

# 経営戦略と連動する「外部知財機能」の最適活用モデル:専任部門を持たない企業のための実践的アプローチ

Gemini 3.1 pro

## 1. 序論:知識経済下における中小企業の知財マネジメントの再定義と外部化の必然性

現代のグローバルな知識経済において、企業の競争優位性の源泉は、工場や設備といった有形資産から、技術、ブランド、顧客データ、そして独自のノウハウといった無形資産(インタンジブルズ)へと完全にシフトしている。この経営環境下において、知的財産(IP)を適切に保護し、事業戦略の柱として活用することは、巨大な資本を持つ大企業のみならず、リソースに乏しいスタートアップや中小企業にとっても事業の存続を左右する極めて重要な経営課題となっている。しかしながら、現実の中小企業経営において、専任の「知的財産部」を組成し、弁理士資格を持つような高度な専門人材を内部で雇用・維持することは、固定費の観点からも、人材獲得競争の観点からも極めて困難であるのが実情である。

この社内リソースの構造的な制約を打破し、大企業と同等以上の知財競争力を維持・向上させるための最適解が、社外の専門家(特許事務所や法律事務所)や公的機関を自社の機能の一部としてシームレスに組み込む「外部知財機能」の構築である。本報告書では、知財専任部門を持たない企業が、いかにして外部の弁理士、弁護士、そして支援機関を単なる「手続代行業者」としてではなく「自社の戦略的知財部」として機能させ、経営と連動した知財マネジメントを実現すべきかについて網羅的に論じる。具体的には、外部リソース調達の構造的アプローチ、契約形態の財務的および戦略的最適化、ガバナンスを維持するための組織デザイン、そして公的資金を活用した実践的な統合プロセスについて、詳細な事例とデータを交えて深掘りしていく。

## 2. 「外部知財機能」の基本構造と契約形態の戦略的選択

外部の専門家を自社の知財機能として活用する際、企業が直面する最初の重要な意思決定は、どのような契約形態で専門知識を調達するかという点である。外部知財機能の調達手法は、大きく「スポット契約(個別案件委託)」と「顧問契約(リテーナー契約)」に大別される。これらは単なる支払い方法の違いではなく、企業と外部専門家との関係性の深さ、情報の非対称性の解消度合い、そしてもたらされる戦略的価値において根本的な差異を持つ。

### 2.1 スポット契約と顧問契約の構造的差異と費用対効果のメカニズム

スポット契約は、特定の商標出願、技術の特許調査、あるいはライセンス契約書のレビューなど、個別の案件が発生するごとに都度委託を行う形態である。この契約モデルの最大のメリットは、顧問料のようなランニングコスト(固定費)が一切生じない点にある<sup>1</sup>。案件の解決が目的であるため、対象となる紛争が解決した時点、あるいは出願手続きが完了した時点で業務関係は一旦終了する<sup>1</sup>。知財

活動が散発的であり、年間を通じての継続的な戦略立案を必要としない初期フェーズの企業にとっては、短期的なキャッシュアウトを抑えるための合理的な選択肢となる。しかし、都度契約の手間がかかることや、自社の事業背景を毎回ゼロから説明しなければならないというコミュニケーション・コストの高さが課題となる。

一方、顧問契約は毎月または毎年一定の顧問料を支払い、継続的かつ包括的な支援を受ける形態である。月額顧問料相場は、提供されるコースや法律事務所・特許事務所の規模に応じて3万円から10万円程度に設定されることが一般的である<sup>1</sup>。例えば、特定の知財専門事務所では、月額55,000円(税込)からの顧問サービスや、より手軽な月額33,000円(税込)からの「社外知財部サービス」などが提供されている<sup>2</sup>。

顧問契約の本質的な価値は、単なる「作業単価の割引」ではなく、「事業と技術の文脈(コンテキスト)の継続的な共有」にある。長期的な関係構築により、外部専門家は企業の経営理念、社風、中長期的な事業戦略に対する深い理解を蓄積し、社内の担当者との人的交流をベースとした極めて円滑な業務遂行が可能となる<sup>3</sup>。これにより、企業側から持ち込まれた発明を単に出願するだけの受動的な対応から脱却し、「この事業モデルであれば、特許として公開するよりもノウハウとして秘匿すべきだ」あるいは「この技術領域は将来のコアコンピタンスになるため、周辺特許も含めて網羅的に権利化し、競合の参入障壁を築くべきだ」といった、経営に直接的に資するプロアクティブな提案が期待できるのである。

## 2.2 年額パッケージ型サービスの台頭と予算管理の最適化

中小企業が月額制の顧問契約を躊躇する最大の懸念事項は、「相談案件がない月にも固定費が発生し、結果として顧問料が無駄になるのではないか」という投資対効果への不安である。この課題に対する先進的かつ合理的なアプローチとして、年額制を採用する法律事務所・特許事務所が登場している。

例えば、知財戦略に特化した弁護士法人内田・鮫島法律事務所(USLF)のモデルでは、原則として年額132万円(消費税10%込み、月額11万円相当の支払い)の顧問契約を採用している<sup>3</sup>。この年額制の最大の利点は、1年間という大きな枠組みの中で顧問料を柔軟に消化できる点にある<sup>3</sup>。この年間パッケージにより、タイムチャージ換算で158.4万円分(消費税10%込み)の法律事務や、知財戦略の立案等の高度なコンサルティング業務がカバーされる仕組みとなっている<sup>3</sup>。毎月発行される請求書には当月の作業明細と当年度の「顧問料残額」が明記され、企業側はこの残額を指標としながら、製品開発の繁忙期と閑散期に合わせて専門家への依頼量を動的に調整することが可能となっている<sup>3</sup>。このような枠組みは、知財予算の予見可能性を高めつつ、リソースの使い残しを防ぐ意味で、リソースが限定的な中小企業にとって極めて導入しやすい機能調達モデルと言える。

## 2.3 顧問契約がもたらす無形の戦略的価値(抑止力とネットワーク)

外部専門家との強固なリレーションシップは、直接的な法的支援や出願手続きにとどまらない、多大な無形の価値を企業にもたらす。第一に、「抑止力と信用力の向上」である。自社のウェブサイトや会社案内、あるいは契約書面に「顧問法律事務所」として著名な専門機関の名称を表記することで、他社とのライセンス交渉や共同研究契約の締結時において、不当な要求や技術の不当な扱いを牽制する強力な無形の効果を発揮する<sup>3</sup>。特に、大企業を相手とする交渉力が相対的に弱いベンチャー企業や中小企業にとって、背後に強力な知財専門家が存在することを示すことは、フェアな取

引関係を構築するための極めて重要な交渉カードとなる。

第二に、「ネットワークの拡張と活用」である。豊富な経験を持つ外部専門家は、知財業界や関連産業における広範なネットワークを有していることが多い<sup>3</sup>。自社の課題解決に必要な特殊な技術評価機関、海外展開を支援する現地代理人、あるいは知財の価値を正当に評価できる投資家や金融機関など、自社単独ではアクセスが困難な外部リソースへと接続するためのハブとして機能する。

比較・評価項目	スポット契約(個別案件委託)	顧問契約(月額・年額パッケージ)
コスト構造	変動費(案件発生時のみ支出)	固定費(毎月または毎年一定額)
関係性の深さ	浅い(案件ごとの断続的關係)	深い(経営理念・事業戦略の共有が前提)
対応スピード	都度契約・見積もりが必要であり遅延	優先的かつ迅速な対応がシステム化
戦略的提案の質	受け身(指示された業務の遂行のみ)	能動的(事業方針に基づくプロアクティブな提案)
無形的価値(信用)	原則として発生しない	抑止力、信用力向上、ネットワークの活用が可能
適した企業フェーズ	知財活動が極めて限定的な初期段階	知財を競争力の源泉と位置づける成長期以降

### 3. 公的支援スキームの徹底活用による「知財の一次診療」とコスト最適化

「外部知財機能」の構築は、必ずしも民間企業である特許事務所や法律事務所との高額な有償契約

だけで完結するものではない。知財予算が限られている企業にとって、国や自治体が提供する公的支援機関を自社の「外部機能」の第一階層(プライマリ・ケア)として適切に組み込むことは、最も費用対効果が高く、かつ安全な戦略である。

### 3.1 INPIT知財総合支援窓口による戦略的課題解決プロセス

独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)が各都道府県に設置している「知財総合支援窓口」は、中小企業が企業経営の中で抱える知的財産に関するあらゆる悩みや課題をワンストップで受け付ける中核的な公的インフラである<sup>4</sup>。例えば、栃木県においては、公益財団法人栃木県産業振興センター(所在地:宇都宮市ゆいの杜1-5-40とちぎ産業創造プラザ内)がこの窓口事業を受託しており、中小企業等が抱える様々な経営課題について、単なる法的手続きだけでなく、自社のアイデアや技術などの「知的財産」の側面から根本的な解決を図る支援を無料で提供している<sup>4</sup>。

この窓口の特筆すべき点は、単なる制度の案内所にとどまらず、課題の深さと性質に応じて支援をシームレスにエスカレーションさせる高度な機能を持っていることだ。具体的な支援フローは、以下のステップで進行する<sup>4</sup>。

1. 事前連絡と状況把握(STEP 01): まずは電話(028-670-2617)等による事前連絡を通じて、窓口担当者が企業の現状と相談内容の骨格を把握する<sup>4</sup>。
2. 担当者による詳細ヒアリング(STEP 02): 窓口担当者が直接、または企業の現場への訪問によって相談内容を確認し、特許、実用新案、意匠、商標などの知的財産に関する初動のアドバイスと支援方針の策定を行う<sup>4</sup>。
3. 専門家による高度な支援(STEP 03): より専門的、あるいは高度な内容(具体的な特許明細書の書き方の指導、高度な先行技術調査の実施、あるいは複雑なライセンス契約や紛争対応など)については、弁理士や弁護士などの知財専門家を無料で派遣・協働させ、具体的な実務支援を行う<sup>4</sup>。
4. 継続的フォローアップ(STEP 04): 個別の課題解決後も、事業の進展に伴う新たな知財ニーズの発生や、知財経営のステップアップに向けた継続的なフォローアップ支援を提供する<sup>4</sup>。

専任の知財担当者がいない企業は、まずこのINPIT知財総合支援窓口を「自社の無料の社外知財相談室」として明確に位置づけるべきである。ここで課題の切り分け(自社のみで対応可能な問題か、公的支援で解決できる問題か、本格的に有償の外部専門家を雇うべき問題か)を行うことで、無駄な外部委託費用の流出を防ぐことができる。

### 3.2 助成金・補助金制度を活用したグローバル展開と出願支援

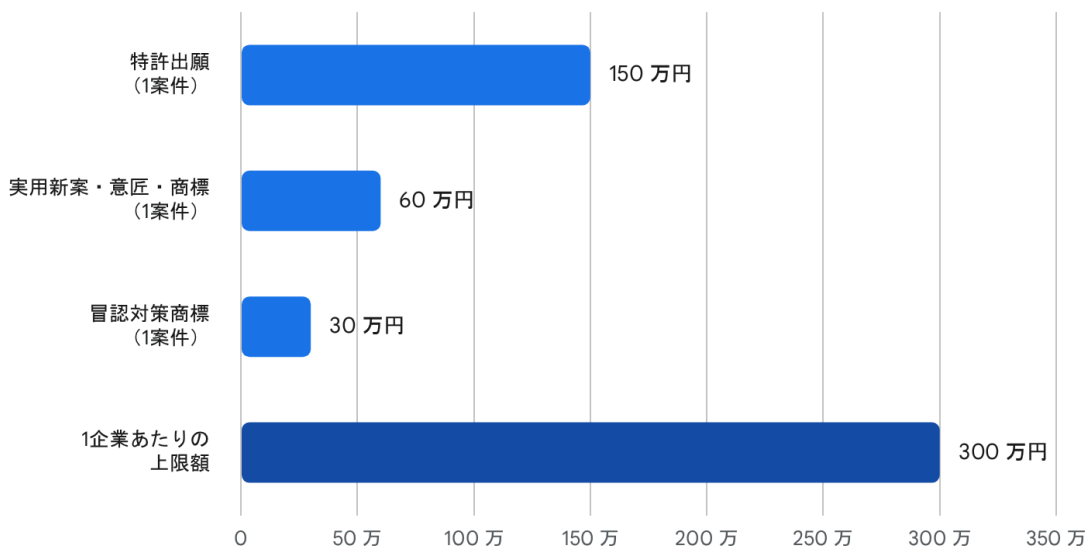
知的財産の獲得、特に海外での特許や商標の権利化には、各国の言語への翻訳費用や現地代理人費用が加算されるため多額の費用が伴う。外部機能を活用して国際的な知財ポートフォリオを構築する際、各地域で提供されている補助金・助成金制度の獲得は、知財戦略を実行する上での前提条件となる。

栃木県産業振興センターが実施している「中小企業等海外出願支援事業」をモデルとして分析すると、その手厚い支援構造と、企業に求められる戦略的要件が明確に理解できる。この事業は、外国への事業展開を計画している県内の中小企業に対し、外国特許庁への出願に直接要する経費(出願国への出願手数料、現地代理人費用、国内代理人費用、翻訳料など)の半額(2分の1以内)を助

成する制度である<sup>4</sup>。

助成の上限額は知財の種別ごとに明確な傾斜が設けられている。技術の根幹を守る特許出願は1案件につき150万円、実用新案・意匠・商標は60万円、ブランド保護のための冒認対策商標は30万円であり、1企業あたりの合計上限額は300万円(1企業あたり2案件以内)と設定されている<sup>4</sup>。

## 海外出願支援事業における知財種別ごとの助成上限額



特許庁および各都道府県の産業振興センターが提供する海外出願支援事業では、外国特許庁への出願手数料、国内外の代理人費用、翻訳費用の2分の1以内が助成される。上限額の範囲内で外部の弁理士機能を有効活用することが推奨される。

Data sources: 公益財団法人 栃木県産業振興センター, 知財ポータル (INPI), 経済産業省 特許庁

この制度を効果的に活用するためには、企業側の周到な準備が必要である。制度の要件として、申請時において既に日本国特許庁へ出願済みであり、その後交付決定を受けてから指定の期日(例: 令和7年12月末日)までに外国特許庁へ同一内容の出願を行うことが求められる<sup>4</sup>。さらに重要なプロセスとして、審査会において企業の代表者または事業責任者によるプレゼンテーションおよびヒアリングが必須となっている点に留意すべきである<sup>7</sup>。企業は、外部専門家と協働して、自社の海外事業展開における当該知財の戦略的意義、市場の優位性、そして事業計画の蓋然性を論理的に説明する能力が求められる。また、手続きのデジタル化も進行しており、経済産業省が運営する補助金の電子申請システムであるjGrants(Jグランツ)を用いた申請の併用も可能となっているなど、アクセシビリティも向上している<sup>4</sup>。

助成対象となる知財種別	1案件あたりの助成上限額	主な助成対象経費
特許出願	150万円	外国特許庁への出願手数料(出願料、審査請求料等)
実用新案・意匠・商標	60万円	現地代理人費用および国内代理人費用
冒認対策商標	30万円	外国語への翻訳に要する費用

### 3.3 研究開発初期段階からの助成金活用によるIP基盤の構築

単発の出願支援だけでなく、研究開発(R&D)の初期段階から知財取得を包括的に支援する大型の制度も存在する。栃木県の「グリーン成長産業創出支援事業」は、カーボンニュートラル社会の実現に資する革新的技術の開発に対して、事業化の検討段階から実用化開発まで切れ目なく助成を行うものである<sup>9</sup>。

この事業は以下の3つの段階に分かれている。

1. **FS調査助成事業**: 助成上限額500万円(中小企業等は助成率3分の2以内)。事業化の可能性を検証する初期段階<sup>9</sup>。
2. **インキュベーション研究助成事業**: 助成上限額は単体で500万円、複数企業等による連携体の場合は1,000万円。基礎研究から応用研究への橋渡しを行う<sup>9</sup>。
3. **実用化開発助成事業**: 助成上限額は単体で2,000万円、連携体の場合は4,000万円。市場投入に向けた最終的な開発を支援する<sup>9</sup>。

極めて重要な点は、これらの助成対象経費の中に、機械装置費や原材料費と並んで「知的財産取得費」や「調査外注費」が明記されていることである<sup>9</sup>。技術開発の初期段階(FS調査やインキュベーション段階)からこれらの補助金を活用し、外部の知財専門家に先行技術調査や特許網の構築を依頼することで、企業は手出しのキャッシュフローを最小化しつつ、質の高い外部知財機能を初期段階から開発プロセスに埋め込むことが可能となる。

## 4. アウトソーシングの潜在的リスクと「ハイブリッド型知財体制」の構築

外部知財機能の活用は、リソース不足を補う強力なソリューションであるが、知財業務のすべてを完

全に社外の専門家に「丸投げ」するアプローチは、長期的には企業価値と競争力を著しく損なう危険性を孕んでいる。外部委託を真に成功させるためには、そのデメリットとリスクを正しく認識し、それらを統制(コントロール)するための社内組織体制を構築しなければならない。

## 4.1 外部委託に伴うガバナンスの弱体化とノウハウ流出のリスク

特許調査や各種知財業務のアウトソーシングにおいて、企業が直面する構造的なデメリットとして、以下の三点が指摘されている<sup>10</sup>。

第一に、「業務の標準化作業の手間とコミュニケーション・コストの増大」である。社内の暗黙知で行われていた業務を外部に委託するためには、「自社が何を解決したいのか」「どのような技術基準で調査を行うべきか」「いつまでにどのような形式のアウトプットが必要か」という要件定義を極めて明確に行う必要がある<sup>10</sup>。この初期の言語化作業には多大な労力を要する。

第二に、「社内におけるノウハウの蓄積の困難さ」である。特許の先行技術調査の手法、自社の技術を最も広く保護するための特許明細書のドラフティングテクニック、あるいは特許庁の審査官からの拒絶理由通知に対する反論ロジックの構築など、知財活動における高度な実務ノウハウが全て社外の専門家に留保されてしまう。結果として、組織内部の学習効果が働かず、永続的に外部に依存し続ける体質となってしまう<sup>10</sup>。

第三に、そして最も致命的なリスクが「ガバナンスの弱体化」である<sup>10</sup>。社内に知財をコントロールする機能がない場合、経営戦略と知財戦略の連携が完全に途切れてしまう。外部の弁理士や特許事務所が、企業の真の事業目的を理解しないまま「特許を出願・登録すること」自体を目的化してしまうリスクがある。これは、事業に寄与しない不要な特許(オーバーパテント)の量産を招き、事業のコア競争力を保護できていないにもかかわらず、出願維持にかかる費用だけが膨張するという最悪の事態を引き起こす。

## 4.2 「社内知財コーディネーター」の役割と育成による解決策

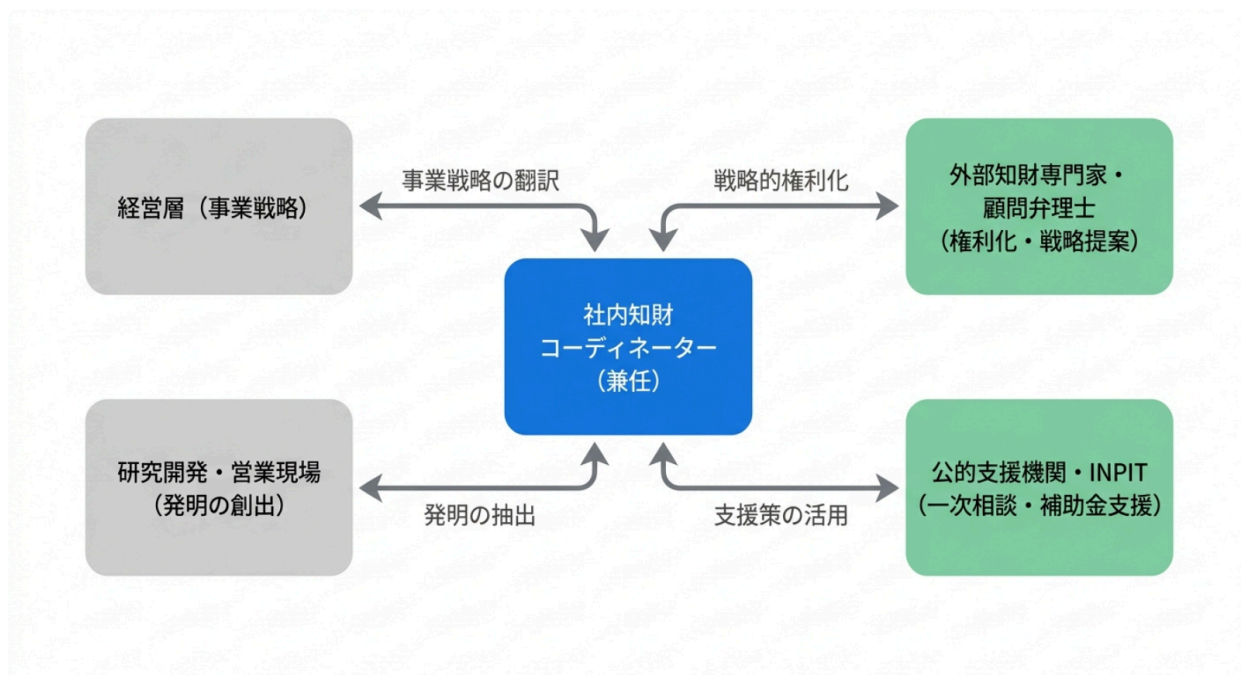
これらのリスクを完全に回避し、外部の専門家機能を効果的に統制するための最適な組織デザインが「ハイブリッド型知財体制」である。これは、社内に「知財専任の部署」や「資格を持つ専任者」を置かなくとも、研究開発部門や経営企画部門、あるいは営業部門のなかに「兼任の知財コーディネーター」を配置し、彼らをハブとして外部専門家と接続するモデルである。

この社内知財コーディネーターに求められる役割は、特許明細書を自ら作成するといった専門的な実務ではない。彼らの核心的な任務は、\*\*「経営戦略の翻訳」と「情報のゲートキーパー」\*\*の2点である。自社のビジネスモデルのどこに真の競争力の源泉(特定の要素技術、蓄積された顧客データ、あるいはブランドイメージ)があるのかを俯瞰的に理解し、それを外部の専門家に適切な言語と文脈で伝達することが求められる。さらに、社内の技術者や現場から上がってくるアイデア(発明提案)を一次スクリーニングし、それを特許として公開して権利化すべきか、あるいは営業秘密(ノウハウ)として社内で厳重に秘匿すべきかの方向性を決定する役割を担う。

このようなハイブリッドな人材を社内で育成するためには、経済産業省や特許庁が提供するガイドブックや各種ツールキットの積極的な活用が有効である。例えば、「特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)」を用いた先行技術の簡易的な検索スキルの習得は、重複開発を防ぐ上でコーディネーターにとって必須のスキルとなる<sup>11</sup>。また、地域支援機関向けに実施されている「知財支援リレー人

材育成プログラム」の受講や、「支援先の課題のを見つけ方\_リレー人材になるためのヒント」といったガイドブックの熟読は、社内担当者が自社の課題を客観的な視点で見つめ直し、外部の専門家に「正しく相談するための視点」を獲得する上で大いに役立つ<sup>11</sup>。さらに、「経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック」や「知財経営への招待」などを通じて、知財・無形資産を投資として捉える高度な視座を養うことが推奨される<sup>11</sup>。

## ガバナンスを維持する「ハイブリッド型外部知財機能」のエコシステム



知財業務を完全に外部へ丸投げするのではなく、経営層や研究開発部門の意図を汲み取る「社内知財コーディネーター」を配置し、彼らが外部の弁理士事務所やINPIT等の公的機関をコントロール（オーケストレーション）することで、ガバナンスの維持と高度な専門性の両立が可能となる。

## 5. 経営層・研究開発現場・外部専門家を繋ぐフレームワークの実践

ハイブリッド型の知財体制が整った後、次に企業に求められるのは、日々の事業活動や開発プロセスにおいて、外部機能を具体的にどう作動させるかというオペレーションの設計である。いくら優秀な外部弁理士と顧問契約を結んだとしても、企業側から共有される情報が断片的で限定的なものであれば、専門家は其の真の能力を引き出すことはできない。

### 5.1 「経営デザインシート」を用いた知財戦略の言語化と文脈の共有

外部専門家と企業の事業戦略を深くすり合わせるための、極めて実践的かつ強力なツールが、内閣官房が推奨し推進している「経営デザインシート」である<sup>12</sup>。これは、企業の「現在(As-Is)」のビジネスモデルと強みを把握し、環境変化を見据えた「将来(To-Be)」のありたい姿を俯瞰し、その移行プロセスにおいてどのような知的財産や無形資産が重要になるかを視覚化・言語化するための共通フレームワークである。

中小企業が外部知財機能を活用する際、単に「研究部門でこんな新技術ができたから、とにかく特許にしてほしい」と依頼するのは、戦略的観点からは最悪のアプローチである。そうではなく、この経営デザインシートを活用して作成された事業のグランドデザインを、外部専門家と共有するプロセスを必ず設けるべきである。「当社は現在、この技術力で国内市場のニッチトップとして収益を上げているが、5年後はこのデータを活用したソリューション・ビジネスへとシフトしたい。そのために現在開発中のこの技術が、競合の参入を防ぐボトルネックの鍵になる」といった深い文脈(コンテキスト)を共有する。これにより、外部の弁理士や弁護士は「単なる個別の技術の権利化」という作業から解放され、「将来の市場を独占・牽制するための特許ポートフォリオの設計」という、経営に直結する次元へと提供価値を劇的に引き上げることができる。これはまさに、外部の法律事務所を真の「社外知財部」として機能させるための最も重要なコミュニケーション・インターフェースとなる。

## 5.2 開発初期段階(アリーステージ)からの専門家介入メカニズムの構築

知財部を持たない企業において頻発する致命的な失敗は、「製品の開発が完全に終了し、展示会で発表する直前」になって初めて外部専門家に特許出願の相談を持ちかけることである。この段階では、すでに情報が漏洩して新規性が喪失しているリスクが高く、また、他社の強力な特許が存在することが判明したとしても、それを回避するための設計変更(回避設計)を行う時間的・資金的余地が全く残されていない。

「外部知財機能」の上手な使い方とは、開発プロセスの極めて初期段階(企画・設計・プロトタイプ段階)から、外部専門家を開発プロセスそのものに巻き込むことである。これを実現するためには、社内の開発ゲート管理(フェーズゲート・プロセス)のなかに、「知財クリアランス(他社特許の侵害リスク調査)」と「発明の発掘」のフェーズを強制的に組み込む仕組みが必要となる。

例えば、月額顧問契約を締結している場合<sup>2</sup>、月に1回開催される「開発定例会議」や「技術レビュー会議」に、顧問弁理士をオンライン会議ツール等を用いて同席させるルールを設けることが有効である。技術者が現在抱えている技術的課題と、その解決に向けたアプローチを議論する生々しい現場に専門家が立ち会うことで、技術者自身が「これは当たり前の工夫であり特許にはならない」と思い込んでいるノウハウの中から、強力な特許になり得る発明の種(アイデア)を外部専門家のプロの視点で抽出・言語化することが可能となる。

## 6. 実践事例から読み解く外部専門家活用の成功要件

公的機関や外部専門家を戦略的に活用し、社内に大規模な知財部門を持たずに事業成長を遂げている中小企業やスタートアップの実践事例は、多くの具体的な示唆を与えてくれる。独立行政法人中小企業基盤整備機構(J-Net21)や、特許庁が運営するスタートアップ支援ポータル(IP BASE)等の情報プラットフォームには、これらの成功事例が数多く蓄積されており、知財を活用していくための実践的な参考事例として極めて有用である<sup>11</sup>。

## 6.1 地域資源と知財の融合：株式会社知床ごんた村の事例

一次産業や観光業など、一見すると高度な「特許技術」とは無縁に思える業界においても、知財機能の外部活用は極めて有効に機能する。例えば、教習所経営者が始めた「農泊」施設を通じて知床の新たな魅力を発信する株式会社知床ごんた村の事例では、地域独自の資源やビジネスモデルをいかにして無形資産（ブランドや商標、あるいは独自のサービスノウハウ）として保護し、競合他社との差別化を図るかが成長の鍵となっている<sup>14</sup>。このようなケースでは、初期段階からINPITなどの公的機関を通じて、地域ブランド化や商標登録に強みを持つ専門家のアドバイスを早期に仰ぐことが重要である。自社のサービス名称や独自の農産物ブランドを適切に権利化することで、安易な模倣を防ぎ、地域資源を背景とした長期的な収益基盤を確立することが可能となる。

## 6.2 社会実装と知財ポートフォリオを通じた信用創造：あつと株式会社の事例

毛細血管の観察から健康状態を知る独自の技術を用い、「未病」という概念の社会実装に挑戦するあつと株式会社のようなヘルステック・スタートアップにとって、知財は単なる技術の防衛手段ではない。それは、ベンチャーキャピタルからの大規模な資金調達（ファイナンス）や、医療機関・大企業との協業を推進する際の強固な「信用力」そのものとして機能する<sup>14</sup>。高度な医療・ヘルスケア技術の社会実装を目指す場合、自社のコア技術を保護する特許群だけでなく、取得したデータの取り扱いに関するルール（データ知財）、ビジネスモデル特許、さらには機器のUI/UXに関する意匠権など、極めて多面的で複雑な知財ポートフォリオの構築が不可欠となる。これらを社内の限られたリソースのみでカバーすることは事実上不可能であり、技術分野と法務分野の双方に深い知見を持つ外部の顧問法律事務所・特許事務所を「社外知財部」として初期段階から統合し、事業戦略・資金調達戦略・知財戦略の三位一体のマネジメントを実現することが、事業継続の絶対条件となる。

## 6.3 コア技術の差別化とオープン・クローズド戦略：豊実精工株式会社の事例

若き後継者が率い、独自の完全クローズド技術で成長を目指す豊実精工株式会社の事例は、特定の中核技術（コア・テクノロジー）がいかにして製造業の成長エンジンとなるかを示している<sup>14</sup>。製造業における革新的な環境技術やプロセス技術は、製品が市場に出た瞬間にリバースエンジニアリングによる模倣リスクに常に晒されることとなる。ここで求められるのは、社内の技術者が研究開発に専念する一方で、兼任の知財担当者が外部の専門家と緊密に連携し、「どの要素技術を特許として広く公開して標準化を図り、どの製造パラメータ（温度、配合率、加工手順等）を営業秘密として社内でブラックボックス化するか」という「オープン・クローズド戦略」を精緻に設計・実行することである。このような高度な知財マネジメントは、企業の事業特性を深く理解した外部専門家との継続的な対話（顧問契約等による密接な連携）を通じてのみ実現可能であり、グローバルな競争環境において中小企業が生き残るための強力な防具となる。

## 7. 結論：外部知財機能の自律的オーケストレーションに向けて

知財専任部門を持たない企業にとって、「自社には知財に詳しい人材がないから」という理由で、全ての判断と業務を外部の特許事務所に丸投げすることは、経営権の放棄に等しい。また逆に、社内リソースの不足や直近の資金繰りを理由に、知財活動そのものを後回しにすることは、将来の企業価値を著しく毀損し、競合の参入を許す致命的なリスク行為である。

本報告書全体を通じて論じた「外部知財機能の上手な使い方」の核心は、以下の3つの戦略的アプ

ローチに集約される。

第一に、\*\*「機能の多層的な活用と公的資金を用いたコストの最適化」\*\*である。知財活動の初期段階においては、INPIT知財総合支援窓口のような無料の公的プラットフォームを「一次診療」として徹底的に活用し、課題の切り分けを行う<sup>4</sup>。その上で、グリーン成長産業創出支援事業などのR&D補助金や、海外出願支援事業等の助成金を戦略的に獲得することで、手出しのキャッシュを抑えながら財務基盤を固めることが推奨される<sup>4</sup>。そして、本当に自社の事業のコアとなる重要領域においてのみ、顧問契約等の形でプロフェッショナルな有償の外部専門家を深く関与させる「メリハリのある投資」を実践すべきである<sup>1</sup>。

第二に、\*\*「社内知財コーディネーターによるハブ機能の構築と育成」\*\*である。外部専門家は法律と技術のプロフェッショナルではあるが、自社のビジネス環境や顧客ニーズの完全な理解者ではない。外部委託に伴うガバナンスの弱体化やノウハウ流出を防ぐために、社内に「経営戦略の言語と技術の言語を翻訳できる兼任担当者」を必ず配置し、外部機能をオーケストレーション(指揮・調整)する体制を構築しなければならない<sup>10</sup>。この人材の育成には、特許庁や経済産業省が提供する教育プログラムやJ-PlatPat等のツールを最大限に活用すべきである<sup>11</sup>。

第三に、\*\*「事業戦略との高度な統合とプロアクティブな関与メカニズム」\*\*である。外部専門家との関係を、単なる「発明が完成した後の事後的な出願代理人」として終わらせてはならない。「経営デザインシート」等を用いて自社の将来像(To-Be)と事業の文脈を深く共有し、開発の初期段階から外部知財機能をプロセスに組み込むこと<sup>12</sup>。これにより、外部リソースを単なるコストセンターではなく、事業成長を牽引する真の「プロフィットセンター(社外知財部)」へと昇華させることが可能となる。

企業規模の大小に関わらず、知的財産を事業の競争力へと変換するメカニズムは、適切な戦略的デザインによって構築可能である。外部のリソースを自社の戦略的武器として使いこなす「したたかな知財マネジメント」こそが、リソースに制約のある中小企業が不確実な市場環境を勝ち抜き、持続的な成長を遂げるための最強の生存戦略となるのである。

## 引用文献

1. 顧問契約vsスポット契約 | 浜松の弁護士 - 鈴木・大和田法律事務所, 5月 4, 2026にアクセス、<https://szoh-law.jp/comparison/>
2. 顧問サービスAdvisor Service - 九州国際特許事務所, 5月 4, 2026にアクセス、<https://www.kyushu-pat.jp/advisor/>
3. 顧問契約 | 知財や技術・特許の相談なら弁護士法人内田・鮫島法律事務所, 5月 4, 2026にアクセス、<https://www.uslf.jp/business07>
4. 知的財産を活用したい - 栃木県産業振興センター, 5月 4, 2026にアクセス、<https://www.tochigi-iin.or.jp/home/6/>
5. INPIT栃木県知財総合支援窓口, 5月 4, 2026にアクセス、<https://www.pref.tochigi.lg.jp/f02/documents/20240930140726.pdf>
6. 外国出願に要する費用の半額を補助します | 経済産業省 特許庁, 5月 4, 2026にアクセス、[https://www.jpo.go.jp/support/chusho/shien\\_gaikokusyutugan.html](https://www.jpo.go.jp/support/chusho/shien_gaikokusyutugan.html)
7. 令和7年度 栃木県中小企業等海外出願支援事業の募集について【6/13㍻】 | 【補助金】, 5月 4, 2026にアクセス、[https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/tochigi/news/cat2861/\\_613.html](https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/tochigi/news/cat2861/_613.html)

8. 海外出願支援事業 - 栃木県産業振興センター, 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://www.tochigi-iin.or.jp/home/6/12.html>
9. 令和7(2025)年度とちぎグリーン成長産業創出支援事業の募集について - 栃木県, 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://www.pref.tochigi.lg.jp/f01/houdou/2026greenhojyokin.html>
10. 特許調査のアウトソーシングのメリット、デメリット(1) | アズテック株式会社, 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://aztec.co.jp/news/columns/327>
11. 知的財産・特許 (METI/経済産業省関東経済産業局), 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chizai/index.html>
12. ページ移転のお知らせ | 首相官邸ホームページ, 5月 4, 2026にアクセス、  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)
13. スタートアップにおける知財活用の好適事例を紹介します - IP BASE, 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://ipbase.go.jp/case-studies/>
14. 中小企業とDX | 取組事例 | J-Net21[中小企業ビジネス支援サイト], 5月 4, 2026にアクセス、  
<https://j-net21.smrj.go.jp/special/dx/index.html>