



新事業創造に資する知財戦略事例集

～「共創の知財戦略」 実践に向けた取り組みと課題 ～

特許庁

目次

1	経営と知財に係る課題認識	2
2	新事業創造における課題	7
3	本書掲載事例（新事業創造と知財連携）の全体像	11
4	新事業創造における知財戦略の実践への「アプローチ」および「環境整備」の事例	14
	事例	
	A：新事業部門内での知財戦略の実行	16
	B：新事業部門に知財部門の人材が参画し実行	18
	C：知財部門がインテリジェンスとして支援	20
	D：知財部門自らが新事業創造活動を実践	21
5	新事業創造に資する知財戦略の実践の事例	22
	事例	
	I：「構想」段階における課題・事例	26
	II：「設計」段階における課題・事例	34
	III：「具体化」段階における課題・事例	43
6	おわりに	51
参考資料 1	よくある悩み別 事例インデックス	57
参考資料 2	本事例集に関連する特許庁事例集の紹介	62

はじめに – 事例集作成にあたっての考え方

不確実性が高まる現在、経営環境は日々複雑化と高度化を遂げている。

「Society 5.0」実現へ向けたデジタルトランスフォーメーション（DX）の必要性、

SDGsを受けたESG経営の実践等、

企業経営には2030年を見据えたスピード感のある変革が迫られている。

この環境下、各社は**複雑化する社会課題・顧客課題に対応するために**

オープンイノベーションや、さらに踏み込んだ「共創」に取り組んでいる。

いまや**ほぼ全ての企業が外部連携**に取り組み、その成果・好事例の集約も進んできた。

特許庁から発行された過去2冊の事例集においても多くの「成功事例」が示されている。

一方、「**進歩の実感がわからない**」という声が寄せられているのも事実である。

特に、**経営・研究開発・事業を俯瞰しうる「知財」**は、

真剣に取り組む企業ほど課題に直面している。

今年度の事例集では、この**企業の「悩み」や「課題」を起点**としながら、

「共創」に求められる知財戦略の方向性やその実践に向けた取り組み、

および課題の抽出を図るべく事例を収集した。

収集した事例は、例えば「**悩みに対峙したトライ＆エラーの活動**」

「**失敗を次に生かす仕組みや組織・体制**」等、現場に根差した生の活動である。

ゆえに、今回の事例集は「**正解**」や「**理想形**」を示すものではない。

読者が企業内で「**悩み**」や「**課題**」を共有し、方向性をオープンに議論するための

一助となることを願って作成されたものである。



1

経営と知財に係る 課題認識



本事例集について

- ・ 特許庁は、2019年度から企業の「経営」に資する知財戦略に関する事例集を継続的に発行している。
- ・ 本年度は、特に「大企業の新事業創出に資する知財戦略」について「オープンイノベーション・共創」への取り組みやその課題にフォーカスして事例集を取りまとめた。

2019年度：経営における知的財産戦略事例集

- ・ 企業の経営や事業に資する知財戦略について調査を実施
- ・ 主に企業レベルの「**経営戦略＋知財戦略**」のレイヤにフォーカス
- ・ 国内外企業にヒアリングを行い、50社以上の事例をまとめた事例集を作成
https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html



2020年度：経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】

- ・ 企業の経営や事業に資する知財戦略について調査を実施
- ・ 主に知財機能レベルの「**戦略＋具体的な戦術**」のレイヤにフォーカス
- ・ 国内外企業にヒアリングを行い、20社以上の事例をまとめた事例集を作成
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html



2021年度：新事業創造に資する知財戦略事例集 ～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～

- ・ 特に**大企業の新事業創出に資する知財戦略**について調査を実施
- ・ 主に経営層・新事業開発機能・知財機能の「**オープンイノベーション・共創**」への取組や**その課題にフォーカス**して事例を整理
- ・ 国内外企業にヒアリングを行い、12社以上の事例をまとめた事例集を作成

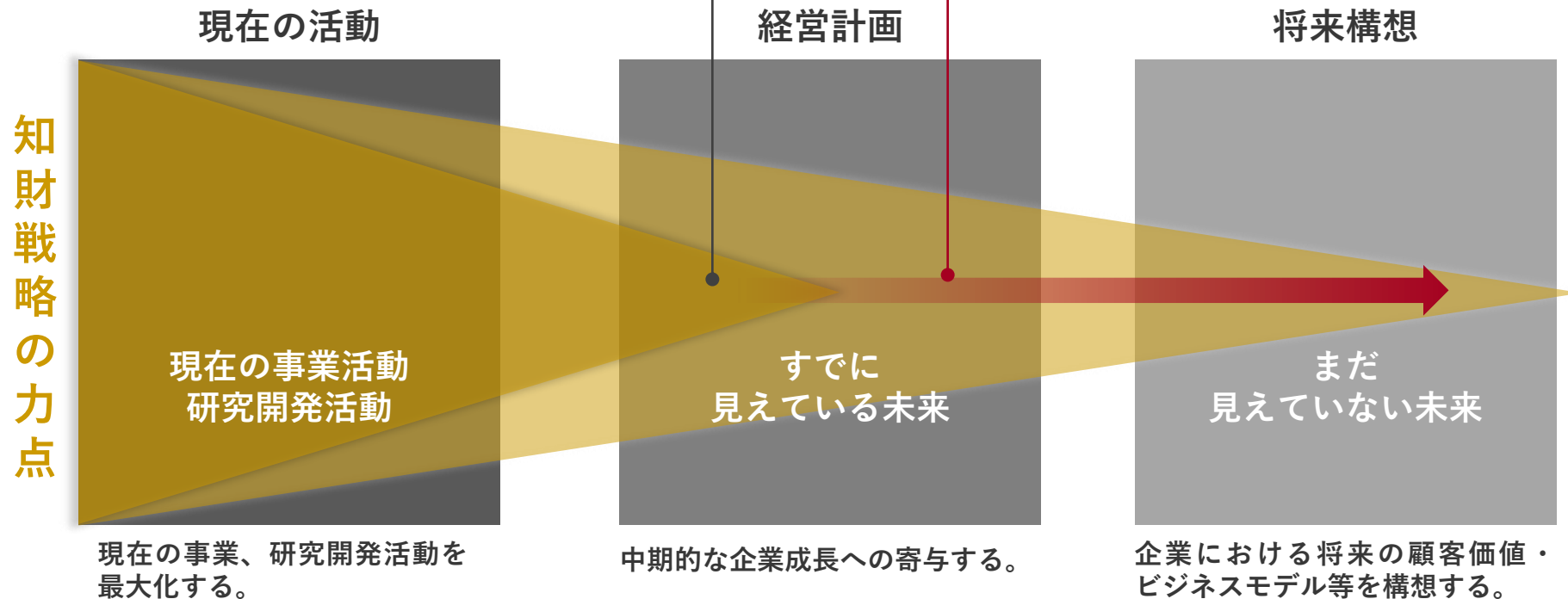


「知財戦略」に対する経営の期待

- 2019年度の事例集の作成を通して、これからの知財戦略のスコープは「**将来構想**」であり、**知財戦略が新事業創造等まで強く影響を及ぼすことが期待される**ことが明らかとなった。

従来主流とされてきた知財戦略

知財戦略の力点が、現在の活動に留まっている。



これからの知財戦略（あるべき姿）

知財戦略が、経営戦略の策定 / 実行、
新事業創造等まで強く影響を及ぼしている状態。

新事業創造の方向性

- 新事業創造の際には**事業の軸となる考え方を新たに設定**して活動することが重要となる。
- また、新たな事業領域の社会課題・価値に含まれる多様なプレイヤーと、データの連携や市場形成等を見越したアライアンスを通じ、価値を「**共創**」することが重要と考えられる。
- これら活動には**非常に複雑かつ複層的な課題が存在する**。

新事業創造に求められる新たな考え方

	例	イノベーションマネジメントの潮流
従来の事業の軸（考え方） 主にモノ、個別サービス	自動車の製造・建築・etc… - あくまでモノづくりを軸とした活動 - 各業界単位の活動	「車」作りのQCD （品質・コスト・納期）の追及が重要。 <u>主に技術獲得や垂直統合のための他社との連携が必要。</u>
 新たな事業の軸（考え方） 主にシステム、全体最適「Society 5.0」	スマートシティ - そこに住む人々のQuality of Lifeの追及全体をカバーすることが求められる - 車の進化としての「自動運転車」は最重要ではあるが、システムとして町全体とどう繋がるかが価値の源泉	「町全体」において、いかに 多様なプレイヤーと繋がり、データを得て、そこから価値創造ができるか が重要。 <u>当該エリアの社会課題・価値に含まれる多様なプレイヤーとの研究開発・市場形成・事業開発等を見越したアライアンス戦略が必要。</u>

新事業創造における「知財戦略」の方向性

- 既存事業高度化のための知財戦略の主な方向性は、知財権による参入障壁の構築や、知財クリアランスといったものであった。一方で、新事業創造に際しては、**データやノウハウなども含む幅広い知財を考慮した、アイデア創出、事業構想といった新たな方向性での知財戦略の実践が求められる。**
- この新たな知財戦略に正解はなく、各社模索しながら取り組んでいる状態**である。

新事業創出における「知財戦略」の方向性

	必要な機能	求められる知財戦略
新事業創造	0 から 1 を仕掛ける	「共創」の知財戦略 戦略の方向性 - 内・外からアイデアの妄想を仕掛ける - 仲間づくり、稼ぎ方・勝ち方を考える 知財の種類 - 特許、意匠、商標のみならず、データやノウハウ、営業秘密なども含む幅広い知財
	1 をN倍化する 設計図を描く	
既存事業高度化	効率的に 1をN倍化する	「競争」の知財戦略 戦略の方向性 - 自社の事業を守り利益を最大化する（知財権による参入障壁の構築） - 事業のリスクを排する（知財クリアランス） 知財の種類 - 特許、意匠、商標が中心
	1をN倍化する 仕組みをきっちり回す	

出典：京都大学経営管理大学院 客員教授・オムロン株式会社 インキュベーションセンタ長 竹林 一 氏
「オープンイノベーションをデザインする」講演資料（2020年12月15日）よりPwC作成

2

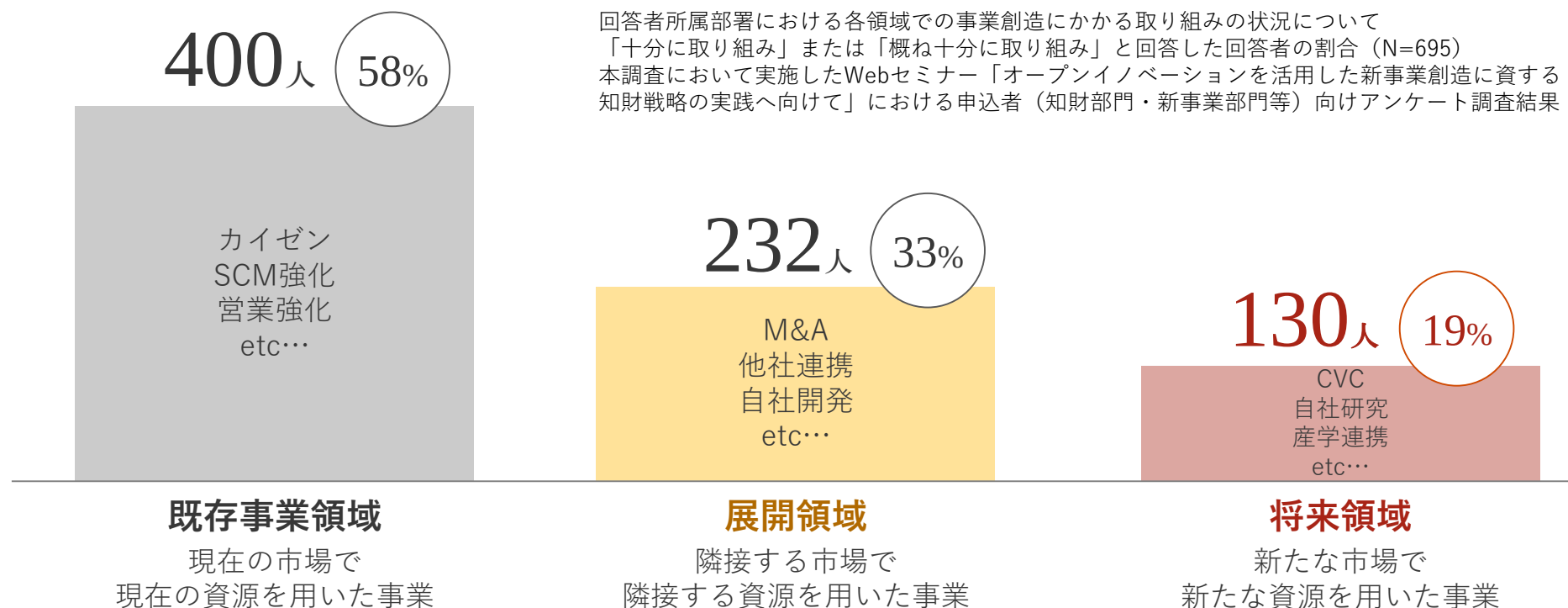
新事業創造 における課題



アンケートから判明した現状 — 新事業創造への取組状況

- 今や多くの企業が、従来事業の延長線上にない新事業の創造を中期経営計画等で目標に設定している
- 一方で、本事業で知財部門・新事業部門等に対して実施したアンケートによると、「将来領域」における事業創造に取り組む割合は、全体の19%にとどまった
- この目標と現状の乖離の是正に寄与すべく、本事例集では新事業創造に向けた取り組みにフォーカスして事例を収集した。

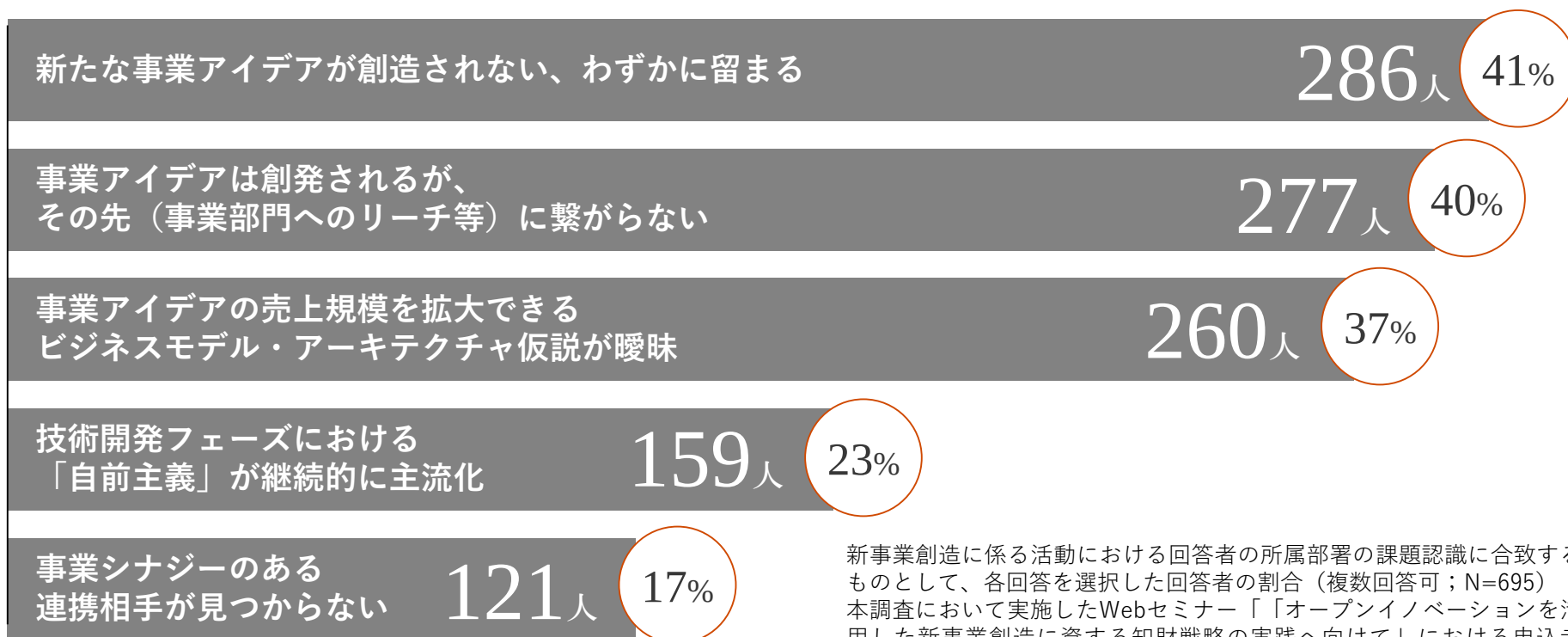
各領域における事業創造にかかる取り組みの実施割合



アンケートから判明した現状－複層的な課題の存在

- ・ 新事業創造にかかる活動の課題は「アイデアの創造」「事業の設計」「事業との接続」など、**新事業創造の様々な局面で発生**していることが明らかとなった
- ・ すなわち、**新事業創造活動においては「一つの課題を解決しても次の課題が現れる」という状況**が生じている。
- ・ 本事例集では新事業創造活動の3つの段階（構想・設計・具体化）での課題やそれに対する取り組みを取りまとめた。

新事業創造に係る活動の課題認識

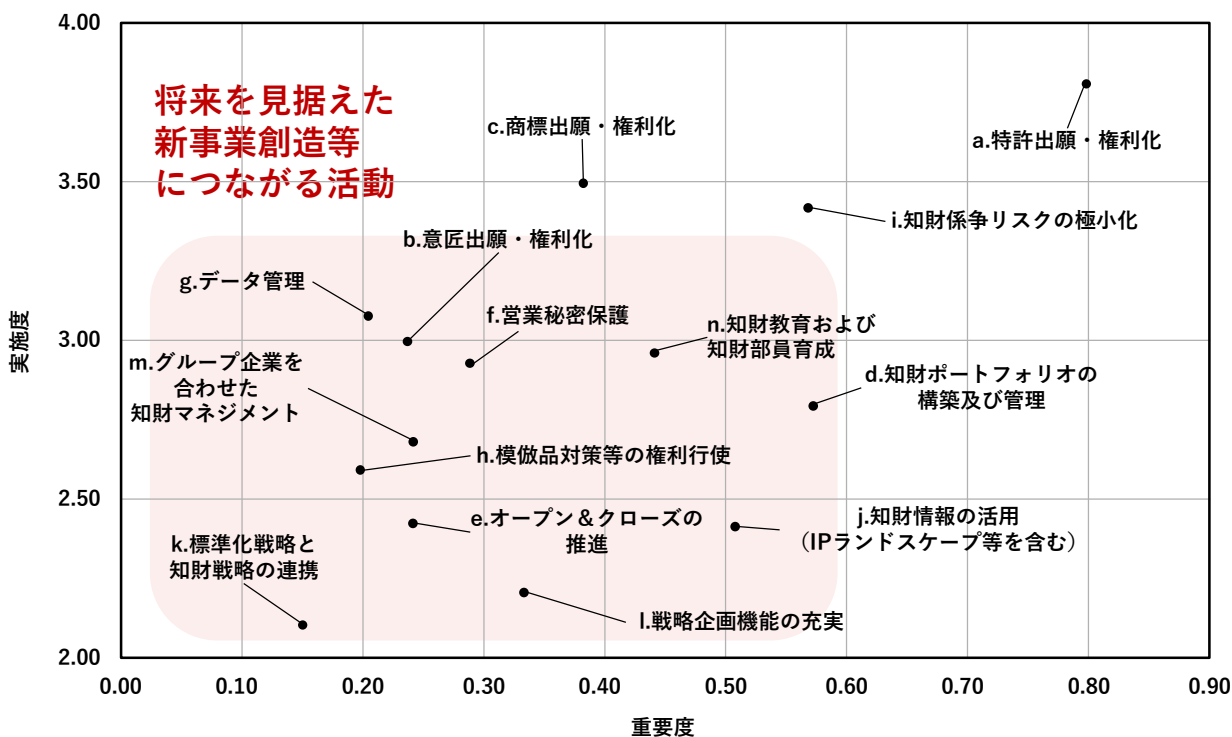


新事業創造に係る活動における回答者の所属部署の課題認識に合致するものとして、各回答を選択した回答者の割合（複数回答可；N=695）
本調査において実施したWebセミナー「「オープンイノベーションを活用した新事業創造に資する知財戦略の実践へ向けて」における申込者（知財部門・新事業部門等）向けアンケート調査結果

新事業創造に資する知財活動の状況

- 知財活動に着目すると、多くの企業においては、特許や商標の出願・権利化や知財係争リスクの最小化といった、主に既存事業を高度化するための知財活動の比重が高い。
- オープン＆クローズの推進、戦略企画機能の充実、データの利活用等といった
将来を見据えた新事業創造等の活動につながる知財活動は、実施度・重要度※¹ともに低いという状況である。
- 本事例集では、新事業創造に資する知財活動のために参考となる先進企業の事例を多数収録している。

「知財活動の重要度と実施度」分析結果※²



※¹：「実施度」は実施されている度合い、「重要度」は重要と考えられている度合いを意味する

※²：出所：IPジャーナル第14号「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」の総括（加藤浩一郎氏）、2020.9

3

本書掲載事例
(新事業創造と知財連携)
の全体像



本書で解決に向けた活動事例を示している悩み・課題の例

- ・ 本書では、新事業創造における知財戦略への取り組みに際して、よく聞かれる以下のような悩み・課題にとって参考となる事例を示している。
- ・ なお、参考資料1 (P57) に、よく聞かれる悩み・課題と参考となる事例の関係を示している。そちらも併せて参照されたい。

主に組織・人材などのマネジメントを担う者（管理職等）の悩み・課題 ➤ 主に4章に参考となる事例を記載

	「取り組み方（アプローチ）」についての悩み・課題の例	「環境整備」についての悩み・課題の例
経営	新事業部門と知財部門の連携・役割分担がよくわからない	全社の取り組みにスピード感や一体感がない
新事業部門	新事業創造に知財視点を入れたい	経営層や各部門と新事業へのビジョンが揃わない
知財部門	新事業創造の上流から関わりたい	新事業創造の上流で相談が来ない／来ても対応できない

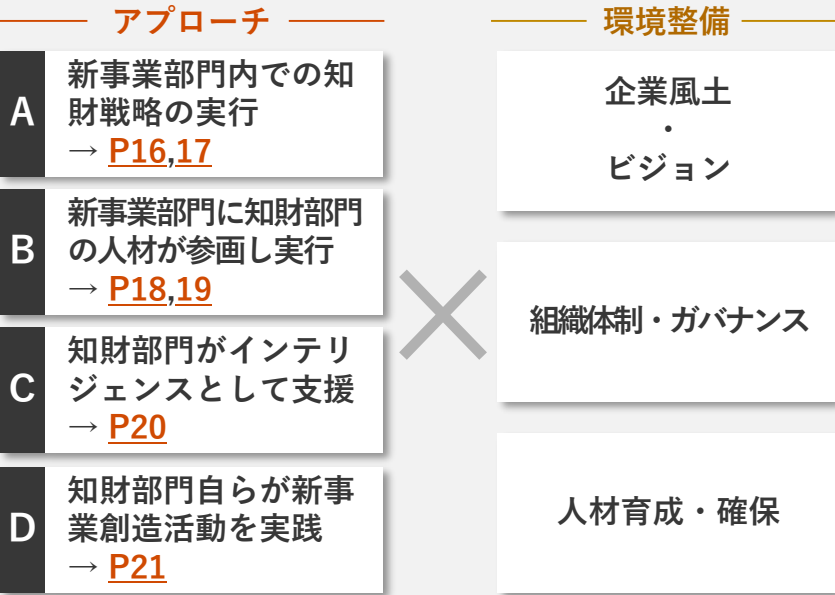
主に実務（戦略の策定・実行）を担う者（現場担当者等）の悩み・課題 ➤ 主に5章に参考となる事例を記載

	新たな事業アイデアが 創造されない、僅かに留まる （アンケート1位）	事業アイデアの売上規模を拡大できる 仮説が曖昧 （アンケート3位）	事業アイデアは創発されるがその先に 繋がらない （アンケート2位）
経営	結局既存事業と似たような アイデアしか出ない	新事業に知財戦略をどう 組み込めばよいのかわからない	アイデアが 事業化できる規模まで育たない
新事業部門	アイデアが 思い付きの域を出ない	知財を意識した戦略を上手く構築 できない	実証実験はするものの 事業化までたどり着かない
知財部門	上流から関与せよといわれても 何をしてもいいかわからない	知財部門からの提案が経営層や 新事業部門に響かない	事業の拡大に どう貢献できるかわからない

本書掲載事例(新事業創造と知財連携)の全体像

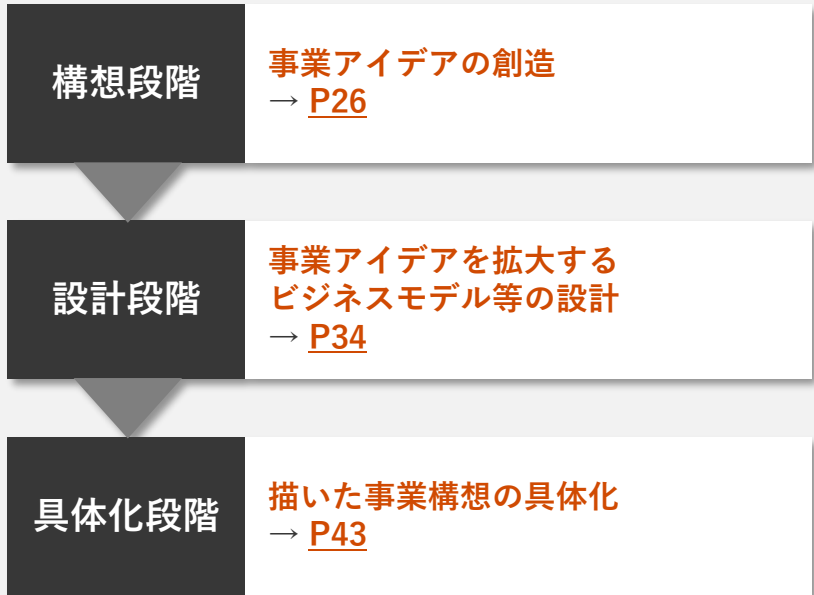
4 新事業創造における知財戦略の実践への「アプローチ」および「環境整備」

- 新事業創造における知財戦略への**アプローチ**（どのような組織やチームで誰が主導して取り組むか）について、以下の4つの方向性が見いだされた。
- この方向性ごとに**アプローチ**、及び**環境整備**（企業風土・組織体制・人材等）の事例を取りまとめた。



5 新事業創造における知財戦略の「実践」の事例

- 新事業創造の活動を以下の3つの段階にわけ、各段階で存在する課題、及び、それに対する取り組みの事例を取りまとめた。



4

新事業創造における
知財戦略の実践への
「アプローチ」および
「環境整備」の事例



新事業創造における知財戦略の実践へのアプローチおよび環境整備

- ヒアリング等の結果、多くの企業において新事業創造における知財戦略は、
新事業部門・知財部門の従来の役割を超えた越境的取り組みにより実践されていた。
- 各企業における知財戦略の実践への**アプローチ**について、4つの方向性が見いだされた。本章ではこの方向性ごとに**アプローチ**、及び、**環境整備**（**企業風土・組織体制・人材等**）の各社の事例を紹介する。

アプローチの方向性

新事業 部門 主導型

A 新事業部門内での知財戦略の実行 → **P16,17**

新事業部門が、知財戦略を実践する機能を有する。知財部門は新事業部門内に所属したり、専門的な事項等について新事業部門と連携して共創の知財戦略の実践をサポート。

B 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行 → **P18,19**

知財部門の人材が、兼務や異動などを経て新事業部門にて知財戦略を実践。強い個の活動を中心として展開される。

知財 部門 主導型

C 知財部門がインテリジェンスとして支援 → **P20**

知財部門は、新事業部門に対して知財分析の提供等、インテリジェンスとして機能。それを踏まえて新事業部門が共創の知財戦略の実践を担う。

D 知財部門自らが新事業創造活動を実践 → **P21**

知財部門が新事業の事業開発において、主体的にプロジェクトマネジメント的な機能を発揮し、自ら事業開発機能（共創の知財戦略の策定から実践）を担う。



環境整備

事例における着眼点

企業風土・ビジョン

組織体制・ガバナンス

人材育成・確保

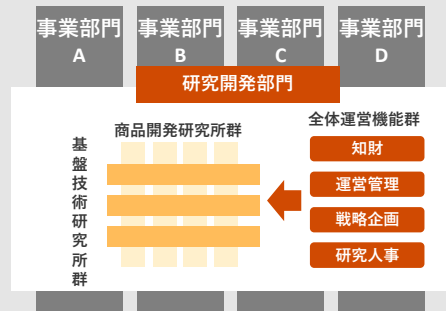
A 新事業部門内での知財戦略の実行

#A1.		必要な機能を傘下に集約したマーケティング本部による新事業創造
知財戦略の実践へのアプローチ		- 機械メーカーA社はビジネスモデルの転換期を迎え、企業の改革に着手。その一環として、新事業創造のミッションをマーケティング本部に与え、マーケティング本部長には外部から採用した経験豊富な人材を任命した。さらにその組織構造を刷新し、マーケティング本部の傘下に新事業の創造に必要なすべての機能（新事業開発、研究開発、知財、M&A、標準化、オープンイノベーション、渉外等の部門）を集約した。 - A社では知財戦略もマーケティング戦略の一部と捉えられている。したがって、新事業創造における知財戦略はマーケティング本部の主導により立案・実行されている。
環境整備に関する施策・課題	組織体制 ガバナンス	- マーケティング本部のもとに新事業創造に必要な全機能が集約されたことにより、新事業創造の際に必要とされていた既存事業部門の同意が不要に。マーケティング本部長による迅速な意思決定ができるガバナンス構造が実現されている。 - また、この組織体制は意思決定の迅速化のみならず、上流での情報共有にも寄与している。例えば、マーケティング本部長が必要であると判断した情報は、かなり初期段階の情報であっても直接知財部門に共有される。また、横並びの各部門間では定例的に議論が開催されており、通常の組織体制では知財部門に入っていないような段階の情報や悩みなども共有される機会となっている。 - A社知財部長によると、このような組織体制・機能は、A社にとって現段階ではほぼ完成形に近いという。
	人材育成・確保	- A社マーケティング本部長や知財部長によると、新事業の創造・成長のための知財戦略（例えばオープン＆クローズ戦略やM&A戦略）の構築・実行に寄与できる「これからの知財部員」には、「財務諸表を読める程度の基本的な経営の知識」、「挑戦を恐れず自発的に仕事を作るマインド」、「知財を取引交渉力として使う能力」等、従来とは異なる素養が必要だという。 - このような素養を持った知財部員を増やすべく、A社では組織刷新の際に知財部員の15%程度を新たに外部採用した。また、現在も部内の定例会議による情報共有などを通して人材育成に臨んでいる。しかし、このような素養を持った知財部員は、現状ではまだごく一部であり、人材育成・確保が大きな課題となっているという。

A 新事業部門内での知財戦略の実行

#A2.		社会課題解決を強く意識する研究開発部門主導でのオープン＆クローズ戦略の実践	
知財戦略の実践へのアプローチ		- 創業からの企業理念として社会課題への貢献を掲げる化学メーカーB社は、近年の中期経営計画においてESG活動を積極的に行うことを明示し、その企業理念を改めて明確にした。社会課題に対して、B社単独では提供できない大きな価値を提供するためにオープンイノベーションを積極的に推進している。 - B社の新事業創造は主に研究開発部門主導で行われる。新事業における知財戦略、例えばオープン＆クローズ戦略は研究開発部門が主導し、傘下に存在する知財部門や、事業部門と連携しながら推進する。	
環境整備に関する施策・課題	企業ビジョン	- オープン＆クローズ戦略は、オープン化（研究開発成果を自社の競争力として独占せずに、他者にも使用させること）を含むため、一般的には研究開発部門等からは受け入れられにくい。B社においてこのような戦略を研究開発部門主導で実践できているのは、全社的なビジョンによるところが大きいという。 - B社では、過去に革新的な技術が生まれた際に徹底的なクローズ戦略をとって事業化を図ったところ、市場が拡大せず、技術が社会に価値を提供することなく埋もれてしまった経験がある。この経験から「優れた技術も社会に貢献する機会を失っては意味がない」「社会に有用なことを競争の手段にしない」という認識を経営層が共有している。また、この認識は経営層からのトップダウンで全社員に徹底して共有されている。このことにより、各部門が社会への価値提供を第一に考え、オープン化を含む戦略も抵抗なく実践できているという。	
	ガバナンス 組織体制	- オープン＆クローズ戦略においては、研究開発・事業・知財の連携が課題となることが多い。B社では、研究開発部門の中に商品開発を担う研究所群と基盤技術の開発を担う技術研究所群がマトリクス構造で存在する一方、知財を含む各機能群が全体運営を担うことで密に連携している。さらに、この研究開発部門が各事業部門と横串的に連携（右図参照）することにより、各組織が「どの組織が担うべきか不明確な役割については、各組織が連携して取り組み、役割の境界に隙間を作らない」ことを常に強く意識して活動することができている。 - このことにより、研究開発・事業部門・知財が互いの役割の領域をまたいで緊密に連携し、オープン＆クローズ戦略が実践されているという。	

図：事業部門を横断した連携



B 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行

#B1.		新事業開発部門を兼任する知財部員による新事業創造の主導
知財戦略の実践へのアプローチ		- 電機 / ITメーカーであるC社では新事業創造に向けて、経営企画部門の司令塔的機能を中心に、コーポレートベンチャーキャピタル機能、飛び地の事業創出の機能、先進顧客との共創・課題解決を通じて事業創出を行う機能、基礎研究機能をはじめとした多種多様な機能を整備している。これは「新事業創出は日常的に、あらゆる部門で実施されるべき」という課題感から生まれた仕組みである。 - このような環境において、一部の知財部員が事業創出を担う部門を「兼任」し、兼任先の部門において知財戦略を含む事業戦略の立案・実行を上流から担っている。 - 兼任者によると、知財部員は日常の知財業務において価値のとらえ方を検討する、物事を上位 / 下位概念化して検討するといった作業を行っているが、この考え方は新事業創造に必要な考え方と共通するという。また、知財部員は法律や技術に関する知識も有しているため、新事業創造に高い適性を有するという。
環境整備に関する施策・課題	企業風土	- C社は、約10年前に数千億円規模の巨額の赤字を計上した。このことから「常に危機感を持って歩みを止めずに改革に取り組むことが必要」という意識が社長をはじめとして全社員に根付いた。また、常に社長から各部門に「社会に価値を提供するために、自分事としてどう取り組めるかを考えるように」というメッセージが発信されており、知財部門としても新たな取り組みを模索しているという。このことが、従来の知財部門の役割を超えた越境的な活動が生まれやすい一因となっている。 - また、C社知財部員によると、C社では全社的に部門間のみならず社内外を含めて越境を増やす方針があり、知財部門に限らず全社的に越境者が発生しやすい雰囲気があるという。越境者を発生させるための制度も「兼任」だけにとどまらず、ローテーション制度など様々なものが存在する。
	ガバナンス組織体制	C社の知財部門はコーポレート部門に存在するため、様々な部門と様々なかたちで連携しやすく、多様な情報が比較的上流の段階から入ってきてやすい。このことも、知財部員が事業創出に関与しやすいことの一因となっている。
	人材育成	一方、上記のように越境して事業創造に関与する知財部員の発生は、現状としては個人起点にとどまっており、いわゆる「活きのいい」知財部員のみが兼任に挑戦している状態である。組織としてこのような兼任者を生み出すような仕組みの構築には、今のところは至っていない。

B 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行

#B2. 知財部門経験を有する新事業開発部員による新事業創造の主導	
知財戦略の実践へのアプローチ	- 大手電気機器メーカーD社は、事業を通じて社会に価値を提供することを企業理念とする。D社では、数年前に新事業創造を促進するプラットフォームとなる組織が設立され、この組織が新事業のアイデアの構想から戦略策定、事業検証までを一気通貫で推進する役割を担う。 - D社のある新事業プロジェクトでは、当該組織に所属する知財部門経験者がプロジェクトリーダーを務め、知財の考え方を活かして、知財戦略を含む事業戦略の策定・実行を担っている。 - 同プロジェクトリーダーによると「知財部員は上位 / 下位の概念を検討する能力を有するため顕在ニーズを上位概念化して潜在ニーズをとらえることができる」「技術に対するバイアスが少ないため価値の提供手段を広い視野で検討することができる」といった傾向があり、新事業創造への適性が高いとのことである。 - 一方で、このように知財経験を有する人材が新事業創造を直接リードする事例は他には存在しない。他の事例では基本的には新事業創造時の知財戦略は、この新事業創造を担う組織と、インテリジェンス機能として働く知財部門とが連携して策定・実行されている。
環境整備に関する施策・課題	企業風土
	人材育成・確保

C 知財部門がインテリジェンスとして支援

#C1.	事業部門に密着する知財部員がインテリジェンスとして知財戦略の実践を支援	
知財戦略の実践へのアプローチ	- 大手機械メーカーであるE社ではカンパニー制を採用しており、事業領域ごとに存在する事業会社それぞれが新規事業の創造に取り組んでいる。知財部門は各事業会社を統括する本社に存在するが、各知財部員には担当事業会社が割り当てられ、知財部員が事業会社の一員のようなかたちで担当事業会社に密着し、知財活動を一通貫で支援している。 - 知財部門による支援には、新事業創造に対する戦略的な提案も含まれる。知財部員はインテリジェンス機能として、知財情報を含む情報の収集・分析の結果をもとにした非常に踏み込んだ提案を事業会社に対して提供している（IPランドスケープの実践）。この提案には、製造・設計・技術・売り方等まで含めた新規事業の内容や、アライアンス戦略、アライアンス候補、アライアンス候補との連携を実現するためにとるべき戦術などが含まれている。これをたたき台として、事業会社と知財部門が議論を重ねながら事業創造が進められる。	
	環境整備に関する施策・課題	企業風土 ガバナンス - E社知財部門は本社に存在するが、各知財部員はそれぞれの担当事業会社に密着して活動しており、実質的には事業会社の一員のようなかたちとなっている。実際に、知財部員は知財部門のデスクのある本社よりも、各事業会社へ出勤することのほうが多かったという。 - このことにより各知財部員と事業会社の連携は非常に密にとれており、暗黙知も含めてあらゆる情報を共有できている。そのため、知財部員は事業内容にまで非常に深く踏み込んだ提案が可能となっている。
		人材育成・確保 - E社では、事業会社の支援を担う知財部員は10名弱程度存在している。レベルの差はあるが、全員が上記のような踏み込んだ提案を含む支援に取り組んでいる。提案に必要なスキルは、実際に提案し、それに対してフィードバックを受ける経験を通して習得するほかなく、皆が各々の方法で実務のなかでスキルを習得してきたという。 - また、知財部門に限った制度ではないが、E社では経営者目線での戦略を学ぶための任意研修が存在する。同研修では大学の教授を招き、MBA課程を短縮したような内容の講義が1年間かけて実施される。同研修を受講した知財部員によると、ここで学んだ内容は特に提案の「伝え方」の面で役立っており、例えば、経営陣の考え方や使用するフレームワークがわかるようになったことによって同じ目線での提案が可能となったという。

D 知財部門自らが新事業創造活動を実践

#D1.		知財部員がスタートアップとの新事業共創を主導
知財戦略の実践へのアプローチ		- 通信事業者であるF社は、スタートアップと連携して新規事業の共創に臨んでいる。この事業共創において、事業を構想・拡大する際のイニシアチブは基本的にスタートアップ側がとり、F社はスタートアップの成長を支援するというかたちで連携がとられている。 - F社とスタートアップのいくつかの共創事例では、F社の知財部員による研究開発戦略や知財戦略を含む将来構想の提案がなされている。いわば、F社の知財部員がプロジェクトマネジメント的機能を担って事業共創を主導している。
	環境整備に関する施策・課題	
	企業風土	F社の企業風土として、各部門が役割を超えた働きをすることが推奨されており、知財部門にも従来型の知財業務の枠を超えた活動が推奨されているという。
	組織体制	- 知財部門はこれまで技術本部の傘下に存在していたが、現在はコーポレート部門に移動している。これにより技術本部のみならず、様々な事業部門や連携するスタートアップなどへ全体的に目が届くようになった。 - この効果を示す好例として、連携するスタートアップに対して将来構想の支援が挙げられる（関連事例：5章事例#6）。全体的に目が届くことになったことにより、支援の際にはF社の技術のみならず、各事業部門が有する販売網や、他の連携するスタートアップの技術など、様々なアセットを組み合わせた将来構想の提案を行うことができるようになったという。
	人材育成・確保	- F社においてスタートアップの支援活動を担う知財部員は現在は5～6名程度しかおらず、事業構想のような踏み込んだ支援を行える人材はさらにその一部であり、人材の育成・確保が課題となっている。 - 人材育成には、実際の支援活動を通じた経験の蓄積が重要であり、その機会を増やすためにまずはスタートアップとの連携を増やしているところであるという。 - また、スタートアップ支援を担う人材には、スキル面の適性も求められるが、最も重要なのは「やる気」とのことであった。スタートアップとの事業共創は成果が出るまでに時間がかかり、成功率も低いことから「10社や20社失敗してもいつか1社成功すればよい」というマインドで根気強く取り組める人材でないと難しいためである。

5

新事業創造に資する 知財戦略の実践の事例



「知財戦略の実践上の課題」全体マップ

I 「構想」 段階

→ P26

自社組織内のアイデアに頼り、
スタートアップ連携等が不足

「モノ」を超えた「サービス」の
事業構想ができない

新事業構想が
「将来トレンド予測」に留まる

破壊的イノベーションに対する
打ち手が不明確

自社のコア技術の価値を生かした
新事業創造が弱い

自社の保有技術群のシナジーを
考慮した新事業創造が弱い

II 「設計」 段階

→ P34

連携するスタートアップの
事業設計機能に不安がある

「自前主義」での
事業設計から脱却できない

アライアンス戦略や
オープン＆クローズ戦略の
検討が困難

データ利活用等の
ビジネスモデル変化に
対応できない

事業アイデアの多産多死が
続き、具体的な事業の設計が
進まない

III 「具体化」 段階

→ P43

共創成果のコアコンピタンスの
保護等に不安がある

スタートアップと共創した
新事業が拡大しない

競合との連携や知財のオープン
化を含む新事業のビジョンの
社内共有が進まない

新事業領域での
アライアンス交渉の
成功確率が低い

読者別インデックスページ

本章では、事例の抽出を容易にするため、以下の考え方に従い、各事例を想定される読み手で分類している。

- 経営：組織をまたぐ対応に関する事例
- 新事業：新事業に特化した部門の活動に関する事例
- 知財：知財部門の活動に関する事例

段階	#	事例	ページ	経営	新事業	知財
Ⅰ 構想 段階	1	異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	27	●	●	
	2	バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	28		●	
	3	将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	29		●	
	4	知財分析を起点とした、破壊的イノベーションに対する仮説の提示	30			●
	失敗 1	既存の競合のみを意識し、業界外の企業の参入に対する備えが不足	31	●		●
	失敗 2	コア技術を考慮しなかったため「失敗から得るもの」すらわずかに	32		●	
	5	技術領域ごとのスペシャリストによる集中的な事業アイデア創発	33	●		●
Ⅱ 設計 段階	6	知財分析等を活用したスタートアップに対する将来構想の策定支援	35			●
	7	社会課題解決のため「競合他社」を巻き込んだソリューションを構想	36	●	●	
	8	オープン／クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化	37	●	●	

読者別インデックスページ

段階	#	事例	ページ	経営	新事業	知財
II 設計 段階	9	事業の効率化・技術の効率化のそれぞれの視点でのアライアンスの実施	38	●	●	●
	失敗 3	技術の効率化を目的とした連携相手と事業で競合し、連携が破綻	39		●	
	10	フレームワークの導入により、アライアンス戦略の構築を容易・迅速化	40			●
	11	CPS事業における知財部門の新たな役割等を模索	41			●
	12	技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施	42		●	
III 具体化 段階	13	連携したスタートアップに対する知財活動の支援	44			●
	14	連携したスタートアップに対する販路の支援	45		●	
	失敗 4	スタートアップに方針を押し付けたことによりスタートアップが形骸化	46	●	●	
	15	「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	47	●	●	
	16	イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	48	●	●	●
	17	新事業領域において自社の「魅力」を高める知財権の取得	49			●

I 「構想」段階における課題・事例

■ 経営向け事例
■ 新事業部門向け事例
■ 知財部門向け事例

外部連携での 事業構想	自社組織内のアイデアに頼り、スタートアップ連携等が不足	→	#1.	異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	P27	■
自社事業の バリューチェーン 再定義による 事業構想	「モノ」を超えた「サービス」の事業構想ができない	→	#2.	バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	P28	■
	新事業構想が「将来トレンド予測」に留まる	→	#3.	将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	P29	■
	破壊的イノベーションに対する打ち手が不明確	→	#4.	知財分析を起点とした、破壊的イノベーションに対する仮説の提示	P30	■
		→	失敗事例 #1.	既存の競合のみを意識し、業界外の企業の参入に対する備えが不足	P31	■
自社技術等を 起点とした 事業構想	自社のコア技術の価値を生かした新事業創造が弱い	→	失敗事例 #2.	コア技術を考慮しなかったため「失敗から得るもの」すらわずかに	P32	■
	自社の保有技術群のシナジーを考慮した新事業創造が弱い	→	#5.	技術領域ごとのスペシャリストによる集中的な事業アイデア創発	P33	■

I 構想段階

#1.	異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 通信事業者であるF社は、新たな成長の軸を画策。自社通信技術を活用した新たな価値を顧客の生活の様々な局面において提供し、ビジネスエリアを拡大する方針を設定した。 - 一方で、新事業の着想を自社組織（同質的な組織）からのアイデアに頼る傾向があった。	
取組内容	- F社は自社組織発のアイデアのみに縛られず幅広いビジネスエリアでの新事業アイデアを得るために、積極的に異業種スタートアップと連携し、外部の斬新なアイデアを取り入れた新事業の創造を推進している。このスタートアップとの連携は、以下のように徹底したスタートアップファーストの方針で行われている。 - 同社のスタートアップとの新事業共創は、まずは有望なスタートアップを探索することから始まる。スタートアップの探索は「『技術』などのF社のミッシングピースを持っているスタートアップを探す」というような自社起点の探索ではなく、同社が主催し複数の大企業と連携して行う「事業共創プログラム」等によりスタートアップ起点で行われる。この理由は、自社のアイデアに縛られずに幅広い領域からアイデアを得るためであり、また、同社がスタートアップと連携する際、専門性や強みの融合以上に経営者や従業員とのビジョンの共有が重要と考えるためでもある。さらに、プログラムを通じて事業的なシナジーの在り方を検討するためでもある。 - 探索に次いで、スタートアップの技術にF社が保有するサービスのプラットフォームを組み合わせることで生まれる新事業を構想する。このとき「自社がスタートアップを通じて事業を広げる」のではなく「スタートアップが自社を通じて事業を広げる」という発想に基づき、スタートアップはF社の様々な部門と連携する。基本的に共創事業のイニシアチブはスタートアップがとり、F社はスタートアップに不足するアセットを補うというかたちで事業創造を支援する（関連事例：事例#6、事例#13、事例#14）。これが結果的に幅広い領域での斬新な新事業の創造につながっている。 - このような活動の成果として、F社は、ヘルスケア・金融・ロボティクスなど様々な業種のスタートアップと連携してきた。スタートアップを介し、同社が多様な顧客からデータを得て、生活の多様な場面で顧客接点を構築。多様なビジネスエリアで新事業が創出され、通信事業以外の領域からの収益が拡大しつつある。	
次の課題	連携するスタートアップの事業設計機能に不安がある ⇒事例#6へ	

I 構想段階

#2.	バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 大手製造業G社は、従来「モノ」を事業の軸とし、モノ自体の品質や、そのメンテナンスまで含めたサポートを競争力として国際的に事業を拡大していた。一方で、近年のICT化の流れを受け、G社においても「モノ」にICT技術を組み合わせて付加価値を創出する取り組みが行われていた。 - しかしながらあくまでも「モノ」のビジネスモデルの延長線上の取組にとどまり、「モノ」を超えた「サービス」の事業構想には至っていなかった。	
取組内容	- G社は、まず自社製品が使用される現場に存在する課題を「モノ」に限らず俯瞰して検討。その結果、「モノの性能は上がっていても、現場での事故発生率は減っていない」「さらなる作業効率の向上が必要」といった課題に注目した。そして、これらの課題に対する価値の創出方法を、自社が保有する技術だけに縛られず、現場における価値創出プロセス全体を対象として幅広く検討した。 - 検討の結果、G社は現場の安全性や生産性を上昇させるためには現場における作業のオペレーション全体を最適化することが必要であり、そのためには現場の「見える化」が重要だと判断。そして、自社の技術だけでは足りないと考え、見える化に関する技術を持つ海外企業と連携した。また、他にも自社の保有しない要素（例えば測量技術やデータ処理技術）については積極的に他社と連携。自社製品が使用される現場における全プロセスのデータをつないで見える化することで、現場の安全性と生産性を飛躍的に向上させるソリューションを創出した。 - 本事例において創出された新事業は、すでに多くの現場において導入実績がある。また、近年ではさらに幅広い課題に目を向けた新事業の創造も行われている。例えば、多くの小規模ユーザーが常に「資金繰り」という課題に直面していることに着目し、「本業に専念してほしい」という願いを込め、金融機関と連携して金融サービスを共創した。	
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒事例#7へ ⇒事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ ⇒事例#11へ ⇒事例#12へ	

I 構想段階

#3.	将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 事業を通じて社会に価値を提供することをミッションとする大手電気機器メーカーD社の新事業創造では「こんな社会を創れないだろうか」という近未来のデザインから新事業構想が始まる。 - しかし、この近未来のデザインが単なるアイデアや将来トレンド予測にとどまると、具体的な戦略を描くことができず、新事業構想がいつまでも進まない。したがって、具体的に近未来を描くことが極めて重要となる。	
取組内容	- D社のある新事業プロジェクトのリーダーによると、近未来のデザインは目指すべき「旗」を立てる作業であり、その旗に向かってどういう行動をとるかを検討するのが戦略策定であるという。まずは旗が具体的でないと、それに向けた戦略の策定もできないため、まずは旗を具体的にデザインすることが重要だという。 - 近未来のデザインでは、アイデアをもとに「そのアイデアが世に出たらどういう世界になるか?」「その世界ではどのようなニーズが出てくるか?」「そのニーズに対してどうすればよいのか?」ということ、ブロック図として書き出していく。この検討の際に、同プロジェクトリーダーは「技術」ではなく「機能」で記載し、各機能の関係をブロック図で表すことを重視している。「こんな技術が必要」ではなく、技術にはこだわらず「こういう機能が達成されればよい」ということをブロック図として書き出す。そして、ある程度近未来が具体化されたら「どの市場に出すか」という点まで具体的に設定することが重要になる。市場をセットすることで、求められるスペックや顧客層等が明らかになり、さらに具体的な近未来を描くことができるようになる。 - このように具体的に近未来を描いたのちに、企業としてどの機能にこだわりたいといった意思を入れ、各機能に対してどのような実現手段をとるか（自前でできるのか、他者と連携するのか等）を検討し、戦略を描いていく。 - 同プロジェクトリーダーによると、この近未来デザインは「必要な機能を、達成手段（技術）を必要以上に限定をせずに検討する」という点において特許の請求項1の作成に似ており、知財部員が最も得意とする作業である。知財部員は日頃より上位／下位概念化を検討しているため顕在化したニーズを上位概念化して潜在的なニーズをとらえることが得意であり、また、研究開発部門や事業部門と比較すると技術や事業に対するバイアスが少ないためニーズに対する価値提供手段を幅広く検討することが得意であり、近未来デザインに高い適性を有するという。	
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒事例#7へ ⇒事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ ⇒事例#11へ ⇒事例#12へ	

I 構想段階

#4.	知財分析を起点とした、破壊的イノベーションに対する仮説の提示	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 大手機械メーカーであるE社は、過去に破壊的イノベーションによりシェアが激減した経験を有する。このことにより、ディスラプターに対する危機感は全社的な共通認識として存在した。 - しかしながら、自社事業を根底から覆すような発想は難しく、起こり得る破壊的イノベーションの具体的な仮説、また、ディスラプターへの具体的な対策（打ち手）の検討には至っていなかった。	
取組内容	- E社はカンパニー制を採用しており、事業領域ごとに事業会社が存在する。知財部門は各事業会社を統括する本社に存在するが、各知財部員には担当事業会社が割り当てられ、知財部員が事業会社の一員のようなかたちで担当事業会社に密着。知財活動の支援をしている。 - 知財部員の活動の一つに、知財分析を起点とした破壊的イノベーションに対する仮説の構築や、とるべき対策の提案がある。例えば、E社の技術にAI技術を組み合わせた製品やサービスについて、知財情報を含めた客観的な情報を広い視点で収集。AI技術によって生じる可能性がある事業破壊の仮説、およびその対策としてどのような企業と連携してどのような研究開発をすべきかといった打ち手を検討し、それを裏付ける資料とともに事業会社に提示している。 - この活動が知財部員により実施されることが、ポイントの一つだという。実際に事業を担当する者にとっては、自身の事業に縛られずに幅広く情報を収集し、破壊的イノベーションの可能性を俯瞰的に検討することは難しい。しかし、事業に携っておらず、技術的なバイアスも少ない知財部員であれば比較的このような検討を行いやすい。また、上記のように仮説を構築し、打ち手とともに提案することもポイントの一つである。単なる知財情報分析結果の提示では次の行動の議論につながりにくいが、仮説や打ち手を提案することにより、提案を基礎として具体的な議論まで進めることが可能となる。 - この提案は事業会社からも好評であり、基本的には提案が門前払いされることはなく、破壊的イノベーションへの備えに対する投資をすべきかどうかという具体的な議論につながることがほとんどだという。	
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう ⇒ 事例#7へ - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 ⇒ 事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない ⇒ 事例#11へ - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒ 事例#12へ	

I 構想段階

失敗事例 #1.	既存の競合のみを意識し、業界外の企業の参入に対する備えが不足	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 本事例は、10年程度前の通信業界の事例である。 - 当時の通信業界は大手キャリアによる寡占状態にあり、各社とも既存の業界構造のなかで競合といかにして競争するかということを意識して事業を展開していた。一方で、業界外からの企業の参入による破壊的イノベーションの発生は、ほとんど想定されていなかった。	
取組内容	- 従来、携帯電話のメッセージ機能はEメール（キャリアメール）が主流であった。しかし10年程度前に、業界外の企業により、WEBベースのメッセンジャーアプリの提供が開始された。すると、わずか数年でキャリアメールはほとんど使用されなくなり、今やWebベースのメッセンジャーアプリがメッセージ機能の主流となった。 - 通信業界の知財関係者によると、当時はユーザーや業界内の既存の競合のことばかり考えており、業界外からの参入者に対する備えが不十分であった。知財を用いて参入者を排除することも考えたが、当時保有していた特許は自社や競合が使用していたEメールシステムにのせたメッセージ機能の特許ばかりで、異なる方式を使用する外部からの参入者を排除することはできなかったという。 - この外部参入者のサービスは当時から存在していた電子会議室に似たものであった。したがって、今となって考えれば、潜在的な競合に対しても「この業界に参入しようとするなら、こういう企業で、こういうサービスだろう」という想像力を働かせて分析さえしていれば、対策を打ち、参入を防ぐこともできたかもしれないという。	
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒事例#7へ ⇒事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ ⇒事例#11へ ⇒事例#12へ	

I 構想段階

失敗事例 #2.	コア技術を考慮しなかったため「失敗から得るもの」すらわずかに		経営 新事業部門 知財部門
課題	- 機械メーカーP社は、従来、各事業部門において幅広い領域で新事業創造に取り組んでいた。 - しかし、新事業のアイデアが事業化まで至るケースが少なく、事業化したとしても黒字化までに長い時間を要するケースが多かったため、新事業に対する投資効率の悪さが大きな課題となっていた。		
取組内容	- 同社において事業化まで至らなかった新事業創造プロジェクトの例として、あるニッチな領域用のパワードスーツ事業がある。 - 当初、同社はコア技術である電動技術を用いてパワードスーツの作成を試みた。しかし、重量などの面で課題が生じたため、この課題を解決できる動力技術を有する他社と連携して事業の共創を目指した。結果として、製品自体は完成し、製造コストもある程度水準まで下げることができた。しかしながら、売り上げの規模がP社内で定める事業化の基準値まで到達せず、事業化には至らなかった。 - 狙った市場があまりにもニッチで、さらに不況な市場でもあったことが事業化まで至らなかった大きな理由であった。しかしながら本事例の最大の問題点は、同事業がP社のコア技術を活用していなかった点であるという。仮に事業が失敗したとしても、自社のコア技術を活用した挑戦であったならば、コア技術の高度化やノウハウの蓄積などといった得られるものがある。必ずしもマイナス面ばかりではない。しかしながら、本事例はP社のコア技術を使用したものではなかったため、失敗から得られるものがほとんど無かったという。 - 同社では、このような失敗を一つの背景とし、全社的に新事業創造の基本方針として「自社のコア価値を活かすことができ、市場の知識も有している」領域をターゲットとする方針を設定。現在はこの方針のもとで新事業創造に臨んでいる。 - なお、上記の方針を採用してもなお新事業を事業化までこぎつけるのは困難であり、多くの事例がまだ開発段階であったり、途中で検討が終了しており、製造段階まで至ったものは1事例のみであるという。		
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒事例#7へ ⇒事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ ⇒事例#11へ ⇒事例#12へ		

I 構想段階

#5.	技術領域ごとのスペシャリストによる集中的な事業アイデア創発	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 様々な領域において多様なコア技術を有する総合化学メーカーH社は、これらのコア技術を組み合わせることによってシナジーを創出し、収益性の高い付加価値型の新事業を生み出すことに挑んでいる。 - この際、単に思い付きでコア技術を組み合わせただけではシナジーは創出されず、付加価値の高い新事業は生まれない。コア技術を深く理解した者によるシナジーを意識した組み合わせの検討が極めて重要となる。	
取組内容	- H社には、コア技術からの価値創出を推進するための制度として「フェロー制度」が存在する。本制度ではコア技術領域ごとにスペシャリストである「フェロー」を配置し、その技術の発展や、組み合わせによるシナジーの創出をリードすることをミッションとして与えている。このフェロー制度は「人」ありきの制度ではなく「技術」ありきの制度である。まずはじめに、自社保有特許の分析によりコア技術領域が区分され、その領域ごとにフェローが配置される。 - フェローは、コア技術からの価値創出に対して非常に重い責任を負う。任期は3年であり、はじめに何を達成するかを審査委員会で説明し、再任の際にはその達成度をかなり厳しく審査される。その反面、処遇は非常に良い（フェローにも4つの段階があるが、最上位は執行役員クラスである）。 コア技術を深く理解するスペシャリストがシナジー創出に責任を持って取り組むことにより、強みを生かした良いアイデアが創出され、付加価値の高い新事業が創出される。 - フェロー同士の横連携による価値創出を促す取り組みとして、H社では最近、知財部門主導でのアイデア創出イベントが開催された。このイベントは、知財分析を起点として2030年のありたい姿を議論してアイデアを創出するイベントであったが、フェローを中心に企画・マーケティング部門等も含め総勢200名程度が参加し、200件ほどのアイデアが創出された。ここで得られたアイデアは、今後の中期経営計画の策定時などに参考として使用されるという。	
次の課題	- 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう - アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 - データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない - 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない ⇒事例#7へ ⇒事例#8, 事例#9, 失敗事例#3, 事例#10へ ⇒事例#11へ ⇒事例#12へ	

II 「設計」段階における課題・事例

■

経営向け事例

■

新事業部門向け事例

■

知財部門向け事例

課題	事例
スタートアップ連携後の課題 連携するスタートアップの事業設計機能に不安がある	#6. 知財分析等を活用したスタートアップに対する将来構想の策定支援 P35
様々な観点から事業の設計図を描く際の課題 「自前主義」での事業設計から脱却できない アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない	#7. 社会課題解決のため「競合他社」を巻き込んだソリューションを構想 P36 #8. オープン / クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化 P37 #9. 事業の効率化・技術の効率化のそれぞれの視点でのアライアンスの実施 P38 失敗事例 #3. 技術の効率化を目的とした連携相手と事業で競合し、連携が破綻 P39 #10. フレームワークの導入により、アライアンス戦略の構築を容易・迅速化 P40 #11. CPS事業における知財部門の新たな役割等を模索 P41
アイデアの具体化時の課題 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない	#12. 技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施 P42

II 設計段階

#6.	知財分析等を活用したスタートアップに対する将来構想の策定支援	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 通信事業者F社は、スタートアップと連携した新事業の共創を推進している。この際、共創事業のイニシアチブは基本的にはスタートアップがとり、F社はスタートアップに不足するアセットを補うというかたちで事業創造を支援する（関連事例：事例#1）。 - スタートアップに不足するアセットの一つに「事業構想機能」がある。スタートアップは人材が少ないことから事業戦略の構築や、将来構想を行う機能が十分でない場合も多い。その場合、保有する技術が優れていても、事業としての成功に結び付かない場合もある。	
取組内容	- F社によるスタートアップの支援の一つとして、共創事業における将来構想の策定支援が行われる場合がある。具体的には、知財情報を含む各種情報の調査分析を行い、市場の動向や将来予想についての仮説を構築する。そのうえでスタートアップのCEOを交えて技術開発や事業開発の方向性について議論するほか、F社のどの事業のアセットとスタートアップの技術を組み合わせるのが良いかアドバイスを提供する。さらには、スタートアップの描く世界観をビジネス化する（すなわち収益を生み出す）仕組みを提案するなど、かなり踏み込んだ提案が実施されている。 - このような提案は、両者の間に十分な信頼関係が構築されていないと聞き入れられにくい。むしろスタートアップを支配しようとしていると捉えられてしまい、信頼関係の崩壊につながる恐れもある。したがって、基本的には長期間の連携によって十分に信頼関係が構築された相手に対してのみ実施される。 - F社では、このような将来構想の策定支援が知財部員により行われている。知財部員は技術理解力があり、F社の全事業部門や関連会社を横串で見て幅広い視点で提案できるため、このような提案に向いているという。 - なお、F社の知財部門では5～6名程度がスタートアップの支援を担っているが、将来構想の策定支援のような踏み込んだ支援まで行える人材はそこでもごく一部であり、人材の育成・確保が課題となっている。従来の知財部員には技術系出身の人材が多かったが、現在は異なるバックグラウンド（例えば事業計画作成の経験）を持った人材も視野に入れ、外部からの採用に取り組んでいるという。	
次の課題	- 共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安・課題 - スタートアップと共創した新事業が拡大しない ⇒事例#13へ ⇒事例#14, 失敗事例#4へ	

II 設計段階

#7.	社会課題解決のため「競合他社」を巻き込んだソリューションを構想	経営 新事業部門 知財部門
課題	社会課題や環境問題への取り組みは1社単独の活動では限界があり、競合を巻き込んだ業界全体での価値提供が求められる場合がある。しかし、競合との連携となると、自前主義を主軸としてきた企業では社内各部門からの理解が得られにくい場合がある。特に、自社の知財を業界全体にオープンにするような戦略については、研究開発部門や事業部門の理解を得ることは困難である。	
取組内容	化学メーカーB社では「優れた技術も社会に貢献する機会を失っては意味がない」「社会に有用なことを競争の手段にしない」という認識がトップダウンで全社員に徹底して共有されている（関連事例：4章事例#A2）。このような共通認識により、新事業創造を担う研究開発部門は「社会課題の解決」を最大の目標とし、競合との連携や知財のオープン化を伴う事業構想を描くことができる。また、経営層もそのような提案を受け入れることができる。本ページでは、B社が社会課題解決のために競合と連携した具体的な事例を2つ紹介する。 【目が不自由な方に価値を提供するためのシャンプーボトルの構造の事例】 かつて、シャンプー・リンス業界には「目が不自由だとシャンプーとリンスの見分けがつかない」という課題が存在していた。B社はこの課題に対し、「シャンプーのボトルに刻みをつけリンスのボトルと手触りで識別できるようにする」ことを考案し、知財権も取得した。しかしB社はこのアイデアを独占することなく業界全体で共有することを選択した。その結果、現在ではほぼすべてのシャンプーのボトルにこのアイデアが採用され、多くの人に価値を提供することに成功している。 【ごみのリサイクルに関する取り組みの事例】 B社は近年、循環型社会の実現に向け、シャンプーボトル等のプラスチック使用量削減・完全リサイクル化に向けた取り組みを開始した。B社はこの取り組みにおいても業界全体として挑む必要性を感じ、最大の競合に連携を持ち掛け、共同して実証実験を開始している。この取り組みはまだ始まったばかりだが、今後はさらにユーザー、行政、流通事業者なども巻き込んだ、さらなる大きな価値の提供が構想されている。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

II 設計段階

#8.	オープン／クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化	経営 新事業部門 知財部門
課題	・ 自前主義でのクローズ戦略を主軸としてきた企業では、オープン戦略の検討は従来とは全く異なる視点が必要となるため、実現難易度が高い。また「自社の研究開発の成果を競争力として用いずに、あえて他者に使用させる」というオープン戦略に関して、事業部門や研究開発部門との合意形成が困難が生じる場合がある。	
取組内容	・ 化学メーカーB社においては、社会課題の解決とビジネス上の利益を両立するため、効果的なオープン＆クローズ戦略が実践されている。 ・ B社の新事業においては、自社が事業として強みがない領域では基本的にオープン戦略が採用される。これは「単独では十分に社会に価値を提供できず、競争を巻き込む必要がある」という社会価値視点と、「まずは新製品の市場を広げることが重要」というビジネス視点の両面からの判断である。一方、自社が事業として十分な強みがある領域では原則的にクローズ戦略が採用される。これも「自社で十分に社会に価値を提供できる」という社会価値視点と、「自社のシェアの維持が重要」というビジネス視点の両面からの判断である。 ・ この方針は、B社内において共通認識化されている。B社ではこの基本方針にのっとり、オープン／クローズ領域の検討や、各部門の合意形成をスムーズに行うことができている。 ・ B社の美容用品事業を例に挙げて説明する。B社は新たな価値を提供する画期的な美容用品の原料を開発した。この原料を用いた新事業において、B社は地域（国内／海外）及び顧客層（一般／プロ）の2つの観点からのオープン＆クローズ戦略を策定している。自社が大きなシェアを占める国内一般市場と海外プロ市場ではクローズ戦略を採用。シェアを維持しつつ社会課題を解決する方針をとった。一方、比較的シェアが低い国内プロ市場と海外一般市場ではオープン戦略を採用。競合他社を巻き込んで新たな技術を広げ、業界全体として社会価値を提供する方針をとった。	
次の課題	・ 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ ・ 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

図：B社のオープン＆クローズ戦略

		地域	
		国内	海外
顧客層	一般	クローズ	オープン
	プロ	オープン	クローズ

II 設計段階

#9.	事業の効率化・技術の効率化のそれぞれの視点でのアライアンスの実施	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 米国大手電機 / ITメーカーのI社は、太陽電池を用いたサーバーの省エネソリューション事業を企画していた。 - 太陽電池技術はI社でも保有はしていたが、さらなる高性能化、及び製造コストの抑制のために、B社は技術開発の効率化、及び事業の効率化（特に製造の効率化）といった2つの異なる目的で他社との連携を検討していた。	
取組内容	太陽電池製造技術の研究段階においては、I社は化学メーカーX社とのみ共同でクローズ化して行い、基本特許を創出した（技術開発の効率化のためのアライアンス）。しかし、太陽電池の製造段階においてはオープン化し、複数の太陽電池メーカーに対して基本特許の使用を許諾して製造を委託。品質や価格の競争を生じさせることで、安価で高品質な太陽電池を得ることに成功した（製造の効率化のためのアライアンス）。これら2つの視点でのアライアンスのポイントは以下の通りである。 【技術開発の効率化のためのアライアンス】 X社が化学メーカーであり太陽電池事業を実施していない点がポイントである。もしX社が太陽電池事業を実施していたら、X社は競合となる他の太陽電池メーカーへの基本特許のライセンスを許諾せず、太陽電池の製造を効率化できなかった可能性が高い。 【製造の効率化】 基本特許を提示したうえで製造を委託している点がポイントである。このことにより、単に製造を委託する場合と比較して、取引交渉力が増加し、製造委託の契約において自社に有利な内容（例えば改良IPをI社にライセンスバックさせるといった契約等）を盛り込むことも可能となる。 図：事業 / 技術開発 2つの視点からのアライアンス <pre>graph TD subgraph "事業の効率化" I[I社] -- "基本特許使用許諾" --> M["太陽電池メーカー Y社 Z社 ⋮"] M -- "太陽電池納品" --> I end subgraph "技術開発の効率化" I <--> "共同研究" X[X社] end</pre>	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ <u>事例#15, 事例#16へ</u> - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ <u>事例#17へ</u>	

II 設計段階

失敗事例 #3.	技術の効率化を目的とした連携相手と事業で競合し、連携が破綻	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 事例#9.は、技術開発目的のアライアンスと事業開発目的のアライアンスを効果的に組み合わせた事例であった。 - 一方、本事例は、技術開発を目的としたアライアンスの相手と事業で競合してしまい、アライアンスが破綻してしまった事例である。	
取組内容	- 海外の電気機器メーカーQ社では、ある新製品の開発段階において冷却機能の小型化が最大の課題となっていた。しかしながら同社の技術では小型化に限界があった。そこで同社は冷却機能に関する特許調査を幅広い業界を対象として実施し、冷却機能の小型化に関する高い技術を有する企業を特定し、そのうちの1社である防衛業界の企業と特許のライセンス契約を結んだ。 - Q社は、防衛業界の企業であれば技術を適用する製品の棲み分けもできるため、このアライアンス関係はWin-Winになると考えていた。しかし、製品開発の最終段階となって、同社の新製品とアライアンス相手のある製品とが競合する可能性が発覚し、アライアンス相手から契約の解消が申し入れられ、アライアンスは破綻してしまった。 - このような事態が生じるとアライアンス相手の探索からやり直す必要が生じて開発が大幅に遅れたり、開発が中止されてしまう恐れもある。Q社の知財担当者によると、技術目的でアライアンスを組むときは、仮に自社とは全く異なる業界の企業であっても、事前にその技術を適用する製品がアライアンス相手の製品と競合しないかしっかりと確認をし、両者の意識を合わせておくことが重要であるという。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒事例#15, 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒事例#17へ	

II 設計段階

#10.	フレームワークの導入により、アライアンス戦略の構築を容易・迅速化	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 他社と連携して新事業を創造する際には、どこまでを自前で行いどこから他社と連携するか、他社とどのように連携するか（共同研究 / 買収など）、どのようなビジネスモデルとするかなど、アライアンス相手との関係で検討すべき事項が多々存在する。 - これら事項の検討は、自前主義を中心に事業を設計してきた企業においては、容易ではない場合も多い。	
取組内容	- 欧州のヘルスケア領域の電気機器メーカーJ社では、オープンイノベーションによる新事業創造検討の際に用いられるフレームワーク（検討すべきポイントをパターン化したもの）が存在する。このフレームワークを用いることにより、検討の容易化・迅速化が図られている。 - このフレームワークでは、まずは自社と連携候補の保有する知財を理解することから始める。お互いの知財の対比やバックグラウンドIPの理解を通して連携のかたちを探り、何を自社で行い、何を連携相手に任せ、何を共創するかを決定する。目的に応じて連携のかたちは異なるが、例えば技術開発目的の場合は特許購入やライセンス契約のみで済む場合もある。事業開発が目的の場合は、製造まで連携相手に担ってもらう場合もある。 検討事項としては、バックグラウンドIP、フォアグラウンドIP、ライセンスの方法、マーケティングの方法、コスト面の計画など様々なものが存在し、これらを案件に応じて組み合わせて用いる。例えば共同研究を行う場合にはお互いのバックグラウンドIPを洗い出してどこまでの使用を許諾するか検討するほか、共創されたフォアグラウンドIPを共有するののか一方に帰属させるのか考える。さらには、共有する場合は持ち分の割合をどうするのか、どちらか一方に帰属させるならもう一方にはライセンスするのか、ライセンスする場合はライセンスフィーの額や支払期間はどうかなど、かなり細かい事項まで決定する。 - このフレームワークには幅広い検討事項が存在し、使いこなすためには幅広い知識やスキルが必要となるため、基本的には経験豊富なシニア人材が担当するという。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

II 設計段階

#11.	CPS事業における知財部門の新たな役割等を模索	経営 新事業部門 知財部門
課題	Society 5.0の実現へ向けて、データの活用やそれを実現するための他社との連携は、いまや企業にとって必要不可欠になりつつある。企業にはこれらを前提とした新たなビジネスモデルへの対応が求められている。環境変化に応じて、知財機能の役割も変化していることが近年指摘されているが、「具体的に何をすればよいかわからない」「なかなか変革が進まない」という声も多く聞かれている状況である。	
取組内容	- 電機／ITメーカーのK社は、CPS※事業のグローバルリーダーを目指す方針を設定した。これを受け、知財部門でもCPS事業における新たな知財部門の在り方を模索している。 - K社の知財部門ではかねてより「事業への貢献」を第一の目的とし、知財ポートフォリオ（参入障壁）の構築や知財リスクの排除（クリアランス）といったかたちで事業に貢献してきた。しかし、共創が前提となるCPS事業においては、これらの活動だけでは事業への貢献は不十分になるという。デジタル分野で成功した海外企業を見ると、いずれの企業も知財や契約を駆使してオープン＆クローズ戦略を実践し、エコシステムを形成して価値を提供している。知財部門にもこのような活動への貢献、すなわち事業の上流における戦略構想への貢献が求められるという。具体的には、現在はオープン＆クローズ戦略やデータ利活用戦略の提案、ビジネスモデル開発への貢献等といった活動の強化に臨んでいる。 - このような新たな知財部門の在り方を模索するため、K社では様々な分野の知財部門担当者が計20名程度集まり「CPS知財プロジェクト」を立ち上げた。本プロジェクトでは、まずプロジェクトメンバーを上記の新たな活動に対応できる人材に育成すべく、集中的な研修が実施された。例えば海外事例に精通した専門家や、デザインや事業創造などの知財分野以外の専門家を招いた勉強会やセミナーが開催されている。また、他にも全社イベントでのディスカッション、他部門への情報発信などを実施している。 - 本プロジェクトの参加メンバーは知財部門の新たな役割について意識改革が進みつつあるが、参加していない知財部員はなかなか意識改革が進んでおらず、この点が課題となっているという。 ※CPSとは、Cyber-Physical Systemの頭文字をとった略語である。実世界（フィジカル空間）で収集したデータをサイバー空間で分析し、得られた結果を実世界にフィードバックして価値を生む取り組みを意味する。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

II 設計段階

#12.	技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施	経営 新事業部門 知財部門
課題	新事業の創造において、アイデアを創出する活動については多くの事例も公開されており、それをもとに各社で様々な取り組みが実施されている。しかし「アイデアを基に事業の戦略を描く活動につながらない」「そのような活動に取り組んでいるものの進歩の実感がない」という声が多く聞かれる。多くの企業がアイデアから事業を設計する活動に悩んでいる状況である。	
取組内容	事例#3では、大手電気機器メーカーD社の新事業創造について、目指す近未来を具体的にデザインする活動を紹介した。本ページでは、この近未来を実現するための戦略の策定および実証に関する活動を紹介する。 事例#3にて紹介したD社の新事業プロジェクトリーダーによると、事業の設計は「描いた構想と現実のギャップを知る作業」であるという。描いた近未来に対して、それを実現するための戦略を構築し、それを具体的なフィールドで検証するとどこかでギャップが生じる。そのギャップに対して「課題（描いた近未来）が間違っているのでは？」「手段（戦略）が間違っているのでは？」という両面から検証し、課題・手段を修正し、再度検証するという作業を繰り返していく。 - この検証のポイントは「短いサイクルで」「多くの目を入れて」実施する点である。D社では、3カ月に1度のペースで、新事業創造部門の部門長を含めて組織全体で議論がなされる。この議論はもちろん「正解」のある議論ではない。しかし、ここで得られた結論を現時点での正解と仮定して軌道修正し、3か月後に再度議論をするというサイクルを回すことで、プロジェクトが前に進むという。この議論は、事業・技術・知財の3つの視点で行われる。この際、技術・知財について具体的な議論をするためには、まずは事業、すなわち狙う市場をセットすることが重要であり、そのセットした市場における具体的な課題に対して技術・知財の議論がなされるという。同リーダーはこの検討の際に、社会に対する価値提供の大きさの指標として「粗利率」を重視している。粗利率を用いて、社会が新事業にどれだけの価値を認めてくれるか（粗利率の値）、どれだけ継続してその価値を提供できるか（粗利率を維持できる期間）といった観点から検討を行う。 - 本プロジェクトでは、2年間にわたりこの作業が行われてきた。つまり、このサイクルが8回まわされている。いまだ事業化には至っていないが、官民が連携した協議会の発足など、事業化に向けた環境整備は進みつつある。D社でこのような長期視点の挑戦が可能となっている要因として、経営層が「新事業創造は容易ではなく、5年、10年かかるかもしれないが、チャレンジしないと新たな芽は出ない」という認識をもつ点が大きいという。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

III 「具体化」段階における課題・事例

経営向け事例

新事業部門向け事例

知財部門向け事例

スタートアップと協創した事業のグロース戦略	課題 共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安がある	事例 #13.	連携したスタートアップに対する知財活動の支援	P44	
	スタートアップと共創した新事業が拡大しない	#14.	連携したスタートアップに対する販路の支援	P45	
		失敗事例 #4.	スタートアップに方針を押し付けたことによりスタートアップが形骸化	P46	
社内の理解を得るための工夫	競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない	#15.	「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	P47	
		#16.	イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	P48	
アライアンスの高度化	新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い	#17.	新事業領域において自社の「魅力」を高める知財権の取得	P49	

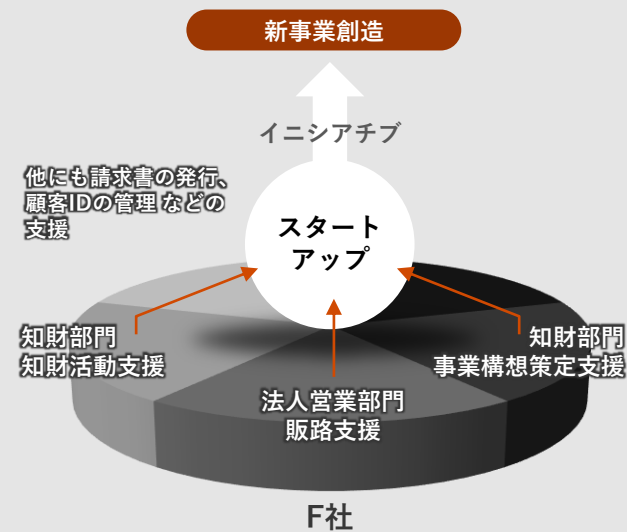
III 具体化段階

#13.	連携したスタートアップに対する知財活動の支援	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 通信事業者F社における事業創造では、前述の通り（関連事例：事例#1、事例#6）スタートアップが事業のイニシアチブをとり、F社はスタートアップに不足するアセットを補って事業を支援するというかたちで取り組んでいる。 - スタートアップに不足するアセットの一つに「知財機能」がある。スタートアップは人材が少ないことから知財機能が十分でなかったり、存在すらしない場合も多い。その場合、共創事業におけるコアコンピタンスを十分に保護できない恐れがある。	
取組内容	- F社によるスタートアップの支援の一つとして、F社の知財部員によるスタートアップの知財活動の支援がある。この支援のかたちは、F社とスタートアップの関係性や、スタートアップの状態によって異なる。無償支援の範囲で知財関連の相談に対応するというような比較的簡単な支援が行われる場合もあれば、F社知財部門とスタートアップの間に継続的な業務委託契約が結ばれ、定期的に連絡をとるような深い関わり方での、有償の支援が行われる場合もある。 - 深い関わり方で支援を行う場合には、知財部門代行のような内容の支援が行われる場合もある。この場合、事例#6.で示した事業構想の策定支援のようなかなり踏み込んだ支援がなされる。 - F社知財部長によると、知財活動支援に限った話ではないが、スタートアップに対する支援においては「信頼関係」が重要であるという。いかに優れた支援であっても「大企業の人間があれこれと口を出してくる」というような受け取られ方をされてしまうと、支援が受け入れられないばかりか、連携の破綻につながる恐れもある。 - このことから、F社知財部員が知財活動支援を行う際には、自身をスタートアップの一員であると考え「スタートアップのためにやるべきだと思ふことをやる」という、スタートアップファーストの精神が徹底されている。連携するスタートアップについて、ビジネス面や技術面のみならず企業風土やマインドなども含めて理解を深め、泥臭く信頼関係を構築していくことが重要であるという。	
次の課題	スタートアップと共創した新事業が拡大しない⇒事例#14、失敗事例#4へ	

III 具体化段階

#14.	連携したスタートアップに対する販路の支援	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 通信事業者F社における事業創造では、前述の通り（関連事例：事例#1、事例#6、事例#13）スタートアップが事業のイニシアチブをとり、F社はスタートアップに不足するアセットを補って事業を支援するというかたちで取り組んでいる。 - スタートアップに不足するアセットの一つに「販路」やそれを開拓する機能がある。スタートアップには、販路が不足していたり、人材が少ないことから営業機能が十分でなかったり、存在すらしない場合も多い。その場合、いかにアイデアや技術が優れていても、事業の拡大に結びつかない恐れがある。	
取組内容	- F社によるスタートアップの支援の一つとして、F社の法人営業部隊による販路の支援がある。具体的には、F社の法人営業部隊により、顧客ニーズの聴取や顧客の取次ぎなどが行われる。この支援は、知財部門により提案・仲介されることもある。 - 支援においては、聴取したニーズに対する製品やサービスの構想の支援は行われない。この部分はスタートアップが担う。スタートアップにこの能力、すなわち事業構想力が不足する場合には、事例#6にて紹介した知財部門による事業構想の策定支援が行われる場合もある。 - このように、スタートアップに不足する機能に応じて、F社の様々な部門から支援が行われることで、全体として包括的な支援が提供されている。本事例集で紹介した支援以外にも、例えば請求書の発行、顧客IDの管理など、様々な局面で大企業のアセットを活かした支援が提供されている。	
次の課題	共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安・課題 ⇒ 事例#13へ	

図：各部門によるスタートアップへの包括的な支援



III 具体化段階

失敗事例 #4.	スタートアップに方針を押し付けたことによりスタートアップが形骸化		経営 新事業部門 知財部門
課題	- 本事例集では、スタートアップと良好な関係を構築しつつ、互いに連携して価値の共創に挑むF社の事例を複数紹介してきた（関連事例：事例#1、事例#6、事例#13、事例#14） - 一方、スタートアップと連携をしても、良好な関係性を構築できなければ両者にとって不利益な結果を招く場合もある。本事例は、スタートアップとの付き合い方が不適切であったため良好な関係性を構築できず、新事業の創出に失敗した事例である。		
取組内容	- 本事例は、IT企業であるR社の事例である。R社の社長はいわゆる剛腕社長であり、R社では事業や研究開発等、あらゆる事項について同社長により方針が決定され、トップダウンで運営が行われていた。 - R社は新サービス創造のため、スタートアップS社を買収した。その後、R社の社長はS社に対しても自社と同様に接し、事業や研究開発の方向性について、S社の自発的な意見を取り入れることなく、自身の決めた方針に従うことを求めた。その結果、S社の社員は反発してほぼ全員退社してしまった。S社は形骸化してしまったため、新サービスの計画は頓挫した。 - 多くの場合スタートアップは強い想いを持っており、その想いを尊重して付き合っていくことが共創を成功に導くためには重要である。この点F社は、スタートアップの意思を尊重し、共創事業のイニシアチブは基本的にはスタートアップに与え、F社はスタートアップに不足するものを補って成長を支援するというスタンスで共創に臨んでおり、スタートアップと非常に良好な信頼関係を構築できている。		
次の課題	- 共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安・課題⇒事例#13へ - スタートアップと共創した新事業が拡大しない⇒事例#14へ		

III 具体化段階

#15.	「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 大手製造業G社は、将来を見据えたうえでオープンイノベーションに積極的に取り組むことを経営層が明言。「自前主義からの脱却」を大きな方針として掲げ、全社的にオープンイノベーションに舵を切るためのプロジェクトが経営層主導で発足した。 - 当初は社内の各部門間や各社員間において、将来の「明確なビジョン」がうまく共有できていないという課題が存在した。これから自社はどのような方向に向かっていくのか、オープンイノベーションといっても何をすればよいのか、どこまで自前でやるのがよいのかといった意識がバラバラで、オープンイノベーションに上手く取り組めていなかった。	
取組内容	- G社は、全社一丸となってオープンイノベーションに取り組むためには社員の目線合わせが必要と判断。企業のビジョンをすべての社員にわかりやすく共有するために、オープンイノベーションの推進を担う部門が中心となって同社の10年、20年、30年先にありたい姿を「映像」というわかりやすいかたちで示し、全社員に向けて発信している。 - この映像の制作目的は、議論の起点となることである。将来像を「映像」としてわかりやすく示すことで、全社員が明確なビジョンを共有できる。これにより「この将来像を実現するために、ここまでは自社で取り組み、ここからはパートナーと共に取り組むのが良いのではないか」といった議論も目線を揃えて行うことができるようになる。実際に、映像の制作者が工場や他部門を訪問し、この映像を起点とした将来像のディスカッションなども行われている。 - なお、この映像は、基本的に一人の担当者が、社内の様々な部署や個人との議論を経て制作するという。動画制作の担当が増えれば増えるほど、アイデアが丸まってしまう、視聴者（社員）の関心を引きにくくなってしまうためである。 - この活動の成果として、今までに制作した動画で描いたありたい姿（例：オープンデータの活用など）が、いくつも実現されている。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#16へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

III 具体化段階

#16.	イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 食品メーカーL社は、2030年を見据えると新たな成長エンジンが必要であると判断し、新規事業の創造に挑んでいた。しかし、様々な取り組みをしてもなかなか成果を出せず悩みを抱えていた。 - L社は、過去の失敗事例の担当者へヒアリングを行い「中長期視点が欠如している（目先利益を優先する傾向がある）」「組織として新規事業を支えて育てる機能が不十分」といった課題を発見した。このことから、一体感をもってイノベーションに取り組むために全社的に目線を合わせる必要性を感じていた。	
取組内容	- L社では「アイデアから事業を産むまでのアジャイルな試行錯誤を日常化し、それを組織で支援する仕組み」として、イノベーションマネジメントシステムの構築に現在取り組んでいる。これは、国際規格ISO56002で規定されるイノベーションマネジメントシステムをL社の「体質」にあわせてアレンジしたものである。本システムは「人材育成」と「インフラ整備」を特徴とする。 - 人材育成としてはビジネスモデルキャンパス（BMC）の活用やデザイン思考習得のためのワークショップを行っている。インフラ整備においては、アイデアの創出から事業化に至るまでの仕組みづくりを行っている。このような人材育成やインフラ整備によって社内の関係者間に「共通言語」が醸成されることで、コミュニケーションが円滑化され、全社的な一体感をもった取り組みが推進されることが期待されている。 - 従来、L社において知財部門は、新事業においてリスク等のネガティブな面の話ばかりする「関所」のようなイメージを持たれており、上流から相談を受けることはほとんどなかったという。しかし、イノベーションマネジメントシステムにおいて知財の重要性についても言及されていることから、現在はそれを起点として新事業の上流、すなわちアイデアを構想する段階から知財部門が入りこめているという。 - なお、このような知財部門の役割においては、新たな能力が必要となる。例えば新事業におけるデータの取り扱いやパートナー連携のための知財戦略などについての積極的な提案が求められるが、これは従来の受け身型の権利取得業務に必要な能力とは大きく異なる。そのため、知財部門においては人材の育成・確保が大きな課題となっているという。なお、ヒアリングを実施した知財部員は、このような能力を身に着けるために経営に関する大学院で自己研鑽に努めていた。	
次の課題	- 競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15へ - 新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ 事例#17へ	

III 具体化段階

#17.	新規事業領域において自社の「魅力」を高める知財権の取得	経営 新事業部門 知財部門
課題	- 大手機械メーカーであるE社は、自社のコアとなる技術的価値を活かすことができる新たな領域において、他者と連携した新事業創造を積極的に推進している（関連事例：失敗事例#2）。 - しかしながら、E社が新規参入者となる新たな領域ではE社の技術的優位性が不明瞭であるため、連携候補はE社よりも規模の大きい他社と連携する方が魅力的に映る場合もある。したがって、アライアンス交渉が成功する確率は、高くはなかった。	
取組内容	- カンパニー制をとるE社では、事業領域ごとに存在する事業会社がそれぞれ新規事業の創造に取り組む。各事業会社を統括する本社に存在する知財部門の各知財部員には担当事業会社が割り当てられ、知財部員が事業会社の一員のようなかたちで担当事業会社に密着して知財活動を一通貫で支援している。この支援のなかで、知財情報分析などを活用した新事業のビジネスプランの提案も行われる（関連事例：4章事例#C1） - この提案の中には、アライアンス相手の提案に加え「いかにしてその相手を振り向かせるか」という提案も含まれる。相手を振り向かせる方法は様々だが、最も簡単なことは相手が他社と組めなくなるようにすることである。そのためには特許を取得することが最も有効であるという。したがって、この提案には「アライアンスを成功させるために、このような内容の特許を先行的に取得しておくべき」というような内容が含まれる場合もある。 - この際の特許内容は、自社のコア技術が参入市場の課題に対して提供できる価値、および参入市場の競争要因を考慮して検討される。例えば、モノが競争要因となる場合は自社コア技術を活用したモノの特許を、メンテナンスが競争要因となる場合は自社コア技術によるメンテナンスの特許を提案する。E社では知財部員が事業部門に密着して活動しており、事業やコア技術について暗黙知も含めて深く理解しているため、このような提案が可能だという。	
次の課題	競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ 事例#15, 事例#16へ	

コラム：上手いかなかった事例を紹介する事例集

- ・ 過去2年度の事例集に対して「上手いかなかった事例も知りたい」との声が多く寄せられたことから、本事例集においては、そのような事例も多数紹介している。
- ・ ほかに様々な事例集において、上手いかなかった事例は紹介されている。本コラムではその一部を紹介する。

ベンチャー投資家のための知的財産に対する評価・支援の手引き～よくある知財の落とし穴とその対策～

ベンチャー企業に投資を行う投資家に向けて、知的財産の評価・支援の落とし穴とその対策をまとめたものである。投資家向けに書かれた初めての知的財産に関する手引きである点、投資の際に実際に起きたリアルな落とし穴を集めている点、国内外の事例を取り扱っている点が特徴。

https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/venture_tebiki.pdf

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

「大口の取引先から図面を見せてほしいと言われて提示したら……」「プロジェクトの開発リーダーだった従業員が退職を申し出てきたが、転職先は競合他社で……」「自社開発の技術にもかかわらず、他社から「盗まれた!」と言われた。」といった失敗事例を基に、秘密情報の漏洩対策や、漏洩した場合の対応について説明している。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/170607_hbtebiki.pdf

知財を使った企業連携4つのポイント さらに成長を目指して

「秘密情報管理の失敗」「秘密保持契約の失敗」「共同開発契約の失敗」「ライセンス契約の失敗」といった、他の企業と連携する際に起こりがちな典型的な失敗事例とその予防策を知財の側面から解説し、知財管理や契約の勘所を紹介。

<https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/document/index/panhu28.pdf>

事例から学ぶ意匠制度活用ガイド

意匠制度の活用方法を具体的な事例を基に紹介する資料。P14のコラム「意匠制度活用の失敗例と成功例」においては、模倣品・類似品の排除に関して、大企業・中小企業を問わず、多数の失敗事例と成功事例が掲載されている。様々な実体験に基づいた教訓が得られる。

https://www.jpo.go.jp/system/design/gaiyo/info/document/2907_jirei_katsuyou/jirei_katsuyou.pdf

6

おわりに



総括 ～共創における知財機能の役割～

- 本書に掲載した事例を俯瞰すると、共創のための知財戦略を実践する企業では、知財機能が「アイディエーション」「インテリジェンス」「戦略の策定」「戦略の実行」といった、従来の役割を超える新たな役割を担っていた。
- また、知財機能がこれらの新たな役割を担うために、従来の知財機能に求められていた知識や能力に加えて「経営的な知識」「提案力」「社内や社外とつながる力」などの知識や能力を持つ人材を育成・確保することが、ほぼすべての企業において重要視されていた。

アイディエーション

価値の源泉となる事業アイデアを
知財や知財部員の知識・経験を
活用して創出

インテリジェンス

新たな領域での仲間探しや
事業構想など、
従来と異なる視点で知財情報等を分析

共創における 知財機能の役割

戦略の策定

知財を媒介して他者を巻き込み、
単独では生み出せない価値を
「共創」する戦略を策定

戦略の実行

契約の締結や知財権の取得、
提携先の支援等により、
策定した戦略を実行

本事例集の検討を行った有識者委員からのメッセージ

加藤浩一郎 委員長

金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授

新規事業の創出を行うために、豊富なリソースを有する大企業においてもオープンイノベーションや共創活動はもはや必須のものとなりつつあります。しかしながら、それらの活動が緒に就いたばかりの企業も多く、知的財産をいかに扱い、またどのように活用するかについて手探りの面も多いです。本事例集がそのような企業において積極的に活用され、高度な知的財産を多数保有する我が国企業がさらにグローバルマーケットで躍進されることを願ってやみません。

久慈直登 委員

日本知的財産協会(JIPA) 専務理事

今回の事例集は失敗の事例を掲載しているところが評価できます。成功事例は、後からの評価でもあり、成功の影に隠れてしまった要素の分析があまくなるため役に立たないことが多いのですが、失敗の事例は、当事者からの分析でも第三者からの分析でも、教訓を得る目的で行うために、自社の実務の参考になるはずです。これらの事例を自社の共創テーマの企画に際して、参考情報として使うことをお勧めしたいです。

川名弘志 委員

KDDI株式会社 知的財産室長

新事業創造にどのように取り組むべきか、なぜ上手くいかないか、悩んでいる企業は多いです。本書で取り上げられている事例は、成功事例の表面的な紹介に留まらず、成功又は失敗の背景やプロセスに深く踏み込んでいる点で価値が高いです。本書が、新事業創造に悩みや課題を抱えながら取り組んでいる読者に、新たな気付きやヒントを与えるとともに、今後の知財戦略の方向性の議論や事業創造に向けた新たな取り組みを始めるきっかけとなることを期待したいと思います。

久保英明 委員

花王株式会社 常務執行役員研究開発部門統括

世界が大きな変化に直面し不確実な状況が常態化していく中、多くの企業がより本質的な社会価値と企業価値を追求する経営に変革していくことが求められています。

経営者が「変化への適応」と「戦略遂行のスピード不足」を最重要課題と捉え、ビジネスモデルを自前主義から協働・共創へと舵を切る覚悟を示したとき、本書に示された「共創」に求められる知財戦略の方向性や共創の実践に向けた取り組みの事例が大いに参考になると思います。

本事例集の検討を行った有識者委員からのメッセージ

竹林一 委員

オムロン株式会社 イノベーション推進本部 インキュベーションセンタ長
京都大学経営管理大学院客員教授

今般のコロナ禍の中で変化に慎重だった企業も否応なしに大きな転換の時を迎えており、従来型のいいものを安く売ると言う「競争」の延長線上には、もはや大きなビジネスチャンスは残されていません。改めて「事業の軸」を見直し、「共創」により新しい世界観、新しい市場を創り出す時代へ向け、知的財産活動においても「競争」と「共創」のバイモーダルなマネージメントが要求されています。そのような活動の一助になることを切に祈念します。

増島雅和 委員

森・濱田松本法律事務所 パートナー・弁護士

この事例集は、試行錯誤により両利きの経営を体得しようとする先進企業の学習記録というべきものです。右利きの人々が左利き手とするためには訓練が必要であるのと同様に、moatを築くための手段としてのみ知財を用いてきた企業が共創の手段として知財を活用するためには、組織学習が必要です。そして左手をうまく使う方法は右手をどう使ってきたかによって異なるのと同様、共創のための知財戦略の体得方法にone fits allはありません。この事例集を通じ、自社と似た課題を持つ企業、自社と目指すところが共通する企業から学びを得て、共創のための知財戦略の体得に向けた「左手の訓練」を実践してみてください。

林力一 委員

PwCコンサルティング合同会社 マネージャー
東京知財経営コンサルティング 代表

デジタル化が急速に進む昨今。系列外の企業と知財をオープン化としたオープンイノベーションが進み、1社では実現できなかったようなコストと品質の向上やデータ連携での事業の効率化を短期間に実現でき、同時に顧客価値の最大化を図れます。一方、このようなゲームチェンジャーが現れると、他の企業は一気にシェアが奪われ、事業破壊を仕掛けられる会社でないと生き残れない時代になっています。読者には、知財のオープン化を前提とした戦略策定など、企業が世界で勝つためのオープンクローズ戦略を成功に導けるような新たな取組みを始めるきっかけとなることを期待しています。

湯浅保有美 委員

トリニティ株式会社 代表取締役社長（デザインコンサルタント）

知財部門には「未来を描くチカラ」があると信じています。日々皆さんが接する情報は、何十年かを見越した「これから」であるはずです。一方、知財はデザインと同様に単体で価値を生み出すことは出来ません。大組織であればあるほど社内でゆるやかに対話し、他の部署と一緒に未来を構想し互いに助け合い、そして組織の中での「叡智のファシリテーター」としてアブダクト（外転）して欲しいと願っています。

おわりに

事例集を御覧いただきありがとうございます。

本事例集はオープンイノベーションに実際に取り組まれている方々から共有いただいた悩みや課題を起点に、様々な事業会社の皆様からご協力いただき、現在進行形の取組をお教えいただき、その中からこれまで経験された悩みや課題への取組みや、環境整備の内容を中心に御紹介させていただきました。

そのため、今回の事例集は成功した会社一社ごとの一貫した取組みを紹介するものとはなっておりません。むしろ、事業創造の様々な段階において、知財機能が関連する多様な悩みや課題をありのまま取上げることで、貴社の取組状況に合わせた形で参考にしていただけることを期待して取りまとめました。

企業の皆様の悩みや課題をうかがう中で、事業創造と知財の連携について、非常に真剣に取り組まれていることを改めて感じました。同時に、先が見通せないことへの不安や、時間をかけて取り組んでも進歩を感じられない焦燥感も感じました。そうしたもどかしさに対し、何らかの有益な情報を提供したいとの思いで調査研究を進めてまいりました。

参入されている市場や、企業風土、組織体制等は、企業の皆様ごとに異なりますので、取組みに1つの正解はありません。事例を御共有いただいたいずれの企業の皆様も、試行錯誤の中から、自社に適したやり方を見つけられ、常に改善されていることを感じます。



結果的に振り返ってみれば、知財機能を事業創造の上流から発揮される前提として、知財機能の変化を認識し、社内でも共有されていることが重要と感じました。

具体的には、従来から主な知財機能は、権利化やクリアランス、自社事業実施の自由度の確保（Freedom to Operate）等でありましたが、共創の知財戦略においては、従来の知財機能に加え、アイデア出しへの貢献、仲間を作るためのインテリジェンス機能（パートナー探しのための特許情報分析）、競争力確保のための仕組み構築、これらを実行するための契約機能など、先行きが見通せない中でも知財機能の変化を敏感に感じ、変化に対して果敢に対応しようと取組まれているように思います。

さらに、事業創造と知財戦略との連携という観点で申し上げれば、①自社のアイデンティティが社内外で共有されている、②自社内の他部門との意見交換がスムーズに行える環境ができている、③目指す世界の映像やイメージ図を用いる等、異なる立場間で意識の共有を図る工夫がある、④知財部門の機能を知る人材が部門を越境して活躍する仕組みがある、というように、企業の皆様ごとの事情でやり方は異なるものの、俯瞰してみれば共通の要素があるように感じられました。

本事例集は、ベストプラクティスを並べた指南書というよりは、貴社内で部門や役職など各立場の悩みや課題を理解・共有し、事業戦略や知財戦略の方向性をオープンに議論するための教材としてお役立ていただけるのではないかと期待しております。

各社での事業創造と知財戦略との連携に関する取組に成功した暁には、SDGsやESG経営のような世界中の企業や機関が参照する目標を、日本の産官学で連携して打ち出すことに挑戦するような動きも今後期待したいと思っております。

最後になりましたが、本事例集の制作にあたり現場の悩みや課題、実際の取組事例を、うまくいかなかったものを含めて共有いただいた企業の皆様に、厚く御礼を申し上げたいと思います。

「大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略に関する調査研究」有識者委員・事務局一同

参考資料 1

よくある悩み別 事例インデックス

オープンイノベーションに際してよく聞かれる悩みを、
部門や立場ごとに整理し、参考となる事例と共にまとめた。
事例を抽出する際の一助となれば幸いである。

経営や新事業部門の管理職の悩み（主に「環境整備」を担う者の悩み）

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例		コメント
【経営】 全社の取組にスピード感や一体感がない 【新事業部門】 経営層や各部門と新事業へのビジョンが揃わない	新事業創造やオープンイノベーションに関する社内の合意形成に時間がかかる	#A1. 必要な機能を傘下に集約したマーケティング本部による新事業創造	P16	マーケティング本部に新事業創造のミッションを与え、その傘下に新事業創造に必要な機能を集約し、迅速な意思決定を実現した事例である
	目先の利益を生む既存事業を重視する部門と、新事業部門の連携がスムーズに進まない	#15. 「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	P47	会社の目指す姿を映像化して全社に共有し、意識の統一を実現した事例である
		#16. イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	P48	イノベーションマネジメントシステムの導入により、各部門の目線合わせの実現を狙う事例である
	社会課題や環境問題に対する意識に部門間でばらつきがある	#A2. 社会課題解決を強く意識する研究開発部門主導でのオープン＆クローズ戦略の実践	P17	社会課題に貢献する意識を経営層からのトップダウンで全社員に徹底的に共有することで各部門の意思を統一した事例である

経営や新事業部門の現場の悩み（主に「実務」を担う者の悩み）

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例		コメント
【経営】 結局既存事業と似たようなアイデアしか出ない	自社組織内のアイデアに頼り、スタートアップ連携等が不足	#1. 異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	P27	異業種スタートアップと連携し、斬新なアイデアを取り入れた事業創造を推進する事例である
	「モノ」を超えた「サービス」の事業構想ができない	#2. バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	P28	自社の「モノ」のバリューチェーンを俯瞰し「サービス」を構想した事例である
【新事業部門】 アイデアが思い付きの域を出ない	新事業構想が「将来トレンド予測」に留まる	#3. 将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	P29	具体的な戦略の構築のために近未来を具体的に描くプロセスを紹介した事例である
【経営】 新事業に知財戦略をどう組み込めばよいかわからない 【新事業部門】 知財を意識した戦略を上手く構築できない	「自前主義」での事業設計から脱却できない	#7. 社会課題解決のため「競合他社」を巻き込んだソリューションを構想	P36	社会課題解決のために競合と連携した具体的な事例を紹介している
	アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難	#8. オープン / クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化	P37	効果的なオープン＆クローズ戦略、及びアライアンス戦略を実施した事例、及び、実施できなかった事例である
		#9. 事業の効率化・技術の効率化のそれぞれの視点でのアライアンスの実施	P38	
		失敗#3. 技術の効率化を目的とした連携相手と事業で競合し、連携が破綻	P39	
【経営】 アイデアが事業化できる規模まで育たない 【新事業部門】 実証実験はするものの事業化までたどり着かない	事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない	#12. 技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施	P42	アイデアから事業を構想し、具体化するプロセスを紹介する事例である
	スタートアップと共創した新事業が拡大しない	#14. 連携したスタートアップに対する販路の支援	P45	スタートアップと共創した事業において、大企業の販路を活用した事例である

知財部門の管理職の悩み（主に「環境整備」を担う者の悩み）

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例		コメント
新事業創造の上流で相談が来ない／来ても対応できない	新事業創造の上流の情報が入ってこないため、他部門の考えていることがよくわからず、目線を合わせることができない	#A1. 必要な機能を傘下に集約したマーケティング本部による新事業創造	P16	いずれも、組織構成や知財部員の他部署とのかかわり方の工夫により、事業の上流からの情報が入手しやすくなった事例である
		#C1. 事業部門に密着する知財部員がインテリジェンスとして知財戦略の実践を支援	P20	
		#D1. 知財部員がスタートアップとの新事業共創を主導	P21	
	知財部門はネガティブなことばかり言う部門と思われがちで、なかなか新事業創造の上流から相談を受ける機会がない	#10. フレームワークの導入により、アライアンス戦略の構築を容易・迅速化	P40	フレームワーク導入により、共創の際に知財について検討することをシステム上担保した事例である
		#16. イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	P48	知財についても規定されたイノベーションマネジメントシステムに関する事例である
	新事業創造の上流の活動に関与できる能力を持った人材が不足している	#B1. 新事業開発部門を兼任する知財部員による新事業創造の主導	P18	まずは強力な「個」を起点とした「兼任」により事業創造の上流に深く関与する事例である
		#C1. 事業部門に密着する知財部員がインテリジェンスとして知財戦略の実践を支援	P20	事業部門に密着して提案を繰り返すことにより上流から関与する能力を磨いた事例である

知財部門の現場の悩み（主に「実務」を担う者の悩み）

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例		コメント
上流から関与せよといわれても何をしてよいかわからない	新事業のテーマ探しにどう貢献できるかわからない	#5. 技術領域ごとのスペシャリストによる集中的な事業アイデア創発	P33	事例内で、知財部門主導のアイデア創出イベントについて紹介している
	新事業のテーマ探し以外でどう貢献できるかわからない	#4. 知財分析を起点とした、破壊的イノベーションに対する仮説の提示	P30	知財情報等の分析により、知財部門が破壊的イノベーションに対する仮説構築で貢献した事例
知財部門からの提案が経営層や新事業部門に響かない	どういう内容の提案をすれば響くのかわからない	#C1. 事業部門に密着する知財部員がインテリジェンスとして知財戦略の実践を支援	P20	知財部門が新事業創造に対して、製造・設計・技術・売り方等まで含めた新規事業の内容などの提案を行う事例である
	今後どういう役割が期待されているのかわからない	#11. CPS事業における知財部門の新たな役割等を模索	P41	ビジネスモデルの変化に応じた新たな知財部門の在り方を模索するプロジェクトの事例である
事業の拡大にどう貢献できるかわからない	スタートアップと共創した事業の拡大に貢献したい	#13. 連携したスタートアップに対する知財活動の支援	P44	スタートアップとの共創事業を成功に導くべく、スタートアップの知財活動を知財部門が支援する事例である
	アライアンス交渉の成功に貢献したい	#17. 新事業領域において自社の「魅力」を高める知財権の取得	P49	知財部門が、アライアンス戦略の成功確率を高めるための知財取得を提案する事例である

参考資料 2

本事例集に関連する特許庁事例集の紹介

過去に特許庁より発行された、経営に資する知財戦略やオープンイノベーションに関する事例集を紹介する。本書と合わせて、貴社における知財戦略の実践に役立てていただければ幸いである。

2019年度及び2020年度に発行した事例集

経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】 (2020年度発行)



イノベーションの創出、事業競争力の強化、組織・基盤の強化等の経営課題の解決に資する知財戦略に取り組んできた国内外の企業をヒアリング調査してとりまとめた事例集。主に知財機能レベルの「戦略＋具体的な戦術」のレイヤにフォーカスし、国内外企業20社以上の事例をまとめた。

出所：
https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html

経営における知的財産戦略事例集 (2019年度発行)



経営と知財を巧みに連携させて、両者の距離を縮める取り組みを実施している企業の知的財産戦略に関する国内外の企業の事例をヒアリング調査してとりまとめた事例集。主に企業レベルの「経営戦略＋知財戦略」のレイヤにフォーカスし、国内外企業50社以上の事例をまとめた。

出所：
https://www.jpo.go.jp/support/example/keiei_senryaku_2019.html

その他関連事例集等

国内外ベンチャー企業の 知的財産戦略事例集 “IP Strategies for Startups”



国内10社、海外8社（イスラエル、ドイツ、シンガポール、中国）のベンチャー企業の事業方針と知財戦略、外部専門家との連携体制、知財の活用事例などを紹介。

出所：
https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/h29_01_1.pdf

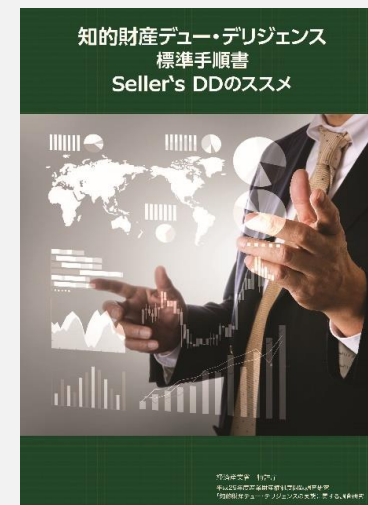
オープンイノベーションのための 知財ベストプラクティス集 “IP Open Innovation”



大企業・中堅企業がベンチャー企業とオープンイノベーションを進める上で生じる課題とその対応策について、また、協業の目的に応じた類型化と各プロセスの進め方、知財部門の役割や協業で生まれた知財の取り扱いなどを紹介。

出所：
https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/ip_open_innovation.pdf

知的財産デュー・デリジェンスの 標準手順書 “SKIPDD”



ベンチャー企業への出資や事業提携、M&Aを検討する際に行われる「知財の観点からの対象会社のリスク評価及び価値評価（知財デュー・デリジェンス）」について、基本的なプロセスやポイントを紹介。

出所：
<https://www.jpo.go.jp/support/startup/document/index/skipdd.pdf>



特許庁「新事業創造に資する知財戦略事例集～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～」2021年発行

令和2年度産業財産権制度問題調査研究
「大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略に関する調査研究」

(調査実施事業者:PwCコンサルティング合同会社)