を言語化する作業が必要になるかもしれないので、頭の整理を先にしておいてもらうとよいか。 ・事業成長と共にブランドを育てていくためにも、新名称が決まったら国内外への商標出願によりブランド名やブランドロゴを保護いただきつつ、海外特有の知財リスクについても情報を仕入れ始められたい。模倣品発生を始め、国内とは異なるポイント・程度感で知財に関する紛争・係争が生じうる。取引停滞や一部市場からの即撤退などに繋がる見えにくいリスクがある。その結果、長期取引できない印象（アフターフォローを受けられない等）を持たれるなど、ブランド毀損に繋がる。
参考情報	INPIT 海外展開知財支援窓口（海外知的財産プロデューサーによる助言） https://faq.inpit.go.jp/gippd/service/ 特許庁 外国出願補助金（特許・意匠・商標等） https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html

このケースは「海外展開も見据えたブランディングと商標出願」の提案事例でした。

仮想事例 4 D 社

計画区分	・特定の事業に関する事業計画
策定理由	・補助金申請のために策定 (株主公表用に毎年策定する経営計画に基づき、一部事業の計画を作成。)
特徴	・数値計画・行動計画をはじめ、全般的にしっかりとした記述がなされている ・ターゲット企業の課題に対しては、製品とサービスの両面から解決策を提案

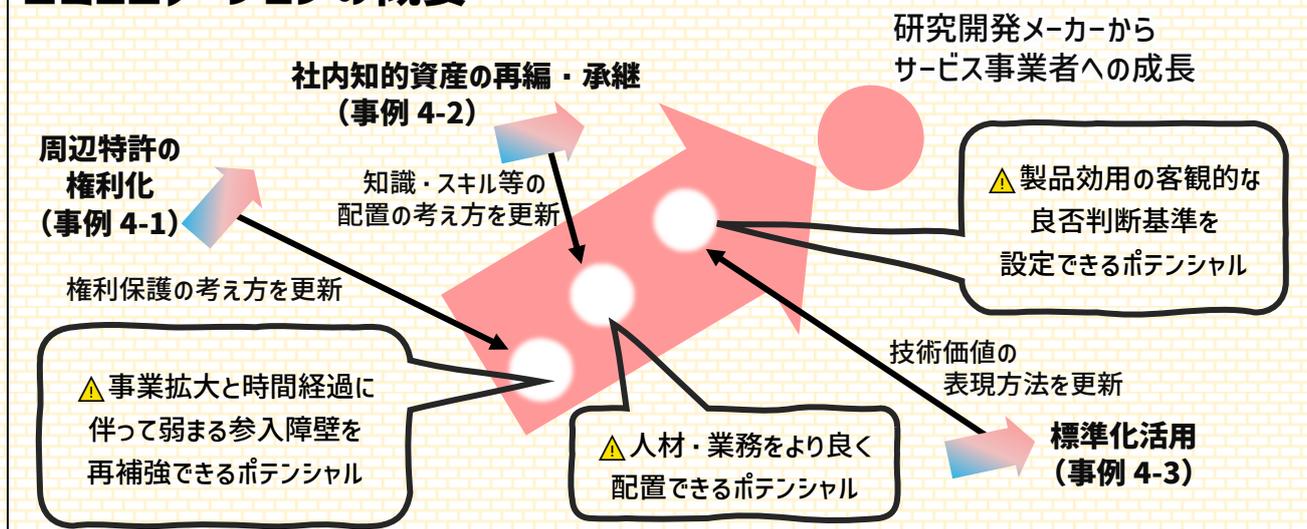
計画概要

※ ↓ 全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※下記項目の記述も参照！	<ul style="list-style-type: none"> ・化学製品製造業 ・素材加工技術の研究開発を実施
計画内容 ビジョン・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・特許技術を活かした製品 a の多用途展開を目指す ・他用途展開に向けた研究開発に加えて製品の製造・施工、さらに関連サービスへの展開も視野に入れる
現状分析 課題の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは、製品 a の性能を最大限活かせる領域として「事業者向け用途」での販売実績を蓄積してきている（製品 a を採用した消費者向け商品の製造・販売なども一部実施） ・製品 a の評判が良く、大企業・グローバル企業を含め多業種から引き合いが増えているが、広く対応できる体制が確保できていない ・潜在市場は大きいと分析するが、自社の製造力は小さい。
数値計画 行動計画 運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・他社協働のもと自社の事業推進体制の強化を目指す ・製品 a の製造・施工に加え、関連サービスも展開し売上増を狙う ・中期的にコスト削減を行い、収益性向上も同時に狙う

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 4-1 (D 社～その 1～)

 着眼点	現状分析、事業内容 (知的財産権)
	<ul style="list-style-type: none"> ・「潜在的な市場は大きい」、「製品が評判で、大企業・グローバル企業を含め多業種から引き合いが増えている」という記述に注目。 ・「製品 a の製造方法は厳格にノウハウ管理しつつ、施工方法の特許権を所有。商標権は国内含め複数国で登録」という記述に注目。
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な市場に思われるが、競合に対して優位な状況なのだろうか。 ・特許・ノウハウ・商標を活かした知財戦略が、競合に効いているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・この事業領域に競合は多くいるのか？ 参入可能性はどれほどなのか？ ・特許や独自ノウハウにより、他者よりも優位な状況なのだろうか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・同様の性質の製品・サービスを提供する他社は現時点で存在しない。 ・自社が他社を牽制できていることに起因するのか理由は不明だが、過去、競合が市場から撤退している。結果として、唯一無二の製品を提供できている状況にある。 ・潜在的な競合に関する情報はあまり保有していない。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・「現在にかけて」競争優位なポジションを確立してきている印象。 ・「これから」も優位な立場を維持できるか気になる。

↓そこで……

 着眼点	ビジョン・目標
	<ul style="list-style-type: none"> ・「特許技術を活かした製品 a の多用途展開を目指す」という記述に注目。 ・「製造・施工に加えて、関連サービスも展開し売上増を狙う」という記述に注目。 ・数値計画で「今後の売上 (見込み) が大幅に伸びている」ことに注目。
深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・今後も競争優位な状況を維持できるか？ 市場が育ってくると他者参入もありえる。 ・事業領域が広がりそうな中、現在の特許の権利範囲や期限で対応できるか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・先発者優位を発揮できるよう、ある程度のスピード感が必要と認識しており、事業の急拡大に必要な設備や技術は、他社との協働により確保する考えもある。 ・自社で保有する特許権の権利範囲は広く、他社の類似技術の出願も確認していない。存続期限は 10 年弱となっている。
支援者の思考③	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスが急拡大するフェーズに入るのであれば、コアな部分に他社の権利は存在しなそうだから大丈夫という、これまでの認識のみで事業を進めることはリスクがありそう。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ ⚠ 市場規模が大きくなると競合参入の機運が高まる。製品の多用途展開、関連サービスの実施など周辺領域への事業拡大を行う中で、<u>現有特許でカバーできない部分 (他者が特許を取りに来る部分) が出てくるかもしれない。</u> ・ 現有特許の残存年数と、今後派生する製品・サービスの形態・実施タイミングを考慮して「周辺特許の権利化」を模索し、参入障壁を再構築されたい。事業の時系列を意識した知財戦略を推進することが重要。(例：A 向けから B 向けへの展開が 4 年後で、C 向けへは 7 年後などであれば、それに合うような出願戦略が必要。) ・ 大手の参入を察知できる手段にもなりうるため、「定期的な知財調査」は最低限実施されたい。
---	---

このケースは「周辺特許の権利化」の提案事例でした。

仮想事例 4-2 (D社～その2～)

 着眼点	運営体制 <ul style="list-style-type: none"> ・「社外体制（新たな技術連携先）について言及がある一方、社内体制については言及がない」ことに注目。 ・社内の体制図では「開発・営業・知財の責任者は社長となっている」ことに注目。
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・事業が拡大する中、社内体制はこのままで対応できるのだろうか。金融機関など外部からの影響を気にされて、積極的には書いていないのかもしれない。 ・社長は各種業務にどこまで関わっているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・現状、人員不足の部門はあるか？今後、人員不足になりそうな部門はあるか？ ・開発・営業・知財の業務に関して、どこまで社長は関わっているのか。
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・製造・施工に関しては外部と連携することもあり、今後に向けて体制が整っている。 ・▲一方で、事業部門の人員は既に不足気味。 ・▲経営者が製品 a に関する「開発・営業・知財」の主担当兼責任者となっている。<u>すぐに代役を任せられる人材は社内にはいない。</u> ・なお、人材紹介会社から優秀な人材を確保できるよう積極的に動いてきている。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・社長が発明者である経緯もあり、経営者一人に様々な業務が集中している。 ・事業の急拡大が予見される中、社長の負担を軽減することが望ましい。 ・関連サービスにも事業が広がりつつある中、今までの業務（研究開発や製造・施工）とは異質な業務遂行能力が求められるかもしれない。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・あらゆる企画・判断がこれまで経営者に偏重していた。研究開発企業からメーカー、そしてサービス事業者への転換を目指すにあたり、これまでとは異なる視点や発想、スキルを持った人材を社内に取り込むことが必要となる（例：実店舗や EC サイトを用いつつマーケティングやブランディングを担える人材、等）。 ・新たな人材の知恵が次の展開に必要な知財を生み出すもの（上述の例の場合は商標やデータの創出・活用）と捉え、製品 a の売上拡大に伴い収益が増えてきたら、資金用途の選択肢の 1 つとして「人材確保」を視野に入れられたい。なお、フルタイムでの採用以外にも利用できる雇用形態はあるので、支援機関に相談をされたい。 ・また、経営者の負担を、分散し支えることができる組織づくりも中期的視点で重要。経営者の知的資産（知識・スキル）を、組織資産に落とし込む視点が必要であり、そのために右腕となる人材の確保・育成も早期に進められたい。
---	--

このケースは「社内知的資産の再編・承継」の提案事例でした。

仮想事例 4-3 (D社～その3～)

 着眼点	事業内容 (商品・サービス概要)
	・「製品 a は優れた効果 X や効果 Y がある」という記述に注目。
支援者の思考①	・定性的な表現がなされているが、定量的に検証されているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの 観点	・製品の利点、例えば効果などをユーザーにわかりやすく伝える指標はあるか？
 判明事項	・効果 X は既存の指標を用いて証明・PR できそうである。 ・しかし製品 a の最大の特徴である効果 Y については、適切に表現できる指標は特に見当たらない。そういうものなのかと特には気にしていなかった。
支援者の思考②	・この事業は大きく成長する可能性もあることを考慮すると、ある程度の時間と労力を要するが、指標となる規格を作ることに意味が出てくるかもしれない。

↓そこで……

 提案	・ ▲ 効果 Y に関しても指標があると、製品 a をより PR でき、ユーザー側も選択判断をしやすくなる。自社製品の独自な部分を強調させる手段として、指標に関する規格 (JIS 規格等) を能動的に策定するという、標準化に取り組むことも選択肢。 ・ JIS 規格は大企業や業界団体で制定することが通例とされているが、中小企業が標準化を目指すケースが増えている。他社の事例研究を行い、支援制度も用いつつ、自社で標準化に取り組むことを検討することも事業戦略の 1 つである。
参考情報	経済産業省 新市場創造型標準化制度 https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/shinshijo/index.html

このケースは「標準化活用」の提案事例でした。

仮想事例5 E社

計画区分	・資金調達用資料
策定理由	・取引先等のステークホルダーに事業を説明するために策定
特徴	・自社の技術に関する強み（特徴と優位性）の解説に重きを置いている内容 ・急成長を志向する計画内容

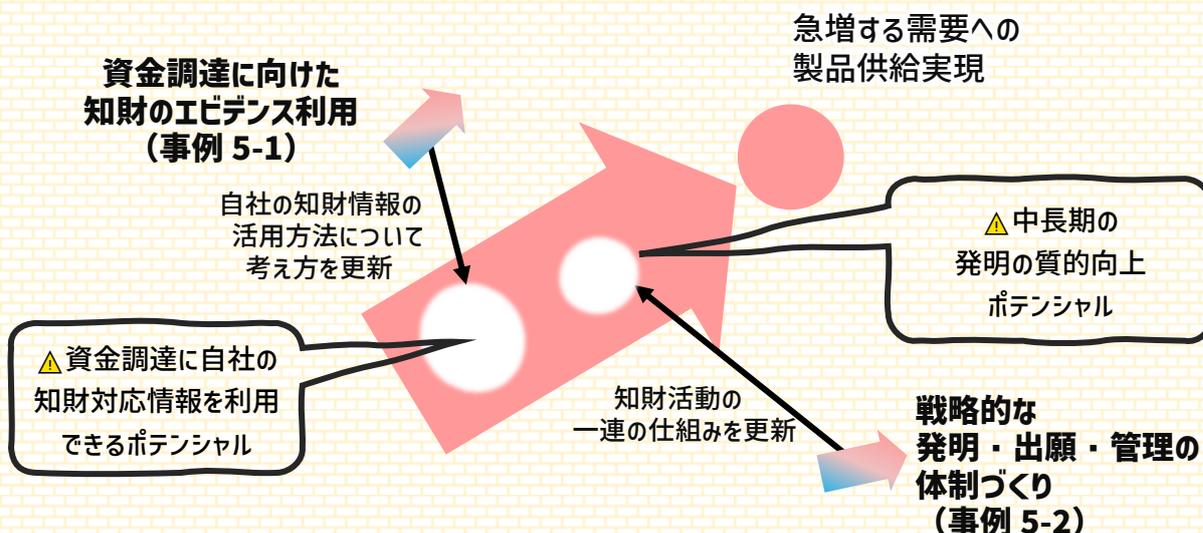
計画概要

※ ↓ 全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※ 下記項目の記述も参照！	・窯業・土石製品製造業 ・自社独自の各種複合材料を BtoB 向けに開発・製造・販売する
計画内容 ビジョン・目標	・市場の成長性に対応するべく事業推進体制の増強を図る。 企業規模の拡大期に入りつつある ・複合材料に関する主要製品がいくつかあり、それらを中心に大幅な売上増加を目指す
現状分析 課題の整理	・主要製品に関しては、機能・強度・コストなどの面で競合製品よりも優位性がある ・継続的に特許出願してきており、出願件数は比較的多い
数値計画 行動計画 運営体制	・特定の製品 a について需要が急増し 数年後に売上が大幅に拡大する予定 ・業界のサプライチェーンは把握済み

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 5-1 (E 社～その 1～)

 着眼点	現状分析
	・自社技術の強み（特徴と優位性）の解説が、記載内容の中心であることに注目。
支援者の思考①	・自社の強みを PR する性格の強い計画書に見える。この表現に至った背景、つまり、事業計画の策定背景は何だろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	・この事業計画書の策定背景や利用目的は何だろうか？
 判明事項	・資金調達用のプレゼンテーションに用いることを念頭に、本計画書類を作成した。 ・大幅に売り上げを伸ばしていくためにも、資金調達が必要な状況にある。

↓そこで……

 着眼点	数値計画、現状分析
	・数値計画に記載の「特定製品 a の大幅な売上拡大予定」という記述に注目。 ・「技術の概要・優位性」に関する記述に注目。
支援者の思考①	・どこに充てる資金が不足しているのだろうか。 ・そもそも大幅に売り上げが伸びる理由は何だろうか。 ・自社の製品・技術は優位性があるとしているが、今後の継続的な受注（市場シェアの維持・拡大）にもつながるものなのか、明示されていない印象。

↓そこで……

深掘りの観点	・調達した資金は何に利用するのだろうか？ ・売上が大幅に伸びる見込みだが、この理由は何だろうか？ ・継続的な引き合い・発注が見込める事業環境なのだろうか？
 判明事項	・当社は今期から大幅な黒字に転換することが見込まれており、事業の転換点にある。 ・売上高の拡大に最も貢献する製品 a について、 ▲ 製品としては確立され発注も来ており、数年先を目処に大きく拡大することが見込まれているものの、 <u>製造設備投資のための資金調達の目処が立っていない。</u> ・特許を継続的に取得しているものの、この製品に関してはノウハウが最も重要であり、他社による模倣は難しいと捉えている。
支援者の思考②	・まさに、こうしたことを深掘りした話を、資金提供者は聞きたいと思うだろう。

↓そこで……（次のページへ）

↓そこで……



提案

- ・資金調達を目的とした資料であるならば、資金提供者に対して売上等の裏付けを明確に示すような記載を資料に加える必要がある。市場での優位性を担保できる「ノウハウや知財を有していること」が売上等を裏付ける1つの理由になることを、事業計画の中でアピールすることが望まれる。
- ・技術的な強みや用途については記載されているが「市場がどのように拡大していくのか?」、「市場で自社の強みがどう活きるのか?」、「知的財産権やノウハウを活用してその強みをどう維持するのか?」という点について、資金提供者に分かり易い形で示していく必要がある。
- ・継続的に特許出願してきているとのことだが、他社と共同保有している特許が重要な役割を果たす場合、資金提供者からすると不安材料に映るかもしれないので、適宜補足することが求められる。

このケースは「資金調達に向けた知財のエビデンス利用」
の提案事例でした。

仮想事例 5-2 (E 社～その 2～)

 着眼点	現状分析
	・「継続的な特許出願が行われており出願件数も多い」ことに注目。
支援者の思考①	・発明や出願は活発なようだが、キーマンなどがいるのだろうか。 ・それなりの件数の出願や権利は、うまくコントロールできているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	・実際に発明が多く生まれているようだが、生み出す工夫や仕組みがあるのか？ ・知財活動（調査、出願、権利管理、等）には、誰が何人ほど関わっているのか？
 判明事項	・会社として出願を奨励し、出願者に対して毎年発明報奨を行い、会社として評価をしていることがコンスタントに出願をできている背景にある。 ・知財担当者を置いているが、当社の規模・出願件数に対して体制としては脆弱で、調査や戦略検討等の機能は担えていない。 ⚠️ <u>出願の当否の判断や、権利の維持・放棄の判断等も開発担当者任せとなっている。</u> 技術の視点だけでなく、営業・経営など、多角的な視点に基づき真に必要な権利を維持できているかは分からない。 ・ ⚠️ <u>先述の発明報奨も、実際には出願件数のみが評価対象で、会社の方針に沿った活動に対するインセンティブは無い。</u> 結果として、開発担当者任せの発明である。 ・大きな売上を期待できる製品を今後も生み出すために開発は重要と捉えている。
支援者の思考②	・利益創出に資する発明・出願・管理の体制を構築することが望ましい。

↓そこで……

 提案	・企業規模、知財活動量、知財予算に対して人員が不足しており、調査や戦略を担当する人員が本来的にはいた方が良い。 ・また、現在実施しているクレームレビューの実施方法を見直すなど、より戦略的な知財活動に向けて、調査や戦略検討を行う必要がある。 ・権利の継続・非継続の判断は、発明者任せとせず、営業サイドからの意見も取り入れるとよい。 ・開発テーマの検討に際しても、営業サイドに参加してもらうことも有用。営業サイドのメンバーも含めた開発チームに対して報奨をするという仕組みを持つ会社もある。 ・また開発のインセンティブとして、コストダウンに対する貢献も評価できると良いこと（特許取得だけでなく、ノウハウも含め）や、事業上狙っている技術の獲得、お客様から求められている部分なども評価する姿勢を示すことも有用である。
参考情報	INPIT 特許情報分析による中小企業等の支援事例集 https://www.inpit.go.jp/content/100872508.pdf

このケースは「戦略的な発明・出願・管理の体制づくり」の提案事例でした。

仮想事例6 F社

計画区分	・研究開発事業の計画書
策定理由	・サポインに応募するため
特徴	・技術開発計画であるため、事業計画の項目毎に整理がされているわけではない

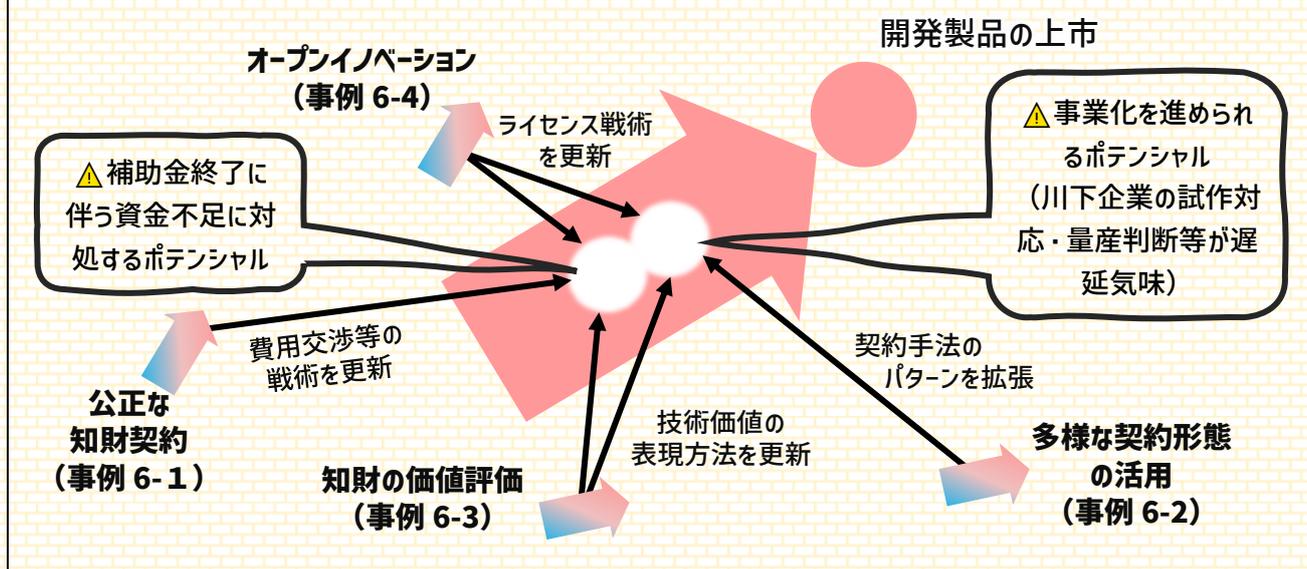
計画概要

※↓全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※下記項目の記述も参照！	<ul style="list-style-type: none"> ・化学製品製造業 ・産業用素材の研究開発・製造に特徴がある ・これまでの事業実績より技術開発力を強みとして発信
計画内容 ビジョン・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな収益の柱として新素材を用いた新事業の創出を掲げる ・開発した新素材の量産方法の確立と、新素材を組み込んだ部品の供給体制の確立を目指す ・汎用性があり様々な分野への利用が期待される素材ではあるが、特定の用途（第一の市場：次世代産業市場）に絞って試作開発を進める方針
現状分析 課題の整理	<ul style="list-style-type: none"> ・川下企業と共同で開発を進め特許出願をして技術を保護 ・確立させた技術を収益につなげる戦略の具体化が十分ではなく、事業化が課題
数値計画 行動計画 運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・5年ほど先に売上が立つ見込み ・川上企業・川下企業・研究機関と連消した体制を構築

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 6-1 (F 社～その 1～)

 着眼点	課題整理、数値計画
	・「事業化が課題」という記述に注目。
支援者の思考①	・「事業化が課題」とだけ一言、ポイント的に記載がなされている。具体的に何を指すのだろうか？事業化のための課題となると、大量のパターンが考えられる。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化が課題とは、何を意図した記述か？ ・事業化のシナリオ（役割分担や時期）で見通せていることは何か？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・市場が立ち上がる前に、▲補助金期間が終了するため、<u>共同開発を続けるための試作費などの費用をどう工面するか悩ましい。</u>
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・共同開発などの費用は、誰がどの程度負担しているのだろうか。

↓そこで……

 着眼点	運営体制
	<ul style="list-style-type: none"> ・「川下企業と共同開発をしている」ことに注目。 ・「川下企業と特許を共同出願している」ことに注目。
深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・試作の費用は全額自社負担なのか？ ・特許を共同出願しているが、費用負担や持ち分の割合はどうなっているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・試作には一定の費用を負担してもらっている。 ・出願の費用や持分割合は、無難に 50：50 としている。
支援者の思考③	<ul style="list-style-type: none"> ・費用や成果に関する負担の考え方について、もしかしたら交渉の前提や在り方を見直す余地があるかもしれない。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・今後も共同開発を継続するため、F 社では費用負担を抑制したいのが本音だろう。 ・費用負担や持分割合を交渉する視点として、局面的なコスト・貢献度合いのみを見るのではなく、事業全体のコストを拠り所にした「公正な交渉」を試みられたい。自社の費用負担を抑制できる可能性が出てくる。 ・その際、近年策定された公正な契約交渉のためのひな形やガイドラインを拠り所にして、社内の契約書ひな形や交渉戦術を更新いただくとよいか。 ・今後の案件にも活かすことができる、交渉ノウハウとなるだろう。
参考情報	中小企業庁：公正な知財取引に関するガイドライン・契約書雛形 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/chizai_guideline.html

このケースは「公正な知財契約」の提案事例でした。

仮想事例 6-2 (F社～その2～)

 着眼点	事業内容 (知的財産権)
	・川下企業と「共同出願」していることに注目。
支援者の思考①	・単独出願が多い中、なぜこの特許は共同出願なのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	・なぜ共同出願をされたのか？
 判明事項	・自社単独での取得もできたが、権利範囲は絞りつつも敢えて共同出願にすることで、将来の取引に向けて川下企業と継続的な関係を構築したい思いがあった。 ・別の理由としては、 ▲ 試作・評価に関する先方の動きが停滞気味で、担当者と話が中々進まなかった。 そこで、共同出願をすることで、この技術は先方のものにもなり、かつ、先方に費用が発生することとなるため、こちらからの打診を放置するわけにはいなくなる。試作協議や評価実施に動いてもらいやすくなることも期待していた。なお、共同出願の話を持ち出すと、知財担当者をはじめ、すぐに打合せに対応してくれた。 ・権利帰属のトラブルを防止するためには共同出願実施前に、NDAに加え共同開発契約が必要と認識している。しかし、共同開発契約の締結となると、相手方の内部承認を得るのにかなりの時間と契約交渉の労力を要することが予想され、補助金期間も考慮すると、提案しづらい状況だった。 ▲ 問題意識を抱えつつも、総合的なメリットを考慮し、共同開発契約は締結せずに対応した。
支援者の思考②	・プロジェクト (試作・評価対応) の停滞が気になる場面は、今後も出てくるだろう。

↓そこで……

 提案	・NDAの締結後、共同開発契約ほどは重くない契約形態として、PoC 契約 (技術検証契約・実証実験契約) の締結を打診する余地があるだろう。共同開発のリスクを低減させることは勿論、開発の仕切り直しを図り、進捗を促す効果も期待できる。契約の手数を増やすことは有用だろう。
参考情報	研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書 https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html

このケースは「多様な契約形態の活用 (PoC 契約の活用)」の提案事例でした。

仮想事例 6-3 (F社～その3～)

事例
6-1
の
議論

 着眼点	課題整理、数値計画
	・「事業化が課題」という記述に注目。
支援者の思考①	・「事業化が課題」と一言、ポイント的に記載がなされている。具体的に何を指すのだろうか？

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化が課題とは、何を意図した記述か？ ・事業化のシナリオ（役割分担や時期）で見通せていることは何か？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・市場が立ち上がる前に、補助金期間が終了するため、共同開発を続けるための試作費などの費用をどう工面するか悩ましい。 ・最終製品は次世代産業に関するものであるため ⚠️ 市場拡大時期が不明瞭であり、川下企業の量産判断も遅延気味になる。
支援者の思考②	・プロジェクトスピードを改善し、費用交渉を優位に進めるためには、そもそも相手との関係性を変える必要がある。こちらが主導権を握るべく、相手方が前のめりになるような情報は何かないだろうか。

↓そこで……

 着眼点	事業内容（事業コンセプト、商品・サービス概要）
	・「複数の商品形態と利用分野」が列挙されていることに注目。
深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・市場分析をどの程度実施されているか？ ・川下企業と、将来の市場イメージをどの程度共有できているか？
 判明事項	・公的なレポートやロードマップに基づき、仮定ではあるが、市場規模推計や立ち上がり時期予測をしている。これは、内部資料としており、先方とは特に共有していない。
支援者の思考③	・様々な分野での利用可能性があることも念頭に置くと、今回の素材・技術の潜在的な価値は大きいかもしれない。こうした情報を交渉等で利用できるとよいが。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの主導権を握り、費用交渉で優位に立つためには、相手側から寄りそってくる流れを生むぐらいの意識が必要。そのためには、例えば、市場推計を行う中で自社の期待される将来収益を算定し、定量的に「特許の価値評価」をする方法がある。取得特許が収益などの数字と紐づくと、インパクトのある情報となる。 ・価値評価をする上でも必要な作業になるが、IP ランドスケープ等を行い「取得特許等により参入障壁を作れているためこの計画の確度は高い」と「魅力化」を図る視点も重要。自社技術や自社が特別な存在であると認識してもらう工夫が必要。 ・相手方と将来の市場像を共有することで、弾む議論もあるだろう。
参考情報	INPIT IP-ePlat 無料オンデマンドセミナー IP ランドスケープに関して https://www.jpo.go.jp/news/shinchaku/event/seminer/ipl-seminar2021.html

このケースは「知財の価値評価」の提案事例でした。

仮想事例 6-4 (F社～その4～)

事例
6-1
6-3
の
議論

 着眼点	課題整理、数値計画
	・「事業化が課題」という記述に注目。
支援者の思考①	・「事業化が課題」と一言、ポイント的に記載がなされている。具体的に何を指すのだろうか？

↓そこで……

深掘りの観点	・事業化が課題とは、何を意図した記述か？ ・事業化のシナリオ（役割分担や時期）で見通せていることは何か？
 判明事項	・最終製品は次世代産業に関するものであるため ▲ <u>市場拡大時期が不明瞭であり、川下企業の量産判断も遅延気味になる。</u>
支援者の思考②	・量産判断（市場形成）を促すことはなかなか難しいかもしれないが、一応その可能性を聞きつつも、収益に繋がる他のルートはないだろうか。

↓そこで……

 着眼点	企業情報、事業内容（事業コンセプト、商品・サービス概要）
	・「歴史的に各種事業を自社単独で実施されてきている可能性がある」ことに注目。 ・「複数の商品形態と利用分野」が列挙されていることに注目。
深掘りの観点	・市場が立ち上がる要因は何か？自社が市場形成に寄与できることはあるか？ ・他分野に向けた試作・開発も進めているようだが、そちらも市場は立ち上がる前か？
 判明事項	・（試作・開発を現在行う）最終製品の市場の立ち上がりは、消費トレンドの変化や規制変化等の外部環境に依存し、好機を待たざるを得ない状況。 ・他分野の最終製品市場は既に形成されており、代替部品の登場という形での参入になる。試作・量産テストを乗り越えたら取引が始まるかもしれないが、将来の市場規模や社会的インパクトの関係（補助金申請とも関係）で優先順位を下げている。
支援者の思考③	・ ▲ <u>自社リソース（人員、資金等）が限られている故に、試作・開発の領域を、特定の市場・用途に絞らざるを得ない状況だと理解した。</u>

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・開発した素材の将来市場は大きいですが、第一の市場（次世代産業市場）でつかえている印象。迅速に乗り越える（第二・第三市場の取り組みも並行で進めたり、第一市場の市場形成に働きかけたりする）ためには、自社にないリソース（資金・人材・ノウハウ・ネットワーク等）を外部から取り込む「オープンイノベーション」も、経営者の選択肢としては持っていたい。 ・例えば、活動資金や人材を受け入れるにあたって、別法人を設立しつつも持株割合と特許ライセンスを戦略的にコントロールすることで、経営と技術をある程度自社でコントロールしつつ開発や販路開拓の動きを増強することも考えられる。 ・名のある企業や人材の参画が叶う場合は、川下企業や関係機関に働きかけができるかもしれない。新たに獲得したチャンネルや推進力を通じ、いち早く市場を形成し、権利期間をより長く残した状態でのシェア獲得を目指すことも選択肢。
参考情報	スタートアップの知財コミュニティポータルサイト IP BASE https://ipbase.go.jp/

このケースは「オープンイノベーション」の提案事例でした。

仮想事例7 G社

計画区分	・単年度経営計画
策定理由	・社内外に共有するために策定
特徴	・同社は上場企業でもあり、計画書には経営ビジョンや行動計画（重点施策）などが体系的に記述されている

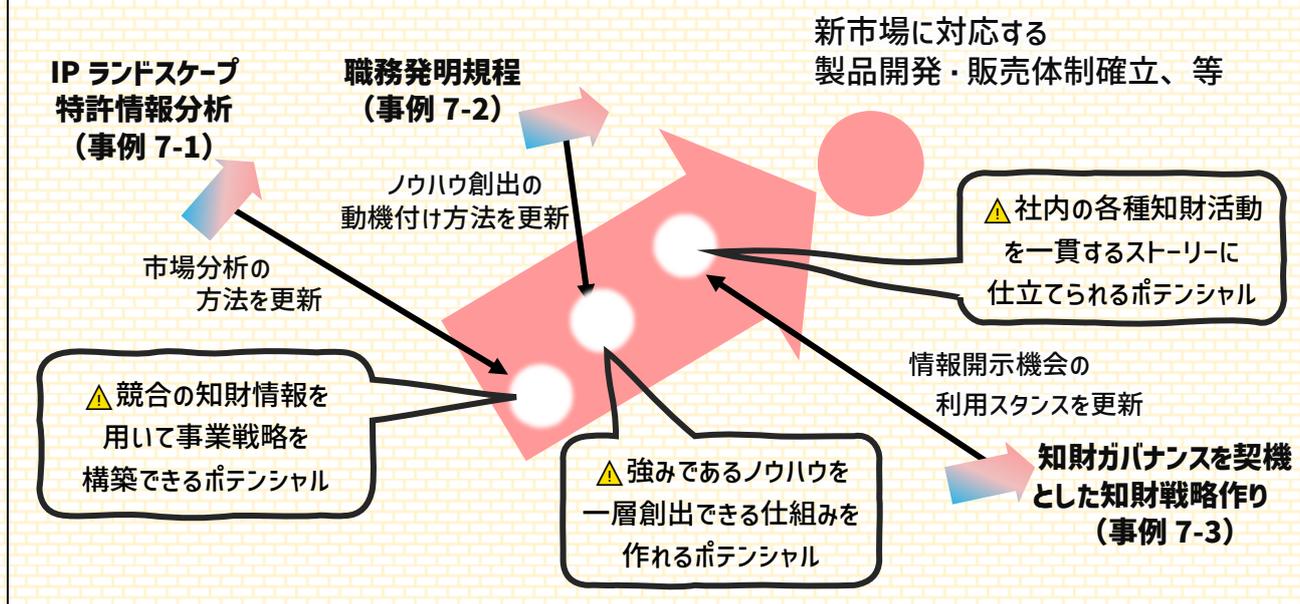
計画概要

※ ↓ 全項目が網羅的に記述されているわけではありません。

企業概要 ※ 下記項目の記述も参照！	・ 金属製品製造業 ・ 産業用の装置・部品を製造 ・ 数年前に上場
計画内容 ビジョン・目標	・ 持続的な成長・発展を基本方針の1つに掲げ、新規分野の開拓と既存製品の強化を収益の両輪に位置づける ・ 新市場に対応する新商品開発と販売体制確立を目指す ・ 既存製品の品質・生産性・収益性の強化を目指す ・ グループの連結売上拡大や社員満足度の向上等も目指す
現状分析 課題の整理	・ 技術ノウハウや、ニーズを収集できるネットワークは自社の強み ・ 外部との連携により迅速な体制確立を図る ・ 今後、海外企業の参入により価格競争が危惧される
数値計画 行動計画 運営体制	・ 顧客のSDGsへの対応動向を踏まえて開発テーマを探索する ・ 販売チャネルを再構築し、営業活動全般について改善を試みる ・ コーポレートガバナンスコードに沿った企業統治の仕組みを充実する

あなたの場合、この情報を基に何を聞きますか？
 答えの一例は、次のページから

コミュニケーションの概要



仮想事例 7-1 (G 社～その 1～)

 着眼点	行動計画
	<ul style="list-style-type: none"> ・「顧客の SDGs への対応動向を踏まえて開発テーマを探索する」という記述に注目。 ・「今後、海外企業の参入により価格競争が危惧される」という記述に注目。
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・「顧客」や「外部環境」に焦点を当てているが、他にも何らかの開発アプローチがあるのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・開発や事業のアイデアを生むために、他にはどのような活動をされているか？ ・特許化に至るために、工夫をしていることはあるか？ ・顧客や外部環境だけでなく競合の技術・発明に関する情報は集めているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・長年蓄積してきた顧客ニーズに合わせた多様な試験・実験に基づくデータが、当社グループの新製品開発の大きな手がかりとなっている。 ・生産現場での品質や納期に関する改善活動から生まれるノウハウや技術もある。 ・「開発→製品化→特許化」という、権利化できるところを特許にする思想である。 ・▲新市場に関する製品開発ということもあり、「競合」に関する情報はあまり入手できていない。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・競合比較を通じて自社技術の（相対的な）強みを明確にしておくことは、今後の開発に方向性を与えてくれるほか、自社にとってデメリットの多い出願（技術公開）の回避に繋がる。 ・海外企業の参入など競争環境が激しくなることが危惧されている一方、競合情報に基づく新分野探索や市場分析はあまり行われていないようだ。 ・競合分析の情報は、他社との重複を避けるなど効率的な開発をする上でも、有用な情報となるだろう。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・将来必要とされる技術の構想、顧客ニーズ、社内からの改善提案に加え、競合分析として「特許情報分析」を加えてみてはどうか。特定他社の知財情報を確認することや、当該分野において幅広く出願される特許を分析することもできる。また、グローバルな視点でも、他社がどの国で特許を出願し、どこを市場としてみているのか、今後どういった商品を出そうとしているのか特許情報を基に把握・分析できる。 ・外部環境・顧客に加えて「競合」の動向も紐解くことで、市場分析がより説得的なものになるほか、自社技術の（相対的な）強みが分かり、開発方針の示唆を得られる可能性がある。また、強みが分かることで、秘匿しておくべき技術を判断できる視点を持つことにも繋がる。 ・そうして集めた知財情報を、経営戦略や事業戦略の立案に役立てようとする「IP ランドスケープ」という手法が注目されている。専門家の助言も活用しつつ、自社の知財担当者による調査によって、着手することはいかがか。
参考情報	INPIT IP-ePlat 無料オンデマンドセミナー IP ランドスケープに関して https://www.jpo.go.jp/news/shinchaku/event/seminer/ipl-seminar2021.html IP ランドスケープ支援事業 https://www.inpit.go.jp/katsuyo/ipl/index.html INPIT 特許情報分析による中小企業等の支援仮想事例集 https://www.inpit.go.jp/content/100872508.pdf

このケースは「IP ランドスケープ、特許情報分析」の提案事例でした。

仮想事例 7-2 (G 社～その 2～)

 着眼点	組織体制、現状分析
	<ul style="list-style-type: none"> ・「社員の満足度を高めるための、やりがいのある組織づくり」という記述に注目。 ・「ノウハウが強み」という記述に注目
支援者の思考①	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の強みである「技術・ノウハウ」に直接携わる社員に対して、満足度を高める取り組みは何かしているのだろうか。

↓そこで……

深掘りの観点	<ul style="list-style-type: none"> ・強みである「技術・ノウハウに携わる社員」のやりがいを高める取り組みはあるか？ ・職務発明規程や報奨制度等の社内制度は、社員の満足度につながっているか？
 判明事項	<ul style="list-style-type: none"> ・職務発明規程を運用している。特許化（公開化）するものと、秘匿化するもの（ノウハウ）の両方を評価対象にしている。しかし、発明規程というその名称故が、実際に評価対象となっているのは、特許化するものが大半を占める。 ・工程改善の活動等と連動させていくことで、▲ノウハウに貢献する社員にも評価が行き届くのではと考えていたが、中々進められていない。
支援者の思考②	<ul style="list-style-type: none"> ・強みであるノウハウに貢献した社員にも適切な評価がなされないと、ノウハウに貢献しても特に社員は満足を感じず、ノウハウ創出の機運も低下してしまうかもしれない。

↓そこで……

 提案	<ul style="list-style-type: none"> ・貴社の強みの源泉は「ノウハウ」による部分も大きい。そのため、特許に直結する技術開発以外であっても、製造や営業等の部門も含めて、「ノウハウを強化・可視化・共有すること」にインセンティブをつけることができれば、この動きが加速し、社内の体制強化にも繋がる。 ・職務発明規定等が研究開発以外にも浸透するためには、各現場で「ノウハウ」を可視化・共有することが可能そうな「嗅覚」をもった人材を社内で発掘・育成し、関わってもらう視点が必要となる。
---	--

このケースは「職務発明規程」の提案事例でした。

仮想事例 7-3 (G 社～その 3～)

 着眼点	行動計画
	・「コーポレートガバナンスコードに沿った企業統治の仕組みを充実」という記述に注目。
支援者の思考①	・企業統治に関して、コンプライアンスや SDGs などのキーワードと並んで、知財に関する考え方は示されているが「業績低下リスク」との関係のみで記述がなされている。

↓そこで……

深掘りの 観点	・コーポレートガバナンスコードに改定があり、「『企業成長に資するよう』知財・無形資産を開示・監督すること」が求められているのをご存知か？
 判明事項	・研究開発の重要性は、資金調達先にも理解いただいている印象。当社は技術に基づいて他社と差別化を図っているため、知財に関する取り組みをうまく情報開示できれば、投資家などに魅力をより感じてもらえるものと捉えてきている。
支援者の思考②	・  リスク回避のニュアンスだけでなく、成長に資する知財活動として「前向きな情報開示」を行っていく余地がある。 ・「工夫をこらした研究開発の進め方」をしていることを情報開示することができれば、外部からの評価はより正確になり、高い評価を得られる可能性もある。

↓そこで……

 提案	・事業リスクだけでなく、企業の将来性・成長性に関する情報も投資家は知りたがっている。ポジティブな情報に該当するものとして「知財に関する取り組み」を投資家との対話に用いることが注目されている。 ・社内における各種の知財活動の位置づけ・相互関係を整理し、一貫したストーリーとして仕立てられたい。例えば、先ほど議論した IP ランドスケープ（事例 7-1）や、ノウハウの創出・保護を大事にする姿勢（事例 7-2）などを、自社の成長ストーリー（新市場を開拓できる根拠）として再編することも選択肢となる。 ・情報開示を試みる過程で、各種知財活動の効果・重要性について、経営層の理解・納得も進むほか、各社員のやりがいを裏支えすることにも繋がるだろう。 ・なお、ガバナンスの観点からは、情報開示前の社内プロセスとして、筋の通った情報（戦略）に仕上げるべく、取締役会等でもどれだけ建設的な議論を行えるかという視点も意識されたい。 ・知財ガバナンスの範囲としては自社だけではなく、サプライチェーンも意識されたい。関係企業と価値共創できているか（例：独占禁止法違反となる不公正な知財取引は発生していないか）、知財に関する経済安全保障面のリスクはないかなども配慮されたい。
参考情報	内閣府：知財・無形資産ガバナンスガイドライン https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v1.html 内閣府・中小企業庁・全国中小企業振興機関協会：「パートナーシップ構築宣言ポータルサイト」 https://www.biz-partnership.jp/

このケースは「知財ガバナンスを契機とした知財戦略作り」の提案事例でした。

3. ヒント（事業計画×知財を促すために）

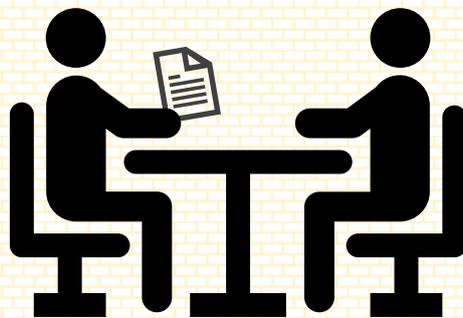
実際の企業支援の現場での議論の内容や、経験豊富な専門家からの指摘等をもとに、支援に臨む際の「ヒント」をまとめています。

(1) 計画が描く未来へのシナリオをたどる (P39～)

(2) 計画から知財を見出すために (P40～)

(3) 計画に知財を繋げるために (P42～)

「これがうちの計画書です」



「拝見しますね」

支援に至るために……

Q. 当社はこれまで特許出願にも精力的に取り組んできたが、効果を感じられない。これからどのように考えていくべきか。

Q. 当社ではこれまで知財についてあまり考えてこなかったが、新しく取り組みを始める必要があると思っている。しかし、どのように考えれば良いのか分からない。

↓こんな事前提案を！

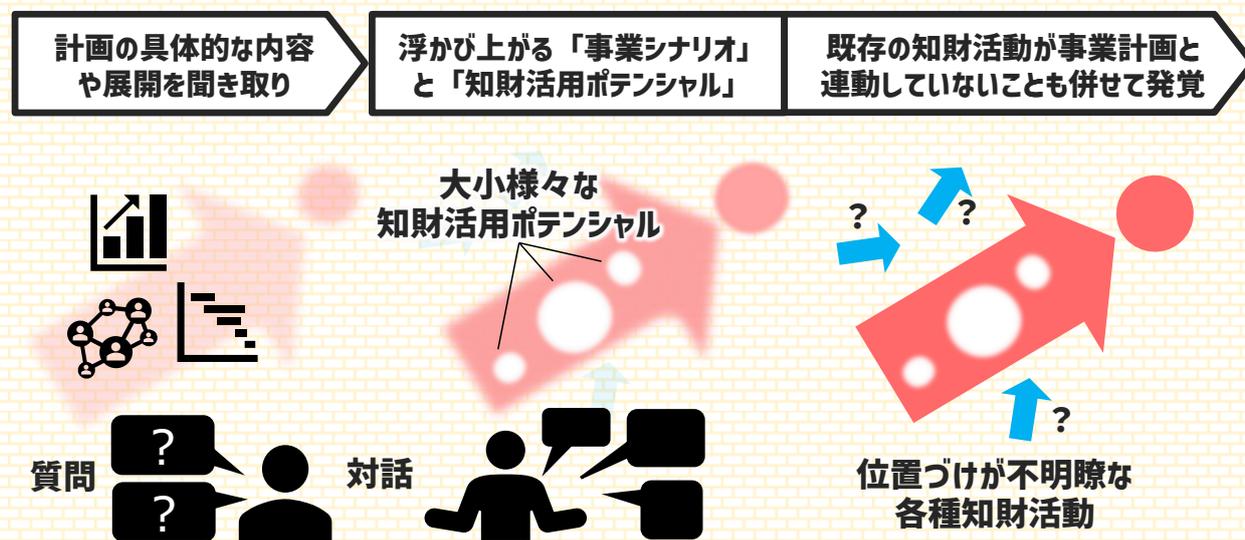
A. 経営上の効果を最大限発揮できるよう、知財の取り組みを考えていきたいので、事業計画を切り口に少し議論しませんか。

A. では、事業計画を切り口に御社の知財戦略を考えましょう。

(1) 計画が描く未来へのシナリオをたどる

- 産業財産権を起点に話を進めるよりも、事業計画を起点に「事業の内容や展開シナリオに関心があるから聞かせてほしい」というスタンスの方が、話が進みやすい場合が多い。
(例：5年後の事業がどうなっているかを問いかける)
- 事業計画に沿って企業が未来に向かうシナリオをたどる中で、位置づけが不明瞭な知財活動を探る。
(仮想事例 1~7 全般を参照)
- 例えば、経営者が事業計画上で関心を持っている事項（目標、課題、重点的な取り組み、等）を確認するなかで、社内外の資源（知的財産を含む）を、どう活用・稼働する予定か質問を重ねていく。(事例 7-2 等参照)
- 話を進めていく中で、適宜、知的財産面からも企業の取り組みについて話を掘り下げることで、支援企業の正確な実態が判明する場合がある。
(事例 5-2 等参照)
- 事業計画の記載内容や表現フレーズの真意を汲み取ることも意識する。
(事例 1-2 等参照)

納得感のある提案に至るため、まずは、事業計画について伺いましょう。



(2) 計画から知財を見出すために

- 産業財産権の出願や権利化の状況は、事前に公開情報（J-PlatPat や企業 HP 情報等）である程度確認できるものの、産業財産権以外にどのような知的財産（下図参照：ノウハウ等を含む広義の知的財産）が存在するかは、公開情報のみでは正確には分からない。
- 多くの場合、事業計画においても知的財産に関する言及は限定的である（又は言及がない）ものの、事業計画の記載内容に基づき対話をすることで、「公開済みの産業財産権以外の知的財産として何が存在するか？（≒何が顧客に価値を生んでいるか？何が競争力の源泉となる強みなのか？）」を見出すことができる。
（仮想事例 1～7 全般を参照）

「知的財産の位置づけ」と関連する各種要素

知財の要素（例）	知財の活用手法（例）	知財の効果（例）
発明 特許・実用新案	知財情報の分析	競争優位性が高まる
ノウハウ	IP ランドスケープ	各種の交渉力が高まる
データ	オープン＆クローズ	顧客・取引先に 魅力が伝わる
(デジタル) コンテンツ	知財ミックス	パートナーと 関係構築できる
ブランド 商標	デザイン経営	社内にある競争力の 源泉が見える
デザイン 意匠・商標	ブランディング	
ルール 標準・規格	規程整備	
関係者ネットワーク	契約法務 等	従業員がレベルアップする

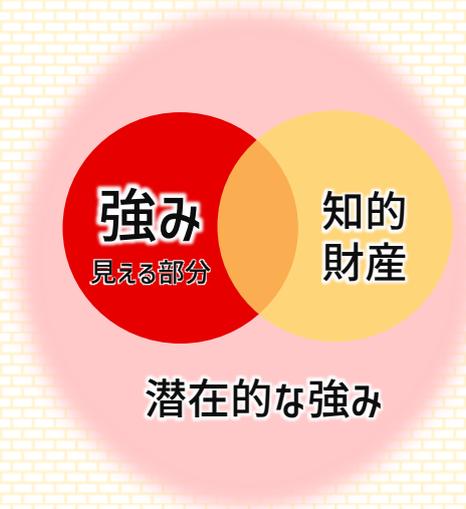
- 企業によって知的財産の「位置づけ（連想する知財、想定する活用手法、期待する効果）」は異なる（上図参照）。対話を通じ、支援企業が知的財産をどのように理解しているかを推測していく。
- 「知的財産＝特許」と理解している方も少なくない。支援する企業が知的財産に持っているイメージを質問してみることも有用。
- もし事業計画の中に何らかの形で知的財産の内容が直接的に含まれている場合は、単刀直入にどのような知財戦略や方針を持っているか質問することも有効。（事例 6-2 等参照）
- なお、特許権を始めとする産業財産権の取得は、事業目的を達成するための「手段」。特許権等の権利取得が目的とならないような考え方を理解してもらうようにすることが重要。

トピック：強みを捉える≒知財を見出す

- 企業の「強み」は知的財産と密接に関連することが多い。
- 事業計画に記載されている「強み」に加えて「潜在的な強み」を探ることが、企業の知的財産を正確に捉えることに繋がる。

↓そのために……

- 自社の強みを把握しきれていない（又は見誤っている）ケースを想定する。
例えば、「基幹技術」だけが顧客から選ばれるに至った理由とされている場合、「会社としての各種対応力」も同じくらいに重要な強みとなっている場合がある。
- 「強みがない」と発言された場合でも、会社が続けているという事実があれば必ず何かしらの「強み」が存在する。
- 自社の視点だけでは強みを掴みきれないため「顧客が自社の商品・サービスを買う理由」や「競合との違い」、「こだわりの部分」等を質問する。「強み」より「差異化・魅力化・独自化」に関する言い回しで問いかけることで、客観性を伴う強みが見えてくる可能性がある。
(事例 3-2 等参照)
- 将来像を実現させるために現在の強み・知的財産が活かそうか議論をする中で、不足する強み・知的財産が見えてくる場合がある。
(事例 6-4 等参照)



(3) 計画に知財を繋げるために

- 自社の強み・知的財産を「広く・複合的」に捉え、その強み・知的財産が、どのように事業計画の実行確立を高めるのか考えることが重要。
(仮想事例 1～7 全般を参照)
- 「知的財産(という強み)の存在が他者との差異化を担保するので数値計画が達成できる」など、事業計画と知的財産の紐づきを意識してもらえるよう対話を進めることが重要。売上高や利益等の目標が高い数値であるほど、数値を裏付けるストーリー・ロジックの確からしさが求められる。
(事例 5-1 等参照)
- 事業戦略上、どのような「効果」が知的財産に関する活動から得られるか検討し、提案する。
(事例 1-1 の場合：ノウハウ×規程整備＝社員のレベルアップ・競争優位性向上・見える化
ノウハウ×ブランディング＝顧客・取引先に魅力が伝わる)
- 事業計画の内容を実現するためにどのような強み・知的財産が必要か、複数の部門の目線で議論できると事業計画と知財が繋がりを持つようになる。開発部門、事業部門、経営層の間で、認識にギャップがある場合がある。
- 対応策を検討するために不足している知識領域や視点があれば、他の経営専門家や知財専門家を加え、支援体制の充実化を提案することも重要。
(事例 1-2・7-1 等参照)



知財の要素 (例)	知財の活用手法 (例)	知財の効果 (例)
発明 特許・実用新案	知財情報の分析	競争優位性が高まる
ノウハウ	IP ランドスケープ	各種の交渉力が高まる
データ	オープン＆クローズ	顧客・取引先に魅力が伝わる
(デジタル) コンテンツ	知財ミックス	パートナーと関係構築できる
ブランド 商標	デザイン経営	社内にある競争力の源泉が見える
デザイン 意匠・商標	ブランディング	
ルール 標準・規格	規程整備	
関係者ネットワーク	契約法務 等	従業員がレベルアップする

トピック：事業計画の時間軸×知財活動の時間軸

- 事業計画は社内外で意思疎通を図るための共通基盤（拠り所）であり、計画達成に必要な活動における知的財産の役割を関係者にて議論していく視点が求められる。（なお、相当数の出願実績を有する企業であっても、必ずしも事業との関係が議論されていないとは限らない。）
（事例 5-2 等参照）
- 製品・サービスには「事業化、上市」などのタイミングがある一方で、知財には「創出、活用準備、活用」、「出願、権利化、公開」などのタイミングがある。事業計画の時間軸に基づき、知財活動のタイミングがずれないように、双方の活動スケジュールを調整していく視点が重要となる。
（事例 4-1 等参照）
- 事業計画で想定する今後の展開に基づいて、何年後にはどのような強みや知的財産を有していることが望ましいかを議論することは、必要な権利、人材、組織体制等に気付くきっかけとなる。
（事例 4-2 等参照）

トピック：各部門の戦略×知財活動

- 技術開発戦略やマーケティング戦略を検討する上で、知財情報を調査して他者動向を把握することも有用。技術開発やマーケティングにおいて、知的財産を意識する企業が増えていることを紹介しつつ反応を確認する。
（例えば、技術開発においては先行技術調査を実施して、権利侵害の有無を確認することが一般的となっている。その上で、その技術開発の事業性・収益性に鑑みて投資対象となるかを確認している事例や、そのために詳細な分析を行う IP ランドスケープに取り組む事例もある。）
（事例 2-4 等参照）
- 組織戦略を検討する上で、他社協働が選択肢に入る場合にも知財情報を意識する。
（他社の知的財産権を調査して、ライセンスを通じて協業や提携、買収を検討することも考えられる。特許権に限らず、ノウハウの許諾や、ブランド・商標に関するライセンスなども存在する。）
（事例 6-4 等参照）
- 人事戦略を検討する上で、人材の成長・育成に知的財産の活動を組み込むことも選択肢。研修等で知財の学習機会を設ける観点だけでなく、人事評価基準や職務分掌内容を工夫して後進育成（ノウハウ承継）を促進することも可能。
（事例 2-3 等参照）
- リスクマネジメントに関する戦略を検討する上でも、知的財産の視点を取り入れ抜かりないものにしていくことが可能。（重要な情報の流出を防ぐ営業秘密管理規定の整備、前向きなデータ活用が情報流出事故と捉えられないためのデータ取引契約、ブランド・信用の毀損を予防する海外展開前の商標出願、公正な取引慣行の定着を通じた独占禁止法違反の予防、等）
（事例 2-3・3-4・7-3 等参照）

4. 参考文献

事業計画と知的財産の連動を考える際に役立つ文献を紹介します

①事業計画と知的財産の関係を記述している文献

- ・ 総務省「ICTベンチャー向け事業計画作成支援コース 事業計画作成とベンチャー経営の手引き」(2008)
- ・ 土浦太「成功へのストーリーが見える、伝わる！事業計画書の作り方」(2019)

②事業計画の作成にあたり、知的財産の記述を求めているケース

- ・ 日本政策金融公庫「創業計画書」
https://www.jfc.go.jp/n/service/pdf/kaigyou00_190507b.pdf
- ・ 特許庁「戦略的な知的財産管理に向けて：技術経営力を高めるために：知財戦略事例集」(2007)
- ・ 上野光夫「事業計画書は1枚にまとめなさい」(2016)
- ・ 一般財団法人 知的財産研究教育財団知的財産研究所「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」(2021)

③経営戦略や事業戦略と、知的財産や知財戦略の関連性・重要性について解説している文献

- ・ 特許庁「経営における知的財産戦略事例集」(2019)
- ・ 特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略」(2020)
- ・ 小林誠「経営戦略を成功に導く知財戦略のあるべき姿と知財部門の期待役割 (特集 経営戦略を成功に導く知財戦略)」(2020)
- ・ 加藤浩一郎「令和元年度特許庁「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」の総括」(2020)
他多数

④その他の事業計画・事業戦略に関する参考文献

- ・ 創成国際特許事務所 佐藤辰彦「事業戦略と知財戦略 (事業戦略・開発戦略・知財戦略の三位一体の経営戦略を考える)」(2007)
- ・ 経済産業省知的財産政策室「知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査」(2007)
- ・ グロービス経営大学院「[新版]グロービス MBA ビジネスプラン」(2010)
- ・ 楠木建「ストーリーとしての競争戦略」東洋経済新報社 (2010)
- ・ 新井信昭、亀山秀雄「P2M 理論を適用することによる「三位一体」経営の提唱」(2011)
- ・ 磯崎哲也「起業のファイナンス 増補改訂版」(2015)
- ・ 小林誠「知財戦略とIPランドスケープ」(2017)
- ・ 三浦太「A3一枚でつくる事業計画の教科書」(2017)
- ・ 手塚貞治「「ビジネスモデル思考」で新規事業を成功させる 「事業計画書」作成講座」(2018)
- ・ PwC コンサルティング合同会社「平成 30 年度知的財産国際権利化戦略推進事業 (経営における知的財産戦略) 調査研究報告書」(2019)
- ・ 入山章栄「世界標準の経営理論」(2019)
- ・ ジム・コリンズ、ビル・ラジアー「ビジョナリーカンパニー-ZERO」(2021) 他多数

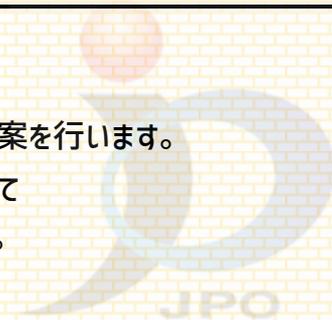
5. 本マニュアルの問合せ先

特許庁ハンズオン支援（特許庁）

事業 HP <https://www.jpo.go.jp/support/chusho/chitekizaisan/handson/index.html>

問い合わせ 普及支援課産業財産権専門官 電話：03-3581-1101（内線 2340）

- 産業財産権専門官をはじめとした特許庁職員が、中小企業に対して、事業計画・研究計画といった経営戦略の段階から複数回訪問をし、オープンクローズ戦略や海外展開等についての知財戦略構築に向けた提案を行います。
- 必要に応じて（独）工業所有権情報・研修館（INPIT）と連携をして弁理士等の専門家派遣等に繋げ、企業の課題解決までご支援します。



謝辞

本書の作成にあたり、ヒアリングにご協力いただいた企業、支援者・支援機関、評価者・評価期間の皆様、試行的支援にご関心を寄せていただいた企業の皆様、支援に参加いただいた専門家の皆様、有識者委員会の委員の皆様におかれましては、多大なご協力とご尽力をいただきましたこと感謝を申し上げます。

特許庁総務部普及支援課一同

有識者委員会 委員構成

(50音順・敬称略)

氏名	所属	役職等
小林 誠	株式会社シクロ・ハイジア	CEO
篠原 正幸	しのはらプレスサービス株式会社	代表取締役社長
辰己 賢一	池田泉州キャピタル株式会社	常務取締役
藤掛 宗則	明和総合特許デザイン事務所	所長 弁理士
古川 忠彦	アルパーコンサルティング株式会社	代表取締役

【支援者の皆様にご注意いただきたいこと】

事業計画は自社の今後の戦略を表した重要なものであり、多くの中小企業は事業計画の一般公開を行っていません。支援先企業であっても簡単に開示を受けられるとは限らず、事前の信頼関係構築及び開示いただく文書の厳重な取り扱いが必須です。

また、本マニュアルは、知財支援の一つの可能性をご提案するものであり、各支援者の皆様に事業計画の積極的な閲覧を促しているわけではない点についてご理解をいただけますと幸いです。

発行：2022年3月

企画：特許庁総務部普及支援課 〒100-8915 東京都千代田区霞が関3丁目4番3号

編集：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室

〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー

