

令和7年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

中堅企業における  
知財経営の実態に係る  
調査研究報告書

令和8年2月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



## 要 約

### 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

中堅企業及び過去中堅企業から大企業へ成長した企業(以下、「中堅企業等」という。)における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、中堅企業における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

日本国内における中堅企業等及び中堅企業等に規模の近い中小企業の成長戦略について、公開情報調査を実施した。

### アンケート調査

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）に対して、これまでの成長戦略や成長要因、今後の成長戦略、及び知財活動等について、アンケート調査を実施した。

### ヒアリング調査

中堅企業等 40 者（製造業 32 者、非製造業 8 者）、専門家 5 者に対して、ヒアリング調査を実施した。



### 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ながら成長をしてきた。そして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、貢献度合いには企業毎に差があることがわかった。
- ・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。

# I. 本調査研究の概要

## 1. 調査研究の背景及び目的

中堅企業は、中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圏の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群である。そして、成長力が高い中堅企業は、地域経済を牽引する役割が期待され、その存在はイノベーションの源泉として我が国におけるイノベーション・エコシステムにおいて極めて重要な存在である<sup>1</sup>。国としても、中堅企業の成長を積極的に後押しすることを進め、国際的な企業立地に係る競争の激化等の経済情勢の変化に適切に対応し、新たな事業の創出及び産業への投資の促進を通じて我が国産業の持続的な発展を図るため、先般改正された「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」<sup>2</sup>において、中小企業者を除く従業員 2,000 人以下の企業を新たに「中堅企業者」として定義するとともに、賃金水準が高く国内投資に積極的な中堅企業者に対して、各種支援措置を行うことを表明したところである。

現状、中堅企業における 2023 年の従業員一人当たりの年間売上高は、大企業に匹敵する水準にあり、かつそれは中小企業の約 2 倍に及ぶことから<sup>3</sup>、国内投資拡大に繋がるイノベーション及び新陳代謝を促進する役割を担うことが期待されており、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と考えられる。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、米国や英国、フランスあるいはドイツといった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<sup>4</sup>。

過去、日本を代表する大企業もかつては、人材、技術といった知財・無形資産の投資・活用を実践し、イノベーションを創出することで、中小企業あるいは中堅企業から発展してきた。さらに、近年、企業価値に対する知財・無形資産の重要性が高まる中、知財・無形資産の投資・活用を戦略的に経営に組み込んでいくことで、企業のイノベーションの実

<sup>1</sup> 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2024」（2024 年 6 月 4 日）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou2.pdf> [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>2</sup> 経済産業省「「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」の一部が施行されました」（2024 年 9 月 2 日）

<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240902001/20240902001.html> [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>3</sup> 株式会社東京商工リサーチ「2024 年の「中堅企業」は 9,229 社 企業支援の枠組み新設で、成長を促進し未来志向へ」（2024 年 4 月 23 日）

[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198522\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198522_1527.html) [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>4</sup> 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「中堅企業の自律的成長の実現に向けて（事務局資料）」（2024 年 10 月）

<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-10-24-siryou3.pdf?ga=2.114887815.16473352.1768463385-670231190.1768463385&fsi=k6j25Oem> 最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

践と成長の実現につなげることを中堅企業において進めていくことが必要であると考えられる。

そこで、本調査研究においては、中堅企業及び過去中堅企業から大企業へ成長した企業（以下、「中堅企業等」という。）における成長戦略の類型、各類型の経営課題及び各経営課題に対する打ち手<sup>5</sup>、すなわち成長戦略を実現する要因（以下、「成長要因」という。）の整理を行い、中堅企業が成長するためのプロセス<sup>6</sup>についてとりまとめを行う。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<sup>7</sup>を調査・分析することで、中堅企業における企業価値向上に資する知財経営の在り方<sup>8</sup>についての検討を行う。

---

<sup>5</sup> 成長戦略の類型、各類型の経営課題及び各経営課題に対する打ち手は「III.2.これまでの成長戦略の類型毎の経営戦略と解決策」に記載。

<sup>6</sup> 中堅企業が成長するためのプロセスは「III.中堅企業の成長戦略」に記載。

<sup>7</sup> 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は「III.2.これまでの成長戦略の類型毎の経営戦略と解決策」に記載。

<sup>8</sup> 中堅企業における企業価値向上に資する知財経営の在り方は「IV.中堅企業の知財」に記載。

## 2. 本調査研究の実施方法

### (1) 公開情報調査

日本国内における中堅企業等及び中堅企業等に規模の近い中小企業におけるこれまでの成長戦略や成長要因、今後の成長戦略、及び知財活動の整理等を目的として、書籍、官公庁が発行した調査研究報告書等、及び中堅企業のウェブサイト、統合報告書等により公開情報調査を実施した。

### (2) アンケート調査

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目的で、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）を対象としたアンケート調査を実施した（514 者から回収）。

なお、本アンケート調査は、特許庁が、外部の者である三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社に委託した調査研究の一環として、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が企画・実施したものである。

また、統計の作成を目的とするのではなく、特徴的な事例を取り上げて研究・分析すること、及び特徴的な事例について個別のヒアリング調査対象を選定することを目的として実施したものであり、中堅企業等の内面的意識の把握を専らの目的とした。

### (3) ヒアリング調査

アンケート調査で得られた情報をさらに深掘りし、課題等を具体的に特定する目的で、中堅企業等と専門家を対象としてヒアリング調査を実施した。

中堅企業等に対するヒアリング調査は、製造業 32 者、非製造業 8 者を対象とした。また、専門家については、5 者をヒアリング調査の対象とした。

### (4) とりまとめ

前記（1）～（3）の調査・検討結果を総合的に分析し、報告書としてとりまとめた。

## Ⅱ. 調査結果

### 1. 中堅企業の全体像

本調査研究では、中堅企業の業種別の特徴を整理した。

製造業については中間財を製造するタイプ、資本財を製造するタイプ、及び消費財を製造するタイプに分類した。

中間財を製造する中堅企業については、顧客との直接的なコミュニケーションを通じてニーズを収集し、そのニーズに対応するための技術力・開発力を確保し、さらに技術面及びコスト面で他社との差別化を図るために必要な技術力・開発力を獲得することが、競争力の源泉である。そして、知財という観点では、顧客ニーズ、当該ニーズに対応するために必要な自社の技術力及び開発力、競合他社の動向や製品の特徴を把握するために知財情報を活用することが特徴であると示唆された。

資本財を製造するタイプはニッチ領域への集中や付加価値を付けることで他社と差別化を図ることが競争力の源泉である。知財という観点では、集中すべきニッチ領域を探索するために必要な市場や競合の動向把握をする上で他社の知財情報を活用する傾向が確認された。さらに、資本財は開発成果について権利化ではなく秘匿化する傾向が示唆された。

消費財を製造するタイプは宣伝活動等を通じたブランディングが競争力の源泉である。知財という観点では、ブランドの構成要素たるデザインやロゴについてもトレンドを意識することが重要であると示唆された。

非製造業については、非技術系はビジネスモデルに限られず、商標権の獲得が競争力の維持・強化に繋がる旨が示唆された。

技術系は、特許権に係る技術に加え、サービスを提供する上でのノウハウについても競争力の源泉である。知財という観点では、製造業と比較して、特に建設業においては顧客の仕様毎に全く異なる製品を提供する傾向にあるため製品の汎用性が低く、発明を同業他社が利用・実施するケースが少ないため、権利行使を目的とした知財活動は少ない傾向にあることが示唆された。

### 2. 中堅企業の成長戦略

#### (1) 今後の成長に対する意向と課題

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、戦略策定の観点では、まずは戦略策定の基礎にもなるマーケティング領域に関する課題が多く見られた。具体的には、新たな取組へシフトしようとする、多くの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、その導入や習得に障壁があることがわかった。

また、新たな取組に際しては M&A が成長に向けた有効な手段であるものの、M&A 実行後段階（PMI）での課題も見えてきたところである。さらに、海外展開を図る上での課題も聞かれたところである。現地の法規制・税制対応等の制度面に関する対応上の課題があったほか、現地人材の採用・定着、現地パートナーの検討等の現地でのビジネス展開に係る体制上の課題、及び現地のニーズ探索・競合把握等の海外市場におけるマーケティング上の課題が見えてきた。

新たな取組に際してのリソース面での課題については、「人材」に係る課題が大きいことがわかった。特に大企業が上層部門人材の早期退職と若手採用による囲い込みを強める中、中堅企業は待遇・報酬の面から不利になりやすいという課題があり、社員の採用・定着・育成等に危機感を感じていることがわかった。

## （２） これまでに講じてきた成長戦略の類型に応じた経営課題と解決策

中堅企業がこれまで講じてきた成長戦略について、アンゾフの成長マトリクスに基づいて整理した。

### （i） 既存製品のシェア拡大

既存製品のシェア拡大という成長戦略を持って活動していく上での課題は「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」と「シェア拡大に耐えうる体制構築」に分類された。「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」については、この点に初期の課題はありつつも、技術力の向上・獲得やニーズ対応力を強化することにより競合との差異化を図り、ニーズ収集力を強化したりそのニーズを具体化したりすることで解決を図ってきた。また、「シェア拡大に耐えうる体制構築」については、ノウハウ・技術力を獲得し、安定供給体制を構築することで提供体制を構築し、販路開拓やブランディングにより販路を獲得してきた。また、既存製品におけるシェア拡大という戦略方針に対する知財の貢献としては、知財情報を活用した競合の動向やニーズ収集、及び最適な協働先・M&A 先の検討等があったものの、その活用度合いには差があるという示唆が得られている。また、M&A や海外展開を図っている場

合は、上述した PMI や現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着等について課題が残っていることがわかった。

## (ii) 新商品開発

新商品開発という成長戦略を持って活動していく上での課題は主に「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」であることがわかった。「新製品のコンセプト明確化」については、この点に初期の課題はありつつも、新製品企画体制を構築しニーズ収集手段を確保することでニーズ探索を図るという解決策が見られた。また、他社との差異化という観点で見ると、新製品の付加価値を明確化し、ニッチ分野の探索をすることで解決を図った例もあった。一方で、営業・マーケティングと研究開発部門との連携に知財担当者が関わりたいと思っているものの実現に至っている例は限定的であるという課題や、開発の方向性や連携先、新製品の顧客に対する訴求ポイントを知財情報の活用により十分に探索できている例は限定的であるという課題も見えている。

また、「新製品のビジネスの確度を高める活動」については、製造ラインの増設や外部委託先の探索という解決策により製品化の体制を構築する例があった。また、宣伝広告活動やブランディング活動を強化するという解決策もあった。しかし、一例ではあるが開発した新製品に関するブランディング活動の一環として、自社が主導して制定した標準規格を活用したアピールを構想していたものの、十分な成果へ結び付けられておらず課題が生じている例もあった。

## (iii) 新市場開拓

新市場開拓という成長戦略を持って活動していく上での課題は、主に「開拓先のキャパシティ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」であることがわかった。「開拓先のキャパシティをまかなうための体制増強」については、やはりこの点の課題は認識されつつ、他社との連携や M&A を通じて国内・海外生産体制の強化や販路獲得を行い解決してきた例が見られた。「新市場での優位性確保」については、市場の見極めや体制強化、ブランディング活動の強化による付加価値の磨き上げと訴求といった解決策が見られた。

協業先や M&A 先を知財情報の活用により探索している例もあるが、十分にできている例は少ないという課題も確認されている。また M&A や海外展開を図っている場合は、上述した PMI や現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着等に課題がある。

#### (iv) 多角化・新規事業開発

多角化という成長戦略を持って活動していく上での課題は、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」であることがわかった。

「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」については、顧客候補への訪問・対話やセレンディピティの追求、近接領域での試行という解決策により多角化先でのニーズ把握や自社の強みを活かせる領域を判断している例があった。また、いきなり自社から見た飛び地の領域へ進出するのではなく、ある程度自社の強み等を活かせる周辺領域から攻めていく方針も見られている。また「多角化に向けたリソース整備」については、自社技術開発や他社技術を導入することで技術を確保し、営業体制や生産体制を整備することで体制を整備する例が確認された。なお、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声も聞かれた。

### 3. 中堅企業の知財

アンケート調査の結果では、回答した中堅企業の半数以上において、経営者が知財を経営に活用できていない、又は活用する必要はないという考えを持っていた。そして、その理由として、知財活動が経営にどのように活用できるのか具体的なイメージを経営層が十分に持っていないことがわかった。また、知財担当者は、知的財産を経営活用する上では、社員と共に知財活動を行うことが重要であると考えているものの、経営層以外の開発部門・事業部門等も知財活動への理解が十分でないと認識している傾向にあることがわかった。

知財体制については、ヒアリング調査の結果によれば、知財担当者の人数は平均 4.5 名であった。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 名である。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 名である。また、大企業のように職務分担がされた体制になっているわけではなく、限られた人数の中で全員があらゆる知財業務に関与している場合が多いことが示唆されている。

中堅企業が現状手掛けている具体的な知財活動の内容に目を向けてみると、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という課題があり、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・権利化を図ることで、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ことや、

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できていないことがわかった。このような実態を背景としつつ、今後知財担当者が望む支援策として、「知財教育コンテンツの提供」や「知財業務の効率化に資するツール・情報の提供」及び「中小企業向け支援策の中堅企業への展開」が要望として寄せられている。

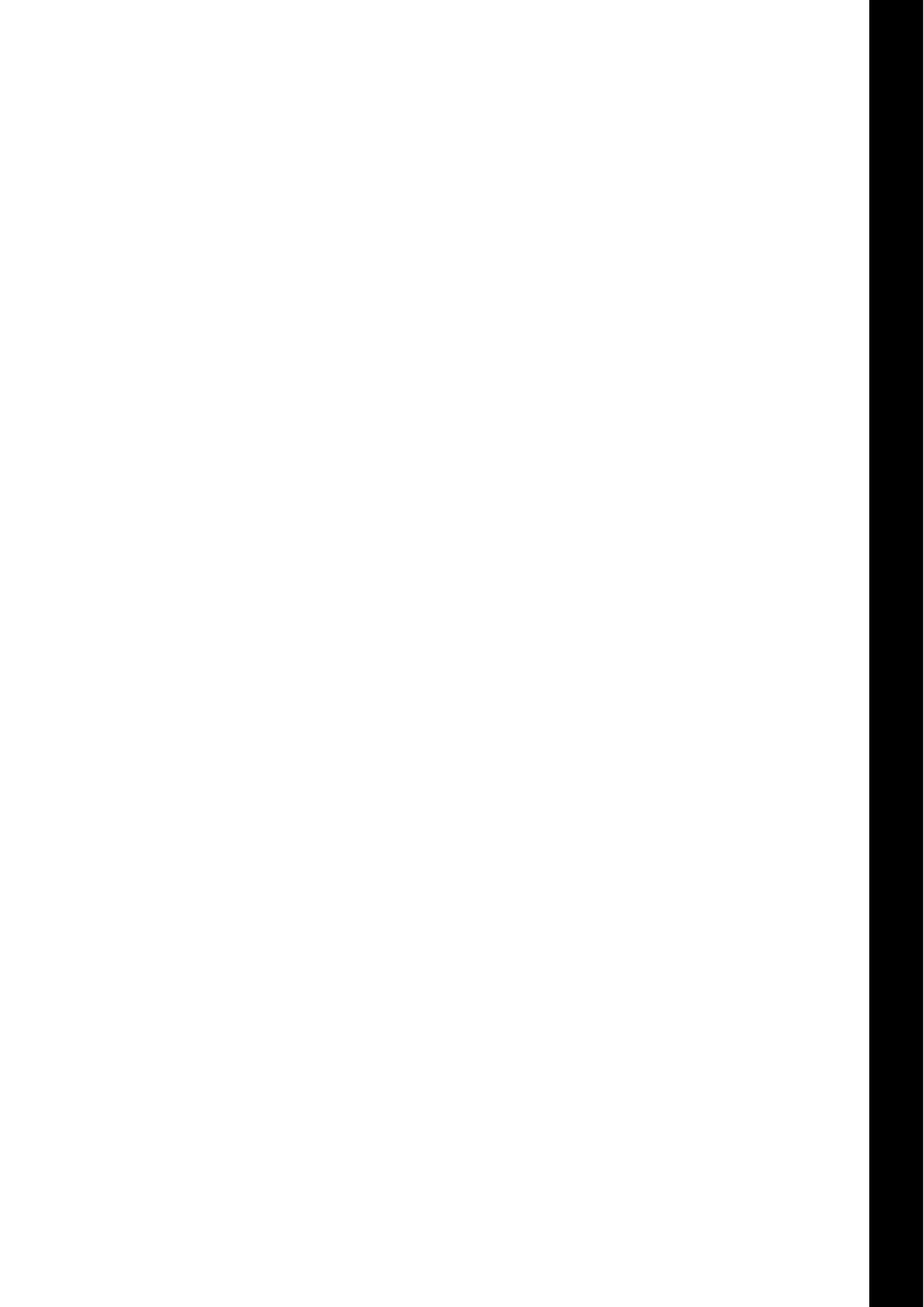
#### 4. まとめ

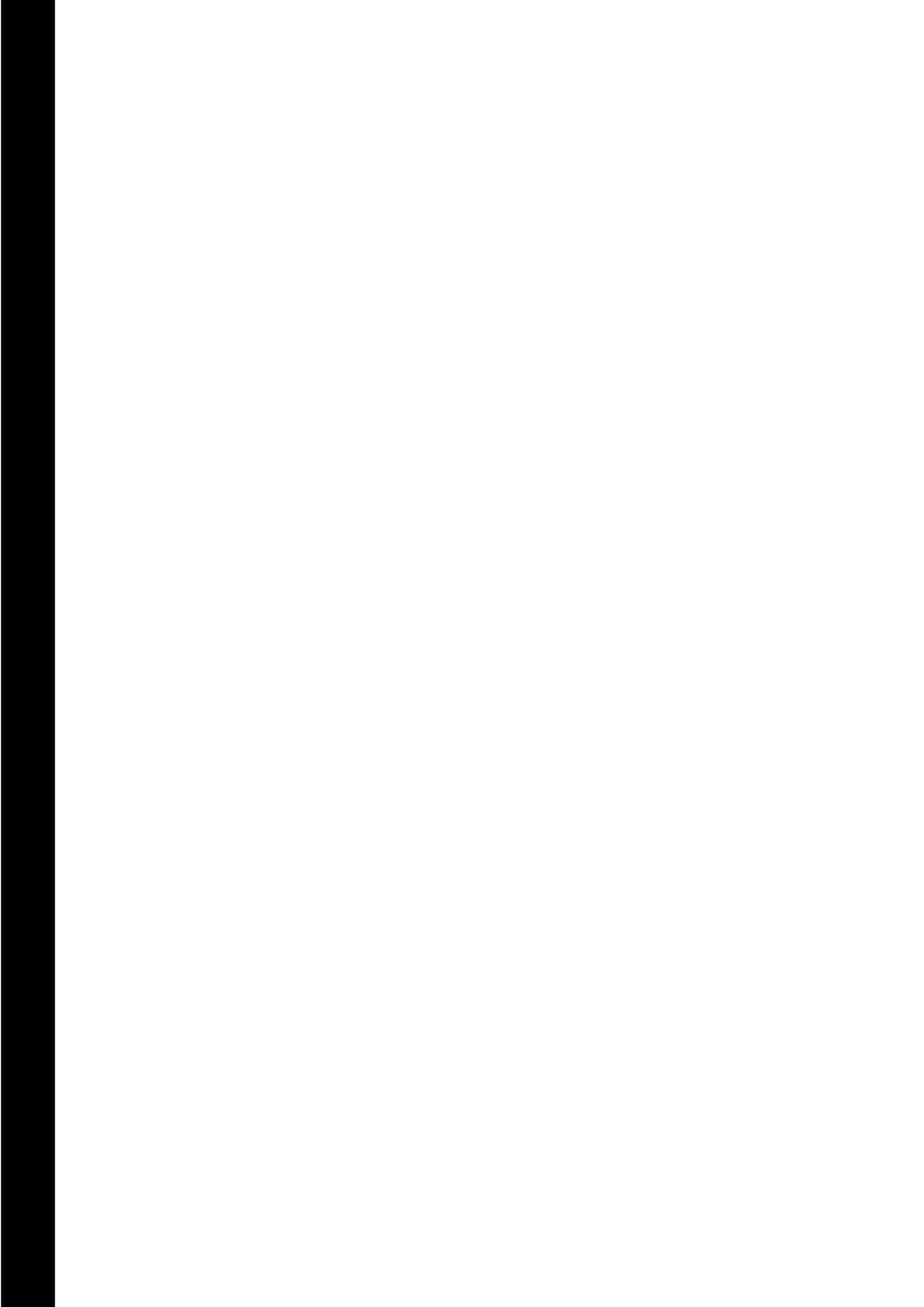
各種調査結果を踏まえて、これまでの成長戦略の各類型の経営課題及び各経営課題に対する打ち手の整理を行い、中堅企業へと成長するためのプロセスについてとりまとめを実施した。

まず、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。具体的には、既存製品のシェア拡大という成長戦略における経営課題は主に「訴求点の明確化」と「体制構築」であり、新商品開発という成長戦略における経営課題は主に「新製品のコンセプト明確化」と「ビジネスの確度を高める活動」である。新市場開拓という成長戦略における経営課題は、主に「開拓先のキャパシティ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」であり、多角化・新規事業開発という成長戦略における課題は、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」である。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。

そして、中堅企業は次の成長に向けては、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。さらに、知財担当者は出願戦略を構築することで、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ことがわかった。この貢献が実現できるよう、知財担当者のリソース確保やスキル習得を支援することが必要であると示唆された。







# 目 次

## 要約

I . 調査研究の概要	1
1 . 背景及び目的	1
2 . 本調査研究の実施方法	3
( 1 ) 公開情報調査	3
( 2 ) アンケート調査	3
( 3 ) ヒアリング調査	5
( 4 ) とりまとめ	5
II . 中堅企業の全体像	7
1 . 中堅企業の業種	7
( 1 ) 業種別の割合	7
(i) 公開情報調査	7
(ii) アンケート調査	8
( 2 ) 業種別の特徴	9
(i) 公開情報調査	9
(ii) アンケート調査	12
(iii) ヒアリング調査	15
2 . 中堅企業への成長過程	23
( 1 ) 公開情報調査	23
( 2 ) アンケート調査	24
3 . 中堅企業の企業形態	25
( 1 ) 親会社の有無	25
(i) 公開情報調査	25
(ii) ヒアリング調査	29
( 2 ) ファミリービジネス	30
(i) 公開情報調査	30
III . 中堅企業の成長戦略	32
1 . 成長戦略の全体像	32
( 1 ) 今後の成長に対する意向	32
( 2 ) 今後の成長に向けた経営課題	35

(i) 戦略策定 .....	35
(ii) 実行 .....	39
(iii) リソース .....	42
2. これまでの成長戦略の類型毎の経営課題と解決策 .....	48
(1) 公開情報調査 .....	48
(2) アンケート調査 .....	51
(3) ヒアリング調査 .....	53
(i) 既存製品のシェア拡大 .....	53
(ii) 新商品開発 .....	68
(iii) 新市場開拓 .....	80
(iv) 多角化・新規事業開発 .....	90
IV . 中堅企業の知財 .....	101
1. 知的財産の経営活用に関する現状 .....	101
(1) アンケート調査 .....	101
(2) ヒアリング調査 .....	102
2. 業務体制 .....	106
(1) アンケート調査 .....	106
(2) ヒアリング調査 .....	107
(i) 知財担当者の人数 .....	107
(ii) 知財担当者の職務分担 .....	109
3. 現状の知財活動 .....	111
(1) アンケート調査 .....	111
(2) ヒアリング調査 .....	113
(i) 出願戦略 .....	113
(ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用 .....	114
4. 今後実施・強化したい知財活動 .....	115
(1) アンケート調査 .....	115
(2) ヒアリング調査 .....	118
(i) 出願・権利化 .....	118
(ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用 .....	119
5. 現状の知財活動における課題 .....	120
(1) ヒアリング調査 .....	120
(i) 出願戦略 .....	120
(ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用 .....	122

(iii) M&A 後の買収先との知財シナジー発揮 .....	123
6. 望まれる支援策 .....	125
(1) 知財教育コンテンツの提供 .....	125
(2) 知財業務の効率化に資するツール・情報の提供 .....	126
(3) 中小企業向け支援策の中堅企業への展開 .....	126
V. まとめ .....	128
1. 中堅企業の全体像 .....	128
2. 中堅企業の成長戦略 .....	129
(1) 今後の成長に対する意向と課題 .....	129
(2) これまでの成長戦略の類型毎の経営課題と解決策 .....	129
(i) 既存製品のシェア拡大 .....	129
(ii) 新商品開発 .....	130
(iii) 新市場開拓 .....	131
(iv) 多角化・新規事業開発 .....	131
3. 中堅企業の知財 .....	133
4. 今後の検討課題 .....	134
(1) 今後の成長に向けて想定される課題と支援策の整備 .....	134
(2) 更なる検証 .....	135
資料I アンケート調査 .....	140
資料II ヒアリング調査 .....	157







# I . 調査研究の概要

## 1 . 背景及び目的

中堅企業は、中小企業を卒業した企業であり、規模拡大に伴い経営の高度化や商圏の拡大・事業の多角化といったビジネスの発展が見られる段階の企業群である。そして、成長力が高い中堅企業は、地域経済を牽引する役割が期待され、その存在はイノベーションの源泉として我が国におけるイノベーション・エコシステムにおいて極めて重要な存在である<sup>9</sup>。国としても、中堅企業の成長を積極的に後押しすることを進め、国際的な企業立地に係る競争の激化等の経済情勢の変化に適切に対応し、新たな事業の創出及び産業への投資の促進を通じて我が国産業の持続的な発展を図るため、先般改正された「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」<sup>10</sup>において、中小企業者を除く従業員 2,000 人以下の企業を新たに「中堅企業者」として定義するとともに、賃金水準が高く国内投資に積極的な中堅企業者に対して、各種支援措置を行うことを表明したところである。

現状、中堅企業における 2023 年の従業員一人当たりの年間売上高は、大企業に匹敵する水準にあり、かつそれは中小企業の約 2 倍に及ぶことから<sup>11</sup>、国内投資拡大に繋がるイノベーション及び新陳代謝を促進する役割を担うことが期待されており、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と考えられる。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、米国や英国、フランスあるいはドイツといった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ていきれていない可能性がある<sup>12</sup>。

---

<sup>9</sup> 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2024」（2024 年 6 月 4 日）

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2024/pdf/siryou2.pdf> [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>10</sup> 経済産業省「「新たな事業の創出及び産業への投資を促進するための産業競争力強化法等の一部を改正する法律」の一部が施行されました」（2024 年 9 月 2 日）

<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240902001/20240902001.html> [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>11</sup> 株式会社東京商工リサーチ「2024 年の「中堅企業」は 9,229 社 企業支援の枠組み新設で、成長を促進し未来志向へ」（2024 年 4 月 23 日）

[https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198522\\_1527.html](https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1198522_1527.html) [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>12</sup> 内閣官房新しい地方経済・生活環境創生本部事務局、内閣府地方創生推進事務局「中堅企業の自律的成長の実現に向けて（事務局資料）」（2024 年 10 月）

[https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-10-24-siryou3.pdf?\\_ga=2.114887815.16473352.1768463385-670231190.1768463385&\\_fsi=k6j25Oem](https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-10-24-siryou3.pdf?_ga=2.114887815.16473352.1768463385-670231190.1768463385&_fsi=k6j25Oem) [最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

過去、日本を代表する大企業もかつては、人材、技術といった知財・無形資産の投資・活用を実践し、イノベーションを創出することで、中小企業あるいは中堅企業から発展してきた。さらに、近年、企業価値に対する知財・無形資産の重要性が高まる中、知財・無形資産の投資・活用を戦略的に経営に組み込んでいくことで、企業のイノベーションの実践と成長の実現につなげることを中堅企業において進めていくことが必要であると考えられる。

そこで、本調査研究においては、中堅企業及び過去中堅企業から大企業へ成長した企業（以下、「中堅企業等」という。）における成長戦略の類型、各類型の経営課題及び各経営課題に対する打ち手、すなわち成長戦略を実現する要因（以下、「成長要因」という。）の整理を行い、中堅企業が成長するためのプロセスについてとりまとめを行う。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、中堅企業における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。

## 2. 本調査研究の実施方法

### (1) 公開情報調査

日本国内における中堅企業等及び中堅企業等に規模の近い中小企業におけるこれまでの成長戦略や成長要因、今後の成長戦略、及び知財活動の整理等を目的として、書籍、官公庁が発行した調査研究報告書等、及び中堅企業のウェブサイト、統合報告書等により公開情報調査を実施した。

### (2) アンケート調査

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目的で、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）を対象としたアンケート調査を実施した（514 者から回収）。

アンケート調査項目<sup>13</sup>は、公開情報調査結果を基に設計した。具体的には、競争戦略上の立ち位置に応じた差異を分析する目的の設問（問 7、8）を設置したほか、アンゾフのマトリクスで分類した成長戦略の差異を分析する目的の設問（問 9）を設置した。また、公開情報調査で整理した各成長戦略類型に見られる課題を分析する目的の設問（問 10～12）を設置した。さらに、全社レベルでの話として公開情報調査で見られた課題等の検証を目的とした設問（問 13）も設置し、これに関連して全社レベルの経営戦略を進める際の知財活用の意向を検証することを目的とした設問（問 14）も設置することとした。知財活動については、中堅企業が一定程度の実施していることが公開情報調査で把握されたため、具体的に実施できている部分とできていない部分を把握する目的の設問（問 16～20）を設置した。

アンケート調査で把握を試みた事項とその設問設計方針を図表 I-1 へ掲載する。

---

<sup>13</sup> アンケート調査票は、資料編へ掲載している。

図表 I-1 アンケート調査項目の設計方針<sup>14</sup>

アンケート調査の視点	調査票への 組み込み	設問設計の方針
競争戦略上の立ち位置に応じた差異	問 7、8	競争地位戦略のフレームワークを参考にして、「リーダー」「チャレンジャー」「ニッチャー」「フォロワー」を区別できる設問を設置
成長戦略の類型に応じた差異	問 9	成長戦略の類型として知られるアンゾフのマトリクスを参考にして、「既存製品のシェア拡大」「新製品開発」「新市場開拓」「多角化・新規事業開発」を区別できる設問を設置
成長戦略の類型に見られる課題の分析	問 10～12	各成長戦略を進めていく際に発生し得る課題を、マーケティングやビジネスモデル、生産、販売、資金の観点で広範に取得できる設問を設置
全社戦略の視点で想定される課題の検証	問 13	全社戦略として見る視点である、全社ビジョン、事業、組織設計・改革、人材、資金・投資家、提携・合併・買収について課題を把握するための設問を設置
全社レベルでの経営戦略に対する知財活用の意向検証	問 14	経営戦略に対する知財活用の実施有無及び活用していない場合の今後における活用意向を把握する設問を設定
中堅企業の知財活動として実施できている部分とできていない部分	問 16～20	出願等の一般的な知財活動から、事業戦略への活用、知財情報開示等の知財活動まで提示した上で、実施状況と今後の取組意向を把握する設問を設置

<sup>14</sup> 問 1～6 では、業種や従業員数等、一般的な企業情報としての属性を把握するための設問を設置

なお、本アンケート調査は、特許庁が、外部の者である三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社に委託した調査研究の一環として、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社が企画・実施したものである。

また、統計の作成を目的とするのではなく、特徴的な事例を取り上げて研究・分析すること、及び特徴的な事例について個別のヒアリング調査対象を選定することを目的として実施したものであり、中堅企業等の内面的意識の把握を専らの目的とした。

### (3) ヒアリング調査

アンケート調査で得られた情報をさらに深掘りし、課題等を具体的に特定する目的で、中堅企業等と専門家を対象としてヒアリング調査を実施した。

中堅企業等に対するヒアリング調査は、製造業 32 者、非製造業 8 者を対象とした。また、専門家については、5 者をヒアリング調査の対象とした。

ヒアリング調査先の選定に際しては、アンケート回答者の中で相対的に多く見られた属性を中心として抽出を試みた。具体的には、「対象企業が採用してきたこれまでの事業形態の経緯（サプライヤー一筋、自社製品開発一筋等）」、「扱う製品の種別（中間財、資本財、消費財）」<sup>15</sup>、「市場における立ち位置（リーダー、ニッチャー等）」の 3 つの観点で回答者を分類し、回答者全体の中で比率の高い属性の組み合わせを中心にヒアリング調査先を選定した。

また、これまで重視してきた成長戦略と今後重視する成長戦略の類型についてもアンケート調査結果を整理した上で、各属性の組み合わせの中で相対的に比率の高い成長戦略の類型を選択している企業を優先的にヒアリング調査の対象とした。

このようなプロセスを通じて、アンケート調査結果を活用してヒアリング調査先を選定した上で、各属性や成長戦略の類型に応じて想定される仮説を検証する目的でヒアリング調査項目を設計した。検証すべき仮説については、アンケート調査結果の集計結果や自由回答として記載されたコメントを参考として設計した。

### (4) とりまとめ

前記(1)～(3)の調査・検討結果を総合的に分析し、報告書としてとりまとめた。

---

<sup>15</sup> 扱う製品の種別については、アンケートの中で直接的に調査したものではないため、回答者の WEB サイトを確認して判断をしている。



## II . 中堅企業の全体像

本調査研究を実施するにあたり、はじめに中堅企業の業種に関する全体像の把握を実施した。

### 1 . 中堅企業の業種

はじめに中堅企業の業種に関する全体像の把握を実施した。

#### (1) 業種別の割合

公開情報調査及びアンケート調査を通じて、中堅企業の業種別の割合を調査した。

##### (i) 公開情報調査

公開情報調査より、中堅企業を JSIC（日本標準産業分類）の大分類により業種別に分類すると<sup>16</sup>、図表II-1 に示す通り、卸売業及び小売業（32.2%）と製造業（18.5%）で全体の約半数を占めることがわかった<sup>17</sup>。

---

<sup>16</sup> 帝国データバンクが有する企業概要ファイル COSMOS に 2024 年 5 月時点で収録されている中堅企業のデータ（7749 件）に基づき分類

<sup>17</sup> 帝国データバンク「「中堅企業」の実態分析」（2024 年 7 月 5 日）

[https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/8803d516bb3b4d8a9ece6929273bbce4/20240705\\_%E3%80%8C%E4%B8%AD%E5%A0%85%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%80%8D%E3%81%AE%E5%AE%9F%E6%85%8B%E5%88%86%E6%9E%90.pdf](https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/8803d516bb3b4d8a9ece6929273bbce4/20240705_%E3%80%8C%E4%B8%AD%E5%A0%85%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%80%8D%E3%81%AE%E5%AE%9F%E6%85%8B%E5%88%86%E6%9E%90.pdf)[最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

図表 II-1 中堅企業の業種別の割合

	社数	構成比
農業、林業	3	0.0%
鉱業、採石業、砂利採取業	5	0.1%
建設業	238	3.1%
製造業	1,430	18.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	24	0.3%
J S I C 業 種 大 分 類		
情報通信業	504	6.5%
運輸業、郵便業	153	2.0%
卸売業、小売業	2,498	32.2%
金融業、保険業	179	2.3%
不動産業、物品賃貸業	283	3.7%
学術研究、専門・技術サービス業	687	8.9%
宿泊業、飲食サービス業	253	3.3%
生活関連サービス業、娯楽業	200	2.6%
教育、学習支援業	71	0.9%
医療、福祉	147	1.9%
サービス業（他に分類されないもの）	1,074	13.9%
総計	7,749	100.0%

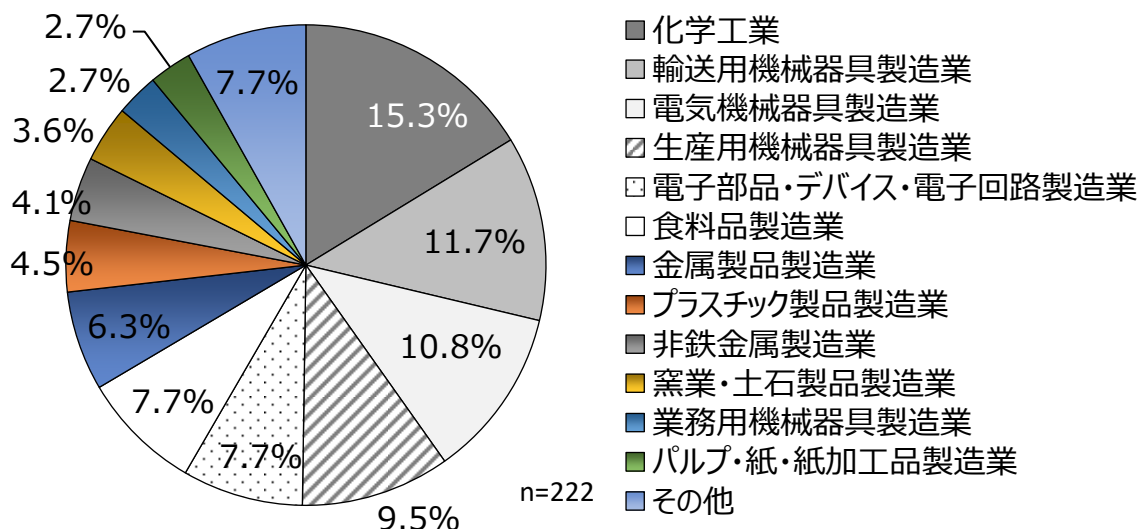
（出典）帝国データバンク「「中堅企業」の実態分析」（2024年7月5日）

（ii）アンケート調査

JSICの中分類を元に、製造業企業の内訳を見てみると、図表 II-2 に示す通り、回答のあった 222 者のうち「化学工業（15.3%）」が最も多く、次いで「輸送用機械器具製造業（11.7%）」、「電気機械器具製造業（10.8%）」となった。

また、製造業企業のうち、中間財を製造する企業は約 66%、資本財を製造する中堅企業は約 21%、消費財を製造する中堅企業は約 14%であり、非製造業企業のうち、技術系は約 38%、BtoC の非技術系は約 33%、BtoB の非技術系は約 26%であった<sup>18</sup>。これらの分類については、1. (2) にて詳細を後述する。

図表 II-2 中堅企業の製造業の JSIC の中分類による業種別の割合



## (2) 業種別の特徴

次に、公開情報調査及びヒアリング調査を通じて、中堅企業の業種別の特徴を調査した。

### (i) 公開情報調査

公開情報調査では、図表II-3 に示す通り、成長志向の中堅企業及び中小企業（成長志向型企業）の特徴として、業種（製造業／非製造業）をさらにビジネスモデル（BtoB／BtoC）で分類している例も確認されている<sup>19</sup>。具体的には、BtoB の製造業は主に設備投資を中心に生産増強を図り、BtoC の製造業は主にブランド力を高め、市場を獲得することに重きを置いた整理となっている。また、BtoB の非製造業は主に販路拡大や事業の多角化により企業活動を発展させ、BtoC の非

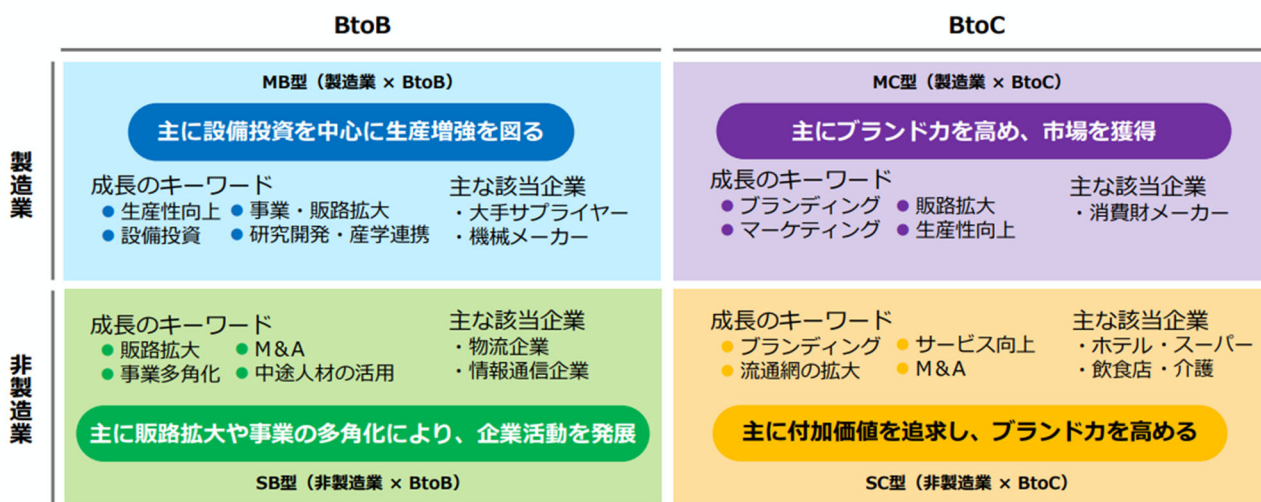
<sup>18</sup> アンケート調査に回答した企業のウェブサイトを目視確認によりカウントしたものである。

<sup>19</sup> 関東経済産業局「成長志向企業に向けた スケールアップ支援の取組」（2026年1月）

<https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/100oku/data/shientorikumi.pdf> [最終アクセス日：2026年1月15日]

製造業は主に付加価値を追求し、ブランド力を高めることに重きを置いた整理となっている。

図表 II-3 成長志向型企業の成長パターン



(出典) 関東経済産業局「成長志向企業に向けた スケールアップ支援の取組」(2026年1月)

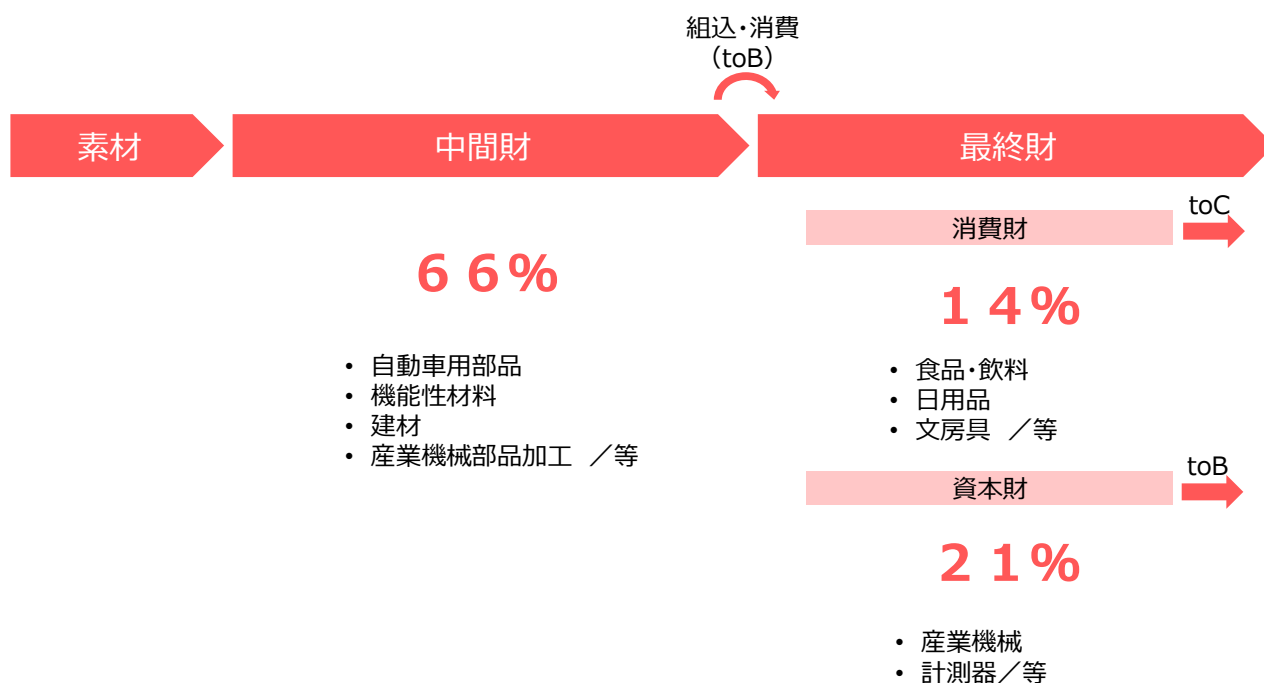
この公開情報調査の結果から、中堅企業の業種別の特徴を把握する上での分類の切り口として、業種を製造業と非製造業に分け、さらにビジネスモデルで分類する方法が有用ではないかとの示唆を得た。そこで、本調査事業においても、アンケート調査に回答した企業の事業内容を公開情報から調査し、業種とビジネスモデルで分類することで、業種別の特徴について仮説を構築した。

まず、本調査研究のアンケート調査の回答者に限定したものであるが、中堅企業の製造業は BtoB 企業については主に中間財を製造するタイプと主に資本財を製造する 2 タイプに分類し、BtoC 企業については主に消費財を製造する 1 タイプに分類した。

そして、主に中間財を製造する中堅企業は、顧客の製品に自社製品が直接組み込まれるため、顧客ニーズの対応力が競争力の源泉となるのではないかという仮説を構築した。また、主に資本財を製造する中堅企業は特定の企業しか使わないニッチな最終製品を製造していることから、差別化が競争力の源泉となるのではないかという仮説を構築した。また、主に消費財を製造する中堅企業は、ニーズに対応した製品を製造するだけでなく、その製品や会社のブランディングも競争

力の源泉となるのではないかという仮説を構築した。

図表 II-4 製造業の分類



非製造業については、アンケート調査に回答した企業の事業内容から知財との関連を踏まえて特徴の分類をした。

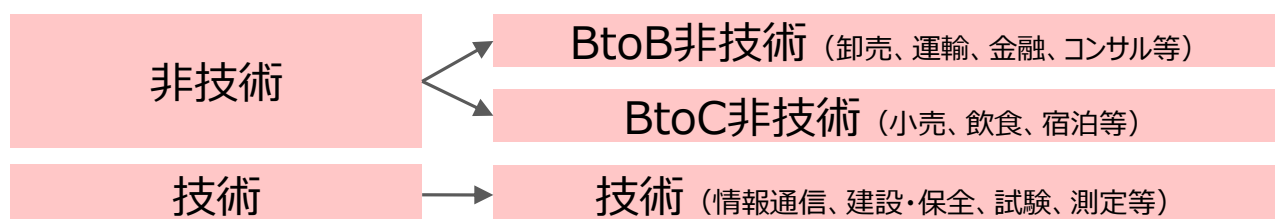
具体的な分類は、本調査研究のアンケート調査の回答者に限定したものであるが、中堅企業の非製造業は BtoB の非技術系（卸売、運輸、金融、コンサル等）と、BtoC の非技術系（小売、飲食、宿泊等）と、技術系<sup>20</sup>の3種類である。

そして、上記3分類の背景として、以下の仮説を構築した。

- BtoB の非技術系は規模の拡大を中心としたコスト優位性が競争力の源泉となり知財との関連性は他の種類と比べると低いのではないかという仮説
- BtoC の非技術系は規模の拡大に加えて、消費者の共感呼び込むためのプラスαも必要となり、そのプラスαに商標が貢献し得るのではないかという仮説
- 技術系については技術力が競争力の源泉となり、特許が関連してくるのではないかという仮説

<sup>20</sup> 本調査研究のアンケート調査の回答者においては技術系の BtoC がほぼ存在せず、存在したとしても BtoB を主力事業とする傾向があった。

図表 II-5 非製造業の分類



(ii) アンケート調査

業種別の特徴により分類した 6 分類（製造業は中間財、資本財、及び消費財、非製造業は BtoB の非技術系、BtoC の非技術系、及び技術系）に加え、成長過程<sup>21</sup>及び競争戦略上のポジション<sup>22</sup>も加味した属性の割合をアンケート調査により調査した。

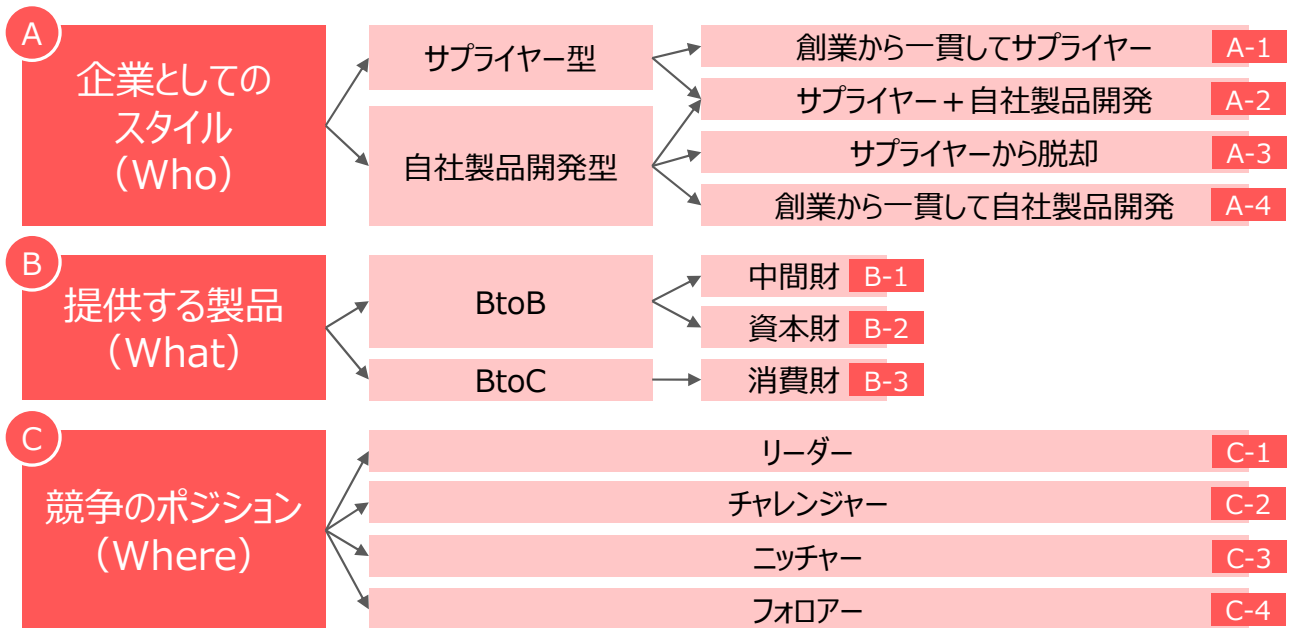
① 製造業

製造業については、図表II-6 に示す 48 通りの組み合わせのうち、それぞれが占める割合を調査した。

<sup>21</sup> 詳細は「2.中堅企業の成長過程」を参照。

<sup>22</sup> フィリップ・コトラー「コトラーの戦略的マーケティング—いかに市場を創造し、攻略し、支配するか」(ダイヤモンド社、2000年)を参照し、競争戦略上のポジションを「リーダー(大きな市場のリーダー)」、「チャレンジャー(大きな市場の2~3番手)」、「ニッチャー(より小さな市場のニッチャー)」、「フォロワー(リーダー、チャレンジャー、及びニッチャー以外)」に分類している。

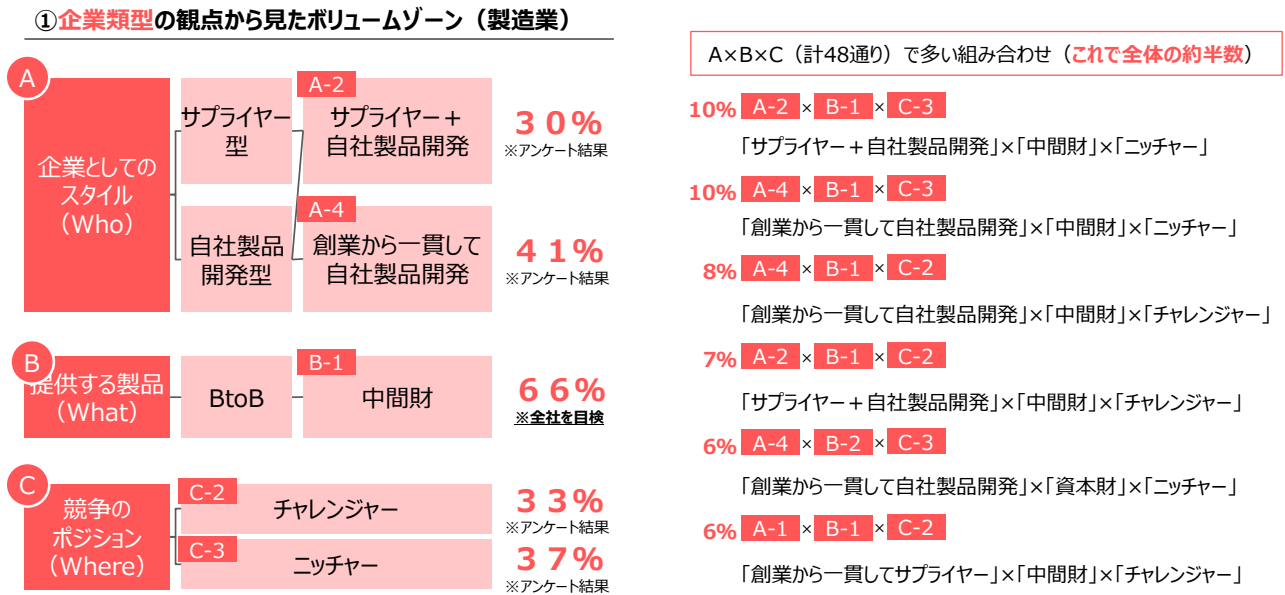
図表 II-6 製造業の分類軸



アンケート調査の結果、製造業については、「サプライヤーを行いつつ自社製品も開発」かつ「中間財」かつ「ニッチャー」が約 10%、「創業から一貫して自社製品開発」かつ「中間財」かつ「ニッチャー」が約 10%、「創業から一貫して自社製品開発」かつ「中間財」かつ「チャレンジャー」が約 8%、「サプライヤーを行いつつ自社製品も開発」かつ「中間財」かつ「チャレンジャー」が約 7%、「創業から一貫して自社製品開発」かつ「資本財」かつ「ニッチャー」が約 6%、「創業から一貫してサプライヤー」かつ「中間財」かつ「チャレンジャー」が約 6%を占めていた。そこで、アンケート調査先の製造業のボリュームゾーン（上位 50%）を占めるこれら 6 つの属性を中心に<sup>23</sup>ヒアリング調査を行うこととした。

<sup>23</sup> 消費財を製造する製造業等はボリュームゾーンから漏れるものの、各分類軸における特徴を把握するためにヒアリング調査を実施している。

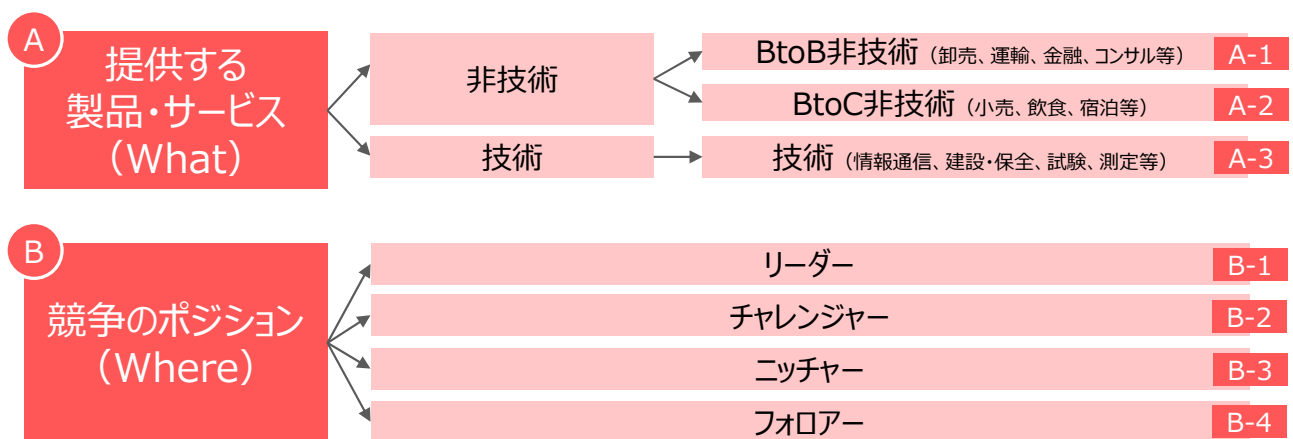
図表 II-7 製造業のボリュームゾーン



② 非製造業

非製造業については、図表II-8に示す12通りの組み合わせ<sup>24</sup>のうち、それぞれが占める割合を調査した。

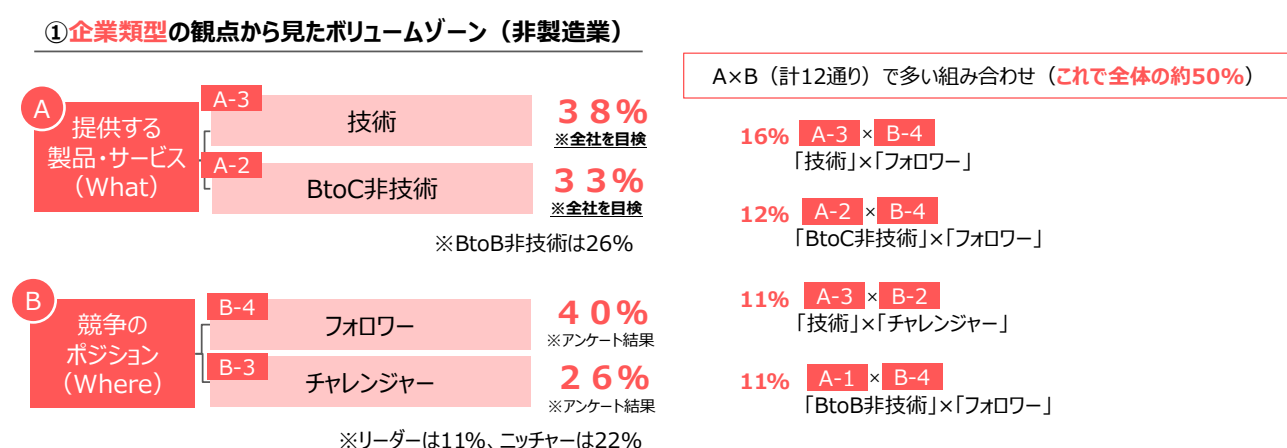
図表 II-8 非製造業の分類軸



<sup>24</sup> 非製造業については、「2.中堅企業の成長過程」で示した成長過程による切り分けが困難であるため、業種別の特徴及び競争戦略上のポジションを組合せて企業の属性を定めている。

アンケート調査の結果、非製造業については、「技術系」かつ「フォロワー」が約16%、「BtoC非技術系」かつ「フォロワー」が約12%、「技術系」かつ「チャレンジャー」が約11%、「BtoB非技術系」かつ「フォロワー」が約11%を占めていた<sup>25</sup>。そこで、アンケート調査先における非製造業のボリュームゾーンを占めるこれら4つの属性にヒアリング調査を行うこととした。

図表 II-9 非製造業のボリュームゾーン



### (iii) ヒアリング調査

公開情報調査及びアンケート調査を通じて構築した仮説をヒアリング調査により検証した<sup>26</sup>。

#### ①中間財を製造する製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、中間財を製造する製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「顧客ニーズへの対応力」であるとの仮説を構築した。

この仮説を検証するためにヒアリング調査を行ったところ、顧客ニーズへの対応力が競争力の源泉であるという趣旨のコメントが複数得られたことから、仮説通り、「顧客ニーズへの対応力」が成長戦略における課題となっていると考察される。具体的には、出向者の派遣、共同研究、顧客訪問等の直接的なコミュニケ

<sup>26</sup> ヒアリング項目には各分類の仮説を検証する趣旨の項目を含めた。例えば、中間財を製造する中堅企業にはどのように「顧客ニーズへの対応力」の強化方法や強化する上での課題をヒアリングした。

ーションを通じてニーズを収集し、そのニーズに対応するのに必要な技術力及び開発力を獲得することで対応力を強化し、継続的な受注や自社技術向上に繋がったことが確認された。

また、知財という観点では、顧客ニーズの把握、当該ニーズに対応するために必要な技術力及び開発力を、知財情報を活用して把握していることが確認された。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

##### <ニーズ収集力の強化>

- ・ ニーズ調査はデータ分析というより顧客との直接的なコミュニケーションが多い。展示会などで相談を受けることもある。既存顧客から「このような製品は作れないか」という相談を受けることが多い。顧客からの情報が重要である。
- ・ 単に製品を販売するのではなく、顧客の困りごとを解決するという観点で営業活動を行っている。単に商材を販売するのではなく、当社の技術や製品で顧客の課題にどのような価値を提供できるかという観点で営業活動を行っている。

##### <顧客のニーズの先取り>

- ・ 単なる下請けから脱却し、我々が中心となって、可能であればお客様の懐に入り込む開発をすることを目指して取り組んできた。技術提案も含め、顧客のニーズを先取りするような立ち位置を目指した。

##### <技術力・開発力の獲得による対応力強化>

- ・ 顧客の製品やトレンドに左右されつつも、波に乗り、ニーズに応じてきたことが成長の源泉にある。要するにお客様のニーズをしっかりと把握し、その要望に応えることが競争の源泉である。
- ・ 成長の鍵となるのは、製品の品質や顧客からの信頼である。技術力を活かし、顧客の課題解決に取り組んでいる。

さらに、技術力及び開発力を獲得する目的として、「顧客ニーズ」への対応だけではなく、競合他社との差別化理由を図るためにも実施しているとのコメントも複数得られている。具体的には、他社も顧客のニーズに対応した製品を製造した際に、技術面やコスト面で優位になることを目的として実施しているということである。そして、知財という観点では、競合他社との差別化を図るために、競

合他社の動向や製品の特徴を把握するために、知財情報を活用していることが確認された。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 製品の用途による優位性（差異化）というよりも、製品の特性そのものが他社に対して優れているという理由で顧客から選択されている。例えば、中国のメーカーも同様の製品を作っているが当社の製品と比較すると安全性や性能面で劣る部分がある。これは、材料や内部構造の技術的な違いから生じる差である。
- ・ ユーザーの採用にあたって必ず顧客は他社と天秤にかけ選択をするため、技術的に差をつけることをメインとしている。コスト面でも比べられるため、生産性を上げる等の合理化も重要であり、技術力とコストの両面で競合に対して優位になる活動を継続してきた。
- ・ 他社と異なる特徴を打ち出せていない状況では、価格面が他社と比較優位性になっており、値上げすることも難しかったということである。ただ、シェアや売上を拡大するために値引き競争のような状況となり、収益性が低下して疲弊が課題となっていた。そのため、差別化の必要性を強く認識し、営業強化と製品開発で価格以外の価値を打ち出す方向に転換した。
- ・ 他社出願に係る特許請求の範囲に記載されたキーワードから、他社が品質面で重視している傾向（例えば、強度や透明性や流適性等）を把握している。

したがって、中間財を製造する中堅企業については、「顧客ニーズの把握」と「競合他社との差別化」が重要な経営課題であり、顧客との直接的なコミュニケーションを通じてニーズを収集し、そのニーズに対応するための技術力・開発力を確保し、さらに技術面及びコスト面で他社との差別化を図るために必要な技術力・開発力を獲得することが、競争力の源泉であるという特徴を有することが示唆された。

そして、知財という観点では、顧客ニーズ、当該ニーズに対応するために必要な自社の技術力及び開発力、競合他社の動向や製品の特徴を把握するために知財情報を活用することが特徴であると示唆された。

## ②資本財を製造する製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、資本財を製造する製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「他社との差別化」であるとの仮説を構築した。

この仮説を検証するためにヒアリング調査を行ったところ、ヒアリング調査では、資本財を製造する中堅企業から、他社と差別化を図ることが競争力の源泉であるという趣旨のコメントが複数得られた。具体的には、大企業が手を出さないようなニッチ領域に集中することで市場の差別化をしたり、自社製品に他社にはない付加価値を付けたりすることで競争優位性を確保していることが確認された。

したがって、資本財を製造する中堅企業については、ニッチ領域への集中や付加価値を付けることによる「他社との差別化」を図ることが競争力の源泉であると示唆された。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

#### <ニッチ領域への集中>

- ・ 攻めようとしているレッドオーシャンなのか否かを見分けるために知財情報を活用している。

#### <付加価値による差別化>

- ・ 自社事業に係る技術は企業ごとに技術差が出しにくい。そもそも論として技術差以前に重要なのは信頼（壊れない、ラインを止めない）である。
- ・ 顧客から見て、競合製品と当社製品の性能がそれほど変わらない場合に、価格やサービスの充実度合い等が判断基準になってくる。そのため、まずは顧客と業界のことをよく知ることによって、顧客に受け入れられる提案をしていかないと採用されにくい。そのような訴求ポイントを見出すため、顧客との接点を増やしたり、展示会等へ頻繁に通ったりすることで顧客の課題やニーズを拾い続けてきた。

そして、知財という観点では、集中すべきニッチ領域を探索するために他社の知財情報を活用して市場動向を把握する傾向が確認された。さらに、資本財は主に顧客の工場に設置されるため技術内容が競合他社から見えにくいという特徴もあるため、開発成果について権利化ではなく秘匿化する傾向も示唆された。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 侵害発見が困難で偶発的発覚に依存しがちな業界特性のため、開発成果の保護は基本的に秘匿方向である。

③消費財を製造する製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、消費財を製造する製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「ブランディング」であるとの仮説を構築した。

消費財は図表II-7で示すボリュームゾーンに含まれないため、あくまでも一例ではあるが、ヒアリング調査では、消費財を製造する中堅企業から、仮説通り、ブランディングが競争力の源泉である趣旨のコメントが得られた。具体的には、自社製品等の宣伝活動を通じたブランディングを実施することで、競合との差異化を図っていることが確認された。

したがって、消費財を製造する中堅企業については、宣伝活動等を通じた「ブランディング」が競争力の源泉であるという特徴を有することが示唆された。

また、知財という観点では、その商品を購入する消費者だけでなく、世の中のトレンドも意識したブランディングが重要であり、ブランドの構成要素たるデザインやロゴについてもトレンドを意識することが重要であるという特徴が示唆された。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 自社の業態の場合、全く同一の製品を扱う企業であれば完全に直接競合となり、他の種類の製品を扱う企業はある意味間接競合になるのかもしれない。この場合、競合との差異化という観点で、マーケティング、ブランディングが重要な要素となり、課題にもなってくる。当社の場合、自社商品を積極的に広報することでブランディングを進めてきた。しかし最近では当社のブランドを改めて考える必要性が生じており、当社のブランドコンセプトとして変えるべき部分と変えない部分を検討することを進めていく必要があると感じている。自社のブランドアイデンティティを明確化することが、ポジティブな意味での課題である。

#### ④ BtoB の非技術系の非製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、BtoB の非技術系の非製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「規模の拡大による競争力の維持・拡大」であり、知財との関連性は他の種類と比べると低いのではないかという仮説を構築した。

ヒアリング調査では、一例ではあるものの、商標登録を通じて間接的に競争力を維持している旨のコメントが得られた。具体的には、サービスの品質の高さが競争力の源泉であるところ、その競争力を維持するためには自社の知名度を向上して従業員を確保する必要があり、宣伝広告活動で使用しているロゴマークや愛称について商標登録をしていることが確認された。

これは、当初構築した仮説とは異なり、間接的なものではあるが、BtoB の非技術系の非製造業の中堅企業については、商標権の獲得により競争力の維持・強化に繋がる旨が示唆された。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ サービスの品質を向上することで差別化を図っている。一方で求人活動に苦勞しているため、採用力の強化を図っている。具体的には宣伝広告活動を強化することで知名度向上を図り採用力の強化に繋げている。自社が使用しているロゴマークや愛称については、他社に模倣されたり、他社に商標権を取得されて使用できなくなったりすることを防ぐために商標権を取得している。

#### ⑤ BtoC の非技術系の非製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、BtoC の非技術系の非製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「規模の拡大プラス $\alpha$ による競争力の維持・拡大」であるとの仮説を構築した。

ヒアリング調査では、一例ではあるものの、BtoC の非技術系の非製造業から、仮説通り、競争力の維持・強化に必要な消費者の共感を呼び込むためのプラス $\alpha$ として消費者に覚えやすいブランド名があり、当該ブランド名の商標権を獲得している旨のコメントが得られた。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 自社ブランドの名称はトレンドというより、覚えやすさを意識した語呂合わせから考えることが多い。特にその名称を聞けば消費者が直観的にその製品の機能がわかり、使用したイメージを想起できる名称を付けることを意識している。ブランドの名称について商標権を取得している。商標権を取得することで自社の知名度向上にも役立っているだろう。

すなわち、④及び⑤の結果に鑑みると、本調査研究のヒアリング調査先に限定したものではあるが、非技術系の非製造業についてはビジネスモデルに限られず、商標権の獲得が競争力の維持・強化に繋がるという特徴を有するといえる。

#### ⑥技術系の非製造業

公開情報調査及びアンケート調査の結果から、技術系の非製造業が、これまでとってきた成長戦略において重視する経営課題は、「技術力の強化」であるとの仮説を構築した。

この仮説を検証するためにヒアリング調査を行ったところ、ヒアリング調査では、技術系の非製造業から、仮説通り、技術力が競争力の源泉であり、その技術力を維持・強化するために特許権を取得している旨のコメントが得られた。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 他社も同様の製品の取り扱いがあるが、自社技術は最高の品質を有している。これにより他社との明確な差別化が図れている。この技術については特許権を取得していた。
- ・ 研究や顧客からの技術課題の解決の過程で生まれるノウハウ・成果を知財としてすくい上げる動きを進めている。
- ・ 研究テーマに沿ってターゲティングを行い、当社にとって有用と判断された発明を出願している。
- ・ 顧客の業種や業界毎に必要な要件や知識を整理し、それらを組み合わせて顧客へ提案を行った。そして、顧客との打ち合わせで発案された発明の特許権・知的資本という形で蓄積していった。これにより、労働集約型から知識集約型へ転換を図った。

また、ヒアリング調査では、技術系の非製造業から、特許権に係る技術に加え、サービスを提供する上での工夫、人材マネジメント、段取り等、ノウハウについても競争力の源泉である旨のコメントが複数得られた。

したがって、技術系の非製造業については、「技術力」や「ノウハウ」が競争力の源泉となるという特徴を有することが示唆された。

なお、知財という観点では、製造業と比較して、特に建設業は顧客の仕様毎に全く異なる製品を提供する傾向にあるため製品の汎用性が低く、発明を同業他社が利用・実施するケースが少ないため、権利行使を目的とした知財活動は少ない傾向にあるという特徴が示唆された。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- 大きな技術差を恒常的に作ることは近年難しくなっているため、現場での合理化・工夫と、技術的バックグラウンドを備えた人材によるマネジメントの質で差別化する。
- 段取り、品質、納期遵守を確実に回す力が競合との差別化ポイントだと考えている。施工拠点を整備することで事前段取りを前倒し、現場投入の人数や工程を最適化できることが成長に繋がった。
- 企業活動の中心は日本国内であり、海外拠点は限定的であるため、現状は国際出願を積極化してはいない。知財訴訟やライセンスが相対的に少なく、訴訟対応に人的・財的資源を大きく割く必要は生じていない。

## 2. 中堅企業への成長過程

公開情報調査及びアンケート調査を通じ、いかにして中堅企業へと成長してきたかという観点で、その成長過程を調査した。

### (1) 公開情報調査

まず公開情報調査を通じて、中堅企業への成長過程の種類を調査した。

清水馨は大企業との関係性に基づき、中堅企業は一次サプライヤー型、多産業接続型、及び対大企業競合型の3つに分類されるとした<sup>27</sup>。一次サプライヤー型は大企業に直接全世界的に部品供給（協力）するタイプである。多産業接続型は大企業との直接の競争を避け特殊専門機能へ特化し多産業に貢献するタイプである。対大企業競合型は大企業と同様の製品を開発し大量供給して全面競合するタイプである。

一次サプライヤー型については、「買い手の要求に応じていくうちに量産用品のサプライヤーとして認知され、買い手からさまざまな技術や市場の情報を受けながら、経営者の判断により積極的に投資し製造設備、供給体制を増強することが、中小企業から中堅企業へ成長する要因の一つであった。」と述べている。

多産業接続型への成長過程は、創業時は下請事業だけに従事していたが、その後自社製品を開発したパターン、創業から自社製品の開発に取り組んできたパターン、及び他社から事業譲渡又は市場譲渡を受けたパターンの3つに分類される。さらに、下請事業の後自社製品を開発したパターンには、下請事業を継続しながら自社製品事業が主になったパターンと、下請企業として中核企業の要求に対応する能力がついた後、多産業接続型へ変質した企業があるとした。

対大企業競合型については「創業当時から非常に多くの顧客をターゲットにして、徐々に伸びてきて中堅企業に至っている。」「多産業接続型から移動してきた形跡はなく、また、多産業接続型へ移動しようと考えている経営者は少ない。」と述べている。

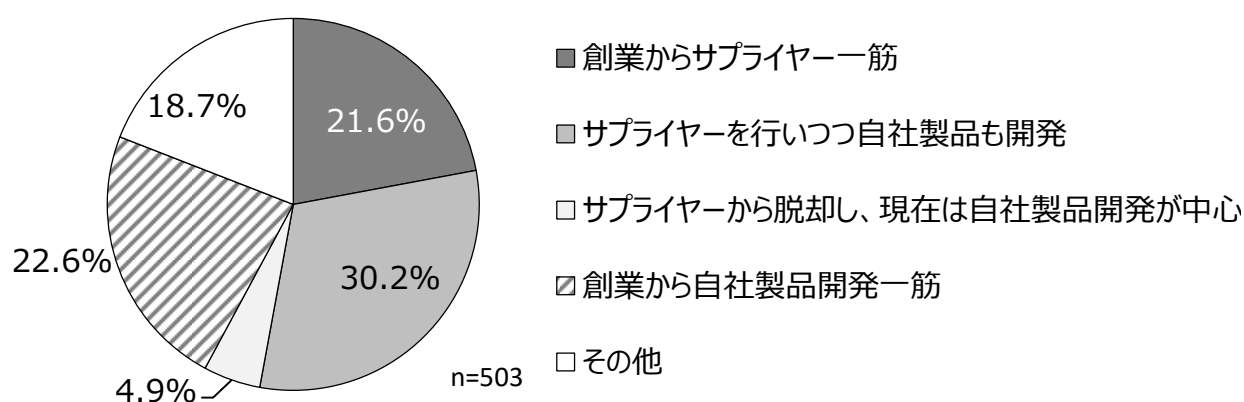
---

<sup>27</sup> 清水馨『中堅企業の質的成長: 240社の社長インタビュー調査から』162-184頁(中央経済書、第1版、2024年)

## (2) アンケート調査

次に、アンケート調査<sup>28</sup>を通じて、公開情報調査で確認した中堅企業の成長過程の種類別の割合を調査した。その結果、図表II-10 に示す通り、回答のあった503 者のうち「サプライヤーを行いつつ自社製品も開発（30.2%）」が最も多く、次いで「創業から自社製品開発一筋（22.6%）」、「創業からサプライヤー一筋（21.6%）」となった。

図表 II-10 これまでの経緯



<sup>28</sup> 公開情報調査から把握されたアンゾフの成長マトリクスに係る成長戦略の差異を分析する目的の設問を問9～問12に設置。

### 3. 中堅企業の企業形態

次に、中堅企業の企業形態が企業成長に及ぼす影響を探るため、「(1) 親会社の有無」と「(2) ファミリービジネス」の観点から、中堅企業の企業形態別の特徴を調査した。

#### (1) 親会社の有無

まず、親会社が存在しない独立型中堅企業と、親会社が存在する子会社型中堅企業について、それぞれの割合と特徴を調査した。

##### (i) 公開情報調査

#### ①独立型中堅企業と子会社型中堅企業の割合

公開情報調査より、企業活動基本調査の調査対象企業<sup>29</sup>のうち、独立型中堅企業と子会社型中堅企業のそれぞれが、約半数ずつである<sup>30</sup>ことがわかった。

#### ②独立型中堅企業と子会社型中堅企業の特徴

公開情報調査より、独立型中堅企業は平均研究開発集約度<sup>31</sup>及び従業員 1,000 人あたり自社開発特許件数<sup>32</sup>の特許件数が増加傾向にあり、近年は何れも大企業より高いことがわかった。

---

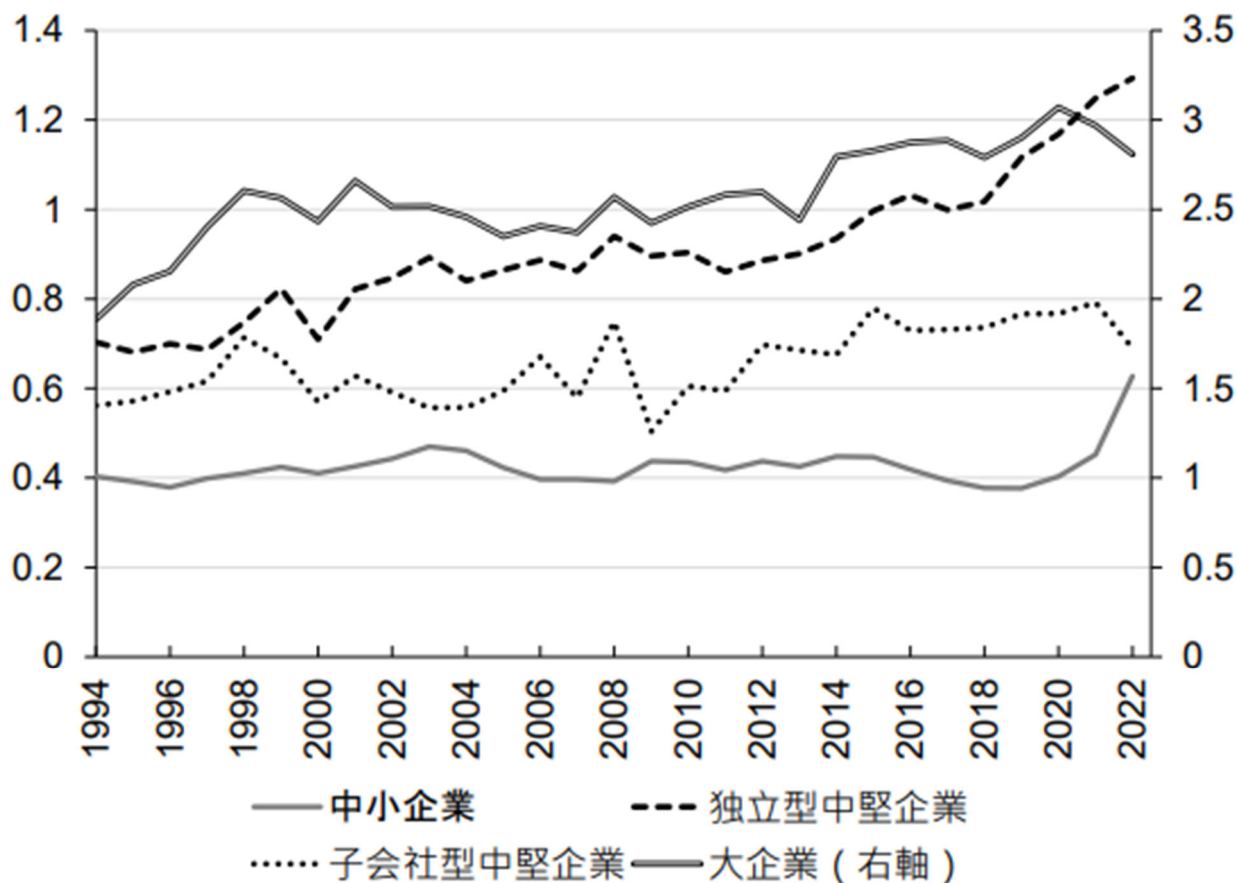
<sup>29</sup> 従業員 50 人以上かつ資本金額又は出資金額 3000 万円以上

<sup>30</sup> RIETI 東アジア産業生産性プロジェクト「日本の中堅企業のパフォーマンス」(2024 年)  
<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chukenvision/pdf/r06-12-16-siryou3.pdf>[最終アクセス日：2026 年 1 月 15 日]

<sup>31</sup> 平均研究開発集約度 = 研究開発支出額合計 / 売上額合計

<sup>32</sup> 1 社あたり自社開発特許 = 自社が開発して所有・使用している特許権数合計 / 企業数合計

図表 II-11 平均研究開発集約度のトレンド



**図5 中堅企業の平均研究開発集約度(%)**

平均研究開発集約度 = 研究開発支出額合計 / 売上額合計

(出典) RIETI 東アジア産業生産性プロジェクト「日本の中堅企業のパフォーマンス」(2024年)より

図表 II-12 従業者 1,000 人あたり自社開発特許件数のトレンド

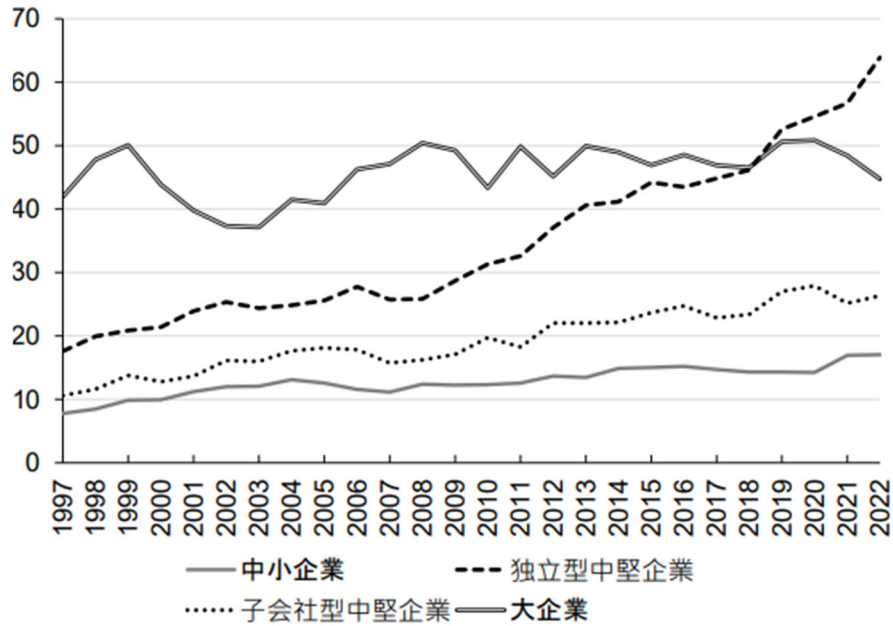


図6 従業者1000人あたり自社開発特許(件)

1社あたり自社開発特許=自社が開発して所有・使用している特許権数合計/企業数合計

(出典) RIETI 東アジア産業生産性プロジェクト「日本の中堅企業のパフォーマンス」(2024年)より

一方、子会社型中堅企業は、製造業については大企業より TFP（全要素生産性）が低いものの独立型中堅企業よりは高く、非製造業については大企業及び独立型中堅企業より TFP が高いことがわかった。子会社型中堅企業は、親会社から提供される経営資源を生かして効率的で生産性の高い経営を行っていると思われる。

図表 II-13 中小企業と比較した製造業の TFP の比較

Dep. Var: lnTFP	製造業	食料品製造業	繊維・紙工業	化学工業	素材系製造業	機械器具製造業	電気・電子機械器具製造業
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
独立型中堅企業	<b>0.0590***</b> [0.00271]	<b>0.0599***</b> [0.0143]	<b>0.0664*</b> [0.0182]	<b>0.0520***</b> [0.0124]	<b>0.0475***</b> [0.00585]	<b>0.0587***</b> [0.00298]	<b>0.0693***</b> [0.00129]
子会社型中堅企業	<b>0.0599***</b> [0.00401]	<b>0.0349***</b> [0.00694]	<b>0.0753*</b> [0.0197]	<b>0.0533**</b> [0.0155]	<b>0.0428***</b> [0.00558]	<b>0.0593***</b> [0.00450]	<b>0.0702***</b> [0.00603]
大企業	<b>0.0887***</b> [0.00831]	<b>0.0542***</b> [0.00805]	<b>0.106**</b> [0.0119]	<b>0.0995**</b> [0.0394]	<b>0.0537***</b> [0.00566]	<b>0.0828***</b> [0.00650]	<b>0.106***</b> [0.0112]
ln(Age)	<b>-0.00693***</b> [0.00226]	0.00309 [0.00357]	-0.00268 [0.0173]	-0.00358 [0.00336]	<b>-0.00532**</b> [0.00212]	<b>-0.0104**</b> [0.00320]	-0.00658 [0.00369]
合併による設立	<b>0.00597**</b> [0.00243]	0.000809 [0.00464]	-0.00208 [0.00377]	0.000999 [0.0101]	0.00366 [0.00547]	<b>0.0139*</b> [0.00633]	0.00613 [0.0116]
分割による設立	<b>0.0176***</b> [0.00256]	0.00393 [0.00522]	0.0263 [0.0132]	0.0107 [0.00998]	<b>0.0135**</b> [0.00437]	<b>0.0115***</b> [0.00178]	<b>0.0212***</b> [0.00337]
その他の設立	-0.00169 [0.00195]	0.00164 [0.00505]	0.00545 [0.00947]	-0.00146 [0.00767]	-0.00367 [0.00364]	-0.00361 [0.00266]	0.000897 [0.00627]
N	360,191	45,629	43,429	31,058	63,042	88,339	50,681
adj.R-sq	0.066	0.036	0.037	0.068	0.030	0.059	0.067
Year F.E.	○	○	○	○	○	○	○
Industry F.E.	○	○	○	○	○	○	○
Clustered	○	○	○	○	○	○	○

（出典）RIETI 東アジア産業生産性プロジェクト「日本の中堅企業のパフォーマンス」（2024年）より

図表 II-14 中小企業と比較した非製造業の TFP の比較

Dep. Var: lnTFP A	非製造業	卸売業	小売業	情報サービ ス業	宿泊業	飲食サービ ス業
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
独立型中堅企業	<b>0.0392**</b> [0.0190]	<b>0.0769***</b> [0.00157]	<b>0.00632***</b> [0.00173]	<b>0.0497***</b> [0.00356]	<b>0.0268**</b> [0.0134]	<b>0.0101***</b> [0.00347]
子会社型中堅企業	<b>0.113***</b> [0.0167]	<b>0.147***</b> [0.00198]	<b>0.0861***</b> [0.00190]	<b>0.102***</b> [0.00306]	<b>0.0770***</b> [0.0139]	<b>0.0511***</b> [0.00428]
大企業	0.00691 [0.0365]	<b>0.111***</b> [0.00532]	<b>-0.0628***</b> [0.00269]	<b>0.100***</b> [0.00544]	<b>0.0517***</b> [0.0193]	<b>-0.0325***</b> [0.00371]
ln(Age)	<b>-0.0233**</b> [0.0107]	<b>-0.0487***</b> [0.00111]	<b>-0.0137***</b> [0.00123]	<b>-0.0192***</b> [0.00160]	<b>-0.0327***</b> [0.00869]	<b>0.0112***</b> [0.00235]
合併による設立	0.00535 [0.00738]	<b>-0.0113***</b> [0.00248]	<b>0.0178***</b> [0.00314]	<b>0.00948***</b> [0.00361]	<b>-0.0813***</b> [0.0226]	0.00363 [0.00733]
分割による設立	<b>0.0394***</b> [0.00640]	<b>0.0305***</b> [0.00249]	<b>0.0548***</b> [0.00304]	<b>0.0277***</b> [0.00452]	<b>-0.163***</b> [0.0361]	0.0142 [0.0105]
その他の設立	0.00207 [0.00243]	0.0045 [0.00282]	<b>0.00913***</b> [0.00333]	<b>-0.00560*</b> [0.00331]	0.0157 [0.0245]	0.00251 [0.00623]
N	410,106	163,031	96,702	39,129	1,309	13,616
adj.R-sq	0.054	0.065	0.043	0.036	0.034	0.020
r2	0.055	0.066	0.044	0.037	0.059	0.022
Year F.E.	○	○	○	○	○	○
Industry F.E.	○					
Clustered	○					

(出典) RIETI 東アジア産業生産性プロジェクト「日本の中堅企業のパフォーマンス」(2024年)より

(ii) ヒアリング調査

公開情報調査を通じて、親会社の有無により、研究開発集約度、自社開発特許件数、及び TFP に差異があることがわかった。そこで、別の観点でも違いがないかを専門家へのヒアリング調査を通じて調査した。その結果、取引の自由度についても違いがあることがわかった。

## 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 独立型中堅企業は大企業の子会社ではないため、大企業と取引する必要がなく取引の自由度が高い。子会社型中堅企業は、大口顧客（親会社）を持つ分、自由度が下がり、下請企業になる可能性がある。（学識経験者）

### （２）ファミリービジネス

次に、ファミリービジネス企業の割合と特徴を調査した。

#### （い）公開情報調査

##### ①ファミリービジネス企業が占める割合

経済産業省の資料によれば、中堅企業の約半数<sup>33</sup>をファミリービジネス企業が占めていることがわかった<sup>34</sup>。

##### ②ファミリービジネス企業の特徴

経済産業省の資料によれば、ファミリービジネスは、一般的に、長期志向で迅速な意思決定が可能であるという長所を持つ一方、経営者の独善的行動や成長意欲の減衰（エンタレチメント）、革新派と守旧派の対立といった、いわゆるお家騒動による企業価値毀損、親族内後継者の経営能力不足といった、短所となり得るリスクを有するとされている<sup>35</sup>。

そして、中堅企業の中には、中小企業に比して財務健全性が高いために金融機関からのデットガバナンスが働きづらく、また、大企業に比して株主・投資家か

<sup>33</sup> 中堅企業の上場企業数に対する非ファミリービジネスの割合において、ファミリービジネスの判定困難な企業が一部含まれていること及び中堅企業の非上場企業数に対する非独立系の割合において、独立系（大宗がFBと想定）の判定困難な企業が一部含まれていることに留意

<sup>34</sup> 経済産業省「第1回 ファミリービジネスのガバナンスの在り方に関する研究会（事務局説明資料）」（2025年3月）

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/family\\_business/pdf/001\\_04\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/family_business/pdf/001_04_00.pdf) [最終アクセス日：2026年1月15日]

<sup>35</sup> 経済産業省「中堅企業成長ビジョン」（2025年2月）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku\\_kojyo/pdf/seichou\\_vision.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojyo/pdf/seichou_vision.pdf) [最終アクセス日：2026年1月15日]

らのエクイティガバナンスも働きづらいために<sup>36</sup>、ガバナンス<sup>37</sup>の機能不全が課題として顕在化する事例も見られる<sup>38</sup>。

中堅企業へと成長する過程において、事業承継や外部資本受入・上場等の経営体制の転換点を迎えることで、経営と所有、又は、監督と執行の分離が徐々に進展し、経営者と所有者である株主、さらには、相続権を有する創業家のファミリーメンバーも含めた関係性が複雑化するため、ファミリービジネスの長所を残しつつ、短所となるリスクに適切に対処していくファミリーガバナンスが、中堅企業が成長を続けていくために必要不可欠となる<sup>39</sup>。

---

<sup>36</sup> 独立型中堅企業の過半は非上場企業であり、上場企業であってもアナリストカバレッジが低い。

<sup>37</sup> コーポレートガバナンス・コード（株式会社東京証券取引所）において、「コーポレートガバナンスとは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。

<sup>38</sup> 経済産業省「中堅企業成長ビジョン」（2025年2月）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku\\_kojyo/pdf/seichou\\_vision.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojyo/pdf/seichou_vision.pdf) [最終アクセス日：2026年1月15日]

<sup>39</sup> 経済産業省「中堅企業成長ビジョン」（2025年2月）

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku\\_kojyo/pdf/seichou\\_vision.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojyo/pdf/seichou_vision.pdf) [最終アクセス日：2026年1月15日]

### III . 中堅企業の成長戦略

次に中堅企業の成長戦略の把握を実施した。

#### 1 . 成長戦略の全体像

中堅企業の成長戦略を調査するにあたり、はじめに当該成長戦略の全体像の把握を実施した。

##### (1) 今後の成長に対する意向

中堅企業の今後の成長の意向を調査するため、成長戦略の類型<sup>40</sup>のうち、過去10年間で重視した類型と、今後重視したい類型をアンケート調査により調査した。

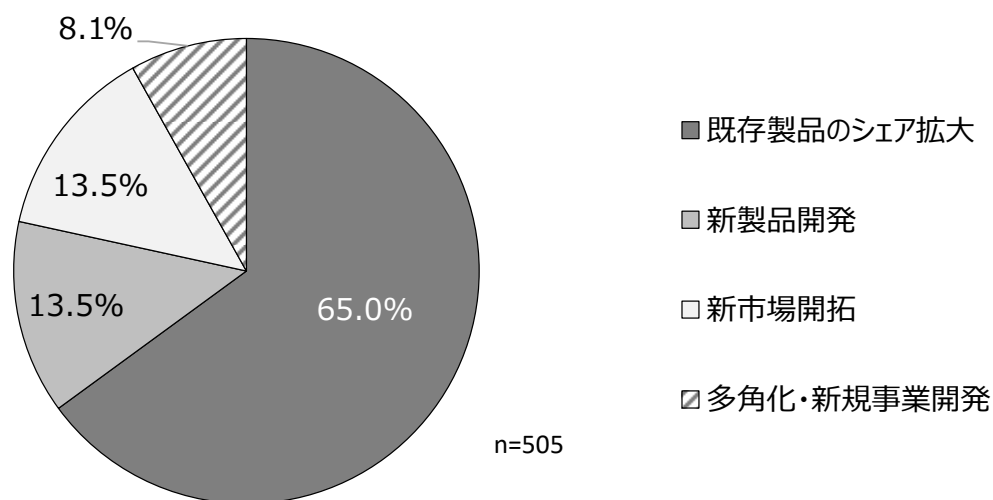
その結果、回答のあった505者のうち過去10年間で重視した事業戦略として図表III-1に示す通り「既存製品のシェア拡大(65.0%)」が最も多いことがわかった。一方、今後重視したい事業戦略については、図表III-2に示す通り「既存製品のシェア拡大(26.8%)」以外の「新製品開発(21.2%)」、「新市場開拓(28.0%)」、及び「多角化・新規事業開発(24.0%)」で7割以上を占めることがわかった。

この結果から、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。

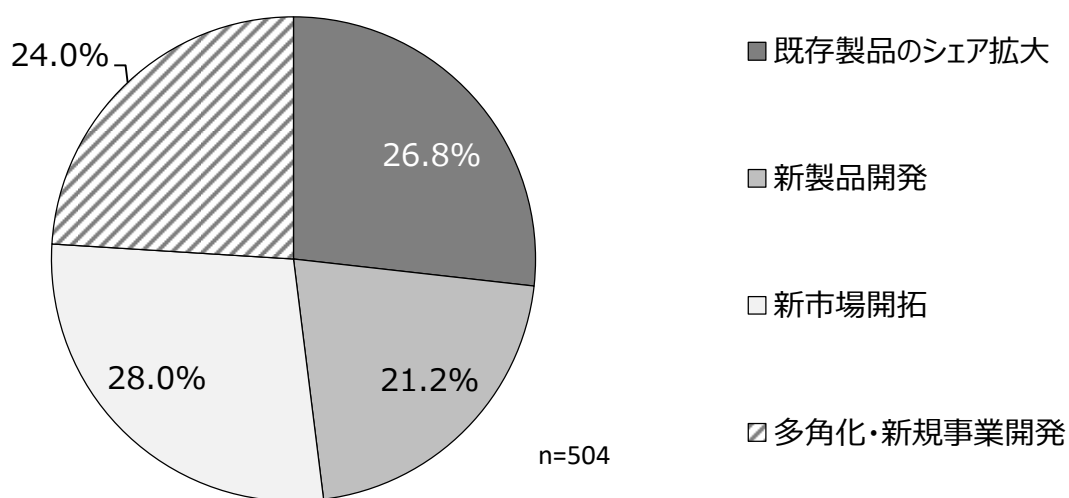
---

<sup>40</sup> 本調査研究では公開情報調査の結果から、成長戦略の類型としてアンゾフの成長マトリクスに係る4つの成長戦略を採用している。詳細は2章にて後述する。

図表 III-1 過去 10 年間で重視した事業戦略



図表 III-2 今後重視したい事業戦略



専門家からは、特に下請けとして事業を積み上げてきた製造業については、今後の成長戦略として、顧客への値上げ要求が通るほどの強いサプライヤーになるか、新規事業へ転換するかの二択であるとのコメントが得られている。

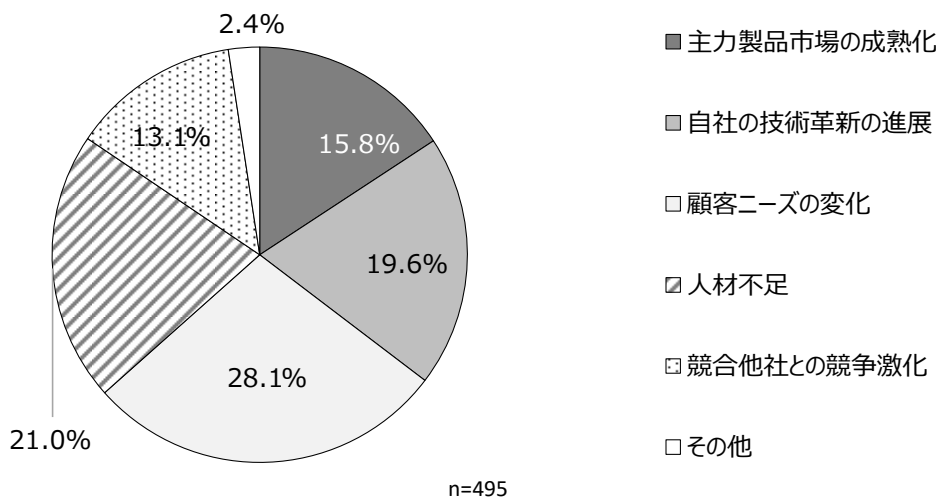
【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 中堅製造業は下請けとして事業を積み上げてきた企業が多く、今後は苦難

が予想される。OEMの中には需要予測の外れにより過剰在庫をサプライヤーに負わせても減産補償や価格調整を行わない事例があるため、この環境で生き残るには、値上げ要求が通るほどの強いサプライヤーになるか、新規事業へ転換するかの二択となる（学識経験者）

そして、アンケート調査から、将来最も重視したい事業戦略を講じるにあたり重視する環境要因は、図表III-3に示す通り「顧客ニーズの変化（28.1%）」が最も多いことがわかった。

図表 III-3 将来最も重視したい事業戦略を講じるにあたり重視する環境要因



なお、中堅企業がこれまで既存製品のシェア拡大を重視してきた背景については、中堅企業等向けのヒアリング調査を通じて調査した。その結果、自社の持続可能性を維持することに主眼を置いており、そのために既存事業領域でのプレゼンスを高めることを優先したことがうかがえる。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

< 既存事業で得たポジションを強固なものにするため >

- ・ 当社の既存事業のうち、所定の製品については国内で一定のシェアを確立できている。また、顧客と一緒にいく形でグローバル展開もできている。したがって、このポジションを強固なものにするという点が当社にとって重要であった。（製造業）

<組織としての基盤作りに注力する必要があったため>

- ・ 既存製品のシェア拡大を重視したのは、風土が違う企業同士が合併して誕生したこともあり、まずは組織としての基盤作りに注力する必要があったからである。(製造業)

<採算悪化を防ぐため>

- ・ 既存事業の拡大を重視する意思決定の背景には利益を重視しているという背景がある。この十年ほど、売上規模の拡大よりも利益率の向上に主眼を置いてきた。利益率を高めるために、赤字を避けることを徹底し、受注段階でリスクを見極め、当社が確実に遂行できる案件を選別してきた。大規模・難易度が高い案件は利益が目減りしやすいため慎重に扱う必要がある。また、処理能力には上限があり、単一で百億円を超える超大型案件は当社の体制上適合しない。(非製造業)
- ・ 伝統市場の構造的縮小により、多品種少量化・短納期対応による売上確保が不可避となり既存主力のシェア拡大を図った。(製造業)
- ・ コロナをきっかけに市場が縮小したため、既存事業のシェア拡大を重視した。(製造業)

<他の事業・製品で成長が見込めなかったため>

- ・ これまで BtoB 事業と BtoC 事業を両方実施していたが、BtoC 事業の採算が取れなくなったため、BtoB 事業を主力とするようになった。(非製造業)
- ・ 直近の新製品にヒット作がそこまで多くなく、既存製品の拡販に注力する必要があったからである。(製造業)

## (2) 今後の成長に向けた経営課題

次に今後の成長に際しての経営課題を「(i) 戦略策定」と「(ii) 実行」、「(iii) リソース」に分類して調査した。

### (i) 戦略策定

中堅企業が今後の成長に際して「戦略策定」段階で具体的に抱える課題をヒアリング調査により調査した。

## ①ヒアリング調査

ヒアリング調査の結果、戦略策定の観点で、中堅企業においてよく見られる課題として、まずは戦略策定の基礎にもなるマーケティング領域に関する課題が複数見られた。

Ⅲ.1.で述べたとおり、今後の成長に際して、既存領域の強化に留まらず、新製品・サービス開発や新市場開拓、さらには多角化・新規事業開発という新たな活動へシフトしようとする傾向にある。本調査研究の一環として実施した中堅企業等へのヒアリング調査では、既存事業とは異なる新たな取組を行う際には、既存の事業活動とは異なるプロセスでマーケティング活動を行うことやこれまでとは異なる知見が必要となるが、これらを習得するのに必要なリソースが不足しているとのコメントを得られた。

つまり、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ンネル、訴求方法等が必要になり、その導入や習得に障壁があるということである。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 新市場開拓となると、これまでのマーケティング活動とは異なる動きが必要となる。当社ではチームを組成して活動していたが、これまで汎用製品の活動に従事してきた者が急にこれまでとは異なる新市場開拓に向けた活動をすることになると、なかなか力を発揮しきれないこともあった。新市場開拓先に特有の営業プロセスやルートが存在しており、それに沿って進めていかないと営業活動がうまくいかないことが多い。こうした新市場特有の事情を把握して、それを活動へ移そうとしている間に時間がかかってしまい、頓挫したこともある。こうした新市場を開拓するためのマーケティング活動を完遂できるリソースや業界特有の知見等の不足が課題である。(製造業)
- ・ 海外となるとなおさら困難になってくる。その他、進出先の業界知識も相当必要になる。業界によっては、これまで当社製品についていたものを外さなければならなくなることもある。(製造業)

一方で、専門家向けのヒアリング調査においては、新しい取り組みを行う上での課題は、これまでマーケットインの思想で開発を行っていなかったために市場で求められているものを見極める感度が低いことであるとのコメントが得

られた。そして、これまでマーケットインの思想で開発を行っていない背景には、中堅企業はこれまでニッチ分野で成長したことに起因して、既存事業のブラッシュアップに注力する傾向があり、将来構想力に資源を振り分けられていないことに起因するのではないかとのコメントが得られた。

さらに、新しい取り組みを行う上では、「自分で見つけに行く」だけでなく「見つけてもらう」探索がより重要であり、異分野の展示会に積極的に出展することが解決策となり得るとのコメントが得られた。

#### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 自社製品開発にチャレンジする企業も少なくないが、すぐに成功する例はほとんどない。地道に展示会等での出展をしている企業も多いが、期待するほど拡大しないというのが実情である。その課題が生じている背景のひとつは、現場がついてこないという点があるだろう。経営者は新しいチャレンジを通じて突破口を開きたいという強い思いを持っているのだが、なかなか社内でその意識についてこられる従業員がいない。単純に時間や人数が不足しているというより、新たなチャレンジに必要な技術やスキルが不足しているという問題が原因に近い。具体的には、自社製品開発に活用できる技術はあるのだが、一方で、市場で求められているものを見極める感度の低さが根本的な問題としてあるかもしれない。技術的に良いものを作ることはできるのだが、それを顧客候補に知ってもらうための活動をうまくできていなかったり、そもそもそれが受け入れられる市場が存在するのかが不透明であったりすることも少なくない。マーケットインの思想で開発を行うというスタイルが浸透していないのではないか。特にサプライチェーンの中に組み込まれ続けてきた企業の場合は、次の成長を狙っていく際に、このような課題にぶつかることが多い。社会の中で何が求められているか、という市場サイドの分析が弱く、技術ありきで製品開発をしてしまっている。(支援機関)
- ・ 中堅企業のうち、特にものづくり企業では既存事業をどう拡大するかに意識が偏り、ブラッシュアップに注力する傾向がある。将来構想力がそうした活動に吸い取られている(資源を振り分けることができていない)のではないかと感じる。深掘り型で強みを磨くことはできるが横に広がらない。新製品・新市場形成が苦手な企業が中堅には多い(学識経験者)
- ・ 業種ごとに市場規模の上限があるため、拡大には業界を広げる必要があり、逆説的にニッチの強みを捨てる場面が必ず生じる。しかし、中堅企業は既

存領域外の戦い方を知らないため難しい。(学識経験者)

- ・ これまでニッチ分野で成長してきたことに起因して、中堅企業は自社の事業領域内に他社が侵入した場合は徹底的に攻撃するものの、自社の事業領域外に対して関心が薄いという特徴がある。これがマーケットインの思想で開発ができていないことの理由だと思われる。(学識経験者)
- ・ 成長を実現するために重要な要素の1つとして営業（飛び込み営業・技術営業）がある。下請け系の中堅企業は飛び込み営業の経験が皆無であることが多く、これは致命的である。テレアポを含む新規開拓を全員で徹底し、訪問先では「作れるか」の問いに即応するため、営業は積極的に「作れる」とコミットすることが重要である。販路を自ら開拓し、下請けマインドを脱することが第一である。既存技術を生かして一見関連が薄そうな市場にも出ていくこと、トップ営業で購買以外の部門に提案することが肝要である。下請け企業出身の中堅・中小にとって、「自分で見つけに行く」だけでなく「見つけてもらう」活動がより重要である。知名度が低いゆえに、国内外から見つけてもらう仕掛けが不可欠である。具体策として、異分野の展示会に積極出展することを推奨する。同じ展示会に出続けても来場者が同質化し効果が薄いためである。CESのような場は中堅・中小でも出展可能であり、世界からの発見機会を広げるべきである。(学識経験者)

## (ii) 実行

中堅企業が今後の成長に際して「実行」段階で具体的に抱える「①M&A」と「②海外展開」における課題を調査した。

### ①M&A

中堅企業が M&A を実行する上での現状の課題をアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

#### (a) アンケート調査

514 者へのアンケート調査の結果、19.5%<sup>41</sup>の企業が、今後の成長に際して、M&A に関する課題を抱えていることがわかった。

#### (b) ヒアリング調査

上記アンケート結果を踏まえ、ヒアリング調査を通じて、「M&A」に関するより具体的な課題を調査した。その結果、M&A を実行前の段階と後の段階に分けた場合、M&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&A 後の経営方針や業務、企業文化の統合作業（以下「PMI」という。）で課題があるとのコメントが複数得られた。そして PMI で課題が発生する理由として、「PMI を円滑に進められるスペシャリストが潤沢に存在しているわけではない」ことが挙げられた。

なお、大企業においても PMI の課題はあるが、M&A コンサル等の専門人材を活用しながら解決を図っており、PMI において想定される課題と解決策に関するノウハウのストックに差があると考えられる<sup>42</sup>。また、中小企業については、M&A（買収）をして成長を目指すパターンは中堅企業と比べて少ない<sup>43</sup>ことから、本課題は、中堅企業における特徴的な課題の1つであると推察される。

---

<sup>41</sup> アンケート調査において「将来重点的に取り組む予定の事項」として「提携、合併・買収」と回答した企業に限定されず、他の選択肢を選択した場合であっても、自由回答欄に将来重点的に取り組む理由や、取り組む上での課題等として M&A に関する課題を記載した企業をカウントしたもの

<sup>42</sup> 経済産業省企業活動基本調査（平成 25 年度～令和 4 年度）によると M&A の実施比率は、大企業の 68%に対して、中堅企業は 29%である

<sup>43</sup> 帝国データバンクが実施した令和 6 年度中小企業実態調査事業によると買収した経験がある中小企業は 12.0%

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ M&A 自体は過去にも実施してきたが、シナジー効果や成長性の分析、投資回収可能性も分析等には問題はないが、PMI に課題がある。PMI を円滑に進められるスペシャリストが潤沢に存在しているわけではないので、苦労は想定される。そのあたりの専門人材の獲得を課題として認識している。  
(製造業)
- ・ 継続的な課題は海外子会社のガバナンス対応である。具体的には、海外子会社と十分なコミュニケーションが取れていない。経営レベルでもコミュニケーションが不足している。海外子会社の経営層は日本から経営者が 1 名程度しか派遣されておらず、メインは現地の方がやられている。その統制は難しいと感じている。(製造業)
- ・ M&A を通じて多角化・新規事業開発を図っていこうとすると、当然規模的にも大きくなってくるので、その際に全社の事業そのものをどのようにまとめてシナジーの創出へつなげていくという点に課題認識を持っている。  
(製造業)

専門家からも、中堅企業の M&A には PMI で課題があるとのコメントが得られている。

#### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ まずは技術指導をし、その後買収するパターンが多いが、買収後に被買収企業の制度や文化をどこまで変えていけば良いのか、どのようにガバナンスを発揮したら良いか正解がないという課題がある。M&A を繰り返した大手電機メーカーは全ての案件で買収先とシナジーを発揮できたわけではない。このような例があるため、M&A はせずに、技術連携で留めておく企業もある。(学識経験者)

## ②海外展開

中堅企業が海外展開を実行する上での現状の課題をアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

## (a) アンケート調査

アンケート調査では、海外展開をする際、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・競合把握に課題があるとの自由回答を得た。

## (b) ヒアリング調査

また、中堅企業等へのヒアリング調査では、ローカルの競合に価格競争力で劣後するとの課題や現地サプライチェーン構築に課題があることがわかった。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

#### <ローカルの競合に価格競争力で劣後>

- ・ 当初の理想論としては、大手小売に伴走しながら、他日系顧客の海外展開を支援していき、その先にローカル資本の開拓を目指していたが、結論としてローカル向けの展開はできなかった。ローカルの IT ベンダーに比べて価格競争力で劣後していた。単発では納入事例があった、大きく入り込んだ例はなかった。ローカル向けの展開が難しいと思う。(非製造業)

#### <現地サプライチェーン構築>

- ・ 原材料を現地子会社でうまく調達するのが課題である。日本で購買の統括をしているが、ゆくゆくは各地で購買体制を構築できるようにしていきたい。(製造業)

専門家へのヒアリング調査では、既存顧客の海外展開に伴って伴走する形で海外進出を図る場合、当初は顧客からフォローを受けられてもその顧客が現地から撤退した場合に課題になることがわかった。

### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 一次サプライヤー型の中堅企業は既存顧客の海外展開に伴って伴走する形で海外進出を図る場合も多い。この場合、当初は顧客からフォローを受けられることも多いが、その顧客が現地から撤退した場合はこれらが大きな課題となる。(学識経験者)

### (iii) リソース

中堅企業が今後の成長に際して「リソース」面で具体的に抱える課題を調査した。

#### ①人材

中堅企業が現状抱える「人材」に関する課題を公開情報調査、アンケート調査、及びヒアリング調査により調査した。

##### (a) 公開情報調査

中堅企業の実態に関するアンケート調査に関する複数のレポートから、中堅企業が現状抱える課題として人材に関する課題が最も多いことがわかった。

例えば、中堅企業を中心とした成長への課題に関する調査<sup>44</sup>によると、図表Ⅲ-4に示す通り、「企業の成長に重要な要素について不足していると思うこと」として、「人材の採用・育成と管理」が最多（25.8%）であった。また、「戦略的リーダーシップ」（23.9%）等の人的資本に関わる項目の回答率も高い。

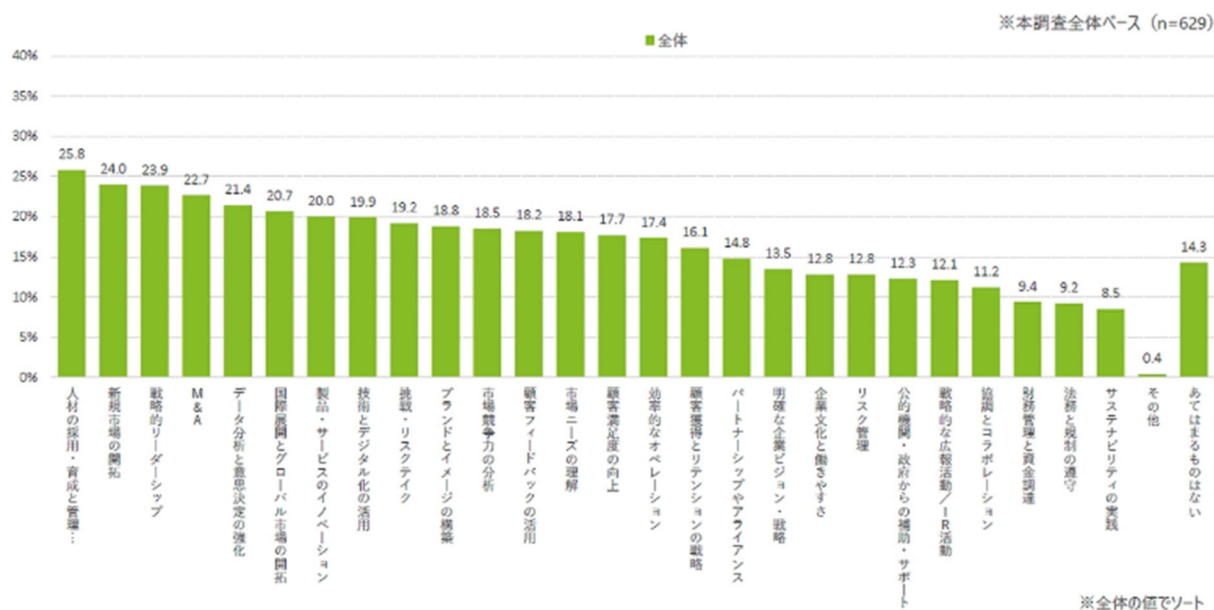
---

<sup>44</sup> デロイト トーマツ「デロイト トーマツ、中堅企業調査、成長への課題は「人的資本」や「市場開拓」、「戦略」の不足が2割強」（2025年）

<https://www.deloitte.com/jp/ja/about/press-room/nr20250108.html>[最終アクセス日：2026年1月15日]

図表 III-4 企業成長に重要な要素について勤務先が実行できていないこと

Q. 企業の成長に重要な要素について、あなたの勤務先企業が「実行できていない（不足している）」と思うことは何でしょうか。



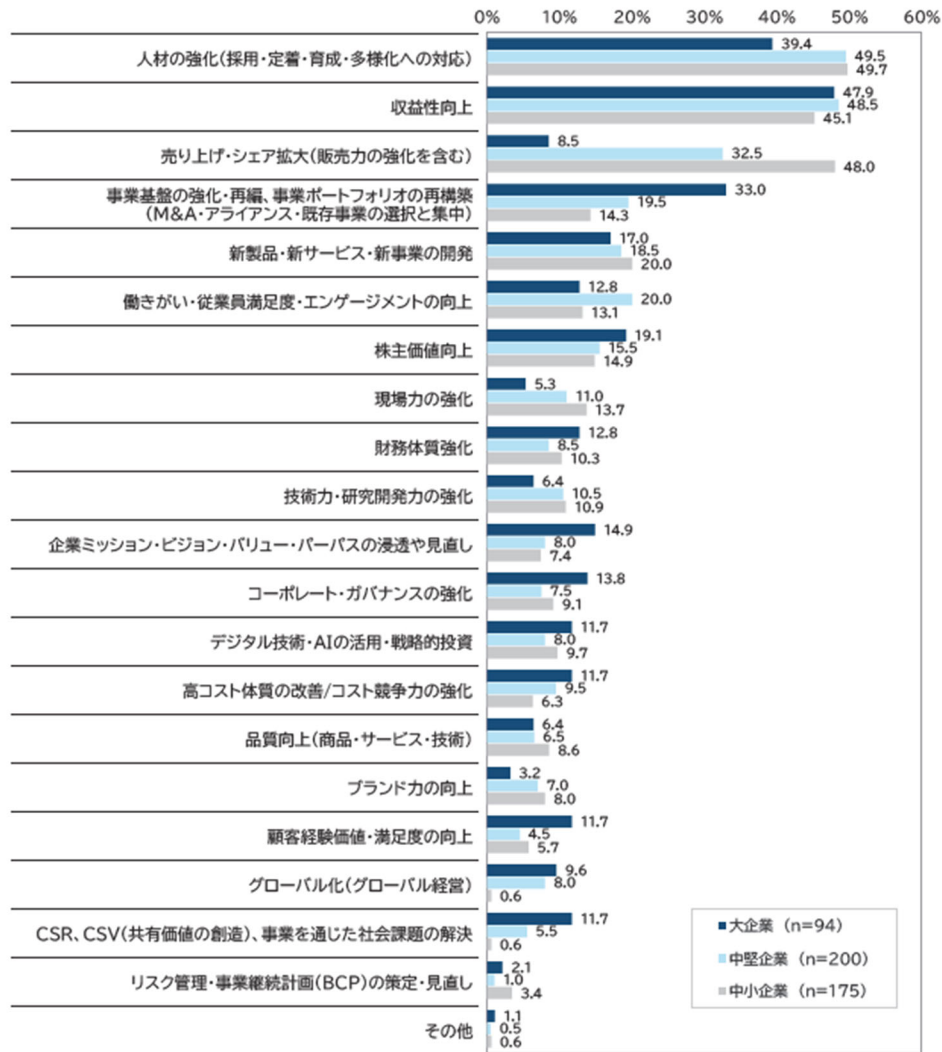
(出典) デロイト トーマツ「デロイト トーマツ、中堅企業調査、成長への課題は「人的資本」や「市場開拓」、「戦略」の不足が2割強」(2025年)

また、別のアンケート調査<sup>45</sup>では、図表III-5に示す通り、中堅企業の「現在」の経営課題として「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」が最多（49.5%）であった。なお、「働きがい・従業員満足度・エンゲージメントの向上」が大企業及び中小企業と比較して高く（20.0%）、大企業及び中小企業と比較しても人材における課題が高いことがわかる。

さらに、「3年後の経営課題」についても、図表III-6に示す通り、中堅企業の半数以上の企業（51.5%）が「人材の強化（採用・定着・育成・多様化への対応）」を挙げており、大企業及び中小企業と比較して高いことがわかった。

<sup>45</sup> 一般社団法人日本能率協会「第45回 当面する企業経営課題に関する調査」(2024年)  
[https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai\\_2024\\_report.pdf](https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2024_report.pdf) [最終アクセス日：2026年1月15日]

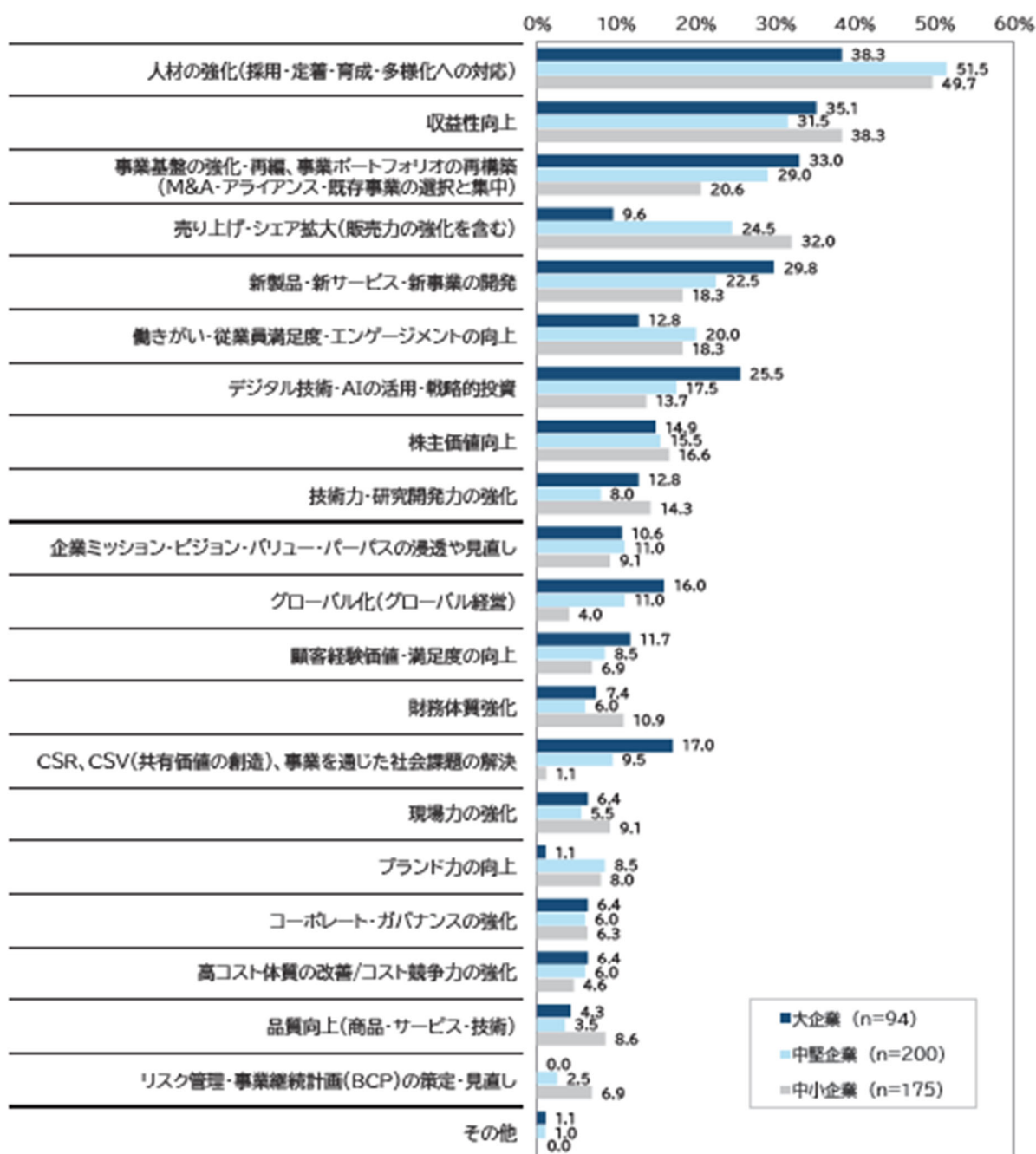
図表 III-5 「現在」の経営課題の従業員規模別の比較



※上位3つまで回答

(出典) 一般社団法人日本能率協会「第45回 当面する企業経営課題に関する調査」(2024年)

図表 III-6 3年後の経営課題の従業員規模別の比較



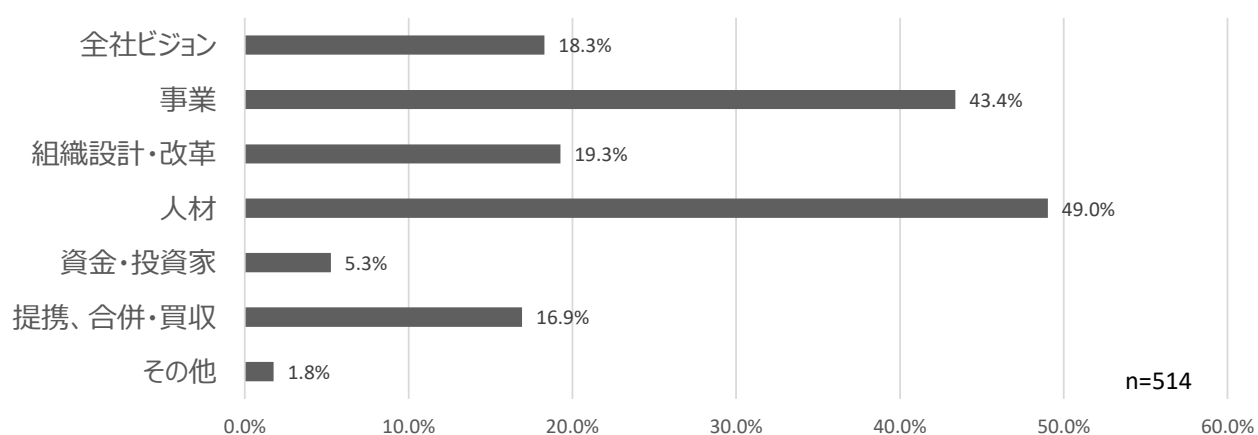
※上位3つまで回答

(出典) 一般社団法人日本能率協会「第45回 当面する企業経営課題に関する調査」(2024年)

## (b) アンケート調査

本調査研究の一環として実施したアンケート調査においても、全社的な経営戦略を実行する上で将来重点的に取り組む予定の事項として、図表III-7に示す通り「人材」が最多（49.0%）であった。なお、自由回答からは、「大手が上層部門人材の早期退職と若手採用による囲い込みを強める中、中堅企業は待遇・報酬の面から不利になりやすい」といったコメントが得られている。

図表 III-7 将来重点的に取り組む予定の事項



## ②資金

中堅企業が現状抱える「資金」に関する課題をヒアリング調査により調査した。

### (a) ヒアリング調査

中堅企業が新たな取組へとシフトしていこうとする際に、当然設備投資をはじめとして資金に係る課題も想定される場所であるが、本ヒアリング調査では、資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくないことが確認された。資金獲得には苦労しなかったとのコメントも複数得られており、以下に掲載する。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ M&A 等、シェア拡大に際して大規模な資金を要する場面において、金融機

関からの融資を引き出すための交渉で苦労した印象はない。毎年経営層や経営企画部門等が金融機関に対して中期経営戦略の説明をしたり、アピールをしたりしている。その中で十分に理解、評価を得られていたと思われ、あまり苦労した印象はない。(製造業)

- ・ 設備投資に関して資金調達ではそこまで苦労をしていない。運転資金として金融機関から定期的に借りており、その中で上手く運用できている。(製造業)

そして、専門家へのヒアリング調査においても、中堅企業の多くは資金余力があり、その資金余力の中でリスクを取って成長戦略を講じているため、銀行支援の域を出ているとのコメントが得られた。さらに、資金余力がある理由として、地域金融機関の取引先の大多数が中小企業であるところ、中堅企業は優良顧客として見られる部分もあり、むしろ「貸したい」という意向が強いことに起因するのではないかとのコメントが得られた。

#### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 中堅企業は資金にあまり困っていない印象を持っている。これは、地域金融機関の取引先の大多数が中小企業であるところ、中堅企業は優良顧客であり、「貸したい」という意向があるからではないか。(学識経験者)
- ・ 中堅企業の多くは資金余力がある。キャッシュフローが安定しており、その資金余力の中でリスクを取って成長戦略を講じているため、金融支援の域を出ている企業が多い印象である。(支援機関)

## 2. これまでの成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

中堅企業がこれまで講じてきた成長戦略の類型毎の経営課題と解決策を公開情報調査、アンケート調査、及びヒアリング調査により調査した。

### (1) 公開情報調査

中堅企業のこれまでの成長戦略の類型毎の経営課題と解決策を調査するにあたり、公開情報<sup>46</sup>から、これまでの中堅企業の成長戦略としてどのような類型があるのかについて、概要把握を実施した。その結果、中堅企業の成長戦略の類型はアンゾフの成長マトリクスを参照し、以下のとおり4類型で整理できることがわかった。

具体的には、公開情報調査を行った20社のうち、これまで既存製品のシェア拡大を講じた企業は20社、新製品開発を講じた企業は9社、新市場開拓を講じた企業は12社、多角化・新規事業開発を講じた企業は13社であった。

本公開情報調査の結果を踏まえると、多くの中堅企業では、既存製品のシェア拡大に注力することのみに留まらず、多角化・新規事業開発を講じて企業成長を遂げてきたことが推察される。

なお、成長戦略を実現する上での経営課題、及びその解決策についてはアンケート調査及びヒアリング調査を通じて調査をした。

以下の表は、アンゾフの成長マトリクスの4類型と各類型の概略をまとめたものである。

---

<sup>46</sup> 中堅企業に規模に近い中小企業（製造業は従業員数200人以上、非製造業は50人以上）、中堅企業、及び過去10年間に中堅企業から大企業へ成長した企業20社（製造業10者と非製造業10者）のウェブサイト及び統合報告書等を調査した。

図表 III-8 これまでの成長戦略の類型と各類型の概略

成長戦略	概略
既存製品のシェア拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質・技術の訴求</li> <li>・ 付加機能の充実</li> <li>・ 大手企業・大学との連携</li> <li>・ 宣伝広告活動</li> <li>・ 大手顧客との関係強化</li> </ul>
新製品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備投資</li> <li>・ 人員体制構築</li> <li>・ 他社連携</li> <li>・ M&amp;A</li> </ul>
新市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティング活動</li> <li>・ 海外への現地法人設立</li> <li>・ 他社連携</li> <li>・ M&amp;A</li> </ul>
多角化・新規事業開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティング活動</li> <li>・ 設備投資</li> <li>・ 人員体制構築</li> <li>・ 他社連携</li> <li>・ M&amp;A</li> </ul>

次に中堅企業の成長戦略の類型毎に、どのような知財活動がこれまでの成長戦略に対して効果を発揮したのかを、公開情報<sup>47</sup>を通じて整理した。その結果、中堅企業の成長戦略を実現する上で、主に権利化を通じて競争優位性を獲得したことが確認された<sup>48</sup>。

<sup>47</sup> 成長戦略との関連性を意識した調査を行ったため、2(1)(i)で調査した企業と同じ企業の公開情報を用いて調査を行った。

<sup>48</sup> この公開情報調査の結果から、中堅企業が一定の知財活動を実施しているのではないかとの仮説が構築されたため、具体的に実施できている部分をできていない部分を把握する目的の設問を問16～問20に設置。また、全社レベルの経営戦略を進める際の知財活用の意向を検証することを目的とした設問を問14に設置。

図表 III-9 これまでの成長戦略の類型と対応する知財活動

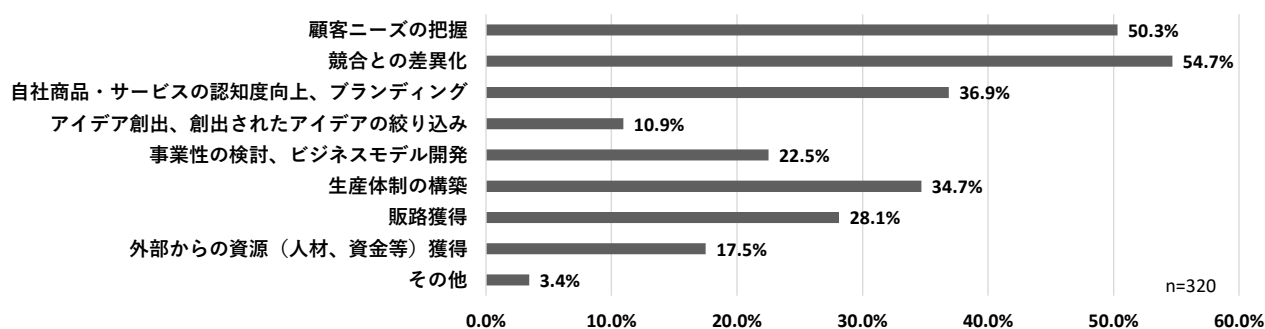
成長戦略	知財活動
既存製品のシェア拡大	<p>&lt;訴求した品質・技術、及び付加機能の知財権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場浸透を図る領域において、コア技術の改良を継続的に進め、その成果について特許権を取得</li> <li>・ 代表商材については、統一感のあるネーミングを付して商標登録を行いブランド化</li> </ul> <p>&lt;大手企業・大学と連携した成果物の知財権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コア技術の更なる進化に向けた大企業大学・企業との共同研究と当該研究結果の特許権取得</li> </ul>
新製品開発	<p>&lt;投資した設備の知財権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新製品を開発するために新設備を立ち上げ、当該新設備について特許権取得</li> </ul> <p>&lt;他社と連携した成果物の知財権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非製造企業が販売する製品について、製品の製造元と共同開発を行い、当該製品の特許権取得</li> </ul>
新市場開拓	<p>&lt;海外展開に向けた知財権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 英字表記での商標権取得</li> <li>・ PCT・マドプロを活用した海外展開先での商標権取得</li> </ul>
多角化・新規事業開発	<p>&lt;多角化した商品・サービスについて商標権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多角化に向けて設備を立ち上げ、当該新設備について特許権取得</li> </ul> <p>&lt;買収先が有していた未登録のブランド名の商標権取得&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多角化に向けて M&amp;A（買収）をした際、買収先が有しているブランド名について、買収元が商標権を取得していなかったことに伴い、買収後に商標権を取得（買収前は権利が発生していないことを確認済）</li> </ul>

## (2) アンケート調査

これまでの成長戦略の類型毎の経営課題を調査するため、アンケート調査<sup>49</sup>を実施した。

その結果、既存製品のシェアを拡大する上で発生した経営課題として、図表III-10に示す通り、回答のあった320者のうち「競合との差異化（54.7%）」が最も多く、「顧客ニーズの把握（50.3%）」についても同程度の割合が該当した。したがって、本アンケート調査では、中堅企業が既存製品のシェアを拡大する上では、「訴求点の明確化<sup>50</sup>」に係る課題を解決することが特に重要であることが示唆された。

図表 III-10 既存製品のシェア拡大に際して発生した経営課題



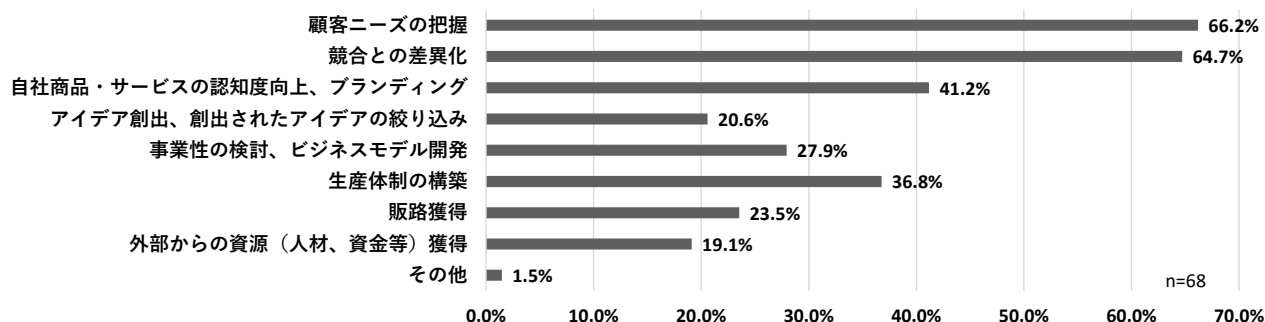
また、アンケート調査によれば、新商品開発を行う上で発生した経営課題として、図表III-11に示す通り、回答のあった68者のうち「顧客ニーズの把握（66.2%）」が最も多く、「競合との差異化（64.7%）」についても同程度の割合が該当した。したがって、本アンケート調査では、中堅企業が新商品を開発する際、生産や販売等の具体的な事業活動よりも、その前段に位置付けられる「新製品のコンセプト明確化」に係る課題を解決することが特に重要であることが示唆された<sup>51</sup>。

<sup>49</sup> 公開情報調査から把握されたアンゾフの成長マトリクスに係る成長戦略の差異を分析する目的の設問を問7に設置。また、成長戦略の類型毎に見られる課題を分析する目的の設問を問10～12に設置。

<sup>50</sup> 顧客のニーズに対して、競合製品等との違いを意識し、自社製品等の優位性を明確化した上でアピールすることを「訴求点の明確化」と表現している。

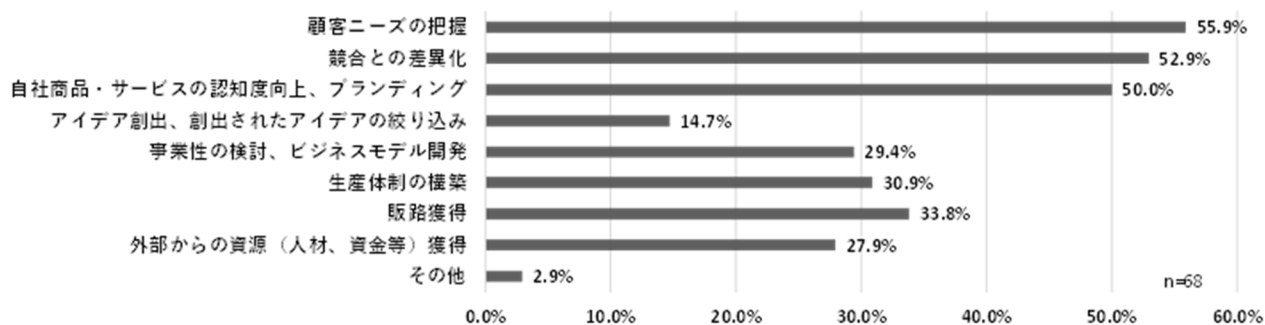
<sup>51</sup> 一般的に、新製品開発のプロセスは①製品コンセプトの開発、②戦略仮説の検討、③製品化、④市場参入というプロセスで表現されることが多く、本調査研究のアンケート調査結果からは①製品コンセプトの開発に関する課題感が大きいという示唆が得られたということである。なお、ここで記載したプロセスは、グロービス経営大学院編著「グロービス MBA マーケティング[改訂3版]」（ダイヤモンド社、2009年）を参照している。

図表 III-11 新商品開発に際して発生した課題



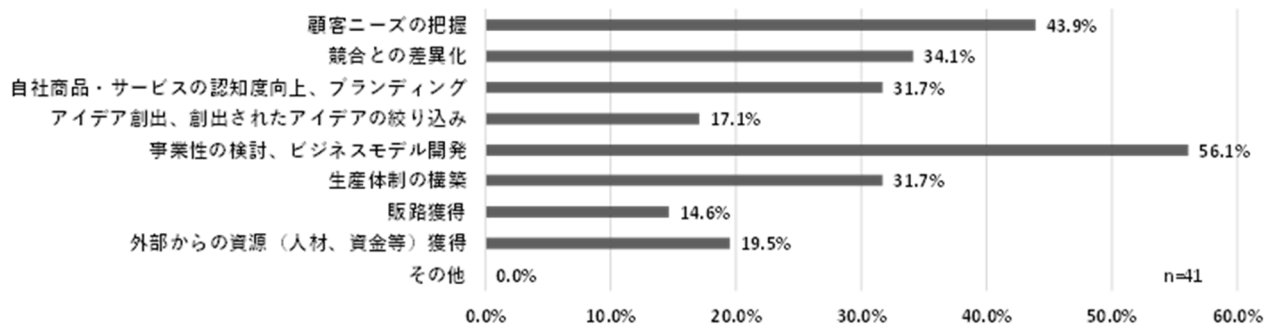
また、アンケート調査によれば、新市場開拓を行う上で発生した経営課題として、回答のあった68者のうち「顧客ニーズの把握（55.9%）」が最も多く、「競合との差異化（52.9%）」及び「自社商品・サービスの認知度向上、ブランディング（50.0%）」についても同程度の割合が該当した。したがって、本アンケート調査では、中堅企業が新市場を開拓する上では、「新市場での優位性を確保するための活動」に係る課題を解決することが特に重要であることが示唆された。

図表 III-12 新市場開拓を行う上で発生した経営課題



また、アンケート調査によれば、多角化に際して発生した経営課題として、図表III-13に示す通り、回答のあった41者のうち「事業性の検討、ビジネスモデル開発（56.1%）」が最も多い。したがって、本アンケート調査では、中堅企業が多角化を図る上では、後述する「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」に係る課題を解決することが重要であることが示唆された。

図表 III-13 多角化に際して発生した経営課題



### (3) ヒアリング調査

次に、成長戦略の類型毎の経営課題と解決策をヒアリング調査により調査した。

#### (i) 既存製品のシェア拡大

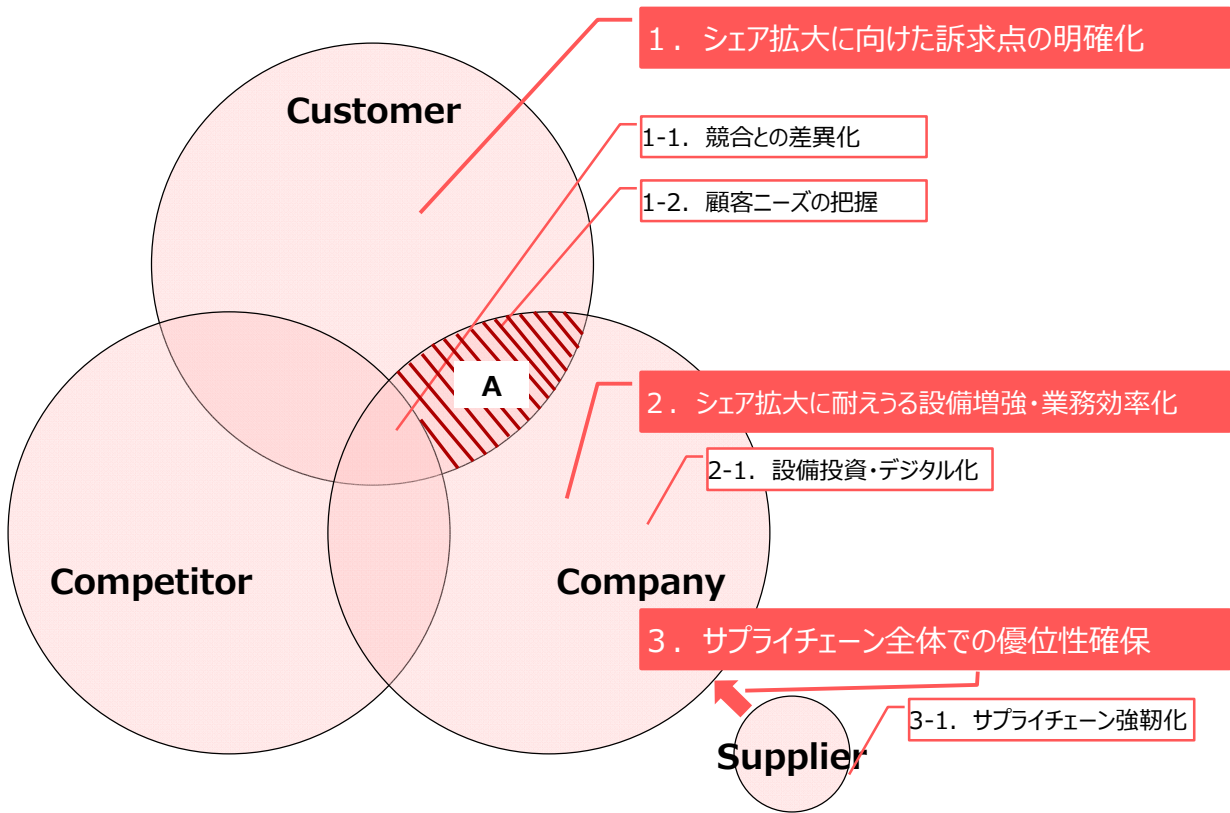
##### ① 仮説の概要

まず、既存製品のシェア拡大を講じる上での経営課題と解決策を調査した。

既存製品のシェア拡大を行う上では、その既存製品における顧客のニーズと自社の提供価値のすり合わせをしていくと同時に、シェア拡大に耐えうる生産や営業体制も同時に必要となる。そこで、中堅企業が既存製品のシェアを拡大する上で想定される課題に係る仮説<sup>52</sup>を3C（Customer, Competitor, Company）の観点で整理し、当該仮説をヒアリング調査で検証した。以下にイメージ図と仮説の概要を示す。図表III-14は、既存製品のシェア拡大を行う上で、なるべく競合（Competitor）は侵入できないが、顧客（Customer）のニーズと自社（Customer）の提供価値が一致するエリアAを拡大しようと考え、そのための戦略を構築するのではないかという仮説のイメージ図である。具体的には、顧客のニーズに対して、競合との違いを意識した上で、自社の設備増強・業務効率化を図ったり、サプライヤー全体の優位性を確保したりするのではないかという仮説である。

<sup>52</sup> 以降の成長戦略の類型毎に想定される課題に係る仮説はグロービス経営大学院「グロービスMBA マネジメント・ブック[改訂3版]」（ダイヤモンド社、2008年）及びグロービス経営大学院編著「グロービスMBA マーケティング[改訂3版]」（ダイヤモンド社、2009年）を参照して構築している

図表 III-14 既存製品のシェアを拡大する上で想定される課題のイメージ図



図表 III-15 既存製品のシェアを拡大する上で想定される課題に係る仮説

課題	解決策	仮説
シェア拡大に向けた訴求点の明確化	<b>競合との差異化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術力の向上・技術の獲得                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術系人材の採用</li> <li>・他社からの技術導入</li> <li>・特殊な設備の導入</li> <li>・人材への投資</li> </ul> </li> <li>ニーズ対応力の強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の不満分析</li> <li>・競合製品の分析</li> </ul> </li> </ul>	(a) 自社内にある技術だけでは厳しいのではないか？ (b) 人材投資に際して、技術力向上に貢献した人材への大胆な処遇等も検討課題になっているのではないか？ (c) 特に下請的な企業の場合マーケティング機能が脆弱なのは？また、マーケティングからブランディングへの接続をできていないのでは？
	<b>顧客ニーズの把握</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>顕在化しているニーズ収集                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客訪問・対話</li> </ul> </li> <li>潜在化しているニーズの収集                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・商社を介した情報収集</li> </ul> </li> </ul>	
シェア拡大に耐える設備増強及び業務効率化	<b>設備投資・デジタル化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資判断                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・検討チーム組成</li> <li>・外部コンサルタント活用</li> </ul> </li> </ul>	(a) 補助金を必要としているのではないか？ (b) 金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないか？ (c) デジタル化すべき部分の見極めに苦労しているのではないか？また、デジタル化の構想はあってもその実現可能性が不透明なのではないか？
サプライチェーン全体での優位性確保	<b>サプライチェーン強靱化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーの見極め                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部コンサルタントや金融機関の活用</li> </ul> </li> <li>下請け企業の技術力強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・下請け企業への技術支援</li> </ul> </li> <li>垂直統合化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・リソース導入</li> <li>・(M&amp;A等)</li> </ul> </li> </ul>	(a) 自社に関連する下請け企業の底上げを図らないと競争力を維持できないのではないか？ (b) 垂直統合化を図る意向はあるものの、そのための手段確保に苦慮しているのではないか？

②-1 仮説の検証（シェア拡大に向けた訴求点の明確化）

まず、既存製品のシェアを拡大に向けた訴求点の明確化に係る課題を「(A) 競合との差異化」と「(B) 顧客ニーズの把握」に分類して調査した。

(A) 競合との差異化

「既存製品のシェア拡大に向けた競合との差異化」の課題を細分化して考えると、主に、「技術力の向上・技術の獲得」「ニーズ対応力の強化」の2つに分けられる。当該課題の解決策として、アンケート調査では次のようなコメントが得られた。

### 【アンケート調査での自由回答例（競合との差異化）】

課題：技術力の向上・技術の獲得

<解決策>

- ・ 技術系人材の採用
- ・ 他社からの技術導入
- ・ 特殊な設備の導入・活用
- ・ 人材への投資

課題：ニーズ対応力の強化

<解決策>

- ・ 顧客の不満分析
- ・ 競合製品の分析

そこで、上記アンケート結果を踏まえ、中堅企業が競合との差異化を図る上での課題が生じる背景や原因について、次のような仮説を構築した。

### 【競合との差異化を図る上での仮説】

<技術力の向上・技術の獲得>

- （a）自社内にある技術だけでは厳しいのではないか？
- （b）人材投資に際して、技術力向上に貢献した人材への大胆な処遇等も検討課題となるのではないか？

<ニーズ対応力の強化>

- （c）特に下請的な企業の場合、マーケティング機能が脆弱なのではないか？  
また、マーケティングからブランディングへの接続をできていないのではないか？

- （a）自社内にある技術だけでは厳しいのではないか？

仮説通り、既存製品のシェア拡大を図る際に自社内の技術だけでは不足があるという趣旨の課題が複数の企業から聞かれたところである。これを解決するための手段として、M&A や業務提携により既存製品のシェア拡大に係る技術力の向上や獲得を図った例が確認された。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

#### < M&A >

- ・ 自社は競合他社よりも技術力・研究開発力が低いとの課題があった。しかし、自社が設備投資をしたり、一から研究開発をしたりするのでは、労力・資金・時間を要するという課題があった。そこで、その競合企業を買収することを決めた。買収により、もともと自社が弱いのではないかと認識していた技術力を補完することができたと考えている。(製造業)

そして、M&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において知財部が貢献している例も確認された。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ M&A では経営企画と早期から連携し、対象技術・特許ポートフォリオの分析・示唆出しに関与する。(製造業)
- ・ M&A に関しては、買収予定企業の知財デューデリジェンスを通じて、その企業が有している技術的価値や伸びしろ等を知財観点から整理し、それを経営企画や事業開発部門に提供するような活動はしてきた。知財デューデリジェンスに際して、外部機関からの支援はほとんど受けていない。(製造業)

また、技術力の向上・技術の獲得に際しては、組織再編や生産拠点の分散等、自社のみの力で対応した例も複数確認された。組織再編という手段を採用した例では、組織横断によるシナジー創出を企図した活動が実施されている。生産拠点の分散という手段を採用した例では、BCP の観点で生産拠点を分散させることでリスク分散を図る活動が実施されている。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

#### < 組織再編 >

- ・ 顧客ニーズの多様化により、「製品売り」から「価値提供」へ比重を移す必要があった。従来の業界別発想では捉えきれない課題に対応する意図である。約 20 年の 5 セグメント運用により縦割りが固定化し、各部門が自部門の製品・顧客に固執しがちであった。組織横断のシナジーを促す狙いで組織を再編した。(製造業)

#### < 生産拠点の分散 >

- ・ 顧客からの信頼を得るため、製品の品質の維持と、問題発生時の迅速な対応力が重要である。BCPの観点では生産拠点を全国に分散させることで、大規模災害時に他拠点で代替生産して供給を止めない体制を構築した。(製造業)

(b) 人材投資に際して、技術力向上に貢献した人材への大胆な処遇等も検討課題となるのではないか？

仮説通り、競合との差異化を図り、シェア拡大に向けた訴求点を明確化する上では、人材投資に係る課題も発生する例が確認された。具体的には、評価制度の見直しに係る課題に加え、急激な従業員数増加に伴うガバナンス面の課題についても確認された。なお、ヒアリング調査での言及はなかったが、知財面から貢献できることとして、職務発明規程の整備・見直し等が解決策の一例として考えられる。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

##### <ガバナンス強化>

- ・ 直近における従業員の増加は、主として新規採用によるものであり、技術士等の各種資格取得を奨励し、必要な能力を持つ人材を着実に増やしている。急激な従業員数増加に伴うガバナンス面の課題に対しては、研修やeラーニングを厚く実施している。(非製造業)

(c) 特に下請的な企業の場合、マーケティング機能が脆弱なのではないか？また、マーケティングからブランディングへの接続をできていないのではないか？

上述した通り、特にサプライチェーンの中に組み込まれ続けてきた中堅企業、すなわち下請的な企業については、マーケティング機能が脆弱である旨が専門家から指摘されている。具体的には、マーケットインではなくプロダクトアウト型の考え方になっている例も少なくないとのことであり、競合との差異化を意識した活動へと発展させられていない可能性がある。

#### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ マーケティング機能が弱い印象を持っている。マーケットインの思想で開

発を行うというスタイルが浸透していないのではないか。特にサプライチェーンの中に組み込まれ続けてきた企業の場合は、次の成長を狙っていく際に、このような課題にぶつかることが多い。社会の中で何が求められているか、という市場サイドの分析が弱く、技術ありきで製品開発をしてしまっている。(支援機関)

## (B) 顧客ニーズの把握

「既存製品のシェア拡大のための顧客ニーズの把握」の課題を細分化して考えると、主に、「顕在化しているニーズ収集」「潜在化しているニーズの収集」の2つに分けられる。当該課題の解決策として、アンケート調査では次のようなコメントが得られた。

### 【アンケート調査での自由回答例（顧客ニーズの把握）】

課題：顕在化しているニーズ収集

<解決策>

- ・ 顧客訪問・対話

課題：潜在化しているニーズの収集

<解決策>

- ・ 商社を介した情報収集

そこで、中堅企業が顧客ニーズを把握する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

### 【顧客ニーズを把握する上での仮説】

(a) 特に下請的な企業の場合、ニーズ収集活動を日常的に実施する機能がな  
いのではないか？

ヒアリング調査では、特に中間財を製造する中堅企業において、仮説とは異なり、むしろ顧客ニーズに応え続け、その対応力を強化したことでシェア獲得に繋がっているとコメントが複数確認された。特に、過去に下請企業であった中堅企業からは、顧客のニーズの先取りや、顧客との共同開発により、単なる下請企業からの脱却を図った旨のコメントが確認された。したがって、既存製品のシェ

ア拡大を図るという方向性を採用する限りにおいては、既存顧客のニーズを捕捉する活動はある程度業務プロセスの中に組み込まれている中堅企業も少なくないことが想定される。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

##### <顧客のニーズの先取り>

- ・ 先代の会長から、単なる下請けからの脱却を目指してきた。下請けを脱却し、我々が中心となって、可能であればお客様の懐に入り込む開発をすることを目指して取り組んできた。技術提案も含め、顧客のニーズを先取りするような立ち位置を目指した。(製造業)

##### <顧客との共同開発>

- ・ 単なる下請けというより、顧客の御用聞きで、ニーズに合うものを展開してきた。顧客と密にやり取りをするスタイルを採っている中で、顧客との共同開発は多かった。(製造業)

なお、顧客ニーズの把握に際しては、知財情報を解決している例も確認された。具体的には、知財情報を分析することによって、顧客ニーズや競合の動向を把握して、自社が訴求すべき技術の方向性を定めるような活動例が確認されている。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 顧客における使用状況や顧客の技術課題を把握することを重視している。その際、知財情報を用いて営業や開発と課題を推察・整理することで、ソリューション提案やロードマップ作成を支援するなど、事業活動と自然に連動している。コア技術の強みと市場ニーズに即した発明発掘・特許網構築により、ニッチ領域での優位性確保を下支えしている。(製造業)
- ・ AI特許ツールを導入したことで、開発テーマの探索支援(特許出願の増減から技術トレンドの可視化)、他社動向の把握(出願頻度、発明者から開発動向の可視化)、知財活動の定量化・競合他社や業界動向との比較を遅延なく提供することで、迅速かつ正確な意思決定のサポートができるようになった。今後も活用の幅を広げていく予定である。AI特許ツールを使用すれば、発明の要素を羅列して入力するだけである程度合致した結果を出してくれる。(製造業)

また、「ニーズ対応力の強化」に際しては、顧客からすると調達先は自社だけではないため、競合の動向把握を行う必要があり、当該競合の動向調査を知財情報の調査により実施している例も確認された。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 顧客ニーズを聴き取って開発をしているが、顧客からすると、調達先は弊社だけではないので、競合を気にしなければいけない。知財部としては特許の調査を行い、対応してきた。(製造業)
- ・ 競合の動向把握という課題に対しては、J-PlatPat を用いて関連分類から抽出・整理して解決を図っている。月次で新規出願をレビューし、競合の動向把握と自社開発の抵触チェックを行っている。(製造業)

②-2 仮説の検証（シェア拡大に耐えうる設備増強及び業務効率化）

シェア拡大に耐えうる設備増強及び業務効率化に係る課題は「(A) 設備投資・デジタル化」を中心に調査した。

(A) 設備投資・デジタル化

アンケート調査によれば、既存製品のシェアを拡大に耐えうる設備増強及び業務効率化を図る上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。具体的には、設備投資・デジタル化をする上での投資判断に関する課題が確認された。

【アンケート調査での自由回答例（設備投資・デジタル化）】

課題：投資判断

<解決策>

- ・ 検討チーム組成
- ・ 外部コンサルタント活用

そこで、中堅企業が設備投資やデジタル化により競合との差異化を図る上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

### 【設備投資やデジタル化を図る上での仮説】

- (a) 中堅企業は補助金を必要としているのではないか？
- (b) 金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないか？
- (c) デジタル化すべき部分の見極めに苦労しているのではないか？また、デジタル化の構想はあってもその実現可能性が不透明なのではないか？

- (a) 中堅企業は補助金を必要としているのではないか？

上述したように、本調査研究で実施した中堅企業等へのヒアリング調査では、資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくない傾向が確認されている。そのため、中堅企業向けの補助金が少なく困っているとのコメントは本調査研究で実施した中堅企業等へのヒアリング調査では、確認されなかった<sup>53</sup>。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ M&A 等、シェア拡大に際して大規模な資金を要する場面において、金融機関からの融資を引き出すための交渉で苦労した印象はない。毎年経営層や経営企画部門等が金融機関に対して中期経営戦略の説明をしたり、アピールをしたりしている。その中で十分に理解、評価を得られていたと思われ、あまり苦労した印象はない。(製造業)
- ・ 設備投資に関して資金調達ではそこまで苦労をしていない。運転資金として金融機関から定期的に借りており、その中で上手く運用できている。(製造業)

- (b) 金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないか？

(a) と関連して、資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくない傾向が確認されており、ヒアリング調査においても、金融機

<sup>53</sup> あくまでも本調査研究でヒアリング調査の対象となった中堅企業の見解であり、すべての中堅企業がこの点に関する課題がないと結論付けているわけではない点に留意を要する。またアンケート調査結果・ヒアリング調査全般について、当該調査の中で確認されなかった課題はすべての中堅企業がこの点に関する課題がないと結論付けているわけではない、もしくは当該調査の中で確認された課題はすべての中堅企業がこの点に関する課題があると結論付けているわけではない点に留意を要する。

関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労している旨のコメントは得られなかった。

(c) デジタル化すべき部分の見極めに苦労しているのではないかと。また、デジタル化の構想はあってもその実現可能性が不透明なのではないかと。

本調査研究で実施した中堅企業等へのヒアリング調査では、デジタル化すべき部分の見極めやデジタル化の実現可能性が不透明であるとのコメントは確認されなかった。しかし、DX化に関しては、現場との合意形成に課題があり、その必要性を継続的に発信することで解決を目指している例が確認された。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ DXは約十年前から業界内で比較的早期に着手し、現在も継続している。ユニコーン型のベンチャー企業等との協業を含め、専任メンバー等が省力化や工程最適化に資する形で取り組みを進めている。現場の具体的な課題に即した実装を重視し、単なるスローガンに終わらせない体制を構築しているところである。DXは現場にとって手間が増える等との認識から、経営層と現場で摩擦が生じることも多いが、「DXは必要である」という認識を継続的に発信し、現場のキャッチアップを支援している。一方で、社長が現場主義であり、現場が本当に使えるDXとは何かの視点を強く持っているため、DX推進部に対しても実効性のある開発を促す形で取り組みを進めている。(非製造業)

#### ②-3 仮説の検証 (サプライチェーン全体での優位性確保)

サプライチェーン全体での優位性確保に係る課題は「(A) サプライチェーン強靱化」を中心に調査した。

##### (A) サプライチェーン強靱化

アンケート調査によれば、既存製品のシェア拡大を目的としたサプライチェーン強靱化を図る上での課題とその解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、サプライヤーの見極めや下請け企業の技術力強化、垂直統合化に係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例（サプライチェーン強靱化）】

課題：サプライヤーの見極め

< 解決策 >

- ・ 外部コンサルタントや金融機関の活用

課題：下請け企業の技術力強化

< 解決策 >

- ・ 下請け企業への技術支援

課題：垂直統合化

< 解決策 >

- ・ リソース導入（M&A 等）

そこで、中堅企業がサプライチェーン強靱化を図る上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

### 【サプライチェーン強靱化を図る上での仮説】

（a）自社に関連する下請け企業の底上げを図らないと競争力を維持できないのではないか？

（b）垂直統合化を図る意向はあるものの、そのための手段確保に苦慮しているのではないか？

（a）自社に関連する下請け企業の底上げを図らないと競争力を維持できないのではないか？

中堅企業等へのヒアリング調査では、自社製品の主な材料を製造している工場を譲受し競争力を向上している例が確認されたものの、そうでないと競争力が維持できないとのコメントは確認されなかった。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 自社製品の主な材料を製造している工場を譲り受け、内部に取り込んだという経緯がある。（製造業）

（b）垂直統合化を図る意向はあるものの、そのための手段確保に苦慮しているのではないか？

Ⅲ.1.(2)(ii)で述べた通り、M&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における課題は明示的に挙げられておらず、手段確保という点での課題は本調査研究におけるヒアリング調査の限りでは確認されなかった。

### ③課題と解決策

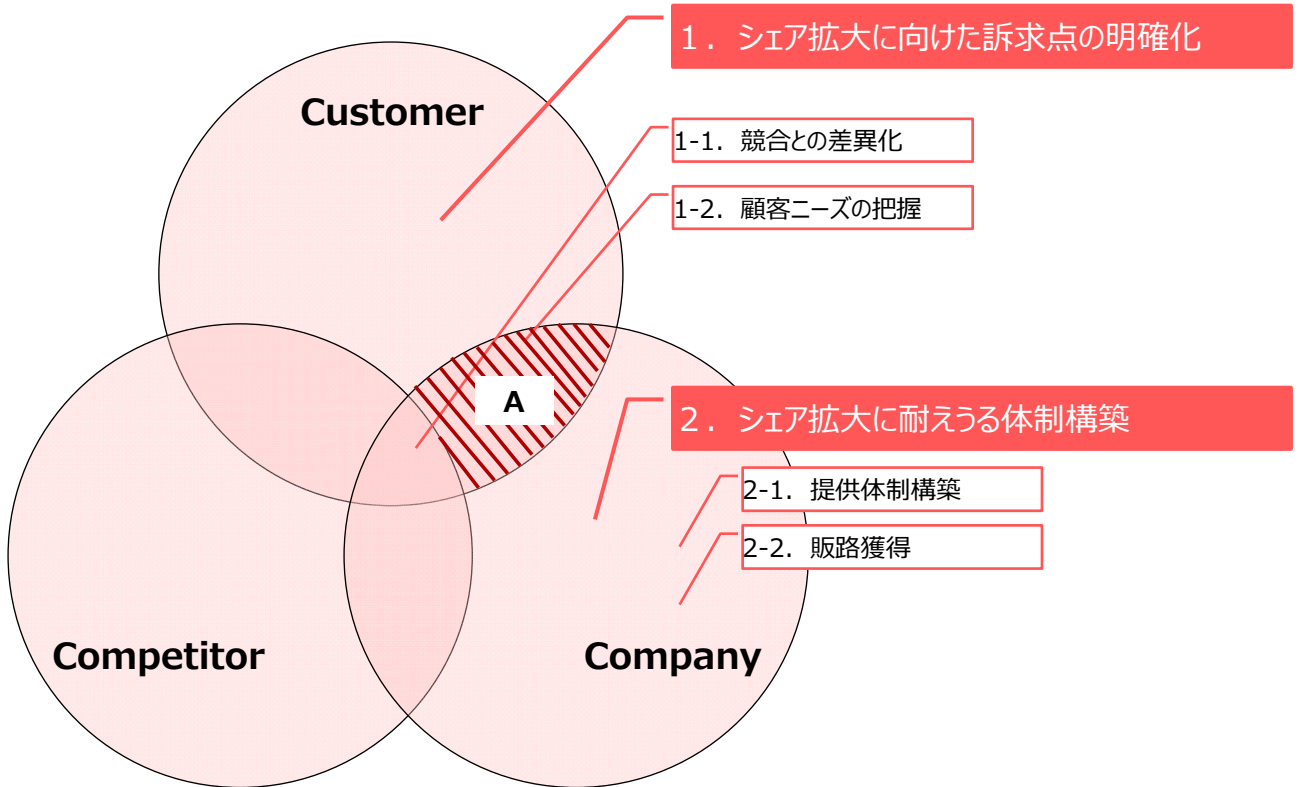
仮説通りのコメントが得られた課題及び解決策と、仮説とは異なるコメントが得られた課題及び解決策を3Cの観点で整理し、中堅企業がどのように課題を乗り越えて既存製品のシェアを拡大による成長を図ってきたのかを明らかにした。以下にイメージ図と課題・解決策の概要を示す。

なお、仮説構築段階では、「シェア拡大に耐えうる体制構築」の下位レイヤーである「シェア拡大に耐えうる設備増強及び業務効率化」に関する課題があると予想された。しかし、ヒアリング調査においては、これらの課題より、「ノウハウ・技術力の獲得」や「安定供給体制の構築」といった「提供体制構築」に関する課題の方が「シェア拡大に耐えうる体制構築」の観点で多く聞かれた。また「販路獲得」に係る課題である「販路開拓」「認知度向上」「ブランディング」に関する課題も「シェア拡大に耐えうる体制構築」の観点で多く聞かれた。そこで、提供体制の構築や販路獲得に関する課題を「シェア拡大に耐えうる体制構築」に関する課題として上位化し、「シェア拡大に耐えうる設備増強及び業務効率化」は削除した。

また、ヒアリング調査においては、「顧客ニーズの把握」に関して「ニーズの具体化」に関する課題も「ニーズ収集」と同様に聞かれたため、追加をした。

また、ヒアリング調査においては、サプライチェーン全体での優位性確保に関する課題は他の課題と比較して大きくなかったため、既存製品のシェア拡大を講じる上での課題から削除している。

図表 III-16 既存製品のシェアを拡大する上で発生する課題のイメージ図



図表 III-17 既存製品のシェアを拡大する上で発生する課題と解決策

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	競合との差異化 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

### ③－１ 課題と解決策（シェア拡大に向けた訴求点の明確化）

「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」に係る課題は「競合との差異化」及び「顧客ニーズの把握」に分類される。

「競合との差異化」については、技術系人材の採用、他社からの技術導入、特殊な設備の導入、及び人材への投資等により技術力を向上・獲得したり、顧客の不満分析や競合製品の分析を行ったりすることでニーズ対応力を強化することが解決策となる。

「顧客ニーズの把握」については、商社からの情報収集、顧客訪問・対話、商用 DB 等の活用により顧客ニーズを収集し、顧客との共同開発、出向者の派遣、技術連絡会の開催によりニーズの具体化を図ることが解決策の糸口になる。

なお、知財情報を活用することにより、「競合との差異化」及び「顧客ニーズの把握」をする例も確認されたが、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という課題がある。この課題については詳細をIV章にて後述する。

### ③－２ 課題と解決策（シェア拡大に耐えうる体制構築）

「シェア拡大に耐えうる体制構築」に係る課題は「提供体制の構築」及び「販路獲得」に分類される。

提供体制の構築については、他社（主に川上・川下、親会社）及び大学との協働、M&A（主に同業他社、川上企業）に加え、組織再編や社内の各事業部が持つ技術融合による新たな技術開発及び専門人材の採用により、ノウハウ・技術力を獲得する例が確認された。また、他社への製造委託や M&A（主に同業他社、川上企業）を行ったり、既存顧客の海外展開に伴い海外子会社を設立したり、既存設備の能率向上や製造ラインの増設により安定供給体制を構築する例も確認された。

販路獲得については、業務提携や M&A により販路開拓をしたり、宣伝広告活動の強化や特徴的なネーミングについて商標権を取得することで認知度を向上したり、特許権を保有していることをアピールすることでブランディングに繋がっている例も確認された。

なお、最適な協働先・M&A 先を知財情報で探索する例も確認されたが、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という課題がある。また、M&A 後の PMI や海外展開に係る課題についても上述した課題がある。

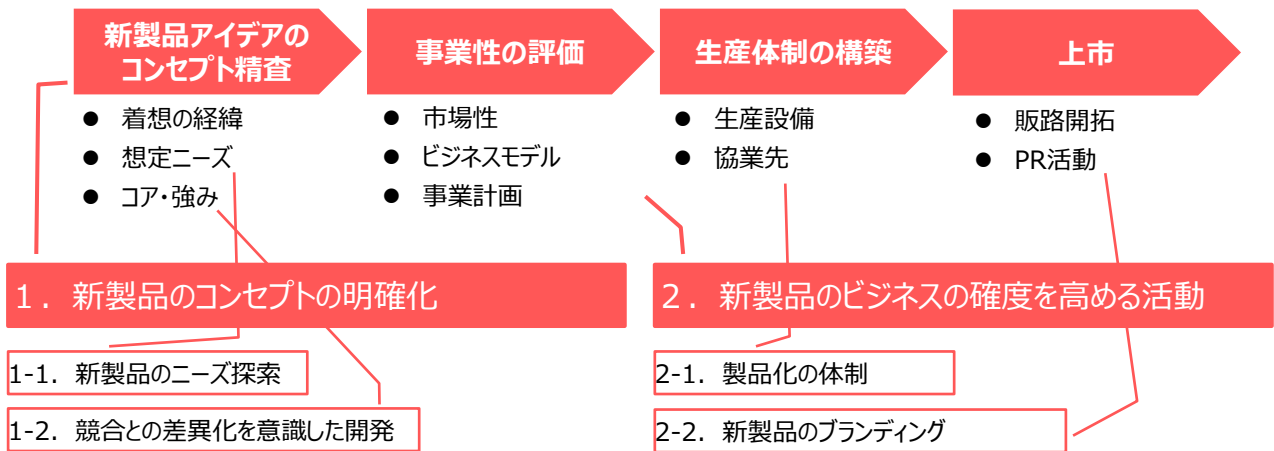
(ii) 新商品開発

次に、新商品開発を講じる上での経営課題と解決策を調査した。

①仮説の概要

新商品開発を行う上での課題に係る仮説は、一般的な新商品開発のプロセスと照らし合わせて構築した。具体的には、「新製品のコンセプト明確化」に向けた新製品のコンセプト設計や新製品アイデアのスクリーニング等のフェーズと、コンセプト確定後に事業性を評価したり、量産体制を整備したりする等の「事業確度を高める活動」に係るフェーズ毎に発生する課題について仮説を構築した。そして、当該仮説をヒアリング調査で検証した。以下にイメージ図と仮説検証結果の概要を示す。

図表 III-18 新商品開発を行う上で想定される課題のイメージ図



図表 III-19 新商品開発を行う上で想定される課題に係る仮説

課題	解決策	仮説		
新製品の コンセプト 明確化	新製品の ニーズ探 索	新製品 企画体制	(a)新製品企画体制の組閣が難しいのではないか？ (b)営業サイドと開発サイドの連携だけでなく、知財部門も関与することが重要課題になっているのではないか？	
		ニーズ収集 手段確保		
	競合との 差別化を 意識した 開発	新製品の 不可価値の 明確化		(a)どの方向で開発を進めるか悩む場合も多いのではないか？ (b)連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのではないか？ (c)ニッチ分野は小ロットになるので、大ロットの定番品へのシフトも視野に入れる必要があるのではないか？
		競争回避		
新製品の 事業確度を 高める活動	製品化の 体制	生産体制	(a)金融機関や投資機関から設備投資資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないか？ (b)生産委託先との協業に不安があるのではないか？ (c)営業人員が他者に営業する際のトークスクリプトが属人化しているのではないか？	
		営業体制		
	新製品の ブランディ ング	認知してもら う場の設計		(a)マーケティング機能が脆弱なため、例えばAISASモデル等を念頭に置いた施策立案をできていないのでは？
		信頼を高める 施策設計		(b)新製品の信頼を高めるための施策設計・実行を十分にできていないのではないか？

②-1 仮説の検証（新製品のコンセプト明確化）

新製品のコンセプト明確化に係る課題を「(A) 新製品のニーズ探索」と「(B) 競合との差別化を意識した開発」に分類して調査した。

(A) 新製品のニーズ探索

アンケート調査によれば、コンセプト明確化に向けた新製品のニーズ探索を図る上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、新製品企画体制やニーズ収集手段確保に係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例（新製品のニーズ探索）】

課題：新製品企画体制

< 解決策 >

- ・ 新製品企画チームの組成
- ・ 営業・マーケと研究開発部門の連携
- ・ 新技術導入（M&A等）

課題：ニーズ収集手段確保

< 解決策 >

- ・ 親会社との連携
- ・ 顧客訪問・対話
- ・ 商用DB等の活用

そこで、中堅企業が新製品のニーズ探索をする上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【新製品のニーズ探索をする上での仮説】

- （a）新製品企画体制の組閣が難しいのではないか？
- （b）営業サイドと開発サイドの連携だけでなく、知財部門も関与することが重要課題になっているのではないか？

（a）新製品企画体制の組閣が難しいのではないか？

ヒアリング調査では、新製品企画体制の組閣が難しいとの課題そのものは確認されなかった。しかし、新商品開発の起点となる部署が定まっていない点や全社として一元的に顧客ニーズを収集しきれていない点を課題と認識している例は確認された。つまり、新製品を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おらず、必ずしも組織力を生かした活動にまでは発展させられていないという課題が潜在していると考えられる。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

< 起点となる部署が定まっていない >

- ・ 精緻なニーズに基づいて確たるコンセプトを設計できているかという点、そうはなっていない場合もあるかと思われる。現実としては、どこかの部

署が何らかの目的で新商品の構想を起案して、そこから開発が動き出すというプロセスである。新商品開発の起点となる部署は、これまでは定まっていなかったところがある。その仕組みを整備するべく、現在検討に入っているところでもある。(製造業)

< 全社として一元的に顧客ニーズを収集しきれていない >

- ・ 新商品開発の場合、特に BtoC だと、世の中的なトレンドや世代による趣向の違い等を踏まえながら顧客ニーズを取得することが肝要である。当社の場合、部署ごとに必要な情報を収集しているような形態になっており、全社として一元的に情報を集約しきれていないという課題がある。例えば、営業部であれば営業目線での情報収集、研究所であれば研究開発目線での情報収集というように、部署単位でのニーズ情報収集という形態になっている。(製造業)

(b) 営業サイドと開発サイドの連携だけでなく、知財部門も関与することが重要課題になっているのではないかと？

知財担当者が自ら出願戦略を構築し、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のコメントが複数得られた。詳細はIV章で後述する。

## (B) 競合との差異化を意識した開発

アンケート調査によれば、新商品開発に向けた競合との差異化を意識した開発をする上での課題とその解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、新製品の付加価値の明確化や競争回避に係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例 (競合との差異化を意識した開発)】

課題：新製品の付加価値の明確化

< 解決策 >

- ・ 単独での技術開発
- ・ 他社・大学との連携
- ・ 訴求ポイントの再定義
- ・ 外部環境の調査

課題：競争回避

< 解決策 >

- ・ ニッチ分野の探索

そこで、中堅企業が競合との差異化を意識した開発をする上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

**【競合との差異化を意識した開発を行う上での仮説】**

< 新製品の付加価値の明確化 >

- (a) どの方向で開発を進めるか悩む場合も多いのではないか？
- (b) 連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのではないか？

< 競争回避 >

- (c) ニッチ分野は小ロットになるので、大ロットの定番品へのシフトも視野に入れる必要があるのではないか？

- (a) どの方向で開発を進めるか悩む場合も多いのではないか？

上述したように、新製品開発等の新しい取り組みを行う上では、開発の方向性の決定を始めとした戦略策定段階で課題がある。

なお、中堅企業等へのヒアリング調査では、既存事業の範囲内における新製品開発をする上では、知財情報の活用により競合や顧客ニーズを調査した例は複数確認されている。

**【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】**

- ・ 新製品開発をする上では他社の知財情報を用いて、自社の差別化ポイントを見つけることがある。具体的には、他社出願に係る特許請求の範囲に記載されたキーワードから、他社が品質面で重視している傾向を把握している。(製造業)
- ・ 他社の公報を確認し脅威とならないかどうかを検討している。海外の特許情報も見ているが、現状は日本の競合他社の技術力が高いため、日本企業の特許情報に気になるものが多い。(製造業)

(b) 連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのではないか？

上述したように、M&A や技術提携に係る連携先の探索プロセスにおいて知財部が貢献する例も確認されているが、現状十分な貢献ができていないとのコメントも得られている。

また、中堅企業等へのヒアリング調査では、これまで連携先は大企業であったが、今後は自社よりも規模の小さな企業との連携も強化したいと考えており、金融機関から連携先を提案してもらうこともあるが、詳細な技術内容まで把握した提案を受けているわけではないため、連携に至れていないとのコメントも得られている。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 様々な大学と連携している。事業部門や開発部門が主体となって共同開発を行っている。知財部門は情報共有を得ながらサポートをしている立場である。今後は知財部門が率先して進めたいと考えているが、なかなか現状はそこまではできていない。(製造業)
- ・ 適切な連携先は日ごろから付き合いのある商社等から情報を得て判断していくこともあるだろう。知財部に対して、知財情報からも連携候補を分析してほしいという話はなかったが、今後はそのような役割を担える方向に進んでいきたい。(製造業)
- ・ 大手企業であれば、共同研究した結果について特許権を取得しようと連携先を先導できるだろう。一方で自社は規模が小さく、連携先を先導できるノウハウもないため、課題だと認識している。他社と共願した案件は基本的に共願先である大企業が先導して行ったものである。自社よりも規模の小さな企業との連携も今後は強化したいと考えている。優れた技術を有する中小企業は沢山あるだろう。そのような技術を持つ中小企業とタッグを組みたいと思うが、見つけるのが難しい。現状金融機関から良さそうな連携先を提案していただくこともあるが、連携に至ったことはほとんどない。詳細な技術内容まで把握した上で提案できているわけではないと思われるため仕方がないだろう。(非製造業)

(c) ニッチ分野は小ロットになるので、大ロットの定番品へのシフトも視野に入れる必要があるのではないか？

中堅企業等へのヒアリング調査では、これまでニッチなニーズに対応することで競合との差異化を図ってきたとのコメントが得られた。

なお、ニッチ分野は小ロットになり採算が悪化する懸念も想定されるどころ、製品ポートフォリオの高付加価値製品へのシフトや工程効率化により採算向上を目指しているとのコメントが得られており、大ロットの定番品へのシフトについては本調査研究におけるヒアリング調査の限りでは確認されなかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 様々な産業・用途で利用されており、品種が多く少量単位での販売が多い少量多品種な製品となっている。競争力強化に取り組んでおり、製品ポートフォリオを高付加価値製品にシフトさせ、事業採算性の改善を図っている。少量多品種の製品は小ロット生産となるが、少量であっても製造には一定の日数がかかる。そのため、コスト増加につながる部分もある。(製造業)

#### ②-2 仮説の検証（新製品の事業確度を高める活動）

また、新製品の事業確度を高める活動に係る課題は「(A) 製品化の体制」と「(B) 新製品のブランディング」に分類して調査した。

##### (A) 製品化の体制

アンケート調査によれば、事業確度を高めるための製品化の体制を構築する上での課題とその解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、生産体制や営業体制に係る課題が確認された。

#### 【アンケート調査での自由回答例（製品化の体制）】

課題：生産体制

< 解決策 >

- ・ 製造ラインの増設
- ・ 外部委託先の探索

課題：営業体制

< 解決策 >

- ・ 営業人員への教育
- ・ 展示会への出展

そこで、中堅企業が製品化の体制を構築し事業確度を高める上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

【製品化の体制を構築する上での仮説】

- (a) 金融機関や投資機関から設備投資資金を引き出すためのストーリー構築に苦勞しているのではないか？
- (b) 生産委託先との協業に不安があるのではないか？
- (c) 営業人員が他者に営業する際のトークスクリプトが属人化しているのではないか？

(a) 金融機関や投資機関から設備投資資金を引き出すためのストーリー構築に苦勞しているのではないか？

上述したように、中堅企業は資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくない傾向が確認されており、ヒアリング調査においても、金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦勞している旨のコメントは得られなかった。

(b) 生産委託先との協業に不安があるのではないか？

新製品開発に係る生産委託先との協業については、ヒアリング調査の限りでは特に大きな課題感を示す意見はなかった。当然、信頼できる委託先の選定等の観点に留意は必要であるが、中堅企業の場合はそのような活動については一定の経験もあり、他の課題と比較して大きな課題はなく対応できていると考えられる。なお、知財という観点では、初期段階で製造委託をする際に、知財関連の内容を含めた契約や、営業秘密管理で貢献をしている旨のコメントが得られた。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 委託先に対しては重要な情報を提供することもあるため、信頼できる企業を厳選している。特に新規開発・製造となると、自社で設備導入をした場合に、成果としてリターンを得られるかが不透明な場合もあるし、リターンを得られるとしても時間を要する場合も少なくない。したがって、初期段階では製造委託という形式で他社と連携し、軌道に乗って量産化が見えてきた場合は自社で設備投資をして自前でやっていくという考え方もある。知財的に見ると、初期段階で製造委託をする際に、当然知財関連の内容を含めた契約や、営業秘密管理の観点も出てくるため、その点は十分に留意している。契約は知財グループで担当しており、相手方のことを完全に把握するのは難しいが、把握できる範囲で当社として折り合いを付けられるか否かを判断して契約を考えている。(製造業)

(c) 営業人員が他者に営業する際のトークスクリプトが属人化しているのではないか？

ヒアリング調査結果によれば、トークスクリプトが属人化していると課題は確認されなかった。一方、これに関連する内容として、営業が狭い視野でしかニーズ収集ができていない点に課題があるとのコメントが得られている。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 営業が中心になって顧客のニーズの把握を行っているが、狭い視野でしか把握できていないように思っており、この点は課題である。(製造業)

### (B) 新製品のブランディング

アンケート調査によれば、新製品のブランディングを行い、事業確度を高める上での課題とその解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、認知してもらう場の設計や信頼を高める施策設計に係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例（新製品のブランディング）】

< 認知してもらう場の設計 >

- ・ 宣伝広告活動の強化

<信頼を高める施策設計>

- ・ 標準化（標準規格の制定）

そこで、中堅企業が新製品のブランディングにより事業確度を高める上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

【新製品のブランディングをする上での仮説】

(a) マーケティング機能が脆弱なため、例えば AISAS モデル等を念頭に置いた施策立案をできていないのではないか？

(b) 新製品の信頼を高めるための施策設計・実行を十分にできていないのではないか？

(a) マーケティング機能が脆弱なため、例えば AISAS モデル等を念頭に置いた施策立案をできていないのではないか？

上述したように、BtoB 企業においてはマーケティング機能の脆弱性が指摘されているものの、BtoC 企業である消費財メーカーにおいては、「カスタマージャーニー」の考え方にに基づき、消費者に訴求する価値観の変化に対応したとのコメントが得られている。特に BtoC 企業の場合は、ユーザーとの接点も多いことからマーケティング機能が重視されていることが示唆されており、中堅企業の中でも BtoB であるか BtoC であるかによって、マーケティング機能の充実度合いに差があることが推察される。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 顧客との接点を多様化することによって、体験価値のようなものを得てもらえる場を設置して消費者に価値に訴求するようにしている。マーケティングの世界で言うところの「カスタマージャーニー」の考え方で、顧客に自社の価値をまずは知ってもらう機会を設計し、そこからファンになってもらって最終的には購買、リピーター化へとつなげていくような活動である。(消費財)

なお、新商品の宣伝広告活動をする上では、特徴的なネーミングを付し、そのネーミングについて商標権を取得することでブランディングに寄与している旨のコメントが複数得られている。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 成長戦略の中で立ち上げた新製品にネーミングを付与し、商標出願も行った。また、デジタル媒体や雑誌掲載、自社サイトでのPRを実施し、短尺動画で機能を分かりやすく伝えている。これらが認知向上とブランディングに寄与している。なお、商標は開発担当者がネーミングを検討し、関連部門と連携した上で出願している。(製造業)
- ・ 商標については、知財部の中には自発的に商標調査を実施して開発部門等に提供・報告するような活動をしている者もいる。(製造業)

(b) 新製品の信頼を高めるための施策設計・実行を十分にできていないのではないか？

仮説通り、新製品開発を行い、その新製品に対する信頼を高めるための施策設計・実行に課題感を有する例が確認された。具体的には、新製品の信頼を高める評価手法として標準規格を制定し、それをブランディングのツールとして活用することを想定していたものの、ビジネスでの使い方に難しさがあるとのコメントが得られた。

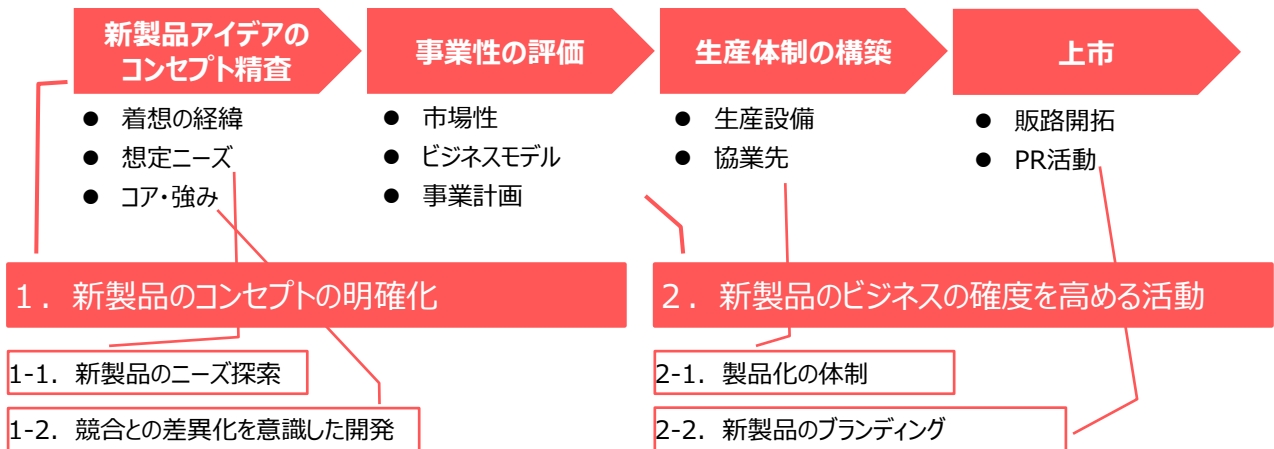
#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ ブランディングの材料として標準規格を制定した。評価方法の標準を作ることにより、自社製品の性能が確かであることを証明できるようにした。そして、その方法により基準を満たす他社製品があっても、自社の特許技術によりブロックできるという2重の壁を作ることを構想していた。しかし、標準規格を制定できたものの、未だその効果を十分に享受できておらず課題である。(製造業)

### ③課題と解決策

仮説通りのコメントが得られた課題及び解決策と、仮説とは異なるコメントが得られた課題及び解決策を一般的な新商品開発のプロセスで整理し、中堅企業がどのように課題を乗り越えて新商品開発による成長を図ってきたのかを明らかにした。以下にイメージ図と課題・解決策の概要を示す。

図表 III-20 新商品開発による成長を図る際に発生する課題のイメージ図



図表 III-21 新商品開発をする上で発生する課題と解決策

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	<b>新製品のニーズ探索</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新製品企画体制</li> <li>ニーズ収集手段確保</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>	
	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> <li>競争回避</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>(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	<b>製品化の体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産体制</li> <li>営業体制</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>
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> <li>信頼を高める施策設計</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>
			<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>

- : 知財と直接関係なし  
 - : 知財と直接関係あり

③-1 課題と解決策（新製品のコンセプト明確化）

「新製品のコンセプト明確化」に係る課題は「新製品のニーズ探索」及び「競合との差異化を意識した開発」に分類される。

新製品のニーズ探索については、新製品企画チームの組成、社内部門の連携、

新技術導入により体制を構築している例が確認されている。なお、新製品企画チームの組成には社内部門の連携に際しては、知財部が関わりたいと思っているものの、多くは実現には至っていないとの課題がある。そして、顧客訪問・対話や商用DB・知財情報等の活用によりニーズ収集手段を確保することで、新製品のニーズ探索を図っている。

競合との差異化を意識した開発については、単独での技術開発に加え、他社・大学との連携を図ったり、外部環境を調査したりすることで、新製品の付加価値を明確化している例があった。これらに知財情報を活用することもあるが、その活用度合いには幅がある。またニッチなニーズに対応することで競合との差異化を図ってきたものの、ニッチ分野は小ロットになり採算が悪化する傾向もあるため、今後は製品ポートフォリオの高付加価値製品へのシフトや工程効率化により採算向上を目指しているとの例も確認された。

### ③-2 課題と解決策（新製品の事業確度を高める活動）

「新製品のコンセプト明確化」に係る課題は「製品化の体制」及び「新製品のブランディング」に分類される。

製品化の体制については、製造ラインの増設や外部委託先を探索することで、体制を構築している。委託先との協業について、知財という観点では、当然知財関連の内容を含めた契約や、営業秘密管理で貢献をしている旨のコメントが得られた。なお、営業体制については、狭い視野でしかニーズ収集ができていない点に課題があるとのコメントが得られている。

新製品のブランディングについては、特徴的なネーミングを付し、そのネーミングについて商標権を取得することでブランディングに寄与した例を複数確認した。一方で、ブランディングの材料として標準規格を制定したものの、ビジネスでの使い方に難しさがあるとのコメントも得られている。

#### (iii) 新市場開拓

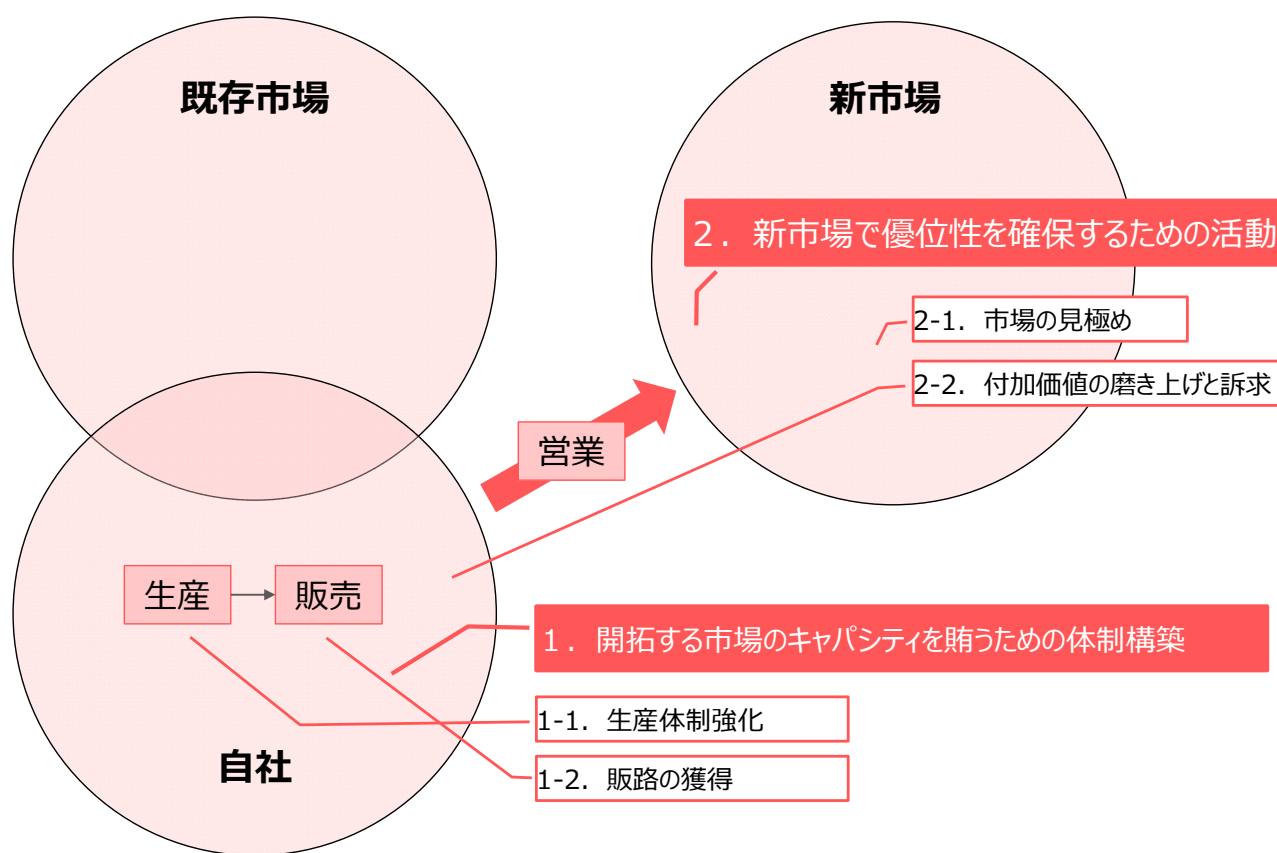
次に、新市場開拓を講じる上での経営課題と解決策を調査した。

#### ① 仮説の概要

新市場開拓は、これまで手掛けてきた自社の商材を他市場へ横展開するイメー

ジであるところ、新市場への提供をまかなうだけの生産・営業体制の増強が必要である。また、自社からすると新規市場への参入であるために当該市場における先行者と比べた優位性を見せていく必要がある。そこで、新市場開拓を行う上での課題として、主に「開拓先のキャパシティをまかなうための体制増強」と「新市場での優位性確保」が存在するとの仮説を構築した。そして、ヒアリング調査を通して、新市場開拓による成長を図る際に想定される課題と解決策の仮説の検証をした。以下にイメージ図と仮説検証結果の概要を示す。

図表 III-22 新市場開拓を行う上で想定される課題のイメージ図



図表 III-23 新市場開拓による成長を図る上で想定される課題に係る仮説

課題	解決策	仮説		
開拓する市場のキャパをまかなうための体制構築	生産体制強化	国内生産体制増強	(a)金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないかと？ (b)適切な連携策の抽出や連携交渉等において、経験がなく進め方に苦慮することも多いのではないかと？ (c)特に独立系の企業だとネットワークに乏しく、商社や金融機関からの紹介等に頼るしかないのでは？また現地企業との契約等における法的リスクも課題になるのではないかと？	
		海外拠点の確保		・現地企業との提携
	販路の獲得	販路開拓に向けたPR		・宣伝広告 ・展示会出展
		国内販路の開拓		・関連会社との連携 ・業務提携、M&A
		海外販路の開拓		・現地企業との提携
新市場での優位性を確保するための活動	市場の見極め	顧客の特定	(a)特に下請的な企業の場合、マーケティング機能が脆弱なのではないかと？また、マーケティングからブランディングへの接続をできていないのではないかと？  (a)付加価値となる競合との差異化点を明確化できていないのではないかと？	
		ニーズ具体化		・顧客とのタッチポイント拡充 ・情報収集ルート拡充
	付加価値の磨き上げと訴求	差異化点の明確化		・性能向上 ・市場・競合分析
		ブランディング		・展示会出展 ・プロモーション活動見直し

②－1 仮説の検証（開拓する市場のキャパシティをまかなうための体制増強）

開拓する市場のキャパシティをまかなうための体制を増強する上での課題を「(A) 生産体制強化」と「(B) 販路の獲得」に分類して調査した。

(A) 生産体制強化

アンケート調査によれば、開拓する市場のキャパシティをまかなうための生産体制を増強する上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、国内及び海外の生産体制増強に係る課題が確認された。

【アンケート調査での自由回答例（生産体制強化）】

課題：国内生産体制増強 < 解決策 > ・ 工場増設
----------------------------------

- ・ 関連会社との連携
- ・ 協業先探索、M&A
- ・ サプライヤー探索・確保

課題：海外拠点の確保

< 解決策 >

- ・ 現地企業との提携

そこで、中堅企業が開拓する市場のキャパシティをまかなうための生産体制を  
増強する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【生産体制を増強する上での仮説】

< 国内生産体制増強 >

(a) 金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないかと？

(b) 適切な連携策の抽出や連携交渉等において、経験がなく進め方に苦慮することも多いのではないかと？

< 海外拠点の確保 >

(c) 特に独立系の企業だとネットワークに乏しく、商社や金融機関からの紹介等に頼るしかないのでは？また現地企業との契約等における法的リスクも課題になるのではないかと？

(a) 金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労しているのではないかと？

上述したように、本調査研究で実施したヒアリング調査の限りでは、中堅企業の資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくない傾向が確認されており、金融機関や投資機関から資金を引き出すためのストーリー構築に苦労している旨のコメントは得られていない。

(b) 適切な連携策の抽出や連携交渉等において、経験がなく進め方に苦慮することも多いのではないか？

上述したように、M&A や技術提携に係る連携先の探索プロセスにおいて知財部が貢献する例も確認されているが、現状十分な貢献ができていないとのコメントも得られている。

(c) 海外拠点の確保に際し、特に独立系の企業だとネットワークに乏しく、商社や金融機関からの紹介等に頼るしかないのでは？また現地企業との契約等における法的リスクも課題になるのではないか？

上述したように、海外拠点の確保に際しては、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・競合把握に課題があるとのコメントも得られている。

## (B) 販路の獲得

アンケート調査によれば、開拓する市場のキャパシティをまかなうために販路を獲得する上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、販路開拓に向けた PR や国内・海外の販路の開拓に係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例（販路の開拓）】

課題：販路開拓に向けた PR

< 解決策 >

- ・ 宣伝広告
- ・ 展示会出展

課題：国内の販路の開拓

< 解決策 >

- ・ 関連会社との連携
- ・ 業務提携、M&A

課題：海外の販路の開拓

< 解決策 >

・ 現地企業との提携

そこで、中堅企業が販路を開拓する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

【販路を開拓する上での仮説】

<販路開拓に向けた PR>

(a) 特に BtoB 企業の場合、営業・広報の機能が十分ではなく、効果的な活動をできていないのではないか？

<販路開拓>

(b) 他社連携の経験が浅く、連携時の留意点を網羅的に認識できていないのではないか？

(a) 特に BtoB 企業の場合、営業・広報の機能が十分ではなく、効果的な活動をできていないのではないか？

一例ではあるが、BtoB 企業からは、これまで最終製品を製造していない関係で、自社の存在をアピールすることが難しいとのコメントが得られている。既存市場において自社の存在をアピールすることはできても、これまで参入していない新市場でアピールしていく際の課題があるものと推察される。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

・ 新市場開拓に際しては、これまで最終製品を製造していない関係で、自社の存在をアピールすることが難しいという課題がある。(中間財)

(b) 他社連携の経験が浅く、連携時の留意点を網羅的に認識できていないのではないか？

上述したように、販路開拓を目的とした M&A を行った例も確認されたところ、M&A の実行後の PMI で課題があるとのコメントが複数確認された。

## ②－２ 仮説の検証（新市場での優位性を確保するための活動）

また、新市場での優位性を確保するための活動に係る課題は「(A) 市場の見極め」と「(B) 付加価値の磨き上げと訴求」に分類して調査した。

### (A) 市場の見極め

アンケート調査によれば、優位性を確保可能な市場を見極める上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、顧客の特定及びニーズ具体化に係る課題が確認された。

#### 【アンケート調査での自由回答例（市場の見極め）】

課題：顧客の特定

<解決策>

- ・ 親会社の情報活用
- ・ 外部コンサルタント活用

課題：ニーズ具体化

<解決策>

- ・ 顧客とのタッチポイント拡充
- ・ 情報収集ルート拡充

そこで、中堅企業が優位性を確保可能な市場を見極める上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【市場の見極めを図る上での仮説】

(a) 特に下請的な企業の場合、マーケティング機能が脆弱なのではないか？また、マーケティングからブランディングへの接続をできていないのではないか？

上述した通り、特にサプライチェーンの中に組み込まれ続けてきた中堅企業、すなわち下請的な企業については、マーケティング機能が脆弱である旨が専門家から指摘されている。

### 【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ マーケティング機能が弱い印象を持っている。マーケットインの思想で開発を行うというスタイルが浸透していないのではないか。特にサプライチェーンの中に組み込まれ続けてきた企業の場合は、次の成長を狙っていく際に、このような課題にぶつかることが多い。社会の中で何が求められているか、という市場サイドの分析が弱く、技術ありきで製品開発をしてしまっている。(支援機関)

### (B) 付加価値の磨き上げと訴求

アンケート調査によれば、新市場での優位性確保に向けた付加価値の磨き上げと訴求をする上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、差異化点の明確化及びブランディングに係る課題が確認された。

### 【アンケート調査での自由回答例（付加価値の磨き上げと訴求）】

課題：差異化点の明確化

< 解決策 >

- ・ 性能向上
- ・ 市場・競合分析

課題：ブランディング

< 解決策 >

- ・ 展示会出展
- ・ プロモーション活動見直し

そこで、中堅企業が新市場での優位性確保に向けた付加価値の磨き上げと訴求をする上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

### 【付加価値の磨き上げと訴求をする上での仮説】

(a) 付加価値となる競合との差異化点を明確化できていないのではないかと？

ヒアリング調査では競合との差異化点を明確化できていないとのコメントは本調査研究におけるヒアリング調査の限りでは確認されず、他の課題と比較して大きな課題にはなっていない可能性も想定される。また、課題としては認識しつ

つも、それを自力で解決した例も確認されており、例えば競合企業の知財情報の継続的な調査により新市場開拓が図れたとのコメントが得られた。

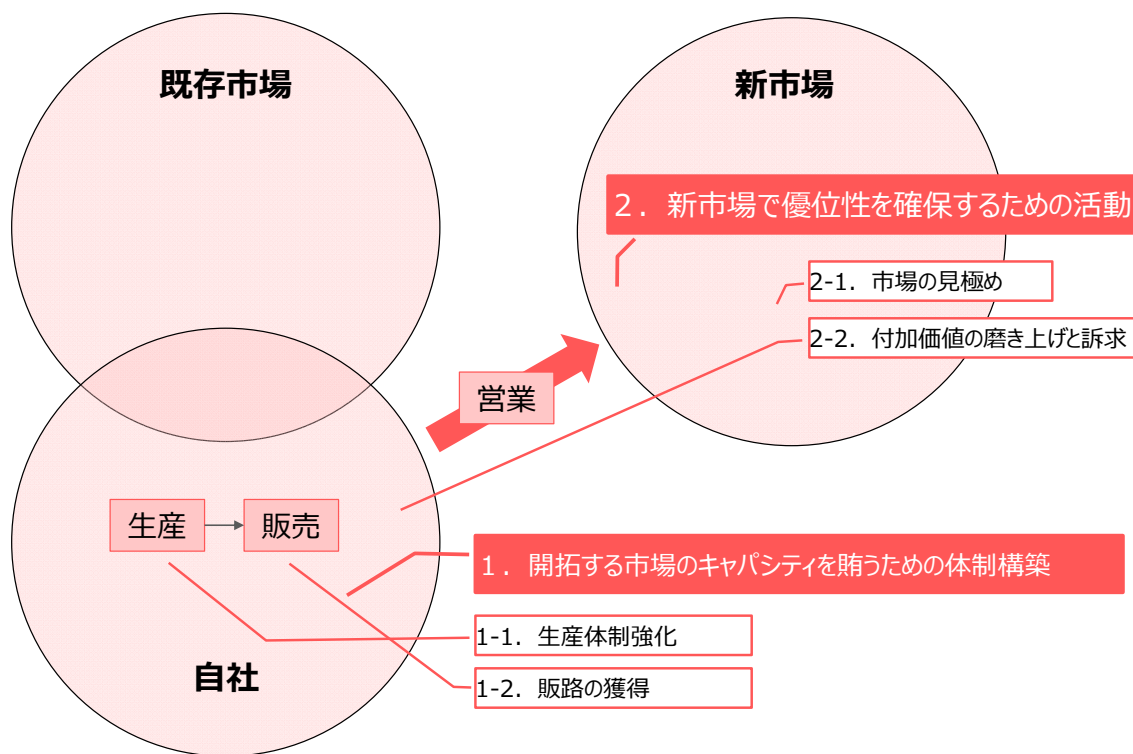
【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 当社はもともと現行の事業とは別業界向けのサプライヤーだった。現行の事業については他社が特許を出願し尽くしていたが、特許権が切れるタイミングで当社が特許を出願したことが顧客構成の変わる転機となった。知財情報を継続的に調査してきたからこそ、そうした分かれ目を迎えられた。  
(製造業)

③課題と解決策

仮説通りのコメントが得られた課題及び解決策と、仮説とは異なるコメントが得られた課題及び解決策を「自社」と「市場」の観点で整理し、中堅企業がどのように課題を乗り越えて新市場開拓による成長を図ってきたのかを明らかにした。以下にイメージ図と課題・解決策の概要を示す。

図表 III-24 新市場開拓による成長を図る際に発生する課題のイメージ図



図表 III-25 新市場開拓による成長を図る際に発生する課題と解決策

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)展示会出展	(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)展示会出展 (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	

③-1 課題と解決策（開拓する市場のキャパシティをまかなうための体制増強）

「開拓する市場のキャパシティをまかなうための体制増強」に係る課題は「生産体制強化」及び「販路の獲得」に分類される。

生産体制強化については、工場増設や関連会社との連携や協業先探索及びM&A等により国内生産体制を増強する例が確認された。また現地企業との提携により海外拠点の確保をする例も確認された。

販路の獲得については、宣伝広告や展示会出展により販路開拓に向けたPRを行った例が確認された。一方で、どのようにPRして良いのかわからず活動できていないとの課題も確認された。また、関連会社との連携や業務提携、M&Aにより国内販路を開拓した例が確認された。また現地企業との提携により海外販路の開拓を開拓した例が確認された。

なお、最適な協働先・M&A先を知財情報から探索する例も確認されたが、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という課題がある。また、M&A後のPMIや海外展開に係る課題についても上述した課題がある。

### ③－２ 課題と解決策（新市場での優位性を確保するための活動）

「新市場での優位性を確保するための活動」は「市場の見極め」「体制強化」及び「付加価値の磨き上げと訴求」に分類される。

市場の見極めについては、親会社の情報活用や外部コンサルタント活用により顧客を特定し、顧客とのタッチポイント拡充や情報収集ルート拡充によりニーズを具体化する例が確認された。

体制強化については、関連会社の活用や人員を確保したり、進捗管理ツールを導入したりすることで営業体制を強化する例が確認された。

付加価値の磨き上げと訴求については、性能向上や市場・競合分析により、差異化点を明確にした例が確認された。これらを行う上で知財情報を活用する例も確認されたが、企業の知財レベルによってその活用度合いが異なるという課題がある。また、展示会出展やプロモーション活動の見直しによりブランディング活動を強化した例も確認された。

#### （iv）多角化・新規事業開発

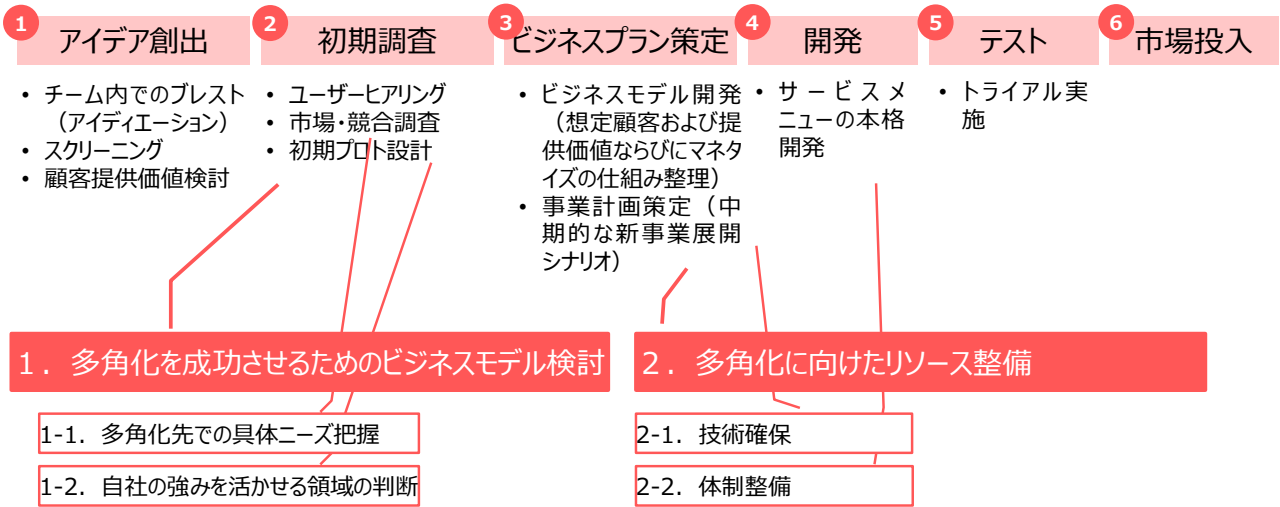
次に、多角化・新規事業開発を講じる上での経営課題と解決策を調査した。

#### ①仮説の概要

成長戦略のパターンの中でも、この多角化はリスクも多く難易度が高いとされているところ、自社にとっては未知の領域であると言っても過言ではなく、まずはビジネスモデルとして成立するか否かを検討することが重要である。また、自社がこれまで手掛けてこなかった領域であることから、そこへ進出する際のリソース面における課題も見過ごすことはできない。

そこで、多角化という成長戦略を持って活動していく上での課題として、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」が存在するとの仮説を構築した。そして、ヒアリング調査を通して、多角化による成長を図る際に想定される課題と解決策の仮説の検証をした。以下にイメージ図と仮説検証結果の概要を示す。

図表 III-26 多角化・新規事業開発を行う上で想定される課題のイメージ図



図表 III-27 多角化・新規事業開発を行う上で想定される課題に係る仮説

課題	解決策	仮説	
多角化を成功させるためのビジネスモデル検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角化先でのニーズ把握</li> <li>具体ニーズ収集</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客候補への訪問・対話</li> <li>セレンディピティの追求</li> </ul>	(a)例えばBtoBからBtoCの領域へ多角化しようとする場合、エンドユーザーとの接点がなく、ニーズの把握が難しいのではないかと？
	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の強みを活かせる領域の判断</li> <li>ニーズとシーズの適合検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社技術の棚卸</li> <li>近接領域での試行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)両利きの経営的な発想が社内にはないのではないかと？</li> <li>(b)そもそも他領域でのニーズを取得できる機会がないのではないかと？</li> </ul>
多角化に向けたリソース整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術確保</li> <li>不足技術の特定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社技術開発</li> <li>他社技術導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)自前主義が強く、なかなか他社からの技術導入やM&amp;A等を検討するという判断に進みにくい場合があるのではないかと？</li> <li>(b)他社からの技術導入だけでなく、その分野の技術的専門性を有する人材の採用も課題になるのではないかと？</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>体制整備</li> <li>営業体制</li> <li>生産体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連会社活用</li> <li>営業人員の確保</li> <li>販売子会社設置</li> <li>生産拠点増設</li> <li>M&amp;A</li> <li>業務提携</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(a)想定し得る成長パターンのうち、最もリスクのある類型であることから、拠点増設やM&amp;A等に必要な資金確保（金融機関によるリスクマネーの供給）に苦勞しているのではないかと？</li> <li>(b)連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのではないかと？</li> </ul>

## ②-1 仮説の検証（多角化を成功させるためのビジネスモデル検討）

多角化を成功させるためのビジネスモデル検討に係る課題は「(A) 多角化先でのニーズ把握」と「(B) 自社の強みを活かせる領域の判断」に分類して調査した。

### (A) 多角化先でのニーズ把握

アンケート調査によれば、ビジネスモデル検討に際し多角化先でのニーズを把握する上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。

#### 【アンケート調査での自由回答例（多角化先でのニーズ把握）】

課題：具体ニーズ収集

<解決策>

- ・ 顧客候補への訪問・対話
- ・ セレンディピティの追求

そこで、中堅企業が多角化先でのニーズを把握する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【多角化先でのニーズを把握する上での仮説】

(a) 例えば BtoB から BtoC の領域へ多角化しようとする場合、エンドユーザーとの接点がなく、ニーズの把握が難しいのではないか？

ヒアリング調査では、仮説通り、BtoB 企業が最終顧客のニーズを収集するのが難しいとのコメントが得られている。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ BtoB 業界であり、最終顧客のニーズを拾うのが難しいといった課題がある。特に最終顧客のニーズを拾う点は直近苦勞している。以前は比較的好意的に情報を教えてくれたが、最近は情報漏洩管理が難しくなり、営業担当がなかなか簡単に情報を収集できないようである。また消費者からの要求が多面的で複雑であり、全ての要求にこたえることが難しいという課題もある。(製造業)

なお、専門家からは、多角化が成功した中堅企業の多くはまずは大企業の下請企業のような形で始めることが多いとのコメントを得られており、多角化においては特にニーズ把握が重要であることが示唆された。

【専門家へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 例えば、ある電子部品メーカーが相当な資金投入をして医療機器分野に進出したが失敗した。別の機械メーカーは既存事業で伸び悩んでいたところ、大手完成品メーカーから声をかけてもらい、その下請事業として新規事業を始めた。もともとその機械メーカーは自社製品しか製造していなかったにも関わらず、下請から新規事業を始めることに社長の覚悟を感じた。新しいことを始めて成功している中堅企業の例は枚挙に暇がない。中堅企業の社長はダメ元でも大手完成品メーカーのノウハウの獲得を考えている。多角化が成功した中堅企業の多くはまずは大企業の下請企業のような形で始めることが多い。(学識経験者)

(B) 自社の強みを活かせる領域の判断

アンケート調査によれば、ビジネスモデル検討に際しての課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。

【アンケート調査での自由回答例（自社の強みを活かせる領域の判断）】

課題：ニーズとシーズの適合検討

< 解決策 >

- ・ 自社技術の棚卸
- ・ 近接領域での試行

そこで、中堅企業が多角化に際し自社の強みを活かせる領域を判断する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

【自社の強みを活かせる領域を判断する上での仮説】

- (a) 両利きの経営的な発想が社内にはないのではないか？
- (b) そもそも他領域でのニーズを取得できる機会がないのでは？

(a) 両利きの経営的な発想が社内にはないのではないか？

本調査研究のヒアリング先に限定したものであるが、多角化を重視してきた中堅企業からは、一つの用途に限定することはリスクを伴う、すなわち両利きの経営的な発想があるとのコメントが得られている。

**【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】**

- ・ 創業者の考えとして一つの用途に限定することはリスクを伴うというものがあり、昔から様々な領域を手掛けてきた。(製造業)

(b) そもそも他領域でのニーズを取得できる機会がないのでは？

これまで多角化に注力してきた企業からは既存事業で一定のシェアを確保できており一定の知名度があるため、むしろ顧客から声をかけてもらえることも多く、多角化における「具体ニーズ収集」は課題となっていない旨のコメントが得られた。

一方、上述したように、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ンネル、訴求方法等が必要になり、その導入や習得に障壁があるというコメントが得られた。

**【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】**

- ・ 新たな領域へ進出するとなると、当然競合企業もいる中で当社が提供できる価値を見出していかなければならず、その点は苦労した。ただし、当社は高いシェアを獲得できている領域もあるためか、顧客から声をかけてもらい、こちらの話を聞いてもらえる機会もそれなりには存在していた。これは国内に限らず、海外メーカーにも話をさせてもらう機会はもらえた。そうすると、新領域であって、業界動向としてどのようなものが要求されているかを把握することもできた。それを把握した上で、当社の中でどのように実現できるかを、知恵を絞って検討してきたということである。多角化・新規事業開発を図るにあたって必要となるマーケティング活動という点では、直接ニーズ収集を行うことで対処してきた。(製造業)。

## ②-2 仮説の検証（多角化に向けたリソース整備）

多角化に向けたリソース整備に係る課題は「(A) 技術確保」と「(B) 体制整備」に分類して調査した。

### (A) 技術確保

アンケート調査によれば、多角化に向けたリソースを整備するために技術を確保する上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、不足技術の特定に係る課題が確認された。

#### 【アンケート調査での自由回答例（技術確保）】

課題：不足技術の特定

<解決策>

- ・ 自社技術開発
- ・ 他社技術導入

そこで、中堅企業が多角化に向けた技術を確保する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【技術確保をする上での仮説】

(a) 自前主義が強く、なかなか他社からの技術導入や M&A 等を検討するという判断に進みにくい場合があるのではないかと？

(b) 他社からの技術導入だけでなく、その分野の技術的専門性を有する人材の採用も課題になるのではないかと？

(a) 自前主義が強く、なかなか他社からの技術導入や M&A 等を検討するという判断に進みにくい場合があるのではないかと？

ヒアリング調査では、新規事業に係る新たなリソース獲得に際して M&A を通じて獲得してきたとのコメントが確認された。したがって、あくまでも本調査研究のヒアリング先から得られた意見の範囲ではあるが、技術獲得の手段として M&A が念頭にあるものと推察される。一方で、上述したように、M&A の実行後の PMI で課題があるとのコメントが複数確認された。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 新規事業に係る新たなリソース獲得に際しては、M&A を通じて獲得してきた。(製造業)

(b) 他社からの技術導入だけではなく、その分野の技術的専門性を有する人材の採用も課題になるのではないか？

ヒアリング調査では、新規事業に係る必要な技術開発を内製するにあたり、技術系人材を外部から獲得したとのコメントが確認された。先に記載した M&A と同様に、技術獲得の手段として人材採用という方法が念頭にあるものと推察される。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 必要な技術開発を内製するにあたり、技術系人材を一部外から獲得した。人材紹介会社に対して、当社がもつめるスペックを伝え、人材紹介会社を通じて獲得した。(製造業)。

(B) 体制整備

アンケート調査によれば、多角化に向けたリソースを整備するために体制を整備する上での課題と解決策として、次のようなコメントが得られている。主に、営業体制及び生産体制の整備に係る課題が確認された。

【アンケート調査での自由回答例 (体制整備)】

課題：営業体制

< 解決策 >

- ・ 関連会社活用
- ・ 営業人員の確保
- ・ 販売子会社設置

課題：生産体制

< 解決策 >

- ・ 生産拠点増設

- ・ M&A
- ・ 業務提携

そこで、中堅企業が多角化に向けた体制を整備する上での課題が生じる背景や原因として、次のような仮説を構築した。

#### 【多角化に向けた体制を整備する上での仮説】

- (a) 想定し得る成長パターンのうち、最もリスクのある類型であることから、拠点増設や M&A 等に必要な資金確保（金融機関によるリスクマネーの供給）に苦勞しているのではないか？
- (b) 連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのでは？

(a) 想定し得る成長パターンのうち、最もリスクのある類型であることから、拠点増設や M&A 等に必要な資金確保（金融機関によるリスクマネーの供給）に苦勞しているのではないか？

上述したように、本調査研究で実施した中堅企業等へのヒアリング調査では、資金調達に関する課題感は調査研究開始当初に想定していたよりも大きくない傾向が確認されている。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ M&A 等、シェア拡大に際して大規模な資金を要する場面において、金融機関からの融資を引き出すための交渉で苦勞した印象はない。毎年経営層や経営企画部門等が金融機関に対して中期経営戦略の説明をしたり、アピールをしたりしている。その中で十分に理解、評価を得られていたと思われ、あまり苦勞した印象はない。（製造業）
- ・ 設備投資に関して資金調達ではそこまで苦勞をしていない。運転資金として金融機関から定期的に借りており、その中で上手く運用できている。（製造業）

(b) 連携先の探索手法がわからず、立ち止まっているのでは？

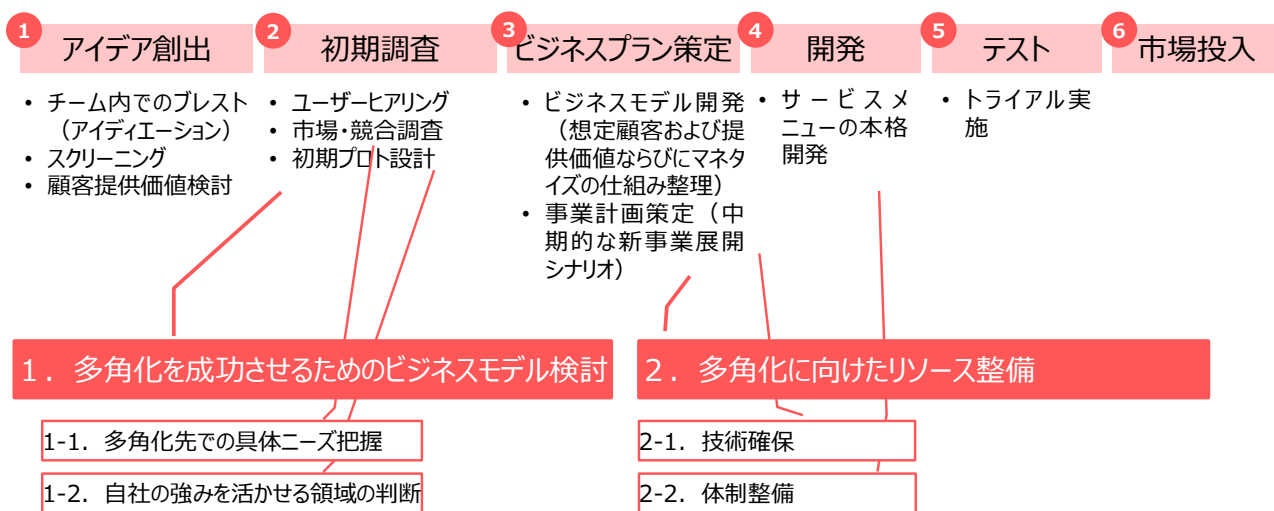
上述したように、M&A や技術提携に係る連携先の探索プロセスにおいて知財部が貢献する例も確認されているが、現状十分な貢献ができていないとのコメン

トも得られている。

### ③課題と解決策

仮説通りのコメントが得られた課題及び解決策と、仮説とは異なるコメントが得られた課題及び解決策を「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」の観点で整理し、中堅企業がどのように課題を乗り越えて多角化・新規事業開発による成長を図ってきたのかを明らかにした。以下にイメージ図と課題・解決策の概要を示す。

図表 III-28 多角化による成長を図る際に発生する課題のイメージ図



図表 III-29 多角化による成長を図る際に発生する課題と解決策

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

### ③-1 課題と解決策（多角化を成功させるためのビジネスモデル検討）

「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」に係る課題は「多角化先でのニーズ把握」及び「自社の強みを活かせる領域の判断」に分類される。

多角化先でのニーズ把握については、顧客候補への訪問・対話やセレンディピティの追求により、具体ニーズを収集する例が確認された。一方で、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声も聞かれた。

自社の強みを活かせる領域の判断については、自社技術の棚卸や近接領域での試行によりニーズとシーズの適合を検討する例も確認された。

### ③-2 課題と解決策（多角化に向けたリソース整備）

「多角化に向けたリソース整備」に係る課題は、「技術確保」及び「体制整備」に分類される。

技術確保については、自社技術開発や他社技術を導入することで不足技術を特定する例が確認された。

体制整備については、関連会社の活用や営業人員の確保や販売子会社設置により営業体制を構築し、生産拠点の増設や M&A や業務提携により生産体制を構築する例が確認された。

なお、これらを M&A により行う場合、知財情報から候補を抽出したり、提携先と契約をしたりする際に土地勘がない領域であるため苦労するという課題がある。また M&A 後の PMI についても上述した課題がある。

## IV . 中堅企業の知財

次に中堅企業の知財の実態把握を実施した。

### 1 . 知的財産の経営活用に関する現状

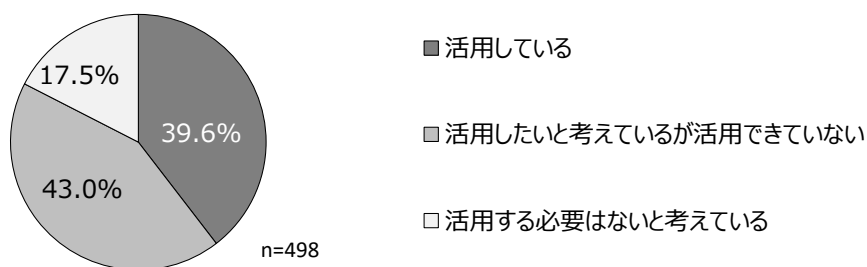
中堅企業の知的財産の経営活用に関する現状をアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

#### (1) アンケート調査

知的財産の経営活用の現状を把握するため、経営者が知的財産を全社的な経営戦略に活用する意向を持っているかについてアンケート調査を実施した。その結果、回答のあった498者のうち、半数以上の中堅企業の経営者が「知的財産を十分に活用できていない」あるいは「活用の必要性を感じていない」と回答した。

特に、「知的財産を全社的な経営戦略の実行に活用したいと考えているが、現状では活用できていない」とする回答が最も多く、43.0%を占めた。

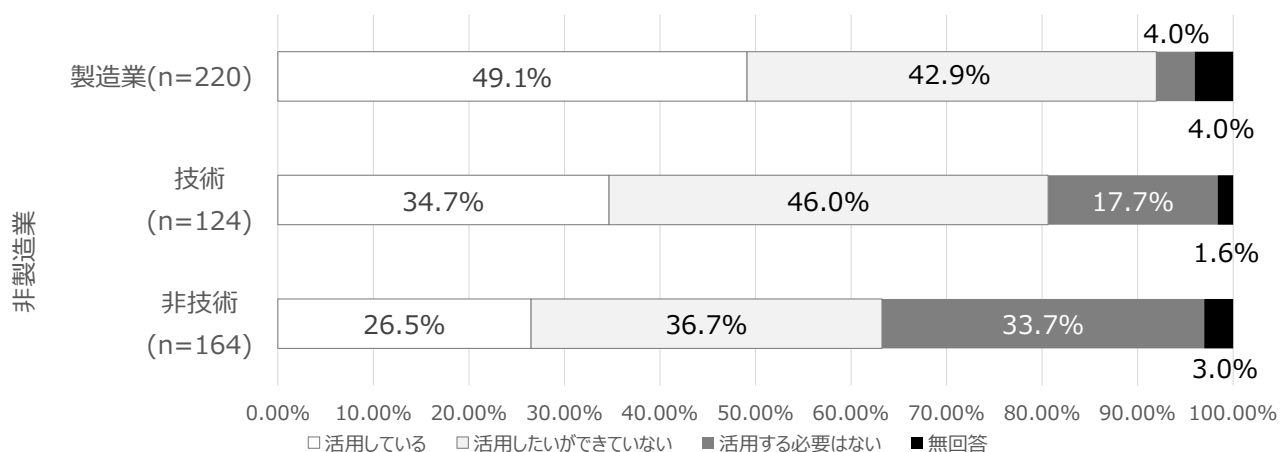
図表 IV-1 知的財産を全社的な経営戦略の実行に活用しているか



次に、業種毎の経営者の知財の経営への活用の意向の違いについて調査をした。その結果、製造業についても、回答のあった220者のうち、4割以上が「知的財産を全社的な経営戦略の実行の手段として活用したいができていない(42.9%)」ことがわかった。また、非製造業のうち技術系の企業も回答のあった124者のうち約半数が「知的財産を全社的な経営戦略の実行の手段として活用したいができていない(46.0%)」ことがわかった。

一方、非製造業のうち非技術系の企業<sup>54</sup>は回答のあった164者のうち3割以上が「知的財産を全社的な経営戦略の実行の手段として活用する必要はない(33.7%)」と考えていた。

図表 IV-2 業種毎の知的財産の経営への活用状況



## (2) ヒアリング調査

アンケート調査により明らかとなった、約半数の中堅企業等の経営者が「知的財産を全社的な経営戦略の実行に活用したいと考えているが活用できていない」ことの原因を、ヒアリング調査により調査した。その結果、知財活動が経営にどのように活用できるのか具体的なイメージを経営層が十分に持っていないことがわかった。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

#### <経営層からのコメント>

- ・ ディフェンス（保有すべきものを特許化し、先行ポジションを取るなど）はしっかりやるという意識が経営層にも浸透している。攻めの知財については、戦略で「こういうところを攻めていく」という視点を全社としてもっと進めていける余地があると思っている。経営戦略の実行手段として知財を活用したいが、現状は未活用な部分も多い。コーポレートとしての全

<sup>54</sup> JSIC（日本標準産業分類）における製造業以外の業種のうち、建設業、情報通信業及び専門・技術サービス業を技術系、それ以外の業種を非技術系としている

社戦略と知財戦略が十分に紐づいていないため、知財の力を生かして戦略組成できないか、まだ考える余地がある状況だ。事業戦略への知財活用の理想は、経営側から「こういう考え方で知財戦略と一致させましょう」と歩み寄って進めることだと考えているが、現時点ではそこまでできていない。(製造業)

<知財担当者からのコメント>

- ・ 知的財産については、経営層の中に一部であるが自分事になっていない人も正直存在するだろう。したがって、経営層全体として知的財産に関するテーマを進めていこうという機運が非常に高まっているかというところには至っていない。(製造業)
- ・ ガバナンスの観点も含め、経営層は件数を増やす意思を持っていると感じる。当方としては中身のない特許件数増ではなく、活用性の高い特許の創出を重視すべきと考えている。(非製造業)
- ・ 知財担当者が経営層と個別に意見交換をした際には、重要な活動であるから実施した方がよいという意見が多かった。ただし、それを実行していく際に必要な人員増加の要請を出した場合は、経営層が円滑に動いてくれるかはわからない。
- ・ 新しい設計技術を見つけたなら保護するという方針は経営陣と共有されているだろう。他方で、経営戦略の中に知財戦略の項目を明示的に組み込むところまでは現状至っていない。今後、知財側からさらにアピールし、目を向けてもらう必要がある。(製造業)
- ・ 正直なところ、なかなか経営戦略に我々の意見を発信できていない。ただ、経営戦略に則って研究開発をしているので、研究開発に対する守りの知財はできている。人が足りないのと、能力的に厳しい。市場・技術・事業に対する理解が必要である。今の人たちは市場動向に対する情報収集力が無い。また人数がいればよいわけではなく、質が必要である。(製造業)

そして、ヒアリング調査から、経営層が知財を経営へ活用する具体的なイメージを持っていない理由として、事業に対する知財活動の貢献を可視化することが難しいことが挙げられた。さらに、この可視化が十分にできていないために、知財活動がコストとしてしか見られていない事例もヒアリング調査の中では確認された。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 間接部門の合理化のような流れも出てきて、知財部としての活動がやや停滞したこともある。特に不景気になると、知財活動がコストと見られやすくなり、保有特許の放棄や、出願の厳選等の話が出てきたこともある。その流れで出願件数が右肩下がりになった時期もあった。(製造業)
- ・ 将来的には知財業務専任者を配置することや、知財部を設立するということを検討しているが、コスト負担能力の点でハードルがある。売上高が数千億規模の企業とはコスト負担能力が異なる。知財に注力することをコストと捉えるか投資と捉えるかで考えると、自社はコストと捉えてしまう。知財業務は自社にとって必要不可欠な業務であるが、優先順位を上げられない。(非製造業)
- ・ 経営戦略の中に知財戦略の項目を明示的に組み込むところまでは現状至っていない。今後、知財側からさらにアピールし、目を向けてもらう必要がある。(製造業)
- ・ IP ランドスケープ等の活動を大きく進めていこうとする際に、知財活動とROI (Return On Investment : 投資利益率) がつながっていることの説明をできていない点にも課題を感じている。出願や権利化を増やせば増やすほど費用がかかるが、それを事業の成長に対してどのようにロジカルに結びつけるかを説明できないと、IP ランドスケープの浸透も図れない。知財への投資と経営上の効果をロジックツリーで整理して見せていくことが課題であり、勉強中でもある。(製造業)

また、知財担当者は、知的財産を生み出す源泉は社員であり、知的財産を経営に活用する上では、知財担当者だけではなく他部門の社員と共に知財活動を行うことが重要であると考えているものの、経営層以外の開発部門・事業部門等も知財活動への理解が十分でないと認識している傾向にあることもわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 社内意識・経験の不足で、技術者の多くが特許に縁のない生活を送ってきた。何が出願対象になるか、という意識が低かった。新規開発に限らず、特許アイデアは身近にある、ということや、事例をもとに社内で広報してきた。あの部門・あの内容でも取れるのか、という成功体験を共有して、経営層含めて心理的ハードルを下げたい。(非製造業)

- ・ 今後、定常的な発明創生活動の仕組み化・サイクル化していきたい。発掘会を一過性で終わらせないようにしたい。何人かキーパーソンやアイデアマンがいるので、彼らが起点となって開発側の知財意識の向上を目指したい。(非製造業)
- ・ 従業員数の増加に伴い、知財の基礎的な認識を全社に浸透させることが重要課題である。現場は「現場をいかに回すか」に強くフォーカスしているため、知見をどう活かすかの観点ではまだまだやるべきことが多い。社内ホームページ等を通じて知財教育を行い、現場との関係構築を進めているところである。統合報告書に知財戦略を掲げたことも、社内理解の促進を目的としたものである。(非製造業)
- ・ 特許については、積極的かつ戦略的に出願していきたいという考えを持っているが、現場のエンジニアからすると起案が難しかったり、特許請求の範囲をどのような表現にすればよいか困っていたりする者も多い。適宜知財部門からのフォローを提供するようにはしているのだが、そのような現場エンジニアにとっての助けになるようなものがあればよいと感じている。(製造業)
- ・ 権利化や他社調査等、個々の知財活動としてはそれなりにそろってきているので、まずは事業部レベルのレイヤーで知財戦略を俯瞰するような活動へ昇華させていきたい。(製造業)
- ・ 社内における出願文化の醸成が不十分であり、研究開発費に比して出願件数が少ないことが課題である。職務発明の補償制度の充実など、社内意識の向上に取り組んでいる。(製造業)

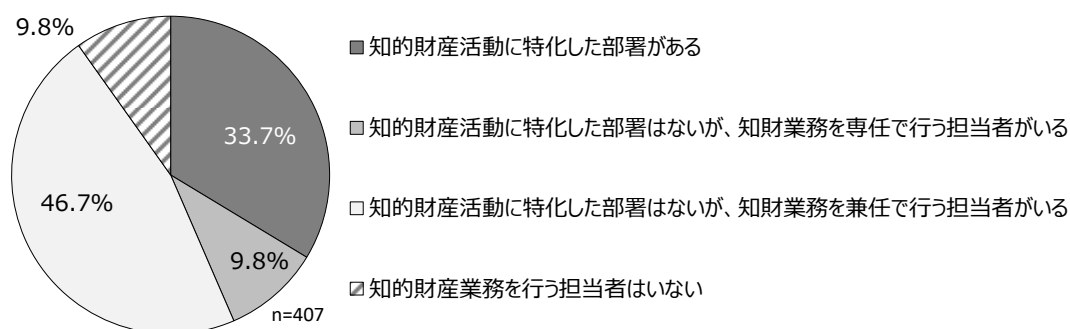
## 2. 業務体制

次に、中堅企業の知財活動における業務体制をアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

### (1) アンケート調査

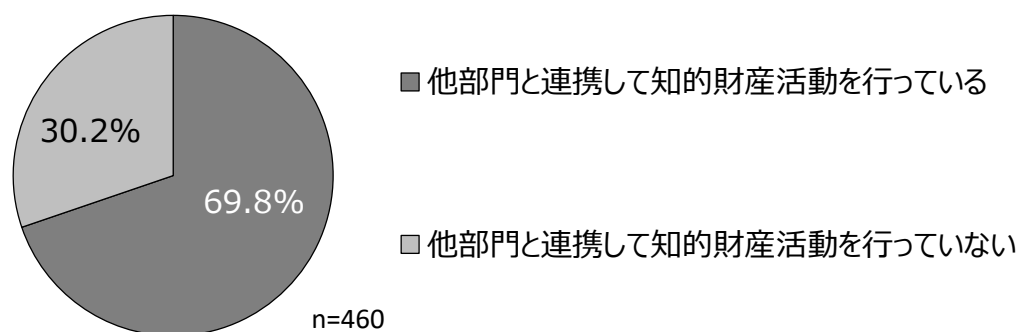
中堅企業の知財活動に係る組織体制を、アンケート調査により調査した。その結果、図表 IV-3 に示す通り、これまでに「出願・権利化」を行った経験がある407者のうち、約半数が「知的財産活動に特化した部署がある(33.7%)」及び「知的財産活動に特化した部署はないが、知財業務を専任で行う担当者がある(9.8%)」ことがわかった。

図表 IV-3 知財業務体制（「出願・権利化」の経験がある者）



また、知財担当者が他部門と連携して知的財産活動を実施しているか否かをアンケート調査により調査した。その結果、何らかの知財活動を実施したことのある460者のうち、3割以上が「他部門と連携して知的財産活動を行っていない(30.2%)」ことがわかった。

図表 IV-4 他部門と連携した知的財産活動の有無（知財活動経験有）



## （2）ヒアリング調査

アンケート調査により明らかになった知財業務体制をさらに明確化するため、知財担当者の人数と職務分担をヒアリング調査により調査した。

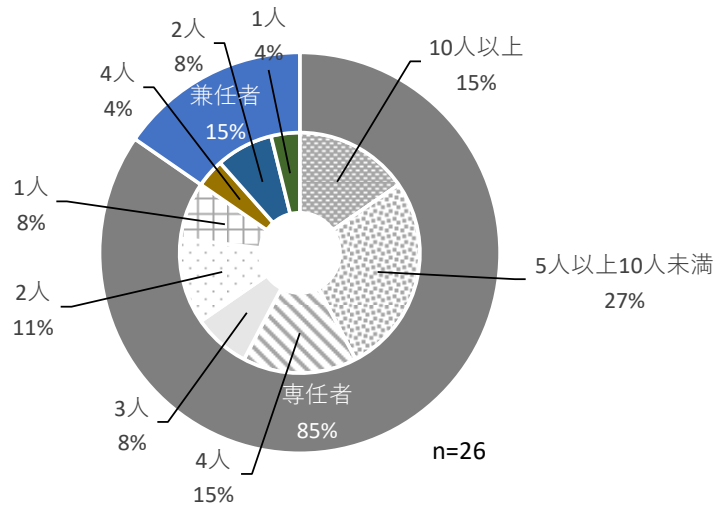
### （i）知財担当者の人数

知財担当者の人数、兼務の有無及び状況、ならびに総従業員数に対する知財担当者の割合を把握するため、ヒアリング調査を実施した。

その結果、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 名であった。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 名であった。総従業員数に対する割合としては、従業員 1,000 名あたり 4.1 名である。

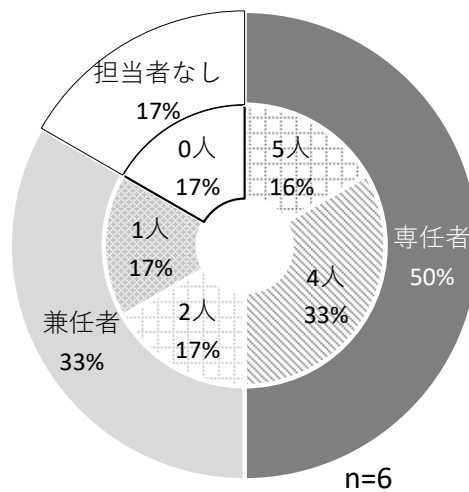
なお、製造業に特化して算出をすると、知財担当者の人数は平均 5.2 名であった。専任の場合は平均 5.8 名、兼任の場合は平均 2.3 名である。総従業員数に対する割合としては、従業員数 1,000 名あたり 4.6 名である。

図表 IV-5 知財担当者の人数の内訳（製造業）



また、技術系の非製造業に特化して算出をすると、平均 2.7 名であった。専任の場合は平均 4.3 名、兼業の場合は平均 1.5 名である。総従業員数に対する割合としては、従業員数 1,000 名あたり 2.2 名である。非技術系の非製造業については 0 名であった。

図表 IV-6 知財担当者の人数の内訳（技術系の非製造業）



なお、中小企業においては、兼任の担当者が「1人」の企業は61.8%、「2人」の企業は16.4%であり、専任の担当者が「いない」企業が68.3%、「1人」が24.8%である<sup>55</sup>。

## (ii) 知財担当者の職務分担

ヒアリング調査では、知財担当者の職務分担の把握も試みた。その結果、中堅企業においては、複数の知財担当者がいても、分野や業務によって担当が細かく分かれておらず、限られた人数の中で全員があらゆる知財業務に関与しているケースが複数確認された。

一方で、大企業の知的財産担当者は知的財産部を専任とし、特許や商標、或いは出願や係争など、分野や業務によって担当が分かれている傾向にある<sup>56</sup>ことから、中堅企業においては、知的財産担当者に求められるスキルとして、幅広い業務領域をカバーする対応力や柔軟性が重視されるものと推察される。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 人員はフィールドごとにおおよそその主担当が分かれる一方、固定的な職務分業（権利化専任、係争専任など）を図っている訳ではない。全員が一連の業務を幅広く担当する。（製造業）
- ・ 知財チームは少人数（5名未満）であるが、全社の知的財産を横断的に担当し、各種契約、著作権関連、営業秘密の取り扱いまで包含している。（非製造業）
- ・ 知財部門は9名体制になっている。出願担当、契約担当というような分担をしているわけではなく、各人に機種を紐づけて、その機種に関する一連の知財業務をそれぞれが担当している。知財業務の工程で分担をしてしまうと、前後関係の情報が途絶えてしまい、例えば正確な出願・権利化を図れなくなる等のリスクがある。そのため、当該機種の知財業務について各人が最初から最後まで担当するというスタイルを採用した。（製造業）
- ・ 知財室では、本体と関係会社を含めた知的財産全般について、出願・権利

<sup>55</sup> 特許庁「「中小企業の知的財産活動に関する基本調査」報告書 III. 出願実績のある中小企業の知的財産活動実態調査」（2019年）

[https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/report\\_chusho\\_chizai/honpen\\_3-2.pdf](https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/report_chusho_chizai/honpen_3-2.pdf) [最終アクセス日：2026年2月19日]

<sup>56</sup> JETRO「総論：中小企業が抱える知的財産の課題と海外市場での知財保護の現状」（2025年9月11日）

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2025/0701/e6748d801074dd19.html> [最終アクセス日：2026年1月15日]

化、維持管理等を行っている。特許に限らず商標も担当している。(製造業)

- ・ 知財担当者は基本的には同様の役割を担っている。(製造業)

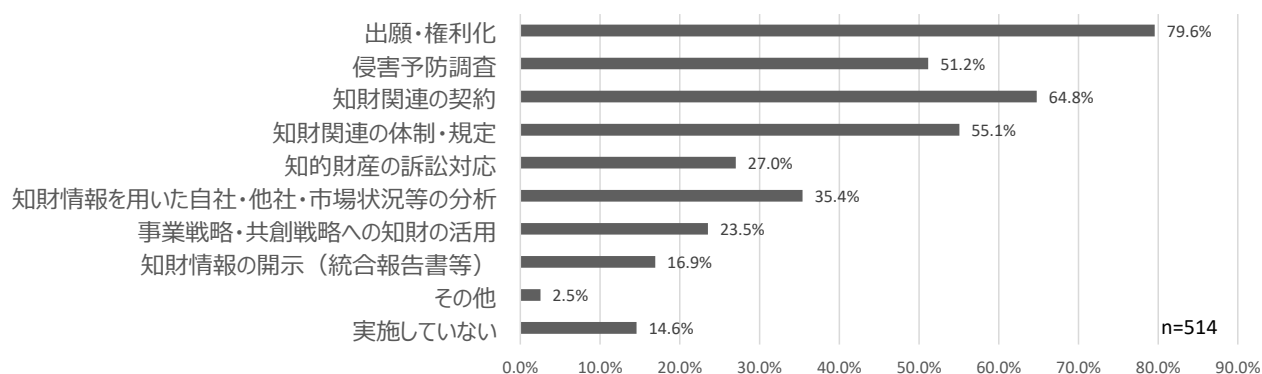
### 3. 現状の知財活動

中堅企業の現状の知財活動についてアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

#### (1) アンケート調査

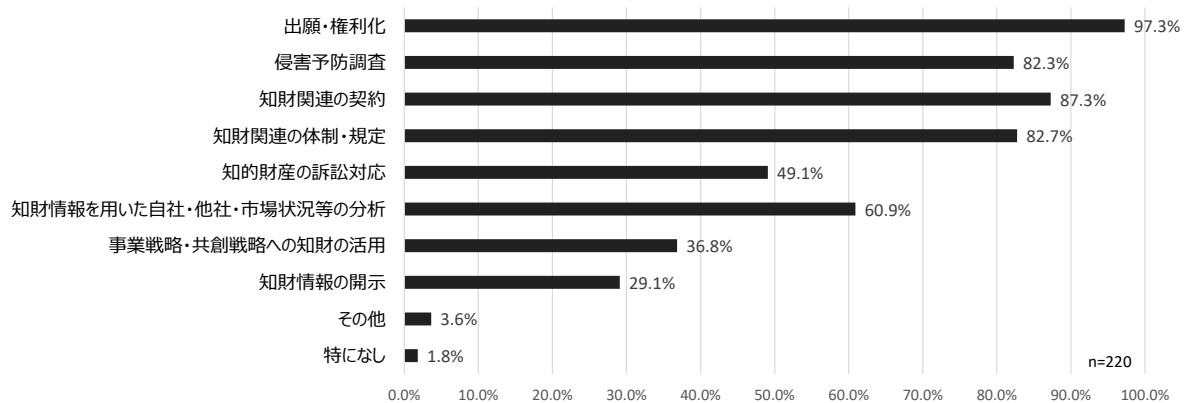
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、これまでに「出願・権利化」を実施した企業は 514 者のうち 79.6%であった。一方「知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析(35.4%)」、「事業戦略・共創戦略への知財の活用(23.5%)」、及び「知財情報の開示(統合報告書等)(16.9%)」は半数以上の企業が実施したことがないことがわかった。

図表 IV-7 これまで実施してきた知的財産活動



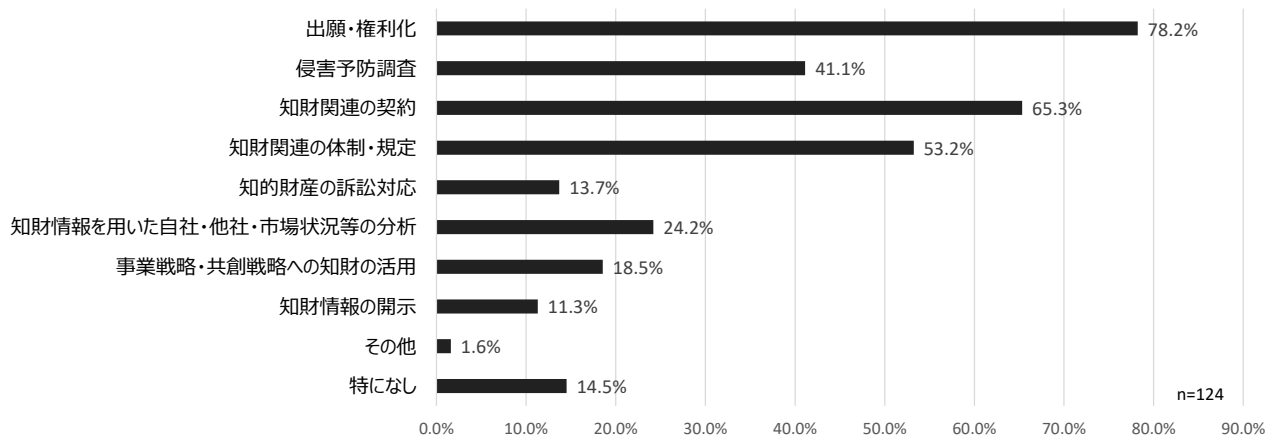
製造業については、回答のあった 220 者のうちほぼ全ての企業がこれまでに「出願・権利化(97.3%)」を実施した経験があることがわかった。また 220 者のうち 6 割以上が「知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析(60.9%)」を実施した経験があるものの、「事業戦略・共創戦略へ知財を活用(36.8%)」まで実施した企業は 4 割に満たないことがわかった。

図表 IV-8 製造業がこれまで実施してきた知的財産活動



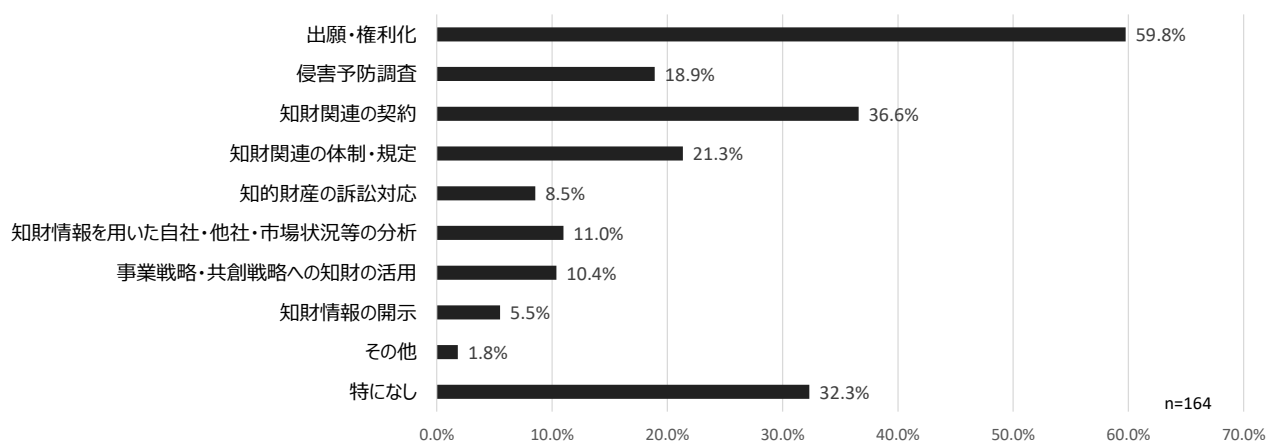
技術系の非製造業については、回答のあった 124 者のうち約 8 割が「出願・権利化 (78.2%)」を実施した経験があることがわかった。また「知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析 (24.2%)」及び「事業戦略・共創戦略へ知財を活用 (18.5%)」まで実施できている企業は 124 者のうち約 2 割であることがわかった。

図表 IV-9 技術系の非製造業がこれまで実施してきた知的財産活動



非技術系の非製造業については、164 者のうち約 6 割が「出願・権利化 (59.8%)」を実施した経験があることがわかった。また「知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析 (11.0%)」及び「事業戦略・共創戦略へ知財を活用 (10.4%)」まで実施できている企業は約 1 割である。

図表 IV-10 非技術系の非製造業がこれまで実施してきた知的財産活動



## (2) ヒアリング調査

アンケート調査の結果から、現状中堅企業が十分に実施できていないことが予想された出願戦略と事業戦略・共創戦略への知財の活用（IP ランドスケープ）について、ヒアリング調査によりその実態把握を行った。

### (i) 出願戦略

図表IV-7より、これまで「出願・権利化」を実施した企業は514者のうち約8割であるところ、これと比べると事業戦略・共創戦略に対して知財を活用できている割合は少ない。

そこで、ヒアリング調査を通じて、単なる出願・権利化の手続きに留まらず、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かどうかを調査した。その結果、ヒアリング対象の40者のうち少なくとも15.0%の企業は知財担当者を起点とした戦略的な出願・権利化を行えていないことがわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 現状は研究・設計からのボトムアップであり、現場知見の知財化は限定的である。（非製造業）
- ・ 今は特許出願自体の取組はあるが、戦略的な思想に基づくものにはなっていない。（製造業）

- ・ 現状は研究開発起点の出願が中心である。特許明細を作成する過程で、研究者のアイデアや技術が言語化・構造化され、顧客への説明や自社内でのブラッシュアップに資するというメリットがある。(非製造業)
- ・ 特許については、積極的かつ戦略的に出願していきたいという考えを持っているが、現場のエンジニアからすると起案が難しかったり、特許請求の範囲をどのような表現にすればよいか困っていたりする者も多い。適宜知財部門からのフォローを提供するようにはしているのだが、そのような現場エンジニアにとっての助けになるようなものがあればよいと感じている。(製造業)

## (ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用

経営判断を迅速・的確に行うには、自社・他社の強みや弱み等、根拠となる客観的な情報が不可欠である。その点、公開情報たる知財情報等を活用して行う IP ランドスケープは、経営判断に資する取組の 1 つになり得るものであり<sup>57</sup>、事業戦略に直接貢献を可能な重要な知財活動である。しかし図表 IV-7 に示すように、これまで「事業戦略・共創戦略への知財の活用」を実施した企業は約 2 割しかおらず、実施をするにはハードルが高いことが予想される。

そこで、アンケート調査でこれまでに「事業戦略・共創戦略への知財の活用」を実施したと回答した企業に対して、実現できた理由をヒアリング調査した。その結果、もともと経営層が知財への造詣が深かったためにトップダウンで実施に至ったパターンと、主に知財担当者が起点となり経営層に IP ランドスケープの重要性を理解してもらうことで実現に至ったパターンがあることがわかった。

### 中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ トップ（社長）が知的財産の知識を豊富に持っていて、知財活動に対する理解も有していた。トップダウンで意思決定を実施し、下まで伝わっていたので、少人数だが知財活動をやりやすい体制だった（製造業）

<sup>57</sup> 特許庁「経営戦略に資する IP ランドスケープ実践ガイドブック」（2024 年）

[https://www.ipo.go.jp/support/example/ip-landscape-guide/document/index/all\\_guidebook.pdf](https://www.ipo.go.jp/support/example/ip-landscape-guide/document/index/all_guidebook.pdf) [最終アクセス日：2026 年 2 月 20 日]

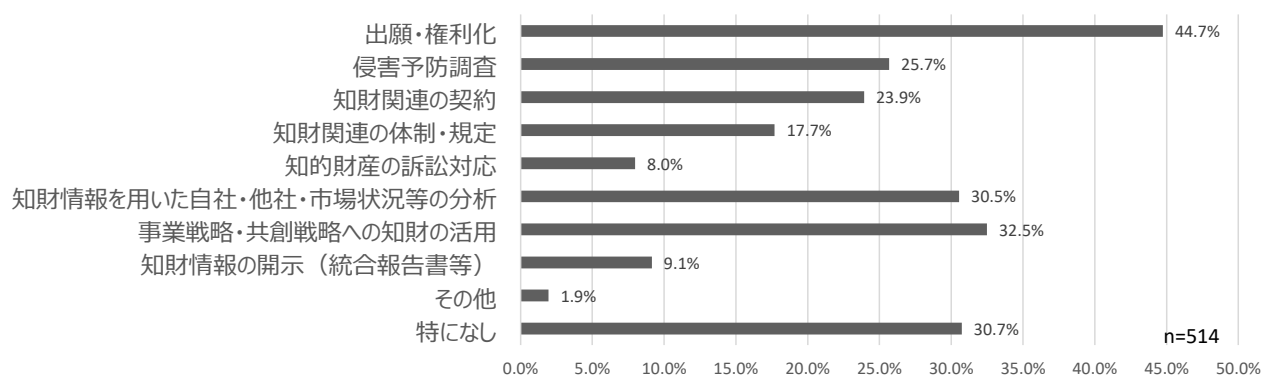
## 4. 今後実施・強化したい知財活動

中堅企業が今後実施・強化したい知財活動をアンケート調査及びヒアリング調査により調査した。

### (1) アンケート調査

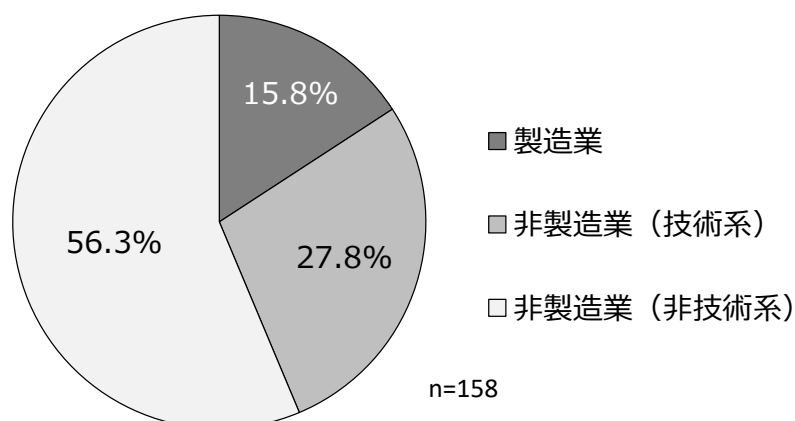
本調査研究で実施したアンケート調査によれば、回答のあった514者のうち今後「出願・権利化（44.7%）」を実施・強化したいと考えている知財担当者が最も多い。そして、「出願・権利化」に次いで、3割以上の知財担当者が「事業戦略・共創戦略への知財の活用（32.3%）」を実施・強化したいと考えていることがわかった。

図表 IV-11 今後実施・強化したい知的財産活動



なお、図表 IV-12 に示す通り、回答のあった514者のうち158者が今後実施・強化したい知財活動は特にないと回答しているところ、そのうちの半数以上が非技術系の非製造業であった。

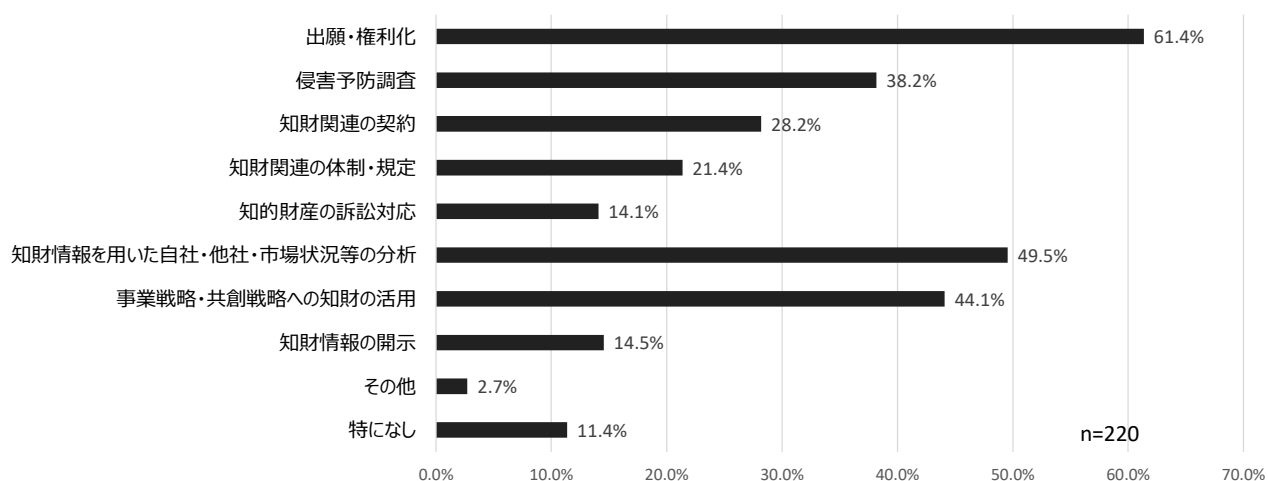
図表 IV-12 今後実施・強化したい知的財産活動がない者の内訳



次に業種毎に今後実施・強化したい知財活動を調査した。

その結果、製造業については、「出願・権利化」を今後実施・強化したい者が回答のあった 220 者のうち最も多く、61.4%であった。そして、220 者のうち約半数が「知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析（49.5%）」と「事業戦略・共創戦略への知財の活用（44.1%）」を実施したいと考えていることがわかった。

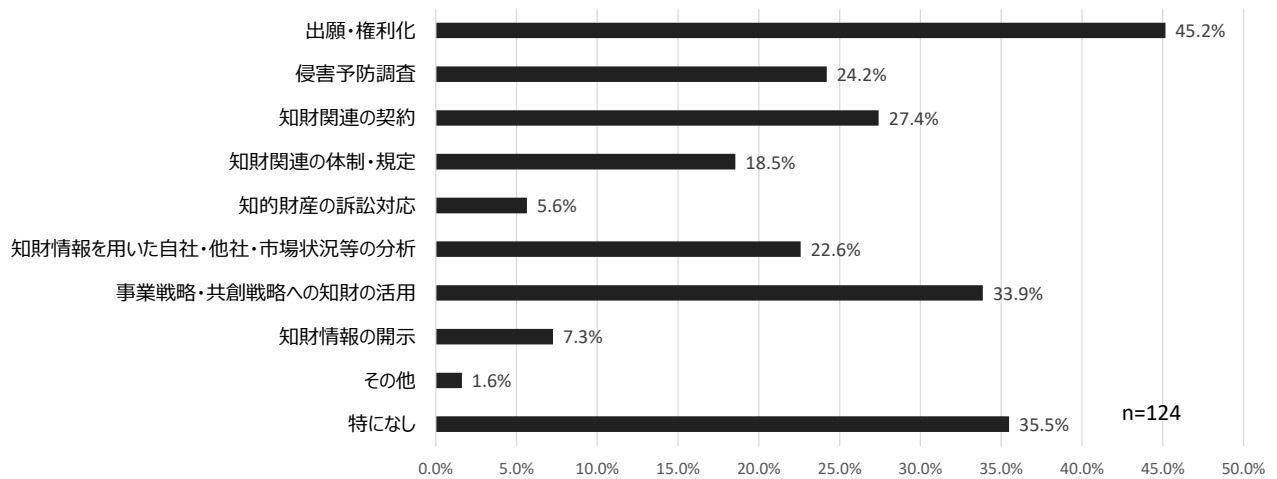
図表 IV-13 製造業が今後実施・強化したい知財活動



技術系の非製造業についても「出願・権利化」を今後実施・強化したいと考える知財担当者が 124 者のうち最も多く、45.2%であった。そして、124 者のうち

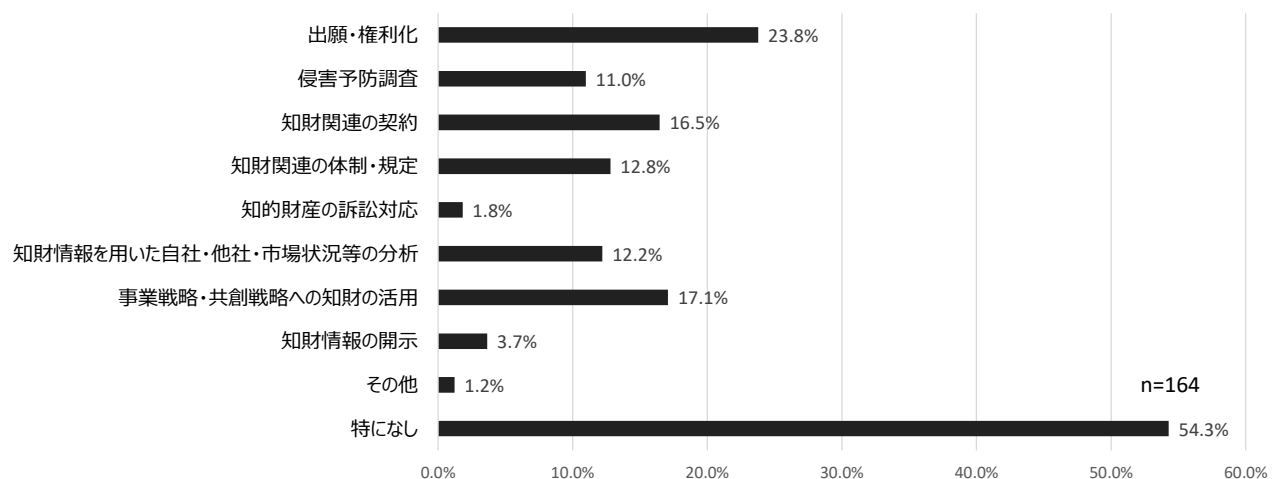
3割以上が今後実施・強化したい知財活動は「特になし（35.5%）」と考えていることがわかった。

図表 IV-14 技術系の非製造業が今後実施・強化したい知財活動



非技術系の非製造業については、回答のあった164者のうち半数以上の企業が今後実施・強化したい知財活動は「特になし（54.3%）」と考えていることがわかった。

図表 IV-15 非技術系の非製造業が今後実施・強化したい知財活動



## (2) ヒアリング調査

アンケート調査の結果、今後実施・強化したい知財活動の上位2つとして挙げられた「出願・権利化」「事業戦略・共創戦略への知財の活用」それぞれについて、具体的にどのような活動を行いたいのかをヒアリング調査により調査した。

### (i) 出願・権利化

図表 IV-11 に示す通り、今後実施・強化したい知財活動として最も多い「出願・権利化」について、知財担当者が具体的にどのように取り組んでいきたいのかヒアリング調査した。その結果、知財担当者が他社の知財戦略を分析し、事業部門・開発部門とその分析結果を共有しながら両者で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ことがわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 特許については、積極的かつ戦略的に出願していきたいという考えを持っているが、現場のエンジニアからすると起案が難しかったり、特許請求の範囲をどのような表現にすればよいか困っていたりする者も多い。適宜知財部門からのフォローを提供するようにはしているのだが、そのような現場エンジニアにとっての助けになるようなものがあればよいと感じている。(製造業)
- ・ 経営者からは方針が出されていないところ、知財グループ起点で戦略的な特許出願・権利化を図っていくことも考えている。今は特許出願自体の取組はあるが、戦略的な思想に基づくものにはなっていない。技術者の起案を受けて出願している、という形態に近い。そうではなくて、戦略的に権利化を図る領域を定めて注力していくとか、他社の知財戦略を分析して技術者ともその情報を共有しながら戦略的に特許で押さえるべき領域を特定していく等の動きを、知財グループ起点で提案していかなければならない。(製造業)

## (ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用

図表 IV-11 に示す通り、今後実施・強化したい知財活動として「出願・権利化」に次いで多い「事業戦略・共創戦略への知財の活用」について、知財担当者が具体的にどのように取り組んでいきたいのかヒアリング調査した。その結果、多くの知財担当者が、守りの知財から攻めの知財へと活動範囲を転換・拡張することで、知財担当者が経営活動や事業活動における重要な意思決定に積極的に関わり、これらの活動に貢献をしていきたいと考えていることがわかった。そしてそのために、経営戦略に使える知財情報を提供してきたいと考えていることがわかった。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ これまで守りの知財活動しかできていなかったが、今後の企業活動を考えると売上・事業の拡大が経営課題としてある。知財として直接的に、目に見える貢献をしていきたいという思いがある。そこを攻めとしてやって（製造業）
- ・ IP ランドスケープ等の知財インテリジェンスに取り組み、「守り中心から攻めにも活用したい」との意向はある。（製造業）
- ・ 展望としては、知財組織を大きくし、権利化中心から調査・分析等の機能を広げることで組織拡充を図りたい。それにより経営層への提案がしやすくなり、守りの知財から攻めの知財へと活動範囲を拡張していきたいという目標である。（製造業）
- ・ 経営戦略と知財戦略は整合していなければならず、引っ張り合いになってはいけない。シナジー効果を狙うために経営戦略に資する知財戦略を立てていこうとしている。「使える」知財情報の提供を掲げているが、これは事業部だけでなく経営層もターゲットである。経営層が欲しいだろうと思われるデータを（事業部を介することもあがるが）提供することを想定している（製造業）

## 5. 現状の知財活動における課題

現状の知財活動における課題をヒアリング調査により調査した。

### (1) ヒアリング調査

将来中堅企業が「出願戦略」「事業戦略・共創戦略への知財の活用」「M&A後の買収先との知財シナジー発揮」が実現する上での課題をヒアリング調査により調査した。

#### (i) 出願戦略

アンケート調査及びヒアリング調査から、アンケート調査先の知財担当者の約半数が今後「出願・権利化」を実施・強化したいと考えているものの、現状知財担当者を起点とした戦略的な出願・権利化を行えていないケースもあることがわかった。そこで、知財担当者が戦略的な出願・権利化を行えていない理由を調査した。

ヒアリング調査の結果、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ことがわかった。また、これに起因して定常業務以外である出願戦略の構築に必要な分析スキルや戦略立案スキルを業務の中で習得できていないことがわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 大企業のような潤沢な規模ではないので、基本的には日常業務に追われており、その中で新しい取組に割けるリソースをなかなか確保できない。(製造業)
- ・ 知財管理グループの現業が重く、新たな分析業務を上乗せする余力が限定的である(製造業)
- ・ 出願戦略を立案したいが、その余力がない上に出願戦略の立案方法がわからない(製造業)

そこで、定常業務について具体的にどのような業務に時間を要するのかをヒアリング調査によって把握した。その結果、特に調査業務や書類作成業務に時間がかかることがわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 調査業務が最も大変である。特に海外特許調査は時間がかかる点に加え、調査結果の読み解き方や解釈の仕方が難しい。(製造業)
- ・ 負担が大きい業務は、侵害予防調査において、最終的に他社特許と当社技術を1対1で比較検討する作業である。これは非常に時間がかかる業務である。研究者には、見落としを防ぐためのポイントを指導しているが、研究者によって非常に慎重に確認する人もいれば、大まかに済ませる人もいる。この作業は、クレームを紙で印刷するかディスプレイに投影して確認せざるを得ない。他社特許の絞り込みについては、キーワード検索で抽出している。(製造業)
- ・ J-PlatPat を用いて関連分類から抽出・整理し、競合の動向把握と自社開発の抵触チェックを行っている。調査・解釈は手間と時間を要する点が課題である。(製造業)
- ・ 引例の解析などは負荷が大きい業務である。特に多くの引例が引かれている場合、全てを読み込むことは大変であるため、AIに要約させるなどの工夫を行っている。(製造業)

リソース確保やスキル習得を図るには、知財担当者を増員したり、分析ツールを導入したりする解決策がある。しかし、そのためには経営層から予算や人材を割り当ててもらわなければならないものの、経営層を始めとして知財担当者以外の全社員が、知財活動が経営にどのように貢献できるのか具体的なイメージを十分に持っておらず、その実現には至っていないという課題があることがわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ 知的財産については、経営層の中に一部であるが自分事になっていない人も正直存在するだろう。したがって、経営層全体として知的財産に関するテーマを進めていこうという機運が非常に高まっているかというところには至っていない。(製造業)
- ・ ガバナンスの観点も含め、経営層は件数を増やす意思を持っていると感じる。当方としては中身の無い特許件数増ではなく、活用性の高い特許の創出を重視すべきと考えている。(非製造業)
- ・ 個別に意見交換をした際には、重要な活動であるから実施した方がよいという意見が多かった。ただし、それを実行していく際に必要な人員増加の

要請を出した場合は、経営層が円滑に動いてくれるかはわからない。知的財産については、一部であるが自分事になっていない人も正直存在するだろう。したがって、経営層全体として知的財産に関するテーマを進めていこうという機運が非常に高まっているかというところには至っていない印象である。(製造業)

- ・ 新しい設計技術を見つけたなら保護するという方針は経営陣と共有されているだろう。他方で、経営戦略の中に知財戦略の項目を明示的に組み込むところまでは現状至っていない。今後、知財側からさらにアピールし、目を向けてもらう必要がある。(製造業)
- ・ 正直なところ、なかなか経営戦略に我々の意見を発信できていない。ただ、経営戦略に則って研究開発をしているので、研究開発に対する守りの知財はできている。人が足りないのと、能力的に厳しい。市場・技術・事業に対する理解が必要である。今の人たちは市場動向に対する情報収集力が無い。また人数がいればよいわけではなく、質が必要である。(製造業)

## (ii) 事業戦略・共創戦略への知財の活用

図表 IV-11 に示す通り、今後実施・強化したい知財活動について、3割以上の知財担当者が「事業戦略・共創戦略への知財の活用」を実施したいと考えている。しかし、図表 IV-7 に示す通り、これまで「事業戦略・共創戦略への知財活用」を実施した企業は約2割である。そこで「事業戦略・共創戦略への知財活用」を実施する上での課題を把握するため、ヒアリング調査を行った。

その結果、出願戦略の策定における課題と同様に、定常業務に時間がかかるために、IP ランドスケープを実施するリソースが足りていないこと、及び IP ランドスケープの分析手法や経営層・事業部門への分析結果の見せ方を始めとした IP ランドスケープのスキルを知財担当者が得られていないという課題があることがわかった。そして、その背景として、出願戦略の策定における課題と同様に、経営層を始めとして知財担当者以外の全社員が、知財活動が経営にどのように貢献できるのか具体的なイメージを十分持てていないことがあるとわかった。

### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ IP ランドスケープの実施に際しては、その分析手法や経営層・事業部門への見せ方にも課題感を持っている。正直、まだ IP ランドスケープを習得しきれていない。当社の場合、まだ経営層が IP ランドスケープ自体を認識し

きれておらず、知財部としても伝えきれていない。このあたりの意識統一から始めていかなければならない。(製造業)

- ・ 当社のこれまでの知見と別領域へ進出していこうとすると、その領域でレッドオーシャンになっていないような部分を見つける点と、当社の技術をそこでどのように活かせるのかという点（既存技術と当社技術を組み合わせることで新たな価値を創出できないかを検討するのも含まれる）の両面で知財部が貢献していく必要があると認識している。ただし、そのような調査分析のノウハウはまだ習得中でもあり、これからの課題でもある。

(製造業)

- ・ 価値創造活動（社内にある技術や開発のネタの掘り起こし等）に知財部も積極的に支援したいが、リソースや個々のスキルが不足しているとの課題がある。(製造業)
- ・ IP ランドスケープについては、当社としても取り組んでいかないと置いていかれてしまうのではないかという危機感がある。先進的な IP ランドスケープを実践している企業は大企業ばかりで、やはり当社とは知財部の人数規模が違う。したがって、IP ランドスケープ推進に際してまずはリソース部分の課題はある。(製造業)

### (iii) M&A 後の買収先との知財シナジー発揮

ヒアリング調査の結果、知財という観点においても、Ⅲ.1.(2)(ii)で述べた M&A 後の PMI に係る課題が発生していることがわかった。具体的には、買収先が自社より知財レベルが低いことや、知財ポリシーが異なるため、両者の知財シナジーを発揮するのが難しいという課題である。この課題の背景として、自社の知財体制に余裕がないため、自社の知財担当者を買収先へ派遣し、買収先の知財体制の整備に奔走することが難しいことが挙げられていた。また、統合により職務発明規定等の知財関係の規定を見直す必要があり、それらを新たに策定することにも難しさがあることもわかった。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

- ・ PMI という観点では、全社はもちろんのこと、知財的にも課題があった。買収した海外の企業が知的財産を重視しておらず、例えば特許出願をほとんどしておらず、出願したとしても実用新案だけというケースもある。そうになると、知財的なシナジーの創出が難しくなる。知的財産に対する考え

方やポリシー、進展度合いは一企業の中でも変遷するものなので、それを他社とあわせていくのは難しさがある。結局こちらから手を出すのも難しいので、現地のオペレーション任せになってしまう部分もある。(製造業)

- ・ 当社が M&A を行う先は、基本的に当社よりも小規模の企業である。そうになると、そもそも知財体制がなかったり、あったとしても当社と比べると体制整備の状況が不十分なこともあったりする。そのレベル差に基づくギャップをうまく吸収しながら統合を進めていくことには難しさがある。例えば、職務発明規程がないという場合もある。こちらから規程の導入を依頼しても、規模の小さな企業の場合はそれに割く工数も限られており、当社からのフォローも必要となる。(製造業)
- ・ 統合に苦労した点としては、職務発明規程の策定がある。職務発明に対する考え方は各社で微妙に異なるところがあった。(製造業)

## 6. 望まれる支援策

ヒアリング調査により知財担当者が望む支援策を調査した。

### (1) 知財教育コンテンツの提供

望まれる支援策として、知財担当者からは知財教育コンテンツの提供が挙げられた。具体的には、知財担当者向けの教育コンテンツと社員向けの教育コンテンツである。

知財担当者向けの教育コンテンツを望む背景には、上司が部下の指導に割ける時間に限りがあるという理由や、知財担当者が兼任であるため自ら知財を学ぶハードルが高いという理由が挙げられた。また社員向けの教育コンテンツについては、知財担当者は社員に知財教育を実施したいと考えているものの、中堅企業は大企業ほど知財の予算が割り当てられていないため、特許事務所へ外部委託することが難しい点が理由として挙げられた。

#### 【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

##### <知財担当者向けの教育コンテンツ>

- ・ 後継者の育成に課題意識を持っている。出向者・転籍者は知財教育の受講や知財に触れる経験があるが、プロパーの社員は大企業ならではの知財教育を受講する機会や知財に触れる経験が少ないため課題と認識している。自身が自社に転籍する前は、上司から明細書の書き方やパテントマップの作り方等の基礎的なことを学んだ。しかし最近はその指導に割ける時間に限りがあるうえに、指導している内容がそもそも正しいのかもわからないという課題がある。正しい知財教育を効率よく受けられるような教育コンテンツがあると良い。(製造業)
- ・ 兼任の知財担当者が知財の基礎を体系的に習得できる研修コンテンツがあると有益だと考えている。資格(知的財産管理技能士等)は承知しているが、専業ではないため実際に取り組むハードルが高い。そのため、INPIT等から知財戦略の重要性をより広く発信いただけると社内の関心喚起に繋がると思料している。(非製造業)
- ・ 知財レベルの定義・自己評価の仕組みが欲しい。自社にて仮説ベースで作っているが、個人技に頼っているため、支援メニューとして欲しい。(非製造業)

<社員向けの教育コンテンツ>

- ・ 企業内知財制度（運用ルール、人員、発明創成）の導入・定着支援、発明創生活動の立ち上げ支援、人材育成、知財人員のレンタルのような仕組みがあると良い。特許事務所への外部委託だけだと予算が持たない。大企業は枠のような形で特許事務所を抑えているが、我々にはそんな予算が無く、案件ベースの相談となり、困ってしまう。（非製造業）

（２）知財業務の効率化に資するツール・情報の提供

また、知財担当者からは知財業務の効率化に資するツール・情報の提供も要望として挙げられた。具体的には、知財情報調査の効率化や書面作成の効率化に資するツール・情報の提供である。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

<知財情報調査の効率化>

- ・ J-PlatPat の AI 化。使う責任は我々にあるが、検索を効率化してくれると助かる。あとは検索ワードの抽出、検索結果の理解に時間がかかる現状を改善してほしい。（非製造業）
- ・ 特許調査の効率化に資する AI ツールや有用ソフトの情報提供があるとよい。現状は無料サイト中心だが、AI の進歩を踏まえ活用を検討したい。（製造業）

（３）中小企業向け支援策の中堅企業への展開

知財担当者からは、中小企業向け支援策の中堅企業への展開も要望として挙げられた。具体的には、中堅企業向けの相談できる場伴走支援制度の構築、及び費用の補助である。

【中堅企業等へのヒアリング調査で得られたコメント例】

<相談できる場・伴走支援制度の構築>

- ・ 中堅企業でも気軽に相談できる支援機関があるとありがたい。（製造業）
- ・ IP ランドスケープに関する支援サービス等があれば、積極的に活用を検討したい。（製造業）

#### <費用の補助>

- ・ 今後知財渉外案件が発生してしまった場合、費用や人員に関する様々な悩みが発生することを想定している。海外知財訴訟費用保険制度は中小企業を対象であり当社は該当しない。中堅企業にもこういった支援を拡充してもらえるとありがたい。一般の保険制度を見ても大企業を対象とするものが多く、当社のような中堅企業はちょうど支援を受けられる制度がない。中小企業と大企業の間を埋める支援制度が欲しい。(製造業)
- ・ 出願費用や更新費用の補助があると良い。(非製造業)
- ・ 海外市場では当社製品の模倣も散見され、国際出願等で対抗するにも労力対効果が見合わず、課題となるケースがある。(製造業)
- ・ 日本で特許査定された出願を外国でも安価に特許取得できるよう、行政の支援があるとありがたい。例えば、東南アジア地域への出願では、日本の審査結果を利用して早期に特許査定される制度があるが、出願書類の英訳が必要であり、そういったところは負荷に感じている。(製造業)

## V . まとめ

### 1 . 中堅企業の全体像

本調査研究では、中堅企業の業種別の特徴を整理した。

製造業については中間財を製造するタイプ、資本財を製造するタイプ、及び消費財を製造するタイプに分類した。中間財を製造する中堅企業については、顧客との直接的なコミュニケーションを通じてニーズを収集し、そのニーズに対応するための技術力・開発力を確保し、さらに技術面及びコスト面で他社との差別化を図るために必要な技術力・開発力を獲得することが、競争力の源泉である。そして、知財という観点では、顧客ニーズ、当該ニーズに対応するために必要な自社の技術力及び開発力、競合他社の動向や製品の特徴を把握するために知財情報を活用することが特徴であると示唆された。資本財を製造するタイプはニッチ領域への集中や付加価値を付けることで他社と差別化を図ることが競争力の源泉である。知財という観点では、集中すべきニッチ領域を探索するために必要な市場や競合の動向把握をする上で他社の知財情報を活用する傾向が確認された。さらに、資本財は開発成果について権利化ではなく秘匿化する傾向が示唆された。消費財を製造するタイプは宣伝活動等を通じたブランディングが競争力の源泉である。知財という観点では、ブランドの構成要素たるデザインやロゴについてもトレンドを意識することが重要であると示唆された。

非製造業については、非技術系はビジネスモデルに限られず、商標権の獲得が競争力の維持・強化に繋がる旨が示唆された。技術系は、特許権に係る技術に加え、サービスを提供する上でのノウハウについても競争力の源泉である。知財という観点では、製造業と比較して、特に建設業においては顧客の仕様毎に全く異なる製品を提供する傾向にあるため製品の汎用性が低く、発明を同業他社が利用・実施するケースが少ないため、権利行使を目的とした知財活動は少ない傾向にあることが示唆された。

## 2. 中堅企業の成長戦略

### (1) 今後の成長に対する意向と課題

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、戦略策定の観点では、まずは戦略策定の基礎にもなるマーケティング領域に関する課題が多く見られた。具体的には、新たな取組へシフトしようとする中、多くの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ンネル、訴求方法等が必要になり、その導入や習得に障壁があることがわかった。

また、新たな取組に際しては M&A が成長に向けた有効な手段であるものの、M&A 実行後段階 (PMI) での課題も見えてきたところである。さらに、海外展開を図る上での課題も聞かれたところである。現地の法規制・税制対応等の制度面に関する対応上の課題があったほか、現地人材の採用・定着、現地パートナーの検討等の現地でのビジネス展開に係る体制上の課題、及び現地のニーズ探索・競合把握等の海外市場におけるマーケティング上の課題が見えてきた。

新たな取組に際してのリソース面での課題については、「人材」に係る課題が大きいことがわかった。特に大企業が上層部門人材の早期退職と若手採用による囲い込みを強める中、中堅企業は待遇・報酬の面から不利になりやすいという課題があり、社員の採用・定着・育成等に危機感を感じていることがわかった。

### (2) これまでの成長戦略の類型毎の経営課題と解決策

#### (i) 既存製品のシェア拡大

既存製品のシェア拡大という成長戦略を持って活動していく上での課題として、主に「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」と「シェア拡大に耐えうる設備増強・業務効率化」と「サプライチェーン全体での優位性確保」が存在するとの仮説を持って調査研究を実施した。既存領域でのシェア拡大に際しては、その既存領域における顧客のニーズと自社の提供価値のすり合わせをしていくと同時に、シェア拡大に耐えうる生産や営業体制も同時に必要となるためである。ヒアリング調査の結果、既存製品のシェア拡大という成長戦略を持って活動していく

上での課題は「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」と「シェア拡大に耐えうる体制構築」に分類された。「シェア拡大に向けた訴求点の明確化」については、この点に初期の課題はありつつも、技術力の向上・獲得やニーズ対応力を強化することにより競合との差異化を図り、ニーズ収集力を強化したりそのニーズを具体化したりすることで解決を図ってきた。また、「シェア拡大に耐えうる体制構築」については、ノウハウ・技術力を獲得し、安定供給体制を構築することで提供体制を構築し、販路開拓やブランディングにより販路を獲得してきた。また既存製品におけるシェア拡大という戦略方針に対する知財の貢献としては、知財情報を活用した競合の動向やニーズ収集、及び最適な協働先・M&A先の検討等があったものの、その活用度合いには差があるという示唆が得られている。また、M&Aや海外展開を図っている場合は、上述したPMIや現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着等について課題が残っていることがわかった。

## (ii) 新商品開発

新商品開発という成長戦略を持って活動していく上での課題として、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」が存在するとの仮説を持って調査研究を実施した。一般的な新商品開発のプロセスと照らし合わせてみても、新製品のコンセプト設計や新製品アイデアのスクリーニング等のフェーズがあるほか、コンセプト確定後に事業性を評価したり、量産体制を整備したりする等のフェーズが存在するためである。

「新製品のコンセプト明確化」については、この点に初期の課題はありつつも、新製品企画体制を構築しニーズ収集手段を確保することでニーズ探索を図るといった解決策が見られた。また、他社との差異化という観点で見ると、新製品の付加価値を明確化し、ニッチ分野の探索をすることで解決を図った例もあった。一方で、営業・マーケティングと研究開発部門との連携に知財担当者が関わりたいと思っているものの実現に至っている例は限定的であるという課題や、開発の方向性や連携先、新製品の顧客に対する訴求ポイントを知財情報の活用により十分に探索できている例は限定的であるという課題も見えている。

また、「新製品のビジネスの確度を高める活動」については、製造ラインの増設や外部委託先の探索という解決策により製品化の体制を構築する例があった。また、宣伝広告活動やブランディング活動を強化するという解決策もあった。しかし、一例ではあるが開発した新製品に関するブランディング活動の一環として、自社が主導して制定した標準規格を活用したアピールを構想していたものの、十

分な成果へ結び付けられておらず課題が生じている例もあった。

### (iii) 新市場開拓

新市場開拓という成長戦略を持って活動していく上での課題として、主に「開拓先のキャパシティをまかなうための体制増強」と「新市場での優位性確保」が存在するとの仮説を持って調査研究を実施した。これは、これまで手掛けてきた自社の商材を他市場へ横展開するイメージであるところ、新市場への提供をまかなうだけの生産・営業体制の増強が必要であるほか、自社からすると新規市場への参入であるために先行者と比べた優位性を見せていく必要があるためである。

「開拓先のキャパシティをまかなうための体制増強」については、やはりこの点の課題は認識されつつ、他社との連携や M&A を通じて国内・海外生産体制の強化や販路獲得を行い解決してきた例が見られた。「新市場での優位性確保」については、市場の見極めや体制強化、ブランディング活動の強化による付加価値の磨き上げと訴求といった解決策が見られた。

協業先や M&A 先を知財情報の活用により探索している例もあるが、十分にできている例は少ないという課題も確認されている。また M&A や海外展開を図っている場合は、上述した PMI や現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着等に課題がある。

### (iv) 多角化・新規事業開発

多角化という成長戦略を持って活動していく上での課題として、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」が存在するとの仮説を持って調査研究を実施した。成長戦略のパターンの中でも、この類型はリスクも多く難易度が高いとされているところ、自社にとっては未知の領域であると言っても過言ではなく、まずはビジネスモデルとして成立するかどうかを検討することが重要なためである。また、やはり自社がこれまで手掛けてこなかった領域であることから、そこへ進出する際のリソース面における課題も見過ごすことはできない。

「多角化を成功させるためのビジネスモデル検討」については、顧客候補への訪問・対話やセレンディピティの追求、近接領域での試行という解決策により多角化先でのニーズ把握や自社の強みを活かせる領域を判断している例があった。また、いきなり自社から見た飛び地の領域へ進出するのではなく、ある程度自社

の強み等を活かせる周辺領域から攻めていく方針も見られている。また「多角化に向けたリソース整備」については、自社技術開発や他社技術を導入することで技術を確保し、営業体制や生産体制を整備することで体制を整備する例が確認された。なお、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声も聞かれた。

### 3. 中堅企業の知財

アンケート調査の結果では、半数以上の中堅企業において、経営者が知財を経営に活用できていない、又は活用する必要はないという考えを持っていた。そして、その理由として、知財活動が経営にどのように活用できるのか具体的なイメージを経営層が十分に持てていないことがわかった。また、知財担当者は、知的財産を経営活用する上では、社員と共に知財活動を行うことが重要であると考えているものの、経営層以外の開発部門・事業部門等も知財活動への理解が十分でない傾向にあることがわかった。

知財体制については、ヒアリング調査の結果によれば、知財担当者の人数は平均 4.5 名であった。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 名である。総従業員数に対する割合としては、従業員 1,000 名あたり 4.1 名である。また、大企業のように職務分担がされた体制になっていくわけではなく、限られた人数の中で全員があらゆる知財業務に関与している場合が多いことが示唆されている。

中堅企業が現状手掛けている具体的な知財活動の内容に目を向けてみると、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という課題があり、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・権利化を図ることで、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ことや、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できていないことがわかった。このような実態を背景としつつ、今後知財担当者が望む支援策として、「知財教育コンテンツの提供」や「知財業務の効率化に資するツール・情報の提供」及び「中小企業向け支援策の中堅企業への展開」が要望として寄せられている。

## 4. 今後の検討課題

### (1) 今後の成長に向けて想定される課題と支援策の整備

中堅企業の成長に際しては、既存領域だけで今後も安住できる保証はなく、その点に危機感を覚えている例も少なくない。したがって、中堅企業が既存領域での活動に留まらず、新たな取組へと着手していく動きも想定される中で、その際に発生する課題に対する支援策等を検討していく必要もあるだろう。例えば、新たな活動において必要になる知財面での課題やリソース補強等を目的としたM&Aに紐づく課題、マーケットを広げることを企図した海外展開に際して直面する課題がある。

#### (i) 知財担当者の出願戦略スキルの構築支援

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。そして、知財担当者は単なる出願・権利化の手続きに留まらず、自身を起点として事業戦略を見据えた戦略的な出願・権利化を図り、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ことがわかっている。しかし、主に「知財担当者の出願戦略スキル不足」、「知財担当者のリソース不足」が障壁になっている例が散見されている。

この点「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」を解消していくことも考えられる。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。そして、知財担当者からも、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の声がある。この点、「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していくことも考えられる。

#### (ii) M&Aによるシナジー創出を企図した買収先の知財体制構築支援

中堅企業による新たな取組を推進していく際に、M&Aという手段の活用はその有力な一手となり得る。この点、M&Aを実施した経験のある中堅企業も一定数存在する中で、買収先の選定等のM&A実行前よりも、M&A実行後(PMI)で

の課題感が多く聞かれていた。これは知財面からも言及されているところであり、結局のところ PMI が想定通りに進まない、当初想定していないシナジーを発揮できないことになる。例えば、自社よりも小規模の企業を買収する例が多い中で、買収先の知財レベルが低いことや、知財ポリシーが異なることに起因した課題がある。具体的には、自社のリソースの問題もあり、買収先に対する知財教育等を実施することで、自社と買収先の知財レベルを統一することが困難であるとの意見が複数得られている。したがって、この両者の間に存在する知財レベルの差を埋められるような知財体制構築支援が考えられる。これにより、M&A の実行後の知財シナジー発揮に貢献できるだろう。

### (iii) 海外展開支援

顧客の海外展開に伴い海外展開をした中堅企業もあるが、次の成長に向けた新市場開拓を目的として海外展開を図ろうとする中堅企業も多くみられる。海外拠点を設立してもその後の現地の法規制・税制対応、現地人材の採用・定着が課題となることがある。また海外拠点を設立した場合に限定されず、日本から輸出をしている場合でも、現地パートナーの検討、及び現地のニーズ探索・競合把握に課題感を持つケースが多い。

また、現地で知財権を獲得したいが、取得費用や現地法・慣習の知識が不足しており十分にできていないという課題もある。

中堅企業より海外展開が少ない中小企業については既に支援策が充実している。また大企業においては、既存の現地パートナーや専門家を活用したり、これまでにストックされたノウハウを活用できたりしていることが多く、中堅企業と比べると課題になることは多くはないだろう。

中堅企業向けの国際出願支援施策や現地法・慣習の情報提供施策は検討の余地があるだろう。

## (2) 更なる検証

これまでに、中堅企業にフォーカスを当てた調査研究がほとんどなかったことも踏まえ、今回の調査研究では特定のテーマ等に限定せず、まずは全体感の実態把握等を進めてきた。その中で、中堅企業の成長に対する考え方のパターンやそこで発生し得る課題、さらには知財経営のレベル感等についても概要レベルで把握できたことは成果と言える。

今後、中堅企業がさらなる成長を果たし、我が国における経済発展のけん引役を一層担っていく存在となるためには、本調査研究の結果を土台として、具体的なテーマに絞って調査研究や支援策検討等をしていくことも考えられる。例えば、本調査研究の結果では、今後注力する成長戦略として「既存事業のシェア拡大」「新製品開発」「新市場開拓」「多角化・新規事業開発」が概ね均等の割合で選択されていた。このうち「多角化・新規事業開発」が最もリスクが大きく難易度も高いが、成功した際のリターンも期待される場所である。このような点に絞って知財から貢献していくための施策検討等はニーズも想定されるだろう。

また、本調査研究では前述したような調査設計の都合上、独立型中堅企業と子会社型中堅企業の両者が調査研究の対象として含まれている。子会社型中堅企業はある程度親会社のリソースを活用できるというアドバンテージがある中で、支援策検討の主たる対象となるのは独立型中堅企業になる可能性が高い。このようなターゲティングも行いながら、施策検討をより具体化していくのも一案である。



# 資料編



# 資料 I

アンケート調査



## I. 実施概要

中堅企業 4,950 者（製造業 1,475 者、非製造業 3,475 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）を対象に調査票を発送し、514 者からの有効回答を得た（回答率 10.3%）。

なお、回答方法は紙媒体・電子媒体・WEB の 3 種類を用意した。

## II. アンケート調査票

**経済産業省特許庁 令和 7 年度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係る調査研究」  
アンケート調査のご依頼**

令和 7 年 9 月  
経済産業省 特許庁 総務部 企画調査課  
(請負先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室)

このたび、経済産業省特許庁では、標記調査研究を実施することになりました。つきましては、本調査研究の趣旨をご理解いただき、その一環として実施する本アンケート調査へのご協力をお願い申し上げます。

～ 本アンケート調査について ～

<目的>



- 中堅企業の皆さまにとって、知的財産は必ずしも最優先の課題ではないかもしれませんが、一方で、知的財産は技術やブランドの保護にとどまらず、これを経営や事業戦略の中で戦略的に活用することで、企業の成長を後押し、「稼ぐ力」を高める強力な武器になります。
- 本調査研究は、中堅企業及び過去中堅企業から大企業へ成長した企業における成長戦略を実現する要因の整理を行い、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・分析することを目的とします。
- 本アンケート調査の結果は、本調査研究を進める上での有用な基礎情報とするとともに、今後の施策検討の参考といたします。

<ご回答>

- 経営者・経営層（経営企画部等）の方及び知的財産担当の方がご回答をお願いいたします。
- 所要時間は 15 分程度を想定しております。
- 回答結果について、後日ヒアリングをお願いする場合がございます。ヒアリングを実施する際は、事前にご相談の上、内容を公開させていただく可能性がございます。

<ご提出>

①WEB、②電子媒体又は③紙媒体(本紙)のいずれかの方法で令和 7 年 10 月 10 日(火)までにご提出ください。

<p>①WEB</p> <p>・以下のサイトよりご回答をご記入ください。</p> <div style="text-align: center;"> <a href="https://questant.jp/q/G4GTYKNL">https://questant.jp/q/G4GTYKNL</a></div>	<p>②電子媒体</p> <p>・以下のサイトから入手した電子媒体(※)にご回答をご記入いただき、メールでご提出ください。</p> <div style="text-align: center;"> <a href="https://app.box.com/s/hje0kon9cl53c815a2e75juzvierdo7">https://app.box.com/s/hje0kon9cl53c815a2e75juzvierdo7</a></div> <p><small>※メールでの電子媒体の入手をご希望される方は、次頁記載の&lt;お問合せ先&gt;までご連絡ください。</small></p>
<p>③紙媒体(本紙)</p> <p>・本紙に直接ご回答をご記入いただき、同封の返信用封筒にてご提出ください。</p>	

1

《注》

- ＞ 本アンケート調査票の送付先は、商用データベースや公開情報等から抽出しております。
- ＞ 回答結果は、(1)特徴的な事例を取り上げて研究・分析すること、又は(2)特徴的な事例について個別のヒアリング対象を選定すること等を目的に利用し、本調査研究の目的以外で利用することはありません。また、回答した企業・事業者等が特定される形で公表されることはありません。

《個人情報の取扱い》

皆様の個人情報は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)のWEBサイトに掲載されている「個人情報保護方針」及び「個人情報の取り扱いについて」に従い、適切に取り扱います。 <ご参考 <http://www.murc.jp/corporate/privacy>>

- ＞【利用目的】ご記入いただいた個人情報は、外部に漏えいしないよう厳重に管理し、個別の情報がそのまま公表されることは一切ありません。また、当該個人情報は、本アンケート調査に関するご連絡やお問合せ、今後のヒアリングに関するご連絡、特許庁からの情報提供のために利用させていただく場合がございます。
- ＞【預託】ご記入いただいた個人情報は原則、特許庁又は請負先である三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が取り扱います。
- ＞【任意性】個人情報のご記入は任意です。お名前など一部の個人情報のご記入が難しい場合であっても、その他の個人情報をご記入いただくことで、本調査研究へのご協力をお願いいたします。なお、個人情報が未記入であることを理由に回答結果を利用対象から除外することはありません。

<お問合せ先>

本アンケート調査は、請負先である三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施しております。

ご回答の電子媒体でのご提出、個人情報の開示・削除等のお申出、その他お問合せは、以下までご連絡ください。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 知的財産コンサルティング室

中堅知財アンケート事務局

TEL: 03-6733-3969 メール: [chuken-ip@murc.jp](mailto:chuken-ip@murc.jp)

**0. 貴社の基本情報について伺います。**  
**(ご回答は、経営者・経営層(経営企画部等)の方をお願いいたします。)**

問1 貴社の業種について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	農業、林業	2	漁業	3	鉱業、採石業、砂利採取業
4	建設業	5	製造業	6	電気・ガス・熱供給・水道業
7	情報通信業	8	運輸業、郵便業	9	卸売業
10	小売業	11	金融業、保険業	12	不動産業、物品賃貸業
13	学術研究業	14	専門・技術サービス業	15	宿泊業
16	飲食サービス業	17	生活関連サービス業	18	娯楽業
19	教育、学習支援業	20	医療、福祉	21	複合サービス事業
22	その他サービス業	23	その他	具体的に:	

問2 問1で「5. 製造業」を選択した方のみにお伺いします。

貴社の業種について製造業から更に分類した場合、最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	食料品製造業	2	飲料・たばこ・飼料製造業	3	繊維工業
4	木材・木製品製造業	5	家具・装備品製造業	6	パルプ・紙・紙加工品製造業
7	印刷・同関連業	8	化学工業	9	石油製品・石炭製品製造業
10	プラスチック製品製造業	11	ゴム製品製造業	12	なめし革・同製品・毛皮製造業
13	窯業・土石製品製造業	14	鉄鋼業	15	非鉄金属製造業
16	金属製品製造業	17	はん用機械器具製造業	18	生産用機械器具製造業
19	業務用機械器具製造業	20	電子部品・デバイス・電子回路製造業	21	電気機械器具製造業
22	情報通信機械器具製造業	23	輸送用機械器具製造業	24	その他
				具体的に:	

問3 貴社単体の直近の売上高について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	70億円未満	2	70億円以上 300億円未満	3	300億円以上
---	--------	---	----------------	---	---------

問4 貴社が創業した年を西暦で教えてください。

西暦  年

問5 貴社単体での直近の従業員数について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	51人以上 100人以下	2	101人以上 300人以下	3	301人以上 500人以下
4	501人以上 1000人以下	5	1001人以上 1500人以下	6	1501人以上 2000人以下
7	2001人以上				

問6 貴社は同族企業(同一ファミリーから2名以上が株主又は役員として関与している企業)でしょうか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	同族企業である	2	同族企業でない
---	---------	---	---------

**1. 貴社の成長戦略について伺います。  
 (ご回答は、経営者・経営層(経営企画部等)の方をお願いいたします。)**

問7 貴社の現在の市場の立ち位置と、これまでの経緯についてそれぞれ最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

・現在の市場の立ち位置

1	大きな市場のリーダー	2	大きな市場の2～3番手
3	より小さな市場のニッチャー	4	フォロアー(1～3以外)

・これまでの経緯

1	創業からサプライヤー一筋		
2	サプライヤーを行いつつ自社製品も開発		
3	サプライヤーから脱却し、現在は自社製品開発が中心		
4	創業から自社製品開発一筋		
5	その他	具体的に:	

問8 貴社が今後目指す市場の立ち位置について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	大きな市場のリーダー	2	大きな市場の2～3番手
3	より小さな市場のニッチャー	4	フォロアー(1～3以外)

問9 成長(売上げの拡大又は利益率の向上)に向けて、貴社の主力事業ではどのような事業戦略を重視しますか。過去10年間で重視した事業戦略と、将来重視したい事業戦略についてそれぞれ最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

過去10年間	将来	重視する事業戦略
1	1	既存製品のシェア拡大
2	2	新製品開発
3	3	新市場開拓
4	4	多角化・新規事業開発

問10 過去 10 年間で最も重視した事業戦略(問 9 で「過去 10 年間」として選択した事業戦略)を講じる中で発生した課題について、あてはまるものすべてに○をつけてください。またその課題に対する具体的な解決策も教えてください。

課題		解決策 (例)外部支援機関・専門家等の活用、業務提携・M&A、海外現地法人の設立、フランチャイズビジネス展開、宣伝広告活動の強化、顧客への定期的な訪問、アイデア提供に対する表彰制度整備 等
1	顧客ニーズの把握	
2	競合との差異化	
3	自社商品・サービスの認知度向上、ブランディング	
4	アイデア創出、創出されたアイデアの絞り込み	
5	事業性の検討、ビジネスモデル開発	
6	生産体制の構築	
7	販路獲得	
8	外部からの資源(人材、資金等)獲得	
9	その他 <small>具体的に:</small>	

問11 問9で「4. 多角化・新規事業開発」を過去 10 年間で最も重視した事業戦略として選択した方だけに伺います。新規事業の達成度について最もあてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1	それまでの既存事業を上回る収益を確保できる新規事業が誕生した
2	既存事業を上回る収益には至っていないが、既存事業と並ぶまたは既存事業を支える新規事業が誕生した
3	新規事業を立ち上げたが、収益性が芳しくなく、既存事業の足を引っ張っている
4	新規事業の立ち上げに至っていない

問12 将来最も重視したい事業戦略(問 9 で「将来」として選択した事業戦略)を講じるにあたりどのような環境要因を重視しますか。最もあてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1	主力製品市場の成熟化
2	自社の技術革新の進展
3	顧客ニーズの変化
4	人材不足
5	競合他社との競争激化
6	その他 <small>具体的に:</small>

問13 全社的な経営戦略を実行する中で過去 10 年間に課題が発生した事項として該当する番号を最大 2 つ、将来重点的に取り組む予定の事項として該当する番号を最大 2 つ〇をつけてください。またその詳細についても教えてください。

事項	番号	詳細記入欄
全社 ビジョン	記入例	課題内容 : 適切なミッション・ビジョン・バリューやコーポレートブランドの策定、 策定・改訂した全社ビジョンが従業員に浸透しない 等 解決策 : 多様な立場からの意見収集、 策定・改訂した全社ビジョンの複数回の発信や理解の場の設定 等 理由 : 外部環境の変化への対応のため、社員の多様化への対応のため 等
	1	過去10年間に 課題発生
	1	将来重点的に 取り組む予定
事業	記入例	課題内容 : 事業間のシナジーの検討、事業統廃合 等 解決策 : 自社のコアコンピタンスの特定、外部コンサルタント活用 等 理由 : 外部環境の変化への対応、新たな収益の柱の創出 等
	2	過去10年間に 課題発生
	2	将来重点的に 取り組む予定
組織設計・ 改革	記入例	課題内容 : 従業員のコントロール、効率的な組織運営 等 解決策 : 経営者の権限移譲、事業部制組織の構築、従業員の役割の明確化、DX投資 等 理由 : 従業員数の急増、従業員の多様化 等
	3	過去10年間に 課題発生
	3	将来重点的に 取り組む予定
人材	記入例	課題内容 : 従業員の採用・育成、事業承継、人的資本投資 等 解決策 : 賃上げの実施、求人サイト・専門エージェントの活用 等 理由 : 従業員数の更なる増加を目指す、競争力強化に必要 等
	4	過去10年間に 課題発生
	4	将来重点的に 取り組む予定

資金・投資家	記入例	課題内容：投資家・金融機関等からの資金調達、企業価値向上、統合報告書等による情報開示 等 解決策：知的財産権の活用による資金調達の実施 等 理由：従業員数の更なる増加を目指す、競争力強化に必要 等	
	5	過去10年間に課題発生	
	5	将来重点的に取り組む予定	
提携、合併・買収	記入例	課題内容：他社や大学等との共創・パートナーシップ推進、M&A 等 解決策：自社・他社の知財調査による共創・パートナーシップ先の検討 等 理由：自社が持たない資源を獲得したい 等	
	6	過去10年間に課題発生	
	6	将来重点的に取り組む予定	
その他	7	過去10年間に課題発生	
具体的に:	7	将来重点的に取り組む予定	

問14 全社的な経営戦略の実行にあたり、知的財産をその手段として活用されていますか。最もあてはまるもの 1 つに○をつけてください。

1	活用している	2	活用したいと考えているが活用できていない	3	活用する必要はないと考えている
---	--------	---	----------------------	---	-----------------

問15 貴社のこれまでの知的財産に関する活動の中で、最も印象的な活動を教えてください。

**2. 貴社の知的財産活動について伺います。  
(ご回答は、知的財産担当の方をお願いいたします。)**

問16 貴社がこれまで実施してきた知的財産活動についてあてはまるものすべてに○をつけてください。

1	出願・権利化
2	侵害予防調査
3	知財関連の契約(ライセンス契約、秘密保持契約、PoC 契約、共同開発契約、共同出願契約等)
4	知財関連の体制・規定(職務発明規程、営業秘密管理規定等)の整備
5	知的財産の訴訟対応
6	知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析
7	事業戦略・共創戦略への知財の活用
8	知財情報の開示(統合報告書等)
9	その他 具体的に:
10	実施していない

問17 何らかの知的財産活動を実施してきた方(問16で1~9のいずれかを選択した方)のみに伺います。  
知的財産活動を実行する上で発生した課題についてあてはまるものすべてに○をつけてください。またその課題に対する具体的な解決策も教えてください。

課題		解決策 (例)人材の採用、外部支援機関・専門家等の活用、研修の受講 等
1	知財に関する知識・ノウハウの獲得	
2	ビジネスに関する知識・ノウハウの獲得	
3	知財部門と他部門の連携強化	
4	経営層の知財意識向上	
5	適切な専門家とのネットワーク	
6	AIの利活用	
7	その他 具体的に:	
8	特になし	

問18 何らかの知的財産活動を実施してきた方(問16で1~9のいずれかを選択した方)のみに伺います。  
知的財産活動全般を通じて貴社が感じている効果や評価についてあてはまるものすべてに○をつけてください。

1	市場ニーズを捉えるのに役立つ	2	競合優位性を明確にするうえで役立つ
3	新たなアイデアの着想、絞り込みにつながった	4	ブランド効果を得られた
5	模倣品を排除することができた	6	金融機関からの融資、投資家からの評価を得やすくなった
7	他社とのアライアンスにつながった	8	人材採用、社内体制の強化につながった
9	その他 具体的に:	10	特になし

問19 何らかの知的財産活動を実施してきた方(問16で1~9のいずれかを選択した方)のみに伺います。  
 貴社の知的財産活動の状況について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。また、他部門と連携して知的財産活動を行っている場合は、具体的にどの部門と連携しているか教えてください。

1	他部門と連携して知的財産活動を行っている	具体的な連携先の他部門(複数可):
2	他部門と連携して知的財産活動を行っていない	

問20 貴社の知的財産業務体制について最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

1	知的財産活動に特化した部署(例えば、知財部、知財グループ等)がある
2	知的財産活動に特化した部署はないが、知財業務を専任で行う担当者がある
3	知的財産活動に特化した部署はないが、知財業務を兼任で行う担当者がある
4	知的財産業務を行う担当者はいない

問21 貴社が今後実施・強化したい知財活動はどのようなものですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、その知財活動を今後実施・強化する上での課題も教えてください。

今後実施・強化したい知財活動		実施・強化する上での課題 (例)知財・ビジネス知識の獲得、他部門との連携強化、経営層の知財意識向上、適切な専門家とのネットワーク、デジタル化 等
1	出願・権利化	
2	侵害予防調査	
3	知財関連の契約(ライセンス契約、秘密保持契約、PoC契約、共同開発契約、共同出願契約等)	
4	知財関連の体制・規定(職務発明規程、営業秘密管理規定等)の整備	
5	知的財産の訴訟対応	
6	知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析	
7	事業戦略・共創戦略への知財の活用	
8	知財情報の開示(統合報告書等)	
9	その他	具体的に:
10	特になし	

### 3. お問い合わせ先等について伺います。

問22 ご回答内容について問合せをさせていただく場合がございます。窓口としてご対応いただける方の所属部署名・役職・連絡先等をご記入ください。なお、ご記入に代えて、お名刺を同封頂いても構いません。

※2頁に記載の《個人情報の取扱い》に同意の上でお願いいたします。

(ふりがな)			
貴社名			
所在地	〒	(都道府県)	
所属部署名		役職・お名前*	
e-mail		電話	

問23 今後の施策検討の参考とするため、特許庁など公的機関による支援メニューについてご希望があれば教えてください。

--

**アンケートは以上で終了です。ご協力いただき誠にありがとうございました。**

### 3. 集計表

#### ○業種

農業、林業	漁業	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業
0	0	0	44	224	7	46	13	40	40	11	9
0.0%	0.0%	0.0%	8.6%	43.6%	1.4%	8.9%	2.5%	7.8%	7.8%	2.1%	1.8%

学術研究業	専門・技術サービス	宿泊業	飲食サービス業	生活関連サービス業	娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	その他サービス業	その他
2	34	3	9	4	2	1	5	0	20	0
0.4%	6.6%	0.6%	1.8%	0.8%	0.4%	0.2%	1.0%	0.0%	3.9%	0.0%

#### ○製造業から分類

食料品製造業	飲料・たばこ・飼料製造業	繊維工業	木材・木製品製造業	家具・装備品製造業	パルプ・紙・紙加工品製造業	印刷・同関連業	化学工業	石油製品・石炭製品製造業	プラスチック製品製造業	ゴム製品製造業
17	3	3	1	0	6	2	34	0	10	6
7.7%	1.4%	1.4%	0.5%	0.0%	2.7%	0.9%	15.3%	0.0%	4.5%	2.7%

なめし革・同製品・毛皮製造業	窯業・土石製品製造業	鉄鋼業	非鉄金属製造業	金属製品製造業	はん用機械器具製造業	生産用機械器具製造業	業務用機械器具製造業	電子部品・デバイス・電子回路製造業	電気機械器具製造業	情報通信機械器具製造業	輸送用機械器具製造業	その他
0	8	5	9	14	1	21	6	17	24	3	26	6
0.0%	3.6%	2.3%	4.1%	6.3%	0.5%	9.5%	2.7%	7.7%	10.8%	1.4%	11.7%	2.7%

#### ○直近の売上高

70億円未満	70億円以上300億円未満	300億円以上
66	185	258
12.8%	36.0%	50.2%

#### ○創業年

1996年から2015年まで	1976年から1995年まで	1956年から1975年	1926年から1955年まで	1925年以前
81	69	119	155	76
15.8%	13.4%	23.2%	30.2%	14.8%

#### ○直近の従業員数（単体）

51人以上100人以下	101人以上300人以下	301人以上500人以下	501人以上1000人以下	1001人以上1500人以下	1501人以上2000人以下	2001人以上
8	64	164	133	72	40	28
1.6%	12.5%	31.9%	25.9%	14.0%	7.8%	5.4%

#### ○同族企業か否か

同族企業である	同族企業でない
123	389
23.9%	75.7%

○現状の市場の立ち位置

大きな市場のリーダー	大きな市場の2～3番手	より小さな市場のニッチャー	フォロアー
59	147	147	153
11.5%	28.6%	28.6%	29.8%

○これまでの経緯

創業からサプライヤー一筋	サプライヤーを行いつつ自社製品も開発	サプライヤーから脱却し、現在は自社製品開発が中心	創業から自社製品開発一筋	その他
111	155	25	116	96
21.6%	30.2%	4.9%	22.6%	18.7%

○今後目指す市場の立ち位置

大きな市場のリーダー	大きな市場の2～3番手	より小さな市場のニッチャー	フォロアー
171	109	130	93
33.3%	21.2%	25.3%	18.1%

○過去10年間で重視した事業戦略

既存製品のシェア拡大	新製品開発	新市場開拓	多角化・新規事業開発
328	68	68	41
63.8%	13.2%	13.2%	8.0%

○将来重視したい事業戦略

既存製品のシェア拡大	新製品開発	新市場開拓	多角化・新規事業開発
135	107	141	121
26.3%	20.8%	27.4%	23.5%

○過去10年間で重視した事業戦略を講じる中で発生した課題

顧客ニーズの把握	競合との差異化	自社商品・サービスの認知度向上、ブランディング	アイデア創出、創出されたアイデアの絞り込み	事業性の検討、ビジネスモデル開発	生産体制の構築	販路獲得	外部からの資源獲得	その他
268	274	194	67	136	174	137	98	16
52.1%	53.3%	37.7%	13.0%	26.5%	33.9%	26.7%	19.1%	3.1%

○新規事業の達成度

それまでの既存事業を上回る収益を確保できる新規事業が誕生した	既存事業を上回る収益には至っていないが、既存事業と並ぶまたは既存事業を支える新規事業が誕生した	新規事業を立ち上げたが、収益性が芳しくなく、既存事業の足を引っ張っている	新規事業の立ち上げに至っていない
5	34	13	16
7.4%	50.0%	19.1%	23.5%

○全社的な経営戦略を実行する中で過去10年間に課題が発生した事項

全社ビジョン	事業	組織設計・改革	人材	資金・投資家	提携、合併・買収	その他
112	214	98	234	30	69	9
21.8%	41.6%	19.1%	45.5%	5.8%	13.4%	1.8%

○全社的な経営戦略を実行するうえで将来重点的に取り組む予定の事項

全社ビジョン	事業	組織設計・改革	人材	資金・投資家	提携、合併・買収	その他
94	223	99	252	27	87	9
18.3%	43.4%	19.3%	49.0%	5.3%	16.9%	1.8%

○知的財産を全社的な経営戦略の実行に活用しているか

活用している	活用したいと考えているが活用できていない	活用する必要はないと考えている
197	214	87
38.3%	41.6%	16.9%

○これまで実施してきた知的財産活動

出願・権利化	侵害予防調査	知財関連の契約	知財関連の体制・規定	知的財産の訴訟対応	知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析	事業戦略・共創戦略への知財の活用	知財情報の開示（統合報告書等）	その他	実施していない
409	263	333	283	139	182	121	87	13	75
79.6%	51.2%	64.8%	55.1%	27.0%	35.4%	23.5%	16.9%	2.5%	14.6%

○知的財産活動を実行する上で発生した課題

知財に関する知識・ノウハウの獲得	ビジネスに関する知識・ノウハウの獲得	知財部門と他部門の連携強化	経営層の知財意識向上	適切な専門家とのネットワーク	A I の利活用	その他	特になし
293	117	176	100	118	95	15	50
58.5%	23.4%	35.1%	20.0%	23.6%	19.0%	3.0%	10.0%

○知的財産活動全般を通じて感じている効果や評価

市場ニーズを捉えるのに役立った	競争優位性を明確にするうえで役立った	新たなアイデアの着想、絞り込みにつながった	ブランド効果を得られた	模倣品を排除することができた	金融機関からの融資、投資家からの評価を得やすくなった	他社とのアライアンスにつながった	人材採用、社内体制の強化につながった	その他	特になし
125	218	177	143	106	8	68	47	11	60
25.0%	43.5%	35.3%	28.5%	21.2%	1.6%	13.6%	9.4%	2.2%	12.0%

○他部門との連携有無

他部門と連携して知的財産活動を行っている	他部門と連携して知的財産活動を行っていない
300	130
59.9%	25.9%

○知的財産業務体制

知的財産活動に特化した部署がある	知的財産活動に特化した部署はないが、知財業務を専任で行う担当者がある	知的財産活動に特化した部署はないが、知財業務を兼任で行う担当者がある	知的財産業務を行う担当者はいない
138	42	215	108
26.8%	8.2%	41.8%	21.0%

○今後実施・強化したい知財活動

出願・権利化	侵害予防調査	知財関連の契約	知財関連の体制・規定	知的財産の訴訟対応	知財情報を用いた自社・他社・市場状況等の分析	事業戦略・共創戦略への知財の活用	知財情報の開示（統合報告書等）	その他	特になし
230	132	123	91	41	157	166	47	10	158
44.7%	25.7%	23.9%	17.7%	8.0%	30.5%	32.3%	9.1%	1.9%	30.7%



# 資料Ⅱ

ヒアリング調査



## I. ヒアリング先

### 1. 中堅企業等

株式会社朝日ラバー
東ソー・ファインケム株式会社
住化積水フィルム株式会社
大豊工業株式会社
フィルネクスト株式会社
株式会社堀場製作所
三和酒類株式会社
マブチモーター株式会社
日本パーカラライジング株式会社
三菱商事ライフサイエンス株式会社
ダイニック株式会社
ホーチキ株式会社
株式会社京三製作所
コイズミ照明株式会社
三洋化成工業株式会社
株式会社スギノマシン
株式会社ソディック
株式会社小森コーポレーション
株式会社クラブ
三ツ星ベルト株式会社
東洋熱工業株式会社
株式会社アージュ
株式会社オービック
ダイダン株式会社
株式会社佐藤渡辺
岡山県貨物運送株式会社
他 13 者

## 2. 専門家

千葉大学・清水馨教授
名古屋商科大学・磯辺剛彦教授
早稲田大学・入山章栄教授(確認中)
株式会社三菱 UFJ 銀行
専門家①

## Ⅱ．調査項目

### 1．中堅企業等

(1) 現在の事業内容

(2) これまでの成長戦略について

(i) 成長に向けて講じた成長戦略

(ii) (i) をとった理由や背景にあった経営課題

(iii) (i) をとる上での課題・解決方法（もしあれば、課題解決に際して行った知財活動とその効果）

(3) 今後の成長戦略について

(i) 将来目指す売上高・利益率の方向性（拡大又は維持）

(ii) (i) の実現に向けて講じたい成長戦略、その理由

(iii) (ii) を講じる上で現状抱えている課題

(4) 知財活動について

(i) 現状行っている知財活動、現在の知財体制

(ii) 知財活動を講じる上で生じた課題・解決方法

(iii) 今後実施したい知財活動、その知財活動を行う上での課題

(iv) 特許庁・INPIT から受けた支援・現状の支援メニューに関する要望

## 2. 専門家

(1) 中堅企業のこれまでの成長戦略について

(2) 中堅企業の今後の成長に向けた課題





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報告書

中堅企業における知財経営の実態に係る  
調査研究報告書

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

オランダヒルズ森タワー

電話 03-6733-1000

FAX 03-6733-1028

URL [http:// www.murc.jp](http://www.murc.jp)

E-mail [murcip@murc.jp](mailto:murcip@murc.jp)