

知財金融事業  
知財ビジネス評価書（目的別編）

～事業承継 作成の手引き～



# 目次

本書の位置づけ	2
本書の使い方（ガイダンス）	3
1．事業承継に対する経営者の想いの確認	4
2．承継する強みやその根拠となる知的資産等の確認	8
3．知的資産・知的財産の承継に関する現状への理解	11
4．承継実施に向けた課題およびその解消・解決事項の整理	16
参考資料	19

## 本書の位置づけ

本書は金融機関職員や金融機関を支援する専門家等が、知財の観点から取引先企業の課題を整理し、本業支援に係る提案につなげたり、より踏み込んだ提案を検討したりするために有用な項目を「知財ビジネス評価書（目的別編）～事業承継～」として取りまとめたものです。

また本書は、知財を切り口として取引先企業とのコミュニケーションを図り、提案の「きっかけ」となる必要最低限の項目を取りまとめた「知財ビジネス評価書（基礎項目編）」と対をなすもので、必要に応じて基礎項目編と併せて活用することを想定しています。

本書では、「事業承継」というテーマを念頭に、基礎項目編に加えて、検討することが有用である項目を整理していますので、既に取り先が事業承継に取り組んでいる事実を把握している、もしくは事業承継について着手するタイミングにあると判断できる場合に、金融機関として取引先の事業承継に関連して何らかの本業支援を行うとしているといった場合であっても、まずは基礎項目編を見た上で、本書を用いて必要な観点や項目があれば事前に整理した上で、活用することを想定しています。



知的財産・知的資産は事業者にとって重要な経営資源の1つであり、事業成長のキーファクター

なお、事業承継について、数多くのマニュアル類が発行、提供されており、それらとの相関も配慮した構成としました。

## 本書の使い方(ガイダンス)

知財ビジネス評価書は、知的財産を切り口として中小企業の事業実態の理解を深め、課題の抽出や整理を行うのに資するものです。本書では、事業承継というテーマについて、理解を深め、課題の抽出や整理を行う際、知的財産の観点を加味することで、その効果を高めることを狙った知財ビジネス評価書の作成や、知財ビジネス評価書の活用をしていただくことを念頭においています。

本書で主に活用いただくことを想定している読み手は、以下の通りであり、下記のような使い方をさせていただくことを意図して、作成・編集されています。

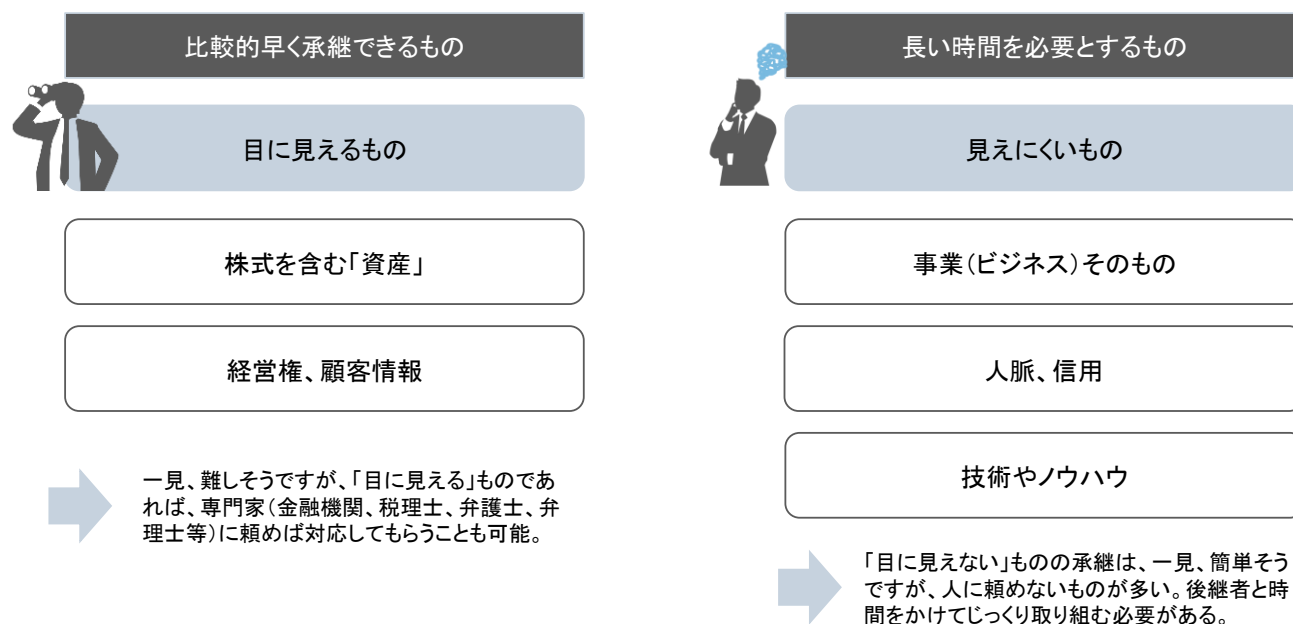
読み手	本書の使い方(例)
知財ビジネス評価書の 作成者(知財専門家、知 財調査会社等)	<p>金融機関や中小企業の依頼に基づき、事業承継を検討している企業や中小企業の事業承継を対象とした「知財ビジネス評価書」を作成しようとする作成者が、最低限検討すべき事項や評価書に盛り込むべき要素を理解する。</p> <p>【ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 事業承継というテーマについて、理解を深める。</li><li>➤ 課題の抽出や整理を行う際、知的財産の観点を加味することで、その効果を高めることを狙った知財ビジネス評価書を作成する。</li><li>➤ 作成した知財ビジネス評価書を活用し、課題およびその解消・解決に向けた提案へつなげる。</li></ul>
中小企業知財経営支援 に従事する専門家	<p>金融機関からの依頼に基づく支援や金融機関と連携した支援を行う専門家が、事業承継を念頭においた知財ビジネス評価書の内容を理解すると同時に、支援にも役立つエッセンスを理解する。</p>
金融機関の職員	<p>知財金融に取り組む金融機関職員が、専門家を活用することで、どのような「知財ビジネス評価書」を作成することが可能であるのか、専門家がどのような目線で事業承継を捉えているのかについて理解する。本書の内容を理解することで、事業性評価スキルの向上とコンサルティング提案スキルの向上に資する他、専門家や知財ビジネス評価書の作成者の活用イメージを持つことが出来る。</p>

## 1. 事業承継に対する経営者の想いの確認

事業承継について漠然とした問題意識を持っている経営者は少なくありません。知財ビジネス評価書を作成する過程で整理できた自社の強みをいかに引き継ぐのかを理解してもらい、そのプロセスをイメージしてもらうことが重要です。

そのためにも、経営者に向きあい、事業の将来に対する経営者の想いに耳を傾け、適切に導くことが重要となってきます。<sup>1</sup>

- ✓ 経営者の事業承継に対する想いをしっかりと聞き取り、どのような承継プロセスを目指しているのかを具体的に把握する。ここで把握する事項は、通常の事業承継の支援において共通して確認する事項となっており、知財専門家や調査会社の目線からも確認すべき事項と考える。
- ✓ 承継には時間がかかることを伝え理解してもらうことが必要となる。
- ✓ 社内に後継者がいる場合とそうでない場合では準備事項が異なること。複数の事業を抱えている場合には、個々の事業での整理とともに会社全体の経営戦略上の位置づけも明確にして、引き継いでもらえるようにすることなどを経営者に認識してもらうことが重要となる。
- ✓ 後継者が決まっていない場合の対応として、経営者の考え（他社に渡したいと考えている付加価値（知財））を整理することが後継者探索の参考となることを理解してもらうことが必要となる。



<sup>1</sup> 中小企業庁、中小機構等が発行している各種マニュアル（巻末参照）において経営者への向き合い方が整理されています。そちらも参照しつつ支援に臨むようにしてください。

## 標準的なテンプレート

	確認事項	懸念事項
事業の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのような事業を行っているのか？また当該事業の主力製品は何か？</li> <li>事業の年間売上高・経常利益(決算書で代替)</li> <li>資本金・従業員数(企業パンフレットで代替)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層が認識している課題(全社的な課題、製品・サービスの課題等)</li> </ul>
事業承継の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継を決断した理由は何か</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>目的を実践する場合の問題点や気になること</li> </ul>
承継時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>いつまでに承継したいとお考えか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時間軸で考えた場合の問題点や気になること</li> </ul>
後継者	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰に承継するのか(①親族内、②親族外(従業員等)、③社外(第三者))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者に対する不安点</li> </ul>
承継方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのように承継するのか(①事業全部譲渡、事業一部譲渡(一部は他社譲渡もしくは廃止)、③店舗承継(店舗賃貸・店舗譲渡)、④その他())</li> <li>株式の譲渡はどのように考えているのか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業全てを対象とするのか、一部の事業に限定するのか</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継に向けた体制は設けているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内体制・支援体制に対する不安点</li> </ul>
計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継計画は策定しているか</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画の作成方法や内容に対する不安点</li> </ul>



## 作成方法と記入例

基本的にはヒアリングを通じて「事業承継に対する経営者の想い」をしっかりと聞くことが重要となります。「知財ビジネス評価書(基礎項目編)」にて、経営者の想いが整理されている場合は、その内容を踏まえつつ可能な限り、後継者の有無とどのような承継プロセスを想定しているのかといった事業承継に向けどの程度理解がなされているのかを具体的に把握する必要があります。少なくとも、時間軸と連動させつつ行動すべき事項を経営者が認識できているかを把握する必要があります。

株式譲渡についてどのように考えているのかについても承継方法の項目にて整理しておくとういでしょう。100%を後継者に引き継がない場合にどのような支障が生じるのかを理解してもらうことも必要となる場合があるためです。



	確認事項	懸念事項
事業の現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社は△△事業を行っており、主力製品は〇〇である。〇〇は売上の 2/3 を占める。独特の形状および品質が評価されており、市場自体も成長段階にあることから、今後も安定した収益を見込める事業となっている</li> <li>売上推移は 30 億円台で安定している。昨年から始めた新規事業(後継者が責任者を担当)は本年度中に製品化の目処があるが、収益への貢献は未知数</li> <li>資本金 3000 万円、従業員数は 85 名である。定期採用により規模の維持が可能である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は製品〇〇を主軸とするも、新たな収益の柱を確立させ、企業規模を大きくしたいと考えている。ただし、これまで思うように進捗できなかった経緯もある</li> <li>他社に就職(異業種)していた子息を呼び戻り生産管理部門に配属させ業務理解とあわせた新規事業に当たらせているが、進捗に遅れが目立っている点が懸念</li> </ul>
事業承継の目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>創業者である経営者は約 30 年間第一線で陣頭指揮をとってきた。取引先が相次いで承継を済ませたことから、自社の承継時期を考えるに至った</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継を自分事として認識できていないため、社内および対外的に必要な取組事項について認識に乏しい</li> </ul>
承継時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は 60 代後半につき、70 歳前後を目途としている。健康面の不安は現状ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継にどの程度時間がかかるのか見えていない(経営者本人は 3 年と予定しているが、5 年程度かける必要性を見込む)</li> </ul>
後継者	<ul style="list-style-type: none"> <li>①親族内(経営者の息子、社内所属)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者に対する不安点としては、業界経験が未熟であること。技術面への理解も十分ではないと現状をとらえている</li> </ul>
承継方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>親族内承継を予定しており、現経営者も引き続き事業にかかわり伴走することを想定</li> <li>株式の譲渡について、後継者への 100%譲渡を想定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者は経営の承継よりも、技術やノウハウの承継を気にかけているが具体的な対応は未着手である</li> </ul>
体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継に向けた体制は未構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>どのような体制が望ましいのか不明であり、外部の支援機関を頼って良いのかも不明</li> <li>経営者仲間から苦労話は聞いており不安感が大きい</li> </ul>
計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継計画は作成していない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継計画は不要と考えていた。他社の苦労話のなかで、計画が重要との発言があり気になっていた程度である</li> </ul>



## 事業承継の方針等が具体的に聞き出せない場合

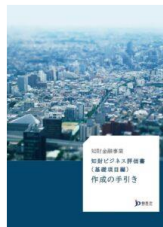
まだまだ現役でがんばっている経営者にとって、気をつけつつも事業承継は自分にまだ関係ないと思っていることが多いようです<sup>2</sup>。「知財ビジネス評価書(基礎項目編)」を作成する過程で把握できない内容は、その経営者がすでにご自身で考えている場合もあります。このような場合には、まず事業承継により得られるメリットおよび方針等を明確にしないことによるリスクを理解してもらうことが最初の一步となります。

その際、自社で認識している「強み」が整理できていなかったり、事業の将来イメージが描けていなかったりして、事業の承継方法の選択肢(親族内承継とするのか、親族外承継とするのか、第三者承継とするのか)が絞れていないという場合があります。この場合には、基礎項目編「I: 知財からみる『新たな事業』発見シート」を活用したアイデア出しを提案することで、その事業を継続させることで社会や市場にどのような影響を与えることにな

<sup>2</sup> 事業承継に関する支援に関わる専門家へのヒアリングより

るのかといった意見交換を提案し討議するなかで「事業承継について本気で考える時期にあることへの気づき」が得られることがあります。

また、経営者自身が、目先のことで手一杯になってしまい、事業の目指すべき姿や事業を継続させていくこと等について、大きなグランドデザインを描けていないという場合もあります。このような場合には、「経営デザインシート」や「ローカルベンチマーク」等を活用して、今後の事業構想を一度整理してみるという提案をすることも有効です。



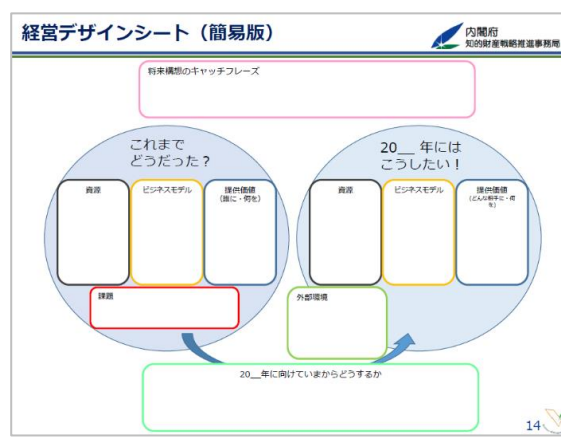
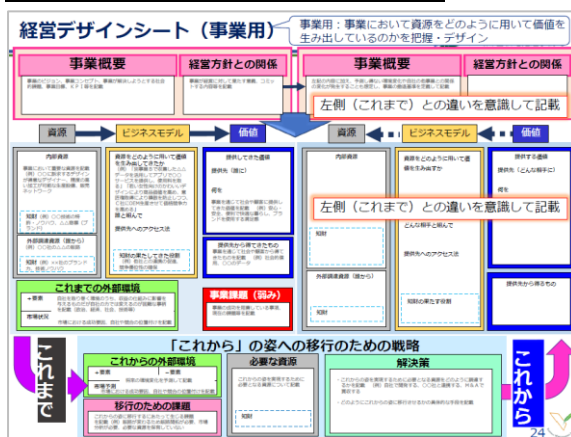
知財ビジネス評価書（基礎項目編）  
及び手引き



知財からみる『新たな事業』  
発見シート

事業継続の  
気づき

## ■参考情報：経営デザインシート

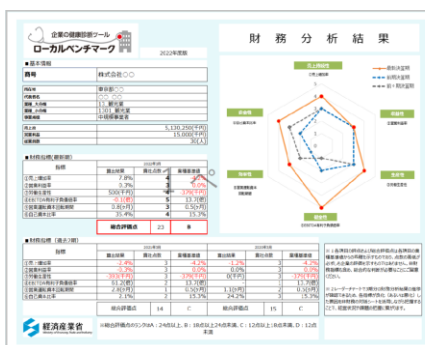


参照ウェブページ

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html)



## ■参考情報：ローカルベンチマーク



参照ウェブページ

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)





## 2. 承継する強みやその根拠となる知的資産等の確認

事業承継は、単に、現在ある事業の要素を引き継ぐだけでは不十分です。あらゆる要素（知的資産・知的財産）を無事引き継ぐことができ、後継者が事業を（少なくとも無理なく）再現できることが必要であり、そのために引継ぎが必要なことを漏れなく引き継いでいくことが必要です。「目に見えるもの」は比較的早く承継できますが、「目に見えないもの」を早期に把握し、その状態を理解することが重要となります。

評価（支援）する側は、こうした観点に触れつつ、評価する側が明確な意図を持って問いかけ、知的資産・知的財産面において不足していることに目を向けてもらうことを意識した意見交換を行っていくことを意識します。

- ✓ 事業の特長や強みを明確にすること。特長や強みがどのような価値を顧客や市場に提供できているかを言語化することが重要となることを解説し、言語化できないものは後継者に伝わらないと理解して確認作業を進めることが必要であることに対し理解を促すことが重要。
- ✓ 言語化にあたっては正確・簡単・単純に表現することを心がけるよう助言する。人により解釈に幅が生じない様にすることが不可欠である。後継者がその価値を理解できない限り適切な承継はできないと理解するべきであることを強調する。
- ✓ 知的資産・知的財産の時間的な持続可能性について注目が必要となる。例えば、ノウハウを有している技術者の勤続可能年数や、特許権の存続期間などを明確にしておくことなど、提供している価値の根拠が今後も問題なく実施できる（実施を継続できる）ことを評価することが必要となる。
- ✓ 提供価値の根拠となる知的資産・知的財産のところに、施設・設備などのいわゆるハードアセットを盛り込むことも重要となる。知的財産権やノウハウと一体不可分の場合もあるため、失念なく確認することが必要となる。
- ✓ ハードアセットと同様に仕入れ先など重要なステークホルダーを把握しておくことも不可欠となる。販売・サービス方法においてそうした関係資産を整理するよう促すことが重要。

## 標準的なテンプレート

	承継すべき事業の特長・強み	承継すべき提供価値	提供価値の根拠となる知的資産・知的財産
1	技術力		
2	デザイン		
3	ブランド		
4	開発・製造方法(他者との協力・協働体制含む)		
5	販売・サービス方法(他社との協力・協働体制、顧客リレーション含む)		
6	事業実施に必要な許可		
7	企業理念・ビジョン・組織文化・風土ほか		
8	経営者の理念、仕事に対する価値感、個人的なつながりほか		



事業の特長・強みを引き継ぐために重点化させる知的資産・知的財産	



## 作成方法と記入例

ヒアリングで得られる定性情報に加え、知財情報等も活用しながら、各項目の「承継すべき提供価値」と「提供価値の根拠となる知的資産・知的財産」について以下のような要素を明らかにし、テンプレートに記載していきます。承継すべき資産(知的資産・知的財産)の現状を確認する(承継に関する活動に着手できるかどうかを評価する)ことに注力します。

ヒアリングを行う際、事前に知財情報から想定される仮説(どのような知的資産・知的財産が提供価値の背景にあるのか)を想定しておくことで精度の高いヒアリングを行うことが可能です。一方で、ヒアリングによってしか把握できない情報もあり、そうした情報を踏まえてより精緻に知財情報を分析することで見えてくることもあるため、ヒアリングと知財情報の活用は並行して実施していくこととなります。

上記8項目で個別に整理した知的資産等について、どの項目・どの要素が事業において提供する価値に寄与しているかを評価し記載していきます。知的財産権について、権利の名義が経営者個人にあるのか、会社にあるのか、その帰属を確認することも必要です。権利を譲渡する際の支障とならないように事前に名義変更を済ませておくことも理解してもらう必要があります。

「事業の特長・強みを引き継ぐために重点化させる知的資産・知的財産」は、同社の知的資産・知的財産を総括する記載欄として活用します。上記8項目のうち、重要度が最上位(複数可)と考えられるものを抽出して詳細に記載します。

	承継すべき事業の特長・強み	承継すべき提供価値	提供価値の根拠となる知的資産・知的財産
1	技術力	製品〇〇の製造には特許技術Aが不可欠であり、独占実施出来ていることで当社の収益力を高めることができている。また改良技術の開発も続けている	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(特許権等、権利の名義についても併せて整理)</li> <li>ノウハウ・営業秘密</li> <li>設計図面 ほか</li> </ul>
2	デザイン	製品〇〇は独特の形状に由来する性能が顧客から評価されている。この形状はB氏独自のノウハウによる造形によるものである。形状について意匠権を保有	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(意匠権等、権利の名義についても併せて整理)</li> <li>ノウハウ</li> <li>形状を生み出す技能 ほか</li> </ul>
3	ブランド	特許技術Aによる加工方法を「■ ■ ■工法」と称し長くPRしてきた。数年前「■ ■ ■」を商標登録(文字商標)を行った。顧客より安心感の評価を得ている	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(意匠権、商標権、権利の名義についても併せて整理)</li> <li>名称・ロゴマーク・シンボル</li> </ul>
4	開発・製造方法(他者との協力・協働体制含む)	製品〇〇の製造には特許技術Aとノウハウである治具の組み合わせがポイントである。後工程の加工について協力会社(C社)に依頼しているが独自のノウハウで最終製品に仕上げてもらっている	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設・設備(有形固定資産を含む)</li> <li>ノウハウ・営業秘密(運営のしくみ)</li> <li>事業パートナーとのネットワーク</li> </ul>
5	販売・サービス方法(他社との協力・協働体制、顧客リレーション含む)	直販は行っていない。技術商社を通じた販売が主。定期的なメンテナンスが不可欠であり、そのためC社に委託して保守技術者を納品先に派遣しているメンテナンスを通じて顧客ニーズを着実に吸収している	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗・設備(有形固定資産を含む)</li> <li>ノウハウ・営業秘密(運営のしくみ)</li> <li>事業パートナー・顧客とのネットワーク</li> </ul>
6	事業実施に必要な許認可	本事業に必要な許認可はない	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可権</li> <li>免許</li> </ul>
7	企業理念・ビジョン・組織文化・風土ほか	「お客様の三歩先を考える」をモットーにしている100年企業を目指している	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノウハウ・営業秘密</li> <li>人材育成方法</li> <li>社内制度(職務発明、提案制度)</li> <li>立地</li> </ul>
8	経営者の理念、仕事に対する価値感、個人的なつながりほか	仕事の価値感:依頼されたことはまずやってみる(断るのはそれから)。「失敗は成功の糧」。真心。〇〇研究会を通じた他者経営者及び技術顧問とのネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念</li> <li>経営者個人のネットワーク(事業に関連するもの以外)</li> </ul>



事業の特長・強みを引き継ぐために重点化させる知的資産・知的財産	項目4 開発・製造方法 製品〇〇の製造には「特許技術A」と「ノウハウである治具」の『組み合わせ』が、提供価値を形成する知的資産(要素)として最上位と評価できる
	項目4 開発・製造方法 後工程の加工において協働している協力会社(C社)独自のノウハウも、社外の関係資産としては承継させていくことが重要と評価できる
	上記を踏まえ、社内の特許技術、治具およびそれを調整する人材、後工程を委託するC社とのネットワーク資産は同社の提供価値の裏付けとなる知的資産・知的財産と評価することができる

### 3. 知的資産・知的財産の承継に関する現状への理解

「2. 承継する強みやその根拠となる知的資産等の確認」で整理した知的資産・知的財産に関する承継に向けた打ち手を検討することは、支援先企業に対する有益な提案へ導くうえで重要なプロセスとなります。

本書では、事業承継における知的資産・知的財産の現状把握を行う際の観点を8つにしばって例示しています。最低限の質問事項として活用いただくほか、既往のマニュアル等の文献<sup>3</sup>も参考に、項目を追加するなどして、質問を掘り下げていくことも検討して支援に臨んでください。

- ✓ 「承継の必須度」および「承継の難易度」は、対話のきっかけに用いる。
- ✓ 知的資産・知的財産の現状に対する経営者の評価や承継に向けた準備の重要性への認識を説明してもらうものとなると理解する。
- ✓ 「知財ビジネス評価書 基礎項目編」の内容ではどのように承継させていくのかまで整理できていないものと想定し、『〇〇を承継させるためには、…』といった前置きをしつつ確認していく。
- ✓ 漠然とした説明に留まる場合は、その理由となる知的資産・知的財産をあらためて質問し、それらをどのような状態に高めたいのかといった未来思考の質問に切り替えることも有効です。経営者は説明をするなかで自ら整理され、気づきにつながる場合があります。

---

<sup>3</sup> 特許庁では知的資産・知的財産の観点から有用な質問を整理しています（巻末参照）。どのようなリスクが想定されるのかも解説しており、そちらも参照しつつ支援に臨むようにしてください。



## 標準的なテンプレート

	承継すべき 事業の特長・強 み	評価軸① 承継の必須度	評 価	評価軸② 承継の難易度	評 価
1	技術力				
2	デザイン				
3	ブランド				
4	開発・製造方法 (他者との協力・協 働体制含む)				
5	販売・サービス方 法(他社との協力・ 協働体制、顧客リ レーション含む)				
6	事業実施に必要 な許認可				
7	企業理念・ビジョ ン・組織文化・風 土ほか				
8	経営者の理念、仕 事に対する価値 感、個人的なつな がりほか				



## 作成方法と記入例

記入例では、特許技術を用いた製品を製造するものづくり企業をモデルに記載例を準備しています。項目はものづくり企業以外（サービス事業者）においても共通するものとなっており、質問の仕方を工夫して現状に対する確認作業を進めてください。

サービス事業者の強みの多くは、「目に見えない」資産が関係していることもあり、ヒアリングのなかで強みの源泉となっている本質的な要素まで掘り下げるような対話を心がけてください。

必須度の考え方として、「自社の利益に貢献している」「自社に事業実施の効率性に貢献している」など、その知的資産・知的財産がどの程度事業に貢献しているかを質問して分類してください。

	承継すべき 事業の特長・強 み	評価軸① 承継の必須度	評 価	評価軸② 承継の難易度	評 価
1	技術力	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(特許権等)</li> <li>ノウハウ・営業秘密</li> <li>設計図面 ほか</li> </ul>	○ ○ △	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許技術Aの承継にはB氏の技能・ノウ ハウが必要不可欠。その承継を3年以 内に実施する必要がある</li> </ul>	○ ○ △
2	デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(意匠権等)</li> <li>ノウハウ</li> <li>形状を生み出す技能 ほか</li> </ul>	○ ○ △	<ul style="list-style-type: none"> <li>B氏のノウハウの数値化に取り組んでお り。その蓄積を継続させていく</li> <li>技能そのものを承継することは難易度 高い</li> </ul>	△ ○ ○
3	ブランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>知的財産権(意匠権、商標権)</li> <li>名称・ロゴマーク・シンボル</li> </ul>	○ △	<ul style="list-style-type: none"> <li>名称・ロゴマークは刷新を考慮しており、 知財情報を調査しつつ対応していく</li> </ul>	— △
4	開発・製造方法 (他者との協力・協 働体制含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設・設備</li> <li>ノウハウ・営業秘密(運営のしくみ)</li> <li>ビジネスパートナーとのネットワーク</li> </ul>	○ △ —	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設設備は現状維持</li> <li>その運用に関するノウハウの言語化・マ ニュアル化は時間をかけて整理が必要</li> </ul>	— ○ △
5	販売・サービス方 法(他社との協力・ 協働体制、顧客リ レーション含む)	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗・設備</li> <li>ノウハウ・営業秘密(運営のしくみ)</li> <li>ビジネスパートナーとのネットワーク</li> <li>既存顧客とのネットワーク</li> </ul>	○ △ —	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗設備は現状維持</li> <li>ビジネスパートナーとの関係維持につい て契約による明文化が必要</li> <li>顧客に対する事前説明は重要・不可避</li> </ul>	— △ △ △
6	事業実施に必要 な許認可	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可権</li> <li>免許</li> </ul>	○ △	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可は名義変更で可</li> <li>○○免許は資格取得・更新が必要</li> </ul>	— △
7	企業理念・ビジョ ン・組織文化・風 土ほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノウハウ・営業秘密</li> <li>人材育成方法</li> <li>社内制度(職務発明、提案制度)</li> <li>立地</li> </ul>	○ △ △ ○	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノウハウ・営業秘密や人材育成につい ては改めて明文化が必要</li> <li>社内制度は現行を維持</li> <li>立地場所も支障なし</li> </ul>	○ ○ — —
8	経営者の理念、仕 事に対する価値 感、個人的なつな がりほか	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念</li> <li>経営者個人のネットワーク(事業に関連 するもの以外)</li> </ul>	△ ○	<ul style="list-style-type: none"> <li>言語化して引き継げるようにすることが 必要</li> <li>後継者への対面による引継ぎが必要 (そのための時間確保が重要)</li> </ul>	△ △

## ■参考情報:「承継の必須度」「承継の難易度」の分類(判断基準)の考え方

- 必須度が高い・難易度が高いと考えられる(承継できない場合のビジネスリスク大)
- △ 必須度は高くない・難易度は高くないと考えられる(承継できない場合のビジネスリスク小)
- 検討の対象外(ビジネスリスクはほぼない。承継の対象外と考えている場合を含む)



## 【オプションテンプレート】

なお、分類を進めるなかで、承継活動を具体化させるための優先順を整理して提示することは経営者や後継者の承継に対する目線を同一にするうえで有効と考えられます。以下に示すテンプレートを追加作成して自社の知的資産・知的財産の承継に向けた現状マップとして提示することも検討ください。

	難易度 高い	難易度 低い	対象外
必須度 高い			
必須度 低い			
対象外			
知的資産・知的財産の承継にあたっての考え方・方向性			

記入例では、前出した必須度と難易度をもとに全体俯瞰するマップを示しています。必須度の高い項目（赤実線枠内）に関する検討をまず優先させ、必須度は低くとも難易度の高い（時間や手間のかかるものなど）項目（赤破線枠内）をその次に優先する考え方を理解してもらうことを目指します。

「知的資産・知的財産の承継にあたっての考え方・方向性」では、優先順を踏まえ、今後どのような方針をたてて承継活動に取り組むべきかを記載します。

マップは評価者視点により整理して提案するものとなり、経営者や後継者の思いを勘案しつつ調整していくことが望ましいと考えます。これにより経営者や後継者における事業承継に対する認識がより高まると考えます。

	難易度 高い	難易度 低い	対象外
必須度 高い	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力(知的財産権)</li> <li>技術力(ノウハウ・営業秘密)</li> <li>デザイン(ノウハウ)</li> <li>企業理念等(ノウハウ・営業秘密)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン(知的財産権)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド(知的財産権)</li> <li>開発・製造方法(施設・設備)</li> <li>販売・サービス方法(店舗・設備)</li> <li>許認可権</li> <li>立地</li> </ul>
必須度 低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術力(設計図面)</li> <li>デザイン(技能)</li> <li>開発・製造方法(ノウハウ・営業秘密)</li> <li>販売・サービス方法(ノウハウ・営業秘密)</li> <li>企業理念等(人材育成方法)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド(名称・ロゴ等)</li> <li>免許</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念等(社内制度)</li> </ul>
対象外		<ul style="list-style-type: none"> <li>開発・製造方法(ビジネスパートナーとのネットワーク)</li> <li>販売・サービス方法(ビジネスパートナーとのネットワーク)</li> </ul>	
知的資産・知的財産の承継にあたっての考え方・方向性	<p>社内の特許技術、治具およびそれを調整する人材、後工程を委託するC社とのネットワーク資産は同社の提供価値の裏付けとなる知的資産・知的財産において難易度と必須度の高い項目を一団の知的資産群と捉えて承継活動を設計することが必要となる。</p> <p>必須度の低い項目についても連動する知的資産を含め、承継準備に臨むことが必要である。承継漏れによる提供価値の希釈や損失につながるリスクを意識することが重要である。</p>		

## ■参考情報: 自社の強みを現す知恵(知的資産・知的財産)を確認するチェック項目の例

知恵の承継マニュアルー知財編ー 支援者向けガイド (特許庁)



6. 経営の知恵(知的資産・知的財産)の見える化・磨き上げチェックシート その1

【チェックのヒント】

- 1. 事業部→2. 見える化→3. 磨き上げの順に、自社の知的資産・知的財産の見える化を進めていく。
- 経営者のみでチェックせずに、社内の方と一緒にチェックしてもらうと良い。目録から見える化する外部の企業関係の専門家と一緒にチェックすると、経営者には見えていないところも見えるようになる。

分類	チェック項目 (経営者によるセルフチェック)	具体的なチェック内容の一例	チェック欄	
			いい	悪い
1. 準備	1-1 事業承継において社内の知恵(知的資産・知的財産)に関する事前準備をしていますか？	①事業承継において社内の知恵(知的資産・知的財産)に関する事前準備が必要であることが分かりますか？ ②事業承継に関する情報を社内ではめていますか？(経営者自ら情報発信している等) ③事業承継を完了する時期を定めていますか？(〇年後を目処にしている等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-2 承継を機に、自社の事業戦略の見える化・見直しについて検討していますか？	①承継を機に自社のビジネスモデルを見直す場合、その準備ができていますか？ ②経営者やビジネスモデルの見直し(経営者・後継者)や、見直し方法について、経営者・後継者・従業員の間で十分な意思統一ができていますか？ ③事業承継に向けて、経営理念や方針を定めていますか？また、必要に応じて見直しをしていますか？ ④事業承継に向けて、事業を推進する人(人・組織)の「見える化」(職務・職務・職務)を定めていますか？また、定めたことに基づいて進めていますか？ ⑤自社製品のデザイン・ブランディング戦略について何らかの準備ができていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-3 社内の知恵(知的資産・知的財産)を承継するための人員(後継者、後継者のサポート人員)は確保されていますか？	①どのような方法で事業承継を行うかを定めていますか？(親族内承継、親族外(従業員等、第三者)承継) ②後継者をサポートする人員を確保していますか？(社内には確保するほか、外部の専門家を委任)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-4 承継対象の知的資産・知的財産の「見える化」(開示)は行っていますか？	①守るべき・承継すべき社内の知恵(知的資産・知的財産)の「見える化」(開示)は実行する体制はありますか？ ②知的資産・知的財産の「見える化」(開示)を行う体制について適宜見直しを行う準備ができていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-5 事業承継について、悩みや課題を相談できる専門家・支援機関を知っていますか？また、相談をしていますか？	①事業承継に関する悩みや課題を相談できる専門家や支援機関はいますか？また、相談をしていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-6 事業承継について、「知的資産・知的財産」の観点から、悩みや課題を相談できる専門家・支援機関を知っていますか？また、相談をしていますか？	①知的資産・知的財産の「見える化」(開示)のための相談先が確保されていますか？専門家・支援機関を知っていますか？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【メモ】

【チェック欄の使い方】  
1. 準備のチェック項目で、「いい」(見直し)項目について、必要専門家に相談してみましょう！ 気になる項目があれば、今すぐ行動！

参照ウェブページ

<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota-info/document/panhu/chienokesho-shien.pdf>

## 4. 承継実施に向けた課題およびその解消・解決事項の整理

冒頭から「3. 知的資産・知的財産の承継に関する現状への理解」までの確認・整理作業を進め、円滑で無理のない事業承継や事業引継ぎを実現するために必要な取組課題について整理します。項目を4つに絞る必要はありません。枠を追加して運用してください。

- ✓ 事業承継の基本的なプロセスに入る準備段階の作業結果として解決すべき知的資産・知的財産に関する課題（「承継の必須度」および「承継の難易度」の切り口より整理できたことを課題に転換）を整理し、具体的な取組を記載する。
- ✓ 基本的なプロセスは「準備」⇒「見える化」⇒「磨き上げ」を基本とし、それぞれのフェーズで対応が必要なことを整理して記載していく。「磨き上げ」のフェーズにおいて、新規事業や販路拡大が論点となった場合は、それらのテーマ別編を活用してあわせて評価することを提案していく。
- ✓ 提案する際、経営者と後継者が同席する場での説明が望ましい。将来に対する経営者の想いを共有する機会を確保することが重要であり、不可欠であることを説明する。
- ✓ 提案内容について、事業承継を急ごうとするあまり見逃しがちな知的資産・知的財産に関する留意事項を抽出し、具体的な対策を記載する。
- ✓ 基礎項目編にて整理した「改善の方向性」の記載内容に対して、『知的資産・知的財産を承継・引き継ぐ』という視点から具体的な対策（アクション）を記載していくと理解する。例え、「知財視点での改善の必要性」が『◎』や『○』と評価できたとしても、事業承継を進めるうえで不足していることがあればそれを明示していくことが重要と理解する。

### 標準的なテンプレート

承継実施に  
関する  
考え方

	抽出した課題	課題の具体的な内容	承継活動にあたっての ポイント・留意点	想定されるアクション 及び優先順
1				
2				
3				
4				



## 作成方法と記入例

まず初めにテンプレートにこれまでの整理を踏まえて定性的に各項目の評価を行い、取り組むべき課題の記載を行っていきます。各項目において、事業承継を進めるにあたり知的資産・知的財産の観点からどのような準備や見える化の活動が必要なのか、また、円滑な引継ぎにあたり磨き上げの努力するべきことがないかなどを評価する際に参考となる観点を例示しました。適宜、参考にさせていただきながら定性評価を行い、具体的なアクションの提案を行ってください。

アクションの優先順は必ずしも「〇ヶ月以内」といった数字で示すことまでは求めません。どの項目から着手するとよいか、またその次に取り組むことを示すなど順番を例示するように記載してください。また、取り組むにあたり、誰と一緒に取り組むとよいか、外部の専門家を例示するなどして、アクションへの着手を促すように記載してください（次ページの参考情報参照）。

承継実施に関する考え方		<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の特許技術、治具およびそれを調整する人材、後工程を委託するC社とのネットワーク資産を最上位知的資産群として承継活動を組み立てることが望ましい</li> <li>必須度の低い項目についても連動する知的資産を含め、承継準備に臨むこととする</li> </ul>		
	抽出した課題	課題の具体的な内容	承継活動にあたってのポイント・留意点	想定されるアクション及び優先順
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者が決まっていない【準備】</li> </ul>	経営者の認識や課題意識に乏しい点が問題であり、その具体化に向けた検討が全くなされていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の保有する資産は全てがすぐさま承継できるものではないことを理解してもらう必要があることを強く説明するべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 後継者候補をいち早く選定することを促す（速やかに着手）</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継すべき知的資産・知的財産の権利維持が十分ではない【準備】</li> </ul>	特許権を利用した製造を継続させるための周辺特許の権利化ができておらず、承継後の安定実施に懸念がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継活動と並行して、周辺特許を押さえる重要性を理解してもらうことが事業を継続させるうえでも不可欠であることを強く説明するべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 周辺特許の権利化に資する開発案件への注力や早期の製品化を促す（1の後、速やかに着手）</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継のスケジュールが整理できていない（すぐに実施できると思い込んでいる）【見える化】</li> </ul>	後継者（ご子息・家族承継の場合）は長く仕事を一緒にしてきたことから経営者（父）の思いを理解してくれていると思っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>後継者とのコミュニケーションが十分ではなく、また、後継者は別のことを考えていることを想定していない。こうしたミスマッチが競争力低下につながることを強く説明するべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業承継計画を経営者と後継者が一緒になって作成することを提案する（お互いの目線の違いを理解して方向を同一にするため）（2の後に着手）</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の継続性について融資先に対する説明が十分ではない（と言われている）【磨き上げ】</li> </ul>	強みの源泉となっている知的資産・知的財産を的確に説明できる資料等の準備がなされていない（口頭説明に留まる）	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継活動の支援者との情報共有が不可欠であり、よき相談相手として自社の承継に関与してもらうことが重要であることを認識してもらうべき</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 知的資産・知的財産を盛り込んだ事業承継計画を作成することで社内ならびに社外（取引先や金融機関など）への説得力を高めるよう促す（3とあわせて着手）</li> </ul>

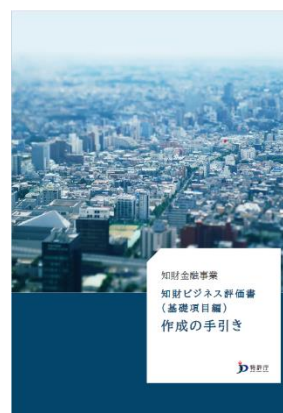
### ■参考情報：想定されるアクション（知的資産・知的財産の観点からの記載事項）の例

- ✓ 経営理念や社風等の「見えない資産」の見直しについて外部専門家（中小企業診断士等）を交えつつ行う
- ✓ 承継後のビジネスモデルを明確化する・磨き上げについて外部専門家（中小企業診断士、弁理士等）を交えつつ行う（マッチングに関するコンサル支援含む）
- ✓ ビジネスモデルを維持させるために必要な知的財産権を明確化する・磨き上げ（周辺知財の出願等）について外部専門家（弁理士、弁護士等）を交えつつ行う
- ✓ デザインやブランド等の個別戦略の見直しについて外部専門家（デザイナー、ブランド専門家等）を交えつつ行う
- ✓ 知的資産・知的財産を一覧化する（うち、経営者や従業員個人に依存する（属人性の高い）ものを明確化する。ノウハウや関係資産、設備も含める）
- ✓ 承継の必須度の高い知的財産権について、競合他社の知財情報を収集し、周辺知財の権利化や関連開発の計画見直しを検討する
- ✓ 事業を円滑に継続させるにあたり不足している資源（周辺知財含む）を明確化にする（承継の不要な資源も合わせて明確化することがより望ましい）
- ✓ 事業を推進するためのマニュアルや規程類も必要に応じ見直し、承継しようとする事業の内容との整合性を取る（未作成の場合は作成する）
- ✓ 示された強みや課題を踏まえた事業承継の計画書作成支援を行う（事業承継支援に詳しい中小企業診断士をマッチングする）
- ✓ 事業承継を支援する公的機関（事業承継・引継ぎセンター等）への引継ぎを行う など

## 参考資料

### 知財ビジネス評価書(基礎項目編)

金融機関・取引先と知財専門家の間でのコミュニケーションの促進を図るべく、取引先への提案の「きっかけ」となる必要最低限の項目を示すものです。金融機関は、知財専門家の支援も活用しつつ、本書を用いて、取引先との対話を行うことで、知財を切り口として事業実態や課題の把握、提案のきっかけを探ることが出来ます。本書を活用する際にも基礎項目編を併用することが前提となっています。



特許庁が運営する「知財金融ポータルサイト」で閲覧、ダウンロードすることが出来ます。

<https://chizai-kinyu.go.jp/reference/>



### 金融機関職員のための知的財産活用のおすすめ

主に金融職員を対象として、知財の視点を金融機関職員の実務に活かす方法を解説した入門テキストです。知財を意識した取引先との対話の実践、金融機関職員を念頭においた J-PlatPat も活用方法も解説しています。



特許庁が運営する「知財金融ポータルサイト」で閲覧、ダウンロードすることが出来ます。

<https://chizai-kinyu.go.jp/reference/>





## 事業承継支援マニュアル

事業承継支援のプロセスや詳細を整理したマニュアルで、金融機関職員や事業承継支援に従事する専門家等にも比較的良く知られたマニュアルがあります。本書の背景にある事業承継支援の基本事項を確認いただくことができます。

中小企業基盤整備機構のホームページで、ダウンロードすることができます。

<https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/succession2/index.html>



## 事業承継ガイドライン(第3版)

中小企業・小規模事業者の経営者の方に事業承継の課題を知っていただくことを目的とした中小企業庁のガイドラインがあります。また他方で、中小企業・小規模事業者の支援を行う機関・団体、金融機関、自治体関係者、士業等専門家の方に、日々の業務の中で、事業承継支援のスタンダードとして、ご活用いただくことを想定し、かなり実務的で詳細な内容を盛り込んでいますので、本書と併せて活用することで理解を深めることができます。

中小企業庁のホームページで、ダウンロードすることができます。

[https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei\\_guideline.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/download/shoukei_guideline.pdf)





## 特許庁の中小企業施策

特許庁では中小企業を対象とした情報提供や各種施策を紹介しているポータルサイトを運営しています。活用できる施策がある場合には、金融機関や対象企業に積極的に紹介してください。



特許庁のホームページ「支援情報・活用事例」のタブをクリック。「中小企業向け情報」のリンクを参照。

<https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html>



## INPIT 知財総合支援窓口

独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）は各都道府県に INPIT 知財総合支援窓口を設置し、中小企業等の知財経営の導入・定着、専門家による各種助言を行っています。本書を通じて整理された課題解決についても、金融機関と連携して支援を行うことが可能ですので、連携を示唆することも検討してください。



The screenshot shows the INPIT Intellectual Property Support Portal website. The header includes the INPIT logo, the text '知財総合支援窓口' (Intellectual Property Comprehensive Support Window), and '知財ポータル' (Intellectual Property Portal). There are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and LINE, along with a text size selector (小, 中, 大). The main content area features a green background with the text '中堅・中小・ベンチャー企業の皆さんへ' (To medium-sized, small, and venture companies) and 'INPIT 知財総合支援窓口' (INPIT Intellectual Property Comprehensive Support Window). Below this, it states '知財支援はINPIT' (Intellectual Property Support is INPIT) and 'INPITは御社の知的財産活用を無料でお手伝いする公的機関です' (INPIT is a public organization that provides free support for your intellectual property utilization). The footer contains a grid of links: 支援事例 (Support Examples), 知財人材検索 (Intellectual Property Talent Search), 全国の窓口一覧 (List of Support Windows Nationwide), 知財関連支援情報 (Intellectual Property Related Support Information), お知らせ (Notice), よくあるご相談 (Frequently Asked Questions), パンフレット集 (Pamphlet Collection), 知財総合支援窓口とは (What is the Intellectual Property Comprehensive Support Window?), 加速的支援 (Accelerated Support), and 商店街支援 (Shop Street Support).

INPIT の情報はこちら

<https://www.inpit.go.jp/>



INPIT 知財総合支援窓口の情報はこちら

<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>



より詳しい情報はこちら

知財金融ポータル

<https://chizai-kinyu.go.jp/>



改訂

初版 令和5年3月31日

第2版 令和6年3月31日

問い合わせ先

特許庁普及支援課 支援企画班

〒100-8915 東京都千代田区霞が関 3-4-3

03-3581-1101(内線 2145) PA02G0@jpo.go.jp