

---

リアルな最新事例で学ぶ！

# 強い経営・次の一手

～知って得する知財マネジメント～

# Case Study



## 戦略的活用編

- ・特許権と意匠権を取得の上で新商品の売上げ拡大に成功。(1-1)
- ・展示会に出展。熱弁を振るって秘匿すべき情報まで開示した結果、翌年には大きく改良された他社製品が溢れる。(1-2)
- ・大企業との連携で箔が付くという理由で共同開発に応諾するも、開発後、自社の売上げにつながらないことに気付く。(1-3)



## トラブル対応編

- ・知人に紹介してもらった代理店に押し切られて口頭説明とは異なる内容の契約書で独占販売の権利を付与してしまい、契約書に記載なしとして在庫買取、解約を断られる。(2-1)
- ・製造委託先に自社のコア技術まで技術指導。また、委託契約解消後の特許技術の使用に関する取決めをしなかったためにトラブルが生じる。(2-2)
- ・模倣品が出現したものの、改良アイデアと開発資金があったことから、短いスパンでの製品改良によって競争を突き放す。(2-3)
- ・訴訟の労力を回避するため、全面的には妥当性がない警告に応じた結果、他社からも同じような警告を受ける。(2-4)



## サステナブル経営編

- ・巨大台風により、長年、調味料を作り続けてきた工場が浸水。再建のための会合で経営デザインシートを活用。ブランドと品質の復活とさらなる発展に向けた行動を起こす。(3-1)
- ・新製品開発に当たり有望な企業と技術提携を持ち掛ける。結果、ライセンス、サブライセンスと協力関係を構築、開発後も密な連携を保つ。(3-2)
- ・事業提携の交渉をしていた他社が、自社と同様のサービスを立ち上げ。NDAは有効期限切れのため、SNSへの投稿等のほか、ベンチャーならではのスピード感で勝負。(3-3)



## NEXT IP編

- ・建築土木業界への女性進出を目指す。SDGsも追い風になり話題となる。女性の活躍に向け、技術やノウハウを積極的に伝えていく。(4-1)
- ・自転車シェアリングのシステム開発をアジャイル開発にて行ってきたが、競合の出現から特許権取得を検討。自社の事業戦略に合った仕組みづくりから始めることに。(4-2)
- ・サステナブルな素材のストーリーの開発に取り組む中、競合企業の躍進している事実を知る。対抗して、知財戦略の見直しを行い、競合に負けない資金調達も目指す。(4-3)
- ・社内の技術者、役員全員が出席する研究発表会で技術者が研究成果を発表。複数の部門からの質問に応え、知財戦略の検討等、社内の横断的協力を得つつ製品化を目指す。(4-4)



## マーケティングミックス編

- ・新製品の販売代理を大手商社に打診するも、独占販売権を条件に持ち出され断念。自ら営業を行うことを決意し、STP分析やSWOT分析等を通して知財戦略を見直す。(5-1)
- ・市の伝統野菜の復刻のため、NPO法人を立ち上げ、地元での普及活動を行う。地域団体商標を取得し、伝統野菜を地域ブランドとして育てていく。(5-2)
- ・マッサージチェア開発にあたり、高性能化を図るだけでなく、斬新かつ普遍的なデザインをデザイナーに依頼。技術とデザインの両輪で成功を目指す。(5-3)



## 1.戦略的活用編

- 1-1 機能とデザインによる市場獲得.....p.03
- 1-2 展示会における模倣リスクと技術・デザインの流出対策.....p.05
- 1-3 共同開発における事業展開.....p.07

## 2.トラブル対応編

- 2-1 代理店活用と契約.....p.09
- 2-2 ノウハウ・営業秘密の保護管理.....p.11
- 2-3 競合企業に対する多様な善処策.....p.13
- 2-4 侵害警告への対応.....p.15

## 3.サステナブル経営編

- 3-1 持続的成長のための価値創造.....p.17
- 3-2 技術導入によるビジネスの拡大戦略.....p.19
- 3-3 ビジネスモデル流出への対応と市場地位確保.....p.21

## 4.Next IP編

- 4-1 SDGsを意識した知財活用.....p.23
- 4-2 アジャイル開発における知財マネジメント.....p.25
- 4-3 企業・製品価値を高める特許戦略.....p.27
- 4-4 知財意識の向上を図る仕組み.....p.29

## 5.マーケティングミックス編

- 5-1 創業期を支えた知財戦略.....p.31
- 5-2 事業目的・ビジョンを体現する知財の使い方.....p.33
- 5-3 ブランド化を下支えする知財戦略.....p.35

想定：売上高34億円、従業員数280名

## ●登場人物

木村将太:ゴム製品メーカーの社長

## ●ストーリー

「社長、新しいアイデアがあると伺いましたが、どのようなものでしょうか？」

アイデアマンの木村が開発課長を呼び出すのは日課だった。

「全ての方向の滑りに強い、釣り用の長靴だ。先日、船で沖に出て釣りを楽しんだのだが、思わぬ揺れで滑りそうになったんだよ」

「なるほど。社長ご自身の体験ですか」

「私だけじゃない。いつもの釣り仲間も同じような経験が1度はあると口をそろえていたよ」

「わかりました。もう少し詳しくお聞かせください」

こうして新しい長靴の開発が始まり、試行錯誤の結果、試作品ができあがった。

「よくやってくれた。靴底の材質と溝が特徴なんだな？特許も取れるかもしれないぞ」

木村は特許出願を済ませた上で、販売を開始した。売行きは好調だった。

「社長、おみそれしました。今回もまずまずのヒットといえるのではないのでしょうか？」

開発課長が言った。

「君たちも私に負けず、どんどんアイデアを出してくれ。ところで、私はこの長靴を、食品工場をターゲットとしても売ってみたいと思っている」

「確かに、食品工場では水や油による滑りが問題になると聞いたことがあります。さらに、衛生機能を加えると良いでしょう」

木村は抗菌加工についても特許を出願した上で、新商品の販売を始めた。

ところが、釣り用長靴の販売量とは、ほど遠い結果となった。

「なぜだ？こんなに自慢できる品なのだが」

木村は機能の高さが十分に顧客に伝わっていないものと考え、これをPRするためのパンフレットの作成を社員に指示した。それでもなお、売上げは低迷を続けた。

「食品工場では受け入れられなかったということか……」

木村が肩を落として帰宅すると、孫娘が塗り絵に夢中になっていた。

「じいじ、見て。上手に塗れたよ」

「上手、上手」

木村が沢山の塗り絵を見ていると、その中に新商品のパンフレットが紛れ込んでいた。孫娘によって、パンフレットの長靴は多数の色が着けられ、また、ハサミで一部分がカットされていた。

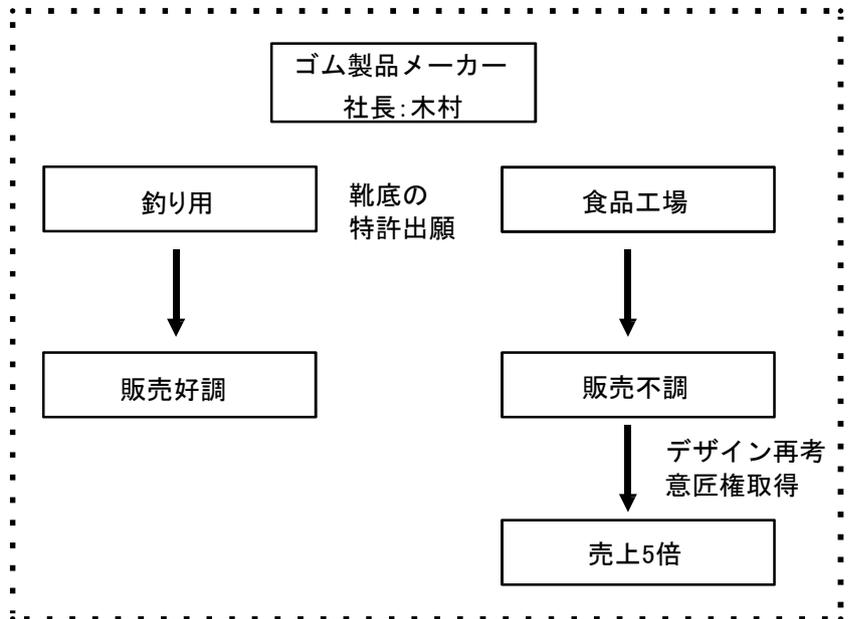
木村は塗り絵を手にしたまま思った。

「食品工場に適した色を用意してみよう。異物混入を防ぐため青色にするのは良いんじゃないか」

木村は社外のデザイナーに依頼し、新商品の長靴を食品工場でよく目立つ青色のものに生まれ変わらせた。

「うん、これは目を引くな。どうだ、君もそう思うだろ？」

いつものように社長室に呼び出されていた開発課長は言った。  
「確かに生まれ変わりましたね。釣り用の長靴ですと黒など紛れやすい色のイメージですが、これなら食品工場にも適しています。少し調べてみたところ、タイヤや靴底のトレッドパターンの意匠登録例がありましたので、本商品も権利取得できるかもしれません。どうでしょう、意匠権も取得しておきますか？同じようなデザインの登録意匠はありませんでしたし」  
「意匠権？ああ、思いもよらなかったな。『特許、特許』と口癖のように言っていたが意匠でも権利化できるかもしれないな。ナイスな提案だ」



こうして木村は既に取得済みの特許に加えて、意匠出願をした上で再チャレンジに臨んだ。意匠権取得後、新商品は第一弾の時の5倍の売上げを記録した。

「よし、このままの調子で進んでいくぞ」

#### ■設問

1. 新商品の売上げを伸ばすための方策について、木村社長の考えはどのように変化したか？
2. 意匠権取得を考えなかった場合、どのようなリスクが想定されるか？
3. 自社で応用できる考え方はあるか？

想定：売上高4億円、従業員数30名

### ●登場人物

森次郎:測定器製造会社の社長

川野幸平:開発設計部長

### ●ストーリー

「全国での力試しだ」

森は、東京開催の日本全国から関係事業者が集まる大展示会への初出展前に胸が高鳴っていた。

物体を破壊することなく内部構造を分析することができる高度な非破壊測定器の開発に成功した森には、当初から全国を舞台に戦いたいという熱い想いがあった。

「川野くん、よろしく頼むよ。わが社の製品を余すところなくアピールしてきてくれ。特許出願した範囲の情報で広報部が作成してくれた、綺麗なパンフレットもあることだしな」

「分かりました。大役ではありますが、しっかり果たしてきます」

展示会当日、川野のブースは予想以上に盛況だった。

「貴社製品の特長はどこにあるのか？」

「既に存在する製品との大きな違いはどこにあるのか？」

長年にわたって実際に開発を行ってきた彼にとっては、「待っていました」と言わんばかりの質問が飛び交った。川野は何とか1台でも受注につなげたい—という想いもあり、サンプル装置でデモンストレーションも行い、開発の苦労話を交えながら生き生きと答えるのだった。

「今申し上げた特長を実現するまでには様々な試行がありました。少々長くはなりますけれど、我々が設計した測定器の測定アルゴリズムについてもお聞きいただき、本製品のすばらしさについて、より理解を深めていただければと思います。お手元のパンフレットに記載がない点をご容赦ください」聴衆は興味深そうに彼の話に聞き入り、メモに必死になる者もいた。よく見ると、サンプル装置を写真撮影する者もいた。

展示会を無事に終えた川野は、森に連絡を入れた。

「社長、こんなに盛り上がるなんて思ってもみませんでした」

「お疲れ様。これだけの反響があれば、今後の引き合いも上々なのではないかな。気をつけて帰ってきてくれ」

川野の帰社後、ブースの盛況ぶりを表すように引き合いは何件かあったものの、技術面やコスト面での課題が新たに生じたこともあり、受注に結び付くまでには至らなかった。

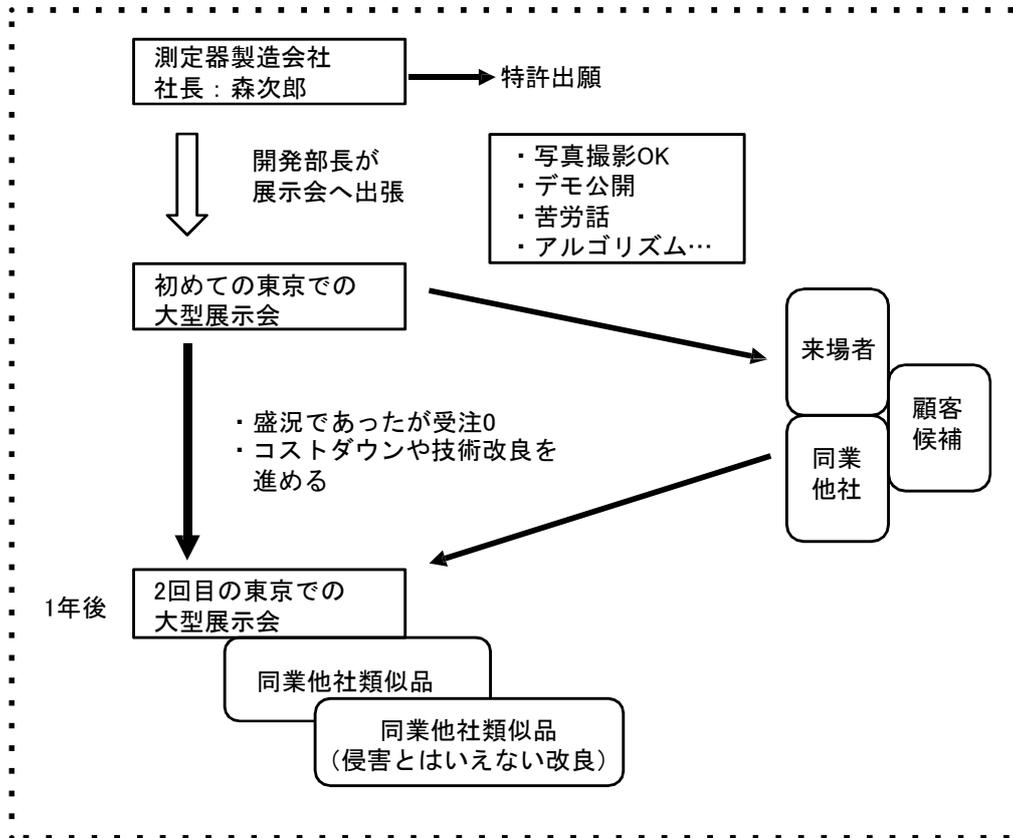
1年後、装置に技術改良を施し価格も下げ、川野は再度展示会に臨むことになった。

「社長、今度こそ受注実績につなげてみせます」

しかし、会場に着いて彼は唖然とした。前回発表した製品に改良が加えられた廉価な代物が海外ブースに溢れていたのである。自社の特許を侵害しているとはいえそうにない製品だった。

「これでは、我々の価値を見いだしてもらうのは難しいな……」

結局、新製品が売れることはなかった。



■設問

1. 初めて展示会に出展するとき、模倣されることを防ぐために検討すべき点・対策には何があったか？
2. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高6億円、従業員数50名

## ●登場人物

加藤一郎：精密機械メーカー「加藤テック」の社長

岡田総司：大手自動車メーカーマッカ社の開発部門責任者

## ●ストーリー

それは突然のことだった。

「社長、マッカ社の開発部門責任者の岡田さんという方から、社長への面会を求める電話がありました」

「マッカ社？これまで特に取引はないが……。どういう用件だろうか？」

「ビジネスを進める上で、是非とも当社力を貸してほしいという旨を言っていました」

「分かった。まずは会うことにするよ」

1週間後、岡田が来社した。

「初めまして。この度はお時間をいただきましてありがとうございます」

「こちらこそ。マッカ社さんのような大企業の役員の方が弊社にいらっしゃることは滅多にないものですから、少し緊張していますよ」

「いえいえ、恐縮です」

物腰柔らかな岡田の態度に加藤は少し安心した。

早速本題ですが一と岡田が切り出した。

「今、私どもで新たな電気自動車の開発に取り組んでいるのですが、技術的に困難な箇所がいくつか見つか、相当な苦戦を強いられています。そのうちの1つが、1ミクロン単位の接合です」

「それは聞くだけで難しそうだ」

「そうなんです。そこで特許公報を調べていましたら御社の特許を目にしまして。私どものニーズにぴったりと当てはまる技術を一緒に開発できるのではないかと思います訪問させていただいた次第です」

つまり一と加藤が言いかけて、岡田が続けた。

「当社との共同開発に協力していただけませんか。開発費については私どもで相応の負担をしたいと考えています。今後事業を展開するに当たっても、我々との共同開発実績は無駄にならないと思いますよ」

「ご要望はわかりました。悪いお話ではないと思いますが、検討する時間をください」

岡田が帰った後、加藤は自室でじっくりと考えた。「難易度が高いテーマではあるが、やりがいはありそうだ。開発費の多くを先方が負担してくれることも大いに魅力だな。それに何と言っても『マッカ社との共同開発』ということ自体で当社に箔が付くじゃないか」

1週間後、再び岡田が訪ねてきた。

「加藤社長、この度はご快諾くださってありがとうございました。早速契約手続きを進めてまいります。この後は弊社の法務部門の者から直接連絡させていただくことも多いかと思いますが、よろしく願います」

「わかりました。こちらこそ願います」

加藤テックとマッカ社は契約を締結することになった。「開発費の9割をマッカ社が負担すること」「共同開発の成果は、共同出願で特許として権利化すること」等が盛り込まれた。

それから1年半の研究の日々は困難を極めたが、加藤テックの従来の技術が大きな突破口となることが多く、ついに1ミクロン単位の接合技術は完成した。

「加藤社長、やりましたね。感謝の気持ちでいっぱいです」

「こちらも勉強させていただくことが多くありました。今後とも末永くお付き合いください」

加藤テックとマッカ社の成果は、共同出願され特許として権利化された。

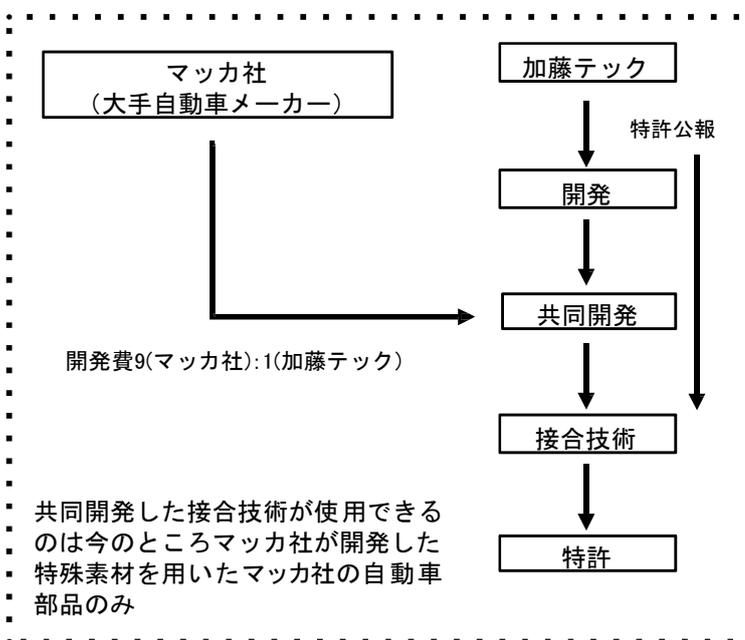
だが、加藤はここに来て困惑した。

「確かに当社は新技術に関する権利を手に入れた。しかし、これをどうやって売上げに変えるのだ？」

加藤が悩むのも無理はなかった。この新技術が利用できるのは、今のところマッカ社が開発した特殊素材を用いたマッカ社の自動車部品のみであり、特許だけを持っていても加藤テックにはなんら利益が出ないからである。

一方で、マッカ社はこの特殊素材を用いた自動車部品の製造を着々と進めていた。

「結局、我々の存在は何だったんだ？」



## ■設問

1. このような結末になった原因は何か？
2. 「1.」を踏まえると、マッカ社との交渉時に留意すべき点にはどのようなことが考えられるか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高5億円、従業員数40名

## ●登場人物

渡部正義:水質計を主力製品とした計測機械を製造する「株式会社WTN計測」の社長

## ●ストーリー

「追い風が吹いている」

渡部は意気込んでいた。世界的な環境意識の更なる高まりは、水質汚染に対する企業の取組を変えるだろうし、一般家庭でも自宅の水道水を検査したいと考える人が多くなるのではないだろうか、というのが彼の考えだった。株式会社WTN計測の水質計の有害物質を検知する精度は極めて高く、企業向け製品としては評判が高かった。渡部は自慢の水質計の機能、サイズや価格などを調整して一般家庭向けにも販売することに決めた。

「ようやく完成したぞ。廉価だが十分な性能で、一般家庭にもきっと好評だろう」

しかし、渡部の悩みは「いかに販売するか」であった。製品力には自信があるものの、これまで企業間取引のみ行っており、家庭向け製品を販売するノウハウを持ってはいなかった。

「代理店を探してみるか」

渡部はマーケティングに詳しいという知人から家庭向け製品販売を得意とする代理店を紹介してもらい、契約交渉に臨むこととした。

代理店の幹部は次のように言った。

「弊社の販売網と販売ノウハウには定評があります。御社の水質計も必ず完売させる自信がありますから、2年間の独占契約としていただけませんか」

渡部は戸惑った。

「当社もリスクを考えない訳にはいきません。できれば他の代理店も併せて考えてみたいと思っているところなのですが」

「信用していただけていないことが誠に残念です。佐藤さん(渡部の知人)がわざわざ紹介してくださったのですよ。2年間の独占契約といっても、3カ月で2000個を売り切る自信があるのです。もし在庫が残ったのならその時は弊社で買い取りましょう」

「そこまでおっしゃるのならばお任せしましょう。よろしくお願いします」

後日、渡部の下に契約書が届き、程なくして先方から電話があった。

「契約書は届きましたでしょうか。弊社で一般的に用いている契約書を整えただけのものですから、よろしく申し上げます」

渡部は販売個数や在庫の買取りといった点はしっかり交渉したので問題ないだろうと考え、署名と捺印を済ませ、契約が締結された。

「実力は未知数だが、あそこまで自信たっぷりに話すのだから、期待することでしょう」

だが、その期待は裏切られた。3カ月で2000個どころか、半年経って300個も売れていないのである。渡部はしびれを切らして代理店に連絡を試みた。

「どうなっているのですか。当初の話と違って、全然売れていないではありませんか」

「いえ、こちらも精一杯なのですよ。製品のスペックが顧客のニーズよりも低いせいではありませんか」

「そんなことはありませんよ。企業間取引で叩き上げられた技術で、一般製品としては相当高いレベルです。あとは売り方の問題でしょう」

「まあ、できるだけやってみますよ」

渡部の苛立ちもむなしく、結局1年経って売れたのは500個にも満たなかった。

「本当に期待はずれです。理由を説明してもらえますか」

「うちもおたくの製品ばかり売ってられる訳ではないのですよ。今はむしろ他社の商品が売れ筋でしてね、おたくの製品販売に人員を充てる余裕がないのです」

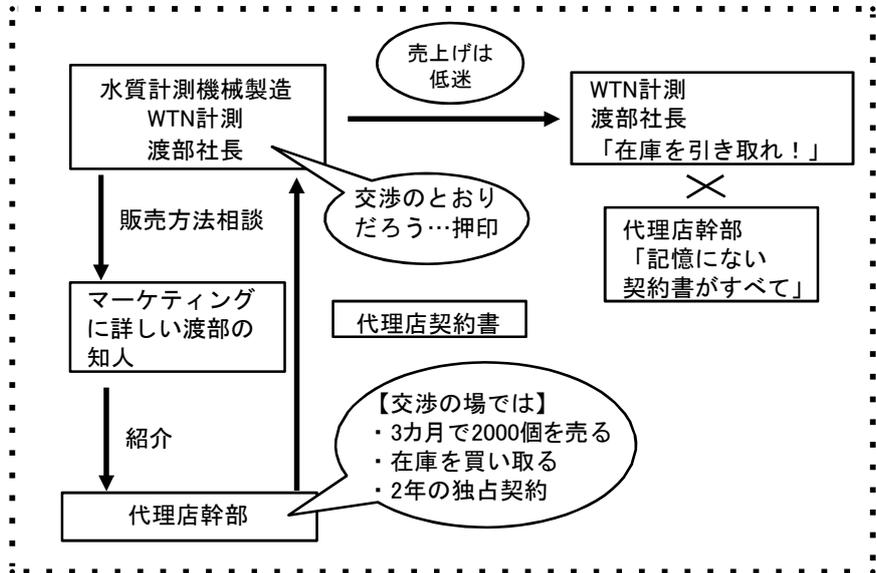
「そんな片手間だとは思いませんでした。では、契約どおり在庫は一定の価格で引き取ってもらいますからね。代理店契約も今年までとしましょう」

「ちょっと待ってください。契約書のどこに在庫を買い取ると書いてありますか。在庫は来年の今頃にそっくり送り返しますよ」

「いや、在庫は買い取るから信用してくれと契約交渉の際におっしゃったではありませんか。だからおたくを2年間の独占契約としたのですよ」

「そんなこと言われても、昔に私が何と言ったかなんて覚えていませんね。お互いの手元にある契約書が全てですよ。2年間の独占契約を解除するにも両者の合意が必要としています。まあ、その気になれば売れないこともないと思いますよ。人員の状況を見ながら来年も頑張ってみますので、またのご報告をお待ちください。」

こんなことをしているうちに、ビジネスチャンスは去ってしまう—渡部は代理店の2年目の活躍をただ祈るだけであった。



## ■設問

1. どの段階のどのような対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高29億円、従業員数240名

## ●登場人物

安田英彦：光学部品を製造する「関英光学株式会社」の社長

二宮勇：関英光学株式会社から製造委託を打診されるマッチ社の社長

## ●ストーリー

関英光学株式会社の製造するLEDレンズは、国内数社で採用され順調に売上げを伸ばしていた。広範囲をムラなく照らせるその技術は、多くの照明器具メーカーから注目されるようになっていた。

「だいぶリードタイムが長くなってきたな。生産能力を上げなくてはそろそろクレームになってしまう。しかし、新工場を建設するまでの投資は厳しいな」

販売数は安定しており、このまま納品の遅延化が長引くことは好ましくない事態であった。

「他企業に製造委託する方法もあるか」

他業界の中で自社と製品領域が類似しており、比較的技術力が高い会社として安田の目に止まったのはマッチ社であった。照明用ではない超小型レンズを高度な成型・加工技術をもって製造していることから、競業を避けつつ安心して製造を任せられるのではないかと感じていた。

決断してからの安田の行動は早かった。

「二宮社長、ご連絡するのは初めてですね。おかげさまで当社の製品の売行きは好調なのですが、製造が追いつかない状況になっているのです。是非御社にもご協力いただけないかと思っています。しばらくは安定した販売量が見込まれますので、御社にとっても決して悪い話ではないと思っています」

「関英光学さんの最近の好調ぶりは私どもの耳にも届いていますよ。製造委託の件は前向きに検討します。ただし、特許技術が用いられている部分についてはご教示いただかないと、弊社では対応できないと思います」

「その点をご安心ください。わが社の有能な技術者が丁寧に指導させていただきます。いや、指導なんておこがましいですね。ご説明いたします。お互いに息の長い関係を構築できればと思っていますので、よろしく願います」

安田は早速製造に必要な機械や部材、そして優秀な技術者を送り込むこととした。

「何といても、プリズムパターンの加工がポイント。これが狂うと自社製品の信用に関わりますからね。しっかりと指導をお願いしますね」

安田の依頼に、関英光学の工場で40年働き続けたベテランは生き生きした表情で答えた。

「自分が誇ってきた技術を伝えていけるのは嬉しいことです。最後のご奉公として任務を果たしてきます」

「最後のご奉公なんて大げさな。まだまだ活躍してもらわないと困りますよ」

技術指導は製造委託開始から1年を要した。機械化が進んでいるとはいえ、特許内容である製造方法は難しく、機械を動かす者の微妙な操作にも多くのコツがあったのだ。

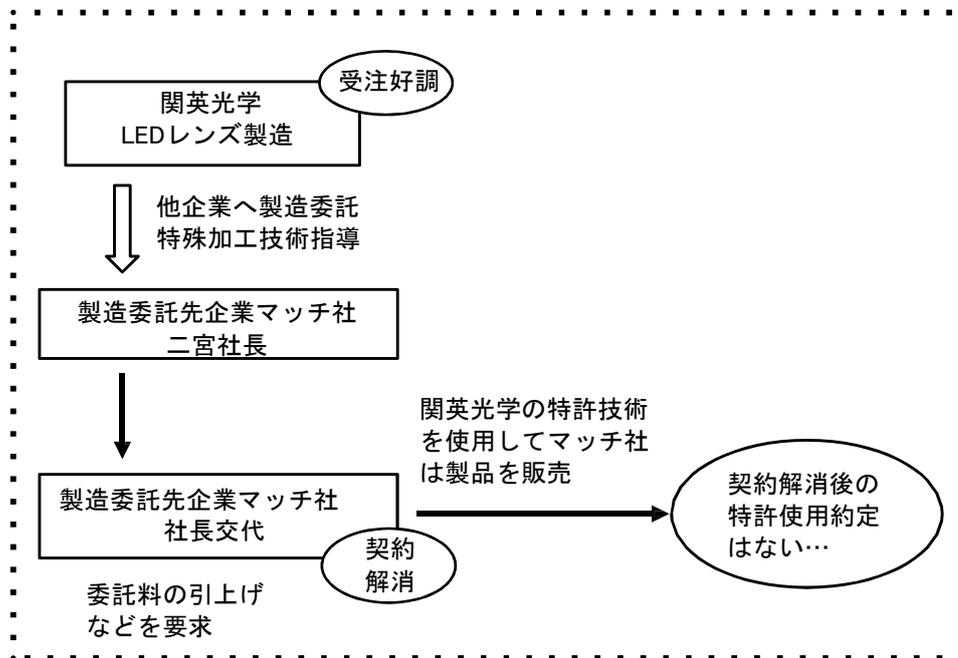
二宮は言った。

「懇切丁寧にありがとうございました。これで自信を持って製品を送り出すことができますよ」

「ありがとうございます。今後とも末永くよろしくお願いいたします」

マッチ社での製造は順調な軌道に乗り、関英光学のリードタイムは大幅に短縮された。

ところが、その後事態は急変することになる。二宮が突然病に倒れ、マッチ社の社長には銀行から送り込まれた後継者が据えられたのである。その翌年、委託料の大幅な値上げを始めとした、安田には到底受け入れることのできない要求が次々と上がってきた。「これ以上、マッチ社とは付き合えないな」安田は契約を解消し、やむなく生産設備を増強して自社のみで製造を継続した。



しかし、思わぬことが起こった。契約解消後もマッチ社は、関英光学が取得していた特許技術を用いた製品の販売を開始したのである。関英光学のホームページの写真や取引実績を自社のものとして掲げるなど、目に余る行為ばかりであった。

マッチ社の言い分は次のようなものだった。

「契約解消後の特許の使用については何も約束していない。そもそも仕様を改良して量産化を実現したのは自分たちである」

安田は頭を抱えた。

「時間のかかる訴訟沙汰になりそうだな……」

### ■設問

1. どの段階のどのような対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？

想定：売上高29億円、従業員数240名

## ●登場人物

佐藤隆：建機会社の下請けとして建機部品を納入している「佐藤製作所」の社長

## ●ストーリー

佐藤製作所の新製品開発は突然決まった。同社が開発した建設機械用椅子の大手納入先が、財務状況の見直しのためこれまでより安価な製品を生産するよう依頼があったのだ。

「今後もコストパフォーマンスに優れた商品を作れば、取り入れてもらいやすくなる。今回のことだけでなく、より多くの顧客獲得につながるだろう」

佐藤は、想像以上に前向きな気持ちであることに、自分で驚きを感じていた。

「長年、天下一品の部品を作ってきたんだ。新製品もきっと成功させてみせる」

早速佐藤は製品の開発に取り掛かり、1年後、新製品「らくらく座席シート」を完成させた。特許を無事に取得した新製品の売行きは、幸運にも好調なスタートを切った。

自ら望んで、という訳ではなかったものの、佐藤は良い流れが来ている感覚を覚えていた。

しかし、1年後、佐藤は商談で聞いた相手の言葉に驚きを隠せなかった。

「確かに御社の『らくらく座席シート』は知っていますよ。ただ……、マッテ社の製品をご存知ですか？『らくらく座席シート』並みの性能をもちながら、価格が3分の2となれば、どうしてもねえ……」

佐藤はすぐにマッテ社の製品を取り寄せた。

「『らくらく座席シート』に随分と似せてきたものだ。どうしたものかな。訴訟で徹底的に叩くしかないかな」

その日から、佐藤は訴訟にかかる時間や費用について思いを巡らせることが多くなった。

1週間後のある日、佐藤の脳裏に別の考えが浮かんだ。

「待てよ。本当に訴訟だけが解決策なのか？訴訟は検討していくにしても、ほかの解決策はないのだろうか？改良技術に関するアイデアがないわけではないし、開発資金も工面できそうだよな。模倣品が出回るということは、それだけニーズはあるということだろう」

佐藤は改良技術を盛り込んだ座席シートの開発に注力した。

半年後に完成した新製品が「らくらく座席シートプラス」であった。

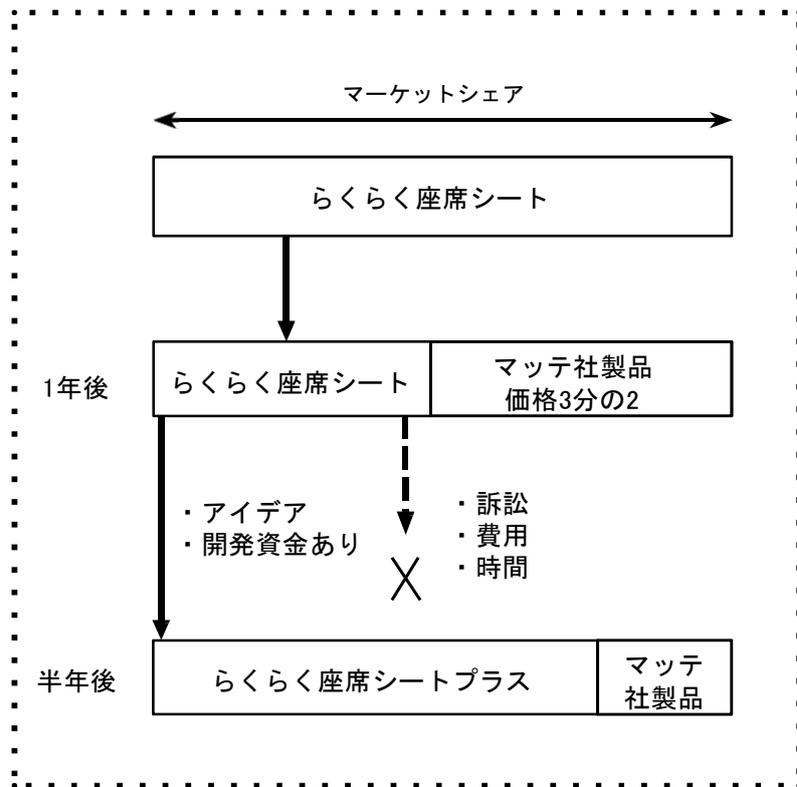
販売開始後、一度はマッテ社に奪われたシェアが、佐藤製作所に戻りつつあることを彼は実感した。

ある日の商談で聞いた一言は彼を喜ばせた。

「やっぱり、佐藤さんのところの製品は違うよね。ほかと比べて1歩進んでいるというのかなあ」

少し照れながら佐藤は言った。

「ニーズに合ったものであれば、お客さまは必ず当社の製品を選んでくれます。お客さま第一主義で精進するしかない、私は思っているのです」



■設問

1. 模倣品に対して佐藤社長はどのような方針を取ったか？
2. 佐藤社長が「1.」の方針を採用できた理由は何か？
3. 「1.」の方針以外の対策はとれるか？
4. 自社でも応用できることはあるか？

想定：売上高16億円、従業員数130名

## ●登場人物

伊藤次郎：食品の凍結乾燥機を製造する「日本乾燥技術株式会社」の社長

## ●ストーリー

「日本乾燥技術株式会社」が新規事業を起こして2年。果物や海産物の栄養価や風味をほぼ損なうことなく瞬時に乾燥させ、保存食としての付加価値を生み出す技術で特許を取得した。その技術は食品メーカーで話題となり、乾燥機の売上げは順調に伸びていった。

ある日のこと、伊藤の元に一通の封書が届いた。

「マッタ社？取引のない会社だな」

内容は、伊藤の会社の乾燥技術が自社の特許を侵害しているため、直ちに製造を中止することを求める警告状だった。

早速マッタ社のホームページから事業内容を調べてみることにした。そこには、試験研究用の微生物を乾燥保存する製品が掲載されていた。この技術に関する特許を侵害しているというのである。

「確かに、乾燥技術の多くの点は類似しているが、微妙に違う箇所もいくつかあるな」

伊藤は迷っていた。相手の主張が全面的に妥当かと言われれば、そうとも言い切れない。しかし、訴訟など体験したこともないし、かかる時間も労力も大変なものだろう。それに比べればライセンス契約に持ち込んで穏便に済ませた方が良くはないか……。

「うちも特許を取得済とはいえ、問題が長引くことだけは御免だ」

伊藤はマッタ社とのライセンス契約締結を決断した。

ライセンス契約の成立に多くの時間はかからなかった。

「思った以上のライセンス料だな。とはいえ、今頃訴訟を起こされていたかと思えば安いものかな……」

危機は一応乗り切ったように感じた。

ところが、2カ月後。

「モット社？見覚えのない会社からの封書は嫌な予感がする」

その予感の的中した。またしてもモット社の特許技術を侵害しているとする警告状であった。

「コストを考えると、ライセンス料はマッタ社だけで精一杯だ。どうしたものか」

伊藤は浮かぬ顔をしたまま会場に向かった。今日は中小企業の経営者が集う定例の食事会なのだ。

「伊藤さん、元気だったかい。何だか疲れたような表情だね。どうした」

いつも伊藤の近くに座る金属加工機械メーカー社長が心配そうに覗き込んできた。

伊藤が事情を話すところ言った。

「うちも3、4年前に警告状が来たな。俺は法律関係がさっぱりわからなかったから、とりあえず弁理士に相談してみたけどね」

「その時は何と言われたのですか？」

『警告をうのみにするのではなく、相手方特許の技術的範囲に自社製品が属するか否かなどをチェックする必要がある。その判断は難しいこともあるので、客観的評価を得るために専門家による鑑定を使ってみるのも良い』と

「それでどうしたのですか？」

「アドバイスに従ったよ。自社で検討したら権利侵害になるかどうか微妙なところだったので、鑑定をお願いした。結果的に権利侵害の可能性は極めて低かったので、この技術はうちのオリジナルなんだと明確に示して文書で反論したんだ。それから相手は何も言ってこなくなった」

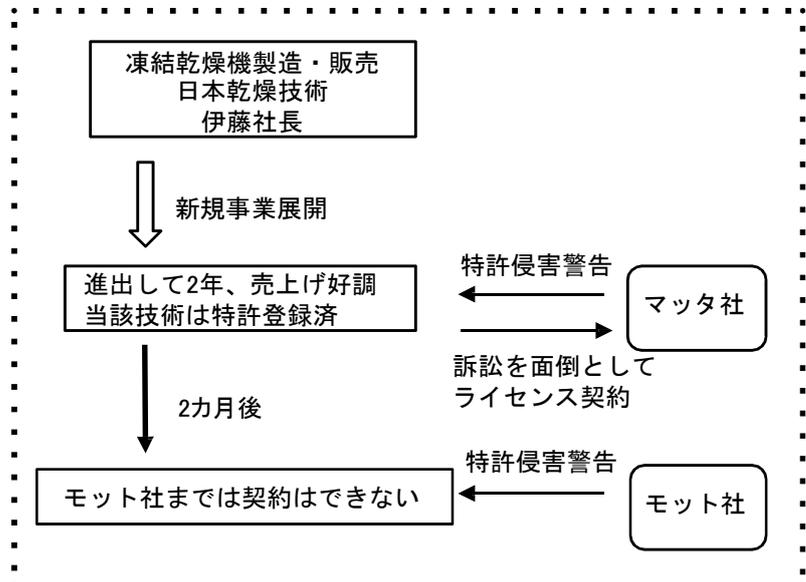
「そうなんですか」

「警告状が届いたら自分たちだけで考えるのではなく、弁理士などの専門家を頼った上で解決策を練るべきだね。少しでもライセンス料が取れれば御の字というくらいの気持ちで送ってくる会社もあるだろうから」

マッタ社へのライセンス料は良い勉強代だったな、と心の中で呟き、伊藤はグラスのビールを一気に飲み干した。

#### ■設問

1. どの段階のどういった対応や行動が原因となっていたか？
2. どのような手を打つことができたか？
3. 自社でも起こり得ることはあるか？



### ●登場人物

関口誠：明治創業の老舗調味料メーカー「丸関醸造」の4代目社長

### ●ストーリー

美しい山に囲まれ良質な水と肥沃な大地に育つ大豆から作る食卓に欠かせない発売から150年の調味料“まる味”を製造する丸関醸造。その本社工場のある米元市を100年に1度の巨大な台風が襲ったのは一週間前。洪水で浸水し、甚大な被害に関口は途方に暮れていた。“まる味”を米元市の地域ブランドとして支援してきた市役所地域産業課の職員と関口、営業幹部が会議室に集まり、今後の再建を話し合っていた。

「工場の立て直しで融資できないか銀行に相談したが、直近3期の売上げ状況からみて返済計画が立てられないと言われたんだ。以前のような事業で再開するのは難しいかもしれない。さらに、工場の職人は高齢で先月辞めてしまったし…」

「社長、それって会社をたたむってことですか？」

「そうしないためにみんなの知恵を借りたくて、集まってもらったんだ。調味料の製造レシピをまとめた書類だけ奇跡的に残っていたが…。一体どうしたら…」

「ほかに何か使えるものは残っていないのか？」

関口の弟である副社長が営業幹部に話しかける。

「そうですね…。幸い別の場所に置いた共有サーバーのデータは台風の被害を免れたので、取引先や御用聞きで販売してきた個人のお客様の情報は残っています」

「そうか。でも、データだけあっても“まる味”が作れないんじゃ、どうしようもないな…」

肩を落とす社長を営業幹部が励ます。

「社長、諦めないでください！うちのSNSを見てくださいよ！丸関醸造を心配してくれる方の投稿が増えてますし、ホームページにも販売再開を待ち望む応援がこんなにたくさん、ううう(泣)」

「ありがたいなあ。米元市といえば丸関醸造と“まる味”、いろんな人に愛されているということだな」

副社長が目頭を熱くする。

「そうだな。まだまだ我々の強みはあるのかもしれないな…。待てよ？」

関口が何かを思い出し、手帳のメモを調べる。

「先月参加したセミナーで経営デザインシートを活用しようと言っていた。5年後、10年後のありたい姿、社会に価値を提供している姿を描き、そこに向かって進んでいくというバックキャストの発想から経営戦略をデザインする…。これなら鉛筆一本からでも始められるぞ！今こそ取り組む時か」

「弱みは商品力か販売力か経営戦略そのものなのか…。醸造産業は何十年も横ばいだし」

「でも、ホームページやSNSに届く声は、我々のブランドが地元浸透しているという強みかな。まだまだ“まる味”の味を広げ成長する手立てはあるかも」

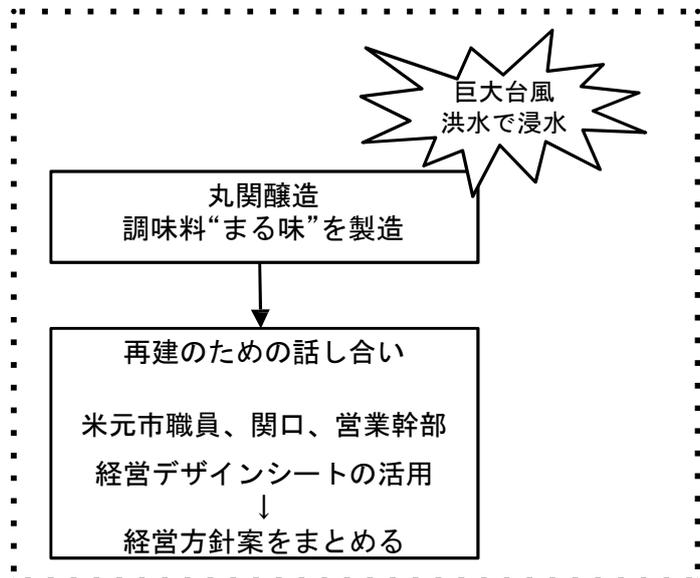
「製造レシピが残っているなら、自前の工場じゃなくてもなんとかかなりますよね…？」

「そうだな。近隣の醸造所に生産を委託する方法もあるし、幸い我々は元気だ！営業を再開すれば販売できるじゃないか」

「よし！これを期に製造データや販売データをITで一元管理できるようにして、“まる味”ブランドの商品と製造協力工場を募り、この際だからみんな一人一人が経営者となって各々の役割に注力して“まる味”を復活させよう」

「そうですね。ブランドと品質を復活させ、今までよりもっと発展させましょう。そうだ。新しいお菓子への利用も誘われていたっけ」  
営業幹部は関口に言った。  
「社長。営業は機動的に動けるよう独立させてください。のれんは使わせてくださいね。“まる味”さえあればいつでも注文を取りに行けますよ！さらに、eコマースによる展開を強化すれば生計も立てられます」

こうした話し合いを経て、関口はありがたい姿として「顧客に寄り添った、無いと困る調味料の供給者」とボードに書き出し、「これからの丸関醸造は新しい形態と体制により生まれ変わる」と力強く宣言した。



ワッと盛り上がった社員は口々に関口の掲げたありがたい姿を実現するために、どのように進めていくと良いか話を始めていった。「知財管理と広報・マーケティングは本社」「製造・品質管理は提携工場」「営業は販売と情報収集」「売上げは各社に分配率を設定」「売上げ・品質・顧客情報は共有・反映」「セキュリティー確保できるIT化」「製造販売一元管理システム」「ライセンス契約」などボードはキーワードで埋められていく。  
一次第に熱を帯びてくる社員らの様子を見て、米元市の職員は「みなさん、私は見えそうな支援制度や助成金を探してきますね」と会議室を勢いよく出ていった。

#### ■設問

1. 丸関醸造の事業継続をするための知財としてどのようなものが考えられるか？
2. 丸関醸造がとれる事業戦略としてどのような方法が考えられるか？
3. 顧客情報や技術情報を適切に守るためにどのような方法をとると良いか？

想定：売上高40億円、従業員数330名

## ●登場人物

郷健司:ロボサービス社社長

池田義雄:ロボサービス社専務

受田魁:丸菱社物流システム部長

## ●ストーリー

ロボサービスは物流センター向けの荷物仕分けロボットを製造するメーカーだ。世界各国にある中小規模の物流センターに多くの納入実績がある。

ある日のこと、ロボサービス社長の郷と専務の池田は、今後の事業計画を練っていた。

「私たちの業界も環境問題を考え、サステナブルな事業モデルを考えるタイミングにきています。ついては新規格のコンテナに対応したロボットを開発しないと、数年後には経営も立ち行かなくなるでしょう」

池田の説明に郷もうなづく。

「そうだな。自社開発で新しい物流仕分けロボットの開発プロジェクトを立ち上げよう」

「この分野で有望なのがイギリスのグレット社です。我々が自前で開発するよりも、グレット社の技術をうまく活用したほうが早期に事業も立ち上げられます。丸菱にグレット社との窓口があるようなので掛け合ってみませんか」

「丸菱は業界最大手だし、我々との取引も長い。丸菱、グレット社と三社で取り組めば、我々のような中小でも勝機はありそうだな。よし、早速連絡してくれ」

その後、丸菱を介して郷はグレット社に連絡。イギリスでの商談に臨んだ。高い製造技術と、長年の実績を持つロボサービスはグレット社に好意的に受け入れられた。商談の結果、丸菱にライセンス供与したロボットのサブライセンサーとして、ロボサービスにも関わってほしいと依頼された。

商談後、丸菱の受田部長と郷、池田はどのように取り組むか話し合いの場を設けた。

「我々は大型装置がメインなので、グレット社のロボットについても大型をメインとすることになるでしょう。一方で中型や小型の仕分けロボットもニーズが高いのは事実。ただ、大型とは別に生産設備を立ち上げたり、開発チームを立ち上げるのも予算的にも難しい…」

受田の悩みは、中小の装置が得意な郷にとっては渡りに船だった。

「であれば、弊社と共同で中型・小型を開発しましょう。製造ラインは弊社の工場を使ってください」

郷の提案を受田は快諾し、帰国の途についた。

その後、ロボサービスは世界初の技術を活用した仕分けロボットの開発に成功。残す課題は今後の生産計画やアフターサービス、そして丸菱とグレット社との連携方法だ。

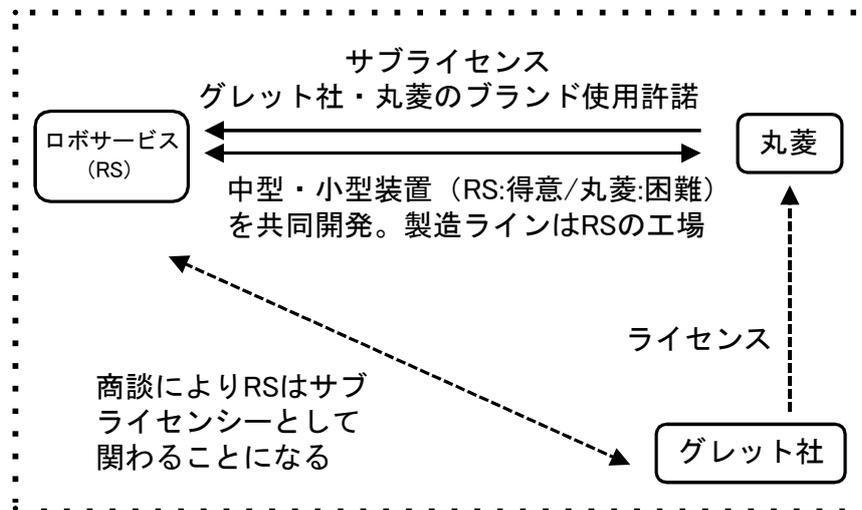
郷は社内会議で、三社での事業計画について話し合っていた。

「世界各国の知財対策や標準規格に、我々だけで対応するのは現実的じゃないな」

「はい、当社だけでは到底無理です。大手の丸菱の力も借りながらも、丸菱から外されない関係をつくるのが大切だと思います。中型・小型はなんといっても我々のフィールドです。今よりも良いものを効率良く生産できる仕組みを構築していきましょう」

「そうだな。改善案をグレット社に提案しつつも、ノウハウは丸菱と共有して、良好な関係は維持したい。ライセンス契約にはグレット社と丸菱のブランドの使用も含まれていたし、当社が得意とする中型・小型装置を主軸に販売しながら、改善は続けよう」郷の意見に池田も続く。

「これまで社内で培ったメンテナンスの細やかさや、製造技術の高さは我々が積極的にリードしてロボサービスの存在感は失わないようにしましょう。そうすれば、グレット社からも丸菱からも切られず、我々の独自性も担保できるはずです」



こうして3社は密な連携を維持しながら、仕分けロボットの開発と製造、改善を進めていった。三社によるロボットはメンテナンス性の高さと作業効率の高さから、各国で高く評価され、業界標準機として普及している。

#### ■設問

1. ライセンスを受けた製品を丸菱社に独占されないようにするために、契約のほかにもどのような技術開発や事業展開をすると良いか？
2. ライセンス契約・サブライセンス契約のポイントはどこにおくと良いか？
3. 友好的な関係を持続させるために、契約以外にはどうすると良いか？

想定：売上高1億円、従業員数10名

## ●登場人物

江坂司: 宅配サービスのベンチャー企業「HAISO」の創業者で代表取締役

大谷芳助: 「HAISO」の事業開発担当者

## ●ストーリー

「おい、こんなこと聞いてないぞ…！」

スマートフォンの画面を見ながら、江坂は青ざめた。すぐさま、事業開発担当の大谷に電話する。

「事業提携の交渉をしていたセト物産が、俺たちと全く同じサービスを来月に立ち上げるとプレスリリースを出してるぞ！あそことは今どういう状況だ？」

江坂からの電話に大谷も驚き、慌てて過去のメールのやりとりを確認する。

「セト物産の担当には何度かメールを送っていますが、もう1年前から返事は来ていませんね…。提携に向けて検討していると返事が来てから、何の音沙汰もありませんでした」

「俺の講演を聞いたセト物産がうちに連絡してきて、事業モデルや収支計画の話になったからNDAを結んだよな？あの有効期限はどうなってる？」

「有効期限は1年で、自動延長はありません…」

その言葉に江坂は顔を覆う。

「30分でオフィスには着くから、みんな集めておいてくれ。対策を考えるぞ」

江坂はすぐさまSNSでセト物産のプレスリリースに対して、「うちとそっくりじゃん！」とコメントを添えてお互いのWebトップページを投稿。それを見た江坂の友人たちも驚き拡散—。セト物産のプレスリリースはまたたく間に広がっていった。

江坂がオフィスに着くと、創業メンバーは全員集まっていた。

「NDAの有効期限については、うちの落ち度だな…。まさか、大手があんなひどいことをするとは思わなかったよ」と、ため息をつく江坂。

「俺たちへの連絡が途絶えていた間に、海外の競合とアライアンスの話をまとめていたらしいよ」

大谷がプレスリリースの一部分に赤線を引いたものを江坂に渡す。

「もう、起きたことは仕方ない。空いている宅配ドライバーやトラック運転手と荷主、物流会社をマッチングするサービスを考えたのも、実際に立ち上げたのも日本では俺たちが最初だ。もうこうなったらやるしかない！大企業にはできなくて、俺たちベンチャーにできることは何だ？」

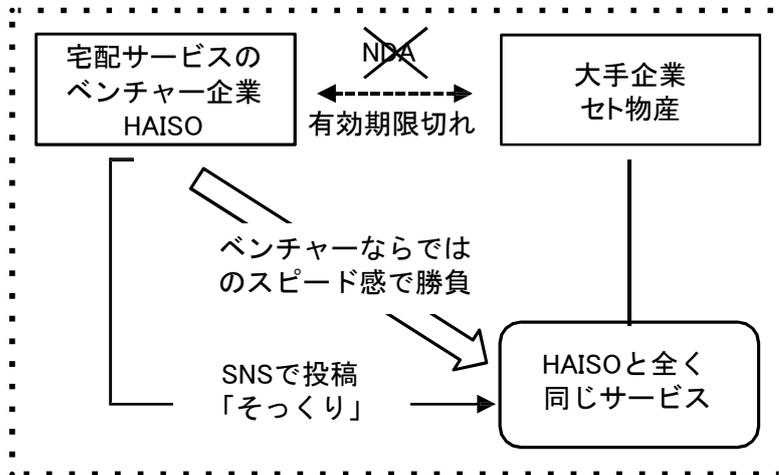
「スピードしかないな！奴らが稟議に一ヶ月かけている間に、俺たちは一週間で実装する。奴らが系列各社に導入する間に、こっちは系列抜きにガンガン上げるぞ！多少なりと先に始めた一日の長ってやつもあるからな」

「そうだな。大手と裁判なんかやって争うカネも時間も無いし、圧倒的スピードでビジネスで勝つしか選択肢はないな」

「セト物産に開示していなかった事業計画やワークフロー、新しい企画案も含めて、特許が取れるものがないか弁理士に相談してみるよ」

大谷は早速スマートフォンで弁理士に電話する。

江坂の横にいたCTOもスケジュールを確認し始める。  
「提携先の競合がやってないサービスもリリースを前倒しできないかやってみるよ。大谷とも連携して、お客さんに新しい機能を早く使ってもらえるように開発体制を組み直す」  
各々が慌ただしく動く中、江坂のスマートフォンに一通のメールが届く。  
「朝売新聞経済部の山下です。SNSの投稿を拝見しました。よろしければお話を伺えないでしょうか」  
江坂はすぐさま取材に応じる返信を送り、席を立った。



#### ■設問

1. Haisoが勝てる要素はどこか？
2. 他社と協議する(情報を出す)ときに、何に気を付けるべきか？
3. 情報発信についてSNS活用の良さや注意点について考察せよ。

想定：売上高1億円、従業員数10名

## ●登場人物

吉田優子: 吉田建築事務所の社長で一級建築士

伊東真美: 吉田の右腕の女性建築士

## ●ストーリー

「建築土木現場で働く女性を育成する学校を来期からスタートさせます！」

経営会議で社長の吉田が放った一言に周囲は驚いた。

「私たちがどうして学校なんかやるんですか？」

吉田の右腕である女性建築士の伊東が尋ねる。

「私たちが経験した苦勞を思い出してみても？ 男社会の建築土木業界で女性が仕事を続けることの大変さは、あなたもよく分かってるでしょう？」

「それは分かりますけど…。けど、なんで学校につながるんですか？」

「少子高齢化で働き手が減っていくなかで、女性も生き生きと活躍できる業界にしていかなないとどんどん先細っていくでしょう。女性が建築土木の仕事諦めることがないよう、私たちが培ったノウハウを伝えていく必要が今こそあると思う。それに女性ならではのきめ細やかな視点やサービスは多くのお客さまからも支持されているし、それをもっと広げたいの」吉田の熱弁に伊東も同意する。

「確かに石の上にも三年というけど、建築土木は十年は経験を積まないといけない世界。それなのに結婚や子育てで仕事を諦めなくてはならない女性をたくさん見てきました」

「男性比率の多い業界で荒っぽい流儀が当たり前なんて時代は、私たちの世代で終わらせるべきだわ。建築土木でだって、本当の意味で男女平等に働けるようになる時代が来ると思う」

「わかりました。とにかくやってみましょう。女性の仲間が増えれば、私たちの仕事にも良い影響があるかもしれませんね！」

それから1年後、吉田が立ち上げた「女性建築土木学校」には全国から受講生が集まり、滑り出しは好調だった。「社長の思いが届きましたね。SDGsも追い風になって新聞やテレビに学校や会社を取り上げられたおかげで問合せも増えてます！」

伊東からの報告に吉田も笑みがこぼれる。

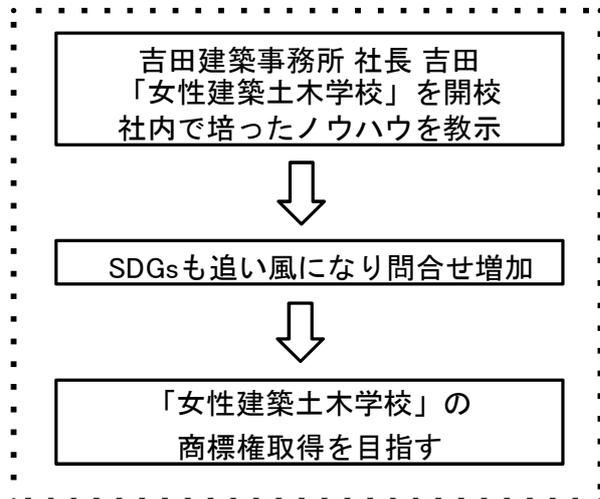
「私たちの試みを応援してくれるサポーター企業も現れてきてるし、本業でも問合せが増えてるわ。『女性ならではの観点で、デザインを提案してほしい』という引き合いがこんなにあるなんて想定外だった。女性も長く働ける業界を作るという考え方は間違っていなかったんだわ」

吉田の元で働きたいと志願する女性建築士の卵も入社し、全国からの問合せに社内は追われていた。

「事業と関係のない学校を始めるというのにもビックリしたけど、これまで社内で培ったノウハウを全部テキストに盛り込んで、自由に使って良いって社長が言い出した時はどうなるかと思いましたよ」

「女性が社会進出して業界を底上げしていくためには、技術やノウハウを出し惜しみしてられないわ。本業も学校も好調だし、今度知り合いの弁理士に『女性建築土木学校』の商標権が取れないか相談しようと思ってるの。それも好ましい人たちにはどんどん使ってもらおうと考えてる。それぞれの地域で頑張る女性たちが活躍できる建築土木の現場や会社があるというのが理想なのよ、自分たちだけで独占しようだなんて思いはさらさらないわ！」

吉田はデスクの引き出しから商標出願に関する、分厚いファイルを取り出した。  
「社長、本当に昔から行動だけは早いですね…。これからもついていきますよ」  
伊東は吉田からファイルを受け取り、多忙を極めるであろう今後に喜びを噛み締めていた。



#### ■設問

1. 本件において商標権を取得することの狙いは何だったか？
2. 技術やノウハウを開放する狙いは何か？
3. SDGsに係る取組と知財の関係性をどう考えるか？
  - ① 商標やブランドの切り口
  - ② 技術や特許の切り口

想定：売上高4億円、従業員数35名

## ●登場人物

石橋敬助:創業3年自転車シェアリング事業運営会社 社長

田中隼人:技術部長

豊福一:共同経営者

森川琴:知財担当

## ●ストーリー

「うちもずいぶん大所帯になってきたな」

社長の石橋はつぶやいた。自転車シェアリング事業のサービスを手掛けて早3年——。自社開発のIoTデバイスを用いた電子施錠システムや、スマホ決済アプリケーションを開発し、サービスも社会に徐々に認知されはじめ、従業員も30名を超える状況になっていた。

「最初はぼくら3人でのスタートだったからね！」

ハードウェアとソフトウェアの両面に渡って開発を担当してきた技術部長の田中も感慨深げだった。

「ところで、この事業を始めた頃には競合なんていなかったけど、業績と共に競合も増えてきたよなあ」

ともう一人の創業メンバー豊福が言った。

「その件だけど、うちはどこかスタートアップだから事業開発を爆速で進めるために、いわゆるアジャイル開発(ある程度の開発段階で市場投入し、市場実施の中で修正していくことで、スピードや仕様変更にも柔軟に対応できる開発スタイル)をやってきたわけじゃない？でも、ここにきて競合もチラホラ出てきた。果たしてこのままで良いのかと考えている」

石橋の表情がにわかに曇る。

「どうにかして、この事業を守り育てていきたいんだけど、何か良い方法はないかな？」

経営は安定してきても石橋の悩みは絶えないようだ。

「そういやさあ、新しく大手電機メーカー辞めて入社した森川さんってたしか特許とか知財方面に詳しいって言ってなかったっけ？」

田中が言った。

「特許か……。でもさあ、俺たちみたいなアプローチで開発を進めているベンチャーが特許って、なんかしつくりこないんだよな。あれって、権利になるまでに時間がかかるっていうし、投資対効果ってぶっちゃけどうなんだろう？β版を作ってすぐに実証し、都度リバイスかけながら進めてきたわけじゃん？どんどんアップデートしていくような製品・サービスって特許とかで守れるのかなあ？」

どうそぶく豊福。

「まあまあ、まずはさ、森川さんにその辺含めてアイデアないか聞いてみようよ」

石橋は、森川の翌日の予定を確認した。

翌日、「そうですね、確かに開発スピードが速くて更新も頻繁に生じるような場合って、特許による効果は限定的かもしれません」

森川は慎重に伝えた。

「だからといって、やらないよりはやったほうが良いし、どのくらいのお金をかけるのか、最低限どこを押さえるといったバランスが必要だと思います」

「というと？」

石橋は真剣な面持ちで聞いた。

「そうですね、例えばβ版での検証も進み、これでいくぞという段階ではハード面では特許化していくタイミングかもしれないです。次に、リリース後に不具合などが生じて、それを解決するようなアイデアが付加されるような場合も検討が必要だと思います。

ビジネスモデルをそのまま整理して特許として把握すると本ビジネスの全体システムの特許となりえます。さらにシステム構成の個々の要素には、具体的な要素技術がありません。

後者の要素技術であるハードウェアやソフトウェアは、当然に特許の対象になっていきますし、出願しておくということもあり得ると思います。ただし、投資対効果、売上げにつながる、それを支えることが大切ですから、そのバランスの見極めが必要ということです」

「なるほど、その見極めってのはどうすれば実現できるかな？開発は開発で忙しいし、ちょっと特許出願のタイミングまでは追えないなあ」

田中が言った。

「これは前いた会社でやっていた取組なんですけど、知財担当が事業戦略とも連動して開発方針を決める会議などにも同席して、予算と勘案しながらタイミングを見定めていました。もちろん、最終ジャッジは経営と相談しながらです。私たちはベンチャーですから、チームを組むというわけにもいきませんが、事業領域は絞られているので、まずは一人でやってみますがいかがでしょう？」

森川はどことなく自信ありげにそう提案した。

「それはありがたい、是非仕組みから整えてみてくれるかな！」石橋は笑顔で答えた。

半年後、森川の提案を基に実装した仕組みがうまく機能し始めていた。

「いやー、新しい仕組みでの開発、すごく良いね！以前にも増して開発担当からもアイデアが出てきてやる気になってるし、事業の屋台骨であるビジネスモデルについても出願が完了できたし。きっと競合への牽制にもなるだろう。」

嬉しそうに石橋は森川に微笑んだ。

「石橋さん、私もう一つアイデアがあるんですが、ビジネスモデルとは別に、UI/UX<sup>※</sup>に関連する意匠権にチャレンジしてみようかと。実は、特許以外でも事業を守る術をずっと考えていたんです」

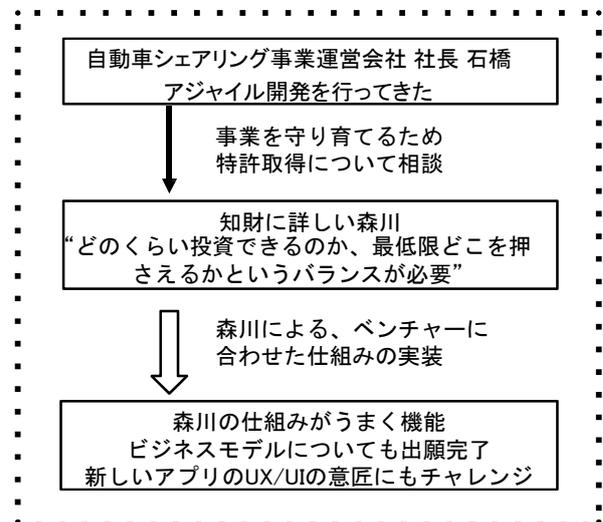
「面白い！ぜひやってみよう！早速今進めている新しいアプリUI/UXの開発部隊と調整してみてください！」

事業成長に必要な人材がそろいつつあるなど確かな手応えを感じる石橋であった。

※ UI:ユーザーインターフェイス/UX:ユーザーエクスペリエンス

## ■設問

1. ビジネスモデルも権利になるか不明であるにもかかわらず、特許出願する意図やメリットは何か考察せよ。
2. 全体システムに並行して、個別の要素技術であるハードウェアやソフトウェアにも特許出願をする意図やメリットは何か？
3. アプリUIについて意匠権を取得する狙いは何か？



想定：売上高29億円、従業員数120名

## ●登場人物：

田村浩：生分解性の樹脂材料を製造する「サステナプラ」の創業者  
浅野淳一：サステナプラのCFO（最高財務責任者）

## ●ストーリー

「田村さん、エコで商売は成り立ちませんよ」

「既存のプラスチックを仕入れたほうが遥かに安く済むし、品質だって定かじゃない新素材のプラスチックにする理由なんかないんですよ」

それは田村がこれまでに商談の場で何万回と言われてきた言葉だった。サンプル品を持ち込んで断られ続ける日々が続いたが、それで少しずつ理解が広がりつつあった。

「石油由来のプラスチックを生分解でサステナブルな材料に置き換えることで、海洋プラスチックの問題を解決したい。世界中のあらゆる産業が、この問題に取り組まなければならない状況が5年以内に必ず来ます」

田村の言葉を信じて出資した投資家や、研究・製造施設を提供した自治体の後押しもあり、生分解樹脂を安価に大量にそして品質を担保した形で製造できる体制は整いつつあった。

「1年前から準備してきたマレーシア工場も、来年の暮れには操業する。そうすれば、従来のプラスチックとも価格面でも品質面でも対抗できます。折しも海外では様々な分野でSDGsに配慮した材料に置き換えるムーブメントが起りつつあります。事業を拡大し、世界に打って出るには絶好のタイミングです！」

創業期からサステナプラに出資するベンチャーキャピタルとの打ち合わせの場で、田村は熱弁を振るっていた。その時、ベンチャーキャピタルの担当者が思ってもいなかった質問を投げかけた。

「ところで田村さん、アメリカのデグラプール社が50億円規模の大型資金調達をしたというニュースが今朝出ていたが、何か対策はしているのかな？」

CFOの浅野は驚きを隠せない。

「デグラプール社はうちの製造技術を追従してきている競合だ。今から同じ規模の出資を募るにしても1年以上かかるかもしれない。その間に向こうに先手を打たれたらマズイぞ…」

長い沈黙の後、田村が口火を切る。

「そうだな…。まずはデグラプール社の知財を中心に分析調査をかけよう。そして、これまで最低限の特許しか出願してこなかった知財についての戦略を抜本的に変えるタイミングなのかもしれない。まずは自分たちの事業を守る技術は、秘匿すべきもの以外は積極的に国内外含め出願していこう。先回りして、自分たちの武器にするんだ」  
浅野も田村の意見に賛同する。

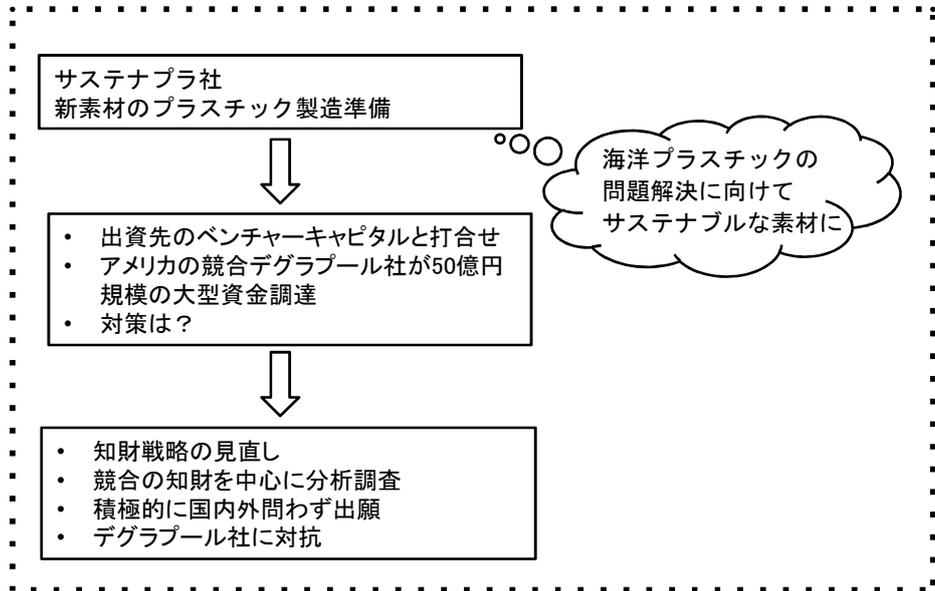
「分かった。俺はその間にデグラプール社に負けない規模の資金調達をやってみせるよ。ちょうど投資銀行と話を進めているスキームがあるんだ。もしかしたら知財が大きなアドバンテージになるかもしれない」

1年半後—。マレーシア工場は無事に操業を開始した。1年半の間に出願した特許は国内外を合わせて50件を超え、デグラプール社の独走に待ったをかけた。田村が主導した事業開発と知財戦略は大型の資金調達を実現する原動力にもなり、新しい工場建設計画のために100億円の資金を調達することに成功したのだ。

経済誌のインタビューにサステナプラ経営陣と同席した証券会社の役員が、資金調達の背景を語った。

「本スキームの実行は当社としても挑戦的な取組になります。それもサステナプラの事業を支える技術や知財、そして、それを事業化するための大企業との提携実績を評価させていただいた上で、皆さんの描く未来に共感できたからこそ実現できたのだと思います」  
「俺たちの夢は始まったばかりです」

田村はそう熱っぽくインタビューに答えながら、自分たちの材料で作られたストローでアイスコーヒーを一口すすった。



#### ■設問

1. 当初はどういった戦略で知財を積極的には出さない方向性だったかを考察せよ。
2. なぜ知財戦略の方向性を変更したのか？その狙いは何か？
3. 資金調達成功の要因が何であったと考えられるか？

想定：売上高38億円、従業員数320名

## ●登場人物

中川松陰: 研磨用資材の開発製造販売する研マース入社3年目の若手技術者

湯川博士: 中川の上司で入社10年目の技術部門リーダー

## ●ストーリー

中川は、毎月開かれる社内の技術者と役員が全員参加の研究発表会を控え、研究成果を説明する発表資料を見直していた。

「今度のアイデアはいける…かもっ！」と中川はつぶやいた。

「研究発表会の準備はどうなっている？」湯川は呼びかけた。

2人は研究室から会場に向かった。

「…ということで、今回の研磨布は生分解性の素材に星形の砥粒を幾何学配列したほかにはないものであり、優れた研磨性能と環境負荷のない素材により半導体業界にとって理想の研磨加工を実現するものとなります。私からは以上です」

中川の発表が終わり、拍手が沸いた。

いつも厳しい表情をしている営業部門の役員がマイクを手にした。

「半導体市場は大きいが、我々があまりシェアを確保できていない分野だ。突飛なアイデアは面白い。さすが湯川ハカセグループのドック中川さんらしい。ということで、他社の特許はどうだった？」

関連質問と、製造部門の役員が手を挙げて続けてマイクを取った。

「知財もそうだが、これ作れるのか。中川さんの発想は斬新だけど、製品にするには課題が多くないかな」

中川は、待ってましたと質問に嬉しそうに答えた。

「特許調査したところ、類似と思われる技術はいくつかありましたが、そもそも研磨する機材というだけでなく、業界特有の使い方を踏まえて工夫したオリジナルな技術です。また、モノもしっかり作れます。加工装置と加工方法は後ほど製造部長にのみご説明に伺います」

一番後ろで聞いていた研マースの社長がニコニコと手を挙げて発言する。

「中川さんがそこまで言うならぜひ進めようじゃないか。量産試作とマーケティング計画、アクションプランを立てて関係者に提示して予算稟議に回してください。進捗は発表会で随時報告をお願いします」「異議なし」と経営陣の声と会場の拍手が響いた。

発表会の後、中川が湯川に駆け寄る。

「湯川さん、やりました！」

「おめでとう、市場があつと驚くような、要求にこたえる商品を、社内の横断的な協力を得て完成させよう」

翌日、中川と湯川は社内の知財担当者にまず相談にいった。知財担当者から、

「いらっしゃい、ドック中川さん、まず事業コンセプトから確認しよう。次に市場と用途展開を検討した上で、利用者が得る価値が何か、社内のどんなリソースを使い開発していくか。これらを踏まえたビジネスモデルをどう構築するか、これらのポイントを整理して知財戦略を考えよう」とのこと。

湯川が「特許調査と出願内容の相談だけじゃないんですか」と聞くと、

「最近では事業全体について今までの事業や研究を踏まえ、これからの事業を描き、そこへどうやって実現するか、そのプロセスを整理して網羅的に考えることにしているんだ」

「なるほどね。ではドック中川と発表資料を基に考え方を整理しようかね」

数週間後に研究室にメールが届いた。

「湯川さん、知財担当から特許出願内容について連絡がありました。この間作成したフォーマットの内容が網羅されて、広がりのある権利になってますよ。すごいな…」

「そうだな、マーケティング部内や製造部内からの意見も取り入れられている。みんなが育ててくれるんだ」

そして1年後、発明表彰大会の日。

「いよ！ドック中川」「おめでとう」

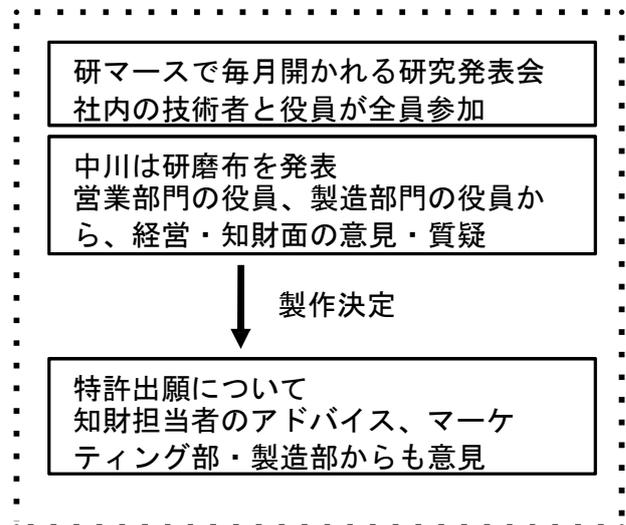
中川は目覚ましい発明をなした者に贈られる表彰を受けた。

「あの日から、湯川さんやみなさんが協力してくれたおかげです。研究に対するモチベーションも上がりました。本当にありがとうございます」

社長から表彰状を渡され、握手した手は暖かく優しい声で「よく頑張りました。これからも期待していますよ、中川さん。いや、ドック中川さん、でしたね」

#### ■設問

1. 研マースが整備している社内制度やイベントは社内ではどんな効果をもたらしているか？
2. 知的財産権に係る検討で知財担当が重視したポイントはなにか？
3. 自社でも導入している制度やイベントで効果のあったものはないか？



想定：売上高2億円、従業員数20名

## ●登場人物

田口晃：節水効果のある水道バルブを開発したベンチャー企業の代表

木村隆：田口の友人で弁護士

## ●ストーリー

「独占販売の権利をいただけるのであれば我々で取扱いさせていただきます」

どうにか知人を頼りにつないでもらった、大手商社の担当者の返答だった。

脱サラをして、これなら勝負できると田口が挑戦した水道バルブ、3年間の開発により、これまでと同じ使い方で、水道圧のみ90%で節水ができるバルブの開発に成功し、どうせやるなら海外もと視野に入れて国際特許出願を行った矢先のことだった。

「はあ、がっかりだよ、まったく話にならないな！」

「まあな、場合によっては権利だけもらっておいて営業しないで放っておくなんてこともよくあるからな」

と弁護士で友人の木村が酌をしながら田口を励ました。

「ここまでやるとこぎつけたんだ、何とか自分たちでもうひと頑張りしてみるよ」

「そうだな、結局頼れるのはほかの誰でもない、自分たちだけってことさ！」

自身の腕一本で弁護士事務所を切り盛りしている木村の言葉には妙な説得力があった。

「開発だって自分でやって、一番このバルブのことをわかってるんだ！営業も他人任せにしないで自分で開拓するべきなんだ」

田口はそう自分に言い聞かせた。

そうと決まれば行動の早い田口は、もう一度自分たちの製品の強みを客観視しようと試みた。

自分たちの技術を買ってくれる売り先を探るとともに、SWOT分析※で自社の内外での強みや弱みを整理し、STP分析※を駆使したマーケティング施策を考えた。SWOT分析から見いだせた自社リソースの強みと、市場参入性のある領域・顧客とのマッチングなどを見いだすことができた。決して安くはない販売価格を割引せずに売るために、お試し期間のキャンペーンで効果を実感してもらう作戦に打って出るなどありとあらゆる手を尽くした。

知財の面でも田口は木村のサポートも受けながら準備を進めた。上述のSWOT分析やSTP分析の結果も参考にしながら、開発技術の知財化を進めて行った。スペックがものを言う製品だからこそ、新規参入のベンチャーでも勝算があると踏んで参入したバルブの開発――。勝敗を分けるのは競争力のある技術と特許だと考えた田口は、技術開発の中で、最終的に自社商品に採用しなかった2番手、3番手の技術についても特許を出願した。

それらの成果が出始めるまでに時間はそれほどかからなかった。

「いやー、おたくのバルブすごいよ！水道代が全然違うわ！これ、他の店舗でもやってみたいから70台追加できる？」

田口自身で営業した先で、ものは試しにと導入を決めてくれた居酒屋チェーンのオーナーからの注文だった。

「ありがとうございます！協力工場フル回転で対応します！」

見事に田口の成果が実った瞬間だった。

「よかったじゃないか！」

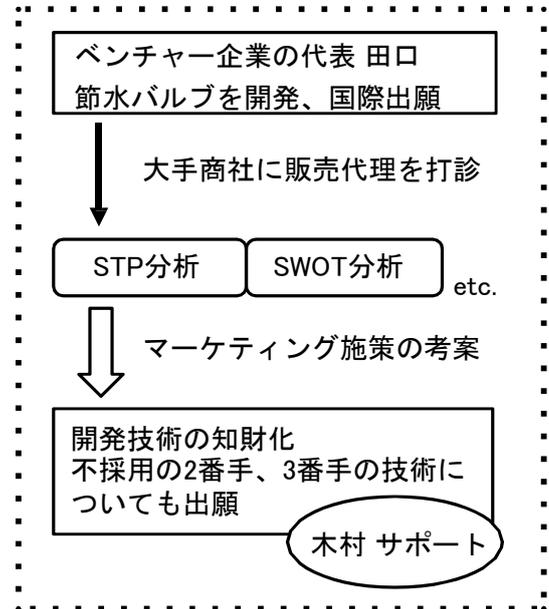
田口からの電話に木村が嬉しそうに言う。

「あの時の頼れるのは自分しかないという言葉は正しかったよ。下請けで満足せずに自立したいなら、中小企業であっても大手と同じように開発をやるだけじゃダメなんだ。マーケティングも営業も、何でも自分たちでやらなければいけないんだな」

1年が過ぎ、国内の売上げが徐々に伸び始めた中、嬉しい問合せが舞い込んできた。昨今のSDGsの機運があるからなのか、水事情のより厳しい海外からの問合せが増え始めたのだ。とはいえ、課題はまだあった。海外でも受け入れられるにはさらなる低価格化を図る必要があった。

「よし、決めた！海外には海外に合わせたものづくりや展開の仕方があるだろう、銀行に融資の相談をする前に、改めて自分たちの事業の見直しにSWOT分析から始めよう！」

「お前って本当たくましいやつだよなあ」と木村は微笑んだ。



#### ※ SWOT分析

自社の内部・外部環境における自社の事業の状況等を、強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)に整理し分析する方法。例えば自社の強み(技術、商品、営業、リソース、知名度など)を更に強化し、ほかとの差別化を図る等の戦略策定に役立つ。

#### ※ STP分析

一貫した顧客ペルソナの設定に役立つ分析方法。顧客をセグメントに分け(Segmentation)、その中でどこをターゲットとするかを定める(Targeting)。さらに、競合分析により、「ここなら勝てる」というポイントや、競合商品との差別化を行う(Positioning)。

#### ■設問

1. 自社製品に採用しなかった技術にも特許出願する意図は何か？
2. SWOT分析やSTP分析の結果も、知財化の参考にした理由や、そのメリットについて考察せよ。特に同社のようなベンチャーにとってのメリットも考慮せよ。
3. 設問1、2の検討結果も踏まえて、ベンチャーとして新分野に参入した同社の成功要因を検討せよ。例えば社会の動向なども考慮せよ。

想定：売上高一、従業員数5名

## ●登場人物

谷口昭博：定年退職後に地域プロデューサーとして活動する元商社マン

中村悠：鴨鍋市で地域活性化プロジェクトを担当する自治体職員

## ●ストーリー

谷口は大手商社を退職後、これまでの人脈や商社での経験を活かし、地域活性化を担うプロデューサーとして起業。これまでに数々の地域特産品をプロデュースし、全国区の商品に育て上げるなどの実績を残してきた。

ある日、谷口は関東圏にある鴨鍋市から新たな特産品開発を依頼された。谷口は鴨鍋市内の資料館や図書館に通い、数百年前まで遡って地元の歴史を調査。その結果、かつて鴨鍋市では在来種のネギが栽培され、江戸時代までは多くの農家が手掛けていたことを知る。

そこで谷口は鴨鍋市でかつて栽培されていたネギの復刻を提案する。地元には種子は残っていないが、江戸時代の文献に残されていたスケッチを基に、同様の品種を特定した。他品種と交配しないよう隔離状態で栽培し続けられ、3年後には地元の伝統野菜として審査機関から認定されるという。

谷口の提案に鴨鍋市の担当である中村は興奮を隠せない様子だった。地元でネギが栽培されていたことなど、市役所でも知っている者はいなかったのだ。

「谷口さん、これは実現したらすごいですね！地元の農家にたくさん作ってもらって、全国の百貨店に扱ってもらいましょう。商標は商工会議所で取れないか、すぐに掛け合ってみます」

「いえ、いきなり大々的に広げるのではなく、まずは地元の方にネギを知ってもらい、地域で育てて愛されるブランドにしたほうが良いでしょう。地元の皆さんが主体的にネギに関わってくれるようNPO法人を立ち上げて、実績を積んだ段階で地域団体商標制度を使って商標を出願し、みんなで管理しませんか？」

谷口はこれまでの経験から、地域特産品の普及には地元の認知と協力が欠かせないことを知っていた。地域団体商標制度も過去に別のプロジェクトで経験済みだ。谷口の豊富な知見を基にした提案を受け、鴨鍋市は地元有志を募り、NPO法人を立ち上げる。同時に、いち早く知財は押さえておきたいという思惑から中村は商標を出願したが、実績のない鴨鍋市のネギは拒絶された。

「中村さん、大丈夫です。ちゃんと地域で実績を積んでいけば、またチャレンジできますから」

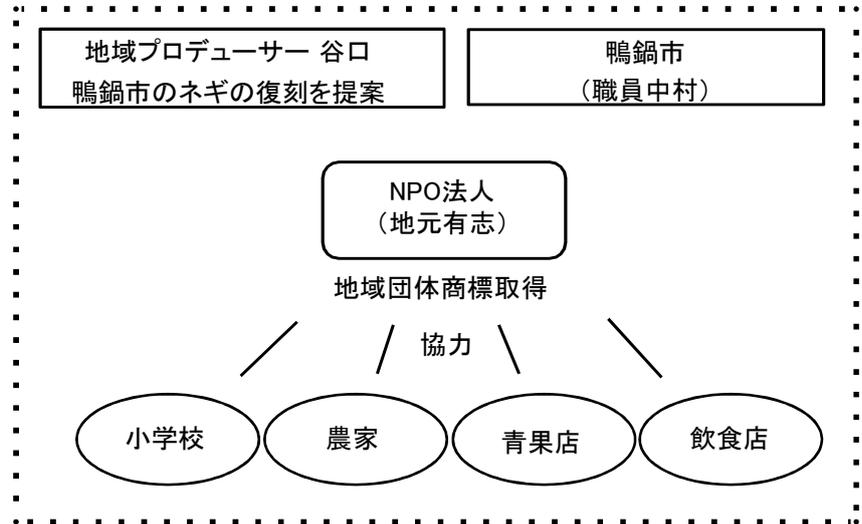
谷口は消沈する中村を励ます。

「先走ってすみませんでした。まずは谷口さんの言うとおり、地元での普及活動で実績を積むことに専念します」

谷口と中村は隔離栽培で収穫した種子を基に、地元農家と小学校の協力を得て、課外授業の一環としてネギの栽培に着手。歴史の授業でも谷口が見つけた文献を用い、ネギの歴史と地域との関りが紹介された。収穫したネギは給食に使われるだけでなく、地元の催事や青果店でも扱われるようになった。また、地元農家でも栽培が始まり、飲食店ではネギを使った料理が考案された。鴨鍋市のネギは地元の大人から子供まで知られるようになり、NPO法人の活動も年を追うごとに活性化していく。

こうした谷口らの取組を知ったテレビ局が谷口らの活動を取材、鴨鍋市のネギは全国区の番組で紹介される。この番組を見た大手百貨店のバイヤーからも声がかかり、活動から3年後には百貨店でも販売されるようになった。地元住民主導の下、地道な活動を続けてきた鴨鍋市のネギは、これまでの活動が実り、2度目の申請で地域団体商標を取得。晴れて鴨鍋市の地域特産品として認められた。

「谷口さんの言うとおりでした。地域特産品を成功させるためには地元の協力と認知が不可欠だったんですね」  
「そのためには地元の人たちが主役であるべきです。どこかの団体が権利を保有するのではなく、みんなで権利を持ち、ブランドを育てることが、結果的には有効なんです。それはこれからも変わりません」  
「変わらないというと…？」  
「生産量は今後も大きくは増やしません。地元の農家が無理なく作れる量に留めます。このネギは自分たちの身の丈に合ったビジネス規模で育てていくべきなんです」



これから生産拡大を考えていた中村は、その真意を測りかねていた。しかし、自信に満ちた谷口の言葉の裏には理由があることは明白だった。

■設問

1. なぜNPOとしての地域団体商標を取得しようと考えたか？
2. 売上げ、生産量、種子の管理を徹底した最大の狙いは何か？
3. ネギが認知度を獲得した理由について考察せよ。

想定：売上高2億円、従業員数20名

## ●登場人物：

永井健介：家電ベンチャー、リンコーズ社のCEO

高田洋一：プロダクトデザイナーで永井の元同僚

## ●ストーリー

大手メーカーの中国・深セン拠点の立ち上げを担っていた永井は、東京本社からの帰任命令が出たタイミングで会社を退職。中国に留まり家電ベンチャー「リンコーズ社」を立ち上げたばかりだった。

「なあ、高田。こっちは日本とは全然違うんだ。世界中からものづくりのベンチャーが集まっていて、ものすごいスピードで開発して量産してる。日本で1年かかることが、こっちなら3ヶ月でできるんだよ」

永井の熱気はビデオ会議を通じて、東京にいる高田にもひしひしと伝わる。

「確かにドローンや電気自動車とか、最近の中国のスピードはすごいもんな。そこに目を付けるのはお前らしいよ。それで俺に相談したいことって？」

「前職で開拓した工場とサプライチェーンを使って、今までにないマッサージチェアを作ろうとしてるんだ。日本にいる時に注目していた北琉工科大学が持っている技術を使えば、大手に負けない性能が出せる。デザインは高田にやってもらいたいんだ」

かつて永井の同僚だった高田は永井よりも先に独立して、プロダクトデザイナーとして活躍していた。

「そうだな。ちょうどプロジェクトも一段落して、次はどうしようか考えたところだし手伝うよ」

「ありがとう！俺たちのマッサージチェアはなるべくモデルチェンジせず、長く使ってもらえるようなデザインにしたいんだ。価格も安売りせずに高価格帯で勝負したい。ベンチャーが大手に勝つにはこれしかないと思ってるんだ。そのためには斬新であって普遍的なデザインであるべきで、こんなことを頼めるのは高田しかいない。頼りにしてるよ！」

その半年後、日本に帰国した永井と取締役として入社した高田は試作を重ねる。コア技術の仕様も固まり、一号機となるマッサージチェアの量産が目前に迫っていた。

大手家電量販店との商談の場―。永井のプレゼンテーションに熱がこもる。

「我々は小さなベンチャーですが、コア技術の特許やデザインの意匠権はしっかり押さえています。安価な類似品は出てこないでしょう。アメリカの評価機関にもレビューを依頼して、世界でも最高レベルの性能だというお墨付きももらってます。実際の売り場でお客さんに使ってもらえれば、この製品の良さは伝わるはずですよ！」

「わかりました。価格が他社よりも高いのが気になりますが、売り場に置いてみて反応を見ましょう」

家電量販店のバイヤーの言葉に永井は自信を持って答えた。

「実際に使ってもらえれば、ユーザーも価格に納得するはずですよ！」

大手家電量販店での展示販売開始後、リンコーズ社のマッサージチェアは競合他社にはない高級感と斬新でありつつもトラッドなデザインが口コミで話題となる。テレビ番組で女性タレントが愛用していると紹介したことをきっかけに、若い女性にもヒットした。

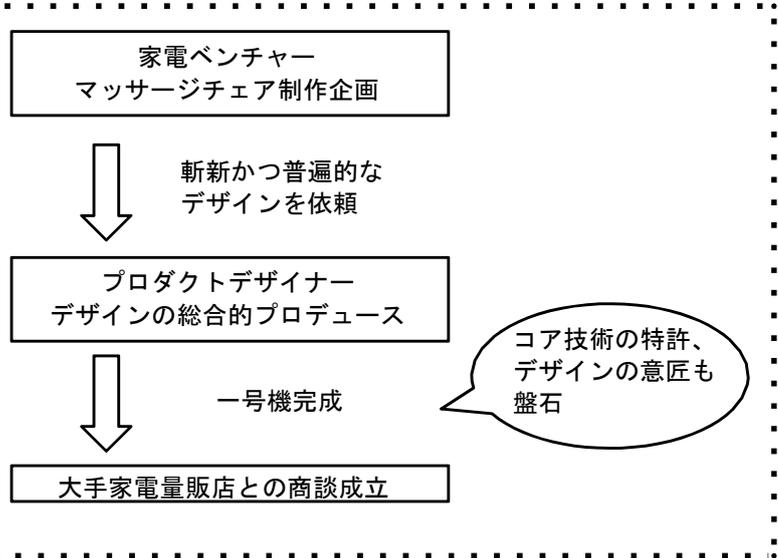
家電量販店に設けられたリンコーズ社のマッサージチェア特設売り場に立ち会った高田が永井に話しかける。

「正直、こんな高いマッサージチェアが売れるのかなと思ってた時期もあったけど、お前の戦略を信じて正解だったよ」

永井も高田の方を向き、握手を求める。

「プロダクトデザインだけでなく、パンフレットやウェブサイト、広告（広報戦略と広報活動）まで一貫したコンセプトでデザインを指揮してくれたお前のおかげだよ。技術とデザインの両輪がうまく機能したからこそ、ここまで来れたんだ」

高田と永井は固い握手を交わし、賑わう売り場をいつまでも見ている。



#### ■設問

1. 最大の成功要因は何か？
2. モデルチェンジを繰り返すのではなく、斬新なデザインを長く用いる理由は？
3. 高価格帯を維持できている理由は？

## 利用規約

ケーススタディ集、研修テキスト、ブックレット、ティーチングノート(研修運営のてびき、講義解説のてびき)および企業事例集(以下、「コンテンツ」という。)に関する著作権は独立行政法人工業所有権情報・研修館(以下、「情報・研修館」という。)に帰属します。コンテンツをご利用の際には本規約に従っていただきます。本規約の内容は、必要に応じて、事前の予告なしに変更されることがありますので、コンテンツのご利用に際しては、以下のURLから利用規約の最新の内容をご確認ください。

[https://www.inpit.go.jp/jinzai/global/global\\_material.html](https://www.inpit.go.jp/jinzai/global/global_material.html)

### 1) 複製・頒布および公衆送信について

ア 著作権法に定められた例外のほか、利用者はコンテンツを、利用者が実施するセミナー等に参加する限られた者に配布することを目的とする場合に限り、複製して頒布することができます。

なお、利用者は、セミナー等に参加する者がコンテンツを上記URLからダウンロードするよう、可能な限り努めてください。

イ 利用者は、コンテンツを公衆送信したり、公衆に対し送信可能化したりすることはできません。

### 2) 翻訳・翻案について

利用者は、コンテンツを翻訳・翻案することはできません。

### 3) 改変について

利用者は、コンテンツを改変することはできません。※

### 4) 準拠法と合意管轄について

ア 本利用規約は、日本法に基づいて解釈されます。

イ 本利用規約によるコンテンツの利用および本利用規約に関する紛争については、情報・研修館の所在地を管轄する地方裁判所を、第一審の専属的な合意管轄裁判所とします。

### 5) 免責について

ア 情報・研修館は、利用者がコンテンツを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

イ コンテンツは、予告なく変更、移転、削除等が行われることがあります。

### 6) その他

ア 本利用規約は、著作権法上認められている引用などの利用について制限するものではありません。

イ 本利用規約は、令和4年4月1日に定めたものです。

※ 利用者がコンテンツを利用してセミナー等を実施するに当たって、追加の作問等を行う場合は、コンテンツとは別に利用者が作成した追加の問題を配付するなどし、コンテンツに追加の問題を付記する等コンテンツを改変する行為は行わないでください。

リアルな最新事例で学ぶ！

# 強い経営・次の一手

～知って得する知財マネジメント～



2022年4月1日 初版発行

**発行元**：独立行政法人工業所有権情報・研修館

〒105-6008 東京都港区虎ノ門4-3-1  
城山トラストタワー8階

TEL:03-3581-1101内線(3907)

FAX:03-5843-7693

\* 本資料に登場する人物や団体は全て架空のものです。

---

リアルな最新事例で学ぶ！  
**強い経営・次の一手**  
～知って得する知財マネジメント～

© 2022 INPIT

ケーススタディ集

# Case Study