

【テーマ研究報告書】

中小企業における知財管理

2022年3月

特定非営利活動法人 ITC ちば応援隊

テーマ研究チーム

<目次>

●はじめに

- ・ (序章) 海外の知財状況等 白井 貴子
- ・ 知的財産の戦略的活用 松下 正夫
- ・ 中小企業における実際の事例紹介 鈴木 克彦
- ・ 知財計画 2021、取り組みの整理 井上 祐輔
- ・ 経営デザインシートの活用 結城 健一

●おわりに

●はじめに

本報告書は、ITC ちば応援隊（旧 ITC 千葉）の有志メンバーにて、2021 年度のテーマ研究活動の成果を取りまとめたものである。

本研究会では、各人の興味のある分野などを持ち寄り、ディスカッションの結果、研究会のテーマを「中小企業における知財管理」と定めた。

テーマ選定の背景は、我々 I T コーディネータが主たる支援対象とする中小企業や小規模事業者において、先端技術(ブランドやノウハウ、著作権などの無形資産を含む)を活用するビジネスを展開する場合、十分な知見や人材もなく、社外の相談先も容易に見当たらないと考えられることから、I T コーディネータが何等かのサポートをする機会やニーズがあるのではないかと考えたからである。

このような背景を踏まえ、今年度は「知財」をキーワードと定めて各自が納得いくまで自由な「学び」を進め、ビジネス実践の場で役立つ知識やフレームワーク、ビジネスモデルを構築する方法論や成功、失敗事例など様々な研究を行った。何が語られているか、是非、各稿を楽しんで読んでいただきたい。

■ (序章) 海外の知財状況等 ～中国の知財戦略を中心に～

白井 貴子

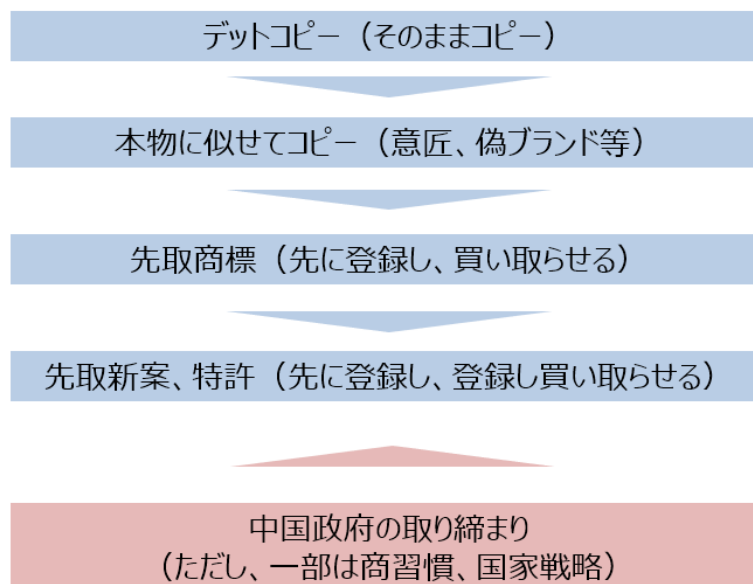
特にソフトウェア産業を中心に、2000 年代から欧米を中心に発展してきた世界情勢も大きくかわりつつある。今回は日本の中堅、小規模企業をターゲットに置いたが、特に中堅以上の企業では、海外取引の活性化が進んでいることから、世界情勢に関する情報は、多くの示唆を含むのではないかと考える。

特に、今回は、加速度的な発展が進む中国を取り上げ、我が国はどのような状況であるのかを比較し、序章としたい。

1. 中国における知財管理の歴史

2000 年代前半において、中国は「ニセモノ天国」といわれ、多くのブランド品などのニセモノが作られている状況であった。意匠やブランドマークなどをまねて似たような商品を安価に作り、提供する事が中心であった。加えて、国家のバックアップのもと、偽商品などを製造していた時期があった。しかし、そういった状況は知財の広まりなどとともに、非合法とされ、取り締まりなどの強化がされたことで、別の手法へ移行がされてきた。新規開発された製品の知財の申請、登録が行われる前に先に登録を行うことで、製造元にその権利を買い取らせるといった手法などがとられている。商標権だけでなく、特許や実用新案にもその手法が使われて来ている状況である。

中国の「ニセモノ天国」も進化している。



https://spc.jst.go.jp/experiences/howdojp/howdojp_1902.html

2. 中国の国家戦略

前述のように、これまではキャッチアップ企業として、多くの企業参入がされてきたが、知財に対する登録、申請についての意識が変化し、戦略もかわってきている。これは、近年の国家戦略にも関わる事であり、国をあげて上流を目指していることからではないかと考える。以下が戦略となっている。

■知財強国建設をめざす新綱要の六つの柱

- < 1 > 社会主義の近代化に向けた知財制度の構築
- < 2 > ビジネスを支える知財保護体系の構築
- < 3 > 知財市場運営体制の構築
- < 4 > 知財公共サービスの構築
- < 5 > 知財の発展に寄与する社会環境の醸成
- < 6 > 国際的な知財ガバナンス（統治）への参加

■中国の知財戦略の特色

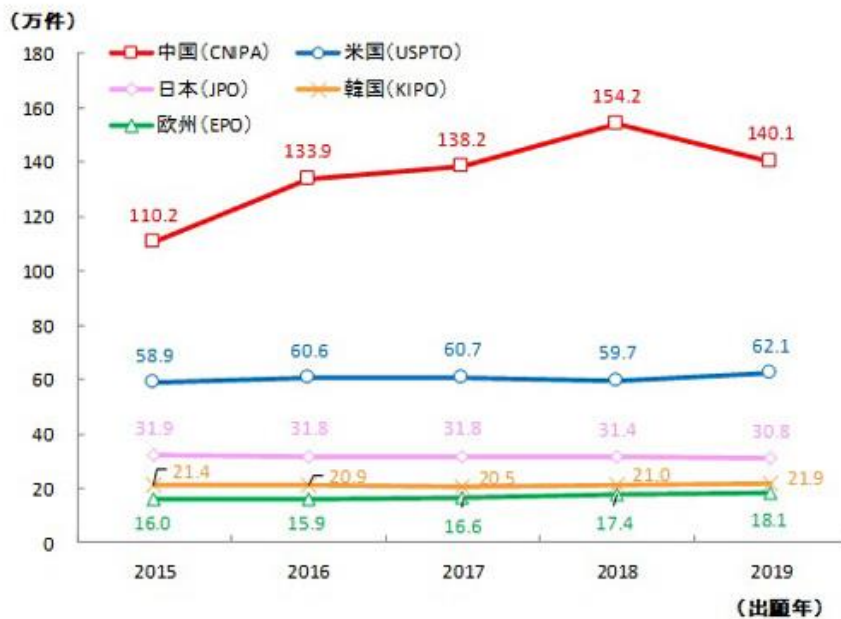
- < 1 > 習近平国家主席と共産党がリードしている
- < 2 > 知財を国家発展の戦略的資源、国際競争力の中核的要素と位置付けている
- < 3 > 知財を国家の安全保障にリンクさせている
- < 4 > 知財のDX（デジタルトランスフォーメーション）化を進めている
- < 5 > 知財に関する地方政府の競争が活発である

特に、知財戦略の特徴<4><5>に関しては、日本における戦略にも類似し、注目すべき点であると考えられる。しかしながら、<1><2>により、日本より国家主導であることが見て取れる状況である。

知財を戦略的にビジネスに活用していくためには、前提として、行政、司法、教育、企業間連携強化が必要であると言われる。知財は技術を条約や法律で保護するものであり、「知財力」は、技術力と司法パワーを組み合わせることで生まれるからである。

このような戦略を国家の号令の下に、強力で推進した結果、中国の知財に関してはかなりの発展的な状況に至っている。

第1図 五庁における特許出願件数の推移



(資料)下記を基に特許庁作成

- 日本 統計・資料編 第1章1.
- 米国 米国ウェブサイト(2015 ~ 2016 年)及び米国提供資料(2017-2018 年、2019(暫定値))
- 欧州 Patent Index 2019 (European patent applications)
- 中国 中国ウェブサイト
- 韓国 韓国ウェブサイト及び韓国提供資料(2019 年暫定値)

上記は、中国を含む日本、韓国、米国、欧州の特許出願件数の推移である。中国の数値は、日本の5倍以上であり、他国と比較してもかなり多くの出願が見られることがわかる。

第1表 2019年の知財出願件数

(単位: 万件)

	中国	米国	日本
特許	140.1	62.1	30.8
実用新案	226.0	—	0.5
意匠	71.1	4.4	3.1
商標	737.0	46.5	18.4
合計	1,174.2	113.0	52.8

出典: 特許庁「特許行政年次報告書2020年版」

「注目論文」数と世界シェア

順位	国・地域名	論文数 (本)	シェア (%)
1	中国	40,219	24.8
2	米国	37,124	22.9
3	イギリス	8,687	5.4
4	ドイツ	7,248	4.5
5	イタリア	5,404	3.3
6	オーストラリア	4,879	3.0
7	カナダ	4,468	2.8
8	フランス	4,246	2.6
9	インド	4,082	2.5
10	日本	3,787	2.3

2017～19年（出版年）の年平均。科学技術・学術政策研究所「科学技術指標2021」より

また中国は、「知財特許出願数」は日本の約 20 倍、「注目論文」数、世界シェアは、トップであり、日本と差があることがはっきりと見て取れる。

加えて、中小企業による特許出願は、全体の 14.9%にとどまる（特許行政年次報告書 2019 年版）こういったことから、日本の特許出願件数、特に中小企業においては、諸外国比較して、劣後差が伺える結果となった。

序章を踏まえ、次章より、これまでの知財の歴史や、中小企業における具体的な事例、日本の国家政策、戦略のフレームワークなどを解説、考察していく。その上で最後に問題点、解決の方向性などについて触れていきたいと考えている。

■知的財産の戦略的活用

～オープン&クローズ戦略と成功事例の考察～

松下 正夫

はじめに

今回のテーマを選んだ理由のひとつは、「下町ロケット」に登場する敏腕弁護士のモデルになった鮫島弁護士の講演を聴講し、「オープン&クローズ戦略」の概念に興味を持ったこと。また、経済産業省の「技術情報管理認証制度」に関係して中小製造業等の審査・指導業務を協会でお引き受けすることになり、「企業の情報セキュリティ管理」と正面から向き合った時、重要情報のマネジメントは「知財の戦略的なマネジメント」と一体化して考えるべきだと強く感じたことの2点がきっかけである。

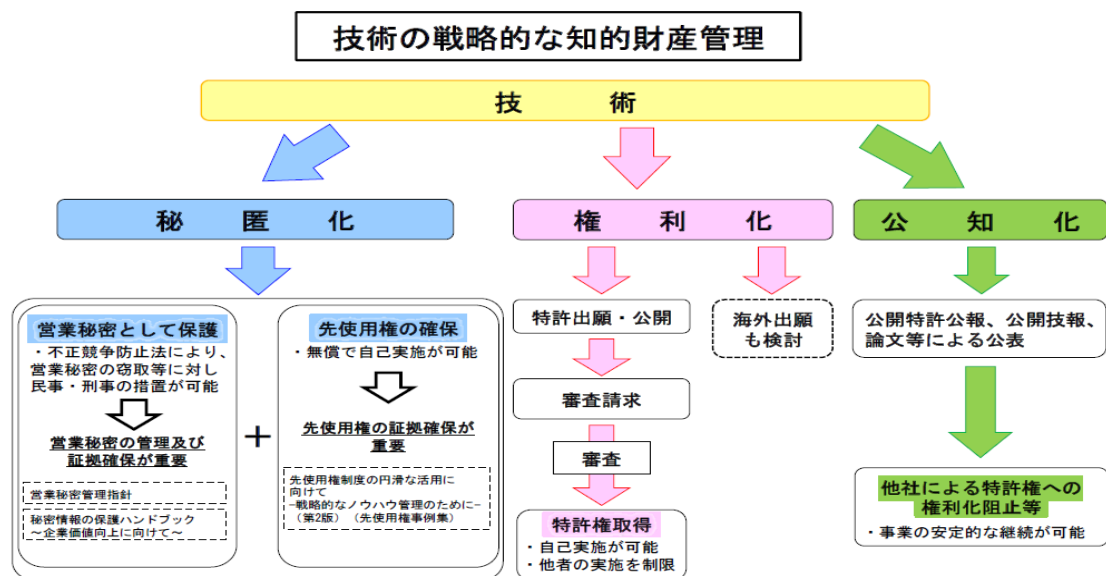
1. 知的財産の戦略的な管理とは

1.1 基本は3つの戦術の組み合わせ

知的財産の戦略的管理の考え方の基本は、【図1】に示す通り、「秘匿化」、「権利化」、「公知化」の3つの戦術の組み合わせである。

本稿では、企業が自社の経営戦略を実現するために知的財産をどのように戦術的に活用していくべきかについて、過去の失敗事例や成功事例を引用して考察していきたい。

【図1】技術の戦略的な知的財産管理



※出典：先使用权制度の円滑な活用に向けて～戦略的なノウハウ管理のために（2版）特許庁
（令和元年9月改訂）

1.2 秘匿化（営業秘密）と権利化（特許）の比較・選択

まず、基本的なマネジメントの要素となる営業秘密と特許について、双方の比較と選択のポイントは以下のとおりである。

1) 営業秘密として認められるための3要件

秘密管理性、有用性、非公知性の3要件を満たすことが、法律の保護対象になる条件となる。また、営業秘密には、営業に係る情報や製造技術上の情報が含まれるが、特許の対象となるのは技術情報のみである。

2) 自社の重要技術情報を営業秘密にするか特許にするかの選択

営業秘密化を選択すれば、秘密管理を継続する限り永遠に秘密が守られるが、他社が同様の技術を発明するか使用した場合、先使用权が認められなければ差し止め請求をすることはできない。

・特許化を選択した場合、出願後1年半後に技術内容が公開されてしまうが、20年間は排他的独占権が法律上保証される。但し、出願・維持（更新）には費用が掛かる。

3) 知的財産のマネジメント戦略（攻めと守り）

自社のビジネスモデルを確立し維持する“攻めの観点”において、自社が開発・保有する技術情報等を秘匿化（営業秘密）するか権利化（特許）するかを判断する。

また、競争力の源泉となる自社の秘密情報の保護や、取引先・社会的信頼の維持を目的とした“守りの観点”で、秘匿化（営業秘密）か権利化（特許）かを選択する。

※営業秘密とは：秘密として管理されている生産方法、販売方法その他の事業活動に有用な技術上または営業上の情報であって、公然と知られていないもの。（不正競争防止法第2条6項）

1.3 知財管理に対する企業の認識度

次に、各企業が自社の保有する知的財産管理の方法や重要性について、どの程度の認識を持っているかを経済産業省が調査した結果があるので少しだけ紹介する。

1) 不正競争防止法と営業秘密に関する認識度（企業調査事例）

経済産業省の調査では、大企業（従業員 300 人以上または資本金 3 億円以上）でも、「営業秘密の 3 要件（要素）」を理解している企業は約半分に過ぎず、不正競争防止法措置も、営業秘密の 3 要件も知らない企業が約 2 割存在するというアンケート結果が公表され、知財に関する認識の低さが伺える内容となった。

※出典：経済産業省『営業秘密保護制度に関する調査研究報告書(別冊)「営業秘密管理に関するアンケート」調査結果』平成 27 年 3 月（営業秘密を保有する大企業(製造業 7 割、非製造業 3 割)）

【表 1】問 1：不正競争防止法で措置が可能なこと、営業秘密の 3 要件をご存じですか。

	設 問	実数	%
1	不正競争防止法で措置が可能なことも、営業秘密の3要件も理解している	232	43.0
2	不正競争防止法の措置は知っているが、営業秘密の3要件を正確に知らない	147	27.2
3	不正競争防止法の措置は知らないが、営業秘密の3要件は理解している	48	8.9
4	不正競争防止法の措置も、営業秘密の3要件も知らない	113	20.9
	合 計	540	100

2) 特許要件を満たす発明の秘匿化の動向

約 3 割の回答企業が、特許要件を満たすと思われる発明を敢えて秘匿化するケースが増えているとしている一方で、1 割弱の回答企業がむしろ減っていると回答。現時点では、一部の意識の高い企業が発明の秘匿化に動いているといった状況である。

【表 2】問 2：特許要件を満たすと思われる発明について、あえて秘匿化を選択することは、ここ 5 年～10 年の間に増えていますか。

	回 答	実 数	%
1	増えている	157	29.1
2	減っている	45	8.3
3	変わらない	244	45.2
4	わからない	93	17.2
5	その他	1	0.2
	合 計	540	100

出典：経済産業省『営業秘密保護制度に関する調査研究報告書(別冊)「営業秘密管理に関するアンケート」調査結果』平成 27 年 3 月（営業秘密を保有する大企業(製造業 7 割、非製造業 3 割)）

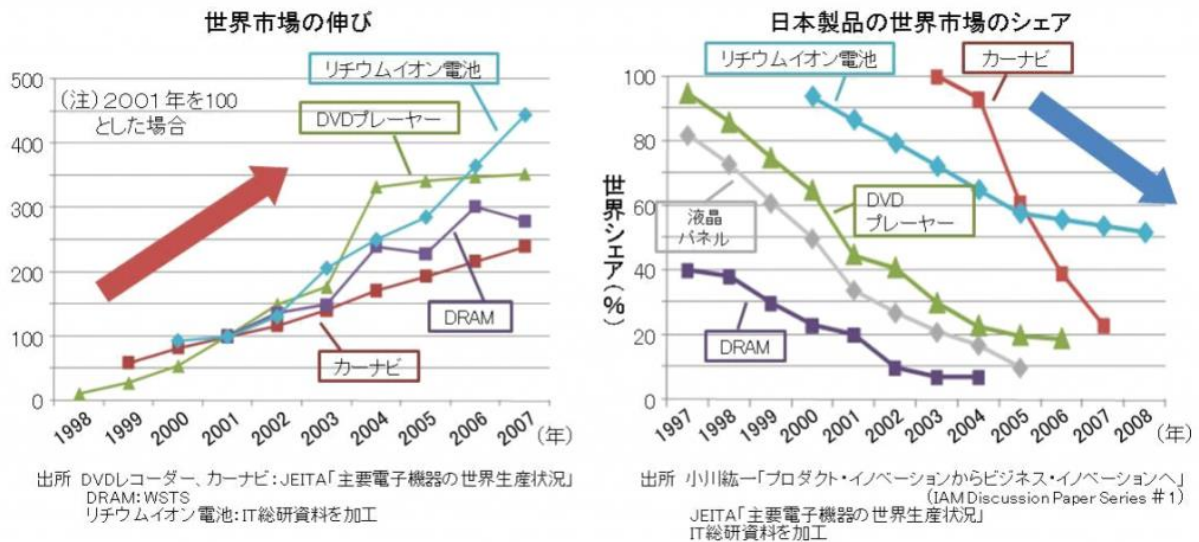
2. エレクトロニクス産業における知財戦略の失敗

知財戦略のケーススタディでは必ず取り上げられると良い、我が国のエレクトロニクス産業の事例を紹介する。

2.1 躍進から衰退への歴史

1990年代以降、優れた新商品（DVD プレーヤー、リチウムイオン電池、カーナビ、DRAM、液晶パネルなど）を次々と開発し、全世界の特許件数の約70%以上を保有する躍進を遂げた我が国のエレクトロニクス産業が、2000年代以降、世界市場が拡大すると同時にどの製品も急速に国際競争力を失い市場からの撤退を余儀なくされた。いったいこの原因は何だったのだろうか。

【図2】 エレクトロニクス製品の世界市場の伸びと日本製品の世界市場シェア推移



2.2 知財戦略失敗の原因

主な原因は以下の2点と考えられる。

- 1) ビジネス環境が以前の日本の産業とは違っていたのに戦略を変えなかったこと
 - ・ 製品の特徴：擦り合わせ型からソフトウェアリッチ型へ
 - ・ ビジネスモデル：キャッチアップ型からトップランナー型へ
- 2) 製造技術を全て特許出願し世界中に技術情報を公開してしまった
 - ・ 特許至上主義が日本企業の市場撤退を促進してしまった

これらについて、以下に詳しく説明する。

3) 1980 年代以前の日本製造業のビジネスモデル

1980 年代以前の日本産業が成功したビジネスモデルは、先進国の先端技術をキャッチアップ ⇒改良特許を取得 ⇒改良型製品を開発 ⇒国内系列企業で生産 ⇒※1.擦り合わせ型製法で、高品質・低コストを実現 ⇒高い国際競争力を獲得 ⇒大量生産・大量販売（輸出を含む）により高収益を実現
・・・というものであった。

しかし、我が国エレクトロニクス産業のケースでは、様々なビジネス環境や諸条件が変わり、以前の勝ちパターンが通用しないことに気づかないまま、日本企業の大半が技術開発の研究成果を競って特許出願するという「特許至上主義」に走り、新興諸国に最先端技術を全て開示してしまうこととなり、以下のような道をたどることになった。

4) 1990 年代以降の日本のエレクトロニクス産業

世界のトップランナーとして最先端技術を開発 ⇒基本特許を取得 ⇒新興国に大量の公開特許情報が伝搬（特許 DB から容易に必要な情報を検索可能） ⇒新製品の開発・市場化には時間が掛かる ⇒新興国が※2.クロスライセンス等により基本特許を無力化 ⇒新興国が比較優位や国策等により低コストで生産・販売し市場を席捲 ⇒日本企業は国際競争力を失い急速なシェア低下・市場からの撤退を余儀なくされた

※1. 擦り合わせ型（インテルラル型）：製品を作る際に特別に最適設計された部品を微妙に相互調整しないとトータルなシステムとしての性能が発揮されない製品のこと。自動車やオートバイ、精密機械がその代表例で、日本企業が得意とする製品分野。

※2. クロスライセンス：2つ以上の企業等が、自らの持つ特許権等の知的財産権の行使を互いに許諾（ライセンス）すること、またはそのための契約のこと。相互ライセンスともいう。

【原因の深堀・考察】

① 市場が拡大したところには特許有効期間（20 年間）が切れてしまった

・基本特許の発明・出願から新製品を開発して売り出し、更に市場拡大するまでには、改良型製品の開発・市場化の場合とは比べ物にならない時間がかかってしまう。
（以前のキャッチアップ型（改良特許）から、フロントランナー型（基本特許）になったため）

② 知財（特許権）が無力化された

・クロスライセンス、国際標準化、パテントプール等により知財（特許権）の無力化が生じた（新興国メーカーの必須特許取得や電子的情報インフラ規格が国際標準になった等）

- ③ エレクトロニクス製品は、**※1 ソフトウェアリッチ型**（従来の主要製品は擦り合わせ型）製品だった
- ・主要機能がソフトウェアモジュール型製品の組合せで容易に製造が可能だった
- ④ 比較優位による“**※2 ビジネス・エコシステム型**”の国際分業が出現した
- ・最先端技術ノウハウごと埋め込まれた製造装置の購入で完成品製造が可能に（韓国の半導体、液晶パネルメーカー、台湾の光ディスクメーカー等）
 - ・新興国のキャッチアップ政策も有効に機能した（柔軟な投資優遇税制等）

※1.ソフトウェアリッチ型（モジュラー型）：製品設計にソフトウェアが広く・深く介在し、製品の主たる機能や性能さえもソフトウェアによって創られる。（対語：ハードウェアリッチ型）小川紘一「国際標準化と事業戦略」

※2.ビジネス・エコシステム型とは：多くの企業が協業しながらその産業を一体となって発展させていく分業構造（比較優位の国際分業）を指す。小川紘一氏「オープン&クローズ戦略」翔泳社 2015 年

3. オープン&クローズ戦略

ではどうすればよかったのか、という問いかけに対する一つの答えが、今回の研究テーマとした**オープン&クローズ戦略**である。

以下に、オープン&クローズ戦略の基本的な考え方と、この戦略を実践した結果による代表的な成功例とされるインテル社、アップル社等の事例を考察する。

最初に、“オープン&クローズ戦略”には、通常以下の2つの意味（定義）がある。

- ・特許実務におけるオープン&クローズ戦略
- ・事業戦略上のオープン&クローズ戦略

以下、それぞれについて説明する。

3.1 知財実務におけるオープン&クローズ戦略

- ・オープンとは、特許を取得して権利化し公開すること
- ・クローズとは、営業秘密として秘匿管理すること

【表3】 オープン化・クローズ化それぞれのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
オープン化	<ul style="list-style-type: none">・一定期間、排他的独占権を取得できる・ロイヤルティ等の収益を得ることができる・特許公開、登録により権利者が明確になる・発明者が名声、報奨金等を獲得できる	<ul style="list-style-type: none">・技術情報公開により他社に隠れて模倣されたり、周辺特許を取得される・権利期間満了後は誰でも使用可能になる・特許取得、維持にコストが掛かる
クローズ化	<ul style="list-style-type: none">・長期的に技術情報を秘匿することができる・自社の研究開発動向が他社に隠せる・特許対象外のノウハウも保護対象になる・コストが比較的掛からない	<ul style="list-style-type: none">・他社の独自開発を阻止することはできない・営業秘密としての適切な管理ができていないと法的保護（先使用权等）を受けられない・発明者のインセンティブになりにくい

3.2 事業戦略上のオープン&クローズ戦略

ここからが、本論となる。

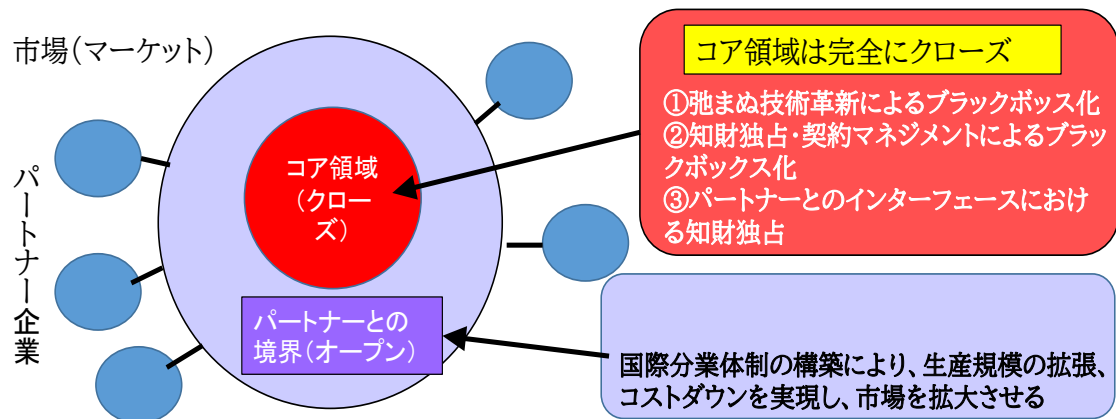
- ・オープンとは、市場拡大のため標準化し第三者に対し積極的に使用を許諾すること
- ・クローズとは、自社のコア領域を知財権利化や秘匿により完全に独占すること

すなはち、クローズ領域でしっかりと自社の競争優位性・高収益を確保すると共に、オープン領域で標準化・技術情報の公開、国際分業を実現することにより、参入企業を拡大し製品のコストダウンと供給量増加により市場拡大を図るビジネスモデルである。

言い方を変えると、【図3】に示すように、赤色のコア領域が技術革新の成果による競争力・収益の源泉であり、この部分は完全にクローズして独占する。一方、周辺のパートナーとの境界領域はオープンにして、パートナーの参入を促し国際分業により市場拡大を図る。これがオープン&クローズ戦略の基本的な考え方である。

【図3】

【事業戦略上のオープン領域とクローズ領域】



出典:小川紘一著「オープン&クローズ戦略」翔泳社2015年より作成

3.3 事例研究（成功事例）

1) インテルのオープン&クローズ戦略（国際分業の促進）

・オープン戦略：マザーボード（パソコンの電子回路基板）の設計情報を規格化して、提携先の受託企業に契約の範囲内で公開した。

この結果、製造のハードルが下がったことにより、新興国の企業による価格競争が起これ、ライセンス料を得ながら安価で大量の部品を安定的に供給させることができ、パソコン本体の価格低下と大量生産・普及拡大に成功した。

※パーツ価格は 1995 年～2003 年の 8 年間で HDD 価格が 6 割以上下落に対し、インテルのチップ価格は下落していない。（東京大学 COE ものづくり経営研究センター論文 立元 2007）

・クローズ戦略：マザーボードに使用されるマイクロプロセッサ（MPU:パソコンの心臓部として重要なパーツ）の技術情報を自社で秘匿管理した。

この結果、技術の流出や模倣を回避しながら市場を拡大させ、マイクロプロセッサの市場を独占することで自社の収益拡大に成功した。



Intel Core i7



マザーボード(出典:ビックカメラ.com)

2) アップルのオープン&クローズ戦略（プラットフォームの形成）

・オープン戦略： iPhone や iPad の魅力を高めるコンテンツやアプリを増やすため、iPod や iPhone 向けのメディア再生、管理プレーヤー「iTunes」をはじめ、iOS 用のアプリダウンロードプラットフォーム「App Store」や iOS 対応のアプリ開発環境などをパートナーに無償で提供。

この結果、iPhone や iPad のアプリやコンテンツが増え製品購入者が増加し、更に iOS アプリ開発事業者が増える好循環で市場を拡大し続けている。

・クローズ戦略：特許による iOS やハードウェアに関する技術の保護、商標によるブランド名の保護、意匠によるデザインの保護などの知財を組み合わせ、他社が模倣すれば権利行使により即座に排除できる状況をつくっている。

この結果、ハードウェア製品の製造権を知財によって独占し高収益を上げている。

※アップル社 2020 年売上高のハードウェア比率は約 80%、iPhone の粗利は約 5 割とも推定されている。



出典：[Apple オフィシャルサイト](https://www.apple.com/jp/)

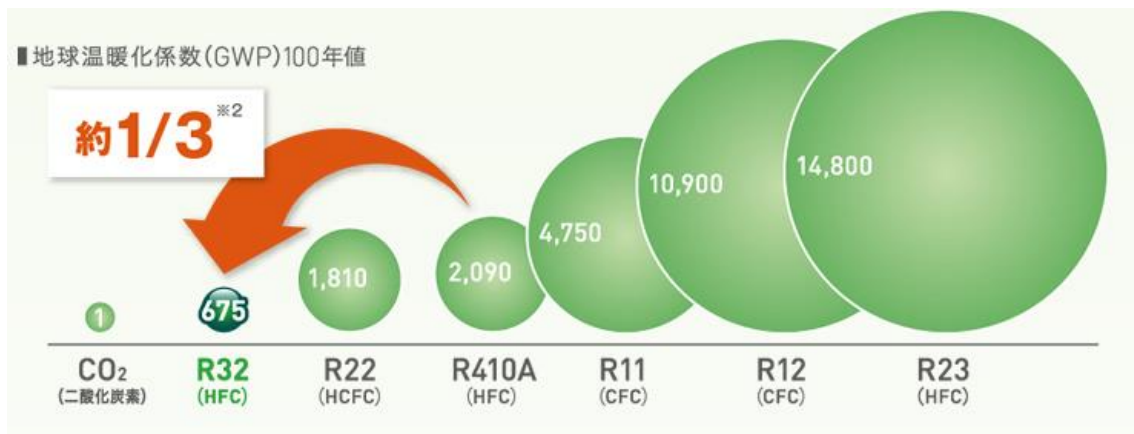
3) ダイキン工業の戦略（共同体制の構築）

ダイキン工業は空調機器と冷媒の両方を製造する世界唯一のメーカーで、環境技術を生かした製品・サービスを世界中に提供している。同社が開発した冷媒 R32（ハイドロフルオロカーボン（HFC）32 は地球温暖化に与える影響を数値化した「地球温暖化係数」が従来のものに比較して極めて低く環境性の良さが特徴。対象特許は約 270 件。

・オープン戦略：同社は R32 単体冷媒を使った空調機の製造や販売で、特許権の不行使を宣言。同冷媒の特許を 2019 年から全世界に完全に無償開放した。従来の冷媒に比べて温暖化影響が低い R32 の世界的な普及（デファクト化）を促進する狙いがある。

・クローズ戦略：R32 冷媒に関する安全性・環境性能の技術データ、空調機製造ノウハウなど

この結果、地球温暖化問題に対する国際貢献をはじめ、ブランドイメージの向上、製品のデファクト化等に成功している。



出典：ダイキン工業ホームページ

おわりに

本稿で取り上げた事例は大企業によるものだが、中小企業においてもこれらの考え方を参考にして、企業の強み弱みなど自社診断内容を分析したうえで自社の「コア領域」を見極めることができる企業の場合には、オープン&クローズ戦略の適用が可能かどうか考察してみる価値はあるのではないか。

ITCちば経営応援隊のテーマ研究会が、これからも地味な積み重ねを通じて高みを目指すITコーディネータ会員のための研鑽をサポートする「場（ラボ）」になることを念願してやまない。

<参考文献>

- ・小川紘一、「オープン&クローズ戦略」日本企業再興の条件 翔泳社 2015年
- ・小川紘一、「国際標準化と事業戦略」日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル、白桃書房 2009年
- ・鮫島正洋、小林 誠、「知財戦略のススメ」コモディティ化する時代に競争力優位を築く 日経BP社 2016年
- ・渋谷高弘、IPL経営戦略研究会、「IPランドスケープ経営戦略」日本経済新聞出版社 2019年
- ・小泉直樹、「知的財産法入門」、岩波新書 2019年
- ・森下 勉、「持ち味を生かす経営支援」 銀行研修社 2021年
- ・森下 勉、「見えざる資産の活かし方」 文芸社 2018年
- ・新井信昭、「レシピ公開「伊右衛門」と絶対秘密「コカ・コーラ」、どっちが賢い？」 特許・知財の最新常識 新潮社 2016年
- ・稲穂健市、「楽しく学べる「知財」入門」 講談社現代新書 2017年
- ・後藤昌彦、「中小企業のための知財戦略2.0」 総合法令出版 2020年
- ・崎山博教、「小さな会社を強くする知的財産の戦略教室」 合同フォレスト 2021年
- ・楠浦崇央、「新規事業を量産する知財戦略」 Techno Producer 2021年

■中小企業における実際の事例紹介と現状

鈴木克彦

1.はじめに

ここでは、中小企業の知的財産の実際の活用事例と現状事例について紹介する。新規ビジネスモデルでは、知的財産活用したビジネス事例が、確認できる反面、一方で、老舗中小企業の知的財産の課題、実際の申請事例、さらに、その対抗措置事例など現実にあった事例も紹介する。

※一部の事例では、プライバシーの観点から、情報制限している。

2.技術のデータ化、IT 活用事例

事例 1：1 粒 1000 円のイチゴを生み出した ICT 農業生産法人 GRA

■農業生産法人 GRA は、東日本大震災の約 100 日後に宮城県山元町で創業した、ICT を駆使してイチゴを育て、世界で販売する企業だ。立ち上げたのは、イチゴ栽培 40 年のベテランと、IT 系企業経営者という異色の組み合わせ

■きっかけは東日本大震災。故郷である宮城県山元町に戻り、何か地域再生の仕事をしたと思った。地元の人に「それもありがたいけれど、経営者なら雇用を生んでくれ」と言われて、それなら、この町の象徴的な産品であるイチゴ栽培の道へ。イチゴハウスの 95%が津波で全滅

■イチゴ栽培の一人前になるには、15 年かかる。

■40 年間農業を続けてきたベテランの方の経験知識をデータ化

データ活用による、栽培管理をすることで、栽培も 2 倍、品質向上で、価格も 2 倍で販売できるようになった

■IT の導入は、簡単ではなかった。一緒に仕事をするこでの信頼関係構築が大事。

<考察>例えば、中企業のベテラン社員が、退職後、別の会社の工場指導についたり、顧問として活躍をこれまでもされてきている。AI が進歩し、デジタル化が進む中、少なくともアナログデータ（経験データ）が重要なデータとして価値を見出すことは、明白だ。昭和から続く企業などは、その経験値データの価値を早く認知し、データ化し、さらに知財化する必要があると思う。SIB（株）社は、アイトラッカーという眼鏡型デバイスを開発し、作業者の視線と音声をデータ化する技術を開発している。

出展 <https://premium.ipros.jp/sib/product/detail/2000575108/>

そこで、IT コーディネータは、研究し、その仕組み構築などのサポートができればと考える。

事例 2：ドローンの 4D GRAVITY 技術をライセンス事業にしたエアロネクスト

重心制御技術「4D GRAVITY®」とはドローンの飛行姿勢や、動作に応じて重心位置を最適化させる一連の技術だ。4D GRAVITY®は、ドローン機体の中から飛行部と搭載部を物理的に分離し、ジンバルで結合することでそれぞれを独立変位させる「分離独立構造」に特徴をもち、ドローンの基本性能を向上するだけではなく、様々な産業用途でドローンを活用するための機体フレームの基本技術とし活用されている。

■IP 経営

社内に CIPO(Chief IP Officer)を置き、技術を守るためではなく、技術を最速で世界へ普及するために戦略的に特許ポートフォリオを構築。専属プロフェッショナルチームによって緻密にかつ迅速に「権利化～ライセンスまで」を一貫して内製化している。

■ライセンスビジネス

機体販売ビジネスではなく、“4D GRAVITY®”のコア技術と特許ポートフォリオとブランドを“4D GRAVITY®テクノロジー”というパッケージング・ライセンスプロダクトにまとめあげ、世界の産業ドローンに必須の安全技術として提供するビジネスを展開する。IT の導入は、簡単ではなかった。一緒に仕事をすることでの信頼関係構築が大事にしている。

(出展 株式会社エアロネクスト WEB サイトより

<https://aeronext.co.jp/company/strategy/>)

<考察>他の会社でも、技術の特許として出し、大手メーカーが、使用している。その特許料でさらなる技術開発が行われている。アライアンスによるセグメントをし、各企業が、その専門性を発揮するチーム編成ができれば、ブレーンを担当する企業に投資し、そしてライセンスを取得し、ステークホルダーでの利益分配するようにしていくのも、一つのビジネスモデルになるかと考え、その仕組みづくりに IT コーディネーターが関与できればと考える。

(出展 NTT 東日本活用事例より

<https://business.ntt-east.co.jp/content/keieilab/interview06.html>)

3.経験してきた中小企業における知的財産活用の事例

事例1：新規コンセプト開発と特許申請とその結末

自社開発の新規コンセプト紙袋。

試行錯誤して、販売開始、当初販売数も見えない商品であったが、自社の新製品として製造特許の申請について社員間で意見があり、弁理士に依頼する際の費用など見積りを行い、経営者に対して、申請依頼を行った。



経営者から、販売の見通しに関して問われ、実際にまだ、具体的な需要は、みえていないものの、見本市などでの関心度、サンプル品が多数でたことを踏まえ、申請に値する旨、伝えたが、具体的な見込みのない段階で投資はできないという判断から、この時点での申請が認められなかった。

■特許申請

受注が入るようになり、売り上げも、増加し始めたのを受けて、再度、特許申請を経営者に打診し、許可がでたあと、弁理士に相談を行ったが、営業が卸販売会社の WEB サイト掲載をさせており、既知の事実が確認できるためということだった。

→原因として、経営者の守勢的経営体制の原因もあるが、大事なものは、特許申請などの情報に対して社員のリテラシーが低かったことが、大きな原因と推察する。

■特許申請ができなかったための顛末

商品開発後、約 2 年たった時に大きな案件を受諾が始まり、会社の売り上げ全体の 10% を占めるところまで成長し、さらに、その商品にまつわる新たなビジネスも立ち上がり、売り上げも伸ばすことになった。

そして、新幹線駅内の食品販売新店舗での袋として相談を受けて採用され、デザインから、商品の封入方法の指導まで、行い開店の日を向かった。テレビの取材も多数あったこともあり注目されて、オープンから約 1 か月は、5 時間で売り切れ状態になるという状態が続き、初月は 8 万袋以上納品する実績を作った。



3 か月くらいたったころから、袋の受注数が少なくなり、店舗に確認いくも、売れ行きは好調を継続ということで、袋を確認したところ、他社製造の袋に置き換わっていたことを確認した。ユーザーに確認したところ、昔なじみの他社に製造先を変更したということ。デザインや封入指導など、関わってきたプロセスやビジネスの仁義的なことも含め、ユーザー担当者になんども掛け合ったが、どこでも作れると主張され涙を呑む結果になった。

特許申請に関して、会社として経験していなかった屈辱感を味わった。

これは、前職で私が直接体験した事例だ。デザインなど、販売までの数か月の間に、時間とコストをかけて立ち上げたプロジェクトだった。大げさな言い方をすると心血を注ぎ、取り組んできたプロジェクトでもあったので、大きな衝撃がのこった事例だ。

事例 2：中小企業の知的財産戦略から、自社を守る実践策紹介

ホームセンター向け商材の特許申請への対応事例

独自製法

ホームセンター向け商材の製造会社が、独自に行っていた製法を突然、同業他社が製法に関する特許申請を行ってきた事例だ。申請者は、同盟関係にあった同業他社。

事前相談もなく、特許申請がなされたが、その会社は、特許が認定されて差し止めにならないように事前に対応を行っていた。それが、公証役場活用だ。

対応策

対応策は以下の通りだ。

- 1、自社でこの製法でつくっている作業書を作成
- 2、その作業書を「公証役場」へ持ち込み、日付入りの印を押して、自社で管理しておく。
- 3、先使用权の証拠とした。

<考察>この事例では、他社に同じことを抑えることよりも、他社から法的に製造制限から身を守る実際事例になる。特許に対する知識も持ち合わせておられていたが、資金的に申請できない事業者の防衛事例になると考える。

事例 3：辺鄙な場所にある文化教室の事例

ターゲットに特化した文化教室を展開することで辺鄙のハンデを克服する戦略

郊外にある交通に課題のある文化教室の事例だ。

あるターゲットに特化した文化教室を立ち上げた。

場所のハンディキャップは、ターゲットに特化することで、克服することを狙い、そのハンディキャップを克服することができ、平日の日中でも、コンスタントに主客でき

る文化教室になっていた。ただ、そのターゲットに特化した文化教室は、これからの世の中の時流になる予想もされているビジネスモデルでもあったので、他社にモデリングされることは想定していたが、何かしら差別化できる方法がないかと考えた。集客は、主にインターネットがほとんどで、そのキーワードを抑えることはできないかと考え、そのキーワード

の商標登録申請をすることで、他社が利用できないようにすることを目指す戦略をとることになった。

■商標登録申請

商品登録申請に際して情報収集を行ったところ、申請費用と弁理士の代行費用だった。特に弁理士費用に関しては、個人事業主にとっては、大きな負担となる。申請に関して、弁理士依頼以外の活用法を確認したところ、INPIT という独立行政法人の情報を手に入れ、その担当者と面談した。



申請代行はできないが、申請のアドバイスと申請書のチェックとフィードバックしてもらえることがわかり、自作で申請書を作成し、申請を行う。

時期を経て無事に商品登録がされるようになった。

WEB サイトなどでもしっかり表示したことで、そのキーワードでの検索表示は、その文化教室の複数のメディアで、上位を占めることになった。

<考察>IT コーディネータとして、関わらせていただいたクライアント事例だ。

インターネット集客がメインになる中で、ここまで少しずつ作り上げた集客成果を固めたいと考えたときに出てきた商標登録だった。最初、事業者は取得に消極的だったが、事例1で紹介した前職での痛い経験もお伝えしたうえで、時期を間違わないで取得することを進言した。申請に関しては、弁理士への依頼を考えていたが、自作が条件であればということで INPIT を紹介させていただくことにした。

担当者が非常に、丁寧に対応していただけたこともあり、事業者が、頑張っ て申請書作成を行い申請できた。

4.まとめ

知財財産に関して、IT に携わっている人たちは、昨今の情報などもあり、その認識は高いと考える。ただ、昭和から続く小規模事業者特に、まだまだ、IT リテラシーが低い事業者にとっては、知的財産の認識は低いと考える。

IT コーディネータは、これから知的財産に関しての啓もうとその対応にかかわっていく必要があり、その知識とスキルを持っておく必要があると考える。

■知的財産推進計画2021についての取り組みの整理

井上祐輔

はじめに

経済産業省が公開した DX レポートでは DX の定義として、「データとデジタル技術を活用して」という記載がある。この「データとデジタル技術」は、企業における「競争力の源泉」といえる。この「競争力の源泉」を生むために積極的に取り組める環境とは？それにあたっての障壁、取り巻く環境はどうなっているのか？また、生み出した「データとデジタル技術」をどうようにして守っていくのかについて興味があり、本テーマ研究に取り組んだ。

1.なぜ、知的財産戦略が必要なのか？

1.1.新型コロナ感染症がもたらした変化

新型コロナ感染症は変化を続け、依然として世界的に蔓延しており予断を許さない状況であり、世界のあらゆる分野で変化が求められてきた。この結果、リアルからオンラインへシフトするといったニューノーマルな日常への移行が進み、経済社会システムの在り方に不可逆的な大きな変化をもたらした。この変化によって、デジタル技術の活用が促進されたことは言うまでもなく、デジタル技術といった無形資産の重要性が高まったことにより、企業価値の評価基準へも影響を与えたと考えている。

1.2.日本のイノベーション力の後退

世界的にニューノーマルな日常への移行が進み、イノベーション力が試される状況になっているが、日本に目を向けるとイノベーション力は十分といえる状況ではない。各国のイノベーション力の推移については、内閣府が公開する知的財産推進計画 2021 でも言及されており、以下に示す世界知的所有権機関（WIPO）が毎年公表している「グローバルイノベーション指数（GII）2020 年版」によると、2009 年以降は転落に転じて、2020 年は 16 位という状況であり、低迷が続いている。

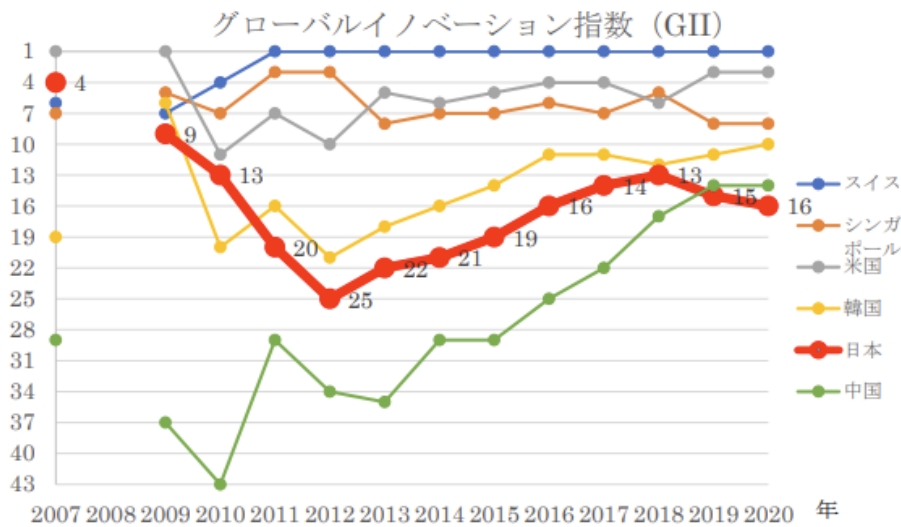
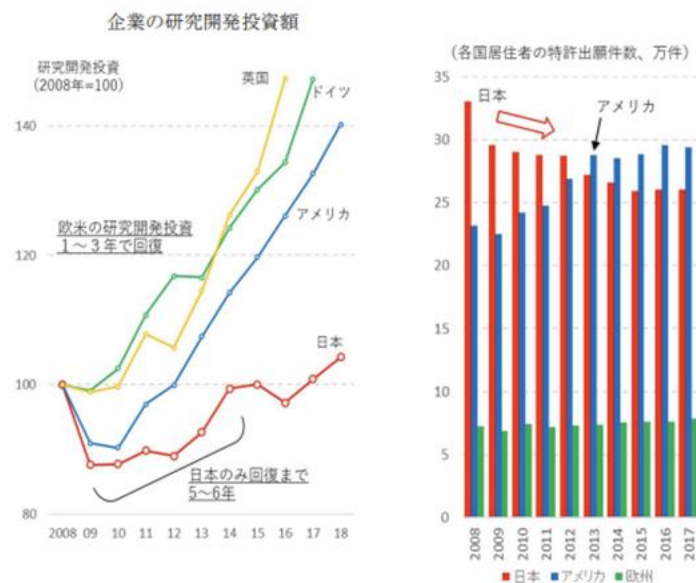


図 1 各国のグローバルイノベーション指数ランキングの年次推移（知的財産推進 2021 から抜粋）

また、日本のイノベーション力が低迷している原因についても、知的財産推進計画 2021 で言及されており、リーマンショック以降の企業における研究開発投資額の回復の遅れやこれに伴う特許出願数の低下が代表的な要因と言われている。以下に知的財産推進計画 2021 から抜粋した各国がリーマンショック後に研究開発投資額がリーマンショック前の水準に戻るまでの年次推移とその影響としての特許出願数の推移を示す。



出典：2020年4月27日経済財政諮問会議有識者議員提出資料

図 2 リーマンショック後の企業の研究開発投資額と特許出願数

これを見ると、欧米諸国が1～3年で研究開発投資額をリーマンショック前の水準まで戻しているのに対して、日本のみが5～6年を要していることが分かり、この結果として特許出願数の低迷に繋がったと言われている。

ここまで示したとおり、企業は研究開発成果を「モノ」として生産・供給するのみならず、個々人のニーズに合致した「コト」をサービスとして提供できる・する時代へ突入したといえる。これは、有形資産以上に知財を中心とした無形資産が競争力の源泉として、より重要な経営資源と位置付けられるようになったということである。このような背景を踏まえ、2021年7月に内閣府において知的財産推進計画2021が策定された。

2. 知的財産推進計画 2021

2.1. 全体像

知的財産推進計画 2021 は以下の重点7施策からなっている。

1. 競争力の源泉たる知財の投資・活用を促す資本・金融市場の機能強化
2. 優位な市場拡大に向けて標準の戦略的な活用の促進
3. 21世紀の最重要知財となったデータの活用促進に向けた環境整備
4. デジタル時代に適合したコンテンツ戦略
5. スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化
6. 知財活用を支える制度・運用・人材基盤の強化
7. クールジャパン戦略の再構築

本テーマ研究では、中小企業を取り巻く環境や取りうる対策について深掘するため、5つ目の「5. スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」を題材としてテーマ研究に取り組むこととした。

2.2. 「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」の必要性

スタートアップや中小企業は大企業と連携して経営活動を行うにあたって、知財戦略を怠ったが故に、対等なアライアンスを構築することができなかった事例が報告されている。知的財産推進計画 2021 において示されている事例を以下に示す。

・ 中小企業における事例

中小企業に関する事例として、公正取引委員会がまとめた「製造業者のノウハウ・知的財産権を対象とした優越的地位の濫用行為等に関する実態調査報告書」が

参考になる。この報告書では、ノウハウや知的財産権を活用する中小企業が大企業と取り引きするなかで発生した優越的地位の濫用行為等の事例が 30 事例報告されている。例えば、以下のような事例が報告されている。

- ・相手方の秘密は厳守する一方、自社の秘密は守られないという片務的な NDA 契約を締結させられる（事例 2）
- ・営業秘密のレシピを「商品カルテ」に記載させられた挙げ句に模倣品を製造され取引を停止される（事例 5）
- ・金型設計図面等込みの発注になったにもかかわらず、対価は従来どおりに据え置かれる（事例 15）

・スタートアップにおける事例

スタートアップに関しても、公正取引委員会がまとめた「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」が参考になる。この報告書のなかで注目したいのが、売上高の大小により、納得できない行為を受けたことがあることについて約 2.5 倍の違いがあるということである。つまり、スタートアップは、資本力の低さなどから、取引先となる企業に対して、どうしても弱い立場になりがちであり、このことが約 2.5 倍という差を生んだと考える。

この結果、独占禁止法上、問題となるおそれがあると整理した行為が、連携事業者や出資者及び競合他社毎に多く発生している状況である。

これらの報告書に記載された事例から分かることは、スタートアップや中小企業が知財活用を促進し、日本のイノベーションを活性化させていくためには、公正かつ自由に競争できる環境の整備が必要ということである。

2.3. 「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」の概要

前述したとおり、スタートアップや中小企業が付加価値の高い事業活動を行い、日本のイノベーションを活性化させる施策の必要性を踏まえ、知的財産推進計画 2021 では、「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」施策が策定されたところである。この施策は次の 3 つの柱から構成されている。

1. スタートアップ・中小企業の知財取引の適正化

（施策の方向性）

- ・知的財産取引に関するガイドラインの遵守を大企業や関係団体等へ要求、遵守状況を確認
- ・「パートナーシップ構築宣言」への参加企業の拡大に取り組む
- ・「モデル契約書」の普及と定着に取り組む

2. スタートアップ・中小企業の知財活用支援

(施策の方向性)

- ・エコシステムの活性化を促進
- ・知財活用のための知財戦略構築をハンズオンで支援
- ・地域金融機関に対する知財ビジネス提案書の作成支援（再掲）
- ・知財ビジネス評価に資する調査項目等の取りまとめ（再掲）
- ・よろず支援拠点において、**経営デザインシート**の作成による長期ビジョンの検討に対する支援（再掲）
- ・知財総合支援窓口の在り方を見直し
- ・オープンイノベーションを促すための知財制度やマッチングの仕組みを検討

3. 農林水産業分野における知財活用環境の強化

(施策の方向性)

- ・改正種苗法の周知
- ・海外での育成者権取得及び保護・侵害対策等を支援

このなかで、今回注目したのが「スタートアップ・中小企業の知財取引の適正化」における「モデル契約書の普及と定着に取り組む」である。前述した事例や報告書で示されたとおり、スタートアップや中小企業は、取引先や出資者に対して、弱い立場になりがちである。また、経営資源も限られているなかで、十分な法務対応ができるとは限らない。

そうした状況のなかで、すぐに活用・参考にできる「モデル契約書」の存在は、スタートアップや中小企業にとって心強いものになると考えた。

2.4. 「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」の整理

「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」から見えてくることは、スタートアップや中小企業はイノベーションの源泉として、極めて重要な存在であり、日本の産業競争力やイノベーションの源泉として大きな役割を担っているということである。こうしたなかで顕在化してきた問題点として、次のような事例が挙げられており、「大企業と対等なアライアンスを構築するうえでの障壁」が見えてきた。

- ・大企業側の共同研究への貢献度がほとんどないにもかかわらず、成果物の特許については大企業のみを帰属させるように要求された事例
- ・保有する知財のライセンス等を大企業から無償で提供するよう要請された事例
- ・スタートアップに対する投資契約において設定された株式買い取り請求権の権利行使を示唆することで、知財の無償譲渡等を要請された事例

この問題点を踏まえた課題として、次の3点を挙げることができ、その対策として、特許庁及び経済産業省が2020年6月に公表した契約の留意点をまとめた「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書 ver1.0 (モデル契約書)」や、AI版としてアップデートされた**モデル契約書 AI 編**の活用があると考ええる。

- ・スタートアップ・中小企業が公正かつ自由に競争できる環境の整備
- ・スタートアップ側の法的リテラシーの向上
- ・当事者間の公正な知財取扱い意識の向上

また、中小企業庁では、知的財産取引検討会報告書のなかで受注者である中小企業側が具体的な取引の中でそのまま使える秘密保持契約書や製造委託契約書等のひな型（**契約書ひな形**）や大企業との間で共同開発した際の知財の取扱い等について中小企業が留意すべき点をまとめた「**知的財産取引に関するガイドライン**」を公表している。

「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」施策は、これらの活用を促進することを目的とした「双方にとって有益な協業やオープンイノベーションの活性化に繋がることが期待する施策」であると判断できる。但し、前述したとおり、経営資源が充分でないスタートアップや中小企業が企業内だけでこれらを網羅的に把握し、活用することは困難な一面もあると考える。また、客観的な視点も必要である考え、ここが、**我々ITコーディネータが支援できるポイント**であるということが本テーマ研究を通じて見えてきた。

3. まとめ

ここまで、日本のイノベーションを活性化させることを目的とした知的財産推進計画2021における「スタートアップ・中小企業／農業分野の知財活用強化」施策を見てきた。

変化スピードが益々加速するなかで、有形資産以上に知財を中心とした無形資産が競争力の源泉として、より重要な経営資源となり、知財投資／活用戦略が極めて重要な時代になりつつある。また、スタートアップや中小企業が対等なアライアンスを構築していくためには、知財を守るための施策（モデル契約書／ガイドライン）を活用するとともに法的リテラシーの向上や公正な知財取扱い意識の向上が必要といえる。

このような状況のなかで、我々ITコーディネータは、**スタートアップや中小企業の伴走者**として、日本のイノベーションを活性化し、これを推進できる存在になるため、PGLをベースとして、日々アップデートされる施策やガイドライン及び外部環境の変化を常に追従し、これをインプットとして、スタートアップや中小企業を支援していくことが、これからの時代においてはより一層重要になってくると考える。

■経営デザインシートの活用

結城健一

はじめに

社会・経済環境が「モノ」を中心とした 20 世紀型から、「多様な価値観」を重視する 21 世紀へと変化する中で、政府の知的財産戦略本部は「経営をデザインする」ためのツールとして「経営デザインシート」を公表している。「経営をデザインする」とはどのようなことなのか、また ITC としてどのように活用できるのかに興味を持ち、本研究テーマとして取り上げた。

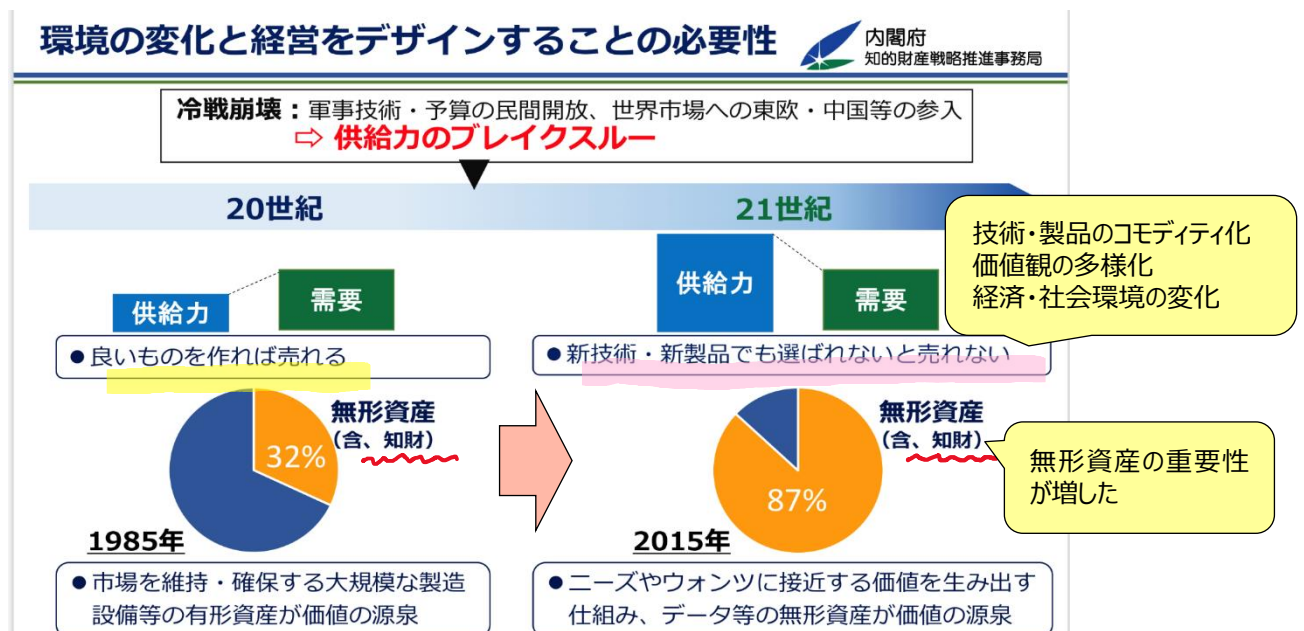
1. 「経営をデザインする」(知財のビジネス価値評価) とは？

20 世紀においては、需要が供給力を上回る状況が続き、「良いものを作れば売れる」という時代が続いていたが、冷戦崩壊により、軍事技術・予算が民間に開放され、世界市場への東欧・中国等の参入により、供給力が需要を大きく上回る時代になった。

また、技術・製品のコモディティ化が進み、一定の品質の製品が大量かつ安価に供給されるようになり、コスト競争力に優れた企業が市場シェアを拡大するようになった。

さらに、物質的な豊かさを背景とした「モノからコトへ」という消費者ニーズの変化、環境問題への関心の高まりなどにより市場環境が変化し、新技術・新製品であっても選ばれなければ売れない時代になってきている。選ばれるためには、選び手に対して他には無い何らかの価値が提供できなければならない。

この時代の流れを踏まえると、今重要と考えられるのは、これまでの無形資産(知財を含む)などの経営資源から価値を生み出す仕組みというものを把握し、これからの価値を生み出す仕組みをどうするのかを構想するという取り組みを行うことである。それが「経営をデザインする」ということである。



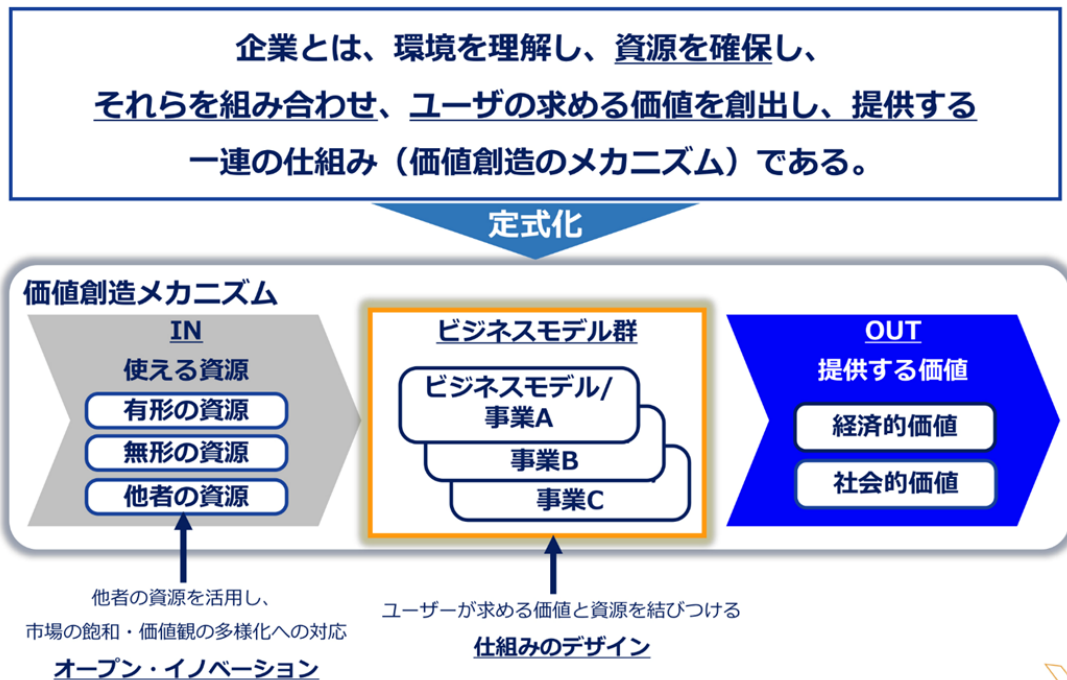
2. 経営デザインシートとは？

2.1 経営デザインシートの目的

経営デザインシートの目的は、前項で説明したような、価値を生み出す仕組み、すなわち、価値創造メカニズムを見える化するということである。

経営デザインシートでは、価値創造メカニズムを、使える資源 (IN) から、提供する価値 (OUT) にどのように変換するかという仕組み (ビジネスモデル) を定式化して表現する形になっている。

価値創造メカニズムについて

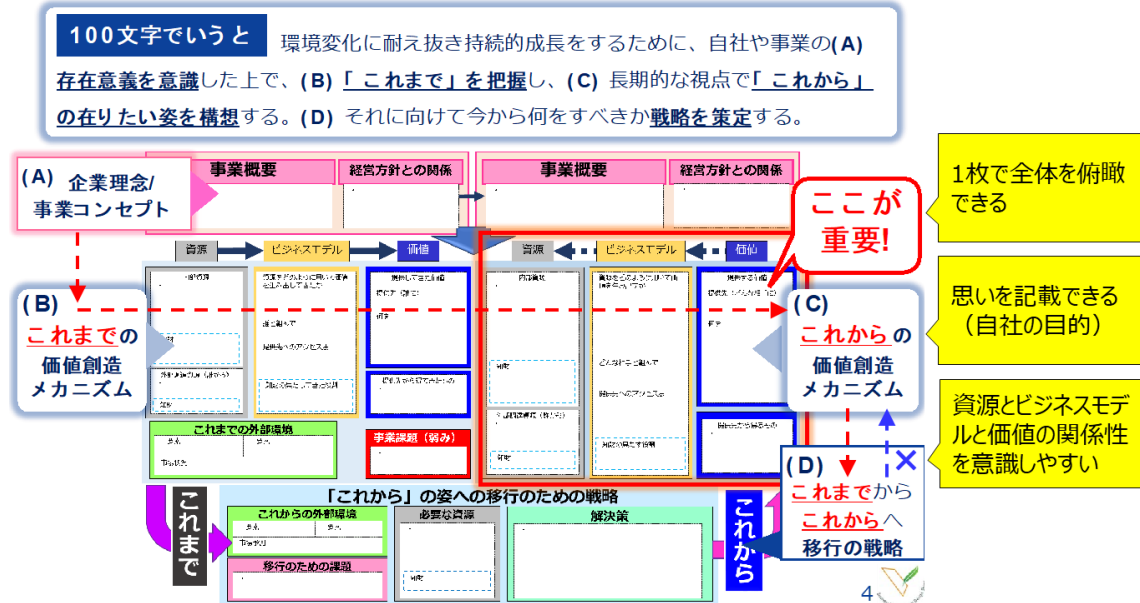
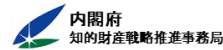


次に具体的な経営デザインシートのレイアウトを見てみたい。

2.2 経営デザインシートの特徴

経営デザインシートは、大きく4つのパートから構成されている。図では(A)、(B)、(C)、(D)で表している。

経営デザインシートの概要



まず、一番上の(A)の企業理念/事業コンセプトで、社会や市場へ伝えたい自社/事業の想い・イメージを明確化する。

次に左側の(B)の部分で、これまでの価値を生み出す仕組みを把握する。

そして右側の(C)の部分で、これからの価値を生み出す仕組みを構想する。

最後に一番下の(D)の部分で、今から何をすべきかを策定するという流れになる。

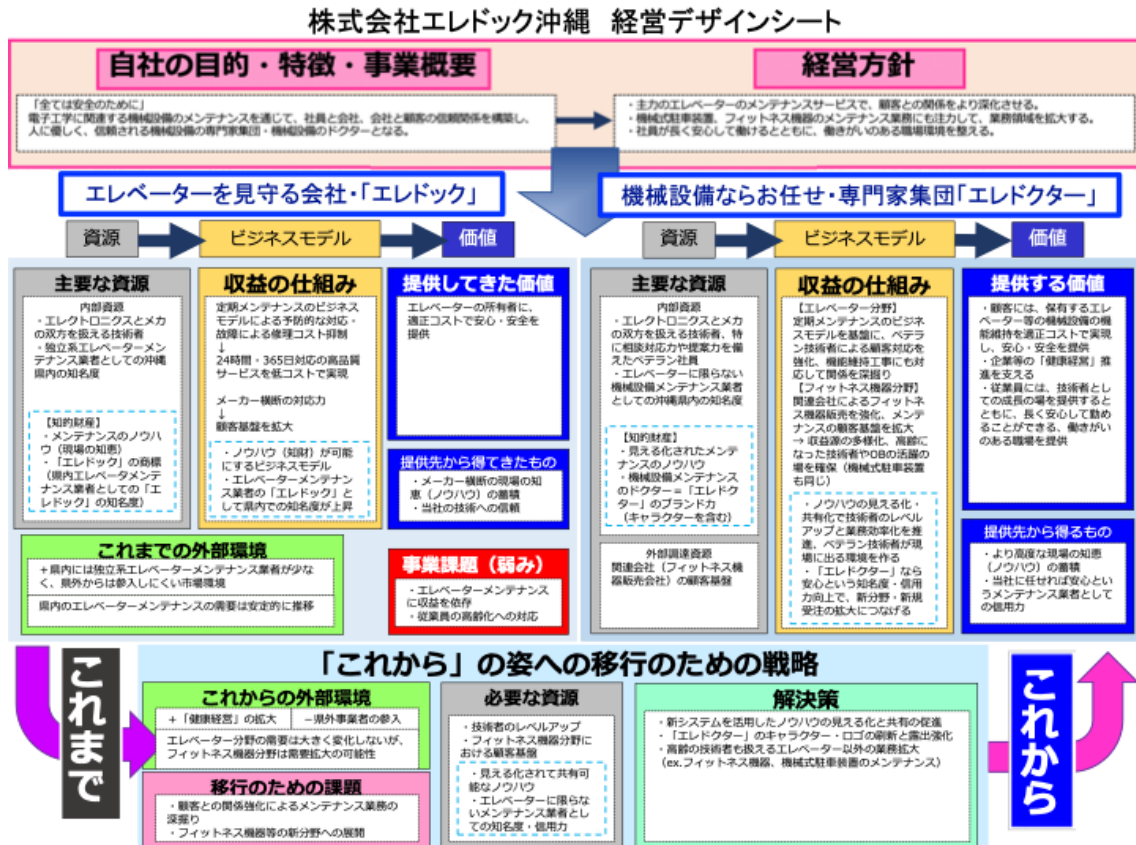
ここで重要なのは、(C)のこれからの価値を生み出す仕組みの部分で、ここは現状の延長線上（フォーキャスト）ではなく、ありたい姿から考える（この考え方はバックキャストと呼ばれている）ようにする。

経営デザインシートでは、以上説明した内容を 1 枚のシートにまとめて、全体を俯瞰できるという特徴がある。

次に実際の経営デザインシートの事例を見てみたい。

2.3.経営デザインシートの事例

これは、知的財産戦略本部の経営デザインシートの Web サイトに掲載されている株式会社エレドック沖繩というエレベーターメンテナンスを主な事業としてきた会社の事例である。



簡単に説明すると、左側の「これまでの価値を生み出す仕組み」では、知的財産も含めてどのような経営資源を活用して、どのような価値を、どのようにして提供してきたのかを整理している。

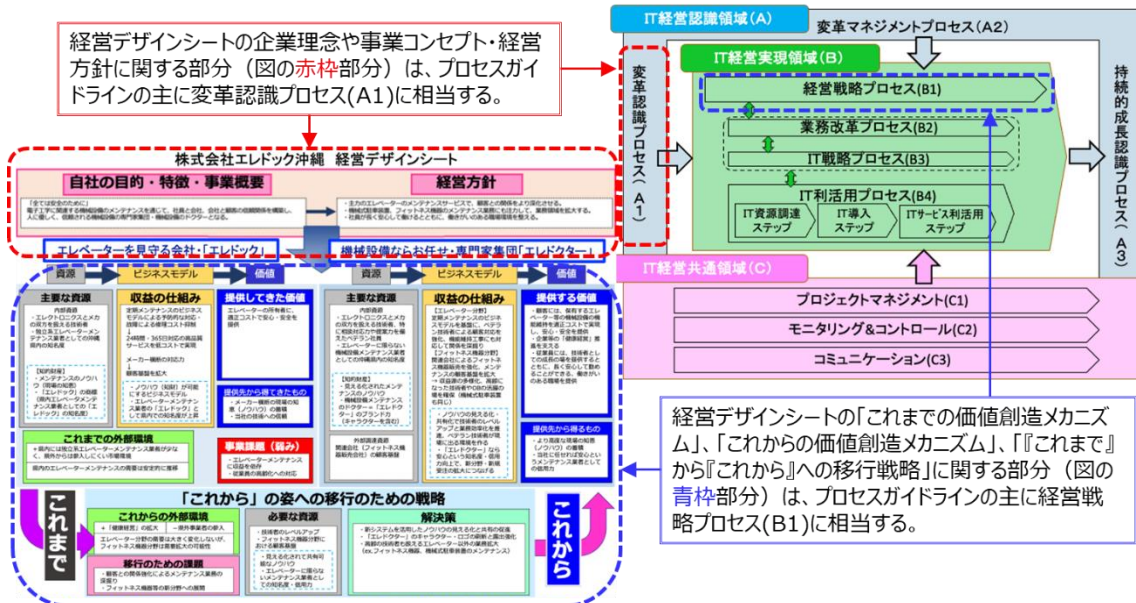
その結果を踏まえて、右側の「これからの価値を生み出す仕組み」では、エレベーターだけでなく、機械設備全般の機能維持を適正コストで提供する、という価値を、どのような資源を活用して提供するのかを構想している。

知的財産戦略本部の Web サイトには、様々な企業の活用例が掲載されているので、参照してみると良い。

3.ITC としての経営デザインシートの活用方法

3.1 ITC プロセスガイドラインと経営デザインシートの関係

ここからは、ITコーディネータとして経営デザインシートをどのように活用することができるのかを考えてみたい。



まず、ITC プロセスガイドラインと経営デザインシートの関係について整理してみた。全体として経営デザインシートの内容は、ITC プロセスガイドラインの変革認識プロセスと経営戦略プロセスに該当する部分と考えられる。

そのため、経営デザインシートの全体を俯瞰できるという特徴を活かし、経営者等の利害関係者とのコミュニケーションツールとして活用が可能と考える。

次に経営デザインシートの各パートについて、ITC としての視点も加味した活用方法を考えてみたい。

3.2 経営デザインシートの活用方法についての考察①

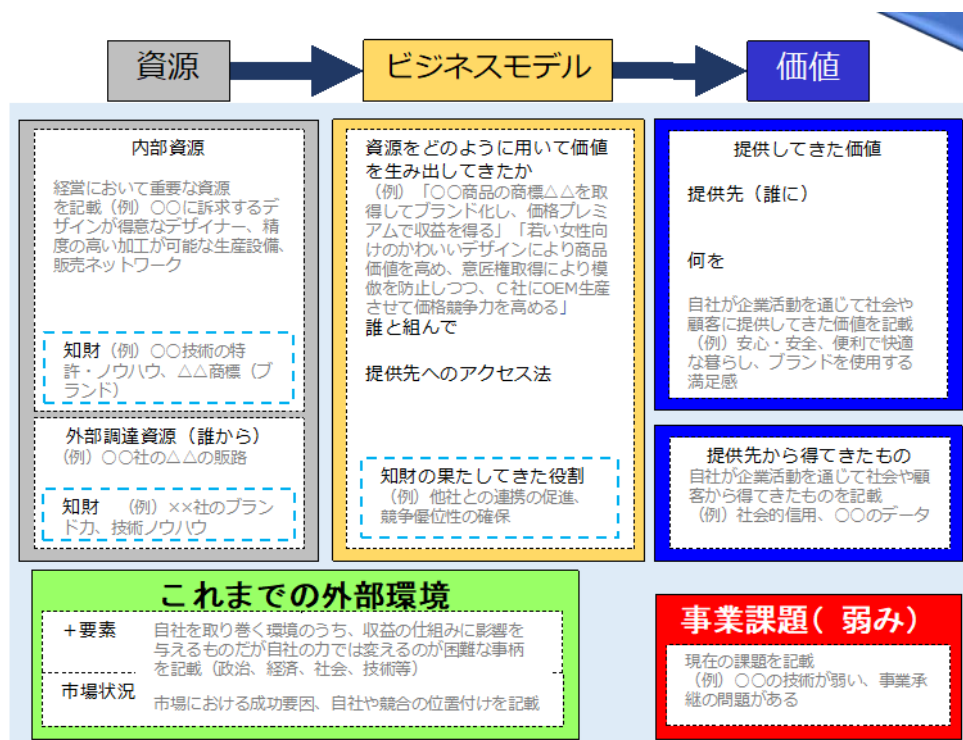
「(A)企業理念／事業コンセプト」のパートについて、ITコーディネータとしての活用上のポイントは以下のとおりである。



- IT 経営推進の前提となる企業理念、価値観、企業文化、事業コンセプト等を可視化し、経営者を含む利害関係者の共通認識とする。
- 経営戦略の策定に際して、企業理念／事業コンセプトとの整合が取れているか経営者を含む利害関係者が常に確認できるようにする。
- IT 経営の成熟度についても、現状の IT 経営の成熟度と、目指すべき IT 経営の成熟度を検討する。

3.3 経営デザインシートの活用方法についての考察②

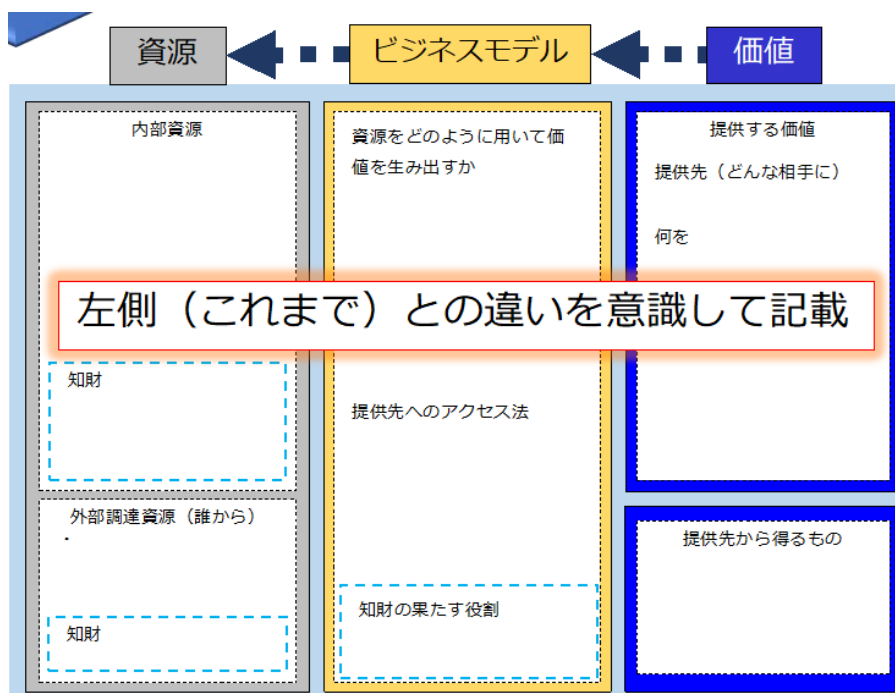
「(B)これまでの価値創造メカニズム」のパートについて、ITコーディネータとしての活用上のポイントは以下のとおりである。



- 経営資源（内部資源、外部資源）において、「知財」とともに「IT 環境」についても把握する。
- ビジネスモデル（収益の仕組み）において、「知財の果たしてきた役割」と併せ「IT の果たしてきた役割」についても把握する。
- これまでの外部環境については、顧客・市場を含めた「ビジネス環境における IT 利活用の程度」を把握する。
- 事業課題として、IT 環境と外部環境分析の結果も踏まえて、「IT 利活用の課題」について抽出する。

3.4 経営デザインシートの活用方法についての考察③

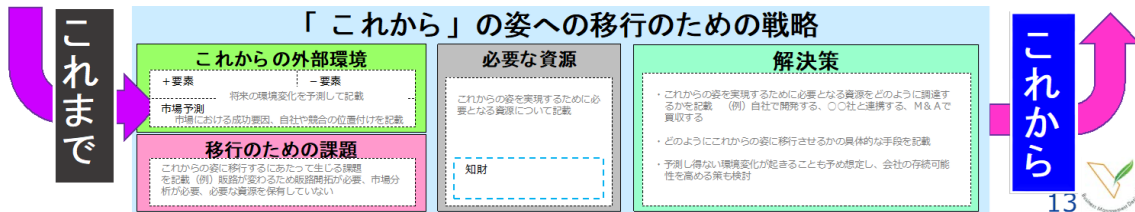
「(C) これからの価値創造メカニズム」のパートについて、IT コーディネータとしての活用上のポイントは以下のとおりである。



- ビジネスモデル（収益の仕組み）において「知財の果たす役割」と併せて「IT サービス利活用」により更に価値を生み出す仕組みができないか検討する。提供先へのアクセス法についても IT サービス利活用を検討する。
- 経営資源としての「知財」と併せて必要となる「IT 環境」を検討する。
- 必要となる「IT 環境」について、IT 経営の成熟度に合わせて、自社で導入するか、外部資源（クラウドサービス等）を利用するか検討する。

3.5 経営デザインシートの活用方法についての考察④

「D) これまでからこれからへ移行の戦略」のパートについて、ITコーディネータとしての活用上のポイントは以下のとおりである。



- これからの外部環境については、顧客・市場を含めた「IT 利活用によるビジネス環境の変化」や「IT の技術動向」も分析する
- 移行のための課題解決に必要な資源、あるいは利用可能な資源として、「知財」と併せて「IT」についても検討する。
- IT については、IT 領域戦略課題として整理し、中期経営計画における IT 戦略プロジェクト、IT 化プロジェクトに反映する。

4. まとめ

経営デザインシートを活用することで、企業の知的財産を含む無形資産を活用した価値創造のメカニズムを可視化することが可能となる。

経営デザインシートの考え方は、ITC プロセスガイドラインの考え方とも親和性が高い。知的財産として企業が保有するノウハウやデータ等を、IT を利活用することで、より効果的、効率的に価値創造に繋げる仕組みを構築できる可能性がある。

ITC として、経営デザインシートをうまく活用することで、企業にとってより価値の高い IT 利活用の方法を検討・提案できるのではないかと。

参考文献

- 「経営デザインシート -経営をデザインする-」(内閣府 知的財産戦略推進事務局)
- 経営をデザインする (知財のビジネス価値評価) (内閣府 知的財産戦略推進)
(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)
- ITC プロセスガイドライン

●おわりに

冒頭ご紹介した通り、今年度テーマ研究チームでは、日本が取るべき知財戦略の方向性（オープン&クローズド戦略）や、中小企業における成功、失敗事例、政府の知財施策・方針、そのフレックを活用するための方法論など、様々な視点からの調査、研究、考察を行った。

各調査研究を通じて、中小企業にとって必須と思われる知財活用に関する助成金や情報提供など、政府主導で進めているとはいえ、まだまだ十分な周知、活用がされているとは言えない状況が見て取れる。

今回の研究会メンバーは、企業内 I T C と独立系 I T C の双方で構成されていることから、理論面からの研究と実践面からの考察の両面からのアプローチとなり充実した意見交換を行うことができた。

今後は、研究成果として獲得した知識知見や方法論、ツール類等を元に、中小企業や個人事業主に対して「知的資産」活用も引き出しの一つとした実践的な支援を行うことや、自身が勤務する企業内で業務を遂行する際に「知財活用」のセンスも織り込んだ業務遂行を実現できれば、各々それが I T コーディネータの活動たり得るものであり、テーマ研究の意義・成果を生かす道に他ならないと考えている。

以上