

# 競争優位を持続させる知的財産 マネジメントのための参入障壁評価



会員 西原 広徳

## <目次>

1. はじめに
2. 競争優位とその持続性
  - (1) 競争優位
  - (2) 脅威
  - (3) バリューチェーンのVRIO拡張
3. 知的財産権に対する既存の評価手法
  - (1) 知的財産権の価値評価手法
  - (2) 知的財産権の個別評価指標
  - (3) 知的財産権の既存戦略的手法
4. 問題点の確認
5. 経営戦略と一体化した知的財産マネジメントを実現する知的財産権の評価手法の提示
  - (1) 第1ステップ：強みとなる知的資産の分類・整理
  - (2) 第2ステップ：強みに対応する知的財産権の抽出
  - (3) 第3ステップ：知的財産権による強みの保護レベルの評価
6. 参入障壁評価法を用いた知的財産戦略及び知的財産マネジメントとその他の活用場面
7. 本研究の貢献と課題
8. おわりに

## 1. はじめに

本稿は、企業の経営戦略と一体化した知的財産マネジメントの確立を目指し、これを実現するための知的財産による参入障壁の評価手法を提示することを目的とする。

企業経営において競争優位の獲得と持続が重要であることは、広く知られるところである。そして、企業の競争優位の持続のために、知的財産権が活用されている。この知的財産権による活動は、従来であれば知的財産権によって模倣を防止すると表現され、近年では知的財産権によって参入障壁を築くと表現される。経営戦略において、知的財産の重要性が年々高まっており、「知財経営」や「知的資産経営」といった言葉が定着してきている。

知的財産を適切にマネジメントするためには、知的財産の価値を適切に評価することが重要である。こ

で、知的財産は無形の資産である。市場に流通する有形資産は取引金額が定められ価値が明確であるが、無形資産の価値は明確ではない。このため、知的財産の価値評価に関する研究が盛んであり、様々な価値評価手法が提案され、その問題点と改良の研究も進んでいる。

しかし、知的財産の価値評価の研究は、知的財産の金銭価値評価を主軸とする方向へ深められているものの、企業経営の根本である競争優位の持続を図ることを目的とする知的財産マネジメントに活用するという観点で一般化されたものが見当たらない。

本稿は、これらの背景を踏まえて、まず、企業経営に重要である競争優位について概観し(2.)、次いで知的財産に関する既存の評価手法について検討する(3.)。そして、既存の評価手法について、競争優位の持続に資する知的財産マネジメントに利用できる要素の抽出を試み、当該知的財産マネジメントに主軸を置いた場合の既存の評価手法の問題点を確認する(4.)。その上で、競争優位の戦略と一体化した知的財産マネジメントを実現する知的財産の評価手法を考察し、その具体的手法の骨子を提示する(5.)。

なお、本稿においては、「知的財産」と「知的財産権」の用語を次のように使い分ける。

### 【知的財産】

発明、考案、意匠、商標、著作物、回路配置、植物の品種、営業秘密、およびノウハウ等、競争優位の源泉となり得るものであって知的財産権による保護対象となるものをいう。

### 【知的財産権】

知的財産が権利となった特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権、回路配置利用権、育成者権、および秘密管理性等の保護要件を満たす営業秘密やノウハウ等、参入障壁として機能する知的財産をいう。

また、知的財産権は、次のように分類する<sup>(1)</sup>。

【絶対的独占権】

客観的内容を同じくするものに対して排他的に支配できる権利。具体的には、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、および育成者権をいう。

【相対的独占権】

他人が独自に創作したものには及ばない権利。具体的には、著作権、不正競争防止法上の利益、回路配置利用権、および商号権をいう。

2. 競争優位とその持続性

(1) 競争優位

「永続的な競争優位性」を持っている企業は、長きに渡って莫大な富を創出する力を持っていると言われている<sup>(2)</sup>。

この競争優位は、買い手のために創造できる価値から生まれる。この競争優位を生み出す活動を分析する基礎概念として、図表1に示すバリューチェーン（価値連鎖）が提案されている。

バリューチェーンは、「支援活動」と「主活動」からなる。「支援活動」は、「全般管理」「人事・労務管理」「技術開発」「調達活動」に分解される。「主活動」は、「購買物流」「製造オペレーション」「出荷物流」「マーケティングと販売」「サービス」に分解される。そして、これらの個々

の重要な活動を、競争相手よりもより安く、あるいはより良く行うことによって、企業は競争優位を入手できるとされている<sup>(3)</sup>。

今日では、バリューチェーンの「支援活動」と「主活動」をまとめて、例えば、「企画開発」「仕入調達」「製造」「出荷物流」「販売」「アフターサービス」といったように一列に簡略化して用いられることが多い。

(2) 脅威

競争優位は、常に外部環境における脅威にさらされている。この脅威を分析する手法として、ファイブフォース分析<sup>(4)</sup>がある。図表3は、ファイブフォース分析の5つの競争要因を5つの脅威として表したものである。

新規参入の脅威は参入コストによって決定され、参入コストは参入障壁の有無とその高さによって決定される。参入障壁は、「①規模の経済」「②製品差別化」「③規模に無関係なコスト優位性」「④意図的抑止」「⑤政府による参入規制」が挙げられる。自社の専有技術（特許権や営業秘密など）やノウハウは「③規模に無関係なコスト優位性」に分類される<sup>(5)</sup>。

(3) バリューチェーンのVRIO拡張

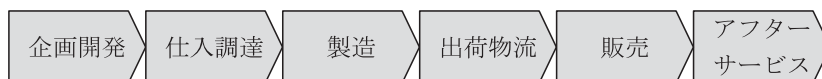
企業の強みと弱みの分析手法として、VRIOフレー

図表1 バリューチェーン

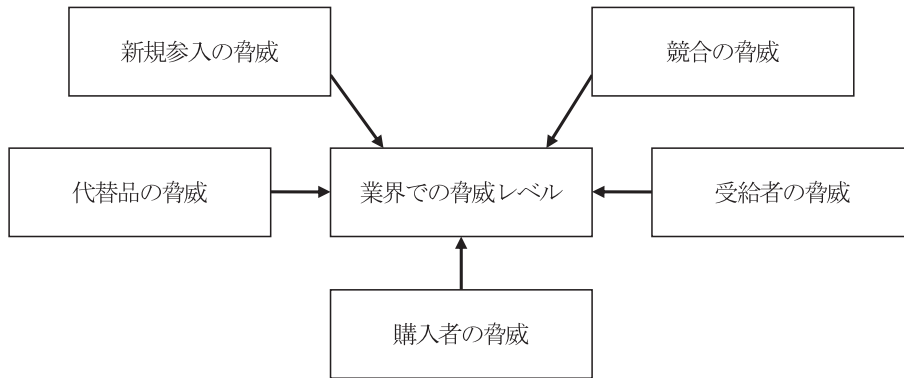


出所：Porter,M.E.(1985). Competitive Advantage. New York:Free Press (邦訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985)

図表2 簡略化したバリューチェーン

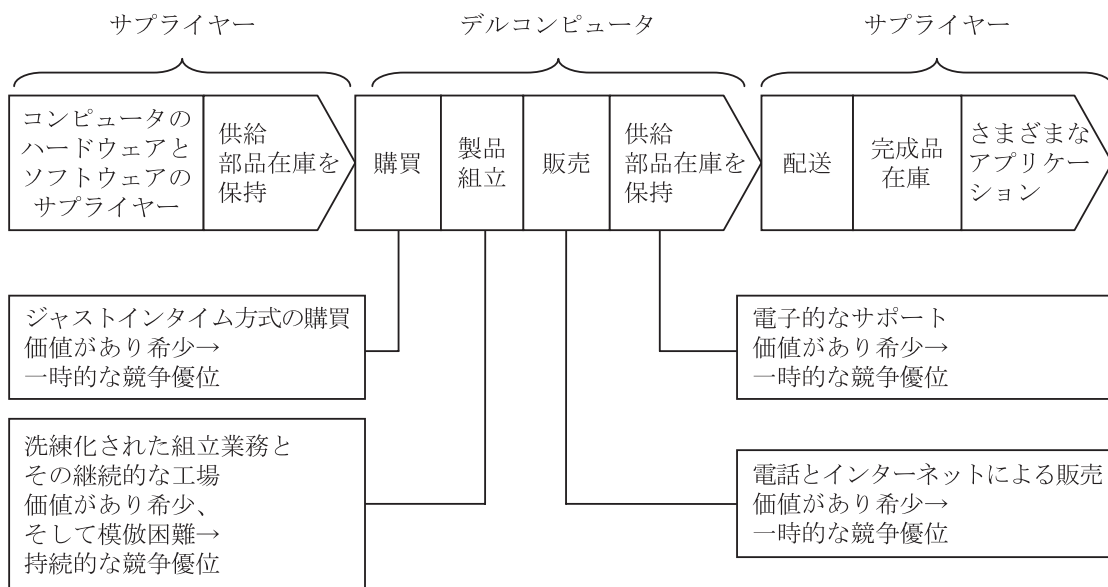


図表3 5つの競争要因



出所：Barney, Jay B.(2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition Pearson Education Inc., (邦訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003)

図表4 バリューチェーンをVRIOフレームワークで拡張した例



出所：Barney, Jay B.(2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition Pearson Education Inc., (邦訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003)

ムワークが提案されている。このVRIOフレームワークは、「①経済価値に関する問い」「②希少性に関する問い」「③模倣困難性に関する問い」「④組織に関する問い」によって構成されている。そして、このVRIOフレームワークを用いて、上述のバリューチェーンを拡張することで、競争優位の源泉を特定する手法が提唱されている。図表4の例にも示されるように、①及び②を満たせば競争優位（一時的）があり、さらに③を満たせば持続的な競争優位があるとされている。

このVRIOフレームワークにおける「③模倣困難性に関する問い」が、知的財産権の関与する部分である。この点については、後に詳しく考察する。

### 3. 知的財産権に対する既存の評価手法

#### (1) 知的財産権の価値評価手法

知的財産権の価値評価の手法は、「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」の三種に大別される<sup>(6)</sup>。具体的な手法として、実際原価法、再調達原価法、類似取引比較法・直接法（取引事例比較法、批准アプローチ）、類似取引比較法・間接法（残差アプローチ）、慣行制度基準、全要素生産性方式（TFP法：Total Factor Productivity）、株価時価換算、計画キャッシュフロー法、単純DCF法、DCF法のリスク調整割引アプローチ、DCF法の確実性等価アプローチ（確実性等価DCF法）、確率的DCFアプローチ（モンテカルロDCF）、DCFベース決定木分析法（デジションツリーアナリシス）、バイノミアルモデル、ブラック・ショールズ・モデル、TRRU（登録商

標) 法等が提案されている。

また、価値評価に際して、知的財産の寄与率等が考慮される。この考慮に関しては、テクノロジーファクター法、25%ルール、利益三分法、ポテンシャル・ライセンス・バリュー法 (PLV 法)、リリース・フロム・ロイヤリティ法、PQ 法、YKS 手法等が提案されている。

これらの各手法の具体的内容については本稿では割愛するが、価値評価における知的財産の予測不可能性の問題<sup>(7)</sup>やリスク<sup>(8)</sup>等については既に指摘されているところである。

また、「ブランド価値」については、プレステージドライバー・ロイヤリティドライバー・エクспанションドライバーを用いたブランド価値評価モデル<sup>(9)</sup>が提案されている。

上述した既存の各種価値評価手法は、いずれも知的財産権の金銭的価値を算出するものであり有用である。しかし、競争優位を発揮する強みをどの程度保護できているかが指標として用いられていない。従って、本稿の目的である経営戦略と一体化した知的財産マネジメントの実現に直接適用できるものではない。ただし、参考になるものはいくつか見出された。

例えば、知的財産権の価値を判断する手法として、価値のある特許権は更新料が支払われているはずだという前提に基づく評価方法が提案されている<sup>(10)</sup>。同

様に、情報提供や閲覧請求および無効審判などのアクションと「技術価値残存係数」を加味した「YK 値」が提案されている<sup>(11)</sup>。これらの指標は、競争優位の持続に資する重要な知的財産権であるか否かを判断する一要素としては、ある程度有用と考えられる。

価値評価手法には本稿の目的に完全に合致するものがなかったため、さらに調査範囲を広げ、これらの価値評価の前段階とも言うべき知的財産権の個別評価、および知的財産戦略について、既存のものを確認する。

## (2) 知的財産権の個別評価指標

知的財産権の評価として、個別評価に類するものを確認する。

まず、図表5に示す「特許評価指標 (技術移転版)」が2000年に特許庁から公表されている。

また、日本弁理士会の知的財産価値評価推進センターから、図表6に示す指標が提案されている。

他にも、企業において、独自の発明の評価基準が種々検討され採用されている。具体例として、評価項目の多いものを2例ほど掲載する (図表7、8)。

上述した図表5の「特許評価指標 (技術移転版)」の各評価指標のうち、特許の権利化状況、権利の存続期間、発明の技術的性格、権利としての強さ、抵触可能性、代替技術との技術優位性などは、参入障壁として

図表5 特許評価指標 (技術移転版)

項目	具体的評価項目など
フェイス項目	発明の名称、特許番号、出願日、権利者名など、評価の前提となる基本的事項と評価者及び評価の視点。
権利固有評価	【権利としての技術支配力】 特許の権利化状況、権利の存続期間、発明の技術的性格、権利としての強さ、抵触可能性、代替技術との技術優位性 【技術としての完成度】 発明の実証度合い
移転流通性評価	【技術移転の信頼性】 事業化に向けた追加開発の必要性、技術導入後の技術支援の有無、技術導入時の技術指導の有無、ライセンス制約条件 【権利の安定性】 権利者の侵害対応の義務や協力
事業性評価	【発明の事業化可能性】 事業障害、特許の事業への寄与度、代替技術出現の可能性、侵害対応の容易性 【事業化による収益性】 事業規模、収益期待額
総合評価	評価目的に応じて上記評価結果を総合的に判断する。

出所：特許庁『特許評価指標 (技術移転版)』



図表6 機能別パッケージによる寄与割合を測る評価設定項目

内部環境分析	
<b>■機能性評価（機能自体の特質）</b> ・その機能は顧客ニーズ（顕在、潜在、未知）に合致する のか ・その機能の効果はフィジカルベネフィット、メンタルベ ネフィットの両面から捉えられているか	・その機能はリバースエンジニアリング可能なものか ・その機能の実装するためのコスト ・その機能の寿命（顧客への訴求する残存期間） ・その機能は自社製品に付加価値を与えるものか ・・・・
外部環境分析	
<b>■事業性評価（競合との関係をふまえた機能の特質）</b> ・その機能は他社製品との差別化を図ることができるもの か ・その機能は新規参入の脅威を克服するものか ・その機能は既存競争業者の間の敵対関係で自社の強さを 強化するものか ・その機能は代替製品からの圧力を低減するものか ・その機能は代替製品の圧力を競合他社に与えるのに寄与 するか ・その機能は買い手の交渉力を弱めるものであるか	・その機能は自社の買い手としての交渉力を高めるものか ・その機能は売り手の交渉力を弱めるものであるか ・その機能は自社の売り手としての交渉力を高めるものか ・・・・ <b>■社会適応性評価（環境との関係）</b> ・その機能はCSRの面で寄与するものであるか ・その機能を実装するのに政府等の許認可が必要となるか ・その機能を実装するのに他の法律の規制があるか ・・・・

出所：日本弁理士会『パテント2010.5 Vol.63』P.108 知的財産価値評価推進センター

図表7 評価時点別に発明の評価基準を設定している例1

## ① 発明提案書の提出時

大項目	小項目
1. 技術的評価度	A. 技術的完成
	B. 発明の効果
	C. 代替技術(現在知られたもの)
2. 事業的評価	D. 実施予定
	E. 商業上の利益
	F. 業界標準度
	G. 環境対応
3. 権利活用評価	H. 侵害確認容易性
	I. 他社実施動向
	J. 発明提案書充実度
4. 特許性評価	K. 特許性

## ② 海外出願の判断時

大項目	小項目
1. 技術的評価度	A. 発展性がある
	B. 共有性がある
	C. 代替技術がない
	D. 技術寿命が長い
	E. 他社も必然的に必要となる発 明である
2. 事業的評価	F. 模倣されやすい
	G. セールスポイントにつながる
	H. 商品化が容易である
	I. 海外事業展開に役立つ
	J. イメージアップ
	K. 差別化技術
3. 権利活用評価	L. 侵害確認容易性
	M. 他社実施動向
4. 特許性評価	N. 特許性

## ③ 審査請求の判断時

大項目	小項目
1. 技術的評価度	A. 回避困難性
2. 事業的評価	B. 自社実施
	C. 自社将来実施
3. 権利活用評価	D. 他社実施
	E. 他社将来実施
4. 特許性評価	N. 特許性

## ④ 権利維持の判断時

大項目	小項目
1. 事業的評価	A. 自社実施
	B. 自社将来実施
2. 権利活用評価	C. 他社実施
	D. 他社将来実施
	E. ライセンス有無
	F. ライセンス可能性

出所：経済産業省 特許庁編著『戦略的な知的財産管理に向けて 技術経営力を高めるために 知財戦略事例集』（経済産業調査会）p.89～91

の有効性を図るために用い得る。

また、図表6の機能別パッケージによる寄与割合を測る評価設定項目は、競争優位の強さの価値や参入障壁としての有効性の評価に利用し得る。

さらに、図表7、8に示した2例の発明の評価基準については、その技術に対してコストをかけて特許権の取得活動を行うか否か決めるための基準であるか

ら、企業の「競争優位」とその「持続性」に関する技術価値の評価にも利用可能な部分がある。例えば、図表7の「商業上の利益」「他社実施動向」「代替技術がない」「技術寿命が長い」「他社も必然的に必要となる発明である」「セールスポイントにつながる」などは、強みの評価に利用でき、「侵害確認容易性」や「他社実施動向」などは特許権による保護レベルの評価に

図表8 評価時点別に発明の評価基準を設定している例2

## ① 各フェーズに共通の項目

i. 技術評価 (A～Cの3段階評価)	
A	差別化のキー技術 (高機能化, 新機能付加) 新技術の基本部分 等
B	AやCに該当しない技術
	コストダウンに係る技術
	品質向上技術
	細部改良技術
	代替技術
	特定製品/ユーザ技術 顧客からのクレーム対応技術 等
C	代替技術よりコストの高い技術
	技術進歩により陳腐化した技術
	1, 2年の短サイクル技術
	技術的誤りによる実施不可能な技術
	特許性のない技術 (出願後に同一の公知技術を発見) 等

ii - 1. 自社実施評価 (以下の1～6に分類)	
1	構想段階
2	基礎研究段階
3	製品化に向けた試作段階
4	生産が確定した段階
5	生産中
6	生産中止
ii - 2. 自社経済評価 (自社実施評価4または5について, A～Cで3段階評価)	
A	生産高=〇億円/年以上 かつ 成長性=〇% /年以上 かつ 継続性=〇年以上
B	生産高=〇億円/年以上 かつ 成長性=〇% /年以上 かつ 継続性=〇年以上
C	Bより低いもの, あるいは不明のもの

iii - 1. 他社実施評価	
A	実施中, あるいは実施可能性が極めて高い
B	実施可能性不明
C	実施可能性無
iii - 2. 他社牽制力評価 (他社実施評価AまたはBについて, A～Cの3段階評価)	
A	対抗製品の開発が困難
B	多少の犠牲により代替可能
C	容易に代替可能
iv. 総合評価 (A～Cで評価)	
A	技術評価がA, あるいは, 技術評価はBだが自社経済評価, 他社実施評価, 他社牽制力の各評価のうち一つでもAのもの
B	技術評価がBのもの (上記に該当する場合を除く)
C	技術評価がCのもの

## ② フェーズごとに異なる評価項目

i. 出願要否	上記の総合評価がAまたはBであれば出願し, Cであれば出願しない。
ii. 審査請求要否 (出願と同時に)	総合評価がAまたはB, かつ業界をリードするような話題性のある商品への適用技術等で, 他社の早期追随 (2年以内) が確実視されるものは, 出願と同時に審査請求を行う。
iii. 審査請求要否 (出願後～審査請求期間満了前)	総合評価がAまたはB, かつ自社あるいは他社が, 現在実施あるいは近く実施する見込みのあるものは, 審査請求を行う。
iv. 拒絶理由通知時対応	総合評価がAであれば, 応答する。 総合評価がBであれば, 審査段階で価値ある範囲での権利取得が可能な場合に応答する。
v. 拒絶査定時対応	総合評価がAであれば, 応答する。 総合評価がBであれば, 自社で大規模に実施しているもの, 他社が実施している可能性が高いもの, 他社が2年以内に実施する可能性が高いもの, 既に他社にライセンス済みまたは交渉中のもの, あるいは明細書の記載不備等, 容易に拒絶査定が覆せることが明らかなものは応答する。
vi. 権利維持要否	自社が相当規模で実施しているもの, 他社が実施している可能性が高いもの, 他社が近く実施する可能性が高いもの, あるいは既に他社にライセンス済みまたは交渉中のものは権利維持する。

出所: 経済産業省 特許庁編著『戦略的な知的財産管理に向けて 技術経営力を高めるために 知財戦略事例集』(経済産業調査会) p.91～93

利用できる。また、図表8の「差別化のキー技術」や「新技術の基本部分」や「生産高と成長性と継続性」などは強みの評価に利用でき、「他社牽制力」などは特許権による保護レベルの評価に利用できる。

しかし、これらの評価指標は、そもそも特許評価や発明評価の指標であるから、いずれも営業秘密の評価などが含まれていない。また、複数の強みの連携や事業全体としての強さの評価も言及されていない。企業の「競争優位」とその「持続性」を総合的に評価するためには、営業秘密の評価や複数の強みの連携、および事業全体としての強さの評価等も必要になる。この意味で、経営戦略と一体化した知的財産マネジメントに十分な評価手法・評価指標とは言えない。

### (3) 知的財産権の既存戦略的手法

さらに、評価をひとまずおいて、知的財産の戦略的手法について既存のものも確認した。一般に利用されるのは「パテントマップ」であり、課題や機能、権利者等の軸で特許の件数や時系列変化の状況が確認される。しかし、これらは権利や出願の状況を可視化したにすぎず、特許権以外の競争優位に関する項目、例えば営業秘密として強固に守られている独自技術などは評価対象になっていない。このため、全体的な経営戦略と一体化するまでには至っていない。

他にも、「技術占有率－PLC評価フレームワーク」<sup>(12)</sup>、「コスト意識を伴う技術開発一体型研究開発とパテントマップ」<sup>(13)</sup>、「知財経営指標と知財活動指標一覧」<sup>(14)</sup>等、種々のフレームワークや活動指標が提唱されているが、経営戦略と一体化した知的財産マネジメントに十分とは言えないものであった。

1つ、本稿の目的に対しても有効な考え方と言える「特許の経済効果の評価手順」<sup>(15)</sup>が提唱されていたので、簡単に説明する。この具体的手順の概略は、①特許が採用されている製品の性能機能（セールスポイント）の対他社競争力をランク付けし、②その複数のセールスポイントを主要なものからランク付けし、③そのセールスポイントが特許（群）でどれだけカバーされているか評価し、④その特許（群）が複数の特許から構成されている場合に寄与度を各々に按分する。これにより、個々の特許による経済効果を求めようとするものである。

経済効果を求める手前の手順①～③は、知財マネジ

メントのための評価にも利用し得る有益な考え方である。しかし、上述の手順は、競争優位を発揮する重要なポイントでありながら有効な保護手段を未だ構築できていないケースが評価対象に挙がらない点、特許に限定されているために営業秘密等は対象になっていない点などの課題が残っている。

## 4. 問題点の確認

知的財産権の価値評価指標から知的財産戦略まで遡って確認したが、経営戦略と一体的な知的財産マネジメントを可能とする評価手法については見出すことができなかった。

知的財産権の活用は、自社の競争優位性を保護する「①参入障壁としての活用」と、ライセンス許諾による収入等の「②新たな収益源としての活用」の2種類に大別できる。

最初に確認した「(1) 知的財産権の既存の価値評価手法」は、上記「②新たな収益源としての活用」に重きを置いている感が否めない。そして、そもそも目的が異なるものであるから、企業の本質的な活動に関わる「①参入障壁としての活用」を重視した知的財産マネジメントのための評価に適しているとは言えなかった。

また、次に確認した「(2) 知的財産権の既存の個別評価指標」は、1つの特許権という個別案件に偏っており、有用な指標はあるものの、全体の知的財産マネジメントには適していなかった。

そして、最後に確認した「(3) 知的財産権の既存戦略的手法」は、有用な考え方ではあるが、特許権に限定された偏ったものであり、営業秘密も含めた総合的な知的財産マネジメントに最適なものではなかった。

そこで、企業経営の本筋である「①参入障壁としての活用」、すなわち「競争優位の持続」と「一体的な「参入障壁の構築」を目的とした総合的な知的財産マネジメントを実現する知的財産権の評価手法を考察する。

## 5. 経営戦略と一体化した知的財産マネジメントを実現する知的財産権の評価手法の提示

経営戦略と一体化させるためには、従来のパテントマップ等のように権利や出願ありきで検討する方法ではなく、「競争優位」の構築・持続を主軸に置かねばならない。

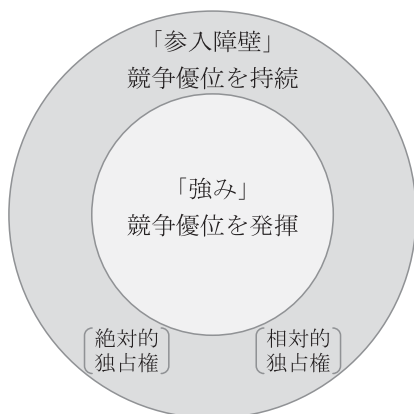


そこで、「競争優位性を発揮している強みの評価」と、その強みを持続するための「知的財産権による参入障壁性の評価」の2つの側面から考察した。そして、この2つの側面を用いた1つの評価手法を見出した。この評価手法は、競争優位を持続させる参入障壁の評価に他ならないため、参入障壁評価法（Method of Entry Barrier Assessment：略してEBA法）と呼ぶこととする。この参入障壁評価法は、バリューチェーンを拡張したVRIOフレームワークを、知的財産マネジメント用にカスタマイズしたようなイメージであり、上述した従来の評価手法から抽出した評価指標等も分類・整理して組み込んで完成させたものである。

評価対象の1つである「強み」は、知的財産が中心となるが、さらに広げて知的資産全般を取り扱うこととする。参入障壁性の評価対象となる知的財産権は、第2頁の定義のとおりである。

本手法では、図表9に示すように、競争優位を発揮する「強み」と、その強みを知的財産権で保護することによる「参入障壁」を一体的に評価する。そのために、図表10に示すように、①強みとなる知的資産の分類・整理、②強みに対応する知的財産権の抽出、③知的財産権による強みの保護レベルの評価、という3つのステップを実施して、最終的な総合評価を行う。そうすることで、技術面については図表11、図表12に示すように、ブランド面については図表13、図表14に示すように評価結果が得られる。そして、総合評価を高めるために、どの強みの保護を強化するべく知的財産をマネジメントすればよいか、権利維持せずとも強み保護には影響のない知的財産はどれかが判別可能となる。

図表9 参入障壁評価法の評価対象



なお、図表11～図表14は、製造系中小企業として仮想企業Zを想定し、評価したものである。中小企業は1つの事業を行っていることが多いため、1つの事業Aの評価で足りるが、複数の事業を行っている大企業の場合は、事業A、事業B、事業C、…といったように、事業単位でこの評価を行えばよい。

本手法の第1の特徴は、「競争優位性を発揮している強みの評価」、すなわち強みの抽出とその評価を最初に行うために、参入障壁の有無にかかわらず、経営戦略にとって重要な競争優位の源泉を網羅できる点にある。

第2の特徴は、競争優位の源泉となる強み毎に「知的財産権による参入障壁性の評価」を行うため、「持続性の高い競争優位」と「模倣の脅威にさらされている一時的競争優位」が明確になる点にある。

第3の特徴は、競争優位を維持するために選択と集中を実行する知的財産マネジメントを実現できる点に

図表10 参入障壁評価法の概要

第1ステップ：

強みとなる知的資産の分類・整理

- ① 強みの抽出
- ② 強みの分類・整理
- ③ 強みの評価
- ④ 事業価値の評価

第2ステップ：

強みに対応する知的財産権の抽出

- ① 強み毎の知的財産権の抽出
- ② ブランドとコンセプトの抽出

第3ステップ：

知的財産権による強みの保護レベルの評価

- A. 技術面の評価
  - ① 評価項目
  - ② 評価準備
  - ③ 絶対的独占権評価
  - ④ 相対的独占権評価
  - ⑤ その他の評価指標
  - ⑥ 保護の多重性の評価
  - ⑦ 強み別総合評価
  - ⑧ 事業別の参入障壁性の総合評価
- B. ブランド面の評価
  - ① 評価項目
  - ② 評価準備
  - ③ ブランド価値の評価
  - ④ ブランド保護レベルの評価
  - ⑤ 総合評価
- C. 事業拡張対策の評価
  - ① 評価指標Ⅰ：事業拡張性
  - ② 評価指標Ⅱ：他分野拡張保護性



図表 11 技術面の保護レベルの評価の例  
(仮想企業 Z 製造系中小企業)

		企画 開発		仕入 調達	製造					出荷 物流	販売	アフター サービス		
事業 A (事業価値評価 5)	競争優位	強み	製法①の開発	設備②の開発	高品質材料の 調達力	製法①		設備②	品質③	-	高利益率価格	-		
		評価	5	4	3	5		4	3	0	5	0		
		寿命	-	-	-	5		-	-	-	-	-		
	参入障壁	知的財産権	技能 (開発能力)	技能 (開発能力)	特許第○○号	特許第○○号	特願○○号	営業秘密 (製造手順①)	営業秘密 (メンテポイント①)	営業秘密 (メンテポイント②)	営業秘密 (チェック法①)	-	-	-
			I	-	-	4	5	5	-	-	-	-	-	-
			II	-	-	5	5	5	-	-	-	-	-	-
			III	-	-	3	5	4	-	-	-	-	-	-
			IV	-	-	4	4	2	-	-	-	-	-	-
			V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			VI	-	-	1	2	2	-	-	-	-	-	-
VII		-	-	8年	14年	17年	-	-	-	-	-	-		
(相対的権利) 個別評価		I	5	4	-	-	-	5	5	5	3	-	-	
		II	-	-	-	-	-	5	4	1	4	-	-	
	III	4	5	-	-	-	2	1	1	1	-	-		
	IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
合計評価		4	4	2	3	1	5	4	1	3	-	-		
総合評価		4	4	2	5			4		3	-	-		

ある。本手法による評価を定期的に行えば、「新たな競争優位の構築状況」と「競争優位の保護状況」が時系列に見えるため、「有限の競争優位」の「新規開発の連続性」による「持続的な競争優位」の状況を把握し得る。このため、少ないが強烈な競争優位によって一気にシェアを拡大しながら、次の競争優位を開発できずに次第に衰退する危険な状況も把握可能となる。

なお、本手法は、競争優位の持続性について総合評価を行い、適切な知的財産マネジメントを実施することを目的としているが、本手法に用いる個別の評価指標は、知的財産権そのものの価値を評価する場合にも利用できる。

以下、このような評価結果をアウトプットする参入

障壁評価手法について、その実施方法をステップ毎に順番に説明する。

#### (1) 第1ステップ：強みとなる知的資産の分類・整理

##### ① 強みの抽出

まずは、競争優位性を発揮する企業の強み、すなわち知的資産を洗い出すことが必要となる。強みの洗い出しは、漏れなく数多く抽出することが、評価対象の企業にとって重要である。このため、どのような強みが存在するか、多数の観点から行うことが望ましい。

抽出方法としては、企業内で洗い出す「内部から

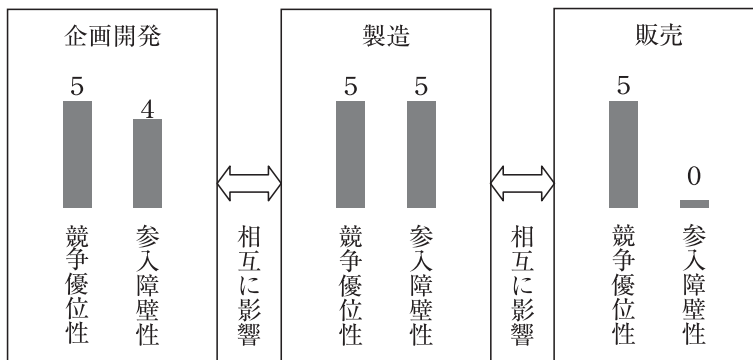
図表 12 強み別総合評価の例  
(仮想企業 Z 製造系中小企業)

		企画開発		仕入調達	製造			出荷物流	販売	アフターサービス
		・製法の開発①	・設備の開発②	・高品質材料の調達力	・製法①	・設備②	・品質③		・高利益率価格	
事業 A	強み価値	5	4	3	5	4	3	0	5	0
	保護レベル	4	4	2	5	5	3	-	-	-
	持続性	-	-	3	2	4	4	-	-	-

※持続性：[1]3年未満，[2]3年以上，[3]5年以上，[4]10年以上，[5]15年以上，[-]不明  
 ※持続性は，強みの寿命と知的財産権の存続期間の短い方を採用することを基本とする。



事業 A に関する総合評価



事業 A の総合評価	理由・コメント
4	<p>【理由】 競争優位を發揮している強み（特に企画開発段階，製造段階）に対する保護レベルが「5」や「4」と高い。これらの強みは，当業者想到困難な技術が多く，秘密管理の実行力も高い。営業秘密による保護レベルが高く，スコアも高い上に，相互の関連性も高いため，総合評価を 4 とする。</p> <p>【コメント】 秘密管理について，現状での実効性は高いものの，社員の退職後の守秘義務等の整備が不足している。社内規則等を書面で強化することが望まれる。</p>

の把握」と，アンケート等による「外部からの把握」を併用し，共通する内容をグルーピングする方法が挙げられる。

② 強みの分類・整理

次に，抽出した強みを分類・整理する。この分類・整理は，企業活動に即した形にすることが望ましい。このため，図表 2 に示した「バリューチェーン」を用いて分類・整理する。このバリューチェーンは，知的財産権による参入障壁の検討と非常に親和性が高く，大いに使えるツールである。

具体的には，図表 11 の上部に示す「企画開発，仕入調達，製造，出荷物流，販売，アフターサービス」のように，企業活動のバリューチェーンを作成する。そして，上記①で洗い出した強みを各段階に振り分け，図表 11 の「製法①の開発，設備②の開発，高品質材料の調達力，…」のように整理する。

③ 強みの評価

ここまでに分類・整理した各強みの評価を行う。図表 11 は，評価の最高値を「5」として，各強みを 0～5 で段階評価している。この評価により，強み

図表 13 ブランド別の保護レベルの評価  
(仮想企業 Z 製造系中小企業)

	ブランド	価値	指標別評価					総合
			I	II	III	IV	V	
コーポレート ブランド	Z (企業名)	5	0	0	1	0	0	0
プロダクト ブランド	商品A (事業A)	(5)	0	0	1	0	0	0
	商品B (事業B)	(0)	0	0	1	0	0	0
	商品C (事業C)	5	3	5	4	2	4	3
機能ブランド	機能D (事業A, B共通)	(5)	0	0	1	0	0	0

※評価内の括弧 ( ) は、ブランド化した場合の予測価値による重要度を示す。

図表 14 ブランド別の総合評価  
(仮想企業 Z 製造系中小企業)

	ブランド	価値	総合 評価	コメント
コーポレート ブランド	Z (企業名)	5	0	社名を早急に商標登録することが必要
プロダクト ブランド	商品A (事業A)	(5)	0	型番ではなく商品名を定め、商標登録してブランド化することが有効
	商品B (事業B)	0	0	現状でも良いが、ブランド化も検討することを推奨
	商品C (事業C)	5	3	バリエーションの商標登録を推奨
機能ブランド	機能D (事業A B共通)	(5)	0	コンセプト名を定め、商標登録してブランド化することが有効

※括弧内の価値は、ブランド化した場合に想定される予想価値を示す。

の価値が低いために知的財産権を取得しても効果の低いもの等が明確になる。この評価は、重要部分を選択してそこに集中することで高い効果を発揮することを目的としている。このため、企業が競争優位性を発揮している強みか否かを基準に評価するべきである。

#### i) 強みの評価

強みの評価は、(A) 重要な商品・サービスか否か、(B) 顧客の期待に直結するか否か、(C) 強みそのものが競争優位に与える影響性、といった観点で総合的に行う。

(A) 「重要な商品・サービスか否か」は、「生産高と成長性と継続性 (図表 8)」や「商業上の利益 (図表 7)」等を考慮し、未来志向で評価する。未来志向とするのは、陳腐化していくものを保護していても企業価値を高めているとは言い難いからであ

る。

(B) 「顧客の期待に直結するか否か」は、企業の外部からの評価を取り入れるものである。「CSR の面で寄与するか (図表 6)」といったことも加味し、顧客目線での評価を取り入れる。なお、顧客の期待には、顧客自身が意識していない無意識の期待も存在するため、この無意識の期待を外さないよう注意が必要である。

(C) 「強みそのものが競争優位に与える影響性」は、可能な限り客観的に評価する。具体的には、「セールスポイントにつながる (図表 7)」か否か、「差別化のキー技術 (図表 8)」に該当するか、「代替技術との技術優位性 (図表 5)」がどの程度あるか、「新技術の基本部分 (図表 8)」に該当するか、「他社実施動向 (図表 7)」を見ても強さを維持できるか、「発明 (強み) の技術的性格 (図表 5)」はどうかといったことも加味して評価する。他にも、図表 6 に



示された「実装コスト」, 「自社製品に付加価値を与えるものか」, 「フィジカルベネフィット」, 「メンタルベネフィット」, 「買い手の交渉力を弱めるものであるか」, 「自社の買い手としての交渉力を高めるものか」, 「売り手の交渉力を弱めるものであるか」, 「自社の売り手としての交渉力を高めるものか」といったことも加味する。

#### ii) 強みの寿命の評価

例えば技術が強みである場合、新技術がなかなか開発されない業界であれば「技術寿命が長く（図表7）」, 日進月歩で新技術が提供されるような業界であれば技術寿命が短い。このように、強みの寿命は競争優位の持続性に実質的に影響するため、参入障壁による持続性とは別に評価する。

#### ④ 事業価値の評価

評価対象の事業の事業価値は、例えば売上高と利益率、および市場成長率を考慮して評価する。図表11に例示する事業Aは、仮想企業Zにとって、今後市場成長が見込まれるとともに、売上高と利益率が他の事業に比較して高いものとしている。このため、0～5の段階評価で最高の「5」と評価している。なお、この事業価値の評価に際して、「スター」, 「金のなる木」, 「問題児」, 「負け犬」に分類するPPM分析(Product Portfolio Management)を利用してよい。

なお、ここまでの内容は、バリューチェーンをVRIOフレームワークの「①経済価値に関する問い」 「②希少性に関する問い」で拡張し、知的財産マネジメントに資する評価のためにカスタマイズしたものと言える。次の第2ステップで、VRIOフレームワークの「③模倣困難性に関する問い」をカスタマイズし、知的財産マネジメントに特有の評価を行う。

### (2) 第2ステップ：強みに対応する知的財産権の抽出

#### ① 強み毎の知的財産権の抽出

第1ステップで最終的に抽出された優先順位の高い強み・活動について、対応する知的財産権を個別に抽出する。

抽出に際しては、ノウハウ等の営業秘密、及び既

に出願あるいは権利取得している知的財産権を全てピックアップし、強みとの対応付けを行う。1つの強みに対して複数の知的財産権が存在するか取得可能であれば、その複数の知的財産権全てを抽出する。多種類の知的財産権を抽出することで、より適切な評価が可能となる。

これらの抽出は、強みに対応するもの全てをできるだけ多く抽出する。抽出の際、特許権、意匠権、商標権といった絶対的独占権を重視しがちであるが、それ以上に、不正競争防止法により保護される営業秘密および商品等表示など、他人が独自に創作したものには及ばない相対的独占権も注意深く抽出する。絶対的独占権よりも相対的独占権の方が有効なケースも多いため、重要である。

#### ② ブランドとコンセプトの抽出

知的財産権の抽出段階で、商標権も抽出される。この商標権も加味しつつ、対象企業のブランドとコンセプトも抽出する。ブランドには、コーポレートブランドやプロダクトブランド、機能ブランド等があるが、ブランド化しているものに加えて、ブランド化の可能性のあるものも抽出する。さらに、商標権を取得していないものも抽出する。

また、ブランド抽出と同時に、そのブランドのコンセプトも可能な限り明らかにしておく。ブランド価値は、コンセプトがはっきりしていてそのコンセプトの価値が高いほど高くなりやすい。このため、合わせてコンセプトも明確にしておくのである。このコンセプトは、例えば図表13の総合評価の横に記載する（図表13では省略している）、あるいは別紙に記載する等の方法で記録すると良い。

このブランドについても、重要度を付与しておく。この重要度は、売上高、利益率、および将来の発展可能性により定める。

### (3) 第3ステップ：知的財産権による強みの保護レベルの評価

#### A. 技術面の評価

##### ① 評価項目

技術面の評価には、(a)特許権、(b)実用新案権、(c)意匠権、(d)技術上の営業秘密、(e)ノウハウ、(f)技能等の項目を用いる。これらの項目について、下記の評価指標を用いて強み単位に評価を行う。そして、これ

らの評価を総合し、それぞれの強みについて、知的財産権による参入障壁の高さを評価する。

## ② 評価準備

評価に際して、競争優位を発揮する各強みについて、バリューチェーンにおける他の段階の強みとの関連性を熟考する。単独で機能する強みなのか、それとも他の段階の強みと関連することで初めて機能する強みなのかを把握する。

この関連性の評価を前提として、後の個別評価（③絶対的独占権評価、④相対的独占権評価等）を行う。つまり、単独でも競争優位性が発揮されている強み、他の強みと関連がありある程度競争優位性が発揮されている強みを評価対象とする。それ以外の強みを評価対象から予め外しておく、効率よく評価作業を進めることができる。

また、絶対的独占権（特許権、実用新案権、意匠権等）と相対的独占権（不正競争防止法で保護される営業秘密等）とは、保護する手法が異なっているため、各々を評価する。

## ③ 絶対的独占権評価

絶対的独占権の評価指標として、次の指標を用いることができる。

図表 15 絶対的独占権の評価指標

評価指標	I	保護範囲の広さ
	II	代替手段の可能性
	III	侵害確認容易性
	IV	ステータス
	V	権利主体区分
	VI	存続期間

例えば、「評価指標 I：保護範囲の広さ」が広いことは、「権利としての強さ（図表 5）」における権利範囲が広く、「他社牽制力（図表 8）」が強いことを示す。特許権であれば、請求項の技術的範囲と対象企業の製品との比較も行うと良く、「新規参入の脅威を克服するものか（図表 6）」、「既存競争業者の間の敵対関係で自社の強さを強化するものか（図表 6）」等も加味して評価する。

また、「評価指標 II：代替手段の可能性」であれば、各強みについて、「発明の技術的性格（図表 5）」に関連する代替手段の可能性も検討する。代替手段の可能性が低いということは、「権利としての強さ（図表 5）」

における権利範囲が広く、「他社も必然的に必要となる発明（図表 7）」である可能性が高いことを示す。この評価に際しては、図表 6 に示される「代替製品からの圧力を低減するものか」、「代替製品の圧力を競合他社に与えるのに寄与するか」、「実装するのに政府等の許認可が必要となるか」、「実装するのに他の法律の規制があるか」といったことも加味する。

なお、「評価指標 IV：ステータス」は、出願中、権利取得済、未着手、権利化不可といったステータス（権利化状況（図表 5））である。

「評価指標 V：権利主体区分」は、単独の権利か共有の権利かといった区分を示す。アライアンスメンバーの権利も評価対象とすることが好ましい。

「評価指標 VI：権利の存続期間」は、文字通り権利の存続期間である。これは、存続期間の年数をそのまま表記しても良いが、1：3 年未満、2：3～5 年、…といったように、他の指標と同じく 0～5 の段階評価とした方が見やすくなる。

これらの評価指標について、一定の基準を設け、安定した評価を行う。例えば、侵害確認容易性であれば、1：確認不可能、2：工場に立ち入る等の必要があり非常に困難、3：特殊な検査装置による詳細な検査で確認可能、…といった形の基準を設ける。他の指標についてもこのような基準を作成しているが、詳細については割愛する。

## ④ 相対的独占権評価

相対的独占権の評価指標として、次の指標を用いることができる。

図表 16 相対的独占権の評価指標

評価指標	I	営業秘密・ノウハウ・技能の当業者推測可能性
	II	営業秘密の堅牢性
	III	ノウハウ・技能の習得可能性
	IV	耐タンパ性

これらの相対的独占権についても、絶対的独占権と同様に、基準を設けて評価する。基準の詳細については割愛する。

なお、「評価指標 IV：耐タンパ性」は、例えば、機能面から強みを発揮している製品部品をブラックボックス化し、蓋を空けると回路がショートして復元不可能にする、内部データを解析しようとする破壊されて復元不可能になるといった工夫等の評価である。この

耐タンパ性は、「リバースエンジニアリング可能性(図表6)」も加味して評価する。

#### ⑤ その他の評価指標

企業の強みやその保護形態は様々であるから、上記評価指標以外についても多面的に評価する。評価指標として挙げる際に必要なポイントは、「他社の追随を防止できる参入障壁として機能し得るものか否か」である。参入障壁として機能し得る評価指標であれば、上述した評価指標にその企業特有の個別具体的事情を加味した評価指標を加える。

また、企業特有の評価指標だけでなく、例えば「権利保有数」や「権利保有数に対する実施技術の割合」などを用いてもよい。このような指標は、例えば知的財産権に対する取り組み姿勢を評価する場合等に利用できる。

#### ⑥ 保護の多重性の評価

1つの強みを保護する知的財産権は1つとは限られず、むしろ複数存在する方が好ましい。従って、その1つの強みに対する保護の多重性を評価する。例えば、複数の特許権を取得している、特許権と営業秘密とを使い分けている、意匠権も組み合わせているなど、多重的に保護している状況を高く評価する。

#### ⑦ 強み別総合評価

上述した各評価指標を総合考慮して、競争優位を発揮する強み単位に、どの程度の参入障壁性があるかを評価する。その際、参入障壁性を最も強く発揮している評価指標を基準にして総合評価する。例えば、特許権を全く持っていないなくても、他社に模倣し得ない独自技術と秘密保持を行っていれば、参入障壁性が非常に高いと言えるから、高く評価する。

#### ⑧ 事業別の参入障壁性の総合評価

上述した強み単位の合計評価を総合して、さらに事業の参入障壁性についての総合評価を行う。この総合評価が、「競争優位の持続性」の最終評価に該当する。

総合評価は、バリューチェーンにおける各段階の保護レベル、および強みの連携レベル等によって総合考慮の上決定する。

## B. ブランド面の評価

### ① 評価項目

ブランド面の評価には、(a)商標権、(b)商標の使用状況、(c)ブランドの顧客吸引力等の項目を用いる。

### ② 評価準備

商標等の使用方法により、ブランド種別を整理する。ブランド種別としては、コーポレートブランド、プロダクトブランド、機能ブランド等がある。機能ブランドとは、例えば様々な製品に付加できるイオン発生技術についてのブランドのように、製品を限定せずに機能などを付加するものを指す。

### ③ ブランド価値の評価

(c)ブランドの顧客吸引力は、そのブランドであるから顧客が買っている、ファンが多い、等の状況があれば、高く評価する。

### ④ ブランド保護レベルの評価

ブランド保護レベルの評価指標として、次の図表17に示す指標を用いることができる。

図表17 ブランド保護レベルの評価指標

評価指標	I	商標権の商標適切性
	II	指定商品・指定役務の網羅性
	III	ステータス
	IV	権利主体区分
	V	商標の使用状況

これらの指標についても、基準を定めて客観的に評価する。例えば、「V：商標の使用状況」であれば、1：不使用、2：不正使用とならない態様での使用、3：不使用取消にならない態様での使用、…といった基準を定めることができる。他の評価指標についても基準を作成しているが、詳細については割愛する。

### ⑤ 総合評価

上述した各指標を評価した後、ブランド別の総合評価を行う。指定商品・指定役務のカバー率が低いケースや、商標が不適切なケースなど、各評価指標において低い評価になっている部分にはリスクが存在している。このため、権利主体区分以外の評価指標のうち最も低い値を総合評価とすることを基本とする。



図表 18 KPI ～参入障壁評価法に用いる評価指標の例～

競争優位			I	商品・サービスの重要性
			II	顧客の期待との直結度
			III	強みそのものの影響性
			IV	強みの寿命
持続（参入障壁）	技術面	絶対的独占権	I	保護範囲の広さ
			II	代替手段の可能性
			III	侵害確認容易性
			IV	ステータス
			V	権利主体区分
			VI	存続期間
		相対的独占権	I	営業秘密・ノウハウ・技能の当業者推測可能性
			II	営業秘密の堅牢性
			III	ノウハウ・技能の習得可能性
			IV	耐タンバ性
		ブランド面	I	商標権の商標適切性
			II	指定商品・指定役務の網羅性
			III	ステータス
			IV	権利主体区分
			V	商標の使用状況
		新規事業	I	事業拡張性
			II	他分野拡張保護性

### C. 事業拡張対策の評価

さらに、将来的な発展を見据えて、事業の拡張対策も評価することが好ましい。この評価は、次のような評価指標を用いることができる。

#### ① 評価指標 I：事業拡張性

拡張可能な事業も含めて保護しているか否かを評価する。例えば特許権であれば、実施する製品に限定せず、適用可能な製品を広く検討し、機能部分のみで広く権利化しているか否か等を評価する。

この評価が高ければ、将来的に強みを活かして他分野へ事業展開する際に、その他分野での事業を保護し得る。また、他分野の市場について、自社が参入する前に他社に先を越されることを防止し得る。

#### ② 評価指標 II：他分野拡張保護性

権利の他分野への拡張状況を評価する。例えば、自社商品が他の分野に展開して他社に実施された場合に、その他社による他分野での実施が自社の信用を落とすような事態を防止していれば、高く評価する。これにより、カラビナ事件<sup>(16)</sup>のような状況を防止できるからである。

カラビナ事件では、カラビナとして意匠登録しておきながら、キーホルダーとしては意匠登録していなかった。このため、見た目がそっくりで強度の弱いキーホルダーが安価に販売され、それを阻止できなかった。このような状況は、間違っしてキーホルダーがカラビナ変わりに使用されると強度が弱く危険であり、その間違っした顧客からクレームを受けて信用を失墜することになりかねない。

従って、こういった状況を防止していれば、高く評価する。

### 6. 参入障壁評価法を用いた知的財産戦略及び知的財産マネジメントとその他の活用場面

以上のようにして実施した参入障壁評価法による評価結果は、知的財産権戦略の策定等の幅広い用途で使用できる。

#### ① 知的財産権戦略の策定と知的財産マネジメント

本手法により、自社の競争優位となる強みをはっきりと認識し、保護レベルの現状を把握し、競争優位を持続するための戦略的取り組みが可能になる。しかも、強み単位で保護の状況を把握できるため、強化す

べき部分、不必要に価値の低い権利が集中している部分なども明瞭になる。

この評価結果を踏まえて、例えばこの強みに関する特許権の保護を強化する、バリューチェーンのこの工程に関する営業秘密としての保護を強化する、商標登録していないこの商品群についてのブランディング戦略を強化するといった課題も見えてくる。

このように、本手法によって参入障壁性を評価することで、適切な知的財産戦略を立案することができ、その戦略に沿った適切な知的財産マネジメントが可能となる。

## ② 知的資産経営報告書への追加

財務諸表に乗らないオフバランス資産を知的資産経営報告書等により開示する意思および要求が高まっている。そのような中で、本手法による参入障壁性評価の結果を魅せる化して知的資産経営報告書に追加あるいは知的財産戦略報告書として開示すれば、評価対象企業が所有するオフバランス資産の価値を、説得力ある根拠とともに論理的に開示できる。特に、強みの関連性が洗い出されるため、この関連性による競争優位があれば、他社による追従可能性が低く競争優位が高いというように、論理的に説明できる。

こうした「競争優位」とそれぞれの関連性、および「持続性」を、ビジュアル化することにより、対象企業の強さを解りやすく説明できる。

このようにして、「競争優位」とその「持続性」による自社の強みをステークホルダーに開示することで、本手法による評価結果を金融機関による融資の判断材料等としても利用することができる。

## ③ M&A等における企業評価への適用

この適用では、上述した式で算出した値を、将来価値の減少率に対して適用することが考えられる。参入障壁性が高く持続性も高ければ、価格競争等による価値減少率が下がると考えられるから、5年後等の将来価値を過少評価することを防止できる。また、参入障壁性が低く、突然業績悪化する可能性がある場合であれば、リスクが高いと評価することもできる。

## 7. 本研究の貢献と課題

本稿では、企業の経営戦略と一体化した知的財産マネジメントの確立のために、「競争優位」とその「参入

障壁性」を一体的に評価する参入障壁評価法を提示した。本稿の特異点は、経営戦略と「一体的」で「整合性」のある知的財産の評価手法を提示した点であり、これにより経営戦略に対する応答性の高い知的財産マネジメントを可能ならしめると考える。

ただし、本稿における研究では、次の課題を残している。

まず、参入障壁性の高さを評価する評価指標を様々な業種に適用して検証し、一般化指標と業種別特殊指標を精査・確立する方が良いという課題がある。

また、本手法は、知的財産権の活用における「①参入障壁としての活用」を中心としたものである。このため、例えば自社実施せずにライセンス収入を得ている「②新たな収益源としての活用」ができる知的財産権を、本手法での評価が低いとの理由で放棄しないために、その観点での評価を別箇に行うか、統合させる必要がある。

なお、本稿に掲載した全ての指標の基準については、紙面の都合上掲載を割愛している。

## 8. おわりに

知的財産権には保護範囲が存在するため、競争優位となる強みと知的財産権による保護範囲は一致しないのが常であり、大きさや位置に必ずズレが生じるものである。そして、競争優位を獲得することと、知的財産権を獲得することについて、それぞれのポートフォリオの作成がこれまで別個独立に行われていたために、個別の権利を強みに適合させようとする部分最適に留まり、経営戦略と知的財産マネジメントの全体最適が進まなかったものと考えられる。企業のミッションステートメントにより競争戦略がストーリーとして繋がる構造<sup>(17)</sup>は素晴らしい。この素晴らしい構造と知的財産マネジメントおよび参入障壁評価を一体的にして、経営戦略と知的財産戦略が合一となる知財経営戦略の確立に本稿が役立てば幸いである。

## <参考文献>

- ・Porter,M.E. (1989). Competitive Strategy. New York:Free Press (邦訳『競争の戦略(新訂)』ダイヤモンド社, 1995)
- ・Porter,M.E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press (邦訳『競争優位の戦略：いかに高業績を持続

- させるか』ダイヤモンド社, 1985)
- ・ Barney, Jay B. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition Pearson Education Inc., (邦訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003)
  - ・ Everett, M. Rogers (2003). Diffusion of Innovations Fifth Edition, Free Press (邦訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007).
  - ・ 伊丹敬之 (2003)『経営戦略の論理 (第3版)』(日本経済新聞出版社)
  - ・ Penrose E. (1995). The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition, Oxford University Press (邦訳『企業成長の理論 (第3版)』(ダイヤモンド社, 2010)
  - ・ 石崎忠司 (1999)『企業の持続的成長性分析』(同文館)
  - ・ 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』(東洋経済)
  - ・ Aaker, David A. (2004). Brand Portfolio Strategy, Free Press (邦訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社, 2005)
  - ・ メアリー・バフエット&デビッド・クラーク共著 (2009)『史上最強の投資家 バフエットの財務諸表を読む力 大不況でも投資で勝ち抜く 58のルール』(徳間書店)
  - ・ 鈴木公明 (2003)『知的財産の価値評価 特許権の証券化と積極的活用に向けて』(IMS 出版)
  - ・ 鈴木公明, 石井康之 (2007)「知的財産の価値評価 その実体と課題」『日本知財学会誌 Vol.3 No.2』
  - ・ 鈴木公明 (2008)「知的財産マネジメント 知的財産の価値評価」『テクノロジーマネジメント No.2』
  - ・ ロバート・ピットケスリー (1999)「特許価値評価と特許統計」(知財研フォーラム)
  - ・ 品川陽子 (2004)「特集：知的財産権等評価に関する諸問題 知的財産権の流動化の課題」(資産評価製作学)
  - ・ 山本大輔, 森智世 (2002)『入門 知的資産の価値評価』(東洋経済新報社)
  - ・ Pakes, A. and M. Schankerman (1984). The rate of obsolescence of patents, research gestation lags, and the private rate of return to research resources. Chicago, University of Chicago.
  - ・ 工藤一郎 他 (2007)「知的財産マネジメント 特許価値評価から読む企業の収益性とリスク①～②」『テクノロジーマネジメント』(フュージョアンドイノベーション)
  - ・ 特許庁 (2000)「特許評価指標 (技術移転版)」
  - ・ 経済産業省 特許庁編 (2007)『戦略的な知的財産管理に向けて 技術経営力を高めるために 知財戦略事例集』(経済産業調査会)
  - ・ 西嶋修 (2009)「競争優位の確率に向けた知的財産権戦略－新しい知的財産権評価の枠組みの提案－」(社団法人映像情報メディア学会技術報告)
  - ・ 岡田依里 (2005)「高付加価値を創造する知財戦略経営－日東電工の事例－」(横浜経営研究 Vol.26 No.1)
  - ・ 知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会 (2007)「経営に資する知的財産評価指標の見える化」(知財管理 57(3))
  - ・ 岡崎良側 (2001)「特許制度が経済に及ぼす影響に関する調査研究」(知財研紀要 Vol.10)
  - ・ Rivette, Kevin G. and David Kline (2000). Discovering New Value in Intellectual Property, Harvard Business Review, January-February, 2000, P.54-66 (有賀裕子訳「知的財産のレバレッジ戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 July, 2001, P.98-113)
  - ・ Robert G. Eccles, Robert H. Herz, E.Mary Keegan and David M.H. Phillips (2000). The Value Reporting Revolution, John Wiley & Sons, Inc. (邦訳『企業情報の開示』東洋経済新報社, 2002)
  - ・ 内田恭彦, ヨーラン・ルース (2008)『日本企業の知的資本マネジメント』(中央経済社)
  - ・ Gordon V. Smith and Russell L. Parr (1994). Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets, John Wiley & Sons, Inc. (邦訳『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社, 1996)
  - ・ 広瀬義州 (2003)「知的財産戦略における価値評価の重要性」『税経通信 58(7)』
  - ・ 広瀬義州 (2006)『知的財産会計』(税務経理教会)
  - ・ 古賀智敏 (2005)『知的資産の会計 マネジメントと測定・開示のインターアクション』(東洋経済新報社)
  - ・ 古賀智敏監訳 (2004)『ブランド資産の会計』(東洋経済新報社)
  - ・ 菊池純一 (1998)「知的財産の経済的評価 (特集・技術経済研究のフロンティア)」『研究技術計画 Vol.3



- No.3/4]
- ・菊池純一 (2002)「経営資源としての知的財産権の経済価値評価 (特集 組織化する特許戦略)」『組織科学 Vo.35 No.3 P26-34』
  - ・石下雅樹 他 (2010)『中小企業のための知的財産評価・企業価値向上とM&A -最新デューデリジェンスの実務-』(財経詳報社)
  - ・社団法人日本不動産鑑定協会 他 (2008)『知的財産権の適性評価システム』(住宅新報社)
  - ・帝国データバンク (2010)「知的財産の価値評価を踏まえた特許等の活用の在り方に関する調査研究報告書～知的財産(資産)価値及びロイヤルティ料率に関する実態把握～」
  - ・経済産業省・企業法制研究会：ブランド価値研究会 (2002)「ブランド価値評価研究会報告書」
  - ・日本弁理士会知的財産価値評価推進センター (2009)「知財活用の目的に応じた知的財産価値評価手法について-特に、知財力評価を重視した価値評価-」
  - ・知的財産価値評価推進センター (2010)「弁理士が行う新たな鑑定業務(知的財産権価値評価業務)-特許権評価事例、商標権評価事例等への係わり方-(1)」(パテント 2010.5 Vol.63 P.97-109)
  - ・同 (2010)「同-(2)」(パテント 2010.6 Vol.63 P.66-74)
  - ・同 (2010)「同-(3)」(パテント 2010.7 Vol.63 P.49-62)
  - ・同 (2010)「同-(4)」(パテント 2010.8 Vol.63 P.59-72)
  - ・経済産業省知的財産政策室 (2010)『ロイヤルティ料率データハンドブック ～特許権・商標権・プログラム著作権・技術ノウハウ～』(経済産業調査会)
  - ・株式会社三菱総合研究所 (2010)「平成 21 年 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書 企業等における知的財産の評価に関する調査研究報告書」
  - ・岡田依里 (2003)『知財戦略経営』(日本経済新聞社)
  - ・岡田依里 (2004)「イノベーション能力の指標化と組織学習 (特集 ナレッジ・イノベーション-持続的な知識創造を支える組織と情報)」『情報の科学と技術』
  - ・岡田依里 (2005)「学会論叢 企業評価と知的資産再考-知的財産・技術の蓄積と価値創造」『JICPA ジャーナル No.597 APR.』
  - ・永田晃也 (2004)『知的財産マネジメント-戦略と組織構造』(中央経済社)
  - ・永田晃也 (2005)『MOT 知的財産と技術経営』(丸善)
  - ・鮫島正洋 他 (2006)『新・特許戦略ハンドブック』(商事法務出版)
  - ・鮫島正洋 (2009)「知財経営の基礎理論とそのプロセス-「組織の知財力」を測定するための指標-」『日本知財学会誌』Vo.6 No.1 P.56-66
  - ・増山博昭 (2006)『実践 知的財産戦略経営』(日経BP 企画)
  - ・経済産業省, 特許庁 (2007)『戦略的な知的財産管理に向けて 技術経営力を高めるために 知財戦略事例集』(経済産業調査会)
  - ・隅藏康一 (2007)『知的財産 88 の視点』(税務経理協会)
  - ・田中義敏監修 (2007)『企業経営に連携する知的財産部門の構築』(発明協会)
  - ・丸島儀一 (2002)『キャノン特許部隊』(光文社)
  - ・丸島儀一 (2008)『知財, この人にきく Vol.1』(社団法人発明協会)
  - ・西原広徳 (2010)「企業の持続的発展に資する知財戦略」『知財ふりずむ 2010 年 7 月号 vol.8 No.94』(経済産業調査会)
  - ・西原広徳 (2011)「知財戦略から見た知的資産経営①～③」『日刊帝国ニュース No.12958 2011/1/20, No.12963 2011/1/27, No.12968 2011/2/3』
  - ・経済産業省, 特許庁編 (2007)『知財で元気な企業 2007』(経済産業調査会)
  - ・日本弁理士会知財コンサルティング検討委員会 他 (2008)『特集<<知財コンサルティング>>』(パテント 2008.10 Vol.61 P.4-85, 日本弁理士会)
  - ・特許庁 (2008)「中小・ベンチャー企業 知的財産戦略マニュアル」
  - ・経済産業省 関東経済産業局 (2008)「中小企業の知的財産活用事例集」
  - ・松本誠一 (2010)『知的資産経営のススメ』(神戸商工会議所)
  - ・中小企業基盤整備機構 (2007)「中小企業のための知的資産経営マニュアル」
  - ・中小企業基盤整備機構 (2008)「事業価値を高める経営レポート (知的資産経営マニュアル) 作成マニュアル」

- ・ 中小企業基盤整備機構 (2008)「中小企業のための知的資産経営実践の指針 - 知的資産経営ファイナンス調査・研究編 -」
- ・ 経済産業省知的財産政策室 (2009)「知的資産経営評価融資の秘訣」
- ・ 近畿経済産業局 (2010)「知的資産経営報告書の評価・認証手法に関する調査研究報告書」
- ・ 経済産業省 (2010)「営業秘密管理指針」

## 注

- (1) 特許庁『平成 22 年度知的財産権制度説明会 (初心者向け) テキスト』p.4 の分類に基づく
- (2) メアリー・バフェット&デビッド・クラーク共著『史上最強の投資家 バフェットの財務諸表を読む力 大不況でも投資で勝ち抜く 58 のルール』(徳間書店) p.15 より
- (3) Porter, M.E. (1989). *Competitive Strategy*. New York: Free Press (邦訳『競争の戦略 (新訂)』ダイヤモンド社, 1995)
- (4) Porter, M.E. (1989). *Competitive Strategy*. New York: Free Press (邦訳『競争の戦略 (新訂)』ダイヤモンド社, 1995)
- (5) Barney, Jay B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition Pearson Education Inc., (邦訳『企業戦略論【上】基本編 - 競争優位の構築と持続 -』ダイヤモンド社, 2003)
- (6) 鈴木公明 (2003)『知的財産の価値評価 特許権の証券化と積極的活用に向けて』(IMS 出版)
- (7) ロバート・ピットケスリー (1999)「特許価値評価と特許統計」知財研フォーラム
- (8) 品川陽子 (2004)「特集: 知的財産権等評価に関する諸問題 知的財産権の流動化の課題」資産評価製作学
- (9) 経済産業省・企業法制研究会: ブランド価値研究会 (2002)「ブランド価値評価研究会報告書」
- (10) Pakes, A. and M. Schankerman (1984). *The rate of obsolescence of patents, research gestation lags, and the private rate of return to research resources*. Chicago, University of Chicago.
- (11) 工藤一郎 他 (2007)「知的財産マネジメント 特許価値評価から読む企業の収益性とリスク①~②」『テクノロジーマネジメント』(フュージョアンドイノベーション)
- (12) 西嶋修 (2009)「競争優位の確率に向けた知的財産権戦略 - 新しい知的財産権評価の枠組みの提案 -」社団法人映像情報メディア学会技術報告
- (13) 岡田依里 (2005)「高付加価値を創造する知財戦略経営 - 日東電工の事例 -」横浜経営研究 Vol.26 No.1 P.48
- (14) 知的財産マネジメント第 2 委員会第 1 小委員会 (2007)「経営に資する知的財産評価指標の見える化」知財管理 57(3) P.409-423
- (15) 岡崎良側 (2001)「特許制度が経済に及ぼす影響に関する調査研究」知財研紀要 Vol.10
- (16) 知財高判平成 17 年 (ネ) 10079 号 (平成 17 年 10 月 31 日)
- (17) 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済

(原稿受領 2011. 9. 30)