

IPAS

Intellectual Property Acceleration program for Startups

IPASを通して見えた 知財メンタリングの基礎



経済産業省
特許庁
IPAS2020年度

「IPASを通して見えた知財メンタリングの基礎」 の刊行にあたって

2018年から開始した特許庁の知財アクセラレーションプログラム

IP Acceleration program for Startups（IPAS）も3年目を無事終えることができました。

この間、IPASでは、40社の知財戦略構築を支援してきましたが、支援を通じて、研究開発型スタートアップの知財戦略構築について、様々な知見を蓄積するとともに、いくつか課題も見えてきました。

見えてきた大きな課題の一つに、「研究開発型スタートアップの知財活用に対して、十分に対応できるビジネス・知財専門家が不足している」という点があります。研究開発型スタートアップは、大企業とは異なり経営資源が限られていることが多く、より一層の外部支援を必要としているため、このような支援に対応できる人材の育成が望まれています。

そこで、特許庁では、知財メンタリングにおけるビジネス・知財専門家の人材育成やすそ野拡大を目的として、本冊子を刊行することにしました。

本冊子は、これから知財メンタリングに携わりたいと思われるビジネス専門家や知財専門家の皆様向けに作成しています。これまでにIPASを通じて蓄積した知財メンタリングに係るノウハウや、IPASのメンタリングを担当いただいたメンターの皆様へのインタビュー等を基に、メンタリングの現場を疑似体験できるようなものをご提供したいという想いも込めて作成しました。

本冊子が、皆様が知財メンタリングにご興味を持っていただくきっかけになるとともに、日頃の知財メンタリングの一助となれば幸いです。

2021年3月

特 許 庁

読者の皆様へ (IPAS2020に参加したメンターより)

ビジネスメンター (敬称略)

石元 良武 (DBJキャピタル株式会社)

IPASビジネスメンターの取組を通して、知財活動に対する感度を更に高める事が出来ました。

伊藤 陽介 (株式会社伊藤陽介事務所)

スタートアップの成長には、真にスタートアップの状況を理解し、寄り添ってくれるメンターが必要です。皆様がそんな存在になることを期待しています。

上田 嘉紀 (関西電力株式会社)

スタートアップ支援は、チームで戦う知的格闘技です。専門家の知恵と掛け合わせることで大きな力となります。

桂 淳 (株式会社メディカルインキュベータジャパン)

日本のベンチャーへの人材サポートは諸外国より劣っていると感じています。是非IPASのメンターになっていただき日本のイノベーション促進に貢献して下さい！

本郷 有克 (株式会社慶應イノベーション・イニシアティブ)

スタートアップとの対話を通じて、ご自身の経験値を上げることに是非活用いただくとともに、メンター同士の協議の中でも新たな見識を見出してみてください。

松本 雄大 (株式会社Tech CFO office)

経営者、知財専門家、ビジネス専門家が5か月間の議論をする貴重なプログラムを通じて是非スタートアップの皆様成功いただければ幸いです。

知財メンター (敬称略)

伊藤 太一 (特許業務法人 ナカジマ知的財産総合事務所)

IPASの支援体制のもと、意欲的なスタートアップとともに課題に向き合える絶好の機会ですので、是非エントリーしてください。

大石 幸雄 (TMI総合法律事務所)

基礎を押さえたら、後は実践あるのみです。
一緒に日本のスタートアップを盛り上げていきましょう！

大門 良仁 (メディップコンサルティング合同会社)

創薬系スタートアップは、やる気に溢れ、製薬会社でLCMやIP DDの経験のある方を熱望しています！

丹羽 匡孝 (シグマ国際特許事務所)

事例を読む際に、知財と経営との接点を探るアプローチに注目すると実践に役立つと思います。

森田 裕 (大野総合法律事務所)

知財専門家の力は新しいビジネス形成の場面で輝きます。
皆さんも是非この業界に飛び込んでください。

吉村 岳雄 (株式会社IP Bridge)

メンタースキルはくぐった修羅場で磨かれます。
しんどい仕事こそ買って出て自信に変換して行ってください！

目次

1	IPASとは	4
1	1 ビジネスに応じた知財戦略の策定	4
2	2 メンタリングチームの体制	4
2	知財メンタリングの基礎	5
1	1 研究開発型スタートアップ向け知財メンタリングとその魅力	5
2	2 知財メンタリングに使える基礎的知識	6
3	3 IPASメンターが日頃から心がけていること	6
3	知財戦略構築事例	7
	この章の読み方	7
	登場人物のご紹介	7
Day0	メンタリング開始までの準備	8
Day 1	顔合わせ	9
	スタートアップのビジネスを理解する	10
	知財面の初期の相談に応える	11
	チームビルディング	12
Day 2	下準備	13
	知財活用の知見のインプット	14
	理解を深めて課題仮説を立てる	15
Day 3	ビジネス上の問題箇所を特定する	16
	想定顧客及び価値提供を練り直す	17
	チーム内の立ち位置の変化	18
Day 4	コア技術とその有効性を明確化する	19
	価値提供に立脚した技術の活用方針作成	20
Day 5	他社特許への対応	21
	他社との協業を考える	22
Day 6	外部の専門性を活用する	23
	ロードマップを描く	24
Day 7	メンタリングの成果をスタートアップに残す	25
After Mentoring	IPASで築いた人的ネットワークを継続する	26
4	その他メンタリングにあたっての留意事項	27
1	1 知財戦略は必ずビジネスに紐づけて構築する	27
2	2 商標の重要性を再認識する	27

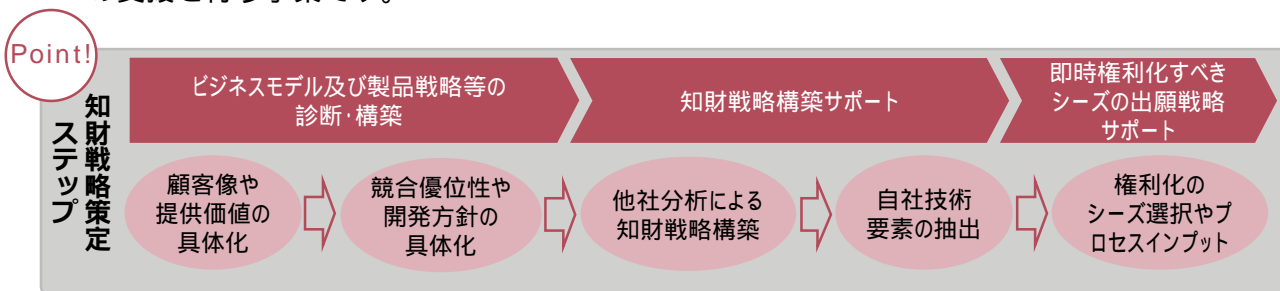
1 IPASとは

1 ビジネスに応じた知財戦略の策定

革新的な技術やアイデアを基に創業するスタートアップにおいては、その技術・アイデア自体が財産となるため、権利化・ノウハウ化やライセンス取得等の方針、体制を整備する「知財戦略」の構築が重要です。

しかしながら、創業期には、ビジネスの立ち上げに注力するあまり、知財戦略のノウハウや権利取得にかかるリソースが不足し、コアとなる技術やアイデアが十分に保護されていないことが課題となっています。

IPASは、ビジネスと知財の専門家からなる専門家チームを創設し、スタートアップのビジネスに対応した適切なビジネスモデル、製品戦略等の診断・構築、及び知財戦略の構築の支援を行う事業です。



2 メンタリングチームの体制

IPASでは、ビジネス・知財それぞれの専門家からなる専門家チームを構成し、ビジネスと知財の連動を意識し、スタートアップと一緒にビジネスに応じた知財戦略の構築を目指しました。

スタートアップ



ビジネス・知財
両面からメンタリング

ビジネスメンター

ビジネスメンターは、スタートアップに対し、ビジネスモデルの構築や製品戦略の構築等について、メンタリングを行います。

メンタリングチーム



ビジネスメンター



知財メンター

知財メンター

知財メンターは、スタートアップに対し、知財戦略の構築や出願における各種サポート、ビジネスモデルへの知財活用の視点の反映等について、メンタリングを行います。

2 知財メンタリングの基礎

1 研究開発型スタートアップ向け知財メンタリングとその魅力

「研究開発型スタートアップ向け知財メンタリング」とは、どのような業務なのでしょう。

ここでは、多くの知財専門家が携わっている、「大企業向けアウトソーシング業務」との違いという観点でご紹介します。

研究開発型スタートアップへのサービスとは

「伴走型」、「提案型」のサービスが求められる傾向にあります

研究開発型スタートアップは、大企業に比べて社員数や社員のスキルの幅で不足する部分が存在します。知財に関しては、知財部等はなく興味をもった個人または数人が他業務との兼務で担うといった傾向が見られます。

そのため、専門家は、研究開発型スタートアップのやりたいことや技術を理解し、時には、知財の基礎的な知見を研究開発型スタートアップに示す等、研究開発型スタートアップに伴走しながら業務を進める必要が出てきます。

さらに、研究開発型スタートアップ側が、必要な業務をすべて把握できていない場合もあるため、依頼内容に不足がある場合もあります。そのため、知財専門家には、相談希望事項にない場合であっても、必要な対応を積極的に提案していくことが求められます。



知財メンタリングとは

研究開発型スタートアップの成長を「助ける」業務です

「知財メンタリング」とは、知財の専門的知見を活かして、研究開発型スタートアップの成長を助ける業務です。

そのため、例えば、研究開発型スタートアップが問題を抱えている場合、「先生」という立場でその問題に対する「答えを出して指導する」のではなく、研究開発型スタートアップが自らその問題を解決できるよう、「助言やヒントを与えたり、解決に必要な知見を与えたり」することが求められます。

そのため、ともにビジネスの成功を目指す者として企業に寄り添い、経営にコミットする意識をもって、研究開発型スタートアップの成長を「助ける」姿勢が重要です。



研究開発型スタートアップ向け知財メンタリングの魅力

企業活動に近い立ち位置で、企業の成長に直結する仕事ができます

上記にあるように、研究開発型スタートアップ向け知財メンタリングにおいては、「顧客企業のビジネスのロードマップを思い描き、顧客企業の経営にとって真に必要な知財の手当てを提案する」ことが求められます。

そのため、提案する取組は研究開発型スタートアップの成長に直結する場合があります。

このように、企業活動に近い立ち位置で仕事ができることが、知財メンタリングの最大の魅力といえます。



2 知財メンタリングに使える基礎的知識

研究開発型スタートアップを知財面から支援するにあたって、ビジネス専門家、知財専門家の立場を問わず必要とされる基礎的な知識が存在すると考えられます。

知財メンタリングは、大企業向けの業務よりも企業活動に近い立ち位置をとる傾向にあります。そのため、下記に示すようなビジネスのフレームワークや知財の仕組み等は、理解しておくとうまいと考えられます。

知財メンタリングに使える基礎的知識（主なもの）

	分類	基礎的知識名	概要
1	ビジネス	3C分析	「Customer(市場・顧客)」、「Competitor(競合)」、「Company(自社)」の3つの視点で行うビジネス環境の分析
2	ビジネス	バリューチェーン	原材料や部品の調達から製造や販売まで一連の各工程を価値(Value)の連鎖(Chain)として捉える考え方
3	ビジネス	ビジネスモデル キャンパス	提供価値や顧客、販路、コスト、収益等の9つの項目から、ビジネスモデルを整理するために使うフレームワーク
4	知財	事業戦略と知的財産戦略の融合	研究開発型スタートアップが大企業と協業や競合する際に武器になるように事業戦略と融合した知財戦略を構築する考え方
5	知財	特許ポートフォリオ	保有特許を、技術分野、課題、解決手段、製品分野、出願・登録年別等で分類し、経営戦略や競争力評価に活用するフレームワーク
6	知財	IPランドスケープ	自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すもの

3 IPASメンターが日頃から心がけていること

知財メンタリングに使える基礎的知識は、ある程度座学で学ぶことができますが、実際に知財メンタリングを実施するには、実践的トレーニングが必要となります。ただし、そのようなトレーニングを積む機会は多くなく、各人が、日頃の業務から意識して取り組んでおく必要があります。では、先輩メンターはどのように取り組まれているのでしょうか？

日頃から取り組めること



コミュニケーション

知財メンタリングでは、研究開発型スタートアップの技術だけでなく、ビジネスへの想いや狙い等も理解する必要があります。そのためには、相手の話を傾聴し、真意を引き出すといったコミュニケーションスキルが必要となります。

是非、日常生活から上記を意識して人とコミュニケーションをとってみてください。



人的ネットワーク

知財メンタリングに必要な専門知見は多岐にわたりますが、それらを1人で網羅することは難しいことが多いです。そのため、専門知識を持つ人々のチームでメンタリングすること、そして、自身は、ビジネスや知財の専門知見を持つプロジェクトマネージャーの立場でメンタリングすることが有効です。

是非、日頃から自身の専門家ネットワークを築くようにしてください。



情報収集

研究開発型スタートアップの世界は、常に新しい技術、ビジネスが生まれてきます。しかし、全く新しいものというわけではなく、既存ビジネス・技術に類似する点も多くあります。

そのため、日頃から最新のビジネスや技術情報を収集し、ビジネスパターンや技術の基礎的知見のインプットを行ってください。

業務の中で取り組めること



仮説検証と提案

研究開発型スタートアップのメンタリングの際は、課題が必ずしも明確でない場合も存在します。そのような際でも、どこに課題があり、それに対しどう助言すればいいのかな等の仮説を立てて提案するスキルが必要となります。

是非、通常の業務の中でも、特定した課題に対して仮説を立て提案する癖をつけてください。

3 知財戦略構築事例

この章の読み方

この章では、実際のIPASのメンタリングを基に、メンタリングチームがどのように研究開発型スタートアップの知財戦略構築を支援していくのかを記載しています。

ここでは、読者のみなさんにメンタリングを疑似体験してもらえよう、メンタリング開始前からメンタリング終了後までをストーリー風に紹介するとともに、代表的なポイントを解説しています。

みなさんには、一端だけかもしれませんが是非IPASメンタリングを感じていただければと思います。

【各ページの構成】

タイトル

ストーリー
(メンター間やメンターと研究開発型スタートアップの会話や想いを中心に記載)

解説
(ストーリーの中で、ポイントとなる事項について、補足説明を記載)

解説の対象領域

共通 知財 ビジネス

(解説する領域が、ビジネスの領域なのか知財の領域なのか、共通の領域なのかを記載)

登場人物のご紹介

	<p>仲川 光太郎 (なかがわ こうたろう) 株式会社Zentral Fluss 創業者 兼 代表取締役社長 大好きな祖父母に末永く商店を営んでほしいという思いを胸に、大学ではロボット工学を専攻し、その時の仲間と起業。 技術者として一流であり、また人の話をよく聞く素直な性格を持ち合わせており、自然と周りに人が集まってくる。</p>
	<p>近藤 悠太 (こんどう ゆうた) 知財メンター 近藤国際特許事務所 パートナー弁理士 大学時代に機械工学を専攻し、産業用ロボット大手のkamadenceで15年間エンジニアリング及び知財部を経験し、その後、独立・開業。 経験豊かな知見と穏やかな性格を武器に、研究開発型スタートアップに寄り添ってきた。 長年、若手知財コンサルタントの育成に携わってきた。</p>
	<p>片桐 蘭 (かたぎり まゆ) ビジネスメンター 株式会社Little Tulip Edgeマネージャー 大学時代に宇宙物理学を専攻し、大手電機メーカーの沖田機械工業に10年勤務した後、現職。 屈託のない笑いと客観的かつ冷静な分析を武器に、研究開発型スタートアップの成長を支援するやり手ベンチャーキャピタリスト (VC)。</p>
	<p>蛭川 富貴子 (ひるかわ ふきこ) ルーカス・實・福田法律事務所 パートナー弁護士 大学時代はシステム工学を専攻した後、弁護士資格を取得した弁護士。 弁護士になってからは、特許訴訟等を専門に扱い、世界を股にかけて活躍中。 知財セミナーや国の委員会では、近藤と同席することも多い。 趣味はダンス。</p>

Day0 メンタリング開始までの準備

メンタリング先が決まってから、初回の面談に向けて、どのような準備をしていけばいいのでしょうか。準備の考え方は、ビジネスと技術で大きく異なる傾向にあるようです。

Story

明日はIPASの初回メンタリング。

「なかなかとがった技術のようだが、まだまだよくわからない部分が多いな・・・」

弁理士の近藤は、自らが知財メンターとして担当する研究開発型スタートアップが「株式会社 Zentral Fluss（以下、ZF社）」に決まってから、ホームページをはじめ関連特許等について、可能な範囲で様々調べてきた。初回から、研究開発型スタートアップの信頼を得るには、技術について何らかの答えを出さなければならないことは、実務で嫌というほど理解できている。

ただ、やはり文字情報だけだと、わからないことが多すぎる。

VCの片桐も下準備に余念がなかった。

「毎度のことだが、技術の理解は本当に骨が折れる・・・」

片桐は、ビジネスメンターという立場であるものの、技術については相当な下準備をしてメンタリングに望むことにしている。一方で、ビジネスについては、ホームページの会社情報を見る程度にとどめることが多い。

社長の意思を最大限尊重したい片桐にとっては、偏ったイメージを持って、メンタリングに臨みたくないからだ。

解説

共通

- ・ 初回メンタリングの前に、技術については可能な範囲で理解をしておく
- ・ ビジネスについては、余計な先入観を抱かない範囲で情報収集を行う

1. 技術に関する下準備

研究開発型スタートアップの技術は、その分野でも最先端の技術であり、また、他社に類似のものがいない技術であることが少なからずあります。

こういった技術を初回メンタリングでゼロから理解することは難しく、ましてや、下調べゼロの状態、初回からメンターとして研究開発型スタートアップに信頼してもらうのはさらに困難なことです。

そのため、研究開発型スタートアップの技術については、できる限り事前にインプットしておきましょう。

インプットする内容は、ホームページにとどまらず、類似技術の特許情報を検索することや、事前に研究開発型スタートアップからピッチ資料を取り寄せることも重要です。

これは、知財、ビジネスどちらのメンターにも共通して必要なものだと考えられます。

2. ビジネスに関する下準備

研究開発型スタートアップのビジネスで最も重要な要素は、創業者の想いや目標であり、ビジネス面については偏見なく創業者等の想いを聞くことに主眼を置くことになります。そのため、メンタリング開始前の情報収集は、余計な先入観を抱かない範囲にとどめた方が良いでしょう。

また、研究開発型スタートアップのビジネスや製品・サービスは、ホームページに掲載されていないものも多く、試行錯誤を通じてスピード感を持って変化していくものであると考える事が重要です。

既存のビジネスや製品・サービスありきで知財戦略を考えるのではなく、メンタリングを通じて、経営者のビジョンから将来的なビジネスや製品・サービスを一緒に考え、そこから知財戦略を立案しようとする姿勢が重要になります。



Day 1 顔合わせ

初回メンタリングでは、研究開発型スタートアップだけでなくチームメンバーとも初めて顔を合わせます。「人の印象は初回が大事」とよく言いますが、みなさんどこに気を付けているのでしょうか。

Story

「近藤国際特許事務所 パートナー弁理士の近藤です。大学時代は、ドラえもんを作りたくてロボット工学を学んでいました。その後、産業用ロボット大手のkamadenceで15年エンジニアリング及び知財部を経験し、その後、弁理士として活動しています。よろしくお願ひします。」

「株式会社Little Tulip Edgeの片桐です。私は、大手電機メーカーの沖田機械工業で10年働いた後、VCとして活動しています。現在は、主にIT、ものづくり、新素材等の研究開発型スタートアップに対して出資しています。よろしくお願ひします。」

近藤、片桐ともに、いつもの通り簡潔な自己紹介を行った。

「事務局は、分野的にウチに合った専門家を選んでくれたんだな。」

仲川は、いったんホッとした。

「社長の仲川光太郎です。私は、大学院生の時に、同じ研究室のメンバーと共に当社を起業しました。私の和歌山の実家では、祖父母が小さなスーパーを営んでるのですが、年々、搬入作業やレジ打ち等の作業がきつくなってきたと愚痴っていたのを聞いて、起業を思い立ちました。高齢者が営む商店は日本中にあり、その方々を、ロボットの力でサポートしたいと思っています。」

近藤、片桐は、仲川の言葉に大きくうなずきながら、メモを取った。

解説

共通

- **自己紹介は、研究開発型スタートアップとの接点を絡めつつ簡潔に**
- **創業者の起業の原体験等は特に重要なので、言語化しておく**

1. 自己紹介

IPASの初回メンタリングでは、名刺交換の後、自己紹介を行うことが一般的です。

自己紹介では、自分のことをより多く研究開発型スタートアップに知ってもらいたいと思って、ついつい多くのことを話しがちになるかもしれません。ただ、この後のメンタリングの時間を多くとるためにも、また、研究開発型スタートアップのことをよく知るためにも、自己紹介は簡潔な方が喜ばれると考えられます。

ただし、研究開発型スタートアップの信頼を得るために、研究開発型スタートアップのビジネスや技術に対して知見を持っていることは、伝えておくべきでしょう。たとえば、大学の専攻や前職がスタートアップの技術分野に関連していた、類似のビジネスモデルを展開する会社を支援している、といった話ができる信頼を得やすいでしょう。

2. 研究開発型スタートアップの自己紹介をしっかりと聞く

研究開発型スタートアップの自己紹介は重要です。

特に、創業者の想いや原体験等には、研究開発型スタートアップを理解する上でヒントとなるキーワードが出てくる 경우가多くあります。

創業者の想いや原体験等を言語化し、メンタリングの基礎とする事で、軸がぶれない議論ができる様になります。



最初は名刺交換を行う



ビジネスや技術の知見を中心に簡潔に自己紹介



研究開発型スタートアップの自己紹介をよく聞いて、メンタリングに向けての理解を深める

Day 1 研究開発型スタートアップのビジネスを理解する

いよいよメンタリングが始まります。まずは、研究開発型スタートアップからビジネスや技術、相談内容の説明を受けます。この段階では、「理解」がキーワードとなります。

Story

「IPASには、ライセンスを活用したビジネスモデル構築支援と全般的な知財戦略策定支援を期待しています。あと、大学の時に取得した特許の実施権について、出身の帝都大と交渉をしたいので、その点も相談に乗ってほしいです。」

仲川は、いつもピッチ会等で使用しているプレゼンテーション資料を用いて、このビジネスを始めたきっかけ、ビジネスに対する想い、ビジネス全般の説明と技術及びその特徴を30分程度でメンタリングチームに説明した。

片桐は、仲川の話に対して一回一回大きくうなずき、時に相づちを打ちながらじっくり聞いていた。

ビジネス的にはまだまだ詰まっていないところも多く見受けられるが、今はそこを詰めていくよりもまずは創業者の考えていることを全て受け止めて、全体像を把握することが肝心だ。

また、IPASの性質上、研究開発型スタートアップは知財について色々話したいことも承知のうた。

ただし、この段階で明確化しておくべき事項がいくつか存在する。

「丁寧なご説明ありがとうございます。いくつか掘下げて教えていただきたいことがあります。」

片桐は、おもむろに質問を始めた。

解説

共通

- **ビジネスについては、創業者の考えを偏見なく受け入れ、全体像を理解する**
- **将来像の明確化、「競合」・「海外展開」・「マネタイズ」の確認はこの段階で**

1. ビジネスの全体像を理解する

メンタリングはビジネスの理解から始まります。

その際は、白地図に一つ一つピースを置いていくように、創業者の言葉を素直に受け入れ全体像を少しずつ把握していくことが重要です。そのためにも、技術面だけでなくビジネス全体を把握し、経営上の意思決定権をもつ社長や経営陣が主体的にメンタリングに参加することが望ましいです。

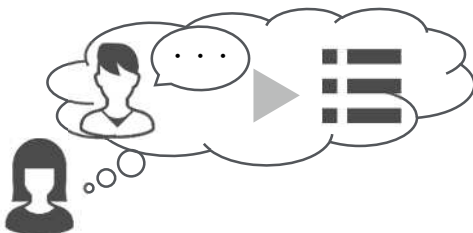
特に、研究開発型スタートアップのビジネスは社長や経営陣の人生そのものである場合が多くあります。社長や経営陣がどのようなきっかけでビジネスを立ち上げたのか（原体験）、どのようなチームなのか、どのような顧客像にどのような価値を提供したいと思っているのか等、可能な限り情報を拾っていきましょう。

2. この段階で確認しておきたいこと

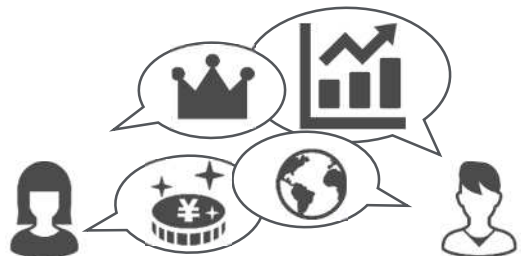
今後のメンタリングの全体像や方向性を描くにあたり、いくつか重要な質問があると考えられます。

まず、将来のありたい姿の明確化です。いつ頃にどの程度の売り上げを達成したいか、どれくらいのユーザーや市場占有をしておきたいか、出口はIPOかM&Aか等、漠然とした目標ではなく、数値等で具体化することが有効です。

また、ビジネスモデルの確認も肝要であり、特に製品・サービスのローンチ直前のような研究開発型スタートアップ支援の際には、競合優位性や海外展開の有無、どの部分でマネタイズするのかという3点について早期に抑えておくことで、以降のメンタリングの方向性がある程度定まってきます。



創業者の言葉から
情報収集をして全体像を理解



今後のメンタリングの全体像や方向性を決めるため、
「競合」「海外展開」「マネタイズ」を確認

Day 1 知財面の初期の相談に応える

IPASでは、研究開発型スタートアップが初回メンタリングから知財面での相談を求めてくる場合があります。ビジネスや技術の全体像が把握できていない中での各論の相談にどう対処すればよいのでしょうか。

Story

「近藤先生、我々の小店舗搬入・搬出口ボットの画像認識部分の技術は、是非特許化し、大手家電メーカーにライセンスしつつ大量生産していきたいので、是非、よろしくお願いします。また、搬出口ボットの制御部分の技術は、私が帝都大学時代に特許を取得しているのですが、ライセンス契約を結ばなければいけないということでしょうか？結ぶ必要があるのであれば、うまく独占契約を結びたいのですが。」

仲川は、早速、これまで課題感を持ちつつも手付かずであった知財面の悩みについて、近藤に相談を持ち掛けた。せっかく優秀な知財専門家を派遣してもらっているのだ。この機を逃す手はない。

「ざっと私の方でも制御技術に関する特許を洗ってみたのですが、いくつか先行する特許があるようですね。ただ、御社のビジネスの最も重要な価値提供を実現する部分がどこかによって、これらが本当に先行特許と言えるのかどうか決まってくるね。まずはそのあたりを明確化していきましょう。ライセンスについては、大学との条件交渉になりますが、いったん、今検討されている契約書案を見せてもらえますか？」

近藤は、仲川の相談に一つ一つ丁寧に応えつつ、ビジネスと連動した知財の検討が必要であることを説明した。近藤自身、可能な限り調べはしたが、まだまだわからないところが多い状況である。

片桐は、全体像を気にしつつも仲川と近藤のやり取りを見守っていた。

解説

共通

- 信頼関係が構築されるまでは、研究開発型スタートアップのペースに極力合わせる
- 知財の各論の相談対応をしつつも、ビジネスの全体像は常に意識しておく

1. 研究開発型スタートアップのペースに合わせる

IPASや知財メンタリングでは、まず、研究開発型スタートアップのビジネスを理解し、次に、ビジネスを紐づけて知財戦略を検討していくという流れが基本となります。

ただし、研究開発型スタートアップ側としては、ビジネスについては日頃から考え取り組んでいるという想いもあり、メンタリング初回から不足しがちな知財の検討に進みたくする傾向にあります。

この場合、基本的な流れよりもむしろ研究開発型スタートアップからの信頼を勝ち取ることに注力しましょう。

具体的には、はじめに研究開発型スタートアップのニーズをしっかりと聞き、それに丁寧に応えていくということが効果的です。特に、支援の初期段階では枝葉の論点ではなく、研究開発型スタートアップとの目線合わせをすることが重要です。専門家の立場から、知的財産に係る基礎的な考え等を丁寧に説明することも喜ばれる場合が多く、この後のメンタリングもよりスムーズに進めることができます。

2. 各論が多い場合でも、常にビジネス全体の把握は意識する

とはいえ、知財の各論の相談対応ばかりで終始してしまえば、せっかくの知財メンタリングの場が、無料相談所になりかねません。

「ビジネスと知財の関連性」、「顧客へどのような価値を提供したいのか」、「顧客価値を実現するためのコアな技術（最低限必要となる技術）は何なのか」といった、ビジネス全体と知財の整合性については、言葉の端々に入れて、研究開発型スタートアップの知見向上を図っていきましょう。



最初は研究開発型スタートアップのペース・ニーズに合わせることで、信頼を得る



知財とビジネスのバランスをとりながら、研究開発型スタートアップと協議を進める



徐々に全体像を捉えられるように視野を広くもつ

Day 1 チームビルディング

初回メンタリングでは、ビジネス・知財の両メンターも初対面となります。限られた時間の中で、これから二人の専門家が有機的に協業していくには、何に気を付けるべきでしょうか。

Story

「実は、私、学生時代にこの近所に住んでいまして、このお店もたまに来ていたんですよ。リフォームしたのかすごくきれいになっていますけど、当時と変わらず、とても美味しいです。」

片桐は、メンタリング終了後、近藤をランチに誘った。

「ところで、近藤先生、ZF社の印象いかがでした？」

「そうですねえ。知財に関心はあるようだけど、いまいち何が技術的に優位なのかが掴めないんですよ。細かい商店の通路をバランスよく通行できるとか、画像認識とかって、他にもありますしね。」

その割に、仲川社長は知財の細かな点を聞いてくるんですが、まだその段階にはないのかなとも思います。ZF社の顧客や強みをしっかり確認したうえで、ビジネス上の予定と開発計画の整理をした方が良さそうですね。」

近藤は、初回メンタリングで感じたことを包み隠さずに話した。

「同感です。ビジネスの根幹がまだ定まっていないのではないかと思います。」

ところで、今日の進め方大丈夫でした？仲川社長は知財の相談がしたそうだったので、近藤先生に多めに振らせていただいたのですが・・・」

解説

共通

- **メンタリング前後に、メンターだけで会議する時間を設ける**
- **初回メンタリングでは、意識的にメンター同士が会話する**

1. メンタリング前後の会話

研究開発型スタートアップとの信頼関係構築に加え、メンター同士のコミュニケーションを図ることは非常に重要です。

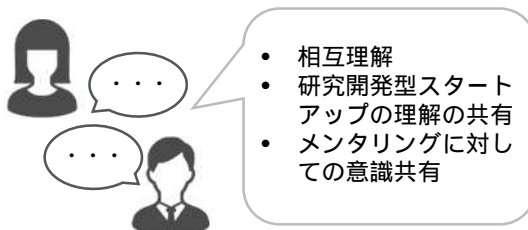
食事の場を設ける、オンラインミーティングをセットする等どんな手法でも結構ですが、是非、メンタリングの場以外でも、メンター同士だけで忌憚ない意見交換を行える場を作ってみてください。

お互いのバックボーンを知り、研究開発型スタートアップに対する印象や課題仮説、確認事項等を共有し、ゴール設定や直近のメンタリングの進め方を議論する等、研究開発型スタートアップの知財戦略構築について、意識共有を図りましょう。

2. メンタリング内でのメンター同士の会話

初回メンタリングは、まずはビジネス面から全体像を把握した方が多い場合が多いです。そのため、必然的にビジネス専門家がファシリテーターの役目を担う傾向にあります。自分がファシリテーターとなった場合は、自分の領域に関する研究開発型スタートアップへの質問をするだけでなく、時に知財メンターにも話題を意識的に振り、コミュニケーションや協業を図ることが有効です。

また、知財に関する研究開発型スタートアップからの細かな質問が重なる場合もあります。知財専門家は、一つ一つ応えつつも、時にビジネス面からのコメントをビジネスメンターに振ること等が重要です。



円滑な後続メンタリングのため、メンタリング外でメンター同士で意見交換の場を設ける



メンター間の役割分担について予め調整する（各自の役割は、メンタリング期間において流動的にスイッチする。P.18参照）

Day 2 下準備

顔合わせはして、一度会話はしたものの、まだ研究開発型スタートアップとの信頼関係は完全に築けていないのが第2回メンタリングの時期です。こういった状況下で必要な対応事項とは何でしょうか。

Story

「近藤先生、いつも大変お世話になっています。片桐です。この後、ZF社さんに競合に対する優位性に関する追加質問をメールしようと思うのですが、近藤先生からも何か追加質問はありますか？バラバラと質問するよりまとめたほうがいいかと思ひまして。」

「片桐さん、ご連絡いただきありがとうございます。はい、私も現在出願に向けて準備中のクレーム案や、帝都大とのライセンス契約書案を事前に見せてもらいたいです。」

初回メンタリングは、ZF社のピッチ資料を基に仲川社長が話したいことを話してもらった。PRとしてのZF社の概要は把握できたが、実際のところはまだわからないことだらけだ。第2回メンタリング前には支援方針を検討するために必要な情報を集める必要があるということで、片桐と近藤の意見は一致していた。

「承知しました。では、後ほど近藤先生をCCに入れて、ZF社にメールしますね。」

「さて、質問の件は、これでいったんOKだ。あとは、メンタリングの全体像を設計して、資料を持っていくか。あとは、想定顧客へのインタビュー調査の企画も仮で出してみるか。」

初回メンタリングの説明を受け、片桐は一つの課題仮説を持っていた。それは、ZF社が想定顧客である商店のニーズを直接把握できていないのではないかという課題仮説である。

「メンタリングのどこかで、中心市街地再生コンサルタントにインタビューするのもありだな。」

解説

共通

- 具体的に必要な資料や情報と必要な理由を示して、能動的に情報を得る
- 小さなことでもよいのでアウトプットを出す

1. 能動的に情報を引き出す

メンタリング初期に研究開発型スタートアップが提供する資料は、研究開発型スタートアップがピッチやプレゼンテーションの際に汎用的に用いている資料である傾向にあります。

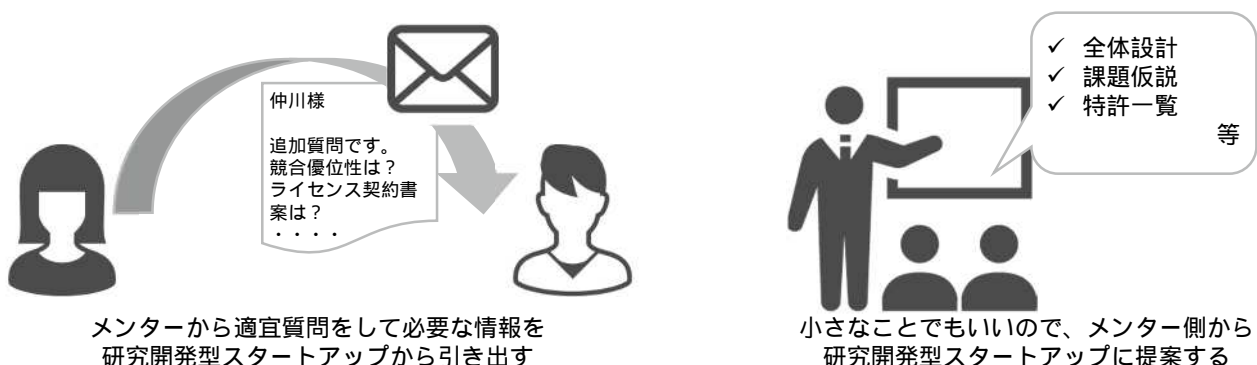
ただ、このような資料は、わかりやすく作られている一方、PRを目的としているため情報が不足している場合があります。また、研究開発型スタートアップ側もどのような資料や情報を専門家に示したらよいかわからない場合もあります。

そのため、専門家側からメールや電話で具体的に必要な資料や情報の提出を依頼する際には、なぜそれらが必要なのかを説明して、メンタリングに必要な情報を得ていく必要があります。

2. アウトプットを出す

研究開発型スタートアップとの信頼関係を築くために最も重要なことは、初期段階で小さくてもいいので専門家側から何らかのアウトプット（成果）を出すことです。

具体的には、初回メンタリングを踏まえた全体設計、課題仮説、関連特許一覧、インタビュー調査の企画、顧客候補一覧等のようなものでも構いません。とにかく、『求められたものを出す』ではなく、専門家が今の研究開発型スタートアップに必要なと思われることを『提案する』ことが重要です。



Day 2 知財活用の知見のインプット

研究開発型スタートアップの中には、知財の活用について基礎的な知見を持ち合わせていない企業も存在します。こういった研究開発型スタートアップに知財活用の知見をインプットすることも重要です。

Story

「ありがとうございます!!!今まで「知財の活用」って、言葉と何となくの概念だけで考えていましたが、どのように活用するのかや、そのためにどのような行程で知財を取得すればいいのか理解できました!正直、大学の際は教授の知り合いの弁理士さんにお任せだったので、知財ってなぜ必要なのか、ピンときてなかったんですね。」

近藤は第2回メンタリングの冒頭で、知財メンタリングで行うこと、ビジネスとの整合性、特許出願に至るまでのステップ、代表的な活用事例等を紹介した。

これは、前回のメンタリング後に片桐とランチをしながら決めた事項だ。近藤の経験上、研究開発型スタートアップと言えども、技術のことには明るいのが、その技術を知財によって守り、稼ぐところまで理解しているスタートアップは少ない。メンタリング初期に、知財活用の全体像を研究開発型スタートアップにインプットすることは、今後のメンタリングの効果を高める上で効果的だと近藤は考えている。

「では、次に、今の知財活用の基礎を踏まえて、現在御社が帝都大と交渉しようとしている契約書案を見てみましょう。まず、第6条、実施許諾について・・・」

知見だけではなく、実際にモノを見ながらインプットしてこそ、活きた知財のインプットとなると近藤は考えている。

解説

知財

- 基礎的な知財の仕組みをオーバービューすることで、メンタリングの質向上を図る
- 請求項案や契約書案を一緒に見ながら、活きた知財のインプットを行う

1. 知財の基礎的知見をインプット

既往調査では、研究開発型スタートアップの中で知財戦略を構築している企業は2割にとどまっているという結果が出ています。この調査結果からも分かるように、研究開発型スタートアップと言えども出願書類を作成するために専門家を活用することは理解できているものの、知財戦略構築の検討方法やそのために専門家を活用することまでは、イメージできていないことが多い傾向にあります。

メンタリングの初期段階で、研究開発型スタートアップに対して、単なる特許出願だけでなく、特許のもつ特性やその活用方法・戦略等に係る基本的な知見をインプットすることで、その後のメンタリングが円滑かつ効果的になることが期待できます。

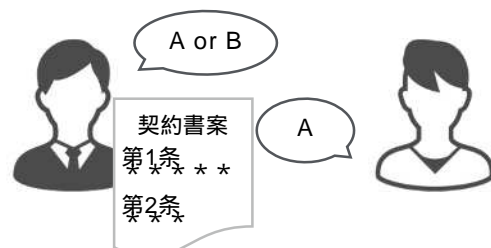
2. 実事例を一緒に確認する

座学的に、知財メンタリングの概観を研究開発型スタートアップにインプットするだけでなく、請求項案や契約書案の読み込みを通じて、実践的に知財活用を習得してもらうという手法もあります。

実際に、請求項案や契約書案を見ながら、「Aという書き方の場合結果はX、Bという書き方の場合結果はYとなることが想定されますが、社長としては、どちらを望みますか?」というように、一つ一つ理由を説明しながら知財戦略を作り込んでいくという手法が有効です。また、最初のうちは、まだ研究開発型スタートアップ側も慣れていないことが想定されるため、『AorB』というような問いかけを重ねることが有効であると考えられます。



研究開発型スタートアップに知財戦略の基本的知見をインプットする



契約書案等の実物を見せながら具体的な問いかけを行う

Day 2 理解を深めて課題仮説を立てる

メンタリングも2回目となり、メンタリングの全体設計やそのための課題仮説を立てる段階になります。ただし、情報不足・理解不足な部分も多くある状況なため、まだ理解に重きを置きます。

Story

「なるほど、御社の技術は小店舗でも作業できるコンパクトさと、煩雑に商品が置かれていても認識可能な画像認識技術が競合優位性だということですね。前回の資料で、他社と比較した優位性の表がありましたが、コンパクトであることが、顧客に対してどう優位に作用するのでしょうか？」

「コンパクトという点で特徴が似ているBQ社とは、どの程度コンパクトさに差があるのでしょうか？また、それによって成し遂げられることはどのようなことなのでしょうか？」

「たとえば、大量に販売しようと思うと、コンビニや都市型の小規模スーパー等で置いてもらうというのが考えられますが、その際に、御社のサイズ感はどう効いてくるのでしょうか？」

片桐も近藤も、ZF社が競合優位だと言っている「コンパクトさ」と顧客の価値について、もっと具体化できるのではないかと考え、さまざまな角度から壁打ちを行った。

確かに、追隨するBQ社に比べて半分程度の大きさを実現できたというのは、技術的にはすごいことなのだろうが、ここまでコンパクトでないと達成できないことがあるのか？それによって顧客が得られるメリットは何なのか？売り切りなのかリースなのか等、まだ詰まっていないことが多い印象を受ける。

「もしよろしければ、知り合いに中心市街地再生を手掛けているまちづくり会社の方がいるので、その方に御社のビジネスを説明していただいただけませんか？そうすると、だいたい顧客がどういったことを求めているのかがわかる気がするんです。」

解説

知財

- 粘り強く何度も何度も壁打ちをする
- 顧客候補への説明を聞く等して理解を深める

1. 粘り強く壁打ちをする

専門家からの質問に対して、研究開発型スタートアップが的確に答えられないことはよくあります。

ビジネスモデルがまだ明確でないことや、自分たちの強みを明確化できていないこと等様々な要因がありますが、専門家は、結論を急がず、壁打ちを繰り返していくことが重要です。

何度も壁打ちを繰り返し、議論の質を深化することで、研究開発型スタートアップ自体が気づきを得ることもありますし、専門家側も質問をしながら研究開発型スタートアップの現状認識等の度合いを知ることができます。

是非、粘り強く、言葉や質問の角度を変えながら、協議を進めてください。

2. 顧客候補等への説明を聞いて理解する

研究開発型スタートアップの技術やビジネスを理解する一つの手法として、他の主体への説明を横で聞くというのがあります。

例えば、研究開発型スタートアップが顧客候補や投資家等に説明する場に同席し、説明を横で聞いていると、研究開発型スタートアップが何に力点を置いているのか、自分たちの強みをどこだと感じているのかがわかってきます。また、顧客候補や投資家からも有用な質問が得られ、そこへの研究開発型スタートアップの回答の仕方等を把握することで、さらに研究開発型スタートアップを理解できると考えられます。

トリの目 ムシの目 サカナの目 コウモリの目



マクロ



ミクロ



トレンド



サカサマ

色々な視点から強みを明確化する



研究開発型スタートアップの顧客候補等へのプレゼンに同席し
それを聞くことで研究開発型スタートアップ
の考えに対する理解を深める

Day 3 ビジネス上の問題箇所を特定する

IPASでは、3回目くらいで、研究開発型スタートアップのビジネスの問題箇所を特定していく傾向にあります。特に、顧客候補や顧客候補へ訴求する自社の価値を特定できていない場合があります。

Story

「高齢夫婦の商店がそこまでして店舗の延命を図りたいと思うかなあ……。もしいたとしても、運転資金の観点からすると、リースとかレンタルとかの仕組みの方がいいかもですね。あとは、商店街や中心市街地にレンタルするとかだと可能性はあるかもしれませんが……。確かに棚卸し作業は大変ですが、やはり後継者不足というのが、商店廃業の一番の課題ですからねえ。」

先日、仲川と片桐は、中心市街地再生コンサルタントの植田に話を聞きに行った。しかし、正直なところ、あまり良い感触を得られなかった。

片桐が抱いていた課題仮説「顧客設定の再設定」が明確となり、それは、仲川にも認識された。

「仲川さん、再度御社の強みを確認していきましょうか。御社の強みは、『狭い通路でも稼働できるコンパクトさ』、『障害物の多い通路内でも軸がぶれないバランスの良さ』、『細かな障害物を正確に認識できる画像認識技術の高さ』ですよね。これで解決できそうな顧客の問題は、どのようなものが想定できますか。」片桐はホワイトボードに企業の強みを記載しながら仲川に語り掛けた。

「例えば、産業ロボットとの技術面の競合優位性も勘案するといいいのではないのでしょうか？」近藤も技術の視点から考えるヒントを提供した。

「そうですね……。物流倉庫で使用できるかな？新聞を見ていると、在宅勤務が増えて宅配が増加した影響で物流倉庫が足りないらしく、各社適地の確保に苦労しているそうですね。これだけコンパクトならば、通路幅が削減でき、物流倉庫の単位面積当たりの保管量が増加するのではないかと思うのです。」

「確かに！いいですね。他はいかがですか？」

片桐は、仲川が自らビジネス面の仮説を検討できるよう促した。

解説

ビジネス

- 顧客の価値にどう訴求するかは、時間をかけてでも明確化する
- ヒントを提示して、新たな顧客候補を考えてもらう

1. 顧客へ訴求する価値の明確化

研究開発型スタートアップの中には、高い技術力を持つものの、それをどのように顧客が抱える課題解決に活用するのが明確化できず、価値を十分出し切れていない企業も存在します。

その際、さまざまなフレームを活用して、自社の強みと顧客が抱える問題を研究開発型スタートアップと共に結び付ける作業も有効となります。また、技術面の競合優位性を再度見直すことで、新たな価値に気づくこともあります。もちろん、専門家側も様々なアイデアやヒントを出し、顧客の候補を絞っていくというやり方もあります。また、競合優位性や業界のポジション図の作成によって、顧客への価値を具体化していく手法も考えられます。

2. 新たな顧客候補の想定

新たな顧客を想定する必要に迫られた際は、研究開発型スタートアップに考えてもらうようにしましょう。

その際、検討の手順をメンタリング内で実際に見せる方法や、具体的な業界の例示を通じて、研究開発型スタートアップが自ら検討できるようなヒントを示すことが有効です。

また、市場規模や競合の情報等、調べておくべき事項をフレームにして提示し、研究開発型スタートアップが記載した内容を基にメンタリングでブラッシュアップすることで全員の認識齟齬を防ぐことも重要です。



顧客からのフィードバックから課題を理解する



様々なフレームを用いてビジネス面の仮説を再整理する

Day 3 想定顧客及び価値提供を練り直す

顧客設定に課題がある場合、専門家はどのような行動をとればいいのでしょうか。ここでは、代表的な取組についてご紹介します。

Story

「結論的には、物流倉庫、商店街、図書館、飲食店の4分野で当社の製品が使えるかなと考えています。起業の原点は個人商店なので、商店街で当社の製品が使われているのはいいなと思いますが、改めて考えてみると、市場規模的には少し心許ないなと感じています。」

仲川は、前回のメンタリングで宿題となっていた顧客候補について一通り説明した。

「ありがとうございます。確かに、顧客の問題の大きさや市場の規模等を考えると、物流倉庫と飲食店が良いかもしれませんね。近藤先生いかがでしょうか？」

「そうですね、産業用ロボットと比較した場合に、多様な物体に対応できるという力制御に優位性があるというお話だったので、物流倉庫の方が、御社の競合優位性が活かさそうですね。」

片桐と近藤は、ZF社がまだ顧客を絞り切る段階ではないと認識し、ZF社が最も早期に上市したい分野でケーススタディすることで、知財戦略構築の基礎をZF社にインプットすることとした。

「はい、飲食店だと料理を運ぶ際のリスク等が想定されるので、少し事業化までは遠いのではないかと思います。そこで、まずは、物流倉庫から事業化を検討したいと考えています。」

「では、次に、物流倉庫のうち、どのような物流倉庫を狙っていくのかを考えてみましょう。物流倉庫のビジネスモデルやコスト構造等を調べて、どのような物流倉庫であれば御社の強みが刺さるのかを考えてみてください。」

片桐は、仲川に新たな宿題を出した。

解説

ビジネス

- 顧客が定まらない時は、有力な業界を選定してケーススタディする
- 投資家への説明を前提に、セグメントを詳細化して顧客像をより明確化する

1. ケーススタディに切り替える

メンタリングの中では、顧客が定まらない場合も発生します。

その場合は、最も有力な顧客や研究開発型スタートアップが最も対象としたい顧客をスタートアップと協議し、最も早期に参入すべき業界を対象として、知財戦略構築のケーススタディを行うことが考えられます。

なぜなら、知財戦略の策定の他にも、研究開発型スタートアップが今後知財戦略を再構築し直せるような知見をインプットすることも専門家の役割だからです。そのために、ある特定の顧客の分野について、実際にマネタイズポイントを具体的に構想したうえで、知財戦略を構築していくことで、研究開発型スタートアップは実践的な経験をすることができます。

なお、技術が先端過ぎてまだ市場ができていない場合も存在します。その場合は、類似のビジネスパターンから類推する、開発への投資を呼び込むための戦略を練る等の対応も考えられます。

2. 顧客像の明確化を促す

顧客や対象としたい市場を明確化することは、ビジネスの実現性を上げるためにも資金調達のためにも有効です。

例えば、単に顧客を「アクティブシニア」とするだけでなく、「より活発に動きたいアクティブシニア」とすることで、ターゲットとする顧客の像が明確化し調査やマーケティング等が効果的なものになります。

また、これにより、目指す市場占有率の説明も変化します。例えば、「アクティブシニア」だと母数が大きいため5%程度の占有率目標となるが、「より活発に動きたいアクティブシニア」だと33%と説明できるかもしれません。

投資家目線では、顧客が明確でさらに高い市場占有率が期待できると認識してもらえる場合があります。



候補を比較し、顧客像を明確化する

Day 3 チーム内の立ち位置の変化

研究開発型スタートアップのビジネスの理解も進んでくると、アウトプットを絞れるようになります。この辺りで、各メンターの立ち位置や役割に変化が出てくる傾向にあります。

Story

「今日もお疲れ様でした！」

第3回メンタリング後、片桐と近藤は、ZF社近くのいつもの定食屋でランチをしていた。

「やっと、ビジネスの方向性が明確化してきましたね。確かに、仲川さんの案のように、物流倉庫は近年オートメーション化の要請が強いので、とっかかりのビジネスとしてはいいかもしれませんね。ちょっと競合が多いところではありますが、ケーススタディとしては良い分野だなと感じます。」

「ありがとうございます。次回以降は、いよいよ近藤先生の知財メンタリングが本格化しますね。アウトプットとして、近藤先生の見立てはいかがですか？ビジネス的には、後はどこと組むのかといったアライアンス戦略と、全体的なロードマップを詰めるところかなあと考えています。」

「そうですね。おそらく、物流倉庫についてはまだZF社もほとんど調べられていないと思うので、ZF社のコア技術を明らかにしつつ、先行技術調査を行って侵害がないかや業界の戦い方の把握を行っていくのかなと考えています。その上で、どの部分で知財をとっていくのかを定められればと思います。」

「なるほど、では、ロードマップには、上市の時期を仮設定しつつ、今後1~2年程度の開発及び知財のとり方と生産・販売を連動させるようにしましょうか。」

解説

共通

- ・ **メンター間でのアウトプットイメージの認識合わせを行い、理想のビジネスプランを草案する**
- ・ **メンタリングにおける各メンターの立ち位置を変化させる**

1. アウトプットイメージの認識合わせ

ビジネスの理解が進み最も優先すべき分野を特定したら、メンター間でメンタリング外で打合わせを行う等して、その分野における理想となるビジネスプランを草案することが有効です。

併せて、IPASのメンタリングにおいて解決すべき課題の優先順位、支援の範囲、アウトプットイメージやお互いの役割に関する認識を共有することも重要です。

研究開発型スタートアップは多くの課題を抱えている場合もありますが、すべてを一度に解決することは難しいため、話題が拡散し過ぎないように重大な課題をチームで集中的に解決するよう心がけてみてください。

2. メンターの立ち位置の変化

これまでは、研究開発型スタートアップのビジネスの理解や詳細化が中心テーマだったため、主に、ビジネスメンターが主となってメンタリングを進めてきたかと思います。これ以降は、いよいよビジネスに連動した知財面での支援にテーマが切り替わってきます。そのため、おのずと2人のメンターの立ち位置が変化していきます。

具体的には、これ以降、知財メンターが主にメンタリングを進めることになり、ビジネスメンターは全体を俯瞰的に見ながらメンタリングを進行していくといった立ち位置に変化します。

一般的には、ここまでのメンター間のやり取りで、お互いそれほど意識せず自然と立ち位置が移行するかと思いますが、事前に意識しておくことで、さらにメンター間のやり取りは円滑化されると考えられます。



支援内容の優先順位付けと絞り込み



全体理解から個別の知財戦略支援へ

Day 4 コア技術とその有効性を明確化する

ビジネスの確認ができれば、いよいよビジネスに紐づけて技術面の協議を深化させる段階に入ります。特に、ビジネス面について変更や詳細化を行った場合は、知財面も方向性の修正が必要になることがあります。

Story

「コンパクトさとバランスという強みがありますが、物流倉庫だとある程度通路幅は確保されているのでバランスが強みになりそうですね。バランスの良さは、御社のどの技術が効いているのですか？」

近藤の知財メンタリングが始まった。

「ZMP（ 1）の位置を常に安定領域に収められるように制御できる技術が強みですね。この制御技術で大学の時に取得した特許が、わが社の基本となっています。」

「ZMPは、特に二足歩行ロボットが不整地を移動する場合重要になってくるかと思いますが、倉庫だと整地の場合が多いですよ。そうすると、別の強みに着目したほうがいいかもしれません。例えば、力制御等（ 2）も工夫されていますか？」

「はい、制御システムの中の一つではありますが、以前はそこまで重視していませんでした。」

「倉庫では多様な荷物をつかみ・離す必要がありますもんね。力制御はどう工夫していますか？」

近藤は、質問を繰り返していきながら、徐々に守るべきコア技術を特定していった。

「近藤先生。先日、私も関連する特許を再度確認していたのですが、実は、米国でこのような特許が出願されていました。今話していて、ちょっと似ているなと思ひまして・・・」

「ちょっと良く読み込む必要はありますが、確かに懸念事項ではありそうですね。この他にもないか、しっかり調査したほうがよさそうです。」

解説

知財

- **ビジネスと連動させて、コア技術を再定義する**
- **先行技術を本格的に調査し、他社特許を侵害していないか把握する**

1. コア技術を再定義する

研究開発型スタートアップの中には、大学時代や研究所時代に開発した技術や取得した知財を基に起業している企業も多く存在します。しかし、このような技術や知財は、現在のビジネスを前提に開発や取得したものではないため、必ずしも現在のビジネスに合っているとは限りません。

そのため、現在のビジネスを理解したうえで、コア技術を再定義することも想定されます。

再定義する場合は、研究開発型スタートアップと一緒に新たなコア技術を探索していく必要性があります。その際は、研究開発型スタートアップに対し、メンターから繰り返し新たなコア技術になりそうな技術要素を提案し、入らなそうな要素をそぎ落としていく作業が有効です。

2. 本格的に先行技術調査を実施する

新たなコア技術が概ね把握できてきたら、先行技術調査を実施します。

当該調査は、これまでメンターが独自に調べていたものだけでなく、調査会社に委託する等して本格的に実施するものです。調査で似たような技術が見つかった場合は、メンターが確認するだけでなく、研究開発型スタートアップと一緒に読み合わせ、問題となる箇所の有無を一緒に確認することも考えられます。これによって、研究開発型スタートアップの知財に対する知見が深まり、以降のメンタリングがより効果的になることも期待できます。



コア技術の再定義



必要に応じて外部の特許調査も積極的に取り入れる

- 1 ZMP：ゼロ・モーメント・ポイントの略。慣性力と重力によって発生するモーメントの合計がゼロになる床上的点。
- 2 力制御： 外的な物理的圧力を加えた際に生じるインピーダンス（慣性、減衰係数、剛性等）やZMPの位置を常に安定領域に収められるように制御する技術。

Day 4 価値提供に立脚した技術の活用方針作成

知財戦略を見直す段階では、特に、どのような技術を知財化し、その知財をどう活用するかに焦点を当てていくことになります。

Story

「再度仲川社長が学生時代に取得された特許を見返しますと、どうも力制御については、請求項にはっきりとは明示できていないようですね。この特許だけだと物流倉庫向けの製品のコア技術は守れない恐れが出てきます。特に、この分野は海外からも注目を浴びている分野ですので、早急に周辺特許を出願しておいた方が良さそうです。」

近藤は、丁寧に仲川に説明した。

というのも、ZF社の製品は、仲川が学生時代に取得した特許を拠り所にこれまでビジネスを模索しており、自分たちの特許が非常に強いものであるというイメージを持っていたためである。理屈はわかっていても心情的に受け入れがたい事項であるので、やはり丁寧に説明する必要があると近藤は感じた。

「では、外部の弁理士にドラフトを作ってもらいましょうか。もちろん、背景や意図はしっかり伝える必要があるので、一度当メンタリングに参加いただいたほうがいいですね。」

「次に、取得する特許をいかに活用するかについて考えます。ロボットのバリューチェーンは以前作成いただいたので、それを基に考えましょう。そうすると、御社の技術を一番欲しているのは・・・」

解説

共通

- コア技術を守るにあたって、不足部分の出願戦略を描く
- 知財を活用したマネタイズを具体化する

1. 不足部分の出願戦略を描く

ビジネスと紐づけて新たなコア技術を再定義することで、大元となる特許では新たなコア技術を守り切れないことが発生します。特に起業前の大学時代や研究所時代に発明した技術については、現在のビジネスを想定せずに知財化している場合もあり、このような現象が発生しがちとなります。

知財専門家としては、上記の事実を基に、周辺特許を追加で出願する等を提案することが有効です。

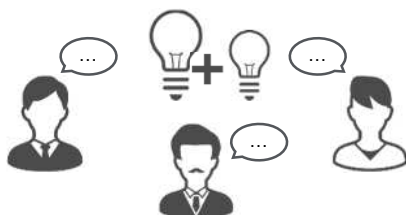
この際、知財専門家は、出願数についても考慮に入れておく必要があります。具体的には、研究開発型スタートアップの場合、その資金等を考慮すると、大企業のように1つの技術に対して多数の特許を出願することは難しいので、複数の限られた数の特許で守ることが現実的であり、それぞれの特許の範囲を可能な限り広げる努力をしなければなりません。

さらに、この時点で、外部の弁理士等に請求項案を作成してもらい、どのように広い特許をとるのかを研究開発型スタートアップと共に検討していくことも、知財活用の知見を蓄積するという意味では有効な手法となります。

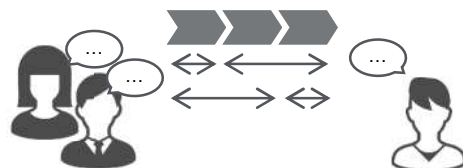
2. 知財戦略に基づいたマネタイズを具体化する

知財戦略を描く上で、技術をどう守るかというテーマと同時にその知財によってどうマネタイズするかも重要な論点となります。

ビジネス専門家と共同して、バリューチェーンを描きながら、この知財が持つ交渉力や有効な交渉先、そこから得られる見込み売上を想定しつつ、次の協業先の検討に繋げていきます。



外部の専門家も活用しながら
不足部分の出願戦略を描く



バリューチェーン作成等を通じた
マネタイズの具体化

Day 5 他社特許への対応

メンタリングの途中では、様々な問題が発生する可能性があります。その場合、専門家はどのように対応するとよいのでしょうか。

Story

「今日は、まず、先日調査会社から上がってきた先行技術調査の結果をみんなで見てみましょうか。その後、前回最後に仲川社長から情報提供いただいた米国で出願されているBonne Chance Bien社（以下「BCB社」）の特許について見ることにします。結論から言うと、先行技術調査で新たに上がっていた12の特許については、概ね侵害はなさそうかなと思われます。一方で、BCB社の特許は、要注意ですね。5頁の請求項1を見てください。」

近藤は、事前に読み込んできた調査結果やBCB社の特許について、概説するとともに、問題と考えられる箇所を、仲川と一緒に読み込むことにした。

近藤の見立てでは、ZF社のコア技術をそのまま知財化しようとする、BCB社の特許を侵害する恐れが大きいと感じられた。ただ、見方を変えれば、このようなことは今後もZF社に起こりうるので、ZF社にとっては、対応を学ぶ良い機会にもなるのではないかと考えた。

「本当に侵害するかどうかは、別途専門家に鑑定をお願いする必要があるのですが、御社でご対応いただくと、ここではどう対応すべきかを検討していきましょう。」

侵害は確かに重大な問題ですが、その対応方法もいろいろあります。そのことを知っていれば、冷静に的確に対応できるものです。」

仲川は、近藤の言葉を聞いてホッとするとともに、一層近藤を信頼するようになった。

解説

知財

- 特許調査の依頼方法や結果の使い方を研究開発型スタートアップに教える
- 問題が発生したら、研究開発型スタートアップと共に解決策を考える

1. 特許調査の知見を残す

研究開発型スタートアップに、特許調査の手法や結果の見方等の知見を残すことも有効です。

例えば、調査会社とキーワード等調査の仕様を詰める場面で、調査会社への説明のためのミーティングに研究開発型スタートアップを招いたり、仕様を詰めるメールのCCに研究開発型スタートアップのアドレスも入れたりすることで、どのような観点で調査を行うことが有効なのかを知ってもらえるよう、心がけてください。

さらに、調査結果についても、専門家が結果だけを要約して研究開発型スタートアップに伝えるだけでなく、リストを一つ一つ説明していくことや、重要な出願済みの特許は請求項を読み合わせる等することも有効です。

2. 問題が発生したら共に解決策を考える

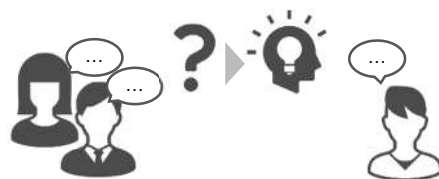
メンタリング中には、様々な問題が発生することがあります。

例えば、ZF社のようにコア技術が他社特許を侵害している恐れが見つかることや、協業先の大企業との契約交渉で分が悪くなる等です。

ただ、こういった問題は常日頃から発生する可能性はありますので、研究開発型スタートアップにとって良い学習の機会になったと捉え、一緒に解決策を考えるようにしてください。その際、知財専門家の力を存分に発揮し、冷静に対応いただければと思いますが、決して、専門家だけで解決策を見いだしてしまわないよう心がけてください。



特許調査のプロセスや
結果への対応ノウハウも共有



何か問題が発生しても
共に解決策を考える姿勢を

Day 5 他社との協業を考える

出願戦略の方向性等が定まってくると、協業先等社外との関係性の検討に入っていきます。研究開発型スタートアップの強みを十分に活かした協業先とのシナジーを定量的に検討しつつ、協業を進めます。

Story

「では、本日の後半は、再びビジネス的な要素も入れてアライアンスについて検討していきましょう。まず、先日宿題にしておきました協業先リストについて、仲川さんからご教示いただけますか。」

出願方針も描け、いよいよメンタリングは最終局面に入ってきた。

これまでのメンタリングを通じて片桐と近藤はしっかりコミュニケーションをとれており、チームとして有機的に動けるようになった。また、仲川の片桐と近藤に対する信頼も高まっており、共有する資料的を射たものになり、メンター2人との会話も円滑になっている。

「仲川さん、ありがとうございます。では、みなさん、ちょっとホワイトボードを見てもらえますか。物流倉庫用ロボットのバリューチェーンを書いてみました。ここに、今仲川さんが教えてくれた協業先や、これまで教えてくれた競合等を入れ込んでいきましょうか。」

片桐はホワイトボードの前に立って、ファシリテーションを始めた。

「仲川さんが協業を考えているロボット製造業者に対して、ZF社との力関係はいかがでしょうか？」

解説

ビジネス

- 業界構造を図示する等して、プレイヤーと自社の交渉力を確認
- 協業先の設定はシナジーを定量的に示せるかがポイント

1. 知財を考慮したプレイヤーに対する交渉力の確認

協業先候補に対する自社の交渉力や、協業した場合の顧客への影響力を見極める必要があります。

その際は、バリューチェーン等を描くことが有効だと考えられます。

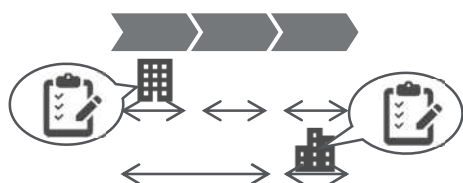
同じバリューチェーン上の協業先と、競合他社のバリューチェーン上のプレイヤーを洗い出し、競合優位性を書き込むことで、各プレイヤーに対する自社の交渉力が見えてきます。

メンタリングの中では、ホワイトボードに書きながら話す等、視覚的に情報を共有することも有効です。

2. 知財を考慮した協業先とのシナジー

協業先の検討・候補出しについては、まず、研究開発型スタートアップ側から明確に協業先候補があるのか、候補先との間のシナジーは、中長期的な売上等で定量的に示されるのか等をポイントとして確認します。

また、利害関係者にしてほしいことと自社が相手方に提供することのバランスがとれているか、win-winとなっているかの確認も重要です。この際、バランスがとれていない場合は、対応策を研究開発型スタートアップと共に検討してください。



バリューチェーン上の協業先や競合他社について整理する



協業先や利害関係者とのバランスの取れた関係性の検討

Day 6 外部の専門性を活用する

時には、研究開発型スタートアップの悩みが2人のメンターの専門外である場合もあります。そういったときは、どのように対応すればいいのでしょうか。

Story

「今日は、弁護士の蛭川先生に来ていただきました。メンタリングにおけるご依頼事項の一つ、帝都大学からのライセンス契約について相談に乗ってもらうためです。蛭川先生とは、よくセミナーの講師の時に一緒にさせていただいたり、国の委員会で一緒にさせていただいたりしています。機械工学系の訴訟では私の知るどころピカーの先生ですね。」

「近藤先生、ありがとうございます。LG法律事務所の蛭川です。よろしくお願いします。」

近藤は、メンタリング初期から、この場に蛭川を呼ぶことを考えていた。

本来、IPASでは出願書類や契約書の作成等は原則対象外となっている。しかし、帝都大学とのライセンス契約を有利に運ぶためには、蛭川にもZF社の方向性や仲川の人となりを知ってもらう方が良いと判断した。

「本日、蛭川先生はオブザーバー的な立ち位置でご参加いただき、その後別契約で契約書作成のご相談にご対応いただければと思います。もちろん、オブザーバーと言っても特段制約はありませんので、どんどんご発言いただいて大丈夫です。」

「近藤先生、蛭川先生ありがとうございます。本日司会を務めます片桐です。ではまず、仲川社長から、蛭川先生にビジネスや技術の概要をご説明いただければと思います。」

解説

共通

- 自身のネットワークを使って総合的な支援を行う
- 外部専門家にインプットする

1. ネットワークを活用する

研究開発型スタートアップの悩みは多岐にわたるため、二人のメンターの専門外の悩みが出てくる可能性もあります。具体的には、契約書の作成や特殊な分野のビジネスへのニーズ等、それぞれ専門的な知見が必要となるような場面です。その際は、迷わず外部の助けを借りましょう。

特に、研究開発型スタートアップの場合は、知財が絡んだ契約への対応が必須となる場合が多いので、留意が必要です。なお、契約については、特許庁においてモデル契約書(3)が公開されていますので、ご活用ください。

このような場面で有効となるのが、メンター自身の人的ネットワークです。日頃から様々な専門家と付き合い、連絡できるネットワークを持っていることで、このような際に自身が人材プラットフォームとして活躍できます。

なお、人的ネットワークのチカラを借りる時も、全体の把握や進捗管理等は行うようにしておくこともポイントです。

2. 外部専門家にインプットする

外部専門家も研究開発型スタートアップのスケールを支援するという意味では、チームの一員です。

そのため、これまでのチームの取組結果をできるだけ具体的に外部専門家にインプットすることが有効です。

できれば(外部専門家が許せば)オブザーバーとしてメンタリングに参加いただく等して、研究開発型スタートアップのビジネスや技術だけでなく創業者の人となり等にも触れてもらうのが良いといえます。

また、研究開発型スタートアップ側も、メンタリングの場は外部専門家との信頼関係を築くためのよい時間となりますので、メンターは両者の橋渡し役として対応することが有効です。なお、外部専門家がメンタリングに参加する場合は、企業側の機微情報に触れることとなるため、守秘義務遵守のため誓約書を締結する等の対応が望ましいです。



日頃から様々な専門家とのネットワーク構築を心がける



外部専門家の巻き込み(秘密保持には留意)

3 モデル契約書 :



<https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html>

Day 6 ロードマップを描く

いよいよメンタリングも最終局面に入ります。最後は、これまでの検討結果を実行に移すため、時間軸や取組同士の関係性・順番等を描いたロードマップを作成します。

Story

「では、最後にこれまで検討してきたZF社の取組をロードマップに落とし込んでいきましょう。ホワイトポートをご覧ください。ひとまず、本年も入れて3年分の年表を書いています。仲川さん、まずは、当面のゴールを設定してください。」

片桐がファシリテーターとなり、ロードマップの作成が始まった。

片桐が描いたロードマップのフレームは、縦に、「開発」、「生産」、「営業・マーケティング」、「知財」、「資金調達」と並び、横に3年分×4半期のマス目のある表であった。

「そうですね。来年末には上市したいと思います。そのために、PoCは今年度中に作り、改良を重ねつつ、大量生産のための準備をしなければですね。」

仲川は、おおよそのコントロールポイントを作り、そこから逆算していった。

「展示会への出展予定はありますか？予定があるなら、その前には特許出願しておくべきですね。」

知財面については近藤からも意見が出た。

「帝都大学とのライセンス契約はいつごろまでに決着をつけておく必要がありますかね。」蛭川も会話に加わった。

解説

共通

- 事業計画と知財の取組が同期しているかを最終確認する
- リーダー的立場のメンターが全体を俯瞰して調整する

1. 事業計画と知財の取組の同期を確認

最後に、開発、生産、営業、マーケティング、知財、資金調達といった事項と時間軸の相互関係を示したロードマップを作成します。

作成にあたっては、上市の時期や資金調達の時期等コントロールポイントをまず定め、コントロールポイントを達成するために必要な事項と期間を見ながらバックキャスト的な思考で作業することが有効です。

この際、関係者で会話をしながら作業を行うことで、ヌケモレなく無理のないロードマップが作成されていくと考えられます。

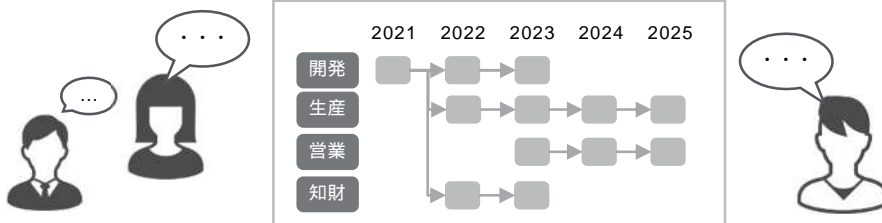
ロードマップでは、「全体設計とロードマップとが整合するか」、「社長の世界観が実現しうるのか」、「ユーザーのニーズ、開発する機能、研究する要素技術の優先順位が明確となっているか」等を特に確認してください。

2. リーダー的立場のメンターが全体調整を行う

ロードマップを描く際、ファシリテーターはリーダー的立場のメンターが担うことがよくあります。

ロードマップにおけるコントロールポイントは、上市や資金調達等、主にビジネスの観点からの事項が一般的であり、知財取得等のロードマップはビジネスの時間軸に沿って実行される傾向にあります。そのため、リーダー的立場のメンターは、これまでのプロジェクトマネージャー的な役割を背景に、ビジネスの観点を主に全体調整を行ってください。

なお、全体調整を円滑に行うため、日頃からファシリテーションのスキルを磨いておくことが有効です。



話し合いを通じてロードマップを作成
(リーダー的立場のメンターが全体調整)

Day 7 メンタリングの成果を研究開発型スタートアップに残す

いよいよメンタリングも本日で最後となります。IPASでは、単に知財戦略を描くだけではなく、いかに研究開発型スタートアップに知財活用の知見を残し、今後自社である程度の知財の検討ができるようになるかも重視しています。

Story

「では、これからZF社のIPAS成果報告会を開催します。私は、本日司会を務めますビジネスメンターの片桐です。よろしくお願いいたします。」

IPASの取組や成果を社員に報告する成果報告会が始まった。

この成果報告会は、元々実施が決まっているものではなかったが、片桐が発案し最終日に実行することになったものである。きっかけは、先日の仲川からの電話であった。

仲川が言うには、ZF社は、社員30人の会社のうち約25人が技術者という技術優位な会社であり、先端技術を追い求める集団であった。逆に、なかなかビジネスについて話せる相手はおらず、ましてや知財をビジネスに活用するといった発想はほぼないという社風であった。

そのため、高い技術力を有するものの、これまでZF社として特許は取っていなかった。

「私は、お二人のメンタリングを受けて、ビジネスにおける知財の役割や重要性をしっかりと理解することができました。こういったことを、是非社員にも理解してもらいたいんです。」

このような仲川の想いを受けて、本日の成果報告会が実現したのであった。

「続きまして、仲川社長から今後のZF社の事業計画及び知財戦略についてご紹介いただきます。」

ZF社の知財活用がここから始まる。

解説

共通

- 将来的な自走を目的にメンタリングで取り組んだことを文書化して残す
- 時には、社内向けのプレゼンを行うことで、知財マインド醸成に寄与する

1. 取組を文書化して残す

メンタリング後も、研究開発型スタートアップが自らの力で知財に十分に組みこめるよう、メンタリングのノウハウや支援を通じて創出された成果を何らかの形として残すのが有効だと考えられます。

残す形態や内容は、様々ですが、実際に取り組んだことやそのポイント等を文書化することが良いのではないのでしょうか。

2. 会社の知財マインド醸成に寄与する

さらに、例えば最終日に幹部や社員に集ってもらい、一連のメンタリングでどのような取組を行ったのか、そしてそこからこういったアウトプット（知財戦略等）を出したのかを披露する成果報告会のような場を設けることも有効です。

なぜなら、研究開発型スタートアップの中には技術面の探求を好む社員が多くいますが、彼らの中には、知財をビジネスにどう活かすのかといったことにはあまり関心を持っていない社員も存在します。

成果報告会で社長が知財戦略について語ることで、上記のような社員たちの知財マインド醸成につながることを期待できます。

ビジネス 知財戦略 特許調査



メンタリング内容の文書化による
将来的な自走の支援



成果報告会を通じた
企業内の知財マインドの醸成

After Mentoring IPASで築いた人的ネットワークを継続する

IPASは、メンターにとってもメリットのある事業です。例えば、メンター同士のネットワークができることや、自分に信頼を置いてくれる研究開発型スタートアップが見つかることがあります。

Story

「近藤先生、ご無沙汰しております。その後いかがですか？」

「ああ、片桐さん。3か月ぶりですかね。おかげさまで、その後も忙しくさせていただいています。今日はいかがなさいました？」

「今日は、先生にちょっとご依頼がありまして。今、我が社で投資を検討している研究開発型スタートアップがあるんですが、その技術や知財がイケているのか把握したいんですよね。そこで、近藤先生のお顔が浮かびまして、お電話させていただきました。評価の方をお願いできませんでしょうか？」

「ああ、そういうことですね。お安い御用ですよ。」

「ありがとうございます！では、来週どこかでお会いして、詳細をお話ししますね。」

片桐にとって、IPASで知り合った近藤とのつながりは、自身のIPASにおける最大の成果だったと感じている。これで、今まで不安を抱えながら投資していた研究開発型スタートアップに対して、自信をもって投資ができるようになるだろう。

「ところで、先生は、その後仲川さんとは連絡とったりされていますか？」

「ああ、あの後、とある団体の知財セミナーで一緒しましたよ。うまくIPASの成果を使ってもらっているようでした。」

解説

共通

- IPASを機に、メンター同士のネットワークを活用する
- 研究開発型スタートアップのその後を追ってみる

1. メンター同士のネットワークを活用する

IPASでチームを組んだメンター同士は、IPAS後もネットワークが持続している場合があるようです。

自らの顧客のビジネスプランをより良いものにしたい、顧客が新たなビジネスを模索しており相談に乗ってあげてほしい、投資を考えている企業の技術や知財を評価してほしい等、これまでのネットワークでは解決できなかったことが、解決できるようになる場合もあります。

是非、IPASを契機として築いたネットワークを実務でも活用していきましょう。

2. その後を追ってみる

研究開発型スタートアップは、メンタリング後に必ずしも予定通りに成長していかないこともあります。

そのため、IPAS後も、時々研究開発型スタートアップの動向等に気をつけ、時には連絡を取り合うこともよいかもしれません。

IPASメンターとして関わったスタートアップが、自分が残してきたアドバイス等を踏まえて成長しているか確認し検証を行うことで、自身のメンターとしてのスキルアップを図れる可能性があります。



メンター同士のネットワークの強化



研究開発型スタートアップとメンターとの関係の継続

4 その他メンタリングにあたっての留意事項

最後に、「3 知財戦略構築事例」にはおさめきれなかった留意事項について、2点掲載します。メンタリングの際は、こちらについても念頭においてください。

1 知財戦略は必ずビジネスに紐づけて構築する

Business
×
IP

単に発明の出願支援を実施するだけでは、個社のビジネス等の状況と整合した知財戦略は構築できず、真に支援先研究開発型スタートアップの飛躍の後押しはできません。発明の権利化のみに傾注せず、ビジネス全体を俯瞰し、事業計画に根ざした知財戦略を策定しましょう。

なお、知財戦略を構築する際に確認しておくべき主な点として、下記の3点があります。

- ✓ 企業のコア技術や製品・サービスの差別化とマネタイズポイントはどこにあるか
- ✓ 支援先研究開発型スタートアップの強みがいきる市場やマッチングする想定顧客及びそのニーズは何か
- ✓ 研究開発型スタートアップ側にビジネスと知財の融合の重要性を適切に説明しきれているか 等

2 商標の重要性を再認識する



IPASのメンタリングにおいて、特許の次に課題が発生するのが商標です。具体的には、社名の商標申請をしておらず社名変更が必要となるケース等があります。

社名や製品・サービス名は、ビジネス上会社のブランディングなどにとって非常に重要な要素ですので、知財戦略でも重要視することが求められます。支援開始前に予め社名や企業の看板となるロゴ等の商標取得状況を確認しておきましょう。

さらなるステップアップのために・・・

スタートアップの知財を支援する専門家向け手引き書

知財専門家がスタートアップ知財支援を円滑に行うために必要な知識、スキル等を整理し、手引き書としてまとめています。

<https://ipbase.go.jp/specialist/forpro/>



IP BASE (知財コミュニティポータルサイト)

「IP BASE」は、スタートアップが「まず見るサイト」、知財専門家と「つながるサイト」です。知財専門家としてご登録いただくと、スタートアップが「知財専門家検索機能」を利用した場合に、検索条件にマッチすれば、ご自身のプロフィールが検索結果として表示されます。また、「Q&A」では、スタートアップから寄せられた質問に回答することができます。この機会にぜひご登録をお願いします。

<https://ipbase.go.jp/regist/expert/> 知財専門家登録ページ

<https://ipbase.go.jp/support/startupxip/> IPAS紹介ページ



知財アクセラレーションプログラム2020

2021年3月発行
特許庁総務部企画調査課
デロイト トーマツ グループ

問い合わせ先
〒100-8915 東京都千代田区霞が関3-4-3
特許庁総務部企画調査課ベンチャー支援班
電話03-3592-2911 FAX:03-3580-5741