

# 中小企業の知的財産活用のための東京戦略 (案)

平成15年8月策定  
令和 4年3月改定

---



## はじめに

- 「中小企業の知的財産活用のための東京戦略（以下「東京戦略」という。）」は、中小企業における知的財産戦略の基本的なあり方と、東京都の支援施策の体系と方向性を定め、平成15年に策定された。都は、これまでこの東京戦略に基づき、中小企業における知的財産の保護や活用のための支援メニューを充実させてきた。
- 東京戦略は策定から18年が経過し、この間、中小企業を取り巻く状況は大きく変化した。現在、新型コロナウイルス感染症の影響などにより様々な社会経済環境の変化に直面している。コロナを契機として中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）化の遅れが浮き彫りとなり、経済回復のためにはデジタル活用の重要性が高まっている。また、持続可能な社会の実現のため、環境負荷低減に向けた取組等も、今後の中小企業経営の大きな課題となっている。
- また、近年、スタートアップ企業の興隆が著しい。スタートアップ企業は、革新的な技術やアイデアを有しているものの、知的財産の活用も含め、経営面などにおいて様々な課題を抱えている。
- こうした現状を踏まえ、「東京の中小企業振興を考える有識者会議」において、東京戦略改定に向けた検討が提起され、「中小企業における知的財産戦略のあり方に関する検討会」を設置し、知的財産施策の検証や今後のあり方等について検討が行われた。
- その結果、東京戦略で定める知的財産戦略の基本的構成及び施策の方針並びに支援施策の体系は継承しつつ、スタートアップ企業への支援を明確にする必要があること、知的財産を取り巻く最新の状況などを反映させる必要があること、都の産業振興施策等も踏まえながら、中小企業・スタートアップ企業に対する知的財産の保護や活用等に関わる支援の充実・強化に取り組むこと、との提言がなされた。
- 都は、この提言を受け東京戦略を改定し、デザイン思考により利用者目線に立った施策を展開し、事業の認知度を向上させるとともに、知的財産の効果的な活用によってアフターコロナ時代の都内中小企業・スタートアップ企業の価格決定力を高めるため、知的財産戦略に関する事業の重層的な支援を展開していく。

令和4年（2022年）3月

東京都知的財産活用本部

# 「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」 目次

第1章 中小企業の知的財産戦略の重要性と課題	4
1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景	4
(1) 社会経済環境の目まぐるしい変化	5
(2) 知的財産活用の重要性	8
(3) 制度の変遷と国の方針	10
2 知的財産の重要性に関する認識	11
3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題	14
課題1 知的財産の活用と経営戦略の位置付け	15
課題2 オープンイノベーションにおける知的財産の取扱い	19
課題3 権利取得のために必要となる経営資源	23
課題4 知的財産の活用に関する課題への対策	27
課題5 権利侵害への対応	30
4 東京戦略の改定にあたり考慮するポイント	32
(1) これまでの都の知的財産施策の取組と成果	33
(2) 東京戦略改定のポイント	34
5 中小企業の知的財産戦略の基本的構成	37
(1) 知的財産戦略の重要性を知る	38
(2) 自社にしかない知的財産を創る	39
(3) 競争優位を確立する	39
第2章 施策の方針	40
1 基本的考え方	41
2 東京都知的財産総合センターの活用	42
3 施策展開の留意点	43

# 「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」 目次

第3章 支援施策の体系	44
1 知的財産戦略の重要性を知る	45
施策1 普及啓発	46
施策2 人材育成	47
施策3 知的財産情報の提供	47
2 自社にしかない知的財産を創る	48
施策1 相談対応	49
施策2 知的財産情報の利用支援	49
施策3 他社・大学等の保有する知的財産の活用支援	50
施策4 産学公連携の推進、共同開発の促進	50
施策5 研究開発の支援	51
施策6 デザイン、コンテンツ開発等への支援	52
施策7 権利取得の支援	53
施策8 知的財産契約に関する支援	53
3 競争優位を確立する	54
施策1 専門的な相談対応	55
施策2 事業化・販路開拓支援	55
施策3 融資による資金調達の支援	56
施策4 侵害対策への支援	56

# 第1章 中小企業の知的財産戦略の重要性と課題

## 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

- 近年、中小企業・スタートアップ企業を取り巻く環境は、社会、経済等様々な面で目まぐるしく変化しており、各企業の知的財産戦略にも大きな影響を与えている。
- ここでは、社会経済環境の変化、知的財産活用の重要性、知的財産に関する制度の変遷と国の方針について簡潔にまとめる。

# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (1) 社会経済環境の目まぐるしい変化

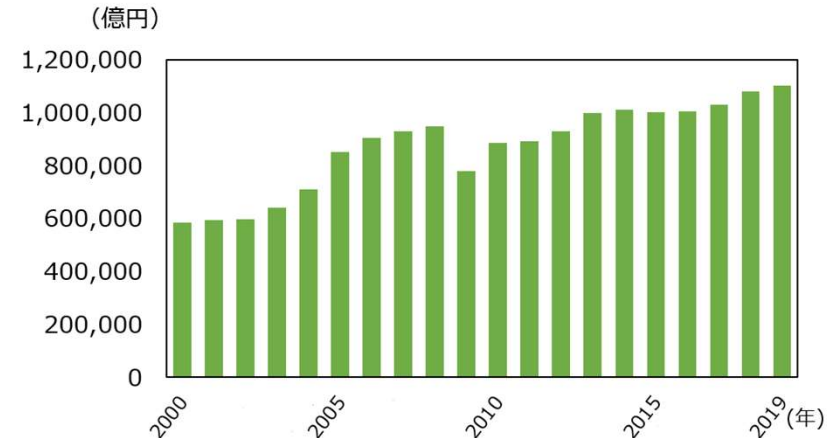
### デジタルやグリーン分野等における目まぐるしい技術革新

- 生産性向上をはじめ、これまでのビジネスモデルに大きな変革をもたらすとして、デジタル分野の技術に注目が集まっている。
- また、環境問題に対する企業への社会的な要請が高まる中で、生産工程や原材料の見直し等、環境負荷低減に資する「脱炭素化」への転換が求められている。
- 図表1のとおり、国内の環境産業の市場規模は拡大しつつあるとともに、持続可能な社会の実現に向けた取組が、企業経営の大きな課題となっている。

### スタートアップ企業の興隆

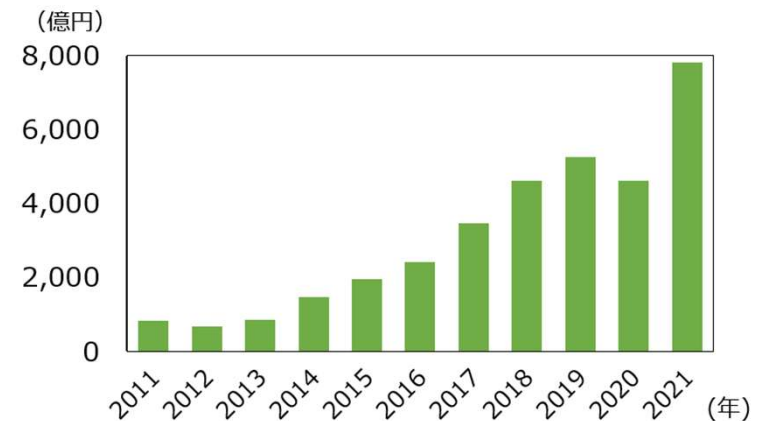
- 近年のデジタル化の進展、医療・バイオ分野の拡大、大学発ベンチャーの増加等に伴い、スタートアップ企業におけるベンチャーキャピタル等からの資金調達額は、図表2のとおり増加傾向にある。
- スタートアップ企業に対する政策的な後押しや市場環境が整ってきたことにより、こうしたトレンドは今後も続くと考えられる。
- 現在では、スタートアップ企業はイノベーション創出・経済成長の起点となる存在になっている。

図表1 国内環境産業の市場規模推移



資料：環境省「環境産業の市場規模・雇用規模等の推計結果の概要について（2019年版）」（令和3年6月）を基に作成  
注：環境産業とは「供給する製品・サービスが、環境保護及び資源管理に、直接的又は間接的に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献する産業」を指す。

図表2 国内スタートアップ企業の資金調達額の推移



資料：INITIALウェブサイトを基に作成  
(<https://initial.inc/enterprise/resources/japanstartupfinance2021>)  
注：調達先はVC、事業法人、金融機関、海外法人、個人/個人会社等

# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (1) 社会経済環境の目まぐるしい変化

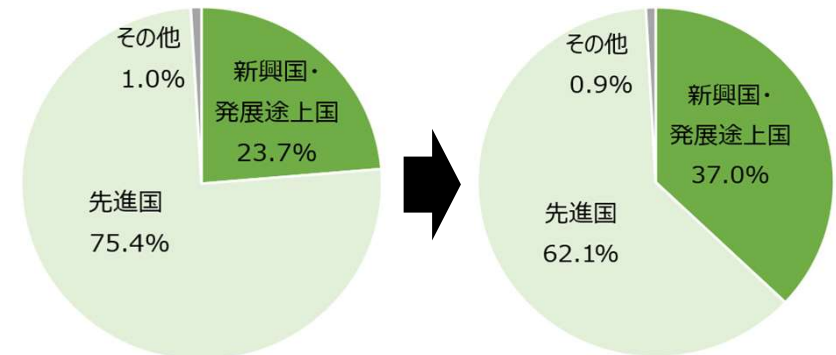
### 新興国の台頭とグローバル競争の激化

- アジア諸国を中心とする新興国・発展途上国は、低廉な労働コストと生産技術の向上を背景に急速に競争力を高め、グローバル市場において存在感を増している。
- 図表3のとおり、世界の輸出額における新興国等の割合は、2002年の23.7%から2020年の37.0%に大きく増加している。
- 海外市場をターゲットとする企業にとっては、新興国等の製品との差別化に向けて製品の品質向上や技術革新の重要性がますます高まっている。

### 高まる海外市場の重要性

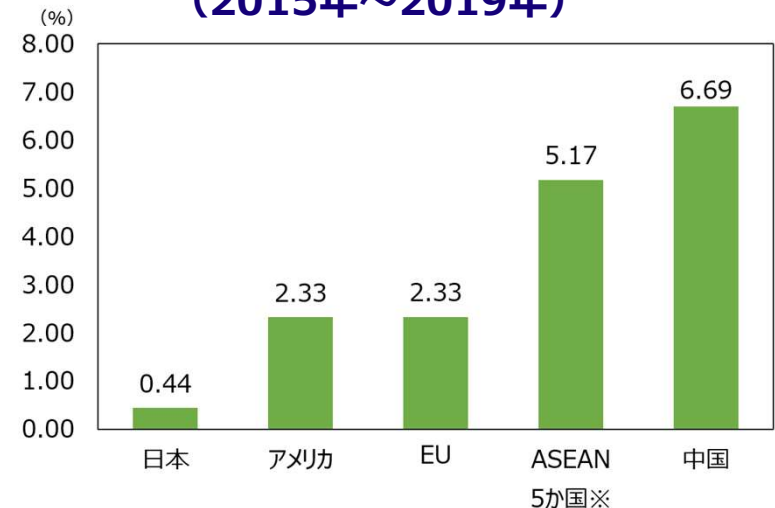
- 図表4のとおり日本の平均経済成長率に対し、欧米諸国やASEAN諸国、中国の成長率は高い水準になっている。
- こうした中で、中小企業・スタートアップ企業が成長し、企業価値を高めていくためには、国内市場に留まっているだけでは不十分である。
- 中小企業・スタートアップ企業が事業をより発展させるためには、成長著しい新興国市場や、巨大な欧米市場等に進出することが重要となっている。

図表3 世界の輸出額に占める割合  
(左：2002年 右：2020年)



資料：IMF Direction of Trade Statistics  
(2021年10月公開)を基に作成

図表4 各国の平均経済成長率  
(2015年～2019年)



資料：IMF Direction of Trade Statistics  
(2021年10月公開)を基に作成

※インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム



# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (1) 社会経済環境の目まぐるしい変化

### オープンイノベーションの重要性の高まり

- グローバルレベルで技術やサービスの質の競争が激しくなる中で、これまでのように研究開発や企画を自前で行うのではなく、自社とは異なる技術やノウハウを持つ外部と協働して研究開発や企画を行うオープンイノベーションの取組が重要になっている。
- 一例として、図表5のとおり、大学と民間企業との共同研究実績は件数、受入額ともに増加傾向にあり、オープンイノベーションへの関心と重要性が高まっている。
- 一方、オープンイノベーションにおいて生じる知的財産に関する様々な課題に対応していくことが求められている。

### 高付加価値化による他社との差別化

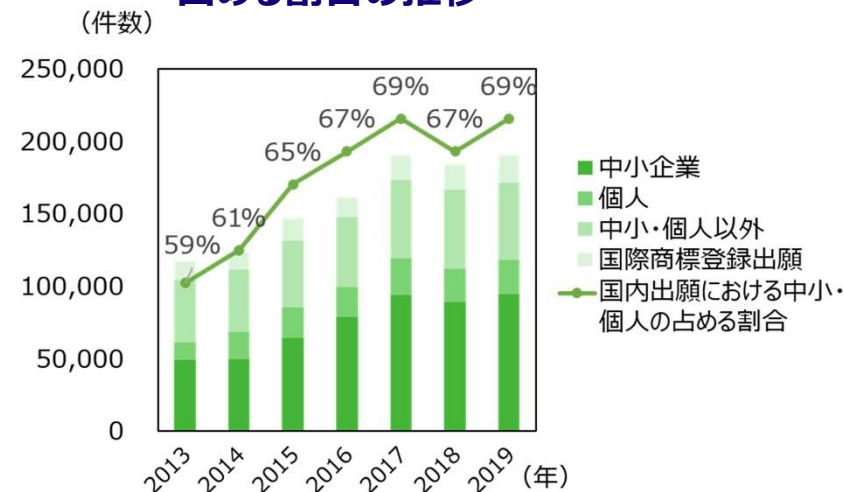
- グローバル競争が激化する中で、中小企業・スタートアップ企業が事業の継続や成長を実現するためには、高付加価値の製品やサービスの開発及びその基盤となる技術によって他社との差別化を図り、自社の競争力を高めていくことが重要である。
- ブランドやデザインとの関わりが深い商標における中小企業等が全体に占める割合及びその出願件数は、図表6のとおり増加傾向にあり、商標の重要性が高まっている。
- 技術だけではなく、競争力の源泉となるブランドやデザインについても戦略的に活用することにより、自社製品やサービスの市場展開を有利に進めていくことが重要である。

図表5 大学と民間企業との共同研究実績



資料：経済産業省「企業におけるオープンイノベーションの現状と課題、方策について」（平成31年4月）を基に作成

図表6 商標の出願件数及び中小企業等の占める割合の推移



資料：特許庁「産業構造審議会 知的財産分科会 第6回商標制度小委員会 資料1 商標政策の現状と今後の取組」（令和2年11月）を基に作成

# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (2) 知的財産活用の重要性

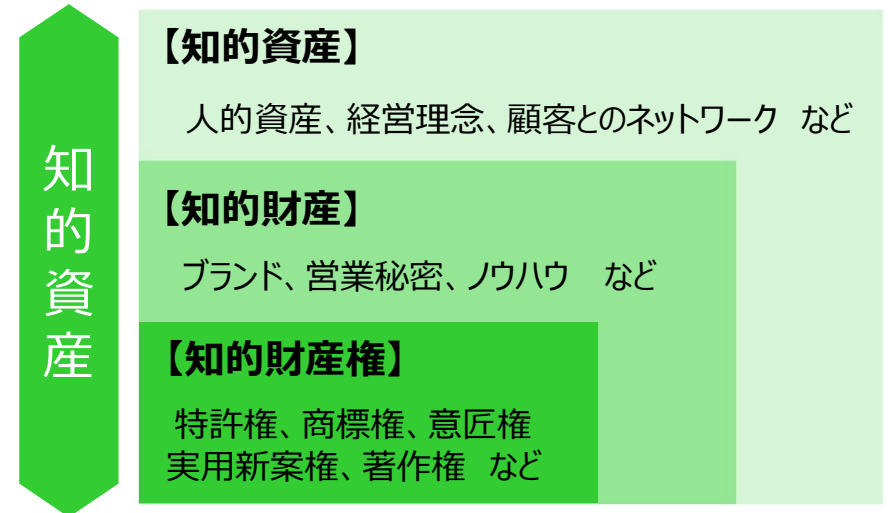
### 知的財産の権利化

- 図表7に示すとおり、知的財産は知的資産の一部であり、自社にしかない高付加価値を持つ製品や、それを生み出す技術、ビジネスモデル、デザイン等、中小企業・スタートアップ企業の競争力の源泉となる貴重な経営資源である。
- 知的財産を自社のものとして守るためには、権利化することが有効ではあるが、技術やノウハウ等は必要に応じて適切に秘匿化することも重要である。
- どのような対応を取るのかは、自社の経営戦略や経営資源と照らし合わせて、適切に判断し、知的財産を自社のものとして守ることが重要である。

### 権利化の目的

- 企業が知的財産を権利化する目的は、研究開発やブランディング活動の成果について収益を得ることや、他社との協業を有利に進めること、企業価値を高めることにある。
- 例えば特許権では、権利化の目的として図表8のようなものが挙げられる。

図表7 知的財産と知的資産



資料：経済産業省ウェブサイト「知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図」を基に作成  
[https://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html)

図表8 知的財産を権利化する主な目的（例:特許権）

	目的
①	他社製品の市場参入を阻止し、市場における自社製品の競争優位を確立する
②	クロスライセンスによる事業展開や、自社技術等に関心を持つ他社との連携を促進する
③	他社にライセンスを供与して、ロイヤリティ収入を得る
④	M&Aの買い手や投資家からの企業価値の評価を高める

# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (2) 知的財産活用の重要性

### 知的財産に関するリスク

#### ① 自社が他社の知的財産権を侵害するリスク

- 研究開発や企画の際、事前に他社の権利化状況等の確認を怠ると、自社が他社の知的財産権等を侵害し、製品の製造・販売の差止めや損害賠償請求等により、企業収益に深刻なダメージを受け、企業の存続を左右する事態となる場合がある。

#### ② 自社の知的財産が模倣されるリスク

- 自社のコアな技術やブランドについて、特許権や商標権等の知的財産権を取得していない場合、図表9に示すように、他社の参入や模倣といった結果につながる恐れがある。

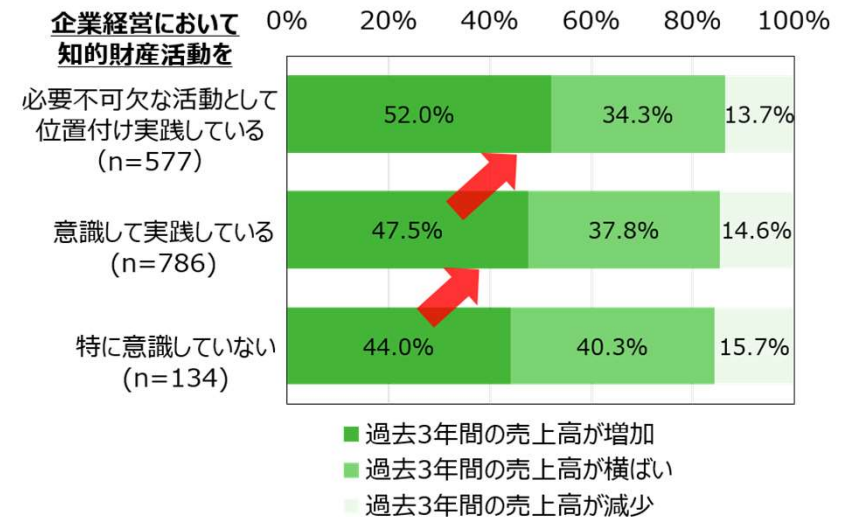
### 知的財産戦略の重要性

- 知的財産を活用した企業収益への貢献、侵害に対する適切なリスク管理など、知的財産に関する戦略は、企業経営において極めて重要な意味を持っている。
- 図表10のとおり、企業経営において知的財産活動を、意識して実践している企業や必要不可欠な活動として位置付け実践している企業の方が、意識していない企業よりも、過去3年間の売上高が増加している企業の割合が多い。

図表9 知的財産の効力

	予想される結果
知的財産を権利化する	権利取得やノウハウの秘匿により、ビジネスを防衛して市場での競争優位を確保
知的財産を権利化しない	競合他社の参入により、「価格競争」が誘発されるとともに、「模倣」も頻発

図表10 企業経営における知的財産活動の位置付けと業績の関係



資料：特許庁「中小企業の知的財産活動に関する基本調査」(平成31年3月)を基に作成

# 1 中小企業の知的財産戦略を巡る背景

## (3) 制度の変遷と国の方針

### 制度の変遷

- 2002年に知的財産基本法が制定され、翌年に最初の知的財産推進計画が策定されて以降、図表11に示すように知的財産に関する制度や政策の充実が図られた。
- 中小企業への支援としては、特許料等の減免制度があり、2012年に特許料の減免期間が拡大され、2019年には対象が全ての中小企業に拡大されるなど、充実が図られた。
- また、2015年に新しいタイプの商標が追加され、2016年にはIoT関連技術に関する特許分類（ZIT）が新設されるなど、従来では対応できなかった知的財産の権利化について制度が整備された。

### 国の方針「知的財産推進計画2021」

- 日本の知的財産政策は、知的財産戦略本部において議論され、2021年度は「知的財産推進計画2021～コロナ後のデジタル・グリーン競争を勝ち抜く無形資産強化戦略～」として、図表12のとおり、方向性が示された。
- 「知的財産推進計画2021」では、「中小企業・スタートアップ企業の知財活用強化」として、オープンイノベーション等における大企業との知的財産取引の適正化や、情報発信、アクセラレーションプログラムを通じた知的財産活用の推進等が掲げられている。

図表11 制度の変遷

西暦	主な政策・制度
2002	知的財産基本法の制定
2003	知的財産推進計画の策定 大学知的財産本部整備事業の開始
2006	地域団体商標制度の整備
2012	中小企業の特許料の減免期間の拡大
2015	新しいタイプの商標の追加 ➤ 動き商標、ホログラム商標、色彩のみからなる商標、音商標、位置商標が新たに登録可能となる
2016	IoT関連技術に関する特許分類（ZIT）の新設
2019	特許料等の減免制度を全ての中小企業に拡大

図表12 知的財産推進計画2021の概要

	項目
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た標準の戦略的な活用の推進
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

## 2 知的財産の重要性に関する認識

- 中小企業・スタートアップ企業における知的財産の重要性に関する認識として、イノベーション実現のための知的財産の役割及びその活用に関する考え方についてまとめる。
- また、アンケート調査に基づく中小企業・スタートアップ企業における知的財産への関心と重要性の認識の現状についてまとめる。

## 2 知的財産の重要性に関する認識

- 社会経済環境が目まぐるしく変化し、企業間競争が激化する中で、中小企業・スタートアップ企業が持続的な成長を実現するためには、イノベーションを起こすことがより一層重要になっている。
- イノベーションを起こすためには、新しい技術や洗練されたデザイン等を生み出すことが重要であり、時には多額の研究開発投資を要する。しかし、その技術等が完成し、一旦公開してしまうと他社がそれを真似をするのは容易である。したがって自社のイノベーションの成果物を保護するためには、知的財産の権利化やノウハウ等の秘匿化といった対策を講じる必要がある。また、大学等研究機関や他企業と共同でイノベーション創出に取り組む際には、成果物の帰属等について知的財産法務の知識が要求される場合も多い。
- 知的財産は様々な場面で重要な役割を果たすが、単に知的財産を取得するだけでは有効に活用することはできない。経営やビジネスと紐づけて、企業として知的財産をどのように活用していくのか考慮した上で、知的財産戦略を構築することが重要となる。
- こうした現状を踏まえ、知的財産戦略に関する都の施策の方向性を検討するために、令和3年10月、都内の中小企業・スタートアップ企業を対象にアンケート調査を実施したところ、図表13のとおり、652社から回答を得た。この調査結果をもとに、中小企業・スタートアップ企業の知的財産に関わる現状と課題を検証する。  
※アンケート調査では創業10年以内の企業をスタートアップ企業とした。

図表13 業種ごとのアンケート回答数

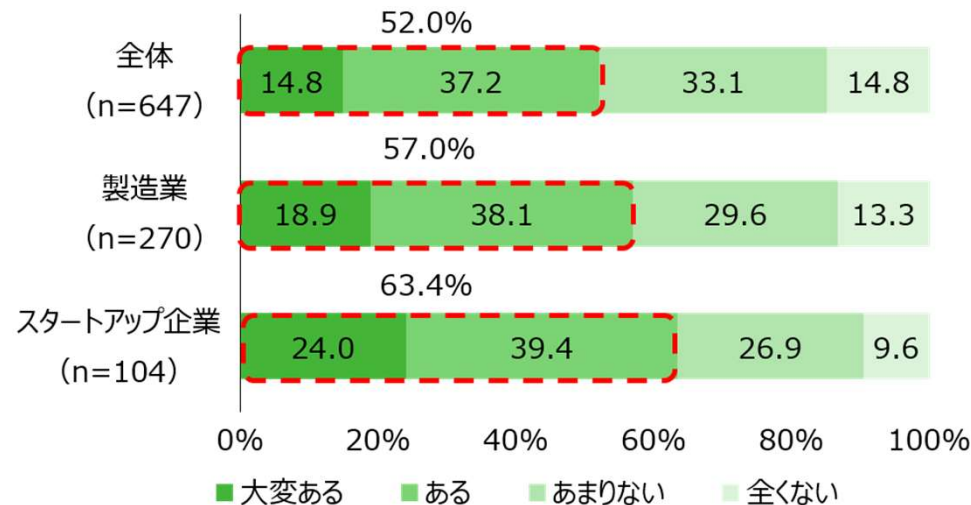
業種	回答数	うちスタートアップ企業
製造業	275	21
情報通信業	72	24
小売・卸売	118	21
その他（「農業,林業」、「漁業」、「鉱業,採石業,砂利採取業」、「公務」を除く）	187	38
合計	652	104

## 2 知的財産の重要性に関する認識

### 知的財産に対する関心

- 中小企業における知的財産に対する関心について、図表14のとおり、全体の52.0%の企業が「関心がある（大変ある、ある）」と回答している。なお、製造業では、「関心がある」とする企業が57.0%、スタートアップ企業では、63.4%であった。
- オープンイノベーションや海外市場の重要性の高まりを背景に、中小企業・スタートアップ企業における知的財産の有効活用が重要となっており、今後も一層の啓発に取り組んでいく必要がある。

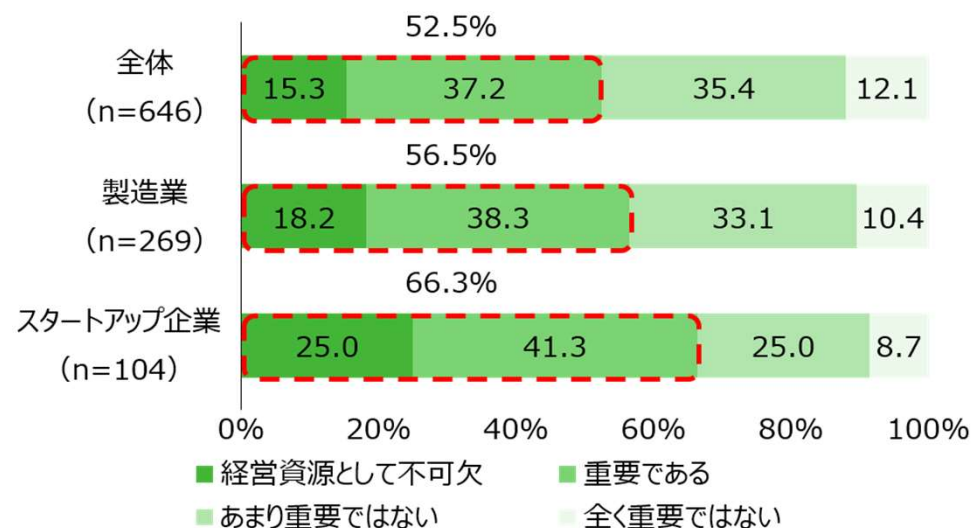
図表14 知的財産への関心



### 知的財産の重要性の認識

- 図表15のとおり、知的財産を「経営資源として不可欠」とする企業は、全体の15.3%で、「重要である」とする企業を含めると52.5%に留まっている。「経営資源として不可欠」とする企業は、製造業では18.2%、スタートアップ企業では25.0%であり、「重要である」とする企業を含めると、製造業では56.5%、スタートアップ企業では66.3%となっている。
- 知的財産への関心と同様に、知的財産の重要性などについて「気づき」を促すことが必要である。

図表15 知的財産の重要性



### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

- 中小企業・スタートアップ企業に対するアンケート調査や、企業、支援機関、大学、ベンチャーキャピタル等にヒアリング調査を行った結果、中小企業・スタートアップ企業の知的財産に関する課題は多岐に渡ることがわかった。
- 調査の結果を基に、中小企業・スタートアップ企業が抱えている課題について、概ね次の5項目にまとめることができる。

課題 1	知的財産の活用と経営戦略の位置付け
課題 2	オープンイノベーションにおける知的財産の取扱い
課題 3	権利取得のために必要となる経営資源
課題 4	知的財産の活用に関する課題への対策
課題 5	権利侵害への対応



## 課題 1 知的財産の活用と経営戦略の位置付け

- 東京戦略策定時と比べると、特許権等を取得・保有する企業は増加しているが、権利を取得するだけでは、知的財産を十分に活用することはできない。
- 経営戦略の中に知的財産の活用のあり方を明確に位置付けている中小企業・スタートアップ企業は少なく、知識や人材の不足など様々な課題を抱えていることがわかった。

### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題1 知的財産の活用と経営戦略の位置付け

##### 特許権等の取得状況

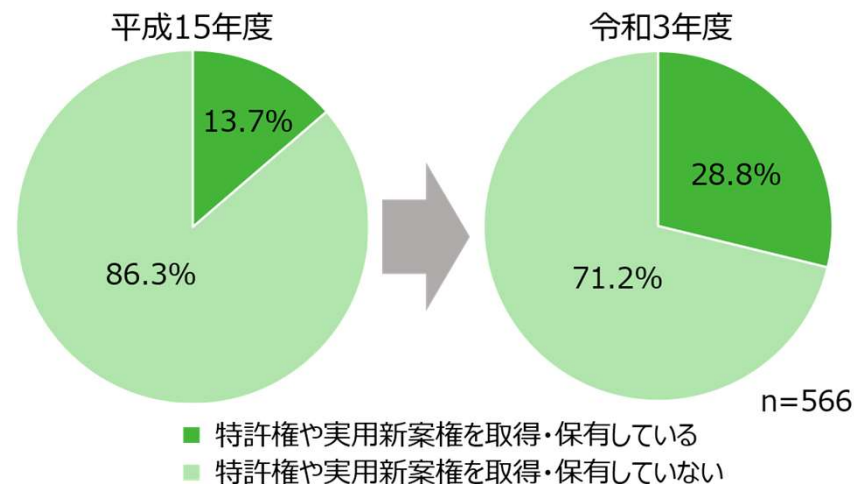
- 図表16のとおり、特許権や実用新案権を保有している企業は、平成15年度調査では13.7%であったが、今回の調査では28.8%と特許権等の取得状況は大きく増加した。
- 今回の調査では、意匠権と商標権も含めると、46.5%が保有していると回答しており、全体の約半数の企業が何らかの産業財産権※を有しているという結果であった。

※産業財産権：特許権、実用新案権、意匠権、商標権

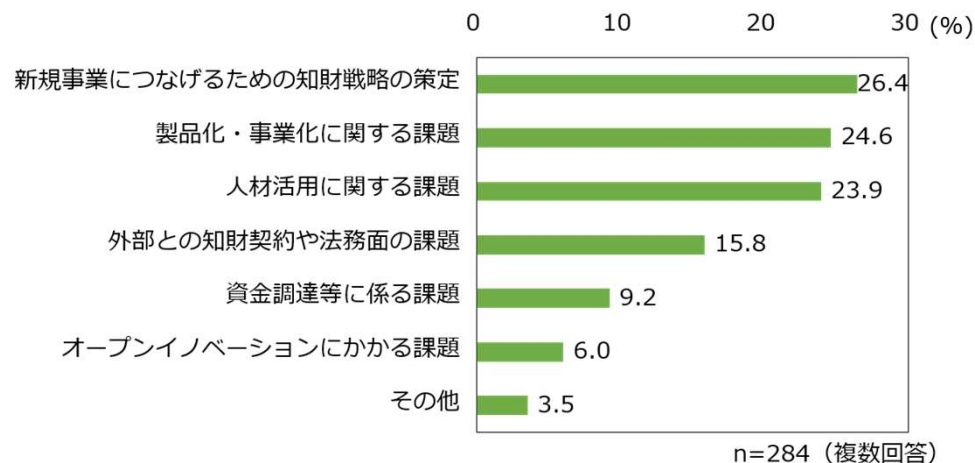
##### 知的財産を活用する上での課題

- 特許権等を取得している企業は大きく増加した一方で、保有する知的財産の活用においては、多くの企業が様々な課題を抱えている。
- 産業財産権を所有している企業に対し、知的財産を活用する上での課題を尋ねたところ、図表17のとおり「新規事業につなげるための知的財産戦略の策定」が26.4%で最も多く、「製品化・事業化に関する課題」が24.6%、「人材活用に関する課題」が23.9%と続く。上位2つは知的財産をビジネスとして活用することに関する課題であり、経営と知的財産の一体的な支援のニーズが高いことがうかがえる。

図表16 特許権・実用新案権を一つでも取得・保有している企業



図表17 知的財産を活用する上での課題



### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題1 知的財産の活用と経営戦略の位置付け

##### 知的財産戦略の策定状況

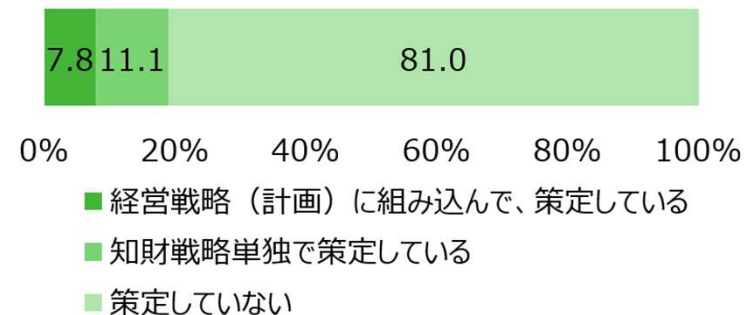
- 知的財産の活用における課題として最も多かったのが、「知的財産戦略の策定」であったが、策定状況を調査したところ、図表18のとおり、「経営戦略（計画）に組み込んで、策定している」とする企業は7.8%、「知的財産戦略単独で策定している」とする企業は11.1%に留まった。
- 多くの中小企業・スタートアップ企業では、知的財産戦略を策定しておらず、さらに知的財産を経営戦略の中に位置付けるには至っていないことがわかる。

##### 知的財産戦略を策定していない理由

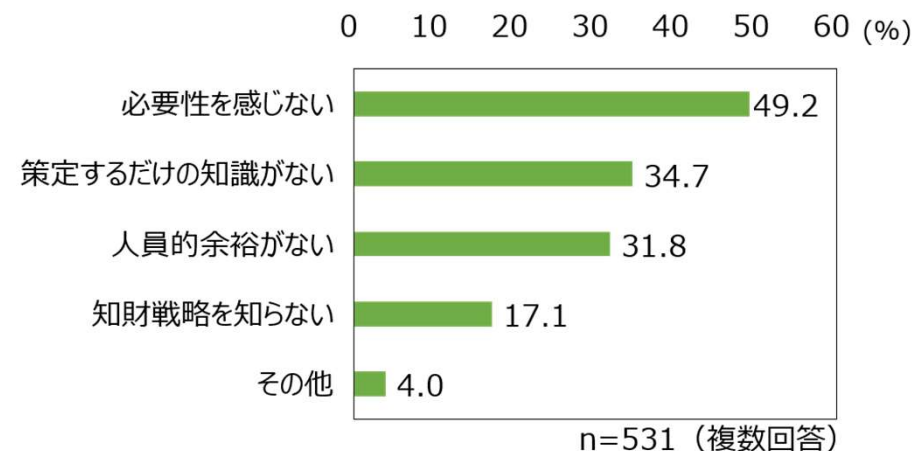
- 図表19のとおり、知的財産戦略を策定していない理由として、最も多かったのは「必要性を感じない」（49.2%）であった。経営戦略の中に知的財産の活用のあり方を位置付け、知的財産戦略を講じていくことの必要性について啓発していくことが重要だと考えられる。
- 一方、「策定するだけの知識がない」が34.7%、「人間的な余裕がない」が31.8%となっており、経営資源の問題から知的財産戦略を策定していない中小企業・スタートアップ企業も多いことがわかる。

図表18 知的財産戦略の策定状況

n=637



図表19 知的財産戦略を策定していない理由



##### <ヒアリング事例：支援機関など>

経営戦略と一体的に知的財産戦略を講じることが、企業価値の向上や事業の成長にとって重要である。



## 課題2 オープンイノベーションにおける知的財産の取扱い

- イノベーションを創出するためには、自社だけで研究開発や企画に取り組むのではなく、自社にないアイデアや技術を有する他社や大学等と連携するオープンイノベーションの取組が重要である。
- アンケート調査においては、多くの企業がオープンイノベーションに関心を持っていることが明らかになったが、連携の際には知的財産に関連した様々な懸念や課題があることがわかった。

### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題2 オープンイノベーションにおける知的財産の取扱い

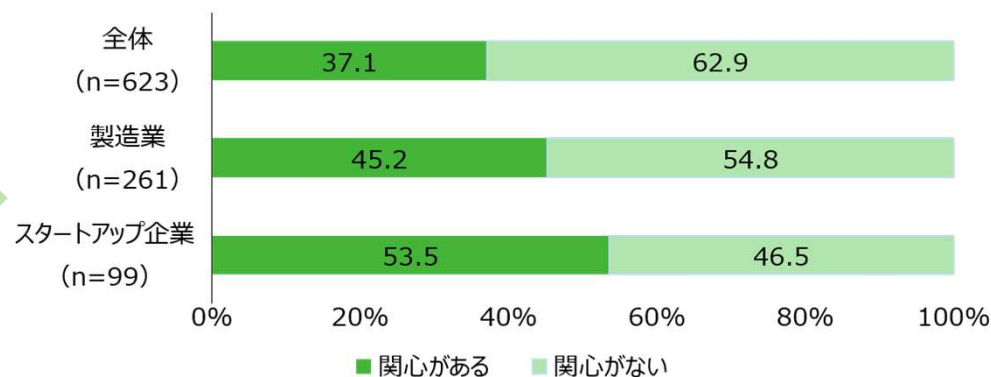
##### 他社特許権活用のための知財調査の状況

- 他社特許権活用のための特許調査について、「調査している」とした企業は16.2%だった。平成15年度調査では、「調査している」とした企業は19.7%であり、状況は大きく変わっていないことがわかる。

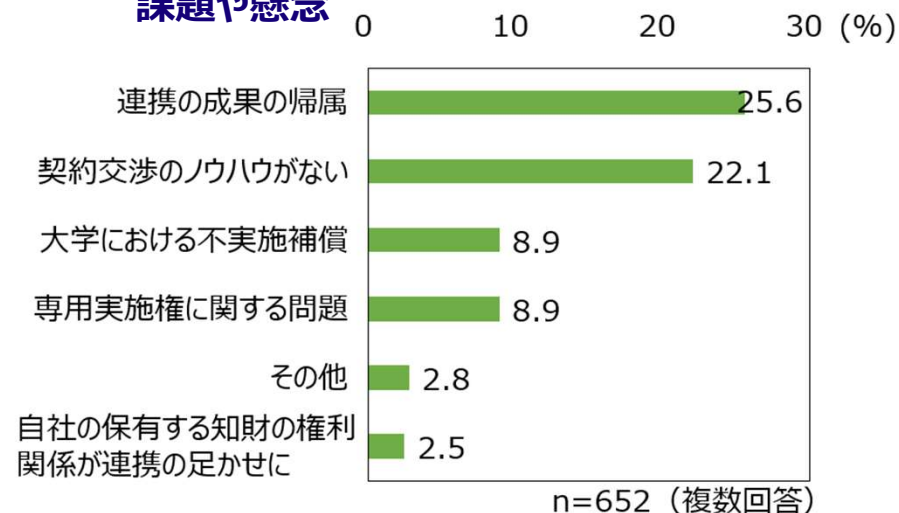
##### オープンイノベーションへの関心と連携における懸念と課題

- 背景（P.7、図表5）にあるように、共同研究等の件数や金額は増加傾向にあり、オープンイノベーションへの関心と重要性の認識は高まっている。
- 図表20のとおり、他社・大学等と連携することに「関心がある」企業は37.1%で、製造業では45.2%と高くなっている。
- また、スタートアップ企業では、「関心がある」が53.5%に達しており、スタートアップ企業において特にオープンイノベーションへの関心が高いと考えられる。
- 一方、共同研究や連携における知的財産に関する課題や懸念としては、図表21のとおり「連携の成果の帰属」が25.6%、「契約交渉のノウハウがない」が22.1%となっている。企業や支援機関、ベンチャーキャピタル等へのヒアリングにおいても、共同研究等における契約交渉や権利帰属といった知的財産契約における課題の重要性が指摘された。

図表20 他社・大学等と連携することについての関心



図表21 共同研究や連携における知的財産に関する課題や懸念



### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題2 オープンイノベーションにおける知的財産の取扱い

##### < ヒアリング事例：スタートアップ企業 >

##### ✓ 中堅企業との連携の際に知的財産について不利な契約を結ばされそうになる

- 自社の技術を活用して中堅企業と連携を行うこととなったが、知的財産に関するノウハウが十分でないことに付け入れられ、知的財産権の帰属について自社に不利な契約を結ばされそうになった。念のため、知的財産の専門家や、ベンチャーキャピタルに相談したところ、不当であることを指摘され、結果的には契約を結ばずに済んだ。

知的財産に関するノウハウが十分でない中小企業・スタートアップ企業は、他社との連携の際に、不利な条件を提示されても気づかない場合も多い。社内に専門家がない場合は、支援機関等に相談し、契約前に確認することが重要である。

##### < ヒアリング事例：大学 >

##### ✓ 大学との連携の際には不実施補償等に留意する

- オープンイノベーションに取り組む際に、高度な技術や設備を有する大学との連携を希望する中小企業・スタートアップ企業は多い。しかし、大学は一般的な企業と異なり、自ら事業を実施しない。そのため企業は、不実施補償と呼ばれる対価を支払うことを求められる場合もある。また、企業と大学との連携の際に、共同研究等に必要な費用の大部分を企業が負担することもある。

大学との連携の際には、大学特有の事情をあらかじめ認識した上で、連携の必要性や内容について判断することが重要である。





## 課題3 権利取得のために必要となる経営資源

- 海外市場の重要性が高まる中で、進出先での模倣被害対策等として、外国での権利化が必要となるが、国内よりも費用が多額となるため、中小企業・スタートアップ企業にとってハードルが高い。
- また、知的財産の担当者がいる企業は増加しているものの、十分とはいえず、資金や人材等、知的財産権を取得するための経営資源が不足している。

### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題3 権利取得のために必要となる経営資源

##### 特許権取得にかかる費用

- 特許権等の取得・維持には一定の費用がかかる。特許権の例をとると、図表22のとおり、出願から登録に至るまでにかかる費用は、国内・国外で金額に差がある。  
※ただし、請求項の数や弁理士費用等によって増減がある。
- 国外での権利化の費用は中小企業・スタートアップ企業にとっては、大きな負担になると考えられる。

##### 知的財産の出願における課題

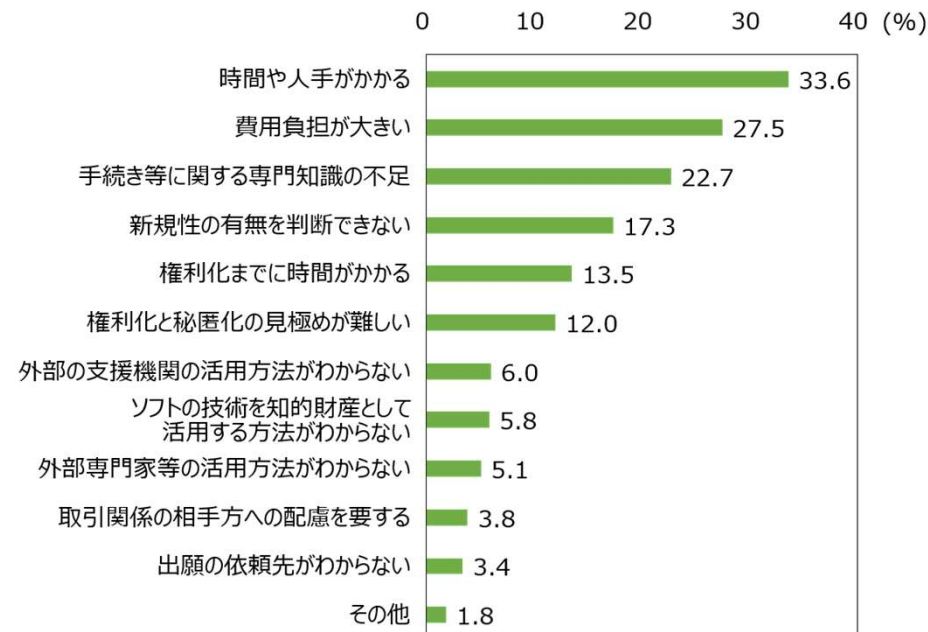
- 知的財産の出願における課題としては、図表23のとおり、「時間や人手がかかる」が33.6%と最も多くなった。平成15年度調査では「費用負担が大きい」が43.6%と最も多かったが、費用負担の問題は様々な補助制度や減免制度等が充実したことで、ある程度解消された。一方、人手不足が顕在化した可能性がある。
- また、「手続き等に関する専門知識の不足」(22.7%)や、「新規性の有無を判断できない」(17.3%)等、知的財産に関する専門知識が十分でないことに起因する課題や、「権利化と秘匿化の見極めが難しい」(12.0%)といった経営戦略と密接に関わる課題も見受けられた。

図表22 特許権取得にかかる費用の比較

	費用の目安
国内	約140万円
国外	米国；約370万円 欧州；約600万円 中国；約400万円

注：出願・権利化から登録（約10年）までの参考値  
資料：文部科学省「オープン&クローズ戦略時代の大学知財マネジメント検討会参考資料集」（平成28年3月）を基に作成

図表23 知的財産の出願における課題



n=652 (複数回答)

### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題3 権利取得のために必要となる経営資源

##### 知的財産活動を担う人材の課題

- 知的財産に関する担当者を有する企業は、図表24のとおり、平成15年度では9.7%だったが、今回の調査では全体の29.8%となっており、平成15年度と比べると約3倍に増加している。しかし、残りの約7割の企業では担当者を置いていない現状がうかがえる。  
※専任の担当者を有する企業は4.8%、兼任の担当者を有する企業は26.4%であった。
- 担当者を置かない理由としては、図表25のとおり、「必要性を感じない」が最も多く61.4%に達しており、知的財産の重要性を啓発することが必要である。一方で、「知見・ノウハウを持つ人材がない」が30.2%であることも重要な課題である。

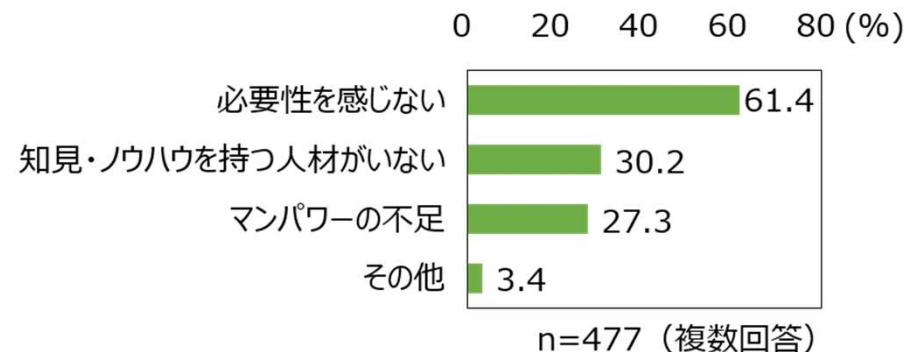
##### 出願を控える他の要因

- 市場環境が目まぐるしく変化する領域においては、開発した技術の陳腐化のスピードが速い場合も多く、出願にかかる費用やマンパワーが無駄になってしまうこともある。
- 出願することにより他社に技術を公開することが望ましくない場合は、自社のノウハウとして秘匿化を図る方が適切な場合もある。
- 経営資源が限られる中で、経営戦略上、権利化することが望ましいかどうか適切に判断した上で、出願等の対応を決定することが求められる。

図表24 知的財産の担当者がいる企業



図表25 知的財産の担当者を置かない理由



##### < ヒアリング事例：スタートアップ企業 >

創業間もないスタートアップ企業は、知的財産の担当者を置くことが難しく、その後の企業の成長において障害になる場合がある。

##### < ヒアリング事例：支援機関など >

経営資源が限られる中で、必ずしも全てを権利化するのではなく、経営戦略に応じて権利化や秘匿化を適切に使い分けることが重要である。



## 課題4 知的財産の活用に関する課題への対策

- 知的財産を活用した事業化の最も基本的な方法は、その知的財産を自ら使用して製品やサービスとして製造販売することである。また、知的財産の保有は、自社の信用力の向上や、オープンイノベーションに取り組む際に有利になることも考えられる。加えて、知的財産権を他社にライセンス供与してロイヤリティ収入を上げるということも可能である。
- 一方、知的財産の活用について、製品化や事業化などに課題を感じていながらも十分な対策が講じられていない企業も多い。

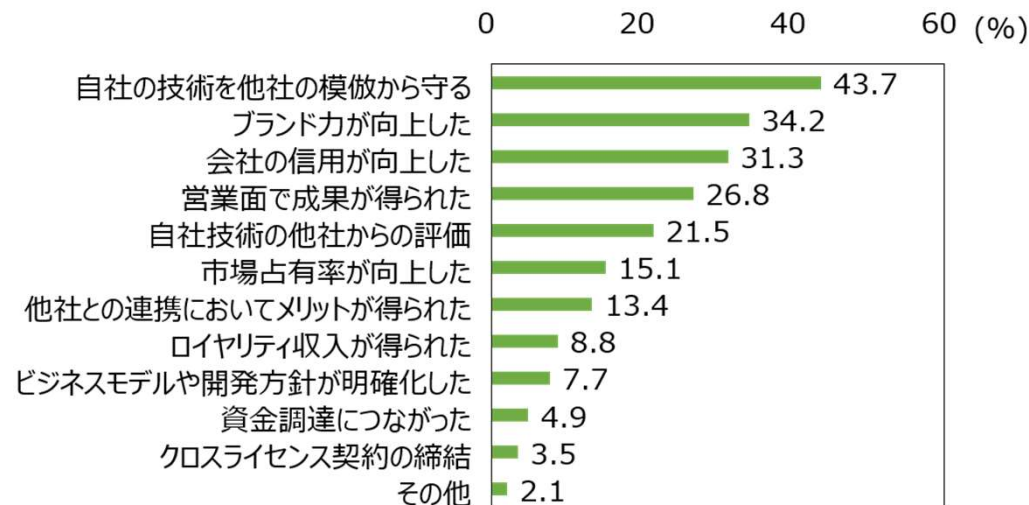
### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題4 知的財産の活用に関する課題への対策

##### 知的財産を保有するメリット

- 知的財産を保有するメリットとしては、図表26のとおり、「自社の技術を他社の模倣から守る」とする企業が43.7%と最も多く、平成15年度調査の26.5%から大きく増加している。
- また、「ブランド力が向上した」が34.2%、「会社の信用が向上した」が31.3%、「営業面で成果が得られた」が26.8%であり、ビジネス上のメリットを享受している企業も多く、知的財産の活用によって様々なメリットを得ている。
- 一方、P.16の図表17で示したとおり、知的財産を活用する上での課題として、「製品化・事業化」に課題を抱えている企業も多い。

図表26 知的財産を保有するメリット

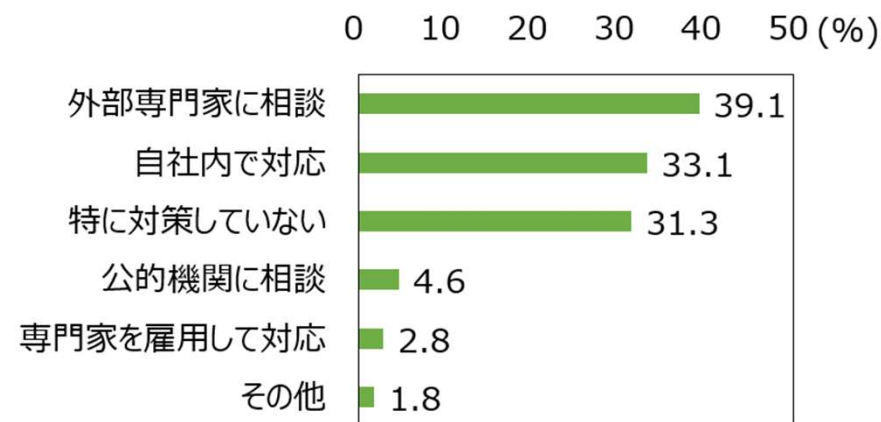


n=284 (複数回答)

##### 知的財産の活用に関する課題への対策

- 知的財産の活用に関する課題への対策としては、図表27のとおり、「外部専門家に相談」が39.1%、「自社内で対応」が33.1%となっているが、「特に対策していない」も31.3%と高くなっている。
- 一方、「公的機関に相談」は4.6%と低水準に留まっている。
- 知的財産の活用に関する課題を認識していても、特に対策していない企業も一定数いることがわかる。

図表27 知的財産の活用に関する課題への対策



n=284 (複数回答)

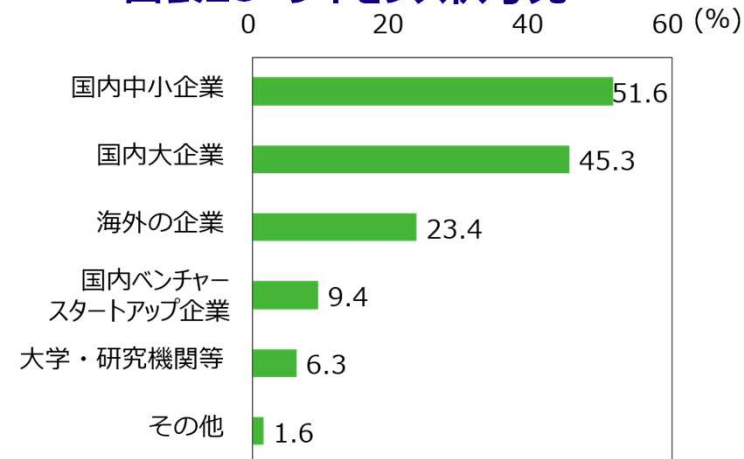
### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題4 知的財産の活用に関する課題への対策

##### ライセンス供与の現状

- 「自社の保有する知的財産をライセンス供与したことがある」とする企業は、全体の10.3%に留まっており、多くの中小企業・スタートアップ企業にとって、ライセンス供与は一般的ではないことがわかる。
- またライセンス供与先としては、図表28のとおり、国内中小企業が半数を占めているが、国内大企業、海外の企業も一定割合存在する。

図表28 ライセンス供与先



n=64 (複数回答)

##### 知的財産の活用のあり方

###### <ヒアリング事例：支援機関など>

###### ・知的財産の活用の重要性

単に、知的財産を出願するのではなく、ビジネスアイデアの段階から、どのように知的財産を活用することが、事業化や企業の成長を実現する上で適しているのか、検討することが重要である。

###### <ヒアリング事例：支援機関など>

###### ・企業における知的財産に関する判断

経営資源が限られる中では、知的財産活動に割く資源の割合や、権利化や秘匿化の見極めといった様々な判断を適切に行う必要があるが、多くの中小企業・スタートアップ企業が実践できていない。

###### <ヒアリング事例：支援機関>

###### ・特許の価値の認識の違い

産学連携において、研究機関は、研究開発に対して特許の価値がつくものと考えがちであるが、実際はライセンス供与を受ける側（企業）が収益的に価値を見出すものである。この点において、企業と研究機関等の間に認識のギャップがある場合がある。

## 課題 5 権利侵害への対応

- 権利侵害に対しては、相手方に警告し、権利を行使することが知的財産権制度の基本である。
- しかし、侵害の確認が困難であることに加え、侵害が取引先であった場合には今後の取引への懸念、訴訟に要する経済的な負担、訴訟に携わるための人的コストなどを考慮する必要があり、中小企業・スタートアップ企業にとっては、権利行使のハードルが高い。



### 3 東京の中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に関する課題

#### 課題5 権利侵害への対応

##### 権利侵害に対応する企業は増加

- 権利侵害を受けたことがある企業に、警告したかについて聞いたところ、図表29のとおり、平成15年度調査では、「必ず警告した」が23.5%、「警告しなかった」が58.8%であったのに対し、今回の調査では、「必ず警告した」が47.9%、「警告をしなかった」が13.7%であった。
- 警告しなかった企業の割合は減少して、必ず警告した企業の割合が増加しており、多くの企業が権利侵害を受けた際に警告をするようになったことがわかる。

##### 侵害を受けた際に対応しなかった理由

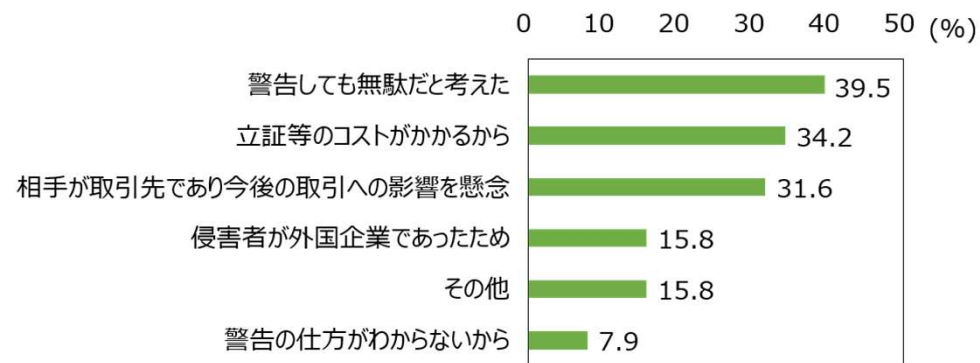
- 未だに警告をすることができない企業が一定数存在することは無視できない事象である。警告しなかった理由として、図表30のとおり、「警告しても無駄だと考えた」が39.5%、「立証等のコストがかかるから」が34.2%、「相手が取引先であり今後の取引への影響を懸念」が31.6%であった。
- ヒアリングにおいても、「侵害対応のため、権利化までに非常に長い時間がかかった」、「対応したが、侵害対策の費用対効果が得られないことがある」といった権利侵害への対応の難しさが指摘された。

図表29 侵害を受けた際の対応の変化

	平成15年度	令和3年度
必ず警告をした	23.5%	47.9%
警告をしなかった	58.8%	13.7%

n=73 (令和3年)

図表30 侵害を受けた際に対応しなかった理由



n=38 (複数回答)

##### < ヒアリング事例：中小企業 >

海外進出に際して、商標登録を試みたところ、他社による冒認出願が判明した。外国での無効審判等は、国内よりもノウハウや費用・時間等、様々な面で企業にとって大きな負担となる。

## 4 東京戦略の改定にあたり考慮するポイント

- 東京戦略の策定時から、中小企業・スタートアップ企業を取り巻く環境や課題は変化しており、より一層の支援が必要となっている。
- これまでの背景やアンケート調査、ヒアリング調査から見えてきた課題をもとに、東京戦略を改定するにあたってのポイントを簡潔に整理する。

- (1) これまでの都の知的財産施策の取組と成果
- (2) 東京戦略改定のポイント

## 4 東京戦略の改定にあたり考慮するポイント

### (1) これまでの都の知的財産施策の取組と成果

#### 取組

- 都は、東京戦略の施策の基本的な考え方や施策の体系を踏まえ、知的財産の保護や活用に資する様々な施策を展開してきた。
- 平成15年に東京都知的財産総合センターを開設し、図表31のとおり、相談、普及啓発事業（セミナー・シンポジウム等）、外国特許出願費用の助成事業等を開始した。
- また企業のニーズ等に応えるため、助成事業やハンズオン支援、製品化支援等の事業の充実を図った。

#### 成果

- 図表32のとおり、平成15年度の課題について令和3年度の調査結果と比較すると、取組の成果として、各項目で改善した。
  - ◆ 特許権・実用新案権を取得している企業は、13.7%から28.8%に増加した。
  - ◆ 知的財産の出願に関する費用負担が大きいと感じる企業は、43.6%から27.5%に減少した。
  - ◆ 知的財産の担当者がある企業は9.7%から29.8%に増加した。
  - ◆ 侵害を受けた際に警告しなかった企業は58.8%から13.7%に大きく減少した。
- また東京都知的財産総合センターにおける相談件数は、3,075件から6,678件に増加した。

図表31 東京都知的財産総合センターにおける支援の拡充

年度	主な事業
平成15年度	・相談、普及啓発事業等 ・外国特許出願費用助成
平成16年度	・外国侵害調査費用助成
平成20年度	・ニッチトップ育成支援事業 ・特許調査、外国意匠・商標出願費用助成
平成25年度	・外国実用新案出願、グローバルニッチトップ助成
平成27年度	・知的財産活用製品化支援事業
平成30年度	・外国著作権登録費用助成
令和元年度	・海外商標対策支援、知的財産活用製品化助成
令和2年度	・AI×データ知財取得支援

橙：相談・普及啓発 青：助成事業 緑：ハンズオン支援 赤：製品化支援

図表32 取組の成果

項目	平成15年度	令和3年度
特許権・実用新案権の取得企業	13.7%	28.8%
知的財産の出願に関する費用負担が大きいと感じる企業	43.6%	27.5%
知的財産の担当者がある企業	9.7%	29.8%
侵害を受けても警告しなかった企業	58.8%	13.7%
東京都知的財産総合センターにおける相談件数	3,075件	6,678件

## 4 東京戦略の改定にあたり考慮するポイント

### (2) 東京戦略改定のポイント

#### 1 デジタルやグリーンといった領域の顕在化

- 東京戦略策定時より、企業を取り巻く社会経済環境は変化している。また現在は「デジタル」や「グリーン」といった領域が顕在化するなど、持続可能な社会の実現に向け、企業がこれらの取組を一層進めることが必要である。
- 都は、時代の変化を見据えた積極的な情報提供や、環境変化に沿った知的財産戦略の構築支援等、アジャイルな支援体制を整備する必要がある。

#### 2 中小企業への対応に加え、スタートアップ企業におけるニーズへの対応

- 東京戦略策定時と比べて、スタートアップ企業が興隆しており、知的財産支援の重要性が高まっている。
- スタートアップ企業は、創業間もないことから、経営資源に乏しいなど、独自の課題も多い。これまでの画一的な支援に加え、スタートアップ企業の成長段階に合わせたきめ細やかな支援が求められる。

#### 3 経営戦略やビジネスモデルと一体的に知的財産戦略を講じる必要性

- 中小企業・スタートアップ企業が知的財産を有効に活用するためには、中長期的な経営戦略やビジネスモデルに知的財産戦略を組み込むことが重要である。
- 特に、創業間もなく経営資源が十分ではないスタートアップ企業は、知的財産活動への経営資源の配分について、慎重に検討する必要があり、早期から経営戦略やビジネスモデルと一体的に知的財産戦略を講じることが重要である。

## 4 東京戦略の改定にあたり考慮するポイント

### (2) 東京戦略改定のポイント

#### 4 オープンイノベーションの促進

- 他社や大学等と連携し、共同研究や開発を行うオープンイノベーションに関心を持つ中小企業・スタートアップ企業が多くなっている。
- 一方、オープンイノベーションの促進に伴い、中小企業・スタートアップ企業が他社等と連携する際に、権利の帰属や契約等に関する事項について、不利な立場に置かれる場合が多い。こうしたオープンイノベーションにおける知的財産に関する様々な課題について対応していくことが求められる。

#### 5 高まる海外市場の重要性と目まぐるしく変化する知的財産関連制度への対応

- 成長著しい新興国市場や、巨大な欧米市場等が台頭する中、海外市場への進出が重要な選択肢の一つとなっている。しかし、外国出願に際しては、費用負担が大きいことや、冒認出願等の被害を受ける場合も多い、といった課題がある。
- こうしたことから、外国出願に関する支援を引き続き充実させていく。また、知的財産制度が目まぐるしく変化する中で、出願国における最新の法制度の内容、改正状況等に基づいた支援体制を構築しておくことが必要である。

#### 6 「使いやすい」施策の充実

- 都では、幅広い知的財産支援施策を実施しているが、支援施策自体の認知度の低さや手続きの煩雑さ等が課題として挙げられる。
- 施策の認知度の向上や支援制度へのアクセス性の向上を図るため、デザイン思考による制度設計を行っていくことが求められる。



## 5 中小企業の知的財産戦略の基本的構成

- 中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略は、これまでに概観した知的財産に関する課題や改定のポイントを踏まえ、次に掲げる内容によって構成する。
  - (1) 知的財産戦略の重要性を知る
  - (2) 自社にしかない知的財産を創る
  - (3) 競争優位を確立する

## 5 中小企業の知的財産戦略の基本的構成

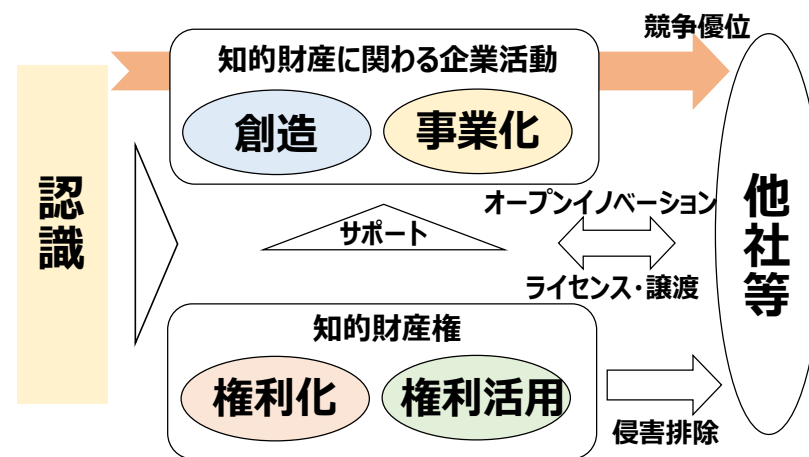
### 知的財産戦略の基本的構成（図表33）

- 中小企業が知的財産戦略を検討する場合、知的財産戦略の重要性を「認識」することが第一歩である。
- 知的財産に関わる企業の基本的な事業活動は、研究開発による成果としての技術等の「創造」と、製品化によって収益の獲得を目指す「事業化」にあり、知的財産制度は、事業活動における他社製品との差別化のための手段である。
- 創造された知的財産を「権利化」することで、市場における排他性を確保し、権利侵害に対して適切に「権利活用」することで排除等を行い、事業活動をサポートする。
- また、オープンイノベーション等におけるツールの一つとして、事業活動をサポートする。

#### (1) 知的財産戦略の重要性を知る

- 中小企業・スタートアップ企業は、大企業と異なり、知的財産制度に関する知識や経験が不足しがちである。
- 資金力や組織力の面で弱い立場にある中小企業・スタートアップ企業の経営において、知的財産は自社の競争力の源泉である技術やブランド等を保護する重要な役割を果たす。したがって、企業のトップ自らが知的財産の意義を深く認識し、経営戦略と一体的に知的財産の活用戦略を講じ、実践していくことが重要である。

図表33 知的財産戦略の基本的構成



#### ポイント

1. 制度を知る
2. トップ自らが知る
3. 経営戦略として知る



## 5 中小企業の知的財産戦略の基本的構成

### (2) 自社にしかない知的財産を創る

- 顧客ニーズを的確に把握し、困難を克服して新たなビジネスを粘り強く創り出す中小企業・スタートアップ企業は、数多く存在する。
- そうした企業が、自社の発想や創作にとどまらず、他社や大学等とのオープンイノベーションを促進する中で、外部資源を積極的に活用しながら、質の高い知的財産を創造する必要がある。また、経営戦略に照らして、適切に権利化や秘匿化等の対応をとることによって、自社にしかない知的財産を競争力の源泉とすることが重要である。

#### ポイント

1. 知的財産を創造する
2. 経営戦略と連動させ、適切に権利化する

### (3) 競争優位を確立する

- 研究開発に成功しても、事業化に結びつくことなく埋もれてしまう現象を「死の谷」と表現する場合がある。この課題を克服して、市場開拓を促進し、事業化を進めるには、経営戦略と一体的に構築した知的財産戦略に基づき知的財産を活用するとともに、マーケティング力や営業力を高め、競争優位性を確保することが求められる。
- 新しいアイデアや技術について、知的財産権を活用し、侵害の排除やライセンス供与等を行うことで、高い付加価値を持つ製品や技術へと昇華させ、積極的に市場を開拓していくことが重要である。

#### ポイント

1. 知的財産を活用し、事業化する
2. 知的財産権を活用し、侵害を排除する

## 第2章 施策の方針

- ここでは、第1章で背景や課題について確認し、導き出した改定のポイントや中小企業の知的財産戦略の基本的構成を踏まえ、東京戦略における施策の方針を、次の観点から整理する。
  - 1 基本的考え方
  - 2 東京都知的財産総合センターの活用
  - 3 施策展開の留意点

# 1 基本的考え方

## 1 経営戦略と一体的に展開する知的財産戦略の支援

- 企業価値の重心が有形資産から知的財産などの無形資産へと移行する中、知的財産戦略は、経営戦略と一体となって展開される必要があり、都の施策展開に当たっても、企業の経営戦略の中軸として知的財産戦略を位置付けることを前提とする。
- 知的財産戦略は、特許権などの権利を単に法的手続に則って、適法に取得し、維持することが目的ではない。知的財産は自社の競争力の源泉を他社の模倣から守るだけでなく、他社等との連携など、オープンイノベーションにおいても積極的に活用することができる権利であり、その活用のあり方は経営戦略と一体的に講じる必要がある。
- 新たなビジネスの創出においては、今後の研究開発や企画の方向性を定めるためにも、知的財産戦略に基づく的確な先行技術等の調査やそれに基づく情報活用が重要であるとともに、他社との連携等も重要となる。

## 2 中小企業・スタートアップ企業への実践的支援

- 大企業に比べて経営資源が乏しく、知的財産戦略の体制を自社だけでは整えにくい中小企業・スタートアップ企業の知的財産戦略に対しては、行政による支援が必要であり、都は、中小企業・スタートアップ企業を実践的に支援していく。
- 特にスタートアップ企業は、自社のコア技術を競争力の源泉として、これまでにない新しい市場に挑戦する場合も多い一方で、創業間もないことから、知的財産に関するノウハウを十分に有していない場合も多い。都は、スタートアップ企業が興隆している現状を踏まえて、成長段階に合わせたきめ細やかな支援を実施していく。

## 3 知的財産権全般に関する支援

- 知的財産戦略においては、優れた技術を保護するための特許権が中心となるが、商標権、意匠権、著作権なども重要な権利である。都は、産業財産権だけでなく、著作権などを含めた知的財産権全般にわたってワンストップで相談できる体制を整えるなど、幅広く具体的に支援策を講じていく。

## 2 東京都知的財産総合センターの活用

### 東京都知的財産総合センター：「中小企業・スタートアップ企業の知的財産部」

- ✓ 東京都知的財産総合センターは、「中小企業・スタートアップ企業の知的財産部」であることを基本的なあり方として、積極的な事業展開を図っていく。
- ✓ 社会経済環境の変化に対応した知的財産に関する普及啓発や相談事業、中小企業・スタートアップ企業向けの経営支援や技術支援との有機的連携を促進し、経営戦略と一体的な知的財産戦略の構築を支援する。
- ✓ さらに、急速な事業規模の拡大に向けて活動するスタートアップ企業が抱える支援ニーズを的確に把握し、積極的に支援を行う。その際、都の関連事業と連携するとともに、他の支援機関やベンチャーキャピタル等、スタートアップ企業の支援を行う様々な主体と積極的に情報の共有を行う等、連携を強化する。

### 東京都知的財産総合センターへの要望

- 東京都知的財産総合センターへの要望は、図表34のとおり、「出願費用等の助成の拡充」が20.1%と最も多く、「相談事業の拡充・充実化」が16.7%と続く。
- また、「知的財産を活用する経営戦略の策定支援・コンサルティング」が10.7%、「知的財産を活用した他社や大学等とのマッチング支援」が10.6%であり、戦略の策定支援やマッチング支援についても一定の支援のニーズがあることがわかった。
- なお、東京都知的財産総合センターの認知度を調査したところ、13.0%に留まった。
  - ➔ 引き続き施策について充実を図るとともに、認知度・利便性の向上に努める必要がある。

図表34 東京都知的財産総合センターの支援事業に関する要望



### 3 施策展開の留意点

#### 留意点1 専門家の知恵と経験を活かす

- 知的財産制度は、複雑で、現在も制度の改正が続いている。また、技術分野の専門分化が進んでいる上、技術革新のスピードは極めて速い。さらに、経営戦略と一体的に知的財産戦略を講じるためには、制度の知識だけでなく経営に関する高度な専門性が要求される。中小企業・スタートアップ企業への的確な支援のためには、知的財産制度や経営戦略に関する専門家の知識と経験を十分に活用する必要がある。

#### 留意点2 具体的できめ細かな対応をする

- 中小企業・スタートアップ企業の知的財産に関する課題は多様で、個々に対応を積み重ねていくことが重要である。普及啓発や相談などの支援に当たっては、きめ細やかで地道な粘り強い対応が必要である。また、「デジタル」や「グリーン」等、企業を取り巻く社会経済環境の変化は目まぐるしく、その時々最新のトピックを注視しながら事業を実施することが求められる。

#### 留意点3 様々な支援機関等の連携を図る

- 中小企業・スタートアップ企業の知的財産活動には、特許庁やその関連団体をはじめ、研究開発支援を行う研究開発法人、先進的な技術シーズを有する大学、産学連携を促進する大学TLO等といった様々な機関が関係している。また、スタートアップ企業にとっては、出資等を行うベンチャーキャピタルの存在も大きい。知的財産活動を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中で、必要な支援・情報を提供できるよう、これらの関連機関や区市町村等との連携を図る必要がある。

#### 留意点4 事業のPRに注力するとともに使いやすい事業の構築を図る

- ヒアリング調査等では、都が実施する事業やサービスの網羅性・充実性を評価する声が多く聞かれたものの、事業やサービスの認知度の低さが指摘された。事業やサービスを中小企業・スタートアップ企業に届けるために認知度向上により一層取り組むとともに、「使いやすさ」を心がけた事業の構築に努め、利用者の利便性の向上につなげていく必要がある。

## 第3章 支援施策の体系

- ここでは、東京戦略における支援施策の体系について、次に掲げる中小企業の知的財産戦略の基本的構成に基づき整理する。この大きな方向性のもと、具体的な施策を展開していく。
  - 1 知的財産戦略の重要性を知る
  - 2 自社にしかない知的財産を創る
  - 3 競争優位を確立する

# 1 知的財産戦略の重要性を知る

## 1 知的財産戦略の重要性を知る

### == 制度を知る ==

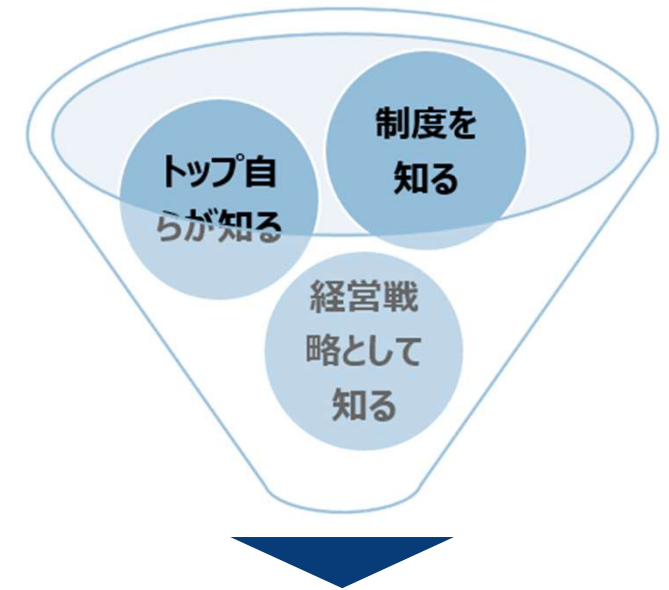
- 効果的に知的財産制度を活用していくためには、制度の内容や活用方法を正確に知らなければならない。この点が不十分であると、自社の技術等を保護できないだけでなく、他社の権利侵害によって自社事業の抑制や、損害賠償の発生につながるなど経営に大きな影響を与える。

### == トップ自らが知る ==

- 知的財産の専門家に委ねることなく、企業のトップ自らが認識を深め、自社の知的財産意識を向上させる必要がある。それにより、成果をどのように権利として保護すべきかなど、常に意識しながら開発の方向付けを行い、より優れた技術の開発や強い権利化に結びつけて、事業化を進めることが重要である。

### == 経営戦略として知る ==

- 経営戦略は、知的財産戦略と一体となって進め、技術の動向、他社や大学等との連携の可能性などを総合的に判断し、成果を最大限得られるよう決定する必要がある。また、権利化・秘匿化の判断も経営戦略と密接に関わっており、俯瞰的な目線で知的財産戦略を検討することが重要である。併せて、知的財産に関わる社内体制を強化するなど、知的財産制度に関する的確な実践的理解が強く求められている。



実現するための施策	
認識	1. 普及啓発
	2. 人材育成
	3. 知的財産情報の提供

# 1 知的財産戦略の重要性を知る

## 施策1 普及啓発

### ➤ 中小企業・スタートアップ企業向け普及啓発

#### ◆ セミナー・シンポジウムの開催

- 東京都知的財産総合センターの運営を通じて、各種セミナー・シンポジウムを実施し、知的財産に関する人材育成及び普及啓発を図る。
- セミナー・シンポジウムの内容については、知的財産制度に関するものから最新の社会情勢を踏まえた知的財産に関するトピック等まで幅広く取り扱う。

#### ◆ スタートアップ企業向け普及啓発

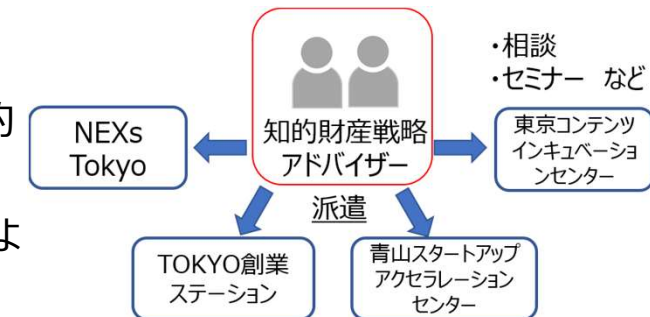
- 創業間もなく経営資源や知的財産に関するノウハウが十分でないスタートアップ企業に対して、知的財産への意識の醸成など知的財産の基礎から経営戦略と一体的な知的財産の活用のあり方まで幅広い普及啓発を行う。
- 他のスタートアップ支援施策とも連携し、相談やセミナーの開催・アドバイザー派遣等による普及啓発を行う。

### ➤ 都関連機関職員等の知的財産意識の向上

- 都関連機関等の職員は、中小企業等への知的財産に関する支援や職務においてより効果的に知的財産を活用できるよう、東京都知的財産総合センターへの相談等を通じて、制度や活用のあり方など知的財産の知識を深める。



＜スタートアップ支援施策との連携＞





# 1 知的財産戦略の重要性を知る

## 施策2 人材育成

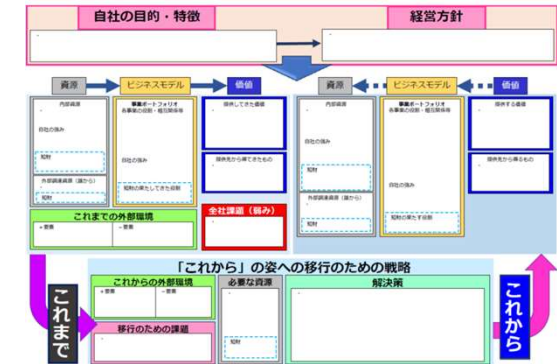
### ➤ 人材育成セミナーの開催

- 企業の経営及び知的財産戦略を担う人材を育成するため、起業や事業開発に挑戦するための実践的な講座や、様々な人々が交流し、事業プランを考えるワークショップ形式のイベントを実施する。

### ➤ 創業支援施設における人材育成

- スタートアップ企業の知的財産の意識向上を促進し、企業のビジネスでの活用等に資することを目的として、都のスタートアップ支援施策と連携した、セミナーの開催等を行う。また、必要に応じて都が運営する創業支援施設において、情報提供等の支援を行う。

### <経営デザインシート>



資料：内閣府知的財産戦略推進事務局ウェブサイトより  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)

### <知的財産に関する中小企業向けマニュアル>



### <東京都知的財産総合センター ホームページ>



## 施策3 知的財産情報の提供

### ➤ 事例を踏まえた中小企業向けマニュアルの提供

- 東京都知的財産総合センターにおいて、中小企業・スタートアップ企業の経営者を対象とした知的財産に関するマニュアルを提供し、知的財産に関する理解の促進や実践的な知的財産の活用方法について啓発を行う。

### ➤ 知的財産関連情報の発信

- 東京都知的財産総合センターのウェブサイト等を通して、知的財産制度に関する一般的な事項やノウハウ、セミナーやシンポジウムの開催、中小企業・スタートアップ企業向けの助成制度や支援事業、関連機関へのリンク集等の情報を発信し、中小企業・スタートアップ企業が知的財産に関する情報をワンストップで取得できるようにする。

## 2 自社にしかない知的財産を創る

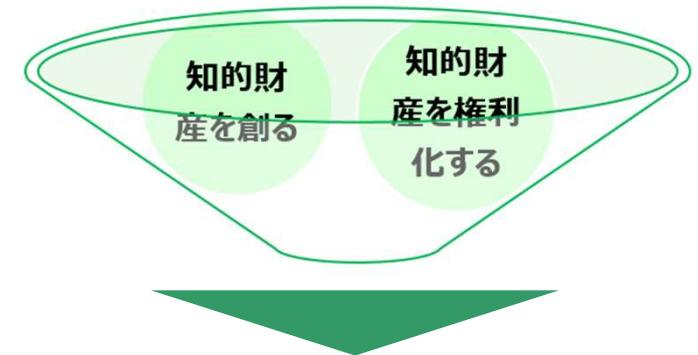
### 2 自社にしかない知的財産を創る

#### == 「知的財産を創る」 ==

- 厳しい技術競争の中、中小企業・スタートアップ企業が次のような取組によって、知的財産を積極的に創造し、自社にしかない知的財産を持つ。
  - ◆ 経営戦略に基づき、自社の技術開発や企画の方向性を明確にする。
  - ◆ 技術開発を図るため、他社とのオープンイノベーション等を推進する。
  - ◆ 優れたアイデア・発想などを基に技術開発等を行う。

#### == 「知的財産を権利化する」 ==

- 中小企業・スタートアップ企業が次のような取組によって知的財産を保護する。
  - ◆ 権利化(特許等)、秘匿化(ノウハウ等)の判断
    - 模倣されやすい技術かどうか、出願公開によって他社の追随を招くかどうかなどを的確に判断する。
  - ◆ 権利化の可否の調査(先行技術調査)
  - ◆ 権利化のポイント「迅速・広範・剛健」
    - 「迅速」= 早く出願した者が権利の取得に際し優先される。(先願主義)
    - 「広範」= 侵害されないように、より広い範囲を特許とし、複数の特許の「束」によって権利を確保する。
    - 「剛健」= 訴訟などで無効とならないよう、万全の準備で手続きを進める。



実現するための施策	
創造	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 相談対応</li><li>2. 知的財産情報の利用支援</li><li>3. 他社・大学等の保有する知的財産の活用支援</li><li>4. 産学公連携の推進、共同開発の促進</li><li>5. 研究開発の支援</li><li>6. デザイン、コンテンツ開発等への支援</li></ol>
権利化	<ol style="list-style-type: none"><li>7. 権利取得の支援</li><li>8. 知的財産契約に関する支援</li></ol>

## 2 自社にしかない知的財産を創る

### 施策1 相談対応

#### ➤ 東京都知的財産総合センターにおける相談対応

- 東京都知的財産総合センターにおいて、アドバイザーや弁理士・弁護士等専門相談員による「知財相談」を実施する。「知財相談」は、知的財産全般に関する相談から、知的財産に関連した契約や訴訟、外国出願に関する相談等、中小企業・スタートアップ企業における知的財産戦略の効果的な推進に対応して支援内容を充実させる。
- オンラインによる相談対応や相談予約を実施することで、中小企業・スタートアップ企業の利便性向上に努める。

### 施策2 知的財産情報の利用支援

#### ➤ 国内外の産業財産権情報に関するデータベースの活用支援

- 東京都知的財産総合センターにおいて、J-PlatPat（日本特許庁）、Espacenet（欧州特許庁）、PATENTSCOPE（世界知的所有権機関）等の活用方法などについて、セミナー等を行い、中小企業・スタートアップ企業による産業財産権情報の調査とその活用について支援する。

- ・J-PlatPat ; 国内外1億件以上の特許・実用新案・意匠・商標の公報や審査経過記録等の情報の検索が可能
- ・Espacenet ; 欧州特許庁及び欧州特許条約加盟国の特許庁が提供する特許及び特許関連文献の検索が可能
- ・PATENTSCOPE ; 世界知的所有権機関（WIPO）が所有する特許やPCT出願について閲覧が可能

＜東京都知的財産総合センター所在地＞  
（令和3年度）



＜J-PlatPat検索画面＞



資料：J-PlatPatウェブサイトより  
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

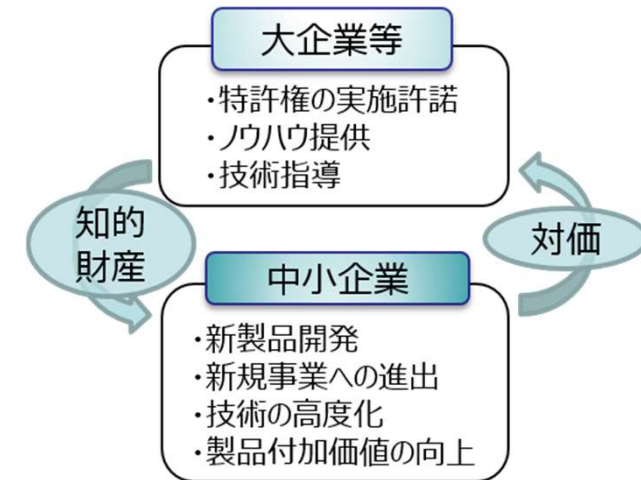
## 2 自社にしかない知的財産を創る

### 施策3 他社・大学等の保有する知的財産の活用支援

#### ➤ 企業・大学・研究機関等からの技術移転の促進

- 様々な知的財産を保有する大企業や、大学、公設試験研究機関等と、自社製品・サービスの開発において課題やニーズを抱える中小企業・スタートアップ企業のマッチングを促進し、その後の事業化を支援する。
- 大学とのマッチングの際には大学の産学連携担当部局やTLOとの連携を積極的に図る。
- マッチングとその後の事業化を支援することで、技術シーズの活用を促進し、イノベーションの創出につなげる。

<技術移転の概要>



### 施策4 産学公連携の推進、共同開発の促進

#### ➤ 産学公連携の推進

- 東京都立産業技術研究センター（以下、産技研）を中心として、高度かつ最新の技術シーズを有する大学等と、技術シーズを活用した製品やサービスの開発に関心を持つ中小企業・スタートアップ企業の交流や連携をコーディネートし、技術シーズの活用を促進する。
- 東京都公立大学法人産学公連携センターを中心として、都立の大学等が有する研究シーズや特許等を公開し、中小企業・スタートアップ企業の活用を促進する。

#### ➤ 共同開発の促進

- 産学公の技術力を結集し、シーズ研究から実用化研究、そして、技術移転を通じ、経済の活性化を促す取組を、産技研、東京都立大学等と中小企業・スタートアップ企業が連携して実施する。

<産技研における連携および共同研究例>

	技術研究会	公募型共同研究
対象	都内中小企業の技術者	中小企業または中小企業を代表とした大企業、大学等
内容	情報交換や相互連携をはじめ、検討会・発表会など	中小企業に研究開発を委託し、その一部を産技研のシーズ等を使い、分担して実施

## 2 自社にしかない知的財産を創る

### 施策5 研究開発の支援

#### ➤ 公設技術支援機関の広域連携による技術開発支援の充実

- 公設技術支援機関の広域連携によって、多様化する中小企業・スタートアップ企業の支援ニーズに対応するとともに、支援の充実を図っていく。
- ◆ 首都圏テクノナレッジ・フリーウェイ（TKF）の推進
  - 首都圏の各公設試験研究機関の保有技術や機器、人材、特許などの技術情報をウェブサイト上で共有・活用し、一般公開することによって、地域の中小企業へ都県域の枠を超えたワンストップサービスを提供する。



#### ➤ 技術開発などに対する助成事業の実施

- 中小企業・スタートアップ企業の技術開発を促進するため、都の技術・製品開発、改良や創業者を対象としている助成金において、特許等の調査、出願、審査請求、譲渡及び実施許諾に必要な一部の経費を支援し、知的財産の活用を推進していく。



<助成事業の例>

事業名	種類	内容
新製品・新技術開発助成	試作開発	自社が試作開発を行う新製品・新技術の研究開発経費の一部助成
TOKYO戦略的イノベーション促進事業	試作開発	防災、医療・福祉、環境等の都市課題解決に資するテーマに則った研究開発経費への一部助成
製品改良／規格適合・認証取得支援	改良・実用	市場ニーズへ適合させるために行う製品改良や、規格適合・認証取得への支援
先進的防災技術実用化支援事業	改良・実用	都市防災力を高める優れた防災製品の実用化に向けた開発および普及への支援

## 2 自社にしかない知的財産を創る

### 施策6 デザイン、コンテンツ開発等への支援

#### ▶ デザイン等に関する総合的支援の実施

- 製品の技術力だけでなく、デザインも企業の競争力の源泉である。重要性が高まる「デザイン経営」を軸とした人材育成や、情報提供、相談対応を行うとともに、企業とデザイナーの協働を促進する。
- 都内のものづくり中小企業と優れた課題解決力と提案力を併せ持つデザイナーとが協働することを目的とした、企業参加型のデザイン・事業提案コンペティションを実施する。

#### ▶ コンテンツ活用支援

- 東京に集積するコンテンツ産業を活性化するために、コンテンツ産業を対象としたインキュベーション施設におけるハンズオン支援や、VR、AR、AI等の先端技術を活用したコンテンツの販路開拓支援に取り組んでいく。

#### ▶ デジタル・グリーン関連開発への支援

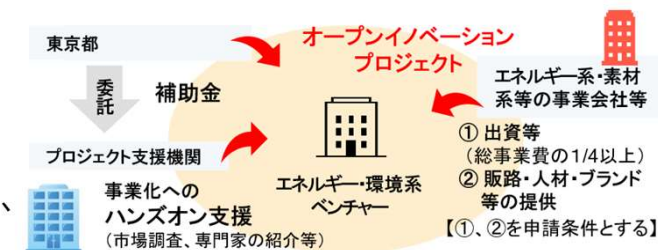
- DX推進に関わる研究開発に取り組む中小企業・スタートアップ企業に対して、5G技術やIoT、ロボットなど先端技術の社会実装を支援する拠点を整備するなど、幅広い事業を実施し、産業界におけるDX化の取組を支援する。
- 脱炭素社会の実現に向けた研究開発に取り組む中小企業・スタートアップ企業に対して、大企業との連携や中小企業・スタートアップ企業同士の共同開発を推進することで、ゼロエミッション東京の実現を支援する。



＜東京コンテンツインキュベーションセンター（TCIC）の特長＞



＜ゼロエミッション東京の実現に向けた技術開発支援 プロジェクト支援概要＞



## 2 自社にしかない知的財産を創る

### 施策7 権利取得の支援

#### ➤ 東京都知的財産総合センターにおける相談対応（再掲）

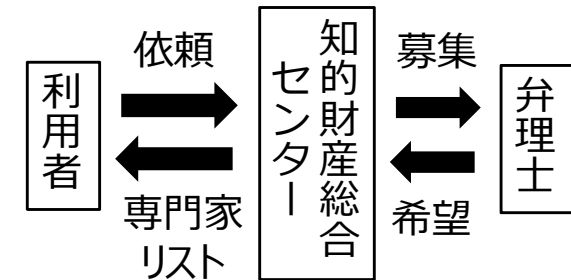
#### ➤ 専門家とのマッチング支援

- 弁理士等の専門分野は多岐に渡り、中小企業・スタートアップ企業が自社のニーズに合った専門家を探すのは難しい。そのため、知的財産権を取得・活用する際に、適切な弁理士等の専門家を選ぶことができるよう、マッチング支援を行う。

#### ➤ 外国知的財産取得等の支援

- 外国における特許権、実用新案権、意匠権、商標権の出願に際して必要な費用を助成することで、中小企業・スタートアップ企業の海外市場開拓の促進を支援する。
- 優れた技術・製品を有し、明確な経営戦略を持つ中小企業・スタートアップ企業が他社の特許調査を行う場合に必要な費用を助成することで、適切な権利化が図られるよう支援する。

＜マッチングの流れ＞



＜外国知的財産取得に関する助成事業※1＞

助成事業	助成限度額※2
外国特許出願費用	400万円
外国実用新案出願費用	60万円
外国意匠・商標出願費用	60万円
特許調査費用	100万円

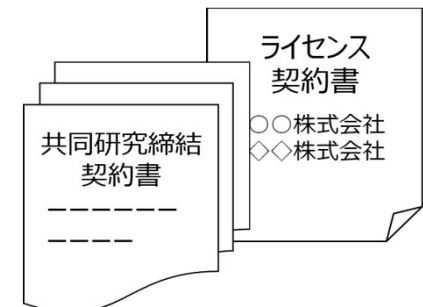
※1 令和4年3月時点

※2 助成率は一律1/2

### 施策8 知的財産契約に関する支援

#### ➤ 共同研究契約やライセンス契約等に関する支援

- オープンイノベーション等における知的財産に関連した契約や訴訟について、弁護士等を活用した専門家相談やセミナー等を通じて必要な支援を行う。



### 3 競争優位を確立する

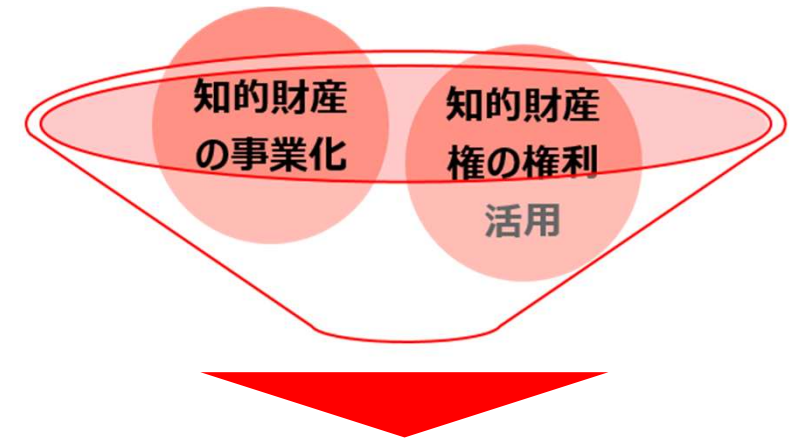
#### 3 競争優位を確立する

##### == 「知的財産の事業化」 ==

- 中小企業・スタートアップ企業は、次のような取組によって、知的財産を活用し事業化を進める。
  - ◆ 知的財産を活かして収益を上げ、新たな技術開発を行っていく。そのために、マーケティング力や営業力を高め、市場開拓を進める。
  - ◆ 知的財産を活用した事業やプロジェクトに対して外部資金(融資、投資)を得る。
  - ◆ スタートアップ企業は、知的財産を活用して自社の企業価値の評価を高めることにつなげる。
  - ◆ 自社の持つ知的財産権を他社にライセンス供与又は譲渡し、収益を得る。

##### == 「知的財産権の権利活用」 ==

- 中小企業・スタートアップ企業が、自社の知的財産権を侵害し、模倣する者に対して、コストとメリットを考慮しながら、警告、訴訟、ライセンス契約への誘導等、適切に対応する。
- 他社からの侵害があった場合には、毅然とした態度で臨まなければ製品などの単価の下落や売上減少を招き、さらには、顧客が奪われることに繋がる。
- また、海外市場の成長を取り込むためには、海外においても主力事業・製品について、権利侵害がないか注視することが重要である。



実現するための施策	
事業化	1. 専門的な相談対応
	2. 事業化・販路開拓支援
	3. 融資による資金調達の支援
権利活用	4. 侵害対策への支援



### 3 競争優位を確立する

#### 施策1 専門的な相談対応

##### ➤ 関連機関と連携した相談対応

- 東京都知的財産総合センターにおける知的財産を活用した製品化・事業化に関する相談対応に当たっては、弁護士・弁理士といった法務・知的財産の専門家や、国の関係機関、商工会議所、商工会、中小企業団体及び金融機関等と連携し、多様な相談ニーズに対応することで、中小企業・スタートアップ企業に対して、経営・知的財産の両面から専門的な相談に対応していく。



#### 施策2 事業化・販路開拓支援

##### ➤ スタートアップ企業へのハンズオン支援

- 優れた技術を有し、知的財産の認識はあるものの、活用ノウハウを持たないスタートアップ企業に対し、戦略の策定から知的財産権取得までの中期的ハンズオン支援を行うことで、知的財産を武器に世界で戦える企業を創出する。

##### ➤ 事業化支援

- 中小企業・スタートアップ企業が自ら知的財産戦略を策定し、実行に移すために、専門人材の育成や知的財産管理体制の整備などの実践的な取組に対して中期的にハンズオン支援を行う。また、知的財産戦略の策定及び実施に必要な知的財産の体系的な知識習得に関する支援を実施する。
- AIやデータを駆使したDX実現のためのIoT関連特許等の取得に対して、AI技術等に精通した弁理士やアドバイザーによる支援を行う。
- 支援施策を積極的に周知し、活用を促すことで事業化を支援する。

#### <ハンズオン支援（スタートアップ企業）>

①戦略策定（支援開始～半年）

↓ 市場調査、分析など

②実験・改良（半年～1年半）【助成金対象】

↓ コア技術の創出・改良など

③発明特許化（1年半～3年）【助成金対象】

↓ 出願・権利化

○事業化に向けた支援  
・VCや企業、大学とのマッチング  
・公社支援メニューの紹介

#### <知的財産導入支援事業>

習得フェーズ

活用フェーズ

プレセミナー

知財スクール  
（初級）  
・連続講義  
・個別支援  
・グループワーク

知財スクール  
（上級）  
・連続講義  
・個別支援  
・グループワーク

ハンズオン支援

### 3 競争優位を確立する

#### 施策2 事業化・販路開拓支援

##### ➤ 販路開拓支援

- 中小企業・スタートアップ企業が開発した製品やサービスの販路開拓について、展示会への出展費用の助成、オンライン商談会の開催といった場の提供、海外販路の開拓に関するハンズオン支援等の取組を行う。

＜海外展開総合支援事業＞

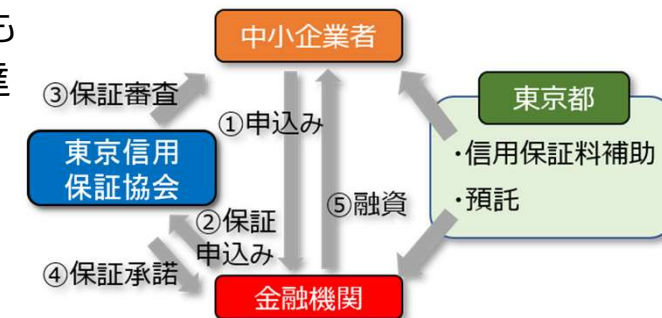


#### 施策3 融資による資金調達の支援

##### ➤ 中小企業制度融資等の利用促進

- 中小企業・スタートアップ企業は、信用力が弱く、金融機関からの融資を受けにくい面もあることから、信用保証制度に基づく中小企業制度融資等を周知するなど、資金調達の円滑化に向け、利用促進を図る。

＜中小企業制度融資の流れ＞



#### 施策4 侵害対策への支援

##### ➤ 侵害対策への支援

- 外国において、知的財産の権利を正当に行使し、侵害を防ぐために、権利侵害の疑いがある際の事実確認調査や外国における著作権登録、類似商標等が障害となる際の商標の取消や無効化に関する取組への支援を行う。

##### ➤ 外国での権利侵害に関わる相談体制の充実

- 海外知的財産専門相談窓口を設け、海外の知的財産に精通した弁理士・弁護士や海外の提携特許法律事務所などと連携し、外国の事情を踏まえた相談体制を充実させる。

＜侵害対策に関する助成事業※1＞

助成事業	助成限度額※2
外国侵害調査費用	200万円
外国著作権登録費用	10万円
海外商標対策支援	500万円

※1 令和4年3月時点

※2 助成率は一律1/2

---

※構成比の数値は、端数処理の関係で、個々の集計値の合計が必ずしも100%とならない場合がある。

