特集《知財価値評価》

知的財産価値評価についての最新動向

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社 シニアヴァイスプレジデント KIT 虎ノ門大学院(金沢工業大学大学院) イノベーションマネジメント研究科 客員教授

小林 誠



- 要 約 -

社会・経済環境がたゆまなく変化している中、改めて知的財産の重要性が唱えられている。科学技術の発展により、IoT、ロボティクス、人工知能(AI)、ビッグデータ等を通じた製品・サービスが産業や社会生活に取り入れられ、競争力の源泉がハードからソフト・プラットフォームへシフトし、ビジネスにおける知的財産の役割や位置付けが大きく変化してきている。

そのような中、重要な経営資源のひとつである知的財産の価値の評価は、従来から永らく取り組まれてきた テーマであるが、未だにその手法は確立しておらず、絶対的な評価指標も存在しない状況である。さらに、現 在の複雑な事業環境下においては、知的財産の評価はより困難なものとなっている。

本稿においては、知的財産の価値評価をテーマに、知的財産価値の本質とあるべき評価の考え方について考察する。

目次

- 1. はじめに
- 2. 知的財産の価値
 - (1) 価値と価格
 - (2) 知的財産価値評価の目的と場面
 - (3) 評価対象となる知的財産の特定
 - (4) 知的財産価値評価の考え方
- 3. 経営デザインシート
 - (1) 経営デザインシートの概要
 - (2) 価値創造メカニズム
 - (3) 経済的価値と社会的価値
 - (4) 経営デザインシートの作成のメリット
- 4. IP ランドスケープ
 - (1) IP ランドスケープの概要
 - (2) IP ランドスケープの活用場面
 - (3) 知的財産デューデリジェンスと知的財産価値評価
- 5. 移転価格税制と BEPS (税源浸食と利益移転) 行動計画
 - (1) 移転価格税制
 - (2) 無形資産取引における移転価格算定方法
 - (3) BEPS 行動計画
 - (4) 我が国における税制改正の動き
- 6. プラットフォーム関連技術と知的財産価値
- 7. 知的財産専門家の貢献領域と価値評価における期待役割
- 8. おわりに

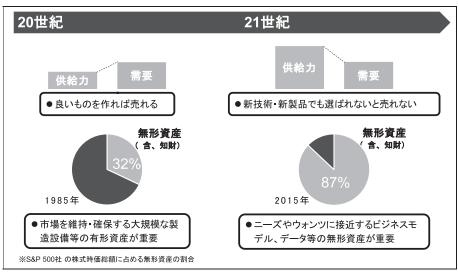
1. はじめに

20世紀型の社会・経済環境は、需要が供給力を上

回っており、良いモノを作れば売れた時代であった。これに対し、21世紀型の社会・経済環境は、需要を供給力が上回ってしまっており、良いモノを作っても売れない時代である。さらに言えば、新技術・新機能を多数実装した高品質な新製品であっても、消費者から選ばれなければ売れない時代となっている。それらの環境変化に伴い、企業の株式時価総額に占める無形資産(含、知財)の割合が高まってきていることから、改めて無形資産(含、知財)を重要な経営資源の一つとして位置付け、いかに活用していくかが重要な経営課題となる。

また、Society 5.0⁽¹⁾と呼ばれる超スマート社会が徐々に実現されつつある。先端科学技術の発展により、IoT、ロボティクス、人工知能(AI)、ビッグデータ等を通じた製品・サービスが産業や社会生活に取り入れられ、競争力の源泉がハードからソフト・プラットフォームへシフトしている。所有よりも体験や共感を求めるユーザーが増加し、多様な価値観が市場を牽引しているため、さらに「モノづくり」から「コトづくり」へと軸足が移り、製品・サービスが融合した総合的な価値を提供することが重要となってきており、知的財産の役割や価値が大きく変化してきている。

知的財産は企業の製品・サービスの研究開発活動の



(図 1: 社会・経済環境の変化と無形資産価値の変化(2))

成果である。研究開発費としては、売上高の数パーセント、製薬企業など業種によっては10パーセントを超える企業も存在し、毎年の研究開発費を積算すればさらに莫大な投資を実行していることになる。しかしながら、研究開発投資やその成果を権利化する知的財産活動に関する投資の費用対効果の可視化がなされていないことから、経営者にとっては、経営の意思決定におけるブラックボックスとなってしまっている。このため、従来から永らく「知的財産の価値を可視化する」つまり「知的財産の経済的(金銭的)価値評価」に対する取り組みと努力がなされてきたが、現在でもプラクティスとして成熟していない。どのような手法により知的財産を価値評価し、経営・事業に対する貢献度を可視化していくかは、今でも重要な経営課題のひとつとなっている。

そのような状況の下,平成29年に内閣府の知的財産戦略本部,検証・評価・企画委員会において「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース(3)」が設けられた。そして,本タスクフォースにおける検討結果をとりまとめた報告書(4)が,平成30年5月に公表されている。「〜経営をデザインする〜」と題された報告書と付随する「経営デザインシート」,「報告書別冊(経営デザインシート記載要領)(5)」,および「報告書別冊(参考資料)(6)」は,新聞をはじめ多くのメディアに掲載され注目を集めている。

筆者もそのタスクフォースメンバーの一人であることから、最近のトピックスとして、内閣府の経営デザインシートについて解説するとともに、本質的な知的財産価値とその評価の在り方について考察したい。な

お,知的財産価値評価における財務・会計的評価方法 の理論や計算式などは他の多くの良書に譲って割愛 し,本稿では本質的な知的財産価値と,あるべき評価 の考え方を中心に検討する。

なお, 文中の意見に関する部分は私見であることに 予めご留意頂きたい。

2. 知的財産の価値

知的財産の価値を考える前提として、そもそも知的 財産とは何を指すのか、本稿におけるその射程範囲を 明らかにしておく。例えば、知的財産に関して法務、 会計、税務、経営的観点に基づき、その定義の違いに ついて図2に整理した。

いずれの観点においても、文言と定義はやや異なるものの、「知的財産」とは必ずしも「知的財産権」のみを指すものではなく、経営・事業上の資産として広義に捉えられている。本稿における「知的財産」も、個別の権利を指すものではなく、事業上有益な全ての無形の資産を総称するものとする。

(1) 価値と価格

「価値」とは何だろうか。著名な投資家であるウォーレン・E・バフェット氏は、自らが代表を務める米バークシャー・ハサウェイ社の株主に対する書簡の中で、恩師である著名な経済学者であったベンジャミン・グラハム氏の格言を引用し「Price is what you pay. Value is what you get. (価格とは、何かを買うときに支払うもの。価値とは、何かを買うときに手に入れるもの。)」と述べている。つまり、価値と価格は全

	法務	会計	税務	経営
根拠 ■ (例)	知的財産基本法 第2条	■ 国際財務報告基準 (IFRS:International Financial Reporting Standards) 第3号	税源浸食と利益移転 (BEPS:Base Erosion and Profit Shifting) 行動計画 行動8	■ 経済産業省 知的資産経営ポータル
文言 ■	知的財産	■無形資産■	無形資産	■ 知的資産
定義	「知的財産」とは、発明、 考案、植物の新品種、意 匠、著作物その他事業活動 に用いられる商品又以登 繁秘密その他の事業活動に有用な技術上又は 堂業上の情報 をいう 「知的財産権」とは、特許権、意匠権、無法利又は 度にあられた権利者権、意任権をの他、法律上保護される利益に 係る権利をいう。	■ 物理的実体のない ま貨幣資産のうち 識別可能なもの ・ 契約・法的要件として「契約または法律上の権利によって生じる資産」 または、 ・ 分離可能性要件として「分離・分割可能で、売却、譲渡、ライセンスの付与、貸与または交換が可能な資産」	有形資産または金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有またはを理することができ、比較可能な独立当事者間の取引ではその使用または移転に際して対価が支払われるような資産	■「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資金力の源泉となるもの特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方

(図2:法務, 会計, 税務, 経営の視点における知的財産の定義(射程範囲))

く異なる概念であり、価値とは当事者の立場や状況によって一物多価となり、万人が共通に認める保証がないもの、価格とは売り手と買い手の間で決定された値段であり、当事者間の取引として成立する(した)ものといえる。例えば、株式の売買の場合、価値が価格を上回っていれば買い時(相対的に安い)であるし、価格が価値を上回っていれば売り時(相対的に高い)となる。

知的財産の価値は、あくまでも相対的であり、常に 変動することを念頭に、本質的な価値を考えることが 重要である。

(2) 知的財産価値評価の目的と場面

知的財産の価値評価に限らず、価値評価を実施する際にはその目的を明らかにし、目的に応じた評価を実施する必要がある。知的財産価値評価の場面としては、主に図3に示すケースが想定される。



(図3:知的財産の価値評価が必要となる場面)

また、その当事者として取引目的の場合には、自らがライセンサー(売り手)の立場なのかライセンシー

(買い手)の立場なのか、訴訟目的の場合には、自らが原告の立場なのか被告の立場なのかによっても異なってくる。評価の目的が異なれば、評価手法も異なり、その評価結果も異なることになる。

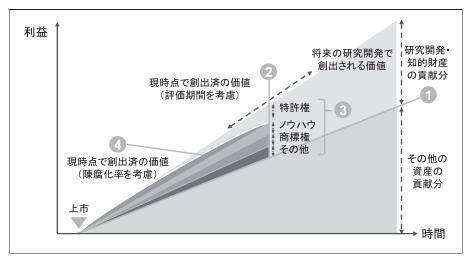
知的財産の価値評価をする際には、予め評価目的を 明らかにしておかなければ、全く意味がない評価結果 となってしまうことに留意が必要である。

(3) 評価対象となる知的財産の特定

次に評価対象となる知的財産が何であるのかを明確にしておく必要がある。例えば、特許権の価値を評価するのか、ノウハウの価値を評価するのか、商標権の価値を評価するのか、さらに個別の権利の価値をそれぞれ評価するのか、事業・製品・サービス単位で評価するのか、会社単位で評価するのかによっても評価方法と考慮すべき項目が異なってくる。図4に事業価値と知的財産価値の関係を示す。

分析のプロセスとしては、以下の4ステップで検討する。

- ① 事業全体の利益から、研究開発・知的財産の貢献 分と、その他の資産の貢献分を分析する。
- ② 研究開発・知的財産の貢献分の中で、評価期間 (事業期間・耐用年数)を考慮する。
- ③ 現時点で創出済の知的財産の価値から、特許権、ノウハウ、その他等の態様毎の貢献分を分析する。
- ④ 特許の貢献分のうち、特許の陳腐化率および特許 満了や放棄によるポートフォリオの減少を考慮する。



(図4:事業価値と知的財産価値の関係 (イメージ))

現在保有している知的財産を評価するのか、今後の研究開発により創出される知的財産を含んだ事業価値全体における知的財産の価値を評価するのかによっても、図4中での面積が異なり、その価値が異なることが理解できるはずである。また、特許権は時間の経過によって残存期間が短くなるとともに、新しい技術開発によって相対的な価値が低下していくことから徐々に価値が減少(陳腐化)していくことが想定されるが、ノウハウの場合には価値が保全される可能性が高く、商標権は使用期間が長くなるほど価値が増加する可能性が高くなるなど、評価対象となる知的財産の種類によって価値が変動していくことも評価方法として考慮すべきである。

知的財産の価値評価をする際には、事業による貢献 利益の中で評価対象となる知的財産とその位置付けを 明確化し、それぞれの貢献度を分析した上で評価する。

(4) 知的財産価値評価の考え方

会計的な知的財産の価値評価手法としては、図5に

示すように、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三種類に大別される。

実務上はインカムアプローチで評価されることが多い。なぜならば、コストアプローチは、同様のコストをかけても同じ知的財産を開発できるとは限らず、マーケットアプローチは、類似の知的財産が市場で流通し取引価格が公表されているケースはほとんどないため、実際に適用することが困難であるからである。このため、従来から知的財産価値評価は、インカムアプローチをベースに以下のように考えられてきた。

- ▶特許権は事業として成り立って初めて金銭的な価値を産むのであるから、知的財産それ自体を金銭的価値と同視することは誤解で、知的財産の価値評価は有機的に組織化された事業の事業価値を前提に算定されるべき。
- ▶特許権の評価を算定する必要がある場合、個別の 特許権ではなく、事業価値に特許群の寄与率を乗 じることで評価可能となる。

コスト	再調達価格を基礎とする コストアプローチ	現時点で、対象知的財産と同等の知財を新規に調達する場合に要するであろう コストの総額を計算する評価方法
アプローチ	過去の実際の支出額を基礎 とするコストアプローチ	対象知的財産を取得するために実際に支出した歴史的原価を積算し、機能的原価を考慮した上で、計算基準日の価値を計算する評価方法
マーケット アプローチ	類似取引比較法	対象知的財産に類似する取引を調査することにより、その価値を明らかにする評価方法
	ロイヤルティ免除法	対象知的財産を保有していなかったと想定した場合に外部に支払わなければならないロイヤルティの現在価値を、自社の保有知的財産の価値とする評価方法
インカム アプローチ	超過収益法	知的財産を用いて事業を行った結果、生み出した利益から、当該事業に貢献するその他の資産の要求利回りを控除した利益(現在価値)を対象知的財産の価値とする評価方法
	利益分割法	事業から得た利益(現在価値)を知的財産の貢献度に応じて配分し、当該知的 財産の価値を計算する評価方法

(図5:知的財産の主な価値評価手法)

➤ (資金調達において)金融サイドが求める情報は、 特許・技術の内容よりも、それらがいかに企業の 戦略及び組織と結びついているかにある。

知的財産の価値を評価するためには、事業との関係性を紐解き、その事業貢献度を可視化することが重要なポイントとなる。しかしながら、前述のようなハードとソフトの融合であったり、プラットフォーム技術であったり、または標準化やビジネス・エコシステムの構築時等に無償または低額で提供される技術や特許が存在する。これらは多くの場合、製品・サービスによる売上高や利益との関係性が1対1になっておらず、知的財産の直接的な貢献は従来よりも分かり難い状況となっている。このため、知的財産の価値はより可視化し難い状況となっており、経済的・金銭的な価値評価を実施することはさらに難しくなっている。

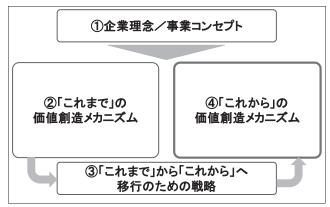
3. 経営デザインシート

知財のビジネス価値評価検討タスクフォースにおける検討は、我が国の産業競争力強化のため、企業価値に占める割合が増大し続けている無形資産(とりわけ知的財産)に着目し、価値創造メカニズムの主体としての企業が持続的かつイノベーティブであり続けるためには、知財のビジネス価値が適切に評価されることが重要であるとの認識のもと、その評価の在り方を示すことが目的とされている。

(1) 経営デザインシートの概要

経営デザインシートは、事業を構想するための思考補助ツール(フレームワーク)である。ますます早く激しくなる環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要であり、環境変化を見据え、自社の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想することを目的としている。具体的には、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、①自社や事業の存在意義を意識した上で、②自社の「これまで」を把握し、③長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する、④それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する、ことである。

基本構造としては、①企業理念/事業コンセプト、②「これまで」の価値創造メカニズム、③「これまで」から「これから」へ移行するための戦略、④「これから」の価値創造メカニズムの4ブロックに分けられる。



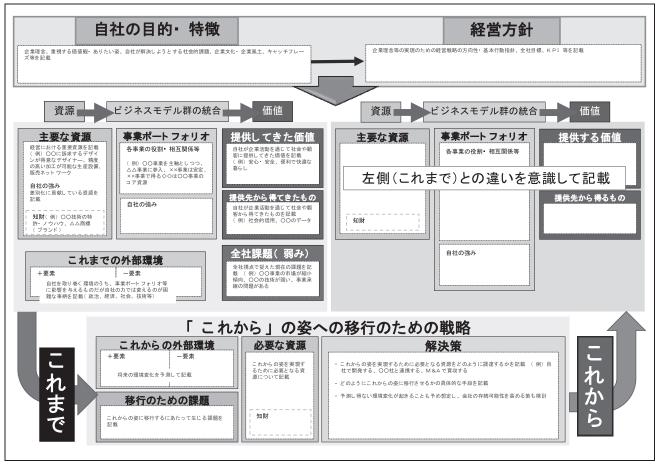
(図6:経営デザインシートの基本構造)

基本的な検討の順番としては、④の「これから」の価値創造メカニズム、すなわち企業の「これから」の将来像を描いた上で、そこからバックキャストして、今後獲得すべき経営資源(知的財産を含む)とその活用方法を検討していくことが推奨される。しかしながら、必ずしもその順番に拘る必要はなく、①の企業理念/事業コンセプト、や②の「これまで」の価値創造メカニズムから検討して、フォアキャストして将来像を描くことでも問題はない。

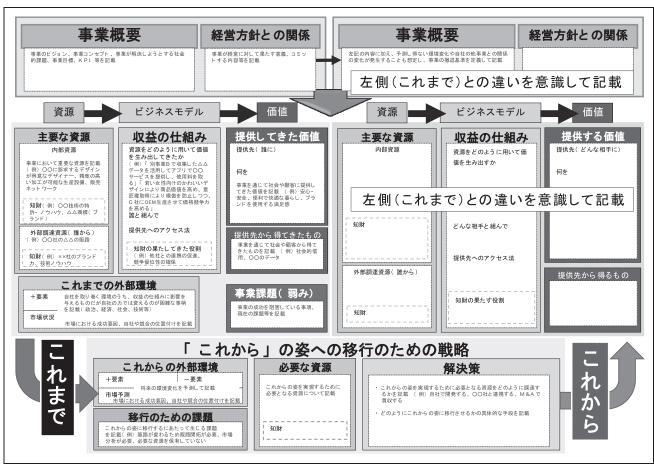
また、具体的な経営デザインシートとして、いくつかの事業セグメントを有する企業(大企業)向けに、①全社用シートと②事業用シート、そして単独の事業のみを実施している企業(中小・ベンチャー企業)向けに、③事業が1つの企業用シートの3種類が用意されている。いくつかの事業セグメントを有する企業は②の事業用シートをそれぞれの事業セグメントごとに作成し、それらの全体統合版として①の全社用シートを作成し、事業セグメントごとの関連性を考慮しながら、全社戦略の構築していくことになる。

(2) 価値創造メカニズム

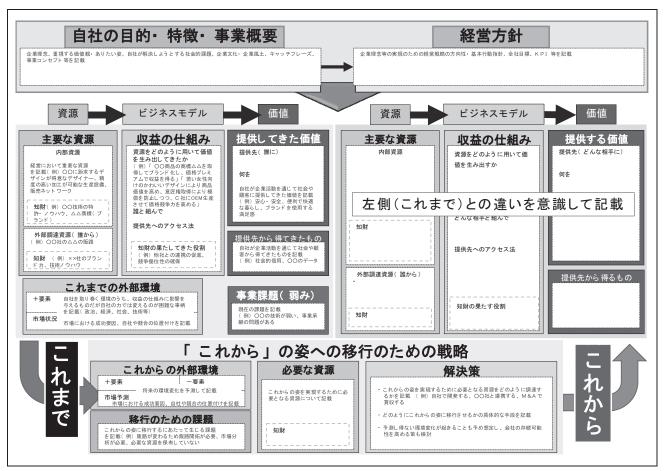
経営デザインシートを理解するためには、価値創造メカニズムについて理解しておく必要がある。価値創造メカニズムとは、企業が、事業環境を理解し、経営資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組みを指す。価値創造メカニズムを理解し、オープン・イノベーションや仕組みのデザインを検討することが、経済的・社会的価値に繋がる。図 10 に、価値創造メカニズムの概要を示す。



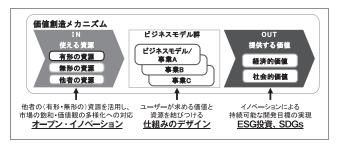
(図7:経営デザインシート (①全社用))



(図8:経営デザインシート(②事業用))



(図9:経営デザインシート(③事業が1つの企業用))



(図 10:価値創造メカニズム)

使える資源としては、自社または自社グループの保有する有形または無形(知的財産を含む)の資源に加えて、オープン・イノベーションによる他者の資源の活用が考えられる。これらの資源を組み合わせてビジネスモデルを構築し、どのような価値を提供できているのかを把握すべきである。ここでの提供する価値は、大きく経済的価値と社会的価値の2つに大別して考えることができる。

ここでの重要なポイントとしては、事業環境を踏まえて、自社の価値創造メカニズムを把握することである。時代や環境の変化により、自社の価値創造メカニズムを見直すこと、そのための戦略資源の適正な把握、ビジネスモデルに合った経営資源となっている

か, または経営資源を活かせるビジネスモデルになっているか, などについて検討する必要がある。

(3) 経済的価値と社会的価値

経済的価値とはビジネスにおける売上高や利益を指し、社会的価値とは持続可能な開発目標(SDGs:Sustainable Development Goals)に代表されるような社会的ニーズを満たしていることを指す。これは、ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授が論文「共通価値の戦略⁽⁸⁾」において提唱した「共通価値の想像(CSV:Creating Shared Value)」という概念であり、「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで、社会的価値も創造する」というアプローチと類似したものである。

経営デザインシートを作成するに際し、一般的には「事業の将来像を描くことが最も難しい」との声が多い。確かに、3年から5年以上将来の中長期的な事業を検討することは容易ではない。ここで検討の取っ掛かりの一つとして、SDGs に基づいて経営戦略を描くことが考えられる。

持続可能な開発目標 (SDGs) とは, 2001 年に策定さ

れたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標である。持続可能な世界を実現するための17のゴール(図11参照)・169のターゲット・230の指標の三層構造で構成され、地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを宣誓している。SDGs は発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル(普遍的)なものであり、日本としても積極的に取り組んでいる。



(図 11: Sustainable Development Goals 世界を変えるための 17 の目標⁽⁹⁾)

これらの SDGs の目標達成のためには、科学技術の イノベーションも必要となるはずである。実際に世界 知的所有権機関(WIPO:World Intellectual Property Organization) において、2018年10月に知的財産権 が SDGs に貢献できる分野を整理したレポート WIPO and the Sustainable Development Goals -Innovation driving human progress-(10)」を発表し た。同レポートでは、人間社会の200年間のイノベー ションの歴史を振り返りながら、知的財産権は「知識 の発展・成長」「投資への経済的インセンティブ」「イ ノベーション・インセンティブの必要性と知識アクセ スの必要性という競合する2つの利益の均衡」という 3つの分野で重要な役割を果たしていると説明されて いる。SDGsの中では、特に目標9「産業と技術革新の 基盤」と WIPO の活動は密接であると位置づけてい る。また、目標3「すべての人に健康と福祉を」、およ び目標4「質の高い教育をみんなに」,目標13「気候変 動に具体的な対策を」について知的財産権が果たす役 割を解説している。実際には、それ以外のすべての目 標においても直接的・間接的に科学技術や知的財産が 貢献できることは多いのではないかと考えられる。

自社のビジネスや保有する技術や知的財産が、17の目標のうちでどれに当てはまりそうなのかを意識することで、将来像やそれに至るまでの戦略をより明確に描くことができるようになる。

また、このような社会的価値と経済的価値が関連し ている具体的な事例としては、ESG 投資が挙げられ る。ESG とは,Environment(環境:地球温暖化対策 や生物多様性の保護活動など), Social (社会:人権へ の対応や地域貢献活動), Governance (ガバナンス: 企業統治として法令遵守、社外取締役の独立性、情報 開示など)の頭文字を取ったものであり、これらに配 慮している企業を重視・選別して行う投資のことを指 す。これは、国際連合が2006年、投資家がとるべき行 動として責任投資原則⁽¹¹⁾ (PRI: Principles for Responsible Investment) を打ち出し、ESG の観点か ら投資するよう提唱したことに端を発し、欧米の機関 投資家を中心に企業の投資価値を測る新しい評価項目 として関心が高まり、昨今では世界的にこの認識が広 まってきている。従来型の投資の意思決定において は、企業の売上高や利益などを重視し、主に財務諸表 や事業計画を評価指標としていたこと対して, ESG 投 資は ESG を重視することが企業の持続的成長や中長 期的収益に繋がり、財務情報のみからでは見えにくい 企業リスクを発見し予め投資対象から排除できるとい う発想に基づいている。逆にいえば、ESG の観点が薄 い企業は、大きなリスクを抱えた企業であり、長期的 な成長が期待できない企業だということを意味する。 当然ながら日本政府も ESG 投資を後押ししている。 2014年2月に金融庁が発表した「日本版スチュワード シップ・コード」、2015年6月に金融庁と東京証券取 引所が発表した「コーポレートガバナンス・コード」 は、ともに ESG 投資の概念を推進する内容となって いる。

今後の企業活動は、より高いレベルでの社会的責任 や社会的価値を求められることになるのは間違いない 事実である。SDGs や ESG を意識した企業の将来像 を描き実践することで、社会的な評価を得ることがで き、新たな投資を呼び込むことに繋げることが可能と なってくるものと考えられる。

(4) 経営デザインシートの作成のメリット

経営デザインシートの作成のメリットとしては、大きく3つの点が挙げられる。一つ目は、経営課題の気

づき・整理,新事業の構想ができる点である。例えば,経営層と社員が共同で経営デザインシートを作成することによって,経営課題の気づき・整理,ビジネスモデルの見直しに繋げることができる。二つ目は,他者との連携促進が期待できる点である。例えば,企業の経営層が「これまで」,「これから」を記載することで,組みたい相手に共有したり,企業支援者が適切なパートナーの助言・提案等をしたりすることができる。三つ目は、事業承継に活用できる点である。例えば、現経営者が「これまで」を記載し、後継者候補が「これから」を記載することで、企業支援者が移行戦略の話し合いを促すことができる。また、現経営者が「これまで」,「これから」を記載することで、事業承継の必要性の気づきのきっかけとなったり、企業支援者が適切な承継先の検討を促したりできることに繋がる。

経営デザインシートは、シートを埋めること自体が 目的ではない。あくまでも事業の「これから」を構想 し実現するために作成するものであり、「これから」の 構想をしながら対話(構想の「可視化」のみならず「磨 き上げ」)することが真の目的である。

詳細は、首相官邸ホームページにおいて、経営デザインシートに関する詳細情報と記載事例、記載要領・作成補助シート等のツールが提供されているので、是非参照されたい。

4. IP ランドスケープ

昨今, 知的財産業界だけでなく経済界全体として 「IP ランドスケープ」という言葉に注目が集まってい る。その大きなきっかけの一つは、2017年7月17日 に日本経済新聞の朝刊において IP ランドスケープが、 「知財分析 経営の中枢に」「IP ランドスケープ (Intellectual Property Landscape = 知財に関する環 境と見通し)とは、近年、急速に欧米企業が使い始め た知財分析の手法と、同手法を生かした知財重視の経 営戦略のこと」と紹介されたことであろう。実際には 「近年, 急速に」という部分は正確ではなく, 従来から 先進的な一部の欧米企業や外部専門家の間では使用さ れていた概念である。したがって、近年それらが「IP ランドスケープ」と呼ばれるようになり、その名称が 広く認知されるようになったというのが正しい見解で ある。また、欧米企業だけでなくいくつかの日本企業 においても、既に同様の取り組みを実践している企業 もある。

その他,2017年2月に特許庁から公表された「知財人材スキル標準 (version 2.0)⁽¹²⁾」では、知財人材に必要なスキルとして、その一丁目一番地に「IP ランドスケープ」が位置付けられており、業務サマリとしては、「マクロ経営・経済環境を踏まえた将来展望の提示、個別技術・特許等の動向把握」とされており、具体的な内容として以下が例示されている。

- ➤知財情報と市場情報を統合した自社分析, 競合分析, 市場分析
- ▶企業,技術ごとの知財マップおよび市場ポジションの把握
- ➤個別技術・特許の動向把握(例:業界に大きく影響を与えうる先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等)
- ➤自社および競合の状況,技術・知財のライフサイクルを勘案した特許,意匠,商標,ノウハウ管理を含めた,特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案(例:ある製品に対する市場でのポジションの提示,およびポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等)
- ➤知財デューデリジェンス
- ▶潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する

また、2018年5月に甘利明衆議院議員が会長を務める自由民主党の知的財産戦略調査会の提言として取りまとめられ、安倍晋三首相に手交された「~イノベーション・エコシステムの早期確立のために~(イノベーションが自律的かつ持続的に生まれ続けていくような仕組みに向けて)(13)」にも、筆者が講師を務めた「IPランドスケープ」に関する提言が盛り込まれている。後日、同内容が掲載された『INNOVATION ECOSYSTEM ニッポンは甦る!(14)』と題された書籍中でも、筆者が担当した「IPランドスケープの活用によるビジネス戦略と知財戦略の一体的運営について」が取り上げられている。

(1) IP ランドスケープの概要

IP ランドスケープは法律用語ではなく、明確な定義はまだ存在しない。しかしながら、あえて私見として定義付けするとすれば、「経営戦略・事業戦略を成功に導き、企業価値を向上させることを目的として、知的

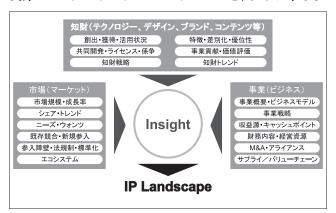
財産情報のみならず政治的,経済的,社会的,技術的な動向も踏まえて市場環境分析を統合的・多角的に実施し,マーケティング視点でのインサイトを得て,将来的な事業環境の見通しを示し,想定される自社・他社のポジションやオプションを検討した上で,経営の意思決定ができるレベルで,事業戦略に具体的な知的財産戦略を組み込んでいくこと」と考えている。

またパテントマップと混同して捉えられていることが多いが、実際には全く異なる概念・手法である。ここでパテントマップと IP ランドスケープの違いについて図 12 に整理する。

	パテントマップ	IPランドスケープ
目的	■ 特許価値の向上	■ 企業価値の向上
	■ 特許権による事業保護・権利行使	■ オープン・イノベーションによる事業拡大
	■「特許」戦略立案	■ 「事業」戦略立案
概要	■ 先行技術調査	■ 事業環境分析
	■ 自社の弱み回避の「消極型」	■ 自社の強みを活かす「積極型」
提供先	■ 知的財産部門内	■ 新規事業開発部門
	■ R&D部門	■ 経営企画部門
	■ 事業部	■ 経営層
情報源	■ 特許・技術情報	■ 知財情報(特·実·意·商、著作権、営業
	■ 公開公報、科学論文	秘密、デ ー タ等を含む)
		■ ビジネス・マーケット情報
時制	■ 過去~現在	■ 現在~未来
位置付け	■ 現状分析、仮説検証	■ 将来予測、仮説構築

(図 12:パテントマップと IP ランドスケープの違い (15))

パテントマップは、特許情報を活用した現状分析による特許戦略を構築するためのツールであり、IP ランドスケープは、知的財産情報とビジネス・マーケット情報を含めた将来予測による事業戦略を構築するためのツールであるといえる。IP ランドスケープにより、将来予測と仮説構築をしながら事業環境の将来像を想定し、そこからバックキャストして獲得すべき知的財産とその活用方法を検討することができる。これは前述の経営デザインシートとも共通する考え方である。実際のIP ランドスケープのイメージを図13に示す。



(図 13:IP ランドスケープのイメージ)

従来から,知的財産部や知的財産専門家は,知的財産情報を中心に戦略を構築していた。他方,経営陣や事業部側では,市場(マーケット)と事業(ビジネス)

の情報を中心に戦略を構築していた。このため、双方に不足する情報があり、十分な戦略構築ができていなかった可能性がある。今後は上記3つの情報をベースに戦略構築することで、より高度で精緻な戦略を構築できるものと考えられる。特に前述の21世紀型の事業環境においては、IP ランドスケープの考え方がより必要になってくるであろう。

(2) IP ランドスケープの活用場面

IP ランドスケープは様々な活用場面・活用方法が考えられるが、特に事業戦略の検討の観点からは、大きく6つのパターンに分類される。

- ① 新規事業開発,新規用途開発検討 新規事業開発,新規用途開発,イノベーション・ マネジメントの一環としての知的財産活動によ り、新たな価値を創出する。
- ② 事業戦略上のオープン & クローズ検討 事業 (知的財産) リスクを低減すると同時に, ビジネス・エコシステムの構築による仲間作りと自 社の利益確保を両立する。
- ③ マーケティング戦略上の知的財産ミックス検討 特許・実案・意匠・商標・著作権・営業秘密・ビッ グデータ等も含めた知的財産戦略で、事業価値全 体を向上させる。
- ④ 事業環境・市場動向分析 サプライチェーン/バリューチェーンの観点,および顕在競合企業と潜在競合企業の観点から事業 環境・市場動向を分析する。
- ⑤ M&A・アライアンス候補探索 M&A,資本提携,事業提携,技術提携を含む,広 い意味でのアライアンス候補先企業を選定する。
- ⑥ 知的財産デューデリジェンス,知的財産価値評価 対象となる知的財産の投資適格性や価値を把握す るために行う調査・分析活動全般を指す。

(3) 知的財産デューデリジェンスと知的財産価値評価

知的財産の価値評価の観点からは、特に上記⑤と⑥ が関係する。多くの場合、知的財産価値評価を行う際 には、対象知財の内容の検討を含めた市場性分析を実 施した上で、事業計画との整合性を確認した後に経済 的価値の計算を実施することになる(図 14 参照)。

近年、対象会社の技術等に代表される知的財産の取 得を主たる目的とした M&A が増加している。業界 再編につながるような大型案件やクロスボーダー案件 においては、特に知的財産についての詳細な調査が実 施され、契約交渉においても焦点の一つとなることも 多い。また、ベンチャー企業や中小の製造業を対象と した M&A では、知的財産がほぼ唯一の重要資産とな り、その内容に大きな関心をもたれることも多い。こ れらの企業においては、知的財産が企業価値の源泉で あり、会社そのものよりも知的財産の取得が M&A の 真の目的である場合さえある。M&A 等による知的財 産の外部調達時には、どのようなデューデリジェンス を実施し、獲得した知的財産を事業戦略上どのように 位置付け活用していくか、について詳細な検討をして いく必要がある。知的財産デューデリジェンスの主な 目的としては、以下の3点が挙げられる。

- ▶対象会社の保有する知的財産(技術,デザイン,ブランド,コンテンツ,営業秘密等)について,事業・法務・財務・税務的側面から精査し、知的財産に関するリスクを抽出し、契約交渉の材料および統合フェーズでの留意点を検出する。
- ▶特に知的財産が競争上重要となる事業において譲渡 対象となる知的財産を特定し、事業に対する貢献度 を分析することで、競争優位の源泉を洗い出し、事 業計画への影響を検討する。
- ➤譲渡対象となる知的財産を獲得することにより、自 社が買収前に検討していた事業戦略仮説が実現でき るか否かを検討し、投資の意思決定の参考となる情 報を取りまとめる。

従来の知的財産デューデリジェンスにおいては、対

象会社の保有する知的財産権について、権利の帰属や 法的安定性、侵害訴訟の有無、ライセンス契約の内容 等について精査する側面が強かったが、現在では、事 業に対してどのように知的財産が活用されており、買 収によってどのようなシナジーを創出し、新たなビジ ネスを展開できるかという観点で実施されるように変 化してきている。このとき、個別の知的財産に拘泥せ ず俯瞰的に捉えるとともに、対象企業の戦略や経営情 報、外部環境におけるマーケティング情報を踏まえ て、買収後(統合後)を見据えた事業戦略や知的財産 戦略を検討することが重要である。

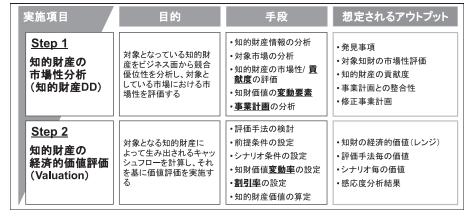
知的財産デューデリジェンスによる知的財産の定性 評価によって、事業に対する貢献度や価値の変動要素 を明らかにすることで、知的財産の価値評価(定量評 価)をより精緻に実施することができることになる。

5. 移転価格税制と BEPS(税源浸食と利益移転) 行動計画

移転価格税制とは、法人と海外の関連企業(国外関連者)との有形資産、役務提供、無形資産などの取引価格(移転価格)が通常の取引価格(独立企業間価格)と異なる場合には、その国外関連者との取引が独立企業間価格で行われたものとみなして所得計算し課税することにより、海外への所得移転を防止する制度(昭和61年創設)(16)である。

他方,欧米の多国籍企業の一部では,低税率国や優 遇税制適応国の子会社に知的財産を移転させ,そこか らグローバルでグループ内にライセンスすることで, 連結決算ベースで大幅な節税を図っていた企業も存在 する。

OECD と G20 による BEPS プロジェクトは、企業 が利益を「消失」させたり、経済活動をほとんどある



(図 14:知的財産デューデリジェンスと知的財産価値評価の流れ)

いは全く行なっていない無税または低税率の国・地域に人為的に利益を移転させたりすることを可能にしてしまっていることを問題視し、既存の国際課税ルールの隙間を塞ぐための解決策を各国政府に提示している $^{(17)}$ 。OECD によれば、税源浸食と利益移転(BEPS: Base Erosion and Profit Shifting)による税収の損失は、控えめに見積もっても年間 $1,000\sim2,400$ 億米ドル、世界全体の法人税収の $4\sim10$ パーセントに達すると推計されている。

(1) 移転価格税制

移転価格税制における取引価格が適切か否かの判断は、"二国間取引で設定される価格は、通常第三者間取引で設定される価格は、通常第三者間取引で設定される価格に等しくなければならない"という「アームズレングス(独立企業間価格)基準」に基づいて行われる。移転価格課税が行われた場合、企業グループの観点からは経済的二重課税が発生することになる。このため、国外関連者との取引価格をどのように設定するかは、グループ企業間での各国の利益配分に直接影響を与えるため、グローバルな事業展開を考える際に非常に重要な課題となる。

また,国外関連者間取引の内容を記載した書類の (ホ)「法人が,当該国外関連取引において当該法人に 係る国外関連者から支払を受ける対価の額又は当該国 外関連者に支払う対価の額の設定の方法及び当該設定 に係る交渉の内容を記載した書類」(18)にあるように, 無形資産の実施許諾の対価としてのロイヤルティ料率 設定方法の文書化も必要となる。

① 関連者の定義

移転価格税制の対象となる関連者の定義は、基本的に「直接または間接に50パーセント以上の出資関係」に該当するか、または役員派遣、取引依存、資金依存等、「実質的な支配従属関係」に該当するか否かにより決定される。

② 対象となる取引

移転価格税制の対象となる取引は,「有形資産取引」「無形資産取引」「役務提供」の3つに大別される。「有 形資産取引」は,完成品,部品,生産設備,金型,冶 具などの取引が該当する。「無形資産取引」は,知的財 産の実施許諾,譲渡などの取引が該当する。「役務提 供」は,技術サポート(トラブルシューティング等), 委託開発(現地仕様対応等),営業サポート,シェアー ドサービス (管理業務⁽¹⁹⁾等), その他 (駐在員経費, 金利, 保証料, 為替レート, リコール費用, 訴訟費用, 共同開発等) の取引が該当する。

③ 移転価格税制特有の問題点

移転価格税制における独立企業間価格といっても、 事業環境や経済状況によって変動するため、いくらで どのように取引価格を設定すればよいかという正解は ない。意図的な所得移転であったか否かは重要な問題 ではなく、税務当局の移転価格調査時における現状に 照らして判断されることから、企業としては一定期間 毎に関連者間の取引価格が独立企業間価格と大きく乖 離していないかどうかを確認しておく必要がある。

さらに、移転価格税制の難しい問題点としては、二 国間の税務当局における課税の綱引きであることから、一国の税務当局対応のみで完結しないことである。一方の課税所得を増やすことは、他方の課税所得を減らすことになるため、それぞれの当該国の事情を利益衡量して検討する必要がある。

(2) 無形資産取引における移転価格算定方法

移転価格の算定方法については、従来より基本三法 と呼ばれる算定方法が存在する。独立価格比準法 (CUP 法: Comparable Uncontrolled Price Method)、 再販売価格基準法(RP 法: Resale Price Method)、原 価基準法(CP 法: Cost Plus Method)の3つの算定方 法である。

独立企業間価格の算定に際し、各算定方法の適用に際して要求される比較対象として適切な比較対象取引を選定できる場合には、それぞれの算定方法の特徴を考慮し、事案に応じて最も適切な方法を選定する必要がある。比較対象取引の選定に当たって検討すべき諸要素等として、①棚卸資産の種類、役務の内容等、②売手又は買手の果たす機能、③契約条件、④市場の状況、⑤売手又は買手の事業戦略⁽²⁰⁾が挙げられている。

なお、現在では、独立企業間価格算定方法の適用優 先順位(基本三法優先)は既に廃止されており、基本 三法、取引単位営業利益法(TNMM: Transaction Net Margin Method)、利益分割法(PS 法: Profit Split Method)の5つの独立企業間価格算定方法から 「最も適切な方法」を事案に応じて選定し、適用する最 適方法ルールに移行している。

詳細な算定方法や、各方法のメリット・デメリット 等の詳述は、紙面の関係もあり多著に譲るが、特に無

#	行動計画	概要
1	電子経済の課税上の課題への対処	電子商取引等の電子経済に対する直接税・間接税の課税上の課題への対応を検討
2	ハイブリッド・ミスマッチ取極めの効果の無効化	金融商品や事業体に関する複数国間における税務上の取扱いの差異(ハイブリッド・ミスマッの効果を無効化するため、国内法上・租税条約上の措置を検討
3	外国子会社合算税制(CFC税制)の強化	軽課税国等に設立された外国子会社を使ったBEPSを有効に防止するため、適切な外国子会合算税制を設計
4	利子等の損金算入を通じた税源浸食の制限	相対的に税負担の軽い国外関連会社に過大に支払われた利子について損金算入を制限すルールを検討
5	有害税制への対応	各国優遇税制の有害性を経済活動の実質性から判定するための新基準及び制度の透明性 めるための新基準を検討
6	租税条約の濫用防止	条約漁り(第三国の居住者が不当に条約の特典を得ようとする行為)をはじめとした租税条約 濫用を防止するため、OECDモデル租税条約の改定及び国内法の設計を検討
7	恒久的施設(PE)認定の人為的回避の防止	PE認定の人為的な回避に対処するためOECDモデル租税条約のPEの定義について修正を討
	移転価格と価値創造の一致(①無形資産)	適正な移転価格の算定が困難である無形資産を用いたBEPSへの対応策
	移転価格と価値創造の一致(②リスクと資本)	グループ内企業に対するリスクの移転、過度な資本の配分等によって生じるBEPSの防止策
	移転価格と価値創造の一致(③その他リスクの高い取引)	その他移転価格算定手法の明確化やBEPSへの対応策
11	BEPSの規模・経済的効果の分析方法の策定	BEPSによる法人税収の逸失規模について、データの評価・指標の抽出・分析方法の策定を
12	義務的開示制度	プロモーター及び利用者が租税回避スキームを税務当局に報告する制度(義務的開示制度)検討
	多国籍企業の企業情報の文書化	共通様式に基づいた多国籍企業情報の報告制度を検討
14	相互協議の効果的実施	租税条約に関連する紛争を解決するためのより実効的な相互協議手続を検討
15	多数国間協定の策定	世界で約3,000本以上ある二国間租税条約にBEPS対抗措置を効率的に反映させるための 国間協定を検討

(図 15:BEPS(税源浸食と利益移転)行動計画)

形資産取引のように比較対象取引の選定が難しい場合,基本三法の適用には限界がある。また無形資産取引に限らず、現在では、TNMMを適用するケースが増加しており、国税庁の平成28年度のデータによれば全体の約56パーセントを占めている⁽²¹⁾。

(3) BEPS 行動計画

OECD は、2015年10月8日にペルーのリマで開かれたG20財務大臣会合の討議資料となる包括的かつ整合的で調整の取れた国際租税ルール改革に関する措置の最終パッケージを提示した。

BEPS に対処する作業は G20 首脳の要請を受けて行われたものであり、国際的租税回避に終止符を打つための 15 の行動を特定した 2013 年の G20/OECD 「BEPS 行動計画」に基づいている。この計画は、越境活動に影響を及ぼす国内ルールへの整合性導入、課税と経済活動及び価値創出との一致を確保するための既存の国際基準における実体要件の強化、企業・政府の透明性及び確実性の改善という 3 つの基本的な柱に沿って組み立てられている。

BEPS 対抗措置の最終パッケージが、いわゆる BEPS 行動計画として、以下の15の行動計画に取り まとめられている(図15参照)。

上記の行動計画において、行動計画 8 から 10、および 13 は、移転価格税制に関するものとなっている。特に行動計画 8 は、無形資産を低税率国または優遇税制適応国へ譲渡したり、そこで法的に所有する、または使用したりすることで不適切に所得を分配する等の、無形資産を用いた BEPS に適切に対応することを

目的に取りまとめられた。行動計画8の公表後,OECDが策定する移転価格税制の解釈指針である「移転価格ガイドライン⁽²²⁾」が改訂されており、ここでは特に価値評価と関係の深い行動計画8について詳述する⁽²³⁾。

① 無形資産の定義

前述の通り、無形資産とは「有形資産または金融資産でないもので、商業活動における使用目的で所有または管理することができ、比較可能な独立当事者間の取引ではその使用または移転に際して対価が支払われるような資産⁽²⁴⁾」と定義された。

② 無形資産から生じる利益の帰属先

無形資産から生じる利益の帰属先は、法的所有権のみによらず、無形資産の構築や使用に関して関連する機能(無形資産の開発、改良、維持、保護、使用に関する機能⁽²⁵⁾)と、それに伴うリスク、使用された資産に基づき判断される⁽²⁶⁾。

ここで, 税務的な観点として, ひとつの知的財産権を概念的に「法的所有権」と「経済的所有権」を分けて考えていることに留意する必要がある。なお「法的所有権者」とは, 特許権, 商標権等法的に保護された知的財産権の法的な権利の帰属者(名義人)のことを指す。他方,「経済的所有権者」とは, 移転価格税制上の所有者を法的所有権者のみに限定せず, 法的所有権者とは別に税務上の所有者を認める, すなわち無形資産から生じる経済的利益を享受する権利を保有する者のことを指す。

③ 無形資産の評価

無形資産の評価において、無形資産の使用から得られる予測キャッシュ・フローの割引現在価値を計算する 手法 である DCF 法 (Discounted Cash Flow Method) が適切に利用できる場合のガイダンスが拡充されている (27)。

ただし DCF 法の適用に際しては、独立企業原則とし整合性のある方法で適用する必要があり、他の目的で作成された財務予測値の使用等、DCF 法適用の基礎となる仮定・前提条件の理解および検証が必要であるとされている⁽²⁸⁾。

④ 評価困難な無形資産 (HTVI: Hard-To-Value-Intangibles)

HTVI に関する移転価格ルールとして、取引後に事後的な価格調整や条件付きの価格再評価のメカニズムの導入を可能としている⁽²⁹⁾。

このメカニズムは所得相応性基準と呼ばれ、税務当局が取引後の財務実績に基づき、事後的に取引対価を調整する仕組みのことを指す。具体的には、取引時点において決定・合意された無形資産の譲渡価格が、取引後の収益実績と見比べたときに高すぎる、または低すぎると判断された場合等、一定の要件に該当するときには、税務当局は所得相応性基準を適用し、取引時点で設定された取引の対価について事後的に納税者に見直しを求めることが可能となり、結果として納税者は追徴課税の対象となる。このとき、事後的な所得情報は「推定証拠(Presumptive Evidences)」として取り扱われる。

HTVIの対象としては、無形資産の譲渡等の取引時点において、(i)信頼できる比較対象取引が存在せず、かつ(ii)取引開始時点において移転された無形資産から生じる将来のキャッシュ・フローもしくは収益についての予測、または無形資産の評価で使用した前提が非常に不確かで、移転時点で当該無形資産の最終的な成功の水準(the Level of Ultimate Success)に係る予測が難しいもの、とされている⁽³⁰⁾。

⑤ 費用分担取極め (CCA: Cost Contribution Arrangement)

CCA とは、「無形資産、有形資産または役務提供」の共同開発、生産や取得に関する貢献やリスクを参加者が分担するための、企業間における契約上の取極めであり、そのような「無形資産、有形資産または役務提供」が、各参加者の事業に係る便益を生み出すと期

待されるものを指す⁽³¹⁾。共通の目的を持つ CCA 参加者は、その活動に係る費用を分担するとともに、その成果として生じた収入や利益について、各々の貢献や負担したリスクに応じた分配を受けることができる。 CCA を利用した無形資産の移転による BEPS を防止するためのガイダンスが示されている。

なお、行動計画 13 は、いわゆる三層構造の移転価格 関連文書として、事業概況報告事項(マスターファイル)、独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類(ローカルファイル)、国別報告書(CbC:Country-by-Country レポート)の作成に関して定められている。共通化された様式に基づき、多国籍企業がグループ全体の事業情報や財務情報について、従来以上の情報を各国の税務当局に提供することが求められており、日本では、平成 28 年度税制改正において、措置法等の一部が改正され、移転価格税制に係る文書化制度が整備されている(32)。

(4) 我が国における税制改正の動き

平成30年12月21日に閣議決定された,平成31年度税制改正の大綱において,BEPSプロジェクトの勧告により改訂されたOECD移転価格ガイドライン等を踏まえ,移転価格税制の見直しが組み込まれている(33)。主な内容は以下の通りである。

① 移転価格税制の対象となる無形資産の明確化

移転価格税制の対象となる無形資産は、「法人が有する資産のうち、有形資産及び金融資産(現金、預貯金、有価証券等)以外の資産で、独立の事業者の間で通常の取引の条件に従って譲渡・貸付け等が行われるとした場合に対価の支払が行われるべきものとする。」と、定義が明確化された。

② 独立企業間価格の算定方法の整備

独立企業間価格の算定方法として、OECD 移転価格 ガイドラインにおいて比較対象取引が特定できない無 形資産取引等に対する価格算定方法として有用性が認 められている DCF 法を加えることが明記された。

これに伴い、独立企業間価格を算定するために必要と認められる書類の提出等がない場合の推定課税における価格算定方法に、税務当局の当該職員が国外関連取引の時に知り得る状態にあった情報を基にしてDCF法により算定した金額を独立企業間価格とする

方法を加えることができるようになった。

③ 評価困難な無形資産に係る取引 (特定無形資産取引) に係る価格調整措置の導入

特定無形資産に係る取引に係る独立企業間価格の算定の基礎となる予測と結果が相違した場合には、税務署長は、当該特定無形資産取引に係る結果及びその相違の原因となった事由の発生の可能性を勘案して、当該特定無形資産取引に係る最適な価格算定方法により算定した金額を独立企業間価格とみなして更正等をすることができるようになった。ただし、「上記により算定した金額と当初取引価格との相違が20パーセントを超えていない場合は、この限りでない。」とされている。

ここで、「特定無形資産」とは、(i)独自性があり重要な価値を有するものであること、(ii)予測収益等の額を基礎として独立企業間価格を算定するものであること、(iii)独立企業間価格の算定の基礎となる予測が不確実であると認められるものであること、の3要件の全てを満たす無形資産をいう。

なお、上記の改正は、平成32年4月1日以後に開始する事業年度分の法人税及び平成33年分以後の所得税について適用されることになるため、今後より具体的な詳細規程や算定方法についての運用指針が策定されるものと考えられる。

このように税務の観点からも、知的財産の価値を評価することが求められている一方で、その算定方法については明確に定まっておらず、実務におけるプラクティスも確立していない状況である。したがって、現状ではケースバイケースで評価における前提条件を定めて、客観的な根拠データを収集し、ロジックを組んで算定するよりほかない。また、非常に複雑で専門的な内容となるため、場合によっては外部の専門家に相談し、助言をもらうことも必要となろう。

さらに、移転価格税制における税務リスクという観点だけではなく、企業ガバナンスの観点から、昨今では、前述の ESG 投資や SDGs といった社会的な企業理念と活動が重視されつつあることからも、各企業においてグローバルでの税務ポリシーを策定し、企業収益を社会に還元し、健全な企業経営を実施していることを広くアピールすべきである。

6. プラットフォーム関連技術と知的財産価値

プラットフォームとは、従来はインフラやエネルギー開発の際に建造される構造物や土台、またはコンピュータのオペレーティングシステムやミドルウェア、ハードウェアなどの基盤技術や共通統合基盤上での動作環境を指していた。現在では、ここから転じて、「製品やサービスの利用者と提供者を繋ぐ基盤や環境」や「他の市場参加者(第三者)が提供する製品やサービス、またはビッグデータなどの情報の結合や利用によって、新たな価値を持つ製品やサービスを提供するビジネス」という意味でプラットフォームビジネスと呼ばれるようになっている。言い換えれば、プラットフォームビジネスとは、「ビジネスの『場』を提供するビジネス」であり、昨今においては最も重要なビジネスモデルであると位置付けられることも多い。

この際、当然ながらビジネスの関与者が増えることになる。詳述は避けるが、従来の簡易的なコンサルティングの3C(Customer:市場・顧客、Competitor:競合、Company:自社)分析というフレームワークがある。3C分析を通じて、ビジネスを実施する際の市場の関係性を理解し、自社の戦略を検討することができる。プラットフォームビジネスにおいては、3Cに加えて、さらにCollaborator:協力者とController:管理者(プラットフォーム提供者)の2つのCを加えて、5Cとしてビジネス環境を俯瞰的に捉えた上で、戦略を検討する必要がある。

また、プラットフォームビジネスと同様に、21世紀型のビジネスのひとつの形態として、シェアリングエコノミーとは、インターネットを介してユーザーとユーザー間で直接的にモノ・サービス・場所・技能などを共有・貸借・交換するサービスを指す。そもそも知的財産は目に見えない無形の権利・資産として占有することも共有することも可能であり、第三者に対してライセンスを提供することもできる。知的財産の世界においては、ある意味で先んじてシェアリングエコノミーを実践してきたといえる。既にこのような事業環境を経験してきたという優位性を活かして、知的財産部門が新しいビジネスモデルの構築や事業上の留意点、知的財産の活用や事業への貢献に関する検討をリードすることができる可能性がある。

観点	 評価項目(例)	主な関与者(例)		
III. JAT	计侧线目(例)	企業(担当部署)	外部専門家	
技術的観点	■ 技術的競合優位性 ■ 技術的耐用期間 ■ 代替可能性、等	■ 研究開発部 ■ 知的財産部	■ 技術専門家 ■ 弁理士	
法律的観点	■ 権利・契約の内容・範囲■ 権利の強さ・安定性■ 権利期間、等	■ 法務部 ■ 知的財産部	■ 弁護士 ■ 弁理士	
経済的観点	■ 将来収益力、事業貢献度 ■ ビジネスモデル、ビジネスリスク ■ 経済的有効期間、等	■ 経営企画部 ■ 財務部 ■ 事業部・事業開発部	■ 公認会計士■ コンサルタント	

(図 16:知的財産の価値評価における3つの観点)

7. 知的財産専門家の貢献領域と価値評価における期待役割

知的財産の価値はいかにビジネスに貢献しているかという点が重要であることは、繰り返し本稿にて論じてきた。他方で、特許でいえばその技術的な内容や、法律的な権利の良し悪し、強い弱い、広い狭いなどの内容も重要であり、当然ながら評価すべきである。知的財産を評価する際の観点として、主に技術的観点、法律的観点、経済的観点の3つの観点があり、それぞれの観点で評価をするとともに、3つの観点を合わせて総合的に評価すべきである。

ここで図 16 に、知的財産の価値評価における 3 つの観点と、評価項目例、主な関与者例を示す。

ここでの課題としては、一般的に企業の知的財産部も外部の知的財産専門家(弁護士・弁理士)も、経済的観点での評価には関与していないことが多く、他方で経済的観点から評価する主な関与者は、技術的な観点や法律的な観点から知的財産を評価することができていないことが多いことである。ここに大きな隔たりがあることが、知的財産の価値評価が進まない主な原因ではないかと考えられる。必ずしも3つの観点を1人で担う必要はないが、少なくとも3つの視点の考え方を理解し、双方で討議することで、見えにくい知的財産の価値の輪郭が朧気ながら見えてくるのではないだろうか。

8. おわりに

時代や技術の移り変わりとともに、知的財産の活用 方法や価値も変わりつつある。そして、21世紀型のビジネスモデルの中で、知的財産がどのように貢献し、 どのような価値を生んでいるのかは、従来以上に分かり難い状況となっている。であるからこそ、盲目的に 知的財産は価値があるものであるという前提に立つの ではなく, ビジネスの全体像から改めて知的財産の位置付けを捉えなおし, その価値を評価していくことが 重要となるのではないだろうか。

本稿を通じて,知的財産の価値やその考え方について改めて見つめ直すきっかけとなれば幸いである。

(注)

(1) Society 5.0 とは、「サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)」を指す

https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html

- (2) Kristi L. Stathis「Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value」2015年3月5日 http://www.oceantomo.com/blog/2015/03-05-ocean-tomo-2015-intangible-asset-market-value/
- (3) 経営をデザインする(知財のビジネス価値評価) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/ind ex.html
- (4) 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース報告書〜経営をデザインする〜」(平成 30 年 5 月)

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/houkokusho.pdf

(5)同「報告書別冊 (経営デザインシート記載要領)」(平成30年5月)

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimatome/design.pdf

- (6) 同「報告書別冊(参考資料)」(平成 30 年 5 月) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensh o_hyoka_kikaku/torimatome/sanko.pdf
- (7) Warren Buffett's Letters to Berkshire Shareholders (2008

http://www.berkshirehathaway.com/letters/2008ltr.pdf

- (8) M.E. ポーター, M.R. クラマー「共通価値の戦略」ハーバードビジネスレビュー, ダイヤモンド社, 2011 年 6 月号
- (9) 国際連合広報センター, 持続可能な開発, 2030 アジェンダ, SDGs のロゴ

- http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_logo/
- (10) World Intellectual Property Organization「WIPO and the Sustainable Development Goals -Innovation driving human progress-」(2018年10月)
- http://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4354
- (11) https://www.unpri.org/pri/about-the-pri
- (12) みずほ情報総研株式会社「平成 28 年度 特許庁産業財産権 制度問題調査研究報告書『企業の知財戦略の変化や産業構造 変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査 研究報告書』」特許庁(2017 年 4 月)
 - https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/chizai_skill_ver_2_0.htm
- (13) 自由民主党「知的財産戦略調査会提言~イノベーション・エコシステムの早期確立のために~(イノベーションが自律的かつ持続的に生まれ続けていくような仕組みに向けて)」https://www.jimin.jp/news/policy/137362.html
- (14) 甘利明,山際大志郎『INNOVATION ECOSYSTEM ニッポンは甦る!』講談社 (2018年9月)
- (15) 杉光一成「IP ランドスケープとは何か~欧米の先進企業で広がる知財データを活用した最新の経営戦略・事業戦略策定の支援手法について」KIT 虎ノ門大学院・公開講座資料(2017年)を参考に筆者作成
- (16) 租税特別措置法第66条の4に規定(運用面のルールは、 移転価格事務運営要領に規定されている)
- (17) OECD プレスリリース「G20 財務大臣会合の討議資料となる OECD/G20BEPS プロジェクト成果文書を提示 多国籍企業による租税回避を防止するための国際租税制度改革」 2015 年 10 月 5 日
- (18) 租税特別措置法施行規則第22条の10第2項1号
- (19) 当事者が取引であることを認識しているか否かを問わな

13

- (20) 租税特別措置法関係通達(法人税編)第 66 条の 4 (3) 3
- (21) 国税庁「平成 28 事務年度・相互協議処理事案の内訳」独立 企業間価格の算定方法内訳
- (22) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」
- (23) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイドライン」 第6章 無形資産に対する特別の配慮
- (24) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.6
- (25) 開発 (Development), 改良 (Enhancement), 維持 (Maintenance), 保護 (Protection), 使用 (Exploitation) の頭文字から DEMPE 機能と呼ばれる。
- (26) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.32
- (27) OECD 「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.153
- (28) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.154~6.180
- (29) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.186~6.195
- (**30**) OECD「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン」パラグラフ 6.189
- (**31**) OECD 「多国籍企業及び税務当局のための移転価格ガイド ライン | パラグラフ 8.3
- (32) 財務省「平成28年度 税制改正の解説」
- (33) 平成 30 年 12 月 21 日 閣議決定資料「平成 31 年度税制改 正の大綱」

(原稿受領 2018. 12. 25)