

知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（第3回）

日 時：平成30年1月17日(水) 13:00～15:30

場 所：中央合同庁舎4号館1階 共用第108会議室

出席者：

【委 員】 渡部座長、相澤委員、奥田委員、小林委員、強瀬委員、鮫島委員、
芝坂委員、鈴木委員、関委員、萩野委員、土生委員

【オブザーバ】 経済産業省 産業資金課 畑田補佐
特許庁 企画調査課 今村課長、総務課 武重企画調査官
日本知的財産協会 関様

【参考人】 IP経済研究所 石井所長

【事務局】 住田局長、永山次長、川嶋次長、小野寺参事官、仁科参事官、宇津木参事官補
佐、高橋参事官補佐

1. 開会

2. 議事

- (1) 本日の議題等について
- (2) 知財のビジネス上の価値について
- (3) グループ討議

3. 閉会

○渡部座長 まだおそろいでない方がおられますけれども、時間が過ぎましたので、始めさせていただきます。

「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」の第3回会合になります。

本日、御多忙中のところ御参集いただきまして、誠にありがとうございます。

本日、御出席いただいております委員、オブザーバー及び参考人の方は、お手元にある座席表のとおりでございます。

相澤委員と森委員が所用のため御欠席と伺っております。

それから、IP経済研究所の石井様に、本日は参考人としてプレゼンテーションをお願いしております。

なお、関係機関といたしまして、法務省、経済産業省及び特許庁から御出席をいただいております。

次に、配付資料の確認をお願いします。

○仁科参事官 私のほうから配付資料の確認をさせていただきます。

お手元の資料、クリップで留めてございますけれども、資料3-1が議事次第。

資料3-2が委員一覧。

資料3-3が石井参考人の御説明資料。

資料3-4が小林委員の御説明資料。

資料3-5が鮫島委員の御説明資料。

資料3-6が関委員の御説明資料。

そして、資料3-7が本日のグループ討議の議題でございます。

なお、関委員の資料につきましては、一部非公開にさせていただきたいと思っております。また、きょうは御欠席でございますが、森委員から議論に関連する御意見をいただいておりますので、委員の皆様のお席には御意見を記載した資料を配付させていただいております。もし不足があるようでしたら、挙手をいただければ事務局のほうで対応させていただきます。

前回までの議論の経緯と本日の議題につきまして、簡単に申し上げます。

第1回の会議では、本タスクフォースの議論の前提となります、事業価値の捉え方と価値創造メカニズムの対象モデルについて御議論いただきました。その後、前回の第2回の会合では、無形資産の見える化について、グループに分かれて討議、発表をいただいております。

本日は第3回目でございますが、持続的な企業経営のための各種視点、イノベーション促進を含む知財の各種機能等に関する前回までの御議論の結果を踏まえまして、このタスクフォースでの検討の本丸になりますけれども、知財のビジネス上の価値の定量化の手法を中心に御議論いただく予定でございます。

今回の議題と前回までの議論との関係、接続につきましては、討議の前に改めまして私のほうから説明させていただきます。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

特にカメラなどは入っていないですね。大丈夫ですね。

それでは、早速、議題のほうに入らせていただきます。

本日の議題のテーマは「知財のビジネス上の価値について」ということですが、まず、IP経済研究所の石井参考人より「事業に用いられる『技術資産』価値の抽出について」ということで御説明いただきます。よろしくお願いいたします。

○石井参考人 御要請いただきまして、今日、お話をさせていただくことになりましたが、この会議は、知的資産を非常に戦略的に使って、企業の経営とか、あるいは国の競争力とか、非常にグローバルな視点での対策を考える会ということですが、私はその中でノミのような非常に小さい話になりますけれども、日ごろ思っていることを御紹介させていただきます。

タイトルは一応、ここにありますように、技術資産をどのように抽出するかについて、日ごろ問題に思っていることとお話ししたいと思います。

ここにありますように、知的資産といってもいろいろな多様な財産があります。

私は一応、今日は技術だけに限定させていただきます。

技術といった場合も、特許出願された技術もあれば、特許出願されなかった、いわゆるノウハウとして保持されているものとか、あるいは研究者の体に残っているスキルとか、いろいろなものがあるわけですが、一応、これらを全部ひっくるめた概念として評価を行うということをお話させていただきます。

結局、技術の評価アプローチは、別に技術に限りませんが、資産の評価のアプローチとしては、一般的に非常にわかり切ったことで恐縮ですが、コスト・ベースとか、マーケット・ベースとか、インカム・ベースというものがあることはよく言われている。どれを使うかは、それぞれ当事者がいいと思うものを選べばいいと思いますが、今日はこの中でも比較的よく使われているインカムアプローチについて少し問題提起をしたいということです。

後の小林さんのお話と重複して非常に恐縮でございます。一言でインカムアプローチと言っても、いろいろな名前をつけて、いろいろな方法が用いられております。ここにも5つですけれどもリストアップいたしました。

一番下の「超過収益法」は、小林さんのお話がむしろ近いと思いますので、これは省略して、あと4つについてお話をしようと思うのですが、「資産分割法」というのは会計士協会では「企業価値残価法」と言われているものです。

それと全く同じ方法ではないのですが、「ディスカунティド・キャッシュフロー法」を使ってと言うと、こういう資産分割法みたいな形をとらないとしようがないのではないかということで、一応、事業価値を求めて、そこから技術資産と関係のない資産を差っ引いて、技術のウェートを掛ける。結局、この括弧の中は無形資産価値を出すことになるわ

けでございませけれども、それに技術のウェートを掛ける。

問題はこの技術のウェートということであろうかと思ひますけれども、「25%ルール法」は、25%と非常にラフでございませが、非常に慣行的に、アメリカでも80年ぐらいつつと使われてきている方法です。

それから「利益三分法」。これは利益分割法という言い方もされませけれども、一番シンプルなのはこういう形です。

「ロイヤルティ免除法」は、売上高にロイヤルティレートを掛ける。

「ディスカウンティド・キャッシュフロー法」はよく言われませけれども、これで技術の価値とか知的資産の価値が直接的に出るわけではないのだと思ひます。結局、事業価値を求めることになるわけで、その際に、御存じのようにキャッシュフローとか、いろいろな収益類は将来の収益ですから、これは割引率を用いて現在価値に換算しなくてははいけない。いずれにしても、そんな方法で事業価値なりを求めていくということなのです。

この一番上以外の「25%ルール」とか「1/3」とかロイヤルティレートというのは、結局、技術の価値を引っ張り出すためのファクターと考えられると思ひます。

問題は、結局は一番上の「ディスカウンティド・キャッシュフロー法」を使うといった場合の技術のウェートは、正直に言つて、世の中に情報がほとんど存在しないというのが実情だと思ひます。私の探し方が悪いのかもわかりませが。

一生懸命探してきたら、関さんのところのJIPAさんが昔やつたアンケート結果がこのようございませ、これは会員企業さんに各企業ごとの無形資産の中で、特許がどれくらいのウェートを占めていませか、というアンケートの集計結果でございませ、言つてみれば、各企業の皆さんに実態感覚で価値を抽出する数値を引っ張り出していただいたということだと思ひますが、これは無形資産の中で特許のウェートが全産業平均で大体14%となりました。これが正しいかどうかはわかりませけれども、いずれにしても、実態感覚で出された数値です。

ただ、これは特許のウェイトなのです。先ほど申し上げた、技術全体に直すという場合には、これ以外にもいろいろなノウハウとか、そういったものを足さなくてははいけないので、14%をそのまま使用することはできない。

もう一つは、これはデータが古いですよね。もうちょっと新しいデータも欲しいと思ひていませ。

いずれにしても、特許の14%をもし技術に直すとしたら、どんな方法があるかということと考えたのが次のスライドです。

これも非常に古い生産関数ですから、今のようにデジタルネットワーク化が進んでいる時代でこういう生産関数を使つていいのかという問題もありますけれども、ほかに方法がないのでこういう生産関数でいませ。

上が研究開発ストック、一番右端です。

下が特許出願の指標で、これは特許出願の量と質を掛け合わせてストックにしたもので

すけれども、それらが各企業ごとの付加価値に対してどれぐらいのインパクトを持つか。「 γ_1 」と「 γ_2 」がインパクトです。

「 γ_1 」は、研究開発のストックを技術のインパクトとみなしているわけなのですが、 γ_2 」は特許、これは登録特許だけではなくて、出願案件を全部使いましたので、特許出願された発明の付加価値へのインパクトを見てみようということで、一応、日本の6つの産業の計62社、大体各産業10社ぐらいのデータを用いました。それでも62社で日本の全特許出願の3割近くをカバーしているということでやってみたのです。

その結果が、細かいことは省略して、要するに、技術全体のインパクトは0.26で、特許だけだと0.095ということで、技術のほうが全体としてはインパクトが大きいということで、これは非常に安直な方法ですけれども、0.26を0.095で割ってみると、技術が大体特許だけの2.74倍になりますから、特許だけだったら14%であれば、技術は2.74倍すると、38.4%になりますねという、小学校の足し算と掛け算みたいなことをやっているのが実態です。

もう一つは、日本のマクロ統計データを使いまして、1968年から2010年まで、日本の経済成長を支えてきた、労働と資本とそれ以外に分けて、よくTFP分析と言われるものですが、それでやってみると、労働と資本の量以外のものを全部ひくくめて、無形資産とここでは表現しています。経済学者の皆さんはこれを技術進歩と言いますが、技術進歩は言葉としては概念が狭くなってしまっているので、一応、無形資産とみなして38.8%の寄与度。

それに対して、技術が日本全体の経済成長にどれぐらいインパクトを持ってきたのかを見てみたら17.5%。

これを比較すると、無形資産の中に占める技術のウエートはもしかしたら45.7%ぐらい。こんなことを個人的にちょろちょろと試しているのが実態でございます。

結局、この4つがありますが、②～④までは比較的抽出する数値がある。しかしながら、見方を変えれば、①のような「ディスカウンティド・キャッシュフロー法」という、いわゆる事業価値から引っ張り出してくるといったときには、メルクマールになるような抽出のための数値がないことが、②番とか③番とか④番といた簡便法がずっと使われてきた一つの背景でもあるのかなという気がしています。しかし、25%ルールは2011年のアメリカの連邦高裁でだめと言われたりしておりますけれども、先ほどの数値結果を集約すると、無形資産の中で40%ぐらいが技術のウエイトとなります。事業価値全体の中で何%になるかというの、またアンケート等で集約できればいいと思うのです。

いずれにしても、ビジネスと直結した形で、事業全体、いわゆるキャッシュフローをベースにした評価を行うときには、この40%という数値は正直に言って本当にいいのか、正しいのかどうなのかが、いろいろ多面的に分析とか検討されていったらいいと思っているということでございまして、御披露させていただきました。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

時間は限られていますけれども、もし御質問等がございましたらいただければと思いま

すが、いかがでしょうか。

これは、全業種でやったのですよね。

○石井参考人 今回は、全業種まとめた分析だけですが、そうですね。業種ごとにやることも必要だと思います。

○渡部座長 全業種でやったら、30%とか40%とか、その程度で別にそんなものかなということになりますよね。

ほかはいかがですか。よろしいですか。

では、よろしければ、次に進ませていただきますけれども、次は小林委員から御説明いただいた後、鮫島委員、関委員の順に御説明いただく形になっております。

最初に、小林委員から「知的財産の経済的価値評価 インカムアプローチを中心として」ということで、これもプレゼンでお願いいたします。

○小林委員 デロイトトーマツの小林誠と申します。よろしく申し上げます。

先ほどの話と少しかぶってはくるのですが、早速、中身のほうに入っていきます。

主に知的資産の価値評価手法は3つございます。先ほどと一緒に、コストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチとありますけれども、コストアプローチはこれまでどれだけコストをかけてきたかを考慮しても、それと同じ知的財産を開発できるとは限らないというところであったり、マーケットアプローチは十分な流通データがないのでとりにくいということもあって、実務的にもインカムアプローチがほとんど採用されています。

インカムアプローチにおいて少なくとも必要な要素は何かと考えたときに、あくまでも将来の利益を見ていくものですので、一つは事業計画です。

もう一つが、その事業計画から得られる利益のうち、知的財産がどれぐらい貢献しているのかという貢献度の問題。

それから、要素③としましては割引率。これは、将来の不確実性を含め、事業計画から計算するものですので、どれぐらいリスクを鑑みるか、考慮するかという値になります。

先ほどのインカムアプローチについて、3つの手法を簡便的に分けてはいますが、一つが先ほどの「ロイヤルティ免除法」という形で、ここの利益から知的財産の貢献利益がどれぐらいなのか。仮に特許なかりせば、知財を何も持っていない状況でそのビジネスをやるために、どこからライセンスインをしてこなればいけないわけですが、そのライセンスに対して幾らぐらい支払うことができるのかということになるかと思えます。それを外部のロイヤルティーレートなどを引っ張りながら当て込んでいく計算方法です。

一方で、超過収益法とは何なのかと申しますと、こちらは知財の貢献度を直接計算するというのは非常に難しいので、知財以外の、例えば、有形資産などの貢献利益を分析していきましょう。利益のうち、例えば、固定資産が貢献している部分、これから運転資本が貢献している等々を差し引いていって、残りの超過収益部分が知的財産の貢献度ですよね

という考え方です。

しかしながら、これも実際に各種ある資産の貢献度を考えていくのは、結構大変な作業ですので、余り現実的ではないですし、残ったものは全部知財の貢献というのはちょっと乱暴な議論かと思えます。

さらに簡便的な手法として、利益分割法というものがあまして、先ほどの利益三分法、それから25%ルールというものがありますけれども、あくまでもルール・オブ・サムということで、根拠に乏しいですし、それぞれの手法にも共通して言えるのですけれども、知財の個別性を考慮しにくい。つまり、誰が持っている特許でも貢献度は25%ですよねということはある得ないと思っていて、それぞれ価値が異なることを考えれば、貢献度も異なるということになってくるかなと考えています。

知的財産の価値を考えると、例えば、ある製品をここで世に出します。その中から利益がどんどん生まれてきますという考えで見ていただきたいのですけれども、まず最初に、①のR&D・知的財産、いわゆる先ほどの技術と言っていていいかもしれませんが、その貢献分はどれぐらいなのか。この利益に対して25なのか、33なのか、それとも40なのか50なのか。これは実はインダストリーによっても違うと思えますし、個別の企業によっても当然違うことになります。

さらに、今、保有している知財というのが、この事業計画上、何年ぐらい使えるのかというような評価期間を考えた際に、例えば、②のところでは線を引きます。そうすると、ここまでの事業計画において、今の知財はどれぐらい貢献しているのか。ここから向こうは、R&Dで今の時点から将来の知的財産によって構成される貢献度という形になります。

さらに、今、R&D・知財という形でくくっていますので、今、この三角形の部分の面積になるわけですが、この中で権利化されたもの、特許、それから権利化されない、いわゆるトレードシークレットとしてのノウハウ。それから、仕掛かり研究開発ですとか、その他データなども含めてあるとすれば、それぞれここは分割されると思うので、それぞれの貢献度合いはどれぐらいだろうか。

今度は特許に限らずなので、製品もバージョンアップされれば、徐々に陳腐化して使われなくなる特許があったりですとか、この時点で権利が満了してしまう特許もあることを考えると、今、持っている特許の貢献は徐々に少なくなってくるようなカーブを描くはず。そうすると、残りの部分は当然、新しく生まれてくる知財の貢献なのでしょうということで、ここでは事業による利益の中で、評価対象資産は何なのか。知財全体を言うのか、特許のことを言っているのか、ノウハウのことを言っているのか。そういったものをきちんと明確化した上で貢献度を考える必要があるかなと思っています。

R&D全体で言えば、売上げの数%を占めるような、毎年の大きな投資になるわけですが、そこから出てくる特許の価値は一部限定的にならざるを得ないのかなと考えています。

割引率のリスクの部分ですが、リスクというのは当然、期待利回りと比例してき

ます。リスクとリターンは比例関係にありますということで、ブランドですとか、特許ですとか、のれんですとかといった無形のものは、当然に期待利回りが高い分、リスクも高いことになります。

そうすると、会計的な話ですけれども、事業価値を評価するときのリスク、WACCと呼ばれるもの。例えば、5%とかでリスクを見るということだとすると、調達してきたお金と運用の利益といえますか、利回りの期待値は左と右でバランスをとるはずですよ。

では、それぞれ調達してきたお金が何に変わったのかを考えた際に運転資本ですとか機械装置はリスクが低い資産かなと思うのですけれども、特許ですとか、のれんですとか、ブランドはリスクが高いものですので、これの加重平均で右と左のバランスをとると、多分、5%よりも特許ですとかブランドのほうがリスクが高いというような割引率を使う形になると思っています。

これが最後のページなのですけれども、私が一つ申し上げたいのは、価値というものを考えた際に、プレーヤー、担当する方が違うと思っています、どうしても会計的な考え方も含まざるを得ない中で、定性的な評価をする方、事業部ですとか知財の専門の方がきちんと定性的な評価を行って、かつ財務・会計的な見方をする人たちときちんと連携しながら、両面で見えていかないといけないと思っています。現在は知財側にいる方は、どうしても会計のことがわかりません。会計側にいらっしゃる方は、知財のことを実は全然よくわかりませんというところで、ここに大きな谷間があると考えていますので、ここをうまく橋渡しすることで、連携することで知財の価値が見えてくると考えています。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

続けて、鮫島委員の「知財価値評価に関する必須特許ポートフォリオ理論を応用した考察」について御説明をいただければと思います。

○鮫島委員 私の話は前のお二人と若干毛色が違っているかもしれませんが、我々なりに知財のコンサル実務で、特許に対して一定のコストがかかります。それはこういうリターンがあるから、というコストリターン論をよくやるのですけれども、そのときにどういう議論をしているかというお話をしたいと思います。

例えば、これは何かというと、一番上に1年目、2年目、3年目、4年目、5年目とあります。市場規模が青の欄に記載されていますが、2億円から始まって、4、10、30、100と伸びていきます。

そういう仮想市場を考えたときに、特許によって独占をされている場合と、特許が全くなくてフリーに参入されてしまう場合で、どのぐらい売上げとか利益は変わってくるのかというチャートです。

例えば、今、この市場が一つの特許で独占ができています。こういう市場として、薬の分野があります。特許によって市場独占ができています場合、シェアが100%になるので、市場規模と独占者の売上げは全く同じ、つまり、5年の累積売上は146億円となるわけです。

独占できていますので、当初の利益率が20%だとすると、そのまま20%で推移して、「売上げ」に「利益率」を乗じた「利益額」の5年間の累積利益額は、29.2億円というビジネスがとなるわけです。

他方、特許を全く取らないでこれをやると何が起こるかという、市場規模までは同じですけれども、売上げを見ていただくとわかるように、最初の2年はシェアは100%なので市場規模と同じく売上げが出ていますが、3年目からは後発が参入してきます。特許によって市場独占できている場合の売上額は10億円ですが、特許がない場合は後発にシェアを30%奪われて7億円に落ちます。4年目になるともっと極端で、シェアを50%をとられて、30億円の市場規模のうち15億円の売上げにしかならない、5年目はシェアを80%をとられて100億円の市場規模のうち売上額は20億円になってしまう。

こう考えると、特許がない場合の5年間の累計売上げは48億円、2社、3社市場になって価格競争が始まっている分、利益率も落ちていきます。利益率が10%、5%と落ちてくると仮定すると、5年間の累計利益額は3.65億円となる。

この差は何によって生じているかという、特許によって独占しているのか、特許がないから独占できていないかによって生じているのですから、まさにこの差分が、特許そのものの価値と定義すべきかどうかは別として、特許のビジネスにおける価値であると定義することが可能です。

例えば利益に着目すると、特許の有無によって、利益額にして5年間で25億円ぐらい違うわけです。そうすると、コストリターン論的な考え方からすれば、特許費用に25億円以上のコストをかけなければペイすることになります。これが特許のコストリターン論の世界です。

今説明した市場のモデルは、1個の特許によって市場が独占できているという単純な市場モデルでした。このような単純な市場モデルを想定すれば、簡単に特許のコストリターン論に関する議論はできるのだけれども、多くの工業製品には、複数の特許が使われています。例えばスマートフォンは1万件以上の特許が使われていると言われていて、こんな単純な議論はできません。しかし、現実には、スマートフォンのような一製品多特許型の市場のほうが圧倒的に多いので、ここを議論しないと全然話にならない。

ということで、ここで登場するのが必須特許ポートフォリオ論と言われているものなのですけれども、簡単に言うと、スマートフォンに使われている1万件の特許のうち、強い特許が幾つかあるのです。スマートフォンを生産する際に、その特許がないとつukれないというほど強い特許、これを「必須特許」と定義します。

スマートフォンを生産するA社は、必須特許を幾つか持っているわけなのですけれども、必須特許も複数社で持ち合っていることがほとんどなわけです。図中、赤丸、水色、青丸で示された特許の全てを使わないとスマートフォンはできないので、A社は自社特許のみならず、B社（水色）、C社（青色）で示された特許も使いながらスマートフォンビジネスをやっている。

B社も同じです。自社の水色で示された特許のみならず、A社の赤丸、C社の青丸で示された特許も使いながらビジネスをやっている。大方の製品はこういう関係になっているのです。そうすると、A、B各社はお互いに相手の特許を使い合いながらビジネスをやっているので、特許侵害だということになるのですけれども、訴訟を起こすと必須特許の定義からすれば、特許回避ができないので、特許侵害が認定されて差止めという判決が出て、A社、B社ともスマートフォンの製造販売停止処分を受けてしまう。これはA、B各社にとって合理性がない結論なので、通常は特許権を行使しないで、現状を容認しつつ、ビジネスをやっているというのが、大方の産業構造です。

ここまでだと、特許を保有する意義はよくわからない。A社からすれば、一番牽制したいはずのB社に対してすら特許権を行使できないという結論に見えるからです。特許を保有する意義は、必須特許を持ってないD社との関係を論じるとわかります。D社が市場に入るとなると、赤丸、水色、青色で示された各特許を使わないとスマートフォンが生産できません。そこで、D社が市場に入ってくると、「侵害だ」という警告が各社から来ることでしょう。このときに、C社のように1個でも必須特許を持っていれば、A社さんに対して、「いや、おたくだっとうちの特許を侵害しているでしょう」と主張し、辛うじて侵害警告に対抗できるのですが、必須特許を保有していないD社は何も言えない。結局、D社は特許リスクが高まって市場撤退になるわけです。

この関係を一言で言うと、必須特許を1個でも持っていれば市場の中に入れるし(C社)、必須特許を持っていなければ市場から退出せざるを得ない(D社)、という関係になります。つまり、「必須特許なくして市場参入なし」という定理が成立するのです。

この定理を使うと、一製品多特許型の市場について特許のコストリターン論の議論が展開可能です。先の市場と同じ規模で成長する市場を念頭に置くと、A社は必須特許を持っているがゆえに市場に参入できます。今、A社がこの市場を1から立ち上げた。最初は後発参入がないので市場独占となります。全く特許を保有していない状況での市場形成では、3年目から後発が参入してきますが、この場合、A社は必須特許を持っているので、他社も必須特許を取ってからでないと参入ができないことになる。つまり、後発参入が遅れるというのが、A社の特許取得による一つの効果です。

とは言え、他社が必須特許を取ってくると後発参入が生じます。これは致し方ないことです。後発参入が生じれば、利益率は落ちますが、特許を保有しない市場形成の場合と異なり無秩序な参入は生じないので、それに比べれば、利益率は維持できるはずという仮定を採用し、5年間の累積で売上額86億円、利益額は13.7億円と計算できます。つまり、一製品多特許型の市場でも、A社が保有する必須特許ポートフォリオによるリターンは、特許を保有しない場合の5年間の累積売上との差額になるから、差し引き売上額で40億円、利益額で10億円と計算できることになるのです。

少なくとも一製品多特許型の市場においても特許ポートフォリオが及ぼすプラスの影響について、この差し引き売上額、利益額というかたちで定量化できるわけです。つまり、

A社は必須特許ポートフォリオを持っていたから、このビジネスにおいて5年間で10億円得したということが言える。これを必須特許ポートフォリオにかかる特許権そのものの価値と呼ぶかどうかは別として、少なくともビジネスにおける特許の効能であることは間違いない。我々コンサルタントは、この市場だったら必須特許を取ることによって5年間の累積利益額を10億円アップできるから、特許に2億円程度のコストをかけてもペイしますね、という議論をいつもしています。

重複しますがけれども、例えば、今、ある会社が毎年1億円、特許に投資をして必須特許を取りました。必須特許が取れたから、市場参入ができる切符を手に入れている。その市場から、100億円売上げ、利益率10%のリターンを得ているとしたら、この1億円の特許コストに対するリターンは、単純に考えれば、事業利益の10億円になるのですけれども、ここからさらに、先ほど、石井先生の御紹介にあった、25%ルールとか利益三分法みたいなものを適用して、3掛けぐらいしていきます。そうすると、1億円のコストに対し、リターンは3億円という計算ができます。リターンがわからないと、知財に対する適正な投資規模も決定できないわけです。知財を扱う部門の方々にはリターンの定量化に困っているのですが、こういうことを世の中に提示していければいいと思っています。

実は、こういったことを定量化する必要があるのかという議論もあります。例えば、中小ベンチャーの場合は、今のような議論も必要なのですが、より重要な役割が特許にあることが我々現場ではわかっています。例えば、必須特許を持っているベンチャーと、全く特許を持っていないベンチャーだと、大企業に対する交渉力が全く違います。特許を持っていないと全く交渉力は出ないし、必須特許を持っていると、技術に対するブランディングもできます。

別プロジェクトで知財金融というものをやっていますけれども、きちんとした特許を持っていないと、金融機関に対するアピール効果もない。ベンチャー企業だと、最近では上場市場が知財にリテラシーを持ち始めています。特許を持っていないと上場すらなかなかできないし、バイアウト、M&Aでエグジットする場合は、いい特許を持っていることによって企業のバリュエーションが2倍、3倍にもなりうる。こういうことからすれば、特許というものはビジネスにおいて、定性的には非常に重要であることは論を待たないのですが、こういうケースまでそのバリューをあえて定量化することが必要なのかどうかについては、私はよくわかりません。

以上で、私の発表を終了させていただきます。どうも御清聴ありがとうございました。

○渡部座長 ありがとうございました。

続いて、関委員から「企業価値と知財の関係に係るフレームワーク」についての御説明ということでお願いいたします。

○関委員 新日本監査法人の関でございます。

時間が限られておりますので、手短かに簡潔にお話しさせていただきたいと思っております。

今回のテーマは、企業価値と知財をどのように関係性を捉まえるのか。そういう視点でお話をさせていただきたいと思っております。基本的には定量的な側面はなるべく排除しながらお話をさせていただきたいと思っております。

まずは、企業価値と知的資産、知財というのはどのように関係性として捉まえるのか。これのM&Aの状況で見るとわかりやすいと思っておりますので、まずはM&Aにおける買収ターゲットの会社のバランスシートと、知財の関係性からお話をしていきたいと思っております。

通常、買収企業のバランスシートという形で、私も何件かM&Aの案件に携わっていますけれども、基本的には会社のほうにバランスシートをくれと言うと、ここでいうと「純資産額」から上の部分の「総資産」「負債」「純資産額」のバランスシートが基本的に出ています。

基本的には、この中には知財が幾らかどうかという情報はほとんど含まれておりませんで、具体的にはどういったところに入っているかという、この「買収価格」に入ってくる形になっております。

この買収価格を概念上分割すると、大体3つぐらいにわかれます。まず一つは、在庫とか土地のこういった有形資産の含み益があります。

2番目が一番重要なのですが、将来のキャッシュフローを考慮した場合の純資産額の増分、超過収益力と呼ばれているものです。実は、この超過収益力と含み益と元々のオリジナルの会社の総資産を組み合わせたものが、一番右端を見ていただくとわかりますけれども「継続事業企業価値」と呼ばれている概念になります。これはM&Aを前提としない、そもそも買収ターゲットの会社がポテンシャルとして持っている価値なのです。

この価値から含み益と総資産の金額を除くと超過収益力があって、実はこの中に概念上はターゲットの会社の知財が含まれている。大体そのような構造になっております。

ちなみに、この超過収益力を超えた部分はいわゆるシナジー効果と呼ばれているもので、これが会計上ののれんと呼ばれているものです。昨今、いろいろ会計上の問題、不祥事等々、のれんの問題が出てきますけれども、基本的にはこのシナジー効果です。

通常、買収すると、規模の経済とかいろいろな効果がありますけれども、そういったものを見込んだ、いわゆる買収にかかる期待料なのですけれども、こういったところは基本的には、一般的にはのれんを構成して、個々の特許とかブランドなどの知財を構成しない。大体そういう関係性になっています。ここの超過収益力をどうやって分割して見える化するかといったところが、今回のポイントになってきます。

大きくは会社の、特に買収ターゲットといたら、この企業のビジネスモデルに即して、ビジネスとの関連で捉えるとわかりやすいというのが今回のインプリケーションになっていきます。

次のページで「バリュードライバー分析」という形で名前は付しております。名前に関してはいろいろな捉まえ方があると思っておりますけれども、先ほどお話をした超過収益力を、どういう切り口で分割していくのかということで見える化したものでございます。

一般的には、会計上はこの超過収益力というのは、例えば商標権とか、あるいは特許権、意匠等々に分ける。これは会計上、Purchase Price Allocation (PPA) と呼ばれているもので、ここで識別できないものは全部のれんに行ってしまうのですけれども、こういう分割の仕方もあります。

ただし、そもそもブランドとか技術力などは、いきなりぱっと出てくるものではないです。基本的には、ある特定の事業等にひもづいて出てきているのが一般的な考え方だと思います。

一番右側の「事業・製品」というところが、この超過収益力に占める個々の会社の事業の価値という形で、概念上、示させていただいたものです。

この事業が知的資産にどのように因果関係で結ばれていっているのかを、この表で示したものであります。

例えば、超過収益力の源泉ですので、超過収益力というのは元々何から発生してくるのだろうか。A事業だったら、ひょっとしたら価格優位性かもしれないし、あるいは同業他社に比べると安く製品がつかれるかもしれない、コスト優位性があるかもしれない。コスト優位性と価格優位性の原因をいろいろ分析していくと、ひょっとしたらネームバリューに行くかもしれないし、機能かもしれない。そういったものが出てきた最終的な系統としてのアウトプットが個々の知的資産とか技術力とかデザインなのだと、そういう流れになっております。

これは各事業と個々の知的財産が1対1を前提とした、極めてシンプルな構造になっていきますけれども、もちろん、この事業を横断的に、例えばあるコーポレートブランドみたいな審査もございます。あるいは特定の技術力といったとしても、これは複数の事業にまたがる形もありますので、実態は相当複雑にはなると思いますけれども、ある意味マクロの視点から知財とビジネスを捉まえると、こういう考え方でビジネスの流れを捉まえるのが、一つの取っかかりとしてはありだと考えております。これが一つの知財とビジネスの関係性といったところを示した図であります。

その次の図からになりますけれども、添付資料の中には含まれておりませんが、これは会社のバリューチェーンというものをどのように数値で見える化していくかを示したものです。これはシアーズというアメリカの百貨店の例でございまして、バランススコアカードという考え方で、「職場」と「店舗」と「業績指標」の関係性を示したものです。

これが何を意味するかというと、例えば「従業員の態度」。実はこのシアーズという会社は、アメリカの今の小売業でありまして、80年代は全米の小売業のナンバーワンだったのでありますが、Kマートとかウォルマートに押されて業績が低迷している。この業績をどうやって改善していくかといった問題意識の中で、まずは会社の利益の方程式みたいなものを見る化しようということで、コンサルを使ってビジネスモデルをつくったところが背景にありますけれども、ここでのインプリケーションは、一番下を見ていただくとわかるのですが、まずは「職場」です。百貨店なので、職場の従業員といったところを示し

たものです。これは「従業員の態度」が5単位改善すると「顧客の印象」が1.3倍改善する。業績指標としては、収益が0.5%改善する。そういう定量的な実証をした流れになっています。

ここの四角のものが定性データであって、「仕事に対する姿勢」と「会社に対する姿勢」が「従業員の態度」に影響する。その「従業員の態度」が店舗のサービスとか商品価値にも影響し、顧客の印象に影響を与えるといったところを、消費者調査とかいろいろな定性調査でもって、随分時間はかけたようですけれども、こういう流れを見出した形になっていきます。

丸の「在職率」とか「顧客維持率」というのが、いわゆる従業員の態度とか顧客の印象をあらわす、言ってみればKPI（非財務指標）と呼ばれているものです。

ページを変えると、例えば、ここの「従業員の態度」がある意味、知的資産（知的財産）といえ、いわゆる「人財」と捉まえることもできるし、ここの「顧客の印象」も、見方を変えると、顧客ロイヤルティとかブランドと呼ばれている知的財産を示すものと捉えることができる。

この「従業員の態度」と「顧客の印象」は、基本的には「在職率」と「顧客維持率」といったもので、代理変数として見ることができるだろうという整理ができると思っております。

こういった考え方を実際のビジネスモデルの中で、どのような形で応用できるかといったところが、一つ大きなインプリケーションになるのだらうと思っております。

例えば、これは一般的な企画・設計、購買、製造、販売、損益と呼ばれている会社のバリューチェーンを書かせていただいておりますけれども、多分、各バリューチェーンの中でもいろいろな知財があるのだらう。

販売だったら、ブランド・ロイヤルティという知財があったとして、それを示すものがリピート率である。リピート率が何%改善すると、売上高が何%改善する。もちろん、こういったマーケットデータみたいなものが会社の中にあることが前提ですけれども、こういう形で各バリューチェーンの強み、それを適切にあらわす非財務指標を抽出できるか。そして、それが実際の最終的な損益のパフォーマンスとどのような確からしきで結びつけることができるのか。そういったところを見ながらビジネスを見ていくと、隠れた各知財、そしてそれを示すKPIをより適切に抽出できるのではないかというのが、今回のお話の最後のインプリケーションでございます。

以上でございます。ありがとうございました。

○渡部座長 お三方に今、プレゼンテーションをしていただきましたけれども、今の御説明に対して何か御質問等はございますでしょうか。

○土生委員 小林委員の御説明で、最初のところでお聞きしたかったのですが、「ほとんどの場合はインカムアプローチ」の「ほとんど」のケースというのが一般にどういうケースなのか。特に、実際にお金が動くようなビジネス上のジャッジが必要なケースなの

か、あるいは棚卸し的な社内の情報整理みたいな場面で必要なケースなのかをお聞きしたかったのですけれども、いかがでしょうか。

○小林委員 両方あります。我々、M&Aのアドバイザーとか、知財のトランザクションの取引のサポートなどをしていますので、買うケース、売るケースの両方をサポートしますが、金額をつけて交渉する必要がありますので、そういった形で評価をするケースがあります。

もう一点は、まさに棚卸し。自社の保有している特許を評価して、来期以降のよりよい知財活動をして、よりよい知財を生み出していくための一つの指標としたいというところでやる場合とどちらもあります。

○土生委員 実は、それをお聞きしたかったのは、20年ぐらい前の話ですけれども、私が現場で知財担保をやっていたころに、理論上インカムアプローチが大原則という前提で担保価値を評価していたのですが、やっていくうちに、実は実際の売買とかお金が動く段になったら、コストアプローチなのではないかという意見が結構強くなってきたのです。というのは、買う側からしてみると、自分で開発するのと買ってくるのとではどちらが合理的かという判断でやるので、仮定の数字を積み上げたインカムアプローチは現場では現実感がなくて、開発コストは幾らかかるのか、この値段ならお得だね、みたいなケースが多かったのです。その辺は小林委員の実感としてはいかがでしょうか。

○小林委員 金額がつかないケースですとか、極めて価値がわからないですとか、価値のつけようがないケースは、例えば、一定程度の金額で権利化するためのコストというような形で取引されるケースもあります。R&Dをコストに入れてしまうと、一体その技術はいつからのR&Dでできたのか。基本的には積み上げのはずですので、それをどこからか線引きすることは非常に難しいのでコストアプローチにおいて、R&D分をクリアにできるのなら使ってもいいのですけれども、通常はクリアにならないと思っています。あとは評価できないので、後から利益が出てから支払う、プロフィットシェアスキームというものがいいと思っています。

○渡部座長 ほかはいかがでしょうか。よろしいですか。

ついでなので、小林さんの「ロイヤルティ免除法」で、あれは数値を中に入れるときに、業界によってロイヤルティは違うではないですか。どれぐらい細分するのですか。

○小林委員 ありがとうございます。

最初に利益と言ったのですけれども、これもまず利益の定義を、この事業なのか、この会社なのか、この製品なのかという区切りから始まりますが、その際に、その事業に使う、その製品に使う知財のロイヤルティという形で、できる限り細分化をしていきます。なかなか日本の場合には、ロイヤルティ料率、ライセンス契約は開示されにくいので、データをとりにくいのですけれども、アメリカの場合には重要なライセンス契約などが開示されるケースもあるので、そこから少しデータをとるなどして、できる限り情報をとりに行きます。

○渡部座長 高いところで10%を超えるものがあるって、低いところは1%とかそんな感じなのですか。

○小林委員 おっしゃるとおりです。10%を超えるのは製薬とかがほとんどで、10%を超えてくると、ダブルディジットという書き方で数値がごまかされてしまうのです。

○渡部座長 あと、この会計でそれぞれの特許とか何とかという因子は、全部線形結合でしか扱われていないですよ。だけれども、本当は特許はほかの資産と組み合わせられないと、ほとんど価値がゼロかもしれないから、線形の感覚では余りないですよ。実際、モデルをつくったような感覚でいくと、むしろ交叉法みたいなものですが、会計ではそういうものは全然扱わないということなのですか。

○小林委員 基本的には、その使われ方が計画の中でクリアになるのであれば含めます。例えば、その特許の使い道がこうであるという事業計画があって、そのほかにも何か応用ですとか活用して収益を生むような話ですとか効果が計画上で見えているのであれば、それは計算に含めますけれども、余りにも根拠がないものですとか、ポテンシャルだけのケースは、会計上は通常は計算に含めない。価値を認められないです。

○渡部座長 計算は全て足し算ですか。

○小林委員 そうですね。足し算になりますね。

○渡部座長 ほかは何かいかがですか。どうぞ。

○鈴木委員 鮫島さんにお伺いしたいのですけれども、必須特許と言った場合に、A社は10個持っている。B社は5つ持っている。C社は1個持っているといったとき、どれもなければできないのだから、1対1で五分だという見方がありますけれども、私は10個だ、10億だ。お前は1個だ、1億だ、でも必須だ。その中をさらに相互でやり合うことは一般的なのですか。それは余り一般的ではないのですか。

○鮫島委員 包括クロスライセンス交渉というものなのですから、大手の電機業界では一般的ですが、他の業界では余りやっていないです。事実上、さっきのような状態になりながら、お互いに使い合っていて、お互いに何も言わないのが電機以外の業界です。

○鈴木委員 もともと交渉もしない。

○鮫島委員 余りしないです。

○鈴木委員 お互いに認め合うだけで、そうでない人が来たときに初めて、お前は何者だと。

○鮫島委員 そうです。

○鈴木委員 わかりました。

○渡部座長 ほかはよろしいですか。

では、そろそろグループ討議ということで、この後のグループ討議における発言は、前回と同じように、第1回の資料の開催要綱の第8項の記載に従うことにさせていただきます。

委員、オブザーバー、参考人及び傍聴の皆様には、グループ討議によって知り得た情報

を外部で取り扱うときには、発言した者の所属及び氏名を特定しないようお願いをしておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、事務局からグループ討議の議題書の紹介と、進め方の説明をお願いいたします。

○仁科参事官 ありがとうございます。

これまでの議論との関係で、今回はどういった議論をしていただくのかをまず説明させていただきます。

今回は、知財のビジネス上の価値について御議論いただきますけれども、これまでの会合の議論の内容を振り返りますと、第1回会合では、事業と結びつかないような知財についてはそもそも価値がないのではないかと。したがって、知財の価値も事業との関係で把握すべきではないかという議論になっていたかと思えます。その事業の価値につきましては、将来キャッシュフローによって捉えるのが一般的であるのではないかという御議論であったという理解でございます。

それに引き続く第2回目の議論では、知財がビジネスモデルにもたらす効果について御議論いただきまして、市場参入阻止機能ですとか、あるいは信用を強化するだとか、パートナーシップを強化するだとか、イノベーションを促進するだとか、新たな価値を創出することによりまして、将来のキャッシュインを確保したり、キャッシュフローの予測曲線、すなわちキャッシュフローをグラフで描いた場合の高さを上方にシフトさせたりする可能性があることにつきまして御議論いただきました。

また、将来のキャッシュフローを予測する場合に当たりましては、予測の変動リスクを低減することが重要だという御指摘もいただいております。経営意思ですとか消費者視点といったマインドセットに加え、データ分析を用いまして、将来予測の精度向上、すなわちキャッシュフローのグラフを描いた場合の変動幅を低減することに貢献し得ることにつきまして御議論いただいたという理解でございます。

こういった議論を踏まえまして、知財が将来キャッシュフローに及ぼす影響を御議論いただくテーマとしまして、資料3-7をごらんいただきますと、議題（ア）を設定してございます。この議題（ア）は、各グループ共通の議題でございますけれども、キャッシュフローの期待値、先ほど申し上げました、グラフで描いた場合の高さでございますが、それとその変動幅・変動リスクに知財が与える影響について御議論いただくものになっております。

その次の議題（イ）でございますが、本日の参考人及び委員による御説明あるいは議題（ア）における御議論を踏まえまして、知財のビジネス上の価値の評価手法について御議論いただきます。

この議論はまさにこのタスクフォースにおける検討の本丸に当たる議論でございます。この議題（イ）につきましては2種類に議題を分けてございます。

今回はA～Dの4つのグループに分けてございますけれども、それを大きく2つに分け

まして、まずAとBのグループにつきましては、このキャッシュフローの予測に基づいて、保有する知的財産権の金銭的価値を計算する方法について、直接的に御議論いただきます。

先ほど、委員の方からの御説明の中にも、場合によっては金銭的価値を計算しないほうがいい場合があるのではないかとか、計算する意味があるかどうか分からないという御指摘もございましたが、もしそういったことがありましたら、そちらにつきましても御議論いただく形にしたいと思っております。

残りのC、Dグループにつきましては、この金銭的価値が直接的に導き出せない場合があることを念頭に、キャッシュフローに知的財産権が与える影響を認識するのに資する、金銭的価値以外の指標として何があるか。先ほどの関委員のプレゼンにも関係するかと思いますが、そういったものにつきまして御議論いただく予定でございます。

議論の（ア）につきましては、前回同様、ポストイットにアイデアを書き出していただきまして御議論いただく形にしたいと思っております。

議論（イ）につきましては、内容的にも込み入っておりますので、ポストイットではなくて、別途、A5版の紙を御用意させていただいております。

まず、A、Bグループの（イ）の議題でございますけれども、キャッシュフローの計算の考え方、計算の際の留意事項を、1つのアイデアにつき1枚、A5版の紙に御記入いただく形をお願いしたいと思っております。この記入に当たりましては、模式図ですとか式などを用いていただいても構いません。

先ほど、金銭的価値を計算できないケースもあるかもしれませんと申し上げましたが、その場合のアイデアの記入用に、別途、緑色の紙を用意してございます。計算できないとか、こういった場合には計算しないほうがいいというアイデアは、緑色の紙にお書きいただく形をお願いできればと思います。

残りのC、Dグループの（イ）の議題につきましては、先ほど御紹介しましたA5の紙を用いて記入ください。こちらのグループには緑色の紙はございません。

議論の進め方ですが、まず、議題（ア）につきましては、前回の議論と同様、5分間は議論をせずに皆様のほうで書き出しを行っていただきます。5分経過しますと、事務局よりアナウンスをさせていただきますので、その後、17分間ほどお使いいただきまして、御議論いただいて、整理をしていただき、残りの3分間で発表に向けたまとめをお願いしたいと思っております。議題（イ）につきましても、同じような時間配分で取り組んでいただきたいと考えております。

議論のルールにつきましては、前回と同様でございます。今回につきましても、皆様の御知見、お知恵をできるだけたくさん出していただくことを優先いただきまして、議論の精緻さは2番目に回していただければと思っております。

私からの説明は以上でございます。

○渡部座長 内容について確認等があれば、いただいておりますが、大丈夫でしょうか。

○土生委員 インプットとアウトプットのイメージなのですけれども、どういうデータをインプットしてどういう価値をアウトプットするかというときに、先ほど、鮫島委員からお一人だけ説明の視点が違うとおっしゃったところと重なると思うのですけれども、今のバランスシートから財務データをインプットすると、現在保有する知的財産の価値が幾らとアウトプットされる価値評価をイメージしたらいいのか。鮫島委員の場合は、インプットは投資額、これから取得しようとする知的財産に対する投資ですよ。それに対してどれだけ投資したら、利益が幾ら得られるかというのがアウトプットになる。その投資に効果があるかどうかを評価するという意味での知的財産をおっしゃっていると思うのですけれども、両者のインプットとアウトプットは異なります。今ある知的財産の価値をどう評価するかという話と、今、幾ら投資して、知的財産を得ることに対して、それが投資として合理的か合理的でないかということに関しての評価という2つの話が出ていたと思ったのですけれども、その辺の意識はどのように持ったらいいのですか。

○渡部座長 一番最初に、目的が違うと考え方が違いますという話をしましたよね。この場合、目的は限定するのですか。

○仁科参事官 価値の考え方については、事業を行っている方が、その事業を行っていく上で知財をどう活用しているか。その事業において、将来分も含めてどういった価値を生み出していくのかということに知財がどう貢献しているのかという考え方に基づいて出したいと思っております。そういった意味では、現在持っている知財についても、それが将来どういった形でキャッシュフローを生み出すのかで価値を捉え、これから取得するであろう知財につきましても、これは取得できるかできないかも含めて、取得できれば資料3-7のグラフに書いてある楽観シナリオになるかもしれませんし、取得できなければ悲観シナリオになるかもしれませんけれども、将来その事業で得られるキャッシュフローに対してどういった影響を与えるのかで価値を捉えたいと考えています。したがって、将来のものも現在のものも含めて、将来のキャッシュフローにどう影響を与えるのかという考え方で御議論いただければと思っております。

○土生委員 では、どちらもターゲットと考えていいということですね。

○仁科参事官 そうです。

○住田局長 基本的には将来ですね。今あるものの将来分を含めての価値です。

○土生委員 すると、幾らぐらい投資することに対して、それがどの程度の価値があるかを考えていくというケースと考えていいということですね。

○住田局長 このキャッシュフロー予測のグラフを見ていただければわかるように、基本的には、将来どういう価値を生むから、現在の価値がどうなる。そういう発想です。

○土生委員 わかりました。では一応、両方想定した上で。

○渡部座長 いかがでしょうか。

これは（イ）は計算方法を議論するのでしたか。

○仁科参事官 数値を計算する場合の考え方ということで、具体的な計算式というより、

第1回会合で事務局から御説明させていただいた牛の絵があったかと思ひますし、先ほどの鮫島委員により特許がある場合とない場合についての御説明も同じかと思ひますけれども、特許がある場合とない場合との事業価値や利益額の差を求めることによって、その知財の価値を求めるといふ考え方や、あるいは事業価値から25%ルールですとか利益三分法のような方法で求めるといふ考え方、また、石井参考人から御紹介いただいた、無形資産の価値における技術の貢献度合いから求めるといふ考え方がこれまでに示されていますが、そういった知財の価値の求め方の考え方みたいなものをお出しいただければと思ひております。

○渡部座長 こっちは目的によつてもつと変わつてきてしまうのですよね。だから、M&Aのときのシチュエーションとか、それはそう書いている。

○仁科参事官 そうですね。留意事項として、事業計画との関係ですとか、技術の陳腐化といったことを委員の皆様にはお示ししていますし、今、渡部先生がおっしゃつたようなM&Aにより自社の事業に取り込む知財の評価をはかるため使うのか、M&Aを前提としない企業の知財の価値をはかるために使うのかなど、いろいろな前提があるかと思ひます。

○渡部座長 では、そこも含めてコメントをつけながら整理するということですかね。よろしいでしょうか。

それでは、グループ討議ということで、この間に席を移動していただいて、傍聴の方はグループ討議の妨げにならない範囲で移動して結構でございます。よろしくお願ひいたします。

(発表)

○渡部座長 では、全体討議ということで、まず議題(A)について各グループで討議された内容を、Aグループから順番にということですが、いかがでしょうか。

○住田局長 Aグループですが、まず、前半のほうは幾つかの要素が出てきました。知財があることによつて、一番効果があるのは、リスクが減る、リスクの幅が狭まる。要するに、楽観シナリオと悲観シナリオが上側のほうに行くという意味だと思ひますけれども、将来のリスクが減る。こういうことが若干抽象的ではあるものの全般的な議論としてはあつて、もう一つは、競争優位が当然高まり超過収益力につながりますというカテゴリーです。

もう一つ、ブランドに関連していうと、ブランド力によつて超過収益力が生まれることと、「この品物ならこの会社」みたいなものが技術によつて確立する。名前は必ずしも商標でなくてもよいだろうということでもあります。

もちろん、ライセンスのように直接キャッシュ化できるものもありますし、もう一つ、将来的に大きいのは、この知財を核としたアライアンスができて、事業の幅が広がるということ。外から見たときに、知財があることによつて、ポテンシャルがあるのだ、開発人員がいるのだとか、あるいはキャッシュフローを生むための活動が活発だとか、そういうポテンシャルがあることがわかることによつて、金融機関も含めて評価をされるし、アライ

アンスツールとしても使えること。

逆にネガティブサイドでは、余りにいっぱい知財権を保有し過ぎると、コストがふえてしまったり、ほかの会社が排他権のある知財を持っている場合、事業が急にできなくなったりするという意見もありました。

もう一つは、知財をたくさん持っていていいのだけれども、特定分野の知財だけに依存している場合に、大きな変動が起きたときにそれが一気にだめになるという偏在のリスクが知財にはあります。このような議論がありました。

○渡部座長 では、Bグループはいかがでしょうか。

○高橋補佐 知財の効果で、キャッシュフローの期待値が上がるという点がたくさん挙げられました。ライバルへのアピールや市場参入の牽制ができることで、シェアが上昇し、利益率が上がるですとか、ブランドがちゃんと維持されることで、安定して収益が確保できるので、期待値が安定するですとか、特許を持っていることで交渉力がアップし、利益も上がっていくといった意見がありました。

また、特許を持っているというのは、オリジナリティーがあるということで、本物として認識されて付加価値が上がる。それも期待値の上昇に関係してくるだろうという意見や自社内でノウハウを可視化するといったことが、ペストプラクティスの共有になって、生産性が上がる。その結果、キャッシュフローも上昇するという意見がございました。

さらに、特許を持っていることが社員のやる気を向上させ、生産性が上がったり、社員が離職しなくなり、採用のコストも下がる効果もあるのではないかという意見も出ました。

変動に関しては、訴訟リスクですとか、特許を出してしまうと、真似されてしまうリスクがあるのではないかという意見が出ました。

以上になります。

○渡部座長 続けてお願いしたいのですけれども、Cグループです。

○宇津木補佐 重複するところも結構あるのですけれども、我々としては幾つかの観点があつたと思います。

簡単などころでは、知財についての直接の収入と支出があるだろうということ。

それから、知財を持っていることによって、ボラティリティーが下がる。例えば、さっきの鮫島先生のお話なのですけれども、1個しか必須特許を持っていなかった場合、それが訴訟を起こされた場合には事業継続への安定性がかなり低いけれども、一定数持っていることによって、安定性を確保できるのではないかという意味で、リスクの低減効果がある。これは、必須特許が効いている産業分野において、一定数持っている場合はということになりますけれども、そういう効果はあるであろう。

そのほか、市場の参入要件になっているとか、あるいは参入した後の市場、必須特許がなくなった、いわゆるコモディティー化した産業分野においては、デザインとかノウハウとかブランドというものが競争力になっていくだろう。その意味では、特許というのは市場への参入の切符である。デザインとかノウハウとかブランドとは、そこに入った後の取

益力の確保に貢献しているのではないかということが考えられる。

以上でございます。

○渡部座長 では、Dグループ、お願いいたします。

○仁科参事官 うちのチームでも各委員の皆様から御意見をいただいたのですけれども、時間軸みたいな形で整理できないか。あと、変動幅に効いてくるのか、高さに効いてくるのかという軸で整理ができないかと試みたのですが、後者のほうは無理ではないかということになりまして、模造紙には2軸書いてありますが、高さが幾つ、幅幾つという軸での整理は難しいし、できないのではないかと。一方、短期か長期に効くのかという軸での整理できるのではないかと議論になりました。

大体、どういった方向に効くのかというのは、ほかのグループに出ている議論とほぼ同じになるのですけれども、短期に属するものを整理してまとめてみると、結局、戦略として「特許や知財をどう扱うか」というところが、キャッシュフローだとかその変動幅にかなり影響を与えるのではないかと。

一方、長期的なものについては、特許をどう扱うかというよりは、「知財を経営にどう扱うか」というところが、キャッシュフローに対する影響が非常にあるのではないかとまとめられています。

最も短期に属するものからいきますと、例えば、新規参入を制限できるかだとか、あるいは交渉力が向上して条件のいい契約ができるようになるだとか、新しく出した製品の単価を上げることができるのではないかと。また、どちらかという短期という形になっていますけれども、株価の上昇に伴う資本コストの低下だとか、あるいはクロスライセンスなどによる事業の自由度が確保されて、それによってキャッシュフローにつながるのではないかと意見がありました。

長期的なほうになっていきますと、顧客ロイヤルティの上昇によるキャッシュフローの安定化ですとか、ロイヤルティの高い顧客を維持、拡大していくことができるのではないかと、あるいはアライアンスを組んだり、ビジネスパートナーをつくったりしていくところに貢献して、これもキャッシュフローの創出に貢献できるのではないかと。

さらには、バリューチェーンの維持にも貢献して、これもキャッシュフローの増加につなげることができるのではないかと。そういった議論になりました。

以上です。

○渡部座長 ということで、今、(ア)のほうを各グループから発表していただきました。

何か御質問とか御意見がございましたら、いただければと思います。

わかりましたか。

○土生委員 1点よろしいですか。

○渡部座長 どうぞ。

○土生委員 うちの班で議論に出たことなのですからけれども、参入障壁とかリスク低減というのは当然あるとして、今までも言われていた、あるいは、意識されていたことなのかも

しませんが、おもしろいなという話になったのが、人の定着率が高くなる、という見方です。知財の保有によってプライドが生まれ、中小企業ではこういった側面がすごくあると思うのですけれども、それで採用コストの低減とか、人材の育成、教育のコストの削減という部分で、実は結構効いているのではないかと。この辺の見方を織り込んでいくと、視点として新しいのではないかと、今回の成果になるのではないかと思いました。あとは開発効率です。特許調査で先行技術を確認した上で開発に取り組むことが、余分な開発投資を避けられるので開発効率が高まる。知財で成果をあげている多くの中小企業の場合、こうした調査を通じてうまくニッチマーケットを見つけて、効率のよい開発ができていく側面があると思うので、開発効率とか人材の採用とか、定着率の部分は今日の議論で出した新しい視点なので、この辺は考慮していただくとおもしろいと思います。

以上です。

○仁科参事官 土生委員の御指摘に関連しまして、後ほど、うちのグループの討議の中で結果で御紹介しようと思ったのですけれども、知財の金銭的価値以外の指標を見る場合に、委員のほうから離職率みたいなものはかかっていくことが、知財の評価をする上でも重要ではないかという御意見をいただいております。それを後ほど御紹介させていただきます。

○渡部部長 強瀬委員、ご意見どうぞ。

○強瀬委員 今の土生先生のコメントに関連するのですけれども、いわゆる権利化していない知財でも、知的資産という意味でいうと、知的資産を社内で共有化することによって、社内の結束力が固まったり、事業承継で、後継には伝えにくいのですけれども、この知的資産を中心にやると、非常にうまくいっているケースがありまして、それをお伝えしていきたいと思います。

知的資産というのは普通、工場の人とか開発スタッフは知っていますけれども、営業の人が本当に知っているか、財務の人が知っているかというところと知らないのです。それを社内で共有できるものとできないものがありますけれども、共有することによって、結束力が固まるし、後継者が企業を理解するのに非常にいいものだと感じているので、土生先生に近い部分ですけれども、今、お話ししました。

○土生委員 多分、生産性が上がるのだと思います。

○渡部座長 ほかはよろしいですか。

では、時間も押していますので、後半の（イ）のほうに行きたいと思いますが、知財の金銭的価値評価について話し合ったA、Bグループの討議の内容から、まずグループA、お願いします。

○住田局長 グループAですが、自分の知財あるいは知的資産を活用して、どういうビジネスモデルをつくり、利益につなげるのかのシナリオあるいは戦略をしっかりとつくり、それを説明するところが出発点であり、結局、目的に応じて誰がどう使用するのかの明確な事業計画があるようなケースでは、今日議論したような知財の貢献度から分析していけ

ばできるでしょう。事業価値の把握は、最後はもちろんDCFでやるのでしょけれども、今日の議論にあったインカムアプローチ的なアプローチをとるとということかと思えます。

その際に、それぞれの明確にわかる個別の要素を足し算していくことと、ブランドとか技術とか人材とか、明確でない部分も何らかの形で足し算をして、掛け目を掛ける。そういうことで部門別、製品別に足し算をしていくことができるのではないかということでもあります。

外から評価する場合はどうかというと、知財をほかの資産と組み合わせて評価する。先ほど渡部先生もおっしゃっていましたが、知財だけではないのだという話で、知財とほかの資産をどう戦略的に組み合わせて、利益に貢献させるかに関する、戦略力みたいな部分の評価が大事で、この戦略力に応じて、ある種もともとの自分の企業が外部に発信していることとの関係で、掛け目みたいなものが出てくるでしょうということでもあります。

その際に、例えば4つのP (Product、Process、Place、Promotion) のようなそれぞれの分野で、どれだけの貢献度があるのかということ进行分析するというような、そういう分析的なアプローチもあるのではないかと。

一方で、一番難しいところは、アーリーステージみたいな部分で、割とその企業の中での遊び研究的な部分も含めて、まだ直接的にすぐには効果が出ないというものも評価する必要がある。これを評価しないということになると、ここに投資が行かなくなってしまうので、そのためには、直接的な効果が明確でなくても、目標としている実現利益みたいなものがあれば、かなり小さな掛け目というか、大きな掛け目というのかどうかわかりませんが、1%とか0.何%とか、それぐらいのものを掛けて、ざくっと評価しておくのもある。このような議論になりました。

○渡部座長 ありがとうございます。

では、Bグループ、お願いします。

○高橋補佐 Bグループは、当事者が納得できる方法であれば計算方法はなんでもいいのではないかというのが、概ね一致した意見でした。それよりも、相場観ができることの方が重要であると。なぜなら、結局、交渉事などでは当事者に納得感があれば問題がないためです。では、納得感はどうやって出すかということになります。ほかの人のことが結局、気になるのです。自社がどうこうよりも、例えば、同じ業種とか同じような規模の企業がどれぐらいのものなのかが知りたい。

そこで、技術全体で知財価値は何%と出してしまおうのではなくて、「業種とか規模とか事業モデルとか、それぞれによって違うのです」という話なのであれば、それぞれの標準値があればいいのではないかと。その標準値を見て、投資が適切なのか、そういう判断をすればいいのではないかとということでまとめました。

また、それでも金銭的価値を計算するのであれば、経済行為の目的によって、評価対象とか方法も異なるのではないかと。M&A、投資、担保などのときは事業価値に重きを置かなければいけないですし、ライセンスのときはロイヤルティー、譲渡などのときは技術全体に

重きをおかなければいけないという議論になりました。

次に、評価ができない場合やしない方がいい場合についてですけれども、特許に投資した方がいいかという判断は、結構漠然としたこれからへの期待で行う部分があり、その結果、現在の商品に使えるが将来的に全く別の商品で使えることもあったり、そういう予測し切れない部分もあるため、必ずしも金銭的な価値を評価する必要はないのではないかという意見がありました。

それ以外には、訴訟を受けたときの切り札や交渉の切り札としてもっている特許、特に自社が実施していないような特許の場合は、計算することができないのではないかという意見が出ました。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

C、Dは少しテーマが違うので、ここで何か御意見とか御質問があれば。いかがでしょうか。大丈夫ですか。

○住田局長 では、一言。

さっき、業種とそれぞれの標準値をつくったらいではないかというのは、私もそういう感じもするのですが、一方でBの議論は、当事者で納得できればいいではないかと最初に言っていたので、そこはどうつなげるのかを教えてください。

○土生委員 まず、個別のケースにおいて、一般論として寄与度がどれくらいだ、利益三分法だとか言っても、裏付けのない数字では説得力がない、だまされている感じになってしまうので、信用できる数字はこの業界では平均でこのくらいですとか、そういう数値を出されたほうが納得するのではないか。

だから、イメージとしては、例えば今、特許庁さんが、特許を持っている会社と持っていない会社で営業利益率が何%違いますという数字をよく出しておられますが、あれを業種とか規模とか事業モデルずつに細かく刻む。そうすると、うちの会社は今は特許を持っていないのだけれども、例えば、今から3年間で5件特許を取るために200万、300万使います。300万使ったときに、5件特許を持っている会社はこの業種でこの規模であったら、平均して利益率はこのくらいです、離職率がこのくらいです。それが達成されると、キャッシュフローとしてこのくらいの効果が期待できます。その効果は、今、投資しようとしている金額に見合いますか、という数字が出せると、その業界の標準的なレベルにまで知財活動を持っていけるまでにこのくらいのお金が必要だ、という評価ができるのではないかというイメージです。

○渡部座長 何かもともとの質問で、合意形成のために業界ごとのあれがまずあったほうがいい。そういうお話ですか。

○土生委員 そうです。だから、元データに業界の平均値を細かく刻んで持つ。それを使って評価していったらいいのではないか。

○石井参考人 よろしいでしょうか。

まさに同感なのですが、私の考え方としては、スタートになるこの製薬業界とか、エレクトロニクス業界などの貢献度は全くデータがないのです。そのため、個別企業の議論をしていくためにも、まだ入り口がないのです。まずスタートラインが存在して、それも実証的な、割と市場からの生のデータとして集まったものがあれば、それを参考にしながら、平均と比べて我が社あるいはこの対象となっている技術の事業環境はこう違うから、この辺は少し修正をしてという流れがあると、コンセンサスが得られやすいのではないか。そのための業界平均とかです。

○渡部座長 冒頭で小林さんに、「ロイヤルティ免除法」のときのロイヤルティの参考値は、たしか「ロイヤルティ料率データハンドブック」というものがある、あれぐらいしかないのです。あれは古いですね。

○小林委員 はい。2010年ぐらいですね。

○渡部座長 あの手のものはもうちょっとないと、参考になるものが足りない。アメリカのほうはデータを売っているのですよね。

○小林委員 そうですね。売っています。

○渡部座長 何であんなものが売っているのですかね。それはいいかもしれませんが。

○小林委員 一応、SECの開示だったりですとか、いろいろなところで開示されているものを拾ってきて、データベース化してというところですよ。

○渡部座長 だけれども、それはアメリカのデータだから、本来はちょっとあれなのです。

○小林委員 はい。おっしゃるとおりですね。

○渡部座長 何かほかにありますか。よろしいですか。

では、テーマが違いますけれども、今度はグループC、Dのほうでお願いいたします。

○宇津木補佐 Cグループなのですけれども、A、Bグループとは少しテーマが違いますが、直接的な金額算定ではないけれども、金額算定に資するような指標が何かあるのだったら、それをというのが我々が取り組んだ課題でした。

先ほどちょっと話に出たのですけれども、企業の内部管理コストが下がる効果は、いろいろな面に出てくるだろうというのがありました。例えば、人事管理コストあるいは内部資源の管理コストなどが下がるという側面があります。

また、売上高が上がるような要素も幾つか考えられて、間接的に売上高が上がるだろうと言えるものとして、例えば、特許が立っていれば、商流上のアライアンスパートナーに対してのインパクトがある。例えば、それは金融機関かもしれないし、直接の物やサービスの取引先かもしれない。

あるいは、ものすごくわかりやすいケースとしては、ブランドが立っていれば、ユーザーに対しての訴求力などが高まるだろうから、認知率でそれを捉えていいかどうかは別として、ブランドの価値とか特許の価値はそういうプロモーション効果を持っている側面もあるかもしれない。新規採用のリクルーティングにも有効かもしれないということがありました。

実例といたしまして、米国のITベンチャーなどでは、アライアンス状況を積極的に公表しているケースがあるそうです。アライアンスのネットワークの中心性がどのぐらいかが有効なKPIになり得るとい実証もあるという御意見をいただきました。

もろもろ出たのですけれども、後ほどまた議論のときに御説明させていただければと思います。

以上です。

○渡部座長 Dグループ、お願いします。

○仁科参事官 うちのチームでは比較的、意見がまとまっている感じがするのですけれども、指標を評価するに当たって、まず最初に、特許や商標をライセンスする立場をとるのか、それともライセンスしないという立場をとるのか。このバランスなどの違いによってとるべき指標はそもそも変わってきますよねというところから議論が始まりました。

模造紙の左上には人材に関する事項がまとめられていて、例えば、先ほど土生先生から御指摘のあった離職率みたいなものも、非常にいい指標になるのではないかという意見がありました。離職率が低ければ、よりよい知財が生み出され、それを継続的に活用できることもあるでしょう。

ただ、離職率を見る場合には、例えば、商品スパンが長い事業であれば、離職率を見る意味はあるかもしれないけれども、非常に短いスパンの商品だと、ある意味人材がころころ変わっていったほうがいい場合もあるのではないかみたいな議論もありました。

また、ほかの機関や組織とどれぐらいコラボレーションしているかとか、先ほどの離職率に近いのですけれども、研究開発人材の勤続年数も指標の候補としてございましたし、知財の創出に貢献する人材の多様性、すなわちアーティストみたいな方とか、クリエイターみたいな方がどの程度いるかですとか、そういった人材のモチベーションみたいなものも指標になるのではないかといった意見がありました。ここは人材に関するところですよ。

模造紙の右上にまとめたのは組織に関する事項でして、例えば、技術人材が取締役会にどれぐらい参画しているかみたいな参画の度合いですとか、知財戦略にコミットする役員の数だとか、知財部門にどれだけコストをかけているかだとか、知財部門の会社における位置づけみたいな、組織に関するところを数値として見たらどうかという観点からまとめてあります。

模造紙の左下には、具体的に知財から商品などをつくる場合の話として、「仕損率」と書いてありますけれども、歩留まり率ですね。どれぐらい歩留まりがいいかが製造能力を示しているのではないかですとか、あるいは顧客をどれぐらい維持しているかという顧客率を見ることによって、その知財の効果みたいなものを表しているのではないかという指摘もありました。

さらに、模造紙の右下には、知財自体を見るものとしまして、特許の有効性とか、企業の扱う技術と知財によってカバーしている技術の範囲の関係を見るだとか、あるいは自社で使っていない特許がどれぐらいあるのか。これだと使っていないことが未利用特許で悪

いという批判もあるかもしれないのですけれども、既存の事業と収益モデルが違う事業で使える知財は、会社の将来の事業価値の向上につながるのではないかとということで、そういったものを評価する手法があるのではないかと指摘がありました。

さらに、皆さんに必ず使われるわけではないのだけれども、それを使ったほうがよりコスト的によくなるだとか、競争力が上がるみたいな準必須特許みたいなものがあるのだとすれば、その数を数えることもあるのではないかと御意見がありました。

以上です。

○渡部座長 何か御質問か御意見はございますでしょうか。よろしいですか。

では、時間も来ていますので、これでディスカッションは終わらせていただこうと思うのですけれども、なかなかこれはどのようにまとめればいいのかかわからない。

やっているとすけれども、実は私なんか事例や何かで見ているのは、比較的ビジネスエコシステムが複雑なものなのです。標準技術があつて、いろいろなところがあつて、例えば、そこで必須特許があつて、その特許の外側にいろいろなものがあるとか、そういうかなり複雑なものを見ているときと、割に単純に競争状態がはっきりしていて、一つの製品や何かに特許がある場合と、大分イメージしているものが違った議論をしていたと先ほど気がつきましたけれども、そういうもので大分、分けて整理しないといけない感じがしましたが、そんなところですよ。

何かコメントはございますか。

○住田局長 本日も活発な御議論をどうもありがとうございました。

なかなかどこに出口があるかはわからないのですが、今、渡部先生がおっしゃられたように、場合分けというか、いろいろな場合があるのだということを示しながら、今日は標準的なというお話もあったので、その「標準的な」がいいのか、先ほどのブックレットみたいに参照データみたいなものがあるのかはわかりませんが、そういうものをつくっていくことで、何かある程度できそうな感じも受けておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

○渡部座長 局長は何かできそうな気がしてきたという結論です。

事務局は何か御説明はありますか。

○仁科参事官 何とかまとめたいと思います。

では、次回の会合の御案内をさせていただいてよろしいでしょうか。

今日も御議論いただきましてありがとうございました。

これまで3回にわたりまして、グループ討議方式という形でさせていただきましたけれども、そろそろ我々としても、まとめの方向性をお示しして御議論いただくフェーズになっているのではないかと考えております。

次回の知財ビジネス評価のタスクフォースにつきましては、御案内差し上げておりますとおり、2月23日金曜日、午前9時半から12時までを予定しております。

開催場所につきましては追って御連絡をさせていただきます。

先ほど申し上げたとおり、グループ討議につきましては今回で最後にさせていただきます。次回からは通常の審議会形式で事務局から案を御提示させていただいて、その後に皆様に御議論いただく形をとりたいと思っております。

以上です。

○渡部座長　ということで、本日は御多忙中のところ、ありがとうございました。

これで閉会させていただきます。どうもありがとうございました。

○住田局長　どうもありがとうございました。