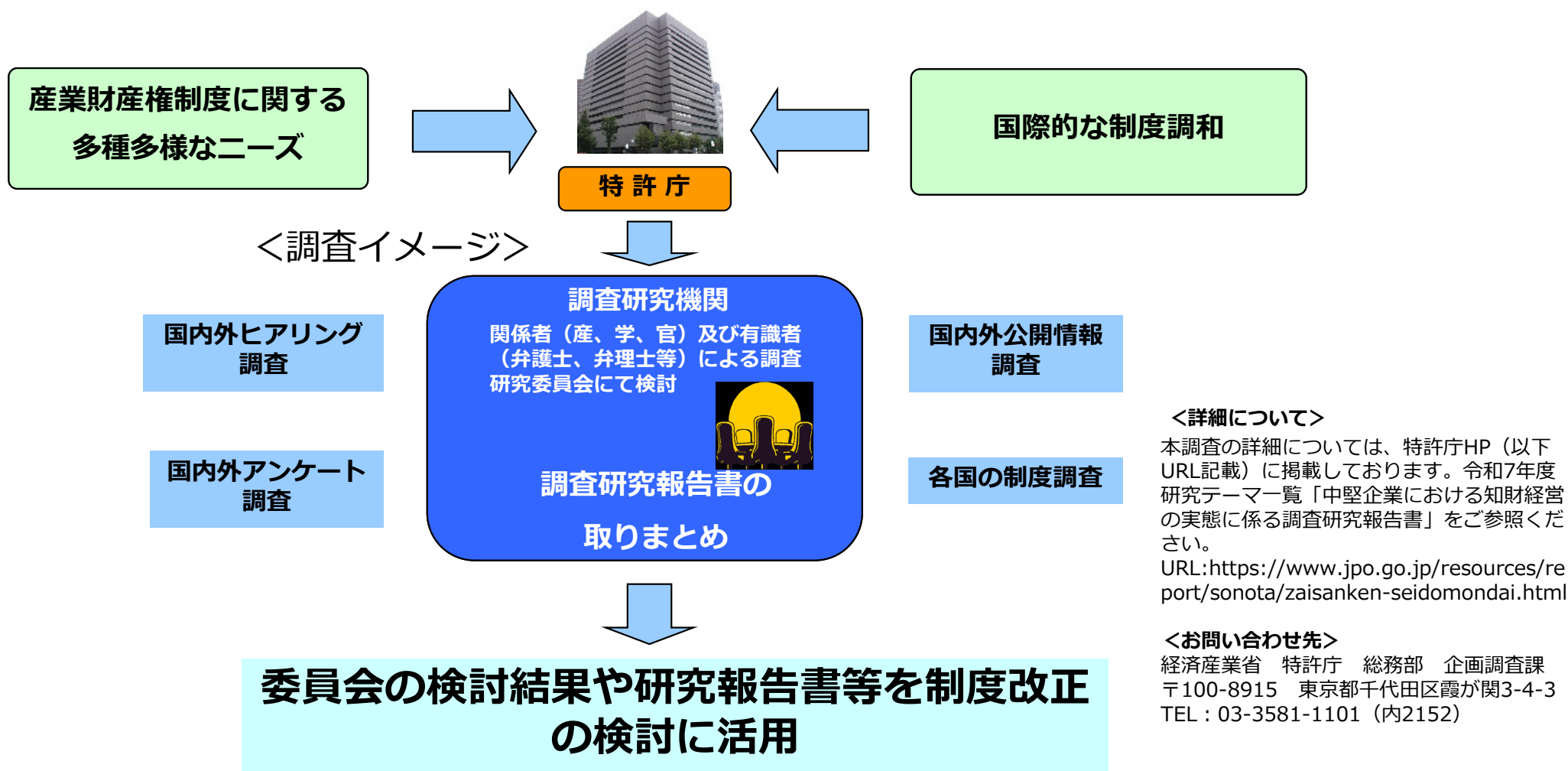


# 中堅企業における 知財経営の実態 について



- 産業財産権制度に関する企画立案に資するように、法制面や運用面について改正を行う際の基礎資料となる報告書を取りまとめることが目的。
- 調査研究テーマ毎に専門家を交えた研究委員会の開催・国内外公開情報調査・国内外ヒアリング調査・国内外アンケート調査等、調査研究テーマに応じた調査・分析を行う。



### 背景

中堅企業には、イノベーション創出の担い手となり、いわゆる「失われた30年」の間、停滞した日本経済を打開できるポテンシャルがあることが期待できる。他方、日本において、2011年から2021年の10年間で中堅企業から大企業へと従業員規模が成長した企業の割合は諸外国と比較して低い状況にあり、中堅企業のポテンシャルを生かしきれていない可能性がある。

### 目的

中堅企業等の成長戦略及び成長要因の整理を行う。併せて、成長要因について、どのように知財・無形資産の投資・活用が効果を発揮しているのかを調査・分析することで、中堅企業の企業価値向上に資する知財経営の在り方についての検討を行う。

#### ■ 公開情報調査

日本国内の中堅企業及び中堅企業に規模の近い中小企業の成長戦略

#### ■ アンケート調査

対象：中堅企業4950者（製造業1475者、非製造業3475者）及び過去10年間に中堅企業から大企業へ成長した企業50者（製造業25者、非製造業25者）

#### ■ ヒアリング調査

対象：中堅企業等40者（製造業32者、非製造業8者）、専門家5者（学識経験者3者、支援機関2者）

### まとめ

- 中堅企業はこれまで、成長戦略の類型毎に異なる経営課題を解決して成長をしてきた。経営課題の解決に際し知財活動により貢献する例も確認されたが、貢献度合いには差がある。
- 中堅企業は次の成長に向けて、既存事業の維持・強化と並行して新しい取組を目論む意向が強い。また、知財担当者も出願戦略の構築を始めとした新たな知財活動を実施する意向がある。これらの実現に向けた支援も必要である。

1. 本調査研究の背景・目的
2. 本調査研究の実施方法
3. 調査結果
4. まとめ

## 背景

- 中堅企業には、イノベーション創出の担い手となり、いわゆる「失われた30年」の間、停滞した日本経済を打開できるポテンシャルがあることが期待できる。
- 他方、日本において、2011年から2021年の10年間で中堅企業から大企業へと従業員規模が成長した企業の割合は諸外国と比較して低い状況にあり、中堅企業のポテンシャルを生かしきれていない可能性がある。

## 調査目的

- 中堅企業及び過去中堅企業から大企業へ成長した企業の成長戦略及び成長要因の整理を行う。
- 併せて、成長要因について、どのように知財・無形資産の投資・活用が効果を発揮しているのかを調査・分析することで、中堅企業の企業価値向上に資する知財経営の在り方についての検討を行う。

①

### 公開情報 調査

**目的：**中堅企業等のこれまでの成長戦略や成長要因、今後の成長戦略の整理等を行う

**内容：**各種書籍、官公庁が発行した調査研究報告書等、及び中堅企業等のウェブサイト、統合報告書等

②

### アンケート 調査

**目的：**公開情報調査を通じて構築した仮説をもとに、これまでの成長戦略や成長要因、今後の成長戦略、及び知財活動等を把握する

**内容：**

- ①これまで講じてきた成長戦略とその成長戦略を講じる中で発生した課題・解決策等
- ②今後重視したい成長戦略とその成長戦略を講じる上での課題・理由等
- ③知財体制、これまでに実施してきた知財活動、今後実施したい知財活動等

**対象：**

- ①中堅企業4950者（製造業1475者、非製造業3475者）
- ②過去10年間に中堅企業から大企業へ成長した企業50者（製造業25者、非製造業25者）

③

### ヒアリング 調査

**目的：**公開情報調査・アンケート調査を通じて構築した仮説をもとに、これらで得られた情報をさらに深掘りし、課題や解決策等を具体的に把握

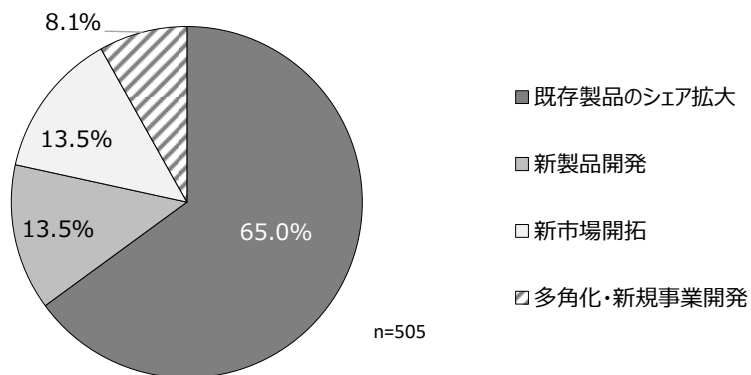
**対象：**①アンケート調査に回答した中堅企業等40者（製造業32者、非製造業8者）  
②専門家5者（学識経験者3者、支援機関2者）

**内容：**①これまで講じてきた成長戦略・課題・解決策、今後目指す成長戦略・課題、知財活動の実態等  
②中堅企業のこれまでの成長戦略、中堅企業が今後成長する上での課題等

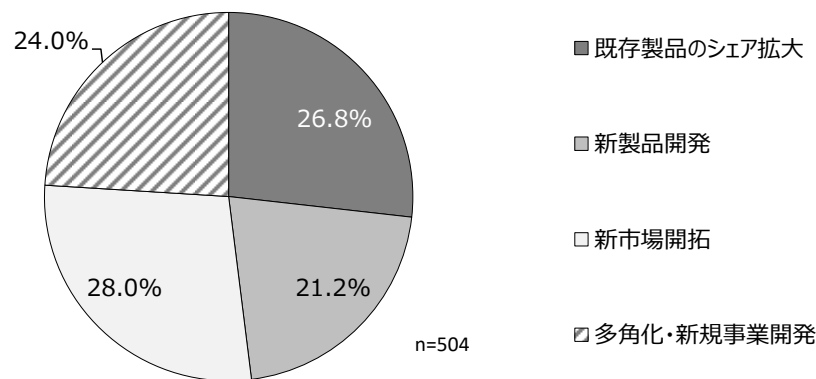
### 3. 1. 中堅企業の今後の成長に対する意向

- 過去10年間で重視した事業戦略として「既存製品のシェア拡大」が最も多い。一方、今後重視したい事業戦略については、「既存製品のシェア拡大」以外で7割以上を占める。
- 中堅企業の成長プロセスとして、まずは既存事業でのポジション確立を図ることが重要でありつつ、その次の成長に向けて、既存事業の維持・強化と並行して新しい取組を目論む意向が強い。

#### 過去10年間で重視した事業戦略



#### 今後重視したい事業戦略

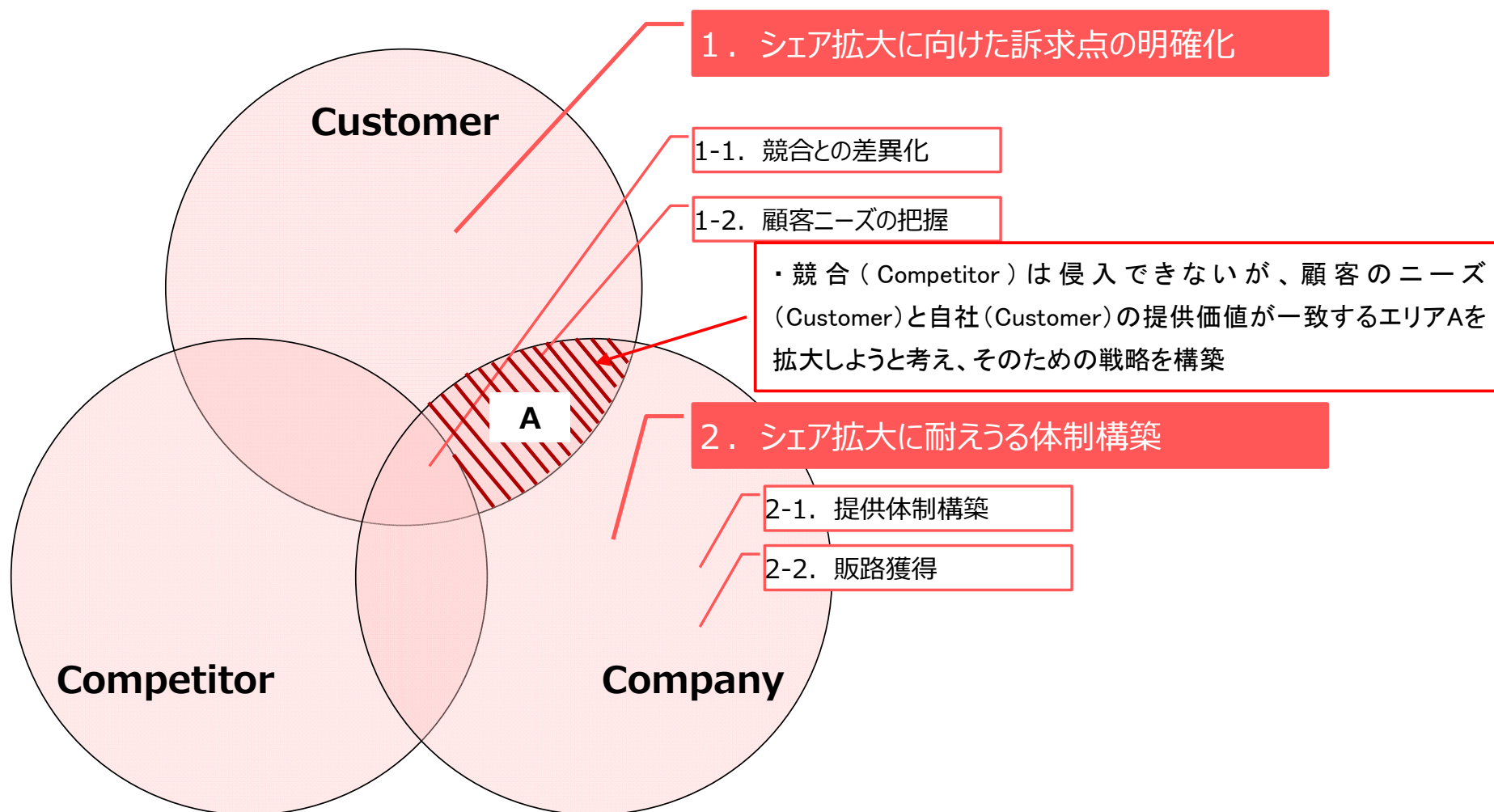


### 3. 2. 今後の成長に向けた経営課題

戦略策定	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな取組へシフトしようとする中、中堅企業がこれまで注力してきた既存領域でのマーケティングとは異なるターゲット分析やチャネル、訴求方法等が必要になり、その導入や習得に課題あり</li> </ul>
実行	M&A	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aの実行前段階にあたる戦略策定プロセス及び交渉プロセスと比較してM&amp;A後の経営方針や業務、企業文化の統合作業（PMI）に課題あり</li> </ul>
	海外展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着、現地パートナーの検討、及び現地のニーズ探索・競合把握に課題あり</li> </ul>
リソース	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に大企業と比較して、中堅企業は待遇・報酬の面から不利になりやすく、社員の採用・定着・育成等に課題あり</li> </ul>
	資金	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査研究で実施した中堅企業等へのヒアリング調査の範囲では、資金調達に関する課題感は大きくない</li> </ul>

## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

- 中堅企業が既存製品のシェア拡大による成長を図る際に発生する課題・解決策を3C (Customer, Competitor, Company) の観点で整理



## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

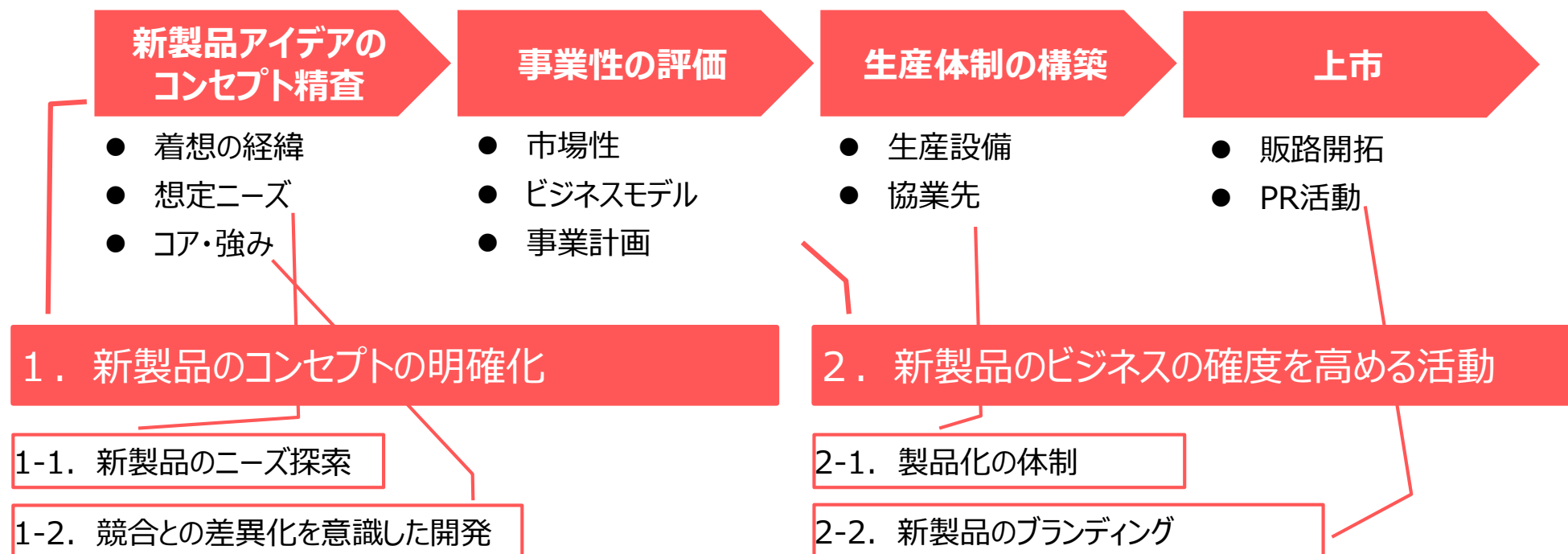
- 主に「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」と「シェア拡大に向けた体制構築」に係る課題を乗り越えて既存製品のシェア拡大を実現。
- 一方で、解決策実行に伴う派生的な課題（知財情報の活用度合いの差、M&A後の知識移転・運用定着等）があるという声も聞かれた。

課題	解決策	左記解決策から派生する課題		
シェア拡大に向けた訴求点の明確化	競争との差異化 技術力の向上 技術の獲得	(a)技術系人材の採用 (b)他社からの技術導入 (c)特殊な設備の導入 (d)人材への投資 (e)知財情報活用	(a)～(d)確認されず (e)企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題	
	ニーズ対応力の強化	(a)顧客の不満分析 (b)競合製品の分析 (c)知財情報活用	(a) (b)確認されず (c)企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題	
	顧客ニーズの把握	ニーズ収集	(a)商社からの情報収集 (b)顧客訪問・対話 (c)商用DB等の活用 (d)知財情報活用	(a)～(c)確認されず (d)企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題
		ニーズの具体化	(a)顧客との共同開発 (b)出向者の派遣 (c)技術連絡会の開催	(a)～(c)確認されず
シェア拡大に耐える体制構築	提供体制の構築	ノウハウ・技術力獲得	(a)他社及び大学との協働、M&A (b)組織再編や社内の各事業部の技術融合による新たな技術開発及び専門人材の採用	(a)最適な協働先・ M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって活用度合いが異なる。M&A先の知財体制の整備も課題 (b)確認されず
		安定供給体制構築	(a)他社への製造委託、M&A (b)海外子会社設立、既存設備の能率向上、製造ラインの増設	(a)最適な協働先・ M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる。M&A先の知財体制の整備も課題 (b)確認されず
	販路獲得	販路開拓	(a)業務提携、M&A	(a)最適な協働先・ M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる。M&A先の知財体制の整備も課題
		認知度向上	(a)宣伝広告活動の強化 (b)特徴的なネーミング付与+商標権取得 (c)展示会の出展	(a)～(c)確認されず
		ブランディング	(a)特許権保有のアピール	(a)確認されず

— : 知財と直接関係なし  
- : 知財と直接関係あり

## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

- 中堅企業が新製品開発による成長を図る際に発生する課題・解決策を一般的な新商品開発のプロセスと照らし合わせて整理



## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

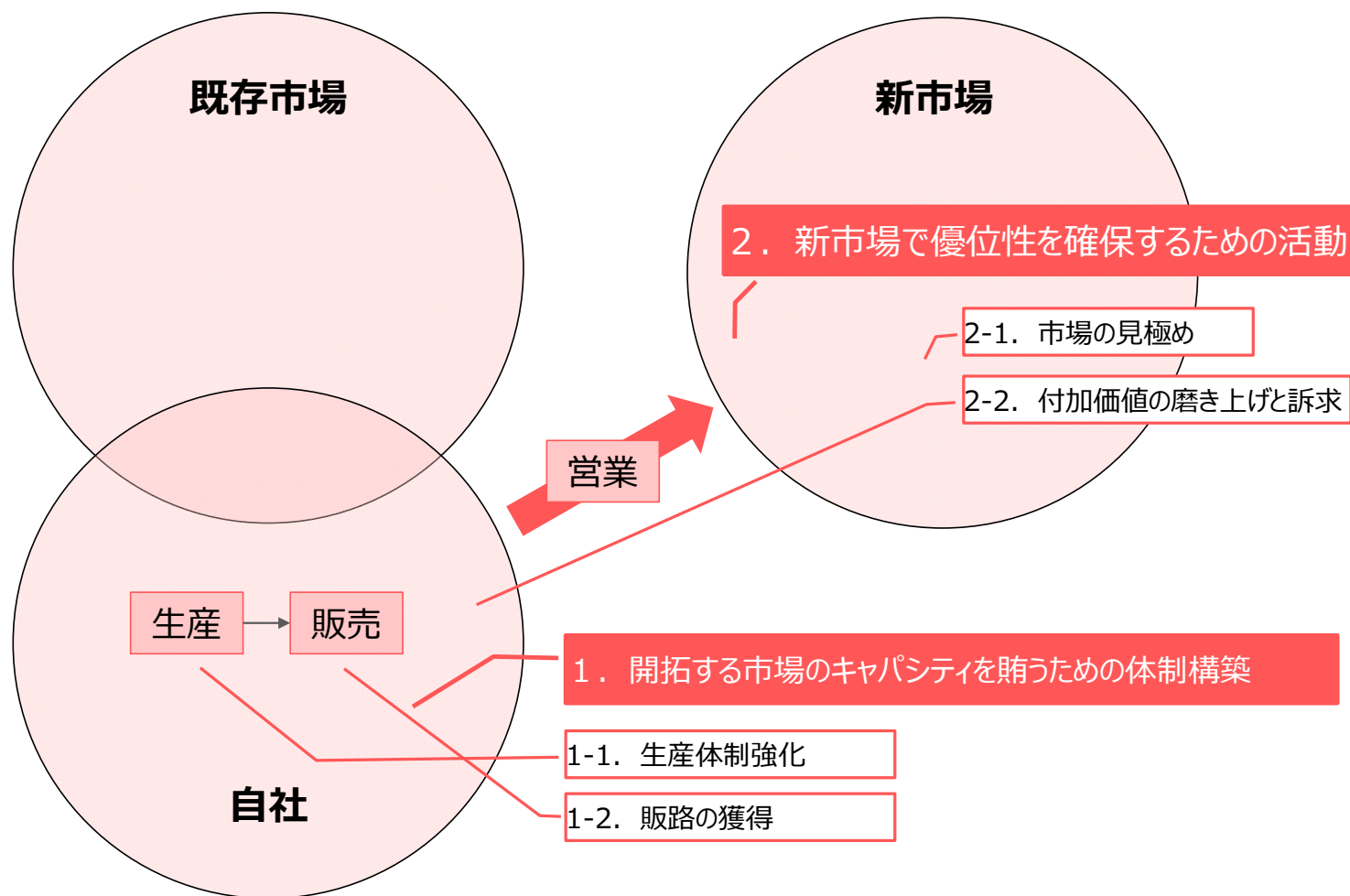
- 主に「新製品のコンセプト明確化」と「新製品のビジネスの確度を高める活動」に係る課題を乗り越えて新製品開発を実現。
- 一方で、解決策実行に伴う派生的な課題（知財情報の活用度合いの差、標準規格を活用した更なるブランド効果発揮等）があるという声も聞かれた。

課題	解決策	左記解決策から派生する課題	
新製品の コンセプト 明確化	新製品の ニーズ探索 <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品 企画体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)新製品企画チームの組成</li> <li>(b)社内部門間の連携</li> <li>(c)新技術導入（M&amp;A等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)企画する活動自体は社内に存在するものの、それが標準化されていない課題</li> <li>(b)知財部門の関わり方に課題</li> <li>(c)他社と協働・M&amp;Aする場合はその相手を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって活用度合いが異なる。M&amp;A先の知財体制の整備も課題</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズ収集 手段確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)顧客訪問・対話</li> <li>(b)商用DBの活用</li> <li>(c)知財情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)(b)確認されず</li> <li>(c)企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題</li> </ul>
	競合との 差異化を 意識した 開発 <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品の 不可価値の 明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)単独での技術開発</li> <li>(b)他社・大学との連携</li> <li>(c)外部環境の調査</li> <li>(d)知財情報活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)~(c)確認されず</li> <li>(d)企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)ニッチ分野の探索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)ニッチ分野は小ロットであるため大ロットの定番品へのシフトも課題</li> </ul>
新製品の ビジネスの 確度を高 める活動	製品化の 体制 <ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)製造ラインの増設</li> <li>(b)外部委託先の探索</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)(b)確認されず</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)営業人員への教育</li> <li>(b)展示会への出展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)営業が狭い視野でしか情報を把握できていない課題</li> <li>(b)確認されず</li> </ul>
	新製品の ブランディ ング <ul style="list-style-type: none"> <li>認知してもら う場の設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)宣伝広告活動の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)確認されず</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>信頼を高める 施策設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)標準規格の制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)標準規格を制定してもビジネスでの使い方に課題</li> </ul>

— : 知財と直接関係なし  
 - : 知財と直接関係あり

### 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

- 中堅企業が新市場開拓による成長を図る際に発生する課題・解決策を「自社」と「新市場」の観点で整理



## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

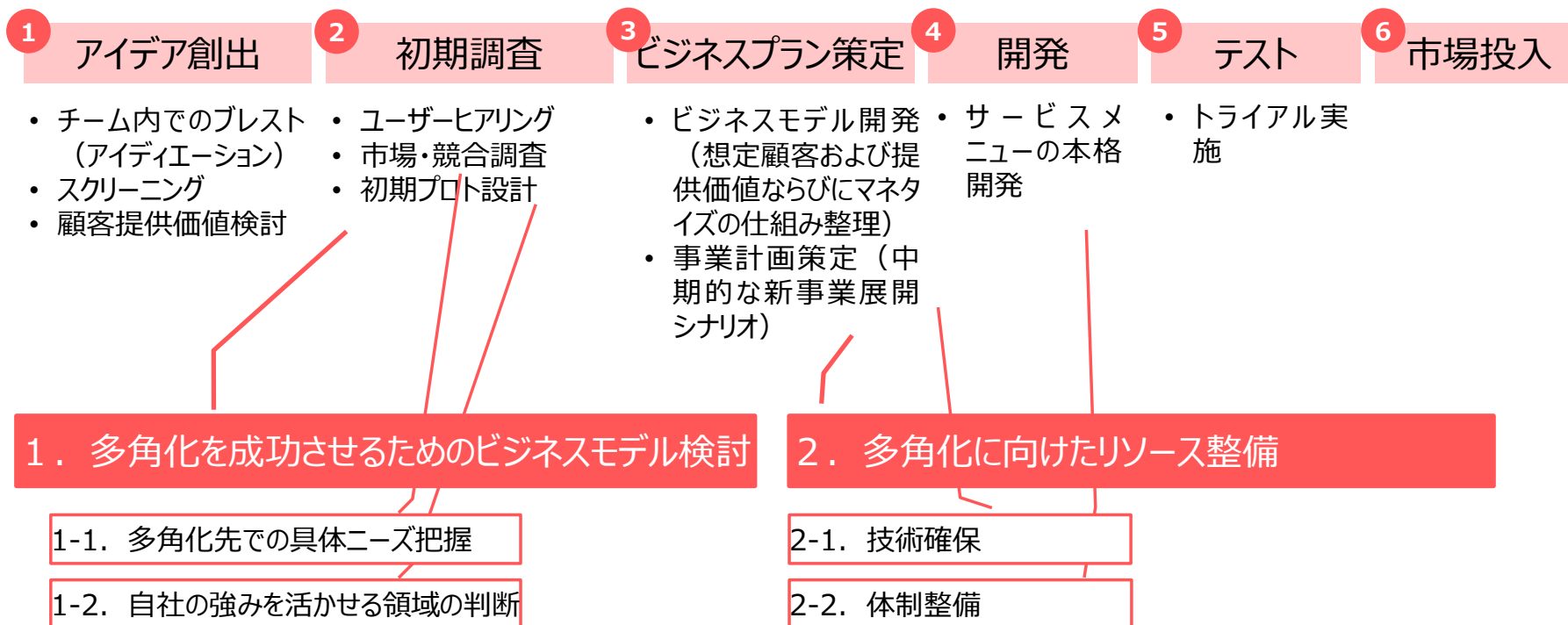
- 主に「開拓する市場のキャパをまかなうための体制増強」と「新市場での優位性を確保するための活動」を乗り越えて新市場開拓を実現。
- 一方で、解決策実行に伴う派生的な課題（現地人材・パートナー確保の難しさ等）があるという声も聞かれた。

課題	解決策	左記解決策から派生する課題	
開拓する市場のキャパをまかなうための体制増強	生産体制強化	国内生産体制増強 (a)工場増設 (b)関連会社との連携 (c)協業先探索、M&A (d)知財情報活用	(a)～(c)確認されず (d)最適な協働先・M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題。またM&A先の知財体制の整備も課題。
		海外拠点の確保 (a)現地企業との提携	(a)現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着、現地パートナーの検討、及び現地のニーズ探索・競合把握に課題
	販路の獲得	販路開拓に向けたPR (a)宣伝広告 (b)展示会出席	(a)(b)どのようにPRして良いのかわからず十分な効果を発揮できていない課題
		国内販路の開拓 (a)関連会社との連携 (b)業務提携、M&A (c)知財情報活用	(a)(b)確認されず (c)最適な協働先・M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題。またM&A先の知財体制の整備も課題。
		海外販路の開拓 (a)現地企業との提携	(a)現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着、現地パートナーの検討、及び現地のニーズ探索・競合把握に課題
		顧客の特定 (a)親会社の情報活用 (b)外部コンサルタント活用	(a)(b)確認されず
新市場での優位性を確保するための活動	市場の見極め	ニーズ具体化 (a)顧客とのタッチポイント拡充 (b)情報収集ルート拡充	(a)(b)確認されず
		体制強化	営業体制 (a)関連会社活用 (b)営業人員の確保
	進捗管理 (a)管理ツール導入		(a)確認されず
	付加価値の磨き上げと訴求	差異化点の明確化 (a)性能向上 (b)市場・競合分析 (c)知財情報活用	(a)(b)確認されず (c)知財情報の活用により市場・競合を分析する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題。
		ブランディング (a)展示会出席 (b)プロモーション活動見直し	(a)(b)確認されず

— : 知財と直接関係しない  
- : 知財と直接関係する

## 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

- 中堅企業が多角化・新規事業開拓による成長を図る際に発生する課題・解決策を「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」と「多角化に向けたリソース整備」の観点で整理



### 3. 3. 成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

- 主に「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」と「多角化に向けたリソース整備」に係る課題を乗り越えて多角化・新規事業開拓を実現。
- 一方で、解決策実行に伴う派生的な課題（新規事業における顧客ニーズ把握・知財部の価値創出への関与、M&A後の知識移転・運用定着）があるという声も聞かれた。

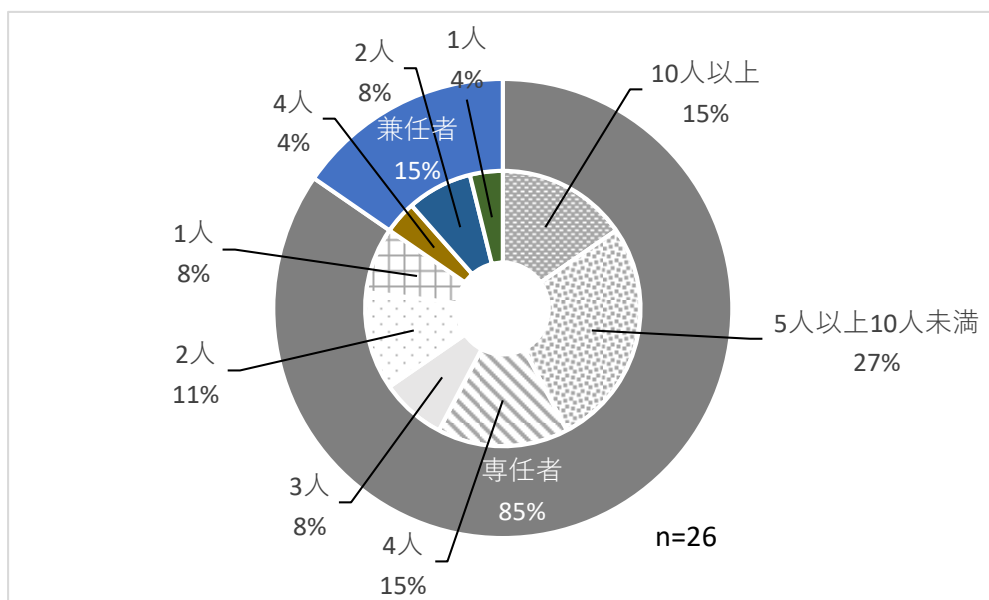
課題	解決策	左記解決策から派生する課題
多角化を成功させるための ビジネスモデル検討	多角化先でのニーズ把握 具体ニーズ収集	(a)顧客候補への訪問・対話 (b)セレンディピティの追求 (a)(b)今後多角化に注力しようとしている企業においては既存事業とマーケティング方法が異なるため「具体ニーズ収集」に課題があり、知財部の関わりも限定的であるという課題
	自社の強みを活かせる領域の判断 ニーズとシーズの適合検討	(a)自社技術の棚卸 (b)近接領域での試行 (a)(b)確認されず
多角化に向けた リソース整備	技術確保 不足技術の特定	(a)自社技術開発 (b)他社技術導入 (c)知財情報活用 (c)他社技術をM&Aや技術提携により導入する場合、最適な導入先・M&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題あり。またM&Aを行う際はM&A先の知財体制の整備も課題。
	体制整備 営業体制 生産体制	(a)関連会社活用 (b)営業人員の確保 (c)販売子会社設置 (a)~(c)確認されず (a)生産拠点増設 (b)M&A (c)業務提携 (d)知財情報活用 (a)~(c)確認されず (d)生産体制をM&Aや業務提携により増強する場合、最適な提携先やM&A先を知財情報の活用により探索する例もあるが、企業の知財レベルによって知財情報の活用度合いが異なる課題あり。またM&Aを行う際はM&A先の知財体制の整備も課題。

- : 知財と直接関係なし  
 - : 知財と直接関係あり

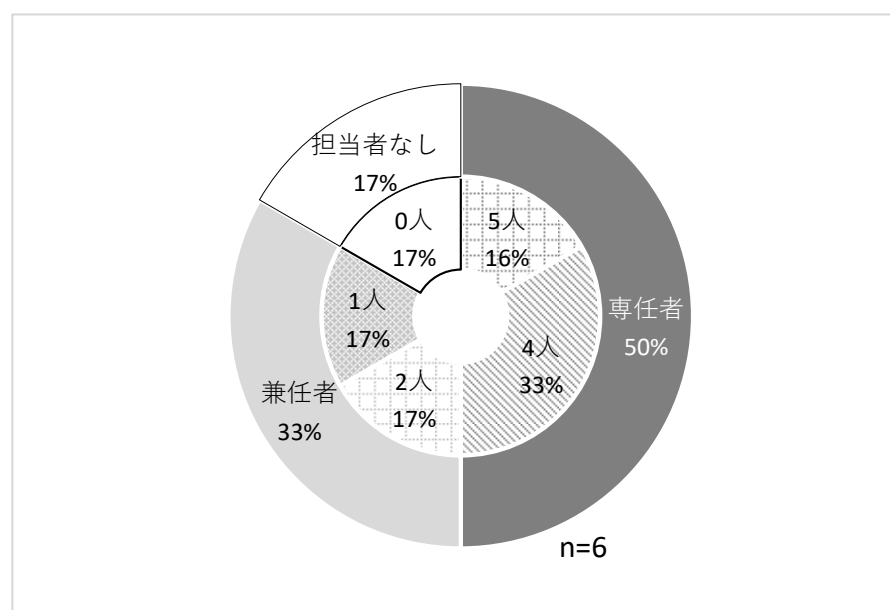
### 3.4. 中堅企業の知財

- ヒアリング調査を実施した中堅企業においては、知財担当者の人数は平均4.5名
- 知財担当者が専任の場合は平均5.6名、兼任の場合は平均2.0名
- 総従業員数に対する割合としては、従業員1000名あたり4.1名

知財担当者の人数の内訳（製造業）



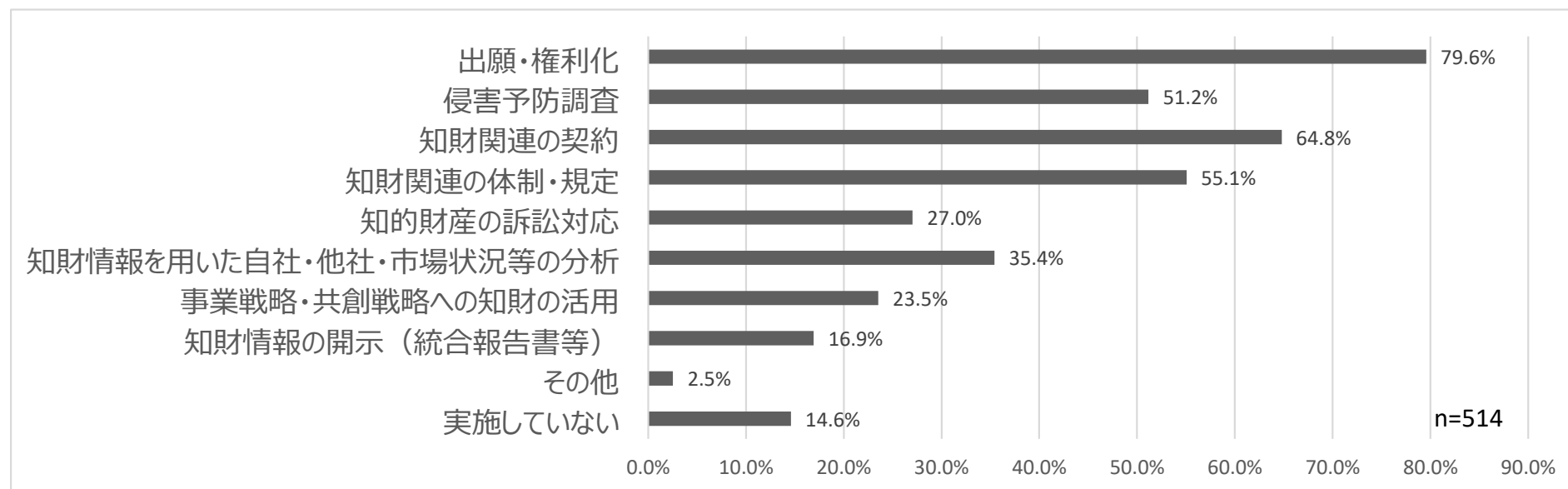
知財担当者の人数の内訳（技術系の非製造業）



### 3. 4. 中堅企業の知財

- アンケート調査によれば、これまでに「出願・権利化」を実施した企業は約8割。一方「事業戦略・共創戦略への知財の活用」は約2割の企業しか実施したことがない。
- ヒアリング調査によれば、知財担当者を起点として事業戦略を見据えた戦略的な出願・権利化を実施できている企業は少ない傾向

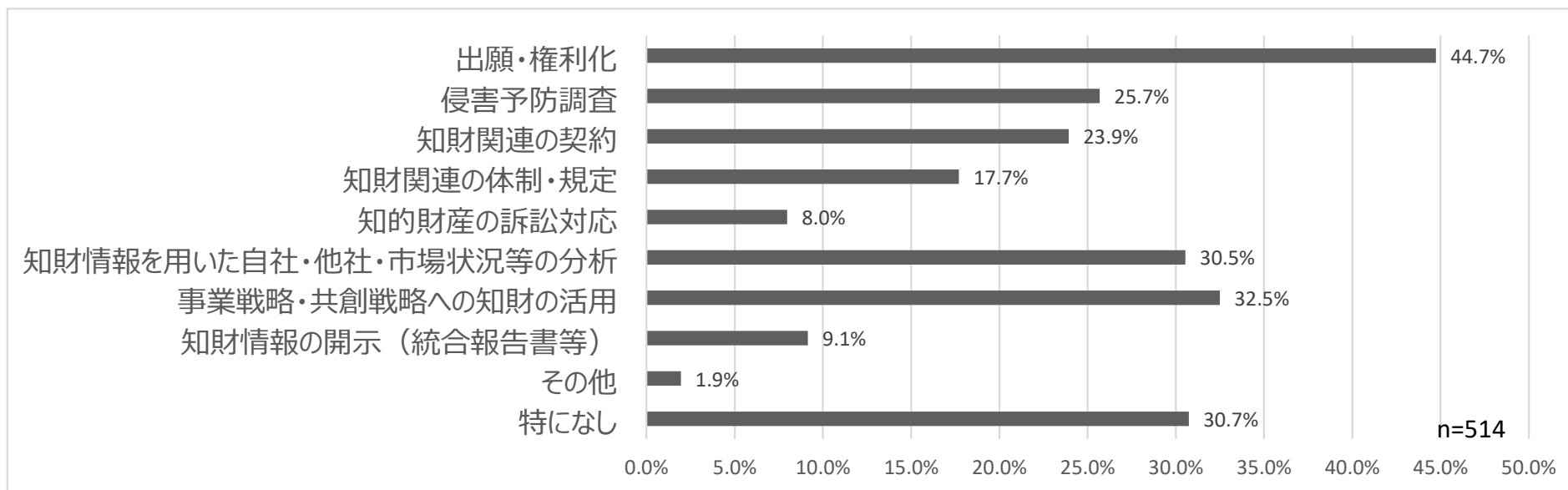
#### これまで実施してきた知財活動



### 3.4. 中堅企業の知財

- アンケート調査によれば、知財担当者が今後実施・強化したいと考えている知財活動として「出願・権利化」が最も多く、次いで「事業戦略・共創戦略への知財の活用」が多い。
- ヒアリング調査において、知財担当者が戦略的に出願領域を特定していくことで、より強固な参入障壁を構築し、企業の事業価値の向上と競争優位の確立に貢献したいと考えているものの、主に「リソース」「スキル」が足りないとの声が聞かれた。

#### 今後実施・強化したい知財活動



### ① 中堅企業の成長戦略

#### 今後の成長に対する意向と課題

- アンケート調査結果から、中堅企業の成長プロセスとして、まずは既存事業でのポジション確立を図ることが重要でありつつ、その次の成長に向けて、既存事業の維持・強化と並行して新しい取組を目論む意向が強いことがわかった。
- そして、今後の成長戦略に向けた経営課題として、主にマーケティング、M&A、海外展開、人材に関する課題があることが把握できた。

#### 成長戦略毎の経営課題とその解決策

- これまでの中堅企業の成長戦略をアンゾフの成長マトリクスに係る成長戦略で類型化すると、類型毎に異なる経営課題があり、それらを解決しながら成長をしてきたことがわかった。
- そしてこれらの経営課題の解決に際し、知財という観点では、権利化や、主に顧客のニーズ収集や競合の動向の把握、最適なパートナーの探索を目的として知財情報を活用することにより経営課題の解決に貢献する例が確認された。一方で、この貢献度合いには企業毎に差があることがわかった。

### ②中堅企業の知財

- 本調査研究では、中堅企業の知的財産の経営活用に関する実態把握を試みた。
- この結果、これまで「出願・権利化」を実施した企業は約8割であるものの、必ずしも知財担当者を起点として事業戦略を見据えた戦略的な出願・権利化を行えているわけではないことがわかった。そして、この課題を克服して、将来的に、出願戦略を講じた上で、出願・権利化を行うことでより強固な参入障壁を構築し、企業の事業価値の向上と競争優位の確立に貢献したいと知財担当者が考えていることがわかった。
- しかし、他社特許の調査業務や出願・権利化業務を始めとした定常業務に時間を要しており出願戦略を構築するリソースが足りていないという声も聞かれるところである。これに起因して出願戦略の構築に必要なスキルを業務の中で習得しきれていないという声も聞かれた。
- この課題に対し、「出願戦略スキルに関するノウハウ・知識を普及」する支援により「知財担当者のスキル不足」を解消していく策が考えられる。また、中堅企業の場合は知財組織の人員規模が相当限られているため、上述したような活動をしていこうとしても「知財担当者のリソース不足」という課題が立ちはだかる。この課題への対応としては、「生成AIを始めとした業務効率化に資するツール・情報の提供」により、定常業務を効率的に実践できる仕組みを構築した上で、新たな活動に割ける時間を捻出する支援を行うことも考えられる。

禁無断転載

令和7年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究  
中堅企業における知財経営の実態について  
(要約版)  
令和8年2月

請負先  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2