



# 新事業創造に資する知財戦略事例集

～「共創の知財戦略」 実践に向けた取り組みと課題 ～

特許庁

# はじめに ～調査背景と問題意識～

## 調査背景

不確実性が高まる現在、**企業経営には中長期を見据えたスピード感のある変革が必要。**

**複雑化する社会課題・顧客課題**に対応するため、**オープンイノベーション**や「**共創(Co-creation)**」**取組みが進展。**

## 問題意識

オープンイノベーションや「共創」に取り組んでいるが、「**進歩の実感がわからない**」との声が寄せられている  
「**これまでの事例集等を参考にしても、自社に当てはまらず参考にできない。**」との声も。

## 事例集の方向性

- ①知財の事例集ではあるが、そもそも**事業のあり方が転換している状況に合わせた内容に。**  
→ **事業と知財の連携の全体像を俯瞰してみられるように。**
- ②**事業創造には、社内・社外の関係者が多い。**  
→ **企業や部署や立場が異なるため、言葉が通じない。**
- ③**さまざまな立場における悩みや課題が異なる。**  
→ **立場を超えた理解の必要性。**

# 「新事業創造」とは

- ここで「新事業創造」とは**事業の軸となる考え方を新たに設定して活動すること**
- 新たな事業領域において社会課題解決に取り組むためには、多様なプレイヤーと試行錯誤しながら、価値を「**共創(Co-creation)**」することが重要
- 既存事業高度化のための戦略の方向性は、知財権による参入障壁の構築や、知財クリアランス
- 新事業創造に際して、**アイデア創出、インテリジェンス機能**といった**新たな知財の役割による貢献が必要**。
- この**新たな知財戦略は各社の事業に連動するため全社に当てはまる正解的なものは存在しない**。  
**各社模索しながら取り組んでいる状態**

	必要な機能	求められる知財戦略
新事業創造	0 から 1 を創る	<b>「共創」の知財戦略</b> <b>戦略の方向性・知財の役割</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社内・社外連携してアイデアを妄想する</li> <li>• 仲間づくり、稼ぎ方・勝ち方を考える</li> </ul> <b>知財の種類</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 特許、意匠、商標のみならず、データやノウハウ、営業秘密なども含む幅広い知財</li> </ul>
	1 をN倍化する 設計図を描く	
既存事業高度化	効率的に 1をN倍化する	<b>「競争」の知財戦略</b> <b>戦略の方向性・知財の役割</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社の事業を守り利益を最大化する（知財権による参入障壁の構築）</li> <li>• 事業のリスクを排する（知財クリアランス）</li> </ul> <b>知財の種類</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 特許、意匠、商標が中心</li> </ul>
	1をN倍化する 仕組みをきっちり回す	

## 本書で解決に向けた活動事例を示している悩み・課題の例

主に組織・人材などのマネジメントを担う者（管理職等）の悩み・課題 **➤** 主に4章に参考となる事例を記載

	「取り組み方（アプローチ）」についての悩み・課題の例	「環境整備」についての悩み・課題の例
経営	新事業部門と知財部門の連携・役割分担がよくわからない	全社の取り組みにスピード感や一体感がない
新事業部門	新事業創造に知財視点を入れたい	経営層や各部門と新事業へのビジョンが揃わない
知財部門	新事業創造の上流から関わりたい	新事業創造の上流で相談が来ない／来ても対応できない

主に実務（戦略の策定・実行）を担う者（現場担当者等）の悩み・課題 **➤** 主に5章に参考となる事例を記載

	新たな事業アイデアが創造されない、僅かに留まる（アンケート1位）	事業アイデアの売上規模を拡大できる仮説が曖昧（アンケート3位）	事業アイデアは創発されるがその先に繋がらない（アンケート2位）
経営	結局既存事業と似たようなアイデアしか出ない	新事業に知財戦略をどう組み込めばよいのかわからない	アイデアが事業化できる規模まで育たない
新事業部門	アイデアが思い付きの域を出ない	知財を意識した戦略を上手く構築できない	実証実験はするものの事業化までたどり着かない
知財部門	上流から関与せよといわれても何をしてよいかわからない	知財部門からの提案が経営層や新事業部門に響かない	事業の拡大にどう貢献できるかわからない

# 本書掲載事例(新事業創造と知財連携)の全体像

## 4 新事業創造における知財戦略の実践への「アプローチ」および「環境整備」

- 新事業創造における知財戦略の実践への**アプローチ** (どのような組織やチームで誰が主導して取り組むか) について、ヒアリングから以下の4つの方向性。
- この方向性ごとに**アプローチ**、及び**環境整備(企業風土・組織体制・人材等)**の事例を取りまとめた。

### アプローチ

- A** 新事業部門内での知財戦略の実行  
→ [P16,17](#)
- B** 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行  
→ [P18,19](#)
- C** 知財部門がインテリジェンスとして支援  
→ [P20](#)
- D** 知財部門自らが新事業創造活動を実践  
→ [P21](#)

### 環境整備

- 企業風土・ビジョン
- 組織体制・ガバナンス
- 人材育成・確保



## 5 新事業創造における知財戦略の「実践」の事例

- 新事業創造の活動を以下の3つの段階にわけ、各段階で存在する課題、及び、それに対する取り組みの事例を取りまとめた。

### 構想段階

事業アイデアの創造  
→ [P26](#)

### 設計段階

事業アイデアを拡大する  
ビジネスモデル等の設計  
→ [P34](#)

### 具体化段階

描いた事業構想の具体化  
→ [P43](#)

# 新事業創造における知財戦略の実践へのアプローチおよび環境整備

- ヒアリング等の結果、**新事業部門・知財部門はそれぞれの役割を超えた越境的取り組み。**
- 各企業における知財戦略の実践への**アプローチ**について、4つの類型に集約可能。
- この類型で**アプローチ**、及び、**環境整備（企業風土・組織体制・人材等）**に沿って各社の事例を紹介。

## アプローチの方向性

### 新事業部門主導型

#### A 新事業部門内での知財戦略の実行

新事業部門が、知財戦略を実践する機能を有する。知財部門は新事業部門内に所属したり、専門的な事項等について新事業部門と連携して共創の知財戦略の実践をサポート。

#### B 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行

知財部門の人材が、兼務や異動などを経て新事業部門にて知財戦略を実践。強い個の活動を中心として展開される。

### 知財部門主導型

#### C 知財部門がインテリジェンスとして支援

知財部門は、新事業部門に対して知財分析の提供等、インテリジェンスとして機能。それを踏まえて新事業部門が共創の知財戦略の実践を担う。

#### D 知財部門自らが新事業創造活動を実践

知財部門が新事業の事業開発において、主体的にプロジェクトマネジメント的な機能を発揮し、自ら事業開発機能（共創の知財戦略の策定から実践）を担う。



## 環境整備

### 事例における着眼点

企業風土・ビジョン

組織体制・ガバナンス

人材育成・確保

## A 新事業部門内での知財戦略の実行

#A1.	<h3>必要な機能を傘下に集約したマーケティング本部による新事業創造</h3>
<p>知財戦略へのアプローチ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械メーカーA社はビジネスモデルの転換期を迎え、企業の改革に着手。その一環として、<b>新事業創造のミッションをマーケティング本部に与え、外部採用した経験豊富な人材をマーケティング本部長に任命した。さらにその組織構造を刷新し、マーケティング本部の傘下に新事業の創造に必要なすべての機能（新事業開発、研究開発、知財、M&amp;A、標準化、オープンイノベーション、渉外等の部門）を集約した。</b></li> <li>A社では知財戦略もマーケティング戦略の一部と捉えられている。したがって、<b>新事業創造における知財戦略はマーケティング本部の主導により立案・実行されている。</b></li> </ul>
<p>環境整備に関する施策・課題</p>	<p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング本部のもとに新事業創造に必要な全機能が集約されたことにより、<b>新事業創造の際に、既存事業部門の同意を必要とせず、マーケティング本部長による迅速な意思決定ができるガバナンス構造が実現されている。</b></li> <li>また、この組織体制は<b>意思決定の迅速化のみならず、上流での情報共有にも寄与している。</b>例えば、マーケティング本部長が必要であると判断した情報は、かなり初期段階の情報であっても直接知財部門に共有される。また、横並びの各部門間では定例的に議論が開催されており、<b>通常の組織体制では知財部門に入っていないような段階の情報や悩みなども共有される機会となっている。</b></li> <li>A社知財部長によると、このような組織体制・機能は、A社にとって現段階ではほぼ完成形に近いという。</li> </ul>
<p>人材育成・確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A社マーケティング本部長や知財部長によると、新事業の創造・成長のための知財戦略（例えばオープン&amp;クローズ戦略やM&amp;A戦略）の構築・実行に寄与できる「<b>これからの知財部員</b>」には、「<b>財務諸表を読める程度の基本的な経営の知識</b>」、「<b>挑戦を恐れず自発的に仕事を作るマインド</b>」、「<b>知財を取引交渉力として使う能力</b>」等、従来とは異なる素養が必要だという。</li> <li>このような素養を持った知財部員を増やすべく、A社では組織刷新の際に<b>知財部員の15%程度を新たに外部採用した。</b>また、現在も部内の定例会議による情報共有などを通して人材育成に臨んでいる。しかし、<b>このような素養を持った知財部員は、現状ではまだごく一部であり、人材育成・確保が大きな課題となっているという。</b></li> </ul>

## B 新事業部門に知財部門の人材が参画し実行

#B1.	新事業開発部門を兼任する知財部員による新事業創造の主導	
知財戦略へのアプローチ		<ul style="list-style-type: none"> <li>電機 / ITメーカーであるC社では新規事業創出に向けて、<b>経営企画部門の司令塔的機能</b>を中心に、コーポレートベンチャーキャピタル機能、飛び地の事業創出の機能、先進顧客との共創・課題解決を通じて事業創出を行う機能、基礎研究機能をはじめとした多種多様な機能を整備している。これは「新事業創出は日常的に、あらゆる部門で実施されるべき」という課題感から生まれた仕組みである。</li> <li>このような環境において、<b>一部の知財部員が事業創出を担う部門を「兼任」し、兼任先の部門において知財戦略を含む事業戦略の立案・実行を上流から担っている。</b></li> <li>兼任者によると、知財部員は日常の知財業務において価値のとらえ方を検討する、物事を上位 / 下位概念化して検討するといった作業を行っているが、この考え方は新事業創造に必要な考え方と共通するという。また、知財部員は法律や技術に関する知識も有しているため、新事業創造に高い適性を有するという。</li> </ul>
環境整備に関する施策・課題	<p><b>企業風土</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C社は、約10年前に数千億円規模の巨額の赤字を計上した。このことから「常に危機感を持って歩みを止めずに改革に取り組むことが必要」という意識が社長をはじめとして全社員に根付いた。また、常に社長から各部門に「社会に価値を提供するために、自分事としてどう取り組めるかを考えるように」というメッセージが発信されており、<b>知財部門としても新たな取り組みを模索している</b>という。このことが、従来の知財部門の役割を超えた越境的な活動が生まれやすい一因となっている。</li> <li>また、C社知財部員によると、C社では全社的に部門間のみならず<b>社内外を含めて越境を増やす方針</b>があり、知財部門に限らず全社的に越境者が発生しやすい雰囲気があるという。越境者を発生させるための制度も「兼任」だけにとどまらず、ローテーション制度など様々なものが存在する。</li> </ul>	
	<p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>C社の<b>知財部門はコーポレート部門</b>に存在するため、<b>様々な部門と様々なかたちで連携</b>しやすく、多様な情報が比較的上流の段階から入ってきやすい。このことも、知財部員が事業創出に関与しやすいことの一因となっている。</li> </ul>	
	<p><b>人材育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一方、上記のように越境して事業創造に関与する知財部員の発生は、現状としては個人起点にとどまっており、いわゆる「活きのいい」<b>知財部員のみが兼任に挑戦している状態</b>である。組織としてこのような兼任者を生み出すような<b>仕組みの構築には、今のところは至っていない。</b></li> </ul>	



# 「知財戦略の実践上の課題」全体マップ

## I 「構想」段階

自社組織内のアイデアに頼り、スタートアップ連携等が不足

「モノ」を超えた「サービス」の事業構想ができない

新事業構想が「将来トレンド予測」に留まる

破壊的イノベーションに対する打ち手が不明確

自社のコア技術の価値を生かした新事業創造が弱い

自社の保有技術群のシナジーを考慮した新事業創造が弱い

## II 「設計」段階

連携するスタートアップの事業設計機能に不安がある

「自前主義」での事業設計から脱却できない

アライアンス戦略やオープン&クローズ戦略の検討が困難

データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない

事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない

## III 「具体化」段階

共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安がある

スタートアップと共創した新事業が拡大しない

競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない

新事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い

# I 「構想」段階における課題・事例

経営向け事例  
 新事業部門向け事例  
 知材部門向け事例

課題	事例	事例ID
<b>外部連携での事業構想</b> 自社組織内のアイデアに頼り、スタートアップ連携等が不足	#1. 異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	P27
<b>自社事業のバリューチェーン再定義による事業構想</b> 「モノ」を超えた「サービス」の事業構想ができない 新事業構想が「将来トレンド予測」に留まる 破壊的イノベーションに対する打ち手が不明確	#2. バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	P28
	#3. 将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	P29
	#4. 知財分析を起点とした破壊的イノベーションに対する仮説の提示	P30
	失敗事例 #1. 既存の競合のみを意識し、業界外の企業の参入に対する備えが不足	P31
<b>自社技術等を起点とした事業構想</b> 自社のコア技術の価値を生かした新事業創造が弱い 自社の保有技術群のシナジーを考慮した新事業創造が弱い	失敗事例 #2. コア技術を考慮しなかったため「失敗から得るもの」すらわずかに	P32
	#5. 技術領域ごとのスペシャリストによる集中的な事業アイデア創発	P33

## I 構想段階

#3.	将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	経営 新事業部門 知財部門
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を通じて社会に価値を提供することをミッションとする大手電気機器メーカーD社の新事業創造では「こんな社会を創れないだろうか」という近未来のデザインから新事業構想が始まる。</li> <li>しかし、この近未来のデザインが単なるアイデアや将来トレンド予測にとどまると、具体的な戦略を描くことができず、新事業構想がいつまでも進まない。したがって、具体的に近未来を描くことが極めて重要となる。</li> </ul>	
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>D社のある新事業プロジェクトのリーダーによると、近未来のデザインは目指すべき「旗」を立てる作業であり、その旗に向かってどういう行動をとるかを検討するのが戦略策定であるという。まずは旗が具体的でないと、それに向けた戦略の策定もできないため、まずは旗を具体的にデザインすることが重要だという。</li> <li>近未来のデザインでは、アイデアをもとに「そのアイデアが世に出たらどういう世界になるか?」「その世界ではどのようなニーズが出てくるか?」「そのニーズに対してどうすればよいのか?」ということを書き出していく。この検討の際に、同プロジェクトリーダーは「技術」ではなく「機能」で記載し、各機能の関係をブロック図で表すことを重視している。すなわち、「こんな技術が必要」ではなく、技術にはこだわらず「こういう機能が達成されればよい」ということをブロック図として書き出す。そして、ある程度近未来が具体化されたら「どの市場に出すか」という点まで具体的に設定することが重要になる。市場をセットすることで、求められるスペックや顧客層等が明らかになり、さらに具体的な近未来を描くことができるようになる。</li> <li>このように具体的に近未来を描いたのちに、企業としてどの機能にこだわりたいといった意思を入れ、各機能に対してどのような実現手段をとるか（自前でできるのか、他者と連携するのか等）を検討し、戦略を描いていく。</li> <li>同プロジェクトリーダーによると、この近未来デザインは「必要な機能を、達成手段（技術）を必要以上に限定をせずに検討する」という点において特許の請求項1の作成に似ており、知財部員が最も得意とする作業である。知財部員は日頃より上位 / 下位概念化を検討しているため顕在化したニーズを上位概念化して潜在的なニーズをとることが得意であり、また、研究開発部門や事業部門と比較すると技術や事業に対するバイアスが少ないためニーズに対する価値提供手段を幅広く検討することが得意であり、近未来デザインに高い適性を有するという。</li> </ul>	
次の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう</li> <li>アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難</li> <li>データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない</li> <li>事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <a href="#">事例#7へ</a></li> <li>⇒ <a href="#">事例#8</a>, <a href="#">事例#9</a>, <a href="#">失敗事例#3</a>, <a href="#">事例#10へ</a></li> <li>⇒ <a href="#">事例#11へ</a></li> <li>⇒ <a href="#">事例#12へ</a></li> </ul>

## II 「設計」段階における課題・事例

経営向け事例  
 新事業部門向け事例  
 知材部門向け事例

課題	事例
<b>スタートアップ連携後の課題</b> 連携するスタートアップの事業設計機能に不安がある	#6. 知財分析等を活用したスタートアップ企業に対する将来構想の策定支援 <b>P35</b>
<b>様々な観点から事業の設計図を描く際の課題</b> 事業の具体化を「自前主義」で実施してしまう アライアンス戦略やオープン＆クローズ戦略の検討が困難 データ利活用等のビジネスモデル変化に対応できない	#7. 社会課題解決のため「競合他社」を巻き込んだソリューションを構想 <b>P36</b>
	#8. オープン / クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化 <b>P37</b>
	#9. 事業の効率化・技術の効率化のそれぞれの視点でのアライアンスの実施 <b>P38</b>
	失敗事例 #3. 技術の効率化を目的とした連携相手と事業で競合し、連携が破綻 <b>P39</b>
	#10. フレームワークの導入により、アライアンス戦略の構築を容易・迅速化 <b>P40</b>
#11. CPS事業における知財部門の新たな役割等を模索 <b>P41</b>	
<b>アイデアの具体化時の課題</b> 事業アイデアの多産多死が続き、具体的な事業の設計が進まない	#12. 技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施 <b>P42</b>

## II 設計段階

#8.	オープン/クローズの基本方針を設定し、検討・合意形成を高度化	経営 新事業部門 知財部門													
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>自前主義でのクローズ戦略を主軸としてきた企業では、オープン戦略の検討は従来とは全く異なる視点が必要となるため、実現難易度が高い。また「自社の研究開発の成果を競争力として用いずに、あえて他者に使用させる」というオープン戦略に関して、事業部門や研究開発部門から合意が得られない場合がある。</li> </ul>														
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学メーカーB社においては、<b>社会課題の解決とビジネス上の利益を両立</b>するため、効果的なオープン&amp;クローズ戦略が実践されている。</li> <li>B社の新事業においては、<b>自社が事業として強みがない領域では基本的にオープン戦略が採用される</b>。これは「<b>単独では十分に社会に価値を提供できず、競争を巻き込む必要がある</b>」という<b>社会価値視点</b>と、「<b>まずは新製品の市場を広げることが重要</b>」という<b>ビジネス視点</b>の両面からの判断である。一方、<b>自社が事業として十分な強みがある領域では原則的にクローズ戦略が採用される</b>。これも「<b>自社で十分に社会に価値を提供できる</b>」という<b>社会価値視点</b>と、「<b>自社のシェアの維持が重要</b>」という<b>ビジネス視点</b>の両面からの判断である。</li> <li>この方針は、<b>B社内において共通認識化</b>されている。B社ではこの<b>基本方針</b>にのっとり、オープン/クローズ領域の検討や、<b>各部門の合意形成をスムーズに行う</b>ことができている。</li> <li>B社の美容用品事業を例に挙げて説明する。B社は新たな価値を提供する画期的な美容用品の原料を開発した。この原料を用いた新事業において、B社は地域（国内/海外）及び顧客層（一般/プロ）の2つの観点からのオープン&amp;クローズ戦略を策定している。<b>自社が大きなシェアを占める国内一般市場と海外プロ市場ではクローズ戦略を採用</b>。シェアを維持しつつ社会課題を解決する方針をとった。一方、<b>比較的シェアが低い国内プロ市場と海外一般市場ではオープン戦略を採用</b>。競合他社を巻き込んで新たな技術を広げ、業界全体として社会価値を提供する方針をとった。</li> </ul>	<p>図：B社のオープン&amp;クローズ戦略</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="2">地域</th> </tr> <tr> <th>国内</th> <th>海外</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2">顧客層</th> <th>一般</th> <td>クローズ</td> <td>オープン</td> </tr> <tr> <th>プロ</th> <td>オープン</td> <td>クローズ</td> </tr> </tbody> </table>			地域		国内	海外	顧客層	一般	クローズ	オープン	プロ	オープン	クローズ
		地域													
		国内	海外												
顧客層	一般	クローズ	オープン												
	プロ	オープン	クローズ												
次の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない</li> <li>新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い</li> </ul>	<p>⇒事例#15, 事例#16へ ⇒事例#17へ</p>													

## II 設計段階

#12.	技術・知財・事業の観点での仮説設定・検証を短いサイクルで繰り返し実施	経営 新事業部門 知財部門
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業の創造において、アイデアを創出する活動については多くの事例も公開されており、それをもとに各社で様々な取り組みが実施されている。しかし「<b>アイデアを基に事業の戦略を描く活動につながらない</b>」「<b>そのような活動に取り組んでいるものの進歩の実感がない</b>」という声が多く聞かれる。多くの企業が<b>アイデアから事業を設計する活動に悩んでいる状況である</b>。</li> </ul>	
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>事例#3</b>では、大手電気機器メーカーD社の新事業創造について、目指す近未来を具体的にデザインする活動を紹介した。本ページでは、この近未来を実現するための戦略の策定および実証に関する活動を紹介する。</li> <li><b>事例#3</b>にて紹介したD社の新事業プロジェクトリーダーによると、<b>事業の設計は「描いた構想と現実のギャップを知る作業」</b>であるという。描いた近未来に対して、それを実現するための<b>戦略を構築し、それを具体的なフィールドで検証するとどこかでギャップが生じる</b>。そのギャップに対して「<b>課題（描いた近未来）が間違っているのでは？</b>」「<b>手段（戦略）が間違っているのでは？</b>」という<b>両面から検証し、課題・手段を修正し、再度検証する</b>という作業を繰り返していく。</li> <li>この検証のポイントは「<b>短いサイクルで</b>」「<b>多くの目を入れて</b>」実施する点である。D社では、<b>3か月に1度のペースで、新事業創造部門の部門長を含めて組織全体で議論</b>がなされる。この議論はもちろん「<b>正解</b>」のある議論ではない。しかし、ここで得られた結論を現時点での<b>正解と仮定して軌道修正し、3か月後に再度議論をするというサイクルを回す</b>ことで、プロジェクトが前に進むという。<b>この議論は、事業・技術・知財の3つの視点で行われる</b>。この際、技術・知財について具体的な議論をするためには、まずは<b>事業、すなわち狙う市場をセットすることが重要</b>であり、そのセットした市場における<b>具体的な課題に対して技術・知財の議論がなされる</b>という。同リーダーはこの検討の際に、<b>社会に対する価値提供の大きさの指標として「粗利率」を重視している</b>。粗利率を用いて、社会が<b>新事業にどれだけの価値を認めてくれるか（粗利率の値）、どれだけ継続してその価値を提供できるか（粗利率を維持できる期間）</b>といった観点から検討を行う。</li> <li><b>本プロジェクトでは、2年間にわたりこの作業が行われてきた</b>。つまり、このサイクルが<b>8回まわされている</b>。いまだ事業化には至っていないが、官民が連携した協議会の発足など、<b>事業化に向けた環境整備は進みつつある</b>。D社でこのような長期視点の挑戦が可能となっている要因として、<b>経営層が「新事業創造は容易ではなく、5年、10年かかるかもしれないが、チャレンジしないと新たな芽は出ない」という認識をもつ点</b>が大きいという。</li> </ul>	
次の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ <a href="#">事例#15</a>, <a href="#">事例#16</a>へ</li> <li>新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ <a href="#">事例#17</a>へ</li> </ul>	

### III 「具体化」段階における課題・事例

経営向け事例  
 新事業部門向け事例  
 知材部門向け事例

	課題	事例	
スタートアップと協創した事業のグロース戦略	共創成果のコアコンピタンスの保護等に不安がある	#13. 連携したスタートアップに対する知財活動の支援	P44
	スタートアップと共創した新事業が拡大しない	#14. 連携したスタートアップに対する販路の支援	P45
		失敗事例 #4. スタートアップに方針を押し付けたことによりスタートアップが形骸化	P46
社内の理解を得るための工夫	競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない	#15. 「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	P47
		#16. イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	P48
アライアンスの高度化	新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い	#17. 新事業領域において自社の「魅力」を高める知財権の取得	P49

### III 具体化段階

#15.	「ありたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	経営 新事業部門 知財部門
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手製造業G社は、将来を見据えたうえでオープンイノベーションに積極的に取り組むことを経営層が明言。「自前主義からの脱却」を大きな方針として掲げ、全社的にオープンイノベーションに舵を切るためのプロジェクトが経営層主導で発足した。</li> <li>当初は<b>社内の各部門間や各社員間において、将来の「明確なビジョン」がうまく共有できていない</b>という課題が存在した。これから自社は<b>どのような方向に向かっていくのか、オープンイノベーションといっても何をすればいいのか、どこまで自前でやるのがよいのか</b>といった意識がバラバラで、オープンイノベーションに<b>上手く取り組めていなかった</b>。</li> </ul>	
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>G社は、全社一丸となってオープンイノベーションに取り組むためには<b>社員の目線合わせが必要</b>と判断。企業のビジョンをすべての社員にわかりやすく共有するために、オープンイノベーションの推進を担う部門が中心となって<b>同社の10年、20年、30年先にありたい姿を「映像」というわかりやすいかたちで示し、全社員に向けて発信している</b>。</li> <li>この映像の制作目的は、<b>議論の起点となる</b>ことである。将来像を「映像」としてわかりやすく示すことで、全社員が明確なビジョンを共有できる。これにより「<b>この将来像を実現するために、ここまでは自社で取り組み、ここからはパートナーと共に取り組むのが良いのではないか</b>」といった議論も目線を揃えて行うことができるようになる。実際に、<b>映像の制作者が工場や他部門を訪問し、この映像を起点とした将来像のディスカッション</b>なども行われている。</li> <li>なお、この映像は、<b>基本的に一人の担当者が、社内の様々な部署や個人との議論を経て制作する</b>という。動画制作の担当が増えれば増えるほど、アイデアが丸まってしまう、視聴者（社員）の関心を引きにくくなってしまいうためである。</li> <li>この活動の成果として、今までに制作した動画で描いたありたい姿（例：オープンデータの活用など）が、いくつも実現されている。</li> </ul>	
次の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合との連携や知財のオープン化を含む新事業のビジョンの社内共有が進まない ⇒ <a href="#">事例#16へ</a></li> <li>新規事業領域でのアライアンス交渉の成功確率が低い ⇒ <a href="#">事例#17へ</a></li> </ul>	



## コラム：上手いかなかった事例を紹介する事例集

- 過去2年度の事例集に対して「上手いかなかった事例も知りたい」との声が多く寄せられたことから、本事例集においては、そのような事例も多数紹介している。
- ほかにさまざまな事例集において、上手いかなかった事例は紹介されている。本コラムではその一部を紹介する。

### ベンチャー投資家のための知的財産に対する評価・支援の手引き～よくある知財の落とし穴とその対策～

ベンチャー企業に投資を行う投資家に向けて、知的財産の評価・支援の落とし穴とその対策をまとめたものである。投資家向けに書かれた初めての知的財産に関する手引きである点、投資の際に実際に起きたリアルな落とし穴を集めている点、国内外の事例を取り扱っている点が特徴。

[https://www.ipa.go.jp/support/startup/document/index/venture\\_tebiki.pdf](https://www.ipa.go.jp/support/startup/document/index/venture_tebiki.pdf)

### 情報管理も企業力～秘密情報の保護と活用～ 秘密情報の保護ハンドブックのてびき

「大口の取引先から図面を見せてほしいと言われて提示したら……」「プロジェクトの開発リーダーだった従業員が退職を申し出てきたが、転職先は競合他社で……」「自社開発の技術にもかかわらず、他社から「盗まれた！」と言われた。」といった失敗事例を基に、秘密情報の漏洩対策や、漏洩した場合の対応について説明している。

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/170607\\_hbtebiki.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/170607_hbtebiki.pdf)

### 知財を使った企業連携4つのポイント さらに成長を目指して

「秘密情報管理の失敗」「秘密保持契約の失敗」「共同開発契約の失敗」「ライセンス契約の失敗」といった、他の企業と連携する際に起こりがちな典型的な失敗事例とその予防策を知財の側面から解説し、知財管理や契約の勘所を紹介。

<https://www.ipa.go.jp/support/general/open-innovation-portal/document/index/panhu28.pdf>

### 事例から学ぶ意匠制度活用ガイド

意匠制度の活用方法を具体的な事例を基に紹介する資料。P14のコラム「意匠制度活用の失敗例と成功例」においては、模倣品・類似品の排除に関して、大企業・中小企業を問わず、多数の失敗事例と成功事例が掲載されている。様々な実体験に基づいた教訓が得られる。

[https://www.ipa.go.jp/system/design/gaiyo/info/document/2907\\_jirei\\_katsuyou/jirei\\_katsuyou.pdf](https://www.ipa.go.jp/system/design/gaiyo/info/document/2907_jirei_katsuyou/jirei_katsuyou.pdf)

## 総括 ～共創における知財機能の役割～

- 本書に掲載した事例を俯瞰すると、共創のための知財戦略を実践する企業では、**知財機能が「アイディエーション」「インテリジェンス」「戦略の策定」「戦略の実行」といった、従来の役割を超える新たな役割を担っていた。**
- また、知財機能がこれらの新たな役割を担うために、従来の知財機能に求められていた知識や能力に加えて「**経営的な知識**」「**提案力**」「**社内や社外とつながる力**」などの**知識や能力を持つ人材を育成・確保**することが、ほぼすべての企業において重要視されていた。

### アイディエーション

価値の源泉となる事業アイデアを  
知財や知財部員の  
知識・経験を活かして創出

### インテリジェンス

新たな領域での仲間探しや  
事業構想など、  
従来と異なる視点で特許情報等を分析

### 共創における 知財機能の役割

### 戦略の策定

知財を媒介して他者を巻き込み、  
単独では生み出せない価値を  
「共創」する戦略を策定

### 戦略の実行

契約の締結や知財権の取得、  
提携先の支援等により、  
策定した戦略を実行

## 読者別インデックスページ

本章では、事例の抽出を容易にするため、以下の考え方に従い、各事例を想定される読み手で分類している。

- 経営 : 組織をまたぐ対応に関する事例
- 新事業 : 新事業に特化した部門の活動に関する事例
- 知財 : 知材部門の活動に関する事例

自身の立場に対応した事例が探せる。

段階	#	事例	ページ	経営	新事業	知財
I 構想 段階	1	異業種のスタートアップとの積極的連携を仕掛ける	<a href="#">27</a>	●	●	
	2	バリューチェーンを俯瞰し、自社のサービス仮説を描くことにより新事業を構想	<a href="#">28</a>		●	
	3	将来の社会像を徹底して妄想し、具体的な近未来を描く	<a href="#">29</a>		●	
	4	知財分析を起点とした、破壊的イノベーションに対する仮説の提示	<a href="#">30</a>			●
	失敗 1	既存の競合のみを意識し、業界外の企業の参入に対する備えが不足	<a href="#">31</a>	●		●
	失敗 2	コア技術を考慮しなかったため「失敗から得るもの」すらわずかに	<a href="#">32</a>		●	

部門や立場に応じた、“よくある悩み”から、事例を探せる

知財部門の現場の悩み (主に「実務」を担う者の悩み)

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例	コメント
	新事業のテーマ探しに	#5. 技術領域ごとのスペシャリ	事例内で、知財部門主導のアイデア

経営や新事業部門の管理職の悩み (主に「環境整備」を担う者の悩み)

よくある悩み (P12)	より具体的な悩みの例	参考になる事例	コメント
上流から聞かれても何かわからない  知財部門が経営層や新事業に響かない  事業の拡大できるかわからない  【経営】全社の取組にスピード感や一体感がない  【新事業部門】経営層や各部門と新事業へのビジョンが揃わない	新事業創造やオープンイノベーションに関する社内の合意形成に時間がかかる	#A1. 必要な機能を傘下に集約したマーケティング本部による新事業創造	P16 マーケティング本部に新事業創造のミッションを与え、その傘下に新事業創造に必要な機能を集約し、迅速な意思決定を実現した事例である
	目先の利益を生む既存事業を重視する部門と、新事業部門の連携がスムーズに進まない	#15. 「ありがたい姿」をビジュアル化し、意識レベルを広い部門間で共通化	P47 会社の目指す姿を映像化して全社に共有し、意識の統一を実現した事例である
		#16. イノベーションマネジメントシステムの導入による社内の目線合わせ	P48 イノベーションマネジメントシステムの導入により、各部門の目線合わせの実現を狙う事例である
	社会課題や環境問題に対する意識に部門間でばらつきがある	#A2. 社会課題解決を強く意識する研究開発部門主導でのオープン&クローズ戦略の実践	P17 社会課題に貢献する意識を経営層からのトップダウンで全社員に徹底的に共有することで各部門の意思を統一した事例である

- 本事例集が共創（Co-creation）による事業創造の多様な場面で活用されることを期待しています。
- 御質問／御要望は遠慮なく下記連絡先までお知らせください。
- 本事例集に関する意見交換のご希望がございましたら、QRコードから御入力をお願い致します



## 連絡先

特許庁総務部企画調査課

特許戦略企画調整官

遠山敬彦

tohyama-takahiko@jpo.go.jp

特許庁：意見交換を希望する企業様用募集サイト