

# 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース 報告書

～ 経営をデザインする ～

平成 30 年 5 月

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

私の会社では、投資に回せる資金がある場合、研究開発部門と製造部門が資金の取り合いをすることがあります。

研究開発部門には頭は良いがちょっとおとなし目の社員が多く、一方で製造部門のメンバーは声が大きくて威勢のいい社員が多く、製造側のメンバーは「この設備を是非とも買って欲しい」と稟議書を上げてドンドン迫ってきます。「生産性がこんなに上がる」と主張され、そのメリットが本当に得られるのか私は心配になるのが常ですが、「1年後、いや半年後には十分元が取れる」と数字で示されると、つい手っ取り早い設備投資へ傾きがちな自分がいます。

けれども、付加価値のある製品を海外へもっと販売していこうとしている今、せっかく優れた技術やノウハウを社内に持っているながら、目の前に、より確実に素早く成果が得られ、投資回収できる設備投資案件が横たわっていると、ついそちらへ進みがちになり、何となく、知財へ時間とお金を費やしていると、事業が停滞しているかのように誤解しがちなものです。

(第4回会合 萩野委員意見)

## はじめに

時代は、Society5.0の勃興期にある。

産業の牽引力がハードからソフト・プラットフォームへシフトし、企業・サードパーティと国家との境界が溶融する等、大きなパラダイムシフトの兆しが散見されている。こうした目に見えやすい変化の他、生産力・物質的豊かさの向上に伴う個人ニーズの変化・多様化（「モノ」から「コト」へ）、さらには、AI・IoT・データ産業やバイオテクノロジー等の発達に伴って人間の生き方自体がより根源的に変化していく可能性も指摘されている。

今後、企業だけでなく様々な主体が、自己の活動領域に留まらず、より統合的な視野から人間の生活の変化のありようも見据えて自らの行く末をデザインし、環境と共に変化しながら活動していくことが求められる。企業には、ニーズや「ウォンツ」（潜在ニーズ）ドリブンで環境と共に変化しつつ持続的にイノベーションを生み出していくような戦略が必要である。そうした戦略の実現のためには、自らの価値創造のメカニズムの中において、自他の資源及びそれらがどのように組み合わせられて価値を創造しているか、創造しようとしているかを認識することが極めて重要である。すなわち、「経営をデザインする」ことが求められる。

その様な中において、知財の価値評価は、従来、主として会計的な分野で行われ、各種評価アプローチも一定の確立をみるに至り、M&A時の会計実務において必要なものとなっている。しかし、知財を含む無形資産は、従来から重視されている製造資本等とは異なり、その重要性（そしてその増大）にもかかわらず、ビジネスと必ずしも十分に関係づけられておらず、その価値の適切な評価もなされていない。また、先駆的な研究例や諸外国実務も調査の限り発見されなかった。

本報告書は、知財が経営戦略資源の1つであり、企業の価値創造のメカニズムに組み込まれることにより新たな社会的価値や経済的価値の創出に貢献するものであることを前提に、「知財のビジネス価値」という新たな概念に着眼し、知財の価値を価値創造のメカニズムとの関係で評価する方法について検討を行ったものである。

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、老舗やベンチャー等の社歴、業界を問わない。環境変化の中で生き抜く努力をする意思があるすべての日本企業が対象である。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利害関係者、大学のTLOや産学連携本部に携わる者に広く読まれることを期待したい。

提案する経営デザインシート（別冊）が多く作成され、知財を含めた企業の価値創造のメカニズムの把握・評価が行われて、新たな時代を生き抜く企業戦略策定の一助となれば幸いである。

## 検討の目的、課題等

### 第1項 検討の目的

本検討は、我が国の産業競争力強化のため、企業価値に占める割合が増大し続けている無形資産（とりわけ知財）に着目し、価値創造メカニズムの主体としての企業が持続的かつイノベーティブであり続けるためには、知財のビジネス価値が適切に評価されることが重要であるとの認識のもと、その評価の在り方を示すことを目的とする。

また、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経営デザインシートのひな形を示すことも目的とする。

### 第2項 従来の知財の価値評価の課題

従来、政府において、知財の流通・流動化が促進される環境整備や資金調達に向けていくつかの検討がなされている。それらにより、知財の価値やその評価手法に関する基本的な考え方については、以下のように既に示されてきた<sup>1</sup>。

- ・特許権は事業として成り立って初めて金銭的な価値を産むのであるから、知財それ自体を金銭的価値と同視することは誤解で、知財の価値評価は有機的に組織化された事業の事業価値を前提に算定されるべき
- ・特許権の評価を算定する必要がある場合、個別の特許権ではなく、事業価値に特許群の寄与率を乗じることで評価可能となる
- ・（資金調達において）金融サイドが求める情報は、特許・技術の内容よりも、それらがいかに企業の戦略及び組織と結びついているかにある

しかし、「金銭価値と同視するのではなく」「事業に組み込まれた一群の知財としてセットで」評価すべきという注目すべき考え方にも関わらず、実務の現場では、知財の価値を評価する場面として、知財権を取引対象として扱う場面、知財を金融資産と捉え資金調達する場面、事業売買の場面等が主に想定されていたこともあり、経営における知財の位置づけ（価値創造メカニズムのどこに位置付けられるか）を明確にするという考え方は十分には浸透してこなかった。このため、知財を「経営資源」として経営に最大限活用するという観点からの価値評価の検討は、必ずしも十分にはなされてこなかった。こうしたことから、一般的には、知財部関係者にとっては、知財が経営のどこに位置付けられるものであるか、事業の価値創造メカニズムのどこに位置付けられるものであるかを示すことは難しい一方で、経営層や他部門にとっても、専門性の高い知財の役割を十分に活かすことは難しいという課題が残っている。

<sup>1</sup> 『ブランド価値評価研究会報告書』（平成14年6月、経済産業省）、『知的財産情報開示指針』（平成16年1月、経済産業省）、『知的財産（権）の価値評価手法の確立に向けた考え方』（平成16年6月、経済産業省）、『知的財産の流通・資金調達事例調査報告～目に見えない経営資源の活用～』（平成19年11月、経済産業省知的財産政策室）等。これらの詳細については、最終章以降の参考1参照。

### 第3項 検討の前提

- ・経営や事業と紐づけられた知財を把握し、評価する（事業に活用されない知財は価値を産まない）。
- ・経営や事業との関係で知財の果たす役割毎に知財を群として把握・評価する（知財を、個々の知財に分けて評価しない）。
- ・知財の評価結果は、各社の企業戦略に基づき共有・開示の内容や範囲を判断する。

### 第4項 用語の定義

本報告書内で使用する用語の用法は以下のとおりである。

知財	人間の創作的活動により生み出されるもの、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報。知的財産。 なお、本報告書において人間の創作的活動により生み出されるものや事業活動に有用な技術上又は営業上の情報には、企業理念、ビジネスモデル、組織文化・組織風土等を含むものと解する。
見える化	企業の経営資源や創造する価値等を含めた価値創造メカニズムについて、図や文字で表現できる程度にまで把握し、共有できるようにすること。
価値評価	従来の定量的な評価のみならず、定性的な評価や、その定性的な評価と定量的な評価を組み合わせる価値の評価。

## 目次

はじめに .....	2
検討の目的、課題等 .....	3
第1項 検討の目的 .....	3
第2項 従来の知財の価値評価の課題 .....	3
第3項 検討の前提 .....	4
第4項 用語の定義 .....	4
第1章 社会・経済環境の変化と企業戦略（20世紀型モデルから21世紀型モデルへ）	7
第1項 20世紀型モデルとそのモデルの下での企業戦略 .....	7
第2項 冷戦崩壊に伴う供給量の著しい向上による従来戦略の行き詰まり .....	9
第3項 21世紀型モデルとそのモデルの下での企業戦略 .....	9
第2章 価値創造メカニズムの把握とデザイン .....	14
第1節 全社レベルでの価値創造メカニズムの把握とデザイン .....	14
第1項 企業は資源を投入して価値を創造するメカニズム .....	14
第2項 全社の価値創造メカニズムを把握 .....	15
第3項 企業の価値創造メカニズムのデザイン（事業ポートフォリオの組成） .....	17
第4項 全社レベルの経営デザインシート .....	18
第2節 事業レベルでの価値創造メカニズムの把握・デザインと価値評価 .....	19
第1項 事業の価値創造メカニズムの把握とデザイン .....	19
第2項 事業価値の評価（定性評価と定量評価） .....	22
第3節 知財戦略は全社・事業との関係において策定 .....	23
第1項 知財ポートフォリオをマネジメント .....	24
第2項 オープン化・クローズ化を意識した知財戦略の策定 .....	27
第3章 知財の価値評価 .....	29
第1節 知財の価値評価の基本的考え方 .....	29
第1項 知財の価値評価は価値創造メカニズムとの関係で把握 .....	29
第2項 知財は事業価値の期待値や変動幅に影響 .....	30
第3項 知財は企業価値にも影響 .....	31
第4項 知財の価値の評価を行う場面 .....	33
第2節 知財の定性評価の考え方（知財がビジネスにおいて果たす代表的役割） .....	34
第3節 知財の定量評価の具体的な方法 .....	36
第1項 金銭的価値の評価 .....	36
第2項 知財のビジネス価値評価に資する指標による定量評価 .....	43
第4章 価値創造メカニズムを見える化する効果と政策展開の方向性 .....	45
第1節 経営デザインシートを作成して内外に示す効果 .....	45
第1項 経営デザインシートを作成する効果 .....	45

第2項	経営デザインシートを社内に示す効果 .....	46
第3項	経営デザインシートを社外に示す効果 .....	47
第2節	政策的対応の必要性について .....	49
おわりに	.....	51
知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの検討経緯	.....	52

# 第1章 社会・経済環境の変化と企業戦略(20世紀型モデルから21世紀型モデルへ)

21世紀の社会・経済環境の変化は、企業戦略に重大な変革圧力をもたらしている。企業は、自社が時代の変化のいかなる局面に立たされているかを適切に把握し、対応することが求められる。

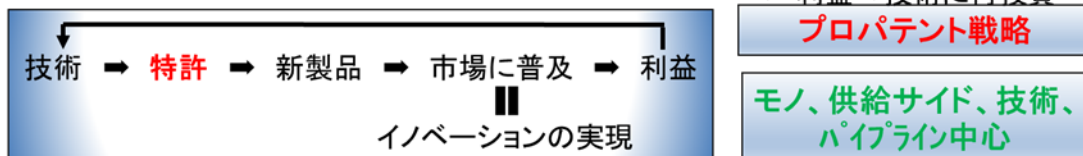
このことを具体的に認識するため、本報告書では、2つのモデルを提示して比較する。工業に先導された20世紀の社会・経済環境を模式化した「20世紀型モデル」と、今世紀から顕著にみられるようになった社会・経済環境を模式化した「21世紀型モデル」である。

本章では、両モデルの下での企業戦略の概要を比較し、20世紀型モデルにおける企業戦略の有効性が無くなりつつあることを示すとともに、21世紀型モデルにおいて求められる企業の姿勢を示す。

【図1-1 20世紀型モデルと21世紀型モデルと企業戦略】

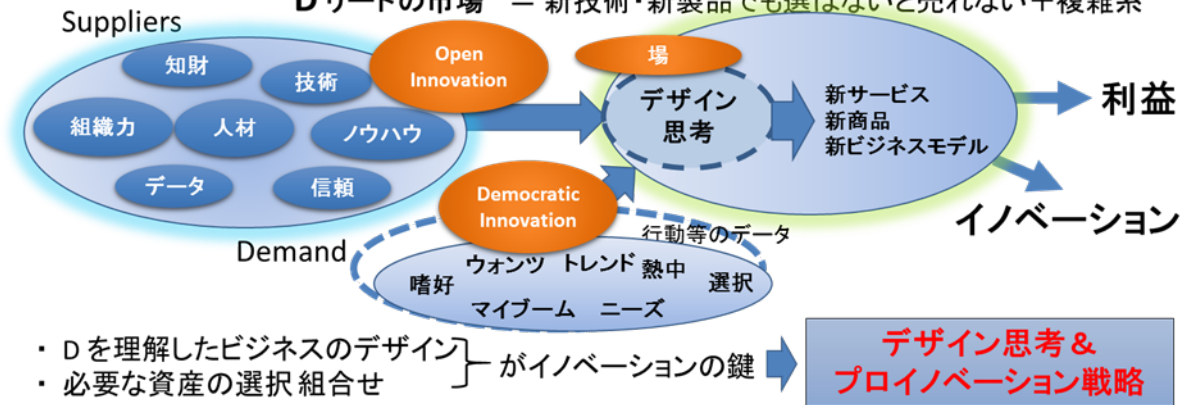
## 20世紀 = D > S の時代

S リードのリニアモデル = 核となる IP を押さえて ⇒ 市場の獲得 維持  
⇒ 利益 ⇒ 技術に再投資



## 21世紀 = D < S の時代

D リードの市場 = 新技術・新製品でも選ばないと売れない + 複雑系



### 第1項 20世紀型モデルとそのモデルの下での企業戦略

本報告書では、以下で説明する社会・経済環境を模式化したものを「20世紀型モデル」と呼ぶこととする。「20世紀型モデル」における企業戦略の特徴を概括すると、プロダクト中心、特許重視の戦略と言える（表1-1～1-3参照）。

#### (i) 需要が供給を上回り、モノが重視される工業社会

産業が未熟で製品が不足していた従来、市場の需給の前提は、需要量が供給量を上回るというものであった。こうした環境では、市場は供給者が主導し、理論的には、生活需要を満たす製品を作れば売れるということになる。



市場は産業分野の境界を超えない範囲に画定され、分野を乗り越えるような代替価値が他分野から供給される恐れは低かった。他産業からの参入が少なく、需要が供給を上回る状況では、市場に投入された製品が提供する価値と需要者の求める価値観との間に若干のギャップがあっても、同一の製品が需要され続けた。人口と購買力の増加に伴い需要が増大する一方、供給力の増加は緩やかで、市場の飽和までの期間が長かった。

このモデルでは、事業規模が競争優位を形成することが多く、大規模な製造設備投資を先行することによってコストリーダーシップ戦略を採れる大企業や、垂直統合的な製品のパイプライン<sup>2</sup>を支配するアSEMBラー<sup>3</sup>等に有利であった。

## (ii) 「リニア思考」の経営が適合的

満たされない需要が継続的に存在するこの状況下では、企業は、需要予測や詳細なニーズ把握にコストを割くよりも、大規模な設備投資を行って供給量を増やし、いち早くシェアを確保することで、自然拡大する市場から長期的に投資リターンを得る事業戦略が合理的であった。したがって、プロダクトアウト、シェア・売上高拡大戦略が事業成長戦略における発想の中心であった。

また、市場が固定的であったため、シェアを維持又は拡大できている先行企業は、新たな事業に進出するリスクをとるより、現在の事業において製品のマイナーチェンジ（改善・高機能化）を続ける方が合理的であった。そのため、一度設備を構築した後は、プロダクトライフサイクル（以下「PLC」という。）を長寿化させ、それを運用し続けることによるコストダウンで経営を効率化することが、有効な手段であった。

したがって、安定を重視した保守的な発想で未来を従来の延長線上に位置付ける考え方、良いものを作れば売れるといった考え方、言わばプロダクト中心の「リニア思考」が経営を行う上で適合的であった。

## (iii) 特許重視の戦略が知財戦略の中心

PLC が長い場合、当然にシェアの維持・拡大の意義は大きい。そのため、特許を取得したり、ノウハウを秘匿することで、市場へのアクセス及び生産工程の排他性を確保することが、戦略上、本質的且つ重要であった。

そのため、企業の知財戦略においては、PLC の長寿化のため、知財の中でも特に特許の事業を防御する役割が注目され、特許を出願することと、特許の期間を意識しながら権利を維持・管理することが重視された。

また、プレイヤーが固定されたシェア競争やコストダウン競争の下では、自社生産を含む商流（系列）の一元化が有効であるため、垂直統合・囲込み・自前主義が発想の中心であった。

---

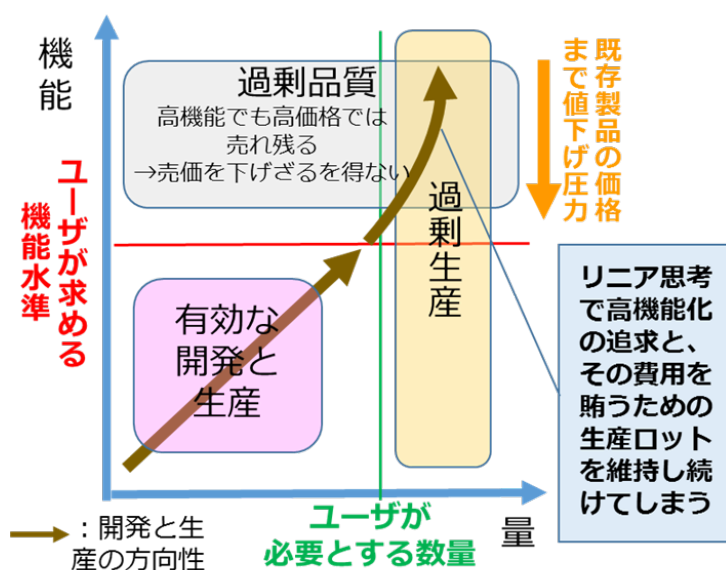
<sup>2</sup> 本報告書では、商流の片端から投入される原材料が何度も形を変えながら最終製品が消費者の手に渡るまで、直線的に連なる複数の関係企業を経て順次付加価値をつけていき、全体はアSEMBラ等系列支配者の意思に従って管理されるビジネスをいう。

<sup>3</sup> 最終製品組み立てメーカー

## 第2項 冷戦崩壊に伴う供給量の著しい向上による従来戦略の行き詰まり

1990年代の冷戦崩壊は、旧東欧諸国や中国に資本主義の考え方をもたらし、彼らが供給者として市場に登場するとともに、軍事予算の民生部門への振分けや、情報通信技術をはじめとした軍事技術の民間開放等によって先進諸国における供給力も飛躍的に向上させた。また、安価な労働力を供給する東南アジア諸国等への生産拠点の移転も行われ、世界的な供給力の拡大とともに、人々の基礎的需要を満たすような安価な製品が大量に生産され、流通する状況をもたらした。こうして、全世界的に向上した供給力は、需要を上回るようになった。

【図1-2 20世紀型モデルのリニア思考と過剰供給の構造】



需要側が求める機能水準・数量を満たす製品の供給が容易となり、需要が飽和した市場において、リニア思考のままだった企業は、低価格競争と高機能化競争を継続した。

産業が未熟だった従来は、需要側が求める価値に製品の機能が追いついていなかったため、製品機能の向上は売上拡大につながりやすかった。

しかし現代は、一般的な製品の機能が需要側の満足するレベルとなり、それを超える機能があっても、自らの求める価値に見合う価格でなければ製品を購入する動機がなくなっている。このため、リニア思考の下、1製品当たりのコストを低減すべく超高機能製品を大規模に生産しても、機能に見合う価格で売れるものは少なく、従来製品同様の低価格で販売せざるを得なくなって利幅は低下し、結果として生産性は低下する。つまり、20世紀型モデルにおける企業戦略は、もはや有効性を失っている。

## 第3項 21世紀型モデルとそのモデルの下での企業戦略

本報告書では、以下で説明する社会・経済環境を模式化したものを「21世紀型モデル」と呼ぶ。「21世紀型モデル」における企業戦略の特徴を概括すると、デザイン思考とプロイノベーション戦略と言える。

### (i) 供給が需要を上回り、コトが重視されるサービス社会

供給力が需要を上回ることに起因して、市場の主導権は需要側、特に最終需要者（ユーザ）側に移る。また、従来重視されていた「生活に必要な製品」の基礎的需要が満たされたため、ユーザにとって「個々の価値観に根差した体験・共感に訴求するコト・サービス」の価値が急速に高まる。コト・サービスは、ユーザの多様な価値観に選択してもらえなければ、市場に提供しても売れない。そのため、企業においては、モノを作るために重視されていた製造資本や労働力等の有形資産に比べて、ニーズやウォンツを喚起し、それらに訴求するビジネスモデル、それらに接近するためのデータといった知財に代表される無形資産の果たす重要性が相対的に増すこととなる<sup>4</sup>。特に、需要側が産業を主導する社会においては、ニーズのみならずウォンツに接近するために、ビッグデータや AI 関連技術が重要になる。また、ユーザの価値観の多様化や技術の高度化に対応するため、自前主義に拘泥するのではなく、オープン・イノベーションを推進することが前提となる。

【表 1 - 1 市場モデルの比較】

市場	20 世紀型モデル	21 世紀型モデル
需給のバランス	供給力 < 需要 (生活需要を満たす製品・機能が重視される)	供給力 > 需要 (製品需要は満たされたためコト・サービスが重視される)
市場牽引力の所在	企業側。作れば売れる	ユーザ側。選ばれないと売れないため、有形資産に比べ無形資産の役割が増大
市場予測の容易性	市場がシンプルなため予測は容易 (予測の重要性は相対的に低い)	多様な価値観が反映された複雑な市場のため予測は困難 特に、ウォンツの発掘は重要で、AI/ビッグデータ/IoT は、供給サイドにとって、ウォンツに接近する重要な要素
市場の要素の複雑性	旧来の産業分野の境界を超えず、競合者・協業者・消費者の位置付けは明確	ユーザからのデータフィードバックによる製品等のユーザとの協創や、競合との製造資本の共有等の協力も重要化するなど、従来と異なるステークホルダー関係が発生 産業分野横断・融合が加速
市場寿命の長短	代替価値の供給者が少ないため、市場が飽和しにくい。長期的安定的に拡大	供給力が高く、需要が変化しやすいため、市場が飽和しやすい。特に最終消費財は新陳代謝が速い
有利な企業	パイプラインビジネスを支配するアセンブラー企業 規模の経済を追求できる資本力のある大企業(中小企業はニッチトップを狙うか大企業の系列に入ることが一般的)	プラットフォームビジネスを支配する企業(汎用性の高いコア技術があればティア1・ティア2に主導権) 企業規模によらず、イノベーションを創出できる機動的企業

<sup>4</sup> 1975 年時点では 17%、1985 年時点は 32% だった S&P500 の株式時価総額に占める無形資産の割合は、2015 年時点では 87% に上っているとのデータもある(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3回) 芝坂佳子委員資料」)。

顕在化しつつあるニーズに支えられた市場は、変化が速く飽和しやすいことから、より深くウォンツに働きかけることができないと PLC が短くなってしまう。したがって、ウォンツを発掘し、それに応えるイノベーションを生み出していくことが、企業戦略の成否を決すると言ってもよい。

このウォンツを発掘し、企業が成功するためには、従来の顧客、取引先、競合他社との連携のみでは不十分で、様々なステークホルダーとのダイナミックな連携が必要になる。また、多くの取引先やユーザと結びつくプラットフォーム（以下「PF」という。）ビジネス<sup>5</sup>を展開できる企業は、このような連携を行う上で有利な立場となり、従来のパイプラインの枠組みを超えて産業の主導権を握る可能性が高まっている<sup>6</sup>。

## （ii）「デザイン思考」の経営が適合的

ユーザが主導権を握る状況の下では、いかにユーザ志向を実現できるか、すなわち、ユーザの価値観をすくい取り、その変化に機敏に対応できるかが企業経営において重要になる。したがって、企業には、ユーザの利用データやニーズ情報を分析し、ウォンツを探求して、それを満たしていくようなビジネスをデザインしていくことが重要になり、それが 21 世紀型モデルにおいてイノベーションを生み出す鍵になる。また、ウォンツの探求においては、経済的価値のみならず、社会的価値へのユーザの関心も考慮する必要があり、より長期的・統合的視座が必要である。

さらに、企業においては、個々の事業のビジネスのデザインに基づくイノベーションの追求に加え、変化の速い市場において、事業ポートフォリオを絶えず見直していくことが重要である。変化を厭わない組織を作り、予期せぬ環境変化にも常に自己を適合させ続けられるように、企業のビジネス全体をデザインすることが、企業自体の持続可能性に重要な意味を持つことになるからである。

こうした企業の戦略を策定するには、統合的な視座で考えるデザイン思考や、自らの変化を受容し、挑戦を奨励する革新的な企業風土が適合的である。経営層や従業員のイノベーションの追求やデザイン思考が促進されるような価値観・企業風土を醸成するためには、例えばいわゆる 15%ルール<sup>7</sup>の導入等の制度作りや多様な交流の場の形成、人材の確保等の取組も重要であるとの指摘もある。

<sup>5</sup> 多くの製品等又は情報などが集まる PF を形成し、取引先やユーザの結節点となる「場」を提供するビジネス。多種多量の製品等又は情報が集まれば集まるほど、そのネットワーク効果が高まり取引先やユーザも多く集まるため、オープンな PF を形成することが重要とされる。

<sup>6</sup> 多くの製品等のラインナップにおいて汎用的に用いられ、しかも当該製品等のコアになり得るデバイスやシステムを製造するティア 1・ティア 2 事業者であれば、当該デバイスやシステムの PF を形成することで、アSEMBラーを取り込むような産業構造の転換が起こる可能性も想定される。

<sup>7</sup> 従業員の勤務時間の一定割合について、上司の指揮命令下に置かず、上司の指示に基づかない従業員自らの課題設定の下、様々な行動にチャレンジさせる人事制度のこと

【表1-2 経営モデルの比較】

経営	20世紀型モデル	21世紀型モデル
適合する企業風土	保守主義・改善主義、リニア思考	ユーザを重視し、複雑な要素を包括的・多元的に考慮し、試行錯誤するデザイン思考 変化を受容し、挑戦を奨励する革新的な企業風土 短期的な利益を追求するだけでなく、社会との共生を重視することにより企業の持続的成長を図る長期的・統合的視座
志向する企業戦略	ビジネスモデルを固定し、大量ロット生産することによるプロダクトアウト シェア・売上高の拡大、コスト効率化	ユーザ視点・マーケットイン 利益率向上等 プロイノベーション
成長戦略の発想の中心	・特許・ノウハウによる、囲込み・PLCの長寿化 ・マイナーチェンジによる高機能化による成長の維持	●イノベーション創出 ・ユーザの利用データ・ニーズ情報の事業へのフィードバックとウォンツ分析によるイノベーションの源泉の発掘 ・外部との柔軟な提携（オープン・イノベーション） ●PF形成 ・サービス・技術のPFの形成等による顧客や取引先のロイヤリティ向上 ●小規模・機動的事業展開と試行錯誤（思考は長期的視座で、展開はスピーディに）
重点投資の対象	大量生産のための大規模設備	知財に代表される無形資産、PFの形成
主要リスク	新事業に挑戦すること	新事業に挑戦しないこと（現状を維持してゲームチェンジを起こされること）
事業構成	静的ポートフォリオ	時間概念を含めて事業の新陳代謝を意識した、事業間シナジーを重視する動的ポートフォリオ
ビジネスモデルの重要性	市場が固定的であるため、ビジネスモデルの重要性は相対的に低い	変化する市場に機敏に適合するため、ビジネスモデルの重要性は高い

### (iii) 「プロイノベーション」が知財戦略の中心

需要側にとって、モノよりコト・サービスがより大きなウェイトを占める時代にあつては、無形資産は市場牽引力の源泉としての重要性を増し、単に技術を権利化して知財として管理していればよいわけではなくなる。知財を経営戦略資源の一部とし、企業戦略に従いつつ、知財を戦略的・積極的に活用してイノベーションにつなげることが重要となる。

すなわち、知財を管理するという発想ではなく、イノベーションを生むために知財を活用することを重視した、「プロイノベーション」の発想が必要になる。

【表 1 - 3 知財戦略モデルの比較】

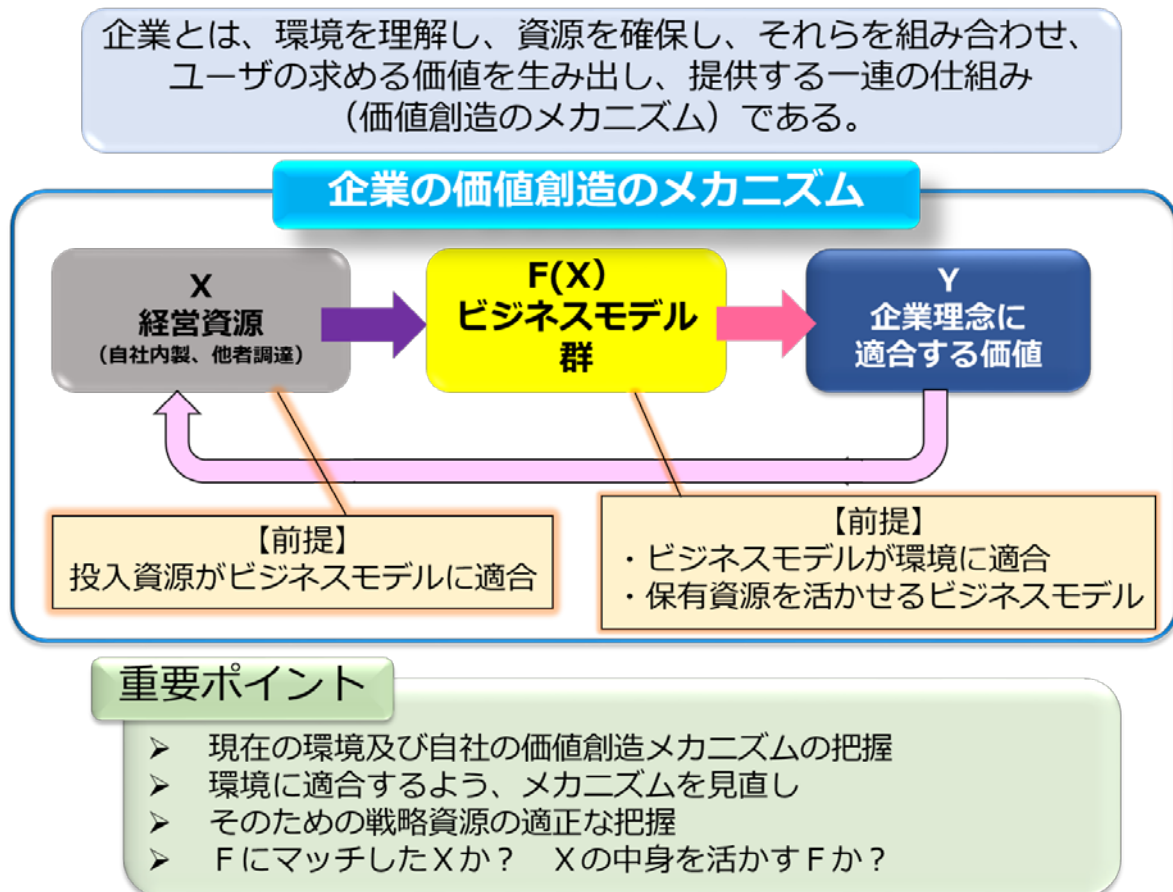
知財戦略	20 世紀型モデル	21 世紀型モデル
知財戦略の志向	特許重視、自前主義	無形資産は成長牽引力の源泉としての重要性を増大し、戦略資源の重要な一角。知財はプロイノベーションを実現するための企業戦略・事業戦略に従って戦略的・積極的に活用
提携方針	商流の垂直統合、クローズド・囲込み、自前主義	オープンとクローズの使い分け。資本の共有
特許、ノウハウへの態度	市場参入、シェア確保・拡大、PLC 長寿化等のため、特許が極めて重要。特許戦略は大量出願と PLC の長寿命化のための維持管理が基本 ノウハウは、コスト低減、市場へのアクセスの排除及び生産工程の模倣防止等のために重要	特許は市場参入等のためにも引続き必要であるが、標準化等による PF 形成や提携のための資源としての役割が増大 自らの強みや資源を見極めた上でのオープン・イノベーション戦略
ブランドへの態度	出所表示・品質保証	顧客ロイヤリティ、利益率を高め、コーポレートアイデンティティ形成の手段となる総合的な戦略資源

## 第2章 価値創造メカニズムの把握とデザイン

前章で述べたような 21 世紀の社会・経済環境においては、企業は持続的成長のため、変化する環境を踏まえてデザイン思考でビジネスを創り出し、イノベーションを起こしていく必要がある。その実践のためには、まず自社の経営の仕組みを把握するとともに、重要性を増している無形資産（とりわけ知財）をはじめとした経営資源がその仕組みに果たす役割を把握して、環境変化に対応して将来の仕組みを作っていくことが重要な課題となる。

そこで本章では、企業全体や個別事業が経営資源を投入して価値を創造する経営の仕組みを「価値創造メカニズム」と捉え、その把握の在り方を検討する。

【図 2-1 価値創造の仕組みとしての企業】



### 第1節 全社レベルでの価値創造メカニズムの把握とデザイン

#### 第1項 企業は資源を投入して価値を創造するメカニズム

企業は、投入する経営資源を選択し、それらを組み合わせて企業理念に適合する価値を創造するという一連のプロセスを行う主体である。このプロセスを実行するメカニズムを「価値創造メカニズム」と呼ぶ。

このような価値創造メカニズムを模式化したのが図 2-1 である。すなわち、企業は「経

営資源X」を入力し、「ビジネスモデル群F (X)」を一種の変換器として、「企業理念に適合する価値Y」を出力するモデルとして表現できる。

企業は、これまで価値を創造してきた実績のある価値創造メカニズムをまず把握し、社会やユーザのニーズ変化を考慮して、それに対応する価値創造メカニズムをデザインし、前者のメカニズムから後者のメカニズムへと戦略的に移行させる必要がある。

## 第2項 全社の価値創造メカニズムを把握

### (i) まず、自らの創造する価値 (Y) を把握

企業が大切にしている価値は多様である。第1章で触れたように、それは、経済的価値(業績)に限られない。

我が国には、社会にとって価値のある主体として存続することを重視してきた企業もある。また、近江商人の「三方よし」に代表されるように自分以外の者にとっての利益も重視され、「企業は社会の公器」と捉えられてきた。近年提唱されるようになった「共通価値創造」という考え方と同様、社会的課題の解決が企業理念や使命に位置付けられることが多く<sup>8</sup>、企業による雇用や自然環境の保全、地域社会との共存なども重視されてきた。さらに最近ではSDGs<sup>9</sup>の達成が世界的にも共通の考え方となっており、短期的な経済的価値に限定せず、どんな価値を創造することをその企業が重要(material)だと考えているのかを明確にすることが重要である。

従来、企業の価値は、過去の実績を数値で把握する財務諸表等に基づき経済的価値で把握するのが一般的である。しかし、過去の経済的価値の把握だけでは将来の持続的成長像をデザインするには必ずしも十分でない。いわんや、未来がこれまでの延長線上にあるとは限らない21世紀型モデルにおいては、過去の実績のみから将来を予見することは危険である。そこで、将来の企業価値の把握に当たっても、企業が長期的に追求する価値(企業理念等)や創造する価値(社会的価値)を明確にすることが必要になる。

### (ii) 組み合わせられる複数の経営資源 (X) を把握

価値創造メカニズム全体の把握のためには、その構成要素の経営資源と、事業ポートフォリオや収益の仕組みの両面からの把握が必要になる。ここではまず、経営資源の把握について述べる。

---

<sup>8</sup> 近年、欧米を中心に普及しつつある企業戦略上の概念に、CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造) がある。CSVは、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) をリスクやコストと捉えてコンプライアンス遵守、環境マネジメント、社会奉仕活動等を行うのではなく、社会的課題の解決を本業に取り込み、それを通じて経済的な成長を実現しようとする考え方である。こうした考え方は、我が国の企業においては、欧米における概念の明確化以前から、「三方よし」、「企業は社会の公器」などという言葉で組み込まれてきたと言える。

<sup>9</sup> Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標。2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さないことを誓っている。



経営資源を分類して認識するフレームワークは種々あり、例えば IIRC<sup>10</sup>の統合報告<sup>11</sup>フレームワークでは、企業が活用する資本<sup>12</sup>は、金融資本、製造資本<sup>13</sup>、人的資本、知的資本（概ね本報告書の「知財」に相当）、社会・関係資本<sup>14</sup>及び自然資本という6資本で構成されている。提案されている各フレームワークによって経営資源の分類や定義等は若干異なるものの、経営資源がダイナミックに組み合わさることで価値は創造される。

20世紀型モデルにおいては、有形資産の重要性が相対的に高かったことに加え、財務資本と、製造資本及び人的資本の一部とが、財務的に把握可能（タンジブル）な経営資源であることと相まって、企業価値創造の中心的な経営資源としてクローズアップされやすかった。しかし、21世紀モデルにおいて重要性が有形資産に比べて増している無形資産（とりわけ知財）は、無形であるがゆえに把握が困難である一方で、他の全ての資本と重複・連携するものであることから、特に適切に把握することが必要である<sup>15</sup>。

【図2-2 IIRCの資本に係る相互関係イメージ】



### (iii) ビジネスモデル群（F（X））を把握

ここでは、創造したい価値（Y）及び経営資源（X）を把握した後で残るビジネスモデル及びその組合せ（F（X））の把握について述べる。

企業が複数の事業を展開している場合、個別の事業価値の総和が企業の価値になるとは限らない。例えばある赤字事業が存在する企業において、当該事業の存在に裏打ちされたポジティブなブランドイメージや、当該事業が構築した顧客・取引先とのネットワークが他事業

<sup>10</sup> International Integrated Reporting Council

<sup>11</sup> 財務情報及び当該企業の理念、将来像、知的資産等事業の牽引力とビジネスモデル、ガバナンス、中長期的な企業戦略等の非財務情報を統合的に外部に開示すること。

<sup>12</sup> 企業が本文に述べた Y=F(X) のメカニズムであることの説明の便宜のため、本報告書では、資本と資源について有意の区別をしない。

<sup>13</sup> 原語では manufactured capital。日本語の「製造資本」でイメージする工作機械等を含む固定資産に加えて、人工の有体物資産全般（ただし、商品は除く。）を指す。

<sup>14</sup> 企業の対外的関係に付随したすべての資産（販路、顧客・金融機関等ステークホルダーとの関係性など）

<sup>15</sup> ただし、価値は、各資源が有機的に組み合わさることで創造されるものであることから、特定の資源についてのみ過剰に重視し、他の資源を軽視することは適当でない。

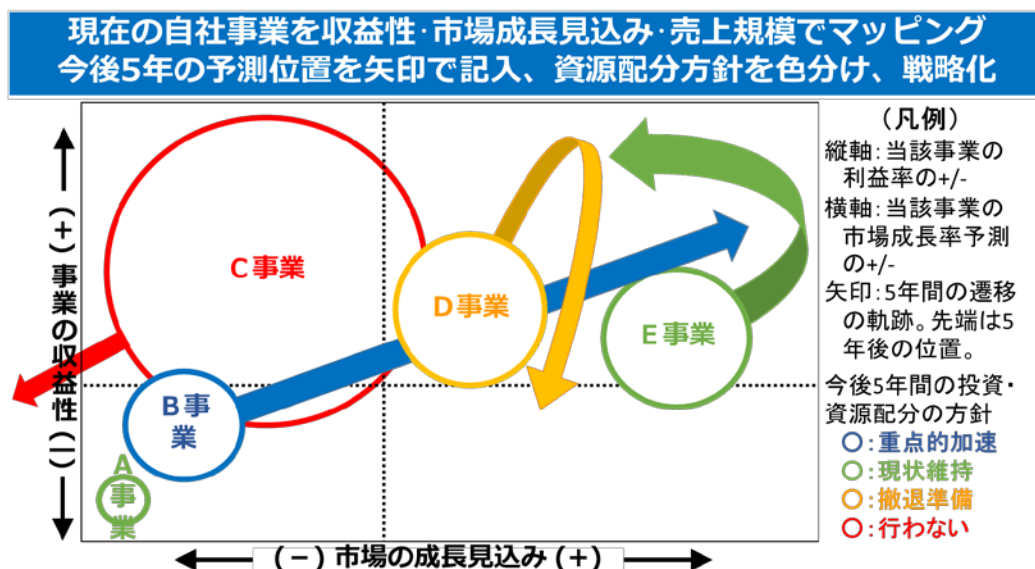
に転用されていることもあり得る。この場合、当該事業は、単体で赤字であることのみをもって、当該企業に不要な事業であるとは言えない。むしろ、当該事業の功績により、その他の事業の黒字が成立している場合もあり得る。

したがって、各事業個別の価値創造メカニズムと、そこに投入される経営資源の関係等を踏まえ、統合的な視座から全社的視点でどのように価値を創造しているかを事業間のシナジーにも留意しつつ、各事業の関係において把握することが重要になる。この全社的視点での把握のためには、事業ポートフォリオを把握することが有効である。

### 第3項 企業の価値創造メカニズムのデザイン（事業ポートフォリオの組成）

将来に向けて自社が持続的に成長するために、将来の価値創造メカニズムをデザインするに当たっては、環境変化を前提に時系列を意識して、各事業がどのようなステージにあり<sup>16</sup>、  
 どのような環境変化の過程<sup>17</sup>におかれているかを把握し、各事業についての目標や課題等を確認する必要がある。そして、事業のポートフォリオの見直しなどを含め、どのように現状から将来へ移行できるかについての戦略を策定し、それに従って各事業の予算等諸資源の配分を決定していくことが重要である。

【図2-3 事業ポートフォリオ(イメージ)】



(戦略評価)

- ・A事業: 赤字で市場にも将来性は無いが、老舗事業でコーポレートブランドの核心。**他事業で活用しているブランド力の源泉になっているため、現状維持。**
- ・B事業: 赤字だが、来年黒転。市場の将来性が著しく高く、**5年後の旗艦事業にしたい。**
- ・C事業: 現在の旗艦事業だが、市場に将来性が無い。事業規模が大きいため利益率が-になるとロスも大きい。**3年後に撤退。それまでに事業の刈取を行う。**
- ・D事業: 一時的に高い収益を獲得するが、2年後に特許が切れる。市場は成長するが長期的には自社の将来性が無くなるため、**防衛策を講じるか、撤退の準備が必要。**
- ・E事業: 3年後のC事業撤退の穴を埋める事業に位置付けるが、**今後の市場動向を注視。**

<sup>16</sup> 今は事業のタネを育てている、これから収益を上げていく事業、現在収益を上げている事業、頭打ちの事業又は落ち目の事業など

<sup>17</sup> 変化がないと予見される、変化が予見されている、変化を起こされてしまったなど

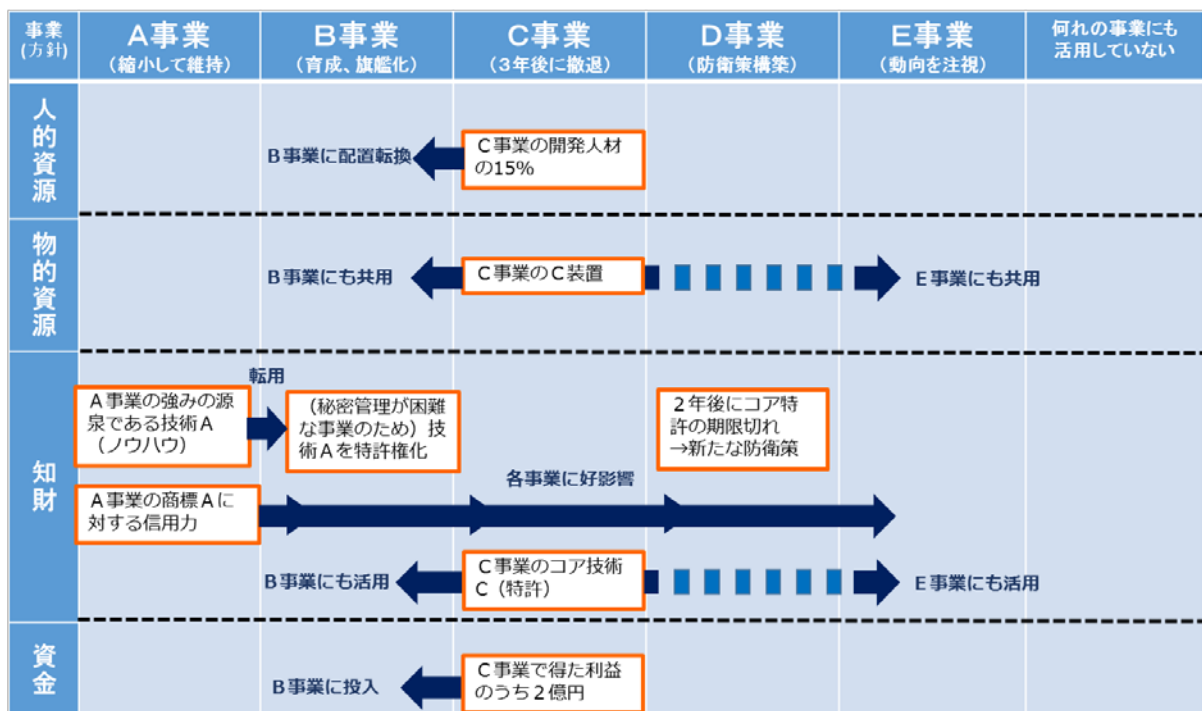
従来、全社戦略の策定に資する事業ポートフォリオと言え、市場成長率と相対シェアの高低で4マスの表を作り、企業が有する各事業を適切なマスに当てはめていくものなどがある<sup>18</sup>。各事業への資源配分は、マスごとの一般的な戦略方針を参照しつつ決定する、といった要領でこの表は活用されてきたが、こうした従来の方法は、時系列を意識しない静的なものである。そこでこうした従来の枠組みを、図2-3のように、収益性、市場成長性の表に、事業の規模とそれらの要素の時間的遷移予想を含めた動的な表として見える化することも考えられる。

21世紀型モデルの企業戦略の策定においては、いずれの事業も中長期的にはゲームチェンジが発生することも想定して環境を分析し、ポートフォリオを組成していくことが必要である。

また、事業ポートフォリオの組成には、各事業の概ねの方針に加え、全社レベル及び各事業における経営資源の過不足や、資源配分方針を変化させる時期や程度等を把握しておくことも有効である。具体的には、図2-4のような資源の整理表を作成しておくが良い。

21世紀型モデルの企業には、こうした事業ポートフォリオや資源の整理を通じて、全社として長期的な成長を維持するための価値創造メカニズムを把握・デザインしていくことが期待されている。

【図2-4 全社資源の整理 (イメージ)】



#### 第4項 全社レベルの経営デザインシート

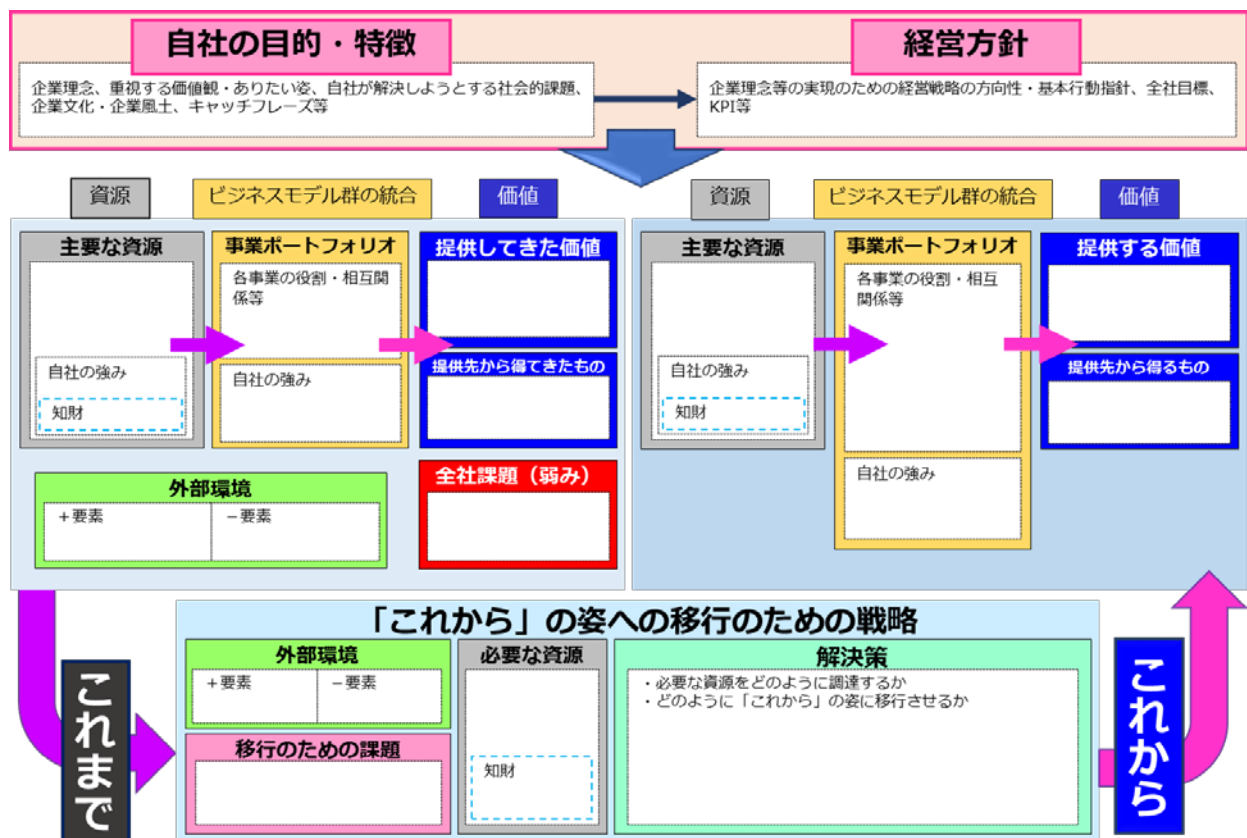
全社レベルの価値創造メカニズムを見える化するためのシートとして、「経営デザインシート (全社用)」を提案する。記載要領の詳細については、別冊にて説明するが、上部に基本

<sup>18</sup> いわゆるプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントのマトリクスなど

事項を記載し、左部にこれまでの価値創造メカニズムを、右部にこれからの価値創造メカニズムをそれぞれ記載するとともに、下部に左部から右部の価値創造メカニズムに移行させるための戦略について記載する。これからの価値創造メカニズムを記載する際には、企業や業界の特性を考慮して、どの程度先の将来を想定するかを決める必要がある。価値創造メカニズムは、両端に資源と価値を配置し、その間に資源を価値に変える仕組みを配置する形で表現されており、それぞれについて記載するように構成されている。また、資源を価値に変える仕組みとして、事業が複数存在することを前提に各事業の相互関係等を記載する。

なお、これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、財務的な裏付けに拘りすぎないようにすることが重要である。一方で、経営デザインシートを外部のステークホルダーに開示する場合は、将来の価値創造メカニズムを実現した場合の財務パフォーマンスを示すことも必要である。

【図2-5 全社レベルの経営デザインシート】



## 第2節 事業レベルでの価値創造メカニズムの把握・デザインと価値評価

### 第1項 事業の価値創造メカニズムの把握とデザイン

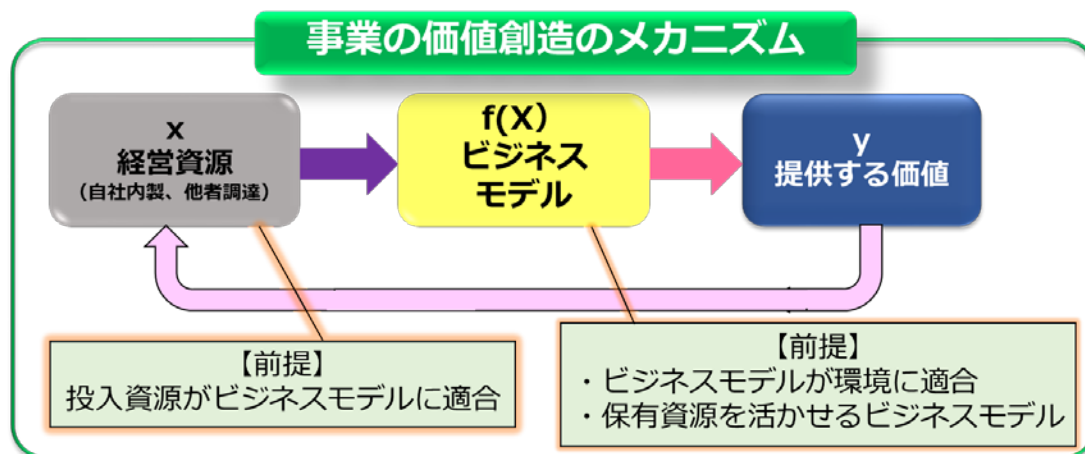
#### (i) 事業の価値創造メカニズムを把握

第1節では、全社レベルの価値創造メカニズムについて扱ったが、本節では、事業レベルの価値創造メカニズムを扱う。「事業の価値創造メカニズム」は、事業において、投入する経

営資源を選択し、それらを組み合わせて価値を創造するという一連のプロセスを実行するメカニズムである。

このような事業の価値創造メカニズムを模式化したのが図2-6である。すなわち、「経営資源  $x$ 」を入力とし、「ビジネスモデル  $f(x)$ 」を一種の変換器として、「価値  $y$ 」を出力とするモデルとして表現できる。ここで、ビジネスモデルとは、経営資源を組み合わせて、価値を創造する仕組みである<sup>19</sup>。

【図2-6 事業の価値創造メカニズム】



第1節で扱った全社レベルの価値創造メカニズムでは、各事業の関係（事業ポートフォリオ）の把握に主眼をおいており、個々の事業の価値創造メカニズムまでは把握できていない。しかしながら、企業の全体像を把握するためには、事業の価値創造メカニズムを把握することが必要である。

## （ii）事業の価値創造メカニズムのデザイン

事業の価値創造メカニズムは外部環境の変化に伴い色褪せていくため、各事業は、全社レベルの価値創造メカニズムと同様、外部環境の変化に対応して現在の価値創造メカニズムを改善する又は新規の価値創造メカニズムをデザインしていくことが求められる。以下のような流れで行うことが望ましい。

まず、将来の価値創造メカニズムをデザインするための前提となる現在の事業の価値創造メカニズムを把握する。事業の価値創造メカニズムの把握のためには、自らの創造する価値 ( $y$ ) の把握と、ビジネスモデル ( $f(x)$ ) と経営資源 ( $x$ ) の把握が必要である。価値 ( $y$ ) は、第1節第2項 (i) で述べた価値 ( $Y$ ) と同様であるため説明を省略する。経営資源 ( $x$ ) の把握については、第1節第2項 (ii) と同様であるが、特に、事業において主要な資源が何かを捉えるようにするとよい。ビジネスモデルの把握にあたっては、資源をどのように用

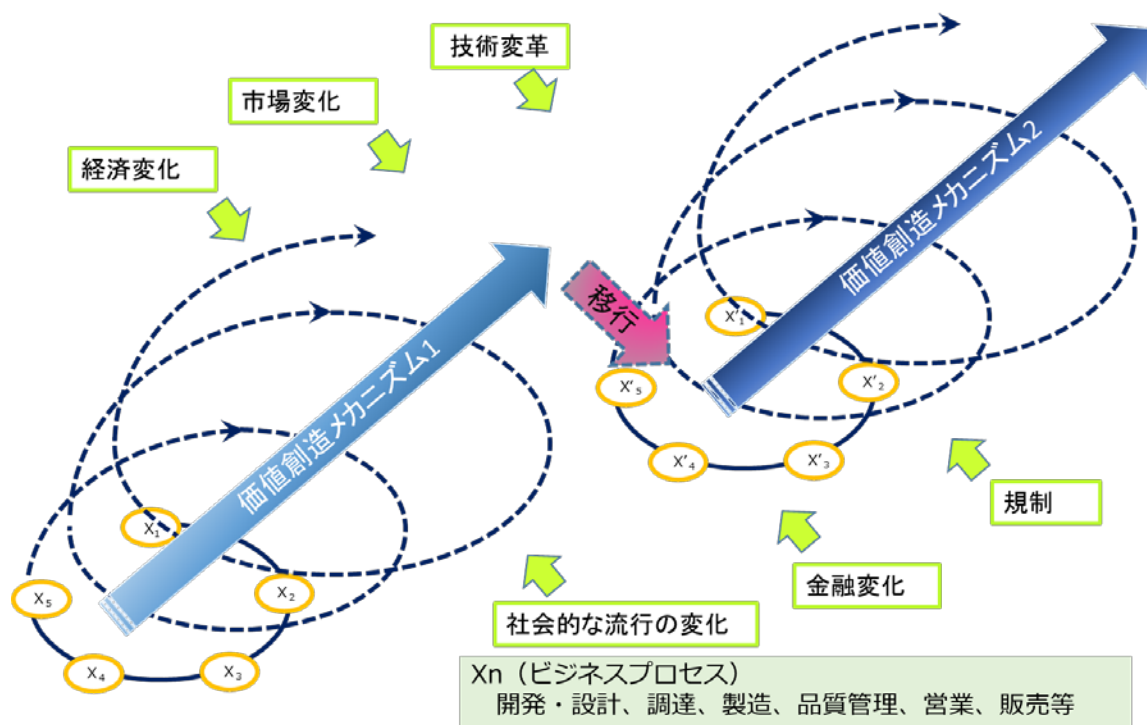
<sup>19</sup> 本報告書では、企業の価値創造メカニズムに関する要素を大文字 ( $X$ ,  $F(X)$ ,  $Y$ ) とし、事業の価値創造メカニズムに関する要素を小文字 ( $x$ ,  $f(x)$ ,  $y$ ) とする。

いることで価値を生み出しているか、どのような資源・その組み合わせがコアとなり収益を生み出しているか、収益を牽引してきたかなどを認識するとよい。

次に、これからの外部環境を予測し、事業にとってプラスになる要素と事業にとってマイナスになる要素を整理する。外部環境については、事業の市場環境（消費者動向、他社の事業戦略）等のマイクロ環境はもちろんのこと、国際的な規制、政治・経済・金融の国際的な動向、社会的な流行、人口動態、対象事業以外のマーケット動向等のマクロ環境についても、起こり得る変化を予測しておくことが望ましい。

そして、現在の価値創造メカニズムと外部環境を踏まえ、将来の事業をデザインし、それを実現するための事業戦略を策定する。ここで、将来の事業は、全社戦略により各事業の方向性が決定しているため、その方向性に沿ってデザインすることが必要である。また、事業戦略の策定にあたっては、次の価値創造メカニズムに移行するために、どのような課題があるか、どのような資源が不足しているか、どのような手段を採るか等を明確にするとともに、将来どのようなタイミングで次の価値創造メカニズムに移行するか移行基準を予め設定しておくことが重要である。

【図2-7 価値創造メカニズムの継続・移行のイメージ】



### (iii) 事業レベルの経営デザインシート

事業レベルの価値創造メカニズムを見える化するためのシートとして、「経営デザインシート（事業用）」を提案する。記載要領の詳細については、別冊にて説明するが、上部に基本事項を記載し、左部にこれまでの価値創造メカニズムを、右部にこれからの価値創造メカニ

ズムをそれぞれ記載するとともに、下部に左部から右部の価値創造メカニズムに移行させるための戦略について記載する。これからの価値創造メカニズムを記載する際には、企業や業界の特性を考慮して、どの程度先の将来を想定するかを決める必要がある。価値創造メカニズムは、両端に資源と価値を配置し、その間に資源を価値に変える仕組みを配置する形で表現されており、それぞれについて記載するように構成されている。また、資源を価値に変える仕組みとして、ビジネスモデルを記載する。

なお、これからの価値創造メカニズムをデザインするにあたっては、財務的な裏付けに拘りすぎないようにすることが重要である。一方で、経営デザインシートを外部のステークホルダーに開示する場合は、将来の価値創造メカニズムを実現した場合の財務パフォーマンスを示すことも必要である。

【図 2-8 事業レベルの経営デザインシート】



## 第2項 事業価値の評価（定性評価と定量評価）

経営管理の観点から、各事業に対してどれだけの資源を配分するか判断に資するため、事業価値を評価することは有用である。そこで、本項では、事業価値の評価方法について説明する。

事業価値の評価手法には、定性評価及び定量評価が存在するが、財務パフォーマンス（定量評価）だけでは事業の姿を十分に説明することができないため、定性評価をした上で、定

量評価をすることが望ましい。

事業価値を評価する軸としては、例えば、経営方針との整合、事業の持続性・成長力、業績に対するリスクマネジメント、SDGs等の社会的課題への取組姿勢等が挙げられる。

また、前項で述べたとおり、事業は外部環境によって色褪せていくため、事業価値の評価に際しては、継続的に事業が続くであろうという前提に立つのではなく、起こり得る環境の変化を予測し、事業の時間的推移を見据えていくことが必要である。

## (i) 事業の定性評価

定性評価では、例えば、クオリティ評価とインパクト評価を行う。

### ①クオリティ評価（質評価）

ビジネスモデルの質の段階的評価（S/A/B/Cのランク付けなど）をする。具体的には、保有資源・外部資源をどう活用するか等のビジネスモデルの実現の戦略を踏まえ、市場性、革新性、社会性等の観点から評価する。

### ②インパクト評価（量的なイメージを掴むためのもの）

ビジネスモデルの量的イメージを掴むために、ビジネスモデルがどれだけのオーダーのインパクトを市場や自社に与えるかについて、投資額・リターン・持続期間等を組み合わせたレンジの評価（何桁規模なのかなど）をする。

## (ii) 事業の定量評価

事業価値を評価する方法としては、インカムアプローチが一般的に用いられる。インカムアプローチでは、将来の事業計画を設定し、これに基づき見込まれる将来キャッシュフローを予測し、リスクに応じた割引率によって割り引くことにより現在価値を求める。

将来キャッシュフローの算定にあたって、事業の持続性・成長力に関連する要素としては、経営者のビジョン・企業理念、長期的な事業計画、人的資源等の内部環境、技術変化等の外部環境などが挙げられる。一方、割引率の算定にあたって、リスクとなり得る要素としては、ガバナンス等の内部環境、制度改正等ルール変更、訴訟、為替・金融・経済リスク、技術変化等の外部環境などが挙げられる。

なお、事業価値を評価した結果を外部に示す場合、外部とのコミュニケーションを円滑にするために、これらを企業内でどのように認識し、対処しているかについても示すことが望ましい。また、事業の定量評価にあたっては、どれだけ長期視点で見ることによって事業価値が変わるため、どの程度の時間軸で評価したものであるかを明らかにするとよい。

## 第3節 知財戦略は全社・事業との関係において策定

本節では、ビジネスモデルを支える経営資源としての知財の戦略について説明する。第1章1節で触れたように、21世紀型モデルの下では、知財は、経営資源の一部として企業



又は事業の価値創造メカニズムの中で活用されることが求められる。したがって、企業又は事業の価値創造メカニズムに適合するように、知財の創出、調達、活用又は転用等の戦略を策定することが必要である。また、その逆に、自社又は他者（大学・研究機関等を含む）が保有・利用する知財の情勢に適合するように、企業又は事業の価値創造メカニズムをデザインすることも必要である。近年では、知財の情勢に、さらに市場の情勢を加味して、企業又は事業の価値創造メカニズムをデザインする試み（「IP ランドスケープ」と称される。）も注目されている。

本章第1節及び第2節では、企業又は事業の価値創造メカニズムをデザインする方法について扱った。本節では、知財戦略を策定する方法について扱う。

知財は複数の事業に跨って使用することも可能な資源であるため、全社・事業戦略と外部環境を踏まえ、全社レベル・事業レベルの両視点から知財の確保・強化・活用の戦略を策定することが望ましい。事業視点では、将来のビジネスモデルにおいて知財をどのように活用するか、将来のビジネスモデルを支える知財をどのように確保・強化するかを検討する。全社視点では、保有する知財を経営で最大限活用することを目指し、一の事業の知財が他の事業に活用・転用可能であるかのみならず、企業の成長力の向上やエコシステムの形成に知財をいかに活用するか等を検討する。以下では、知財ポートフォリオをマネジメントすることによる知財の確保・強化に向けた戦略の策定について説明し、さらに、オープン化・クローズ化を意識した知財の活用戦略の策定についても説明する。

## 第1項 知財ポートフォリオをマネジメント

知財戦略の策定にあたっては、自社や他社が保有する知財の全体像やそれらの相互関係を把握することを通じて、自社が確保・強化すべき知財（技術等）と、見直すべき知財（技術等）を判別することが求められている。以下、具体的な方法について説明する。

### （i）自社・他社の知財ポートフォリオの分析を通じた知財戦略の策定

自社・他社の知財ポートフォリオの分析では、自社の現状、他社の動向、自社と他社の関係性（自社と競合他社とのパワーバランス等）を分析する。その際、産業分野を超えて新しい価値を生み出すチャンスの認識と、異分野からの参入の脅威への対応という観点から、現在の競合のみならず、幅広く各社の動向を把握することが重要である。

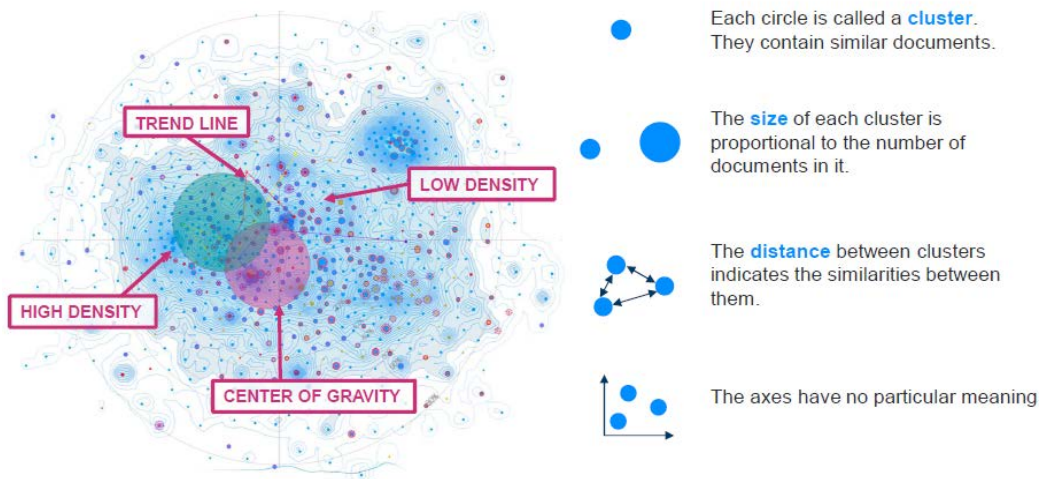
自社・他社の知財ポートフォリオのうち、特に、自社と他社との技術の関係性を把握する方法として、特許情報に基づき技術動向を俯瞰する方法が知られている（図2-9A）。技術動向を俯瞰することで、自社・他社の強みや弱み、技術のどこに穴があるかを把握したり、新たな競合の出現を予測したり、ビジネスパートナーの発見に活用したりすることができる。

また、技術動向の俯瞰は、M&Aをした際のシナジー効果の予測にも活用することもできる。例えば、分野が完全に重なっている場合はシナジー効果を発揮する可能性が低いのに対し、分野がある程度重複しているが重なっていない領域が比較的多い場合は、お互いの強み

を生かすことができ、シナジー効果を発揮する可能性が高いと考えられる（図2-9B）。

自社・他社の知財ポートフォリオの分析に基づき、全社戦略・事業戦略を踏まえてどのような知財を確保・強化すべきか、また、確保・強化すべき知財を、自社で創出するか、他者から獲得するかについても検討することが重要である。

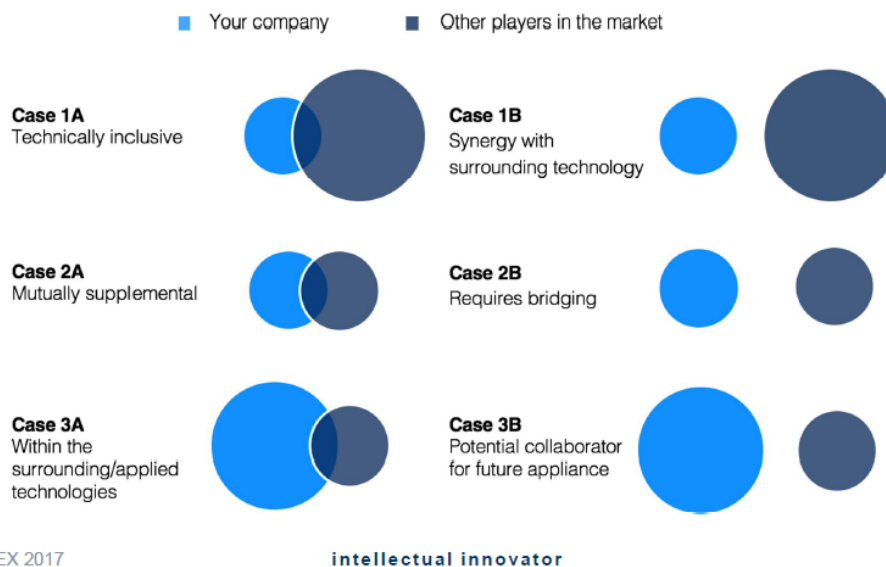
【図2-9A 技術俯瞰の例】



出典：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2回）」中村達生参考人資料より抜粋

【図2-9B 技術親和性の説明図】

Quantitative evaluation and visualization of technical affinity (relationship) between companies are highly valuable.



© VALUENEX 2017

intellectual innovator

出典：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2回）」中村達生参考人資料より抜粋

## (ii) 知財ポートフォリオの見直しを通じた知財戦略の策定

知財ポートフォリオの見直しでは、全社・事業戦略と外部環境を踏まえ、全社レベル・事業レベルの両視点から知財の確保・強化等の必要性を検討する。以下、知財ポートフォリオの見直しの手順について説明する。

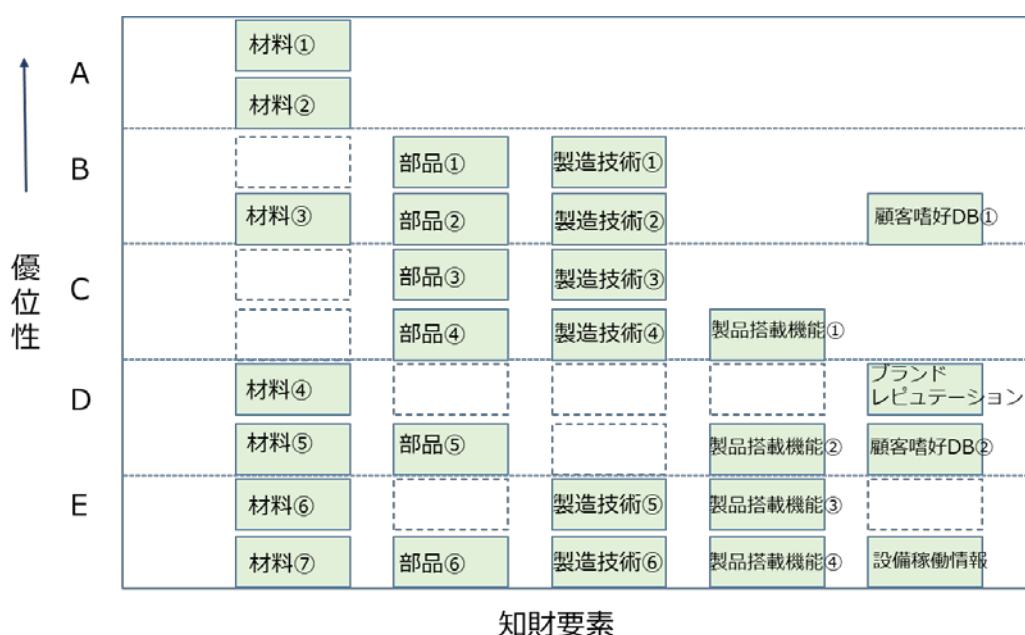
まず、全社で保有する知財を把握する。この際、経営において知財を有効に活用できるようにするために、例えば、全社で保有する知財を種類や優位性を軸に整理することが考えられる（図2-10）<sup>20</sup>。

次に、全社・事業戦略と外部環境を踏まえ、不足することが予想される知財を明確にし、どのように調達するかを含めて確保・強化の戦略を検討する。知財（特に技術）の確保・強化の戦略としては、自社で開発する、他者の特許権のライセンスを受ける、他者の特許権を買い取る、M&Aで（事業全体を）取得するといった手段が考えられるが、特にスピードを重視する場合は、他者の資源の活用が有効である。

また、必要に応じて、不要な知財の処分を検討する。

上述した見直しにあたっては、部局の壁を除去して、全社レベルで検討をすることが必要である。

【図2-10 全社知財資源ポートフォリオの例】



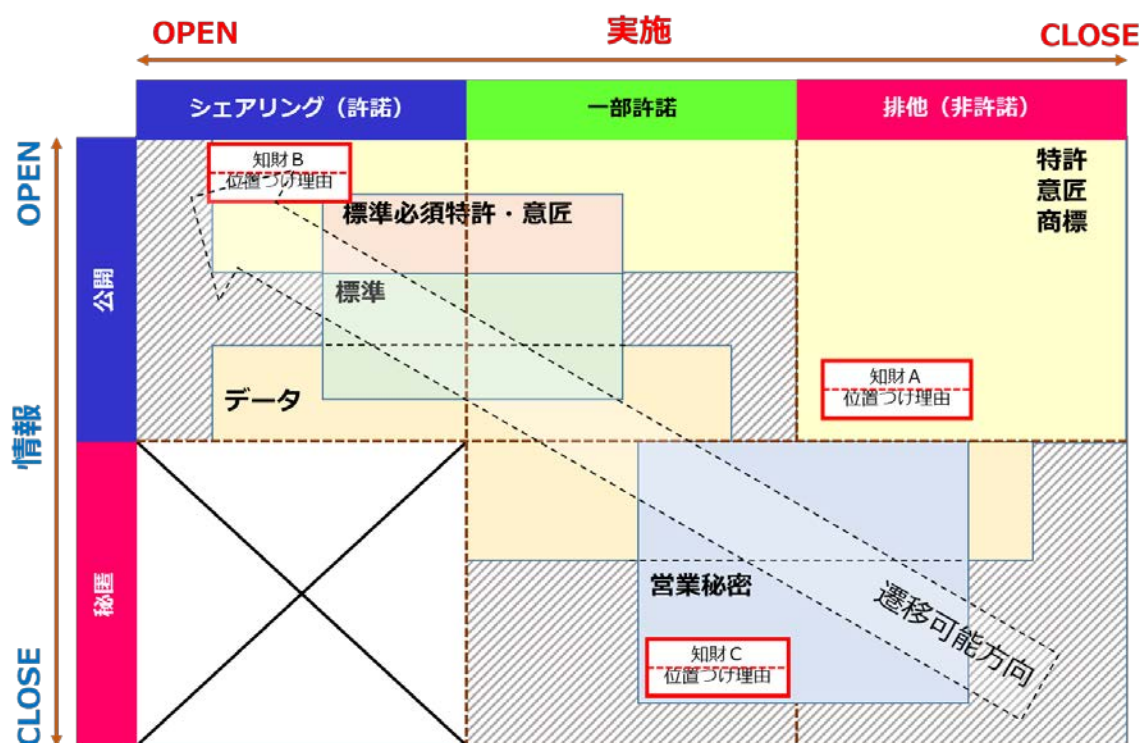
技術優位性の指標（例）：特許数、特許の引用数、論文数、他社の技術動向等

<sup>20</sup> 保有する知財は、事業を跨って活用できることもあるし、ある事業で未活用でも他事業で連携ツールとして活用できることもあるため、図2-9に示すような表に整理することで全体像を把握すると有効である。このような表を活用することで、各事業部に散在する知財を組み合わせることで新事業をデザインしたり、新製品の開発につなげることも期待される。

## 第2項 オープン化・クローズ化を意識した知財戦略の策定

自社と他者（企業、大学・研究機関等）の無形資産の組合せによるオープン・イノベーションは、価値創造を一層加速化させるものである。他者を有効活用する<sup>21</sup>オープン・イノベーションを進めていくにあたって、企業は自社の優位性の確保を意識しつつ、ビジネスモデルにおいてどのようにして収益を得るかに応じて、他者に対してオープンにする知財、他者との差別化のためにクローズにする知財を決定するオープン・クローズ戦略が重要となる。オープン・クローズには、①公開するか・秘匿するか、②許諾するか・非許諾とするか、の少なくとも2つの軸が存在することに注意を要する（図2-11）。また、図2-11に示すように、一度オープンにしたものは、原則としてクローズできないことにも注意を要する。

【図2-11 オープン・クローズ戦略の可視化の例】

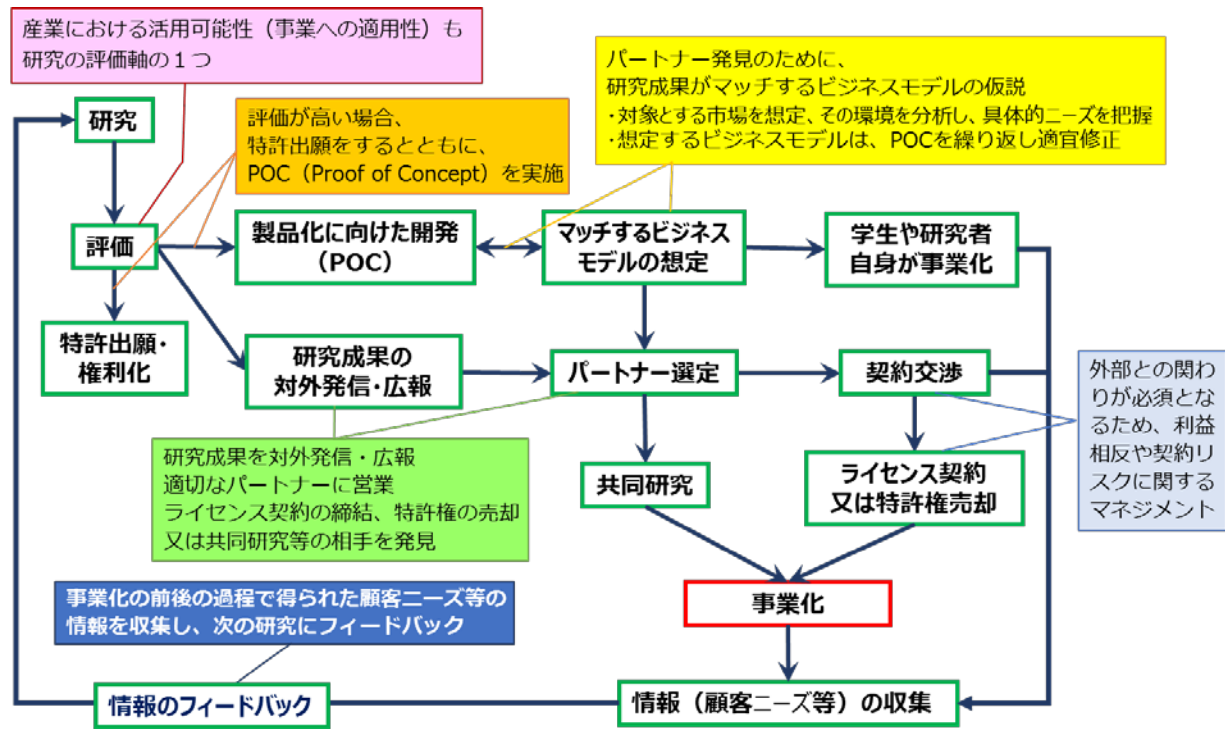


本節で説明した事項は、大学・研究機関（以下、「大学等」という。）においても妥当する。ただし、大学等は営利事業を行わない主体であるため、知財を他者の価値創造メカニズムに組み込み、価値を生み出すということを意識しなければならない。具体的には、研究構

<sup>21</sup>例えば、収益源となる部分に関連する知財をクローズとし、それ以外の部分の知財をオープン（例えば、無償許諾）にすることでプレイヤーを集めてプラットフォームに囲い込む方法が知られている。また、他者を活用した市場の拡大方法として、標準化の活用がある。「製品の仕様の標準化」により市場を拡大する方法、「インターフェイス部分の仕様の標準化」することで、相互接続確保による市場拡大を実現しつつコア技術をクローズすることにより価格の低下を抑制する方法、「性能基準や試験・測定方法の標準化」による自社製品の差別化により市場創出・獲得をする方法などが知られている。

想段階において研究成果が社会にどのように還元できるかを意識すること、研究成果の権利化の段階において市場ニーズの視点をもつこと、事業化に結び付ける段階において仮の事業をデザインすること、などが求められる。なお、研究成果の社会還元にあたっての事業化前までのプロセスは、企業と同様である。図2-12に大学等の研究成果を事業化に結び付ける流れを例示した。

【図2-12 大学等の研究成果を事業化に結び付ける流れ】



## 第3章 知財の価値評価

前章では、企業及び事業の価値創造メカニズムの把握の在り方について説明した。知財は、経営資源の1つであり、この価値創造メカニズムに組み込まれることにより、価値の創造に貢献する。このため、知財の価値を評価するにあたっては、価値創造メカニズムとの関係において把握することが重要となる。

本章では、知財の価値評価の基本的な考え方を示すとともに、知財価値の定性評価と定量評価の在り方を提示する。

### 第1節 知財の価値評価の基本的考え方

#### 第1項 知財の価値評価は価値創造メカニズムとの関係で把握

従来から、「知的財産の評価は、一部の知的財産を除き、それ単体の評価は困難であり、事業性とセットで考慮する必要がある。加えて、知財はその使用者を選ぶ性質があることも留意をする必要がある」という考え方が示されてきた<sup>22</sup>。しかしながら、実務の現場では、知財単体の売買価格、ライセンス料、担保価値等のように「知財」単体の価値に着目して議論されることが多かった。そこで、本報告書では、知財の価値評価を価値創造メカニズムとの関係で把握することを明確にしつつ、知財のビジネス上の価値の評価の在り方について整理する。

第1、2章にて述べたように、知財は、経営戦略資源の1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、新たな社会的価値や経済的価値の創出に貢献するものである。したがって、知財の価値を評価する場合、価値創造メカニズムとの関係で把握する必要がある。本報告書では、このような考え方に基づいて評価される知財の価値を「知財のビジネス価値」と称することとする<sup>23</sup>。

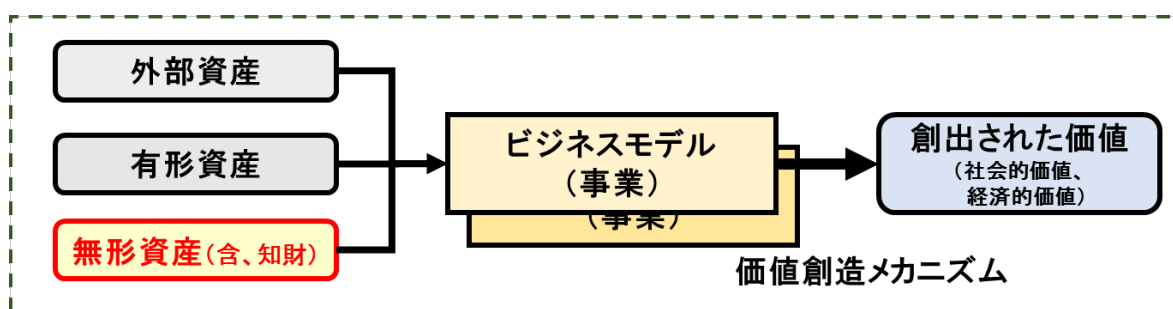
この考え方に従えば、いわゆる防衛目的で保持される知財（この場合は知財権）も、ビジネスモデルの維持に貢献しているのであれば、ビジネス価値を有する。また、自社の事業において活用されていない知財も、その知財が他社の事業に組み込まれることによって新たな価値の創出に貢献するのであれば、当該他社の事業との関係においてビジネス価値を有する。

さらに、現時点では価値の創出に貢献していない知財も、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めるのであれば、将来のビジネス価値を求めることができる。そして、現在価値に割り戻すことにより、現時点でのビジネス価値も求めることができる。このように、知財のビジネス価値は、その知財が事業価値に組み込まれることにより算出が可能といえる。よって、事業が立ち上がる前のベンチャー企業の知財についてもビジネス価値を評価することができる。

<sup>22</sup> 『知的財産の流通・資金調達事例調査報告～目に見えない経営資源の活用～（平成19年11月、経済産業省知的財産政策室）』より抜粋

<sup>23</sup> 知財は、現存事業及び新規事業の目先の売上げに寄与しない場合であっても、中長期的に新規事業の売上げに寄与する場合があります。この場合は価値を評価することが難しい点に注意が必要である。

【図3-1 価値創造メカニズムと知財】



知財の価値評価の方法としては、定性評価と定量評価が考えられる。ここでいう定性評価は、知財の権利の内容・状態等ではなく、価値創造メカニズムにおいて果たす知財の役割の評価を指す。具体的には、事業における知財の位置づけを把握するとともに、必要に応じてその貢献度の段階的評価（ランク付けなど）をする。これにより、知財のビジネス上の価値の大枠を捉えることができる。したがって、知財の定性評価は、知財の定量評価の前段階として有効であるとともに、知財の定量評価までは必要がない場合これで十分なこともある。知財の定性評価については第2節、知財の定量評価については第3節にてより具体的に説明する。

## 第2項 知財は事業価値の期待値や変動幅に影響

事業価値は、将来キャッシュフローに基づいて把握することが一般的である。この将来キャッシュフローは、その予測をより確からしくするため、図3-2に記載するように、平均的なシナリオのもとに算出される中位推計とともに、楽観的なシナリオ及び悲観シナリオのもとに算出される推計値も算出することがある。ここでは、中位推計の値を期待値と呼び、楽観的なシナリオのもとに算出される推計値と悲観的なシナリオのもとに算出される推計値との差を変動幅と呼ぶこととする。

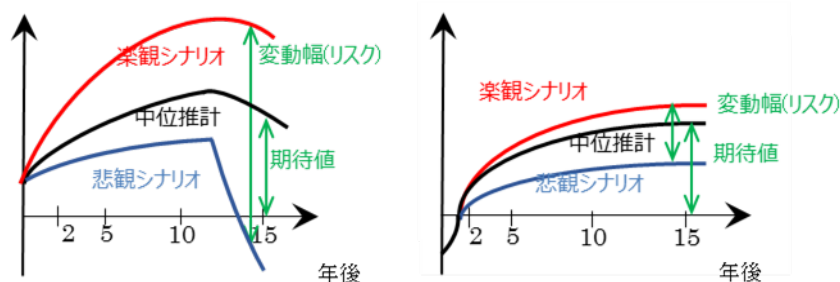
将来キャッシュフローの成長率に影響する要素としては、企業理念、経営者の資質、経営方針、事業計画、内部環境・外部環境などが挙げられるが、知財も重要な要素である。ビジネスモデルに対して知財がどのように・どの程度貢献するかによって、事業価値は変動するため、事業価値に対して知財がどのように効くかを認識することは、事業の将来キャッシュフローを計算する上で有効であり、また、知財の定量評価にあたっても有効である。実際、知財は、以下で説明するとおり、将来キャッシュフローの期待値及び変動幅に影響を及ぼす。

まず、将来キャッシュフローの期待値が上昇するケースについて、以下に列挙する。

- 市場が拡大している状況下において知財によって当該市場への他者の参入を排斥できる場合（市場の拡大に伴う売上の増加を独占的に享受できるため）
- 知財が他者とのアライアンス形成の契機となって当該他社と連携しながら市場を拡大できる場合

- 知財の保有自体が対外的な信用力の向上につながり新たな取引機会の機会に恵まれる場合
- 特許や商標を裏付けとする技術やブランドの存在により製品やサービスの単価が上昇する場合

【図3-2 将来キャッシュフローのイメージ】



次に、知財が将来キャッシュフローの変動幅に影響を及ぼすケースについて、以下に列挙する。

- 知財によって自社ビジネスの広範な範囲が守られている場合、他社によって自社ビジネスを侵害される可能性が減り、将来キャッシュフローの変動幅は小さくなる。
- 特許権などのように権利期間が有限な知財によって他者の市場参入を排斥している場合、権利期間の満了後は市場環境が複雑となって不確定要因が増える結果、将来キャッシュフローの変動幅は大きくなる。

このように、知財は事業価値に影響を及ぼし、その影響は、知財が価値創造メカニズム（ビジネス）において果たす役割に着目することで説明することができる。

### 第3項 知財は企業価値にも影響

知財は、事業価値を通じて企業価値に影響するとともに、それ自体で企業全体の価値にも影響を及ぼす。例えば、一事業におけるブランドが確立することが、コーポレート・ブランドの価値を向上させる場合などが挙げられる。したがって、知財の価値評価においては、企業価値から算定する方が適切な場合も多い。

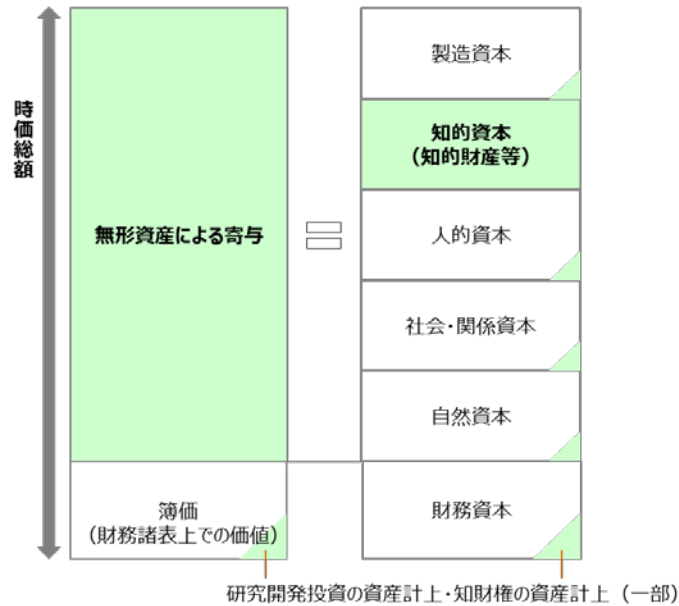
企業の買収や合併の場面では、潜在的な企業価値である超過収益力を加味した企業価値の測定が行われるが、21世紀型モデルの経営における超過収益力は、ブランド、技術力、ビジネスモデル等の知財が主たる源泉となっている（図3-3）。なお、知財のうち一部は、簿価に計上されることもある。

この超過収益力と、個々の事業との関係を簡略化して示すと、図3-4のようになる。超過収益力の要因としては、高い価格で製品等を販売できる価格優位性や安い価格で製品等を生産できるコスト優位性が考えられ、これらの優位性の源泉として、ネームバリュー、機能、デザイン、営業ノウハウなどが考えられる。なお、図3-4では、各事業と個々の知財が1



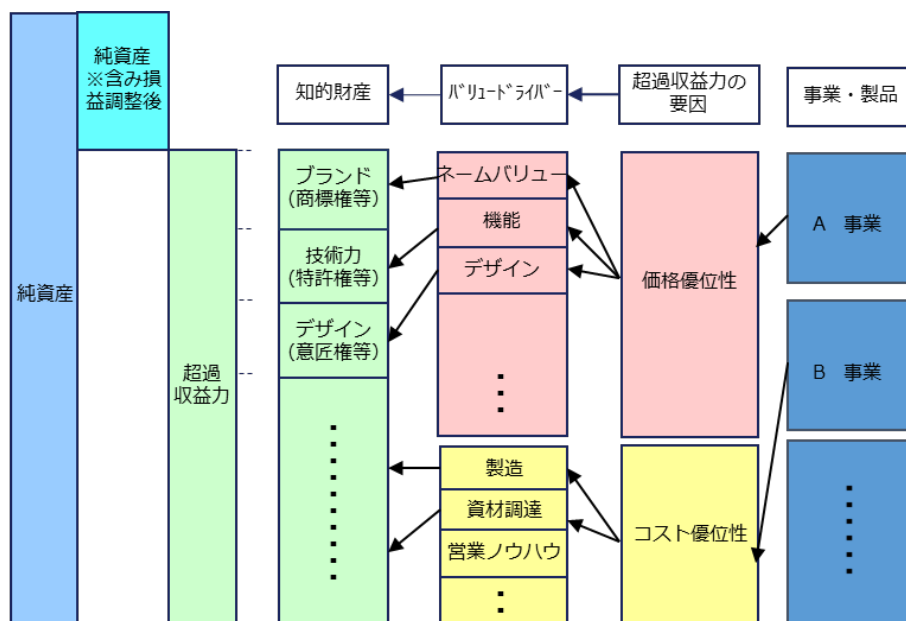
対1に対応する場合を例示したが、コーポレート・ブランドや他事業に跨る技術もあり、実際はより複雑な構成となる。

【図3-3 企業価値の概念図】



また、知財及び諸資源の組合せによるビジネスモデルの実現・維持・発展のバランスを十分認識し、知財を経営戦略資源として企業活動に活用することは総合的な企業価値の向上の観点から望ましい。

【図3-4 バリュードライバーの概念図 (例)】



出典：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3回）」関大地委員資料に基づき知的財産戦略推進事務局作成

#### 第4項 知財の価値の評価を行う場面

知財の価値の評価を行う場面としては、管理目的、開示目的、取引目的、事業目的、訴訟目的、税務目的などが想定される。それぞれの目的毎に具体的な場面、価値評価をすることにより得られる効果、必要とされる知財の価値評価の内容・精度について以下、表にまとめる（表3-1）。

【表3-1 知財の価値評価を行う場面】

目的	具体的な場面	得られる効果等	必要とされる知財の価値評価の内容・精度
管理目的	経営管理	知財が事業に対してどれだけ貢献しているかの把握 ・経営資源としての知財の有効活用	定性評価
		知財の費用対効果が適切かの判断材料	定性評価及び定量評価 ※オーダーがわかる程度
	会計管理	買収後の取得原価配分（Purchase Price Allocation）	精緻な定量評価
開示目的	投資家・金融機関への開示	コミュニケーションの円滑化 価値を共有できる投資家・金融機関の発見	定性評価・適宜、定量評価
	取引先（候補者を含む）への開示	コミュニケーションの円滑化 価値を共有できる取引先の発見	定性評価・適宜、定量評価
	従業員への開示	各社員の役割が明確になることによる社員のモチベーション向上	定性評価
取引目的	知的財産の売買・ライセンス	譲渡企業：知財を適正な金額で（場合によっては高値で）売却・ライセンス 譲受け企業：知財を不当に高く売買・ライセンスすることを抑制	精緻な定量評価
	M&A	譲渡企業：企業・事業を適正な金額で（場合によっては高値）で売却 譲受け企業：企業・事業の高値買い抑制	定量評価
承継目的	事業承継	新しい経営者が経営資源を活かすための資源把握	定性評価
訴訟目的	侵害訴訟対応	原告：損害賠償額として低い額が認定されるのを抑制	定量評価
税務目的	移転価格	移転価格の算定	精緻な定量評価

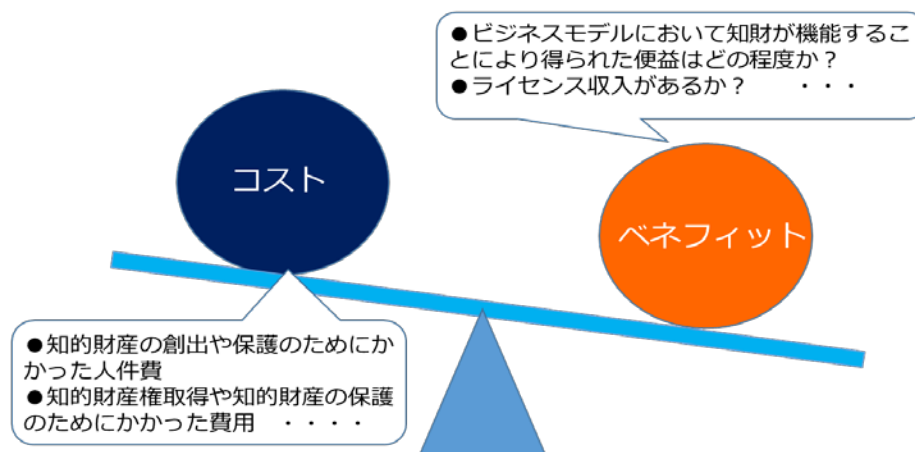
表3-1に記載の通り、必要とされる知財の価値評価の内容・精度は、場面によって異なり、評価を行う場面に応じて適切なものを選択すればよい。

例えば、表3-1に示す通り、経営層による経営管理の場面で、知財が事業に対してどれだけ貢献しているかの把握をしたい場合には、知財が収益を生み出すことにどのように貢献しているかを把握する（定性評価）ことで十分であることも多い。さらに、知財・R&Dの費用対効果が適正かの判断をしたい場合は、自社が保有する知財及び外部からライセンスを受けている知財の定量価値を精緻に算出する必要は必ずしもなく、オーダーがわかる程度の評価ができればよい。例えば、特許を保有することにより、ビジネスモデルが実現できる（市場参入が可能となる、ビジネスパートナーが確保できる等）場合、その事業の利益の一定の割合（例えば、25%<sup>24</sup>）を知財の価値と仮定し、その額が知財の取得・管理等にかけた

<sup>24</sup> 25%ルールについては、参考2の第4項を参照

コストより大きいか否かを判断するだけでもよい。

【図3-5 コストとベネフィットの関係の把握】  
知的財産に関するコストに対しベネフィットは適切か？



出典：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3回）」 鮫島正洋委員資料に基づき知的財産戦略推進事務局作成

## 第2節 知財の定性評価の考え方（知財がビジネスにおいて果たす代表的役割）

知財の定性評価では、第1節で述べたとおり、事業における知財の位置づけを把握するとともに、必要に応じてその貢献度の段階的評価（ランク付けなど）を行う。知財の定性評価のためには、知財がビジネスにおいて果たしうる役割を認識しておくことで、自社の事業における知財の位置づけの把握が容易となる。したがって、知財がビジネスにおいて果たし得る役割のうち、特に、知財のビジネス価値の評価に結びつく代表的役割について、以下に説明する。なお、表3-2に、知財がビジネスにおいて果たす代表的役割をまとめた。

### （i）ビジネスを創出させる役割

ビジネスモデルは、知財であり、ビジネスを創出し、新しい価値を提供する。なお、経営資源（x）としての知財が新規のビジネスモデル  $f(x)$  の創出の契機となることもある。例えば、低コストで高効率を実現できる新規の技術を開発できた場合、当該技術をコアに用いて既存市場を塗り替える新しいビジネスモデルをデザインすることができることがある。

### （ii）ビジネスモデルを実現・維持・発展させる役割

（i）では、ビジネスモデル自体が知財であることについて説明したが、経営資源（x）としての知財は、そのビジネスモデルを支える（ビジネスモデルの実現・維持・発展）役割がある（表3-2参照）。

### （iii）直接的収益の確保

知的財産権、データのライセンスにより、それ自体が収入（ライセンス収入）源となるこ

とがある。また、知的財産権、データ、技術認証、ライセンス契約等が、製品・サービスの価格優位性の確保やコスト優位性の確保に貢献することがある。

#### (iv) 外部のステークホルダーからの評価・信頼を獲得・向上

知的財産権、企業理念、組織文化・風土が、直接・間接の二側面から、顧客、取引先、就職希望者等外部のステークホルダーからの評価・信頼を獲得・向上させることがある。

直接的側面は、ブランドによる対外認知の獲得・向上である。間接的側面は、知財を保有していることにより、将来、当該企業が当該知的財産権を活用して行うビジネスの（収益等の）予見可能性が高まることや、当該知的財産権を保有するに至った当該企業の開発力への期待が高まることによる評価・信頼の向上である。

#### (v) 社員のモチベーションを向上

企業理念、組織文化・風土や知的財産権の保有が、社員の自信や愛社精神、貢献欲・名誉欲の充足につながり、モチベーションの向上につながるという役割があることも指摘されている。

なお、(iv) と (v) の役割が果たされる結果として、社外から優秀な人材の確保をすることができることも指摘されている。

【表3-2 知財がビジネスにおいて果たす代表的役割】

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	知的財産権（特許・実用新案・ 意匠・商標・著作権、営業秘 密）/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
	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	
	戦略仮説の検証、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	
直接的収益の確保	ライセンス収入	知的財産権/データ/技術認証 /ライセンス契約
	製品・サービスの価格優位性の確保	
	製品・サービスのコスト優位性の確保	
外部ステークホル ダーからの評価・ 信頼の獲得・向上	対外認知の獲得・向上	知的財産権/企業理念/組織文 化・風土
	将来事業の実現可能性の向上	
	将来性に対する期待の向上	
従業員のモチベ ーション向上	社員の自信獲得	知的財産権/企業理念/組織文 化・風土
	愛社精神の向上	
	貢献欲・名誉欲の充足	

### 第3節 知財の定量評価の具体的な方法

知財の定量評価は、第1節で述べたとおり、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上で、当該知財が、当該メカニズムに全体としてどの程度の効果を及ぼすかを数値化する。表3-1で示したとおり、評価の場面に応じて、必要とされる知財の定量評価の精度は異なる。本節では、知財の定量評価の具体的な手法についていくつか例示する。

#### 第1項 金銭的価値の評価

##### (i) 代表的な価値評価方法の種類

ここでは、従来から知られている知財の代表的な価値評価方法について簡単に説明する。保有資産の経済的価値を評価する手法として、「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」が一般的に知られている。知財の価値評価においても、上記の各種方法が同様に用いられている。コストアプローチは、当該資産を取得するために要した費用に基づいて評価する方法、マーケットアプローチは、当該資産をマーケットにおける取引価格等に基づいて評価する方法、インカムアプローチは、当該資産を将来の経済的価値を見積もることにより評価する方法である。

コストアプローチは、評価データが客観的、計算が容易、未利用特許の評価が可能等の長所がある一方で、同じコストをかけても同じ知財を創造できるとは限らない、技術の収益力を反映していない等の短所がある。

マーケットアプローチは、市場における取引価格を基礎とするため客観的な経済的評価に近いという長所がある一方で、比較できる事例に限られている（データが不足している）という短所がある。

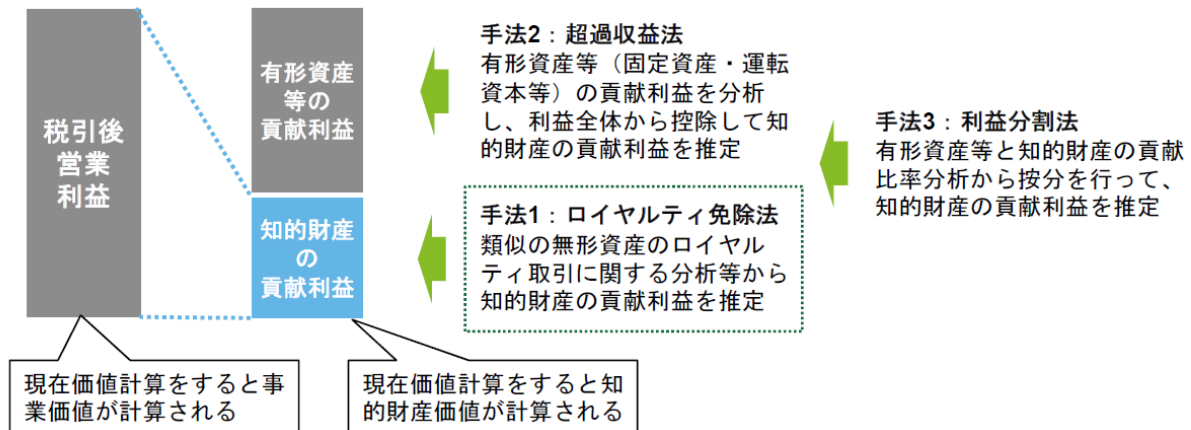
インカムアプローチは、将来の収益性を評価に反映できるという長所がある一方で、収益予測が難しく主観的判断が介在しやすいという短所がある。

【表3-3 主な知財の価値評価方法】

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

【図3-6 インカムアプローチの種類と考え方】

知的財産価値評価の考え方



出典：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3回）」小林誠委員資料より抜粋

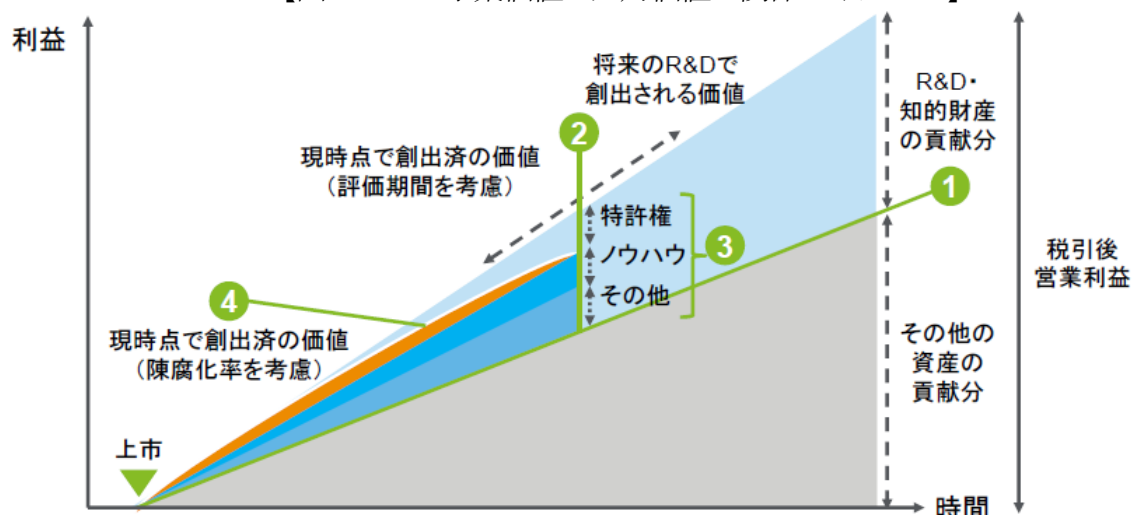
そして、知財の価値評価方法は、取引目的（M&A、知財の売買、ライセンス契約等）の場合、客観性のある情報が評価の過程で示され、当事者間で納得が得られるものであれば評価方法はいずれでもよいという指摘がある。しかしながら、本報告書において、「知財のビジネス価値」は、価値創造メカニズムとの関係で知財の価値を把握するものであるため、後述する（ii）～（vi）で紹介する方法を推奨する。

（ii）インカムアプローチによる定量評価

インカムアプローチは、事業が生み出す利益のうち、知財の貢献度を知財価値として評価する方法である。インカムアプローチでは、将来の事業計画を設定し、これに基づき見込まれる将来キャッシュフローを予測し、リスクに応じた割引率によって割り引くことにより事業価値を求める。したがって、知財の価値評価におけるインカムアプローチでは、少なくとも「事業計画」、「知財の貢献度」、「知財固有の割引率」の三要素が必要である。

「知財の貢献度」の算出にあたっては、事業戦略の実行における知財の位置づけを明確にした上で、貢献度を分析する。この分析にあたっては、対象となる知財がユーザにとってのKBF（Key Buying Factor）としてどれぐらい貢献しているかという知財の事業への貢献度が最も重要であり、次に評価期間の設定が重要となる。例えば、特許期間満了まで事業に貢献できる知財は製薬などの一部に限られており、通常は対象製品・サービス等のライフサイクル、技術の陳腐化、事業ステージ（導入期、成長期、成熟期、衰退期）、次世代技術による代替可能性などを考慮する必要がある。既に保有している知財の貢献度（図3-7の「現時点で創出済の価値」）は、主に知財の事業への貢献度から対象となる知財の態様毎（特許、ノウハウ、その他）に貢献度を分解し、評価期間及び陳腐化率を考慮して算出する。また、将来保有する知財の貢献度（図3-7の「将来のR&Dで創出される価値」）も考慮する。また、この際、将来創出される知財の価値とは明確に分離して考える必要がある。

【図3-7 事業価値と知財価値の関係のイメージ】



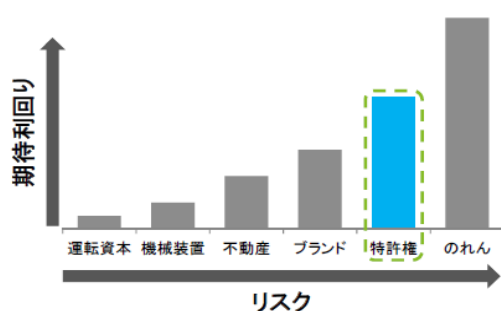
- ① 事業全体の利益から、R&D・知的財産の貢献分と、その他の資産の貢献分を分析
- ② R&D・知的財産の貢献分の中で、評価期間(事業期間・耐用年数)を考慮
- ③ 現時点で創出済の知的財産の価値から、特許権、ノウハウ、その他等の態様毎の貢献分を分析
- ④ 特許の貢献分のうち、特許の陳腐化率および特許満了や放棄によるポートフォリオの減少を考慮

出典：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3回）」小林誠委員資料より抜粋

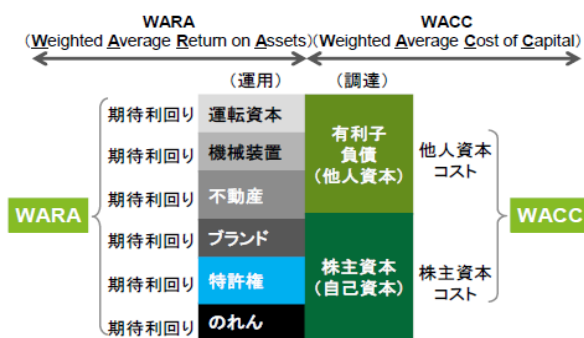
「知財固有の割引率」としては、知財の特性に応じたリスクに対応したものを設定する。図3-8に示すように、知財は、実物資産と比較して、期待利回りは高いがリスクも高いため、割引率は、加重平均資本コスト（WACC）よりも高くなる傾向にある。

【図3-8 知財固有の割引率のイメージ】

期待利回りはリスクに比例



WARAとWACCのバランス



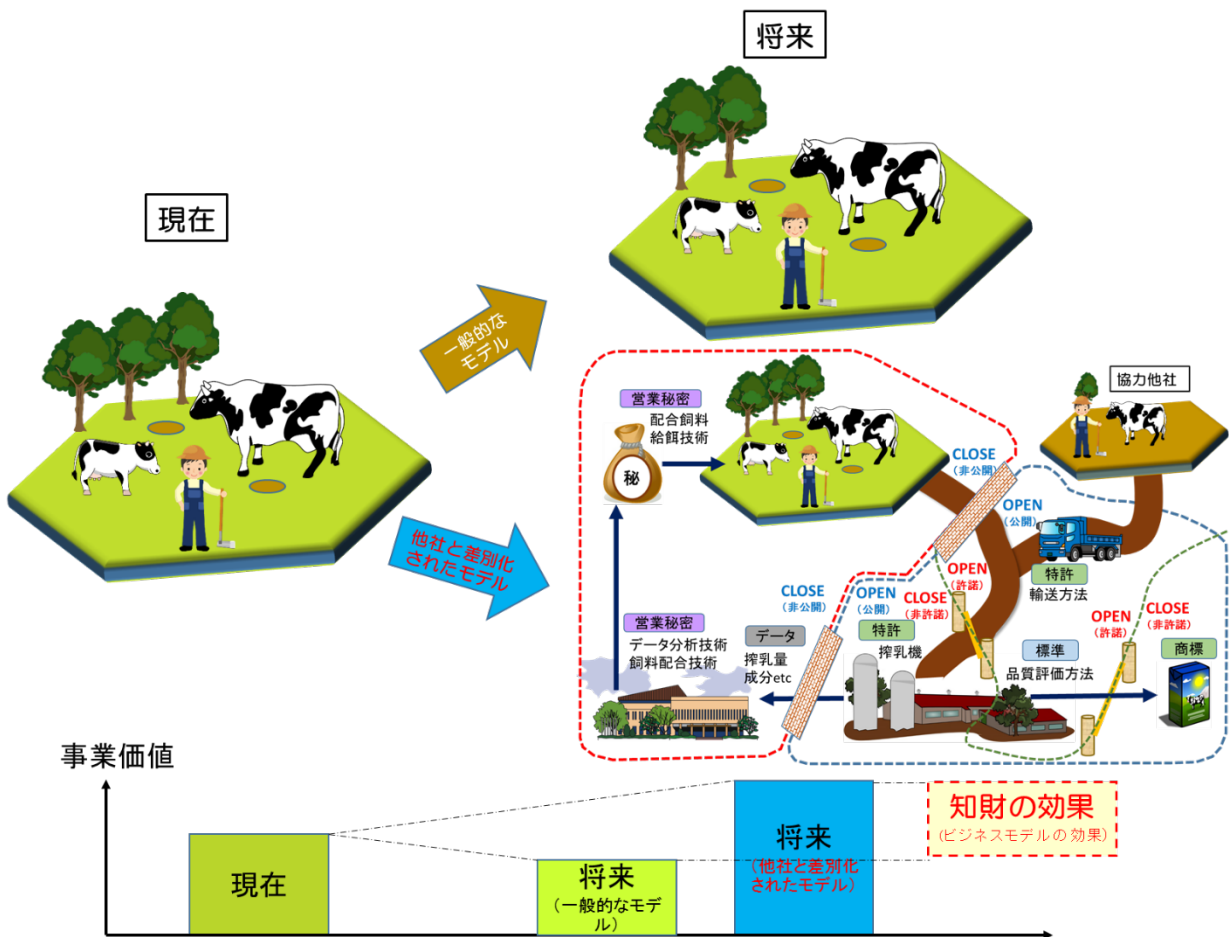
出典：知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース（第3回）」小林誠委員資料より抜粋

### (iii) ビジネスモデル（知財）の定量評価

第2節（i）で述べた通り、ビジネスモデルは知財であり、これにより他社との差別化がなされている場合、ビジネスモデルそのものに価値があるといえる。

このビジネスモデルとしての知財の価値について、図3-9を用いて説明する。牧場経営では、牧場や牛を資源とし、肉や牛乳を出荷して収益を得るのが典型的なビジネスモデルである。このような典型的モデルから、保有する飼料配合技術や給餌技術を活用し、搾乳データをもとに、牛の状態に合わせた飼料を出荷したり、給餌について他の牧場へ指導したりすることで収益を得るといふビジネスモデルに将来的に移行するケースを想定する。この想定の下では、これまでのビジネスモデルを継続した場合と、新しいビジネスモデルに移行した場合とで、事業価値に差が生じる。この事業価値の差は知財の貢献により生じたものと考えられ、その値をもって、ビジネスモデルとしての知財の価値とすることができる。

【図3-9 事業における知財（ビジネスモデル）の貢献分の把握方法の概念図】



### (iv) 経営資源としての知財の定量評価

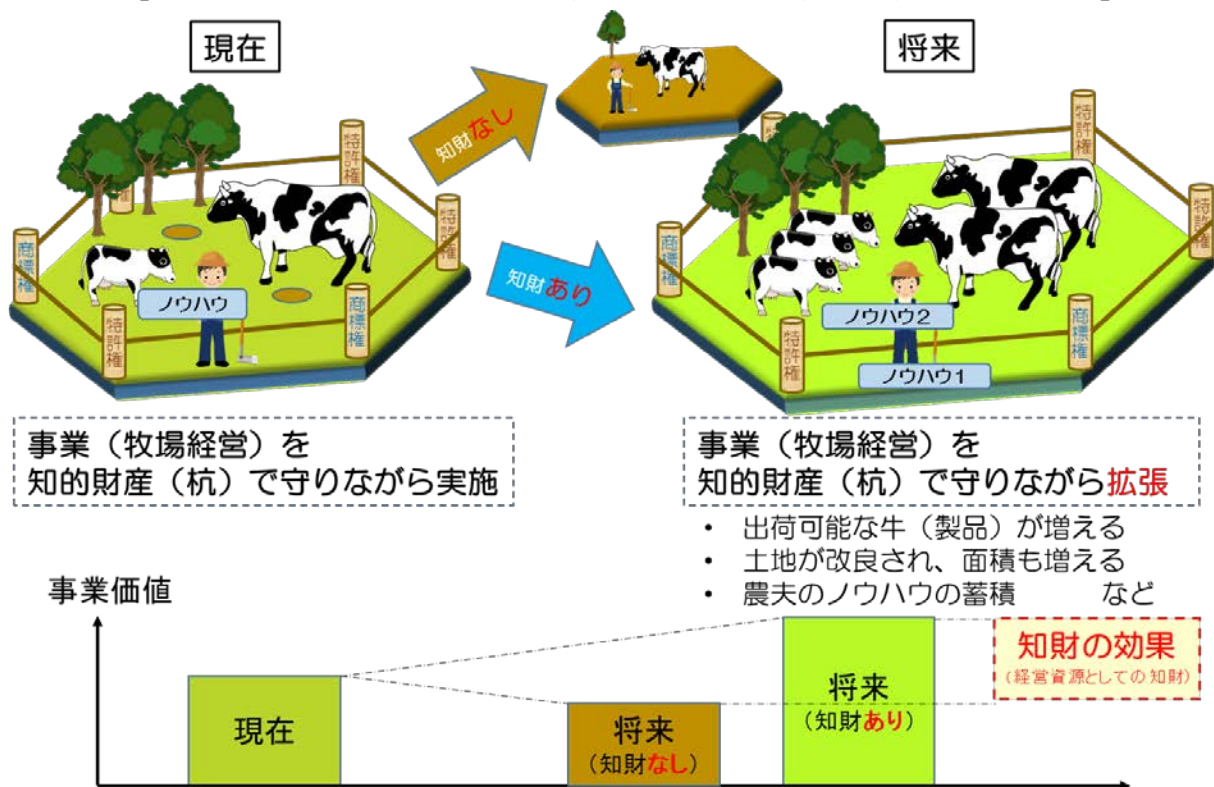
上記の（iii）では、ビジネスモデルが知財である場合の定量評価について説明したが、以下の①～④では、経営資源が知財である場合の定量評価について説明する。



## ① 事業に関連する知財を一体として捉えた定量評価

図3-10では、牧場や牛を資源とし、肉や牛乳を出荷して収益を得るというビジネスモデルを、特許権や商標権といった知財が競争優位性を確保する（図では杭や柵で囲って）役割を果たすことにより、維持するケースを想定している。ここでは、事業に対する知財の貢献分を評価するため、事業に関連する知財を一体のものとして捉える。この事業を将来にわたり継続する場合、このような知財を維持する場合と、知財を維持しない場合とで、事業価値に差が生じる。この事業価値の差は知財の貢献により生じたものと考えられ、その値をもって、経営資源としての知財の価値とすることができる。

【図3-10 事業における知財（経営資源）の貢献分の把握方法の概念図】



## ② 市場への参入の切符としての役割を果たす特許の定量評価

次に、特許が市場への参入の切符としての役割（表3-2）を果たすことにより、事業の利益額そのものが向上するケースについて説明するとともに、このときのビジネスに対する特許の貢献分の算出方法について説明する。なお、特許の貢献分は、①の定量評価と同様、知財がある場合と、知財がない場合の差分に基づいて算出する。

### ● 一製品一特許型の市場の例

特許は、独占権であり、例えば、薬の分野においては、市場が一つの特許で独占できる場合がある。この場合、特許は市場参入の切符であると捉えることが可能である。特許によって市場が独占できる場合、市場規模と特許権の実施者の売上げは同一となる。すなわち、市

市場規模の拡張とともに、自社の事業が拡張するだけでなく、シェアが100%であるため利益率も維持できる可能性が高い（図3-11Aでは、利益20%を維持）。したがって、特許がある場合の利益額は、市場規模の拡張と一定の利益率から算出することが可能である。

他方、特許を全く取得しない場合、市場規模は同じであっても、市場に後発の他社が算入してくることになり、シェアの一部が奪われてしまう。さらに、他社の市場参入により価格競争に陥り、利益率も落ちる可能性が高まる（図3-11Bでは、利益率が20%、10%、5%と徐々に低下）。したがって、特許がない場合の利益額は、他社の市場参入によるシェアの低下と、利益率の低下を仮定して、算出することが可能である。

このケースの場合、特許がある場合とない場合の差が特許の貢献分であると考えることができる。図3-11のモデル例の場合、利益を8倍程度増強する効果がある。

【図3-11 一定の市場規模の伸びを想定したモデル例】

A) 特許によって独占（1製品1特許型市場）

経過年（年）	1	2	3	4	5	累計
市場規模（億円）	2	4	10	30	100	146
売上（億円）	2	4	10	30	100	146
利益率	20%	20%	20%	20%	20%	
利益額（億円）	0.4	0.8	2	6	20	29.2

B) 特許なし

経過年（年）	1	2	3	4	5	累計
市場規模（億円）	2	4	10	30	100	146
売上（億円）	2	4	7	15	20	48
利益率	20%	20%	10%	5%	5%	
利益額（億円）	0.4	0.8	0.7	0.75	1	3.65

C) 特許によって寡占（1製品多特許型市場）

経過年（年）	1	2	3	4	5	累計
市場規模（億円）	2	4	10	30	100	146
売上（億円）	2	4	10	20	50	86
利益率	20%	20%	20%	15%	15%	
利益額（億円）	0.4	0.8	2	3	7.5	13.7

利益を8倍程度増強する効果

利益を4倍程度増強する効果

特許のビジネス的な観点からの価値

出典：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3回）」鮫島正洋委員資料に基づき知的財産戦略推進事務局作成

● 一製品多特許型の市場の例

多くの工業製品では、一製品に多数の特許が使用されており、その特許のうち製品を生産する際に実施せざるを得ない特許（以下、「必須特許」とする）も複数存在する。ある製品に複数の必須特許が存在する場合、必須特許を複数社で持ち合っており（市場に参入する各社がそれぞれ保有）、それぞれが他社の特許も利用していることが多いが、それぞれが必須特許を保有しているため、侵害訴訟を提訴した場合、互いに差止請求が可能となり、特許権を行使しないことが多いという実態がある。しかしながら、一製品多特許型市場であっても、市

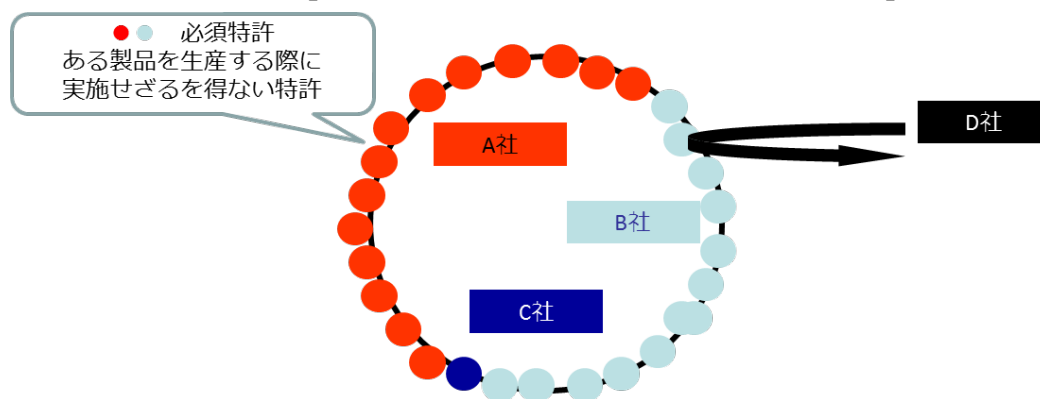
市場参入にあたって特許権の貢献度は大きい。必須特許を1つも保有していない会社に対しては、侵害訴訟を提訴しても自社事業の停止リスクがなく、差止請求権を行使できるため、必須特許を保有していない会社の市場参入を抑制する効果があるためである（図3-12）。一製品多特許型の市場の場合においても、特許は市場参入の切符であると捉えることが可能である。

一製品多特許市場においては、最初に必須特許を保有した企業は、当該市場を一定期間独占することができる。一定期間を経過すると必須特許を取得できた後発が市場参入してくるため、利益率は低下するものの、無秩序な他社参入が生じないため、一定の利益率は維持できる可能性が高い（図3-11Cでは、利益が20%から15%になるが、15%で維持）。

他方、特許を全く取得しない場合、一製品一特許型の市場の例と同様の状態になる（図3-11B）。

このケースの場合も、特許がある場合とない場合の差が特許の貢献分であると考えられることができる。図3-11のモデル例の場合、利益を4倍程度増強する効果がある。

【図3-12 市場参入と特許保有との関係性】



出典：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3回）」 鮫島正洋委員資料より抜粋

### ③ ブランドによる価格プレミアムに着目した定量評価

ここでは、ブランドが価格優位性を確保する役割（第2節（iii）参照）を果たすケースにおいて、事業価値における知財貢献分を求める方法について説明する。企業がブランド<sup>25</sup>を通じて製品等に対する顧客の愛顧、信頼を獲得し、継続した顧客関係を維持できるようになった状態、いわゆる、ブランドが確立した状態になると、ブランドを拠り所にして製品等に支払いをするようになる。ブランドが確立すると、品質・機能が同一であったとしても、ブランド製品等の方が他の製品等よりも高い価格で取引することができるようになる。このときのブランド製品等と他の製品等との差額が価格プレミアムである。価格プレミアムと取引

<sup>25</sup> ブランドを「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザイン等の標章」と定義する。ブランドは、商標法、意匠法、商法、不正競争防止法等の法的権利として保護される対象になり得るが、価値を生む場ブランドのすべてが必ずしも法的権利として確立されているとは限らない（『ブランド価値評価研究報告書』（平成14年6月、経済産業省）より抜粋）。

数（売上個数等）を積算することにより、当該製品等に関する事業における知財（ブランド）の貢献分を算出することができる。

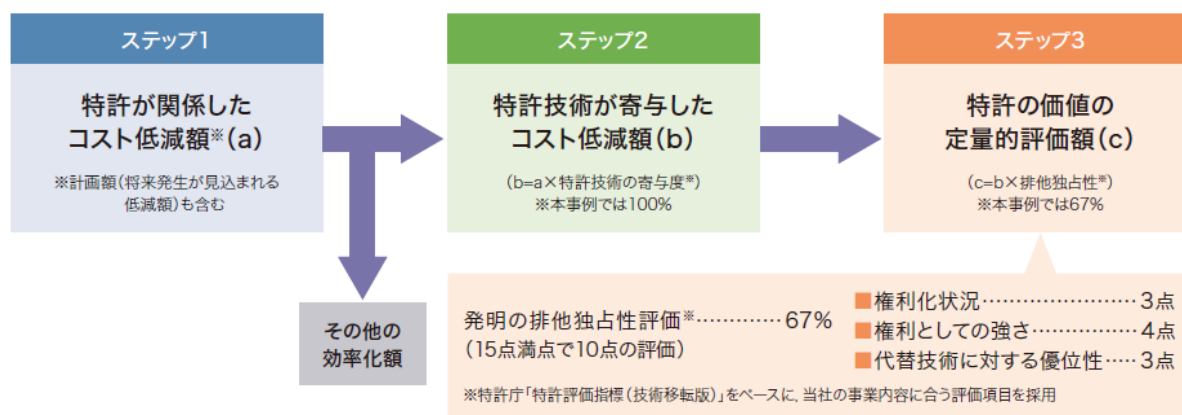
$$\begin{aligned} \text{事業価値における知財貢献分} &= \text{価格プレミアム} \times \text{取引数} \\ &= (\text{ブランド製品の価格} - \text{他の製品の価格}) \times \text{取引数} \end{aligned}$$

#### ④ 特許によるコスト低減額に着目した定量評価

ここでは、特許がコスト優位性を確保する役割（第2節（iii）参照）を果たしているケースにおいて、事業価値における知財貢献分を求める方法について説明する。コスト低減に関連する特許を取得し、独占実施している場合、他社の模倣排除によりコスト優位性が確保できる。このときの特許によるコスト低減額が事業における知財の貢献分と捉える方法がある。

実際に、事業が特許によりコスト削減できた額を特許の貢献分として定量化する方法を採用している企業も存在する。図3-13に示すように、中国電力株式会社では、コスト低減額の一部は、特許権により「自社のみが享受できる金額効果」と捉え、特許権の法的・技術的側面を加味して特許の評価額を算出している。評価の基礎となるコスト低減額を把握し（ステップ1）、把握したコスト低減額のうち特許技術が担保するコスト低減額を算出し（ステップ2）、最後に、特許権の権利の強さ等を加味して評価を行っている（ステップ3）。

【図3-13 特許の定量的評価のステップ】



出典：エネルギーグループ 知的財産報告書（2018年2月 中国電力株式会社）より抜粋

## 第2項 知財のビジネス価値評価に資する指標による定量評価

知財のビジネス上の価値は、価値創造メカニズムに知財が貢献していることを認識することで把握が可能である。金銭的価値の算出が困難な場合等には、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。指標を設定する場合、価値創造メカニズムとの関係性の深い指標を設定することが重要である。

知財のビジネス上の価値の把握に資する指標は、価値創造メカニズムによって異なる。したがって、指標の設定にあたっては、まず、価値創造メカニズムの調達・製造・販売等の各プロセスのどこに保有する知財がどのように貢献しているかを把握するとよいと考えられる。

また、事業の段階によっても変わり得ることに留意するとよい。

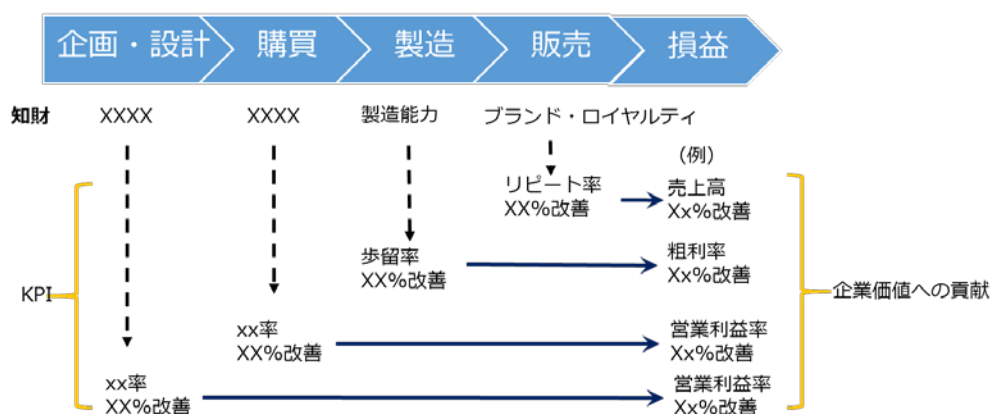
知財のビジネス上の価値の把握に資する指標を設定し、外部に開示する場合は、自らがどのような理由で当該指標を設定しているのか（例えば、当該指標に用いる知財は自社の価値創造メカニズムにおいてどのような貢献をしているか）を説明すべきである。

参考のために、知財のビジネス上の価値の把握に資する指標を例示する。なお、指標は、例示にすぎず、下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。

- (例1) 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
- (例2) 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
- (例3) 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
- (例4) 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
- (例5) 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
- (例6) 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7) 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
- (例8) 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
- (例9) 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

【図3-14 知財のビジネス上の価値の把握に資する指標の考え方（例）】

**知的資産（知的財産）と企業価値とのつながり**  
**-インプリケーション（利益の方程式の見える化）-**



出典：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3回）」関大地委員資料に基づき知的財産戦略推進事務局作成

## 第4章 価値創造メカニズムを見える化する効果と政策展開の方向性

前章までに述べてきたとおり、21世紀型モデルの企業においては、デザイン思考で価値創造メカニズムを把握・デザインすることが重要である。

このような把握やデザインの一助とすべく、第2章において全社レベルと事業レベルの経営デザインシートを提案した。

本章では、このシートを作成することや、それを関係者に示していくことの効果を紹介し、さらに本検討結果の政策展開の方向性を提言する。

### 第1節 経営デザインシートを作成して内外に示す効果

#### 第1項 経営デザインシートを作成する効果

別冊経営デザインシートの作成は、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効果的であるだけでなく、以下のとおり、企業戦略や事業戦略の策定補助、戦略の裏付け、思考の整理に役立つものと期待される。さらに、作成した経営デザインシートは、戦略の有効性検証や見直しのきっかけとして有効に機能するものと期待される。

#### (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

自社がどういった環境におかれているか、将来に向けて企業が持続的に成長するために全事業をいかに展開するかについての把握が全社レベルの経営デザインシートを作成することで促進され、時系列や主要リスクと共に全社目標を設定し、全社の動的事業ポートフォリオを組成することも容易になるため、価値創造メカニズムの構築・見直しに資する。

#### (ii) 各事業のビジネスモデルのデザイン・見直し

事業について、いかなる資源を有し、それらをいかに組み合わせて価値を創出するか又はしようとするか、創出している価値はいかなるもので、それは企業理念・全社目標との関係でいかなる位置づけにあるか、いかなる環境に置かれていてその環境にビジネスモデルは適合しているか、そして、投入している資源はビジネスモデルに適合しているか等の把握が事業レベルの経営デザインシートを作成することで促進され、現状のビジネスモデルの維持・改善だけでなく、あるべき未来に向けて何をするか、時系列や主要リスクと共に事業目標を設定することも容易になり、ビジネスモデルのデザイン・見直しに資する。

#### (iii) 資源配分（投資回収）の最適化の計画策定

経営デザインシート作成の過程で、自ら定義した「創出しようとする価値」に対して、必要な資源はどの程度あり過不足はあるのか、不足する又は不足している資源は何かを明らかにし、それはいつまでにどのように作成又は調達するか、余剰資源や副産物はいかに活用又は処分するか等把握でき、何にどの程度の資源を用い（投資）、いつ頃までにどの程度の価値にするのか（回収）、資源配分計画を策定することに資する。

#### **(iv) 知財戦略の策定、知財投資の最適化の計画策定**

特に知財については、知財の棚卸しに活用できる補助シートが、知財ポートフォリオやオープン・クローズ戦略を含めた知財戦略の策定に資する。

また、研究開発投資を行って得た技術をビジネスに実装する場合に、当該技術について知財権を取得するかしないかの違い等により、いつごろまでにどの程度の将来キャッシュフローの差が出るかの把握が促進され知財投資の最適化に資する。

#### **(v) M&A時の事業価値等の評価適正化**

M&Aで自社・部門を売却する際等、事業等を適正に評価したい場合において、経営デザインシート作成を行っておくことで、知財のビジネス価値を含めた事業価値等の評価の適正化が促進されるため、適正な価格で取引を行うことに資する。

他社・部門を買収する際も、自社の既存事業とのシナジーやオープン・イノベーションの潜在的可能性を十分に検討することができ、M&A実施（による事業開始）後の効果を予測することに資する。

### **第2項 経営デザインシートを社内に示す効果**

作成した経営デザインシートを社内に示すことは、社内の意思疎通・意思統一の円滑化を促し、従業員のモラル向上が期待される。また、それらも踏まえて、社内イノベーションが促進されることが期待される。

#### **(i) 社内調整の円滑化**

企業理念、そのための経営方針、それを実現するために各事業がいつ何をするかを（状況によっては社内共同で作成し）関係部署に対して経営デザインシートで示せるようになり、部門間の疑心暗鬼や漠然とした不安を解消し、社内調整を円滑化することに資する。

#### **(ii) 従業員のモラル向上**

自社が何を目指し、それにはどんな意義があるか、自らの位置付けはそのどこにあり、なぜ今の業務を行っているかを経営デザインシートで示せるようになるので、社員個人の誇りと自覚を促し、個人と個人、個人と組織の間に適切な関係を構築することに資する。

#### **(iii) 社内イノベーションの促進**

社内調整の円滑化と従業員のモラル向上に加えて、経営デザインシートが自社のこれからの姿とそれに向けた戦略を示すことで、社内に変革に向けた空気が醸成され、社内イノベーションが促進されることが期待される。

### **第3項 経営デザインシートを社外に示す効果**

作成した経営デザインシートについて、相手方や内容、精度、タイミング等を踏まえて外部の者に示すことには、信頼向上、マッチング、金融円滑化等、様々な効果が期待される。また、各企業が知財の価値を公表していくことで、知財の価値の相場観が形成され、知財の価値評価の価額が適正に収斂していくことも考えられる。

ただし、示すことによって自らの弱点や、新たなビジネスのヒントをいたずらに外部に曝すことにつながらないように、情報のオープンとクローズの使い分けについては十分な注意が必要である。

#### **(i) オープン・イノベーションの円滑化**

自社が未来に対してどのような環境を想定しているか、得意分野と苦手分野を明確にし、補完関係にある事業・技術は何か等を取引先等（大学の TLO や産学連携本部、将来取引先となる可能性のある潜在的な者も含む）の外部の人々に対して経営デザインシートを示すことで、ビジネスマッチングや提携関係の構築が容易になる。結果としてオープン・イノベーションが進むきっかけになる。

また、金融機関は、提携を組むのに適切な潜在的協業企業をマッチングさせられる場合もあるため、金融機関と経営デザインシートを共同で作成することは、より適切なビジネスモデルや提携関係等の構築につながるものと期待される。

#### **(ii) 金融市場とのコミュニケーションによる評価適正化**

企業が将来に向けていかなる価値をどの程度産むのかを、経営デザインシートを通じて適切に説明することで、投資家、金融機関等との適切なコミュニケーションと認識の共有を可能にし、金融市場から適切な評価を得ることに資する。

#### **(iii) 価値評価の結果の収れん**

経営デザインシートを外部に示すとともに、経営デザインシートの作成を通じて把握した自らの知財のビジネス価値を評価し、その結果も外部に示すことにより、第三者がそれらについて評価ができるようになる。そうしたフィードバックを得て、更に自らの評価を見直し、このような一連のプロセスが繰り返されることにより、評価結果が適正なものに収れんしその金銭的価値の相場観の形成に資する。



## COLUMN 知財侵害時の損害賠償額の適正化

従来、特許権侵害訴訟では、特許法（昭和34年法律第121号）第102条の規定に基づいて損害の額を算定することが一般的である<sup>26</sup>。同条に基づく損害の額の算定は、原告の立証負担を軽減する観点からは有効なものであるが、いくつかの指摘もある<sup>27</sup>・<sup>28</sup>。

そこで、平成29年度、「特許権侵害における損害賠償額の適正な評価WG」が特許庁に設置され、同条の推定規定を用いる場合を中心に、損害賠償額が適正に評価されるための各種の算定手法や具体的な考慮要素が整理されたところである<sup>29</sup>。

そうした指摘に対し、侵害により生じた損害を補てんするという原則に立ち返り、民法（明治29年法律第89号）第709条に基づく損害賠償請求を行うことも考えられるが、同条に基づく損害賠償請求は、侵害と因果関係のある損害の範囲（いわゆる相当因果関係）の立証が困難であるという課題を有する。

### 【図4-1 損害賠償額の算定イメージ】

（図3-10に記載のビジネスモデルの場合）

#### 特許法第102条に基づくアプローチ

(1) 特許法第102条第1項に基づく請求



: 牛の頭数 × 1頭当たり利益額

(2) 特許法第102条第3項に基づく請求



: 杭を貸す場合の料金  
(但し、全ての杭が  
評価されることは稀)

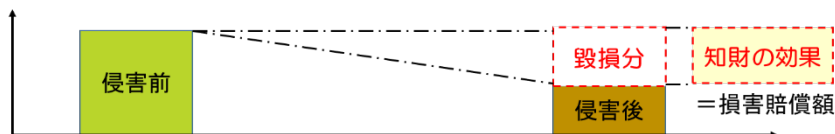
以下の事項は考慮されない  
場合がある

- 牛（製品）が出荷不能（(2)の場合）
- 土地が荒廃
- 農夫のノウハウが流出 など

#### 別のアプローチ

(3) 民法第709条に基づく請求

事業価値



<sup>26</sup> 同条第1項に基づく場合は、原則として、〔侵害者が販売した製品数〕 × 〔権利者にとっての製品1個当たりの利益額〕の積が損害の額となる。また、同条第3項に基づく場合は、原則として、当該特許のロイヤリティ相当額が損害の償額となる。

<sup>27</sup> 『知財紛争処理システムの機能強化に向けた方向性について ―知的財産を活用したイノベーション創出の基盤の確立に向けて―』（知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会 知財紛争処理システム検討委員会、平成28年3月）

<sup>28</sup> 例えば、第1項による請求については、ライバルである侵害者に、通常であれば開示することのない自らの利益率を権利者が示さなければならない点である。また、図4-2に記載のように、製品以外の自社資源の毀損や自社の信用失墜による損害分については、同項に基づいて請求することはできない。

また、第3項による請求についても、ロイヤリティ相当額の認定にあたり、特許権の「排他的に権利を使い利益を上げる可能性」や「排他的に権利を誰にどのように使わせるか、又は使わせないかを決められる役割」が毀損されたことについて、十分に加味されていないとの指摘がある。

<sup>29</sup> 『特許権侵害における損害賠償額の適正な評価に向けて』（平成30年3月、特許庁「特許権侵害における損害賠償額の適切な評価WG」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）

しかしながら、日頃から、第3項(iii)欄に記載したように金銭的価値の評価結果を外部に示し、第三者による評価を受けておくことにより、当該知財が侵害された場合、日頃から公表していた知財の金銭的価値の一部又は全部が毀損したとの主張を行うことができるようになる可能性がある。また、同欄に記載したように金銭的価値の相場観が形成されれば、その相場観に基づいて損害賠償額の算定を行えるようになることも期待される。その結果、一部に低すぎるとの批判がある侵害訴訟における損害賠償の認容額が、より納得感のある額となることが期待される。

### **COLUMN PAEが保有する知財(狭義)の評価**

知財のビジネス価値という考え方が定着することで、知財を保有する者がそれを事業に用いない場合には価値が無いという認識が浸透していくことが期待される。

その結果、PAE<sup>30</sup>等が保有する知財は、PAEが行う事業との関係において評価されることになり、権利行使の対象先の事業との関係で評価される場合との対比で、より低く見積もられるようになる可能性がある。その結果、PAE等による不当に高額な損害賠償請求を原因とする産業の停滞のリスクが低減していくものと期待される。

## **第2節 政策的対応の必要性について**

別冊経営デザインシートを含む本報告書の内容は、知財のビジネス価値を評価することにより、企業の価値創造メカニズム等のデザイン・見直し、企業の組織力やイノベーション力の向上に寄与する。できるだけ多くの企業に本報告書の内容が理解され、経営デザインシート作成、活用が促進されることに向け、関係府省庁又は関連団体等には、例えば以下のような取組を行うことが期待される。なお、将来的には、本報告書の内容について国際的にも理解が進み、同様な取組が海外にも拡大していくことが期待される。

### **(i) 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

### **(ii) 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

<sup>30</sup> Patent Assertion Entity。特許不実施主体。

**(iii) 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

**(iv) 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

## おわりに

何者も時代の流れの先取りはできても、それに逆流し過去に安住することはできない。

本報告書で示したとおり、時代は21世紀型モデルに移行しつつある。しかしながら、我が国には、いまだ20世紀型モデルの前提で経営がなされている企業もある。かつての経営モデルを変革するには相当のエネルギーが求められることは言うをまたない。しかし、我が国の経済再生も待ったなしである。変革を厭い座して死を待つか、成長を持続するために、今、自らを革新するのか。我々に求められているのは長期的視点に立った変化への対応である。

国家であれ企業であれ、歴史から学べる教訓は多い。しかし、近代以降の歴史を紐解いても、経済的繁栄を謳歌した国家が凋落した後に覇権を取り戻した例は無い。我々はもはや、成功の教訓を他国や過去にのみ求めることはできない局面に入った。我が国の国際競争力の強化のためには、政府・企業を挙げて、失敗を歴史に学びつつ、新たな解を創出していかねばならないのである。「はじめに」で「企業には、環境と共に変化しつつ持続的にイノベーションを生み出していくような戦略が必要」と述べた所以はここにある。

そこで本報告書では、現在の価値創造メカニズムの把握及び将来の価値創造メカニズムのデザインとそこへの移行のための戦略、すなわち「経営をデザインする」ことの重要性を示した。そして、価値創造メカニズムのデザインのため、価値創造メカニズムの主要な牽引力になっている知財の価値評価の在り方を検討し、ビジネスにおける知財の役割を評価する新たな視点を提供してきた。

本報告書で示した考え方及び別冊経営デザインシートの活用により、新たな価値創造メカニズムが多くデザインされ、続々と我が国からイノベーションが創出され、もって、我が国の国際競争力が強化され、経済が新時代を迎えることを期待する。

我が国企業に対しては、90年代後半の日本的経営への懐疑論や欧米の会計基準の導入が、過度に短期的利益を重視する **financial capitalism** の傾向を強めた結果、国際的競争力を低下させ、自信を喪失しているのではないかとの指摘がある。しかし、社会課題の解決を本業と結びつけるという欧米で普及しつつある **CSV** の概念は、自分以外の者にとっての利益も重視し、「企業は社会の公器」と捉えられてきた我が国企業が本来備えていた価値観である。新たな時代に向かう我が国企業には、今一度自信を持っていただけるものと思う。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの検討経緯

第1回（平成29年11月16日 10時～12時）

- ・知財のビジネス価値評価の概況
- ・価値の見える化枠組の概況
- ・事業価値の捉え方、ワークシート（経営デザインシート）の対象モデル【グループ討議】

第2回（平成29年12月19日 13時～15時）

- ・無形資産の見える化
- ・全社的視点、知財の視点、イノベーションの視点、大学・研究機関等の視点【グループ討議】

第3回（平成30年1月17日 13時～15時30分）

- ・知財のビジネス上の価値
- ・将来キャッシュフローと知財、知財の金銭的価値、知財の指標【グループ討議】

第4回（平成30年2月23日 9時30分～12時）

- ・諸外国における知財価値の評価に関する調査研究
- ・知財の見える化・価値評価

第5回（平成30年3月15日 10時～12時）

- ・報告書案
- ・報告書・ワークシート（経営デザインシート）等の活用

第6回（平成30年3月27日 13時～15時）

- ・ワークシート（経営デザインシート）案【グループ討議】
- ・タスクフォースの成果の普及に向けて

第7回（平成30年4月24日 10時～11時30分）

- ・報告書案
- ・報告書案の副題

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの開催について

平成 29 年 11 月 2 日  
知的財産戦略本部  
検証・評価・企画委員会座長決定

1 「検証・評価・企画委員会の運営について」（平成25年11月5日知的財産戦略本部検証・評価・企画委員会座長決定）第4項に基づき、産業財産権分野における専門の事項を調査させるため、以下のタスクフォース（以下「TF」という。）を開催する。

### ・知財のビジネス価値評価検討TF

安定的なモノの供給が市場を牽引する 20 世紀型の工業モデルの時代から、体験や共感を求めるユーザの多様な価値観が市場を牽引する時代へと変化する中、市場を牽引する力の源泉となる無形資産が果たす役割は増大している。こうした中で企業は、無形資産を活用し、ユーザの多様な価値観に訴求する価値創造サイクルを機動的・継続的にデザインすることが求められており、そうした活動の結果、イノベーションを加速することが期待されている。

そのため、各企業では、自社の有する無形資産を的確に把握し、それらをどのように活用し、価値を創造するかについて、明確に認識し、共有しておくことが重要となる。

本TFでは、上記認識の下、諸外国の事例も参照しつつ、知財を中心とした無形資産の見える化や価値評価、またその活用の在り方について検討することとする。

2 TFの座長及び委員は、別紙のとおりとする。TFの座長は、必要があると認めるときは、委員のほかにオブザーバを参加させることができる。

3 TFの座長は、必要があると認めるときは、委員のうちから座長代理を指名することができる。

4 TFの座長は、必要があると認めるときは、委員及びオブザーバ以外の参考人を招いて意見を聞くことができる。

5 会議は、原則として公開し、事務局へ事前登録を行った者は傍聴することができる。ただし、傍聴者は会議を録音又は録画することができない。

6 会議資料及び議事録は、原則として会議開催後、知的財産戦略本部のホームページに掲載する。

7 TFの座長は、会議又は会議資料若しくは議事録を公開することにより率直な意見の交換が損なわれるおそれがあるときその他必要と認めるときは、これらの全部又は一部を非公開とすることができる。

8 TFの座長は、委員、オブザーバ、参考人及び傍聴者に対し、会議によって知り得た情報を外部で取り扱うときは、発言をした者の所属及び氏名を特定しないよう求めることができる。

9 前各項に掲げるもののほか、TFの運営に関する事項その他必要な事項は、TFの座長が定める。

## 知財のビジネス価値評価検討タスクフォースの委員（12名）

- 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リー合同会社  
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
- ◎は座長 (敬称略、五十音順)