
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)



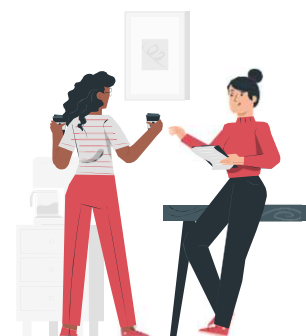
サステナブル経営編

- ・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)



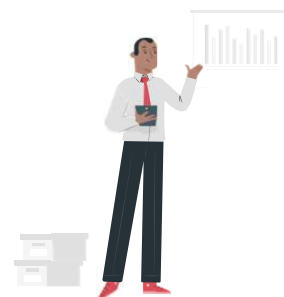
NEXT IP編

- ・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。

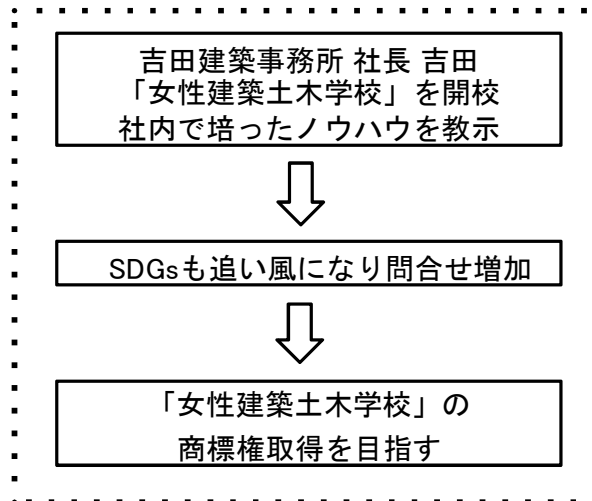
「私たちの試みを応援してくれるサポーター企業も現れてきてるし、本業でも問合せが増えてるわ。『女性ならではの観点で、デザインを提案してほしい』という引き合いがこんなにあるなんて想定外だった。女性も長く働ける業界を作るという考え方は間違っていなかったんだわ」

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、うちはとにかく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？」

とうそぶく豊福。

「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ない」

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[※]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」

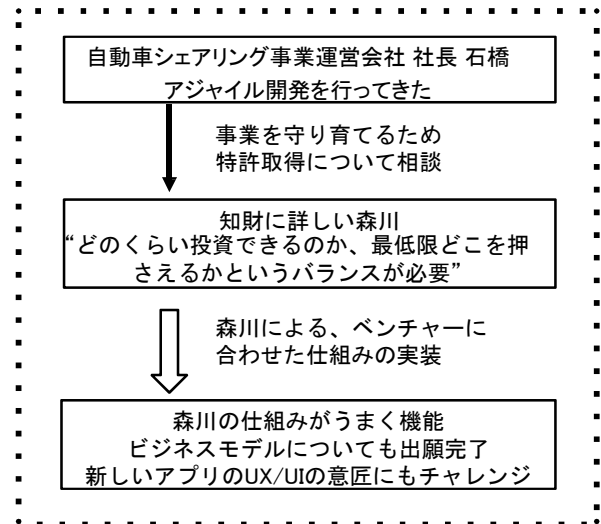
「面白い！ぜひやってみよう！早速今進めている新しいアプリUI/UXの開発部隊と調整してみてください！」

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こりつつあります。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。

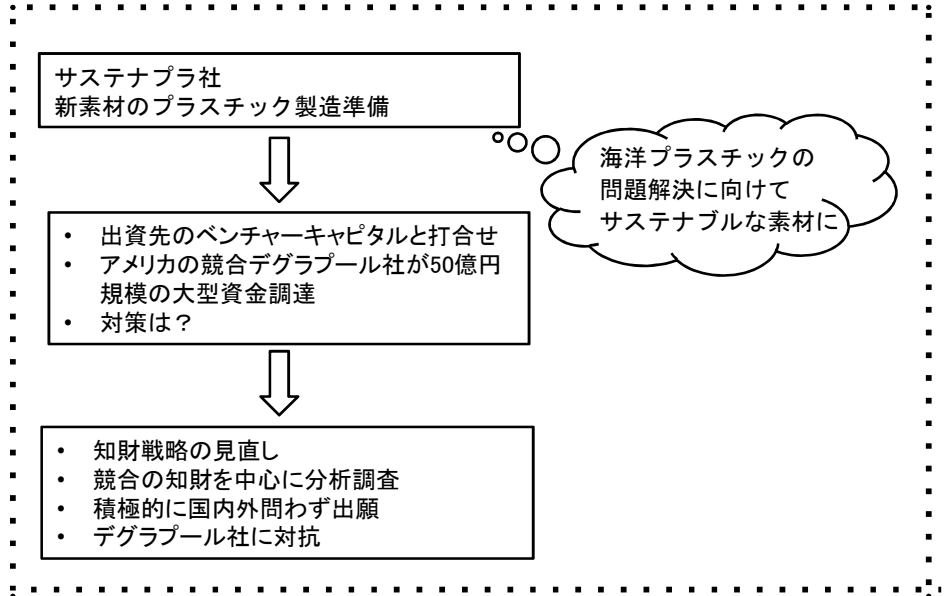
「分かった。俺はその間にデグラプール社に負けない規模の資金調達をやってみせるよ。ちょうど投資銀行と話を進めているスキームがあるんだ。もしかしたら知財が大きなアドバンテージになるかもしれない」

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 배경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」

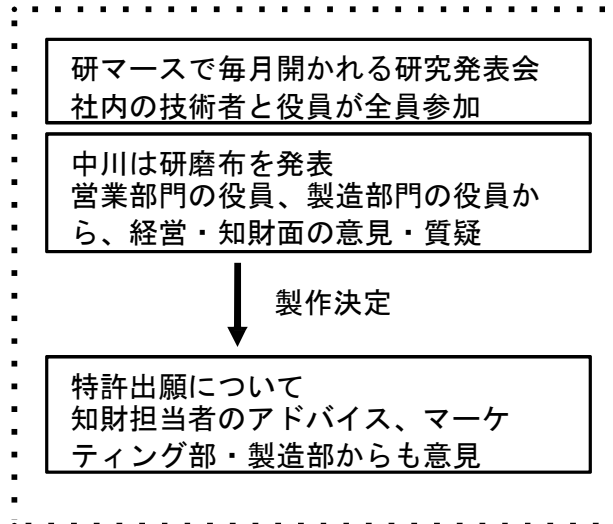
中川は目覚ましい発明をなした者に贈られる表彰を受けた。

「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？



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