
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)



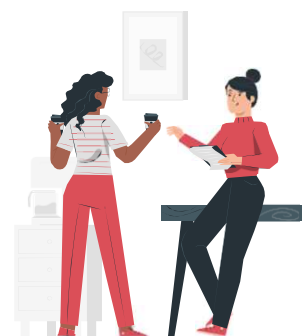
サステナブル経営編

- 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！」

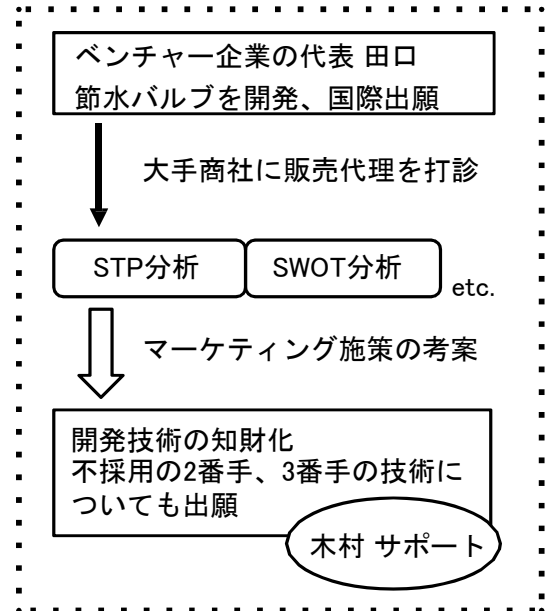
田口からの電話に木村が嬉しそうに言う。

「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」

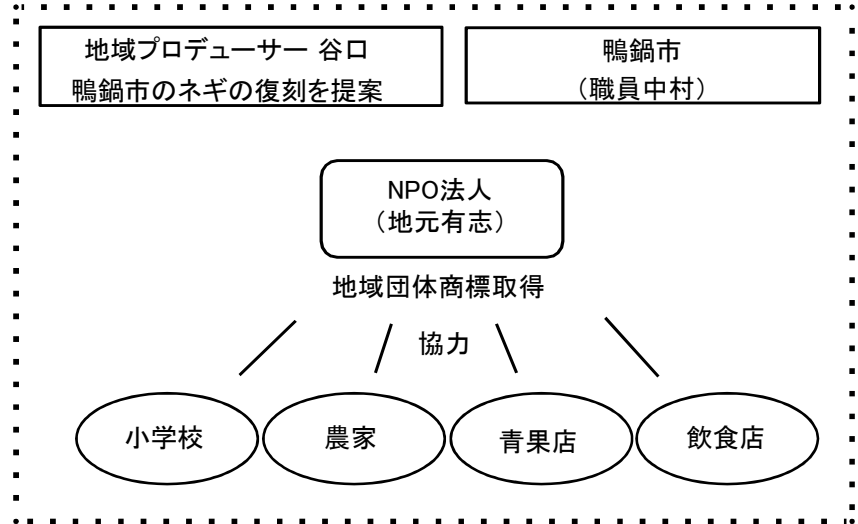
谷口は消沈する中村を励ます。

「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。

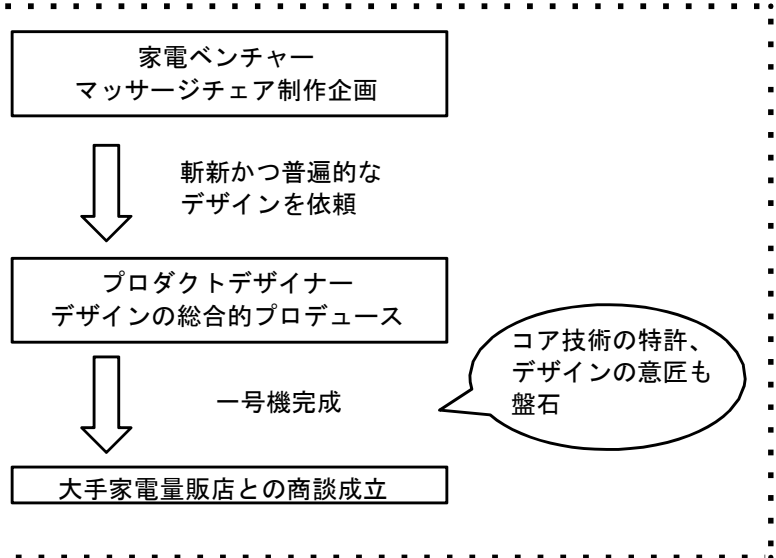
家電量販店に設けられたリンコーズ社のマッサージチェア特設売り場に立ち会った高田が永井に話しかける。

「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

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