



# 知的財産を活用 した経営戦略の ススメ

弁理士 渡辺 浩司

(特定侵害訴訟代理業務付記)



**TOKYO IP CONSULTING**

---

# Table of Contents

1. はじめに
2. 知的財産を活用した経営戦略
3. 特許権が上場企業の経営指標に及ぼした影響
4. 知財の流動性向上のための方策
5. まとめ

---

# はじめに



TOKYO IP CONSULTING

---

# 知的財産権は「数」が重要だった

大企業は、企業価値や自社の競争力を高めるために、多数の知的財産権を保有している

CNET Japan > ニュース > 企業・業界

 グーグルがモトローラ・モビリティを買収--約125億ドルで

別井貴志（編集部） 藤本京子（編集部） 2011年08月15日 21時23分

Googleは米国時間8月15日、Motorola Mobility Holdingsを現金約125億ドルで買収すると発表した。1株あたり40ドルで、これは8月12日終値時点のMotorola Mobilityの株価に63%プレミアムを乗せた価値となる。

Googleは、同社の「Android」を通じてMotorola Mobilityとパートナー関係にある。Googleの最高経営責任者であるLarry Page氏は、「Motorola MobilityはAndroidに深くかかわっており、2社が結びつくのは自然なことだった。2社が一緒になることで、Androidが強化されるだけでなく、市場の活性化にもつながり、顧客の選択肢も広がる」と述べている。

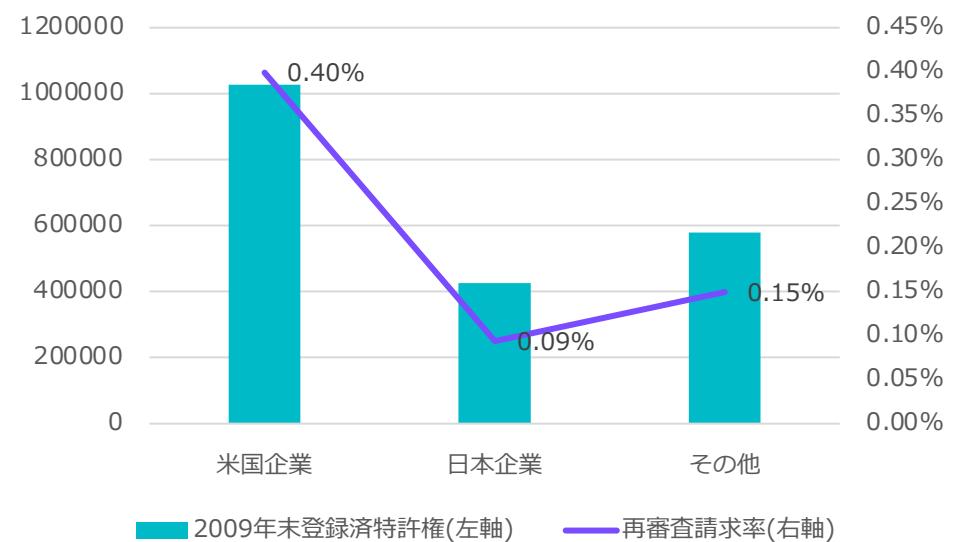
Googleでは、Motorola Mobility買収後も同社を別事業者として運営する。Motorola MobilityはAndroidのライセンサーという位置づけを保ち、Androidがオープンプラットフォームであることにも変更はない。

- ✓ Apple v. Samsung訴訟においてはGoogleがSamsungを支えていた。
- ✓ Motrola Mobilityを買収することにより、Googleは**17,000件以上の知財権を取得した**といわれる。
- ✓ Googleは知財権を得たのち、**買収後のMotrola Mobilityを売却**。
- ✓ Motrola Mobilityの買収劇は、Appleとの訴訟を容易にするための知的財産権を取得することが目的だったとされる

(2011年8月15日 CNET Japanより抜粋して引用)

# 質を重視した知財戦略へ

特許権者の利益にかなう／競合企業に対する競争力を発揮できる知財権の取得が求められている



✓ 2009年末時点のデータでは、米国で再審査請求(特許権付与の見直し)される日本企業の特許権の割合は、米国企業よりも低い

日本企業も、特許権の質に重点を置いた戦略が求められる！

「日本の知財戦略、特許の量から質重視へ」【2】  
日本の相対的技術力と特許申請コスト意識、Patent Result、関野勝弘 (2011)よりデータを抜粋



TOKYO IP CONSULTING

# 資産価値評価における3つの手法

資産価値評価としては、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の3つの手法が存在する

手法	内容	知財価値評価における長所・短所
コストアプローチ	取得にかかったコストから価値算定	<ul style="list-style-type: none"><li>● 算定基準が分かりやすい</li><li>● 売買価格に見合う利益が得られるか不明</li></ul>
マーケットアプローチ	取引市場における一般的な取引価格から価値算定	<ul style="list-style-type: none"><li>● 價格決定手法として信頼性が高い</li><li>● 先行する取引事例が不足</li></ul>
インカムアプローチ	その資産から <u>将来得られるキャッシュフロー</u> から価値算定	<ul style="list-style-type: none"><li>● 評価手法として経済的に合理的</li><li>● 将来の予測に基づく評価</li></ul>

知的財産権の価値評価ではインカムアプローチが主流！



TOKYO IP CONSULTING

# (参考)キャッシュフローとは？

会計上の特定の期間における現金の流入と流出の総和を「キャッシュフロー」という

- ✓ キャッシュフローとは当期の現金の流入と流出の総和を指す
- ✓ 長期で通算すれば**キャッシュフローは営業利益と同額に収束する**
- ✓ 当期において、純利益額から、資産の変動と、現金の流入／流出が一致しない項目を控除して算出

$$\begin{aligned}\text{キャッシュフロー} = & \text{ 税引き後純利益額} \\ & + \text{ 減価償却費} \\ & - \text{ 固定資産投資額} \\ & - \text{ 正味運転資金の増加額}\end{aligned}$$



TOKYO IP CONSULTING

---

# ここまでまとめ

- ✓ 量重視の知財戦略から**質重視**の知財戦略へ
- ✓ 知財価値評価では、**インカムアプローチ**により知財権の価値を算出する
- ✓ インカムアプローチでは、将来のキャッシュフロー（営業利益）に基づいて、知財権の価値を算出する
- ✓ キャッシュフローの増大に寄与する知財権であれば、知財価値がより高いと判断される



TOKYO IP CONSULTING

---

---

# 知財を活用した経営戦略

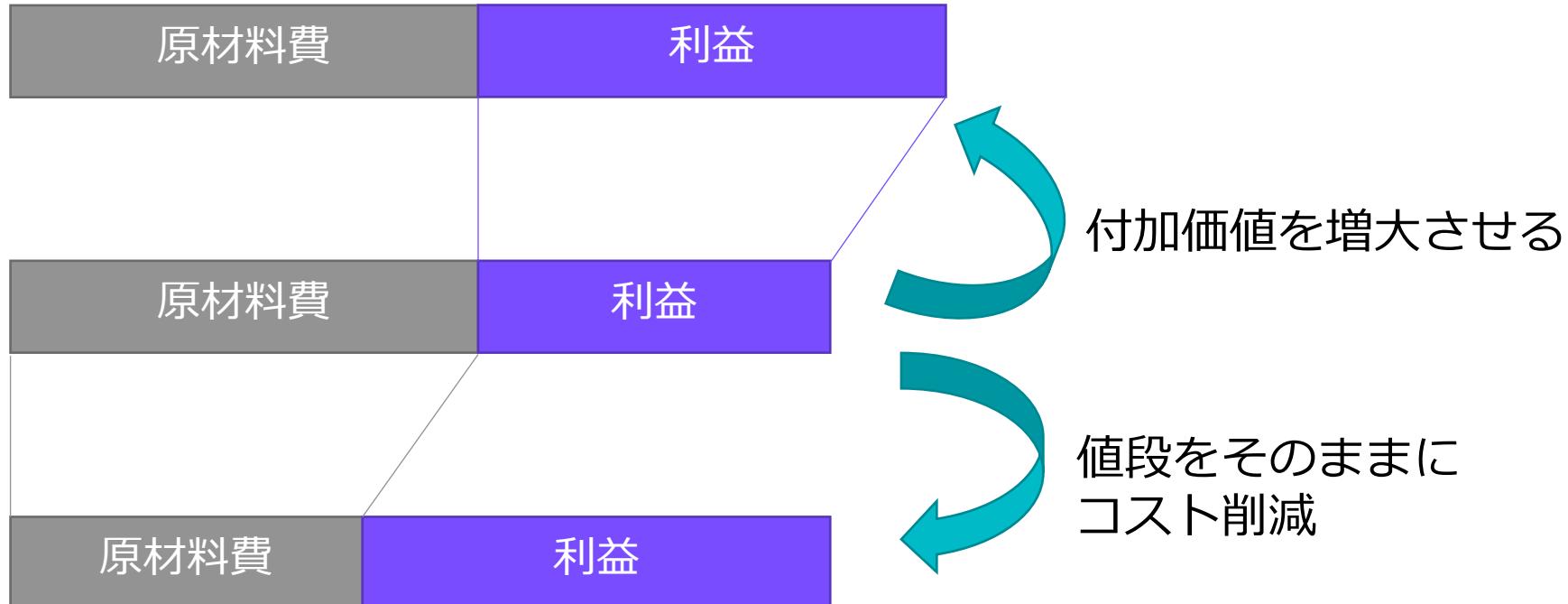


TOKYO IP CONSULTING

---

# 【方法 1】 1 製品あたりの利益を増やす

付加価値増大や、コスト削減により、売り上げ 1 単位あたりの利益額が高ければ、キャッシュフローは増えやすい



TOKYO IP CONSULTING

# Apple v. Samsung損害額10億ドル超

Appleの4件の意匠特許権を含む知財権に基づく訴訟により、米国連邦地裁で10億ドルの損害賠償が認められた

U.S. Patent

May 26, 2009

Sheet 1 of 12

US D593,087 S

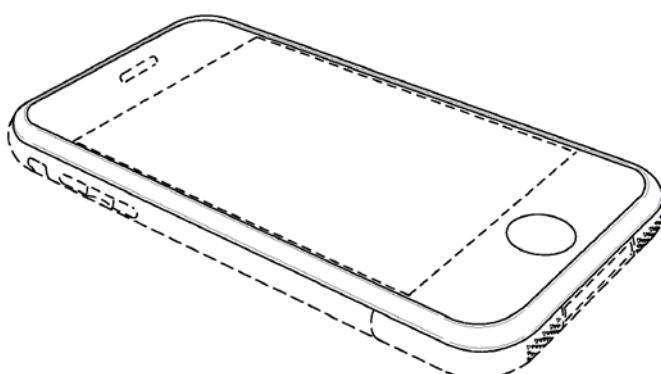


FIG. 1

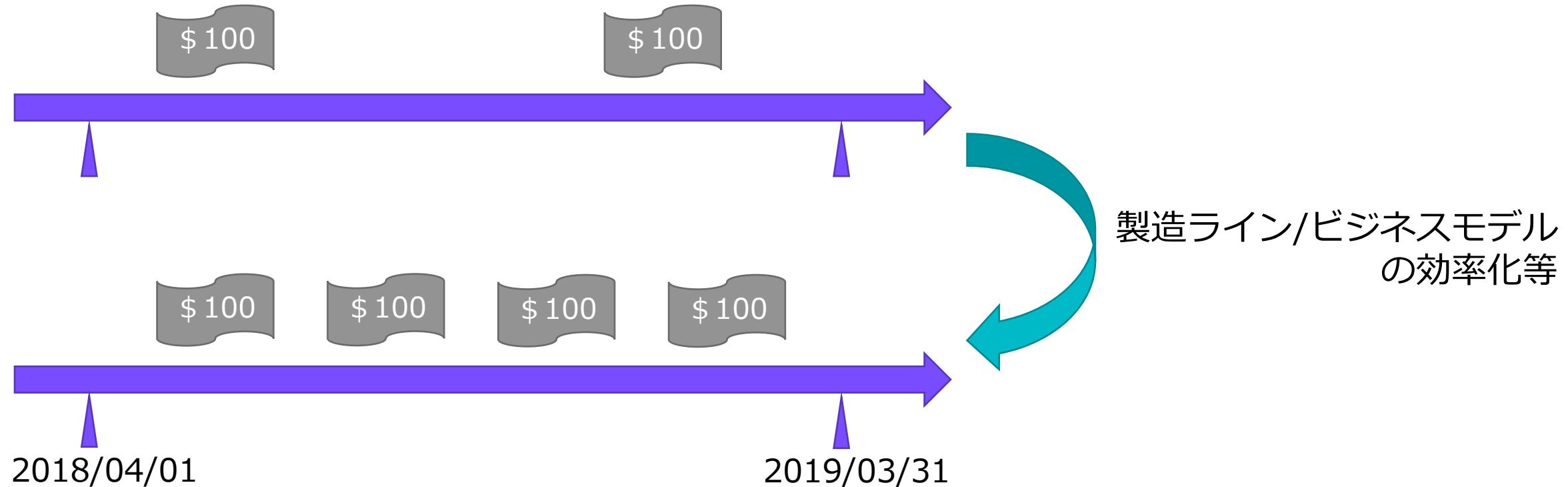
- ✓ 最終製品の外観の意匠権については、製品に高級感を与え、**価格上昇に寄与**する場合がある
- ✓ 製品に対して登録意匠を実装する場合、特許発明を実装する場合よりも**コストは低い**
- ✓ スマートフォンは販売数が多いため損害賠償が高額になった事情もある
- ✓ 本件訴訟は、最終的に和解により終結



TOKYO IP CONSULTING

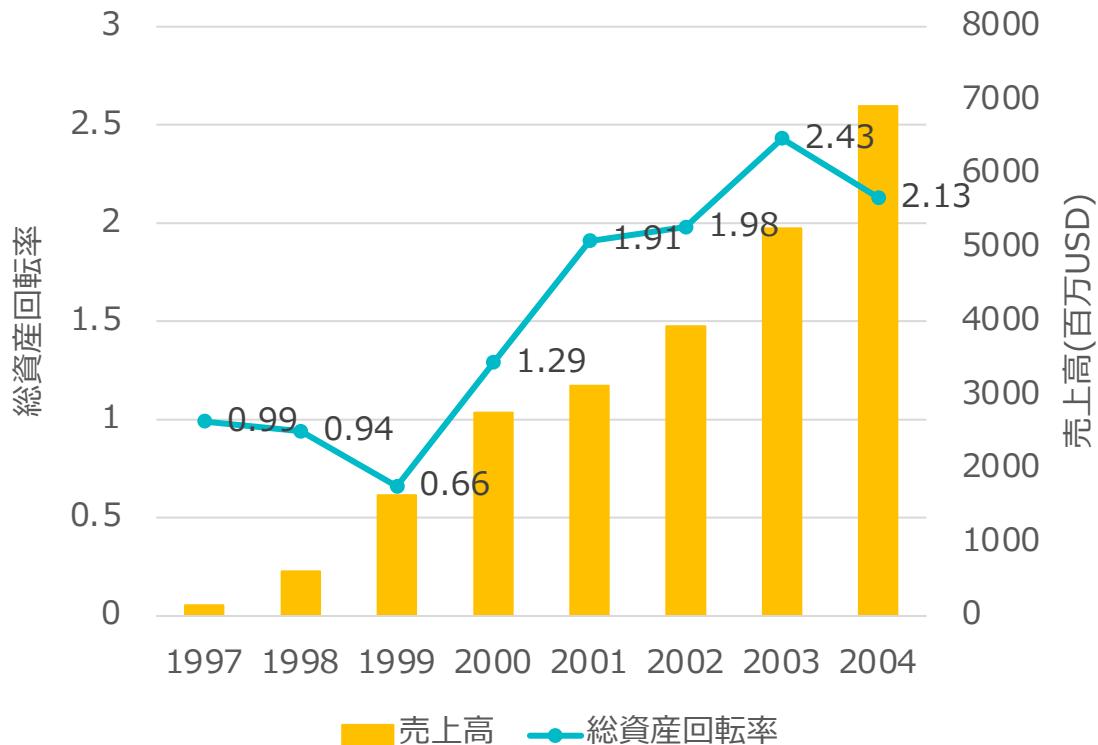
## 【方法2】 製品の回転率を高める

商品 1 単位を売るための期間を短縮できれば、キャッシュフローは増えやすい



# ワンクリック特許における経営戦略

ワンクリック特許は利便性向上による顧客吸引力を発揮して、AmazonのECサイトにおける回転率を劇的に向上させた

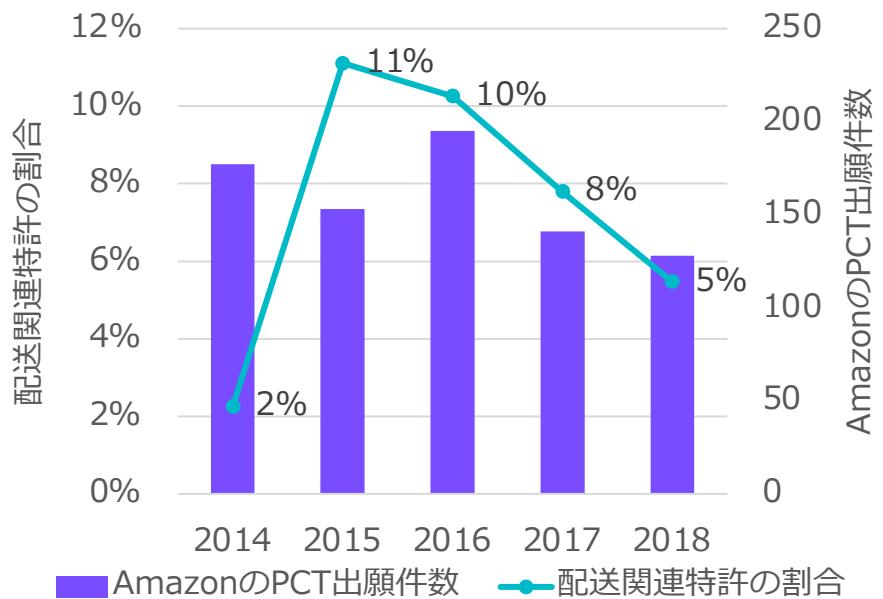


- ✓ ワンクリック特許は1997年9月出願、1999年9月登録
- ✓ ワンクリック特許が出願された後、Amazonの売上・総資産回転率は劇的に改善



# Amazonの配送技術特許の傾向

Amazonでは、商品発送時に代金が決済されるようになっており、商品発送が早まれば、回転率が向上する



- ✓ 代金入金プロセスを短縮することにより、回転率が高まり、キャッシュフローが増加する
- ✓ 2019年Q4にはAmazonの当日/翌日配送件数は、前年同期比で**4倍以上**に増加
- ✓ 利便性向上により、**顧客誘引力が發揮**される
- ✓ 2015年から2016年にかけて配送技術関連のPCT出願が増加

IPCを利用してPatent Scopeにて検索

検索式 : PA:(amazon) AND ICF:(G08G or B65 or B64 or G01S) AND PD:([01.01.201X TO 31.12.201X])



TOKYO IP CONSULTING

---

# ここまでまとめ

- ✓ 利幅を増やす知財権/回転率を上げる知財権がそれぞれ重要
- ✓ 意匠権を利用することにより低コストで付加価値を付与する
- ✓ アマゾンのワンクリック特許や配送関連特許は、回転率を上昇させる
- ✓ 米国IT企業は、利幅/回転率を重視した事業戦略を展開している

---

# 特許権が上場企業の 経営指標に及ぼした影響



TOKYO IP CONSULTING

---

# ビジネスモデルにおけるROAの検討

ROA（総資産営業利益率）は売上高営業利益率と総資産回転率の積 であり、事業利回りを示す

$$\text{ROA (総資産営業利益率)} = \frac{\text{営業利益}}{\text{総資産}}$$
$$= \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}}$$

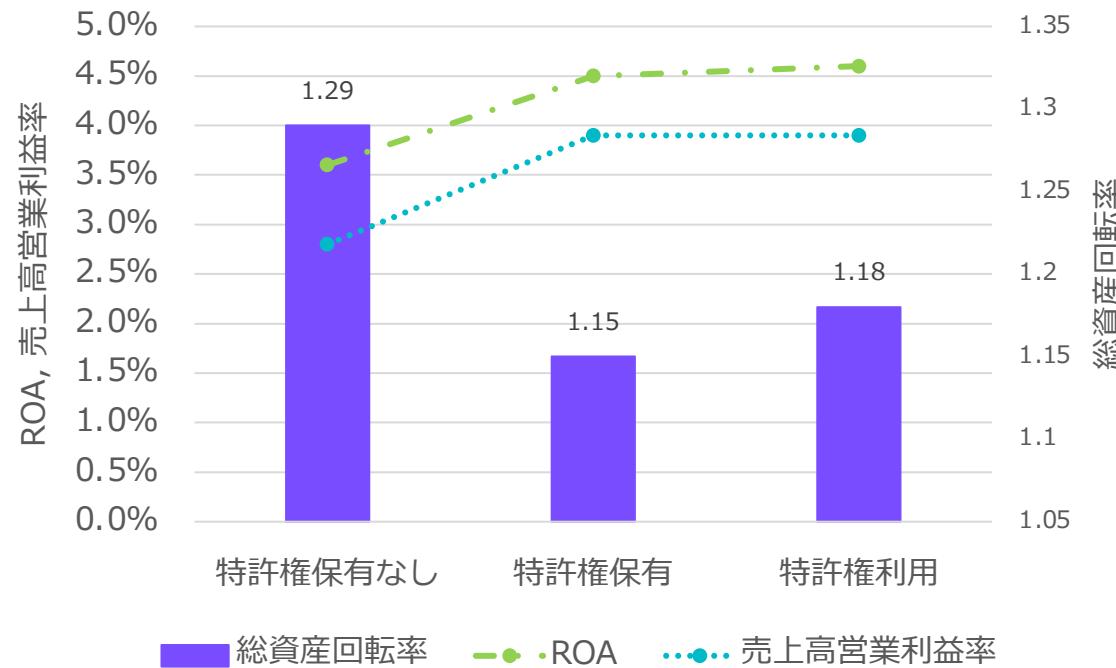
売上高営業利益率（利幅） 総資産回転率（回転率）



TOKYO IP CONSULTING

# 特許権と中小企業の経営指標

特許権を保有/利用している企業は、売上高営業利益率、ROA(総資産営業利益率)が高くなる傾向にあり、総資産回転率は低下する傾向にある



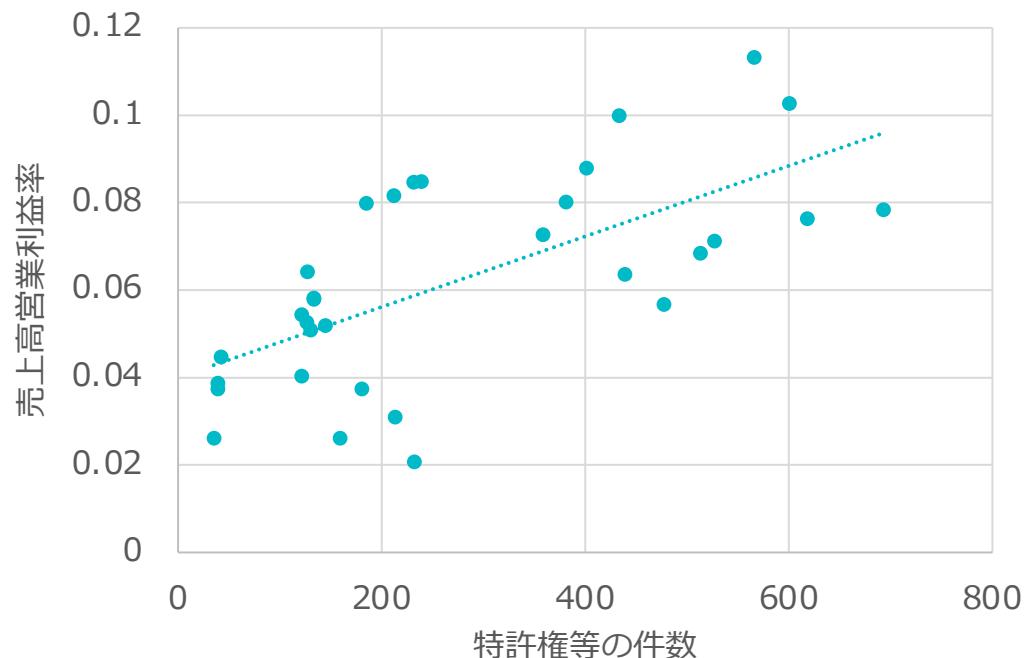
\*特許庁及び三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2019)作成報告書よりデータを抜粋して編集・計算



TOKYO IP CONSULTING

# 特許権と上場企業の売上高営業利益率

日経平均構成食品企業では、特許件数が多い程、売上高営業利益率は高まる傾向にある

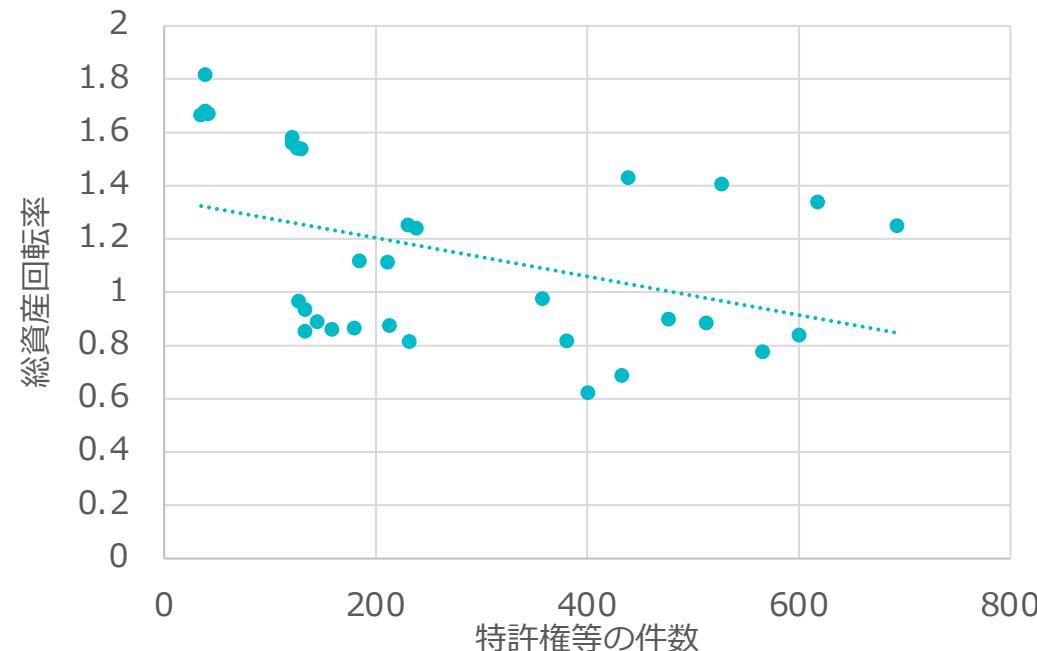


- ✓ 一般消費者向け食品事業が売り上げの過半を占める日経平均構成食品企業の特許権件数(連結)と売上高営業利益率(連結)には、統計上有意な**強めの正の相関がある**  
( $r=0.66$ ,  $n=32$ ,  $p<0.001$ )
- ✓ 大企業の場合、多角経営を行っている企業も多いため、特許権件数と財務指標の関連性は必ずしも明確ではない

\* J-Platpat及び各企業有価証券報告書を調査  
(FY2018, FY2017, FY2016, FY2015)

# 特許権と上場企業の総資産回転率

日経平均構成食品企業では、特許件数が多い程、総資産回転率は低下する傾向にある

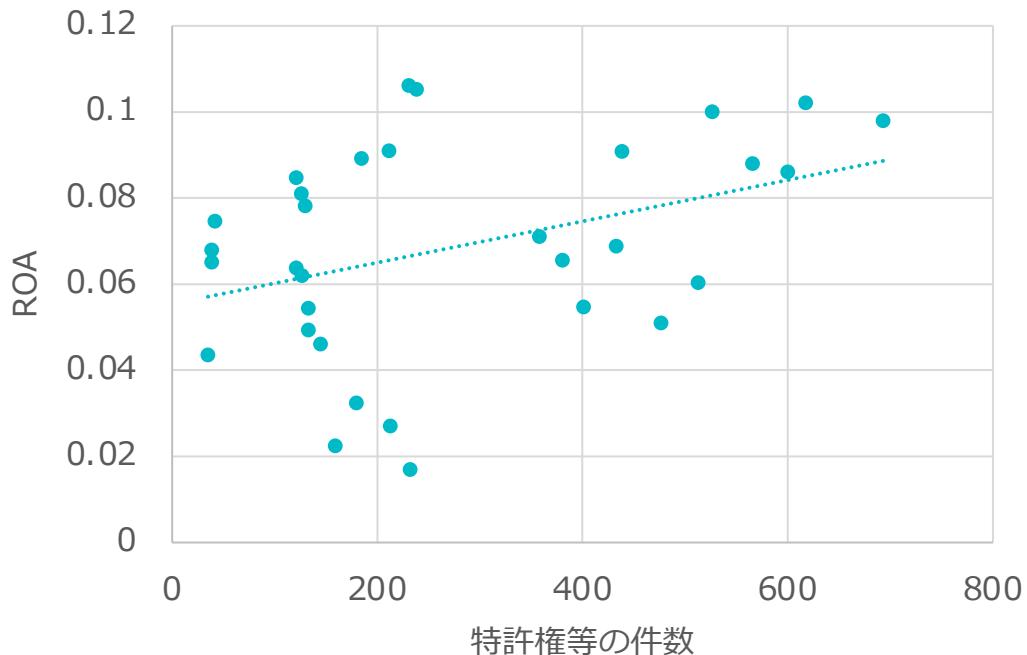


- ✓ 一般消費者向け食品事業が売り上げの過半を占める日経平均構成食品企業の特許権件数(連結)と総資産回転率(連結)には、統計上有意な**負の相関がある**( $r=-0.41$ ,  $n=32$ ,  $p<0.03$ )

\* J-Platpat及び各企業有価証券報告書を調査  
(FY2018, FY2017, FY2016, FY2015)

# 特許権と上場企業のROA

日経平均構成食品企業では、特許件数が多い程、ROA(事業利回り)は改善する傾向にある



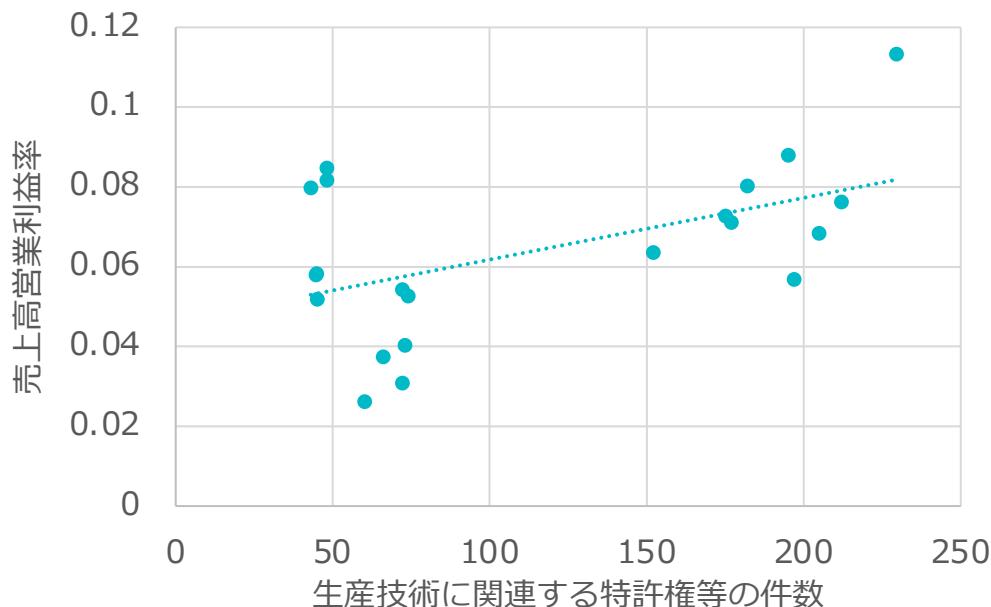
✓ 一般消費者向け食品事業が売り上げの過半を占める日経平均構成食品企業の特許権件数(連結)とROA(連結)には、統計上有意な正の相関がある( $r=0.38, n=32, p<0.04$ )

特許権の件数が多い程、経営状態が改善！！

\* J-Platpat及び各企業有価証券報告書を調査  
(FY2018, FY2017, FY2016, FY2015)

# プロセスイノベーションと売上高営業利益率

日経平均構成食品企業では、生産技術関連の特許件数が多い程、売上高営業利益率は高まる傾向にある



- ✓ 一般消費者向け食品事業が売り上げの過半を占める日経平均構成食品企業の生産技術関連の特許権件数(連結)と売上高営業利益率(連結)には、統計上有意な正の相関がある( $r=0.51, n=21, p<0.02$ )

\* J-Platpat及び各企業有価証券報告書を調査(FY2018, FY2017, FY2016, FY2015)

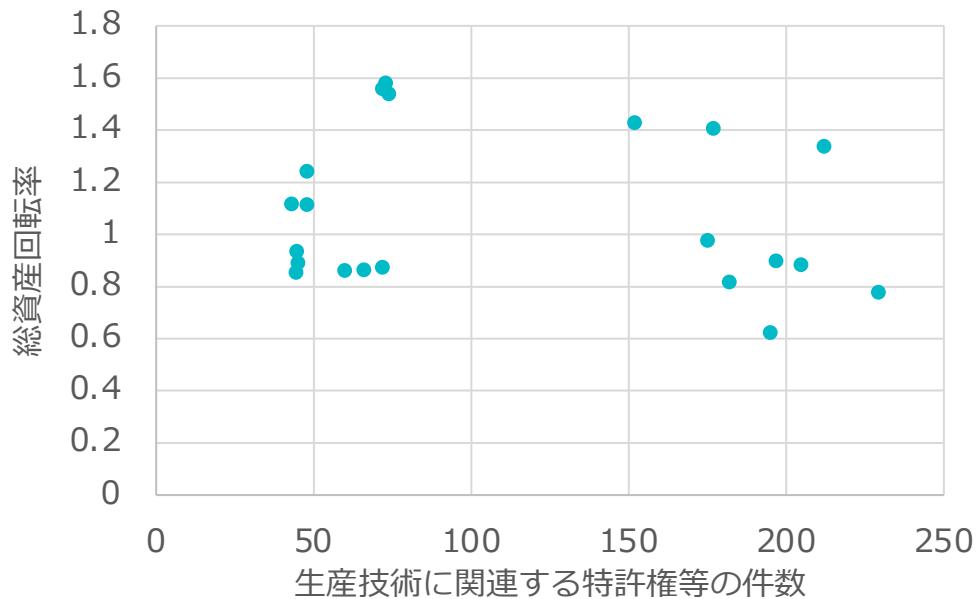
\* 製造方法は[製造する/CL+製造方法/CL+製造法/CL+製法/CL+調製する/CL+調製方法/CL+調製法/CL+生産する/CL+生産方法/CL+生産法/CL]で検索、製造装置は [装置/CL+機/CL+器/CL]で検索し、特許された請求項1の文言を目視確認



TOKYO IP CONSULTING

# プロセスイノベーションと総資産回転率

日経平均構成食品企業では、生産技術関連の特許件数が多くても、総資産回転率は低下しない



- ✓ 一般消費者向け食品事業が売り上げの過半を占める日経平均構成食品企業の生産技術関連の特許権件数(連結)と総資産回転率(連結)には、統計上有意な**相関がない**  
( $r=0.26, n=21, p>0.2$ )
- ✓ プロセスイノベーションはコスト削減による利幅上昇につながるため、**価格上昇をもたらしにくいため**、と推察される

\* J-Platpat及び各企業有価証券報告書を調査(FY2018, FY2017, FY2016, FY2015)

\* 製造方法は[製造する/CL+製造方法/CL+製造法/CL+製法/CL+調製する/CL+調製方法/CL+調製法/CL+生産する/CL+生産方法/CL+生産法/CL]で検索、製造装置は [装置/CL+機/CL+器/CL]で検索し、特許された請求項1の文言を目視確認



TOKYO IP CONSULTING

---

# ここまでまとめ

- ✓ 特許権自体が、売上高営業利益率（利幅）を高める効果がある
- ✓ 特許権保有・活用企業では、総資産回転率（回転率）は低下傾向にある
- ✓ プロセス・イノベーションによるコストダウンを推進することにより、総資産回転率が低下しにくくなる可能性がある



TOKYO IP CONSULTING

---

---

# 知財の流動性向上のための方策

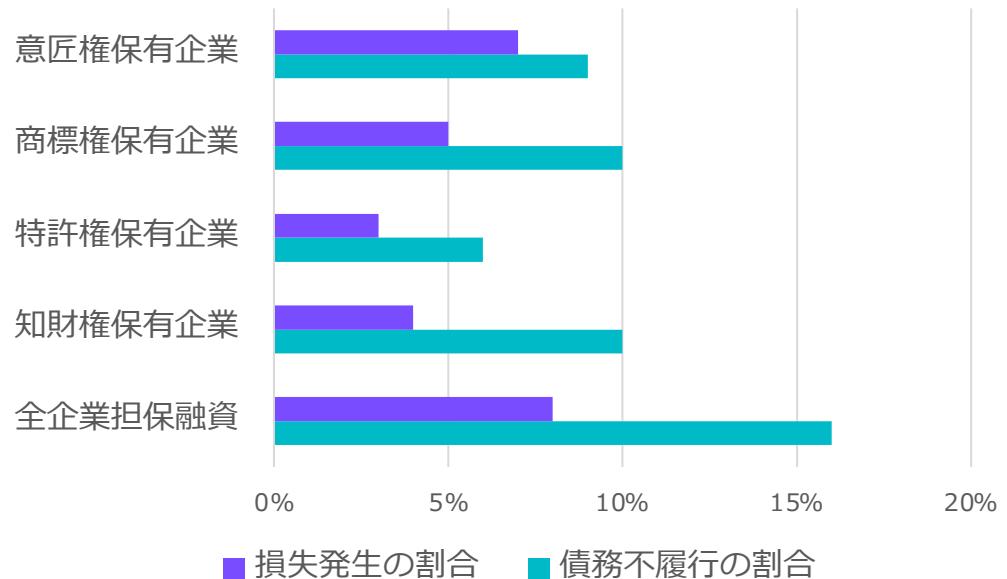


TOKYO IP CONSULTING

---

# 知財権保有企業への融資と債務不履行

知財権保有企業への融資は、通常の融資と比べて、債務不履行になりにくく、融資に伴う損失も発生しにくい



- ✓ 知財権を保有している企業への融資の場合、債務不履行になりづらく、（担保権実行後の）損失も発生しにくい
- ✓ 有形固定資産を保有していない場合でも、多くの知財権を保有していることにより、融資を受けられる可能性もある

Intellectual Property Office & British Business Bank, "Using Intellectual Property to Access Growth Funding" (2018) からデータを抜粋して編集

# 国内における知財担保融資の事例

知財を活用した資金調達には困難が伴いやすいが、知的財産権を武器に資金調達を成功させる事例もある

## 図1.5 金融機関による担保融資事例①

- ・UFJ、三井住友、あおぞら、住友信託の4行、トーメン系の農薬販売会社、アリストラライフサイエンスに、農薬製造・販売に関する特許権などを担保に355億円の協調融資 2003/09/30, 日本経済新聞
- ・肥後銀行、ベンチャーの電子機器製造開発エイムテックに知財権担保融資—ガス漏洩の検査装置特許を担保に2千万円を融資 2005/04/08, 朝日新聞
- ・埼玉りそな銀、教材の著作権担保に融資——資金10万円の企業に 2005/09/14, 日経金融新聞
- ・福銀、知的財産権担保に初融資 半導体開発ベンチャーに1億5000万円 2007/02/28, 西部読売新聞

## 図1.6 金融機関による担保融資事例②

- ・東京スター銀、ソフト開発イーフロンティアはがき作成ソフト「筆王」の商標権、プログラム著作権を担保に融資 2007/03/02, 日経金融新聞
- ・三菱東京UFJ、ジャスト、4ソフト著作権、担保に—58億円の融資枠 2007/04/23, 日経金融新聞
- ・大垣共立銀行 健康食品メーカー、中日本カプセルに、カプセル開発の特許技術担保融資を商工中金と協調で 2007/12/04, 日本経済新聞
- ・中小公庫、谷沢製作所(中央区)に1億円と、櫻調温工業(葛飾区)に5000万円を特許権などを担保にした融資 2008/01/21, 日刊工業新聞
- ・日本政策金融公庫、床暖房システム製造販売の栗田工業(豊橋市)に特許権を担保に融資 2009/01/16, 日刊工業新聞

- ✓ 知的財産権を含む資産を担保として、金融機関が知財権者に融資（貸付）を行う
- ✓ 事業実施の設備についても、知的財産権とともに担保の対象とされる
- ✓ 有形固定資産を保有していない企業の場合、知財担保融資は困難である場合もある
- ✓ **知財担保融資の実行事例は依然として少ない**

※知財活用融資においても知財に担保権を設定していないことも

特許庁他、「知的財産の価値評価について(2017)から抜粋

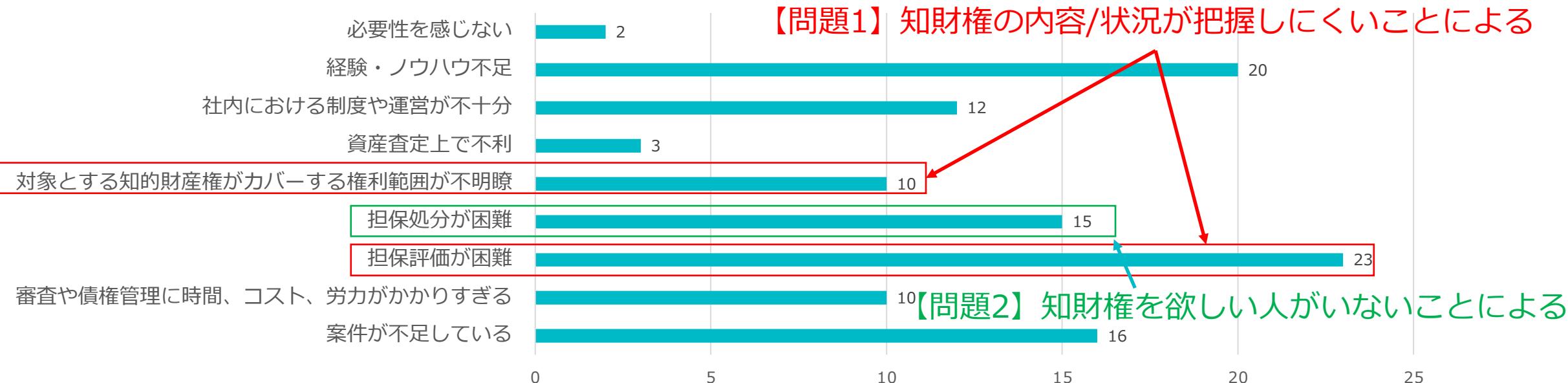


TOKYO IP CONSULTING

# 知財担保融資を取り巻く現状

①知的財産権の価値評価が困難であること、②担保の引受先の不在（知財に対する需要不足）により、知財担保融資が困難となっている

## 知財担保融資に消極的である理由



藤原綾乃、「知財担保融資の将来性」, パテントVol. 68, No. 5, p.90-99からデータを抜粋して編集  
(調査対象158信用金庫中36信用金庫からの回答、複数回答あり)



TOKYO IP CONSULTING

# 【問題1】知財担保融資と情報の非対称性

金融機関が知財の内容、事業との対応関係、知財の価値を評価できないことにより、知財担保融資が活発化しづらくなっている

## ペッキング・オーダー理論(1984)

- ✓ 情報の非対称性は資金調達コストを上昇させる (=高めの貸付金利)
- ✓ 情報開示に積極的な企業（大企業）のほうが資金調達を行いやすい
- ✓ 知財担保融資（間接金融）の場合に限らず、社債発行や株式の時価発行増資等の場合にも当てはまりうる



誠実かつ積極的な情報開示、特許発明/特許戦略の見える化など

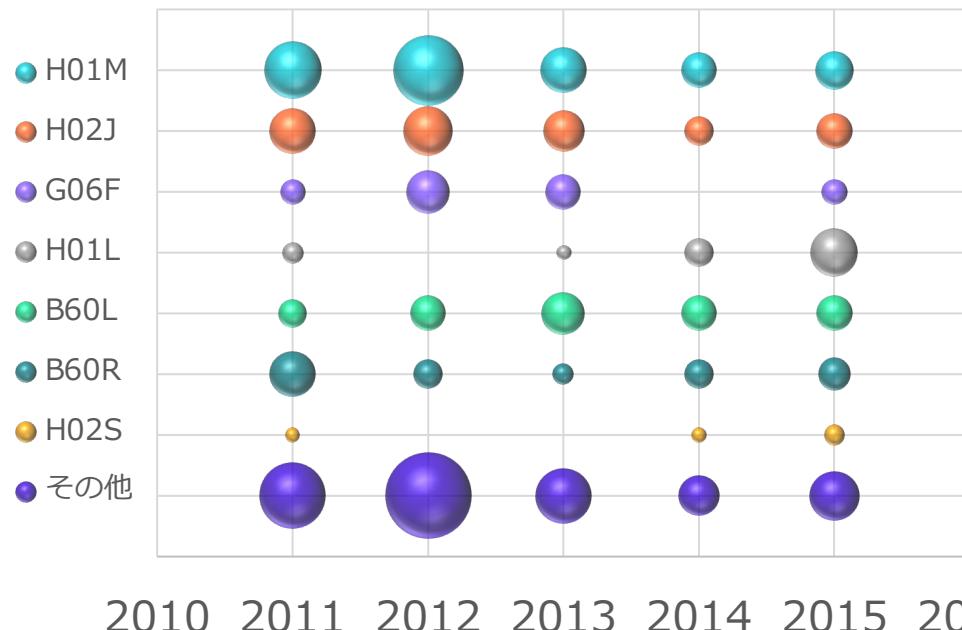


TOKYO IP CONSULTING

# 【問題1】知財ビジネス評価書作成支援事業

地域金融機関等による中小企業への融資にあたり、特許庁が「知財ビジネス評価書」の作成を支援している

Teslaの年次別出願分布



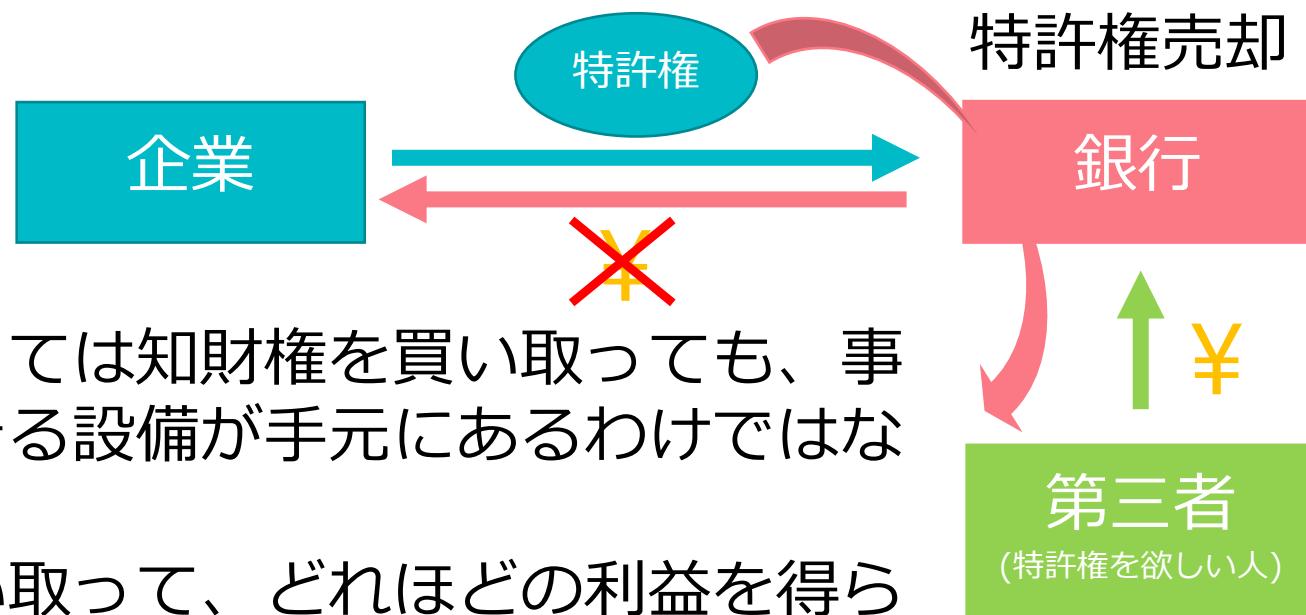
- ✓ 該当事業の売上げ予測
- ✓ 市場規模、市場の推移・予測
- ✓ 知財と製品との対応関係
- ✓ パテントマップ
- ✓ 事業の強み・弱み・機会・脅威(SWOT)  
等で知財・事業の価値を説明

分かりにくい知財動向を分かりやすく見える化

※H01M:バッテリー関連技術、H01L半導体関連

## 【問題2】 知財担保融資における知財の役割

担保権設定という観点で見れば、債務者が返済不能(債務不履行)に陥ったときに知財権を買い取ってくれる第三者が見つかるかが問題



- ✓ 第三者にとっては知財権を買い取っても、事業を実施できる設備が手元にあるわけではない
- ✓ 知財権を買い取って、どれほどの利益を得られるのかが予見できない
- ✓ 知財権者が誰かにより、知財の価値は変わる



TOKYO IP CONSULTING

## 【問題2】 担保の引受先を増やすためには？

プロパテント政策は、知財権者の利益を最大化させることにより、技術革新(=イノベーション)と知財権の活用を促進する

### 「見えざる手」(アダムスミス、「国富論」)

“人は自分自身の安全と利益だけを求めようとする。この利益は、例えば「莫大な利益を生み出し得る品物を生産する」といった形で事業を運営することにより、得られるものである。そして人がこのような行動を意図するのは、他の多くの事例同様、人が全く意図していなかった目的を達成させようとする見えざる手によって導かれた結果なのである。”

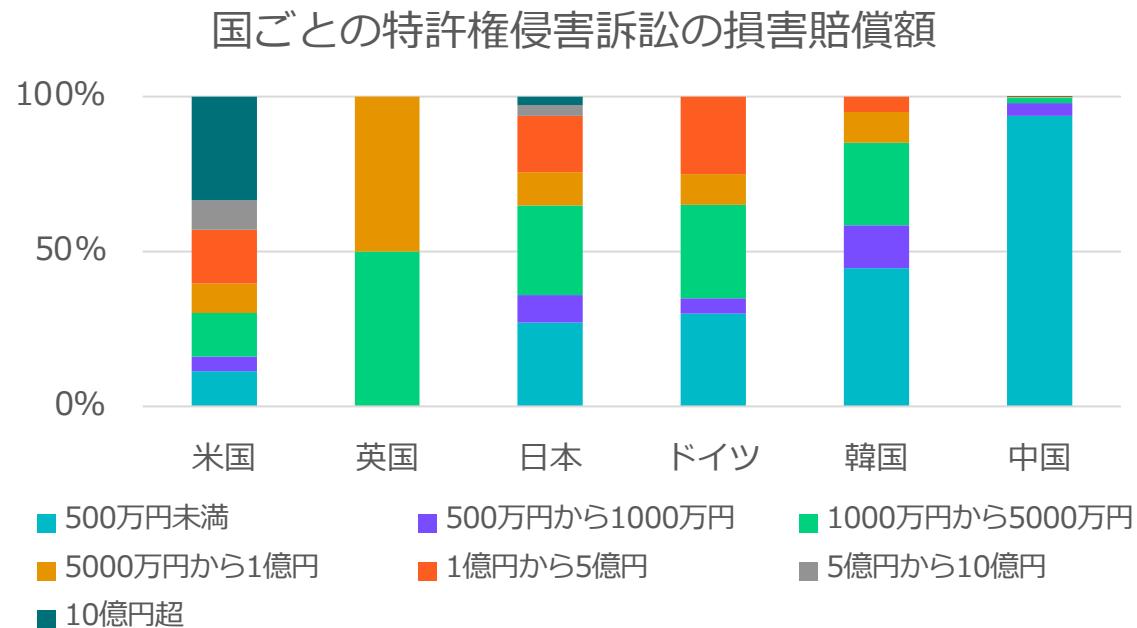
知財から得られる利益の向上(収益の増加 **【戦略1】**)、知財権取得・知財関連取引における”プロセスイノベーション”(=コスト低減 **【戦略2】**)は、知財の活用の促進に寄与しうる



TOKYO IP CONSULTING

# 【戦略1】特許権損害賠償額の高額化

特許権侵害訴訟における損害賠償額が高額化が米国では、知財担保融資も含めた知財の活用も進んでいるが、パテントトロール等も暗躍している



- ✓ 米国における損害賠償額の高額化の背景には、懲罰的賠償制度の存在もある
- ✓ 米国では知財担保融資も活発である、と指摘されている(OECD報告書)
- ✓ 懲罰的賠償制度は日本法にはなじまないとされる

出展：「特許権侵害における損害賠償額の適正な評価に向けて」、特許庁他、2018

## 【戦略2】 知財業界でのイノベーション

知財戦略・知財権関連プロセスにおける工夫を「プロセスイノベーション」につなげ、知財権取得による「利益」の最大化を目指す



- ✓ AIによる特許調査、審査シミュレーション
- ✓ 機械翻訳を意識した特許明細書作成
- ✓ 模倣品の調査・摘発(Notice & Takedown)の自動化
- ✓ 知財権の見える化(意匠権の活用等)

プロセスの自動化の促進と、見える化による情報の非対称性の解消が重要

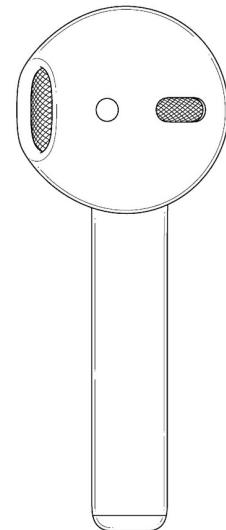
※このスライドはAIを活用してデザインしています

## 【戦略2】意匠権の積極活用

被疑侵害者やEC事業者、執行担当行政官にもわかりやすい知財権の取得を目指すことにより係争対応コストを低減する



AirPodsに類似のイヤホン  
(Amazonに出品中)



意匠登録第1585727号

- ✓ 競合企業・EC事業者も知財権侵害を回避すべく努力している
- ✓ AirPodsはケースの意匠は取得されていない
- ✓ イヤホンの意匠は、機能的観点から形状が制約を受けるため、細かな装飾が需要者に強い印象を与える
- ✓ 他事業者にわかりやすい権利であれば、係争コストの発生を回避できる



TOKYO IP CONSULTING

---

# ここまでまとめ

- ✓ 知財担保融資が活用されない背景には、**知財価値評価の困難性**と、**担保権の引受先の不在**、という問題がある
- ✓ 特許権などの知財権の質の「見える化」により、知財権の流動化が進む可能性がある
- ✓ 知財による収益化の推進は、**知財権の流動化**を促進する可能性がある
- ✓ 知財関連プロセスのコストダウンを引き起こす**プロセスイノベーション**も重要
- ✓ 意匠権の活用による、紛争の回避・紛争コスト低減も重要

---

# 参考文献

## 【特許庁調査報告】

「知的財産の価値評価について」(2017)

「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」(2019)

## 【ジェトロ、地域・分析レポート】

「知財価値評価とスタートアップ企業の知財戦略(1),(2)」(2020)

「スタートアップの資金調達に知的財産権の活用を(前編),(後編)」(2021)

「プロセスイノベーションが上場企業の経営指標に及ぼす影響とは」(2021)



TOKYO IP CONSULTING