

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第3回)

### グループ A 討議

#### 【議 題】

- (ア) 知的財産は事業（又は企業）の将来キャッシュフローの期待値やその変動幅（リスク）にどのような影響を及ぼし得るか
- (イ) 事業（又は企業）の将来キャッシュフロー予測に基づいて、保有する知的財産のうち実体的な請求権のある知的財産の金銭的価値を計算するには、どのように計算すると良いか（計算できない場合や、計算しない方が良い場合があるとすればどのような場合か）

#### 【議事】

##### (1) 議題（ア）について

- 要素としては、①知財によって事業計画の実現性が高められる（ことによってリスクを低減できる）こと、②取引先からの信頼が高まることで競争上メリットがあること、③特許には存続期間があるので、いつまで超過収益力があるのかが明確になること、④ブランド力により超過収益力が生まれること、等があるのではないか。
- 知財があることで企業が描く成長シナリオの確度を上げることができると考えられる。知財でビジネスを守ることによって、事業の拡張につなげたり、自社で実施せずとも他社とアライアンスを組むことによってエコシステムを形成したり、ライセンスをしたりというように事業オプションが増える。また、特許を取っていることをアピールすれば顧客に響く（マーケティング効果）と考えられ、技術、ブランドを顧客にアピールすることによって、自社のポテンシャルを証明することになり投資を呼び込むことにもつながるのでは。一方、ネガティブ面として考えられるのは、権利取得にコストがかかるということくらいでは。
- ファイナンスの観点から見ると、投資先としての可能性の評価に使える。知財を持っているということは、それを生むだけの開発人員がいることが想定されるし、それに基づいて事業を実施していくとすれば、事業を維持継続していくための指標ともいえるし、将来キャッシュフローを生むための潜在能力という面もある。いずれにせよ、知財を保有することによって企業価値が高まるのではないか。
- 企業でライセンスを行っている立場から考えると、他社の権利により事業中止を余儀なくされるリスクがあることは考えておかないといけない。他方で、自社が排他権を持つことで自社が事業を独占したり、ライセンス収入を生ん

だりすることができれば、当然キャッシュフローを生み出すことになる。他にも、知財を保有する先行の数社で同盟を形成して他社に算入させないというような使い方もある。また、ブランドという観点だと、ブランドによって自社の認知度が上がったり、顧客の購買力が上がったりという効果が考えられる。

- 金融的な観点だと、資金調達のツールともいえるのでは。
- 知財そのものでは金融はできないが、知財があることで貸しやすくなることはある。これまでの例だと、プログラムの著作権やCDの著作権などを評価して貸したことはある。他方で、何に使われているか分からない知財には金銭的価値を見出しにくい。
- リスクの点でもう一つ。特定分野に偏って知財を持つというのは、大きな変動に対して対応できなくなるのでリスクと言えるのではないか。
- デザインについてはどうか。ブランドと同様に顧客を誘引する力はあるそうだが。
- 見てわかるというのは、侵害で戦うときにはとても強いと思う。

## (2) 議題 (イ) について

- 明確な使い道があるかどうかポイント。誰がどう使うのかによって目的に応じて価値は異なると思うが、企業の競争力に対する知財の貢献分という観点から算出することになるのだろう。算出にあたっては、カスタマー、コンシューマーからの評価 (Key Buying Factor) を使ってはどうか。他方で、基礎研究やライセンス活用の不確実性の高い特許については、まともに評価しようとしても価値は例えば100円~100億円というように幅ができすぎてしまい、意味がなくなってしまうのではないか。
- 金融でやるとどうなるか、というイメージについて考えてみた。まず、BSに載っている知財分 ( $\Sigma A$ ) とBSに載っていない知財分 ( $\Sigma B$ ) を求めて、 $\Sigma A + \Sigma B \times \alpha\%$  というように定式化するのではないか ( $\Sigma B$  については企業の潜在能力を表すものなので、一定の割合を掛けて評価に加える)。1つの知財だけを見るというよりは、製品別、それが難しいなら、部門別、事業部別等でみて、知財 (ブランド、技術、人材) を足し合わせるというイメージ。
- 基本的には、知財の有無での差分を考えるということだが、何から何を引くのが問題。ここでいう楽観ケースというのは、他の資源との組み合わせが一番うまくいった場合ということだが、ここに知財がどれだけ貢献しているかという観点で算出することになるのだろうが、絶対値を求めるのは大変なので、幅で考えた方がいいだろう。また、先ほど小林委員から指摘のあった基礎研究の部分については、ここの価値を0としてしまつては投資が行われなくなってしまうので、目標とする (何もかもうまくいった場合の) 実現利益に非常に

小さい比率（1%とか 0.5%とか）をかけて、大ざっぱにでも評価するようにした方が良いのでは。

- 企業の価値は事業価値×DCF で求められて、DCF は単に時間換算をしているだけなので、事業価値の中に知財の価値が入っているということだろうが、これをどう因数分解するかがポイント。ここで、たとえば 4P (Product, Process, Place, Promotion) に分解して、それぞれ知財がどれくらい効いているかを割合で評価してみてもどうか。
- たしかに、知財の金銭的価値の絶対値を求めるというのは難しいし意味がないので、パーセンテージでの相対評価というのはいり得る。
- 一方で、知財を他の資産とどう組み合わせで戦略的に利益に貢献させるかの「戦略力」も非常に重要。特に外から企業を評価する場合には、どんなに素晴らしい知財を持っていてもそれを活用できなくては意味がないので、この「戦略力」を評価することによって、「戦略力」に応じた掛け目が出てくるのではないか。
- 事業戦略上の目標と実態との差分をみると、この「戦略力」が評価できるのかもしれない。
- 結局は戦略のシナリオが大事で、いかに他社の差別化が維持できるか、そこに知財がどれだけ効いているかが重要。
- 大前提として、企業が自分のシナリオをきちんと対外的に説明することが必要では。それがなければ外からも評価ができないので。
- スタートラインはまさにそこだろう。会社の戦略があってはじめて事業計画等も出てくるので。
- 別の観点として、事業戦略にあった知財は高く評価する一方、競合がある知財については低く評価する必要があるのではないか。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第3回)

### グループB 討議

#### 【議 題】

- (ア) 知的財産は事業（又は企業）の将来キャッシュフローの期待値やその変動幅（リスク）にどのような影響を及ぼし得るか。
- (イ) 事業（又は企業）の将来キャッシュフロー予測に基づいて、保有する知的財産のうち実体的な請求権のある知的財産の金銭的価値を計算するには、そのように計算すると良いか（計算できない場合や、計算しない方が良い場合があるとすればどのような場合か）。

#### 【議事】

##### (1) 議題（ア）について

- キャッシュフローの期待値を高める効果のある知財は変化してきており、従来の知財権とりわけ特許権から、最近では、ノウハウ等の必ずしも表面に出てこない知的資産やデータの影響が増しているように思われる。
- 変動リスクについては、事業の在り方、モデルによって変動するものであり、知財そのものがリスク要因という側面もあるが、一般的には知財権を持つことによるリスク低減効果、すなわち、キャッシュフローの予測精度向上効果の方が大きいと考えられる。
- 知財権を保有することが収益増加、悲観シナリオの底上げにつながるため、リスクは低下すると考えられる。特に、中小企業の場合、社員のプライドや愛社精神を醸成し、それが生産性の向上につながるとともに、離職率低下から採用コスト低減につながると考えられる。そうした社風的な要素も含めて宣伝効果向上につながるのではないか。
- 一般的に知財を重視する企業は利益率が高く、利益率が高いため給与面での処遇などがよくなり、良質な人材の確保に貢献するのではないか。その結果、さらに利益率が向上する。
- 期待値の向上について、知財権を保有することにより、シェア向上、原価低減の効果により利益率向上につながる。外部からオリジナル技術と認識されるようになり、「本物」であるとして付加価値が上がる。
- 知財権を保有することにより、交渉力の向上が見込め、利益率の向上につながる。また、メディアへの露出により広告費削減にもつながる。
- ノウハウなどの知財の自社内における可視化・客観化により、ベストプラクティスの共有化も進み、社内プロセス改善による生産性向上にもつながるといふ効果がある。

- 市場のライバルに対する技術的アピール、市場参入の牽制にもなり、結果として事業価値の向上につながる。
- ライセンス収入等、知財権による直接的な収益も期待できる。
- ブランドとして周知されることで、宣伝効果の向上につながる。
- ブランドの立ち上げ期は、ブランドの確立により期待値を上昇させる効果がある。そして、ブランドの確立により、顧客が定着し、市場シェアを安定して確保することができる。つまり、変動幅を小さくする効果もある。
- ブランドの確立は、他事業への好影響も想定され、当該事業の期待値上昇のみならず、他事業の期待値上昇につながると思われる。
- 社内への影響として、知財権の他社とのポジショニングの比較等を通じ、自社の開発レベルの物差しとなる。
- 訴訟リスクについては、プラス・マイナス両面があることには注意が必要。訴訟を提起されて敗訴した場合、大きな収益低下を招く。
- 知財権により、客観的な信頼性が向上し、資金面での協力を受ける際に良い影響が得られるだろう。将来性が認知されることで、投資先としての魅力が増し、投資を受ける機会が増す。
- 得られた資金を開発や設備に投資したりすることで、キャッシュフローが増加する。
- 信用力向上により、取引機会の増加、売上増加にもつながるのではないか。
- 知財権を持つことのマイナス面として、製造方法等を模倣されるリスクが増加することが考えられる。
- 期待値向上については、特許の参入障壁効果によるシェアや利益率の向上、ロイヤルティ収入の増加の他、客観的な信頼性向上による取引機会の増加が売上増加につながる。開発効率化は投資効率の向上につながる。交渉力の向上は利益率の向上につながる。その他、ブランドの他事業への波及効果も考えられる。
- 信用力の向上により資金調達が上手いき、調達コストが下がる。また、知財権の保有による宣伝効果は広告費削減につながる。人材面では、モチベーションが向上、離職率の低下により採用コストの削減につながる。
- 変動リスクについては、訴訟リスク低減は変動リスク低減につながる。

## (2) 議題 (イ) について

- 金銭的価値計算については、様々な仮説が重なることで、客観的な信用性を担保するのは容易ではなく、リアルにお金が動く場面では使えないのではない。一方で、投資の場面での判断の材料として、ある程度の指標はあるとよい。

提案としては、業種や規模や事業モデル毎の標準値を作るのがよいのではないか。業種や規模毎に特許の有無に応じた指標モデル（粗利、従業員の定着率等）を作れるのではないか。例えば、自社の業種・規模・事業モデルを入力したら、〇〇年で〇〇円の利益上昇を見込めるという計算結果が出て、特許に〇〇円の投資価値ありといった判断に使うことができるとよい。いずれにせよアバウトな数値しか出てこないのだから、類似会社やライバル会社の情報が最も説得力があるのではないか。全業種を平均化した営業利益率等の基準を出してもほとんど意味はないので、ある程度は細分化・具体化が必要だろう。理論に基づき数式化するよりも、力づくでも実データを集めて標準値を示した方が、現場では使いやすいのではないか。

- 結局のところ、交渉は当事者間の納得感。精緻な計算を迫及してもあまり意味を持たないのではないか。他社が気になり、損したくないというのが本音であるため、例えば、皆でデータを出し合いAIを使って出力した方がむしろ納得感が高いと考えられる。自分の出すデータも他社に知られることなく入力することができるようにしてあれば、各社使うだろう。
- 客観的なデータの集積による指標があるのがやはりいいだろう。業種や規模に応じて抽出するとよい。その際に入力と出力の定義も重要となってくる。
- 金銭的価値計算は各種方法があり、それぞれ適切な適用場面は異なり、目的によって相応しくない方法も存在する。無理に一つに統一化すべきでない。
- 当事者間のコンセンサスが得られることが最も重要である。そのために、客観的なサポートデータ、資料の裏付けが得られるような手法であるべきである。それが無い場合は、そうしたものを作成することに努めるべき。
- 知財価値は複数の評価方法があることで、その評価値も色々異なってくるが、それらを複合的に活用して評価し参照することで、対象とする経済行為に応じた評価額の相場感というものができてくるので、さまざまな評価を駆使することが望ましい。複数の評価方法を適用して総合的に判断するのがベター。  
また、経済行為の内容によって評価の対象が異なってくることに留意する必要がある。例えば、M&Aや投資や担保の場面では、事業価値に重きを置くべきであり、技術だけを評価することでは、これら経済行為に相応しい価値評価の結果が得られない。一方で、技術譲渡の場面では技術自体の価値に、ライセンスの場面ではロイヤリティに着目すべき。
- 一口に金銭的価値評価と言っても、特許と事業の関連性の大小は様々で、画一的には計算のしようがないのではないか。目先の売り上げに寄与しなくても、技術の蓄積により将来的に別商品に寄与する場合もあり得る。
- 知財の価値評価はその時点におけるスナップショットに過ぎない。評価結果は、いつの時点で評価するか、知財を誰が活用するかなど、さまざまな前提に

よって大きく変化する。そもそも評価という行為自体が人間の主観的行為そのものであり、絶対的な結果を得るものというより、当事者間でいかに納得が得られるかという点が重要な意義を持つ。

- 知財を宝にするかどうかは知財の活用次第。ノウハウも含めて初めて製品化が可能となるのであり、知財だけで製品の全ての価値を折り込むことはできない。
- 現実的には、知財に対してどれだけコストをかけるかという問題がある。何を基準にコストをかけてでも特許出願した方がよいと判断するのか。
- 将来の開発力といった企業の基礎力がまず基準となる。
- 知財は、何かあった時のためのリスク回避という点で生命保険と同義。とはいえ、その必要性についての経営層に対する説明は難しいと聞く。その時点で将来性を正確に予測することはできないため、ある程度のシナリオに基づいて説明することしかできない。売る側、買う側とも納得感が重要となる。
- 評価が本当に必要となるシーンというのは、結局お金が動くときであろう。お金が動かない評価は、あまり意味がないのではないか。
  
- 評価が困難な例としては、訴訟を受けたときの切り札として保有している知財があるのではないか。特に、自社が実施してないと計算が難しい。潜在的に提訴されるリスクの低減に効果があるはずであるが、実際のキャッシュフローには現れて来ないと思われる。
- インターブランド社等によるブランド評価方法は、各企業のブランド価値の相対比較や企業内での経営方針の策定を行ううえでは参考にできるかもしれないが、売買取引額として参考にするうえでは、注意する必要がある。というのも、ブランド自体が何を意味するのかという、ブランドの定義自体が不明確であり、提示された評価方法がどのような定義を前提として、どのような価値を導き出そうとしているのかをよく見極める必要がある。
- ブランドと事業者がつながっているかどうかで、評価価値は全く異なるだろう。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第3回)

### グループC 討議

#### 【議 題】

- (ウ) 知的財産は事業（又は企業）の将来キャッシュフローの期待値やその変動幅（リスク）にどのような影響を及ぼし得るか
- (エ) 事業（又は企業）の将来キャッシュフローに実体的な請求権のある知的財産が与える影響を認識するには、知的財産の金銭的価値そのもの以外に、どのような指標が適当か及びその理由について

#### 【議事】

##### (1) 議題（ア）について

- 知財によって知財金融を受けられることも将来キャッシュフロー期待値に影響を与える。知財を持っていると、その内容が評価されて融資が固まるなどの効果があるのではないか。
  
- データを有効に活用すれば、資源配分の効率化、将来計画の精緻化によるボラティリティーの低減に繋がる。
  
- ある市場における必須特許は当該市場に参入する切符。市場参入後のシェアの取り合いは特許の多寡では決まらない。シェアや売値を決めるのがブランド、ノウハウ・営業秘密。
- スポーツクラブを考えたら、必須特許概念は無いのではないか。
- それはコモディティー化という話。特許は20年間で満了するから、全ての必須特許を取得した時点から20年たつと必須特許が全部なくなり、参入し放題の市場になる。これをコモディティー化という。スポーツクラブは、元来特許を取れない世界なので、最初からコモディティー化しているとみなす。特にコモディティー化した世界において差別化に効くのがブランディング。
- コモディティー化とか、AIのデータなどは特許が効く世界ではないかもしれない。特許だけが全て必須要件だという話ではなくて、参入必須要件が入れ替わる可能性もあるということだろう。
  
- 必須特許について、数の多寡によらず、必須性という意味では価値は同じか。
- 1個の場合、それが無効審判で潰されたら、市場から追い出されることになるので、数はある程度重要。



- それはリスクプレミアムで見る話なので、ボラティリティーに影響するものと言える。
- 必須特許の議論は差止め請求権があることが前提。標準ステップでは、ライセンスの差止めができない。そこはまた違うモデルになるのではないか。
- 差止めが無いと、ノウハウ、ブランド、市場の外にある経営資源が効く。
- 既存のブランドは同じリソースを使える。例えば、健康チェッカーとか何とかをやるときに、個人情報を守ってくれそうなブランドかどうかは大きい。そういった関連市場や二面市場の場合、結合している市場の外側に資産を持っている企業がもうかったりしている。知財等のキャッシュフローへの影響は、事業内の足し算では算定できない。企業のビジネスモデル全体の中での組合せによって交叉法的に変化するものと考えべき。
- 既存業種だろうと新業態だろうと、どういうビジネスモデルをつくろうとしているかが最も大事。その中で、今使われている知財は何か、使われていない知財は何か、を特定することは重要。知財がどう効いているか、ビジネスをどう認識しているかは、キャッシュフローに強い影響を与える。
- ブランドにも一定の参入抑止効果がある。あそこはもうブランドが立っていて参入しても売らせてもらえないから、参入を控えようという効果。ユーザーをアディクティブにする特殊な効果もある。特定のブランド品であることだけが購入理由、という心理。また、売価にブランドプレミアムを乗せられる。
- ブランドが効いていると、一時的には、ブランド品が買われ、値段も一番高まる。ブランドの一番の効果は、売り値を上げる効果であり、ゆえに利益率が上がる。企業の財務に一番効くのはブランド。コストリターンからすると、必ず製品投入からヒット製品となるまでに一定のタイムラグがあるから、将来的な売り値（利益率）を上げるために、ブランディングにどこまで投資するのかが重要。

最初はハイブランドを買ったが、使ってみると実際はある中小企業の製品の方が断然安くて良いという場合に効いているのがノウハウ。ノウハウがあるからこれだけ安くていいものをつくれるということになると、徐々に高級品から高性能品にシェアが移行する。

デザインについても然り。デザインは、直感的に需要者に訴求するのでシェア移行に一番即効性があり、プロモーションに有効な機能。
- 事業初期における模倣困難性と、高い利益率が知財の特徴。ただし、時間が経

過すると、徐々に市場に出て行く。

- 市場はシフトしていくので、シフトしたところで誰かが必須特許を取ったらその者が参入する。だから、既存プレーヤーは常にシフトするマーケットニーズをウオッチし、特許を取り続けないといけない。それが特許戦略の基本。
- 液晶は、良いモノをつくれるのに、世界で競争したらあっという間に負ける。特許のせいではないのではないか。
- 90年代は日本企業が特許を取って市場を独占したが、2005年ころから必須特許がなくなってきて、それをウオッチしていたサムスンが入ってきた。サムスンはコモディティー化する直前の市場に入って、特許フリーで製品を作ってしまうという戦術が得意のようだ。

## (2) 議題 (イ) について

- 知財金融というものがキャッシュフローに影響を与えるという前提であれば、知財金融を受けているかいないかが一つの指標になる。
- 知財金融はどちらかというと、資金調達方法として融資を主軸としている中小企業を念頭に置いている制度だが、ベンチャー企業の場合、資金調達方法の主軸は投資になる。特許を持っている、又は研究開発の成果がきちんと特許化されていることは、投資家に訴求するから、投資を受けやすくなり、例えば、人員とか設備も確保できるようになるので、将来キャッシュフローに影響する。
- 特許が立っていれば、アライアンスパートナーにも訴求する。ブランドが立っていればユーザーやリクルート市場にも訴求する。リクルートは、将来のキャッシュフローに直接的に効いてくるというよりは長い視点になるが、知的財産の効果と言えるかもしれない。
- アメリカのIT系のベンチャーはいわゆるアライアンスを公表し、それを競っている。公表されたアライアンスのネットワーク中心性と企業パフォーマンスを分析すると、かなり相関がある。だから、公表されているアライアンスのネットワーク中心性だとか、そういうものは業界によっては効く。  
特許は出資情報とか、サイテーションの自社引用と他社引用も測定可能な指標。他社引用が多いものは注目度が高く、サイテーションを見ると、それが活用されているかがわかる。自社引用が続いているということは、自社が継続的に開発しているという指標にはなる。  
また、バイオ系のベンチャーではサイエンスリンケージがあるかどうか。

組織の中の話では、発明者、創作者に関して過去のパフォーマンスや組織内の人の分析をすることに意味があることがある。例えば、新興中国企業が日本人を大量に雇ったりしているが、その人たちのパフォーマンスが高いと、全体のパフォーマンスは高くなる。

業界などを限定して分析すると、ある程度のエビデンスがある。

- 知財の財務上のパフォーマンスを評価する前に2つやることがある。一つがクオリティー評価、もう一つがインパクト評価。前者は知財をどうつくり出し、どう成長に生かし、どうリスクマネジメントするか、どう ESG 的なガバナンスをきかせるかを含めて、定性をレーティングして評価する。医薬品だったらパイプライン、用途開発をどうやっているとか、フラッグシップでは何が一番使われているとか。知財で言えば、特許の中身だけではなく、会社が持っている知財というライブラリーを経営者はどうつくって、どう生かし、どう活用しているかといったこと。

その次に、それがどうインパクトするかをみる。1,000万なのか、1億なのか、10億なのか、100億なのか、投資額、リターン、期間等を含めて組合せて見ていく。定量ではあるが、レーティング的に評価する。

最後に、それが実際にビジネスモデルになって、売上利益が幾ら、となる。そういうところの具体的な尺度を見ていく必要がある。

- まず市場を特定する。次に規模の予測。次に、それに対して参入できるのかというクライテリア。このときに、コモディティー化しているかというクライテリアがイエスだったら誰でも参入できるが、ノーだったら知財的には必須特許を保有していないと参入できない。

参入した場合、どれだけシェアがとれるかはキャッシュフローに効くので、今度はコンペティターを特定する。コモディティー化しているとコンペティターの特定は非常に難しい。していなければ、理論的には必須特許を持っている者しか参入できないので、必須特許ポートフォリオ分析を行うことによってコンペティターの特定が比較的容易にできる。

コンペティターを特定した上で、幾つかの要因を比較する作業に入り、知財要素と非知財要素で分けて考える。知財要素は、ブランド、ノウハウ、デザイン等。非知財要素は、販売力、量産力、設備投資等。

ビジネスモデル自体はすごく重要。それをうまく作らないと、幾ら頑張っても利益が出ない。ビジネスモデルも特許の対象になる場合、ビジネスモデルに入らせない特許のやり方もある。今ビジネスモデル特許は、ブーム再来ではないけれども、件数が増えている。IoT時代になって物づくりだともうからなく

なっているので、IoTにしてビジネスモデル特許を取るケースが多い。

- そうなると、必須特許理論の広がりがすごく出る。
- 最近では、フィンテックの分野でビジネスモデルの特許出願がぐっと伸びている。特許率も高い状態で、8～9割ぐらい。
  
- 対コンシューマーだと、これからはデータがすごく重要。データドリブンの分野で差別要因が出てくる。プラットフォーマーとの関係や、自分がプラットフォーマーになれるかで大きく違う。産業のカテゴリーが比較的小さくても、そこでプラットフォームをつくってしまえばそこは結構強い。データが集まる仕組みをつくってしまうと強い。
- ITサービスの分野は、データを多く集めた人が勝ち。データを集める仕組みを作っても、それが真似できるものだとしたら大資本が勝つ。そこで特許を取る、というのが今のビジネスモデル特許の流れ。そういう意味では、データビジネスとビジネスモデル特許は非常に相関がある。
- ビジネスモデル特許でも、データだけでは多くの場合なかなか特許は取れない。データそのものを差別要因にしないと。
  
- ちゃんと研究成果を出しているかといった社内管理の費用を知財のデータで示すことで、内部管理費用削減に使える。また、知財によって社内に仕組みの認知が進むと、管理を効率的にしていける。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(第3回)

### グループD 討議

#### 【議 題】

- (オ) 知的財産は事業(又は企業)の将来キャッシュフローの期待値やその変動幅(リスク)にどのような影響を及ぼし得るか
- (カ) 事業(又は企業)の将来キャッシュフローに実体的な請求権のある知的財産が与える環境を認識するには、知的財産の金銭的価値そのもの以外に、どのような指標が適切か及びその理由について

#### 【議事】

##### (1) 議題(ア)について

- ロイヤリティの高い顧客の維持・拡大により、キャッシュフロー増や変動幅減につながる。
- 競争力の高い商品の提供により、利益率が拡大するとともに、それが株価の上昇、資本コストの低下、株価ボラティリティに影響を及ぼす。
- 技術力を評価されることによって、良いコラボ相手が得られる。
- 近い考えでアライアンス機会が得られることでキャッシュフロー増につながる。
  
- ビジネスパートナーシップが維持できる。
- 素材に係る特許が使えなくなることによって、生産そのものができなくなると、バリューチェーンが維持できなくなる。そうすると、変動幅に影響するのではないか。
- これまで出ている意見は、時間軸の長短で分類できる。バリューチェーンの維持の可否は長期に分類できる。
- 保有する特許をクロスライセンスすることによって市場参入ができ事業を広げられるように、事業の自由度を確保することになる。
- 世の中に対して、自社の特許、ノウハウ、技術等を示すことで、それらを開発したいと考える開発人材が集まる。将来の先行投資としてアピールができる。
- 時間軸としては長期に分類できる。
  
- キャッシュフローに直接関係するところで考えた。
- 新製品開発に伴って新機能に関する技術の特許を取得することで、製品単価の改善につながる。

- 特許やブランドにより製品の差別化ができれば、その分価格の安定につながる。
- 非常に強い特許であった場合、新規参入が制限され、キャッシュフローの低減を抑制できる。
- 知財の移転を含むM&Aによりシナジーが生まれることなどにより将来キャッシュフローが増える。
  
- 自社で保有している特許をライセンス付与するか否かで影響が変わってくる。
- ライセンスを付与する戦略をとった場合、ライセンス収入は入るが、競争相手が魅力的になった場合に（より良い製品を作ることで）、負けてしまうリスクがある。
- ライセンスを付与せず、独占する戦略をとった場合、高い利益率を維持できるが、自社しか製品を出さないため、市場が拡大しないデメリットがある。もしくは、他社が当該特許を使用せずに製品を作り、結果迂回されてしまうリスクがある。
  
- 標準必須特許を取得すれば、仲間が増やせて、事業が拡大し、結果キャッシュフローが増えるのではないか。
- なかなかそうはいかない。
- 全てを開放してしまうと、コアとなる競争力の源泉がなくなってしまうので、オープン&クローズ戦略をとる必要があるとのことか。
- 交渉力が上がり、良い条件で契約を締結できれば、キャッシュフローが増える。
- 生産コストの低減によるキャッシュフロー増もある。

## （2）議題（イ）について

- ライセンス付与するかしないかの戦略によって、計算方法、指標は変わってくる。
- どれくらい売り上げるかは、マーケティングコストをどれくらい掛けたかに依存するので、KPIとしてあり得る。
- 製造能力の巧拙を表す指標として仕損率があり、「歩留り」ともいう。仕損率は、将来の利益率等に重要な影響を及ぼす。半導体ビジネス、特にインテルは仕損率を重要なKPIとして認識している。
- BtoB、BtoC ビジネスにおいて、どれくらい顧客が維持されているかを表す顧客維持率や、リピータの増減率は重要なKPIである。

- 離職率は人材活用の巧拙を表すので、それが高い会社と低い会社を比べると、経営に与える影響に差が出ている。
- 製造特許のような商品ライフサイクルが長い企業にとっては、離職率が高いと困る。
  
- 特許の有効性、つまり、つぶれなさ度合いも指標になる。ある特許を中心に事業を行っている企業を想定した場合、特許が無効になると事業が立ち行かなくなる。
- 企業全体が取り扱う技術の範囲に対する、保有特許がカバーする技術の範囲は指標となり得る。特許がカバーする技術の範囲が狭いと特許の影響は小さいことになる。技術 100%、特許 100% (製品技術をそのまま特許にしている) であると、特許依存率が高い。いくつかの特許の組み合わせで行っている場合 (1つの特許への依存率が低い場合) は、1つの特許がダメになっても影響率は小さく、最終的にキャッシュに及ぼす影響も小さい。
- コスト低減でき、競争力に影響があるような必須とまでは言えないが実質的に必須の特許があれば、その数も重要な指標になる。
- 自社の製品に採用していない特許の数が、全保有数に対してどれだけ存在するかも指標になる。ただ、これは無駄と捉えるか、将来性があると捉えるかは、捉え方による。
- 自社の製品に採用していない特許を無駄と捉えている企業が多いだろう。
- 既存の事業では使えないが、他の事業で使える可能性のある知財の数。こういったものは将来キャッシュフローの創出に貢献し、会社を変えていく可能性がある。
- 自社製品に使っていないが、保有しているだけで他社に影響を持つ知財の数も重要である。ただ、どうやって評価すればいいか、評価方法はわからない。
  
- 研究開発人材の勤続年数、研究機関と共同で実施している共同研究の数が指標となり得る。
- 技術人材が取締役会等の意思決定にどれだけ関与しているか。例えば、発言数などが指標となり得るだろう。
- 外部 (投資家や就職希望者等) に対して、自社の技術をどれだけ説明しているか。説明することで当然キャッシュにも影響してくる。
- 知財部門の企業組織における位置づけも、指標となり得る。
  
- 知財戦略にコミットする役員の数が多いと、経営に知財が戦略的に融合することになるので、重要な指標になり得る。

- 知財創出に資する人材の多様性も指標になるのではないか。技術だけでなく、アートの感覚も必要と言われており、知財の創出にコミットしている芸術家やクリエイターの数や、(測れるかはわからないが)人材のモチベーションも、キャッシュフローの創出につながる知財の質との関連性が高く、重要な指標になるのではないか。
- 知財部にどれだけコストを掛けているかも指標になる。