



知的資産と経営戦略

知的財産マネジメント研究会
(2001年5月19日) 資料

Business-IPR(www.business-ipr.org)

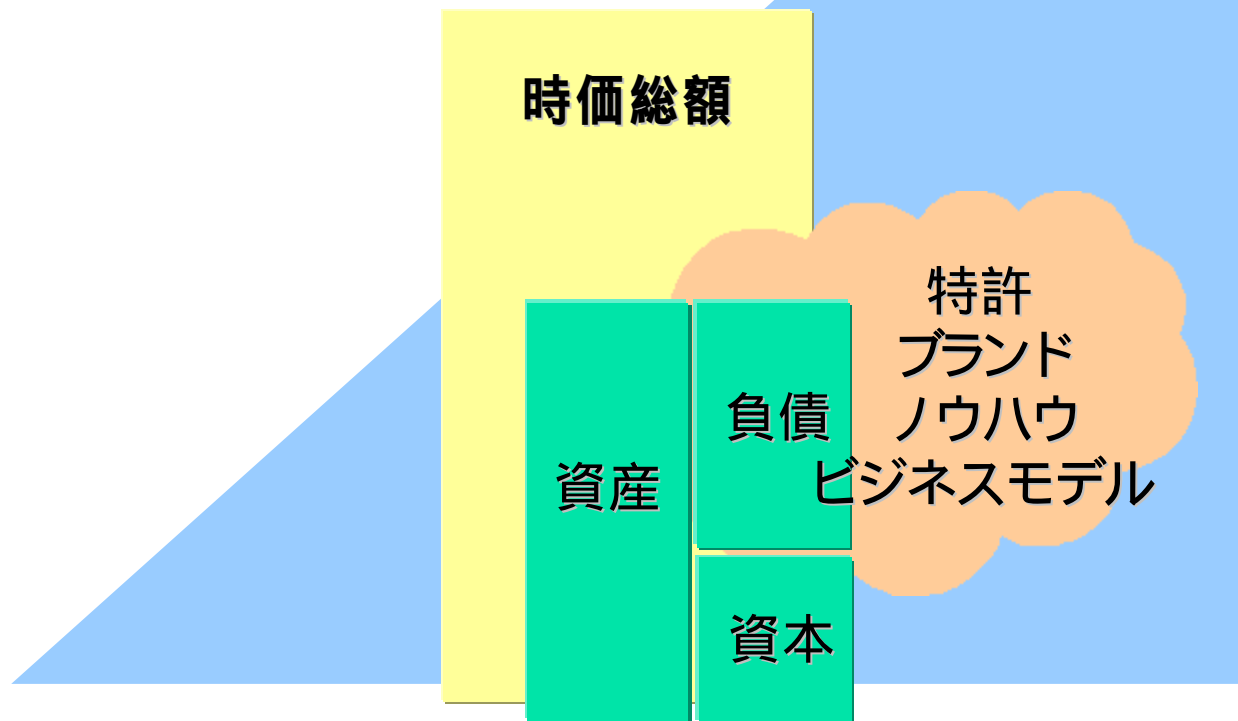
柴田英寿/伊原智人



目次

- オフ・バランス経営時代
- オフ・バランス資産による経営戦略
- オフ・バランス資産を計る
- オフ・バランス資産を生かす
- まとめ

オフ・バランス経営時代





オフ・バランス資産が重要に！

- 株価総額に占めるオフ・バランス資産(バランスシートではその価値が現れてこない資産)の割合は急増
- それらの資産の価値は、工場や設備などの有形資産の3～4倍に。(「Rembrandts in the attic」 Kevin G. Rivette / David Kline著参照)
- 背景：社会・経済のスピード化、ソフト化



オフ・バランス資産とは？

- オフ・バランス資産とは、バランスシート(BS)に載らない資産。現在のBSで資産計上されているものは、原則として、有形資産。知的資産などの無形資産(Intangible Assets)はBSの外。

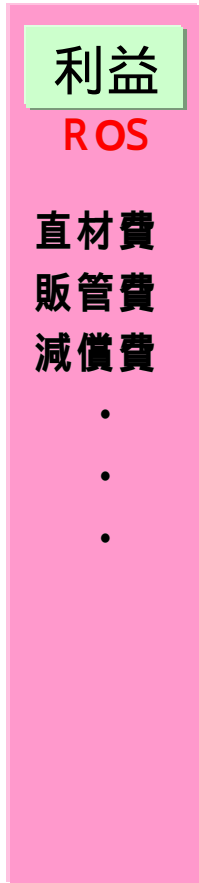
(注)正確に言えば、無形資産であっても、取得した場合には、その取得価格を資産に計上することあり。但し、自社で出願した特許などについては、原則、計上することは認められない。現在、これらの知的資産をバランスシートに載せようという取り組みが会計の世界で行われつつあるが、どのように評価すればいいかについて議論あり。

- オフ・バランス資産の代表：知的財産権、ブランド、人材
- 究極のオフ・バランス資産：コミュニティ、NPQ、卒業生

フレームワークの変化

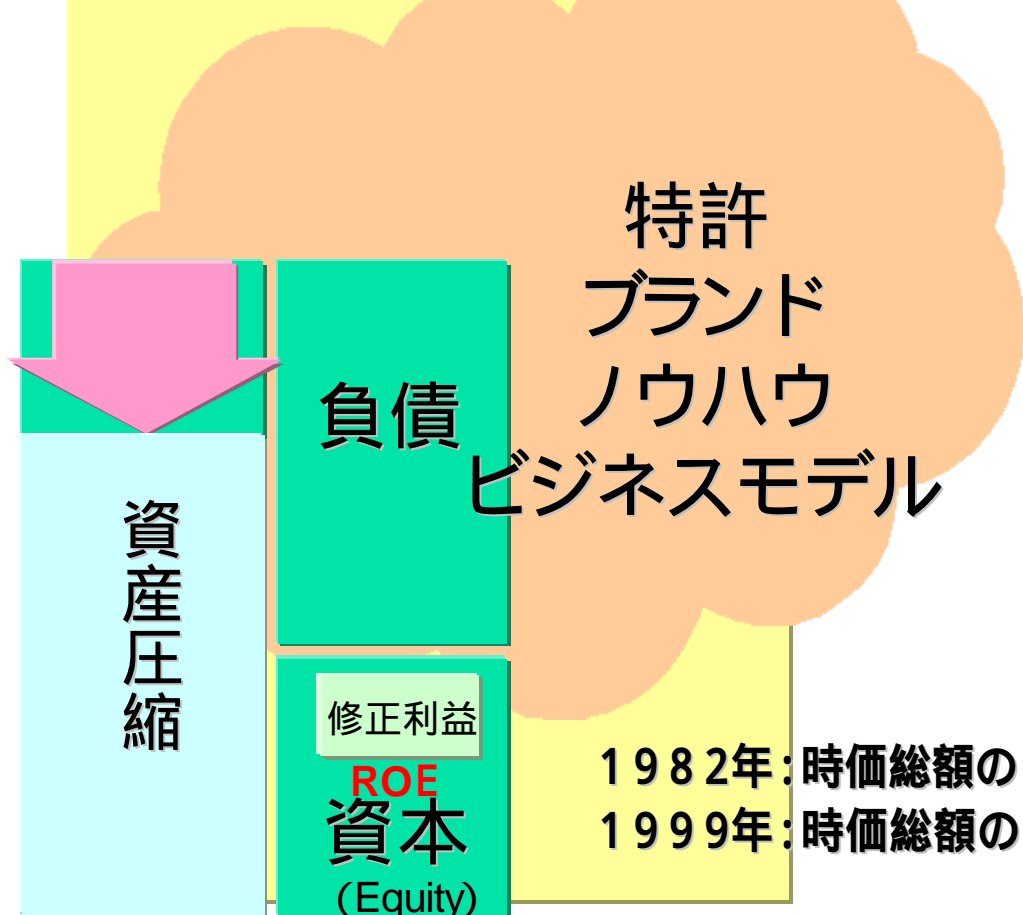


売上
(Sales)



損益計算書

時価総額



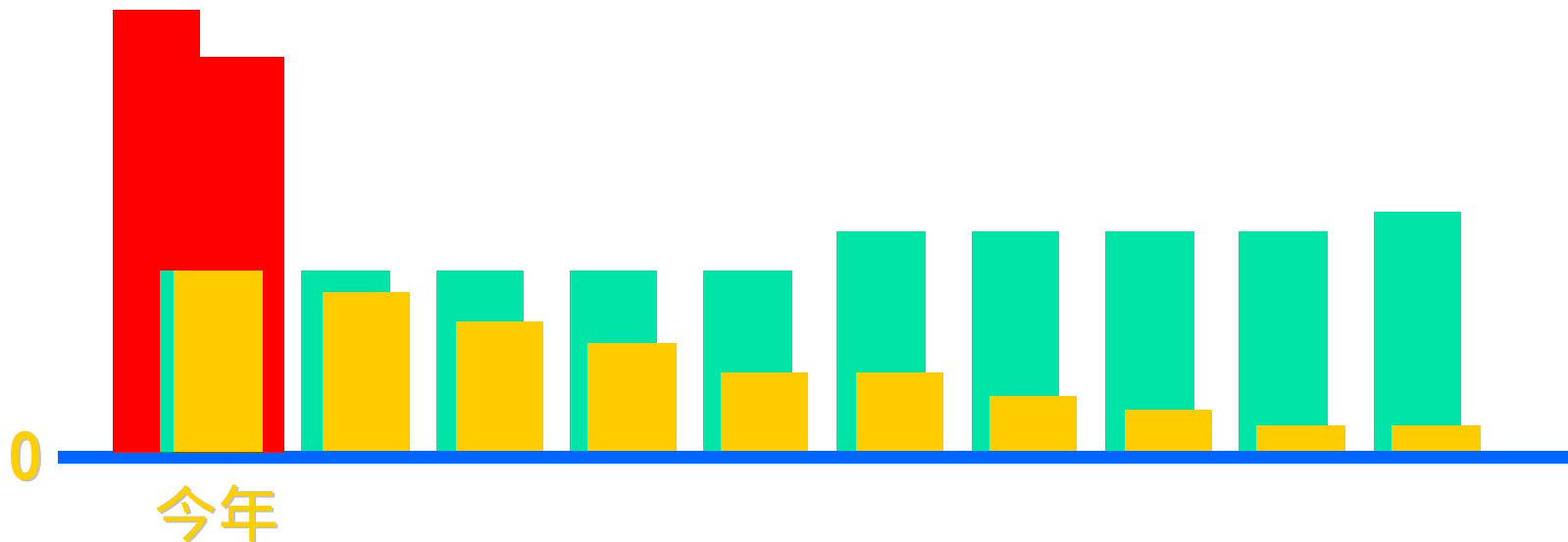
貸借対照表

特許
ブランド
ノウハウ
ビジネスモデル

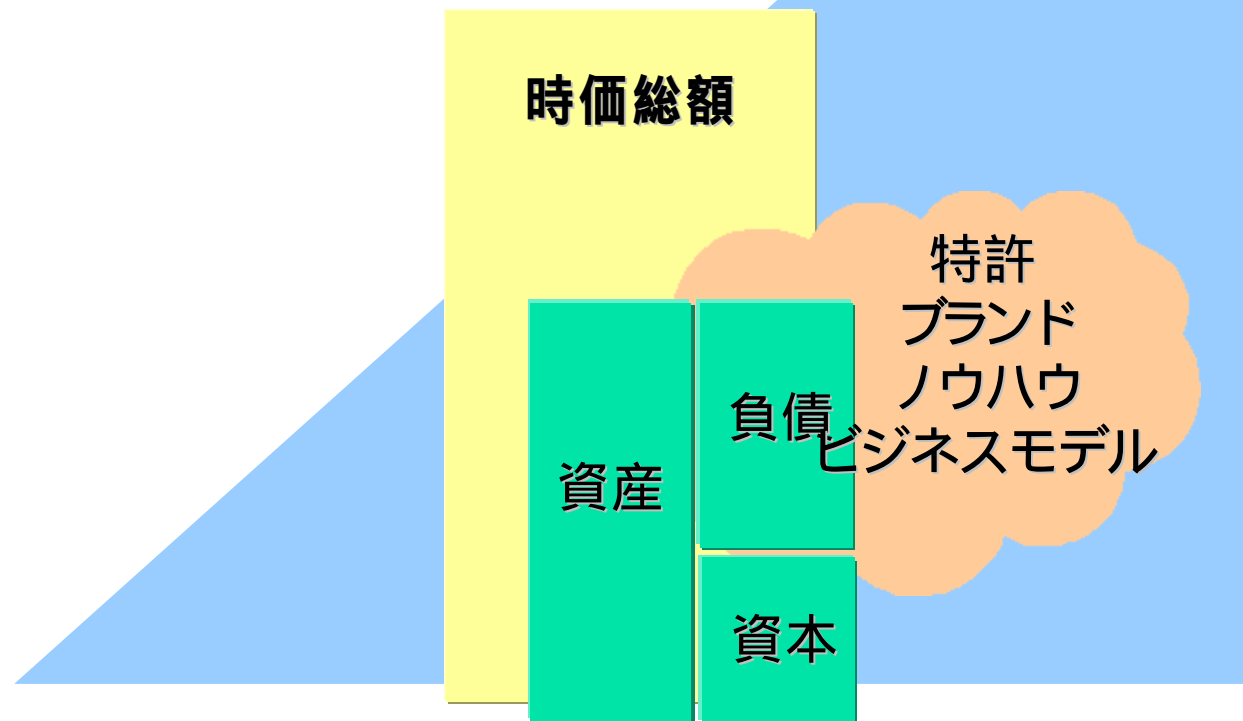
1982年:時価総額の62%がオンバランス
1999年:時価総額の30%以下がオンバランス

バリュー(価値)

- バリュー(価値)の尺度
 - キャッシュフロー
 - 時価総額
- キャッシュフローと時価総額の関係
 - 将来に渡る利益の割引現在価値 = 時価総額



オフ・バランス資産による経営戦略 (特許戦略を中心に)





オフ・バランス資産の中の特許

- オフ・バランス資産の中でも、特許の重要性は飛躍的に高まっている。

特許が支える技術力を、いかに迅速に、効率的に向上できるか、いかに国際標準に持っていけるかが、企業の経営戦略上、重要になってきていることを意味している。

- 国ベースで見ても、特許のライセンス料の日本と海外とのやり取りは、2000年で、2兆3000億円に。この5年間で8000億円も増加。



特許が経営に与えるインパクト(1)

■ 特許による光と影(特許侵害訴訟)

コダック社vsポラロイド社: コダック社が製品の回収費用と損害賠償で15億ドル支払い

ミノルタ社vsハネウェル社: ミノルタ社は和解金として1億2750万ドル支払い。ハネウェル社は、他社からの和解金も含め、2億5160万ドル取得。

H2ブロッカー訴訟(1998年東京地裁): 日本の特許訴訟史上最高の30億円の支払いを判示。

■ 特許ライセンス収入の拡大

IBM社: \$1.7b(2000年)(IBM社のAnnual Report 2000より)

デル社: PCの注文販売方式の特許で、IBMと160億ドルのクロスライセンス契約。それまでのライセンス料負担をゼロに。



特許が経営に与えるインパクト(2)

- 特許(知的財産権)の不備

花王: 1990年代半ば ヒット商品が、知的財産権の確保が不十分であった欧米、東南アジアで模倣される。

キャノン: 米ゼロックス社に複写機の特許をかいくぐられた。



企業の特許戦略の強化(1)

ソニー：社内カンパニー毎に法務・知的財産部を設置。2000年4月に「ビジネスモデル特許室」と他社の特許の申請内容を調べる「ヴァンガード特許室」を設置。

日立製作所：1970年代以降「強い特許戦略」をスローガンに。1999年度の技術移転収支は322億円の黒字。2000年10月には知的所有権部門に独立採算制を導入。



企業の特許戦略の強化(2)

花王：1997年に特許紛争の多発に備えた模擬裁判の実施 2000年10月に特許が生み出した利益に応じた個人への報奨金制度の導入。

金融機関：2000年4月にさくら銀行 7月に三和銀行 11月に富士銀行がそれぞれ特許室を設置。特許出願数も増加。



企業に求められる特許戦略(1)

- 戦略的な特許取得

発明のうち、特許として出願すべきものを判断。

出願したものを特許取得するかどうかの判断。

どの国に特許出願すべきかを判断。

特許マップ、特許ポートフォリオ

Cf. IBM社は、技術分野を7つに分類。各分野で、他社が使わざるをえないような市場価値のある特許を取得するため、各分野で特許戦略を始動する管理者が存在。

- 特許リスク

関連分野の特許調査により、抵触特許のチェック、その保有者の権利行使の可能性の確認



企業に求められる特許戦略(2)

- 特許についての意識改革

経営者が率先して特許戦略を練る。

研究者、商品開発担当、営業担当、経営企画担当
などが特許についての知識を持つ。

- 発明者がヒーローになるように

職務発明に対する報酬

- 自前主義からの脱却

スピード時代に対応するためには、特許を念頭においたM&A、他の企業との戦略的連携や大学からの技術移転の活用などを経営戦略に。



特許・技術戦略を支えるインフラ

- 特許ビジネス -

- 企業の特許・技術戦略が迅速、効率的かつ高度なものとなるためには、そのインフラとして、特許ビジネスが発展していくことが期待される。
- 日本でも、このインフラの拡大が本格化しそうな予感。

大学などからの技術・特許移転機関(TLO)の設立

一般ビジネスとしての特許ビジネス企業の増加
(参考) 日本テクノマートのHPにある知的財産権取引業の数は、38社(2001年4月30日現在)



特許ビジネスの例(1)

■ 特許情報提供・検索サービス

野村総合研究所: NRIサイバーパテントデスクは、国内外の特許情報、企業の技術情報などを提供。

ダウエント・インフォメーション: 世界最大規模の特許データベースで、NRIなどにもデータ提供。

Delphion: IBMの知的財産チームとICG(Internet Capital Group)が2000年5月に作った新会社。無償特許情報と関連ソフトウェアを提供。

グリーンネット: 国内外30社以上の協力で設立。国際的な特許情報を提供。

NTTデータ経営研究所: 環境関係の特許情報提供サービス。

■ 知的財産コンサルティング

松尾綜合法律事務所: 知的財産権専門の弁護士を中心とした知的財産コンサルティンググループを発足。

システムインテグレーション: 特許コンサルティングの老舗的存在。



特許ビジネスの例(2)

■ 特許流通・評価

Yet2: デュポンの事業部からスタートしたオンラインでの特許流通市場。日本の企業(花王、トヨタ自動車など)もサポートメンバーに。

PL-X: 1999年設立の特許評価を中心として、特許関係の業務を幅広く展開。日本にも会社を設立。

パテックス: 米国のIHI(インフォメーション・ホールディングス・イク)と英国の特許コンサルティング会社BTGが2000年10月に共同設立した特許売買サイト。

プライスウォーターハウスクーパースアドバイザリー株式会社: 知的資産の担保評価を実施。テクノマートの事業者一覧にも掲載。

■ 特許を利用した技術移転

TLO: 大学や研究機関における発明を特許化し、企業にライセンスしたりその発明をもとにした起業化を支援。

リクルート: テクノロジーマネジメントディビジョンにおいて、TLOなどをサポートし、技術移転を推進。



特許ビジネスの例(3)

- 知的財産関係ファイナンス

プリベ・チューリッヒ証券: 本格的な特許ファンドを設立。

日本特許コンサルティング: 特許を中心としたVC業務を実施。

- その他の知的財産関係ビジネス

Bounty Quest: 特許の先行事例に懸賞をかけるサイトを運営。

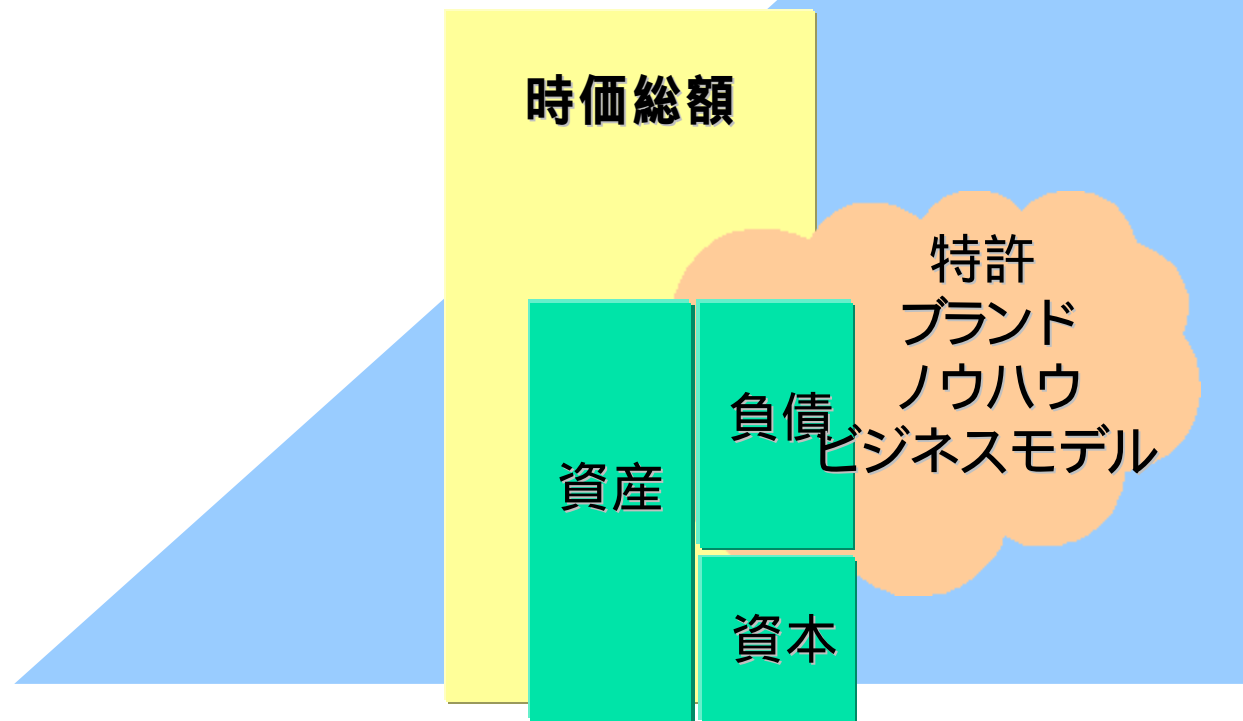


特許以外のオフ・バランス資産 による経営戦略

- ブランド
 - ブランドを買う
 - 社内ベンチャー
 - ブランドウィルスを放つ
 - 取引先や卒業生をブランドネットワークの一員に
- 人材
 - 「社内育成」から「外部調達」へ
 - 社内公募
 - 企業人をコミュニティ人材に
- 究極のオフ・バランス資産の活用
 - NPO (cf. Business IPR)



オフ・バランス資産を計る



無形固定資産

■ 各社の無形固定資産

	GE(k\$)	ペプシコ(k\$)	ルイヴィトン(k\$)	SONY(M¥)
売上	111,630	20,367	56,066	6,761
資産	405,200	17,551	136,005	6,289
無形固定資産	26,010	4,735	37,447	263
のれん代	13,106		20,865	139
ブランド			16,582	
無形 / 資産	6.42%	26.98%	27.53%	4.18%
償却	7,124	183	667	n.a.
償却 / 売上	6.38%	0.90%	1.19%	n.a.
無形 / 償却	3.65	25.87	56.14	n.a.



知的財産権

- 伝統的手法
 - DCF (Discounted Cash Flow) 法
 - 類似事例参照法
 - 25%ルール(ライセンス収入の25%)



知的財産権

- PL - X社(<http://www.pl-x.com>)
 - 400分野において特許の基準価格を提示
 - 単一の製品に特化した、特別な経営者をもたない公開企業のオフバランス資産を集計
 - 特許の内容に関係なく一律に価値を算定する
 - 公示価格ととしてとらえられる
 - 土地の上で何をするか(GS、CVS、SR、FF、)は別次元
 - 事業がうまくいくかどうかは別次元
 - 個別の取引価格は別次元



知的財産権

- PL - X社(<http://www.pl-x.com>)
 - 12人の価値評価エキスパートによるデータベース開発
 - 投資銀行に近い手法
 - cf. 評価に違いがあるから取引が成立する



知的財産権

- 特許庁特許評価指標

- 事業性評価

- 発明のベネフィット、製品化の実現性、販売ルートの有無、他者特許との関係、事業への寄与度ほか

- 移転流通性評価

- 技術開発の継続性、侵害者への対抗力、無効取り消しの可能性ほか

- 権利固有評価

- 発明の上位概念への展開度、実施例の開示度、代替技術に対する優位性ほか



ブランド

- インターブランド社のブランド価値評価
 - 過去3年分の営業利益の加重平均のPV利益がブランドから生まれるものと仮定
 - 割引率でブランドの強さを評価
 - 強いブランドは割引引き率4% / year (係数 = 25)



ブランド

■ インターブランド社の評価項目

カテゴリー	%	項 目
リーダーシップ	25	市場シェア、認知、ポジショニング、競合環境
国際性	15	地理的広がり、国際的ポジショニング、相対的シェア
安定性	10	存続年数、凝集性、一貫性、アイデンティティ、リスク
トレンド	10	長期的シェアの実績、予想されるブランド実績、計画性、競合の対抗性
市場	10	市場領域、市場の性格、市場規模、参入障壁
支援	10	メッセージの一貫性、支出の一貫性、広告費、ブランドフランチャイズ戦略
防御	5	商標登録、法律 / 訴訟問題

ブランド

■ インターブランド社のブランド評価

2000年度

(US \$ B)

ランク	ブランド名	ブランド価値 (A)	純資産額 (B)	時価総額 (C)	オフ・バランス 資産 (D)	(A)/(C)	営業利益 (E)	(A)/(E)
1	Coca-Cola	72.5	9.5	159.0	149	45.6%	3.7	20
2	Microsoft	70.2	28.4	384	356	18.3%	10.9	6
3	IBM	53.2	20.5	232	212	22.9%	11.6	5
4	Intel	39.0	32.5	462	430	8.4%	11.6	3
5	Nokia	38.5	10.8	550	539	7.0%	3.5	11
6	General Electric	38.1	43.0	651	608	5.9%	15.5	2
7	Ford	36.4	28.4	57	29	63.9%	10.9	3
8	Disney	33.6	20.9	89	68	37.8%	3.2	11
9	McDonal	27.9	9.6	46	36	60.7%	3.3	8
10	AT&T	25.5	78.9	106	27	24.1%	10.9	2
15	Toyota	18.9	55.2	169	114	11.2%	5.8	3
35	Pepsi-Col	6.6	6.9	67	60	9.9%	2.8	2

Aug-00

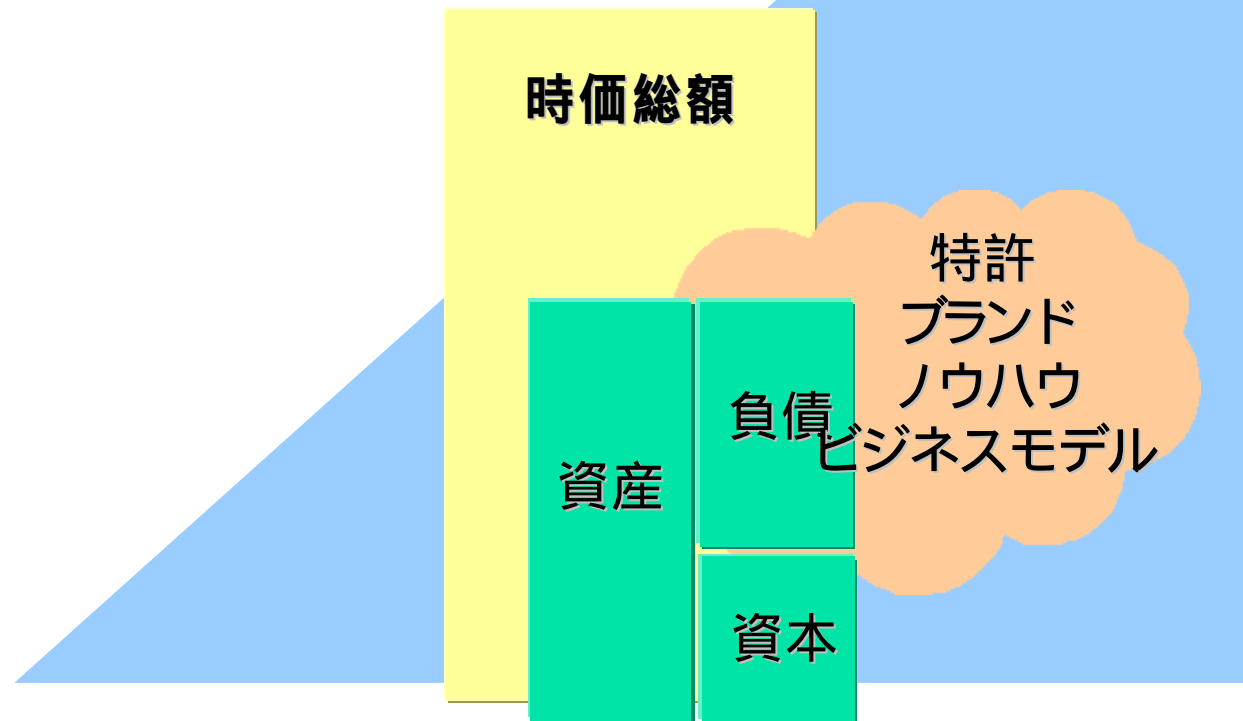
1999



人材の評価

- 労働時間尺度から付加価値尺度へ
 - ソフトウェアによる資産化
 - 売り上げ増進、経費削減の明確なもの
- オフバランス資産との連動
(ストックオプション)
- やめた人ほど重要(オフバランス資産)
 - リクルート、IBM、SONY、マッキンゼー
- リクルートの人事戦略
 - 38歳で退職金MAX
 - 中高年の肥大化 / 不活性化を防ぐことができる

オフ・バランス資産を生かす





オフ・バランス時代のために

- 知識を価値へ
 - 知識にもビジネスモデルが必要
 - 調達、製造、販売 cf. CASTI、リクルートTMDほか
 - 研究開発、商品化、流通（知財制度では商品化、流通が弱い）
 - cf. 日本テクノマート
 - 経営戦略としての取り組み
 - 買収、自社開発、クロスライセンス、標準化 etc.
 - がんばった人が報われるように
 - 職務発明（ 特許流通、社内ベンチャー）
 - 教官発明（ TLO）
 - 発明以外にも価値の源泉はある
 - 会社の仕組みを知っているという価値（社内の情シス部門）



オフ・バランス時代のために

- 共生の実現
 - 知的資産 知的財産権
 - 自由競争と共存共栄のバランス点(独占 共有)
 - 知識が価値になる長い道のりで何度も遭遇する交差点



オフ・バランス時代のために

- 知的資産ポートフォリオ
 - メール、ML、NPO (情報源の多様化)
 - 知的資産のポートフォリオ (多様な資産のマネジメントツール)
 - 知的資産を増やす
 - 社内より社外 (異文化との交流が創造を生む)
 - NPOでのスキルアップ
 - 逆ピラミッド組織における機会の不足を補う(ex.リーダー経験)
 - 企業、地域を越えた異文化交流



オフ・バランス資産ファイナンス

- 知的財産権の証券化
 - 著作権ファンド
 - スクエア: FFの映画化資金の調達
 - David Bowie, Metallica
 - 特許ファンド
 - 日本特許コンサルティング(事業化ファンド)
 - プリベチュールリッヒ(訴訟ファンド)
 - ブランドファンド
 - 新光証券: ブランドに着目した投資ファンド



NPOビジネスインフラモデル

- Linux:
 - オープンソースであるLinuxの上に関連サービスが
開花
 - Red Hat、VA - Linux 等がリーナスらに株式を提供
- メドライン：米国医学関連情報DB
- MPEG-LA:
 - 分散した必須特許群の集中管理を実現
 - ライセンスコスト等を飛躍的に圧縮
- Profit Neutralという価値



IPRベンチャリング

- 特許を押さえることによる事業化力を強化
 - ISP ASP IprP
 - ISP: Internet Service Provider
 - ASP: Application Service Provider
 - IprP: Intellectual Property Rights Provider
 - ex. 自動車売るか自動車の作り方を売るか
 - 無限の顧客資産 (or コミュニティー資産)
 - ネットスケープ社 v s ワン・グローバル社



まとめ



時価総額

資産

負債

資本

特許
ブランド
ノウハウ
ビジネスモデル



オフ・バランス経営革命

- 価値を生み出す源泉の変化
 - スピード化、ソフト化、ネットワーク化
- オフ・バランス資産の重要性の高まり
 - 30% 70%
- オフ・バランス経営のために
 - 「作る」から「使う」へ 柱を持つ、コミュニティーとともに
- 資産を減らす
- オフ・バランス資産を計る
 - インターブランド社、PL - X社、資産を資本へ
- オフ・バランス資産を生かす
 - 資金調達、Profit Neutral、知的財産権ベンチャー

オフ・バランス経営革命

- オフ・バランス資産の評価

- 足し算

顧客
特許
ノウハウ
ブランド

かけ算

顧客 特許
ノウハウ
ブランド

- 資産は企業の支配力が及びやすい順の同心円上に

