

スタートアップの事業成長に貢献する 知財人材のスキル・マインドセット

—整理編—



(白紙)

はじめに

<本書の位置づけ>

本書は、令和4年度産業財産権制度問題調査研究「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められるスキルに関する調査研究」の成果物として整理されたものです。

昨今、スタートアップの成長というテーマは我が国にとっても重要となっており、スタートアップ自身の活動もさることながら、それを外部から支援する人材の拡充やスキルアップの必要性も高まってきています。このような文脈の中で、知的財産に関する論点を無視することはできず、特許庁としてもスタートアップ支援策の拡充・展開に尽力してきました。

このような流れの中で、知的財産を戦略的に活用して事業成果に結びつけるスタートアップが相当数確認できるようになってきていますが、そのエッセンス等を体系的に整理すべく、今回このような形でとりまとめて発信するに至りました。本書では、スタートアップや、スタートアップに貢献する知財人材へのインタビュー等を通じて得られた内容を、スタートアップ×知的財産という観点で必要となるスキル・マインドセットとして整理しています。

<本書の想定ターゲット>

本書は主に**これからスタートアップ支援に参加していきたいと考えている外部知財人材**の方に向けた参考情報となっていますが、**スタートアップの内部の方**にも是非参考にさせていただきたい内容です。これに限らず多くの方に今一度見ていただき、スタートアップがより知的財産を活用し、それを支援するための参考としていただければ幸いです。

なお、本調査研究の成果物として、本書と対になる位置づけである「スタートアップの事業成長に貢献する知財人材のスキル・マインドセット-事例編-」も同時に公開をしています。そちらでは、スタートアップの事業成長において求められる知財人材のスキル・マインドセットが具体的にどのように活用されているかを事例の形でまとめています。あわせてご覧いただくと幸いです。

令和5年4月
特許庁総務部企画調査課
特許庁総務部秘書課弁理士室

目次

0. 本資料の説明

- (1) 本資料の目的
- (2) 本資料の見かた

1. ビジネスフローと知財アンテナ

(スタートアップ内部人材向け)

- (1) 知財アンテナ
- (2) 各アンテナの詳細

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

(外部知財人材向け)

- (1) スキル・マインドセット
- (2) 各スキル・マインドセットの詳細

0. 本資料の説明

0. 本資料の説明

(1) 本資料の目的

スタートアップにおける知的財産の重要性

スタートアップは、限られた経営資源を最大限に活用して事業を軌道に乗せていく必要があります。

スタートアップにとって最も重要な経営資源の一つが知的財産です。もちろん人材等も重要な経営資源ですが、人が入れ替わっても外に出ていくことがなく、内部に着実に蓄積していける経営資源は知的財産が唯一といっても過言ではないでしょう。

したがって、スタートアップが知的財産への重要性を認識し、戦略的に活用していくことは非常に重要です。

そのために、スタートアップの経営者は、「こういう場面では知的財産のことを考える必要がある」という感覚を身に付け、必要に応じて知財人材に支援を求めていくことが重要です。本資料では、この感覚を**知財アンテナ**と呼んでいます。

スタートアップに対する知財支援の必要性

2021年度に特許庁が実施した調査¹におけるス

タートアップへのアンケートによると、スタートアップでは知的財産に関する人材が不足していることがわかっており、外部からの知財支援を充実させることが重要です。

特許庁でも知財専用のコミュニティポータルサイト（IP BASE）の開設や、ビジネスと知的財産のセットでメンタリングを提供するようなハンズオンプログラム（IPAS）の実施といった施策を行っていますが、スタートアップ支援を充実させていくためには、スタートアップ支援を行うことができる人材を増やしていく必要があります。

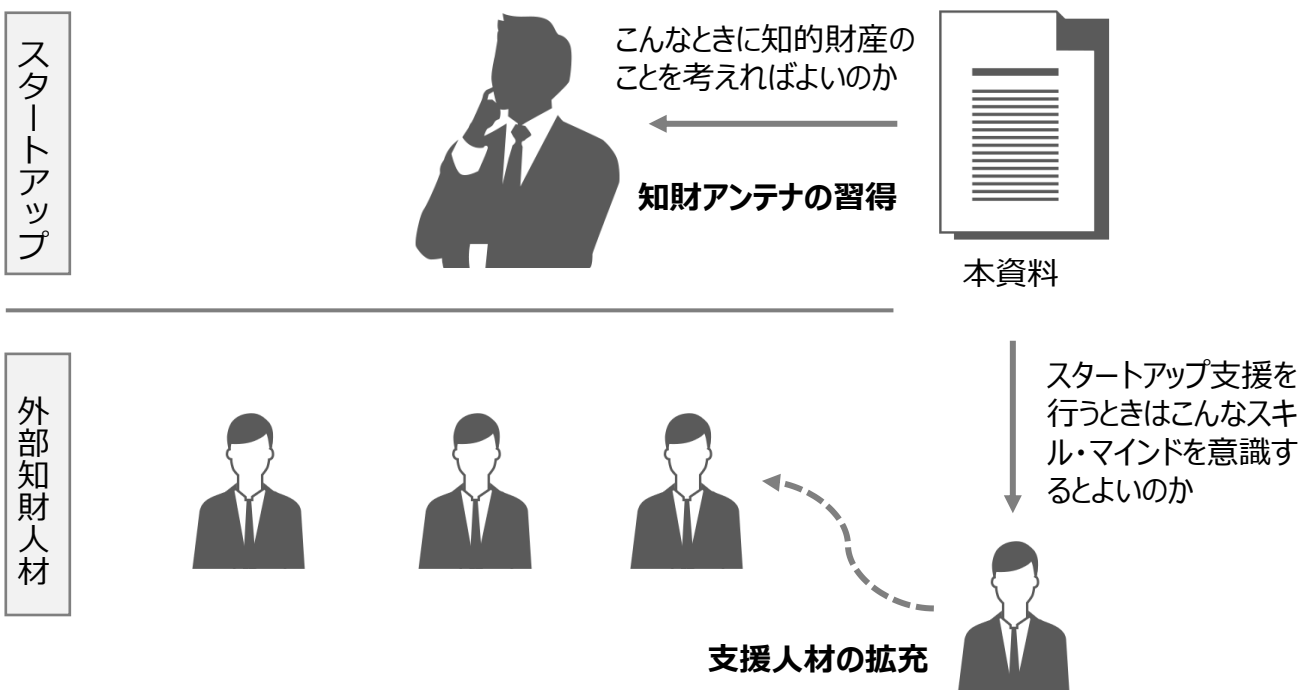
本資料は、スタートアップにおける知的財産への意識向上と外部知財人材の拡充を目的として、スタートアップが意識しておくべき知財アンテナと、スタートアップ支援を行うために必要となるスキル・マインドを整理しています。

参考文献

1 特許庁「スタートアップが直面する知的財産の課題に関する調査研究報告書」

<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/startup/>

本資料の目的



(2) 本資料の見かた

「1. ビジネスフローと知財アンテナ（スタートアップ内部人材向け）」は、知財担当人材が内部にいないスタートアップの経営者等を対象としています。

なお、知財アンテナは、スタートアップ内部の知財人材や外部知財人材においても当然意識しておくべき観点であるため、知財人材の方々にも是非読んでいただきたい内容になっています。

「2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット（外部知財人材向け）」は、これからスタートアップ支援を始めようと考えている外部知財人材の方が、どのようなスキル・マインドを身に付ける必要があるのか、参考にしていただきたい内容になっています。なお、ここで整理しているスキル・マインドを持っていないとスタートアップ支援を行うことができないという意図ではなく、実際にはスタートアップ支援

を行いながら身に付けていくことになるでしょう。

また、基本的には外部知財人材向けの内容ではありますが、スタートアップの経営者等がどのような外部知財人材に相談すればよいのかを理解し、外部知財人材を選ぶ際の参考情報として活用することもできます。

本資料ではスタートアップの独特な文化や特徴を反映したスキル・マインドセットを整理していますが、随所で特許庁が策定した、企業において必要な個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標である「知財人材スキル標準（version 2.0）²⁾との紐づけも行っています。

参考文献

2 特許庁「知財人材スキル標準（version 2.0）」
https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html

本資料の見かた

スタートアップ内部人材
（経営者等）



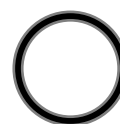
外部知財人材
（弁理士、企業知財部出身者、
弁護士等）



1. ビジネスフローと知財アンテナ
（スタートアップ内部人材向け）



2. スタートアップに貢献する
スキル・マインドセット
（外部知財人材向け）



1. ビジネスフローと知財アンテナ (スタートアップ内部人材向け)

(1) 知財アンテナ

知財アンテナは、スタートアップのビジネスフローや外部との関わりにおける様々な場面で出現します。知財担当人材が内部にいないスタートアップであっても、知財アンテナの感度を高くしておくことは重要です。

一方で、内部に知財担当人材がいる場合であっても、当該人材は当然意識すべき観点になりますし、あるいは外部知財人材としてスタートアップ支援を行う者にとっても必要となる観点です。

①内部に知財人材がない場合

少なくとも経営者等が以下に示すアンテナを持つておくことが望ましいです。この際、知的財産に関する詳細な知識を持っている必要はなく、あくまでもアンテナとして持つておくことが重要です。

アンテナが反応した際に、外部知財人材等へ相談し、助言等をもらったうえで、最終的にスタートアップ内部で対応要否や対応方法を経営判断することになります。

②内部に知財人材がいる場合

内部に知財人材がいる場合であっても、特に初期のスタートアップの場合は、知財担当であっても兼任であったりと、必ずしも十分に知的財産に関する知識を有しているわけではありませんし、人数も一人であることが多いでしょう。

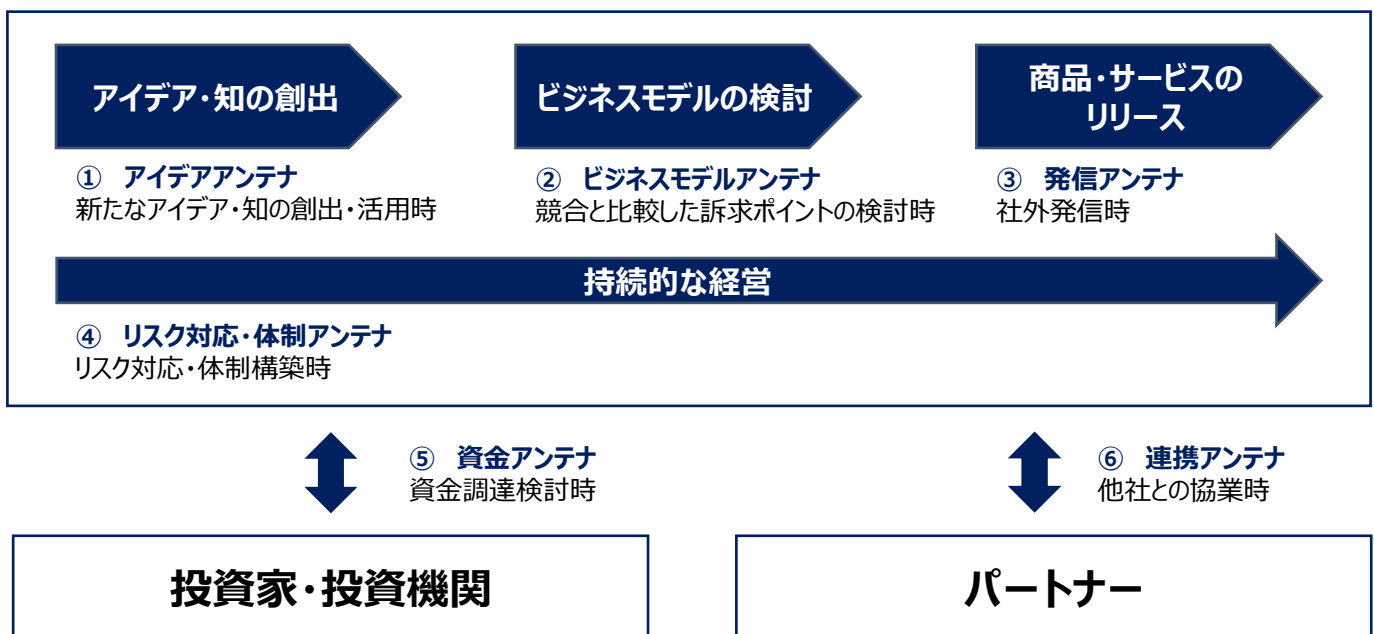
したがって、やはり内部の知財人材もアンテナを持つておくことが重要で、アンテナが反応した際に経営者や外部知財人材へ相談することによって、必要なタイミングで対応すべき知財業務を実行することができます。

③外部知財人材にとっての意義

外部知財人材にとっては、内部にいる人材がアンテナをはり、アンテナが反応したタイミングで相談が来ることで、知的財産の課題をとりこぼすことなく対応することができます。

また、スタートアップの内部で必ずしもこうしたアンテナの全てが立てられているとも限らないため、外部知財人材側も改めてこうしたアンテナを意識しながら、必要に応じて提案していくことも求められます。

ビジネスフローと知財アンテナ



※ビジネスの形態により、各アンテナの高さは変わる

(2) 各アンテナの詳細

① アイデアアンテナ

多くのスタートアップでは、日常的にアイデア・知の創出が行われています。

創出されたアイデア・知は、まさにスタートアップの知的財産であり、これをビジネスの核として活用していくために、知的財産に関する手当てを検討することが望ましいです。

第一に、事業活動において何らかのアイデア・知が創出された際、これらのアイデア・知をどのように扱えば参入障壁・競争優位性を最大限に高められるかを検討することが重要です。特許権等は他社を排除する強力な権利ではありますが、特許出願等を行うと自社のアイデア・知を公開することになります。ビジネスモデルや競合の動きによっては、競争の

源泉を秘匿化しておいた方が得策な場合もありますので、いきなり特許出願等に取り掛かるのではなく、そのアイデア・知を秘匿するべきか、特許出願等で公開するべきかを検討する必要があります。

また、アイデア・知が前職での経験から得られたものである場合、気付かないうちに守秘義務を違反してしまったり、権利を侵害してしまう可能性があります。義務違反・権利侵害にならないように、前職の会社における規則や権利の帰属先を確認する必要があります。

詳しくはこちら：経済産業省「営業秘密～営業秘密を守り活用する～」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html>

① アイデアアンテナ：新たなアイデア・知の創出・活用時

具体的なアンテナの例



事業活動の中で創出されたアイデア・知に対して、どうすれば参入障壁・競争優位性を高められるか？



このアイデア・知を社会に普及させていく際、自社の利益を守るためにどのような対応が必要か？



このアイデア・知は誰のものか？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 創出されたアイデア・知を秘匿した方がよいか、知的財産権を取得した方がよいか検討する。
- ✓ 新たなアイデア・知が創出されたとき、「特許権等でビジネスを保護できるか？」を検討する。
- ✓ 前職で得たアイデア・知を活用する場合、前職の規則や権利の帰属先を確認し、義務違反・権利侵害にならないように留意する。



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「1.1.1（戦略）」、「2.2.2（知的創造）」、「2.2.3（創造支援）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

②ビジネスモデルアンテナ

スタートアップは、資金・人材等のリソースが限られているため、開発を始めてから中止になったり、開発の方針を大きく変更することは致命傷になってしまう可能性があります。

そのため、開発を始める前に他社の知財情報を確認し、自社が強みとする領域にどのような競合がいて、自社がどれくらいの優位性を持っているのかを見極めることは重要です。知財情報の調査は、特許事務所や調査会社に依頼することもできます。

また、他社の知的財産権を侵害しないためにも、クリアランス調査を行う必要があります。開発を進めながら他社の知的財産権を侵害する可能性が

生ずると、これまでかけた資金・人材等のリソースが無駄になってしまう可能性があるため、クリアランス調査は必須です。

競合の参入を防ぐ、競合と差をつけていくためにも、知的財産の活用が有効に働くことがあります。そのために重要なことは、競合に先立って特許出願等を行うこと、競合と差異化したい事業領域から逆算して、取得したい権利範囲を検討することです。

「クリアランス調査とは」

他者の知的財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権等）を侵害していないことを確かめるための調査

②ビジネスモデルアンテナ：競合と比較した訴求ポイントの検討時

具体的なアンテナの例



開発を始める前に、自社の技術の優位性を確認しておく必要があるのではないか？



製品・サービスが他社の権利を侵害していないか？



競合の参入を阻むにはどうすればよいか？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 他社の特許情報から、どの部分であれば自社に優位性があるのか検討する。
- ✓ 他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。（クリアランス調査）
- ✓ 競合よりも先に特許出願等を行うことを検討する。



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.1（調査）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

1. ビジネスフローと知財アンテナ

③発信アンテナ

技術やデザインが公表された後に特許出願や意匠出願を行っても、新規性を有しないものとされ、原則として特許や意匠を取得できなくなります。このことを知らないまま、イベントや論文等で公表してしまい、特許等を受けられなかったという失敗事例が散見されています。

そこで、特許出願等を行う可能性があるのであれば、特許出願等よりも先に技術や製品・サービスを公表しないといったアンテナを持っておく必要があります。

技術や製品・サービスだけでなく、社内に蓄積したノウハウや顧客情報等、自社の競争力の源泉にな

り得るものは公表しない方がよいでしょう。スタートアップの経営者は社外に積極的にPRする場が多いですが、どこまでは開示する情報で、どこからは開示しない情報なのかを事前に検討しておく必要があります。

また、社名や製品・サービス名について、あとで他社の商標権を侵害していることが発覚したり、社名や製品・サービス名に係る商標を他社に取られて使えなくなるといった事態を避けるために、社名や製品・サービス名の検討段階から他社の商標調査や商標登録出願をしておく必要があります。

③発信アンテナ：社外発信時

具体的なアンテナの例



特許出願等よりも先に、自社の技術や製品・サービスを公表しない方がよいのではないかな？



イベント等で何でも話してしまうのはリスクがあるのではないかな？



社名や製品・サービス名を検討する際、ネーミングを守る必要があるのではないかな？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 特許出願等の可能性があるのであれば、自社の技術や製品・サービスを公表しない。
- ✓ どこまでを開示し、どこからは開示しないのか線引きを考える必要がある。
- ✓ すでに他社が商標を保有していないか確認し、商標登録出願を検討する。



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.5（ブランド保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

④リスク・体制アンテナ

スタートアップが持続的に成長するようになり、IPOやM&Aの出口が見えてくると、リスク対応や組織体制の面からも知的財産を考える必要が出てきます。

安定した事業活動を行うために、知的財産に関する規程の整備を早期に行うことが望ましいです。IPO審査においても、秘密管理規程や職務発明規程の整備が適正に行われていることがチェックされます。

IPOやM&Aに向けて、リスク回避の観点から自社の知的財産権を見直す必要もあります。例えば、持続的な事業活動のために、社名、製品・サービス名について商標権を取得しておくことは重要です。

また、このタイミングでもクリアランス調査を実施し、リスクと対応策について検討することが重要です。

「秘密管理規程とは」

秘密情報の取り扱いについて定めたもの

詳しくはこちら：

経済産業省「秘密情報の保護ハンドブック」
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/handbook/full.pdf>

「職務発明規程とは」

従業員が会社の職務の範囲内で行った発明を社内でもどのように取り扱うかを定めたもの

詳しくはこちら：

特許庁「職務発明制度について」
<https://www.jpo.go.jp/system/patent/s-hutugan/shokumu/index.html>

④リスク・体制アンテナ：リスク対応・体制構築時

具体的なアンテナの例



知的財産に関する規程の整備はできているか？



持続的な事業活動のために、十分な知的財産権を保有できているか？



他社の権利を侵害していないか、侵害するおそれはないか？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 内部体制の整備が重要になってきたタイミングで秘密管理規程・職務発明規程を整備する。
- ✓ リスク回避のために必要な知的財産権を保有しているか確認する。
- ✓ 他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。(クリアランス調査)



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.2.11（価値評価）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

1. ビジネスフローと知財アンテナ

⑤資金アンテナ

資金調達ができるか否かは、スタートアップの成長を左右する重要な局面です。

VC・投資家等から出資を受けるためには、事業計画書を提出し、自社の魅力を伝えるとともに、自社の技術・サービスが市場においてどれくらいの優位性を持ち、事業計画を実現することができるのかを説明する必要があります。

知的財産は、VC・投資家等に対して自社ビジネスの確度を担保する材料として有効に働くことができます。

スタートアップの場合、まだ自社の技術・サービスが形になっていない段階で資金調達をする必要がありますが、その際にビジネス成功の裏付けとして知財戦略の説明をきちんと行うことが重要です。そのため、本格的な研究開発を始める前から、事業計

画の骨格に知財戦略を取り入れる必要があります。

すでに知的財産権を保有していれば、自社の成長性を説明するための強力な材料になることもあります。例えば、「このような特許権を抑えているため、他社の参入を防止し、将来的にこれくらいのシェアを確保できる見込みがある」というように知的財産を絡めて自社の成長性を説明できると、より説得力が強くなります。

また、特許だけでなく、商標権を取得していると、ビジネスの安定性を担保しているとしてVC・投資家等から高く評価され、資金調達に役立つことがあります。

⑤資金アンテナ：資金調達検討時

具体的なアンテナの例



VC・投資家に事業計画の実現、ビジネス成功の見込みを説明する際の材料はないか？



特許権等の権利を保有していることが評価されるのではないか？



他社の権利を侵害していない、侵害するおそれはないことをVC・投資家に説明できるか？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 事業計画の骨格に知財戦略を取り入れ、自社の競争優位性や参入障壁の高さを説明する際に知的財産を活用する。
- ✓ 今現在の技術・将来構想について知的財産権を取得する。
- ✓ 他社の知的財産権を侵害していないことを確かめる。(クリアランス調査)



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「1.1.1（戦略）」、「2.1.4（リスクマネジメント）」、「2.1.5（予算）」、「2.2.5（ブランド保護）」、「2.2.6（技術保護）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。

⑥連携アンテナ

ほとんどのスタートアップは、他社と協業しながらビジネスを進めていくことになるでしょう。

他社とのパートナーシップを考える際に、自社を守るという観点で知的財産面からの確かな契約を締結することは重要です。

権利の保有、知的財産権の実施について、自社の戦略に沿った契約を結んでおかなければ、将来の事業活動を妨げてしまう可能性もあります。

協業先の出してきた契約内容をそのまま受け入れることは決してせずに、弁護士に相談して、自社のビジネスに照らした契約交渉を行うことが必要です。

また、協業した場合の情報管理も重要であり、相手先から言われるまま情報を出すことは危険です。初期交渉の段階で提供する情報の範囲を検討し

ておく必要があります。

提供した情報の活用においても、限定した範囲内での活用に制限する等、第三者への流出を防ぐ対応が必要です。

自社を守るという観点以外に、他社との協業において、知的財産は交渉のカードとして有効になることもあります。

共同開発の候補先と話を進める際に、知的財産権を保有しているということが信頼を担保するものになり、パートナーシップ締結に向けて前進させる材料となり得ます。

協業先を探す場面においても、パートナー候補の知的財産権を見ることで、どこでパートナーシップを結ぶと良いのかの判断材料になることがあります。

⑥連携アンテナ：他社との協業時

具体的なアンテナの例



自社のビジネスを阻害する契約内容になっていないか？



協業先に開示する情報の範囲は決めておく必要があるのではないか？



協業の交渉においても特許権等が利用できるのではないか？

アンテナに対応するアクションの例

- ✓ 契約内容について弁護士に相談する。
- ✓ 協業先に開示する情報の範囲を検討する。
- ✓ 開示した情報の活用に関する契約内容を弁護士に相談する。
- ✓ 知的財産権を保有していることを、協業したいパートナーとの交渉のカードにする。



さらに詳しく

知財スキル標準version2.0のうち、「2.1.3（法務）」、「2.2.4（委託・共同研究）」のパートで、より詳細な知識獲得のヒントが掲載されています。また、特許庁「オープンイノベーションポータルサイト」には、各種モデル契約書が掲載されています。詳しくはこちら：<https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html>

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット (外部知財人材向け)

(1) スキル・マインドセット

ここで整理するスキル・マインドセットは、特にスタートアップへの支援を実施する外部知財人材を念頭に置いたものになっています。

知財支援を行うためには、前提として知財専門性が必要になりますが、スタートアップの場合は明確な

知財相談よりも、あいまいで緩やかな相談から始まることが多いです。また、知的財産の話に終始するのではなく、スタートアップのビジネスに入り込んだ議論が必要になります。以下の①～⑨は、スタートアップや外部知財人材へのヒアリングを通して抽出された、スタートアップ支援を進めるために必要なスキル・マインドを整理しています。

外部知財人材がスタートアップ支援を進めるための行動プロセスとスキル・マインドセット配置例

	スタートアップとの接点を持つ	スタートアップを理解する	知財戦略を考える/ 伴走支援する
まずはスタートアップとのつながりを持てるような環境を作る		経営者のビジョンに共感し、ビジネスモデルや技術（知的財産）を理解する	ビジネスモデルに応じた知財戦略を策定し、知財機能を実行する
↑ スキル			
① 知財専門性		◎	◎
② ビジネス知識		◎	◎
③ 俯瞰力		◎	◎
④ 説明力		○	◎
⑤ 連携力	◎		◎
⑥ 対応力			◎
⑦ 共感力	○	◎	○
⑧ 積極性	○	○	◎
⑨ 発信・行動力	◎		
↓ マインド			

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

(2) スキル・マインドセットの詳細

① 知的財産に関する専門性

スタートアップを支援する外部知財人材に求められることは、当然ながら知的財産に関する専門性を持っていることです。

しかし、規模こそ小さいものの、実行すべき知財機能は、スタートアップと大企業で変わりはありません。したがって、全ての知財業務を一人の人材で対応することは難しく、必要に応じて複数の知財人材が関わりながら遂行していくことになるでしょう。

■ 伴走支援（ハンズオン）型知財人材の役割

スタートアップの知財活動において重要なことは、まずは経営層とともに知財戦略を考えること、戦略に基づいて知財機能を実行することです。そのためには、下図に示される伴走支援（ハンズオン）型知財人材が必要です。これは、雇用されているか否かに関わらず、インハウス人材に近い役割をイメージしており、知財業務をポイントで請け負うので

はなくスタートアップと密にコミュニケーションを取りながら、よりビジネスに入り込んだ形で支援を行う人材を意味します。このような人材は、知財機能を広範に知っている必要がありますが、必ずしも全てにおいて深いスキルを有している必要はありません。

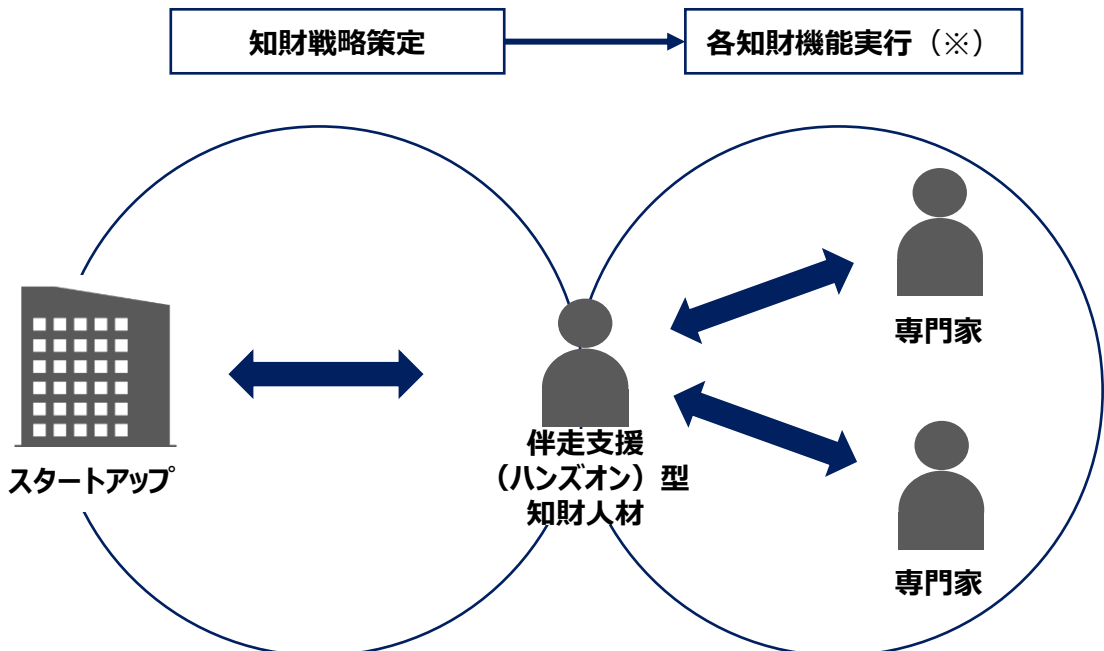
■ 連携によるスキルの補完

伴走支援（ハンズオン）型知財人材は、必要に応じて他の専門家と連携し知財機能を実行します。複数の知財人材が連携することで、それぞれが持つ強みを活かし、業務の質を高めることができます。

■ 経験によるスキルの広がり・深化

スタートアップ支援を行ううちに、スキル領域が広がったり、さらに深いスキルを獲得していくことが期待されます。例えば、外部専門家として特許明細書作成を担っていた弁理士が、経験を積むうちにスキルの幅を広げ、伴走支援を行うこともあります。

スキル・マインドセット①：知的財産に関する専門性



(※) 知財機能の例

調査	発明創出	出願	秘密管理	契約	教育・規定	訴訟
----	------	----	------	----	-------	----

知財スキル標準version2.0との対応関係

調査(2.2.1)	知的創造(2.2.2)	ブランド保護(2.2.5)	法務(2.2.3)	渉外(2.2.9)	人材(2.2.2)	リスクマネジメント(2.1.4)
	創造支援(2.2.3)	技術保護(2.2.6)			法務(2.2.3)	エンフォースメント(2.2.10)

■ 特許出願の例

特許出願におけるスタートアップと知財人材の関わり方について、一例として以下のように表すことができます。

このケースでは、スタートアップに近い位置で伴走支援（ハンズオン）を行う知財人材、すなわちインハウスに近い役割を担う人材がいて、創出されたアイデア・知について、特許権等を取得した方が良いのか、秘匿しておいた方が良いのか等、経営者とともに知財戦略を検討します。そして、特許出願等を行う場合は、ビジネスモデルに照らしてどのような権利範囲で取得すべきかを検討します。特許出願等を行う場合には、他社牽制を目的とするのか、ライセンスアウトを目的とするのか等、なぜ特許出願を行うのかを経営者とともに明確にしておくことが重要です。（①）

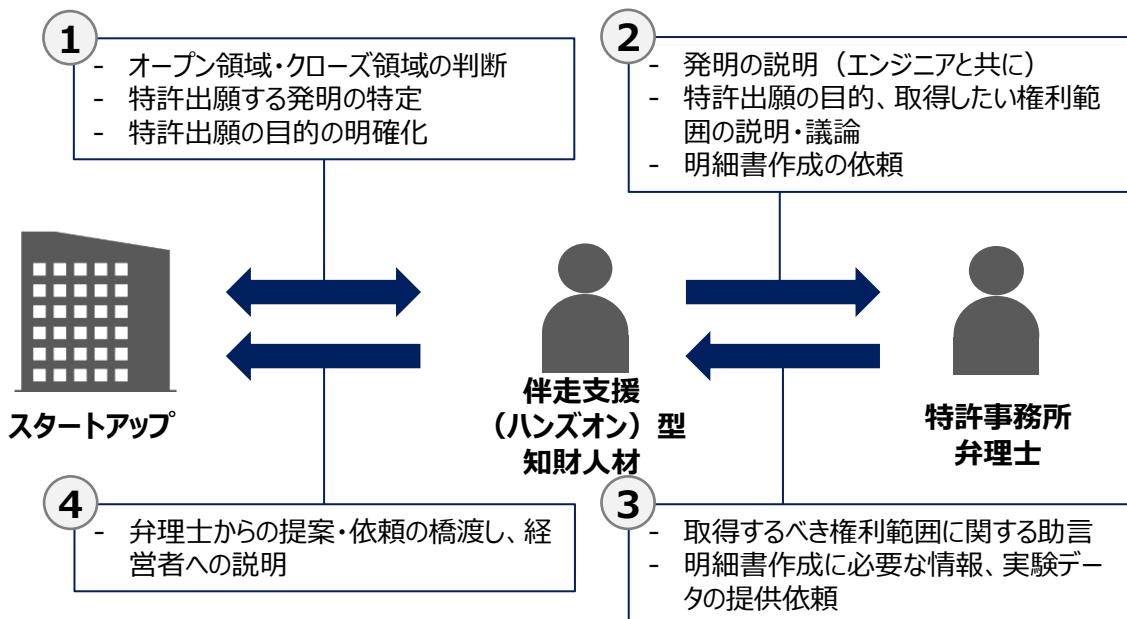
その後、伴走支援（ハンズオン）型知財人材から、特許事務所の弁理士（14ページの専門家）に明細書作成の依頼をします。（伴走支援（ハンズオン）型知財人材が明細書作成を行うケースもあります。）その際、弁理士に対して、エンジニアと共に発明やその周辺技術に関する説明を行いま

す。また、特許出願の目的、取得したい権利範囲について説明し、弁理士にも助言を求めて議論します。明細書作成を行う弁理士に対して、技術面だけでなく、なぜ特許出願を行いたくて、どのような権利範囲であれば目的を達成できるのかを適切に伝えることは、伴走支援（ハンズオン）型知財人材の重要な役割です。（②）

特許事務所の弁理士は、スタートアップ側の意向を理解し、できるだけ深掘りして話を聞くとよいでしょう。そうすることで、経営者等や伴走支援（ハンズオン）型知財人材が認識していないが明細書に盛り込むべき事項があることに気付いたり、より強い権利範囲を提案することができる可能性があります。（③）

大企業と異なり、スタートアップの場合は依頼の段階で明細書作成に必要な情報が全て揃っているとは限りません。弁理士は必要に応じて追加の情報や実験データ等を依頼することもあります。その際、伴走支援（ハンズオン）型知財人材は、経営層やエンジニアへの橋渡しができるとうよいでしょう。（④）

スキル・マインドセット①：知的財産に関する専門性



2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

■ 求められるスキルのレベル感に関するイメージ

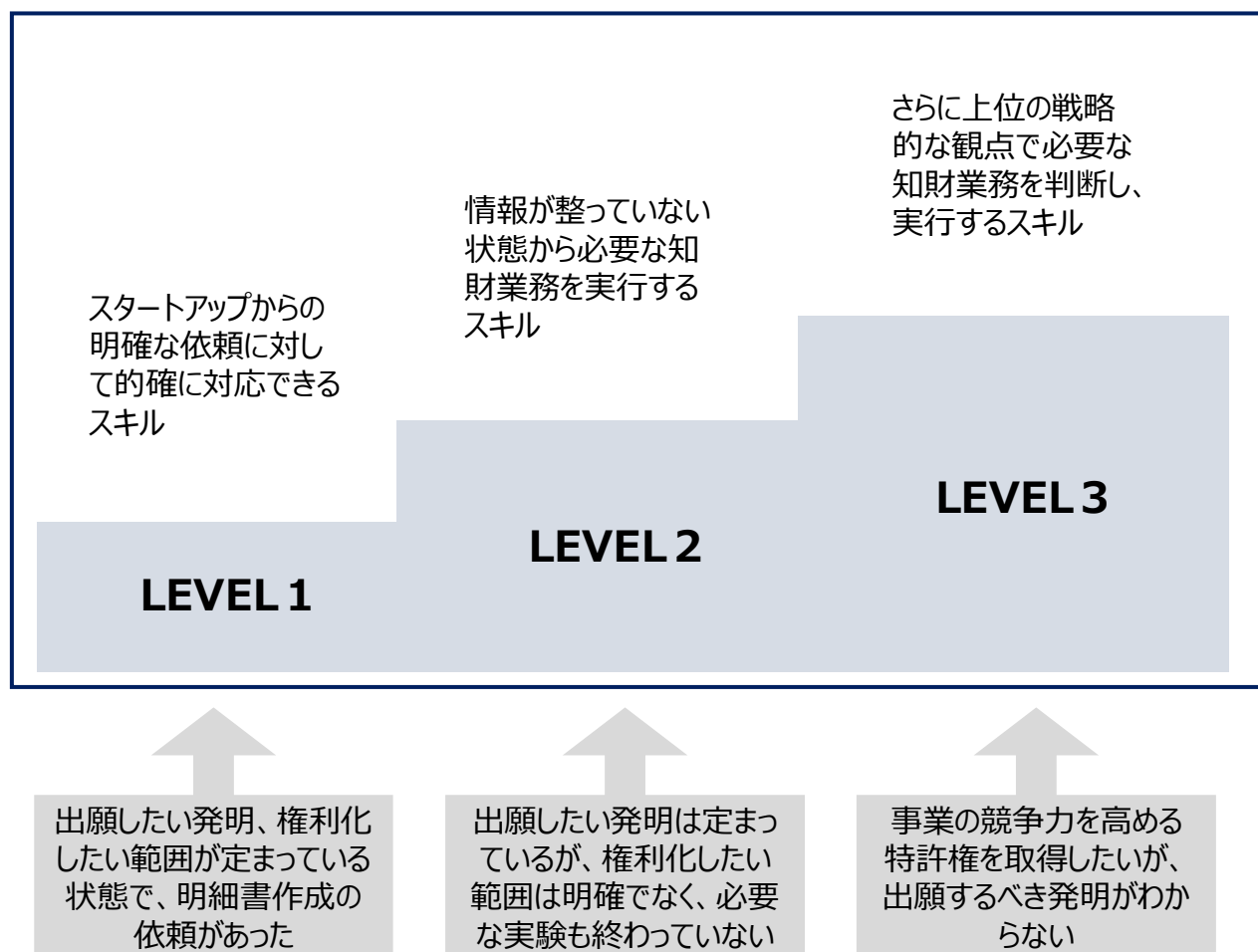
スタートアップのステージや、内部知財人材の有無などにより、外部知財人材に求められるスキルのレベルは異なります。スタートアップ内部の知財体制が整備されているほど、外部知財人材は大企業知財部からの依頼に近い動き方になります。一方で、知的財産に関して経験がないスタートアップは、外部知財人材への依頼があいまいなことが多く、外部知財人材は、一から知財業務を立ち上げ、実行していく必要があります。

以下では、外部知財人材に求められるスキルのレベル感に関するイメージを示しています。STEP1からSTEP3に向かうほど、スタートアップからの依頼はあいまいになり、外部知財人材に求められるスキルの幅が広がっていきます。

ルの幅が広がっていきます。

例えば、特許出願に関するスタートアップからの支援ニーズの例では、STEP 1 は企業知財部から発明提案書が添付されて明細書作成依頼がされるイメージに近くなります。STEP2では、まだ発明が完成しておらず、権利化したい範囲も決まっていないため、外部知財人材は発明を作り上げるところから入り込んでいく必要があるでしょう。STEP3では、「事業の競争力を高めるために何らかの知的財産の対応をしたい」というようなスタートアップのニーズに対して、戦略的な目線で出願すべき発明を判断し、発明創出から権利化まで一貫して支援していく必要があります。

スキル・マインドセット①：知的財産に関する専門性



<特許出願におけるスタートアップの支援ニーズのレベル感の例>

②ビジネス知識

スタートアップ支援を行う際、知的財産だけでなくビジネスに関する知識も有しているとい、という声は多くあがっています。これは、必ずしもビジネスに関する深い知識を有している必要があるということではありませんが、経営層と事業に関して幅広く会話をするためには、ある程度一般的なビジネス知識を持っている必要があります。

知財機能によっては、少し深いビジネス知識が必要になる場面もあるでしょう。例えば、ライセンス交渉において、会社のファイナンスを考慮した契約が必要なこともあります。知財人材も、必要に応じてビジネス知識を身に付けていくことによって、よりスタートアップのビジネスに貢献する知財支援を行うことができるようになります。

■ビジネスの知識を広く持とうとする姿勢

スタートアップ支援を始める時点で、ビジネス知識を持っている必要があるかという、必ずしもそうではありません。もちろん、経営者と円滑に話をするための一般的な知識はあった方が望ましいですが、スタートアップは状況の変化が早く、そのときどきで必要となるスキルが変わっていきます。そのため、支援をする中で必要になったときに、積極的に自らの知識として習得していこうという姿勢が重要です。

■ビジネスモデルに対する理解

スタートアップのビジネスモデルに対する理解は重要です。ビジネスモデルのどこに特許を置くかによって、戦況が変わる可能性もあります。ビジネスのどこが鍵となるのか、それに対して知財面で何を対処すべきなのかを一体的に考える必要があります。

スキル・マインドセット②：ビジネス知識

具体的なスキル・マインドの例



ビジネスの知識を広く持とうとする姿勢



ビジネスモデルに対する理解

スキル・マインドのポイント

- ✓ 経営者との円滑なコミュニケーションにおいて、ビジネスに関する一定の知識は必要であるが、初めから身に付けておくというよりも、支援を通じて積極的に習得していく姿勢が重要である。
- ✓ スタートアップのビジネスモデルを理解し、ビジネスモデルに知的財産をはめ込んでいく視点が重要である。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

③俯瞰力

スタートアップに対して知財専門家の立場から関わる場合であっても、特許出願等の細かい話にいきなり入るのではなく、まずはスタートアップのビジネス全体を理解し、課題を整理した上で、その課題に対して知的財産の観点からどのような提案を行うことができるか検討していくことが重要です。

■スタートアップのビジネスを広く観察する目線

第一に、経営者がどのようなビジョンを持ち、どのような姿を目指しているのかを知ろうとすることが重要です。その上で、事業全体を理解し、事業の方針に則した知財戦略を検討していく必要があります。

スタートアップに関わる知財人材は、ビジネス全体の大局観から知財管理のような細かい話まで俯瞰することが求められます。

■課題を整理し、ビジネス視点で考える目線

スタートアップに対する知財支援において最も重要なことは、「課題を発掘し、解決に向けた支援を行うこと」です。

スタートアップの場合、大企業と異なり、既にビジネスの方針が定まっている中で知的財産を考えていくことはほとんどありません。したがって、スタートアップの事業をヒアリングして、情報を整理し、事業戦略に適した知的財産の提案を行うことが求められています。例えば、どこに知的財産の資金と時間を投入する価値があるのかを判断する能力、事業を強化するために発明を手厚く保護できる能力が必要です。

また、近視眼的にならず、目の前の出願だけでなく、今後の事業を見据えたアドバイス等、知的財産だけではない広い目線を持つ人材は重宝されるでしょう。

スキル・マインドセット③：俯瞰力

具体的なスキル・マインドの例



スタートアップのビジネスを広く観察する目線



課題を整理し、ビジネス視点で考える目線

スキル・マインドのポイント

- ✓ 経営者のビジョンやビジネスの全体感の話をしながら、知的財産との接点を探る。
- ✓ スタートアップのビジネスを理解し、課題を発掘して、解決方法を一緒に考えていく。その中で、課題解決に結びつく知的財産を検討していく。
- ✓ 近視眼的にならず、目の前の知財業務だけでなく、今後の事業展開を見据えた目線を持つ。

④説明力

知財担当人材がないスタートアップに対して知財支援を行う場合、知的財産の専門知識がない相手に理解してもらえるような説明力が求められません。

■ 知的財産の専門知識がない相手にわかりやすく説明する

知財担当人材がないスタートアップでは、知的財産に関して専門知識がない人材が窓口になります。そのため、企業の知財部員に対して話をするのと同じ感覚で専門用語を使って説明をすると、多くの場合理解してもらえず、ネガティブな反応を示されてしまう可能性があります。

スタートアップ側に知的財産の話を理解してもらうためには、極力専門用語を使わず、一般的な用語

に置き換えて説明する必要があります。スピード感を失わないように平易な表現に置き換えつつ、話の食い違いがないように根気強く説明することが重要です。

■ ビジネスのストーリーを意識した説明を心掛ける

スタートアップの場合は、知的財産だけの話に終始すると、興味を持ってもらえなかったり、理解してもらえないことがあります。スタートアップ側の視点は第一にビジネスであるため、知的財産の話をする場合でもビジネス視点でのストーリーを意識した説明が重要です。特に、事業活動を進めていく上で、どのような目的で、どのような知財活動が必要なのかを説明する必要があります。

スキル・マインドセット④：説明力

具体的なスキル・マインドの例



知的財産の専門知識がない相手にわかりやすく説明する



ビジネスのストーリーを意識した説明を心掛ける

スキル・マインドのポイント

- ✓ 知的財産の専門知識がない経営者に対して説明をする際、専門用語を一般的な言葉に置き換える等、相手に理解してもらうための工夫と根気が必要である。
- ✓ 知的財産だけの話に終始するのではなく、ビジネス視点でのストーリーを意識した説明が重要である。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

⑤連携力

スタートアップに対する知財支援は幅広く、経験豊富な知財人材であっても、自身が得意としない領域に関して相談が来ることも少なくありません。また、知財領域とは別の話について相談されることもあります。そのため、知財人材同士や他領域の専門家との連携力が必要になります。

■他の知財人材と連携しながら対応する

スタートアップに対して伴走支援を行う場合、知財人材は幅広い知識を持っていることが必要です。スタートアップの知的財産に関する課題を抽出した結果、特定の分野について深い知識が必要となった場合は、その分野に強みを持つ弁理士等につなげていくことが重要です。

■連携する相手を判断でき、依頼事項を適切に伝えることができる

連携する相手を適切に判断できることも重要です。それは、知的財産に限らず、例えば、補助金活用に関して中小企業診断士、他社との協業における契約に関して弁護士、というように他の専門領域に関しても適切な人材につなげることができると、スタートアップにとっては助かるでしょう。

■知財人材の仲間とつながる

必要に応じて他の知財人材・他領域の専門家と連携するためには、日頃からネットワークを構築することが有効です。これまでの経験で培った人脈や、イベント・紹介を通じて人脈を広げておくと、スタートアップ支援において役立つことが多いでしょう。

スキル・マインドセット⑤：連携力

具体的なスキル・マインドの例



他の知財人材と連携しながら対応する



連携する相手を判断でき、依頼事項を適切に伝えることができる



知財人材・専門家の仲間とつながる

スキル・マインドのポイント

- ✓ 抽出された課題について自身が詳しくない場合には、他の知財人材に依頼するとよい。
- ✓ 抽出された課題の対応に適した知財人材を判断できることが重要である。
- ✓ 連携する相手に対して、依頼事項を適切に伝える必要がある。
- ✓ イベントや紹介を通じて他の知財人材・専門家とのネットワークを構築するとよい。

⑥対応力

第一に、専門家であっても「先生」というスタンスではなく、スタートアップと目線を合わせてコミュニケーションをとることが重要です。

また、スタートアップはスピード感を重視するため、外部知財人材側にもレスポンスの速さや瞬発力が求められることがあります。

■スタートアップが相談しやすい雰囲気を作る

スタートアップと頻繁にコミュニケーションをとり、適切なタイミングで必要な知財業務を実行するために、スタートアップが気軽に相談できる雰囲気を作ることが重要です。そのためには、相談を受けた側が「先生」というスタンスではなく、目線を相手に合わせて、柔らかい雰囲気を作る必要があります。

また、スタートアップに過度な負担を与えず、外部

知財人材側が巻き取るような姿勢も大切です。

■スピード感に順応する

スタートアップはビジネスのスピード感が非常に速いため、外部知財人材側もそれに順応していく必要があります。納期・レスポンスの速さはもちろんのこと、例えば、スタートアップとの打ち合わせでは、100%の回答でなくてもその場で意見を述べる瞬発力が求められることがあります。

また、スタートアップではスピード感を求めるため、チャットツールを使用する等、中小企業等とはコミュニケーションツールが異なる場合もあります。こういったツールにも慣れ、スタートアップの環境に順応していくことも大切です。

スキル・マインドセット⑥：対応力

具体的なスキル・マインドの例



スタートアップが相談しやすい雰囲気を作る



スピード感に順応する

スキル・マインドのポイント

- ✓ 気軽に相談しやすい柔らかい雰囲気を作ることが重要である。
- ✓ スタートアップの負担感も考慮して対応できるとよい。
- ✓ スピード感を重視するスタートアップに対しては、レスポンスの速さが求められる。
- ✓ 時には、100%の正解でなくても、その場で意見を述べる瞬発力が必要である。
- ✓ スタートアップが使用するITツールへの慣れも必要である。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

⑦ 共感力

スタートアップに対して支援を行うためには、第一にスタートアップとの信頼関係を構築することが重要です。信頼関係の構築に際しては、スタートアップのビジョンや事業にして共感を示すことや、スタートアップの文化や動き方等に対する理解が重要です。

■ スタートアップへの共感を通じた信頼関係の構築

スタートアップの経営者から信頼を得るためのコミュニケーションは非常に重要です。経営者から信頼を得るためには、知的財産ありきのスタンスではなく、ビジネスの目線でコミュニケーションができる必要があります。そのためには、経営者の頭の中にあるビジョン、設立したときの想いやコンセプト等、話を引き出して、外部知財人材側が興味を持つことが

大切です。

特に、初期段階のスタートアップでは、経営者も何をしていけばよいか悩んでいるケースも少なくありません。したがって、経営者の考えに共感して、信頼関係を築き、「一緒に仕事をしていて楽しい」と思ってもらえると、より効果的な支援につなげていくことができるでしょう。

■ スタートアップの動き方に対する理解

スタートアップは、大企業や中小企業とは文化が全く異なるとの声は多くあります。例えば、スタートアップは基本的にオープンな環境で事業を発展させていく文化があり、大企業や中小企業における秘密管理に関する考え方とは異なることがあります。

このように、スタートアップの独自文化を理解し、経験を積んでいく中で慣れていく必要があります。

スキル・マインドセット⑦：共感力

具体的なスキル・マインドの例



スタートアップへの共感を通じた信頼関係の構築



スタートアップの動き方に対する理解

スキル・マインドのポイント

- ✓ スタートアップ支援において経営者との信頼関係は必須であり、そのためには、知的財産ありきのコミュニケーションではなく、経営者の想いをよく聞き、共感を伝えていくことが重要である。
- ✓ スタートアップの独自文化への理解と慣れが大切である。

⑧積極性

スタートアップでは、少ない人数で未知のことにチャレンジしていくため、外部知財人材に対しても、特定の役割だけでなく「なんでもやる」というような積極的な姿勢が求められます。

■スタートアップに伴走する覚悟

スタートアップに対して当事者意識を持ち、事業と一緒に考えていく姿勢が重要です。対大企業の仕事に比べて、より内部に入り込んだ伴走支援を行うことが求められます。

■何でも対応するというマインド

特に初期のスタートアップは非常に少ない人数で事業活動を行っているため、外部知財人材も、得

意分野だけでなく、時には知的財産以外の業務も行うことがあるかもしれません。自分の役割を限定せず、「何でも対応する」というマインドが必要です。

■積極的に提案する姿勢

経営者が気付いていない課題に気付かせてあげることが外部知財人材の付加価値として重要です。そのためにも、受け身ではなく、スタートアップの課題を自分事と捉え、積極的に提案していく姿勢が重要です。

■未知のことにチャレンジしていく姿勢

スタートアップは何の保証もない中で未知のことにチャレンジしていく世界です。外部知財人材も、失敗を恐れずに未知のことにチャレンジする、知らないことはその時々で習得していくマインドが必要です。

スキル・マインドセット⑧：積極性

具体的なスキル・マインドの例



スタートアップに伴走する覚悟



何でも対応するというマインド



積極的に提案する姿勢



未知のことにチャレンジしていく姿勢

スキル・マインドのポイント

- ✓ スタートアップに対して当事者意識を持ち、一緒に事業を考えていくマインドが重要である。
- ✓ 自分の役割を限定せず、知的財産に限らず何でもやるというマインドが重要である。
- ✓ 受け身ではなく、おせっかいでも積極的に提案することが重要である。
- ✓ 失敗を恐れずに、未知のことにチャレンジしていく姿勢が必要である。

2. スタートアップに貢献するスキル・マインドセット

⑨ 発信・行動力

スタートアップに対する支援は、スタートアップ同士の口コミや、他の知財人材や専門家からの紹介がきっかけになることが多く、そのためには、できるだけ対外発信をしてスタートアップの目に触れる機会を作ること、コミュニティに参加してネットワークを構築することが重要です。

■ 積極的に対外発信することによって、スタートアップや他人材との接点を作る

スタートアップ×知財に関する内容で、外部講演を行ったり、スタートアップ向けのコンテンツを発信することで、「こういうスキル・考えを持っている弁理士がいる」ということをスタートアップに知ってもらいやすくなります。そうすることで、知財人材側は支援の機会を得ることができ、スタートアップ側は支援をしても

らいたい人材にアクセスできるようになります。

■ 積極的にコミュニティに参加することにより、スタートアップや他人材とのネットワークを構築する

スタートアップや他の支援人材とのネットワークを構築するためには、積極的にコミュニティに参加することも重要です。

例えば、VC等が集まるコミュニティに参加しておくこと、他の支援人材とも知り合うことができ、連携機会も生まれやすくなるでしょう。

また、様々なコミュニティに参加することによって、多様なバックグラウンドの人材と会話をする機会が生まれ、自身の知識や考え方がアップデートされていく点でも非常に有効です。

スキル・マインドセット⑨：発信・行動力

具体的なスキル・マインドの例



積極的に対外発信することによって、スタートアップや他人材との接点を作る



積極的にコミュニティに参加することにより、スタートアップや他人材とのネットワークを構築する

スキル・マインドのポイント

- ✓ 外部で講演を行う、スタートアップ向けのコンテンツを発信する等、積極的に対外発信をする。
- ✓ 他の知財人材や専門家、スタートアップが集まるコミュニティに積極的に参加する。
- ✓ 例えば、スタートアップの知財コミュニティポータルサイト「IP BASE」が開催するイベントや、経済産業局、自治体等が開催するイベント等に参加することが、ネットワーク構築につながることもある。

スタートアップの事業成長に貢献する
知財人材のスキル・マインドセット
—整理編—

令和4年度産業財産権制度問題調査研究
「イノベーションの事業化促進において知財人材に求められるスキルに関する調査研究」
特許庁総務部企画調査課
特許庁総務部秘書課弁理士室

委員長（敬称略）

杉光一成（金沢工業大学大学院イノベーションマネジメント研究科 教授・弁理士）

委員（敬称略、五十音順）

市川茂（LeapMind株式会社 弁理士）

原田順子（放送大学教養学部 教授）

廣田翔平（グローバル・ブレイン株式会社 弁理士）

山本飛翔（法律事務所amaneku 代表弁護士・弁理士）

調査請負先

三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社