

知的資産経営のトレンド

株式会社シクロ・ハイジア

代表取締役CEO

小林 誠

2025年3月13日

講師紹介 (1/2)

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO 小林 誠

国際特許事務所、大手監査法人、外資系大手M&Aアドバイザリー会社を経て現職に至る

経営・事業戦略アドバイザリー、M&Aファイナンシャルアドバイザリー、知的財産戦略アドバイザリーを専門とする

製造業およびICT業界におけるIPランドスケープを中心とした事業戦略策定、新規事業開発、知財戦略策定、グローバル知財マネジメント、移転価格税制対応、知財組織体制構築、戦略人材育成、オープンイノベーション・ビジネスエコシステム構築・M&A・アライアンス支援等に従事

官公庁・地方公共団体・大学・公的研究機関等の公的事業、中小・ベンチャー・スタートアップ企業支援、地方創生・産業振興等にも携わる

鮫島正洋弁護士との共著『知財戦略のススメ』を代表作に、『IPランドスケープ経営戦略』等、著書・論文多数、「グローバル知財戦略フォーラム」でのモデレーターや、「IPBC Asia」でのスピーカーを務めるなど講演実績多数

東京大学大学院 新領域創成科学研究科 博士後期課程単位取得後退学

令和6年度 経済産業省 特許庁「知財功労賞（特許庁長官表彰）」受賞



- 客員教授 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 大阪工業大学 知的財産専門職大学院
- 非常勤講師 東京科学大学 環境・社会理工学院及び生命理工学院
- 客員フェロー 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 技術戦略研究センター
- 専門委員 裁判所（知的財産権訴訟）



講師紹介 (2/2)

近年の公益活動等

内閣府

- 「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員 (2017-2019)
- 「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員 (2020-2022)
- 「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査」委員 (2022)

総務省

- Beyond 5G 新経営戦略センター リーダーズフォーラム プロデューサー (2021-2023)
- Beyond 5G 新経営戦略センター タスクフォース IPランドスケープ ワーキンググループ 主査 (2022-2023)

経済産業省

- 「産業競争力とデザインを考える研究会」委員 (2017-2018)
- 「我が国の民間企業によるイノベーション投資の促進に関する研究会」委員 (2023-2025)
- 「制度デザインワーキンググループ」座長 (2024-2025)

特許庁

- 知財戦略デザイナー派遣事業 委員 (2021-2024)

産業財産権制度問題調査研究事業

- 「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」委員 (2019-2020)
- 「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」委員 (2020-2021)
- 「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」委員 (2021-2022)
- 「企業価値向上に資する知財経営の普及啓発に関する調査研究」委員 (2022-2023)
- 「将来価値を起点とした知財経営の実践と開示に関する調査研究」委員 (2023-2024)
- 「ステークホルダーとの建設的な対話に資する知財経営の開示に関する調査研究」委員 (2024-2025)

中小企業等知財支援施策検討分析事業

- 「中小企業等知財分析レポートを用いたマッチング調査研究」委員長 (2019-2021)
- 「知財戦略構築のための中小企業ハンズオン支援に関する調査実証研究」委員 (2020-2021)
- 「事業計画等と知財支援のあり方に関する調査実証研究」委員長 (2021-2022)
- 「効果的な知財ビジネス評価書の構成内容に関する調査研究」委員長 (2021-2022)
- 「目的に応じた効果的な知財ビジネス評価書に関する調査研究」委員長 (2022-2023)
- 「基礎項目編 及び 目的別編を使用した知財ビジネス評価書・提案書の活用に関する調査研究」委員 (2023-2024)
- 「中小企業の知財活用及び金融機能活用による企業価値向上支援」委員 (2024-2025)
- 「知財戦略構築のための中小企業支援へのCRM活用に関する有効性調査」委員 (2024-2025)

工業所有権・情報研修館
(INPIT)

- IPランドスケープ支援事業 委員長 (2022-2024)
- 知財戦略支援のあり方検討会 委員 (2023-2024)
- 大学研究者へのスタートアップ設立に向けた知財人材育成事業 委員 (2023-2024)
- 大学等の研究成果の社会実装に向けた知財支援事業 (iAca事業) 委員 (2024-2025)

関東経済産業局

- 広域関東圏知的財産戦略本部 本部員 (2024-2025)

東京都

- 中小企業振興公社「スタートアップ知的財産支援事業 (ハンズオン支援)」コーディネータ (2022-2025)

その他

- Elsevier “World Patent Information”, Editorial Advisory Board Member
- IAM Strategy 300 – The World’s Leading IP Strategists (2016 – 2023)
- IAM STRATEGY 300 GLOBAL LEADERS 2021-2024



はじめに

amazonの創業者兼元CEOのジェフ・ベゾス氏は、事業における発明の重要性を訴えている（∵あらゆる業種において知財は重要である）

親愛なるアマゾニアンたちへ

- ~今日では、130万人の有能で献身的な従業員を雇用し、何億人もの顧客や企業にサービスを提供し、私たちは世界で最も成功している企業の1つとして広く認知されています
- それはどのようにして実現したのでしょうか？ **発明です。発明こそが私たちの成功の根源**です。私たちは、クレイジーなことを一緒にやって、それを普通のことにしてきました
- カスタマーレビュー、1クリック（での購入）、パーソナライズされたレコメンド機能、アマゾンプライムの超高速配送、レジなし決済技術、環境問題に対する「Climate Pledge」宣言、キンドル、アレクサ、マーケットプレイス、インフラクラウドコンピューティング、キャリアチョイス（キャリア選択事業）などを開拓しました
- うまくいけば、数年後には驚くべき発明は普通のものになります。人々は（驚きもせず）あくびをするでしょう。そのあくびは、発明家が受け取る最大の褒め言葉です
- アマゾンほど優れた発明実績を持つ企業は他にはありません。私と同じように、あなたにも当社の**発明する力を誇りに思っていたきたい**ですし、そうすべきだと思います
- ~**発明を続けてください。最初はクレイジーに見えても絶望しないでください。さまようことを忘れないでください。好奇心を羅針盤にしてください。今日もまだ「創業初日（Day 1）」**です

広がる「知財・無形資産」の射程範囲

「特許」だけでなく、「知的財産権」だけでなく、 広く「知財・知的資産（無形資産）」として捉えるべき

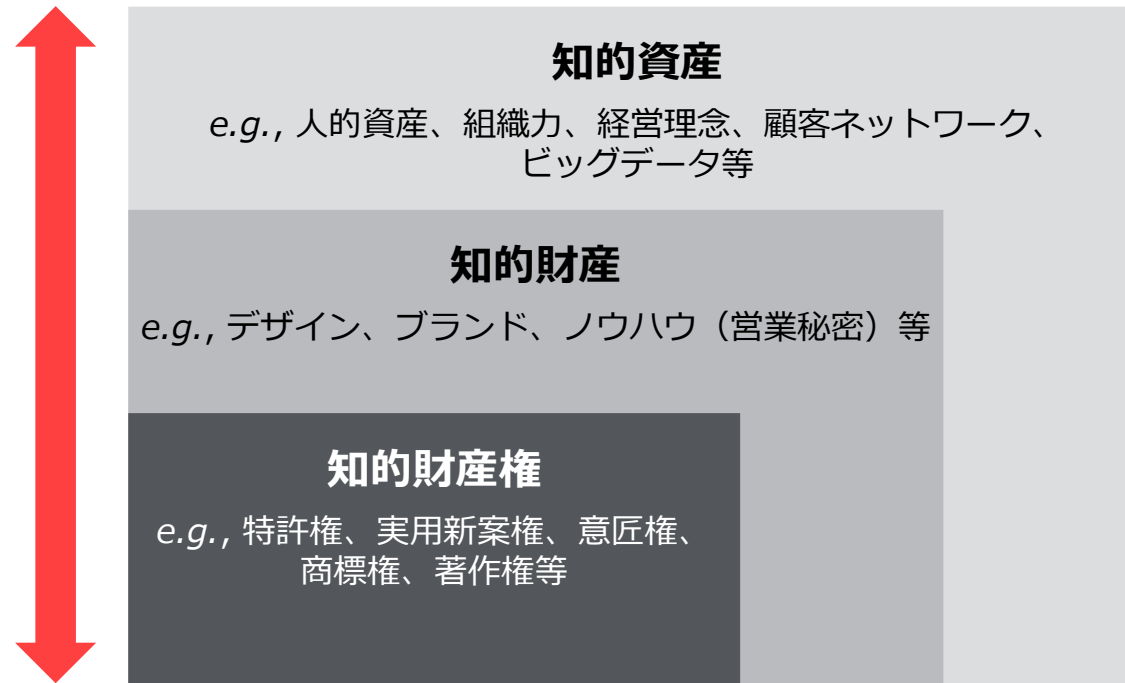
法務、会計、税務の視点における知的財産の定義（射程範囲）

	法務	会計	税務
根拠 (例)	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産基本法 第2条 	<ul style="list-style-type: none"> 国際財務報告基準 (IFRS : International Financial Reporting Standards) 第3号 	<ul style="list-style-type: none"> 税源浸食と利益移転 (BEPS : Base Erosion and Profit Shifting) 行動計画 行動8
文言	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産 	<ul style="list-style-type: none"> 無形資産 	<ul style="list-style-type: none"> 無形資産
定義	<ul style="list-style-type: none"> 「知的財産」とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他……商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう 「知的財産権」とは、特許権、実用新案権、育成者権、意匠権、著作権、商標権その他……法令により定められた権利又は法律上保護される利益に係る権利をいう。 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的実体のない 非貨幣資産のうち 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」 	<ul style="list-style-type: none"> 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

※ ただし、会計上、自社開発（自己創設）をした知的財産を貸借対照表上の無形資産として資産計上することは難しく、研究開発活動を研究局面と開発局面に分け、研究局面における支出として全額を発生時に費用（研究開発費）として認識することが多い

知的資産とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク等の目に見えない資産のことで、企業競争力の源泉となるもの

知的財産権、知的財産、知的資産（無形資産）の分類イメージ

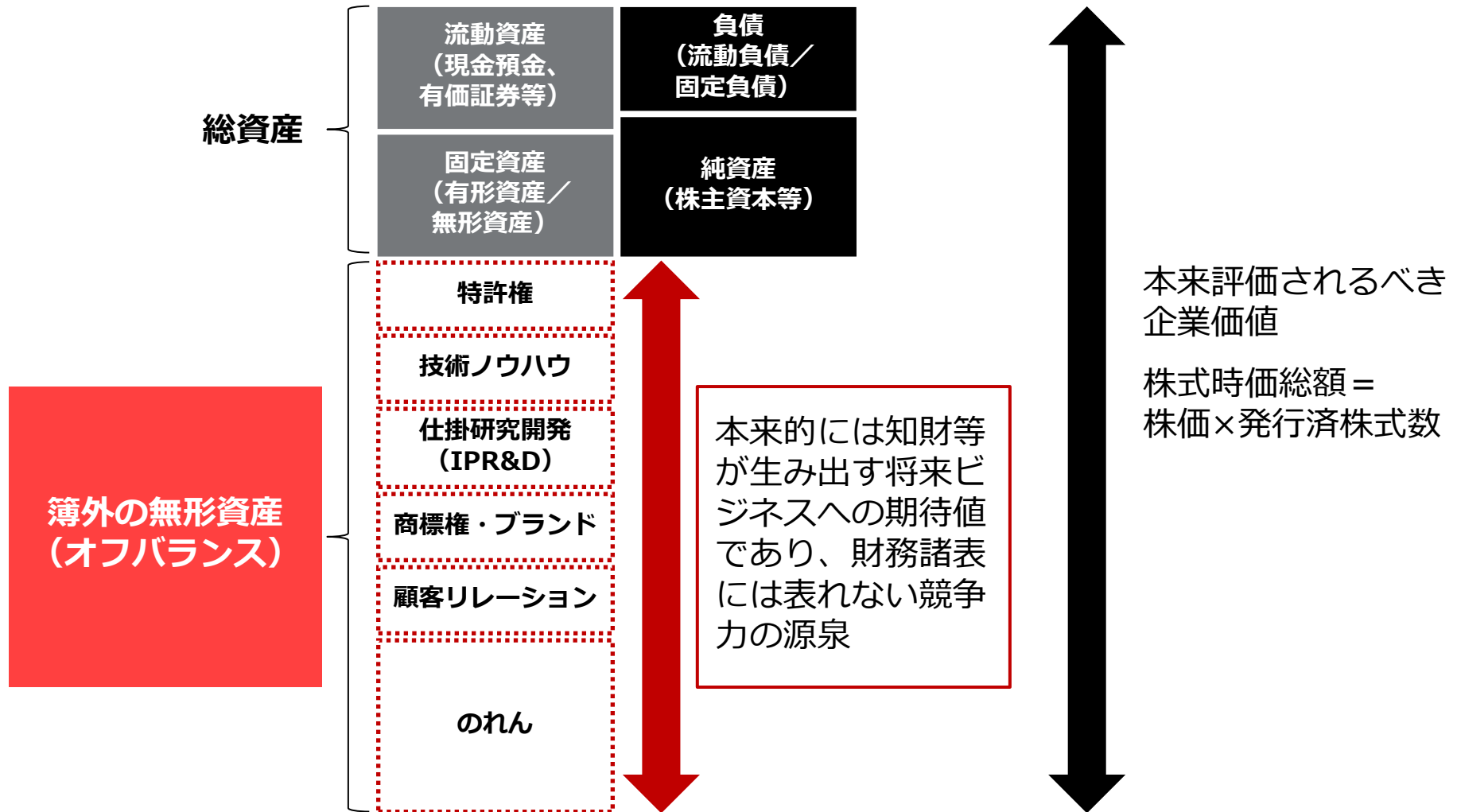


※ 上記の無形資産は、貸借対照表上に計上される無形固定資産と同義ではなく、企業が保有する形の無い経営資源全てと捉えている
出所：経済産業省 知的資産経営ポータルHPを基に作成

- 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・データなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方
- 企業に固有の**知的資産（無形資産）**を認識し、**有効に組み合わせ活用していくこと**を通じて**収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼ぶ**

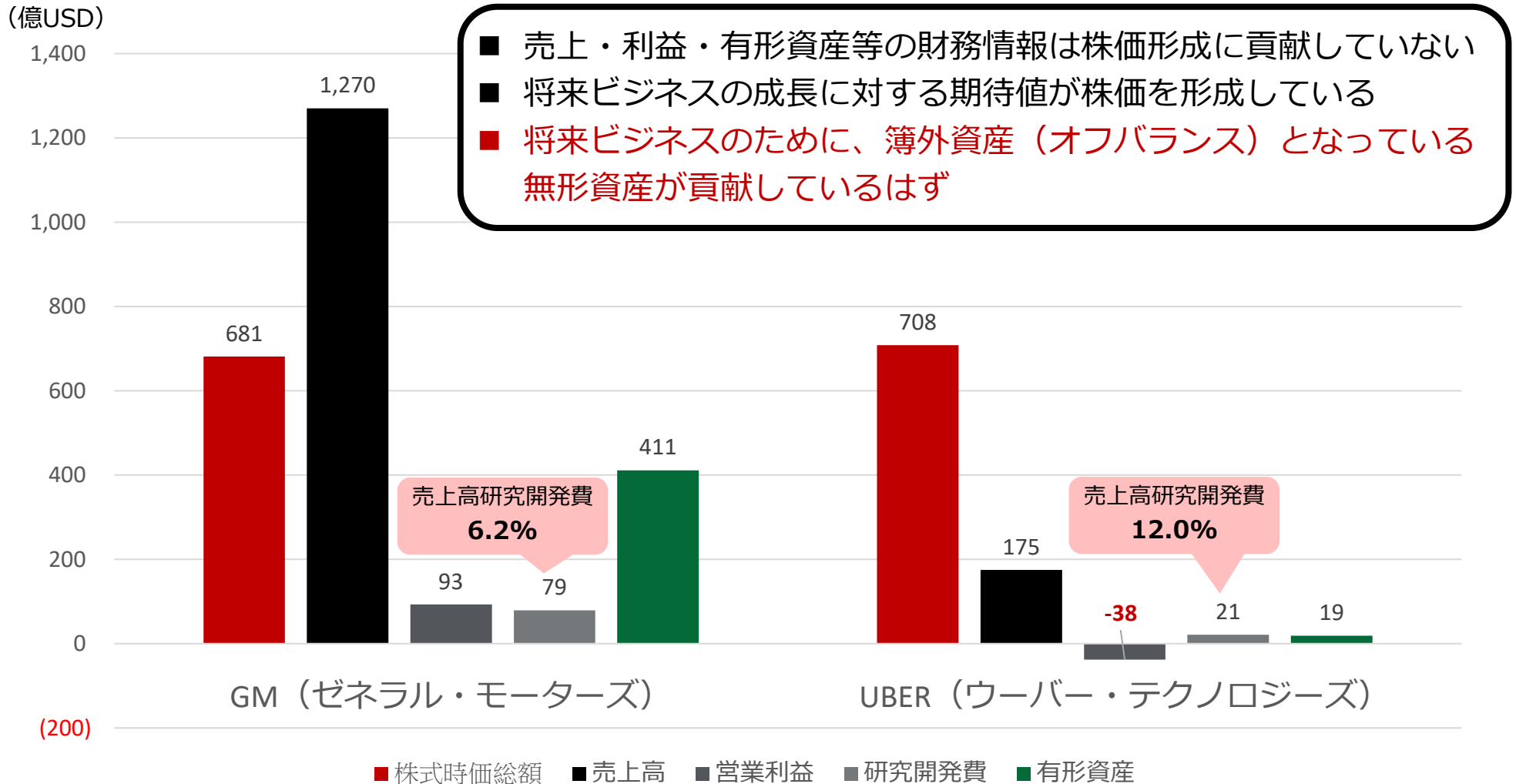
研究開発の成果や自己創設（自己取得）した知財の多くは、BS（バランスシート、貸借対照表）に資産計上されない

企業価値を創る知的財産



【事例紹介】UBERはGMと比べて売上高は約7分の1、かつ営業赤字で、有形資産も少ないが、株式時価総額はほぼ同等となっている

GMとUBERの財務状況の比較



出所：財務数値は2021年12月期のForm-10K、株式時価総額はBloombergより決算発表月の2022年2月末時点

「知的財産」とは？

知的財産“権”とは、人間の幅広い知的創造活動によって生み出されたものを、 創作者の財産として、一定の期間保護する権利

知的財産“権”の種類

創作意欲を促進！

信用の維持！



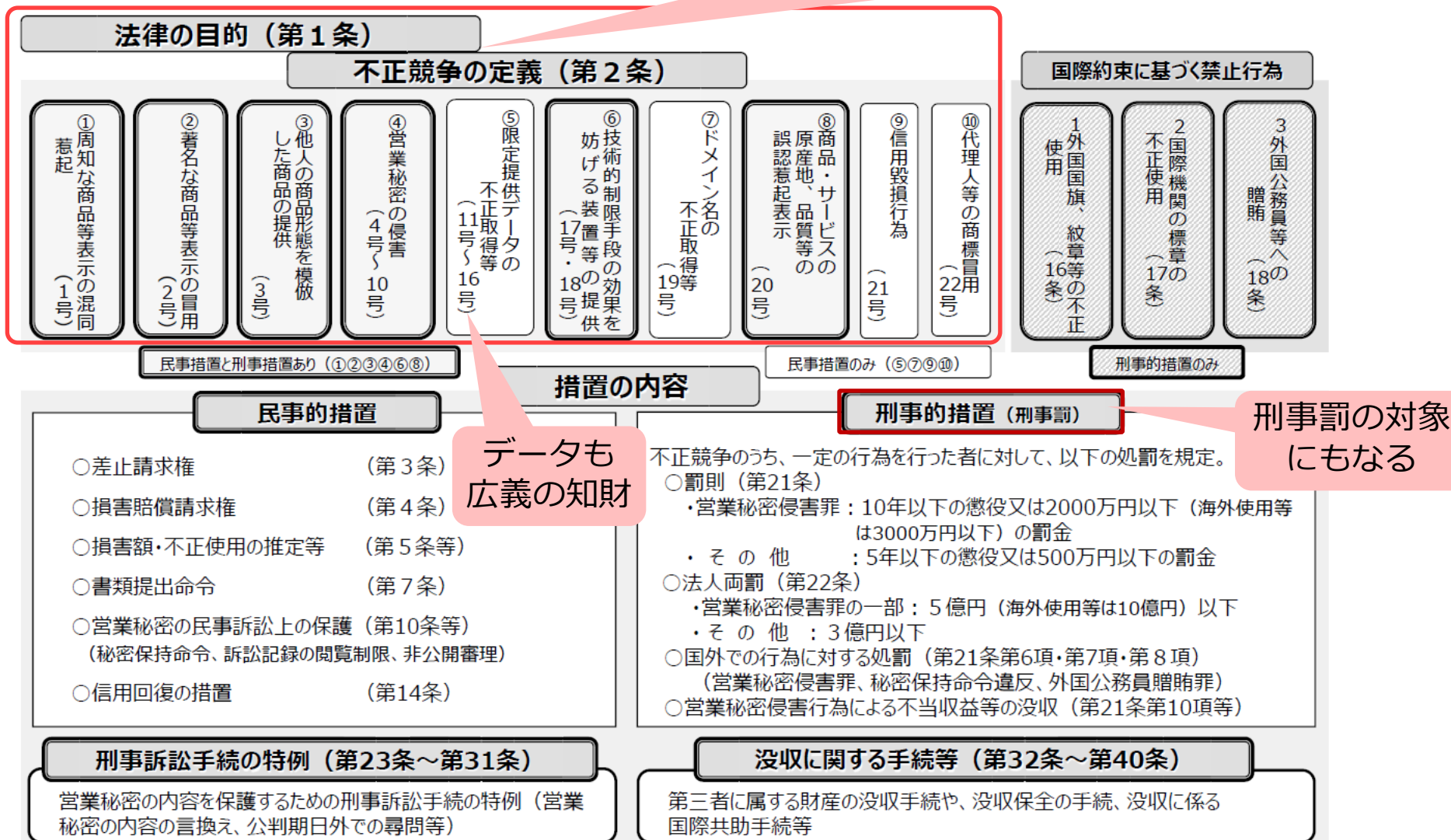
特許庁への出願と登録が必要！

産業財産権 = 特許庁所管

営業秘密（技術ノウハウや営業情報、データ等）は、不正競争防止法により民事上、刑事上保護される

不正競争防止法の体系

特許出願せずにノウハウとして秘匿することも重要

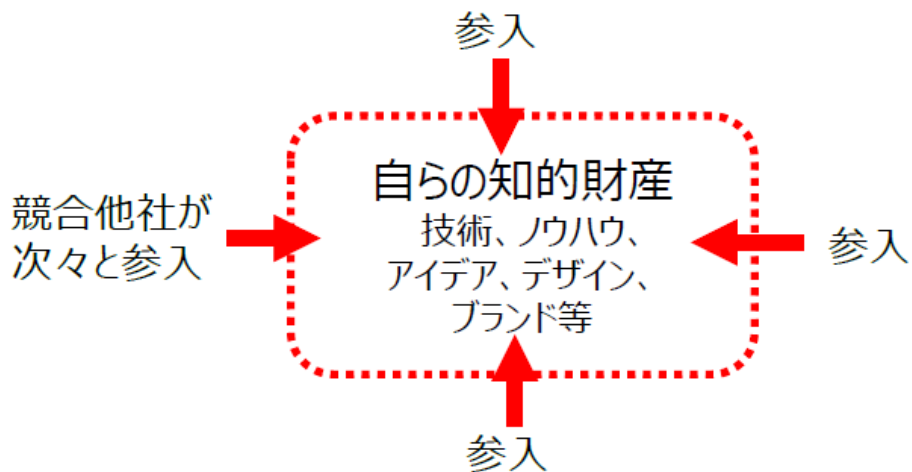


知的財産は自社の事業活動範囲を規定する「杭（くい）」の役割。 良い杭を意味のある場所に打ち、戦略的に活用する必要がある

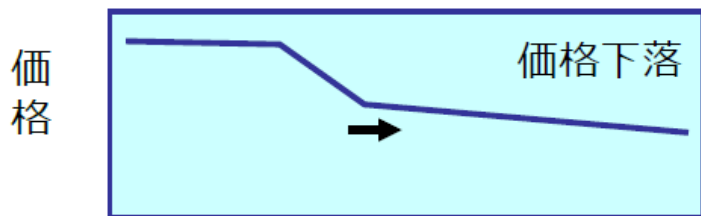
なぜ知的財産が重要なのか？

ビジネスを守る重要な資産でありツールである

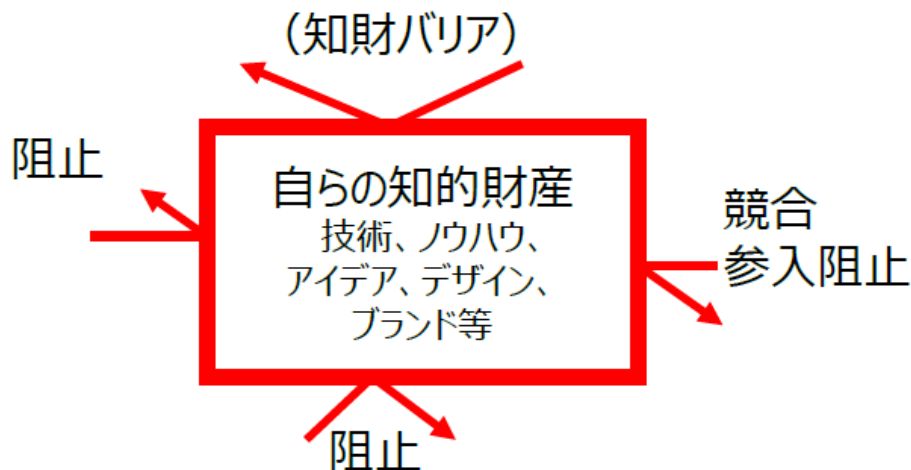
知的財産が無防備の場合



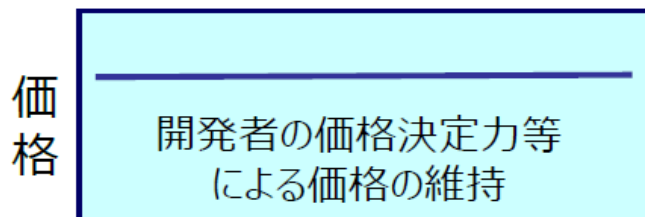
- ◆ 価格競争を誘発 (魅力的な商品ほど「まね」が頻発)



知的財産が
権利化やノウハウ秘匿等により
防衛・管理されている場合



- ◆ 市場の優位性を確保 (知的財産権の防御で「まね」を許さない)



知財を取得することで、主に①独占、②連携、③信用の、 3つの効果を得ることができる

知財取得の3つの効果

①独占 事業の守りと攻め

- **差別化・競争力に繋げるためには、ビジネスモデルを適切にカバーする知的財産（特許、商標、意匠、ノウハウ等）の取得が必須となる**
 - せっかくのアイデア・デザイン・ブランドを、誰かが勝手にマネした場合、差し止めや損害賠償の請求をすることができる
 - 自社のコアバリューを保護し、競争力維持につなげることができる

②連携 仲間づくり

- **オープンイノベーションの強力な連携ツールとなることから、知的財産の取得は必須であり、交渉・契約において有効に活用すべき**
 - 大企業や他の中小企業・スタートアップと連携する場合、適切な条件で契約を結ぶためには、強い知的財産権を持っているかどうかがかギになる
 - 誰に、どのような条件でライセンスするか、自社でコントロールすることで、戦略的にオープンイノベーションを進めることができる

③信用 ブランディング・ マーケティング

- **知的財産は、あらゆるステークホルダーに対して信用の証となり、資金調達やM&A・アライアンスを有利に進めることができる**
 - 知的財産権は、技術やブランドが「自分のもの」であることを国内外に証明できる国による証明書である
 - 自社の企業価値（存在価値、提供価値、経済的価値、社会的価値）を裏付けるものとして、アピールすることができる

「経営戦略」と「知的財産」

コーポレートガバナンス・コードが改訂され、知財の項目が追加されたことにより、企業も投資家も知的財産に関する注目が高まっている

第3章 適切な情報開示と透明性の確保（2021年6月改訂）

【原則3 – 1. 情報開示の充実】

「開示」の問題ではなく、中身を伴っているのが重要

■ 補充原則3 – 1 ③

- 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、**人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき**である。

【原則4 – 2. 取締役会の役割・責務（2）】

■ 補充原則4 – 2 ②

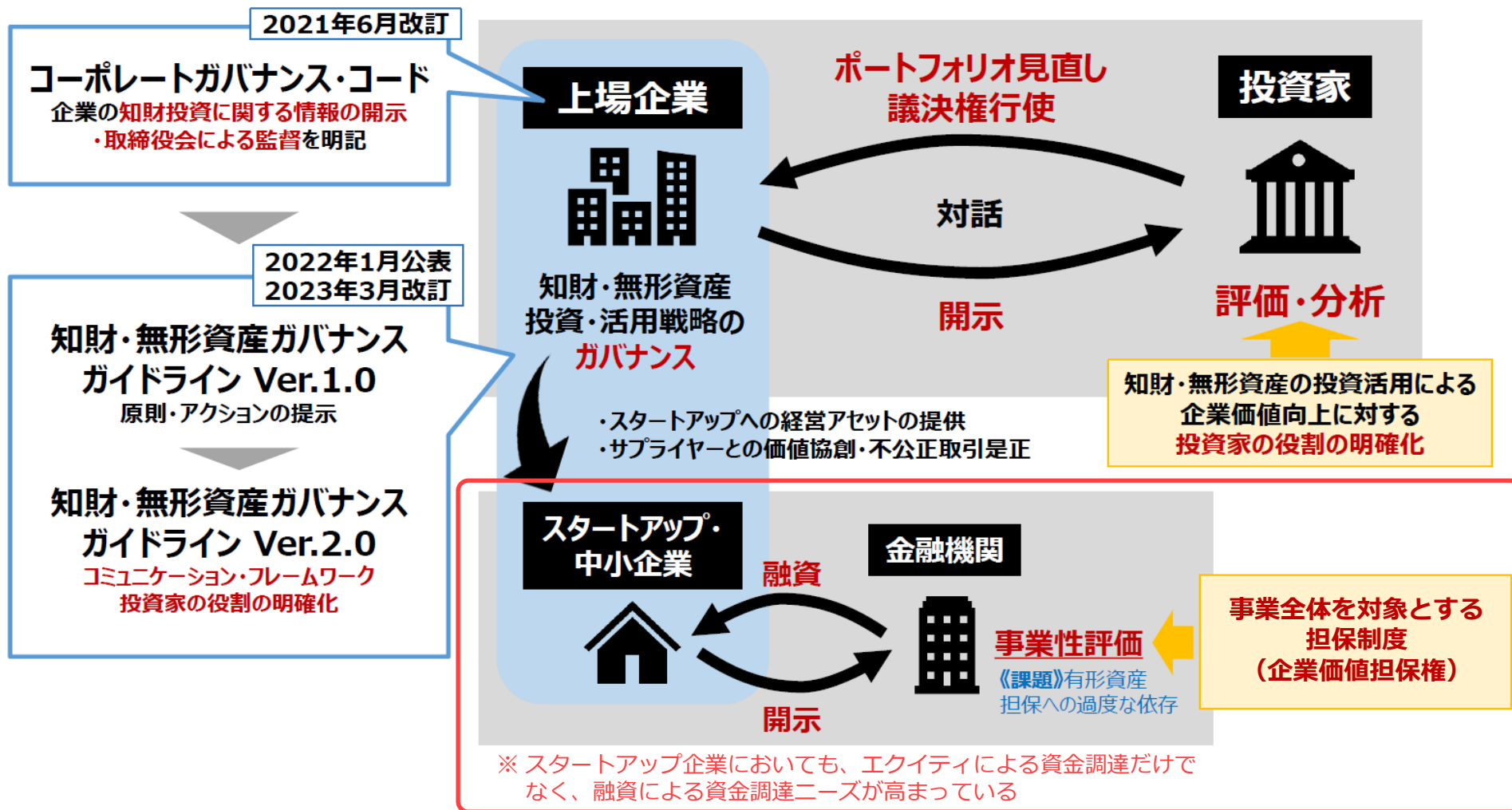
- 取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。
- また、**人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべき**である。

「取締役」ではなく「取締役“会”」であることが重要！
ガバナンスとして意思決定の体制・機能が伴っているかが重要

- 国際競争力の強化という観点から、知的財産に関してもより効果的な取組みが進むことが望ましい
- 本業でどのような社会的課題を解決して企業価値を上げていくかということに加えて、**長期的なイノベーションを生み出すのは人材**であり、ダイバーシティを実現し、働きやすい環境を作り、**どういう人材育成をしているのか**ということがきちんと開示されることが重要である
- **ポイント：「①人的資本と知的財産は並列で重要」「②いずれもサステナビリティに直結」**

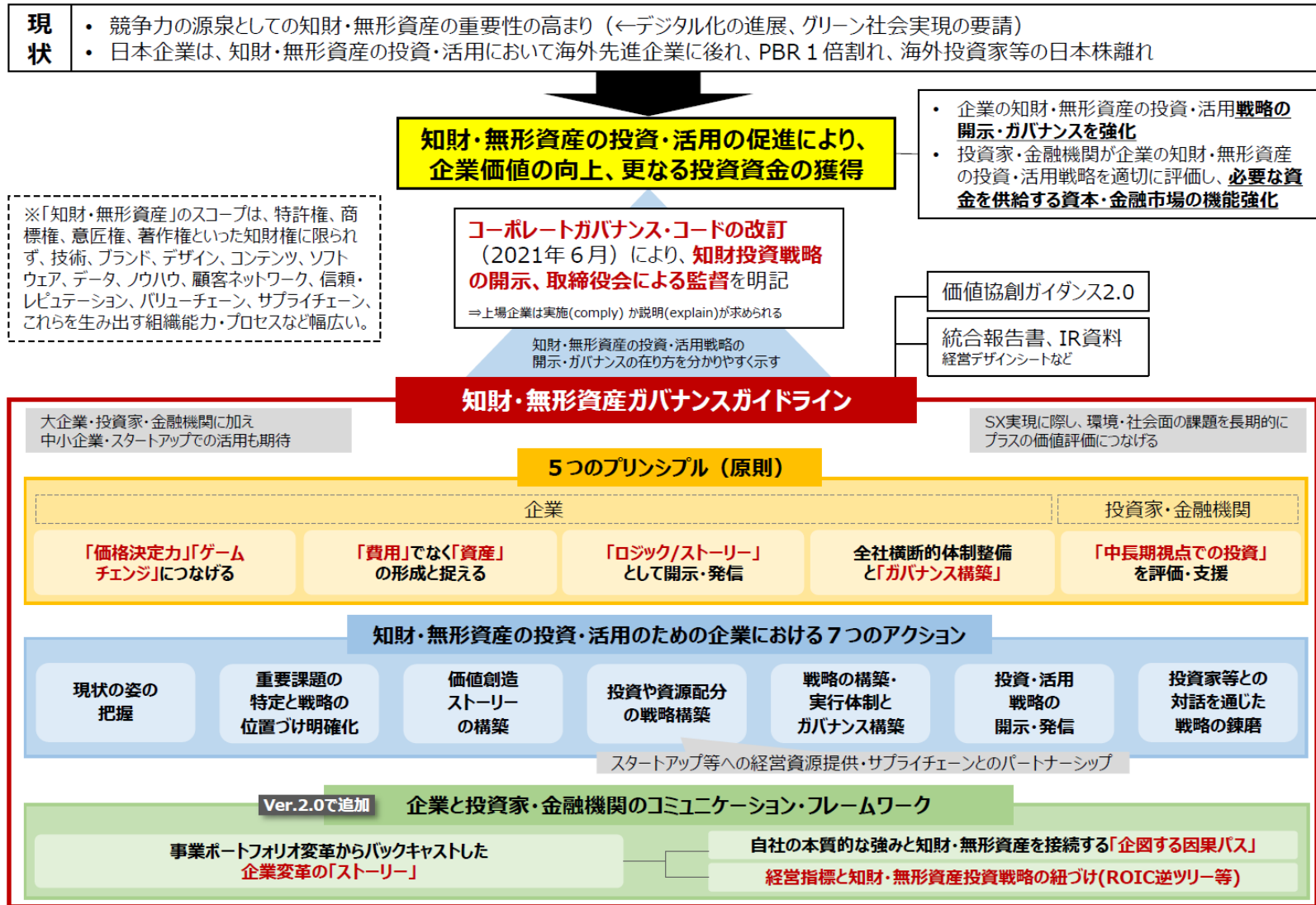
「知財・無形資産の投資・活用促進」は、上場企業のみならず、スタートアップ・中小企業と金融機関の対話も視野に含まれている

「知財・無形資産の投資・活用促進」の実現に向けて



出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」2023年3月

「知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0」の全体像

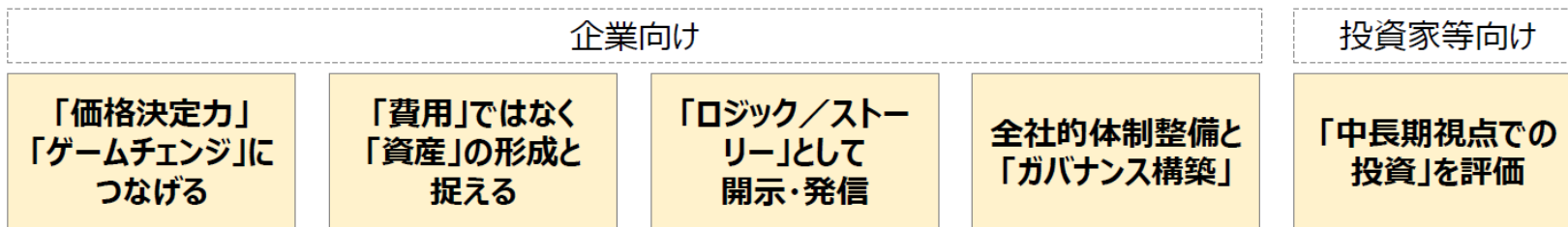


出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」2023年3月

5つのプリンシプル（原則）と7つのアクション

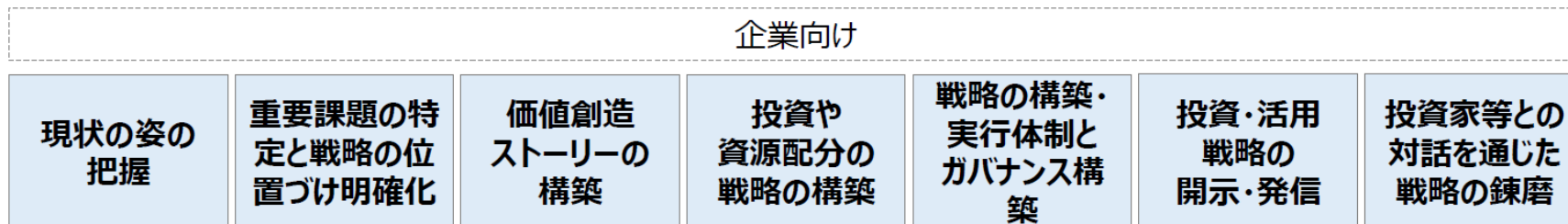
5つのプリンシプル（原則）

企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用戦略とは、企業が目指すべき将来の姿を描き、現状の姿からの差分を、知財・無形資産の投資・活用を通じて解消し、将来の姿を具現化するために策定するもの。そのため、企業・投資家・金融機関は、以下のプリンシプル（原則）に基づく取組を進めるべきである。



企業における7つのアクション

企業においては、自社の目指すべき将来の姿を描き出し、現状の姿からの差分を埋める知財・無形資産投資・活用戦略を描く「バックキャスト」型での戦略構築が求められる。目指すべき将来の姿の実現のため、企業は以下のアクションを取ることが求められる。



出所：内閣府知的財産戦略推進事務局「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver.2.0」2023年3月

中長期的な投資・財務戦略の重要項目として、企業は設備投資を重視し、投資家はIT投資、研究開発投資、人材投資を重視している

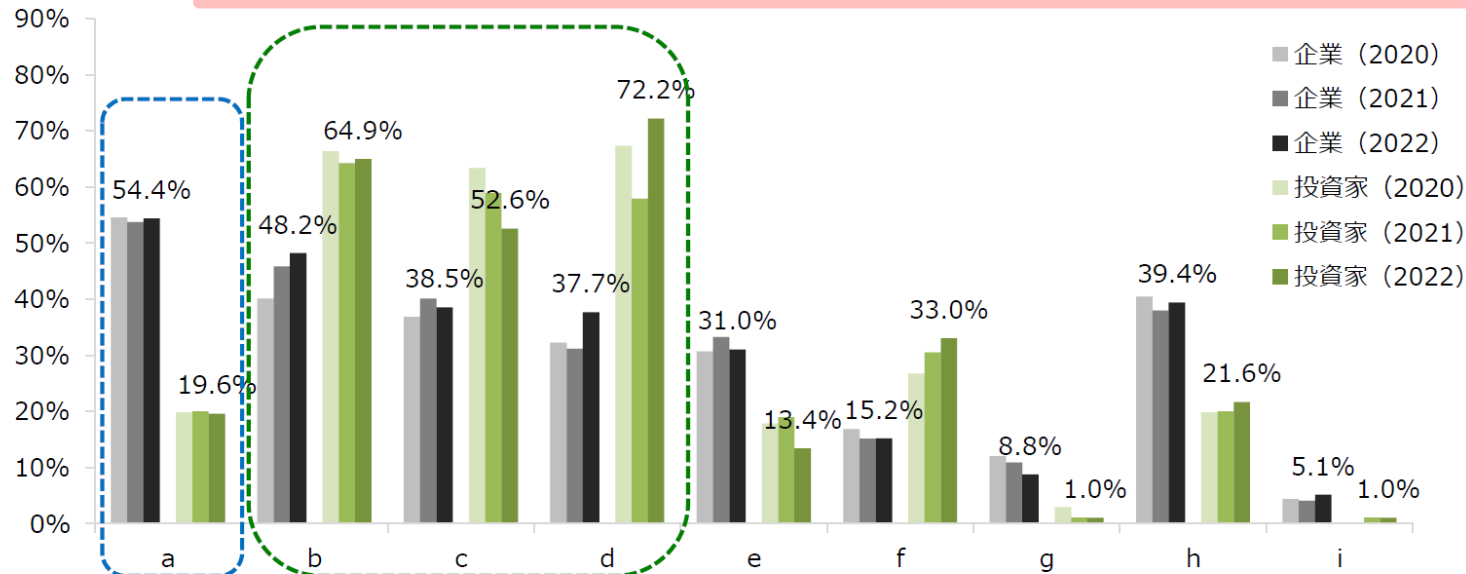
中長期的な投資・財務戦略の重要項目（企業）／重視すべき項目（投資家）

認識ギャップ大【企業＞投資家】 「a.設備投資」

認識ギャップ大【企業＜投資家】 「b. IT投資（DX対応・デジタル化）」 「c.研究開発投資」 「d.人材投資」

- a. 設備投資
- b. IT投資（DX対応・デジタル化）
- c. 研究開発投資
- d. 人材投資
- e. M&A
- f. 資本構成の最適化
- g. 有利子負債の返済
- h. 株主還元
- i. その他（具体的には ）

投資家は、企業以上に「IT投資、R&D投資、人材投資（≒知財）」を重視



(回答数【企業】: 2022年度:467,2021年度:469, 2020年度:499)
 (回答数【投資家】: 2022年度:97, 2021年度:95, 2020年度:101)

※企業のみを選択肢である「i.特に決まっていない」を削除し、「j.その他」をi.に繰り上げた

事業性融資の推進等に関する法律の概要

事業性融資の推進等に関する法律の概要

基本理念・国の責務

■ 事業性融資の推進に関する基本理念

事業者と金融機関等の緊密な連携の下、**事業の継続及び発展に必要な資金の調達**等の円滑化を図る。

- **国は**、その基本理念にのっとり、事業性融資の推進に関する施策を**策定・実施する責務**を有する。

事業性融資推進本部の設置

- 事業性融資の推進に総合的かつ集中的に取り組むため、**金融庁に事業性融資推進本部**(本部長:金融担当大臣)を設置する。
- 本部の構成員は、**金融担当大臣、経済産業大臣、財務大臣、農林水産大臣**及び**法務大臣**等とする。
- 事業性融資の推進に関する**基本方針**を定める。

企業価値担保権の創設

- 有形資産に乏しいスタートアップや、経営者保証により事業承継や思い切った事業展開を躊躇している事業者等の資金調達を円滑化するため、**無形資産を含む事業全体を担保とする制度(企業価値担保権)**を創設する。
- 企業価値担保権を活用する場合、債務者の粉飾等の例外を除き、**経営者保証の利用を制限**する。
- 企業価値担保権の設定に伴う権利義務に関する適切な理解や取引先等の一般債権者保護等、担保権の**適切な活用**を確保するため、**新たに創設する信託業の免許**を受けた者を担保権者とする。
- 担保権実行時には、企業価値を損うことがないよう、**事業継続に不可欠な費用(商取引債権・労働債権等)**について優先的に弁済し、事業譲渡の対価を融資の返済に充てる。

認定事業性融資推進支援機関制度の導入

- 企業価値担保権の活用等を支援するため、事業性融資について高度な専門的知見を有し、**事業者や金融機関等に対して助言・指導を行う機関の認定制度**を導入する。

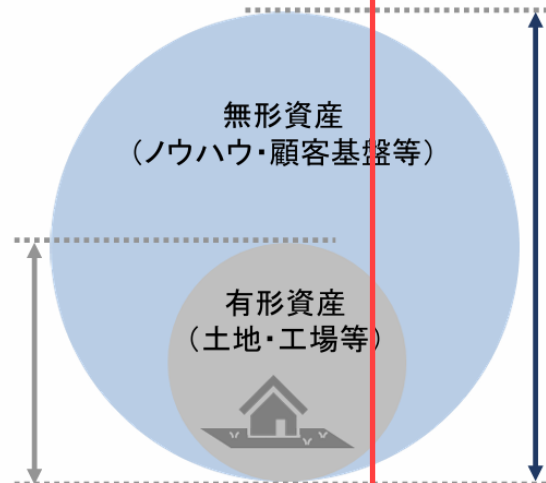
- **事業者が、不動産担保や経営者保証等によらず、事業の実態や将来性に着目した融資を受けやすくなるよう、事業性融資の推進に関し、「基本理念」、「国の責務」、「事業性融資推進本部」、「企業価値担保権」、「認定事業性融資推進支援機関」等について定める**

企業価値担保権の活用による事業性融資の推進

企業価値担保権の活用による事業性融資の推進

現状の担保権を活用する場合

有形資産を担保として認識
⇒ 事業を評価して行う融資は無担保となる



企業価値担保権を活用する場合

ノウハウ、顧客基盤等の無形資産も担保として認識可能
⇒ 事業を評価して行う融資は事業価値により担保される

無形資産を含む事業全体
〔新法第7条第1項〕

有形資産に乏しい事業者(スタートアップ等)は十分な融資を受けることが難しいおそれ



ノウハウ、顧客基盤等の無形資産も担保価値として評価され、融資が判断される(事業性融資の推進につながる)

事業に対する貸し手の関心が限定的で、経営改善支援が遅れるおそれ



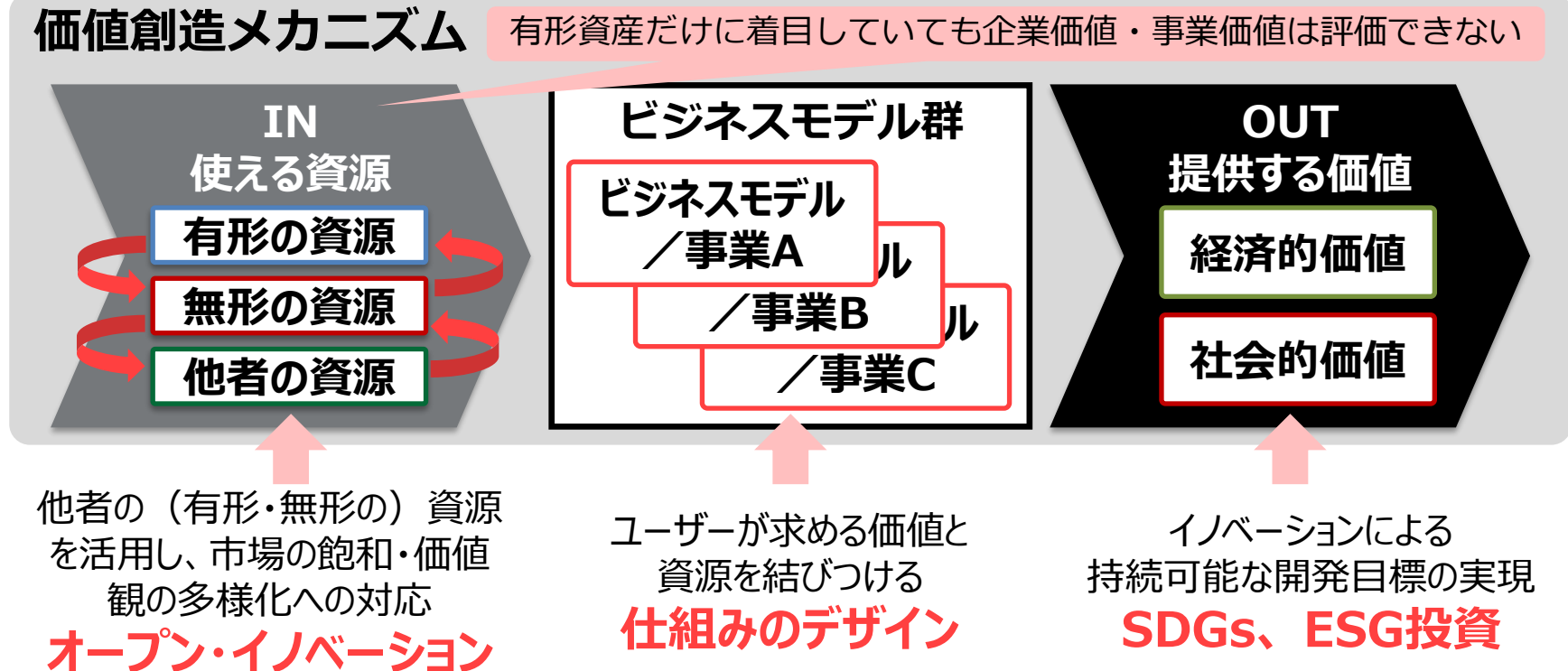
事業に対する貸し手の関心が高まり、タイムリーな経営改善支援が期待される(融資実務の改善)

- 貸し手、借り手の双方がより将来を見据えて事業に注力することにより、借り手の事業の着実な成長、事業悪化の回避が図られ、融資の堅実な弁済につながることを期待される

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

価値創造メカニズム

企業とは、環境を理解し、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（価値創造メカニズム）である



知的財産価値評価のアプローチ

知財・無形資産価値評価（Valuation）では、 実務的にインカムアプローチが用いられることが多い

知財・無形資産価値評価における主要なアプローチ

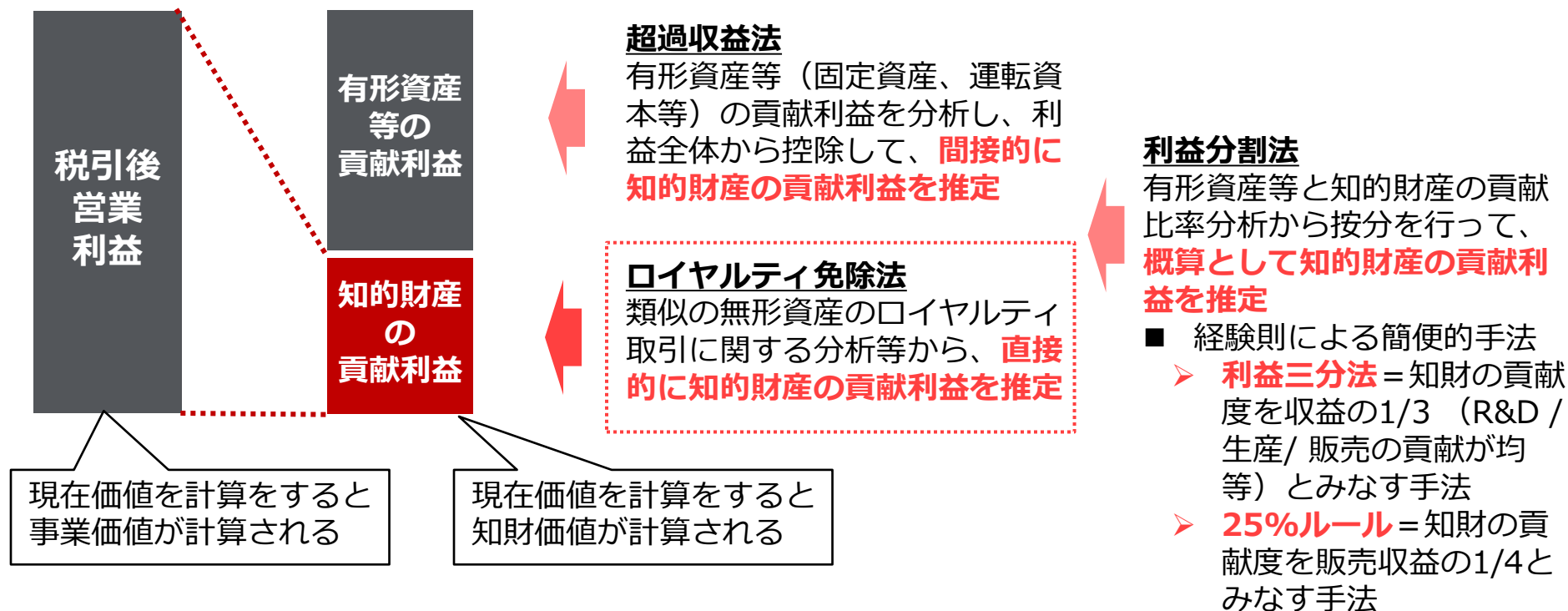
同様のコストをかけても同じ知財を開発・獲得できるとは限らない

コスト アプローチ	再調達価格を基礎とする リプレイスメントアプローチ	現時点で、評価対象知財と同等の知財を再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
	過去の支出額を基礎とする ヒストリックアプローチ	評価対象知財を取得するために実際に支出したコストを積算し、計算基準日における価値を計算する方法
マーケット アプローチ	類似取引比較法	類似の知財が市場で流通し、かつ取引金額が分かるケースはほとんどない 評価対象知財に類似する知財の取引金額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	評価対象知財を保有していなかったと想定した場合に、将来的に外部に支払わなければならないロイヤルティ（対価）の現在価値を、自社の保有知財の価値とする評価手法
インカム アプローチ	超過収益法	評価対象知財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、自社の保有知財の価値とする評価手法
	利益分割法	事業から得られる利益（現在価値）を、経験則による知的財産の貢献度に応じて配分し、評価知的財産の価値とする評価手法

1件1件の知的財産を個別に評価するのではなく、対象事業に関連する知財群（ポートフォリオ）として捉えて価値評価することが一般的である

インカムアプローチによる知財・無形資産価値評価では、事業利益に対する知財・無形資産の貢献度（貢献利益）を評価する

インカムアプローチの種類と考え方



- インカムアプローチには主に上記3つの手法があるが、評価対象知財の関連するビジネスや知財の内容、取得可能な情報等により採用手法は異なり、実務的にはロイヤルティ免除法による評価を行うケースが大半である

知財・無形資産価値評価は、事業競争力を含めた市場性分析を行い、事業計画との整合性を分析した後、経済的価値の計算を実施する

実施項目の目的、手段とアウトプット

	目的	手段	アウトプット
Step 1 知財・無形資産の定性的価値評価 (Due Diligence, Evaluation)	対象となっている知財・無形資産のビジネス面での位置づけと競合優位性を分析し、対象としている市場における市場性を評価する	<ul style="list-style-type: none">■ 対象市場・競合企業の分析■ 知的財産の特定・分析■ 知的財産の競合優位性・事業貢献度の評価■ 知財価値の変動要素■ 事業計画の分析	知的財産が何故重要かを可視化する <ul style="list-style-type: none">■ 発見事項（リスク）■ 対象知財の市場性評価■ 知的財産の貢献度■ 事業計画との整合性■ 修正事業計画
Step 2 知財・無形資産の経済的価値評価 (Valuation)	対象となる知財・無形資産によって生み出されるキャッシュフローを計算し、それを基に価値評価を実施する	<ul style="list-style-type: none">■ 評価手法の検討■ 前提条件・類似企業の設定■ シナリオ条件の設定■ 知財価値変動率の設定■ 割引率の設定■ 知的財産価値の算定	知的財産がどれくらい重要かを可視化する <ul style="list-style-type: none">■ 経済的価値（レンジ）■ 評価手法毎の価値■ シナリオ毎の価値■ 感応度分析結果

知財・無形資産価値評価（Valuation）のインカムアプローチでは『事業計画・貢献度・価値の変動率・割引率』の4つの要素が必要

実施項目の目的、手段と想定されるアウトプット

要素 ①

ビジネスプラン（将来のフリーキャッシュフロー）

要素 ②

知的財産の事業貢献度（事業に対する貢献利益 \div ロイヤルティ料率）

要素 ③

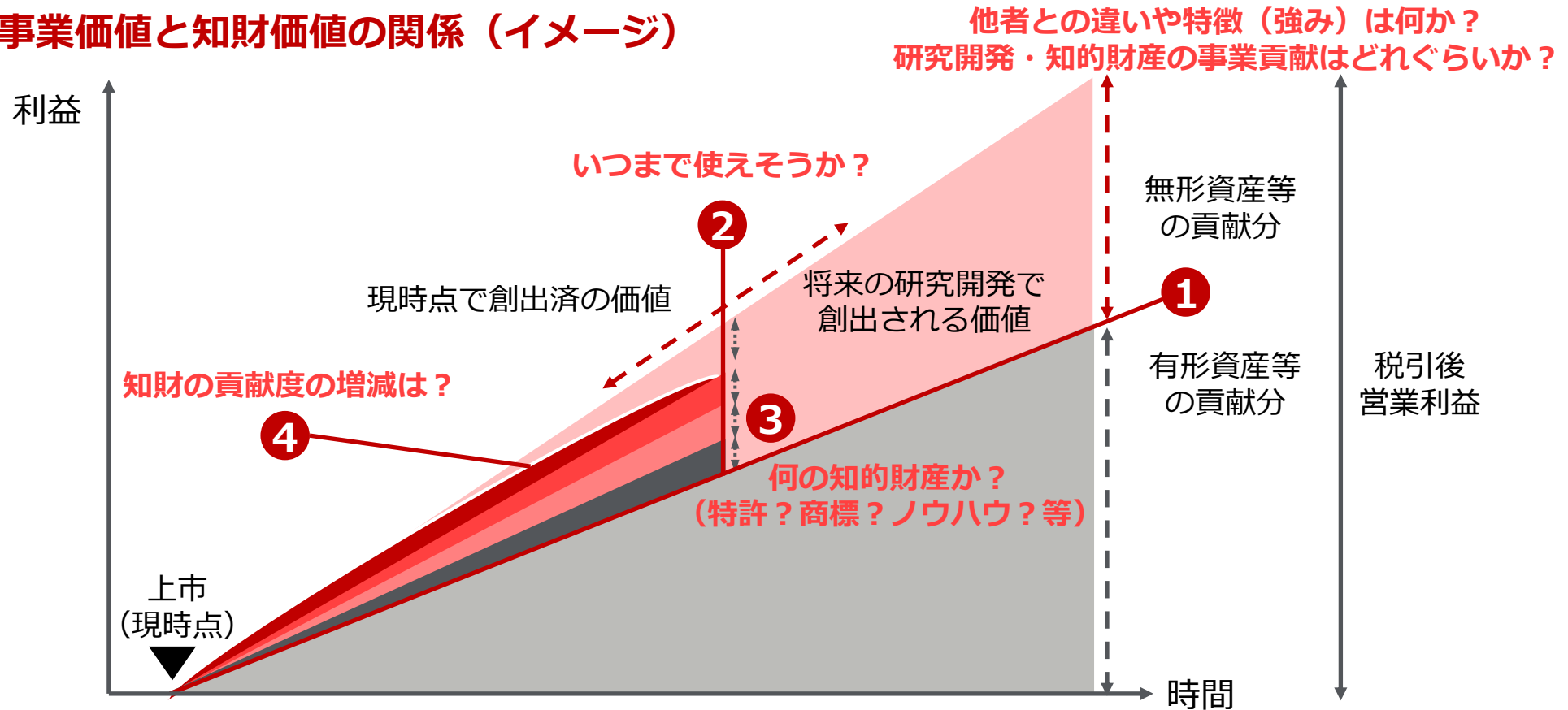
価値の変動率（経済的な実施・使用年数、価値の増減やその度合）

要素 ④

割引率（知的財産固有の割引率）

事業による利益の中で評価対象となる知財・無形資産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

事業価値と知財価値の関係（イメージ）



- ① 事業全体の利益から、無形資産等の貢献分と、有形資産等の貢献分を分析
- ② 研究開発・知的財産の貢献分の中で、評価期間（事業期間、実施・使用予定年数）を考慮
- 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
- ④ 知財貢献度について、将来的な価値の変動（価値の増減やその割合）を考慮

【事例紹介】

スタートアップ企業の買収時の知財評価（PPA*）事例

*Purchase Price Allocationの略称「企業結合時の取得原価の配分」

大日本住友製薬（現 住友ファーマ）によるセプラコールの買収

日本基準による無形資産の認識事例

- 企業結合日 : 2009年10月
- 取得企業 : 大日本住友製薬（現 住友ファーマ）
- 被取得企業 : セプラコール社（米 創薬ベンチャー）
- 企業結合手法 : 米国子会社による株式公開買付

保有特許	公開公報	特許公報
Patent Family数	261	162
総計	1,063	401

出所: Derwent Innovation DBより、JPO（日本）、USPTO（米国）、EPO（欧州）、WIPO（PCT）を対象に買収時点での保有特許情報より作成
出願人に「Sepracor Inc」を含む1,464件の特許文献より作成

取得原価の配分（BS）

USD in millions

資産等の評価内容	取得原価 配分前	取得原価 配分後	会計処理（償却方法）
特許権	-	1,197	品目ごとに償却年数を設定
仕掛研究開発（無形固定資産）	-	59	資産計上（承認取得後償却）
たな卸資産	67	144	販売時に売上原価計上
上記に関する繰延税金負債	-	(485)	
その他の資産・負債（純額）	633	678	
のれん	26	914	償却年数 20年
合計	726	2,506	

出所：有価証券報告書

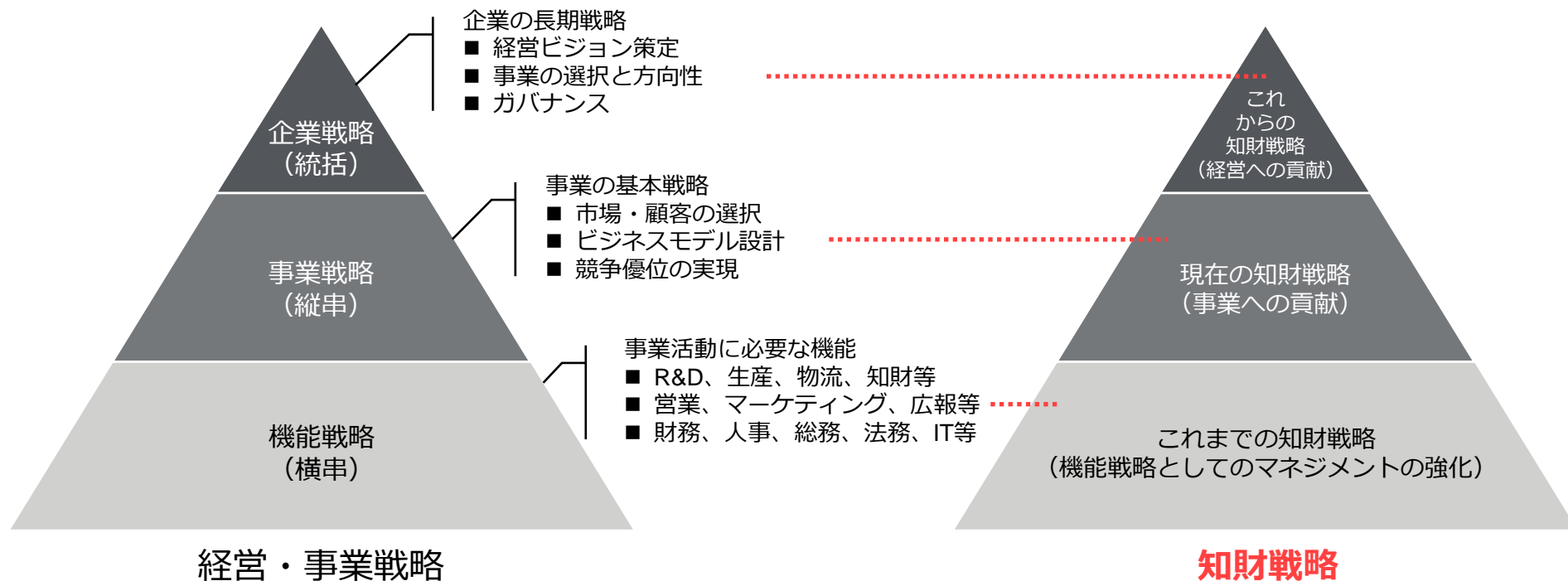
買収前のBSでは、知財（特許）に関する資産計上はゼロであったが、買収後の評価では、全体の約半分が知財の価値であるという高い評価となっている

まとめ

経営・事業戦略と知財戦略の関係性

「知財を特別とせず、経営・事業におけるひとつの側面と捉えるべき」

経営戦略の3つレベルと知財戦略の対応イメージ



経営戦略は、目的・対象・範囲の違いなどから3段階に分類されるため、知財戦略もそれらの対応関係を意識して検討する必要がある

これまでの競争（独占）の知財戦略に加えて、経営・事業貢献を意識した 中長期のサステナビリティと共創の知財戦略が求められている

知的財産を保有する意義（競争）

知財の創造または創出
(IP generation)

新しい発明を生み出すこと

知財の保護
(IP protection)

自社の事業と知財を守ること

知財の活用とエンフォースメント
(IP exploitation and IP enforcement)

権利行使により他社から直接マネタイズすること

シンプルな市場（モノづくり）での
ビジネスでは、競争力の源泉となる



知的財産を活用する意義（共創）

経営戦略

経営層・ステークホルダと

経営戦略・経営課題との整合性を意識した、
中長期的な投資視点での戦略立案

(知財ガバナンス)

経済安全保障、レジリエンス、サステナビリティ

事業戦略

他部門や他事業部と

情報戦略機能として、

新規事業開発、ビジネスモデル開発、
競争優位・差別化戦略の企画・検討・提案

(IPランドスケープ)

知財・無形資産戦略

知財権を超えて

テクノロジーだけでなく、デザインやブランド、
コンテンツ、さらに昨今のデータ利活用を含めた
複合的な知財戦略の構築と実行

(知財ミックス)

共創戦略

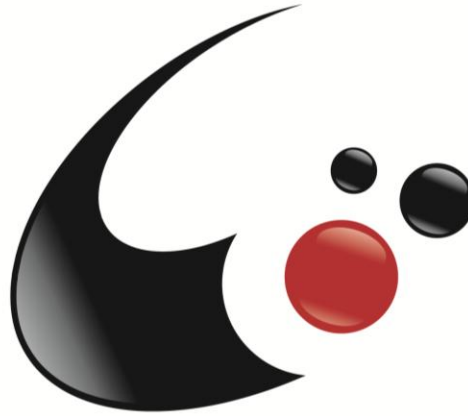
他者やパートナーと

エコシステム構築とオープンイノベーションのための
知財・契約・標準化マネジメント

(オープン・クローズ戦略)

「市場規模拡大⇌協調領域」×「市場シェア向上⇌競争領域」

複雑な市場（モノ×コトづくり）での価値提供では、
戦略の検討と共創ツールとして活用できる



Cyclo Hygieia

the unity of knowlEDGE,
the invisible EDGE

株式会社シクロ・ハイジアは日本のビジネスプロフェッショナルファームのひとつであり、主に戦略アドバイザー、M&A・アライアンスに関するファイナンスアドバイザー、知的財産アドバイザー等を提供しています。企業規模を問わず、大手企業、中小・ベンチャー・スタートアップ等のSME、金融機関、官公庁・地方公共団体・公的研究機関・大学等をクライアントとしています。Corporate INTLによる2021 Corporate Intl Global Awardsにおいて、「**Management Strategy Consulting Firm of the Year in Japan**」に選出されました。詳細はシクロ・ハイジアWebサイト（www.cyclo-hygieia.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載することを目的としており、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談くださいますようお願いいたします。

