Beyond 5G時代に向けた 新ビジネス戦略セミナー

# スタートアップにおける知財戦略
# ～オープンイノベーションが拓く未来市場～

２０２５年7月31日

弁護士法人
内田・鮫島法律事務所
UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM

# 鮫島正洋（さめじままさひろ）

## 弁護士法人内田・鮫島法律事務所代表弁護士

1985年　東京工業大学金属工学科　→　（株）フジクラ　電線材料研究
1992年　日本IBM　知的財産部　（弁理士登録）
1999年　弁護士登録
2004年：地域中小企業知的財産戦略啓発プロジェクト　主査（委員長）
　　↓　2012年　知財功労賞（経済産業大臣表彰）受賞
2018年：　J-Startup（METI）　公式サポーター・推薦委員
　　テックプランター（リバネス）経営支援パートナー
　　特許庁ベンチャー支援プロジェクト委員等々ベンチャー関連活動多数
2020年：**「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書」プロジェクト座長（METI）**

（著書）
「技術法務のススメ」（日本加除出版・2014）
　中小企業を念頭に置き、知財と法務の融合を論じた書
「知財戦略のススメ」（日経BP・2016）
　ビジネスマン（スタートアップ経営者含む）のための知財戦略読本

★直木賞小説「下町ロケット」に登場する正義の弁護士(神谷)のモデル



Copyright　@2025　Masahiro Samejima (USLF)

# 第１部

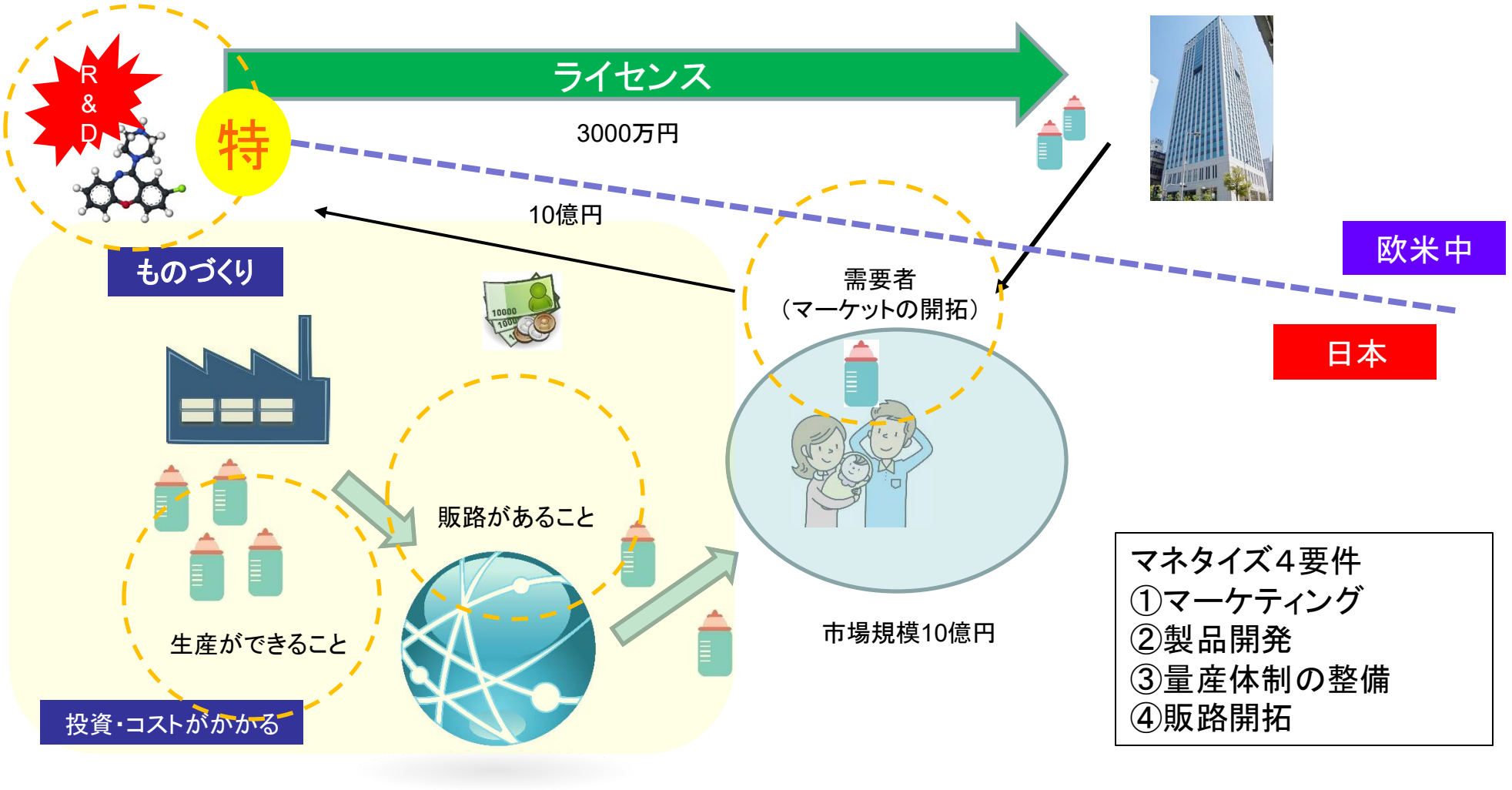
## 技術を収益化するためのメカニズムと知財の効能

（契約や知財戦略はビジネスを進めるためのツール）

Copyright @ M. Samejima 2025

# 第1ステップ：技術を収益化するための要件

- 技術を収益化＝①ものづくり（物売り）／②ライセンス　のいずれか




マネタイズ４要件
①マーケティング
②製品開発
③量産体制の整備
④販路開拓



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 「契約」は技術からキャッシュフローを生じさせるためのツールである

4要件が足りているか、弱くないか。

⇩

第三者による補完が必要＝探索する。

⇩

第三者とのルールを決める＝契約

その取引において何をやってよくて（権利）、何をやらなければならない（義務）？

契約は「ビジネスの定義書」のようなもの。→専門職である法務部や弁護士の存在理由

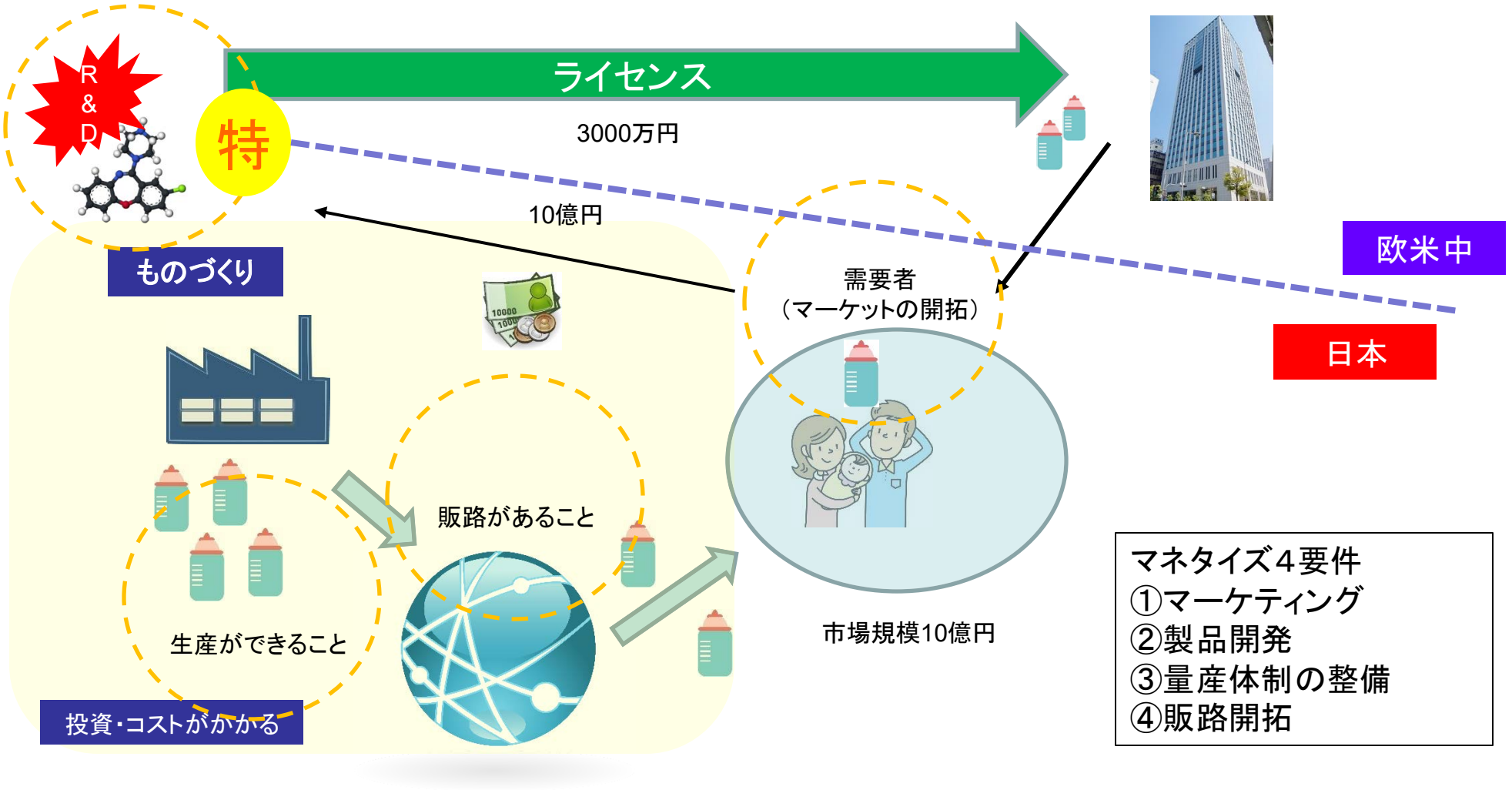
マネタイズ４要件
①マーケティング
②製品開発
③量産体制の整備
④販路開拓



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 第2ステップ：知財はどういう役割を持つ？

- 技術を収益化＝①ものづくり（物売り）／②ライセンス　のいずれか



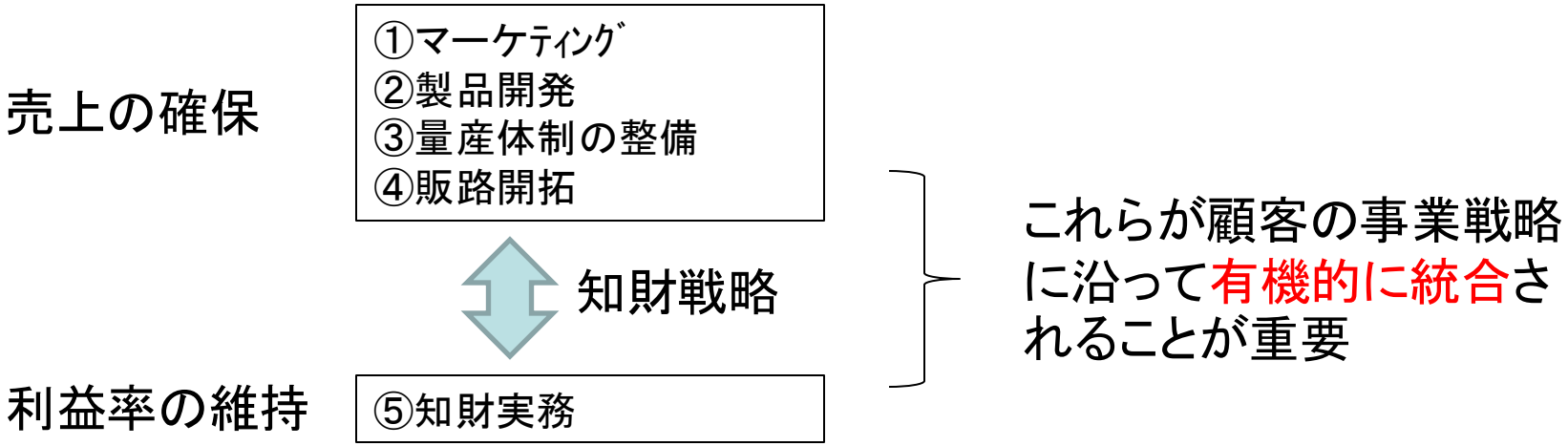

マネタイズ４要件
①マーケティング
②製品開発
③量産体制の整備
④販路開拓



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

【知財（特許）の役割り】

・いくらヒット商品を開発しても、後発が登場すれば価格競争→利益率低下というシナリオを辿ることになる。
・後発の登場を制御（マーケットコントロール）し、利益率の維持を図るのが知財の役割



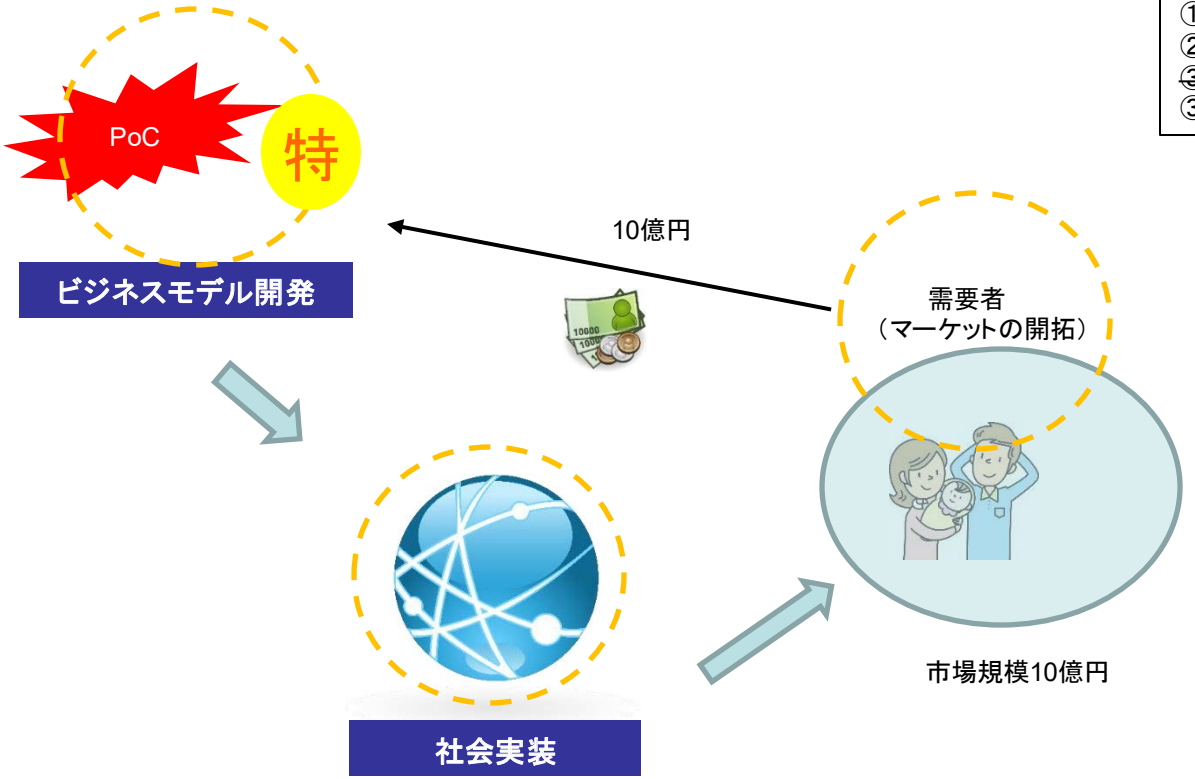



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# ITサービス編－技術を収益化するための要件

- ビジネスモデルを考案→社会実装して収益化

マネタイズ3要件
①マーケティング
②ビジネスモデル開発
~~③量産体制の整備~~
③社会実装






Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

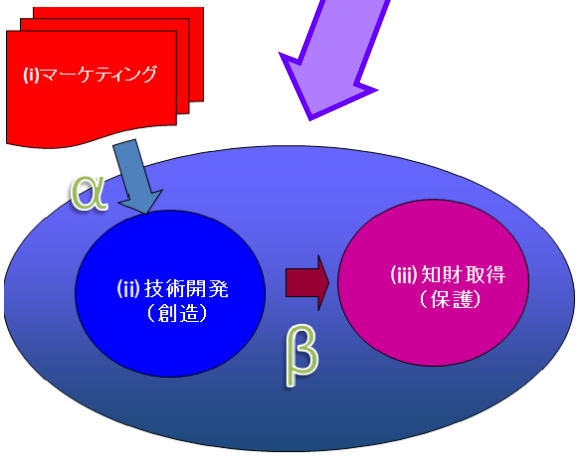
# 第１部の２

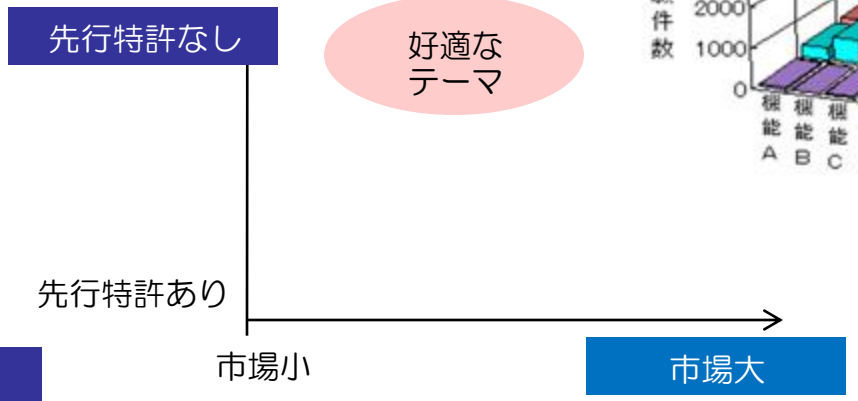
# 知財戦略を活用してニッチトップへ

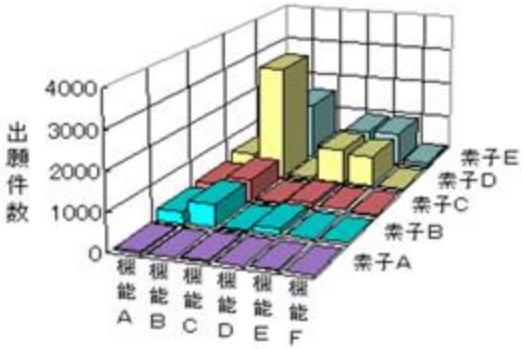
Copyright @ M. Samejima 2025

# 知財戦略を活用してニッチトップへの道を歩む

・マーケティング（身の丈規模・先行特許少がスタートアップの選ぶべきマーケット）
・マーケットニーズ、技術ニーズを先取りして研究開発（左図α）。
・研究開発の成果を必須特許化（左図β）＝他社に参入させない



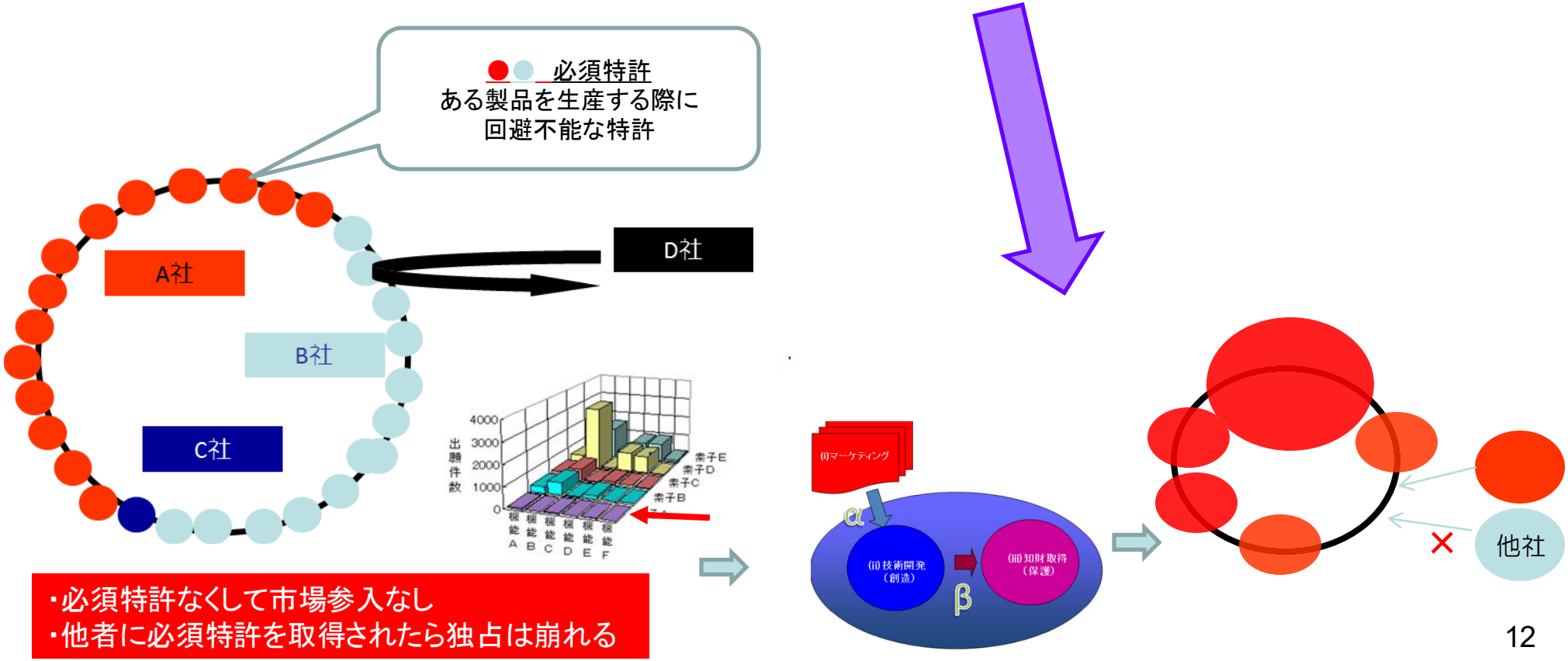

・R&Dの前にマーケティングあれ
・R&Dの成果は知財化せよ



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 知財戦略を活用してニッチトップへの道を歩む

・マーケティング（身の丈規模・先行特許少がスタートアップの選ぶべきマーケット）
・マーケットニーズ、技術ニーズを先取りして研究開発（左図α）。
・研究開発の成果を必須特許化（左図β）＝他社に参入させない




・必須特許なくして市場参入なし
・他者に必須特許を取得されたら独占は崩れる



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 知財のコスト／リターン

（本来的な役割）
・後発参入を防止→事業計画の実現可能性を上げる
（売上の達成、ニッチトップ市場における＃１、利益率の維持など）

（派生的but重要な役割）
・大企業との交渉力アップ　←オープンイノベーションを進めるための必須項目
・技術に対するブランディング
・従業員のモラル、当事者意識アップ

・事業計画書に盛り込むとイケてる感じに
　→資金調達の蓋然性アップ（投資を見える化している＝投資効率のいい会社）
・上場審査等において審査項目となる
・バイアウトの際にも加点要因→バリュエーションアップにつながる

知財戦略に対する投資判断の本質：

上記の効果を買うためにどの程度の規模の投資をするのか？
（国内80万円、海外200万円／国）



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 第1部の3

# 標準化にも活用できる知財戦略

Copyright @ M. Samejima 2025

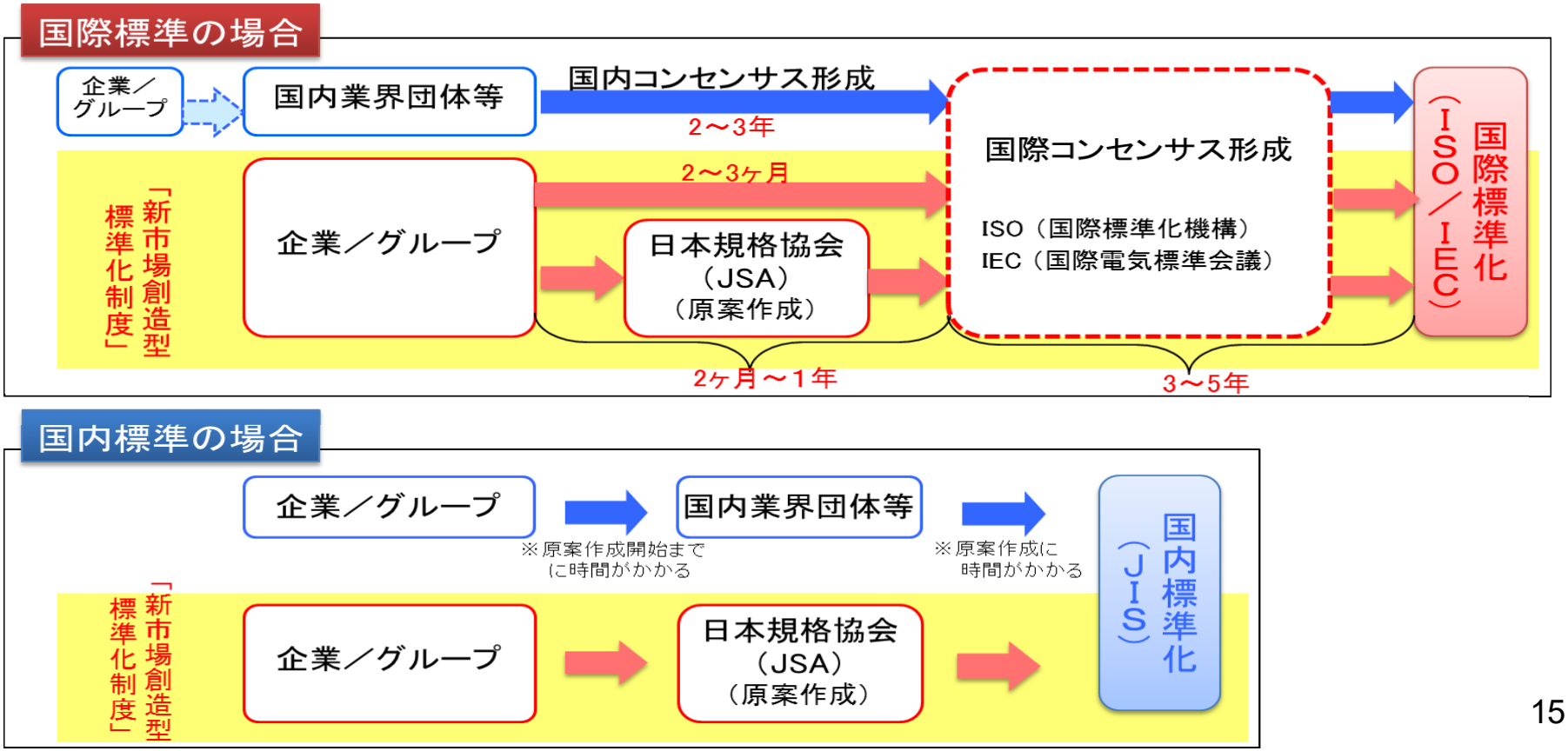
# 新市場創造型標準化制度

https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/shinshijo/index.html

- 標準化官民戦略に基づき、２０１４年７月、業界団体を通じたコンセンサスを求めない「新市場創造型標準化制度」を創設。
- 例えば、とがった技術があるものの、
  - ・中堅・中小企業等で原案作成が困難な場合、
  - ・複数の産業界にまたがる場合に、

  従来の業界団体でのコンセンサス形成を経ずに、迅速なＪＩＳ化や国際標準提案を可能に。

必ずしも国内調整を経ず、
政策的判断により標準化



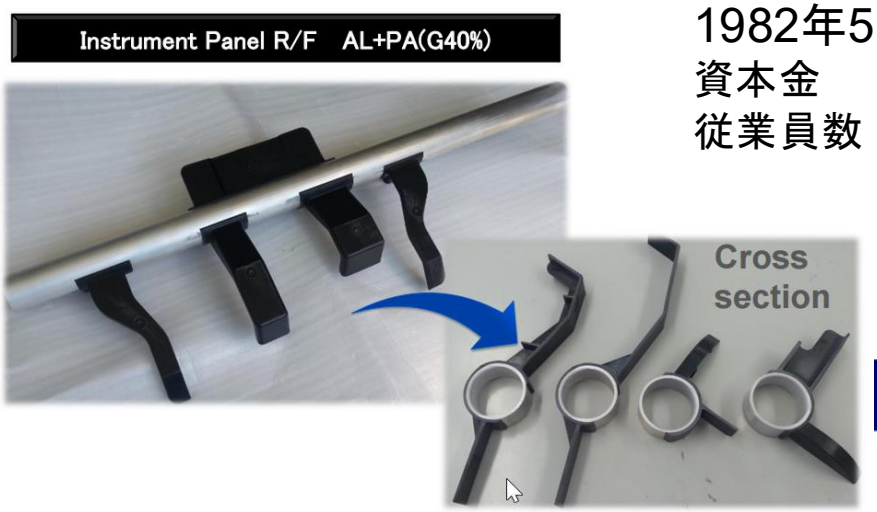



Copyright @ M. Samejima 2025

# 新市場創造型標準化制度

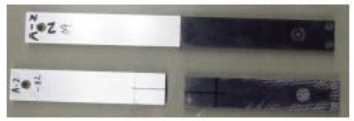
## 大成プラス株式会社（東京都中央区）

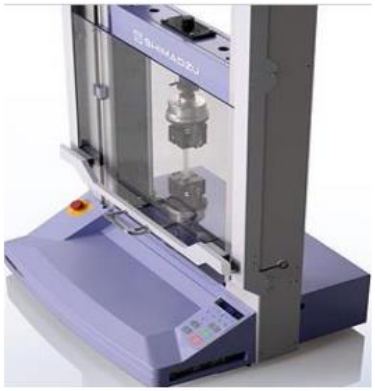
1982年5月設立
資本金　1億円
従業員数　50名（2018年現在）




- 2015.7.6付けで産総研より発表
- ISO19095-01

http://www.nedo.go.jp/content/100644276.pdfより引用





自社技術を内外にアピールするためにJIS規格にしてもらおう!!

ラウンドロビンテスト結果（単位：MPa）

| 測定機関＼処理メーカー | 大成プラス | | A社 | | B社 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | AL+PPS | Cu+PPS | AL+PPS | Cu+PPS | AL+PPS | Cu+PPS |
| 東ソー㈱ | 44.7 | 29.8 | 31.9 | 30.2 | 38.4 | 28.7 |
| 東レ㈱ | 44 | 30.1 | 26.3 | 21.7 | 33.8 | 30.7 |
| 三井化学㈱ | 44.9 | 27.9 | 30.1 | 26 | 34.2 | 29.9 |
| 産業技術総合研究所 | 44.8 | 30.8 | 27.8 | 25.2 | 35.6 | 26.5 |
| 平均値 | 44.6 | 29.7 | 29 | 25.8 | 35.9 | 29 |

NMTと他社の樹脂＋金属接合技術の強度を比較する為共同の試験片を作成し、それらを東ソー・東レ・三井化学・産業技術総合研究所の4社にて評価試験を行いました。

Copyright @ M. Samejima 2025

# 知財戦略の効果（リターン）とコストから出願をするかどうかを決める

（本来的な役割）
・後発参入を防止→事業計画の実現可能性を上げる
（売上の達成、ニッチトップ市場における＃１、利益率の維持など）

（派生的but重要な役割）
・大企業との交渉力アップ
・技術に対するブランディング
・従業員のモラル、当事者意識アップ

・事業計画書に盛り込むとイケてる感じに
　→資金調達の蓋然性アップ（投資を見える化している＝投資効率のいい会社）
・上場審査等において審査項目となる
・バイアウトの際にも加点要因→バリュエーションアップにつながる

・標準化によって自社技術を市場／顧客にアピールする
（新市場創出型標準化制度）
https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun-kijun/katsuyo/shinshijo/index.html



Copyright @2025 Masahiro Samejima (USLF)

# 第2部
# オープンイノベーション論

Copyright @ M. Samejima 2025

# オープンイノベーションとは

弁護士法人
内田・鮫島法律事務所
UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM

## ＝イノベーション創出主体と事業化主体が分離すること

**創出主体**

中小企業
ベンチャー企業
大学など

Innovation

**事業化主体**

大企業

■イノベーションは得意

■グローバル展開力は低い

■グローバル展開力は高い

■イノベーションの生み出す風土が乏しい

# 典型的な大企業（現状）

弁護士法人
内田・鮫島法律事務所
UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM

**大企業**

■事業スピードの効率化 ●●●●●●●●● ▶ 決断遅い

■Win-Win関係の構築 ●●●●●●●●● ▶ 元請/下請け 扱い

**99%→80%**

**問題点**

◯「独占」要求

◯ バックグランドIPの無償利用要求

◯ つまみ食い行為

◯ 勝手な条件変更

非ベンチャーファースト！

# 誰のためのオープンイノベーション？



企業の持続性は、イノベーションによる新市場創出にかかっている
（2015、伊藤レポート）

① 自分で生み出したイノベーションネタ → オープンイノベーションの必要なし

② 他人の生み出したイノベーションネタ → オープンイノベーションの必要あり

イノベーションの起こし方（鮫島説）

① 解決すべき技術課題ではなく、解決すべき社会課題を設定する（前者は単なる改良行為）
② 0→1を生み出すプロセス＝なるべく多くのトライ＆エラーを短い時間で繰り返す
③ 自社でできないのであれば他者と協調する＝他者の尊重

2024年7月
ILS（イノベーションリーダーズサミット）実行委

オープンイノベーション版 人気企業ランキング

# 有望スタートアップ企業が選ぶ「イノベーティブ大企業ランキング2024」 結果を発表

イノベーションリーダーズサミット実行委員会（運営：株式会社プロジェクトニッポン）は昨年度に引き続き、国内のベンチャーキャピタルや大学な
約100機関によって選出された有望スタートアップ企業1,186社を対象としたアンケート調査を実施。スタートアップとの連携を通じたオープンイノ
ーションに積極的な大企業の人気ランキング調査「イノベーティブ大企業ランキング」の2024年度版を取りまとめましたので、上位30社と業界別上
社を発表いたします。

本調査は、我が国の大企業のオープンイノベーション状況を指標化することを目的に、年に1回調査し今年で7回目になります。「総合100位までの
キング結果」と各社のオープンイノベーション活動のイメージを4象限で表した「大企業オープンイノベーションイメージマップ」は、下記にて資料
求を受付けいたします。

## 調査結果サマリー

- **KDDI**が7年連続首位。**ソニー**と**トヨタ**の順位が入れ替わり、ソニーが2位へと浮上
- 上位圏内の中でも、**パナソニック、富士フイルム、ホンダ**が順調に評価を高めて躍進
- 新た**NTTデータ、大日本印刷、関西電力、サントリー、住友商事**が20位圏内にランクイン

## 質問内容と調査結果

**Q.あなたがオープンイノベーション活動に積極的であると感じる、大企業名を挙げてください。（３社以上５社まで）**

### イノベーティブ大企業ランキング2024：総合上位30位

| 順位 | 企業名 | 得票率 | 昨年順位 |
|---|---|---|---|
| 1 | ＫＤＤＩ | 7.45% | 1 － |
| 2 | ソニー／ソニーグループ | 4.20% | 3 ↑ |
| 3 | トヨタ自動車 | 3.88% | 2 ↓ |
| 4 | ソフトバンク／ソフトバンクグループ | 3.67% | 4 － |
| 5 | ＪＲ東日本（東日本旅客鉄道） | 2.67% | 5 － |
| 6 | パナソニック ホールディングス | 2.46% | 9 ↑ |
| 6 | ＴＯＰＰＡＮ／ＴＯＰＰＡＮホールディングス | 2.46% | 6 － |
| 8 | ＮＴＴドコモ | 1.84% | 8 － |
| 9 | 富士フイルムホールディングス | 1.31% | 18 ↑ |
| 9 | ＮＴＴ（日本電信電話） | 1.31% | 11 ↑ |
| 9 | 三井不動産 | 1.31% | 10 ↑ |
| 12 | ＮＴＴデータ（エヌ・ティ・ティ・データ） | 1.26% | 35 ↑ |
| 12 | ホンダ（本田技研工業） | 1.26% | 17 ↑ |
| 12 | 東急 | 1.26% | 7 ↓ |
| 15 | 大日本印刷 | 1.10% | 21 ↑ |
| 16 | 関西電力 | 1.05% | 21 ↑ |
| 17 | 旭化成 | 1.00% | 13 ↓ |
| 18 | サントリーホールディングス | 0.94% | 24 ↑ |
| 19 | 住友商事 | 0.89% | 26 ↑ |
| 19 | オムロン | 0.89% | 19 － |

# オープンイノベーションポータルサイト

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

Copyright @ M. Samejima 2025

# 03 「OI モデル契約書」が目指す 理想の「オープンイノベーション」とは

OI とは？

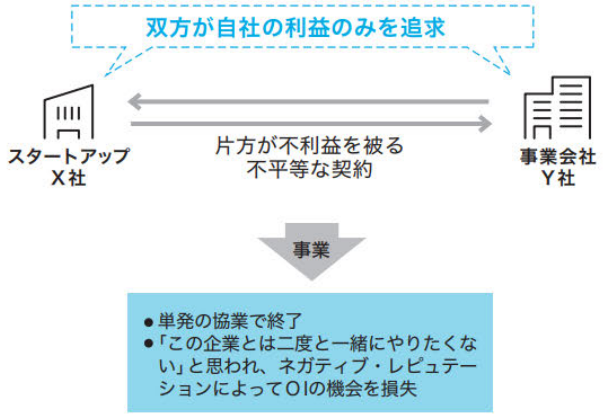
**意識すべき「価値軸」**

事業会社、スタートアップ双方が、自社が持たないリソースや技術を補い合い、シナジーを生むためにオープンイノベーションの取組があり、互いへのリスペクトが最も重要です。

特許庁・経済産業省では、オープンイノベーションにおいて協業する双方において常に意識され、拠り所とすべき価値観＝「価値軸」として以下を掲げています。

> **スタートアップと事業会社の連携を通じ、知財等から生み出される事業価値の総和を最大化すること**

**オープンイノベーション（OI）の失敗例の特徴**




◎本書における「マナー」とは、このようなオープンイノベーションを成功させるための、良好なパートナーシップ構築において事業会社・スタートアップの双方が意識すべきポイントのことです。

05



Copyright @ M. Samejima 2025

# 日本の政策は
# オープンイノベーションの進展が前提

弁護士法人
内田・鮫島法律事務所
UCHIDA & SAMEJIMA LAW FIRM

## ◆全ての政策に光を

**中小企業**

■唯一無二の技術を持つ企業の事業承継

**既存の企業の保全の方が行政効率が高い**

**SU**

■スタートアップの創出元年
→技術社会の実装

**ユニコーン化の確率は極めて低い**

**オープンイノベーション**

**大企業**

■アントプレナーシップの回復
→リスクテイクできる風土、組織の構築、税含む法制度改革

ご清聴ありがとうございました！

「技術法務で日本の競争力に貢献する」

弁護士法人内田・鮫島法律事務所

Copyright @ M. Samejima 2025