

2-8 東京シンコール株式会社

～新規事業に貢献する知財戦略の確立に向けて～

(1) 要約（プロローグ）

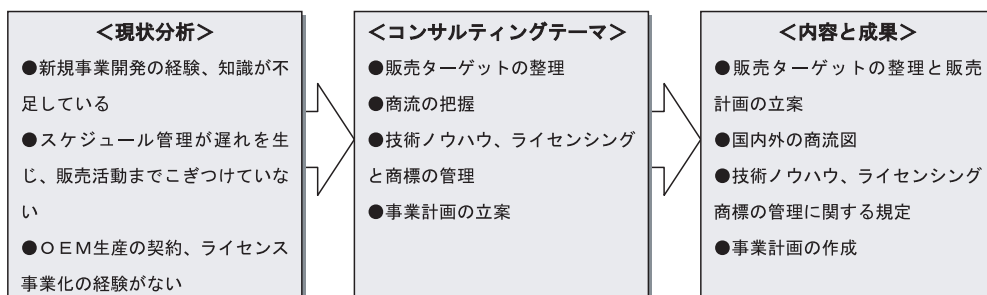
－新規事業における知財戦略の活用－

インテリアブランドメーカーとして全国的に事業展開しているシンコールグループの中で、東京シンコール株式会社（以下、支援先企業という）は北関東地域および東京における販売拠点としての地位を維持しつつ、独自性を発揮してきました。具体的には「暮らしの中に潤いを」をモットーに、顧客のニーズに合わせ、椅子張り生地・家具資材の企画開発、インテリア資材、製品の販売を営み、関東地域に根ざしたインテリアのトータルブランドとしての卸売の地位を築いてきています。

時代の変遷とともに企業を巡る環境の変化に伴い、企業は業態を、ときには自らの意思で、ときには外部の圧力に従い否応なく変えざるをえないことがあります。支援先企業も環境変化を感じ取り、自らの意思でこれまでの既存事業に加え、新たな事業に乗り出そうとしています。

我々コンサルティングチームは、新規事業の経営での位置付け、その戦略概要を明らかにしながら、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを実施することとしました。

図表 1 東京シンコール株式会社への知財戦略コンサルティング概要



(2) 企業の概要と特徴

－「暮らしの中に潤いを」をモットーとした地域密着型卸売企業の新たなチャレンジ－

企業名	東京シンコール株式会社		
代表者名	上田 孝治		
所在地	〒114-8512 東京都北区西ヶ原1-46-13		
URL	http://www.t-sincol.co.jp		
設立年	1960年（昭和35年）		
従業員数（正社員）	70人	資本金	9,000万円
売上高	（非公開）	売上高研究開発比率	（非公開）
業種（標準産業分類）	家具等の織物、室内装飾用品資材の卸販売		
主要製品・事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・椅子張り等家具用資材の企画開発・販売 ・インテリア資材、製品の販売（カーテン、クロス、カーペット、床材その他） ・環境、エコ対応商品の開発販売 		

厳しい経済環境と時代の変化の中で、支援先企業は新たな経営上の柱として環境関連の事業への参入を模索し、その機会を伺っていました。その最中、ある政府系の研究機関との縁を機に共同研究を始め、その成果が、今回の支援対象となった新規事業の製品である土壌改良剤です。支援先企業は共同研究の成果である土壌改良剤を、「環炭®」（読み：かんたん）ブランドの名のもと、材料供給メーカー、加工メーカー等（協力企業）と協力して製品化し、本格的にビジネス展開を考えています。

支援先企業は、研究の成果を保護するため、研究機関との共同による特許出願（PCT出願を含む）、商標登録出願をしています（商標は3件登録済）。支援先企業は、いわば知的財産を元にした付加価値創造の事業展開を検討しています。

i) 「敷いて環炭®」（シート）

インテリア事業の壁紙に関する技術、ノウハウが生かされたのが、この「敷いて環炭」です。高性能微粒子活性炭をシート状に織り込んだ製品で、農業マルチシート（ビニールシート）を敷く要領で農地に被せ、散水を行なった上、トラクターで攪拌することで、土壌に残留する農薬を吸着し、農作物への農薬吸収を抑制します。

ii) 「蒔いて環炭®」（タブレット）、（ペレット）

原材料の配合比率、打錠する際の圧力のノウハウ等により、シートタイプより先に製品化されました。従来では難しかったタブレット化、ペレット化に成功したことで、粉塵問題を解決。種や肥料のように蒔いて土壌と混ぜ、雨水や散水により土壌に拡散し、土壌水や土壌に残留する農薬成分を吸着します。

図表2 環炭シリーズ（東京シンコール㈱「環炭®」、「蒔いて環炭®」製品案内より）



（3）知財戦略コンサルティングの全体フロー

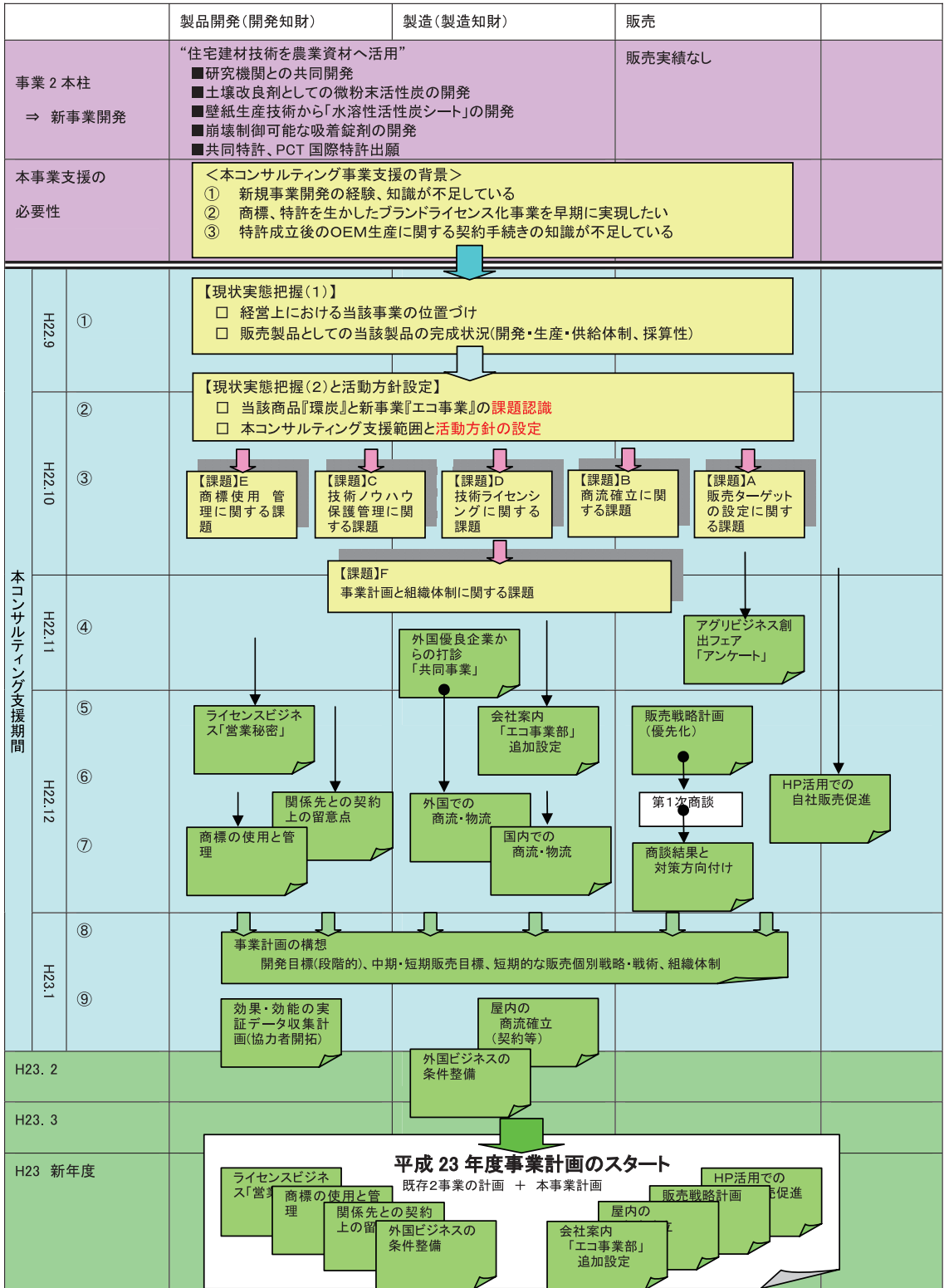
— 新規事業を意識したコンサルティングを進める —

支援先企業の要望を念頭に置きつつ、コンサルティングチームは、新規事業の経営上の位置付けを考慮し、事業戦略をも視野にとらえその戦略概要を明らかにしながら、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを行う方針を設定しました。

すなわち、既存事業と新規事業たる環境ビジネスは、市場（対象顧客）においても、製品においても異なるものです。このような事業ドメインへの進出は一般的に難しいと評されることもあります。しかしながら、収益の柱として育て上げることができれば、支援事業にとっては多角化の意味も含め、また、環境重視の風潮とも相まって、将来に向けて大きな事業展開の中心となり得るものです。

以上のような新規事業の経営上の位置づけ、事業環境を意識しながら、コンサルティングチームは、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを行う方針を設定しました。

図表3 コンサルティングの全体フロー



第2章 知的財産経営の実践手法の紹介

(4) コンサルティングチームによる現状分析と課題の設定

— 知財戦略の前に新規事業の課題を探る —

コンサルティングチームは、その方針の下、支援先企業に対するヒアリングを重ねながら、本コンサルティングで解決すべき以下に挙げる課題を洗い出し、支援先企業にアドバイスを行うとともに、支援先企業による課題解決に向けた自発的な実行作業を促しました。

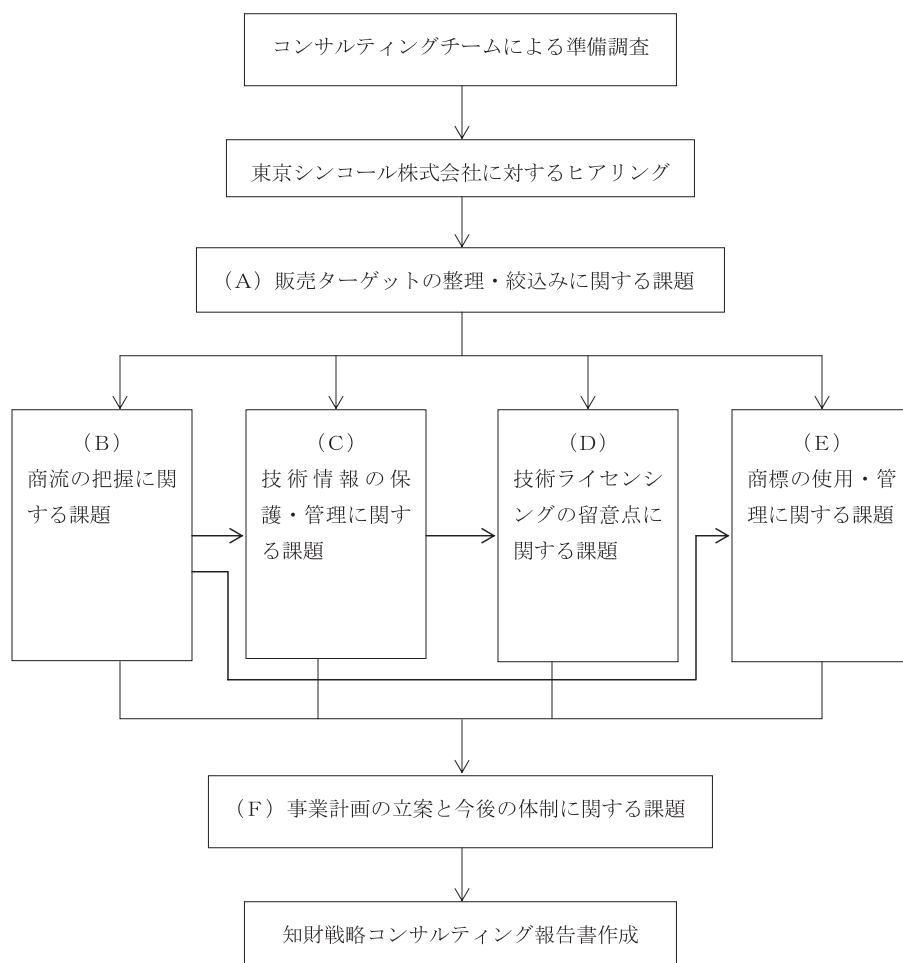
- (A) 販売ターゲットの整理・絞り込みに関する課題
- (B) 商流の把握に関する課題
- (C) 技術情報の保護・管理に関する課題
- (D) 技術ライセンスの留意点に関する課題
- (E) 商標の使用・管理に関する課題
- (F) 事業計画の立案と今後の体制に関する課題

図表 4 実際のコンサルティング風景



そして、上記各項目をテーマとして設定し、課題解決の手段を提案するとともに、その手段自体を自己変革し、更新するシステム構築を提示することとしました。

図表 5 実施したコンサルティングの課題及びフロー



(5) 知財戦略コンサルティングのコンセプト

— 知的財産を活用するにあたって必要となる前提条件の確立 —

支援先企業は、コンサルティングチームの支援以前から下記のような認識をもっていました。

- 長年卸売を主としてきたこともあり、カタログ販売が多く、新規開拓分野に対する知識、経験を持つスタッフが少ない。
- 新規事業に携わるマンパワーの面で不足があり、スケジュールに遅れが生じ、販売活動までこぎつけていない。
- 新規分野の農業に対する供給ルートが元々ない。
- OEM生産など技術に関する契約、ライセンス事業化の経験がない。

このような認識に対し、コンサルティングチームは、本コンサルティングで解決すべき課題は、知的財産の活用のみならず、事業の前提となる事業計画について再考が必要であると認識いたしました。さらにはターゲットの選定・絞り込みを含めた販売戦略も明確化する必要があると認識いたしました。これらと知的財産の関係を考慮した結果、図表5に掲げたコンサルティングの課題及びフローが確立されました。

ii) 農業生産物主体の活動計画の構想

土壌改良剤の目的対象物である野菜や果物は、四季である春・夏・秋・冬を意識しなければなりません。野菜の収穫時期に合わせた種蒔き・植付け、さらに遡っての土壌改良時期を設定し、それに準じた販売計画を構想しなければなりません。

そこで、野菜栽培カレンダーを作成し、種蒔き前の土壌改良する時期を捉えるように活用します。

iii) 環炭®シリーズに対する需要調査 (アグリビジネス創出フェアにおけるアンケート調査)

「環炭®シリーズ」の共同開発機関である研究機関から、アグリビジネス創出フェア(2010年11月24日～26日：幕張メッセ)での出店要請があり、急遽、アンケートを作成し、来場者へのアンケート調査を行いました。

3日間を通じて、農家の関心が低い一方、自治体担当者などの関心が比較的高いことがわかりました。また、魚類養殖などの水処理関連、水耕栽培溶液の処理などの関係者にニーズがあることが新たにわかりました。

「環炭®シリーズ」については、「使いたい」という回答は全回答者の三分の一でしたが、同、半数にあたる10名から「使いやすいそうだな」との高い評価が得られました。ただ、使用するにあたって重視する点は、「価格」、「性能」、「使いやすさ」という順で、量産化による生産コストの低下が今後の更なる課題となりそうということがわかりました。

図表 8 アグリビジネス創出フェア展示ブースの様子



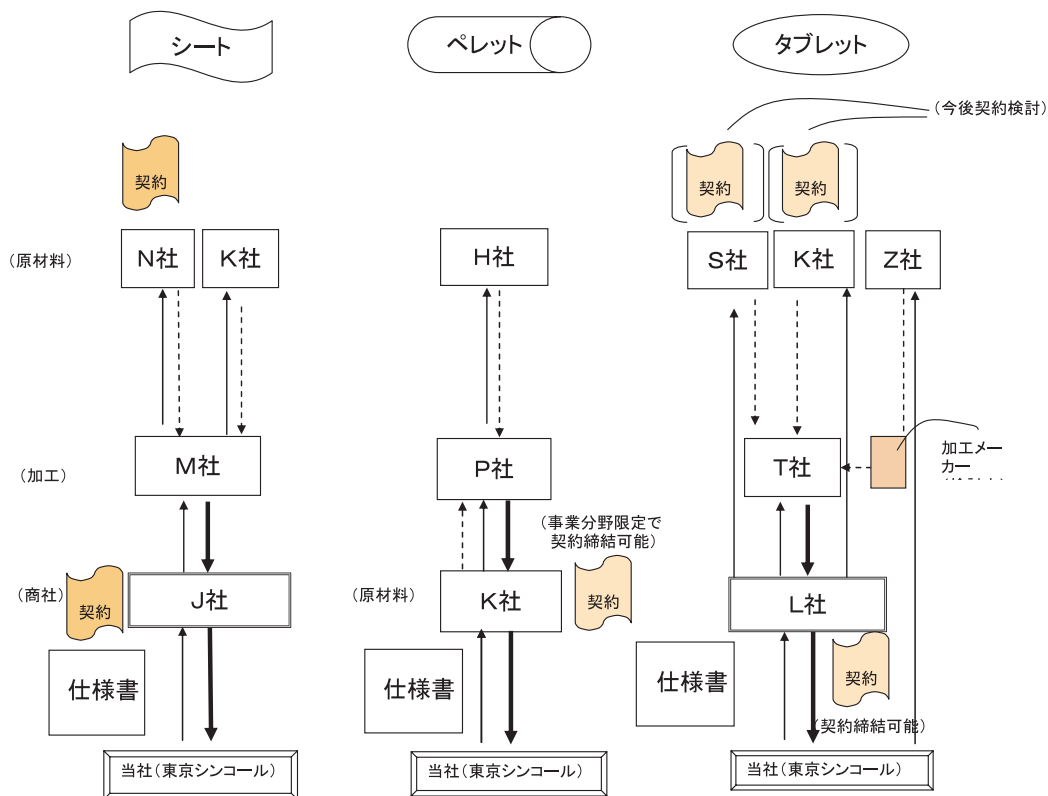
② 商流の把握

支援先企業の「環炭®」製品は以下の3つに分類されますが、それぞれの製品の製造委託先が異なるほか、現状では、少量の注文生産であるため、未だ正式な契約関係を交わしている企業が少ないのが現状です。また、その商流自体も、担当の首席研究員たるF氏しか完全に把握できていない状況であったため、改めて商流の把握と併せて、契約関係の有無等を確認しました。

支援開始当初の話では、シート状の「敷いて環炭®」の製造関係の取引先についてのみ、秘密保持契約を交わしているとのことでした。その後、何度か面談を行うなかで、ユーザーニーズとしては、ペレット、タブレットの方が使い勝手もよく、需要も大きいと予想されるため、こちらの製造関係における秘密保持契約、守秘義務契約等を早急に結ばないことには、本格的な製造を開始するのは難しいとアドバイスしました。

その後、商社、及び製造委託先に秘密保持契約に関する契約の締結を打診、今後契約締結を進めていくこととなりました。

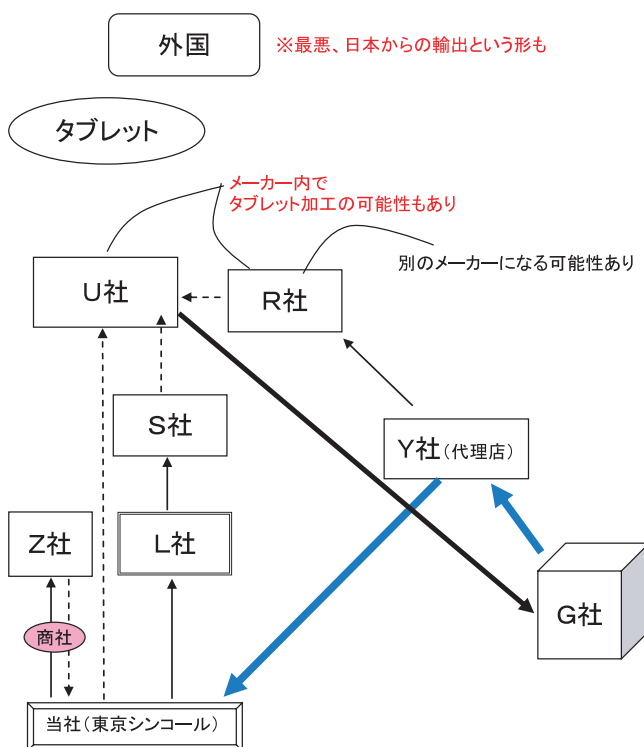
図表9 国内における製造関係図



「敷いて環炭®」(シート)に関しては、比較的に秘密保持契約等が締結されているものの、「蒔いて環炭®」(タブレット・ペレット)に関しては、現段階において、数量や発注頻度が少ないことから、秘密保持契約を含め、製造関係についても契約は交わしていませんでした。しかしながら、今後、本格的な販売が開始されることになると、この2つの製品がメインとなる可能性が高いことから、早急に秘密保持契約の締結を行うことをアドバイスしました。

また、国内とは別に外国における水質浄化剤としての製品供給に関して、政府系研究機関の共同研究者からの持ち込み案件が支援前から存在していました。当該外国の大手企業から、環炭®のタブレットとゼオライトを配合して圧縮した製品の品質改善効果が高く、早急に事業計画について教えてほしいとの打診があったため、どのように製品供給を行うべきかを検討するとともに、商流について確認しました。なお、外国のビジネス規制(外国国内にて製造)等の観点から、一部材料提供+ライセンスという形になりますが、日本からの輸出という形も考えられるとの結論を得ました。

図表 10 外国における製品供給体制案



③技術情報の保護・管理

i) 技術情報の保護について

支援先企業とのヒアリングを通じて、新製品は、支援先企業の知識・技術だけで開発・製造されているのではなく、多数の協力企業が関与して開発・製造されていることが分かりました。

そこで、コンサルティングチームは、支援先企業と協力企業との関係を把握することになりました。具体的には、どのような指揮命令系統によって新製品が開発されたのかを把握するため、支援先企業と協力して上述した図表9に示すような企業間関係図を完成させました。この企業間関係図により、支援先企業と協力企業との関係が明確になると共に、支援先企業と協力関係企業との間にどのような契約関係があるかが明確になりました。

次に、この企業間関係図をもとにして、新製品に関する技術情報を営業秘密として保護するために、強力企業とどのような契約関係があるかを確認しました。具体的には、支援先企業と協力して以下の技術ノウハウに関する関係表を作成しました。

図表 11 技術ノウハウに関する関係表

対象者	ノウハウの内容					法的保護状態
	材料			プロセス		
	材料A	材料B	材料C	配合	加工	
東京シンコー	情報1	情報3		情報6		状態ア
A社		情報4				状態イ
B社			情報5			状態ウ
C社					情報8	状態エ
D社	情報2			情報7	情報9	状態オ

この関係表をもとに、技術情報を営業秘密として保護するために、どの企業とどのような契約を締結すればよいかを検討し、この表をチェックしながら順次契約を進めていくことにしました。

なお、コンサルティングチームは、秘密保持契約書サンプルを提示して、今後の契約の参考にしてもらうことにしまし

た。

ii) 技術情報の管理について

技術情報は、上述したように、営業秘密によって保護されることが分かったので、コンサルティングチームは、公表されている資料 (<http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/pdf/eigyohimitsupanfu.pdf>など) を用いて、営業秘密として法律上保護される下記の3つの要件及びこれらの要件を満たすための具体的例を説明した。

- ① 秘密管理性 (秘密として管理されていること)
- ② 有用性 (有用な情報であること)
- ③ 非公知性 (公然と知られていないこと)

また、コンサルティングチームは、参考として営業秘密管理規定案を提示し、早期に営業秘密管理規定を整備し、その営業秘密管理規定に基づく体制作りを行うように提案しました。

iii) 外国における技術情報の保護・管理について

支援先企業は、新製品に関し、上述したように特許および技術情報に基づくある特定の外国の企業へのライセンスビジネスを検討しています。

そこで、コンサルティングチームは、当該外国において営業秘密として法律上保護されるための要件をまとめ、当該外国においても営業秘密として保護でき、かつライセンスすることができることを説明しました。

④ 技術ライセンスにおける留意点

i) 外国企業へのライセンスについて

今回は、コンサルティングチームが関与する前から、支援先企業は外国企業へのライセンスを決定していました。そのため、支援先企業が、外国企業に営業秘密を含めてライセンスするか否かの判断基準について検討する必要はありませんでした。ただ、今後の事業の状況によっては、他の外国企業へのライセンスを考慮することもあり得ると考えました。

そこで、コンサルティングチームは、他の外国企業へのライセンスを検討する際の参考材料として利用されるように、次の判断基準案を提示しました。

図表 12 ライセンスアウトの適合性判断チェックリスト案

項目	評価		
	非常にそう (1)	まあまあ (0)	ない (-1)
1. 当該技術で製品を直接製造し当該外国で販売することに限界はあるか？			
2. 当該技術の変化速度が当該外国市場で速い方か？			
3. 製品の市場成長速度が速い方か？			
4. 製品の生産施設を拡張するのにリスクが伴うか？			
5. 当該技術の競争力は当該外国市場で優位にあるか？			
6. 技術が客観的に資料化されているか？			
7. 技術が法的権利化や秘密ノウハウで守られているか？			
8. 当該技術製品が当該外国市場では成熟期または衰退期に入っているか？			
9. 実施使用の権利を承諾しても当該外国の企業などから技術的依存性を引き続き、確保・維持できるか？			
10. 実施使用の許諾に伴って当該技術の適用に必要な設備、部品などの供給が可能か？			
11. ○○○○○○○○			
12. ○○○○○○○○			
合計	A:	B:	C:
評価: A+B+C>0である場合は当該技術をライセンスによって外国企業などに提供することを積極的に検討する必要がある。			

ii) 他の企業に製品の製造・販売させるための契約関係および留意点について

支援先企業が所有している出願特許は共同出願特許であり、営業秘密などを加えると、様々な契約形態を考えられます。

そこで、コンサルティングチームは、様々な契約形態あり、契約形態ごとのメリット・デメリットを説明しました。

今後支援先企業が、新製品について、他の企業にライセンスを行う場合には、様々な契約形態があることを考慮し、最も効率的な契約形態でライセンス契約を締結することを期待します。

⑤商標の使用・管理

今後、環炭シリーズを国内外で展開していくに当たり、商標の使用を意識することが多くなると予想され、使用、管理に際して以下のような留意すべき点を説明しました。

- i) 登録前商標の取り扱い
- ii) 登録商標の表示
- iii) 登録商標の使用態様
- iv) 自社製の製品を他社に販売委託する場合
- v) 雑誌などの取材に応じて製品が紹介される場合
- vi) 他社製の製品に自社の登録商標を付して販売することを許諾する場合

今後は支援先企業が適切に商標の使用・管理を行い、環炭シリーズの拡販およびブランド化に向けて有効に機能することを期待します。

⑥事業計画の立案と今後の体制

i) 事業計画の概要

新規事業は、支援先企業の第3の事業と位置付けられました。事業である以上、事業計画を設定して、それらを実行する体制を整備する必要があります。売上目標、販売目標、原価目標などを設定し、来期の具体的実行に反映させることとしました。

図表 13 事業計画の概要図 (イメージ)

環炭シリーズ 概要								単位:千円		
品目	特長		主な用途	懸念事項	単価	単位	必要量	売上目標		
	共通	個別						2011年	2012年	2013年
シート										
タブレット										
ペレット										

～ 詳細内容は割愛 ～

ii) 推進体制

これまでの体制を踏襲するものの、主体性を持った事業とするために来年度の事業計画に反映し、組織体制を明確にすることとして準備を進めています。

主な役割

知財関係・契約関係など F 首席研究員
 海外販売・ライセンス契約など 社長
 営業戦略・販売など T 専務

主な担当

なお、これまで新規事業は、社長、T専務、主任研究員であるF氏の3名体制で進めてきましたが、製品開発経緯、製品知識、政府系研究機関との関係を含め、情報共有が希薄であり、その大半をF氏が担っている状況にありました。そのため、今後の事業拡大をふまえたうえでも、情報の共有化と同事業に関する各種記録を残していく必要があるため、議事録及び営業記録の作成を提案しました。また、若手社員の当用を検討してもらい、体制強化を提案しました。

(7) エピローグ

—新規事業戦略の確立から知財戦略へ—

「知財戦略コンサルティング」という使命の下、コンサルティングチームは、新規事業に資する知財戦略コンサルティングを実施することを目指しました。しかしながら、知的財産はあくまで企業の経営、事業に貢献するツールの一つであり、経営、事業目的を達成するための手段です。

今回のプロジェクトにあっては、ヒアリングを重ねつつ、肝である事業の大枠、事業計画についての再考が必要であることが確認され、支援先企業が自発的に事業計画を策定しました。この策定の前に、販売ターゲット、商流を確認し、ノウハウの洗い出し、保護策等を考察したことは、現状を理解し、情報を共有し、支援先企業の自発的な動きに至らしめたプロセスとして、大いに意義があったことと思われれます。この上で、特許、ノウハウ、商標といった知的財産が効果的に機能していくものと考えられます。

今後我々は、支援先企業が本事業を糧にして、新規事業において知財経営に成功し、業績を伸ばしていくことを願ってやみません。

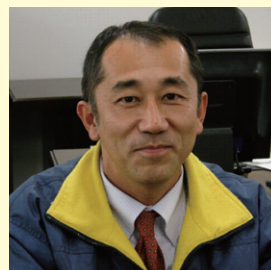
(8) 支援先企業のコメント

東京シンコール株式会社 上田 孝治 代表取締役社長

土壌・水浄化装置の事業において、コスト競争に陥らないためには特許による権利保護が必須と考えていました。同時に、知財経営を磐石にすることで、事業の展開スピードを上げていきたいと考えており、そのためには知財経営のプロによるアドバイスが必要だったことが応募の動機でした。

本事業を通して、土壌・水浄化装置の事業全体として進むべき方向性がはっきりと見えてきて、知財経営の側面、マーケティングの側面双方からやるべきこと、必要な施策が明らかになり、自信を持って事業を推進できるようになったことが最大の成果です。

今後は立案した計画を愚直に実行することで、事業を一気に盛り上げたいと考えております。



(9) コンサルティングチームの紹介

—スペシャリストの集いによる首尾一貫したコンサルティング—

今回のコンサルティングチームは、弁理士の橋本公秀をチームリーダーとして、経営コンサルタントの西水晃、中小企業診断士の金澤淳子、弁理士の高松孝行、といった専門家4名から構成されます。チーム名は“チームイージー”。支援先企業の製品名「環炭®」⇒「かんたん」⇒「easy」⇒「イージー」より由来するものですが、決して気楽な気持ちで取り組むわけにつけた名前ではなく、支援先企業と一体感を出すためのネーミングでした。その結果、新規事業の推進力となるコンサルティングが進められました。

橋本 公秀 (弁理士)

卸売りを専業とし、研究・開発、製造の経験のない支援先企業の環境事業への参入という難しいケースを担当させて頂きました。このような状況で知的財産を有効に活用するための前提として、事業計画、販売戦略の立案検討を進められたことは、知的財産の活用に関して考えさせられるものであると同時に、支援先企業が自発的に動き出したことは喜ばしい結果でした。本ケースを見ていただき、多くの企業が新たなステージにチャレンジしてもらえ、その際に知的財産の活用を検討して頂ければ幸いです。



→コンサルティングにおける主な役割: チームリーダー、商標の使用・管理のアドバイス

西水 晃 (経営コンサルタント)

「既存事業の成長に翳りが見えてきた。」、多くの業界・企業に共通する実態かもしれません。ただ、その状態を嘆いてばかりいてもどうにもなりません。本支援先企業のように、既存事業の技術ノウハウを活用して、新たな事業開発へチャレンジしていくことが重要です。新しいことへの挑戦は、わからないことばかりかもしれません。このような時にこそ、我々専門家の能力や役割が期待されていることを痛感できた活動でした。巷でも『チャレンジ事業』が叫ばれている時代です。時代の流れに即した、新しい事業への創業期に参画できたことは、大変光栄でした。



→コンサルティングにおける主な役割: 事業計画・販売マーケティングに関する構想指導

金澤 淳子 (中小企業診断士)

今回の支援対象が土壌改良剤ということで、インテリア関連の卸売を専業とする支援先企業との関連がなかなかつかめませんでした。そこで、現状における製造過程のどの部分にノウハウや特許に関連する知財が存在するのかを把握することになり時間をかけました。積極的な意見交換や問題提起を行うなかで、さまざまな図や表を活用し、情報を共有することで、支援先企業にとっても多くの「気づき」を与えられたのではないかと考えています。



→コンサルティングにおける主な役割: 商流の把握、アンケート作成支援、記録係

高松 孝行 (弁理士)

今回の支援企業は、今まで自前で研究・開発した商品を製造・販売した経験が少ないという卸売業者であり、特異なコンサルティング事例となりました。特に、今回の対象となった新商品は、支援企業だけでなく外部の協力企業等の協力を得て開発してきたという経緯があり、この新商品を知的財産で保護しつつ、その知的財産を外国企業へのライセンスを予定しているという、極めて稀な状況にあるものでした。今回のコンサルティングが、このような複雑な状況であっても新たな事業を成功させることができるという事例の一つになれば望外の喜びです。



→コンサルティングにおける主な役割: 技術情報の保護・管理、技術ライセンスにおける留意点