
リアルな最新事例で学ぶ！

強い経営・次の一手

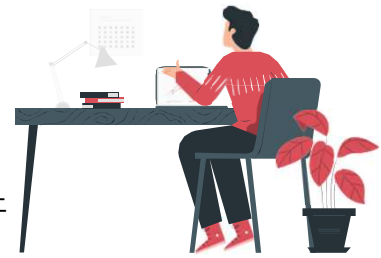
～知って得する知財マネジメント～

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)



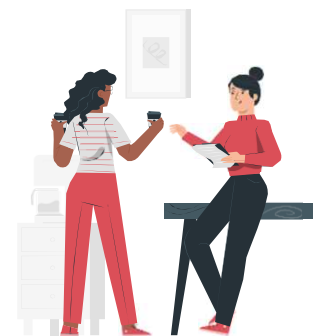
サステナブル経営編

- ・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)



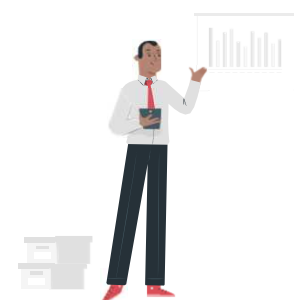
NEXT IP編

- ・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

●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」

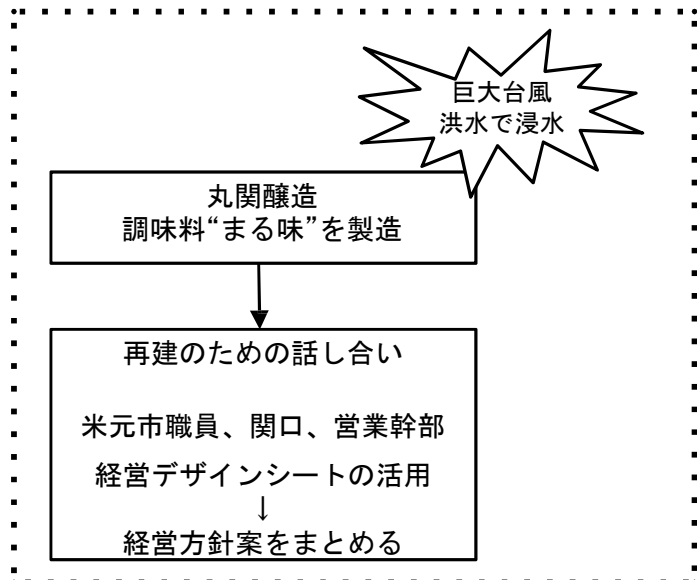
「製造レシピが残っているなら、自前の工場じゃなくてもなんとかなりますよね…？」

「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、私は使えるよ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。

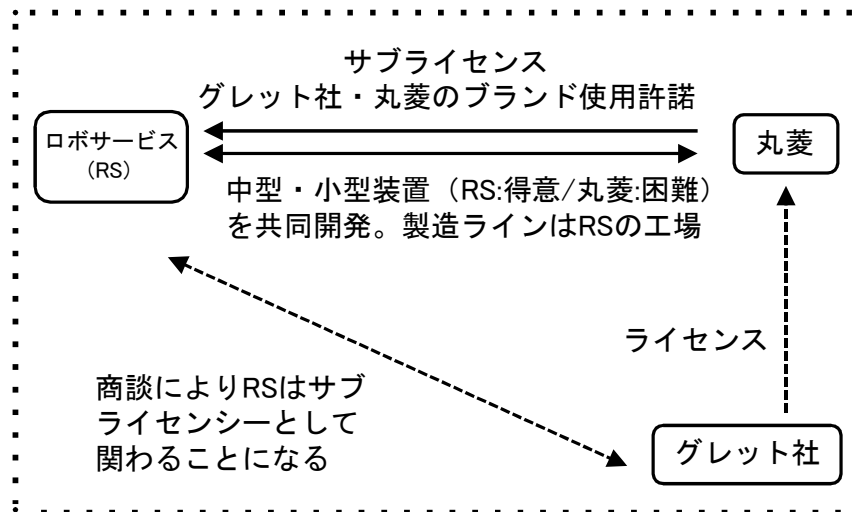
郷は社内会議で、三社での事業計画について話し合っていた。

「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？」

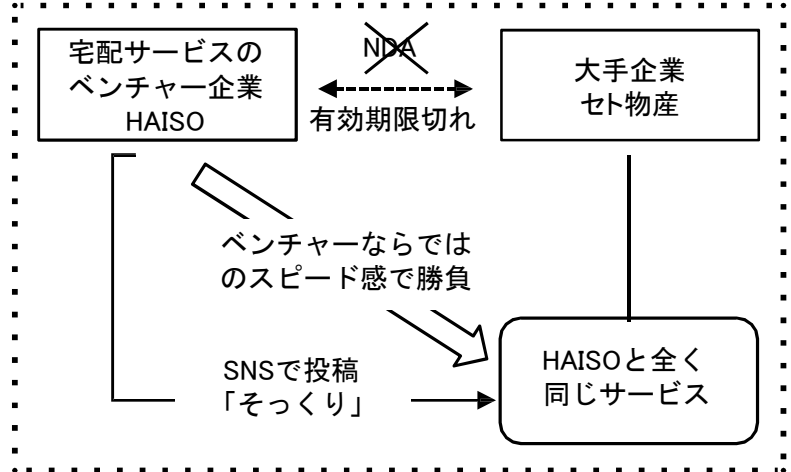
「スピードしかないな！奴らが稟議に一ヶ月かけている間に、俺たちは一週間で実装する。奴らが系列各社に導入する間に、こっちは系列抜きにガンガン拡げるぞ！多少なりと先に始めた一日の長ってやつもあるからな」

「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。

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

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