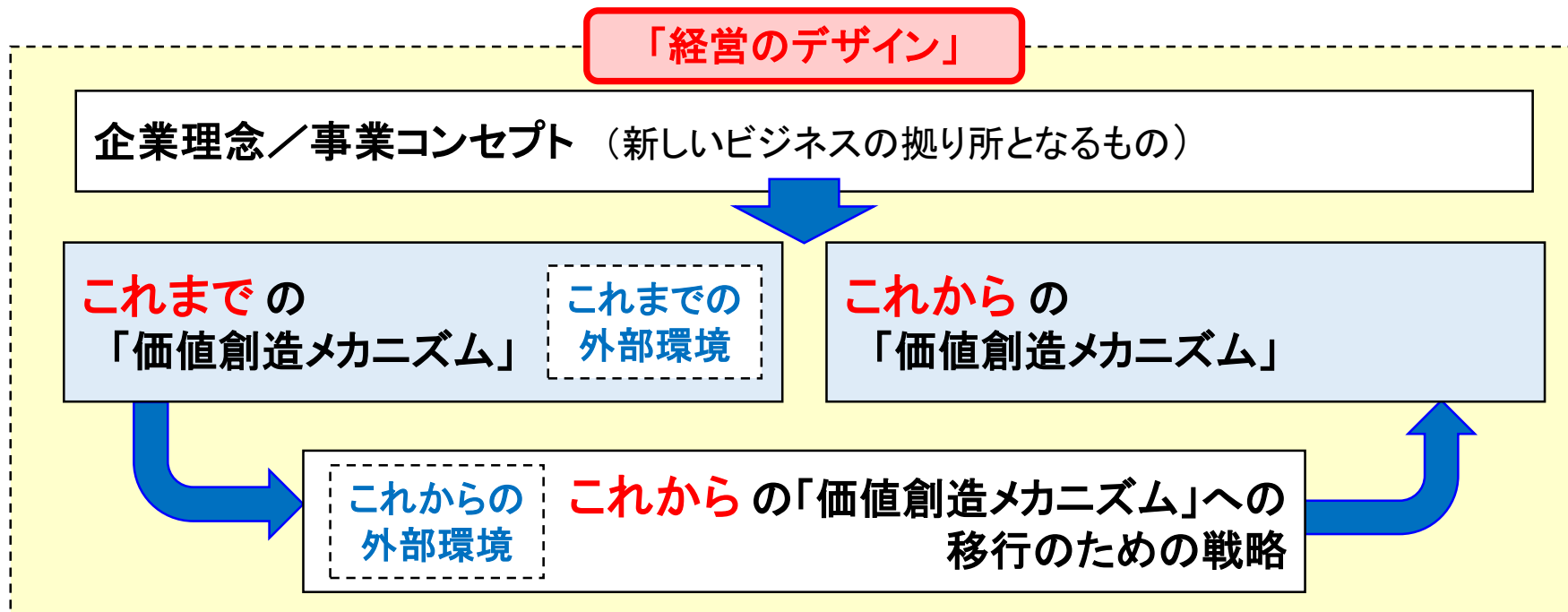
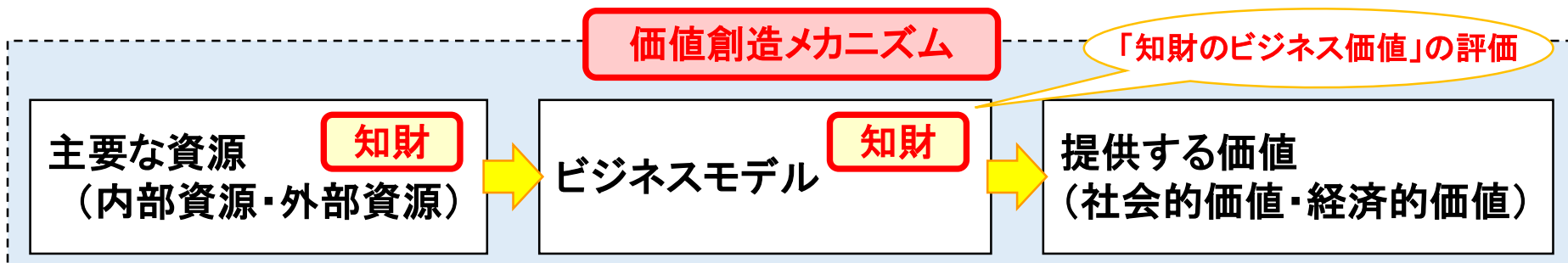


# 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース 報告書[概要]

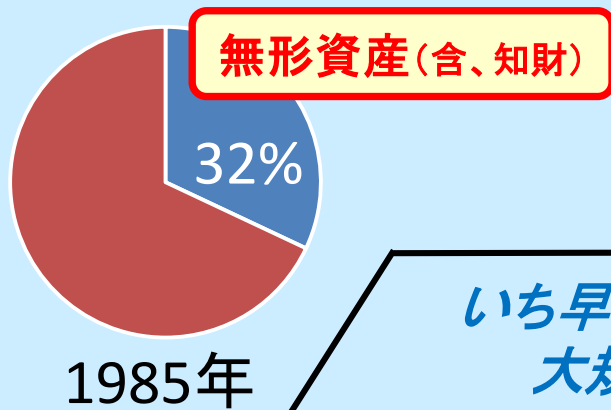
## 経営をデザインする

2018年5月

- これまでの価値を生み出す仕組み(価値創造メカニズム)を把握し、ニーズやウォンツに訴求できるこれからのメカニズムを構想する、すなわち「経営をデザインする」ことが重要
- 知財は、価値創造メカニズムに組み込まれることで価値の創出に貢献することになるため、その価値の評価は、ビジネスにおいて果たす役割の把握を通じて行う



# 企業戦略と知的財産を巡る環境の変化



良いものを作りさえすれば売れる

供給量

需要量

知財は...  
事業保護  
のためのツール

いち早く市場を維持・確保する  
大規模な製造設備等の  
有形資産が重要

### Keywords

- ・ リニア思考
- ・ 自前主義 / 良いモノを安く・多く
- ・ 権利取得のための知財戦略
- ・ 知的財産部門の単独プレー

20世紀

価値観の多様化・冷戦崩壊

21世紀

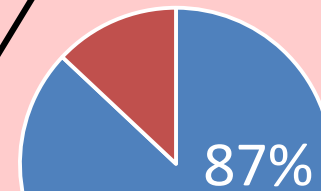
知財は、さらに...  
経営のデザインと  
オープン・イノベーションの実施  
のためのツール

良いものを作るだけでは売れない

供給量

需要量

2015年



無形資産(含、知財)

ニーズやウォンツに接近する  
ビジネスモデル、データ等の  
知財に代表される無形資産が重要

### Keywords

- ・ デザイン思考 / プロイノベーション戦略
- ・ オープンイノベーション / モノからコトへ
- ・ 事業戦略立案のための知財戦略
- ・ 経営部門と知財部門の連携プレー

単に技術的に優れたモノやサービスの提供だけではビジネスに勝てない時代へ

価値観の多様化・技術の高度化等で  
オープン・イノベーションの推進が前提に

ユーザーが求める価値を提供できる  
価値を生み出す仕組みのデザインが必要に

見える化

価値創造メカニズム

使える資源

他者の資源

有形な資源

無形の資源

企業

ビジネスの仕組み

ビジネスモデル  
(事業A)  
(事業B)

知財

提供する価値 (※)

社会的価値

経済的価値

知財

- オープン・イノベーションやデザインの成果は、人間の創造的活動により生み出されたもの、すなわち「**知財**」であり、それが**企業を持続的に成長させる源泉となる**
- 「**知財**」の果たす役割を評価しつつ、価値を生み出す仕組みを把握し、将来に向けて**構想する、すなわち「経営をデザインする」ことが重要**

(※)近年では、社会的課題の解決を自社の事業に取り込み、その解決を通じて経済的成果も実現していくという「共通価値の創造 (Creating Shared Value; CSV)」と称される考え方も提唱されている。

## 従来の課題

- 従来、実務の現場では、「**知財**」のみの価値に着目して評価が行われていた(知財単体の売買価格、ライセンス料、担保価値 等)。
- しかし、**知財は本来、ビジネスに組み込まれることで価値の創出に貢献する**ものである(従前の評価では、知財の本来の価値が評価されていない)。

## 検討の目的

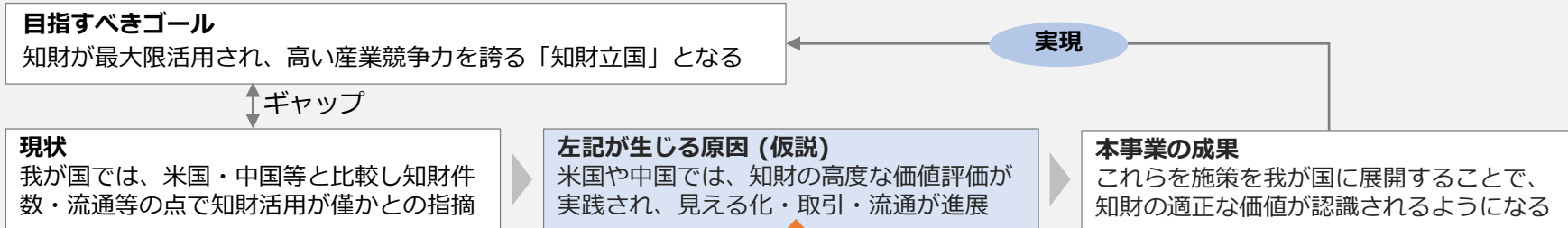
- **知財のビジネス上の価値の評価**の在り方を示す。
- その評価を行うための前提となる、**価値創造メカニズム自体、及び、その中における知財の位置づけを明確に意識するためのワークシート(経営デザインシート)を示す**(シートは、企業とステークホルダーとの対話や、経営と知財関係者との対話等に活用することを想定)。

## ターゲット層

- **企業の経営層や知財関係者(弁理士含む)の他、金融機関等企業を支援する者、大学のTLOや産学連携本部に所属する者。**
- 大企業/中小企業等の**企業規模**や、老舗やベンチャー等の**社歴、業界**を問わない。

# 知財価値評価に関する海外調査結果

## 本調査のスコープ



## 仮説検証結果

- ・ 諸外国において「知財の創造や活用を促進する」我が国で未導入の“手法”や“ツール”等は存在せず、顕著な差はない。

なぜ、諸外国(特に米国・中国)では「知財の価値が高い」との指摘がなされているのか？

## 本調査のポイント

- ・ 諸外国の先進企業は、知的財産の価値について「事業価値への寄与(売上利益向上)」に加え「企業価値への寄与(株価・企業の成長力の向上)」を認識。知財をバリューチェーン全体の中で収益を生むドライバーとして認識し、新事業参入のツール、市場形成やエコシステムを形成する「経営資源」として活用し尽くす戦略を有する
- ・ その戦略の実行(知財戦略上の多様なオプションの実行)の中で、企業は多様な観点から知財価値の見える化を行い、企業を含む様々なプレイヤー(NPE等)が知財の取引・流通を活発化し、知財の評価機会を生み出している
- ・ 加えて、中国を中心に補助金制度等の影響により、知財価値に一定のプレミアムが生じている

## 3つの論点に関する調査結果

①見える化(自社内での価値評価)の状況	先進企業は、知財を企業間のアライアンス実現や市場形成のための「経営資源」として認識し、市場形成・アライアンス形成等への寄与度についても一つの指標として定性評価(見える化)を実施。加えて、他者(大学・ベンチャー・競合企業等)の事業・知財の定性評価を実行し、多様な評価を企業活動に実装
②取引上の知財評価の状況	知財価値は「技術力」や「事業収益力」といった本質的な観点から定性評価されているが、加えて米国・中国では、買い手視点で知財の買い手をふやすための「マーケティング」や代理人(弁護士等)による「交渉」が実施され、知財の売却がなされることで、その取引価格(定量評価結果)が向上している
③流通に関する実態	流通市場・大学TLO等は、知財とビジネスをつなぐサービスを提供することで知財の「価値化」を実施し、その上で評価・流通を実施している。その中で、隠れた知財価値が顕在化し、価値(売買価格)が高まる事象が多く生じている(なお、知財流通市場には価値ある知財が自然集積する状況には至っていない)

## 企業単位

- 各事業の関係、事業間のシナジー等、全社的視点で把握・デザイン
- 事業のポートフォリオが見える化することが有効

## 事業単位

- 事業ポートフォリオでは事業単位の価値創造メカニズムは把握・デザインできない
- 事業において資源をどのように用いて価値を生み出しているのかを把握・デザイン

### 「経営のデザイン」

企業理念／事業コンセプト（新しいビジネスの拠り所となるもの）

これまでの  
「価値創造メカニズム」  
見える化

知財

これまでの  
外部環境

これからの  
「価値創造メカニズム」  
見える化

知財

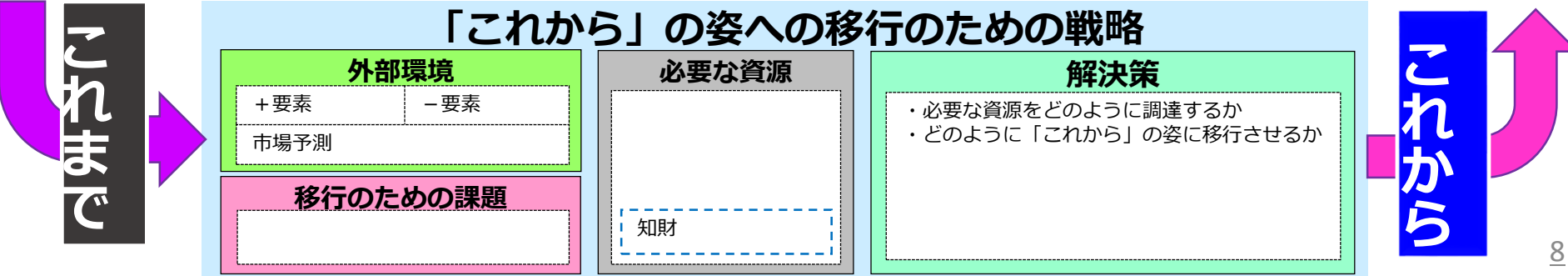
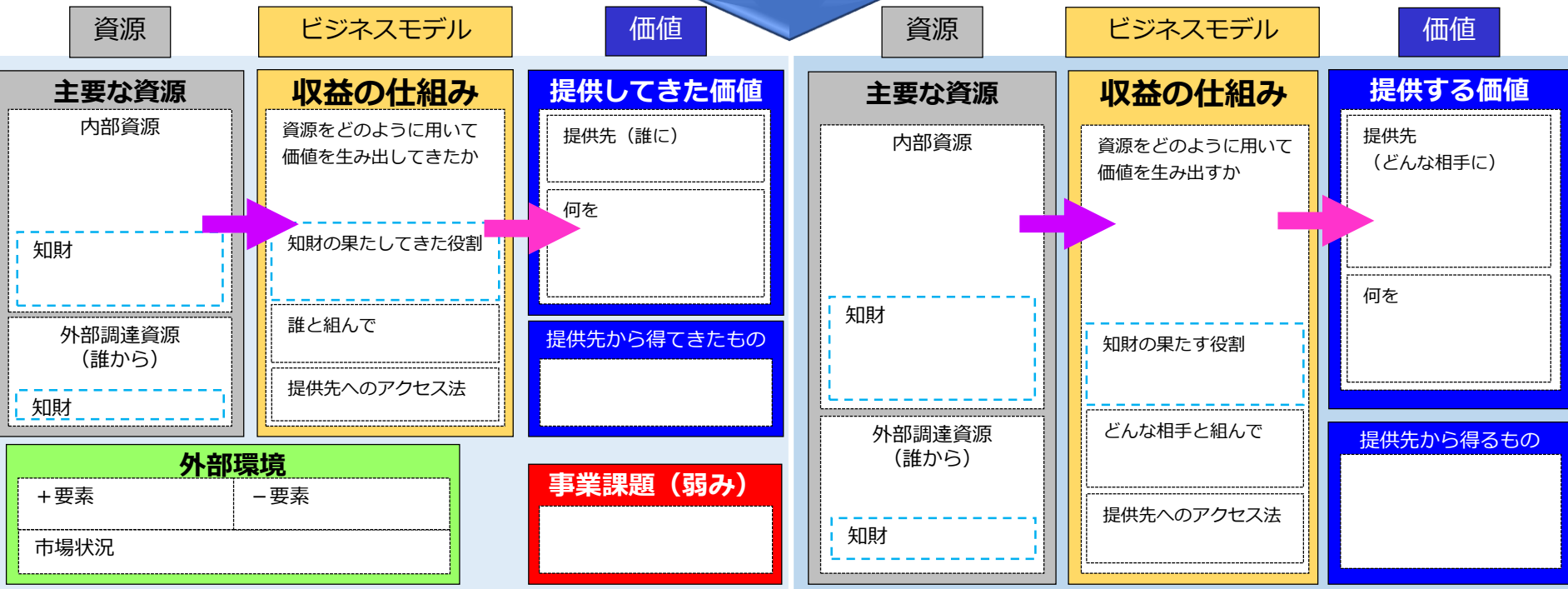
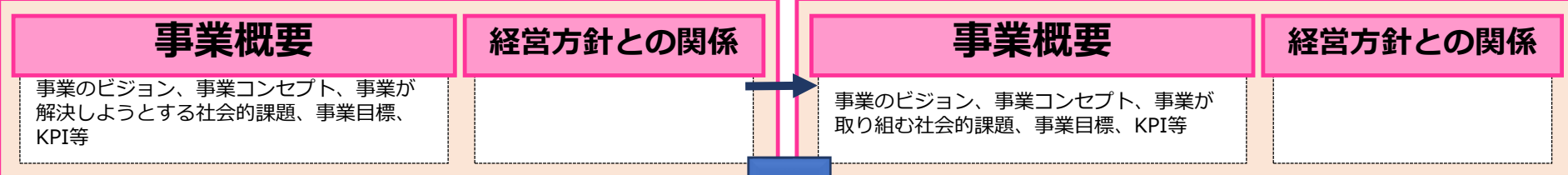
これからの  
外部環境

知財

これからの  
「価値創造メカニズム」  
への移行のための戦略

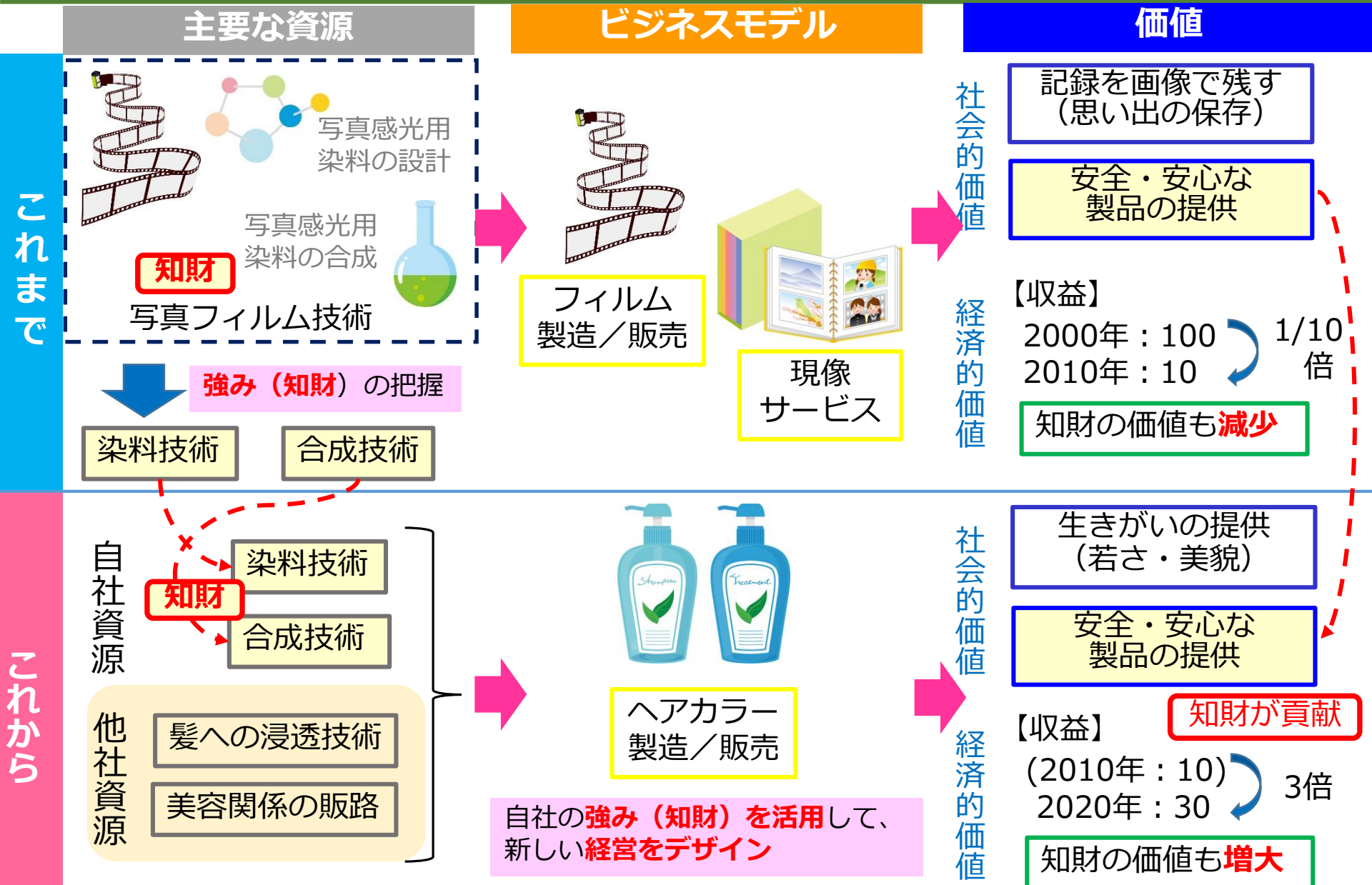
ワークシート化

# 経営デザインシート(事業用)





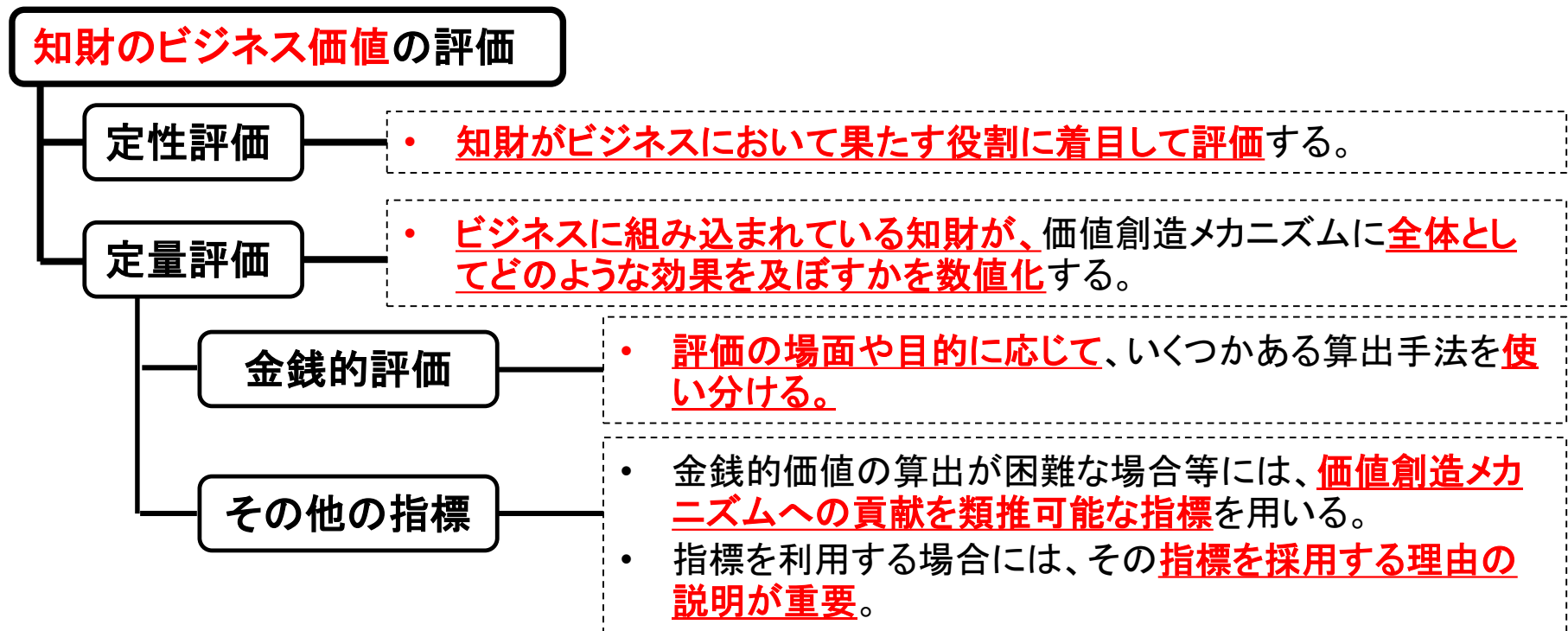
# 経営のデザインのイメージ



(※) 知的財産戦略推進事務局において作成した仮想事例である。

知財は、「経営資源の一つ」であり、「価値創造メカニズムに組み込まれること」により価値の創出に貢献するものであるから、**知財の価値評価は、価値創造メカニズムとの関係において行う。**(※)

このような考え方のもと把握される知財の価値を、「**知財のビジネス価値**」と称する。



(※)この考え方に従えば、以下のような知財も、ビジネス価値を有することになる。

- ・ いわゆる防衛的目的で保持されるが、ビジネスモデルの維持に貢献しているもの
- ・ 自社の事業で活用されていないが、他社の事業に組み込まれることで新たな価値の創出に貢献するもの
- ・ 現時点では価値の創出に貢献していないが、事業計画に組み込まれ、将来、価値の創出に貢献することが見込まれるもの

知財が**ビジネスにおいて果たす役割を把握する**ことを通じて、評価を行う。必要に応じ、ビジネスに対する貢献度を段階評価(ランク付けなど)する。

代表的役割(大分類)	代表的役割(小分類の例)	知財の例
ビジネスの創出	—	ビジネスモデル／企業理念／組織文化・風土
ビジネスモデルの実現・維持・発展	他者との連携の促進／交渉力の向上／事業の自由度の確保／市場への新規参入の切符、模倣排除による競争優位性の確保／顧客ロイヤルティの強化／戦略や製品等の企画の素材／製品・サービスの付加価値の向上／オープン化による市場の拡大	知財権(特許、意匠、商標、著作権、営業秘密)／ノウハウ／データ／技術標準／ライセンス契約／ルール／企業理念／組織文化・風土
直接的収益の確保	ライセンス収入／売却収入／価格優位性の確保／コスト優位性の確保	知財権／データ／技術認証／ライセンス契約
外部からの評価・信頼の獲得・向上	対外認知の獲得／実現可能性の向上／将来性の認知	知財権／企業理念／組織文化・風土
従業員のモチベーション向上	自信の獲得／愛社精神の向上／貢献欲・名誉欲の充足	知財権／企業理念／組織文化・風土

知財の定量評価は、価値創造メカニズムに組み込まれている知財の定性評価を行ったうえで、その知財が価値創造メカニズム全体にどの程度の効果を及ぼしているかを数値化する。

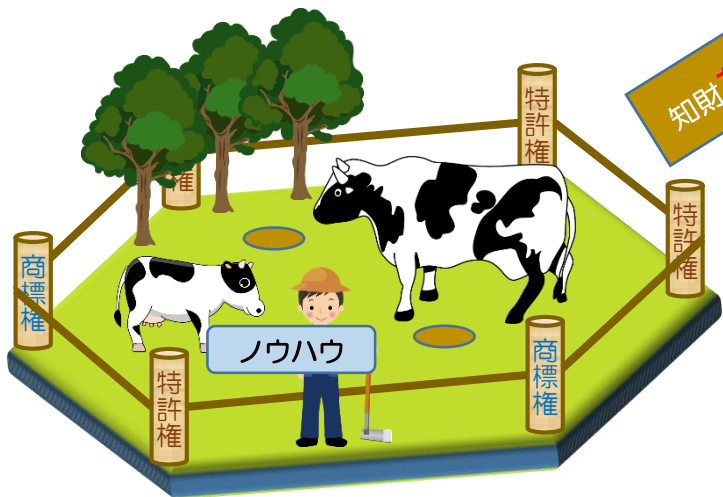
定量評価のうち金銭的評価には、従来から知られている代表的な手法を含め、複数の手法があり、評価の場面に応じて、適宜選択して行う。

## 代表的な金銭的定量評価の手法

コストアプローチ	歴史的原価法	対象知財を現在の状態に到達させるために負担されてきたすべての支出原価の合計にて評価する方法
	取替原価法	対象知財と類似の特性を持った知財を再び創出するために必要な負担額を見積もり評価する方法
マーケットアプローチ	類似取引比較法	過去に実際に売買された類似知財の売買価格を参考にして、対象知財の価値を類推する方法
インカムアプローチ	ロイヤルティ免除法	対象知財を第三者からライセンスされているものと仮定した場合に、当該第三者へ支払うことが想定されるロイヤルティコストを、類似するライセンス契約から推定する方法
	超過収益法	経済的利益から知財に帰属する部分(超過収益)を算出し、現在価値に割引いて対象知財の価値とする方法
	利益分割法	事業から得た利益(現在価値)を対象知財の貢献度に応じて配分し、対象知財の価値を求める方法

# 金銭的評価の考え方(例)

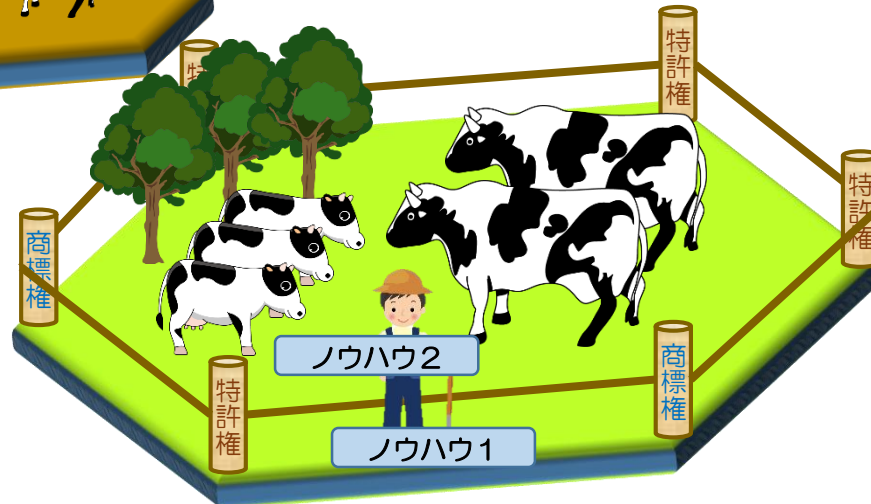
現在



知財なし

知財あり

将来

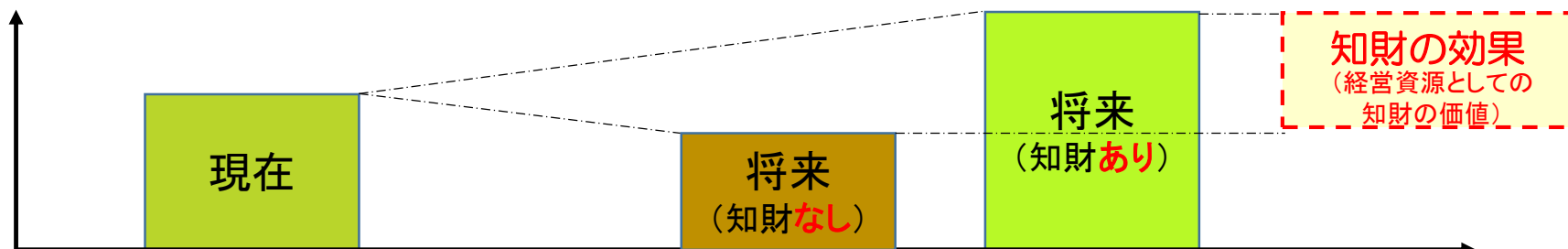


事業（牧場経営）を、経営資源の知財（杭）で守りながら実施

事業（牧場経営）を、経営資源の知財（杭）で守りながら**拡張**

- 出荷可能な牛（製品）が増える
- 土地が改良され、面積も増える
- 農夫のノウハウの蓄積 など

事業価値



金銭的評価を行うことが困難な場合には、**価値創造メカニズムへの貢献を類推可能な指標を用いる**ことが有効である。

なお、このような指標を設定し外部に示す場合には、当該指標を設定する理由を説明することが求められる。

## 指標例 (※)

- 電気機器・精密機器事業において、**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**
- IT業界等の標準化が進められている業界の事業において、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**
- 自社保有及び提携関係形成により**利用可能となった知財の数**
- 中小企業において、**①大企業との取引比率と、②自社製品における非OEMの構成比率**(例えば、①と②のいずれも高い場合は知財貢献度が高い)
- ベンチャー企業において、**保有する知財が評価されることで呼び込めた投資額**
- 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**
- **自社の保有知財を利用した製品等**(ライセンスした他社による実施を含む)**の市場シェア**
- 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件数**
- 半導体事業において、**保有特許を活用することによる仕損率の低下割合**

(※) 指標は例示にすぎず、上記の指標を採用しさえすればよいというものではない。指標は、評価の場面に応じて、適切と考えられるものを設定すべきである。



経営デザインシートは、単純に、価値創造メカニズムの把握や知財のビジネス価値評価のステップとして役立つだけでなく、その作成と活用を通じて、以下のような効果を奏することが可能である。

## 経営デザインシートを作成する効果

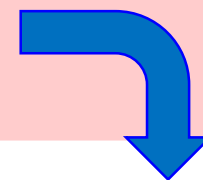
- (i) 環境把握・全社レベルでの価値創造メカニズムのデザイン・見直し
- (ii) 各事業のビジネスモデルのデザイン・見直し
- (iii) 資源配分(投資回収)の最適化の計画策定
- (iv) 知財戦略の策定、知財投資の最適化の計画策定
- (v) M&A時の事業価値等の評価適正化

## 経営デザインシートを社内<sup>内</sup>に示す効果

- (i) 社内調整の円滑化
- (ii) 従業員のモラル向上
- (iii) 社内イノベーションの促進

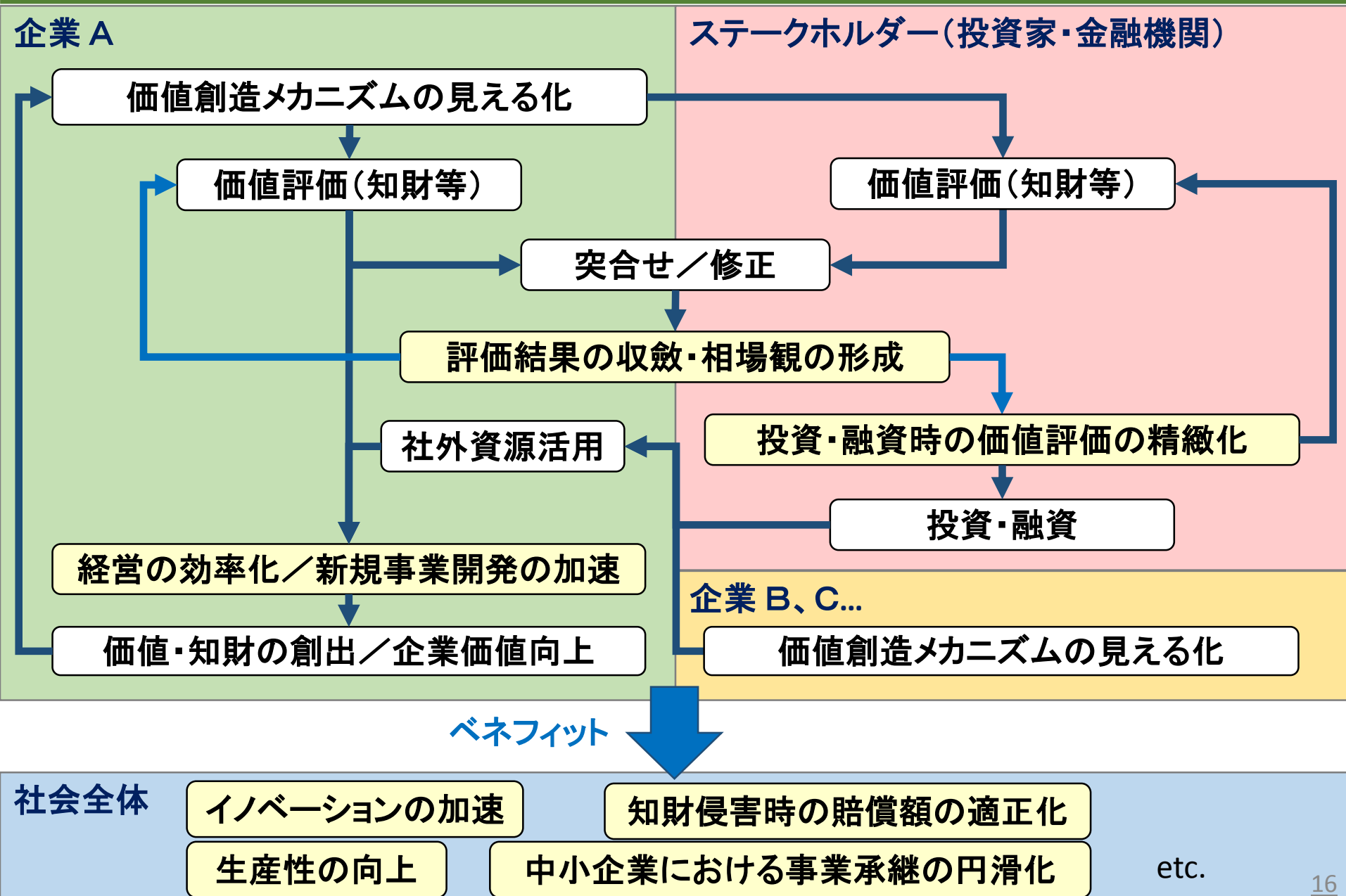
## 経営デザインシートを社外<sup>外</sup>に示す効果

- (i) オープン・イノベーションの円滑化
- (ii) 金融市場とのコミュニケーションによる評価適正化
- (iii) 価値評価の結果の収れん



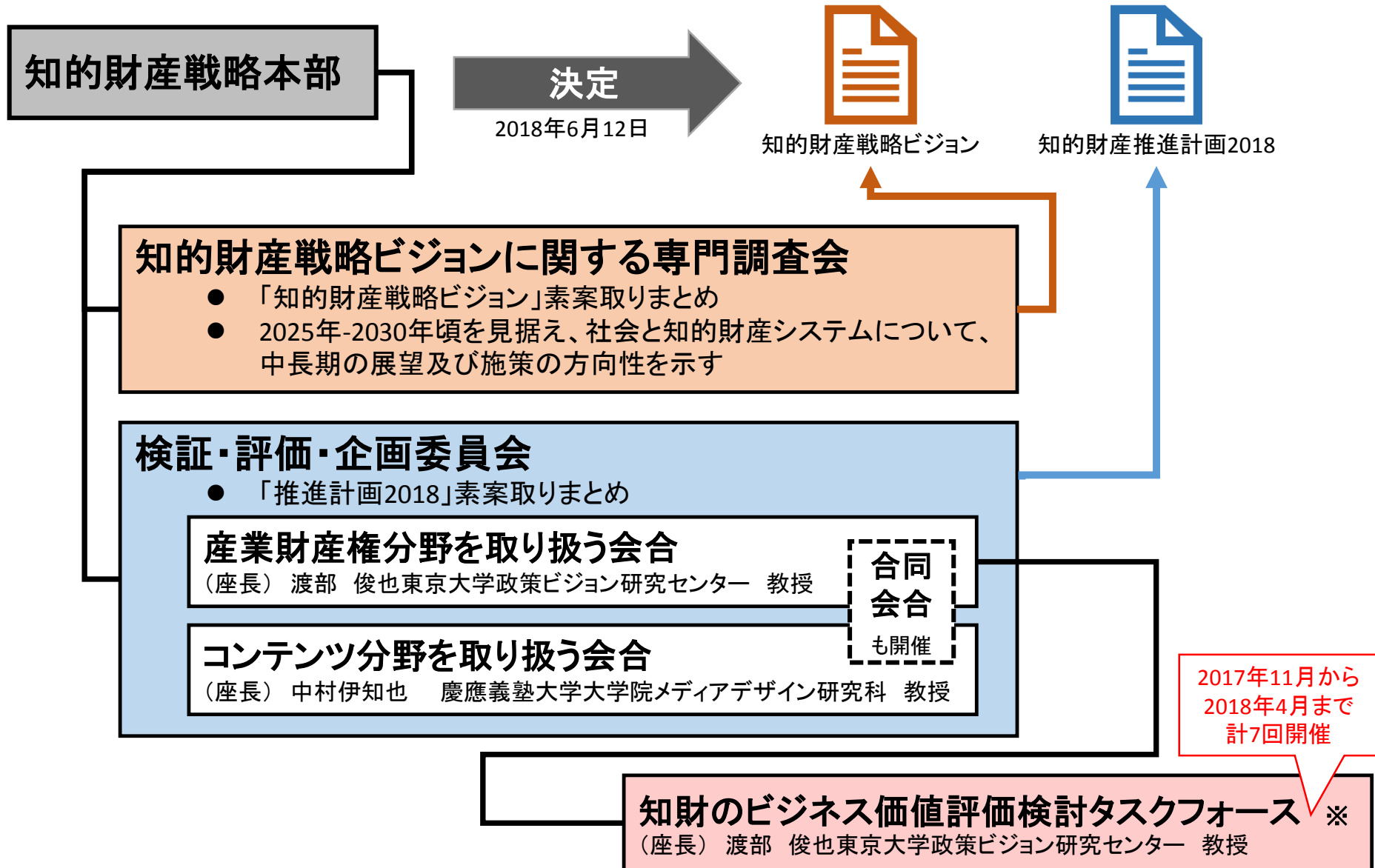
効果(2)へ

# 経営デザインシート活用の効果(2)





- 1. 知的資産経営報告書、統合報告、ローカルベンチマーク等コミュニケーションツールを普及する際に、本報告書の考え方を広めていく**
  - 例) コミュニケーションツールの雛型例として推奨  
コミュニケーションの表彰基準に経営デザインシート活用状況を追加
- 2. 金融機関が行っている事業性評価の取組において、本報告書の考え方が導入されるよう促す**
  - 例) 知財に対する目利き力発揮の促進  
知財のビジネス価値評価へのインセンティブの設定
- 3. 企業等が知財のビジネス価値評価を行う機会を増やす**
  - 例) 各種補助金の申請者要件の申請書類として活用  
総合評価方式の入札における技術審査において活用  
経営デザインシート活用事例を収集、発信
- 4. 従業員等が知財のビジネス価値評価を行う機会を増やす**
  - 例) 経営デザインシートの作成を目的とする勉強会・ワークショップの開催  
ビジネスプラン等のコンテストにおける経営デザインシートの活用  
経営や知財に係る資格試験の出題範囲やスキル標準への追加  
大学・大学院等の講義・演習における活用



## 未来投資戦略2018 (抜粋)

### II. 経済構造革新への基盤づくり

#### 4. 知的財産・標準化戦略 (3)新たに講ずべき具体的施策

「**経営デザインシート**」(平成30年5月9日知的財産戦略本部)等の普及、投資家向けの報告書や金融機関による事業性評価等での活用促進を通じて、**企業が知財の価値を評価しつつ将来のビジネスを構想する取組を推進**する。

## 知的財産戦略ビジョン

### ～「価値デザイン社会」を目指して～ (抜粋)

#### 第5. 将来の「仕組み」に向けて今後の検討が必要な課題

##### 2. 具体的なシステムの例

- (1) 脱平均で価値を生み出すチャレンジをする人材・組織の育成・集積と彼らが力を発揮してイノベーションを生みやすい場の提供

##### ① 価値創造メカニズムの見える化とそれを活かした組織経営

組織がディマンド・サイドに訴求する新たな価値(社会的価値や金銭的価値)を持続的に創出するメカニズムを構築するため、各組織が自発的に組織内の**価値創造メカニズムを見える化して把握する取組を促す**ことによって、組織内での資源配分の最適化、組織外からの資源調達が多様化・円滑化を図るとともに、新たなビジネスモデルの構築のための契機とすることにより、我が国企業等の価値創造能力と国際競争力を高める。

- 有形な資源より無形な資源のウェイトが相対的に増していることや、知的資産の共有・共働の仕組みが拡大していくことが想定されていることに鑑み、経営層のリーダーシップのもとに**価値創造メカニズムの見える化を進めるにあたり、知的資産の果たす役割を明らかにする取組を普及・浸透**させる。
- 金融機関が融資や投資に際して行う事業性評価や、統合報告等の企業情報の既存の見える化の取組において、組織内外の人材を活用し、**知的資産を含む価値創造メカニズムの見える化をした結果が活用されるようにする。**

## 知的財産推進計画2018 (抜粋)

### 2. 「知的財産推進計画2018」重点事項

#### (1) これからの時代に対応した人材・ビジネスを育てる

##### ① 知財のビジネス上の価値評価

- ・知的資産経営報告書、統合報告、ローカルベンチマーク等コミュニケーションツールを普及する際に**知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの考え方**を広めていくとともに、金融機関が行っている事業性評価の取組においてもその考え方が導入されるよう促し、それらの状況に基づいて**経営デザインシート**の見直し等の必要な検討を行う。

##### ③ 地方・中小企業・農業分野の知財戦略強化支援

- ・知財総合支援窓口の、支援担当者の増員、弁理士・弁護士等専門家の活用、直接訪問による支援、中小企業支援機関との連携等により相談体制の強化を図るとともに、ビジネス・知財総合支援の強化に向けて**経営デザインシート等の活用方策**についても検討する。
- ・金融機関による企業の事業性評価における知財活用を促進するため、「知財ビジネス評価書」について、利用者たる金融機関の意見も踏まえつつ使いやすくするなど、その作成支援を強化するとともに、中小企業知財金融支援策の一層の充実に向けて、今後の在り方について検討を行う。また、**知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの考え方**が普及されるよう促し、それらの状況に基づいて**経営デザインシート**の見直し等の必要な検討を行う。

# [参考]タスクフォース委員名簿

	氏名	所属
	あいざわ ひでたか 相澤 英孝	武蔵野大学 法学部 教授
	おくだ たけお 奥田 武夫	オムロン(株) 技術・知財本部 知的財産センタ長
	こばやし まこと 小林 誠	デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社 シニアヴァイスプレジデント
	こわせ りいち 強瀬 理一	(株)きらぼし銀行 常務執行役員
	さめじま まさひろ 鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士
	しばさか よしこ 芝坂 佳子	KPMG Japan 統合報告 センター・オブ・エクセレンス (CoE)
	すずき ゆきお 鈴木 行生	(株)日本ベル投資研究所 代表取締役 主席アナリスト
	せき だいち 関 大地	新日本有限責任監査法人 公認会計士 シニアマネージャー
	はぎの げんじろう 萩野 源次郎	大和合金(株) 代表取締役社長 日本商工会議所・東京商工会議所 知的財産戦略委員会 委員
	はぶ てつや 土生 哲也	土生特許事務所 弁理士
	もり としひこ 森 俊彦	特定非営利活動法人日本動産鑑定 会長
◎	わたなべ としや 渡部 俊也	東京大学 政策ビジョン研究センター 教授