



知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会

知財のビジネス価値評価

検討タスクフォース

第4回会合

説明資料

平成30年 2月23日

内閣府

知的財産戦略推進事務局

- p.2 前回会合までの主な御議論の確認
- p.3-5 報告書全体像（目次案）
- p.6 価値創造メカニズムへの知財の有効性を示す指標
- p.7 イノベーションに資する知財を生み出すために
- p.8-9 知財がビジネスに果たす代表的機能

前回会合までの主な御議論の確認

●本TFの基本的視座

「デザイン思考&プロイノベーション戦略の時代」
という時代認識の下、当該思考及び戦略の契機かつ裏付けとするため、
知財のビジネス上の価値の見える化が必要



知財の価値評価に
新たな視点も
必要なのでは？

●従来の知財価値評価の視点

価値評価を行うために知財の機能が見える化するという考
え方はなく、知財がビジネスにどう効いているかを必ずしも
正確に捉えているとは言い難かった

●本報告書の知財価値評価の視点

- (1) 経営判断の契機・ビジネスモデル革新等には、価値創造メカニズムを把握して、そのメカニズムにおける知財の機能を明らかにすることが有用なのでは？
- (2) 知財の定量的な価値は、創出される価値全体との関係で評価し、適正・戦略的に開示・管理することが必要なのではないか？

0. はじめに

第1章. 社会・経済環境の変化

(1) 基本的認識

① 我が国の社会・経済環境の変化

- ・ 20世紀型工業モデル
- ・ 工業力の発展に伴う供給力・品質の向上
- ・ デザイン思考とプロイノベーション戦略

(2) 求められる企業・社会像

① Sustainable企業

② イノベーションエコシステム社会

(3) 求められる企業・社会像に向けた課題

(4) 検討の射程

① 前提

② ゴール

第2章. 価値創造メカニズムの構築

(1) 価値創造メカニズムについて、現状を
見える化し、今後のビジネスをデザイン
する意義

(2) 価値創造メカニズムの見える化（事業
の全体像の俯瞰・ストーリー）

- ・ 現在の見える化ツール
統合報告・価値協創ガイダンス
知的資産経営報告書 等

(3) 価値創造メカニズムの評価

① 定性評価

- ・ クオリティ評価
- ・ インパクト評価

【第3回C】

② 定量評価（事業価値の把握）

【第1回】

第3章. 価値創造における知的財産

(1) 価値創造における知的財産の位置づけ

- ・ 他の経営資源との関係
- ・ 広義の知的財産の重要性が増大

(2) 本報告書で射程とする知的財産

第4章. 従来 of 知財 of 価値評価

- (1) 従来 of 知財 of 価値評価 of 目的・対象
- (2) 従来 of 知財 of 価値評価 of 代表的 method 論
 - ① 見える化
 - ・ 知財創造 cycle
 - ・ 開示 (知的財産情報開示指針)
 - ② 定量化
 - ・ cost approach
 - ・ income approach
 - ・ market approach
- (3) 諸外国における知財 of 価値評価
…【本日PwCより報告】
- (4) 従来 of 知財 of 価値評価
 - ① 有用性
 - ② 課題

第5章. 知財 of 価値 of 見える化

- (1) 知財が business に果たす代表的機能
 - ① 経営戦略を構築する素材を提供する機能
 - ② 事業活動を促進・防御する機能
 - ③ 内部管理を効率化させる機能 . . .

【第2回B、第3回共通】★論点4
- (2) 価値創造 mechanism における知財 of 見える化
 - ・ ワークシート等

【第1回、第2回D】★論点1
- (3) 価値創造 mechanism 実現 of ための戦略
 - ① 事業間 portfolio 戦略
 - ② 知財 portfolio 戦略 【第2回B】
 - ・ 技術俯瞰図
 - ・ オープン/クローズ戦略 . . .
 - ③ 知財 portfolio の見直し

【第2回B】
- (4) innovation 創出と知財
 - ① innovation 創出に關わる知財
 - ② innovation 創出に關わる知財を生み出す環境

【第2回C】★論点3

第6章. 知財の価値の定量化

- (1) 知財の価値の定量化の基本的考え方
価値創造メカニズムとの関係で把握
- (2) 将来予測と知財 **【第3回A】**
- (3) 知財そのものの金銭的価値の定量化方法
 - ① 牛のモデル
 - ② ブランドによる価格プレミアムによる
収益増額
 - ③ 技術によるコスト削減額 . . .**【第1回、第3回A,B】**
- (4) 価値創造メカニズムの指標となり得る知財
【第3回C,D】 ★論点2

第7章. 知財の価値評価の活用

- (1) 不断の見直しと開示の範囲・方法
 - ① ビジネスモデルの見直し
 - ② 情報の戦略的開示
 - ③ 統合報告、知的資産経営報告等既存
開示ツールとの連携
- (2) 社内資源配分の最適化
- (3) オープンイノベーションの推進（他社
資源の活用）
- (4) 投融資・M&Aの際の適正な評価
- (5) 損害賠償請求の際の適正な評価
- (6) PAEが保有する知財価値の適正な評価

第8章. おわりに

別紙アウトプット

価値創造メカニズムのシート

【第1回】 ★論点1



論点 2

- 例 1) 事業に必須となる特許（事業を実施する際に実施せざるを得ない特許）の総数に対する自社の保有特許数の割合
- 例 2) 標準必須特許（SEP）が市場参入のために必要な場合、市場のSEPの総数に対する自社の保有SEP数の割合
- 例 3) ブランドが確立している場合、ブランドによる価格プレミアム率
- 例 4) 知財を評価して行われた投資額・融資額
- 例 5) 自社の保有知財を利用した製品・サービス（ライセンスした他社による実施を含む）の市場シェア
- 例 6) 知財を活用することによる仕損率の低下割合

論点 3

イノベーションに資する知財を生み出すためのインフラ(例)

組織・枠組み

- ・チャレンジに使える時間の確保（15%ルール等）
- ・異業種やユーザとの交流の場の形成
- ・新しい価値を創造するインセンティブ
- ・長期的な開発への継続的投資

企業風土・文化

- ・楽しむ風土
- ・助け合う組織風土
- ・活発なコミュニケーションのある風土
- ・多様性を歓迎する文化
- ・チャレンジを歓迎し、その失敗は許容する文化

人材育成・確保

- ・経営ビジョンに沿った人材育成
- ・個々の能力を伸ばす人材育成
- ・多様な人材の確保

イノベーション創出のプロセス(例)

- ① 環境（政治・制度、経済状況、社会潮流、技術）の変化の分析・予測
- ② 環境の変化・進展の予測に対応したマーケティング
- ③ アイディアを出し合う
- ④ 製品・サービス化
- ⑤ 社会に広げる
- ⑥ フィードバックによる課題発見

論点 4

知的財産がビジネスにおいて果たす代表的機能（1）

ビジネスモデルの創出	新たなマーケットを創出（新規な技術・特許）
	知財の組み合わせ → 新たな価値を創出（技術・特許）
経営戦略策定の素材の提供	マッピング・IPランドスケープ等による分析 → アライアンス先の発見（技術・特許）
	マッピング・IPランドスケープ等による分析 → 自社・他社の状況把握や技術動向の予測 → 自社戦略の立案・見直し（技術・特許）
事業活動の促進	自社の市場参入の切符・他社の市場参入を阻止（特許）
	交渉力の向上（特許）
	技術力の評価・認知力の向上 → パートナー確保（特許）
	アライアンスツールとして活用 → 事業の自由度の確保（特許）
	技術カアピールによる市場シェア拡大（特許）
	顧客誘引力による市場シェア拡大（ブランド・デザイン）
	顧客ロイヤリティ強化（ブランド・デザイン）
ビジネスモデルの維持	資金調達円滑化（特許・商標）
	ビジネスモデルの模倣防止（特許）
	技術の秘匿による市場の優位性維持（営業秘密）
	顧客の固定化によるマーケットの維持（ブランド）
	差別化による価格の安定化（特許・ブランド）
	ビジネスパートナーシップの維持（特許）
製品ブランドの維持（新規な特許）	

※第2回Bグループ、第3回の御議論に基づき作成

論点 4

知的財産がビジネスにおいて果たす代表的機能（2）

信頼性の向上	ポテンシャルの証明となり株価ボラティリティの低下（特許・ブランド）
	ブランドの確立による他事業も含めた価値向上（ブランド）
直接的な収益の増加や 費用の低減	プレミアムによる売値向上（ブランド）
	機能追加・改善等の付加価値による売値向上（特許）
	ライセンス収入（特許）
	技術によるコスト削減（特許）
内部管理の効率化	事業を維持・継続していくための指標（特許・ブランド）
	社内での可視化・客観化による社内プロセス改善（データ・ノウハウ）
	自社開発の指標とすることによる開発効率化・方向性の検討（特許）
	データの活用による組織の合理化（データ）
その他	社員の自信・愛社精神・モチベーションの向上、離職率の低下（特許・ブランド）
	技術力アピールによる人材確保（特許）

価値創造メカニズム(事業レベル例)

何を目指すのか

企業理念・事業ビジョン、顧客に提供する価値の定義

どのように実現するのか

主たる課題・競争力の源泉・組織形態等ビジネスモデルを組替える際の基点、他の事業との関係(全社エコシステム内における位置づけや事業間シナジーの取り方)

価値創造メカニズム

収益規模・達成期限、撤退基準、ビジネスモデルの有効性確認や目標管理のための指標等に基づいて管理

資源

顧客
価値

コアとなっている経営資源

ビジネスモデルを成立させる資源を棚卸しし、その内、ビジネスモデルの実現にとって主要なドライバーとなっているものとその使い方

保有資源をどう使っているか

知的財産 (ex. 〇〇のデータ、〇〇の特許群、ブランド、デザイン、〇〇に関するノウハウ) をどう使うか

人材： 組織風土：
財務基盤： その他資産：

どの資源が余っているか

知的財産 (ex. 〇〇のデータ、〇〇の特許群、ブランド、デザイン、〇〇に関するノウハウ) をどう使うか

人材： 組織風土：
財務基盤： その他資産：

何をしているのか(ビジネスモデル)

●収益の仕組み

- 誰を顧客に、誰と協力して
- 何を作り、何を売って
- どのような付加価値を提供しているか
- 顧客から得られた価値を何に用いているか(他のビジネスにどうつなげるか)
- そのために資源をどのように組み合わせているか

知的財産がどのようにどの程度貢献しているか

考慮すべき外的要因

自らはコントロールできないが、ビジネスモデルや資源活用に影響を及ぼす市場外の主要要素

(ポジ)

(ネガ)

コアとなる経営資源

ビジネスモデルを成立させる資源を棚卸しし、その内、ビジネスモデルの実現にとって主要なドライバーとなるものとその使い方

保有資源をどう使うか

知的財産 (ex. 〇〇のデータ、〇〇の特許群、ブランド、デザイン、〇〇に関するノウハウ) をどう使うか

人材： 組織風土：
財務基盤： その他資産：

どの資源が余るか

知的財産 (ex. 〇〇のデータ、〇〇の特許群、ブランド、デザイン、〇〇に関するノウハウ) をどう使うか

人材： 組織風土：
財務基盤： その他資産：

何をするのか(ビジネスモデル)

●収益の仕組み

- いつまでに
- 誰を顧客に、誰と協力して
- 何を作り、何を売って
- どのような付加価値を提供するか
- 顧客から得られた価値を何に用いるか(他のビジネスにどうつなげるか)
- そのために資源をどのように組み合わせるか

知的財産がどのようにどの程度貢献するか

考慮すべき外的要因

自らはコントロールできないが、ビジネスモデルや資源活用に影響を及ぼす市場外の主要要素

(ポジ)

(ネガ)

【現在】

【将来】

他の事業との関係

全社エコシステム内における位置づけや事業間シナジーの取り方

何が足りないか(不足資源)

知的財産 (ex. 〇〇のデータ、〇〇の特許群、ブランド、デザイン、〇〇に関するノウハウ) が不足

人材： 組織風土：
財務基盤： その他資産：

どうやって得るか
(自社で創出か他社から得るか等)

他の事業との関係

全社エコシステム内における位置づけや事業間シナジーの取り方