

## 特集《知財価値評価》

# 知財のビジネス価値評価と 経営デザインシート

内閣府 知的財産戦略推進事務局 参事官 仁科 雅弘



## 要 約

知財は経営資源の一つであり、企業や事業が価値を創造する一連のプロセス、すなわち「価値創造メカニズム」に組み込まれることにより、新たな経済的価値や社会的価値の創出に貢献するものである。したがって、知財の価値評価は、本来的に価値創造メカニズムとの関係において行う必要があり、このように評価される知財の価値のことを「知財のビジネス価値」と称することにした。

過去の実績が将来の実績に連動することが約束されない21世紀型社会では、知財のビジネス価値評価の前提となる価値創造メカニズムの把握は、「これまで」のもののみならず「これから」のものについても行う必要がある。しかしながら、価値創造メカニズムの把握は容易なことではなく、特に「これから」の価値創造メカニズムについては、考えられていなかったり、考えられていても経営者の頭の中だけにあったりというケースが珍しくない。そこで、将来の価値創造メカニズムを構想（デザイン）するためのツールとして、また、価値創造メカニズムの把握・構想を適切に行うためのコミュニケーションツールとして、「経営デザインシート」が提案された。

本稿では、「経営デザインシート」について紹介するとともに、知財の価値が低く見積もられているのではないかと評される原因の一端についても触れつつ、知財のビジネス価値評価の考え方について説明する。そして、日頃から知財のビジネス価値評価を行うことの重要性についても言及する。

## 目次

1. 知財の価値評価と知的財産推進計画との関係
2. 知財の価値評価における課題
3. 社会構造の変化に伴う無形資産の重要性の上昇
4. 企業や事業における価値創造メカニズムの見える化
  - (1) 非財務情報の見える化の重要性
  - (2) 価値創造メカニズムの見える化
5. 経営デザインシート
  - (1) 基本的な構造
  - (2) 三種類の経営デザインシート
  - (3) 活用類型及び活用効果
  - (4) 記載要領（構想要領）
6. 知財のビジネス価値評価
  - (1) 定性的価値評価
  - (2) 定量的価値評価（金銭的価値評価）
  - (3) 定量的価値評価（金銭以外の指標による評価）
7. 今後の展開及びこれまでの反応
8. 日頃からの評価の重要性

### 1. 知財の価値評価と知的財産推進計画との関係

知的財産戦略本部では、知的財産推進計画の策定を通じて知財の価値評価に関連する施策を推進してきた。2003年7月に同本部が決定した最初の計画であ

る「知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画」においても、「知的財産の価値評価手法を確立する」という施策項目が見られる。これを受けて、2004年6月に経済産業省から「知的財産（権）の価値評価手法の確立に向けた考え方 中間論点整理」が公表されるなどの成果を上げてきた。

その後の社会構造や知財制度の変化などを受け、知財の価値評価、特に侵害訴訟における損害賠償額の評価の適正化に関する議論が高まり、2017年5月に知的財産戦略本部が決定した「知的財産推進計画2017」において、「ビジネスの実態やニーズを反映した適切な損害賠償額・知財価値評価の実現」という施策項目が設けられた。これを受けて、2017年11月に「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」（以下、単に「タスクフォース」という。）を知的財産戦略本部のもとに設置し、7回にわたる会合を経て2018年5月に報告書を取りまとめた<sup>(1)</sup>。

### 2. 知財の価値評価における課題

知財の価値は「相対的」と言われるように、当該知

財を誰が保有し、その者が当該知財をどのように活用して価値創造を行うかにより、その評価結果は大きく異なる。前述の「知的財産（権）の価値評価手法の確立に向けた考え方 中間論点整理」においても、「本来価値評価は、有機的に組織化された事業の『事業価値』を基本に算定されるべきである。」と説明されている。

しかしながら、実務の現場では、売買価格や担保価値、ライセンス料及び貸借対照表に掲載する無形資産を算定する場面で知財の価値評価を行うことが多いことなどを受け、権利それ自体に着目して価値（特に、交換価値）の評価が行われる場面が多いように見受けられる。例えて言うならば、特許権 A を店頭に並べる際の値札付けをすることに相当する。これでは、誰が権利者であるかについては比較的容易に把握できるものの、誰が特許権 A を取得するかは不明であり、また、権利者の事業において特許権 A がどのように活用され、今後どのように活用される見込みであるのかを把握することは通常困難である。よって、特許権 A の価値を事業との関係で評価することはできない。仮に、権利者の事業で特許権 A がどのように活用されているのかを把握できても、特許権 A を当該事業と切り離して流通させようとするれば、事業に対する特許権 A の貢献が高ければ高いほど、その価値が希釈されるようになるのは明らかであろう。

このようなことが、「知財の価値が低く見積もられている」と評される原因になっているのではないかとの認識のもと、「知財のビジネス価値」という新たな表現を導入し、知財の価値を、企業や事業の活動や当該活動によって創造又は提供される価値との関係で評価する際の考え方（6. で詳述）について、タスクフォースで検討することとした。

なお、タスクフォースでの検討に当たっては、「知財」について、知的財産基本法の「知的財産」の定義に準拠し、「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」と定義した。そして、「知財」をできるだけ広く捉えることとし、「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こととした。したがって、本稿においても同様な定義・解釈にて「知財」との用語を使用する。

### 3. 社会構造の変化に伴う無形資産の重要性の上昇

知財のビジネス価値の考え方の説明に入る前に、社会構造の大きな変化に伴い、企業価値や事業価値に占める知財を含む無形資産の重要性が増していることについて確認しておきたい。

20 世紀型社会と 21 世紀型社会の大きな違いの一つは、社会変革の主導権が供給側から需要側に移転したことにある。20 世紀型社会の下では、旺盛な需要に供給力が追い付かない状況であり、よりよいモノやサービスを供給すれば市場に浸透してビジネスが成立し、社会が豊かになってきた。このような社会では、いち早く市場を維持・確保するための大規模な製造設備、そのための土地といった有形資産が価値創造において重要となる。

しかしながら、21 世紀型社会の下では、モノやサービスが溢れ、低廉又は高品質であっても需要側から選択されない限り、それらは市場に浸透せずビジネスも成り立たない。このように需要側に選択権が移行したことで、需要側の価値観はますます多様化する傾向にある。また、人工知能やロボットに代表される技術革新によりモノやサービス自体も高度化・複雑化している。しかも、モノやサービスは国境を越え、世界的規模で同様な現象が発生している。このような社会では、需要側の多様なニーズにマッチしたモノやサービスを提供するというアプローチのみならず、モノやサービスの提供を通じて共感を生み、需要側が「こういうものが欲しかったんだ」といったように自らの潜在的ニーズ（ウォンツ）に気付かされるようなアプローチも求められる。この共感を生み出す源泉となるのがテクノロジー、デザイン、ブランド、データ、コンセプト、ビジネスモデルといった無形資産であり、21 世紀型社会の価値創造においてその活用が不可欠となっている<sup>(2)</sup>。

### 4. 企業や事業における価値創造メカニズムの見える化

#### (1) 非財務情報の見える化の重要性

知財のビジネス価値を評価するには、その前提として、企業や事業がどのように価値を創造しているのかの一連のプロセス、すなわち「価値創造メカニズム」を把握する必要がある。

企業又は事業自体の価値やそれらから生まれる価値の見える化の手段として、広く用いられているのは財

務情報である。いわゆる財務三表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書）や、ROE（自己資本利益率）、ROA（純資産利益率）及びROIC（投下資本利益率）といったKPIを媒介として見える化するのが典型的である。この財務情報は、企業や事業の過去の価値創造の実績を表す成績表といえる。

20世紀型社会における企業や事業の成長は改善・改良の延長線上にあることが多く、過去の実績に基づいて将来を予測することが可能であった。すなわち、過去の実績の線形回帰を行った延長線上に将来の業績があることを予見でき、財務内容が良好な企業の多くは、将来の業績も良好であることが見込まれた。

しかしながら、21世紀型社会は、いわゆる破壊的イノベーションの発生や需要側の価値観又はニーズの変化に伴い「ビジネスモデルの変革」が求められ、過去の実績が将来の業績に連動することが約束されない社会である。財務情報の重要性に今後も変化はないが、財務情報のみに着目しては将来を見誤ってしまう。将来の予測を行うためには非線形回帰のようなアプローチで必要があり、しかも考慮すべきパラメータも金銭的価値というスカラーな情報に限られない。非財務情報を用いて、非線形の強さを見積もりつつ複数の非財務パラメータに基づいて予測することが求められるのである。

## （2）価値創造メカニズムの見える化

このような背景を受け、非財務情報や無形資産の見える化の取組みも、統合報告、知的資産経営報告、ローカルベンチマークに代表されるように進められている。これら3つの取組みでは何れも、価値創造メカニズムの見える化についても着目している。

しかしながら、国内外の企業に非財務情報開示の課題について問うアンケート調査の結果、「非財務情報を将来の企業価値と結び付けて開示・説明すること（約62%）」、「本業のビジネスと非財務情報を関連付けること（約54%）」が2大課題であることが報告されている<sup>(3)</sup>。このように、非財務情報との関係において価値創造メカニズムを見える化することは、多くの企業にとって容易なことではないのである。

そこで、価値創造メカニズムを「資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み」と単純化し、これを関数的に捉えて、図1に示すようなモデルで表現することを提

唱した。すなわち、使える資源(X)を入力、提供する価値(Y)を出力とする関数(F)により、 $Y = F(X)$ と表現されるモデルである。ここで、関数(F)は一種の変換器であって、ビジネスモデルやその群に相当する。



図1 価値創造メカニズムのモデル

資源(X)としては、前述の無形資産の重要性の上昇に鑑み、有形の資源のみならず、知財を含む無形の資源についても意識することが求められる。また、オープン・イノベーションを新たな価値創造の手段として活用する観点からも、自らの資源のみならず他者の資源についても意識することが必要である。

提供する価値(Y)としては、企業活動を持続可能なものとする観点からも、経済的価値のみ着目するのではなく、例えば社会的価値についても着目し、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ていくようなことが求められる。知的財産戦略本部に設置された専門調査会において、2025年から2030年という将来を見据えながら検討がなされた結果、2018年6月に取りまとめられた「知的財産戦略ビジョン」においても、経済的価値以外の多様な価値が包摂される「価値デザイン社会」を、目指すべき社会の姿として提示している。

このように、資源(X)及び提供する価値(Y)はいずれも多変数であることから、価値創造メカニズムのモデル $Y = F(X)$ は、行列の演算として観念される。

## 5. 経営デザインシート

### （1）基本的な構造

21世紀型社会は、前述のように「ビジネスモデルの変革」が求められる社会である。そのような社会において価値創造メカニズムを見える化する場合、「これまで」の価値創造メカニズムを見える化するだけでは、変革の方向性がわからず不十分である。よって、「これから」の価値創造メカニズムも見える化する必要がある。しかしながら、「これから」の価値創造メカニズムについては、考えられていなかったり、考えられていても経営者の頭の中だけにあったりというケー

スが珍しくないのが実情である。

そこで、「これから」の価値創造メカニズムを構想(デザイン)し見える化するための思考補助ツールとして、図2に示す「経営デザインシート」が開発された。この経営デザインシートは、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の

- (A) 存在意義を意識した上で、
- (B) 「これまで」を把握し、
- (C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、
- (D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する

ことを、外部要因も考慮しながらできるように構成されたワークシートである。そして、(B)と(C)の事項を行うにあたっては、図1に示した価値創造メカニズムのモデルを活用している。これにより、現在のみならず将来の価値創造との関係で、経営資源、ビジネスモデル及び外部要因等の関係(統合報告でいうところの「コネクティビティ(connectivity)」)を捉えることができるようにされている。

経営デザインシートには、いくつかの特徴がある。

第一に、最大の特徴は、上記(A)～(D)の事項を1枚のワークシートを通じて行えるように設計されている点である。単に作業量を減らすという効果のみならず、価値創造メカニズムにおいて何が本質的に重要であるのか(統合報告でいうところの「マテリアリティ

(materiality)」に相当)の見極めができるようにされており、作業完了時には、企業や事業のいわば骨格にあたる部分が一覧できるようになっている。

第二に、財務情報を記載する欄を敢えて設けていない点である。これは、財務情報を意識しすぎることにより、在りたい姿の構想が保守的となることを防止するためである。もちろん、何らかの財務情報を記載した方が価値創造メカニズムを説明しやすいというケースもあろうから、記載をしなければならないというものではないが、そうした財務情報にこだわりすぎないほうがよい。

第三に、経営資源としての知財を記載する欄を設けるとともに、ビジネスモデルにおいて知財の果たす役割を記載する欄も設けた点である。経営デザインシートにおいて知財の果たす役割を記載するということは、6(1)で述べるように、定性的に知財のビジネス価値を評価した結果を記載することに他ならない。これらの欄の存在により、経営に知財を活かす取組みが実践されることが期待される。

## (2) 三種類の経営デザインシート

経営デザインシートには、「全社用」、「事業用」及び「事業が1つの企業用」の三種類が存在する。いずれも、上記(A)～(D)の4つの事項を1枚のワークシートを通じて行えるように設計されている点において共通している。

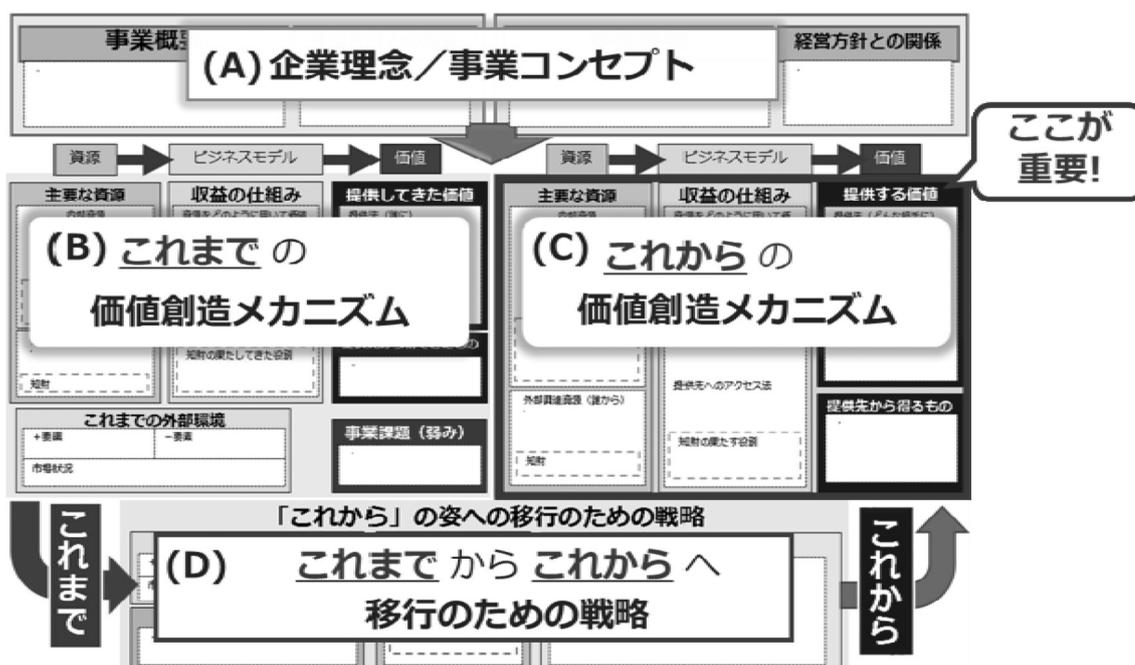


図2 経営デザインシートの基本的な構造

まず、「全社用」は、複数の事業を有する企業が活用することを念頭に、全社レベルの価値創造メカニズムを構想し、見える化するためのシートである。図1に示した価値創造メカニズムのモデルの関数 (F) に相当する部分については、ビジネスモデル群、具体的には事業ポートフォリオ（各事業の相互関係等）を記載することとしている。

つぎに、「事業用」は、複数の事業を有する企業が活用することを念頭に、各事業レベルの価値創造メカニズムを構想し、見える化するためのシートである。図1に示した価値創造メカニズムのモデルの関数 (F) に相当する部分については、ビジネスモデルを記載することとしている。

最後に、「事業が1つの企業用」は、事業が1つである企業が活用することを念頭に、「全社用」の (A) の部分と、「事業用」の (B) ~ (D) の部分とを組み合わせたシートである。

### (3) 活用類型及び活用効果

経営デザインシートは、シートに用意された記入欄を埋めて完成させることが目的ではなく、これを媒介として、価値創造メカニズムの把握・構想や、それを適切なものとするための対話を行うことを目的として作成するものである。すなわち、経営デザインシートは、将来構想（デザイン）ツールであると同時に、コミュニケーションツールでもある。

経営デザインシートを実際に作成してみるとすぐに理解いただけるが、このシートを一人で作成することは容易なことではない。自らの強み、弱みについて、本人が気付いていない、気付けないということは珍しいことではない。また、ある特定の欄については、他の部署や担当者、場合によってはステークホルダーに確認しないと記載できないというものもあろう。

対話の類型としては、以下のようなものが想定される。もちろん、これに限られるものではない。

- ・ 経営者、経営企画部門 ⇔ 知財管理部門、研究開発部門
- ・ 社内取締役 ⇔ 社外取締役
- ・ 経営者 ⇔ 次の経営者
- ・ ベテラン社員 ⇔ 若手社員
- ・ 企業 ⇔ 弁理士を含む士業の方
- ・ 企業 ⇔ 金融機関、投資家
- ・ 企業 ⇔ その取引先企業

このような対話を通じて、将来構想や対話の促進という経営デザインシート作成の目的が達成できるだけでなく、経営資源の配分の最適化、知財戦略の策定、部署間調整の円滑化、社員のモチベーションの向上、円滑な事業承継、オープン・イノベーションの促進、投融資の円滑化といった効果が得られることが期待される。

### (4) 記載要領（構想要領）

経営デザインシートの記載順は特に決まっておらず、書けるところから記載すればよい。ただ、一般的には、企業理念／事業コンセプト（(A) の部分）を意識した上で、これまでの価値創造メカニズムの棚卸しをすること（(B) の部分）から始めるとよい。そして、これからの価値創造メカニズムをターゲットとなる時期を設定したうえで構想し（(C) の部分）、これまでからこれからへの移行戦略を練り上げていく（(D) の部分）とよいだろう。

これからの価値創造メカニズムを構想する場合、ビジネスモデルを大きく変革することが前提であれば、「提供する価値」の欄から書き始め、バックキャストしていくようなイメージになると思われる。この「提供する価値」の設定にあたっては、「知的財産戦略ビジョン」の中で示された将来における価値（多様性、リアル等）や、国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）が参考になるであろう。

ただ、経営デザインシートを実際に作成してみるとすぐに経験できるが、(C) の部分と (D) の部分、(C) の部分と (B) の部分とは、何度も行き来しながら修正することになり、その影響を受けて、その他の欄の記載も修正するということが起こるはずである。各欄の存在により、作成作業を通じて価値創造メカニズムに対する気付きが得られるように工夫されている。

より詳細については、「経営デザインシート 記載要領」を参照されたい<sup>(4)</sup>。

## 6. 知財のビジネス価値評価

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、新たな経済的価値や社会的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、本来的に価値創造メカニズムとの関係において行う必要がある。このように評価される知財の価値のことを「知財のビジネス価値」と称することにした。

表 1 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／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

前置きが長くなったが、これまでの説明を通じて、企業や事業における「これまで」と「これから」の価値創造メカニズムの把握ができているという、21世紀型社会において知財のビジネス価値を評価する前提がようやく整った。

価値の評価には、定性的評価と定量的評価があり、また、定量的評価は金銭的評価とそれ以外の評価に分かれるので、その順に説明をする。

(1) 定性的価値評価

知財のビジネス価値を定性的に評価するということは、価値創造メカニズムに組み込まれた知財が価値創造にどのように貢献しているかを言語化することである。タスクフォースの報告書では、知財が価値創造メカニズムにおいて果たす役割に着目して評価することを提唱している。必要に応じて、その貢献度の段階的評価（ランク付けなど）を行うこともあろう。知財の内容自体や権利の状態を評価することではないことに留意されたい。

知的財産権について説明する教科書等には、知的財産権とは知財を独占的に利用しうる排他的権利といっ

た説明がなされていることが多いことから、知財が価値創造メカニズムにおいて果たす役割としては、まず、模倣の排除による競争優位性の確保といったものが想起されるかもしれない。製薬の分野など、一製品一特許型の市場では、このような役割が妥当する。しかしながら、一製品多特許型の市場では、当該市場の維持に必要な知財の全てを自ら調達することは現実的に不可能である。したがって、他者との連携の促進や交渉力の向上などといった役割を通じて、知財は価値創造に貢献することになる。タスクフォースでの議論を通じてまとめた知財がビジネスにおいて果たす代表的役割について、表1に掲載する。

ここで、よく寄せられる質問について答えておきたい。知財のビジネス価値を評価することについて説明すると、「いわゆる防衛特許や事業で使用されていない特許の価値はゼロになるのか」という質問をされることが多い。しかしながら、防衛特許も、当該特許の存在により他者による市場参入を防止し、価値創造に貢献しているのであればビジネス価値を有する。また、自らの事業で使用されていない知財も、その知財が他者のビジネスに組み込まれることによって価値創

表 2 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

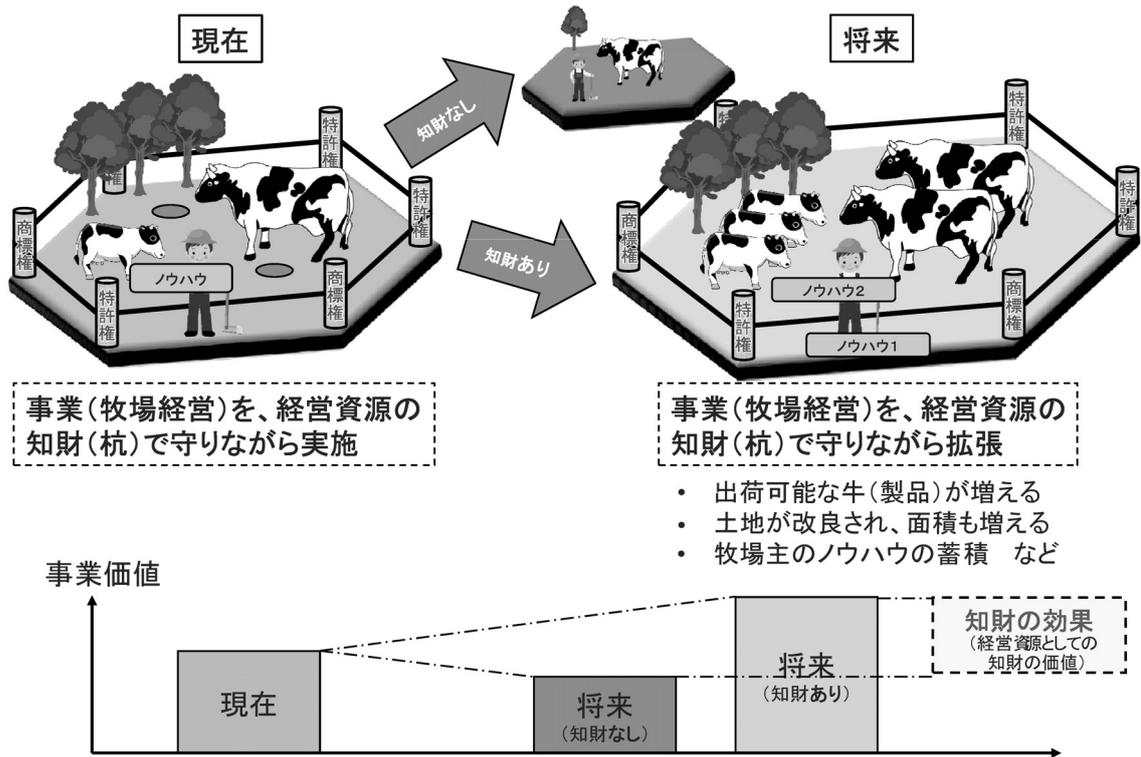


図3 知財のビジネス価値の金銭的評価の考え方の一例

造に貢献するのであれば、当該他者の事業との関係においてビジネス価値を有する。さらに、現時点で価値創造に貢献していない知財も、事業計画に組み込まれ、将来、価値創造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。

(2) 定量的価値評価（金銭的価値評価）

知財のビジネス価値を定量的に評価するということは、価値創造メカニズムに組み込まれた知財が、当該メカニズムに全体としてどの程度の効果を及ぼしているのかを数値化することである。これを行うためには、知財のビジネス価値が定性的に評価されていることが前提となる。

知財の価値を金銭的に評価する手法としては、表2に示すコストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチが従来から知られている。いずれの算出方法を利用するかは、評価の目的や場面に応じて適宜選択することになる。このうち、知財のビジネス価値を評価する際に親和性が高いのは、インカムアプローチであると考えられる。

タスクフォースの報告書では、金銭的価値評価の手法として、以下の4つの考え方が示されている。

- ①事業に関連する知財を一体として捉えた定量評価
- 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

- ③ブランドによる価格プレミアムに着目した定量評価
  - ④特許によるコスト低減額に着目した定量評価
- 本稿では、このうち①について図3を用いて説明する。

図3では、事業として牛を飼育しながらミルクを出荷する牧場経営を想定している。そして、ミルクの商標や搾乳技術に関する特許（図3では牧場を囲う杭で表現）、さらには牧場主が有する飼料配合に関するノウハウを経営資源として、事業を維持・発展させるために活用している。

実務の現場で多く行われている知財の価値評価は、複数の杭の中から特定の杭を選択し、これを牧草地から外して売却する場合の価格や、他者に貸すためのライセンス料を算出することで行われている。しかしながら、このような評価では、杭が牧場や牧場主とは切り離されてしまい、牧場で牛を飼っているが馬を飼っているように、牧場主が高度なノウハウを持っているが、関係がなくなってしまう。その結果、事業において価値創造に貢献している知財も貢献していない知財も、その評価結果に差が生じることはない。これでは、知財を事業に活用している事業者から、知財の価値が適正に評価されていないといった不満が生じるのも当然であろう。なお、特許権侵害訴訟

において、特許法 102 条第 3 項の規定に基づいて損害賠償請求をする場合にも、同様な問題が生じている可能性がある。

一方、タスクフォースの報告書では、以下のような考え方を採用することで、知財のビジネス価値を評価できている。

まず、事業において価値創造に一定の役割を果たしている知財（杭）を一体のものとして捉える。そして、この事業の価値を適切な計算手段により算出する。この算出された事業価値には、一体のものとして捉えた知財が貢献したことにより生じた価値が含まれるはずであり、その貢献度を事業価値に乗算することで知財のビジネス価値が求められる。しかしながら、この貢献度を合理的な説明を付して算出することは難しい<sup>(5)</sup>。そこで、この事業を将来にわたり継続する場合において、知財を維持できた場合と維持できなかった場合（典型的には、知財が侵害された場合）とのそれぞれについて、事業価値を上記の計算手段と同じ手段で計算する。そして、これらの計算の結果として両事業価値の間に差が生じた場合、その差は知財の貢献により生じたものと考えられることから、その差を以て知財のビジネス価値とするという考え方である。なお、この考え方は一例に過ぎないことに留意されたい。

### （3） 定量的価値評価（金銭以外の指標による評価）

知財のビジネス価値の定量的評価は、当該知財が価値創造メカニズムに全体としてどの程度の効果を及ぼしているのかを数値化すればよいのであるから、金銭的に数値化することにこだわる必要はない。金銭的価値評価が困難な場合や適切でない場合には、価値創造メカニズムに及ぼす効果を類推可能な指標を用いればよい。但し、価値創造メカニズムによって適切と考えられる指標は変わるので、このような指標を設定する場合には、当該指標を採用した理由を客観的に説明できるようにしておくことが求められる。

表 3 にタスクフォース報告書に挙げられた指標の例を示す。これらの指標はあくまでも例示に過ぎず、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ことに留意されたい。

表 3 定量的価値評価に用いることができる指標の例

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

## 7. 今後の展開及びこれまでの反応

「未来投資戦略 2018」（平成 30 年 6 月 15 日閣議決定）には、知的財産・標準化戦略の一環として新たに講ずべき具体的施策として「『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。」と定められている。また、「知的財産戦略ビジョン」においても「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」が掲げられ、「知的財産推進計画 2018」においても「知財のビジネス上の価値評価」が重点事項の最初の項目として掲げられている。

これらを受け、2018 年度は、各種講習会やセミナーの開催、メディアを活用した広報などを通じて、経営デザインシートやその背景にある考え方の普及啓発に取り組んでいる。弁理士の皆様を対象とする講習会も、経営デザインシートの作成体験を含む形で 9 月と 11 月に開催し、多くの方に受講いただいた。また、昨年度に引き続いてタスクフォースでの議論を継続し、普及啓発の在り方や経営デザインシートの改善に向けた検討を行っている。

これまでの普及啓発活動を通じて、経営デザインシートに対して、以下のような意見が寄せられてお

り、概ね好意的に受け止められているものと理解している。

(企業から寄せられた主な意見)

- ・議論や対話の契機になる
- ・知財も考慮しながら経営や事業について考えられる

(企業支援者(金融機関以外)から寄せられた主な意見)

- ・1枚で作業・表現できる点が魅力である
- ・企業の現在及び将来の姿のコアな部分を把握、イメージ、提示するのに適している
- ・企業の意欲や実力を把握しやすい

(金融機関から寄せられた主な意見)

- ・経営デザインシートの考え方は、本業支援、融資を目的とした事業性評価、お客様との対話の促進に役立つ

また、実際に存在する企業や事業を対象に作成された経営デザインシートの公表についてのニーズが高いことから、公表事例を増やすための取組みも行っている。さらに、平成30年度中に、経営デザインシートを作成する際に参考とすることができるテキストの作成も予定している。

加えて、日本弁理士会をはじめいくつかの団体で、経営デザインシートの考え方の理解やその活用に向けた取組みを始めていただいている。

## 8. 日頃からの評価の重要性

知財のビジネス価値評価について理解された本稿読者の皆様が行うべきことは、ビジネスで活用している、あるいは活用しようとしている知財のビジネス価値を日頃から評価し、その結果を組織内で共有したり対外的に公表したりすることである。

評価結果を日頃から組織内で共有することにより、知財を組織内で戦略的に維持・管理できるようになる。また、金融機関から事業性評価に基づく融資を受ける際にも、知財が事業において果たす役割を的確に説明できるようになり、融資等の実行につながる可能性が高まるであろう。さらに、当該知財を処分したり、当該知財に基づく損害賠償請求を行ったりする場合にも、慌てることなく適正に金銭的価値を算出できるようになるはずである。知財部門の立場からすれば、部門の存在意義を経営層に対して説明できるよう

になり、仮に当該部門単体でみた場合の収支が赤字であっても、企業や事業の活動に対する貢献が目先の赤字額以上のものであることを示せるようになるであろう。

また、評価結果をその根拠(価値創造メカニズム等)とともに日頃から対外的に公表していれば、第三者からの評価も受けることになる。そして、評価の突き合わせの結果、評価内容が適正であると評価されれば、「あの企業が保有している知財はよいものに違いない」との評判が立ち、保有している知財自体をブランド化できる可能性がある。その結果、通常のブランドと同様に、プレミアの価値が付くかもしれない。さらに、ライセンス契約や損害賠償請求をする際に、日頃から公表している評価どおりにライセンス料や損害賠償を請求すれば、相手方にも裁判官にも、「争いごとになったからふっかけてやがるな」といった印象を持たれることを回避できる。そして、何よりも、日頃の評価の結果が世間相場と一致することとなれば、日頃の評価どおりに契約や請求が認められることになるはずである。

加えて、知財のビジネス価値を評価するためには、その前提として、対話を経て把握・構想された価値創造メカニズムの見える化がなされているはずであり、知財のビジネス価値を日頃から評価することは、5(3)に記載の経営デザインシートの活用効果も継続的に奏することになる。

このような日頃からの評価に貢献できる有力なプレイヤーの一人が弁理士であると考えられる。知財のビジネス価値評価や経営のデザインにおける弁理士の皆様のご活躍を期待して、本稿を締め括りたい。

(注)

- (1) 報告書は、知的財産戦略本部の専用ウェブサイト「経営をデザインする(知財のビジネス価値評価)」に掲載([https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html))
- (2) S&P500の株式時価総額に占める無形資産の割合は、1975年では17%、1985年では32%だったものが、2015年では87%に達しているとのデータもある。(Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC, <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>)
- (3) 一般財団法人企業活力研究所「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書(概要版)」、2018年3月、p.31([http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/34902370.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/34902370.pdf))

(4) 前掲(1)を参照。

している。

(5) 貢献度の考え方としては、「25%ルール」や「利益三分法」が知られているが、いずれも経験則に基づいて貢献度を設定

(原稿受領 2018. 12. 3)

## パテント誌原稿募集

広報センター 副センター長  
会誌編集部担当 服部 博信

- 応募資格** 知的財産の実務，研究に携わっている方（日本弁理士会会員に限りません）  
※論文は未発表のものに限ります。
- 掲載** 原則，先着順とさせていただきます。また，編集の都合上，原則「1テーマにつき1原稿」とし，分割掲載や連続掲載はお断りしていますので，ご了承ください。
- テーマ** 知的財産に関するもの
- 字数** 5,000字以上厳守～20,000字以内（引用部分，図表を含む）パソコン入力のこと  
※400字程度の要約文章と目次の作成をお願いいたします。
- 応募予告** メール又はFAXにて応募予告をしてください。  
①論文の題名（仮題で可）  
②発表者の氏名・所属及び住所・資格・連絡先（TEL・FAX・E-mail）を明記のこと
- 論文送付先** 日本弁理士会 広報室「パテント」担当  
TEL:03-3519-2361 FAX:03-3519-2706  
E-mail:patent-bosyuu@jpaa.or.jp  
〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2
- 掲載基準** [http://www.jpaa.or.jp/activity/monthly\\_patentinclusion\\_criteria/](http://www.jpaa.or.jp/activity/monthly_patentinclusion_criteria/)
- 選考方法** 会誌編集部にて審査いたします。  
審査の結果，不掲載とさせていただきますことでもありますので，予めご承知ください。