

知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（第5回）

日 時：平成30年3月15日（木）10:00～12:00

場 所：中央合同庁舎4号館12階 共用第1202会議室

出席者：

【委 員】 渡部座長、小林委員、強瀬委員、鮫島委員、
芝坂委員、鈴木委員、萩野委員、土生委員、森委員

【オブザーバー】 特許庁 総務課 武重企画調査官
日本知的財産協会 関様

【事務局】 住田局長、永山次長、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）報告書案について

（2）報告書・ワークシート等の活用について

3. 閉会

○渡部座長 時間になりましたので、ただいまから「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」第5回会合を開催させていただきます。

本日は、御多忙のところ、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及びオブザーバーの方は、お手元にある座席表のとおりでございます。奥田委員と関委員が所用のため御欠席ということをお伺っております。

なお、関係機関としては、特許庁から御出席いただいているところです。

委員会の開催に先立ちまして、住田局長から御挨拶いただければと思います。

○住田局長 皆様、おはようございます。本日もありがとうございます。

第5回になりまして、これまで大変活発な御議論をいただいていたものを、事務局のほうで報告書案というような形でお手元にお配りさせていただいておりますけれども、報告書案というものも、まだまだたたかれ台でございますので、皆さんからいろいろな御意見を伺いまして、それを踏まえて、私どものほうでももう一度、より完成度の高いものにしていきたいと思っておりますので、本日はよろしく願いいたします。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、事務局から配付資料の確認及び本日の議事の説明をお願いいたします。

○仁科参事官 座長、ありがとうございます。参事官の仁科でございます。

本日も審議会形式でございますけれども、前回同様活発な御議論をぜひともお願いしたいと思っております。

私も議事録の確認をしておりまして、通常の審議会よりもかなり議事録の枚数が多いなという感じがしましたので、今回も同様な形で中身の濃い御議論いただければと思います。

お手元の配付資料の確認をお願いいたします。資料5-1が議事次第、資料5-2が委員一覧、資料5-3が報告書案、資料5-4が討議議題でございます。

本日は、報告書案につきまして事務局より御説明させていただきまして、報告書案の中身についてと、報告書・ワークシートの活用につきまして皆様に御議論いただくという内容になっております。よろしく願いいたします。

○渡部座長 どうもありがとうございました。

報告書案は、先ほどございましたように、まだ仮のものでございますので、未定稿ということで、非公開という扱いにさせていただきます。お取り扱いには注意いただくようお願いいたします。

また、これは非公開ということで、傍聴の皆様は配付資料のお持ち帰りはできませんので、お願いいたします。

まず、本委員会の成果物になる報告書の全体構成ということで、事務局より説明をお願いいたします。

ここでは、最初に全体構成について議論いただき、各所の中身については後ほどの議論ということにさせていただきます。

○仁科参事官 座長、ありがとうございます。

まず、私のほうから、報告書の全体構成につきまして御説明させていただいた後、質疑に入りたいと思っております。質疑に引き続きまして、各構成につきまして御議論いただきたいと思っております。

お手元に資料5-3という形で、知財のビジネス評価検討タスクフォース報告書案をお示ししてございます。ページは下のほうに振っております。2ページをごらんいただきますと、「はじめに」と書いてございますけれども、この2ページの中段あたり、この報告書のメッセージということで、「経営者の皆様へ」という形でのメッセージと、「知財部関係者の皆様へ」という形でのメッセージを記載してございます。

また、3ページ目、4ページ目、「はじめに」の続きでございますけれども、4ページ目の冒頭、このタスクフォースの中でも、この報告書は誰向けに書いているのかというところを何度か御指摘いただいた記憶がございます。そちらにつきまして、4ページ目の冒頭に記載してございます。(3)としまして、「本報告書がターゲットとして想定する企業は、大企業、中小企業等の企業規模や老舗やベンチャー企業等の社歴、業界は問わない。」としてございます。「スピーディーな環境変化に生き抜く努力をする意思がある全ての日本企業が対象」と考えてございます。

具体的には、企業の経営者層の方、知財関係者の方、これは弁理士の方も含まれますけれども、そのほか金融機関等、企業を支援する利害関係者のほか、大学のTL0、産連本部の方につきましても、広く読まれることを期待したいと考えておりまして、読者層とこの報告書の関係につきましては、4ページ目の下のほうに表にまとめているところでございます。

5ページ目以降、目次を記載してございます。目次の大きな構成につきましては、前回のタスクフォースで確認いただいたとおりでございます。枠組みの大きな変更はございません。第1章に社会・経済環境の変化の認識を記載しまして、第2章に価値創造メカニズムにつきまして考え方を示し、第3章におきましてその価値創造メカニズムと知的財産との関係につきまして説明するというスタイルをとっております。

また、前回のタスクフォースで、知的財産に対して費用を割くことに関する費用対効果みたいなことについても言及すべきという御指摘がございましたので、第3章の第3節に知的財産に関する費用対効果に関する節を設けてございます。

第4章以降は、この委員会におきまして、委員の皆様あるいは参考人の皆様からプレゼンいただいた内容あるいはグループディスカッションにおきまして皆様からいただきました御知見をまとめたという形にしてございます。

第4章で、従来の知財の価値評価につきまして触れた後、第5章で知財の価値評価の①としまして定性的な評価を、第6章としまして、評価の②としまして定量的な評価を記載するという流れになっております。

第7章に移りまして、こちらでこのタスクフォースの結果、知財の価値評価につきましてどうやって活用していくのかというところをまとめてございます。

こちらのほうにも、第4項としまして、知財投資の最適化の補助あるいは検証のきっか

けという形で使えるのではないか。これも前回の御指摘を踏まえまして、追加した項目でございます。

第7章の中に第4節を、これも前回の議論を踏まえまして、この検討結果につきまして何らかの政策的対応ができるのではないかという御指摘がございましたので追加してあります。現在、まだ空欄の形になっておりますけれども、入れ物として、第4節に政策的対応の必要性についてという項目を設けてございます。

また、別紙という形で、本日はA3の1枚紙を御用意させていただいております。現在、この1枚紙だけでございまして、その使い方、書き方等につきましては、追って補充という形にさせていただいておりますけれども、この別紙につきましても、後ほど御議論いただきたいと思っております。

報告書の全体的な方針としましては、図と表をできるだけ多用しまして、図と表を拾い読みしていただければ、大まかな流れは御理解いただけるようにしたつもりでございます。図につきましては、これまで本タスクフォースでお示ししました図を中心に掲載しまして、一部、新規のものを追加するという形をとっております。

以上でございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの報告書の位置づけと全体構成について、御意見をいただければと思います。

いかがでしょうか。

前回、御意見をいただいて、最後のところに政策的対応とかそういうところをつけてという変更をさせていただいていると思います。

森委員どうぞ。

○森委員 政策的対応の中身の項目というのは、今、柱立てみたいなのはあるのでしょうか。後で普及についてとか議論があると思うのですけれども。

○仁科参事官 後ほど、これの議論をいただく時間を設けたいと思っておりますけれども、資料5-4で論点2という形で、政策的対応について御議論いただくパートを設けてございます。後ほど、委員の皆様からも御意見をいただきながらまとめていきたいと思っております。

○渡部座長 よろしいですか。もし、後でまたお気づきの点があれば、全体構成に戻って御指摘いただいても結構だと思いますが、先に進めさせていただきます。

まず、1章から3章までの説明を事務局からお願いいたします。

○仁科参事官 引き続きまして、今ごらんいただいております報告書の8ページから第1章が始まっております。第1章は社会・環境の変化の認識を記載したところでございます。

12ページ目をごらんいただきますと、図3という形で、私どもの基本認識を図にまとめてございます。こちらは第1回のタスクフォースで私どものほうから提示させていただい

たものでございます。

上のほうから、20世紀型工業モデル、この時代はプロパテントの時代であったという認識でございますけれども、こういった時代から、中段にありますように体験や共感を求めるユーザーの多様な価値観が市場を牽引する時代になってきている。こういった時代は、需要サイドがリードする時代でありますし、知的資産の果たす役割が増大しているという認識でございます。これを受けまして、今後はデザイン思考だとかプロイノベーション戦略の時代になっているという認識をこちらに記載してございます。

16ページ目に移りまして、第2節としまして、求められる企業像と目指すべき社会像という形で書いてございますが、その中段あたりに「以下、本報告書では、」という記載がございますけれども、私どもは、求められる企業像としまして、成長を長期的に持続可能な、サステナブルで、かつ革新的な、イノベティブな企業という形で求められる企業像を考えておりまして、これは我々の造語でございますけれども、「サステイノベティブ企業」という形で求められる企業像をお示ししてございます。

20ページ目から、第2章としまして価値創造メカニズムの構築という形で説明が始まっております。

まず、企業につきまして、どのように捉えるかというところが第1節の冒頭に書いてございまして、この報告書では、企業につきまして、ある意味、関数的な表現をさせていただいております。企業とは、投入した経営資源、下にございます図1でいいますと大文字のXで書いてあるところでございますが、これを企業理念に適合する価値、これは図1でいいますと大文字のYでございます。このXをYに変換する関数 $F(x)$ を価値創造メカニズムと考えております。

この価値創造メカニズムは一文字ずつの式であらわしておりますけれども、入力はたくさん資源で出力もたくさん価値かと思しますので、行列的な式になるのではないかとこの認識でございます。

この図のすぐ上にある段落で、「企業においては、」と書いてあるところでございますけれども、価値創造メカニズムとしての自社をよく理解し、ユーザーの価値観に機微に反応して、そのメカニズムの内容としてのビジネスモデルを継続的に革新することにより、自社の全体としての持続的成長像を構想していくことが重要な意義を持つようになっていくという認識を示してございます。

次の21ページでございますけれども、関数 F の捉え方でございますけれども、この $F(x)$ を企業全体として把握するというのはなかなか難しいかと考えておりますので、この $F(x)$ につきましては、個別の事業のビジネスモデルの有効性の検証のため、事業単位で行うことが現実的ではないかと考えてきておりまして、これを受けまして、皆様にこれまで議論いただいておりますA3の資料につきましても、基本的にはその事業単位でつくるという考え方をとっております。

ただ、この場合におきましても、企業の中で複数の事業があるわけございまして、企

業全体には事業のシナジーとか各企業に共通するような資源もございますので、こういった作用の存在を認識することも必要だと示してございます。

22ページ目に移りまして、企業全体で見ていきますと、22ページ目の上から3行目のところでございますけれども、各事業に配分する予算等諸支援を決定するための動的事業ポートフォリオを組成し、適時、見直すことが期待されると考えておりまして、そのためのやり方の手法としまして、22ページ目の下から2段落目のところでございますけれども、「そのためには、」ということで、次のページに示しました図3のように、各事業におかれている環境の変化の類型をパターン化し、その類型ごとに大まかな対処方針を決めておくことも有効ではないかということで、これは事務局の仮説でございますけれども、23ページの図3に示すような形で、横軸に「事業革新の主導可能性」、縦軸に「環境変化の意外性」、これは「環境変化の予見性」と読みかえてもいいかもしれませんが、そういった形で取り得る対処のパターンを例示させていただいております。

また、24ページには、動的事業ポートフォリオの捉え方としまして、芝坂委員からアドバイスをいただきまして、領域の面積を事業規模で説明するというイメージで書いた図でございますけれども、図5に書いたような捉え方もお示ししてございます。

24ページでは「第3節 価値創造メカニズムの見える化の現状」ということで、25ページ目以降、これはこの検討会の中で、委員の皆様あるいは参考人の方から御説明いただきましたこれまでの取り組みを説明してございます。

29ページ目に移りまして、「第4節 価値創造メカニズムの評価の在り方」と書いてございますが、企業価値には、冒頭に書いてございますとおり経済的価値以外にも社会的価値があるのだというところはこのタスクフォースの中でも議論があったところでございます。

30ページ目に移りまして、真ん中辺りにあります「企業価値を把握することは、」という記載でございますけれども、企業価値の把握は経営管理におきまして非常に重要である。また、企業価値や事業価値の算出に当たって、その変動要因を企業内でどのように認識しているかを外部に伝えていくことは、投資や融資を受ける上でも重要であるという認識でございます。

同じページの「第1項 定性評価」と書いてあるすぐ上の段落でございますけれども、事業価値の把握手法としましては、これも議論がございましたが、定性的な評価と定量的な評価は存在するとした上で、定性的な評価をした上で、定量評価を行うことが望ましいのではないかと示してございます。

32ページ目から、価値創造メカニズムにおける知的財産の位置づけということで、図1に各経営資源の相互関係のイメージ図を示してございます。32ページ目の一番下の段落で「しかし」と書いてあるところでございますけれども、21世紀型モデルにおいては経営資産の重要性が相対的に高まってきている。これを受けまして、価値創造メカニズムにおける知財の位置づけを明確にすることは、我が国の企業経営においても重要であるという認

識でございます。

33ページ目の第3節のところは、先ほどの全体像をお示ししたときに追加した項目をご説明しましたけれども、図2に記載していますとおり、知財に関するコストに対して、ベネフィットが適切かという考え方も必要ですよということをお示ししてございます。

34ページ目から、このタスクフォースの検討の目的と前提をお示ししてございます。34ページ目の下のほうに、「第2項 検討の前提」と書いてございますが、これは第1回のタスクフォースでお示した考え方と変わっておりません。最初のポツで書いてございますけれども、事業とひもづけられた知財を認識し、評価をするのだというのを大きな前提と考えております。

また、ひもづけする知財につきましても、知財群は一体として認識評価するという考え方、また、知財の価値につきましても、適正・戦略的に開示・管理されることが必要で、その結果の公表の内容の範囲につきましても各社が判断すべき事項であるという前提でございます。

35ページ目に用語の定義がございまして、これもこちらのタスクフォースのほうで、用語の定義をしっかりとすべしという議論がございましたので、今、事務局の案をお示ししてございます。

最初に、知財につきましても、知的財産基本法に定義されております定義をそのまま引用する形にしてございます。人間の創造的活用により生み出されるものということから始まるこの表現は、知財基本法の表現でございます。

ただ、なお書きとしまして、本報告書において人間の創作的活用により生み出されるものには、例えば企業の理念とか事業のコンセプト、組織の文化や風土、顧客ネットワーク、評判みたいなものを含めたいと考えてございます。

その次に、価値評価という言葉ですけれども、従前、価値評価という言葉はどちらかというと特許の価格が幾らみたいな形で金額的な評価を行うという捉え方が多かったかと思っておりますけれども、この報告書では、機能の定性的な評価を行うことと、その定性的な評価のインパクトを定量的に把握するという2つの意味で使いたいと考えてございます。

その次に、見える化という表現につきましても、評価したものにつきましても、戦略的に取捨選択しながら社内向けあるいはステークホルダー向けに開示をしていくことを見える化と呼びたいと考えてございます。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

今、御説明いただいた範囲、36ページまでの内容について、意見交換に移らせていただきたいと思っております。御意見のある方は、またネームプレートを立てていただければと思います。

鈴木委員、お願いします。

○鈴木委員 鈴木です。

今の御説明の中で、半分質問と半分意です。一つはサステイナビリティ企業というネーミング、知的資本の創造と活用みたいな、こういうネーミングは非常にいいと思っています。余り使われていないので、口がなじまないのですけれども、何らかのイメージを出すという意味で知的財産活用型としていいと思います。

それから、ビジネスモデルのF(x)のところですけども、ビジネスモデルは事業単位でという話がありましたが、ここは私の持論でもあるのですけれども、個々の事業をビジネスモデルで捉えていくというのは結構です。ただ、企業として、一つの組織対応を見たときに、あなたの会社、あなたの組織はどのような価値創造をする会社なのですか。ビジネスモデルというのは、価値創造の仕組み、価値創造のメカニズムを全体で捉えるという見方もあります。そういった意味では、全体としてその組織、会社が何をやる会社か、どういう価値をつくるのかという内容を大事にして語ってほしい。我々はそれを知りたい。その上で、それを構成する事業を見ていきたい。事業を見ていくと、それがポートフォリオとして、うまくいっているのか、うまくいっていないのか、もうかっているのか、もうかっていないのか。全体のそれがどのように改善していくのかとか、それが最終的にどのような財務になるのかを問う。ビジネスモデルの捉え方を、全体を見てからブレークダウンしていく。具体的に下りていったときには、個々のビジネスモデルは個別に事業として見ていくほうがいいかなと思いました。

それから、知的資本の位置づけ、32ページのところです。これは、何らかの形で幾つかのキャピタルの位置づけがあって、それをいわゆる軸が独立なので、独立的要素としてディメンションを別に見るという見方と、何らかの階層的に見るという見方があると思います。私は強くこだわらないのですけれども、そこを一つの次元として見ます。その中で、より活用されているのが知的資本であるというのは非常にいいと思います。

定性と定量の結びつけ方にはいろいろ議論があると思います。私としては、定量が一番わかりやすいのが財務的データなので、財務データでその価値を評価する。ここでの議論でもDCFみたいなもので価値を見ていくことになるのですけれども、ビジネスモデルがその価値を生み出す過程において、どのように定性的に内容を見るか。その中で、ビジネスモデルを構成する要素の中で、まだ財務数値にはならないけれども重要なKPIがあります。それをいろいろ見ていくというのがここでの本筋だと思います。そういう定性、定量の中で、定量の行き着いたところが財務である。そういう流れが書いてあると思う。しかし、今、我々が注目するのは、財務の前の段階での定性から定量という内容をどのようにうまく企業として、組織としてはつくり上げていくかが問われています。それから、我々投資家的なステークホルダーから見れば、それをどう評価するのが重要であるという印象を持ちました。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

前半の御指摘のところは、私も例えば企業の戦略というと、全社戦略と事業戦略と機能

戦略の3階層がありますね。全社戦略は一つ一つの事業を会社が目指す方向に対して組み替えたりするわけだから、その部分が余りないのです。そういう階層で、今、おっしゃったことで、全社でどうなっているのかという話と、それぞれの事業の話をわかるように記載するという方向でお考えとしてはよろしいですか。それが1点です。

後半は、私はそのとおりだと思います。

○仁科参事官 御指摘ありがとうございます。

後ほど議論いただこうかと思っておりますが、以前から御議論いただいておりますA3の価値創造メカニズムの見える化をさせていただいているワークシートがございますけれども、一応、こちらにも上のほうに書いてある「何をを目指すのか」というところですか、「どのように実現するのか」というところは、事業レベルというよりは企業横断的なものを記載していただくのかなというイメージで考えておりました。

ただ、今のお話を聞いておきますと、場合によっては、企業全体について何か説明するような別のシートみたいなものもあってもいいのかなという感じにもお伺いしました。

2番目の御指摘のまず定量的な評価をするときには、できるだけ金銭的価値で捉えることが原則なのですよというところは、我々もそういった認識を持っておりまして、この報告書でいいますと67ページから、後ほどまた説明させていただきますけれども、第3節という形で、まず定量的な評価を行うに当たっては、事業における知財の金銭的評価を行うというところをまず原則にしたいと考えております。

ただ、そこになかなか行かないというところも、難しいなという議論もあるかと思えますし、先ほどの鈴木委員の表現からすれば、KPIみたいなものもあってもいいのではないかという議論がこのタスクフォースにもございましたので、なかなかそういう金銭的評価が難しい場合には、73ページ目以降に第5節として書いてございますが、知財のビジネス上の価値を把握するための指標、KPIみたいなものを把握していくことも重要ではないかという形で書いたつもりでございます。

ただ、今の鈴木委員から御指摘いただいた一連の流れをよりわかりやすくするというところは御指摘のとおりかと思っておりますので、検討したいと思っております。

○渡部座長 ありがとうございます。

森委員、お願いします。

○森委員 私も、全体像というところにこだわりがあって、中小企業の社長からすると、部門という意識は余りないのです。社長を中心に、全体をとにかくどうなのかというところが始まっていますので、その点は本当に強調しておきたいと思えます。

あと、35ページのワーディングになるのですが、見える化という用語が出ていまして、私は後で御議論のある他の省庁との関係とかということで、例えば金融庁のほうでいろいろな定性的なところ、リレーションシップ・バンキングで扱っている用語とか、あとは経産省のローカルベンチマークで扱っている用語との関係でいくと、見える化というのは、例えば社長が自らの事業の見える化をする。見せる化を、例えばバイヤーとか金融

機関に見せる化をする。用語としては、そういう使い方をしていきますので、できましたら見える化と見せる化というのを使い分けていただくと、他の省庁との関係もいいのではないかと感じました。

○渡部座長 逆に、見せる化を使う部分がないとおかしいですね。

○仁科参事官 恐らく、ここに書いてある「見える化」の定義は「見せる化」に近いですね。

○森委員 そうなのです。

○仁科参事官 そこが平仄がとれていないという御指摘という理解でよろしでしょうか。

○森委員 そうです。

○鈴木委員 それは異論がありまして、「見える化」というのは主体がこちらにあって、わかってくださいと立場。「見える化」というのは、何らかのステークホルダーが、我々がどう受けとめますかということなので、説得する側と納得する側の違いはあります。大事なのは、納得側だという意味合いを込めて、私は理解していますので、おっしゃるような使い分けはいいと思います。

○仁科参事官 今の35ページの定義で見ますと、「情報内容を戦略的に取捨選択して行う価値評価の共有又は社会のステークホルダーへの開示」となっていますので、情報を持っている側のほうがどう見せていくのかという形で書いていますね。これは「見える化」のほうに近いのかなと思ったのですけれども、ただ、投資家の方の立場でいうと、情報を提示する側の立場の方からフィルタリングをかけられたような情報を見せられても鵜呑みするのではなくて、しっかり情報が開示された上で、何が本当に必要かというのは、見る人が判断するのだから、そういう意味での「見える化」をしっかりすべしという御意見かなとお聞きしたのですけれども、そういった理解でよろしいですか。

○鈴木委員 ただ、「見える化」のほうが私は何となくいいと思います。

○森委員 これは、あくまでもまず企業の社長を中心にビジネスモデルを語っていますので、ステークホルダーはその後という整理のほうがいいと思うのです。

○住田局長 今の議論は、両方の御議論とも非常によくわかるのですが、「見える化」という言葉の日本語の持つ意味として、ある種、飾るみたいなところが出てきてしまうのが一番まずいので、そこの誤解がないように注意をしながら、言葉づかいをするということが多分一番大事なのかなと思います。

多分、鈴木さんのおっしゃる「見える化」になってしまうと、そこの部分が都合のいいところだけというか、見せたいところだけになるのが気持ち悪いというところなのですけれども、事業主の立場からいうと、自分が見せたいところを見せるのだということではあるものの、でもそこに何らかの中立性みたいなものがないと困るというところ、どちらのニュアンスが出てしまうかというところの難しさなので、言葉としてはまた検討させていただくということでもよろしいでしょうか。

○森委員 私は集約というか、主語がまさにビジネスをやっている社長だというところで、

報告書を読むことになると考えています。

○渡部座長 言葉はあちこちで使っているのですが、その辺は見直していただくという形で。

芝坂委員、お願いします。

○芝坂委員 先ほど鈴木さんのほうからあった事業全体という話と個別事業という話と関連しているのですが、私はよく統合報告書とかを見るわけなのですけれども、そのときに、事業ごとのつながりのわからない報告書がすごく多くて、一体どの企業がどの事業に注力しているのか。その取捨選択、例えばどこかの事業を売るといった場合に、そのときに持っている知的財産等々が極めて重要な意思決定の根拠になるということを考えますと、先ほど仁科さんがおっしゃったように、全体をつなげるような、何かそういったメッセージがあったほうが、より事業ごとのものもわかりやすくなるのではないかという気もいたします。

全てを並列に書かれている統合報告書が実は多いのですが、実は事業ごとに重みは全然違うというのが現実だと思いますので、そのあたりは御議論いただけたらと考えております。

○渡部座長 全くおっしゃるとおりだと思うので、先ほどの全社戦略でも、例えば撤退を決めた事業もあるわけですね。そういうものがないと多分、位置づけがはっきりしないと思う。

小林委員、お願いします。

○小林委員 ありがとうございます。

ちょっと今の話にも関連するかなと思うのですけれども、これは全体として、やはり企業がどう見せるかといいますか、対外的に公表していくかという話がベースになっている気がするのですけれども、一方で、融資される銀行とか投資側としては、今度はその対象となる企業がどのようなビジネスをやっている、そこに対して、この知的財産がどれぐらい貢献しているのかということにデュエリジェンスという観点で見なければいけない。それは表と裏なのかなと思ってまして、先ほどのように、いいところだけを見せられても、それを鵜呑みにはできないというところで、もちろん企業にとっては見せる努力をするというのは非常に重要ですが、一方で投融資をする側からすれば、いかにどういう観点でこの企業のこの価値が創造されているのかというのを見抜かなければいけないというところがあると思いますので、その両面からうまく記載をいただけるとよろしいのかなと思っています。

ページ数はどこか見失ってしまったのですけれども、先ほどの御紹介の際に、こういったことをやっていくことで、投融資を呼び込めるというような、企業側の立場で書かれていたかと思うのですが、先ほど金融機関前提で言ってしまいましたけれども、一方で、企業にとっても投資をする機会はあると思うのです。ライセンスを受けたりとか事業買収したりという場面のときに、どう相手の価値のつくり方といいますか創造メカニズムをひもといていくか。その観点で文章を追加いただけるといいかなと思います。

33ページのところには、費用対効果のところでは少しだけ保護活用、他者からの知的財産権の取得、ライセンス許諾にどれだけの費用をかけるべきかという、これはどちらかというと投資に近い部分だと思いますので、この部分も同じように記載ぶりを考えていただければいいかなと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

○住田局長 部分と全体の話は、実は事務局の間でも大激論をしております、私はどちらかというと全体派なのですが、全体があつて部分があるというのは全くおっしゃるとおりなのですが、一方で、例えば中小企業だと全体だけでいくという感じで十分だと思うのですが、大企業だと、全体はわかるわけないと大体言うのです。

だから、そういう人たちにこれを見せて、「全体ですか、そのようなものはできるわけではないではないですか」と言われてしまうので、入り方としては、まず、個別の事業から書いてみますかというようなガイドにしたらいのかなという気持ちです。個別の事業を書くと、その過程でまた全体もわかってくるかもしれないので、個別の事業の絵柄と全体の価値創造メカニズムの絵柄と、多分、両方を行ったり来たりすることで、本当の全体像と個別の事業の位置づけがだんだん確定してくる。そうすると、芝坂さんがおっしゃったとおり、今のものは個別しかなくて、全体がないからわけがわからないのしょうという話になるわけで、そこは両方ないといけないのだろうなという感じがしております。したがって、先ほど仁科参事官も申し上げたとおり、もう一個別のシートが、もしかしたら全体版というのと個別版というのがある、単にそれをそれぞれつくればいいのですよということではなく、それを行ったり来たりするみたいなのが大事なかなと、今日のお話を伺っていて感じました。

○渡部座長 全体版は、恐らくこれそのものよりはもうちょっと事業ポートフォリオの観点みたいなものではないかと思うのです。

それは2つということですか。

強瀬委員、お願いします。

○強瀬委員 今、投融資という観点の話が出ましたので、通常、投融資する側、特に銀行側からいうと、通常の定量の財務情報だけでは企業全体の2割とか3割しかよくわかっていない中で今まで投融資をするわけで、担保とか保証が必要だったわけなのですけれども、見える化というのは内部の作業なのかもしれませんが、見える化して、中小企業のレベルですと、ほとんど気づいていないことが多くて、それを気づかせるために見える化をしてもらって、先ほど、お化粧するイコール見せるではなくて、気づいたことを外に発信するのが見せる化かなと。それで見せる化していただけると、金融機関は2割、3割の情報しかなかったのが、半分ぐらい、その企業全体がわかるようになるという、金融的にも非常にやりやすくなると思います。

それから、この36ページまでではないのしょうけれども、最終的にシートができたときに、今までいろいろなところでやっている。見える化までは多分、いろいろなシートが

あるかと思えます。

今回、これは知財ですので、その着目した知財が、恐らくエンジンみたいな知財があって、そのエンジンを将来に向かってどうやって活用して企業価値を上げるかというようなシートになっていると非常によく、見ていて思ったのですけれども、現在、将来ですので、事業承継みたいなものを想定した場合に、今までの従来やってきたビジネスを続けていくと同じ直線上のベクトルになっていくわけですが、この事業承継にバトンタッチした段階で、新しい経営者が創造性を働かせるときに、自分たちの企業の持っている知財をどう活かすかで違うベクトルをつくって、そうすると、成長力が変わってくるのではないかと思えます。そういうシートになったら非常にいいなと感じました。

○渡部座長 ありがとうございます。

大体よろしいですか。事務局は、ここまでに何かコメントはございますか。

○仁科参事官 大丈夫です。

○渡部座長 いろいろ意見をいただきましたので、特に先ほどの全社のところは少し別に考えたほうがいいですね。これと同じではないと思うので、そこは工夫をしてということになろうかと思えます。

それでは、続いて、4章から6章までということで、ワークシート及び論点1についての説明をお願いいたします。

○仁科参事官 引き続き、報告書の37ページから第4章が始まっております。

第4章の記載は、基本的に第1回のタスクフォースで事務局から資料を用いて説明をさせていただいた内容を文字の形に整理をさせていただいたという内容でございます。小林委員のほうからプレゼンテーションいただきました資料等も追加させていただいております。

42ページ目から、前回、タスクフォースで、PwCのほうで海外調査の報告を行っていただきましたけれども、諸外国における知財の価値評価という形で、その結果のここは結論だけを記載するという形でまとめをさせていただいております。

46ページから、第5章としまして、知財の価値評価、まずこちらでは定性的な評価を行うというところからスタートをさせていただいております。

46ページ目の一番下のほう、第1節としまして、「知財がビジネスにおいて果たす代表的機能」ということで、これは皆様からグループ討議を通じてたくさんの機能を出していただきまして、それを整理させていただいたもの。これが47ページ目から始まっておりまして、49ページまで、大きく7つの機能に分けて書いてございますけれども、個々の委員の皆様からいただきました内容等を50ページ目に図2という形で記載をさせていただいたような表になっております。

その次、52ページ目からが価値創造メカニズムにおける知財の見える化と書いてございますが、こちらが先ほど来、何度も出てきておりますA3の別紙という形で、価値創造メカニズムを把握するためのシートという形で用意をさせていただいているものでございます。

シートの方をごらんいただきますと、前回、御指摘を受けまして、幾つか修正している点がございます。

まず、上のほうに「資源」が入力になっておりまして、「ビジネスモデル」を通過した後、今のシートですと「価値」という形になっておりますけれども、当初は「顧客価値」となっておりましたが、価値については、顧客に対する価値だけではなくて社会的価値みたいなものもあるのではないかという御指摘を受けましたので、表現としては「価値」という形に変えてございます。

また、ビジネスモデルのほうに向かって、「収益の仕組み」というところから赤い吹き出し線みたいなものが伸びております。当初はこの図でオレンジ色のところは全部ビジネスモデルのところに伸びていたわけですが、それも表現として不適切ではないかということでしたので、「収益の仕組み」のところが「ビジネスモデル」のところに伸びるような形に修正をしております。

また、赤い枠の収益の仕組みという記載のすぐ下にあります「考慮すべき外部環境」というところがございますけれども、ここは、従前は「市場以外の主要な外部の考慮要素」という記載をしておりました。これにつきましては、前回の議論でステークホルダーについても記載をしたほうがいいのではないかというような御指摘を受けましたので、記載欄を増やしまして、「考慮すべき外部環境」という形にした上で、「市場の環境」と、「ステークホルダー」も加え、さらに「その他外部認識」という形で欄を設けてございます。

このワークシートは、実際にこの表を使って記入をしようとするとう欄が小さ過ぎるだとか、そういった問題がいろいろあるかと思っておりますので、スペースの調整等は今後、させていただきますけれども、記載する項目としては、こういった項目を想定していけばいいのではないかということでまとめさせていただいております。

また報告書のほうに戻っていただきまして、今、御説明しましたワークシートの考え方みたいなものが53ページ、54ページ目のところに説明をさせていただいております。

54ページのところには、図6という形でビジネスモデルの継続とか変更のイメージと書いてございますが、左側のほうが現在の価値を生み出すためのビジネスモデルの流れ、右側のほうが、今後どうしていくのかということによって表現してありますが、これが先ほどごらんいただいたA3のシートでいいますと、左側半分と右側半分にそれぞれ対応するというイメージでございます。

55ページ目から、「価値創造メカニズムを実現するための知財戦略」という節が始まっておりまして、知財全体を把握しないといけないですねということで、知財ポートフォリオ戦略をとる必要があるという説明をさせていただいております。

そのポートフォリオの把握の例としまして、例えば、56ページ目の図7にありますような横軸に知財の要素をとり、縦軸に知財の優位性みたいな形で全体像を把握するというやり方ですとか、あるいは57ページ目のほうに、これは中村参考人にお越しいただいて御紹介いただいたコンピューターを使った分析でございますけれども、技術俯瞰を行う分析。

この技術俯瞰を行った上で、技術の親和性みたいなものを技術同士の距離だとか重なり具合で把握するみたいな考え方があるのではないかとこのところを図8のA、図8のBでお示ししてございます。

57ページ目以降、この検討会で何度か出てきましたオープン・クローズ戦略というのも、これは知財を戦略ととる上で非常に重要だと考えておりました、これも全体を俯瞰する例としまして、図10に記載してあるようなオープン・クローズ戦略の可視化の例みたいなものがあるのではないかとこの形でお示ししてございます。

そのオープン・クローズ戦略につきましては、何をオープン、何をクローズというところの考え方が、人によって、会話をしながらも混乱している例が実際にあるのかなという理解をしております、この図10では、2軸設けてございます。「実施」の意味でのオープンと「情報」という意味でのオープンという形で、2軸を整理させていただいております。

第4節からは、「イノベーション創出と知財」ということで、従前、言われていたような新たな知財みたいなものもあるのではないかとこの議論を前回もさせていただきました。第1項のところ、「イノベーション創出に係る知財」と書いてございますけれども、ここにコンセプトとかビッグデータみたいな新たな知財の重要性も高まっているのだということをお認識として記載してございます。

60ページ目から、第2項としまして、「イノベーション創出にかかわる知財を生み出すために必要な要素」としまして、これも前回、御議論いただいたかと思っておりますけれども、62ページ目に、イノベーションに資するような知財を生み出すためのインフラという形で、図12に書いてございますとおり組織とか仕組み、枠組み、企業風土、文化、人材の育成みたいなことをまとめさせていただいております。

また、同じページの第5節のところ、これは特出しで、モデルとして検討させていただいたものとして、大学や研究機関において知財をどう活用していくのかというあたりも一部のグループにはディスカッションしていただきました。その内容をまとめさせていただいております。

64ページ目から、「第6章 知財の価値評価②」としまして、「定量評価」について記載しています。

第1節のところ、基本的な考え方をまとめてございまして、その第2行目のところから、「知的財産は、」と始まっておりますけれども、価値創造メカニズムとの関係で、この知的財産は把握されるべきである。したがって、事業から完全に切り離れた状態では、知財の価値はゼロと評価されることもあり得るのだということをお記載してございます。

中段あたりから、「また、」という表現が始まっておりますけれども、その続きに、「各企業は、」という記載がございまして、各企業は、自社の認識する知財の価値を外部に日ごろから開示することにより、資金調達が容易になるというメリットだけではなく、外部からの評価のフィードバックが企業価値の向上につながるというメリットを享受することが

できるとか、また、各企業が知財の価値を公表していくことで、知財の相場観が形成され、その知財価値評価の内容につきましても、適正なものに収れんしていくのではないかという考え方も示しております。

64ページ目の最後の段落の冒頭でございますが、知財の価値評価の指標は、一つの評価手法があるわけではありませんで、価値創造メカニズムによって、誰が何を評価しようかということにより適切なものは異なっておりますので、複数のものから選んでいただくという前提で書いてございます。

66ページ目以降、定量的な評価におきます知財の役割みたいなものを書いてございまして、第2節として、「将来予測と知財」につきまして、これもグループ討議で議論していただきました事項を記載しています。この第2節の第2段落目のところに書いてございまして、知財は将来キャッシュフローの期待値を上昇させる効果もありますし、将来キャッシュフローにおける楽観シナリオと悲観シナリオとの変動幅を小さくするような機能があるのではないかという議論があったかと思えます。

また、実際に金銭的価値評価を行う場合の手法ということで、67ページ目の第3節から説明を始めさせていただいております。68ページ目には図4としまして、牧場の絵、これは何度も出てきておりますけれども、事業評価における知財貢献の把握の仕方の考え方。70ページ目には、鮫島委員からプレゼンテーションをしていただきました市場規模との関係あるいは市場参入における知財の役割ということで、知財の価値を把握するという手法の考え方。71ページ目には、ブランドの価値、価格プレミアに着目したような定量化の手法を記載しています。あるいは第4項としまして、知財の効果としましてコスト削減みたいな効果もあるのではないかという議論もございました。実際に、コスト削減額に着目した定量化の取り組みをされている企業がございましたので、図7にそれを御紹介させていただきます。

72ページ目のほうには、技術価値の定量化の手法ということで、石井参考人から御説明いただいた内容を掲載させていただいております。

73ページ目から、こういった金銭的価値評価、これは場面場面に応じてやらなくては行けないだとか、あるいは実際にやろうと思うとデータがなかなか入手できないという問題がいろいろございますけれども、それにかわるような指標はないかという議論もさせていただきました。その結果を第5節のほうでまとめてございます。

73ページ目から74ページにかけて、例の1から9という形で掲載をさせていただいております。前回のタスクフォースでも御指摘いただきました内容も追加させていただいております。例えば例4に、これは土生委員から御指摘いただいたものかと思えますけれども、中小企業におきまして、大企業との取引比率とか自社製品における非OEMの構成比率みたいなものも価値評価に資する指標としてあるのではないかという御指摘がございましたし、74ページ目の例8は小林委員からの御指摘でございますけれども、自社事業を強化、拡張するために、ライセンスアウトしている知財の件数みたいなものも指標になるのでは

ないかということも追加させていただいております。

資料5-4で論点1と書いてございますけれども、今、私のほうから御紹介させていただきました第4章から第6章の記載、ワークシートをいま一度ごらんいただきまして、何か追加すべき事項はないかという観点でぜひ御意見をいただければと思っております。

その追加すべき事項があるかないかみたいな観点で、どういった視点があるかということにつきましては、例を3つほど挙げてございますけれども、一つは知財部のほうから、例えば経営者の方々にインプット、フィードバックすべきものみたいなものとして、ちゃんとその記載として十分であるかどうかだとか、あるいは冒頭に、この報告書は企業規模とか社歴とかを問わず記載してあると申し上げましたけれども、そうはいいましても、企業規模とか社歴に応じて特別に配慮すべき事項があつて、報告書に記載すべき事項があるのであれば、そういったものとして何かないかという観点。また、最後の例でございますが、知財事務局のほうで今、知財のビジョンを作成しておりますけれども、世の中は大分変化してきておりまして、知財も従前の囲い込みみたいな考え方から、どちらかというところとシェアリングをしていくだとか、あるいは知財の利用可能性をふやしていくということがその競争力の源泉につながっているのではないかという考え方が出てきておりますので、そういった知財の新しい動きとの関係で、この報告書に何か記載すべき事項はないかという観点から御議論いただければと思います。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

同じように御意見がある方、また札を立てていただければと思います。

鈴木委員からお願いします。

○鈴木委員 2つありまして、1つはこのワークシートのところです。現在のビジネスモデルがあり、将来のこうしたいというビジネスモデルがあります。それをどう作り込んでいくかということが課題です。コアとなる経営資源をどう生かして、それを作り込むか。できたビジネスモデルから、どのような収益が生まれてくるか。今のビジネスモデルから将来のビジネスモデルをどのように作り込んでいくかというやり方が戦略で、ここが一番重要だと思います。戦略という言葉とその意味づけなのですけれども、一番下のほうに、どの戦略が不足していますかということと、どうやって得ますかというのがあるのですけれども、この辺をもう少し強調してもらって、現在のビジネスモデルを将来に持っていくやり方のときに、コアとなる経営資源で一番足りないところはどうで、それをどう作り込んでいくか。その作り込み方が戦略なので、何か戦略的という言葉が入ってくるといいかなというのが一つです。

もう一つは、ワークシートという言葉です。別に何ら問題はないとは思っているのですが、今回の議論の成果物の一つが、この価値創造メカニズムのシートをどのように活用するかということであれば、知的財産とか知的資本をそれぞれの組織が、大企業からベンチャー企業、大学までどうやって作り出すかというとき、基本はこれですよ。これをちゃ

んとできないとだめですよという時、ワークシートというよりは、もうちょっといい言葉が欲しい。そういう意味で、価値創造メカニズムのプラットフォームとか、もうちょっとワークシートより大きな言葉があって、アピールしたほうがいいという印象を持ちました。

○渡部座長 ありがとうございます。

戦略という言葉、本当は現在から将来に行くところでビジネスモデルを構築する源泉となるような考え方なのですね。絵が上に行ってしまったので、どのように工夫してもらおうか。

○住田局長 これは間があくといいのではないか。

○宇津木補佐 今、ここにございますのは、左側がいわば現状のストックの状態でございます、右側が未来の状況のストックということになると思います。

今の鈴木先生の御指摘というのは、そのストックとストックの間を結ぶフローのことをどうするかということになると思うのです。

本当は、これは3枚の絵で構成されるのが適切なのかなと理解したのですけれども、そういう理解でよろしゅうございましょうか。

○鈴木委員 基本1枚でいいのです。

○宇津木補佐 この中に3つの構造が。

私が今、お伺いしたかったのは、この右側のストックの状況を実際、現実的にどのぐらい描き得るのか。私といたしましては、左側の現状のストックは、それは経営者としてはわかっておいてもらわないといけないだろうと。どのようになりたいという漠としたイメージは持っているとしても、どこまで具体的にそれが描けるかということはあると思うのですが、むしろ下の段、今の絵でいう下の段のフローのところを重要に書くべきなのかなと思っているのですけれども、3パートの構成が、現実的かつ重要なのか、それとも、今、私が申し上げたみたいに、現実面を考えると、左の部分と下の部分だけの2パート、つまり今の右側の部分は、オミットしてしまうということもあるのでしょうかということをお尋ねしたかったのです。

○鈴木委員 それは3つあったほうがいいと思います。

私の持論は、日本の私がふだん見ているような上場会社は、大会社でも中堅企業でも、最大の問題は、右側の次どうになりたいというビジネスモデルが弱い。どうになりたいというビジョンとか考え方はあって、一流の企業になりたいというところから、財務数値は突然出てくるのですけれども、今のビジネスモデルに対する将来の形が十分描けていない。この右側をもう少し描いてくださいということです。それはなかなか難しいという考え方もあるのですけれども、希望としては、そこをもう一步突っ込んでほしい。そうすると、これは3つがあったほうが説得性は高いという感じは持ちます。

○渡部座長 これはおっしゃるとおりなのですから、左側が現在ですね。だから、このようにしたいと。だからそこに戦略的な発想があって、そこに持っていくためにどのようなビジネスモデルをつくるのかという流れで、下のところが余り強調されていないとい

うことではないかと思うのと、おっしゃった話で、やはり先ほどの全社戦略との関係が本当はあるんですね。ポートフォリオがあって、ここは伸ばさないといけないとか、持ってこないといけないとかがあってこの話になるという整理だと思うのです。階層とかいろいろなところを整理していただくのだけれども、そんなに大きく直さなくてもいい。これを2枚にするとか、しないほうがいいのかと思うので、そのような感じで理解したのですけれども、そのようなことで大丈夫ですか。

○仁科参事官 私も鈴木委員に確認したいのですが、鈴木委員がおっしゃっているのは、この左側にあらわされている現在から、右側になりたい像を移行させる下のところが本来、戦略と呼ばれるべきもので、今の図では、戦略をつくるには何が足りないのかということと、足りないものをどう調達するのかということは書いてあるのですが、これ以外に何か戦略として考えるべきものはあつたりするのでしょうか。

○鈴木委員 それで十分です。どうやってそれを達成するのかというやり方、方策を私のイメージでは戦略だと思っているので、結構です。

○仁科参事官 このA3のシートでいうと、どうやって至るのかというかという記載はなく、単に資源を持ってくるだけのイメージがあるので、イメージとしては、どうやってビジネスモデルを移行させるのかみたいなのがしっかり書かれていればいいというイメージでよろしいですか。

○鈴木委員 はい。

○渡部座長 大丈夫ですか。戦略はもともと経営資源と外部環境に対する適合なので、ここには外部環境というものがもともとあって右側を描いているはずだから、外部環境変化を前提として右側で描いているものだから、それに対するダイナミックにどのようにそれを適用化させるのかと。経営資源が足りなかったら、それを外から持ってくるのか、ここで発達させるのかとかいうのがストラテジーだという考え方ですね。それでよろしいですね。

ほかはいかがでしょうか。

森委員、お願いします。

○森委員 今、議論になっている価値創造メカニズムのシートなのですが、これはこの場でいろいろと頭で考えながらつくり込んでいるプロセスではないですか。私の希望としましては、報告書として出すまでの間に、できましたらということなのですが、例えば、オムロンの奥田委員や大和合金の萩野委員にトライアルで、ざっくりで全く構わないのですが、やっていただいて、そこを踏まえて、修正の必要があればするという観点は重要ではないかと強く感じるのですが、いかがでしょうか。

○渡部座長 事務局どうぞ。

○仁科参事官 今、お名前が出たお二人にはよく相談をさせていただきたいと思うのですが、我々もこのシートを出すに当たっては、中身を埋めた例みたいなものは、仮想でもいいから出さなければいけないなと思っておりまして、今日はお示しできていないの

ですけれども、使い方の説明のときには、そういう書き方みたいなものはぜひ書きたいなと思っておりましたが、御指摘のとおり、実際の会社で書いたほうがそれは説得力があるというのはおっしゃるとおりなので、そこは委員の方々と御相談しながら。

○森委員 出せる出せないの情報はあると思うのですけれども、報告書にこれを添付して、どうですかというまさにオーナーシップの責任というか、我々委員会の責任としてもやはり委員にいらっしゃるお二人の方には、そこをトライアルをしていただくと、よくなるのではないかと感じるというところです。

○仁科参事官 そういう意味では、森委員が代表しておられる団体にサンプルみたいなものをおつくりいただくということも大丈夫でしょうか。

○森委員 私のところはまさにかかわっている中小企業の社長に私からお願いするということになっていくと思うのです。

○渡部座長 やはりどちらにしても、何か例はないとだめですね。仮想になってしまうのかな。その辺も含めていかがでしょうか。

○住田局長 余りこういう場でこういうことを言うてはだめなのですけれども、例えば芝坂さんのところが統合報告の分析をたくさんしておられるので、どこの会社と言う必要はないかもしれませんが、例えばこのようなものがないかみたいなもので埋めてもらったりするといいいのかもしれませんが。もちろんオムロンさんにやっていただくのももちろんいいと思います。いろいろな角度からも幾つかやってみると、何となく検証できるかなと思うのですけれども、こういうところで宿題を出してはいけないのかもしれませんが。

○芝坂委員 確かにおっしゃるように、よく書けている統合報告書というのは、こういうのがわかる統合報告書のような気もいたしますし、先ほどの長期のビジョンでいうと、本当に長期のことを書けている報告書は本当に少ないということがあるので、逆に言えば、これが企業に使いやすくなるということは、当然、先ほど、企業の意識で開示をなさるとい御発言がございましたけれども、そことのつながりもよくなってくのではないかと思いますので、宿題かどうかはちょっと持ち帰って検討させていただきます。

○仁科参事官 こういった場でこのような相談をするというのは変かもしれないですけれども、実際に報告書を出すタイミングとかを考えると、実際の企業の例も含めて、報告書とセットで出すということは、なかなか時間的制約もあり難しいかなと思っておりまして、ワークシートのひな形としてはもちろん報告書につけるにしろ、報告書が出た後になるかもしれないのですが、いろいろワークシート自体もチューニングをしていかなければいけないと思いますし、若干の改変とかをさせていただくということは皆様にタスクフォース報告書を通すに当たって御了解いただいた上で、実際の企業のものをいただきながら、例えば我々のウェブページのほうに報告書に追加するような形で、後から追加していくみたいなやり方もあるのかなと思っておりました。そのような相談をここでしてもいいのかなどうかかわからないのですが、いかがでしょうか。

○鈴木委員 私としては、内部的に幾つかの企業にやっていただくとか、少し知見のある

方に埋めてもらうといいと思います。それを事例として出すというのは、後でどう普及するかということとかかわります。これを使って、いろいろな企業でやってみましょう、コンテストをやりましょう、いろいろ事例をつくりましょう、となるかもしれません。余り立派な事例が出てしまうとあれなので、事例は内部的にやって「こういう項目ですよ」というぐらいにしておいて、後は実際に公表して、やっていただくみたいなやりとりして、改革するというのがいいのではないかと受けとめました。

○渡部座長 これは知財戦略本部の内閣府の報告書だから、実際に先ほどの政策的対応のところで、誰にそこをやってもらうかみたいな話をつなげていかないといけないのです。それは特許庁なのか中企庁なのかわからないですけども、そこで事例をいろいろやって、またフィードバックをして、もっと使いやすいものにするみたいな話。そこにいるのですかね。

○特許庁武重調査官 特許庁のほうでも、いわゆる中小企業を含めて、知財に関する支援事業等を多数やっております。その担当といろいろ相談していたところでは、やはり具体的にやってもらうにも、どう使うのか、どういう事例でどういう具体的にやっているのかというのをある程度、示してもらわないと、すごく現場は使いにくい。要は自分が説明できないとどう使って、どういう効果がありそうだと。これをやるとなると、ある程度、負担がかかるので、そういう声もう既にしている状況なので、できれば皆様のほうで実例を入れて、なるほど、これならば私たちもやってみようみたいな、そういう形のアプローチをしていただくと特許庁としては支援事業に活用しやすいという状況にあります。

○渡部座長 鮫島委員どうぞ。

○鮫島委員 特許庁側の事業をやっているからこういう発言をするわけではないのですけれども、多分、いつ報告書が出るのかわかりませんが、これは具体例を入れるというのは相当ハードルが高いだろうなと思って聞いていて、他方、仮想事例ということになると、例えばですけれども、現在は大体メーカーさんはものづくり、もの売りをやっているわけではないですか。だけれども、それではもうからないから、IoTとかを中心にしたサービスになる。これが将来ですね。

こういうめちゃくちゃ汎用的なものを考えたときに、何か埋まりそうな気がするのです。それだけでも何か意味があるのではないかという気がするのですけれども、どうでしょうか。

○宇津木補佐 仮想事例ですか。

○鮫島委員 仮想事例というか、要は何でもいいのだけれども、例えば電機部品を売っていますと。でも、電機部品などは幾ら売ってもはっきり言って利益などは出ないわけです。だから、売った電機部品からデータを吸い上げて、IoTでサービスでお金をもうけていくというのは今のビジネス転換の一つの典型例ではないですか。こういう典型例を考えたときに、これが現在と将来だとしたら、今、何が余っていて、何が足りなくて、最終的にどういうサービスにすべきかというのは大体埋まりますね。目をつぶっても埋まるぐらいの話

ではないですか。そういうケースでも十分なのではないか。

それを、あとは電機部品ではなくて、例えば鉄を売っている人であればこのように修正したらいいとか、化学品を売っているのであればこのように修正する可能性があるとかちよっと書いておけば、それでいいのではないかという気がするのですけれども、どうでしょうか。

そうすると、一般の委員ではなくて、申しわけないけれどもガバメントの人たちが一生懸命やるという。

○住田局長 最初に森さんがおっしゃったことは、恐らく、これを世の中に出すに当たって、ある程度書けるかもしれないなというのを委員会としてまあ行けるだろうというところを報告書を発表する前にやっておくと。多分、そういう御指摘だったと思うのです。

○森委員 それはまさに特許庁のビジネス価値評価の事業自体を、私自身は認定機関として、実際に中小企業の社長と一緒にあって、知財の評価をやっている立場なので、そういう観点からすると、まさに特許庁がおっしゃられたように、ある程度の手触り感というものが無いとというように感じているということですか。

○渡部座長 そういう意味でいうと、今、鮫島先生がおっしゃったようなそういうものをつくってみるということもあるかもしれないし、実際に統合報告みたいなものをつくった会社のビジネスを会社自体がもう一回、これに合わせて見てみるということもあるかもしれないし、第三者の方とか監査法人の方とかが第三者的に、これに当てはめるとこういうことになるのではないかという頭の体操をしていただくのもあるのかなというような感じがしてまいりましたが、どうでしょうか。

○鮫島委員 恐らく、今、具体的に森さんのやられているような会社でやるとしたら、多分、次年度事業です。今年度事業でそれをやるというのは、無理ではないか。

○森委員 裏面のところとも関係するのです。

○鮫島委員 それは論点2の話で、ぜひ、例えば総合支援窓口とかでも継続支援をやっているではないですか。ああいうのもこういうのを使わなければいけないなと思いながら話を聞いていたのだけれども、それは今年度予算では無理だと思います。

○渡部座長 例えば、非常に古典的な例というかわかりやすい例でいうと、公表資料が出ている日亜化学さんのLEDの話でここを埋めることはできるわけです。これは、経営資源のところ404号特許を含めて、ある程度、特許があって、その当時、彼らは蛍光体しか売っていない。素材しか売っていなかったわけです。これは左側の事業が蛍光体売りの事業だったのです。それをデバイスに持っていく、レイヤーを上がっていくために特許の排他権を使った。それが戦略として、そこは排他権を使ったという非常にわかりやすい戦略で、こちら側の右側に来たという構造ですね。むしろ、そういう例は比較的わかりやすいので、先ほどのIoTだとかプラットフォームの話はむしろ書きにくいところがあって、あれは例えばデータなのです。先ほどの論点の下のほうに関係するのだけれども、データは無体物だから、帰属とか所有権の対象ではないので、ここでいうと、ちょっと違う見方をしない

といけないのです。だから、それはデータアクセス利用権みたいなものがこの知財に相当すると考えて、そこをどのように活用していくかという観点なのですけれども、いずれにしても書けなくはないので、やはり事務局に書いてもらう。わかりませんが、御協力いただいとということかもしれないです。

○仁科参事官 いずれにしても、実際の会社ではなくて、何らかのイメージで記載することになると思うのですけれども、今、私の中で思いついていることを申し上げますと、実は68ページ目に書いてあったのは牛の絵なのですけれども、この牛の絵は、知財で柵をつくって囲っているのです、局長がどちらかでプレゼンをしたときに、「典型的な20世紀型モデルだ」みたいな御指摘をいただいてしまったという話がありました。これを21世紀型モデルに変えていかななくてははいけないとの思いでつくった図が実は58ページの図9だったのです。

要は、知財というものを囲い込みのために使うのではなくて、オープン・クローズみたいなもののために使っていかななくてははいけない。そこにはデータみたいなものも取り入れながら、単に牧場をやって牛を売るビジネスだけではなくて、データを解析して配合飼料をつくるだとか、競合他社をうまく取り込んでいくだとか、こういうビジネス像をつくっていかななくてははいけないのではないかと。これが21世紀型モデルではないかみたいなイメージで図をつくったところもありますので、これをシートにするかどうかは別にして、何らかの形で、実際にシートに当てはめた場合にどういう形になるのかを表す努力はしていきたいと思います。

○渡部座長 結論としては、御協力いただきながら表すということで、何とかしたいということでもいいですか。

○鮫島委員 非常にいい発言だと思いました。

○宇津木補佐 我々自身が書くのを躊躇してしまうようなシートであるならば、つくの意味はないのです。だから、私がやります。そして、皆さんにお送りしますので、チェックしていただければと思います。

○鮫島委員 またいろいろとディスカッションしながらやりましょう。

○渡部座長 細かい話はオープンアンドクローズ戦略というものが鍵的に使われているので、オープンにするところとクローズにするところがあるというのは当たり前の話なのだけれども、最近言われているのはオープン市場とクローズ市場がネットワーク外部性で結ばれているときに打つ戦略という感じなのです。だから、アンドとわざわざつけるのだと、そちらだと言う人がいるので、その辺を「オープンアンド」と「オープン・」が違うと言う人がいますので。ほかはこの部分でいかがですか。

強瀬委員どうぞ。

○強瀬委員 鮫島先生と一緒に、特許庁と今のビジネス評価書というのをやっているのですけれども、今、おっしゃったように、実は我々は知財のビジネス評価というのは金銭的価値を探るといってやったのですけれども、今、森さんもいらっしゃいますが、評価

機関にお願いしているのは、まさしくこのシートをお願いしているのです。なので、多分、来年度も特許庁のこの取り組みが続くとすると、恐らく同じことになるのかなということを知っていたので、実はつくれと言えばつくれると思います。

○鮫島委員 つくれます。

○強瀬委員 ビジネス評価書をもとに、このシートに入れていくというだけでも非常に意味があるのではないかと。

○鮫島委員 来年度はつくれる。

○強瀬委員 そうですね。そういうことだけを言いたかったのです。

○渡部座長 つくれないうことはないですね。

よろしいですか。

ありがとうございます。それでは、先に進んで論点2になるのですかね。

○仁科参事官 ありがとうございます。論点2に移らせていただきたいと思います。

論点2に関連しまして、今、この検討結果をどう使っていくのかという議論も大分入っておりますけれども、報告書の77ページ目以降にこの価値評価の結果あるいはワークシートを作成することがどういった形で活用していけるのか、特に貢献できるのかとかをまとめております。

77ページ目のところ、第1項としまして、こういうワークシートをつくりまして、自社の知財なりビジネス部分をしっかり把握すれば、事業ポートフォリオを構築するだとか、検証するきっかけになるのではないかと、あるいは78ページ目の第2項に書いてございますとおり、価値創造メカニズム自体を構築するような補助になったりするのではないかと。第3項目にありますように、自社の資源配分の最適化にも貢献できるのではないかと。79ページ目に移りまして、第4項にありますとおり、知財投資の最適化にもつながるのではないかと考えております。

79ページ目から、第2節としまして、ワークシートも社内的に共有していくことによりまして、第1項としては社内調整の円滑化につながるのではないかと、第2項には、従業員のモラル向上みたいなものにつながるのではないかと。

80ページ目には、第3節としまして、ワークシートを戦略的に社外に開示していくことによりまして、第1項に記載のとおり、オープンイノベーションのきっかけになるのではないかと。第2項目には、投資あるいは融資もしくはM&Aの際の適正な評価につながるのではないかと、81ページ目に移りまして、損害賠償請求を行う場合の知財の価値評価の適正化につながるのではないかと、あるいはPAEと呼ばれます、ある意味、訴訟を振りかざしながらライセンス料を巻き上げていくような会社があると聞いておりますけれども、こういった会社は事業とひもづけられていて知財を持っているわけではございませんので、我々の考え方が浸透していけば、こういった事業体がお持ちの知財につきましては、高く評価されるということはなくなるのではないかと。また、あることを記載させていただいております。

資料5-4の論点2のほうに移りまして、今、ごらんいただきました報告書、ワークシートの内容につきまして、これから実際に普及させていって、実際に企業の皆様に根づかせていくためには、どういった施策的なものがあるのでしょうかということでございます。金融機関のほうで行われているようなリレーションバンキングの取り組みにこういった知財の価値評価の視点という形で加えてもらえれば、いわゆる金融機関あるいはその取引先の中小企業に広めていくことができるのではないかとのご意見をいただいておりますが、ぜひ委員の皆様の日ごろのお仕事のバックグラウンド、御経験に基づいて御提案をいただければと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

同じように、また御意見をいただければと思いますが、先ほど鈴木委員のこれは、ワークシートという名前をもうちょっと工夫したほうが良いというもの、これもどう使うかということに多分関係していて、ここでまたもし御意見があればということで。

いかがでしょうか。

それでは、萩野委員、どうぞ。

○萩野委員 私どもは中小企業の町工場ですが、政府系の金融機関、例えば、日本政策金融公庫の経営者会議などに所属して、勉強会に参加するケースが多いためですけれども、その勉強会の中で「こういった取り組みをすることで、より持続的で、また、企業が生き生きと長く、良い形で続くのだ」ということを説明いただく機会がございます。それを聞いて、「それでは、実際に何回かに分けてやってみようではないか」と、若手経営者の会として、活動をしている勉強会が、私が所属している中でもありますので、そのような勉強会では、ワークシートを活用することは非常に有効かと存じます。特にまだ先代がいて、そういう中で先代からは結構がみがみ言われながらも、ただ、いずれ先代がいなくなったときにどうしていこうかと思っている若手の中小企業の経営者は結構いると思いますから、そういった機会にも活用ができるかと存じます。また、私どもは投資育成会社に投資を受けているのですが、東京中小企業投資育成株式会社などでのセミナーや、鮫島先生などもよくセミナーをさせていただきますが、そういうところでも、たくさんワークシートを活用する機会があるのではないかと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

いかがでしょうか。

それでは、土生委員どうぞ。

○土生委員 私は先週から、きのうはそのまとめに行っていたのですがけれども、いろいろな地域でやっている知財局というのがありまして、これの最後に、企業に自分たちの知財をどう活用するかという発表をしてもらおうというところまで、5回ぐらいワークショップでまとめていくようなことをやっています、これはもう10年近くやっているのですがけれども、それを先週2つ、最後の最終回の発表をやってきて、きのう九州局で検証と評価みたいなことをやってきたのですがけれども、正直、今日は話を聞いていてずっと思っていた

のが、物すごくギャップというか温度差がというか、自分の現場でやっていることと、今回の報告書のレベル感の差ですね。それを感じて、何を言い出したらいいのか困ってしまっていたというのが実際のところなのですけれども、やはり専門家でこうやって皆さん御見識のある方の中で、本当に詰めて議論していくところなのです。ここが抜けていたらまずいとか、ここにはこういう要素があるねと言ったら、どんどん難しくなっていくって、正確な裏づけがあることであるとか、きっちりした検証がされているということは大事なことで、私はこういう報告書をつくることは当然必要だし、非常にいいものができていると思うのと、あと、もう一つは、結局これは最終的なメッセージは、今回の一番の成果は価値評価の、要は価値創造のメカニズムをつくるということですね。定点観測ではなくて評価という、動的にどう動いているかというところで、実はその知財局というのはいろいろ試行錯誤をやりながら、まさにデザイン思考的に、参加者の反応を見ながら変化していくうちにどのような感じになっているかという、要はまず、会社の強みを見出す。これが知的財産だねというのを捉えることを一緒に共同作業でやっていく。それが見えた後に、それでは、自分たちのビジネスをうまく生かすためには、それをどうやって効かせていったらいいのだということ、周りにステークホルダーを描きながら、どのようにつながっていくかという絵を描いて、そのためには知財がこのように効くから、自分たちは知財をこういうふうに生かしていかなければいけないねというのを、本当に6枚ぐらいの簡単なパワーポイントにまとめて発表していただくのですけれども、こういう仕上がりになっていって、難しいものでも何でもなし。このような難しい項目は何も出てこないのです。ただ、何だかわからないのですけれども、年々刺さるようになってきているのです。もう本当にデザイン思考的な変化で、なので、私が感じたことは、結果的に届いているところは到達点と一緒になので、その価値評価、創造のメカニズムを明らかにしよう、それを企業に意識してもらおうというメカニズムと一緒に検証できたらずごくいい報告書ができたと思うのですけれども、表に出すときに、このまま出してしまったら埋もれてしまうと思うのです。今までやってきたものも非常に多かったと思うのですけれども、報告書が立派過ぎて様式が複雑化し過ぎたがゆえに、現場で使えなくなっていくところがあって、なので、私が感じることは、一つはこのもう一個簡単な、簡易版的なシートがあってほしいということと、もう一つは、やはりワークショップをやらないとだめです。そのときに、こういうふうにするのか、こうでなければだめなのだからみたいなものを押しつけると、もうこれはロジカルシンキングになってしまって、全然デザイン思考ではないので、やはりふわっとしたもので、実はうっかり裏にこういう思想があるから、実際にファシリテーターになる方などにはしっかり理解していただく必要のあるのだけれども、企業に理解させるというところまで持っていこうとするとおかしなことになってしまうと思うので、この上にもう一枚簡単なシートがあって、その指導員になる方にはこれもしっかり理解していただいた上で、ワークショップなどをいろいろなところでやっていくという形ですね。これでやっていくのが私は一番いいのではないかというのが、私の今

の全体を聞いているの感想です。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

○宇津木補佐 今の御発言についてお尋ねしたいのですけれども、実は前回の会合でこれを最初にお示ししたときに、余計なものはないでしょうかということをお尋ねしたつもりだったのですけれども、簡易版をつくるというのは、まさにその発想と近いのかもしれないのです。企業経営にとって、多くの企業に本当に普遍的なもの、最もエッセンシャルで変えてはいけないものは何なのかというのを教えていただければ、その簡易版をつくる時とかにも有効になるのかと思うのです。

先ほど鮫島先生がおっしゃったように、要素を描き出すこと。本当に簡単な構造を描き出すことであれば、実はそんなに難しいことではないと思うのです。この図を見てどこまで難しいと感じるかというのは、ここに書いてある書き込みの例が、すごく学校を出た人が書いたような言葉づかいになっているからであって、構造自体は極めて簡単で、今、何をしているのか、明日はどうするのか、今日から明日に向かってどうするか。とりあえず寝るか勉強するかという、小学生でもやっているテスト前の行動がここに書いてあるだけなのです。

その小学生にも起こるテスト前の日の行動を企業経営に例えたときに、最も変えてはいけないエッセンシャルな部分は何なのかというのを、次回とかまでに教えていただけたらと思うのです。

○渡部座長 理解なのですけれども、要は実際、中小企業用に対してトレーニングして、土生さんがやられていることをやっていくと、結果的にはここに入ってくる要素はある程度明らかになってくるのです。なので、結局これをツールとして使うことに障害があると難しい。ですから、そのトレーニングプログラムとして、もうちょっとツールが必要なのではないかという理解でいいのですか。

○土生委員 そうですね。今、一番端的なこととしては、簡易版的な、やはり端的に言うと文字が多い。文字が多いのであれば、何か3枚か4枚ぐらいのパワーポイントのスライドで、こうやって順番でやっていくのですというものになっていたほうが、まず皆さんの会社の現在は何でしょう、どのようなところが強みですか、社会がどう変化していくか、どうなりたいですか。2枚目で、そのためにはどこが強みで、どう生かしていったらいいですかという1、2、3ぐらいのものがわかりやすく見えるようなツールだけを渡して、あとは後ろにこれがあるっていいと思うのです。

○渡部座長 ここに誘導するためのプロセスをちゃんと考えることは必要ですと。それがこの報告書の中に入っている必要があるかどうかはちょっとまた別かもしれません。

○土生委員 別の話ですか。

○渡部座長 特許庁かわからないのですけれども、どこかでやるのかもしれないのだけれどもという話だという理解でいいのですか。

小林委員、どうぞ。

○小林委員 まさに今、このシートをどう埋めるのかという方法論の話だと思うのですが、恐らくそれをマニュアル化して出すというのも非常に報告書として重要だと思うのですが、土生委員がおっしゃるように、まさにワークショップ形式で実際にやってもらおうということが大事なのだろうなと思っています。

その中で多分、あまねく全ての企業に適用されるようなシートというのは難しく、それぞれカスタマイズしてもらったりですとか、場合によっては埋められる、埋められないがあると思うのですが、それでいいと思うのです。それぞれが使いやすいようにカスタマイズしてくればいいかなと思うのですが、一方で、これを使った後にどうするのかというところが重要な観点かなと思っています、先ほど報告書の中でもフィードバックを受けるというようなことが多用されていたかと思えますけれども、どこかで発表をして、例えば、これは事業計画に近いものだと思いますけれども、それに対して突っ込みを入れてもらう。自分がどこを十分考え切れていないのかですとか、自分が至っていない部分とは何なのかというところをクリアにして、ブラッシュアップしていくという過程が重要なのかと思っています。

我々トーマツグループで、モーニングピッチという形でベンチャー企業に登壇してもらって、自分たちのプレゼンを短時間でやってもらいますと。その目的は彼ら自身の宣伝というものもあるのですが、一方で、そのビジネスモデルに対して、いろいろな方から御意見をいただいて、さらに磨き上げていくというところもありますので、ワークショップを通じてでも結構ですし、それ以外の部分でも、まさにこれを、例えば投資してほしい、融資してほしいというような形で、これを見せたときに、金融機関の方からさらにフィードバックをもらったりですとか、もうちょっと公に出してフィードバックをもらうですとか、そういった仕組みがあるとより効果的になるのかと思いました。

○渡部座長 そうですね。今、いただいた意見というのはまさに、この事務局案のどういうふうに活用するかというワークショップで、もうちょっとツールをつくって活用していくべきだとか、そういう並びで意見をいただいているということで理解いたしました。

ほかはいかがでしょうか。

森委員、どうぞ。

○森委員 これは私がかかわっている関係でいきますと、特許庁さんの知財ビジネス評価の関係と、あとはローカルベンチマークです。ローカルベンチマークはもう既に来年度も継続事業になっていまして、中小企業の、まさに財務と定性評価の非財務のところでの知的資産全体という形ではシートができ上がっているのですが、今回議論したような知財を取り上げていくというところはやや手薄になっていますので、これをうまくローカルベンチマークのほうとつないでいただくといいのかと感じています。

その背景には、今、ローカルベンチマーク戦略会議のほうでは、これは経産省と中小企業庁だけではなくて、中小企業支援のいろいろな補助金、助成金は各省庁でたくさん持つ

ているのですけれども、それをいわゆる税金のばらまきの、申請すれば認可されて出ていくという仕組みではなくて、いわゆる事業性評価をした上で、課題解決のために助成金、補助金をつけていくという流れですね。それで一旦つけた補助金、助成金が結果的にどの程度有効であったかという結果検証を、定性面も含めてやる。その結果検証にローカルベンチマークを使っていきましょうと。そうすると、いろいろな財政資金の有効活用ですね。より有効活用できるのではないかと考えて今、動いているのです。そういう意味では、この知的財産の関係で補助金という旗が立っているのですけれども、そこにうまくリンクしていくといいなと感じたということでございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほか、いかがでしょうか。

鈴木委員、どうぞ。

○鈴木委員 先ほどもちょっと申し上げましたけれども、何か表彰制度みたいなものがないのではないかと考えています。どういうことかということ、今回の価値創造メカニズムを使って、新しい価値を創造するとか、それをこのワークシートを一つのプラットフォームとして活用していく。大企業、中堅企業、中小企業、ベンチャー企業など、それぞれにこれを活用して、知的財産の創造と活用という観点から表彰制度を設けます。それに応募してくださいみたいなものがないと思うのです。

というのは、これは芝坂さんのほうが詳しいかもしれませんが、やはり統合報告を読んでみると、知的財産とか知的資本のところをどう作り込んでいくかというところに、もう少しフォーカスを当ててほしい。ビジネスモデルをどうするかというところでは、もう少しブレークダウンして知的財産に力を入れてほしい。この点が必ずしも強くはないので、我々投資家サイドからすれば、より見える化していただいて、そうすると、やり方はいろいろあると思うのですけれども、そういう一定のレベルを超えて、表彰に値するような会社が出てくる。そういうことを通して啓蒙し、そういう企業を中心に、先ほどありましたように、いろいろな事例として、講演していただくとか、セミナーに出ていただくとか、フォーラムで紹介するとか、さらにワークショップ的なところまでおりにいく。事例がいろいろなレベルで出てくるといいと思います。そういう意味では、東京証券取引所とか、いろいろな団体と連携して、広い意味での表彰制度をやる。表彰制度も、もしやるのであれば、1年ではなくて3年ぐらい継続的にやってレベルアップしていく。東京商工会議所とかを含めて広くやって、知財のレベルを上げて、「なるほど、そういうことか」という個別の事例を、このシートを使ってやっていく。このシートがその中で、毎年リバイスされていく形になって、一つの定着を見て、日本の知財のレベルが、狭く見れば特許かもしれませんが、広く見れば知的資本を通して、ビジネスモデルそのものが強化されていくところに活用される。というふうに、表彰した会社が立派であるだけでなく、それを踏まえて多くの企業に広がっていくつながりができればいいと思っています。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかはいかがですか。

森委員、どうぞ。

○森委員 今の鈴木委員の意見に全く大賛成です。それと同時に、まさにこれがうまく活用されて、進化していくというのですかね。進化していくのは、まさにこのメカニズムのシートが進化するのと同時に、まさに究極の目標である日本全体の価値向上というか、生産性向上につながっていく。

これは質問にもなるのですけれども、PDCAが回るような形にうまくなるといいなと感じていまして、この報告書を出すというのは第一義的な目標だと思うのですけれども、それをうまくPDCAを回しながら進化を続けていくというような、そこは何らか考えることはできないでしょうかという。

○渡部座長 これは政府として、何か仕組みとして、そういうメカニズムをつくることはできないかという話ですかね。

○森委員 おっしゃるとおりです。

○渡部座長 何かございますか。

○住田局長 誰も答えないようなので。

もちろん、これは今年度の事業としてやっていますけれども、当然、もともと想定していたのは、1年でそんな完璧なものができるわけないと思っていたので、まずはとにかく出してみる。まさに使ってもらって、どこがだめだとか、こうしたほうがいいというのをやってもらうといいなと思っていますし、さらに言うと、例えば大学の経営みたいな分野、例えば経営の授業みたいなのでこういうのを使って、先ほどの日亜化学がこういうのだと、具体的にできそうなものがあるのだったら、そういうところで何か教材みたいにしてくまく使ってもらって、いろいろな実際の経営を学んでもらおうとか、そういうのに使ってもらったりして、いろいろまたフィードバックをいただいて高めていくということが必要だと思います。しかし、これを知財事務局みたいな、非常にめまぐるしく人がかわるような、ほとんど全員出向でやっているような組織で、どうやってつなげていったらいいかというのを、これは本当に毎日真剣に悩んでいるのです。今、やっている仕事というのはどうやったらつながっていくか、持続的にやっていけるかというのは、すごく深刻なテーマなので、より持続性のある大学だとか、企業でのコンサルだとか、そういったところの中小企業の支援団体とか、そういうところで使っていく過程でいろいろなものが、ここをこうしてくださいというのが出てくれば、政府は間違いなく何かしなければいけない。自分たちだけでやっているとなかなか、「それでは、それをやりましょう」ということにならないケースも多いので、いろいろなところで使ってもらって、自動的にいろいろ、ここはだめではないかという意見が出てくれば、それはおのずとフォローアップをせざるを得なくなる。あとは幸いなことに、知財推進計画というのを毎年つくっていますから、知財推進計画のプロセスというのは基本的にPDCAのプロセスなので、そこで毎年定点観測的にフォローアップをしていきながら、やはりどうも、これはかなり変えたほうがいいみたいに

なったときに、まさにバージョンアップしていくということがあるかと思っております。

○渡部座長 知財推進計画自身は本当にそうなのです。何か書いたら、検証・評価・企画委員会というのがあって、これはちゃんとこうなっていますかというメカニズムはあるのです。問題は執行機関のメカニズムをその中に埋め込まないといけないので。

○森委員 組織的に継続的なメカニズムを、何か組み込むチャンスではないかと。

○渡部座長 おっしゃるとおりなのですけれども。

○鮫島委員 いえ、多分それは無理です。それを担保しているのが我々民間委員だという自覚を持っています。実際に私と土生さんは2004年からずっと特許庁の中小企業で。2014年ではなくて2004年です。15年前からやっていて、もう相方の担当はどんどん変わりますけれども、我々が生きた歴史みたいになっているので、やはりそういうメカニズムで、それはそれでワークしてきたと思っているのです。

ただ、我々民間委員は、あくまでも毎年委員として選ばれるだけなので、やはり受け口の、何かそういうPDCA的なシステムはつくっていただかないと難しいと思います。人がどんどんかわるのはしょうがないと思うので。

○森委員 ポイントはそこなのです。仕組みとして、手弁当でもいいので、例えば年に2回、半期に1回ペースで、このようなメンバーが集まって、そのチェックを、いわゆるPDCAのチェックをしながら回していくという。

○鮫島委員 そこまでやる気があるのでしたら。

○仁科参事官 今、非常にありがたいお言葉を頂きました。このタスクフォースのまま継続するかどうかは別にしまして、我々も報告書は出したら出せばいいのではなくて、例えばシートを見直していく際には、これは事務局だけで直すのですというのではなくて、こういった委員会ですら実際に普及活動をした委員の皆様に検証していただきながら、シートをよくしていかなければいけないと思っております。このタスクフォースのように年何回かやるかという話とは別にしまして、そういった仕組みはぜひ考えていきたいと思っております。

○渡部座長 芝坂委員、お願いします。

○芝坂委員 ありがとうございます。

やはりこういうことも、今の全体の中で考える必要があるなと思っていて、例えば御報告などを見ていると、やはりディスカッションにするときのツールの一つとしてこういうものが使われると。例えば、これは経営者の方が、それこそ今、言われているコーポレートガバナンスコードにしても、要するにESGだけではなくて、見えない資産の全体を見なさいということを書かれているわけですね。それを見て、経営者はディスカッションをボードでやりなさい、取締役会でやりなさいということを書かれているわけですので、そういうところに、こういう議論がやはりやられていないと、実は先ほどの先生がおっしゃった戦略だって実は立てようがないということだと思いますので、いろいろなレベルで、これを政府の中で入れていっていただく。私たちも政府のこういったものをお話しさせていただくときに、こういうものもありますみたいなことは当然言わせていただこうと思いま

す。

やはりいろいろなところで、企業さんはビジネスモデルを書こうと思って一生懸命されて、だんだん複雑になってしまって、最後は丸3つで書くとか、そういうことが行われる傾向にあります。要するに、複雑にすればするほど議論がかみ合わなくなってきてしまって、わからなくなってしまう。それを最終的にどこかで落とそうとすると、先生が先ほどおっしゃった、まず単純にしてみる。ですから、複雑にしていくのと単純にしていくのが、多分相互作用で行われていって、だんだんこういう理解が深まっていくのかという気がしますので、やはり千里の道も一歩からではないですが、地道な努力をいろいろなレベルでさせていきたいし、それに私たちも協力できればいいかなと思っております。

○渡部座長 強瀬委員、どうぞ。

○強瀬委員 今の意見と非常に近いのですけれども、これをツールとして使うという付記をしていただけるといいなと思っています。

いろいろな報告書を各省庁で出されていますけれども、それプラスこれがあって、これをそのツールとしてやったほうがいいなと。

それから、中小企業を自分でこれをつくろうとするとなかなかつくれない中小企業も多いので、今、我々が考えているのは、渡部先生の大学ではないのですが、今、ちょっと違う大学とゼミですね。大学院の学生の研究室と協力して、ある中小企業をこれから成長させる企業にするためにどうしたらいいかというのをやりたいなという話し合いをしております。そのときに、こういうものを使って、大学院の学生と中小企業の経営者と金融機関等と一緒にこれを使ってやっていくと、非常に意味があるかと思いました。

○渡部座長 ありがとうございます。

土生委員、どうぞ。

○土生委員 済みません。あとはすごく根本的なところになってしまうのですけれども、名前ですね。これは事業とか、タスクフォースの名前上、価値評価になっているから価値評価に行くしかないと思うのですけれども、普及をいろいろここから進めようとしたときに、価値評価と言うとみんな頭の中で定量評価の話がぼんと出てきて、今回、計算がどう変わるのですかとか、いや、定性ですと言ったら、今度は弁理士とかだと、クレームの強い弱いを見るのですねとか、何かそういうイメージができてしまっているんで、サブタイトルでも何でもいいから、いわゆる従来皆さんが思っているような価値評価とちょっと違うことをやろうとしているのだよと、視点をここにフォーカスしているのであるというのを、何かうまく出せるようなキーワードをつけて。

○渡部座長 何がいいですかね。

○土生委員 いえ、言うと多分、これは知財の機能解析とか、価値創造というのが一つ、今はキーワードになってきていると思うのですけれども、ないと、もう目に見えるように、私のところにも某団体から、今回のものを研修でみんなで勉強したいから来てくださいますと言われるのですけれども、ちょっと何かそういう、彼らのイメージしているものと違うと

思うのです。ここはすごく大事だなと思うので、問題提起したいと思います。

○鮫島委員 ですからビジネス価値評価となっていて、ビジネスがついているのでしょうか。

○宇津木補佐 よろしいですか。

今の鮫島先生のおっしゃるとおりなのです。ただ、それで市井にそれが通じるかという
と、通じないだろうというのが各先生の話です。

○鮫島委員 いえ、ですから、ビジネス価値という6文字の上に棒点を打つ。

○宇津木補佐 これは座長の最終的な御判断になると思うのですが、今日はもう11
時50分でございます、恐らく今日頂いた意見をまた総括して、事務局のほうで努力して、
予備日というのがあるのですけれども、そこが使われることになるのではないかと思うの
です。

もし使われるようになった場合には、その議題としてぜひこのワークシートの副題自体
を議論していただけたらと思っております。

○渡部座長 何がいいですかね。ビジネスと英語にするのか、事業価値と言うのかでもち
よっとニュアンスが違いますね。

○土生委員 ビジネス価値創造評価だと長いですか。価値評価という言葉が入っていると、
もうどうしてもそこに行ってしまうのですね。

○渡部座長 しかし、知財という文字が目に入ると、知財価値になってしまうので、どう
したらいいか。そこは本当にプロモーションを考えたときに、どう考えるかですね。

大体よろしいでしょうか。先ほどの話で、予備日はもうあるというような雰囲気は漂っ
ているわけですが、今日の発表の内容について事務局で整理して、報告書に反映さ
せていくということかと思えます。

事務局は後でいいですか。

もしあれでしたら、住田局長どうぞ。

○住田局長 本日も大変活発な御議論をありがとうございました。いろいろまだまだ考え
なければいけないなと思っております。

ただ、今日ちょっと感じたことは、この1枚紙のこれを皆さんで議論していただいたわ
けですが、やはり1枚紙というのはいいかもしれないなというのを改めて感じました。先
ほど参事官のほうからを枠が小さくてという話があったのだけれども、詳細はそのエクセル
で別のシートにしてくれても構わないわけで、やはりこの1枚にまとめるという過程を
考え始めることでもいいのですけれども、それぐらい大事なことしか書けませんというも
のをつくっておくというのが、多分大事だなという感じがします。その大事なこととい
うのは結局、先ほど土生さんがおっしゃったように、すごく身近に感じていること。そう
いうところともすごく共通することです。ここにいっぱい字が書いてあるから、「何ですか
これ」と思うわけですが、実際に埋める用のシートのときには、もうちょっとタイ
トルを変えたほうがいいのかももしれないなとも思いました。堅いから、もうちょっと違う幾
つかのバージョン、同じもので幾つかのバージョンをつくって、かつ、全体が全部一覧で

きるというものに、これは何となくなり得るかなと思います。

もちろん、大企業と中小企業でいろいろなこれの使い方の違いもあるのだと思うのですが、けれども、そういう、今日いただいた御意見を踏まえながら、これをどう見せていくか。それこそ「見せる化」ではないですけれども、どううまく使いやすく見せていくかということがとても大事だということです。また、このジャーニーは始まったばかりで、常に進歩し続けなければいけないということで、やりっ放しということがないように、政府のほうとしても心して、特に特許庁さんのように非常に心強い味方もいますので、特許庁は永遠ですから、そういう見方もフルに活用させていただきながら進めていきたいと思っています。

どうもありがとうございます。

○渡部座長 それでは、事務局からどうぞ。

○仁科参事官 もう既に座長のほうからも次回開催という御案内をいただきましたので、次回の知財のビジネス価値評価タスクフォースにつきましては、予備日として皆様に調整させていただいておりました3月27日、火曜日でございますけれども、午後1時から午後3時まで予定しております。議題につきましては、今日皆様から御指摘いただいた内容に基づいて、報告書を修正させていただいた上で、先ほど宇津木から申し上げたとおり、報告書のタイトルですとか、資料につきましては大分見直しが必要かと思っていますので、そういったあたりは御議論いただきたいと思っております。

また、今日は冒頭に座長のほうから御案内いただきましたとおり、本日の報告書の案につきましては、傍聴の方につきましてはお持ち帰りにならずに、席に置いていただけますようお願いいたします。

○渡部座長 本日は御多忙中のところ、ありがとうございました。これで閉会にさせていただきます。