

知財ビジネス報告書作成ノウハウ集

～中小企業の「強み」を企業価値につなぐ～

目次

はじめに	P3
1. なぜ知財・無形資産が重要なのか 知財・無形資産とは何かをはじめ、知財・無形資産の活用に関する 大企業の動向や、中小企業における「知財・無形資産」の発信の意 義について説明	P8
2. 開示の指針 知財ビジネス報告書に求められる項目・観点を報告書等に整理す る際の基本構成やその作成プロセスを説明	P12
3. 類型別の開示ポイント 中小企業の類型ごとに開示のモデルケースについてそのポイント とともに説明	P39

はじめに

はじめに

本資料では、取引先や金融機関等のステークホルダーとの対話ツールとして知財・無形資産に着目し、中小企業が対話の際にどのように「**自社の強み**」と共に「**企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー**」を伝えることが有益か調査研究の結果をもとにまとめています。主に金融機関の融資や支援を受ける場面を想定していますが、それに限らず、様々なステークホルダーに対し、ホームページ等で発信する場面にてにおいても活用いただける内容となっています。

現状

- 知財・無形資産に基づく自社の強みや将来目指す姿が社内・社外に伝わっていない。

将来像

- ステークホルダーとの対話において、保有する知財・無形資産に裏付けされた事業計画を説明。受け手も将来像の実現に納得できる。

本資料の役割

- 知財・無形資産に基づく自社の強みや事業計画(企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー)の開示方法・見せ方
- 先行して取り組んでいる企業の具体例の提示

本資料の概要

本資料は、1章「なぜ知財・無形資産が重要なのか」、2章「開示の指針」、3章「類型別の開示ポイント」の3章で構成しております。特に2章では、具体的に報告書などで情報を開示していく際の構成や作成プロセスについて説明し、3章では具体的なモデルケースを企業類型別に整理しています。中小企業、金融機関、および開示をサポートする専門家が参照できる内容として作成しております。

想定している読み手

1章「なぜ知財・無形資産が重要なのか」

- 知財・無形資産の開示動向や開示することの重要性を整理

中小企業

2章「開示の指針」

- 具体的な報告書等に情報を開示する際の基本構成や作成プロセスを整理

中小企業

専門家

3章「類型別の開示ポイント」

- 主な開示先である金融機関視点での企業類型別のモデルケースを掲載

中小企業

専門家

金融機関

関係者との対話が事業成長には不可欠

開示の目的は、取引先や金融機関といった関係者に「自社の強み」と共に「企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー」を理解してもらい、取引の拡大や新規開拓、資金面の支援といった事業成長につなげることにあります。そのため項目・観点に沿って資料にまとめるだけでなく、**開示資料を使って関係者と対話をしながら強みや将来の事業計画に関する理解を促し、開示内容を磨き上げることが大切**です。

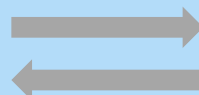


社内での対話

- ① 社内の対話を促し強みを掘り起こし、将来像を描く
知財・無形資産の情報開示は、社長や役員といった事業計画に携わる方が中心となることが多いため、現場の社員との対話を通じて**自社の強みの掘り起こしや将来像**を描きましょう



中小企業

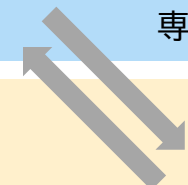


専門家・支援機関

- ② 第三者目線から評価を受け開示内容を磨き上げる
弁理士等の専門家や支援機関を通じて、自己認識している強みや将来像をベースに、第三者の客観的な視点も含めて、**企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー**に落とし込みましょう



投資家・金融機関



取引先企業

- ③ 「経営戦略ストーリー」を起点に今後の展望をすり合わせる
開示資料を作成したら終わりではなく、**対話を通じて自社の強みや将来の事業計画の理解を促す**ことで融資等関係性の強化に繋げましょう。

本資料の想定している読み手について

本資料の読み手としては、知財・無形資産を開示する中小企業、開示の支援を行う専門家・支援機関、主な開示先である金融機関を想定しております。各パートごとに、主に想定している読み手がわかるようにタグ付けをしておりますので、本資料の参照する際はこちらを参照してください。(赤枠部)

各ページごとに
想定している読み手
について記載

開示の項目・観点				
将来性	差別化・資産	成果	ガバナンス	ストーリー

①自社の事業の環境説明

その事業は今後成長が望めるのか

ステークホルダーにとって企業の価値を判断するために最も重要な要素の一つは企業が今後も成長する、もしくは安定的な経営を続けることができるのかという見通しです。具体的には自社の主力事業について、事業を取り巻く環境を説明し、その将来的な見通しを示すことが考えられます。

対話の中で相手を納得させるためには客観的であることが重要です。社会的に誰しもが認知している内容や、政府等の公的機関の統計、各種報道、もしくは第三者として専門家の意見等の客観性に基づき事業環境を説明することで、説得力が増します。

開示観点

- 自社の注力分野
自社の主力事業、ないしは今後投資を拡大していく事業は何か
- 注力分野を巡る事業環境
その分野は現状、どのような環境にあるのか。今後どのように発展していくのか

(例)電池メーカーにおいて
【注力分野】EV自動車用の蓄電池(国内外)
【事業環境】欧米をはじめとした環境志向の高まりによる需要向上(統計に基づき)、法規制・補助金等の政策動向

主な読み手	中小企業	金融機関	専門家
-------	------	------	-----

1

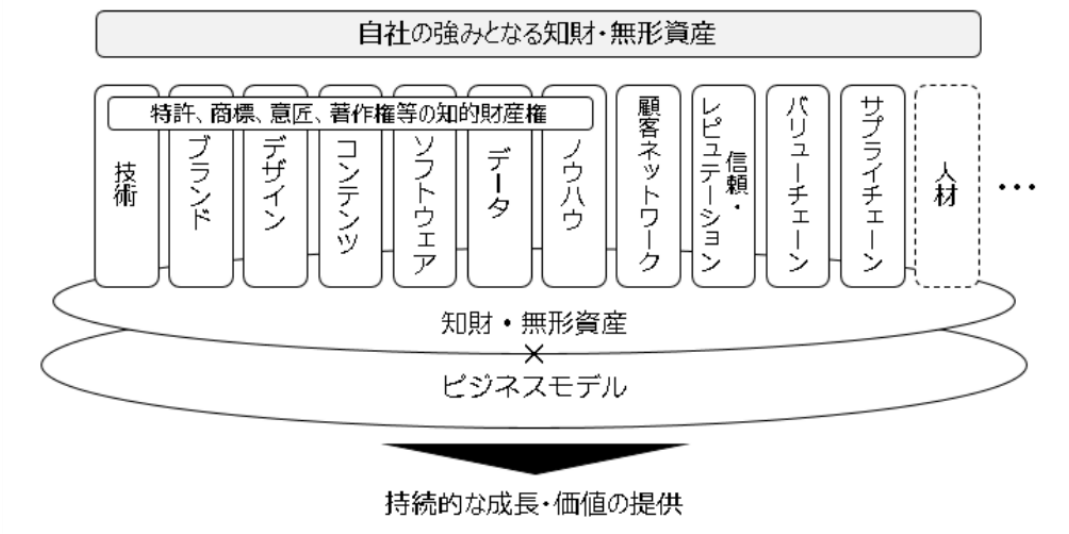
なぜ知財・無形資産が重要なのか

知財・無形資産とは何か

「知財」という言葉から、特許権や商標権等の知的財産権を真っ先にイメージされるかもしれませんが、たしかに「知的財産権」は権利として保護されるため、「知財・無形資産」においても非常に重要な要素の一つであることに変わりはありません。

しかし、本資料で対象とする「知財・無形資産」は知的財産権に限定はしていません。権利化せずに自社で管理している技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、データ、ノウハウ、顧客ネットワークといった無形資産も該当します。これら「知財・無形資産」は自社の強みの源泉でもあり、競合との差別化において重要な要素です。

図表：知財・無形資産の範囲のイメージ



出典：
内閣府
「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer2.0」

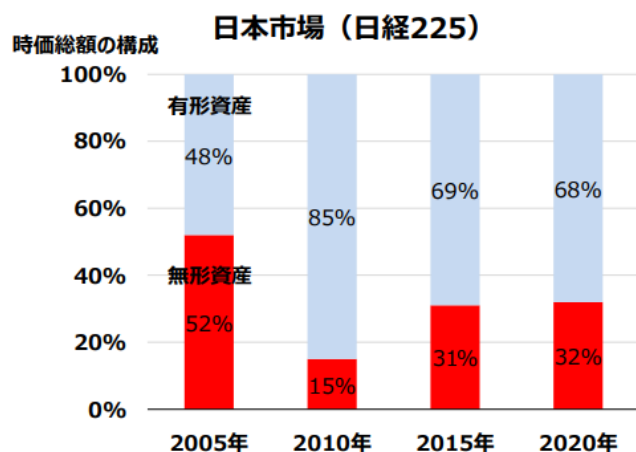
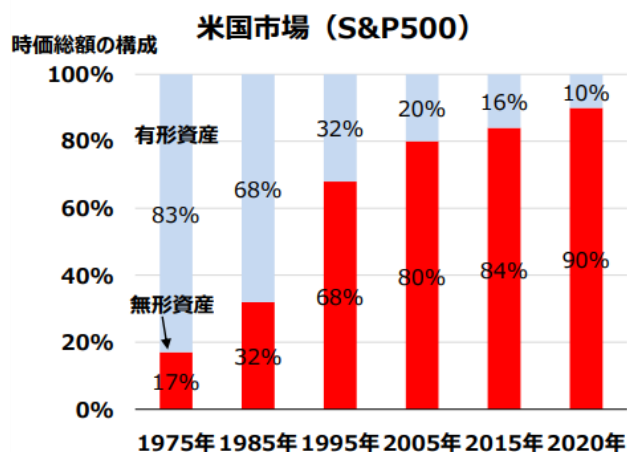
知財・無形資産の活用に関する大企業の動向

日本企業は、自社の強みの源泉となる知財・無形資産を有効に活用できず、投資家等のステークホルダーとの対話において積極的に発信していないことで、企業価値が正しく評価されないことにつながってきたと指摘されてきました。実際に時価総額に占める無形資産の割合も日本企業は欧米企業と比較し低いです。

このような状況下で、上場企業の統治指針となるコーポレートガバナンス・コード(CGC)には2021年6月の改定において、知的財産への投資等について、具体的に情報を開示・提供すべきと盛り込まれました。それを踏まえ政府は知財・無形資産の投資・活用の方法をまとめた「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を2022年1月に策定し、2023年3月にはVer2.0を公開しています。

上記の後押しも受け、自社の保有する知財・無形資産を投資家向けに分かりやすく開示し、企業価値を向上させるという動きが近年、大企業を中心に拡大しつつあります。

時価総額に占める無形資産の割合



出典：
内閣官房非財務情報可視化研究会
(第1回)基礎資料

中小企業における「知財・無形資産」の発信の意義

中小企業の場合、知財・無形資産に関する対話の発信先は、上場企業のように国内外の投資家向けに発信するのではなく、金融機関や取引先の担当者等が中心になると考えられます。

特許庁はこれまで「知財金融事業」において、金融機関が知財・無形資産に着目して融資や経営支援等を行えるよう、知財ビジネス評価書や知財ビジネス提案書、知財ビジネス報告書を提供してきましたが、金融機関から「事業に参加するに当たり、知財を活用している企業が見つからない」や「どのような企業を推薦すればよいか分からない」といった声をいただきました。知財・無形資産に基づく自社の強みは外部からは見えづらいため、自ら発信し、認識してもらうことが重要です。本資料を参考に、効果的な発信を実践することが、知財・無形資産を活用した対話の第一歩となります。



令和7年度知財金融事業へのフォローアップ調査結果

◆本年度事業への申し込み状況

申し込みを行った	32%
申し込みをしていない	68%



※本調査は知財金融事業に参加した経験のある金融機関に対し行ったアンケート調査(回答数55件)。

◆申し込まなかった理由(数字は回答数)

知財を活用しようとしている企業が見つからなかったため	29
取引先企業が知財ビジネス評価・提案書に興味を示さなかったため	5
どのような企業に知財ビジネス評価・提案書を提供すれば良いかわからないため	3
公募のスケジュールと利用のタイミングが合わなかったため	3
取引先企業に対する余力がなかったため	2
...	

※複数回答可

出典：(左)知財金融スタートガイド表紙、(右)令和7年度中小企業の知財活用及び金融機能活用による企業価値向上支援事業報告書

2

開示の指針

概要

報告書等へ開示する際の基本構成

本章では、強み(As-Is)の開示のみならず、将来の目指す姿(To-Be)を踏まえた「企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー」を開示する際の基本構成および作成の進め方を整理しています。主に専門家の方が、中小企業や金融機関と連携し報告書等に整理する際に参照頂くことを想定しています


報告書等へ開示する際の基本構成の考え方		P14	
過去 ～現在 (As-Is)	企業概要	①事業概要・経営方針・事業実績	P15
	事業を支える 知財・無形資産	②保有知財の事業への貢献内容	P16～ P24
		③保有知財の分析・評価	P25
現在 ～将来 (To-Be)	現状を踏まえた 目指すべき姿	④将来像を見据えた現状の課題整理	P26
		⑤課題解決の方向性・事業目標	P27
	知財を活用した 経営戦略	⑥経営戦略の方向性・ビジネスモデル	P28
		⑦知財を活用した経営戦略	P29～ P33
As-IsからTo-Beの情報を整理するための作成プロセス例		P34～ P38	

作成の進め方

報告書等へ開示する際の基本構成の考え方

「企業価値向上に向けた経営戦略ストーリー」を報告書等に描いていくにあたっては、「過去～現在」「現在～将来」の大きく2つのパートに分けてストーリーを描いていくと金融機関などの読み手にとって伝わりやすい報告書となります。以下に全体の構成と各パートの狙いを示しております。

知財・無形資産を報告書などに情報開示する際の基本構成

考え方	概要		狙い
 過去 ～現在 (As-Is)	企業概要	①事業概要・経営方針・事業実績	知的財産(強み・壁)をいかにして生み出し、安定した事業に貢献しているかについてストーリー化する
	事業を支える知財・無形資産	②保有知財の事業への貢献内容 ③保有知財の分析・評価	
	現在 ～将来 (To-Be)	現状を踏まえた目指すべき姿	
	知財を活用した経営戦略	⑥経営戦略の方向性・ビジネスモデル ⑦知財を活用した経営戦略	将来像の実現に向けた実行計画をストーリー化する

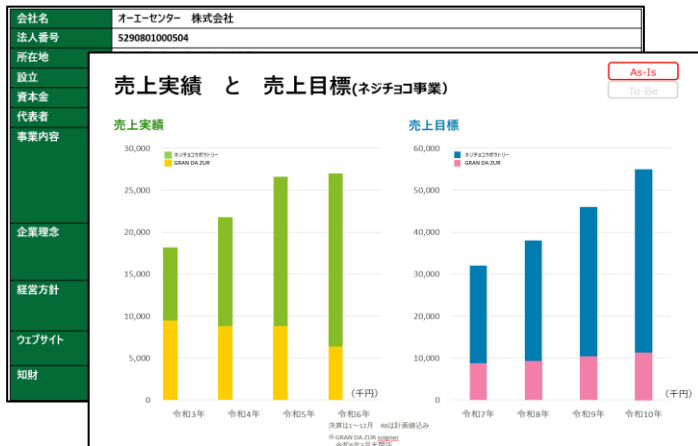
開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える知財・無形資産	現状を踏まえた目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

①事業概要・経営方針・事業実績

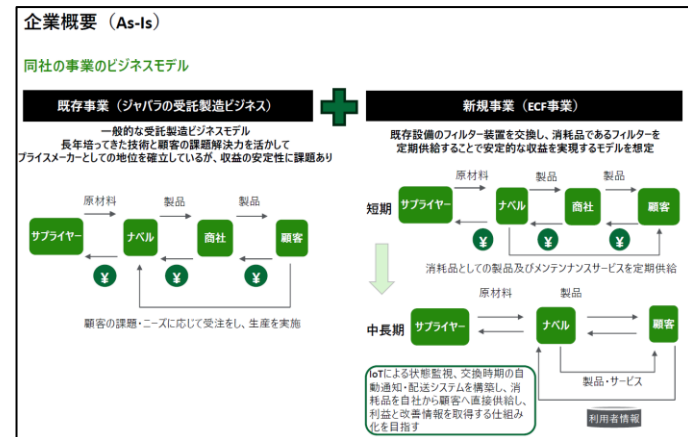
既存事業の安定性(もしくはその可能性)を客観的に示す

金融機関等のステークホルダーとの対話では、現在企業の経営が安定しているのかどうかを説明することが求められます。

したがって、知財・無形資産を開示する報告書等の冒頭においてはまず、自社の主力事業概要と共に、これまでの事業実績について記載しましょう。事業内容や企業理念、経営方針に加えて、過去3～5年程度の売上高や営業利益などの客観的なデータ、ビジネスモデルの図解を用いて情報を開示しましょう。将来の売上予測についても確度が高いものは開示すると良いでしょう。



事業概要・経営方針
売上実績および売上目標



ビジネスモデル

出典：R6年度オーエセンター社およびR7年度ナバル社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

既存事業と知財・無形資産との関係性・貢献度をわかりやすく示す

企業の知的財産は事業の提供価値を支えるものであるという視点が重要です。提供価値は大きく以下の4つのいずれかに分類できます。それぞれの提供価値の説明にあたっては、知的財産権や無形資産そのものの詳細情報を羅列するのではなく、特許・意匠・商標などを活用して他者のマーケット参入障壁をどのように構築しているか、特許ライセンスによりどのように事業の売上に貢献しているのかなど、事業実績との関連について説明しましょう。

高付加価値化

優れた技術やノウハウによって、製品の高機能化などを実現し、付加価値をつけることができ、高価格化を実現する

ブランド化

高品質な製品・商品として、認知され、ブランド化することで高価格の販売や、品質や安全性の担保を実現する

参入障壁の構築

特許権等により模倣を阻むことで、他社の市場参入を防ぎ、自社で市場の多くを獲得する

ライセンス、譲渡等の財務的活用

自社・他社の持つ知財をライセンスングまたは売買することにより、収入を得るまたは、事業拡大・強化を行う

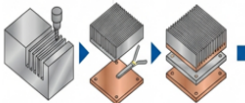
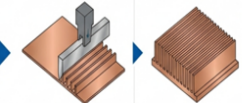
開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

高付加価値化

製品・サービスの高付加価値化に貢献する知財・無形資産の場合は、その知財・無形資産がもたらす効果を具体的に示すことが重要です。例えば、サプライチェーン上の誰にとってどのような価値があるのか明確にすることで、知財の事業貢献が明確になります。その際に気を付けることは、単純に〇%の性能向上と示すのではなく、その性能向上がもたらす製品・事業への貢献、つまり下図で記載されているような軽量化、省スペース化による製品設計の柔軟性向上といった内容まで踏み込むことです。それにより、顧客にも高値取引の根拠を説明できます。

知財（マジックヒートシンク）の事業への貢献内容

コア技術		提供価値	
従来技術（切削・ロウ付け）	新技术（オーロラフィン工法）	価値の受益者	価値の内容
		自社及びライセンシング先	オーロラフィン工法による製造コストの削減
多工程・材料ロス大	一体成形・材料ロスゼロ	ヒートシンク利用者	製品設計の柔軟性向上 ✓ 従来の切削加工と比較し、64%の軽量化を実現 ✓ 従来の押し出しヒートシンクに比べ、79%分の省スペース化を実現
<ul style="list-style-type: none"> ■高アスペクト比 ■狭ピッチで小型でも熱放散面積が大きい ■薄い底厚 ■小型軽量に適する（楔刃傾斜押し込み法） 			製品高寿命化によるメンテナンス性向上 ✓ フィンの表面積が6.4倍増となり冷却性能が増し、長寿命化、低故障率を実現

新技术がもたらす性能向上を具体的な数値で示し、その性能向上がもたらす価値を説明しています。また、その価値のサプライチェーン上の受益者を示すことで、事業貢献がより明確に説明できます。

出典：R7年度ナカムラマジック社 知財ビジネス報告書

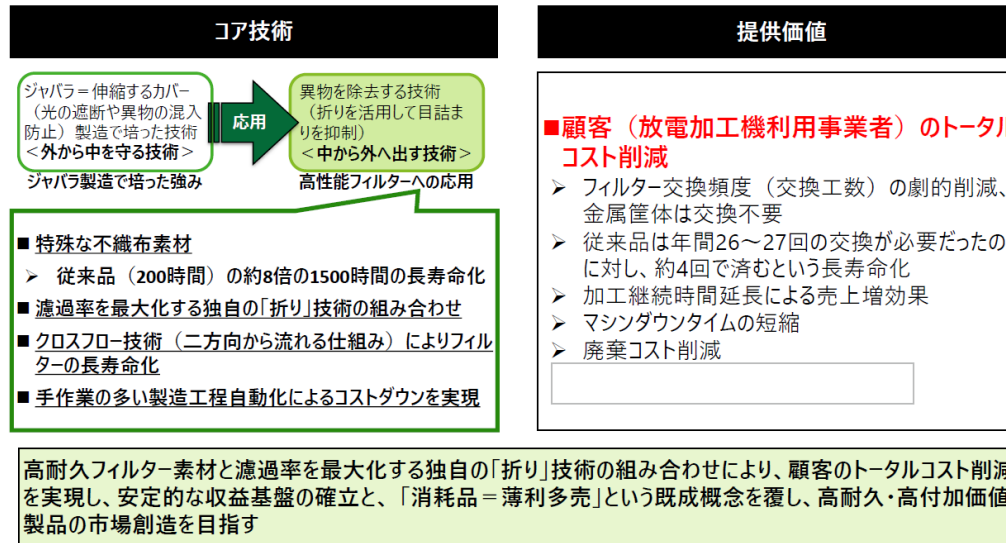
開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

高付加価値化

製品・サービスの高付加価値化に貢献する知財・無形資産の場合は、特に対象となる知財・無形資産がどのような技術により成り立っているのか、またその技術により具体的にどのような経済的な効果をもたらされるのかを明確化することが大事です。また、当該知財・無形資産を他社は保有していないことや、他社よりも優れていることを数値として示すなど、他社と比較したデータを示すことで、事業と知財・無形資産の関係性・貢献度を説明しましょう。

ECF事業への知財の貢献内容



価格は従来品より高いが、購入者にとってはそれ以上の経済的メリットがあることを具体的な数字で示すことで、知財が製品の高付加価値化に貢献していることを示しています

出典：R7年度ナバル社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

ブランド化

ブランド化に貢献している知財・無形資産に関しては、そのブランドを作り上げてきた経緯、すなわち企業が持つストーリーを企業の成り立ちや、企業が置かれている環境を基に説明することが重要です。特に高品質な製品を生み出してきた経緯や地域の産業の特色など、ユーザーにとって一目でブランドとして価値があるとわかってもらえることが大事です。そのためにも、他社との比較データや受賞歴など、客観的に優れた製品であるとわかるように記載しましょう。

企業概要

製品情報 (BtoC) 商品コンセプト

商品開発の経緯

知床連山の森林から流れる川、オホーツク海からやってくる流水、それらがもたらす自然豊かな羅臼の海。当社は、世界自然遺産「知床」をかかえる羅臼で、半世紀以上にわたって水産加工に携わってまいりました。

当社の強みは、羅臼の海の恵みを知り尽くしていることです。羅臼の海ならではの「本物の味」を大切に、魚介類を厳選し、素材そのものの美味しさを引き出す独自の製法で、一つ一つ丁寧に水産加工品をつくってまいりました。

素材そのものの美味しさを引き出すには、鮮度の良い海産物を素早く一時加工処理することが大切です。

当社は、前浜の天然物を仕入れ当日に一次加工処理し急速凍結をしています。

当社の独自性

羅臼の「厳寒な気候」と「前浜の深い海」は魚介にとって、最適な環境を生み出しています。これが、羅臼産の魚が肉厚で最高に脂が乗って美味しいと言われる理由です。

羅臼の水産物を「羅臼」という名前前で全国に発信したいという思いを込めて、羅臼町及び地元有力者の支援を得ながら設立された。そのような経緯もあり「羅臼」という名前を持つ水産加工会社は当社だけである。

「羅臼」ブランドを確立するため鮮度保持に早くから着目し、設立当初から大型の冷凍冷蔵設備に加え保管庫（チルド室）等の設備を保有している。当社は「鮮度」にこだわり続けてきた会社である。

また、羅臼漁業協同組合からの羅臼昆布の仕入れはかなり優遇されている。羅臼昆布は全国的に高いブランド価値を有しており、町や漁協の全面的な期待を背負っている会社ともいえる。

当社は、羅臼前浜で漁獲された天然物にこだわり、漁港から仕入れた当日に加工し、急速凍結機で凍結しています。だから、鮮度や風味は獲れたてのまま。

「高鮮度」と、半世紀以上の羅臼の水産加工品製造の歴史に裏付けられた「素材の美味しさを引き出す製造ノウハウ」でつくる、「羅臼の旬のおいしさを凝縮した自慢の逸品」です。

出所：羅臼海産提供資料より

O-1：「羅臼」、「知床」という強力なブランドを利用することができる。

16 知財ビジネス報告書

こちらの例では、ブランドストーリー及び独自性を説明しています。特に地域産業を活かしたブランドである場合にはその地域の持つ特色が生み出されてきた経緯を説明することで、そのブランドの価値をイメージすることができます

出典：R6年度羅臼海産社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

ブランド化

ブランド化に貢献している知財・無形資産に関しては、そのブランドを作り上げてきた経緯、すなわち企業が持つストーリーを企業の成り立ちや、企業が置かれている環境を基に説明することが重要です。特に高品質な製品を生み出してきた経緯や地域の産業の特色など、ユーザーにとって一目でブランドとして価値があるとわかってもらえることが大事です。そのためにも、他社との比較データや受賞歴など、客観的に優れた製品であるとわかるように記載しましょう。

主要事業：ドライフルーツ

手作業にこだわり、ひとつひとつ丁寧に

- 当社のドライフルーツは、シロップ漬けの後で乾燥させる独自製法を用いています。
- 南信州伝統の半生製法と真空濃縮という技術により、他にはない柔らかい食感と凝縮された素材の味が特徴です。
- レモンやみかん類の種は、シロップ漬けの後に、手作業で丁寧に取り除くなど、「手作業」にこだわった商品作りを行っています。

将来の農業や地域の生産者を大切に

- キズ物や規格外品など廃棄される果物も、ドライフルーツの材料として使用しています。
- 2019年から、大分県でレモン栽培をスタートし、自社栽培に取り組んでいます。

安心安全、そしてサステナブル

- 使用する果物は国産にこだわっています。
- 旬の時期に収穫して、すぐに冷凍保存しています。
- 果物を煮詰めた後のシロップは、かき氷のシロップ、お酒の割り材として商品化したり、伝統の半生ゼリー菓子を応用した「寒天もちシリーズ」として活用しています。



こちらの例では、ブランドを支える品質や安全性を一目で理解できるように製品を大事に製造する企業の想いをまとめています

出典：R7年度南信州菓子工房社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える知財・無形資産	現状を踏まえた目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

参入障壁の構築

単一、または複数の知財を用いて、どのような参入障壁を構築しているのかを明確に示すことが重要です。また、なぜそのような参入障壁を構築することが大事なのか、競合や模倣品の動向などを踏まえて、説明する必要があります。その中では、それぞれの知財が参入障壁の構築の中でどのような価値を提供し、複数ある場合はそれぞれの補完関係なども記載することで、知財と事業の関係性を説明しましょう。

特許、意匠、商標の知財トリプルガードの参入障壁を国内外で構築したネジチョコ事業

As-Is
To-Be



新工場の稼働で70%の自動化とクッキーとのセット商品を開発し、事業規模を拡大
・航空会社やJRとのコラボ商品開発



特許、意匠、商標の知財トリプルガードの参入障壁を国内外で構築したネジチョコ事業

As-Is
To-Be

製品概要



- 2016年2月 小倉駅 発売開始
- 2017年10月 博多駅 発売開始
- 2019年6月 トヨタ博物館 発売開始
- 2022年12月 香港 進出
(シテイスーパー香港3店舗で販売)
<商標> 香港出願 (306111224)
- 2023年4月 米国 進出
(ドン・キホーテ等5店舗で販売)
<商標> 米国出願 (5588530)
- 2024年9月 豪州 進出
(OFCオーストラリアを通じて販売開始予定)
<商標> 豪州出願 (1408387)

- <特許> ・方法発明 (6387473)
・物の発明 (6403915)
- <意匠> ・日本出願 (1613760)
- <商標> ・チョコレートボルト (6014454)

具体的にどのような参入障壁を構築し、その参入障壁のおかげでどのように事業を促進させることができたかを説明しています。

出典：R6年度オーエーセンター社 知財ビジネス報告書

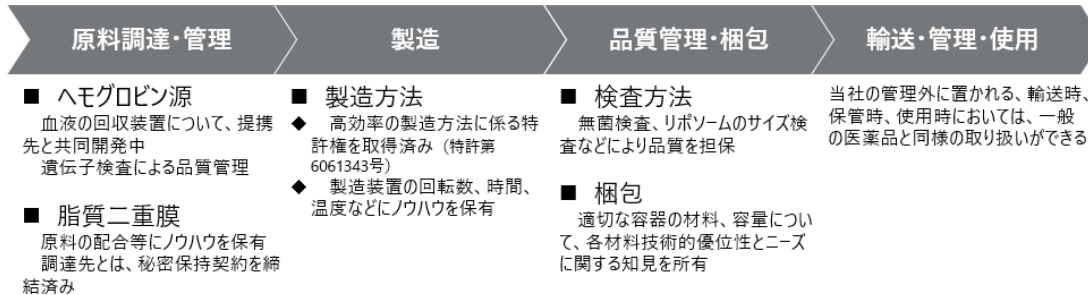
開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

参入障壁の構築

単一、または複数の知財を用いて、どのような参入障壁を構築しているのかを明確に示すことが重要です。また、なぜそのような参入障壁を構築することが大事なのか、競合や模倣品の動向などを踏まえて、説明する必要があります。その中では、それぞれの知財が参入障壁の構築の中でどのような価値を提供し、複数ある場合はそれぞれの補完関係なども記載することで、知財と事業の関係性を説明しましょう。また、他社の開示情報等を用いて、客観的に模倣困難性を示すことも参入障壁の高さを表すために効果的です。

- 各過程において、当社独自の特許権、ノウハウによる他社模倣品対策が講じられている。



この事例では、サプライチェーンにおける特許やノウハウを整理することで、ビジネス全体としての権利及び技術の保護ができていることを示しています。

特許権とノウハウの両面からの保護により、仮に競合他社が当社の開示技術を用いたとしても当社が実現している高効率な製造プロセスを再現することはできない。
よって、当社は市場が求める価格帯で人工赤血球を供給できる唯一の企業となる可能性がある。

出典：R7年度オキシキャリア社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

ライセンス、譲渡等の財務的活用

対象となる知財が、ライセンス先、譲渡先にとって、どのような価値を提供するのかを説明しましょう。ライセンスや譲渡では知財の金銭的価値が重要であり、ライセンス料や譲渡金の根拠を説明できなければならないので、相手先の知財との補完による経済価値やコスト削減効果、従業員の労働環境改善等、提供価値の具体的な数値やデータを示すことが求められます。

事業計画の概要 **DXを活用し作業を平準化した コンテナヤードの物流（コンテナ搬送）管理サービス**

As-Is
To-Be

サービス概要



AsIs

【ユーザーニーズ】

- ①コンテナヤードの荷役事業者は、作業が平準化できていないため、500本のコンテナ情報入力時では、3日間の徹夜作業が発生している
- ②人材不足や人件費高騰による作業効率化が求められている
国交省もETC活用による物流効率化を実証試験で確認中
- ③コンテナヤードの周辺までゲート待ちトレーラーによる渋滞が発生

【ソリューション（差別化要素）とその効果（提供価値）】

- ①次頁の荷役事業者の作業を平準化し、残業時間を大幅に削減
これまでのシステムでは、船、コンテナ、貨物の3つが揃わなければ、入力できなかったが、シスコ社のシステムでは、貨物判明時からコンコードを仮番発行・登録し、船とコンテナ情報を後付けできるため作業を平準化できた
(3日間の徹夜作業が不要となり、残業代削減に貢献した)
- ②ゲートでの認証にETC装置のWCN番号を活用するセキュリティシステムを構築し、北九州と広島港で実用化（18%＊の作業効率化を行い、渋滞が解消できている）
→国内で権利化 海外へ手続き移行中
- ③コンテナヤード内でもトランスレーナにDSRCアンテナを設置し、コンテナ積載や積出時の作業効率化
＊18%＝システム導入前の作業時間とシステム導入後の作業時間の削減比率
コンテナのストラドルキャリアの作業時間/個

ToBe

【自動搬送による事業将来像】

- ①ヤード内搬送トラックの自動運転
 - ・自動運転レベル4の技術を応用
 - ・東海クラリオンとの共同開発
- ②トランスレーナの自動搬送技術開発

上記によりAGV（無人搬送機）EとF対比
A) 人員削減：現状28人・日→10人・日
B) 設備コスト削減：74.1億円→15.55億円（6年間）

ライセンス先にどのようなコストメリットがあるのかを明示している例です。このようにコストメリットを明示することで、ライセンス料の妥当性を示すことができます

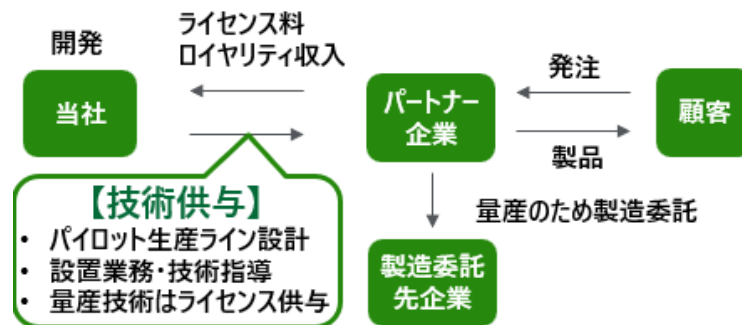
出典：R6年度シスコ社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

②保有知財の事業への貢献内容

ライセンス、譲渡等の財務的活用

対象となる知財が、ライセンス先、譲渡先にとって、どのような価値を提供するのか、ビジネスモデルを踏まえて説明しましょう。ライセンスや譲渡ではその権利範囲が重要となります。例えば、ライセンシングであれば、各ステークホルダーの役割を明確化した上で、自社及びライセンス先がどのような利益を享受できるかを説明する必要があります。



- 開発までを自社で行い、製造はライセンスアウトし、量産は外部委託するライセンスビジネスモデルの構築が求められる
- 多くの業界で求められるマジックヒートシンクの生産量に対応することが可能
- 当社としても業界で求められる品質に応え続けるための開発に注力していくことが可能

この事例には、自社では対応できる生産量が限られるため、量産技術をライセンスアウトすることで、ライセンス先の求める生産量に対応しつつ自社の利益を確保できるようなビジネスモデルを説明しています

出典：R7年度ナカムラマジック社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

③保有知財の分析・評価

知財・無形資産の詳細を示す

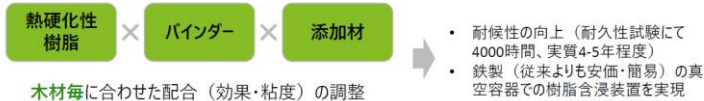
事業と知財・無形資産との関連性を述べた後に、その根拠となる知的財産権の保有状況の詳細を開示しましょう。知財分析を行った結果として、特許出願状況等を示すだけでなく、自社が保有する知財(特許権などの知的財産権のみならずノウハウも含めた、事業に関連する知財)がいかにか他社が保有する知財に比べ優位性があるか(=事業としての競争優位性の裏付け)を説明することが重要です。

事業の核となる知的財産 (As-Is)

事業への貢献内容

■ノウハウ

当社は、7年に亘る試行錯誤の末、FRP技術を活用した熱硬化性樹脂と木とを組み合わせた「腐らない木：R.P.Wood」の加工技術を確立しており、コストを抑えた樹脂含浸装置を使用した耐候性向上・割れ防止を目的とする木材の処理にノウハウを有する
共同開発協賛中の はFRP・耐食プラスチックの総合メーカーであり、技術開発における連携によって、部材の更なる長寿命化を図っている

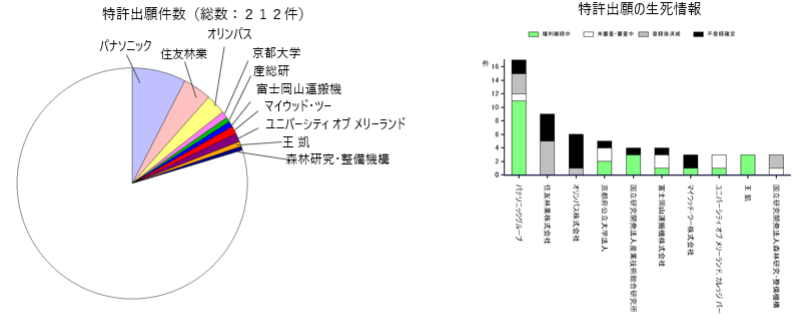


■知的財産権

当該技術に関連した知的財産権(特許権、実用新案権、意匠権、商標権)は保有していない

特許情報からみた市場と競合の状況

耐候性、割れ防止を目的とした木材等の化学的・物理的処理に関する特許出願の分析(直近20年)



上位の出願人であっても全体の5%にも満たず、多数のプレイヤーが存在する市場であると考えられる。含浸の方法として、真空加圧が主流であり、樹脂の含浸には従来は大型の設備が必要である。→対象企業は従来よりも簡易な条件で耐候性を向上させた樹脂含浸を行える点で、技術的競争力が高い。

この事例では、自社の保有する知財の詳細の解説と共に、他社の出願状況を調査し、比較した上で、自社の知財の競争優位性を説明しています

出典: R7年度中村工業社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

④将来像を見据えた現状の課題整理

将来像の実現に向けた解決すべき事業課題を示す

ここからTo-Beのパートの記載の指針を説明します。To-Beのパートをストーリー性を持って描くに当たって最も重要なのは、将来目指す姿(社長の頭の中にあるもの等)や今後の事業の拡大に向けた現状の課題を客観的に可視化する点になります。外部環境・内部環境の視点から現在の事業を分析し、将来像に向けた課題を説明しましょう。事業の分析においては、3C分析やSWOT分析といったフレームワークも有効です。

解決すべき事業課題の記載例

内部環境	強み	弱み
	<ul style="list-style-type: none"> ①コンセプトが伝わりやすい <鉄の街*美味しいチョコ*面白さ> ②精巧なシリコン製のチョコ型を自作可能 ③社長の人脈が豊富(北九州市、商工会議所等) ④社長がSNSに強い(お客様の反応調査や情報発信) 	<ul style="list-style-type: none"> ①新規参入のため、メーカー知名度や販路がない ②手作りのため、大量生産できない ③チョコレートだけに、夏場の販売方法に工夫が必要
外部環境	機会	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> ①北九州高専や北九州市財団から技術的な支援 ②北九州市や商工会議所から販路開拓の支援 ③北九州お土産プロジェクトに参加 ④事業プロデューサーからの事業化支援 	<ul style="list-style-type: none"> ①物珍しさからの購入客には、飽きられる可能性あり ②チョコレート菓子は、物まねされやすい

解決すべき事業課題

- ① 上市したねじチョコが品薄となりネット上でプレミアが付き、多くのお客様から増産を望まれている
- ② 従業員の多くがチョコの型抜き作業で腱鞘炎発症
- ③ また、型抜き作業工程での歩留まりも悪く生産効率も改善したい
- ④ 知的財産による模倣対策が未着手、中国や韓国企業の参入が脅威
- ⑤ 会社の本業は通信・ICTでありねじチョコは新規事業で開発投資は抑制したい
- ⑥ 増産が可能になれば、福岡市のお土産売り場に進出したい(北九州市のお土産売り場は福岡市のお菓子であふれている)
- ⑦ 将来的には、見学と3Dプリンターで試作体験ができる工場(チョコラボ)を新設したい

出典: R6年度オーエーセンター社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑤課題解決の方向性・事業目標

「マーケットインの視点での課題解決の方向性と事業目標」(事業構想)を示す

前節にて整理した事業課題について、その解決の方向性や事業目標をプロダクトアウトではなく、マーケットインの視点から検討し、事業構想として示すことが重要です。知財・無形資産の情報開示というとプロダクトアウトになるケースが多く見受けられますが、将来の事業における対象のマーケットや顧客セグメントを意識したマーケットイン型での課題解決の方向性も加えて整理しましょう。その際、具体的な事業目標(〇年後に売上口億円など)と共に整理することができれば、ステークホルダーにとってよりわかりやすい内容となります。

課題解決の方向性や事業目標の記載例

現状の課題

- ①上市したねじチョコが品薄となりネット上でプレミアが付き、多くのお客様から増産を望まれている
- ②従業員の多くがチョコの型抜き作業で腱鞘炎を発症
- ③また、型抜き作業工程での歩留まりも悪く生産効率も改善したい
- ④知的財産による模倣対策が未着手、「弁理士からは特許は難しい」と言われ、中国や韓国企業の参入が脅威
- ⑤会社の本業は通信・ICTでありねじチョコは新規事業で開発投資は抑制したい
- ⑥増産が可能になれば、福岡市のお土産売り場に進出したい(北九州市のお土産売り場は福岡市のお菓子であふれている)
- ⑦将来的には、見学と3Dプリンターで試作体験ができる工場(チョコラボ)を新設したい



課題解決に向けた方向性および事業目標

- ①特許、意匠、商標の知財トリプルガードで参入障壁を国内外で構築し、中国や韓国企業の参入を抑制する
- ②生産のボトルネックになっているチョコの型抜き工程をロボット導入補助金を活用して自動化し、**3倍以上の増産**を目指す
- ③歩留まり(生産性)改善が狙える、ネジ部の形状変更を試作・検討する(数値限定特許の可能性も含む)
- ④補助金は基本的に後払いと自己負担分があるため、つなぎ融資も検討する
- ⑤SNSを活用したBtoC広告
- ⑥大手企業とのコラボ商品の企画
- ⑦見学と試作体験ができる工場によるチョコラボ構想実現に向けた、新工場新設による**売上10倍拡大**



出典:R6年度オーエーセンター社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑥経営戦略の方向性・ビジネスモデル

事業構想実現に向けた経営戦略(実行計画)の方向性およびビジネスモデルを示す

課題解決の方向性を、知財戦略、販売戦略、量産化・生産性改善戦略、財務戦略などの因果関係を整理して、将来の事業構想・事業目標実現に向けた経営戦略(実行計画)の方向性を示しましょう。また、経営戦略の方向性と合わせて、ビジネスモデルキャンバス等を用いて事業構想を可視化することも有効です。

経営戦略の方向性の記載例

課題解決に向けた方向性	必要な戦略リスト	戦略検討における必要なポイント
①特許、意匠、商標の知財トリプルガードで参入障壁を国内外で構築し、中国や韓国企業の参入を抑制する	知財戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 特許については、チョコでネジを作るだけでは権利化は難しいため、歩留まり向上とねじのはめ合わせが両立する範囲などを特定することで、数値限定発明として権利化する ✓ (意匠、商標についても同様に方向性を記載)
②生産のボトルネックになっているチョコの型抜き工程をロボット導入補助金を活用して自動化し、 3倍以上の増産を目指す		
③歩留まり(生産性)改善が狙える、ネジ部の形状変更を試作・検討する(数値限定特許の可能性も含む)	量産化・生産性改善戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 生産のボトルネックとなっているチョコの型抜き工程自動化に向けた技術課題に対する方針を、型抜き手法の改良、ねじ部の形状変更の2つの視点から、製品品質の確保も踏まえて検討し、生産性改善計画に落とし込む
④補助金は基本的に後払いと自己負担分があるため、つなぎ融資も検討する		
⑤SNSを活用したBtoC広告	販売・市場開拓戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 卸先の利益を確保するためには、物流コストを考慮した上で、原価率を最終販売価格の25%程度となるような販売方式が必須であり、その検討を行う ✓ 地元の大手製鉄会社や鉄道会社などのコラボレーションによる販路を開拓する
⑥大手企業とのコラボ商品の企画		
⑦見学と試作体験ができる工場によるチョコラボ構想実現に向けた、新工場新設による 売上10倍拡大	財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本業の通信・ICT事業への影響を減らすために、補助金の申請を検討する ✓ 自動化や工場の新設により、将来実現する量産・販売計画を考慮し、財務表に落とし込みを行う

出典：R6年度オーエーセンター社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑦知財を活用した経営戦略

知財と財務の繋がりを示すポイント

まずは、企業の事業計画の数値を明確にし、その数値を達成するための知財戦略の実行にかかる投資額を示すことが大事です。その際には事業のフェーズによってどのような知財戦略が有効であるかを考慮する必要があります。

類型	示すべき内容
①事業の立上げ 新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 知財の強みの技術的な根拠を示すことで、参入障壁の妥当性を可視化し、マーケットでの優位性を示す ■ 量産化等を見据えた知財戦略(ライセンス契約等) ■ その実行により見込まれる売上、販売個数等の中長期的な財務戦略
②事業の成長 既存事業をスケールしていきたい中小企業やスタートアップ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界拡大に向けて、新たに参入障壁を構築したり、強化する際に必要となる知財戦略 ■ その実行により見込まれる売上、販売個数等の当面の財務戦略
③事業の継続 既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業環境の変化(競合の増加による市場の縮小など)への対応や、事業課題(収益悪化の兆候、事業承継問題等)の解決に資する知財戦略 ■ 当該知財戦略を実行することにより、利益率を改善させることが可能となる旨を示す

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑦知財を活用した経営戦略

①事業の立上げ

事業構想実現に向けた経営戦略の具体的な内容を示す

事業の立上げフェーズにおいては、新製品・サービスの価格の妥当性及び将来の売り上げ見込みを示すことが大切です。知財によるコスト削減効果などを踏まえた提供価値を整理することで、その価格の妥当性を示すことができます。また、販売戦略においてはターゲットとする市場をなるべく限定した上で、その市場をどのように獲得し、どれだけ稼げるのかを精緻に計算することで説得力のある戦略となります。

販売・価格戦略

価格戦略

- ・放電加工機用フィルターのプライスメーカーを目指すための価格戦略を策定する
- ①将来的には、最適な時期にフィルター交換作業を顧客へ提案できるようメンテナンスサービスも展開する
 - ・オンラインによる、顧客の放電加工機毎の稼働時間とフィルター前後ライン圧モニタリングサービス
- ②顧客への提供価値の説明資料作成
 - ・ナベル製フィルターに交換することで、年間□円／1台の放電加工機の財務効果がある
 - ・交換回数が従来品の□に低減（□円の工数削減）
 - ・交換によって放電加工機を止めずに加工（製造）できる（□円の売上増加）
 - ・上記の財務効果から従来品の□倍の価格設定を希望する

コスト削減効果に基づいて、
高価格の妥当性を説明

販売戦略

当面は目詰まりのリスクから「粗加工用」と用途を限定。台湾の特定市場で目標性能を達成していることから、来年早々に台湾で先行発売を開始する（1年保証付き）。アメリカやシンガポールからも引き合いがある。

市場分析では、全世界で稼働する放電加工機を25万～40万台、うち日本市場を3万～5万台と推計。自社製品（ECF）は、例えば22時間稼働の条件下で、従来品の年間26～27回の交換が必要だったのに対し、年間約4回で済むという圧倒的な長寿命化を実現できる。これを基に、2026年から2030年までの5カ年計画を立てる。米国の取引先の交換実績（月□本）を参考に、初年度は月産□本（年□本）から開始し、最終的には年□本まで生産を拡大する目標。この計画に基づくと、2026年の売上高は約□円、5年後には事業規模が最大で□円に達する可能性がある」と試算している。

用途を限定した上で、実際の稼働条件を踏まえた交換サイクルを使って、売り上げ見込みを試算

出典：R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑦知財を活用した経営戦略

①事業の立上げ

事業構想実現に向けた経営戦略の具体的な内容を示す

事業の立上げフェーズにおいては、新製品・サービスの価格の妥当性及び将来の売り上げ見込みを示すことが大切です。売り上げの見込みを示す時には、具体的な売上予測などの数値に加え、市場におけるニーズや市場動向等の背景情報と知財の関連性を示すことで、より市場獲得の妥当性を示すことができます。

フェーズ		上市3年前	上市2年前	上市1年前	上市
		治験準備	治験生産および実施		実用生産
実施事項	承認申請	<ul style="list-style-type: none"> 生産、品質管理体制の構築及び施策 CRO委託による臨床治験及び申請準備 	<ul style="list-style-type: none"> 治験薬の製造 臨床治験の実施 		<ul style="list-style-type: none"> 承認 医薬品製造販売業取得
	販売・市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> 価格戦略の策定 協業パートナーの検討(A社、B社等) 	<ul style="list-style-type: none"> 協業パートナーの決定 価格および協業パートナーを踏まえたビジネスモデルの策定 マーケティングプランの策定 		<ul style="list-style-type: none"> マーケティングプランの実行 海外展開に向けたパートナー探索
	実施のポイント	<ul style="list-style-type: none"> すでに有している有効性、安全性のデータを活用して、なるべく低コスト及び短期間の臨床治験となるようにCROとプロトコルを検討 シナジーを見込めるパートナー(ペット保険会社等)を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 量産を見据えたコスト感を整理する必要がある、調達先との交渉や将来的な調達先の追加も見据えてサプライチェーンを検討する必要がある 従来の輸血よりも高価格のため、病院向けには供血動物の管理コスト等を踏まえた人工赤血球のメリット、飼い主向けには安全性や動物愛護といった観点からの啓蒙が必要 		<ul style="list-style-type: none"> 上市後は一気に市場拡大を狙うべく、全国の病院にアプローチできるチャネルを活用(A社、B社等に加え、動物用医薬品メーカー、ペット保険会社等)
必要資金(千円)					

*事業計画の詳細については後述P30以降参照

新製品・サービスの展開までのスケジュールを各フェーズごとに実施事項、必要となる資金と併せて説明

出典：R7年度オキシキャリア社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える知財・無形資産	現状を踏まえた目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

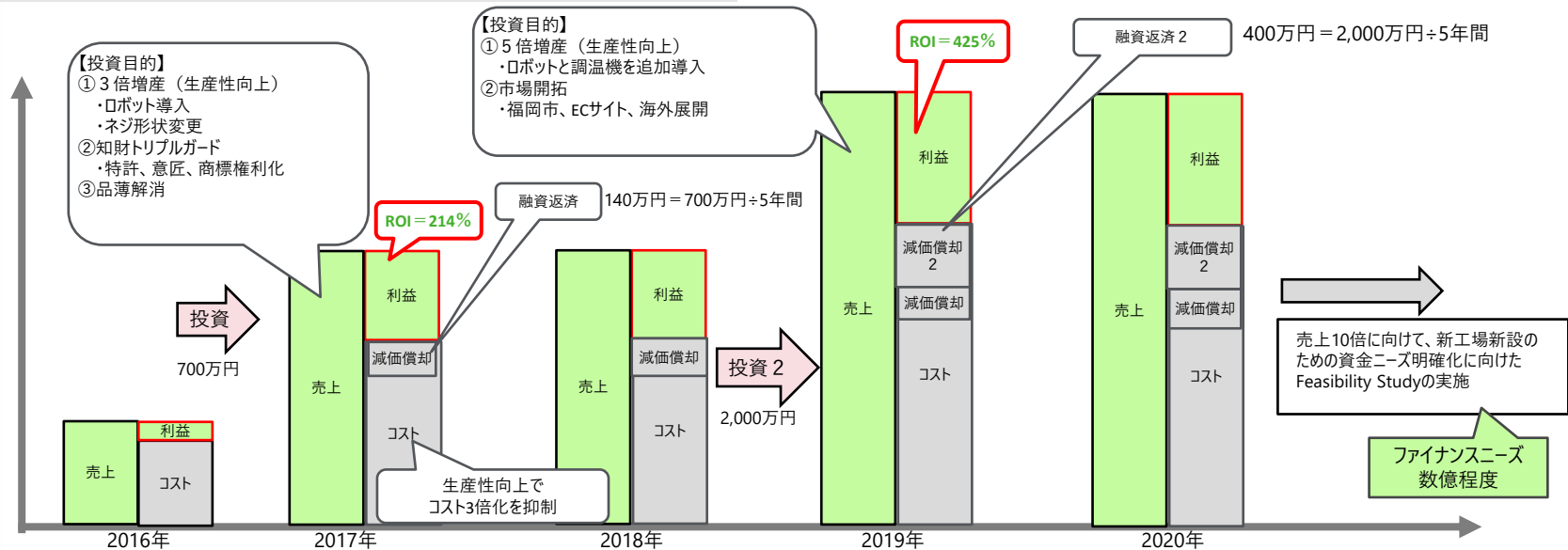
⑦知財を活用した経営戦略

②事業の成長

事業構想実現に向けた経営戦略の具体的な内容を示す

事業の成長のフェーズにある企業においては、具体的な売上拡大目標に対する投資計画や、市場開拓計画を記載することが大切です。また、その売り上げ拡大を支える知財戦略、本ページの事例であれば、知財のトリプルガードによる参入障壁の構築を実行する時期、を併記することで、知財戦略を経営戦略と紐づけることができます。

経営戦略の記載例(財務インパクトの可視化例)



出典: R6年度オーエーセンター社 知財ビジネス報告書

開示の指針	過去～現在(As-Is)		現在～将来(To-Be)	
	企業概要	事業を支える 知財・無形資産	現状を踏まえた 目指すべき姿	知財を活用した経営戦略

⑦知財を活用した経営戦略

③事業の継続

事業構想実現に向けた経営戦略の具体的な内容を示す

事業の継続を目指すフェーズの企業の場合は、利益率の改善など、足元の事業課題の解決策を検討することが大切です。価格の値上げによる、利益率の向上を目指す場合には、消費者分析や競合分析を通じて、自社の強みを可視化し、価格戦略や販売戦略の妥当性を示すことが重要です。

【事業目標案】

- 売上高販管費比率が % → 半減の % を目指す
①販管費削減の可能性検討、②卸価格の値上検討、③レッドオーシャン市場での立ち位置確認
- 直接販売の売上を 万円 → 倍増の 万円を目指す
- 飲むヨーグルトおすすめ人気ランキングサイトに掲載される（現状登場していない）
①my best 全20商品 ②家電批評 ランキング30選
ヤスタヨーグルト 1位 新札幌乳業 3位
- 検索サイトでの 結果表示順位 10番目以内（スポンサー広告を除いて）

【事業目標案】

お客様の声分析（HP、SNSコメント、お問い合わせ、手紙、オーダー票や電話の内容等）

消費者の声

- 飲みサイズで、香料、安定剤不使用なところが安心。
- ヨーグルト類は腸内環境を整えてくれるため、健康にととても良いと思う。
- ラレトリなかしべつヨーグルトは、とても濃厚でコクがあり、ミルクの風味がしっかりと感じられる。市販のヨーグルトとは一線を画す自然な味わいで、甘さも控えめ。
- 原材料がシンプルで余計な添加物が入っていないので、健康志向の人でも安心して食べることができる。砂糖も控えめなため、ダイエット中や子どもにも安心して与えられる点が特に気に入っている。
- 中標津産の生乳を使用しているという地元の素材を活かした商品である点に惹かれて購入。
- スーパーで売られている商品に比べるとやや高価に感じますが、使われている生乳の品質や製法を考えると十分納得できる価格設定だと思う。

リピーターを獲得し、30年の事業継続の要因

- 味
→ 濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
- 健康
→ 余計な添加物が入っておらず、甘さも控えめなため、飲み続けやすい
- 地域性
→ 中標津という地域でしか生み出せない独自性

競合分析に基づいて、
差別化要素を整理し、
販売戦略へ反映

顧客分析に基づいて、値
上げの妥当性を整理

項目	自社	競合A	競合B	競合C	競合D
1. 販売店	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
2. 価格帯	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
3. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
4. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
5. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
6. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
7. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
8. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
9. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
10. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
11. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
12. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
13. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
14. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
15. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
16. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
17. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
18. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
19. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
20. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
21. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
22. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
23. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
24. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
25. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
26. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
27. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
28. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
29. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
30. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
31. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
32. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
33. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
34. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
35. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
36. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
37. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
38. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
39. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
40. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
41. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
42. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
43. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー
44. 価格	100円～150円	80円～120円	90円～130円	110円～140円	120円～150円
45. 原材料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料	生乳・砂糖・香料
46. 生産地	北海道	北海道	北海道	北海道	北海道
47. 賞味期限	1週間	1週間	1週間	1週間	1週間
48. 販売量	1000箱	500箱	800箱	1200箱	1500箱
49. 特長	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現	濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現
50. 販路	スーパー・コンビニ	スーパー	スーパー	スーパー	スーパー

【結果（比較表）からの差別化要素の明確化検討】

- PRポイント
→ × 競合も生乳80%以上使用
→ × 5kmからの牧場から調達
- 新鮮度（調達時間）
→ △ ぶどう産果糖液糖との比較で天然原料使用でのPR効果はありそう
- ピークグラニュー糖
→ × 競合は100名以上、大型設備で大量生産
- 価格
→ × 競合は100名以上、大型設備で大量生産
- 味、のどし、香り等
→ × クラス差への残りも含めて、7割以上の人が実感できる違いは、発見できなかった

【特定した、差別化要素とPR案】

- 根拠地域の風土
→ 摩周湖の水と大気、最適な牧草で健康的に育まれた乳牛の生乳を搾乳後、短期間の内に、ヨーグルト製造に使用
- 独自製造ノウハウが人が手作り
→ 40年間、その日の生乳の状態、気候から最適な味調整ができる、手作りの製造ノウハウ

出典：R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

作成プロセスについて

前節において報告書などへの情報を開示する際の基本構成について説明しました。本節では、具体的にどのような作成プロセスを経ることで下記の基本構成に基づいた報告書等を作成することができるか説明します。

知財・無形資産を報告書などに情報開示する際の基本構成

	考え方	概要		狙い
	過去 ～現在 (As-Is)	企業概要	①事業概要・経営方針・事業実績	知的財産(強み・壁)をいかにして生み出し、安定した事業に貢献しているかについてストーリー化する
		事業を支える知財・無形資産	②保有知財の事業への貢献内容 ③保有知財の分析・評価	
現在 ～将来 (To-Be)	現状を踏まえた目指すべき姿	④将来像を見据えた現状の課題整理 ⑤課題解決の方向性・事業目標	将来像の実現に向けた課題およびその解決の方向性(事業構想)を明確化する	
	知財を活用した経営戦略	⑥経営戦略の方向性・ビジネスモデル	将来像の実現に向けた実行計画をストーリー化する	
		⑦知財を活用した経営戦略		

標準的な作成プロセス

本節では、弁理士などの専門家による支援のもと、企業が報告書等に情報を整理していく際の標準的なプロセスを説明します。通常、企業と専門家にて概ね6回程度のコミュニケーションを取り作成することから、作成期間としては、隔週1回程度のミーティングペースの場合、約3か月程度を所要します。以下に、標準的な作成プロセスと、ミーティング各回におけるポイントを示しております。

知財専門家等による作成支援スケジュール例

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
過去～現在 (As-Is) の情報整理	知財概要や事業内容をヒアリング 売上情報など提供可能な情報を企業に依頼	知財分析を通して整理した既存事業を支える知財情報について、企業に確認・整理する				
現在～将来 (To-Be) の情報整理	企業の描く将来の事業構想をヒアリング	将来像を見据えた現状の課題を企業と共に整理	課題解決の方向性や事業目標を企業と議論	課題解決や、事業目標達成に向けた戦略の方向性及びその実行計画について企業と議論して整理する		
報告書等の作成			報告書の アジェンダの決定			報告書の完成

前半のミーティングにおけるポイント

知財専門家等の支援により報告書等に情報を整理していくにあたって、知財専門家としては、ミーティングの前半において、まず企業として目指す姿や、そこに向けた事業課題をヒアリングを通して明確化することが重要になります。企業経営者とのコミュニケーションを通して、経営者が頭の中に描いている事業構想を言語化する、現場観察を通して生産性に関する課題等の現場課題の抽出するといった点が重要になります。

知財専門家等による作成支援スケジュール例

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
過去～現在 (As-Is) の情報整理	知財概要や事業内容をヒアリング 売上情報など提供可能な情報を企業に依頼	知財分析を通して整理した既存事業を支える知財情報について、企業に確認・整理する				
現在～将来 (To-Be) の情報整理	企業の描く将来の事業構想をヒアリング	将来像を見据えた現状の課題を企業と共に整理	課題解決の方向性や事業目標を企業と議論	課題解決や、事業目標達成に向けた戦略の方向性及びその実行計画について企業と議論して整理する		
報告書等の作成	ポイント 企業として目指す姿(社長の頭の中にあるケースが多い)や、そこに向けた事業課題がヒアリングを通して明確化できているかどうか		報告書の アジェンダの決定			報告書の完成

中盤のミーティングにおけるポイント

ミーティングの中盤においては、前半で明確化した企業の目指す姿や課題に対して、生産体制などの内部環境分析のみならず、マーケット情報やユーザメリットなどに関する外部環境分析も踏まえた課題解決の方向性を整理することが重要です。対象とするマーケットの動向や、顧客メリットなどマーケットインの視点から課題解決の方向性を整理することが重要となります。

知財専門家等による作成支援スケジュール例

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
過去～現在 (As-Is) の情報整理	知財概要や事業内容をヒアリング 売上情報など提供可能な情報を企業に依頼	知財分析を通して整理した既存事業を支える知財情報について、企業に確認・整理する				
現在～将来 (To-Be) の情報整理	企業の描く将来の事業構想をヒアリング	将来像を見据えた現状の課題を企業と共に整理	事業環境分析結果等を提示し、課題解決の方向性や事業目標を企業と議論			
報告書等の作成			報告書の アジェンダの決定			報告書の完成
				ポイント 外部環境分析や内部環境分析結果により、課題解決の方向性がマーケットインの視点(顧客メリットの視点など)から整理できるかどうか		

後半のミーティングにおけるポイント

ミーティングの後半においては、将来実現したい事業構想に向けた経営戦略の方向性を定め、その実行計画について企業と議論し、整理することが求められます。特に戦略の実行によりもたらされる、知財に裏付けされた提供価値や参入障壁構築についても明確化することが求められます。また、金融機関等に対する支援ニーズ(ファイナンスニーズやビジネスマッチングニーズ)を明確化することができれば、企業と金融機関等との対話を促進することができます。

知財専門家等による作成支援スケジュール例

	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
過去～現在 (As-Is) の情報整理	知財概要や事業内容をヒアリング 売上情報など提供可能な情報を企業に依頼	知財分析を通して整理した既存事業を支える知財情報について、企業に確認・整理する				
現在～将来 (To-Be) の情報整理	企業の描く将来の事業構想をヒアリング	将来像を見据えた現状の課題を企業と共に整理	事業環境分析結果等を提示し、課題解決の方向性や事業目標を企業と議論	課題解決や、事業目標達成に向けた戦略の方向性及びその実行計画について企業と議論して整理する		
報告書等の作成			報告書の アジェンダの決定	ポイント 知財に裏付けされた提供価値・差別化要素の明確化、参入障壁構築について明確化できているか 金融機関等に向けた支援ニーズ(ファイナンスニーズなど)が整理されているかどうか		報告書の完成

3

類型別の開示ポイント

概要

本章では、令和6、7年度に作成した、知財ビジネス報告書を活用して、中小企業の類型別にモデルケースを整理しています。これにより、中小企業にとっては、どのような視点で情報を開示すべきかを検討する助けとなり、金融機関にとっては、類似する取引先企業へのビジネス機会提案のヒントとして活用できます。双方にとって、関係性の強化につながることを狙いとしています。

類型	中小企業の課題	地域金融機関の課題
①事業の立上げ 新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ	<ul style="list-style-type: none">■ 新製品・サービスの市場展開のための経営戦略・投資計画の方針を開示し、融資等の支援を獲得したい■ 既存事業の実績の中で積み上げてきた知財を活用した新事業の立ち上げに向けて経営戦略・投資計画の方針を開示し、融資等の支援を獲得したい	<ul style="list-style-type: none">■ 知財に裏付けされた新事業の成長可能性を客観的に把握したうえで、その新事業の経営戦略の実行をサポートする融資等の取引関係を、新事業の初期段階から構築し、長期的な収益源の確保に繋げたい
②事業の成長 既存事業をスケールしていききたい中小企業やスタートアップ	<ul style="list-style-type: none">■ 過去の事業実績をベースとして、新規顧客獲得や対象市場の拡大等による事業成長に向けた、知財を活用した差別化戦略・投資計画の方針を開示し、融資等の支援を新たに獲得したい	<ul style="list-style-type: none">■ 事業成長に必要な競合優位性維持のための、知財に裏付けされた経営戦略、およびその実行計画を把握することで、成長期の活発な資金需要に基づく融資等の取引関係強化による収益源の拡大に繋げたい
③事業の継続 既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業	<ul style="list-style-type: none">■ 特徴的な知財を有するものの、事業環境の変化(競合の増加、市場縮小など)によって事業課題(収益悪化の兆候、後継者問題、承継問題等)が顕在化する中で、事業の継続に向けた経営戦略・投資計画の方針を開示し、融資等の支援を獲得したい	<ul style="list-style-type: none">■ これまでの事業の継続を支えてきた特徴的な知財の活用・強化による経営改善策(生産性向上、ビジネスモデル改善等の改善策)を把握することで、企業再成長の支援としての新たな融資等の取引関係を構築し、収益源の維持に繋げたい

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

事業概要

長年培ってきたジャバラ製造ノウハウを活用した放電加工機用フィルターの新規事業立ち上げ・拡大を図っている。新規事業の事業モデルと事業推進に向けた将来CF計画、投資回収計画について整理するために知財ビジネス報告書の作成に取り組んだ。

知財ビジネス報告書への記載概要

	項目	金融機関視点の評価の高かった記載内容
過去 ～現在 (As-Is)	知的財産(強み・壁)をいかにして生み出し、安定した事業に貢献しているかについてストーリー化する	自社開発の生地を使用した光学用ジャバラを中心に製造販売を行っていたが、市場縮小を機に他業種への転換を図りレーザー加工機用ジャバラにおいて、 90%の国内シェアを獲得し、ニッチトップ戦略 を図った結果、 プライスメーカー という立ち位置を確立した点を整理した。
現在 ～将来 (To-Be)	将来像の実現に向けた課題およびその解決の方向性(事業構想)を明確化する	長年培ってきたジャバラ製造ノウハウを活かした消耗品ビジネスである放電加工機用フィルターの新規事業立ち上げ・拡大にあたっての課題として、製品化技術開発、生産効率向上、サードパーティ対策、プライスメーカーとしての事業展開を整理した。課題解決の方向性として、 模倣対策と共に、高性能化に向けたフィルター開発とフィルター主要工程の自動化へ取り組み、目標としている価格設定の妥当性 を示し、国内外の市場に販路拡大を図るという方針を検討した。
	将来像の実現に向けた実行計画をストーリー化する	将来像の実現に向け、開発・生産、知財戦略の検討に加え、 新規事業の収益構造やコスト構造、事業推進にあたって必要となる投資金額 を踏まえた上で、中長期的な 将来CF計画、投資回収計画、リスク対応策 について取りまとめた。

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

企業概要 (As-Is)

新規事業であるエコキュービックフィルター (ECF) 事業の立上げ経緯

既存事業の取り組み

- レーザー加工機を中心とした多分野向けに様々なジャバラを製造・提供
- 日々の営業活動の中で顧客と丁寧なコミュニケーションを実施しながら受託生産ビジネスを推進
- 提供分野の一つである、放電加工機用フィルターについて、顧客からの悩みを抽出

顧客との対話を通じて見つかった課題

- 半導体製造分野を中心に広く利用される放電加工機におけるフィルターの使用にあたっては、
 - 「金属筐体も含む交換が必要」「高コスト」「高頻度での取り換え」「処分費用の発生」「機会のダウンタイム発生」などの悩みが発生していることを把握

自社の強みを生かしたビジネスチャンスを見出す

特殊な不織布素材と、濾過率を最大化する独自の「折り」技術の組み合わせを活かした高性能フィルターを提供するビジネスのチャンスを見出す

伸縮するカバー（光の遮断や異物の混入防止）製造で培った技術
<外から中を守る技術>
ジャバラ製造で培った強み

応用

異物を除去する技術（折りを活用して目詰まりを抑制）
<中から外へ出す技術>
高性能フィルターへの応用

エコキュービックフィルター (ECF) 事業の立上げに取組む

- 放電加工機用フィルターを再設計し外側金属と中のフィルターを分離し、フィルターを販売
- 消耗品としてのコスト低減と、目詰まり寿命を大幅延長
- 「消耗品＝薄利多売」という既存概念を覆し、計画生産による安定収益基盤を確立をし、プライスメーカーを目指す
- 既存設備のフィルター装置を交換し、消耗品であるフィルターを定期供給するモデルを想定

以降の本報告書のスコープ

7

過去～現在
(As-is)

既存事業の強みから新事業を生み出した経緯を説明

出典：R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

事業の核となる知的財産 (As-Is)

ECF事業への知財の貢献内容

コア技術

ジャバラ=伸縮するカバー
(光の遮断や異物の混入防止) 製造で培った技術
<外から中を守る技術>
ジャバラ製造で培った強み

応用

異物を除去する技術
(折りを活用して目詰まりを抑制)
<中から外へ出す技術>
高性能フィルターへの応用

- 特殊な不織布素材
 - 従来品 (200時間) の約8倍の1500時間の長寿命化
- 濾過率を最大化する独自の「折り」技術の組み合わせ
- クロスフロー技術 (二方向から流れる仕組み) によりフィルターの長寿命化
- 手作業の多い製造工程自動化によるコストダウンを実現

提供価値

■顧客 (放電加工機利用事業者) のトータルコスト削減

- フィルター交換頻度 (交換工数) の劇的削減、金属筐体は交換不要
- 従来品は年間26~27回の交換が必要だったのに対し、約4回で済むという長寿命化
- 加工継続時間延長による売上増効果
- マシンダウンタイムの短縮
- 廃棄コスト削減

高耐久フィルター素材と濾過率を最大化する独自の「折り」技術の組み合わせにより、顧客のトータルコスト削減を実現し、安定的な収益基盤の確立と、「消耗品 = 薄利多売」という既成概念を覆し、高耐久・高付加価値製品の市場創造を目指す

過去~現在
(As-is)

コア技術がもたらす提供価値について整理

出典: R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

知財を活用した経営戦略 (To-Be)

事業課題への解決の方向性

	1 製品化技術開発	2 生産効率向上	3 サードパーティ対策 (模倣対策)	4 プライスメーカーとしての事業展開
課題	放電加工機向けフィルターの製品要求を満たすための応用技術開発は完了 製品化に向けた開発が必要 (現在は実証実験レベルの技術開発完了済み)	ECFに求められる生産量は、従来のジャバラ製造の生産量に比べ桁違いに大きい (年間約10万本の生産を見据える)、自動折り機の導入による生産効率の向上が必要	サードパーティ、模倣者を想定し、知財による防衛対策が必要	顧客への提供価値に基づく価格設定の妥当性を示し、国内外への販路開拓が必要
解決の方向性	微粒子を素早く・確実に除去し、加工液の性状を一定に保つフィルタ開発など、製品要求を満たすための高性能化に向けたフィルタ開発	主要工程である、 ① 罫線入れ (円投資済) ② 間隔保持剤貼付 ③ ジャバラ折りの自動化 ②③で 億投資予定	ろ過の高性能化に伴う固有の要素技術の整理・特定と権利化・秘匿化 海外展開に伴う対応知財 (特許・商標) 手当	環境負荷や廃棄交換ルートなどの定性的な観点も含めて価格の妥当性を示す 連携先とアメリカおよび日本市場を開拓していく方針。
模倣対策と共に、高性能化に向けたフィルタ開発とフィルタ主要工程の自動化へ取り組み、目標としているドルという価格設定の妥当性を示したうえで、国内外の市場に販路拡大を図る				

現在～将来 (To-be)

事業課題解決に向けた方向性を整理

出典: R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

知財を活用した経営戦略 (To-Be)

開発戦略・生産性向上戦略

技術開発戦略	アルミ放電加工対策	アルミ放電加工に伴い発生する水酸化アルミニウムが粘性のある泥状になり、フィルターの目を即座に詰まらせるため、従来の競合製品は150時間程度しか稼働できない 当社フィルターは、理論上1500時間稼働可能な性能を見込んでおり、微粒子を素早く・確実に除去し、加工液の性状を一定に保つことのできるような過性能を向上させることのできる技術開発をより一層推進する
	クロスフロー領域の拡大	5ミクロン以下、特に1ミクロン前後の粒子がろ紙の穴に入り込む「脱腸現象（目詰まり）」が発生し、ろ過性能が低下する問題が発生している この「脱腸現象」への対策を講じる技術開発を予定
	今後、放電加工機を中心としたユーザへの適用拡大のための技術開発戦略をブラッシュアップ予定	
自動化による生産性改善戦略	主要工程① 罫線入れ	既に□□円の投資を行い、自動化完了
	主要工程② 間隔保持剤貼付	特許技術でもある間隔保持剤の貼付工程は、現在手作業だが、コスト削減と効率化のため自動化ロボットを導入する
	主要工程③ ジャバラ折り	コア技術である「蛇腹折り機」の自動化が重要 この専用機は市場に存在しないため、広島のスlerに加え、台湾の大手SlerとNDA（秘密保持契約）締結の交渉を進め、見積もりを依頼している状況。当社は技術流出リスクを考慮し、SlerとのNDA締結を進めている。
	主要工程②③の自動化に向けてトータル□□円を投資予定。 26年度に□□円の融資ニーズあり。	

現在～将来
(To-be)

生産性改善戦略では、投資金額及び将来の融資ニーズを明確化

出典：R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

類型① ナベル

新事業や事業転換により再成長したい中小企業や、新たな製品・サービスを展開したいスタートアップ

知財を活用した経営戦略 (To-Be)

販売・価格戦略

価格戦略

- ・放電加工機用フィルターのプライスメーカーを目指すための価格戦略を策定する
- ① 将来的には、最適な時期にフィルター交換作業を顧客へ提案できるようメンテナンスサービスも展開する
 - ・オンラインによる、顧客の放電加工機毎の稼働時間とフィルター前後ライン圧モニタリングサービス
- ② 顧客への提供価値の説明資料作成
 - ・ナベル製フィルターに交換することで、年間 円 / 1 台の放電加工機の財務効果がある
 - ・交換回数が従来品の に低減 (円の工数削減)
 - ・交換によって放電加工機を止めずに加工 (製造) できる (円の売上増加)
 - ・上記の財務効果から従来品の 倍の価格設定を希望する

販売戦略

当面は目詰まりのリスクから「粗加工用」と用途を限定。台湾の特定市場で目標性能を達成していることから、来年早々に台湾で先行発売を開始する（1年保証付き）。アメリカやシンガポールからも引き合いがある。

市場分析では、全世界で稼働する放電加工機を25万～40万台、うち日本市場を3万～5万台と推計。自社製品（ECF）は、例えば22時間稼働の条件下で、従来品の年間26～27回の交換が必要だったのに対し、年間約4回で済むという圧倒的な長寿命化を実現できる。これを基に、2026年から2030年までの5カ年計画を立てる。米国の取引先の交換実績（月 本）を参考に、初年度は月産 本（年 本）から開始し、最終的には年 本まで生産を拡大する目標。この計画に基づくと、2026年の売上高は約 円、5年後には事業規模が最大で 円に達する可能性がある」と試算している。

現在～将来
(To-be)

価格および市場獲得の妥当性を数値として具体化

出典：R7年度ナベル社 知財ビジネス報告書

類型② Nebraska

既存事業をスケールしていきたい中小企業やスタートアップ

事業概要

QRコードを利用した店舗入店システム、SNS(LINE)アカウントを活用した顧客管理(認証・決済)システムの2つの技術を駆使し、書店を中心に無人営業化ソリューション「デジタルストア」を提供している。新たな事業開拓分野の指針を整理するために知財ビジネス報告書の作成に取り組んだ。

知財ビジネス報告書への記載概要

	項目	金融機関視点の評価の高かった記載内容
過去 ～現在 (As-Is)	知的財産(強み・壁)をいかにして生み出し、安定した事業に貢献しているかについてストーリー化する	有人営業と無人営業を組み合わせたハイブリッドモデルを展開・大規模な改修は不要・専用アプリが不要という3つの特徴をもつ 無人営業化ソリューション「デジタルストア」 を主力事業としており、 QRコードを利用した店舗入店システムとSNS(LINE)アカウントを活用した顧客管理(認証・決済)システム の技術を用いてスーパーや地方店舗など小売業へのさらなる展開可能性がある点を整理した
現在 ～将来 (To-Be)	将来像の実現に向けた課題およびその解決の方向性(事業構想)を明確化する	スタートアップ企業として創業赤字があるなか、早期黒字化を図るための実績の積上、特に既存業種以外へのサービス展開 が一番の課題であるため、当社の強みである「 低コスト導入 」へのニーズが非常に高い 企業・導入企業及び利用者にとって無人店舗の形態がなじみやすい業種・当社への売上貢献が高い業種(チェーン店形態をとる業種) に重点的なアプローチを行うことにより、デジタル事業の加速的な事業拡大を目指すことを整理した
	将来像の実現に向けた実行計画をストーリー化する	アプローチ先に対し、本事業の強みを訴求する 営業資料を策定・整備するため、ターゲット別の業態に特化した営業資料作成・導入成功事例を具体的数値とともに紹介・ハイブリッド店舗運営に係るノウハウを保有している点も訴求した資料を作成 の3つに重点を置くことを整理した。

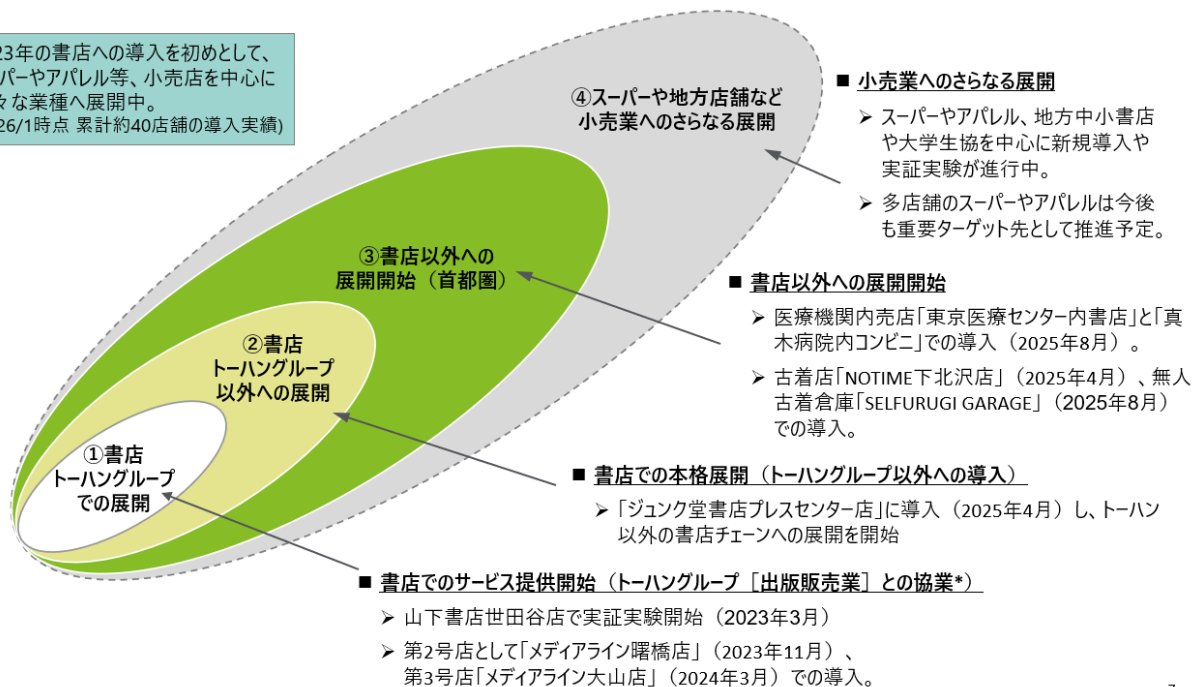
類型② Nebraska

既存事業をスケールしていきたい中小企業やスタートアップ

企業概要 (As-Is)

事業実績

2023年の書店への導入を初めとして、スーパーやアパレル等、小売店を中心に様々な業種へ展開中。
(2026/1時点 累計約40店舗の導入実績)



7

過去～現在
(As-is)

書店から他業界への展開のの実績を整理

出典: R7年度Nebraska社 知財ビジネス報告書

類型② Nebraska

既存事業をスケールしていきたい中小企業やスタートアップ

事業の核となる知的財産（As-Is）

デジタルストアの主な差別化要素

サービス上における競合（無人店舗サービス提供事業者）との主な差別化要素

QRコードを利用した店舗入店システム

特許取得済
第7464232号

- 入店認証は普及度の高いLINEとQRコードを使用するため、専用アプリも不要で負担少なく利用可能
- 店舗への入店制御については、ドアの開閉部分のみの開発で対応可能
- 防犯カメラ・駆け付けサービス・火災報知器など他サービスとの組み合わせも可能であり、導入企業として運用実態やリスク対応方針に応じたセキュリティ対策が実施できる

SNS（LINE）アカウントを活用した顧客管理（認証・決済）システム

特許取得済
第7464232号

- 決済時のQRコード読み込みにより、LINE認証・ユーザーログイン管理が可能
- 入店顧客とはLINEでつながるため、メッセージ配信などへの活用も可能

セルフレジシステム・取得データの活用システム

- 顧客毎の入店履歴と購買履歴（購買品の特定も可能）等のデータが取得できるなど、一般的な決済データ（顧客・利用店舗・利用総額等）と比較し、粒度の高い情報を取得できる
- ルミーズ株式会社の組込型マルチ決済端末「sal0-01」を利用（ルミーズ株式会社 | 自動精算機・自動販売機向けマルチ決済端末「sal0-01」、株式会社Nebraskaの「MUJIN書店」に採用）
※ハードウェアのみ調達が必要であり、ソフトウェアは自社開発

提供する付加価値
（詳細はP12）

情報管理の負担軽減

導入・運用コスト削減

認証オプション拡充

安全性の確保

利用者の利便性向上
（＝導入企業の顧客における
利用登録や認証に係る
負担軽減）

マーケティング強化
（顧客別広告）

過去～現在
（As-is）

自社の強みを差別化要素と提供価値の観点で整理

出典：R7年度Nebraska社 知財ビジネス報告書

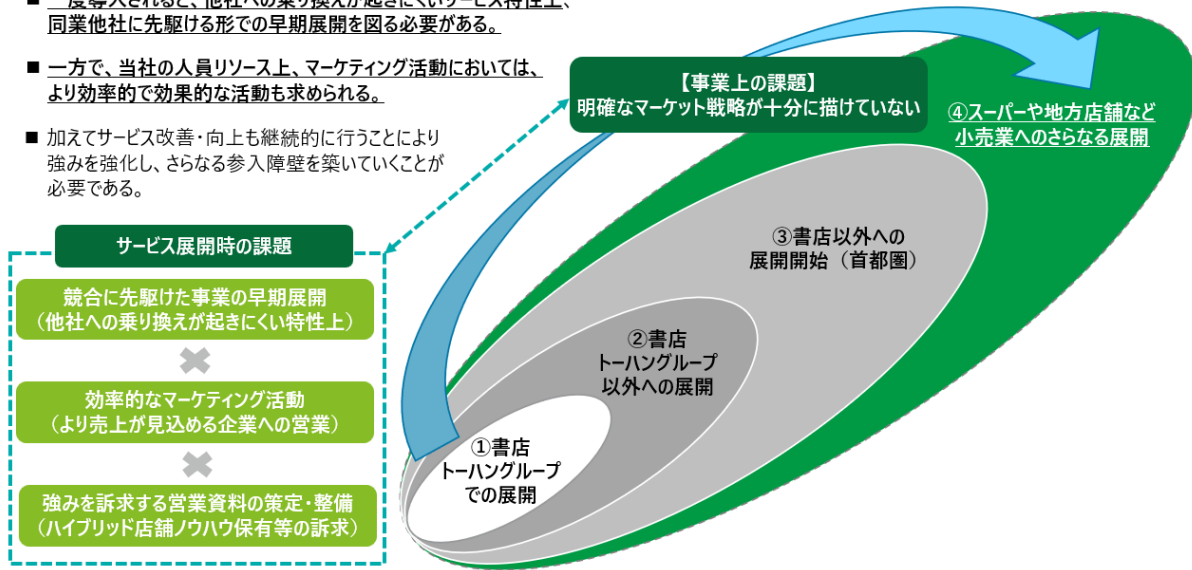
類型② Nebraska

既存事業をスケールしていきいたい中小企業やスタートアップ

現状のビジネス状況 (As-Is)

現状の事業課題 (主要課題)

- スタートアップ企業として創業赤字があるなか、早期黒字化を図るための実績の積上、特に既存業種以外へのサービス展開が一番の課題である。
- 一度導入されると、他社への乗り換えが起きにくいサービス特性上、同業他社に先駆ける形での早期展開を図る必要がある。
- 一方で、当社の人員リソース上、マーケティング活動においては、より効率的で効果的な活動も求められる。
- 加えてサービス改善・向上も継続的に行うことにより強みを強化し、さらなる参入障壁を築いていくことが必要である。



20

過去～現在
(As-is)

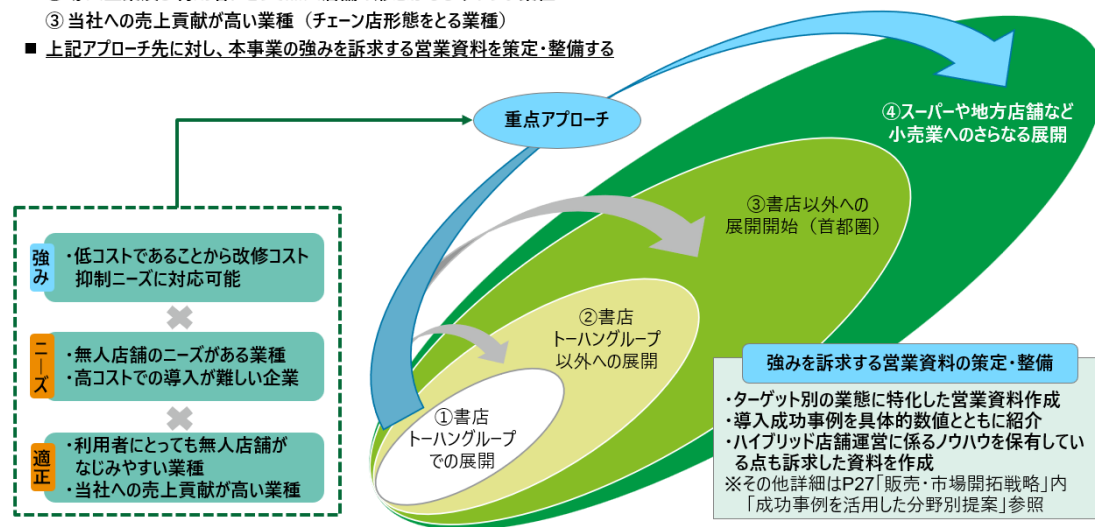
事業課題の中でも特に必要な課題を特定

出典: R7年度Nebraska社 知財ビジネス報告書

知財を活用した経営戦略 (To-Be)

販売・市場開拓戦略 (マーケット開拓方針)

- これまでの成功例を踏まえ、以下の対象に重点的なアプローチを行うことにより、デジタル事業の加速的な事業拡大を目指す
 - ① 当社の強みである「低コスト導入」へのニーズが非常に高い企業
 - ② 導入企業及び利用者にとって無人店舗の形態がなじみやすい業種
 - ③ 当社への売上貢献が高い業種 (チェーン店形態をとる業種)
- 上記アプローチ先に対し、本事業の強みを訴求する営業資料を策定・整備する



24

現在～将来
(To-be)

重要課題である販売・市場開拓戦略の内容を具体化し、アプローチ先候補を整理

出典: R7年度Nebraska社 知財ビジネス報告書

類型② Nebraska

既存事業をスケールしていきたい中小企業やスタートアップ

知財を活用した経営戦略 (To-Be)

ビジネスモデル

<p>⑧パートナー</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 出版取次大手トーハンなどの業務資本提携企業 ■ LINE公式パートナーとしての連携 ■ サプライヤー（セルフレジ機器やセキュリティ機器製造） 	<p>⑦主要活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ハイブリッド営業システムの開発・更新 ■ 店舗導入の計画・支援・メンテナンス ■ 顧客へのマーケティング・営業活動 	<p>②価値提案</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 有人と無人営業を切り替え可能なハイブリッド営業モデル提供 ■ LINE連携による簡単セキュアな入店認証システム ■ 既存店舗設備を活かし低コスト・短期間で導入可能 	<p>④顧客との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 導入前後のサポートと運用フォローアップ ■ 定期メンテナンスやトラブル対応の迅速対応 ■ 顧客の要望に応じたカスタマイズ提案 	<p>①顧客セグメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 中小小売店（書店、文具店、雑貨店、古着店、テイクアウトなど） ■ 医療機関内売店・大学購買部など専門施設内店舗 ■ 店舗運営で人手不足や営業時間拡大を課題とする事業者
<p>⑨コスト構造</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ システム開発・保守運用の人工費 ■ 機器調達と導入支援コスト ■ マーケティング・営業活動費用 		<p>⑤収益の流れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ システム導入時の初期費用（40万円～） ■ 月額運用保守・サポート料金（月額4万円～） ■ オプション機能や追加サービスの利用料 		

現在～将来
(To-be)

ビジネスモデルキャンバスにてビジネスモデルを整理

出典：R7年度Nebraska社 知財ビジネス報告書

類型③ ラ・レトリなかしべつ

既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業

事業概要

30年間に渡って、北海道中標津町にて独自の素材の味を生かした無添加の飲むヨーグルトを中心に乳製品の販売を行う。近年、営業利益率の悪化、事業承継問題などの課題解決に向け、知財ビジネス報告書では、飲むヨーグルトの製造ノウハウを中心に深掘りすることで強みを再認識して整理し、複数のシナリオを想定した将来キャッシュフローを中心とした数値計画と併せて取りまとめた。

知財ビジネス報告書への記載概要

	項目	金融機関視点の評価の高かった記載内容
過去 ～現在 (As-Is)	知的財産(強み・壁)をいかにして生み出し、安定した事業に貢献しているかについてストーリー化する	長年、北海道中標津町にて独自の素材の味を生かした無添加で甘みと酸味のバランスに優れた『のむヨーグルト』の製造ノウハウを強みに事業展開を行い、その源泉となる強みとして、北海道の根釧地域で取れた生乳を短期間の内に使用し、気候に応じて製品の味の調整ができる製造ノウハウを中心に整理した。
現在 ～将来 (To-Be)	将来像の実現に向けた課題およびその解決の方向性(事業構想)を明確化する	主力商品の売上比率や販売チャネル・利益率などの経営分析が不十分で、製造ノウハウの明文化ができていないことから事業承継に不安があり、リピーターの評価ポイントや競合との差別化要素も不明確で、さらに営業利益率の問題から事業承継が困難な状況にあった。課題解決の方向性として、経営分析の実施、販売戦略、ブランド戦略を中心に検討を行った。
	将来像の実現に向けた実行計画をストーリー化する	主力商品の売上比率・販売チャネル・利益率の明確化による経営分析、事業承継に備えた製造ノウハウの社内共有化、そして顧客が評価する提供価値と競合との差別化要素について整理をした。

類型③ ラ・レトリなかしべつ

既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業

企業概要 (As-Is)

消費者の声

消費者の声

- ・ 飲みきりサイズで、香料、安定剤を不使用なところも安心。
- ・ ヨーグルト類は腸内環境を整えてくれるため、健康にとっても良いと思う。
- ・ ラレトリなかしべつのヨーグルトは、とても濃厚でコクがあり、ミルクの風味がしっかりと感じられる。市販のヨーグルトとは一線を画す自然な味わいで、甘さも控えめ。
- ・ 原材料がシンプルで余計な添加物が入っていないので、健康志向の人でも安心して食べることができる。砂糖も控えめなため、ダイエット中や子どもにも安心して与えられる点が特に気に入っている。
- ・ 中標津産の生乳を使用しているという地元の素材を活かした商品である点に惹かれて購入。
- ・ スーパーで売られている商品に比べるとやや高価に感じますが、使われている生乳の品質や製法を考えると十分納得できる価格設定だと思う。

リピーターを獲得し、30年の事業継続の要因

1

✓ 味

- 濃厚でコクがあり、生乳本来の風味を実現

2

✓ 健康

- 余計な添加物が入っておらず、甘さも控えめなため、飲み続けやすい

3

✓ 地域性

- 中標津という地域でしか生み出せない独自性

過去～現在
(As-is)

味や健康、地域性に裏付けされた事業継続の要因を説明

出典：R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

類型③ ラ・レトリなかしべつ

既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業

事業の核となる知的財産 (As-Is)

サプライチェーン

●一般的なサプライチェーン

酪農家

集乳車

- 搾乳
- 冷却
- 集荷
- 輸送

●当社のサプライチェーン

酪農家

集乳車

- ✓ JAが選別した契約牧場中標津の農家が作った生乳を直接仕入れる
- ✓ 生産した生乳をタンクローリーで持ってきて、自分たちで法定の殺菌を実施

事業の核となる知的財産 (As-Is)

乳製品の製造ノウハウ

製造のこだわり

- 原材料は全て北海道産
 - 生乳（中標津産）、脱脂粉乳、ビートグラニュー糖
- 乳酸菌の選定・配合を日々改良
 - 数十種類の乳酸菌を独自配合

飲むヨーグルトの製造ノウハウ

- 生乳を加熱し、天然素材の糖と手作業で少しずつ混合した後、殺菌と冷却独自培養の乳酸菌を加え、発酵させる
- なめらかなど越しを実現するためのひと工夫
- とろみを確認しながら、個別容器に移す。

アイスクリームの製造ノウハウ

- 生乳を加熱し、糖と粉乳を手作業で混合し、生クリームを投入
- ミルクのご機嫌を伺いながら、なめらかな触感を実現するためのひと工夫
- 法定殺菌を実施
- 甘みと滑らかさとミルクの香りのためのおまじない
- カップに詰め、お客様へお届け

過去～現在
(As-is)

一般的なサプライチェーンとの比較や製造ノウハウの言語化による自社事業の強みを説明

出典：R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

類型③ ラ・レトリなかしべつ

既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業

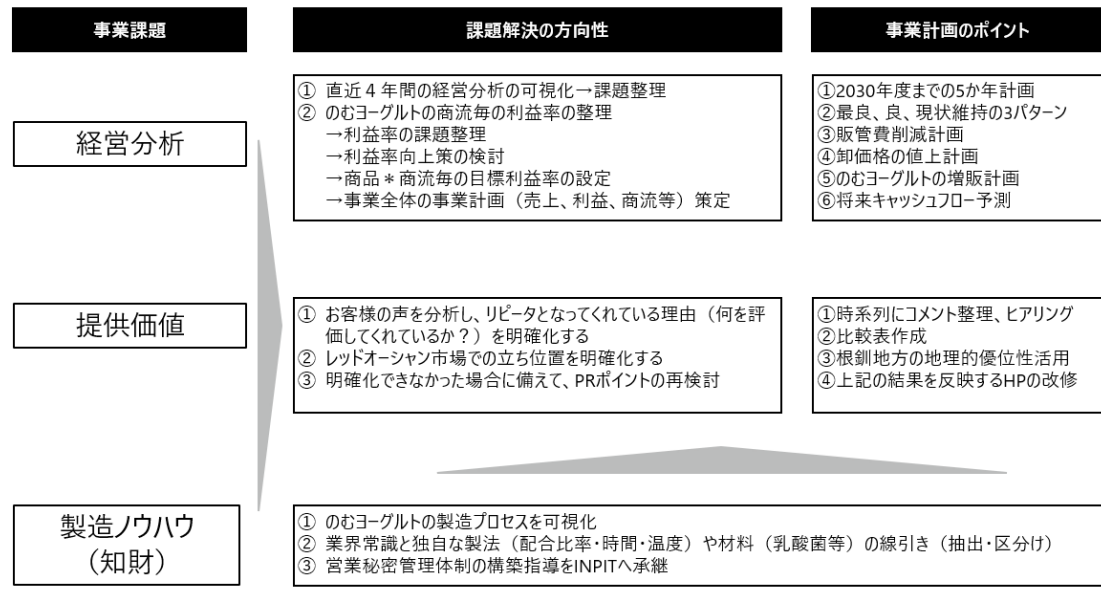
知財を活用した
経営戦略策定に向けて (To-Be)

事業課題 → 課題解決の方向性

- 事業課題**
- 1) のむヨーグルトが主流と思われる
売上や商流比率及び利益
経営分析ができていない
 - 2) 30年以上のリピータも有するが
お客様が評価して下さる、
競合製品との差別化要素
明確化ができていない
 - 3) 製造ノウハウ (知財) が社長
頭の中にあり、社内で共有
(明文化) できていない

知財を活用した
経営戦略策定に向けて (To-Be)

事業課題 → 課題解決の方向性 → 事業計画



現在~将来
(To-be)

事業課題から導き出される事業計画のポイントを整理

出典: R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

類型③ ラ・レトリなかしべつ

既存事業の足元の課題を解決し、経営改善・再成長したい中小企業

経営戦略策定に向けて (To-Be)

ブランド戦略 (ブランドづくり)

ブランドストーリーを提示することで、商品だけでは伝わらない「想い」や「価値観」が伝わり、消費者の共感を生みます。その共感、価格や機能だけに左右されない選ばれる理由となり、ファンづくりや継続的な関係づくりにつながります。

【ブランドストーリー】

中標津という自然と生乳のストーリーを核として、ブランドの物語化を行う。例えば、

『北海道・中標津町。広大な牧草地に囲まれたこの町で、ラ・レトリなかしべつの物語は、一杯の飲むヨーグルトとの出会いから始まりました。ホテルで働いていた創業者の近野了は、地元に戻った際、町の研修施設で作られていた飲むヨーグルトを口にします。そこには、これまで味わったことのない「生乳そのものの味」がありました。濃厚なのに後味はすっきり。その一口に、「この味をもっと多くの人に届けたい」という想いが芽生えます。

当時、そのヨーグルトは公営施設のため生産量に限りがあり、民間で引き継ぐ事業者を探していました。そこで家族とともに手を挙げ、乳製品づくり未経験からの挑戦が始まります。製造や衛生管理を一から学び、30種類以上の乳酸菌を試しながら、理想の味を追い求めました。

そして1992年、ラ・レトリなかしべつを開業。飲むヨーグルトを中心に、ジェラートやチーズなどを展開し、町の酪農の魅力を伝える店づくりを続けてきました。競争の激化や経営の苦しい時期もありましたが、「生乳の味を生かす」という信念だけは変えず、地元の支えの中で歩み続けています。

ラ・レトリなかしべつが届けたいのは、ただの乳製品ではありません。この土地の風土、酪農家の想い、そして「本物の味」に出会った感動そのものです。一杯のヨーグルトから始まった物語は、これからも中標津の恵みとともに続いていきます。』

41

現在～将来
(To-be)

ブランド戦略では、創業者の「想い」や「価値観」を伝えられるようなストーリーとして整理

出典：R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

【ToBe 事業計画】

Big Picture

【ビジョン】

中標津町の活性化に資し、本事業の事業承継を見据えた、経営の安定化（2025年度経営を継続・拡大する）

【事業目標】

営業利益率 %（直近3年間平均値 %）を2030年度に達成する

【営業利益率の粗検討】

- 1) 販管費を %Downできれば
2025年 万円 → 万円 利益率 → %
- 2) のむヨーグルトの卸価格を %up
売上 2025年 万円 → 万円 利益率 → %

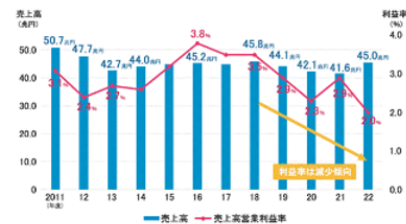
【事業計画】

- 1) 販管費削減の検討
今後3年間での削減目標 2026年度 %（対2025年）、2027年度 %、2028年度 %、
- 2) レッドオーシャン市場での立ち位置確認 → お客様への提供価値の明確化
 - ①新鮮度（生乳調達時間）、価格、PRポイント、成分、試飲コメント等の比較表にて確認
 - ②のむヨーグルトおすすめ人気ランキングサイトや検索サイトでの表示順位の確認
 - ③お客様の声分析（HP、SNSコメント、お問い合わせ、手紙、オーダー票や電話の内容等）
 - ④のむヨーグルトの卸価格の値上検討
 - ⑤上記2から3の検討結果から自社HPの改良を検討

【将来CF予測】

事業目標達成見込みを将来CF予測にて確認する

食料品製造の売上高と利益率の推移



出所：財務省、業界動向サーチ

現在～将来
(To-be)

経営の安定化を目指した事業計画の策定

出典：R7年度ラ・レトリなかしべつ社 知財ビジネス報告書

特許庁

知財ビジネス報告書作成ノウハウ集
～中小企業の「強み」を企業価値につなぐ～

2026年6月

令和7年度中小企業の知財活用及び金融機能活用による
企業価値向上支援事業
(知財レポートを活用した中小企業における金融機関への
情報開示に関する調査研究)

受託事業者:有限責任監査法人トーマツ