

知的財産価値評価推進センターの 経営支援



平成 27・28 年度知的財産価値評価推進センター センター長 **村山 信義**

要 約

知的財産価値評価推進センターは、主として権利譲渡の際の金銭的評価を対象に事業を開始し、ライセンス・アライアンス、知財担保、M&A、知財 IR など、各種の評価局面における金銭的・非金銭的評価手法の研究、各種の評価ツールの開発、評価人候補者制度の運営、評価に有用な DB 等の研究・整備、評価人候補者等を対象とした研修カリキュラムの整備を進めて、「知財評価」を通じた経営支援のための事業を行ってきた。

弁理士が、権利化業務等の各種の知財マネジメントの専門家であることを考えると、特定時点における客観的な「評価鑑定」を行うことにとどまらず、当該評価に基づいて権利者の各種の知財マネジメントに関わることが好ましい。①知財の価値を適切に把握し、②評価の後においても当該知財の価値をより高めるような知財マネジメント支援までを行うことが、弁理士・評価センターのなし得る「経営支援」の在り方である。

目次

1. 知的財産価値評価推進センターの組織・活動概要
 - (1) はじめに
 - (2) 評価センターのこれまでの活動と経営支援
 - (3) 定性評価の重視と経営支援
2. 知的財産価値評価推進センターの研究成果と経営支援
 - (1) 権利譲渡の際の知財評価と経営支援
 - (2) 知財担保融資・投資の際の知財評価と経営支援
 - (3) ライセンス・アライアンスの際の知財評価と経営支援
 - (4) 知財 IR の際の知財評価と経営支援
 - (5) 知財活動に関する知財評価と経営支援
 - (6) IFRS、IVS、諸外国等のグローバル対応評価手法の研究と経営支援
 - (7) その他の研究成果と経営支援
 - (8) ノウハウ等、今後進める予定の知財評価と経営支援
3. 知的財産価値評価推進センターの活動による経営支援の在り方
 - (1) 知財評価における事業ストーリーの特定について
 - (2) 知財評価とシナリオプランニング
 - (3) 評価を起点とした知財戦略策定支援・知財マネジメント支援
4. さいごに：「製品・サービスの評価を制する者が、その製品・サービスも制する」

ター)は、前身の委員会組織を経て日本弁理士会の附属機関として平成 17 年に設立された。評価センターの設立以前より、主に各裁判所からの評価鑑定人の推薦依頼に対して前身の委員会組織が対応をしていた。知的財産の重要性についての認識が高まり、経営資源としての知的財産に注目が集まってくるとともに、知的財産の価値評価の重要性もさらに増すことになったため、弁理士会としても、附属機関として改組し、知財評価業務をより重視することとなった。

評価センターの事業内容は、知財評価手法の研究、知財評価についての啓発・普及、弁理士会員及び評価人候補者の研修、評価人候補者制度の運営及び知財評価に有用な資料・DB の整備等である。

評価センターの活動の概要はこのようなものであるが、「知的財産価値評価推進センターの経営支援」という今回のテーマに即して、評価センターの活動について「経営支援」という点から考察するのが本稿の主旨である。

なお、上記した「評価人候補者制度」について、あらかじめ説明しておきたい。評価センターは、弁理士会外部から評価人推薦依頼があった場合に、あらかじめ登録された評価人候補者に対して公募を行い、応募した複数の者から適切と思われる評価人候補者を選考し、依頼者に推薦をする。これが「評価人候補者制度」である。現在、約 500 人の評価人候補者が登録さ

1. 知的財産価値評価推進センターの組織・活動概要

(1) はじめに

知的財産価値評価推進センター（以下「評価セン

れている。また、一般弁理士向けの研修とは別に評価人候補者向けの専用研修カリキュラムを備えて、年間約24コマ（約36時間）の研修を実施している。

評価センターは、評価手法の研究や、評価手法研究の成果物としての各種評価ツールを弁理士会会員に適宜提供して、弁理士会全会員を介した評価サービスの提供により企業の経営支援を行っているが、これとは別に、評価人候補者制度を通じて、評価人の育成に大きな力を注ぎ、評価人を通じたより専門的な各種の評価サービスの提供によっても企業の経営支援を行っている。

（2） 評価センターのこれまでの活動と経営支援

弁理士会には、知財に関する各種の専門的判断を行う者（裁判所調査官、税関の専門委員等）の推薦依頼が外部からなされることが多い。知財の「価値評価」に関する評価人の推薦依頼もその一つである。知財の価値評価人の推薦依頼は、従来から、裁判所が取り扱う事件において、紛争当事者間で権利譲渡等をする際に行われるケースが多い。このため従来から、外部からの評価人の推薦依頼に対しては、具体的に金額算定まで行う金銭的評価を中心に対応してきた。またこのため、知財の評価手法についても、センター設立以前から権利譲渡の局面における評価手法を中心に進められてきた。

このように、前身の委員会組織時代を含めて、評価センターの経営支援は、裁判所からの推薦依頼案件を通じて間接的に、関連する当事者が保有する知財権の適切な金銭的評価を行うことにより行われてきた。

ここで、権利譲渡の局面における評価手法は、裁判所からの依頼案件に限らず、多くの場合は、一般取引において権利譲渡をする局面においても利用可能である。このため、権利譲渡の局面における評価手法の研究は、当初からこのような一般的な知財権の取引の局面（以下「民間依頼案件」）も想定して行われてきた。

一方、評価センター設立以降は特に、金銭的評価にまで至らない非金銭的評価の評価手法についても、研究テーマとして明確に位置付けることとなった。また、非金銭的評価を含むライセンス・アライアンス、知財担保、M&A、知財IRなどの種々の評価局面の具体的な評価手法の研究に着手し始めた。設立当初より、非金銭的評価は価額を算定しない手法の知財評価を広く含めて考えている。簡単な例では、出願をすべきかどうか、出願審査請求をすべきかどうかなどを判

断する際に、期待される収支を算定すること無く対象となる発明の評価をして、出願の是非等を判断する場合には、非金銭的評価を行っていることとして考えている。上記した知財IRの例である知的財産報告書などは、特定の価額評価を提示することは、ほとんど見られず、非金銭的評価の代表例として最近は良く知られている。

このように、評価センターはこれまでに、外部からの直接の依頼に対しては金銭的評価を中心に評価サービスを提供して経営支援に貢献するとともに、評価手法の研究については、非金銭的評価の評価手法が必要とされると考えられる評価局面も対象にして広く行い、弁理士会所属の個々の会員の様々な評価業務を支援する形で企業の経営支援に貢献してきた。

（3） 定性評価の重視と経営支援

金銭的評価であれ非金銭的評価であれ、最終的に金銭での評価結果を提示するかどうかの違いであって、金銭的評価又は非金銭的評価のいずれであっても、特許発明の権利範囲の広狭についての評価や、権利の有効性の評価などの「定性評価」を前提として行い、これを評価の結果に反映させることはできる。このような「定性評価」以外の事項を評価の結果に反映させる評価手法としては、書誌情報（例えば、引用回数や被引用回数）による分析・評価の結果を反映させたり、キーワード分析による統計分析結果などを評価の結果に反映させるようなものがある。知財評価の典型的な評価手法としては、法的評価・技術評価・市場性評価を総合的に評価するが、3つのいずれの評価項目においても、十分な定性評価を踏まえることが本来的には重要である。例えば、法的評価においては、評価対象事業が評価対象知財権の権利範囲に含まれているかどうかの定性評価は、極めて重要な評価要素である。知財権の保護対象である特許発明などの権利範囲が、権利により保護しようとしている具体的な製品などをカバーしているかどうかなどの分析は、知財評価を適切に行うためには重要な評価項目である。

定性評価は、書誌情報やキーワード分析による評価と比べて、評価結果に至る過程・根拠・理由が具体的に分析・明示されており、通常は、依頼者にとっても客観的に理解が容易となるように記述されている。よって、本来的には、上記したような定性評価を評価結果に反映させる評価手法が望ましいと考えられる。またそもそも、権利範囲の確認などの判断（評価）は

弁理士が日常的に行っている専権業務に属するものが多いので、弁理士が知財評価を行う場合には、このような定性評価を組み込む意義は大きい。

このような理由から、評価センターの各事業においては、金銭的評価又は非金銭的評価のいずれであるかを問わず、「定性評価」を前提とした評価手法について各種の研究・研修など行ってきた。権利範囲の広狭や権利の有効性、技術の代替可能性などの評価項目について「定性的」に評価する「定性評価」にとどまるのか、「定性的」に評価した内容を「スコアリング」などの「定量評価」にまで反映させて評価するか、さらには、一定の価額を算定する金銭的評価にまで反映させるかなどの評価結果の提示態様は種々考えられるが、いずれにおいても、基本的には、前提となる「定性評価」を行ったうえで評価結果を出すことを念頭において各事業を行ってきている。

2. 知的財産価値評価推進センターの研究成果と経営支援

上記したように、金銭的評価を行う知財評価の場合であっても、金銭に反映させるための前提となる定性評価が重要と思われる。このような観点から行ってきた評価センターの活動や成果物がどのように経営支援に寄与し得るかを見ていきたい。評価は、局面毎に、局面・評価目的に沿って行われるべきものと言われている。評価センターでは、主に知財評価の局面毎に評価手法の研究をしているので、これらの局面毎に確認する。

(1) 権利譲渡の際の知財評価と経営支援

権利譲渡の際には、譲渡人・譲受人間で知財権の適正な価額を算定する必要がある。対象知財権から得られると予測される将来収益等をベースにして、対象知財権の寄与度等を考慮して算定することになる。特定の事業計画において必要な経営資源と認識された上で対象知財権は評価されるが、当該事業計画通りに収益を生み出すことができるかどうかを検討する作業が、権利譲渡の際の知財評価の目標の一つである。ここで、権利譲渡の際の知財評価であっても、価額を算定することだけを目的として評価が行われるのではなく、事業計画通りに収益を生み出すことができるかどうかという観点から評価を行うことは重要である。すなわち、例えば、事業をカバーすべき対象知財権が当該事業をカバーできていなかったり、対象知財権の有

効性に疑義があるような場合には、想定された事業計画の実行が相当に危ぶまれることになる。

このように、権利譲渡の際の知財評価を経営支援の視点から見た時には、価額算定だけではなく、算定の前提となる知財に関する定性評価（権利範囲、有効性などについての判断）が重要な着目点となる場合が多い。

評価センターの評価人が行うこの種の知財評価においては、ほとんどの場合、価額算定だけではなく、前提となる定性評価において対象知財権が事業に与える影響について、上記のような観点を含む複数の観点から分析がされるものと思われる。権利譲渡の際の知財評価に関する評価手法の研究は、評価センター設立以前から行われ、一定の成果物が蓄積されており、評価の際のマニュアル・ガイドライン、各種の評価ツールが提供されている。権利範囲の広狭などについての評価については、弁理士の専権業務の能力を活かして提供できるものであり、企業経営に有益な情報として活用可能であると思われる。

評価書を受け取った依頼者は、算定金額だけではなく、その根拠・理由がどのようなものであるかの前提情報を確認することができる。そして、例えばこの前提情報（定性評価）が変更されるような状況となった場合には、依頼者は、算定された価額が変更され得るということを把握することができ、想定される事業に関する意思決定の変更・確認をすることが容易になる。単に算定金額を示すだけや、評価の前提情報がブラックボックスとなっている場合には、評価の前提となる情報に変更があった場合でも、そのような意思決定の支援ツールとしては機能し難い。

(2) 知財担保融資・投資の際の知財評価と経営支援

知財担保融資・投資の際の知財評価においては、金融機関等からの融資を受ける際などにおいて、担保等価格の決定・投融資等利率設定・投融資実行の可否判断等を行う際の参考情報を得るために知財評価が行われる。

経営支援としての観点からは、対象知財権を保有する企業に対して、対象知財権に基づく資金調達の可能性を拡大する手段を提供することができる。保有知財権とこれを用いて実行する事業との関係について、定性的な評価を提示することにより、知財権と事業との関係をより具体的に分かりやすく把握することが可能

となると考えられる。弁理士の専権業務の能力を生かして提供される権利範囲の広狭などについての評価には、知財担保融資等の知財評価の際にも、企業経営に有益な情報として活用可能であると思われる。

金融機関との関係では、特許庁実施事業として始まったいわゆる「知財ビジネス評価書」事業において、当センターが「外部調査機関」の一つとして関与し、多数の知財ビジネス評価書を作成して金融機関に提供している。

知財担保融資・投資の際の知財評価に関する評価手法の研究は、当センター設立前後から行われている。過去には、政府系金融機関との間で、知財評価に関する合意書を締結した上で連携をとっていたこともある。また、金融機関向けの知財評価に関するアンケートを独自に実施して情報収集をし、個別の金融機関にヒアリングなどを実施し、当該評価に関する現状把握と今後の研究のための情報収集を行っている。

(3) ライセンス・アライアンスの際の知財評価と経営支援

ライセンスの際の知財評価において、ライセンス料率を定めるためだけでなく、その前提として、対象知財権と、対象知財権が関連する事業との関係を分析するなどの定性評価を行うことが多い。このような定性評価を基にして締結された契約において、ライセンスやアライアンスが成立する。

経営支援としての観点からは、このような定性的な分析を示すことにより、対象知財権を保有する企業に対して、適正と思われるライセンス料率について情報提供を行うほか、そのようなライセンス料率を定めるべき対象知財権と関連事業との関係、当該企業と相手方企業との相対的な知財力についての情報提供などを行うことになる。クロスライセンス・アライアンスの際には、多数権利についての相手方企業との相対的な知財力の分析情報を提供することにもなる。

クロスライセンス・アライアンスの際の知財評価に関する評価手法の研究に関しては、適正なライセンス料率算定のための評価手法について、当センター設立以前から行われている。ライセンス料率の適正な算定自体によっても、当然、経営支援に寄与し得るが、適正な算定をするための前提となる定性評価、特にライセンス・アライアンス条件の有利・不利な点の見極めや、当事者間の相対的な知財力の優劣の判断などにおいて、関連する権利範囲の見極めや有効性判断など、

弁理士の専権業務の能力を活かした評価を行うことができる。ライセンス料率算定以前のこのような定性的な評価情報も、企業経営に有益な情報として活用可能であると思われる。

(4) 知財 IR の際の知財評価と経営支援

知財 IR の代表例として「知的財産報告書」や「知的資産報告書」が知られている。これらの報告書は、保有する知的財産や知的資産を経営資源の一つとして明確にしつつ、ステークホルダーに説明するために作成される。保有知財と、保有知財に関する事業や研究開発状況との関係、関連する訴訟リスク等について記載されることが多い。外部ステークホルダーである株主・金融機関等に対しては、事業との関係で知財を説明することになり、保有知財が事業にどの程度役に立つのかの情報提供を行うことができる。また、内部ステークホルダーである自社内・従業員等に対しては、保有知財と事業との関係について企業内部での再確認をすることができる。これらの報告書においては、保有知財により事業がどの程度カバーされているかなどの知財と事業との直接的な関係を明示することを目的とする場合もある。しかしながらさらに、特に中小企業においてこれらの報告書を作成する場合には、当該企業が保有する人・ものなどの他の経営資源と保有知財とが結びついて得られる自社の強みを再確認し、社内で共有する機会を得られる点でも有益である。

従来のこれらの報告書においては、保有する知財権については、単に件数等の書誌情報を記載するにとどまる例が多い。

知財 IR の際の評価手法の研究について、当センターにおいては設立当時から行っているが、基本的な考え方としては、保有知財権と自社事業との関係をより明確に示すことが望ましい事例について、当該関係を報告書内に明確に示す報告書様式を提案するとともに、そのような報告書を作成するためのマニュアル類を作成している。

保有知財権と自社事業との具体的な関係について記載をする報告書の外部への開示については、自社の事業戦略上、限界のあるところではあるが、例えば、内部向けのみで外部には公開しない場合や、取引のある金融機関向けに作成する場合など、特定のステークホルダーに対してのみ開示するというケースもあるであろうという点を前提にして、上記のような知財権と事業との具体的な関係までを開示する報告書を提案して

いる。

このような踏み込んだ開示内容による知財報告書によって、他の経営資源との関連性も含めた保有知財の分析を確認することにより、当該企業の知財ポートフォリオの確認、及び知財戦略立案の支援に貢献できるものとする。

(5) 知財活動に関する知財評価と経営支援

特定の知財権に関する評価のみならず、特定企業の知財活動に関する「知財活動」の評価を行う事例が増えている。保有する知財権だけでなく、知財権を活用した総合的な知財マネジメント能力も知財経営の是非を左右するのであるから、このような知財活動の評価の重要性は低くはない。権利自体の評価よりも広範囲の対象項目を評価することになるが、知財評価の一環として当センターにおいてその評価手法を研究している。

知財活動に関する知財評価の評価項目は、対象企業における戦略に関する評価と、組織体制に関する評価とに大きく分けられている。これらの評価項目の具体例としては、戦略に関しては例えば、コア技術戦略の評価、事業戦略の評価、技術・知財調達戦略の評価などである。組織体制に関する評価項目の具体例としては、知的財産管理、営業秘密管理、知財に関する危機対応、製造・調達についての組織対応体制の評価などである。

評価センターが提供する評価ツールでは、これらの評価項目について各々定性的な評価を行うとともに、所定の項目についてスコアリングなどを行う。スコアリングの数値によって知財活動について定量的な評価結果を把握し、特定時点の知財活動についての評価の可視化を図る。評価された企業においては、評価結果を見て、各評価項目に属する個別の知財活動のいずれを伸ばすべきかの観点を持つことができる。また、複数年度において同内容の項目の評価を行うことにより、知財活動のレベルがどの程度変化しているかを定量的に判断することができる。

知財に関する戦略全体又は組織体制全体についての定量的な評価手法は、まだそれほど多くのもは知られていない。評価センターにおける知財活動の評価ツールは、専権業務の知識も活用した経営支援ツールとして有用であり、特に評価人弁理士の判断も加味した評価作業を行うことにより、より専門的な知財に関する経営支援手段として有効活用が可能と思われる。

(6) IFRS, IVS, 諸外国等のグローバル対応評価手法の研究と経営支援

知的財産の評価手法は以前からいくつも提案されているが、現在でもオーソライズされた統一的な手法は確立されていない。評価の局面・目的、評価の前提として得られる情報量などによって、適切と考えられる評価手法が異なる場合が多いため、統一的な評価手法の確立は困難な状況が続いているものと思われる。

特に我が国における統一的な知財評価手法の確立のためには、評価手法自体についてさらなる研究を進めることも必要ではあるが、諸外国の評価についての動向を考慮することも重要である。

評価センターでは、我が国よりも先行する評価スキームを採用している諸外国の例（例えば韓国）について、積極的に調査・研究を行っている。また、グローバルに活動する日本企業が増加するにしたがって、国際的な評価の基準についても考慮を払う必要がある。新しい取り組みとして、IFERSに対応する評価基準としてIVS（国際評価基準）に関連する事業を関係団体と協力して行う予定である。

これらのいずれの検討課題についても、より適正な評価手法の研究自体を目指すことに資すると考えとともに、国際的な動向に合わせた評価手法の採用を通じて、グローバル化に対応する企業への経営支援にもつながるものとする。

(7) その他の研究成果と経営支援

職務発明の対価についての評価、M&Aの際の知財評価（特にPPA（Purchase Price Allocation）：企業結合時（M&A）における取得価格の再配分）の際の知財評価）などの評価手法・評価ツールを用意している。これらの評価手法・評価ツールにおいても、前提となる定性評価を踏まえたうえで、具体的な対価額・再配分額を定めることとしている。

(8) ノウハウ等、今後進める予定の知財評価と経営支援

ノウハウ等の「非権利化知財」についての評価手法の研究に着手する予定である。「非権利化知財」の外延をどこまでと捉えて研究をすべきか未定であるが、例えばビッグデータの創作的保護価値なども含ませ得るものと考えている。経営におけるノウハウ等の非権利化知財の重要性はますます高まっている。このような非権利化知財の評価の必要性については、現時点ではそれほど顕在化していないが、いずれその重要性が

認識されるであろうことは十分に予測できる。ノウハウ保護・管理等の実務に携わる弁理士がその評価も行うことは、ノウハウ等を用いた経営支援により一層貢献し得ると考えられる。このような状況・事情にも鑑みて、非権利化知財の評価手法の検討を開始する予定である。

3. 知的財産価値評価推進センターの活動による経営支援の在り方

知財評価に用いる情報については、当事者から入手した情報を無批判に使用するのではなく批判的に用いるべきとされている（批判性）。これまでに評価センターが関与してきた評価案件においても、この批判性については十分に留意されていると考えられる。特に、裁判所からの依頼案件については、譲渡命令・売却命令における債権者・債務者双方において妥当性のある評価額を算定するためには、客観的な評価を批判性をもって行う必要がある。また、当事者との利害関係がある評価人の推薦はしないなど「鑑定評価」の主観性を排除するようにしている。評価依頼者が、特定の民間企業であるような民間依頼案件であっても、一定の批判性等が要求されることは同様である。この種の批判性などは、知財に関する他の鑑定（侵害鑑定等）においても同様に求められていることと変わりはない。このような理由などから、評価書を交付した後に、評価人と評価依頼者・関係者との間において、相互にアクセスがされることはあまり行われていない。したがって、いったん出された評価結果に基づいて、フォローのような活動がされることもこれまではほとんど無かった。鑑定評価が、それ自体がそのまま公正な評価と扱われるのではなく、あくまで評価人の「参考意見」として扱われるため、最終的には、評価依頼者が自ら、評価書を参考にしてその評価結果を利用しているに過ぎないという事情も影響していると考えられる。

なお、もとより評価センター設立時には、「権利化業務に寄与し得る知財評価手法の研究」を標榜しており、知財評価による権利化業務の質的向上を目指していた。また、弁理士会内部における他の機関・委員会・活動、例えば「知財経営コンサルティング委員会」「知財活用推進委員会」「知的財産支援センター」や、昨年度から実施されている「弁理士知財キャラバン事

業」に対しては、それぞれの組織の具体的な活動において必要な場合には、活動の前提として利用可能な知財評価のサービスを提供することを想定している。評価センターは、弁理士会の内部に対しては、評価後の知財マネジメントへの貢献を想定して事業を進めてはいた。

しかしながら、「知的財産価値評価推進センターの経営支援」について今後のあり方を考えると、評価の後のフォローのような活動が重要であり、評価に基づいて、知財権の価値を高めるような知財戦略策定支援～知財マネジメント策定・実行支援を行うことが望ましいものとする。以下において、この点について詳述したい。

(1) 知財評価における事業ストーリーの特定について

知財評価には、前提となる事業評価についてのストーリー、すなわち事業ストーリーの確定が重要であるとよく言われる。評価対象知財権を用いた事業ストーリーは多様であることが多く、複数の事業ストーリーから最も適切なものに特定し、それを前提に行われることが多い（ディシジョンツリー分析のように、複数のストーリーについてそれらの発生確率も掛け合わせて行われる場合もあるが、その場合においても個々のストーリーの特定は重要である）。通常は、知財権が包含し得る複数の事業のうち特定の事業に絞り込み、当該事業に関する市場の将来性・代替技術の出現可能性などを検討していく（単一の事業に絞り込まなくてはならないわけではないが、包含し得るすべての事業を実行可能との前提を置く場合は多くは無い）。

また上記の通り、知財評価は①権利範囲など、知財権そのものについての法的評価、②代替技術の出現可能性などの知財権の関連する技術評価、③知財権を用いて行う事業についての市場性評価の3つの評価観点からの総合評価により行われることが多い。よって多くの場合、ある事業ドメインにおいて考えられる事業ストーリーを特定した上で、当該事業ストーリーにおいて将来想定される①法的評価（将来予想される法改正動向を含む）、②技術評価、③市場性評価の前提情報を基にして、知財評価の結論が導き出されている。

(2) 知財評価とシナリオプランニング

このように見ていくと、知財評価は、特定の事業に関してシナリオプランニングを行った上で、特定されたシナリオを前提にして行われるものであり、通常の

知財評価の手法に則れば、法的評価・技術評価・市場性評価の各評価におけるシナリオプランニングを前提とするものである。そして、定性評価を前提とした知財評価においては、プランニングによりシナリオの内容を左右するのは定性評価の内容である。なお、仮に書誌情報を前提とした知財評価においてシナリオプランニングという概念を想定できるのであれば、シナリオの内容を左右するのは、引用回数や被引用回数などの書誌情報に限られる。評価の前提情報がブラックボックスとなっているような評価であれば、シナリオを左右する情報を評価者以外が確認することはできない。

ところで、シナリオプランニングにおけるシナリオは、一種の「仮説」であり、目標通りに実行するためには、シナリオの作成後において、シナリオの前提となる諸条件を常に再検討し、事業戦略を修正し、場合によっては事業戦略自体を見直すことが必要である。シナリオプランニングに基づいた事業戦略は、シナリオの前提となる諸条件を見直して、常にその妥当性を検証する作業が必要となることは当然でもある。

また、知財評価は科学的な鑑定とは異なり、①特定時点における②限られた情報に基づいて行われるという限界があり、既に証明がされた特定の法則などに裏付けられるものではない。したがって、評価時点が異なれば、前提となる事実が大きく変わったり、得られる情報の量が変動し、評価結果に大きな影響を及ぼすこともある。特に、評価に費やせる時間・費用に限られる場合には十分な客観性を有する評価を行うのには不足しがちな一定の情報のみから判断をせざるを得ない場合が非常に多い。よって、評価時点から一定期間経過した後に評価結果を利用する場合には、評価の前提となった情報を見直す必要性が大きい。

これを知財評価の具体的な作業に当てはめてみると、知財評価の際に検討したシナリオ、すなわち評価の前提となる前提情報を見直して、評価結果が妥当であるかどうかを検証することになる。そして、法的評価・技術評価・市場性評価についての定性評価を知財評価の前提情報とする評価手法であれば、これらの定性評価が見直しの対象となる。上記したように、評価時点から一定期間経過した後に評価結果を利用する場合には、評価の前提となった定性評価の根拠・理由などを再度検証する必要が生ずるということになる。

(3) 評価を起点とした知財戦略策定支援・知財マネジメント支援

ところで、そもそも知財評価は、知財に関する何らかのアクションを起こすことを考える際に、その前提の確認として行われる。つまり知財評価は、知財戦略策定や知財マネジメント実行をする際の上流工程として行われるものである。例えば具体的には、知財評価(知財ポートフォリオ全体の評価の場合もある)→知財戦略策定→知財マネジメント方針決定→各知財マネジメントの実行という工程の中で、最も上流に知財評価が位置付けられると考えても良い。そうであれば、知財評価は、例えば具体的な知財マネジメントの方針決定の支援ツール、さらにもう一つ遡れば、知財戦略策定の支援ツールとして機能するものと考えられる。また、場合によっては、「知財評価」～「知財マネジメント」までに渡って経営支援をワンストップで行うことが可能である。

知財評価を行った後、一定期間経過した後に評価結果を利用する場合には評価の前提の見直し作業が必要となることについて述べた。そうであるにもかかわらず、評価センターにおいては、評価後に、評価人と依頼者が評価結果について相互にアクセスすることがほとんどなかった。これには事情があり、他の鑑定と同様に「客観的な第三者としての評価」を重視してきたためである。

しかしながら、評価センターの行い得る経営支援を考えたときには、上記した通り、むしろ知財評価を参考にして、知財の価値を高めるようなアドバイスをすることが可能である。特に、定性評価を行うこと・依頼人に定性評価を示すことにより、金銭など数値情報を提供するだけや、評価の結論に至る評価過程がブラックボックス化されているような評価手法とは異なり、経営意思決定に直接参考となる情報について評価の際に分析・提供をすることもできるのであるから、上記したような知財マネジメントにつながるような経営支援をスムーズに実現可能である。不動産鑑定と知財評価とはその評価手法において類似性があるものと認識されているが、不動産鑑定士と異なり、弁理士はそもそも知財マネジメントに関する専門家であり、本来的に、評価に基づいて具体的な知財マネジメントに関する支援をする能力に長けている。そして、このような形態の経営支援は多くの中小企業に望まれているのではないかと思われる。また、諸外国においては、

企業の経営者は、知的財産に限らず「自社の経営資源の価値をいかに高めるか」に注力していると聞く。今後は、わが国においても、保有する知財の価値をいかに高めるかの知財マネジメントも注目されると思われるが、そのためにも評価を起点としてアプローチをしていくことが望ましい。

4. さいごに：「製品・サービスの評価を制する者が、その製品・サービスも制する」

「製品・サービスの評価を制する者が、その製品・サービスも制する」という言葉を聞いたことがある。最も適切な評価を下すことができる者は、その評価基準に沿った価値を高める手段を最も理解することがで

きる者でもあるから、製品・サービスも最も高品質なものを作り出すことができるということである。知財評価においては、特定の者が「評価を制する」ほどに飛び抜けた品質の評価を提供できるとは想定し難い。しかしながら、評価をより良く理解できるものが、より良い（評価の高い）製品・サービスを提供できるであろうということについては理解ができる。

定性評価により、評価の背景となった諸事情を十分に把握した知財評価を前提にして、知財の価値がより高まるような知財戦略策定支援～知財マネジメント支援を効果的に行うような経営支援を行うことが、評価センターの経営支援としての在り方であると考える。

(原稿受領 2016. 4. 21)

書籍紹介

農林漁業の
産地ブランド
地理的表示を
活用した地域再生 **戦略**
香坂 玲 編著

著者紹介

判 型：A5 版
定 価：¥2,800
ISBN：978-4-324-10092-9
図書コード：5108215-00-000
発売日：2015 年 12 月 25 日

「農林漁業の産地ブランド戦略—地理的表示を活用した地域再生—」

香坂 玲 編著（株式会社ぎょうせい）

弁理士として「地域団体商標」を知っていても、相談を頻繁に受ける会員は稀だろう。さらに、「地理的表示」に至ると、質問を受けても即答できる自信が無くなっていくものと思われる。

本書は、評者のような若干不勉強な会員にとって、まさにうってつけの解説書である。「産地ブランド」という論点について、様々な角度から分析や解説が行われている。掲載されている各論文の情報量を見ても、非常に手間と時間がかけられていることが理解できる。

更に、読み進めていくうちに、産地ブランドを介して、食の安全、地方の再生、伝統の継承、観光立国等についても、深く考えさせられた。現在、海外からの観光客（いわゆるインバウンド）の増加が報道されている。日本の生産品の安全性や独自性が評価され、産地ブランドとして確立していけば、日本から海外へ「ワイナリー巡り」に行くように、日本で「蔵元巡り」や「茶畑巡り」をしたり、産地で「ブランド魚」を味わったりする旅行者も増えるのではないだろうか。

加えて、本書では、知財業界と関係が無い一般読者に向けて、「弁理士」の職務内容やその活用法についても紹介されている。

なお、本稿を準備中に熊本地震が発生した。本書でも説明されているように、熊本県は、産地ブランドとしてゆるキャラ「くまモン」を活用した先駆者である。熊本県のホームページによれば、熊本地震支援の目的で、かつ、いくつかの条件を満たせば、「くまモン」のイラストの使用が届出制（許諾不要）になったということである（詳しくは、<http://kumamon-official.jp/information#106897>）。

最後に、個人的に感銘を受けたのは、東北地方を中心とする高級清酒の復活は、東日本大震災後の被災地支援の清酒購買の動きによるという指摘である。今回の地震により被害を受けた九州地方の方々のためにも同様の支援の動きが広がることを願っている。