
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～

Training Text



はじめに

VUCA（Volatility＝変動性、Uncertainty＝不確実性、Complexity＝複雑性、Ambiguity＝曖昧性）の時代、これまで以上に我が国のみならず、世界を取り巻く事業環境の変化はそのスピードを増し、とりわけ、中小企業・ベンチャーにとっては競争力の強化はもとより、事業の継続性担保のためにもより戦略的な経営が求められています。さらには、新型コロナウイルスが世界的なインパクトをもたらし、加速度的に産業構造の刷新や事業スキームの在り方が問われています。

従来、中小企業・ベンチャーにおける事業上の重要な要素として知的財産権が注目されてきましたが、上記背景からますますその重要性は高まってきており、企業によっては、従前からいわれてきたような知的財産権に対し、市場独占、参入障壁構築、競合排除等以上の価値を見出し、より効果的なアプローチを試みる動きが出てきています。

本教材は、そのような実際の企業の新しい知的財産権（広義の知財含む）に係る取組を広く収集し、それらリアルな事例を基にした17の仮想のストーリーで構成された**ケーススタディ集**と、ケーススタディ集のストーリーにおける重要なポイントの概説や、派生する観点について取りまとめ、議論の題材として用いるほか、自社事業における知的財産権に係る取組の参考にしていただくよう企図して制作された**本テキスト**、また、これらケーススタディ集、テキストの利活用を促進するために用いられる講師向けの**ティーチングノート**からなります。

知的財産権についての基本的な知識については他の教材に譲るとして、本教材ではその応用に当たる経営への活きた用いられ方を学ぶ内容となっています。ストーリーそれぞれの条件設定などを細かに変えることで、想定される対処法も異なってきますし、必ずしも正解があるわけでもありません。ぜひ自社に置き換えて、実践さながらにシミュレーションしていただくことをお勧めいたします。

本教材やセミナーを通じて理解し実践していただきたいポイントは以下の5つです。

強い経営・次の一手のポイント

- ①事業における知財の意義を理解する：現場の声や意識の高さだけでは進まない・トップの意思が大事
- ②事業戦略を念頭に置き知財を活用する：知財を模倣対策のためだけでなく、利益の源泉となるよう活用
- ③外部の専門家を最大限活用する：強力なパートナーの確保が重要
- ④情報管理を徹底する：秘密情報の管理、事業活動別の対応といった対策を事前に整理
- ⑤契約書や規程を大事にする：顧客やパートナーとの契約書、職務発明等の規程の扱いが命取り

本教材を通して、実際の事例を基にしたケースを仮想体験していただくことで、皆さまの事業へ少しでも知財によるエッセンスを加えていただき、強靱でしなやかな経営の礎となることを願っています。



全体像	p.03
1.戦略的活用編		
1-1 機能とデザインによる市場獲得	p.07
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.13
1-3 共同開発における事業展開	p.15
2.トラブル対応編		
2-1 代理店活用と契約	p.17
2-2 ノウハウ・営業秘密の保護管理	p.19
2-3 競合企業に対する多様な善処策	p.21
2-4 侵害警告への対応	p.23
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.24
3-2 技術導入によるビジネスの拡大戦略	p.29
3-3 ビジネスモデル流出への対応と市場地位確保	p.32
4.Next IP編		
4-1 SDGsを意識した知財活用	p.35
4-2 アジャイル開発における知財マネジメント	p.38
4-3 企業・製品価値を高める特許戦略	p.42
4-4 知財意識の向上を図る仕組み	p.46
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.48
5-2 事業目的・ビジョンを体現する知財の使い方	p.51
5-3 ブランド化を下支えする知財戦略	p.54
参考資料	p.57

全体像(本テキストについて)

■本セミナーの目的

事業活動の各種場面を想定したケースを検討し、研修テキストと企業事例で知識を整理することで、知財を中心に想定されるリスクや事業を発展させるためのポイントを理解する。

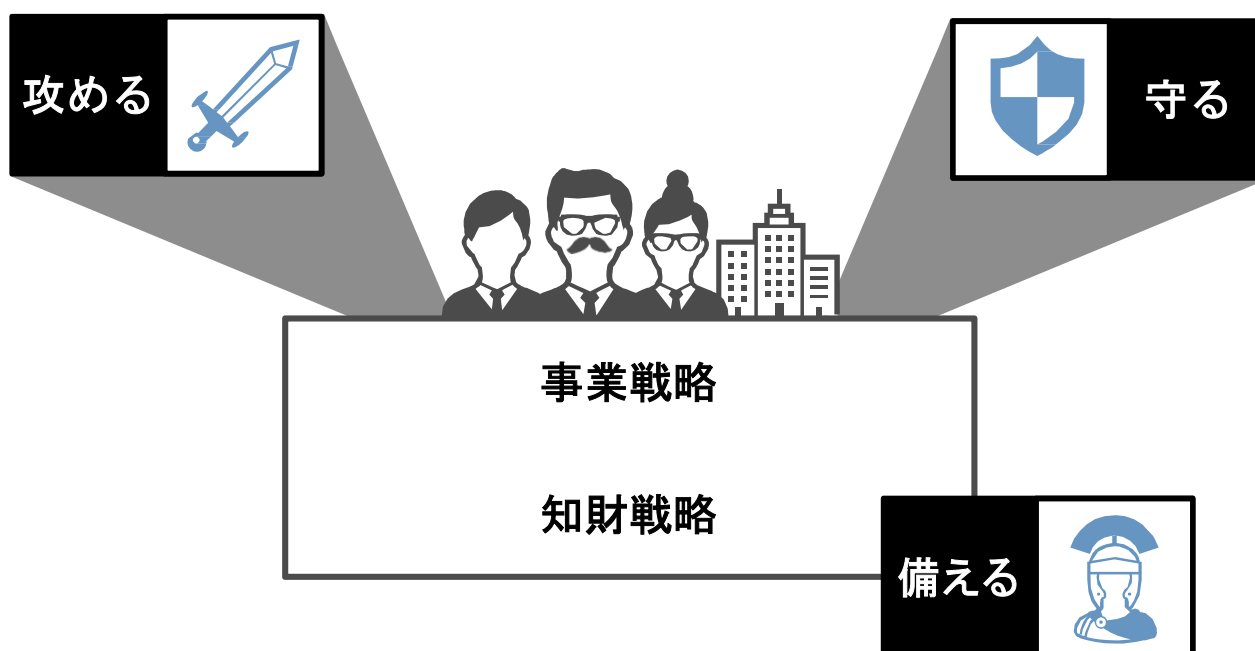
■本セミナーでの整理の仕方

本セミナーのテーマである事業展開における「知財マネジメント」について、リスクとその保護という点ばかりでなく、戦略的に知財を活用するという観点から理解し、事業に活かしていただきたい。そこで以下の「3つの基本施策」から事業を進める上で何が必要なかを捉えていく。

■研修テキストの構成

本テキストは、事業展開・知財活用のケース別にまとめている。セミナーを通じ、想定される知財活用策や知財リスクとそのとるべき施策の関係について理解を深めていただきたい。全般にいえることだが、大切なのは「後手」に回るのではなく「先手」を打つことである。

【3つの基本施策】



備える



技術やブランド、ノウハウ等を守るために各種情報を収集し、整理・分類すること

施策内容	意味
A. 情報の収集・蓄積	先行・類似技術情報、顧客情報、運営マニュアル、アイデア等を蓄える
B. 技術・情報の分類	技術やノウハウ等を秘匿するか、権利化するか、オープン化するか切り分ける
C. 差別点の明確化	製品等の訴求要因を整理する(オリジナリティ、強み)

攻める



技術やブランド、ノウハウ等を活かし、他社との差別化を図る、利益を増加させる、侵害に対抗する、他社と提携関係を構築等すること

施策内容	意味
A. 営業力の強化	取引先等に安心感や信頼性を与え、差別化・価格交渉等で優位性を保つ
B. 知的財産権の行使	権利侵害に対して警告や差止請求を行う(侵害停止、ライセンス契約、共同開発等に発展)
C. 社内の活性化	改善提案制度を整備することで目標意識を高め、知財活動を通じた人材育成を進める

守る



技術やノウハウを秘匿したり、技術やブランドを権利化したり、知財が侵害されない状態をつくること

施策内容	意味
A. 権利の獲得	特許権、意匠権、商標権等を取得し、権利侵害に対処する
B. 権利の保護	技術等の保護や情報漏えい対策を施し、責任範囲の明確化等を含めた各種契約を結ぶ
C. 事前調査	他者の権利を侵害していないか、法令を遵守しているかを事前に調査する

想定される
リスク



- A. 模倣品等が出現する(第三者によって出願・登録をされることもある)
- B. 企業秘密・提供技術が流出する(社員の持ち出しによる競合企業の出現もある)
- C. 知的財産権を侵害したとして、第三者から訴えられる

全体像(知財に関する基礎知識)

◇主な知財制度



特許

- ・ 技術に関する「アイデア」(発明)が保護対象
- ・ 保護期間は出願から最長20年
* 医薬品等は延長制度あり

事業戦略上の活用ポイント

技術を基にした事業の保護、
資産としてライセンス、売却による収益化



実用新案

- ・ 物品の形状、構造等の「考案」が保護対象
- ・ 保護期間は出願から最長10年

事業戦略上の活用ポイント

特許より早期に権利を取得でき、
取得費用も低い



意匠

- ・ 工業的な物品、建築物、内装、
画像の「デザイン」が保護対象
- ・ 保護期間は登録出願から
最長25年

事業戦略上の活用ポイント

権利侵害が視覚的に分かりやすく、
模倣する相手に権利行使しやすい



商標

- ・ 商品やサービス、色、音に使用
する「マーク」が保護対象
- ・ 保護期間は登録から原則10年
* 更新登録制度あり

事業戦略上の活用ポイント

事業を行う前提ともいえる権利
半永久更新が可能



著作権

- ・ 文芸、美術、音楽等の創作的な
「表現」が保護対象
- ・ 保護期間は創作時から作者の
死後70年
* 映画の著作権は公開から70年

事業戦略上の活用ポイント

出願・登録が必要なく、自然発生する権利で、
図面や製品マニュアル等の保護に活用



不正競争防止

- ・ 商品等表示、商品形態、営業秘密、
限定提供データ等が保護対象
- ・ 保護期間は商品形態は最初の
販売から3年

事業戦略上の活用ポイント

模倣品排除や営業秘密の保護
(社内の機密情報やID・パスワードで限定したデータも保護される)

特許権

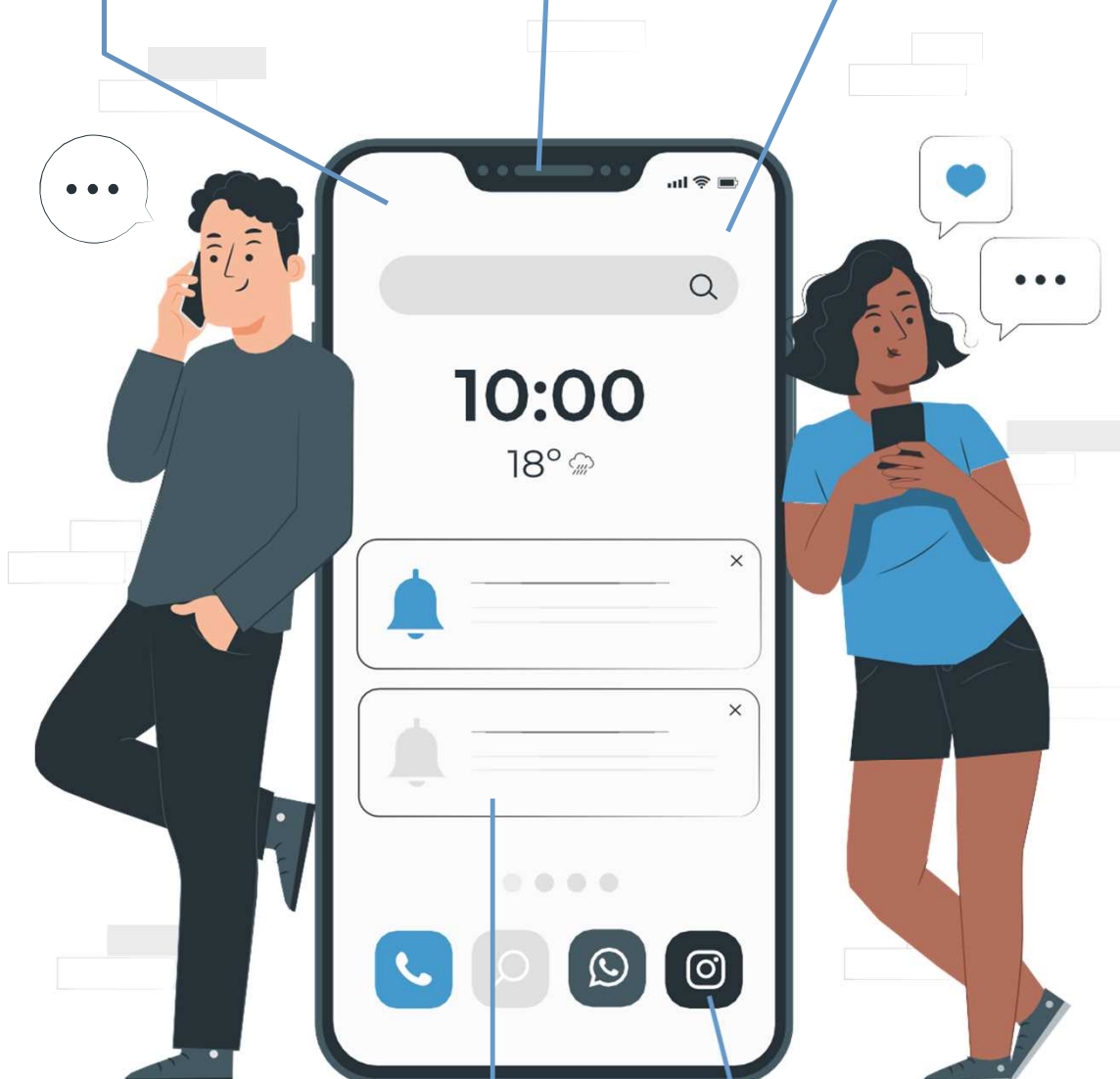
リチウムイオン電池に関する発明や、画面操作インターフェイスに関する発明など

実用新案権

スマートフォンケース、撮影レンズの保護装置等に関する考案

著作権

着信メロディ、まんがのキャラクター、ゲーム、音楽などの創作（表現）



意匠権

電話機をスマートにした形状や模様、色彩に関するデザイン、画面デザインなど

商標権

電話機メーカーやキャリア各社が自社製品の信用保持のため製品やアプリケーション、包装等に表示するマーク

ここでは、「事業戦略と知財の活用」「知財を通じた社内活性化」を意識したい。



1. 事業戦略に基づき、自社の技術(知財)を活かす方策や差別化となるポイントを考える。

- 中小企業が目指すべき一つの道は、長年の経験とノウハウに裏付けられた技術を活かした“グローバルニッチトップ戦略”である。他社の真似をするのではなく、マーケットを絞り、技術を極めていくことが求められる(⇒ランチェスター戦略)。
- 自社の顧客セグメント(①)は誰で、顧客にもたらす価値(②)は何かを整理し、主なリソース(③)として、その価値を生み出す技術(知財)やデザイン、顧客サポート等はどうあるべきかを検討する必要がある(⇒マーケティングの視点)。また同時に、主なリソース(③)を用いてどのような活動(④)が必要かを考え、ときには外部のパートナーとの連携(⑤)を模索し、互いにWin-Winになれる関係を構築することが求められる。
- 資金力が一般に脆弱な中小企業において、中長期的なビジョンを持ちつつも、短期的に資金(⑥-⑦)がショートすることを回避し、事業を継続させる視点が求められる。

<検討フレーム例:ビジネスモデル・キャンバス>

【パートナーとの関係】 ⑤	【主な活動】 ④	【顧客にもたらす価値】 ②	【顧客との関係】	【顧客セグメント】 ①
	【主なリソース】 ③		【チャンネル】	
【コスト】 ⑦			【収入の流れ】 ⑥	

出所:「図解ビジネスモデル・ジェネレーションワークショップ」

2. 先行・類似技術情報を収集する。

- 他社の権利侵害リスクを避ける意味のほか、自社の技術力を向上させるため、顧客の技術動向を把握し今後の取組を予測するために、技術情報に日頃から触れる癖をつける。

<関連情報>特許等検索データベース



「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」

1億件を越える特許・実用新案・意匠・商標の公報等および関連情報とその検索サービスを提供。外国の特許等の情報も日本語で閲覧可能。

<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

攻める



1. 知財の創出機会を増やす方策を導入し、社内の活性化につなげる。

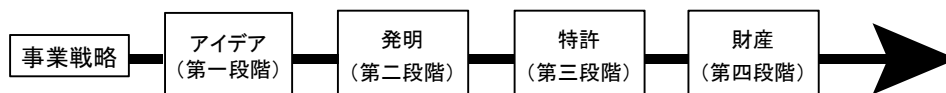
例) 改善・アイデア提案制度、アイデア等に対する報奨制度(職務発明規程等)

アイデアの発見と育て方(特許を活かす方法)

中小企業の経営者の中には「良い発明をしたから特許を取る」「特許は取りさえすれば良い」と考えている方が意外と多い。下記プロセスの第二段階と第三段階の間だけで活動している傾向がある。

しかし、特許を活かすためには「アイデア」をどう「発明」にしていくかという流れと、「特許」をどう「財産」に進化させていくかという流れを充実させることが求められる。

【アイデアを活かすためのプロセス】



アイデアを創出した際の記録(推奨)

アイデアが生まれたらラボノートのような書面にアイデアの内容と日付・名前を署名する。

そうすることで、研究内容の詳細とその成果が把握でき、今後の研究計画を立てるのに役立つとともに、ラボノートを何度も読み返すことで、画期的な発明につながることもある。

守る



1. どのような知財リスクがあるかを想定しておく。

<関連情報> 中小企業の事業における知財リスクについて

独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)提供のeラーニング「IP ePlat」では、知財の重要性に気付かなかったことによる失敗例や不適切な知財マネジメントによる事業リスクの例を紹介する「中小企業の戦略②(知財経営編)」など、知財リスクの想定に役立つ動画を見ることができる。

https://ipeplat.inpit.go.jp/Elearning/View/Login/P_login.aspx



【参考】事業企画における研究開発の留意点

ここでは、「商品・事業の知財の守り方」を意識し、知財化プロセスを通じて戦略的な考え方をする人材育成につなげたい。

備える



1. 事業戦略に基づく製品企画にのっとりながら、研究開発を進める。
2. 目的に応じ、技術や製造方法の守り方と公開・非公開範囲を決める。

(知財戦略として、秘匿化や権利化、オープン化を検討)

技術等の知財流出を完全に抑えることは難しい中、意図を持って取り組む。

取得目的	主なポイント
秘匿化 (ブラックボックス)	主な対応策は以下のとおり。 ① ノウハウ管理: ノウハウを特定し従業員による情報漏えいを防止 ② 解体できない仕組み化: 解体すると壊れるように設計 契約にリバースエンジニアリング禁止を盛り込むことが違法な場合もあるため、確認する。 なお、設計図面等の秘密情報は厳重に管理する(不正競争防止法対策につながる)。 ● 参考資料・参照サイト《経済産業省》の情報 http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/ ● 「民間電子公証サービス」の活用も検討
権利化 (特許他)	特許情報等は公開され、技術を秘密にはできない。 権利は使うものという意識を持ち、事業目的を明確にした上で取得する。
オープン化 (技術情報公開 ライセンス 標準化...etc.)	自社リソース(ヒト・モノ・カネ)を見極め、外部連携等により自社利益拡大につながる。

権利化(特許)の判断例

模倣による影響度(リスクの大きさ)

「ライフサイクル(技術の寿命)が短い製品」「個別受注・受託する製品」等の場合、権利化までの期間を考慮し、特許出願の効果を判断する。

他社製品が特許発明を使用していることを判別できる可能性

- ・ 製品や材料だけではわからない製造方法や生成過程の温度や時間等のノウハウ
- ・ 製造方法も明らかな証拠が出る場合は権利化する意義あり(例: 特定の傷がつく)。
- ・ 分解しても詳細が分からない技術(例: 集積回路等)

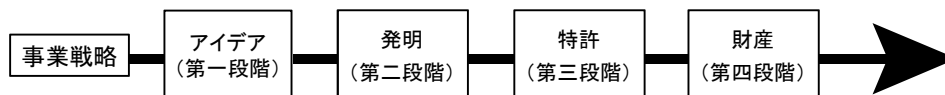


1. 知財化のプロセスを経験させることで、知財マネジメント人材育成につなげる。

多くの研究者は研究テーマに注力するあまり、大局的・事業的な視点に欠ける傾向がある。そのため、アイデアを生み出し、財産へと展開する過程で以下のような取組を行う。

- 先行・類似技術情報を確認させる……様々な技術に触れ、目線を広く持たせる
- 取得目的と取得方法を何度も練らせる(財産化)……本質的思考と粘り強さを獲得させる
- 特許化＝見える化の体験をさせる……努力が表に出て、本人の有能感が高まる
(特許は有能な技術者の証明ともいえる)

【アイデアを活かすためのプロセス】



2. 社内の関係者を集めた「発明発掘会議」を開くことで、アイデア(第一段階)から発明(第二段階)へと発展させる原動力とするとともに、参加者の知財意識向上につなげる。

発明発掘会議の運用ルール例

- 月1回定期開催
- 営業等の他職種メンバーも参加
- 普段の業務上の資料を持参
- 批評ではなく、提案で磨く

3. そのほか、社員の知財に対する意識を向上させる施策として、以下のようなものがある。

- **開発会議**: 製品開発の過程で、開発中の技術が他社の特許を侵害していないかを議論する。
警告を受けるリスクを減らすとともに、特許に対する認識を高める。
- **他社製品調査**: 自社の特許を侵害している他社製品がないか調査する。
議論を通じ、専門用語も身に付き、知財関連の知識・ノウハウを習得できる。

守る



1. 事業展開を見越して、知的財産権の獲得を進める。どのような目的で、どのような権利を、いつ取得するかを決める。

知財価値を「攻める」と「守る」の側面で表すと以下のとおりとなる。

項目	区分	内容
攻める	信頼獲得	<ul style="list-style-type: none">・顧客や提携先に対する安心感提供、代理店に対する販促支援・取引価格や取引量の優位性を確保・商標権を活用したブランド力の強化・意匠権による製品価値や認知度の向上・採用面で優秀な学生の獲得に貢献
	収益性	<ul style="list-style-type: none">・特許ライセンスによるロイヤリティ収入・特許譲渡や売却によるキャッシュフローの改善・提携を通じ他社技術の獲得(クロスライセンスやオープンイノベーション等)
	組織活性化	<ul style="list-style-type: none">・インセンティブによる社員の意欲向上(報奨金制度等)・知財化プロセスを通じた人材育成 (例) 発明化、知財教育、訴訟対応等の経験的な学び・部門間連携の促進(部門横断での発明発掘会議や新製品開発会議)
	資金調達	<ul style="list-style-type: none">・金融機関に対する担保や保証として活用・自治体等の補助金や助成金の獲得 (PRポイント) 参入障壁化、知財リスクのヘッジを主張
	攻撃	<ul style="list-style-type: none">・警告状の送付、差止請求、損害賠償請求・ライセンス供与も可能・(他社からの権利侵害の訴えに対する) 権利無効の主張、カウンター攻撃
守る	牽制	<ul style="list-style-type: none">・(出願や権利取得により) 競合先が自主的に当該事業の展開抑制・顧客が他社製品を購入することのリスク認識(権利侵害で訴えられる)
	防衛	<ul style="list-style-type: none">・他社の権利化を阻止・自社の実施権を確保・他社の同種の知財情報を確認、他社特許侵害を事前に回避・転職した社員による技術等の持ち出し・実施阻止

2. 事業推進に役立つ特許出願時の考え方

事業の状態を見据えた取得目的によって異なってくる。

取得目的	主なポイント
技術等を自分だけで独占したい	幅広い権利が必要となる
他者にライセンスしたい	他者が回避できない発明を設定する
パートナーを増やしたい	互いの強み・弱みをしっかり把握し 補完関係を作れるか検討
競合相手と戦う武器にしたい	訴訟において勝てる特許 (誤記等、瑕疵のない権利範囲の広い特許)を 取得するようにする

特許取得後の見直し

特許権取得後の維持管理も重要。維持費用(年金)も経費として捉え、対象製品が売れているかどうか等、費用対効果を考慮し、定期的に維持の可否を見極める。

3. 社内の情報管理体制を整備する。

社員の知財に対する認識を高めるためにも、以下のような対策を実行する。

情報管理の施策例

- ・ 退職直前の情報管理ルールを徹底する
- ・ アクセスできる情報の範囲や人を限定する
- ・ アクセスログの管理を行う
- ・ 書類に「秘密」のスタンプを押す
- ・ PCやUSBメモリにパスワードを設定する
- ・ 入退室に関するルールを定め徹底する
- ・ 暗号化ソフト(メール)を導入する
- ・ USBメモリや外付けハードディスクに保存をできないようにする
- ・ 特に重要な場所には監視カメラを設置する
- ・ 知財に関する教育を実施(例:アイデアを社外の人に話さないよう徹底)
- ・ 社員に対して退職後にも秘密保持義務を負う旨の契約・規程も重要
- ・ 国に合わせて発明規程を整備し基準を決めておく
例えば技術成果は発明に至っていない場合でも会社に帰属する等

ここでは、「知財を活用した営業力強化」「技術やデザインの流出対策」を意識したい。



1. 展示会場を見て回り、自社製品・ブランドと類似する(ニセ)ブランドや模倣品の出展をチェックする。
ニセブランドや模倣品を発見したときは、写真やビデオ撮影、カタログ等を入手し、別途弁理士等専門家と侵害警告等の対策を検討する。
2. 契約や価格交渉等において「知財」を活用し、優位性を確保する。
展示会で問合せを受けたときは、自社の知財を活かすと「利益が出る」「儲かる」という事業の観点で話をする。
 - 交渉時に技術力や他社との技術面の比較の話ばかりをしてしまわないように注意する。
 - 会社案内やカタログ、製品パッケージ等に「特許取得済」「特許出願中」「特許件数●件」「意匠権取得済」と記載する。
 - 「商標」でブランド力、「意匠」でデザイン力を証明する。

交渉方法例

交渉時に「特許取得(もしくは特許出願中)」を前面に出し、優先契約可能と銘打ったり、他社では同様の製品を作れない旨を強調したりして、交渉を有利に進める。

展示会の特性を活かし、販売先が複数あることを匂わせ、競争意識を刺激する。

想定される
リスク



1. 展示会を通じて、技術やロゴマーク等のデザインが流出する。模倣品が出回り、粗悪品の場合は、製品への苦情が自社に届いてしまったりする。
2. 第三者が特許権や商標権を取得し、権利侵害で訴えられ、現地で製品販売ができなくなる。
事前調査が甘く、そもそも商標権の侵害をしていたケースもある。



1. 展示会出展時の対応を定める。

対応内容例

- 技術やデザイン等について、事前に社外に公開・非公開する範囲を定めておく。
 - － 知的財産権取得を目指す技術やデザインを展示会で紹介する場合は、展示会より前に知的財産権に係る出願を完了することが基本である。
 - － 国内外の特許法や意匠法で新規性喪失の例外*が主張できる場合もあるが、事前に専門家に相談すべき。
- 自社使用の時期・事実が一般に知られ公開されていれば、その証拠を確保しておく。
 - － 海外展示会へ出展する場合は、自社で古くから販売してきている製品でも、技術やデザイン、社名・ブランド等が進出または進出予定国で第三者に権利を取られてしまうことがある。こうしたリスクを低減するために、使用(先使用)の時期やその証拠、公知・公用であればその証拠を確保しておく。

※ 新規性喪失の例外

特定の条件の下で発明や意匠を公開した後に特許出願、意匠登録出願した場合には、先の公開によってその発明の新規性が喪失しないものとして取り扱う規定。

2. 知的財産権を獲得する。海外展開をする場合、特に商標権取得の優先順位は高い。

- 商標権は先願主義(先に出願した者に権利を付与する主義)を採用している国が多いが、ほかの産業財産権と異なり新規性が要件でないため、日本で権利を取得していても、海外では第三者が取得できてしまうおそれがある。したがって、取引開始に当たり、海外現地の商標権取得の必要性が高いケースが多い。模倣や第三者による商標権取得のリスクを考慮すると、販売国だけでなく、製造国でも取得するのが望ましい。
- 第三者の商標権を侵害していないことを確認することも重要。

<関連情報> 展示会出展リスクについて

- 不用意な情報開示のリスクを避けるため、事前に社外に公開・非公開する範囲を定めるに当たっては、秘密情報の抽出などを相談できる「営業秘密・知財戦略相談窓口」(独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT))を活用することも望ましい。

<https://www.inpit.go.jp/katsuyo/tradesecret/madoguchi.html>



ここでは、「慎重な判断」「情報管理の徹底」を意識したい。



1. 共同開発を進めるに当たり、事前の取決めが不十分であったため、損害を受けてしまう。
 - 共同で開発した技術にもかかわらず、相手に抜け駆けされ単独出願をされてしまった。
 - 製造は自社で行うはずであったが、共同開発結果の成果の取扱い方が不明瞭であったため、相手が別会社に安価で製造発注してしまった。
 - 共同出願したものの、自社で当該特許を活用する方法が見いだせず、利益を得ることができなかった。
2. 共同開発を進める中、情報管理が甘く、開発した技術が流出してしまう。
3. 大学と出願する際、相手が学会等で開発した技術等を発表してしまい(公知)、特許を取得できなくなってしまう。



1. 大企業や大学との共同開発は知名度向上のためには魅力的であるが、慎重に取り組むべきである。その後の事業展開まで考慮しておかないと、ムダに時間と金を費やすだけとなるため、共同で行う価値があるかどうかを検討することから始める。
 - 共同開発を持ち掛けられたら、自社の技術が共同開発や先方が開発した技術と扱われてしまうことを防止するためにも、先方に技術等を開示する前に、自社で特許出願を済ませておくことも検討する。
 - 共同開発において自社が担当する開発の対象範囲を事前に決めておく。
 - 共同開発、共同出願の結果をどのように自社の利益に結び付けるかを事前に検討しておく。さらに、実質的な開発は自社側のみが行うような場合には委託開発も視野に入れて検討しておく。

2. 共同開発に当たっては、後に争点となったり、共同先が勝手に事業を進めることなどを回避できる契約書を交わす。

取決事項例

共同開発の目的(序文)、研究成果の帰属・持ち分の割合、事業化の取決め、開発失敗時の責任負担、開発途上でできた改良技術の取扱い、契約解除・終了後の取扱い、紛争時の措置、損害賠償

- 特許の共同出願には注意が必要である。実質的に製造販売しているのが自社であっても、販売ロイヤリティといったようなコミッションを求められたり、不実施補償(相手が製造販売しないことによる補償)を求められたりすることがあるので、共同出願した発明の取扱いを事前に明確にして、納得の上で共同開発を開始することが重要である。
- 共同出願した特許が権利化された後、第三者に独占実施権を付与する場合、共同出願者全員の同意許諾が必要である。

3. 秘密情報の管理を徹底する。具体的には以下の事項について検討する。

検討事項例

秘密情報の定義・対象、秘密情報の特定・明確化、秘密保持契約の締結、開示技術範囲の設定、目的外使用の禁止、秘密情報の管理体制(ルールの設定・徹底:持ち出し禁止・履歴管理・記録媒体の持ち込み禁止、関与する従業員の限定と契約の締結等)、契約解除・終了時の技術等の秘密情報の取扱い(返還義務)

攻める



1. 権利化した技術等(特許)や開発ノウハウを武器に、大企業(潜在的ユーザー)には積極的にサンプルワークをする。
2. 契約交渉に当たっては、有利な条件を引き出すため、技術の優位性を強調する。
3. 共同開発の役割分担を明確にし、自社のコア技術は自社の技術として守りながら、協力による相乗効果を最大限引き出す。

ここでは、「代理店の最大活用」「技術・商標の管理」を意識したい。

前提知識

販路を構築する方法には次の3つの方法がある。(①②が代理店)

- ① 販売店を利用(販売店は、販売するものの在庫(所有権)を持って再販して利益を得る)
- ② 営業代行を利用(営業代行は、在庫(所有権)を持たずに売上げの一定割合を成功報酬として得る)
- ③ 直販

自力で販路を一から開拓するのは非常に困難であるし、事業展開先の条例等の規制や市場の状況、知的財産権取得の必要性や取得方法のアドバイスも、代理店との交流を通じて得られることも多い。販売後のサポート機能として活かすことも場合により可能である。

なお、海外における模倣品情報等は現地の代理店経由で第一報が入ることも多い。



1. 特許権・商標権を取得することで、競合の出現を抑えることができ、代理店が営業をしやすくなり、販売援助につながる。
特許権、商標権の内容を含め、製品の訴求点を記載したカタログや代理店向け販促マニュアルを準備することも有効である。
2. 代理店と共同で展示会に参加することで、販促ツールの使い方、製品知識や特許の位置づけ等の理解を進めるとともに、販促上の課題について情報収集の場とする。



1. 知財の権利化を行わず、情報管理も徹底できていなかったため、模倣品が発生し、商標が無断で使用され、また、第三者に知的財産権を取得され、権利侵害で訴えられる。
2. 代理店との契約で販売義務内容(個数等)や契約の解除に関する取決めを定めず独占販売権を与えたが、代理店が積極的に販売しない等の理由で、市場開拓が進まない。



1. 必要な知的財産権(主に特許や商標)を定め、取得する。

知的財産権を取得するほか、自社で設計・開発や生産を行い、代理店には販売関連と顧客サポートに徹してもらうことで、ある程度技術やブランドなどを守ることが可能である。

2. 技術や製造方法の守り方と公開・非公開範囲を決め(秘匿化や権利化、オープン化)、社員に徹底する。また、ノウハウなどの管理を推進する。

情報管理の施策例

- 社員と秘密保持契約を締結する
- 退職直前の情報管理ルールを徹底する
- アクセスできる情報の範囲や人を限定する
- アクセスログの管理を行う
- 書類に「秘密」のスタンプを押す
- PCやUSBメモリにパスワードを設定する
- 入退室に関するルールを定め徹底する
- 暗号化ソフト(メール)を導入する
- USBメモリや外付けハードディスクに保存をできなくする
- 特に重要な場所には監視カメラを設置する
- 知財に関する教育を実施(例: アイデアを社外の人に話さないよう徹底)

3. 代理店との信頼関係を醸成しつつ、秘密保持契約も含めた代理店契約を結ぶ。

代理店に独占販売権(エリアや期間)を与える場合は、特にその条件として販売義務となる個数や売上げを定め、実現できなかった際は契約解除が可能といった内容を契約書に盛り込む。

また、原案は自社から提示するようにする。

取決事項例(対代理店)

独占販売エリア・国、契約期間、コミッション料率(販売店は不要)、取扱製品・機種、販売義務内容、競業禁止、解除条項、秘密保持、契約解除・終了後の取扱い、損害賠償、裁判管轄

リスク対応

製造物責任等...製造者として、消費者からの責任追及リスクにも配慮を要する。例えば警告等を貼付させる等の義務を課す。

ここでは、「技術・ノウハウの管理」を意識したい。



1. 生産委託を行う際、権利化を行わず、情報管理も徹底できていなかったため、模倣品が発生し、また、委託先企業やその関連する企業等に権利を取得されてしまう。
自社で生産や販売自体ができなくなり、最終的に事業撤退にもつながる可能性もある。
2. 技術指導をする過程で、技術やノウハウの流出が起これ、指導先企業や第三者に権利取得をされてしまい、事業展開が立ち行かなくなる。



1. 技術や製造方法の守り方と公開・非公開範囲を決める(秘匿化や権利化、オープン化)。
情報が流出する場面を想定して対応策を検討する。

情報流出する場面例

契約前の各種情報提供、自社工場の見学、技術指導員の認識不足から秘匿化すべき情報の提供。

2. 特許、商標、意匠等必要な知的財産権を定め取得し、必要に応じて技術のブラックボックス化を図る。

技術流出に対する知財の活用

技術指導先の企業が、契約違反で、第三者である企業に技術を提供した際、同企業に対しては契約により損害賠償請求することも可能だが、知的財産権がないと第三者である企業には権利行使ができない。ただし、不正競争防止法上の営業秘密であれば第三者に対し法的措置を採れる可能性がある。

攻める



1. 技術指導の契約締結時に、特許を前面に出すことで、特許権のライセンス料とは別に何らかの便益(技術指導料等)を得る。

【参考】特許権侵害における損害額推定規定の改正

特許権侵害における損害の立証困難性に鑑み、損害(逸失利益)の推定規定である特許法102条が設けられている。

令和元年特許法改正では同条1項2号が新設され、旧法102条1項では損害額とすることができなかった特許権者または専用実施権者の実施能力を超える部分およびこれらの者が販売することができないとする事情がある部分についても、102条1項による損害額とすることができることとなった。

また、同じく新設された同条4項では、ライセンス料相当額による損害賠償額の算定(同条1項2号、同条3項)に当たり、特許権侵害があったことを前提として交渉した場合に決まるであろう額を考慮できる旨が明記された。

ここでは、「恐れない・慌てない」を意識したい。どこまで・どのように対処するのが良いかは柔軟に判断する必要がある。模倣されてしまった場合には、専門家に相談しながら、冷静に善処策を検討することが大切である。常に「冷静な善処」を心がけよう。



1. まず、現状を把握する。(情報漏えいルート、自社の権利取得状況)

2. 善処策を検討し、実行する。

模倣品や海賊版に対しては排除を試みるのが基本だが、以下のような模倣が生じている状況および相手企業にも、その他の対策が考えられる。

状況例	考えられる対策例
<ul style="list-style-type: none"> 粗悪品が多く出回り、風評被害も懸念される 相手が特定の企業だと認識できている 	<ul style="list-style-type: none"> 権利※を主張し、専門家とともに徹底的に排除する(警告、訴訟等)
<ul style="list-style-type: none"> 相手が特定され、相手の製品品質も一定水準を満たす 	<ul style="list-style-type: none"> 製造委託先や代理店として仲間に取り込む(製品・品質レベルで使い分ける) 新製品開発を推し進め、優位に立つ(資金とアイデアが重要)
<ul style="list-style-type: none"> 自社と同様の製品が市場で認知されていない 	<ul style="list-style-type: none"> 意識的に放置し、市場が形成されるのを期待する(例外的な措置)

※上記の「権利」には特許権、実用新案権、意匠権、商標権のほか、不正競争防止法上の営業秘密等が含まれる。

3. 対処した結果に基づき、今後の予防策を検討し制定する。

4. 模倣品の対応を自社の社員に敢えて担当させることで、知財意識の向上と実践的な知見を得ることができる(人材育成に有効)。

知財総合支援窓口等

- 模倣品や海賊版が発見された等、知財に関するトラブルが発生した際には、知財総合支援窓口（独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT））や政府模倣品・海賊版対策総合窓口（特許庁）に相談することができる。
- 参考として、海外における知財トラブルについては、現地の在外公館（大使館、総領事館等）やJETRO事務所に直接相談することができる。また、世界中ほぼ全ての在外公館には海外の模倣品・海賊版の被害相談窓口として「知的財産担当官」が配置されている。

<関連情報> 政府模倣品・海賊版対策総合窓口について

権利者・企業の要望を受けて、「知的財産推進計画2004」（知的財産戦略本部決定）において、政府全体の一元的相談窓口が経済産業省に設置されている。企業等からの相談に対し、適切なアドバイスや情報提供を行っている。

<https://www.jpo.go.jp/support/ipr/index.html>

ここでは、「**自社のオリジナリティを主張する**」を意識したい。

実際に警告を受けた際には、**必ず専門家に相談する**ことを前提として、怯まず、毅然とした態度で、「**安易に妥協をしない**」ことを基本スタンスとしたい。

なお、知財総合支援窓口でも、専門家として、弁護士または弁理士による相談対応もしている。

守る



1. 現状調査をし、各種情報(警告内容、権利の侵害性)を収集する。

- 弁護士または弁理士といった専門家に相談しつつ、①対象となる権利の存在を確認②主張する侵害の成否を判断③正当権限の確認④無効理由の調査⑤侵害回避の検討、といった対応手順が基本となる。
- 警告をしてきた相手が、個人または製品を製造・販売しない企業(パテントロールを含む)だと、自社の特許等を活用した権利行使やクロスライセンス等の交渉を行うことが困難で、対応が難しくなる傾向がある。

【参考】パテントロールとは

自らは研究開発や製品の製造・販売を行わず、第三者から特許を集め、その特許権を行使し、他社からライセンス料や高額な和解金を得ることを目的とする個人や団体

2. 専門家を活用し対処する。安易に妥協しない。

- 自社の「非侵害」を証明するために、日頃から技術開発関連の日付と内容、開発者名等を入れた記録(ラボノート等)を整理し保管するようにし(証拠化)、自社のオリジナリティ(先使用权等)も主張できるようにしておく。
- 鑑定を適宜利用する。
- 警告状に記載された特許等に無効理由(非正当権利者、権利消滅等)を発見した場合は、専門家と相談した上で、無効審判や取消訴訟の提起を検討する。
- 対処した結果に基づき、今後の予防策を検討し定める。

【参考】鑑定とは

弁理士による、自社製品や事業が他社の特許請求の範囲に属するか否か、先使用权の有無、先使用权の有無、他社の特許が無効であるか否か、または自社の特許が有効であるか否かについての客観的評価

企業の内部外部において自社の価値を高め、知的資産を棚卸して整理、評価し、事業の継続・継承を踏まえ将来を見据えた新たな戦略を構築する。

備える



1. 自社の価値、収益の源泉となる自社の強み/特長/差別化要因を整理する。

- 自社の価値、収益の源泉となる自社の強み/特長/差別化要因を整理することで、自社の強みや弱みを認識し、更なる強化や改善策を検討する。
- 技術やブランド、ノウハウ等を活かし、また、守るために各種情報を収集し、オープン/クローズの観点も踏まえて整理、分類する。
- 土地、建物、設備などと共に知的資産の適切な管理により、事業の承継をスムーズに行える。

施策内容		意味
ア	情報の収集・蓄積	先行・類似技術情報、顧客情報、運営マニュアル、アイデア情報等を蓄える
イ	技術・情報の分類	技術やノウハウ等を秘匿するか、権利化するか、オープン化するか切り分ける
ウ	差別点の明確化	製品等の訴求要因を整理する(オリジナリティ、強み)

- 強み/特長/差別化要因は次のような項目が考えられる。

- ① 設備・生産・店舗・サービスノウハウ
- ② 知的資産(顧客リスト、レシピ、ノウハウ、図面、データ等)
- ③ 知的財産権(特許・実用新案・意匠・商標・キャラクター著作など)
- ④ ビジネスモデル、伝統・ブランド、プロモーション戦略など
- ⑤ 技能人材・資格・認証・許認可・シェアなど



1. 技術やブランド、ノウハウ等を活用し、協力を得られたり横展開を想定できる企業と提携関係を模索、構築し、新たな収益につなげることを考える。
2. 【備える】で整理した情報分類からオープン・クローズ戦略が機能するようにして、利益の増大、事業の継続につながる施策を検討する。

施策内容	意味
営業力の強化	取引先等に安心感や信頼性を与え、差別化・価格交渉等で優位性を保つ
知的財産権の行使	権利侵害に対し、警告や差止請求等を行う (侵害停止、ライセンス契約、共同開発等に発展)
社内の活性化	改善提案制度等を整備し、目標意識を高め、知財活動を通じた人材育成を進める

以下のような観点を参考にして、自社に合った施策を考える。

- 知的資産としての顧客基盤の維持。顧客ネットワークに資産価値により一定の事業収益として評価できる。
- 顧客情報と製造レシピに当たるノウハウも含めて知財を軸とするライセンス契約が考えられる。ライセンサーとなって事業移転、事業提携、事業転換を考え、自社は知財管理と広報といった役割を担うことで、ライセンサーと相互協力により事業推進する。これにより顧客基盤と製造レシピを他社に譲渡ないしは流出することなく、自社にブランドやノウハウを制御できる状態で事業を継続した事例もある。
- ライセンスを製造会社・販売会社に与えることで、相互協業によるビジネスモデルを想定するとき、売上げに対してあらかじめ決めておいた分配率でシェアするなど、ビジネスモデルの根幹となる具体的な契約内容を明確にする。

3. バックキャスト思考による事業モデルの再構築を考える。

国内市場の縮小やグローバル化の進展、IT化からデジタルトランスフォーメーション(DX)が進み、これまでと同様の経営や事業展開方針だけでは事業の持続的な成長が見いだせない。

疫病や政治・政策などの社会状況や自然環境の変化や災害を予測し、将来を見据えた経営戦略の再構築を考え、段階的に改革を図っていくことが肝要となる。

そこで未来のある時点に目標を設定しておき、そこから振り返って現在すべきことを考える「バックキャスト思考」で将来を見据えた経営戦略を構築する。

4. 「経営デザインシート」を活用したフレームワークにより戦略をまとめる。

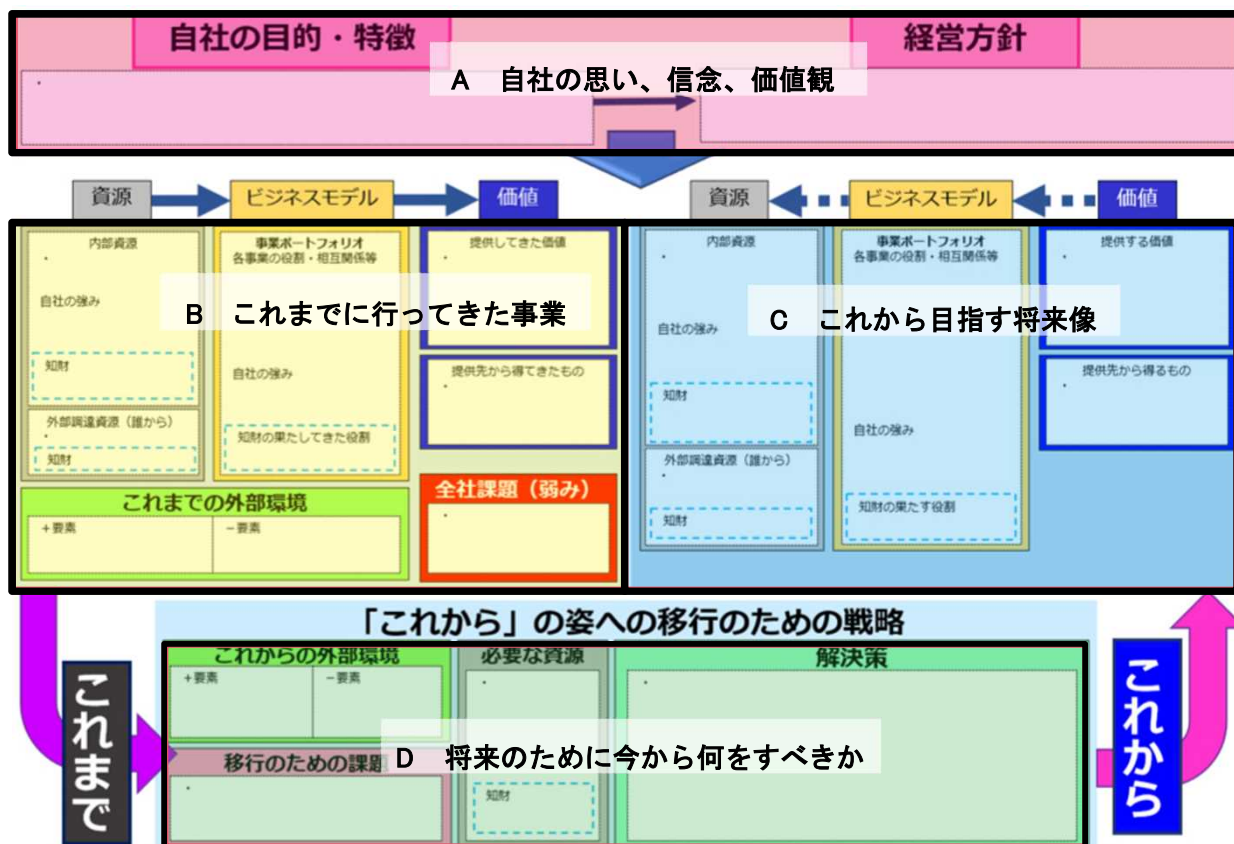
企業等の将来の在りたい姿を描き、その姿へ移行するための思考補助ツールの一つとして、「経営デザインシート」の活用が内閣府より推奨されている。

経営デザインシートによる思考の整理は、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業について、以下のような観点がポイントとなる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">A) 存在意義を意識した上で、B) 「これまで」を把握し、C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。 |
|--|

- 創業あるいは経営を継承したとき、数字の計画はもちろんのこと、社会への貢献につながる熱い想いを振り返ることから始めると良い。それを起点に未来の自社の姿に向けての経営戦略をデザインする。
- 5年後、10年後に何をしていたいか。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ことをイメージする。今すぐできることでは改善でしかない。10年後の目標達成はもっと飛躍した考えになる。
- 「やりたい夢、新たな価値」を突き詰め、顧客や取引先と共につくる価値を見だし、革新を図っていく。
- 次ページに経営デザインシートを示す。できないと考えず、感性・直感を優先してもかまわない。各欄に記載する視点は、次のような順で検討し、想定した価値を実現する提携先、必要となる資源を明確にしていく。

経営デザインシート(全社用)



(出典) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

経営デザインシートの記載方法などについては、以下の資料等を参照すると良い。

<関連情報>経営デザインシートについて

知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール(経営デザインシート)やその活用事例等が紹介されている。

内閣府知的財産戦略推進事務局経営デザインシート担当

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/



<関連情報>もうけの花道について

日本知財学会経営デザイン分科会が監修した「経営をデザインする」をテーマに動画による経営デザインシートの解説と使い方を案内している。

中国経済産業局 地域経済部 産業技術連携課 知的財産室

<https://www.chugoku.meti.go.jp/ip>





適切な営業秘密管理の観点により、顧客情報・技術情報等の流出を防止することは法令遵守の観点からも重要となる。秘密として管理することはもちろん、漏えいしにくい方法やブランドや商品を守るために、契約とその実行を確認しやすい体制、仕組みの構築も具体的に検討する。

1. 技術や製造方法の守り方と公開・非公開範囲を決める(秘匿化や権利化、オープン化)。

情報が流出する場面を想定して対応策を検討する。

2. 提携企業の社員も含め情報管理、ノウハウなどの管理を徹底する。

3. 代理店との信頼関係を醸成しつつ、秘密保持契約も含めた代理店契約を結ぶ。

ケース事例では自社の商標(ブランド)が持つ強みを売上げに繋げていくために提携先企業間でICT売上管理システムを構築し貸与している。これにより正確で迅速なロイヤリティ監査と企業間の信頼構築を図っている。

また、営業情報や品質評価もシステム上に共有することで、顧客の嗜好に応えられる商品の修正を可能として情報をシステム上で管理・展開することで、事業の計測と今後の継承に備えることが考えられる。

研修テキスト「トラブル対応編」の以下の項目も参照して理解を深めてほしい。

17ページ……2-1 代理店活用と契約

19ページ……2-2 ノウハウ・営業秘密の保護管理

ここでは、自前主義にこだわらず他社技術の導入によるビジネスの持続と拡大を考える。

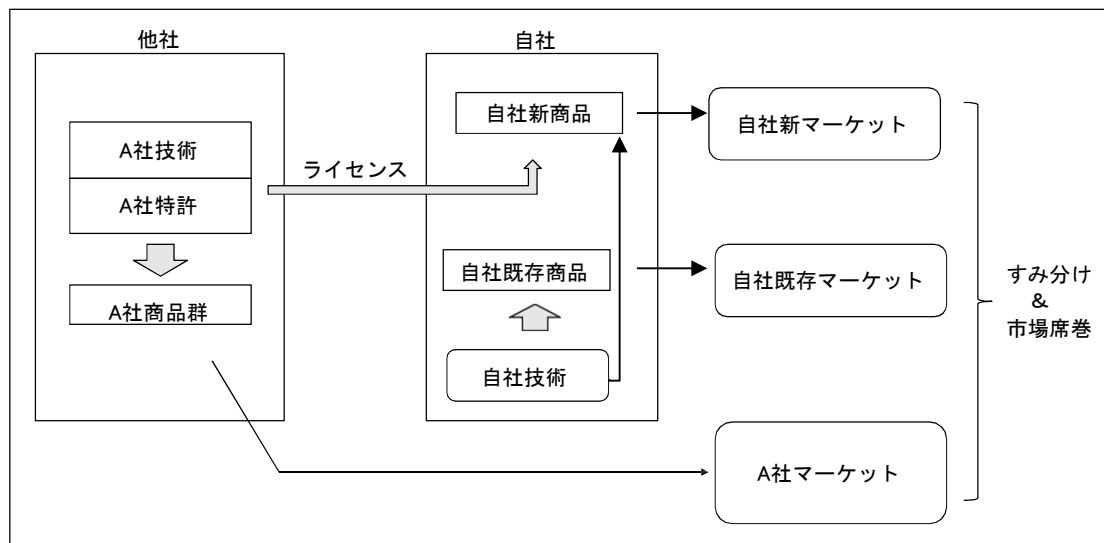


1. 自前主義にこだわらず、他社技術・ライセンス導入によりビジネスを拡大させる。

他社の優れたアイデアやノウハウ、技術の導入により、スピーディーに商品化することでビジネスの拡大を図る。

2. ライセンサーと自社商品のマーケットのすみ分けを考える。

ライセンス契約に際して、社内の技術力・ノウハウ・強みとする(特化する)分野・ターゲットの選定がビジネス展開で肝要である。下図のように、他社の技術および特許・ノウハウ等のライセンスを受けて自社の新商品を開発し市場投入を考える。このとき、ライセンサーである他社のマーケットと自社の既存商品・新規商品のマーケットをすみ分けできるようにする。



3. 導入技術および特許等ライセンスに自社リソースを加えて商品開発をする。

上図にも示すように、導入技術・ライセンス技術のみではなく、技術的な自社リソース(自社の持つ要素技術、開発技術、製造技術、製造ノウハウなど)、営業的な自社リソース(他社とすみ分けできる市場開拓、市場要望の吸い上げとシーズの整理など)なども含めて、自社新商品を開発する。特許ライセンスを受けるだけでなく、追加の工夫を施し競争力ある新商品開発につなげる。



1. ライセンス契約での留意点

特許権のライセンス契約(場合によってはサブライセンス契約のこともある)は以下に留意する。
(ライセンサー:ライセンスを与える側/ライセンシー:ライセンスを受ける側)

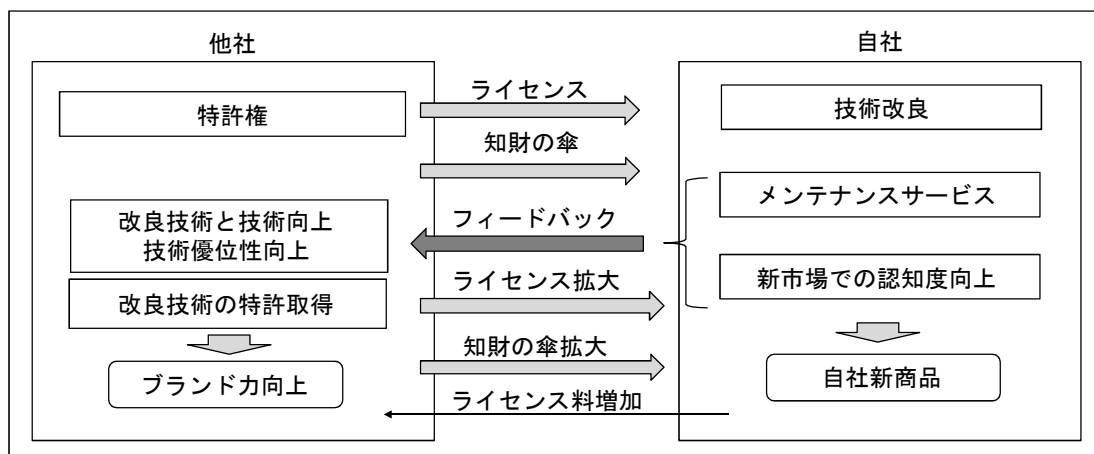
- ライセンス範囲(開発、製造、販売、すみ分けする商品や市場の規定など)
- 期間(突然の解約などがされない)
- ライセンシーの制限(可能なら自社以外へのライセンス許諾がされない)
- 自社の技術改良などの許諾
- 自社の改良技術をライセンサーに帰属して、知財の傘(知的財産権が及ぶ範囲)を更に広げることも考える。

2. オープン・クローズ情報を考える。

改良技術や応用展開などの情報をライセンサーにオープンにして特許網を広げるメリットを享受する一方、市場(顧客)すみ分けしている商品に関連する製造ノウハウ・営業情報・顧客情報などは自社の立ち位置を確立し、メンテナンス技術もブラックボックス化するなどクローズする。

3. 自社の改良技術をライセンサーに帰属して、知財の傘を更に広げることも考える。

下図のように、導入した技術で新商品を開発・製造・販売するにとどまらず、自社で技術改良を行う。この技術改良や市場の声をライセンサーである他社にフィードバックして、改良技術に関する特許等をライセンサーが権利化し、自社でそのライセンスを受けることも考える。ライセンサーと自社の継続的関係を持つことのモチベーションにつながり、すみ分けた市場であっても相互に商品や技術のブランド力を向上させることができる。



備える



1. 標準化への取組を図る。

開発製品、事業モデルの業界標準化、工業規格化やその取得を考えることも良い。

ライセンスおよび自社で市場シェアを広げる中で、品質保持や独占ではない状態を明示する。

スタートアップ企業と大企業の間で、知財や営業秘密を巡るトラブルが相次いでいる。協業を進める際に「自社サービスや製品に関する特許や情報管理」が重要。「ビジネスモデルを特許とし、広報活動を重んじ、スピーディーに判断」する。

備える**1. 実効力のある秘密保持契約を準備し、開示内容や説明方法の範囲に留意しよう。**

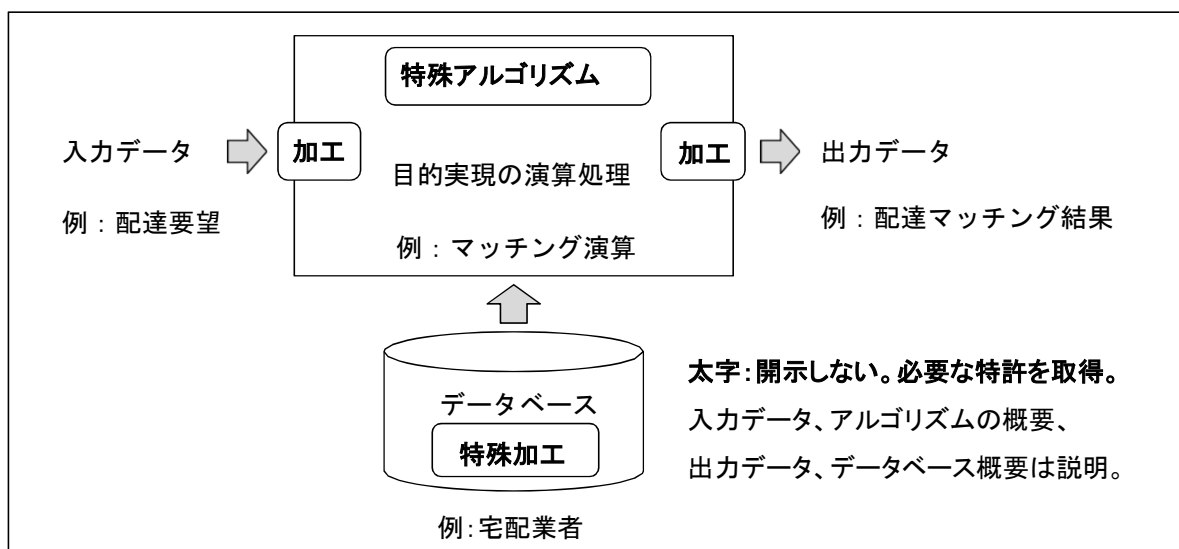
提携などを考える企業、特に大手商社や大企業(以下「提携先」と記載)との協議においては、原則として秘密保持契約を締結するが、事前に社内で秘密情報の開示範囲を決めるほか、開示方法について(提示後に回収する資料、資料の投影のみで写真撮影不可にするなど)対策をする。

契約には以下のような点に十分留意すること。

- 秘密とする範囲を明確にする。包括的(何でも秘密)な契約書は自社にとって不利になることがある。
- 秘密保持契約をすることで、自社が知る必要のない情報を受け取り、それによって事業範囲が狭められることもある。自社だけでなく相手方にも秘密情報の開示範囲を抑える要求も必要なことがある。
- 状況によっては秘密保持契約をあえて結ばないことも想定しておく。
- 秘密情報は知的財産権を有していても、情報開示範囲に常に留意する。
- 契約期間は双務契約であるので、提携先との話がまとまるまでの妥当な期間を担保する。
- 交渉決裂の場合でも、技術内容などの秘密保持がされるように担保する。
- 提携先が当該ビジネスモデルでの事業を行わないように制限をする。
- リバースエンジニアリングや目的外使用を禁止する。

2. 提携先との協議の際に新ビジネスモデルの開示内容に留意する。

- 下図のように、電子システムは入力データを演算して(データベースを利用)出力データを得るが、具体的な特殊アルゴリズムやデータベースの特殊加工(実現技術)等に関わる部分はブラックボックス化し開示しない。
- また、これらの部分については、可能な範囲で事前に特許出願を行っておく。ビジネスモデルそのものを特許出願しておくことも有効である。
- 説明や検討の参考として相手方に電子データや印刷物を渡す場合、できる限り対面で受け渡し、誓約書を受け取る。または、やり取りした内容と秘密情報の範囲を記載した打合せ議事録を作成し、その場で出席者全員のサインを残す。対面できない場合は一定期間経過後は効力がなくなるデータセキュリティを講じるなど、秘密情報の漏えいに備える。



<関連情報>

「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書ver1.0」

研究開発型スタートアップと事業会社の連携を促進するため、共同研究契約やライセンス契約などを交渉する際に留意すべきポイントについて解説したモデル契約書が発行されている。

(参考)特許庁オープンイノベーション推進プロジェクトチーム

<https://www.meti.go.jp/press/2020/06/20200630006/20200630006.html>

攻める



1. 主導権を握るスキームを構築する。

- 前ページの図のようなビジネスモデルと実現技術は自社にあることを示し、市場投入やシェア展開の主導権を握るスキームを構築すると良い。提携先の役割を「データベースの素材(本ケースでは、配達業者や配達希望企業など)の提供」と、従の状態に限定できると良い。

2. 事業の進展やトラブル時の判断と対応はスピード感をもつ。

- 提携先(ないしはその関係者)により抜け駆けされることもあり得る。このようなときは、迅速な行動で対抗処置を打つ。
- 提携先からの反応が薄い、提携事業に関する発表などの動向には常にアンテナを張っておく。

3. 提携先のみならず自社での展開を推し進め、別の提携先との展開可能性も並行して進める。

- 提携先のみならず自社での展開や別の提携先についても新ビジネスモデルのテストケースを進める。このような既成事実の積み上げにより市場認知度を高め、デファクト(業界標準)化を進めることも良い。
- 提携先との契約では自社の活動が限定されないように留意しておくこと。

守る



1. HPやSNSなどでの発信、メディアへの発表などPR活動を重視する。

- 日頃からメディアへの発表、ホームページやSNS、学界や業界団体などへの発信を繰り返しておくこと。抜け駆けが発生したなど、いざというときに世論を味方に付けることができる。
- SNSの活用により情報が拡散し世論を味方に付け応援を得ることもできるが、一方でデマや誹謗中傷といった逆評価を受ける可能性もある。状況によっては世論が敵に回ることもリスクとして事前に検討しておく。

2. 情報発信は相手方との契約条項で発信時期や発信方法、発信メディアなどを制限する(される)こともある。

3. 素早い判断と対応ができる体制を整える。

- 提携先の状況や市場の変化(規制・気象・事故・トレンド等)に応じて臨機応変に対応する。
- 新たなサービスやアプリ機能もβ版(お試し)で市場に先行展開し、利用者との対話を通じて改良、機能追加などいち早く進めることで、自社が先行して利益を得られるようにしていく。

時流を読み対応することは事業においても重要なポイントである。事業開発、製品開発において、それらを鑑みた取組が企業の競争力を生み、持続的成長につながる。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



(出典) https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_logo/

- 本ケースのようにSDGsは、一つのヒントであるが、このようなトレンドは時代・社会とともに変化する。このような社会環境の変化や世界的なトレンドについては、常に敏感になっておくことが肝要である。
- また、業界内においても競合環境、技術トレンドや代替技術の動向、規制およびその緩和の動き等を常に把握し、分析力を研ぎ澄ませておくことが大切である。このような活動が事業機会を生むこともある。



1. SDGs等社会トレンドを踏まえた方向性の検討

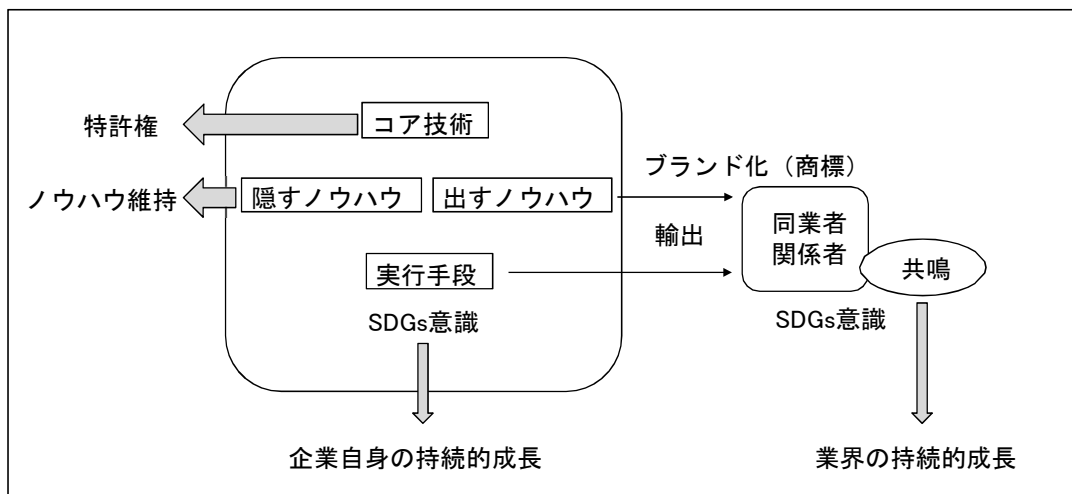
国連などが提唱するSDGsには、持続的成長や存続につながる取り組むべき方向性のヒントが多数含まれている。自社の事業および開発の方向性としても、これらを意識することで時代に即した社会から受け入れやすい事業等を構築することができる。前ページの図はこのSDGsを示している。

例えば

- ① ジェンダー平等(多角的な人材活用)、
 - ② 社員の満足ある働き方の実現、
 - ③ 多角的かつ満足度を高める人材育成、
 - ④ 住み続けられる町づくりに見合う事業活動、
- などは企業においても、その持続的成長につながる可能性を持つ。

2. SDGs等社会トレンドを踏まえた知財の考え方

- 自社の企業活動にSDGs等の新しい価値観を取り込み、他社に先んじて知財化することで優位性を築くことができる。開発すべき技術の方向性として、例えば持続性のある素材の選択や、プロセスにおけるエネルギーの使用量、廃棄される際の環境負荷等考慮した技術の採用は知財化の際の切り口となり得ると同時に競争力の源泉として機能する。
また、それらの活動は関係者のロイヤリティを向上させることにつながり、ジェンダー平等や多角的な人材(国籍、スキルなど)の採用が社会の多くの属性に受け入れられる多様性ある商品・サービスにつながることもあり、同時に知財化の切り口となる。
- SDGs等の取組を自社だけにとどめず対外にも展開し、他を巻き込んでいくことで業界全体の健全性や持続的成長につながる。自社業務のノウハウなどを適切に他社へ開放することで、業界全体の活性化を実現する。ケースでは女性目線での設計・施工を実行する上での作業ノウハウや人材育成ノウハウを出せる部分と隠す部分を考慮しながら、展開している。このことが業界全体を活性化するとともに、活動に共感した好ましい仲間(他社)の参画にもつながっている(下図)。





1. 知財による競争力の担保とオープン・クローズの設計

事業における競争力を担保するために、出す部分(知財化)、隠す部分(ノウハウ化等)に分けた知財マネジメントを行う必要がある。前者については他社にも開放し、業界の活性化、市場の拡大を促し、後者については競争力の源泉として社内で秘密管理する。また、特許やノウハウを適切なマネジメントの下に開放させることで、共感してくれる好ましい企業を囲い込むことができるとともに守ることもつながる。

2. 品質保持の仕組みづくりと商標の活用

このようなコンセプトや仕組み、ノウハウを開放する場合においては、同様のコンセプトを模倣して事業を行う競合他社も現れる。その際に品質保証できる仕組みをつくっておくことも重要である。

例えば活動における商標やロゴマークを設定してブランド化を図るとともに、技術・サービスの品質の維持を求め、使用方法を限定する等、商標やロゴマークの使用ルール(外部の技術講習会に参加するなど)を定めることも有効である。

- ◆ 自社技術に特許権を有することは、他社を排除するだけでなく、自社の経営哲学に共感する仲間をつくる接着剤の働きもする。また、商標によるブランド化は共感する仲間や顧客とのコミュニケーションを生み、持続性ある業界や社会を形成することに寄与する。

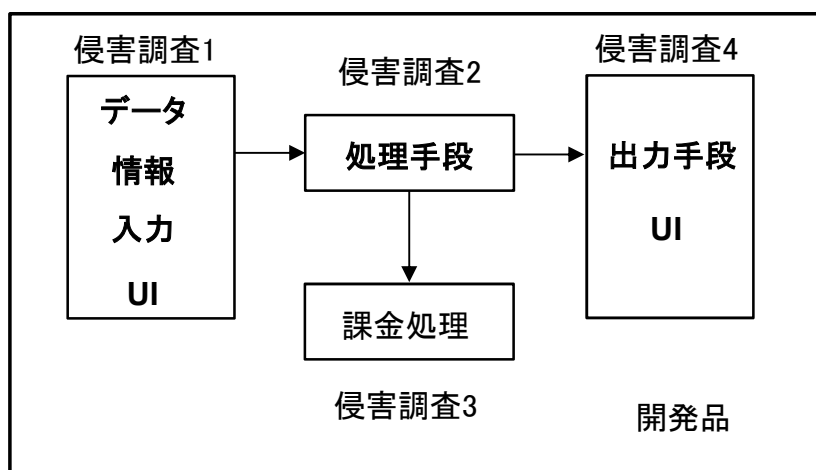
一般的にアジャイル開発などのスピーディーな開発手法をとる際、特許出願などのタイミングが難しいことがある。また、出願したとしてもサービスリリース時には異なる仕様になっていることも多く、費用対効果の面も含め事業戦略と合わせた知財の検討を行いたい。

守る



1. 他社権利侵害

- 下図に示すように開発品に含まれる要素のそれぞれで、他社の権利を侵害していないか、クリアランス調査を行う。また、クリアランス調査は定期的に行うことが好ましい。



- 必要に応じて、要素のいずれかについては既存品を取り込み、侵害回避を行う。オープンソース等を活用する場合は運用ルールなどの確認を行いながら進める。

2. 技術流出の未然防止

- 技術流出の防止のため、可能な要素についてはLSI化によるブラックボックス化を図る。
- ソフトウェア部分についても、演算内容を開示しないことでブラックボックス化する。



1. 事業優位性を実現する技術・営業と知財戦略

- 開発品の特徴、開発手段(アジャイル開発)の特性に合わせた、下表に示すような技術・営業活動を実施し、知財もそれに応じた対応をとる。
- この実行では「先行者アピール・競合出現抑制」、「競合への優位性維持(技術)」、「UI/UX※のデファクト化」、「開発品のブランド化」、「顧客信頼性の向上」のそれぞれが実現される。
- 下表に示すように、事業優位性をビジネスステージに対応して分類し、それぞれを実現する技術、知財戦略に沿った活動を行う。

※ 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

事業優位性実現	技術・営業活動	知財対応
先行者アピール 競合出現抑制	<ul style="list-style-type: none"> • システム全体像(ビジネスモデル)の市場への周知 	<ul style="list-style-type: none"> • システム全体像(ビジネスモデル)の特許出願
競合への優位性維持(技術)	<ul style="list-style-type: none"> • 差別化ポイントの明確化、強みである技術のさらなる強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 強みである技術(アルゴリズムなど)の特許化
UI/UXのデファクト化	<ul style="list-style-type: none"> • オリジナリティとユーザビリティの高いUI/UXの構築 • UI/UXの継続的使用による認知向上、デファクト化 	<ul style="list-style-type: none"> • UIに関する画像意匠の取得設計手法のノウハウ化
開発品のブランド化	<ul style="list-style-type: none"> • 開発品と一体化した商標PRと繰り返し使用による認知度向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 商標の取得、周辺サービスのブランド統一 • 商標の使用基準の整備
顧客信頼性の向上	<ul style="list-style-type: none"> • 品質保証とクレームフィードバックによる技術改良、VER管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 品質保証基準の内部マニュアル化技術改良に伴う特許出願

2. 知財戦術(効果的な知財取得とそのタイミング)

- 出願する特許内容の効果的ポイントとして、次ページ上図に示すような多面的かつ段階的な知財取得が望まれる。

第1ステップ:システム全体像をビジネスモデル特許も含めて特許出願。

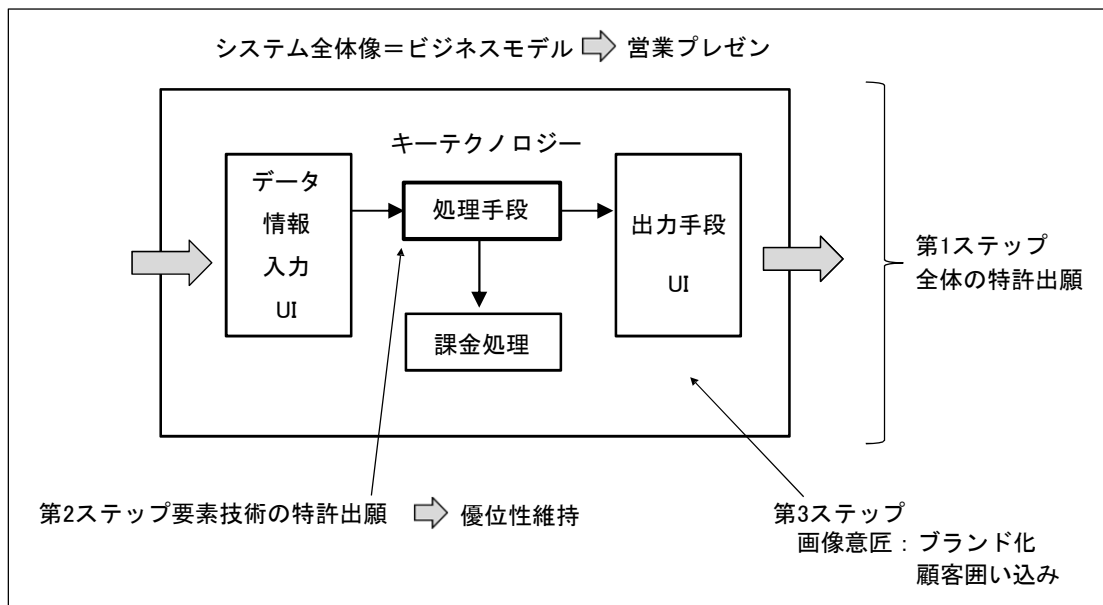
また、この全体像は営業プレゼンと共通化できる。

第2ステップ:強みである技術の要素技術(アルゴリズムなど)の特許出願。優位性維持につながる。

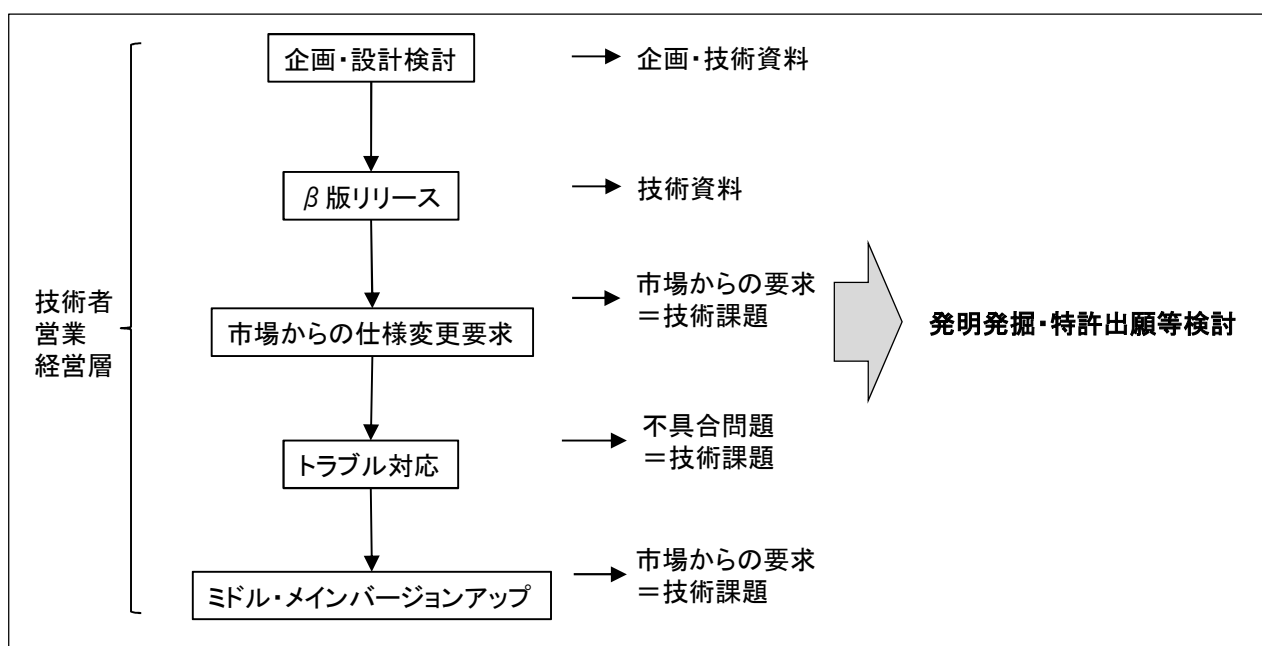
あるいは、出願しない検討と意思決定。

第3ステップ:ユーザーが目にするUIなどの画像意匠。

顧客に伝わる部分の知財化でブランド化およびデファクト化が可能。



- 特許出願などの効果的なタイミングとして、下図に示されるように「企画・設計検討」「β版リリース」「市場からの仕様変更要求」「トラブル対応」「ミドル・メインバージョンアップ」のそれぞれのタイミングを活用すると良い。
- これらのタイミングでは、技術資料や求められる技術課題などが整理されているので、発明発掘がやりやすく、市場との対話タイミングとリンクしているため、取得される特許等は、事業活用度の高いものとなる。
- また、これらのタイミングは、技術者・営業・経営層が一堂に会するため、事業戦略上の重み付けを行いつつ特許出願等の費用対効果を加味した検討を行うことができる。



3. 人材活用

知財部署があることは望ましいが、中小企業の場合は知財専任として人を配置することが難しい場合もある。営業もしくは技術部門から知財についてフォローする役割を担う人材を育成することがファーストステップとなる。

備える



- 令和元年意匠法改正によりUIなどの画像も保護対象となった。このような法改正や知財市場動向のキャッチアップも重要であり、事業戦略に組み込む検討を行いたい。
- 処理手順などのアルゴリズムに関する技術内容については他に開示しないなど、部署間での運用方針を確認しておく。商社などの第三者を介して市場投入する場合には、NDAなどを事前締結することが望ましい。

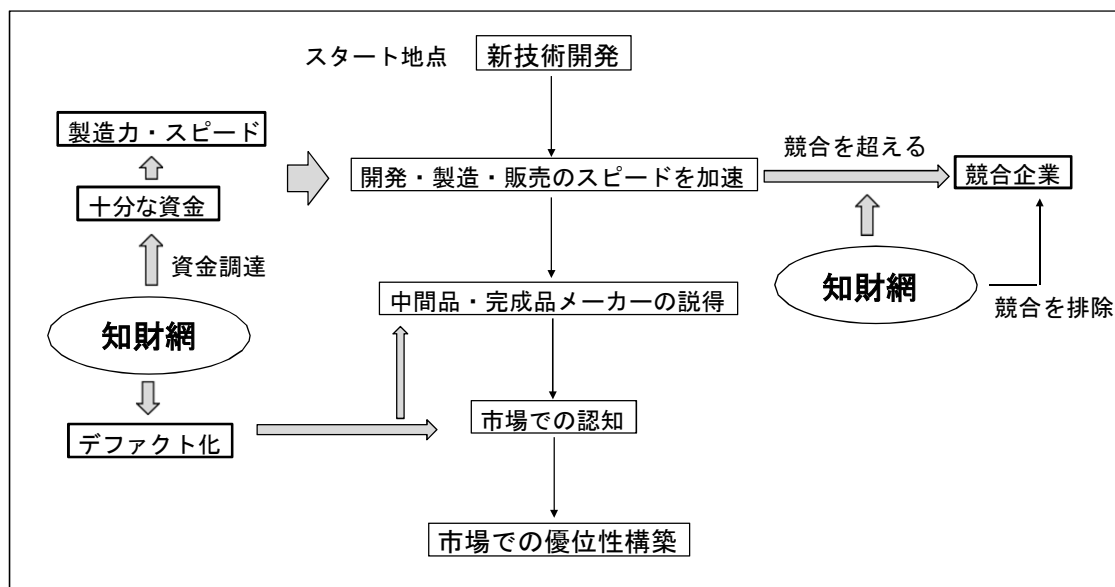
知財化による他社との差別化、競争力強化、更にはデファクト(業界標準)化までを想定し、事業性を高めることによる資金調達、再投資により事業のスパイラルアップを推進する。

攻める



1. 市場での優位性構築までの戦略策定

- 新技術を開発した企業は、早期に市場投入を行いたい。しかし、コスト、流通、消費者意識等の阻害要因に加えて、競合他社の資金力や製造力が豊富である場合、競合他社に先んじられる懸念もある。
- 素材などの分野では市場の寡占化が生じやすいため、競合他社を抑えて新技術をいち早く市場に投入して市場優位性を構築することが求められる。特に素材等知財が有効に働く分野においては、下図のような優位性構築までの戦略の策定が必要になる。



- 本ケースのような場合、次の3つを段階的に行っていくことが考えられる。
- ① 必要な特許化をすすめ、開発力競争力強化と競合企業への牽制。
 - ② オープン&クローズ戦略等検討し、参入障壁を築くとともに市場の認知度を獲得、技術のデファクトスタンダード化を図る。
 - ③ 知財網構築により事業優位性を担保、資金調達によってさらなる設備投資、技術開発、知財網の拡充等を行うことで事業競争力を磨き続ける。

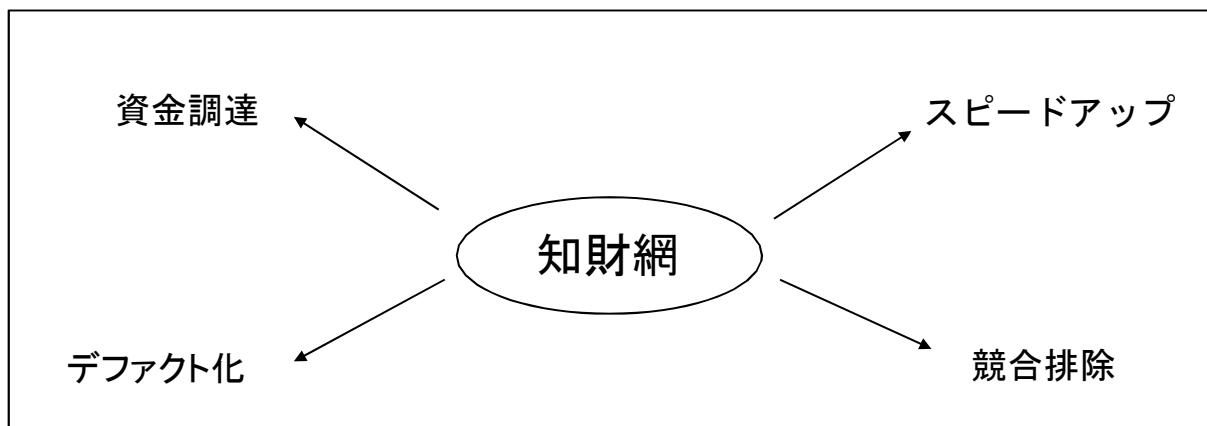
2. 知財網構築を中心に据えた戦略

- 新技術が

- ① 構造、機能、製造方法などの多くの側面で技術的特徴を有する
- ② 商品特性として知的財産権が有効となりやすい分野である
- ③ 先行技術が少なく取得可能性が高い
- ④ 知財発掘や取得プロセスへの意識が高く、費用を予算化できる

といった条件を満たす場合、特許、意匠等による知財網構築を検討したい。

- 特許においては、構造・機能などの「モノ」のみではなく、製造方法、計測方法、製造装置、計測装置、応用特許など、俯瞰的な知財網を構築する。
- 下図のように知財網をツールとして「競合排除」「デファクト化」「資金調達」を生みだす。また、先行者イメージの構築に伴うブランド化にも知財網は役立つ。



- ◆ 知財網の構築自体が目的ではなく、あくまで資金調達やデファクト化の「ツール」としての意識を忘れないことが肝要である。

3. 知財網をいかに構築するか

いかに知財網を構築するか、虫食いの発明発掘を行って、知的財産権の数を増やせば良いわけではない。以下のような論理的手順で効率的に費用対効果を持った知財網を構築する。

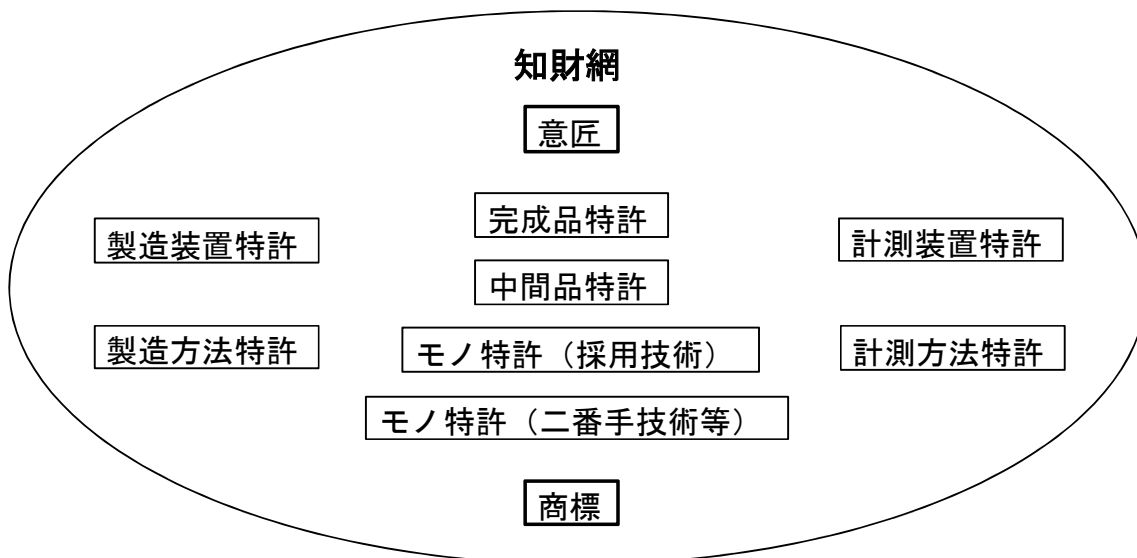
第1ステップ: 素材であるモノそのものの構造・組成・機能などに着目し(モノ特許)、
採用技術について特許取得

第2ステップ: モノ特許で、採用しない二番手、三番手の技術について特許取得

第3ステップ: モノをベースとする中間品・完成品の特許(意匠も検討する)

第4ステップ: 素材であるモノの製造方法、製造装置、計測方法、計測装置などの、
製造分野に関わる特許を取得

第5ステップ: モノ、中間品、完成品、製造装置などに関わる商標の取得



- ◆ 知財網による優位性確保から事業力が向上し資金調達等につながる、そして再び技術開発からの更なる知財開発にもループするサイクルが生まれる。



1. 競合他社情報の把握

新技術であっても、競争の激しい分野やテーマにおいては、同様あるいは異なる技術開発を行う競合他社が存在する。これらの競合企業や業界の動向を常に把握しておくが良い。

- 競合他社の開発動向、ニュースリリース、展示会などでのビジネス面の動向
- 競合他社の知財取得動向、訴訟などの動向、業界のトレンド情報

2. 顧客候補である営業先への対策

新技術の営業を掛けている顧客候補が、情報だけ取得して同様技術を自社(あるいは第三者委託)開発してしまう可能性がある。このような場合に備えて、秘密保持契約は当然のこと、開示する情報の精査を行う必要がある。開示する技術については、あらかじめ特許出願を済ませておく等対策を行っておく。

備える



1. パートナーとの共同作業

新技術を開発した企業がベンチャーであれ、非ベンチャーであれ、開発後の製造、販売、資金調達などのステージを超える必要がある。

委託製造先、販売パートナー、金融機関等、外部リソースをうまく活用して共に歩んでくれるパートナーの存在は重要である。

2. 自社技術の棚卸し

新技術であってもその中核部分と技術的優位性にもみ着目するのではなく、前図のように全体を俯瞰し、要素分解して自社技術を棚卸しておくことが肝要である。

IPランドスケープを意識し、特許マップ等を活用して自社技術を要素に分けて、自社保有技術や自社が今後開発可能な技術などのそれぞれで棚卸しておく。

〈関連情報〉IPランドスケープ

経営戦略または事業戦略の立案に際し、

- ① 経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し
- ② その結果(現状の俯瞰・将来展望等)を経営者・事業責任者と共有することをいう。

ここでの共有とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることである。

(出典) <https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai-jobobunseki-report.html>

企業の新規事業を創造する尖った開発人材を育成・成長させる施策や社内コミュニケーションを高める機会を設定することは企業の発展に欠かせない。

備える



1. 尖った人材がのびのびと提案できる環境づくりをする

- 尖った新事業、新技術開発には、オープンで分かりやすい提案エントリー方法と評価基準を示した提案制度を整備し、発明表彰や研究発表会等褒める場面をつくり、社員の提案意識を高め、承認、評価する機会を持つことが有用。
- 風通しの良い組織づくりにより、社員が指示・命令待ちとなる体制から自ら動く組織体制へ変えていく。
- 経営層が社員や現場に足を運び、職場に話しやすい雰囲気をつくっていく。

2. 経営・マネジメント層は社員の提案にきちんと対応していることを常に示す。

3. 提案された事業が失敗したときに過剰な責任を要求しない。

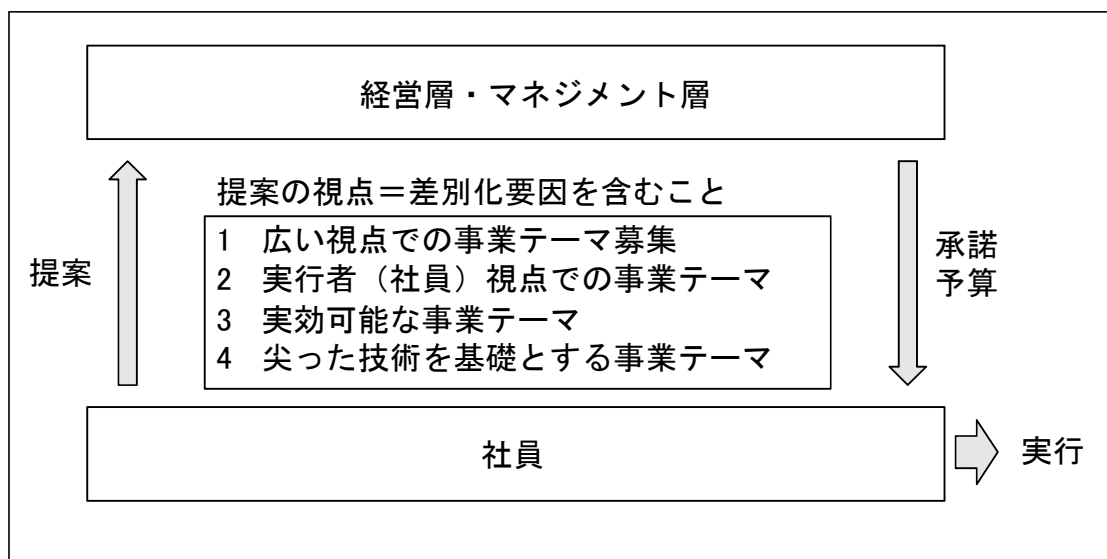
攻める



1. 社員からの提案が新事業を活性化させる。

消費者の嗜好や価値観が多様化している現在では、その価値観に沿った新事業に取り組むことが要求される。

下図の提案の視点1～4をベースに社員からの提案を促し視点を広げよう。

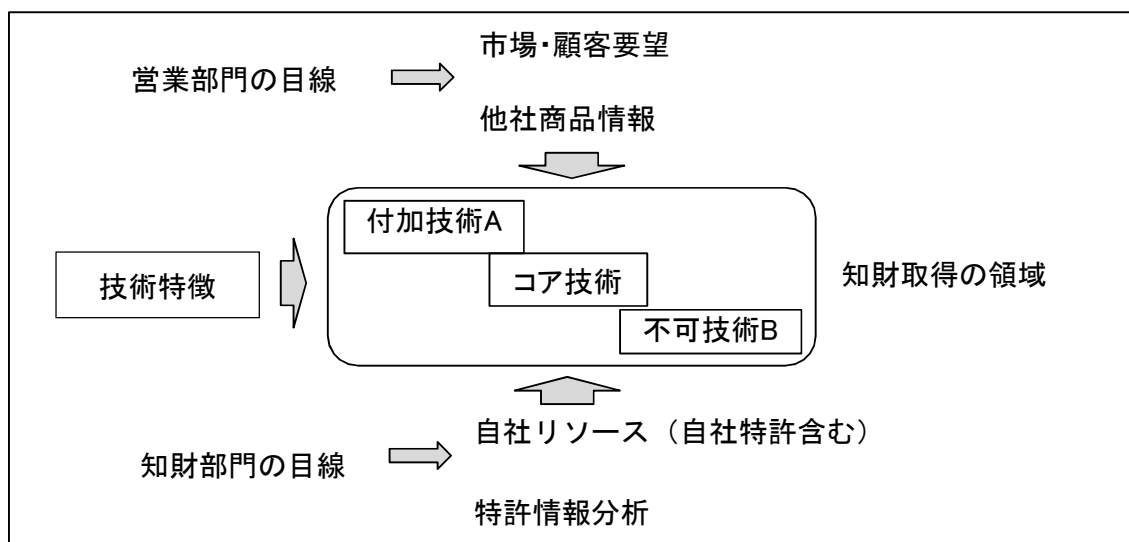


2. 尖った技術は権利取得の可能性が高い。

新事業には、事業成功のための差別化ポイントが存在することが多い。新事業提案に含まれる尖った技術は、特許を始めとする権利取得の可能性が高い。先行技術や侵害可能性の調査・分析を行い、尖った技術であることを客観的に証明する。

3. 経営・事業・知財を横断するプロデューサー

社員の事業提案を実際に事業化していくためには、「市場・顧客要望」や「特許情報分析」、また、市場投入後のビジネスモデルについて幅広い観点が必要である。事業を推進するうえで有効な知財取得を行うには、経営陣と営業・製造・開発・知財部署等を横断し総合的にみることができるプロデューサー(知的財産管理技能士[※]等)を置くと良い。



守る



1. 提案型の事業推進を行うために重要なこと

- 提案者をプロセスと結果の両方で評価する方法を取り入れ、皆が納得するようにする。
- 提案者がプロジェクトに最初から最後まで一貫して関与するとともに、提案者のプロジェクトを全社で共有する仕組みをつくる。
- 「提案制度」などは、ノルマ化して社員のモチベーションを下げてしまう等、形骸化しないように努める。

※ 知的財産管理技能士(国家資格)

企業・団体(学校、官公庁等)における発明、実用新案、意匠、商標、営業秘密、著作物等の知財の創造、保護または活用といった知財マネジメントに関する技能や知識について、学科試験および実技試験による検定に合格した技能者のこと。

(参考)知的財産教育協会 <http://ip-edu.org/examination>

中小・ベンチャー企業による新商品の販路開拓は、いかに自社がイニシアチブをもって事業を進められるかがポイント。自社の強みを理解し、他人任せにしないことが重要。

備える



自社は商品開発に専念し、売ることは後回し、もしくは人任せになることも多く、イニシアチブをとれないどころか、ユーザーの声も届きにくく次の開発につながらないことも多い。

自社の強みを各種フレームワーク等活用して棚卸しし、差別化と集中の戦略を組んで販売までの活動を自社でも見通せるようにしたい。

1. マクロ環境の把握(PEST分析)

- 次ページの図に示すように、マクロ環境を把握し、業界全体を俯瞰するためのPEST分析を行う。たとえ新技術や新商品であっても、タイミングによって社会的・経済的事情によっては受け入れられない場合もある。
- 加えて、社会のトレンド(政治的観点から生じるものや流行から生じるもの等)を把握することで、例えば地球温暖化、SDGs、脱炭素社会、多様性ある人材活用などのトレンドを見いだすことができ、新商品の強みや狙う顧客層を合わせることで、市場参入の確度を上げることができるとともにファイナンス面でも貢献する可能性がある。

2. 自社の強みの整理(SWOT分析)

- PEST分析に続いて、自社の内部・外部環境における強み・弱み・機会・脅威を整理し、特に自社の強み(技術、商品、営業、リソース、知名度など)を把握することに努める。
- 強みを更に磨くことで差別化を図る、特に技術的な差別化は知財につながり、営業的な差別化はブランド構築につながる。

3. ターゲティング、ペルソナの設定(STP分析)

- STP分析では、PEST分析で見出した社会トレンドを加味し、SWOT分析により把握された自社の強みが、一貫した顧客ペルソナの設定に役立つ。例えばSWOT分析で整理した強みを活かす戦略に基づいて、顧客Segmentを整理してペルソナ像を描いてTargetingする。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により最適なPositioningを行う。
- 考えられる戦略としては、マイケル・E・ポーター著『競争の戦略』にもあるように
 - ①コストリーダーシップ、
 - ②差別化、
 - ③集中が考えられる。特にリソースの限られている中小・ベンチャー企業においては、徹底的に差別化し、リソースを集中させていくことが肝要である。

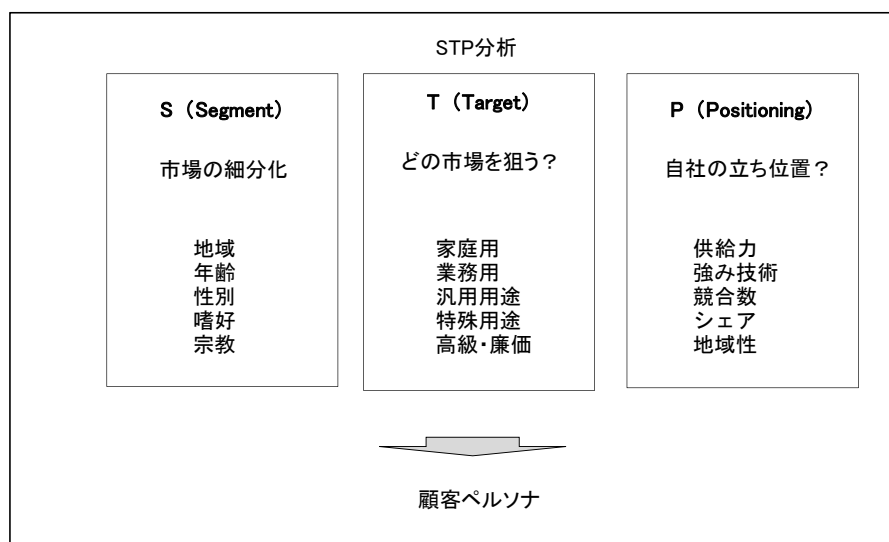
Politics（政治）、Economy（経済）Society（社会）、Technology（技術）

	内容	評価
P	海外での法規制 節水条例や補助	
E	アフターコロナ 飲食業への打撃	
S	SDGs 外食・中食需要回復	
T	加工精度向上DX ・IoT化加速	
総合		

S（強み） 競争力のある技術 国際特許出願 フレームワークの理解 戦略性 トップ自ら営業 協力工場ネットワーク	W（弱み） ベンチャーとしての与信 製造キャパシティー 販売価格（コスト高） 営業体制の弱さ 営業先開拓段階
O（機会） SDGsの機運の高まり スペックが物を言う製品 SBIR支援充実 水事情の厳しい海外	T（脅威） 大手競合の存在 異なる機構での巻き返し 価格競争 技術漏えい

SWOT分析

PEST、SWOT
を通じた自社強み
外部環境整理



これらの分析は、一度行えば良いというものではなく、新商品を新しく異なる市場に展開する(例:家庭用→業務用、国内→海外、高級品→廉価品)場合には、新たにその事業に即した分析を行い、その市場を想定した技術開発や知財活動を行っていくことに留意する。

◆ SWOT、STP分析等と知財発掘・整理を融合することが、「活用できる知財」につながる。

守る



- 中小、ベンチャー企業にとって販路開拓は困難を伴う。特に自主開発した新商品や、BtoC商品では顕著であり、代理店、商社などの第三者を介することも多いが、不当な契約を結ばされるケースもある。
- 商社や販社との契約で留意すること。
- 自社の知的財産権・技術ノウハウ・技術資料などの安易な提供や譲渡、実施権設定については、将来的なリスクをきちんと考慮する。
- 販売代理のメリット(十分な販売をしてくれる期待)、デメリット(想定どおりの販売をしてくれない)を比較し検討する。
- 独占販売代理の場合には、放置(対応:義務販売量の設定、解除条件)や、自社による販売制限に留意(対応:商圏、販路などのすみ分け等)。
- 施工などを必要とする場合には、代理店が施工やメンテナンスを行うことがあり、代理店による不備等を想定した品質の担保等にも留意が必要(対応:基準マニュアルの作成・活用、違反した代理店へのペナルティの規定等)。

攻める



1. 市場の広がりイメージを持っておく

- 一般消費者向け、業務向け、汎用用途、特殊用途など、共通する基礎技術で商品展開できることを、商品開発、販路開拓、知財取得の面で整理を進めておく。
- 新商品とセットになる商品、サービス、オプションを意識する(例:バルブの場合、水道全体、キッチン全体の商材や施工など)。また、導入を容易にするために、例えばサンプル出荷や、一定期間無料等のキャンペーン等の検討も行うと良い。

2. 事業展開を支える知財戦略・知財戦術

- 各種分析からのマクロ環境、自社の強み、ペルソナ、競合を把握することで、
 - ①顧客訴求力につながる技術の知財化、
 - ②競合抑止のための知財化、
 - ③先行者利益の確保および継続的な事業とするためのブランド構築(そのための商標取得等)を実行する。
- ②については、例えば新商品に採用しない有効な技術についても予算や投資対効果を考慮しつつ特許出願等を行い、別方式でも参入する競合を可能な限り排除する。
- SWOT分析、ターゲティングなどを行なう過程を利用して、差別化ポイントや、市場特有の要求を加味した機構など、発明発掘を営業、技術などと一緒に行うことも有効。

事業を守るためのツールとしての知財だけでなく、ステークホルダーを巻き込むための旗印とすることでブランディングを図り、適正管理の基、永続的な事業構築を図る。

攻める



商品や製品、サービスの訴求力は必ずしもそれらの品質やスペック、価格、デザイン等のみではない。それらが生まれた理由やストーリー、コンセプトなど共感を与えることが大切である。

昨今は顧客候補となるターゲットをあらかじめ商品づくりに関与させるクラウドファンディング等の手法もあり、共感を生む仕掛けを施しつつファンをつくる、巻き込むことが事業の成否を分ける重要な要素になっている。

1. 目的、手段、成功条件の設定

事業推進においては、「目的」と「手段」とを混同しないこと、さらに、目的の成功条件をきちんと設定してプロジェクトを開始することが重要である。

- 目的: 地域の活性化
- 成功条件: 地域事業者の売上げを10%以上向上、仕事口を10%以上増やす等
- 手段: 商品の発掘と市場展開

目的、手段、成功条件の明確な設定および関係者(ステークホルダー)との十分な意識共有が必要である。

- ◆ 本来目指すべき事業の目的を見失わないこと。目先の売上げに囚われるなどKPI達成に固執しないよう注意する。

2. 商品の設定

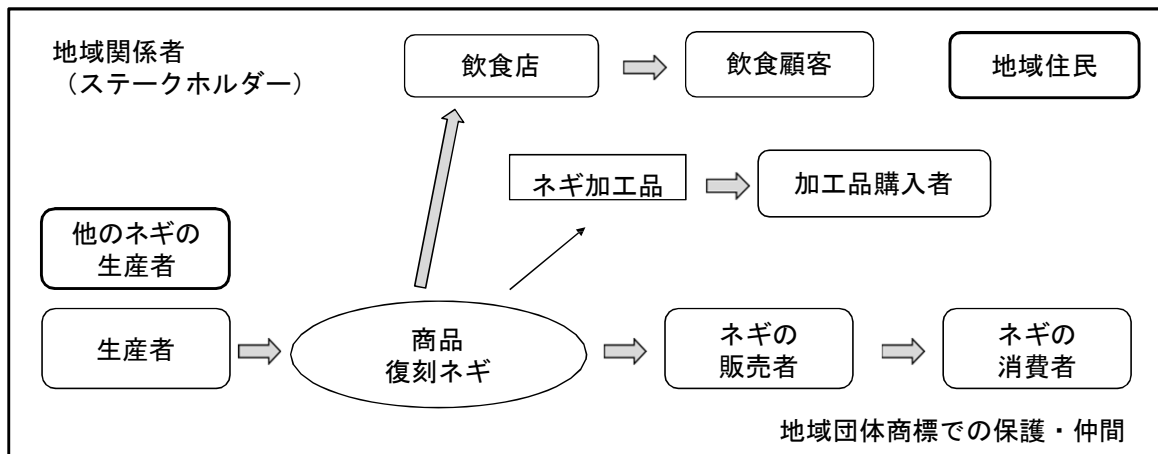
手段として、実現可能性、展開力、納得性(ストーリー)、オリジナリティの高さと優位性などの面を考慮しながら、最適な商品を発掘・設定することが重要である。

3. 共感ブランディングその1: 仲間づくり

事業推進において重要なのは、ステークホルダーの巻き込み、全体としての一体感であり、その熱量(将来への期待感と成功体験)が事業の成否を分ける。

本ケースのように、復刻したネギという農産品が商品である場合、ネギの生産者、あるいは販売者だけをステークホルダーと見るのではなく、自治体、流通業者、加工業者、飲食店、消費者なども含まれる。

ステークホルダーが納得性をもってそれぞれ事業に関わり、盛り上げていく試みが認知を拡げていくことにつながる。次ページの図のように、広い目線でステークホルダーを巻き込んでいく。



4. 共感ブランディングその2: 旗印とストーリーづくり

巻き込みを図るうえで、旗印としての商標(本ケースでは地域団体商標)の活用は有効である。

商標を始めとした知的財産権は、一般的には他者排除を目的とするものが多いが、本件のように

- ①ステークホルダーを守る、
- ②ステークホルダーを一つにする、
- ③品質保持・維持を実現する

という切り口から活用を試みられるケースもある。地域団体商標は、地域名を含んだものも対象となり、団体構成員が使用権者となれるため、先述のステークホルダーの一体感醸成にもつながる。

一定の周知度が登録要件であることから、逆に登録されれば周知度のお墨付きも得られ、品質保持にも役立ち、模倣品等への対抗策となり得る。

また、商品と地域性や歴史、風土の必然的関係性を明らかにし、地道な草の根活動等を通じてストーリーとして広く伝えていくことで、関係者の帰属意識や主体性を高めることができるとともに、認知を広めファンをつくることにつながる。

- ◆「共感」を軸としたステークホルダーの一体感・実行がブランディングにつながる
- ◆「もの」のすばらしさだけでなく、「こと」を伝えるストーリーは伝搬しやすい

守る



1. 品質保持やブランド維持の戦略

認知度が高まり、商品（本ケースの復刻したネギのような）の売上げが伸びるにつれて、量と領域の拡大への要望が関係者からも高まることが多い。しかし、にわかに生産量を増やそうとすると、品質保持や管理が難しくなったり、希少性を棄損してしまう可能性もある。先に述べた目的を大切にする場合、ときとして生産量や流通量を一定に抑え、適正に利益をマネジメントすることが求められる。

2. 特許や種苗法を含めた対応

商品によっては、技術的特徴がオリジルであることもあり、このような場合には、特許を取得し、ほかとの差別化を図ることも大切である。また、農産品であれば種苗法による保護で、他地域での育成や品質劣化、外国への流出を抑止する。

備える



事業推進におけるプロジェクトリーダーは、あらかじめ地域の属性や歴史などについて理解をしておく。同様に、地域の様々な層の人・法人・組織とのネットワークをあらかじめ築いておくが良い。加えて、プロジェクトの進行においても、常にネットワーク構築を継続しておくことが求められる。

狭義のデザイン(意匠)だけではなく広義な「デザイン」を経営の軸として据え、製品に機能だけでない付加価値を与えるブランディングを意識したい。

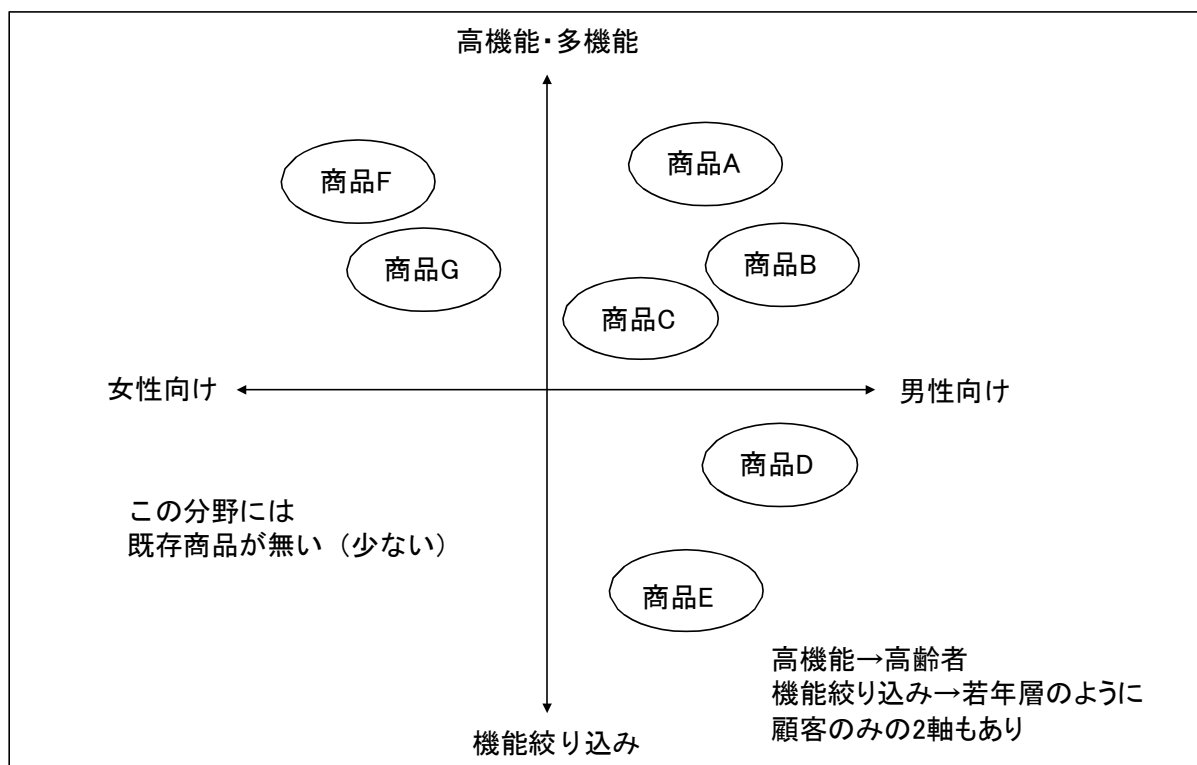


既存分野に参入するために中小企業がとり得る戦略はニッチを攻略することをスタートとすることが多い。つまり既存製品にはないコンセプトで差別化を図ることが大切である。

新技術の卓越性、デザイン、UI/UX、ネーミング、第三者認証等の活用、場合によっては機能を削ぎ落しシンプルにするなど、顧客を捉えたマーケティングと一体的な販売促進につなげる戦略が必要となる。

1. 差別化ポイントの抽出・設定

既存商品を、様々な角度から分析し、既存商品が実現できていない部分を抽出する。機能や性能といった技術面、コンセプト、デザイン、顧客ターゲット、価格帯、販路などの複数の角度で分析する。一例として、下図のように、既存商品分析を行い、既存商品でアプローチできていない顧客層をターゲットと定め製品の方向性を決定する。



2. 一貫したコンセプト、ストーリー、デザインによるブランディング

製品にはコンセプト、ストーリー、それを体現するプロダクトデザイン、サービスデザインまでを一貫させることが求められる。

開発、営業、販売の各ステージにおいてそれぞれがぶれないことがマーケットフィットをもたらすブランドになる。

- ◆ 大企業と異なり中小企業では頻繁にマイナーチェンジを繰り返したりラインアップをそろえたりすることが難しいため、製品は長く愛されるデザインを意識する必要がある。
- ◆ 機構、ハードウェア、ソフトウェア設計が終わってから後付けでプロダクトデザインを行うことも多い。技術は優れているが販売に繋がらない製品は、このようなプロセスで生じることもある。プロダクトデザインを商品開発と一体的に進めることは販売向上の鍵となり得る。

守る



1. 知的財産権によるプロテクト

新技術に関わる特許権についてはオープンにするもの、秘匿するものを定め出願のマネジメントを行う。

プロダクトデザインに関わる意匠権なども、開発の各段階において費用対効果を考慮しながら取得検討を行っていく。

2. デザインと意匠権

意匠権については、プロダクトデザインの全体意匠だけでなく、特徴を生み出している部分の部分意匠、類似するバリエーションとしての関連意匠などにも取得の目配りを行う。

3. 特徴あるデザインと技術との関連性を強めておく

ケーススタディのマッサージチェアであれば、例えばフットレストのデザイン(意匠権)が、足の疲れを取る技術(特許権)を実現する形態となるように工夫する。こうすることで、他社の参入ハードルを高めることができる。

- ◆ 意匠、特許の両面確保による、他社参入防止機能を高める。特に構造により機能が最大化するものなどについては検討を進める。
- ◆ 識別力のあるデザインを長く使用することで、意匠権取得コストも低減することもできる。

備える



- 社内での秘密保持に留意する。デザインを商品の売りとする事で商品情報が社外流出しやすい傾向がある。社外の関係者(外注や商社など)に対する秘密保持はもとより、社員に対する秘密保持にも注意する。関係者立ち入りエリアを定める等の施策も有効である。
- デザインを軸とする経営を行う際は意思決定においてもデザインを重視する方針を明確にする。他社デザインを侵害してしまう可能性もあるため、デザイン重視の方針の浸透と、他社製品のモニタリングを徹底する。
- 販売を通じた顧客の感想等が設定した商品コンセプトやターゲットに合っているか、常に観察することで、次期製品開発にも活かすことができる。

参考資料

■各種支援施策等

《特許庁》

特許庁は、アイデアなどの権利化を考えている方、取得した権利を活用したい方に向けた情報を提供している。

◆特許庁(知的財産権を事業に活かそう)

<https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html>

■参照サイト

《特許庁》

◆産業財産権法の制度の概要や出願手続き等に関する情報

<https://www.jpo.go.jp/system/index.html>

《経済産業省》

◆不正競争防止法関連

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/>

<参考> 営業秘密管理指針(最終改訂:平成31年1月23日)

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/guideline/h31ts.pdf>

<参考> 秘密情報の保護ハンドブック～企業価値向上にむけて～

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/handbook/full.pdf>

《独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)》

◆特許情報プラットフォーム

<https://www.i-platpat.inpit.go.jp/>

◆知財総合支援窓口

<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>

◆IP ePlat

<https://ipeplat.inpit.go.jp/Elearning/>

《一般社団法人発明推進協会》

◆知的財産権セミナー、説明会等

<http://www.jiii.or.jp/index.html>

《日本弁護士連合会》

◆中小企業のためのひまわりほっとダイヤル知的財産制度の活用・模倣品対策

<https://www.nichibenren.or.jp/ja/sme/index.html>

《日本弁理士会》

◆知的財産無料相談会

https://www.ipaa.or.jp/howto-request/free_consultation/

◆弁理士ナビ

<https://www.benrishi-navi.com/>

※なお、URLは2022年1月時点のもの

<参考>弁理士の活用

◇パートナーとして連携したい弁理士の見分け方

1. 経営的視点で知財の活用方法を考えることができる
2. 実際に知財の活用経験(事業に使える特許を取るよう努力した経験)がある
3. 弁理士としての専門分野が自社の業界と合致している
4. 何よりフットワークが軽い

◇パートナーとして連携するための方法

1. 自社の事業方針を的確に理解させ、アイデア抽出/発明発掘の段階から参画してもらう
2. 明細書作成に当たっては、発明の内容や権利範囲を明確にし、共有する
3. 弁理士と発明者とのコミュニケーションの場を出来るだけ多く設ける
4. 会社で起きた知財に関するトラブルや係争等の情報は、可能な限り提供する



Businessvectorcreatedbystories(["http://www.freepik.com"](http://www.freepik.com))

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

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

研修テキスト

Training Text