

シンポジウム

知財経営戦略と知財価値評価

— 出席者について —

弁理士・日本弁理士会知的財産価値評価推進センターセンター長 丸島 儀一
 東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科知的財産戦略専攻准教授 鈴木 公明
 経済産業省経済産業政策局知的財産政策室前室長 由良 英雄
 日本知的財産協会 北尾 善一
 弁理士、日本弁理士会知的財産価値評価推進センター副センター長 鶴本 祥文
 弁理士、日本弁護士連合会知的財産政策推進本部 長谷川卓也
 公認会計士、日本公認会計士協会経営研究調査会紛争処理会計専門部会部会長 藤原 誉康

【徳田】 パネルディスカッションを始めたいと思います。テーマは「知財経営戦略と知財価値評価」です。パネリストの方をご紹介します。コーディネーターとして、弁理士で、日本弁理士会知的財産価値評価推進センターセンター長の丸島儀一様です。次にパネリストとして、日本知的財産協会から北尾善一様、東京理科大学専門職大学院総合科学技術経営研究科知的財産戦略専攻准教授、鈴木公明様、経済産業省から、経済産業省経済産業政策局知的財産政策室の前室長由良英雄様です。



手前の方に参りまして、弁理士で日本弁理士会知的財産価値評価推進センター副センター長の鶴本祥文様、弁理士で、日本弁護士連合会知的財産政策推進本部の長谷川卓也様です。最後に、公認会計士、日本公認会計士協会経営研究調査会紛争処理会計専門部会部会長の藤原誉康様です。

【丸島】 今日のテーマは「知財経営戦略と知財価値評価」です。過去の実績に基づく評価ではなく、むしろ経営に対してこれから経営戦略が実行できるか、あるいは事業計画がそのまま実行できるか、この評価が一番中心になると思います。



そのためにはどういう評価が必要になるか。経営上、知的財産を資産として活用する場面もあるかと思いますが、この場合はどちらかという金銭に換算する評価が必要になる場合もあると思います。ところが事業を経営しようとするときの一番大事な事は、経営者が立てた経営戦略が本当にその戦略上実行できるかどうか、これを評価するのが一番大事な問題だと思います。テーマは、その点に焦点を当てて進行したいと思います。

まず知財経営とは何であるか。知的財産政策室の前室長の由良様からご説明をお願いします。



【由良】先月まで知的財産政策室におり、知財経営あるいは知的資産といったことについて議論をしていました。



知的財産政策室では、いわゆる知的財産の創造、保護、活用というサイクルのうちの活用の部分に焦点を当てて議論しています。創造というのは、研究開発から知財の権利化まで、保護というと権利を裁判上争ったり、登録をしたりということですが、それに比べると知財の活用というところについては、役所の出番がそんなにない部分です。ただ、企業の皆さんと議論をしていきますと、結局知財をどうやって活用するのか、その活用の方法についてのアイデア、あるいは活用に向けた取組みが企業の皆さんにとって最大の関心事ですし、そこを抜いて知財の議論はできないということです。

具体的に知財の活用は、大きく2つに分けるとわかりやすいでしょう。1つは、担保として知財担保の融資、知財を対象とした投資をするといった対象として見る見方と、もう1つは知財そのものを、例えば製品の中に織り込んでいくといった活用です。いずれの場合も知財を活用するに当たっては、まずはそれを見えるようにする、評価をすることが前提となります。それでは知財を見えるようにすることについてどういうことをする必要があるのか、見えるようにしたものをどうやって組み合わせて活用していくか、あるいは見えるものをどういう手法に乗せて活用するのがいいかという議論が出てくると思います。

見えるようにすることについては、知財の価値評価が大きく出てきますが、過去の知財をどう評価するかだけでは当然企業の経営活用に向けた取り組みとして十分ではありません。そういう意味で見えるようにするというに加えて、それをどう組み合わせて活用していくかということ、その2つが大切だろうと思います。

見えるようにすることについては大変たくさんの議論がございます。前半で議論がありましたように、主に金銭として評価をすることが大きな取り組みとしてなされております。その部分は恐らく後半のパネルではできるだけ置いておいて、金銭以外の評価というところについても深掘りをしたいという趣旨だろうと思っております。その代表的なものが、金銭価値としての評価以外の代表的なものが、最終的には株価につな

がるような、経営アナリストの取組み、こういったものが1つ代表的な金銭評価以外の知的資産評価の代表例として挙げられると思います。

知的財産と知的資産あるいは無形資産の関係について少し説明をしないといけないのですが、企業の持っているいろいろな価値、トータルとしていいますと、企業価値ということでも知られますが、企業価値の中に含まれるものとして、一番大きな要素の1つが、その会社が持っている知的財産だろうと思います。これは目に見えないものの中では権利化をされることによって比較的に見えやすくなっているから、外部からの評価がしやすいですし、内部においてもその財産をしっかりと使っていこうということが意識しやすい部分です。

それに加えて、例えば企業の中での商品開発力、顧客ネットワーク、顧客からのいろいろなメッセージを取り込む力、そういったところが企業の目に見えない資産としては大変重要な部分です。そこまで行くと、最後は人材に行き着くのですが、人材というと、何だかわからない話になるので、顧客ネットワーク力や開発力、そういった概念として位置付けを考えるのがいいのではと思います。

最近ですと、経済産業省では企業価値という言葉で大きく2つの議論をしており、1つがM & Aで、いわゆる外資の資本による企業買収の議論、企業の統合や買収を考えると、その会社の価値は幾らだということを会社全体としての価値評価、金銭評価をしていますし、金銭評価にとどまらず買収防衛策という議論をするときは、もともとの経営者が提案をしている企業価値の向上策と、それから買収側が提示をしている企業価値のとらえ方とどちらがより株主にとって魅力的かという金銭にとどまらない相対評価をする場面が出てきます。こういったものを含めて企業価値ととらえて議論をしているのが1つの場面です。それと表裏の関係として、知的財産を中心とした企業の持っている価値、こういったものを評価をして、企業の経営の中に活かしていくという側面があります。これが、知的資産あるいは知的財産経営です。

次に、目に見える形で知的財産なり知的資産を活用する事例として、経営計画があります。役所の提示をしている仕組みの中でも、事業再生計画を国が認定をするとか、中小企業の場合ですと、経営革新計画というものをつくって、国や自治体で認定するという仕組みをこれまででもつくっていますし、公的機関が関与しない形としても、大企業であれば中期経営計画をつく

って株主に提示をする、ベンチャー企業であればビジネスプランをつくって投資家に提示するといった格好があります。

そういったものを組み立てていく、経営計画を組み立てていくのが評価の後に当然ついてくるということです。そういう組み立てを先の目的として考えた場合に、企業の知的財産評価は、どういうことをしていくと使いやすいツールになるのかという議論は翻って考える必要があります、経済産業省の中で、いろいろな数値を経営指標として活用することで将来計画、経営計画を組み立てやすくなるのではということも議論をしています。

【丸島】 ありがとうございます。知財経営といったときに、今経産省の方でも知的資産経営あるいは知的財産経営と両方言葉が使われていますが、知的財産単独で価値を持つものではない、やはり活用する人あるいは相手との関係で価値が変わってくる、いわゆる経営の場面においても経営する人、あるいは相手との関係で価値観が随分変わってくるということで、本来は知的資産経営と理解した方が理解しやすいと思います。ただ、あまり幅広い知的資産経営といいますと、知的財産抜きにしてでも知的資産経営はあり得ることも事実ですが、今回は知的財産込みの知的資産経営で、特に知的財産を有効活用するという視点に焦点を当てていきたいと思います。

経営で知的財産を活用するというのはどういうことなのか。結局事業競争力を高めることだと思います。誰に対して事業競争力を高めるのか、業界、相手の会社、あるいは国際的なマーケットにおいて、それぞれマーケットを対象にすると誰に対して優位性を持つか、これも関係してくる話です。それからもう1つ大事なものは、知的財産の特性です。特に特許権の場合は自分の財産だけでは評価できない、相手の財産に影響される。しかも実際事業をやるときに、1件や2件の特許で事業になっているのではない。業界にもよりますが、例えば情報産業の分野ですと、1つの商品をつくるのに特許権が数千、そのくらい入っていると見ないといけない。極端な例は製薬業界の薬、これは数件かもしれません。その商品の中に自社の知的財産、第三者の知的財産が混在するわけです。競争力を保とうというのは、自社の知的財産による競争力を増やして他社の知的財産による攻撃力を減らすということです。これが競争する原則です。ですから弱みを減らして強みを増す、これが経営戦略上、非常に大事になってく

ると思います。

今、由良先生のお話で「見える化」ということがありました。戦略上、投資家のために評価していただく、企業価値を上げて評価していく、これも戦略上大事だと思いますが、投資家のために考える前に自分が勝たないと結果的には投資家も評価してくれないと私は考えていて、まず自分が勝つためにどうするかという視点から考えたいと思います。ただ順序としては、資金調達のため、投資家のため、資産として活用して次の事業戦略に活用するという場合もあると思うので、そういう視点からお話を伺ってみたいと思います。

知的財産協会で、企業の中の活動を「見える化」しようという研究報告がなされています。これについて企業の中での知財の役割も含めて、北尾さんからお話をいただきたいと思います。

【北尾】 私は、今年の『知財管理』誌3月号に、価値評価をしましょう、こんな形で知財PLは成り立つのですよ、という投稿をしました。なぜかという、知財経営、すなわち、知財が経営の中に入っていけばいくほ



ど、例えば特許権の知的財産については研究開発投資から生まれているので、それを含めた特許保護に基づく独占的な利益を得ているわけで、本当に企業としてそれを回収できているのかということを経営は尋ねてくるわけです。はっきりいうと知財経費を何百億も使っているわけです。でも、無駄なものも沢山ある。費用対効果はいかにと経営は聞いています。この質問にもう答えなければいけない時期に来ていると判断したので、このような形の表をつくって出してみました。それが「見える化」に対する要求で、スライドで今出させていただいていますが、こんな形のものから最終的にはやはり知財の評価指標というものが必要になるだろうと思っています。

条件的には、評価の対象を特許としました。なぜ特許を選んだかという理由にもなりますが、特許にかかわる活動が知財、知的財産が使っている経費のほとんどを占めている、その費用対効果を求めているものだというので、特許を基に知財、知的財産経営指標というのをあらわしました。

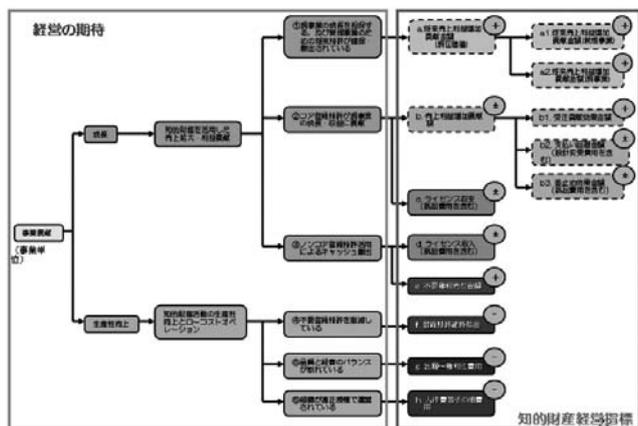
(2) 知的財産評価指標の種類



一番下の方から始めます。プロセス指標、基礎データがあって、その中から金額でとらえられる指標をとって知的財産活動指標を編み出して知的財産経営指標にしました。

知的財産経営指標は、経営の期待につながる最上位の評価で、知的財産活動を「見える化」して、金額であらわされるものと定義されます。知財経費を100億円使っていたら、わが社の知財経営指標は100億円以上ありますと経営に示したいという意図です。ただし、金額で全部とらえられるかというそうではなく、下にありますようにプロセス指標みたいな金額でとられない指標や、知財分野がやっている出願件数であるとか登録件数であるとかの基礎データがもとになって積み上げられています。

どのような形でそれを分けつけたかというのが次表です。知財はどのくらい事業貢献しているか。貢献を成長と生産性向上に分けました。



成長は、いわゆる知的財産を活用した売り上げ拡大、利益貢献がいかに行っているかということを知っています。下の生産性向上は、知的財産活動の生産性向上とローコストオペレーションです。下が知財分で使う人件費や経費です。上の方が、今の持っている特許権

あるいは出願したもの等々でどれだけ利益貢献が可能かをあらわした表になります。

右の項目に、「+」、「±」と書いてあるのは、項目ごとのプラス要素とプラ・マイ要素と、マイナス要素があることを示しています。

知的財産活動では活動を行う時期と、その成果が出てくる時期に必ずタイムラグが生じます。知的財産経営指標の目的によって金額を算出する対象時期というのを決めなければならないと思います。

それからもう1つ、売り上げの貢献金額は現事業のかかわりのもの、現事業を拡大するとか、それを広げていくということは、割引率などの仮定は入るものの、免除ロイヤリティとか、その他の方式を用いて算出は可能だと思います。ただし新規事業で、知的財産権は出願しているものについては、将来の収益を読むことはできず数値化は困難だと思います。開発者が将来これだけ収益を出すと読んでも、大体絵にかいた餅になる。それを経営指標として経営に報告する客観的なデータになり得ないので、ここから省きました。

最後の結果は、P/Lという形で出てきます。将来の売上・利益貢献のa, bはいろいろあると思いますが、今回は免除ロイヤリティ法を活用しました。この評価結果を知財P/Lとしています。次表に、P/Lの形を意識して表現してみました。

(4) 知的財産P/Lの提言

① 経営者に理解されやすいP/L (Profit and Loss Statement) 的なまとめ方の計算書を作成する。

知的財産経営指標	知的財産活動指標 (プロセス指標を除く)
a. 将来売上・利益増加貢献金額	・ 免除ロイヤリティ法により〇〇〇億円
b. 売上・利益増加貢献金額	
c. ライセンス収支 (コア特許)	・ ライセンス収入金額=〇〇億円 ・ ライセンス支払金額=-〇〇億円
d. ライセンス収入 (ノンコア特許)	・ ライセンス収入金額=〇〇億円
e. 不要権利売却金額	・ 自社不要権利売却による利益=〇〇〇万円
f. 登録特許維持年金	・ 国内外登録特許維持年金費用=-〇〇億円
g. 出願~権利化費用	・ 国内外出願の出願費用+権利化費用=-〇〇億円
h. 人件費その他費用	・ 活動人件費=-〇億円 ・ その他の調査・システム投資費用等=-〇億円
評価額 合計	a+b+c+d+e+f+g+h=〇〇〇億円

知的財産経営指標と知的財産活動指標の計算書例

この指標算定で重要なことは、経理上使用P/Lという毎年行っているものとは違うと言う事です。この表は知財P/Lとっています。タイムラグがあるということが、経理が行うP/Lとは違うと思います。最終的な金額が幾らであったら妥当なのかという質問が必ず出るので、ここで答えておきます。その年の絶対値に意味は持ちません。企業活動なので、毎年同じ条件で同じように計算したときに、来年、再来年とそれが

右肩上がりでは上がっているとすれば、知的財産活動は経営に貢献しているだろうと予測できる。右肩下がりでは下がっていった場合には、何か知財活動に無理があるだろうと推測できます。

最後に、企業や事業の状況によって知的財産活動に求められる貢献も非常に違うと思います。したがって、この貢献を適切に説明する指標も企業、業種、業態等によって変えるべきだと思います。今回提案しました指標も目的に応じて、その企業で使えるものを、必要な指標のみを取り出し、ウエート付けしてもらっても結構だし、変更してもらっても結構なのでそういう風に考えるべきだろうと思います。知的財産及び知財活動の「見える化」の1つとして、金額換算に取り組み、知財活動が活性化し、経営への貢献が高まることを期待します。

余談ですが、今、企業の業績がどうあっても、知財部の経費は、どんどん膨れています。これに対して経営者が「何だね、それは」と言わないはずはない。上記のような知財活動成果指標を経営に提言することにより、「知財はこれだけ経営に貢献できています。だからそのぐらいのお金を使うのはいいでしょう。」と言えることが必要ではないかと思えます。

【丸島】 ありがとうございます。ポイントは、新規事業についてはできない、時間的差がある、事業が成功していないと知財の評価が下がる。この3つにあるように思えます。実際、経営戦略上知財を活用しようとしたら、事業戦略がまず前提にあり、知財はその事業戦略を達成するための活動です。お金が幾らかかってではなく、幾らかけたっていいのですね。それをかけても事業戦略上利益が入ってくるようになっていけば、知財活動はいいわけです。むしろその事業戦略を達成するだけ仕事をするのが私は知財の役割だと思います。ですから経営戦略上から見たとき、そういうことがなされているかが評価のポイントになると思います。

次は鈴木先生、お願いします。

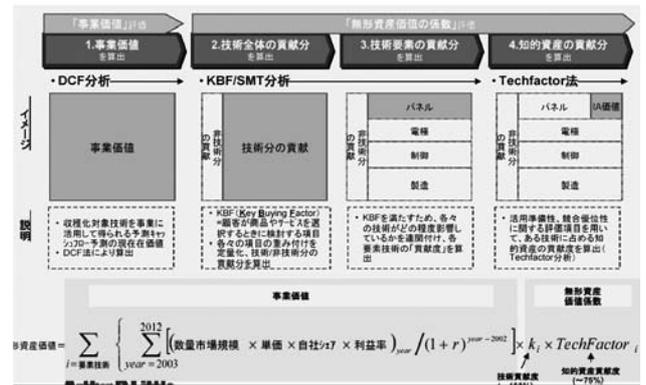
【鈴木】 「定性要因を加味した知的財産の評価」ということで、この評価の手法を2種類ほど紹介したいと思います。1つ目が、アーサー・D・リトルという会社が今、日本でも提供しているテクノロジー・ファクター



法という手法です。特定の技術に対応している知的資産の価値を出すのにどうするかと1994年くらいにア

メリカのアーサー・D・リトル社がダウケミカルと一緒に開発した手法です。

TF法の全体像と寄与率



左から右に向かって流れが進んでいきますが、まず一番左がごく普通のDCF法に基づく事業価値を出すというプロセスになります。その後の第2段から第4段までが、定性的な評価に基づく、その定性評価を定量化していきまして最終的に知財の価値を出すというプロセスになります。2番目のKBF/SMT分析というのが、顧客が一体何に対してお金を払ったかということ进行分析する段階です。その次の3番目の段階のSMT分析というのが、顧客がお金を払おうと思った、つまり顧客価値に対して具体的に社内のどの技術が対応しているのかという転換をすると、顧客価値の技術要素への対応と、それに変換をするわけです。それぞれの技術要素ごとの価値というのが全体に対して何%と出てきますが、さらに水色の「パネル」と書いてあるところの中で、具体的に自社が持っているパネル技術に対する知的資産が更に何%ぐらい貢献しているのか、そここのところが最も定性的な分析でして、Techfactor法と呼ばれているのですが、真ん中あたりの点線の横長の四角囲いに書かれているところのように、最後のパネル技術に対する知的資産IAの貢献度は、活用準備性という観点と、競争優位性という観点でそれぞれ定性評価をして、最終的にパーセンテージにする。下の黄緑色のところに出ているように、75%がマックスというパーセンテージになります。

従来の経営企画部門が行っているDCF分析をベースにして、それ以降が特定の知的資産の貢献度をあらゆる定性分析と定量化ですので、非常にわかりやすい価値評価モデルだと思います。一番左のDCF分析は、主として定量評価で特定の事業価値を出す。それ以降

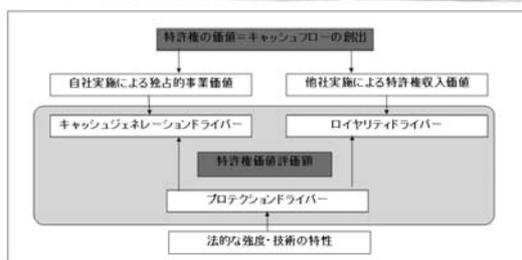
が、その中で使われている知的資産の貢献度に基づいた定性分析を定量化するプロセスになります。これが既に日本においても提供されている知財価値サービスの1つの流れです。

次のスライドが PatVM と言いまして、早稲田大学の広瀬義州先生を中心とするグループに私も参加しまして、作り上げた特許権の価値評価モデルです。目指したところは、特許権の価値評価をなるべく一般化できるモデルをつくるということでした。当初のコンセプト開発では、シンクタンク、経営コンサルタントの方、格付機関、弁護士、弁理士の方に議論していただきました。さらに具体的なモデルの開発に当たっては、会計の学者、会計士、金融系の学者の方々と一緒につくりました。

この評価の目的は、ビジネス目的とオンバランス目的があるということです。ビジネスとして、交渉の場であるとか、具体的な契約の条件等を決めるという観点以外に、知財をオンバランス化するという動きがあるときにも使えるよう、なるべく汎用化したモデルをつくらうと考えました。

では具体的にどんな特許を評価するかについては、やはりキャッシュを生んでいて具体的に金額がはっきりしているもの、とりわけ財務諸表から得られるものは客観的に誰が評価しても同じ数値を出すという流れに乗るかもしれないですが、そうではないものはやはり絵にかいた餅になってしまい客観性が失われるということで、実際に事業においてキャッシュフローを生んでいる特許に限るモデルをつくりました。アプローチとしては、予測キャッシュフローを求めて、さらに確実性等価を求めるという DCF の一種ですが、それを用いる枠組みにしています。

PatVMの基本コンセプト

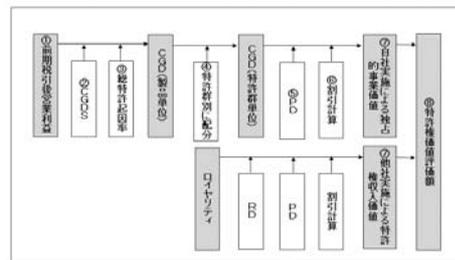


この PatVM の基本コンセプトについてですが、特許権の価値評価の値に影響を与え得る要素というのは3つある。それをドライバーと言っていますが、キャ

ッシュジェネレーションドライバー、その特許が将来にわたってどれくらいお金を生み出す力を持っているかという観点、これは自社実施にかかわるところです。右側のロイヤリティドライバーは、他社にライセンスアウトをしていて、そこから入ってくるお金の観点です。下側のプロテクションドライバーは、キャッシュジェネレーションドライバーにもロイヤリティドライバーにも影響を与える特許自体の法的、技術的な特質、強弱という点を考えたドライバーで、この3つが価値評価に影響を与えるだろうという基本的なコンセプトのもとにつくりました。

最初のキャッシュジェネレーションドライバー、将来どういう風なお金を生み出してくるかについては、なるべく客観性を保つために基本となる将来利益は、直近の、前期の税引き後営業利益で出発して、これに一定の調整係数を掛けて、将来のキャッシュを予測しようとしています。

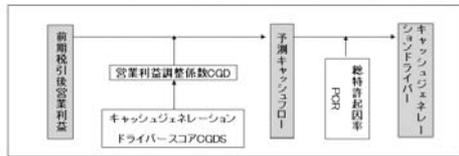
PatVMのフレームワーク



その予測のところ、倍率は、次のスライドの真ん中にあります、営業利益調整係数 CGD でした、これが昨年度の利益から出発して 0.7 倍から 1.3 倍の範囲の何倍かになるという係数になっています。それをどう決めるのかというところで定性評価が出てくるわけです。

事業として、将来お金を生み出すことに影響を与える要因として、この6つの観点で定性評価をしています。生産効率、意匠・商標力、市場規模力、操業度の正常性、販売力、ブランド力です。これが、昨年度の利益をベースにして、将来これが大きくなるのか小さくなるのかという判断に影響を与える要素です。具体的にそれぞれの項目がどんな観点によって判断されるかは、詳細に文章化して5段階でランク付けしています。

キャッシュジェネレーションドライバー



出所: 広瀬雅博「特許価値評価モデル(PatVM)」(東洋経済新報社) (2006) p.43

$$CGD = OP \times OPAC(CGDS) \times PCR$$

$$= PCF \times PCR$$

$$PCR = \frac{\sum_{t=0}^n R \& D_t}{\sum_{t=0}^n OE_t}$$

それぞれの観点が基本的に線形であるという前提を置きまして、1点から5点のものを合計していきます。点数としては、6点以上30点以下になります。これを0.7倍から1.3倍の倍率にします。なぜ0.3が振幅になっているかというと、財務諸表に開示されるデータの3割以上予測が変わってくると、改めて開示しなければならないというルールがあるので、財務諸表から得ているデータは3割以上誤差がないはずということから、振幅として0.3を考えています。

次のプロテクションドライバーですが、特許権自身の法的強度もしくは技術的な性質から持ってくるもので、100点満点で何点とるかということです。

プロテクションドライバー



出所: 広瀬雅博「特許価値評価モデル(PatVM)」(東洋経済新報社) (2006) p.1

$$PD = f \times \frac{PDS}{100}$$

この使い方ですが、f掛ける100分のPDSとなっています。例えば50点しか点がとれないときに、これが100分の50、2分の1になりますが、何が2分の1になるかというと、特許権があと何年存続するかに対して2分の1の年数しかキャッシュが生まれないうということによって働かせていきます。先ほどのテクノロジー・ファクター法との違いは、テクノロジー・ファクター法はまず事業価値を出して、それに対して何%かということになりますので、毎年のキャッシュが減額されたのと同じような仮定が置かれているわけですが、私どものPatVMの手法は、特許に絡むリスクというのは毎年少しずつ減っていくという形で効く要素もありますが、ある年にいきなり特許がなくなってしまつてキャッシュが生まれてこないという形で効いて

くるというのもあり、むしろ現実性等価を考えるとときは、満遍なく毎年8割に減るとか4割に減るとかではなくて、ある年にいきなりなくなってしまうモデルの方がむしろ適切であるということから、特許の定性評価がキャッシュの継続に効いてくるモデルをつくっています。

具体的に特許権の評価をするのがこの7項目で、①、②、③にグループ分けしています。

上から順に重要な要素で、等差数列的に下から1:2:3の比重で効いてくるという仮定を置いています。

今申し上げたのは法律的な強度ですが、次が技術的な性質という観点で、これは2つのグループに分けて、上から2:1という比重で効いてきます。それぞれが50点満点で合計100点満点ということで、特許自体の定性評価を行うことにしています。

今のキャッシュジェネレーションドライバーとプロテクションドライバーによって、ある企業が将来得るであろうキャッシュを予測し、実際の特許の継続年数よりも短い年数にわたったキャッシュが生まれるということによってDCF計算をすることにより、特許権の独占的な事業価値の方が得られる。同じようにライセンスアウトした方についても同様の計算をする。

これらを合計することによって、特許権が将来生み出すことを予測する事について、誰が計算しても同じになる。少なくともキャッシュの予測のところはそうですし、定性評価のところもどんな評価を行ったのかという記録が確実に残る、検証可能だというプロセスを経て価値評価ができるということでスコアリングのモデルを提案しているところです。これによってさまざまな局面における特許権の価値評価に対して客観性が高くて検証が可能なモデルが提案できたのではないかと思います。

特許権価値評価モデル (PatVM) の全体像

特許権価値評価額 = 自社実施による独占的価値 + 他社実施による特許権収入価値
 = [前期繰引後営業利益 × 営業利益調整係数 × (直近5期の実績研究開発支出の総額 - 直近5期の営業費用の総額)] × [特許権Aに含まれるすべての特許権の(ロイヤリティ × (ロイヤリティドライバー × 15)) の合計] の割引現在価値

$$PatV = MV + RV$$

$$= MV(CGD, PD) + RV(R, PD, r)$$

$$= OP \times OPAC(CGDS) \times \frac{\sum_{t=0}^n R \& D_t}{\sum_{t=0}^n OE_t} \times \frac{1}{n} \times \sum_{t=1}^n \frac{PD(PDS)}{(1+r)^t}$$

$$+ \sum_{t=1}^n \sum_{j=1}^j \left(R_{jt} \times \frac{RDS_{jt}}{15} \right) \times \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+r)^t}$$

【丸島】ありがとうございました。では続きまして藤原先生、公認会計士の立場から金銭評価に対する、特に知財経営戦略という立場からの金銭評価と、それについての考えとまとめをしていただきたいと思います。

【藤原】我々公認会計士は金額的な評価ということにどうしても目が行ってしまうのですが、すべて金額的算定方法で解決できると考えるべきでないと考えています。すべてを金額に置きかえるということは非常に難しいという気がしています。今回のシンポジウムは金銭的な評価から議論を開始しているのですが、公認会計士自身が自戒しなくてはならないのは、評価といったときにすぐ金銭的な評価を思い浮かべてしまいますので、そこから頭を少し柔軟にしておく必要があるのではないかと思います。丸島先生からお話があったような事業を強くするという視点から考えるときには金額的な評価ばかりではなくて定性的評価、たとえば当社と他社とを比べて相対的にどちらが強いのかというような視点での評価ということも含めて我々は考えていかなければならないと思います。



この定性的な評価も含めた金額評価という観点で鈴木先生の方からお話がありましたが、定性的な評価が金銭的な評価にインパクトを与えてくるという形になると思っています。北尾先生からは社内の知財部を中心とした業績管理の手法をご紹介いただきました。私は少し異なる点から、金銭的な評価を考えたいと思っています。

よく挙げられるコストアプローチ、インカムアプローチ、マーケットアプローチといった言葉は、今日お集まりいただいた方はどこかで必ず1回は聞いています。そして、評価の目的に対してどのアプローチがいいのかという議論の立て方をするのが多いと思うのですが、もうちょっと違う視点といいますか、会計あるいは会計データに対して経営のニーズがどこにあるのか、そのニーズに対してどのような情報を会計が提供することができるのかという視点から考えてみたいと思います。

結局、経営的な視点ですと、我々が勉強した管理会計的な視点から考えていったらどうかと思います。管理会計にはいろいろと分類の仕方がありますが、意思決定会計と言われている経営者の意思決定に対して有用な情報を提供する会計と、北尾先生がご紹介いた

いた業績管理のための情報を提供する会計とに大きく分けることができます。また、先ほど由良前室長からご紹介があった、知財の創造、保護、活用というサイクルで、それぞれの局面の中でどのような会計データを提供していくのか、そういう視点で物事を考えていくと、もう少し幅の広い議論ができるのではないかと考えています。

再度、留意しておきたいのですが、資産的に知財を利用するときには当然金銭的な評価が最終的に必要になってきますし、そればかりでなく社内的な意思決定をする場合にも、金銭的に評価しなくてはならない場面が多々あると思います。このように金銭的な評価は非常に重要ではありますが、先に指摘したように、そればかりではないということをお我々は肝に銘じておく必要があると思います。

そこで、金銭的な評価ですが、創造、保護、活用のサイクルから見た場合、例えば活用の場面ですと、ライセンスをしようとする場合、ライセンスによって投資を回収しようという視点があると思います。そうであれば、過去の投資額を集計する、これは原価計算的になってきますが、そういう情報も有用でしょうし、それがまたライセンスの設定に有用な情報を提供するでしょう。信託になれば、そこから生み出されるキャッシュフローの予測が重要になってくると思います。このような形で経営意思決定や業績管理にどのような情報を提供できるのかという整理をしていけばと考えています。

この評価の結果が、何らかの価値をあらわしているかもしれないのですが、それが知財そのものの価値をあらわしているわけではないと思います。前半の日本公認会計士協会の発表でありましたが、例えば「独占の利益」という考え方があるのですが、権利の本質が独占による排他力ということにあると考えると、評価に対するアプローチの仕方として参考になると思うのです。結果算出された評価額は、企業の販売力や生産力などといった総合力によってもたらされた価値を示しています。

そこで評価に際して留意すべき点として、たとえば特許権の売買の場合であれば、その独占力が欲しいので、独占による利益の評価が必要なかもしれませんし、信託などの場合では、知財の利用によって、どのようなキャッシュを生み出すのかという評価が必要な場合もあるでしょう。このようにどのような情報が必要なのかに応じて、会計の方からこういう情報を提供

できますよという整理をした方がいいのではないかと
いうことが1点と、2点目としては、そのためには定
性的な評価を、我々はどうしても前提として理解して
おかななくてはならないと思います。たとえば、法的に
守られていない、あるいは周辺特許によって虫食い状
態になっている状態になって特許として機能しないと
いったときに、それに対する金銭的な評価にインパク
トが非常に大きいと思います。したがって、定性的な
ものを十分に議論した上で、金銭的な評価をする必要
があると考えられます。

【丸島】 ありがとうございます。金銭評価というの
は本当に難しい。目的に応じて、恐らく自分の都合の
いいようにパラメーターを変えている場合が非常に多
いのではないかと思います。私自身は40数年企業で
知財の仕事をしていましたが、金銭評価はほとんどし
なかった。しないで済んだ。なぜか。事業の成功だけ
考えていけばよかったからです。知財の価値はどこ
から見るとかという、これは事業部門が立てる事業計
画から生まれる利益です。これがはっきりしているわ
けですから、そこに幾ら力をかけて事業計画を達成さ
せるか、そんな感じで仕事をしていても事業との関係
では済んでしまうと思います。では、どこに重点を置
くべきか、という、事業戦略を知財の面から実行せ
しめることです。事業競争力を強める知財力の形成と
排他力をなくしてはいけないことです。

自分の権利の排他力だけでは事業にならないのが現
状です。例えば、自分の基本特許と思っているところ
に相手がどんどん改良特許を取って入ってくる、その
改良特許は基本特許権者も使えないのです。そういう
状態では知財力を減じているというわけです。また事
業計画を実行する上で障害となる第三者の知的財産権
が存在する場合も多々あります。そうすると知財の役
割あるいは研究開発部の役割は、自身の知財力の強化
と相手の排他権を排除することです。排除するために
自分が何をしたらいいか。これを排除できる知財力を
別に持つということです。排除するために自分が何を
したらいいか。これを排除できる知財力を別に持つと
いうことです。これが相対的知財力だと思います。そ
うすると相対的知財力をつけることが事業戦略上の活
動としては一番大事になります。従って知財経営戦略
の知財力評価は相対的知財力評価が最も重要になり
ます。

では相対的知財力はどうやって評価するのでしょうか。
丸島先生にご説明いただきたいと思っています。

【鶴本】 弁理士の鶴本です。知
財力とは、言いかえると知財に
基づく事業競争力、またもう一
度言いかえると知財の持つ排他
力とも言えると思うのですが、
ここでは排他力(知財力)の評価、
相対的な排他力(相対的な知財
力)の評価について説明したいと思
います。鉛筆の発
明という具体例を用いて説明したいと思
います。

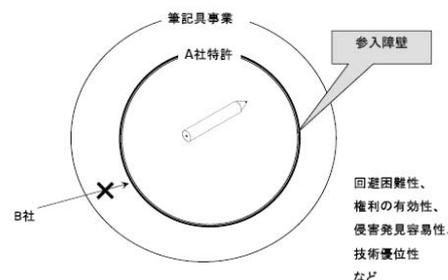


世の中に鉛筆がなかった時代にそれを発明した人が
いた。そういう特許権があったと仮定します。その場
合、知財力は事業範囲をどれだけカバーするか、排他
力はどの程度まであるかということを見ていく必要が
あります。

他人を排他するという事は、言いかえると他人に
対する参入障壁です。例えば、A社が特許を持っている
として、その特許権者以外のB社が鉛筆の事業を
したい、製造販売したいと思ってもそれはできません。
A社特許に排他力があるからです。

この排他力、知財力を評価する、どれくらい知財力
があるのか、排他力があるのかの評価はどのように行
うかと言うと、まず事業の範囲をどれだけカバーして
いるかを見ていきます。これは権利範囲の広さとも言
えると思います。先ほどの鉛筆は絵でかいていますが、
芯があり、それを覆う本体があるというだけなので、
非常に大きな権利になってくると思います。鉛筆をつ
くろうと思うとそれを回避できないということになり
ます。また、権利は無効になったりすることもあるの
ですが、そういうことを知財力、排他力を評価する際
には見ていったりするという事です。技術的な優位性
や侵害発見容易性なども評価していきます。

A社特許の排他力概念図



これらは定性評価といいまして、金銭的にどうか
いうことは評価しない場合が多いと思います。権利範
囲がどの程度まであるか、金銭的にあわせという、
第一義的にそれは難しいです。このぐらいの範囲があ

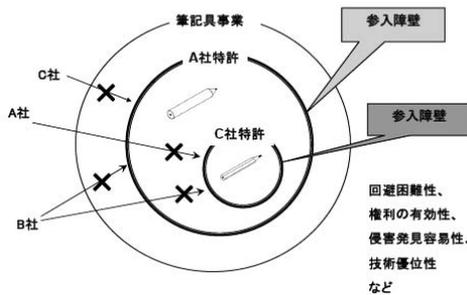
りますとは言えると思いますが。

先ほどは鉛筆の基本的な発明ということでしたが、丸かったので机に置いていたら転がる、これは困ったということで、転がらないようにできないかということ考えた人がいるとします。断面を六角形にすると転がりにくくなるという工夫です。このような工夫をした場合に、改良的な特許ということで、後で権利が認められる場合があります。

スライドには、改良特許の権利者としてC社と書いてありますが、こうした権利が成立したときに、また同じようにそれが事業のどの範囲をカバーするのかということを見ていきます。

そうなりますと、先ほどA社の特許がありまして、それとの関係で事業の範囲をどれだけカバーするのかということ概念的にあらわすと、A社の基本特許の中にC社の改良特許が含まれるという次の図のような関係になります。

A社・C社特許の排他力概念図



ここで注意してほしいのは、A社とC社の関係を見ていただきたいのですが、C社の権利はA社の権利の中に入ります。転がりにくい鉛筆だからといって、それが鉛筆には変わりがないので、A社の権利範囲に入ってきます。これを利用関係といいます。そのような関係にある場合、参入障壁はお互いにあります。A社特許にもあるし、C社特許にもある。これはどういう風なことが起こるかということ、A社特許に入ることができるのはA社しかないということです。ですから、C社はそこに入れない、たとえ改良特許があったとしてもC社は鉛筆をつくれないうことになります。

これは後から改良特許、利用関係にある特許を取ったということで、後なのでということでも理解しやすいかもしれませんが、ここで注意しなければならないことがあります。C社の特許、転がりにくい特許はいいなとA社が思ったとします。その転がりにくい特

許をA社が製造販売できるかということが問題になります。A社としてもできないという制度になっています。A社は先にそういう大きな権利を取ったにもかかわらず、C社の特許に邪魔されるのです。後の特許に邪魔されるという関係が生じてくるというのが、知財、特に特許権の難しい点であります。この点を注意しなければならないということが言えます。

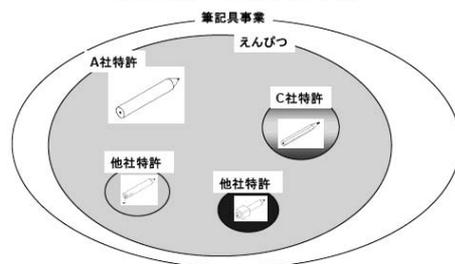
こういうように、お互いに排他し合うということです。転がる鉛筆ならばA社は問題ないのですが、転がらない鉛筆を考えたときに、A社とC社の両方とも実施できなくなり、排他し合う関係にあります。先の権利者が後の権利者によって排他の影響を受けるという点が非常に難しい点であり、これを抜かしてしまう場合があります。

もう1つつけ加えると、先ほど独占、独占権という言葉が出てきましたが、この独占という言葉に気をつけなければならない。排他的な効力があるがゆえの反射的な効果として独占が生じていると理解していただいた方がいいと思います。独占であれば、A社の特許があれば別にC社の特許があっても、A社はC社の特許の範囲を使用できる、なぜなら独占権だからということが言えると思うのですが、実は違います。C社の特許の範囲には、それはA社であっても実施できないということが制度的に起こります。ですから、独占というのは、排他的なものが周りにない場合に、反射的に独占の状態になっているということが言えるだけであって、その点を注意していただきたいです。

先ほどは鉛筆の話をしてきましたが、次に画期的な発明としてシャープペンを誰かが発明したとします。これも同じように事業範囲をどの程度カバーするかということ等で知財力、排他力を評価していきます。

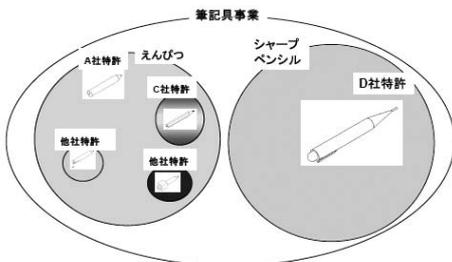
先ほどは鉛筆というものしか市場になかったので、筆記具事業というか、その業界においては鉛筆という基本特許は、排他力の範囲としては大きかったということが言えると思います。

A社等特許の排他力概念図 (えんぴつのみ時代)



一方、シャープペンが改良的に発明された時代を考えたときに、その筆記具事業の業界においては、鉛筆の基本特許の排他する力が弱まっているということになります。これは先ほどの回避困難性とか侵害発見の容易性、権利の有効性とかいろいろありましたが、いわゆる代替技術が後で出てくることにより、その回避困難性、筆記具として鉛筆を絶対実施しなければならないかというところではなく、代替的なシャープペンがあるということで、鉛筆の特許の排他力が弱まっていくと言えると思います。

A社等特許の排他力概念図
(+シャープペンシル時代)



今、知財力ということで、排他力を権利範囲の広さや有効性の話を含めて話してきましたが、知財力といったときには、自分の知財力しか見ておりませんでした。しかし、相手を見ないと事業に勝てるかどうか分からない。そういうことを見ていく必要があると思います。

それで相対的知財力ということの評価することが必要なのですが、これは何かというと、自分が持っている特許が相手に与える排他力を見ていくことになります。ポイントは2点あります。まず、自分が相手の事業に与える影響度を考慮する点です。もう1点が、自分から相手という影響だけではなく、相手から自分が受ける影響、一方向だけではなくて双方向の影響度を考慮しなければならないという点です。

相対的知財力を表すと例えば、次の式になります。

相対的知財力

$$\begin{aligned} &\cdot \text{甲社の乙社に対する相対的知財力} \\ &= \text{【①甲社特許の乙社に対する知財力(排他力)】} \\ &\quad - \text{【②乙社特許の甲社に対する知財力(排他力)】} \end{aligned}$$

$$\text{①} = \frac{\text{甲社特許の知財力(排他力)}}{\text{× (甲社特許の乙社事業に対する影響度)}}$$

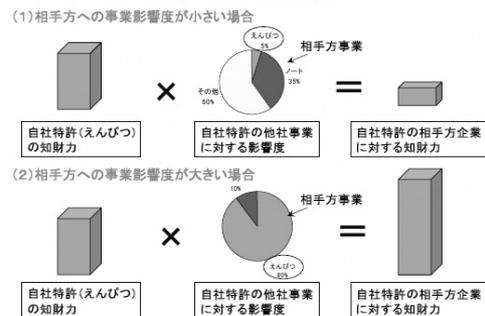
$$\text{②} = \frac{\text{乙社特許の知財力(排他力)}}{\text{× (乙社特許の甲社事業に対する影響度)}}$$

差が出て影響度が自分の方が大きいということになれば、自分の方が相対的な排他力、相対的な知財力があると言えるし、相手の方が大きければ相手が相対的な知財力があるということです。

前述の式において、知財力とは、先ほど言った、カバーしている事業範囲等の観点を見て評価しましょうということが言えます。また、影響度とは、相手が欲しがるといえるような特許、相手が実施したいような分野の特許を自分が持っているかということです。相手が欲しがるといえることは、相手の事業規模が大きいとか将来性があるということによって相手が非常に重視しており、相手に与える影響度があるということと言えます。

これはどういうことかといいますと、先ほど基本特許という話がありましたが、それを前提とします。鉛筆の事業ポートフォリオが5%しかない他の会社に対する影響度というあまり大きくない。知財力、排他できる範囲が大きくあっても、相手があまり重要視していない、一応売っているけれどもいつでもやめられるという状態ならば、その排他力は、その特定の会社に対しては大きいとは言えないと思います。逆に鉛筆で90%ぐらいの割合の事業を行っているという会社ならば、止められたら大変なことになります。鉛筆の特許の知財力、排他力が非常に大きな影響を及ぼすことになってきます。

相対的知財力

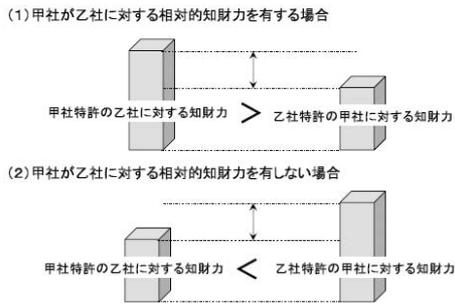


このように相対的知財力を評価する際、影響度ということは会社によって違うし、どの時点の話かによっても違ってきます。相対的知財力の評価でも、評価でよく言われているように評価時点、条件設定が非常に重要になってきます。

先ほどのスライドでは、自分が相手に与える影響度として一方向だけの話しか説明しませんでした。相手から自分に対する影響度ということも当然考慮する必要があります。それによって自分が実施したい事業が、相手の排他力に影響されているという状況を多く

持っているということならば、事業競争力がない、相対的知財力がない、相手にとめられたら終わってしまうということになります。逆に自分が実施したい事業には相手の排他力がほとんど及んでいない。相手が実施したい事業に関しては、自分の排他力、特許が及んでいるという状況であるならば、相対的知財力がある、相手に対する発言力が増えてくると思います。

相対的知財力



例えば、クロスライセンスをするとき、この差が自分の方に大きければ、無償になるか、相手からもらえるという話になってくると思います。

以上が知財力、相対的知財力という話です。金銭的に必ずしもこうであるという評価はやっていない、やらなくても済むということが言える場合があります。定性評価で済むということが言えます。

ではこういう評価は何の意味があるかという、知財の排他力を自分がどれだけ持っているのか、相手との影響はどうか、自分に対する相手からの影響はどうかということを見る、周辺も見ていった上で事業競争力がどれだけあるか、確保できるかということ把握できて、事業競争力を確立していくのに役立つのではないかと思います。そのため、知財経営戦略を実効する際にも、知財力、相対的知財力の評価は役立つのではないかと思います。

【丸島】 詳細な説明をありがとうございます。こういう状態が実際の事業の場面で起こるのです。人からの排斥力をいかに排除するか。これは大企業同士でしたら、自分の持っている知的財産を活用して、クロスライセンスで自分の弱みを解消するという方法もとれます。ナアナアのクロスは競争力をなくしますから戦略的なクロス、その戦略的という意味は、事業の競争力に一番核心となる知的財産、これはライセンスしてはいけない。中小・ベンチャーに例えますと、中小の人は競争力の中心となる特許はライセンスしないで、どうやって知財力を高めるかの話になります。資金力も

ありません、組織力もありません、どうやって高めるか。この1つの方法としてアライアンスがあるのです、人の力をかりる。

例えば信託で資金を調達する。普通の信託ですとライセンスしてしまうことになります。今度新しい信託で自己信託というのができたようですが、これだと自分が委託者、受託者ということで独占権を保ったまま資金調達ができる。これは便利な方法だと思います。ただ一般的には開発力・知財力を高めようというときに、相手の力をかりる。このいい方法が、経産省が努力されてLLPという仕組みができた。これを活用して知財力を高める、要するに大企業の力をかりながら自分の力をつけていくという方法があるのではないかと。ここを由良様にご説明いただこうと思います。

【由良】 今、アライアンスということで、1つの形でLLPというご提示がありました。アライアンスを組む形は、もちろん共同でジョイントベンチャーを組む、すなわち1つの会社に出資をすることによりそれぞれ持ち分を持って力を合わせていくというスタイルがあります。ある企業からライセンスを受ける形で、法人格は一体にならないが、ライセンスを受けることで技術の提供を受けるスタイルもあります。しかし、いずれも多少使いにくい部分があり、それで考えられたのがLLPです。

それぞれの制度のポイントを紹介しますと、LLPは有限責任事業組合というのが正式な名前ですが、出資をする人が2人以上の主体があります。2人というのは個人であっても、法人格、企業であってもいいわけですが、2人以上の出資者がおり、それぞれ有限責任で組合に対して出資をするということです。株式会社と違うのは、その出資の中身がお金でなくてもいいことです。株式会社の場合に物の出資がありますが、役務の出資ということもこのLLPの場合には認められています。出資の形態が違うというのが1つと、それに伴って配当、リターン配り方についても違いが出ており、お金の換算した場合には、その金額に応じた配当ということが株式会社の場合には基本になっていますが、LLPの場合にはそれぞれ労務を出資したりすると、特に金銭価値評価が難しい部分もあるので、労務そのものの金銭価値ではなくて、あらかじめ別途決めたルールに従って、例えば労務を出資した人については、得られた成果、利益の7割を配当する、お金だけ出した人には3割配当するというようなルールを個別に定めることができます。それがLLPのもう1

つの特徴で、株式会社にはない自由な手の組み方が出てきます。

先ほどのライセンスとの比較でいいますと、過去につくった特許権あるいは知財権のライセンスだけではなくて、新しく開発する能力そのものをLLPに持ち込むことができるという意味でも、新しい仕組みです。既に平成17年、2年前から法律が施行されておりまして、現在までのところ、大体1,000件ぐらいトータルではLLPというものがつくられています。ただ、これまでのところと言うと、会計士と弁護士あるいは弁理士、こういった方が相互に手を組まれるスタイルとしてもこのLLPというのは使われているので、持ち込む能力という意味ではそれぞれの専門能力を持ち込んで、今丸島コーディネーターからご提示のあったのは、技術開発能力、製品開発能力を持ち込む個人またはベンチャー企業と、それから例えばお金であるとか設備とかそういうものを提供する大企業、こんなスタイルのLLPがアライアンスの形としていいのではないかという趣旨です。

そういった形も、既に中小企業と中小企業が共同で組むというスタイルとしては中に出てきております。例えば東京だけではなく、愛媛、大阪といった地方でも少しずつ中小企業同士の連携がLLPを通して開始されています。より中小企業にとって魅力的な形として、大企業に設備を出してもらい中小企業が知財を持ち込む、そういったアライアンスも今後増えて、出て来たらいいなと考えていまして、そういう中で中小企業、ベンチャーが持ち込んだ能力をどう評価していくかという実務も出てくるのではないかと考えています。

【丸島】 ありがとうございます。LLPで現実にはそういうアライアンスを組もうとしたときに、事業をそこで行うのは法人格がないことでいろいろ不便な点もあると聞いていますが、研究開発だけをやって、しかもそれを前提として次に事業、例えば法人格のある合併会社でやるとか、そういう関連付けて事業戦略をとるということもあり得ると思います。この点について藤原先生、長谷川先生、鶴本先生も参加していただき、それぞれの士業がどういう役割分担をしたら中小・ベンチャーの方にお役に立てるのかということも含めてお話しいただけますか。

【藤原】 発明者が中小企業やベンチャー企業の場合で、大手企業と一緒に開発をしようといった場合を想定してみましよう。この場合、発明者としては、①ヒト・

モノ・カネといった経営資源を相手から十分に受けることができたり、②将来の事業化を含めた形で成果配分を考慮することができたり、あるいは③事業化した後の大手企業の販路を使えるということで、いろいろなメリットを受けることができます。一方、大手企業としては、①自分の欲しい技術を得られるというメリットのほか、当然ですけれども、②将来、利益が獲得できるというメリットも出てきます。

LLPに関して、よく指摘されているメリットとしては、①利益分配が出資の割合でなくてよいですか、②組織形態として比較的簡易な組織形態を採用できたり、③パススルー課税と言われていますが、法人格がないので、LLPに対しては直接課税がなされないということがあげられます。

その他、課題として会計処理の方法ですとか、あるいは税務処理の話が当然重要になってきますが、これらの前段として共同研究をするか否かの経営意思決定をする場合、研究開発投資に対して幾らまでかけることができるのかという課題、あるいはLLPとしての損益計画や資金繰り計画ということが重要になってくると思います。

これらの作業は、研究開発を計画するに際しての取りまとめであり、これを計数的な形であらわす仕事になります。

このような作業の前段として、例えば法的にどのようなスキームを採用するのか（LLPがいいのか、ほかのスキームがいいのか）という判断も出てくるでしょうし、あるいは持っている技術に対する、それぞれの立場からの評価も当然出てくると思います。長谷川先生、鶴本先生にコメントをいただきたいと思います。

【長谷川】 3士業共同のシンポジウムということで、3士業がどういう役割を担っていくかという話をしていきますが、弁護士としては当然法的なところを見ていくことになります。



まず、スキームの選択として、そのアライアンスを達成するのに本当にLLPがいいのか、LLCがいいのか、それとも株式会社をつくって株主関係を結ぶのがいいのか、あるいはライセンスの方がいいのではないかと、いっそM & Aで食われてしまった方がいいのではないかといろいろありますが、そういったところを検討する。それから実際に契約の中身、LLPは非常に自由な設計ができる制度なので、

一体どういう内容のLLPを組んだら最も効率のいい、自分にとって有利な知財力の確保できるLLPの契約を組めるか、ということを考えていくわけです。

今契約の話になっているので、少し一般化して、企業の知的財産の価値、それから知財力というものと、契約法務の影響というところについて触れさせていただきたいと思います。知財力の問題として、その特許なりの持っている固有の力、ポートフォリオの技術的な力といった話がありましたが、それと同様に、それを取り巻く契約関係を他社とどういう風につくっていくかというのは、先ほどから話が出ている排他力という意味での知財力を確保するのに非常に重要な話です。

例えばライセンスの話をとってみますと、先のC社が六角の鉛筆の発明を持っていて、これの特許を取りました、鉛筆をつくらうと思いますという話ですが、その時に基本特許を持っている他社とどういう内容のライセンス契約を結ぶかということで、その六角鉛筆を持っているC社の知的財産の価値、知財力というのは変わってきます。ライセンス料を幾ら払うかというところで、事業をやっていく上でのコストが変わってくるわけです。例えばクロスにするのであれば、相手から基本特許をもらったはいいいけれども、こっちからは何を出さなければいけないのか、その肝心の六角鉛筆の特許を出さなければいけないかもしれないとか、いろいろな条件をつけられたりすると、自社の特許の排他力の範囲が変わり、自社の知財力の範囲ががらりと変わってしまうということがあります。

LLPの場合には技術を出資したり、研究開発力を出資したりして、それに対してリターンを得るという契約をつくるわけですが、やはり契約の内容の組み立てによって企業の持っている知財力というのはがらりと変わってしまう。私がいろいろなコンサルタントに聞いたりする限りでは、今、日本の中小企業が、知財力が低くなっている最も大きな原因はこの契約の組み立てや条件だと指摘する人が多い。開発力、アイデアは大企業に全く負けないものを持っているのですが、大企業と対等に生かすための法的な知識、交渉力、ノ

ウハウがないところが企業の知財力、特に中小企業の知財力にとって非常に重要なところであると指摘されています。我々弁護士は、LLPにしてもライセンスにしても、そういった法的プロテクトの部分での企業の知財力を確保するためのサービスを提供していくということになるのではないかと思います。

【丸島】 ありがとうございます。中小企業を支援しよう、その戦略を評価しようという視点で考えたときにいろいろな場面があると思いますが、企業で育った人間から見ると、評価は外から簡単にできるものではなく、その人（企業）のことを本当にわからないと真の評価はできない、特に経営の戦略とか知財力は外から見てわかるものではない。例えば契約が沢山あって、外から見たら契約での知財力は評価できず、中へ入り込まないとわからない。本当は中に入って事情をよく知った上で経営を評価したり、知財力を評価することが必要ではないかと思います。そういう意味でも、企業を知った上で3土業が協力した方がユーザーのため、特に中小企業にとっては好ましいのではないかと思います。大企業の場合でも、第三者評価が必要な場合も出ると思いますので、自分で評価する能力があったとしても外部評価が必要だという場面も出てくると思います。

これからますます3土業は協力し、それぞれの持ち分を生かしてユーザーフレンドリーな評価ができることが望ましいと思います。この3土業共同評価は既に実績があるようでして、日本公認会計士協会の佐伯常務理事が関西で音頭を取られて、3土業が共同してベンチャーを評価した、救助したという事例があるようです。こういうことを進めていくのが中小企業にとっては一番好ましいと思います。

時間の関係でデスクッションに踏み込めなかったことをお詫びいたします。

ご清聴ありがとうございました。

【徳田】 これをもちまして本日のシンポジウムをすべて終了いたします。ありがとうございました。

—了—