

中小企業において知財を如何に経営に活かすか～金融機関の役割～

(一社) 首都圏産業化活性協会 コーディネーター 久保 行幸

1：金融機関における環境の変化と対応

①金融機関における社会環境の変化

●環境の変化：以前

モノを作れば売れる時代 →企業の資金ニーズが旺盛
⇒金融機関主導の時代（記入機関が融資先を選ぶ時代）

●環境の変化：ネット時代

顧客の消費行動が変化 →リアル店舗に行かなくともネットでほしい物を購入できる。
スマホがあれば、自宅に居ながらにして、各金融機関の金利などのサービスの比較ができる。
⇒金融機関も差別化できないと、顧客から選ばれない（取引先が減少する）。

●環境の変化：コロナ禍

今年2月からコロナが日本を席捲し、巣籠りや人の移動の制限や3密を避ける生活が始まった。
→企業の業績が悪化し、資金繰りに困る企業（特に中小企業）が続出
→金融庁からは、中小企業を助けるための施策が実行され、金融機関にも融資や金利などで
中小企業を助けるように指導されている。
⇒金融機関は成長企業に融資したいが、国の要望にも応える必要がある。
両社の間にはいって、苦しい立場。

●日銀が危惧する負の連鎖

企業の業績が悪化し、資金繰りが困っており、金融機関につなぎ融資や資金繰りの支援を要望
されている。
→金融機関も経営困難な企業に融資するとなると、貸し倒れ引当金を積み増す必要が生じる。
→金融機関の経営も悪化する可能性が生じる
→企業に対する貸し渋りが生じる可能性がある。
→企業が倒産危機
⇒日本銀行はこのような「負の連鎖」が生じることを恐れている。

●金融機関の立場

できるなら、成長する企業に融資したい
→どのように成長企業を見つけることができるか。

②融資判断の変化と今後

●金融庁の姿勢

融資判断を転換へ → 金融検査マニュアルの廃止

※自己査定（引き当て、償却）を容認

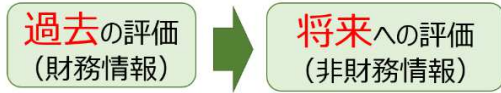
●金融機関への指導

- ・事業の採算性・将来性
 - ・事業分野の将来見通し
- 事業性を重視した融資体制の整備に期待

●事業性評価へ

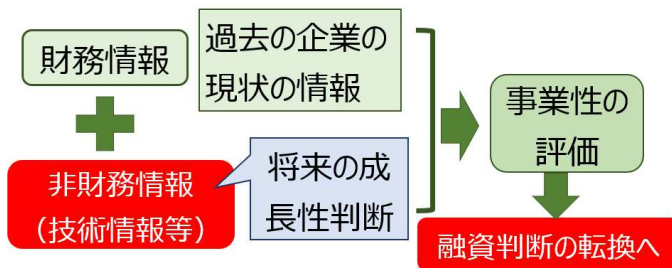
事業性評価のために非財務情報を活用

→ 定量的評価（財務データなどの数値評価）から事業性評価へ融資方針の転換を促した



※ 非財務情報：技術、知財、人材、人脈、組織力、経営理念・ビジョン等

●整理：融資判断の転換へ



●今後の予定：民法改正

「無形資産を含む事業全体」を担保に → 法務省は「民法」を改正へ

※2023年の通常国会に民法改正案を提出意向

- ・有望な企業がより多くの融資が得られる
- ・手続きの明確化により、利用が進む

●事業の承継/再生へ

担保権の実行には裁判所の判断が必要

- ・債権者による事業売却
 - ・資産の切り売り防止
- 円滑な事業承継や事業再生を図る

●今後の流れ

金融庁：融資判断の転換（事業性評価）を促し

国の政策：事業評価のために事業全体を担保に → 立法化へ

※知財知識が必要になる

●融資の変革：無形資産の担保へ



出所： 読売新聞

2020年10月29日

③金融マンの知財知識の活用

出所：特許庁「金融機関職員のための 知的財産活用のススメ」～知財を切り口とした企業の実態把握～（2020年3月）抜粋

- 顧客の動向把握：顧客の技術/開発動向：
 - ・知財（特許等）の状況の把握 →顧客の開発状況や主力製品の源泉（強み）の確認ができる
- キーパーソンや競合の把握
 - 開発のキーパーソン：
 - ・発明者名により主力社員の把握、
 - ・共同出願人による提携企業がわかる
 - 競合の状況：
 - ・キーワード検索により、他社の技術/開発状況がわかる →顧客の強み、弱みの把握
- 金融マンに知的財産の知識があれば
 - ・成長企業の発見
 - ・適正な融資判断
 - ・事業承継、M&A 他
 → 他の金融機関との競争に勝つ

2：中小企業が知財を所有する目的と経営への影響

①アンケートでは

出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●中小企業の特許保有目的と達成状況

項目	目的保有	目的の達成状況
価格設定を有利にするため	29.7	22.9
他社の参入を防ぎ、市場を確保するため	68.7	54.4
模倣品や類似品を排除するため	64.2	52.0
技術力の証明など信用力を向上させるため	57.7	49.7
新規顧客の開拓につなげるため	36.1	26.8
知名度向上などを対外的にアピールするため	35.7	30.1
技術や商品などのブランド力を高めるため	46.9	36.8
融資や資金提供など資金調達を容易にするため	14.6	11.1
他社との連携など事業の幅を広げるため	24.9	17.8
ライセンス収入の確保やクロスライセンスのため	20.3	11.8
その他	1.1	1.3

市場の独占へ

信用力の確保

企業価値の向上

注目

※複数回答のため、
合計は必ずしも
100%にはならない

●中小企業の商標保有目的と達成状況

項目	目的保有	目的の達成状況
価格設定を有利にするため	12.0	8.7
他社の参入を防ぎ、市場を確保するため	44.7	31.6
模倣品や類似品を排除するため	67.4	52.5
技術力の証明などで信用力を向上させるため	17.5	12.7
新規顧客の開拓につなげるため	20.6	14.2
知名度向上などを対外的にアピールするため	49.9	39.8
技術や商品などのブランド力を高めるため	58.3	45.9
融資や資金提供など資金調達を容易にするため	4.0	2.1
他社との連携など事業の幅を広げるため	9.1	6.6
ライセンス収入の確保やクロスライセンスのため	8.5	5.0
その他	1.5	1.6

注目 ※複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない

●アンケートの「目的の達成状況」からすると

- ・特許権や商標権を持っていると、
「製品競争力（差別化）を維持し将来の成長（市場の独占）をささえる」
- ・特許権や商標権を持っていると
「信用を得られるんです（信用力の確保）」
- ・「企業価値も向上します」

②知的財産権の経営への影響

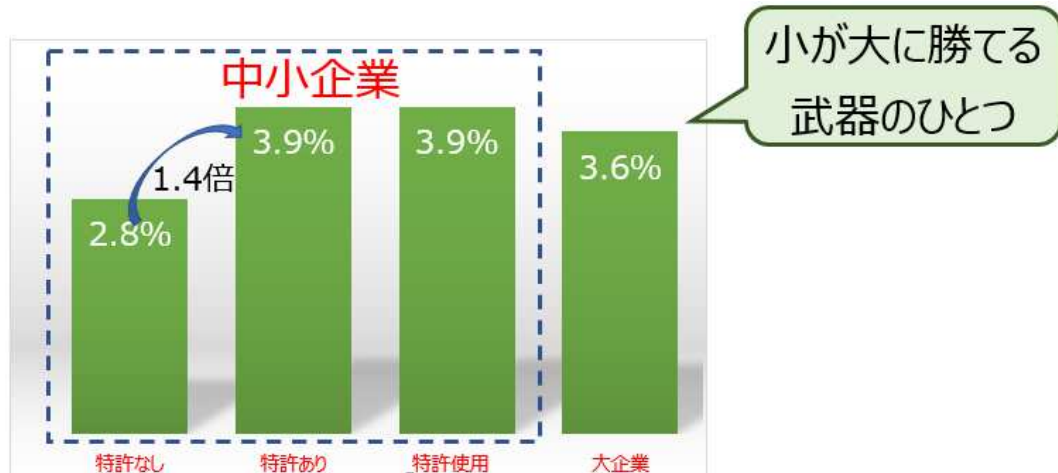
●産業財産権の効力

絶対的権利：他人が知っている、知らないことには関係なく権利侵害となる

→ 事業の「強み」となる

※相対的権利：他人が知らない場合、権利が及ばない（例：著作権）

●特許権の有無と、活用有と売上高営業利益率



※2015～2017年の3年間の平均値

出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●意匠権の有無と、活用有と売上高営業利益率



※2015～2017年の3年間の平均値

出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●商標権の有無と、活用有と売上高営業利益率

大企業は商標権を利益につなげている。宣伝広告への投資などによるブランド化



※2015～2017年の3年間の平均値

出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●大企業と比較して

中小企業が大企業に勝つ手段の一つが知的財産（武器） →強みになります。

●特許権の有無と、従業員1人当たりの売上高営業利益額



出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●商標権の有無と、従業員1人当たりの売上高営業利益額



出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成31年4月）

●整理：知財の所有企業は収益に貢献

特許権、意匠権や商標権所有の企業は

- ・売上高営業利益率
- ・従業員1人当たり営業利益額 に貢献

→売上・利益向上の源泉

●整理：知財権の所有の有無

特許権、意匠権や商標権を持っていると儲かるんです

→ 成長企業の発見に役立ちます

●儲けの源泉

- ・参入障壁
- ・安全性確保
- ・収益拡大
- ・信用度の向上
- ・他社の攻撃に対する武器（抑止）
- ・技術開発者のモチベーションアップ

●産業財産権は経営のツール

「産業財産権＝競争優位の源泉」

中小企業が大企業と戦うための武器

- ・事業の市場競争力を高め
- ・持続する成長を可能とし

→ 市場シェアの獲得で売上・利益の拡大に貢献

3：中小企業において知財を如何に経営に活かすか →何が必要か？

①「経営」について

●経営とは

広辞苑によれば、「継続的・計画的に事業を遂行すること。特に、会社・商業など経済的活動を運営すること。また、そのための組織」

●経営者の使命とは

経営者の最大の使命は、「企業を長期にわたり存続し続ける経営を実施すること」
企業の継続 (Going Concern) → 経営=継続 (と成長)

●継続の前提として

今後の事業を計画 (構想) すること → 計画はアウトプットし、検討を加え、
考えを収れんさせ完成させる

●将来構想の手助けとしてのツール

構想の手助けとして、「経営デザインシート」がある。

シートは、

- ・ 事業用
- ・ 事業が一つの企業用
- ・ 全社用

があり、使い分ける。

出所：首相官邸→会議等一覧→知的財産戦略本部>経営をデザインする →経営デザインシート
の雛型

●事業継続のための必要条件

将来事業を構想しただけでは、企業の継続には至りません。

継続のためには何が必要条件でしょうか？

●企業が継続する必要条件



●競争に勝つには



●競争に勝つ極意

「彼を知り、己を知れば百戦殆からず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負す。
彼を知らず己を知らざれば、戦う毎に必ず殆し」・・・「孫氏の兵法書」

●孫氏の兵法書

競争に勝つには

- ・己を知りましょう → 創業時の思い、現状の把握（強み）
- ・彼（顧客・競合・市場）も知りましょう → 顧客に選ばれる企業に ⇒ 継続へ
→ SWOT 分析をきちんとやりましょう。

●環境（市場）への対応

最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。
唯一生き残ることが出来るのは、変化できる者である → 適者生存
※ダーウインのことば

●ダーウインのことばから

企業が継続するためには

- ・市場の変化に適応する → 市場動向の把握
→ 将来有望な市場を予測（事業の転換、新規事業の実施）

●「経営」を整理すると

企業継続のために、「自社の将来（あるべき姿）を構想し、社会や経営環境の情報を収集し、
企業を取り巻く環境の変化に対応して事業を変化し続けること」

②中小企業において知財を経営に活かすために何が必要か？

●必要なこと

- i : 知財の活用を検討→知財戦略の構築
- ii : 材料（知財）の創作→知財（権）の確保＝武器の調達
※権利の取得が目的ではなく、活用することが重要

i : 知財の活用

●知財の役割

事業に知財をどのように活用するか

- ・知財の役割は何か？→ 経営の目的にそって、活用するツール
※経営の目的とは企業継続 → 企業価値、売り上げ/利益の向上

●知財経営とは

「知的財産を活用して、企業の競争力を高める（企業継続）経営」

●知財を経営に活かす図式化



●知財戦略の策定

- ・ 経営の目的を達成するためには、経営戦略が必要
- ・ 策定される経営戦略の一つの要素として → 知財戦略 (活用の方法) を決定・策定

●市場構築を意識した戦略

迅速な市場の形成 (仲間づくり) → オープン戦略

※迅速に普及するための市場を構築

- ・ 特許出願 (公開)
- ・ 論文発表
- ・ 知財供与 (無償/低額)
- ・ 標準化

→ 中小企業がとりにくい戦略

●収益重視の戦略

収益を確保する (独占) → クローズ戦略

- ・ 知財 (技術) のノウハウ (秘匿) 化 → 他社がすぐに追従できる技術か (技術レベルの見通し)
※肝心な知財 (技術) をブラックボックス化し、競争優位 (差別化) をつくる
- ・ 知財の独占実施

●知財の活用シーン例

- ・ 自社製品の市場シェアの向上・確保: 売上高の向上 (競争優位=差別化の確保)
- ・ 知財 (技術) そのものが商品: ライセンス (許諾料を得る) で収益の向上
- ・ ブランド価値の向上: 高い選考性 (指名買いへ)
- ・ 販売の自由の確保: 知財権の所有は他社権利侵害の蓋然性が低い
- ・ 他社との提携を有利に: 提携先の選択肢を拡大できる。
- ・ 融資を有利にできる: 技術の評価で好印象を得る

● 活用事例

参考: 支援事例が記載 <https://chizai-portal.inpit.go.jp/supportcase/>

ii : 材料 (知財) の創作

●まずは、社員に意識させる

知財創作を進めるためには → 事業活動に知財 (武器) が必要なことを意識させる。

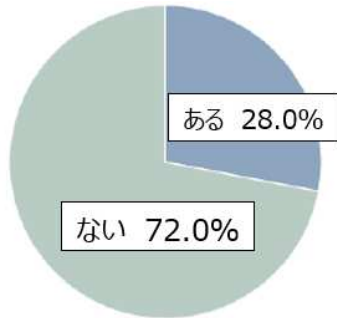
※一過性で終わらせないために社員教育=知財の啓もう

●社内環境の整備

- ・職務発明規程（報奨規程を含む）→ 社員の知識・アイデアを社内の共有へ
※潜在情報を顕在（形式知）化へ
- ・営業秘密管理規程 → 会社の財産（情報）の社外流出を防ぐ

●金融マンの役割：話題

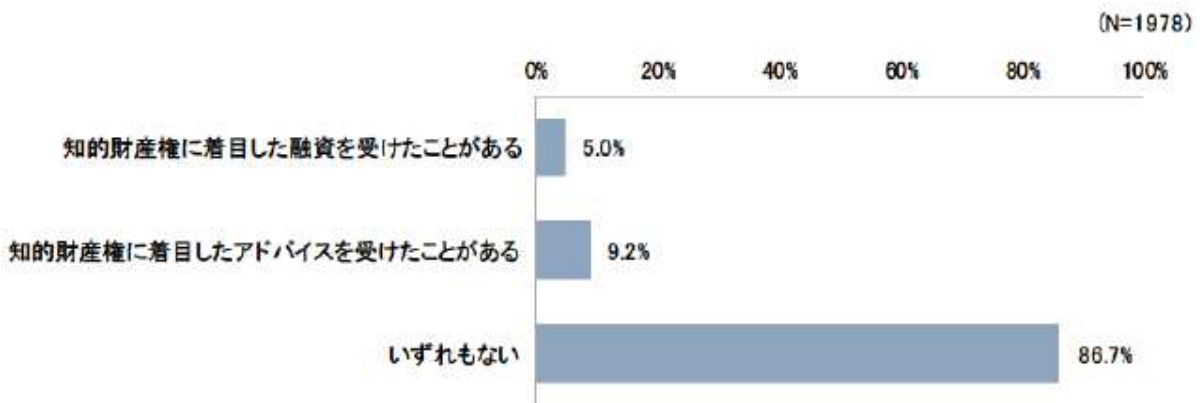
- 取引先に知財を意識させる → 金融マンが取引先に訪問する際に知財の話題を提供する。
※事前に訪問会社の知財状況を調査しておく
- ・取引先の金融機関との間で知財が話題になりますか？ 中小企業の回答（N=1979）



出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書
（平成 31 年 4 月）

●金融マンの役割：助言

- 取引先の金融機関から知財に着目した融資や事業のアドバイスを受けたことがあるか？
中小企業の回答



出所：中小企業の知的財産活動に関する基本調査報告書（平成 31 年 4 月）

●金融マンの役割：支援

- 取引先の成長をサポート
- ・知財の役割について説明：他社企業との競争に打ち勝つ武器（売上・利益向上の源泉）
→金融マンが知財知識を活かして企業の強みをサポートへ

以上