広域関東圏の中小企業に学ぶ

知財戦略コンサルティング活用事例集2011

～知的財産経営の定着のために～

知的財産を活かした経営を実践するために

2011年 3月

関東経済産業局

知財戦略コンサルティング活用事例集
～知的財産経営の定着のために～
2011年3月
関東経済産業局

リサイクル適性Ⓐ
この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

はじめに

我が国の中小企業は、 知的財産に関する経験や体制が十分ではないため、 優れた技術を持っていてもそれが競争力の強化につながりにくいのが現状です。近年のグローバル化や需要の減少の中で、中小企業がリスクを減らし、事業を優位に進めていくためには、知的財産を最大限に活かしていくことが重要となります。すなわち、知的財産戦略の確立が急務です。しかしながら、経営戦略が限られる中小企業では知財戦略を立案したとしても、それを実行するのは容易ではありません。知的財産経営を定着させるには、経営者や従業員の目的意識や、社内の仕組みが不可欠となります。

近年では、中小企業の知的財産経営を支える専門家が活躍しています。技術士、中小企業診断士、弁理士、弁護士、公認会計士、専門のコンサルタントなど――これらの専門家は、知的財産という切り口から、企業の経営のあり方を協働で考える「知財戦略コンサルティング」という支援を始めています。この支援は従来の代理業務や、実務指導を超えて、中小企業の経営に知的財産を深く根付かせることに貢献します。

本書は、中小企業と専門家が一緒になって知的財産経営の定着に取り組んだ事例をわかりやすく紹介したものです。この事例を読めば、専門家と共に知財戦略を立案・実行していくためには、企業としてどのように取り組めば効果的なのかが具体的に理解できるでしょう。

また、本事業は2010年度を一つの区切りとして総括する事となりました。それに伴い本年度はコンサルティング事例だけでなく、学識経験者へのインタビューなどを織り交ぜた構成としております。そのため、企業の知財担当者のみならず、知財戦略の専門家の方にも役立つ内容に仕上がったのではないかと思います。

本書が皆様の知的財産経営の定着や、専門家活用のための一助となれば幸いです。

最後に、本書の成果は、関東経済産業局「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援モデル調査」にご協力いただいた委員会委員、支援先企業、専門家の方々のご協力の賜物であり、ここに関係者各位に厚く御礼申し上げる次第です。

2011年3月　関東経済産業局

目 次

第１章　知的財産経営についての有識者インタビュー　～知的財産経営とその支援の意義を知る～

1-1　諸富　徹　京都大学大学院経済学研究科教授 ……2
1-2　永田晃也　九州大学大学院経済学研究院教授 ……4
1-3　明石芳彦　大阪市立大学大学院創造都市研究科教授 ……6

第２章　知的財産経営の実践手法の紹介　～ケーススタディで学ぶ～

2-1　株式会社ハマネツ（静岡県）　～オゾン水生成装置の事業展開に向けて～ ……8
2-2　シコー株式会社（神奈川県）　～独創技術をビジネス利益につなげる知財活動体制に向けて～ … 22
2-3　エーエス株式会社（東京都）　～さらなる企業成長に向け知財戦略の重要性の再認識を図る～ … 36
2-4　株式会社サイベックコーポレーション（長野県）　～知財を活かした「もの創り経営戦略」～ … 50
2-5　株式会社ナノエッグ（神奈川県）　～知財戦略の見直しによる事業戦略の最適化～ …… 64
2-6　株式会社イーアールシー（埼玉県）　～知財で脱気技術の展開を図る～ ……76
2-7　株式会社ACTGenチーム（長野県）　～死の谷を越える知財戦略を目指して！～ …… 86
2-8　東京シンコールチーム株式会社（東京都）　～新規事業に貢献する知財戦略の確立に向けて～ ‥ 102

第３章　中小企業に対する知財支援　～知っておきたい役立ち情報～

3-1　知的財産の支援策 ……116
3-2　関東地域の自治体、団体による知的財産支援 ……118
3-3　関東地域の無料相談窓口 ……143
3-4　地域・中小企業等知財戦略支援 ……144
3-5　平成22年度知財戦略コンサルティグ事業 ……145

第1章　知的財産経営についての有識者インタビュー
～知的財産経営とその支援の意義を知る～

諸富　徹　　京都大学大学院経済学研究科教授

「新しい経済発展のあり方に向けての政府の役割として必要なのは、企業が知識を創造し、それを技術革新に結びつけるための環境整備です。この環境整備を地域から実践していくことで、「グローバル化」と「知識経済化」が顕著になる21世紀の新しい発展のあり方を切り開いていくことになるでしょう。」

□先生は、EUが新しい経済発展の方向性として「知識基盤経済」を掲げ、政府の役割が社会資本整備から、地域の企業が知識を創造しそれを技術革新に結びつけることができる環境整備に移ってきていることに着目され、日本もこの動きを参考にすべきと主張されています。そもそも、EUは、どんな背景からでそのような政策転換を踏み切ったのでしょうか？

■EUでは、結束政策という、欧州統合に伴う地域格差是正の政策を行なっていました。結束政策では、元々社会インフラなどのハード整備を行なってきました。しかし、90年代以降に、この政策が転換を図られることになりました。理由は、３つあります。一つ目は、社会資本整備を行なっても、経済成長に寄与しにくいという現象がでてきたことです。二つ目は、社会資本整備をすれば企業が来て、富と雇用を創造してくれるだろうということなのですが、そのシナリオがうまくいかなくなりました。最後の三つ目ですが、先進国経済全体の質の変化で、サービス化、情報化といった、知識経済が進んだことです。

□経済の構造的な変化に、既存の政策が機能しない状況が生じたことが理由になっているというわけですね。そして政策転換に向かうわけですが、その変化に対応した政策転換のコンセプトはどのようなものだったのでしょうか？

■結局、従来型のハード整備が重工業時代のような連関を持ちにくくなってきましたので、地域になにかハード整備で持ってきて、企業も外から持ってくるというスタイルの発展では必ずしもうまくいかなくなって、むしろ地域のポテンシャルを最大限に活用する、あるいは育成することをやっていくべきではないかという考えに転換したわけです。その地域が自分たちの足で立って、発展していけるような能力というかキャパシティを向上させていくことに政策が関与すべきであるという課題認識が生まれたわけです。

□その課題認識に立った、地域が発展できる「能力」を高めていくことを政策が支援するという観点が非常に斬新だと思いますが、それはどんなロジックで経済発展に結びつくのでしょうか。

■要は、地域の知的財産も含めた、無形な資本、特に人的な資本が重要だということになります。地域の経営者を含めた人材が学習を積み重ね、能力を高めていくことで、地域のポテンシャルを高めて、その地域を成長させていく結果として、地域の経済発展につながる。人的資本への投資により、地域の競争力と雇用を高めるという観点で政策を組み立ていくことになります。
この政策の考え方は、欧州では2000年代に入り、欧州経済をどのようにグローバル経済の中で生き残らせていくかの戦略として、リスボン戦略が立案されましたが、このリスボン戦略の中で、強く意識されています。

□地域の人的資本への投資が経済発展につながるという考え方は、何か学術的な研究成果が背景にあるのでしょうか。

■私も欧州に調査に赴いて、実際に会いましたが、デンマークの大学の研究者たちが、経済発展にとって知識が最も重要な戦略的な資源であり、学習こそが最も重要な過程であるという研究を行っており、欧州の政策に強い影響を与えています。そして、注目すべきなのは、彼らが基礎においている考え方は、日本の野中郁次郎先生が日本企業の技術革新の秘密に注目した『知識創造企業』で明らかにされた、知識創造経営の考え方でした。デンマークの研究者たちは、知識創造経営をいかにして地域で展開するかという観点で研究をしていました。

□最後に、「地域の中小企業の知財経営支援の事業」について、なにかご示唆をいただけないでしょうか。

■欧州の地域の人的資本への投資により経済発展に結び付けようとする政策は、地域の非物質的な要素の厚みを高め、最終的に知的財産に結晶化されるような技術革新をいかに起こして、ビジネスを活性化させ、経済発展させるかという観点ですので、地域の中小企業のイノベーションと事業運営の能力を向上させる、知財経営支援事業の考え方は、先ほど説明した欧州の政策と同じ考え方であると評価できると思います。
さらに、欧州の政策からアドバイスすると次のようなことがいえます。欧州の政策は、地域の自立的なイノベーションを活発化させるために、学習能力を高める投資をしています。学習能力は地域の人的資本の質、またそれに基づくネットワークに規定されてきます。そこで欧州の政策では、地域のネットワーク構築、いわゆる社会関係資本にも投資をしています。中小企業知財経営の支援事業でもその成果を、地域の商工会議所の青年部といった、特定地域のコミュニティーに向けて展開し、特定地域全体の能力向上に展開できれば、より欧州の政策の性格に近くなると思います。

諸富徹（もろとみ・とおる）

1968年生まれ。同志社大学経済学部卒業。京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。経済学博士。横浜国立大学経済学部助教授などを経て、京都大学大学院経済学研究科教授。著書に『地域再生の新戦略』（中央公論新社）などがある。

永田晃也　　九州大学大学院経済学研究院教授

「企業がイノベーションを創出し、利益を確保していく過程における、知的財産のマネジメントの重要性は語るまでもないと思います。そして、知的財産マネジメントの機能をイノベーション戦略の観点から捉え直し、イノベーションプロセスの一環として有機的に遂行することが、企業経営にとって大きな課題ではないでしょうか。」

□企業における知的財産マネジメントに着目して研究をされています。知的財産マネジメントに関してどんな問題意識をお持ちなのでしょうか。

■一般に「知的財産マネジメント」というときは、企業が自ら生み出した知識を、特許をはじめとした知的財産権に転化させたり、またその権利を実施して市場で利益を上げ、あるいはライセンスを行なってロイヤルティを獲得したり、侵害に対しては訴訟をもって臨んで発明者の利益を確保するなどの活動を意味することが多いかと思います。それは、いわば「知的財産マネジメント」を知識の権利化と権利行使のプロセスに関連する経営行動として捉えているのだと思います。
しかし、本来、知的財産マネジメントは、権利化と権利行使そのものを目的としているのではなく、イノベーションの創出とその実施による利益獲得という目的を追求するための機能を担っているという意味で重要なのだと考えられます。私の研究テーマは、そのような視点で知的財産マネジメントの機能を捉え直すことにあります。要するに、企業における知的財産マネジメントをどのようにすれば、より効果的に当該企業のイノベーション、及び産業全体のイノベーションに結びつけられるのかという論点をテーマにしています。

□企業において知的財産マネジメントをどのように進めていけば、より効果的に企業のイノベーションに結びつけることができるのでしょうか。

■そもそもイノベーションは、ただ一つの新しい知識により成り立つではなく、多くの要素的な知識の集合からなっています。また、発明された新しい知識をイノベーションとして実施するプロセスでも生産設備、販売網など様々な補完的資産が必要です。従って、あるイノベーションの核を構成する知識について権利を取得しても他の要素的知識や補完的資産が他社に保有されているとイノベーションから得られる利益の多くは第三者に流出してしまうことがあります。ある知的財産をイノベーションに結びつけようとする過程で必要となる補完的資産に対して、競争的な条件でアクセスできない場合には、それらの補完的資産を内部統合することが得策になるでしょう。

□研究開発、生産、マーケティングなどの諸機能と有機的に連携していくためには、具体的にはなにを行なうことが必要なのでしょうか。

■私たちの研究結果からは、知的財産部門が出願、ライセンス契約、訴訟といった本来的な機能を遂行すること自体は、プロダクトイノベーションに直結しませんが、知的財産部門が研究開発部門など他の部門に関与することを通じて、イノベーションプロセス全体の中で機能するときに、イノベーションが促進されるという示唆が得られています。但し、いうまでもなく、この視点は特許戦略がもつ固有の意義を否定するものはありません。特許戦略の成否は時として企業の短期的な利益に多大な影響を与えるからです。
ここで重要なのは、知的財産の権利行使によってかくたる戦果を収めた企業が、必ずしもイノベーションによる持続的な競争優位を構築しえているとは限らない点です。

キヤノンや武田薬品工業の知的財産マネジメントがベストプラクティスといわれているのは、単に特許出願や権利行使が巧みであるからではなく、知的財産部門が事業戦略に明確に位置づけられているからであり、そこに着目する必要があります。

□知財部門と事業戦略の関係について、これまでの研究ではどんなことが明らかになっているのでしょうか。

■例えば、企業の特許戦略には、全社的な事業戦略の整合性を保持するためのパターンが存在することが明らかになっていますが、常に有効な戦略パターンというのは存在しないようです。しかし、当該事業が関連している製品市場の成熟度によっては、有効な戦略パターンが左右されることがあきらかになっています。周知のように競争戦略にはポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチという2つの考え方がありますが、特許戦略にも、これらに対応する戦略パターンを見出すことができます。　競合他社の保有している特許との対抗関係を考慮して特許出願の領域を決定する方法がポジショニング・アプローチ。競合他社が模倣できないようなコア技術を構築するために特定の領域に重点的な特許出願を行う方法が資源ベース・ アプローチです。プロダクトライフサイクルの初期段階で、まだ支配的な技術が確立していない流動期には資源ベース・アプローチが有効ですが、一旦、ドミナントな技術が確立した後の安定期には、ポジショニング・アプローチが有効になります。従って、プロダクトライフサイクルが流動期から安定期に移行するときには、特許戦略パターンがダイナミックに切り替わることが必要で、それをシーケンシャルに採用できるような組織構造を持った知財部門が求められることになります。

□先生は、日米企業の知財マネジメントの比較もされています。どんな違いがありますか？

■日本企業はクロスライセンス契約における優位性の確保を重視し、広範な技術分野へ特許出願を行なう傾向があり、アメリカ企業は技術標準の確立をリードすることを重視し、 特定の技術分野での強い特許の取得を狙った出願を行なう傾向があります。

また、 米国企業の方がイノベーションプロセス全体への知財部門の関与度が日本企業より高いという研究成果も出ていますが、この点からいえば、アメリカ企業の知財部門の方が日本企業より効果的に機能しているといえるでしょう。

永田晃也（ながた・あきや）

1959年生まれ。1986年早稲田大学大学院経済学研究科修士課程修了。北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授、九州大学大学院経済学研究院助教授、文部科学省科学技術政策研究所総括主任研究官を経て、現職。組織学会理事、経済産業省産業構造審議会知的財産政策部会委員などを歴任。著書に『知的財産マネジメント』（中央経済社）、『知的財産と技術経営』（丸善）などがある。

明石芳彦　　大阪市立大学大学院創造都市研究科教授

「特許は、 自分の身を守りながら、 相手にも迷惑を掛けず、 主張できるときには主張するという基本的な立場を貫くためのパスポート、参加資格のようなものだと思います。知財を活用した経営は、中小企業が本来実務として身につけておかなければならない当たり前の経営スキルだと思っています。」

□特許制度の歴史や中小企業の経営環境を踏まえて、 中小企業にとって知的財産の活用はどんな意味があるとお考えでしょうか？

■過去を振り返ると、1990年ごろまでは日本の特許制度は「侵害やりどく」とか「まねどく」といわれるほどの状況が存在していたといわれています。中小企業にとっては、特許は時間もかかるし、効果もないのであれば、とってもしょうがないということがあったかもしれません。制度的な背景も中小企業が知的財産権を活用する取り組みに遅れた要因としてあるかもしれません。
しかし、特許制度も制度的にも改善され、また中小企業を取り巻く経営環境が大きく変化してきているなかで、中小企業は知的財産の活用について十分な知識がないと、事業を継続できなくなるような状況にもなりかねないと思っています。

□特に、どんな面での経営環境の変化が影響しているのでしょうか。

■技術の変化よりもビジネス環境の変化の方が速くなってきているという点が大きいと思います。 化学や医薬ではそうではないと思いますが、加工組み立ての分野ではやはり一つの商品をつくるのに、沢山の技術がいる中で、プレーヤーとしても多くの企業がでてきています。中小企業が担当するのはそのごく一部なので、その技術自体がいつまでその取引関係の中で必要とされるのか、その価値の有効期間というものも短くなってきているなかで、どうやって自分のビジネスを継続していけるのかということが問われているのだと思います。

□中小企業は、具体的にどのような点に気をつけて経営をしていかなければならないのでしょうか。

■中小企業は一回取引してもらえると、とりあえず取引が続くのではないか、といった具合に妙に期待してしまいがちなので、一回一回の取引をプロジェクトとして認識して、しっかりと管理していく必要があると思います。中小企業は会社の体制がしっかりしていないことが多いので、ついノウハウまで全部をみせてしまうケースが多くみられます。そうすると、基幹的でベーシックな技術であればある程、後で困ったことになります。

□相手に技術を習得されたり、さらには、権利まで取得されると実施もできなくなる。

■そうですね。結局、自分の取引関係がいかにいいものをつくっているかという意味で相手に評価されて、継続していけるかということが大事なので、その点で特許は、自分の身を守りながら、相手にも迷惑を掛けないし、主張できるときには主張するという基本的な立場を保持するためのパスポート、参加資格のようなものだと思います。ですから非常に大事なのですが、それを持っているからといって常に取引が自由になるわけでもない。そんな風に考えられる人が社内にいることが中小企業にとっては非常に重要なことだと思います。

いまの経営環境の中では、 中小企業は自分が独自開発したものが自分のものであり続けるように絶えず努力しなければ、生き残れません。知財を活用した経営は、中小企業が本来実務として身につけておかなければならない当たり前の経営スキルだと思っています。

□知財を活用した中小企業のケーススタディなどを多く発表されておりますが、どんな点が課題だと思われますか。

■知財に取り組まれている企業は、いいなと思う新商品を開発できた頃には、中核的なところはだいたい特許をとっている。またとろうとしていると思います。でも出願してから後、その会社でいう量産体制になるとかコストダウンの努力をしているときに、あれこれと新しいアイデアや知見がでてきたときに、それをついとり忘れたり、当初の権利をとったからいいやなどと思っていることが多いです。実は、そこがビジネス的には重要だったりするというようなことがよくあるので、中核的な特許をとった後の方が知財で競争力を強化するチャンスだといっています。販売日まで気を抜かず、知財に取り組むことが重要だと思います。

また中小企業の実情を考えると製品の寿命は1年半ぐらいなので、権利がとれた頃には製品の寿命が終わっていることも多々あります。それをみて、お金もかかるし、取らない方がよいと考える経営者もいますがそれはやはり違うと思います。

模倣防止の効果はあると思いますし、やはり知財を継続して取ろうとする意欲や姿勢がある会社という「営業効果」は思った以上にあると思います。ある種のマネジメント方針というようなものが取引先や同業者にも伝わっていく効果が相当大きいと思います。経営姿勢という意味でも特許をはじめとする知財マネジメントは評価されてよいと思います。

□中小企業には人もいない、資金も厳しいなかで、どんな支援が求められるでしょうか。

■特許をとるといっても、大企業に周辺を押さえられてしまうと実施ができなくなってしまうなど、やはり戦略的に考えていく必要があると思います。そのためには知財の効力を知った上で開発者といっしょに走ってくれる社内スタッフがいるとよいですが、規模が小さい企業はそうもいかない。支援してくれる人材や相談できる場所があるとそれはとてもよいことだと思います。

一方で、中小企業の場合は経営者の頭の中でいろんなことを即断即決するところに強みがあって、その経営の決定の機動性を機能させるには、社内に人材がいるにこしたことはありません。やはり人材育成も含めて支援をしてもらえると中小企業にとっては大変有意義なのではないかと思います。

明石芳彦（あかし・よしひこ）

1954年生まれ。神戸大学大学院経済学研究科博士課程修了。滋賀大学経済学部助教授、大阪市立大学経済研究所教授などを経て、現職。 著書に、『漸進的改良型イノベーションの背景』（有斐閣）、『日本のベンチャー企業』（共編著）（日本経済評論社）、『中小企業と知的財産権の巧みな活用』（中小公庫マンスリー）、編著『ベンチャーが社会を変える』（ミネルヴァ書房）などがある。

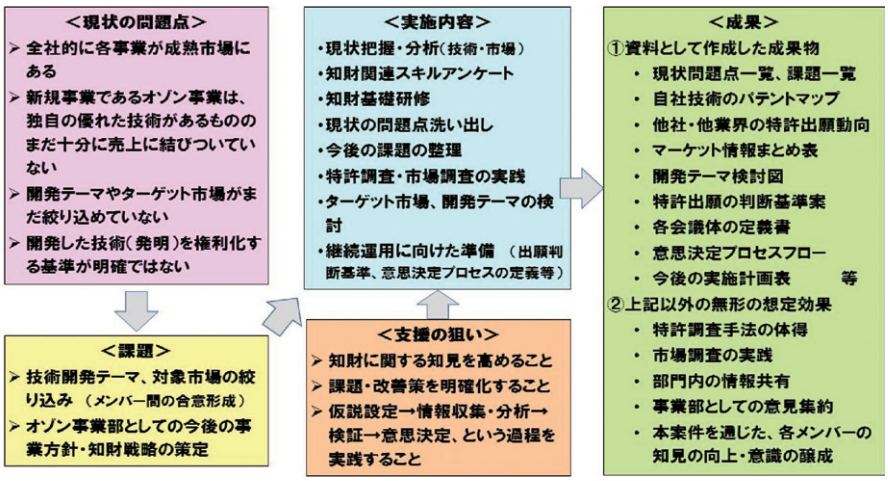
第2章 知的財産経営の実践手法の紹介
～ケーススタディで学ぶ～

2-1　株式会社ハマネツ
～オゾン水生成装置の事業展開に向けて～

（1）要約
－支援先企業が自ら実践する－

株式会社ハマネツ（以下支援先企業という）は、静岡県浜松市に本社を構える環境エンジニアリング企業です。コンサルティングチームは、今回の支援において、支援先企業の現状の課題と改善策を明確化すること、仮説設定から情報収集・意思決定までの過程を実践すること、知財に関する参加メンバーの知見とスキルの向上を図ること、などを念頭に置いて支援を進めました。

図表1　コンサルティングの概要

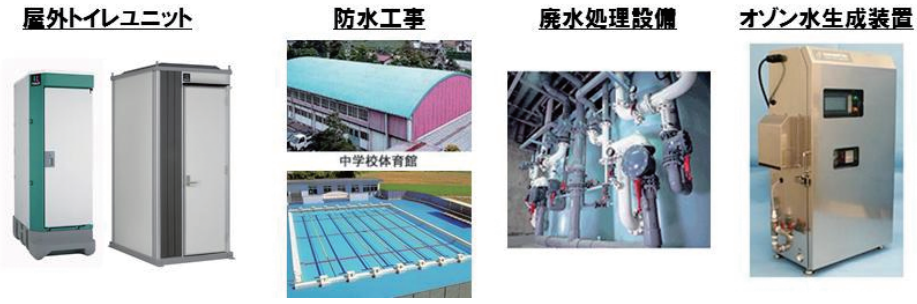


（2）企業概要
－「水」という限りある資源の再生と創造－

支援先企業は、＜水のエキスパート＞として、1962年の創業以来一貫して「水」という限りある資源の再生と創造、そして人を取り巻く環境の再構築に関わる事業に取り組んでいます。売上の約7割を占める「屋外トイレユニット」事業のほかに、「防水工事」「廃水処理設備」事業があり、近年新たに「オゾン水生成装置」の事業を立ち上げています。

企業名	株式会社ハマネツ		
代表者名	初澤　明博		
所在地	〒430-0926　静岡県浜松市中区砂山町325-6　日本生命浜松駅前ビル3F		
URL	http://www.hamanetsu.co.jp/		
設立年	1962年		
従業員数（正社員）	152名（2010年6月現在）	資本金	9,600万円
売上高	29億円（2010年3月期決算）	売上高研究開発費率	0.15%（人件費含まず）
業種（標準産業分類）	プラスチック製造業		

図表２　支援先企業の４事業



（３）コンサルティングの進め方
－対象範囲と推進体制、全体の流れ－

①初回ヒアリングと現状把握

初回訪問時、社長を始めとする経営陣の方に現在の状況や認識している問題点などをヒアリングしました。また、基礎的な財務データを受領して、次回訪問までに簡単な財務分析を行いました（売上・利益の推移、販管費率、キャッシュフロー推移等）。今後の経営計画に関する資料も受領し、支援先企業の全体像の把握に努めました。

その結果、全体として以下のような状況であると認識しました。

・景気低迷の影響や市場の成熟化により、売上・利益とも減少している。
・コスト削減の施策を既に推進しているが、売上減にコスト削減効果がまだ追い付いていない。
・新規事業の立ち上げに取り組んでおり、既存事業の技術を生かした新技術・製品開発を推進しているが、まだ当初想定した規模の売上確保にはつながっていない。
・これまで特許権28件、実用新案権２件、意匠権６件を国内登録している。主力の屋外ユニットや防水関連技術での出願が多いが、最近はオゾン水生成装置関連の出願が増えている。

②対象範囲の設定

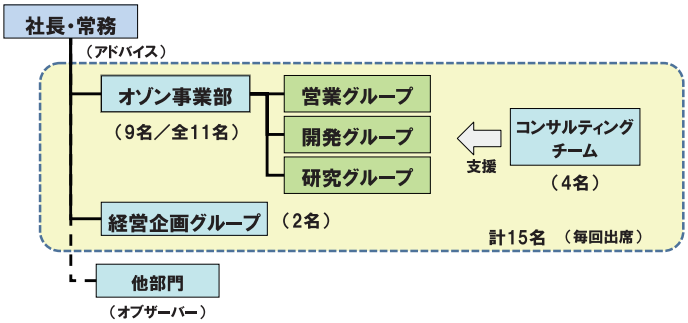
本来であれば４事業全てを対象にコンサルティングを行うことが望ましいですが、期間・回数は限られています。活動対象が分散することを回避し、成果をより効果的に創出できるよう、支援先企業と協議して対象範囲を「オゾン事業部」に絞りました。これは、技術開発の重要性が高い、といった現在のオゾン事業部が持つ特性に依っています。

対象範囲	理由・背景
「オゾン事業部」を対象とする （他の事業部に対しては、本コンサルティング終了後、今回の成果を社内で横展開する）	・現在の売上比率はごく小さいが、今後の成長が期待される ・既存事業を補完する新規事業として位置づけている ・他事業と比べて、技術開発の重要性、知財障壁構築の重要性が高い、と推測される

③推進体制

オゾン事業部では、今回のコンサルティングを事業部全体の成長を図る良い機会と位置付け、営業・技術・研究の各グループからほぼ全員を参加させることとしました。また経営企画グループから2名を加え、計11名が毎回参加する体制としました。経営企画グループの参加は、コンサルティング終了後、その成果を他の事業部に横展開することも想定しています。

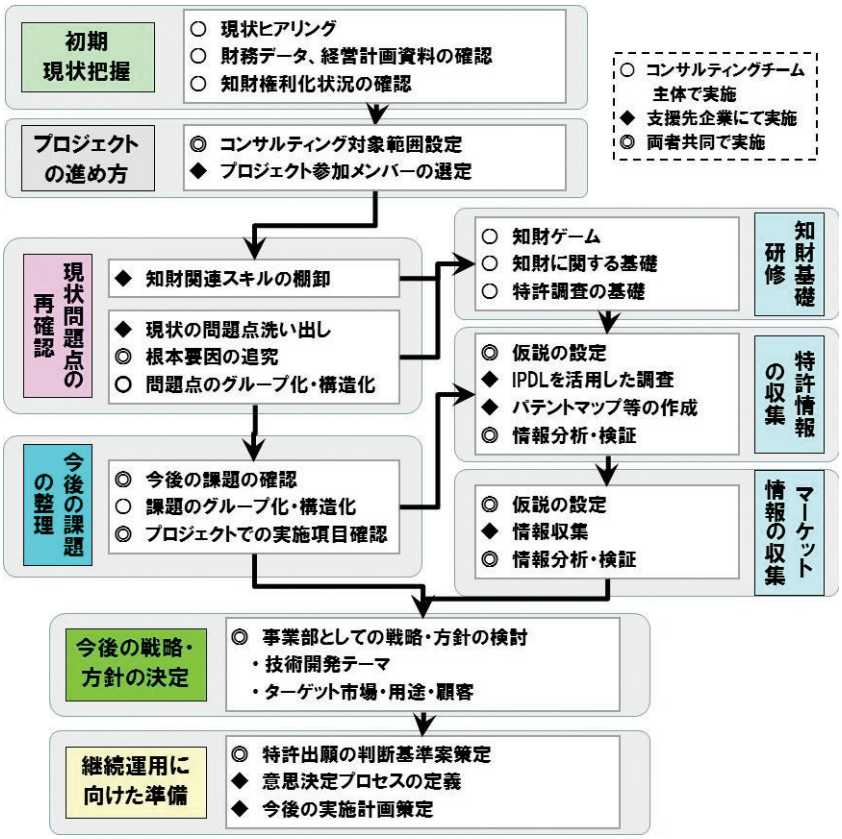
図表３　コンサルティングの推進体制



④コンサルティングの流れ

以下のような流れで、計7回の訪問・協議を進めました。各回とも次回までの宿題を提示し、参加メンバーに作業の遂行、成果物の提出を依頼しました。

図表４　コンサルティングの流れ



（４）オゾン事業部の主力製品
－オゾン水の特徴とオゾン水生成装置－

オゾン事業部の主力製品である「オゾン水生成装置」について簡単に説明します。

まず「オゾン水」とは、気体であるオゾンガスが水に溶解した液体です。オゾン水には以下のような特徴・効果・用途分野があります。

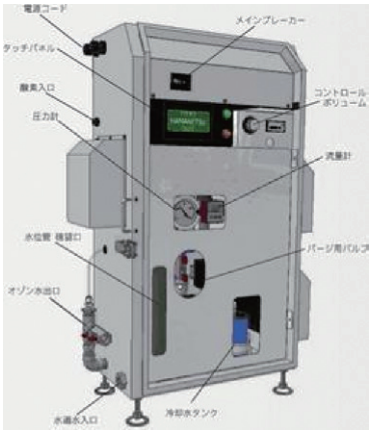
オゾン水の特徴	主な効果	主な用途分野
➢強力な殺菌力、脱臭力、漂白力 （殺菌力は塩素系除菌剤の約7倍） ➢空気中の酸素と水道水から作ることができる ➢毒性がなく安全である ➢残留性がない	➢ 殺菌・除菌 ➢ 消毒 ➢ 脱臭・消臭 ➢ 鮮度保持	・医療 ・介護 ・食品の製造・加工・調理 ・農水産物の生産・出荷 ・動物・ペット ・水処理 ・清掃　　等

「オゾン水生成装置」は、特殊技術によりオゾンガスを水に溶け込ませてオゾン水を作り出す装置です。支援先企業のオゾン水生成装置（HOWシリーズ）には以下のような特徴があります。この特徴は支援先企業の製品の優位性も表しています。

・高濃度（5mg/ﾘｯﾄﾙ）のオゾン水が生成可能で、これまで困難とされていた耐熱性芽胞菌やカビ・酵母の除菌に効果を持つ。
・大流量（20ﾘｯﾄﾙ/分）の生成が可能である。
・独自の酸素リサイクル型放電技術により、維持費用を低減できる（1tあたり水代十8円）。
・小型で排気設備が不要である。

支援先企業では、この装置に関連してこれまで計６件の特許を取得しています。現在も新たな研究開発を進めています。

図表５　オゾン水生成装置



（５）実施項目【１】現状の問題点と今後の課題の把握
－オゾン事業部の現状をより詳しく把握する－

①知財関連のスキル棚卸

まず支援先企業の本件参加メンバーが、知財に関する経験や知見・スキルをどの程度有しているか把握するため、簡単なアンケートを行いました。

その結果、過去に特許を出願した経験のある一部の技術者を除き、全体的に知財に関する知見やスキルはあまり蓄積されていないことがわかり、次回訪問以降のコンサルティング実施項目を設定していく上での参考としました。またオゾン事業部としても自部門の知財スキルの棚卸を行う良い機会となりました。

図表６　知財関連スキル棚卸（一部）

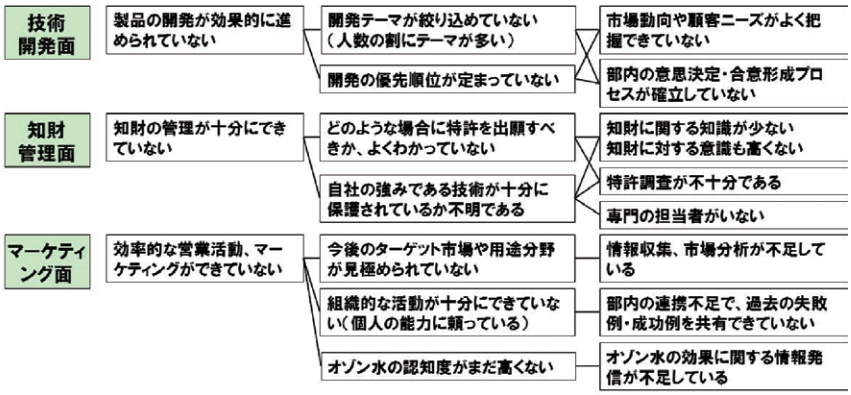
質問	選択肢	オゾン事業部 営業G			
		A	B	C	D
特許の保護対象（物の発明、製造方法の発明、方法の発明）について	1 知っている 2 あまりよく知らない 3 知らない	3	2	3	3
特許要件（新規性、進歩性など）について	1 知っている 2 あまりよく知らない 3 知らない	3	2	3	3
特許取得までに必要な手続きについて	1 知っている 2 あまりよく知らない 3 知らない	2	1	3	3
特許と実用新案の違いについて	1 知っている 2 あまりよく知らない 3 知らない	3	2	3	3
特許明細書を読んだことがありますか？	1 読んだことがある 2 見たことはある 3 見たこともない	3	1	3	3
特許明細書の構造についてご存知ですか？	1 知っている 2 あまりよく知らない 3 知らない	3	1	3	3
特許調査ができますか？	1 調査できる 2 調査してみたことはある 3 調査したことはない	2	1	3	3

現在どのようなことが問題か、どのようなことに困っているか、参加メンバー各自が感じている点を自由に書き出してもらい（発散）、それらをグループ化・階層化（収束）していきました。

図表７　問題点の洗い出し

表面化された問題点に対して、そのさらなる要因は何か、より根本的な原因はどこにあるか、掘り下げを進めました。コンサルティングチームにて途中までの記入表を作成し、各参加メンバーが意見を自由に書き込む宿題を提示しました。各自の意見を次回の協議にて全員で確認し、整理しました。

図表８　現状の問題点（要約）



・技術開発面

オゾン水の利用分野が広範囲に亘っているため、開発テーマの選定も難しい、という背景はありますが、現有人数の割には開発テーマが多く、テーマの絞り込みができていない、またその判断に必要な市場ニーズの把握も不足している、といった点が挙げられました。

・知財管理面

特許を出願すべきかどうかわからない場合がある、知財に関する知識も不足している、といった点が挙げられました。

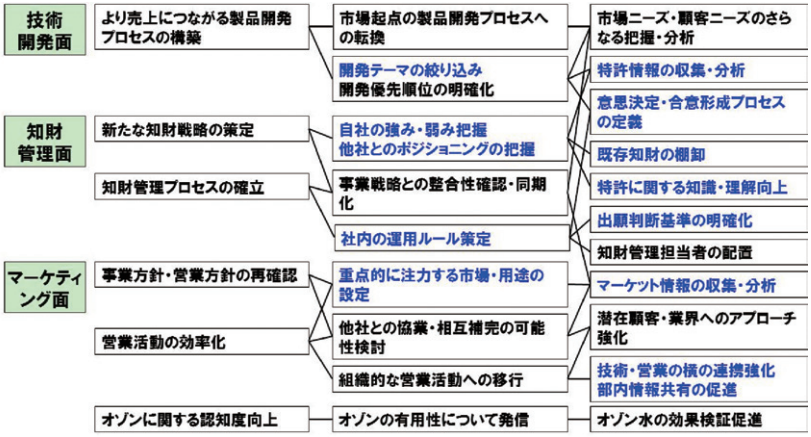
・マーケティング面

開発テーマの場合と同様に、今後注力していくターゲット市場や用途分野が絞り込めていない、情報の収集ができていない、といった点が挙げられました。また、オゾン水に対する認知度がまだ高まっていない、といった外部環境に関する指摘も挙がりました。

③今後の課題の整理

現状の問題点の確認を受けて、今後解決していくべき課題は何か、どのような取り組みが必要か、全員で議論しました。その結果、今後の課題を以下のように整理しました。青字部分は今回のコンサルティングの中で検討作業を着手した項目です。

図表 9　今後の課題・取り組み（要約）



・技術開発面

コンサルティングの開始前から事業部内でもある程度認識されていたことではありますが、開発テーマを絞り込むこと、その判断を情報収集に基づいて客観的に行うこと、市場起点の開発に転換すること、などが重要課題であると認識されました。

・知財管理面

今後、オゾン事業部として知財戦略を構築していくこと、特許出願の判断基準・プロセスを明確化すること、知財管理のルールを明確化すること、などが認識されました。

・マーケティング面

製品のターゲット市場や、今後重点的に注力する分野を選定すること、そのために市場の情報や顧客ニーズ・現場の声を集めること、部内の情報共有をより緊密にすること、などが認識されました。

（6）実施項目【2】知財基礎研修
－知識の補充とスキルの底上げ、意識の向上－

知財スキルの棚卸や現状の問題点の確認結果から、知財に関する基礎的な知識の補充・底上げが今後の課題の一つとして認識されました。そこで知財に関する基礎的な研修を他の作業項目と並行して行うこととしました。

i）知財ゲーム研修

知財ゲームは、「知財と経営とのつながり」について啓蒙を図る目的で開発された教育ツールです。ゲームの中では各個人がそれぞれ経営者となり、特許と資金、それに自身の知恵を経営資源として、他社との市場競争の中で企業経営を疑似体験します。

図表 10　知財ゲーム

この研修によって、参加メンバーは自分たちが普段行っている技術開発活動、それを受けて権利化する特許が、実際の企業経営や他社との市場競争にどのように関わっているか、何らかの気づきを得ることができます。これまで知財との関わりがあまりなかった参加者も、今回のコンサルティングに対して、より興味と関心を持って臨む雰囲気が醸成されたと思われます。

ii) 特許の基礎研修

続いて、特許の基礎的な事項について研修を行いました。主に下記の項目を説明しました。

・特許を取得する目的、特許権の効力、特許権の権利範囲の決定、特許要件、特許取得の手続、特許と実用新案との違い、等

図表 11　特許基礎研修

参加メンバーに特に学んでいただきたかった点は、「特許を取る目的」、「特許権の効力」、「特許権の権利範囲の決定」の3点です。知財戦略コンサルティングの成果を上げるためにはこの3点の理解が不可欠であると考えました。また、知財ゲームで体感した特許の効能・活用についてこの基礎研修で体系的に整理することにより、メンバーの知識・理解のさらなる向上を図りました。

iii) 特許情報調査の研修

特許に関する基礎知識に加え、具体的な特許調査のスキルも必要と考えました。そこで特許電子図書館（IPDL）の活用に関する研修も実施しました。主に下記の項目を説明しました。

・特許公報の書誌的事項の読み方、IPC、FI、Fタームの概要、IPDLの検索項目、検索キーワードとその組み合わせ、その他

図表 12　特許情報調査の研修

各メンバーが自社や他社の特許取得状況について自ら情報収集し、評価・判断できるスキルを身につけること、今後、事業部内で出願の必要性やその内容について有効な議論ができるようになること、を目指して個々のスキルの底上げを図りました。

（７）実施項目【３】特許情報・マーケット情報の収集・分析
－事業方針･知財戦略の検討に向けて－

① 特許関連情報の収集

i) 支援先企業による調査・分析

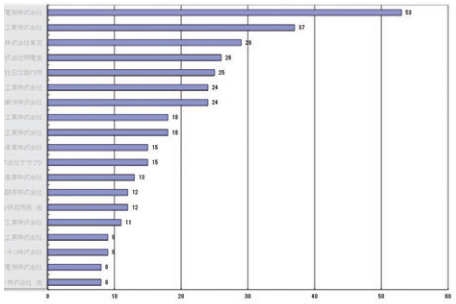
今後の重要課題の一つとして、開発テーマを絞り込むこと、そのために必要な情報を収集して分析することが挙がっていました。そこで、知財基礎研修で学んだことを活かし、実際に自分たちでＩＰＤＬ等を利用して特許関連情報の収集を行いました。具体的には、自社の持つ技術や製品に関連して下記の項目を調査してくること、を宿題として提示しました。

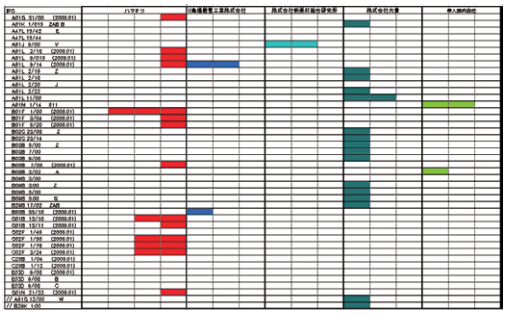
図表 13　分析項目と仮説の設定

作業①　下記分析資料の作成	作業②　下記の仮説作りと検証
・出願人ランキング ・競合リスト ・潜在顧客リスト ・競合との比較マップ ・競合とのポジショニングマップ ・競合情報	1.全体の結果を見て、自社（自分）の認識と一致していた点 2.全体の結果を見て、自社（自分）の認識と一致していなかった点、改めて気付いた点 3.顧客リストなどから、顧客となる可能性の高い企業とその理由 4.顧客リスト、競合比較、ポジショニングマップなどから、オゾン事業部の今後の方向性とその理由

参加メンバーはこの宿題に苦労したようですが、試行錯誤を経て以下のような資料を作成しました。

図表 14　特許関連調査の例（競合リスト、 競合との比較マップ）





これらの作業の結果、以下のような示唆が得られました。

・自社（自分）の認識と一致していた点

用途分野Ａの市場は、こちらが想定していた通りオゾン水が利用されている。

・自社（自分）の認識と一致していなかった点

用途分野Ｂの市場は、出願数から見ると当初想定していたほどは成熟していない。

・顧客となる可能性の高い企業

用途分野Ｃの市場は、オゾン発生器と組み合わせたシステムの存在がわかり、業種としては分野Ｃの機器製造販売業、その機器を利用する施設・機関との協業が考えられる。

・進むべき方向性（案）

用途分野Ｄの市場は大手企業も注目していると思われるが、 商品・システムとして売り出しているものはまだ少ない。まだ成熟していない市場であるからこそ、顧客ニーズを反映した商品を投入できればチャンスはあると考えられる。

ii) コンサルティングチームによる調査・分析

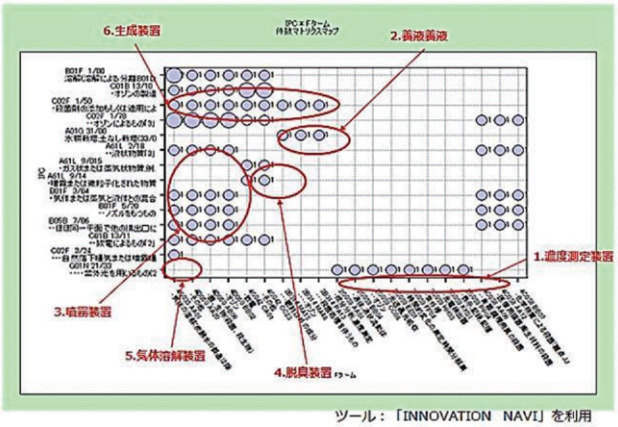
コンサルティングチームも支援先企業の作業と並行して調査・分析を行いました。

キーワードを「オゾン水」として全文を対象に検索したＩＰＣランキングによれば、特許件数から判断した場合、オゾン水の利用分野として用途分野Ｅの市場が最も多いと推測されました。

しかし、その分野には既に大手企業が進出しており、中小企業として持続的に発展するには参入しにくい分野と考えられました。そこで改めて他の用途分野を検索した結果、用途F、用途Gなどが確認されました。

また、支援先企業ではオゾン水生成装置関連では6件の特許出願がありますが、これらについて、ＩＰＣとＦタームによるポジショニング図を作成しました。

図表 15　オゾン事業部の出願ポジショニング （例）



ツール：「INNOVATION　NAVI」を利用

この調査による評価として、オゾン事業部としてはまだ戦略的で効果的な特許の取得が行えていないこと、独自の技術が特許によって適切に保護されていない可能性があることが推測されました。

②マーケット情報の収集

市場動向や顧客ニーズに関する情報を集め、その内容を研究開発やマーケティング活動に反映させていくことも今後の重要課題と認識されました。そこで特許調査に続き市場調査も今回の支援の中で実施しました。

コンサルティングチームは、情報収集の切り口とともに、より効果的な調査を行うヒントも提示しました。オゾン水の用途として想定される分野が広いので、事前協議で対象を絞り込みました。

・切り口：対象分野におけるニーズ・必要機能、想定される商流・顧客候補・エンドユーザー、市場規模・その成長率、成功の鍵など

図表 16　調査資料のイメージ （一部抜粋）

用途／需要分野			自社の状況・想い				商流			市場規模			成功の鍵は何か	情報収集（準備／結果）		今後の方針検討（仮）		
大分類	中分類	小分類	現状	ニーズ／必要機能	自社製品との関連	効果判断	直接販売先候補企業	キーパーソン	エンドユーザー	国内 年度	国内 規模	国内 成長率		情報媒体	検索キーワード	集めた情報からの評価・コメント	ハマネッとしての方針	次のアクション
				（想定）	（可能性）	○・△・×	（企業名or業種）				百万円	%／年	（推定）	（所在場所）				
料理学校・教室	専門学校		未着手	手洗・器具洗浄	SBK全般の拡販	○	厨房会社・機器卸会社	事務長	例：服部料理教室他	2010年度全国料理学校協会	150校×5台×20万円＝1億5千万円	150校	料理学校での食中毒に対するアルコールとの違いを明確にし、手洗い全般での利用を図る。	推定				

ウェブサイト検索や刊行物などから情報を集め、資料にまとめていきました。この結果、オゾン水の利用が有効と思われる分野・機会などについて、従来はあまりわかっていなかったことが新たにわかりました。もちろん今回の調査だけでは十分ではなく、今後も継続していくことにしました。

（8）実施項目【4】今後の戦略・方針の検討
－集めた情報を元に客観的な検討－

①技術開発面の方向性

i) 注力する用途

特許関連調査やマーケット情報の収集内容、事業部としてこれまで蓄積してきた経験・知見などを参考に、今後の戦略・方針について議論しました。

その結果、今後重点的に注力していく用途・市場として、「用途分野X」と「用途分野Y」を設定しました。

今後はこれらの市場ニーズをより詳しく把握し、かつ支援先企業の技術的な強みを活かして、既存製品の改良および新製品の開発を進めていく、という方向性を確認しました。

ii) 技術的課題の確認

今回、ターゲットとする用途・市場は確認したものの、それを受けて具体的な開発テーマを絞り込むところまでは至りませんでした。その代わり、特許調査および追加情報の調査と、コンサルティングチームによるキーワード検索の支援を通して、今後の「技術的課題」については確認することができました。

これらの課題の克服に向けて挑戦していくことは、想定される顧客ニーズに、より一層応えていくことと同じであり、今後事業部が技術開発に取り組んでいく方向性として認識されました。

②知財戦略面の方向性

コンサルティングチームは、独自の調査・分析の結果、今後オゾン水生成装置に関する市場規模が拡大し、他社が同じような技術を開発して製品を投入してくる場合に備え、支援先企業の特定の技術については権利化を進め、それにより保護を厚くしていく、という選択肢を提案しました。

この点については、オゾン事業部の技術者とコンサルティングチームとの間で技術的な特性を細かく確認し、活発な議論を進めました。

また、今後は特許出願に際して技術と営業が従来以上に議論し、かつ客観的な基準で判断できるような仕組みを整えること、これにより有効な知財障壁の構築を図っていくことを助言しました。

③マーケティング面の方向性

マーケティング面では、以下のような方向性を確認しました。

- 情報収集・仮説検証の継続：　外部情報の収集と仮説の設定・検証を今後も継続すること。ターゲットを絞った、より効果的な営業活動を意識して進めていくこと。
- 顧客の声の重視と能動的アプローチ：　実際の顧客（候補）や最終ユーザーに直接コンタクトを図り、生の声を集めること。一般情報の収集では得られない有効なヒントを足で稼ぎ、製品開発や営業活動に反映させること。
- 部門内の緊密な連携：　部内の情報共有・議論を従来以上に進めて、技術・研究・営業が一体となった「ハマネツオゾン事業部ならでは」の営業活動を進めていくこと。
- オゾン水に関する情報発信：　現状ではオゾン水生成装置の導入が顧客の利益に直接には結びつかない、と認識されているが、直接利益以外の期待効果（定量・定性）を明確にして、情報発信や潜在顧客へのアピールを強化していくこと。

（9）実施項目【5】継続的な運用の準備
－コンサルティング終了後の運用に向けて－

i) 特許出願の判断基準

今後の課題の一つとして、特許出願の判断基準を明確化することが指摘されていました。従来のやり方では、不必要な出願をしてしまうリスク、本来必要な出願を見送ってしまうリスクが想定されました。

今回、コンサルティングチームが新たに判断基準の項目案を作り、議論を通して追加・修正していきました。その新基準案に照らして、実際にオゾン事業部が過去に出願した案件を当てはめ、再評価する作業を行いました。

図表 17　出願判断基準の評価表 （例示）

				特許性基準		技術性基準								市場性基準						総合評価
No.	過去の特許			新規性	進歩性	独自技術度	基本特許度	代替（回避）困難度	模倣されたくない	模倣容易度	侵害発見容易度	実現（実施）可能性	既存特許との相乗（補完）効果	試作品の反応	市場規模	市場増大	小計	評価点	評価点平均	（出願する/しない）
1	特開2010-160090	オゾン水濃度測定装置	株式会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	
2	特開2009-201456	オゾン養液生成装置	三重県	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	
3	特開2008-229491	オゾン水噴霧装置	株式会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	

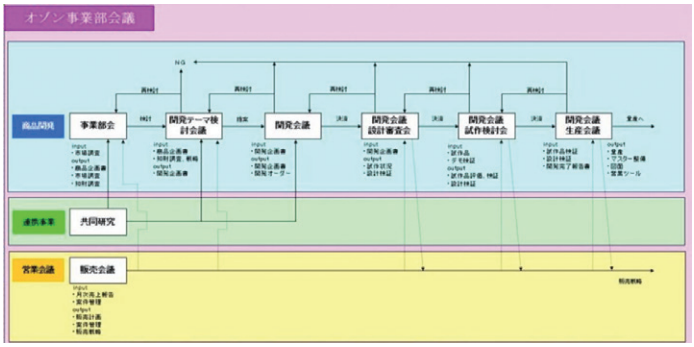
新基準に照らすと、過去の出願のうちいくつかの案件は「出願しない」という判定になってしまいました。逆に全員一致で「出願する」と判定された案件もありました。もちろん、この基準は目安であり、実際は他の状況も総合的に勘案して最終的に判断を下すことになりますが、今回は新たな基準項目と基準点数を仮決定しました。今後は状況に応じて項目を追加することも提案しました。

ii) 意思決定プロセスの確立（会議体と意思決定フローの定義）

開発テーマの絞り込みに関連して、全体的に事業部内の意思決定プロセスを明確化することも課題として挙げられました。具体的には、既存・新規を含めて事業部内の会議体を改めて定義し、アイデアの発案から最終的な意思決定に至るまでの流れ（プロセス）を明確化する作業を行いました。コンサルティングチームは、支援先企業の実情に合わせた会議体定義フォーマット、プロセスフロー図の例を提供しました。

- 定義した項目：　会議の目的・趣旨、主管部門・オーナー・進行者、事前準備情報（Input）、会議の成果物（Output）、出席者、各出席者の役割、など
- 今回定義した会議：　オゾン事業会議、オゾン事業部会、開発テーマ検討会議、開発会議（設計審査会、試作検討会、生産会議）、販売会議

図表 18　会議体定義フォーマット、プロセスフロー （例示）



従来はどちらかというと報告だけの場になりがちで、時間もかかっていた会議を見直し、Input（事前準備情報）とOutput（会議による成果）を明確化し、今後事業部として迅速な合意形成・意思決定を図っていくプロセスを再確認しました。

iii) 今後の具体的実施項目とスケジュール

最後に、オゾン事業部として今後の具体的な実施項目とそのスケジュール案を策定しました。

作業項目を大中小3階層に分けて書き出し、それぞれ担当者と着手時期・完了時期を設定してもらいました。進捗状況の記載欄を設けて都度更新し、作業進捗管理表として活用していくよう提案しました。

図表 19　実施項目一覧表（例示）

No.	作業項目			担当者		時期								状況
	大項目	中項目	小項目	主担当	共同作業	着手				完了				
						年	月	日	曜	年	月	日	曜	
例	知財コンサルティング課題	今後の作業項目・スケジュール設定	個別作業項目の洗い出し	Aさん	Bさん、Cさん	2011	1	19	水	2011	1	24	月	未着手
例			担当者・期限の設定	Aさん	Dさん	2011	1	26	火	2011	1	26	水	未着手
1														（保留）
2														（保留）
3														作業中
4														作業中
5														作業中
6														未着手
7														未着手
29														未着手
30														未着手
31														（保留）
32														（保留）
33														（保留）
34														（保留）
35														（保留）

（10）エピローグ
－コンサルティングの成果、今後の課題－

今回のコンサルティングで得られた成果を整理すると以下の通りとなります。

成果1（資料として作成したもの）

- 知財関連スキル一覧（アンケート結果）
- 現状の問題点一覧（詳細表、階層図）
- 今後実施すべき課題一覧（階層図）
- 他社・他業界の特許出願動向（詳細）
- 自社技術に関するパテントマップ
- 技術開発テーマ候補案
- 各種マーケット情報・分析結果
- 特許出願の判断基準案
- 会議体の定義案
- 意思決定プロセスフロー図
- 今後の実施項目・スケジュール案
- その他各自収集した情報

成果2（左記以外の無形のもの）

- 知財に関する基礎的な知識
- 特許調査・分析の実践、効率的な調査手法の習得
- マーケット情報収集・分析の実践
- 部門内の情報共有・相互理解の進展
- 部内で自由に議論する機会、意見を集約する機会の蓄積
- 各メンバーの知見の向上、意識の醸成
- その他無形の効果

まだ継続中の項目もありますが、今回ある程度の成果が得られた背景には、支援先企業の協力体制が挙げられます。以下の点が有効に働いたと考えています。

・開発・研究部門のみではなく、営業部門、企画部門も一緒に参加したこと
・管理職のみではなく、現場担当者のみでもなく、事業部全体として取り組んだこと
・各回の宿題に対して事務局の担当者が各メンバーに適切なフォローアップを行い、本業で忙しい中、本件の作業の進捗を図ったこと

今後の課題としては以下が挙げられます。

・オゾン事業部：コンサルティングの中で確認した今後の取り組み課題や作業項目を継続的に実行していくこと、そして売上につながる開発活動・営業活動に進化させていくこと
・全社：オゾン事業部にて実践した経験や創出した成果を体系化し、他の3つの事業部に迅速に横展開していくこと

（11）支援先企業コメント

株式会社ハマネツ　河藤　一博　常務取締役 経営企画室長

当社内でも新規事業分野であるオゾン事業における期待が大きい一方で、 オゾン事業が拡大しきれない課題がどこにあるのか、マーケティングの側面と技術的な側面、双方から検証するために本事業に応募しました。

当初は、 社内で多忙な人材を本事業に投入することに懐疑的な声があったのも事実ですが、終わってみれば、手法論を獲得するという成果のみならず、営業や技術、企画部門といった部門間のコミュニケーションが改善され、合理的な判断を伴う議論ができるようになっており、社内での一体感も高まりました。

知的財産経営に焦点を当てるのは初めての取組みでしたが、本事業を通して、社長の判断に頼らずに知的財産を体系的に整理し、経営に活かす仕組みを得ることができたと考えます。

今後は社内で知的財産経営の方法論と、組織間の密なコミュニケーションの仕組みを定着させる段階に入りますが、本事業で得たものを最大限に活かしながら、オゾン事業のさらなる発展、そして体系化した仕組みの他事業への横展開を図っていきたいと考えます。

（12）コンサルティングチーム紹介

コンサルティングチームは弁理士2名と中小企業診断士2名から構成されています。技術開発・知財管理面の担当と経営・マーケティング面の担当とに役割を分けましたが、全体の状況を把握しつつ、各自が適宜相互にサポートする体制としました。計7回の訪問・協議の場でどのような項目を実施するかについては、4名で相談しながら、進捗状況に応じて柔軟に設定していきました。

大塚　真太郎（中小企業診断士／二級知的財産管理技能士）

・コンサルティングにおける役割：チームリーダー、全体進捗管理、各回の協議進行・要約、マーケット調査支援、意思決定プロセス定義支援、等
・今回はリーダーを務めました。コンサルティングの初期には、支援先企業の現状と問題点の把握に注力しました。中期には、その把握内容を受けて、この支援期間内での到達点・最終形（アウトプット）をどのような形にするか、意識しながら進めました。そして後期には、支援終了後の遂行課題や具体的な作業項目の明確化を念頭において進めました。全体を通して、支援先企業のメンバーから、 毎回の宿題提出など積極的な協力が得られたことが一定の成果につながった、と考えています。

宮川　そうすけ（弁理士）

・コンサルティングにおける役割：技術開発面・知財管理面の評価・助言、知財基礎研修、知財戦略検討支援、出願判断基準の策定支援、等
・新製品を市場に投入する場合、知的財産を活用して競合に対する参入障壁を構築していくことは極めて重要です。今回の支援先企業は、すばらしい独自の技術を有しており、その独自技術に基づいて新事業を展開していました。我々コンサルチームは、知的財産についての知識の底上げを図るとともに、 営業や技術開発の場面での効果的な知的財産の使い方についてコンサルティングを行いました。支援先企業がこれから飛翔していくことを心から願っています。

鈴木　康裕（弁理士）

・コンサルティングにおける役割：技術開発面・知財管理面の評価・助言、知財調査研修、知財戦略検討支援、特許調査・分析の遂行支援、等
・ 今回のコンサルティングでは、知財経営を定着させることを念頭に置き、支援先企業のメンバー自身が実際に考え、手を動かすようにすることに努めました。具体的には、用途開発を含む開発テーマや、 支援先企業の強みである技術や製品のターゲットとなる顧客の選定を目指して、市場調査や知財関連の公開情報などに基づいて実際に探索していただきました。今後、支援先企業が今回の経験と知識を踏まえて実際に結果を出していくことを期待しています。

小野　史人（中小企業診断士／ターンアラウンドマネージャー）

・コンサルティングにおける役割：事業・マーケティング面の評価・助言、マーケット調査支援、協議内容の整理・集約支援、等
・今回のコンサルティングでは事業・マーケティング面を担当しました。マーケティング・市場調査では、資料の探し方からデータの纏め方、仮説立案、意思決定者への示唆など支援先企業と一体になって進めました。その際、特に注意したのが「議論の可視化」です。事業部の長、開発、研究、営業、経営企画、そしてコンサルチームそれぞれ様々な意見をその場で整理し、プロジェクターを使って常に論点を明示することで、 意見の空中戦にならないように気をつけました。

2-2　シコー株式会社
～独創技術をビジネス利益につなげる知財活動体制に向けて～

（1）要約
－事業計画にリンクした知財活動の実践のために－

シコー株式会社（支援先企業）は、神奈川県大和市に開発拠点をおき、中国に1万人超の従業員を擁する製造拠点を持つ企業です。CPU冷却用の超小型ファンモータ、携帯電話向けの振動モータやオートフォーカスモータ等において、常に時代をリードする独創的な技術を開発し、先進的な製品を提供するとともに、自社技術について相当数の特許出願をしております。

しかしながら、製品導入期においてはトップシェアを確保するものの、類似技術や模倣技術で市場参入した後発企業とのシェア争いから価格競争に陥り、十分な先行者利益を享受することができませんでした。

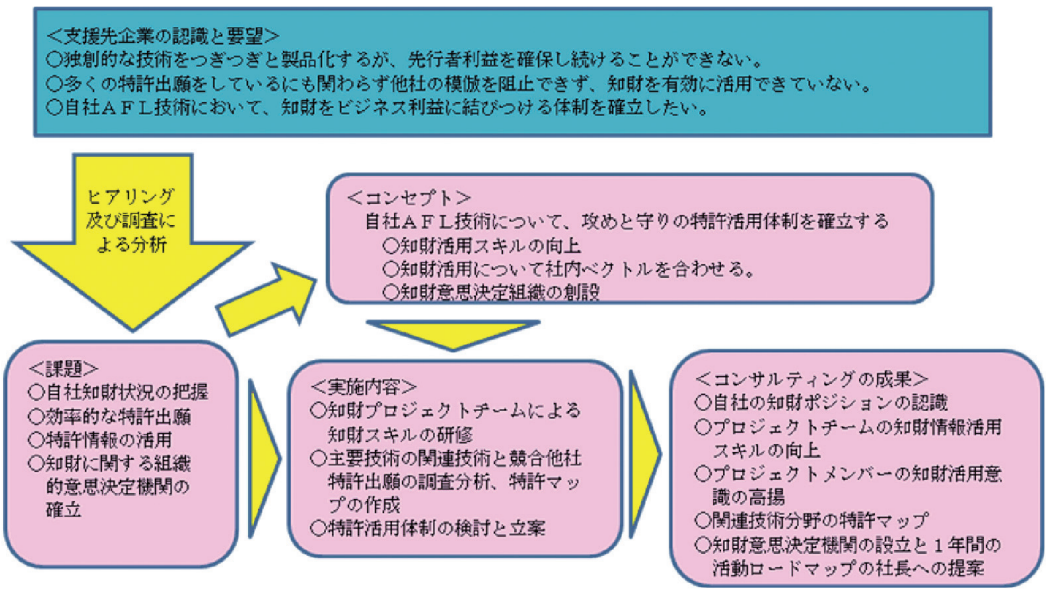
今回のコンサルティングでは、支援先企業が高い技術開発力を有し数多くの特許を出願しているにも関わらず、十分なビジネス利益を享受できない原因を知財の観点から探りました。さらに支援先企業の知財戦略を見直し、独自技術がビジネス利益につながるような知財活動体制を確立することを目標としました。

現在、支援先企業はAFL（オートフォーカスリニアモータ）事業を中核事業として、カメラ付携帯電話向けオートフォーカス用の超小型アクチュエーター開発を進めています。そのため、知財担当者を事務局として、AFLの開発技術者及び営業担当者から構成されるプロジェクトチームを編成し、知財戦略の考え方、特許調査方法、特許マップ作成方法等の実践的な研修を行うとともに、支援先企業の技術テーマを題材に特許調査及び特許分析の実習を行ないました。また実習を通じて、知財面から見た自社技術の特徴や自社と競合他社の知財ポジションを把握できる実践的な分析資料を成果物として作成しました。

さらに事業戦略や技術戦略に直結した知財戦略を策定し、知財戦略に沿った知財活動を行なうためには、然るべき組織体制を整備することが重要であることを提示し、支援先企業との共通理解を得ることができました。

これらを実現すべく、コンサルティングチームは、支援先企業に必要な知財活動体制を検討し、知財担当者が行なう組織体制と活動計画の立案をサポートしました。

図表１　シコー知財コンサルティング概要



（２）企業の概要と特徴
－「誰もやらない。だからやる」～モータの極限に挑戦し続けるベンチャー企業－

① 企業の概要

支援先企業は、昭和51年7月に神奈川県大和市で創業し、モータの小型化の限界に挑戦し続けるハイテク・ベンチャー企業です。「世界のどこにもないものを作る」という情熱のもと、不可能だと言われることに挑戦しつづけています。

社名である「シコー」は、「思考」に由来しています。「頭を使い、創意工夫をこらし、独自の技術を産み出し続ける」という社員全員の意志の表れです。

支援先企業は、超小型モータで世界初を産み出し続けることを目指しています。高い技術開発力で次々と新しい製品を産み出し、その製品は世界中の一流企業に採用されています。

現在は、超小型モータの技術を活用し、パソコンに使われるファンモータ、携帯電話のバイブレーションに使用される振動モータ、携帯電話用カメラに搭載されるオートフォーカスモータやリニアモータなどを取り扱っています。図表2にその一例を示します。

企業名	シコー株式会社		
代表者名	代表取締役社長　白木　学		
所在地	〒242-0008　神奈川県大和市下鶴間3854-1		
URL	http://www.shicoh.com/		
設立年	昭和51年7月		
従業員数（正社員）	80名（平成21年12月末時点）	資本金	22億1,208万円（平成21年12月期）
売上高	93億4,958万円（平成21年12月期）	売上高研究開発比率	3%（平成21年12月期）
業種（標準産業分類）	電子部品製造業		
主要製品・事業内容	ファンモータ 振動モータ オートフォーカスモータ リニアモータ		
その他特記事項	社是　「思考」 経営理念　『シコーは、独創的に思考したモータを通じて、世界に貢献します』 主な受賞歴等　昭和60年2月　半導体リニアモータ全国発明工夫コンクール入選 平成7年9月　第12回神奈川県工業技術開発大賞（ファンモーター）受賞 平成16年8月　東証マザーズに上場 平成19年9月　第24回神奈川県工業技術開発大賞（オートフォーカス・リニアモータ）受賞		

図表２　シコー製品例

（３）知財コンサルティングの全体フロー
－知財活動体制の確立に向けて－

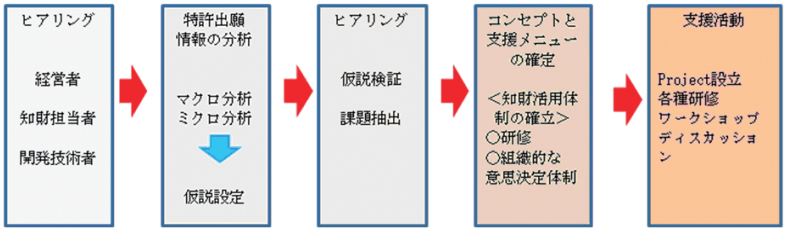
支援先企業は、独創的な技術をタイムリーに創出して製品化する力があり、自社技術について多くのの特許出願を行っています。また、経験豊富な専任の知財担当者もおります。それにもかかわらず、支援先企業は、独自技術による先行優位性をビジネス利益に十分転換できておりませんでした。

コンサルティングチームは、その理由がどこにあるのかを探るため、経営者、知財部門、開発技術者へのヒアリングを実施しました。ヒアリングの結果、支援先企業には発明から出願までの手順書や報奨金制度など一定の知財活動基盤はあるものの、知財戦略については事業戦略との関連が見えませんでした。

さらに支援先企業が過去に出願した全ての特許に対するマクロ分析、 そして特定の技術分野についてはミクロ分析まで行いました。マクロ分析の結果、支援先企業の特許出願に対する審査請求率や登録率から、知財意思決定に関する改善点が見えてきました。また、ミクロ分析の結果、支援先企業の明細書や特許請求の範囲にも改善すべき点がみられました。

これらの事実から、 コンサルティングチームは、「事業戦略に沿った中長期的な知財戦略と特許出願方針とをより密接にリンクさせる必要がある。開発技術者の知財スキルにばらつきがある」と認識し、支援先企業の課題を抽出して、本コンサルティングの基本コンセプト及び支援内容を提案しました。具体的な支援内容としては、知財スキル向上のための各種研修、特許マップの作成支援、知財活動体制構築支援を行いました。

図表３　コンサルティングの流れ



（４）コンサルティングチームによる現状分析
－なぜ、模倣されるのか－

支援先企業は、白木社長の強力なリーダーシップのもとで事業運営、技術開発、そして知財活動が行われています。良くも悪くも、白木社長に依存する傾向が強く、組織として十分自立的な運営管理が行われていませんでした。

環境の変化が早く、技術革新が次々と起こる昨今、積極的な知財活動を展開するには、白木社長の持つ知識やスキルを開発部門や知財部門へ承継し、組織的な開発や知財活動が必要となります。

そのためには、事業戦略や開発戦略にリンクした知財戦略を策定する必要があるのですが、知財戦略を策定する組織体制や、知財戦略、実行体制にいつくかの課題があることが分かりました。

また、開発技術の知財情報の活用スキルにばらつきがあり、開発技術者は特許出願には意欲的であるものの、知財戦略や知財活用に対する意識が十分に浸透しているとはいえない状況でした。

現状を把握する調査を経て、次の3つの事実を把握することができました。

① 独創的な技術を持ちながら収益につなげることが思うようにできていない
② 特許出願における方針や基準に不十分な点がある
③ 知財について専門的な知識やスキルを持つ人材の補充が必要である

また、支援先企業を取り巻く外部環境と、支援先企業の内部環境についてSWOT分析を用いて整理したところ、図表4のようにまとめることができました。

図表4　SWOT 分析

強み	弱み
・社内に浸透した高い独創性 ・世界初を実現する技術開発力 ・コアレスモータの開発実績 ・スマートフォンへの採用実績 ・特許出願に対する高い意識 ・次世代技術開発で他社に先行	・競合他社（大手）と比べて経営資源（ヒト、モノ、カネ）が少ない ・知財戦略が不明確 ・知財担当者が不足しており、知財管理が不十分
機会	**脅威**
・携帯電話カメラ市場の伸長 ・ＡＦＬ市場の伸長 ・カメラ性能へのニーズ拡大 ・携帯電話、スマートフォン市場の需要回復 ・知財意識の社会的向上	・競合他社の模倣、類似技術 ・退職した社員による情報流出 ・公開公報からのノウハウ流出 ・競合他社とのシェア争い ・ＡＦＬ技術における他社の特許網 ・他社との権利侵害訴訟

以上の観点から、コンサルティングチームでは、

> 他社に先駆けて開発をするが後発企業に模倣され、シェア争いに巻き込まれる結果、独自技術を収益に十分反映できていない

を最大の問題点として抽出しました。解決すべき課題は大きく2つにわけることができます。

i) 知財戦略の明確化

― 知財戦略と事業戦略・開発戦略とのリンク
― 自社および他社の知財ポジショニングの見える化
― 出願・審査請求の判断基準（意思決定プロセス）

ii) 知財スキルの強化

― 請求範囲に対する意識
― 特許情報調査能力
― 出願工程管理（弁理士からあがってきた明細書チェック）

コンサルティングチームが以上のように現状分析した結果、支援先独自の技術を活かし、知財を通じて収益に結びつけるには、 事業戦略とリンクした明確な知財戦略の策定と特許を有効活用するための体制を強化する必要があると認識しました。

（5）知財コンサルティングのコンセプト
－知財を収益に結び付けるには－

本コンサルティングを実施するに当たり、支援先企業からは、今後の核となる技術である「AFL事業」に焦点をあてたコンサルティングの実施を要望されました。

この要望を受け、 コンサルティングチームは、AFL事業において、「明確な知財戦略の策定および特許の有効活用を実

現する知財活動体制の確立」を知財コンサルティングのコンセプトとし、課題解決のための支援をすることとなりました。

そこで、本コンサルティングのゴールを次のように定めました。

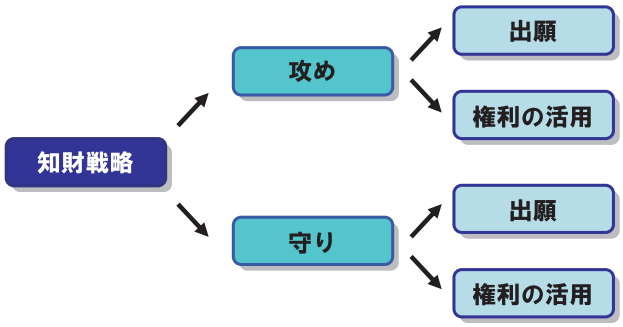
①「攻めと守りの知財戦略」についての認識の共有
②自社及び他社の特許出願状況及び自社の知財ポジションの把握
③強い特許の作成方法の習得
④特許調査方法の習得
⑤特許マップ作成方法の習得
⑥知財活動体制の構築

（6）知財コンサルティングの内容と成果

①「攻めと守りの知財戦略」についての認識の共有

支援先企業に知財戦略を示すにあたり、コンサルティングチームでは「攻めと守りの知財戦略」の考え方を提示しました。まず知財戦略を攻めの観点、守りの観点に分類します。一般的に特許活動には出願と権利の活用があります。そこで、さらに攻めの観点、守りの観点をそれぞれ図表5のように出願と権利の活用に分類しました。

図表 5　攻めと守りについて



知財戦略を攻めの観点、守りの観点から整理すると図表6のようになります。

図表 6　攻めと守りの概念

		攻めの観点	守りの観点
事業・技術の観点		・他社に代替品を出させない	・他社に模倣品を出させない ・他社の権利に抵触しない
知財の観点	特許出願	・他社が開発すると思われる代替技術を先回りして特許出願し、他社の製品化を妨害する ・他社が開発する技術に対して関所特許を出願し、他社の製品化を妨害する	・自社が開発した技術を特許出願する ・群特許によって他社の出願意欲を削ぐ ・出願せずノウハウを秘匿する ・開発段階で、パテントクリアランスを実施する
	権利の活用	・他社が製品化しようとする技術において関所特許を出願した権利を侵害された場合は権利侵害で訴える	・自社製品が他社に模倣された場合に権利侵害で訴える

AFLに限らず、 ほとんどの場合同一の機能を実現する代替技術が存在します。 自社の技術を知財で守ることができても、競合他社が他の方式でAFL事業に参入した場合、支援先企業は厳しい競争に巻き込まれることになります。したがって、守りの観点で自社開発した技術を特許で保護するだけでなく、競合他社が取りうる他のAFLの技術方式についても、関所特許等によって他社の参入を阻止するように知財戦略の考え方を示し、知財活動の目的を明らかにするように提言しました。攻めの観点、守りの観点を踏まえ、自社が特許出願の目的を整理すると図表7のようになります。

図表 7　特許出願の目的

		他社	
		実施させない	実施させる
自社	実施する	ＡＦＬ事業への参入障壁の構築 （自社開発技術の保護）	自社開発技術の標準化活動 ディファクトスタンダード構築
	実施しない	ＡＦＬ事業への参入障壁の構築 （代替技術による参入抑止）	ライセンス収入の獲得

② 自社及び他社の特許出願状況及び自社の知財ポジションの把握

支援先企業は、世界に先駆けて画期的な商品を開発し、多数の特許出願をしてきましたが、自社の知財ポジションを十分に把握できていない状況にありました。そこで、コンサルティングチームによりマクロ分析、ミクロ分析の特許マップを作成し（図表8、9、10参照）、自社の知財ポジションの把握・理解を図りました。

その後、今回の知財活動に対して開発技術者・ 営業担当者を交えて結成したプロジェクトチームにより、 重要技術課題に対する特許調査を実施しました。特許マップ作成のスキルとして、Fタームコード表の見方、検索（分類）コードの探し方、設定の仕方などの研修を行いました。

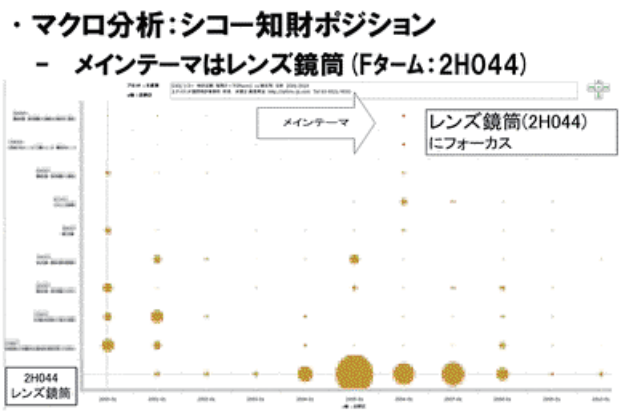
i)　発明テーマのマクロ分析およびミクロ分析

主たる発明テーマが「レンズ鏡筒（ＡＦＬモータ）」にフォーカスしている状況を特許マップで示しました。そして、フォーカスしている「レンズ鏡筒」をさらに細分化した発明テーマコードでミクロ分析しました。

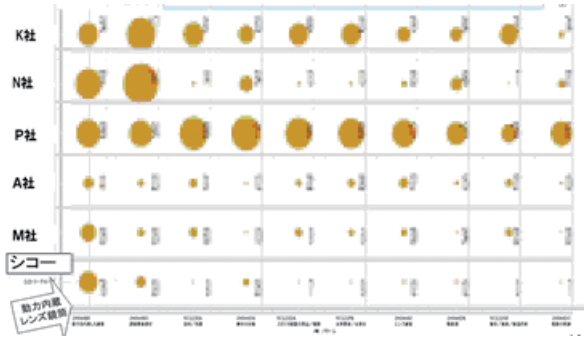
支援先企業は、競合他社と比べて出願参入時期、成立特許ともに有利な状況にある傾向が見られました。また、トップ発明者関与率が突出し、発明者層が薄い傾向が見られることを指摘しました。

現在のメインの発明テーマはレンズ鏡筒ですが、過去のメイン発明テーマは振動モータであり、過去の知財ポジションの把握も併せて行いました。振動モータについてミクロ分析の特許マップを作成したところ、出願参入時期は良好ですが、より効率的な審査請求、特許取得率の向上等、まだ改善すべき課題があり、これを改善することによりさらに有効な特許取得可能性があることを指摘しました。

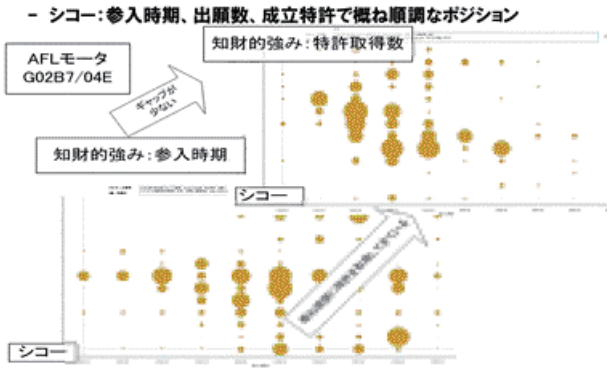
図表 8　支援先企業の特許マップ （発明テーマのマクロ分析）



図表 9　支援先企業の特許マップ（発明テーマのミクロ分析）



図表 10　支援先企業の特許マップ（出願と成立の対比）

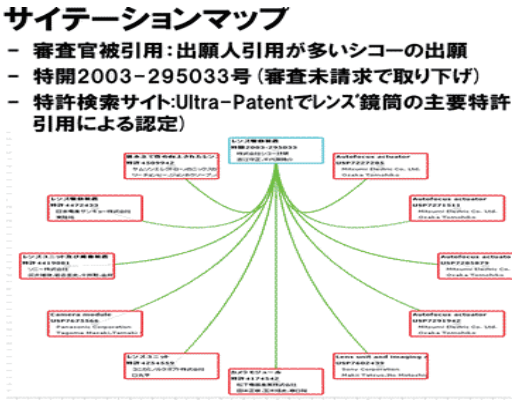


コンサルティングチームは、支援先企業の主力製品の発明テーマについてミクロ分析を特許マップで行いました。出願件数では、競合他社に比べて十分に存在感を示し、発明テーマへの参入時期も抜群です。本格出願参入時期は競合他社より2、3年早いことが判明しました。

ii) サイテーションマップの紹介

コンサルティングチームは、 支援先企業の自社特許を評価するためにサイテーションマップを作成しました。 図表11のサイテーションマップに示すように、支援先企業は、審査官被引用、出願人による先行文献引用が多い公開公報が多数あり、知財的にはＡＦＬ業界において技術力が高い代表的なメーカだと考えられます。マップはライセンス候補の企業調査、侵害企業の調査、パテントクリアランス、技術系譜の把握による開発戦略などへ活用できることを説明しました。

図表 11　支援先企業のサイテーションマップ



③強い特許の作成方法の習得

より強い特許を取得することにより後発メーカの模倣を防ぐために、特許請求の範囲の記載や明細書等のチェックポイントについて以下のような研修を行いました。

i) 明細書等のチェックポイントに関する研修

ー 意図した発明のポイントは的確に記載されているか
ー 実施する技術が実施例として記載されているか
ー 実施はしないが、変更して実施可能な実施例、代替技術等の関連する技術まで実施例でカバーされているか（実施技術のみに限定して開示されていないか）
ー 特許請求の範囲に記載されている発明は、すべての実施例をカバーしているか
ー 本来、ノウハウとして秘匿すべき事項が記載されていないか
ー 特許請求の範囲に記載されている発明が、実施可能な程度に明細書に記載されているか
ー 特許請求の範囲に記載されている要件は、明細書に記載されているか
ー 実施例の上位概念として、特許請求の範囲がカバーされているか
ー 無駄な構成要素による限定はないか

ii) 自社特許を題材にしたケーススタディ演習

支援先企業が過去に出願した特許の請求項を題材として、以下の観点でグループ討議を実施しました。

ー 記載の妥当性
ー 特許請求の範囲の記載は、狙い通りに表現されているか
ー 的確な上位概念で記載されているか
ー 無駄な記載はないか

上記の観点をふまえ、プロジェクトチームで実際の請求項に対して、妥当な請求項を討議するとともに、コンサルティングチームで作成した補正案を提示して説明しました。

図表 12　プロジェクトメンバーの研修風景

図表 13　コンサルティングチームのプレゼンテーション

④ 特許調査方法の習得

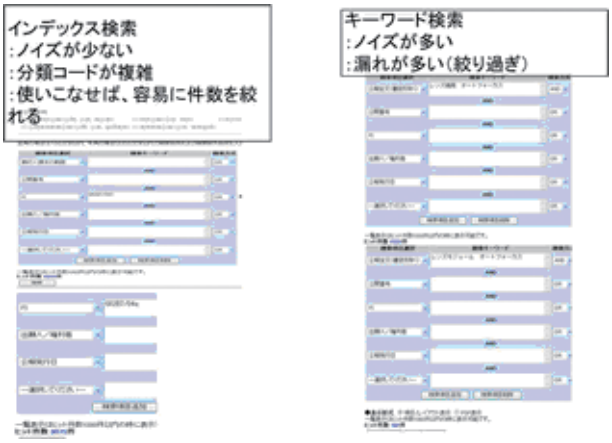
i) 特許調査の基本事項

支援先企業では、開発技術者の特許調査スキルにバラツキがあったため、以下の項目について、特許調査の基礎研修を行いました。

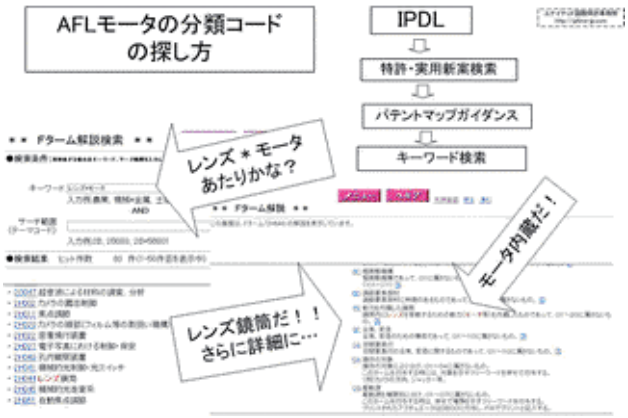
ー 集合の検索概念、インデックス検索とキーワード検索の利点、欠点（図表14参照）
ー 分類コード（インデックス）の模式図（ＩＰＣ=>ＦＩ=>Ｆターム）
ー ＡＦＬモータの分類コードの探し方（ＩＰＤＬのパテントマップガイダンス）（図表15参照）
ー 探し当てた分類コードでのインデックス検索の実施

この研修内容に基づき、開発技術者に自分が担当する開発テーマに対する特許調査を実施してもらいました。

図表 14　インデックス検索とキーワード検索の利点・欠点の説明図



図表 15　ＡＦＬモータの分類コードの探し方の説明図

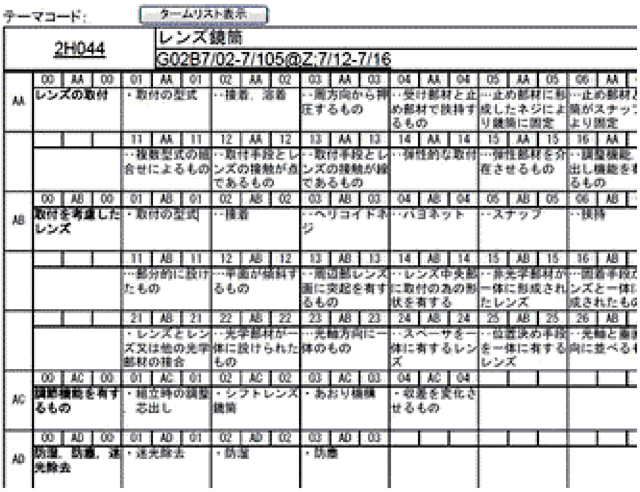


ii) Ｆタームコードの活用方法

本格的な特許マップ作成のために、特許マップ作成の前提となる調査の対象候補の分類コードなど、基本的な事項を説明しました。

ー ＦＩ-Ｆタームコード変換表、Ｆタームコード表（図表16参照）
ー ＡＦＬモータの課題、問題点の洗い出し
ー 調査対象ドメインの決定

図表 16　ＡＦＬモータのＦタームコード表



テーマコード：　ターム リスト表示

2H044	レンズ鏡筒 G02B7/02-7/105@Z;7/12-7/16

	コード	内容
AA	00 AA 00	レンズの取付
	01 AA 01	・取付の型式
	02 AA 02	・・接着、溶着
	03 AA 03	・・周方向から押圧するもの
	04 AA 04	・・受け部材と止め部材で挟持するもの
	05 AA 05	・・止め部材に形成したネジにより鏡筒に固定
	06 AA	・・止め部材と鏡筒がスナッ より固定
	11 AA 11	・・複数型式の組合せによるもの
	12 AA 12	・・取付手段とレンズの接触が点であるもの
	13 AA 13	・・取付手段とレンズの接触が線であるもの
	14 AA 14	・・弾性的な取付
	15 AA 15	・・弾性部材を介在させるもの
	16 AA	・・調整機能 出し機能を るもの
AB	00 AB 00	取付を考慮したレンズ
	01 AB 01	・取付の型式
	02 AB 02	・・接着
	03 AB 03	・・ヘリコイドネジ
	04 AB 04	・・バヨネット
	05 AB 05	・・スナップ
	06 AB	・・挟持
	11 AB 11	・・部分的に設けたもの
	12 AB 12	・・平面が傾斜するもの
	13 AB 13	・・周辺部レンズ面に突起を有するもの
	14 AB 14	・・レンズ中央部に取付の為の形状を有する
	15 AB 15	・・非光学部材が一体に形成されたレンズ
	16 AB	・・固着手段 レンズと一体に 成されたもの
	21 AB 21	・レンズとレンズ又は他の光学部材の接合
	22 AB 22	・・光学部材が一体に設けられたもの
	23 AB 23	・・光軸方向に一体のもの
	24 AB 24	・・スペーサを一体に有するレンズ
	25 AB 25	・・位置決め手段を一体に有するレンズ
	26 AB	・・光軸と 向に並べる
AC	00 AC 00	調節機能を有するもの
	01 AC 01	・組立時の調整、芯出し
	02 AC 02	・シフトレンズ鏡筒
	03 AC 03	・あおり機構
	04 AC 04	・収差を変化させるもの
AD	00 AD 00	防湿、防塵、迷光除去
	01 AD 01	・迷光除去
	02 AD 02	・防湿
	03 AD 03	・防塵

iii) 検索式の設定方法

社内プロジェクトチームの設定した検索式の問題点を指摘しました。また、マップ対象ドメインによっては分類コードの設定が困難なものがあったため、分類コードの見つけ方を幾つか実例を示して追加レクチャーを行いました。

⑤特許マップ作成方法の習得

まず開発技術テーマに基づいてプロジェクトチームを3つに分け、それぞれの技術テーマごとに特許調査及び分析を行い、特許マップを作成してもらいました。

i) 特許調査分析

特許調査分析手順を示す作業マニュアルを作成し、プロジェクトチームに提示しました。まず、前述の特許調査及び分類コードの見つけ方の研修に基づき特許調査を行い、特許調査対象母集団を決めて特許調査を行いました。

次に、調査結果を概観してその技術の傾向を掴み、評価軸の設定及び評価を実施してもらいました。評価分類の実際の手法については、作業手順を詳細に示した評価分類フローを提供し、このフローに従って特許調査、評価軸の設定、及び評価をしてもらいました。

図表 17　評価軸設定シート

評価軸設定シート

担当者：

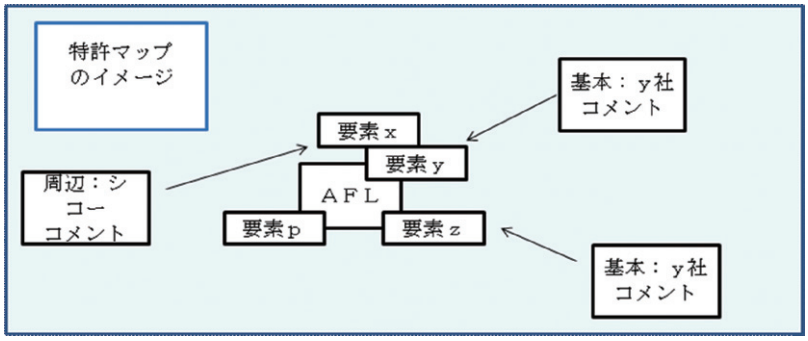
		内容
出願日	−	明細書記載の出願日
出願人	A：(　　　　)	明細書記載の出願人のうち、自社が競合他社として設定する企業
	B：(　　　　)	同上
	C：(　　　　)	同上
課題	A：(　　　　)	
	B：(　　　　)	
	C：(　　　　)	
解決手段	A：(　　　　)	
	B：(　　　　)	
	C：(　　　　)	
実施可能性	実施（予定）	−
	実施可能性あり	−
	実施可能性なし	−
特許タイプ	基本	製品の肝となる中核技術を抑えた特許
	関所	中核技術ではないが、その技術なしでは製品が成立しない特許
	周辺	周辺技術、隣接技術、他の部品や機能との関連技術

ii) 特許マップの作成

特許の分析評価を行った後、その評価分析シートに基づいて、3つの技術分野についてそれぞれ特許マップを作成してもらい、各技術分野の特徴や気がついたこと、特許出願計画を発表してもらいました。

図表18は、作成してもらった特許マップのイメージ図です。実際は製品の各構成部分について関連する特許出願がその評価と共に示されております。

図表 18　特許マップのイメージ図



⑥知財活動体制の構築

支援先企業の独創的な技術をビジネス利益に十分に反映させるためには、事業計画に沿ったさらに効率的な特許出願及び組織的な知財活動が必要だと思われます。

そこで、事業計画と知財活動をリンクさせるための知財組織として、「知財戦略会議、特許委員会の設立及び、知財活動機関の拡充」による知財活動体制の確立を提案しました。

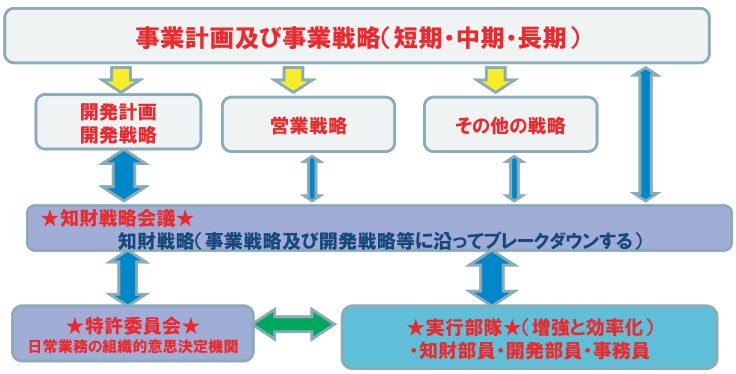
i) 知財活動体制の概要

支援先企業が事業戦略や事業計画に基づいた知財戦略を立案し、 知財戦略に沿ったさらに組織的な知財活動を行うためには、知財戦略等の策定等を行う意思決定機関が必要です。

そこでコンサルティングチームは、知財戦略の立案や戦略レベルの意思決定を行う機関（仮称：知財戦略会議）、及び知財戦略に基づいた知財活動を実施するために活動レベルの意思決定を行う機関（仮称：特許委員会）の設置を提案しました。

両機関の意思決定に基づいて、実行部隊（知財部員、開発部員、事務員等）が現実的な活動を行うことにより、組織として一貫した知財活動を実行できるようになります。以下の図表19に、事業戦略、知財意思決定機関、特許委員会、及び実行機関のイメージを示します。

図表 19　知財活動体制



ii) 知財戦略会議

知財戦略会議は、事業戦略、事業計画等に基づいた実行性のある知財戦略を策定する機関です。知財戦略会議の構成員は事業戦略、 事業計画を把握している経営幹部と知財の有識者で構成し、 知財に関する重要な意思決定を行います。

支援先企業では、社長を中心に、開発担当役員、開発部長、営業責任者、知財責任者等からなる組織構成とすることを提案しました。社長の独創力やカリスマ性を活かしつつ、組織的な意思決定をタイムリーに行える組織とすることがポイントとなります。事業戦略に沿った具体的で実効性のある知財戦略を策定するために、知財戦略会議の意思決定事項を暫定的に以下のように定義しました。

ー 自社の知財活動の目的の設定
ー 事業戦略及び開発戦略に対応する知財戦略の決定及び見直し
ー 知財組織の設立と見直し
ー 警告・訴訟等の他社との攻撃防御等に関する重要事項の決定等

iii) 特許委員会

特許委員会は、 知財戦略会議にて意思決定された知財戦略に基づき、 知財活動を実施するための意思決定を行います。特許委員会は知財部、開発部、営業部の代表者等で構成された組織としました。また特許委員会の意思決定事項を以下のように定義しました。

ー 国内及び外国の特許出願の決定
ー 重要事項の知財戦略会議への上申
ー 審査請求、審判請求の是非の決定
ー その他、知財活動に関する決定事項

iv) 実行部隊

実際の発明活動、特許マップの作成・分析等を行う実行部隊は、知財部員、開発部員より選抜したパテントリエゾン、事務員等で構成します。実行部隊のうち知財部の活動内容を以下のように定義しました。

目標とする知財活動を実行するためには支援先企業の知財専任者の増強が必要であると判断されたため、知財専門家の増強も提案致しました。

ー 発明発掘から特許取得までの一連の特許出願に関する活動
ー 知財の管理及び活用
ー 知財情報の収集、分析、提供
ー 発明者の相談対応
ー 知財戦略会議・特許委員会への報告等
ー その他、知財に関する各種資料の作成

また知財部と開発部の橋渡しを行う役割として開発部の知財有識者より選抜したパテントリエゾンの活動内容を以下のように定義しました。

ー 発明者と知財部門の仲介
ー 特許マップの作成および分析
ー 開発部の知財目標設定と遂行
ー 自社技術および他社技術に関する関所特許の発明
ー その他、知財に関する各種活動

v) 活動スケジュール

知財活動体制の構築に向けて、支援先企業の知財担当者に2011年のスケジュールを策定してもらいました。知財戦略は策定後も半期ごとに見直し、知財戦略会議にてＰＤＣＡサイクルを回していくことを重視しています。

また特許委員会では新人、 中堅社員の知財教育を行い、 上述の採用活動と合わせて知財面からの人的強化を図ります。

さらに知財活動プロセスを文書化し、組織的な活動を継続的に実行して行くことで定着を図ることが重要です。

（7）エピローグ

支援先企業は、ＣＰＵ冷却用の超小型ファンモータ、携帯電話向けの振動モータやオートフォーカスモータを開発し、世界の小型モータ市場をリードしてきたハイテク・ベンチャー企業です。

但し、市場を席巻した携帯電話向けの振動モータでは特許出願数に比して成立特許がやや少なく、知財保護及び活用

体制をより強化することにより、まだまだ知財ポジションを高めることができる環境にありました。現在市場が急拡大しているスマートフォン向けのオートフォーカスモータの製造・開発に集中しており、知財的に良好なポジションを築けるチャンスでもあります。

コンサルティング最終日の報告会では、社長、知財担当トップ、技術開発トップ、技術者などの多数の方に出席して頂き具体的な成果を報告できました。知財コンサルティング活動は一旦終了ですが、「役員会で同様の報告をしてほしい」というコメントを社長からいただきました。会社全体として知財経営戦略に邁進する姿勢が感じられ、コンサルティングチームとしては嬉しい限りです。

今回の知財コンサルティング活動で策定した、競合他社を意識した「攻め」と「守り」の知財戦略を実践することで、支援先企業の知財力がさらに高まり、体系的な知財活動が定着することを期待します。

そして、支援先企業のコアスキルを生かした画期的な小型モータが創出され続けることを祈念しています。

（8）支援先企業コメント

シコー株式会社　シコー代表取締役社長　白木　学

弊社は小型モータという製品をグローバルに展開していますが、世界の大手メーカから弊社の製品が選ばれ続けるには、 部品メーカとしてトップを走り続けることが必要であると考えています。そのため、知的財産戦略や知的財産活動の重要性については高い意識を持ってきたつもりでしたが、 今回の知財戦略コンサルティングを通じて、より強化を進めなければならないと思うと同時に、この方向性に対して自信をもつことが出来ました。

コンサルティングチームのメンバーには親身に弊社の課題に取り組んでいただき、大きな成果を挙げていただいたと考えています。具体的には、専門家から第三者的な観点での自社取り組みについての評価、 知的財産戦略や知的財産活動における改善事項の抽出、それらについての具体的な取組みの提言、等をしていただいたことが特に当社にとっては有意義でした。

今後は、コンサルティングチームから頂いた示唆を活かし、全社員が「思考」して知財力をさらに強化した事業を進めて行きたいと考えております。

（9）コンサルティングチームの紹介

今回のコンサルティングチームは、弁理士の松下亮をリーダー、中小企業診断士の栗田剛志をサブリーダーとして、弁理士の藤原英治　中小企業診断士の松本圭介の4名で構成されました。このチームの強みは、各メンバーが特許調査分析、知財戦略、または競争戦略等のそれぞれ互いに異なる経験豊富な得意分野を持っているところであり、これらの専門性と経験を活かしてコンサルティングを進めました。

栗田　剛志（中小企業診断士）

私は、競争戦略上で知財をどのように活用するべきかについて考え抜きました。

ライバル企業との差別化こそが、競争を勝ち抜く力の源泉です。特許が、競争上でどのような意味があるのかを理解しているのといないのとでは、得られる効果に大きな差がでてきます。

今回のコンサルティングを通じて、支援先企業が独創的な技術と特許を競争優位に結び付けることによってさらに強い企業になるものと信じています。

→コンサルティングにおける主な役割：競争戦略における知財の活用

藤原　英治（弁理士）

企業における技術開発や弁理士としての経験に基づき、特許調査、パテントマップ作成支援等を行いました。支援先企業は技術開発力があり、特許出願も数多くあり、戦略的に知財を活用する土壌が整っていました。知財戦略体制を構築し、定着させることができれば、盤石の企業へと成長することが期待できます。今回のコンサルティング活動が支援先企業の発展の一助となることを期待しております。

→コンサルティングにおける主な役割：知財ポジション把握、特許調査研修など

松下　亮（弁理士）

支援先企業には、保護すべき独創的な技術、及び知財の経験と知識を有する人材が揃っております。社員の知財への意識ベクトルを揃え、事業計画に沿った知財戦略の下、一貫性のある継続的な活動を続けることにより、 知財は同社の有力なビジネスツールになるものと思います。そのことには支援先企業自身も気がついており、今回のコンサルティングでは、その改革のための後押しをするのが我々の役目だったように思います。 自信を持って改革に踏み出して戴き、大きく発展されることを期待しております。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダー（全体統括）

松本　圭介（中小企業診断士）

支援先企業の従業員の皆さんは非常に礼儀正しく真面目な方ばかりで、まさに「思考」を実践され世界の第一線で戦う企業集団という印象でした。また同社は小型モータの分野で最先端を走り数多くの特許も出願しています。一方、近年は業界の技術動向の変化も厳しく、今回のコンサルティングを通じて、技術で世界をリードする日本のベンチャー企業を人・モノ・カネの観点から支援していく仕組みの必要性を強く感じました。

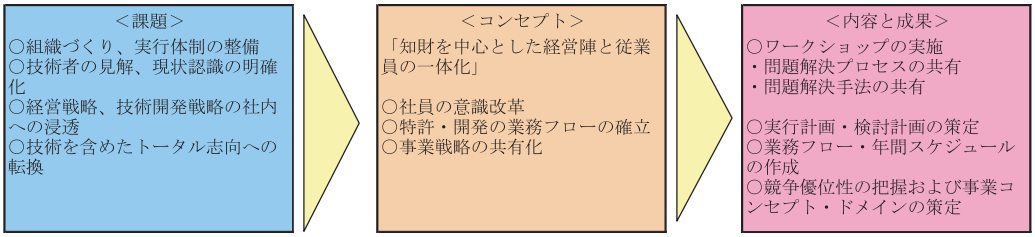
→コンサルティングにおける主な役割：課題の抽出、「攻めと守りの知財戦略」立案

2-3　エーエス株式会社
～さらなる企業成長に向け知財戦略の重要性の再認識を図る～

（1）要約
－知財活動定着に向けた問題抽出・共有から方向付け、実行計画作成までを支援－

株式会社エーエス（以下、支援先企業）は車輪と円弧レールを組み合わせた免震装置の基本特許および周辺特許の保有により、市場で独自のポジションを築いてきた研究開発型の企業です。現在は海外を含めた新市場への進出および新製品の開発に取り組むことでさらなる企業成長を目指しています。このような企業の中期的な展望を前提に、コンサルティングチームでは「社員の意識改革」「特許・開発の業務フローの確立」「事業戦略の共有化」を三本柱とした知財コンサルティングを行いました。

図表１　株式会社エーエスへの知財戦略コンサルティング概要



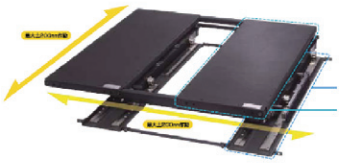
（2）企業の概要と特徴
－美術館向け免震装置市場をリードするファブレス企業－

企業名	株式会社エーエス		
代表者名	早川　政光		
所在地	〒131-0034　東京都墨田区堤通1-18-26		
URL	http://www.a-sys.co.jp/		
設立年	西暦1978年		
従業員数（正社員）	67人	資本金	8,500万円
売上高	―	売上高研究開発比率	―
業種（標準産業分類）	機械器具製造業		
主要製品・事業内容	防音・防振・免震装置の設計・製造・販売		

支援先企業は1978 年にゴム工業会社から独立したファブレス企業であり、防音・防振・免震装置等の設計・製造・販売を行っています。

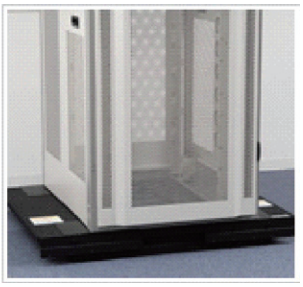
防振事業では豊富な実績と経験を基に蓄積した測定データとノウハウを活かした、 一般産業機器から大型プレスにわたる幅広い機器の振動問題に対応するシステム提案が強みです。また、地震災害からの人命や財産（文化財・情報）の保護を目的にＡＳＴＣＲ免震装置を開発しています。その基本特許及び周辺特許を権利化しているほか、ＡＳＴＣＲを商標登録することで競合他社との差別化を図り、美術館向け免震装置市場のリーディングカンパニーとなっています。

図表２　株式会社エーエスの製品写真



免震装置

美術用免震装置

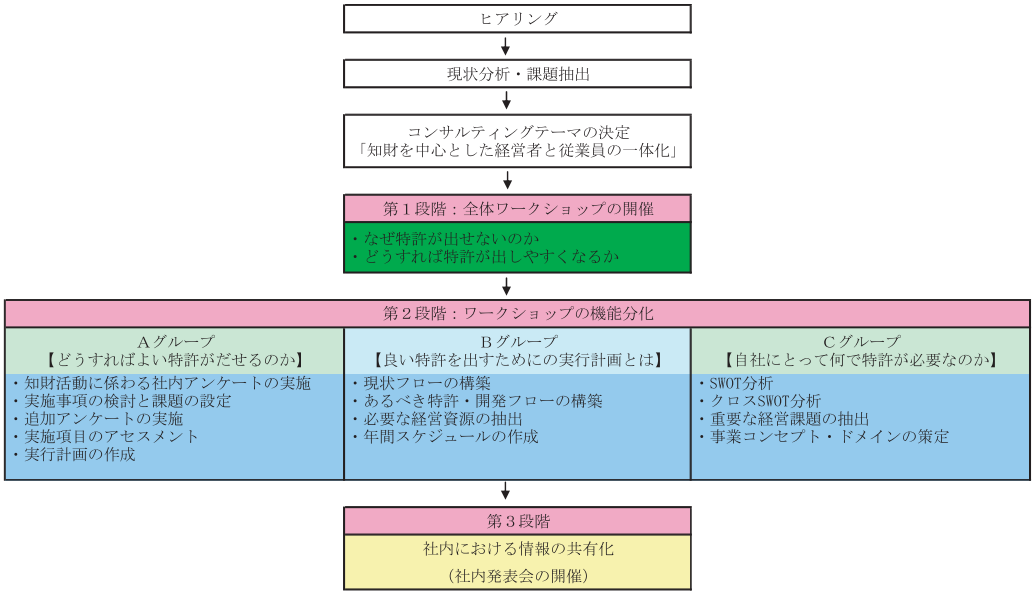


サーバ・電算室用免震装置

（３）知財戦略コンサルティングの全体フロー
－従業員の参加と意識改革を促す連続ワークショップを実施－

今回のコンサルティングでは、まず支援先企業へのヒアリングにより現状分析と課題の抽出を行いました。その結果、従業員の参加と意識改革という点をコンサルティングのプロセスに盛り込む必要があると判断し、「知財を中心とした経営者と従業員の一体化」をコンサルティングテーマとしたワークショップを実施することとしました。全体ワークショップを２回、３グループに分かれたワークショップを２回行い、コンサルティング最終日には社内発表会を開催することで情報の共有化を図りました。

図表３　知財戦略コンサルティングの全体フロー



なお、現状分析については経営者が実施した結果を出発点にし、コンサルティングの過程で現状把握を行いながら必要に応じて補足、修正を行っていく形としました。また、ワークショップの過程で明らかになった点については、チームとしての見解を伝えていくことで客観的な立場での助言を行いました。 このワークショップは、 支援先企業における知財と真正面に向き合い、自社の強みを再認識、支援先企業に合致した計画のあり方、実行計画、教育計画の策定を目的としました。

（4）コンサルティングチームによる現状分析と課題の設定
－個人、組織、そして戦略と知財との関係を把握・分析－

①現状分析

コンサルティングチームでは経営者からのヒアリングと各種資料の分析によって、 支援先企業の現状を以下のように把握しました。

・特許技術管理室を設置し、職務発明規程を制定している。
・特許は年3件のペースで出願している。主に基本特許ではなく、周辺特許である。
・特許出願の予算を設定し、費用対効果を考えた出願をしている。
・特許情報管理室はトップが運営しており、職務発明規程にあるような技術者からの“提案”が少ない。社長が技術部長のときは目が届いていたが、現在では目が届かなったため、若手技術者の啓蒙やアイデア創出のための仕組みが必要と考えている。
・意識改革のために弁理士主導の講習会等を実施したが、知財活動定着のためには、期待したほどの効果をあげられていない。
・開発目標などは定期的な会議で決定するが、営業からの要望に対応するのが精一杯で、新しい技術開発のための時間がつくれない。
・今後、免震装置の市場が拡大すると考えており、実際に防音、防振装置とは異なったユーザーを開拓してきている。
・また、国内よりも活発な海外への展開を考えている。

②課題設定

こうした点を踏まえ、コンサルティングチームでは課題を以下のように設定しました。

・トップダウンでは限界があり、組織づくりや体制整備が欠かせない。従って、企業の戦略に沿った形で現状の課題をふまえて、組織、実行体制への提言を行う必要がある。
・実際に発明や出願を行う人たちの見解、現状認識を明確にする必要がある。

図表 4　コンサルティングチームによる現状分析

支援先企業が抱えていた問題意識・要望	→	コンサルティングチームが設定した課題
○特許管理者の育成 ○技術者の意識改革		○組織づくり、実行体制の整備 ○技術者の見解、現状認識の明確化 ○経営戦略、技術開発戦略の社内への浸透 ○技術ブランドを含めたトータル指向への転換

・強い特許が効果的に出せるようにするには、経営戦略、技術開発戦略を浸透させ、社内で共有する必要がある。
・特許だけが知財ではなく、設計や製造、現場の施工などの技術ノウハウの管理、デザイン、ネーミング等も重要だと考えられる。この点でも社内の共通認識が必要である。

（5）知財戦略コンサルティングのコンセプト
－知財を中心とした経営者と従業員の一体化－

上記（4）の現状分析の中でコンサルティングチームが特に重視したことは、組織体制の確立、制度の整備、啓蒙活動が行われていながら、経営者が充分な効果を得られていないと感じている点です。これを解消するためには、関係者全員参加型のワークショップを実施し、問題の掘り起こしから着手するのが望ましいと考え、「知財を中心とした、経営者と従業員の一体化」をコンサルティングテーマとしました。このワークショップを通じて参加者に知財の重要性、知財と経営との関係を実感していただき、将来像と企業戦略を明確にしていく過程を共有することにより、経営陣と従業員のギャップを

自然と埋めていくことができると考えました。

そもそも“知財活動の活性化”のための“従業員の意識改革”に期待されることは、それぞれの与えられた業務範囲だけでがんばればよいと言うものではありません。互いに貢献し、意味のある活動を分担して行っているという実感がなければ、参加意識は生まれません。特に、特許や技術ノウハウ、デザイン、ネーミングなど知財の関係する業務では、手だけ動かしていればよいというものではなく、共通の関心、目的意識がなければ効果を上げることはできません。経営者を含めた一体感の中でしか、全社一丸の知恵は生まれてこないからです。

図表５　知財戦略コンサルティングのコンセプトとサブコンセプト

＜コンセプト＞	＜サブコンセプト＞
知財を中心とした 経営陣と従業員の一体化	○社員の意識改革 ○特許・開発の業務フローの確立 ○事業戦略の共有化

（６）知財戦略コンサルティングの内容と成果
－「なぜ特許がでないのか」をテーマに問題解決プロセスと問題解決手法を共有化－

①全員参加型ワークショップの目的・構成

コンサルティングチームでは、知財活動を中心にした全員参加型ワークショップを以下のように企画しました。

・研修の対象＝関係者の全員参加とする。
・研修方法＝自らが考えるワークショップ形式とする。事前準備や宿題を設定する。
・研修の目的＝課題を整理することで、知財活動への長続きする取り組みを構築する。
・研修のねらい＝現状を正しく把握する。参加者が共通認識を持つことで相互理解と合意形成を促進する。自ら参加して課題を設定していくことで意欲的な取り組みとする。

また、ワークショップの構成は以下のとおりです。

・問題の抽出＝事前準備とワークショップによりまとめる。
・集団発想＝発散＆収束により取り組むべきことをフォーカスする。
・障害の除去＝フォーカスしたテーマに対する実施事項を決定する。
・実行計画を策定する。
・発表により参加者相互の情報を共有する。

具体的には、全体として第１段階から第３段階を５回に振り分ける形にいたしました。

・第１段階　問題の抽出と共有、除去すべき問題の明確化、課題の明確化
・第２段階　第１段階の成果を受けて、案の共有とアセスメント、実行計画づくりなど
　　各グループの課題の深耕に応じた内容で実施
・第３段階　社内における共有と評価

②ワークショップ（第１段階）の実施

ｉ）実施内容

第１段階として、2010年11月12日および11月30日の２回のワークショップを通じて以下を実施しました。

第１回：なぜ特許が出せないのか（問題の抽出と共有、除去すべき問題の明確化）

事前課題として、あらかじめ参加者に「問題カード」に“なぜ特許が出ないのか”について記入していただき、当日は、ワークショップを通じてカードの配置と関係線の記入、重要度の評価を行いました。この結果、問題の構造、整理、本質的な問題の抽出を各グループで実施しました。また、抽出した大きな問題に対しては一般化した名前をつけました。

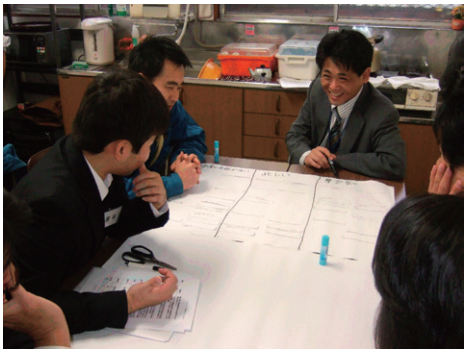
次回に向けて、この名前に沿って、連想される一般的な原因を参加者に「宿題カード」に書いていただきました。

第２回：どうすれば特許が出しやすくなるか（課題の明確化）

「宿題カード」を用いて、除去すべき原因を整理し、取り上げるものを特定しました。次に、この原因があてはまるケース

を想定して、発散作業を行いました。発散作業では、ケース特有の問題や現象もしくは成功要因などを抽出しました。発散作業で得られた結果を、除去すべき原因にあてはめて、特許を出しやすくするための課題を明確にしました。これらの課題に基づき、各グループでさらに深耕を行うべき事項を決定しました。

図表 6　ワークショップの様子



ⅱ）**実施結果**

第1段階ワークショップの各グループの結果は以下のとおりです。

■Aグループ

a）問題の抽出・明確化

ワークショップ説明書を元に「問題カード」を配置することにより「なぜ良い特許がでないのか?」という問いの原因となる問題を抽出し、抽出した問題間の関連により以下に示す三つにグループ化しました。それぞれを、参加者が問題を考えやすくするため、一般的な言葉で表現してみました。

・社外（弁理士など）に関する問題

時間がなくめんどうなので特許を出すのがイヤ、開発資源などのデメリットや特許を出すことによるデメリット（公開）も考えなくてはならない。

→問題の一般化：めんどうくさい

・社内に関する問題

社内の仕組みが不充分なので、特許とは何か、必要性や手順がわからず、機会もない。

→問題の一般化：ルールなし

・個人に関する問題

発想や具現化の経験不足や業務知識が乏しいため、テーマ決めが難しく、時間配分もできない。

また、意識も低く、ひきこもりがちになる。

→問題の一般化：好奇心なし

b）発想の展開と基本案の確定

Aチームでは、話し合いを行い、3つの抽出された問題の中から、チームメンバーが重要に考えるものとして、「めんどうくさい」「好奇心がない」という問題について重点的に考えていくことにしました。

発想を柔軟にするために、「めんどうくさい」「好奇心がない」という事象が当てはまる事例を考え、その成功要因を発想する作業を行いました。事例は「外国人の日本におけるサクセスストーリー」とし、何事も「めんどうくさい」「好奇心がない」という性格の外国人が如何にして日本で成功するかを考えてもらいました。そして、成功するための成功要因のキーワード抽出し、キーワードから「どうすればよい特許がでるか」という事項へ発想を展開し、特許出願につながる人的特質や判断能力などを整理しました。第2段階へ向けて、改善策を立案・選択するためには現状の分析が必要との判断から、知財活動時間、業務の経験などについて、社内のアンケートを実施することとしました。その結果を踏まえて、第2段階では成功要因を更に深堀りすることにしました。

図表 7　Aグループの抽出した成功要因と検討の流れ

成功要因の発想：外国人のサクセスストーリーから得られたもの

欲が無い、気力体力の限界、固定観念に囚われる、種類が多い、維持習慣化できていない、枠にとらわれない、個性がある、何をしても許される、など

⇩

「どうすればよい特許がだせるのか」

現状分析　→　社内アンケートの実施

■Bグループ

a）問題の抽出

「なぜ良い特許がでないのか?」という問いの原因となる問題を抽出し、抽出した問題間の関連によりグループ化を行いました。以下に示す三つのグループです。

それぞれに、チーム参加者に問題を考えやすくするために、一般的な言葉で表現してみました。

・やり方に関する問題

やり方手順が決まっていない、やり方がわからない

→問題の一般化：道しるべがない

・知識の不足・人材の不足に関する問題

センスがない、アイデアがない、特許の意味がわからない、特許手続きが面倒、

→問題の一般化：学校がない

・開発のための経営資源の不足（主に時間）に関する問題

ルーチン業務に追われている、忙しくてできない、申請がいつも遅れる

→問題の一般化：時間がない

b）発想の展開と基本案の確定

Bグループでは、話し合いを行い、3つの抽出された問題の中から、チームメンバーが重要と考えるものとして、「道しるべがない」という問題について重点的に対応策を考えていくことにしました。

次に、発想を柔軟にするために、「道しるべがない」という事象の事例から対応策を発想する作業を行いました。

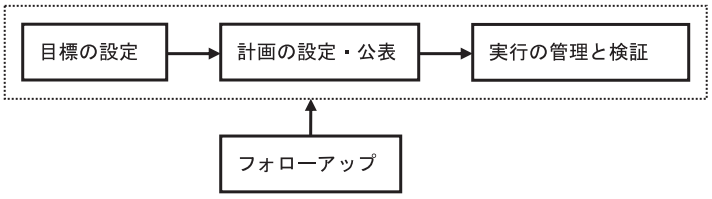
事例としては、「北アルプスにおける遭難」です。遭難防止策として、どうするのか考えてもらいました。そして、抽出された遭難防止策を集約し、「なぜよい特許がでないのか」という本来の問題へ応用した場合の基本案を構築しました。

図表 8　Bグループの課題

対策の発想：登山の遭難防止策から得られたもの

目標を立てる、計画・スケジュールを立てる、地図をもっていく（現在位置の確認）、通信手段を得る（助けを呼べる）、アドバイザーをつける、トレーニングをする、食料を持っていく、など

抽出された基本案の概念図：特許・開発のフローの確立



■Cグループ

a）問題の抽出

Cグループでは4つの問題が抽出され、以下のような一般的な表現がなされました。

・プロセスに関する問題

判断できない、他を知らない、手順が分からない、伝達が悪い、面倒である

→問題の一般化：夢がない

・モチベーションに関する問題

無知である、妥協してしまう、無関心である、対価が低い

→問題の一般化：お金に余裕がない

・アイデアに関する問題

マンネリ化している、閃かない、飛躍しない

・会社に関する問題

多忙である、お金がかかる、
→問題の一般化：忙しい

b）発想の展開と基本案の確定

Cグループでは3つの抽出された問題の中から、「夢がない」という問題について重点的に対応策を考えていくことにしました。

次に、発想を柔軟にするため「夢がない」という事象の事例から対応策を発想する作業を行いました。

事例としては、「プロ野球選手になるまでの障害の克服」です。プロ野球選手になるまでに、どのような障害が生じ、その障害をどのように克服するのかを考えてもらいました。そして、抽出された障害の克服策を集約し、「そもそも自社にとって何で特許が必要なのか」という問題が提起されました。

図表９　Cグループの課題

対策の発想：「プロ野球選手になるまでの障害を克服する」から得られたもの

個々で目標をもつ、通常業務の中から抽出する、類似特許を参考にする、業務の合間に考える時間をもつ、特許に専念する時間を作る、改良、周辺特許を取得する、など

⇩

「そもそも自社にとって何で特許が必要なのか」

iii）ワークショップ第2段階への課題

これらを通じて、コンサルティングチームでは、社内があまり良くまとまっていないこと、その根底には経営課題に対する共通の認識が不足していることがわかりました。そこで、それぞれのグループで深耕した課題について、継続的に具体的な実施項目を検討することを提案しました。

各グループがフォーカスしたポイントは、Aグループが具体的なオペレーションの改善、Bグループが目標による管理体制、Cグループが事業戦略の共有という形となっています。それぞれのポイントが重複することがありません。従って、これに沿ってグループごとにワークショップの機能分化をするのが適切と考えられます。

③ ワークショップ（第2段階）の実施

i）実施内容

第2段階では、第1段階の成果を受け、2010年12月21日および2011年1月18日の2回のワークショップで実行計画作りや具体的な提案を行います。ここでは、各グループが抽出・共有した問題の内容によって、以下のように機能と実施方法が分かれました。

Aグループでは、特許を出す上での人的特質、判断能力が明確になったため、上記②で述べたように現状調査を行い具体策を提案・評価し、実行計画を作成することにしました。

Bグループでは、良い特許を出すために必要な課題＝目標、計画、実行管理やフォローアップを行うために必要な事項（特許・開発のフローや経営資源）を順次明らかにして、管理のスケジュールを作ることにしました。

Cグループでは、そもそも自社にとって何で特許が必要なのかという命題を検討し、経営者と従業員で共有しなければならない事項を明確にすることとしました。

■Aグループ

2010年12月21日：調査結果の分析と実施事項の検討、課題の設定

a）アンケート集計結果

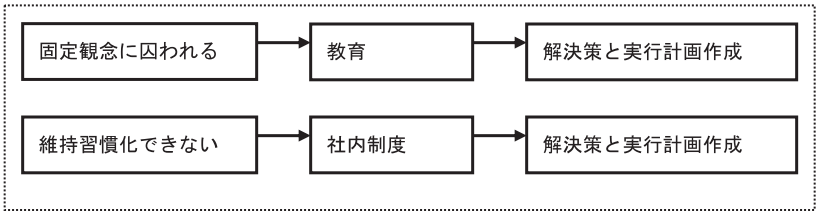
Aグループでは、まず現状分析のため、技術担当者14名を対象に2種類のアンケートを実施し、その内容を検討しました。アンケート1で直近1週間の業務時間とその内容を調査したところ、社長のみ13時間の知財活動を行っているものの、社長以外の人は知財活動を行っていないことが明らかになりました。これは特許や知財は特別な存在であり、知財活動を

行うには別途作業時間が必要と認識されているからと考えました。また、アンケート2で知財活動をする上での必要事項の調査を実施したところ、直近1年間では、発明者として特許出願書類に記載された者（5名）以外は、具体的な知財活動を行っておらず、全体の傾向としては、特許庁等の外部資料よりは内部技術資料を利用していることが判明しました。また上司、同僚のアドバイスを重要視していることが明らかとなりました。

b）前回までのワークショップの振り返りと整理

このアンケート結果を踏まえて、「どうすればよい特許がだせるのか」の答えを見出すため、上記「外国人のサクセスストーリー」における成功要因を再度検討し、「固定観念に囚われる」、「維持・習慣化できない」との要素を深堀りして問題の解決策を検討しました。なお、「固定観念に囚われる」は、「知財」や「特許」が特別な存在となっているので、教育問題と分類しました。「維持・習慣化できない」は、「知財」や「特許」が業務上のルーチンになっていないので、社内制度の問題と分類しました。

図表 10　基本案の概念図



c）実施事項の検討と課題の設定

教育と社内制度を知財活動の両輪として、実施項目を検討しました。その結果、特許は特別な存在ではなく、身近なものという意識を植え付けるために業務に組み込むという結論を得ました。

図表 11　Aグループの実施課題

要因	噛み砕いたもの	実行できること
固定観念にとらわれる （とらわれない）	親しみやすくする	名称変更　知財・特許 →改善・宝探しなど
	ハードルを下げる	身近な業務改善案からはじめる。映像教材を使って制度を理解する。
	スキルアップする	関係ある書籍を読む 社内外の講習会
	経験する	資料の作成とプレゼンテーション、フォーマット作成
維持習慣化できない （維持習慣化する）	業務に取り入れる	ＯＪＴを実施する
	期日を決める	年４回の改善会議を開く
	案件とする	通常案件に改善案を入れる
	マニュアルがある	改善案提出フローやフォーマットを作る
	身近に聞ける人がいる	特許技術管理室の非役職の増員、お宝鑑定士
	チームで動く	事業カテゴリー毎にチームを作る

2011年1月18日：寄せられた意見を用いたアセスメント、実施事項の整理と実行・検討計画の作成

d）追加アンケート集計結果の分析

前回アンケートの結果を補足するため、 事前に知財活動に実績のある方とない方に分けて意識調査と意見の吸い上げを行うアンケートを実施しました。その結果、 実績のある人を中心に特許のメリットとデメリットが具体的に指摘され、 実績の乏しい人からは特許に関わらない理由などが明確になりました。さらに、回答者区分ごとに分けて、特徴を分析した結果、上級者、中級者、初級者ごとに次の点が明確になりました。

・上級者５人＝書類作成及び時間に障害を感じています。特に書類作成に改善の余地があると考えられます。
・中級者４人＝アイデアから特許出願にいたるプロセスで、アイデアを一般化して評価するプロセスが難しいと感じているため、手伝いの領域から脱却できないものと考えられます。
・初級者６人＝出したいという意欲はあるものの自分には出せない、やり方を知らないという回答となりました。多かったのは、聞ける人がいない、情報源がない、マニュアルがないという回答でした。

e）実施項目のアセスメント

前回検討した実施項目案について、それぞれが対象とするのは初級なのか、中級なのか、上級なのかに分類し、また、どの級を伸ばすのが良いのかを検討しました。その結果、すぐやることは中級者を対象とすることとし、優先順位を定めました。

f）実行計画の作成

上記を受けて、実行計画を作成し、実施事項、検討事項、期限、担当などを詳細に定めました。

■Bグループ

Bグループは、「良い特許を出すために」 実行計画として、「必要な特許・ 開発のフロー」、「必要な経営資源」、「スケジュール」を作成することを目的として活動を行いました。

なお、「良い特許」とは、「経営目標を達成するため、長期的な企業の利益となる」という認識を念頭において発想してもらいました。両日に渡って実施した内容は、以下の通りです。

a）現状フローの構築

特許・開発について、目標設定、計画、公表、実行の管理、フォローの各段階にしたがって、現状の問題点を抽出しました。

「実行の過程を管理していない」、「開発時間を計画的に確保していない」、「個人任せ、 忙しいができない理由になっている」など問題が多くあげられ、現状のフローに沿ってまとめました。

b）あるべき特許・開発フローの構築

現状フローに対して、「よい特許」を出すために必要な「あるべき特許・開発フロー」を作成しました。概要は以下の通りです。

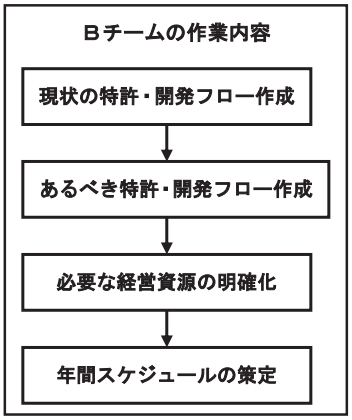
・目標設定：経営目標と開発活動のリンク、長期、年度目標、製品別目標など段階的目標の詳細化
・計画：手順、必要時間、リーダーの明確化、スケジュールの詳細化とマイルストーンの設定など
・公表：定例会による毎月の公表、検討を行う
・実行：開発時間の確保、操業の調整、技術検討会の毎月開催など
・フォロー：専門家のアドバイス体制の確保、情報共有、技術検討会、毎月の講習会の実施など

c）必要な経営資源の抽出

あるべき特許・開発のフローを実行するために必要な、時間、システム、人材など経営資源を抽出しました。概要は以下の通りです。

・中長期、年度の経営計画：社長と部長：各200時間
・開発計画　開発部長：200時間
・個別製品の開発計画：開発リーダー200時間
・実行の管理：毎月の工程会議（操業調整）、技術検討会、工数管理システム（実行時間確保ため）、開発時間6000時間／年など

図表 12　Bグループの実行計画



・フォロー：データ管理システム、フォローする人材の確保（教育）、フォロー時間：1,600時間

d）年間スケジュールの作成

あるべき特許・開発のフローを実行するために必要な、年間スケジュールを立てました。概要は以下の通りです。

4月末決算閉め

5月頭：中長期経営計画、年度の経営計画発表

6月頭：開発部の特許・開発計画発表

7月頭：各製品の特許・開発計画発表

7～翌7月：実行、毎月の定例会（技術検討会と操業調整）、毎月の講習会など教育の実施、フォローなど

ここが ポイント ～工数管理システムはなぜ必要か～ POINT!

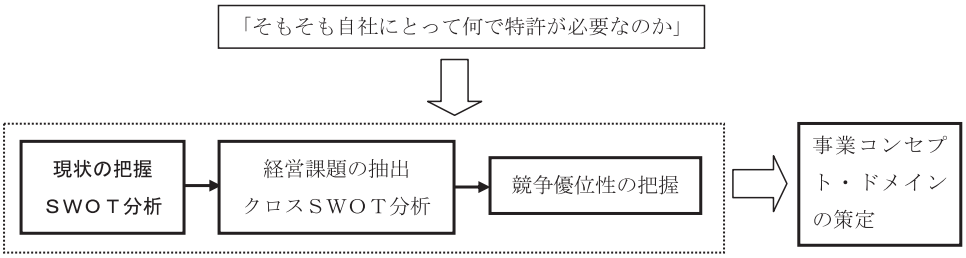
知財コンサルティングの中で挙げられた「工数管理システム」 はなぜ必要なのでしょうか？会計原則に「費用収益対応の原則」がありますが、管理会計的な意義としては、詳細に費用と収益が対比できれば、例えば製品別、注文単位で本当の収益を知ることができます。また、特許開発活動においても、実行予算計画を立て、実行、検証・改善するというマネジメントサイクルを有効に機能させるためには、特許開発時間を費用として認識し、測定する工数管理は欠かせないものです。

手塚大地（中小企業診断士・技術士）

■Cグループ

Cグループでは「そもそも自社にとって何で特許が必要なのか」の答えを見出すため、まず自社の現状を把握することにしました。具体的には、防振事業と免震事業を対象に組織内部の環境と、それをとりまく外部の環境を分析する「SWOT分析」を2回に渡って実施しました。

図表 13　特許の必要性について共通認識を形成するための基本的な考え方



SWOT分析とは、強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の頭文字を順に並べたもので、 内部環境分析として自社が保有する「強み」 と「弱み」について、 外部環境分析として企業経営に追い風となる「機会」と「脅威」について、それぞれ分析するものです。

さらに、SWOT分析による自社の現状分析の結果をもとに、クロスSWOT分析といわれる手法を用いて、自社が将来どのような方向に進むべきなのかという「進路」を明確にしました。そして、「強み」×「機会」、「弱み×機会」、「強み×脅威」、「弱み」×「脅威」という各象限の中から今後の企業成長に向け特に重要と考えられる経営課題を3つ選びました。そして、選び出した経営課題を考慮しながら、今後の事業ストーリーを考えました。

また、

・選び出した経営課題に対応する強みが「如何にして生み出され蓄積してきたか」を基に、今後は「如何にして維持し、強化していくのか」

・選び出した経営課題に対応する弱みが「なぜ生み出され継続されてきたか」を基に、今後は「如何にして改善・補完していくのか」

を考える過程で支援先企業の競争優位性の源泉を見出すことができました。

さらに、このような議論をもとに事業コンセプトと事業ドメインを策定しました。事業ドメインとは「我が社の固有技術は何か？」「我が社のお客様は誰か？」「我が社の固有技術をお客様にどのようにして提供していくのか」という問い掛けに答えるものです。

④ 社内発表会の実施

第3段階として、社内における共有のため、第2段階の成果を元に社内発表会を実施しました。今回のワークショップを通じて、各グループで以下のような成果を発表することができました。

図表 14　社内発表会の様子

ⅰ）Aグループの成果

ワークショップを通して成功要因を元に対策を検討し、 さらに2回のアンケート調査を経て実態を把握しながら対策の内容を調整した上で、実行計画、検討計画を作成しました。このことで、業務オペレーションを改善する方向付けができました。今後は、他のチームの検討結果を取り入れながら継続的にＰＤＣＡを回し、実施結果のフィードバックによって、さらに改善を進めていただきたく存じます。

例えば、Bグループで検討したように、知財に関する管理活動を大きく問題解決のための枠組みとしてとらえて、連携していく必要があると考えられます。また、Cグループで検討したように、事業コンセプトを共有して、全社一丸の知財活動となっていくよう、いっそうの社内コミュニケーションの改善も必要となることでしょう。これらの活動を通じて、効果的な運用に向けて、継続的改善をなさることを期待いたします。

ⅱ）Bグループの成果

Bグループでは、ゼロベースで、ボトムアップにより、「なぜ良い特許がでないのか」という問題に取り組み、問題解決のための大枠の仕組みを構築することができました。

具体的には、「現状の問題」、「あるべき姿」、「そのために必要な経営資源と工程」という形で、わかりやすく共有することができたと思います。

今後は、ここで得られたあるべきフローをたたき台として、実行しながら、毎年、改善させていくこと（マネジメントサイクルを確立すること）、さらに、習慣化させていくことを考える必要があります。

ⅲ）Cグループの成果

Cグループでは、なぜ特許が必要なのかを探るためSWOT分析・クロスSWOT分析を行い、支援先企業の競争優位性を見出しました。その競争優位性は免震装置に係わる基本特許の保有と周辺特許（周辺技術）を活かした多種多様な製品開発から生じたもので、支援先企業において「そもそも自社にとって何で特許が必要なのか」の答え、すなわち知財戦略の重要性を確認することができました。さらに、事業コンセプトや事業ドメインを再確認し、社内で共有していただくためのベースを提供することができたのではないかと考えています。

今後は、ここで得られたことを最終的な結論と考えず、海外展開などの事業環境の変化に合わせて常に更新していく必要があるでしょう。

（7）エピローグ
－知財活動の定着に向けて－

今回のコンサルティングではボトムアップ型のワークショップを実施することにより、「良い特許」　を出すための基本的要素の必要性について社員の共通認識の形成を図りました。そして、「実行計画・ 検討計画」「業務フロー・ 年間スケジュール」「競争優位性と事業コンセプト・ドメイン」というアウトプットの作成・策定によって、知財の重要性・必要性が認識されたと考えます。これら一連のワークショップにより知財活動の基礎的部分は整備され、知財経営定着への最初のステップを踏み出したものと考えます。今後は策定した計画を着実に実行に移し、継続的な知財活動とすることにより、支援先企業の成長に貢献することを期待します。

ここが ポイント ～(ISO認証企業では)やっぱりISOは役に立つ！～ POINT!

今回、最終報告会で規格の解説(他のマネジメントシステムとの両立＝PDCAは共通でいい) をしてしまいました。 昨年度は「定着にはマネジメントシステムを含んだ現有資源の活用が大切＝関連する要求事項と合わせて実施する」と言いましたが、一歩進んで「手順はマネジメントシステムに組み込んでこそ意味がある」と申し上げます。考えてみれば当然ですが、定着を考えれば「知財」の特殊性より根っ子のところが大切なのだと改めて確信しました。

渡邊清史(中小企業診断士)

（8）支援先企業コメント

株式会社エーエス　代表取締役社長　早川 政光

当社は、免震技術の基本特許とその周辺特許を取得して差別化を図り、事業の競争力を確保していました。特許は、私が技術部門の纏をしていた時に出願したものや、デザインレビューで、技術内容を確認して出願させたのもがほとんどで、特許技術管理室を組織して、職務発明規定を作り、報奨金制度で社員のモチベーションを上げて、特許出願を活性化しようと試みておりましたが、思惑通りになっておりませんでした。

今回、チームの皆さんに支援をしていただく中で、特に若い社員の意識が大きく変わり、特許活動に積極的に取り組む姿勢が芽生えて、ボトムアップで実行していく体制へ向かったことは本当に驚くべきことでした。支援チームの皆さんに開催していただいたワークショップには、 私も参加させていただきましたが、 社員の特許に対する意識や思い入れが伝わり、一方的な押し付けを反省すると同時に、ワークショップで得た経験は、今後の事業活動に応用展開できる内容でしたので、実務に則した実のある支援であったと思います。

ボトムアップの提案で、特許活動を経営計画に入れることにもなり、来年度からの展開が楽しみです。

支援チームの皆様に心からお礼を申し上げます。

（9）コンサルティングチームの紹介
－意識改革、業務フロー、戦略の各要素に精通した専門家が揃う－

今回のコンサルティングチームは、弁理士の押久保政彦をチームリーダーとして、中小企業診断士の渡邊清史、中小企業診断士・技術士の手塚大地、中小企業診断士の遠藤光司といった幅広い専門家4名から構成されました。

このチームの強みは、本コンサルティングのサブテーマである「意識改革」「業務フロー」「戦略」の各要素に精通した専門家が揃っていることであり、それぞれの専門性を発揮しながらコンサルティングを進めました。

押久保　政彦（弁理士）

知財経営の定着化へは２つのアプローチがあります。１つは、売上・利益拡大を目的とする「知財戦略」の策定のアプローチ、もう１つは、「知財教育」を実施するアプローチです。将来、支援先企業が「知財戦略」を策定・実施して知財経営を行っていくためには、それを下支えする「知財力」が必要です。この「知財力」は、トップはもとより従業員が一体となり、自社の知財を再認識し、強みとすることで醸成されるものと考えています。今回のコンサルティングでは、支援先企業の現状・将来の方向性に鑑み、社内の「知財教育」のアプローチを採用し、「知財教育」による支援先企業における知財の再認識を行いました。ワークショップで決定された計画・ロードマップに基づいて、今後より一層発展されることを期待しております。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダー

渡邊　清史（中小企業診断士）

ごく普通の経営相談やものづくり支援でも、 知財にかかわるケースが意外に多いと感じます。商工会や図書館の短時間の相談で「特許があるが・・」という内容がいくつかあって、その多くは個人からでした。相手は私の経歴（研究開発）を知りません。だから、知財コンサルティングは大きな企業の知財担当だけが相手ではなく、本来は身近なものであるべきだと考えていました。今回、普通の技術者の方々が参加されるセミナーを企画し、ますますその感を強めました。目指すべきは「万人に知財の恩恵を」ということなのかと思っています。

→コンサルティングにおける主な役割：セミナーの企画・進行

手塚　大地（中小企業診断士／技術士）

今回、知財コンサルティング事業に初参加させていただきました。今回のコンサルティングで感じたことは、ニーズを把握し、企画、設計、実用化といった基本的なバリューの流れを確保することの重要性です。例え能力が高い人材が揃っていても、この流れのどこかにボトルネックが生じてしまうと成果が出にくくなってしまいます。この流れを構築するのは、やはり「人」そのものなのだと思います。

本コンサルティングでは、全体の方向性（ドメイン）、特許開発のフロー、人材開発、意識改革といった基礎的な部分について、従業員の共通認識を構築し、自発的な行動を促すことを主目的としてコンサルティングを行いました。私としても「人」という点に重視したコンサルティングという大変有意義な経験をさせていただきました。

真摯に取り組まれた社員一同様、ご指導いただいたコンサルティングチームの皆様に感謝いたします。

→コンサルティングにおける主な役割：業務フロー策定チームの指導

遠藤　光司（中小企業診断士）

戦略策定のベースとなるＳＷＯＴ分析等のファシリテーターを務めました。通常は主に戦略系のコンサルティング業務を行っていますが、「知財を中心とした経営者と従業員の一体化」という今回のテーマを通じて、企業における「人財開発」の重要性を改めて認識しました。

ワークショップでは参加された従業員の方々が積極的に自分の意見を述べられたため、有意義な議論ができたと考えています。支援先企業には優秀な若手技術者が多いことから、今回のコンサルティングが「人材」から「人財」へと変貌するきっかけとなり、研究開発型企業として一層の飛躍をできるものと期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：事業戦略策定チームの指導

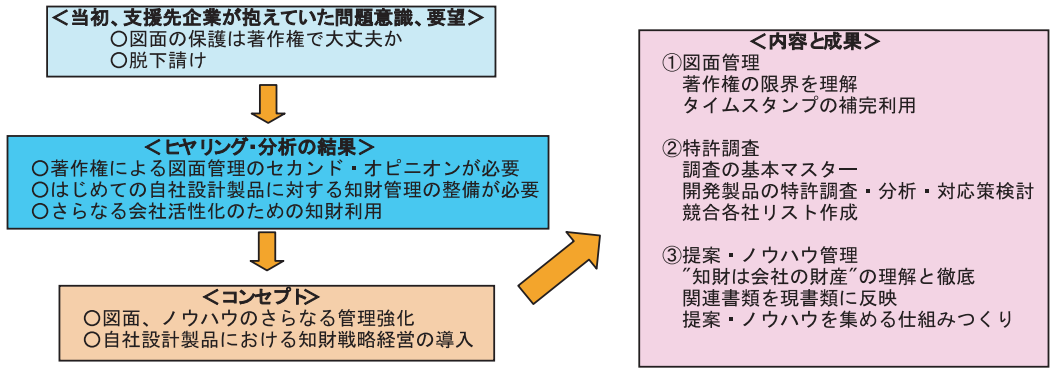
2-4　株式会社サイベックコーポレーション
～知財を活かした「もの創り経営戦略」～

（1）要約（プロローグ）
－自社設計製品による脱下請けを可能とする知財戦略経営を目指して－

株式会社サイベックコーポレーション（以下、支援先企業という）は、創業３８年を迎える長野県の金型・プレス企業です。鍛造と板金成形を組み合わせたオリジナルの超精密冷間鍛造順送プレス工法で切削加工品のコストダウンを実現する自動車部品に強い優良企業です。これまで、下請け的な納品形態が多かったものの、自社オリジナル部品（製品）の開発・販売にも意欲をもっております。

本知財戦略コンサルティング事業に対する支援先企業からの期待は、①「外部提出図面の保護は著作権で十分か?」②「自社設計製品による脱下請け」に関するものです。これに対して、コンサルティングチームは図面・ノウハウの管理方法について検証し、セカンド・オピニオンをまとめるとともに、自社設計製品への知財管理の整備、さらなる会社活性化のために知財が利用できないか検討を行いました。

図表１　株式会社サイベックコーポレーションへの知財戦略コンサルティング概要



（2）企業概要
－日本を代表する超精密冷間鍛造順送プレス工法　もの創り企業－

企業名	株式会社サイベックコーポレーション		
代表者名	平林　巧造		
所在地	〒399-0704　長野県塩尻市広丘郷原南原1000-15		
URL	http://www.syvec.co.jp		
設立年	西暦1973年		
従業員数（正社員）	70人	資本金	80,000千円
売上高	1,576,578 千円	売上高研究開発比率	6.8%
業種（標準産業分類）	製造業		
主要製品・事業内容	超精密部品の金型開発・設計・製作及びプレス加工		

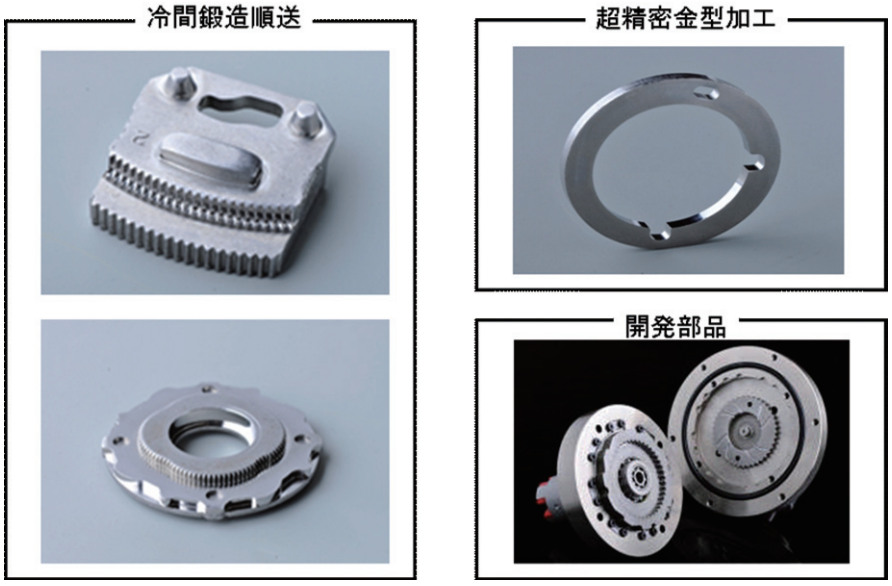
①超精密冷間鍛造順送プレス工法（超精密CFP工法）をコア技術に従来プレス加工では不可能とされていた高精度三次元立体形状部品を厚板コイル材からプレス加工にて実現しました。

②切削品をプレス化、 或いは2 部品の溶接品を一体化成形等といった時間とコストのかかる部品をプレス加工へ工法転換できるため、ハイスピード高生産化を可能とし、且つ大幅な低コスト化に貢献しました。

超精密CFP工法を実現するために、 周辺設備機械をメーカーと共同開発或いはカスタマイズし、 支援先企業仕様にあった特別設備を導入し活用することで、他社との差別化或いは自社ブランド力を高めています。又、支援先企業にはバリューテクノロジー（VT）研究所という組織が存在します。この研究所には10 名の研究員が所属しており最先端プレス技術の研究を行うことで、お客様のニーズに応える提案を行っています。

図表 2　株式会社サイベックコーポレーションの独自技術 CFP 工法

図表 3　株式会社サイベックコーポレーションの製品写真



③プレス加工によるサイクロイド減速機

支援先企業は、サイクロイド減速機の研究開発を行っています。サイクロイドギヤは歯形の機械加工が困難であり、加工コストが高いため、量産部品としてあまり用いられませんでした。そこで支援先企業は、超精密冷間鍛造技術を用い、厚板材からプレス加工によりサイクロイドギヤを成形する技術を確立し、サイクロイド減速機の低コスト化を目指しています。なお本開発は中小企業開発支援補助金を活用し実施しています。

本開発品ではプレス加工に適した独自の歯形曲線を考案し適用し、 これらのギヤ群をコンパクトに配置できるユニット

構成を設計しました。サイクロイドギヤではギヤ部輪郭度・面粗度、入出力軸とのギヤ同軸度が減速機性能に重要な影響を及ぼします。そこで、これらの特性を満たすために、CAE等を活用した工程設計や、サーボプレスのモーションの活用、マシニングセンターを利用した高硬度材へ直彫加工等の取り組みを実施しました。

開発したサイクロイド減速機ユニットを減速機評価試験機にて入力ー出力間での効率測定を実施したところ、 減速機効率80%を超える効率が得られ、同減速比で比較した場合、一般的なインボリュートギヤを用いた場合よりも優れた効率を得ることができました。今後高速域での効率測定を実施し、さらに効率の改善を目指しています。

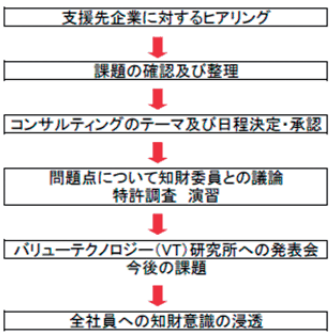
（３）知財戦略コンサルティングの全体像
ー株式会社サイベックコーポレーションへの知財戦略コンサルティング概要ー

支援先企業には、 発足1年弱ですが知財委員会があります。 知財委員は経営幹部からなり、会社・技術・業界について知り尽くしていますので、まず、この知財委員会のメンバー4名とコンサルティングチームが、 支援先企業の知財の問題点について徹底的に議論しました。 この議論の結果をもってバリューテクノロジー（VT）研究所への発表会内容としました。コンサルティングチームからの発表とともに社員の方から発表していただくことにより、より定着しやすいものになったと思っております。

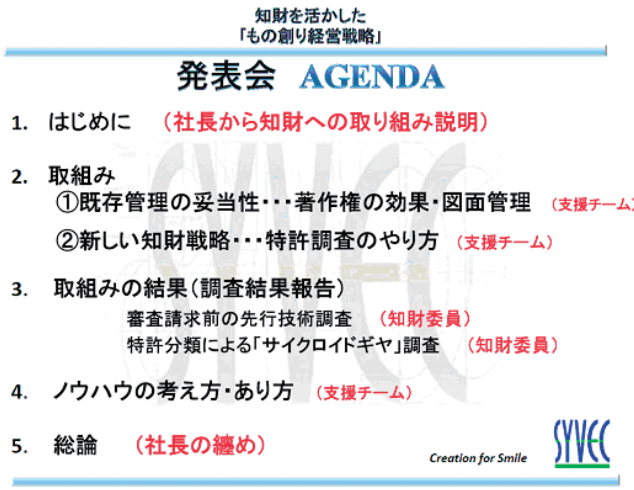
図表5が発表会の概要です。

はじめに社長から経緯を説明いただき、終わりには、社長に実行の決意表明と感想をいただくことにより締りのある発表会とすることができました。

図表４　知財戦略コンサルティングの流れ



図表５　発表会の概要



（４）コンサルティングチームによる現状分析と課題設定
－競合他社へ図面流出－

顧客から競合他社に図面が流出した経験から、支援先企業は知財コンサルタントに相談し、著作権及び営業機密に基づく図面の管理を行っています。しかし、導入から日が浅いこともあり、著作権等による図面管理に不安もあり、セカンド・オピニオンを得たいとの希望があります。これに対して、コンサルティングチームは、現状の問題点を議論するとともに、より完成度の高い図面管理とするべく、補完する施策を検討しました。

一方、はじめての自社設計製品に対する知財対策は現状ほとんど行われていないため、行うべきことは多くあります。しかし、コンサルティングチームがあれこれ提示しても、定着が難しいため、最重要と思われる、特許調査、職務発明規定・提案書の整備に限定して支援を行いました。

さらに、会社を活性化するために、ノウハウを集め会社の財産として管理する仕組みつくりを検討、今後の課題としました。

具体的な現状の問題意識と今後の課題は図表6を参照ください。

図表６　現状の問題意識と今後の課題

＜問題意識＞	＜改善要因（仮説）＞	＜施策案・今後の課題＞
著作権による図面管理は大丈夫か？		
外部提出図面は著作権で競合への流出を防止できるか？できないとすれば、何が必要か？	抑止力としては効果あり	続行すべき
	著作権・営業機密の権利行使は難しい	著作権利用と特許先使用権を考慮して公証役場を使うが、手頃な**タイムスタンプ**を補完につかう
公証役場に行くのが大変	タイムスタンプという民間システムもあり	
本当に特許出願できないのか？	特許出願も検討すべき	特許出願できる準備をすべき 定期調査で業界状況を知る
はじめての自社設計製品に対する知財管理の整備は？		
特許調査はなされているか？	調査研修で実力確認	知財委員には特許分類を利用した調査演習 設計者は出願人指定検索できるレベルにする
特許調査結果は利用されているか？	利用方法を議論すべき	競合他社リスト 自社ポジションの確認（俯瞰）
管理規定は存在するか？	なければ、規定すべき	定着を考慮して、就業規則改定する
提案制度・提案書はあるのか？	なければ、規定すべき、作るべき	定着を考慮して、研究報告書に入れる
さらなる会社活性化のための知財利用方法は？		
集める仕組みを作り、会社の財産として管理すべき	意識改革すべき	設計者向けに発表会
中小企業では退職者からの技術流出も影響大	意識改革すべき	集める仕組みは今後の課題
将来、外国人を採用すると認識のギャップがあるかもしれない	職務発明規定を整備	定着を考慮して、就業規則改定

（５）知財戦略コンサルティングテーマと内容
－知財経営定着に向けて－

我々は最初に、支援先企業の課題について、「既存の課題」と「新規の課題」に整理し、コンサルティングテーマの抽出を行いました。コンサルティングの進め方は、「既存の課題」に関しては、支援先企業がこれまでのプロセスの説明を行い、コンサルティングチームが評価、今後の対策の説明を行いました。また、「新規の課題」に関しては、コンサルティングチームがそれぞれのテーマに対しレクチャーし、支援先企業が作業を行いました。

図表７　課題とコンサルティングテーマ

	コンサルティングテーマ
既存の図面管理について	著作権による図面管理手法の妥当性 ノウハウ管理のさらなる強化
新しい知財戦略の導入	自社設計製品における知財戦略及び特許対策による知財管理

①著作権による図面管理の妥当性

支援先企業は現在、著作権により図面を管理しています。管理の妥当性を判断するために、顧客に対する発注から図面納品までのプロセスや、実際に顧客に渡す図面の確認、公証役場とのやりとりなどの洗い出しを行いました。その上で著

作権が及ぼす効力や特許権との違いを説明し、現状の管理方法による評価と今後行うべき具体策を示しました。

②ノウハウ管理のさらなる強化

我々は図面管理の洗い出しを行うプロセスの中で、以下の点から、支援先企業がノウハウ管理を強化する重要性を感じました。

・作業の効率性から1つの図面に対して1人の技術者が図面作成を行う。
・図面の作成プロセスが形式化されておらず、技術者の個人的なノウハウに止まっている。
・製造プロセスや技術などの図面以外に関する管理手法が確立されていない。
・将来的に海外展開ないし、海外の労働力の確保を視野に入れている。

今後起こりうるリスクを回避するために、職務発明規定や発明提案書の導入に関する説明を行いました。

③自社設計製品における知財戦略及び特許対策による知財管理

支援先企業は現在下請けの仕事が100%ですが、将来的には自社設計の製造を行い、自社製品の売上比率を10%にすることを目標としています。自社製品を取り扱うにあたって必要となる知財戦略についての洗い出しを行いました。また、今後、自社設計製品を取り扱うことから、特許に対する知識を深めることは重要です。特許調査の概要と、支援先企業のコア技術に関する調査方法に関する説明を行いました。また、支援先企業は審査請求前の出願を有してることから、この出願の先行技術調査を外部に依頼することで特許調査の理解を深めてもらいました。

図表 8　コンサルティングチームと支援先企業チームの役割分担

コンサルティングテーマ	コンサルティングチームの役割	支援先企業チームの役割
著作権による図面管理手法の妥当性	図面管理の評価と今後の対応策	図面管理プロセスの洗い出し
ノウハウ管理のさらなる強化	職務発明規定、発明提案書の説明	これまでのノウハウ管理に対する洗い出し
自社設計製品における知財戦略及び特許対策による知財管理	自社製品を取り扱うにあたってのリスクと対応策 特許調査、先行技術調査に関する説明	自社技術に関連する特許の調査、申請中の特許に関する先行技術調査

（6）知財戦略コンサルティングの成果
－ノウハウと知財を活用したイノベーションを起こすコンサルティング－

1. はじめに

アイスブレークとして、 支援先企業の社長より知財戦略とはどのようなものか説明いただき、 これまで支援先企業が行ってきた知財活動について振り返りました。

これまでの知財活動

図表 9　支援先企業のこれまでの知財活動

- 1992 年 11 月　プリンター用ヨークの構造で特許出願
- 2004 年 12 月　缶型電池およびその製造方法で特許出願
- 2008 年 10 月　順送プレス加工法で特許出願

- 2009 年 10 月　各知財セミナー受講
- 2010 年 1 月　知財委員会発足
- 2010 年 4 月　著作権による図面管理手法を導入
- 2010 年 9 月　**知財コンサルティング事業の活用（←今回の取組）**

具体的な取組み

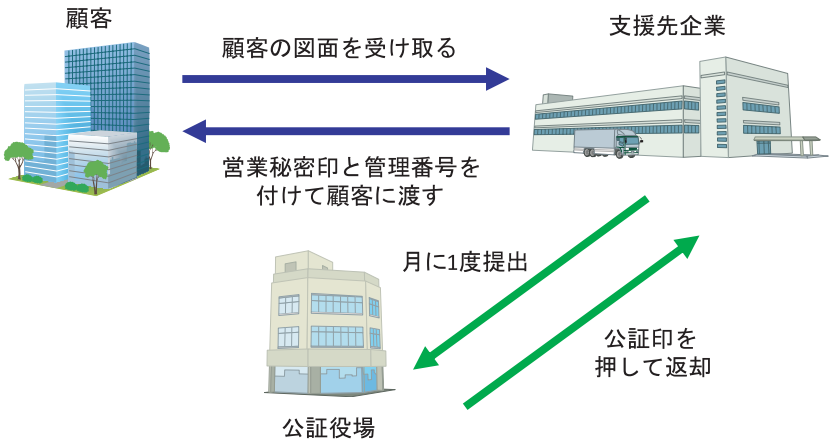
2. 取組み

①既存管理の妥当性：著作権の効果・図面管理

支援先企業の図面管理の流れを整理すると以下のようになります

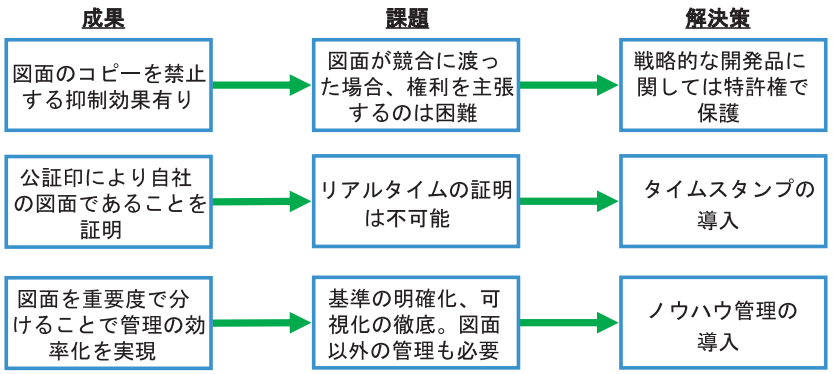
顧客の図面を受取る→プレス加工しやすい図面に引き直す→製品図面を営業秘密印と管理番号を付けて顧客に渡す→重要度の高い図面を選び、ひと月ごとにまとめて公証印を押す。

図表 10　図面管理プロセス



我々は、これまで行ってきた図面管理の成果と今後の課題を示し、課題に対する解決策を提案しました。

図表 11　図面管理がもたらした成果及び、今後の課題と解決策



解決策①：戦略的な開発品に関しては特許権で保護

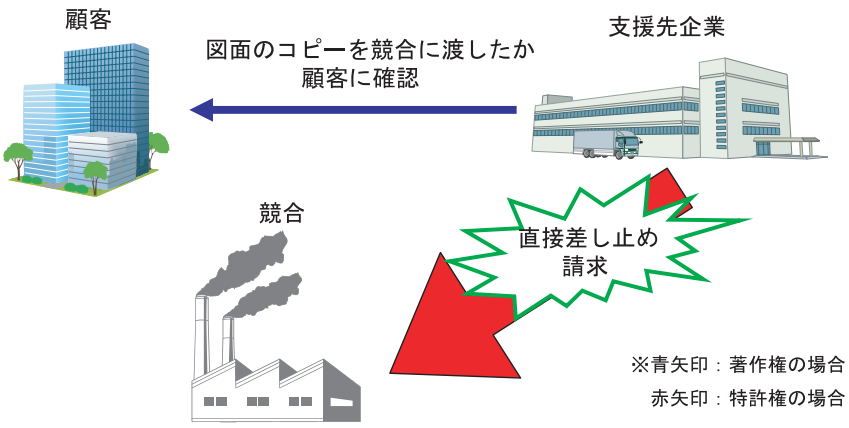
図面を著作権による抑止効果は、ある程度評価することができます、しかしながら、今後自社製品を開発、販売していく支援先企業にとっては、特許権による保護が必要であることを指摘し、著作権と特許権の違いを説明しました。

図表 12　著作権と特許権の違い

	著作権の場合	特許権の場合
特定対象	問題図面の特定（入手）	侵害品の特定
判断基準	依拠性・類似性の判断	権利範囲に含まれるか
審査の有無	なし	あり
差止対象物	図面	侵害品

また、権利を主張する上で、著作権の保護では、顧客がコピーし、競合に渡した行為を立証する必要があり、顧客を悪者にしてしまう恐れがあります。一方、特許権では、侵害品を製造している競合に直接差止請求することができるため、顧客が直接悪者になることはありません。権利を主張する際に、著作権では、顧客との信頼関係を喪失するリスクがあることを言及しました。

図表 13　権利行使プロセス



解決策②：タイムスタンプの導入

公証役場ではリアルタイムの証明が困難であることを指摘した上で、 補完的な位置づけとしてタイムスタンプの導入を提案しました。

タイムスタンプとは： 第三者機関により電子データに対して正確な日時情報を付与し、その時点での電子データの存在証明と非改ざん証明を行う仕組みあるいは技術です。

タイムスタンプの活用方法として、 他社より先に自社が作成した図面であれば、 タイムスタンプを押すことにより、他社の図面作成前に自社の図面が存在していることを証明することができ、著作権の主張及び、他社が権利侵害を主張した際の依拠性を否定することができることを説明しました。また、他社の特許出願前から関連書類が存在していることを証明できれば、 特許法第79条（先使用による通常実施権）を主張できることを説明しました。

図表 14　タイムスタンプ例

（参考）
アマノビジネスソリューションズ株式会社

ここが ポイント ～タイムスタンプの戦略的な活用～ POINT!

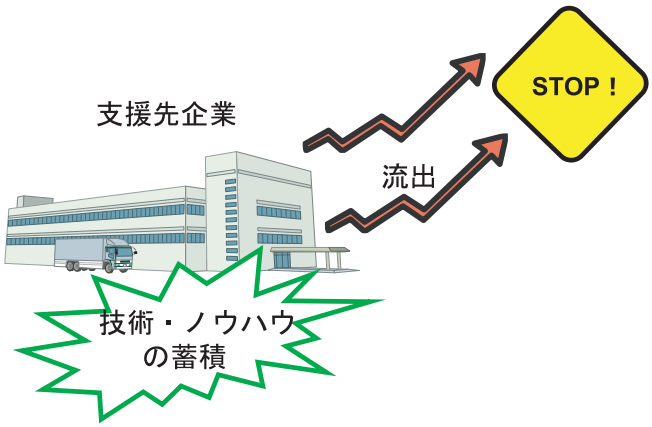
本文で触れている通り、タイムスタンプは著作権や先使用権目的で使えますが、さらに細かい用途があると思います。提案から特許出願が完了するまでの間に他社から同じ特許出願がされないとは限りません。この場合、提案書・議事録などにタイムスタンプを入れることが考えられます。また、作成時にタイムスタンプを入れられなくても、争いになる前にタイムスタンプを入れると裁判官の印象も違うと思います。

安田孝志（中小企業診断士）

解決策③：ノウハウ管理の導入

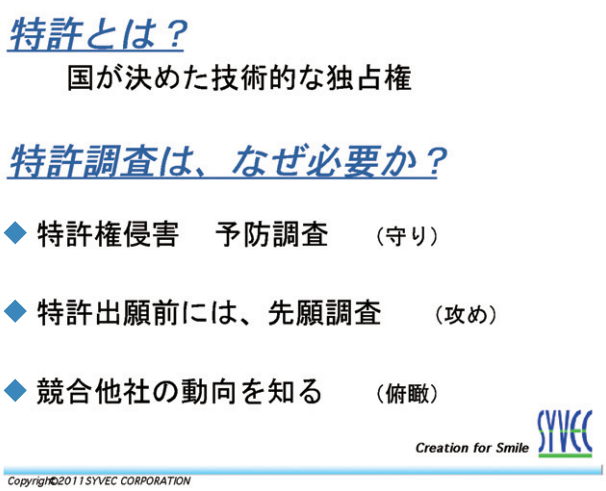
ノウハウは、図面からだけでなく、人材からも流出する可能性があることを説明し、ノウハウ管理の導入の重要性を示しました。また、社内で暗黙知となっている技術やノウハウを経営者レベルまで吸い上げる仕組みを構築すべきであると提案しました。

図表 15　ノウハウを蓄積する仕組みづくり



②調査のやり方

図表 16　特許調査はなぜ必要か？



ⅰ）特許とは？

まず、設計者が特許調査する上でも、特許とは何かを知る必要があります。調べてもわからないときや、迷ったときには、法律の設立趣旨に戻って考えるべきとよく言われます。特許は、産業発展のために国が決めた有期限の独占権です。本来、秘密にしたい開発者に開示してもらう代わりに２０年間独占権を国が与えますが、秘密の開示が要件ですから権利化に新規であること（新規性）が必要となります。２０年後は、誰でも使える技術となります。なお、”国が”ですから、各国毎に特許は存在します。

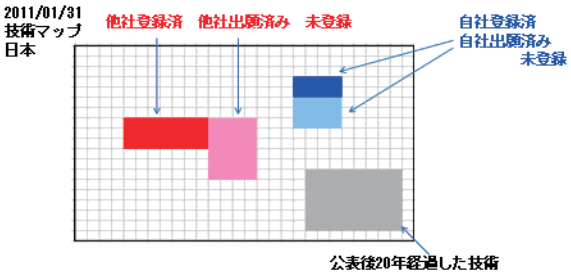
ⅱ）特許調査はなぜ必要か？

案件ごとに見れば、独占権があるわけですから、その権利に侵害しないように日頃から調べる必要があります。一方、防

戦のみでは片手落ちですから、自らも権利化を狙い、出願時にすでに開示された技術であり権利化できないということがないように（新規性欠如）、調査が必要です。

もう一点、重要な点として、設計者はこれらの情報を張り合わせて、注目分野の権利状況がどうなっているのか俯瞰して、マクロ的にも理解していることが求められます。特に新規参入するときなど、特許状況を理解しないまま参入すると、思わぬ落とし穴が待ち構えている可能性があります。

図表 17　特許俯瞰マップ



ⅲ）設計者としての特許の考え方

図表に示すように、ある技術分野が、他社・自社の出願済み未登録や登録済み特許がどのようにすみ分けられているか、権利状況を理解する必要があります。出願日から２０年経過した技術は、誰でも利用できる自由技術ですから、古そうな技術である場合、２０年経過した公報から類似技術を探し、権利が存在していないことを確認することもあります。

ⅳ）調査方法

ここでは具体的な調査方法を省きますが、特許電子図書館（IPDL）でもかなり本格的な調査ができます。注意点は「初心者向け検索」でなく、本格的な「特許・実用新案検索→公報テキスト検索」を選択ください。特許分類も使え本格的な調査ができます。また、各公報のページから「文献単位PDF表示」で公報毎のダウンロードができますし、「経過情報」から現在の出願状況を調べることができます。

「経過情報」から現在どのような状況にあるのか知ることも非常に重要です。始めは公開公報の発行により他社の公報の存在を知ることになると思います。その時はほとんどの公報が権利化の状況が「未決定」段階だと思われます。その後、一部は権利化され、一部は復活しない消滅となります。

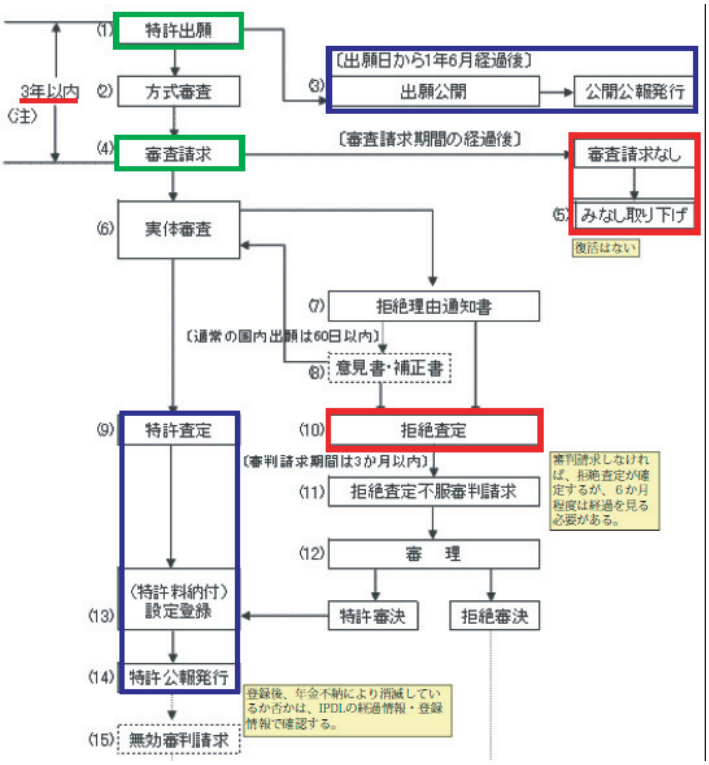
図表に示しましたが、　大きく分けて3つに分けられます。　まだ権利化する可能性があるが決まってない状態「△未決定」、主に公開されてから権利化される前までの状態です。すでに権利化されたものは「○権利存続中」、そして、審査請求せずに取り下げられたもの、拒絶査定などにより復活しないもの、年金不納により消滅したもの、出願から２０年経過し消滅したものなど「×問題なし（障害なし）」となります。

ここが ポイント ～公報の経過情報～ POINT!

開発者が、問題のある公報を発見し、社内で大騒ぎになることがあります。しかし、「経過情報」を見るとすでに消滅している場合もあります。　また、公開公報の「【審査請求】未請求」の記載を見て審査請求はされなかったと判断する人もいます。公報は発行日時点での情報です。アクションを起こす前には、必ず、現在の「経過情報」を確認してください。

中　泰広（知財管理アドバイザー）

図表 18　特許フローチャート



△公開されたが、
まだ審査請求していない

×審査請求せず、みなし取下げ
（復活なし）

△審査請求されているが、
権利化されていない
（審査待ち・審査中）

×拒絶査定され、審判請求なし
（復活なし）

○特許査定され、特許公報発行

○特許公報発行が発行され、
年金が納付されている

×年金不納により消滅

×出願から２０年経過し、消滅

△→未決定
○→権利存続中
×→問題なし（障害なし）

v）まとめ方

上述した特許俯瞰マップ（図表17）でまとめることも行われますが、時間が掛かり更新も大変です。まずは図表19のような一覧表でまとめて、関連社員で情報を共用すべきです。リストからPDF公報にリンクが張られていればさらに便利かもしれません。

支援先企業では、 知財委員には特許分類を利用した演習を行い、 設計者には出願人名からの調査で説明を行いました。特許分類は、初回は大変ですが、一度、分類が決まってしまうと、次回以降、同じ分類を使いますので毎回大変な思いをすることもありません。ぜひ利用してみるべきです。

図表 19　関連特許　一覧表

	A	B	C	D	E	F	G
1	公開番号	登録番号	出願人または権利者	名称	概要・コメント	審査経過	更新日；2011/1/22
2	特開2010-094689		株式会社サイベックコーポレーション	順送プレス加工方法	外部調査報告あり	審査請求まだ	
3	特開2005-332700	4643176	トヨタ自動車株式会社;株式会社サイベックコーポレーション	扁型電池およびその製造方法		登録査定 登録公報未発行	
4	特開平06-151165		株式会社サイベックコーポレーション;株式会社オーハシテクニカ	プリンタ用ヨークの構造		未審査請求によるみなし取下	

③ノウハウの考え方・あり方

○ノウハウに対する意識

今までは、図面作成などにおけるアイデアと言えば「ノウハウ」だと思っていた。

このノウハウは、設計者個人の頭脳に仕舞い込んでいるのが現状であった。

⇒ 社内（VT研究所）におけるノウハウの共有ができていなかった。

○ノウハウの文章化

ノウハウを文章化し管理していくと、VT研究所でのノウハウの共有が可能となり、今まで気付いていなかったが、事業戦略上有効な特許出願に値する発明が見つかってきます。

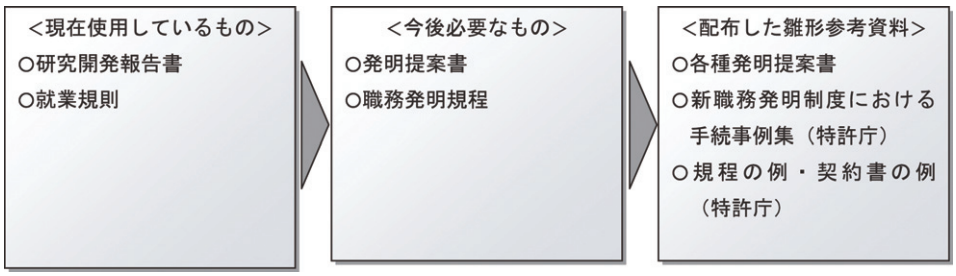
⇒設計者間におけるノウハウの共有により、発明・ノウハウの相乗効果が生まれます。

ノウハウと特許における知財戦略は、もの創り企業にとっては大変重要であり、この両輪が噛み合うと企業体としてのイノベーションが起こります。

このような現状分析と仮説から、今回ノウハウの知財戦略に取り組みました。

ⅰ）ノウハウを文章化し、特許発明を生み出す為の取り組み

図表 20　現状と今後の取り組み



ここが ポイント ～ノウハウ管理と特許出願～ POINT!

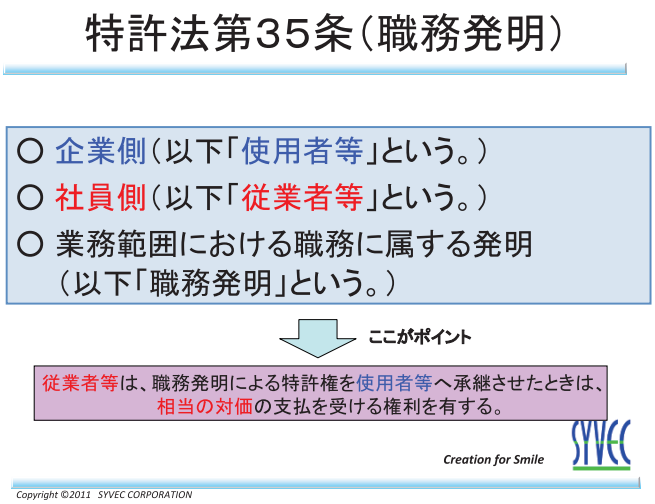
他社の独自開発が困難な技術や特許権の侵害発見が困難な技術については、特許出願せずに、ノウハウとして秘匿する方が好ましい場合があります。

開発した技術を、特許権の取得の対象とするのか、それともノウハウとして秘匿するのかを戦略的に選択することが重要です。

永井　武（知財戦略コンサルタント）

ⅱ）特許法第35条（職務発明）の理解

図表 21　特許法 35 条 （職務発明）



ⅲ）業務範囲における職務に属するノウハウ

○以下の共通認識の基、会社の更なる発展を目指すこととしました。

・職務により持っている社員自身のアイデア・ノウハウは、実は会社に帰属するのである。

・だから、アイデア・ノウハウは、特許に出来るものは権利化し、ノウハウについても、社員一人一人の頭の中に留めておくだけではなく、文字として文章化して残し、会社共有の財産として管理していくことが必要なのである。

・この結果、次世代へのノウハウの継承が可能となり、多くの知的財産も生まれ、更なる会社・社員の発展が可能となる。

ⅳ）将来の備えを固める

○国内・日本人によるもの創りは基本方針であるが、以下も将来への備えとして認識はしておくべきです。

・今後、社員として外国人などの幅広い採用もしていく時代に突入することも考えられる。

・アジア新興国地域に進出する時が来るかも知れない。

・会社が急速に大きくなっていくかもしれない。

このような時代に備える意味においても「ノウハウの文章化」は非常に重要です。

3．総論

支援の集大成として社長より総括していただきました。

①既存の管理の妥当性

これまで行ってきた管理手法を続けると共に、タイムスタンプなどを併用してさらなる強化を図っていくことを検討することを述べられました。

②新しい知財戦略の導入

自社設計を進める上で知財戦略は必要不可欠であり、今回学んだ手法を取り入れて独自の特許調査システムや、職務開発規定の導入を検討することを述べられました。

最後に、知財コンサルティング事業を活用した感想を以下のように述べられました。

○知財の重要性を知るとともに難しさを知った。

○今回学んだことを今後実行することが一番大事であるが、それには知財委員だけでなく全社員一丸となって取組むことが重要である。そのためにも知財の重要性を認識してもらう取組みが急務である。

○正直今回の取組みを通じて出た結果が本当に正しいのか分からない。本当の課題が見えるのは実際の状況に直面した時である。但し日頃から勉強し、一人一人が取組むことにより実際の状況での対応策が見えることは間違いない。

（7）エピローグ
－知財を定着させて次への飛躍－

支援先企業は下請け企業としては優秀企業であることは、多くの表彰歴からも明らかです。しかし、知財を含め多くの部分で納品先メーカーに頼っていることも確かです。

自動車部品での脱下請けを考えると、単品部品製造が多い支援先企業の場合、いきなり組立部品販売に移行するのはハードルが高いと思われますが、世界的に標準単品部品を開発し、販売して行くことは十分に考えられます。

しかし、この場合でも、ライバル企業の特許のみならず、これまでの納品先メーカーの特許まで回避して行く必要があり、知財ハードルも低くはありません。

まだ、道なかばですが、知財の経営上の重要性と基本的な考え方・やり方は理解されたと思われます。

特許出願が盛んな業界で、技術力のある優秀な企業が脱下請けを考える場合のモデルケースになると思われます。

（8）モデル支援企業のコメント

株式会社サイベックコーポレーション

弊社は部品メーカとして、コストを削減するための様々なノウハウや知的財産の重要性を強く認識しており、これまでも自分たちなりに知財活動を行っておりました。

しかし我流の知財活動には不安も感じていた所、今回の知財経営コンサルティングを受けたことで、これまで気が付いていなかった、もしくは明確になっていなかった経営上の課題が明確になったと考えています。明確となった課題の改善方法については、コンサルティングチームから多くの示唆を頂いており、今後これらを継続的に改善していくことで、戦略的な経営を実現したいとの思いを強くしております。

またコンサルティングの成果について、コンサルティングメンバーと当社のプロジェクトチーム（社長含む）が合同で研究所従業員に対する報告会を開催したことで、従業員にも知財活動の重要性について理解してもらう良いきっかけとなったと理解しており、当社にとって今回のコンサルティングは意義深いものになったと考えております。

（9）コンサルティングチームの紹介
－支援先企業の強み伸ばす伴走者－

今回のコンサルティングチームは、弁理士の木戸　基文をチームリーダーとして、知財戦略コンサルタントの永井　武、中小企業診断士の安田　孝志、知財管理アドバイザーの中　泰広といった幅広い専門家4名から構成されます。

このチームの強みは、コンサルティングの実践から得た豊かな実務経験であり、各人の実務経験を融合させることにより、支援先企業の真の問題を探りながら、支援先企業と協働してコンサルティングを進めました。

木戸　基文（弁理士）

「入社したい会社」支援先企業には仕事に対する誇りと、社員を大切にする思いが満ちています。今回のコンサルティングでは、社員が当たり前に行っている技術が価値ある技術と気付け、その技術を社内で称賛し共有できるように取り組みました。支援先企業には知財経営を定着させることで強みを伸ばし、今後とも魅力的な会社であり続けていただけることを期待します。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダー

永井　武（知財戦略コンサルタント）

もの創り企業でのノウハウと特許における知財戦略は、企業体としてのイノベーションを起こす。正に今回の支援先企業は、近い将来、ノウハウと特許の知財戦略における事業戦略が、更なる企業体としての発展をしていくことを信じ、日本を代表するもの創り企業として、今後のご活躍に期待致しております。

→コンサルティングにおける主な役割：ノウハウの考え方・あり方

安田　孝志（中小企業診断士）

今回の支援先企業は、将来に備えたコンサルティングを求めていました。顕在化してないリスクに対してアドバイスするために、事業の方向性を明確にすることに注力しました。今後、知財を活用した経営戦略により、いかなる環境でも成長し続ける事業体となることを期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：事業環境の分析

中　泰広（知財管理アドバイザー）

知財管理は、当たり前のことを日々地道に、かつ、確実に行われることが重要と思っております。今後とも知財活動を業務に組み込んで行かれる事を望んでおります。

支援先企業は技術力もありますが、自動車業界ということもあり、業務管理も高レベルで行われています。高い技術力に知財管理を加え、更なる発展されることを期待しております。

→コンサルティングにおける主な役割：全体構成立案・特許調査

2-5　株式会社ナノエッグ
～知財戦略の見直しによる事業戦略の最適化～

（1）要約
－事業戦略と知財戦略の最適化－

事業戦略があり、そこから考えた知財戦略もある。それなのにどこかすっきりとしない。本支援企業はまさにそのような状況にありました。ヒアリングを重ねることで事業戦略と知財戦略とにズレがあり、そのズレは知財戦略上の問題に起因することが明らかになりました。そして、さらに知財戦略上の問題点を抽出するうちに事業戦略の問題点も明らかになったのです。

すなわち本ケースは、事業戦略に知財戦略を合わせるというのではなく、事業戦略と知財戦略とのズレを知財戦略の問題点を明らかにして修正するとともに事業戦略の問題点も修正するという作業を行って解消し、両者の最適化を行ったケースであるといえます。

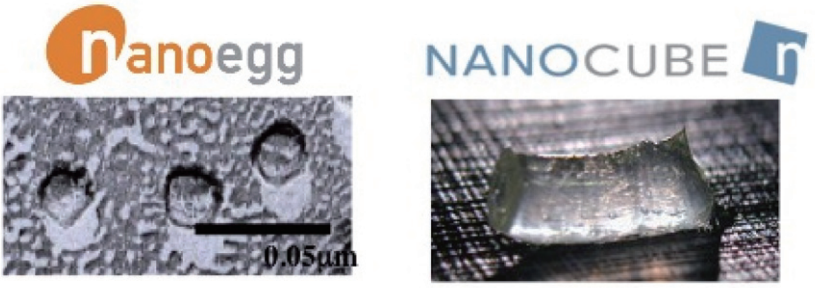
図表１　株式会社ナノエッグへの知財コンサルティング概要

（2）企業の概要と特徴
－「人体科学と液晶科学の融合」を目指す大学発ベンチャー－

企業名	株式会社ナノエッグ		
代表者名	大竹　秀彦		
所在地	〒216-8512　神奈川県川崎市宮前区菅生2-16-1　聖マリアンナ医科大学　難病治療研究センター内		
URL	http://www.nanoegg.co.jp		
設立年	西暦2006年		
従業員数（正社員）	23人	資本金	7,245万円
売上高	43,984万円	売上高研究開発比率	40.5%
業種（標準産業分類）	卸・小売業		
主要製品・事業内容	（1）医薬品事業（ナノカプセル化レチノイン酸「ナノエッグ」の皮膚再生医療用外用薬の事業化、新規経皮伝達システム「ナノキューブ®」を外用基剤とする医薬品の事業化）、 （2）機能性化粧品事業（新規経皮伝達システム「ナノキューブ®」「モイスチャーキューブ」を外用基剤とするアンチエイジング化粧品・医薬部外品の事業化）、 （3）新規事業開発（皮膚疾患に関する動物モデルの作製、新規治療薬の開発、動物薬の開発、次世代技術の開発等）		

株式会社ナノエッグは「『真の健康と美しさ』を目指すサイエンス創造」を企業理念に、2006年4月に設立された聖マリアンナ医科大学発ベンチャー企業です。現在、薬効成分をほぼ100%の濃度でカプセル化する独自のナノカプセル化技術「ナノエッグ」と、物理学の発想を基に、高分子量の薬物や水溶性薬物の高効率な経皮吸収を可能とする外用基剤「ナノキューブ®」および「モイスチャーキューブ」とを主要技術に、医薬品および化粧品分野での事業化を進めています。従業員23名中13名が研究員であり、他の医薬品／化粧品会社との共同研究を含め、研究開発力が支援企業の原動力となっています。また、2007年から「ナノキューブ®」を配合した自社ブランド化粧品「マリアンナ」の販売を開始し、売上の7割近くを占める。現在、共同研究・ライセンス事業、原材料販売事業、および自社化粧品販売事業を展開しています。

図表２　支援先企業の製品（ナノエッグ（写真左）、ナノキューブ®（写真右））



（３）知財戦略コンサルティングの全体フロー
－あるべき姿に向けて－

支援先企業は本コンサルティングを受けるにあたり、「研究開発戦略、事業戦略および知財戦略の三位一体化」と「知財に関する規定の整備」を当初の課題として、それらの検証を中心とした支援を希望していました。

そこで、コンサルティングチームは、2度のヒアリングと支援先企業から提供された資料をもとに、現状分析の把握と分析を行い、以下の課題を抽出しました。

・収益につなげやすい特許の権利化
・事業計画に基づく中長期ビジョンとそれに向けたプロセスの明確化と、社内での共有認識
・研究開発の成果を個々の暗黙知から組織としての情報資産とする仕組みづくり

これらの課題に対し、支援先企業との協議のうえ、本コンサルティングのコンセプトを「中核技術の権利強化とそれを核にした事業戦略の再構築」とすることにしました。そして、コンセプトをもとに当コンサルティングの支援内容を「当期以降の知財戦略策定の支援」「独自の営業秘密管理の導入」および「社員への知財研修」とし、これらを平行して行うことで、より効果的なコンサルティングを行うことができました。

図表３　全体フロー

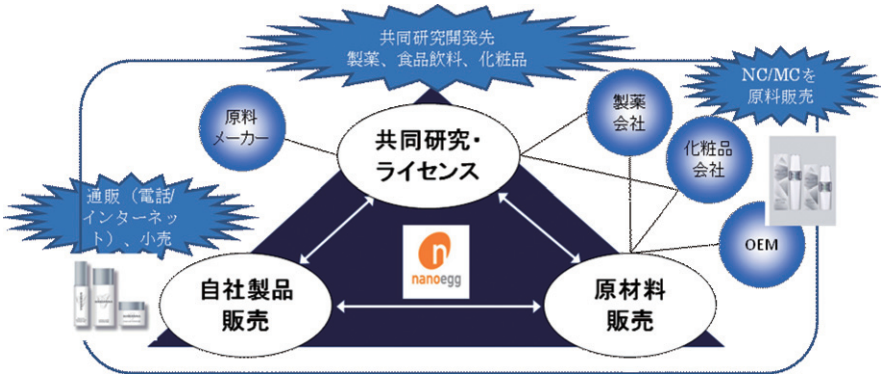
＜ヒアリングと現状分析＞	＜課題の抽出＞	＜支援メニューの提案＞	＜支援内容＞
○支援先企業による概要説明 ○支援先企業の課題の確認 ○事業ポートフォリオ分析、財務分析などを実施	○知財戦略の問題点から事業戦略の問題点を明らかにし、両者の最適化を図る	○支援先企業と協議のうえ、コンサルティングのコンセプトを定め、それに基づく支援メニューを提案	○中期知財計画の策定支援 ○社員への知財研修の実施 ○中核技術保護のための営業秘密管理の導入

（４）コンサルティングチームによる現状分析
－３つの事業と３つの戦略－

支援先企業は、「共同研究・ライセンス事業」、「原材料販売事業」、および「自社化粧品販売事業」と、大きく３つの事業を展開しています。以下に「各事業における環境分析」と「知財関連、組織・業務体制からみた自社の状況」として現状を捉え、問題点を整理しました。

①ビジネスモデルと各事業の環境

図表４　支援先企業のビジネスモデル



図表５　事業ごとの現状分析

各事業	自社におけるポジショニング	市場・顧客	競合
共同研究（受託）ライセンス	・研究からスタートした企業 ・企業理念に最も合致する中核事業 ・収益（投資回収）に長期間を要する ・研究成果は委託先に属することになるため、収益性を高めることができない	・経皮吸収基剤への需要が高まる傾向 ・大手製薬メーカーの特許期限切れに伴うＤＤＳ薬剤への形状変更の需要見込み等 ・技術力同様、課題解決のスピードや営業的な対応力も求められる	・バイオベンチャー各社 ・特許取得の独自技術が商談の前提
原材料販売	・販売先製品にあわせた自社技術の活用であるためパターン化、効率化が可能 ・Ｂ２Ｂであるため販売見通しや収益が安定する ・高利益率。法人顧客拡大により将来的には収益の柱にしたい	・上記と同様 ・基礎化粧品市場は高止まり、その中で特化した機能や技術には需要あり ・聖マリアンナ医大発というブランドに魅力を感じる顧客あり	・中核技術に独自性があるため、同一技術としては特に競合は見当たらないが、広い意味で同様の効果を有する技術（代替技術）
自社化粧品販売	・独自技術や研究成果のアウトプットとして市場投入 ・売上高シェア７０％ ・研究資金のため及び財務基盤確保のための現金収入 ・マーケティング不足で伸び悩み	・通販化粧品は 2500～3000 億円市場 ・基礎化粧品についてはブランドスイッチが比較的困難	・店舗販売、訪問販売も含めて大手から新興ブランドまで無数に存在 ・女性アンチエイジング市場はレッドオーシャン

②知財に関する現状

・ナノエッグ技術に関して2件の特許を国内登録しており、またその他の中核技術についても積極的な特許出願を行っている。
・経営陣は知財が重要であることを共通に認識している。近年、弁理士資格を有する知財担当者を採用し、知財の強化に力を入れている。
・商談に際しても、共同研究の受託契約においても特許権取得技術が欠かせなくなってきている。
・中核技術の特許網強化の必要性が共通認識となっている。

③組織・業務体制に関する現状

・大学発、研究主体の企業でもあり、各部門に専門的人材がおり人的資源は良好である。
・経営理念、ビジョン、事業計画も整備されているが、中長期ビジョンに向けてのプロセスやそのための短期計画におけるプライオリティが明確ではない。
・研究者の、他部門との連携や企業収益に対する意識が希薄である。
・研究開発の成果などについて暗黙知が多く会社全体としての知的資産として活用されにくい。スムーズな情報管理の必要性がある。

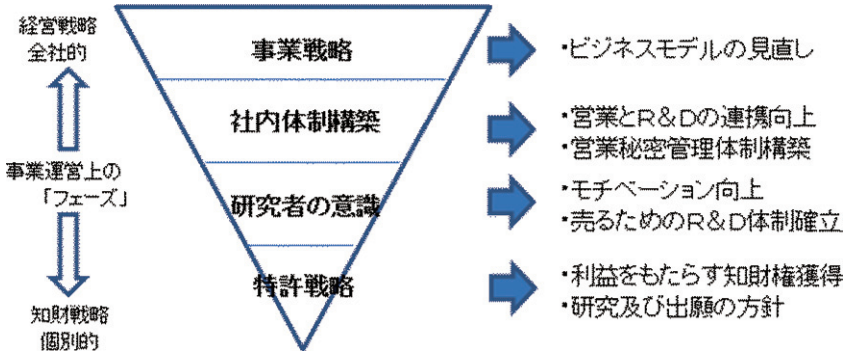
（5）知財戦略コンサルティングのコンセプト
－知財戦略の見直しによる事業戦略の最適化－

①課題の抽出

支援先企業は事業計画の設定をはじめ経営戦略が明示されており、また人的資源にも不足はありませんでした。そのため、同規模の中小企業にありがちな「会社として認識できていない明らかな経営上の欠陥」は見当たりませんでした。

コンサルティングチームは、上記（4）の現状分析を踏まえ課題を抽出し、それらの課題を事業運営上の各「フェーズ」ごとに以下のように整理しました。

図表６　フェーズ別の課題の抽出



上図のとおり、支援先企業は、全社的な経営戦略に係るものから特許戦略といえる個別的なものまで、各フェーズにおいてそれぞれに課題を抱えていることがわかりました。そのため、どのフェーズの課題に取り組むかを決定すれば、本コンサルティングの方向性も決まると思われました。しかしながら、「単にこれらの課題に対応することが本当に支援先企業のためになる知財コンサルティングになるのだろうか」、そんな思いが我々コンサルティングチームの中にどこか残っていました。

②事業戦略と知財戦略のズレ～方向性の模索～

「支援先企業には事業戦略があり、そこから考えた知財戦略もある。それなのに何かうまく噛み合っていない。それはなぜか。」

そのような思いで、我々コンサルティングチームはヒアリングを重ねていきました。その結果、支援先企業では事業戦略と知財戦略とにズレがあり、そのズレは知財戦略上の問題に起因することが明らかになりました。そして、さらに知財戦略上の問題点を抽出するうちに事業戦略の問題点も明らかになったのです。

現在、支援先企業では、共同研究事業（原材料販売事業においても）は委託企業の製品をベースにした開発をしていますが、これは他社技術への自社技術の融合であり、全てにおいていわゆる「摺り合わせ型」事業となっています。また中核技術に関して十分な特許網が構築されていないことから、知財が収益面で十分な貢献ができていないと共に、効率面においても労力と時間に対して満足のいく対価を得られていないとの認識がありました。

「これを打破するにはどうすればよいか」「仮に支援先企業の中核技術について特許網を強化することができたならば、経皮吸収を軸にした薬剤開発においてはその特許取得技術をベースにした「モジュラー型」寄りのビジネスモデルが可能となるのではないか．．．中核技術による経皮吸収薬剤の効率的な開発と特許網の強化によって“独自技術の保護”と“契約における立場の強化”がもたらされるようになるのではないか．．．」

このように考えると、上記事業運営上のフェーズにおいて「個別的・知財戦略」とした“利益をもたらす特許権獲得”は、上位概念である「全社的・経営戦略」である“ビジネスモデルの見直し”に大きく影響することになります。そして、ビジネスモデルが見直されることにより事業戦略が再構築され、その上で事業戦略を実行するために必要な“経営資源の再配分”や“社内体制構築”が行われることになり、最終的にはその過程において“研究者の意識”などの人的課題も解決されていくはずです。

つまり、中核技術の特許網の強化による知財戦略が経営戦略に遡り、そこからブレークダウンされて各フェーズの課題を一巡して解決する流れを作ることになります。

この仮説をもとに支援先企業と協議した結果、このような方向性で中期的な事業計画を考えていくこととなり、当コンサルティングにおいてはこの方向性に沿った支援をすることとなりました。

なお、全社的な経営戦略のフェーズにおいては、収益基盤を安定させるための自社化粧品ブランドのマーケティング強化も考えられたが、それについては短期的事業計画として日々の状況の変化に対応しなければならないこともあり、当コンサルティングにおける課題には取り上げませんでした。

ここが ポイント ～摺り合わせ型／モジュラー型～ POINT!

「摺り合わせ型」とは、複数の技術（部品）を寄せ合わせてそれぞれを最適化していくシステムであり、代表的なものとして「自動車」が挙げられます。日本の工業技術を支えている職人芸的な要素もあり、非常に手間暇のかかる場合もある反面、独特のノウハウが構築され簡単に模倣することを防止する効果があるとされています。それに対して「モジュラー型」は、それぞれに標準化された部品を単に組み合わせれば完成品になるシステムで、「パソコン」等の電子機器に代表される事業を言います。効率的な製品開発製造を可能にするが、技術がオープンにされるため市場がコモディティ化しやすいと行った問題点があります。

弘田　多喜男（中小企業診断士）

③コンセプト

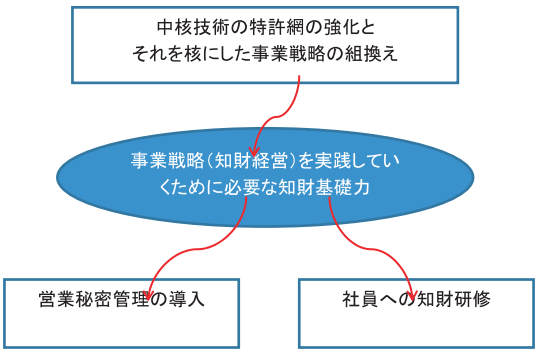
中核技術の特許網の強化と
それを核とした事業戦略の組換え

「知財戦略から事業戦略に遡り、それを組織・現場に浸透させていく。」という考え方をもとに本コンサルティングでは以下の流れを作っていくこととしました。

・中核技術の特許網の強化により、法人顧客及び研究受託先に対する立場の強化。
・また、「摺り合わせ型」のみの現状から「モジュラー型」主体への移行。
・それによる中長期的な収益力の向上を目指す。
・研究開発体制も含めた経営資源の再配分。
・中長期事業戦略を実現可能にする組織の構築。
・社員・研究員への知財経営の浸透

④コンセプトに基づく支援内容

図表７　コンセプトに基づく支援内容



上記コンセプトに基づき、本コンサルティングでは、以下の支援を実施することとしました。
ⅰ）中核技術の特許戦略策定支援
ⅱ）営業秘密管理体制導入支援
　まずは支援先企業の中核技術についての情報資産の取扱いに関する部分から導入する。
ⅲ）社員に対する知財教育・研修
　ビジネスと知財の関係を把握し、ビジネスにおける優位性を得るための知財を学ぶ。

（６）知財戦略コンサルティングの内容と成果
－“あるべき姿”の確認とその実現－

①中核技術の特許戦略策定支援

ⅰ）目的

上述の現状分析に基づいて設定した目的は「中核技術を用いた事業をより利益をあげることができるようにすること」です。

そのために、中核技術に関する知財戦略の見直しと当該知財戦略に基づいた具体的な特許戦略の構築を行うこととしました。支援の手順としては、中核技術の確認を行った後、知財戦略の策定、ポートフォリオの策定、具体的な特許戦略の策定を行うこととしました。

ⅱ）中核技術の確認

当社の中核技術についてヒアリングを行い、分析を行いました。そして、これまでの開発経緯から、支援先企業の技術には根底に２つの技術が存在していることが明白になりました。

一つは、聖マリアンナ医科大の保有技術に基づく人体科学に関する技術です。

もう一つは、当社研究員の有するリオトロピック液晶等の液晶科学に関する技術です。

つまり当社固有の技術である中核技術は、これらの２つの技術を有機的に連関させることで完成された技術であると考えられます。よって、当社の中核技術の本質は以下のとおりであると考えました。

「人体科学と液晶化学との融合」

そこで、コンサルティングチームは、このような中核技術の本質を生かす知財戦略の構築を考えることにしました。

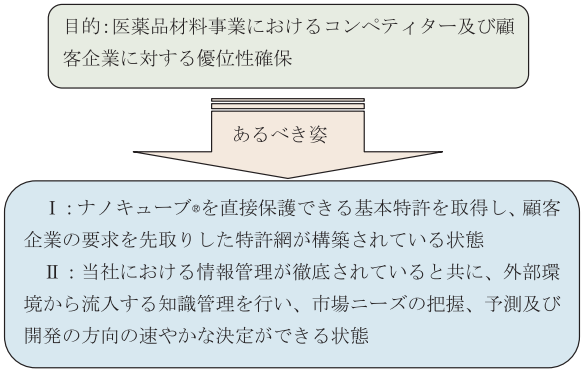
iii) 知財戦略の見直しと事業戦略へのフィードバック

(a)知財戦略の見直し

上記中核技術の本質と上述の現状分析の結果とから当社中核技術に関する知財戦略の目的及び当該目的から導出されるあるべき姿を以下のように設定しました。

このように目的を設定した理由は、競合企業に対する優位性確保は当然のこと、顧客企業に対しても当該顧客企業から知財でコントロールされることなく、逆に知財を取得し活用することで顧客企業に対してビジネスを有利に進めることができるような体制を構築する必要があると考えたためです。

図表 8　知財戦略の目的およびあるべき姿

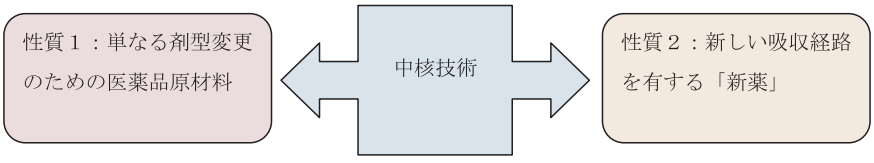


本支援事業では、あるべき姿Ⅰを達成するために知財戦略策定支援（本項）を行い、あるべき姿Ⅱを達成するために後述する営業秘密管理体制導入支援を行いました。

(b)事業戦略へのフィードバック

上述の知財戦略の目的及びあるべき姿の設定に基づいて再度事業戦略の見直しを行いました。その際、中核技術を用いた事業が2つの性質を併せ持っていることを考慮する必要がありました。一つは、この中核技術が単なる剤型変更に用いられる「医薬品原材料」に過ぎないという性質であり、もう一つは、この技術を用いることで従来に比して格段のベネフィットを患者に付与することができる場合があることです。この場合には全くの「新薬」としての性質を有すると考えることができます。そこでこれら2つの場合に分けて事業戦略の見直しを行いました。

図表 9　中核技術の見直し



第1の場合は、性質1を利用した、経口投与形態がこの中核技術を用いることにより経皮吸収形態となるような場合です。この場合患者に対するベネフィットはさほど向上せず、むしろ販売者側の事情を好転させると考えられます。すなわち、薬効成分毎に最適化を行うことで新たな薬効成分吸収経路を顧客に提供することができ、 例えば特許が切れてしまう薬効成分であっても新たな剤型の提供によりジェネリック対策になるというものです。このような場合には、各薬効成分に最適化した中核技術の提供を行うことで材料販売の優位性を確保し、 かかる優位性に基づいて材料販売による収益確保及び最適化に伴う費用回収を行うビジネスモデルを構築することが考えられます。

また、性質2を利用した第2の場合には、従来よりも格段に患者負担の少ない経路で吸収される「新薬」を提供できる

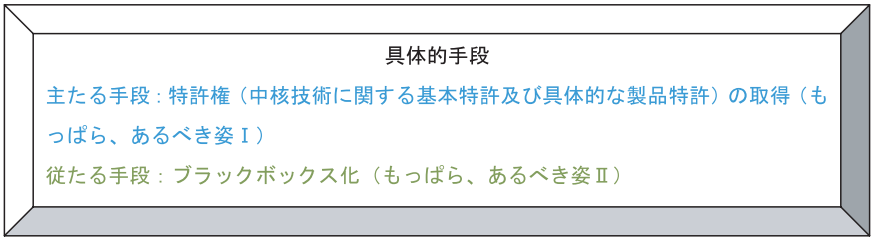
ため、知財の取得が前提となりますが、顧客企業である製薬会社に対してライセンス供与による収益モデルの構築が可能であり、また商品化の前段階であっても研究費等の形で資金供与を受けられる可能性もあります。

以上の観点から、中核技術について事業戦略の見直しを行い、それに基づいて知財戦略の細部を決定することとしました。

(c)知財戦略の再構築

性質1及び2のいずれについても基本となる知財（特許権） の強化及び他社が容易に追随できないように特に製法に関してどの部分にブラックボックスを設定するかが重要であると考え、 以下のように知財戦略の具体的手段を設定しました。

図表 10　知財戦略の具体的手段



特に特許権の強化に関しては、上記性質1及び2に共通する基本特許（もしくは基本特許群）の取得が必須であると考え、かかる観点から具体的な特許戦略の立案を行いました。また、個別具体的な製品（特に性質2に関する製品）に関する特許の取得については研究の進展に伴い適宜対応することとしました。

ⅳ）ポートフォリオの策定

基本特許の強化に関して自社の技術の特許取得の可能性及び特許取得可能性の高い分野の見極めのために当該技術分野の特許マップの作成を行いました。 この特許マップを基に具体的な特許戦略を策定すると共に、今後当社の技術情報及び製品情報をプロットすることでポートフォリオマップ化できることになります。

ⅴ）ナノキューブ_技術の特許戦略策定

当社の保有技術及び上記特許マップの情報を基に基本特許強化に関する具体的な特許戦略を策定しました。

ここが ポイント ～特許情報の活用で攻める～ POINT!

特許情報というと、特許取得の可能性のため、実施品が他社特許を侵害しないかどうかの判断材料のため、等消極的な利用方法がすぐに思いつくものかもしれません。しかし、実は効率的な技術開発のためにも非常に有用な情報です。他社の行っていない技術分野の確認や所望の機能を達成するための応用可能な手段の確認に応用することが可能です。さらにはマーケット情報も特許情報から取得することが可能です。経時的に達成されている機能を確認することで技術ロードマップを作成でき、この情報と各種社会情報とを組み合わせることで今後必要とされるマーケット（顧客ニーズ）に関する情報を取得することも可能なのです。

松山　裕一郎（弁理士）

②営業秘密管理体制導入支援

ⅰ）ねらい／目的

研究開発型企業である支援先企業において、「技術情報」「研究開発の成果」 等は当社の強みを形成する重要な情報資産です。そのため、これらの情報資産を適切に保護し、管理する体制を確立することは、自社の危機管理体制を強化するばかりでなく、新たな知的創造を促し、競争力の向上にもつながることとなるものと期待されます。

そこで、本コンサルティングでは、中核技術に関する情報資産を適切に管理し、営業秘密として保護する体制を強化す

ることとしました。そして、本コンサルティングの後に、それらの管理体制を当社内で他の技術や情報資産に対しても適用し、最終的には、当社全体で情報資産を適切に管理し、営業秘密として保護しうる体制を強化できるようにご提案しました。

ii）計画

経済産業省から2010年4月に発表された「営業秘密を適切に管理するための導入手順について（以下、「営業秘密管理導入手順」とする）*」を基に、当社の営業秘密管理体制を強化することを計画しました。

（*：http://www.meti.go.jp/press/20100409006/20100409006-5.pdfより入手可能）

iii）実行と成果

(a)現状把握

現在の営業秘密管理状況を把握するため、「営業秘密管理導入手順」参考資料1の「営業秘密管理チェックシート」への記入していただきました。その際、部署ごとでの営業秘密に関する意識の違いも明らかにするため、各グループリーダーに記入をお願いしました。

その結果、いくらかの点で管理が不十分になっている可能性が示唆されました。

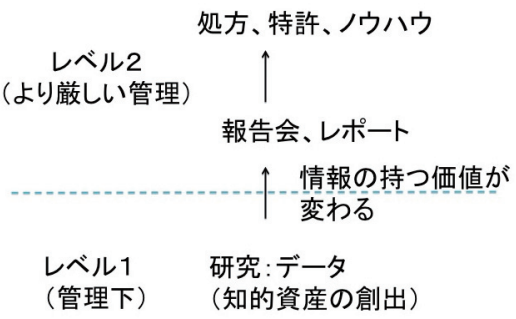
(b)情報資産の把握／営業秘密の指定

本コンサルティングにおいては、「営業秘密管理導入手順」における「自社の強みとなる知的資産」を当社の中核技術の一つに定め、それを基礎づける「自社の強みとなる情報資産」を抽出しました。次いで、それらの情報資産について、営業秘密へのアクセス制限にそって「営業秘密として管理すべき情報資産」を把握することを試みました。しかしながら、支援先企業のような研究開発型企業では保護すべき情報資産は日々現場（主に研究現場）で創出されており、それらの分類には、部門長を中心としたかなりの労力を要するおそれがありました。また、概念的にまたは具体的に情報資産を分類したとしても、それらが以後の研究等の結果により、保護すべきレベルが変更することも考えられ、このようなレベル分けは当社の営業秘密管理には適さないことが明らかとなりました。

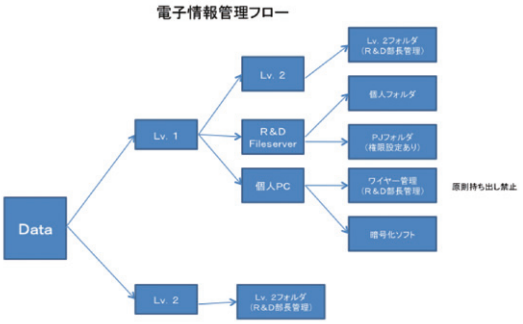
(c)「知の流れ」に着目した新たな管理体制の確立

そこで、コンサルティングチームは支援先企業の「知の流れ」に着目し、それに沿った営業秘密管理体制の導入を試みました。

図表 11　情報資産レベル分けのコンセプト



図表 12　電子情報管理フロー



研究開発型企業である支援先企業では、新たな知的資産（情報）は主に研究現場から創出されます。例えば、実験データはそれ自体が一つの知的資産価値を有します。しかしながら、日々実験を行う研究現場では、実験データだけでも膨大な数の情報となるため、それらすべてを部門長が管理することはできません。

一方、確かに実験データは重要な情報であるけれども、一つの実験データのみを見てもその価値を理解することは難しい場合が多いと考えられます。実験データは他のデータとともに評価しうる形式（例えばグラフ、表など）に加工されることで、同じ情報に付加価値が与えられることとなります。

そこで、支援先企業においては、社内で創出された新たな知は原則すべて社外秘とし、それらの情報のうち部門長がレベルアップすべきであると認めた情報をレベル2としてより厳しく管理する管理体制を構築することとしました。

ⅳ）**規定集、ルール作り**

このようなレベル分けコンセプトにもとづき、支援先企業により情報管理フローが提案されました（図表12）。また、現場の知の流れに沿った管理規定およびルール作りが行われました。

ⅴ）**今後の予定**

管理体制の定着のため、定期的なチェックをご提案させていただきました。

・本格的運用の前に仮運用期間（3ヶ月）を設け、当社の事情により合致したルールをつくる

・社内周知、社員教育時に当社の管理目標をたてる（運用後のチェック時に、どのくらい近づいているのかを確認する）

ここが ポイント ～営業秘密の3要件～ POINT!

企業が管理している技術ノウハウ等の情報が、不正競争防止法における「営業秘密」として認められるには、3つの要件を全て満たす必要があります。それは、1）秘密として管理されている（秘密管理性）、2）有用な営業上または技術上の情報である（有用性）、3）公然と知られてない（非公知性）です。特に裁判等では1）で争われる場合が非常に多いですので、秘密としてどう管理しているが重要になってきます。

久保　康弘（技術士）

③社員に対する知財教育・研修

今後、支援先企業が事業戦略（知財経営）を実践していくために必要となる、知的財産に関する基礎的な実務能力（単なる知的財産の権利化に関する知識や能力ではなく、知的財産を活用した事業戦略の構築と事業推進に関する考え方）を経営陣から中間管理職、研究員から営業担当社員まで、意識の統一をはかるとともに、現場に考え方を浸透させることを目的に、知財研修を実施しました。

ⅰ）**プログラム**

1. プレゼンテーション「知的資産とは何か」
2. ワークショップ1「素材メーカーの知財戦略」
   休憩
3. ワークショップ2「研究開発と商品開発」
4. プレゼンテーション「企業経営と知的資産」

ⅱ）**概要・ねらい**

支援チーム弁理士によるプレゼンテーションと、少人数でのワークショップにより、企業経営、研究開発に“効く”知財の活用の仕方を説明・紹介しました。ワークショップでは、5人前後のグループに分かれて、ケーススタディによるブレーンストーミングと発表・討論を通じ、企業の事業推進活動における知財の活かし方につき、議論を重ね、理解を深めていただけるようにしました。

図表 13　ワークショップ発表風景

図表 14　グループ毎の討論風景

iii）実施結果

社員の参加意識を高めてもらうために、 グループワーク中心の研修としました。 知的財産の捉え方、 運用等を含めたケーススタディを2コマ実施し、各グループの結果発表などにより双方向的なものとしました。その結果、活発なディスカッションをしてもらうことができ、とても有意義であったとの評価をいただきました。

（7）エピローグ
－戦略の実現に向けて－

上のように今回のコンサルでは事業内容・事業戦略及び知財戦略の内容の確認に基づいて、新知財戦略及び事業戦略の立案、具体的な特許戦略の立案、営業秘密管理、知財教育と盛りだくさんの内容となりました。

今後これらの内容を実行することになるわけです。計画の立案よりもそれらの実行が最も重要であることは明白であり、いうなれば今後こそが正念場であるといえるでしょう。また、知財戦略や営業秘密管理については今後定期的に見直しを行い計画や規定のリニューアルが必要になります。 たとえば、 知財戦略であれば個別の特許戦略の進み具合や技術の開発動向に応じて適宜見直しを行うことが必要になります。また、営業秘密管理であれば社内で定期的に実行できるような管理規定であるかどうかをチェックすることが必要であり、無理なく実行でき且つ実効ある管理規定を維持すること、さらには社内の知識融合や知識創造に資する組織や場のあり方を模索できる営業秘密管理へとグレードアップすることが理想となります。

実行に関する自己チェックはどうしても甘くなりがちです。 外部のコンサルタントや専門家を適宜活用できればその方向も検討に値すると思います。 社内でチェックするにしても担当部署と実行の是非をチェックする部署とを分けることでチェック機能を実効化する努力が必要になると考えられます。

いずれにしても今回のコンサル内容を今後実行し且つさらに発展させることにより支援先企業が医薬品関連企業として発展することを期待します。

（8）支援先企業のコメント

代表取締役社長　大竹　秀彦
経営管理本部　総務部　法務知財グループ
課長（弁理士）原　秀貢人

バイオベンチャーである当社は、知財活動の重要性は強く認識しています。一方で目先の収益に走りがちな傾向を課題と認識しており、収益を生むビジネスモデル構築、ビジネスモデルに基づく研究開発、 研究開発成果の特許による保護という三位一体活動の必要性を感じていました。

その中で、社内では全体の方向性に対して堂々巡りの議論が続き、課題の片鱗が見えては消える繰り返しの状況にありましたが、 コンサルティングチームを交えた徹底議論の末に、全員が納得できる形で本質的な課題と新たな方向性がはっきりしました。

特に、機密化すべきコア技術と、むしろ積極公開して戦略的に活用する技術の切り分けが明確になり、研究開発におけるテーマ設定の考え方が変化したことが成果として大きいと考えます。

これまで議論し続けても定まらなかった方向性が、本事業を通して明確になり、やるべきことがはっきりしたので、今後は運用の徹底に軸足をシフトすることができます。

（9）コンサルティングチームの紹介
－支援先とイイ関係－

今回のコンサルティングチームは、中小企業診断士の弘田多喜男をチームリーダーとして、技術士の久保康弘、弁理士の深町美音子、および弁理士の松山裕一郎の専門家4名から構成されます。支援先企業が研究開発型の製薬ベンチャー企業ということもあり、化学・技術に強い専門家が集まりました。

弘田　多喜男（中小企業診断士）

昨年に引き続き当事業に参加しました。今年はリーダーを務めさせていただきましたが、化学分野に造詣の深いチームメンバーの活躍で、支援先企業にとっても意義のあるコンサルティングができたのではないかと思います。

支援先企業は人材に恵まれており経営戦略も明確です。 ベンチャー企業としてアーリーステージにありますが、今回の支援が次の段階への飛躍の一助になればいいなと思っています。

→コンサルティングにおける主な役割：チームリーダー、コンサルティングのコンセプトなど

久保　康弘（技術士）

今回の支援先企業は、ビジネスモデル上、大手企業とのアライアンスで如何に対等に組めるかが成長のためのキーポイントとなります。アライアンス締結のための源泉となる知的財産と営業秘密を整理し、どのように管理・活用していくか、そのための土台を今回のコンサルティングで構築できたと考えています。他のベンチャー企業にも有益な事例となれば幸いです。

→コンサルティングにおける主な役割：営業秘密管理体制導入支援

深町　美音子（弁理士／博士（工学））

経営戦略を含めたコンサルティング事業に関わるのははじめてでしたが、 経験豊富なチームメンバーとチームを温かく迎えていただいた支援先企業の皆様とのおかげで、 よいコンサルティング活動ができたと思います。講師も務めさせていただいた知財教育のワークショップで、支援先企業の皆さんがとても真剣に、また楽しそうに取り組まれていたことが一番印象的でした。

→コンサルティングにおける主な役割：営業秘密管理体制導入支援、知財教育

松山　裕一郎（弁理士）

今回の支援先企業は、非常にユニークな技術を保有しています。しかし保有技術を生かした事業のあるべき姿に基づく適切な知財戦略の立案ができていませんでした。このようなケースは実は多くの中小企業（ひょっとすると大企業にも？）に共通することだと思います。そうであれば、本ケースにおける現状分析とそれに基づく事業戦略及び知財戦略の見直しは、多くの中小企業にとっても参考になる事例であると確信します。今回のコンサルティングが当支援先企業の発展に寄与できることはもちろん、他の悩める中小企業の問題解決の一助になれば幸いです。

→コンサルティングにおける主な役割：知財戦略・個別特許戦略の立案

2-6　株式会社イーアールシー
～知財で脱気技術の展開を図る～

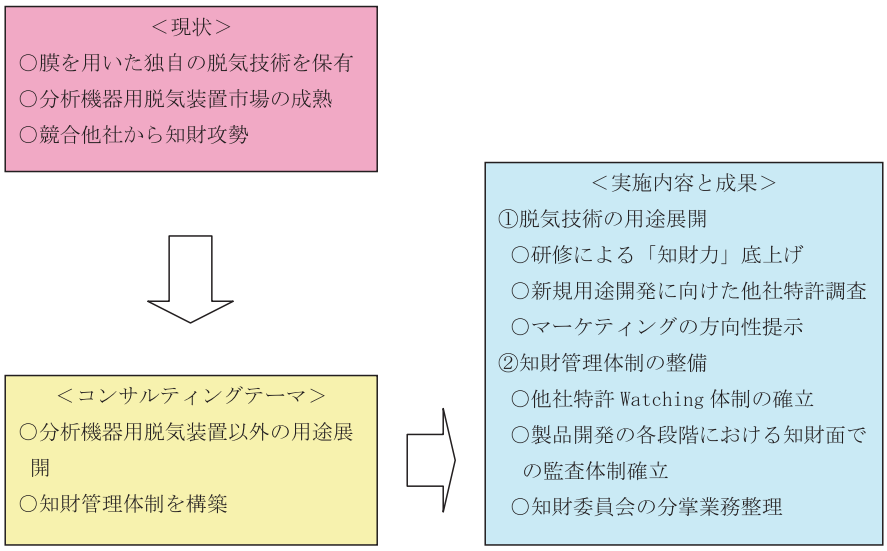
（1）要約
－事業戦略と知財戦略の最適化－

株式会社イーアールシー（以下「支援先企業」といいます。）は、液体中に溶け込んだ気体を取り除く脱気技術に特化した企業です。膜を用いた脱気技術に特色があり、特に高速液体クロマトグラフィ（HPLC）という分析機器用の脱気装置では50%超の世界シェアを獲得しています。

もっとも、分析機器用脱気装置は成熟分野であり今後の成長は望めず、他方、分析機器以外の用途展開はなかなか進んでいません。また、近時は分析機器用脱気装置の分野でも競合他社から知財で攻勢を受けつつあります。

このような状況の中でコンサルティングチームは、 ①分析機器用脱気装置以外の用途展開を知財面から支援するとともに、②社内における知財管理体制構築整備を支援し、経営課題の知財による解決を目指しました。

図表１　株式会社イーアールシーへの知財戦略コンサルティング概要



（2）企業の概要と特徴
－脱気ユニットの受注製造のトップメーカー－

支援先企業は、世界で始めて気泡分離膜を使用したオンライン脱気装置の製品化に成功し、さらに「脱気」が単なる発泡防止だけではなく、分析における再現性や制度確保のために不可欠であることを応用研究によって実証してきました。支援先企業の脱気装置の多くは、高速液体クロマトグラフィ（HPLC）システムの構成ユニット、臨床分析機器などに組み込まれて使用されています。

また、正しくは示差屈折検出器（Refractive Index Detector）といわれる示差屈折計を、あらゆる物質に感度を持つ汎用検出器として装置メーカーを中心に採用されています。さらに、新規事業として既存の脱気装置を応用する過程で液体にオゾンを加圧し溶け込ませることでオゾン水の製造をしています

企業名	株式会社イーアールシー		
代表者名	山崎　和俊		
所在地	〒332-0035　埼玉県川口市西青木5-8-6		
URL	http://www.erc.jp		
設立年	西暦1988年		
従業員数（正社員）	38人	資本金	36,600万円
売上高	227,965万円	売上高研究開発比率	3%
業種（標準産業分類）	精密機械器具製造業		
主要製品・事業内容	脱気装置及び示差屈折計の開発・製造・販売 主な事業は、脱気装置をユニットとしてOEM製造を行っている。 OEM先では同ユニットを試薬の分析システム、臨床分析機器に組み込み製品化している。 また、新規事業としてオゾン水の生産を行っている。		

経営理念

イーアールシー（ERC）社は、Endeavor（努力）、Responsibility（責任）、Challenge（挑戦）をモットーに、企業活動を行い、人・社会に貢献する。

経営方針

- **会社の絶えざる発展を図るため、先進的技術開発に取り組み、技術志向型経営を目指す。**
- **顧客ニーズに積極的に答え、高品質製品の提供を行い、顧客満足度を最大とする経営を目指す。**
- **健全な利益を確保し、株主・お取引先・従業員が会社の発展と共に、幸せになれるよう最大限の努力をする。**
- **事業活動のあらゆる面で、法令を遵守し、地球環境の保全に配慮した行動をする。**

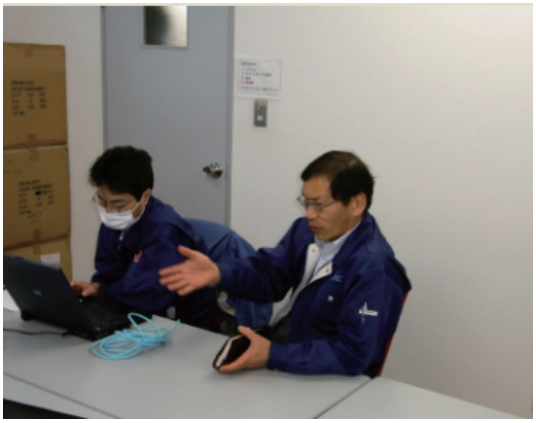
図表 2　株式会社イーアールシーの製品紹介

脱気装置

示差屈折計

ここが ポイント ～知財研修のあり方～ POINT!

知財は大切だ、ということで知財研修を採り入れる会社は増えています。しかし、一般的抽象的な話をしても、なかなか知財意識を高揚させることはできません。そこで、研修を行う際には自社事例、なければ同業他社事例を挙げて、できるだけ具体的な話をし、危機感を持たせることが有用です。自社事例は担当部署が隠したがることも多いのですが、情報を社内で共有することにより同じ過ちを繰り返さないことが何よりも大切なのです。



（3）コンサルティングチームによる現状分析
－強みを生かした成長戦略のための課題把握－

1. 現状分析

(1) 支援先企業の現状

支援先企業は、精密分析機器用脱気装置に関する脱気技術に関しては、マーケットにおける優位性を持っていました。しかし、精密分析機器用脱気装置のマーケットは、既に成熟期に入っており、今後、大きな成長は見込めないという状況でした。一方で、精密分析機器用脱気装置以外の分野からも、支援先企業の脱気技術に関しては引き合いがきており、精密分析機器用脱気装置以外の用途における脱気技術の潜在的ニーズが存在していることが予想されました。

このような状況のもと、支援先企業は、精密分析機器の分野で培った脱気技術をベースに、新規事業を立ち上げ、新たなマーケットに展開する必要があるとの認識を持っていました。他方、新規事業の立ち上げのプロセスで、様々な技術やノウハウが生み出されることが予想されますが、 それらを戦略的に保護するための体制が機能していないことについて問題意識も持っていました。

(2) コンサルティングチームによる現状分析

コンサルティングチームは、支援先企業の現状を分析するために、SWOT分析を用いました。

SWOT分析

	機会 ・精密分析機器以外の用途における脱気技術の潜在的ニーズの存在	脅威 ・精密分析機器用脱気装置のマーケットの成熟 ・海外の競合企業の台頭
強み ・精密分析機器用脱気装置（特に、透過膜）に関する高度な技術	・精密分析機器用脱気装置に関する高度な技術を、精密分析機器以外の用途にも応用。	・精密分析機器用脱気装置の高度な技術を応用し、他のマーケットへも進出。 ・海外についても知的財産権を積極的に取得。
弱み ・自社の技術（知的財産）を戦略的に保護する体制の不備	・精密分析機器以外の用途における潜在的ニーズに対応するために開発される技術を戦略的に管理する体制を確立。	・既に競合企業によって、出願・特許された技術については、情報提供・無効審判等により事後的に対応。

2. 課題の設定

SWOT分析によって明らかになった課題うち、支援先企業の問題意識・要望を考慮して、今回のコンサルティング事業の支援範囲を設定しました。

コンサルティングチームが設定した課題
・精密分析機器用脱気装置に関する高度な技術を、精密分析機器以外の用途し、他のマーケットへも進出 ・精密分析機器以外の用途における潜在的ニーズに対応するために開発される技術を戦略的に管理する体制を確立。

（4）知財戦略コンサルティングのコンセプト
－知財体制を確立し、新規事業の戦略的展開へ－

現状分析の結果、（1）他の用途への自社技術の応用と、（2）知財体制の確立の2つの課題が設定されました。これら2つの課題は、どちらが欠けても支援先企業の成長は望めないものです。そこで、これら2つの課題を柱に、知財戦略コンサルティングのコンセプトを設定しました。

〈コンセプト〉

知財体制を確立し、
新規事業の戦略的展開へ

〈サブコンセプト〉

自社の技術を再確認し、評価する
進出可能なマーケットを調査、選定する
他社特許の調査・監視体制を確立する
知財業務フローを再確認・改善する

ここが ポイント ～知財体制運用のヒント～ POINT!

知財体制を整備してみたものの、うまく運用し続けることができていないというのは、多くの中小企業に共通の悩みのようです。せっかく整備した知財体制をうまく運用し続けるためには、社内の知財に対する意識が大切になってきます。例えば、社内で、知財研修会や、発明コンテストを実施するなど、定期的に知財に対する意識を活性化するための工夫をしてみてはいかがでしょうか。

（6）知財戦略コンサルティングの内容と成果

今回、我々の支援チームでは、以下の項目について、コンサルティングを行いました。

・特許研修の実施
・知財管理業務の定義
・DR（Design Review）の拡張
　○製品開発各フェーズの DR に対して、知財管理上の位置づけを付与
・新規市場（脱気技術の展開先）の頭だし
　○RIT事業への応用

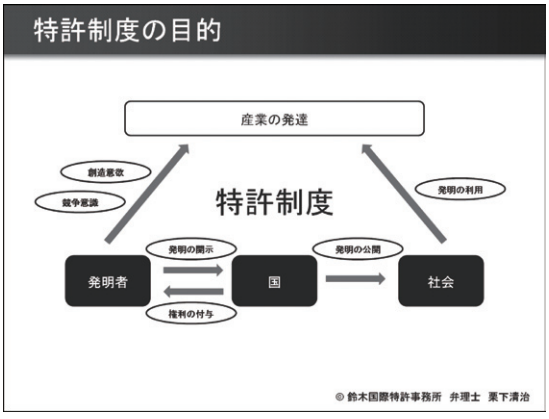
1．特許研修の実施

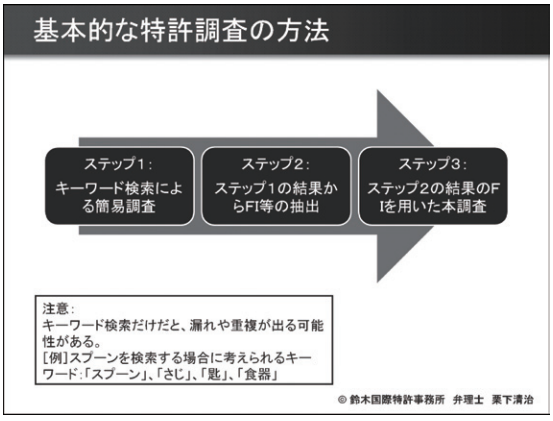
支援チームでは、11/9 に研修「中小企業のための特許入門」を支援先企業に対して実施しました。支援先企業からは、社長、取締役、新規事業部マネージャー他、開発担当者を中心とした10名強の社員に御参加頂きました。（下図は研修の様子、および研修資料の抜粋）

研修では、 特許制度の目的や特許取得の意義の解説に始まり、特許出願に必要な書類、特許請求の範囲の書き方、特許の要件などについて講義した他、特許電子図書館を利用した特許調査の仕方について、 具体的な説明を行いました。

支援先企業では最近、大企業である競合から特許攻勢をかけられていることもあり、研修冒頭では、社長様から「開発担当者各自が特許に関する最低限の知識を持っていることが必要だ。　今後は戦略的に特許を出願し、また競合がどんな特許を出しているかをウォッチ（監視）したいと考えている。」という言葉を頂きました。

11/22 には上級編として、 支援先企業の実際のニーズをもとに「国際特許分類」「F1」「テーマ」「Fターム」の抽出を行いました。　ここで得られた結果を元に、競合他社の動向把握や、自社技術の他分野展開を探る方策について、引き続き検討を実施しました。



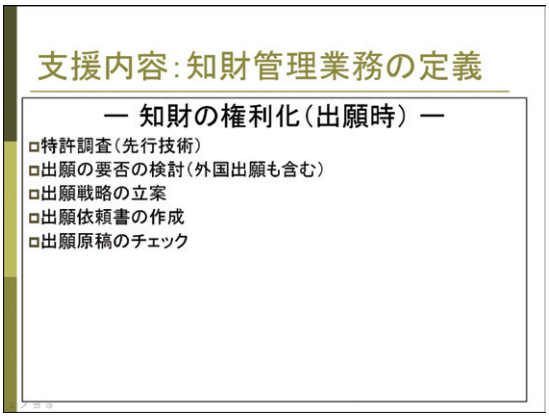


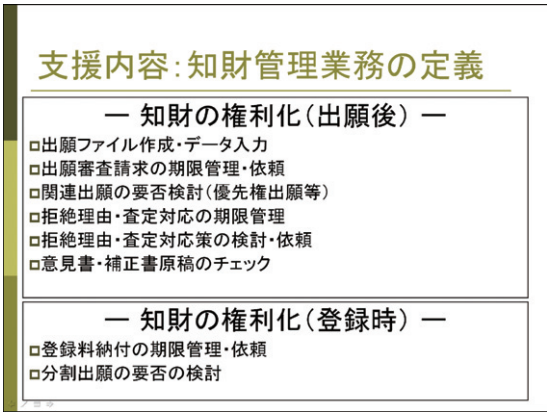
2．知財管理業務の定義

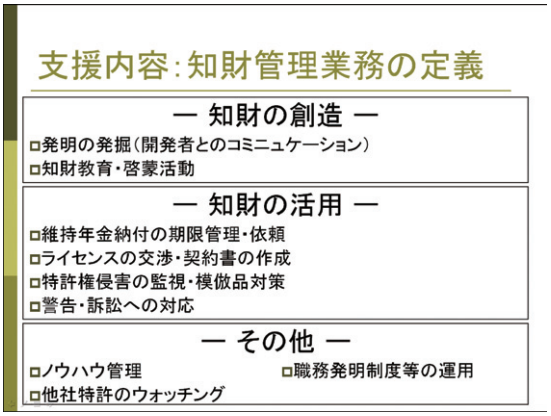
支援チームでは、 支援先企業内における知財管理体制を有効に機能させるため、 知財管理業務の定義を実施しました。

この背景として、支援先企業では、人員の不足から、同一の社員が多くの組織・役割を兼務している（既に多忙である）現状があります。　このため、支援先企業にとっては、知財管理のための組織を新しく編成するよりも、知財管理の実務を網羅的に把握することの方が、リソースの制約に応じて、　優先度の高い業務を判断し遂行できるメリットが高いと考えました。

知財管理業務の体系として、（出願時）（出願後）（登録時）といった、ステージごとの「知財の管理化」に関する業務の他、「知財の創造」「知財の活用」といった、製造業の知財管理実務に沿った枠組みを提供しました。（右図～下図）





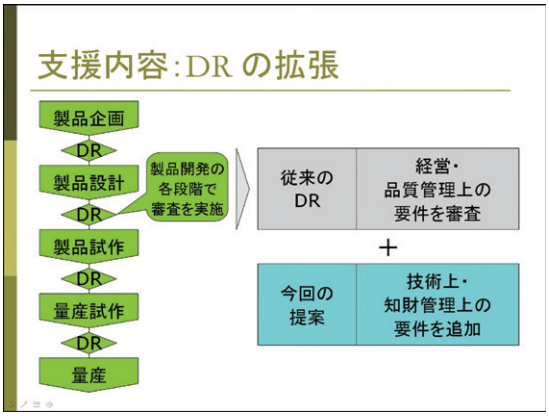


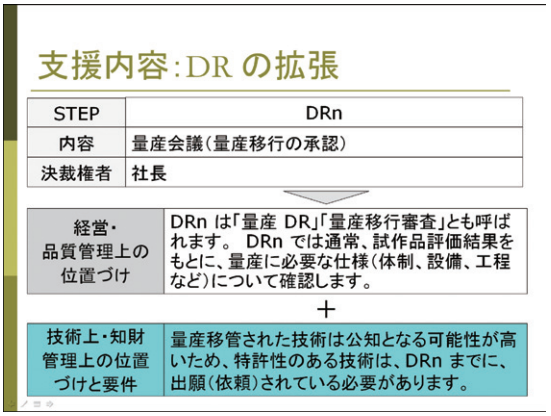
3．DR （Design Review） の拡張

支援チームでは、支援先企業が整備した、製品開発の各フェーズにおける DR（デザインレビュー：コラム参照）について、従来の、経営・品質管理上の位置づけに加えて、技術上・知財管理上の位置づけと要件を加味した拡張を行いました。

DR および拡張内容の詳細は支援先企業の秘密情報になるため、 記述を控えますが、 ここでは最も一般的な、「量産 DR」を例に、拡張のポイントを説明します。

通常、製品開発の終盤では、量産仕様の試作を行い、コスト・品質・納期などが当初の想定通りか、生産現場では、どのような設備・工程で量産を行い、完成品にどのような検査を実施すれば良いか、などを確認します。その後、「量産 DR」





または「量産移行審査」と呼ばれる審査を経て、生産部門への業務移管が行われて、量産が開始されます。

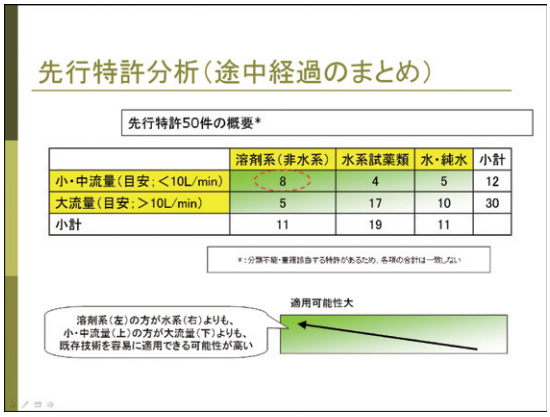
知財面から、この開発フェーズを見た場合、量産移管された技術は多くの人間の目に触れるため、公知となる可能性が高くなります。　そのため、特許性のある技術は、量産移管時までに出願されている必要があり、量産移管前の DR の審査では、同技術について、出願（依頼）の目処が立っていることを確認すべきだと考えられます。

ここが ポイント ～デザインレビュー（DR）と知財～ POINT!

製造業の商品開発プロセスは、企画・設計・試作・量産などの（開発）フェーズに分かれており、様々な部門の業務が同時並行します。 開発フェーズの節目ごとに、関係部門が集まり、次フェーズに進んでも良いか審査するイベントが DR です。 DR は ISO や JIS でも規定されており、商品開発の現場では馴染み深いイベントです。 今回、DR に知財部門も参加し、調査・出願・登録などの（知財）フェーズを、開発業務と同期させることを、支援チームでは提案しました。

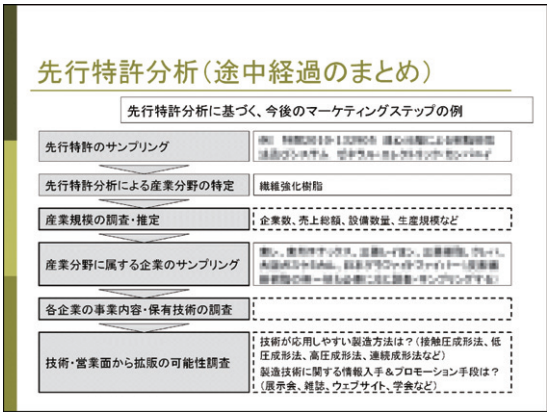
4. 新規市場の頭だし

支援チームでは、特許研修（上級編）を通じて設定した検索条件に従い、先行特許の分析を行い、今後展開の可能性がある技術分野・市場を分析しました。今回は、時間の制約から、調査する先行特許を50件とし、分析の軸として、支援先企業の技術との親和性について、液体の性質（溶剤系）と、液体の処理能力（小・中流量）の二軸を採用して、先行特許を四つのセグメントに分類しました。これによって、支援先企業の技術と親和性が高い特許8件を抽出しました。（右図）。



次に、特許分析によって抽出された8件の特許それぞれについて、その技術・産業分野と、同産業分野に属する企業の一覧を作成しました。（下左図）

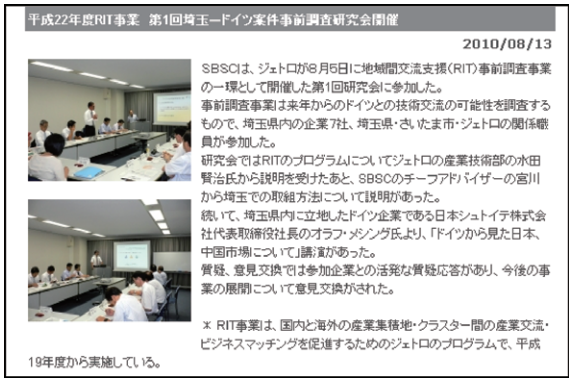
今後は、それぞれの産業規模（企業数、売上総額、設備数量、生産規模など）を調査・推定することで、それぞれの市場の魅力度を測ることができます。同時に、各企業の保有する技術の調査や、技術面・営業面からみた拡販の可能性（難易度）も測ることができます。（下右図）



参考：RIT 事業への応用

なお、支援先企業では、JETRO（日本貿易振興機構）の RIT 事業（地域間交流事業）に参加するにあたり、上記方法を用いられるとのことです。 RIT 事業とは、 卓越した専門性や技術を有する中小企業群（産業集積） を対象に、 海外の同様な集積地との交流を支援するものです。

支援先企業は、 埼玉国際ビジネスサポートセンターの支援を通じて、 汎用性の高い先端技術を保持する、 ドイツ・バイエルン州の企業（約400社）との技術交流を予定していますが、事前に有望な現地企業を絞り込む必要があり、その手法として、今回、支援チームが提案した手法を御採用頂くことになりました。



（7）エピローグ
－知財経営の組織的定着へ－

支援チームは、支援先企業が現在直面している問題に対し短い期間ですが、支援を行った結果、支援先企業の協力もあり、具体的成果を見ることができました。

主に、支援先企業の特許調査を通じた、新規展開分野の掘り起こし、他社の出願動向のウォッチ体制の整備、併せて、知財業務体制の整備に注力したものでありました。

支援先企業との密度の高いコミュニケーションを採った結果、支援先企業支援にかかわる支援先企業訪問回数も当初計画の7回を大きき上回る10回の訪問に及びました。

今後、支援企業内で、今回のコンサルティングの内容を踏まえ、競合先のウオッチの継続はもとより、社内的な「気づき」を通じ、新たな事業分野を開拓し展開が張られていくことを期待しています。

最後に、この場を借りて、社長をはじめとする支援先企業の協力に、感謝申し上げたい。

（7）支援企業コメント

株式会社イーアールシー　代表取締役社長　山﨑　和俊

わが社と競合するのは、世界で1社のみであるが、大企業であることから特許管理体制が整えられており、最近では、特許攻勢をかけてくるようになってきている。中小企業であっても、このような大企業に対抗できる体制を整えていかないと、今後後手を踏む可能性があった。一方、わが社の内部もノウハウ中心の経営から、特許を出願して権利を保護する方向へ方針転換をしたところであり、今回は、ちょうどいいタイミングで支援を受けることができたと感じている。

今後は、新製品開発プロセスにおいて、先のステージに進むためには必ず特許に関する検討を行う、という仕組みを作ることで特許のフィルターをかけられるようにした。また、経営者が特許の重要性を認識していたとしても、社員に理解してもらうのは大変である。今回、外部のコンサルタントが、セミナーを開催したり、仕組み作りを行ってもらうことで、社員に対しても、いい刺激になったのではないかと考えている。

（8）コンサルティングチームの紹介
－個々の専門性を集約し強固なチームワークを形成

今回のコンサルティングチームは、弁護士の新熊、中小企業診断士の入山、弁理士の栗下、リーダーの中小企業診断士・信託銀行員の増田の4名で構成されました。

最初は、チームでのコンサルティング運営に手間取ることもありましたが、チームワームを形成し、幅広い分野に専門性を持ったメンバーで今回の支援に貢献して頂きました。

増田　忠史（中小企業診断士・信託銀行員）

今回のコンサルティングでは、支援先企業とのコミュニケーションを重視したコンサルティングを心掛けました。

幸い、訪問回数を重ねるごとに意思疎通もスムーズになり、効果的な支援活動に繋がったと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダー、全体進行調整他

新熊　聡（弁護士）

弁護士は裁判の印象が強く、知財、特に特許では紛争解決といった後処理を担うことが多いわけですが、特許紛争を未然に防ぐこと、さらには逆に攻める道具として特許を利用することが経営戦略上は重要であり、そのような知財戦略をコンサルティングできる能力が弁護士にも求められていると私は考えます。今回の支援先企業は脱気技術に独自の核技術を有しており、知財経営が定着すればさらにその優位性を堅固にできると思います。私たちの支援がその一助になれば幸いです。

→コンサルティングにおける主な役割：支援方向性検討、知財管理体制提案

入山　央（中小企業診断士）

日頃から経営コンサルタントとして、中堅・中小企業のマネジメント支援、マーケティング支援、モノづくり支援に関わっています。 中小企業といえども、今後の市場・今後の競合は海外が主体となってきているため、特許や営業秘密、ブランドなど、無形資産の重要性が相対的に高まっていると感じます。

その一方で、当の中小企業経営者の認識はもちろん、中小企業を支援する体制なども、決して十分とは言えず、産業振興の大きな課題だと認識しています。 本事業の意義は大きいですが、まだ小さな一歩なのだと思います。

→コンサルティングにおける主な役割：支援方針取りまとめ、支援成果取りまとめ

栗下　清治（弁理士）

今回のコンサルティングでは、支援先企業が既に持っている技術の新規事業への応用と、支援先企業の知財体制の確立という２つの側面から支援させて頂きました。駆け足での支援ではありましたが、今回の支援をきっかけに、支援先企業が、自社にふさわしい知財戦略を継続的に実践していかれることを期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：知財研修、特許調査の指導

ここが ポイント ～開発セクションの活性化策について～ POINT!

技術開発型企業にとって、研究開発者のモチベーションを高めることは重要な経営課題となっています。

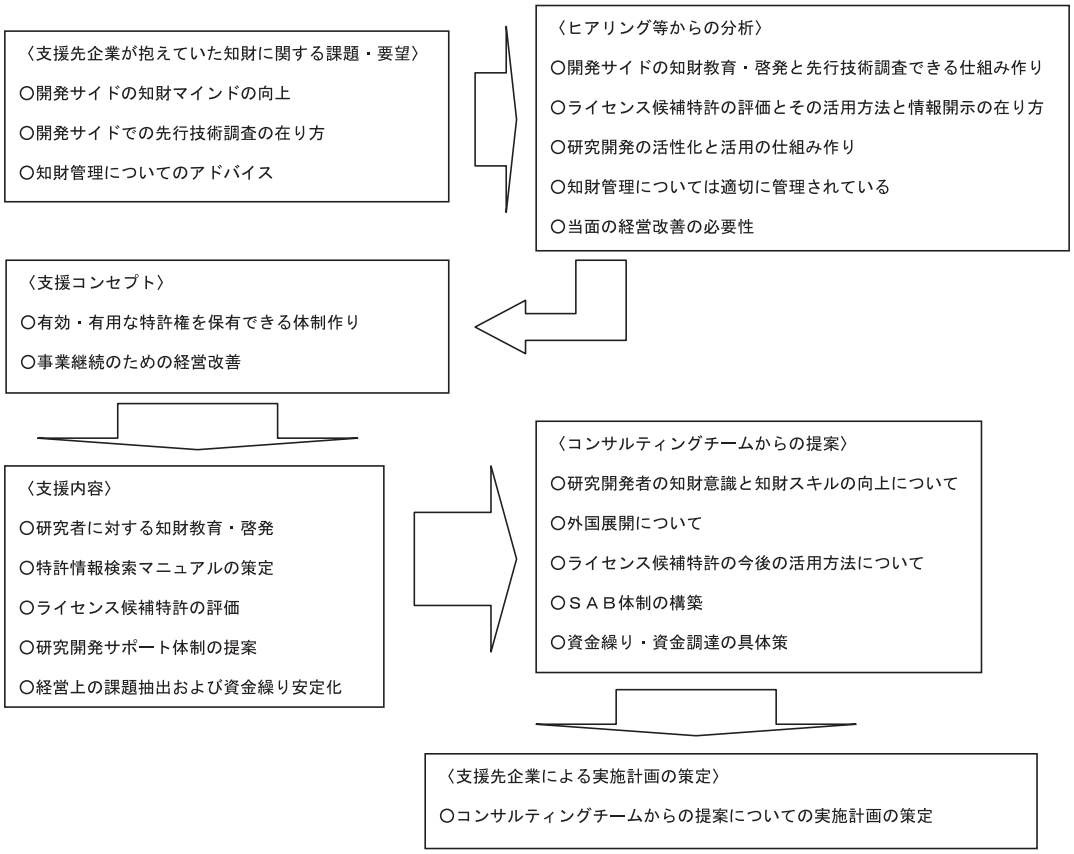
開発意欲を高めるためには、発明に対するインセンティブを与えることも重要で、このため職務規定の整備や報奨金制度を制定する企業が増えています。ただし、権利の帰属や対価の額について、企業と従業員とのバランスを図った上で制定する必要があります。

2-7　株式会社ＡＣＴＧｅｎ
～死の谷を越える知財戦略を目指して！～

（１）要約
－有効･有用なライセンス可能な知財権を確保して活用する仕組み作り－

支援先企業は、「シグナルシークエンストラップ（ＳＳＴ－ＲＥＸ）法」および「モノクローナル抗体開発」の両技術をプラットフォームとして、がん治療・診断、再生医療などの創薬シーズを開発する研究開発型バイオベンチャーです。支援先企業の最大の事業目標が「特許権のライセンスアウト」による経営であることから、支援先企業の最大の製品は「有効で有用な特許権」であり、まさに「知財戦略そのものが経営戦略」です。このため、今回の支援先企業のコンサルティングは、「有効・有用な特許権を保有できる体制作り」と「経営収支の改善」を２つのポイントにしました。前者については、「研究開発サイドの知財意識と知財スキルの向上」、「研究者自身が特許情報検索できる仕組み作り」、「ライセンス候補特許の評価と今後の対応」 および「研究開発の活性化と特許権の活用の仕組み作り」、後者については、「財務体質や債務超過の問題点への対応」および「資金繰りと資金調達」についての支援を行い、支援先企業の知財経営戦略の定着を目指しました。

図表１　株式会社ＡＣＴＧｅｎへの知財戦略コンサルティング概要



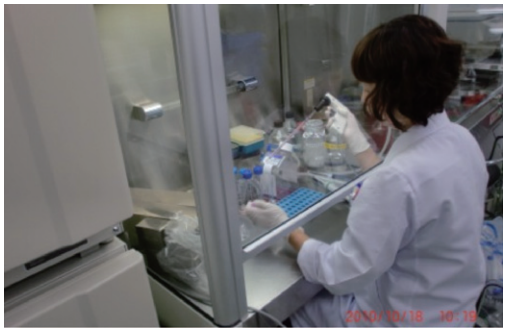
（２）企業の概要と特徴
－創薬シーズの開発による健康への貢献を目指したバイオベンチャー－

支援先企業は、駒ヶ岳の麓に位置し、東京大学医科学研究所先端医療研究センター細胞療法分野・北村俊雄教授が開発した「シグナルシークエンストラップ技術（特許第3499528号（シグナルシークエンストラップ法（ＳＳＴ－ＲＥＸ法））」、「発現クローニング技術」および「モノクローナル抗体開発技術」を融合させ、がん治療・診断、再生医療など、新しい医療技術に貢献する創薬シーズを開発する研究開発型バイオベンチャーです。この技術を用いて、大手製薬会社の創薬シーズとなる抗体の作製の受託、共同研究等の創薬支援サービス、診断薬開発、研究試薬開発を行うとともに、これらの研究開発成果から生まれた知的財産権を製薬メーカー等にライセンスアウトすることをターゲットとしています。

図表２　支援先企業の概要

企業名	株式会社ACTGen		
代表者名	岡部　智也		
所在地	〒399-4117　長野県駒ヶ根市赤穂15番地502		
URL	http://www.actgen.co.jp/		
設立年	2005年		
従業員数（正社員）	19人	資本金	3億4,151万円
売上高	1億1,982万円	売上高研究開発比率	208％
業種（標準産業分類）	製造業		
主要製品・事業内容	1. 医薬品、医薬部外品および医薬品原材料に関する受託研究 2. 前号に関する知的財産権のライセンスアウト		

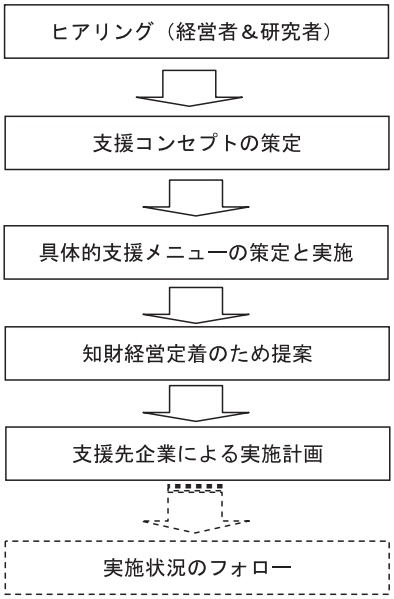
支援先企業の近くの駒ヶ根高原



実験風景

ＳＳＴ－ＲＥＸ法

（３）知財戦略コンサルティングの全体フロー
－コンサルティングチームの提案から支援先企業による実行計画まで－



①支援先企業のヒアリングによる課題の分析

ⅰ）支援先企業による事業概要説明

コンサルティングチームは、支援先企業の担当役員から、支援先企業の事業内容、事業状況、研究開発体制、並びに基本技術や保有する知的財産権、支援先企業が感じている知的財産に関する課題について説明を受け、支援先企業が抱える課題を分析しました。

ⅱ）経営者、担当者への質問

コンサルティングチームから、経営者に対して、経営のベストシナリオおよびワーストシナリオ並びにSWOT分析の作成を依頼し、これらの解析から経営環境の把握を行いました。また、研究開発サイドの現場のリーダーとの面談を行って、知財レベルや習得したいスキルについて把握しました。

②支援コンセプトの策定

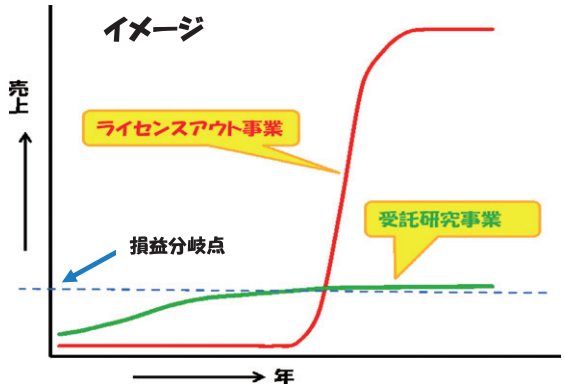
支援先企業の主たる事業が1）本来の事業目的である特許権のライセンスアウトと、2）当面の事業継続のための受託研究事業の2点であり、下図のイメージ図のように、大きな収益をもたらす重要なライセンスアウト事業の成功時期が不透明であることから、次の2点を支援コンセプトにしました。

ⅰ）有効・有用な特許権を保有できる体制作り

・研究者への知財意識の向上
・研究者が特許情報検索をできる仕組み作り
・ライセンス候補特許の評価と活用のための仕組み作り

ⅱ）事業継続のための経営改善

図表３　支援先企業の営業活動イメージ



③具体的支援メニューの策定と実施

上記の支援コンセプト従って、具体的支援メニューを策定し、コンサルティングを進めました。具体的支援内容は以下の通りです。

ⅰ）研究者を対象とする知財啓発、特許情報検索の講義と実習
ⅱ）研究者自身が行う特許情報検索マニュアル作り
ⅲ）ライセンス候補特許の評価と権利化およびグローバル展開についてのアドバイス
ⅳ）未公開技術の情報開示の基準
ⅴ）研究開発、ライセンス交渉のサポート体制の提案
ⅵ）経営上の課題抽出および資金繰り安定化に向けた提案

図表４　講習風景

研究者への知財講習

研究者への特許検索実習

④ 知財経営定着のためのコンサルティングチームからの提案

コンサルティングチームは、支援先企業の知財経営の定着のために下表の提案を行ないました。

〈コンサルティングチームからの提案〉
○研究開発者の知財意識と知財スキルの向上について
○外国展開について
○ライセンス候補特許の今後の活用方法について
○ＳＡＢ（Ｓｃｉｅｎｔｉｆｉｃ　Ａｄｖｉｓｏｒｙ　Ｂｏａｒｄ）体制の構築
○資金繰り・資金調達の具体策について

⑤ 支援先企業による実行計画

上記のコンサルティングチームからの提案を受けて、支援先企業による実行計画を策定していただきました。

（４）コンサルティングチームによる現状分析と課題の設定
－死の谷を越えるための経営戦略の必要性－

①創薬系企業の研究開発環境について （外部環境）

支援先企業は、製薬会社に解析ノウハウの売込みを図っていますが、高度なデータの提供が求められ、交渉力も必用です。一方、求められているデータは特許出願に必用なデータとは異なっているというジレンマがあります。また、リーマンショック後のデフレ経済下、企業等の研究開発費は削減傾向にあり、更には政府の事業仕分等により研究開発費の委託金・助成金も削減されています。

②支援先企業の知財経営体制 (内部環境)

基幹技術であるＳＳＴ－ＲＥＸは非独占的通常実施権を受けたものですが、実態として権利者を除き独占的に実施でき、成果についても同様です。また、開発者の教授が社外取締役として入っています。知財に対する会社や研究者の考え方は「研究は研究者が、知財は別の担当者が行う」ですが、特許調査担当は１名のみで、契約交渉もあるので業務負荷が重く、十分な体制にはなっていません。また、研究・開発～特許出願までの効率性や費用対効果の課題も認識されています。

③ 支援先企業の現状分析

ｉ）SWOT分析

ヒアリングの内容および支援先企業の見解をもとに、外部環境と内部環境の分析を行ないました。SWOT分析に基づく基本的な戦略策定の方法として、①強みを機会に投入する、②弱みを克服して機会を逃さない、が挙げられます。このSWOT分析を踏まえた支援先企業の今後のあるべき方向性は、以下の２つであると考えます。

Ⅰ. 特許シーズを増やし、ライセンスアウトによるハイリターンを目指す

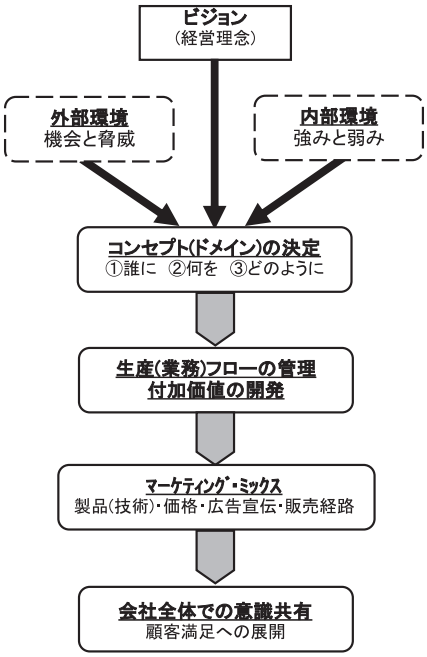
Ⅱ. 受託研究・開発の付加価値を上げ、民間ベースの受注件数を増やしていく

収益性や足元の資金力を高めるために、当面はⅡに注力すべきと考えられます。

「SWOT分析表」

外部環境	
機会 （Opportunities）	脅威 （Threats）
① 製薬企業等の研究開発外注化傾向 ② 製薬企業等の新シードの積極的導入傾向⇒SST-REX 法についての高い評価 ③ 大型医薬品のパテント切れ ④ 特許権をライセンス・アウトする場合は多額の収入が期待できる	① 競争激化による導入データの高要望化 ⇒特許出願に必用なデータとは異なる ② 開発競争⇒競合他社等の先行出願 ③ 抗体医薬品の停滞、SST 等技術の陳腐化 ④ 不景気による研究費の削減 ⑤ 事業仕分等による委託金・助成金の削減
内部環境	
強み （Strengths）	弱み （Weaknesses）
① SST-REX 法の実施権 ⇒開発者の教授が社外取締役 ② 抗体生成に関するノウハウ・技術力 ⇒特許権：自社出願２件，共同出願３件 ③ 研究・開発の体制や展開 ⇒大学や医学生物学研究所等との連携 ④ 新たな分野での受託研究・開発 ⑤ 助成金や委託事業による設備の充実	① 創薬経験者および経営経験者の不足 ② 研究者の知財への意識が低い ③ 特許調査担当が１名のみで負荷が重い ④ 新技術の創出力不足 ⇒研究・開発～特許出願の費用対効果が問題 ⑤ 製薬会社に対する交渉力が低い ⑥ 経常損失の決算が続き、資金力が低下 ⑦ 有形固定資産などの資産効率が低い

尚、弱みを克服してⅠ・Ⅱを推し進めるための経営課題は後述します。
SWOT分析と戦略策定の関連性は以下のプロセス図でご確認ください。



ⅱ）財務諸表(決算書)について

主な経営指標を算出して3つの切り口で分析し、改善の方向性と共にまとめました。

【収益性】

直近3期の決算で毎年1億円以上の経常損失がでています。このままでは債務超過になることが懸念されます。利益を上げるためには次の3つの方策しかありません。

1. 売上を向上させる
2. 粗利率を高める
3. 経費を下げる

特に粗利率を高めるためには、既存の抗体開発や受託研究に付加価値をつける取り組みが重要であります。

【効率性】

効率性は売上高と総資産(or各資産)との関係から判断します。

平成21年度の決算書を見ると売上高(事業収入)が総資産を下廻っていて、「固定資産回転率」 も売上高÷固定資産＝約1.5回転と、資産が効率的に売上に結びついていません。バイオベンチャーの業界標準値との比較検討も必要ですが、売上高の絶対額自体が少ないので、 継続して行政機関等の研究開発事業(年間5,000万円位が理想)に採択されるよう努めることも望まれます。

【安全性】

固定資産がどの程度自己資本でカバーされているのかを示す「固定比率」＝固定資産÷自己資本が100%を上廻っています。100%以下が望ましいため、 安定的な設備投資がなされていないとも取れますが、 実際は繰越損失により自己資本が圧迫されているのが要因と考えられます。収益を向上させて内部留保を増やし、債務超過になるのを避けるよう努めるべきです。

④ 支援先企業の課題

前述のSWOT分析で挙がった弱みを克服し、あるべき方向性に進むために、さらには財務諸表や資金繰り表の分析から挙がった問題点を解決するために、以下の課題を提示します。

・研究者(技術者)の知財マインドや特許検索などスキルの向上
・特許シーズ開発の費用対効果を上げるための業務フローや手順の整備
・出願中の特許をライセシングできる可能性の再評価を行う
・営業体制の整備および製薬会社等との交渉力の強化
・研究開発等の業務のムダやムラを排除する取り組み⇒事業費用の削減
・応急処置としての資金繰り・資金調達に着手する

（５）知財戦略コンサルティングのコンセプト
－有効･有用な特許権とその活用の仕組み作り－

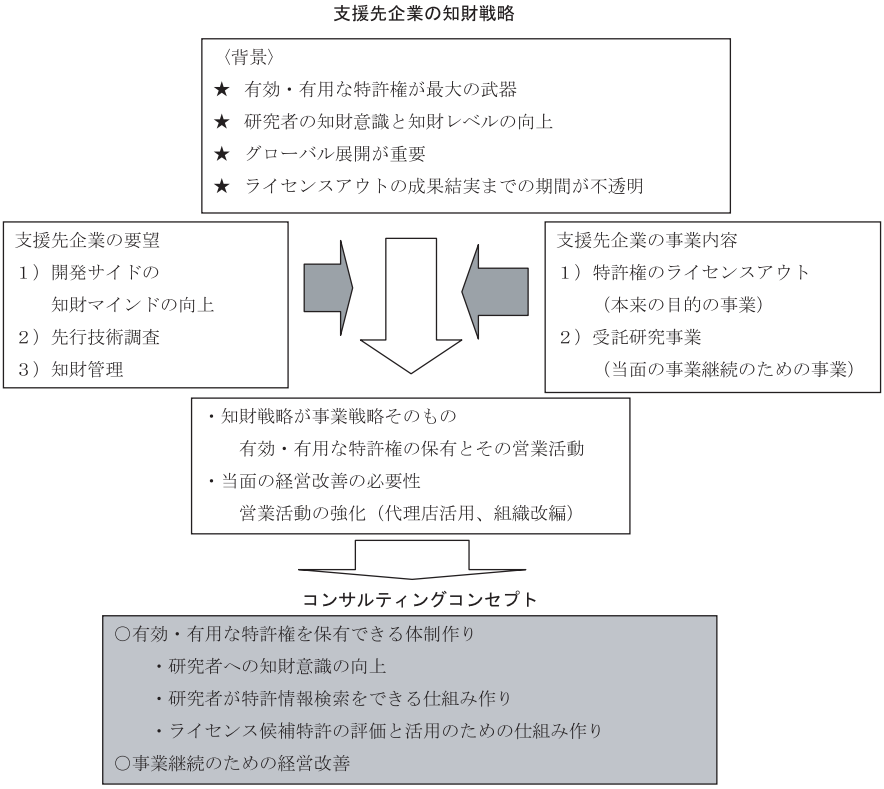
① 支援先企業の課題

支援先企業は、上述の企業の特徴と現状分析の通り、研究開発による受託研究事業と研究成果の知的財産権のライセンスアウトを目的とするバイオベンチャーであり、研究開発成果をベースとする知的財産権を最大の武器（製品）としてグローバル展開することを予定しています。一方、ライセンスアウトの結実までに相当期間を要することが予測されるため、当面の事業継続のための対策も立てなければなりません。

② コンサルティングチームによる知財戦略コンサルティングのコンセプト

上述の課題の克服のため、有効で有用な特許権を保有できる体制作りと事業継続のための経営改善を支援コンセプトにしました。前者については、支援先企業全体の知財力の向上が必要であり、特に、研究者自身による特許情報検索およびそのマニュアル作りとライセンス候補特許の評価と活用方法に注力しました。後者については、債務超過対策、資金繰り、資金調達の面からアドバイスすることにしました。

図表５　知的財産コンサルティングのコンセプト立案



（６）知財戦略コンサルティングの内容と成果
－有効･有用な特許権を保有し活用できる体制作りと事業継続性の確保－

特許などの知的財産権に関わる戦略は、常にその企業の事業戦略、研究開発戦略と連動させる必要があります。支援先企業の事業戦略は、癌領域の治療薬としての抗体またはその抗原を見出し、その特許権を創薬企業にライセンスしてそのロイヤルティー収入を主な収益とするものです。ただし、このビジネスモデルでは安定した収益を上げるまでに時間を要するため、ＳＳＴ－ＲＥＸ法および抗体関連技術などをもとにした研究受託事業で事業継続を図るということも必要です。

研究受託事業には新たな研究開発が伴わないため、 知的財産戦略としては現在保有している特許権や営業秘密の管理が中心となりますので、本知財コンサル事業の主な支援対象とはなりません。一方、抗体や抗原の特許ライセンス事業には、支援先企業の研究開発投資の多くがつぎ込まれ、その成果の知的財産権としての確保は支援先企業の最重要課題となります。このため、このライセンス事業、研究開発戦略に連動した知財戦略を支援することがコンサルティングチームの主眼となります。

支援先企業の特許ライセンス事業におけるライセンス対象は、 癌などの抗体治療薬に対する特許権です。 癌抗体医薬品の開発には数百億円以上の投資が必要であり、その投資を回収してさらに充分な利益を上げるためには、グローバル市場での販売体制を構築している必要があります。 よってこのような特許権のライセンス先としては、 癌領域の抗体医薬品開発の経験を持つ大手創薬企業が主な標的となります。

創薬業界ではこのような大手創薬企業の多くは、海外に拠点を有する所謂ビッグファーマです。また癌の抗体医薬品の市場分布の90%は日本国外にありますので、主なライセンス先候補は日本企業ではなく、海外企業です。支援先企業の事業戦略はこの視点をもって構築すべきであり、同時に知財戦略を考える際にも、海外企業の視点を重視したグローバルな知的財産権の獲得を目指す必要があります。

以上のような観点から、支援先企業にとって有効･有用な特許権を保有できる体制作りを検討しました。

① 有効 ・ 有用な特許権を保有し活用できる体制作り

ⅰ）研究者への知財意識の向上と啓発

開発対象の抗体等を知的財産権として確保する第一義的な任務は、知財担当者が担うことになります。しかし、抗体等を開発する研究者自身の知財意識を高めることで、研究者が発明を意識しつつ日々の業務を遂行するようになり、発明をより多面的に把握することが可能になります。また、研究者が先行技術調査を行う際にも、その前提となる特許の知識が必要になります。よってコンサルティングチームは、研究者に対する知財意識の向上と啓発を目指して、知財セミナーを実施しました。

図表６　知財セミナー

＜ゴール＞
- 研究開発者として知っておくべき発明と特許の知識を習得する
- 日々の研究開発活動の中で何が発明になるかを意識できるようにする
- 価値を高める発明の展開方法を理解する
- 特許文献の検索スキルを高める
- 特許出願に必要なデータがどのようなものかを理解する

＜概要＞
- 出願前段階における発明の検討
- 特許出願準備と出願手続
- 特許成立までの手続
- 外国特許
- 特許権の維持と活用
- 公開特許公報の読み方
- 特許検索の概要

＜出願前段階における発明の検討＞
- 発明とは
- アイデアを明確にする
- アイデアを展開する
- アイデアを絞り込む

＜特許出願準備と出願手続＞
- 発明提案書の作成
- 特許事務所との打ち合わせ
- 出願書類ドラフトのチェック

＜特許成立までの手続＞
- 優先権主張出願
- 中間手続
- 特許査定

＜外国特許＞
- PCT 、US、EP

＜特許権の維持と活用＞
- 特許料納付
- 延長登録出願
- 発明の独占的実施
- 実施権の設定（ライセンス活動）

＜公開特許公報の読み方＞
- 公開特許公報の構成
- 概要の把握
- 詳細な検討

＜特許検索の概要＞
- 特許検索の種類
- データベース
- 検索（絞り込み）方法
- パテントマップ ―検索の応用―

全研究開発者を対象に、スライドおよび配布資料を用いて、研究者にとって必須の特許知識を簡潔に説明しました。特に、日々の研究開発活動の中で何が発明になるか、 権利の価値を高めるために発明をどのように展開すれば良いか、特許出願に必要なデータはどのようなものか、についての理解とスキルの向上を図りました。研究者から様々な質問が活発に出され、明るい雰囲気で進めることができました。

質問に応える講師

ii）研究者が特許情報検索をできる仕組み

研究者にとって特許情報の検索を行う意義は複数存在すますが、 本支援事業においては出願時の先行技術調査における仕組みを中心に考えました。先に述べましたように、支援先企業においてはライセンス先顧客の市場の多くが海外であるため、特許出願も海外での権利取得を優先して考える必要があります。よって、研究者が特許情報を検索して業務に役立てるためには、国内への出願情報よりも海外での出願情報を用いた検索を実施することが重要です。よって支援先企業においては、特許電子図書館ＩＰＤＬを用いた検索よりもグローバルな特許文献検索が可能なespacenetなどを使用した検索のスキルを取得すべきであります。

そこで、コンサルティングチームは、支援先企業の研究員に対してＩＰＤＬを使用した検索実習に加えて、espacenetを使用した検索実習を実施しました。具体的には各データベースの使用法の説明、コンサルティングチームが準備した検索課題を実際に実施し、結果のレポート提出などを行ないました。espacenetの検索方法は、欧州特許庁が提供しているＥＰＯ Patent teaching kit “Searching for patents”を使用して説明を実施しました。提出されたレポートの内容から課題を抽出し、支援先企業にとってどのような仕組みが最適であるかを検討しました。加えて、支援先企業が出願済みの特許の先行技術をコンサルティングチームが改めて調査し、支援先企業の先行技術調査の方法に課題がないかを検証しました。

これらの結果を踏まえて、コンサルティングチームとしては次の考え方を提案しました。

a）支援先企業の事業目標が特許ライセンスアウトであることから、支援先企業は、有効な特許権を保有することが、経営上最も重要である。そのためには、技術を理解している研究者自身が特許情報検索を行うべきであり（現状は知財担当者にすべて任せている）、このことが研究開発部門の知財マインドを高めることになります。

b）その上で、特許情報検索における研究者と知財担当者のミッションを明確にする。

c）研究のグループリーダーには、特許情報検索スキルは獲得させる。

d）特許情報検索は、espacenetで行うべきですが、英文検索への抵抗感を除去するために当面は、ＩＰＤＬでの検索をマスターさせる。

e）研究者が行うべき検索の手順書案を支援先企業が作成する。

コラム１（バイオ系の情報検索ツール）

学術論文の網羅的検索は難易度の高い作業ですが、バイオ分野の論文検索にはPubMed[1)]という強力なツールが存在します。これは米国国立医学図書館が提供するサービスで2000万件を超えるバイオ関連の学術文献が含まれています。バイオ分野における非特許文献の先行技術調査は、PubMedを使用することで網羅的な検索が可能となります。 ただし基本は英語での検索ですので英語力が要求され、さらには当然ながらバイオ分野の科学知識があることが条件です。

1) http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/

【担当　田中】

iii）ライセンス先の探索活動

先に述べたように支援先企業のライセンス先の探索活動は海外を中心に実施する必要があります。 この活動はあらゆるチャンネルを駆使して実施すべきであり、直接の企業訪問のみならず学会や学術誌を介した広報も重要となります。そこで支援チームからは下記の提案を行ないました。

・英語パンフレットの作成
・支援先企業の技術が理解しやすい表記の工夫
・海外の学会における成果の発表
・英語学術誌への成果の発表

iv）ＳＡＢの提案

創薬ビジネスには莫大な投資が必要です。 バイオベンチャーは一般にこれに対応する充分な人的リソースを保有しておらず、支援先企業も例外ではありません。欧米のバイオベンチャーにおいては、ＳＡＢ（Scientific Advisory Board）を活用してリソースの不足を補っている例が多数有ります。ＳＡＢとは、ベンチャーが数人の大学の研究者や企業における経験を有した専門家を集めて形成する組織で、そのベンチャーに様々な支援を行うものです。ＳＡＢのバイオベンチャーに対する具体的な貢献としては、科学的知識の付与、技術への助言、臨床試験実施機関などの提携先の紹介、臨床試験プロトコルの作成、当局への申請資料の作成、当局との面談へ立会と支援、資金調達先の紹介、ライセンス先の紹介、研究者などの人材の紹介、など多岐にわたります。加えて知的財産のマネジメントにおける助言においても、SABが活用できる可能性があります。ＳＡＢメンバーになろうと考える研究者は、多くの場合、そのベンチャーの技術や経営者の資質に興味を持ち、「支援」という視点で参加しています（もちろん例外もあります）。よって、ＳＡＢの運営には多くの資金を必要はせず、交通費やストックオプションだけで参加する場合もあり、重大な経費増大とはなりません。

支援先企業においてもＳＡＢを組織する、もしくは組織としては持たなくても外部の専門家の支援をもっと活用することが重要であると考えました。ただし、優秀なＳＡＢメンバーを集めるには、技術を発信し、プレゼンスを示す努力が必要であり、特に海外での学会発表、論文発表は重要です。さらには、あらゆる伝（ツテ）を駆使してキーパーソンにアピールする必要もあります。

コラム２（SAB の成功事例）

バイオベンチャーにおけるScientific Advisory Board（SAB）の活用は欧米では一般的ですが、日本における活用は進んでいません[1)]。米国におけるSABの成功事例の一つしては、多発性骨髄腫の治療薬であるBortezomibを生み出したベンチャーにおけるSABの貢献が紹介されています[2)]。経営リソースが貧弱なバイオベンチャーにとって、死の谷を乗り越えるための支援者としてSABの活用は、今後の日本のバイオベンチャーにとっても重要な経営手段となるはずです。

1)田中秀穂、伊藤愛 2006「企業とアカデミアの知の接点としてのScientific Advisory Board　ー国内バイオベンチャーにおける活用の状況と課題ー」第21回研究_技術計画学会年次学術大会

2)Ibis Sánchez-Serrano 2006 “Success in translational research: lessons from the development of bortezomib” Nature Reviews Drug Discovery, Volume 5, 107-114

【担当　田中】

② 事業継続性の確保

財務諸表や資金繰り表などの資料を分析すると、a）研究開発等の費用負担が重く、債務超過に陥る危険性がある、b） 手元資金がショートしないよう適切な応急処置を施し、 事業継続性の確度を高める必要がある、 ことが指摘できます。応急処置としては輸血と止血の組み合せが考えられ、輸血は景気対応緊急保証(保証協会の100%保証、無担保・無保証で上限8,000万円)を活用した借入、止血は金融円滑化法を根拠にした返済条件変更(=リスケ)の要請であります。応急処置を施している間は、実現可能性と抜本的改善を伴う計画(実抜計画)を策定し、実行することが望ましいです。

ここで、既存の借入金も考慮したうえで、借入とリスケの選択肢を挙げておきます。先ず、取引先の銀行と保証協会に追加融資の利用可能枠を相談して把握します。もし追加融資を受けられる状態であれば借入申し込みを優先します。一方、融資で出る金額よりも返済の負担額の方が重い(多い)場合は、借入で一旦資金調達した後に、リスケを申し込むことになります。もし追加融資を受けられない状態であれば、すぐにリスケを申し込むことが有効です。ポイントは、会社にとって一番手元に現金が残るやり方を採ることです。尚、リスケに当っては、経営改善計画、資金繰り計画(リスケ前・リスケ後)を提出することが必須となります。 ※事後提出でも可

資金調達・資金繰りの応急処置として、以下の具体策を提案しました。 ※ア）⇒イ）の手順で行う
ア）市役所で5号認定を受け、銀行でセーフティネット保証を活用した借入を行う
イ）銀行とリース会社にリスケを要請する交渉を行う
参考資料：中小企業庁「景気対応緊急保証」の創設
http://www.chusho.meti.go.jp/kinyu/2010/100205KeikiSupport.htm
長野県信用保証協会「セーフティネット保証」
http://www.nagano-cgc.or.jp/seido/safe.html
駒ヶ根市役所「特定中小企業者の認定」
http://www.city.komagane.nagano.jp/index.php?f=hp&ci=11380&i=11626
金融庁　中小企業の事業主の皆さんへ！
http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/enkatu/02.pdf

資金繰り表から、リース債務に毎月多額の返済をしていることが読み取れます。 中小企業金融円滑化法の施行に合わせ、経済産業大臣からリース事業者の団体向けに、企業のリスケ要請に真摯に対応するよう依頼する旨の通達が出ており、支援先企業の毎月の支払額を踏まえるとリース債務をリスケ要請することも有効であると考えられます。

この他に、「経営革新計画」の承認制度を活用して、資金調達や特許関連料金の減免などの優遇措置を受けることも提案しました。

参考資料：中小企業庁の冊子 「今すぐやる経営革新」
http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/manyual_kakusin/18fy/index.htm

コラム３（経営革新計画の承認制度）

文中に挙げた「経営革新計画」とは、中小企業新事業活動促進法に基づく３～５年の中期計画で、作成・申請すると都道府県知事の承認が受けられます。また、経営者と従業員の間で、やるべき事が明確になり、経営力向上の武器として活用できます。「経営革新計画」の承認を受けた企業には、下記のように多様なメリットがあります。

『対外的な信用力の向上』都道府県等のホームページや事例集、日刊工業新聞等の媒体で掲載されることがある⇒銀行の融資担当者にアピールできる、債務者区分での評価が高まる
『各種の優遇措置や支援措置』 ※別途、各実施機関での審査が必用
保証協会の特例 ⇒ 別枠設定・限度額引き上げ、融資制度での優遇 ⇒ 低金利・長期・固定
税金や特許関連料金の減免、ベンチャーファンド等からの投資、承認企業向けの補助金（都道府県による）

【担当　佐藤】

③ 知財経営の定着を目指して

ⅰ) コンサルティングチームからの提案

(ア) 研究開発者の知財意識と知財スキルの向上について

研究開発者自身が、自己のテーマに係る発明の先行技術を検索でき、先行技術文献を読んで自己のテーマにつき新規性があるかどうかの判断ができるようにすることが必要です。具体的には、以下の施策を提案しました。

＜研究開発者の知財意識と知財スキルの向上＞
○研究者が情報検索できる手順書の作成（先行特許文献の検索、特許明細書の解読および発明の対比）
○espacenet、ＰｕｄＭｅｄによる情報検索
○情報探索を行う段階についての基準作り
○知財スキル向上の施策（顧問弁理士の活用、研究者の発明相談参画促進など）
○短期的（社内での先行技術調査体制確立まで）な対策として知財アドバイザー、外注の導入
○論文情報のアクセス環境の整備

(イ) 外国展開について

支援先企業がターゲットとする医薬分野の市場を考慮すると、主たるライセンス候補企業は海外企業（特に米国企業）になります。よって海外を中心に事業展開する必要があります。具体的には以下の施策を提案しました。

＜外国展開＞
○海外での学会発表、論文発表
○海外（特に米国）での早期権利化
○海外大手製薬業界との折衝開始

(ウ) 特許の出願・権利化について

既出願の特許（５２６特許）に関し、国際調査報告では否定的な見解が出されています。国際調査報告における否定的見解が即座に特許性を否定するものではありませんが、出願に係る発明の補正が必要な可能性は高く、補正後の発明（開発抗体）が創薬シーズとして有効であるか否かを検討し、経営資源の配分を検討する必要があります。また、英文によるサーチの重要性及び外国での早期権利化の重要性を勘案して、英文ＰＣＴによる出願を検討する必要もあります。具体的には以下の施策を提案しました。

＜特許の出願・権利化＞
○５２６特許の有効性・有用性の見極め
○次の既出願特許の早期権利化
○今後出願予定の特許につき、英文ＰＣＴによる出願の検討

(エ) 契約交渉の在り方について

ライセンス交渉を進める上では、標的物質名を開示するメリットとデメリットを比較考量して判断すべきです。コンサルティングチームとしては、既出願の発明に係る内容については、開示すべきであると考えます。また、学会発表について、出願が未公開段階であっても積極的に発表することがライセンス交渉を進める上で得策であると考えます。具体的には以下の施策を提案しました。

＜契約交渉の在り方＞
○ノンコンでの開示範囲の方針決定（標的物質名の開示）
○未公開特許の開示（学会、交渉）に対する実行方針の決定

(オ) ＳＡＢ体制の構築について

新しい体制として、ＳＡＢを提案しました。これにより、研究開発時の開発対象抗体候補の選定からライセンス交渉にいたるまでのあらゆるサポートや成功確率の向上が期待できます。

(カ) 財務体質について

SWOT分析を基に支援先企業の方向性と経営課題を挙げました。そして、主な経営指標を算出して収益性・効率性・安全性の切り口で分析し、改善の方向性をまとめました。その結果、受託研究・開発の付加価値を上げて民間ベースの受注件数を増やし、足元の経営力を高めていくことを提案しました。

(キ) 資金繰りと資金調達について

追加融資と返済条件の変更(リスケ)の選択肢を提案しました。また、行政の施策を活用して資金調達や特許関連料金の減免などの優遇措置を受けることも提案しました。

ⅱ）**支援先企業の実行計画**

支援先企業は、コンサルティングチームからの提案を概ね受け入れ、以下に示すような実行計画を策定されました。

図表７　支援先企業における実行計画

	対応検討時期→	短期（～11年6月）	中期（1～2年）	長期（3年以上）
（1）	**研究開発者の知財意識と知財スキル向上**			
①	情報検索の手順書作成	○　2～3月くらい	△修正	
②	espace情報検索	○	○	
③	情報検索基準つくり	○	△	
④	知財スキル向上施策		○継続的に	
⑤	アドバイザー、外注の導入	○	○	
⑥	論文アクセス環境		○	○費用対効果で検討
（2）	**外国展開**			
①	海外学会での論文発表	△（機会つくり）	○	○
②	US早期権利化		○	○
③	海外製薬との折衝開始	○	○	
（3）	**特許出願権利化**			
①	526(ACT36-27)特許見極め	○	○（各国移行前）	
②	次候補特許の早期権利化		○	
③	英文PCT出願検討		○（次出願での検討）	
（4）	**契約交渉**			
①	ノンコンの開示方針（標的物質名）	○		
②	未公開特許開示実行方針	○	○（次出願での検討）	
（5）	**SAB体制**		△（候補者探し）	
（6）	**財務体質・資金繰り**	○	○	
（7）	**資金繰り・資金調達**	○	○	

（7）エピローグ
－豊かな自然環境の駒ヶ根から人類の健康に貢献する企業への飛翔－

研究と開発あるいは事業化との間に横たわる死の谷を越えるのは容易ではありません。 研究シーズが革新的であれば尚更、死の谷が深く広く行く手を遮ります。しかし、そのような深く広い谷を超えてこそ、大いなる果実を得ることができます。支援先企業の開発ターゲットである創薬シーズが革新的であることは論を待たず、谷深くまた広くとも、支援先企業が備えるポテンシャルの大きさには大いなる期待を寄せることができます。大きな収益を生むにはまだまだ越えなければならない課題が多く存在します。 我々コンサルティングチームがお手伝いできた課題はその一部に過ぎませんが、 実行計画を着実に実行され、有用な抗体開発に邁進されることを期待します。

支援先企業は、近々にも脳移行性ペプチドの技術を保有するプロテウスサイエンス（株）と合併され、脳腫瘍薬への適用を目指した新たな機能性抗体の開発に進出されると聞き及んでいます。今回のコンサルティング成果が新テーマの研究開発にも生かされれば幸いです。

なお、中央アルプス駒ケ岳の麓、駒ヶ根でのコンサルティングでは、豊かな自然と美味に出会う機会を与えて頂きました。支援先企業の方々にも大変ご親切にして頂きました。感謝申し上げます。

（8）支援先企業のコメント

株式会社　ACTGen
代表取締役　梶川益紀
事業開発部　知的財産グループ　岡田光央

当社は最近2件の自社特許出願を経験したことによって、 出願戦略のノウハウや課題が見えてきた段階でした。 その後も出願候補シーズは増えており、「開発」・「特許化」・「ライセンスアウト」の事業モデルを構築するにあたって、これまで1名の知財担当者で対応してきた体制を改め、仕組み構築と体制整備を行う必要性を感じておりました。また、研究開発部員自らが知的財産を意識した開発を行うことへの意識付け、知財戦略などを成し遂げる経営面の強化にも課題を感じておりました。

予算も人員も限られた中で、弊社だけでの対応は困難だったと思いますが、本事業を通した専門家からのアドバイスが有効に機能し、知財活動に対する開発者への意識付けが出来たと思います。

今後は意識付けを継続しつつ、知財活動の実務を開発者に徐々に移管させることを通して、真に知財活動への意識が高い人材を育成し、それを知財活動の定着・仕組み化の土台としていきたいと考えます。

4名の専門性の異なる専門家と議論を重ねたことで、経営面・知財面双方で勉強させていただきました。知財経営を一歩ずつ前に進めていくことで、ACTGenはまた一つ成長します！

（９）コンサルティングチームの紹介
－高い専門性と豊かな実務経験を兼ね備えた個性あふれる専門家チーム－

今回のコンサルティングチームは、 元化学系企業特許部長の経験のある宇都宮大学知的財産センター長の山村正明をチームリーダーとして、中小企業診断士の佐藤一彦、元大手化学系企業のライフサイエンス部門で研究実績のある芝浦工業大学教授の田中秀穂、弁理士・技術士の林茂則の４名からなる「チーム駒ヶ根ＡＣＴ」です。

このチームの強みは、高い専門性と多様性にあります。個性の強いメンバーが異なる視点から支援先企業の課題を分析し、それぞれの専門性と経験を活かしてコンサルティングを進めました。

山村　正明（リーダー：大学教授）

私は、企業での研究開発・知財管理活動、並びに大学での知財教育・産学官連携活動の経験をもとに知財管理や知財啓発を担当するとともに、個性溢れる「チーム駒ヶ根ＡＣＴ」のお世話役として、支援先企業との一体感の醸成を図りました。チームとしては、様々な視点からのコンサルティングができたと感じています。支援先企業の担当者は、大変協力的に対応していただきました。支援先企業の今後の大いなる飛躍を期待しています。

→コンサルティングにおける主な役割：リーダー

佐藤　一彦（中小企業診断士）

私は、中小企業診断士として企業コンサルティングの実務経験をもとに、財務診断や課題抽出等を行い、当面の課題である資金繰り・資金調達の提案を担当させて頂きました。取締役会で協議していただき、早急な対応（応急処置）を施すことを切に望みます。

また、新規事業を含めた研究開発の受託を軌道に乗せ、本来の目的である抗体開発と特許のライセシングを１日でも早く達成されることを祈念致します。

→コンサルティングにおける主な役割：資金繰り・資金調達の具体策

田中　秀穂（大学教授）

技術経営学、知的財産経営学の研究者の視点から、バイオ分野などのハイテクベンチャーのマネジメントの分析を行っています。これまでベンチャーとのお付き合いは、技術経営の研究対象としてお話するのが主でしたが、今回、コンサルティングという視点で意見交換させていただいて、ベンチャーの経営課題がより明確に見えてきました。

→コンサルティングにおける主な役割：有効・有用な特許権を保有し活用できる体制作り

林　茂則（弁理士・技術士（電気電子部門））

弁理士として、主に知財意識の向上のための知財セミナーを担当させて頂きました。また、ライセンス候補特許の評価、 知財経営定着に対する提言にも微力ながら寄与させて頂きました。短時間の知財セミナーのみでは十分なスキル向上を図ることは困難です。継続して知財意識の向上を図られ、素晴らしい発明が研究員の中から生み出されることを祈念致します。

→コンサルティングにおける主な役割：知財セミナーの実施

2-8　東京シンコール株式会社
～新規事業に貢献する知財戦略の確立に向けて～

（1）要約（プロローグ）
－新規事業における知的財産の活用－

インテリアブランドメーカーとして全国的に事業展開しているシンコールグループの中で、 東京シンコール株式会社（以下、支援先企業という）は北関東地域および東京における販売拠点としての地位を維持しつつ、独自性を発揮してきました。具体的には「暮らしの中に潤いを」をモットーに、顧客のニーズに合わせ、椅子張り生地・家具資材の企画開発、インテリア資材、製品の販売を営み、関東地域に根ざしたインテリアのトータルブランドとしての卸売の地位を築いてきています。

時代の変遷とともに企業を巡る環境の変化に伴い、企業は業態を、ときには自らの意思で、ときには外部の圧力に従い否応なく変えざるをえないことがあります。支援先企業も環境変化を感じ取り、自らの意思でこれまでの既存事業に加え、新たな事業に乗り出そうとしています。

我々コンサルティングチームは、新規事業の経営での位置付け、その戦略概要を明らかにしながら、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを実施することとしました。

図表１　東京シンコール株式会社への知財戦略コンサルティング概要

＜現状分析＞	＜コンサルティングテーマ＞	＜内容と成果＞
●新規事業開発の経験、知識が不足している ●スケジュール管理が遅れを生じ、販売活動までこぎつけていない ●ＯＥＭ生産の契約、ライセンス事業化の経験がない	●販売ターゲットの整理 ●商流の把握 ●技術ノウハウ、ライセンシングと商標の管理 ●事業計画の立案	●販売ターゲットの整理と販売計画の立案 ●国内外の商流図 ●技術ノウハウ、ライセンシング商標の管理に関する規定 ●事業計画の作成

（2）企業の概要と特徴
－「暮らしの中に潤いを」をモットーとした地域密着型卸売企業の新たなチャレンジ－

企業名	東京シンコール株式会社		
代表者名	上田　孝治		
所在地	〒114-8512　東京都北区西ヶ原1-46-13		
URL	http://www.t-sincol.co.jp		
設立年	1960年（昭和35年）		
従業員数（正社員）	70人	資本金	9,000万円
売上高	（非公開）	売上高研究開発比率	（非公開）
業種（標準産業分類）	家具等の織物、室内装飾用品資材の卸販売		
主要製品・事業内容	・椅子張地等家具用資材の企画開発・販売 ・インテリア資材、製品の販売（カーテン、クロス、カーペット、床材その他） ・環境、エコ対応商品の開発販売		

厳しい経済環境と時代の変化の中で、支援先企業は新たな経営上の柱として環境関連の事業への参入を模索し、その機会を伺っていました。その最中、ある政府系の研究機関との縁を機に共同研究を始め、その成果が、今回の支援対象となった新規事業の製品である土壌改良剤です。支援先企業は共同研究の成果である土壌改良剤を、「環炭®」（読み：かんたん）ブランドの名のもと、材料供給メーカー、加工メーカー等（協力企業）と協力して製品化し、本格的にビジネス展開を考えています。

支援先企業は、研究の成果を保護するため、研究機関との共同による特許出願（ＰＣＴ出願を含む）、商標登録出願をしています（商標は3件登録済）。 支援先企業は、 いわば知的財産を元にした付加価値創造の事業展開を検討しています。

ⅰ）「敷いて環炭®」（シート）

インテリア事業の壁紙に関する技術、ノウハウが生かされたのが、この「敷いて環炭」です。高性能微粒子活性炭をシート状に織り込んだ製品で、農業マルチシート（ビニールシート）を敷く要領で農地に被せ、散水を行なった上、トラクターで撹拌することで、土壌に残留する農薬を吸着し、農作物への農薬吸収を抑制します。

ⅱ）「蒔いて環炭®」（タブレット）、（ペレット）

原材料の配合比率、打錠する際の圧力のノウハウ等により、シートタイプより先に製品化されました。従来では難しかったタブレット化、ペレット化に成功したことで、粉塵問題を解決。種や肥料のように蒔いて土壌と混ぜ、雨水や散水により土壌に拡散し、土壌水や土壌に残留する農薬成分を吸着します。

図表２　環炭シリーズ（東京シンコール㈱「環炭®」、「蒔いて環炭®」製品案内より）

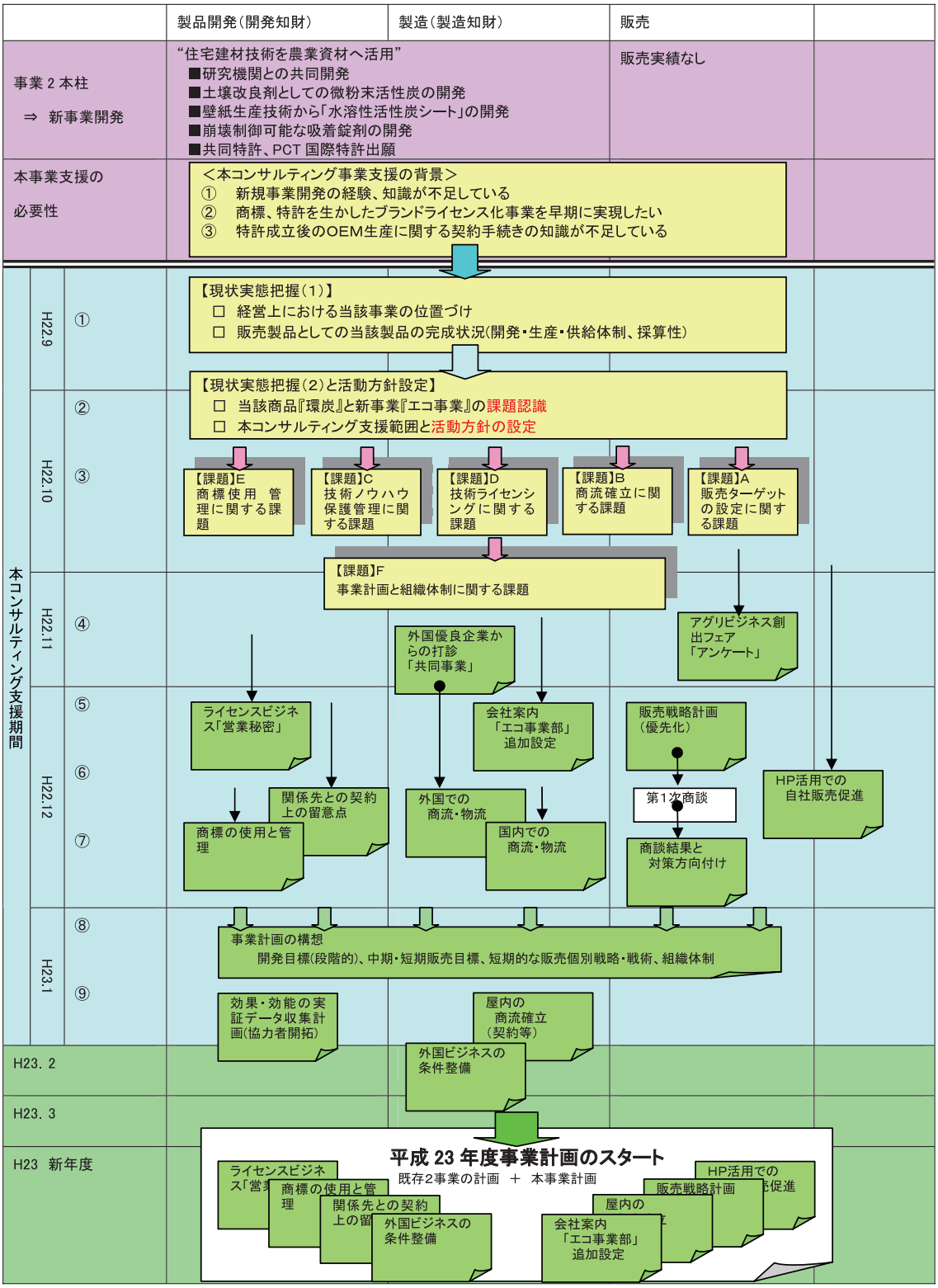
（３）知財戦略コンサルティングの全体フロー
－新規事業を意識したコンサルティングを進める－

支援先企業の要望を念頭に置きつつ、コンサルティングチームは、新規事業の経営上の位置付けを考慮し、事業戦略をも視野にとらえその戦略概要を明らかにしながら、 新規事業に資する知財戦略コンサルティングを行う方針を設定しました。

すなわち、既存事業と新規事業たる環境ビジネスは、市場（対象顧客）においても、製品においても異なるものです。このような事業ドメインへの進出は一般的に難しいと評されることもあります。しかしながら、収益の柱として育て上げることができれば、支援事業にとっては多角化の意味も含め、また、環境重視の風潮とも相まって、将来に向けて大きな事業展開の中心となり得るものです。

以上のような新規事業の経営上の位置づけ、事業環境を意識しながら、コンサルティングチームは、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを行う方針を設定しました。

図表 3　コンサルティングの全体フロー



（４）コンサルティングチームによる現状分析と課題の設定
－知財戦略の前に新規事業の課題を探る－

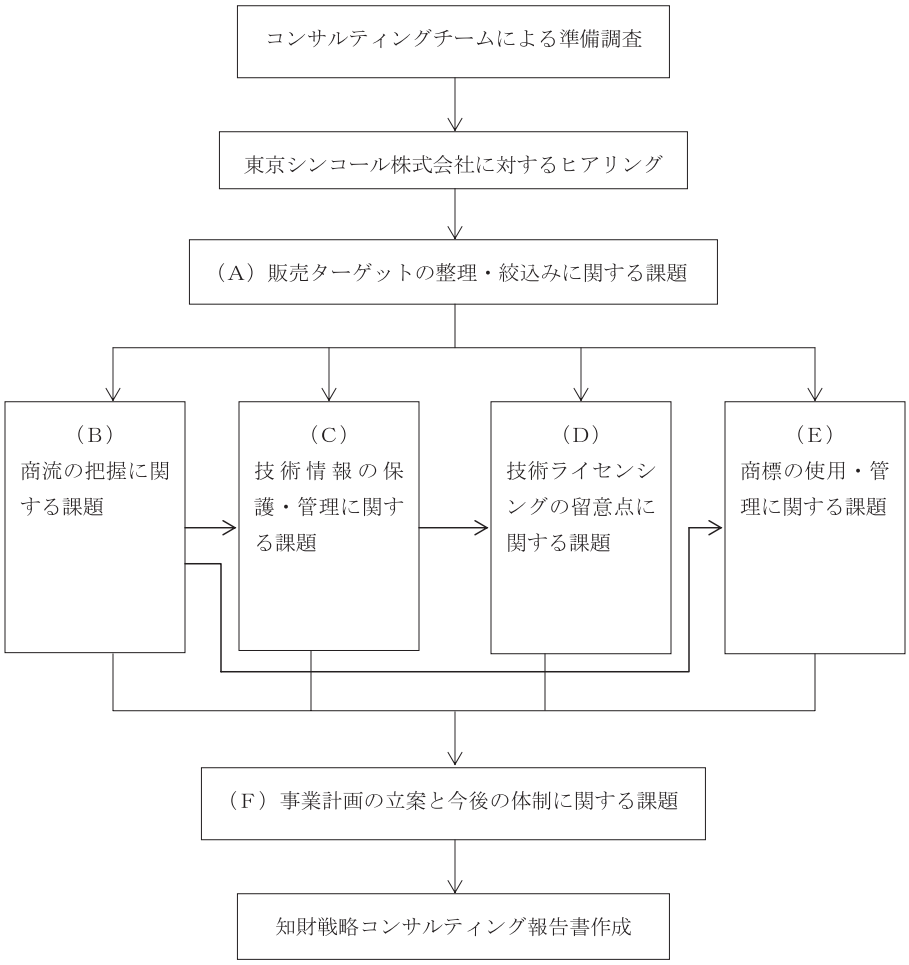
コンサルティングチームは、その方針の下、支援先企業に対するヒアリングを重ねながら、本コンサルティングで解決すべき以下に挙げる課題を洗い出し、支援先企業にアドバイスを行うとともに、支援先企業による課題解決に向けた自発的な実行作業を促しました。

（A）販売ターゲットの整理・絞り込みに関する課題
（B）商流の把握に関する課題
（C）技術情報の保護・管理に関する課題
（D）技術ライセンシングの留意点に関する課題
（E）商標の使用・管理に関する課題
（F）事業計画の立案と今後の体制に関する課題

図表４　実際のコンサルティング風景

そして、上記各項目をテーマとして設定し、課題解決の手段を提案するとともに、その手段自体を自己変革し、更新するシステム構築を提示することとしました。

図表５　実施したコンサルティングの課題及びフロー



（５）知財戦略コンサルティングのコンセプト
－知的財産を活用するにあたって必要となる前提条件の確立－

支援先企業は、コンサルティングチームの支援以前から下記のような認識をもっておりました。

●長年卸売を主としてきたこともあり、カタログ販売が多く、新規開拓分野に対する知識、経験を持つスタッフが少ない。
●新規事業に携わるマンパワーの面で不足があり、スケジュールに遅れが生じ、販売活動までこぎつけていない。
●新規分野の農業に対する供給ルートが元々ない。
●ＯＥＭ生産など技術に関する契約、ライセンス事業化の経験がない。

このような認識に対し、コンサルティングチームは、本コンサルティングで解決すべき課題は、知的財産の活用のみならず、事業の前提となる事業計画について再考が必要であると認識いたしました。さらにはターゲットの選定・絞り込みを含めた販売戦略も明確化する必要があると認識いたしました。これらと知的財産の関係を考慮した結果、図表５に掲げたコンサルティングの課題及びフローが確立されました。

（６）知財戦略コンサルティングの支援内容と成果
－新規事業を通じて知財活動を明確化する－

①販売ターゲットの整理・絞り込み

支援先企業は新規事業において販売ターゲットなり得る企業等に環炭製品の売り込みをかけていましたが、 新しい製品ということもあり、その整理、絞り込みが十分でなかった感がありました。そこで販売先、時期等の軸で整理し、販売戦略の構想を練ることとしました。

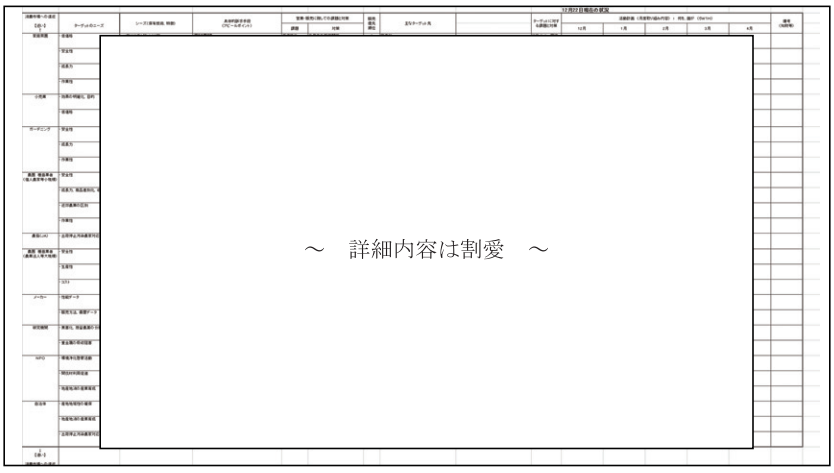
ⅰ）支援先企業の販売構想基づく販売戦略・戦術の構想

販売戦略を段階に分け、段階毎にビジョン（主としてターゲット）を掲げ、それを図表形式にてまとめました。

図表６　販売構想をまとめたマトリックス図（イメージ）

また、特に直近の販売計画については重視し、さらに詳細に検討したうえで具体的な販売計画を作りました。

図表７　直近の販売ターゲットマトリックス図（イメージ）



ⅱ）農業生産物主体の活動計画の構想

土壌改良剤の目的対象物である野菜や果物は、四季である春・夏・秋・冬を意識しなければなりません。野菜の収穫時期に合わせた種蒔き・植付け、さらに遡っての土壌改良時期を設定し、それに準じた販売計画を構想しなければなりません。

そこで、野菜栽培カレンダーを作成し、種蒔き前の土壌改良する時期を捉えるように活用します。

ⅲ）環炭®シリーズに対する需要調査（アグリビジネス創出フェアにおけるアンケート調査）

「環炭®シリーズ」の共同開発機関である研究機関から、アグリビジネス創出フェア(2010年11月24日～26日：幕張メッセ)での出店要請があり、急遽、アンケートを作成し、来場者へのアンケート調査を行ないました。

3日間を通じて、農家の関心が低い一方、自治体担当者などの関心が比較的高いことがわかりました。また、魚類養殖などの水処理関連、水耕栽培溶液の処理などの関係者にニーズがあることが新たにわかりました。

「環炭®シリーズ」については、「使いたい」という回答は全回答者の三分の一でしたが、同、半数にあたる10名から「使いやすそうだ」との高い評価が得られました。ただ、使用するにあたって重視する点は、「価格」、「性能」、「使いやすさ」という順で、量産化による生産コストの低下が今後の更なる課題となりそうなことがわかりました。

図表 8　アグリビジネス創出フェア展示ブースの様子

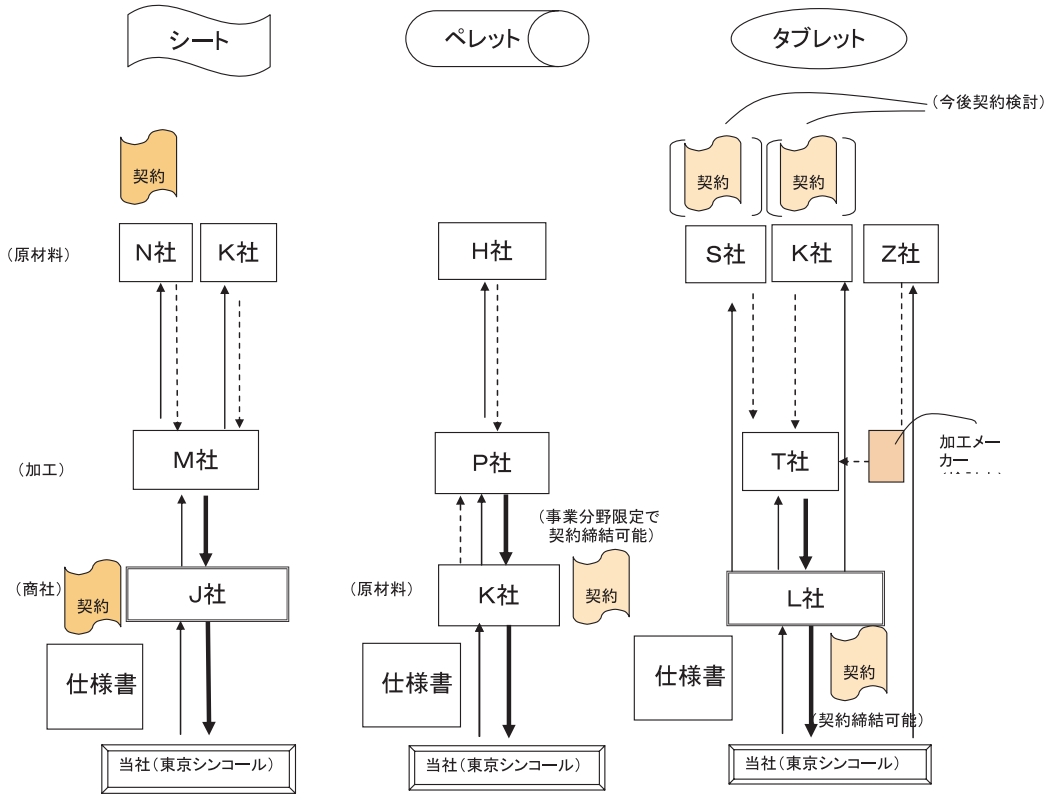
②商流の把握

支援先企業の「環炭®」製品は以下の3つに分類されますが、それぞれの製品の製造委託先が異なるほか、現状では、少量の注文生産であるため、未だ正式な契約関係を交わしている企業が少ないのが現状です。また、その商流自体も、担当の主席研究員たるF氏しか完全に把握できていない状況であったため、改めて商流の把握と併せて、契約関係の有無等を確認しました。

支援開始当初の話では、シート状の「敷いて環炭®」の製造関係の取引先についてのみ、秘密保持契約を交わしているとのことでした。その後、何度か面談を行うなかで、ユーザーニーズとしては、ペレット、タブレットの方が使い勝手もよく、需要も大きいと予想されるため、こちらの製造関係における秘密保持契約、守秘義務契約等を早急に結ばないことには、本格的な製造を開始するのは難しいとアドバイスしました。

その後、商社、及び製造委託先に秘密保持契約に関する契約の締結を打診、今後契約締結を進めていくこととなりました。

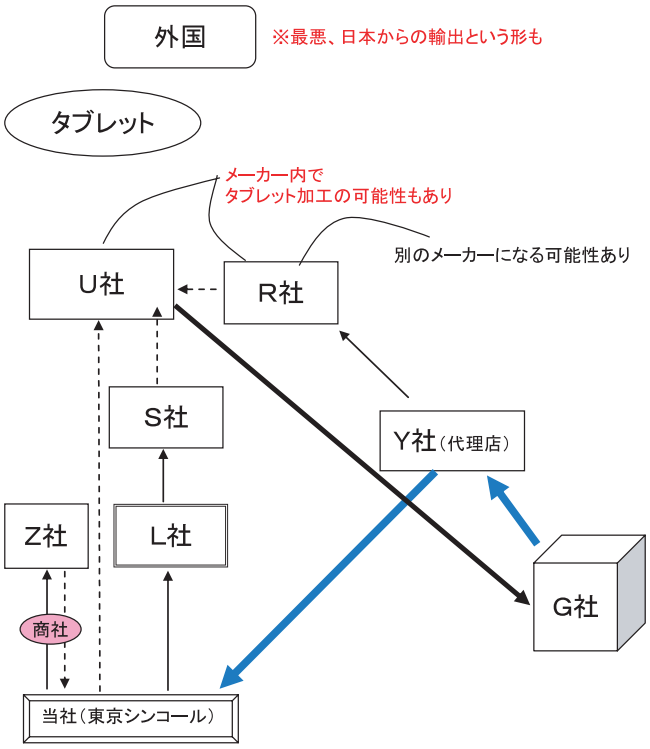
図表９　国内における製造関係図



「敷いて環炭®」（シート）に関しては、比較的に秘密保持契約等が締結されているものの、「蒔いて環炭®」（タブレット・ペレット）」に関しては、現段階において、数量や発注頻度が少ないことから、秘密保持契約を含め、製造関係についても契約は交わしていませんでした。しかしながら、今後、本格的な販売が開始されることになると、この２つの製品がメインとなる可能性が高いことから、早急に秘密保持契約の締結を行うことをアドバイスしました。

また、国内とは別に外国における水質浄化剤としての製品供給に関して、政府系研究機関の共同研究者からの持ち込み案件が支援前から存在していました。当該外国の大手企業から、環炭®のタブレットとゼオライトを配合して圧縮した製品の水質改善効果が高く、早急に事業計画について教えてほしいとの打診があったため、どのように製品供給を行うべきかを検討するとともに、商流について確認しました。なお、外国のビジネス規制（外国国内にて製造）等の観点から、一部材料提供＋ライセンスという形になりますが、日本からの輸出という形も考えられるとの結論を得ました。

図表 10　外国における製品供給体制案



③技術情報の保護・管理

ⅰ）技術情報の保護について

支援先企業とのヒアリングを通じて、新製品は、支援先企業の知識・技術だけで開発・製造されているのではなく、多数の協力企業が関与して開発・製造されていることが分かりました。

そこで、コンサルティングチームは、支援先企業と協力企業との関係を把握することにました。具体的には、どのような指揮命令系統によって新製品が開発されたのかを把握するため、支援先企業と協力して上述した図表9に示すような企業間関係図を完成させました。この企業間関係図により、支援先企業と協力企業との関係が明確になると共に、支援先企業と協力関係企業との間にどのような契約関係があるかが明確になりました。

次に、この企業間関係図をもとにして、新製品に関する技術情報を営業秘密として保護するために、強力企業とどのような契約関係があるかを確認しました。具体的には、支援先企業と協力して以下の技術ノウハウに関する関係表を作成しました。

図表 11　技術ノウハウに関する関係表

対象者	ノウハウの内容					法的保護状態
	材料			プロセス		
	材料A	材料B	材料C	配合	加工	
東京シンコール	情報1	情報3		情報6		状態ア
A社		情報4				状態イ
B社			情報5			状態ウ
C社					情報8	状態エ
D社	情報2			情報7	情報9	状態オ

この関係表をもとに、技術情報を営業秘密として保護するために、どの企業とどのような契約を締結すればよいかを検討し、この表をチェックしながら順次契約を進めていくことにしました。

なお、コンサルティングチームは、秘密保持契約書サンプルを提示して、今後の契約の参考にしてもらうことにしまし

た。

ⅱ）技術情報の管理について

技術情報は、上述したように、営業秘密によって保護され得ることが分かったので、コンサルティングチームは、公表されている資料（http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/eigyouhimitsupanfu.pdfなど）を用いて、営業秘密として法律上保護される下記の3つの要件及びこれらの要件を満たすための具体的例を説明した。

① 秘密管理性（秘密として管理されていること）
② 有用性（有用な情報であること）
③ 非公知性（公然と知られていないこと）

また、コンサルティングチームは、参考として営業秘密管理規定案を提示し、早期に営業秘密管理規定を整備し、その営業秘密管理規定に基く体制作りを行うように提案しました。

ⅲ）外国における技術情報の保護・管理について

支援先企業は、新製品に関し、上述したように特許および技術情報に基づくある特定の外国の企業へのライセンスビジネスを検討しています。

そこで、コンサルティングチームは、当該外国おいて営業秘密として法律上保護されるための要件をまとめ、当該外国においても営業秘密として保護でき、かつライセンスすることができることを説明しました。

④技術ライセンシングにおける留意点

ⅰ）外国企業へのライセンスについて

今回は、コンサルティングチームが関与する前から、支援先企業は外国企業へのライセンスを決定していました。そのため、支援先企業が、外国企業に営業秘密を含めてライセンスするか否かの判断基準について検討する必要はありませんでした。ただ、今後の事業の状況によっては、他の外国企業へのライセンスを考慮することもあり得ると考えました。

そこで、コンサルティングチームは、他の外国企業へのライセンスを検討する際の参考材料として利用されるように、次の判断基準案を提示しました。

図表 12　ライセンスアウトの適合性判断チェックリスト案

項目	評価		
	非常にそう（1）	まあまあ（0）	ない（−1）
1. 当該技術で製品を直接製造し当該外国で販売することに限界はあるか？			
2. 当該技術の変化速度が当該外国市場で速い方か？			
3. 製品の市場成長速度が速い方か？			
4. 製品の生産施設を拡張するのにリスクが伴うか？			
5. 当該技術の競争力は当該外国市場で優位にあるか？			
6. 技術が客観的に資料化されているか？			
7. 技術が法的権利化や秘密ノウハウで守られているか？			
8. 当該技術製品が当該外国市場では成熟期または衰退期に入っているか？			
9. 実施使用の権利を承諾しても当該外国の企業などから技術的依存性を引き続き、確保・維持できるか？			
10. 実施使用の許諾に伴って当該技術の適用に必要な設備、部品などの供給が可能か？			
11. ○○○○○○○○			
12. ○○○○○○○○			
合計	A：	B：	C：
評価：A＋B＋C＞0である場合は当該技術をライセンスによって外国企業などに提供することを積極的に検討する必要がある。			

ii）**他の企業に製品の製造・販売させるための契約関係および留意点について**

支援先企業が所有している出願特許は共同出願特許であり、営業秘密などを加えると、様々な契約形態を考えられます。

そこで、コンサルティングチームは、様々な契約形態あり、契約形態ごとのメリット・デメリットを説明しました。

今後支援先企業が、新製品について、他の企業にライセンスを行う場合には、様々な契約形態があることを考慮し、最も効率的な契約形態でライセンス契約を締結することを期待します。

⑤商標の使用・管理

今後、環炭シリーズを国内外で展開していくに当たり、商標の使用を意識することが多くなると予想され、使用、管理に際して以下のような留意すべき点を説明しました。

i）登録前商標の取り扱い
ii）登録商標の表示
iii）登録商標の使用態様
iv）自社製の製品を他社に販売委託する場合
v）雑誌などの取材に応じて製品が紹介される場合
vi）他社製の製品に自社の登録商標を付して販売することを許諾する場合

今後は支援先企業が適切に商標の使用・管理を行い、環炭シリーズの拡販およびブランド化に向けて有効に機能することを期待します。

⑥事業計画の立案と今後の体制

ⅰ）事業計画の概要

新規事業は、支援先企業の第3の事業と位置付けられました。事業である以上、事業計画を設定して、それらを実行する体制を整備する必要があります。売上目標、販売目標、原価目標などを設定し、来期の具体的実行に反映させることとしました。

図表 13　事業計画の概要図 （イメージ）

ⅱ）推進体制

これまでの体制を踏襲するものの、主体性を持った事業とするために来年度の事業計画に反映し、組織体制を明確にすることとして準備を進めています。

主な役割	主な担当
知財関係・契約関係など	F主席研究員
海外販売・ライセンス契約など	社長
営業戦略・販売など	T専務

なお、これまで新規事業は、社長、T専務、主任研究員であるF氏の3名体制で進めてきましたが、製品開発経緯、製品知識、政府系研究機関との関係を含め、情報共有が希薄であり、その大半をF氏が担っている状況にありました。そのため、今後の事業拡大をふまえたうえでも、情報の共有化と同事業に関する各種記録を残していく必要があるため、議事録及び営業記録の作成を提案しました。また、若手社員の当用を検討してもらい、体制強化を提案しました。

（7）エピローグ
－新規事業戦略の確立から知財戦略へ－

「知財戦略コンサルティング」という使命の下、コンサルティングチームは、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを実施することを目指しました。しかしながら、知的財産はあくまで企業の経営、事業に貢献するツールの一つであり、経営、事業目的を達成するための手段です。

今回のプロジェクトにあっては、ヒアリングを重ねつつ、肝である事業の大枠、事業計画についての再考が必要であることが確認され、支援先企業が自発的に事業計画を策定しました。この策定の前に、販売ターゲット、商流を確認し、ノウハウの洗い出し、保護策等を考察したことは、現状を理解し、情報を共有し、支援先企業の自発的な動きに至らしめたプロセスとして、大いに意義があったことと思われます。この上で、特許、ノウハウ、商標といった知的財産が効果的に機能していくものと考えられます。

今後我々は、支援先企業が本事業を糧にして、新規事業において知財経営に成功し、業績を伸ばしていくことを願ってやみません。

（8）支援先企業のコメント

東京シンコール株式会社　上田 孝治　代表取締役社長

土壌・水浄化装置の事業において、コスト競争に陥らないためには特許による権利保護が必須と考えていました。同時に、知財経営を磐石にすることで、事業の展開スピードを上げていきたいと考えており、そのためには知財経営のプロによるアドバイスが必要だったことが応募の動機でした。

本事業を通して、土壌・水浄化装置の事業全体として進むべき方向性がはっきりと見えてきて、知財経営の側面、マーケティングの側面双方からやるべきこと、必要な施策が明らかになり、自信を持って事業を推進できるようになったことが最大の成果です。

今後は立案した計画を愚直に実行することで、事業を一気に盛り上げたいと考えております。

（9）コンサルティングチームの紹介
－スペシャリストの集いによる首尾一貫したコンサルティング－

今回のコンサルティングチームは、弁理士の橋本公秀をチームリーダーとして、経営コンサルタントの西水晃、中小企業診断士の金澤淳子、弁理士の高松孝行、といった専門家4名から構成されます。チーム名は“チームイージー”。支援先企業の製品名「環炭®」⇒「かんたん」⇒「easy」⇒「イージー」より由来するものですが、決して気楽な気持ちで取り組むわけにつけた名前ではなく、支援先企業と一体感を出すためのネーミングでした。その結果、新規事業の推進力となるコンサルティングが進められました。

橋本　公秀（弁理士）

卸売りを専業とし、研究・開発、製造の経験のない支援先企業の環境事業への参入という難しいケースを担当させて頂きました。このような状況で知的財産を有効に活用するための前提として、事業計画、販売戦略の立案検討を進められたことは、知的財産の活用に関して考えさせられるものであると同時に、支援先企業が自発的に動き出したことは喜ばしい結果でした。本ケースを見ていただき、多くの企業が新たなステージにチャレンジしてもらえること、その際に知的財産の活用を検討して頂ければ幸いです。

→コンサルティングにおける主な役割：チームリーダー、商標の使用・管理のアドバイス

西水　晃（経営コンサルタント）

「既存事業の成長に翳りが見えてきた。」、多くの業界・企業に共通する実態かもしれません。ただ、その状態を嘆いてばかりいてもどうにもなりません。本支援先企業のように、既存事業の技術ノウハウを活用して、新たな事業開発へチャレンジしていくことが重要です。新しいことへの挑戦は、わからないことばかりかもしれません。このような時にこそ、我々専門家の能力や役割が期待されていることを痛感できた活動でした。巷でも『チャレンジ事業』が叫ばれている時代です。時代の流れに即した、新しい事業への創業期に参画できたことは、大変光栄でした。

→コンサルティングにおける主な役割：事業計画・販売マーケティングに関する構想指導

金澤　淳子（中小企業診断士）

今回の支援対象が土壌改良剤ということで、インテリア関連の卸売を専業とする支援先企業との関連がなかなかつかめませんでした。そこで、現状における製造過程のどの部分にノウハウや特許に関連する知財が存在するのかを把握することにかなり時間をかけました。積極的な意見交換や問題提起を行うなかで、さまざまな図や表を活用し、情報を共有することで、支援先企業にとっても多くの「気づき」を与えられたのではないかと思っています。

→コンサルティングにおける主な役割：商流の把握、アンケート作成支援、記録係

高松　孝行（弁理士）

今回の支援企業は、今まで自前で研究・開発した商品を製造・販売した経験が少ないという卸売業者であり、特異なコンサルティング事例となりました。特に、今回の対象となった新商品は、支援企業だけでなく外部の協力企業等の協力を得て開発してきたという経緯があり、この新商品を知的財産で保護しつつ、その知的財産を外国企業へのライセンスを予定しているという、極めて稀な状況にあるものでした。今回のコンサルティングが、このような複雑な状況であっても新たな事業を成功させることができるという事例の一つになれば望外の喜びです。

→コンサルティングにおける主な役割：技術情報の保護・管理、技術ライセンシングにおける留意点

第3章 中小企業に対する知財支援 ～知っておきたい役立ち情報～

3-1　知的財産の支援策

（1） 専門家の講師派遣

知的財産に関する知識習得等の目的で、皆様の地域や団体、中小企業、大学内において知的財産に関する講演、研修、相談会等を行いたいときには、関東経済産業局特許室にご相談下さい。

講師、相談員として知的財産に関する専門家を無料で派遣します。なお、ご相談の内容によっては派遣できない場合がありますのでご了承ください。

【派遣分野】

○特許・実用新案・意匠・商標の産業財産権制度に関する講演・研修等。

○公的支援策の紹介

お問い合わせ先：
関東経済産業局　地域経済部　産業技術課　特許室
電　話：048-600-0239
ＦＡＸ：048-601-1287

（2） 早期審査制度

「出願したものを早く権利化したい！」という場合には、早期審査の申請を提出することによって、他の出願よりも早く審査をしてもらうことができます。この早期審査制度は、特許・意匠・商標の出願で使える制度です。

○手数料：不要

【特許の早期審査制度】

○対象となる出願　：

1）出願審査の請求がなされていること

2）以下のいずれか1つの条件を満たしていること

・実施関連出願

・外国関連出願

・大学・短期大学、公的試験研究機関、承認TLO又は認定TLOによる出願

・中小企業又は個人による出願

・グリーン関連出願

【意匠の早期審査制度】

○対象となる出願　：

1）権利化について緊急性を要する実施関連出願

2）外国関連出願

特許の早期審査についての詳細・お問い合せ：特許庁ホームページ
http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/v3souki.htm
意匠の早期審査についての記載例・詳細・お問い合せ：特許庁ホームページ
http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/isyou_soukisinri.htm

【商標の早期審査制度】
○対象となる出願：
1）出願人自身又はライセンシーが、出願商標を指定商品・役務に使用しているか、又は使用の準備を相当程度進めていて、かつ、権利化について緊急性を要する出願・審判事件。
※権利化について緊急性を要する出願とは、以下のいずれかに該当するものとします。
・第三者が許諾なく、出願商標又は出願商標に類似する商標を出願人もしくはライセンシーの使用もしくは使用の準備に係る指定商品もしくはこれらに類似する商品若しくは役務について使用している又は使用の準備を相当程度進めていることが明らかな場合。
・出願商標の使用について、第三者から警告を受けている場合。
・出願商標について、第三者から使用許諾を求められている場合。
・出願商標について、出願人が日本国特許庁以外の特許庁又は政府間機関へも出願している場合。
2）出願人又はライセンシーが、出願商標を既に使用している商品・役務又は使用の準備を相当程度進めている商品・役務のみを指定している出願。

商標の早期審査についての記載例・詳細・お問い合せ：特許庁ホームページ
http://www.jpo.go.jp/torikumi/t_torikumi/souki/shkouhou.htm

（3） 特許料・審査請求料の減免制度

特許出願後、出願審査請求の際に納付する審査請求料と、特許料が安くなる制度があります。
○対象者：研究開発型中小企業・個人事業主、事業協同組合等については
審査請求料：半額軽減
特　許　料：半額軽減
なお、特許料・審査請求料の減免制度が使えるかどうかを判定することができます。
判定ページ：http://www.jpo.go.jp/cgi/zangenmen2/exempt_chk.cgi
○手数料：不要

特許料・審査請求料の減免制度の詳細：特許庁ホームページ
http://www.jpo.go.jp/tetuzuki/ryoukin/6_kenkyu_kigyou.htm
研究開発型中小企業向け申請書の作成支援：広域関東圏知的財産戦略本部ホームページ
http://www.kanto-chizai.com/keigen.html

お問い合わせ先：
関東経済産業局　地域経済部　産業技術課　特許室
電　話：048-600-0239
ＦＡＸ：048-601-1287

3-2　関東地域の自治体、団体による知的財産支援

（1） 茨城県及び茨城県内市町村の支援策

ひたちなか市　経済部商工振興課

事業名：工業所有権取得費補助金
実施機関：ひたちなか市経済部商工振興課
対象者：市内に事業所を有する中小企業、 市内に事業所及び住所を有する個人
対象事業：新製品開発を前提とする市場調査、 新製品に関するデザイン開発、 新製品, 新技術の開発、 新製品・新技術開発に伴う産業財産権の取得
補助金額：対象経費の 2 分の 1 以内、 最大 50 万円
詳細はこちら：http://www.city.hitachinaka.ibaraki.jp/0702shokou/kassei/shinseihin.html

（2） 栃木県及び栃木県内市町村の支援策

栃木県　産業労働観光部工業振興課

事業名：ものづくり技術強化補助金
実施機関：栃木県産業労働観光部工業振興課技術振興担当
補助対象経費：①中小企業等 （企業グループ含む） の行う新技術・新製品の研究開発を助成。
②大学等が保有する特許等を利用した共同研究等を補助対象とする。
補助限度額：補助率は補助対象経費の 1/2 以内。
補助限度額は 1,000 万円。
詳細はこちら：http://www.pref.tochigi.lg.jp/work/shoukougyou/gijyutukaihatsu/1197366712424.html

足利市　産業観光部商業振興課

事業名:産業財産権取得事業補助
実施機関：足利市産業観光部商業振興課工業担当
対象となる方：市内に事業所のある中小企業で製造業を営む方
（但し、 市税の滞納のある者及び他の機関から本補助と同種の補助を受けている者を除く）
対象となる企業：補助対象者が行う、 特許権、 実用新案権、 意匠権、 商標権 （自社製品を対象としたもの） の産業財産権出願事業
対象となる経費：出願時に生じる経費で、 特許庁へ支払う出願料、 弁理士手数料など
補助率：30%以内
補助限度額：30 万円／年度
※事業着手前にお問い合わせください
詳細はこちら：http://www.city.ashikaga.tochigi.jp/page/jigyouhojo.html

宇都宮市　経済部商工振興課

事業名：宇都宮市特許権等取得促進事業費補助金
実施機関：宇都宮市経済部商工振興課
対象業種：宇都宮市内の中小企業 （製造業、 農林業、 卸売・小売業、 特定サービス業）
（注） 個人は対象外となります。
対象の内容：特許権・実用新案権・意匠権・商標権の出願経費。
ただし、 出願前に先行技術調査を行っていること。
特許権については、 審査請求を出願と同時に行う場合は、 審査請求経費も対象。
対象経費：出願料、 弁理士手数料、 先行技術調査費用、 図面作成費用など
助成額：経費の 2 分の 1、 上限 30 万円、 年度で 1 社 1 件まで
申請時期：平成 22 年 1 月 1 日以降に出願したもの
（注） 出願番号を付与された日が平成 22 年 1 月 1 日以降のもの
詳細はこちら：http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/sangyo/chushokigyo/002047.html

小山市　工業振興課

事業名：小山市中小企業工業所有権取得支援事業補助金
実施機関：小山市工業振興課
対象者：次の要件のいずれにも該当するもの。
1． 市内に事業所を有して 1 年以上事業を営む中小企業者
2． 市税を滞納していないこと
3． 他の機関から同種の補助等を受けていないこと
対象事業：特許権及び実用新案権の取得事業
補助対象経費：出願料及び弁理士手数料
補助率 ： 対象経費の 50％以内
補助限度額：最高 40 万円
詳細はこちら：
http://www.city.oyama.tochigi.jp/cgi-bin/odb-get.exe?WIT_template=AC020000&WIT_oid=icityv2::Contents::10214

鹿沼市　経済部商工課商工振興係

事業名：特許等出願支援事業補助金

実施機関：鹿沼市経済部商工課商工振興係

補助対象：補助の対象となる事業は、 次のいずれかを新規に出願する場合とし、 それぞれにつき 1 年度に 1 事業者 1 回を限度とします。

1．特許権利取得のための出願事業
2．実用新案権取得のための出願事業
3．意匠権取得のための出願事業
4．商標権取得のための出願事業

補助対象者：補助の対象者は、 次のすべてに該当する事業者です。

1．中小企業基本法 （昭和 38 年法律第 154 号） 第 2 条に規定する中小企業者
2．市内に事業所等があり、そこで 1 年以上事業を営んでいる者
3．市税の滞納がない者
4．自社名義による出願をする者

補助対経費：出願料、 審査請求料、 弁理士手数料

補助率及び補助限度額：補助対象経費の 1/2 以内で、 10 万円を限度
（1,000 円未満の端数は切り捨て）

詳細はこちら：http://www.city.kanuma.tochigi.jp/11,5641,176,687.html

佐野市　商工課

事業名：産業財産権取得補助金

実施機関：佐野市商工課

中小企業の生産性、 品質の向上を図り地場企業の基盤強化を目指す。 また、 製品及び技術を保護し、 産業の競争力を強化することを目的として、 取組を行う企業に対して、 補助金を交付します。

補助対象：産業財産権 （特許権、 実用新案権、 意匠権、 商標権） 取得のための出願に係る経費で、 出願料、 弁理士手数料、 その他必要と認められる経費

補助金額：対象経費の 100 分の 80 以内 （平成 21 年度～ 23 年度、 24 年度以降は 100 分の 40 以内） 限度額 1 件 40 万円。 同一技術を国内、 国外双方に出願する場合は別件とする。

詳細はこちら：http://www.city.sano.lg.jp/kigyoushien/04/02.html

（3） 群馬県及び群馬県内市町村の支援策

群馬県　産業経済部工業振興課

事業名：ぐんま新技術・新製品開発推進補助事業
実施機関：群馬県産業経済部工業振興課産学連携係
補助対象者：県内中小企業者等
補助金の種類：
（1） 一般型
新技術・新製品の研究開発を支援。
補助限度額：1件あたり1,000万円まで
補助率：補助対象経費の1/2以内
（2） パートナーシップ支援型（産業支援機関）
県内産業支援機関と連携し、産学官連携などによる開発を支援。
補助限度額：1件あたり200万円まで（県・産業支援機関　各100万円）
補助率：補助対象経費の2/3以内
（3） パートナーシップ支援型（市町村）
市町村（10市）と連携し、新製品・新商品の開発を支援。
補助限度額：1件あたり80万円まで（県・市　各40万円）
企業負担額：20万円以上
※ 共同実施市町村　前橋市、桐生市、伊勢崎市、太田市、館林市、渋川市、藤岡市、富岡市、安中市、みどり市
募集期間
（1） 一般型
平成22年3月15日（月）から4月14日（水）まで
（2） パートナーシップ支援型（産業支援機関）
ＮＰＯ法人北関東産官学研究会
平成22年4月15日（木）から5月14日（金）まで
財団法人群馬県産業支援機構
平成22年7月20日（水）から8月20日（金）まで
（3） パートナーシップ支援型（市町村）
平成22年5月17日（月）から6月16日（水）まで
詳細はこちら：
http://www.pref.gunma.jp/cts/PortalServlet?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=5047

群馬県　産業経済部工業振興課

事業名：1 社 1 技術

実施機関：群馬県産業経済部工業振興課

対象：新規の場合、 県内に事業所を有する中小製造業者 （みなし大企業、 個人事業主も含む） で、 以下に記載する①～③のいずれかに該当する技術を有する企業。

①特許を有する、 または出願中の技術

②特許は有していないが、 特許と同等の技術

③他社の追随を許さない独自の技術

選定企業に対する支援：

選定企業には、「選定証」 を交付します。

1．県のホームページ等への掲載、 表彰、 選定企業交流会の開催

2．大手メーカー向け展示商談会や商談型国際見本市などへの出展資格、群馬産業技術センターにおいて、技術展示を行う資格の付与等の販路開拓支援。

3．中小企業パワーアップ資金への申請資格付与等の財政的支援。

詳細はこちら：http://www.pref.gunma.jp/06/ct00004959.html

群馬県　（財） 群馬県産業支援機構

事業名：群馬県中小企業外国出願支援事業

実施機関：（財） 群馬県産業支援機構

対象：県内に主たる事業所を有する中小企業等

対象経費：外国への特許・意匠・商標の出願経費 （翻訳費、 外国出願料、 外国代理人費用、 手数料等）

助成金額：助成対象経費の 2 分の 1 以内、 上限 1 企業 150 万円 （特許）、 1 企業 60 万円 （意匠・商標）。

詳細はこちら：http://www.g-inf.or.jp/pdf/gaikokushutugan.pdf

前橋市　商工観光部工業課

事業名：①産学官連携新製品・新技術開発費補助金

②新製品・新技術開発費補助金

実施機関：前橋市商工観光部工業課工業振興係

対象等：①市内の中小企業が、 大学、 高等専門学校等の学術機関又は公設試験研究機関と共同研究等を行い、新製品・新技術を開発した事業の経費の一部を補助。

②市内に主たる事業所がある中小企業者または市内各種中小企業団体。 原材料、 構築物、 機械装置、工業所有権導入、 外注加工、 技術指導等の経費。

補助金額：①対象経費の 50%以内、 限度額 130 万円。

②対象経費の 50%以内、 限度額 110 万円。

詳細はこちら：http://www.city.maebashi.gunma.jp/ctg/01000338/01000338.html

高崎市　商工部工業課　産業創造館

事業名：特許出願奨励金

実施機関：高崎市工業課　産業創造館

補助対象：市内に主たる事業所を有する中小企業者で、製造業、情報通信業または群馬県の認定した「1社1技術」企業等「1社1技術」企業。

補助率及び限度額：特許出願及び出願審査請求にかかる必要経費の2分の1以内。
限度額10万円。

詳細はこちら：http://www.city.takasaki.gunma.jp/soshiki/sansoukan/annai/tokkyo.htm

（4） 埼玉県及び埼玉県内市町村の支援策

埼玉県　産業労働部金融課

事業名：①起業家育成資金
　　②産業創造資金
実施機関：埼玉県産業労働部金融課
融資の対象：①特許法等に基づく設定登録を受けた技術等をもって事業を開始する者
　　②知的財産権（特許権、実用新案権、意匠権、半導体集積回路配置利用権）を活かし事業を行う中小企業者・中小企業組合
融資限度額：①設備　3,000 万円　　運転　1,500 万円
　　②設備　1 億円　　運転　1 億円
詳細はこちら：http://www.pref.saitama.lg.jp/page/dokuritu.html
　　http://www.pref.saitama.lg.jp/page/souzou.html

埼玉県　産業労働部産業支援課

事業名：彩の国産業技術大賞
実施機関：埼玉県産業労働部産業支援課
　　埼玉県では、県内中小企業の技術・製品開発意欲の向上と県内経済の活性化を目的に、革新的な技術・製品開発に取り組む中小企業を表彰する「彩の国産業技術大賞」を実施しています。
対象：県内に事業活動拠点を置く中小企業。
応募要件：①環境、福祉、ＩＴ・映像、バイオテクノロジー、ものづくり基盤技術のなかで、商品化後７年を経過していないもの
　　②特許登録済み、または実用新案技術評価書で評価 6 を取得済みのもの
詳細はこちら：http://www.pref.saitama.lg.jp/page/a31.html

越谷市　越谷市環境経済部産業支援課

事業名：工業所有権取得費補助金
実施機関：環境経済部産業支援課商工観光担当
対象者：市内にて事業活動を営んでいる中小企業者・事業協同組合・特定非営利活動法人・法人でない組合及び団体・個人事業主等です。
補助対象：特許権・実用新案権・意匠権・商標権に係る、出願・審査請求・登録（初回分のみ）に要する経費
補助率：対象経費の２分の１以内（千円未満は切捨て）で、10 万円を限度。
　　また、事業者ごとに年度に１件まで。
詳細はこちら：http://www.ii-net.jp/yuushi_hojyokin/shutokuhi.html

草加市　産業振興課　工業地場産業係

事業名：産業財産権取得支援部門補助金

実施機関：草加市産業振興課工業地場産業係

対象者：市内に事業所を有し、引き続き１年以上事業を経営し、原則として事業による市税を完納している中小企業基本法第２条に定める中小企業者が対象です。また、業種は製造業、ソフトウェア業及び情報処理サービス業とします。

対象事業：産業財産権（特許、実用新案、意匠、商標）の出願事業（いずれか１回限り）

対象経費：出願料、弁護士等に支払う手数料及び国外出願等に係る現地代理人手数料。

補助率：対象経費の３分の２以内で、30 万円を限度。

留意事項：この補助金は、平成 22 年度中に特許庁への出願申請が見込まれる企業に限り申請を受け付けします。

詳細はこちら：http://www.city.soka.saitama.jp/hp/page000016000/hpg000015920.htm

（5） 千葉県及び千葉県内市町村の支援策

千葉県　商工労働部経営支援課金融支援室

事業名：挑戦資金
実施機関：千葉県商工労働部経営支援課金融支援室
融資の対象：中小企業者等であって、 知的財産権を有し、 知的財産を生かした事業を実施しようとするもの。
融資限度額：1 中小企業者　1 億円 （設備資金は所要資金の 90%以内、 運転資金は 5,000 万円まで）
詳細はこちら： http://www.pref.chiba.lg.jp/keishi/chuushou-yuushi/yuushiseido/chuushou/chousen.html

千葉県　（財） 千葉県産業振興センター

事業名：外国出願支援事業
実施機関：（財） 千葉県産業振興センター
対象：県内に主たる事業所を有する中小企業者またはそれらの中小企業者で構成されるグループ
（構成員のうち、中小企業者が 3 分の 2 以上を占め、中小企業者の利益となる事業を営む者）
1 企業 （1 グループ） 1 出願に限ります。
対象要件：日本国特許庁にすでに特許出願を行っている出願であって、 年度内に外国特許庁へ出願する予定があること等。
対象経費：外国出願料、 弁理士費用、 翻訳料
助成率等：助成率　1/2 以内　　上限　150 万円
公募期間：6 月 1 日～7 月 9 日
詳細はこちら：http://www.ccjc-net.or.jp/contents_detail.php?co=cat&frmId=940&frmCd=3-2-6-0-0

千葉市　（財） 千葉市産業振興財団

事業名：特許等取得支援事業
実施機関：（財） 千葉市産業振興財団
助成対象経費：特許等の出願手続に要する弁理士費用の一部を助成
助成額：上限 21 万円
申込受付期間：随時受付
詳細はこちら：http://www.chibashi-sangyo.or.jp/contents/shien_info/tokkyo.html

船橋市　商工振興課

事業名：産業財産権取得・登録事業補助金
実施機関：船橋市商工振興課
対象者：①中小企業基本法第 2 条第 1 項に規定する中小企業者で、 市内に主たる事業所があること。
②市税を滞納していないこと。
③ 他の公的助成を受けていないこと。
補助対象経費：産業財産権 （特許権・実用新案権に限る） の取得・登録のために要した経費 （出願料、 出願手数料、 審査請求料、 登録料）
補助額：補助対象経費の 1/3 または 10 万円のいずれか少ない額
詳細はこちら：
http://www.city.funabashi.chiba.jp/shokoshinko/kougyouhan/kougyoushinkou-sien/tokkyo-jituyou/22.%20tokkyo-jituyou-boshuu.htm

柏市　経済産業部商工振興課

事業名：中小企業活性化支援事業 （知的財産権取得・登録事業）

実施機関：柏市経済産業部商工振興課

対象者：中小企業法第２条に定めている市内の中小企業者 （中小企業基本法第２条に定める中小企業者） 又はその中小企業者が組織する団体。

対象経費：特許権、 実用新案権、 意匠権及び著作権の取得・登録申請に要する経費

補助率及び限度額：対象経費の２分の１の額。 限度額 10 万円。

詳細はこちら：http://www.city.kashiwa.lg.jp/business_guide/finance/fc02.htm

（6） 東京都及び東京都内市町村の支援策

東京都　東京都知的財産総合センター

事業名：外国侵害調査費用助成事業
実施機関：東京都知的財産総合センター
助成対象経費：侵害調査費用、 鑑定費用、 侵害先への警告費用、 水際対策費用
助成額：助成対象経費の 2 分の 1 以内　限度額 200 万円
申込受付期間：随時受付
詳細はこちら： http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/josei/0415shingai.html

東京都　東京都知的財産総合センター

事業名：外国特許出願費用助成事業
実施機関：東京都知的財産総合センター
助成対象経費：外国特許出願費用、 弁理士費用、 翻訳料、 先行技術調査費用、 国際調査手数料、 国際予備審査手数料　等
助成額：助成対象経費の 2 分の 1 以内　限度額 300 万円
申込受付期間：年 2 回 （5 月、 9 月）
詳細はこちら： http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/josei/3779.html

東京都　東京都知的財産総合センター

事業名：外国意匠出願費用助成事業／外国商標出願費用助成事業
実施機関：東京都知的財産総合センター
助成対象経費：外国出願料、 弁理士費用、 翻訳料　等
助成額：助成対象経費の 2 分の 1 以内　限度額 30 万円
受付期間：随時。 予算がなくなり次第受付を終了。
詳細はこちら：http://www.tokyo-kosha.or.jp/chizai/josei/index.html

東京都　産業労働局商工部創業支援課

事業名：東京都ベンチャー技術大賞事業
実施機関：東京都産業労働局商工部創業支援課
対象：都内の創業・ベンチャー企業
表彰対象：ものづくりの核 （コア） となる技術の下、 創業・ベンチャー企業が開発事業化した革新的な技術や製品で、 次の各号に掲げるもの
1． 技術・製品の開発が終了しているもので、 一次審査の終了時までに日本国内で販売または提供するもの
2． 商品化後 5 年を経過していないもの
詳細はこちら：http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/shoko/sogyo/venture.html

東京都　（財）東京都中小企業振興公社

事業名：新製品・新技術開発助成事業
実施機関：財団法人　東京都中小企業振興公社
事業内容：東京都内の中小企業者等が行う実用化見込のある新製品や新技術の研究開発に要する経費の一部を助成します。
助成対象者：①都内で創業を具体的に計画している方
②個人事業者
③中小企業者
④事業協同組合
⑤社団法人、財団法人
助成限度額：1,500 万円
助成率：助成対象経費と認められる経費の 1/2 以内
申込期間：平成 22 年 2 月 22 日から平成 22 年 4 月 22 日 17 時まで
詳細はこちら：http://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/index.html

荒川区　産業経済部経営支援課

事業名：産業財産権取得助成
実施機関：荒川区産業経済部経営支援課
補助対象者：区内に本社のある中小企業で、当該産業財産権に関する国、地方公共団体およびその他の機関から補助金を受けていない方。
補助対象事業：特許権、実用新案権、意匠権、商標権
補助対象経費：弁理士等に要する経費、特許庁に支払う印紙代
補助限度額：補助対象経費の 2 分の 1 以内、15 万円（1,000 円未満は切捨て）を限度。
申請期間：随時（特許庁に申請する前にご相談下さい）
詳細はこちら：http://sangyo.city.arakawa.tokyo.jp/industry/tizai/index.html

板橋区　産業振興課　経営支援係

事業名：板橋区知的財産権取得支援事業補助金
実施機関：板橋区産業振興課経営支援係
補助対象者：下記の要件を満たす、中小企業基本法に規定する中小企業者で板橋区に本社を有するもの。また、個人事業者の場合は板橋区に事業所を有しているもの。
①板橋区で引き続き 1 年以上（原則）事業を営んでいること。
②特許権においては、平成 23 年 2 月末日までに、特許審査請求が終了する見込みがあること。実用新案権・商標権・意匠権においては、平成 23 年 2 月末日までに設定登録が終了する見込があること。
③先行技術調査が終了していること。
④大企業が実質的に経営に参画していないこと。
※他にも条件があります。詳しくは担当係までお問合せください。
補助対象経費：審査請求料、登録料、弁理士費用、その他製品及び技術の保護に直接関連があると認められる経費等。
補助金額：補助対象経費の 2 分の 1 以内かつ上限 20 万円。
詳細はこちら：http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/019/019529.html

大田区　産業振興課

事業名：新製品・新技術開発支援

実施機関：大田区産業振興課

助成内容：①開発スタート助成

創業間もない企業や開発型企業への転換をめざす中小企業者を対象。

大田区内で本社又は事業所を持つ中小企業者、又は前記中小企業者３分の２以上で構成されたグループ又は団体。

②開発ステップアップ助成

企業の更なる成長につながる新製品・新技術の開発、環境・医療福祉分野など社会的な課題解決につながる開発に取り組む中小企業者を対象。

大田区内で本社又は事業所を１年以上操業している中小企業者で製造業を主たる事業で営むもの、又は前記中小企業者３分の２以上で構成されたグループ又は団体。

助成対象経費：原材料及び副資材費、機械装置・工具器具費、外注費、産業財産権導入費、技術指導受け入れ費、性能検査費、直接人件費

詳細はこちら：http://www.city.ota.tokyo.jp/sangyo/kogyo/shinnseihinn220225/index.html

葛飾区　商工振興課工業振興係

事業名：知的所有権取得補助

実施機関：葛飾区商工振興課工業振興係

補助対象者：①中小企業基本法第２条に規定する製造業を営む中小企業で、区内に主たる事業所を有すること。

②区内で引き続き、１年以上事業を営んでいること。

③前年度の法人都民税又は特別区民税を滞納していないこと。

④研究開発に係る事業を計画的に行っていること。

補助対象経費：知的所有権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）取得のための出願に要した経費（出願のため弁理士に支払う手数料、出願料及び出願審査請求に要する経費）。

補助限度額：補助金の額は、予算の範囲内で、補助対象経費の合計額に２分の１以内とし、10万円を超えない額。

詳細はこちら：http://www.city.katsushika.lg.jp/kurashi/053/005310.html

北区　地域振興部産業振興課商工係

事業名：知的所有権活用支援事業

実施機関：北区地域振興部産業振興課商工係

対象者：中小企業基本法に規定する製造業を営む中小企業で北区に本社（個人事業主の場合は北区に住所）を有し、いずれも以下の要件を満たしていること。

①北区内で引き続き１年以上（原則）事業を営んでいること。

② 前年度の法人都民税又は特別区民税を滞納していないこと。

③原則として東京都知的財産総合センターの相談を受けること。

助成額：補助対象経費の２分の１（上限10万円）

対象経費：特許権・実用新案権・意匠権・商標権の、弁理士費用、出願料、登録料、特許料、審査請求料、製品・技術の権利保護に直接関連性が認められる費用。

詳細はこちら：http://www.city.kita.tokyo.jp/docs/service/004/000438.htm

江東区　地域振興部 経済課 産業振興係

事業名：知的財産権 （特許権） 取得支援
実施機関：江東区地域振興部 経済課 産業振興係
補助対象者：区内に本社及び主たる事業所を有し、 引き続き 1 年以上事業を営んでいて、 原則として特許先行技術調査が終了している中小企業。
補助対象経費：出願料、 出願審査請求料、 特許料、 出願に伴う弁理士手数料。
補助金額：補助対象経費の 2 分の 1 以内で、 30 万円を上限。（千円未満の端数切捨て）
詳細はこちら：http://www.city.koto.lg.jp/seikatsu/sangyo/10200/25383.html

台東区　産業振興課

事業名：知的所有権取得支援事業
実施機関：台東区産業振興課企業・人材育成担当
対象者：台東区内に本店所在地 （法人）、事業所 （個人事業主） があり、かつ区内に営業の本拠を有する中小企業。
対象となる知的所有権：特許権、 実用新案権、 意匠権、 商標権
助成内容：限度額 10 万円、 対象経費の 2 分の 1 以内
助成対象経費：特許等の出願料、初期登録にかかわる商標登録等の登録料、初 3 年分の特許料、特許の審査請求料、弁理士に対する謝金
詳細はこちら：
http://www.city.taito.lg.jp/index/kurashi/shigoto/kinyukeieishien/joseikinseido/jyoseiseidoichiran/chitekishoyuken.html

品川区　ものづくり・経営支援課

事業名：新製品・新技術開発支援
実施機関：品川区ものづくり・経営支援課ものづくり支援係
新製品・新技術の開発に要する費用 （工業所有権の導入費用等） を一部助成します。
対象：区内に 1 年以上主な事業所を置く中小製造業者または中小製造業者を中心とするグループであること。 法人都民税 （個人にあたっては住民税） を滞納していないこと。 ただし、 みなし大企業は除外。
助成限度額：250 万円、 対象経費の 2/3 以内
詳細はこちら：http://www.mics.city.shinagawa.tokyo.jp/jyosei/newbusiness.php

青梅市　環境経済部商工観光課

事業名：①特許取得助成 ②国際化対応助成
実施機関：青梅市環境経済部商工観光課
補助内容：①特許取得助成企業や企業グループが、 特許を取得するための経費の一部を助成します。
②企業や企業グループが、 海外の技術・特許・規格等の情報や文献等の収集・邦訳、 海外規格の認定取得にかかる経費の一部を助成します。
補助対象経費：謝金、 旅費、 事務費、 委託費 （注：前回補助申請をしたものと同一特許等の申請はできません。）
詳細はこちら：http://www.city.ome.tokyo.jp/shoko/tokkyo.html

三鷹市　三鷹商工会

事業名：工業振興事業費補助金

実施機関：三鷹商工会

対象：三鷹市内に主たる事業所を有し、引き続き１年以上事業を営む中小企業者または中小企業者で構成する団体が行う事業。

補助対象：①新製品等の開発のための調査・研究・企画事業
②新製品・新技術の研究、開発のため、産学提携で行う研究事業等
③特許など工業所有権の取得申請に係る事業
④その他前３号に準ずる事業

補助金額：①新製品の開発、新技術の研究、開発に係る事業
補助対象事業に要する経費の 1/2 以内で、１件 150 万円を限度とする。
②特許など工業所有権取得申請に係る事業
補助対象事業に要する経費の 1/2 以内で、１件 10 万円を限度とする。

詳細はこちら：http://www.mitaka-s.jp/bukai/ko_singijutu.html

府中市　工業技術情報センター

事業名：①新製品・新技術開発事業　②特許取得事業

実施機関：府中市工業技術情報センター

対象者：(1) 市内に主たる事務所を持ち、引き続き１年以上同一事業を営んでいること。
(2) 補助金の交付申込時に、市税を完納していること。
(3) 同一テーマ・内容で過去に市から補助を受けていないこと。
(4) 同一企業が異なる事業を同時に申し込むことは可能です。
(5) 特許取得事業については１社２件まで申込可能です。

補助対象経費：①原材料・副資材費、機械装置・工具類費、外注加工費、工業所有権出願・導入費、技術指導受入れ費 等
②特許出願・審査請求費、技術指導受入れ費 等

補助限度額及び補助率：① 100 万円、対象経費の 2/3 以内
② 10 万円、対象経費の 1/2 以内

詳細はこちら：http://www.city.fuchu.tokyo.jp/kurasu/keesha/kigyo/sezo/index.html

（7） 神奈川県及び神奈川県内市町村の支援策

神奈川県　（財） 神奈川産業振興センター

事業名：神奈川県知的財産戦略策定支援事業

実施機関：（財） 神奈川産業振興センター

中小企業者における知的財産の戦略的な活用を促進するため、 知的財産や技術動向の調査・解析等を行う専門家を企業に派遣し、 知的財産戦略策定の支援を行います。

対象：神奈川県内に本社を有する中小企業者 （中小企業支援法の定めによる）

支援期間：平成 22 年 9 月～平成 23 年 2 月

募集期間：平成 22 年 6 月 1 日 （火） ～7 月 30 日 （金）

詳細はこちら： http://www.kipc.or.jp/content/view/56/41/

神奈川県　商工労働局産業部産業技術課

事業名：神奈川工業技術開発大賞

実施機関：神奈川県商工労働局産業部産業技術課

神奈川県と神奈川新聞社は、 共催により昭和 59 年度から毎年度、 技術開発の奨励と技術開発力の向上を図ることを目的に、 県内の中堅・中小企業が開発した優れた工業製品・技術を表彰しています。

受賞企業への支援：県内最大級の工業見本市である 「テクニカルショウヨコハマ」 への出展。（県が出展費用を負担）

受賞技術・製品を新聞紙上に紹介広告を掲載。

神奈川工業技術開発大賞のロゴマークを使用することができる。

詳細はこちら：http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/kogyo/taisyo/taisyo.html

神奈川県　産業技術センター

事業名：かながわスタンダード認定事業

実施機関：神奈川県産業技術センター・技術支援推進部開発支援室

対象：県内中小企業が開発した工業技術のうち、 事業化、 商品化に着手しているもの （製品化したもの、 特許を取得したものなど） で、 事業化により今後 3 年以内におおむね年間 5 億円以上 （製品の場合） の売上が見込めるもの。

認定企業への支援：

①技術面での支援

- 県産業技術センターの依頼試験等の手数料が 7 割減額されます。

②経営面での支援

- 県内最大級の工業見本市である 「テクニカルショウヨコハマ」 にて認定事業を紹介します。
- （財） 神奈川産業振興センターの知的財産支援、 販路開拓等のビジネス支援のほか金融、 労務等の経営相談が受けられます。
- 県中小企業制度融資 「スタートアップ融資」 の利用資格が得られます。
- 商工中金が行う 「神奈川イノベーションサポートローン」 への申込みができます。

募集期間：平成 22 年 4 月 4 日～ 6 月 11 日まで

詳細はこちら：http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/kogyo/standard/

横浜市　経済観光局経営・創業支援課

事業名：横浜市知的財産活用促進助成制度
実施機関：横浜市経済観光局経営・創業支援課
知財経営戦略策定、先行技術調査など、知的財産に関するコンサルティング費用の一部を助成します。
助成対象事業：平成 23 年 3 月 10 日（木）までに完了する事業で、事業開始前に申請した
次の事業とします。※継続的な顧問料は対象外
①知財経営戦略策定に係る支援
②知財・技術・市場調査
③知財技術評価
④管理・運営体制整備
助成率及び助成限度額：助成対象事業に要した総経費の 2 分の 1 以内（上限 30 万円）とします。ただし、『横浜価値組企業』に認定されている企業については、総経費の 3 分の 2 以内（上限 50 万円）となります。
申請期限：平成 23 年 2 月 10 日（木）※ただし、予算に達した時点で受付を終了いたします。
詳細はこちら：http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/shien/tizai/jyosei.html

横浜市　経済観光局経営・創業支援課

事業名：横浜価値組企業評価・認定事業
実施機関：横浜市経済観光局経営・創業支援課
知的財産を活用した経営に取り組んでいる企業を客観的に評価し、その取り組み等の優れた企業を『横浜価値組企業』として横浜市が認定します。
『横浜価値組企業』に対する支援：金融支援、広報等の企業ＰＲ、横浜市知的財産活用促進助成金の助成率・限度額の優遇等。
詳細はこちら：http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/shien/tizai/kachigumi.html
現在の認定企業はこちら：http://www.city.yokohama.jp/me/keizai/shien/tizai/kachigumi/

川崎市　経済労働局工業振興課

事業名：川崎市新技術・新製品開発等支援事業補助金
実施機関：川崎市経済労働局工業振興課高度化支援担当
対象者：市内に事業所を有して 1 年以上事業を営む中小製造業者。
ただし、1 年未満でも市長の指定する施設等に入居している中小製造業者は対象となります。
対象事業：中小製造業者が単独又は他企業と連携して新技術・新製品開発を行なう事業
補助対象：原材料費、機械工具費、産業財産権導入費、外注加工費、技術導入提携費、試験研究費、その他経費
補助率及び補助限度額：対象経費の 1/2 以内。最高 300 万円
詳細はこちら：http://www.city.kawasaki.jp/e-news/info1055/index.html

綾瀬市　都市経済部商工振興課

事業名：産業財産権取得事業補助金制度
実施機関：綾瀬市都市経済部商工振興課商工労政担当
補助対象：特許権・実用新案権・意匠権・商標権に係る出願、審査請求、 登録（初回納付分のみ）等に要する経費。
※事業所あたり１年度において１出願案件に限り、 当該年度に支出する経費が対象となります。
補助金額：補助対象経費の２分の１以内。 限度額 10 万円。
詳細はこちら：http://www.city.ayase.kanagawa.jp/hp/page000017900/hpg000017849.htm

海老名市　経済環境部商工課

事業名：海老名市中小企業振興支援事業
実施機関：海老名市経済環境部商工課
産業財産権の取得：企業が持つ技術等の保護やブランド力向上を目的とした産業財産権 （特許権、 実用新案権、意匠権、 商標権） の取得を支援します。
補助金額：産業財産権の取得に要する費用 （特許庁や弁理士等に支払う費用） の 1/2 （上限：10 万円）
詳細はこちら：http://www.city.ebina.kanagawa.jp/www/contents/1206315153344/index.html

鎌倉市　市民経済部産業振興課

事業名：産業財産権取得事業
実施機関：鎌倉市市民経済部産業振興課
事業内容：新製品、 新技術に係る特許権、 意匠権又は商標権を取得する事業。
補助対象者：市内で製造業、 情報通信業、 自然科学研究所を営む中小企業の方。
補助対象：国内の特許権、 意匠権又は商標権の取得に要する次に揚げる費用。
1．出願料 （特許については、 審査請求をしていることが確認できる場合のみ。）
2．審査請求料
3．産業財産権取得に関して弁理士等に支払う費用
補助率及び補助限度額：50％以内。 限度額 30 万円
詳細はこちら：http://www.city.kamakura.kanagawa.jp/sangyou/sien/kankyosetubi.html

茅ヶ崎市　経済部産業振興課

事業名：中小企業特許取得補助金制度
実施機関：茅ヶ崎市経済部産業振興課商工業振興担当
補助対象：特許出願人が取得した特許権にかかる出願手数料、 審査請求手数料、 審判請求手数料、 提出書面の電子化手数料、 特許料 （初回納付分のみ）、 弁護士等代理人に要する費用。
補助金額：補助対象事業費に３分の１を乗じて得た額 （1,000 円未満切り捨て） とし、 30 万円を限度とする。
詳細はこちら：http://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/sangyo/chusho/002980.html

（8） 新潟県及び新潟県内市町村の支援策

新潟県　産業労働観光部産業振興課

事業名：外国特許出願事業費補助金
実施機関：新潟県産業労働観光部産業振興課技術振興係
対象：県内に主たる事業所を有する中小企業者又はそれらの中小企業者で構成されるグループ（グループの構成員のうち、中小企業者が 3 分の 2 以上を占め、中小企業者の利益となる事業を営む者）
補助対象経費：外国特許庁への出願に要する経費
補助率及び補助金額：補助対象事業費の 1/2 以内、上限 50 万円
詳細はこちら：http://www.pref.niigata.lg.jp/sangyoshinko/1269557379926.html

新潟県　（財）にいがた産業創造機構

事業名：地域中小企業外国出願支援事業補助金
実施機関：（財）にいがた産業創造機構
対象：新潟県内に事業所を有する中小企業者又はそれらの中小企業者で構成されるグループ（グループの構成員のうち、中小企業者が 3 分の 2 以上を占め、中小企業者の利益となる事業を営む者）
補助対象経費：外国特許庁への出願手数料、現地代理人費用、国内代理人費用、翻訳費用等
補助率及び補助金額：補助対象事業費の 1/2 以内、企業（1 グループ）上限 150 万円
ただし意匠・商標出願の場合は、上限 60 万円
詳細はこちら：http://www.nico.or.jp/modules/list/gaikokutokkyo_hojyokin.html

（9） 山梨県及び山梨県内市町村の支援策

山梨県　商工労働部産業支援課

事業名：ものづくり産業支援事業費補助金

実施機関：山梨県商工労働部産業支援課技術・事業化支援担当

（1） 地場産業研究開発事業費補助金

a　補助概要

経営基盤の強化や技術革新に即応するため、 新技術及び新製品の研究開発等を行う事業への助成制度。

b　補助対象者

地場中小企業者、 または地場中小企業者を代表法人として構成された企業連携体、 または地場中小企業者によって構成されている組合等。

c　補助額 （補助率）

100 万円～ 500 万円 （研究開発事業費の 1/2 を助成）。

d　事業実施期間

交付決定日から 12 ヶ月間 （最大）

（2） 成長分野研究開発事業費補助金

a　補助概要

山梨県工業技術センター又は富士工業技術センターのコーディネートにより産・学・官の共同研究体を構成し、成長が期待される分野に係る新技術・新製品の開発を行う事業への助成制度。

b　補助対象者

県内中小企業者を代表法人とし、 工業技術センターがコーディネートする産・学・官連携による共同研究体。

c　補助額 （補助率）

100 万円～ 1000 万円 （研究開発事業費の 2/3 を助成）。

d　事業実施期間

交付決定日から 12 ヶ月間 （最大）

詳細はこちら：http://www.pref.yamanashi.jp/sangyo-shien/kenkyukaihatsu/boshu.html

都留市　産業観光課

事業名：特許権等取得促進助成金

実施機関：都留市産業観光課商工観光担当

助成の対象：特許権等取得促進助成金を受けるためには、 次の条件を満たしていることが必要です。

個人　・・・　市内に居住している方で、住民基本台帳法に基づき、市の住民票に記載されている方。

法人　・・・　本社・本店等の居所が市内の登録である法人。

助成金の交付額：

特許権　・・・　特許出願審査の請求にかかる 1 件あたりの手数料の 2 分の 1 以内の額。

実用新案権　・・・　実用新案技術評価の請求にかかる 1 件あたりの手数料の 2 分の 1 以内の額。

※同一の申請者が年度中に申請できる件数は 3 件までです。

詳細はこちら：http://www.city.tsuru.yamanashi.jp/forms/info/info.aspx?info_id=3065

(10) 長野県及び長野県内市町村の支援策

長野県　商工労働部ものづくり振興課

事業名：地域産業活性化基金事業

実施機関：（財）長野県中小企業振興センター　経営支援部

対象：中小企業者等が行う地域資源を活用した新事業展開・新商品開発において、産業財産権の取得に要する費用を含む経費の一部を助成。

助成率：助成対象経費の 2 分の 1 以内
上限 500 万円以内

詳細はこちら：http://www.pref.nagano.jp/syoukou/gijyutu/shiori/index.htm

下諏訪町　産業振興課商工観光係

事業名：知的所有権出願料補助金

実施機関：下諏訪町産業振興課商工観光係

町内中小企業が行った特許庁への出願に対し、1 事業所につき 16,000 円を限度として補助金を交付します。

詳細はこちら：http://www.town.shimosuwa.lg.jp/navi/sangyo/syoukou/chitekisyoyuuken.html

須坂市　産業振興部工業課

事業名：研究開発等特許化支援事業

実施機関：須坂市産業振興部工業課

補助対象：中小企業者等又はそのグループ（構成員の 2 分の 1 以上が市内に主たる事業所を有するものに限る。）が研究開発等の成果の特許化を行うもの。次に掲げる経費とし、グループが行う場合にあっては、当該経費のうち市内に主たる事業所を有する者が負担するものに限る。

1．特許事務所等への委託経費
2．特許申請に直接要する経費

補助金額：対象経費の 2 分の 1 以内の額。ただし、20 万円を限度とする。

詳細はこちら：http://www.city.suzaka.nagano.jp/roudou/hojyo/tyusyohojyo/

千曲市　経済部商工観光課

事業名：特許等取得事業

実施機関：千曲市経済部商工観光課

補助対象：中小企業者又はそのグループ（構成員の 2 分の 1 以上が市内に主たる事業所を有するものに限る）が研究開発等の成果の特許権、実用新案登録、意匠登録等を取得するもので次に掲げる経費とし、グループが行う場合にあっては、当該経費のうち市内に主たる事業所を有する者が負担するものに限る。

1．特許事務所等への委託経費
2．特許申請に直接要する経費

補助金額：特許等の申請に要した経費に 2 分の 1 を乗じて得た額以内とし、20 万円を限度。

詳細はこちら：http://www.city.chikuma.nagano.jp/app/b-keizai/k-syoukou/tyuusyou.html#017

中野市　商工観光課商工係

事業名：中小企業特許等取得支援事業補助金

実施機関：中野市商工観光課商工係

補助対象：市内で製造業を営む中小企業者が、 自ら研究開発した製品、 技術を特許及び実用新案を取得する場合、費用の一部を補助します。

補助金額：補助対象経費の 2 分の 1 以内。 ただし、 特許出願にあっては 20 万円、 実用新案登録出願にあっては 10 万円を限度とする。

詳細はこちら ：（中小企業特許等取得支援事業補助金交付要綱）

http://www.city.nakano.nagano.jp/d1w_reiki/41890250001900000000/41890250001900000000/41890250001900000000_m.html

長野市　産業振興部商工振興課

事業名：新産業創出ワークショップ支援事業補助金

実施機関：長野市産業振興部商工振興課工業振興担当

補助対象経費：以下に掲げる事業に対する経費とし、 補助率は 2 分の 1 以内。

1 件当たり、 1 会計年度につき 50 万円を限度とする。

新技術・新製品開発に関わるワークショップ

1. 講師の謝金・交通費
2. 試作品製作に係る原材料、 機械装置、 機械器具
3. 試作品製作に係る外注加工費
4. 試験研究機関等への試験委託費
5. 技術指導の受入れ経費
6. 特許事務所等への委託費
7. 特許申請に直接要する経費
8. その他　共同研究のために要する経費

詳細はこちら：

http://www.city.nagano.nagano.jp/pcp_portal/PortalServlet?DISPLAY_ID=DIRECT&NEXT_DISPLAY_ID=U000004&CONTENTS_ID=13436

(11) 静岡県及び静岡県内市町村の支援策

静岡県　(社) 静岡県国際経済振興会

事業名：海外市場開拓支援補助金

実施機関：(社) 静岡県国際経済振興会

静岡県内の中小企業が海外市場や販路を開拓するために行う事業費の一部を補助します。海外で開催される見本市への出展に要する経費、海外向け販売促進媒体の作成に要する経費、海外の特許を取得するための出願に要する経費などが対象です。

補助率及び限度額：対象経費の 2 分の 1 以内　限度額 50 万円

詳細はこちら：http://www.siba.or.jp/

静岡市　経済局商工部地域産業課

事業名：産業財産権出願等補助金

実施機関：静岡市経済局商工部地域産業課地場産業担当

補助対象事業：自ら開発した製品・技術・意匠等について、特許・実用新案・意匠に係る出願又は商標（地域団体商標に限る。）に係る出願・設定登録等を行う事業。

詳細はこちら：http://www.city.shizuoka.jp/deps/tiikisangyo/chiiki_tokkyo.html

静岡市　(財) 静岡産業振興協会

事業名：地域中小企業外国出願支援事業

実施機関：(財) 静岡産業振興協会

戦略的な外国への特許出願を促進することを目的として、外国への特許出願にかかる費用の一部を助成します。

対　象：市内中小企業者

対象要件：日本国特許庁にすでに特許出願を行っている出願であって、年度内に外国特許庁へ出願する予定があること等。

対象経費：外国特許庁への出願手数料、現地代理人費用、国内代理人費用、翻訳費用等

助成率：助成対象経費の 3 分の 2 以内　上限 100 万（商標登録 50 万円）

公募期間：平成 22 年 10 月 4 日（月）～平成 22 年 11 月 5 日（金）

詳細はこちら：http://www.b-nest.jp/shien/syutsugan.html

富士市　商工農林部工業振興課

事業名：産業財産権取得事業補助金
実施機関：富士市商工農林部工業振興課
対象者：①市内に本社または主たる事業所を有する中小企業
②事業協同組合などの中小企業団体
③商店街振興組合　など
補助対象：国内における特許権・実用新案権・意匠権・商標権の出願経費
※ただし、特許権については原則として出願と同時に出願審査の請求を行う場合に限る。
対象経費：出願料、弁理士手数料、先行技術調査費用、図面作成料、出願審査の請求料（特許権のみ）、登録料（実用新案のみ）
補助率及び補助限度額：対象経費の 1/2 以内、上限 30 万円
補助回数：一社あたり同一年度内に産業財産権ごと 1 回
申請時期：出願した日から 30 日以内
詳細はこちら：http://www.city.fuji.shizuoka.jp/hp/page000004900/hpg000004848.htm

富士宮市　商工観光課

事業名：富士宮市知的財産権取得事業費補助金
実施機関：富士宮市商工観光課
対象者：①中小企業法第 2 条第 1 項に規定する中小企業者
②中小企業団体の組織に関する法律第 3 条第 1 項に規定する中小企業団体
③特定非営利活動促進法第 2 条第 2 項に規定する法人
補助対象：①特許権　②実用新案権　③意匠権　④商標権
知的財産権の国内における取得に係る事業とし、同一会計年度において 1 対象者あたり対象事業毎1回とする。
補助対象経費：出願に係る経費の 1/2 以内とし、下記金額を限度をする。
①特許　20 万円　②実用新案　10 万円　③意匠　10 万円　④商標　10 万円
※ただし、各補助対象事業の補助合計額は 30 万円を超えないものとする。
詳細はこちら：http://www.city.fujinomiya.shizuoka.jp/shoko/shogyo/chizai/hojyokin2.htm

(12) 独立行政法人・その他団体等の支援策

日本弁理士会

事業名：特許出願等援助制度

実施機関：日本弁理士会

特許出願等援助制度は、①手続費用融資制度、②手続費用給付制度の二つ。

1. 手続費用融資制度：実施予定の優れた発明があるにも拘わらず、経済的な事情によって弁理士に出願手続を依頼できないときに、弁理士の手によって特許出願できるように支援するもので、必要とされる費用の全部または一部を当会が無担保無利子で立て替える制度。
2. 手続費用給付制度：せっかく有用な発明をしても、発明者の経済的な事情によって弁理士に特許出願の依頼ができず、結局世の中に活用されずに埋もれてしまうのを防ぐため支援するもので、必要とされる費用の全部または一部を当会が負担する制度。

詳細はこちら：http://www.jpaa.or.jp/activity/seminar_support/service/patent_application/

独立行政法人科学技術振興機構

事業名：特許化支援

実施機関：（独）科学技術振興機構

支援内容：①大学知的財産本部等への支援
②外国特許出願支援制度

詳細はこちら：http://kenri.jst.go.jp/pat/p_main.html

3-3　関東地域の無料相談窓口

（1） 関東経済産業局　特許相談室

特許・実用新案・意匠・商標の制度や出願・登録の手続きなどについて一般的な相談を受け付けています。

・所在地　：　さいたま市中央区新都心1－1
　　さいたま新都心合同庁舎1号館　9階
・相談窓口　：　月～金曜日（祝日・年末年始を除く）
　　9：00～12：00、13：00～17：00
・電　　話　：　048－600－0319
・ホームページ　：　http://www.kanto.meti.go.jp/sodan/tokkyosodan/index.html

（2） 独立行政法人工業所有権情報・研修館　相談部

特許・実用新案・意匠・商標の出願などについて一般的な相談を受け付けています。

・所在地　：　東京都千代田区霞が関3－4－3　特許庁2階
・相談窓口　：　月～金曜日（祝日・年末年始を除く）
　　9：00～17：45（受付は17：30まで）
・電　　話　：　03－3581－1101（内線2121～2123）
・ホームページ　：　http://www.inpit.go.jp/consul/window/index.html

（3） 知財総合支援窓口

知財総合支援窓口は、各都県に設置され、中小企業等が企業経営の中で抱えるアイデア段階から事業展開までの知的財産に関する悩みや課題を一元的に受け付け、知的財産に携わる様々な専門家や支援機関と共同してその場で解決を図るためのワンストップサービスを提供いたします。

・ホームページ　：　http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/tokkyo/20101227onestop.html

（4） 日本弁理士会　知的財産支援センター

「特許・意匠・商標なんでも110番」と称して無料相談を実施しています。特許・実用新案・意匠・商標の出願手続き、調査、鑑定、異議申立、訴訟、諸外国の制度や知的財産全般について、弁理士が相談を受け付けています（事前予約制）。

・所在地　：　東京都千代田区霞が関3－4－2　弁理士会館1階
・相談窓口　：　月～金曜日（祝日・年末年始を除く）
　　10：00～12：00、14：00～16：00（事前予約制）
・電　　話　：　03－3519－2707
・ホームページ　：　http://www.jpaa.or.jp/consultation/

3-4　地域・中小企業等知財戦略支援人材データベース

「地域・中小企業等知財戦略支援人材データベース」は、「地域における知財戦略支援人材の育成事業」の一環として、中小・ベンチャー企業等が知的財産戦略構築等を行う上で必要な支援人材との「出会いの場」を提供することを目的としています。

このデータベースは、「大企業の知財関係部局を経験されたＯＢ等の支援人材」から登録いただいたサービス内容等のデータを蓄積し、本データベースからどなたでも簡単に参照、閲覧ができるようにしたものです。

このデータベースを利用することにより、中小・ベンチャー企業等の知的財産戦略構築のお手伝いができる支援人材の情報を、専門分野・地域別等のご希望の条件で登録者を簡単に検索することができます。

https://chizai-jinzai-db.go.jp/

3-5　平成 22 年度知財戦略コンサルティング事業

本冊子に収録されている事例は、関東経済産業局「平成22年度地域中小企業知財経営基盤定着支援モデル調査」の一環として実施された「平成22年度知財戦略コンサルティング事業」の成果です。

本事業は、法律、技術、経営等の専門知識・経験を有する専門家が、中小企業に対し知財戦略コンサルティングを行い、知財戦略に基づく知財経営を定着させる支援の成功モデルを創出することにより、中小企業の知財経営の定着を促進させることを目的に実施しました。

平成 22 年度　地域中小企業知財経営基盤定着支援モデル調査
委員名簿

委員長	鮫島　正洋	内田・鮫島法律事務所　弁護士　弁理士
委　員	奥山　哲哉	合資会社イノベイション 21 代表、
委　員	小西　睦人	西武信用金庫　事業支援部　副部長
委　員	佐藤　博正	さとう特許商標事務所　弁理士
委　員	田野井　優美	株式会社田野井製作所　取締役副社長
委　員	土生　哲也	土生特許事務所　弁理士
委　員	平川　博將	一般社団法人　日本原子力技術協会　規格基準部　部長
委　員	町田　芳之	有限会社クリエイティブ・コネクション　代表取締役
委　員	山中　唯義	株式会社ベンチャーラボ　代表取締役
リーダー会議委員		佐原　雅史　株式会社ブライナ　代表取締役
リーダー会議委員		的場　成夫　有限会社夢屋　代表取締役

2011年3月発行

企　画　**関東経済産業局　地域経済部　産業技術課　特許室**
〒330-9715　埼玉県さいたま市中央区新都心1-1
さいたま新都心合同庁舎1号館9階
TEL：048-600-0239

編　集　三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
知的財産コンサルティング室
〒108-8248　東京都港区港南 2-16-4
品川グランドセントラルタワー
TEL：03-6711-1243