

**令和元年度中小企業等知財支援施策検討分析事業
知財を切り口とした中小企業の事業承継に
おける支援の在り方に関する調査実証研究
事業報告書**

令和 2 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

目次

I 事業概要	1
1. 事業内容	1
(1) 事業目的	1
(2) 実施方法	2
II 国内文献調査	3
1. 事業承継に関する実態や課題、支援手法の現状	3
(1) 参照した国内文献	3
(2) 国内文献に見る知財を切り口とした事業承継支援に関するポイント・知見・論点	4
2. 現状の支援手法に対する知的財産面に関する分析・まとめ	19
III 事業承継の支援者に対するヒアリング調査	23
1. ヒアリング調査実施概要	23
(1) ヒアリング調査対象一覧	23
(2) ヒアリング調査項目	24
2. ヒアリング調査結果	25
(1) 調査結果	25
(2) 調査結果総括	30
IV 中小企業等に対する調査実証研究	32
1. 調査実証研究の概要	32
(1) 調査実証研究対象企業の公募	32
(2) 調査実証研究対象企業の情報発信	33
(3) 調査実証研究対象企業の応募結果	33
2. 調査対象者の選定	35
(1) 調査実証研究対象企業の選定基準	35
(2) 調査実証研究対象企業の選定結果	36
(3) 派遣専門家の提案	37
3. 調査実証研究の実施（支援概要）	54
V 中小企業事業承継調査委員会（有識者）委員会の設置と運営	58

1. 委員会開催概要	58
2. 調査実証研究に対する分析・まとめ	60
(1) 調査実証研究対象企業について	60
(2) 調査実証研究の内容について	60
(3) 今後のフォローアップについて	61
(4) 調査実証研究の分析・まとめ	61
VI マニュアルの作成	65
1. 経営者向けマニュアル	65
2. 支援者向けマニュアル	67
3. チェックリスト	69
VII 総括	70

I 事業概要

1. 事業内容

(1) 事業目的

我が国企業数の約99%を占めている中小企業・小規模事業者（中小企業基本法（昭和38年法律第154号）第2条第1項の定めによる。以下、中小企業等。）は、革新的な技術の創造の担い手として、また地域経済の担い手として我が国の産業競争力の源泉をなす存在であり、その事業活動の活性化は日本経済の成長と発展のために必要不可欠である。

中小企業等の経営者年齢の高齢化が進む中、円滑な事業承継により事業価値を次世代に引き継ぐことは日本経済の活力を維持するために非常に重要であり、国や自治体をはじめ、各方面から事業承継の早期取組や円滑な実施の必要性が叫ばれている。「未来投資戦略2018」においても、中小企業等の円滑な世代交代を通じた生産性向上を図ることが明記されている。また、中小企業等自身も事業承継に関して問題意識を感じている企業は多く、民間の調査によると、事業承継を経営上の問題として認識している企業は約7割にものぼる。

このように、事業承継に対する問題意識は広がっているものの、事業承継を具体的に進めるにあたり、後継者の選定や税負担への対応、債務・保証・担保の承継など課題は様々ある中、知的財産を含む無形資産は、目に見えにくい経営資源という特徴から、対応が困難と言われている。

しかしながら、知的財産は企業における競争力の源泉であり、円滑に事業承継を進めるために知的財産の承継は避けて通れない課題である。しかしながら、知財を切り口とした事業承継の課題やその対処手法を体系的かつ具体的に取りまとめられたことは無く、知的財産の承継にどのように取り組むべきか検討する必要がある。

また、上述のとおり、事業承継の意義は事業価値を次世代に引き継ぎ日本経済の活力を維持することにあるが、その為には単に先代が営んできた事業をそのまま継続させることが必ずしも正しい承継方法ではない。先代から承継した経営資源、すなわち知的財産を、新たな状況下でいかに活用していくかも重要となる。

そこで、本調査実証研究は、経営資源として知的財産に焦点を絞り、中小企業等の事業承継における知的財産の取扱いを現状分析した上で、専門家による事業承継支援を試行し、事業承継において知的財産をどのように扱えば良いのかを明らかにするとともに、企業価値向上につながる事業承継の手法や支援ニーズを実証研究することで、中小企業及び中小企業支援者（支援機関）に資する知財を切り口とした事業承継マニュアルを整備するとともに、特許庁における中小企業等向け知財支援施策検討に資する基礎資料を作成することを目的とした。

（２）実施方法

本調査の実施にあたっては、以下の項目に関する調査を実施しとりまとめを行った。

- （１）国内文献調査
- （２）事業承継の支援者に対するヒアリング調査
- （３）中小企業等に対する調査実証研究
- （４）中小企業事業承継調査委員会（有識者）委員会の設置と運営
- （５）マニュアルの作成
- （６）調査実証研究報告書の作成

II 国内文献調査

国内文献（公的機関の刊行物、マニュアル類、調査研究を含む）の調査を行い、知財を切り口とした事業承継について、実態や課題、支援機関における支援手法などを取りまとめた。

経営資源として知的財産に焦点を絞り、中小企業等の事業承継における知的財産の取扱いを現状分析した上で、専門家による事業承継支援を試行し、事業承継において知的財産をどのように扱えば良いのかを明らかにするとともに、企業価値向上につながる事業承継の手法や支援ニーズを実証研究することに特化した文献調査を行った。

全国各地で実施されている事業承継に関する支援について、関係機関の発行物やホームページも確認しつつ、現状の支援の実態を分析した。これらの調査結果は、統計的に扱えるものではないが、中小企業の事業承継の支援の課題分析の素材として有用と考えた。

1. 事業承継に関する実態や課題、支援手法の現状

（１）参照した国内文献

国内文献調査の実施方針は、国内文献（公的機関の刊行物、マニュアル類、調査研究を含む）について、主に、インターネット検索により事業承継や知的財産に関する記述が見られる文献等を整理した。事業承継全体について論じられている文献は多く見られたが、知的財産面を切り口とした事業承継について論じている文献は数としては決して多くないと捉えることができる。

（い）対象文献一覧

	公表年	資料名	著者・発行者
（い）論文、調査報告書等			
①	2019	「事業承継の成功事例」（工場管理：2019年3月）	（株）日刊工業新聞社
②	2019	「中小企業の事業存続性の向上」（中部経済連合会：2019年2月）	一般社団法人中部経済連合会
③	2018	「連載：円滑な事業承継と持続的な成長＞（第5回）自社の知的資産を知るための視点と軸」（TDB Report：2018年10月）	（株）帝国データバンク
④	2018	「事業承継の新時代」（企業診断：2018年4月）	（株）同友館

⑤	2018	「中小企業・小規模事業者の知的財産の事業承継における調査事業 調査報告書」(九州経済産業局：2018年3月)	経済産業省 九州経済産業局
(ii) ガイドライン、マニュアル			
⑥	2018	「事業の未来を描くためのつなぐノート」(日本政策金融公庫：2018年1月) 「たくすチカラ」(日本政策金融公庫：2018年2月) 「未来のあなた 未来のお店 事業引継ぎの可能性 発見ガイド」(日本政策金融公庫：2018年3月)	日本政策金融公庫
⑦	2017	「中小企業・小規模事業者向け 経営者のための事業承継マニュアル」(中小企業庁：2017年3月)	中小企業庁
⑧	2016	「事業承継ガイドライン」(中小企業庁：2016年12月)	中小企業庁
⑨	2016	「ビジネス Q&A 事業承継について、どのような対策をすればよいでしょうか。」(中小機構：2016年11月)	中小機構
⑩	2016	「中小企業 事業承継対策ハンドブック」(北海道上川総合振興局：2016年3月)	北海道上川総合振興局 旭川信用金庫
⑪	2014	「中小企業の経営課題に応える知的財産活動のポイントと支援のあり方」(関東経済産業局：2014年2月)	関東経済産業局

(2) 国内文献に見る知財を切り口とした事業承継支援に関するポイント・知見・論点

文献において知的財産面に関する記述を踏まえつつ、事業承継支援に資する示唆や課題提起等のなされている点を整理した。

(i) 論文、調査報告書等

①「事業承継の成功事例」

文献名	「事業承継の成功事例」 (工場管理：2019年3月)
文献からの引用	(84ページより) K社は、自社工場を直接持たず提携工場と連携し、下請企業として調達に関わる生産管理を実行してきた。少子高齢化による提携工場の廃業が増え、後継者は承継に不安を感じる日々だった。そこで、承継の不安を解消するため、10年後も事業が継続するか決断する判断基準として、知的資産経営報告書を作成した。知的資産経営報告

	書とは、事業の価値を向上させていく手助けになるツールである。作成していく上で、関係先の声を業務ごとに聴くことにより、想定していない良いところが見つかり、差別化できる商品・サービスを抽出した。そして、定量的に利益を得ているかを確認するため、要素得意別先・商品別粗利管理を行い、取引先を選定し事業に関わる承継の不安を解消できた。 その後、承継者間で一定の時間を確保できたことで、承継に関わる対話ができ、後継者は承継を前向きにとらえられた。後継者が事業を引き継ぐときに生じる不安を取り除くヒントとなりそうだ。
ポイント	知的資産経営報告書を活用し、B/S、P/L では把握できない経営資源を把握するといった経営資源の「見える化」は有効である。想定していない企業の強みを発見し、強みのある商品・サービスを抽出できたり、承継者間で対話をするための資料となったりと、後継者が事業を引き継ぐときに生じる不安を取り除くことにつながると考えられる。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	知的資産経営報告書は知的財産を「見える化」するには有用。事業承継支援に有効なツールとなりうると考えられる。 また、各専門家が独自のツールを準備して、事業承継支援を実施している場合がある（委員会委員からの情報提供より）。
参照ウェブページ URL	https://pub.nikkan.co.jp/magazines/detail/00000850 （雑誌掲載論文につき、PDF は未公開）

②「中小企業の事業存続性の向上」

文献名	「中小企業の事業存続性の向上」 （中部経済連合会：2019 年 2 月）
文献からの引用	（21～22 ページ） 無形資産は、①経営理念、②経営者の信用、③取引先との人脈、④従業員の技術・ノウハウ、⑤特許・許認可、⑥顧客情報等からなる。これらは、事業体を実質的に存立させてきた基盤であることが多く、極めて重要な経営要素である。 中小企業および個人事業主の場合、経営者が引き継ぐことになるが、

大企業の場合、基本的には関係ない。なぜなら無形財産は企業に帰属するからである。

図表 2-1 : ファミリービジネスの経営形態別の引継ぎの主体と対象の関係

(引継ぎ対象となる：○、ならない：×)

引継ぎの主体		企業形態の経営者	個人事業主	大企業の経営者 (比較対象)
引継ぎの対象				
有形財産・負債	経営権・責任	○	○	○
	株式	○	× (該当しない)	× (株主に帰属)
	事業用資産 (設備・不動産)	実質的に○ 基本的には企業に帰属するが、株式 (= 企業の所有権) の引継ぎという関係を通じて事実上引継ぎ。	○	× (企業に帰属)
	資金 (運転資金・借入金)	同上	○	同上
	個人保証	基本的に○	○ (ファミリー内で)	× (該当しない)
無形財産	経営理念	○	○	× (企業に帰属)
	経営者の信用	○	○	同上
	取引先との人脈	○	○	同上
	従業員の技術・ノウハウ	○	○	同上
	特許、許認可	○	○	同上
	顧客情報	○	○	同上

(資料) 本会作成

ポイント

無形資産の分類に知的財産の要素（特に④従業員の技術・ノウハウ、⑤特許・許認可）が含まれている。大企業と中小企業の無形資産承継における最大の違いは、その引継ぎの対象が企業に帰属しているか、経営者に帰属しているかの違いである。

知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点

無形資産は極めて重要な経営要素であるが、引継ぎの対象は知的財産の要素（上記④、⑤）だけではなく、①経営理念、②経営者の信用、③取引先との人脈、⑥顧客情報等も含んでおり、包括的な対応・検討が必要になることが想定され、そうして点に配慮した支援が重要と考えられる。

参照ウェブページ URL

<https://www.chukeiren.or.jp/news/p4246/>

③「連載：円滑な事業承継と持続的な成長＞（第5回）自社の知的資産を知るための視点と軸」

文献名	「連載：円滑な事業承継と持続的な成長＞（第5回） 自社の知的資産を知るための視点と軸」（TDB Report154号：2018年10月）								
文献からの引用	（104～105 ページより） （TDB の長寿企業 4000 社アンケートによると）「今後も生き残るために必要なこと」として、（中略）品質、伝統、技術などの知的資産が上位に挙げられている。 中小企業や小規模事業者では、保有する物的資源が大企業に比べて限られる。そのため、自社の知的資産を正しく認識し、これらを最大限に活用することが自社の存続と発展のカギになる。 一般的に M&A では事業を引き継ぐ側と譲る経営者との間で、事業の仕組みや強み（特長）、継続性・成長性などについて振り返る対話や取り組み（事業デュー・デリジェンス）が行われる。その一方で、親族内承継や従業員承継では、こうした対話などが行われることはほぼない。だが、事業承継においてこそ現経営者と後継（候補）者の間で対話が不可欠。振り返りには 15 の視点（下図）が参考となる。 図表 2-2 ： 振り返りの 15 の視点 図表2 振り返りの15の視点 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">沿革</td><td> 1. ☐ 創業者はなぜこの事業（創業期の事業）をはじめたのだろうか 2. ☐ なぜこの場所・時期に事業をはじめたのだろうか 3. ☐ 創業時の事業環境はどのようなものだったのだろうか 4. ☐ 事業が軌道に乗ったきっかけはどのようなものだったのだろうか 5. ☐ 過去に大変な時期（受注減少、赤字や債務など）はどのようなことで、どのように乗り越えてきたのだろうか 6. ☐ 事業内容が変化しているが、どのような理由があったのだろうか（事業の転換点となった時期はいつか） </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">内部環境とバリューチェーン</td><td> 7. ☐ 自社の業務の流れ（業務フロー）について振り返る（何か強みとなる特徴はあるだろうか） 8. ☐ 競合他社と差別化するためにどのような工夫をしているだろうか 9. ☐ 競合他社と比較してどのような点に課題があるだろうか 10. ☐ 業界内でどのようなポジションにあると考えているか 11. ☐ 競合先は昔と今で変化があるだろうか 12. ☐ 昔と今で顧客のニーズはどのように変化しているだろうか </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">外部環境</td><td> 13. ☐ この先どんなことがチャンスとなると考えられるだろうか（追い風要因） 14. ☐ この先どんなことがリスクとなると考えられるだろうか（向かい風要因） </td></tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">夢・あるべき姿</td><td> 15. ☐ 今後、どのように事業を発展させていきたいと考えているか </td></tr> </tbody> </table>	沿革	1. ☐ 創業者はなぜこの事業（創業期の事業）をはじめたのだろうか 2. ☐ なぜこの場所・時期に事業をはじめたのだろうか 3. ☐ 創業時の事業環境はどのようなものだったのだろうか 4. ☐ 事業が軌道に乗ったきっかけはどのようなものだったのだろうか 5. ☐ 過去に大変な時期（受注減少、赤字や債務など）はどのようなことで、どのように乗り越えてきたのだろうか 6. ☐ 事業内容が変化しているが、どのような理由があったのだろうか（事業の転換点となった時期はいつか）	内部環境とバリューチェーン	7. ☐ 自社の業務の流れ（業務フロー）について振り返る（何か強みとなる特徴はあるだろうか） 8. ☐ 競合他社と差別化するためにどのような工夫をしているだろうか 9. ☐ 競合他社と比較してどのような点に課題があるだろうか 10. ☐ 業界内でどのようなポジションにあると考えているか 11. ☐ 競合先は昔と今で変化があるだろうか 12. ☐ 昔と今で顧客のニーズはどのように変化しているだろうか	外部環境	13. ☐ この先どんなことがチャンスとなると考えられるだろうか（追い風要因） 14. ☐ この先どんなことがリスクとなると考えられるだろうか（向かい風要因）	夢・あるべき姿	15. ☐ 今後、どのように事業を発展させていきたいと考えているか
沿革	1. ☐ 創業者はなぜこの事業（創業期の事業）をはじめたのだろうか 2. ☐ なぜこの場所・時期に事業をはじめたのだろうか 3. ☐ 創業時の事業環境はどのようなものだったのだろうか 4. ☐ 事業が軌道に乗ったきっかけはどのようなものだったのだろうか 5. ☐ 過去に大変な時期（受注減少、赤字や債務など）はどのようなことで、どのように乗り越えてきたのだろうか 6. ☐ 事業内容が変化しているが、どのような理由があったのだろうか（事業の転換点となった時期はいつか）								
内部環境とバリューチェーン	7. ☐ 自社の業務の流れ（業務フロー）について振り返る（何か強みとなる特徴はあるだろうか） 8. ☐ 競合他社と差別化するためにどのような工夫をしているだろうか 9. ☐ 競合他社と比較してどのような点に課題があるだろうか 10. ☐ 業界内でどのようなポジションにあると考えているか 11. ☐ 競合先は昔と今で変化があるだろうか 12. ☐ 昔と今で顧客のニーズはどのように変化しているだろうか								
外部環境	13. ☐ この先どんなことがチャンスとなると考えられるだろうか（追い風要因） 14. ☐ この先どんなことがリスクとなると考えられるだろうか（向かい風要因）								
夢・あるべき姿	15. ☐ 今後、どのように事業を発展させていきたいと考えているか								

ポイント	チェックリスト（ツール）等を用いて、引き継ぐ側と、譲る経営者の間で対話を深めることが重要とされている。 中小企業において、知的資源を正しく認識し、最大限に活用することは企業の存続と発展のカギであり、持続的な成長にとって欠かせない要素となる。 ひと（人的資産）、しくみ（組織資産・構造資産）、つながり（関係資産）に分類して、日頃から事業を振り返ることが中小企業の事業承継においては重要である。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	現経営者と後継者との適切な対話を進めるためには、分類、整理されたチェックリスト（ツール）を用いて、抜け漏れなくヒアリングを行うことが求められる。
参照ウェブページ URL	—

④ 「事業承継の新時代」

文献名	「事業承継の新時代」（企業診断：2018年4月）
文献からの引用	（17～33 ページより） （ハード面の相談、人間関係の相談に加えて）ソフト面の相談、知的経営資産、いわゆる「目に見えない経営資源」についての相談です。 人脈や人に由来するノウハウ技術などの移転をどうすればよいかということです。 一般的には「経営の承継」と言われています。後継者の教育や経営マニュアルの作成などは、伴走型のコンサルタント業務として中小企業診断士が携わることが一番ふさわしいのです。
ポイント	人脈や人に由来するノウハウ技術などの移転においては、伴走型のコンサルタント業務として中小企業診断士が関わる必要がある。
知財を切り口と	知的経営資産を移転する際には、知的財産に詳しい専門家をいかに

した事業承継支援に関する知見・論点	経営者とマッチングさせるかが重要となる。
参照ウェブページ URL	https://www.doyukan.co.jp/store/item_2018041.html

⑤「中小企業・小規模事業者の知的財産の事業承継における調査事業 調査報告書」

文献名	「中小企業・小規模事業者の知的財産の事業承継における調査事業 調査報告書」（九州経済産業局：2018年3月）
文献からの引用	（62～70 ページより） 自社の強みに気づかせる取組としては、自社の強みを「暗黙知」として把握している経営者に対し、その強みの源泉がなんであるかを問いかけ続けることである。 （中略）次の段階としては、経営者から「見えている」状態にとどめることなく、「従業員」や「取引先」、「金融機関」などの関係者からも「見える化」することが重要である。こうした、第三者からの自社の「知的資産」が「見える化」していないことには、「知的資産」を移転させることはできない。 （上記により）経営者と第三者（従業員、取引先、金融機関等との「情報の非対称性」が解消され、「知的資産」移転の可能性が高まるものと考えられる。 （地域金融機関との連携において）銀行員のような非技術系の人に、製造業に関わる専門性、技術系の知識を教えることは、現状の取組みだけでは容易ではない。 取組みの例として、銀行の紹介企業に訪問する際は、その担当地域の支店長の同席を義務付け、どうすれば企業が自社の強みに気づくのかを実際に経験させ、OJT的に学んでもらうような取組みも実施している。 中小企業、小規模企業へ直接アプローチするよりも、地域のコネクターハブ企業（中核企業）などへのヒアリングにより、当該コネクターハブ企業のバリューチェーン上に顧客提供価値を付与している中小企業・小規模事業者を洗い出すことが有効ではないかと考えられる。
ポイント	事業承継をスムーズに進める前提となる「自社の強み」に気づかせるには2段階がある。まずは、経営者が気づくこと、そして、次に第三者（従業員、取引先等）が気づくことであり、これにより「知的資産」移転の可能性が高

	まるものと考えられる。 地域金融機関を巻き込むことが重要だが、銀行員に OJT や座学を通じた研修を行うことで、目利きの力をつけていくことが必要である。 コネクターハブ企業（中核企業）にアプローチする中で、その取引関係を洗い出し、関係する企業の「強み」を見つけていくことが個別で企業にあたりに行く場合と比較して有効である。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	地域金融機関に対し、知的財産の強みを見つける「目利き力」を高めていける手段や研修機会を提供していくことが重要となる。 中核企業との対話を通じて、中小企業との円滑な対話を行うのにはどのような方法があるかについて実践を通して検討していくことが重要となる。
参照ウェブページ URL	https://www.kyushu.meti.go.jp/report/180329_2/180329_2.pdf

(ii) ガイドライン、マニュアル

⑥「事業の未来を描くためのつなぐノート」ほか

文献名	「事業の未来を描くためのつなぐノート」(日本政策金融公庫：2018年1月)、「たくすチカラ」(日本政策金融公庫：2018年2月)、「未来のあなた 未来のお店 事業引継ぎの可能性発見ガイド」(日本政策金融公庫：2018年3月)
文献からの引用	○事業の未来を描くためのつなぐノート (表紙) 将来の事業承継に向けて、どういった準備に取り組む必要があるのかを把握し、準備計画づくりや準備状況の進捗確認等を行うためのワークブックです。 ○たくすチカラ (2 ページ) 本誌では事業承継に際して、経営者や後継者が何を想い、どのような困難を抱え、どのように立ち向かったのかを、企業の実例を通じてお伝えします。 ○未来のあなた 未来のお店 事業引継ぎの可能性発見ガイド (13 ページ) (中略) それは、相手にとっての魅力を高めることです。そのために、お店の「見える化」と「磨き上げ」に取り組むことをオススメします。「見える化」とはお店の強みなど、どういうお店なのかを伝えられるようにすること。「磨き上げ」とは少しでも今より良いお店にしてお渡しすることです。(略) 図表 2-3 : 提供されているマニュアル類
ポイント	中小企業において事業承継を考えるキッカケとして手にとってもらうようシンプルな構成のガイドブックとなっている。

	支援者（支援機関）とのコミュニケーションツールとしての活用が想定されている。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	○事業の未来を描くためのつなぐノート 承継準備において活用するチェックシート形式のガイドブックであり、一連の事業承継プロセスを理解することができる。「技術伝承」「技術力」「人材育成」といった記載はあるが、知的財産について詳細な記述はみられない。 ○たくすチカラ 実例にもとづく事業承継のポイントを解説している。製造業における技術・ノウハウの伝承が紹介されている。知的財産について詳細な記述はみられない。 ○未来のあなた 未来のお店 事業引継ぎの可能性発見ガイド 飲食店向けのガイドブックであり、知的資産であるポリシー、人材、仕入れ業者との関係、レシピについて触れられている。こうした切り口は多くの飲食店に共通する財産であり、まもるべき価値となることに触れられている。 いずれも早期の支援機関への相談を推奨しており、経営者に対する気づきを与えることを目的としているものと捉えることができる。
参照ウェブページ URL	https://www.jfc.go.jp/n/finance/jigyosyokei/publish.html

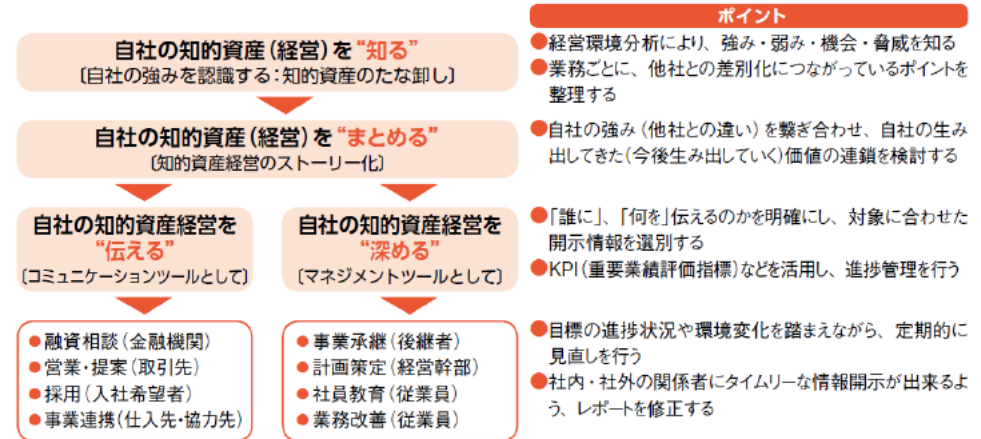
⑦ 「中小企業・小規模事業者向け 経営者のための事業承継マニュアル」

文献名	「中小企業・小規模事業者向け 経営者のための事業承継マニュアル」（中小企業庁：2017年3月）
文献からの引用	（6～7 ページより） 事業承継では、後継者教育などを進めながら経営権を引き継ぐ「人（経営）」の承継、自社株式・事業用資産、債権や債務など「資産」の承継、経営理念や取引先との人脈、技術・技能といった「知的資産」の承継を、計画的に着実に進める必要があります。 （中略） 現経営者の思いや経営理念、これらを含む知的資産を後継者に伝える上で、「知的資産経営報告書」や「事業価値を高める経営レポート」の作成は非常に有効です。現経営者と後継者が一緒に作成することで、事業の意義や自社の強み、現経営者の思いを後継者と共有しましよ

う。

図表 2-4 : 知的資産経営実践の流れ

■ 知的資産経営実践の流れ～作成目的を明確にする



ポイント	事業承継においては「人（経営）」、「資産」、「知的資産」という3つの要素を承継していくことが必要となる。 「知的資産経営報告書」や、「事業価値を高める経営レポート」などを作る過程の中で、現経営者と後継者が思いを共有していくことが事業承継成功のポイントである。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	事業承継プロセスにおいて、「知的資産経営報告書」等を用いることで、現経営者と後継者の対話が促進されるとともに、マネジメントツールとしても有用なものになりうる。 そのツールを、現経営者、後継者が具体的に使えるようになるまでの導入部分を誰がどのようにして担うのかを検討していくことが重要となる。
参照ウェブページURL	https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2017/170410shoukei.pdf

⑧ 「事業承継ガイドライン」

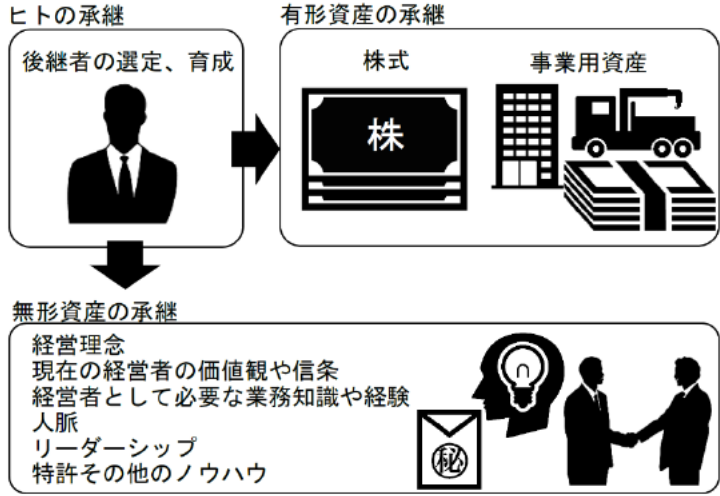
文献名	「事業承継ガイドライン」（中小企業庁：2016年12月）
文献からの引用	（19～76 ページより） 知的資産こそが会社の「強み」・「価値の源泉」であることから、（中

	略) これらがどこにあるのかを現経営者が理解し、これを後継者に承継するための取組が極めて重要である。 (中略) この見える化の過程においては、アウトプットとしてのレポートの作成を目的とするのではなく、現経営者自ら自社の沿革や取組を振り返りつつ、自社の強み・価値の源泉を「自ら整理」したうえで、後継者等の関係者との「対話」を通じて認識を共有することが不可欠である。 (中略) 第三者である専門家に形式的にレポートや報告書等の作成をもとめるだけでは円滑な事業承継にはつながらないことに留意すべきである。 個人事業主においても(中略) 知的資産を承継することは、(中略) 極めて重要な取組である。特筆すべきは会社形態で様式を承継する場合のように事業承継前後で法人格が維持されるわけではないため、事業遂行に必要な許認可等を後継者が取得し直したり、取引先等との契約関係を引き継いだりする必要がある点である。
ポイント	知的資産について、まず現経営者がそれがどこにあるかを理解することが大事である。それを後継者との「対話」を通じて認識を共有することが不可欠である。 これらは経営者・後継者自身が行うことに意味があり、第三者である専門家にレポートを作成させるだけではうまくいかない点に留意が必要である。 個人事業主が承継を行う場合には、事業に必要な許認可等を取得しなおす、契約関係を引き継ぐ点が、会社形態の知的資産を承継するうえでの違いである。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	経営者の自らの「気づき」を促すにはどうすればよいのか、どのようにすれば外部専門家は「聞き出し役・引き出し役」に徹することができるのかについて実践のなかで得られる知見を整理していくことが重要となる。
参照ウェブページ URL	https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei1.pdf

⑨ 「ビジネス Q&A 事業承継について、どのような対策をすればよいでしょうか。」

文献名	「ビジネス Q&A 事業承継について、どのような対策をすればよいでしょうか。」（中小機構：2016 年 11 月）
文献からの引用	これまで培ってきた経営資源を円滑に引き継ぐことは、重要な経営課題です。経営資源の承継を進めるためには、まず未来のあるべき姿を描き、現状の経営状況を整理して課題を抽出します。そして、中長期の経営計画に事業承継の時期や具体的な対策を盛り込んでいきます。 （中略） 後継者が決まっている場合は、一緒に事業承継計画を作成すると、取り組む過程において伝えやすく、事業そのものの承継（経営資源の承継）をスムーズに進めることができます。とはいえ、自身で事業承継計画を作成することは難しいと思いますので、中小企業庁が公表している「事業承継ガイドライン 20 問 20 答」を利用すると、整理しやすく取り組みやすいでしょう。
ポイント	事業の未来を考えることから始め、現在とのギャップの中に経営課題が存在するため、それらを整理して計画に盛り込むことが事業承継において重要となる。 「事業承継ガイドライン 20 問 20 答（中小企業庁）」を用いて、後継者と現経営者が一緒に事業計画を作ることで、スムーズに事業承継を進めることができる。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	「未来のあるべき姿」を描くうえで、必要となる知的財産に関する情報は何か整理が必要となる。事業承継ガイドライン 20 問 20 答を利用するうえで、知的財産に関して留意すべき点は何かを整理して、ガイドラインに追加した具体的な例示を示していくことが重要となる。
参照ウェブページ URL	https://j-net21.smrj.go.jp/qa/succession/Q1118.html

⑩ 「中小企業 事業承継対策ハンドブック」

文献名	⑩「中小企業 事業承継対策ハンドブック」（北海道上川総合振興局：2016年3月）
文献からの引用	（1～4 ページより） 企業が有している特許や商標などの知的財産やソフトウェアなどのほか、それまでに独自に開発してきた技術やノウハウなどの「無形資産」を的確に承継することが必要です。 会社が保有する知的財産（特許、実用新案、意匠等）については、適切な管理を行った上で、後継者に引き継ぐことが必要ですし、経営者が個人名で特許権や商標権を取得している場合には、事業承継時に、移転登記申請等、種々の手続きが必要となります。 また、会社や経営者が持つ技術やノウハウには権利化できるものもあります。こうした権利化できるものについては、必要な手続き（特許権、実用新案権、意匠権の出案など）を行うことも必要です。 図表 2-5 ： 承継すべき資産のイメージ 
ポイント	事業承継には「ヒトの承継」「有形資産の承継」「無形資産の承継」という3つの代表的な項目がある。 そのうち、企業が有している特許や商標などの知的財産やソフトウェア、独自に開発してきた技術やノウハウなどの「無形資産」を的確に承継する方法として、①会社が保有する知的財産（特許、実用新案、意匠等）については、適切な管理を行った上で、後継者に引き継ぐことが必要、②経営者が個人名で特許権や商標権を取得している場合には、事業承継時に、移転登記申請等、種々の手続きが必要、③会社や経営者が持つ技術やノウハウのうち権利化できるものについて

	は、必要な手続き（特許権、実用新案権、意匠権の出案など）を行うことも必要である。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	承継すべき知的財産を「①会社が保有する知的資産」「②経営者が個人名で保有している知的資産」「③会社や経営者が持つ技術やノウハウで権利化されていないもの」に分けて、それぞれ必要な手続きを示している。 ①はイメージしやすいが、②や③については見落とされがちである可能性もあり、支援を行う際の視点の一つになるのではないかという考え方で知的財産に対するアプローチを整理することが重要となる。
参照ウェブページ URL	http://www.kamikawa.pref.hokkaido.lg.jp/ss/srk/handbook.pdf

⑪「中小企業の経営課題に応える知的財産活動のポイントと支援のあり方」

文献名	「中小企業の経営課題に応える知的財産活動のポイントと支援のあり方」（関東経済産業局：2014年2月）
文献からの引用	（27 ページ） 意識改革・事業承継という経営課題では、当然のことながら多くの社員を巻き込み、全員参加型で知的財産活動を推進していく必要がある。 社員が自ら考えて BSC（事業継続計画）を作成したことは、暗黙知の見える化、意識統一、情報の共有化の面で有効だった。 （128 ページ） 開発する商品のほぼ全ては社長が考案したものであり、企画から製品化に至るまで、社長の商品開発力に依存している側面があった。同社は、社長の力だけではなく、社員一人一人の意識を向上させて、会社全体で知的財産を意識し、商品開発に取り組む企業体質に変化することを目的に知財戦略コンサルティング事業に取り組んだ。 （138 ページ） 唯一特許を管理していた社員がリーマンショックを機に退職することになり、組織として知的財産を引き継ぐ必要が出てきていた。そこで、この知財戦略コンサルティング事業に応募し、組織として知財を

	意識した開発体制の構築に取り組むこととした。
ポイント	中小企業においては、商品開発力（知的財産）において、社長を筆頭に特定の人材に依存する傾向が高い。 暗黙知の見える化などの知的財産活動は、社員の意識改革、ひいては社長依存の脱却にもつながると捉えるべきである。
知財を切り口とした事業承継支援に関する知見・論点	企業によっては事業継承がうまくいかないと、知的財産管理の仕組みそのものが毀損する可能性がある。 知的財産を創業者など特定の個人への依存から脱却するためのツールとしてとらえることができる。
参照ウェブページURL	https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chizai/data/20140612chizaikatsudo_point.pdf

2. 現状の支援手法に対する知的財産面に関する分析・まとめ

知財を切り口とした事業承継において重視すべき視点と支援方法を下記の通り整理した。こうした視点をもって支援方法を検討し、実践させていくなかでの知見の獲得蓄積が重要と考える。

- (1) 円滑な知的資産・知的財産の承継を促進するためのコミュニケーションツールを提供することが必要

多くの文献において、事業承継を企業全体の課題として取り組むことが指摘されている。例えば、「知的資産経営報告書」や「事業の未来を描くためのつなぐノート」は知的財産・知的資産の「見える化」には有用であり、事業承継支援のツールとしても有用と考えられる。しかし、こうした既存ツールでの知的資産・知的財産に関する記述は十分ではないと考えられる。

知的資産・知的財産について経営者と後継者の対話を進めるためには、抜け漏れなく全体を俯瞰できることが重要であり、知的資産・知的財産に関するツールを活用し、知的資産・知的財産を今後どのように「磨き上げ」ていくのかに注目してもらい、現経営者と後継者の対話を促進させることを強く意識することが重要となる。

また、知的財産承継が創業者など特定の個人依存から脱却するための方策の1つとなることもあり、そうした点を強調し、ツールの認知度を高めていくことが重要となる。

- (2) 知的資産・知的財産の存在の重要性に気付かせるための「目利き役（外部の専門家・支援機関）」の存在を経営者・後継者に知らせることが必要

事業承継を進めるうえで外部専門家の役割を重要視する記述が多くの文献で目立っている。専門家としては中小企業診断士や弁護士、会計士が例示されているが、知的資産・知的財産について知的財産の専門家をあげているケースは見られなかった。

また、中小企業との接点を持つ地域金融機関において、知的資産・知的財産の強みを見つける「目利き力」を高めていくための方法・手段について重要度は高まっている。支援機関としての金融機関の役割強化に資するマニュアルが近年編纂されていることから、金融機関における知的資産・知的財産の価値に関する目利き力を高めようとするニーズに応えることが重要となる。

身近な存在である地域金融機関から経営者・後継者に対する働きかけを通じて、中小企業の知的資産・知的財産の見える化を促すのかに着目していくことが重要となる。

(3) 見落とされがちな知的資産・知的財産を抜けもれなく把握していくことの重要性を知らせることが必要

複数のマニュアルにて事業承継に関するトラブル事例として、準備が不十分で企業価値を希釈されているケースや毀損させているケースが複数の文献で例示されている(例えば、上記 II. 1. (1) (i)「対象文献一覧」⑦中小機構_支援者向け事業承継支援マニュアル、⑧事業承継ガイドライン等、下図表参照)。こうした事例は、取組の断面を切り出したものであり、知財を切り口とした事業承継の過程を例示するものでは必ずしもなかった。

①会社で権利化している知的財産、②経営者が個人名で保有している知的資産・知的財産、③会社や経営者が持つ技術やノウハウで権利化されていないものがある中で、①はイメージしやすいが、②や③については見落とされがちであり、承継のタイミングで漏れてしまう可能性もある。

支援を行う際の視点の一つに、ツールを活用した漏れの無い問いかけが重要であるという意識を、支援する側(専門家を含む支援者、支援機関ほか)にも持たせることが必要となる。

図表 2-6 : 事業承継に関するトラブル事例(抜粋)

【事例2】早期・計画的な取組ができなかった失敗事例
(対策を講じないまま子に社長職を譲り、社長解任に至ったケース)

(中略)

社長交代以降、Bが主導して急速な経営改革を断行し、新規顧客の開拓や利益率の改善、経費圧縮等により会社の業績は回復。単年度収益の黒字転換を果たすことが出来たことに加え、若手従業員のモチベーションも向上していた。しかし、Aは会社運営に関する相談をほとんど持ちかけられなかったことから内心面白くなく、加えて一部の古参従業員から不満をぶつけられたこともあり、臨時株主総会を開催してBを解任してしまった。社長に返り咲いたAを中心に事業は続けられているが、社内の不和を主因として赤字に転落。取引先からは不自然な社長交代に関する問い合わせが相次ぎ、取引継続に関する不安が高まっていた。

このような状況のもと、BはなんとかAを説得して再度社長に復帰して業績回復を実現したいとしているが、Aの了解が得られず膠着状態が続いている。

(中略)

どのような規模、どのような状況の会社であっても、その会社から製品・商品・サービスを選び、購入してくれる顧客がある限り、それぞれの会社にとっての知的資産があり、事業運営に活用されている。

例えば、中小企業においては経営者と従業員の信頼関係が事業の円滑な運営において大きな比重を占めていることが多い。そのため、経営者の交代に伴ってかかる信頼関係が喪失することで、従業員の大量退職に至った事例も存在する。このような事態を防ぐためには、自社の強み・価値の源泉が経営者と従業員の信頼関係にあることを後継者が深く理解し、従業員との信頼関係構築に向けた取組を行う必要がある。

(出所) 中小企業庁「事業承継ガイドライン」(14～19p) より

【ケース2】事業承継の準備をしないまま経営者の判断能力が低下したケース



C:
食品製造・販売業の創業者。
数年前から健康を害し、Dに代表権を委ねた。
株式の80%以上及び多くの不動産を保有。



D:
Cの弟で、現在は代表取締役。
15年程前に立ち上げた健康食品部門を、会社の中心事業に成長させた功労者。
銀行から多額の融資を受けて設備投資を行い、業績を拡大。

- 数年前からCは判断能力が低下。Dも体調を崩し事業の一線から退きたいと考えているが、親族内に適当な後継者候補はいない。
- 近年では会社の業績は悪化。一方、Dが融資を受ける際に連帯保証人となっていたCは、連帯保証債務が個人資産を上回る状態となっており、相続が発生すればCの相続人に多額の債務が残る恐れがある。事業承継どころか、事業の継続すら危ぶまれる状況に陥った。

ポイント

- ・創業者が、事業承継に関して何の取り組みも行わなかったため、事業の継続すら危ぶまれる事態に陥った事例。
- ・親族内に後継者候補がない場合、早めに親族外承継を検討する必要がある。

【ケース4】自社の魅力（製品に対する思い等）を後継者に承継できず、取引先との友好な関係を築けていないケース



H:
機械製造業のオーナー。創業時からの顧客や新規の顧客から自社の技術に高い評価を得ており、H自身も製品にこだわりがある。



I:
Hの長男。後継者として取締役就任して久しい。

- Hは、Iを取締役に就任させることにより、仕事を通じて、Hが創業以来こだわり続けた製品の魅力を理解してもらえと思っていた。
- しかし、Iの仕事ぶりを見ると、Iには自社製品の魅力が伝わっていないようにHは感じている。また、取引先とのコミュニケーションもあまり積極的に行っていない。Hも高齢となり、長年自社と取引してもらっている顧客のために、今後も自社の製品を製造し続けていけるか、毎日焦りと不安の日々を送っている。

ポイント

- ・自社の魅力を後継者に伝えることができていないため、取引先と友好な関係を築けていない事例。
- ・現経営者から後継者に対して積極的に事業についての対話を行うようにし、自社の強みについて一緒に考える機会を増やす必要がある。

(出所) 中小機構「支援者向け事業承継支援マニュアル」(24～25p) より

(4) 目に見えない経営資源の事業承継の(支援)方法を例示することが必要

事業承継に関する文献の多くのページは、経営の承継に関する記述が中心となっており、経営者の関心事である税制面などの金銭的な事項に関してページが割かれていることが多い。知的資産・知的財産について項目を挙げている文献はあるが、その具体的な承継の方法や支援する際の留意点等を整理したものは見られなかった。

事業承継の支援を担う主体として、伴走型のコンサルタント業務において中小企業診断士が全体にわたって関わるのが有用と考えられる。ただし、経営者の自らの「気づき」を促すにはどうすればよいのかという観点で支援に臨むことが重要となる。

他方、知的資産・知的財産に関する問い合わせや経営者等の疑問に対して迅速な応答が必要となる場面も少なくないと捉え、中小企業診断士のみならず、知的資産・知的財産の専門家（弁理士や弁護士）を交えた討議を行うことも重要となる。

特に、既存のマニュアル（事業承継ガイドライン等）を利用する場合には、支援を受ける中小企業等の経営者や後継者と、支援する支援者や支援機関が着実に「知的資産・知的財産」に関する課題や解決すべき事項に対する共通認識をもって取り組むことが重要となる。

Ⅲ 事業承継の支援者に対するヒアリング調査

事業承継において知的資産・知的財産を意識する段階は、「経営状況・経営課題等の把握（見える化）」と「事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）」が主となる。ここでは知的財産に対する専門的知見の不足等を鑑み、これらの段階において中小企業等が自社の知的資産・知的財産に着目する意識は十分ではないと考えた。

このような実態（知財を切り口とした事業承継における課題）をより正確に把握するために、中小企業等の事業承継の支援を行う者へのヒアリング調査を行った。

1. ヒアリング調査実施概要

（１）ヒアリング調査対象一覧

多くの中小企業等の事業承継支援を実施し、事業承継における中小企業等の実態を十分把握している者を対象とし10 拠点（社、機関等）・1 名以上を選定した。選定したヒアリング調査対象は以下の通りであり、中小企業等における事業承継の実情や支援の実態に詳しい支援経験者や支援機関である。

図表 3-1：ヒアリング調査対象一覧 ※50 音順

支援 経験者	ジュピター・コンサルティング株式会社	代表取締役 大山 雅己氏
	名南 M&A 株式会社	代表取締役社長 篠田 康人氏
	一般社団法人ベンチャー型事業承継	代表理事 山野 千枝氏
	一般財団法人知的資産活用センター	理事・事務局長 吉栖 康浩氏
支援 機関	大阪商工会議所 大阪府事業引継ぎ支援センター	統括責任者（プロジェクトマネージャー） 上宮 克己氏、中小企業振興部次長 尾島 昌彦氏
	尼崎信用金庫	事業支援部 部長 幸田 務氏
	公益財団法人三重県産業支援センター	三重県事業引継ぎ支援センター 統括責任者 齋藤 雅伸氏

	きらぼし銀行	コンサルティング事業部 上席調査役 菅井 一人氏 調査役 梶原 史郎氏
	公益財団法人あいち産業振興機構	あいち事業承継ネットワーク事務局 統括コーディネーター 竹川 時彦氏
	福邦銀行	営業統括部 法人営業グループ 課長 下中俊彦氏 上席調査役 山内啓伍氏

(2) ヒアリング調査項目

ヒアリング調査項目は以下の通り。

<u>1. 事業承継に関する支援の経験・実績ほかについて</u> ①事業承継に係る支援のご経験 ②これまでの活動内容で特徴的な事案 <u>2. 事業承継にかかる知的財産面（知的資産面）に関する取組内容と課題について</u> ①一連のプロセスの中で、知的財産面（知的資産面）について具体的にどのような活動を促してきたか？ ②今後、知的財産面（知的資産面）についてどのような活動が必要になると想定しているか？ ③事業成形に際して知的財産的な要素の重要性を感じることもあるか？ ④知的財産面（知的資産面）について、どのような点で苦労した経験等があるか？ ⑤知的財産面（知的資産面）について、支援する企業等で現在抱えている課題としてどのようなものがあるか？ ⑥これまでに取り組んでいなかったプロセス・活動の中で、支援者が自力では取り組めなさそうなものや大きな困難が生じそうなものはあるか？ <u>3. 支援人材・支援体制に関する現状について</u> ①これまでに直面した知的財産面（知的資産面）の課題等についてどのように解決してきたか？ ②解決にあたりどのような人材や機能を利用して、どのような役割で貢献したのか？ ③外部者（ここでは知財専門家）をどのように活用していくとよいのか？

- ④協働できる知財専門家がいれば、協働したいと思うか？
- ⑤課題が出てきてから解決までにどの程度の時間を見込むか？
- ⑥今現在抱えている案件に対しては、どのような知的財産面のサポートがあると前進しそうであるか？

4. 知財を切り口とした事業承継に関する参考図書について

- ①現在準備を進めようとしているマニュアルやガイドラインに対する活用意向や要望は？
- ②人材に対する支援・サポートに対して、どのような取組を期待するか？
- ③事業承継を希望する経営者に対して、どのような情報発信を期待するか？

2. ヒアリング調査結果

(1) 調査結果

調査項目別に主だった指摘や意見を整理した。

1. 事業承継に関する支援の経験・実績ほかについて

① 事業承継に係る支援のご経験

業種や企業規模を問わず多くの中小企業等における経営上の課題として支援要請があげられており、事業承継に関するニーズが高まっていることが共通する指摘として挙げられる。一方、知的資産・知的財産の承継ということについては、拾い切れていない傾向も垣間見える。

② これまでの活動内容で特徴的な事案

それぞれの機関において、多様な支援が実施されていることが確認できる。こうした支援のなかで、知的財産の扱いは決して共通化されているものは見られないものの、支援者側の理解や認識の高さから常に話題として触れるような支援が行われていることがわかる。

2. 事業承継にかかる知的財産面（知的資産面）に関する取組内容と課題について

①一連のプロセスの中で、知的財産面（知的資産面）について具体的にどのような活動を促してきたか？

それぞれの機関において、事業承継時の経営者に対するヒアリングを通じて、取り組むべき経営課題を明らかにし、その中で知財との関係に着目する支援が行われていることがわかる。その際、ツールを有効活用して支援を行っているケースが多いことがわかる。また、事業承継時に知的財産が話題になることが少なく、支援対象企業、支援機関（支援者）双方について、知的財産・知的資産に対する意識の向上が求められている。

② 今後、知的財産面（知的資産面）についてどのような活動が必要になると想定しているか？

事業承継の課題解決を目指す経営者との向き合い方に応じ内容に差があるが、経営者が自ら考えることが重要という背景から、支援する側からの一方的な提案ではなく、経営者の気づきを促したり、一緒に取り組んでいく考え方で助言等をおこなったりと経営者と向き合うような支援を行っているケースが多いことがわかる。

③事業承継に際して知財的な要素の重要性を感じることはあるか？

知的資産・知的財産に対する認識や理解が十分に深まっていない経営者が少なくないことが共通する指摘である。

④知的財産面（知的資産面）について、どのような点で苦労した経験等があるか？

知的資産・知的財産に対する認識や理解が十分に深まっていないことで、承継活動の進捗が遅延するケースが多いことがわかる。また、ツールの活用についても作成することが目的となってしまう、その後の活動が停滞してしまうケースも指摘されている。

⑤知的財産面（知的資産面）について、支援する企業等で現在抱えている課題としてどの

ようなものがあるか？

支援先の企業における課題は多様な内容が指摘されている。事前の整理がなされていないことから時機を逸してしまうケースもあり、支援する側の認識として、事前の聞き取りによる現状把握の重要性が認識されている。特に、金融機関は日常的に企業経営者とのコミュニケーションのなかでその企業の課題を抽出する役割が期待され、金融機関から企業に対する働きかけを促すことも重要と考えられる。

⑥これまでに取り組んでいなかったプロセス・活動の中で、支援者が自力では取り組めなさそうなものや大きな困難が生じそうなものはあるか？

外部の支援者の役割の重要性に関する指摘は共通している。経営者における理解不足もあり、取り組むにあたり早期より外部専門家や支援機関の関与を求める声が多い。

3. 支援人材・支援体制に関する現状について

①これまでに直面した知的財産面（知的資産面）の課題等についてどのように解決してきたか？

「見える化」「磨き上げ」といった承継プロセスのそれぞれにおいて経営者における理解不足を解消することを行う支援者が多い。他方、支援する側としてのレベルアップを求める指摘もあり、こうした指摘に応える取組に対する期待は高いと考えられる。

②解決にあたりどのような人材や機能を利用して、どのような役割で貢献したのか？

支援する側と支援される側のコミュニケーション機会を増やすための提案がなされていることが目立つ。支援機関においては、外部専門家を迎え応対する機能を設けるといった工夫が行われている。

③外部者（ここでは知財専門家）をどのように活用していくとよいのか？

外部専門家の活用について、適材適所で専門家の活用を促していくことが共通する指摘である。

④ 協働できる知財専門家がいれば、協働したいと思うか？

すでに外部の知財専門家を活用した支援を実施している支援機関があるが、多くは未実施であり、知財専門家、特にビジネスや事業承継にも明るい知財専門家との連携・協働を希望する声が多い。

⑤ 課題が出てきてから解決までにどの程度の時間を見込むか？

事業承継に関する所要期間として短期間での対応は困難、数年（3～5年程度）とする指摘が共通である。

⑥ 今現在抱えている案件に対しては、どのような知財面のサポートがあると前進しそうであるか？

知的財産の価値評価や事業の強みを表現するための活用につながるようなサポートが有効との指摘が共通である。常に知的財産を意識させるとともに、「魅せる化」といった発展的な知的財産活用を提案することを提案する支援者も見られる。

(4) 知財を切り口とした事業承継に関するマニュアル等の参考図書について

① 現在準備を進めようとしているマニュアルやガイドラインに対する活用意向や要望は？

マニュアルやガイドラインに対する活用意向は共通する要望となっている。

② 人材に対する支援・サポートに対して、どのような取組を期待するか？

経営者が自ら事業承継に取り組むことが重要であるが、外部支援者を上手に活用してい

くことを理解して相談してもらうことがあわせて重要だとする指摘が複数の機関からあった。

③事業承継を希望する経営者に対して、どのような情報発信を期待するか？

知的財産や知的資産という言葉では、あまり響かないと思う。例えば「知恵を承継する」というシンプルなキーワードを前面に出すとよい。経営者にとってイメージしやすく、自身の問題意識につながる可能性が高くなるとの指摘が複数あった。また、承継がすぐ身近にせまっていることも伝えること。土地・株などの資産ではなく、知恵やビジネスのような見えにくいものについても今のうちから検討すべきであることを伝えるとよいといった指摘があった。また、理解した経営者がしかるべき支援窓口を活用してもらうように促すことも重要との指摘が複数の機関からあった。

（２）調査結果総括

（ｉ）事業承継支援の現状について

知的財産を切り口とした事業承継支援において、支援対象企業自体に知的資産・知的財産の承継に対する意識が高くないこともあり、多くの支援者において知的財産・知的資産に対する経営者や後継者に対する問いかけが少なく（薄く）、十分な気づきや注意喚起を実施できていないことが確認できた。このことより、支援対象たる中小企業、支援機関双方に対して、気づき・注意喚起につながる取組が必要と考える。

今後、事業承継に対する支援ニーズは増加していくことから、知的財産を切り口とした支援の対象となる企業もあわせて増えていく。このため、特許庁からの情報発信に期待する声が多かった。

（ii）事業承継にかかる知的財産面に関する取組内容と課題

各プロセス・活動を実施するうえで必要となる知的財産の知識や知見の把握は、見えない資産という観点からも、特に時間をかけて行う必要がある。よって、「見える化」は、事業承継に着手する前段階から取り組むことが効率的であるとする意見が複数みられた。このような課題について、事業承継に対する支援ニーズをいち早く捉える機関（金融機関、事業承継支援機関）に普及が必要と考える。

また、その企業の準備の程度により、現経営者からの知的財産や知的資産に関する整理・棚卸しが実際の経営の承継のタイミングに間に合わないケースもあるため、承継するべき知的財産・知的資産が埋没するケースは増えていくとの指摘もあった。

さらに、事業承継に関わる支援者として、知的財産面の深い議論に対応できる人材は少ない現状が垣間見えた。事業承継時においても、知的財産面の課題に対する解決をにう専門家や支援機関の早期の関与が重要であり、事業承継支援を担う専門家に対しても、知的財産面の周知・啓発が必要とする指摘は支援機関からもあげられた。

（iii）支援人材・支援体制に関する現状について

支援体制として、支援機関、支援人材に対する外部の支援資源が必須になる点は共通していた。地域支援機関も間接的に案件を紹介されるケースが殆どであり、機関連携による支援を前提に考えるべきとの指摘があった。また、支援機関間での目線・認識を共通にできるツールへの利用ニーズは強いと言える。

金融機関は規模が小さな金融機関ほど外部機関を活用せざるを得ない実情がある。事業

承継のプロセスに入った段階で、外部専門家に委ねるケースが多い結果、知見が支援機関に蓄積されないケースもあるとの意見が複数の金融機関からあがっている。将来的には、金融機関独自の支援提案へとつなげることが重要で、そのためのツールに対しても期待は大きい。

(iv) 知財を切り口とした事業承継に関するマニュアル・ガイドラインについて

現場で活用されるマニュアル・ガイドライン等の作成について強い要望を得た（特に、金融機関、地域支援機関）。実装段階での配慮として、可能な限りコンパクトで、「さっと見てもらい、自分自身の課題を理解できる」「コミュニケーションのきっかけとなる」チェックシートと支援者側から補足できるような説明用のスクリプトが別紙で整理された手引き程度で十分との声が多い。本調査研究事業で検討した、気軽に提示できるツール（マニュアル・チェックシート）について提供を求める声は大きいことが確認できた。

IV 中小企業等に対する調査実証研究

調査対象者(中小企業等)に専門家を派遣し、当該企業の知的財産の「見える化」や「磨き上げ」の支援を試行しつつ、事業承継期における知的財産の承継に関する課題やポイントの抽出、さらには、効果的な支援の在り方の実証研究を行った。

1. 調査実証研究の概要

(1) 調査実証研究対象企業の公募

専門家による事業承継支援調査を実施する調査対象について、事業承継の準備を進めている、または、今後5年以内に事業承継の検討が必要になると予想される中小企業等（の現代表者（実権者を含む））とした。

調査対象企業を公募により15社程度選定するとして、以下の概要による公募を実施した。公募準備として中小企業等に提出させる応募書類の雛形を作成した。また、公募内容を周知するウェブページを準備し、応募書類については電子データ又は紙で受け付けることとし、それぞれの受付窓口を設置した。

図表 4-1：調査実証研究 公募概要

公募期間	一次募集 令和元年10月10日（木）～令和元年11月1日（金） 二次募集 令和元年11月2日（木）～令和元年11月13日（金） ※所定採択数に至ったため、募集を終了
公募対象	事業承継についてすでに取り組んでいる、または今後5年以内に検討したいと考えている中小企業で、自社の強みのあるアイデア・ノウハウ等の知的資産を見える化、磨き上げることで、新規事業展開や事業拡大を目指す企業。 知的財産権（特許等）を保有していなくても、ノウハウ、ブランドなどの知的財産を保有していれば応募可とする。
周知手段	専用ウェブページを準備し、当該ページより募集要項および申込用紙を提供した。
申込方法	事務局メールアドレス（ip-syoukei@murc.jp）に、記入した「申込用紙」をファイル添付にて提出。 または、事務局ファックス番号（052-307-1126）に、記入した「申込

	用紙」をファイル添付にて提出。 ※メール件名は、「特許庁事業承継支援事業 応募書類提出」とする。
事務局設置	特許庁「知財を切り口とした中小企業の事業承継における支援の在り方に関する調査実証研究」事務局を設置し、電話や専用メールアドレスによる問い合わせに対応した。

（２）調査実証研究対象企業の情報発信

応募期間中には、対象企業に対する周知活動において、中小企業等の事業支援に関する支援を行う機関（主に地域金融機関）に対する情報提供を行うほか、各地の知的財産室への情報提供を行い、メールマガジンでの事業周知をいただくなどの対応を行った

図表 4-2：情報発信を行った地域金融機関

	組織・機関名
1	きらぼし銀行（東京都）
2	巣鴨信用金庫（東京都）
3	山梨中央銀行（山梨県）
4	八十二銀行（長野県）
5	福邦銀行（福井県）
6	名古屋銀行（愛知県）
7	蒲郡信用金庫（愛知県）
8	西尾信用金庫（愛知県）
9	池田泉州キャピタル株式会社（大阪府）
10	尼崎信用金庫（兵庫県）

（３）調査実証研究対象企業の応募結果

応募期間中に受付を行った企業数は１７社であった。

図表 4-3：専用ウェブページ

中小企業の事業承継について知的財産を切り口にご支援します

～知財を切り口とした事業承継支援事業（調査実証研究事業）参画企業の公募について～

2019/10/10



三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長：村林 聡）は、特許庁からの委託により、「令和元年度中小企業等知財支援施策検討分析事業（知財を切り口とした中小企業の事業承継における支援の在り方に関する調査実証研究）」における、知財を切り口とした事業承継支援事業に参画する中小企業を以下のとおり公募しますので、お知らせいたします。

【公募期間】

令和元年10月10日（木）～令和元年11月1日（金）17時必着

【公募対象】

事業承継についてすでに取り組んでいる、または今後5年以内に検討したいと考えている中小企業で、自社の強みのあるアイデア・ノウハウ等の知的資産を見える化、磨き上げることで、新規事業展開や事業拡大を目指す企業。

(知的財産権(特許等)を保有してなくても、ノウハウ、ブランドなどの知的財産をお持ちであれば応募いただけます。)

【公募要領等】

事業内容、応募方法等の詳細は、「[「知財を切り口とした事業承継支援事業（調査実証研究事業）実施概要」](#)をご覧ください。「[申込用紙](#)」は[こちら](#)。

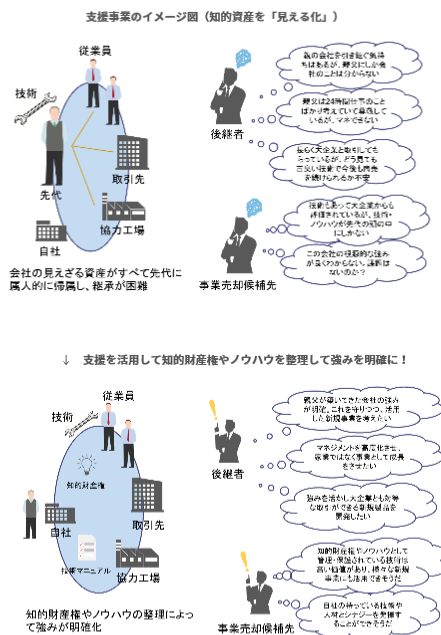
【採択予定件数】

15社程度を予定

【応募書類の提出方法】

事務局メールアドレス (ip-syoukei@murc.jp) に、記入した「申込用紙」をファイル添付にて提出ください。
または、事務局ファックス番号 (052-307-1126) に、記入した「申込用紙」をファイル添付にて提出ください。
※メール件名は、「**特許庁事業承継支援事業 応募書類提出**」としてください。

※本事業は、令和元年度特許庁事業（知財を切り口とした中小企業の事業承継における支援の在り方に関する調査実証研究）の一環として実施されます。



■ 本件に関するお問い合わせ

特許庁「知財を切り口とした中小企業の実業家権における支援の在り方に関する調査実証研究」事務局
三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社
政策研究事業本部 研究開発部 [名古屋] | 担当：萩原、長尾、平川
〒461-8516愛知県名古屋市中区東区葵1-19-30マザックアートプラザ
TEL：052-307-1103
E-mail：lp-syousei@murc.jp

2. 調査対象者の選定

(1) 調査実証研究対象企業の選定基準

調査実証研究対象企業15社程度の選定を行うための選定基準を作成した。選定基準は有識者委員会にて助言を受けつつ確定させた。選定基準に沿って書類選考を行い、委員の承認を得て採択内定を行った。

採択内定した企業に対し、支援調査を開始する前に電話やメールによる事前ヒアリングを行い、当該企業が調査実証研究に協力する意思があるか最終確認を行い正式な支援先として採択とする手順を採用した。

図表 4-4：選定基準

審査基準	配点表	点数	基礎点	加点（最大）	※記載内容に応じ加点
	「中小企業」であること	1	1		「中小企業」であること(1)
	事業承継について既に取り組んでいる、または、今後5年以内に事業承継の検討が必要になると予想される	1	1		事業承継について既に取り組んでいる、または、今後5年以内に事業承継の検討が必要になると予想される(1)
1	本事業を活用する目的・狙いが明確である	2		2	目的や狙いが具体的に記載されている(1) 目的や狙いが本事業の目的に合致している(1)
2	事業承継の時期、事業承継計画の検討状況、事業承継先（親族内承継を含む）が明確である	2		3	計画がある又は策定途中である(1)、承継先が決定している(1)、承継時期（実施年次）が決まっている(1)
3	事業承継に対する取組状況を説明できる	2		2	これまでの取組について記載されている(1) これまでの取組について課題も記載されている(1)
4	本事業に対する経営者の関心度合いが高い	2		2	経営者が専門家支援時に参加するなど関与ができることが確認できる(2)
5	社内に体制を準備できる	1		1	検討担当チームをつくって取り組むことができる(1)
6	自社の強み・弱みが明確である	5		8	強みが明確に記載されている(1) さらに、知財の観点から見た強みの度合で加点（強(6)、中(4)、弱(2)） 弱みについても記載されている(1)
7	技術やブランドに係る知財やノウハウ等が説明可能な内容となっている	2		3	知財権を保有している(1)、海外で知財権を保有している(1) 社内規定等が作成されている(1)

8	事業承継について支援等を受けたことがある	1		2	専門家・支援機関が具体的に記載されている(1) 専門家・支援機関による支援内容が具体的に記載されている(1)
9	支援機関等の推薦がある	1		1	支援機関等の推薦について具体的に記載されている(1)
10	経済産業省、特許庁、中小企業庁が実施する補助金事業に採択されたことがある。	4		6	経済産業省、特許庁、中小企業庁が実施する補助金事業に採択されたことがある(6)

(2) 調査実証研究対象企業の選定結果

調査実証研究事業応募した17社について、前述した選定基準をもとに採点作業を行い、採択内定企業を選定した。なお、選定から漏れた企業に対してその旨連絡し了解を得るほか、知的財産に関する課題解決について、INPIT 知財総合支援窓口を紹介するなど、今回の調査実証研究事業に関わらず知的財産に関する取組を促すこととした。

図表 4-5：選定結果

番号	企業名	地区	住所
1001	木下精密工業株式会社	中部	愛知県名古屋市北区丸新町 201 番地
1003	ローツェ株式会社	中国	広島県福山市神辺町道上 1588-2
1004	石川金網株式会社	関東	東京都荒川区荒川 5-2-6
1005	株式会社 INDUSTRIAL-X	関東	東京都渋谷区渋谷 2 丁目 911
1006	株式会社ハイサーブウエノ	関東	新潟県三条市福島新田丙 2406
1007	マルチ株式会社	近畿	兵庫県尼崎市道意町 7 丁目 1 番 3
1008	株式会社コーキ工業	関東	静岡県湖西市白須賀 6252
1010	有限会社渕田ナノ技研	関東	茨城県つくば市荻間 1561-3
1011	株式会社みつば電気	近畿	兵庫県尼崎市西難波町 3 丁目 17 番 13 号
1012	株式会社 多田精機グループ	中部	岐阜県岐阜市東改田字鶴田 9 3 番地
1013	有限会社鈴文	関東	新潟県三条市一ノ門 1 丁目 10-43-5
1014	株式会社オリーブ技研	近畿	大阪府大阪市北区西天満 3 丁目 5 番 18 号
1015	板垣金属株式会社	関東	新潟県三条市一ツ屋敷新田 1628
1016	株式会社丸安精機製作所	関東	長野県諏訪市豊田 2443-2
1017	株式会社ミクロ化学	関東	長野県中野市新井 337

(3) 派遣専門家の提案

調査対象企業の基礎的情報から、派遣すべき専門家を選定した。専門家は事前ヒアリングの結果をもとに、本事業の趣旨を理解して複数の候補を庁担当者に提示し、協議の上決定させた。

候補の選定にあたっては、知的財産に対する理解が深く、中小企業等への経営コンサルティング支援の経験を有する専門家を人選した。複数の企業について、支援ニーズを鑑み知的財産に関する支援実績を有する専門家と中小企業等への経営コンサルティング支援実績を有する専門家の2名を同時に派遣することとした。

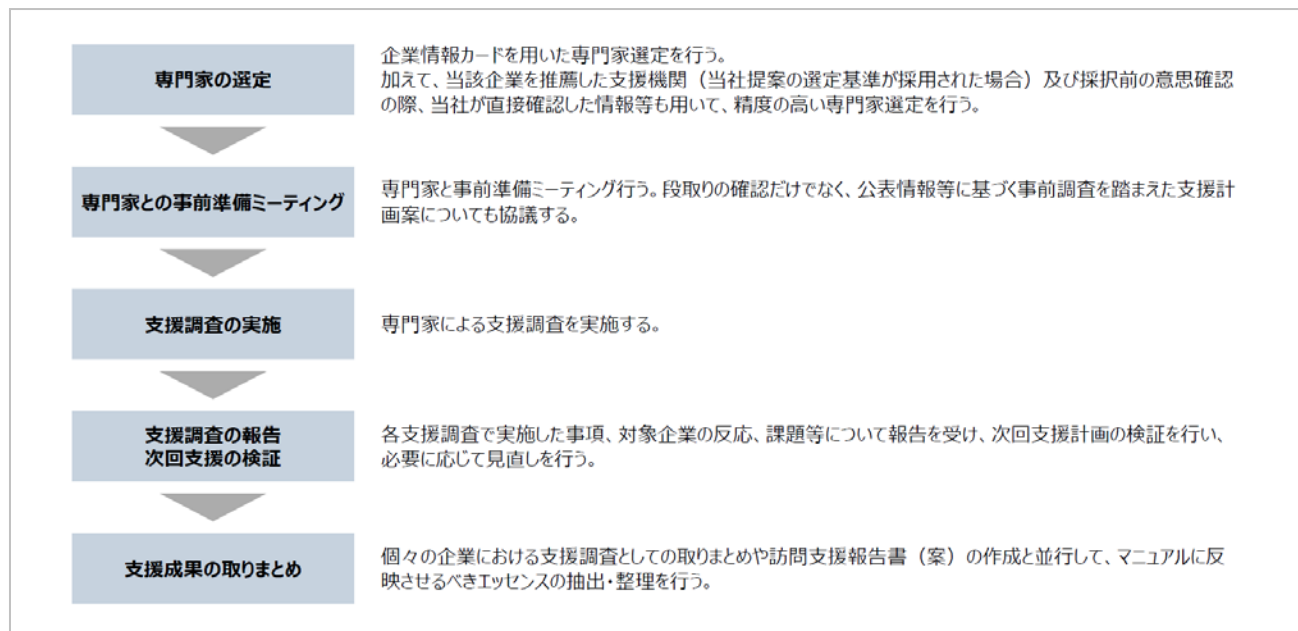
派遣に先立って、派遣する専門家に企業情報カードを提供するとともに、事業承継支援調査の準備ミーティングを行った。ミーティングは対面での実施のほか、電話やメールによるミーティングを適宜行うなどを行い、訪問前の準備とした。

図表 4-6：派遣専門家および同席支援機関一覧

番号	企業名	地区	専門家
1001	木下精密工業株式会社	中部	中小企業診断士 今西昭一氏（全回） 弁護士・弁理士 加藤光宏氏（2-3回）
1003	ローツェ株式会社	中国	知的資産専門家 吉栖康浩氏（全回） 弁理士 林茂則氏（3回）
1004	石川金網株式会社	関東	中小企業診断士 横田透氏（全回）
1005	株式会社 INDUSTRIAL-X	関東	知的資産専門家 吉栖康浩氏（全回） 弁護士 西田英憲氏（2-3回）
1006	株式会社ハイサーブウエノ	関東	弁理士 押久保政彦氏（全回） 三条市
1007	マルチ株式会社	近畿	中小企業診断士 森下勉氏（全回）
1008	株式会社コーキ工業	関東	弁理士・中小企業診断士 神谷直慈氏（全回） 蒲郡信用金庫
1010	有限会社渕田ナノ技研	関東	中小企業診断士 横田透氏（全回） 弁理士 林茂則氏（2-3回）

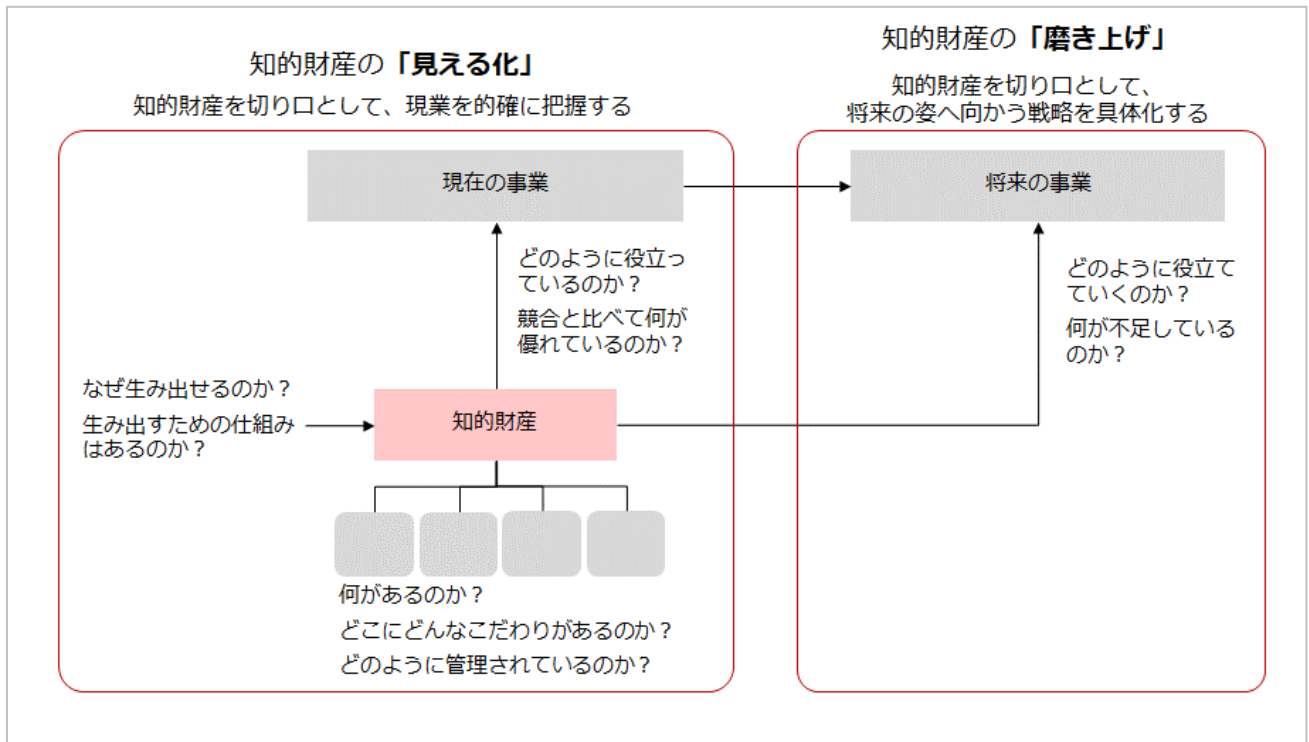
1011	株式会社みつば電気	近畿	弁理士・中小企業診断士 鷹津俊一氏 (全回)
1012	株式会社 多田精機グループ	中部	中小企業診断士 東條寮氏 (2-3 回) 中小企業診断士 森竜也氏 (1 回) 弁理士・弁理士 加藤光宏氏 (全回)
1013	有限会社鈴文	関東	弁理士 押久保政彦氏 (全回) 三条市
1014	株式会社オリーブ技研	近畿	中小企業診断士 森下勉氏 (全回)
1015	板垣金属株式会社	関東	中小企業診断士 東條寮氏 (2-3 回) 三条市
1016	株式会社丸安精機製作所	関東	弁理士 藤掛宗則氏 (全回) 長野県信用組合
1017	株式会社マイクロ化学	関東	弁理士 藤掛宗則氏 (全回) 長野県信用組合

図表 4-7：派遣専門家との準備ミーティングからとりまとめまでのフロー



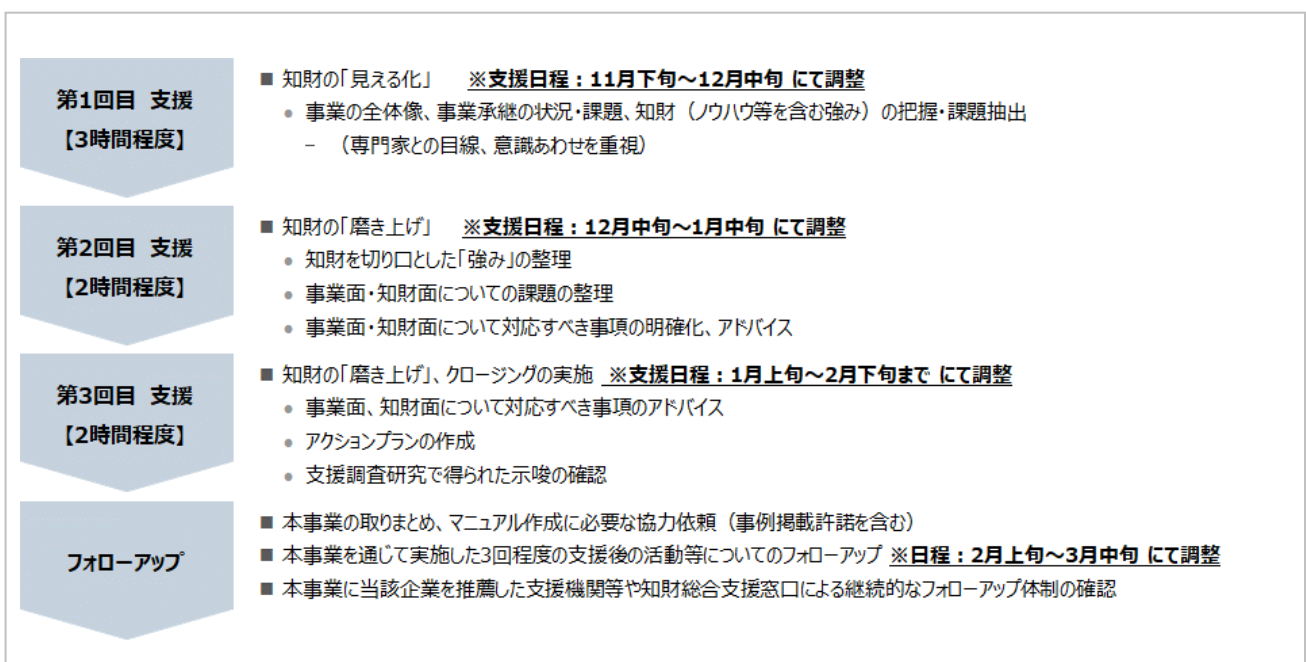
調査実証研究では、調査対象者（中小企業等）が有する知的財産の「見える化」と「磨き上げ」のプロセスを、専門家による助言等の支援を通じて実施した。その際、支援する専門家の目線を統一して取り組むことが重要であり、下図の考え方を基本（ベースライン）として取り組んでいくことをあらかじめ説明した。

図表 4-8：派遣専門家との準備ミーティングからとりまとめまでのフロー



調査実証研究の専門家訪問回数は3回程度を目安とした。支援日程は支援先企業や訪問専門家との調整のもと設定したが、あらかじめ大凡の期間を想定して調整を行った。

図表 4-9：スケジュール



第1回目訪問に際しては、当該企業の知的資産・知的財産の「見える化」の実施を行うが、その準備段階として、知財活用的前提となる事業全体像・今後の事業の方向性を明確化することが重要である。このため、専門家が比較的良好に活用している汎用的なフレーム（ビジネスモデルキャンバスや知的資産経営報告書のフレーム等）を活用した。

図表 4-10：汎用的な見える化のフレームの一例

ビジネスモデルキャンバス		知的資産経営レポート	
パートナー 主要なパートナー（外部委託、調達先）	主な活動 価値をうみ出すための主な活動	提供価値 顧客にどんな価値を提供するか	顧客との関係 継続する仕組みは
主なリソース 人、モノ、カネ、情報、知財、	顧客 当社の中核となる顧客はどれか	チャネル どうやって価値を提供するか	
コスト どんなコストが発生するか		収入 どうやって収益をあげるか	

事業価値を高める経営レポート	
事業概要 事業概要（企業情報） 業種、事業内容 事業の目的、使命 事業のビジョン、戦略	財務情報 売上、利益、費用 資産、負債、純資産 現金、預金、有価証券、固定資産
経営戦略 経営戦略（事業の方向） ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳	知的資産情報 知的資産の概要（名称、種類） 知的資産の取得状況 知的資産の活用状況 知的資産の保護状況
経営成果 経営成果（業績） ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳	知的資産経営 知的資産経営（戦略） ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳

（出所）右図： 中小機構「事業価値を高める経営レポート作成マニュアル改訂版」（8～9p）より

「見える化」について、ビジネスモデルキャンバスや経営デザインシートなどの既存のフォーマットを活用して専門家の知見等を生かし整理していく手法と、専門家が独自に設計した整理ツールをもとに進めていく手法があった。

前者はツールとして一般化されており、企業経営者が自ら作成することも含め取り組みやすい点が特長としてあげることができる。他方、後者は設計された専門家の知見が生かされている一報、専門家と一緒に作り上げていくような特徴を有していると言える。

図表 4-11：見える化のフレームの具体例 その1

パートナー	主要活動	顧客への価値提案		ターゲット顧客
■現状動向	■現状動向	■現状動向	■現状動向	■現状動向
	■今後の検討事項(例)		■今後の検討事項(例)	
■今後の検討事項(例)		■今後の検討事項(例)		
	主要リソース		チャネル(販路)	
	■現状動向		■現状動向	
	■今後の検討事項(例)		■今後の検討事項(例)	■今後の検討事項(例)
コスト構造			収益の流れ	
■現状動向			■現状動向	

(出所) 中小企業診断士東條寮氏支援時提供資料より

(白紙)

図表 4-12：見える化のフレームの具体例 その2

現在の価値のストーリーを描く
(ええとこSTEP)

ストーリー化の要素 書き出し

付箋紙に書いて、模造紙に貼り付けても構いません

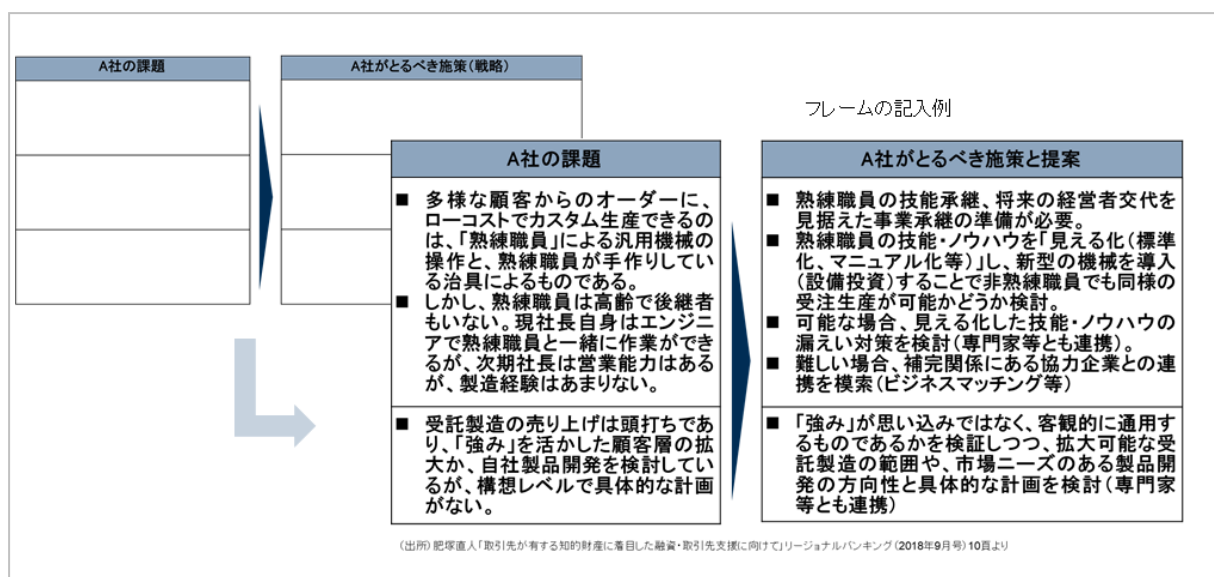
将来に繋げる事に発展 プラットホーム		要素	内容	
		顧客から頂いている価値	お客様から頂いている価値は何か、何を頂ければ良いか それをどのように社内にフィードバックしているか	
		顧客提供価値	お客様にお届けしている価値は何か(お客様が楽になる、役に立つ、都合が良くなる、笑顔になるetc、etc)	
		品・サービス・製品	お客様にとってどのようなGOODな製品、サービス、(モノ・コト)を提供しているか。 (お客様がもとめる機能面、品質面、スピード面、サポート面、コスト面等の良さなど)	
		仕組み・仕掛け	上記のGOODな製品やサービスをつくるための仕組みや仕掛けは何か。	
		とりくみ・活動	その仕組みや仕掛けを作るため、実現させるための取り組みや活動は何をしているか	
		方針	それらの取り組みや活動がうまくいくようにするための方針は何か ??????	
理念・ビジョン	方針の根本になっている経営理念やミッション、ビジョンは何か。			

(出所) 中小企業診断士森下勉氏支援時提供資料より

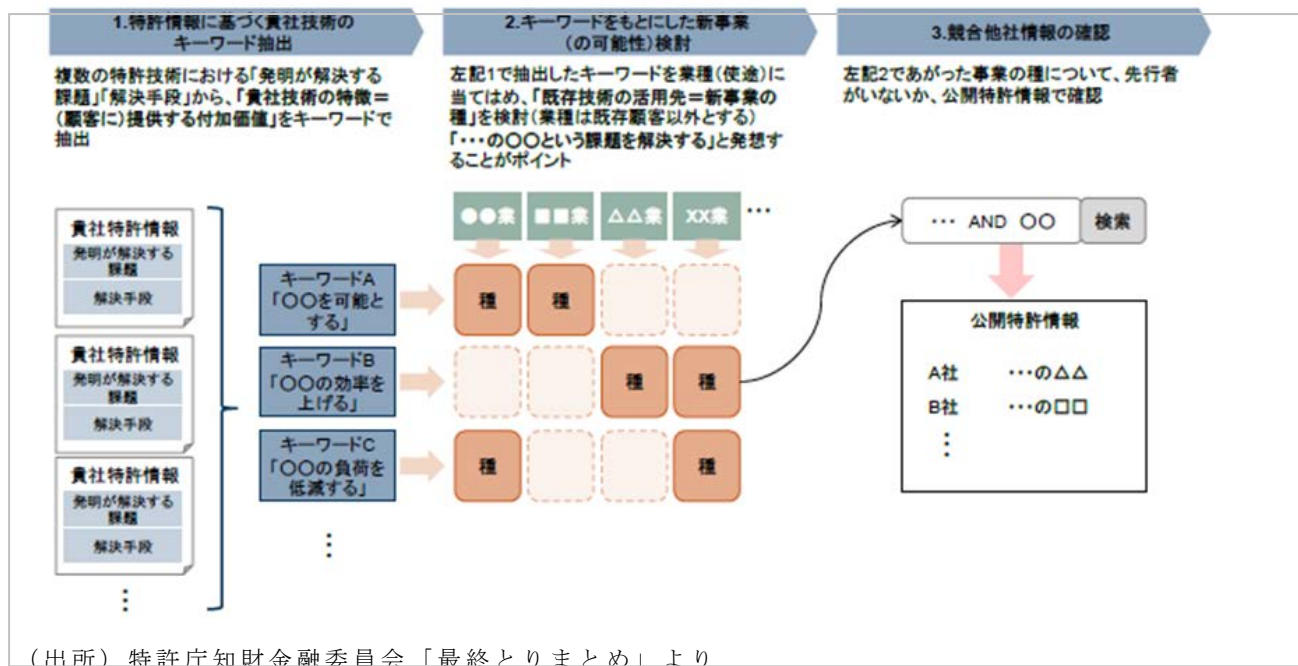
第2～3回目訪問に際しては、新事業提案等を含めた知的資産・知的財産の「磨き上げ」を行うこととした。その際、知財活動等における課題（必要な知財活動が実施できていないことも含めて）の把握をしつつ、今後実施すべき知財活動の提案をまとめて、アクションプランとして整理することも含めることとした。

新事業提案等や磨き上げについては、専門家によって独自のアプローチがあるが、例えば以下のフレームの活用を検討いただくなど企業の状況等に応じた柔軟な対応に努めた。

図表 4-13：磨き上げのフレームの汎用例



図表 4-14：磨き上げのフレームの汎用例 その2

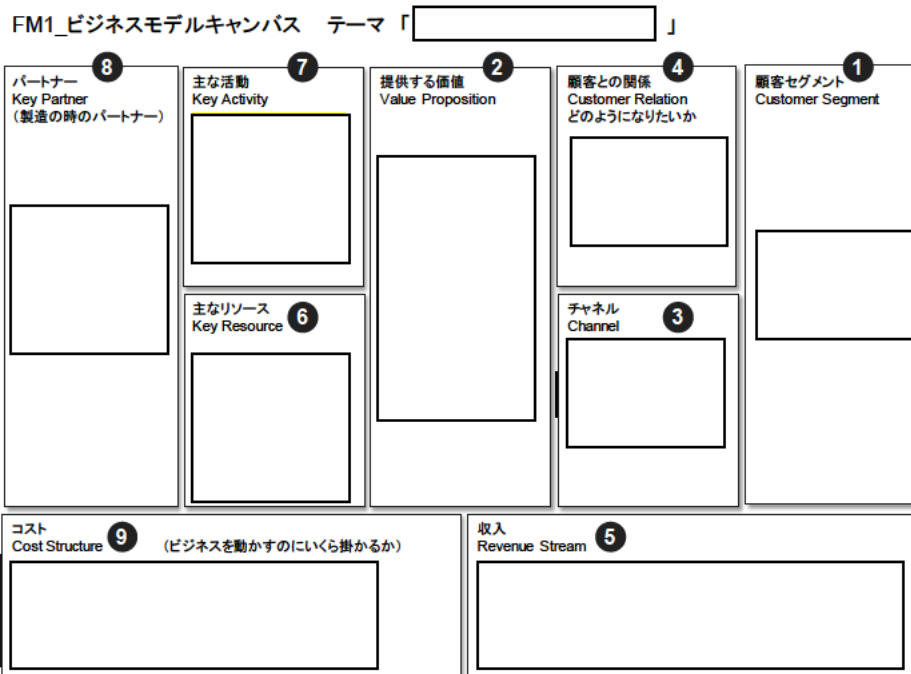


知的資産・知的財産に係る「磨き上げ」を検討する際、重要となる観点の例として以下のようなものがある。こうした観点を提示しつつ進めることとした。

図表 4-15：磨き上げのフレームの汎用例 その3

知的財産の棚卸	- 既に取得している知的財産権の活用状況や有効性の確認 - 保有しているノウハウ内容や管理状況の確認
知財戦略	- 事業承継も念頭に、中長期的に取り組んでいきたい事業に必要な知財の保護と活用戦略を検討する - 追加的に出願すべき事項、ノウハウとして管理すべき事項等を俯瞰的に整理を行う
特許・意匠等 出願	新規事業に係るコア技術に係る出願、既存技術の他用途展開に必要な用途技術等に係る出願、既存技術に係る保護範囲の拡大や保護期間を延ばすための周辺特許・改良特許等の取得等について、出願の戦略・戦術を検討する。
ノウハウ管理・活用	ノウハウの見える化と深化、営業秘密管理等を実施する。
ブランド	事業承継も念頭に、中長期的なブランド戦略を検討する。必要に応じて追加的な商標出願等も行う。
データ活用	営業秘密や限定提供データに係る不競法の活用も視野に入れつつ、データ活用型ビジネスの戦略・保護を検討する。
契約	知財を中心とした権利関係について見える化をする観点から、必要な契約の見直しや新規締結を行う。

図表 4-16：磨き上げのフレームの具体例 その1



(出所) 弁理士押久保政彦氏支援時提供資料より

図表 4-17：磨き上げのフレームの具体例 その2

経営デザインシート

第3回支援に向けた整理（※将来構想や各内容については、適宜、更新作業を実施ください。）

将来構想のキャッチフレーズ
（コーキ工業様における、検討事項）

これまでどうだった？

資源(知的財産)

ビジネスモデル

提供価値
（誰に・何を）

課題

2025年にはこうしたい！

資源(知的財産)

ビジネスモデル

提供価値
（どんな相手に・何を）

外部環境

2025年に向けていまからどうするか

（出所）中小企業診断士・弁理士 神谷直慈氏支援時提供資料より

図表 4-18：磨き上げのフレームの具体例 その3

●今後の検討課題と対策は？（ビジネスフローを踏まえながら抽出、整理）					
		研究開発	製造		販売（メンテナンス含む）
			試作対応（プロトタイプ製作）	量産化対応	
現状	（取り組み動向、強み、課題等）	（強み） （課題等）	（強み） （課題）		（強み） （課題等：下記は一例として）
今後の検討事項	（特に知財面からの整理を中心に）		・事業の方向性を踏まえた知財対策 ・知財対策(外部、内部) 		・新たなビジネスモデル実現のために必要なマーケティング活動は？
			・試作品開発（プロトタイプ製造） 		
具体的な対策					

（出所）中小企業診断士東條寮氏支援時提供資料より

(白紙)

図表 4-19：磨き上げのフレームの具体例 その4

[illegible]

(出所) 中小企業診断士森下勉氏支援時提供資料より

(白紙)

一連の「準備」・「見える化」・「磨き上げ」の結果、抽出された課題や各課題に対する企業における優先度や課題解決の難易度等を踏まえて、以下のようなフレームで具体的なアクションプランとしてまとめを行った。実施時期を可能な限り具体的に検討してもらい、今後の活動の進捗を促すような整理を行った。

図表 4-20：アクションプラン取りまとめのフレーム

課題・論点	今回の支援概要	企業側で対応すべき具体的なアクション	左記アクションの実施時期
.....	・ ○○	・ ○○	2020年3月～2020年○月
.....	・ ○○	・ ○○	2020年○月～■月
.....	・ ○○	・ ○○	2020年■月～2021年3月末まで

3. 調査実証研究の実施（支援概要）

調査実証研究を進めるにあたり、企業情報カードおよび支援記録シートを準備し、都度内容を更新しつつ、対象企業や専門家との情報共有を図った。

調査実証研究において取り組んだ目標や課題は以下の通り。調査実証研究の専門家訪問回数は3回程度を目安とした。候補の選定にあたっては、知的財産に対する理解が深く、中小企業等への経営コンサルティング支援の経験を有する専門家を人選した。

複数の企業について、支援ニーズを鑑み知的財産に関する支援実績を有する専門家と中小企業等への経営コンサルティング支援実績を有する専門家の2名を同時に派遣することとした。

図表 4-21：取組目標と課題

番号	企業名	取組目標と取り組んだ課題
1001	木下精密工業株式会社	木下精密が保有する知的資産を明確化して、後継者の事業展開に資する磨き上げを検討する。 現業事業の知的財産保護、切削加工技術を生かした新規事業展開の取組を進める。
1003	ローツェ株式会社	今後の事業展開を見据えて、経営者や幹部層と知財を起点としたビジネスチャンスとリスクについて議論を進めるための情報を整理する。 競争力の源泉である開発者の定年退職に伴うノウハウの見える化や、今後価値ある特許を継続的に生み出すための体制づくりに資する情報を整理する。
1004	石川金網株式会社	新たな100年に向けた石川金網らしさを引き継ぐための取組方針・内容を検討する。 知的財産・知的資産の見える化・磨き上げとして、経営者が思い描く将来像（未来予想図）に対する取組方針と行動内容・スケジュール（案）を整理する。
1005	株式会社 INDUSTRIAL-X	スタートアップベンチャーが取り組む「プラットフォームビジネス」という見えざる資産を活用したビジネスモデルについて、承継可能な「ビジネス」として確立させる。 プラットフォームビジネスやその派生ビジネスを見越した、知財権活用（特許、商標等）、営業秘密管理（オープン

		ン&クローズ戦略を含む）、データ利活用戦略とデータ契約等、様々な知財に係る戦略を構築する。
1006	株式会社ハイサーブウエノ	新規事業のビジネスモデルの方向性の仮確定と具体的なアクションの検討を行う。 現在掲げる事業戦略（2本柱の事業）において、対外的な価値発信の準備が十分ではないため、必要な準備に着手し、今後の展開につなげていく。
1007	マルチ株式会社	「ネズ見ん」と「プラットフォーム検知器」における価値の見える化を通じた、知財資産経営を継続できる体制の整備と人材の育成。 粗利率の高い自社独自製品として期待の高い上記2つの商品について、知財の側面で価値の見える化を図る。その過程を通じて、知財を通じた価値創造の仕組みとそれを会社の体制として継続していく重要性を認識し、承継に向けた仕組み作りと人材育成につなげる。
1008	株式会社コーキ工業	知的資産の承継を切り口とした、事業全体の継続・発展プランを検討する。 金属加工事業の継続、木材加工事業の発展をバランスに配慮しつつ取り組む。
1010	有限会社渕田ナノ技研	事業承継のパターンと知財面から見た準備事項を明確にし、アクションプランを検討する。 ・取り得る事業承継パターンの整理と絞り込み ・ノウハウの見える化と管理方法の理解
1011	株式会社みつば電気	現会長（父）より社長（息子）に代表権を移したことから、会長から社長への承継を掘り下げ、当該資産の継承に係る取組と、その資産を活かした取組の方向性を検討する。 会長やベテラン社員が有する知的資産の見える化と、当社事業での当該資産の活用方向について検討する。
1012	株式会社 多田精機グループ	金型づくりのノウハウの見える化に資する論点をできるだけ多面的に議論する。 承継すべき価値である「生産性」をコア価値とした今後の磨き上げ活動項目の整理を行う。 整理した項目の重要度優先順を整理する。

1013	有限会社鈴文	収益性を高める新事業の創出を進めるなか承継させる知的財産・知的資産を把握していく。 新規開発プロジェクトの推進による社内モチベーション確保・向上が、以降の事業継続や承継においても有用に関係すると考え、県が主催する新商品コンペへの出品を通じた活動を推進する。
1014	株式会社オリーブ技研	リソースが限られる中、取組内容の優先順位の検討方法、事業承継に向けた取組内容の検討方法の考え方を理解する。 今後のありたい姿、企業価値に結びついている資産を整理することを通じて、ありたい姿の実現・事業承継に向けた取組内容を整理する。
1015	板垣金属株式会社	経営者と後継者での共通認識を図りつつ、今後のアクションメニューの項目や優先順について整理を行う。 事業承継に向けた知的資産・知的財産の整理を通じ、経営者と後継者の意識共有を図り、共通化できる事業テーマを洗い出し、その実践を通じた承継活動の実践へと展開させる。
1016	株式会社丸安精機製作所	自社製品開発に関する取組を通じて、円滑な事業承継の基盤をつくる。 自社製品のブランディングを実現する。
1017	株式会社ミクロ化学	第三者への承継に際し、当社社員の雇用継続を前提とした当社の魅力を整理する。 当社の魅力に関する体系整理を行う。

図表 4-22：派遣した専門家

番号	企業名	専門家
1001	木下精密工業株式会社	中小企業診断士 今西昭一氏（全回） 弁護士・弁理士 加藤光宏氏（2・3回）
1003	ローツェ株式会社	知的資産専門家 吉栖康浩氏（全回） 弁理士 林茂則氏（3回）
1004	石川金網株式会社	中小企業診断士 横田透氏（全回）
1005	株 式 会 社	知的資産専門家 吉栖康浩氏（全回）

	INDUSTRIAL-X	弁護士 西田英憲氏（2-3回）
1006	株式会社ハイサー ブウエノ	弁理士 押久保政彦氏（全回） 三条市
1007	マルチ株式会社	中小企業診断士 森下勉氏（全回）
1008	株式会社コーキ工 業	弁理士・中小企業診断士 神谷直慈氏（全回） 蒲郡信用金庫
1010	有限会社渕田ナノ 技研	中小企業診断士 横田透氏（全回） 弁理士 林茂則氏（2-3回）
1011	株式会社みつば電 気	弁理士・中小企業診断士 鷹津俊一氏（全回）
1012	株式会社 多田精 機グループ	中小企業診断士 東條寮氏（2-3回） 中小企業診断士 森竜也氏（1回） 弁護士・弁理士 加藤光宏氏（全回）
1013	有限会社鈴文	弁理士 押久保政彦氏（全回） 三条市
1014	株式会社オリーブ 技研	中小企業診断士 森下勉氏（全回）
1015	板垣金属株式会社	中小企業診断士 東條寮氏（2-3回） 三条市
1016	株式会社丸安精機 製作所	弁理士 藤掛宗則氏（全回） 長野県信用組合
1017	株式会社ミクロ化 学	弁理士 藤掛宗則氏（全回） 長野県信用組合

V 中小企業事業承継調査委員会（有識者）委員会の設置と運営

中小企業の経営・事業活動と知的財産活動の関係性に関する専門的な知見を有する学識経験者・弁護士・弁理士、また、これまでの我が国の知的財産活用支援施策に関する有識者など5名（委員長1名を含む）の委員による委員会を設置した。

1. 委員会開催概要

（１）委員について

委員は、事業承継や知的財産経営に係る支援実績を豊富に有する学識者および専門家候補より選定を行った。委員会では、調査実証研究の全体に関し、調査の観点や項目、手法、取りまとめ方針等について議論を行い、指摘や助言を得た。

【委員】 ※敬称略

佐竹 隆幸	関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科長・教授（委員長）
押久保政彦	押久保政彦国際商標特許事務所 代表 弁理士
藤掛 宗則	明和総合特許デザイン事務所 代表 弁理士
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 中小企業診断士
横田 透	つくば未来経営コンサルティング事務所 中小企業診断士・事業承継士

（２）委員会開催について

	日時・場所	議事次第
第1回	令和元年10月3日（木） 10時～12時 AP虎ノ門 Jルーム	1. 開会 2. 委員紹介（委員自己紹介） 3. 討議（佐竹委員長による進行） （1）調査実証研究の進め方・委員会の役割について （2）事業承継に関する支援の現状（文献調査） （3）事業承継の支援者に対するヒアリング調査について （4）調査実証研究の進め方について

		(5) マニュアルの作成について 4. 事務連絡 (次回委員会日程について 2,3 回日程を決定) 5. 閉会
第 2 回	令和元年 12 月 23 日 (月) 16～18 時 AP 虎ノ門 J ルーム	1. 開会 2. 報告・討議 (佐竹委員長による進行) (1) 報告 報告 1 事業承継の支援者に対するヒアリング調査結果について 報告 2 調査実証研究の進捗 (中間報告) について (2) 討議 討議 マニュアルの作成 (作成方針およびドラフト作業) について 3. 事務連絡 (次回委員会日程について 第 3 回日程確認) 4. 閉会
第 3 回	令和 2 年 3 月 13 日 (金) 10～12 時 AP 新橋 4F ルーム E	1. 開会 2. 報告・討議 (佐竹委員長による進行) (1) 報告 報告 1 調査実証研究の進捗 (経過報告) について (2) 討議 討議 1 マニュアルの作成 (ドラフト案) について 討議 2 調査実証研究報告書とりまとめについて 3. 事務連絡 (今後のお願いについて) 4. 閉会

2. 調査実証研究に対する分析・まとめ

今回の調査実証研究では、委員会委員に複数社の対象企業への派遣による実証研究を行うこととなった。各委員より研究結果に対する指摘等をまとめた。

(1) 調査実証研究対象企業について

今回の調査実証研究の対象企業は事業承継の側面から大きく3つに分類することができる。1つは、事業承継に対する理解が未成熟で、準備段階からの支援（専門家による助言等）が有効であった企業。1つは、事業承継に対する意識や理解は一定以上あるが、具体的な「見える化」や「磨き上げ」について未着手もしくは試行錯誤の段階で、専門家を交えた討議を重ねるなかで理解を深め、具体的な行動へと進展できた企業。1つは、事業承継のうち「経営の承継」は済ませてきたが、知的資産・知的財産といった「知恵の承継」は部分的なものに留まっており、専門家を交えた新規事業に関するビジネスモデルの検討等を通じて社内の知恵に目を向け直すきっかけを得た企業の3つに分類する。

それぞれの分類において、事業承継の進め方に唯一解があるわけではないが、まず企業個々の現状を捉えることが重要であり、現状把握を踏まえた知的資産・知的財産の承継のあるべき方向を企業経営者や後継者候補と議論・検討していくことが重要であるとする示唆が専門家において共通していた。

(2) 調査実証研究の内容について

今回の調査実証研究において、知的資産・知的財産の承継に向けた今後の打ち手に対する理解拡大につながったり、経営者の考えをあらためて社内で共有する機会を確保することにつながったりと、経営者より将来に対する検討に対して前向きなコメントを多く得ることとなったことから、今回の調査実証研究について一定の評価を得たものと捉える。

支援回数の上限との関係もあり、経営者（もしくは後継者候補）に気づきを与え、取るべき行動を意識し、考えてもらう。さらに、計画的な行動を取ってもらうよう後押しすることまでが支援の範囲となったケースが多かった。

知的資産・知的財産の承継を扱う支援にあたり、現在収益をあげている事業を検討の対象をする場合と、今後検討したい新規事業を対象とする場合に区別できた。また、検討体制については、経営者のみで検討する場合と、後継者（候補）や経営層を交える場合、さらに現場担当者（開発部門の従業員ほか）を加える場合もあった。

いずれも知的資産・知的財産がどのようにビジネスに関係しているのかを整理し、それ

を強化することで事業承継時に注意すべき事項や解決事項を明らかにしていく支援スタイルは共通であった。

（３）今後のフォローアップについて

今回の調査実証研究の対象企業に共通することとして、今回の３回の訪問支援を通じて課題認識を社内で共有したり、その解決に向けた取組の端緒につくことができたりした段階である。一部の対象企業においては、地元自治体、地域金融機関が同席したり、INPIT 知財総合支援窓口への引継ぎを実施したりしたことでフォローアップ体制を設けたり強化する結果となったが、体制づくりにあたりこれらの支援機関の関与が重要であることを再認識することができたと考える。

また、一部の対象企業においては、知財専門家との関係強化を実践する企業も複数存在する。例えば、弁護士との顧問契約を提携し、契約手続きについて迅速に対応できる体制を確保していくことを進めたり、ブランディングの議論を深めるなか、独自のブランドロゴを案出しつつ、その商標出願を弁理士に個別に依頼したりと、独自の知的財産活動が展開されたケースもあった。

こうした行動を促すことができた理由としては、事業承継という中長期の経営課題を検討する際に、短期的に解決させた事業上の課題、知的財産面の課題を結びつけて理解できたことで、具体的な行動を創発することにつながったと捉えることができる。

これらより、具体的な行動を後押ししたり、一層の磨き上げを促したりするようなフォローアップは不可欠と考えられ、伴走役を担う専門家や支援機関を継続して受け入れてもらい、今回整理できた検討課題に計画的に取り組んでもらうことが有用と考える。

（４）調査実証研究の分析・まとめ

○調査実証研究の結果分析

今回の調査実証研究においては、対象企業が保有する経営資源としての知的財産に焦点を絞り、自社の事業承継における知的財産の取扱いについて現状を把握・分析をし、その上で、専門家による知的資産・知的財産の承継につなげてもらうための助言を実施することで、事業承継における知的財産の扱い方や知恵の承継の手法について検討する機会を提供した。

その結果、対象企業において、事業承継に対する認識や、知恵の承継に向けた準備の状況を把握しつつ、知的財産面の課題に注目した支援プロセスを積み上げることで、事業承

継と知的財産の関係について理解が深まったことは共通する成果であり、さらに、今後の準備事項について専門的な視点からの助言や示唆を受け、具体的な知的資産・知的財産に関する対策や課題の解決方法について必要な取組を検討することで、最終的に企業価値を高めることにつながることも確認できた。

なお、15社に対する調査実証研究を通じて、共通的に対応が必要な課題の傾向や、共通する課題のなかから専門家による助言をもとに個々の企業の状況に応じ優先順を想定しつつ重点的に取り組むべきより難易度の高い課題が確認できた（下記参照）。

こうした課題は、外部専門家がその企業を俯瞰的に見て導くことができた課題であり、外部専門家の知見等を生かして解決を図っていく課題となっている。知的資産・知的財産の承継を進める際の課題を顕在化させ、経営者に認知させる意味でも、今回の調査実証研究による専門家派遣の意義を確認することができる。また、中小企業診断士と弁理士のチームによる支援体制は、支援対象企業を経営面と知財面の両面から課題を整理することにつながり、的確な行動を助言できることが利点であり、有用な支援スタイルと考える。

区分	対象となった課題・論点の傾向
多くの企業で 共通する主な課題	＜準備段階＞ - 事業承継について取組の必要性は認識していても、事業承継に向けた具体的な準備（経営理念や方針、ビジネスモデルの見直しの準備、スケジュール）ができていないケースが多い。 - 通常業務で利用する業務マニュアルや規程を整備することは、特に中小企業においては難しく、対応できているケースは少ない。 ＜見える化段階＞ - 事業継続に必要な体制（研究開発、生産、営業ほか）がどの程度継続できるか把握できていないケースが多い。 - 社内の知的資産・知的財産を引き継げる状態となっていないことも多く、さらに、技術以外の知的資産であるデザイン・ブランドについても財産として意識して引き継ぐことができるという認識に乏しいケースが多い。 - 後継者のサポート体制、社内の知的資産・知的財産の「見える化」「磨き上げ」を実行する体制等の体制を構築することは、時間・コストがかかる作業であり、短期間の専門家の支援では対応が難しく、時間をかけて対応する必要がある。

	<磨き上げ段階> ・ 社内の知的資産・知的財産を蓄積するルールがない。 ・ 事業承継に向けて社内の知的資産・知的財産を強化する取組が実施できていない。 ・ 知的財産（権）に関する運営方針が定まっていない。 ・ デザイン面の能力向上を図る取組が実施できていない。など
より難易度の高い課題（企業により優先順を考え重点的に取り組むべきこと） ※主なもの	<短期的・継続的な対応> ・ まずは、事業承継の準備の必要性を認識し、議論を開始すること。 ・ 事業承継時に必要に応じてビジネスモデルについても見える化し、見直していくこと。 ・ 事業承継に関する相談先（専門家、支援機関）を確保すること。 ・ 承継すべき知的資産・知的財産を明らかにすること、この際、営業先・仕入先等の営業的な財産のみならず、技術・デザイン・ブランド等の知的資産についても、財産になることを理解し、その承継方法を検討すること。 ・ 契約締結にするノウハウ等を整理したり、弁護士と顧問契約を締結したりするといった法務面の準備も進めること。など <中長期的な対応> ・ 企業の持続的成長を維持するため、技術力・開発力を証明するための知的財産権の改良を実施していく体制・仕組みを整備すること。 ・ 社内の発明促進に資するしくみを整えることや、技術のみならず、自社のデザイン・ブランディングに関する取組を進めること。 など

今回の調査実証研究を通じ、事業承継時に、一般的な財産に加え、知的資産・知的財産の観点から自社の事業の分析や知的資産・知的財産との関係の整理を行うことで、自社における知的資産・知的財産への意識を持つことの重要性について気づきを与えることができた。このことは、事業承継時において、事業承継と知的財産に関する支援を独立して行うのではなく、事業承継時に潜む知的財産の問題についても一体的に支援することの有効性を現しているともいえる。

さらに、知的財産の「見える化」や「磨き上げ」の議論は、単に、経営者や後継者における現在の自社のポジションを再認識する機会となることに留まらず、見える化された潜在的な知的財産（強み）を活かして今後のビジネスをどのように展開させていきたいのかという将来像を検討する材料とすることにもつながったケースや、将来像の実現に対する様々な取組を社内全体で共有させていくことにつながったケースもあった。このような将来のビジネスのイメージの再確認・共有が経営を進めていく上で重要であることは、経営の承継前のみならず承継後でも重要であり、企業価値の向上を図るための取組として継続させていくことが重要となることも確認できた。

一般に事業承継には長い時間がかかるとされるため、経営者が定めた当初方針等が様々な要因で更新・変更され、当初の計画から乖離してしまうことも想定される。着実な事業承継に取り組むにあたり、事業承継を計画的に取り組んでいくことが重要であることを常に意識しつつ、定期的な計画の見直しを行いつつ進めていくことが必要であることも確認ができた。その際には、単に経営者本人や一部の社員のみならず、外部の専門家等を交えつつ計画の進捗をモニタリングしていくことが計画を着実に進める上でも重要であることは、今回の調査実証研究に関わっていただいた専門家より共通して指摘されたことでもある。

VI マニュアルの作成

調査実証研究での成果を中心に、①中小企業等における事業承継の現状と課題、②中小企業等が事業承継を実行するまでの「見える化」段階や「磨き上げ」段階で留意すべきこと、③中小企業等における事業承継支援ニーズ等をマニュアルとしてまとめた。

マニュアルでは、経営者向けと中小企業等の支援者向けの2種類を作成した。ただし、支援者向けを経営者が利用することを排除するものではなく、理解を深めるためのツールとしての活用も想定した内容とした。

なお、可能な限り一般化して表現するように留意し特定の業種に偏ることがないようにこころがけた。また、支援者向けにおいて、弁理士等の専門家以外の支援者における知的資産・知的財産に対する理解度の差異を想定して、可能な限り具体的な事例に則した対応策を例示し、支援する際の参考となる内容を記載した。

図表 6-1：マニュアルの位置づけ



1. 経営者向けマニュアル

経営者向けマニュアルでは、経営者自らチェック項目をもとに自分自身や自社の現状を理解し、知的資産・知的財産の承継について気づきを得てもらうことを重視した。ヒアリング調査において支援する側の認識として、シンプルかつコンパクトな内容であることが重要との指摘もあり、チェックシートを中心とした内容を設計した。

なお、チェックシートは「全てを埋めること」や「何割実現できたら問題がない」とい

った達成率を図るものではなく、自社の現状を把握する手段として活用されることが望ましいと考える。

図表 6-2：経営者向けマニュアル



2. 事業を支える知恵の承継とは？

事業承継について、従来のように経営や株式の承継や税務相談に依存するのみでは十分ではありません。事業承継に向けた経営改善（知的資産・知的財産の見える化・磨き上げ）を通じて、企業資産の価値を高めていく視点が重要であり、具体的な行動を計画的に実施していくことが重要となります。本書は、知的資産・知的財産を事業を支える知恵と定義づけ、企業における事業承継（知恵の承継）の取組の1つの方法について、時系列を整理してご理解いただけることを目的に作成しました。1. 準備→2. 見える化→3. 磨き上げの順に、自社の知的資産・知的財産の承継を考えてみましょう。

本書では、可能な限り必要となる項目を掲載するよう努めています。全てを網羅できているわけではありません。疑問や不明点は最近の専門家や支援機関へ相談されることをおすすめいたします。

知的資産・知的財産を切り口とした事業承継のステップ（イメージ）



経営者にご理解いただきたいこと

- それぞれのステップで経営者（後継者含む）と支援者が共通認識を持つことが重要
- それぞれのステップで経営者（後継者含む）と支援者十分に議論することが重要
- それぞれのステップで経営者が自ら判断・決定しておくべきことを明らかにすることが重要
- それぞれのステップで経営者が外部専門家と相談し、必要に応じて専門家に依頼することが重要
- ステップ4以降において行動をまとめ、スケジュールを決めて計画的に取り組むことが重要
- ステップ4以降において知的財産の磨き上げを実施する場合の方法を検討しておくことが重要

出：資料「事業承継ガイドライン（中小企業版）」以テック図表参照

6. 経営の知恵（知的資産・知的財産）の見える化・磨き上げチェックシート

その1

【チェックにあたって】

- 1. 準備→2. 見える化→3. 磨き上げの順に、自社の知的資産・知的財産の承継について考えてみましょう。
- 経営者のみでチェックせずに、社内の方と一緒にチェックしてもらえると流れが知られます。日頃からつきあっている外部の支援機関や専門家と一緒にチェックすると、経営者には気がつかないことを確認できる場合があります。

分類	チェック項目 (経営者によるセルフチェック)	具体的なチェック内容の一例	チェック欄		
			いいえ	はい	専門家・支援機関に相談している
1. 準備	事業承継において社内の知恵（知的資産・知的財産）に関する事前準備をしていますか？	事業承継において社内の知恵（知的資産・知的財産）に関する事前準備が必要であることをご存じですか？ 事業承継に関する話題を社内ですべてしていますか？（経営者自ら情報発信をしている等） 事業承継を実施する時期を定めていますか？（〇年後を目処にしている等）	☐	☐	☐
	承継を機に、自社の事業戦略の見える化・見直しについて検討していますか？	承継を機に自社のビジネスモデルを見直す場合、その準備ができていますか？ 新規事業やビジネスモデルの見直し（現経営者・後継者）や、見直し方法について、現経営者・後継者・従業員の間で十分な意思疎通ができていますか？ 事業承継に向けて、経営理念や方針を整えていますか？また、必要に応じて見直しをしていますか？ 事業承継に向けて、事業を推進するしくみ（業務マニュアル、職務説明書等）を整えていますか？また、定期的に更新をしていますか？ 自社製品のデザイン・ブランディング戦略について引き継ぐ準備ができていますか？	☐	☐	☐
	社内の知恵（知的資産・知的財産）を承継するための人員（後継者、後継者のサポート人員）は確保されていますか？	どのような方法で事業承継を行うかを決めていますか？（親族内承継、親族外（従業員等、第三者）承継） 後継者をサポートする人員を配置できていますか？（社内に確保するほか、外部の専門家を含む）	☐	☐	☐
	承継対象の知的資産・知的財産を「見える化」「磨き上げ」するための体制が構築されていますか？	守るべき・承継すべき社内の知恵（知的資産・知的財産）の「見える化」「磨き上げ」を実行する体制はありますか？ 知的資産・知的財産の「見える化」「磨き上げ」を行う体制について適宜増減等の見直しを行う準備ができていますか？	☐	☐	☐
	事業承継について、悩みや課題を相談できる専門家・支援機関を知っていますか？	事業承継に関する悩みや課題を相談できる専門家や支援機関はいますか？また、相談をしていますか？	☐	☐	☐
	事業承継について、「知的資産・知的財産」の観点から、悩みや課題を相談できる専門家・支援機関を知っていますか？また、相談をしていますか？	知的資産・知的財産の「見える化」「磨き上げ」のための相談先が確保されているか、専門家・支援機関を知っていますか？	☐	☐	☐

【メモ】

【チェック欄の使い方】

1. 準備 のチェック項目で、「いいえ」を選択した項目について、支援機関や専門家に相談してみましょう！ 気になる項目があれば、今すぐ行動を！

66

2. 支援者向けマニュアル

支援者向けマニュアルでは、経営者等の支援ニーズを捉えるための手段としてチェックシートを活用してもらうことを想定し、想定リスクや対応策の一例といった支援者にとって参考となる情報を整理した。想定リスクや対応策はあくまで一例であり、支援者の独自の知見と併せて活用いただくことで、より適切な支援につながることを、それらを踏まえた知的資産・知的財産の承継に対する支援活動に活用いただく内容となっていることを設計上重視した。

なお、支援者向けマニュアルを経営者が活用することは排除するものではなく、今後の具体的なアクションを考える際の参考としてももらうことも可能と考える。その際、決して経営者が独りで考えるのではなく、マニュアルを共通ツールとして扱い、支援者とのコミュニケーションをより円滑に進めてもらうことにも活用できるものとする。

図表 6-3：支援者向けマニュアル



**知恵の承継
マニュアル**

- 知財編 -

支援者向けガイド


特許庁

○経営の知恵（知的資産・知的財産）の見える化・磨き上げチェックシート

経営者が記入した見える化・磨き上げチェックシートをもとに、今後の事業承継に取り組み際の必要事項等を確認してみましょう。

1. 準備	2. 見える化	3. 磨き上げ
チェック項目（大項目） 2-1 事業承継において社内の知恵（知的資産・知的財産）に関する事前準備をされていますか？	1-1 事業承継において社内の知恵（知的資産・知的財産）に関する事前準備が必要であることをご存じですか？	
チェック項目（中項目） ①事業承継において社内の知恵（知的資産・知的財産）に関する事前準備が必要であることをご存じですか？		
現状と課題	知的資産・知的財産の承継について事前準備の必要性が理解できていない、事業承継が自社の経営課題であり、知的財産に関する承継の準備は不要だと考えている。	
未対応時のリスク（一例）	承継が必要となった際に、経営の承継を急ぐあまり、重要な知的財産に関する準備がおろそになり、結果うまく承継できず、事業が実施できなくなるリスクがある。	
事業承継・知財面での対応策（一例）	事業承継は、時間がかかる課題であり、短時間で完了するものではない。そして、一般的な事業承継に加え、知的財産の承継についても経営課題の1つとして考え、事前準備の重要性を理解する。	

【メモ】 聞き取った内容等について書き込む

【今後の支援について】 今後の対応事項や確認事項等を備忘

○経営の知恵（知的資産・知的財産）の見える化・磨き上げチェックシート

経営者が記入した見える化・磨き上げチェックシートをもとに、今後の事業承継に取り組み際の必要事項等を確認してみましょう。

1. 準備	2. 見える化	3. 磨き上げ
チェック項目（大項目） 2-1 自社の経営上の強みやよいところを裏付ける社内の知恵（知的資産・知的財産）を把握（特定・説明）できますか？	3-1 「見える化」された知的資産・知的財産と、現在または将来の事業との関係性を把握（特定・説明）ができていますか？	
チェック項目（中項目） ①承継対象となり得る社内の知恵（知的資産・知的財産）の種類として、どのようなものがあるか説明できますか？（経営理念、社風、社内文化、経営者ご自身の評判・ネットワーク、仕入先、ノウハウ・技能・技術・ブランド・デザイン等）	①自社の知的財産の強みが収益面にとどの程度関係しているか該当する強みを説明する準備ができていますか？	
現状と課題	収益と自社の強み（知的資産・知的財産）との関係を説明することは難しい、不可能と考えているため、自社の知的財産の強みが収益面（売上等）にとどの程度関係しているか説明ができない。	
未対応時のリスク（一例）	事業との関係で、重要な知的財産／重要な知的財産の選別ができておらず、結果、承継時に、重要な知的財産の引き継ぎの準備がそろわない、うまく承継できずに事業が実施できなくなるリスクがある。	
事業承継・知財面での対応策（一例）	「技術力がウリ」というコメントをされる場合の、『ウリ』の部分言語化する、従業員に交えた協議の機会を作って言語化する等の作業を実施することで、売上や利益に寄与している知的財産（権）を特定して、その強みを明確に説明できるように言語化する。	

【メモ】 聞き取った内容等について書き込む

【今後の支援について】 今後の対応事項や確認事項等を備忘

3. チェックリスト

本事業では、2種類のマニュアル案を作成したが、主たる部分をチェックリストで構成している。

2つのマニュアルに掲載したチェックリストは、事業承継時における知的資産・知的財産を切り口としたチェック項目がまとめられている先例がなく、知的資産・知的財産をチェックする項目の必要性や利用ニーズの高いという現状を踏まえ、文献調査、ヒアリング調査、調査実証研究の結果、委員会での検討等に基づいて整理したものである。

特に、事業承継に取り組もうとする経営者や後継者、事業承継に取り組む企業を支えていく支援者の双方に対して、事業承継時における知的資産・知的財産の観点からの気付きを与えるとともに、是非とも共有してもらいたい知的資産・知的財産に関する課題・リスク等の重要事項を整理している。

今後、中小企業等の事業承継に関する問題は一層大きくなっていくとの指摘が多く、専門家からなされている中、本チェックリストが、より多くの経営者と支援者において、知的資産・知的財産（知恵）の承継について取りかかる際の一種のコミュニケーションツールとして広く活用されることが期待される。

VII 総括

本事業では、国内文献調査、ヒアリング調査、調査実証研究での成果をとらえ、今後の知的財産を切り口とした事業承継の取組拡大に資する施策について取組の方向ならびに留意点について委員会での議論を重ねつつとりまとめた。

前述したマニュアルの利用促進のみならず、こうした施策検討を複合的に取り組み、知的財産を切り口として事業承継の機運を高めていくことが重要であるとの指摘を委員会の共通的な認識として示唆をうけており、必要な取組の具体化について引き続き検討していくことが重要となる。

取組の方向	留意点ほか
①事業承継における知的財産・知的資産を切り口とした準備等の必要性・有用性の理解増進に係る周知・啓発の実施 (中小企業等の経営者向け)	経営者に【気づき】を与え、【興味、関心】に応えることが重要である。 ■マニュアルを特許庁ホームページで公開する ■事業承継関連ウェブページとの相互リンクによる周知対象拡大を図る
②事業承継における知的財産・知的資産を切り口とした支援実践を促す支援業務に携わる専門家・支援機関に対する周知・啓発の実施 (支援者向け)	専門家・支援機関に【気づき】を与え、【興味、関心】に応えることが重要である。 ■マニュアルを特許庁ホームページで公開する ■専門家団体や支援機関に対する情報提供 ■ウェブページとの相互リンクによる周知対象拡大を図る
③知的財産・知的資産を切り口とした事業承継の実践つながる支援施策情報の提供 (中小企業等の経営者向け) (支援者向け)	活用可能な施策を【調査】し、承継準備を具体化させる【行動】を促すことが重要である。 ■事業承継の準備に関心のある中小企業等に対する支援サービスの情報提供を行う ■INPIT 知財総合支援窓口等を通じたマニュアルの普及啓発は中小企業等における支援ニーズ掘り起こしも期待される
④知的財産・知的資産を切り口とした支援実施体制の充実に向け	具体的な【行動】にあたり、中小企業等単独での実施のリスクを伝え、外部専門家と一緒に【行動】するよう促

た関係する専門家や支援機関の連携を促す働きかけの実施 (支援者向け)	すことが重要である。 ■ 事業承継と知的財産の支援機関による連携支援を円滑にする事前調整 ■ 事業承継に対する支援要請に対して、知的財産面の支援ニーズが内在している場合の初動体制を準備
⑤ 知的財産・知的資産を切り口とした支援事例情報の共有の実施 (中小企業等の経営者向け) (支援者向け)	【行動】の経過や結果について情報発信してあらたな【気づき】や【興味、関心】の掘り起こしへとつなげることが重要である。 ■ 支援機関が提供する事例情報において、事業承継をテーマとした支援実績等の情報発信を集約し、発信していく（マニュアル公開ページからの外部リンクなどによる） ■ 複数の支援機関により実施された連携実績を関係機関で共有

