

令和 4 年度

中小企業等知財支援施策検討分析事業

**（支援目的に応じた効果的な知財ビジネス評価書に関する
調査研究） 報告書**

令和 5 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 本事業の意義・目的	1
1. 本事業の目的	1
2. 金融機関を取り巻く環境	2
3. 実施内容（調査研究の方法）	3
II 事業実施内容	4
1. 支援目的の整理及び設定	4
（1）既往文献に示されているキーワードの抽出	4
（2）支援目的の整理	6
2. 支援目的に応じた評価項目の情報整理及び仮説設定	8
（1）販路拡大	8
（2）新規事業創出	10
（3）事業承継	15
（4）経営改善	20
（5）M&A	23
3. 専門家・有識者へのヒアリング調査	26
（1）販路拡大	26
（2）新規事業創出	30
（3）事業承継	35
（4）経営改善	39
（5）M & A	43
4. 金融機関へのヒアリング調査	46
（1）販路拡大	46
（2）新規事業創出	50
（3）事業承継	55
（4）経営改善	58
（5）その他	63
5. 有識者委員会による検討（有識者委員会の設置と運営）	66
（1）委員会の設置について	66

（２）委員会の運営について	66
6．手引き・ひな形の作成	68
（１）販路拡大	68
（２）新規事業創出	71
（３）事業承継	75
（４）経営改善	77

I 本事業の意義・目的

1. 本事業の目的

- **【事業目的（As is／To Be のギャップを埋める手段）】** 本事業では、「知財ビジネス評価書（基礎項目編）」を基礎情報として、中小企業への経営支援に向けてより詳細な評価・分析を行うにあたり、金融機関が中小企業に経営支援や投融資を実施する支援目的（以下、「支援目的」という。）に応じて、有益な評価項目や分析観点を調査・整理することを目的とする。また、金融機関が知財の観点による事業性評価を行う際に、整理された評価項目や分析観点が金融機関と専門家間のコミュニケーションツールとして活用できるように手引き・ひな形として取りまとめることを目的としている。
- **【背景・ゴール（To Be）】** 特許庁では、地方創生や中小企業における知財戦略の強化において、地域を牽引する中小企業や地域経済と密接に関係している金融機関に働きかけることが有効と考えている。この点に関して、2020 年 7 月に特許庁において決定された「第 2 次地域知財活性化行動計画」では、地域金融機関と連携した知財に係る中小企業支援を実施するように指標が設定されている。
- **【現状・課題（As is）】**「知財ビジネス評価書」については、それぞれの評価機関が各々の観点で分析を行い作成していたところ、金融機関による中小企業の知財の観点による事業性評価をより一層普及させるためには、金融機関が活用しやすいように金融機関にとって知財の観点で有用な評価項目を精査することや、「知財ビジネス評価書」を作成する者の裾野を拡げて金融機関が知財を評価するハードルを下げる必要があると考え、令和 3 年度にこれまで活用された「知財ビジネス評価書」の分析等を行い、金融機関が中小企業に対して経営支援や投融資等を実施するために最低限必要かつ有益な評価項目を「知財ビジネス評価書（基礎項目編）」として取りまとめたところである。加えて、2021 年 12 月に公表された「中小企業・スタートアップの知財活用アクションプラン」にも記載されている通り、金融機関等が実施する企業支援（新規市場開拓、M&A、マッチング等）に有用な知財分析情報の活用に関するガイドラインを作成することが必要とされている他、スタートアップにおいては、特に経営資源としての知財の重要性が高いことから、必要に応じて VC 等における知財評価情報等の活用促進に向けた検討をするとされており、こうした状況も踏まえた事業実施が必要である。
- 本事業を通じて、支援目的別に整理された、知財ビジネス評価書の手引き及びひな形を作成することで、知財金融に係る取り組みの課題を解決し、金融機関を中小企業知財支援の「輪」（＝知財支援エコシステム）に巻き込み、地方創生や中小企業等における知財戦略の強化が図られていくことを目指す。

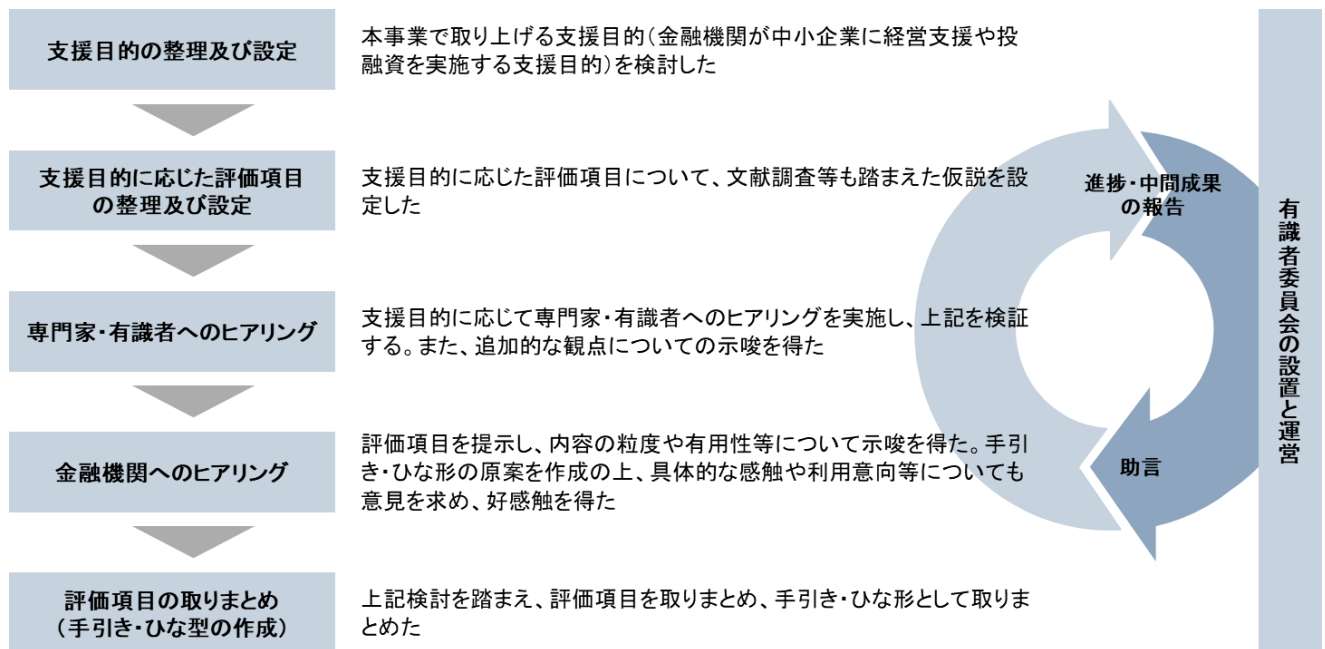
2. 金融機関を取り巻く環境

- 規制業種である金融機関は、監督行政の影響を大きく受けている。1990 年代の住専問題に端を発した不良債権問題を契機に大蔵省から監督行政を切り出し、金融庁（当初は金融監督庁）が設置されて以降、国内だけでなく国際的な要請（いわゆるバーゼル規制）の影響もあり、金融監督行政は健全性確保に対して強いインセンティブが働いてきた。2000 年代には、いわゆる貸し剥がし問題が社会的にも注目される中、リレーションシップバンキングの推進、規制緩和及び金融手法多様化の要請に基づく市場型間接金融市場の活性化が進められた時期もあった。しかし、リーマンショックの影響等もあり、金融監督行政の基本的な考え方や金融機関における一般的な融資における考え方自体が大きく変わることはなかった。
- この流れが大きく変わったのが、第二次安倍内閣が公表した成長戦略（日本再興戦略）の方針に沿った、金融監督行政の方針転換であり、2014 年に公表された「平成 26 事務年度金融モニタリング基本方針（監督・検査基本方針）」において地域金融機関に対して事業性評価に取り組むことが強く要請された。その後、金融仲介機能のあり方について金融庁が 2015 年 12 月に設置した有識者会議（金融仲介の改善に向けた検討会議）において検討が行われ、2018 年 4 月に報告書が取りまとめられた。報告書の方針に従い、金融庁は金融仲介機能のベンチマークを公表し、地域金融機関にベンチマークを活用した自己点検・評価とその結果の開示を求めると同時に、金融機関の取引に対して大規模な調査を実施し、地域金融機関が金融仲介機能を発揮できているかどうかについて、中小企業の回答からも評価を行う等、地域金融機関に行動変容を強く求めた。近年の金融監督行政の方針転換と金融機関に対する強いメッセージ性のある「象徴的」な出来事として、20 年にわたって金融監督行政の基本的な枠組みでもあった「金融検査マニュアル」が 2019 年 12 月に廃止された。
- 現在の金融監督行政が重要視しているのは、①金融仲介機能の十分な発揮と、②金融システムの健全性維持であり、①の観点から企業の稼ぐ力を支援することや事業に対する目利き力を高めること、②の観点から金融機関として持続可能なビジネスモデルの構築を促すこと等である。
- 加えて足元の状況として、改正銀行法について本事業と関連性の高い改正箇所だけを見ても、事業会社への出資上限緩和、地域経済に貢献する非上場企業への 100%出資、登録型人材派遣等、金融仲介機能の発揮を後押しする内容となっている。また法制審議会担保法制部会において、事業成長担保権（仮称）を含めた担保法制に関する議論が本格化し、無形資産を含めた事業評価の重要性が今後、担保制度との関係でも重要視されるようになることが予想される。

3. 実施内容（調査研究の方法）

本事業の実施内容（調査研究の方法）は、以下の通りである。

図表 1-1：本事業の実施内容（調査研究の方法）



Ⅱ 事業実施内容

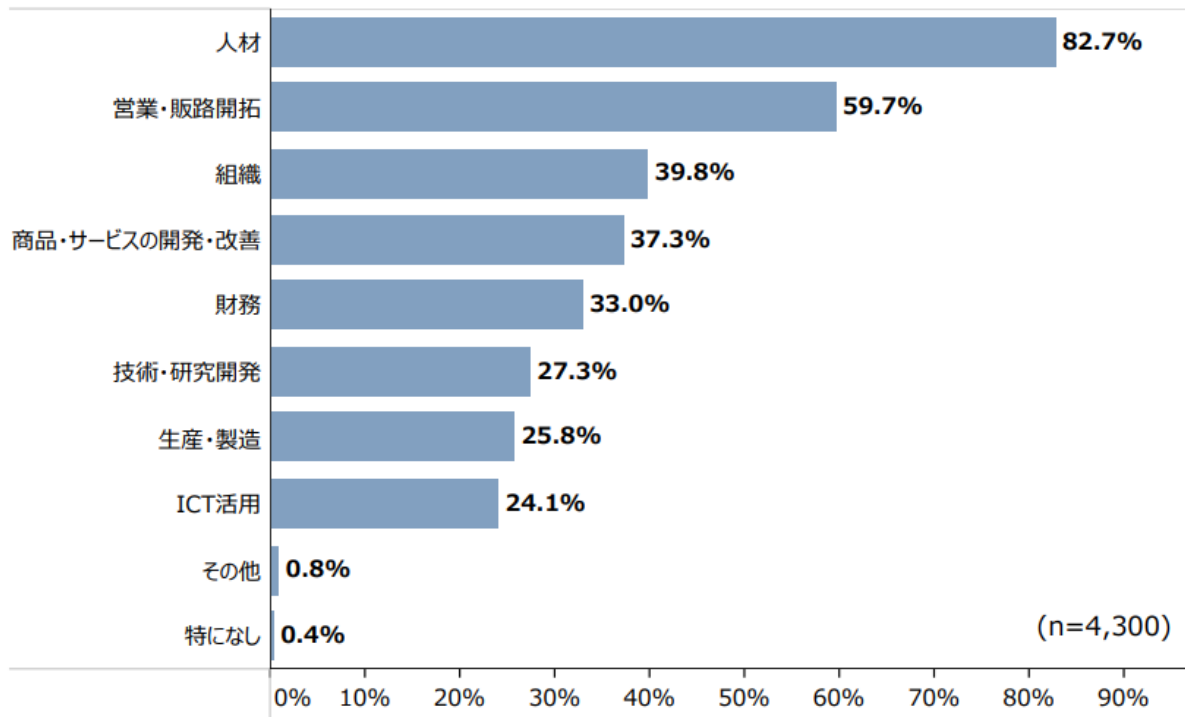
1. 支援目的の整理及び設定

本事業では支援目的を設定し、それに応じた知財ビジネス評価書の評価項目を検討し、知財ビジネス評価書の手引き・ひな形を作成することを意図していることから、仕様書に例示された販路拡大、新規事業創出、事業承継、M&A という 4 つの支援目的も参考に、支援目的の検討を行った。

(1) 既往文献に示されているキーワードの抽出

中小企業が抱える経営課題は、金融機関にとっても関心事である。この点、中小企業庁が取りまとめている、2022 年版「中小企業白書」によれば、中小企業が重視している経営課題として、「人材」「営業・販路開拓」「組織」「商品・サービスの開発・改善」といった項目が上位となっており、中小企業に対する経営支援においてもこうした課題の解決を促していくことが、金融機関の立場から見ても重要であると言える。こうした中小企業自身の目線で優先順位が高いと認識している「経営課題」は、中小企業の目線からも、金融機関の目線からも重要であり、優先的に本事業においても支援目的に組み入れることを検討すべき事項であると言える。

図表 1-2：中小企業白書に示された経営課題認識

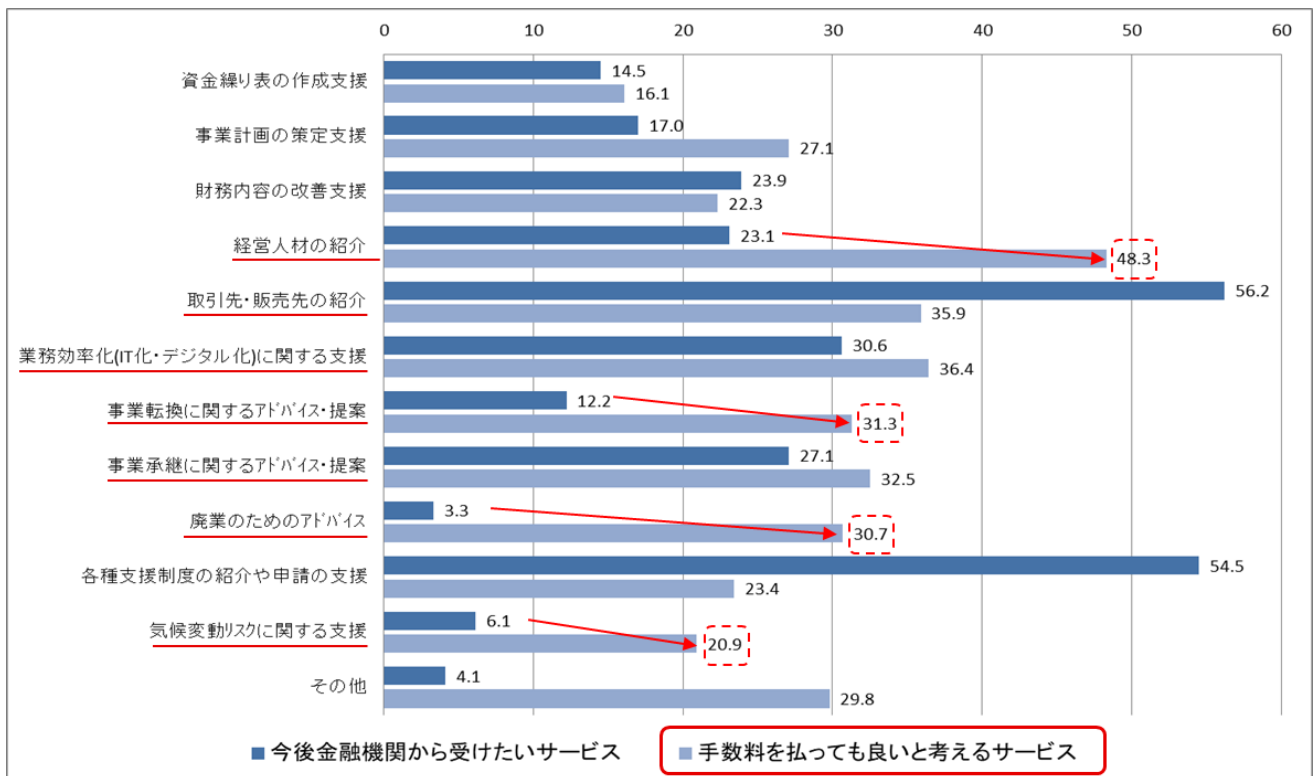


資料：（株）帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

出所：中小企業庁「2022年版中小企業白書」（2022年7月）

金融機関による金融仲介機能の発揮を期待する金融庁も中小企業を対象とした大規模な調査を実施しており、中小企業の支援ニーズや課題意識を把握するのに参考となる。金融庁が金融機関の取引先中小企業約3万社を対象に実施した調査によれば、今後、金融機関から受けたサービスは、「取引先・販売先の紹介」、「経営人材の紹介」や、「業務効率化（IT化・デジタル化）」に関する支援が上位となっている。また中小企業が有料でも金融機関からサービスを受けたいと考えているものは、これらの他、「事業転換」や「廃業」に関する支援や、「気候変動リスク」に関する支援等が目立つ結果となっている。

図表 1-3：金融庁が実施した中小企業アンケートに示された支援ニーズ



(注) 企業アンケート調査：地域金融機関をメインバンクとする中小・小規模企業を中心とする約 3 万社に調査票を送付し、10,867 社から回答（回答率：約 36%、調査期間：2022 年 2 月 21 日から同年 3 月 25 日）

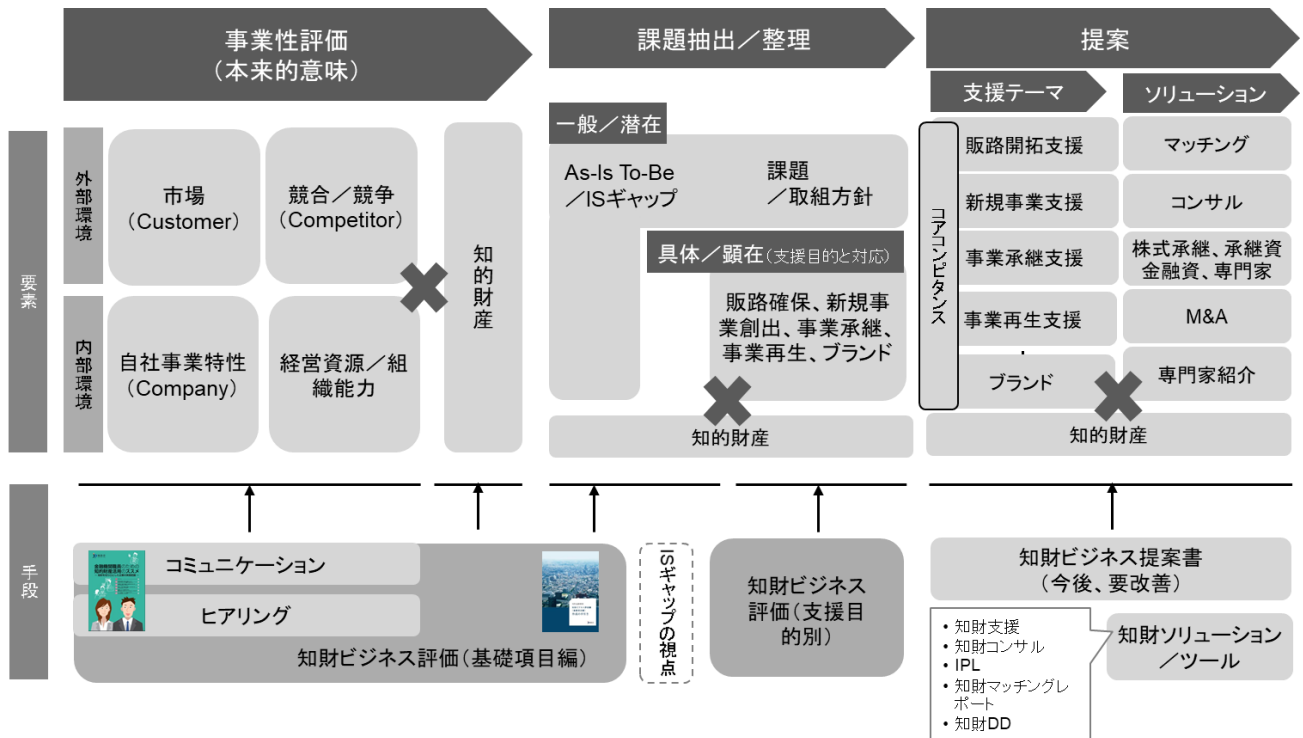
(注) ハイライト箇所は当社加筆

出所：金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2022 年 6 月）

（２）支援目的の整理

上記（１）を踏まえつつ、先行して実施した専門家・有識者ヒアリングの結果を加味した上で、改めて販路拡大、新規事業創出、事業承継、経営改善の４つの支援目的に対応した手引き・ひな形を作成することを有識者委員会で提案し、賛同を得た。M&A についても評価項目の仮説構築を行い、専門家・有識者ヒアリングを実施した上で検討を行ったが、支援目的ではなく、各支援目的に応じて金融機関が提供するソリューションの１つ（例えばマッチング、コンサルティング等と並列で整理すべき事項）として整理すべきとの結論に至った。

図表 1-4： 支援目的の整理と支援目的別知財ビジネス評価書の位置づけ



2. 支援目的に応じた評価項目の情報整理及び仮説設定

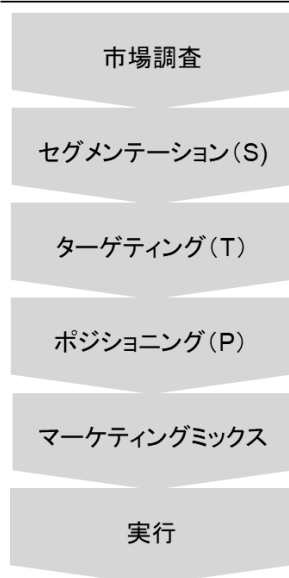
(1) 販路拡大

① マーケット調査の視点

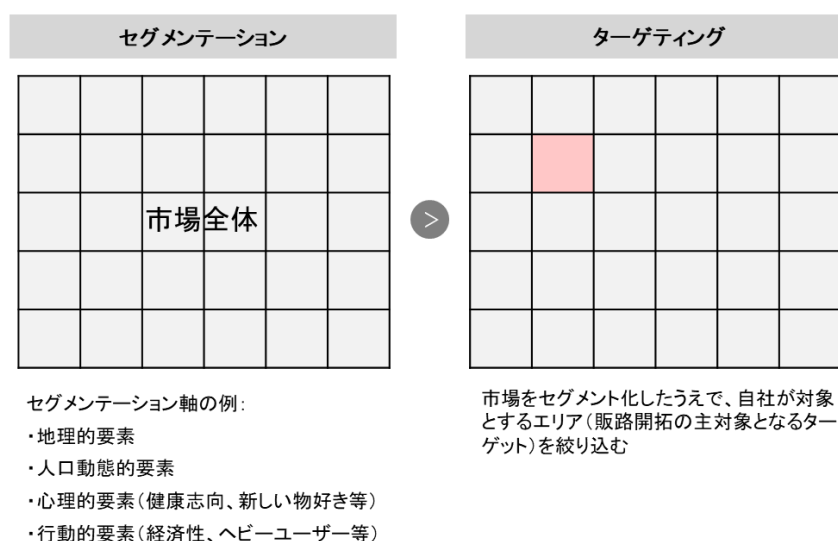
販路拡大の実現に向けた戦略構築は、事業戦略的にはマーケティング戦略から考えていくべきものである。通常、マーケティング戦略のプロセスは、「市場調査⇒セグメンテーション⇒ターゲティング⇒ポジショニング⇒マーケティングミックス⇒実行」というプロセスで進められるのがセオリーとされており¹、実務的に多くの専門家はこうしたプロセスを意識している。そこで、販路拡大を支援目的とする場合、まずはこうしたプロセスに準じた論点を整理していくことで、抜け漏れの少ない検討が出来る。また、検討の結果作成されるアウトプット（手引き・ひな形）を参照する知財専門家にとっても、知財ビジネス評価書の読み手となる金融機関職員や中小企業経営者にとっても理解しやすいものとする事が可能となる。

図表 2-1：基本的な視点

マーケティング戦略のフロー



セグメンテーションとターゲティングの考え方

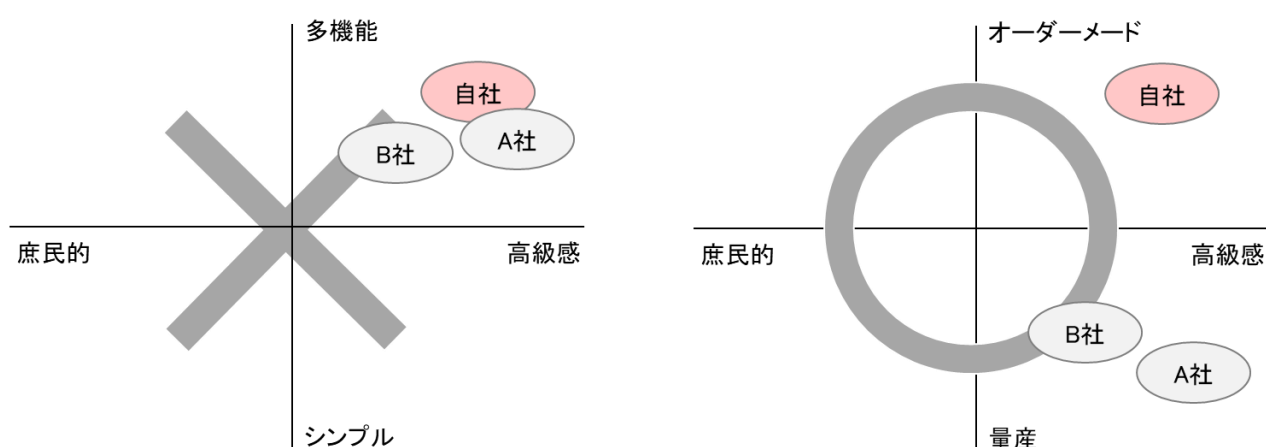


¹ フィリップ・コトラーが提唱した伝統的なマーケティングプロセスのセオリーである。例えば、フィリップ・コトラー（村田昭治監修、和田充夫＋上原征彦訳）『マーケティング原理－戦略的アプローチ』（ダイヤモンド社、1983年）を参照。

② 自社製品・サービスの魅力訴求

販路拡大の主たるターゲットを特定した上で、当該ターゲットに対して訴求すべき自社の魅力を整理していく必要がある。マーケティング戦略上は、ポジショニングとよばれる考え方がそれに該当し、ターゲットにとって魅力のある要素のうち、自社が他社と比較して優れているものを軸として設定できないかを考えていくことになる。なお、ポジショニングの軸設定に際して、昨今の実務においては「機能的価値」「情緒的価値」「社会的価値」等が意識されることも多い。

図表 2-2：ポジショニングの軸設定のイメージ



③ 初期仮説

販路拡大は金融機関にとっても、中小企業自身にとっても関心の高いテーマである。概念的には、戦略検討と戦略実行を分けて検討した方が実務上の要請にも応えやすいことから、両者を意識的に区別した上で、目的を明確にすることや、マーケティング戦略の視点から、セグメンテーション（S）、ターゲティング（T）、ポジショニング（P）の頭文字を取ったいわゆる STP 戦略の視点等を、知財と絡めて評価することが重要であると考え、以下のような評価項目の仮説を設定した。

図表 2-3：販路拡大に係る評価項目の初期仮説

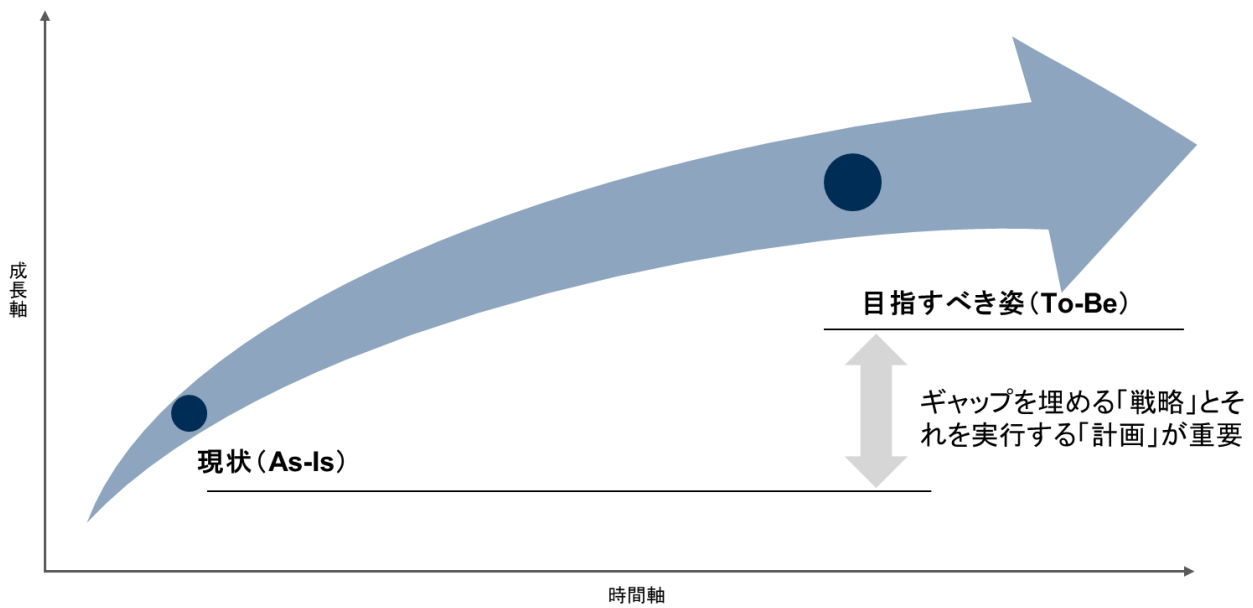
支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
販路拡大・販路開拓	戦略検討	マーケット調査	✓ 市場動向分析 ✓ 顧客ニーズ把握 ✓ 競合分析	✓ 事業目標（経営目標）の明確さ ✓ As-Is To-BeないしISギャップ ✓ STP戦略の視点（特にターゲットの明確性） ✓ 競合の存在状況把握可否 ✓ 競合の知財・特徴の理解
		自社製品・サービスの魅力訴求	✓ 自社製品・サービスのポジショニング検討 ✓ 知財対応	✓ 競合製品・サービスと比較した場合の差異化ポイントの明確性 ✓ 差異化ポイントに対する知財手当の実施状況
	戦略実行	PRツール作成	✓ 媒体検討 ✓ PRポイント検討 ✓ ツール作成	✓ PR内容とターゲットニーズの整合性 ✓ 知財面からの訴求ポイント（ブランド面を含む）
		マッチング	✓ マッチング候補先検討 ✓ PRポイント整理 ✓ 出展等準備	✓ マッチング先の想定ニーズと自社提供価値の整合性 ✓ PRポイントと知財の関係性（ブランド面を含む）

（２）新規事業創出

① 事業目標の設定

事業目標の設定は、戦略策定の第一歩であることに疑いはないが、新規事業創出を行う際には、特に重要となる。この点が明確になっていなければ戦略を具体的に検討することも、事業計画を具体化することもできないからである。自社にとっても限られた経営資源を有効に活用するためにも戦略と計画は不可欠であると同時に、ファイナンスを行う側からも提供する資金が有効に活用されるかどうかという視点から戦略と計画は不可欠であり、当該戦略と計画の妥当性をファイナンス判断の要素とすることは実務上も当然視されている。

図表 2-4：事業目標把握の重要性

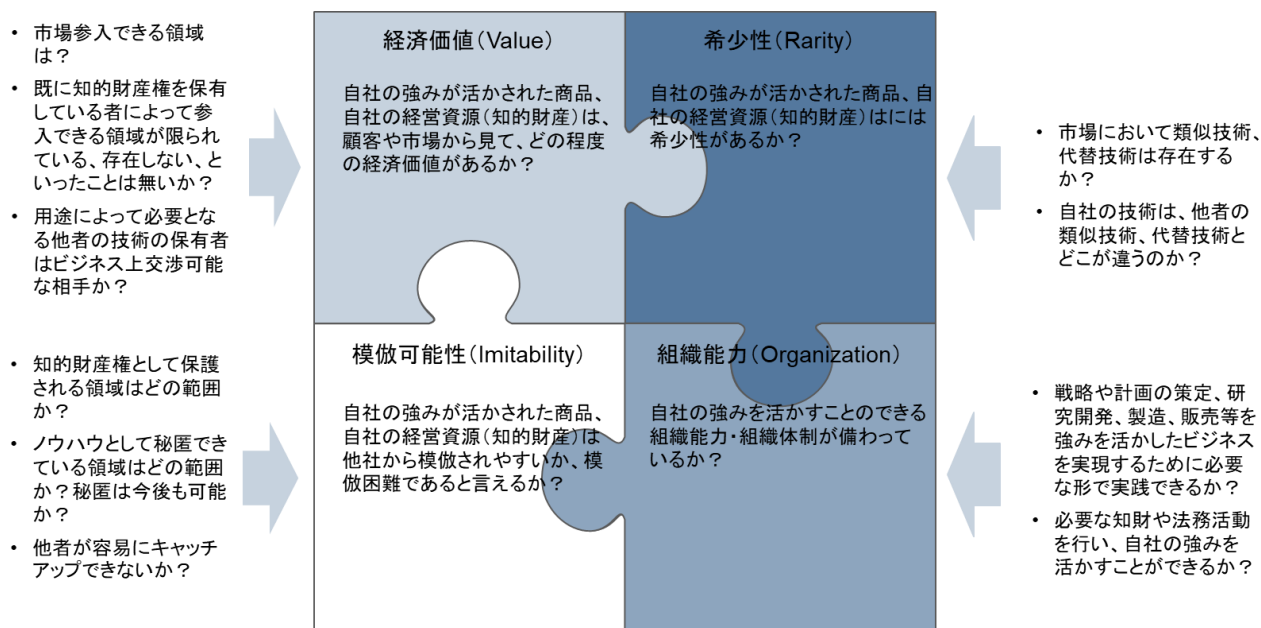


② コアコンピタンスの明確化

リソース・ベースド・ビュー（RBV）²、すなわち、「企業は人材、技術、ブランドといった無形資産・知的資産（＝経営資源）の集合体であって、他者に容易にまねされない経営資源を持つ企業が競争上優位となる」という考え方は、特にこれからの成長が期待される新規事業の検討において重要な視点となる。その際、経済価値、希少性、模倣困難性、組織力という4つの視点からコアコンピタンスを評価するVRIOと呼ばれるフレームワークを参考に検討する。

² Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17(1), 99-120.

図表 2-5：VRIO のフレームワークを念頭にいたコアコンピタンスの把握イメージ



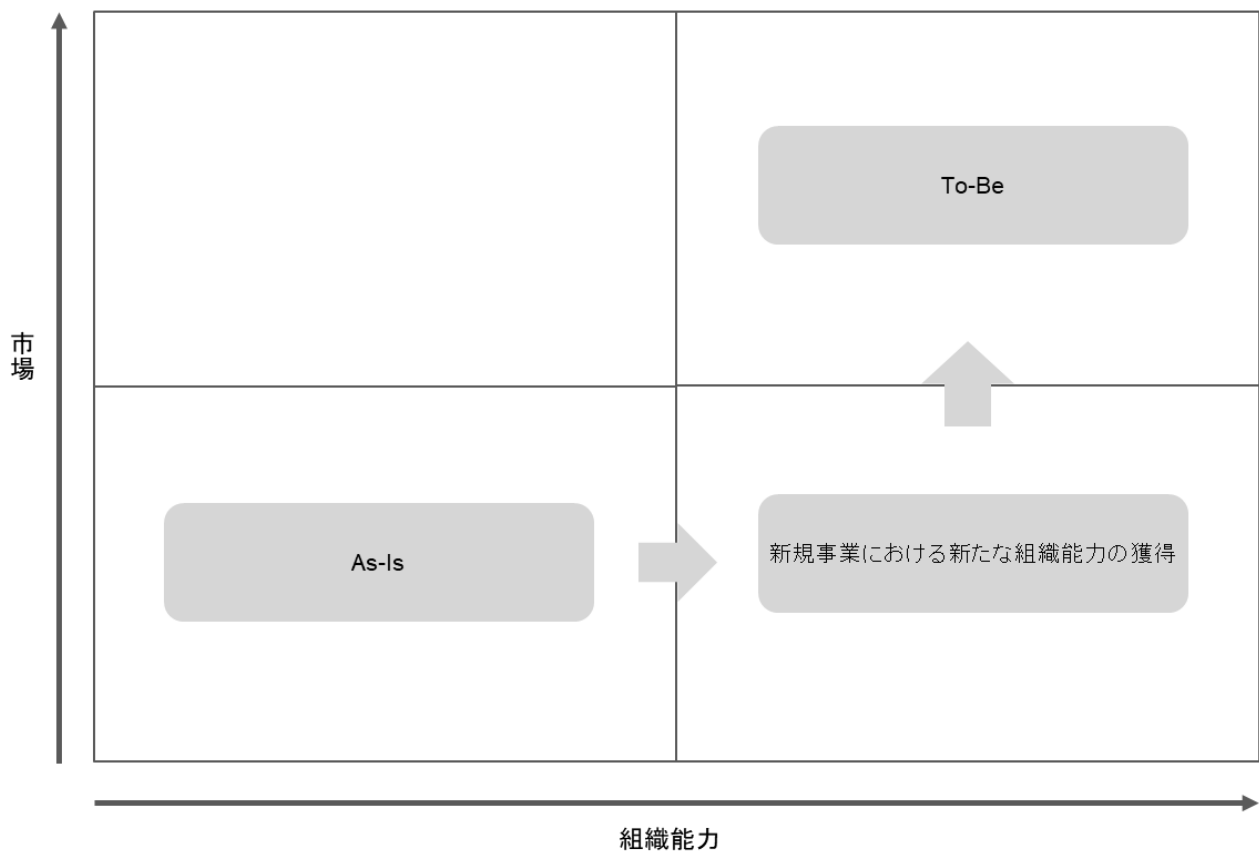
③ コアコンピタンスを踏まえたポジショニング

コアコンピタンスを活かしてどのようなポジションを獲得することが出来るかについて、将来の姿を客観的にイメージすることは新規事業創出において重要である。ポジショニングの考え方については、伝統的なフレームワークも多く存在するが、当社に適した軸をどのように設定できるのかが重要となる。

④ 成長戦略と実行するための組織能力

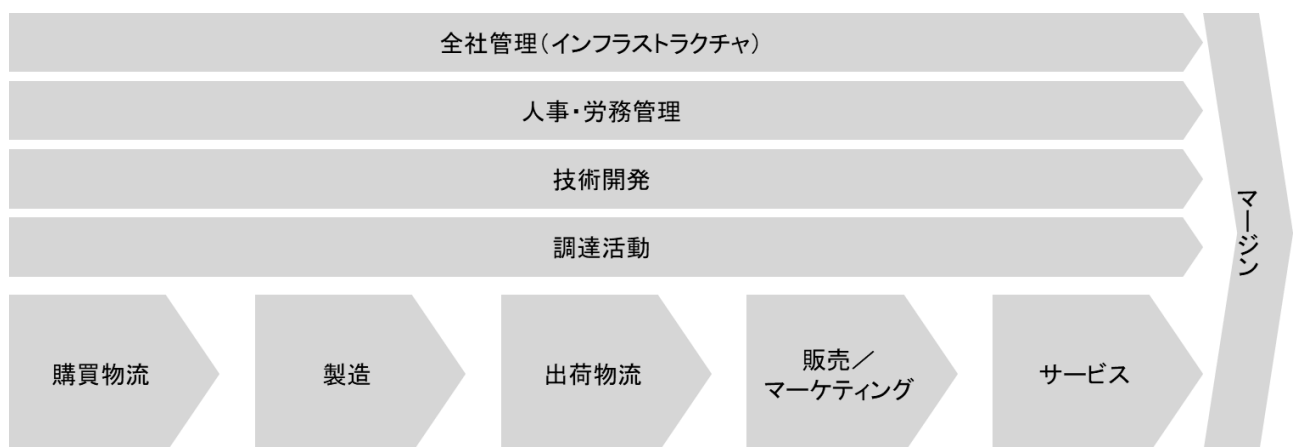
新規事業創出の検討にあたり、具体的な成長ストーリーをどのように考えているかを明確にすることは重要である。ここでは、目標（上記①）に対して、どのような強みを活かし（上記②）、どのような戦略（上記③）で、成長を実現しようとしているかを明確にすることが重要である。

図表 2-6 : As-Is To-Be のギャップを不足する組織能力を補うことで解消するアプローチのイメージ



組織能力を分析する際、ビジネスバリューチェーンに着目することで、抜け漏れの少ない検討が可能となる。ビジネスバリューチェーンの考え方は、マイケル・ポーターが提唱したものであるが、今日でもビジネスフレームワークとして頻繁に参照されている³。

図表 2-7 : ビジネスバリューチェーン



³ M.E.ポーター『競争優位の戦略』（ダイヤモンド社、1985）

⑤ 初期仮説

新規事業創出は、金融機関の実務上、関心の高いテーマの1つである。既存事業と比較して、金融機関にとって事業性評価が難しいと捉えられているものの、多くの中小企業が厳しい事業環境を打破したり、持続的な成長をしていくために新規事業に取り組もうとしていたりしているという実態がある。

新規事業創出についても、戦略検討フェーズと戦略実行フェーズに分けて論点の整理を行い、戦略検討フェーズによりフォーカスした検討を行った。その際、評価対象企業の経営者が新規事業創出を経営上どのように位置づけているかを明らかにすることや、当社が新規事業創出を検討する際に活用可能な経営資源としてのコアコンピタンスを客観的に評価することが重要であり、その点を念頭においた評価項目案を検討した。

図表 2-8：新規事業創出に係る評価項目の初期仮説

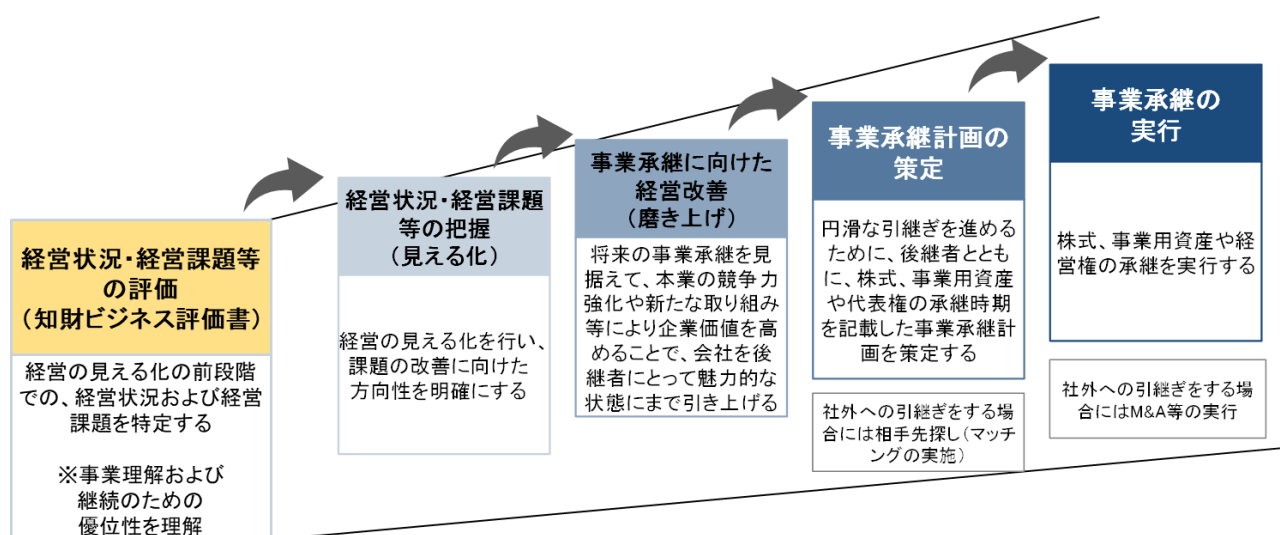
支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
新規事業創出	戦略検討	事業目標の設定	✓ 経営者が思い描く事業目標の明確化 ✓ 将来像（To-Be）と現状（As-Is）のギャップ分析	✓ 事業目標（経営目標）の明確さ ✓ As-Is To-BeないしISギャップ
		コアコンピタンス	✓ 事業目標実現のために活用可能なコアコンピタンス ✓ 事業目標実現のために獲得すべき（獲得可能な）コアコンピタンス	✓ 既存のコアコンピタンス ✓ 獲得可能なコアコンピタンス
		ポジショニングを踏まえたビジネスモデル検討	✓ 競合他社とも比較した上での、自社のポジショニングを明確化し、ビジネスモデルを検討	✓ 新規事業に係る競合 ✓ 新規事業に係るポジショニング ✓ ビジネスモデル
		成長戦略	✓ ビジネスモデル実現を通じて事業目標を達成するための成長戦略の検討	✓ 成長戦略の妥当性
	戦略実行	開発／企画	✓ 追加的な要素技術の開発、用途開発の実施、技術課題の克服 ✓ 商品／サービスの企画	✓ 開発／企画に係る組織能力
		製造／サービス	✓ 新規事業に係る製造やサービス提供の仕組み	✓ 製造／サービスに係る組織能力
		販売／サービス提供	✓ 新規事業のデリバリー開始（上市）	✓ 販売／サービス提供に係る組織能力

(3) 事業承継

① 事業承継の一般的なステップ

事業承継は、事業用資産や経営権の承継を実行することで形式的には一段落するが、実際には長い時間を掛けて、事業そのものを承継していく必要がある。そのためにも、経営状況・経営課題等の把握（見える化）、事業承継に向けた経営改善（磨き上げ）をしっかりと行っていくことが大切とされている。知的財産に関する評価（知財ビジネス評価書）を、このプロセスに入る前段階の作業（外部視点による評価）に位置づけ、企業内部（経営者や後継者ほか）の視点による事業理解や経営の方向性を検討するプロセスへの誘引を想定していく。

図表 2-9：事業承継の一般的なステップと知財ビジネス評価書



出所：中小企業庁「経営者のための事業承継マニュアル」8頁を参考に作成

② 事業承継の検討に際して踏まえておくべき視点

1) 親族内承継と親族外承継

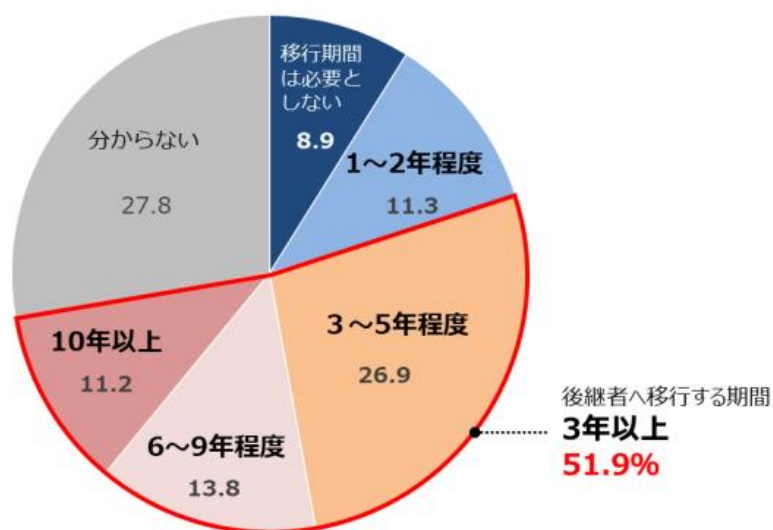
親族内承継は、多くの中小企業において第一義的に検討される可能性が高いが、近年その比率は低下傾向にある。他方、事業承継に対する現経営者の認識やその進め方や具体的な行動内容について個人差が大きいことを想定しておくことが必要となる。

さらに、承継させるべき知的資産・知的財産の存在やそれらの重要性について経営者や

後継者が気付いていない場合も少なくない。そのため、「目利き役」が経営者・後継者に向き合う際に、知的資産・知的財産にも目を向けさせることが重要となる。見落とされがちな知的資産・知的財産を抜けもれなく整理して「見える化」していくことの重要性を知らせることが必要となる。

また、後継者への移行に要する時間についても意識させることが必要となる。親族内承継と言え、後継者が事業に関わっている時間が短い場合は、経営者との意思疎通が十分ではないことも考えられ、承継にかかる十分な時間確保が必要とされている。時系列への意識において、知的資産・知的財産における時系列をあわせて考え、適切に取り扱っていくことが重要なことは言うまでもない。

図表 2-10：後継者への移行にかかる期間⁴



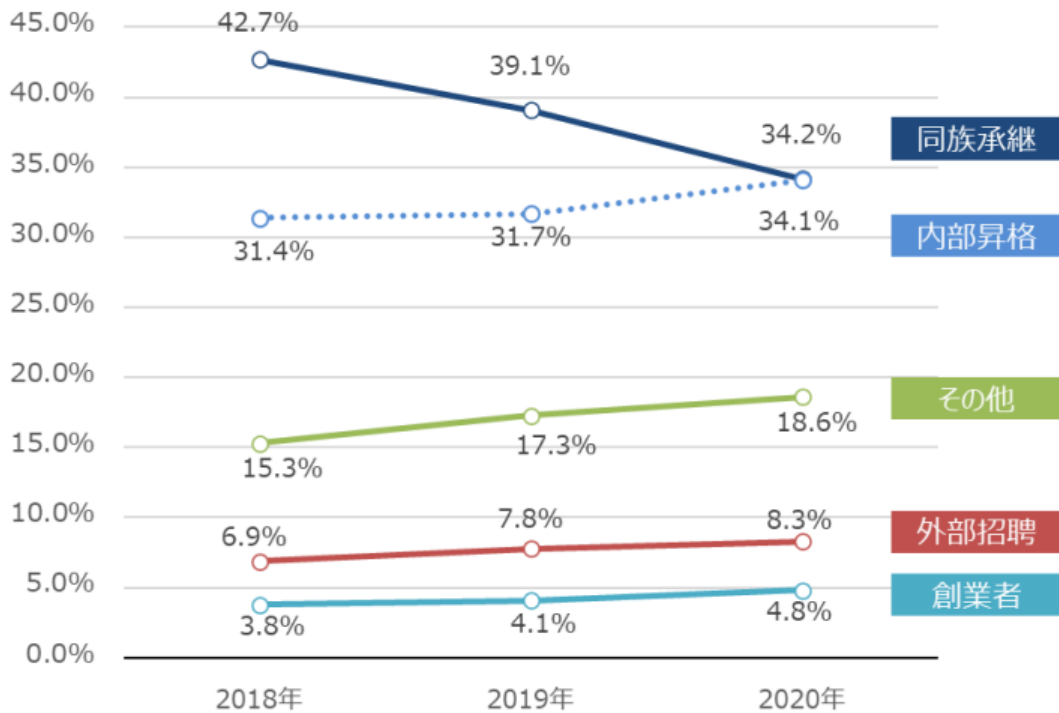
出所：中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」（中小企業庁、2022年3月改訂）

以上に対して、近年では親族外承継の比率が高まってきている。経営者の親族株主の了解のもと、能力ある親族外の人材を見極めて実施されることになるが、後継者は長く社内ですべて従事していた者であれば経営方針等の一貫性を保ちやすいとされる。

承継させるべき知的資産・知的財産の存在やそれらの重要性について、経営者や後継者のみならず、親族や他の従業員など関係者の協力のもと整理していくことも必要であり、「目利き役」が会社を俯瞰する立場となり関与していくことも円滑に物事を進める方法の1つと考えられる。

⁴ （出典）（株）帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査」（2021年8月）（注）母数は有効回答企業 1 万 1,170 社

図表 2-11：先代経営者との関係性（就任経緯別）⁵



出所：中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」（中小企業庁、2022年3月改訂）

2）事業譲渡・売却

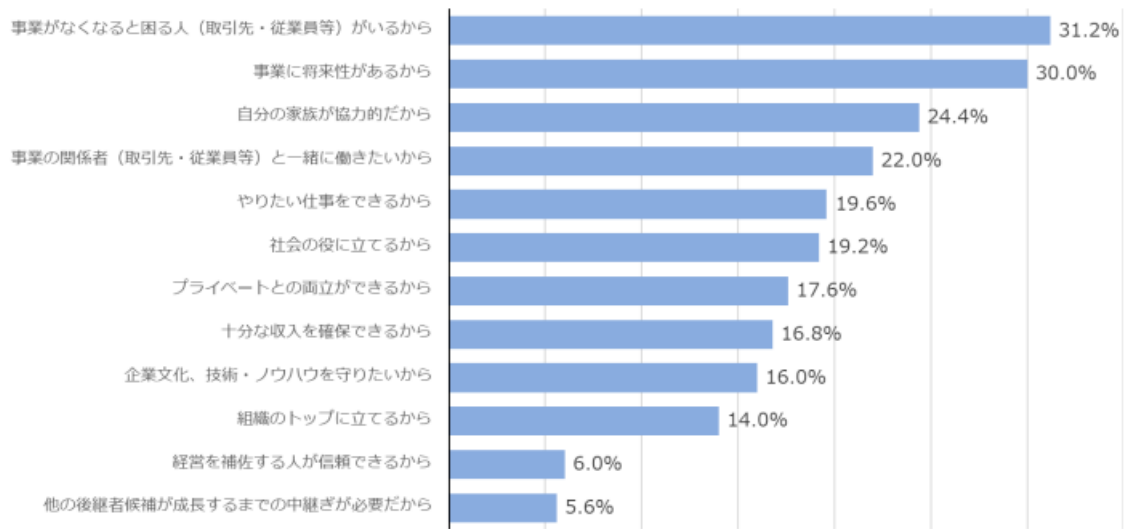
事業譲渡や売却により、社外の第三者に事業を引き継がせる方法（M&A 含む）は近年増加傾向にある。後継者難のほか、国による事業承継・引継ぎ支援センターや民間による支援サービスの認知度の高まりもその一因とされる。

事業譲渡・売却が好機となり、企業の成長や事業の拡大の推進力となることも指摘されている。他方、目利き役がそのきっかけを適切に提案できるかも重要と考えられる。

事業譲渡・売却を成功させるには、企業価値の向上に取り組むことも重要とされる。この企業価値には、構成要素となる知的資産・知的財産が含まれ、それらを適切に評価し、「磨き上げ」を行っていく必要がある。多くの中小企業において、知的資産・知的財産が強みや価値の源泉であることから、それらを把握し、着実に継承できる状況にし、さらに磨き上げることで価値の向上へつなげることが不可欠であり、企業を評価する側にも共通して求められる視点となる。

⁵ （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2021年版）、（株）帝国データバンク「企業情報ファイル」再編加工）

図表 2-12：事業を継ぎたい・継いでもよい理由⁶



出所：中小企業庁「事業承継ガイドライン（第3版）」（中小企業庁、2022年3月改訂）

事業譲渡の1つの様態として、主に非製造業（例えば、個人事業の飲食業）においては店舗をそのまま譲渡して事業承継（事業承継マッチング）する場合がある。製造業においても設備等の資産譲渡を受けることも考えられるが、同時に、装置を操作するためのノウハウや人的資産をあわせて引き継ぐことになることが多い。

店舗等承継は、後継者不在等の経営者（譲渡希望者）と開業希望者（承継希望者）を引き合わせ、営業している状態のまま店舗等を引き継ぐケースとなり、そのサービスを受給している利用者にとって、従前通りサービスを利用することができる。また、その店舗の持つ価値は地域全体の価値として捉えることもでき、地域の共通価値として維持させる手段としても捉えることができる。地域生活者の利便を損ねることなく事業を継承することができるように取り組むことも支援する側の視点として重要となる。

基本的な考え方は事業譲渡・売却に合致するが、知的財産権については、商標権のみ（もしくは、権利化の措置が全く実施されていない）となる場合も少なくないと考えられる。

⁶ （出典）中小企業庁「中小企業白書」（2019年版、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「中小企業・小規模事業者における経営者の参入に関する調査」（2018年12月））
（注）

1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
2. 「その他」の項目は表示していない。

3) 廃業に伴う技術移転

廃業は、事業処分・清算の文脈で選択肢の1つとなる。近年、後継者が確保できないことや事業自体の成長性の面から事業承継を見送り、廃業を選択するケースも増えてつつある。

他方、中小企業等がこれまで蓄積してきた技術を、廃業という選択により手放すことは、我が国の技術競争力の低下につながると考えられる。このため、やむを得ず廃業を選択する場合にあっても、優位性確保につながる技術を引き継いでいくこと（一部譲渡による技術継承を実現させること）は産業政策上の重要な課題に位置づけられると考えられる。

技術移転について、金融機関におけるビジネスマッチングの知見が活用できると仮定した場合、実績を多く有する金融機関において取り組みのハードルは高くないと期待される。

③ 初期仮説

事業承継もまた、金融機関の実務上、関心の高いテーマの1つである。金融機関職員や事業承継に係る専門家等が、承継人が存在するかどうかという点に着目することが多いことから、事業承継に係る複数のパターンと、承継人が存在せず、結果として廃業に至るパターンを念頭に、パターンに応じて重要となる評価項目を検討することとした。

初期段階の仮説としては、親族内承継、親族外承継、事業譲渡・売却（M&A等）、廃業という4つのパターンに分類し、評価項目を以下の通り検討した。

図表 2-13：事業承継に係る評価項目の初期仮説

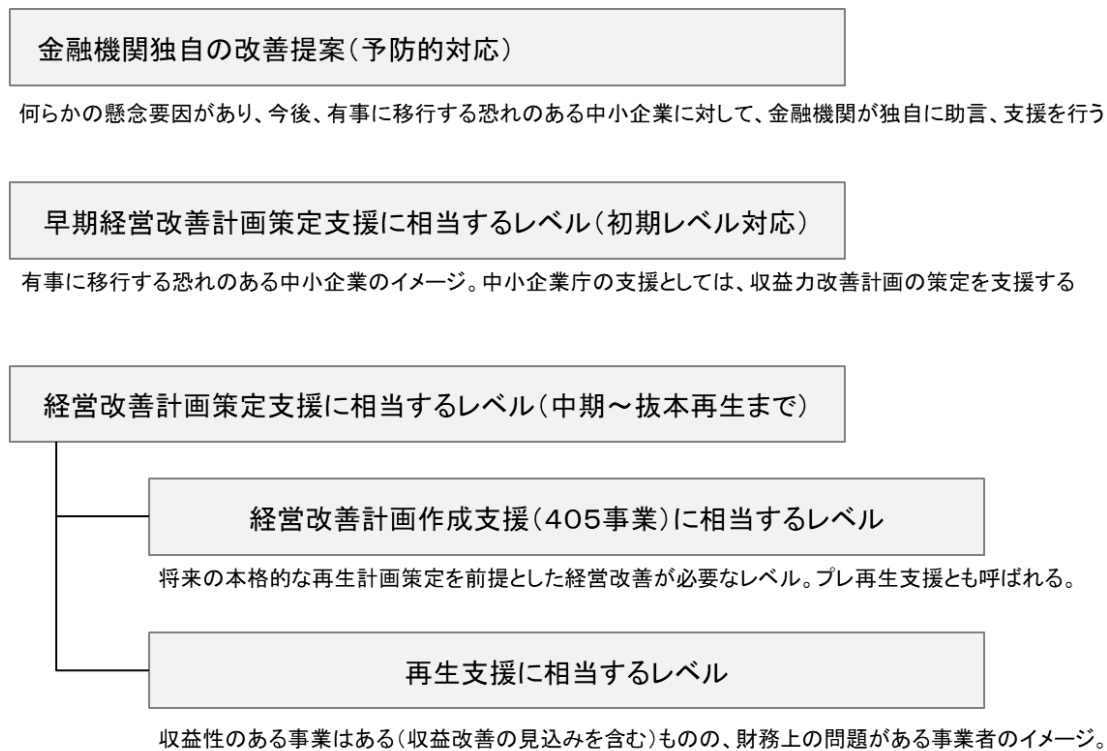
支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
事業処分・清算	事業承継	親族内承継	✓ 経営状況・課題の把握 ✓ 事業の磨き上げ（経営改善・投資） ✓ 事業承継計画策定（後継者の特定含む）	✓ 保有知的財産の特定（棚卸）の実施有無 ✓ 後継者への知的資産の承継計画の有無 ✓ 承継にあたっての問題点等の整理有無
		親族外承継（役員・従業員）	✓ （同上） ✓ 社内説明の実施 ✓ 社内体制の構築	✓ （同上） ✓ 社内での方針等の共有状況 ✓ 承継活動体制の構築状況
		事業譲渡・売却（M&A等）	✓ （同上） ✓ 事業の磨き上げ ✓ 譲り受け企業の選定 ✓ 譲渡方法の選定	✓ 事業に不可欠な知的資産の特定作業有無 ✓ 知的財産権の残存期間の確認 ✓ 知的財産権の引継ぎ準備への理解有無
	廃業		（通常清算として） ✓ 会社財産の現況調査 ✓ 財産の換価・分配・処分	✓ 保有知的財産の特定（棚卸）の実施有無 ✓ 知的財産権の処分方針の検討有無 ✓ 知的財産権の処分の準備・実施有無（既ライセンスの処理・整理）

（４）経営改善

① 経営改善と事業再生で想定する場面

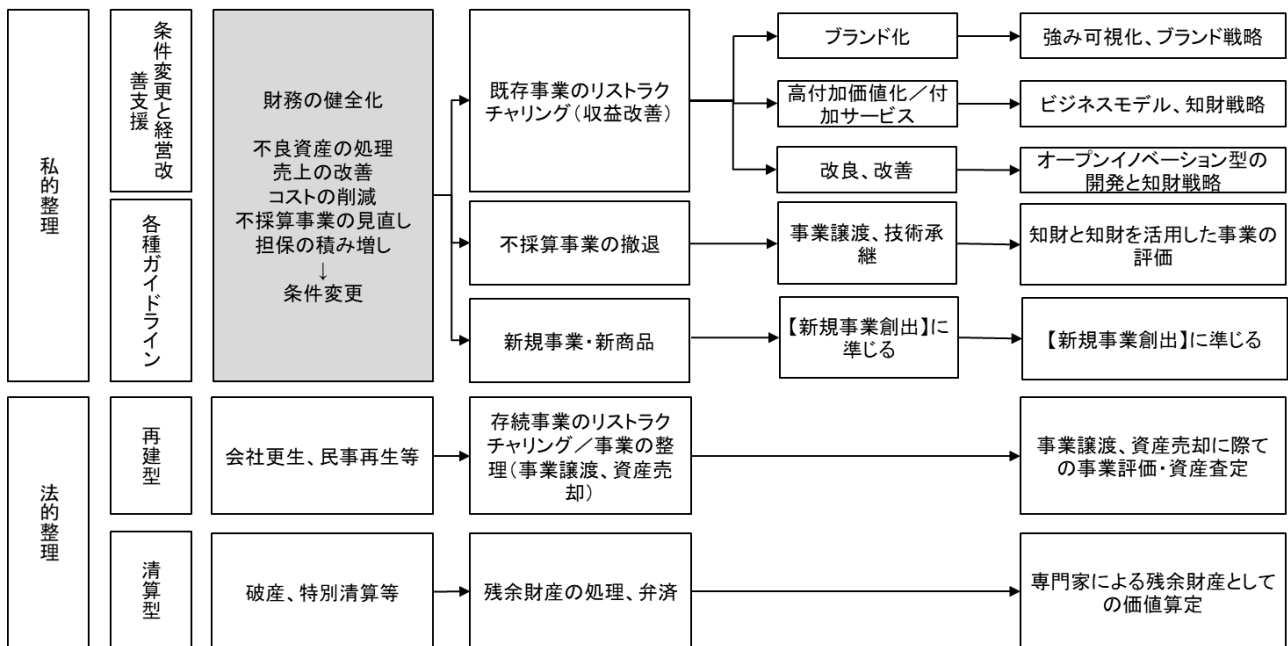
経営改善や事業再生にはいくつかの段階がある。どのような場面が本事業の趣旨に照らして有益であるのかについても専門家・有識者ヒアリングや金融機関ヒアリングにおいて検証することを前提に、経営改善や事業承継の一般的な想定場면을整理した。

図表 2-14：経営改善と事業再生として想定される場面



金融機関から見て「事業再生」に相当する打ち手が必要となる場面は、多岐にわたっており、概念としては法的整理を必要とするものまで含まれる。それぞれの場面で求められる「知財ビジネス評価」は同じではないことから、場合分けをするか、スコープを検討することが必要である。また、大前提として、事業再生の場合には、財務状況が悪化しており、資金繰りにも難が生じているため、将来のことをじっくり考えることよりも、財務リストラクチャリングや売上・利益率の改善が優先される場面であることを念頭においた検討が必要となる。

図表 2-15：事業再生として想定される場面の詳細



② 初期仮説

事業再生のプロセスも念頭に置きつつ、経営改善の初期仮説の検討を行った。実行プロセスに着目した場合、プロセスの初期段階で客観的な実態把握と再生方針の検討が必要となることから、この点について参考となる評価項目を設定することが有益であると考えられた。

図表 2-16：経営改善に係る評価項目の初期仮説

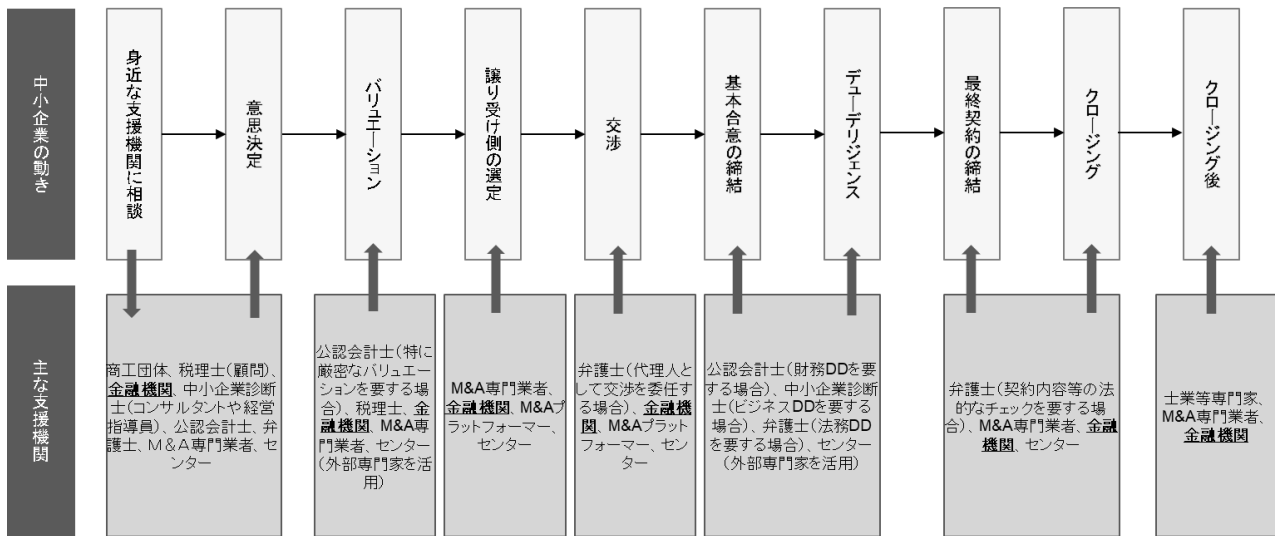
支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
経営改善（事業再生の初期段階ないし前段階をイメージ）	実行プロセス	実態把握	✓ 課題の整理（財務面→事業面） ✓ 事業上の強み（残せる事業） ✓ 金融機関、スポンサーの対応	✓ コア事業についての成長戦略が描けるか？ ✓ 財務面の整理に目途がつかか？ ✓ 知財面から見た阻害要因／窮境原因、売上ではなく利益の改善可能性がある要素 ✓ 財務、法務DD ✓ 事業DD（知財の観点を含め）→知財的に見て厳しい事業の有無、知財からみた優先順位 ✓ 金融機関やスポンサーへの説明力 ✓ 技術、製品、資産、契約関係等 ✓ 存続に必要な資産のチェック（知財面） ✓ 成長戦略と実行体制
		再生方針・計画の策定	✓ 下記パターンとそれにそった再生計画の検討	
		デューデリ（DD）	✓ 財務、法務DD ✓ 事業DD	
		資金確保、スポンサー等確保	✓ 金融機関の条件変更、追加融資、スポンサーによる出資、M&A等	
		法的整理／私的整理	✓ 整理の実施 ✓ 整理後の事業成長	
	パターン	清算型の整理	✓ 会社清算に際して、算定可能な資産があれば評価	✓ 知的財産の清算、譲渡価値
		事業譲渡	✓ 譲渡される事業の明確化と事業価値の評価	✓ 上記に加え、知財を活用した事業の価値算定
		再建型	✓ 再建のコアとなる事業の成長戦略	✓ コアとなる事業の技術やブランドの評価、成長戦略
		私的整理、M&A	✓ 再建のコアとなる事業の成長戦略、その他事業のリストラクチャリング	✓ 不要な資産の棚卸（保有を続けることが不要な権利等）

（５）M&A

① 中小企業における一般的な M&A のプロセス

M&A に決まりきったプロセスが存在する訳ではないが、一般的に、以下のような流れで進むことが多い。その際、中小企業 M&A の場合、下記のような支援機関が関与する機会が多く、地域金融機関が支援を行ったり、専門家の紹介を行ったりすることも少なくない。

図表 2-17：一般的な M&A のプロセスと金融機関の関与



※主に、顧問である士業等専門家、取引金融機関、仲介契約・FA契約締結後のM&A専門業者、センターは、上記フロー図にかかわらず、上記工程全般における一次的な相談に対応が可能
 ※ここで「センター」は事業引継ぎ支援センターを指す

(出所) 中小企業庁「中小 M&A ガイドラインー第三者への円滑な引継ぎに向けてー」を参考に作成

② 初期仮説

上記プロセスに照らして、知財ビジネス評価書に馴染む評価項目を検討した。戦略策定／目的の明確化、相手方（候補）の選定、基本調査・検討といった段階での取り組み事項について、知財を切り口に評価を実施することには一定の有用性があると考えられる。

図表 2-18 : M&A に係る初期仮説

支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
M & A	実行プロセス	戦略策定／ 目的明確化	✓ 経営者が思い描く戦略の明確化 ✓ 将来像 (To-Be) と現状 (As-Is) のギャップ分析	✓ 事業目標 (経営目標) の明確さ ✓ As-Is To-BeないしISギャップ
		相手方 (候補) の選定	✓ 目的に合致した相手方 ✓ 不足する組織能力の補完	✓ 知財に着目したマッチングの適否 ✓ 技術やブランド等の補完関係
		基本調査・検討	✓ 資産査定、評価 ✓ 事業実態の把握 (ビジネスDD)	✓ 知財を含む資産査定、評価 ✓ 狭義の知財ビジネス評価
		デューデリ (DD)	✓ リスクの評価 ✓ 影響・対処法の検討	✓ 知財及び知財活動等に係るDD ✓ 技術、製品、資産、契約関係等
		PMI	✓ 契約後の実装 ✓ 組織統合、成果創出	✓ 技術やブランドの承継・シナジー発揮 ✓ 成長戦略と実行体制
	パターン	買収 (株式取得、事業譲渡)	✓ 簿外債務、偶発債務 ✓ 取引先との関係	✓ 知的財産を含む見えざる資産の評価、取引先への影響
		合併 (新設、吸収)	✓ 簿外債務、偶発債務 ✓ 組織・人員の再編	✓ 研究開発体制
		分割	✓ 組織再編、経営資源の再分配	✓ コアコンピタンスとなっている技術やブランド
		JV、業務提携	✓ 組織再編、経営資源の再分配	✓ バックグラウンドIP

3. 専門家・有識者へのヒアリング調査

支援目的に応じた評価項目の情報整理及び仮説構築を行った結果につき、専門家・有識者にヒアリング調査を実施し、仮説の検証に加えて、有用な評価項目や考え方について示唆を得た。

(1) 販路拡大

① ヒアリング要旨

販路拡大について、以下の2名の専門家・有識者へのヒアリング調査を実施した。概ね仮説は支持されたが、具体化していく上で、有益な示唆を得た。

氏名	所属・職責	選定理由	期待される助言・コメント
A 氏	中小企業診断士	エネルギー系商社勤務の後、ビジネスコンサルタントとして独立、多くの企業の経営支援を実施。事業継続計画(BCP)策定支援をはじめ、経営改善、新事業創出、産学連携、知財などに強みを持つ。	中小企業に対する知財経営支援については、有識者として委員会等に参加するだけでなく、専門家としての支援経験が豊富である。
B 氏	よろず支援拠点	元百貨店バイヤー。接客を長年経験、商品やサービスなどの魅力や良さの発見と伝え方などの支援実績が豊富であり、販路拡大の専門家である。	日頃のよろず支援拠点における同支援目的の支援ニーズやその解決方法について経験や知見を有しており、現場感のあるコメントを得ることができる。

A 氏 ヒアリング要旨
● 販路拡大関連の支援を行う際には、まず「<u>どこに何をどうやって売っていくか</u>」というような、上段部分に位置する戦略面から話を進めることが多い。結局、こうした戦略面での仮説設定から始めておかないと、その後のアクションの精度が低くなってしまうほか、アクションがうまく行かなかった場合の軌道修正もできなくなってしまう。このような戦略面での検討に際しては、<u>マーケティング戦略のセオリーに沿ってディスカッションを進める</u>ことが通常であろう。

- マーケティング戦略でよく用いられる **STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）** の流れで検討するのが良いだろう。**STP の視点は、おそらく金融機関側も意識はしている観点であると思われる**ため、例えば知財ビジネス評価書の中で触れられていると金融機関も理解しやすくなるのではないだろうか。
- 特に **BtoB の場合、まずは「どのような特性の企業が顧客となるか」という視点でターゲットを絞り込んでいく**ことになる。ただし、現実問題として BtoB における販路拡大を進めていこうとするとそれだけでは設定が甘くなるケースも多い。具体的には、その**ターゲット企業の中で、どの部門の誰に話を持っていくことで確率が高まるか**、という細部にまで落とし込んでいかなければならない。
- **BtoC の場合は、ターゲティングに際して具体的なペルソナの仮説を考える**のが通例であろう。自身が支援する際も、ペルソナ設定に関するディスカッションを行うことは多い。ユーザーの属性として、性別や年代、ライフスタイル等を考えていくようなイメージである。重要なのは、ペルソナの仮説を設定した上で、実際に購入したユーザーがどのような属性なのかというデータを取得して、**初期ペルソナをブラッシュアップするというサイクルを回す**ことである。
- ポジショニングの肝は、**顧客目線で軸を設定**する、という点である。重要なのは、顧客から見た場合にそれがどのようなメリットであるかとう目線で捉えなおした軸設定を行うことである。
- 初期仮説的な意味で、STP 等に関する分析を行うことに意義があることは間違いない。ただ、それだけで販路拡大が必ずうまくいくとは限らない点を認識しておく必要がある。結局重要となるのは、こうした**初期仮説をもとにして実際にアクションを起こし、そこで得られた情報等をもとにして再度仮説を練り直すというサイクル**を回すことである。
- 展示会等への出展に際して支援を行うこともあるが、この場面で重要なのは目標設定であると考えている。まだ自社を知らない層に認知してもらうことに重きを置くのか、ある程度認知してくれている層に関心を持ってもらうのか、あるいは一定の関心を持ってきている層に次のアクションへ進んでももらうための場とするのか等、例えばマーケティング的には AIDMA モデル等を参考にして目標設定してみても良いだろう。

B 氏 ヒアリング要旨

- 多くの中小企業が、売上拡大を目標として販路拡大の相談に来る。販路拡大の支援を行う際に、まず重要となるのは「現状と目標をおさえる」ということである。
- 多くの中小企業においては、営業をしたこともなく、また強みの部分をしっかり考えてこなかったこともあり、現状の整理に多くの時間を要することになる。
- 顧客が来ない、値決めを考えきれない、という相談は多い。その中で「何をやりたいのか？」と聞かけると「何でもよいからやりたい」という大雑把な回答が来ることも少なくない。よくよく聞くと、他社にはない優れた要素を持っている中小企業が多いが、営業をしたことがないのでそれを魅力として活かされていないと感じる。

- **「誰が買ってくれるのか？」「誰に売りたいのか？」**という点から考えなければならず、業種を問わず共通した課題である。販路拡大に取り組むといっても、すぐに商談会等の話で解決できるというわけではなく、根本的な部分を考え直す必要があり、これは**マーケティング戦略的な視点での検討**が必要となる。
- プロダクトアウト志向に寄りすぎている。**もう少しマーケットインの視点を取り入れる必要**がある。顧客の使用場面を想像して開発しなければならない。BtoCであれば、店舗に並んだ時にどのように見えるのか、どこに置くのがよいのか等を考える必要がある。
- 作ってしまったものをどう売るかという話と、これから何を作って誰にどう売るかという話の2つの起点があり得るのだが、中小企業の場合前者が多いのが事実である。そうすると、根本の話にもどって誰に売のかを改めて考えることになる。その中で**競合を見つけて、どこに差異化ポイントを持っていくかを考えるのがまさに事業性評価**である。
- 下請けとして言われた通りに部品ばかりを作っている中小企業は自社製品を持っていない。このような中小企業がどのように売り上げ拡大を目指していくかも検討すべき論点が多い。このような中小企業の場合、現場を訪問すると非常にすばらしいもの（試作品等）が多く転がっており、考えようによっては道筋がある。その企業にとって得意な要素が何であるかを見定めて、売り方を考えていく。
- 性能や仕様ばかりPRしても、あまり響かないだろう。その性能等によって、**顧客がどのようなベネフィットを得られるのか、という観点でストーリーを作る**のが重要である。ベネフィットを語れないと販路拡大の確度は高くない。
- **知財を持つということは、マーケティング的にポジショニング戦略の観点で重要**である。自社しかできない、という軸を知財によってひくことができるだろう。ポジショニング的な視点で考えられている中小企業はまだ多くない。
- 良さにもいくつかの視点がある。他社と比較した相対的な良さという点もある。また、製品そのもののコンセプト的な面からの良さもある。これは、製品開発の経緯を聞くと把握できる。おそらく開発者なりの体験等がきっかけとしてあるはずである。ここに共感しながら話を引き出せると、かなり強力な良さになる。
- 大事なのは、自社目線ではなくて、**ユーザー目線**で見ることである。

② ヒアリングを踏まえた評価項目の検討

ヒアリングを踏まえた評価項目案は以下の通り。太字・下線でハイライトした項目や内容が初期仮説に追記された内容である。知財ビジネス評価書のひな型としてどの程度の粒度で採用するかについては、ひな型全体のバランスや流れを踏まえて検討することとした。

図表 3-1：販路拡大に関する評価項目案

支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
販路拡大・販路開拓	戦略検討	マーケット調査	✓ 市場動向分析 ✓ 顧客ニーズ把握 ✓ 競合分析	✓ 事業目標(経営目標)の明確さ ✓ As-Is To-BeないしISギャップ ✓ STP戦略の視点(特にターゲットの明確性) ✓ <u>ペルソナ例(BtoCの場合)</u> ✓ 競合の存在状況把握可否 ✓ 競合の知財・特徴の理解(<u>特・意・商</u>)
		自社製品・サービスの魅力訴求	✓ 自社製品・サービスのポジショニング検討 ✓ 知財対応	✓ 競合製品・サービスと比較した場合の差別化ポイント・<u>強み</u>の明確性 ✓ <u>ポジショニング(顧客目線で)</u> ✓ <u>顧客にとってのベネフィットの明確さ</u> ✓ <u>顧客の声(テストマーケティング)</u> ✓ 差別化ポイント・強みに対する知財手当の実施状況 ✓ <u>価格、4P</u>
	戦略実行	PRツール作成	✓ 媒体検討 ✓ PRポイント検討 ✓ ツール作成	✓ PR内容とターゲットニーズの整合性 ✓ <u>知財面からの訴求ポイント</u>(ブランド面を含む)
		マッチング	✓ マッチング候補先検討 ✓ PRポイント整理 ✓ 出展等準備	✓ マッチング先の想定ニーズと自社提供価値の整合性 ✓ PRポイントと知財の関係性(ブランド面を含む) ✓ <u>マッチング先候補</u> ✓ <u>出展に際しての目標・課題</u>

(2) 新規事業創出

① ヒアリング要旨

新規事業創出について、以下の 2 名の専門家・有識者へのヒアリング調査を実施した。概ね仮説は支持されたが、具体化していく上で、有益な示唆を得た。

氏名	所属・職責	選定理由	期待される助言・コメント
C 氏	弁理士	知的財産の専門家であり、INPIT 知財総合支援窓口事業における派遣専門家として長く関わっており、幅広い業種・業態において支援実績を有する。	中小企業に対する知財経営支援については、有識者として委員会等に参加するだけでなく、専門家としての支援経験が豊富である。
D 氏	経営コンサルタント	事業会社で新規事業創出・R&D に関わった後、他のコンサル会社を経て当社入社。多数の新規事業創出や R&D 戦略に関するコンサルティング実績を有している。	新規事業創出に関する支援実績を多数有しており、それを踏まえたコメントを得ることができる。

C 氏 ヒアリング要旨
● 本テーマで支援を行う際、経営者がどうありたいかという青写真を持っているかをしっかり把握し、<u>将来のありたい姿を明確にする点を大事</u>にしている。 ● プロダクトアウト型なのかマーケットイン型なのかも聞いて、今後の成長ストーリーを明確にする。企業によっては、出口戦略を考えていないケースも多い。特にベンチャー／スタートアップの場合、顕著だと感じている。自社の技術なり、コアコンピタンスの部分に惚れ込んでいるので、成長ストーリー、ビジネスモデルが明確でない。出口が決まらなると動きが決まらないので、事業活動が分散してしまうことになり、リソースの少ないベンチャーとしては対応できなくなっていくという悪いパターンに陥ってしまう。目的を明確に定めて最短コースを考えて事業を進めないと、経営資源が足りなくなる。 ● <u>実際の支援では、ビジネスモデルの整理を最初</u>にやることが多い。どのように、差別化するのか、顧客に価値提供できるのか、独自化の検討をする。<u>評価書が最初から知財からフォーカスしてしまうと、プロダクトアウト型になりがち</u>。ビジネスモデルとしてクリアになっていないので、わかりやすい知財になっていない。知財は時間軸も大事。知財面で何を整えなければならないのかについて、ビジネスモデ

ルを明確にする必要がある。BMC とか 5 F の要素、完全に埋めていなくても、箇条書きであっても事前に情報があればコミュニケーション上プラスになる。事業が進むと BMC もどんどん変わってくるので、**ラフな情報で良い。**

- ビジネスモデルの整理の後、**現状と将来像を知財と契約面から見る。**保有している知的資産と取引関係（将来獲得すべきもの）を整理し、**不足している部分を補う。**事業を見るときにはけん制効果も考えたほうがよい。市場を創造したり、競争優位領域を確保したりするための知財活動と、ビジネスや商品を保護するための知財活動がある。並行して**情報発信とブランディング**を考える。次に**アクションプラン**を検討するという流れ。何が足りないのかを明確にする。経営資源として足りない部分、例えばパートナーを必要としている、経営スキルとして身に付けなければならないこと等。足りないものを補うためのプラン、仲間づくりを考える。生産能力を高める必要がある中小企業がその能力を獲得するために金融機関に相談して M&A を検討する場合もある。アクションプランの後、必要な**組織・体制**を検討していく。
- **全体として事業と知財の関係を考えていく。**社会性と事業性の両面を見ていく必要がある。情報発信、ブランディングという話がついてくる。社会的意義が明確になっていると、情報発信、ブランディングのコンセプトになる。また、事業のスピードが早くなってくるので、**協働が必要な場面も増えているため、そのことを念頭においた事業面、知財面の検討**を促していく必要がある。
- **評価書の作成は、戦略検討の部分が中心**になるのではないか。知財金融で活用するのであれば、どのフェーズのものなのかがわかるとよいのではないか。戦略検討、アクションプラン、実行を分けて提示する。**後工程があることを経営者や金融機関が理解する必要。**
- **既存の評価書は、相対的に物事を見るという視点が弱い**ケースが多く、競争相手を十分に認識できていないこともある。競合と比べてどこが違うのか、自社の提供価値はなにか、相対的に見る部分が重要。相対視することを重要視して、企業に認識させる。知財情報を活用して、世の中に類似する技術があることを示しつつ、議論をする。技術課題を解決する方法は多数あることを認識してもらう。併せて、プレーヤを意識してもらうことが必要である。
- 記載される情報としては、**類似技術のマップ、出願人リスト等**はあるとよい。マップは、前提になっている情報次第。軸の取り方で隙間の見せ方いくらでもできるので、**マップの意味も併せて伝えていく必要。**サイテーションマップが入っている評価書あまり見たことが無い。**引用・被引用の情報**は結構参考になる。**クラスターマップとサイテーションマップは有用。**自社のポジションを確認することにつながる。知財情報の活用は何を読み解きたいか次第。俯瞰図を見る所に力点を置く。**プレーヤや同じ効果がある他の技術のサジェンション**があると支援につながりやすい。次のステップで何をすべきかを示唆するもの。
- 「評価」という言葉がついていると、それで完結するイメージがあるので、**次の工程**があることがわかる表現がないだろうか。

D 氏 ヒアリング要旨

- 今日の事業環境においては、マーケットに対して、自社のモノをあてに行くという新規事業の考え方はなくなっている。製造業の場合、新規事業展開として従来のようなサービスや To C に向かう方向に加え、Tier2 にフォーカスしている例も出てきた。製造機械、半導体であれば、装置が必要。装置を作るために部品を供給している会社が Tier2。このクラスの会社は、従来のように下請けではなく、技術の高度化によって重要な役割を担うようになっており、これが市場を左右することもある。自社の核となる要素技術をしっかり巻き込んで展開することで、市場にとってキープレイヤーとして参入も可能性も高まっている。**要素技術をどのように転換すれば、市場でパワーを持てるのか？が大事。**
- 事業としては市場があっても、「強み」がその市場においての「強み」でなければ、新規参入としてふさわしい市場ではない。そして一般的にこれが非常に難しい。そのため検証を含めた**参入シナリオ**を複数立てて展開する視点が重要となる。その際、自社の**組織能力・経営資源が重要**となる。**社内調達**できるもの、**外部調達しなければならないもの**もある。
- 大企業であってもマスマーケットを狙いに行くのが難しい世界であり、**ニッチな部分でもシナリオをベースで丁寧に新規事業の展開戦略を考えていく**必要がある点で、その意味で中小の戦略と接近している。**シナリオを考える際、3つのパターン**がある。1つ目は、**自社の技術を多面的に見て他の用途が無いかを考える**方法。例えば固い素材や非常に精密に磨ける会社が、これまで磨く技術の展開領域は、半導体用途だったが、まったく異なる領域の加工装置ベンダーと連携して新規事業を行うイメージ。もう1つは、**サプライチェーンの構造を考えて、自社の参入や展開可能なポジションを考える**。最後は、シナリオで考える際、**自社で考えてできないことを他社との連携で補うということを考える**。特にグローバルでの連携に着目する。
- **コアコンピタンスやポジショニングは、中小のニーズには非常に強く当てはまる**。中小企業側から頂くご依頼として、先方の情報をすべて開示するので、客観的にコアコンピタンスやポジショニングの正しさの評価して欲しいという依頼がある。つまり、**中小等はこれまで大企業に目利き・評価してもらっていたこともあり、自分で立ち位置を評価・整理することが難しく、それ故に、新規事業に踏み出せない**ので、とても重要な視点と考える。中小企業は、自分のことが自分でますます見えなくなっていると感じる。知財とか技術を「他の領域から」客観的な評価とかも重要になる。半導体しかやっていなかった、違った活路があるみたいな示唆。
- 毎年トレンドになる技術キーワードと伝統的な技術分野との関係、伝統的な技術分野の貢献領域を教えてあげる。掛け算をしている領域を見せる。（最近の出願情報にこういう用途のキーワードが入るようになったとか）**他の業界でどのようなスペックが求められているかが分かり、自社の技術やクオリティが提供できるレベルと比較することで初期的な絞り込みができる**と良い。**強みを評価書の中で、客観的に記載してあげるとマッチング等にも役立つ**と思う。**知財情報やヒアリングからわかること**でもよいので、なぜ**大企業と共同研究**できているかというその要素や理由がわかることも**新規事業を具体的に展開する上では大事**。

- 持っている技術、まずは技術話から入って、どのような特徴、どこが強みか（スペックを実現している要素）を技術ばらしの上、重要なスペックにまで落とし込む。その上で、そのスペックが実現可能な用途を検証していくアプローチをとっている。または、経営者がこのあたりに行けそうと考えている領域をヒアリングする。多くの場合それらの経験に根差した仮説はかなり良い線を行っている。その領域の特許出願動向とか見ながら、求められているスペックを確認して、当てはまるかどうかを考えるといった方法もある。特許情報には技術課題が書かれているため、個社技術のベンチマークに使いやすい。
- 評価書で「強み」が客観的に整理されれば、金融機関や支援機関が行っているマッチングの精度もあがる。

② ヒアリングを踏まえた評価項目の検討

ヒアリングを踏まえた評価項目案は以下の通り。太字・下線でハイライトした項目や内容が初期仮説に追記された内容である。知財ビジネス評価書のひな型としてどの程度の粒度で採用するかについては、ひな型全体のバランスや流れを踏まえて検討することとした。

図表 3-2：新規事業創出に関する評価項目案

支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
新規事業創出	戦略検討	事業目標の設定	✓ 経営者が思い描く事業目標の明確化 ✓ 将来像(To-Be)と現状(As-Is)のギャップ分析	✓ 事業目標(経営目標)の明確さ ✓ As-Is To-BeないしISギャップの認識
		コアコンピタンス	✓ 事業目標実現のために活用可能なコアコンピタンス ✓ 事業目標実現のために獲得すべき(獲得可能な)コアコンピタンス	✓ 既存のコアコンピタンス(知財と契約を含め) ✓ 獲得可能なコアコンピタンス(知財と契約を含め) ※ <u>事業目的を実現するために実装すべき「強み」とそれを考える上で必要な知的財産を整理</u>
		ポジショニングを踏まえたビジネスモデル検討	✓ 競合他社とも比較した上での、自社のポジショニングを明確化し、ビジネスモデルを検討	✓ 新規事業に係る競合(競合の知財・特徴を含む) ✓ 新規事業に係るポジショニング ✓ ビジネスモデル
		成長戦略	✓ ビジネスモデル実現を通じて事業目標を達成するための成長戦略の検討	※ <u>知財情報を活用したマップも参考になる</u> ✓ 成長戦略の妥当性 ✓ <u>アクションプランの存在(現在どのフェーズにあるのかという点を含む)</u>
	戦略実行	開発／企画	✓ 追加的な要素技術の開発、用途開発の実施、技術課題の克服 ✓ 商品／サービスの企画	✓ 開発／企画に係る組織能力 ✓ <u>上記を支援する知財マネジメント力</u>
		製造／サービス	✓ 新規事業に係る製造やサービス提供の仕組み	✓ 製造／サービスに係る組織能力(外部連携を含め) ✓ <u>上記を支援する知財マネジメント力</u>
		販売／サービス提供	✓ 新規事業のデリバリー開始(上市)	✓ 販売／サービス提供に係る組織能力(ブランド、情報発信) ✓ <u>上記を支援する知財マネジメント力</u>

(3) 事業承継

① ヒアリング要旨

事業承継について、以下の2名の専門家・有識者へのヒアリング調査を実施した。概ね仮説は支持されたが、具体化していく上で、有益な示唆を得た。

氏名	所属・職責	選定理由	期待される助言・コメント
E 氏	事業承継・引継ぎ支援センター	金融機関出身。中小企業診断士として、幅広い企業の経営支援に実績を有する。M&A 制約 150 社以上。	バランス・スコアカード、事業承継、顧客満足経営（CSM）、経営革新、財務改善といった分野における知見を蓄積しており、また、公的支援機関での支援業務にも関与しており、事業承継コーディネーターの観点からの助言を得ることができる。
F 氏	中小企業診断士	中小企業に対する知財経営の支援実績を有する専門家であり、幅広い支援に対応してきた実績を有する。	企業の強みを見える化するツール開発において永年の実績があり、過年度のひな形作成にも参画されており、その知見を踏まえたひな形等のブラッシュアップについて適格な助言をいただけると期待。

E 氏 ヒアリング要旨
● 年間 1,000 件近く相談が入る。ただ、後継者が不在と言いつらいためか、<u>待っていてもセンターに来てもらえないことが多い。</u> ● <u>4、5 年前から M&A の承継が 7 割ほどに増えた。</u> 地方部では親族内承継もまだ一般的だが、大阪、東京、愛知などの<u>都市部は M&A の相談が多い。</u> ● 10 年ほど前は、M&A の対象は、売り上げが 3～10 億円超の案件が中心であった。ある程度の事業規模がないと M&A ができないと思われていたため。現在は、<u>売上高が 1 億円以下の案件が半分ほどを占めている。</u> ● まず重視することは、<u>後継者が決まっているかどうか。</u> また、事業承継は時間がかかるので、すぐに取り組んでもらう必要があることを協調する、経営者には<u>引退よりも早いタイミングで取り組む</u>ことをお願いしている。

- 商工会議所と連携して支援にあたることが多い。金融機関から製造業向けにセミナーを依頼されることも多い。製造業は職人・技術者が多いので、親族以外では後継候補が見つかりにくい。他方、運送業・建設業など、人手不足の企業は、M&A では人気業種と理解している。これらの業種は引き取りたいと考える企業も多い。
- コロナの影響で相談件数は増えており、M&A 支援業者全体でその傾向がある。コロナの 2 年間を経て、多角化を図りたいという傾向にあると捉えている。コロナ前からその傾向はあったが、コロナの影響で新たな取り組みがより強く求められる状況になったためであろう。
- コロナの影響で財務状況が悪くなった場合、金融機関の支援が得られない点は心配である。資金不足が廃業につながるリスクなど、以前に比べ、うまくいっている企業とそうでない企業が二極化してきている。それが事業承継や M&A のニーズ増につながっている。
- 中小企業には、生き延びてきた理由として「他者にはない強み」があることが必然である。強みを聞いてあげることが重要となる。
- 評価のフォーマットとしては、時価純資産価額 + 営業権が一般的。
- 無形資産・知的財産の引継ぎは大切だが、評価につなげることは厳しい。なにより利益を上げたかどうか、結果を出すことができるかどうかで決まるため、数値化が難しい。
- 事業引継ぎの上で、決算書以外の目に見えない部分（無形資産、知的資産、知的財産）も大切だということは伝わっていると思う。しかし企業価値につながるかどうかは、すべて結果（事業による収益）次第である。
- 知財ビジネス評価という項目は、企業が自社の強みを理解できるようなレポートになると想定すると、そういったもので自己分析ができると、企業による自社の強み等の理解にもつながる。
- 無形資産に対する評価の目を養うことを目的として金融機関にレポートを収めることは、金融機関側の企業を評価する目を肥やすことにつながる。中小・零細企業にとって金融機関の立場は強力であり、当センターでは金融機関から支援対象企業を紹介されることも多い。
- 技術移転はものづくり産業を維持させていくためには重要な論点。技術移転を伴う M&A は、通常の場合 1 年のところ 3～5 年かけている。社外だけでなく、社内での技術移転の準備は必要である。そこを経営者（社長）に理解してもらうことが大切。

F 氏 ヒアリング要旨

- 支援する内容としては、知的資産の分類や掘り起こしを行い、知財を含めた価値のあり方を考え、どう引き継ぐかがテーマになる。財務や資産、特許など見えているものは引継ぎしやすい。見えにくいものは、経営者の人的資産、哲学、考え方、外部との関係資産で、これらの引継ぎの仕方を考えていく。
- 特許の場合は、特許の意味づけが大事になる。知財が顧客にもたらす効果など、「ええとこ STEP」を元にストーリーを描き、5 年後、10 年後を予測し、知財がどう生きてくるかを考えていく。

- 知的資産の掘り起こしが必要になるが、3つのやり方がある。①商品・・・商品の特徴、その効果、特徴を生み出す根っこの部分を考える ②業務フロー・・・各工程で実現していること、実現へのこだわり、理由などを聞き出す ③沿革・・・創業以来の流れ、社史、ターニングポイントなどを明らかにし、知財との関係性を探る 商流（商品）を押さえるところが優先だが、古い会社だと沿革などを整理することが大切となる。企業により優先順位は変える。
- 目に見える知的財産というよりは、見えざる資産の洗い出しと整理が基本。引き継げるもの、引き継げないものを整理しておくことは大切。
- 経営の見える化という前段階のステップは大切である。どういった点が顧客への価値につながり、自分たちに必要な活動は何か、という点は抑えるべきポイント。いわゆるアウトカムから考えると取り組むべき点が見えてくる。これは事業承継に限ったことではない。全社員で共有することが重要である。
- 自社の持ち味を洗い出し、顧客利便価値、顧客が選んでくれる要素としてつなげて見える化することが大切。その中で知財の価値も分かってくる。
- 知的財産を起点とする場合、本来やるべき承継のプロセスに目が向けてもらえることが重要（知的財産を例示して、事業承継の提案へ誘引する）。
- 金融機関が支援の場に同席するケースは多い。意識のある金融機関は最初から同席する。最近、前向きな信用保証協会が増えてきており、これまでの銀行の下請け的や役割が減ってきている。金融機関と保証協会といかに協力するかが大切だろう。
- 国からローカルベンチマークや経営デザインシートが出ているが、それをどう組み込むかも整理する必要。どこで活用すべきかを提示できると安心できる。そのようにして次のステップを進めていくべき。
- 事業承継のきれいなステップを描けているところは少ない。知財にこだわらず、「知的資産（知財含む）」くらいにしておくと、ストライクゾーンは広がる。
- ビジネス評価書は金融機関と知財専門家が企業をウォッチし、整理するところから入り、その次のステップの見える化に向けた準備段階でローカルベンチマーク、経営デザインシートを活用する例示が有用だろう。評価書の中にこれらの概念を入れると厚みが出るだろう。
- 事業承継のこれまでの流れの中に知財が絡むと考えると腹落ちしやすい。また新しいものが出てきた、と思われるとマイナスになってしまう。何事も最初が大切で、最初にきっちり整理をしておかないと後々ブレが生じる。入口をしっかりと押さえるツールとして活用できればよい。
- 承継、M&Aでは、建物、設備だけでなく、人（技術者）も採用したという話も聞く。一部譲渡はそういった概念である。店舗関係では名称、商標、デザインの部分的引継ぎも重要である。なじみのある名前が消えてしまうと社会的にも損失になる。一部譲渡はまだ着目されていない。これからで大きくなるだろう。全部ではなくとも、名称、ブランド、評判といったコアな部分は引き継ぐべきである。

- 事業承継版では、「ここではこれらの点を聞き出す」という示唆がマニュアルに入っていればよい。いったん全部引き受けて、不要なものは処分するというやり方もあるが、それは経営判断になる。そういった判断のためにも、価値を事前整理しておいたほうがよい。
- 文章が多いので、キャラクター（目休めのイラスト）が入ると見やすくなる。少しのことで読みやすさは変わるだろう。敷居が高い感じは避け、親しみやすさを出すとよい。事業承継というキーワードは日常のものだが、知的財産が絡むと非日常になってしまう。そのことへの配慮は必要。

② ヒアリングを踏まえた評価項目の検討

ヒアリングを踏まえた評価項目案は以下の通り。太字・下線でハイライトした項目や内容が初期仮説に追記された内容である。知財ビジネス評価書のひな型としてどの程度の粒度で採用するかについては、ひな型全体のバランスや流れを踏まえて検討することとした。

図表 3-3：事業承継に関する評価項目案

支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
経営改善に向けた事業承継？	事業承継(社内)	親族内承継	✓ 経営状況・課題の把握 ✓ 事業の磨き上げ(経営改善・投資) ✓ 事業承継計画策定(後継者の特定含む)	✓ 事業承継の時期および後継者の選定有無 ✓ 保有知的財産→保有「知的資産」と事業継続に不可欠な「知的資産」の特定(棚卸)の実施有無 ✓ 後継者への知的資産の承継計画の有無 ✓ 承継にあたっての問題点等の整理有無 ✓ 承継と知的財産の時系列上の整合確認
		親族外承継(役員・従業員)	✓ (同上) ✓ 社内説明の実施 ✓ 社内体制の構築	✓ (同上) ✓ 社内での方針等の共有状況 ✓ 承継活動体制の構築状況
		事業譲渡・売却(M&A等)	✓ (事業承継(社内)に同じ) ✓ 事業の磨き上げ(譲渡準備として)	✓ 事業に不可欠な知的資産の特定作業有無 ✓ 知的財産権の残存期間の確認 ✓ 知的財産権の引継ぎ準備への理解有無 ✓ 知的財産権の処分の準備・実施有無(既ライセンスの処理・整理) ✓ 技術移転にともなう契約準備の有無 ✓ 店舗等資産の賃貸・譲渡準備の有無
	事業承継(社外)	株式売却？		
		事業譲渡(全事業)？		
		事業譲渡(一部)？		
		店舗等承継		
	(廃業に向けた通常清算として)			✓ 保有知的財産の特定(棚卸)の実施有無 ✓ 知的財産権の処分方針の検討有無 ✓ 知的財産権の処分の準備・実施有無(既ライセンスの処理・整理) ✓ 技術移転にともなう契約準備の有無
	✓ 会社財産の現況調査			
	✓ 財産の換価・分配・処分			

(4) 経営改善

① ヒアリング要旨

経営改善について、以下の2名の専門家・有識者へのヒアリング調査を実施した。概ね仮説は支持されたが、具体化していく上で、有益な示唆を得た。

氏名	所属・職責	選定理由	期待される助言・コメント
G 氏	中小企業診断士	長年事業再生支援に従事してきた中小企業診断士であり、事業再生実務に詳しい。また10年近くにわたり、知財経営や知財金融に係る専門家としての支援実績や、有識者会議委員歴任経験があり、上記について有益な助言が期待できる。	事業再生の実務を念頭に、知財の視点がどのように活用できるか、事業再生について知財ビジネス評価をどのように捉えるべきであるかといった点についても助言を得ることが出来る。
H 氏	中小企業診断士／認定事業再生士	長年事業再生支援に従事してきた中小企業診断士であり、事業再生実務に詳しい。また10年近くにわたり、知財経営や知財金融に係る専門家としての支援実績があり、上記について有益な助言が期待できる。	事業再生の実務を念頭に、知財の視点がどのように活用できるか、事業再生について知財ビジネス評価をどのように捉えるべきであるかといった点についても助言を得ることが出来る。

G 氏 ヒアリング要旨
● 事業再生の場合、企業のライフサイクルの中で、衰退期に入っている会社を支援することが多い。老舗企業とか、昔はよかったけど・・という会社の支援が多い。<u>一般的な流れとしては、経営課題の把握、経営改善計画案の策定、利害関係者（金融機関）の合意形成、モニタリング</u>と進めていく。再生支援協議会案件は、モニタリングを大事にしている。 ● 事業再生が必要な経営状態に陥る理由はいろいろだが、<u>市場自体の衰退に晒されているケース</u>もある。一方で、<u>どんぶり経営が原因</u>で、やり方が悪いというケースもある。後者の例では、市場が良いときは何とかなっていたが、やはり数字は見たほうがよいというレベルの会社もある。その場合、<u>やるべ</u>

きことに気づいて実践すれば改善するので、市場の中で生存領域がないのか、やり方によってはあるのかを探る。

- **資金繰り**を見るのが大事。6 か月持つのか、1 年持つのか、もっとも持つのかといった点は入り口で重要となる。事業 DD で重要となるのは、「**窮境原因の把握**」が**大事**。なぜ、このように落ち込んでいるのかを分析する。これを見つけ出さないと再生できない。事業 DD がメインで、財務は事業を成功させるための DD という位置づけ。1 か月で DD やることも多く、短期でやる。社長はうそを言う。本当のことを隠す。金融機関は騙されやすいので、ここを見抜くのが専門家としては大事。例えば自分たちは企業が作成した在庫票を見て判断するのではなく、倉庫を見て判断する。
- 窮境原因といった場合、**ヒトの問題、設備等のモノの問題、人材・ネットワーク・情報の問題等に着目**する。事業再生において、弱みは掘り下げない。弱みだらけなので、掘り下げても社長が落ち込むだけなので、強みをどう見つけるか、強みを活かす方法を考える方が大事。**SWOT で言えば、強みと機会の組み合わせ**を考えている。
- 次のステップとして**経営改善策**を考えていく。**改善策を考える際は、1 年以内に黒字化するという大きな目標を設定する（まずは PL の改善）**。コア事業の部分について、売上を上げるというプランは考えることは少ない。実際には厳しいので、利益を上げる方法を考える。コスト削減は大事だが、既に人も削減したりしているので、やりすぎると遂行能力を失う。社長の給料等はカットしても、従業員の給与をカットすると組織能力が大幅に下がってしまうので避ける。有利子負債の圧縮等は優先的に行う。アクションプランが重要になる。**黒字化のために何を具体的にやるかを明確にする**。当社が出来ることを具体的にアクションプランに落とし込む。5 年スパンの計画も立てるが、長期スパンの話は BS 改善の話で、**PL ベース 3 年以内に再生できるかを検討**する。
- 事業再生の要諦は、**①ノウハウや強み等、利益の源泉を特定**する、**②利益を阻害しているものを特定**する、**③阻害要因をどう取り除くか**を考えるということである。

H 氏 ヒアリング要旨

- まずは決算書を見るところからは始めたほうが良い。どのように**良い支援を組み立てたとしても、そもそも資金繰りがボトルネックになっている企業が多い**からである。決算書自体、中小企業の場合はまず不正確・粉飾であることが多いので、例えば在庫評価等、実態を把握することが重要である。金融機関に対しては良い顔をしようとするものだとは認識する必要がある。まず把握すべきは、資金繰りであり、これをしっかり把握することが第一歩である。
- 経営改善、事業再生に取り組む場合、最終的には BS を改善したいと考えるが、まずは **PL の改善**をしっかり行う。粗利益をしっかり出せるかが重要で、まずシンプルに粗利益が出ているかを見る。中には、営業赤字を長期に黙認している会社も多く、こうした会社は資金調達でたとしても、赤字の補填になってしまい、投資に回らないこともある。経営者としては**資金繰りに懸念があると、中長期的な事業成長を考える余裕や、粗利益の獲得（利益率の改善）に取り組む余力がなく**

なってしまう。その意味で、資金繰りからまずは解放すること自体は重要であり、しっかりと貸出管理を行う前提で、補填であっても資金供給を受けることが大事であることも少なくない。実際、経営者自身の認識があまい会社も多く、いろいろな所にコストかけすぎていることもある。コストを適正にしておくことも大事。売れている商品であれば、価格が適正であることも重要であるが、**資金繰りが悪いと、安売りに走ってしまう**ことも多いため、資金を入れて、時間稼ぎをしつつ、適正価格に戻していくという戦略も必要。その際、品質や機能の面等、知財的な優位性等があれば、活用していくことになる。

- 中小企業支援を診療と例えると、患者のレベルとして、①ICU 入院レベル、②一般病棟レベル、③リハビリ段階、④外来対応レベル等、どの段階かという診断は必要。しっかり患者を退院させていくには、経営者自身の覚悟と、金融機関や支援者もコミットが必要。そのためには、**経営者、金融機関、支援者の 3 者のコンセンサスが必要**で、会社の置かれている状況についての情報が必要。現状把握をした上で、どうしていくのかの議論を 3 者とすることが大事。
- 夢を描いた上で、それを実現するために必要な事業リストラクチャリングは大事。夢を実現するなら、不採算部門から手を引く必要があることをはっきり指摘する必要がある。経営としては、**選択と集中が大事**ということになるが、その際、**知財は重要であり、競合分析等も意識する必要がある**。
- 支援の流れを再整理すると、決算書を見て、資金繰り状況を認識した上で、課題整理を行い、課題に応じて場合分けを行う。その上で、**コアビジネスをどう伸ばしていきたいのかという夢を整理し**（必要に応じて経営デザインシートを活用）、どう実現していくのか、そのために不採算部門をどう整理するかなど、必要な整理をしていくという流れとなる。
- どのフェーズでも**診断が重要**で、**知財情報は診断に有効なツール**である。イメージとしては、**経営デザインシートとローカルベンチマークの業務フローに知財的要素が入ると充実するというイメージ**である。
- 決算書・資金繰りの状況を強調してきたが、これらはむしろ知財専門家、知財経営専門家と共有するという要素も評価書にはあるとよいのではないかとと思われる。知財専門家や知財経営専門家に財務分析をしてもらう必要はないが、**資金繰りの状況を理解してもらった上で、課題整理や戦略的な助言を受けたほうが効果は高い**。経営者、金融機関、支援者の 3 者が一体となることが大事であると指摘したが、支援者に端的に資金繰り状況を伝えるパートが知財ビジネス評価書にあってもよいのではないかと。

② ヒアリングを踏まえた評価項目の検討

ヒアリングを踏まえた評価項目案は以下の通り。太字・下線でハイライトした項目や内容が初期仮説に追記された内容である。具体的には、実態把握は経営改善においても重要となるが、特に残せる事業の強みを客観的に把握することが重要であることや、それを踏まえた方針や計画の策定に資する情報を盛り込むこととした。知財ビジネス評価書のひな型としてどの程度の粒度で採用するかについては、ひな型全体のバランスや流れを踏まえて検討することとした。

図表 3-4：経営改善に関する評価項目案

支援目的(大)	支援目的(中)	支援目的(小)	取組事項	評価項目
経営改善(事業再生の初期段階ないし前段階をイメージ)	実行プロセス	実態把握	✓ 課題の整理(財務面→事業面) ✓ 事業上の強み(残せる事業) ✓ 金融機関、スポンサーの対応	✓ <u>特に存続を検討する場合のコア事業の実態、強み(ノウハウの特定)等、利益の源泉、選択と集中／取捨選択(事業の整理も含め)</u> ✓ <u>ヒト：人的要因についても触れる。開発人材がいるか？とか</u> ✓ <u>コア事業についての成長戦略が描けるか？</u> ✓ 財務面の整理に目途がつくか？ ✓ <u>知財面から見た阻害要因／窮境原因、売上ではなく利益の改善可能性のある要素</u>
		再生方針・計画の策定	✓ 下記パターンとそれにそった再生計画の検討	
		デューデリ(DD)	✓ 財務、法務DD ✓ 事業DD	
		資金確保、スポンサー等確保	✓ 金融機関の条件変更、追加融資、スポンサーによる出資、M&A等	
		法的整理／私的整理	✓ 整理の実施 ✓ 整理後の事業成長	
	パターン	清算型の整理	✓ 会社清算に際して、算定可能な資産があれば評価	
		事業譲渡	✓ 譲渡される事業の明確化と事業価値の評価	
		再建型	✓ 再建のコアとなる事業の成長戦略	
		私的整理、M&A	✓ 再建のコアとなる事業の成長戦略、その他事業のリストラチャリング	

(5) M&A

M&A について、以下の 1 名の専門家・有識者へのヒアリング調査を実施した。M&A は支援目的というよりもソリューション（手段）と捉えた方が金融機関の実務に馴染むことや、知財ビジネス評価書に馴染む評価項目が求められる場合は、M&A という場面が想起された後は非常に短期間で提示されなければならないこと等から、今回作成する手引き・ひな形の対象からはひとまず除外することとした。

氏名	所属・職責	選定理由	期待される助言・コメント
I 氏	経営コンサルタント	幅広い業種に関する M&A コンサルティング実績を有する。	M&A に関する支援実績を多数有しており、それを踏まえたコメントを得ることができる。

I 氏 ヒアリング要旨
● 知財が持つ潜在的な価値に評価するという視点があれば、技術やノウハウを持っている会社にとってはとても重要。商売が下手で収益性は低い、良い技術を持っているケースはあると思うので、世の中的にはそうした会社を評価できればとてもよい。 ● FA や仲介人は数字的に見えるものに頼ってしまう傾向があるが、見えないものについて、知財を活用することで見える化できれば意義があるのではないかな。 ● 主な流れは以下の通り。NDA 以降、銀行と一緒に参加して行って、実務的な支援を行っている。M&A は結構売り手市場になっているので、売り手優位になっている。買いたいという会社が多いため、入札になることも多い。意向表明書を出してもらって、入札のような形で候補を絞り込んでいく形になる。基本合意（仮契約）をした後、DD を行う流れ。DD は FA や仲介人がやるのではなく、会計士や法律事務所に委託をして行う。マイナス要素が 100% 出てくるものであり、ここで下方修正の議論があり、最終的にクロージング。半年から 1 年くらいを要する（1 年くらいかかることが多い）。 ● 売り手市場となっている最大の理由は、後継者不在がメイン。団塊世代が 75 歳を超えていて、65 - 70 歳くらいで引退が多いので、しばらくはこのトレンドが続く状態。団塊世代も 75 歳を超えてきているので、後継者不在で売るケースが少しずつ減ってきており、40 代・50 代でも売ろうという会社が増えてきたという現場感覚がある。DX、脱炭素等の事業環境変化があり、自社だけでは対応していけないといった事情や、事業熱の弱い 2 世・3 世もいる。買い手の方は、国内マーケットはシュ

リンクしており、事業の多角化の観点からニーズはある。買い手ニーズの方が強い状況が続いているというのが実態ではないか。

- M&A でうまくいく組み合わせというのは、買い手の強みとの親和性が重要。**売り手として何が強みなのかを明確にしないと、やはり売れない**。利益が出ていても強みが「見える化」していないと、売れない。強みが形式知化されているとよい。また属人的になっていないことが重要。社長とか一部のエンジニアだけが技術を握っているというのはよくない。社長は引退したいわけで、社長にしかノウハウが帰属していないと買えない。マニュアルとか形式知化されているものがあれば、安心感がある。強みに持続性があるかという観点はある。模倣性が低いというのもポイントになる。売り手が強みであるといっても、汎用的なものも少なくないので、見える化は大事。
- 「M&A やってどうだったか？」というアンケートよくあるが、**成功したと回答する買い手は3～5割**にとどまる。失敗の要因は3点。1つは、そもそも買うべき会社ではなかったというケースで、シナジーが出ない。2つ目は、高値掴みのパターン（高く買いすぎてしまうパターン）。3つ目は、PMI がうまく進まないケース。
- **A&D（技術を開発するのではなく、技術を買収する）のパターンも最近が多い**。技術買収は、IT系、製薬、化学等で多い。研究開発に時間がかかる場合に使うケースが多い。それ以外のケースで知財が現場で話題になることは多くない。こうした技術買収の際には知財の話題になることはある。しかし知財単独の評価が問題となることはなく、事業全体としてみて生み出されるCFを見ることになる。
- プロセスの中で、買い手の立場でいろいろな分析を行う。**意向表明書は2～3週間で出す必要があるので、短時間で評価することが求められる**。ポイントは3点で、財務・事業・リスクの分析を行うことが多い。
- 値決めの際、中小のM&Aは純資産がベースにはなるのが基本的な考え方だが、利益がしっかり出ている会社であればよいが、そうではない会社も多い。時価純資産をディスカウントしないと駄目な会社も少なくない。CFをベースに考えることも多い。仲介業者はここまで検討してくれないケースが多いが、本来しっかり検討すべきところ。仲介業者は売却額の何%というフィーになっているので、高値で売りたいインセンティブがあるという構造的な問題はある。
- PMIについて、買ってから統合後のことを考えても遅いので、遅くともDDまでには始める必要がある。うまくやっている企業の大半は意向表明やDDの段階からPMIの検討を行っている。十分な事業戦略を検討しないで、M&Aに入ってしまったケースは少なくない。
- ビジネスDDが本来は重要で、知財はビジネスサイドの検討事項として検討すべき内容と思われる。中小M&Aではできていないケースが大半ではないか。
- 知財が直接的に寄与していれば、評価の対象には入ってくる。すぐ良い知財を持っているが製品化していないといった場合、今のM&A実務では評価されていない。知財DDあまりやったことは無いが、技術の目利きをして将来の活用可能性を評価することができれば、そこに価値を見出すことは

出来るのではないか。良い技術持っている所、既に収益性が高いことが一般的であり、その要因まで分析しなくても評価できてしまう。

- **技術の目利きは FA とか仲介人は出来ないので、買い手企業の評価に依存**しているのが実態であり、**客観的な評価があれば参考になる。**

4. 金融機関へのヒアリング調査

金融機関へのヒアリングは、業態を意識し、銀行 2 者、信用金庫 2 者、信用組合 1 者に対して実施した。それぞれ、販路拡大、新規事業創出、事業承継、経営改善という 4 つの支援目的に対応したひな型案及び手引き案を事前に示した上で、実務における有用性を確認しつつ、改善点について示唆を得る方法で実施した。なお、5 者の内、3 者はオンライン会議を用いてヒアリングを実施し、2 者については対面にてヒアリングを実施した。

(1) 販路拡大

① ヒアリング要旨

J 銀行 ヒアリング要旨

- 出願状況の情報も根拠として整理されているのは良いと思う。以前、個別の事例としてイチゴ農家の販路拡大支援について検討をご一緒したことがあったが、企業の経営者のこだわり、同業他社と比較したポジションを把握することが大事で、他者の商標等も会話のきっかけになることを実感し、目から鱗の経験をしたと記憶している。その点、今回のひな型は、そうした点をしっかり知財と絡めて評価する内容になっており、特に技術・知財等、金融機関が苦手とする切り口からこうした重要事項を整理されている点が評価できる。商材にもよるかもしれないが、わかりやすさだけで言えば、写真や図面等があるものは併せて掲載しても理解の助けになると思った。
- 販路拡大の議論をする際、既存商品・主力商品の話なのか、新商品なのかという違いによっても今回の評価書の見方が違うかもしれないので、その点は明確にした方がよいかもしれない（完全な新規事業、既存製品群と異なる新商品群を検討する場合には、新規事業の内容の方がマッチする）。
- ひな形は、大きな枠組みを理解しやすいフレームで示してもらっているので、流れが分かりやすい。このことは、お客さんにも伝わりやすいということであり、大事な視点である。
- 販路拡大を検討するに際して、ターゲットやお客様への提供価値を明確にすることが大事なのは全くその通りであり、ここを客観的に見ていけるかというのがポイントになると思っており、知財を切り口としてポジショニングの軸を検討している点は良い視点である。
- 金融機関職員や中小企業コンサルが検討すると、いきなり 4 P から入ることもあるので、その前提としてのターゲットやポジショニングをしっかりと検討してもらえる今回の流れは使いやすい。
- 改善点があるとすると、知財という切り口からみた販売候補先の具体名というのは、価値のある情報だと思うので、冒頭の項目 1 で知財情報から見る顧客候補のリストが出てくるが、その後、項目 2

や項目 3 等も踏まえた上で、最終的に知財専門家から見た顧客候補先が示せるのであれば、最後に記載するとよいのではないか。もちろん、結果として項目 1 で挙げた候補先企業と同じ企業名になることもあると思うが、ひな型として検討してみてもどうか。

K 銀行 ヒアリング要旨

- 一目して内容が理解できるような情報量が望ましい。10 ページもあり、びっしり情報があると、途中で目を通すこともやめてしまう職員も多いだろう。基礎項目編もボリュームはあるが、体裁としては分かりやすかった。
- 知的財産の考え方のベースとしては、2018 年 5 月のデザイン経営宣言をバイブルとしている。ブランディングとイノベーションが重要と感じている。販路拡大についてブランド力を付けるという部分では、日本の商品はどれも優秀である。よいものを開発製造できるとしても、どうブレイクスルーさせるかという点にはお客様からのオファーが必要で、コモディティ化させない販売戦略の目線も必要である。金融機関の中ではブランディングへの理解が進んでいない部分があり、それも含めて言及いただきたい。
- マーケティング、ターゲットがすべてだと思っている。市場が求めていることや、そこをブレイクスルーするための考え方として、ブランディングの必要性を感じている。

L 信用金庫 ヒアリング要旨

- 金融機関職員にとっても、非常に示唆にとんだ内容・構成になっていると感じる。
- 知財ビジネス評価書と言っても、金融機関としては知財そのものだけを見ようとしているのではなく、事業目線で見ています。その意味では、販路拡大の評価書をマーケティングのプロセスで整理しているのはとてもしっくりくるし、金融機関職員にとっても勉強になる。
- 特にポジショニングの部分は大変有益な情報になると思われる。
- ポジショニングを考える際には、軸の設定が肝になるものだと理解したが、ここは正直なところ企業と金融機関だけでは難しい部分でもある。企業側も常日頃から客観的視点で自分たちのことを見ているわけではなく、金融機関からもアイデアを出しにくい。
- そこに対して専門家の目線で軸を分析してもらえるようであれば非常に助かるし、また知財情報を分析することで、昨今の技術ニーズや課題感に対するトレンド等を付加できるのであれば、これは企業にとっても金融機関にとっても新たな気づきになるだろう。昨今、対面での展示会等もなかなかできなくなっている中で、経営者がターゲットの課題感をつかまえる機会が減っている。そのような背景もあり、知財情報等からプラスできる話があるのであれば、とても助かる。
- 以前、知財ビジネス評価書を活用したときに、このような観点（知財情報から技術や課題感のトレンドを探る）での示唆が記載されたものがあったのだが、金融機関にとってはこれまでに考えもしない視点であり目からうろこが落ちたのを覚えている。もっとも既存の知財ビジネス評価書は、作成者によって知財情報から得られる示唆の記載ぶりにはムラもあるし、今回ご提案いただいているような軸

の設定まで踏み込んでいる訳ではないので、「ひな型」として評価書作成者にもこうした有用な視点を示してもらえのはありがたい。多くの金融機関職員は自ら知財情報を見て軸を検討するといったことまでは出来ないはずなので、有益だろう。

- また、ポジショニングマップの中に、点線で表現された「軸〇の根拠となる知財」というものがあるが、これも金融機関からすると様々な提案で活用できる可能性があり有益である。
- 例えば、当庫の場合「知財に関心のない中小企業に対して知財活動を促していきたい」という気持ちを持っているのだが、そのような顧客に対して知財への気づきを与える材料としても活用できそうなイメージがわいた。このような企業の場合、おそらく自社が右上にはポジショニングされず、競合他社の方が右上にポジショニングされることもあるだろう。「なぜ競合の方が顧客に対して大きな価値を出しているか」というと、それは知財の取組も頑張っているからである。だから御社も知財の取組をやってみませんか？」という提案につなげられるイメージがかなりわく。
- 一方、ある程度は知財の取組も頑張っているのだが、企業・金融機関の双方が「この方向で進めていって問題ないか？」と自信を持てないようなケースもある。その場合でも、ポジショニングマップを見て自社がよいポジションに配置されるような軸を見いだせれば、経営者も自信を持てるし、金融機関としても後押ししやすくなる。
- いずれにしても、ポジショニングマップ自体は有益であるし、その中で知財面からバーを引いてあることで様々なパターンで活用できそうなイメージがわく。知財情報も含めてマーケットを捉えるというのは、金融機関にはできないことであり、価値は高い。

M 信用金庫 ヒアリング要旨

- ご提示いただいたひな型案は大変わかりやすく、このように整理してもらえるとやりやすい。取引先は何万社もあり、販路マッチング自体は信用金庫として大事なソリューションだが、何を基軸としてマッチングを提案するのかという点が大事である。その点、ひな型案は、ポジショニングの軸を明確にしている点が特に評価できる。この点を具体的に専門家が評価、提案してくれる内容になっており、販路マッチングの指針としても活用できるし、様々な場面で応用できる内容であると感じた。
- 既存の知財ビジネス評価書にも参考となる情報は盛り込まれているのだと思うが、作成者によりアウトプットに差異ある。例えば知財情報からマップが作成され、多数記載されていることがあるが、知財情報を示すことが一義となっており、今回ご提示いただいているようなポジショニングの軸等を導いてくれるかどうかは評価書を読む側次第というのが現状。客観的な根拠は大事だが、根拠となる知財情報等を羅列するのではなく、具体的な結論を記載して欲しいと考えていた所、今回のひな型案はその点が大きく改善されている。
- ご提案いただいたポジショニングマップは、審査上も他社と何が違うのかという点が定性的に問われるケースが多いことから、このまま稟議書に添付できる内容であり、本業支援だけでなく、審査上も有益である。

- マーケティングミックスの記載も、上手に評価いただきたい事項である。すごい特許を持っている、という評価書よりも、ご提案いただいたように何がすごいのかという点を示していただくと、エビデンスとして活用できる。自分たちの理解も深まるし、取引先に提案をするにしても、根拠を持って提案していけると思う。
- いずれにしても金融機関としては日頃十分に見ることができていない、技術的な観点、知財的な観点から、評価、提案をしてくれると大変助かる。知財出願状況や件数等からも見えてくる事実があるのだと思うが、金融機関職員がそれを評価することは難しい。
- また、作成者が銘々に知財情報を整理するのではなく、ひな型に示されているフレームワークで、知財情報を活用した上で、専門家の目線から考えられる評価を記載させるという設計思想については賛成である。ご提案いただいている記載項目や記載の内容であれば、評価書の用途も広がるし、知財情報を整理したもの（特許マップなど）もエビデンスとして添付されていれば、利用価値が既存の知財ビジネス評価書よりも高まる。

N 信用組合 ヒアリング要旨

- 販路拡大自体は馴染のあるテーマだが、ひな型の内容はありそうでこれまでは無いコンテンツになっている。特にポジショニングマップを知財の観点から作成、検討することはとても有意義だと感じている。どうしても金融機関が強みを捉えようとしても技術や知財に踏み込めないため、評価軸を検討しても抽象的になってしまう。結果として踏み込んだ提案につながっていないこともあるので、取引先企業にとってとても気づきが多い内容である。
- 事業性評価を深化させることが結局、取引先企業にとっても金融機関にとっても重要であり、記載ぶりとしては取引先企業が一見して理解できる記載にしておくとういと思う。
- 最後に4Pと4Cの整合を確認する内容となっているが、軸の検討とも相互に関係する部分もあると思うので、必要に応じて関係性にも言及があるとよいかもしれない。
- 取引先と日頃から接していて、自社の強みを客観的に説明できる経営者は少数であり、まずは「自慢できること」をお聞きして、それに知財を絡めていくアプローチで強みの把握や知的資産の棚卸を行っている。それだけでも喜んでいただける先は多いが、今回ご提案のような評価書も活用できれば、顧客にとっても気づきが多いと思う。
- 「自慢できること」をお聞きして、この評価書を活用すれば、取引先企業はどんどん自社のPRができると思う。その際、秘匿したほうがよいノウハウまで、PRしてしまう懸念があるので、PRする部分と隠しておく部分の線引きが大事であることには言及するとよいと感じた。ボリューム感としては既に十分な内容であり、項目として追記するというよりは、そのような注意喚起がされていれば、金融機関職員も忘れずに、弁理士やINPIT知財総合支援窓口等と連携してこの点の支援も提案できると思う。

② ヒアリングを踏まえた検討

販路拡大のテーマについて示した評価項目案とひな型案について、概ね賛同を得ることができ、ひな型に準じた知財ビジネス評価書の利用意向を確認した。特に、知財を切り口とした検討が客観性という観点からポジショニングの軸を検討し、ポジショニングマップを検討するという提案について、その有用性を理解いただき、前向きに評価いただけたことは、ヒアリングの成果として重要である。

その他、改善に資する指摘事項を反映し、ひな型案の最後に、検討を踏まえた結果、知財専門家から見た顧客候補先を示すこととした他、金融機関職員はもちろん、取引先企業にとって理解がしやすい項目や記載ぶりとする点が重要である点について複数の指摘があったことも踏まえて、ひな型の精査を行うこととした。

（２）新規事業創出

① ヒアリング要旨

J 銀行 ヒアリング要旨

- 新事業創出に対しては金融機関に対して国からも高い期待を寄せていただいている。しかし、新規事業を支援するというのは、金融機関がやるのは大変なテーマである。**企業がそもそも新規事業について詳細に打ち明けてくれるかという問題**もあるし、その**内容を把握しにくい**というのが実務としては前提になる（一般的に中小企業は、金融機関に良いところを見せたいというインセンティブが働くため、成功するかどうかわからない段階で新規事業の話を積極的にする企業は少ない）。
- ひな形を見ると、目標と現状のギャップからアプローチするところから出発しているが、とても納得感がある。**社長が自社をどのようにしていきたいかというアイデアを頭の中で考えているとしても、見える化できていないことは多い**ので、ここから入るのは正しいと思う。
- このひな形があれば、企業にとっては事業計画の策定、金融機関にとっては事業計画の策定支援にとっても役立つと思う。既に事業計画を作成している場合については、手引きの 6 ページにも記載があったが、既存のものも活用した上で、ひな型に示されている観点から掘り下げていくことが大事だと思う。
- 新規事業、第二創業の話があったときに、金融機関は正直なところ、それが良い話なのか、リスクをしょい込む話なのか、について標準的な目線を持ち合わせておらず、判断は金融機関の職員によってかなりばらつきがある。その点、ひな型は**コアコンピタンス、組織能力を知財の観点から評価するというアプローチ**であり、こうした情報があれば、判断はとてもしやすくなる。

- この評価書の使い方としては、事業者を示せば事業計画を整理、作成するきっかけになるし、金融機関としては**事業計画の策定支援での活用や、既存の計画がある場合にはそれを裏付けるものとして貴重な情報としての活用等、幅広い活用**が考えられる。
- 経営者はしばしばバラ色の計画を作ってしまうが、第三者から見ると本当？と思うことは多い。コアコンピタンスの客観的な把握や組織能力といった前提が欠けているためである。
- 新規事業を評価するアプローチとして、今回ご提案いただいたようなアプローチはありそうであまりなかったのではないかと。**コンサルのアプローチも成功事例として参考になる事例はないか？同業他社はどうか？といった事例や外部環境頼みの評価やアプローチが多く、「本当？」という疑問は残っている**。今回のもので完全に解消するものではないと思うが、客観的な情報に基づくコアコンピタンスや組織能力の評価はとても有益なアプローチである。
- VRIO の視点は改めて知財と親和性が高いと感じた。また最後の全体的に組織能力を評価しているフレームも、このように網羅的に整理できないのでとても良いと思う。
- 1 点、強いて改善点があるとすると、項目 4 の上段のマトリクスが縦軸に市場、横軸に組織能力となっているので、「市場」についても何らかコメントの記載があるとよいかもしれない。もちろん、項目 2 の記載例などを見るとその点が踏まえられた内容となっているので、重複するかもしれないが、端的に参考となる情報を再整理するだけでも理解しやすくなるのではないかと。
- 細かい点だが、項目 2 と項目 4 で同じ「組織能力」という言葉が出てくるが、厳密には意味合いが少し異なると思うので、項目 2 は「組織力」くらいの表現にした方が誤解は少ないのではないかと。

K 銀行 ヒアリング要旨

- 手引き案に経営デザインシートについて言及がある。経営デザインシートは新規事業を考える際にその企業の考えていることを整理できると感じる。当行でも簡易版を利用している。顧客と話をするためのツールとして使えるものがあれば、その企業や事業について理解が深まり、支援具体化の入口のハードルは下がるだろう。特に新規については経営者・企業の悩みに寄り添えるものにしていきたい。経営デザインシートとの連動性を加味しつつ、企業側の考えを整理する点ではよいだろう。
- 新規事業を考えようとしている企業のみならず、これから創業しようとしている場合などにおいて、多くは全てが初めての経験となることが多い。このため、どこにハードルやリスクがあるのかを解っていない。こうした点を知的財産目線で示してもらえるとよい。
- **組織能力からアプローチするひな型**について、類似するフォーマットを過去に活用させていただいたことがあるが、顧客とのディスカッションする中で整理されることとなり、**実務上も有用**だと考えている。
- ○△×は金融機関職員による伝え方で対応できるであろう。新規の場合、企業も整理ができていない場合もあり、その必要性を伝えるための材料としては有用だと感じた。
- 17 ページの表は、専門家から見た評価をもう少し数値化できれば説得力が増すのではないかと。

L 信用金庫 ヒアリング要旨

- これを作成する専門家側の力量が問われそうな気がするが、この構成で仕上がった評価書が出てくるのであれば、金融機関にとっても有益である。
- 金融機関目線で**大変有益であると感じるのは、組織能力からの整理**である。他のテーマでも最終的にはこのような目線が必要だと思うが、特に**新規事業の場合はこのような全体感で把握することが重要**だと思っている。
- 中でも、新規事業をやっていこうとする中小企業の場合、事業戦略の部分が相当緩いケースが多いということは否めない。金融機関としてもなかなかそこをブラッシュアップする視点が足りていない。そこを専門家の目線で評価してもらえるのであれば、大変助かる。
- また、新規事業をやっていこうとする場合、中小企業では知財の観点が丸ごと抜けてしまっていることもあるだろう。なので、知財面からも評価をしておいてもらえるのは有益であるし、仮にその部分の**評価が良くなかったとしても、それがわかれば金融機関としてはサポートすべき点が明らかになる**ので助かる。
- 似たような観点になるが、中小企業が新規事業をやっていこうとする場合、経営者の思い先行になってしまっていて、マーケットのことが見えていないケースも散見される。その意味では、**知財情報からマーケットを見てどのような競合が既にいそうなのかを見える化するアプローチは有益**である。ここは金融機関だと分析できないし、そもそもそのような見方をできるということを知らない者もいるのではないだろうか。金融機関からすると新たな気づきになる。
- 一点気になるのは、新規事業と言ってもフェーズがあるように感じている。本当にまだアイデア段階の中小企業もあれば、ある程度具体的に取組を始めている中小企業もあるだろう。そのフェーズの違いに応じて、専門家側が評価書内で強弱をつけてもらいたい。全体構成が変わるというよりは、深掘りする項目が違ってくる可能性があるということである。
- また、前述の販路拡大については、このテーマにも相当密接に関わってくるのではないだろうか。次年度事業の設計次第だが、両者を必要に応じて組み合わせられるとよいと感じる。

M 信用金庫 ヒアリング要旨

- 事業性評価を行うにあたり、**技術の評価が重要であると近年実感**している。しかし、**金融機関職員が技術を評価することは困難**であり、専門家から技術や知財の観点から評価をしてもらえることはありがたい。ここでも、技術等の特徴をポジショニングマップの形で整理している点はとても重要であり、活用しやすい。
- また As-Is To-Be のギャップを、**組織能力を向上させることで解消していくというアプローチも、共感**する。組織能力上の課題について、知財の観点から専門家が整理してくれる点は、具体的な提案につながるものであり、活用しやすい。

- 足元、コロナ禍以降、事業に行き詰まりを感じている取引先が少なくない。経営改善のテーマにも通ずるが、何か新しい取り組みをすることで現状を打破しようとする取引先が少なくない中、新しい取り組みというのは金融機関職員にとって理解がしにくい（既存事業は少なくとも結果が財務諸表に現れるし、商品やサービスを具体的に見聞きすることが出来るが、新規事業・新商品だとそれが出来ない）。その点、ひな型案で、VRIO のフレームを意識した整理がされているのはとても良い。手引きに記載されているように、専門家が客観的な知財や技術の情報・知見を基に整理してもらえれば、理解を深めることが出来る。
- 近年は当金庫でもファンドを活用したベンチャー支援にも注力している。しかしファンド側も、会社の組織能力まで十分に評価・分析できている訳ではなく、何がケイパビリティとして不足しているのかまでは十分理解できていない。その点、知財の観点から組織能力が評価されるのは、具体的な改善提案にもつながることからとても使いやすい。記載例も漠然としたものではなく、手引きを見ると客観性のある記載となっていることから、当金庫の職員の理解が進むだけでなく、企業側にとっても示唆が得られる内容であり、金融機関としても踏み込んだ提案に活用できる。
- コアコンピタンスを VRIO 的に整理し、組織能力を評価するという流れは、新規事業以外の場面でも応用範囲が広そうな印象であり、様々な目的にも活用できそうである。INPIT 知財総合支援窓口等の支援機関や知財専門家への紹介、連携もしやすい点もメリットであると感じる。

N 信用組合 ヒアリング要旨

- As-Is To-Be と VRIO のフレームから入るようにひな型を設計しているのは、新規事業を支援する上でとても大事な観点である。加えて VRIO の整理を踏まえて、ポジショニングを整理しており、新規事業を事業性評価の観点から捉えたり、支援したりするために有用な情報が整理されている。
- 従来の評価書は知財情報を含むファクトが紹介されていても、その情報を十分に活かしきれていなかったと感じることがあったが、このように金融機関にとっても取引先企業にとっても理解しやすく、気づきの多いフレーム知財情報を含むファクトが整理されて記載されているのが好印象である。多くの金融機関職員や中小企業にとって手に取りやすい内容に整理されていると感じた。
- 事業再構築補助金の申請書や、企業が作成する事業計画書を見ると、経営者（ケースによっては作成を支援している診断士や税理士等も含む）が独りよがりな視点で作成しているケースが本当に多いと感じており、ご提案いただいたような技術や知財等の客観的な情報に基づいて整理された情報は具体的な事業戦略や事業計画を作成する上で重要である。金融機関としても、新規事業に絡んだ融資を期待されることが多いが、このようにしっかりと新規事業の検討ができることが、本業支援だけでなく、金融支援にもつながっていく。
- 今回ご提案いただいたひな型は、第二創業や地域ベンチャー、事業転換を目指す企業の支援の他、事業再構築補助金を活用するような場面の企業に対して特に使いやすい内容となっている。

- 金融機関の立場で事業戦略や事業計画を検討するかなり前段階の事業アイデアレベルの段階にある取引先企業のシーズ評価をしたいというような場面はそれほど多くは無いかもしれないが、技術シーズの評価も VRIO の枠組みの中で整理されるひな型だとは思うので、アイデア段階であれば、VRIO フレームで整理する際の記載ぶりを工夫してもらえるとよいと感じた。
- 実際の取引先でも、新規事業に取り組もうとしている企業、取り組んでいる企業が複数あり、**この評価書を活用して新規事業の取り組みを支援したい。**

② ヒアリングを踏まえた検討

新規事業創出のテーマについて示した評価項目案とひな型案について、概ね賛同を得ることができ、ひな型に準じた知財ビジネス評価書の利用意向を確認した。

組織能力の観点から当該新規事業の仮説やシーズを実現することが重要であるという指摘はヒアリングを行った金融機関に共通する認識であった。金融機関自身が、個々の技術シーズ等の評価に深く入り込むよりは、経営スキルを含めた組織能力の観点から評価を行い、課題が存在すればそれを改善することで、新規事業を創出し、実現していくことができる組織能力を身に付ける支援を行う点により関心があることを示す結果である。

一方で、金融機関職員は新規事業創出に係る検討の初期段階で取引先企業から相談を受けたり、技術シーズを理解したりすることが難しいとの指摘もあった。この点、知財ビジネス評価書（基礎項目編）においては、多面的な実態把握やアイデア出しを行うツール等も盛り込まれているが、こうしたファクトを活かす観点からも組織能力の評価に入る前段階として、知財専門家による仮説の実現性に係る評価を行わせるひな型とすることで、技術シーズ段階、初期段階にある新規事業創出に係る仮説も扱える内容とすることとした。

(3) 事業承継

① ヒアリング要旨

J 銀行 ヒアリング要旨

- 4 つの中で事業承継が一番わかりやすく、使いやすい印象を持った。ご提案いただいているひな型だが、最初の部分は一般的な内容なのだが、この点を明確にしないと次のステップに進めない。金融機関が事業承継というテーマに触れる際、どうしても企業側も金融機関側も節税といった観点から入ってくるケースが多く、本来粛々と進めるべき事業承継についても業況によってタイミングを判断するといった実務が多い。そうした現実の中、**最初に経営者の狙いをしっかりとらえる必要があると考えており、このひな形がその点を明示してくれていることは、企業側にとっても金融機関側にとっても意味がある。**
- 全体として、**事業承継において一番肝になる部分を整理いただいているので、ひな型の流れもよい。特に、企業にとっても金融機関にとっても、目に見えない知的資産の部分を「見える化」しようとしている点が良い**と思う。
- 知財からのアプローチで、**必須度と難易度から整理をして、アプローチを考えるとという発想はこれまでになく、参考になる。**この評価書を踏まえて事業承継計画を作れば具体的なものが出来るだろう。企業側に事業承継の意図や覚悟あって、事業承継計画を作る段階で、何を優先して対応していくかを提言することが出来る内容であり、事業承継計画を作りましょうという話をする際にも使える。中小機構等、各所で事業承継計画についてはフォーマットが提供されているが、今回提案してもらっている箇所がとても重要であるにもかかわらず、**既存のフォーマットで一番欠けている部分だと感じており、それを補っている点でも評価**できる。
- 改善点を強いてあげれば、課題整理を最後の項目でもらっているが、その前の項目で必須度と難易度を整理してもらっている、それを**どのように承継していけばよいのかという点を最後の項目で再整理するとよい**のではないかと。専門家の書きぶりによっては、今のひな型の項目で足りるような気もするが、せっかくマトリクスで整理するひな型となっているので、承継の対象と分類された項目について承継の際のポイントや留意点等を提案いただくとよいと思われる。

K 銀行 ヒアリング要旨

- 事業承継は、非常にセンシティブで話しにくい経営課題である。預金貸出メインで行っている企業でも、他社（コンサル会社や他の金融機関）に相談しているケースもある。地域金融機関としては、企業の技術・ノウハウを県内にとどめてほしいと思っており、他県の事業者へ承継を検討する前に親族承継や県内の親族外承継をまず考えたい。

- こういうものがある、くらいから始めて、専門家というより金融機関による前さばきが重要であり、このひな形をリレーション強化の際に利用させていただきたいと感じた。
- 唯一解はないと捉えている。ケースは千差万別だが、企業はセカンドオピニオンを聞きたがる。金融機関としての助言の強弱感の判断は難しいと感じているため、このようなひな形で示唆を得られることは有益である。
- 事業承継は多種多様であり、支援に臨む金融機関としても責任を感じつつ取り組むことになる。金融機関としても事例をストックしたいと考えている。その際の共通フォーマットとして（標準化して）活用することも検討できよう。
- 事業承継の差し迫ったタイミングのほかに、日頃のコミュニケーションでこういった知財管理や将来を見据えた活用などの観点を取り入れるのもありだろう。

L 信用金庫 ヒアリング要旨

- 評価書の構成としては、金融機関にとって理解・活用しやすいものになっていると感じる。
- 説明を聞いて思いついた活用方法は、「この評価書を使って、後継者と金融機関がコミュニケーションする」というものである。
- 金融機関は、日ごろ現在の経営者とはそれなりにコミュニケーションをとっているので、事業承継というテーマの場合にはむしろ後継者の考え方等を把握したいという気持ちもある。その際に、こうした構成の評価書があると、コミュニケーションが円滑になるだろう。
- 事業承継というテーマの中で、弱点や今後強化すべき点などは大変気になる。その意味では、この評価書の中で、無形資産全般的な観点が細かく分解されて評価されているのは助かる。金融機関ではここまで整理するのは難しく、さらに承継すべき項目の根拠として知財面からも言及されており、是非専門家に分析してほしい。金融機関としては、承継すべき資産と、その資産によって今何をできているのか、さらにその提供価値の源泉・根拠として何があるのか、という点をセットで見られるとありがたく、その点は表現されているように感じている。
- 加えて、これは評価書の内容ではなく、評価書の作成プロセスの話になるが、事業承継がテーマの場合には、経営者・後継者・専門家・金融機関が集まってディスカッションする場があるとよい。今の経営者と後継者の考えの共通点・相違点・後継者がやりたいことをまずは出し切った上で、専門家が分析していく流れを作れるとよい評価書になるだろう。
- 後継者が新規事業を考えているのであれば、前述した新規事業の評価書もあわせて作れるとよい。

M 信用金庫 ヒアリング要旨

- 5年ほど前に事業承継×知財金融というテーマで、職員向けの研修会をしていただいたように、以前から重要なテーマであると認識している。当時講義いただいたエッセンスも含まれている他、ひな型案で整理しようとしている事項はいずれも重要であると理解している。

- しかしながら、まだまだ当金庫の職員が事業承継という場面で、提案できているのは、株式の取得による経営権の承継や税務対策の話が中心となっており、**事業そのもの、知的資産の承継にまで踏み込めていない。**
- 販路拡大のポジショニングマップ、新規事業のギャップ分析は有効であり、事業承継の場面設定により、必要に応じ他のテーマにシフトすればよいという考えは同意である
- 特に項目 3 のところで、注目すべき項目例を 7 つ例示してもらい、金融機関の職員が必ずしも話題として得意とは言えない、**技術やブランド、組織能力等について、専門家の視点で承継に際しての「必須度」と「難易度」を示してもらえるのは大変参考になる。**金融機関職員が、事業承継という経営課題を有する取引先と接する際の取り組み方針の参考になるだけでなく、取引先企業に事業承継（経営権の形式的な承継という意味ではなく、事業そのものを承継していくプロセス）に時間がかかることや多岐にわたる検討、取り組みを要すること等を、指摘したり、**具体的な支援提案を行ったりするきっかけ**とすることが出来る。その点、手引きの記載例も具体的なアクションが書いてある点は活用しやすい。
- 中々、事業承継に着手できない取引先も少なくない中、**専門家に必要性や簡単でないことを指摘してもらえることは重要**である。その意味では、知財ビジネス評価書が精度の高いチェックシートとしても金融機関、取引先双方にとって活用が可能であり、提案の場面で実際に活用できるのではないかと思われ、取引先にも是非持っていきたい（金融機関の職員が持っているチェックシートは、後継者がいるか？経営権の移転が必要か？といったレベルのチェックシートになっていることが多く、事業そのものの承継に目が行っていないのが現状）。
- 事業承継に際しては、後継者とコミュニケーションをする場面も少なくないが、この内容は**後継者とコミュニケーション**を取ったり、気づきを提供した上で、**承継に向けた準備を促したりする使い方**もできると感じた。

N 信用組合 ヒアリング要旨

- 中小企業の経営者の高齢化に歯止めがかかっておらず、後継者不在のまま廃業する企業もある。地域経済にとっても金融機関にとっても喫緊の課題であり、4 つのテーマの中でも一番力を入れて取り組まなければならないテーマである。
- 世代交代や事業譲渡等が、あるべきスピードで進んでいないことからわかるように、事業承継に向けた準備や取り組みに「着手」できていない取引先が本当に多い。その意味で、金融機関としてはまず、本気で事業承継に取り組んでもらうこと自体を促していく必要があり、項目 1 の経営者の想いや考えを整理するひな型から入っていくのはとても重要である。取引先は金融機関に税務や経営権取得資金の融資等の相談はしてきても、こちらから提案してかなければ、中々、事業そのものの承継に向けた相談をしてはくれない（承継に不安要素があると思われたくない）。

- 続いて知財の棚卸をしていくような内容になっており、承継すべき事項の見える化をしているが、経営者の側では認識できていないことも多く、**自社が保有している知的資産を棚卸することは大事である。知財の棚卸結果は、後継者となる可能性がある候補者にも共有していくことで、「承継してもよい」、「承継するにしてももっと親和性はあるものの別事業を立ち上げたい」といったことを考えるきっかけを提供できる点も効果として期待**できる。

② ヒアリングを踏まえた検討

事業承継のテーマについて示した評価項目案とひな型案について、概ね賛同を得ることができ、ひな型に準じた知財ビジネス評価書の利用意向を確認した。

事業承継というテーマが金融機関職員にとっても重要なテーマであることは間違いないが、一般的には、承継に必要な経営権取得に係る資金や税務対策といった切り口から接することが多いというのが実態となっている。しかし、取引先企業の経営者交代によって業績が悪化すれば融資返済にも影響しかねないし、承継人が不在で第三者承継先も見つからず廃業となれば取引先が1件減ることになる金融機関としては、円滑な事業承継は大きな関心事である。その点、今回提案したひな型は、事業面に知財の切り口から着目することで、事業そのものを承継する際に検討すべき事項を整理している点で有用性が高いことを評価いただくことができた。具体的には各項目で、具体的な観点を示していることや、必須度と難易度という整理を行うというアプローチは従前の事業承継に関連したマニュアルや実務では見られないアプローチであることから、高い期待を示していただいた。

上記を踏まえひな型の内容を精査しつつ、ひな型の意図が十分に伝わるかどうかという観点からひな型を改善することとした。

（４）経営改善

① ヒアリング要旨

J 銀行 ヒアリング要旨

- 経営改善というと金融機関職員が本業として得意という感覚を持っているテーマを取り扱っている中で、これを見る金融機関ないし職員によって評価が分かれると思う。しかし、**今回のご提案自体はとも大事な内容**であり、金融機関職員が「得意」と思っているのは、数字の見直しを行ったり、リストラチャリングを行ったりといった点であり、本業をしっかりと見極め、本業の儲けを出していくという本質的な部分に目が行っていない職員も少なくない。そうした**金融機関職員にも、経営改善という場面**

で、コアコンピタンスと組織能力に着目することが重要であるというメッセージを発信している点で、とても意義があり、広く普及させたい内容である。

- ご提案いただいている趣旨は、コアコンピタンスと組織能力という観点から、どのような方針で当該取引先と向き合い、どのような方針で経営改善に臨むかということなので、経営改善計画を作る前の段階で評価書を活用すれば必ず役立つのではないかと。コンサル等もこうした取り組みをしていると思うが、少なくとも中小企業を相手に、ここまで踏み込んだ目利きをしているコンサルは無いと思う。
- 後は、知財ビジネス評価書としてどのような情報があればより納得的になるかという点が大事だと思われる。知財情報や知財の観点からの評価が充実することで、評価書の内容の説得力が高まる。
- その点、知財専門家の力量も問われると思う。金融円滑化案件も担当してきた経験があるが、業種によって差があり、会社の規模も中小、零細と規模が小さい所ほど、経営改善も厳しい局面となることが多い。今回の評価書の内容も業種、規模によって内容が変わってくるはずであるが、ひな型という形で、共通項を捉えている点は良いと思う。銀行側としては評価書を踏まえて、具体的なアクションプランまでもっていくことになるが、この評価書から経営改善の方針を考えることが出来る。
- 繰り返しになるが、ひな型の流れはとても分かりやすい。最後のところで、新規事業と同様に組織能力の観点から全体像を示している点が当行としてはとても良いと感じている。組織能力を○×で評価する記載は参考になるが、業況的に思わしくない取引先は、コロナ以前から少なくないため、×や△がつく先が多いだろう。でも○でないからダメということではなく、改善可能性があることを示唆してもらっているのはとても良い。また改善に必要な年数というのも参考になる。

K 銀行 ヒアリング要旨

- 経営改善の支援について、企業側にもある程度のリソースが要るだろう。その意味で、改善対象の企業の組織能力は必須である。そうした点に着目しているひな形となっており、全体的な構成や内容に賛同する。
- 金融機関としては、財務構造などを理解した上で、できる範囲でやるのが現実的である。経営改善を促したりする部門（貸出管理、審査等の部門）、その経営サポートをする部門等にとって有益な内容だと思っているが、現場の営業セクションは、こういったシートの内容よりも即物的なことを求められることも多いので、実際に活用する際には、行内の各セクション同士で折り合いをつけることも必要になる。

L 信用金庫 ヒアリング要旨

- 内容的には金融機関から見ると使いやすい構成になっていると感じる。
- 項目レベルでは、金融機関が知りたい内容が網羅されているだろう。
- 項目自体は新規事業の方と類似しており、金融機関の目線で感じられるベネフィットは同じようなものとなる。

- 経営改善特有の観点としては、項目2で記載されている「知的財産から見た事業の評価」については必要性が高い内容である印象を持った。
- **経営改善計画を考えていくにあたっては、やはり根拠となる情報がほしい。**根拠は当然知財だけではないのだが、**知財側から見た場合に、今後の経営改善の方向性に対してどれだけ確からしいことが言えるか、というのは確かに重要な視点**だと感じる。ただし、この点は金融機関側で分析するには限界があるので、専門家の目線で分析してもらえるのは有益である。
- 新規事業同様、経営改善においても大変有益なのは項目3で記載されている組織全体の話である。3年ほど前に知財ビジネス提案書に取り組んだ際、事務局からこれに近い趣旨のフォーマットを提案してもらったが、これが非常に使いやすく当庫としては気に入っている構成なので、これを今回のひな型に入れてもらえるのであれば大変ありがたい。また、作成者にひな型としてしっかりこのフォーマットを示してもらえるのが良い。このようにワンペーパーに集約されていれば、金融機関としてもフォロー時に存分に活用できる。（ただし、信用金庫的にはやや用語を修正して使っているケースもある。例えば「事業戦略」という大それた用語ではなく、「事業課題」等のもう少しトーンダウンした用語の方が信用金庫にはなじみやすい。また、信用金庫の顧客は小さなところが多いので、「研究開発」というのもあまりなじまない。評価書のフォーマットとしてはこのままでよく、実際に作成する場面になったら金融機関と専門家がアレンジしていく部分ではあるだろう。また、信用金庫ではなく地銀の場合にはまた違った目線もあるだろう）

M 信用金庫 ヒアリング要旨

- 今回の4つのテーマの中でも特に関心があり、活用したい知財ビジネス評価書である。足元、早期の経営改善が必要な取引先も多く、事業再生に至る前段階で支援を行うことの重要性を実感している。事業性担保の議論も進んでいるが、前提として事業全体を理解し、早期に経営改善に取り組むことの重要性が指摘されている。
- 結局、ご提案いただいたように、既存事業・本業の「本質＝コアコンピタンス」が棄損している場合ということもあるが、経営者がどんぶり勘定であったとか、過剰な投資をしてしまっただけで負債が重たくなっているとか、マーケティングを意識していないとか、様々な理由で経営の健全性が棄損していることが多い。その場合、**既存事業・本業自体のコアコンピタンスが、そもそも競争力という加点からマイナスイチなのか、磨けば輝くものなのかという点について、技術や知財の観点から評価をしてもらえることは、取り組みの方針を決める上でも極めて重要**となる。
- その意味で、**既存事業のコアコンピタンスを知財の観点から整理いただくひな型となっているのは大変共感**する。先日もとある「抗菌」技術を有する取引先があったのだが、当社の抗菌方法は銀イオンを使うというものであったが、様々な抗菌製品や抗菌方法・滅菌方法がある中、他者とのような点が違うのかということが話題となった。今回のような知財ビジネス評価書があれば、こうした点も技術面や知財面から特徴を示してもらえるという点で期待できる。他者と比べて、何らかの優位性がある

る、ということであれば、支援の方針も明確になる。**経営改善に係る支援は、ファイナンス（追加ファイナンスだけでなく、条件変更も含む）も絡むのでその意味でもこのような方針が明確になることは重要**である（注：リスクを評価した上で、金融機関としてはリスクをテイクしてよりコミットするかどうかという取り組み方針が重要となる。リスクの内容、条件変更の程度によって金融機関は返済スケジュールの変更や引当金の計上といった財務上のコストを伴うため、客観的な説明が可能な情報があると助かるという趣旨）。

- また経営改善に取り組む以上、組織能力で不足している部分を補ったり、改善したりしていくことが重要であり、ここも**組織能力を知財経営の観点から評価してもらえる内容となっているのは、経営改善に取り組む側としては大変ありがたい内容**である。
- 経営改善計画策定支援（405事業）で作成される改善計画も、多くは4年後に売上を5%伸ばしますと書いてあっても、十分な根拠も示されておらず、正直な感想としては「絵に描いた餅」だと思っている。その点、今回示していただいているひな型には、具体性があり、実務上はとても使いやすいと思う。
- 405事業で支援を行う専門家は、税理士・会計士、診断士が多いので、どうしても財務に偏った話になる。財務はもちろん大事だが、金融機関側も理解しやすい部分であり、新味はないが、数字だけで経営改善が出来るとは現場感覚として思っておらず、事業の中身を見たいと日頃思っている所である。
- 経営改善は、今後、知財金融という意味では重要なテーマとなるのではないか。このテーマで弁理士やINPIT知財総合支援窓口とも連携していきたい。
- 販路拡大、新規事業創出、事業承継のテーマも、経営改善の場面と同時にテーマとして取り上げたい場面もありそうである。今回のテーマの切り分け方や趣旨は理解できるが、必要に応じて相互に参照できると良いと思った。

N 信用組合 ヒアリング要旨

- 事業再生（例えば協議会支援）は外科手術のレベル、405事業は通院・投薬が必要なレベルという例えが出来る。ここで経営改善と呼んでいるのは、そのもっと前段階の**早期経営改善計画や予防的に行う経営改善支援だと思われるが、そうした企業にはとてもマッチする内容**になっている。
- 405事業などは、経営改善計画策定費用の補助が国から出て（上限は200万円）、診断士等も活用して計画策定を支援することになるが、正直、結論ありきのものが多く、今回提案いただいているような本質を見極めた上で計画を立てようという発想に乏しい（その意味で、単純な金銭価値で比較すべきではないが、200万円以上かけて作成する経営改善計画に欠落している重要なパーツを補うものになると思われる）。
- **経営改善に取り組む際、当社事業の客観的なコアコンピタンスをまず初めに把握すべきであるというメッセージは大事**だし、理解しうるが、広く金融機関職員に活用してもらうことを念頭におけば、

知財経営の観点から見た組織能力上の課題を整理した項目 3 を最初に持ってきた方が入りやすいかもしれない。専門家もプロセスとしては、項目 1 から順に項目 2 , 項目 3 と検討していくのだと思うが、ひな型のアウトプットとしては、項目 3 を最初に持ってくる案も検討してみてはどうか。

- 経営改善に取り組む先というは、当然に融資先であり、追加資金が必要になる場面となったら、どのように当該案件を評価・審査して、どのような経営改善支援を行うかということも念頭におきつつ、「今のうちに何とかしておきたい」というような先になると思う。

② ヒアリングを踏まえた検討

経営改善のテーマについて示した評価項目案とひな型案について、概ね賛同を得ることができ、ひな型に準じた知財ビジネス評価書の利用意向を確認した。

取引先企業の経営改善は、金融機関にとっても重要なテーマであるが、本業のコアコンピタンスを必ずしも客観的に把握できているとは限らない。特に技術やブランドといった目に見えない知的財産ないし知的資産を理解した上で、経営改善の方針を検討することが重要であることは理解しつつも、既存の実務でこの点を把握することは難しい状況にある。その点、今回提案したひな型案は、経営改善の場面で、コアコンピタンスの把握から入るという斬新さについて前向きなコメントを得た。

本事業で検討している販路拡大や新規事業創出とも相互に関連する内容であり、必要に応じて相互に参照できるように関係を示すといった点にも配慮しつつ、金融機関に提示したひな型案をベースに改善を検討することとした。

(5) その他

① ヒアリング要旨

J 銀行 ヒアリング要旨

- 知財ビジネス評価書を当初ご紹介いただいた頃は、知財ビジネス評価書は金融機関からの融資を引き出すツールのような捉え方をされることが多かったと思うが、事業性評価に資するツールにしようと工夫されてきた経緯があることは理解している。その流れで、**金融機関が関心を持っている 4 つのテーマについて踏み込んだツールをご提案いただいたことはとてもウェルカム**だと感じている。銀行は一定のルールのもとで融資を行っているので、第三者評価があれば直ちに融資が OK になるものではない。しかし、今回、**新しい観点で事業性評価の視点を示してもらっており、良い提案**だと思う。
- この 2 年間は知財金融事業に参加できていなかったが、**今回のご提案内容は、当行としてもトライアルする価値がある内容**であると感じている。
- 世の中的には、事業計画、事業承継計画、経営改善計画等、金融機関職員が作成支援する場合も、専門家が支援する場合も（この場合、一般的な診断士や税理士など）、「何年後に売上をいくらにする」と書いていても、正直なところ、鉛筆舐めて作っている計画が多いのが実態である中、**知財専門家が、コンピタンスをしっかりと捉えて、考える材料を提供してくれるというのは重要**だと思う。
- 以前、知財金融に取り組んでいた時期に検討した枠組みもそれなりに良かったので、推進したいと思っていたが、コロナ禍もあって十分に推進できずにいたのが現状である。今回のご提案は、以前検討した内容と比較してもブラッシュアップした内容になっており、次年度、チャンスがあれば是非取り組みたいと考えている。

K 銀行 ヒアリング要旨

- これまで複数の評価書を見てきたが、特許系の評価書が多いと感じる。価値という点では、特許は機能的価値になろう。意匠、著作権など意味的価値、情緒的価値なども大きな意味付けだと考えられる。機能的価値はある程度いけば行き詰まる。難しいと思うが、意味的価値なども評価できれば役に立つだろう。**「知的財産＝技術」以外**のところ、感性的な部分にもフォーカスできればと思う。
- 企業と向き合う中で自分事として捉えて、こういった項目を理解してヒアリングをする必要があるが、評価書の活用という点では正直なところ、想定以上の時間と労力が必要とされるという問題もあり、広く展開することには課題もあると感じている。基礎項目編で落とし込む内容がもう少し簡略化できればと思う。金融機関側も主体的な意識を持ちながら、もう少し入口が入りやすくなると実務で活用できるようになるのではないかな。

- 昨年の日経新聞に「技術力・知財、融資の担保に」という記事があった。金融機関にとって、知的財産の重要性を説明し、リソースを知的財産に向けてもらえるチャンスだと感じる。金融庁が入って提唱している部分もあり、そこをうまく活用いただくと、知的財産もさらに価値あるものとして認識が広がる。この機会をうまく捉えていただければと思う。

L 信用金庫 ヒアリング要旨

- 全体的に、**構成としてはしっかりきており、いずれも金融機関にとって使えるものになっている**と感じている。中でも、販路拡大が核になる印象を受けた。新規事業、経営改善、事業承継のいずれのパターンでも販路拡大は関わってくる可能性のある観点である。その意味では、中核となる販路拡大に、金融機関では気がつかない知財情報の入れ方も示されていて、イメージはおおいにわいたところである。
- 今後の話になるが、評価書はこれで活用資するものであるとして、むしろ重要なのは作成プロセスであるように感じる。
- まず、作成者の資質は相当重要になるだろう。今回テーマがかなり個別具体的であるがゆえに、中小企業がやっとうとしている業界に詳しい人が作らないと、ピントがずれてしまうのではないかという危惧がある。経営者の話と専門家による知財情報等の分析、そして専門家による業界知見がミックスされることで、真に使える評価書になると感じる。
- また、応募プロセスも工夫がいるかもしれない。応募時にテーマ決め打ちというよりは、一回金融機関と専門家（もしくは事務局）が企業にヒアリングして、その後にテーマを決めてもよいかもしれない。もちろん応募時に仮テーマを選ぶのだが、実際に話を進める中で重要なテーマが変わることもかなりある気がしている。

M 信用金庫 ヒアリング要旨

- 4つのひな形を横断的に見たが、レベル感としては、この程度が理解しやすい。職員にとっても、顧客も理解しやすいレベル感であり、ファクトや課題について共通認識を持ち、提案につなげていくという意味で良いレベル感であると思う。
- 追加的な興味関心で言うと、経営改善に取り組む際、「ヒト」が課題となることも多い。人的資本経営が注目されているが、金融機関も人材面の支援が求められるようになっている（他の金融機関でも動きが活発化しているが、当金庫も人材派遣に係る許認可を取るべきであるという議論が出ている）。人材の採用、育成についても、知財面から何かご提案があると今後の話として参考にした（人材×知財金融の視点、知財の観点から提案可能な事項について説明）。
- またSDGs、サステナ経営の支援にも力を入れており、今回のお話は親和性が高いと感じた（知財経営とサステナ経営の共通点等、知財の観点から提案可能な事項について説明）

- 次年度、こうしたひな型に沿った知財ビジネス評価書を活用できるのであれば、積極的に特許庁事業にも参加したい。

N 信用組合 ヒアリング要旨

- 4つのテーマと向き合うに際して金融機関の役割としては、課題の掘り起こしが大事であり、課題に取り組むことを取引先に促していくことである。
- 金融機関は融資をする機能を持っているので、どうしても企業から見ると、良いところだけ見せたい、課題があっても知られたくないというバイアスがかかる。一方で、課題の解決に取り組むことを金融機関から提案されれば、どの程度本気で取り組むかの温度差はあっても無視はできない。そういう意味で、金融機関が課題を掘り起こしたり、課題に取り組むことを促すことは大事であり、知財の重要性に気づいてもらったり、知財経営の実践を提案していく機能を期待されていると理解している。
- この点については、経済産業局の事業を通じて実践しており、課題を掘り越した後、必ず知財専門家や INPIT 知財総合支援窓口にも連携したり、必要に応じて専門家との民民契約を促したりして、課題の解決を促している（この点は、HP にも明記しており、ビジネスサポートのメニューとして、「知財活用」を掲げ、INPIT 知財総合支援窓口と連携した対応、日本弁理士会東海会と連携した弁理士による支援、地元特許事務所への紹介について記載している）。
- 早い時期から知財金融には取り組んできたので、職員の研修や提案力向上に力を入れてきており、職員向けの研修会でも何度も知財や知財経営の啓発をしている。日頃から職員が J-PlatPat も活用し、強みの見える化、ノウハウ等の保護、ブランディング等の重要性を提案するようになってきている。残念ながら今年度事業については、各所に広く案内をしたが、手が上がらなかった。今回ご提案いただいたひな型で知財専門家と一緒に検討ができるのであれば、次年度はそれぞれのテーマについて踏み込んだ検討を行いたい。

② ヒアリングを踏まえた検討

4つの支援項目横断的なコメントとして、金融機関の実務を踏まえたひな形の構成・内容を提案できていることが確認され、今回検討しているひな型案を用いた知財ビジネス評価書についての活用意向を確認することができた。

ひな型案に盛り込むべき評価項目案や記載内容の粒度については、ある程度、仮説を検証できたと言える。これを踏まえ、ひな型案の作成意図を汲んだ形で知財ビジネス評価書を作成できるよう、手引き案の記載を検討し、知財専門家が意図に沿った知財ビジネス評価書の作成を行えるような記載を行うこととした。

5. 有識者委員会による検討（有識者委員会の設置と運営）

（1）委員会の設置について

調査方針や整理した支援目的、取りまとめた評価観点を討議し、知的財産、金融、ベンチャーキャピタル、中小企業支援等の専門性を有する委員からご示唆・ご助言を得る目的で、有識者委員会（委員長：小林誠）を設置した。

【委員】 ※50音順・敬称略

小林 誠	株式会社シクロ・ハイジア	代表取締役 CEO
須釜 洋介	株式会社日本政策投資銀行	産業調査部 産業調査ソリューション室長
辰己 賢一	池田泉州キャピタル株式会社	常務取締役
野崎 篤志	株式会社イーパテント	代表取締役社長
松本 浩一郎	IP Valuation 特許事務所	所長・弁理士

（2）委員会の運営について

委員会は下記の通り運営し、多くのご助言・ご示唆を得た。

	第1回
日時・場所	令和4年11月17日（木）13時00分～15時00分 オンライン会議
議事次第	1. 開会 2. 報告・討議 （1）本事業の概要等について（説明・質疑） （2）支援目的毎の初期仮説について（説明・討議） （3）ヒアリング調査の実施について（説明・質疑） 3. 事務連絡 今後の委員会日程について 4. 閉会

	第 2 回
日時・場所	令和 5 年 1 月 26 日（金）15 時 00 分～17 時 00 分 オンライン会議
議事次第	1. 開会 2. 報告・討議 （1）支援目的毎の初期仮説・評価項目について（ヒアリング結果共有含） （説明・質疑） （2）テーマ別知財ビジネス評価書作成の手引きについて（説明・討議） 3. 事務連絡 今後の委員会日程について 4. 閉会

	第 3 回
日時・場所	令和 5 年 3 月 8 日（水）10 時 00 分～12 時 00 分 オンライン会議
議事次第	1. 開会 2. 報告・討議 （1）金融機関ヒアリング結果要旨（説明・質疑） （2）テーマ別知財ビジネス評価書作成の手引き・ひな形について（説明・討議） 3. 事務連絡 4. 閉会

6. 手引き・ひな形の作成

本事業では、1. ～ 5. の内容を踏まえ、手引き・ひな形を作成した。ここでは、これまでの検討を踏まえたひな型の構成を整理した。作成した手引き・ひな形の最終案は、それぞれ想定読者となり得る専門家・有識者にも追加的なヒアリングを行い、記載内容の改善を行った。作成した手引き・ひな形の詳細は、それぞれの手引き・ひな形を参照いただきたい。

(1) 販路拡大

評価項目案について概ね賛同を得つつ、マーケティングの観点から軸の検討やポジショニングが有効であること、ターゲット像を明確化する際に BtoB の場面でも BtoC の場面でも当てはまるような記載をすべきこと、提供価値を検討・検証する際に 4P の視点が参考になること等について指摘、助言があった。

また手引き・ひな形案について、表現を平易にすべきであること、知財情報や市場情報等を活用する際の参考になる情報にも触れることや、わかりやすさを改善する観点からの指摘、助言をいただいた。

それらを踏まえ、最終的に以下の項目建てとした手引き・ひな形を作成した。

項目	趣旨・概要
1. ターゲット像の明確化	・ BtoB であっても BtoC であっても可能な限り具体化することが必要であり、顧客名や顧客の特徴を具体的に記載する。 ・ 今後の顧客候補となりうる顧客名と顧客の特徴も記載する。 ・ その際、知財情報及びマーケット情報を参照し、顧客候補を検討する
2. ターゲットに訴求する軸の確認	・ 明確となったターゲットに対して訴求する軸（ポジショニングの軸）を分析する。その際、自社目線ではなく、顧客目線で軸を考える。 ・ 顧客のニーズ、顧客が求めるベネフィットに対して、自社が提供できる価値と当該価値の根拠を整理する

	その際、知財情報及びマーケット情報を参照し、軸を検討する
3. ポジショニング	- 販路拡大の確度を高めるため、「顧客にとってのベネフィットがあり、他社ではできなくて、自社だからこそできると言える軸」を設定した上で、ポジショニングマップを作成する - その際、軸の根拠となる知財を明記することで、なぜ当社や競合他社が当該ポジションとなるのかについても根拠を示す
4. マーケティングミックス	- マーケティングミックスの視点で分析結果を整理することで、効果的な販路拡大施策へと落とし込む - 自社の視点と顧客の目線がマッチしているかを確認した上で、販路拡大先の候補企業を示す
5. 課題の整理	1～4. を踏まえて課題の整理を行う

なお手引きの作成に際して、手引きの想定読者の視点から、最終段階のドラフトを閲覧頂いた上で、専門家・有識者からコメントを得て、記載内容の充実や記載方法の改善を行った。

A 氏 ヒアリング要旨	
● 本ひな形と手引きを活用する専門家の目線で資料を拝見したが、内容としてはとても整理されており、有益なものであると感じた。 ● 手引の記載の改善点について、まず冒頭に記載があると思うが、<u>想定している利用シーンと評価書を通じて何を実現しようとしているのかという目的をはっきりと示す</u>ことで、手引きを利用する専門家も安心して活用できるのではないかと感じた。 ● 初見の印象だが、最後に販路候補が示されるので、具体的な販路の候補となる企業をご提案することが 1 つのゴールなのだと思うが、間違いがなければ、そのように目的を記載するとそれに沿ってひな型のプロセスを見ることが出来る。 ● 体裁面で、この最後に記載がある販路候補と最初の項目 1 に出てくる「今後の顧客候補」というのが概念的に類似しているので、相互の関係がはっきりすると良いと思う。項目 1 は初期仮説ないし、対象企業の認識ということで、最後の販路候補がひな型にあるプロセスの結果、検証された候補先で評価者による「おすすめ」という整理だと思うが、そのように明記してはどうか。 ● 項目 1 のところでペルソナを記載しているが、<u>最後の販路候補も企業名だけでなく、ペルソナを記載してはどうか。</u>	

- 自身の実務としては、STP を検討してからペルソナを検討することも多く、項目 1 では必ずしもペルソナまで示さなくても良いかもしれない。
- 手引の記載例（特にポジショニングマップ）が BtoB を念頭に置いていると思われるので、**BtoC の場合の書き方についても記載例やガイダンスあるとよい**のではないかと。その場合、最後に販路候補として、ターゲットユーザを示すということも必要だと思う。
- ポジショニングマップは今回のアウトプットの重要な部分だと思う。BtoC についてはある程度軸のイメージはわかりやすいかもしれないが、**手引きの読者となる専門家にも特に BtoB の軸を考える際の参考となる観点やチェックリスト**（場合によっては軸そのものの例）を示すとよいのではないかと。
- BtoC であれば、「五感」を意識して軸を検討するといったことも行われる。他にも軸を考える視点はあると思う。BtoB であれば例えば QCD の視点で考えるといった示唆があっても良いと思う。こうした軸の検討の際に参考にできる観点やチェックリストを何個持っているかによって軸の検討精度が変わってくるので、例示で良いので記載を検討するとよいと思う。直ぐには思いつかないが知財と相性の良いチェックリスト等があれば、尚良い。
- BtoB の場合、業界によって違う事も多い。例えば QCD を参考に検討すると言っても、Q の部分は業界によって異なる。その意味で BtoB だとある程度業界の理解が大事であり、業界キーワードを探索することも有用である。業界新聞、業界雑誌、レポートから業界内のキーワードを持ってくるのも 1 つの方法だし、ヒアリングの時に意識して企業側に教えてもらう方法もある。
- 基礎項目編の説明を聞くと、軸の検討に参考となるキーワードがちりばめられている可能性があるのと、必要に応じて基礎項目編のこの部分の記載も軸に参考となるといったガイダンスがあっても良いのではないかと。

（２）新規事業創出

評価項目案について概ね賛同を得つつ、評価対象企業の組織能力に注目するアプローチや新規事業創出といっても色々な検討段階があるので想定場面を意識した方が良いといった指摘・助言をいただいた。

また手引き・ひな形案について、項目としては網羅されているものの全ての項目を網羅的に記載させる必要はないこと、新規事業創出の実現性を評価していくというアプローチは良いがダメ出しリストにならないように配慮すべきこと、わかりやすさを改善する観点からの指摘、助言をいただいた。

それらを踏まえ、最終的に以下の項目建てとした手引き・ひな形を作成した。

項目	趣旨・概要
１．検討すべき初期仮説	・ 知財ビジネス評価書（基礎項目編）との接続も意識し、初期段階の仮説につき、市場の視点（どのような市場機会を捉えようとしているのか）、何を誰に提供しようとしているのかを整理
２．実現可能性の検討①：対象企業自身に取り組めるか？	・ 初期段階の仮説について、技術や知財の視点、ビジネスの視点から対象企業で取り組める内容かを検討し、対象企業自身に取り組めるかを評価する ・ 検討の過程で知財情報等から得られる示唆から追加的な仮説が示せる場合には、同様に技術や知財の視点、ビジネスの視点の観点から評価を行った上で、対象企業自身に取り組める仮説を提案する ・ 仮説に対してダメ出しをするものではなく、ポジティブな評価を促す
３．実現可能性②の検討：参入余地が存在するか？	・ 上記２．を踏まえ、対象企業が自ら取り組みそうであると判断した仮説について、競合の視点から見た状況（機会の視点）、知財の観点から見た状況（リスク・脅威の視点）から、実現可能性を検討する ・ 仮説に対して競合の特徴を示すリスト、知財情報から見た状況を示すリストをサブシートとして作成し、知財情報等も積極的に活用し、評価の根拠を整理する（知財情報を参照して注目すべき他社知財と

	その影響度を記載しますが、精緻な先行技術調査やクリアランス調査を求めるものではない)
4. ビジネスモデルに照らした実現可能性の具体的な検討	・ 実現可能性を検討する上で、具体的なビジネスモデルが描くことが出来るか？現在不足している要素があっても当社が今後取り組みを行ったり、支援を行ったりすることで、不足している要素を獲得することが出来るか？という視点から評価する ・ ビジネスバリューチェーンも意識して、提供価値と顧客、研究開発／商品企画、調達と製造、営業／顧客へのデリバリー、内部管理／組織／人的資源、パートナー、知的財産という項目に対象企業のビジネス構成要素を分解して検討する
5. 課題の整理	・ 1～4. を踏まえて課題の整理を行う

なお手引きの作成に際して、手引きの想定読者の視点から、最終段階のドラフトを閲覧頂いた上で、専門家・有識者からコメントを得て、記載内容の充実や記載方法の改善を行った。

C 氏 ヒアリング要旨	
● まず、ひな形から拝見したが、内容自体はとても良くまとまっており、流れも含めて初見でもすぐに理解することができた。手引きの記載内容、記入例の程度感も全体としては問題なく、自身で作成する場合であっても、必要な情報は盛り込まれていると思った。 ● 新規事業創出という場面設定なので、自社のコアコンピタンスを念頭に、マーケットインで何かチャレンジをしていこうという場面だと理解した。既に新商品の形が具体的に見えているような場合（完成していなくても具体的に試作しているとか）にはプロダクトアウトの考えになりがちだが、そうではなく早い段階で、ひな型で示されているような事項について検討することは有用である。 ● その意味では、冒頭のところで、<u>簡単にどのような市場・機会がありそうかという点についても触れておく</u>と<u>良い</u>のではないかと。まだアイデア、シーズ検討の段階なので精緻な市場分析を行う段階ではないと思うが、<u>ヒアリングから把握できることや、簡単な調査で確認できる範囲では、専門家に記載を求める</u>と良いと思う。 ● また「何を誰に」となっているが、「誰」の部分は BtoB であれば個社名まで求めなくても良いと思う。程度感としては、パーソナ的な潜在顧客のイメージを記載したり、このような市場のトレンドやニーズをとらえるものといったレベルの記載をしたりしてもらった方が、考える幅も広がると思う。	

- 例示として「医療機器メーカー」とあるが、例えば、感染症対策が強く求められている市場環境において、医療機器メーカーに XXX という期待がある」とか、「サプライチェーン強靱化の流れの中で、XXX の分野でも国内調達回帰の動きがある」といった記載を代わりにするようなケースもあるのではないかな。もちろん多大な労力をかけて市場調査をするということではなく、インターネットで確認できる情報や専門家として日頃接している業界情報等の範囲でも書けることは少なくないのではないかなと思う。
- ひな形の方にも項目として、市場・機会について触れる欄があると、専門家も必ず目を向けるので良いのではないかな（ここまで書くのであれば、基礎項目編の確認というより、中身に踏み込むことになるので、項目 1 とした方が良い）
- 次の項目についても、重要な検討要素をシンプルに検討出来る枠組みになっており、使い勝手がよさそうである。記載例があり、どのような検討をすればよいのかはすぐわかるので、これ以上、項目を細分化したり、項目を増やしたりしない方が良いと思う。あまり、項目を細かく提示すると、専門家の考える自由度が下がってしまい、かえってアイデアが出なくなると思う。この初期の仮説を考えて、検討する段階では自由度を高くしておいた方が良い。
- 新規事業創出なので、なんでもダメという議論にならないように、なるべくポジティブな評価を行うように促した方が良い。その上で、留意すべき事項や懸念点も無視できないので、技術・知財の観点、ビジネスの観点から見た懸念点等を補記できるようにしておいても良いかもしれない。項目の中に魅力と懸念を示すような言葉で項目を示しても良いかもしれない。
- 同じ項目のビジネスの視点という欄に書くのだと思うが、商品ライフサイクルが短いものや、コロナ禍初期のマスクパニックを見てマスクを作りたいというようなケースは、時間軸の観点から、半年くらいで市場投入できるなら良いが、3 年もかかるのではうまくいかないのではないかな、といった記載もすると良いと思う。
- 次の項目も有益な検討フレームだと思う。弁理士の目線で言えば、「制約条件」を問われて、「抵触懸念」「回避可能性」を問われていると思うと、かなり細かいことを検討して確からしいコメントをしなければならぬと思う。口頭の説明を聞く限り、初期的な検討であり、本格的なクリアランスや詳細な特許調査を求めている訳ではないことは明らかなので、誤解させない記載を心掛けるとよいのではないかな。
- 例えば、「制約条件」と書くと厳しいので、「知財のから見た状況」位の表現でもよいのではないかな。「抵触懸念」は「注目すべき他社知財」、「回避可能性」→「影響度」くらいの表現を検討してはどうか。
- 続く項目は、組織能力とビジネスモデルの観点から整理をするということで、だれにとっても理解しやすく、評価書を作成する側も記載しやすいフレームワークとなっている。記載例も具体的であり、手引きとしては必要十分な情報となっているのではないかな。
- 評価書を専門家が作成する際、最初にヒアリングをして一気に作成する場合もあるだろうし、ケースバイケースではあると思うが、最初の項目を踏まえて、経営者の「やりたい」という仮説を確認した上

で、続く項目を検討し、またその結果を踏まえて、その次のビジネスモデルが描けそうかを検討する仮説を設定するという流れで運用できると良いのではないか。

(3) 事業承継

評価項目案について概ね賛同を得つつ、知的資産の承継が重要であることを強調する観点から具体例を例示すべきことや、項目の表現についての改善に関する指摘・助言をいただいた。

また手引き・ひな形案について、承継者が決まっていなくても活用できることを明示すること、わかりやすさを改善する観点からの指摘、助言をいただいた。

それらを踏まえ、最終的に以下の項目建てとした手引き・ひな形を作成した。

項目	趣旨・概要
1. 事業承継に対する経営者の想いの確認	・ 事業承継に取り組む際に経営者の想いを確認する必要があるが、経営者自身が漠然としか事業承継の問題を捉えていないことが多いことから、事業の現状、承継時期、後継者、承継方法、体制、計画といった具体的な項目を設定し、確認事項、懸念事項を記載させる
2. 承継する強みやその根拠となる知的資産等の確認	・ 承継すべきは経営権や財産権だけではなく、知的資産を承継していく必要があり、この点を意識させる ・ 具体的には、技術力、デザイン、ブランド、開発・製造方法、販売・サービス方法、事業実施に必要な許認可、企業理念・ビジョン・組織文化・風土等の観点から、承継すべき提供価値とその根拠となる知的資産ないし知的財産を整理する ・ その結果、事業承継をする上で特に重要な知的財産ないし知的資産を明確化する
3. 知的資産・知的財産の承継に関する現状への理解	・ 技術力、デザイン、ブランド、開発・製造方法、販売・サービス方法、事業実施に必要な許認可、企業理念・ビジョン・組織文化・風土等の観点につき、承継の必須度、承継の難易度から評価を行う ・ 承継活動を具体化させるための優先順を整理して提示するサブシートを用いて、具体的な行動を促せるようにする
4. 承継実施に向けた課題お	・ 1～3. を踏まえて課題の整理を行う

よびその解消・解決事項の整理	
----------------	--

なお手引きの作成に際して、手引きの想定読者の視点から、最終段階のドラフトを閲覧頂いた上で、専門家・有識者からコメントを得て、記載内容の充実や記載方法の改善を行った。

F 氏 ヒアリング要旨
● ひな形および手引きの全体の構成はとてもよくまとまっている。企業側にも気づきがあるだろう。ページとして活かしていただければと思う。手引きの説明文にポイントを盛り込んでいくことが大切である。 ● 基礎項目編とテーマ別の評価書を組み合わせて事業承継に取り組むことは有効であると捉えた。 手引きは丁寧に書かれていて分かりやすいと感じた。あまり細かい内容になるのもよくないので、ざっと見て理解できる水準にはある。対話しながら新しい気づきにつながっていければよいと思う。 ● 手引きについて、参照ウェブページの URL があるが、QR コードもあると便利だろう。 ● 「２． 承継する強みやその根拠となる知的資産等の確認」に書くことになるかと思うが、事業方針は組織としての特徴とすると、経営者個人寄りの知的資産・知的財産として、仕事に対する価値観、社長の思いや哲学、理念のようなものも承継では大切になってくる。７つ目の項目の説明になるだろうか。後継者の方が社長の仕事に対する思いを理解するための記述となる。 ● ７つ目の項目は組織寄りの内容となるため、経営者個人の思いとはやや異なる。８つ目を立ててもよいだろう。金融機関も、経営者のことは分かっているが、改めて文字に残して後継者に伝える必要があるとの声があったということであれば、発信する必要性を伝える意味でも ８つ目の項目立てることはよいと思う。 ● 開発製造方法として他社との協力、協働体制とあるが、ビジネスパートナーだけでなく、プライベートでの関係性や厚意にしている方（技樹的な面で助言をくれる方や他者経営者）など、目に見えない経営者独自の関係資産もあろう。オフィシャルでない外部との関係性にも目を向けてもらえる様な手引きの記述があるとよい。 ● 「３． 知的資産・知的財産の承継に関する現状への理解」の必須度はどのように考えたらよいか解説があるとよい。イメージは分かる。その知的資産がないと事業が続けられないものと定義することは理解を得やすい。もう少し具体的に、「利益への貢献度が高い」「業務効率に貢献している」などの解説があると分かりやすい。 ● 「４． 承継実施に向けた課題およびその解消・解決事項の整理」では時間軸について加えてはどうか。いつから取り組んだ方がよいのか、などの記載があると分かりやすい。時間軸の考え方は現時点のひな形で書き切れていないように見える。想定されるアクションが to do になる。そこにスケジュール

的な考え方も併記してください、というような記載になるとよいと思う。

- 評価書を作成する側の弁理士、知財調査会社には、「いつぐらいに何をすべきか」という知見がないかもしれない。何年といった数字で出すよりは、すぐ取りかかるべきなのか、優先度が高い、低いといった表現の方が分かりやすいだろう。
- 評価書を作成する者にとって、事業承継ではベーシックな考え方となる準備→見える化→磨き上げの時系列の概念がないと想定すると、**具体的に時系列・優先順を書く、といった指示が手引きに記載されていると分かりやすくなる**だろう。
- 現経営者が取り組んでいくことになるが、誰と取り組むとよいかという点も重要。基本は知財専門家が評価書を作成することになるが、金融機関はその内容を仲介するポジションとなる。弁理士からすると、他の専門家の名前を書くことに遠慮されるだろう。アクション例として、いろんな士業の方を上手に使うことを例示されている。こうした例示があることは作成する者においても心強いだろう。
- 必要に応じて、手引きを改訂して、使い勝手を高めていくことも今後必要であろう。

（４）経営改善

評価項目案について概ね賛同を得つつ、経営改善に取り組む際には選択と集中が重要であり方針検討の参考になるコアコンピタンスの把握は重要である、また組織能力の把握と課題整理が重要であるといった指摘・助言をいただいた。

また手引き・ひな形案について、冒頭の VRIO を意識したフレームワークを活かしつつも技術、デザイン、サービス、ブランド、ビジネスモデル、知財の視点から分析できるようにすべきことや、わかりやすさを改善する観点からの指摘、助言をいただいた。

それらを踏まえ、最終的に以下の項目建てとした手引き・ひな形を作成した。

項目	趣旨・概要
1. コアコンピタンスの把握	・ 本業や本業のコアコンピタンスとなっている技術やブランド等に強みないし競争力はあるのか、その他の経営課題（例えば過大となっているコストの削減、資金繰りの改善、経営者や組織の改善等）を克服することで、経営改善の筋道を立てることが出来るのかを見極めるためにも、当社が持っているコアコンピタンスをしっかりと理解する

	・ 経済価値、希少性、模倣可能性、組織力といういわゆる VRIO のフレームを活用しつつ、4つの観点を技術、デザイン、サービス、ブランド、ビジネスモデル、知財の視点から分析する
2. 知的財産から見た経営改善の方針に関する示唆	・ 1. で把握した実態を踏まえて、金融機関が検討する経営改善の方針や早期経営改善計画等の策定に参考となる本業に関する示唆を整理する ・ 経営改善を検討する上で、そもそも経営改善が必要となっている原因が、本業自体や本業のコアコンピタンスとなっている技術やブランドが既に市場から評価されなくなっていて、今後も、改善の見込みがないということであるのか、その逆で、本業自体や本業のコアコンピタンス自体は市場から評価されているにもかかわらず、その他要因で経営改善が必要な状況に陥っているのかを明らかにする
3. 知的財産から見た阻害要因／窮境原因と改善可能性	・ 専門家の目線で、知的財産の観点からボトルネックになっていること／なりそうなことを整理する ・ 例えば、「思わぬリスクを抱えたままの状態になっていないか?」、「適正な対価を得られているか?（当社のコアコンピタンスは伝わっているか?）」といった観点から検討を行う
4. 経営改善に向けて獲得すべき組織能力	・ 1～3. を踏まえて課題の整理を行う

なお手引きの作成に際して、手引きの想定読者の視点から、最終段階のドラフトを閲覧頂いた上で、専門家・有識者からコメントを得て、記載内容の充実や記載方法の改善を行った。

G 氏 ヒアリング要旨	
●	経営改善の文脈で VRIO から入るのは斬新なアプローチだと思った。経営改善に関わることが多い中小企業診断士や税理士といった専門家や金融機関職員は想定していないアプローチだと思われる、 <u>良い意味でインパクト</u> がある。

- 初見で見た際に、なぜ？と思う専門家もいるかもしれないので、このアプローチが経営改善に親和性・有効性のあるものであることに一言触れておくの良いかもしれない。
- 弁理士等、普段経営改善に関わらない専門家の目線に立てば、自身の専門性を活かせるアプローチであり、経営改善という文脈で専門性を活かしてもらえと思う。
- 手引きの改善とは異なるが、経営改善といった際、金融機関目線と専門家目線も少し違う。金融機関は貸したお金を返してもらえるかという目線で見ることに対して、専門家はどのようにそのシチュエーションに陥ったのかというアプローチから入ることが多い。最近だと、コロナ禍の影響等、外部要因で業績が悪化したと説明する企業が多い。コロナの影響でというが、しかし、もっと前からのその予兆があって待ったなしの状況になっているケースもある。今回のケースだと、そのような状況の企業には適さず、コロナ禍の影響で一時的に落ち込んでいるが、市場や競争力は失われてないというような場合が念頭にあるという理解だと思う。
- 経営改善に至る要因を見ることが多い。それを見るための視点としても VRIO は有用であると感じた。例えば対象企業が「強みを活かしていない」、「相手の言いなりの契約をしている」、「せっかく強みがあってもノウハウの管理や見える化ができておらず、戦略的な行動がとれていない」といった事情は良くあると思われ、知財専門家からこうした観点について評価してもらうのはとても意義があると思う。弁理士が評価書を作成するにしても、VRIO の視点を持たせるのは大事。慣れ親しんだ考え方にとられる場合もあると思うが、自身の目線で評価するのではなく、今回のような推奨のフレームを活用する意義は大きく、事業を知財と絡めて評価しようとする弁理士にも VRIO をベースにしたフレームはとても良いワークシートとなるのではないかな。
- ひな形の粒度等、全体としては良いと思うが、特に最初の VRIO のフレームは全て埋めなければならぬという性質のものではないと思うので、専門家に無理に全部埋めなくてよいとわかるようにしておくが良いと思う。むしろムラが出るのが当然で、そのムラから当社の強み等がより明らかになると思われる。
- 今後、是非、活用いただき、多くの活用事例が出てくると更に活用しようという専門家や金融機関も増えてくると思うので、是非、事例をたくさん作ってもらいたい。最初は勉強会や研修会等を開催して、関心の高い専門家を意識的に巻き込みに行くことも大事ではないかと思う。

令和 4 年度
中小企業等知財支援施策検討分析事業
（支援目的に応じた効果的な知財ビジネス評価書に関する調査
研究） 報告書

令和 5 年 3 月
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社