

# 知的財産ローカルベンチマーク



会員 乾 智彦

## 要 約

平成 28 年 3 月、経済産業省は企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、ローカルベンチマークを策定した。本稿では、このローカルベンチマークをモデルとして、企業の知財状態を把握し内外への知財に関する対話や支援につなげ、かつ企業が適正な知財活動を行うための判断材料となる、企業の知財状態の把握、すなわち「知財診断」を行うツールとして、知的財産ローカルベンチマークについて考察した。

本稿における知的財産ローカルベンチマークは、「知財情報」（6 つの指標）と「非知財情報との関係」（4 つの視点）とからなる。6 つの指標は、①知的財産増加率（知財持続性）、②知的財産貢献率（貢献性）、③知的財産生産性（生産性）、④ライセンス収支バランス（健全性）、⑤平均維持年数（効率性）、⑥自己実施自己知財比率（安全性）からなる。そして、4 つの視点は、①経営者と知財活動、②事業と知財活動、③企業知財を取り巻く環境・関係者、④知財内部管理体制からなる。

## 目次

1. はじめに
2. 知的財産ローカルベンチマーク
  - (1) 知的財産分析シート（6 つの指標）
  - (2) 商流・業務フローにおける知財状態
  - (3) 4 つの視点
3. おわりに

### 1. はじめに

企業経営者等と金融機関等が企業の状態を把握し、互いの対話を促すためのツールとして「ローカルベンチマーク（以下、知的財産ローカルベンチマークと区別して「財務ロカベン」という）」が経済産業省から公表されている<sup>(1)(2)</sup>。

知財業界に目を向けると、現状、金融機関等との対話を促すためのツールや、経営層や株主等ステークホルダーに対して知財状態を把握させ対話を促すためのツール等で広く一般的に使用されているものは見当たらない。

また、自社が適正な知財活動を行っているか否かについて把握するのは困難な作業であるものの、適正な知財活動であることを示す指標等に対する企業のニーズは常にある。実際に独自の指標を用いている企業も

あるが<sup>(3)</sup>、そこで用いられる指標は各社バラバラで一されておらず、企業ごとの比較も難しく、何より知財関係者以外のステークホルダー等に理解されるような分かり易い内容にはなっていない。

このような状況において、近年では、知財を融資につなげる・知財で資金調達を行う・知財状態を経営層に報告する等のように、知財状態を他者に公開・報告する機会が急速に増加しており、比較可能で一定の統一性を持った知財状態を把握する手段が求められている。

そこで、本稿では、企業の知財状態の把握、いわゆる「知財診断」を行うツールとして、「知的財産ローカルベンチマーク（以下、「知財ロカベン」という）」について、以下記載する。

### 2. 知的財産ローカルベンチマーク

本稿における知財ロカベンとは、財務ロカベンの内容からスムーズに知財に関する対話へ繋げることができるよう財務ロカベンをベースとして作成した（図 3～図 7）。また、作成者が継続して迅速に作成でき、かつ知財関係者以外にも容易に理解できるよう①内容がシンプルであること、対話のためのツールであるため②ステークホルダー等が知りたい知財情報であるこ

と<sup>(4)</sup>、知財状態を客観的に把握できるよう③他者の公開された知財情報と比較できるような内容とした。

### (1) 知的財産分析シート (6つの指標)

知的財産分析結果シート (図3) は、自社の知財状態を診断する「知財診断」を行うシートである。当該シートにおける「知財情報」は6つの指標、すなわち①知的財産増加率 (知財持続性)、②知的財産貢献率 (貢献性)、③知的財産生産性 (生産性)、④ライセンス収支バランス (健全性)、⑤平均維持年数 (効率性)、⑥自己実施自己知財比率 (安全性) からなる。なお、知的財産分析結果は、図4の知的財産分析入力シートの各必要数値を入力することで分析結果が反映されるようになっている<sup>(5)</sup>。

以下、6つの指標内容について記載する。

#### ① 知的財産増加率 (知財持続性)

算式：(最新期知財件数－前期知財件数)／前期知財件数 (%)

現在、知財状況を把握するのに最もよく用いられる量的ファクターの出願件数及び登録件数 (= 知財件数) について、その前期からの増加率を示す指標であり、知財創作の持続性や成長を把握することができる。ここで、知財件数は、特許のみでなく、意匠、商標、ノウハウ、著作権等の全ての知的財産を含めることにより実質的な知財状況が反映される。なお、業界や技術分野によってそれらの重要性が異なることもあるため、例えば、特許の重みを1、実用新案を0.5、意匠を0.5、商標を0.3、ノウハウを1、著作権を0.3等のようにして係数を乗じてよい。

知的財産増加率が高いほど、より多くの知財の創作がなされている状態であり、知財 (創作) 持続性が高いといえる。そして、知的財産権の排他性という性質から、知的財産増加率が高いほど事業競争力の持続性も高い傾向にあると考えられる。なお、中小企業等においては、件数が少なく増加率の振れ幅が大きくなる場合があるため、数年間単位の件数を用いて増加率を算出してもよい。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、A社の最新期知財件数は2,582件、前期知財件数は2,102件であり、これから知的財産増加率は23%となる。また、点数については、財務ロカベンと同様に算出して<sup>(6)</sup>、ここでは4点となる。これから、A社における

知的財産増加率の絶対値自体はそれほど高くはないが、業種基準値が1.1%と低いことから点数は高く、知財持続性は充分にあるといえる。ここで、当該点数は、財務ロカベンと同様、業種基準値からの乖離を示すものではあるが、知的財産は他者との比較においてその優劣が定まる傾向が強いものでもあるため、その意味において知財ロカベンの点数は財務ロカベンの点数よりも純粋な評価点として見ることができる。さらに、2017年3月時の知的財産増加率は1.1%、点数は3であり、2016年3月時の知的財産増加率は-0.9%、点数は3であるため、近年、A社の知的財産増加率 (知財持続性) は上昇傾向にあるといえる。

また、上記算式は件数ベースによる量的な知財持続性を把握しているが、次のように、価値評価ベースで算出することにより、質的な知財持続性を把握することができる。但し、現状 (の価値評価算出ツール) では、最新期分の知財価値評価値を算出することは困難な場合が多い。

算式：(最新期知財価値評価値 (額)－前期知財価値評価値 (額))／前期知財価値評価値 (額) (%)

A社の仮想事例において、特許調査ツールを用いて算出すると<sup>(7)</sup>、A社の最新期知財価値評価値 (スコア値) は71.059、前期知財価値評価値 (スコア値) は63.797であり、これから知的財産増加率は11% (2017年3月時は5.1%、2016年3月時は-0.1%) である。上記量的な知的財産増加率よりも質的な知的財産増加率の方が高い値となっており、A社は質的に優れた知財持続性を有しているといったアピールも可能となる。また、点数については、2018年3月時では点数4、2017年3月時及び2016年3月時では点数3となり、量的な知的財産増加率と同様である。

#### ② 知的財産貢献率 (貢献性)

算式：営業利益×1/4／売上高×知財活用率 (%)  
知財活用率 = 活用知財件数 / (活用知財件数 + 未活用知財件数)

活用知財件数 = 実施知財件数 + ライセンス知財件数 + 攻めの特許等件数

知的財産が事業に対してどれくらい貢献しているのかを、売上高に対する知的財産価値評価額の比率として示す指標である。知的財産の貢献率を算出することは困難ではあるものの、ここでは他者への理解やアピール等を最優先に考え、シンプルに算出できる

25%ルールを用いることとし、知的財産価値評価額を営業利益×1/4としている。そして、活用されていない知財の割合が大きいほど事業に対する知財の貢献度が低いという考えから、事業に活用されている知財の割合を示す知財活用率を乗じている。ここで、知財活用率は活用知財件数÷(活用知財件数+未活用知財件数)であり、また活用知財件数は実施知財件数+ライセンス知財件数+攻めの特許等件数である。なお、知財活用率に柔軟性を持たせて、実施知財件数には将来的に実施する知財件数も含めてもよい。この知財活用率はステークホルダー等が把握したい値であり、知財は活用されることでキャッシュフローを生み出し収益性を高めるのである。そして、知財活動において、最も基本的な活動は知財の「創作」と「活用」であって、当該活用に着目した指標であるともいえる<sup>(8)</sup>。

また、実態に近い知財の貢献を把握するため、保有している知財が事業をどの程度カバーしているのかを示す事業カバー率(=出願・特許権の特許分類÷事業に関する特許分類)を乗じてもよいが、ここでは算出の簡易化等のため採用していない。

知的財産貢献率が高いほど、事業に対する知的財産の貢献性が高いといえる。上述のように、ここでは25%ルールを利用しておりその適正について議論の余地もあるが、知財価値の見える化及びアピール等として有効に利用してもよいと考える。

なお、知財活用率は、件数により算出されているため量的なファクターではあるが、活用されるか否かは知財の質にも左右されるため、部分的に質的要素も含まれると考えられる。さらにより正確な貢献度の評価については、例えば、日本知的財産仲裁センターの貢献度評価などがあるが<sup>(9)</sup>、今後より簡易で適正な評価手法が望まれる。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、2018年3月時で(営業利益×1/4÷売上高)×100=1.5%、活動知財件数÷(活用知財件数+未活用知財件数)×100=73%(知財活動率)であり、知的財産貢献率は1.1%となる。また、点数は3となり、業種基準値に近い貢献性となっている。2017年3月時の知的財産貢献率は0.5%、点数は2であり、2016年3月時の知的財産貢献率は0.4%、点数は2であって、近年のA社における知的財産貢献率は上昇傾向にある。しかしながら、当該知的財産貢献率の増加は、A社の売上高の減少等も要因となっているため、このような場合に

は、知財活動の影響により事業への知財の貢献性が高くなったとは必ずしも言い難く、各指標の内容を検討し、知財分析全体を見て判断する必要がある。

なお、25%ルールではなく、特許調査分析ツールの最新期知財価値評価額を用いて、次のような算式としてもよい。

$$\text{算式：(最新期知財価値評価額} \div \text{売上高)} \times 100 (\%)$$

### ③ 知的財産労働生産性(生産性)

$$\text{算式：(最新期知財件数} - \text{前期知財件数)} \div \text{従業員数 (件)}$$

従業員1人当たりが生産する知的財産の件数を示す指標であり、知的財産に関する生産性を把握することができる。なお、参考指標として、(最新期知財件数-前期知財件数)÷(創作者数+知財担当者数)も1つの目安になり、知的財産の創作から活用に関わる者の知財の生産性を把握することができる。

知的財産労働生産性が高いほど生産性が高いといえる。但し、特に特許においては、特許の質が担保されていない状況における生産性という指標は、企業価値向上へ実質的な寄与は高くないことに留意する必要がある。一方で、知的財産活動の両輪である創作活動と活用活動においては、限られたリソースの中で活用活動をより重視するためにも、創作活動の生産性を上げることは重要事項となる。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、2018年3月時は480件÷2019人=0.24件となり、点数は4点であって業種基準値より高い生産性となっている。また、2017年3月時の知的財産労働生産性は0.10件、点数は3、2016年3月時の知的財産労働生産性は0.09件、点数は3である。A社における知的財産生産性に関しては、近年、上昇傾向にある。なお、図等の説明にはないが、当該上昇傾向は、A社では、近年、知財IT投資をして管理面の効率化を図っていることが生産性向上の要因の1つとなったようである。

また、上記算式は量的な指標であって、知的財産の質の観点から考慮されていない。生産性の性質を鑑み、質をより重視する場合には、以下の算式とすることが考えられる。

$$\text{算式：営業利益} \times 1/4 \div (\text{創作者数} + \text{知財担当者数}) : 25\% \text{ルール}$$

$$(\text{最新期知財価値評価額} - \text{前期知財価値評価額}) \div (\text{創作者数} + \text{知財担当者数}) : \text{特許調査ツール利用}$$

A社の仮想事例では、25%ルール of 算式を用いると、2018年3月時は183億円×1/4 / 228人=0.2であり点数4、2017年3月時は0.1で点数3、2016年3月時も0.1で点数3となり、上記量的観点の指標と同様の傾向である。

#### ④ ライセンス収支バランス（健全性）

算式：ライセンス支出 / ライセンス収入（倍）

知財におけるライセンス支出とライセンス収入との比率を示す指標であり、知財活動により得られるキャッシュフローと事業を継続する上で必要となる支出とのバランス、すなわち知財における健全性を把握することができる。知財事業を行っている場合でなければ知財ライセンスの収支を見てもその意味合いとしては事業全体としては大きなものではないこともあるが、知的財産権には差し止め請求権が認められていることから、法的リスクの観点からも把握すべき指標である。

この指標は、一般的には低いほど（ライセンス収入優位）よいとされるが、ライセンス収入が高いということは、多くの知的財産をライセンスアウトしている状況であり、その状態が事業において適正か否か、ライセンス対象（5W1H）が適正か否かを常に意識しておく必要がある。なお、ライセンス支出や収入が0の場合には、複数年単位の比率としたり、またライセンス支出と収入の差を指標としてもよい。また、知財収支の数値として表れない無償ライセンス等もあるが、それらは以下記載の安全性の指標に表れることもある。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、2018年3月時は2,000万円 / 100万円 = 20倍であり、点数は1である。また、2017年3月時は1,500万円 / 120万円 = 12.5倍であり、点数は1、2016年3月時は800万円 / 100万円 = 8倍であり、点数は2である。これから、A社の健全性は低いということにはなるが、当該健全性が低いからといって直ちに知財活動が事業に支障をきたしているということではなく、事業の態様等を勘案して当該健全性が何を意味しているのか個々に検討する必要がある。但し、知財活動としては、健全性を向上させるべく、競合他社を意識した特許出願等の創作活動やオープン・クローズ等による活用活動を継続実施していく必要はある。

また、ライセンス料は当事者間における知財以外の様々な事情を考慮した金額となる場合もあるため、よ

り純粋な知的財産自体のライセンスインとライセンスアウトの比率として、以下の算式も考えられる。

算式：ライセンスイン知財価値評価額 / ライセンスアウト知財価値評価額（倍）

#### ⑤ 平均維持年数（効率性）

算式：平均維持年数（年）

知的財産権を平均何年まで維持しているか、すなわち知的財産権の棚卸を適正に行っているか、そして、当該棚卸によって確保された資金を新たな知的財産の創作・活用に活かし、知財活動費用サイクルを円滑に回しているのかを示す指標であって、知財活動の効率性（の一部）を把握することができる。

一般的には長すぎ（特許では約15年等）ない程度が良いとされているが、業界ごと企業ごとに技術や商品サイクルが異なり、最適な維持年数も異なってくる。なお、特許等と商標等とは、平均維持年数を同様に扱うことはできないが、例えば、未活用（不実施・不使用等）権利の棚卸率等の指標とすることも考えられる。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、簡単のために、特許のみを対象として算出し<sup>(10)</sup>、2018年3月時の平均維持年数は8.9年であり、点数は4である。また、2017年3月時は8.5年であり、点数は4、2016年3月時は11.3年であり、点数は3となっている。これから、A社の近年の知財活動の効率性は比較的高いといえる。

#### ⑥ 自己実施自己知財比率（安全性）

算式：自己実施自己知財件数 / (自己実施自己知財件数 + 他者実施自己知財件数 + 不実施自己知財件数 + 自己実施他者知財件数) (%)

自己が保有又は実施する自己に関連する知財件数 (= 自己実施自己知財件数 + 他者実施自己知財件数 + 不実施自己知財件数 + 自己実施他者知財件数)のうち、自己が保有しかつ自己が実施している知財件数 (自己実施自己知財件数) が占める比率を示す指標であり、知財により与えられる経営の安全性を把握することができる。

当該比率が高いほど、他者の知財を利用していないこととなり、差し止めによる事業リスクが低く、ライセンス支出も少なくなり、知財により与えられる経営の安全性が高くなる。なお、自己知財は、過去に他者知財だったが譲渡され現在は自己の知財となったもの

も含む。



図1 各種知財の関係を示す図  
(自己実施自己知財比率：実線が分母，破線が分子)

図3及び4におけるA社の仮想事例では、2018年3月時の分子の自己実施自己知財は1728件、分母の自己実施自己知財件数+他者実施自己知財件数+不実施自己知財件数+自己実施他者知財件数は2390件であり、自己実施自己知財比率は72%、点数は3である。また、2017年3月時は73%であり、点数は3、2016年3月時は72%であり、点数は3となっている。これから、A社の知財活動の安全性は平均的であるといえる。

また、財務指標の自己資本比率と考え方をより近くするために、以下の算式のような自己資本知財比率という指標も考えられる。株主からの出資金がどの程度、知財の創作・活用に活かされているのかより明確に把握することができる。

算式：自己知財価値評価額／総資産

【知財レバレッジ（オープン・クローズ性）】

本稿では、上記自己実施自己知財比率の逆数を「知財レバレッジ」<sup>(11)</sup>とする。

算式：(自己実施自己知財件数+他者実施自己知財件数+不実施自己知財件数+自己実施他者知財件数)／自己実施自己知財件数 (%)

ここで、レバレッジはテコを意味する語であり、「知財レバレッジ」は、まだ定義が不確定なものの、本稿では、他者の知財を実施したり又は自己の知財を他者に実施させること（標準化・無償ライセンス等を含むオープン化）により、自己の知財を自己で実施するのみでは得られないような、市場の拡大や形成・創造させることで、より大きな利益を得ることをいう。

そして、知財レバレッジを表す上記自己実施自己知財比率の逆数は、他者による自己知財の活用（他者実施自己知財）や他者知財の自己実施（自己実施他者知

財）、すなわち他者に関連する知財活動をどの程度有効活用して事業を行っているのかを示す指標である。なお、他者実施自己知財には標準必須特許（SEP）も含まれ、標準化に寄与している知財は市場形成・創造にも貢献していることから、より大きい重み付けをしてもよい。

近年では、いかに他者と共創・協働していくかが重要になっており、競争優位の源泉となる自己知財（自己コア技術）の自己実施に対して、他者関連知財活動をテコ（知財レバレッジ）としてどの程度利用しているのかを算出することで、オープン・クローズ性を把握することができる。

この比率が高いほどオープン・クローズ性が高いといえるが、一方でライセンス支出や差し止めによるリスクも大きくなるため、注意が必要である。また、自己の利益を直接的に得るコア技術特許やノウハウを確保しクローズド領域を明確化させておくことも重要である。なお、不実施自己知財件数が増加しても比率が高くなる場合もあるため、比率の変動要因の確認も必要となる。

図3及び4におけるA社の仮想事例では、2018年3月時の知財レバレッジ（オープン・クローズ性）は2390件／1728件=1.38倍であり（点数3）、2017年3月時は1.37倍（点数3）、2016年3月時は1.38倍（点数3）であり、業界としては平均値ではあるが、数値としては高くはなく、A社だけでなく業界全体としても知財の活用が進んでいない状態である。

なお、質的観点から知財レバレッジを把握するために上記算式を知財価値評価値（額）に置き換えてもよい。

算式：(自己実施自己知財価値評価値（額）+他者実施自己知財価値評価値（額）+不実施自己知財価値評価値（額）+自己実施他者知財価値評価値（額）)／自己実施自己知財価値評価値（額） (%)

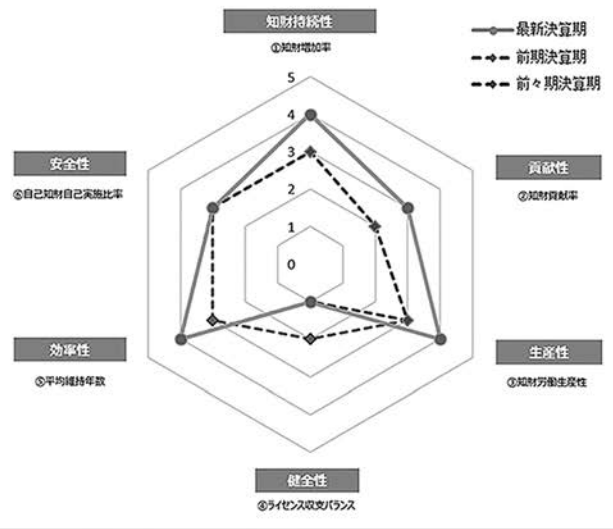


図2 各種知財の関係を示す図2（知財レバレッジ）

# 知財分析結果

■基本情報	
商号	株式会社A
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	14_その他
業種_小分類	1400_その他業種
事業規模	大規模事業者
売上高	31,521,342(千円)
営業利益	1,832,453(千円)
従業員数	2,019(人)

■知財指標(最新期)			
指標	2018年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①知財増加率	2.3%	4	1.1%
②知財貢献率	1.1%	3	1.9%
③知財労働生産性	0.24(件)	4	0.11(件)
④ライセンス収支バランス	20.0(倍)	1	1.1(倍)
⑤平均維持年数	8.9(年)	4	12.5(年)
⑥自己実施自己知財比率	72.0%	3	69.9%
総合評価点		19	B



■財務指標(過去2期)							
指標	2017年3月			2016年6月			
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値	
①知財増加率	1.1%	3	1.1%	-0.9%	3	1.1%	
②知財貢献率	0.5%	2	1.9%	0.4%	2	1.9%	
③知財労働生産性	0.10(件)	3	0.11(件)	0.09(件)	3	0.11(件)	
④ライセンス収支バランス	12.5(倍)	1	1.1(倍)	8.0(倍)	2	1.1(倍)	
⑤平均維持年数	8.5(年)	4	12.5(年)	11.3(年)	3	12.5(年)	
⑥自己実施自己知財比率	73.0%	3	69.9%	72.0%	3	69.9%	
総合評価点		16	C	総合評価点		16	C

※1 各項目の得点および総合評価点は各項目の業種基準値からの差額を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非知財指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※2 レーダーチャートで3期分の知財分析結果の推移が確認できるため、各指標が良好（あるいは悪化）した要因を非知財の対話シートを活用しながら把握することで、知財経営状況や課題の把握に繋がります。

※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

図3 知的財産分析結果シート

以下項目の黄色い網掛け部分について入力してください。

■基本入力情報		※金額の単位は千円、従業員数の単位は人		
項目	入力欄			
商号	株式会社A			
所在地	東京都〇〇			
代表者名	〇〇 〇〇			
業種確認ボタン	このボタンを押すと【業種シート】が確認できます			
ローカルベンチマーク23業種_大分類	14_その他			
ローカルベンチマーク23業種_小分類	1400_その他業種			
従業員数(正社員) ※1	2,019	2,001	1,980	
資本金 ※2	10,000,000			
※業種はセルのプルダウンメニューから選択して下さい。 (「 <input type="checkbox"/> 」にカーソルを置き、左クリックするとリストが表示されます。)				
※プルダウンメニューが利用できない場合は「業種シート」から該当する日本標準分類をコピー&ペーストして下さい。				
事業規模 ※3	大規模事業者			
※上表の「 <input type="checkbox"/> 」欄が空欄になると事業規模が判定できないため、必ず入力して下さい。				
■財務分析入力情報		※金額の単位は千円		
項目	入力欄			
決算年月	2018年3月 2017年3月 2016年6月			
売上高	31,521,342	30,201,567	29,780,323	
前期売上高	30,201,567	29,780,323	29,990,011	
営業利益	1,832,453	1,729,312	1,507,424	
知財件数(=出願件数+登録件数)	2,582	2,102	1,894	
特許件数(=出願件数+登録件数)	2,504	2,091	1,893	
意匠件数(=出願件数+登録件数)	32	12	8	
商標件数(=出願件数+登録件数)	95	82	74	
ノウハウ件数	3	1	0	
著作権件数	-	-	-	
実施件数	1,758	1,534	1,289	
自己実施自己知財	1,728	1,502	1,258	
他者実施自己知財	13	17	14	
自己実施他者知財	8	5	5	
ライセンス件数	10	13	10	
取組件数	3	0	0	
未活用知財件数	634	578	595	
創作者数	213	208	197	
知財担当者数	15	12	12	
ライセンス支出	20,000	15,000	8,000	
ライセンス収入	1,000	1,200	1,000	
平均維持年数	8.9(年)	8.5(年)	11.3(年)	

指標	2018年3月		2017年3月		2016年6月	
	算出結果	点数	算出結果	点数	算出結果	点数
①知財増加率	2.3%	4	1.1%	3	-0.9%	3
②知財貢献率	1.1%	3	0.5%	2	0.4%	2
③知財労働生産性	0.24(件)	4	0.10(件)	3	0.09(件)	3
④ライセンス収支バランス	20.0(倍)	1	12.5(倍)	1	8.0(倍)	2
⑤平均維持年数	8.9(年)	4	8.5(年)	4	11.3(年)	3
⑥自己実施自己知財比率	72.0%	3	73.0%	3	72.0%	3

■大規模事業者_1400_その他業種_企業のランク基準				
指標	iv	iii	ii	i
①知財増加率	-8.6%	-1.2%	2.1%	9.8%
②知財貢献率	-1.2%	0.6%	1.8%	4.6%
③知財労働生産性	0.001(件)	0.06(件)	0.18(件)	0.5(件)
④ライセンス収支バランス	8.2(倍)	3.0(倍)	0.1(倍)	0.02(倍)
⑤平均維持年数	18.0(年)	15.3(年)	10.1(年)	7.3(年)
⑥自己実施自己知財比率	42.3%	60.4%	78.5%	89.5%

■算出指標		分類	単位	算出式
①知財増加率	知財持続性	%		(最新期知財件数 - 前期知財件数) / 前期知財件数
②知財貢献率	貢献性	%		営業利益 × 1/4 / 最新期売上高 × 知財活用率
③知財労働生産性	生産性	件		(最新期知財件数 - 前期知財件数) / 従業員数
④ライセンス収支バランス	健全性	倍		ライセンス支出 / ライセンス収入
⑤平均維持年数	効率性	年		平均維持年数
⑥自己実施自己知財比率	安全性	%		自己実施自己知財件数 / (自己実施自己知財件数 + 他者実施自己知財件数 + 不実施自己知財件数 + 自己実施他者知財件数)

図4 知的財産分析入力シート

ここでは参考までに算出結果を記載しておく、2018年3月時は1.45倍、2017年3月時は1.44倍、2016年3月時は1.45倍となっており、上記件数ベースよりも高い数値となっている。

・総合評価点

知財分析においても、財務ロカベンと同様に、分かり易くかつ迅速に状態を把握することができるように、上記6つの指標の点数から判断される総合評価点(A～D)を付して、一応の目安としている。

図3及び4におけるA社の知財分析において、2018年3月時の総合評価点は17点、評価はBとなっている。A社業界内における相対的な評価としては比較的よいものとなっている。また、2017年3月時の評価はB、2016年3月時の評価もBとなっており、A社は近年継続してよい相対的な評価となっている。

また、図3に記載の6つの指標のバランスを見ると、知財持続性、生産性、効率性に優れているが、健全性に欠いている状態となっている。これから、知財の創作活動は積極的になされており、現在及び将来的に事業競争力は維持されるが、ライセンス収支がアンバランスであることからビジネスモデル及び知財リスクの再確認が必要であるという一つの考察例が得られる。

なお、近年は、IoT等のように業界を超えたビジネス活動が行われていることから、本知財分析のように業界内での点数のみで全てを評価・判断するのではなく、より広い視野での知財活動の評価も常に意識しておく必要がある。

(2) 商流・業務フローにおける知財状態

知的財産の創作・活用は、企業活動における一つ又は複数の工程内で単発的・集合的に行うのではなく、バリューチェーンの中でそれぞれに適した知財の創作・活用が継続的になされることによって全体として最適な知財活動となり知財価値が最大化される。そして、公正な範囲において商取引を優位に行うためには、商流を意識した知財活動が必要となる。

そこで、知財ロカベンにおいて、財務ロカベンの業務フロー及び商流の現状把握を利用して、業務フロー及び商流に沿った知財状態を把握するようにする。

① 業務フロー (図5上半分)

財務ロカベンにおける業務フローでは各差別化ポイントを記載することとなっており、当該差別化ポイン

トは知的財産そのものである場合もあり、必要十分な保護・活用等がなされているかを把握する。この保護・活用等は、単に権利化・権利行使のみの知財活動を意味するのではなく、ノウハウ保護や標準化、知財関連の契約内容、広告宣伝における商標ポリシー等の知財に関わる広い知財活動を意味する(図5「1. 保護」「2. 活用」及び「3. その他」)。そして、原則として、業務フロー全ての過程において、知財の保護・活用等を洗い出し、その内容及び知財活動の有無を記載する。なお、仮に、ある業務フローにおいて差別化ポイントがないと判断される場合においては、知財経営判断としてそのままでのよいのか、或いは自己の他の知財活用や他者知財の活用の可否(知財レバレッジ)等の知財観点から新たに差別化ポイントを見出すのかを検討することとなる。

そして、業務フローの各差別化ポイントにおける知財活動状態の観点から評価(業務フロー知財評価)を行う。評価方法としては、例えば、全ての工程の差別化ポイントで知財活動がなされていれば評価Aを、全ての工程ではなくとも重要差別化ポイントにおいて知財活動がなされていれば評価Bを、差別化ポイントでなされるべき知財活動が実質的になされていなければ評価Cを付すようにしてもよい。

図5におけるA社の仮想事例では、差別化すべきポイントが押さえられているため(全て「知財活動有り」)、業務フロー知財評価はAとなっている。

② 商流の記載 (図5下半分)

近年の知財活動は、以前にも増して、商流を意識した知財活動が必要となっている。従来からの垂直・水平展開を意識した特許明細書の記載や、特許保証等の契約内容に加え、近年では規格化や積極的な共同研究・M&A等といった広い知財の創造・活用が重視され、さらに、エンドユーザー等の情報と知財情報をミックスさせたIPランドスケープ等も期待されている。また、独占禁止法・不正競争防止法の遵守やSNSによる風評被害の回避等といったブランド価値を低下させないような知財活動、SDGs等に知財活動を繋げ企業価値向上に繋げることも重要になっている。加えて、知財コンプライアンスや知財ガバナンス等の内外に向けた知財体制強化も必要とされている(これらは図6の「4つの経営視点」を参照)。

そして、商流の記載においても、財務ロカベンの内容をベースにして、商流における強みを活かし弱みや

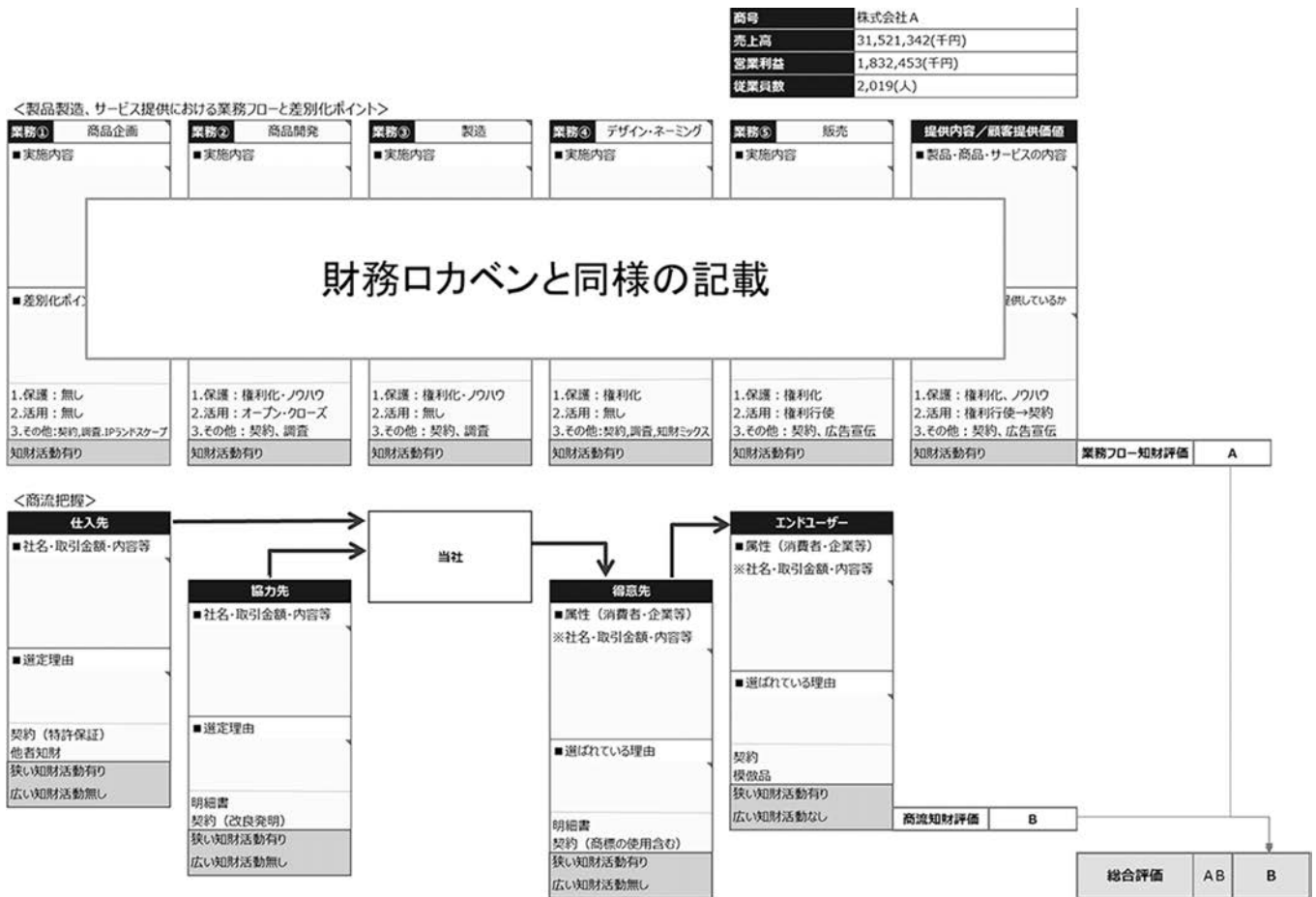


図5 商流・業務フロー

課題を解消するべく知財活動がなされているか否か評価（商流知財評価）を行う。例えば、上記従来からの知財活動だけでなく、近年の広い知財創作・活用等の活動がなされていれば評価A（狭い知財活動有り・広い知財活動有り）を、従来の知財活動がなされていれば評価B（狭い知財活動有り・広い知財活動無し）、従来の知財活動もなれていなければ評価C（狭い知財活動無し・広い知財活動無し）を付す。

図5におけるA社の仮想事例では、従来の知財活動はなされており、商流知財評価はBとなっている。

さらに、知財ロカベンでは、近年の業務フロー及び商流に合わせた知財活動の重要性とその知財状態の把握の必要性を鑑みて、業務フロー知財評価と商流知財評価とを総合的に評価（図5の総合評価）することで、商流・業務フロー知財評価を容易に把握することができるようにした。

図5におけるA社の仮想事例では、業務フロー知財評価がA、商流知財評価がBとなっていることから、商流・業務フローにおける総合評価はBとなっている。

### (3) 4つの視点

知財ロカベンにおける「4つの視点」は、知財活動及び知財部門と4つの視点との関係等について、現状認識及び将来目標の確認、課題の設定、ギャップへの対応策を明確化させる。具体的には、①経営者と知財活動、②事業と知財活動、③企業知財を取り巻く知財環境・関係者、④知財内部管理体制である。

基本的には財務ロカベンの記載内容とともに、それらと知財活動及び知財部門の状態を記載していく。財務ロカベンと大きく異なるのは、②「事業と知財部門」の「弱み技術力・販売力・知財力等」と、③「企業知財を取り巻く知財環境・関係者」の「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」である。

上記②「事業と知財部門」の「弱み技術力・販売力・知財力等」には、経営層が最も把握しておくべき事項である知財に関するリスクを記載する。例えば、事業の障害となる他者特許の存在、リスクの程度、その対応状況等である。

また、上記③「企業知財を取り巻く知財環境・関係者」の「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」には、従来の知財分析でよく用いられたパテ



商号	株式会社A
売上高	31,521,342(千円)
営業利益	1,832,453(千円)
従業員数	2,019(人)

① 経営者と知財活動	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	知財影響力評価	C
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など		
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係		
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	三位一体力評価	B
② 事業と知財活動	強み 技術力・販売力・知財力等		
	弱み 技術力・販売力・知財力等		
	知財ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み（外部含む）		
③ 企業知財を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	相対的知財力評価	B
	顧客リード率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無		
	従業員定着率 勤続年数・平均給与		
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係		
④ 知財内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	知財組織力評価	B
	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況		
	研究開発・商品開発の体制		
	人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み		



図6 4つの視点

ントマップ等を添付する。知財分析を絶対的知財力と相対的知財力とで分けて言及するのであれば、絶対的知財力は上記「知財診断」で示され、相対的知財力は当該「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」において主に示されることとなる。また、知財分析では他者比較が重要となり情報量も多くなることから、当該「市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較」を本編知財分析とは別に作成してもよい。

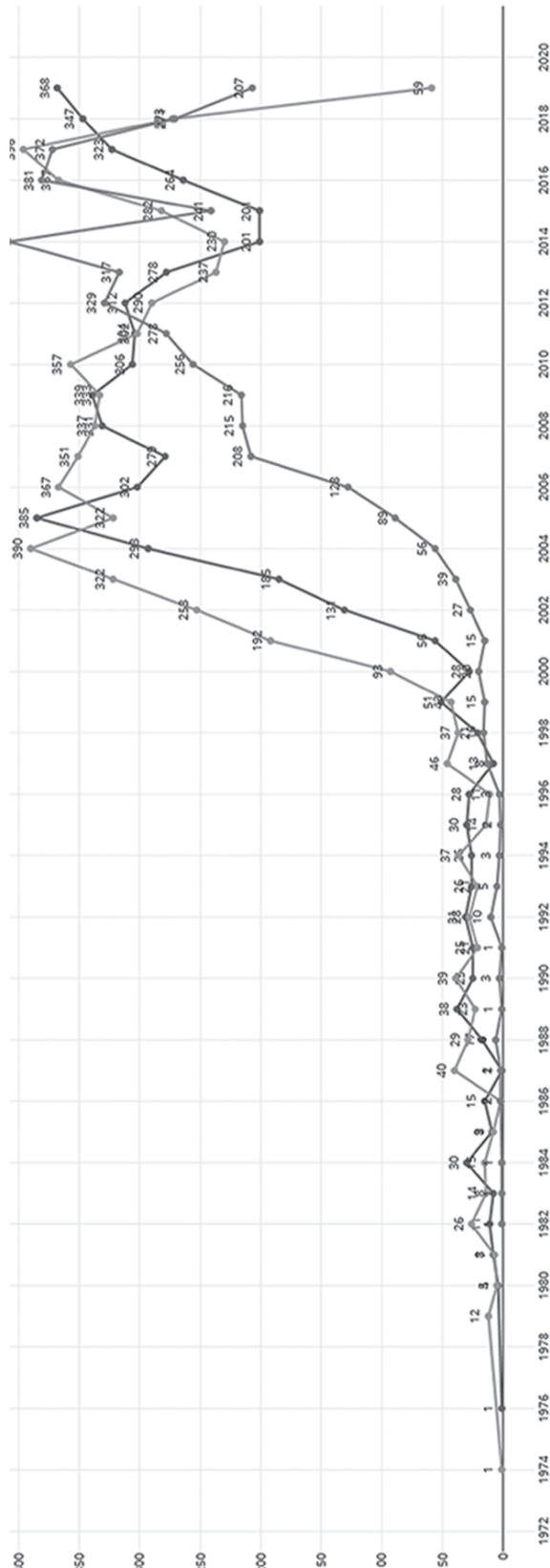
ここでは、例示として、簡易に作成できる定番パテントマップのみを図7に記載する。具体的には、【自社マップ】A. 出願件数時系列マップ、B. 出願件数時系列マップ（バブル）／技術別シェアマップ、C. 課題・構成マトリックスマップ、D. 出願国別シェアマップ、【他者比較マップ】A. 業界全体出願件数時系列マップ、B. ランキングマップ／出願人別出願件数時系列マップ、C. 課題・構成マトリックスマップ、D. コンパラマップ、その他サイテーションマップ等である<sup>(12)</sup>。マップに関する考察方法等については本稿では触れないこととする<sup>(13)</sup>。なお、A社の仮想事例については特段特徴が見られずまたページの都合上、割愛した。

また、知財ロカベンにおける「4つの視点」では、上記①～④の各項目に評価を付している。「①経営者と知財活動」には経営方針等に知財活動を反映させているか等、経営者が知財に理解がある否か、すなわち経営活動へ知財活動を組み込んで影響を与え易いか否かを評価する知財影響力評価を、「②事業と知財活動」には事業戦略・技術戦略・知財戦略の方向性の一致度を評価する三位一体力評価を記載している。また、「③企業知財を取り巻く環境・関係者」には外部環境と自社知財のポジショニングを評価する相対的知財力評価を、「④知財内部管理体制」には組織内部の知財体制を評価する知財組織力評価を付している。そして、これら①～④を総合的に経営の観点から判断した知財経営力評価を記載している。

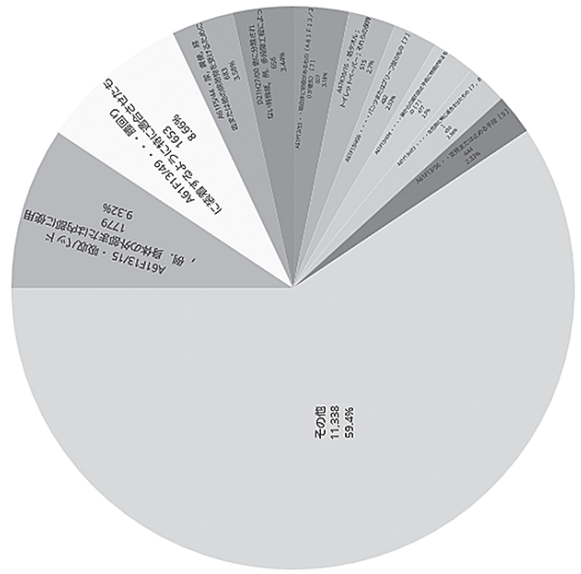
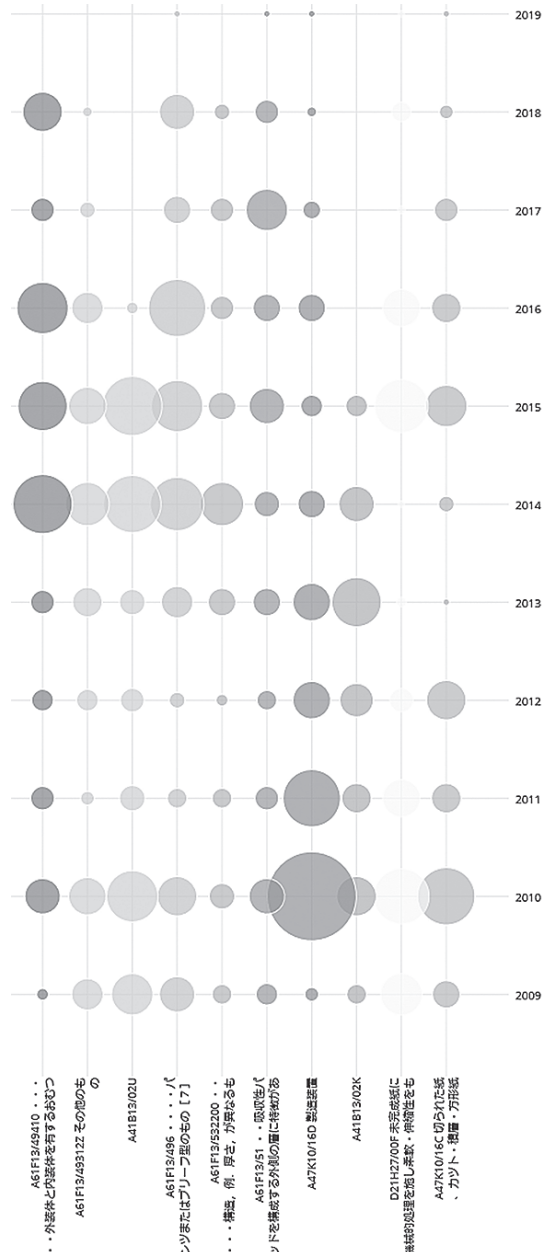
図6におけるA社の仮想事例においては、「①経営者と知財活動」の知財影響力評価はC、「②事業と知財活動」の三位一体力評価はB、「③企業知財を取り巻く環境・関係者」の相対的知財力評価はB、「④知財内部管理体制」の知財組織力評価はBとなっており、その総合評価である知財経営力評価はBとしている。

【自社マップ】

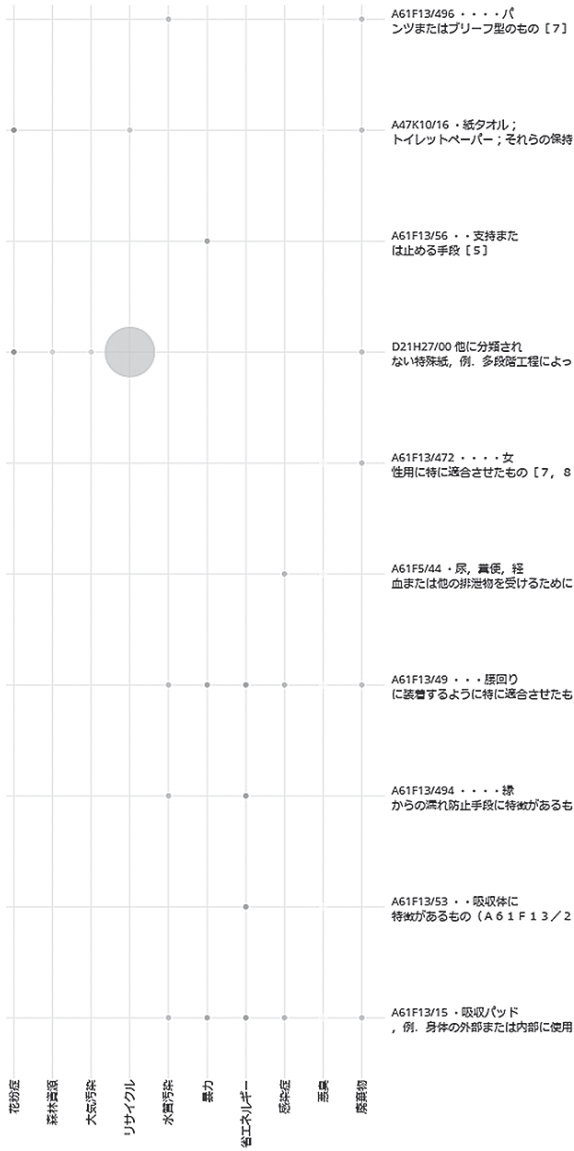
A. 出願件数時系列マップ



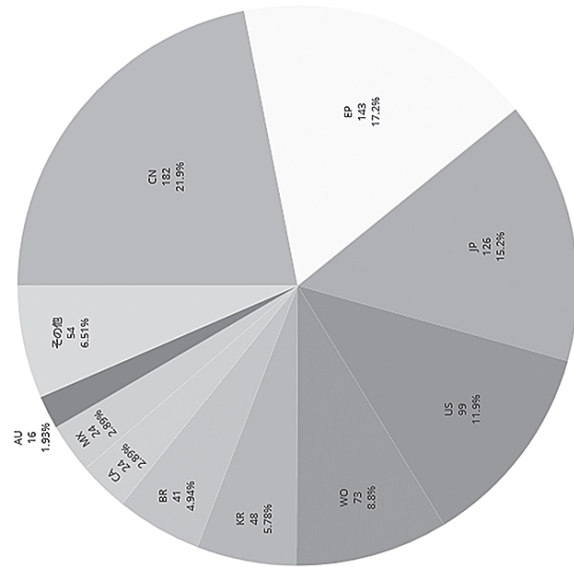
B. 出願件数時系列マップ (バブル) / 技術別シェアマップ



C. 課題・構成マトリックスマップ

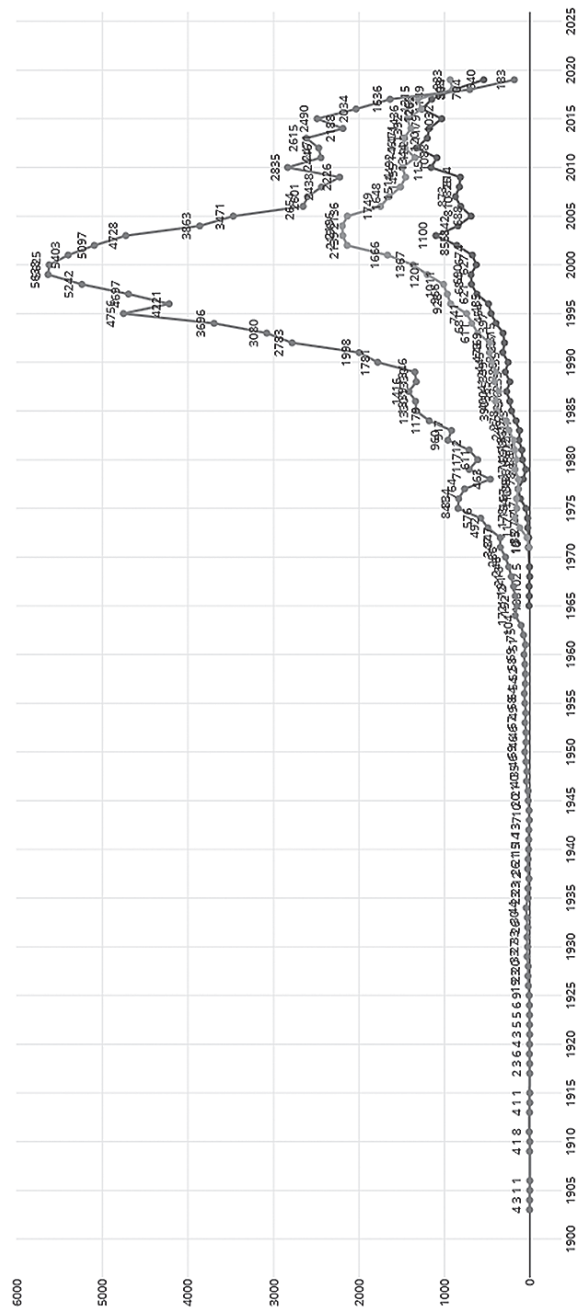


D. 出願国別シェアマップ

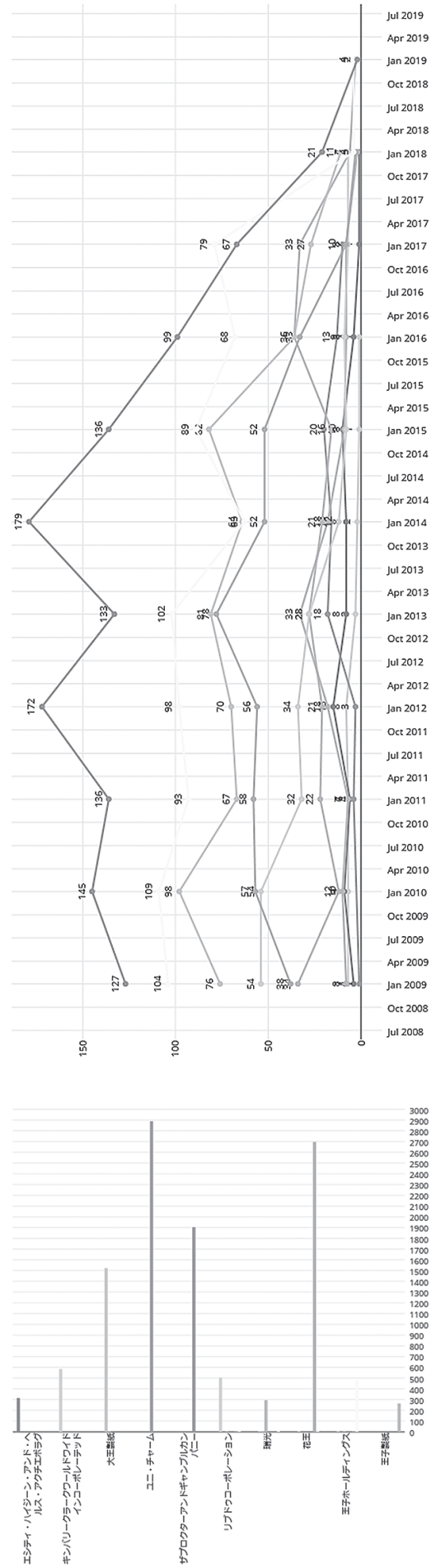


【他者比較マップ】

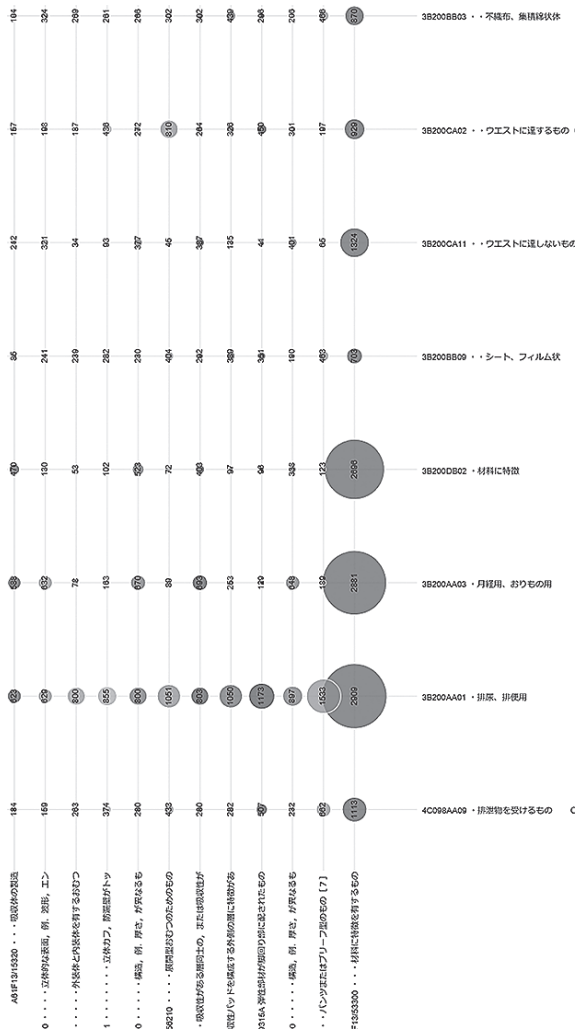
A. 業界全体出願件数時系列マップ



B. 出願人別ランキングマップ / 出願人別出願件数時系列マップ



C. 課題・構成マトリックスマップ



D. コンパラマップ

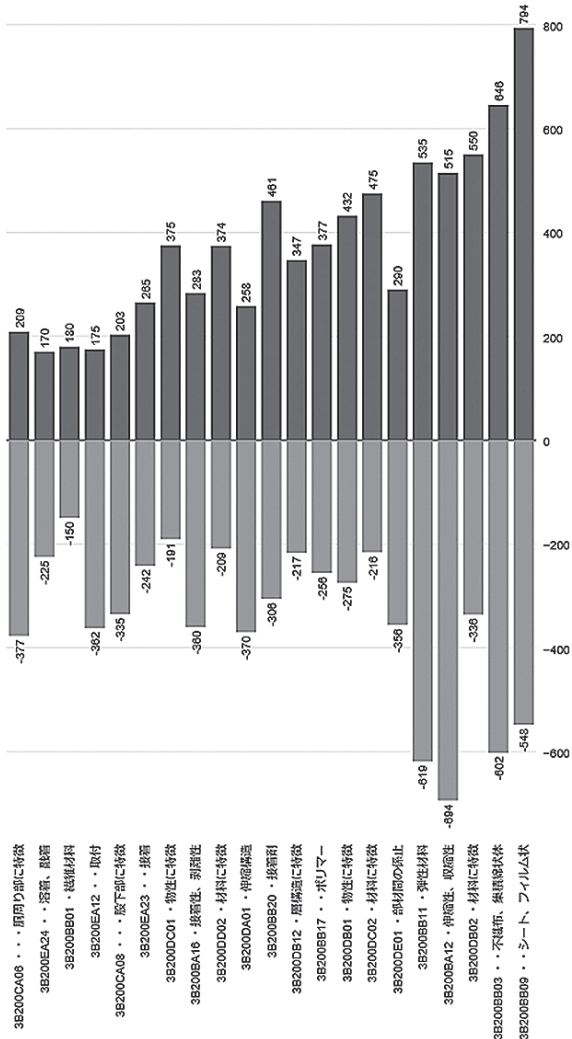


図7 パテントマップ

上述のように、上記(1)記載のメイン評価である知財指標による知財分析評価の他に、さらに、上記(2)記載のバリューチェーンに沿った商業・業務フロー総合評価、上記(3)記載の経営観点からの知財経営力評価を行うことで知財状態を多面的かつ端的に把握することができる。

### 3. おわりに

知財と経営との距離は、知財活動において最も大きな課題の1つであると言える。また、適正な知財活動とは、そもそも正解というものが存在しないのかもしれない。

しかしながら、少なくとも、知財の貢献を示し、他者知財と比較することによって、現状を把握し対応策を検討するという活動は必要であり、その積み重ねが次なる新たな知財のステージに繋がるものと考えられる。

また、本稿において触れることができなかった「知的資産」「知的資産経営」<sup>(14)</sup>については、知財活動と企業活動の関係を考える上で非常に重要な概念であり、遠くない将来、知的資産の情報開示が社会的責任ともなり得ることも予想されるため、別の機会に触れることとしたい。

なお、本稿において、評価点を付す箇所では、他者の情報が得にくい部分があり、他者評点付けに可能な指標にせざるを得なかったところもある。分析には他者の情報を要するため、業界・関係者の協力が必要となる。

日本の知財経営はまだ道半ばであるが、本稿がこれからの日本企業における知財経営を実行する際の一助になれば幸いである。

#### (参考文献)

- (1) 経済産業省、経済産業省 HP [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)、最終アクセス日 2020 年 3 月 17 日
- (2) 日本弁理士会平成 29 年度知的財産経営センターローカルベンチマークワーキンググループ、ローカルベンチマークについて、パテント、Vol.71, No.10, P.87~99, 2018 年

- (3) 知的財産協会情報検索委員会第 3 小委員会、経営指標との相関に基づく業界別特許指標の研究、知財管理、Vol.68, No.8, 2018, P.1139~P.1149, 2018 年
- (4) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、平成 30 年度中小企業等知財支援施策検討分析事業「中小企業の知的財産活動に関する基本調査」報告書、P.212, 平成 31 年 3 月
- (5) 各データは特許庁から公表されているデータを用い、不足・非公表となっているデータについては、特許調査ツールのデータを用いた。
- (6) 中央値を基準値として、業種別に各指標の上位 7% を 5 点、続く 24% を 4 点、続く 38% を 3 点というように各点数の閾値となる i~iv を定める。
- (7) ここでは、Patentfield 社の特許調査ツール「Patentfield」の「スコア値」を用いた。なお、今回使用したツール「Patentfield」のように、従来の調査・分析ツールよりも低価格で且つ性能がよいツールも出てきており、また、価値評価の算出式も公表されているものもあるため、まだ充分ではないが、質的な知財評価を行い得る環境が整いつつある。
- (8) 特許法第 1 条等における「発明を『保護』及び『利用』を図ることにより」等の文言からもわかるように、知財活動における最も基本的な活動は知財の「創作」と「活用」であると考えられる。
- (9) 日本知的財産仲裁センター、「事業に対する特許の貢献度評価」の実用化研究について、平成 27 年 3 月。ここでは、事業に対する特許の貢献度を、競争力寄与係数 K1 (技術要素間の事業競争力に対する寄与の割合を評点) × 特許寄与係数 K2 (各技術要素における特許の寄与の割合を) × 技術重要係数 K3 (特許的観点を考慮した技術の重要度を評点) のように定性的な観点も考慮されている。
- (10) 平均維持年数は公表されていないことも多く、本稿では、特許調査ツール Patentfield の「最終納付年」を用いた。
- (11) 知財に関するレバレッジの考察としては、例えば、鈴木健治、知的財産権の資産活用及び価値評価の視点から職務発明対価訴訟及び特許権侵害訴訟の判決を読む (2)、パテント 20027, Vol.60, No.8, 2007 等がある。
- (12) マップの作成には特許調査ツール Patentfield を使用した。
- (13) パテントマップを利用した知財戦略等についての詳細な内容は、例えば、乾智彦、古典的経営戦略論における知財戦略の整理と実践、パテント 2015, Vol.68, No.12, 2015 等多数ある。
- (14) 知的資産については、例えば、経済産業省、知的資産経営の開示ガイドライン、平成 17 年 10 月等がある。

(原稿受領 2020.3.29)