

社内スタートアップに対応した知財活動のあり方

マネジメント第1委員会
第2小委員会*

抄 録 グローバル化やデジタル化・AI化の拡大が進むなか、各企業にとっては「新規事業開拓」がますます重要なテーマとなっている。新規事業開拓には、いくつかの手法がある。社外のスタートアップ企業・ベンチャー企業への支援や連携の強化とともに、社内にあるリソースを活用した社内スタートアップ（社内SU）という手法も、企業内の人材・技術・リソース活用の点で期待されるところである。本テーマでは、社内の既存事業と比較した社内SUの特徴を整理し、その特徴に由来する社内SU推進部門と知財部門との意識のギャップを踏まえて知財部門として行うべきことを提案する。具体的には、知財部門として留意すべきこと、そして、より経営に貢献し得るために行うべきことを「まず把握」「チューニング」「死の谷を越える」「好循環へ」の4段階に体系化した。

目 次

- はじめに
- 社内スタートアップの特徴に由来する部門間のギャップ
 - 社内スタートアップ（社内SU）とは
 - 社内SUの特徴（既存事業との相違）
 - 社内SUの特徴に由来する、社内SUと知財部門とのギャップ
- 「社内SUの特徴に由来するギャップを踏まえた知財活動」の提案
- 提案1「社内SU対応知財活動LV1, LV2」
 - LV1「まず把握」
 - LV2「チューニング」
- 提案2「社内SU対応知財活動LV3, LV4」
 - 更なるチャレンジ
 - LV3「死の谷を越える」
 - LV4「知財部門寄与で好循環へ」
- おわりに

1. はじめに

(1) 新規事業開拓の手法

事業は必ずしも永続しない。特に、近年の経済のグローバル化やデジタル化・AI化の拡大、

更にはCOVID-19流行による生活様式の変化等は、事業の入れ替わりを加速させている。事業が永続せずとも経営を永続させるべく、各企業の生き残りや発展をかけて、「新規事業開拓」はますます重要なテーマとなっている。

新規事業開拓には、いくつかの手法がある。例えば、他社買収（M&A）、他社とのジョイントベンチャー（JV）が代表的な例である。図1のように、市場軸と技術軸とからなるアンゾフマトリクス¹⁾に新規事業開発の手法を当てはめると、市場も技術も新しい右下のエリアは、自社の既存基盤を活用できる余地が少ない飛び地であるため、M&AやJV等が有力な手法といえる。

一方で、既存事業と隣接する左下または右上の領域では、自社の基盤（技術または市場への知見）の活用が期待できることから、社内リソースを活用する新規事業開拓と相性がよいといえる。ただし、自社のリソースそのままを活

* 2019年度 The Second Subcommittee, The First Management Committee

用できるわけではないため、なんらかの自社の既存事業とは異なる活動が求められる。社内SUもこのような活動の有力な一手法である。

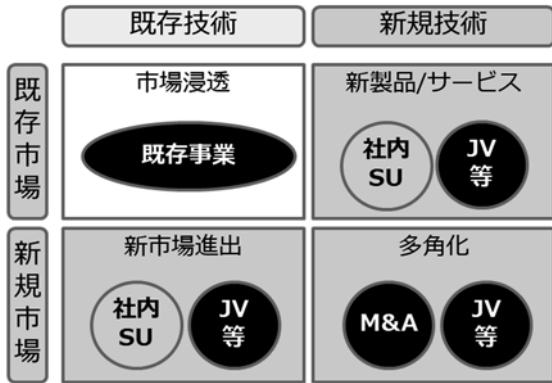


図1 新規事業開拓における各種手法の位置づけ

新規事業開拓でどの領域でどの手法が採られるかは、その事例毎にそれぞれの環境や機会によるところであろう。

ここで、近年は、社外のベンチャー企業・スタートアップ企業のアイデアに対する大企業の支援が盛んであり、企業は、社内SUよりもそちらを重んじるのではないか、と思われる読者もおられるかもしれない。しかし、当小委員会で行ったヒアリング（後述）を通じて浮かび上がったことは、新規事業開拓を進めている企業は、社外か社内かを問わず、各社の生き残りとして発展をかけて新規事業開拓を実現させようとしている姿だった。社外のベンチャー企業等への支援も重要であるが、それが故に社内SUへの期待が損なわれているということはなく、むしろ冒頭のように新規事業開拓の必要性の高まりによって、社内SUも大きく期待されているといえる。むしろ社内SUで新規事業開拓を実現できる機会には、社内SUを優先したいという声もあった。

このような各種の新規事業開拓手法において、社内SUを採る利点は、「社内リソースの活用」「人材育成」「社内活性化」等といわれている²⁾。

(2) 知財部門の関与の利点

では、知財部門が社内SUに関与する利点はどういうところだろうか。以下の理由から大いにあると考える。

A) 社内横串機能の本領発揮

まず知財部門の業務・活動は、事業や技術や部門を跨っていることが多く、しかもそれら部門の先端的なトピックに関わる。すなわち、知財部門はいわゆる横串機能を備えている。社内SUにおいて前述の「社内リソースの活用」を図るにあたっては、この横串機能を発揮した、例えば社内に分散している人、物、技術の紹介等は大いに期待される場所であるし、知財部門としてはその本領を発揮することで経営に更に貢献できる機会といえよう。

B) 成熟事業よりも強い影響力の発揮

また、一般に成熟事業より新規事業のほうが知財権や契約等の影響力が強い。例えば、業界自体が新しい場合には既存の知財権がまだ少なく相対的に一件あたりの存在感が大きいこと、または、その市場のリーディングプレイヤーが既に知財権を持っている場合には後発としては回避やライセンス等の対処が必要であること、等のためである。よって、知財部門としては、まさに能力を発揮できる／すべき機会といえよう。

C) 新たなスキル・経験獲得の場

さらに、知財部門の人材に、伝統的な権利化やライセンス契約のスキルのみならず、より多角的なスキルを持たせるべきとの検討が種々ある³⁾。後述するが、社内SUでは事業立ち上げのために権利化やライセンス契約以前に検討すべきことが多々あり、しかも少人数での検討が必要となる。社内で知財部門員が実践し、新たなスキル・経験を獲得できる貴重な機会ともいえよう。

(3) 知財部門の関与の状況

このように、知財部門が社内SUに関与する利点は大いにあるといえるが、実際のところ、

社内SU活動への知財部門の関与は十分とはいえないようである。

マネジメント第1及び第2委員会への参画企業(2019年10月中旬全体会議において対象51社)へアンケートを実施した。図2に示すように、社内SUに相当する制度が社内にあると回答した企業27社のうち、知財部門の関与レベルが「十分」と回答したのは約1割に留まった。約5割は「十分ではないが接触はある」、残り約4割にいたっては「接触はほぼない」又は「不明」と回答している。

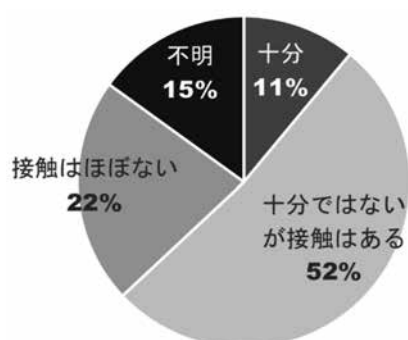


図2 アンケート「社内SU活動への知財部門の関与レベルは？」への回答

サンプル数は限られるものの、アンケート母集団には、2019年度のマネジメント第1及び第2委員会への参画委員には知財部門の管理職層が多く、かつ、知財人材のスキルシフトや経営デザインシート活用等の調査研究テーマに関心を有する方々が含まれた。しかしながら、社内SUがある企業の約9割から知財部門の社内SUへの関与が十分ではない又はそれ以下という回答がなされているところに、知財部門と社内SUとの関与が未だに薄いという課題が認められる。

(4) 本稿の目的と調査・検討手段

本稿は、このような背景・期待・状況の整理に始まり、新規事業開拓手法の一つである社内SUに知財部門がより関与していくにあたり、特に留意・検討すべきことを抽出し、これに対

応する知財活動を提案することを主目的とする。

その達成に向け、文献調査の他、先端的な取組をされている企業・有識者へのヒアリングも行った。これらのヒアリングは2019年8月～2020年2月に実施し、電機及び化学系のメーカ、サービス系の企業等、10社以上にご協力を頂くことができた。

本稿では、これらヒアリング調査の個々内容や個々仮説構築・検証の詳細について、時系列を追って述べることは、わかりやすさ、紙面節約、および匿名の観点から省略するが、これらを踏まえた当小委員会での検討結果を纏めて報告する。1章は背景と大課題、2章はその掘り下げ、3～5章は解決への提案、6章は補足と結言、の構成とした。

2. 社内スタートアップの特徴に由来する部門間のギャップ

2.1 社内スタートアップ(社内SU)とは

論を進めるにあたり、まず、本稿での社内SUの定義について説明する。

本稿では、社内SUを、『社内リソースを主活用しつつも、既存事業の枠組とは異なる枠組により、新規事業開拓を行う活動』と定義する。

「主活用」としているのは、他社リソースの一部活用を否定していないからである。むしろ、ヒアリングから浮かび上がってきた実情は、多くの社内SUでは、社内リソースだけではならず、社外協業(オープンイノベーション等)の観点がほぼ必須であるという点であり、社内SUといえども、むしろ社外協業を想定すべきである。

「新規事業」とは、ここでは既存商品とは異なる売上を生むような事業をいう。既存事業での新商品(既存商品の代替わり等)は、ここでいう新規事業ではない。

なお、活動の出口(エグジット)は、法人化

である必要はない。既存の事業部門に取り込まれることも社内SUにとって有力な出口の一つであると位置づけた。

このような社内SUは種々の形をとり得るが、代表的な類型を図3に例示する。いわゆる狭義の社内ベンチャーより広く、もう少し緩やかな社内発の取組も本稿では社内SUとして取り扱う。

類型 1	個々人から社内投資への公募・審査を経て発生する形 (狭義の社内ベンチャ)
類型 2	研究開発部門などのブレインストーミング等イベントから発生する形
類型 3	個々人の自由探索を推奨する企業文化／取組の下で発生する形

図3 社内SUの典型的な類型

2. 2 社内SUの特徴（既存事業との相違）

このような社内SUは、既存事業と何が異なるのだろうか。もちろん個々の既存事業と個々の社内SUとの相対によるところはあるが、当小委員会においては既述の調査・検討の結果、「①独立」「②早さ」「③速さ」「④遠さ」「⑤多死」を特徴的な相違点として抽出した。

①「独立」

社内SUは、既存事業とは異なるリソース（ヒト・モノ・カネ）やプロセスで、独立した活動／組織として推進される。いわゆるアングラ的に推進される場合もある。

②「早さ」

社内SUは、事業化の段階として成熟しておらず、これからの事業（シード／アーリーステージ）である。

③「速さ」

社内SUであるから、すなわち必ず速いというわけではない。しかし、既存事業とは異なる市場、競合、社外パートナーに対峙する必要が

あるところ、社内SUの競合やパートナーの候補が、ベンチャー企業であったりインターネット業界であったりすることで、求められる速さが既存事業のスピードを上回ることがある。

④「遠さ」

社内SUでは、顧客や競合、サプライチェーン等が既存事業とは当然に異なる。既存事業から遠い分野であればあるほど、社内に知見や勘所がなく、良いか悪いかの判断さえ困難となる。

⑤「多死」

新規事業開拓の実現には何らかのイノベーションが求められるところ、イノベーションには多産多死が必然であると言われており、社内SUでは結果的に事業化に至らない案件も多発する。

2. 3 社内SUの特徴に由来する、社内SUと知財部門とのギャップ

当小委員会での既述の調査・検討では、このような社内SUの特徴を、知財部門が十分に認識しておかない場合、これら特徴に由来して、社内SUの推進側と知財部門側との間で以下のような（意識の）ギャップが生じてしまいがちであることが認められた。

①「独立」にまつわるギャップ

知財部門は、既存事業とのコミュニケーションが密であったとしても、社内SUについては別途独立で推進されていると、どこで誰が何をしているのか気づけない。

一方の社内SUも、既存事業のプロセスに乗っていても気づいたかもしれない知財部門への相談タイミングを逃してしまう。

②「早さ」にまつわるギャップ

相談がされたとしても、知財部門から見ると、社内SUからの相談内容は“柔らかすぎて”，すなわち対象事業が見えなかったり、発明として完成していなかったりして、捉えどころがないように見える。

知財部門に相談すると当然のように特許出願ありきの議論になってしまい、特許性調査・分析等の宿題が課せられることが多い。一方で社内SUから見ると、それ以前の段階の悩みを相談していることが多いという実態があり、結果的に知財部門との接触を敬遠してしまう。

③「速さ」にまつわるギャップ

知財部門からすると、既存事業の際と同じような時間感覚をもって対処してしまう。

一方で、社内SUからすると、社内SUの事情やターゲット市場の事情や時間感覚を理解してくれない知財部門とは接触を敬遠してしまう。

④「遠さ」にまつわるギャップ

知財部門は、一般的にはコストセンターであることが多く、事業化を進めるのか否かは事業／研究部門の判断であるとし、その判断を待つてしまう。

一方で、社内SUのうち、特に既存事業から市場や技術が遠めの事業については、社内の知見が活きず、事業／研究部門の判断が下らないまま時を徒過してしまう。

⑤「多死」にまつわるギャップ

知財部門から見ると、出願したが残念ながら事業化には至らなかったことで、残った権利の棚卸やライセンス等の活用を検討する。

しかし、社内SU自体というよりそれを推進させている企業のマネジメント側は、知財権には限らず、場合によってはより有益な資産が残っ

	知財部門側	社内SU側
1 独立	どこで誰が何してる？	いつ誰に何を相談？
2 早さ	柔らかすぎてまだまだ	特許出願ありきの議論をされてもね
3 速さ	これくらい時間がかかるのが通例です	通例と市場が違う、合わないよ
4 遠さ	事業・研究部門での判断をお待ちしますね	誰も判断してくれず、諦めようかな
5 多死	残った権利は棚卸や活用しよう	権利以外に大事な資産も残るのでは

図4 社内SUの特徴にまつわるギャップ

たと考えている。

3. 「社内SUの特徴に由来するギャップを踏まえた知財活動」の提案

前章2.3節に述べたように、社内SUには、その特徴に由来して、知財部門との間にありがちなギャップが想定される。

しかし、逆に言えば、このような特徴・ギャップを知財部門が適切に踏まえることで、社内SUに対して、効率的かつ効果的な知財活動を行うことができると考えられる。

上記の仮説に基づきヒアリングを通じて得られた先進的取組／成功している取組も、当小委員会でも分析したところ、このような特徴・ギャップを踏まえて行われていると捉えられるものであり、このような取組が重要であるとの考えを深めた。

当小委員会ではさらに、ヒアリング結果の整理を進め、図5に示すように、特徴・ギャップを踏まえた知財活動を4つのレベルにわけて、具体的な検討・分析に基づく提案を行っていくこととした。



図5 社内SUの特徴・ギャップを踏まえた知財活動

レベル1 (LV1) は、社内SUの特徴である「独立」に関連し、まずは社内SU活動を把握するための活動である。

LV2は、「早さ」と「速さ」に対して知財部門の言動や支援内容をチューニング、すなわち社内SUに適するように既存の支援項目を適宜

選択し、内容を事例に合わせて調整して提供することである。

LV3は、社内SUの特徴のなかでも「遠さ」に起因して社内判断他が停滞してしまい、いわゆる“死の谷”に落ちそうになってしまった案件に対して、知財部門が積極的に推進策を提供する活動である。

LV4は、「多死」により残された資産に対し、単に残った権利の棚卸やライセンスに留まらず、今後の新規事業開拓の好循環化をめざすための活動である。

LV1とLV2は、知財部門が、知財部門としての本来的（伝統的）なサポートを、社内SUに適切に提供するためにはどうあるべきか、という観点である。まずこれらが社内SU対応の知財活動における土台である。これらの段階での具体的な活動内容については、第4章で説明・提案する。

LV3とLV4は、このような土台を越えて、さらに先進的（挑戦的）なサポートを知財部門から提供するにはどうすべきか、という観点である。いわばこれらは応用である。これらの段階での具体的な活動内容については、第5章で説明・提案する。

4. 提案1「社内SU対応知財活動LV1, LV2」

4.1 LV1「まず把握」

前述のように社内SUは独立して推進されている。極端にはいわゆるアングラ的に推進されている場合もある。また、メンバー構成によっては知財部門との接触経験がない場合もある。同じ社内であっても既存の事業部門とは異なる人員構成や文化（例えば持っている経験、コミュニケーションスタイル、スピード感等）を持つ場合もある。いずれにしても知財部門からは把握しにくい存在といえる。

とはいえ、知財部門のリソースも有限であり、社内SUの把握に多くの時間と人員を割くわけにもいかない。そこで、ヒアリングで得た情報も含め、知財部門から数歩だけ踏み出す形での活動の要点として、A) 社内サーチ、B) 窓口の明示、C) 現場での接触、そしてD) 啓発の4点に整理した。

A) 社内サーチ

まず出発点として、そもそも社内には社内SUがあるのではという観点で社内を見ていなければならない。まずは社内調査を試みることをお勧めする。この際、前述したように社内SUには図3の類型のようにいくつかの形があることも念頭におくことがよい。また、自社が外部公表している情報（IRやプレスリリース等）に疎い場合もあるので定期的に自社公開情報の確認（エゴサーチ）等を行うことも有効であろう。

B) 窓口の明示

社内SUの場合、メンバーのバックグラウンドによっては、知財部門と関わった経験が無い場合もありうる。彼らが知財課題に直面したとき、何処に相談したらよいか判るように、そして気軽に相談できるように社内イントラネット等に相談窓口として連絡先だけでも示しておけば、社内SU把握の機会が増えるだろう。

また、社内SUの場合、推進元や選定元の部署や担当役員が存在することも多い。こういった方々に直接接する機会を利用して、知財部門の存在を知らしめておくことも有効であろう。

C) 現場での接触

社内SUに関し、社内で選定会議やブレインストーミングが実施されているのであれば、積極的に足を運んでみるのも良い。また、社内起業家コース等のトレーニング研修があれば、知財部門からも受講者を派遣してみるのも良い。いずれも既存事業とは異なる社内SUメンバーが何に困っているのか、どういう考えの下で行動しているか、等を実地で認識するこ

とができるし、社内SUとの人脈を構築する機会でもある。ヒアリング先の先進企業では、A) B) は当然として、このC) についても実施されていた。

D) 啓発

知財部門が提供するトレーニング研修は、往々にして研究者向けに発明とは何か、特許権を取得するには等が基礎として位置づけられていることが多い。これらは重要ではあるが、社内SUに対しては、「なぜ、いつ、知財部門に相談すべきか？」といった啓発的なトレーニング研修がむしろ有益であろう。

4. 2 LV2「チューニング」

では、社内SU活動とのコンタクトができた場合、何を留意すべきであろうか。

知財部門が陥りやすい言動として、同じ社内であることもあって、既存事業と同様の意識や感覚で助言をしてしまいがちである。しかし、前述のように、社内SUは既存事業とは異なる事情があり、これらを踏まえたチューニングを経た上で助言を行うべきである。

ヒアリングでの印象的なコメントを付記しておく、「社内SUの事情を無視した助言をしてしまうと、最悪の場合、もう知財部門への相談は来なくなってしまうし、そのような評判は社内SUのコミュニティに広まりやすい。」といったものもあったので、心に留めたい。

特にLV2としては、「早さ」「速さ」に着目している。

(1) 「早さ」

まず、「早さ」、つまりアーリーステージという点から考察すると、社内SUは、既存事業とはそもそも4C (Company, Customer, Competitor, Cooperator), Five Forces, サプライチェーン, バリューチェーン¹⁾ 等が異なって当然である。これらが異なれば、知財面での留意

点も伴って異なる。従って、まずは、それらが既存事業と同じであろうとの思い込みは捨て、業界事情の把握やアイディエーション支援、それらに応じた事業モデル検討や契約検討等を優先に留意すべきである。

一例として、社内SUに関するアイデアの権利化の相談があったケースを想定する。アイデアの権利化について聞かれているのであるから、素直にそのアイデアの権利化のために、従来技術との差異等についての具体的な調査や議論をするのが自然な流れではある。しかし、こと社内SUについては、一度は視点を引いて、想定している業界について話を聞き、一緒に目を向ける、というところから始めるのがよいと思われる。この際、特許調査等も業界把握やアイディエーション支援のために有益と期待されるが、留意すべきことは、アイデア自体の特許性を探るための調査ではなく、その技術で他社がどんなことを考えているか、その市場にはどんなプレイヤーがいるかを知るための調査を心掛けるべきである。そういう意識をもって臨めば、例えば検索キーワードは同様であったとしても、読み取る観点は異なってくるだろう。

(2) 「速さ」

次に、「速さ」、つまりスピードの点から考察する。この点、当小委員会内の議論では当初、社内SUであればすべからく既存事業よりもスピードが要求されるという見方もあった。

しかし、実態は既存事業と社内SUが対象とする業界（顧客、パートナー、競合等）との相対によると見るのが正しいようである。例えば、既存事業が5年以上かけて試験を繰り返して導入に至るような製品である企業において、その社内SUにてインターネットサービスを想定していれば格段にスピードが求められると感じる、という状態である。

このような差があるときには、既存事業に対

するルールを画一的に適用することは避けるべきところは出てくるかもしれない。ただし、その点も含めて、事前にコミュニケーションがなされていれば、恐れるほどのスピードが求められて知財部門として困っているという声は聞かれなかった。知財部門においては無理なスピードアップを図るというよりは、社内SUの事情も踏まえて滞留や過剰を避けることを想定することが現実的と思われる。

こうした点も考慮して、前述と同様に、一例として社内SUに関するアイデアの権利化の相談があったケースを想定する。前述のように、アーリーステージであるため、いかに業界把握が有益であるからといって、この時点でフルスケールの重いランドスケープ調査まで実行するのは過剰である場合もある。仮にそのランドスケープ調査が納期に間に合うとしても、さらにA) 社内SUは、その事業内容が検討の過程で大きく方針変更(ピボット)する可能性が高く、また、B) 社内SUの初期段階では社内SUに関わる人数の制約が大きく知財活動に人を割くことができず中途半端なものに終始してしまう可能性がある、という観点も加味して程度を配慮すべきである。

精度よりもまずは大枠で前進させつつ、方針変更の多発をむしろ自然なものとして、適宜に更新することを注意喚起/フォローしていくのが良いだろうと思われる。

(3) 社内SUのステージ毎の留意点整理

前述で挙げた一例のようなアイデアの権利化相談時以外にも、「早さ」「速さ」に由来してチューニングすべきところはある。これを社内SUのステージ毎に、推進すべき知財活動・控えるべき知財活動として整理してまとめた(表1)。多岐にはわたるが、チューニングの考え方は(1)(2)で述べたものと同様である。

そして、これらのチューニングにより、社内

SUとのコミュニケーションを円滑化することで信頼を得て、将来の新規事業開拓の案件や別の案件での協力も得やすくなる副次的効果も得られると期待される。先端企業とのヒアリングでは、「社内SUのメンバーには将来幹部候補が含まれることも珍しくない」という興味を引くコメントもあった。副次的効果を狙うあまりに迎合することはもちろん避けるべきだが、社内SUメンバーとの信頼関係は常に大事にしたい。

5. 提案2「社内SU対応知財活動LV3, LV4」

5.1 更なるチャレンジ

前章では、独立推進している社内SUを知財部門から把握するLV1の活動、社内SUの早さや速さに即したチューニングをするLV2の活動について紹介してきた。

ここで、知財部門が、社内SUに対して、更に踏み込んだ支援を提供し、新規事業開拓により貢献していくチャレンジとして、より積極性の高い活動について本章では述べる。

この説明のために、まずは、社内SUといわゆる“死の谷”との関係について説明する。

文献⁴⁾によれば、イノベーションプロセスには乗り越えねばならない3つの大きな関門(“魔の川”, “死の谷”, “ダーウィンの海”)があるといわれている。同文献から、アイデアの種からビジネスを生み出し安定化させるまでの道のがいかに困難で、“多産多死”と言われる所以についても理解できる。

こと社内SUにおいては、要素技術の開発は完了したものが多く、その製品化が社内SUの主要なテーマになっているということから、技術開発から製品化へ移行する際の大きな困難や障壁を意味する“死の谷”が大きな課題である。

死の谷は企業内においては例えば以下のような形で現れる。一般的な企業の製品開発では、

社内SU ステージ	推進すべき知財活動例		控えるべき 活動例
	機能	内容	
アイディエーション	調査・分析機能	<ul style="list-style-type: none"> 業界プレイヤーの調査（4C分析、Five Forces分析、バリューチェーン分析等） 技術トレンドの調査（業界の課題分析、ホワイトスペース分析等） 方針変更への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業起因の思い込み 特許出願するかしないかからの議論 この段階での過度な調査での時間の費やし 方針変更に対する放置
	リエゾン機能	<ul style="list-style-type: none"> 参考文献紹介と共に、発想拡張 	
	横串機能	<ul style="list-style-type: none"> 社内技術・人・部門等の紹介 	
コンセプト（社内検討のみ）	調査・分析機能	<ul style="list-style-type: none"> プレイヤーやホワイトスペースの見える化 誰に何を売るか等の事業モデル支援（経営デザインシートやビジネスモデルキャンパス等の利用も一手） 調査対象や請求項等にも反映 	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業起因の思い込み 各法域や業務“専門”の壁
	ブランディング機能	<ul style="list-style-type: none"> メッセージ、ネーミング、ロゴ、デザイン等の構築を支援 商標・意匠出願にも反映 	
	侵害予防機能	<ul style="list-style-type: none"> クリアランス 	
	出願・権利化機能	<ul style="list-style-type: none"> 外部とのコミュニケーションやアライアンスに有利且つ過剰でない程度の知財権ポートフォリオの構築 	
コンセプト（社外協議含む）	調査・分析機能	<ul style="list-style-type: none"> 外部連携候補先を特許調査からも提案 相手先の得意・不得意・関心を特許調査からも検討 社外連携（特にライセンス形式を取る場合）における事業スキームの構築の支援 	<ul style="list-style-type: none"> 自社既存事業の定型書式等の押し通し（妥協できる範囲の狭い契約から開始することも選択肢の一つ）
	契約支援機能	<ul style="list-style-type: none"> 必要な契約の検討・締結 	
PoC～ローンチ	出願・権利化機能	<ul style="list-style-type: none"> 各種出願の完了 実施事業に対応した補強の出願、権利化 市場や競合によっては早期権利化も図る 	
	侵害予防機能	<ul style="list-style-type: none"> クリアランス完了 	
グロース	調査・分析機能	<ul style="list-style-type: none"> 競合企業や競合品の動向や特許出願を追跡調査し、ローンチ後の事業スキームの修正・拡張等を支援 	
	出願・権利化機能	<ul style="list-style-type: none"> 改良技術、改良品に対応する権利化（分割出願も含む） 	
エグジット	権利評価・活用機能	<ul style="list-style-type: none"> 特に社外法人化しての事業継続や撤退の場合： 知財権の譲渡orライセンス等の検討（税も考慮） 価値評価/デューデリジェンス、契約 	

表1 社内SU対応のLV2知財活動：（推進すべき及び控えるべき知財活動例）

研究・技術開発による企画・試作を経て、その先の製品化への道へ向かう。そして、製品化の前にはその投資対効果（売上）について必ず評価・判断される。このとき、社内の新規事業提案に対して設けられるステージゲートでは、リーダー層の判断が求められる。しかし、過去にそれと類する事例があった場合を除き、そのリーダー層が全ての提案に対して正しい「目利き」により判断を下すことは実質的に不可能である。したがって、成功シミュレーションの理解がとりわけ難しい社内SUの場合は、製品フェーズへの移行判断が一層難しい状況にあると言っても過言ではない。特に、社内SUから提案され

た市場や技術が、その企業において未知の領域である場合はなおさらである。その結果、多くの社内SUはこのような企業内の死の谷を越えられず、それと同時に、これらの研究・技術開発によって生まれた成果、知的財産もその大多数が死の谷に沈む恐れがある。

“死の谷”は、知財または知財部門の課題というだけではもちろんなく、産業界共通の大きな課題であり、死の谷を越えるための事業部門や研究部門での方策は種々検討されている。しかしながら、それでも越えるのが難しいのが、死の谷と呼ばれる所以である。

社内SUの把握（LV1）とチューニング（LV2）

とによって、早期段階から知財部門が関与し、知財調査も加味した業界把握や協業候補抽出、知財条項も加味した事業／契約スキーム等を通じて、死の谷を越えることができる案件もあろう。このような案件が出てくることは、大いに望ましく、前章に記載の活動を通じて実現されることを期待する。

しかし、ヒアリングを通じて見えてきたことは、仮にLV1とLV2の知財活動を実現できたとしても、死の谷に直面するケースは、依然として多々あるということである。本稿は、これらについて、100%全てを越えさせるために支援すべきと考えるものではない。しかし、死の谷を越えるべき案件が越えられるような支援として、知財部門としても提供できる活動はないかということ、本章の主眼とする。

次節では、LV3として、案件に対して死の谷を越えさせる（いわば死の谷に橋を架ける）活動を紹介する。

次々節では、LV4として、不幸にも死の谷を越えられなかった数々の案件の資産を活かし（いわば死の谷の底に沈んだ案件の資産を再利用し）、続く案件に対して死の谷を越えさせることにつなぐ活動を紹介する。

5.2 LV3「死の谷を越える」

社内SUでは特に、案件によって、想定する技術や市場は千差万別である。中には既存事業と近いものもあれば、遠いものもある。

既存事業と近い案件については、社内での知見やリソースを活用するイメージが湧きやすく、リーダー層にとっても勘所が働いて判断を比較的容易に出しやすい。

一方で、既存事業と遠い案件については、良いか悪いかの判断もつかず、「いいアイデアだね」「纏まった量がないとね」「予測の裏付は？」「前例がないよね」「紹介にはまだ早いね」等というやりとりのもと、遅々として事業化判

断が進まないというスタック状態に陥ってしまい、前述した企業内の“死の谷”を越えられないという声も聞かれた。

繰り返してであるが、これは知財部門の課題ではないかもしれず、知財部門としては事業／研究部門の判断を待てばよいという考え方もあるだろう。しかし、当小委員会での調査研究を通じ、知財部門からも、このような社内でのスタック状態の打開の試みに貢献できる余地を示す事例を見出したので、以下に二つの例を紹介する。

(1) クラウドファンディングで橋渡し

図6に、要素技術から新規事業を立ち上げ事業化・産業化に至るまでの典型的な流れを示す。

企業がある要素技術を開発した後、その要素技術を保護すべく適宜に特許等出願を行い、その技術を用いて商品化や事業化を行うべく用途開拓、サプライチェーンの構築を検討するフェーズへと移行する。前述した死の谷には、この用途開拓やサプライチェーン構築の段階において、直面しがちである。

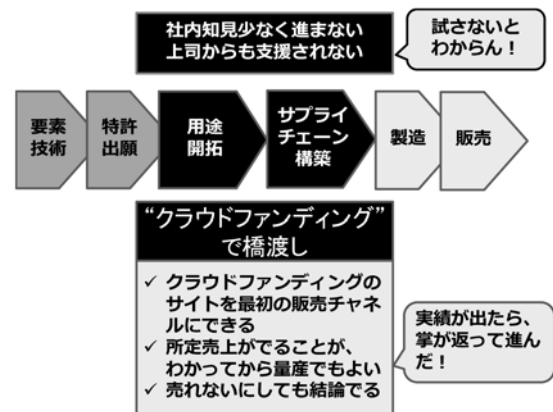


図6 死の谷をクラウドファンディングで橋渡し

図6では、この死の谷をクラウドファンディング（CF）で橋渡しする場合を示している。

CFは近年注目されており、仕組の一例は次のとおりである。まず掲載したいCFの募集サイトを検討した上で、プロジェクト内容（例え

ば新商品のコンセプトや単価)を記載し、エントリーを行う。その内容を公開すると、出資者からの出資申込が開始される。期間はサイトによるが例えば数か月である。申込まれた金額が目標に達したかどうか見た上でプロジェクトを開始することができる(例えば新商品を量産開始して出資者に提供する)。いわば、事前予約型の製造・販売として扱うことができる。

このCFを活用するメリットはいくつかあるが、こと企業にとっては、CFから得られる資金で開発投資等を賄おうとすると単価が高くなりすぎて現実的ではない。むしろ、資金そのものよりも、企業の社内SUにとっては以下のような有益な点がある。

A) 信頼度の高いマーケティングリサーチ

社内SUで検討している商品・サービスに対して、お金を払ってでも欲しいというほどの需要があるか、その需要はどのような顧客が持っているのか、という現実的なフィードバックが得られることである。一般的なアンケート調査では、欲しいとの回答が得られても、その信頼性は不明であるが、CFでは実際に顧客が単価を支払って購入したいという意思を示す点に大きな違いがある。

実際に、社内でスタック状態となっていた案件が、CFでの実績という信頼度の高いデータを示したことで、掌が返ったように社内で支援が得られて前進したという事例も聞かれた。

B) 社外交渉力の引き上げ

また、社内SUの新商品の場合は、製造や販売を自社の既存基盤に頼ることができない場合も多々ある。例えばB2B(Business to Business事業)の企業の技術を活かして、B2C(Business to Consumer事業)の商品を売り出したいという社内SUがあった場合、Consumer向けのパッケージや販売チャネルは、Business向けのそれらとは大きく異なる。このため他社への依頼や交渉が必要になることも多い。しかし、製造の

委託にはある程度の分量が必要となるし、販売に至っては実績のない商品などそもそも取り扱ってもらえないかもしれない。しかし、CFを活用した場合は、その募集サイト自体を最初の販売チャネルにできる。そして、集まった需要を基に、固い分量予想を基にした製造委託/契約が可能となる。さらに、CFで実績が出たという事実は、チャネルにおいても魅力あるキャッチフレーズになるため、CF以外の販売チャネルに展開する際にも有効な交渉材料になる。

C) メディアでの取り上げによる宣伝広告

CFは、メディアからも特に近年は注目されており、そこで実績が出た商品が各種メディアで紹介されることも多く、宣伝広告効果も期待できる。この点は、B2Cを想定している社内SUに有益であることは言うまでもない。

加えて、B2Bを想定している社内SUにとってもこの宣伝広告効果は魅力的かもしれない。将来はB2B製品への展開も考えている要素技術について、まずはCFでB2C商品として実績を出し、メディアにその要素技術や展開可能性を取り上げてもらうことによって、B2B事業者の目にも留まって声が掛かったという、興味深い事例がヒアリングにおいて聞かれた。CFでのB2Cを入り口としつつ、B2Bに展開させる方策も一考に値するのではないか。

このようにCFによる橋渡しにはメリットがあるところ、知財部門は如何に貢献することができるであろうか。

一つは、CFの利用という選択肢を知財部門が認識しておいた上で、社内でのスタック状態に陥ってしまい、社内SUが死の谷に落ち込みそうな場合に、社内SUやリーダー層に対して知財部門からCFの利用を提案することである。または、社内スタックが生じる可能性が高そうな案件(例えば既存事業から距離が遠い案件)であり、且つCFに向けた案件(例えばB2Cと

して開始できる社内SU)等では、予め/早めにCF利用を知財部門としても想定し準備しておくことも有効であろう。

そして、CFを利用するということは、技術等を公知化し、他社の追随を招くことにもつながりかねない。また、CFの利用にあたっては、新商品・サービスの売り出し方についてコンサルティングサービスを受けることも有益であるが、この際に各種知財権が生まれる場合には、権利の帰属や取り扱いも課題となり得る。このような課題に対し、想定されるシナリオ検討と、これに応じた適切な出願や契約等の対応が不可欠であり、この観点から知財部門がCFを進んで理解し、積極的に関わって対処することで、社内SUの死の谷越えに貢献できると考えられる。

(2) 発明創出活動の一環で橋渡し

死の谷を越える上での知財部門の橋渡し活動のもう一つの例を図7に示す。「発明創出活動の一環で橋渡し」する事例である。ここでは、図6と同様に社内でスタックしてしまった案件について、関連する特許等出願の権利化のための活動の一環で社外の声聞き出すことで、スタック状態の打開を試みて、社内での推進を後押しすることを指している。

このような活動の前提として、特許等の出願が完了している案件が対象となろう。社外と会話するのであるから、公開公報が発行されていることが望ましい。各社・各案件の判断となるが、公開公報を用いて社外と会話すること自体のリスクは低いと判断できる場合が多いだろう。

加えて、発明者だけがその想いを先行させすぎて社外と会話してしまうと、必要以上の内容を話し過ぎてしまったり、契約等のスキームを念頭に置かずして約束をしてしまったり等というリスクも懸念される。そこで、知財部門が協働することでそのようなリスクを抑制し、社外とのスキーム検討の初期段階から知財部門が

関与することにもつながる。

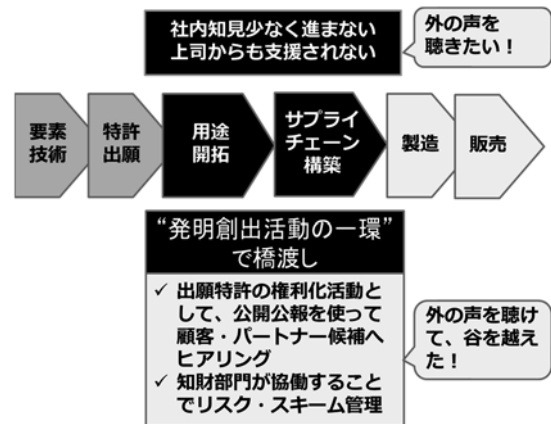


図7 死の谷を発明創出活動の一環で橋渡し

なお、このような役割を果たすための知財部門の人材は、単に権利化担当としての経験があるというだけではこの役割を果たすことは難しいであろうと思われることは付記しておく。本稿第4.2節記載の社内SUに対するLV2活動等で、社外パートナーとの契約やスキーム作りの経験・知見を得ていることが望ましいだろう。

同じ橋渡しの手段として、(1)のクラウドファンディング(CF)利用との対比で見ると、共に社内でスタックしている状況を社外の具体的な声を聴くことによって、前進させるという点は共通である。このため、社外への開示等において知財部門が寄与すべきことはある程度共通する。

一方、CFは出資者が一般的には消費者(Consumer)であることから、少なくとも初手はB2Cとして出発する。このため、B2Cを想定している社内SUに特に好適と考えられる。これに対し、「発明創出活動の一環」では、特許公報を用いて、発明者や知財部門が説明をする、という形態から、聞き手は企業になると考えられ、B2Bを想定している社内SUに好適と考えられる。このような違いや使い分けは、一例ではあるが、知財部門も検討・把握しておくといよい。

以上、紹介したように、企業内でスタック状

態に陥った案件に対して死の谷を越えさせるにあたり、知財部門が積極関与する活動は既に世の中に存在している。こうした活動例は、知財部門がより積極的に貢献していく方策を検討する上で考慮すべき重要な先行例と言えるであろう。

5. 3 LV4「知財部門寄与で好循環へ」

(1) 社内SUと多産多死

イノベーションを生むためには“多産多死”は必然である。多くの社内SUを生み出している企業では、多産多死を肯定的に捉えていた。多産多死において重要なことは、有益なアイデアを早く試し、早く見切ることである。新規事業開拓や社内SUに携わる知財部門も、多産多死を恐れるべきではないと考える。

一方で、見切られた結果、事業化に至らなかった案件については、その過程で出願された権利が手元に残り、これらの活用が知財部門の課題にもなりつつある。

一般に、事業化されず残された権利の活用方法として、売却・譲渡、ライセンス、コミュニティ形成（例：川崎モデル⁵⁾）等が検討・実行されている。

しかしながら、社内SUの結果、残される資産は権利だけなのだろうか。

(2) 社内SUから産み出される資産

多くの企業では、社内SUは、社内で埋もれている「アイデア」を発掘するボトムアップ活動と位置づけられている。社内の既存事業の枠に当てはまらないビジネスモデルや技術をもとに、新規事業を一から立ち上げて起業・開拓することにより、社内にながらに「起業・開拓の経験知」を獲得できる場となっている。

また、社内SUでは、社外連携（オープンイノベーション）を伴う傾向がある。その理由としては、元々が自社の既存事業から離れた新市

場にアプローチするため、異業種の技術、その他のリソースを導入しなければならない場面が生じやすいためである。その結果、副次的に「異業種の業界知見」や「人脈」等を得られる絶好の機会となっている。

このような社内SUに知財部門が参画または関与することにより、知財部門内に、「知的財産権（権利）」に加えて、「アイデア」、「人脈」、「業界知見」、「ビジネス開拓経験」等の少なくとも一部も“新たな資産”として集積されることになる。

(3) 多産多死から多産多活へ（資産好循環）

このように集積された“資産”を、知財部門はどのように活用できるのだろうか。

図8にその一例を示す。知財部門にはその本質的な機能として、社内の技術や研究者に関する情報が蓄積し、部門間の横串となる活動を行える環境が既に存在する。この機能を社内にとどまらず、社外ネットワークも含めた知財的・人的・技術的ネットワーク構築にあてはめ、資産の循環を知財部門のミッションの一つとして取り組んでいる企業もある。蓄積された資産（種）から自社内の新しい発明の創出や新規事業創出につながるビジネスの循環が構築されることもあれば、新たなオープンイノベーションのきっかけにもなり得る。現在、社外連携のパートナーも多様化し、その置かれている環境やニーズも様々である。知財権、アイデア、人脈等、資産の蓄積が多いほど、自社のコミュニティの付加価値が高くなり、社外連携の場面において多くのパートナーを引き付けることができ、結果的に競争力が高まる結果にもつながっていくと期待される。

このように、社内SUにおいて多産多死することは避けられないにしても、残されるものを権利だけとは捉えずに、種々の資産を蓄積することで、次の新規事業開拓（社内・社外を問わ

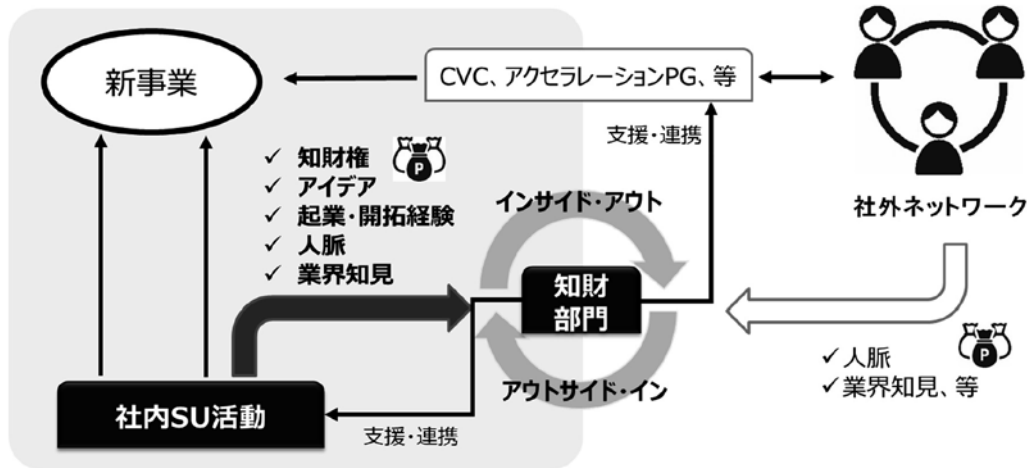


図8 社内SUの資産活用のスキームの例

ず)につなげ、いわば多産多活へ好循環化させていくことまでを、知財部門が視野におくことで、一層の経営貢献が可能になると期待される。

6. おわりに

以上、新規事業開拓手法の一つである社内SUに知財部門がより関与していくにあたり、特に留意・検討すべきことを抽出し、対応する知財活動に関する提案として、LV1からLV4に整理した活動を紹介した。

(1) 各企業への適用

本提案は、LV1からLV4のすべてをその順に、すべての企業が実施すべきというものではない。読者におかれては、自社の社内SUの状況や知財部門のリソースに応じて、取捨選択・カスタマイズして採用に取り組んで頂ければと考える。

(2) 適する人材

また、LV1からLV4の活動に適する人材やスキルについても興味を持たれるところかもしれない。知財人材に求められるスキルについては種々の検討・提案³⁾がされているところ、本稿では、社内SU対応に適した知財人材を限定する意図はないが、LV1からLV4という整理との

関連で特徴的と思えるところを、紙面の許す限りで以下に補足しておく。

LV1について：社内SUという社内では異質な活動への門戸を開くという観点からは、知財スキルという以前に、フットワークやコミュニケーション力が有効と思われる。

LV2について：表1で示したように、推進が期待される知財活動の範囲は広い（特許、商標、契約、業界調査、社内人脈等）。特に、大人数の知財部門で機能別に分かれた組織の場合には、それらのローテーションをある程度は経ている人材を起用することが望ましいであろう。必ずしもすべての機能のプロフェッショナルになっている必要はなく、深掘りが必要な点はそれぞれのプロフェッショナルの助言を求めればよい。しかしながら、知財機能の一部についてはまったくの門外漢ということでは、多岐にわたる支援が期待される社内SUの担当は難しい面が出てくるかもしれない。

LV3について：第5章でも触れたが、社外との折衝においてリスクやスキームの管理について役割を果たすためには、少なくとも社外との協業において知財契約やコンサルの経験・知見があることは求められるであろう。またこれに加えて、事業や契約のスキーム検討にあたっては、マーケティング等のビジネス的な知見やス

キルもあればなお望ましい。

LV4について：LV2やLV3で培った資産を、自身の業務を通して一部でも取り扱った経験のある人材が必要となる。また、その資産を有効活用する社内外の仕組を構築・運用するスキルを備えた人材（別人材であっても構わない）も必要となる。

このようなLV1～LV4に好適な多岐にわたるスキルをすべて一身に属させることは理想的であるかもしれないが、現実的ではおそくない。特にLV3やLV4は、他部門人材（例えば新規事業開発部門や企画部門等）との連携や人事交流を得ることが、少なくとも活動当初はまずは現実的な策になるであろう。事後的に、そのスキルや知見を知財部門として統合・吸収・伝承していければなお良いと考える。

一方、LV2に対応するスキルに関しては、一身に備えることへの要求は比較的高いかもしれない。なぜなら、社内SUは、既存組織から独立して且つアーリーステージであるため、個々の案件は特に初期には少数で推進されるのが典型的であり、一つの社内SU案件に対して割り当て可能な知財部門員は限られる（通常は一人）ことが想定されるからである（多すぎると社内SUの機動性を知財部門が損なってしまう事態になりかねない）。

知財部門のマネジャー層が、社内SU対応の人材を選定するにあたって選択肢があるのであれば、まずLV2に対応する人材像を想定し、特に初期は学ぶことを楽しみながら知見を重ねていってもらうことが有効であると考ええる。

(3) 新規事業開拓の各手法への展開

また、本稿は社内SUに焦点を当てて、社内

SUに特徴的な点について厚く述べた。これらの概念は、社内SUに限らず新規事業開拓手法全般に共通するところもあるであろう。よって、本稿が、社内SUに対してはもちろん、新規事業開拓全般に対して、更に貢献したいと考えている知財部門の助けになれば幸いである。

(4) 執筆メンバー

本稿は、2019年度マネジメント第1委員会第2小委員会のメンバーである、藤井憲（小委員長、スリーエムジャパン）、佐藤和代（小委員長補佐、アサヒグループホールディングス）、荒井良之（アンリツ）、江原治男（ヤフー）、大場玲児（ボッシュ）、葛葉悠一（三菱ケミカル）、佐々木善英（住友大阪セメント）、島村英伯（キリンホールディングス）、竹下悠（TDK）、横江克彦（住友理工）が執筆した。

注 記

- 1) グロービス経営大学院, [新版] グロービスMBA 経営戦略, 第4章及び第5章 (2017), ダイヤモンド社
- 2) 総合企画委員会, 「知財部門によるサポートがスタートアップ・ベンチャーを活かす」, 知財管理, Vol.69, No.11, pp.1499-1514 (2019)
- 3) マネジメント第2委員会第3小委員会, 「知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントに関する研究」, 知財管理, Vol.70, No.9, pp.1276-1290 (2020)
- 4) 出川通, 技術経営の考え方～MOTと開発ベンチャーの現場から～ (光文社新書), pp.16-23 (2004), 光文社
- 5) 西谷亨, 「大企業による特許開放がものづくりを元気にする－川崎発の知財ビジネスマッチングモデル」, 知財管理, Vol.64, No.4, pp.537-547 (2014)

(原稿受領日 2020年6月30日)