

_{知財金融事業} 知財ビジネス評価書 (目的別編)

~経営改善 作成の手引き~



目次

本書の位置づけ	2
本書の使い方(ガイダンス)	3
1. 知的資産の視点から見た、当社の強み整理	4
2. 知的財産から見た経営改善の方針に関する示唆	g
3. 知的財産から見た阻害要因/窮境原因と改善可能性	12
4. 経営改善に向けて獲得すべき組織能力・収集すべき事前情報	16
参考資料	18

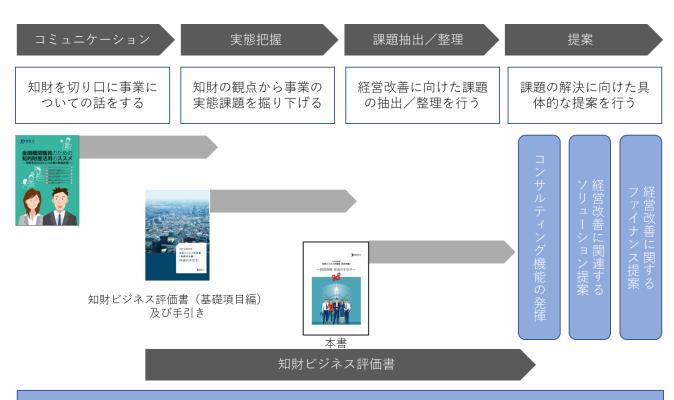
本書の位置づけ

本書は主として金融機関を支援する専門家等が、知財の観点から取引先企業の課題を整理 し、本業支援に係る提案につなげたり、より踏み込んだ提案を検討したりするために有用な 項目を「知財ビジネス評価書(目的別編)〜経営改善〜」として取りまとめたものです。

また本書は、知財を切り口として取引先企業とのコミュニケーションを図り、提案の「きっかけ」となる必要最低限の項目を取りまとめた「知財ビジネス評価書(基礎項目編)」と対をなすもので、**基礎項目編と併せて活用することが想定**されています。

本書では、「経営改善」というテーマを念頭に、基礎項目編に追加して検討することが有用である項目を整理していますので、金融機関が取引先の経営改善に関連して何らかの融資条件の緩和や見直し、本業支援を行うとしているといった場合であっても、まずは基礎項目編を検討していただいた上で、活用することを想定しています。

なお、経営改善とは、何からの要因により経営状況悪化の兆候があり、今後又は現在、融資条件の見直しやリスケジュール、運転資金の融資を含めた提案の必要性を認識しているような取引先に対して、本業に係る収益改善や不採算事業の見直し等を包括的に検討するような場面を想定しています。現時点では事業再生プロセス等には入ってないものの、放置することで、そうした懸念がある取引先や、早期経営改善計画の検討等を予定している取引先等が行う、経営改善活動を想定しています。もちろん、具体的な予兆が無い場合でも平時から経営改善に取り組むことが重要であり、平時から本書を活用いただきたいと思います。



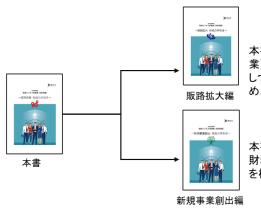
知的財産・知的資産は事業者にとって重要な経営資源の1つであり、経営改善のキーファクター

本書の使い方(ガイダンス)

知財ビジネス評価書は、知的財産を切り口として事業実態の理解を深め、課題の抽出や整理を行うのに資するものです。本書では、経営改善に取り組む際、知的財産の観点を加味することで、実態把握や課題整理の精度を高めることを狙った知財ビジネス評価書の作成や、知財ビジネス評価書の活用をしていただくことを念頭においています。本書で主に活用いただくことを想定している読み手は、以下の通りであり、下記のような使い方をしていただくことを意図して、作成・編集されています。

読み手 本書の使い方(例) 金融機関や中小企業の依頼に基づき、経営改善を検討し 知財ビジネス評価書の ている企業や事業を対象とした、「知財ビジネス評価書」を 作成者(知財専門家、知 作成しようとする作成者が、最低限検討すべき事項や評価 財調査会社等) 書に盛り込むべき要素を理解する。 金融機関からの依頼に基づく支援や金融機関と連携した 中小企業知財経営支援 支援を行う専門家が、経営改善を念頭においた知財ビジネ ス評価書の内容を理解すると同時に、支援にも役立つエッ に従事する専門家 センスを理解する。 知財金融に取り組む金融機関職員が、専門家を活用する ことで、どのような「知財ビジネス評価書」を作成することが 可能であるのか、専門家がどのような目線で経営改善を捉 金融機関の職員 えているのかについて、理解する。本書の内容を理解する ことで、事業性評価スキルの向上とコンサルティング提案 スキルの向上に資する他、専門家や知財ビジネス評価書 の作成者の活用イメージを持つことが出来る。

なお経営改善を検討する際、収益の改善や複線化を意図して新規事業に取り組むとする中 小企業も少なくないと思いますが、本書では**既存事業の知財ビジネス評価に力点**を置いて いることから、新規事業創出に係る知財ビジネス評価は「知財ビジネス評価書(目的別編) <u>~新規事業創出~」を参照</u>してください。また、既存事業の知財ビジネス評価を受けて、<u>販</u> 路拡大に取り組む場合には、「知財ビジネス評価書(目的別編)~販路拡大~」も参照して ください。



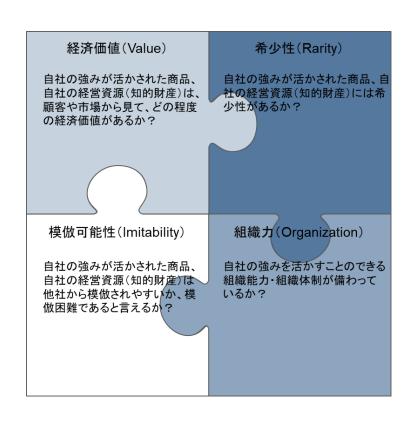
本書を用いて検討した結果、本業(既存事業)には強みがあり、改善すべき点を改善しつつ、本業の売上や利益率を改善するため、販路拡大を支援したい

本書を用いて検討した結果、対象企業の 財務的な余力があるうちに新規事業創出 を検討したい

1. 知的資産の視点から見た、当社の強み整理

経営改善に係る最初の一歩としては、事業実態の詳細を把握することが重要です。ここでは特に知的資産に着目することで、より事業の実態や強みについて理解することに力点を置くこととなります。経営改善が必要な状況に陥っている要因は様々ですが、近年ではコロナ禍の影響や急激な円安に代表される外部要因の影響を受けて業績が落ち込んでいる場合もあります。経営改善の方針を検討する上で、そもそも本業や本業の強みとなっている技術やブランド等に強みや競争力はあるのか、その他の経営課題(例えば過大となっているコストの削減、資金繰りの改善、経営者や組織の改善等)を克服することで、経営改善の筋道を立てることが出来るのかを見極めるためにも、当社が持っている強みをしっかりと理解することが重要となります。

当社の強みを把握する際、当社が保有している知的資産や、今後獲得すべき知的資産に着目することが有用な視点となります。そこで、知的資産の視点とも親和性の高い、以下のようなフレームワークに準じた検討を行うことが有用です。





本業や本業の強みとなっている技術やブランド等に強みないし競争力はあるのか、その他の経営課題を克服することで、経営改善の筋道を立てることが出来るのかを見極める観点から、知的資産に着目して当社の強みを客観的に把握します。

標準的なテンプレート

知的財産情報やヒアリングの内容を参考に、下記のような観点から経済価値、希少性、模倣可能性、組織力を整理します(記載しているのは整理する情報の観点ですので、記載例は後述)。技術、デザイン、サービス、ブランド、ビジネスモデル、知的財産権という観点は例示ですので、対象企業の業種や事業内容に応じて加除して利用してください。なお、「知財」については必ず意識をして検討を行います。

	経済価値	希少性	模倣可能性	組織力
	(Value) ・評価者が考える当社の強み	(Rarity)	(Imitability)	(Organization) ・事業戦略の策定、アクションプ
	・当社の強みを評価している顧客層(主な既存顧客) ・当社の強みを評価するであろう顧客(潜在的な顧客) ・(技術の場合)解決される技術的な課題 ・(技術の場合)知財情報から想定される簡易的なポジショニング(FTO、ホワイトスペース含む)	・自社事業の独自性 ・現時点で存在する競合しうる 製品、サービス ・(技術の場合)知財情報から見 た類似技術(パテントマップ) ・(技術の場合)主な類似技術と の違い(技術内容の比較) ・類似性のある、意匠、商標の 存在	・他社が用意にキャッチアップできない要素 ・知的財産権による保護領域(権利、契約等を含む) ・ノウハウ等の保護状態(営業秘密管理、契約等も含む) ・その他、模倣困難要素	・ 事業戦略の策定、アックョンの ランの策定状況 ・ 現時点で不足する技術/ノウ ハウの獲得方法と実施可能性 ・ 製造能力 ・ ブランディング、情報発信力 (自社の強みを相手に伝える能力) ・ 内部体制の状況 ・ 知財活用力(権利、契約等を含む)
技 術				
デザイン				
# I				
サービス				
ブランド				
モデル				
知的財産権				
上記以外	*で知け桂祝の公坛姓用めた			

[※]必要に応じて知財情報の分析結果や上記評価の根拠となる資料を添付します。



作成方法と記入例

ヒアリングで得られる定性情報に加え、知財情報等も活用しながら、各項目について以下 のような要素を明らかにし、テンプレートに記載していきます。

ヒアリングを行う際、事前に知財情報から想定される仮説をもっていたほうが精度の高い ヒアリングを行うことが可能です。一方で、ヒアリングによってしか把握できない情報を踏 まえてより精緻に知財情報を分析することで見えてくることもありますので、ヒアリングと 知財情報の活用は並行して実施していくこととなります。比較的初期の段階で、各項目を把 握・整理する際に、有効な質問例は次の通りです。

- 既存顧客に提供してい る価値は?
- ・ 提供価値を評価してくれる潜在顧客は?
- 知的財産の観点から当 社の提供価値はどのようなポジションにある か?
- その他、客観的に提供 価値を認識できる事項 はあるか(共同研究実 績、引き合い実績等)
- 知的財産権として保護される領域はどの範囲かっ
- ノウハウとして秘匿できている領域はどの範囲か?秘匿は今後も可能か?
- 他者が容易にキャッチ アップできないか?

経済価値(Value)

自社の強みが活かされた商品、 自社の経営資源(知的財産)は、 顧客や市場から見て、どの程度 の経済価値があるか?

模倣可能性(Imitability)

自社の強みが活かされた商品、 自社の経営資源(知的財産)は 他社から模倣されやすいか、模 倣困難であると言えるか?

希少性(Rarity)

自社の強みが活かされた商品、自 社の経営資源(知的財産)には希 少性があるか?

組織力(Organization)

自社の強みを活かすことのできる 組織能力・組織体制が備わって いるか?

- 市場において類似技 術、代替技術は存在 するか?
- 自社の技術は、他者 の類似技術、代替技 術とどこが違うの か?
- ・ 戦略や計画の策定、 研究開発、製造、販 売等を強みを活かし たビジネスを実現す るために必要な形で 実践できるか?
- 必要な知財や法務活動を行い、自社の強みを活かすことができるか?



テンプレートに記載していくべき内容(例)は、次の通りです。知的財産の観点も意識したヒアリング結果、知財情報から示唆されるファクトを整理していきます。全ての項目を埋める必要はありませんので、対象企業の業種や事業内容に応じてメリハリをつけて記載します(メリハリのある記載から、当社の強みとなっている項目がどの項目であるのかについても視覚的に把握しやすくなります)。

	経済価値	希少性	模倣可能性	組織力
	(Value)	(Rarity)	(Imitability)	(Organization)
	・評価者が考える当社の強み ・当社の強みを評価している顧客層(主な既存顧客) ・当社の強みを評価するであろう顧客(潜在的な顧客) ・(技術の場合)解決される技術的な課題 ・(技術の場合)知財情報から想定される簡易的なポジショニング(FTO、ホワイトスペース含む)	自社事業の独自性 現時点で存在する競合しうる製品、サービス (技術の場合)知財情報から見た類似技術(パテントマップ) (技術の場合)主な類似技術との違い(技術内容の比較) 類似性のある、意匠、商標の存在	・他社が用意にキャッチアップできない要素 ・知的財産権による保護領域 (権利、契約等を含む) ・ノウハウ等の保護状態(営業 秘密管理、契約等も含む) ・その他、模倣困難要素	・事業戦略の策定、アクションプランの策定状況 ・現時点で不足する技術/ノウハウの獲得方法と実施可能性・製造能力 ・ブランディング、情報発信力(自社の強みを相手に伝える能力) ・内部体制の状況 ・知財活用力(権利、契約等を含む)
技術	XXXX に係る独自開発の素材、部品、XXXX の加工精度と設計ノウハウに基づくXXXX 分野における課題解決力があり、自動車部品メーカー(Y 社、Z 社など)、機械装置メーカー(A 社、B 社など)に多数の納入実績がある・XXXX のエネルギー効率を○%程度向上させることができる、XXXX の強度を高めることが可能な提案が可能である。XXXX の用途においては、XXXX が実現できる(提供価値)	・ XXXX に係る素材を取り扱う 競合他社は A 社、B 社、C 社 が存在するが、当社は XXXX の点で他社と異なってお り、既存製品の XXXX につい ては大手企業から高く評価 され、8 割以上のシェアを有 する(当社事業の独自性) ・海外企業の D 社が提供して いる XXXX は、競かし、 XXXX という点が異なり、国内市 場においては必ずしも高い 脅威とならない可能性があ る	XXXX 開発の背景には、XXXX の研究に従事した社長(XXXX で有名な YY 大学 ZZ 研究室出身)が長年、大企業 G 社からの要求仕様を満たし続けるために 30 年来研究開発をしてきたテーマであり、同社の社長エンジニアリング技術は学会でも高く評価されている	・ XXXX に係る技術をテコにした 事業拡大の構想はあるが、具 体的な戦略・計画までは検討で きていない ・ XXXX に係る用途開発の途上に あり、想定される XXXX 等にアプ ローチするには、 XXXX の技術 課題を解決することが必要であ る
デザイン				既存製品群についてはベテラン の設計者が複数名在籍している
サービス	アフターサービスや技術相談の 対応力には定評があるが、収益 化できていない。	特に技術相談の対応力は当社の 競争優位性の一部となっている	特に技術相談の対応力は当社商 品の模倣困難性を高めている	サービス機能は社長と開発部長 の2名しか提供できない
ブランド			当社は○○について商標権を保 有しており、◆◆の分野におい ては模倣が困難である	
モデル	特定の技術ニーズがある顧客に 伴走することで、取引関係を継 続するだけではなく、ノウハウ や技術を蓄積している	特定の技術ニーズがある顧客に 伴走することで、取引関係を継 続するだけではなく、ノウハウ や技術を蓄積している	特定顧客のニーズにこたえる能 力が参入障壁になっている	顧客ニーズに答え、設計から対 応できる技術者が3名在籍して いる

知的財産権	従前の類似技術(A 社の特許技術)では、XXXX という課題が有ったが、当社技術はXXXX という点で、当該課題を克服することができる(解決される技術的課題) 知財情報から、少なくともXXXX の範囲では、競合する技術が見当たらず、XXXX の用途に低位性を発揮しうる。また競合する特許が少ないことから、改良の余地も広い(簡易的なポジショニング)	・ 代表的な類似技術としては A 社の XXXX に係る特許、B 社 の XXXX に係る特許がある ・ 当社の想定している用途開 発を進める場合、注意すべ き意匠として E 社と F 社の 登録意匠がある	・同社の技術のうち XXXX は、 複数の特許権(登録番号○○ /○○/○○)によって保護されており、少なくとも XXXX という機能 XXXX の形で発揮 できる技術は特許権によって 保護されている。また同様の 権利は米国、△△等において も有効な権利を有している ・ノウハウを多数ずしも営業秘 密管理を十分に行えていない 可能性がある	
上記以外				知財活動について開発メンバー の一人が兼務する形で担当して いるが、全社的なリテラシー向 上と将来的には専任担当者が必 要。また顧問弁護士がいるが当 社技術に精通する顧問弁理士が 不在である

[※]必要に応じて知財情報の分析結果や上記評価の根拠となる資料を添付します。

2. 知的財産から見た経営改善の方針に関する示唆

「1. 知的資産の視点から見た、当社の強み整理」で把握した実態を踏まえて、金融機関が検討する経営改善の方針や早期経営改善計画等の策定に参考となる本業に関する示唆を整理します。

一般論として、金融機関職員は、技術の内容や知的財産の観点から客観的に当社の強みを評価することは難しいのが現状です。しかし、経営改善を検討する上で、そもそも経営改善が必要となっている原因が、本業自体や本業の強みの源泉となっている技術やブランドが既に市場から評価されなくなっていて、今後も、改善の見込みがないということであるのか、その逆で、本業自体や本業の強み自体は市場から評価されているにもかかわらず、その他要因で経営改善が必要な状況に陥っているのかを知ることは、経営改善の方針や早期経営改善計画を検討する上で重要となります。



金融機関が検討する経営改善の方針や早期経営改善計画等の策定に参考となる本業に関する「知的財産から見た事業の評価」を整理します。本業自体の競争力は今後もあると言えるのか、それとも正直厳しい状況にあるのかについて、知財専門家の視点から評価してください。

標準的なテンプレート

経営改善後の目標(To-Be)

- (直ちに事業再生等の必要性はない前提で、早期経営改善を検討)
- 3年以内に利益率を XXX まで改善する (PL の改善)
- 5年以内に財務を健全化する(BSの改善)
- ・ 本業の強みを発揮し、より高い価値を提供できる顧客を 開拓すると同時に、既存事業の約40%について収益改善 を達成する

※可能であれば事前に金融機関が記入し、知財ビジネス評価 書作成者や専門家に提供



現状(As-Is)

- PL 上の課題
- BS 上の課題
- その他事業上の課題

※可能であれば事前に金融機関が記入し、知財ビジネス評価

書作成者や専門家に提供

知的財産から見た

事業の評価

本業及び本業の強みに対する客 観的な評価

例) その他の経営課題等が改善されるとしたら、本業は今後、収益を生み出すことができる競争力を有しているか?

例)競合他社や顧客との関係で直ち に価格競争に陥るようなことはな いか?

例) 知財活動の実態や保有している 知財から見て、他者の権利侵害や権 利抵触等の懸念から制約条件が多 くないか? (クリアランスまで求め るものではない)

▼ 作成方法と記入例

- 「1. 知的資産の視点から見た、当社の強み整理」において整理を行ったファクトを、専門家の目線で評価し、金融機関が取引先の経営改善に取り組む際の示唆を取りまとめます。 観点としては、例えば以下のような観点から評価を行います。
 - ① 本業に係る当社の強み自体の競争力以外の経営課題等が改善されるとしたら、本業は 今後、収益を生むことが出来る競争力を有しているか?
 - ② 競合他社や顧客との関係で直ちに価格競争に陥るようなことは無いか?
 - ③ 知財活動の実態や保有している知財から見て、他者の権利侵害や権利抵触懸念などから制約条件が多くないか? (クリアランスまで求めるものではない)

評価の総合的な参考評価を、「○、△、×」の三段階で表示します。

- ○・・・当社の強み自体は十分な競争力があり、他の経営課題が解決すれば一定の収益を 上げることが出来る見込みがあると評価できる
- △・・・当社の強み自体には一定程度の競争力があると評価できる
- ×・・・当社の強み自体にも十分な競争力があるとは評価できない
- ※当社の強みに十分な競争力がないと判断される場合でも、他の要因から事業存続、事業成長の余地があることには留意を要します。「×」という評価は、直ちに、事業縮小や整理を意図するものではありません。

経営改善後の目標(To-Be)

- (直ちに事業再生等の必要性はない前提で、早期経営改善を検討)
- 3年以内に利益率を XXX まで改善する (PLの改善)
- 5年以内に財務を健全化する (BSの改善)
- 本業の強みを発揮し、より高い価値を提供できる顧客を 開拓すると同時に、既存事業の約40%について収益改善 を達成する

※可能であれば事前に金融機関が記入し、知財ビジネス評価 書作成者や専門家に提供



現状(As-Is)

- PL 上の課題
- BS 上の課題
- その他事業上の課題

※可能であれば事前に金融機関が記入し、知財ビジネス評価 書作成者や専門家に提供

知的財産から見た 事業の評価



- ・ 当社の XXXX に係る独自開発の素材、部品、XXXX の加工精度と設計ノウハウに基づく、XXXX 分野における課題解決力は既存顧客、潜在顧客から高く評価されており、今後も事業の柱となりえる
- ・ 知財情報及びヒアリングの結果 を踏まえれば、直ちに脅威とな る競合技術及び競合他社が国内 には見られず、当社は競争優位 なポジションを確保できてい る。少なくとも向こう 2~3 年程 度は当社の優位性は確保される と考えられる
- ・ 当社はコア領域について特許権 を複数取得しており、現時点で 上記通り類似の出願・登録が見 られないことから、権利侵害や 権利抵触懸念による事業場の制 約は低いと考えられる

3. 知的財産から見た阻害要因/窮境原因と改善可能性

大前提として、十分な知的財産活動(例えば知財情報も活用して戦略的な開発を行う、適切な出願を行う、ノウハウを管理する、必要な知財契約を取り交わす等)を行えている中小企業は少数であると言わざるを得ません。

一見すると、順調に見える本業についても、思わぬリスクを抱えたままの状態で事業が進められていることもありますし、知的財産活動が不十分なためにせっかく開発した技術について自社が独自に開発したものであることを主張できずに、適正な対価を得られなかったり、容易に模倣品を招いてしまったりするという事例が多いことも事実です。また自社の技術やノウハウを適切に相手に伝える努力を怠っているために、ブランディングに取り組めばより自社の提供価値を高く評価してくれる顧客に対して、適正な利益水準で製品やサービスを提供できる可能性があります。

「知財ビジネス評価書(基礎項目編)作成の手引き」の「J:『知財の価値』の引き出し方発見シート」で診断している内容と一部重複しますが、専門家の目線で、知的財産の観点や知財経営の観点からボトルネックになっていること/なりそうなことを深堀した上で、整理します。



専門家の目線で、知的財産の観点や知財経営の観点からボトルネックになっていること/なり そうなことを整理します。

- ✓ 当社の強みを十分に活かせているか?
- ✓ 思わぬリスクを抱えたままの状態になっていないか?
- ✓ 適正な対価を得られているか?(当社の強みは伝わっているか?)

標準的なテンプレート

専門家の目線で、知的財産の観点からボトルネックになっていること/なりそうなことを整理し、知財の観点から組織能力の向上が可能な範囲であるか?知財経営に取り組むことが経営改善に資するか?を評価します。また獲得すべき組織能力の獲得に要する標準的な時間を記載します。

事業戦略

- ・ 当社の強みを知財の観点も踏まえて客観的に認識した上で、事業戦略を検討できているか?
- ・ 事業戦略を実現するために必要となる知財戦略について検討できているか?知財戦略は適切な内容と なっているか?

研究開発/商品企画

- 当社の強みについて必要な権利取得ができているか?
- 事業展開上保護すべき ノウハウを認識し、保護 すべきノウハウを保護 しているか?

製造/調達

- ・ 最終製品を製造している社と の契約内容(特に利益配分の 観点)は当社にとって適正 か?
- ・ 生産委託先から技術や情報が 漏洩するリスクを認識し、必 要な対応を取っているか?

営業/販売/メンテナンス

- ・ 当社の強みについて、経済的価値や希少性を含め、相手に適切に伝えられているか?
- ・ブランド戦略は検討できているか?ブランド戦略は適切な内容となっているか?

内部管理/組織/人的資源

- ・ 必要な知財活動が行えているか?
- ・ 必要な知財活動を行う体制はあるか?

パートナー

必要なパートナーと連携することができるか?

知的財産

- ・ 必要な知的財産が確保されているか?
- ・ 事業戦略を進めるうえで、直ちに他者の権利侵害の可能性や自社の知的財産の無力化などの懸念がないか?

知財の観点から組織能力の向上が可能な範囲であり、 知財経営に取り組むことが経営改善に資する ・ 専門家や支援機関(例えば特許庁、 INPIT 知財総合支援窓口)の支援を受 けることで、不足する組織能力を改善 できるか?

上記組織能力の獲得に擁する標準的な時間

年

・ 専門家や支援機関の力も借りた場合、標準的にどのくらいの期間を要する内容か?



作成方法と記入例

「事業戦略」、「研究開発/商品企画」、「製造/調達」、「営業/販売/メンテナンス」、「内部管理/組織/人的資源等」のそれぞれの項目を評価し、評価の総合的な参考評価を、「〇、 △、×」の三段階で表示します。

- ○・・・直ちには問題とならない
- △・・・当社の強みの発揮に課題があり、改善を要する
- ×・・・当社の強みを活かせてない阻害要因/窮境原因があり、改善によって業績の改善 が期待できる
- ※ここで「△」「×」は、課題の存在を示唆するものであり、経営者が改善に取り組むことで、改善する可能性があることに留意します。「×」という評価は、直ちに、事業縮小や整理を意図するものではありません。

事業戦略

製造/調達

×

・ 経営者が当社の客観的な強み(市場からの評価、知財から見た相対的なポジショニング)を十分に認識できておらず、事業戦略が具体化されていない。当社の強みの競争力をさらに高め、市場に訴求していくために必要な知財戦略も不在となっている

0

研究開発/商品企画

できている

・ 企業の強みとなっている技

術について継続的な開発、

改良がおこなわれており、

エンジニアである社長も含

めて複数の開発担当者が時

間的資源を投資することが

)

・ 安定した製造/調達体制が 確保されており、量的な急 拡大を予定していない現 状においては満足できる 状況にある

営業/販売/メンテナンス

- ・営業を担う担当者も、当社の客 観的な強みを十分に認識でき ておらず、既存の実績に基づく 引き合い営業が中心である
- ・ 自社技術に基づくソリューションの提案ができれば、より高い付加価値での製品提供が実現する可能性がある他、少なくとも市場ニーズを探索することが可能になる

内部管理/組織/人的資源

Δ

- ・ 特許については意識が高く、以前から出願活動は行われてきているが、当社の強みは特許技術だけではなく、様々な技術課題を経験値やノウハウに基づいて統合的に検討し解決することができる無形のスキルによる部分も多い。しかし、当該無形スキルを組織力に転換していく発想に乏しい
- ・ 開発担当者の評価が特許出願偏重となっている。市場ニーズの適合や事業化への貢献評価がなされず、 開発担当者の課題認識が弱い

パートナー

×

- ・ 現時点で具体的なパートナーを確保できていない。
- ・ 自社技術に基づくソリューション提案の結果、共同研究や試作を行うといったパートナーとの協働が 必要となるが、経験に乏しき、バックグラウンド IP の確保を含む知財戦略や知財法務のスキルを高め る必要がある

知的財産

- ・ 当社の強みとなっている技術についてはすでに特許権によって保護されているものの、権利存続期間 は3年となっている
- ・ 現在検討している開発テーマについて、中止すべき他社特許はあるものの、既存の特許権の周辺についても今後出願が予定されており、現時点では脅威となる出願もみられない。しかし、事業戦略やマーケティング戦略に合致する権利の取得が必要であり、知財戦略に基づく出願が行われる必要がある

田財の観点から組織能力の向上が可能な範囲であり、
知財経営に取り組むことが経営改善に資する

・ と表表 で表表 機関の力を借りることで 改善可能な内容であり、改善後、事業成長につながった例も多い

・ と記組織能力の獲得に擁する標準的な時間

・ と記組織能力の獲得に擁する標準的な時間

・ と知るであり、 で表表 では、事業 があり、 一定の期間を要する。 大量に余力があるうちに取り組みたい

4. 経営改善に向けて獲得すべき組織能力

 $1. \sim 3.$ を踏まえて課題の整理を行います。課題整理の視点としては、「3. 知的財産から見た阻害要因/窮境原因」で評価を行った、ビジネスバリューチェーンの各項目について、事業戦略を実行していく上で、不足している組織能力、今後獲得していく必要がある組織能力に着目します。不足している組織能力を評価した上で、経営改善の方針を検討していくこととなります。

標準的なテンプレート

抽出した課題	課題の分類	課題の具体的な内容	想定される提案



作成方法と記入例

知財経営の観点から、不足している組織能力を課題として再整理し、組織能力を身に付けていくことの必要性があることや、具体的にどのようなことを金融機関として促すとよいのかという点について、端的に整理を行います。

抽出した課題	課題の分類	課題の具体的な内容	想定される提案
本業に係る事業戦略と知財戦略の不十分さ	事業戦略	自社の客観的な強みの 評価ができておらず、戦 略が不明確	・知財情報の活用 (INPIT 事業との連携)・事業戦略、知財戦略に関する専門家助言を踏まえた事業計画作成
提案型営業に関する組織能 力の不足	営業/販売/メンテナンス	客観的な自社の強みに 基づく提案ができてい ない	知財情報の活用による強みの 見える化と営業ツールの作成上記を踏まえた技術的親和性 のある取引先紹介(技術マッ チング)
開発担当者がマーケットイン型の発想ができていない	内部管理/組織/人的資源等	開発担当者がユーザと 接触していない	・ 組織の見直し提案
当社の強みとなっている技 術の権利的保護の確保につ いて目途がついていない	知的財産	技術を保護するための 追加的な権利取得につ いて戦略的に対応でき ていない	・ 知財専門家による知財戦略検 討と必要な権利取得の支援



知財専門家、特許庁の施策や INPIT 知財総合支援窓口等と連携することを念頭に、詳細な取り組み事項を提案するのではなく、端的にどのようなことを取り組むべき事項を、対象企業や金融機関が共通言語で理解できるような記載を心掛けます。

参考資料



知財ビジネス評価書(基礎項目編)

金融機関・取引先と知財専門家の間でのコミュニケーションの促進を図るべく、取引先への提案の「きっかけ」となる必要最低限の項目を示すものです。金融機関は、知財専門家の支援も活用しつつ、本書を用いて、取引先との対話を行うことで、知財を切り口として事業実態や課題の把握、提案のきっかけを探ることが出来ます。本書を活用する際にも基礎項目編を併用することが前提となっています。



特許庁が運営する「知財金融ポータルサイト」で閲覧、ダウンロード することが出来ます。

https://chizai-kinyu.go.jp/docs-2/



金融機関職員のための知的財産活用のススメ

主に金融職員を対象として、知財の視点を金融機関職員の実務に活かす方法を解説した入門テキストです。知財を意識した取引先との対話の実践、金融機関職員を念頭においた J-PlatPat も活用方法も解説しています。



特許庁が運営する「知財金融ポータルサイト」で閲覧、ダウンロードすることが出来ます。 https://chizai-kinyu.go.jp/reference-2/



特許庁の中小企業施策

特許庁では中小企業を対象とした情報提供や各種施策を紹介しているポータルサイトを運営しています。活用できる施策がある場合には、金融機関や対象企業に積極的に紹介してください。



特許庁のホームページ「支援情報・活用事例」のタブをクリック。「中小企業向け情報」のリンクを参照。

https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html

INPIT 知財総合支援窓口

独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)は各都道府県にINPIT 知財総合支援窓口を設置し、中小企業等の知財経営の導入・定着、専門家による各種助言を行っています。本書を通じて整理された課題解決についても、金融機関と連携して支援を行うことが可能ですので、連携を示唆することも検討してください。



INPIT の情報はこちら

https://www.inpit.go.jp/

INPIT 知財総合支援窓口の情報はこちら

https://chizai-portal.inpit.go.jp/





より詳しい情報はこちら

知財金融ポータル

https://chizai-kinyu.go.jp/



改訂

初版 令和5年3月31日 第2版 令和6年3月31日

問い合わせ先

特許庁普及支援課 支援企画班 〒100-8915 東京都千代田区霞が関 3-4-3 03-3581-1101(内線 2145) PA02G0@jpo.go.jp