

令和4年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

# イノベーションの事業化促進において 知財人材に求められるスキルに関する 調査研究報告書

令和5年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



## 要 約

### 背景

スタートアップ企業において、知財を活用した事業戦略の検討・策定が必要となっており、支援ニーズも高い。

しかしながら、スタートアップを取り巻く環境を踏まえて、知財面から対処できる人材はいまだ限られている。

### 目的

こうした現状を踏まえて、スタートアップの成長に必要な知財要素を明確化し、それを支援する人材に求められる機能・スキル等を検討・整理することを目的とする。

### 公開情報調査

スタートアップに必要な知財機能や、知財人材が果たすべき役割の分析を目的として、公開情報調査を実施した。

### アンケート調査

スタートアップ 3,311 社に対してアンケート調査を実施し、366 社からの回答を得た。

### ヒアリング調査

スタートアップ 21 社、知財人材 21 名、スキルセット有識者 4 名に対して、ヒアリング調査を実施した。

### 事例集作成

各調査結果を踏まえて、スタートアップ支援を志向する外部知財人材および内部人材にとって参考となる情報を、事例集として取りまとめた。

### 委員会

有識者 5 名で構成される委員会を設置し、本調査研究における調査方針やスタートアップの成長に求められる知財人材のスキル等についての助言を得た。

### まとめ

- ・スタートアップを支援する外部知財人材には、広い知財専門知識とあわせて、一定のビジネス知識も求められる。また、おせっかいでも積極的に提案する姿勢や、平易な言葉で説明する力、自分事として捉えて伴走するマインド等も必要となる。
- ・社内に知財専門人材がいないスタートアップであっても、ビジネスのどの場面でどのような知財対応が必要かを感じ取れるアンテナが必要となる。

# I．本調査研究の概要

## 1．調査研究の背景及び目的

革新的技術を事業の核とするスタートアップは、安定的な事業継続のために知財を活用した事業戦略の検討・策定が不可欠であり、そうしたスタートアップからは事業戦略を踏まえた知財面のコンサルテーションのニーズが高い。また、大学においても、大学における研究成果を大学発スタートアップによる事業化に結びつけるべく、知財専門人材による事業化を見据えた発明発掘・特許出願戦略に関する助言・支援が求められている。

こうした知財に関する助言・支援や業務実施に当たって、それを行う知財人材は、知財に関する専門的なスキルはもちろんのこと、企業の事業遂行、市場・技術開発動向、スタートアップ・エコシステム、投資家・金融機関の目線等、種々の要素を総合的に理解した上での知財戦略策定、特許情報分析、特許価値分析等のスキルが必要とされる。このように、昨今知財人材に求められる役割が拡大・多様化してきており、それに伴い、従来知財人材が備えていた専門的なスキルに加えて、上記のようなスキルやそれらと従来備えていた知財スキルとの融合が求められていると考えられる。

これまでに知財に関連するスキル標準として、企業における知財人材の育成策検討や人材確保等の参考資料として使用可能な「知財人材スキル標準」（経済産業省）、「知財人材スキル標準 version2.0」（特許庁）、「弁理士スキル標準」（特許庁）、「URA スキル標準」（文部科学省）が策定・公表されてきた。この中で、「知財人材スキル標準（version2.0）」、「弁理士スキル標準」は、権利化や侵害対応、ライセンス関係といった、いわゆる既存の知財人材が備えるスキルをベースとしたものである。また、「URA スキル標準」についても、競争的資金獲得に向けたスキルや知的財産や輸出管理に関する法令の理解等、URA の既存業務をベースとしてスキルを整理したものにとどまっている。加えて、IT 技術の発展に伴い、テクノロジーを活用した安価・簡便な知財サービスが充実しており、従来は知財人材が行うとされた業務の一部がこうしたテクノロジーに代替されることも想定され、知財人材が付加価値を発揮する領域が変化し、必然的に求められるスキルが変化していることも考えられる。

また、知財人材として活躍を期待される弁理士においても、特許出願件数の減少・テクノロジーによる代替可能性等の要因もあり、業務領域をコア業務である大企業に対する出願代理業務のみならず知財コンサルティング業務へと拡大す



る必要性があることは認識されているものの、そのような人材が十分に供給されていない。この一因として、上述したスキルセットの認知やスキル・実務経験を得るための具体的方法に関する情報が乏しいのではないか、という課題認識がある。上述の通り、昨今の知財人材に対する期待は、既存の知財が備える知財の専門スキルを超え得るところ、それに応えるスキルセットを整理・発信することが、知財コンサルや特許情報分析等の新たな知財業務に踏み出そうとする知財人材にとって、自身に必要なスキルを整理するのに役立つものと考えられる。したがって、本調査研究においては、スタートアップの成長に必要となる知財戦略の役割の明確化と、当該知財戦略の設計と実装を担う人材に必要な資質及び現在スタートアップ支援で活躍する知財人材がこのような資質を習得するに至った具体的ステップを検討・整理することを目的とする。

## 2. 本調査研究の実施方法

### (1) 公開情報調査

スタートアップにおける知財意識や、知財人材に求められるスキル、一般的に人材育成等の文脈で重視されているスキル等を把握する目的で、公開情報調査を実施した。

### (2) 国内アンケート調査

スタートアップにおける知財意識の現状やスタートアップが求める知財人材のスキル等を把握し、個別のヒアリング対象を選定する目的で、国内スタートアップを対象としたアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、スタートアップ 3,311 社へ配布し、366 社からの回答を得た。回答方式は、紙媒体・電子媒体・オンライン形式の 3 種類を用意した。

### (3) 国内ヒアリング調査

スタートアップにおける知財活動の具体的な状況や考え、外部知財人材がスタートアップ支援に際して重視している観点、人材育成・スキル獲得における要点等を把握する目的で、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査は、合計 46 者に対して実施した。内訳は、スタートアップ 21 者、外部知財人材 21 者、人材育成・スキル獲得に関する活動をしている事業者等 4 者である。

### (4) 事例集の作成

主にヒアリング調査結果をもとにして、外部知財人材のスタートアップ支援に関する事例およびスタートアップの知財活動に関する事例を中心とした事例集を作成した。

また、あわせて外部知財人材がスタートアップ支援時に必要となるスキル・マインドや、スタートアップが事業成長に際して持つべき知財観点を整理した資料も作成した。

#### （５）委員会における検討

調査研究に関して専門的な視点からの検討、分析、助言を得るために、本調査研究に関して専門的な知見を有する者５名で構成される委員会を開催した。

#### （６）調査結果の分析・とりまとめ

前記（１）～（５）の調査・検討結果を総合的に分析し、報告書としてとりまとめた。

## Ⅱ．調査結果

### 1．スタートアップと知的財産

#### （１）知財活動の状況

公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査を通じてスタートアップにおける知財状況・意識の把握を実施した。

出願、営業秘密管理、調査、契約、ライセンス、侵害対応、社内規程・教育、知財活動に際して意識している考え方等を中心として調査を実施したところ、一定数のスタートアップにおいては意識の高さがうかがえたものの、それなりのスタートアップにおいて意識できていない知財活動が少なくないことが示唆された。

#### （２）知財活動の効果

一定の知財活動に取り組んでいるスタートアップにおいては、特に競合優位性やリスク回避、自社の価値理解、投資家からの評価、事業戦略の確度向上という観点で知財活動の効果を感じられているという回答が多く得られた。

一方、数としてはそれほど多くないものの、知財活動を行うことによって期待をしていたものの現状効果を得られていないという回答も一定数存在しており、スタートアップにおける的確な知財活用という観点では課題も残っていることが示唆された。

### 2．知財人材に求められるスキル・マインド

#### （１）外部知財人材

スタートアップ支援で活躍する外部知財人材を中心にヒアリング調査をしたところ、知的財産に関する広い専門性を前提としつつ、ビジネスに関する一定の知識も保有していることが有効であるとの示唆が得られた。

また、そのような知識・スキルを土台としながら、「自身の役割を限定せず、何でもやる」というマインド・姿勢や、「おせっかいであっても、そのスタートアップにとって有益な提案を行う」という積極性、「専門知識のないスタートア

ップに対して、平易な言葉で説明する」という対応力等に代表されるような、マインド・姿勢面での重要性を指摘する声も多くあがっていた。

こうした調査結果を踏まえて、本調査研究では具体的に 9 つのスキル・マインドを整理した。

## （２）内部人材

スタートアップ内部には知的財産の専門性を有する人材がいないケースも多々想定されるところであるが、そのような場合であっても経営者等が自社のビジネスプロセスにおける各段階で、知的財産の話が関係するかもしれないという感覚（知財アンテナ）を持っておくことの重要性が示唆された。

本調査研究では、スタートアップのビジネスプロセスにあわせて 6 つアンテナを整理したが、こうしたアンテナを立てたうえで、スタートアップが外部知財人材と連携して助言を得ながら、自社の経営判断に活かしていく動き方が望ましいと考えられる。

## 3．事例集の作成

### （１）スキル・マインドおよび知財アンテナの体系整理

本調査研究の一環として、まず外部知財人材に求められるスキル・マインドおよび内部人材に求められる知財アンテナを体系的に整理したコンテンツを作成した。

前者については、本調査研究で整理した 9 つのスキル・マインドそれぞれについて、具体的にどのようなスキル・マインドがどのような趣旨で求められているかを記載する構成とした。

後者については、本調査研究で整理した 6 つのアンテナそれぞれについて、具体的にどのような場面でどのようなアンテナを立てられることが必要であるかを記載する構成とした。

## （２）事例集

外部知財人材のスキル・マインドおよび内部人材の知財アンテナについて体系整理した資料とあわせて、具体的にそのようなスキル・マインドおよび知財アンテナがどのように活用されているかを記載した事例集を作成した。

作成に際しては、外部知財人材のヒアリング調査結果およびスタートアップのヒアリング調査結果を参考とし、外部知財人材と内部人材それぞれのパートに分けて整理した。

## ４．まとめ

各種調査結果および委員会での検討を踏まえて、「外部知財人材に求められるスキル・マインド」と「内部人材に求められる知財アンテナ」という観点で取りまとめを実施した。

また、本調査研究ではスキル等の体系整理を中心として実施したところであるが、今後この調査結果を社会実装へと移行させるにあたり、スキル等の定着にも目を向けていく必要があるという示唆があった。具体的には今後の検討課題となるが、例えば本調査結果をまずは知るための段階から始まり、その次にそれを体験する段階があり、さらにその先に他者へそれを教えられる段階があるとの示唆が得られた。今後、こうした機会を提供していくことを含めて施策検討していく余地がある。







「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められる  
スキルに関する調査研究」

委員会名簿

委員長（敬称略）

杉光 一成

金沢工業大学大学院

イノベーションマネジメント研究科 教授・弁理士

委員（敬称略・五十音順）

市川 茂

LeapMind 株式会社 弁理士

原田 順子

放送大学 教養学部 教授

廣田 翔平

グローバル・ブレイン株式会社 弁理士

山本 飛翔

法律事務所 amaneku 代表弁護士・弁理士

## オブザーバー

|        |                                                   |
|--------|---------------------------------------------------|
| 岡 裕之   | 特許庁 総務部 企画調査課 知的財産活用企画調整官                         |
| 池上 京子  | 特許庁 総務部 企画調査課 課長補佐（活用企画班長・人材育成班長）                 |
| 大岩 優士  | 特許庁 総務部 企画調査課（商標動向係・人材育成係）                        |
| 松村 貴司  | 特許庁 総務部 企画調査課 工業所有権調査員                            |
| 湊 和也   | 特許庁 総務部 秘書課 弁理士室 課長補佐（弁理士制度企画班長）                  |
| 久保田真一郎 | 特許庁 総務部 秘書課 弁理士室 係長（弁理士制度企画班 弁理士制度企画係）            |
| 田村 美香  | 特許庁 総務部 秘書課 弁理士室 係員（弁理士制度企画班 弁理士制度企画係）            |
| 菅原 洋平  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館 知財戦略部長                          |
| 北川 大地  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財戦略部長代理（企画担当）               |
| 安野 猛   | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財戦略部長代理（イノベーション支援担当）        |
| 高田 龍弥  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財戦略部主査（営業秘密管理担当）            |
| 木内 隆弘  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財戦略部係員（企画担当）                |
| 高島 英志  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財戦略部係員（イノベーション支援担当）         |
| 岡澤 洋   | 独立行政法人工業所有権情報・研修館 知財人材部長                          |
| 中嶋 利次  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財人材部長代理（電子研修担当、知的財産権関連人材担当） |
| 小山 栄司  | 独立行政法人工業所有権情報・研修館<br>知財人材部長代理（調整担当）               |

事務局

上野 翼

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 主任研究員

下道 博司

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社  
経済政策部 副主任研究員

北口 景子

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 研究員・弁理士

佐々木 歩

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 研究員







# 目 次

要約

委員会名簿

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| I . 調査研究の概要 .....                           | 1  |
| 1 . 背景及び目的 .....                            | 1  |
| 2 . 本調査研究の実施方法 .....                        | 3  |
| ( 1 ) 公開情報調査 .....                          | 3  |
| ( 2 ) 国内アンケート調査 .....                       | 3  |
| ( 3 ) 国内ヒアリング調査 .....                       | 3  |
| ( 4 ) 事例集の作成 .....                          | 3  |
| ( 5 ) 委員会における検討 .....                       | 4  |
| ( 6 ) 調査結果の分析・とりまとめ .....                   | 4  |
| II . スタートアップと知的財産 .....                     | 5  |
| 1 . スタートアップの知財活動 .....                      | 5  |
| 2 . スタートアップの知財意識 .....                      | 10 |
| ( 1 ) 出願 .....                              | 10 |
| ( 2 ) 営業秘密管理 .....                          | 13 |
| ( 3 ) 調査 .....                              | 16 |
| ( 4 ) 契約 .....                              | 20 |
| ( 5 ) ライセンス .....                           | 24 |
| ( 6 ) 侵害対応 .....                            | 27 |
| ( 7 ) 社内規程・教育 .....                         | 30 |
| ( 8 ) 知財活動時に意識している考え方 .....                 | 33 |
| ( 9 ) 知財活動全体を通じて感じている効果 .....               | 37 |
| ( 1 0 ) 知財活動を通じて期待していたものの効果を感じられていない点 ..... | 40 |
| III . 知財人材に求められるスキル・マインド .....              | 44 |
| 1 . 人材育成・スキル獲得について .....                    | 44 |
| ( 1 ) 人材育成・スキル獲得に関する概略 .....                | 44 |
| (i) 他領域におけるスキル整理の動向 .....                   | 44 |
| (ii) 人材育成・スキルの考え方 .....                     | 44 |
| (iii) スキル獲得・定着の方法 .....                     | 45 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| (iv) 人材育成・スキル獲得に際しての課題 .....        | 48 |
| (2) 知財人材について .....                  | 49 |
| (i) 知財人材関連のスキル整理に関する流れ .....        | 49 |
| (ii) 知財人材に対するスタートアップの期待 .....       | 50 |
| 2. 外部知財人材 .....                     | 53 |
| (1) 概略 .....                        | 53 |
| (2) 外部知財人材に求められるスキル・マインド .....      | 54 |
| (i) 知的財産に関する専門性 .....               | 54 |
| (ii) ビジネスに関する知識 .....               | 56 |
| (iii) 俯瞰力 .....                     | 59 |
| (iv) 説明力 .....                      | 61 |
| (v) 連携力 .....                       | 64 |
| (vi) 対応力 .....                      | 66 |
| (vii) 共感力 .....                     | 70 |
| (viii) 積極性 .....                    | 71 |
| (ix) 発信・行動力 .....                   | 75 |
| 3. 内部人材 .....                       | 77 |
| (1) 概略 .....                        | 77 |
| (2) 内部人材に求められる要素 .....              | 78 |
| (i) アイデア・知の創出時に必要な知財アンテナ .....      | 78 |
| (ii) ビジネスモデルを考える際に必要な知財アンテナ .....   | 79 |
| (iii) 商品・サービスのリリース時に必要な知財アンテナ ..... | 81 |
| (iv) 持続的なビジネスを行うために必要な知財アンテナ .....  | 83 |
| (v) 資金調達検討時に必要な知財アンテナ .....         | 84 |
| (vi) 他社と連携する際に必要な知財アンテナ .....       | 85 |
| (vii) その他 .....                     | 87 |
| 4. 体系整理 .....                       | 89 |
| (1) スキル・マインドの整理 .....               | 89 |
| (2) 事例集の作成 .....                    | 89 |
| IV. 調査結果の分析・とりまとめ .....             | 91 |
| 1. 知財人材に必要なスキル .....                | 91 |
| (1) スタートアップの知財意識 .....              | 91 |
| (2) 外部知財人材に求められるスキル .....           | 91 |
| (i) 幅広い知財専門知識 .....                 | 92 |



|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| (ii) 一定のビジネス知識 .....                                   | 92  |
| (iii) スタートアップに伴走するマインド・姿勢 .....                        | 92  |
| (3) 内部人材に求められるスキル .....                                | 93  |
| (i) ビジネスプロセスと知財アンテナ .....                              | 93  |
| 2. スキルの獲得・向上に向けて .....                                 | 94  |
| (1) 普及・定着のステップ .....                                   | 94  |
| (2) 普及・定着を目的とした機会の創出 .....                             | 95  |
| (i) 知るための機会 .....                                      | 95  |
| (ii) 活用する機会 .....                                      | 96  |
| (iii) 他者に教える機会 .....                                   | 97  |
| 3. その他今後の検討事項 .....                                    | 97  |
| 資料I 公開情報調査.....                                        | 101 |
| 資料II アンケート調査 .....                                     | 107 |
| 資料III ヒアリング調査 .....                                    | 121 |
| 資料IV 委員会の開催 .....                                      | 125 |
| 資料V スタートアップの事業成長に貢献する 知財人材のスキル・マインドセ<br>ットー整理編ー .....  | 129 |
| 資料VI スタートアップの事業成長に貢献する 知財人材のスキル・マインドセ<br>ットー事例編ー ..... | 139 |







## I . 調査研究の概要

### 1 . 背景及び目的

革新的技術を事業の核とするスタートアップは、安定的な事業継続のために知財を活用した事業戦略の検討・策定が不可欠であり、そうしたスタートアップからは事業戦略を踏まえた知財面のコンサルテーションのニーズが高い。また、大学においても、大学における研究成果を大学発スタートアップによる事業化に結びつけるべく、知財専門人材による事業化を見据えた発明発掘・特許出願戦略に関する助言・支援が求められている。

こうした知財に関する助言・支援や業務実施に当たって、それを行う知財人材は、知財に関する専門的なスキルはもちろんのこと、企業の事業遂行、市場・技術開発動向、スタートアップ・エコシステム、投資家・金融機関の目線等、種々の要素を総合的に理解した上での知財戦略策定、特許情報分析、特許価値分析等のスキルが必要とされる。このように、昨今知財人材に求められる役割が拡大・多様化してきており、それに伴い、従来知財人材が備えていた専門的なスキルに加えて、上記のようなスキルやそれらと従来備えていた知財スキルとの融合が求められていると考えられる。

これまでに知財に関連するスキル標準として、企業における知財人材の育成策検討や人材確保等の参考資料として使用可能な「知財人材スキル標準」（経済産業省）、「知財人材スキル標準 version2.0」（特許庁）、「弁理士スキル標準」（特許庁）、「URA スキル標準」（文部科学省）が策定・公表されてきた。この中で、「知財人材スキル標準（version2.0）」、「弁理士スキル標準」は、権利化や侵害対応、ライセンス関係といった、いわゆる既存の知財人材が備えるスキルをベースとしたものである。また、「URA スキル標準」についても、競争的資金獲得に向けたスキルや知的財産や輸出管理に関する法令の理解等、URA の既存業務をベースとしてスキルを整理したものにとどまっている。加えて、IT 技術の発展に伴い、テクノロジーを活用した安価・簡便な知財サービスが充実しており、従来は知財人材が行うとされた業務の一部がこうしたテクノロジーに代替されることも想定され、知財人材が付加価値を発揮する領域が変化し、必然的に求められるスキルが変化していることも考えられる。

また、知財人材として活躍を期待される弁理士においても、特許出願件数の減少・テクノロジーによる代替可能性等の要因もあり、業務領域をコア業務である大企業に対する出願代理業務のみならず知財コンサルティング業務へと拡大す

る必要性があることは認識されているものの、そのような人材が十分に供給されていない。この一因として、上述したスキルセットの認知やスキル・実務経験を得るための具体的方法に関する情報が乏しいのではないか、という課題認識がある。上述の通り、昨今の知財人材に対する期待は、既存の知財が備える知財の専門スキルを超え得るところ、それに応えるスキルセットを整理・発信することが、知財コンサルや特許情報分析等の新たな知財業務に踏み出そうとする知財人材にとって、自身に必要なスキルを整理するのに役立つものと考えられる。したがって、本調査研究においては、スタートアップの成長に必要となる知財戦略の役割の明確化と、当該知財戦略の設計と実装を担う人材に必要な資質及び現在スタートアップ支援で活躍する知財人材がこのような資質を習得するに至った具体的ステップを検討・整理することを目的とする。

## 2. 本調査研究の実施方法

### (1) 公開情報調査

スタートアップにおける知財意識や、知財人材に求められるスキル、一般的に人材育成等の文脈で重視されているスキル等を把握する目的で、公開情報調査を実施した。

### (2) 国内アンケート調査

スタートアップにおける知財意識の現状やスタートアップが求める知財人材のスキル等を把握し、個別のヒアリング対象を選定する目的で、国内スタートアップを対象としたアンケート調査を実施した。

アンケート調査は、スタートアップ 3,311 社へ配布し、366 社からの回答を得た。回答方式は、紙媒体・電子媒体・オンライン形式の 3 種類を用意した。

### (3) 国内ヒアリング調査

スタートアップにおける知財活動の具体的な状況や考え、外部知財人材がスタートアップ支援に際して重視している観点、人材育成・スキル獲得における要点等を把握する目的で、ヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査は、合計 46 者に対して実施した。内訳は、スタートアップ 21 者、外部知財人材 21 者、人材育成・スキル獲得に関する活動をしている事業者等 4 者である。

### (4) 事例集の作成

主にヒアリング調査結果をもとにして、外部知財人材のスタートアップ支援に関する事例およびスタートアップの知財活動に関する事例を中心とした事例集を作成した。

また、あわせて外部知財人材がスタートアップ支援時に必要となるスキル・マインドや、スタートアップが事業成長に際して持つべき知財観点を整理した資料も作成した。

#### (5) 委員会における検討

調査研究に関して専門的な視点からの検討、分析、助言を得るために、本調査研究に関して専門的な知見を有する者 5 名で構成される委員会を開催した。

#### (6) 調査結果の分析・とりまとめ

前記(1)～(5)の調査・検討結果を総合的に分析し、報告書としてとりまとめた。



## II . スタートアップと知的財産

### 1 . スタートアップの知財活動

本調査研究を実施するにあたり、まずは公開情報等からスタートアップの知財活動状況等に関する概要把握を実施した。公開情報調査<sup>1</sup>に際しては、スタートアップの成長段階（シード・アーリー・ミドル／エクспанション・レイター）およびビジネス機能（事業戦略・知財法務・資金・人材等）の観点を意識して整理を試みた。

| 分類   | 概略                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業戦略 | <p>&lt;理想的な活動例&gt;</p> <p>○事業およびビジネスモデルの明確化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社技術の強み、開発段階、顧客ニーズとの相性、市場性を考慮して、優先度の高い事業を明確化することが重要。</li><li>・ その発明がどのような事業のどの部分で活用される価値があり、その活用のためにはどのようなビジネスモデルが必要かを検討することが必要。</li><li>・ 自社のコア領域を特定して、オープン化（技術公開・標準化・規制化）する協調領域とクローズド化（ブラックボックス化・知財化）する競争領域について事業戦略を構築する。</li></ul> <p>○競合調査の実施</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 市場参入の可能性のある他社の製品・サービス・特許の動向を調査することが必要。</li></ul> <p>○パートナーの探索</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 業務提携の可能性のある他社の製品・サービス・特許を調査し、アライアンスの可能性を検討する。</li></ul> <p>&lt;現状および課題例&gt;</p> <p>○提供価値の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 技術シーズはあるが、自社の製品・サービスにおける顧客への提供価値が不明瞭になっているケースがある。</li><li>・ 技術シーズがあるにも関わらず、それが事業化に繋がって</li></ul> |

<sup>1</sup> 参考とした公開情報は、資料編に記載する。

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | いない可能性がある。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 知財・法務 | <p>&lt;理想的な活動例&gt;</p> <p>○事業に貢献する出願</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 段階的に特許化することで、製品の独占期間を実質的に長期化する考え方も必要。</li> <li>・ 既存の特許で抑えられていない事業範囲を抑えられるように追加出願する。</li> <li>・ 最初の出願後1年以内に、自社製品・サービスにおいて重要な改善・変更があった場合は、事業を的確に保護するために特許出願の内容を修正する。</li> <li>・ 社名や商品やサービス名を差別化し、守るための権利として商標権や意匠といった知的財産権を取得しておく。</li> </ul> <p>○他社の知財調査・分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他社の出願内容や審査状況や拒絶理由を分析して、自社の出願戦略に活かす。</li> <li>・ 事業のコアとなる部分に関して、早期に予備的な先行技術調査を行っておき、IPO前、大規模な投資を受ける前、大々的に広告を打つ前等に、徹底的なクリアランス調査を行う。</li> </ul> <p>○新規性喪失に対する意識・感覚</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新規性喪失の例外規定の適用、NDA、プレスリリースを活用しながら、新規性を喪失しないように発明の情報開示をコントロールする。</li> </ul> <p>○権利帰属の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 権利帰属の問題が起きないように、創業者が特許を受ける権利を企業に譲渡することを定める。</li> <li>・ 役員や従業員が業務中に開発した特許を受ける権利を企業に譲渡するように職務発明規定を定めておく。</li> </ul> <p>○契約マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約交渉のセオリーを把握し、譲歩できる条件を整理して、</li> </ul> |

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | <p>相手方と良好な関係性を維持しながら、契約交渉を進める。</p> <p>○知財体制整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業の各フェーズに応じて知財設備環境を整備する。（弁理士への委託、知財人材の獲得、知財系 IT ツールの活用）</li> </ul> <p>&lt;現状および課題例&gt;</p> <p>○特許出願</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存の特許では自社のコア技術を十分に守り切れていないケースがある。</li> </ul> <p>○他社の特許調査・分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社で開発予定の製品やコア技術に関連する他社特許の調査結果の活用方法がわからない。</li> <li>・ 特許出願しない場合や特許出願に関心のない場合、あるいは資金を抑えるために、先行技術調査を行っていない場合、自社の技術が他社の特許を侵害していることに気が付かない。</li> </ul> <p>○営業秘密管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部に製造を委託する場合等に、ノウハウを秘匿するのか権利化するかの見極めができない。</li> <li>・ 発明の新規性を喪失しない形で情報を開示して投資家、顧客、提携先の理解を獲得することが難しい。</li> </ul> <p>○権利帰属の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大学や共同研究の成果に関する権利の帰属が問題になることがある。</li> </ul> <p>○契約</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注、請負、共同研究、共同開発等での契約における条件や文言の検討ができていない。</li> </ul> |
| 体制・人材 | <p>&lt;理想的な活動例&gt;</p> <p>○パートナーの巻き込み</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

- ・ 実証実験のパートナー、市場化のパートナー、ライセンサー、ライセンシー等、事業化に適切な提携先へ早期にコンタクトして連携する。

#### ○専門家の活用

- ・ 知財等の専門家を、外部人材としてではなく、株主、従業員、取締役、あるいは顧問等の立場としてまきこみ、コミュニケーションの密度を高めることも有用である。
- ・ 知財専門家を 1 名雇用するほどの業務がない場合に、副業として社内に知財専門家を確保する方法もある。
- ・ 特許庁への代理業務を行う専門家とは別に、知財戦略や方針の決定等の社内で確保したい知財専門家の機能を外部の知財専門家に依頼して、セカンドオピニオンを取得できる体制を構築する。
- ・ 出願業務を依頼する弁理士事務所に対して、特許庁への代理業務とは別に、顧問契約やタイムチャージの形態で戦略検討の業務を依頼する。

#### <現状および課題例>

##### ○人材確保

- ・ スタートアップでは、特に早いステージの段階において内部で知財戦略を構築できる人材を抱えることは難しい。また、事業形態や事業フェーズに応じた外部の適切な人材を探索することも困難となるケースがある。

##### ○情報共有不足による機会等損失

- ・ 自社の知財について社内（経営層⇔知財担当者⇔技術開発者）の情報共有が不十分で、権利化の機会を喪失してしまう。

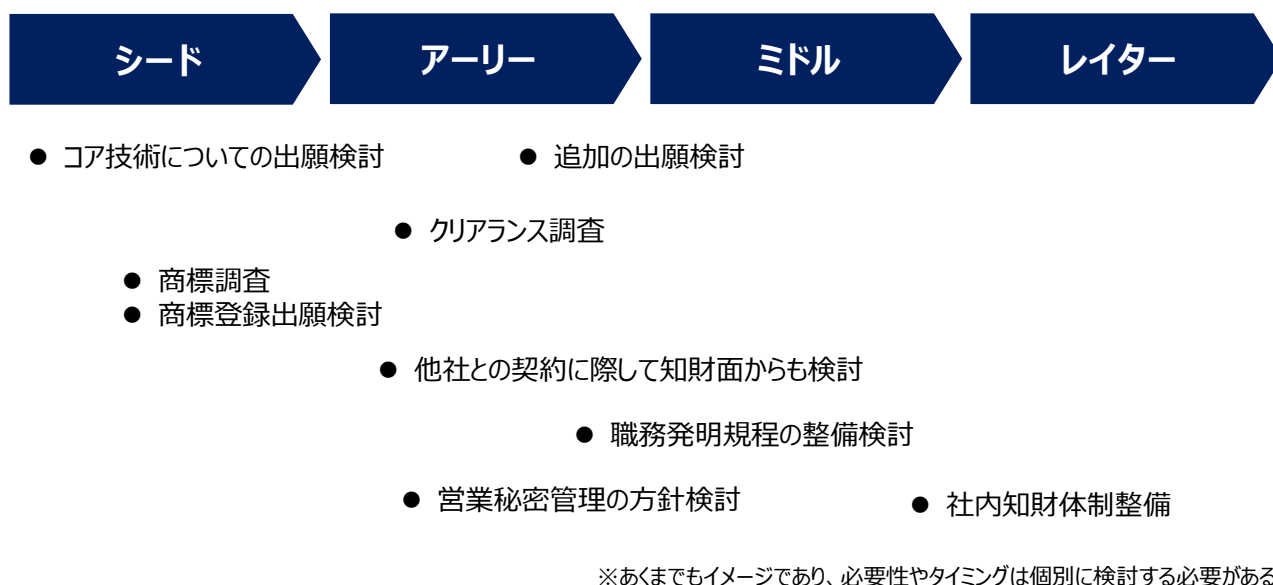
##### ○知見の不足

- ・ スタートアップ内部に知財の専門知識を持った人材がおらず、弁理士に依頼して得られたアウトプットが正しいのか、依頼の仕方が正しかったのかを把握できない。

スタートアップにおいては、知財面だけではなく事業面を含めて広範な課題に直面していることが通常であり、またそうした課題が日々刻々と新たに顕在化してきていることがうかがえる。

ここで、公開情報調査結果をもとに、スタートアップの成長段階に応じた知財活動の例を整理した<sup>2</sup>。ただし、これは業態や直面する優先課題等によって当然変わるものであり、あくまでもイメージとして整理した一例である。

図表 II-1 スタートアップの成長段階に応じた知財活動の例



<sup>2</sup> スタートアップの成長段階に応じた知財活動については、以下文献で詳細に分析・整理されている。  
大谷寛「ゼロからの知財戦略 ―スタートアップの考え方から学ぶ―」知財管理、Vol. 71, No. 5  
(2021)

## 2. スタートアップの知財意識

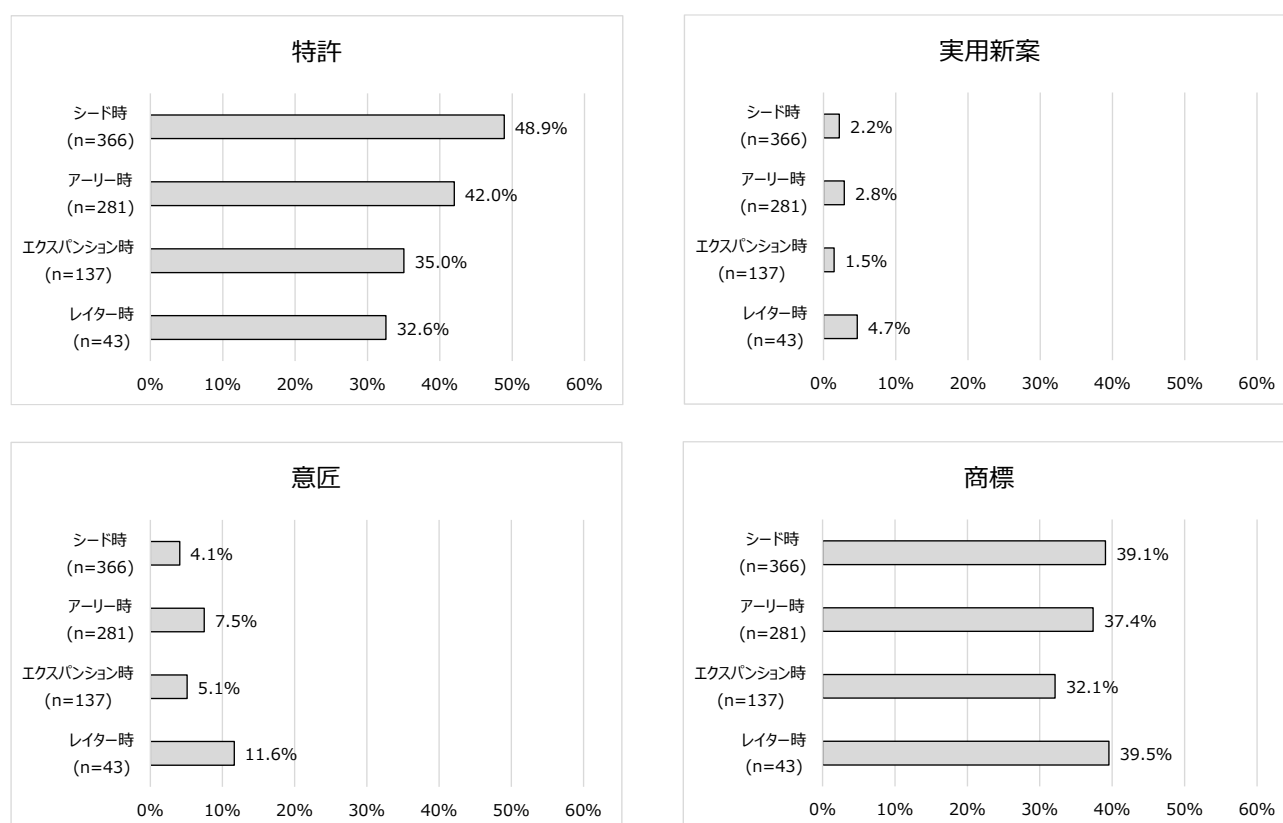
### (1) 出願

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、スタートアップが出願に取り組んだ時期として、特許についてはシード期が多い傾向にある。また、アーリー期以降も一定程度継続的に取り組んでいる様子がうかがえる。

意匠については、全体を通して少ない数字となっているが、レイター期にやや増加している。

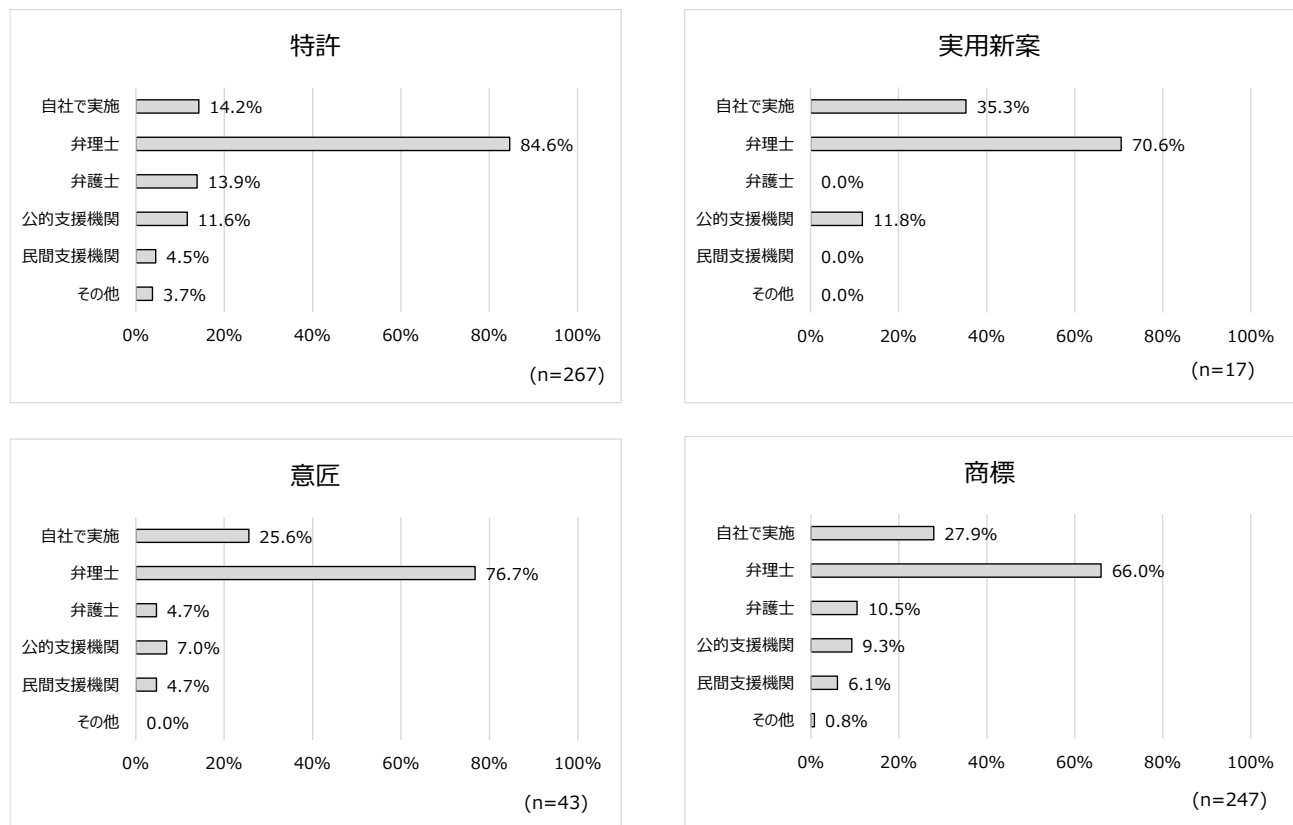
また、商標については全体を通して一定の数字となっているが、レイター期に増加する傾向が見られた。

図表 II-2 出願に取り組んだ時期



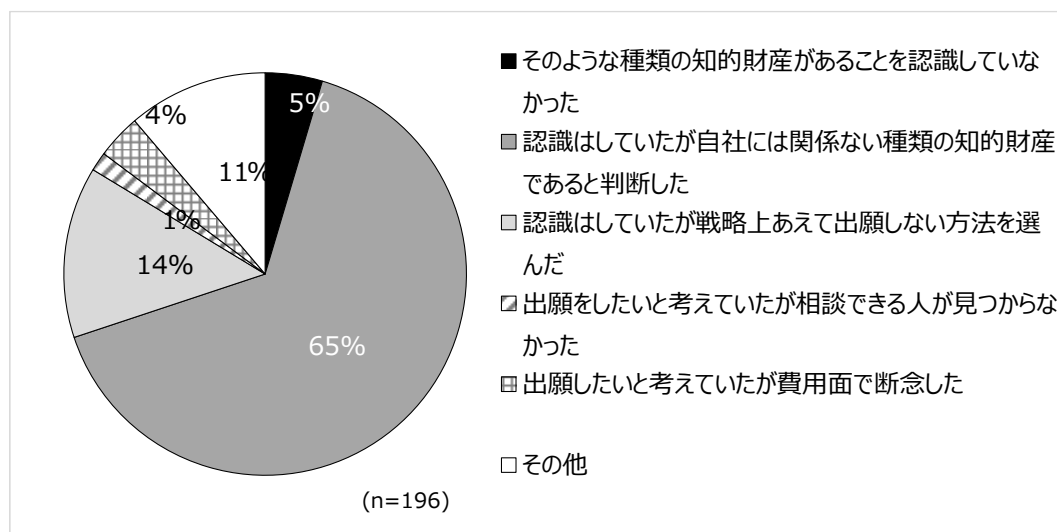
出願を検討する際の相談先として、特許については弁理士が最も多く 84.6%となった。意匠や商標についても弁理士が最も多いが、特許と比較すると自社で実施するケースも多くなっている。

図表 II-3 出願検討時の相談先



特許・実用新案・意匠・商標で出願をしていないものがあるスタートアップからは、出願をしていない理由として「認識はしていたが自社には関係ない種類の知的財産であると判断した」という回答が最も多く、65%を占めた。

図表 II-4 出願していない理由（特許・実用新案・意匠・商標で出願していないものがあるスタートアップからの回答）



その他、出願をしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。例えば、権利化による効果に対する懸念を有しているケースや、社内に権利化の対象がないと考えているケースが確認された。

#### 【アンケート調査での自由回答例（出願をしていない理由）】

##### <これから検討予定>

- ・ 特許ポートフォリオ等の明確な戦略がなく、今後策定を進めていく。

##### <出願・権利化の効果や影響に対する検討の結果>

- ・ 出願の検討は行ったが、アルゴリズムの特許でどこまで抑止力があるかがわからなかったため、検討を止めた。
- ・ 出願を検討中だが、内容を公開することでコピーができるようなら出願はしない予定。

##### <対象となるものがないと考えている>

- ・ 出願すべき知的財産がまだ発生していなかった。
- ・ 技術革新を行う会社ではない。
- ・ 現時点ではまだその段階にないと判断した。



＜リソースが不足＞

- ・ 検討する時間をさけなかった。

一方で、ヒアリング調査においては、出願関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。例えば、ビジネス構想の中に出願・権利化を位置づけて活動している例や、リスク回避の一環として商標登録出願に取り組んでいる例が確認された。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（出願関連）】

＜ビジネス構想の中に出願・権利化を位置づける＞

- ・ シード・アーリー段階でこれから自分たちの技術を世に出していこうという段階においては、とにかく今持っている技術・将来構想を権利化して調達につなげていくことが重要。
- ・ どのような部分を知財として守るのか、守れるのか。パートナー戦略を進めるにあたりどのような形で権利を守っていく必要があるのか。これらは無視できないポイントである。
- ・ 新たな知を創出するスタートアップにとっては、その知を知的財産と捉えて何らかの手当てをすることは大変重要であろう。

＜複合的に出願＞

- ・ 一つの技術に対して、複数の特許出願を行い、ひとつの特許を破られたら他の特許でカバーするという出願のやりかたをしている。

＜リスク回避のための商標登録出願＞

- ・ IPOに向けた準備の一環として、会社名、サービス名、ロゴについてパテントコントロール対策で商標出願を行った。

＜商標でブランドを守る＞

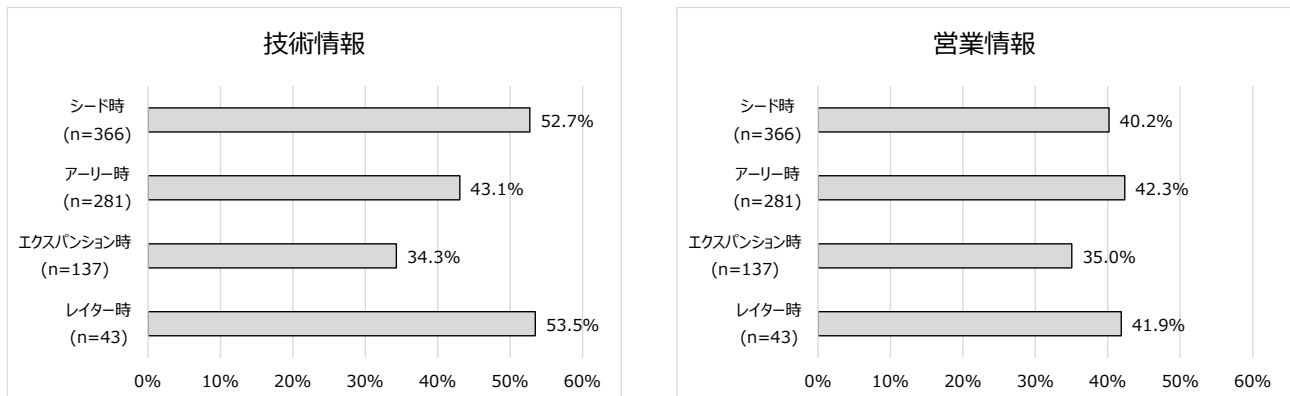
- ・ 商標権を取得していたことで当社のブランディングを保護できたことがある。知的財産に取り組んできた意味を感じられた。

（２） 営業秘密管理

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、営業秘密管理については技術

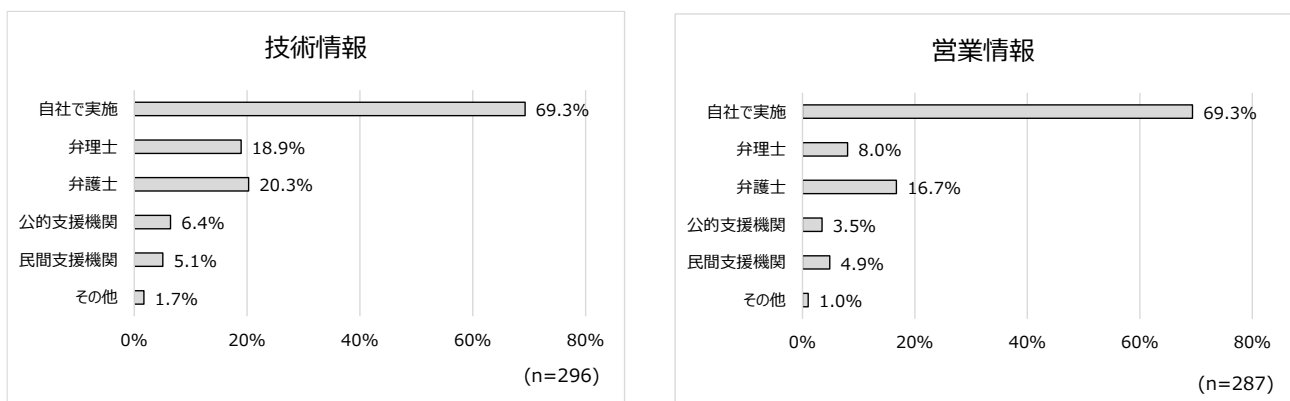
情報・営業情報<sup>3</sup>ともに、一定数のスタートアップが全体の時期を通して継続的に取り組んでいる様子がうかがえる。なお、技術情報・営業情報ともにエクспанション期において、一旦やや意識が下がる傾向にあるものの、レイター期で再度意識が高まる傾向がある。

図表 II-5 営業秘密管理を意識して取り組んだ時期



営業秘密管理を検討する際の相談先として、自社で実施するというケースが技術情報・営業情報ともに最も多く、70%弱がそのように回答している。外部へ相談する際は、技術情報・営業情報ともに弁護士が多く、20%前後となっている。

図表 II-6 営業秘密管理検討時の相談先



技術情報あるいは営業情報を対象とした営業秘密管理に取り組んでいないスタートアップについて、その理由として「そのような管理方法があることを認識

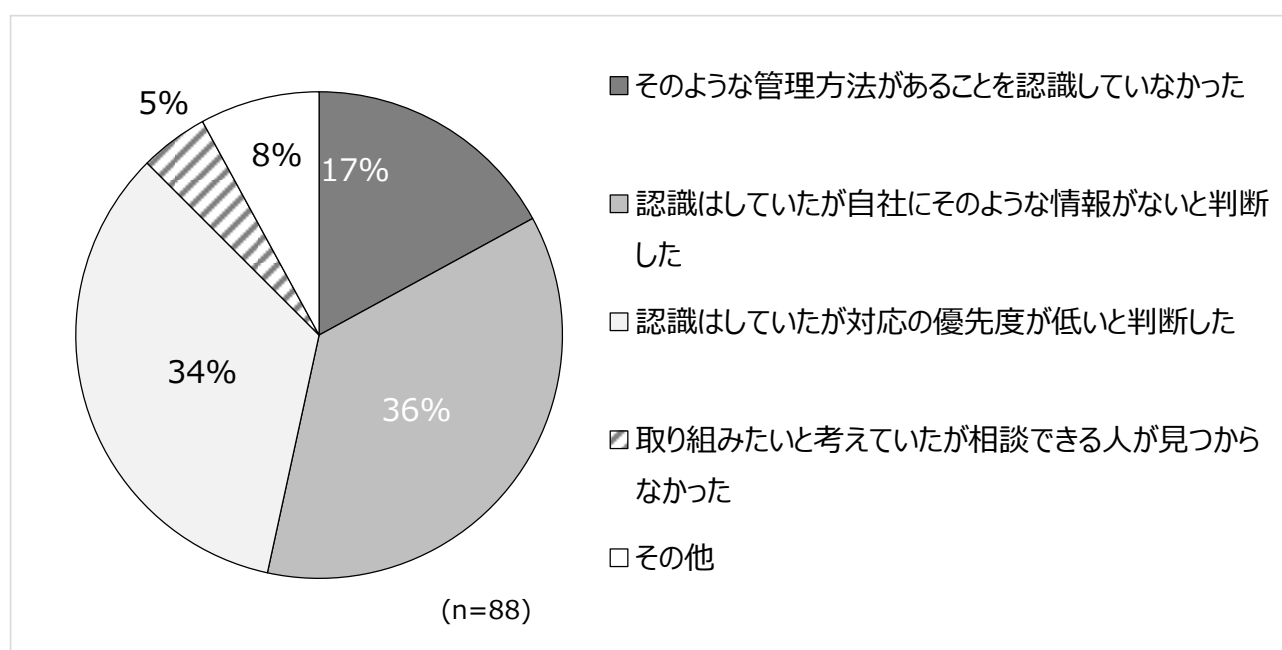
<sup>3</sup> 営業秘密情報の区分けについては、以下の経済産業省資料を参考として分類した。  
経済産業省知的財産政策室「情報管理も企業力～秘密情報の保護と活用～秘密情報の保護ハンドブックのてびき」

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/170607\\_hbtebiki.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/170607_hbtebiki.pdf) (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

していなかった（17%）」「認識はしていたが自社にそのような情報がないと判断した（36%）」「認識はしていたが対応の優先度が低いと判断した（34%）」という回答が多くなっている。

そもそも認識していないスタートアップが一定数存在することについては周知の必要性が示唆される一方、認識はしているものの取り組んでいないと回答しているスタートアップが存在することに対しては意識啓発の必要性も示唆されるところである。

図表 II-7 の営業秘密管理に取り組んでいない理由（技術情報もしくは営業情報の営業秘密管理に取り組んでいないスタートアップからの回答）



その他、営業秘密管理をしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。必要性を感じていないという趣旨のコメントや、これから着手予定というコメントが確認された。

【アンケート調査での自由回答例（営業秘密管理をしていない理由）】

< 必要性が低いと認識している >

- ・ まだ人員数が少なく、必要性に乏しい。

< これから検討予定 >

- ・ ようやく営業活動が活発になって来た段階であり、今後秘匿する価値のあ

る情報が増える。

一方で、ヒアリング調査においては、営業秘密関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。営業秘密としてブラックボックスにする対象の選定基準を社内検討しているというコメントが多く得られた。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（営業秘密管理関連）】

＜ブラックボックスにする領域の判断基準を検討＞

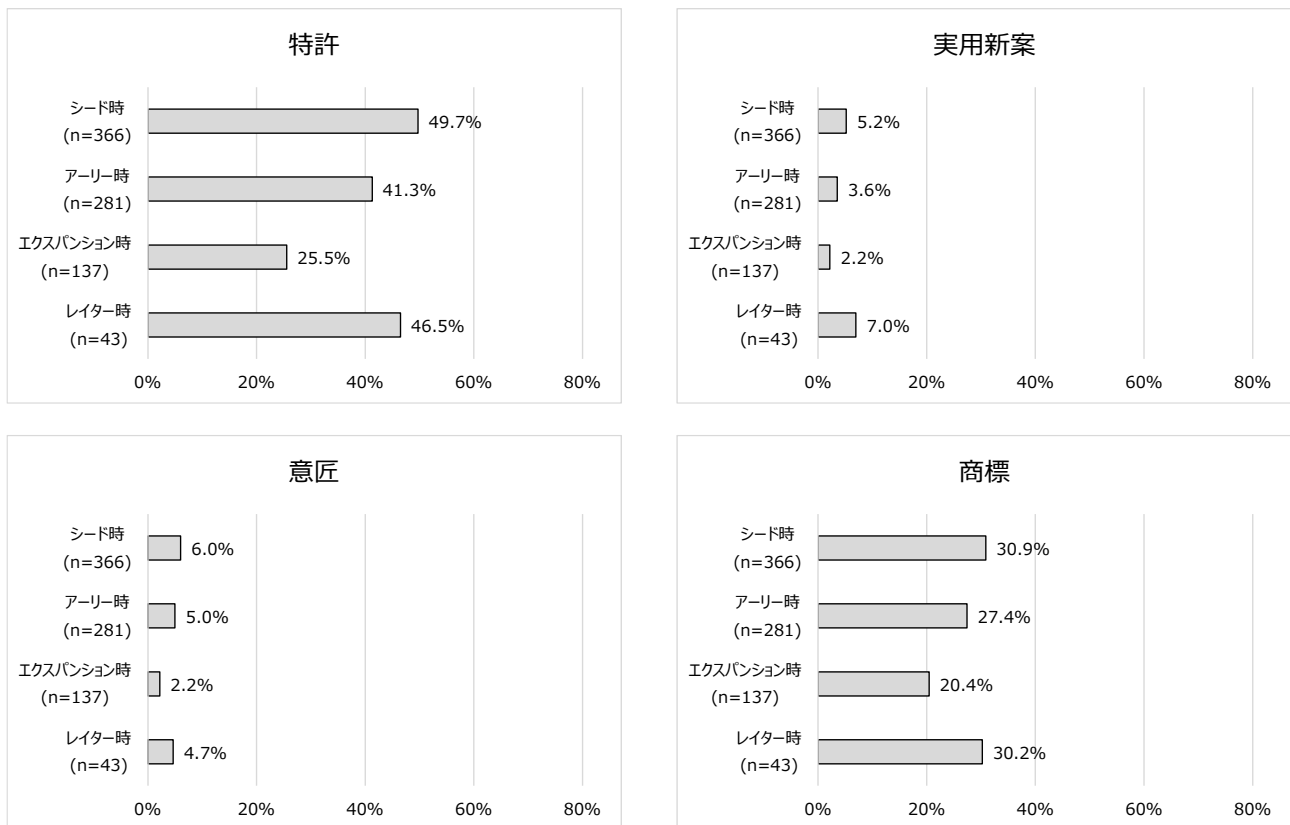
- ・ 「秘匿管理機能」についても、どの領域を出願して、どの領域は出願しないかの大きな方向性は最初に決めておき、その後で徐々にブラッシュアップしていった。
- ・ カバレッジが広い権利範囲で特許をとれるのであれば、製造工程も権利化することはあるが、他社が容易に回避できるようなものであればノウハウとして秘匿する。
- ・ 技術情報管理においては、「どういったデータを使えるか」「どのような権利があるのか」洗い出し、外に出していく情報、内部で秘匿化する情報を切り分けしている。
- ・ 構造に関するような、リバースエンジニアリングでわかってしまう部分については権利化を考えるが、中身の解析方法等についてはリバースエンジニアリングではわからないので、秘匿化を考えるようにしている。

### （３） 調査

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、知財調査を実施した時期として、特許については全体を通じて一定程度取り組まれており、特にレイター期で意識が増加する傾向が見られた。

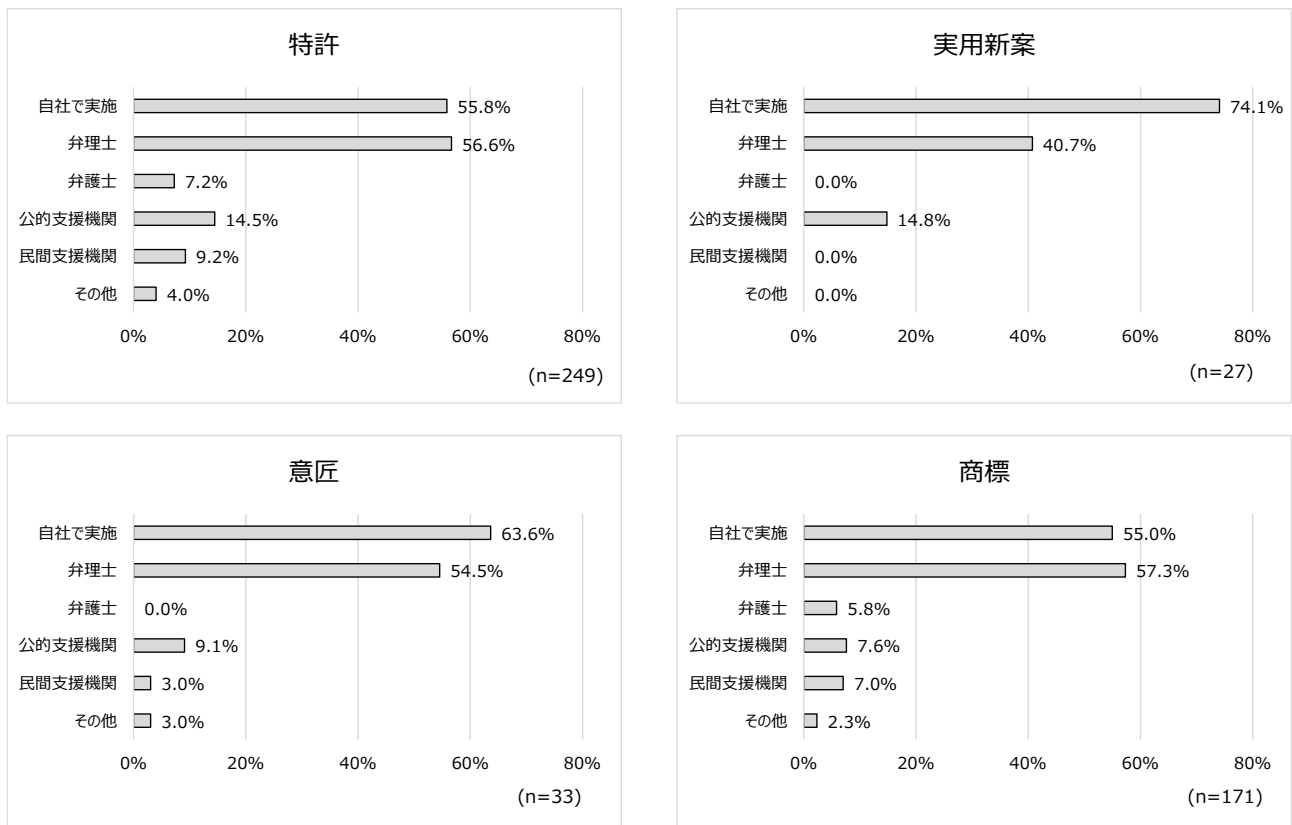
特許と比べると、実用新案、意匠、商標についてはやや意識が低い傾向にある。

図表 II-8 調査を実施した時期



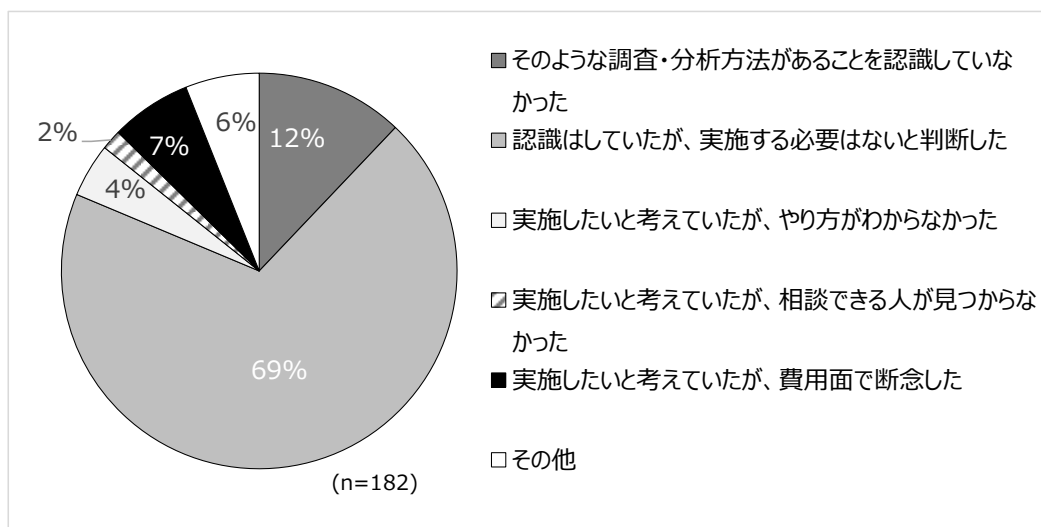
調査を実施する際の相談先として、自社で実施するというケースと弁理士に相談するというケースが大半であった。スタートアップに対するヒアリング調査の中でも、まずは社内で簡易に調査を行う、出願を進める際には弁理士にも依頼するというコメントがあったことから、そのような使い分けをしているスタートアップが一定数存在しているものと推察される。

図表 II-9 調査を実施した際の相談先



特許・実用新案・意匠・商標のいずれかを対象とした調査に取り組んでいないスタートアップについて、その理由として「認識はしていたが、実施する必要はないと判断した（69%）」という回答が多くなっている。

図表 II-10 調査を実施していない理由（特許・実用新案・意匠・商標のいずれかについて調査をしていないスタートアップからの回答）



その他、調査をしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。重要性が低いと考えている例が確認されたほか、リソース不足の問題を指摘する例も確認された。

【アンケート調査での自由回答例（調査をしていない理由）】

＜重要性・必要性が低いと考えている＞

- ・ 実施しても事業運営上重要ではないと考えている。
- ・ 実施したいと考えていたが対応の優先度が低いと判断した。

＜今後検討予定＞

- ・ 今後本格的な取組を検討。

＜リソースが不足＞

- ・ 人的リソースの関係から劣後。

なお、同じくアンケート調査の自由回答において、調査に取り組んでいるスタートアップからは、J-PlatPat、WIPO IP Portal、Cotobox、Google Patent、Torero、Brand Mark Search、Patentfield、パテント・インテグレーション、PatentSQUARE、Global Brand Database、Orbit Intelligence、TMview、CyberPatent Desk、CKS web、Shareresearch、Espacenet、Patsnap、PatBase、Patentscope 等を使用しているとのコメントがあった。

一方で、ヒアリング調査においては、調査関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。研究開発戦略や事業戦略の策定時に調査を実施している例や、新たな商品・サービス名を考える際に調査を実施している例が確認された。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（調査関連）】

＜広い目線で知財情報を調査・分析＞

- ・ 出願前の先行技術調査だけでなく、特許ポートフォリオを構築する際に、同業他社がどのようなタイミングで出願し、その出願が投資家にどのような影響を与えたかを見ている。

＜研究開発戦略や事業戦略の策定に活用＞

- ・ 自社で知財調査に取り組んだこともあり、他社の開発動向を把握した上で、研究開発戦略や事業戦略の策定に取り組んでいる。
- ・ 研究開発着手前の調査により技術動向を把握した上で、新規性・進歩性のある技術を開発し、開発した技術を戦略的に権利化するという一連の流れを知財目線で一貫させられたことは役立っている。
- ・ 研究開発のスタート時点で、論文だけでなく知財調査も可能な範囲で実施している。
- ・ 研究開発の方向性を考えていく際に、他社の出願状況を概観しながら戦略的にポジショニングしていく必要があるため、当然の活動として調査を実施している。

＜商品・サービス名を考える際に調査を実施＞

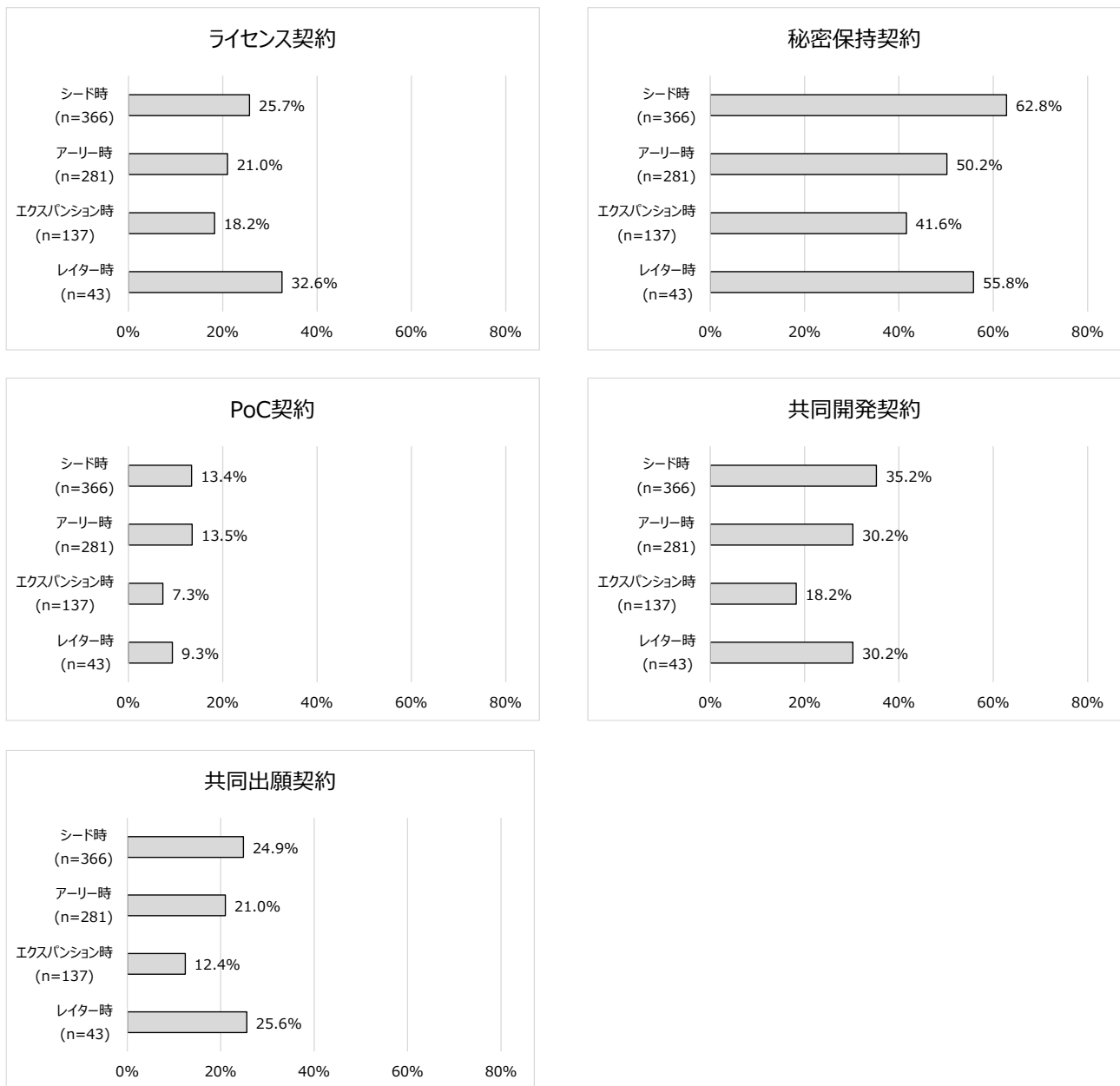
- ・ 商品・サービス名を考える際に、似たようなものがないかを事前に調べるようにしている。
- ・ 新たにサービスを検討する際には、必ず商標調査を行うようにしている。  
例えば、営業資料等で使用しようと思っている言葉等について、他社が権利を取得しているとリスクになってしまうため、可能な限りリリース前に調査を行うようにしている。

#### （４） 契約

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、知財関連の契約として、秘密保持契約については全体を通じて経験があることがうかがえる。

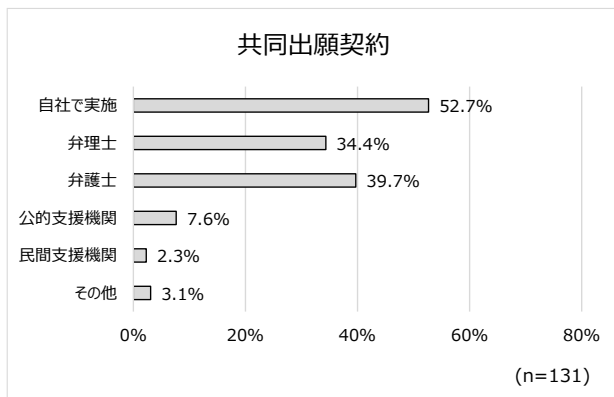
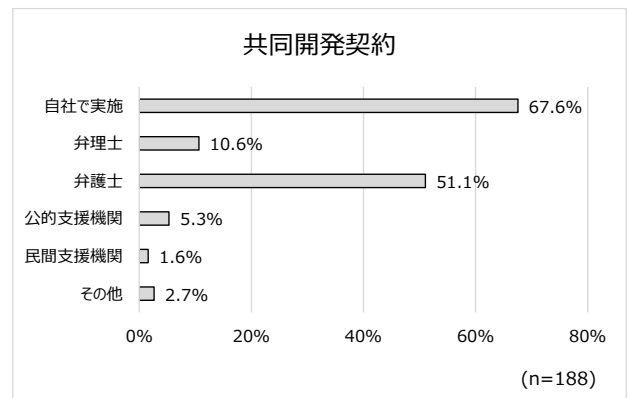
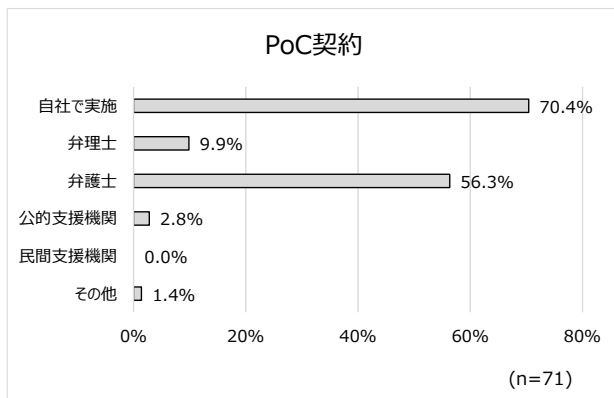
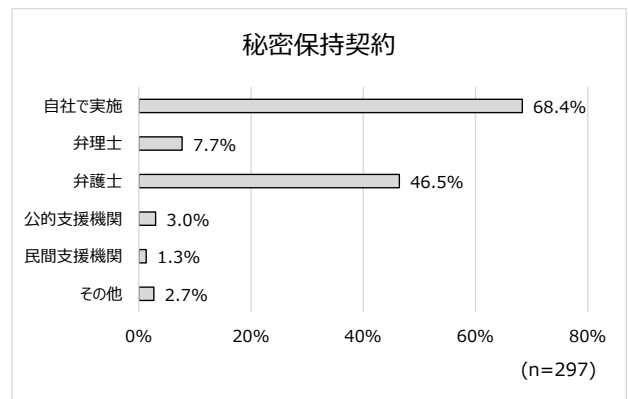
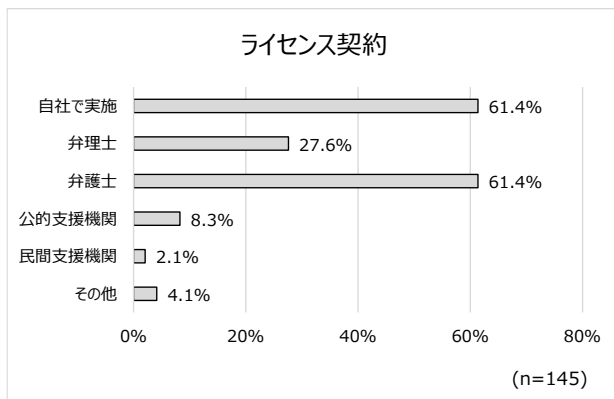


図表 II-11 契約を実施した時期



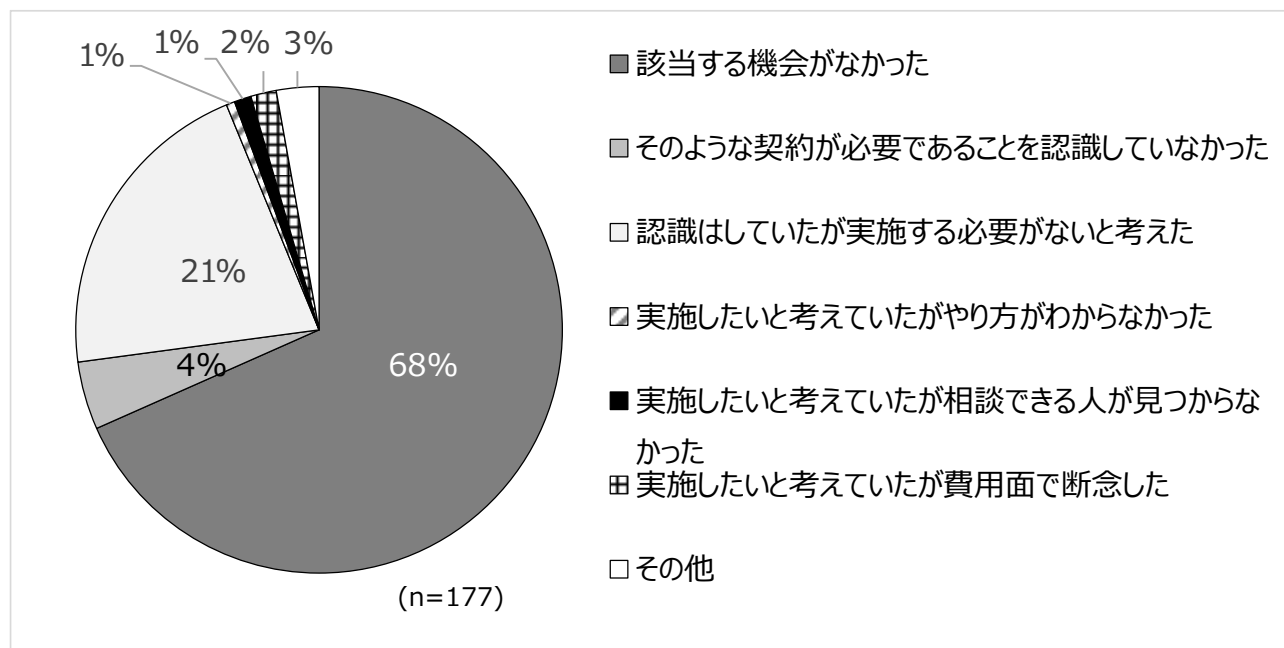
契約検討時の相談先として、自社で対応しているケースが多く確認されるほか、ライセンス契約や PoC 契約、共同開発契約については弁護士に相談しているケースも一定程度確認された。

図表 II-12 契約検討時の相談先



いずれかの契約を実施していないスタートアップについて、その理由としては「該当する機会がなかった（68%）」という回答が最も多かった。

図表 II-13 契約を実施していない理由（いずれか契約をしていないスタートアップからの回答）



なお、アンケート調査の自由回答において、契約締結等の際に CloudSign、DocuSign、LegalForce 等のツールを活用している例が確認された。

また、契約書のひな形として、経済産業省や特許庁が提供している文書を活用している例が確認されたほか、LEGAL LIBRARY を活用している例も確認された。

一方で、ヒアリング調査においては、出願関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。いずれも、契約面からも自社の知的財産を守るという視点で検討している点が特徴である。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（契約関連）】

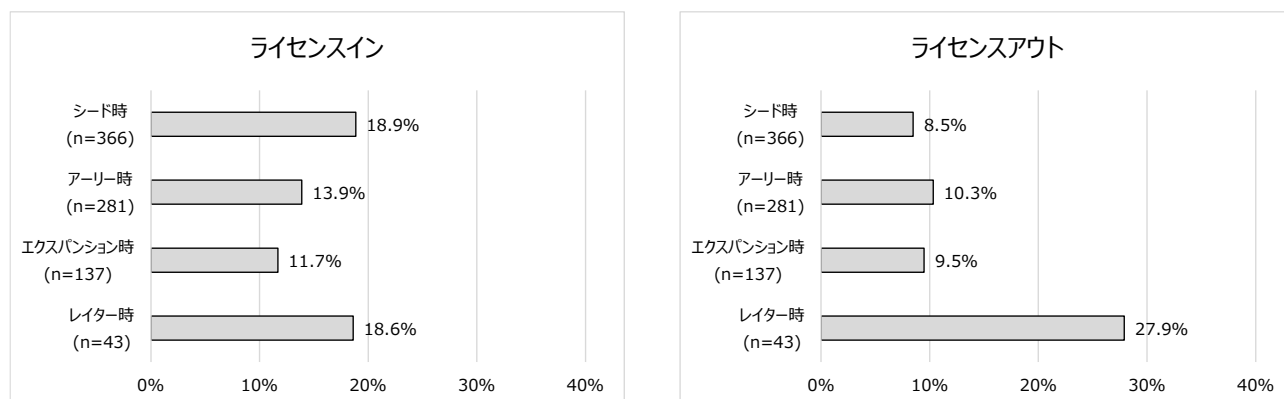
＜契約で自社の権利を守る＞

- ・ 「契約機能」も割と早い段階から考えていて、契約書の中で知財条項をどう入れるかというポイントを決めていた。
- ・ 他社・大学と共同開発を行う際、将来的に自社の権利を守るために契約をしっかりとしておく必要がある。
- ・ 共同研究をどういう目的でやるのか、成果をどう扱うか、秘密情報をどう扱うか等、ディープテック企業は契約と知財を切り離せない。

## (5) ライセンス

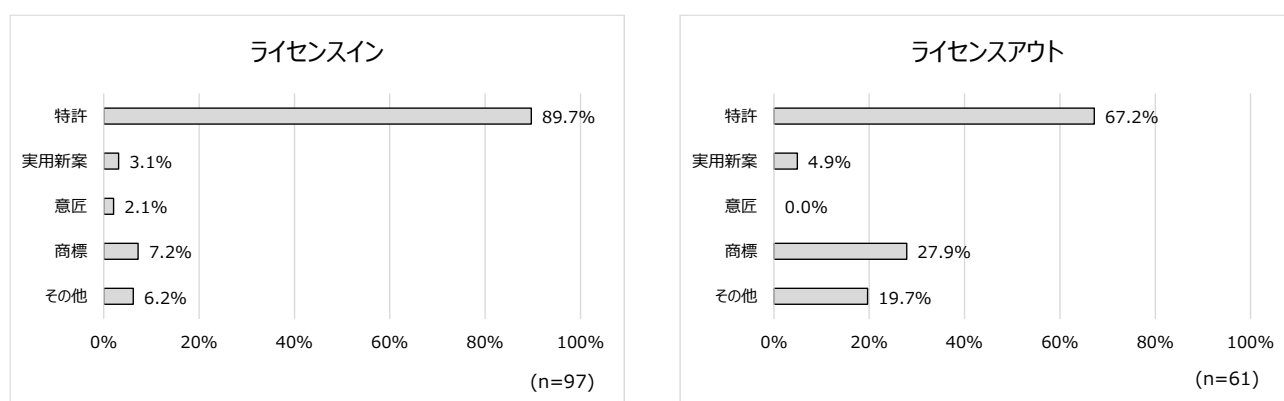
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、ライセンスインの経験については全体を通して10～20%弱程度であった。ライセンスアウトについては、レター時に数字が大きくなる傾向が確認され、27.9%となった。

図表 II-14 ライセンスイン・ライセンスアウトを実施した時期



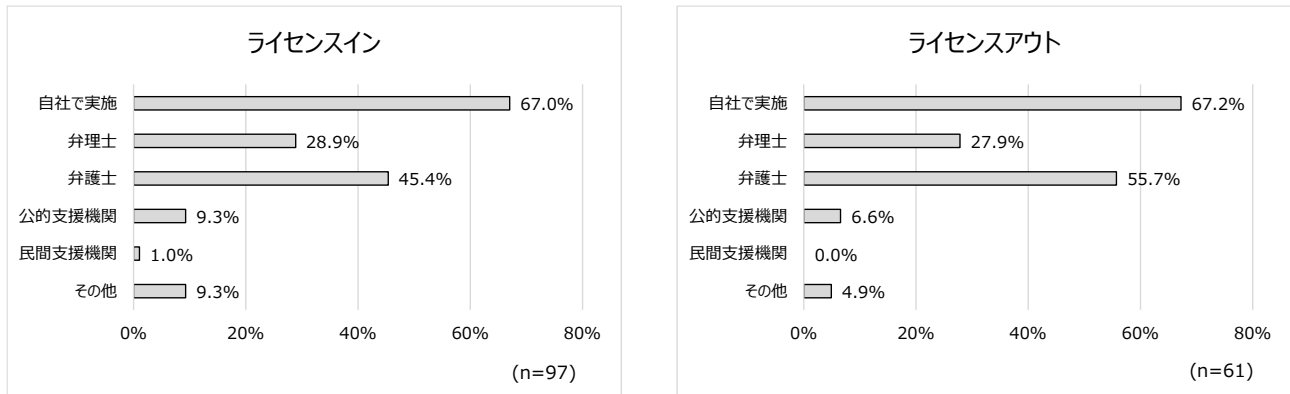
ライセンスの対象となった権利について、ライセンスインでは特許が最も多く、またライセンスアウトでも特許が最も多くなっているが、商標についても一定数が確認された。

図表 II-15 ライセンスの対象権利（ライセンス経験のあるスタートアップからの回答）



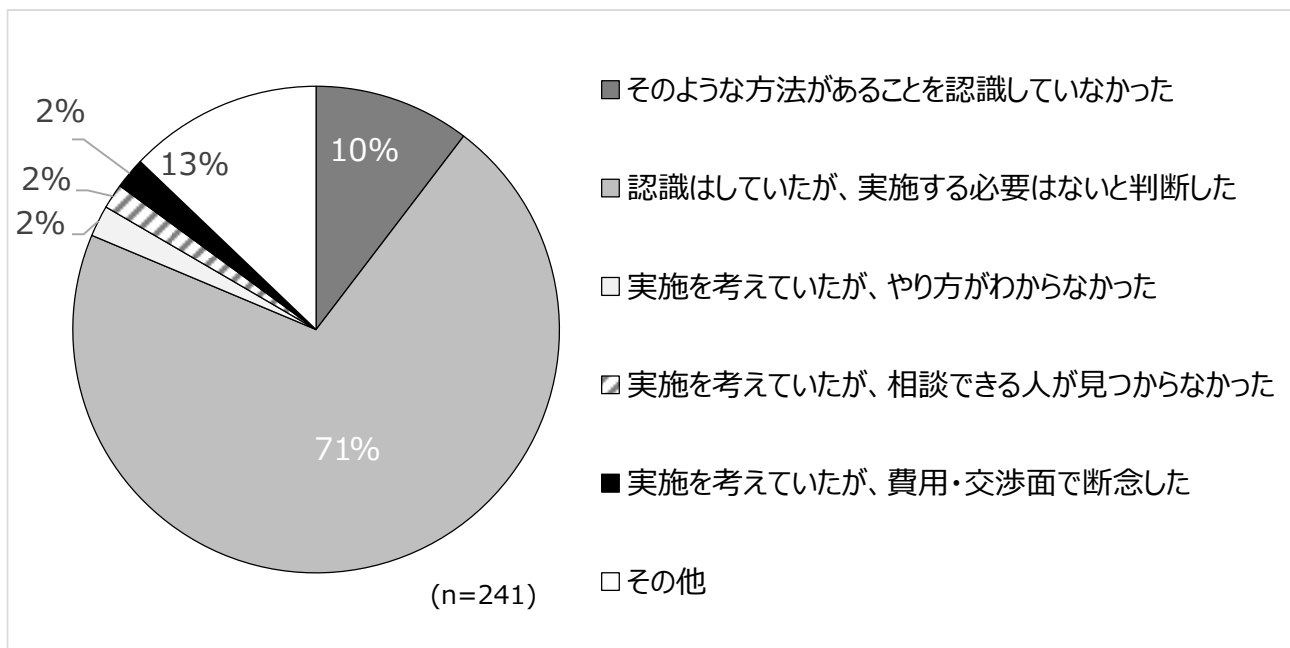
ライセンス検討時の相談先として、ライセンスイン・ライセンスアウトともに自社で実施が最も多いが、弁護士に相談しているケースも多く見られた。

図表 II-16 ライセンス検討時の相談先



ライセンスを実施していないスタートアップについて、その理由として「認識はしていたが、実施する必要はないと判断した（71%）」という回答が最も多くなっている。

図表 II-17 ライセンスを実施していない理由（ライセンスインもしくはライセンスアウトをしていないスタートアップからの回答）



その他、ライセンスをしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。そもそも機会がないというコメントも多く得られた一方で、ライセンス先が見つからないというコメントや、自社内

でライセンス対象を選定できていないというコメントも確認された。

【アンケート調査での自由回答（ライセンスをしていない理由）】

＜ライセンス先が見つからない＞

- ・ 適切なライセンス先が見つかっていない。

＜ライセンス対象を選定できていない＞

- ・ ライセンス対象そのものが特定できていない。

＜必要とする機会がない＞

- ・ ライセンスイン・アウトの機会が発生していない。
- ・ 該当する機会がない。

＜まだその段階にない＞

- ・ まだその段階に至っていないため。

一方で、ヒアリング調査においては、ライセンス関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。ビジネスモデル的に出口として常にライセンスを念頭に置いているというコメントや、ライセンスできる権利を保有していることが VC 等からの評価につながるというコメントが確認された。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（ライセンス関連）】

＜出口としてライセンスを考慮＞

- ・ 当社は最終製品をつくるわけではないので、出口としては共同開発先へのライセンスが想定される。したがって、出願等を検討する際にも、最後のライセンスも見据えながら組み立てていくことになる。

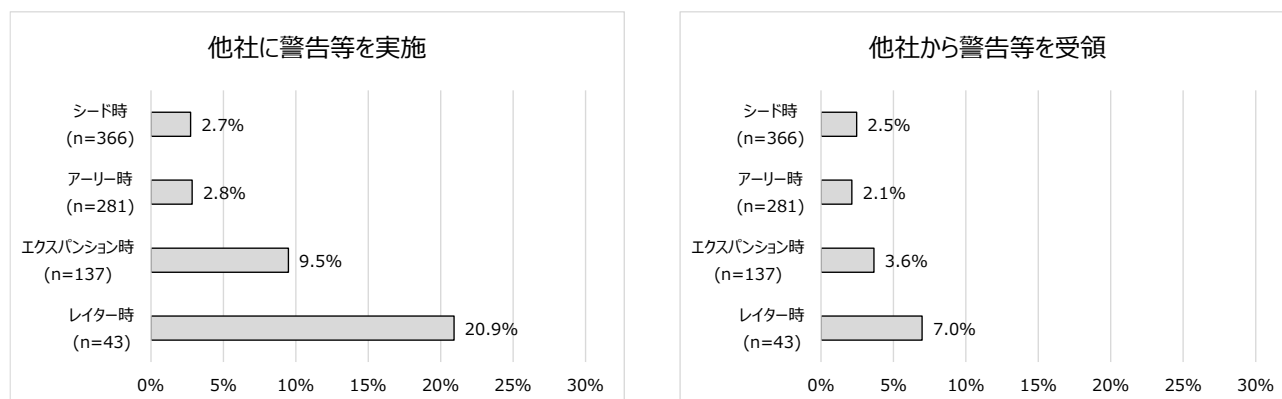
＜ライセンスできる権利を保有していることが評価につながる＞

- ・ ライセンスできるものを保有している、ということが VC 等から評価してもらう際のエビデンスとして有効に機能する。

## （６） 侵害対応

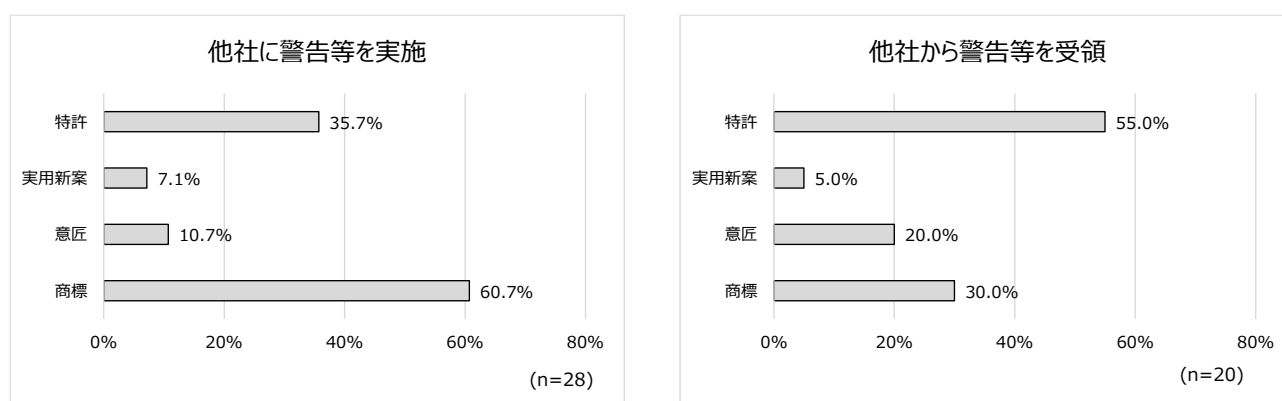
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、他社に警告等を実施した時期はレイター期が最も多く、20.9%となった。また、他社から警告等を受けた時期についてもレイター期が最も多く、7.0%となっている。

図表 II-18 侵害対応を実施した時期



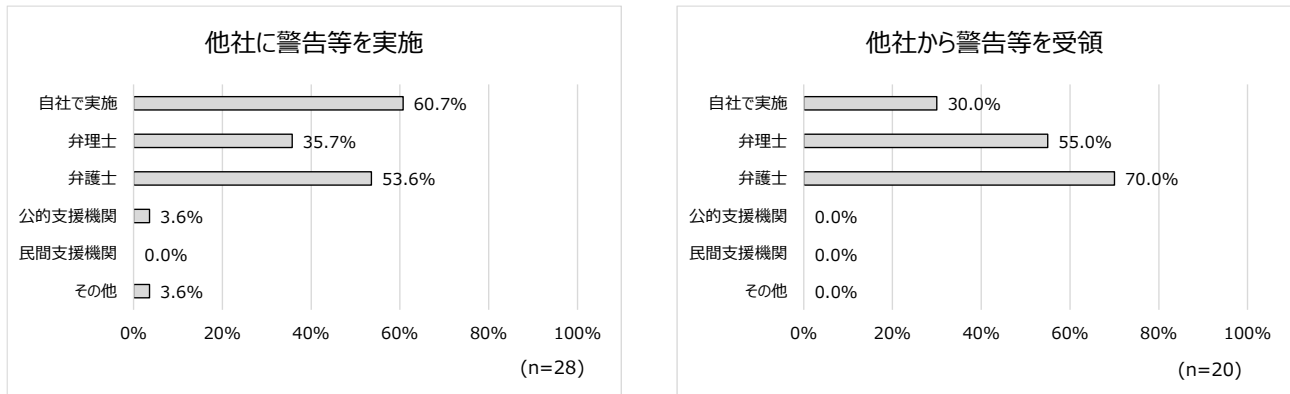
侵害対応の対象となった権利は、他社へ警告するケースでは商標が最も多く60.7%となっている。一方、他社から警告等を受けるケースでは特許が最も多く55.0%となっている。

図表 II-19 侵害対応の対象となった権利（侵害対応の経験があるスタートアップからの回答）



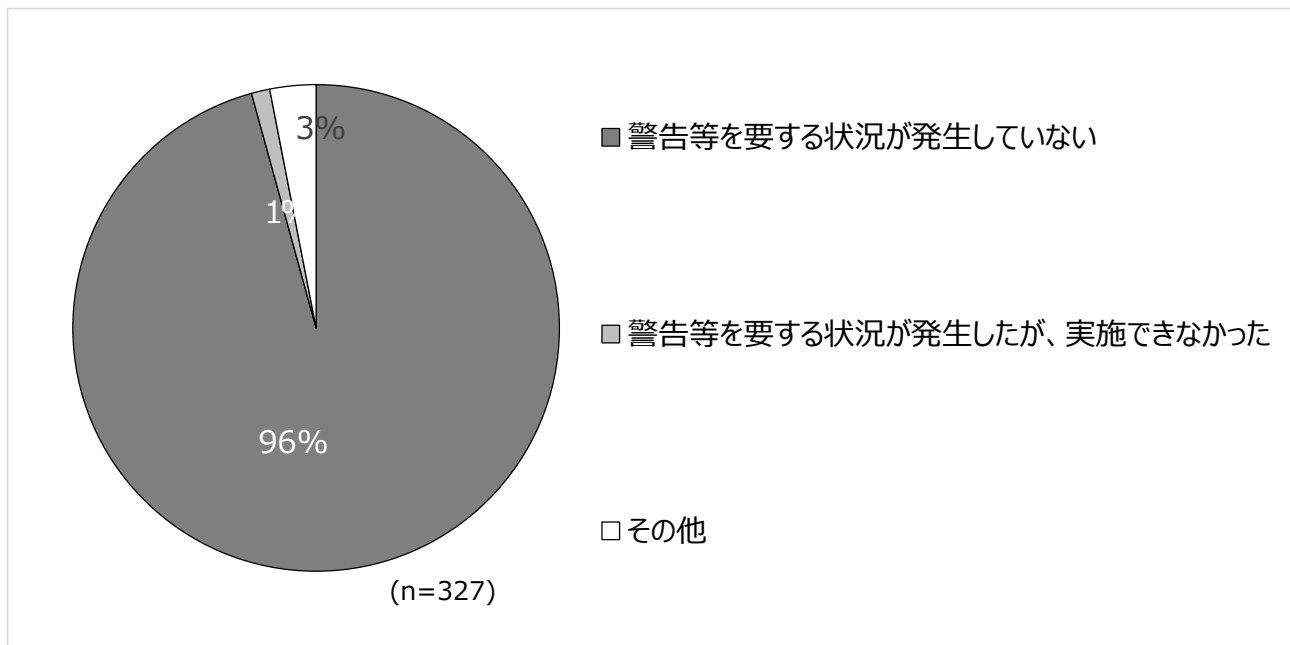
侵害対応時の相談先として、他社に警告等を実施する際は自社で対応もしくは弁護士に相談するケースが多かった。一方、他社から警告等を受けた際の対応は、弁護士に相談するケースが多かった。

図表 II-20 侵害対応時の相談先



侵害対応（他社への警告等に限定）を実施していないスタートアップについて、その理由として「警告等を要する状況が発生していない（96%）」という回答が最も多くなっている。なお、1%ではあるものの、「警告等を要する状況が発生したが、実施できなかった」という回答もあった。

図表 II-21 侵害対応を実施していない理由（他社への警告等を実施していないスタートアップからの回答）



その他、侵害対応をしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。集計結果のとおり、そもそもそのよう



な機会がないということが多いものの、一方で警告するための明確な証拠を把握できていないというコメントや、工数・費用等のリソースの問題に関するコメント、相手先からの反論を受けてうやむやになった等のコメントが確認された。

【アンケート調査での自由回答（侵害対応をしていない理由）】

＜決め手に欠ける＞

- ・ 明確な証拠を把握できないため。

＜リソースの問題＞

- ・ 手続きが面倒。
- ・ 全体に侵害を調べるだけで費用が掛かるため難しい。

＜時機を逸した＞

- ・ 商標の侵害があったがタイミングを逸した。

＜相手先からの反論＞

- ・ 侵害していないと反発してきたため、うやむやになった。

一方で、ヒアリング調査においては、侵害対応関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（侵害関連）】

＜社内体制を整備中＞

- ・ 警告はまだ発生していない。侵害対応に向けた社内教育を進めている。

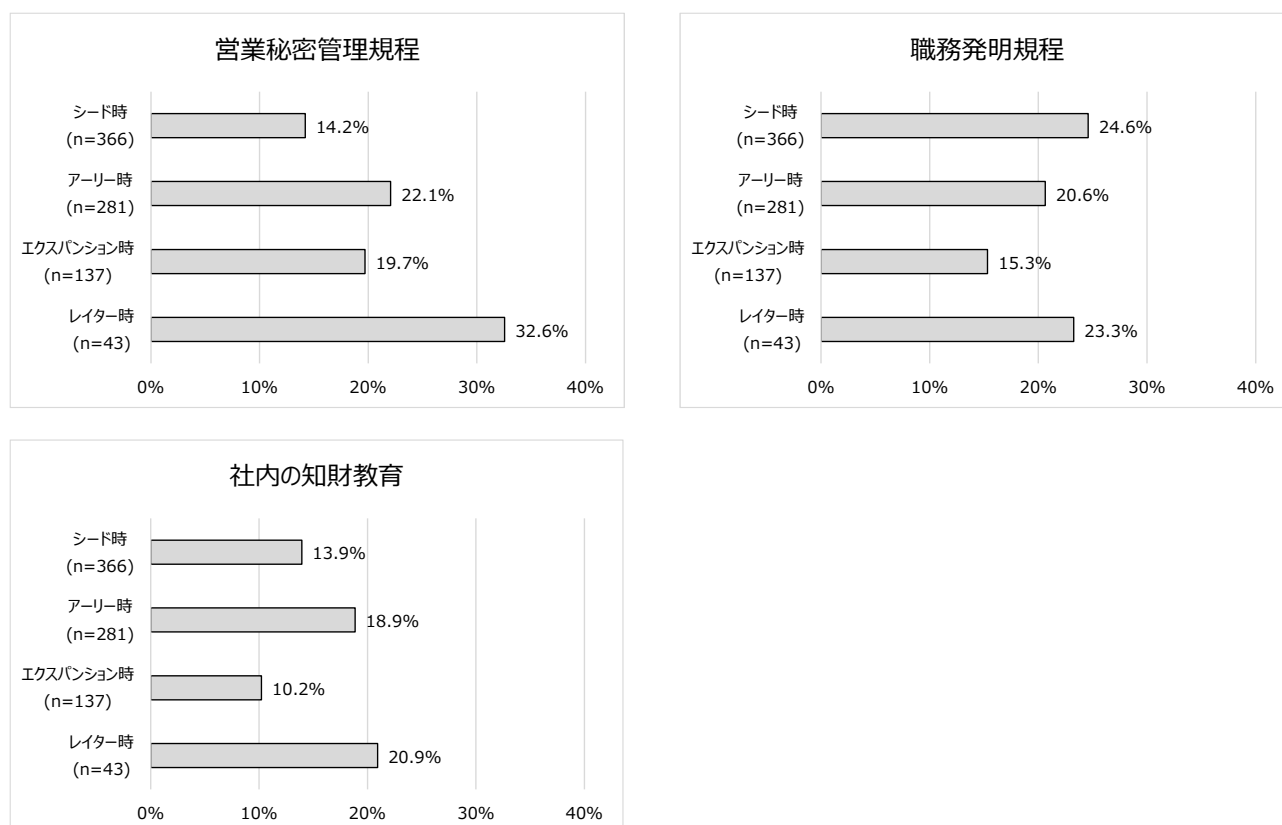
＜警告を実施＞

- ・ お客様からの連絡がきっかけで、他社が当社の商標をそっくりそのまま使っているホームページを発見した。どのような対応が考えられるか、どのような対応をするかについて、顧問弁護士に相談して、まずは通知書を送ることにした。当社の商標権を侵害している旨を通知すると、そのホームページは削除された。

## (7) 社内規程・教育

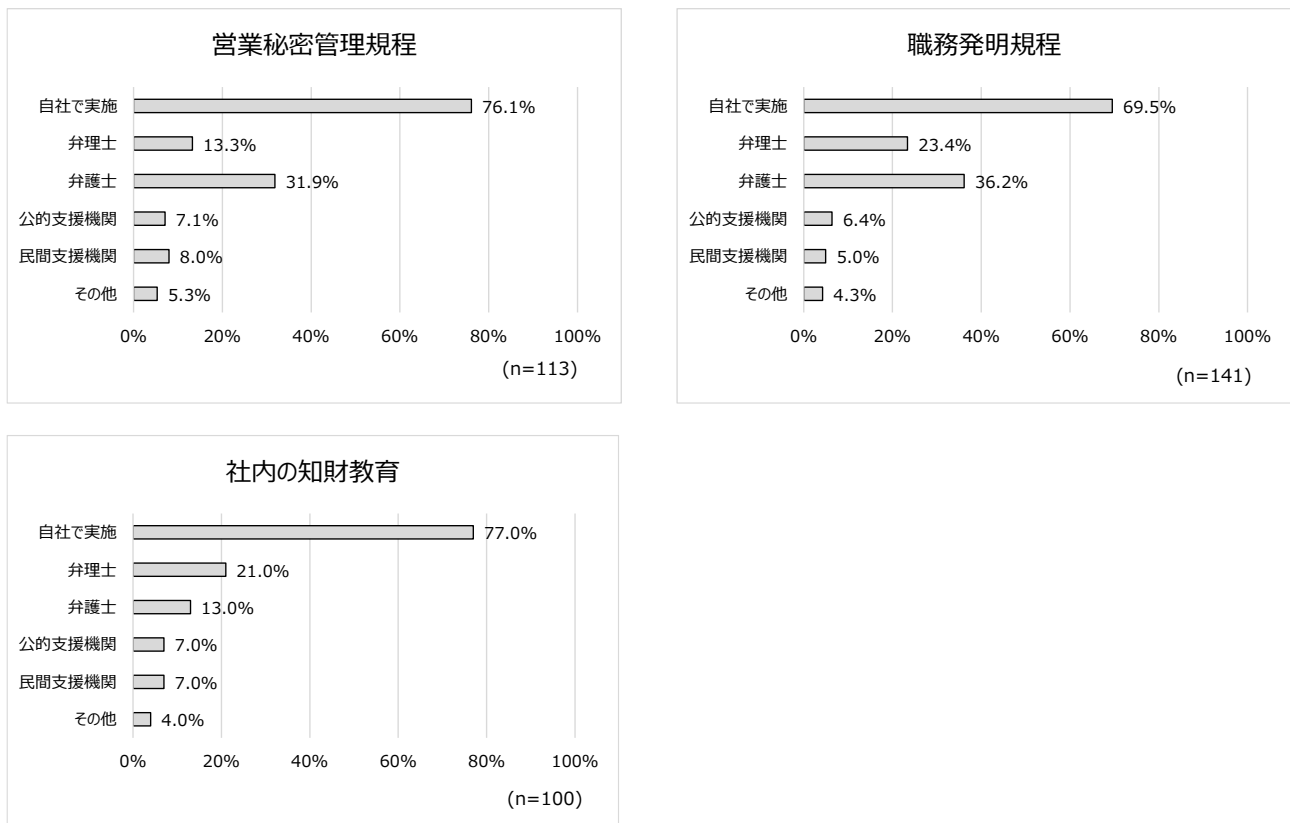
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、営業秘密管理規程についてはレイター期での実施が増加傾向になった。また、職務発明規程については、シード期から取り組んでいるスタートアップも一定数見られる。社内の知財教育については、やはりレイター期に増加する傾向が見られた。

図表 II-22 社内規程・教育の整備運用に取り組んだ時期



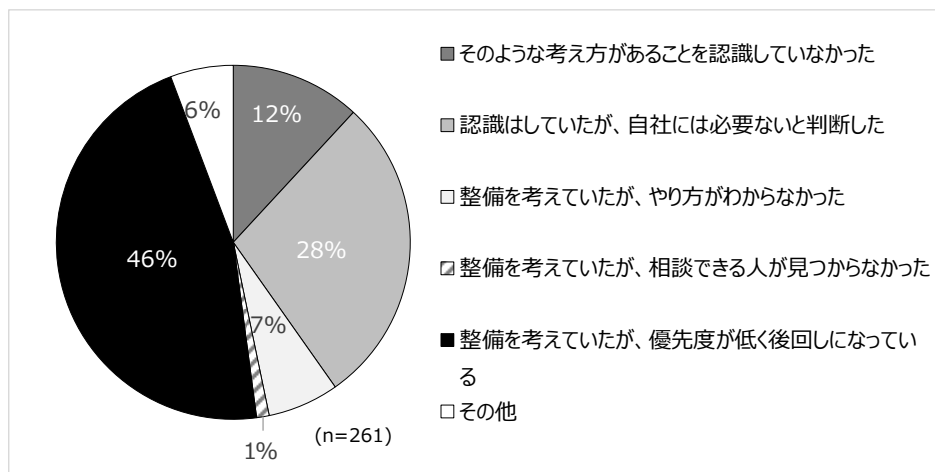
社内規程・教育の整備運用検討時の相談先として、営業秘密管理規程および職務発明規程については自社で実施するケースが多いものの、弁護士に相談するケースも一定数見られた。社内の知財教育については、自社で実施しているケースが多い。

図表 II-23 社内規程・教育の整備運用検討時の相談先



社内規程整備・知財教育を実施していないスタートアップについて、その理由として「整備を考えていたが、優先度が低く後回しになっている（46%）」という回答が最も多かった。

図表 II-24 社内規程整備・知財教育を実施していない理由（営業秘密管理規程整備・職務発明規程整備・知財教育のいずれかを実施していないスタートアップからの回答）



その他、規程整備・知財教育をしていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。現時点で必要性を感じていないというコメントや、リソース不足を指摘するコメントがあった一方で、社内の他の規程等で当該内容をカバーしているとうコメントも確認された。

【アンケート調査での自由回答（規程整備・知財教育をしていない理由）】

＜必要性を感じていない＞

- ・ 人員が少なく、現時点では特に必要ない。
- ・ 社員がいまのところ 1 名のため、実施の必要がないとの認識である。

＜これから実施予定＞

- ・ 現在各規程について準備しているところである。

＜他の規程等でカバーしている＞

- ・ 就業規則に秘密情報管理の順守について記載している。
- ・ 規程ではなく、入社手続きの段階で誓約書を提出させる運用としている。
- ・ 雇用契約書に盛り込んでいる。

＜リソース不足＞

- ・ リソースその他であと回しになっているがスポットで良いサービスがあれば積極的に利用したい。

一方で、ヒアリング調査においては、規程整備・知財教育関連のコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。早期から知財教育を実施している例や、社内で知財関連の勉強会を開催している例が確認された。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（社内規程・教育関連）】

＜早期に着手すべきであった＞

- ・ 技術者への知財教育はもう少し早い段階から始めても良かったと感じている。特許を出すことによってどのようなメリットがあるのかを技術者に理解してもらい、技術者から自発的に「これは特許になるのではないか」「これは特許にしておいたほうがよいのではないか」と言ってもらえるのが理

想。

< 早期から知財教育を実施 >

- ・ シード段階から知財教育（開発メンバーへの意識醸成、発明報告フォーマットの整備等）をしている。

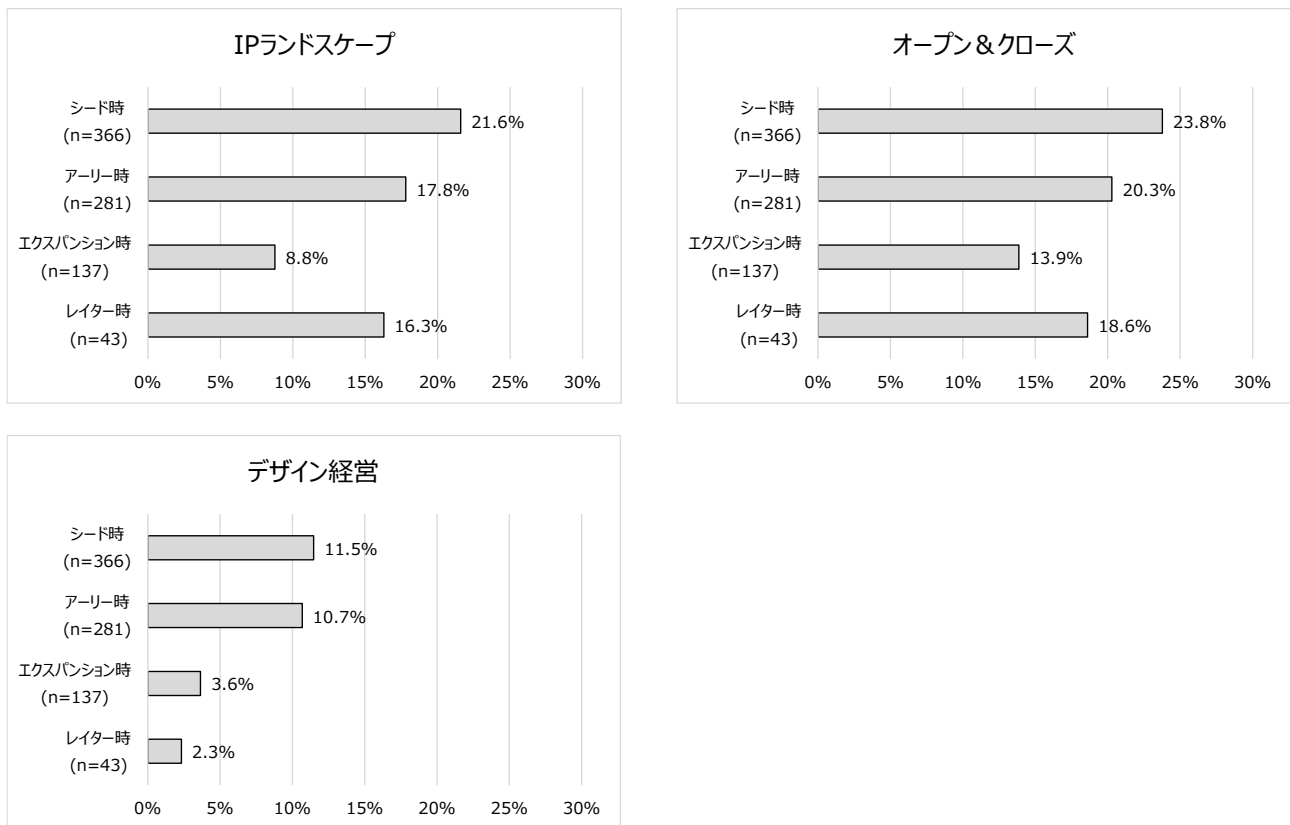
< 社内で勉強会を開催 >

- ・ 勉強会を不定期で開催している。その時々で社内において話題になっているテーマについて、知財観点で勉強する会を開催している。
- ・ 勉強会の開催に際しては、ざっと気になる判例等を見るようにしている。そのうえで特徴的な事例を題材として「最近、大手の会社はこのような論点で裁判になっているようだ」というような情報共有をしている。そうすると、従業員の知財意識が高まるように感じている。
- ・ 知財関連の重要な情報については都度内部で周知するようにしている。

（８） 知財活動時に意識している考え方

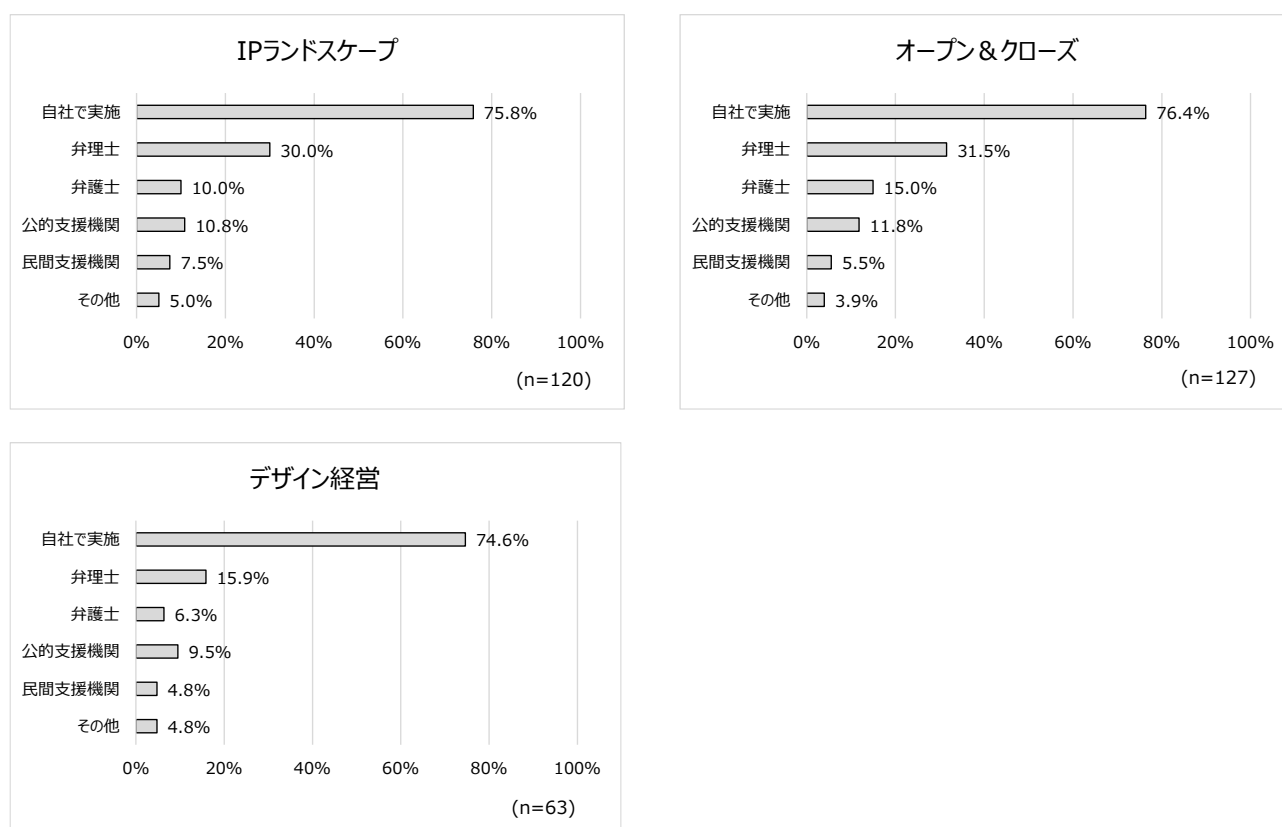
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、知財活動時に意識している考え方のうち、IP ランドスケープやオープン&クローズについては比較的早期のシード段階から考えているスタートアップが存在した。

図表 II-25 各種考え方を意識して取り組んだ時期



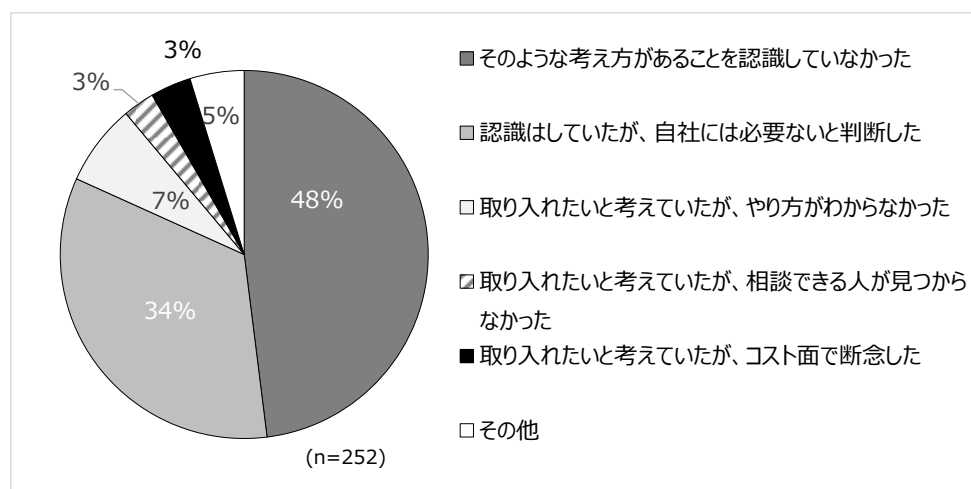
各種考え方に沿った検討を行う際の相談先については、いずれも自社で実施しているケースが多かったが、IP ランドスケープやオープン&クローズについては弁理士に相談するケースも一定程度見られた。

図表 II-26 各種考え方を検討する際の相談先



各種考え方に沿った活動を実施していないスタートアップについて、その理由として「そのような考え方があることを知らなかった（48%）」という回答が最も多かった。

図表 II-27 IP ランドスケープ・オープン＆クローズ・デザイン経営を実施していない理由（IP ランドスケープ・オープン＆クローズ・デザイン経営のいずれかを実施していないスタートアップからの回答）



その他、このような考え方を取り入れていない理由について、アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。リソース不足から対応できていないコメントが確認されたほか、優先度が低いと判断しているコメントも確認された。

【アンケート調査での自由回答（各種考え方を取り入れていない理由）】

＜リソース不足＞

- ・ 取り組む予定だが、その他の整備に追われて対応ができていない。
- ・ 人的リソースから劣後。

＜優先度が低い＞

- ・ 必要であるが、現時点では優先事項ではない。
- ・ まだこれらを検討すべきタイミングに至っていないと考えている。

一方で、ヒアリング調査においては、これらの考え方に関するコメントとしてスタートアップから次のようなコメントが得られている。ビジネスモデルと融合して考えるようにしている例や、オープンとクローズの仕分けを戦略的に考えている例が確認された。

【スタートアップへのヒアリング調査で得られたコメント例（考え方関連）】

＜ビジネスモデルを支える知財戦略を構想＞

- ・ 戦略構築の方法としては、自分たちが考えるビジネスモデルと、その中で必要となる知財戦略を想像しながら検討した。

＜オープンとクローズの仕分け＞

- ・ クローズにすべきところとオープンにすべきところの検討が重要である。戦略が固まる前に出願してしまうと、秘匿化すべきところを公開してしまい後悔することもあり得る。

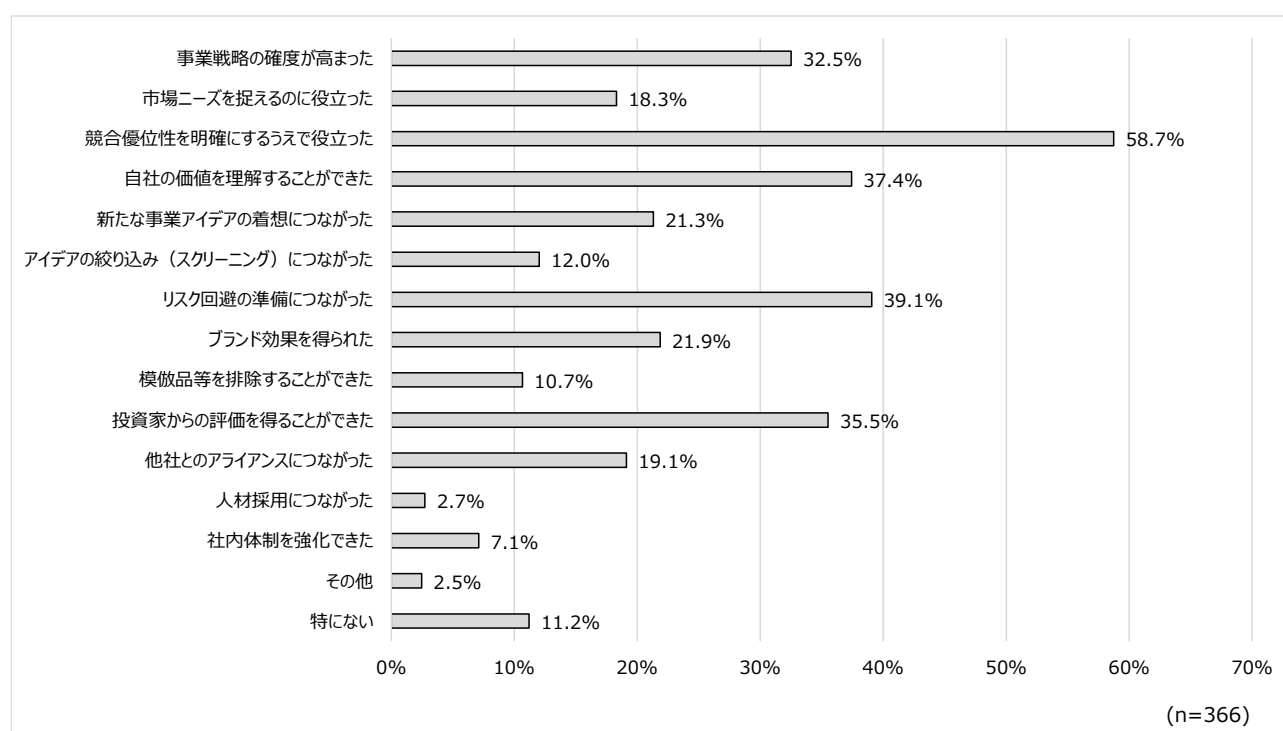


## （９） 知財活動全体を通じて感じている効果

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、スタートアップが知財活動全体を通じて感じている効果として、「競合優位性を明確にするうえで役立った（58.7%）」という回答が最も多かった。

また、「リスク回避の準備につながった（39.1%）」「自社の価値を理解することができた（37.4%）」「投資家からの評価を得ることができた（35.5%）」「事業戦略の確度が高まった（32.5%）」という回答も一定数見られた。

図表 II-28 知財活動全体を通じて感じている効果



アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。事業戦略面での効果や、競合優位および自社の価値確認、リスク回避、ブランディング、模倣対策、資金調達、アライアンス、体制強化等、多様な観点で知財活動による効果を指摘するコメントが確認された。

### 【アンケート調査での自由回答（知財活動で得られた効果）】

#### < 事業戦略 >

- ・ 先行特許を確認することで無駄な開発を回避できる。
- ・ 競合他社がどのような技術を保有していて、どのような戦略のもと特許出

願等を実施しているのかを把握することができ、自社の攻守のバランスをとった特許ポートフォリオ検討及び新規事業の検討へとつながった。

- ・ 展開したいビジネスの「ツボ・鍵」を明確にすることができた。
- ・ ビジネスモデルの解像度が上がった。
- ・ EC サイト出店に必要なだった。
- ・ 事業戦略と特許戦略の連携が高まった。
- ・ 知財ポートフォリオ全体を俯瞰することで、自分たちが今後どの技術に力をいれるべきか、今後の戦略や着想のきっかけにもつながった。

#### < 競合比較 >

- ・ 競合者の特許出願状況を把握できた。
- ・ 直近、競合サービスと当社のサービスがコンペになったときに明確な差別化要素としてアピールできた結果、連勝できている。
- ・ 特に競争優位性はあらゆる点で強くなった。
- ・ 競合の技術開発の参入を抑止できた。
- ・ 競合先を増やさない。特に大手企業の参入を防ぐことができた。
- ・ 市場で具体的な課題と製品を知ることができ、特許戦略立案に役立った。

#### < 自社の価値を確認 >

- ・ 知的財産は企業の存在価値を認識する点で必要と感じた。
- ・ 自社技術の強みを明確にすることができた。
- ・ 特許の観点から自社のコア技術を認識できた。
- ・ 営業・広告・PRにおいて他社にない技術のアピールに根拠が生まれた。
- ・ 自社製品を PR するのに、特許の取得状況は顧客に対して理解しやすいアピールポイントになる。
- ・ 開発で得られた知見が従業員の頭の中にある状態から、文書化して見える化することで自社の強みが分かるようになった。
- ・ 知財化することで自分たちの強みを整理でき、自分たちの立ち位置や競合に対する優位性を明確化することができた。

#### < リスク回避 >

- ・ 会社名の登録の際に、それが他社の商標になっていないかの確認を事前に行うことができ、違う名前を考えることができた。また、新しく開発しようとしている機能が他社の知的財産を侵害していないかの確認ができた。

- ・ 商標登録が主な活動で第三者に対抗するため、広く商標登録を行いリスク回避に繋がっている。
- ・ 商品名を付ける時など、他社侵害がないか社内で確認するようになった。
- ・ 適切な知財調査を行うことにより、他社品の侵害を回避することができていると感じている。

#### <ブランド効果>

- ・ 世の中に無い新しい技術を伴ったシステムの信頼性を高める上で、特許を取得できたことは、一つの保証につながっている。
- ・ 一定の信用にはつながる。
- ・ 顧客からの信頼度が増す。
- ・ ブランド力を強化することによって、商品の信頼度が向上する。
- ・ 商標の認知度の向上とともにビジネスの拡大を実現している。
- ・ 特許を有していることで、技術力高いと認識して頂ける。

#### <模倣品等の対策>

- ・ 当社が販売しているカテゴリにおいて、他社が同じブランド名で販売をしていた。当社からの販売停止の依頼をさせて頂いた際の根拠として知財財産活動を通して理解したことが活きた。
- ・ 主力製品の模倣品排除に効果があった。
- ・ 他社の商標無断利用に対して警告できた。
- ・ 名前を他社にまねされるリスクを回避できる。
- ・ 他社が弊社の屋号を使用して模倣したホームページを発見した。警告をした際に、警告の根拠として商標登録事実と使用実績を提示した。結果、当該サイトは削除され、会社のブランドを守ることができた。

#### <資金調達>

- ・ ベンチャーキャピタルからの資金調達、助成金獲得に有用だった。
- ・ 技術障壁は VC や補助金等で必ず聞かれる。
- ・ ベンチャーキャピタルと投資検討を進める際に技術特許証を提出したことで、蓋然性のある強みを持っていることを証明できた。
- ・ 技術力の証明がしやすく、助成金面談の際などに有効だと感じる。
- ・ 知的財産活動に力を入れていたおかげで、投資家から高い評価を得ることができ、資金調達につながった。

- ・ VCに知財関連の取組、成果を必ず聞かれるため、特許の保有は大きなアピールになったと感じる。
- ・ 増資の引き受けにつながった。
- ・ 投資家からの評価について、最も効果を感じている。投資家向けの説明資料に自社の既存および将来のコア領域を示しており、知財情報をエビデンスとしている。資料作成に加え、直接投資家に説明を担当しているが、特に資金調達に成功した際に、その効果を感じた。

#### <アライアンス>

- ・ 大手企業からの引き合いにつながった。
- ・ 知財権を保有することによって他社との交渉材料になっている。共同開発の関係性をより強固にすることができている。
- ・ 他社と取引を始める材料の一つになった。
- ・ 物質特許及び製法特許を取得し、自社の技術の独自性を確保することで、他社とのアライアンスにつながった。
- ・ 海外企業との業務提携が実現した。
- ・ 保有特許に魅力を感じた会社から業務資本提携契約の申し入れを受けた。

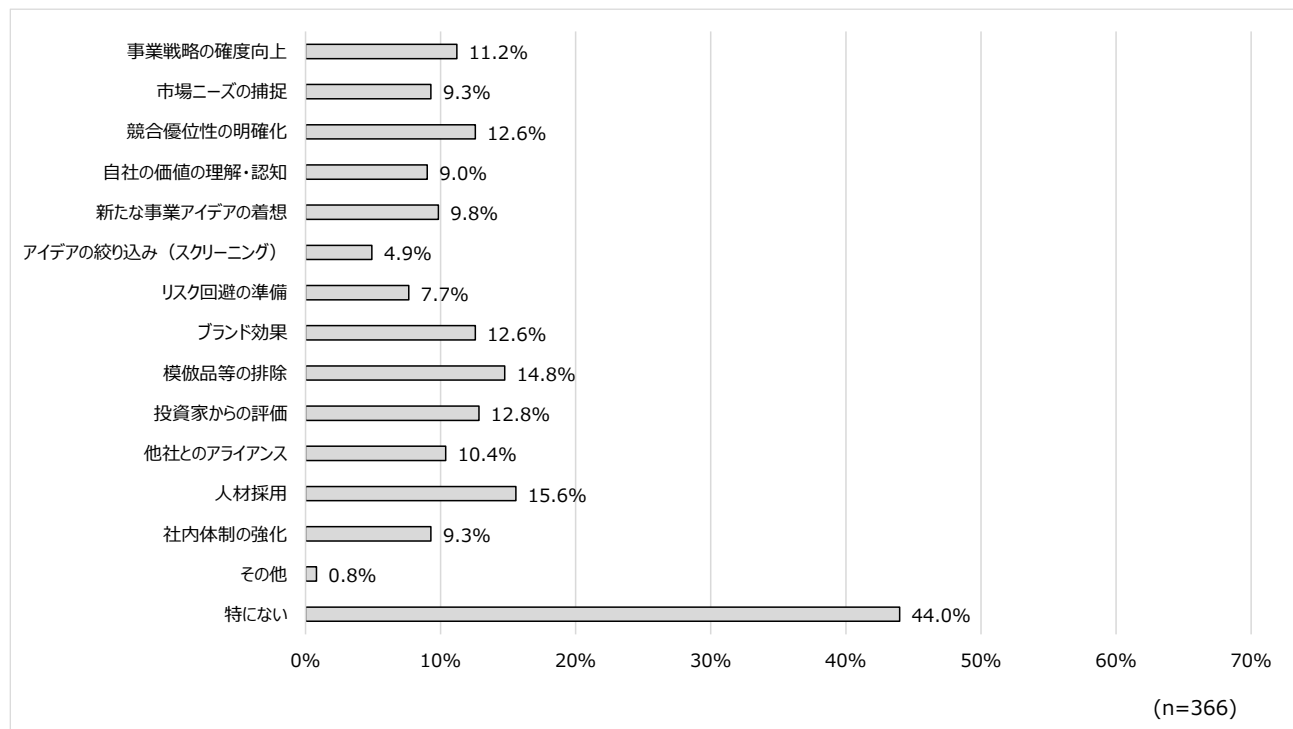
#### <社内体制>

- ・ 知財権の取得が、技術開発モチベーションにつながっている。
- ・ 開発技術者の知財意識の向上（アイデア創出活性化、他者権利に対する意識付け）につながった。
- ・ 上場を機に職務発明に関する整備を行い、当社知的財産の把握や体制強化に役立った。

#### （１０） 知財活動を通じて期待していたものの効果を感じられていない点

本調査研究で実施したアンケート調査によれば、スタートアップが知財活動全体を通じて期待していたものの効果を感じられていない点としては、「特にない（44.0%）」が最も多かった。ただし、具体的な項目をあげる回答もまんべんなく存在している。

図表 II-29 知財活動全体を通じて効果を期待していたものの効果を感じられていない点



アンケート調査では自由回答として次のようなコメントが得られている。事業推進に際して、知的財産だけでは対処できないという悩みや、模倣品の排除に苦慮している例、社内体制強化に時間がかかる等のコメントが確認された。

【アンケート調査での自由回答（知財活動から期待していたものの現状感じられていない効果）】

＜事業戦略＞

- ・ アイデアベースでの出願ができていないため、新たな事業アイデアの着想、アイデアの絞り込みにはつながっていない。
- ・ 特許を他社に使ってもらいライセンスフィーを得る選択もあるかと思っていたが、具体的な進め方がわからない。
- ・ 特許維持費用の支払い分を大きく上回る収益には繋がっていない。ビジネス規模の小ささもあると思われる。
- ・ 次に開発するテーマを特許文献の情報に基づいて提案しようとしたが、社員が実際に顧客にヒアリングして得た情報に勝れず、単なる社内への情報提供に留まってしまっている。
- ・ 特許によるブランド力はあるものの、量産できない為価格競争力という面

で負けてしまうことが有る。

- ・ 市場ニーズのある技術であっても知的財産活動のみで事業化が進む訳ではなく、様々な要素が関係している。

#### < 競合比較 >

- ・ 特に大企業を相手にする場合、特許を持っていてもほとんど優位性が発揮できなかった。

#### < 自社の価値を確認 >

- ・ 同じ方向の製品に対する優位性の明確化。
- ・ 自社の技術のうち、どれが特許になりうるか未だ判断できていない。
- ・ 自社の強みの蓋然性がまだ十分に策定できていない。

#### < ブランド効果 >

- ・ 商標登録をただけでは、自社の価値の理解や認知にはつながらない点があると考えている。
- ・ 自社の優位性アピール、技術力の発信によるブランド効果。
- ・ 自社の価値を理解してもらうようなアクション・広告（TV などの大々的な宣伝など）費用が掛かるため行えず、認知が上がらない。

#### < 模倣品等の対策 >

- ・ 特許を出願せずに模倣品を他社が販売していた。
- ・ 会社ロゴや製品ロゴは、防御的な手段としてとったものなので、侵害が起きてからでないと効果は出ない。
- ・ 請求項目を十分に満たしていないと模倣を排除することができない点は知財活動を開始してから把握した。限定的には排除できるものの幅広く排除できる内容でなかったため、出願中の内容の捉え方を徐々に変更する必要性に迫られた。
- ・ 商標を取得したが、類似の商品名を付した商品が多数販売されて模倣を防げず、差別化できなかった。

#### < 資金調達 >

- ・ 投資家に対して知財だけでは融資を受けることが難しく、事業としての蓋然性が結局のところ求められる。

<アライアンス>

- ・ 知的財産を使った共同研究契約につながると考えていたが、まだ他社とのアライアンスを締結できていない。

<社内体制>

- ・ 採用者には特段響いていないように感じる。
- ・ 知財に関する意識については、実際に特許を執筆あるいは新技術に関わらないと身につかない部分がどうしてもあり、意識向上には時間を要する。

### III . 知財人材に求められるスキル・マインド

#### 1 . 人材育成・スキル獲得について

##### (1) 人材育成・スキル獲得に関する概略

##### (i) 他領域におけるスキル整理の動向

本調査研究は、スタートアップの事業成長に貢献できる知財人材のスキルを整理することを目的としている。これまで、我が国においても類似する文脈で人材のスキル整理が行われてきており、例えば URA スキル標準<sup>4</sup>や IT スキル標準<sup>5</sup>が整備されている。IT スキル標準は高度 IT 人材育成を目的に作成されたものであり、レベルを 7 段階設定し、さらに対象職種を複数設定したうえで詳細にスキルを定義している。また、DX が大きなトレンドとなる中で、2022 年 12 月には新たにデジタルスキル標準<sup>6</sup>が策定されている。

##### (ii) 人材育成・スキルの考え方

スキル整理の考え方として、いくつかフレームワーク等が提唱されており、代表的なものとしてカット理論（カットモデル）がよく知られている<sup>7</sup>。これは、人材のスキルを「コンセプチュアルスキル」「ヒューマンスキル」「テクニカルスキル」の 3 つに分けて整理している点を特徴としている。また、人材のポジションを「トップマネジメント」「ミドルマネジメント」「ローママネジメント」に分類し、それぞれのポジションに応じで 3 つのスキルの中で重視されるものが変化してくるものとして表現されている<sup>8</sup>。

---

<sup>4</sup> 文部科学省「リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステムの整備」成果報告書の一部として、URA スキル標準が公開されている。（実施機関：国立大学法人東京大学）

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/jinzai/ura/detail/1349663.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/jinzai/ura/detail/1349663.htm)（最終アクセス 2023 年 3 月 13 日）

<sup>5</sup> 独立行政法人情報処理推進機構 社会基盤センター 人材プラットフォーム部、経済産業用「IT スキル標準 V3」

[https://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download\\_V3\\_2011.html](https://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/download_V3_2011.html)（最終アクセス 2023 年 3 月 13 日）

<sup>6</sup> 独立行政法人情報処理推進機構、経済産業省「デジタルスキル標準 ver1.0」（2022 年 12 月）

<https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221221002/20221221002.html>（最終アクセス 2023 年 3 月 13 日）

<sup>7</sup> Robert L. Katz「Skills of an Effective Administrator」Harvard Business Review; Sep 1974, Vol. 52 Issue 5, p.90-101.

<sup>8</sup> ローママネジメント層では比較的テクニカルスキルが重視される一方で、トップマネジメント層ではコンセプチュアルスキルの重要度が高まると整理されている。



### (iii) スキル獲得・定着の方法

人材育成という観点で見た場合、必要なスキルを整理するだけでなく、それを効果的に習得し、定着させていくプロセスも重要となる。この点、本調査研究の一環としてスキル有識者へインタビューしたところ、次のような示唆が得られた。

- ・ スキル獲得にはステップや必須要素がある
- ・ マインドセットの獲得には工夫が必要
- ・ 目線を広げる
- ・ 自分の頭で考える機会が必要
- ・ 自身の現在地を客観的に知る
- ・ 失敗を経験する
- ・ 自分で体験することが必要

#### ①スキル獲得にはステップや必須要素がある

##### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

###### <ステップの例>

- ・ 知る⇒わかる⇒できる⇒教えられる、という順序で必要なスキルを獲得できるような教育プログラム設計をしている。
- ・ 序盤は知る・わかるというような知識インプットが主体となる。
- ・ 例えば、教えられるようになるために、コミュニケーション力やファシリテーション力、プレゼンテーション力が必須となる。
- ・ 教えるとなると、実際の場面では様々な部署を巻き込みながらやっていくことになるので、特にファシリテーション力は重要となる。

###### <必須要素の例>

- ・ まずは考える力を獲得する必要がある、具体的にはロジカルシンキングや共感力等がある。
- ・ 次に、働きかける力が必要となる。世の中で活躍している人を見ると、他者へ上手に働きかける能力が優れていると感じる。
- ・ そして、行動する力も重要となるが、これは自分の頭で考えて行動し、その結果を見て改善していくような PDCA サイクルを回すイメージに近い。
- ・ さらに必要となるのが、内省力である。謙虚であることや、バイアスを持た

ないことは、サービス提供をしていく上では大事な資質である。

- ・ これらに加えて、戦略的に捉える目線のようなスキルも相当重要になってきていると感じる。

## ②マインドセットの獲得には工夫が必要

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 他者へ教えられるレベルにまで達するには、知識以外のスキルが相当重要となり、マインドセットの持ち方が大事になる。
- ・ 「ほめる」「待つ」「聴く」「受け止める」「楽しむ」という5つのルールを設定して工夫している。
- ・ 「ほめる」については、発言量を増やすことを目的としたルールである。
- ・ 「待つ」については、「生産的な沈黙」を重視するというコンセプトに基づくものであり、心理学的にも言われていることである。
- ・ 「聴く」については傾聴という意味合いで設定しているルールである。
- ・ 「受け止める」については、相手を否定しないというコンセプトに基づくルールである。
- ・ 「楽しむ」については、決して答えのない問題に取り組むことになるので、楽しくないとやっていられないだろう、という考えに基づくルールである。

## ③目線を広げる

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ いかに目線を広く持てるかがポイントであろう。目線を広げるためには、新しいことへ食欲に関わっていく姿勢が重要となる。
- ・ ファシリテーションをうまく進めるにあたっては、全体を俯瞰する目線や、思考能力がその土台として必要になる。

## ④自分の頭で考える機会が必要

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 最も重要なのは、自分の頭で考えて、自分で行動し、その結果に対して自分で責任を取るというマインドであろう。
- ・ 普遍的に重要なことは「自分の頭をどのように使って、どのように考える

か」というスキルであり、そのような機会が必要である。

- ・ 知識や経験だけに頼った解決策ではなく、「何が問題なのか」を突き詰めていくことが求められる。

## ⑤自身の現在地を客観的に知る

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ それぞれの能力レベルを見定めたうえで、その能力レベルに見合ったチャレンジをしていくのがよい。つまり、それぞれの能力の現在地を見極めるのが本来的には大事である。
- ・ 例えばコンピテンシーチェックやテスト等を通じて、能力の現在地を客観的に把握することが求められる。
- ・ 今後自分たちがどのような方向で変革していかなければならないかを見える化することに価値がある。
- ・ 自分の課題を見つけるということは意外と難しい場合もある。実践した結果を、改めて文字に起こしてみて、それを他者に添削してもらって課題を指摘してもらう、というやり方が有効である。

## ⑥失敗を経験する

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 失敗を経験することは効果的である。人間は誰しも失敗をしたくないという気持ちを持っているので、逆に失敗をすると「頑張ろう」というモチベーションになるのも事実である。
- ・ 昨今上司等から指摘されるケースも少なくなっている中で、なかなか日常の中で失敗を感じにくくなっている気もしている。だからこそ、研修等の場で失敗することに価値があると考えている。失敗を経験することが重要ではあるが、失敗する場においては心理的安全性が担保されている必要もある。
- ・ ただし、失敗だけではうまくいかず、失敗した後に成果を出した際には他者から称賛されることによって喜びを感じることも重要である。
- ・ 大切なのは、失敗と楽しさのサイクルを繰り返すことであり、それを通じてどんどんスキルが高まっていくものである。
- ・ 研修を受講する中で自己流だとうまくいかないということを気づかせるよ

うな工夫を施している。

- ・ 具体的には、ケーススタディに取り組んでもらう中で、自己流でやろうとするとよい解にたどり着かず、講座で学んだ考え方を活用しないとうまくいかないような仕掛けを取り入れている。

#### ⑦自分で体験することが必要

##### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 学んだことを伝聞としてそのまま他者に伝える、というだけでは成長しないだろう。自分で体験することが重要である。
- ・ 学んだことを踏まえて、まずは実践することが重要である。実践する中で、自身にとっての課題が見えてくるはずなので、それを改善するための活動を行う、というサイクルを回さない限りは、本当の意味でのスキル定着はないだろう。
- ・ 疑似的に体験できるような場があれば役立つだろう。

#### (iv) 人材育成・スキル獲得に際しての課題

同じくスキル有識者へインタビューしたところ、人材育成やスキル獲得を進めていくうえで、次のような課題が指摘された。

- ・ 本人の先入観や経験がスキル獲得の阻害要因となる
- ・ 知識獲得に留まり実践できない
- ・ 能力と意欲の不一致

#### ①本人の先入観がスキル獲得の阻害要因となる

##### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 本人の先入観がスキル獲得の邪魔をするケースが一定程度あるように感じている。
- ・ 過去の経験や持論にしがみついてしまうと、新しいことを習得しようとする際の障壁となってしまう。
- ・ 知識や経験に偏重した日本全体の考え方に課題がある。

- ・ これは学校教育段階から言えることであり、ひたすらインプットしてそれを記憶する、という人材育成のやり方を変えなければならない。

## ②知識獲得に留まり実践できない

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ ガイドブックやマニュアル等を参考にしてスキル獲得に役立てようとはしているのだが、結局それらを読んでわかった気になっているだけの人材が少なくない。
- ・ いざ実践しようとする、結局これまでと同じ話だけに終始してしまっている人材が多いのではないだろうか。わかった気になって実践できないというところが大きな課題であると認識している。

## ③能力と意欲の不一致

### 【スキル有識者へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ よくあるケースは、能力とチャレンジ目標の不一致である。
- ・ 能力は全く至っていないものの、チャレンジしたい目標は非常に高いというケースがあった場合、人材育成がうまく行かないことも多い。
- ・ 意欲はあるにも関わらず、能力がそれに全く追いついていないがために、結果として自信を失ってしまうことにもなりかねない。
- ・ 能力は高いのだが、チャレンジ意欲に欠けるケースで見られるのは、自分の目標について、勝手に安易なラインを引いてしまっているというような状況である。自分で安易なラインを引いてしまうと、スキルの伸びにくくなる。

## （２） 知財人材について

### （ｉ） 知財人材関連のスキル整理に関する流れ

知財人材については、特許庁を中心としてスキル標準が整備されてきているとともに、独立行政法人工業所有権情報・研修館においても教材の整備や研修実施

等が数多くなされてきている<sup>9</sup>。

知的財産推進計画 2006<sup>10</sup>で知財人材のスキル明確化についての重要性が指摘されたことを背景として、知財人材スキル標準 version1.0 が整備された<sup>11</sup>。これは、主に企業の知財人材を対象としており、企業内での役職等を意識した整理がなされていた点が特徴である。

その後、知財人材スキル標準 version1.0 策定から約 10 年が経過し、事業環境の変化等を踏まえた改訂がなされ、知財人材スキル標準 version2.0 として公開された<sup>12</sup>。

さらに、経営環境の変化やニーズの多様化等に弁理士が対応すべく、2020 年には弁理士に求められるスキル標準に関する調査研究が実施された<sup>13</sup>。

## (ii) 知財人材に対するスタートアップの期待

### ① 知財人材の範囲

本調査研究では、知財人材を「スタートアップの外側から支援する人材」と「スタートアップ内部の人材」に分けたうえで、その両面からスキル等の整理を試みている。

前者については外部知財人材という用語で記載しており、主に弁理士・弁護士や知財コンサルタント、大企業等の知財人材が副業的に支援するケースも含めて想定している。

一方、後者については内部人材という用語で記載している。スタートアップ内部に知財専門人材が配置されているケースはまだ多くないことを考慮し、経営者

---

<sup>9</sup> 以下サイトにおいて、知財人材の育成に関する情報が整理されている。例えば、知財マネジメント人材育成教材等が提供されている。

<https://www.inpit.go.jp/jinzai/index.html> (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>10</sup> 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2006」(2006 年 6 月)

“知財専門人材へのインセンティブを高めるとともに、そのような人材を求める側のニーズに応えるべく、団体、企業による知財の研修や実務者、翻訳者などの能力を評価する検定の利用や知財人材に求められるスキルの基準等の策定によって知財人材の育成を進める民間の自主的な取組を奨励する”と言及されている。

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/060609keikaku.pdf> (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>11</sup> 経済産業省「知財人材スキル標準」(委託先：金沢工業大学)(2007 年 2 月)

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/ipss/> (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>12</sup> 特許庁「知財人材スキル標準 version2.0」(委託先：みずほ情報総研株式会社 ※現：みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社)(2017 年 2 月)

[https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0.html](https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html) (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>13</sup> 特許庁「令和元年度産業財産権制度問題調査研究 弁理士に求められるスキル標準に関する調査研究報告書」(請負先：PwC コンサルティング合同会社)(2020 年 3 月)

[https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2019\\_08\\_01.pdf](https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2019_08_01.pdf) (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

や兼任人材等を含めた概念として想定している。

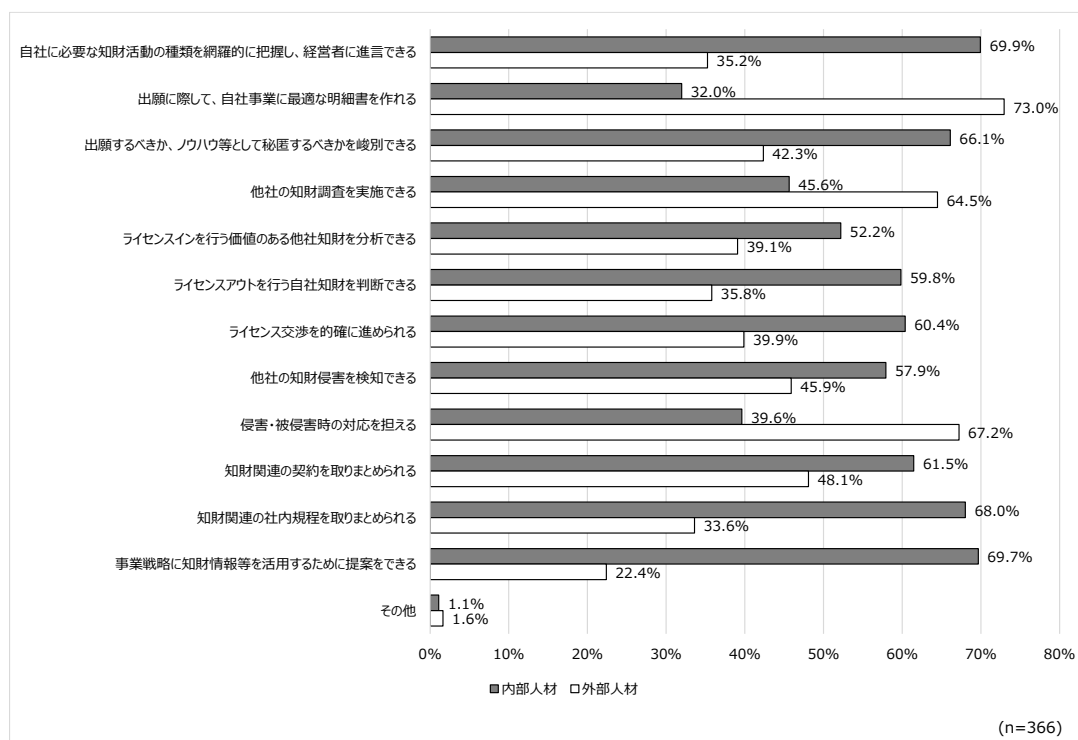
## ②スタートアップが考える知財人材像

本調査研究の一環として、スタートアップが知財人材に期待する役割や資質・能力等を調査した。

まず、スタートアップが内部人材と外部知財人材に期待する役割を見てみると、内部人材については「自社に必要な知財活動の種類を網羅的に把握し、経営者に進言できる（69.9%）」「事業戦略に知財情報等を活用するために提案をできる（69.7%）」「知財関連の社内規定を取りまとめられる（68.0%）」がいずれも約70%となっており、これらの役割を担うことへの期待が大きいことがわかる。特に一つ目と二つ目については、知財専門性というよりも、ビジネスに必要な知財視点を持って社内でハブ的に立ち回れることを期待しているとも捉えられる。

次に外部知財人材については「出願に際して、自社事業に最適な明細書を作れる（73.0%）」「侵害・被侵害時の対応を担える（67.2%）」「他社の知財調査を実施できる（64.5%）」となっており、これらの役割を担うことへの期待が大きい。知財専門家としての期待を寄せていると捉えられるが、単に出願機能だけを期待しているわけではなく、広範な知財専門性を期待していることがうかがえる。

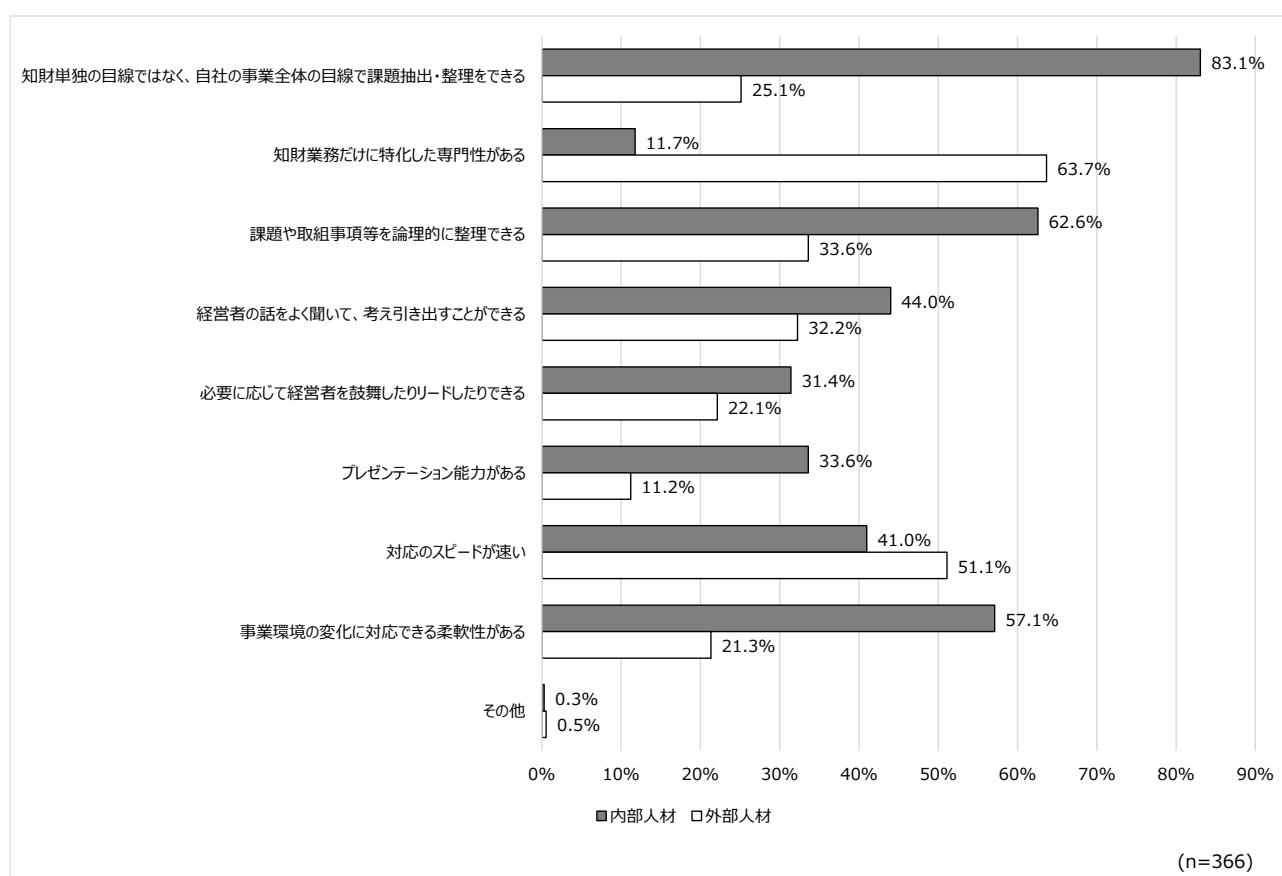
図表 III-1 スタートアップが内部人材と外部人材に期待する役割



次に、スタートアップが内部人材と外部知財人材に期待する資質・能力を見てみると、内部人材については「知財単独の目線ではなく、自社の事業全体の目線で課題抽出・整理をできる（83.1%）」「課題や取組事項等を論理的に整理できる（62.6%）」「事業環境の変化に対応できる柔軟性がある（57.1%）」となっており、こうした資質・能力あるいは動き方を期待していることがわかる。

また、外部知財人材については「知財業務の専門性がある（63.7%）」「対応のスピードが速い（51.1%）」「課題や取組事項等を論理的に整理できる（33.6%）」となっている。

図表 III-2 スタートアップが内部人材と外部知財人材に期待する資質・能力





## 2. 外部知財人材

### (1) 概略

本調査研究で実施したヒアリング調査結果を中心として、外部知財人材に求められるスキル・マインド等を整理した。

概略としては、知的財産に関する広い専門性やビジネスに関する一定の知識に加えて、それらを活かすためのマインド・姿勢等についての言及も多かったところであり、全部で9つのスキル・マインドとして整理したものである。また、外部人材の動き方として、例えば①スタートアップとの接点を持つ、②スタートアップを理解する、③スタートアップと知財戦略を考える・伴走支援する、という流れが考えられるところ、9つのスキル・マインドがどのプロセスで特に活きるかという観点でも検討を実施した。

以降、各スキル・マインド等について個別に記載する。

図表 III-3 外部知財人材に求められるスキル・マインド

|              | スタートアップとの<br>接点を持つ                   | スタートアップを<br>理解する                         | 知財戦略を考える/<br>伴走支援する                   |
|--------------|--------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|
|              | まずはスタートアップとの<br>つながりを持てるような<br>環境を作る | 経営者のビジョンに共感し、<br>ビジネスモデルや技術（知<br>財）を理解する | ビジネスモデルに応じた<br>知財戦略を策定し、<br>知財機能を実行する |
| スキル          |                                      |                                          |                                       |
| ① 知財<br>専門性  |                                      | ◎                                        | ◎                                     |
| ② ビジネス<br>知識 |                                      | ◎                                        | ◎                                     |
| ③ 俯瞰力        |                                      | ◎                                        | ◎                                     |
| ④ 説明力        |                                      | ○                                        | ◎                                     |
| ⑤ 連携力        | ◎                                    |                                          | ◎                                     |
| ⑥ 対応力        |                                      |                                          | ◎                                     |
| ⑦ 共感力        | ○                                    | ◎                                        | ○                                     |
| ⑧ 積極性        | ○                                    | ○                                        | ◎                                     |
| ⑨ 発信・<br>行動力 | ◎                                    |                                          |                                       |
| マインド         |                                      |                                          |                                       |

## (2) 外部知財人材に求められるスキル・マインド

### (i) 知的財産に関する専門性

まず、知的財産の知識という観点では、当然その専門性は要求されるが、幅広さも含めて意識できるとよいという趣旨の指摘があった。そのうえで、単なる出願代理対応で済ませるのではなく、スタートアップの将来を見据えて知財面からのアドバイスも非常に重要であるとの指摘があった。また、場合によっては、知的財産の近接領域として標準化に関する知識が活きるケースもあるとの指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

＜当然知的財産に関する一定の専門知識は必要＞

- ・ 大企業でも通用するような知財専門家としての知識・スキルが大前提となる。(外部知財人材)

＜知的財産に関する幅広い知識も必要＞

- ・ 知識面においては、知的財産について深く知っていればそれに越したことはないが、どちらかというとき浅くてもよいので広く知識を持っていることの方が重要であると感じる。ビジネス全般を見たうえで、どのタイミングで侵害可能性に関する情報を持ち出せるか、どのタイミングで海外知財の話を出せるか等、ビジネス全体の中でまんべんなく知財面からの示唆を提供できるのがよい。(外部知財人材)
- ・ 話を聞きながら、ビジネスとしての勝ち筋を見極めて、その中で知財的な論点があるところを特定していくイメージである。そうなると、知財支援と言っても出願だけではなく、契約や営業秘密管理と含めて知財的な目線を広く持って臨むことになる。(外部知財人材)
- ・ 広い知財専門性を持っていることは非常に重要である。例えば、発明を発掘して特許事務所へ説明できる能力が必要となる。また、スタートアップの属する業界の将来動向を見据えて権利化する範囲を考えることも重要であろう。その他、分割して強い特許として仕立てていくような考え方も必要である。特にミドル・レイター段階の場合は、権利行使時に対応できるような紛争対応力も求められる。契約書を見られる能力も当然重要である。IPランドスケープの実務能力もスタートアップ支援では役立つだろう。(外部

知財人材)

- ・ 単に出願の書類を作るだけではなく、戦略面や秘匿化に関する考え方、または詳細な他社調査等、幅広い目線で提案してくれる外部知財人材だと非常に助かる。そうすると、出願が得意ということではなく、会社全体の知財機能を広く見られる外部知財人材ということになるだろう。(SU・ミドル)

＜スタートアップの将来を見据えた知財面からの提案が重要＞

- ・ 将来の知財ポートフォリオから逆算して、シードやアーリーの段階でどういう開発をしていくべきか、そのためにどのような特許を取っていくか、これらはすべて連動している。(外部知財人材)
- ・ 現状に合わせて契約を考えることもあるが、契約から逆算して知財を作っていくことが必要。知財から契約へ、契約から知財へと相互にフィードバックをかけて考えられる能力には価値がある。(外部知財人材)
- ・ 特許を取るだけではなく、事業をどのように発展させるか、その時に有効な知財をどうとるべきかを考えることが必要である。ビジネスによって知財も変わるし、知財によってビジネスも変わってくる。対庁業務だけをしていてもこのような対応はできないだろう。(外部知財人材)
- ・ 単なる出願で終わらせるのではなく、そのスタートアップのビジネス展開を見据えた場合に、知的財産の視点でどう発展させていくのか、というような広い目線で経営者と共創していくような目線が必要である。(外部知財人材)
- ・ 明細書を言われた通りに書けるだけでなく、その知的財産を客観的に見た場合に、市場に対してどのような効果・価値を提供できる可能性があるか等の視点で助言してもらえるとありがたい。事業戦略目線で知的財産を見てほしい。(SU・アーリー)
- ・ 外部の弁理士には、サービス業として、明細書の納品だけでなく付加価値の提供を期待している。今は業界領域があるようでないような時代だと感じている。そういった中で、業界をまたいだときに知財に関してどのような問題点やチャンスがあるのか、法的に対処すべきことがあるのか、アドバイスをもらえるといい。スタートアップは人が少なくどうしても見落としもあるので、外部知財人材がそこを拾ってもらえるとありがたい。スタートアップは出願件数が少ないため、1件に対していかに様々な視点からアドバイスをしてもらえるか、外部人材への期待がある。(SU・ミドル)
- ・ 具体的な出願案件ではなく、「この領域についてはどのように出願していく

か」といった議論にもっと関わってもらいたい。現在は内部で権利範囲まで決めて、それに基づいて明細書作成をしてもらっているが、理想的にはもう一步、「この技術の出願まわりはどうするか」といった議論にも加わってアドバイスをしてもらいたい。(SU・レイター)

- ・ 知財戦略を策定する際には、顧客価値から逆算して、その価値を実現するためのアイデア・機能をロングリストとして書き出し、優先順位をつけて戦略的に特許を取りに行っている。(外部知財人材)
- ・ 売上・顧客価値から逆算した知財の棚卸を行い、顧客価値を独占するための知財戦略に優先順位をつけながら取り組むことで、なんとなく競争優位性になっていた機能を特許として確立させる支援を行っている。競争優位性を特許として確立することで、知財は「競合に模倣されることなく事業成長できること」を投資家に伝える際の裏付けとして機能する。(外部知財人材)
- ・ 支援に際しては、必ずしも答えが一つにはならない。様々なシナリオを考えて、それぞれに応じた対応パターンを考えていく必要がある。様々なシナリオの中で、ビジネス的にどう進んだら優位になるか、という目線で知財戦略を考えなければならない。(外部知財人材)
- ・ 自分の中でいかに網羅的にシチュエーションを考え、起こりうるシナリオを提示してあげられるかが大事である。このような提示をすると、スタートアップ側も先を見て知財のことを考えられるようになる。(外部知財人材)

<標準化に関する知見が活きるケースもある>

- ・ 知財人材のスキルの中には国際標準化も含まれるのではないかと考えている。成功していくためには最初の段階でルール作りをしていくことが戦略的には重要。標準化の視点を持った知財人材の必要性を感じている。(SU・ミドル)

## (ii) ビジネスに関する知識

ビジネス・経営に関する知識については、必ずしも深い専門知識を持っていることが必須ではないが、広く目線は持っておいた方がよいという指摘が多くあった。

## 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

### <ビジネスの知識を広く持つておけるとよい>

- ・ もちろんスタートアップの事業展開に関する話は抑えておいた方がよいし、またファイナンスに関する会話もできるようにしておけるとベターである。(外部知財人材)
- ・ ビジネスに関する一定の知識や財務面に関する知識が重要だと感じている。これは、スタートアップの経営者とのコミュニケーションを円滑化するうえで必要だと感じている。(外部知財人材)
- ・ ある程度ジェネラルなビジネス知識・スキルは必要だろう。(外部知財人材)
- ・ シード期は、ビジネス感覚を持った弁護士・弁理士の力を借りることも大事だと感じる。(SU・ミドル)
- ・ ビジネスに関する様々なケースを多く引き出しとして持つておくのと役立つ。そうした引き出しを多く持つていると、顧客の話を聞きながら、ビジネスモデルをイメージできたり、また支援のポイントもすぐにわかったりするようになる。(外部知財人材)
- ・ カウンターパートが経営者であるため、会計スキル等の一般的なスタートアップ経営者に求められるスキルに関しては、経営者と対話できる程度の素養が必要だと感じている。(外部知財人材)
- ・ スタートアップに関する知財領域以外の知識も積極的に学ぼうとする姿勢が必要だと感じている。(外部知財人材)
- ・ 伴走していくためには、経営コンサル的な考え方も一定程度必要になるだろう。経営層へアドバイスできるような人材であれば、スタートアップから重宝されるのではないだろうか。(外部知財人材)
- ・ 出願そのものだけでなく、ビジネス面からもアドバイスをしてもらえると嬉しい。弁理士は特許・技術には詳しいが、ビジネスの話は苦手な人も多い気がする。(SU・アーリー)

### <ビジネスモデルに対する理解>

- ・ 企業のビジネスモデルの理解も重要である。どこを特許とすべきなのか、という観点で、ビジネスモデルに知的財産をはめ込んで見られる視点が求められる。ビジネスモデルの中で、特許を置く場所によって戦況が変わってしまう。ビジネスを見た上で、どこがキーなのかを見て、知財をどうするのかということを一体的に考える必要がある。(外部知財人材)
- ・ ビジネス面も理解して知財につなげていけるようなスキルが望ましい。

(SU・レイター)

- ・ スタートアップのビジネスモデルに対する理解は必須であると感じる。自社のビジネスモデルを理解しながら、どのような権利化を実現できれば自社のビジネスに活きるかという視点で助言してもらえると大変助かる。

(SU・レイター)

<ビジネスの知識については広さが優先で、深さまでは必須ではない（必要に応じて勉強していくことでよい）>

- ・ 世の中的には、このようなコンサルティングを実践していく際に例えば会計の知識が必要であるというような風潮もある気がするが、必ずしもそうした知識が必須であるとも思わない。現有する知識や経験を統合し、どのような目線で課題を捉え、それを顧客とどのように解決に向けて話し合っていくか、というマインドがあることの方が重要である。(外部知財人材)
- ・ ファイナンス等のスタートアップビジネスに関する知識は、支援をする中で必要になったときに勉強していけば自ずと身につくのではないか。知識としてはもちろんあった方がよいが、それを自ら習得しようとするマインドが前提になるだろう。(外部知財人材)
- ・ 知識という意味では、知的財産の専門性はさることながら、経営に関しても幅広い知識があるとよいと感じている。ただし、経営に関する知識はもちろん深さもあった方がよいのだが、どちらかと言うとまずは幅広く網羅的に知っていることが優先であると思っている。例えば、財務や人事といった個別の機能戦略的な部分までは必要ない。スタートアップと話をする中で、知財以外の領域に話が及んだ際にアンテナを張れるくらいのレベルでもよいだろう。そのような領域で課題がある際には、他の専門家と連携すればよい。(外部知財人材)
- ・ ビジネス面について、必ずしも一緒に深く考えてもらえることまでは必須ではなく、ビジネスの次の広がりを見据えたヒント等をもたらえるだけでも十分である。(SU・アーリー)

<後ろに VC がいることを意識する必要がある>

- ・ 直接的な顧客はスタートアップであるが、その後ろに VC がいることを意識する必要がある、というのが大きな特徴である。スタートアップの CEO だけでなく、その先にいる VC をも納得させられるような支援を組み立てていく必要がある。(外部知財人材)

- ・ VCがどのようなスタートアップに対して投資したくなるか、というようなVC目線を意識しておかなければならない。VC目線は、大きくは「投資に値する事業計画」と「計画の実現性」という2点だろう。このうち、知財面から特に補強できるのは后者であり、例えばVCからすると「この技術は本当に他社が真似できないのか？」という点も気になるが、そこを知財面から説明する。(外部知財人材)
- ・ 昨今、投資家側もスタートアップに対して知的財産に関する説明を求める傾向があるため、スタートアップからするとそのストーリーを練っておくのは必須である。(外部知財人材)

### (iii) 俯瞰力

出願等の細かな話だけでなく、スタートアップのビジネスをまずは広く観察し、そのうえでビジネス視点を意識した課題整理や提案を行うことが重要であるとの指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

＜スタートアップのビジネスを広く観察する目線＞

- ・ スタートアップとはいきなり細かな知的財産の話はせず、ビジョンや社会課題の話題等、もっと大きな視点でコミュニケーションをしている。経営者がどのような世界を創っていきたいのか、という話からすることが多い。
- ・ ビジネス全体の話をしてしながら、知財との接点を探るようにする。(外部知財人材)
- ・ 打ち合わせの初回で細かな技術内容を求めてくるような外部人材ではなく、経営者が考えている事業ビジョン等を求めてくるような外部人材の方がマッチするのだと思う。(SU・アーリー)
- ・ 大局観からミクロまで対応できる能力が必要である。事業の全体感、知財戦略の話から、知財管理の項目のような細かい話まで俯瞰することが求められる。(外部知財人材)
- ・ 顧客に向き合い、将来からバックキャストで考えて、契約書、スキーム、出願等のビジネスモデルと連動した知財戦略をどうするか検討する。大企業が実施しているような、事業・開発部門、経営層、知財部門が一体となった知財戦略を一人で支援するイメージである。(外部知財人材)

- ・ 特に成長段階の初期では、ぼんやりした内容での相談が多いため、いきなり知財的な論点で話をするのではなく、まずはビジネスとしての全体的な話をすることになる。(外部知財人材)
- ・ 大企業の場合はアウトラインだけ話を聞いたら、すぐに新規性や進歩性の話等、出願実務面の話になっていくが、スタートアップの場合はまずはビジネス全体の話からおさえる、という点が大きな違いだろう。(外部知財人材)

#### ＜課題を整理し、ビジネス視点で考える目線＞

- ・ 基本であり、かつ最も重要なスキルは「課題を発掘し、解決に向けた支援を行う」という視点である。何が課題であるかを発掘して、それを顧客と一緒に考えていく姿勢が重要である。(外部知財人材)
- ・ スタートアップの事業をヒアリングして、事業戦略に適したカスタマイズをいかにできるか。どういう事業領域が儲かるのか収益源を想像する能力、どこに知財の資金と時間を投入する価値があるのかを判断する能力、発明を手厚く保護できる能力が必要。そういうことは、スタートアップから提案できないので、外部の知財人材からセッティングしてあげる必要がある。メニューがあるならメニューを示してあげる。受動的ではなく、そういう提案力が必要不可欠である。(外部知財人材)
- ・ 大企業の特許出願前提の打ち合わせは聞くとところや落としどころも決まっていて型にはめたやり方でいけるが、スタートアップはそもそも何を望んでいるのか、そこに至るまでの道筋や条件が異なり、そういった情報をきちんとくみとる情報整理力が必要である。(外部知財人材)
- ・ 大企業や中小企業はビジネスの地図がある程度できている中で、知的財産を地図上のどこへ置くか、という視点になる。スタートアップの場合は、そもそもビジネスの地図が白紙であることもあるので、知的財産の話だけでは事業への活かし方を判断できない。(外部知財人材)
- ・ 知的財産を客観的に見てアドバイスできるような、俯瞰的な目線を持った人材が必要ではないだろうか。自社だけだとどうしても思い込み等で視野が狭くなってしまふところ、やはり外部から客観的な目線で見てもらふことは重要である。例えば、戦略的に権利化する際のアドバイスだけに限らず、今後の事業展開を見据えたアドバイス等、知的財産だけではなく事業展開まで目線を広げられる人材だとベターである。(SU・アーリー)
- ・ ビジネスモデルが固まっていないため、抽象的な相談が多く、事業戦略の



壁打ち相手になることも多々ある。知財戦略策定の前に、どのようなビジネスモデルにするか、顧客価値は何かが決まっていなくて戦略が立てられないと感じている。顧客価値は、ターゲットが誰で、そのターゲットに対してどのようなサービスを提供するのかを明確にすることで見えてくる。(外部知財人材)

- ・ 外部人材という観点で見ると、一般的には評論家的な人が多い気がしている。単純に特許を取るという目線だけでなく、当社のビジネスを踏まえて一緒に考えてくれるような人だと大変ありがたい。例えば「こうすれば特許を取れる」と言ってくる外部人材もいるが、当社の目線からすると「それだと当社のビジネスには役立たなくなってしまう」という印象を受けることもある。ビジネスの目線で考えてくれない外部人材に接するケースは少なくない。(SU・IPO)
- ・ 特許を取れるか／取れないかの前に、当社のビジネスに生きるか／生きないかという目線を持った外部人材だと連携しやすい。(SU・IPO)

#### (iv) 説明力

スタートアップに対して何かを説明する際に、用語の使い方には非常に気を付けているという意見が多く挙がった。対大企業等の場合には知財用語に慣れているが、スタートアップの場合はそうではなく、知財用語を平易な言葉に置き換えて説明する力が求められるという指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

＜知財専門用語を平易な言葉に置き換える＞

- ・ 大手企業への対応と比較して、共通言語が異なるものであるとの実感があり、対応時には強く意識している。例えば、大手企業の場合には知財部の社員がカウンターパートになるため、知的財産そのものに関する話が共通言語になる。一方で、スタートアップの場合は、知的財産だけの話に終始すると、ともすると飽きられたり、ネガティブな反応を示されたりしかねない。スタートアップ支援の場合、共通言語は知的財産そのものではなく、やはりビジネスである。(外部知財人材)
- ・ 大手企業等の場合は、だいたいある程度知財に明るい者が窓口になるため、専門用語で会話を進めていくことになる。一方、スタートアップの場合は、特にシードやアーリーだと経営者が出てくることが多い。そうすると、知

的財産についてはほとんど知識がないということになるため、なるべく専門用語を使わず、一般的な表現に置き換えて説明を行わなければならない。

(外部知財人材)

- ・ スタートアップの場合、知的財産に関する知識が豊富ではないので、同じ説明を根気強く何度も繰り返しながら理解してもらう姿勢が求められる。  
(外部知財人材)
- ・ コミュニケーション面でのスキルという意味では、まずは説明力が非常に重要である。知財知識のない相手に対して、一般的な言葉に置き換えて説明し、理解をしてもらうという説明の仕方が求められる。(外部知財人材)
- ・ スタートアップは専門用語を知らないことが多く、話の食い違いがないように丁寧に対応していく必要があるため時間がかかる。スタートアップ側の対応者は経営者、総務担当、CTOが多い。極力業界用語・専門用語使わないようにしつつ、スピード感を失わないように心掛けなければならない。  
(外部知財人材)
- ・ 出願が大事なのか、他社侵害に気を付けなければいけないのか、そもそも知財活動として何をしなければいけないのかわかっていないところが多い。かなりかみ砕いた言葉で、知財面から今対応しなければいけないことを説明しなければいけない。(外部知財人材)
- ・ なるべく専門用語を使わないようにしながら、知財活動の必要性を理解してもらう必要がある。専門用語を使わないようにするという点は、かなり意識している。(外部知財人材)
- ・ 相手は知財用語に精通しているわけではないため、コミュニケーションにおいて知財用語の翻訳が大変である。(外部知財人材)
- ・ 法律用語については、なるべく使用しないことを心掛けている。本質的なことを伝えるということは、法律用語を使わなくても十分に実施可能なものである。法律用語を使わないと説明できないのは、結局本質を自分が整理しきれていないことではないだろうか。(外部知財人材)
- ・ コミュニケーションのわかりやすさも重要だろう。大企業への対応を中心にしている外部知財人材だと、「出願の相談をしてきているのだから、これくらいは当然わかっているだろう」という雰囲気話で話をされることがある。スタートアップの場合、全然知識がないことも多いので、そのようなスタンスでコミュニケーションをされるとやりにくさを感じてしまう。相手にあわせた説明力は、実はかなり重要だと思う。(SU・アーリー)

#### <シンプルかつストーリーを意識した説明>

- ・ 価値をシンプルに説明する能力も必要。相手は専門家ではないので、「考えるときはディープに、話すときはシンプルに」を心掛けている。(外部知財人材)
- ・ 全体の概要→細部の話、など、流れのよい説明ができることが重要である。(外部知財人材)
- ・ スタートアップの今後の成長に関する勝ち筋シナリオを説明し、そのシナリオの実現可能性を支える要素として知財がどう活きるのか等の観点で説明することが求められるだろう。そうすると、スタートアップの将来を見渡す俯瞰的な目線と、そこで知財が活きる場面を的確に説明できる言語化能力が重要となる。

#### <相手に合わせたコミュニケーション>

- ・ 経営者の人が出てきたり、総務部門がでてきたり、先方の雰囲気や立場も通常と異なる。情報をくみとる力、柔軟性、相手に合わせたコミュニケーション、対応力が必要である。(外部知財人材)
- ・ 新しく外部人材を探す際に重視しているのは、コミュニケーション力である。知財の専門性という意味では大差ないのかもしれないが、なかなか意思疎通を図れないような人材だと、そのままこちらからフェードアウトしていくようなケースもある。(SU・IPO)

#### <話の引き出し方>

- ・ 発明者から必要なことを上手に聞き出す能力。単に特許査定されることを目標とするのではなく、維持するに値する特許にできるのかどうか。それは技術だけでなく、明細書に何を盛り込んでいくか、弁理士のノウハウが生きてくるところ。強い特許にするために、どこがポイントで、何を権利化したいのか、発明者にうまく質問を投げかけて情報を引き出してほしい。(SU・ミドル)
- ・ スタートアップの話を一生懸命聞くことが重要。例えば、そのスタートアップが何をしたいのか、スタートアップの技術の強みは何か等を聞く。そのためには、相手の話が理解出来る程度に、当該ビジネス、技術分野にキャッチアップする姿勢、マインドが重要である。(外部知財人材)
- ・ スタートアップにとって、どのようなビジネスの展開があり得るのかを聞き出すことが必要だろう。これを通じて、外部知財人材にとってもビジネス

スの解像度が上がり、提案の精度も高まっていく。(外部知財人材)

- ・ とにかく経営者に色々聞いて教えてもらうことが重要であろう。自身はあくまでも知財について知っているだけで、ビジネスのことはわかっていないというスタンスでコミュニケーションをとっている。ビジネスのことは相手から教えてもらうという姿勢である。(外部知財人材)

#### (v) 連携力

他士業・専門家等と連携できるネットワークがあると、スタートアップに対する価値提供の機会が増えるという指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

##### <他士業・専門家を紹介する>

- ・ 巻き込み力やネットワークも重要になる。スタートアップと接していると、日々色々な相談が来る。当然知財領域とは別の話も相談されることが多く、資金調達関連の話はよく受ける。自身では直接対応できないものも多いが、このような場合に「自分の専門ではないからわからない」と返すのではなく、他の専門家等を紹介できるかどうかは重要であろう。(外部知財人材)
- ・ 広い知識を持っていることがスタートアップ支援では役立つことが多い。そこで深い知識が必要になったときは、人脈を活かして特定の強みを持つ弁理士を紹介するなどしている。(外部知財人材)
- ・ 補助金活用の必要性があるときは、中小企業診断士と連携している。(外部知財人材)
- ・ 他士業・専門家と連携すると、こちらから依頼するだけでなく、向こう側から連携依頼が来ることもあるので、互いに win-win の関係になっている。(外部知財人材)
- ・ 他の士業を紹介することはよくある。設立を控えているような場合には司法書士を紹介することもあるし、許認可が必要な場合は行政書士を紹介する。また、スタートアップが他社と協業を考えているような場合には弁護士を紹介して契約面でのサポートをしてもらうようにしている。(外部知財人材)
- ・ CFO を探しているという悩みを聞くことも多いので、会計士を紹介することもある。ファンドや、ファンドを紹介できる人を紹介することもある。(外部知財人材)

- ・ 人脈・ネットワークを広げていきたいと考えている。例えばファンド関連の人脈を広げられると、スタートアップに対して提案・紹介できる場面が広がってくる。スタートアップが直面する様々な課題に対して、適任なプレイヤーを紹介できるようになると、スタートアップにとっても価値を感じてもらえるだろう。IPAS でも、ファンド等の紹介で価値提供をしている支援者もあり、参考になった。(外部知財人材)
- ・ 他社との協働等の場面で、契約の話にまで広がった際には弁護士とも連携することがある。(外部知財人材)
- ・ 契約の建付けのところで弁理士としてアドバイスする。契約の建付けが決まった後の契約書の書面や文言については弁護士にお願いする。ただし、持ち分などの知財に関する部分は、弁理士が文言を精査している。(外部知財人材)
- ・ 顧客の課題をヒアリングする中で、対応できない課題を他士業に紹介する等の連携は多い。(外部知財人材)
- ・ 契約の話の際は、提携している事務所の弁護士と連携している。(外部知財人材)
- ・ 知財以外の話題であれば、金融関係やデザイナーを紹介することもある。(外部知財人材)
- ・ 弁護士と協業することは非常に多い。特にアーリーだと大企業やアカデミアと組んでやっていくことがほとんど。そこで必ず契約が発生してくるので、知財の面でどのように有利に持っていくか、どのように将来のビジネスを守っていくかという観点で弁護士と仕事をすることが多い。(外部知財人材)
- ・ 弁理士・弁護士の両方がいて、連携したサービスを提供していることへの期待は大きいと感じている。共同出願契約だけでなく、VC から投資を受ける際に特許侵害していないことの表明保証を求められることがある。そのときに弁護士だけで対応するとそのまま受け入れることが多いようだが、弁理士の目が入るときちゃんと侵害調査を行った方が良いという判断になる。そういった意味で、弁理士×弁護士のタッグができている点はスタートアップに重宝いただいているところだと感じている。(外部知財人材)
- ・ ネットワークが豊富であることも大変役立っている。スタートアップは往々にしてネットワークが不足していることが多い。その穴を外部専門家が埋めてあげられると非常に価値を感じてもらえる。(外部知財人材)
- ・ ネットワークという意味では、行政書士との連携も該当するほか、ビジネ

スとしての連携先を紹介することもある。(外部知財人材)

＜スタートアップ・他土業・専門機関等からの紹介を受ける＞

- ・ 紹介によって新たなスタートアップとの接点生まれることが多い。スタートアップからの紹介もあれば、ファンドからの紹介もある。(外部知財人材)
- ・ 創業支援等を手掛けている金融機関や、大学の産学連携組織・TLO等からスタートアップの紹介を受けることが多い。(外部知財人材)
- ・ インキュベーション施設や中小機構等に意見交換に伺い、そこからいくつか紹介してもらった。その後も営業で仕事を取りに行くことはやっておらず、人づての影響の大きさを感じている。(外部知財人材)
- ・ VCから案件を紹介してもらうことがある。(外部知財人材)
- ・ 既に付き合いのあるスタートアップからの紹介で次の案件が発生することが多い。(外部知財人材)
- ・ 一度スタートアップ業界での実績ができると、経営者同士で評判が広がり、次の顧客に繋がることもある。(外部知財人材)
- ・ 他の専門家やスタートアップからの紹介でつながることも多い。(外部知財人材)
- ・ スタートアップは人材流動が激しいので、転職先でつなげてもらうなど、口コミで広がっていくこともある。(外部知財人材)
- ・ 弁護士や公的機関の支援事業、VCを介して弁理士にアクセスすることが多いのではないかと。(SU・ミドル)

(vi) 対応力

対応の姿勢やスピード感を指摘する声が多く挙がった。例えば、対応の仕方として先生的なスタンスでは望まないことや、チャットツール等を活用したスピード感のある対応、即座に決断・意見提供する姿勢の重要性が指摘された。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

＜「先生」というスタンスは取らない＞

- ・ 目線を相手に合わせる、という姿勢も重要である。偉い先生というスタンスで接してしまうと、途端にスタートアップとの間に壁ができてしまい、よいコミュニケーションを取れなくなってしまう。(外部知財人材)

- ・ 「好かれる人」であることが大事だと思っており、それを常に意識している。一緒に考えていくという姿勢や熱意が大事で、「先生」として接するのではなく、コーチング的な接し方が良いだろう。(外部知財人材)
- ・ スタートアップごとに知財のレベルは異なる。知財のことがよくわかっておらず、何かアイデアを言えば自然に特許ができあがると思っているようなところもあれば、CTO が大企業の開発出身でとりたい特許の具体像がある場合もある。外部人材は、スタートアップの話を聞きながら、レベル感に合わせて対応することが大事である。(SU・ミドル)
- ・ 気難しい雰囲気的外部人材はスタートアップに受け入れられにくいのではないか。スタートアップ支援においては、互いに楽しめる雰囲気作りも実は重要である。スタートアップ側も、様々な社会課題に対して、楽しんで解決策を考えていこうとしている人が多いので、当然外部人材にもそのようなマインドがあるとフィットするだろう。(外部知財人材)
- ・ スタートアップから見た「とっつきやすさ」や「話しやすさ」は非常に重要である。(外部知財人材)
- ・ 特許事務所によっては、上から目線で話をされるようなことも多い。「有名だけれどあそこに相談に行くのは嫌だなあ」と思った。気さくに、親身になって相談に乗ってもらわないと相談がしにくいし、相談がしにくいと我々が見えていないリスクについて専門家としてのアドバイスをもらうことも難しい。(SU・IPO)

#### <スピード感への順応>

- ・ 思考、行動、レスポンスの速さに加えて、それらの初動の速さも必要である。トライ&エラーの高速ループを実行できるのも重要である。(外部知財人材)
- ・ 大企業の場合は、次の半期に向けて検討していくというような話も多いが、スタートアップの場合はすぐに色々なことが動いていく。先月話をした内容が、今月になると全く別の話になっているようなことも多い。(外部知財人材)
- ・ 外部の知財人材に関しては、もちろん専門知識も必要だが、普段社内に居ない中で社内の状況を上手く理解してもらう必要があるので、コミュニケーションスキルは重要である。(SU・レイター)
- ・ 外部弁理士について、スキル以前の対応力を見ている。例えば、質問に対して決まった時間内に応答する等。その上で技術的な対応力も見ている。ま

た、スピードも重要視する。(SU・ミドル)

- ・ スピード感を持った対応も非常に重要である。スタートアップ支援においては、例えばメール等に対して即座にレスポンスすることを心掛けている。(外部知財人材)
- ・ スタートアップでは意思決定者と直接やり取りするため、仕事のスピード感が速い。(外部知財人材)
- ・ 外部知財人材には、スピード感があるとよいと感じている。以前付き合いのあった弁理士は事務的な対応が遅く、不満を感じていた。例えば拒絶理由対応や、登録査定後の分割検討等、かなり遅いタイミングでの連絡だった。大企業等のメインクライアントへの対応に注力し、スタートアップへの対応をないがしろにしているのではないか、という疑念も持った。(SU・アーリー)
- ・ 外部専門家には、納期・レスポンスの速さを求める。100点ではなくても即レスポンスしてもらわないと、スタートアップの場合は、考えている間に方針が変わってしまう。(SU・シード)

#### <IT ツールを活用した即座のコミュニケーション>

- ・ コミュニケーション能力が重要。比較的若い世代が多く、連絡ツールも中小企業とは異なる。(外部知財人材)
- ・ 対応のスピード感は相当求められる印象である。チャットツールを使って、即座なレスポンスを求めるスタートアップも多い。(外部知財人材)
- ・ 複数のチャットツールを使いこなし、それらの通知に素早く気づけることが必要である。(外部知財人材)
- ・ 複数のビデオ会議ツールを使いこなし、通信不良が少ない環境を構築することも実は重要だろう。(外部知財人材)
- ・ 通常の企業⇄事務所間のコミュニケーションとは、スピード感が明らかに違う。分刻みでコミュニケーションを行っている。チャットベースでどんどん質問が来て、すぐに反応することが重要である。(外部知財人材)

#### <その場で決断する姿勢>

- ・ 決断力を求められる場面が多いと感じる。これはスピード感のある対応が求められるということとも関連しており、スタートアップの事業環境の中では外部人材であってもその場で決断することが求められる場面もある。(外部知財人材)



- ・ 瞬発力が非情に大事である。持ち帰って事例を調べるというような対応ではなく、海外事例等を常にウォッチしておいて、ミーティングの場で類似事例を瞬時に提案するような瞬発力が求められる。(外部知財人材)
- ・ カウンターとなるお客さまが経営者自身である場合、時間がなくすぐに結論を求められることも多い。短い打ち合わせの中で頭をフル回転させて話さなければいけない。その場で判断しなければならないこともよくある。(外部知財人材)
- ・ 相手も 100%の正解を求めているのではなく、粗削りであっても早く回答することが重要というようなイメージである。感覚的には 60%ぐらいの正解で方向性が示されていればよいのではないかと感じる。正解を求めているのではなく第三者としての意見が欲しいというような場面は多い。(外部知財人材)
- ・ スピード感やその場で見解を伝えることも求められることが多い。感覚的には、100%正しい見解を求めているというよりも、6割程度の状態で良いので、ロジカルに話を組み立てたうえですぐに見解が求められている印象である。(外部知財人材)

#### ＜スタートアップの負担感を考慮した対応＞

- ・ 「宿題を与えすぎない」という姿勢も大事であると感じる。スタートアップ内部は本当に多忙であるため、知的財産に関連する業務を過度に負担と捉えられてしまうと逆効果になってしまう。そのようなスタートアップ内部の事情をくみ取り、過度に負担を与えず、外部人材側が巻き取るような姿勢も伴走する上では大切である。(外部知財人材)
- ・ スタートアップ側の様々な事情をくみ取れるような姿勢も重要だと考えている。当然資金が潤沢ではないケースもある中で、「このスタートアップが今本当に知財を最優先で取り組むべきなのか」という視点を持つことも大切である。知財が最優先ではないようなビジネスの場合には、出願ではなく他の重要事項を先に取り組むよう促すこともある。相手の立場に考えて柔軟に対応していく姿勢が重要である。(外部知財人材)
- ・ スタートアップ経営者は当然他にもやらなければならない重要事項がたくさんあるので、あまり多くの知財情報を与えてしまうと負担感を持たれてしまう。(外部知財人材)
- ・ スタートアップの立場で考える姿勢も重要になると考えている。スタートアップは特に金銭面で潤沢ではない時期もある。そのような場合に、何で

もかんでも外部人材側の利益になるような方向で支援をするのではなく、スタートアップ側の事情を踏まえて臨機応変に対応できなければならない。金銭感覚は重要だろう。(外部知財人材)

- ・ 100%権利を取れることを優先するのではなく、イメージとしては70%くらいの可能性でよいので、費用面を考慮しながら権利化を考えていきたい。このあたりの事情も踏まえて、フランクにコミュニケーションできる外部人材だとやりやすい。(SU・アーリー)
- ・ 大企業対応が中心の外部人材だと、時間をかけて「絶対に間違いのない」解を出すことに注力する傾向があるように感じている。スタートアップはそうではなく、どちらかというところ6割くらいの精度でよいので、早めに仮説や見解を提示してくれる方がありがたい。(SU・アーリー)

#### (vii) 共感力

スタートアップとの信頼関係を構築することの重要性を指摘する声が多く上がった。信頼関係の構築に際しては、スタートアップに対する共感を示すことや、スタートアップの文化・動き方等に対する理解が重要であるとの指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

＜スタートアップへの共感を通じた信頼関係の構築＞

- ・ CEOとの信頼関係は必須事項であり、その信頼を得るためのコミュニケーション力はかなり重要なスキルとなる。CEOの信頼を得るためには、ビジネスの目線でコミュニケーションできることが重要である。知的財産ありきのスタンスで接すると、飽きられてしまうだろう。(外部知財人材)
- ・ 支援者側がスタートアップを好きになり、積極的にビジネスモデル等を学んでいく必要がある。知財のテクニカルな話だけをしていては、特にスタートアップ経営者の受けは良くないだろう。(外部知財人材)
- ・ スタートアップの経営者と仲良くなるためのコミュニケーションスキルは重要である。経営者の頭にあるビジョンをよく聞き、それに対する共感を伝えていくような姿勢が重要だと感じている。共感できればスタートアップとはすぐに仲良くなれる。そうになると、何でも話せるようになるので、外部人材が活躍できる機会は広がるだろう。ビジョンだけでなく、設立時の想いやコンセプト等、大きな視点での話を引き出していくことが大切である。(外部知財人材)

- ・ スタートアップの初期だと形が決まっていないので、経営者も何をしていけばよいか悩んでいるケースも少なくない。したがって、まずは経営者の考えに共感して信頼関係を作っていくプロセスが必要となる。(外部知財人材)
- ・ 経営者の考え方を把握しようとする姿勢が非常に重要である。先日、あるスタートアップの経営者に「一緒に仕事をしていて楽しい」という言葉もらったが、これはまさにこのような姿勢が評価されたのだと思っている。(外部知財人材)
- ・ 経営者に信頼をしてもらえようとする姿勢が非常に重要であり、長く付き合っていく上ではそれが最も必要であると言っても過言ではない。信頼を得るために自身が工夫していることの例として、当該スタートアップのプロダクトを実際に購入し、自分でも使用してみたうえで、共感した点等を伝えるという試みをしている。そうすることで、自分にとってもスタートアップに対する共感や関心が増すであろうし、経営者からの信頼も高まる。(外部知財人材)
- ・ 当社の事業にどれだけ興味を持ってくれているかも大事。スキル・専門性だけで付き合う専門家を決めるのは難しい。(SU・シード)

#### ＜スタートアップの動き方に対する理解＞

- ・ スタートアップ独自文化への慣れが大事。スタートアップ文化は中小企業や大企業とは全く異なる。特に、基本的にオープンな環境で事業を発展させていく点が異なり、それに伴い秘密管理に関する考え方も大企業とは異なる。(外部知財人材)

#### (viii) 積極性

対大企業における支援のように、出願代理だけで貢献するというのではなく、スタートアップに伴走していく姿勢や何でも対応するというマインド、積極的に提案していく姿勢が重要であるとの指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

##### ＜スタートアップに伴走する覚悟＞

- ・ マインドセットとして、「スタートアップを何とかしよう」というコミットメントが重要である。(外部知財人材)

- ・ 実務能力の前に、スタートアップに適応するマインドが重要だと考えている。例えば、ポジティブであることや、スピード感への順応等が該当する。(外部知財人材)
- ・ スタートアップに対して当事者意識を感じることができ、事業と一緒に考えるような想像力を持つことが非常に重要だと感じる。(外部知財人材)
- ・ 大企業の場合、ある程度企業側で想定している答があることも多いが、スタートアップではそのようなケースはなく、一緒に答を考えていくような接し方が求められる。(外部知財人材)
- ・ コロナ前は年に数回当社に来てもらい、丸 1~2 日かけて発明発掘を行う等していた。互いに意図や理解を深める良い機会になっていた。(SU・レイター)
- ・ 通常弁理士の業務は言われたことをやるというスタンスであるが、スタートアップ支援の場合はこちらから自発的にやるという違いがある。(外部知財人材)
- ・ どうしても今出願をしなければならない事情を抱えるスタートアップもいる。例えば、投資家との交渉に際してどうしても知財がキーになるようなケースである。そのような場合には、徹底的にヒアリングを重ねて、権利化に向けて最大限サポートを行う。この場面では何としてでも権利化を実現するというような、あきらめずに尽力する姿勢が必要になる。スタートアップの取組を自分事として捉えるということである。(外部知財人材)
- ・ スタートアップの場合、何でもかんでも出願できるほどの資金がない場合もあるため、出願しようと思ったものについては何が何でも登録まで持っていきたいというケースもあるだろう。このようなスタートアップ側の想いを理解し、同じ熱量で対応してくれる人だとありがたい。(SU・レイター)

#### <何でも対応するというマインド>

- ・ 知的財産を核としつつも、「この仕事は知財か？」というような内容まで含めて何でも対応していくような姿勢が必要になる。特にシード期だと、そのような場面は多い。大企業では滅多にやらない手続きが発生する（移転登録、印鑑変更、社名変更等）。スタートアップでは住所が変わるようなことはよくある。(外部知財人材)
- ・ 出願以外にもいろいろ必要とされる仕事がある。投資家に提出するような知財デューデリジェンス、いかに簡潔に技術の内容を伝える資料を作成するか、というサポートも重要となる。(外部知財人材)

- ・ スタートアップの支援をする際には、外部の専門家が担う役割を大企業の場合よりも広くしていく必要がある。(外部知財人材)
- ・ 役割の壁を越えて貢献していく姿勢や積極性は必要である。(外部知財人材)
- ・ 出願業務だけではなく、社内の様々な業務を担ってくれている。ある意味、当社の社員のような働き方をしている。当社のチャットツールのメンバーにも入ってもらい、日常的に協働している。(SU・アーリー)
- ・ 一見知財とは関係なさそうな仕事であっても、その先で知財につながることはよくある。学問的には知財機能の線引きをできると思うが、スタートアップの現場を見ると、やはり人が足りないので、勝手に線引きをせず何でもやるというのが正解だろう。(SU・アーリー)
- ・ 出願等、範囲や役割を限定した考えを持たない方がよい。(SU・アーリー)
- ・ スタートアップに求められるのはジェネラリストタイプではないだろうか。なんでもやるというマインドセットが重要である。役割を限定してしまうタイプの人材が悪いというわけではなく、そのようなタイプの人材は、発注が来た際にプロフェッショナルな仕事を完遂することに注力すればよい。(SU・アーリー)
- ・ 経営者は出願で困っているのではなくて、知財の対応をどうすればいいのかよくわからなくて困っていることが多い。したがって、知財に関連することを何でもやる、というスタンスで臨むとよいだろう。機能範囲を区切らない方がよいかもしれない。何でもやるというマインドセットが重要である。(SU・アーリー)
- ・ 大企業とスタートアップの違いは、人が足りているか足りていないかである。人が足りているのであれば、機能範囲を区切る意味はある。人が足りていない場所で機能範囲を区切ると、むしろ回らなくなってしまう。したがって、何でもやるというマインドが最も重要ということである。(SU・アーリー)
- ・ 経営者が知りたいと思うことを想像し、勉強しようとする姿勢が重要である。また、知財戦略は売上や企業価値に直結するという責任感を持ち、知財面だけでなくビジネス領域にも踏み込んで支援するマインドも非常に重要だと感じる。(外部知財人材)
- ・ 思い付きで色々な相談をしていくことが多いということもスタートアップの特徴であろう。そのため、出願業務しかできない知財人材だと価値を発揮できる領域が相当限られる印象である。(外部知財人材)

<積極的に提案する姿勢>

- ・ スタートアップ領域に参入する際にマインドは非常に重要だと思う。大企業の知財に従事していると余計なことを言わない方がいいというマインドになり、おせっかいをしなくなる傾向があるが、スタートアップの知財に従事する場合には、おせっかいであっても積極的に提案等をしたり、スタートアップの課題を自分事として捉えて取り組んだりするマインドが求められる。(外部知財人材)
- ・ 大手を顧客としている弁理士の場合、受け身で仕事できてしまう環境にいることもあるが、スタートアップに対しては、「どこを特許にできそうか」「どこを特許にするとよいか」を積極的にアドバイスしてもらえるような人だとよい。(SU・ミドル)
- ・ スタートアップはスピード感を重視しているため、知財が後回しになりがち。そのような状況であっても、めげずに色々提案してくれるような人だとありがたい。限られた予算の中で権利化する際の出願優先度、出願タイミングも含めて相談できるような人だと、社内の知財リテラシーも向上する。(SU・ミドル)
- ・ 的確に伝える提案能力が求められる。スタートアップのビジネスでは法的にグレーゾーンの部分で事業展開することもあるため、なぜ黒じゃなくてグレーなのかを論理的に説明できる提案能力が求められる。グレーゾーンについて考える際は、条文等の基本に立ち戻って論理的に思考することを心がけている。法律家としての提案力は論理的に筋道の通った提案をすることだと考えている。(外部知財人材)
- ・ スタートアップから言われたことだけを言われた範囲でやるという下請け的なスタンスでは、スタートアップ支援で価値を発揮できない。(外部知財人材)
- ・ 商標出願の場合は頑張れば自分でもできる。出願代理だけでなく、+αの意見や提案がほしい。それがないと、経営者に自社でやれば良いと言われてしまう。自分たちが気付いていないことを気付かせてもらうために外部を活用している。(SU・IPO)
- ・ こちらから言われたとおりに書類を作るだけ、というような下請け的なマインドで臨む外部知財人材だと、あまり価値を感じないのが正直なところである。(SU/ミドル)

## (ix) 発信・行動力

ここまで挙げてきたスキルの他に、外部知財人材自ら対外発信活動等を行うことによって、スタートアップ側に認知してもらう機会を創出し、接点を増やしていくような活動の重要性を指摘する声もあった。

### 【ヒアリング調査で得られたコメント例】

#### ＜外部発信活動によって接点を作る＞

- ・ スタートアップ知財に関連する内容で、講演等で様々なメディア等に名前が掲載される機会も多く、そうした情報を見て声がかかることもある。(外部知財人材)
- ・ 外部で講演を行う等、積極的に対外露出をするようにしており、それがきっかけでスタートアップとの接点生まれることもある。(外部知財人材)
- ・ 企業側と支援側のインターフェースをきちんと整えて発信することが必要。「こういうスキル・考えを持っている弁理士がいる」ということは発信しないと企業は気付けない。逆に、「この企業はこういう人を必要としている」ということも発信しなければ外部人材に気付かれない。支援側はもっとしっかり発信するように意識しなければいけないと思う。自身はセミナー等での発信が多く、発信をすることで依頼をもらえていると感じる。パテント誌の寄稿をきっかけに連絡がきたこともある。(外部知財人材)
- ・ 事務所のブログで情報発信もしており、それも見てもらえていると思う。(外部知財人材)
- ・ スタートアップ向けのコンテンツを発信することを意識している。(外部知財人材)
- ・ 講演実績等を見て問い合わせてくるスタートアップも一定数存在する。(外部知財人材)
- ・ セミナーを開催したり(スタートアップだけでなく、VCなどに対しても)、国や自治体のアクセラレーションプログラムでの支援を介したりしてスタートアップとの接点を作っている。(外部知財人材)
- ・ 初期段階では、弁理士が開催するセミナー・講演に参加し、「この事務所はこの分野が強い」、「この事務所はスタートアップ支援に慣れていそうだ」といった情報を集めておき、タイミングがきたときに適切と思うところに依頼していた。(SU・ミドル)

<コミュニティへの参加>

- ・ 外での活動（弁理士会等）を活発にしていたことにより構築されたネットワークが生きていると感じる。組織により価値観や文化は異なるため、偏らないためにも社外との交流は重要である。（外部知財人材）
- ・ VC等が集まるコミュニティのような場があり、そのような所と接点を持っていると、連携機会も生まれやすくなるだろう。（外部知財人材）
- ・ スタートアップとの接点については、スタートアップが集まるコミュニティに参加して得るようにしている。（外部知財人材）
- ・ コミュニティに所属すると、もちろんスタートアップとの接点もできるが、自身がコミュニケーションハブとなれるようなネットワーク構築にもつながる。（外部知財人材）
- ・ 色々なコミュニティに参加すると、当然様々なバックグラウンドの人たちがいるので、知識や考え方がどんどんアップデートされる。（外部知財人材）
- ・ フットワークが軽い人材であれば、色々なところに顔を出すはずなので、スタートアップからすれば見つけやすくなる。（SU・アーリー）



### 3. 内部人材

#### (1) 概略

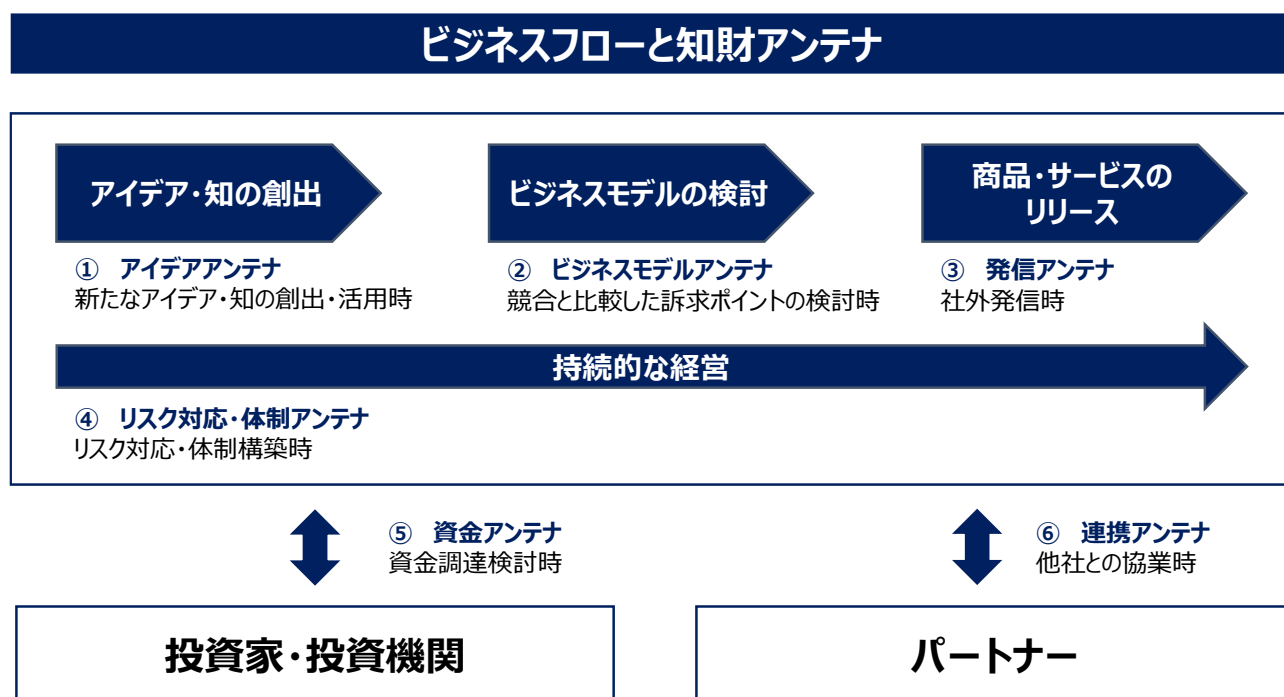
本調査研究で実施したヒアリング調査結果を中心として、内部人材に求められるスキル等を整理した。

なお、スタートアップ内部に知財専門性を持った専任者が存在するケースはまだまだ多くないが、本調査研究においては、そのような体制であったとしても経営者等の内部人材にとって必要な知財スキルを「知財アンテナ」という言葉を使って整理した。

これは、必ずしも知的財産に関する専門的知識までは求めないが、ビジネスにおける各場面において「このようなケースだと知的財産に関連する論点があるはずだ」という感覚を保有しておくというコンセプトで整理したものである。

概略としては、スタートアップにおいて想定されるビジネスフローの例をモデルとして、各プロセスで必要となる知財アンテナを配置するという整理を実施した。各アンテナの詳細は以降で記述する。

図表 III-4 スタートアップのビジネスフローと知財アンテナ



出所) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社作成

## (2) 内部人材に求められる要素

### (i) アイデア・知の創出時に必要な知財アンテナ

自社における活動の中で創出されたアイデアに対して、発明と捉える感覚や、それを知的財産として捉える目線があるとよいという指摘があった。また、さらに進んで、知的財産として捉えたアイデアを、権利化に向けて動くのか、秘匿しておくのかを考えてみるような目線も必要であるとの意見があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

##### < 発明に対する感覚 >

- ・ 発明を発掘できる力、言い換えると目利き力のようなスキルを持った人材がいると、外部の知財人材との協働がより円滑に進むと実感している。(外部知財人材)
- ・ 大手企業の場合は、ある程度発明発掘がされ、整理された状態から外部の知財人材との連携が始まることが多いが、スタートアップでは何も整理されていない段階からスタートすることがほとんどである。そうすると、何度もヒアリング等を重ね、技術的にコアとなる部分を協議および特定し、それでようやく出願の話につながっていく。これは非常に労力と時間を要する作業であるため、スピード感を重視するスタートアップにとっても嬉しいことではないだろう。(外部知財人材)
- ・ 課題、解決手段、作用・効果の中で解決手段が発明だということを、きちんと開発現場で整理できるとよい。これを発明センサーと呼んでいるのだが、それが現場にあると発明を取りこぼさないで済む。その中で本当に大事な発明を選べばよい。(外部知財人材)

##### < アイデアを知的財産として捉える目線 >

- ・ 「こんなアイデアは特許になるか?」、「権利化したらよいのではないか?」と自分から相談してくれるような人がいるとよい。(外部知財人材)
- ・ 技術者から自発的に「これは特許になるのではないか」「これは特許にしておいたほうがよいのではないか」と言ってもらえるのが理想である。(SU・ミドル)
- ・ 知的財産に関する公的支援の後 2 件特許出願を行ったが、特許出願を機会に、エンジニアとの間でどのようなところに知財性があるのか、特許で守

れるのかといった検討を行い、重要なコミュニケーションができたと感じている。(SU・ミドル)

<権利化するか秘匿するかを考える目線>

- ・ 社内で特に考えるべきことは、ブラックボックスにすべき点と知財化すべき点の切り分け。知財担当と現場エンジニアが相互理解を深めていくことが非常に重要である。(SU・ミドル)
- ・ 戦略は、クローズにすべきところとオープンにすべきところの検討が重要である。戦略が固まる前に出願してしまうと、秘匿化すべきところを公開してしまい後悔することもあり得る。ある程度戦略を考えてから出願を検討した方が良い。また、権利化を考えていても、新規で誰もやっていないような段階であれば、わざわざ早くに技術を公開する必要はないので、タイミングも重要。カバレッジが広い権利範囲で特許をとれるのであれば、製造工程も権利化することはあるが、他社が容易に回避できるようなものであればノウハウとして秘匿する考えもある。(SU・レイター)
- ・ 技術情報管理においては、「どういったデータを使えるか」、「どのような権利があるのか」を洗い出し、外に出していく情報、内部で秘匿化する情報を切り分けしている。(SU・レイター)
- ・ 出願をするか秘匿管理をするかという観点も非常に重要であると感じている。例えば、構造に関するような、リバースエンジニアリングでわかってしまう部分については権利化を考えるが、中身の解析方法等についてはリバースエンジニアリングではわからないので、秘匿化を考えるようにしている。(SU・ミドル)

<アイデアの出自>

- ・ 職務発明規程については、入社時に既に特許出願がなされている状況であったので、前職での知財体制整備の経験も踏まえて、整備していかなければならないということで対応した。(SU・アーリー)

(ii) ビジネスモデルを考える際に必要な知財アンテナ

顧客に対して自社独自の価値提供をしていくにあたり、競合の参入を阻止して自社ならではの価値提供を実現していこうとする際に知財活用が目線を持っているとよいという趣旨の意見があった。また、ビジネスの安全性という側面から

も、自社が提供しようとしている価値が、既に他社に権利として押さえられていないかを確認しておくような意識の重要性についても指摘があった。

【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

＜競合の参入阻止・自社提供価値の差異化＞

- ・ 単に技術の保護ではなく、競合が入ってこないようにするために特許を取るべき。発明を保護しても競合が入ってくるなら特許の意味がない。（外部知財人材）
- ・ 保護したい事業領域を設定して、逆算試行で出願しないといけない。出願したらたまたま保護できたでは良くない。（外部知財人材）
- ・ 他社牽制の役割も果たしていると考えている。当社と同じような資産で同じような開発を行っていた他社もあったが、知財で牽制することによって、なかなか他社が当社のようなプロダクトを作ることができなくなり、事業方針を変えていった。それは知財権利化の成果だと感じている。（SU・レイター）
- ・ 特許出願および権利化については、他社に対する参入障壁の構築という観点で一定の効果はあったものと感じている。（SU・ミドル）
- ・ 単純に特許で参入障壁を築く、という話ではなく、秘匿管理も含めた形での優位性構築がビジネス的には重要であると考えている。（SU・ミドル）

＜ビジネスの安全性確認＞

- ・ スタートアップを創業した後でも、明確に事業計画を立てられていないケースは多い。優れた技術なので何かに役立つはずだという段階で創業して、明確なアプリケーションが定まっていないことは結構多い。その分野に競合がいる等の問題があって開発が進まないことも多い。事業を精緻に描いて、どの部分なら会社として開発ができて、スケールできて、技術的優位性がある、利益が出るかを見極めないといけない。（外部知財人材）
- ・ 製品を出すときには侵害というものに気を付けなければいけないという感覚があるとよい。（外部知財人材）
- ・ 技術開発そのものが当社にとってはコアとなるので、開発スタート時に論文だけでなく他社の特許調査を行うことは必須だと考えている。仮に特許調査を行わないまま開発を進め、その後他社特許の侵害可能性があるようなことが判明してしまうと、当社のようなビジネスの場合は致命傷となる。（SU・アーリー）

- ・ スタートアップの経営者であれば、ビジネスのリスクに対する感度が重要だろう。様々な外部要因をむしろ勝機と捉えてポジティブに取り組んでいく、というマインドも重要であるが、一方で投資家サイドはやはりリスク面をかなり重視している。(外部知財人材)
- ・ スタートアップ内部にどのようなリスク要素があるかを認識し、それに対してどう対処していくのか、という感覚が必要であろう。そのリスク関連の一要素として、知財に関するフラグを立てられていれば、あとは外部人材との協働で解決していただければなる。(外部知財人材)
- ・ 事前にいくつか商標の案を考えたいうえで先行調査を行い、その中で問題のなさそうな商標を絞り込んだうえで出願へ移行するようにしている。(SU・アーリー)
- ・ 市場での存在感が増してくると、他者から目を付けられることも多々あり、明らかに当社をベンチマークにしたような出願が出てきたり、模倣的な製品が出てきたりすることもある。(SU・IPO)

#### ＜ライセンスを想定したビジネスモデル＞

- ・ ライセンス契約書、約款ひな形について弁護士にアドバイスを求めたこともある。ライセンス供与のための契約書は非常に重要である。(SU・ミドル)

#### (iii) 商品・サービスのリリース時に必要な知財アンテナ

自社の取組等をピッチイベントや論文・記事等で対外発信する際に、現時点で話してもよい情報と話すのを控えた方がよい情報を意識できるとよいという趣旨の指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

##### ＜基本となる目線＞

- ・ 発表したらだめ、使い始めたらだめ、製品として出しておくのであれば特許を考えておいた方がよい、というような感覚があるとよい。(外部知財人材)
- ・ 新規性喪失に関連した失敗事例はスタートアップで散見される。先んじてどこかで公開してしまっているケースは多い。(外部知財人材)
- ・ 特許出願よりも先に公開するのを控える等、基本的なアンテナを持ってほしい。(外部知財人材)

#### < ピッチイベント等での発信 >

- ・ スタートアップは自社の **PR** をしたいという意向が強いため、ピッチイベントへ参加した際に話し過ぎてしまう恐れがある。このような事態を防ぐため、営業秘密管理の観点から事前に助言を行うようにしている。(外部知財人材)
- ・ 営業秘密管理的な意識がないケースが散見される。スタートアップの場合、**SNS** やピッチイベント等でどんどん **PR** したいという気持ちが強く、出願前に情報を出しすぎてしまうケースが多い。(外部知財人材)
- ・ 営業秘密的な情報の線引きが難しいと感じている。スタートアップの場合、外でたくさん **PR** を行い、注目してもらいたいという気持ちが大きいため、放っておくと本来営業秘密的な位置づけにある情報までどんどん話してしまうことはよくある。あるべき論としては、開示する情報と開示しない情報の線引きをしっかりとしたうえで管理するのがよいのだが、スタートアップの動き方を鑑みた場合にその線引きは悩ましくも感じる。どこまでだったら情報を出せるのか、というギリギリの線を考える必要がある。(外部知財人材)
- ・ 営業秘密管理については、多くのスタートアップが抜けていると感じている。感覚的には特許に対する意識よりもだいぶ低い印象である。ピッチで公開する情報の範囲など、気を付けなければならない点が多い。(外部知財人材)
- ・ **YouTube** 等でも情報発信をして、当社に就職したい者に向けて魅力を発信する活動も増えてきている。その中で、これまでブラックボックスとしていた話が漏れてしまっているような場面も感じており、改めて営業秘密管理を全社的に再強化しなければならない。規模拡大に向けて他社と違うところをなるべく魅力的に発信したいという意向と、当社の知的財産として秘匿しておかなければならない感覚とのバランスの問題でもあり、悩ましいところである。おそらくは、成長段階後期のスタートアップにおいても、情報発信と秘匿管理という観点で同じような問題が発生し得るのではないだろうか。(SU・IPO)

#### < 論文等による発信 >

- ・ 出願前に発明に該当する内容を公の場で話してしまったり、あるいは大学と連携している場合等には論文として公開してしまったりしたような例も

よく目にする。(外部知財人材)

- ・ 出願前に論文発表してしまうと、新規性や進歩性がなくなって取り返しがつかない。論文発表前にいかに概念的な特許を取れるかが重要である。(外部知財人材)
- ・ もう少し早く相談して欲しかったと思う事例は、商標、特許を後から取りたいという典型的なパターンが多い。特許の場合、既に自ら情報を公開してしまっていることもあり、新規性喪失の例外に関する対応をしなければならず、対応が大変になる。(外部知財人材)

#### < 戦略的な開示 >

- ・ 知的財産を活用することで差異化戦略を推進し、競合への対策を打っていることや、経営方針に知的財産を活用していることをアピールし、投資家への PR に知的財産を活用する企業は少しずつ増えている。これは、特に、スタートアップには有効な機能である。(SU・レイター)
- ・ 一般には公開しない投資家向け説明資料の中に、知財ポートフォリオと代表的な個別特許の説明スライドを作り、投資家に直接説明をした。(SU・レイター)

#### (iv) 持続的なビジネスを行うために必要な知財アンテナ

スタートアップが持続的な成長をしていくうえで、段階によっては体制整備が論点になるフェーズもあることから、知財面からの体制や規程整備等に関する重要性を指摘する声があがった。なお、アイデア・知の創出時に必要な知財アンテナとして触れていたような権利関係の見直しも当然重要となる。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例 (一部再掲)】

##### < 職務発明規程の整備 >

- ・ 職務発明規程については、入社時に既に特許出願がなされている状況であったので、前職での知財体制整備の経験も踏まえて、整備していかなければならないということで対応した。(SU・アーリー)

##### < 営業秘密管理体制の見直し >

- ・ YouTube 等でも情報発信をして、当社に就職したい者に向けて魅力を発信する活動も増えてきている。その中で、これまでブラックボックスとして

いた話が漏れてしまっているような場面も感じており、改めて営業秘密管理を全社的に再強化しなければならない。規模拡大に向けて他社と違うところをなるべく魅力的に発信したいという意向と、当社の知的財産として秘匿しておかなければならない感覚とのバランスの問題でもあり、悩ましいところである。おそらくは、成長段階後期のスタートアップにおいても、情報発信と秘匿管理という観点で同じような問題が発生し得るのではないだろうか。(SU・IPO)

#### (v) 資金調達検討時に必要な知財アンテナ

特にスタートアップからはこの点を強調する声が多く、VC等に対して自社ビジネスの確度を担保する材料として知財を活用することの重要性が指摘された。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

＜VC等に対して自社ビジネスの確度を説明するための材料とする＞

- ・ VCと話をする際に、知財があると自社のビジネスを説明するエビデンスになり、説得力の蓋然性が高まる。(SU・アーリー)
- ・ 資金調達を行う際にも、権利があるかどうかはよく問われるので、自社を説明する材料として非常に重要であると感じている。(SU・アーリー)
- ・ シード・アーリー段階でこれから自分たちの技術を世に出していこうという段階においては、とにかく今持っている技術・将来構想を権利化して調達につなげていくことが重要である。(SU・ミドル)
- ・ スタートアップの場合、本格的な研究開発をスタートする前に外部から資金調達する際に知財戦略の説明を求められる。そのため、シード期の初期からビジネスプランの骨格に知財戦略を入れた。知財戦略はあるが実際の出願件数はほぼゼロという状況で、今後どう権利化を狙うかの宣言だけをした。(SU・レイター)
- ・ なぜこのビジネスモデルで成功するのか、事業計画を実現できるのか、投資家に裏付けを話さなければいけない。「こういう権利を抑えているから他社は参入できない。そのため、これくらいのシェアは確保できる」というように、知財を材料に話をするができる。確かに知財にコストはかかるが、将来の資金調達に比べれば意味のある投資であるという考え方もある。



(SU・レイター)

- ・ VCからの資金調達時にも権利が役立ったと感じている。DDを受ける際に説明の根拠として知財の力が発揮されていると認識している。VCからは、自社や競合の知財について言及されることがある。DDの際には知財リストを提出してアピールするようにしている。(SU・アーリー)
- ・ 創業当初から特許だけでなく商標にも力を入れていることは、VC、投資家から高く評価されたため、資金調達等に役立った。最近では、VCから特許や商標に関する着手状況を聞かれることは当たり前になってきていると感じる。(SU・アーリー)
- ・ 知財面の取組は、VCとの対話でも役立っている。多くの場合、VCからは事業成長の方向性や自社の優位性を聞かれるが、その際に優位性を支える一要素として特許をおさえられていると、説明する際のストーリーに関するロジックが強固になる。他社ではできない、ということを知的財産の観点から説明することができている。(SU・ミドル)

(vi) 他社と連携する際に必要な知財アンテナ

他者とのパートナーシップを考える際に、知財面から契約をどう的確に締結していくかという点に関する指摘とあわせて、自社知財を保有していることがパートナー候補先に対する信頼の証左として活用していく目線も有用であるとの指摘があった。

#### 【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

##### ＜契約内容の精査＞

- ・ 契約関係については、相手先と締結する前に相談してほしいと感じたケースが多々ある。スタートアップにとってはあまりよくない契約内容になっていることも散見される。(外部知財人材)
- ・ どのような部分を知財として守るのか、守れるのか。パートナー戦略を進めるにあたりどのような形で権利を守っていく必要があるのか。これらは無視できないポイントである。(SU・ミドル)
- ・ アライアンスを進めていく中で、戦略をどう構築していくのか、どのような情報を収集して分析していくのかが重要になっていくと考えている。(SU・ミドル)
- ・ シード段階では、戦略と契約が重要である。他社・大学と共同開発を行う

際、将来的に自社の権利を守るために契約をしっかりとしておく必要がある。契約文言については弁護士レビューも行っている。(SU・レイター)

- ・ 共同研究をどういう目的でやるのか、成果をどう扱うか、秘密情報をどう扱うか等、ディープテック企業は契約と知財を切り離せない。(SU・シード)
- ・ 契約機能は、IPO まではやや手薄であったが上場に備えて人員を増強し、体制を整備していった。やはり IPO が迫ってくると、法的な話も増えてくるので体制強化が必要になる。(SU・IPO)

#### < 協業先に開示する情報の範囲 >

- ・ 連携ありき、という点がスタートアップならではの話だと思う。そのため、情報管理的な面が重要な場面はあるだろう。(外部知財人材)
- ・ 他社とのアライアンスを前提とした初期交渉時に提供する情報の範囲など、気を付けなければならない点が多い。NDA を締結しているから全部大丈夫という意識があるのか、大企業から言われるままに情報を出しすぎてしまっているようなことが気になることもある。(外部知財人材)

#### < 自社知財を協業先に対する信頼の証左として活用 >

- ・ 共同開発の候補先と話を進める際にも、やはり知的財産を保有していることが信頼を担保するものとなる。こうしたステークホルダーに対して自社の確からしさを説明し得るツールとして権利を捉えている。周囲に対する信頼性を高めるという意味で、ブランド力につながっているのではないか。(SU・アーリー)
- ・ パートナーシップを締結する際、パートナー選定の判断要素の一つが知財情報である。例えば、パートナーの競合も見てどちらが良いのか検討する際に知財情報からヒントを得られることがある。また、協業していこうというときには、当社と組むことでどのようなメリットがあるのかアピールする必要があるが、当社が知財を持っていることは交渉のカードとして役立っている。(SU・レイター)
- ・ オープン領域でどのように仲間を集めていくかというときに、当社が知財を持っていることは相手にとって安心材料になる。(SU・レイター)

#### < ライセンスインに際しての交渉 >

- ・ シーズ段階でライセンス交渉が必要になってくる場合は、初期から知財に詳しい人がいるとよい。(SU・シード)

(vii) その他

スタートアップの内部人材が持つておくべきスキルとして、アンテナ以外では外部人材においても多くの指摘があったマインド・姿勢等に関する点が挙げられた。

【ヒアリング調査で得られたコメント例（一部再掲）】

＜スピード感とコミュニケーション力＞

- ・ スタートアップで働く人材は、もれなく多忙であるので、タイムマネジメントのスキルは必須であろう。タイムマネジメントに関連した点として、的確かつ迅速に業務を取り仕切れるスキルも必要だと感じている。（外部知財人材）
- ・ チャットで気軽にやり取りできる等のコミュニケーション能力が必要だと感じる。（外部知財人材）
- ・ ベンチャー内部で知財専門の人は大変。かなりコミュニケーション能力が求められる。経営者や研究者とうまくいかずにやめてしまうはめに陥る。経営者・研究者をうまく説得するスキルが必要。（外部知財人材）
- ・ 知財機能を発揮するにあたり、外部との連携が必要となる場面もあるが、スピード感を持って外部とのコミュニケーションを進められないと厳しいだろう。（SU・アーリー）
- ・ 少なくとも最初のひとは、そのときどきで必要な知財機能を判断して外部人材とつなげられるような人がよい。CEO や CTO とコミュニケーションをとりながら、社内の交通整理をして必要なところに正しい情報がいくようにしていく必要がある。（SU・ミドル）
- ・ いわゆるコンピテンシーという考え方を取り入れて、当社に必要な人はこういう人だという方針を出して採用している。周りとしっかりコミュニケーションできること、相手が言わんとすることを理解して伝え合えること、決められた期限に間に合わせること、創意工夫しながら取り組めること等の重要な軸を作り、面接でしつこいくらいに具体的エピソードを聞き、評価した人材を採用している。（SU・レイター）
- ・ 特にアーリーやミドルあたりの段階までであれば、専門家ほどの深い知識は必ずしも必要ではなく、むしろ社内のハブとなって経営層および外部知財人材との連携をできるとよい。（外部知財人材）
- ・ 内部知財人材は発明者ではないので、発明者とコミュニケーションして権

利化できる部分を抽出していくことが必要となる。そのため、知識だけでなくコミュニケーションも重要だろう。(SU・アーリー)

<何でもやるという姿勢・マインド>

- ・ 与えられた業務をこなすだけでなく、仮説を立てて自律的に動ける人材が必要だと感じる。(外部知財人材)
- ・ ゼロベースで知財体制を構築しなければならないため、様々な人とコミュニケーションを取りながら、能動的に仕事を見つけていける人も向いていると思う。(外部知財人材)
- ・ インハウスの弁理士の場合、大企業のように知財の仕事 100%という訳にはいかないため、自らの役割を超える姿勢は必要だと感じる。(外部知財人材)
- ・ 知財業務は多岐にわたるため、必ずわからないことが出てくる。わからないところを自覚して、うまく外から吸収していくことが大事。また、スタートアップの場合は、事業の方向性が変わってこれまで取った特許が不要になったり、知財に関する価値観が変わったりするということがよくあるので、状況が変化しても柔軟に考えられる人がよい。(SU・ミドル)
- ・ もちろん知財人材としての専門性も重要だが、スタートアップはイチから組織を作っていくといけなないので、専門性だけで選ぶと上手くいかないと思う。社内に仕組みが無いならば、どういう仕組みがあるよいか、どう形にしていくといいか、どう周りの人たちを巻き込んで行ったらいいか、といった考え方や行動が必要。前の会社ではこうでしたよ、と話すだけではダメ。(SU・レイター)
- ・ インハウスの知財人材は、おそらく入社したら役割を限定せず何でもやるように求められるだろう。その意味では、無理にスキルを定義しなくてもよいのだろう。定型業務に飽きた人材が来ることが多いので、変にスキルを定義しなくてもよい。(SU・アーリー)
- ・ 出願等、範囲や役割を限定した考えを持たない方がよい。(SU・アーリー)
- ・ もともと契約・知財担当で入社したが、人事、経理等、他の仕事を何でもやっていた。(SU・シード)
- ・ スタートアップの場合は、スキル(できるかできないか)ではなく、やるかやらないかが重要である。(SU・シード)

<ビジネスと知的財産に関する感覚>

- ・ ビジネスと知的財産の整合性に関する意識は持っておけると良い。常に、

現有知財がビジネスに適合しているかどうかをチェックできる目線は必要であると思う。(外部知財人材)

- ・ ミドル・レイター期になると、知財戦略のグランドデザインができていて細かい話になってくるので、知財部の経験者等の知財担当者が仕事してくれると、やりやすい。(外部知財人材)
- ・ インハウスとして確保する知財人材像としては、大企業の知財部を経験しているとやりやすいのではないか。(外部知財人材)
- ・ 企業の知財部にいくと経営戦略にいかにかかすかが重視され、そういった経験を積み重ねてきた。(SU・ミドル)
- ・ 何のためにその知財活動をするのか理解していなければいけない。(SU・IPO)

## 4. 体系整理

### (1) スキル・マインドの整理

調査結果を踏まえて整理されたスキル・マインドおよび知財アンテナについて、これからスタートアップ支援に参画していきたいと考えている外部知財人材や、知的財産に関する活動を十分に行えていないと感じているスタートアップを対象とした資料をとりまとめた。

当該資料については「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット ー整理編ー」と題し、外部知財人材に求められるスキル・マインドと、内部人材に求められる知財アンテナについて、それぞれ具体的にポイントを記載する方式とした。

なお、当該資料については、本報告書の資料編もしくは別冊を参照されたい。

### (2) 事例集の作成

主にヒアリング調査結果をもとに、外部知財人材のスキル・マインド活用例や内部人材の知財アンテナ活用例を紹介する事例集をとりまとめた。

当該事例集については、「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット ー事例編ー」と題し、上述の整理編と対になる形式とした。

内容はヒアリング調査結果をもとにした対談形式の構成を中心としつつ、外部

知財人材や内部人材のモチベーション向上を目的として、VC 等の支援機関からあがっている声等も参考として掲載した。

なお、当該事例集については、本報告書の資料編もしくは別冊を参照されたい。

## IV . 調査結果の分析・とりまとめ

### 1 . 知財人材に必要なスキル

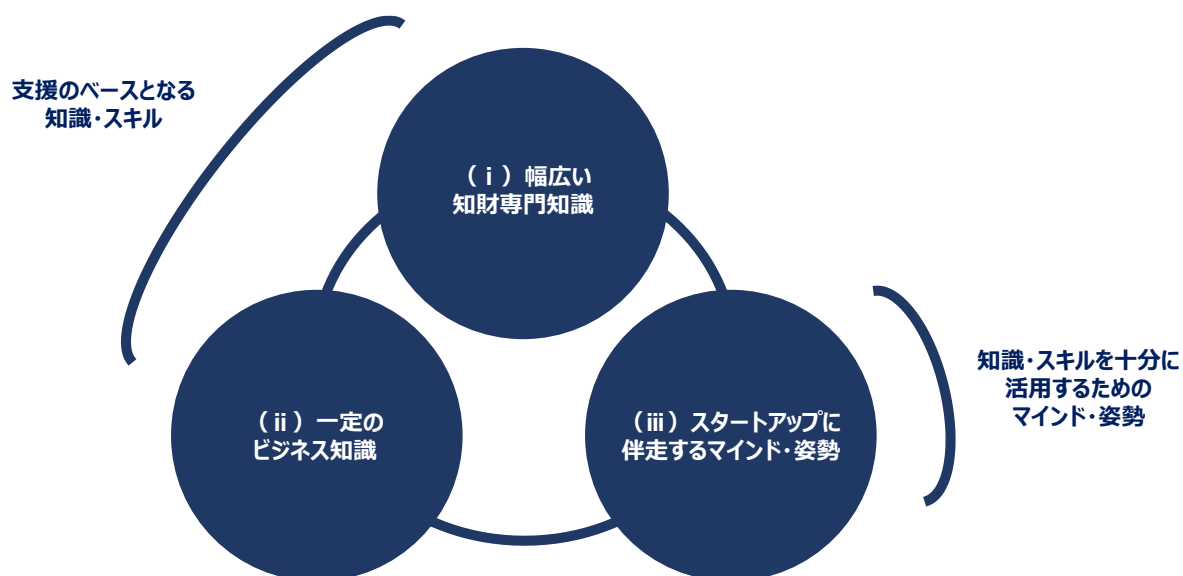
#### (1) スタートアップの知財意識

まず、スタートアップにおいては一定の知財意識がある一方で、内部資源等の問題で十分な活動をできていない状況であるケースも多い。例えば特許や商標については一定数のスタートアップにおいて活動を確認できるものの、その活動時期については必ずしも初期段階ではないこともうかがえる。また、調査や侵害対応、体制・規程整備等については、必要性を認識しつつもリソースの問題で後回しになっているケースも少なくない。

#### (2) 外部知財人材に求められるスキル

本調査研究では、調査結果として外部知財人材に求められるスキルを知的財産に関する専門性、ビジネスに関する知識、俯瞰力、説明力、連携力、対応力、共感力、積極性、発信・行動力の9つで整理してきた。これをさらに上位概念化すると、(i) 幅広い知財専門知識、(ii) 一定のビジネス知識、(iii) スタートアップに伴走するマインド・姿勢として整理することもできる。

図表 IV-1 外部知財人材に求められるスキル概要



出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社作成

### （i）幅広い知財専門知識

外部知財人材としてスタートアップに貢献していくことを目的とする以上、知財専門性というスキルは大前提となるものであり、その点を欠かすことはできない。本調査研究の結果、外部知財人材に必要な知財専門性は的確な出願書類を作成できるスキルだけではなく、知財戦略や契約関連、営業秘密管理、調査技術等、広範にわたっているものであるとの示唆が得られた。

スタートアップにおいては、例えば事業戦略と知財活動の融合という観点での悩みも聞かれるところから、出願だけではなく広くビジネス全体を見ながら支援することが求められる。

### （ii）一定のビジネス知識

また、知財専門性以外の要素として、一定のビジネス知識を保有していることが有効であるとの示唆も多く得られた。

この点については、必ずしも専門レベルでの知識を要するわけではないが、「スタートアップのビジネスモデルを理解して知財専門性を発揮する」、「スタートアップ経営者と同じレベルでコミュニケーションをできるようにする」、「資金調達に向けた助言をできるようにする」等の場面で生きてくるものとして整理され得る。

### （iii）スタートアップに伴走するマインド・姿勢

これらに加えて、スタートアップ支援に際して重要となる要素として、マインドや姿勢といった領域をあげる声が多く聞かれたところである。

スタートアップにおいては人材等の内部資源が充足されていないケースも多いことから、例えば外部知財人材が「自身の役割を限定せず、何でもやる」というマインド・姿勢や、「おせっかいであっても、そのスタートアップにとって有益な提案を行う」という積極性、「専門知識のないスタートアップに対して、平易な言葉で説明する」という対応力等が求められる。これらは、スタートアップ支援に関わる人材全般に当てはまる要素だとも捉えられるが、当然外部知財人材にとっても例外ではない。



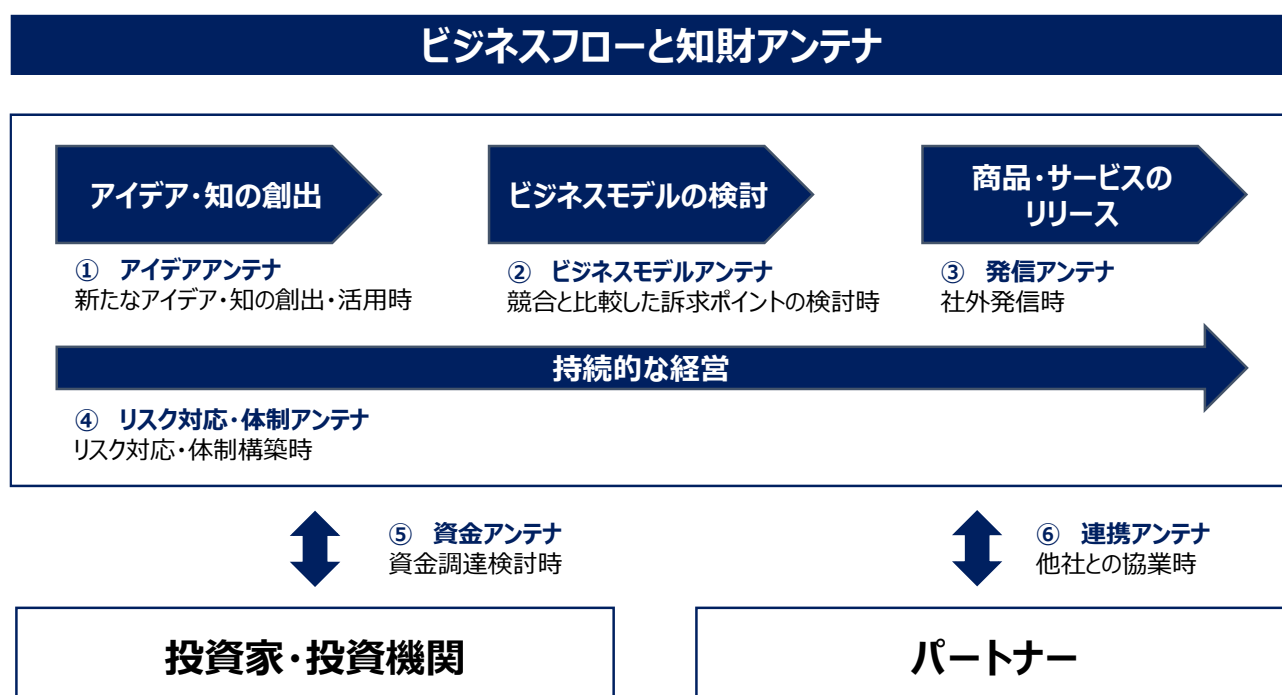
### (3) 内部人材に求められるスキル

スタートアップ内部に知財専門性を持った専任者が存在するケースはまだ多くない。本調査研究では、そのような体制であったとしても、経営者等の内部人材にとって必要な知財スキルを「知財アンテナ」という言葉を使って整理してきた。これは、必ずしも知的財産に関する専門的知識までは求めないが、ビジネスにおける各場面において「このようなケースだと知的財産に関連する論点があるはずだ」という感覚を保有しておくというコンセプトで整理したものである。

#### (i) ビジネスプロセスと知財アンテナ

スタートアップのビジネスプロセスは、厳密に考えると業態等によって異なる部分はあるが、本調査研究では一般的なプロセスとして「①アイデア・知の創造⇒②ビジネスモデルの検討⇒③商品・サービスのリリース」という流れを核としながら、さらにスタートアップのビジネスにおいて外せない要素として「④リスク対応・体制整備、⑤投資家からの資金調達、⑥パートナーとの協働」を加えたモデルで検討した。

図表 IV-2 スタートアップのビジネスフローと知財アンテナ（再掲）



出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社作成

内部に知財専門性を有していない場合であっても、経営者等がこうしたアンテナだけを立てておき、そのアンテナが反応した場面で外部知財人材と連携できるような動き方をすることが望ましい。ただし、外部知財人材に任せきりにするということではなく、外部知財人材からの助言を得たうえで、最終的な判断等は経営者等が行うことになる。

なお、内部で知財専任人材を確保できている場合には、その人材が当然こうしたアンテナを持つとともに、動き方についてはむしろ外部知財人材に求められるスキルに近くなることも想定される。また、目指していくベンチマークとして、特許庁が公開している知財人材スキル標準 version2.0 も参考になるとの意見がスタートアップ側から得られている。

## 2. スキルの獲得・向上に向けて

本調査研究は、スタートアップの事業成長に際して知財人材が発揮すべきスキルという観点で整理をしてきたものである。この点については、上述のとおり一定の体系整理をできたところであるが、この考え方を知財人材へ普及し、定着させていくことは今後の課題となり得る。

ヒアリング調査では、前職の経験が活かしているというケースも多く聞かれたところであるが、これからスタートアップの事業成長に貢献できる知財人材を増やしていくうえで、ある程度一般的な整理をしていくことも求められる。

### (1) 普及・定着のステップ

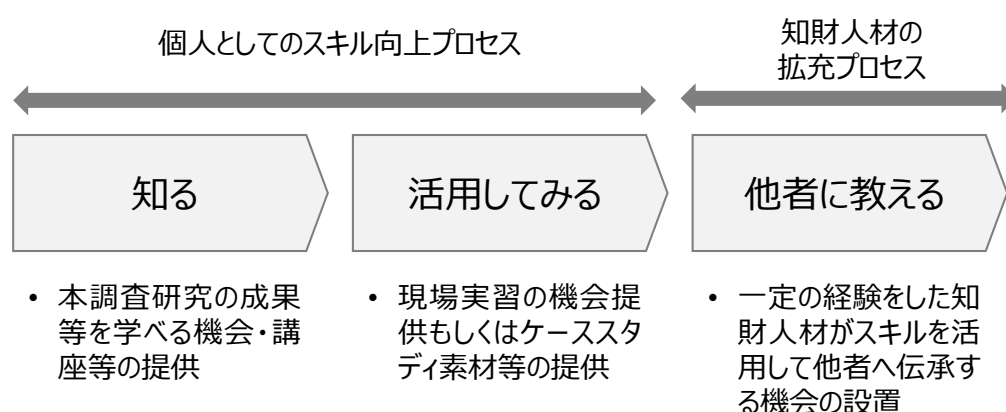
スキルの普及・定着に関する手法論等は、様々なものが提唱<sup>14</sup>されており、それを主たるビジネスとして展開している企業等も存在している。

本調査研究では、人材育成やスキル定着等を主たるビジネスとして展開している有識者にヒアリング調査を実施したところであるが、その調査結果を踏まえると例えば以下のようなステップが考えられる。

---

<sup>14</sup> 例えば、教育学者のベンジャミン・ブルームが提唱した思考の6段階モデル等が知られている。当該モデルでは、思考の段階を「知識⇒理解⇒応用⇒分析⇒統合⇒評価」と分解して整理しており、各段階での学びを得ていくことの重要性を指摘している。

図表 IV-3 知財創造教育の普及・実践プロセス例



出所) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社作成

## (2) 普及・定着を目的とした機会の創出

上述のとおり、いずれにしても本調査研究の成果等を社会実装していくための仕掛けが必要であると考えられる。

### (i) 知るための機会

本調査研究の結果として整理したとおり、スタートアップの事業成長に貢献する知財人材には、広範な知財専門知識だけでなく、一定のビジネス知識やマインド・姿勢等の面からのスキルも求められる。

したがって、本調査研究で整理した各スキル要素を体系的に学ぶための機会提供が必要であると考えられる。例えば、本調査研究の成果物をセミナーやイベントの場でスタートアップや知財人材に対して情報発信するとともに、現在スタートアップ支援等で活躍している外部知財人材によるレクチャー、スタートアップに対するビジネスコンサルティングを手掛けている人材によるレクチャーを実施することも考えられる。具体案として、特許庁が実施するスタートアップに対する伴走支援事業（IPAS）等において、スタートアップやメンターに対して情報発信することが考えられる。また、特にマインド・姿勢という側面については、そのような観点も含めた研修事業等を展開している者も一定数存在しているところ、官民で協業していく可能性も考えられる。こうしたレクチャー教材を、特

許庁の IP BASE<sup>15</sup>等に掲載するのも一案であろう。

なお、本調査研究で実施した委員会では、知ってもらう機会として知的財産管理技能検定等との連携も考えられるとの意見があった。例えば、本調査研究の成果等を、検定試験問題やテキストの中に入れたり、あるいは資格取得後の研修で扱ったり合格者のメーリングリストで情報を流したりすることが考えられる。

また、特に外部知財人材に知ってもらう内容として「一定のビジネス知識」に関する意見もあり、いかにして知的財産に関する知識だけでなくビジネスの知識を習得できる機会を作っていくかが重要であるとのことであった。

加えて、スタートアップの経営者の知財意識をより高めるための施策も必要であるとの意見もあった。例えば、スタートアップの外側にいて、スタートアップが信頼しているプレーヤーから知的財産に関する話をしてもらうのも一案である。VC はその最たるところではあるが、それだけではなく様々なプレーヤーへの働き掛けも考えられる。

## （ii）活用する機会

スキル獲得・定着に際して、実際に自分で実践してみることの重要性は、本調査研究で実施したヒアリング調査でも指摘されている。

もちろん、すぐに実践できる機会が身近にある知財人材であればそれを活用するのが最善ではあるが、すべての知財人材がそのような環境に置かれているわけではないことを考慮すると、何らかの機会創出を考えていく必要がある。

例えば、既に特許庁や様々な自治体等でもスタートアップに対する伴走支援事業（IPAS 等）が展開されているが、外部知財人材であればそのような支援の現場にメンターとして同席し、現場実習<sup>16</sup>できる機会等が考えられるほか、内部人材にとっても本調査研究で整理したアンテナを立てられる機会となり得る。特に外部知財人材にとっては、やはり企業と密に接する場を経験することでビジネス感覚をつかみやすくなるという意見もあり、こうした機会創出は重要であろう。

一方、このような場については必ずしも多数あるわけではなく、支援先企業の数に限られているため、場を創出してもそれに参加できる外部知財人材や内部人

---

<sup>15</sup> 特許庁が運営している WEB サイトであり、「スタートアップがまず見るサイト」「知財専門家とつながるサイト」というコンセプトのもと、各種情報を随時公開している。

<https://ipbase.go.jp/> (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>16</sup> 例えば関東経済産業局でも中小企業に対する知財経営支援の経験が少ない知財人材を対象として、ベテラン専門家による支援現場へ同席しスキル獲得を目指す機会を提供している。

[https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chizai/data/kanto\\_suishinkeikaku2022.pdf](https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chizai/data/kanto_suishinkeikaku2022.pdf) (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

材の数は限定的となることが想定される。

したがって、疑似的にでも体験をできる機会<sup>17</sup>もあわせて提供できるとさらに効果的であると考えられる。例えば、スタートアップに関する仮想事例を作成し、それを素材としたケーススタディをワークショップの形式等で企画する等が考えられる<sup>18</sup>。また、こうした研修型の場においては、あえて失敗を経験するような機会も効果的であるとの意見がヒアリング調査からも得られており、設計上は工夫を要する。

なお、本調査研究で実施した委員会においては、例えば IPAS に参加するスタートアップや専門家に本調査結果をインプットしたうえで、実際に活用してもらうことも一案であるとの意見があった。

### (iii) 他者に教える機会

本調査研究で実施したヒアリング調査でも、知るという段階と実践するという段階の後に、他者に教える（教えられる）という段階が本来的にはあるという意見があった。

スタートアップの事業成長に貢献できる知財人材のさらなる拡充という観点からも有益な示唆であり、(i)(ii)の先にこのような機会の創出を検討していくことも意義があると考えられる。

順番的には、まずは(i)(ii)が優先されると思われるが、それらを習得した知財人材が一定数創出されてきた段階で、その知財人材とこれからスタートアップにおける事業成長に貢献していきたいと考える知財人材が交流できる場等を設置することも一案である。

## 3. その他今後の検討事項

委員会において、上記以外の観点でも今後の検討事項に関する意見が出ていた。例えば、スタートアップにおいては特許や商標等に限らず、著作権やデータ利活用等に関わるような知的財産が論点となることも想定され、そのような観点からの事例収集等も考えられる。

また、本調査研究では主に外部知財人材や内部人材のスキル等を整理したとこ

---

<sup>17</sup> IPAS ではこれに類する機会として「ナレッジシェアプログラム」を提供している。

<https://ipbase.go.jp/specialist/guidance/04-03-01.php> (最終アクセス 2023 年 3 月 13 日)

<sup>18</sup> 例えば、関東経済産業局や中部経済産業局、九州経済産業局等では、これまでに中小企業支援者を対象として、標準化ビジネスアドバイザー育成講座を開催し、その中で仮想事例を題材としてワークショップを開催した実績がある。

ろであるが、今後そのスキルを習得した者に対して資格等を付与し、スキルを保有していることを可視化していくことも考えられるとの意見もあった。

# 資料編





# 資料 I

公開情報調査



## I. 公開情報調査対象一覧

| # | 文献等名                                            | 著者                       | 掲載先等                                     | 掲載年  |
|---|-------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|------|
| 1 | 「知財人材のスキルの明確化に関する調査研究」報告書                       | 金沢工業大学                   | 平成18年度経済産業省委託事業                          | 2007 |
| 2 | 企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書 | みずほ情報総研株式会社              | 平成28年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書                | 2017 |
| 3 | 知財戦略支援から見たスタートアップがつまずく14の課題とその対応策               | 特許庁総務部企画調査課、デロイトトーマツグループ | IP BASE                                  | 2020 |
| 4 | 弁理士に求められるスキル標準に関する調査研究報告書                       | PwCコンサルティング合同会社          | 令和元年度特許庁産業財産権制度問題調査研究                    | 2020 |
| 5 | 「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備（スキル標準の作成）」成果報告書 | 国立大学法人東京大学               | 平成25年度科学技術人財養成等委託事業                      | 2014 |
| 6 | スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの強化                     | 内閣府知的財産戦略推進事務局           | スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの在り方に関する検討会（第1回） | 2022 |
| 7 | スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの強化に向けた施策の方向性           | スタートアップ・大学を中心とする知財エコシ    | スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの在り方に関する検討会      | 2022 |

|    |                                   |                             |                                          |      |
|----|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|------|
|    |                                   | システムの在り方に関する検討会             |                                          |      |
| 8  | スタートアップ・エコシステムの現状と課題              | 内閣府科学技術・イノベーション推進事務局        | 総合科学技術・イノベーション会議イノベーション・エコシステム専門調査会（第4回） | 2022 |
| 9  | 現場からベンチャーの知財マネジメントを考える            | 佐藤辰彦                        | VENTURE REVIEW No.30 September 2017      | 2017 |
| 10 | スタートアップの特許出願を巡る諸問題-現実とベストプラクティス-  | 大谷寛                         | パテント Vol. 67 No. 6                       | 2017 |
| 11 | スタートアップのための特許戦略と落とし穴              | ポール・トミタ（翻訳：泉卓也）             | パテント Vol. 71 No. 6                       | 2018 |
| 12 | スタートアップの新規性喪失を巡る一考察               | 相澤聡、石黒弘介、緒方昭典、田中久子、野本裕史、大谷寛 | パテント Vol. 72 No. 1                       | 2019 |
| 13 | スタートアップの資金調達と知的財産権の役割             | 渡辺浩司、武井健浩                   | パテント Vol. 74 No. 1                       | 2021 |
| 14 | 中小企業ベンチャースタートアップの知財担当者のための知財戦略ガイド | 日本弁理士会特許委員会第4部会             | 日本弁理士会                                   | 2021 |
| 15 | スタートアップの知財を支援する専門家向け手引き書          | 特許庁                         | IP BASE                                  | 2021 |

|    |                                |                             |                          |      |
|----|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------|------|
| 16 | ゼロからの知財戦略－スタートアップの考え方から学ぶ－     | 大谷寛                         | 知財管理 Vol.71<br>No.5      | 2021 |
| 17 | スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書 | 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社    | 令和3年度特許庁調査研究報告書          | 2022 |
| 18 | 知財人材の流動化に関する調査研究報告書            | 一般財団法人知的財産研究教育財団<br>知的財産研究所 | 令和2年度特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書 | 2021 |



# 資料Ⅱ

アンケート調査





## I. 調査概要

スタートアップ企業を対象としたアンケート調査では、スタートアップデータベース（INITIAL）および大学発ベンチャーデータベースから抽出した 3,311 社に調査票を発送<sup>19</sup>し、366 社からの有効回答を得た（回答率 11.1%）。

なお、回答方法は紙媒体・電子媒体・WEB の 3 種類を用意した。

## II. 回答者の属性

### 1. 業種

回答者の主たる事業内容は以下の通りであった。

| 農業・林業・漁業 | 建設業  | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 製造業   | 情報通信業 | 運輸業・郵便業 | 卸売業  | 小売業  | 金融業・保険業 |
|----------|------|---------------|-------|-------|---------|------|------|---------|
| 2.2%     | 1.4% | 1.1%          | 31.4% | 20.8% | 0.3%    | 1.4% | 1.9% | 1.1%    |

| 不動産業・物品賃貸業 | 学術研究・専門・技術サービス業 | 宿泊業・飲食サービス業 | 生活関連サービス業・娯楽業 | 教育・学習支援業 | 医療・福祉 | その他サービス業 | その他  |
|------------|-----------------|-------------|---------------|----------|-------|----------|------|
| 0.3%       | 12.8%           | 0.3%        | 2.2%          | 2.7%     | 10.4% | 6.0%     | 3.6% |

### 2. 成長段階

回答者の成長段階は以下の通りであった。

| シード   | アーリー  | エクспанション | レイター | IPO  |
|-------|-------|-----------|------|------|
| 23.2% | 39.3% | 25.7%     | 7.7% | 4.1% |

<sup>19</sup> 3,998 社へ発送したが、移転等の影響で不着が一定数あり、最終的な発送数は 3,311 件となった。

### 3. 内部知財体制

回答者の内部知財体制は以下の通りであった。

| 専任の知財担当者がいる | 兼任の知財担当者がいる | 担当者はいない |
|-------------|-------------|---------|
| 9.3%        | 44.3%       | 45.9%   |

### 4. アンケート調査票

#### 1. 知的財産活動の状況について伺います。

##### <2-1>出願(申請)

問2 知的財産権に関して、貴社の出願実施状況を教えてください。

|                         | 特許                                                                      | 実用新案                                                                    | 意匠                                                                      | 商標                                                                      |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 出願実績<br>(有の場合は○)        |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 以下は出願実績「あり」のもののみご回答ください |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 出願時期<br>(あてはまるものすべてに○)  | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)      | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |

問3 本設問は、問2で「出願実績がない」ものがある方のみにお伺いします。  
出願をしていない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1 | そのような種類の知的財産があることを認識していなかった      |
| 2 | 認識はしていたが、自社には関係ない種類の知的財産であると判断した |
| 3 | 認識はしていたが、戦略上あえて出願しない方法を選んだ       |
| 4 | 出願をしたいと考えていたが、相談できる人が見つからなかった    |
| 5 | 出願をしたいと考えていたが、費用面で断念した           |
| 6 | その他 具体的に:                        |

## <2-2>ビジネスにおいて重要な情報の秘匿管理(営業秘密管理)

参考情報: 営業秘密～営業秘密を守り活用する～(経済産業省) <https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html>

問4 ビジネスにおいて重要な情報(秘密情報)の保護・秘匿管理に取り組まれていますか。

例: 情報へアクセスできる者を限定する、暗号化、防犯カメラ設置、立入制限、マル秘表示、秘密保持契約等

|                             | 技術情報<br>(研究データ・試作品情報・図面・製造プロセス・<br>設備レイアウト等)                            | 営業情報<br>(顧客情報、クレーム情報。市場分析情報、競合<br>分析情報、価格情報、接客マニュアル等)                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 取組の有無<br>(有の場合は○)           |                                                                         |                                                                         |
| 取組開始時期<br>(あてはまるもの1つ<br>に○) | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるもの1つ<br>に○)    | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |

問5 本設問は、問4で「取組がない」と回答したものがあの方のみにお伺いします。

取り組まれていない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | そのような管理方法があることを認識していなかった      |
| 2 | 認識はしていたが、自社にはそのような情報がないと判断した  |
| 3 | 認識はしていたが、対応の優先度が低いと判断した       |
| 4 | 取り組みたいと考えていたが、相談できる人が見つからなかった |
| 5 | その他 具体的に:                     |

<2-3> 他社の知財調査

問6 他社の知財情報に関する調査・分析状況について教えてください。

|                            | 特許                                                                      | 実用新案                                                                    | 意匠                                                                      | 商標                                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 実施有無<br>(有の場合は○)           |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 以下は調査・分析実績「あり」のもののみご回答ください |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 実施時期<br>(あてはまるものすべてに○)     | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)         | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |
| 利用したツール                    | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               |

問7 本設問は、既に実施していないものがある方のみにお伺いします。  
実施していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | そのような調査・分析方法があることを認識していなかった  |
| 2 | 認識はしていたが、実施する必要はないと判断した      |
| 3 | 実施したいと考えていたが、やり方がわからなかった     |
| 4 | 実施したいと考えていたが、相談できる人が見つからなかった |
| 5 | 実施したいと考えていたが、費用面で断念した        |
| 6 | その他 具体的に:                    |

<2-4>知財関連の契約

問8 以下にあげる知財関連の契約経験の状況について教えてください。

|                           | ライセンス契約                                                                 | 秘密保持契約                                                                  | PoC契約                                                                   | 共同開発契約                                                                  | 共同出願契約                                                                  |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 実施有無<br>(有の場合は○)          |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 以下は契約締結実績「あり」のもののみご回答ください |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 実施時期<br>(あてはまるものすべてに○)    | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)        | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |
| 利用したツール                   | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                               |

問9 本設問は、問8で「実施していない」ものがある方のみにお伺いします。  
実施していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                              |
|---|------------------------------|
| 1 | 該当する機会がなかった                  |
| 2 | そのような契約が必要であることを認識していなかった    |
| 3 | 認識はしていたが、実施する必要がないと考えた       |
| 4 | 実施したいと考えていたが、やり方がわからなかった     |
| 5 | 実施したいと考えていたが、相談できる人が見つからなかった |
| 6 | 実施したいと考えていたが、費用面で断念した        |
| 7 | その他 具体的に:                    |

<2-5> 知的財産のライセンス

問10 知的財産のライセンス状況について教えてください。

|                             | ライセンスイン<br>他社の知財を自社が利用                                                  | ライセンスアウト<br>自社の知財を他社に利用許諾・譲渡                                            |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 実施有無<br>(有の場合は○)            |                                                                         |                                                                         |
| 以下は「実施あり」のものについてのみご回答ください   |                                                                         |                                                                         |
| ライセンス対象知財<br>(あてはまるものすべてに○) | 1. 特許<br>2. 実用新案<br>3. 意匠<br>4. 商標                                      | 1. 特許<br>2. 実用新案<br>3. 意匠<br>4. 商標                                      |
| 実施時期<br>(あてはまるものすべてに○)      | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)          | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |

問11 本設問は、問10で「実施していない」ものがある方のみにお伺いします。  
実施していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 | そのような方法があることを認識していなかった    |
| 2 | 認識はしていたが、実施する必要はないと判断した   |
| 3 | 実施を考えていたが、やり方がわからなかった     |
| 4 | 実施を考えていたが、相談できる人が見つからなかった |
| 5 | 実施を考えていたが、費用・交渉面で断念した     |
| 6 | その他 具体的に:                 |

<2-6> 知的財産の侵害対応

問12 知的財産の侵害対応状況について教えてください。

※ 知的財産の侵害: 他社の知的財産権を無視して、模倣品・海賊版を作成したり、無断で創作や商標などを利用する行為

|                           | 自社が他社に警告等を行う                                                            | 他社から警告等を受ける                                                             |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 実績有無<br>(有の場合は○)          |                                                                         |                                                                         |
| 以下は「実績あり」のものについてのみご回答ください |                                                                         |                                                                         |
| 警告対象知財(あてはまるものすべてに○)      | 1. 特許<br>2. 実用新案<br>3. 意匠<br>4. 商標                                      | 1. 特許<br>2. 実用新案<br>3. 意匠<br>4. 商標                                      |
| 実施時期<br>(あてはまるものすべてに○)    | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                            |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)        | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |

問13 本設問は、問12で「自社から他社へ警告等を実施していない」方のみにお伺いします。  
実施していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                          |       |
|---|--------------------------|-------|
| 1 | 警告等を要する状況が発生していない        |       |
| 2 | 警告等を要する状況が発生したが、実施できなかった |       |
|   | 理由:                      |       |
| 3 | その他                      | 具体的に: |

<2-7>知的財産関連の規程・体制等整備

問14 以下に挙げる規程等に関する整備状況を教えてください。

|                           | 営業秘密管理規定                                                                | 職務発明規程                                                                  | 社内の知財教育                                                                 |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 整備・実施有無<br>(有の場合は○)       |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 以下は整備「あり」のもののみご回答ください     |                                                                         |                                                                         |                                                                         |
| 整備・実施時期<br>(あてはまるものすべてに○) | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクスパンション<br>4. レイター                             | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクスパンション<br>4. レイター                             | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクスパンション<br>4. レイター                             |
| 相談者<br>(あてはまるものに○)        | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( ) |

問15 本設問は、問14で「整備していない」ものがある方のみにお伺いします。  
実施していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                            |       |
|---|----------------------------|-------|
| 1 | そのような考え方があることを認識していなかった    |       |
| 2 | 認識はしていたが、自社には必要はないと判断した    |       |
| 3 | 整備を考えていたが、やり方がわからなかった      |       |
| 4 | 整備を考えていたが、相談できる人が見つからなかった  |       |
| 5 | 整備を考えていたが、優先度が低く、後回しになっていゝ |       |
| 6 | その他                        | 具体的に: |



<2-8>戦略

問16 貴社が知的財産に関連する活動を行う際に、以下について意識しているものがあれば教えてください。

|                                | IPランドスケープ<br>経営戦略又は事業戦略の立案に際し、<br>経営・事業情報に知財情報を取り込ん<br>だ分析を実施し、その結果(現状の備<br>置・将来展望等)を経営者・事業責任者<br>と共有すること | オープン&クローズ<br>技術などを秘匿又は特許権などの独占的排他性<br>で保護するクローズ・モデルの知財戦略に加え、<br>他社に公開又はライセンスを行うオープン・モデ<br>ルの知財戦略を取り入れ、自社利益拡大のため<br>の戦略的な選択を行うこと | デザイン経営<br>デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創<br>出に活用する経営手法。人(ユーザー)を中心に考<br>えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想<br>にとらわれず、それによって実現可能な解決策を、<br>柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出すこと |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 意識の有無<br>(有の場合は○)              |                                                                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |
| 以下は意識「あり」のもののみご回答ください          |                                                                                                           |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |
| 意識し始めた時期<br>(あてはまるものす<br>べてに○) | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                                                              | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                                                                                    | 1. シード<br>2. アーリー<br>3. エクспанション<br>4. レイター                                                                                                   |
| 相談者<br>(あてはまるものに<br>○)         | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( )                                   | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( )                                                         | 1. 自社で実施<br>2. 弁理士<br>3. 弁護士<br>4. 公的支援機関<br>5. 民間支援機関<br>6. その他<br>( )                                                                        |
| 利用したツール                        | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                                                                 | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                                                                                       | 1. なし<br>2. あり<br>⇒具体名( )                                                                                                                      |

問17 本設問は、問16で「意識していない」ものがある方のみにお伺いします。  
意識していない理由として、最もあてはまるものを1つ選んでください。

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1 | そのような考え方があることを認識していなかった       |
| 2 | 認識はしていたが、自社には必要はないと判断した       |
| 3 | 取り入れたいと考えていたが、やり方がわからなかった     |
| 4 | 取り入れたいと考えていたが、相談できる人が見つからなかった |
| 5 | 取り入れたいと考えていたが、コスト面で断念した       |
| 6 | その他 具体的に:                     |

## 2. 知的財産活動の効果について伺います。

問18 知的財産活動全般を通じて感じている効果について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

|   |                         |    |                   |
|---|-------------------------|----|-------------------|
| 1 | 事業戦略の確度が高まった            | 9  | 模倣品等を排除することができた   |
| 2 | 市場ニーズを捉えるのに役立った         | 10 | 投資家からの評価を得ることができた |
| 3 | 競合優位性を明確にするうえで役立った      | 11 | 他社とのアライアンスにつながった  |
| 4 | 自社の価値を理解することができた        | 12 | 人材採用につながった        |
| 5 | 新たな事業アイデアの着想につながった      | 13 | 社内体制を強化できた        |
| 6 | アイデアの絞り込み(スクリーニング)に役立った | 14 | その他               |
| 7 | リスク回避の準備につながった          |    | 具体的に:             |
| 8 | ブランド効果を得られた             | 15 | 特にない              |

問19 問18で○をつけたものについて、具体的に感じている効果を教えてください。

|  |
|--|
|  |
|--|

問20 知的財産活動による効果を期待していたものの、現状効果を感じていないものがあれば○をつけてください。

|   |                    |    |            |
|---|--------------------|----|------------|
| 1 | 事業戦略の確度向上          | 9  | 模倣品等の排除    |
| 2 | 市場ニーズの捕捉           | 10 | 投資家からの評価   |
| 3 | 競合優位性の明確化          | 11 | 他社とのアライアンス |
| 4 | 自社の価値の理解・認知        | 12 | 人材採用       |
| 5 | 新たな事業アイデアの着想       | 13 | 社内体制の強化    |
| 6 | アイデアの絞り込み(スクリーニング) | 14 | その他        |
| 7 | リスク回避の準備           |    | 具体的に:      |
| 8 | ブランド効果             | 15 | 特にない       |

問21 問20で○をつけたものについて、具体的な内容を教えてください。

|  |
|--|
|  |
|--|

### 3. 知的財産活動の理想像について伺います。

問22 貴社の事業成長に資する知財活動を進めていくうえで、貴社内部の知財人材および外部の知財人材（弁理士等の支援者）がどのような役割・機能を担うことが理想ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

|                                 | 内部人材<br>あてはまる<br>ものすべて | 外部人材<br>あてはまる<br>ものすべて |
|---------------------------------|------------------------|------------------------|
| 自社に必要な知財活動の種類を網羅的に把握し、経営者に進言できる |                        |                        |
| 出願に際して、自社事業に最適な明細書を作れる          |                        |                        |
| 出願するべきか、ノウハウ等として秘匿するべきかを峻別できる   |                        |                        |
| 他社の知財調査を実施できる                   |                        |                        |
| ライセンスインを行う価値のある他社知財を分析できる       |                        |                        |
| ライセンスアウトを行う自社知財を判断できる           |                        |                        |
| ライセンス交渉を的確に進められる                |                        |                        |
| 他社の知財侵害を検知できる                   |                        |                        |
| 侵害・被侵害時の対応を担える                  |                        |                        |
| 知財関連の契約を取りまとめられる                |                        |                        |
| 知財関連の社内規程を取りまとめられる              |                        |                        |
| 事業戦略に知財情報等を活用するために提案をできる        |                        |                        |
| その他 具体的に:                       |                        |                        |

問23 問22で挙げた役割・機能を発揮するうえで、それを担う人材にはどのような資質・能力があることが理想的ですか。あてはまるもの上位3つに○をつけてください。

|                                    | 内部人材<br>上位3つ | 外部人材<br>上位3つ |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| 知財単独の目線ではなく、自社の事業全体の目線で課題抽出・整理をできる |              |              |
| 知財業務だけに特化した専門性がある                  |              |              |
| 課題や取組事項等を論理的に整理できる                 |              |              |
| 経営者の話をよく聞いて、考え引き出すことができる           |              |              |
| 必要に応じて経営者を鼓舞したりリードしたりできる           |              |              |
| プレゼンテーション能力がある                     |              |              |
| 対応のスピードが速い                         |              |              |
| 事業環境の変化に対応できる柔軟性がある                |              |              |
| その他 具体的に:                          |              |              |

問24 ご参考までに、これまでに協働した外部知財人材で、貴社の事業へ貢献された方がいらっしゃればご教示ください。

(所属先・氏名等)

## 4. 貴社の概要について伺います

問25 ご回答者の所属部署名・役職・連絡先等をご記入下さい。※個人情報の管理につきましては、2ページをご参照下さい。

|        |          |         |  |
|--------|----------|---------|--|
| (ふりがな) |          |         |  |
| 貴社名    |          |         |  |
| 所在地    | 〒 (都道府県) |         |  |
| 所属部署名  |          | 役職・お名前※ |  |
| e-mail |          | 電話      |  |
| 創業年    |          |         |  |

問26 貴社において、事業を展開していく意向が最も強い分野1つに○をつけてください。

|    |               |    |                 |          |               |
|----|---------------|----|-----------------|----------|---------------|
| 1  | 農業、林業、漁業      | 2  | 建設業             | 3        | 電気・ガス・熱供給・水道業 |
| 4  | 製造業           | 5  | 情報通信業           | 6        | 運輸業、郵便業       |
| 7  | 卸売業           | 8  | 小売業             | 9        | 金融業、保険業       |
| 10 | 不動産業、物品賃貸業    | 11 | 学術研究、専門・技術サービス業 | 12       | 宿泊業、飲食サービス業   |
| 13 | 生活関連サービス業、娯楽業 | 14 | 教育、学習支援業        | 15       | 医療、福祉         |
| 16 | その他のサービス業     | 17 | その他             | 【具体的に: 】 |               |

問27 貴社の事業の成長段階について、最もあてはまると思うもの1つに○をつけて下さい。

|   | 成長段階      | 概要                                     |
|---|-----------|----------------------------------------|
| 1 | シード       | 商業的事業がまだ完全に立ち上がっておらず、研究及び製品開発を継続している段階 |
| 2 | アーリー      | 製品開発及び初期のマーケティング、製造及び販売活動を始めた段階        |
| 3 | エクспанション | 生産及び出荷を始めており、その在庫または販売量が増加しつつある段階      |
| 4 | レイター      | 持続的なキャッシュ・インがあり、Exit 直前の段階             |
| 5 | IPO       | 株式上場後(上場済み)                            |

問28 貴社の知的財産体制について、最もあてはまると思うもの1つに○をつけて下さい。

|   |           |
|---|-----------|
| 1 | 専任の担当者がある |
| 2 | 兼任の担当者がある |
| 3 | 担当者はいない   |

アンケートは以上で終了です。ご協力いただき誠にありがとうございました。

# 資料Ⅲ

ヒアリング調査



## I．ヒアリング調査項目

### 1．スタートアップに対するヒアリング調査

#### (1) 自社の知財機能について

- ・ これまでに実施した知財業務と実施タイミング、優先順位
- ・ 自社のビジネス・事業推進上、重要であったと感じる知財機能とその理由
- ・ 各知財業務の実施者（内部実施（バックグラウンド）、外部者（バックグラウンド・属性）の支援を受けて実施等）

#### (2) 知財体制・人材について

- ・ 外部からの支援を受けた項目について、その経緯（探し方や選定基準）と感じた有用性
- ・ 社内で対応すべきと考える知財機能の範囲（CEOとして持っておくべき知財の視点）
- ・ 社外の知財人材を活用する場合、その人材がどこにいと活用しやすいか？（特許事務所、VC等）
- ・ 知財人材にどのようなスキルがあるとよいか？（知識面、コミュニケーション面、思考・視点面、バックラウンド・属性等）

### 2．外部知財人材スタートアップに対するヒアリング調査

#### (1) スタートアップへの対応について

- ・ どのようなスタートアップの、どのようなニーズ・課題に対応することが多いか
- ・ 通常の知財業務との違いや苦勞する点等
- ・ 他の人材との協働経験

#### (2) 知財人材のスキルについて

- ・ スタートアップへ価値提供する際に必要となるスキル（知識面、コミュニケーション面、思考・視点面等）
- ・ どのようにしてそのスキルを身につけてきたか？
- ・ スタートアップへの価値提供にあたり、今後さらに身につける必要があると思うスキル
- ・ SU 内部の人材にどのようなスキルがあるとよいか？（知識面、コミュニケーション面、思考・視点面等）

### 3. スキル有識者等に対するヒアリング調査

#### （1）現在の取組について

- ・ 現在実施している活動の概要
- ・ 人材育成という観点での取組内容

#### （2）スキルの考え方について

- ・ 人材育成において目標としている／重視しているスキル
- ・ 人材育成上の課題
- ・ スキルを定着させるうえでの工夫等



# 資料IV

委員会の開催



## I. 委員会の開催

本調査研究において、以下の要領で4回の委員会を開催した。

|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 回次   | 第一回委員会                                                    |
| 日時   | 令和4年10月3日（月）13:00～15:00                                   |
| 実施形式 | WEB会議形式                                                   |
| 議事   | （1）本事業の概要について<br>（2）公開情報調査結果<br>（3）アンケート調査およびヒアリング調査の方針検討 |

|      |                                                            |
|------|------------------------------------------------------------|
| 回次   | 第二回委員会                                                     |
| 日時   | 令和4年12月2日（金）13:00～15:00                                    |
| 実施形式 | WEB会議形式                                                    |
| 議事   | （1）スタートアップ企業の知財意識について<br>（2）アンケートおよびヒアリング調査結果とスキル整理の方向性（案） |

|      |                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------|
| 回次   | 第三回委員会                                                      |
| 日時   | 令和5年1月16日（月）13:00～15:00                                     |
| 実施形式 | WEB会議形式                                                     |
| 議事   | （1）スタートアップで知財機能を発揮するためのスキル・マインド整理<br>（2）事例集の構成<br>（3）報告書の構成 |

|      |                                                      |
|------|------------------------------------------------------|
| 回次   | 第四回委員会                                               |
| 日時   | 令和5年3月1日（水）13:00～15:00                               |
| 実施形式 | WEB会議形式                                              |
| 議事   | （1）スキル・マインド整理の最終案<br>（2）事例編の最終案<br>（3）報告書案および調査研究の総括 |



# 資料 V

スタートアップの事業成長に貢献する  
知財人材のスキル・マインドセット  
－整理編－



# スタートアップの事業成長に貢献する 知財人材のスキル・マインドセット

— 整理編 —



## はじめに

### <本書の位置づけ>

本書は、令和4年度産業財産権制度問題調査研究「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められるスキルに関する調査研究」の成果物として整理されたものです。

昨今、スタートアップの成長というテーマは我が国にとっても重要となっており、スタートアップ自身の活動もさることながら、それを外部から支援する人材の拡充やスキルアップの必要性も高まっています。このような文脈の中で、知的財産に関する論点を無視することはできず、特許庁としてもスタートアップ支援策の拡充・展開に尽力してきました。

このような流れの中で、知的財産を戦略的に活用して事業成果に結びつけるスタートアップが相当数確認できるようになってきていますが、そのエッセンス等を体系的に整理すべく、今回このような形でとりまとめて発信するに至りました。本書では、スタートアップや、スタートアップに貢献する知財人材へのインタビュー等を通じて得られた内容を、スタートアップ×知的財産という観点で必要となるスキル・マインドセットとして整理しています。

### <本書の想定ターゲット>

本書は主にこれからスタートアップ支援に参加していきたいと考えている外部知財人材の方に向けた参考情報となっていますが、スタートアップの内部の方にも是非参考にしていただきたい内容です。これに限らず多くの方に今一度見ていただき、スタートアップがより知的財産を活用し、それを支援するための参考としていただければ幸いです。

なお、本調査研究の成果物として、本書と対になる位置づけである「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット-事例編-」も同時に公開をしています。そちらでは、スタートアップの事業成長において求められる知財人材のスキル・マインドセットが具体的にどのように活用されているかを事例の形でまとめています。あわせてご覧いただくと幸いです。

令和5年4月  
特許庁総務部企画調査課  
特許庁総務部秘書課井理士室

## 目次

### 0. 本資料の説明

- (1) 本資料の目的
- (2) 本資料の見かた

### 1. ビジネスフローと知財アンテナ

#### (スタートアップ内部人材向け)

- (1) 知財アンテナ
- (2) 各アンテナの詳細

### 2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

#### (外部知財人材向け)

- (1) スキル・マインドセット
- (2) 各スキル・マインドセットの詳細

## 0. 本資料の説明

# 0. 本資料の説明

## (1) 本資料の目的

### スタートアップにおける知的財産の重要性

スタートアップは、限られた経営資源を最大限に活用して事業を軌道に乗せていく必要があります。スタートアップにとって最も重要な経営資源の一つが知的財産です。もちろん人材等も重要な経営資源ですが、人が入れ替わっても外に出ていくことがなく、内部に蓄積し続けている経営資源は知的財産が唯一とも過言ではないでしょう。したがって、スタートアップが知的財産への重要性を認識し、戦略的に活用していくことは非常に重要です。そのために、スタートアップの経営者は、「こういう場面では知的財産のことを考える必要がある」という感覚を身に付け、必要に応じて知財人材に支援を求めていくことが重要です。本資料では、この感覚を「知財アンテナ」と呼んでいます。

### スタートアップに対する知財支援の必要性

2021年度に特許庁が実施した調査<sup>1</sup>におけるス

タートアップへのアンケートによると、スタートアップでは知的財産に関する人材が不足していることがわかっており、外部からの知財支援を充実させることが重要です。

特許庁でも知財専用のコミュニティポータルサイト（IP BASE）の開設や、ビジネスと知的財産のセットでメンタリングを提供するようなIPASプログラム（IPAS）の実施といった施策を行っています。また、スタートアップ支援を行うことができる人材を増やしていく必要があります。

本資料は、スタートアップにおける知的財産への意識向上と外部知財人材の拡充を目的として、スタートアップが意識しておくべき知財アンテナと、スタートアップ支援を行うために必要となるスキル・マインドを整理しています。

#### 参考文献

1 特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」  
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/startup/>

## 本資料の目的



2

# 0. 本資料の説明

## (2) 本資料の見かた

「1. ビジネスフローと知財アンテナ（スタートアップ内部人材向け）」は、知財担当人材が内部にいないスタートアップの経営者等を対象としています。なお、知財アンテナは、スタートアップ内部の知財人材や外部知財人材においても当然意識しておくべき観点であるため、知財人材の方々にも是非読んでいただきたい内容になっています。

「2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット（外部知財人材向け）」は、これからスタートアップ支援を始めようと考えている外部知財人材の方が、どのようなスキル・マインドを身に付ける必要があるのか、参考にしていただきたい内容になっています。なお、ここで整理しているスキル・マインドを持っていないとスタートアップ支援を行うことができないという意図ではなく、実際にはスタートアップ支援

を行ないながら身に付けていくことになるでしょう。また、基本的には外部知財人材向けの内容ではありますが、スタートアップの経営者等がどのような外部知財人材に相談すればよいのかを理解し、外部知財人材を選ぶ際の参考情報として活用することもできます。

本資料ではスタートアップの独特な文化や特徴を反映したスキル・マインドセットを整理していますが、随所で特許庁が策定した、企業において必要な個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標である「知財人材スキル標準（version 2.0）」<sup>2</sup>との紐づけも行っています。

#### 参考文献

2 特許庁「知財人材スキル標準（version 2.0）」  
[https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0.html](https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html)

## 本資料の見かた

|                                          | スタートアップ内部人材<br>(経営者等) | 外部知財人材<br>(弁理士、企業知財部出身者、弁護士等) |
|------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1. ビジネスフローと知財アンテナ<br>(スタートアップ内部人材向け)     |                       |                               |
| 2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット<br>(外部知財人材向け) |                       |                               |

3

## 1. ビジネスフローと知財アンテナ (スタートアップ内部人材向け)

## 1. ビジネスフローと知財アンテナ

### (1) 知財アンテナ

知財アンテナは、スタートアップのビジネスフローや外部との関わりにおける様々な場面で出現します。知財担当人材が内部にいないスタートアップであっても、知財アンテナの感覚を高くしておくことは重要です。

一方で、内部に知財担当人材がいる場合であっても、当該人材は当然意識すべき観点になりますし、あるいは外部知財人材としてスタートアップ支援を行う者にとっても必要となる観点です。

#### ① 内部に知財人材がいない場合

少なくとも経営者等が以下に示すアンテナを持つことが望ましいです。この際、知的財産に関する詳細な知識を持っている必要はなく、あくまでもアンテナとして持つことが重要です。

アンテナが反応した際に、外部知財人材等へ相談し、助言等をもたううえで、最終的にスタートアップ内部で対応要否や対応方法を経営判断することになります。

#### ② 内部に知財人材がいる場合

内部に知財人材がいる場合であっても、特に初期のスタートアップの場合は、知財担当であっても兼任であったり、必ずしも十分に知的財産に関する知識を有しているわけではありませんし、人数も一人であることが多いでしょう。

したがって、やはり内部の知財人材もアンテナを持っておくことが重要で、アンテナが反応した際に経営者や外部知財人材へ相談することによって、必要なタイミングで対応するべき知財業務を実行することができそうです。

#### ③ 外部知財人材にとっての意義

外部知財人材にとっては、内部にいる人材がアンテナをばり、アンテナが反応したタイミングで相談が来ることで、知的財産の課題をとりこぼさなく対応することができそうです。

また、スタートアップの内部で必ずしもこうしたアンテナの全てが立てられているとも限らないため、外部知財人材側も改めてこうしたアンテナを意識しながら、必要に応じて提案していくことも求められます。

## ビジネスフローと知財アンテナ



※ビジネスの形態により、各アンテナの高さは変わる

5



1. ビジネスフローと知財アンテナ

(2) 各アンテナの詳細

①アイデアアンテナ

多くのスタートアップでは、日常的にアイデア・知の創出が行われています。

創出されたアイデア・知は、まさにスタートアップの知的財産であり、これをビジネスの核として活用していくために、知的財産に関する手当てを検討することが望ましいです。

第一に、事業活動において何らかのアイデア・知が創出された際、これらのアイデア・知をどのように扱えば参入障壁・競争優位性を最大限に高められるかを検討することが重要です。特許権等は他社を排除する強力な権利ではありますが、特許出願等を行うと自社のアイデア・知を公開することになります。ビジネスモデルや競合の動きによっては、競争の

源泉を秘匿化しておいた方が得策な場合もありますので、いきなり特許出願等に取り掛かるのではなく、そのアイデア・知を秘匿するべきか、特許出願等で公開するべきかを検討する必要があります。

また、アイデア・知が前職での経験から得られたものである場合、気付かないうちに守秘義務を違反してしまったり、権利を侵害してしまう可能性があります。義務違反・権利侵害にならないように、前職の会社における規則や権利の帰属先を確認する必要があります。

詳しくはこちら：経済産業省「営業秘密～営業秘密を守り活用する～」  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html>

①アイデアアンテナ：新たなアイデア・知の創出・活用時

具体的なアンテナの例

アンテナに対応するアクションの例

事業活動の中で創出されたアイデア・知に対して、どうすれば参入障壁・競争優位性を高められるか？

このアイデア・知を社会に普及させている際、自社の利益を守るためにどのような対応が必要か？

このアイデア・知は誰のものか？

創出されたアイデア・知を秘匿した方がよいが、知的財産権を取得した方がよいか検討する。

新たなアイデア・知が創出されたとき、「特許権等でビジネスを保護できるか？」を検討する。

前職で得たアイデア・知を活用する場合、前職の規則や権利の帰属先を確認し、義務違反・権利侵害にならないように留意する。

さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「1.1.1（戦略）」、「2.2.2（知的創造）」、「2.2.3（創造支援）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

6

1. ビジネスフローと知財アンテナ

②ビジネスモデルアンテナ

スタートアップは、資金・人材等のリソースが限られているため、開発を始めてから中止になったり、開発の方針を大きく変更することは致命傷になってしまう可能性があります。

そのため、開発を始める前に他社の知財情報を確認し、自社が強みとする領域にどのような競合がいて、自社がどれだけの優位性を持っているのかを見極めることは重要です。知財情報の調査は、特許事務所や調査会社に依頼することもできます。

また、他社の知的財産権を侵害しないためにも、クリアランス調査を行う必要があります。開発を進めてから他社の知的財産権を侵害する可能性が

生ずると、これまでかけた資金・人材等のリソースが無駄になってしまう可能性があるため、クリアランス調査は必須です。

競合の参入を防ぐ、競合と差をつけていくためには、知的財産の活用が有効に働くことがあります。そのために重要なことは、競合に先立って特許出願等を行うこと、競合と差異化したい事業領域から逆算して、取得したい権利範囲を検討することです。

「クリアランス調査とは」  
他者の知的財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等）を侵害していないことを確かめるための調査

②ビジネスモデルアンテナ：競合と比較した訴求ポイントの検討時

具体的なアンテナの例

アンテナに対応するアクションの例

開発を始める前に、自社の技術の優位性を確認しておく必要があるのではないか？

製品・サービスが他社の権利を侵害していないか？

競合の参入を阻むにはどうすればよいのか？

他社の特許情報から、どの部分であれば自社に優位性があるのか検討する。

他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。（クリアランス調査）

競合よりも先に特許出願等を行うことを検討する。

さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.1（調査）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

7

1. ビジネスフローと知財アンテナ

③発信アンテナ

技術やデザインが公表された後に特許出願や意匠出願を行っても、新規性を有しないものとされ、原則として特許や意匠を取得できなくなります。このことを知らずに、イベントや論文等で公表してしまい、特許等を受けられなかったという失敗事例が散見されています。

そこで、特許出願等を行う可能性があるのであれば、特許出願等よりも先に技術や製品・サービスを公表しないといったアンテナを持つ必要があります。

技術や製品・サービスだけでなく、社内に蓄積したノウハウや顧客情報等、自社の競争力の源泉にな

り得るものは公表しない方がよいでしょう。スタートアップの経営者は社外に積極的にPRする場が多いですが、どこまでは開示する情報で、どこからは開示しない情報なのかを事前に検討しておく必要があります。

また、社名や製品・サービス名について、あとで他社の商標権を侵害していることが発覚したり、社名や製品・サービス名に係る商標を他社に取られて使えなくなるといった事態を避けるために、社名や製品・サービス名の検討段階から他社の商標調査や商標登録出願をしておく必要があります。

③発信アンテナ：社外発信時

具体的なアンテナの例

アンテナに対応するアクションの例

特許出願等よりも先に、自社の技術や製品・サービスを公表しない方がよいのではないか？

イベント等で何でも話してしまうのはリスクがあるのではないのか？

社名や製品・サービス名を検討する際、ネーミングを守る必要があるのではないのか？

特許出願等の可能性があるのであれば、自社の技術や製品・サービスを公表しない。

どこまでを開示し、どこからは開示しないのか線引きを考える必要がある。

すでに他社が商標を保有していないか確認し、商標登録出願を検討する。

さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.5（ブランド保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

8

1. ビジネスフローと知財アンテナ

④リスク・体制アンテナ

スタートアップが持続的に成長するように、IPOやM&Aの出口が見えてくると、リスク対応や組織体制の面からも知的財産を考える必要が出てきます。

安定した事業活動を行うために、知的財産に関する規程の整備を早期に行うことが望ましいです。IPO審査においても、秘密管理規程や職務発明規程の整備が適正に行われていることがチェックされます。

IPOやM&Aに向けて、リスク回避の観点から自社の知的財産権を見直す必要もあります。例えば、持続的な事業活動のために、社名、製品・サービス名について商標権を取得しておくことは重要です。

また、このタイミングでもクリアランス調査を実施し、リスク対応策について検討することが重要です。

「秘密管理規程とは」  
秘密情報の取り扱いについて定めたもの  
詳しくはこちら：  
経済産業省「秘密情報の保護ハンドブック」  
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/handbook/full.pdf>

「職務発明規程とは」  
従業員が会社の職務の範囲内で行った発明を社内でのように取り扱うかを定めたもの  
詳しくはこちら：  
特許庁「職務発明制度について」  
<https://www.ipo.go.jp/system/patent/shutugan/shokumu/index.html>

④リスク・体制アンテナ：リスク対応・体制構築時

具体的なアンテナの例

アンテナに対応するアクションの例

知的財産に関する規程の整備はできているか？

持続的な事業活動のために、十分な知的財産権を保有できているか？

他社の権利を侵害していないか、侵害するおそれはないか？

内部体制の整備が重要になってきたタイミングで秘密管理規程・職務発明規程を整備する。

リスク回避のために必要な知的財産権を保有しているか確認する。

他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。（クリアランス調査）

さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.11（価値評価）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

9

## 1. ビジネスフローと知財アンテナ

### ⑤資金アンテナ

資金調達ができるか否かは、スタートアップの成長を左右する重要な局面です。  
VC・投資家等から出資を受けるためには、事業計画書を提出し、自社の魅力を伝えるとともに、自社の技術・サービスが市場においてどれだけの優位性を持ち、事業計画を実現することができるのかを説明する必要があります。

知的財産は、VC・投資家等に対して自社ビジネスの確度を担保する材料として有効に働くことがあります。

スタートアップの場合、まだ自社の技術・サービスが形になっていない段階で資金調達をする必要がありますが、その際にビジネス成功の裏付けとして知財戦略の説明をきちんと行うことが重要です。そのため、本格的な研究開発を始める前から、事業計画

書の骨格に知財戦略を取り入れる必要があります。  
すでに知的財産権を保有していれば、自社の成長性を説明するための強力な材料になることもあります。例えば、「このような特許権を抑えているため、他社の参入を防止し、将来的にこれだけのシェアを確保できる見込みがある」というように知的財産を絡めて自社の成長性を説明することができると、より説得力が強くなります。

また、特許だけでなく、商標権を取得していると、ビジネスの安定性を担保しているとしてVC・投資家等から高く評価され、資金調達に役立つことがあります。

#### ⑤資金アンテナ：資金調達検討時

##### 具体的なアンテナの例



VC・投資家に事業計画の実現、ビジネス成功の見込みを説明する際の材料はないか？



特許権等の権利を保有していることが評価されるのではないか？



他社の権利を侵害していない、侵害するおそれはないことをVC・投資家に説明できるか？



##### さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「1.1.1（戦略）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.1.5（予算）」、「2.2.5（ブランド保護）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

##### アンテナに対応するアクションの例

✓ 事業計画の骨格に知財戦略を取り入れ、自社の競争優位性や参入障壁の高さを説明する際に知的財産を活用する。

✓ 今現在の技術・将来構想について知的財産権を取得する。

✓ 他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。（クリアランス調査）

10

## 1. ビジネスフローと知財アンテナ

### ⑥連携アンテナ

ほとんどのスタートアップは、他社と協業しながらビジネスを進めていくことになるでしょう。

他社とのパートナーシップを考える際に、自社を守るという観点で知的財産面からの確な契約を締結することは重要です。

権利の保有、知的財産権の実施について、自社の戦略に沿った契約を結んでおかなければ、将来の事業活動を妨げてしまう可能性もあります。協業先の出してきた契約内容をそのまま受け入れることは決してせず、弁護士に相談して、自社のビジネスに照らした契約交渉を行うことが必要です。

また、協業した場合の情報管理も重要であり、相手先から言われるまま情報を出すことは危険です。初期交渉の段階で提供する情報の範囲を検討し

ておく必要があります。

提供した情報の活用においても、限定した範囲内の活用に限る等、第三者への流出を防ぐ対応が必要です。

自社を守るという観点以外に、他社との協業において、知的財産は交渉のカードとして有効になることもあります。

共同開発の候補先と話を進める際に、知的財産権を保有しているということが信頼を担保するものになり、パートナーシップ締結に向けて前進させる材料となります。

協業先を探す場面においても、パートナー候補の知的財産権を見ることで、どこでパートナーシップを結ぶと良いのかの判断材料になることがあります。

#### ⑥連携アンテナ：他社との協業時

##### 具体的なアンテナの例



自社のビジネスを阻害する契約内容になっていないか？



協業先に開示する情報の範囲は決めておく必要があるのではないか？



協業の交渉においても特許権等が利用できるのではないか？



##### さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.2.4（委託・共同研究）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。  
また、特許庁「オープンイノベーションポータルサイト」には、各種モデル契約書が掲載されています。詳しくはこちら：<https://www.ipso.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html>

##### アンテナに対応するアクションの例

✓ 契約内容について弁護士に相談する。

✓ 協業先に開示する情報の範囲を検討する。

✓ 開示した情報の活用に関する契約内容を弁護士に相談する。

✓ 知的財産権を保有していることを、協業したいパートナーとの交渉のカードにする。

11

## 2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット（外部知財人材向け）

## 2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

### （1）スキル・マインドセット

ここで整理するスキル・マインドセットは、特にスタートアップへの支援を実施する外部知財人材を念頭に置いたものになっています。以下の①～⑨は、スタートアップ支援を行うためには、前提として知財専門性が必要になりますが、スタートアップの場合は明確な

知財相談よりも、あいまいで緩やかな相談から始まることも多いです。また、知的財産の話に終始するのではなく、スタートアップのビジネスに入り込んだ議論が必要になります。以下の①～⑨は、スタートアップや外部知財人材へのヒアリングを通して抽出された、スタートアップ支援を進めるために必要なスキル・マインドを整理しています。

#### 外部知財人材がスタートアップ支援を進めるための行動プロセスとスキル・マインドセット配置例

|          | スタートアップとの接点を持つ               | スタートアップを理解する                       | 知財戦略を考える/伴走支援する               |
|----------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
|          | まずはスタートアップとのつながりを持てるような環境を作る | 経営者のビジョンに共感し、ビジネスモデルや技術（知的財産）を理解する | ビジネスモデルに応じた知財戦略を策定し、知財機能を実行する |
| ① 知財専門性  |                              | ◎                                  | ◎                             |
| ② ビジネス知識 |                              | ◎                                  | ◎                             |
| ③ 俯瞰力    |                              | ◎                                  | ◎                             |
| ④ 説明力    |                              | ○                                  | ◎                             |
| ⑤ 連携力    | ◎                            |                                    | ◎                             |
| ⑥ 対応力    |                              |                                    | ◎                             |
| ⑦ 共感力    | ○                            | ◎                                  | ○                             |
| ⑧ 積極性    | ○                            | ○                                  | ◎                             |
| ⑨ 発信・行動力 | ◎                            |                                    |                               |

13





2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

③俯瞰力

スタートアップに対して知財専門家の立場から関わる場合であっても、特許出願等の細かい話にいきなり入るのではなく、まずはスタートアップのビジネス全体を理解し、課題を整理した上で、その課題に対して知的財産の観点からどのような提案を行うことができるか検討していくことが重要です。

■スタートアップのビジネスを広く観察する目線

第一に、経営者がどのようなビジョンを持ち、どのような姿を目指しているのかを知ることが重要です。その上で、事業全体を理解し、事業の方針に則した知財戦略を検討していく必要があります。スタートアップに関わる知財人材は、ビジネス全体の大局観から知財管理のような細かい話まで俯瞰することが求められます。

■課題を整理し、ビジネス視点で考える目線

スタートアップに対する知財支援において最も重要なことは、「課題を発掘し、解決に向けた支援を行うこと」です。スタートアップの場合、大企業と異なり、既にビジネスの方針が定まっている中で知的財産を考えていくことはほとんどありません。したがって、スタートアップの事業をヒアリングして、情報を整理し、事業戦略に適した知的財産の提案を行うことが求められています。例えば、どこに知的財産の資金と時間を投入する価値があるのかを判断する能力、事業を強化するために発明を手厚く保護できる能力が必要です。また、近視眼的にならず、目の前の出願だけでなく、今後の事業を見据えたアドバイス等、知的財産だけではなく広い目線を持つ人材は貴重であるでしょう。

スキル・マインドセット③：俯瞰力

具体的なスキル・マインドの例

スタートアップのビジネスを広く観察する目線

課題を整理し、ビジネス視点で考える目線

スキル・マインドのポイント

経営者のビジョンやビジネスの全体感の話をしながら、知的財産との接点を探る。

スタートアップのビジネスを理解し、課題を発掘して、解決方法を一緒に考えていく。その中で、課題解決に結びつく知的財産を検討していく。

近視眼的にならず、目の前の知財業務だけでなく、今後の事業展開を見据えた目線を持つ。

2

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

④説明力

知財担当人材がいらないスタートアップに対して知財支援を行う場合、知的財産の専門知識がない相手に理解してもらえよう説明力が求められます。

■知的財産の専門知識がない相手にわかりやすく説明する

知財担当人材がいらないスタートアップでは、知的財産に関して専門知識がない人材が窓口になります。そのため、企業の知財部員に対して話をするのと同じ感覚で専門用語を使って説明をすると、多くの場合理解してもらえず、ネガティブな反応を示されてしまう可能性があります。スタートアップ側に知的財産の話を理解してもらうためには、極力専門用語を使わず、一般的な用語

に置き換えて説明する必要があります。スピード感を失わないように平易な表現に置き換えて、話の食い違いがないように根気強く説明することが重要です。

■ビジネスのストーリーを意識した説明を心掛ける

スタートアップの場合は、知的財産だけの話に終始すると、興味を持ってもらえなかつたり、理解してもらえないことがあります。スタートアップ側の視点は第一にビジネスであるため、知的財産の話をする場合でもビジネス視点でのストーリーを意識した説明が重要です。特に、事業活動を進めていく上で、どのような目的で、どのような知財活動が必要なのかを説明する必要があります。

スキル・マインドセット④：説明力

具体的なスキル・マインドの例

知的財産の専門知識がない相手にわかりやすく説明する

ビジネスのストーリーを意識した説明を心掛ける

スキル・マインドのポイント

知的財産の専門知識がない経営者に対して説明をする際、専門用語を一般的な言葉に置き換える等、相手に理解してもらうための工夫と根気が必要である。

知的財産だけの話に終始するのではなく、ビジネス視点でのストーリーを意識した説明が重要である。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

⑤連携力

スタートアップに対する知財支援は幅広く、経験豊富な知財人材であっても、自身が得意としない領域に関して相談が来ることもしばしばあります。また、知財領域とは別の話について相談されることもあります。そのため、知財人材同士や他領域の専門家との連携力が必要になります。

■他の知財人材と連携しながら対応する

スタートアップに対して伴走支援を行う場合、知財人材は幅広い知識を持っていることが必要です。スタートアップの知的財産に関する課題を抽出した結果、特定の分野について深い知識が必要となった場合は、その分野に強みを持つ弁護士等につなげていくことが重要です。

■連携する相手を選択でき、依頼事項を適切に伝えることができる

連携する相手を選択し判断できることも重要です。それは、知的財産に限らず、例えば、補助金活用に関して中小企業診断士、他社との協業における契約に関して弁護士、というように他の専門領域に関しても適切な人材につなげることができると、スタートアップにとっては助かるでしょう。

■知財人材の仲間とつながる

必要に応じて他の知財人材・他領域の専門家と連携するためには、日頃からネットワークを構築することが有効です。これまでの経験で培った人脈や、イベント・紹介を通じて人脈を広げておくと、スタートアップ支援において役立つことが多いでしょう。

スキル・マインドセット⑤：連携力

具体的なスキル・マインドの例

他の知財人材と連携しながら対応する

連携する相手を選択でき、依頼事項を適切に伝えることができる

知財人材・専門家の仲間とつながる

スキル・マインドのポイント

抽出された課題について自身が詳しくない場合には、他の知財人材に依頼するよい。

抽出された課題の対応に適した知財人材を選択できることが重要である。

連携する相手に対して、依頼事項を適切に伝える必要がある。

イベントや紹介を通じて他の知財人材・専門家のネットワークを構築するとよい。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

⑥対応力

第一に、専門家であっても「先生」というスタンスではなく、スタートアップと目線を合わせてコミュニケーションをとることが重要です。また、スタートアップはスピード感を重視するため、外部知財人材側にもレスポンスの速さや瞬発力が求められることがあります。

■スタートアップが相談しやすい雰囲気を作る

スタートアップと頻繁にコミュニケーションをとり、適切なタイミングで必要な知財業務を実行するために、スタートアップが気軽に相談できる雰囲気を作ることが重要です。そのためには、相談を受けた側が「先生」というスタンスではなく、目線を相手に合わせて、柔らかい雰囲気を作る必要があります。また、スタートアップに過度な負担を与えず、外部

知財人材側が巻き取るような姿勢も大切です。

■スピード感到順応する

スタートアップはビジネスのスピード感が非常に速いため、外部知財人材側にもそれに順応していく必要があります。納期・レスポンスの速さはもちろんのこと、例えば、スタートアップとの打ち合わせでは、100%の回答でなくてもその場で意見を述べる瞬発力が求められることがあります。また、スタートアップではスピード感を求めるため、チャットツールを使用する等、中小企業等とはコミュニケーションツールが異なる場合もあります。こういったツールにも慣れ、スタートアップの環境に順応していくことも大切です。

スキル・マインドセット⑥：対応力

具体的なスキル・マインドの例

スタートアップが相談しやすい雰囲気を作る

スピード感到順応する

スキル・マインドのポイント

気軽に相談しやすい柔らかい雰囲気を作ることが重要である。

スタートアップの負担感も考慮して対応できるとよい。

スピード感を重視するスタートアップに対しては、レスポンスの速さが求められる。

時には、100%の正解でなくても、その場で意見を述べる瞬発力が必要である。

スタートアップが使用するITツールへの慣れも必要である。







# 資料VI

スタートアップの事業成長に貢献する  
知財人材のスキル・マインドセット  
－事例編－







## スタートアップの事業成長に貢献する 知財人材のスキル・マインドセット

—事例編—

### はじめに

#### <本書の位置づけ>

本書は、令和4年度産業財産権制度問題調査研究「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められるスキルに関する調査研究」の成果物として整理されたものです。

昨今、スタートアップの成長というテーマは我が国にとっても重要となっており、スタートアップ自身の活動もさることながら、それを外部から支援する人材の拡充やスキルアップの必要性も高まっています。このような文脈の中で、知的財産に関する論点を無視することはできず、特許庁としてもスタートアップ支援策の拡充・展開に尽力してきました。

このような流れの中で、知的財産を戦略的に活用して事業成果に結びつけるスタートアップが相当数確認できるようになってきていますが、そのエッセンス等を体系的に整理すべく、今回このような形でとりまとめて発信するに至りました。本書では、スタートアップの事業成長において求められる知財人材のスキル・マインドセットが具体的にどのように活用されているかという視点に立ち、その具体例をインタビューを中心として整理しています。

#### <本書の想定ターゲット>

本書は主にこれからスタートアップ支援に参加していきたいと考えている外部知財人材の方に向けた参考例、そしてスタートアップの内部の方に向けた参考例を中心に取りまとめているのですが、これに限らず多くの方に今一度見ていただき、参考としていただければ幸いです。

なお、本調査研究の成果物として、本書と対になる位置づけである「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット—整理編—」も同時に公開をしています。そちらでは、スタートアップ×知的財産という観点で必要となるスキル・マインドセットの具体例を解説しています。あわせてご覧いただくと幸いです。

令和5年4月  
特許庁総務部企画調査課  
特許庁総務部秘書課弁理士室

### 目次

#### 1. 外部知財人材の事例

- (1) スタートアップと知的財産
- (2) 外部知財人材によるスキル・マインド活用例
- (3) スタートアップ支援の醍醐味と苦労話
- (4) いま活躍する外部知財人材の次の目標
- (5) 支援機関の声

#### 2. 内部人材の事例

- (1) 内部人材によるアンテナ活用例
- (2) 支援機関の声

#### 3. セルフアクションプラン

## 1. 外部知財人材の事例

—— これから知財人材としてスタートアップ支援に関わっていききたい、もっと取り組んでいきたい ——

そのように考えている方々に向けて整理しているパートです。  
既にスタートアップ支援で先進的に活躍されている知財人材が、どのようなスキル・マインドを活かしているのか。  
これからご自身の目標を見つけるうえで参考としていただければと思います。

1. 外部知財人材の事例

(1) スタートアップと知的財産

① 高まるスタートアップへの注目

昨今、スタートアップは様々な国において今後の経済成長を担う重要なプレーヤーとして注目されています。

我が国でも2022年をスタートアップ創出元年と位置付けて、スタートアップ担当大臣が配置される等、スタートアップ育成に向けた施策が数多く講じられるようになってきています。2022年11月には「スタートアップ育成5か年計画」<sup>1)</sup>が策定されており、「人材・ネットワークの構築」「資金供給の強化と出口戦略の多様化」「オープンイノベーションの推進」が施策の3本柱として掲げられています。

② スタートアップの成長ステージ

一般的に、スタートアップの成長ステージは「シード」「アーリー」「ミドル」「レイト」と表現されます。経済産業省の資料によれば、それぞれのステージは次のように表現されています。

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| シード  | 商業的事業がまだ完全に立ち上がっておらず、研究を継続している企業              |
| アーリー | 製品開発及び初期のマーケティング、製造及び販売活動を始めようとしている、あるいは始めた企業 |
| ミドル  | 生産及び出荷を始め、その在庫または販売量が増加しつつある企業                |
| レイト  | 一定の量産化を経て安定的に収益を上げており、IPO直前の企業                |

③ スタートアップと資金調達

スタートアップに関わるうえで必ず意識が必要のあるテーマとして、資金調達があげられます。スタートアップに対する投資額は、スタートアップ育成5か年計画によると過去5年間で2.3倍増となっており、2021年時点では8,000億円規模とされています。同計画では、5年後に10倍超の規模（10兆円程度）にまで増やしていくことを目標として掲げています。

経済産業省が公表している「スタートアップの成長に向けたファイナンスに関するガイダンス」<sup>2)</sup>では、成長段階に応じた資金調達の課題やポイントが整理されています。

④ スタートアップ支援の特徴

すでにスタートアップ支援で活躍されている方々のお話では、スタートアップ支援には次のような特徴があるとの指摘があります。

- 緩やかな内容での相談から始まることが多い
- ゼロから出願に向けた検討を伴走する必要があることが多い
- スピード感が相当求められる

スタートアップは内部で十分機能を備えられていないケースも多く、「やらなければならぬ気がするが、十分に内部で検討できていない」という状態で外部専門家へ相談に来るケースも少なくありません。したがって、大企業のようにある程度論点が絞込まれた状態ではなく、緩やかな状態での相談に支援側が対応する必要があります。

また、チャットツール等を駆使してスピード感のあるコミュニケーションをとることも多いです。日々刻々と状況が変動し得るスタートアップにとっては、このあたりのスピード感も求められる傾向があります。

なお、特許庁でもスタートアップ向けの支援策<sup>3)</sup>をまとめているほか、スタートアップも活用できる補助金情報も公開しています。

参考文献

- 1 内閣府 新中小企業立上げ推進会議（第13回）配布資料「スタートアップ育成5か年計画」（2022年11月）  
[https://www.ces.go.jp/jp/seisaku/starashii\\_sihonryoku/doujishi13/guide.html](https://www.ces.go.jp/jp/seisaku/starashii_sihonryoku/doujishi13/guide.html)
- 2 経済産業省「スタートアップ支援第一集（2022年6月版）」（2022年6月）  
[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti\\_startup\\_policy/hongtai\\_220621.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti_startup_policy/hongtai_220621.pdf)
- 3 経済産業省「スタートアップの成長に向けたファイナンスに関するガイダンス」（2022年4月）  
<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/hsuikokujyo/financeguidance.pdf>
- 4 特許庁ウェブサイト  
<https://www.ipa.go.jp/support/startup/index.html>

2

1. 外部知財人材の事例

(2) 外部知財人材によるスキル・マインド活用例

今回、支援者として外部からスタートアップに関わっている多くの外部知財人材にインタビューをさせていただきました。

次のページ以降で、外部知財人材がこうしたスキル・マインドセットを活用した例を紹介していきます。

各事例で強調されているスキル・マインド

|    | ① 知財専門性 | ② ビジネス知識 | ③ 俯瞰力 | ④ 説明力 | ⑤ 連携力 | ⑥ 対応力 | ⑦ 共感性 | ⑧ 積極性 | ⑨ 発信・行動力 |
|----|---------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 1  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 2  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 3  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 4  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 5  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 6  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 7  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 8  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 9  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 10 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 11 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 12 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 13 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 14 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 15 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 16 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 17 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 18 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 19 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 20 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 21 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |

※外部知財人材の方々からうかがったお話の中でクロスアップされた点について触れているものであり、チェックのついていない項目に関するスキル・マインドを保有していないということではありません。

5

1. 外部知財人材の事例

(2) 外部知財人材によるスキル・マインド活用例

今回、支援者として外部からスタートアップに関わっている多くの外部知財人材にインタビューをさせていただきました。

次のページ以降で、外部知財人材がこうしたスキル・マインドセットを活用した例を紹介していきます。

各事例で強調されているスキル・マインド

|    | ① 知財専門性 | ② ビジネス知識 | ③ 俯瞰力 | ④ 説明力 | ⑤ 連携力 | ⑥ 対応力 | ⑦ 共感性 | ⑧ 積極性 | ⑨ 発信・行動力 |
|----|---------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 1  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 2  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 3  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 4  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 5  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 6  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 7  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 8  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 9  | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 10 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 11 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 12 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 13 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 14 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 15 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 16 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 17 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 18 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 19 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 20 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |
| 21 | ○       | ○        | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○     | ○        |

※外部知財人材の方々からうかがったお話の中でクロスアップされた点について触れているものであり、チェックのついていない項目に関するスキル・マインドを保有していないということではありません。

4

- 142 -



1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 1

幅広い知識と経験を武器に—

—今スタートアップ支援でご活躍されていますが、どのような理由でこの活動を始めたのでしょうか？

**青木氏**：早い段階から弁理士として幅広い知識を習得したいと考え、調査会社、企業知財部、法律事務所等を経験してきました。習得した幅広い知識を活かすにはスタートアップ支援が最適と考え、参入しました。前職の法律事務所在籍時に知的財産デューデリジェンスでスタートアップ側の特許評価等をやっているうちに、VCやスタートアップから知財・IP・IP戦略も依頼され、様々なスタートアップ支援に従事してきました。

弁理士×弁護士のタッグでスタートアップに価値提供—

—法律事務所でのスタートアップ支援の特徴を教えてください。

**青木氏**：当事務所の特性上、弁理士と協業することが非常に多いです。特にスタートアップの場合、大企業やアカデミアと組んで事業を進めていくことも多いので、必ず契約が発生してきます。その際に、知財の面などにより有利に持っていくが、どのように将来のビジネスを守っていくかという観点で弁理士と連携をしています。

—弁理士と弁護士の連携による相乗効果はありますか？

**青木氏**：スタートアップは日常的に法的な相談が多いです。その際に、弁理士が知財に関するアンテナを張って顧客と接することで、知財課題をいち早く発見することができています。

—弁理士と弁護士のタッグは顧客からの期待も大きいのではないのでしょうか？

**青木氏**：期待は大きいと感じています。共同出願契約だけでなく、VCから投資を受ける際に求められる表明保証についても、双方の視点が入ることによりリスクマネジメントの質が高まります。

スタートアップ特有の知財に対する価値を理解する—

—スタートアップ支援を多く対応する中で感じていることはありますか？

**青木氏**：広い知識と経験があることが、スタートアップ支援では役立つかと感じています。経験したことのない課題が出てきたときに、過去の幅広い経験・知識からヒントを得ています。また、コミュニケーション能力も重要だと感じます。精査した情報よりは、客観的な意見をスピーディに欲しいというような場面が多いため、素早く回答の重要性が高いです。

—そうしたスキルをどのように身につけてこれたのでしょうか？

**青木氏**：トライ＆エラーを繰り返して場数を踏むことに尽きると思います。スタートアップの場合は、知財活動の目的が、VCからの評価向上や協業相手に対する権利保護といったことが多いため、大企業の知財業務では補えない知識が必要となります。

—今後身に付けたいスキルを教えてください。

**青木氏**：スタートアップの中には、国内ではとどまらず、国外のVCを狙う企業も出てきます。また、先端領域で勝負するスタートアップは様々な国内の法規制により、ビジネスの方向性が決められているところも多くあります。そういった中で、海外進出支援や法規制への対応に必要なスキルを身に付けていきたいです。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②ビジネス知識、③俯瞰力、④対応力、⑤積極性



お話をうかがった  
知財人材  
法律事務所Zelo・外国法  
共同事業  
弁理士  
青木 孝博 氏  
(2022年11月インタビュー実施)

6

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 2

自身の強みを活かせる領域—

—今スタートアップ支援でご活躍されていますが、どのような理由でこの活動を始めたのでしょうか？

**安高氏**：独立に際していくつかプランを考えていたのですが、スタートアップ知財というコンセプトであれば自身の強みを活かしていけるだろうと考えました。周囲にスタートアップに対するアンテナの高い人が多く、またスタートアップ関係のネットワークがあったのも大きいです。

知財専門性を核としながら、おせっかいでも提案する姿勢を—

—スタートアップ支援の中で、外部知財人材として感じる醍醐味のようなものはありますか？

**安高氏**：経営者との距離が近いので、こちらが提供した価値の成果が見えやすく、経営者から直接感謝される機会が多いのは嬉しいですね。

—それはとてもやりがいを感じられそうです。支援に際して、意識していることはありますか？

**安高氏**：知財専門家として、どのような仕事でも適用する知財専門性がある土台として重要だと思っています。スタートアップ支援の場合、それに加えて色々と提案する姿勢もかなり重要でしょう。おせっかいであっても、積極的に提案するようになっています。スタートアップの課題を自分事として捉えるようなマインドのようなイメージです。スタートアップ支援の場合はこのような姿勢がよいと思っています。

—ビジネス知識についてはどう捉えていますか？

**安高氏**：もちろん知識としてはあった方がよいですが、新しいビジネス領域がどんどん出てきますので、走りながら必要に応じて身につけていくことでよいと思います。

むしろ、それを自ら習得していくというマインドがあることが前提になるかと思っています。必ず広範な知識が求められるものではないですし、自身に足りない部分は必要に応じてその領域の専門家につなげばよいと思います。

変化のスピードに対応する—

—スタートアップ支援を多く対応する中で感じていることはありますか？

**安高氏**：スタートアップの知財部門を担当するよう感覚で臨んでいます。大企業と比べて、外部知財人材が担う領域は多岐にわたると思います。また、スタートアップは資金状況や規模、成長段階等に関するスピード変化が速いので、将来を見据えた支援が必要になる場面も多いと感じています。成長段階によって、相談内容も様々ですね。漠然と知財について何かやっておきたいというものもあれば、「知財戦略を考えたい」「知財体制を整備したい」というものもあります。

—専門性を持ちながら、スタートアップの状況に合わせて柔軟に対応することが必要という点です。

**安高氏**：そうですね。私の場合は、前職等での経験がすぐ活かせる感覚があります。ただ、このような変化や、おせっかいな提案を含めて欲しいと感じられるような人であれば、スタートアップ支援にチャレンジしてある価値はあると思います。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②ビジネス知識、③俯瞰力、④対応力、⑤積極性



お話をうかがった  
知財人材  
IPTech弁理士法人  
代表弁理士・公認会計士  
安高 史朗 氏  
(2022年11月インタビュー実施)

7

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 3

知財、法務、ビジネス、技術に関する知見を包含したスタートアップ支援—

—スタートアップ支援に際して心掛けていることはありますか？

**内田氏**：特許出願戦略と契約戦略の両面から支援を実施しています。さらにビジネス、技術に関する知見も活用し、スタートアップのビジネス全体を俯瞰した本質的な知財戦略支援の実施を心掛けています。この際、ビジネスモデルと連動した知財戦略を顧客の将来からバックキャストで検討する必要があります。ながら、大企業が実施している、事業・開発部門、経営層、知財部門が一体となった知財戦略を一人て支援するイメージです。

—全体を俯瞰した支援を実施することばかり難しい印象を受けます。

**内田氏**：知財・法務に加えて、ビジネスモデルや技術に関する造詣を有している必要があるため、大企業の事業部、知財部、法務部を兼任するような大企業があります。スタートアップの場合は、スキル自体が明確ではないことが多いため、適法で運用コストが少なく、知財戦略を組みやすいスキルをこちらから提案しています。法的論点や実施・運用まで検討する必要がありますが、知財・法務・ビジネスモデルをトータルで支援することが求められます。

法律家として論理の通った提案を追求—

—外部知財人材としては、具体的にどのようなスキルが必要ですか？

**内田氏**：大きく3つのスキルが重要だと考えており、①スタートアップの技術を理解するスキル、②法的論点を抽出するスキル、③提案スキルがあります。①について、そのスタートアップが何をしたいのか、技術の強みは何か等を聞いて理解することが重要です。そのためには、相手の技術が理解出来る程度に、当該ビジネス、技術分野にマッチアップする姿勢、マインドが求められると思います。

—②法的論点を抽出するスキルについてはいかがでしょうか？

**内田氏**：②は、当該スタートアップのビジネスにおいて、法的な論点を発見、抽出する能力です。スタートアップのビジネスは新しい分野であることが多く、未だに未解決の論点が含まれる場合も多いです。そのため、法令の趣旨に照って、法的論点を抽出することを心がけています。

—③提案スキルについてはいかがでしょうか？

**内田氏**：上記の①、②に基づいて論点を把握したうえで、その解決策を顧客に的確に伝えるためには、提案・説明能力が必要だと感じています。例えば、グレーゾーン領域で事業展開しているようなときに、未解決な論点が含まれている場合に、「グレーゾーン」です。リスクがあります。と答えるだけではなく、適法なスキームとなるように、論理的な筋道を立てて、提案することが弁理士の仕事だと思っています。論理的に説明するとき、図解することが多いです。

ストイックな環境に身を置く—

—ご自身として、どのようにそのような資質を身につけてきたのでしょうか？

**内田氏**：どんなに忙しくてもベストのものをこそと努力し続けることで身に付けていくのではないかと考えています。120%の力を出し続けて仕事に取り組めば、常に成長するのではないかと考えています。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②ビジネス知識、③俯瞰力、④説明力、⑤対応力、⑥共感力



お話をうかがった  
知財人材  
iCraft法律事務所  
弁理士・弁理士  
内田 誠 氏  
(2022年11月インタビュー実施)

8

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 4

アカデミック経験とグローバル経験を活かした知財支援—

—スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**大澤氏**：支援に際しては、必ずしも答えが一つにはならないと考えています。そのため、様々なシナリオを考えて、それぞれに対応した対応パターンを想定する必要があります。そうなる、知財よりもビジネスの論点が優先されるため、様々なシナリオの中でビジネス的にどう進んだら優位になるか、という目線で知財戦略を構築・提示することを意識しています。このような提示をする、スタートアップ側も先を見て知財を検討できるようにします。

—このような知財戦略を策定するにあたり、どのようなスキルが必要だと感じていますか？

**大澤氏**：網羅的にシミュレーションを考え、提案することが重要だと感じています。スタートアップにとって、どのようなビジネスの展開があり得るのかを踏まえて、ビジネスの解像度を上げることで、知財戦略の提案の精度も高まっていきます。

知財戦略と事業戦略の融合—

—スタートアップからは、どのような内容の相談を受けることが多いですか？

**大澤氏**：何が根本的な課題かはわかっていないが、知財について何かやらなければならないという考えで相談にくることが多い印象です。医療系スタートアップ等は、比較的知財への意識が高いですが、それでも事業戦略の一種として知財をしっかりと位置づけている企業は少ない印象です。

—そのような抽象的な相談にどのように対応しているのでしょうか？

**大澤氏**：事業戦略と知財戦略を融合させることに注力しています。本来的には事業計画を立てる際に知財戦略も一緒に構築しておかなければならないと考えています。しかし、現実には事業計画が走り出した段階で、知財の必要性に気づくことがほとんどです。そこで、顧問を引き受ける際には、最初の半年程度はスタートアップの事業計画や技術内容を十分に教えてもらいます。そして、ビジネス面の理解を深めた上で、知財面とビジネス面双方から支援のシナリオを検討します。

網羅的に将来シナリオを検討し、経営者が意思決定できる知財戦略を提示—

—スタートアップ支援を多く対応する中で感じていることはありますか？

**大澤氏**：支援に際しては、必ずしも答えが一つにはならないと考えています。そのため、様々なシナリオを考えて、それぞれに対応した対応パターンを想定する必要があります。そうなる、知財よりもビジネスの論点が優先されるため、様々なシナリオの中でビジネス的にどう進んだら優位になるか、という目線で知財戦略を構築・提示することを意識しています。このような提示をする、スタートアップ側も先を見て知財を検討できるようにします。

—このような知財戦略を策定するにあたり、どのようなスキルが必要だと感じていますか？

**大澤氏**：網羅的にシミュレーションを考え、提案することが重要だと感じています。スタートアップにとって、どのようなビジネスの展開があり得るのかを踏まえて、ビジネスの解像度を上げることで、知財戦略の提案の精度も高まっていきます。

マインドに関してはいかがでしょうか？

**大澤氏**：スタートアップに寄り添って、色々教えてもらうというマインドは重要だと考えています。自身はあくまでも知財の専門家であり、ビジネスのことは相手から教えてもらうという姿勢を意識しています。そのような姿勢で、現在スタートアップが置かれている状況を正確に把握して、知財を織り交ぜながら打ち手を出していくイメージです。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②ビジネス知識、③俯瞰力、④説明力、⑤積極性



お話をうかがった  
知財人材  
大澤国際特許外国法事務所  
弁理士・弁理士  
大澤 健一 氏  
(2023年1月インタビュー実施)

9



## 1. 外部知財人材の事例

### 外部知財人材Case 5

#### 学生時代からの起業家精神—

——スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**押谷氏**：学生時代から起業を志しており、スタートアップに対する憧れがありました。独立のために弁理士資格を取得し、知財×スタートアップ領域に参入しました。

#### 支援者側がスタートアップに歩み寄る姿勢の重要性—

——スタートアップ支援に際して心掛けていることはありますか？

**押谷氏**：役割を超えた支援とスピード感を特に意識しています。前者について、スタートアップは内部に知財体制が整っていないことが多いので、外部の専門家が担う役割が大企業の場合よりも広くしていく必要があると感じています。後者について、事業のスピード感が非常に速いため、支援の際には瞬発力が非常に重要だと感じています。例えば、打合せで上がった論点に対して、持ち帰って調べるといった対応でなく、国内外の最新事例等を常に収集・蓄積しておいて、類似事例を即時に提案するような瞬発力が求められると感じています。

——スタートアップとのコミュニケーションに際して、意識していることはありますか？

**押谷氏**：顧客の話に対して受容的な態度を示し、話しやすい環境を整えることは重要だと感じています。顧客の相談を肯定的に聴き、話題を広げることや知財戦略に活かせる潜在的な要素が見つかり、支援に繋がることもあります。また、複数のチャットツールを使いこなし、それらの通知に素早く気づくことも意識しています。

#### —外部知財人材が当事者意識を持つ

——外部知財人材としては、具体的にどのようなスキルが必要ですか？

**押谷氏**：知財に関しては、説明能力、創造力、情報収集/展開力が必要だと感じています。

——説明能力のポイントは何でしょうか？

**押谷氏**：支援するスタートアップの多くは知財についての知識がないため、専門用語を避けて平易な説明をすることが必要です。また、情報過多にならないよう「伝えるべき情報/あえて伝えない情報」の取捨選択を行うことも必要だと感じています。

——創造力・情報収集/展開力についてはいかがでしょうか？

**押谷氏**：創造力については、事業と一緒に創造していくような当事者意識を持ち、その場で瞬発力を持った対応を行うスキルだと捉えています。また、複数部門を横断で見渡せる立場にいるため、複数部門から得た情報を統合して新たな価値を創造することも含まれています。

情報収集/展開力については、「重複開発がなされていないか？他部門のアイデアを組み合わせたらおもしろいプロダクトがでないか？」等の観点から、情報を社内に展開し、開発の活性化に寄与できるスキルだと捉えています。

——マインドという面ではいかがでしょうか？

**押谷氏**：実務能力以前に、スタートアップに適応していくとするマインドが重要だと考えています。トライ＆エラーを繰り返す、スタートアップと共に成長していく姿勢が求められるのではないのでしょうか。

お話の中で登場したスキル例：  
①傾聴力、②説明力、③対応力、④共感性、⑤積極性



お話をうかがった  
知財人材

弁理士法人IPX  
代表弁理士・CEO  
押谷 昌崇 氏

(2022年11月インタビュー実施)

10

## 1. 外部知財人材の事例

### 外部知財人材Case 6

#### 知的財産に関する幅広い専門性を軸とした支援を—

——貴社はスタートアップとの共創を大変積極的に進められている印象です。知的財産という観点では、例えばどのようなことをされているのでしょうか？

**川名氏**：様々な観点でお手伝いをしていますが、例えば「自社の技術アイデアを守りたい」という相談もあります。権利行使のアドバイス、投資家に対する説明資料作成のアドバイスなどもあります。

あとは、ビジネス面からの提案をすることも重要だと思います。それを行うためには、当然事前のインプットを相当量しておかなければなりません。これできないと、スタートアップ支援は難しくなるでしょう。

——ビジネス面からの提案をスタートアップも求めているということですね。

傾聴性 共感性

**川名氏**：ビジネス面からの提案を行えるような自信と覚悟を身につけていかねばなりません。そのスタートアップのことを誰よりも詳しくなって、影響を

川名氏

知的財産に関する幅広い専門性を軸とした支援を—

川名氏

川名氏

ビジネス面からの提案をスタートアップも求めていること

ビジネス面からの提案を—

川名氏

お話の中で登場したスキル例：  
①傾聴性、②説明力、③対応力、④共感性、⑤積極性

## 1. 外部知財人材の事例

### 外部知財人材Case 7

#### 知的財産の支援を多面的に—

——スタートアップも含めて、様々なお客様への支援を提供されていると思います。スタートアップに対しては、どのような対応をされているのでしょうか？

傾聴力

**小林氏**：成長段階によっても傾向は異なりますが、例えばシードやアーリー段階だと、知的財産そのものよりも前段階の支援をすることが多いです。ビジネスモデルやビジョン、パスの整理・策定に関するディスカッションを行うこともあります。

——ビジネスの全体像から伴走されることも多いのですね。ミドルやレイターになると、知財的な内容で支援されることも多くなるのでしょうか？

知財専門性

**小林氏**：そうですね、この段階になると一度知財活動を経験したスタートアップも増えてくるので、知財体制整備や営業秘密管理のような観点で支援する機会もあります。営業秘密管理については、やや意識から抜け出している方も多い印象ですが、スタートアップは対外発信や外部連携の機会が多いので、本来的には注意しなければならないポイントだと思います。

——知財面からの支援と言っても、特許に関するものだけでなく、営業秘密管理も含めて広い目線が必要ですね。

**小林氏**：営業秘密管理もそうですね、新規性喪失に関する失敗例や商標に関連するトラブルを耳にすることも多いです。業態によっては競合やデータ利活用の論点もあるでしょう。知財面から広く見られるスキルが必要だと思います。

#### ビジネスの視点を加える—

——スタートアップに対する支援で外部知財人材が価値を提供するは、どのようなスキル等が必要とお考えでしょうか？

ビジネス知識

**小林氏**：知的財産に関する専門知識がベースになりますが、加えてある程度ジェネラルなビジネス知識があることではないでしょうか。やはり知財面から見るだけでなく、スタートアップの取組課題は多岐にわたります。ビジネスという目線で如何にそれらを拾い上げられるかがポイントになると感じています。

#### 他の専門家巻き込む—

——俯瞰的にスタートアップの状況を捉えていくことが大事ということですね。そうすると知財に限らず色々な課題が整理されると思いますが、実際にはどのように対処されるのでしょうか？

発信・行動力

**小林氏**：そこは本当に重要な論点だと思います。巻き込み力やネットワークが効いてくる場面です。たしかにスタートアップの方からは、日々色々な相談が来ます。その時に自分の専門ではないからわからないと投げつけてしまえばよくないですよね。そのような場合に、適切な専門家を紹介してあげられるかどうか大事だと思います。

——なんとかしよう、というマインドが大事だとも受け取れそうですね。

**小林氏**：そうですね、クライアントというか、パートナーと思って行動することを目指しています。経営者と同じ目線で考えることを大切にしています。

お話の中で登場したスキル例：  
①傾聴力、②説明力、③対応力、④共感性、⑤積極性、⑥発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

株式会社シグロロイブ  
代表取締役CEO  
小林 誠 氏

(2022年11月インタビュー実施)

12

## 1. 外部知財人材の事例

### 外部知財人材Case 8

#### ビジネスの全体像からおさえて、知財的な論点を抽出していく—

——スタートアップ支援でご活躍されていますが、どのような相談が多いですか？

**齊藤氏**：色々ありますが、スタートしたのシード期あたりだと、漠然としたテーマが多い印象です。知的財産という言葉は聞いたことがあるが、これから何をやらなければならないかわからない、という場合も少なくありません。一方、成長段階が進むと比較的相談内容も具体化してくる印象です。相談者が経営者から法務担当等にシフトしてくることも多いですね。

——色々なケースがあるのですね。漠然としたテーマの場合は、どのような進め方をされているのでしょうか？

傾聴力

**齊藤氏**：いきなり知財的な論点で話をするのはではなく、まずはビジネスとしての全体的な話をするようにしています。話を聞きながら、ビジネスとしての勝ち筋を見極め、その中で知財的な論点があるところを特定していくイメージで進めることが多いですね。

——全体像から把握して、徐々に知財的な論点を抽出していくということですね。ちなみに、知財的な論点の例としてはどのようなケースが多いですか？

知財専門性

**齊藤氏**：ビジネスの全体像から広くおさえていくので、当然特許出願の話だけではなく色々あります。契約の話もよくありますし、営業秘密管理が論点になることもあります。出願が論点になってきたら、特許事務所へ話をうたいたいです。

#### 言語化能力が大事—

——そのような支援を実施するうえでのポイントは何かと思われるか？

説明力

**齊藤氏**：言語化能力は非常に大事だと実感しています。例えば、VCへの説明の際に「特許が〇件ある」と言うだけでは通用しない時代になっている気がしています。VC側もある程度知財の知識を付けているので、「でも回避可能ですよね？」と返されてしまうかもしれません。

——どのようなストーリーを作れるか、という点で外部知財人材も支援できることが必要ということではないでしょうか？

**齊藤氏**：スタートアップの今後の成長に関する勝ち筋シナリオを説明し、そのシナリオの実現可能性を支える要素として知財がどう活かせるのか等の観点で説明することが求められると思います。そうすると、スタートアップの将来を見据える俯瞰的な目線と、そこで知財が活かせる場面の的確に説明できる言語化能力が重要となると感じています。

#### スタートアップの立場で—

——知財専門性だけでなく、色々なスキルが必要になりますね。

対応力

**齊藤氏**：もう一つ大事なのはスタートアップの立場で考える姿勢です。金銭面で潤沢ではない時期に、何でもかんでも外部知財人材側の利益になるような方向で支援をするのではなく、スタートアップ側の事情を踏まえて臨機応変に対応することも大事だと思います。

お話の中で登場したスキル例：  
①傾聴力、②説明力、③対応力、④共感性、⑤積極性、⑥発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

株式会社ディー・エヌ・エー  
齊藤 千絵 氏

(2022年12月インタビュー実施)

13

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 9

スタートアップ支援は日本の産業競争力強化につながる—

— 本場に多くのお客様に対して知財サービスを提供されていると思いますが、スタートアップ支援に関わられるようになったきっかけがあれば教えてください。

**敎島氏**：従前より、中小企業の知財経営というテーマで長らく取り組んできています。これは本当にライフワークの一部と言ってもよいくらい注力してきたのですが、世の中的にスタートアップが注目されてきた流れがあり、ある意味自然にそこへも関わるようになりました。最近ではVCにおいても知的財産への関心が高まってきていて、良い流れだと思います。スタートアップ支援に注力することは、日本の産業競争力強化につながるという信念を持っています。

知財・法務の専門性とビジネス感覚—

— スタートアップ支援に臨まれる際には、どのような目標を持つようにされていますか？

◎ 傾聴力

**敎島氏**：個別具体的な知的財産の相談というよりは「知的財産について何か考えておきたい」というような抽象的な相談をいただくことも少なくありません。当然、知財面からアドバイスをしつつも、そこらでどのようにしてビジネスへとつなげ、スタートアップの事業価値を増大していくかを意識するようにしています。

— スタートアップの成長を見据えて広く考えることが必要ということですね。そのような支援をするためには何が必要になるのでしょうか？

◎ 知財専門性 ◎ ビジネス知識

**敎島氏**：知財・法務の専門知識や一定の技術知識は前提になるでしょう。それに加えて、ビジネス感覚が重要になると思います。具体的には、ビジネスに関する様々なケースを自分の引き出しとして持っておけるとよいのではないのでしょうか。

— ビジネスケースの引き出しですね。それがあると、どのような面で役立つのでしょうか？

**敎島氏**：スタートアップの話を聞きながらビジネスモデルをイメージしやすくなりますし、支援のポイントもすぐに見つけられるようになると思います。ビジネスの観点からも、経営者と同じ目線でコミュニケーションできる程度の知識はあった方がよいと思います。

互いに楽しめる雰囲気づくりを—

— スタートアップ支援で重視すべき自線がよくわかりました。実際の支援現場では、どのような雰囲気でも進められているのですか？

◎ 傾聴力

**敎島氏**：実は、互いに楽しめる雰囲気づくりをかなり意識しています。スタートアップの多くは、社会課題に対して、楽しみながら解決策を考えているという方が多いです。外部知財人材も同じマインドで場を作っていくことが望ましいのではないのでしょうか。

— たしかにそのような雰囲気だとポジティブに進められそうですね。他に意識されていることはありますか？

◎ 傾聴力

**敎島氏**：なるべく法律用語は使わないようにしています。本質的なことを伝えるのは、法律用語を使わなくても十分に実施可能です。法律用語を使わないと説明できないのであれば、それは結局自身が本質を理解できていないということかもしれません。

お話の中で登場したスキル例：  
① 知財専門性、② ビジネス知識、③ 傾聴力、④ 説明力、⑦ 共感力



お話をうかがった  
知財人材

弁理士法人内田・敎島法律事務所  
弁理士・弁理士  
敎島 正洋 氏

(2022年11月インタビュー実施)

14

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 10

コミュニケーションの仕方から工夫することが必要—

— 大企業からスタートアップ企業まで、本場に広く知財サービスを提供されていると思いますが、スタートアップ支援ならではの特徴などはありますか？

◎ 説明力

**志賀国際特許事務所 (以下志賀国際)**：一言では言えないほど本場にたくさんあると思います。例えば、打ち合わせで使う用語には気を付けています。知財用語に必ずしも慣れないケースが多いので、話の食い違いが生じないように、丁寧に平易な言葉でコミュニケーションをとることを心掛けています。

知的財産についての幅広い専門性—

— 特別な知識ということではなく、対応の仕方・コミュニケーション方法から違いがあるのですか？

◎ 知財専門性

**志賀国際**：もちろん知財の専門的な知識と経験が必要です。出願に限らず、共同開発、NDA締結、知財の創出や発掘、対外的に発表してよい内容と控えるべき内容の切り分け、侵害回避、VCから出資を受ける際の説明など、一言で知財と言っても本場に多岐にわたります。

— 出願に限らず、知的財産が関係するあらゆる場面での支援をされているのですか？

◎ 傾聴力

**志賀国際**：「知財まわりの対応の必要性は理解しているのですが、何から手をつければよいかわからない」というケースもあるので、スタートアップ側から現状に関する情報を広くみ取って、こちらから課題を見つけて提案をしていくことが重要だと思います。

— VCに対する説明内容のサポートなどもあられるんですね。

**志賀国際**：そうですね、スタートアップがVCに対し

て自社の説明をするような場合に、技術・知財面からどのようなポイント伝えるとよいかな等の観点で助言することもあります。

ゴールから紐解き、情報を整理していく—

— 知的財産と言っても本場に多面的に見ておられることがわかりました。その他、支援の中で意識している点はありますか？

◎ 対応力

**志賀国際**：スタートアップが何を望んでいて、そこに至るまでの道筋をどのように紐解いていくか、というような情報整理力が求められると感じています。また、経営者が出てくる場合もあれば、それ以外の人が出てくる場合もあるので、都度相手に合わせたコミュニケーションをしていく必要もあります。限られた予算で知財まわりの整備を最大化する「権利化」に縛られて多面的な視点で優先順位をつけて実施していく必要もあります。

— 本場にコンサルティングの世界ですね。そのような場をどのように取り仕切るのでしょうか？

◎ ビジネス知識

**志賀国際**：発致と取束は意識しています。一度発致させてアイデアを膨らませるフェーズと、意思統一に向けて取束させるフェーズがあるので、うまくそれを意識して使い分けています。もちろん、このように取り仕切る前提として、知財専門性とあわせてビジネスモデルに対する理解が必要です。

お話の中で登場したスキル例：  
① 知財専門性、② ビジネス知識、③ 傾聴力、④ 説明力、⑥ 対応力



SHIGA  
INTERNATIONAL  
PATENT  
OFFICE

お話をうかがった  
知財人材

弁理士法人  
志賀国際特許事務所  
弁理士 松沼 泰史 氏  
弁理士 及川 周 氏  
弁理士 小林 淳一 氏  
弁理士 服部 映美 氏

(2022年11月インタビュー実施)

15

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 11

スタートアップのこれからを一緒に考えていくことの魅力—

— スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**下田氏**：もともと、あるスタートアップから特許出願の相談があったことがきっかけです。そこで、単に明細をしっかりと作れるという点だけでなく、その後の事業展開までを見据えた提案を行うことでとても喜んでくれました。そのようなスタンスで知財専門家としての価値を発揮することに楽しさを感じており、今では多く対応させてもらっています。

当事者意識としてのマインドと広い知識を提供する—

— スタートアップからは、どのような内容の相談を受けられることが多いですか？

◎ 傾聴力

**下田氏**：例えばアーリー期のタイミングだと、「知財について何か対応をしておきたい」というニーズが出てくるでしょう。もちろんそれに対して、権利化の側面からも支援を行うのですが、それだけで終わらせ、なるべく広い視点で伴走しているように心がけています。

— 外部知財人材がそのような姿勢で対応してくれると、スタートアップ側も心強いでしょうね。外部知財人材としては、具体的にどのようなマインドが必要ですか？

◎ ビジネス知識 ◎ 共感力

**下田氏**：「このスタートアップを何としよう」という当事者意識のようなマインドですかね。また、そのような意識で臨むにあたって、スタートアップとの信頼関係を築くのも大事です。信頼構築のためには、外部知財人材であっても、少し広くビジネス目線でコミュニケーションすること重要で、偉い先生のようなスタンスでは接しないことも意識する必要があるのではないのでしょうか。

— スキルという面ではいかがでしょうか？

**下田氏**：当然知財専門家である以上、十分な知財機能を発揮できる知識は前提になります。ただ、その幅広いような観点も重要で、出願に限らず侵害対応や海外知財、営業秘密管理、契約等の話をタイムラインに合わせて提案できることも必要だと思っています。フィナンス等、スタートアップに関連するビジネス面の話もある程度はおさえておけるとベターでしょう。私もスタートアップ支援に際しては、ビジネス目線でもしっかり事前情報収集を行うようにしています。

外部知財人材として実践経験を積む—

— ご自身として、どのようなそのような資質を身につけてきたのでしょうか？

**下田氏**：好奇心が強く、とにかく新しいことにチャレンジしたいという性格による部分が大きいと思います。そのような方であれば、きっかけさえあれば、必ずこつとしたマインド・スキルを伸ばしているだろうと思っています。

— チャレンジする機会をつかめば、あとは自ずとスタートアップ支援に必要なスキル等を磨いていくということですね。

**下田氏**：そうですね。そのために、是非特許庁等がそうした場をどんどん提供していただけたよいと思います。知識面でのスキルは、今は座学で学べる部分も多いと思いますが、やはり現場を経験できる場があるとよいと思います。

お話の中で登場したスキル例：  
① 知財専門性、② ビジネス知識、③ 傾聴力、⑦ 共感力



お話をうかがった  
知財人材

弁理士法人秀和特許事務所  
シニアパートナー 弁理士  
下田 俊明 氏

(2022年10月インタビュー実施)

16

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 12

スタートアップの成長段階等を意識—

— 貴所では中小企業支援も含めて多くのサービスを展開されていると思いますが、スタートアップ支援を手掛けられるようになったきっかけなどはあるのでしょうか？

**正林氏**：事務所を設立したときから、中小企業支援を手掛けてきました。現在世の中的にはスタートアップ支援がホットトピックになっていますが、特別その領域を強化しようとしてきたわけではなく、設立当初からの活動として当たり前にように支援を手掛けている感覚です。

— スタートアップ支援では、どのような意識を持って対応されていますか？

◎ 傾聴力

**正林氏**：知財意識の差や成長段階の違いによって見定めていく必要があると思います。業態的に今すぐ知財が重要ではないという場合には、まずは企業家としてとり立ちることが重要です。スタートアップは特にそのようなケースがあると思います。アーリー、ミドル、レイターそれぞれ核となる論点が移行していきます。

— おせっかいでもよいので、外部知財人材が主体的に関わる—

— スタートアップの業態や成長段階を俯瞰的に見て、今必要な支援をすることが大事ということですね。

◎ 積極性

**正林氏**：そうですね。なので、外部知財人材が自発的に行動することが重要だと感じています。言われたことだけを淡々とこなす、という姿勢だとスタートアップ支援の場合は逆に不親切だと思われるかもしれません。おせっかいでもよいので、こちらから色々な提案をしていくマインドに切り替えて対応する必要があります。通常の弁理士の仕事とは少し異なる姿勢が求められるかもしれませんが、やはりこの姿勢が重要だと思います。

ネットワークは有効—

— 主体性・おせっかいというキーワードが非常に印象に残りました。他に重要なことはありますか？

◎ 発信・行動力

**正林氏**：自身の場合、一定のネットワークがあるということが非常に役に立っています。スタートアップは往々にしてネットワークが不足していることも多いです。その穴を埋めてあげることができれば、価値を感じてもらえるのではないのでしょうか。外部知財人材自身の知的財産は、ブランド・人材・知恵・ネットワークでしょう。その中でスタートアップに提供できるのは、基本的には知恵とネットワークなのだと思います。ネットワークも提供できると大変喜んでいただけます。

いま、スタートアップにとって最も重要なことは何か—

— 大変納得感のあるお話で共感できました。マインドのような観点で大事にされている考え方はありますか？

◎ 対応力 ◎ 共感力

**正林氏**：スタートアップの事情を理解する姿勢も大事ですね。いま本場に知財が最重要論点なのかという見方も必要です。逆にいま絶対に何としても権利を取らなくてはならないという状況もあり得ます。スタートアップの状況を自分事として捉え、今最も重要なことに尽力する姿勢が外部知財人材には必要だと思います。

お話の中で登場したスキル例：  
① 傾聴力、⑥ 対応力、⑦ 共感力、⑧ 積極性、⑨ 発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

正林国際特許商標事務所  
弁理士  
正林 真之 氏

(2022年12月インタビュー実施)

17



1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 13

外部知財人材が積極的にハンドリングするマインドと平易な説明力が必要—

—スタートアップを含めて多くのお客様に知財サービスを提供されていると聞きます。スタートアップについては、どのような支援をすることが多いですか？

**TMI総合法律事務所（以下TMI）**：やはり特許出願関係のご依頼をいただくことが多いと思います。ただ、それだけでなく、契約関係のサポートや、職務発明規程の整備サポートなどをさせていただくケースもあります。

—特許出願以外にも多岐にわたるサポートをされているんですね。スタートアップ支援の際に意識していることはありますか？

☐ 説明力 ☐ 積極性

**TMI**：大手企業と違って「何が知財であるか」がいまいちになっていくケースもあります。したがって、外部知財人材側がうまくハンドリングしていく意識を持って臨むようにしています。また、スタートアップの方々は必ずしも知的財産に関する知識が豊富でないので、平易な言葉で根拠強く説明することも必要だと思っています。

ビジネスの話題で経営者からの信頼を—

—専門知識だけではなく、そのようなマインド的な要素もかなり重要ということですね。スキルに関しては何か意識していることはありますか？

☐ ビジネス知識 ☐ 傾聴力

**TMI**：ビジネスに関してある程度の知識があることは必要だと感じています。スタートアップの経営者とのコミュニケーションを円滑化するには、ビジネス面での引き出しがある程度は必要なのだと思います。同じ観点で、ビジネスの先を構想するようなスキルがあるとさらに役立つと思います。単なる出願だけのお付き合いで終わらせるのではなく、スタートアップのビジネス展開を見据えた場合に、知的財産の視点でどう発展させていくのか、という視点です。

スタートアップの内部事情を鑑みて対応を考える—

—ある程度ビジネスの語もできると信頼関係に役立つそうですね。ほかに意識されていることはありますか？

☐ 対応力

**TMI**：あと、これはスキルというよりは心構え的な側面に近いですが、「宿題を出さない」という考えも必要だと感じています。スタートアップの方々は本当に多忙なので、知的財産の取組に対して過度な負担感を与えず、逆効果になる恐れもあります。スタートアップの内部事情をくみ取って対応する姿勢が重要な気もしています。

日常の積み重ねでスキルを伸ばす—

—知識の広さや対応の柔軟性が必要なのですね。どのようにしてそのようなスキルを獲得していったのでしょうか？

**TMI**：新たな領域に目を向けることが好きなので、技術に関する勉強だけではなく、ビジネス関連の書籍でも自己研鑽に励んでいます。また、知識のない人に対して簡単な説明をするということは、日ごろから日常の中でも意識しています。マネージメント業務の中では、どのタイミングで誰に何を依頼するのが最も無理のないやり方か、という思考トレーニングも意識しています。

お話の中で登場したスキル例：  
②ビジネス知識、③傾聴力、④説明力、⑤対応力、⑥積極性

お話をうかがった  
知財人材

TMI総合法律事務所  
弁護士 江口 昭彦 氏  
弁護士 吉田 華二 氏  
弁護士 村上 晶美 氏

(2022年11月インタビュー実施)

18

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 14

製薬企業での知財経験を活かしてスタートアップの創業、経営及び支援に進出—

—今スタートアップの経営や支援等でご活躍されていますが、どのような理由でこの活動を始められたのでしょうか？

**大門氏**：国内製薬企業、外資系医薬品企業それぞれで10年程度知財業務に従事し、出願権利化・秘密管理・契約・侵害対応・特許調査・職務発明規定の整備・ライセンス担当者や協働した戦略策定等々、ほぼ全ての知財業務を経験してきました。投資家から医薬系スタートアップに対する大企業目線の知財DDを依頼されたことをきっかけに、スタートアップ領域に参入しました。

代理人が本領を発揮する環境の整備—

—スタートアップ支援に関わりながら感じていることはありますか？

☐ 知財専門性 ☐ 傾聴力 ☐ 対応力

**大門氏**：俯瞰的な立場で知財戦略を考えることができる人材が重要だと考えています。しかし、スタートアップ側では、知財戦略を作る人材や経営者が圧倒的に少ないです。また、外部知財人材側も専門性の偏りが激しいため、各社の事情に則した俯瞰的な戦略を立てられる人材は少ないのではないかと感じています。スタートアップの知財支援において、このギャップを埋めるためには、インハウスの知財担当者が必要だと考えています。

—スタートアップにも大企業と同じようなインハウスの知財人材が必要ということでしょうか？

☐ 傾聴力

**大門氏**：特許事務所は大企業を顧客にすることが多く、依頼側の大企業がうまく希望を伝えることで機能しています。スタートアップにおいても依頼する側の役割は非常に大切で、インハウスの知財人材が、社内の方針を決めて、適切な表現で代理人に伝えることによって、代理人が本領を発揮できると考えています。

取得して意味のある特許にすることに、インハウスの知財担当者が責任を持つ—

—インハウスの知財人材にはどのようなスキルが求められますか？

☐ 説明力

**大門氏**：外部からの支援では、費用対効果を考え取捨選択するところの特許を取得してしまおうということもあるかもしれませんが、そのため、インハウスの知財人材は取って意味のある権利範囲を代理人に示し、そこにチャレンジすることに対して責任を持つことだと思います。もちろん、インハウスの知財人材が責任を負わなければならないため、なぜそのチャレンジをするのかを経営者や投資家から説明するスキルも求められるのではないのでしょうか。

通り過ぎようとする電車に飛び乗る勇気—

—インハウスの知財人材の重要性を理解することができました。マインドのような観点で大事にされていることはありますか？

☐ 積極性

**大門氏**：スタートアップはやはりいはあるものの保証がない中でチャレンジしていく世界です。そのため、スキルを身に付けてからスタートアップに行くという思いも運に感じています。スタートアップに入りたい人は、経営者とともに今通らなければならない電車に乗りこむというマインドを持つべきではないでしょうか。

—まずはやってみることが重要なですね。

**大門氏**：ビジネスシーンは刻々と変わっていくので、優先順位付けが重要です。その優先順位付けは、過去の失敗経験があってこそです。まずはやってみるマインドは非常に重要です。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②傾聴力、③説明力、④対応力、⑤積極性



お話をうかがった  
知財人材  
メダップコンサルティング  
合同会社  
代表社員・弁護士  
大門 良仁 氏

(2022年12月インタビュー実施)

19

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 15

未活用知財の事業化に向けて—

—スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**高垣氏**：前職で知財を活用した食品開発に関与し、事業化に向けて取り組む中で、知財の重要性を認識しました。これがきっかけで、事業に携わる人が知財を有効活用できる支援をしたいと考え、特許事務所でスタートアップ支援に取り組んでいます。

大学発スタートアップ特有の課題—

—スタートアップからは、どのような内容の相談を受けることが多いですか？

**高垣氏**：東京大学バイオデザイン（メドテックアカデミー）に知的財産に関するメンターとして参加していることもあり、ディープテック系の大学発スタートアップやこれから起業される大学の先生方のお話を聞くことが多いです。よく遭遇するのは、権利の帰属に関する相談です。例えば、発明者＝権利者との誤解から、起業の際に権利者である大学と、発明者である先生方との間で交渉等が必要になってしまふこともあります。

—スタートアップ設立前にも外部知財人材の抱える役割があるように感じます。

☐ 知財専門性 ☐ 積極性

**高垣氏**：権利帰属については、大学の場合先んじて整理しておく必要があると思います。それこそ、設立前から外部知財人材が入って整理するというのがいいと考えています。また、大学発スタートアップを考えている先生方に対しては、出口をどこに持っていくか相談する存在が必要だと思います。

—スタートアップ支援をビジネスとして成立させる上で重要だと考えていることはありますか？

☐ 傾聴力 ☐ 積極性

**高垣氏**：知財の視点だけでなく、トータルサポートができるようにならないとスポーティな役割に留まってしまう、伴走的な支援が行えません。弁護士だから出願の話だけということではなく、あらゆる側面でサポートしていく姿勢が求められると思います。

ジャングルの中を歩くような先の見えない挑戦が面白い—

—スタートアップ支援の中で、外部知財人材として感じる醍醐味のようなものはありますか？

☐ 積極性

**高垣氏**：スタートアップ支援は、外部知財人材が能動的に提案しながら動ける、という点が魅力だと感じています。アドバイスをしていくだけでなく、やりがいを実感することがあります。ジャングルの中を歩くような面白さがあります。

—支援に必要なスキルはどのようなものがあると考えていますか？

☐ ビジネス知識

**高垣氏**：伴走的な支援のためには、多様なスキルが必要と考えます。例えば、経営コンサル的な考え方も一定程度必要になると考えています。経営層へアドバイスできるスキルがあれば、スタートアップから重宝されるのではないかと感じています。弁護士の場合、具体的な発明の内容や課題などを吸い上げて抽象化していく仕事が多いので、実は経営課題等を拾い上げて抽象化し、解決に導くようなスタイルは親和性があるのではないのでしょうか。

—スタートアップとのコミュニケーションで意識していることはありますか？

☐ 傾聴力

**高垣氏**：前職での営業経験から、営業の根幹は「いかにして顧客のやりたいことを理解し実現するか」にあると考えています。この考え方が、スタートアップとのコミュニケーションにも役立っています。

お話の中で登場したスキル例：  
①知財専門性、②ビジネス知識、③傾聴力、④共感力、⑤積極性

お話をうかがった  
知財人材

IBC一番町弁護士法人  
弁護士 高垣 佳希 氏

(2023年1月インタビュー実施)

20

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 16

知的財産を武器で事業を築く—

—スタートアップ支援に関心を持つようになった背景等があれば教えてください。

**竹内氏**：もともと「知的財産で事業をどのように築くか」という点に強い関心がありました。そのため、知的財産だけではなく、例えば一般社団法人フランチャイズ・マネージャー認定協会の課目等を受講したりしながら、事業面で支援できるようにすることを目指して参入しました。スタートアップや中小企業の方に対する支援を受けなければ、知的財産を事業に活かすという観点で貢献できると、この考えがありました。

—知財経営の専門家としてのキャリアを志向されていたということですね。現在スタートアップ支援で、その考えをどのように体现されていますか？

☐ 積極性

**竹内氏**：スタートアップの方からは「これは特許になるかな？」という相談をいただくことが多く、初めてですが、それに対する支援をいつ、かならず事業戦略室へと引き上げるのがビジネス全体を見るようになっていきます。

—先ほどお話ししていたいたフランティングの知見が活きる場面もありますか？

**竹内氏**：結構あります。例えば、ビジネス視点でスタートアップのブランドインテンディティを考えると、ビジネスを通じて、そのアウトプットとして意味のある関係構築につながっていくのではないかと感じています。

ビジネスが白紙の状態なので、知的財産の語だけでは貢献できない—

—まさにビジネスと知的財産を融合させた支援の展開ですね。どのような考えで支援をされているか、もう少しお話しをいただけたらと思いますか？

「ビジネスが白紙」の状態なので、知的財産の語だけでは貢献できない。むしろ、経営者や投資家から説明するスキルも求められるのではないのでしょうか。

いかにして信頼関係を築くか—

—イメージがよくわかりました。そのような支援へと広げていくにあたって、心掛けていることはありますか？

☐ 傾聴力

**竹内氏**：経営者に信頼してもらえる姿勢が非常に重要だと感じています。長い時間待たせたりということも、それが最も重要で置くと迷走ではあります。そのためにも、スタートアップのプロジェクト等をしっかりと理解し、共通のゴールを明確にし、価値の提供に積極的に関与していくことが、経営者の考えに寄り添うような姿勢も大事だと思います。

—的確な支援へと発展させていくには、姿勢やマインドのような部分が相当関係しているということですね。

☐ 対応力

**竹内氏**：そうですね。なので、「先生」という目標で接するのではなく、伴走者としてコーチング的な接し方をしていく必要があると思います。

お話の中で登場したスキル例：  
①ビジネス知識、②傾聴力、③説明力、④共感力



お話をうかがった  
知財人材  
Tate & Hoco IP Branding  
代表社員  
竹内 真 氏  
(2023年1月インタビュー実施)

21



1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 17

知財と経営の両面から貢献したいー

——スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**竹本氏**：もともと、企業の経営に関わりたいという気持ちがありました。前職在籍時に、ちょうど世の中でスタートアップ支援が注目され始めていて、自分もそこに入れば知財と経営の両面から貢献できるのではないかと考えました。現に活躍している知財人材の姿も刺激になりましたね。

一緒に汗をかくて仕上げていく姿勢ー

——スタートアップ支援に際して心掛けていることはありますか？

積極性

**竹本氏**：スタートアップ支援の場合、こちらから上手にヒアリングしたり、時には一緒に汗をかくことも必要だと感じています。例えば、出願関連の業務を行う場合、大企業だと前提資料等がそろっていることがほとんどですが、スタートアップの場合は一緒にそれを作っていくような姿勢が重要だと感じています。

スタートアップの課題を整理するー

——そのような姿勢が大事だということですね。具体的にどのようなスキルが必要でしょうか？

積極性

**竹本氏**：「広く課題を発掘して、その解決に向けた支援を行う」という視点ではないでしょうか。そのためには、当然多角的に話を引き出せるようなコミュニケーション力も重要になってくるでしょう。

——経営に関する知識という観点ではいかがですか？

ビジネス知識

**竹本氏**：もちろんあるに越したことはないですが、必ずしも広く深く身につけていることは必須ではないように思います。

場数を踏むのが一番ー

——そうしたスキルをどのように身につけてこれたのでしょうか？

**竹本氏**：前職（戦略コンサルタント）の経験が活かしている面は確かにあります。ただ、それだけではなく、やはり場数を多く踏むのが一番効果的だと思います。まずはやってみて、経験を積むということを通じてきた結果だと思っています。

ネットワークと対外発信ー

——スタートアップ支援を広く展開していくうえで意識していることはありますか？

発信・行動力

**竹本氏**：私の場合は、お付き合いのある色々な方からの紹介でスタートアップとの接点が生れることも多いのですが、それ以外だと積極的に露出していくことも意識しています。メディア等で私の情報を見たスタートアップから相談が来ることもあります。

——ネットワークや発信活動も重要ということですね。他の視点で意識していることはありますか？

**竹本氏**：特にシード等の初期の場合には、商標に関する目録も意識しています。早期に商標登録を行い、それをブランドとして育てていくをお手伝いしたいという思いも持っています。

お話の中で登場したスキル例：

②ビジネス知識、③俯瞰力、④積極性、⑤発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

塚原彰 代表弁護士・米国弁理士  
竹本 如洋 氏  
(2022年10月インタビュー実施)

22

外部知財人材Case 18

新規事業への強い思いー

——スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**谷口氏**：社会人になる際のパーパスとして、「新規事業を立ち上げて成功させたい」という思いがあり、新卒から新規事業の立ち上げに関与してきました。新規事業と並行して知財業務に関わる中で、新規事業における知財の重要性を認識し、知財×スタートアップ領域に参入しました。知財領域に身を置きつつも、事業の成功に主眼があり、事業戦略における手段の1つとして知財を位置付けています。

顧客価値から逆算した知財戦略ー

——スタートアップからは、どのような内容の相談を受けることが多いですか？

②ビジネス知識 ③俯瞰力

**谷口氏**：スタートアップと言っても成長ステージで大きく変わります。例えば、シード・アーリー段階では、ビジネスモデルが固まっていなかったり、抽象的な相談が多く、事業戦略の壁打ち相手になることも多々あります。このような取組を行うのは、知財戦略策定の前に、どのようなビジネスモデルにするか、顧客価値が何かが決まっていなくて意味のある戦略を立てられないからです。

ここでいう顧客価値とは何でしょうか？

**谷口氏**：顧客価値は、ターゲットが誰で、そのターゲットの視点で何に価値を感じるのかを明確にすることで見えてきます。知財戦略を策定する際には、顧客価値から逆算して、その価値を実現するためのアイデア・機能をコンクリートとして書き出し、売上規模から優先順位をつけてショートリストにして戦略的に特許を取得することが求められます。

ミドル・レイター段階ではいかがでしょうか？

**谷口氏**：ミドル・レイター段階になると顧客価値がある程度定まってきます。そのため、顧客価値を独占するために、競争優位性となっているアイデア・機能を特許として確立する支援を展開しています。これによって、知財を投資家に対する事業成長の裏付けとして機能させることが可能になり、企業価値を最短最速で成長させることができます。

売上・企業価値に直結する知財活動ー

——スタートアップ支援を多く対応する中で感じていることはありますか？

③説明力

**谷口氏**：スタートアップは、大企業と比較して資金が潤沢でないことが多いです。そのため、知財活動が売上向上や資金調達等の経済効果に直結する必要があるため、知財に対する評価基準がよりシビアだと感じています。

——このようなシビアな評価基準をクリアして、スタートアップに価値提供するためには、どのようなスキルが必要でしょうか？

③説明力

**谷口氏**：まず、経営者と対話できる程度の素養が必要だと感じています。また、経営者にとって、知財は経営戦略の1つであり、知財が事業戦略と結びつかなければ価値を認識できないことを意識した上で、知財戦略を伝えていくスキルも重要です。

——そうしたスキルをどのように身につけてこれたのでしょうか？

③積極性

**谷口氏**：経営者が知りたことを理解し、スタートアップに関する知財領域以外の知識も積極的に学んできたことが大きいです。また、知財戦略は売上や企業価値に直結するという責任感を持ち、知財面だけでなくビジネス領域にも踏み込んで支援していくというマインドも非常に重要で、知財戦略で圧倒的な競争優位性を構築していきますよ。

お話の中で登場したスキル例：

②ビジネス知識、③俯瞰力、④説明力、⑤対応力、⑥積極性



お話をうかがった  
知財人材

株式会社MyCIPCO  
代表取締役  
谷口 裕仁 氏  
(2022年12月インタビュー実施)

23

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 19

スタートアップによる社会課題解決を応援していきたいー

——スタートアップ支援に関わり始めたきっかけを教えてください。

**西山氏**：所属先で新規事業に携わる機会があり、その中で中小企業等についても勉強したことがありました。それがきっかけかもしれませんが、それ以降、副業的にはありますが、スタートアップ支援等に関与するようになりました。スタートアップの方々とは、何かしらの社会課題解決に向かっているため、応援したい気持ちがあります。

まずは経営者の想い・考えを聞くー

——スタートアップ支援に際して、どのような役割で支援をされているのでしょうか？

発信・行動力

**西山氏**：スタートアップが集まるコミュニティへ顔を出すことが多いですが、そこで軽い相談を受けることが多いです。まずはそこでコミュニケーションを積極的に行い、話が具体化してきたら他の専門家の方を紹介するなど、ケースバイケースで色々な対応をしています。

——具体的な話になる前の課題整理や前向きな活動をしているのですか。その際に意識していることはありますか？

積極性

**西山氏**：いきなり細かな知的財産の話はせず、ビジョンや社会課題の話題等、もっと大きな視点でコミュニケーションをするようにしています。経営者から「なぜ社会課題を解決したいのか」という話から入ることが多いです。

——とても興味深いお話です。そのように対応されるのは、何か理由があるのでしょうか？

**西山氏**：経営者の力とまずは信頼関係を築くことが重要だと思います。

共感力

経営者の頭にあるビジョンをよく聞き、それに対する共感を伝えるような姿勢が重要だと感じています。共感できればスタートアップとはすぐに何でも話せるようになるので、外部知財人材が活躍できる機会はあるのではないかと思います。

ビジョンに共感するー

——たしかに経営者の方と直接やりとりすることも多いでしょうが、相手のことを理解し、共感していくことは大切ですね。

**西山氏**：そうですね。大企業の場合は仕組みがあるので、その前提での支援になりますが、スタートアップは仕組みがないという前提で、まずは理解するためのコミュニケーションをしいことを重視しています。経営者も何をしたいのかが悩んでいるケースが少なくないので、まずは経営者の考えに共感して信頼関係を作っていくプロセスが必要なのではないでしょうか。

連携してスタートアップをサポートー

——他に意識していることはありますか？

連携力

**西山氏**：他の専門家の方との連携は大切に行っています。弁理士や弁護士との連携はもちろんのこと、テーマによっては金融機関やデザイナーと連携することもあります。

お話の中で登場したスキル例：

①共感力、②積極性、③共感力、④積極性、⑤発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

Social Harmony  
弁護士  
西山 彰人 氏  
(2022年10月インタビュー実施)

24

1. 外部知財人材の事例

外部知財人材Case 20

研究者の考えに寄り添ったスタートアップ支援に強みー

——今スタートアップ支援でご活躍されていますが、どのような理由でこの活動を始めたのでしょうか？

**森岡氏**：産業構造の変化の中で知財支援人材の必要性を感じ、独立して知財×スタートアップ領域に参入しました。企業知財部での20年間の知財業務経験の間に、研究開発の経験もあるため、研究者の考え方や研究開発の現場感を理解していることが強みのひとつであると認識しています。

知財専門性を核としながら、何でも対応する姿勢ー

——スタートアップからはどのような相談を受けることが多いですか？

③対応力

**森岡氏**：成長段階による違いはあります。シード段階の場合、開発の方向性、開発体制、他社連携、知財、試作、事業計画、補助金関係等、技術に関わることすべてに対応しています。知財を核としつつも、「この仕事は知財か？」というような内容まで、なんでもやるという姿勢で臨んでいます。

アーリー・ミドル段階ではいかがでしょうか？

③知財専門性

**森岡氏**：この段階では、もう少し本格的な知財の話になってきます。CEOと事業の方向性に合った知財戦略を検討する、課題整理して解決に取り組むといったことを行います。知財戦略に応じて、クリアランス調査、出願要否判断など、知財業務が発生し、他にも開発メンバーへの知財教育を行う等、大企業の知財業務に近い内容になってくる印象です。

考えるときはディープに、伝えるときはシンプルにー

——スタートアップ支援を多く対応する中で感じていることはありますか？

積極性

説明力

**森岡氏**：「コミュニケーション能力」と「マクロからミクロまで対応できる能力」が求められると感じています。前者については、相手方が専門家でないので、価値をシンプルに伝える必要があり、「考えるときはディープに、伝えるときはシンプルに」を心掛けています。後者については、企業全体や知財戦略に関する話から知財管理の項目のような細かい話まで対応できることが必要だと感じています。

企業側と支援側のインターフェースを整備し、伴走型支援を目指すー

——スタートアップ支援を広く展開していくうえで意識していることはありますか？

③発信・行動力

**森岡氏**：企業側と支援側のインターフェースを整備して発信することが必要だと感じています。「こういうスキル・考えを持っている弁理士がいる」ということは発信しない企業は気付かないですし、逆に「この企業はこういう人」を必要としているということも発信しなければ外部人材に気付かせません。私はセミナー等の発信を積極的に行っています。

——企業側と支援側の相互理解が深まることで長期的な関係が構築できそうですね。

**森岡氏**：そうですね。弁理士はスポット的に仕事を受けることが多いですが、企業内部に入り込み、知財戦略の策定や出願要否の判断等までできるような伴走型の関係性を築いていくことが大切だと感じています。

お話の中で登場したスキル例：

①知財専門性、②俯瞰力、③説明力、④対応力、⑤発信・行動力



お話をうかがった  
知財人材

さくらパートナーズ  
IP・アソシエイト弁護士事務所  
弁理士  
森岡 智昭 氏  
(2022年10月インタビュー実施)

25

1. 外部知財人材の事例

### 外部知財人材Case 21

**アカデミアからイノベーションの芽を育む一**

——どのようなお客様を対象に支援されているのでしょうか？

**森田氏**：製薬会社向けの仕事もしていますが、基本的にはバイオ・医薬分野のアカデミアやスタートアップの支援をしています。イノベーションの芽はアカデミアから出るので、創業前の段階から支援をすることもあります。

**広い範囲を包含する特許を取得するため、ときには発明を低性能化するこも一**

——創業前のアカデミアを支援するにあたり、気を付けることはありますか？

**森田氏**：創業前だと、どれだけ概念的に広い権利を取れるかが重要です。高度な発明には広い権利が与えられると思うのですが、高度な発明は権利が狭くなってしまふことがあります。外国の事例では意識的に発明を低性能化して広い権利を得ている事例があり、知財化には発明を低性能化するこも重要です。外国事例の研究をしているのですが、その成果が存分に生かされる部分です。

**事業戦略から知財戦略を逆算一**

——創業後についてはいかがですか？

**森田氏**：優れた技術なので何かの役に立つはずだと考えて創業したが、事業戦略は明確に定まっていな、というケースも多いです。その状態で基礎研究を進めて出願しても、合目的な特許出願になりません。特に、競合に参入されないためには、策定した事業にとって意味のある特許を逆算思考で出願する必要があります。特にバイオ・医薬分野のスタートアップは少数の重要な特許で勝負するので、出願1つ1つの価値を高めるこも重要です。

**プロダクト・マーケット・フィットの意識一**

——スタートアップの事業戦略は、どのように考えていくのでしょうか？

**森田氏**：事業を精緻に描いて、どの部分なら技術的優位性があるか、開発・スケールできるか、利益を生み出せるかを見極める必要があります。これはプロダクト・マーケット・フィット（PMF）の考え方であり、PMFが確立していないとこるが、シード・アーリー期の知財戦略の難しさです。逆に言うと、PMFができてしまふは、知財戦略の検討も容易です。

**ビジネスの視点で支援価値を高める一**

——こういった支援を実行するために、弁理士にはどのようなスキルが求められるのでしょうか？

**森田氏**：受動的にならず、スタートアップの事業をヒアリングして、事業内容に合わせてカスタマイズした提案をすることが重要です。そのためには、どのような事業領域が収益源になるかを想像する能力、知財化のための資金と時間を投入する価値がどこにあるかを判断する能力、発明を手厚く保護できる能力が必要だと考えています。

——ビジネス知識が重要ですね。

**森田氏**：知財専門家のやるべきことは多く、契約やライセンス等も含めて、幅広いビジネス知識が求められます。バイオ・医薬分野のスタートアップは製薬会社と共同での開発が必須なので、製薬会社との契約形態や交渉の支援も重要となります。現状の特許ポートフォリオに合わせて契約形態を考えるこもあれば、目指す契約形態から逆算して特許ポートフォリオを作るこもあります。

**お話の中で登場したスキル例：**

①知財専門性、②ビジネス知識、③倫理力、④対応力、⑤共感性

**お話をうかがった知財人材**

大野総合法律事務所  
弁理士  
森田 裕 氏

(2022年11月インタビュー実施)

26

1. 外部知財人材の事例

**(3) スタートアップ支援の醍醐味と苦**

**労話**

今回インタビューにご協力いただいた外部知財人材の方からは、スタートアップ支援の醍醐味や苦話も含めてお話をいただきました。

もちろん感じ方は人それぞれですが、以下に挙げるようなコメントが寄せられています。これからスタートアップ支援に関わろうと考えている方にとって、少しでも参考になれば幸いです。

経営者との距離が近いので、提供価値の成果が見えやすく、直接感謝されやすい！

もともと企業の経営に関わりたかった！スタートアップ支援はそれを間近で体感できる！

**ここが醍醐味！**

スタートアップ支援は、外部知財人材が能動的に提案しながら動ける、という点が魅力！

何が起るのかわからず、ジャングルの中を歩くようなイメージだけど、それが刺激的！

出願の前提となる資料がそろっていないこも多く、こちらが頑張って進めていかなければ！

知財以外の業務も含めて、何でも支援すること実は結構ある！

**大変なこもある、でもそれも含めてやりがいがある！**

アドバイスの結果がうまくいくと大変嬉しいけど、それなりに工数を使って支援している！

どんなPRして注目してもらえるようになってほしいけど、営業秘密管理との線引きは悩むこも！

27

1. 外部知財人材の事例

**(4) いま活躍する外部知財人材の次の目標**

こまでの内容は、これからスタートアップ支援に参加していきたいと考えている外部人材が身につけるといスキル・マインドセットの例が中心となっています。

こでは、今すでにスタートアップ支援で活躍している外部人材が今後さらに身につけていきたいと考えているスキル等を紹介し、まずはこまでで紹介したスキル・マインドをベースとしつつ、こで挙げたような視点も意識していただければと思います。

**スタートアップのこをさらによく理解するために！**

**①業種特有の規制・専門知識**

- ・ 医療関係のスタートアップ支援に際しては、薬事面からの検討が必須。薬事規制を念頭に置きながら知財を考えていく必要がある。
- ・ スタートアップのビジネスは様々な法規制にがんじがらめになりビジネスの方向性が決められているこもかなりあるため、薬事法やWeb3関係の法律など、他の法律についても勉強していきたい。

**②最新テクノロジーの知識**

- ・ テクノロジーの進歩、新規のビジネスモデル等の最新の知見にキャッチアップし続けるこが重要だと考えている。こういった知見にキャッチアップできないと、スタートアップと対話できない。

**コミュニケーションを**

**広げるために！**

**③知財以外のビジネス知識**

- ・ 財務・税務・会社法については、まだ知識が乏しいと感じている。CEOとよく相談するには、このあたりの知識拡充が必要だと感じている。

- ・ ビジネスや財務面の知識・スキルはまだ不足があると感じているため、その領域を強化していきたい。
- ・ 財務、マーケティング等のスタートアップのビジネスに関連するスキルをさらに深めたい。
- ・ 経営に関する知識はもっと幅広く身につけていく必要があると思っている。
- ・ 資金調達につながる支援のスキルをもっと高めていきたいと考えている。
- ・ 投資家に対して利さる情報を発信できるようにになりたい。
- ・ 経営コンサル的な知識を身につけていく必要があると感じている。
- ・ 例えばMBAや中小企業診断士に関する勉強もしてみたいと思っている。こういう知識を身につけていかなければ、ただの知財の人になってしまう。

**支援の幅を広げるために！**

**④より広範な知財知識**

- ・ 特許以外の部分に関する知財知識を深めていきたい。意匠・商標といった法域はもろらんのこ、営業秘密管理などの知識も深めていく必要があると感じている。

**⑤海外展開の支援スキル**

- ・ スタートアップのさらなる飛躍をサポートできるように、海外でのIPOやM&Aに関する知識も拡充していきたい。
- ・ 今はどうしても国内案件がメインになっているが、今やスタートアップでも海外含めて市場を捉えていく時代になっている。
- ・ 日本のVCではなくアメリカのVCを狙っていくスタートアップも出てきている。

**⑥人脈・ネットワーク**

- ・ 例えばファンド関連の人脈をさらに広げられれば、スタートアップに対して提案・紹介できる場面が広がる。

28

1. 外部知財人材の事例

**(5) 支援機関の声**

本章の最後に、VC等の支援機関からあがっている声を掲載します。

特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」によれば、VCの約半数が「知的財産の保護・活用に関する支援を行うための参考となる情報は入手できていない／不足されていない」と回答しています。

また、VCの8割以上が「知的財産に関する戦略面での助言・メンタリングを行える団体や人材がいない」との意識を持っており、逆に捉えるこも少な人材へのニーズはまだまだ高いこも考えられます。

同報告書に記載された支援機関へのヒアリング結果の中では、外部知財人材の方々のネットワークを強化したいという声や、ビジネス目線で知財戦略を捉えるスキルを持つてほしいという声等があがっています。

中には厳しいご意見もありますが、これからスタートアップ支援に関わっていくといる外部知財人材の方々にとって、さらにスキル向上等のモチベーションにしていられればと思います。

**協働**

VC側では、弁理士のネットワークを拡げていきたいと考えている。何か知財系のカンファレンスで支援者同士のネットワークの機会があれば、非常に面白いと思う。(VC)

**ビジネス目線**

経営戦略と知財戦略は不可分であるにもかかわらず、知財戦略が経営戦略のレイヤーまで上がってこないこがある。そして、なぜその知財戦略がこのスタートアップにフィットするかを説明的に話してくれる弁理士は少数派である。(VC)

スタートアップ側の問題として、知財取得を何のためにして、どう使うかを整理していない状態で相談に来るこがある。知財の取得手続きというより、知財を活用する戦略までを相談できる先が必要であると思う。(インタビュー実施)

出典：特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」、2022年3月（委託先：三愛インテグレーションコンサルティング株式会社）

29



## 2. 内部人材の事例

—— 自社も知的財産について何かやった方がよいのか、でも難しそう、何からやればよいのか、まずはどんな考えを持っていけばよいのか ——

そのような悩みを持っているスタートアップの方々にに向けて整理しているパートです。自社のビジネスで「知財アンテナ」を発揮して活動しているスタートアップが、どのような考えで何をやっているのか。これから自社の目標を見つけるうえで参考としていただければと思います。

## 2. 内部人材の事例

### (1) 内部人材によるアンテナ活用例

今回、たくさんのスタートアップの皆様にご協力いただき、各社における知財機能の整備状況や対応方針等についてインタビューをさせていただきました。改めて明らかになったのは、やはりスタートアップにおいてビジネスの中で知財機能を発揮することが重要であるということです。

ただ、スタートアップの内部に知財専任の担当者があるケースはまだ多くなく、他業務と兼任で担当している場合や、経営層が担っている場合も少なくありません。そうすると、知財機能のすべてを内製化することは難しく、必然的に外部の知財専門人材と協働していくことになります。

この時に重要となるのが、内部で少なくとも知的財産に関するアンテナを立てておくということです。つまり、自社のビジネスにおいて、各プロセスで知的財産が論点になるような場面をおさえておく、ということです。そのアンテナが立っていない場合は、必要な状況で適宜外部の知財人材と連携することが可能になります。

例えば、多くのスタートアップにおいては日々ビジネスのアイデアを創出する活動が行われていますが、それを知的財産と捉えた場合にどのような手当てを考える必要があるか、という意味でのアンテナは重要です。また、ビジネスモデルとして具体的に仕立て上げていく場合には当然競合の動きを意図する必要があるかもしれませんが、ここでも競合の知的財産を含めて差異化等を検討する必要があります。

このほかにも、対外的に情報発信する場合や、IPO等を控えて出口を意識する際に必要なアンテナ、VC等と対話をする際に知財面からストーリーを補強すること、他社と協業する際の要約等、スタートアップのビジネス全体の中で、知的財産の観点から立ておくべきアンテナは多いです。

次のページ以降で、スタートアップの皆様がビジネスの中で知財アンテナを立てて活用した例を紹介していきます。

※各アンテナの詳細説明については、「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット-整理編-」をご参照ください。

### ビジネスフローと知財アンテナ



※ビジネスの形態により、各アンテナの高さは変わる

31

## 2. 内部人材の事例

### 各事例で強調されているアンテナ

|      | キーワード               | ①    | ②       | ③  | ④      | ⑤  | ⑥  |
|------|---------------------|------|---------|----|--------|----|----|
|      |                     | アイデア | ビジネスモデル | 発信 | リスク・体制 | 資金 | 連携 |
| CASE | 1 小型衛星ソリューション       | ✓    | ✓       |    |        |    |    |
|      | 2 内視鏡の画像診断支援AI      | ✓    | ✓       | ✓  | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 3 リモートアシスタント等事業     |      |         | ✓  | ✓      |    |    |
|      | 4 合成生物学・合成化学        |      | ✓       |    |        | ✓  | ✓  |
|      | 5 生体計測機器            | ✓    | ✓       |    |        | ✓  |    |
|      | 6 新世代バイオ素材・タンパク質    |      | ✓       |    | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 7 プラント品質改善・販売・アプリ開発 |      |         | ✓  | ✓      |    |    |
|      | 8 多機域でのプロダクトサービス    | ✓    | ✓       | ✓  | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 9 在宅訪問医療、薬局事業者支援    |      | ✓       |    | ✓      |    |    |
|      | 10 再生医療             |      |         |    | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 11 機能性材料            | ✓    | ✓       |    |        |    |    |
|      | 12 プリントシール、キャラクター   |      | ✓       |    |        | ✓  |    |
|      | 13 パワー半導体、成膜        |      | ✓       |    | ✓      | ✓  |    |
|      | 14 マイクロ波化学技術        | ✓    |         |    | ✓      |    |    |
|      | 15 観光プラットフォーム、地域振興  | ✓    | ✓       |    |        |    |    |
|      | 16 タンパク質製品、マトリクス    |      | ✓       |    | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 17 遠伝子解析、モニタリング検査   | ✓    |         |    | ✓      | ✓  | ✓  |
|      | 18 -                | ✓    |         |    | ✓      | ✓  |    |

※企業の方々からうかがったお話しの中でゼロクローズアップされた点について触れているものであり、チェックの入っていない項目に関するアンテナを保有していないということではありません。

32

## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 1

宇宙を普通の場所にー

ー 貴社の事業内容を教えてください。

**アクセルスペース**：「AxelGlobe」と「AxelLiner」、2つの事業を展開しています。前者は、自社で製造した光学衛星(GRUS)から取得した地球観測データをユーザーに提供する事業です。世界中のパートナー企業は70社以上、政府機関・民間企業など幅広く様々な組織に提供しています。後者は、小型衛星のトータルソリューションサービスです。小型衛星の設計・開発、製造から打ち上げ・運用に至る複雑なプロセスをパッケージ化し、ワンストップで提供します。

宇宙産業における知財戦略ー

ー 宇宙分野という特殊な市場ではどのような知財戦略が求められるのでしょうか？

**アクセルスペース**：まず、宇宙関連事業は世界中がターゲットになっていくため、外国出願が前提になります。また、ハードとしての人工衛星は宇宙空間に行く性質上、侵害を検知することも困難であるため、一般的に特許をとりつつあるという状況です。そのため、創業からしばらくはブラックボックス化の戦略をとっていました。しかし、近年は宇宙関連産業が注目を集めて、関連する出願も増えてきています。こういった経緯と、量産化に向けて積極的に知財を考える必要もあったことから、当社も特許出願に関して態度を高めていくことになりました。

明確に意味のある知財化ー

ー 社内で対応すべきと考えている知財機能はありますか？

**アクセルスペース**：社内で考えるべきことは、ブラックボックスにすべき点と知財化するべき点の切り分けです。当社は企業経営目線での知財運営を意図しており、なぜ知財をとるかの理由付けや取得に向けたコンセンサスを得ることが非常に重要だと考えています。

ー 権利化するかどうかの仕分けにおいて、重要だと考えていることはありますか？

**アクセルスペース**：知財担当と現場エンジニアが相互理解を深めていくことが非常に重要だと感じています。IPASの支援による特許出願を契機に、エンジニアの間でどのようなところに特許性があるのか、特許で守れるのかといった検討を行なうようになり、重要なコミュニケーションができたと感じています。

ルールメイキング視点での知財支援ー

ー 外部知財人材を活用する際には、どのようなスキルを期待しますか？

**アクセルスペース**：外部の弁理士には、明細書の納品だけでなく付加価値の提供を期待しています。様々な業界がますます融合していく中、業界協同、競争領域の知財に関してどのようなリスクやチャンスがあるのか、こういった視点を交えて権利化や活用についてアドバイスをしていただくと大変助かります。

ー 宇宙産業という性質上、国際標準に関する支援も求められるのでしょうか？

**アクセルスペース**：宇宙産業でも国際標準化の動きがあります。スタートアップが国際標準に取り組むのはハードルが高いのではないという議論もありますが、成功していくためには最初の段階でルール作りに戦略的に関与することが重要です。標準化の視点を持った知財人材の必要性を感じています。

お話しの中で登場したアンテナ例：  
①アイデアアンテナ ②ビジネスモデルアンテナ

お話をうかがった企業  
株式会社  
アクセルスペース

(2022年11月インタビュー実施)

33

2. 内部人材の事例

内部人材Case 2

画像診断支援AIを開発—

—貴社の事業内容を教えてください。

AIメディカルサービス（以下AIM）：AIを活用して、医師ががん等の診断を行う際のサポートをするためのツールを開発しています。

外部知財人材と協働して、あらゆる知財アンテナを—

—貴社のビジネスを推進していくうえで、知財面からはどのような活動を行っていますか？

AIM：もちろん戦略面から知財のことを意識していますし、社内体制整備、先行調査、契約関連、営業秘密管理、出願対応等、あらゆる領域で知財活動を実施しています。

—かなり広く知財機能が整備されているんですね。全て内製化して取り組んでいるのでしょうか？

AIM：いえ、機能によって割合は様々ですが、いずれも外部知財人材に協力をしてもらっています。とても頼りになる方で、その方と協働しながら内部での知財アンテナが充実していったと思っています。

—現在知財機能を内部で担っている方は、どのようなバックグラウンドなのでしょう？

AIM：前職等で、知財関連の仕事を担当したことありますが、どちらかというと法務寄りの経験の方が多いですね。なので、先ほど申し上げた通り、外部知財人材の方にお世話になりながら、知財アンテナを高めてきたイメージです。

外部知財人材との協力関係を維持しつつ、内部でも機能強化を—

—最終的には、貴社内部の体制としてどのような方向を目指していきたいですか？

AIM：まず、当面は全般的に知財アンテナを強化して、引き続き外部知財人材と密に連携できるハブ的な動き方を意識しています。そのうえで、将来的には専門的な部分は外部知財人材との連携をしつつ、内部で担える部分を強くしていきたいと思っています。

—そのような姿を実現するために、どのようなスキルが必要になると感じていますか？

AIM：まず、一定の体系的な知識が必要になると思っています。この辺りは意識してかなり蓄積していますが、これからも注力していきたいです。特許庁の知財人材スキル標準version2.0を見ましたが、あれは良いベンチマークになる気がします。それ以外だと、コミュニケーション能力も一層求められと感じます。私たちが発明者とコミュニケーションを取って、うまく知財として届き上げていくことが重要だと思っています。

ビジネスのあらゆる場面で知財機能が役に立つ—

—知財機能を本当に重視していることがわかりました。知財機能を整備して実感した効果等がありますか？

AIM：スタートアップの事業成長において、知財機能は欠かせないと思います。例えば、資金調達におけるデューデリジェンスの場面で、当社の方向性を説明する根拠として知財の話が立ちました。営業面でも知財があることが信頼性の確保に役立っていると感じます。

お話の中で登場したアンテナ例：すべてのアンテナ

お話をうかがった企業

株式会社AIMサービス

(2022年11月インタビュー実施)

34

2. 内部人材の事例

内部人材Case 3

リモート形式であらゆるサービスを提供—

—貴社の事業内容を教えてください。

キャスト：企業等の様々なお客様に対して、事務作業をはじめとした多岐にわたるサービスをリモートで提供しています。全国の優秀なリモートワーカーがお客様の業務をサポートしており、実はコロナ禍前からこの事業を実施しています。

商標の検討は必ず事前に—

—まさに時代に即した事業を展開されているんですね。知的財産という観点では、これまでどのような取組をされてきましたか？

キャスト：まず、商標登録については、この事業を始めた時から継続的に取り組んでいます。新しいサービスを考え、それをお客様に認知してもらうために工夫してネーミングやロゴを考えますが、それを大事な知的財産と捉え、商標については必ず考えるようにしています。

—知的財産というと、どうしても特許のことがイメージされがちですが、ビジネスという視点で見たら商標もかなり重要ですね。

キャスト：自社サービスに関する特許出願も一件ありますが、当社はやはり商標に関する活動の方が多いですね。新しいサービスを検討する際には、必ず商標調査を行うようにしています。例えば、営業資料等で使用しようと思っているワードについて、他社が権利取得をしているとしたら問題になる可能性があるため、リリース前には入念に調べています。

—かなり綿密に対応されているんですね。すべて社内で実施しているのですか？

キャスト：最近ではオンラインで商標関連の業務をサポートしてくれるツールがあるので、まずはそれを社内で活用しています。

お話の中で登場したアンテナ例：③発信アンテナ、④リスク・体制アンテナ

お話をうかがった企業

株式会社キャスト

(2022年12月インタビュー実施)

35

2. 内部人材の事例

内部人材Case 4

合成生物学・化学による技術開発—

—貴社の事業内容を教えてください。

シンアート：合成生物学と合成化学の知見を活かして、マテリアル領域やヘルスケア領域の技術開発に取り組んでいます。

研究開発スタート時に特許調査を—

—専門的なご知見を活かして様々な技術開発に取り組んでおられますが、知的財産という観点で取り組んでいることはありますか？

シンアート：研究開発のスタート時点で、論文だけではなく他社の特許調査も必ず実施しています。特許調査をしないまま開発を進めてしまうと、後で他社の特許に気が付いて頓挫してしまうことになる可能性もあるので、これは強く意識しています。

出口を意識した知財活用—

—とても素晴らしい考え方ですね。特許出願をする際に重視している観点等がありますか？

シンアート：当社のようなビジネスモデルの場合、出口の一つとして特許をライセンスすることが考えられます。したがって、特許出願を考える際には、最終的なライセンスのことを見据えて組み立てていくようにしています。

—まさに特許をビジネスのツールとして位置づけて考えておられるんですね。そのような知財活動を通じて得られたメリットはありますか？

シンアート：VCとのコミュニケーションに対してポジティブな効果があったと感じています。ライセンスできる知的財産を保有していることで、VCから的確に評価してもらえていると思います。

お話の中で登場したアンテナ例：②ビジネスモデルアンテナ、⑤資金アンテナ、⑥連携アンテナ

お話をうかがった企業

株式会社シンアート

(2022年10月インタビュー実施)

36

2. 内部人材の事例

内部人材Case 5

発汗等の生体情報を測定できる機器の開発—

—貴社の事業内容を教えてください。

スキノス：発汗等によって代表されるような生体情報を測定する機器の開発・販売を手掛けております。

特許調査で自社のポジションを検討—

—生体情報のモニタリングはウェアラブルデバイスをはじめとしてトレンドになってきていますね。これまで知財面からはどのような活動をされてきたか？

スキノス：もちろん特許出願には継続的に取り組んでいますが、それだけではなく他社の特許調査を意識的に実施しています。

—素晴らしいお考えだと思います。どのような経緯でその活動を行うに至ったのですか？

スキノス：研究開発の方向性を考えていく際に、他社の出願状況を監視しながら戦略的にポジションしていく必要があるため、当然の活動として調査を実施しています。当社の経営者はエンジニアなのですが、これまでの産学連携による研究開発の経験等から、今では業務フローの一部として組み込まれています。

特許と秘匿を分けて考える—

—フローに組み込まれているのは素晴らしいですね。特許出願についてはいかがですか？

スキノス：特許出願や権利化という活動は、他社に対する参入障壁の構築という点で一定の効果があると思っています。当社の独自技術に対して、強固な競争優位性を付与するという点で、効果はあるでしょう。

お話の中で登場したアンテナ例：①アイデアアンテナ、②ビジネスモデルアンテナ、⑤資金アンテナ

お話をうかがった企業

株式会社スキノス

(2023年1月インタビュー実施)

37

- 150 -



## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 6

#### 人工構造タンパク質素材の開発—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**Spiber**：当社は、人工合成によるタンパク質素材の開発を行っています。当社の人工構造タンパク質素材である「Brewed Protein<sup>TM</sup>」は、化石燃料などの石油資源に依らない素材です。現在は、様々な領域への応用に向けて取り組んでいます。

#### 戦略的なオープン＆クローズ戦略—

— サステナブルな社会の実現に貢献する事業を展開されているんですね。知的財産についてはこれまでどのような取組をされてきましたか？

**Spiber**：当社はタンパク質の製造、素材の設計・成形を進め、これらはコースにしている競争力の源泉です。一方で、アプリケーション側に行くほど技術が複雑・重層化するため、当社単独でカバーすることは困難となります。アプリケーション寄りの部分はオープン領域に、複数の他社と組んで開発・生産しています。

— オープンすべきところとクローズすべきところとどのように検討されたのでしょうか？

**Spiber**：ある程度戦略を考えたから出願を検討していました。また、権利化を考えていても、新規で誰もやっていないような段階であれば、わざわざ早くに技術を公開する必要はないため、タイミングも考慮していました。カバレッジが広い権利範囲の特許をとれるのであれば、製造工程も権利化することはありますが、他社が容易に回避できるようなものであればノウハウとして秘匿することを考えていました。

— オープン領域で連携する際に、知的財産が果たす役割はありましたか？

**Spiber**：パートナーとして選定されるためには、当社と組むことでどのようなメリットがあるのかアールする必要があります。知的財産を持っていることは交渉のカードとして有利に働きました。逆にパートナーを選定する際にも知的財産を判断要素の一つにしています。

#### 事業性の裏付けとしての知財—

— オープン領域での連携以外にもビジネス上重要な役割がある知財はありましたか？

**Spiber**：なぜこのビジネスモデルで成功するのか、事業計画を実現できるのか等に関し、投資家に裏付けを示さなければならぬときがあります。この際、「この権利を抑えているから他社は参入できない」というように、知財を材料に話をすることができました。また、他社牽制の役割も果たしていたと感じています。

#### 事業戦略に踏み込んだ知財機能—

— こういった知財戦略を実現するためには、社内でのどのような知財機能を持つべきと考えていますか？

**Spiber**：開発戦略・事業戦略に沿って、出願してどのような権利を取るのか、外部とどのように交渉・契約するのか等を定める機能を果たさなければいけません。また、この点については外部人材からもサポートにたっさい点でもあります。

— 外部知財人材についてはどのような資質・能力が必要だとお考えでしょうか？

**Spiber**：柔軟なコミュニケーションやスピード感はもちろんのこと、具体的な出願案件だけではなく、出願戦略にも積極的に関わっていただきたいです。

お話の中で登場したアンテナ例：  
②ビジネスモデルアンテナ、③リスク・体制アンテナ、④資金アンテナ、⑤連携アンテナ



お話をうかがった  
企業  
Spiber株式会社

(2022年11月インタビュー実施)

38

## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 7

#### ブランド品の買取から始まり、今では様々な事業を展開—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**バリュエンスホールディングス（以下バリュエンス）**：もともとはブランド品の買取事業からスタートしましたが、今では一般消費者向けの販売事業も手掛けていますし、資産管理アプリの開発等も実施しています。そのほかにも、社長が元リレーということもあり、スポーツ関連事業なども手掛けています。

#### 商標権を取得することで、自社のブランドを守る—

— 貴社は特に商標に関する知財活動にとり積極的に取り組んでいるように見えます。

**バリュエンス**：これまでに100件以上商標登録出願してきました。海外での商標出願も経験があります。

— 貴社の規模や設立からの年数を考えると、すくも多いです。

**バリュエンス**：そうですね、件数の多さは自負しています。当社のような業態の場合、ブランドが重要なので、商標に関するアンテナを立ておくことはとても重要だと思っています。

— 商標権を取得したことで感じられた効果はありましたか？

**バリュエンス**：当社の重要なブランドを守ることができたと感じられた機会がありました。お客様からのご連絡がきっかけで、当社の商標をそっくりそのまま使っているWEBサイトが公開されていることに気がついたことがあります。その際、弁護士の方にも対応を相談して、当社の商標権を侵害しているという内容を先方に通知しました。先方は知的財産に関する知識がなかったのだと思います。

通知した後、そのWEBサイトは削除されていました。そのとき、これまで取り組んできた知財活動の成果を感じられたのを見ています。

#### 社内の知財意識・知識を高める—

— そのようなことがあったのですね。他に知的財産に関する活動として実施されていることはありますか？

**バリュエンス**：経営陣や管理職以上を対象として、商標に関する社内研修を実施しています。当社のビジネスをスピード感を持って進めていくには、商標の制度や出願プロセスについて一定の知識を持っていた方がよいと考えています。また、商標だけではなく、営業秘密管理規程や職務発明規程も整備しています。

— 知的財産に関する意識や知識を大変大事にされていることが伝わってきます。

**バリュエンス**：経営陣や管理職だけでなく、事業部の担当者クラスも知的財産に関する最低限の知識を持っていなければならないと思います。例えば、ビジネスを行うにあたって、他社の知的財産を侵害してはいけないということは大前提の知識です。新しいサービス名やプロダクト名を考える際に、他社の商標を無視したまま検討を進めるのはリスクもありますし、時間の無駄にもなりかねません。

お話の中で登場したアンテナ例：  
③発信アンテナ、④リスク・体制アンテナ

Valuence

Greater Design Company

お話をうかがった  
企業  
バリュエンスホールディングス株式会社

(2023年1月インタビュー実施)

39

## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 8

#### 社会的意義のあるものを創出—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**ピクシーダストテクノロジー（以下PxDT）**：特定の領域に限定せず、社会的意義のあるものをどどんと創出していくことに取り組んでいます。ビジネスモデル的にはBtoBもあれば、BtoCもあります。様々な事業領域を扱うポートフォリオ経営を採用しているため、コーポレート系の部門から見ると、VCと似たような目線で活動している、とも捉えることができます。

#### 内部人材は何でもやる—

— すごくイメージがわきました。ちなみに、知的財産という観点ではどのような取組をされていますか？

**PxDT**：当社は内部に知財人材がいるので、各自が必要な機能を全て網羅して担当しているイメージです。知財機能にどの程度関わっているというよりは、事業領域をそれぞれが担当し、その中で必要な知財機能を全てやるという方針です。知財戦略はもちろん考えますが、出願だけでなく営業秘密管理や契約までも「広義の知財」と捉えて、各担当が広範囲をカバーしています。

— それぞれが担当領域が広くてもよいんですね。

**PxDT**：もちろん、全て各担当だけで完結しているわけではなく、状況に応じて当然特許事務所等とも連携します。例えば契約関係の仕事については法務部門にサポートしてもらっていることもあります。

— いずれにしても、それぞれがプロフェッショナルとして活動されているんですね。そうなら、スキルの要素だけでなく、マインドのようなのも重要になりますか？

**PxDT**：それはその通りで、自分の役割を委ねるのではなく、「拾えるものは全て抱えに行く」というマインドセットがかなり重要だと思っています。これは知財人材に限らず、すべてのスタートアップ人材に求めら

れるとも思います。そのマインドセットが必須要素で、その上に個別のスキルがある、という考え方を持っています。

#### 知財人材こそ社内のハブに—

— スタートアップで活躍する内部知財人材のイメージがわきました。もう少し詳しく教えてくださいませんか？

**PxDT**：サッカーで例えると、フォーメーションの中盤にいるのが知財人材だと思います。知財人材はあらゆる部門と関与するポジションなので、「出願だけ」「調査だけ」というように役割を限定しないことが必要です。一般的な知的財産ではなく、広義の知財（「無形資産」と呼ぶこともあります）と捉えた場合に、それは社内でも無数に存在しているはずですが、そうしたものの全てに関わるのが内部知財人材だと思っています。目の前の事象に対して「知財かどうかを論じることに意味はなく、その材料をどう調理するか？」（どうやって価値を生み出していくか）に思考の時間を割くようにしています。

— マインド面が非常に重要だという点、お話を聞いて大変共感しました。

**PxDT**：大企業とスタートアップの違いは人が足りているかどうかという見方もできます。人が充足していれば役割を切り分けるのも合理的ですが、スタートアップは人が足りないことも多いので、繰り返しながら役割を限定せず、何でも拾うというマインドが最も重要になるでしょう。

お話の中で登場したアンテナ例：  
すべてのアンテナ



Pixie Dust Technologies, Inc.

お話をうかがった  
企業  
ピクシーダストテクノロジー株式会社

(2022年10月インタビュー実施)

40

## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 9

#### 24時間365日、自宅で「安心」して療養できる社会インフラを創る—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**HYUGA PRIMARY CARE**：主な事業として、患者様に直接処方箋を届ける「在宅訪問薬局事業」と、在宅訪問薬局運営のノウハウ、システム、人材、営業を提供することで薬局事業者様の経営課題を解決する「きりふプライム事業」が挙げられます。

#### IPOに向けた戦略的商標登録出願—

— 商標に関する活動をかなり意識して実施している印象を受けます。どのような考えで取り組んでいるのでしょうか？

**HYUGA PRIMARY CARE**：IPOに向けた準備の一環として、会社名、サービス名、ロゴについてパテントロール対策で商標出願を行いました。現在出願中のものを含めて21個の出願・登録があります。社名、サービス名、ロゴの最低限3つくらいをまず出願し、サービスが始まるごとに権利を伸ばしていきます。IPOに向けたリスク回避の面で商標登録は非常に役に立ちました。

— 商標を含め、現在どのような知財支援を受けているのでしょうか？

**HYUGA PRIMARY CARE**：今付き合っている特許事務所は、最初は商標の相談から始めたのですが、将来的には特許等も考えていく可能性があり、それを考慮して選定しました。ライセンス関連は、当社の事業を理解してもらい、総合的に判断してもらう必要があるため、まずは顧問弁護士に相談しています。

— 外部支援を受けるなかで感じることはいまですか？

**HYUGA PRIMARY CARE**：幅広く相談でき、親身にこちらの話を聞いてどういった出願が良いか提案してくれるような先生がよいと感じています。

過去には、知財の相談に行った先から難しい対応をされてしまい、本心を伝えるのが難しかったという経験があります。

#### 一内部の説明力と外部の提案力

— スタートアップに歩み寄る姿勢は重要ですね。コミュニケーション面以外では外部人材にどのようなスキルを求めますか？

**HYUGA PRIMARY CARE**：内部の人が気付いていないことに気付かせてくれることが重要だと思います。内部からは自分たちがやりたいことをきくと説明し、外部はその話を理解して提案してくれることがあるべき姿だと考えています。特に、商標出願の場合は内製化しやすいため、出願代理+αの意見や提案がなければ、経営者に自社でやれば良いと言われしてしまうかもしれません。

— 内部の知財人材についてはどのようなスキルを求めていますか？

**HYUGA PRIMARY CARE**：知財対応をする際、その必要性を経営者にきちんと説明できることが重要だと思っています。そのために、自身も何のためにその知財活動をするのか理解していただければいいですね。他にも優先事項があり、費用対効果も明らかにできず、特にシード・アーリー段階で理解してもらうことは難しいと思いますが、事業的な視点も含めて、知財の意義を説得することは非常に重要な役割だと感じています。

お話の中で登場したアンテナ例：  
②ビジネスモデルアンテナ、④リスク・体制アンテナ



お話をうかがった  
企業  
HYUGA PRIMARY CARE株式会社

(2022年12月インタビュー実施)

41



## 内部人材Case 10

すべての患者さんのために、あらゆる解決策を—

—貴社の事業内容を教えてください。

**VC Cell Therapy**：当社は、理化学研究所で創出されたiPS細胞を使った眼科治療（眼の再生医療）に関する様々なシーズの社会実装を目指すスタートアップです。

アカデミア発スタートアップの苦悩—

—アカデミア発のスタートアップの場合、アカデミアとのライセンス交渉が重要だと思いますが、どのように対応されてきたのでしょうか？

**VC Cell Therapy**：アカデミア発のスタートアップであっても、ライセンス交渉においては他企業と同様に扱われることが多く、知財に専門性がある弁理士とともに対応してきました。権利を譲渡してもらい自社でハンドルできれば理想的ですが、アカデミアの合意を得ることは難しいです。一方で、ライセンスを受けた発明がまだ出願段階の場合、出願人はアカデミアですが、拒絶対応において意見を求められることもあります。出願段階からライセンスインする場合、知財に詳しい人材が初期から必要ではないでしょうか。

自社の独自の技術開発に向けて—

—アカデミア発の難しさがあるのですね。創業後は知的財産という観点で、どのような取組をされていますか？

①リスク・体制アンテナ

**VC Cell Therapy**：創業後、知財を一層強化してきたいという意識があったため、シード段階から知財教育に取り組んでいます。会社としてオリジナルな技術・発明・特許を保有することは資金調達・ライセンスの交渉においても有利です。そのため、特許出願を早急に対応しなければいけないと考え、開発メンバーへの意識醸成を目的とした知財教育、職務発明規程等のインフラ整備を進めました。

—自社で知財を持たないことはライセンスにも影響するのでしょうか？

②資金アンテナ

③連携アンテナ

**VC Cell Therapy**：守秘義務の面で他機関からライセンスインしている事実を対外的に言えないことがあります。その際、ライセンス元に都度承諾を得ていると、調達におけるスピーディーなコミュニケーションができません。特に資金調達の際はオリジナルの知財を持っているかどうかは重要なポイントなので、会社として持っておいた方がよいと思います。

—なんにでも挑戦することで見える景色

—そういった知財業務を進めていくには、内部人材にどのようなスキルが必要だと感じますか？

**VC Cell Therapy**：「何ができるできないか」というスキル軸ではなく、「まずやってみよう」というアクション軸が重要だと感じています。スタートアップは全てが整備であり、全てが新しいので、未知のことに対してどんどん挑戦していくマインドが必要で、最初は辛いですが、やってしまえばなんとでもなることがほとんどです。

—何事にも挑戦するマインドを持って、経験の中でスキルを積み上げていくのですね。

**VC Cell Therapy**：なんでもやることによって、事業上のつながりが見えてくると思います。例えば、ライセンス交渉では、会社のファイナンスの状況も理解していないといけません。知財だけをやっていてそういった感覚が身につかないのではないでしょうか。

お話の中で登場したアンテナ例：

①リスク・体制アンテナ、②資金アンテナ、③連携アンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社VC Cell Therapy

42

## 内部人材Case 11

酸化マンガンの機能に着目し、エネルギー・環境分野に貢献—

—貴社の事業内容を教えてください。

**フォワードサイエンスラボラトリー（以下FSL）**：当社は京大大学院のスタートアップで、酸化マンガンの機能に着目してエネルギー・環境分野に役立てるための事業全般に取り組んでいます。酸化マンガ自体をつくることがあれば、酸化マンガをどのようにして技術に活かしていくのかという視点でサイエンスからテクノロジーへの横渡りのような活動も実施しています。

自社の研究開発成果について、まず特許のことを考える—

—貴社のビジネスにおいて、知的財産についてはどのように位置づけられていますか？

①アイデアアンテナ

**FSL**：知的財産のことは常に考えていて、特許につながる研究に対して、優先的に取り組みます。自らのアイデアをもとに研究を行い、良い結果が出たらまず特許のことを考えるようにしています。

—特許を重視されているのですね。特許出願の際に意識されている考え方はありますか？

**FSL**：特許は自社技術の防護壁と考えており、なるべく複数の特許出願を行うことを意識しています。仮に一つの特許を破られたとしても、他の特許でカバーするという考えです。当社の場合、自社ではプラントを持っていないので、実用化の際には他社の協力を得ることもありますが、複合的に特許を保有できているれば、自社を守れるだけでなく、協業先にとっても安心してもらえると思います。

—他社の特許調査も自社で実施されているのですか？

②ビジネスモデルアンテナ

**FSL**：調査については、国内はJ-PlatPat、国外はWIPO/PATENTSCOPEを利用しています。

もちろん、自社の研究開発の特許性を考える時は、特許だけではなく最新の論文や学会の情報も含めて、広く技術動向を調査するようにしています。

—特許の情報だけでなく、様々な情報を組み合わせる戦略を考えられるのですか？

**FSL**：特許出願には、守りの意味と攻めの意味の両面があると思いますが、当社の場合はまずどのように技術を守るかという視点がスタートですね。複合的に特許出願を実施しているのも、前述の様に守りの戦略の側面がありますし、必要な時には侵害対応を行えるようにしているという側面もあります。

—外部知財人材とはどのような連携をされていますか？

**FSL**：連携の仕方はケースバイケースですが、信頼できる弁理士事務所と連携することはあります。全く新しいライセンスとあるような場合には、発明者自身で明細書を作成しますが、特許性を明確に記述するために専門分野の出願に経験のある弁理士と連携します。また、米国出願では費用を軽減できるEntity申請を依頼します。今後は、スタートアップに対して様々な専門分野の弁理士を紹介し、マッチングできるような仕組みがあるとスタートアップの知財活動もうまく回るのではないのでしょうか。大学や企業出身のスタートアップであれば、専門分野の弁理士との付き合いがあるのではなかろうか。大学や企業出身のスタートアップであれば、専門分野の弁理士との付き合いがあるのではなかろうか。大学や企業出身のスタートアップであれば、専門分野の弁理士との付き合いがあるのではなかろうか。

お話の中で登場したアンテナ例：  
①アイデアアンテナ、②ビジネスモデルアンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社  
フォワードサイエンスラボラトリー  
(2023年1月インタビュー実施)

43

## 内部人材Case 12

プリントシール機事業とキャラクタービジネス関連事業—

—貴社の事業内容を教えてください。

**フリー**：プリントシール機等のガジェット関連事業と、キャラクター等を取り扱う世界観ビジネス事業の2つを主軸として扱っています。

知財アンテナをフル活用—

—貴社はかなり積極的かつ広範囲に知財活動をされている印象を受けていますが、例えばどのような活動をされていますか？

**フリー**：戦略、ライセンス、体制・規程整備、調査、侵害対応、契約、秘密管理、出願など、日常的に広くアンテナを立てて知財活動に取り組んでいます。どの活動を優先するというのではなく、どれも重視しているというのが実感です。

—かなり充実した知財活動ですね。このタイミングでの活動を強化したというような特徴はありますか？

①連携アンテナ

**フリー**：知財活動のみを大きく変化させたということはありませんが、IPOのタイミングでやはりガバナンス体制を強化する必要があり、結果として法務部門との連携や知財戦略の整理など大きな転換点になったと思います。

—ビジネスのステージに応じて臨機応変に対応されているのですね。ほかにはどのような特徴がありますか？

②ビジネスモデルアンテナ

**フリー**：他社の知財調査や侵害対応の機能は結構意識しています。やはりビジネスが軌道に乗ってマーケットでの存在感が大きくなってくると、当然他社からベンチマークにされるようなケースも発生します。

マーケットが動き出したら、当社としてもそれを放っておくわけにはいきませんので、知財面からも他社の動きを見ておくことは必須だと思っています。

すべての知財アンテナをハンドリング—

—本当に必要な知財機能を網羅的に発祥されている印象を受けました。改めて振り返って、このような知財機能を通じて活かすべきだと思いますか？

③リスク・体制アンテナ

**フリー**：少なくともレイター段階やIPO前の段階であったとしても、あらゆる知財機能についてある程度内部でハンドリングできるようにしておくことが重要だと思います。当然外部知財人材に依頼している部分ももちろんありますが、少なくとも内部で判断できるような体制にしています。

—そのような体制を構築するまでにご苦労もあったのではないですか？

**フリー**：もちろんそれはありますが、特許庁が公開している「知財人材スキル標準version2.0」を参考にしたりもしました。あの文書で整理されているスキルマップは、当社の体制から見ても違和感はなく、参考になります。スタートアップが最終的に目指していく知財機能のベンチマークとしても適切だと感じています。

お話の中で登場したアンテナ例：

②ビジネスモデルアンテナ、③リスク・体制アンテナ、④連携アンテナ



お話をうかがった企業  
フリー株式会社

(2022年12月インタビュー実施)

44

## 内部人材Case 13

半導体デバイス等を製造する成膜技術—

—貴社の事業内容を教えてください。

**FLOSIFIA**：当社のコア技術は、ミスト（霧）を活用して、薄膜を原子レベルで精細化していく「ミストライ®法」です。「ミストライ®法」を活用して、さまざまな膜を形成する事業や、パワー半導体デバイスを製造する事業を行っています。現在は本格的な量産化を視野に入れている段階です。  
(※「ミストライ®」はFLOSIFIAの登録商標です)

シード期から知財戦略を構築—

—貴社はどういう知財活動に取り組まれましたか？

①資金アンテナ

**FLOSIFIA**：現在では、戦略構築、規程整備、調査、権利化、ライセンス、秘密管理、侵害対応といった一般的な知財活動には、一通り取り組んでいます。その中でも最も早く取り組んだのは戦略構築でした。外部から資金調達する際に知財戦略の説明が求められるため、シード期の初期からビジネスプランに知財戦略を組み入れていました。

競合調査を知財戦略に活かす—

—シード期には、どのように知財戦略を構築されたのでしょうか？

②ビジネスモデルアンテナ

**FLOSIFIA**：自分たちが考えるビジネスモデル、そのビジネスモデルの中で必要となる知財を想像しながら知財戦略を検討しました。さらに、妥当性を検証するために、半導体領域でベンチマークとなる企業の特許調査を行い、彼らがどういった知財戦略でスタートしたかを理解して、そこから当社のビジネスモデルに適した知財戦略を考えていきました。

知財はスタートアップを守る重要な資源—

—創業初期から知財戦略に取り組まれたきっかけは何だったのでしょうか？

③リスク・体制アンテナ

**FLOSIFIA**：弁理士主催の知財ゼミに参加したことがきっかけでした。そのゼミでは、「大企業が後から参入してきたときに、特許があるからこそスタートアップが守られる。だからこそ、知財がスタートアップにとって最も重要な資源である」と学びました。

CEOが知財戦略と事業計画をつなげる—

—社内人材が持つべき知財のスキルについては、どのようにお考えでしょうか？

**FLOSIFIA**：CEOには、知財の基本的方針と事業計画をつなげて、全体として一定の方針を導き出すことが必要です。そのために必要となる基本的な知財の知識は、持っておくべきではないでしょうか。

知財担当者も主体的に仕組みを作る—

—では、知財担当者には、どのようなスキルが必要でしょうか？

④ビジネスモデルアンテナ

**FLOSIFIA**：ビジネスモデルの全体としてモノとお金はどう流れているか、どの部分に対してどういった知財が必要かを考えるための知識は必要だと思います。また、経営者の判断をサポートするために、専門的な内容や全体の中での位置づけを的確に説明・提案するスキルも求められます。創業初期のスタートアップには、社内の仕組みが整っていないことも多いと思うので、どういった仕組みがあるかとか、周りの人たちがどう考えているかとか、といった提案も求められるのではないのでしょうか。

お話の中で登場したアンテナ例：  
②ビジネスモデルアンテナ、③リスク・体制アンテナ、④資金アンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社FLOSIFIA

(2022年10月インタビュー実施)

45



## 内部人材Case 14

## 化学産業にイノベーションを起こすマイクロ波技術—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**マイクロ波化学**：事業内容は、マイクロ波化学技術のプラットフォームを用いたソリューションを提供しています。技術プラットフォームを軸にしたビジネスであるため、ある企業との共同開発から生まれた知が、別のプロジェクトで使えるような知である可能性は非常に高く、ノウハウ・バックグラウンドIPの蓄積・管理が当社の競争優位性となっています。

## 蓄積される知を戦略的に抽出・保護—

—ゼロベースの研究開発ではない効率の良い開発を行っているんですね。事業性上、契約や権利帰属の重要性が高いのではないのでしょうか？

①リスク・体制アンテナ

**マイクロ波化学**：そうですね、技術プラットフォームを使った事業が知財と密接に関わるため、権利の帰属は非常に重要です。そのため、知財を共同で持つことによる足かせは大きく、広く技術を提供できるように基本的には当社に単独で帰属させていくスタンスを取っています。生まれた知は当社に帰属させるもの、お客様が事業化されたい領域においては、独占的に実施権を付与する契約形態をしばしばとっています。

— どんどん蓄積されていく知をどのような体制で適切に保護しているのでしょうか？

②アイデアアンテナ

**マイクロ波化学**：当社の共同開発フェーズは、Phase1:ラボ⇒Phase2:実証⇒Phase3:実機⇒Phase4:ライセンスという流れになっており、Phase1,2の間に多くの知が生まれます。Phaseの区切りのよいところで、そのプロジェクトでどのような知が使われ、どのような知が生まれたかを抽出する会議を実施します。抽出された知の中で、重要な知を差別し、経営陣と知財部員が参加する発明委員会にエントリーします。ここでは、発明を認定するしかないが、事業的な視点から発明を権利化していくか、秘匿化していくかを判断しています。知

して認定され、権利化するとなった段階で、出願の作業に入っていきます。

## 知の概念化・抽象化—

— そういった知財戦略を実行していくためには、どのような人材が求められるのでしょうか？

**マイクロ波化学**：当社の場合は経営戦略、事業戦略・知財戦略が近い関係にあるので、知財に関して独立して議論することはありません。そういう意味では戦略が掛けることは非常に重要です。

— 貴社は医薬、食品、鉱山、石油化学等、様々な分野で事業展開されていますが、戦略を揃くためには全てを理解している必要があるのでしょうか？

**マイクロ波化学**：全てを理解していなくても知を抽出していくことが非常に重要で、そのように俯瞰できる能力を知財メンバーに求めています。また、知を抽出して、権利化・ノウハウ化するのがゴールではなく、知を使ってプラットフォームを強化していくことがゴールです。そのため、知がどれだけ他のプロジェクトに影響を与えられるかも非常に重要な視点となり、知が生まれてきたときに、深掘りしていく作業と、概念化・抽象化する能力も求められます。

— 自社の方向性と融合させた広い視点で知財を捉えているんですね。

**マイクロ波化学**：スタートアップは新しいことを世の中に出していくことが戦略の根幹であるため、創出された知がイノベーションに資するよう、概念化・抽象化する能力を強めています。

お話の中で登場したアンテナ例：

①アイデアアンテナ、④リスク・体制アンテナ



お話をうかがった企業  
マイクロ波化学株式会社  
(2022年11月インタビュー実施)

## 内部人材Case 15

## 九州の産品を展開するプラットフォーム—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**マキコミ**：九州地域において、自社ECを活用して地域の様々な産品を販売するような活動を行っています。そのためプラットフォームを作っているところですよ。

## ビジネスにおいて商標の意識は重要—

— 商標に関する活動をかなり意識して実施している印象を受けています。どのような考えで取り組んでいるのでしょうか？

①ビジネスモデルアンテナ

**マキコミ**：商標については、当初から当たり前のように取り組んでいます。例えば、商品・サービス名を考える際には、世の中似たようなものがないかを必ず調査しています。既にあるような商品・サービス名と類似するネーミングで活動することは、経営上なんらかのリスクがあると捉えています。

## 社内の知財意識向上—

— とても素晴らしい考え方ですね。他に実施している知財活動はありますか？

**マキコミ**：定期的な社内知財勉強会を開催しています。テーマは様々なのですが、例えば特徴的な判例を取り上げて、「最近大手の会社では、知財面でこのような論点があるようだ」というような話を共有しています。

— 社内の知財意識向上に役立ちそうですね。社内の皆様の反応はいかがですか？

②アイデアアンテナ

**マキコミ**：社内メンバーの反応は上々です。知財意識が高まってきているのも実感しています。例えば、社内で新しいアイデアが出てきた際にこれは特許関係しそうですか？」「意匠としてはどうか？」という質問などが自然に出てくるようになりました。

## 必要に応じて外部知財人材との連携も—

— 社内で知財機能を担当されている方は、どのようなバックグラウンドなのでしょう？

**マキコミ**：もともとは、前職で知財・法務関連の仕事をしていました。なので、ある程度の範囲であれば、十分に内製化して対応できています。

— 外部の知財人材と連携することもありますか？

**マキコミ**：ありますね。例えば契約関連の話だと、社内に対応するものもありますが、対応と解釈に悩むような内容の場合には弁護士にも相談しています。また、商標登録出願の際にも、弁理士や支援機関に相談することもあります。やはり専門的な目線でアドバイスもらえるのはありがたいです。

## ブランディング活動への発展—

— うまく連携されているんですね。今後どのような姿を目指していきたいですか？

**マキコミ**：まず、知財機能は当社にとって重要なものと位置付けているので、今後も当たり前のこととして取り組んでいきたいです。そのうえで、商標に関する活動の先の話として、ブランディングは意識していきたいと考えています。商標は登録されたら終わりのいうことではなく、いかに当社のブランドとして育て上げていくか、という視点が重要だと思っています。

お話の中で登場したアンテナ例：

①アイデアアンテナ、②ビジネスモデルアンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社マキコミ  
(2022年11月インタビュー実施)

## 内部人材Case 16

## 再生医療に用いられるiPS細胞等の細胞の培養をサポート—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**マトリクソーム**：再生医療に用いられるiPS細胞等の細胞の培養をサポートするタンパク質製品「Matrixシリーズ」を製造・販売しています。最終製品である細胞医薬品そのものを製造して患者や病院に届けるのではなく、細胞の培養をサポートするタンパク質を製造して、大学や製薬企業に販売するプラットフォーム型のビジネスです。

## 創業初期からグローバル市場を見据えた特許を取得—

— 貴社では、知財活動にどのように取り組んでいますか？

①ビジネスモデルアンテナ

**マトリクソーム**：バイオ・医療分野のスタートアップでは、創業初期からの知財戦略が重要です。当社も、創業初期の時点から、グローバル展開を見据えて、事業に必要な特許を取得していました。

— 知財を取得したことの効果を感じた場面はありましたか？

②リスク・体制アンテナ

**マトリクソーム**：海外企業と販売代理店契約を結ぶ際に、特許の取得状況等を急に確認されました。もし国際出願していなければ、海外企業との業務提携そのものが実現しなかったでしょう。

## 商標も早期に出願すべき—

— 商標についてはいかがでしょうか？

**マトリクソーム**：実は、商標の出願は遅くなってしまいました。会社の設立から5年以上が過ぎてから、社名や会社ロゴの商標を出願しました。海外での商標登録には苦労しました。特許だけではなく、商標も、早いうちに出願しておくことが大切だと感じています。

## 社内人材が分担して知財業務の体制を構築—

知財活動に関して社内ではどのような体制を構築されているのでしょうか？

③ビジネスモデルアンテナ、④リスク・体制アンテナ

**マトリクソーム**：当社のような規模のスタートアップだと、なかなか知財専任の人材の確保は難しいと思います。当社の場合も、CEOと技術部門と営業部門と事務担当者が分担して、技術戦略の検討、主要国の市場性の調査、事務手続き等の知財業務を行っています。当社は大阪大学からライセンスインしている大学発ベンチャーなので、大阪大学の産学連携の担当部署とも密接に連携しています。

出願以外の知財業務に対する外部専門人材からの支援は貴重—

— 社外の知財人材に対して感じていることはありますか？

⑤リスク・体制アンテナ

**マトリクソーム**：社内リソースが限られているスタートアップにとっては、外部の知財人材に対して、出願以外のことも相談できると助かると思います。例えば、競合会社の特許情報の調査、技術戦略の検討、主要国の市場性に関する調査、侵害調査や侵害対応等について、社外の知財専門人材からアドバイスをお願いしながら進められると、心強いのではないのでしょうか。技術に対する専門性だけでなく、事業化に関する知見も兼ね備えている知財人材からのアドバイスは貴重だと感じています。

お話の中で登場したアンテナ例：

②ビジネスモデルアンテナ、③リスク・体制アンテナ、⑤連携アンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社マトリクソーム  
(2023年1月インタビュー実施)

## 内部人材Case 17

## 患者、医師双方の負担を減らす新たな検査手法—

— 貴社の事業内容を教えてください。

**Liquid Mine**：当社は、東京大学医科学研究所からスピンアウトした企業であり、大きく分けて2つの技術を持っています。1つ目が、全ゲノム解析で、遺伝子変異が原因で発症する白血病に対して、原因となる遺伝子変異を正確に特定することが可能です。2つ目が、白血病のモニタリング検査に関する技術であり、身体への負担が少ない血液検査によるモニタリングを可能にしています。

## コア技術、商標の保護に早期から着手—

— とても素晴らしい技術ですね。知的財産については、どのような取組をされましたか？

①リスク・体制アンテナ

**Liquid Mine**：事業の性質上、コアとなる技術が明確であったため、創業当初から知的財産への関心は高かったです。コアとなる技術の特許出願については、会社設立の直前に出願し、権利帰属は東大との共同所有となっています。

— 商標や秘匿管理についてはいかがですか？

**Liquid Mine**：商標に関しては創業当初から取り組んでいました。周囲の経営者からのアドバイスもあり、コアとなる商標を早期に取得しておく必要性を認識していました。秘匿管理についても社内で頻繁に議論しています。外部の弁理士からのアドバイスもあり、秘匿管理も含めたオープン&クロス戦略策定に取り組んでいます。

## 知財情報を用いたR&amp;D戦略—

— 創業当初から積極的に知財に取り組まれてきたんですね。ビジネスを進める上で、知的財産に取り組んだ効果を感じてはありましたか？

②アイデアアンテナ

⑥資金アンテナ

**Liquid Mine**：研究開発着手前の調査から技術動向を把握し、新規性・進歩性のある技術を開発、開発した技術を戦略的に権利化するといった一連の流れを知財目線で一貫しては役立っていると感じています。また、創業当初から特許だけでなく商標にも力を入れていることは、VC、投資家から高く評価されることが多かったです。

## スタートアップに歩み寄る姿勢を重視—

⑦連携アンテナ

— 外部知財人材のお話も出していたと思いますが、外部知財人材にとってはどのような資質・能力が必要だとお考えでしょうか？

**Liquid Mine**：当社が医療機器・ゲノムといった特殊な技術分野であることに起因していますが、ベースとなる技術に関する知見は絶対条件だと考えています。加えて、頻繁にやり取りが必要となるため、気軽に相談しやすい雰囲気を持っているのが等のコミュニケーション面も重要視しています。

— 相談しやすい雰囲気はどのような点から判断しているのでしょうか？

**Liquid Mine**：初歩的な知財知識を聞いても、嫌な顔をせず快く対応してくれるかどうかなどを見ています。特に創業当初は初歩的な知財知識がなく右も左もわからない状態であるため、知財業界固有の話について、都度わかやらず教えてくれるようなスタンスの外部人材だと、スタートアップにとっては非常に付き合いきやすいかなのではないのでしょうか。

お話の中で登場したアンテナ例：

①アイデアアンテナ、④リスク・体制アンテナ、⑤資金アンテナ、⑥連携アンテナ



お話をうかがった企業  
株式会社Liquid Mine  
(2022年12月インタビュー実施)

## 2. 内部人材の事例

### 内部人材Case 18

#### 技術者が知財視点を持つ重要性—

— 貴社は知財活動にも積極的に取り組まれている様子をよく目にしますが、事業を通じて重要だと感じる知財機能はありましたか？

アイデアアンテナ 資金アンテナ

**A社：**どの知財機能も重要であると感じますが、これから自分たちの技術を世に出していくというシード・アーリー段階においては、とにかく今持っている技術・将来構想を権利化して資金調達につなげていくことが重要でした。経営者と相談しながら、今後事業を育てていく上で必要な特許を特定し、スピード感を持って権利化していました。シード期では、ビジネス感覚を持った弁護士・弁理士の力を借りることも多かったです。

— 振り返ってみてより早期から取り組むべきだと感じる知財機能はありますか？

リスク・体制アンテナ

**A社：**技術者への知財教育はもう少し早い段階から始めても良かったと感じています。これは、特許を出すことによってどのようなメリットがあるのかを技術者に理解してもらい、技術者から自発的に「これは特許になるのではないか」、「これは特許しておいたほうがよいのではないか」と言ってもらえる体制が理想と考えているためです。技術者は実現可能性を重視しますが、特許においては「将来どのようなものが必要になるか」、「競合に対抗するために権利だけ抑えておきたい」と言った将来的な目標が必要です。そういった感覚を技術者に持ってもらうように、現在もOJTを行っています。

ハブとしての内部人材、スタートアップに寄り添う外部人材—

— 技術者に知財の視点を持ってもらうことは非常に重要です。知財人材という観点ではスタートアップ内外でどのようなスキルが求められますか？

**A社：**内部外部に共通する項目としては、多岐にわたる知財業務の不明点を自覚して、うまく外から吸収していくことが重要だと感じています。また、事業の方向性が急に変わって、これまで取った特許が必要になったり、知財に関する価値観が変わったりすることがよくあるので、状況変化への柔軟な対応が求められます。

— 内部人材という観点ではいかがでしょうか？

**A社：**そのときどきに必要な知財機能を判断して外部人材とつないでいけるような人材が必要ではないでしょうか。CEOやCTOとコミュニケーションをとりながら、社内の交通整理をして必要とところを正しい情報が行くようにしていくことが求められます。

— 外部人材という観点ではいかがでしょうか？

**A社：**権利化において、発明者から必要なことを上手に聞き出す能力は必要だと思います。維持するに値する強い特許にするために、どこがポイントで、何を権利化したいのか、発明者にうまく質問を投げかけて情報を引き出して欲しいです。また、スタートアップは知財が後回しになりがちですが、そういった状況でもめげずに色々提案してくれるような人と社内の知財リテラシー向上につながるのありがたいです。

お話の中で登場したアンテナ例：

① アイデアアンテナ、④ リスク・体制アンテナ、⑤ 資金アンテナ

お話をうかがった企業

A社

(2022年10月インタビュー実施)

50

## 2. 内部人材の事例

### (2) 支援機関の声

本章の最後に、VC等の支援機関からあがっている声を掲載します。

特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」によれば8割以上のVCが投資の際に知的財産を重視していると回答しています。特に「知的財産による、競合企業の追随や参入を防ぐ力を重視している」「知的財産の裏付けとなっている、スタートアップの開発力・技術力を重視している」との回答が多く、ビジネスと知的財産を紐づけて見ていることがうかがえます。

同報告書に記載された支援機関へのヒアリング結果の中では、スタートアップの皆様にもっと知財意識を高めてほしいという声や、ビジネスの中で知財をどう活かしていくかを考えて語れるようになってほしいというような声があがっています。

こうした声を参考に、本書を活用しながら知財アンテナを高め、そして外部知財人材との協働を強化するきっかけとしていただければと思います。

## 知財意識

出願しただけで、権利化しない状況で特許を持っていると誤解している経営者や、保有している特許の内容について答えられない経営者もいる。(VC)

知財戦略がお粗末であったのでM&A が止まってしまったことやIPO の準備が止まってしまったケースがある。ライセンス先から指摘を受けて、特許を取り直したこともある。(VC)

## ビジネスと知財

知財一本でマーケットを取れるような案件はほとんどなく、ビジネス戦略を考えるなかで、知財についても必要な手立てが打たれているかをレビューし、知財がスタートアップを支えるファクターの一つになっているかどうかを確認している。(VC)

投資先を選定する際には、財務モデルなどが中心になり、知財が議論の中心にならない。しかし、技術系のスタートアップが増える中、特許や技術の源泉が分かかっていないと意味がないことに気づいた。保有特許が投資先のビジネスとまったく関係がないことを、目利きを依頼した事業会社の技術担当者に後で指摘された、という失敗例もある。(VC)

出典：特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」、2022年3月  
(委託先：三貴UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)

51

## 3. セルフアクションプラン

### 3. セルフアクションプラン

スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット整理編および事例編を読んでいたうえで、今後のご自身の目標をメモしていただくためのシートです。この形式にこだわらず、ご自身のアクションプランを考える機会を作ってみてください。

#### 今後の目標

例①) スタートアップに対して知財とビジネスの両面から支援できる人材になる  
例②) 自社の知財担当としてすべてのアンテナを立て業務を回せるようになる

#### 身につける必要があるスキル・アンテナ

例①) ビジネス知識と商戦力  
例②) 発信アンテナと連携アンテナ

#### 身につける方法

例①) センサススキル系の研修を受講し、現職者に対して色々提案を試行  
例②) 公開されているガイド等を収集して目を通すほか、外部知財人材のセミナーに参加して知見とネットワークを広げる

#### 自社・ご自身の現状

例①) 特許出願の対応は10年手掛けているが、広範な支援経験はまだない  
例②) 特許出願の時に知財アンテナを立てられておらず、その他の領域には気が回っていない

53

スタートアップの事業成長に貢献する  
知財人材のスキル・マインドセット  
－事例編－

令和4年度産業財産権制度問題調査研究  
「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められるスキルに関する調査研究」  
特許庁総務部企画調査課  
特許庁総務部秘書課弁理士室

**委員長（敬称略）**

杉光一成（金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授・弁理士）

**委員（敬称略、五十音順）**

市川茂（LeapMind株式会社 弁理士）  
原田順子（放送大学教養学部 教授）  
廣田翔平（グローバル・ブレイン株式会社 弁理士）  
山本飛翔（法律事務所amaneku 代表弁理士・弁理士）

**調査請負先**

三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社





禁 無 断 転 載

令和 4 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

イノベーションの事業化促進において  
知財人材に求められるスキルに関する  
調査研究報告書

令和 5 年 3 月

請負先 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2

オランダヒルズ森タワー

電 話 03-6733-1000

FAX 03-6733-1028

URL [http:// www.murc.jp](http://www.murc.jp)