

第3章 知的資産経営評価融資のケーススタディ

本章では、知的資産経営評価融資の考え方を踏まえて、営業フローにおける各定型シートを活用しながら、想定された架空の会社に対して、融資の検討を進めるケーススタディをまとめている。

ケースでは、電子部品を製造する中小企業が、製造ノウハウを活かして新規顧客へ参入するために設備投資を要し、金融機関としては、その資金需要に対して、融資検討を行う。従来の主力顧客である大手電気メーカーの事業不振を受け、当該企業の前期決算は赤字となったが、他の大手電機メーカーへ参入することで現行事業の売上を拡大し、赤字からの脱却を目指している。新顧客との契約に係る設備投資融資案件を契機として、企業全体としての将来キャッシュフローの試算を踏まえた審査と資金回収見通しを検討する。

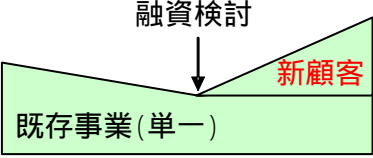
ケースでは、新しい技術（特許権）を知的資産のコアとした新規事業に取り組む機械工業の中小企業に対して、必要な開発資金（開発部材含む）及び運転資金の融資を検討する。当該企業は、既存事業では採算性が厳しい状況であったが、新技術を応用した新規事業で成長を目指そうとしている。金融機関としては、従来事業の評価に加えて、新規事業の知的資産経営評価による事業性、将来キャッシュフロー試算、知的財産権の価値評価を総合的に勘案しながら、新規事業への融資案件を検討する。本ケースでは第三者機関による特許権価値評価を活用する。

ケースでは、成長期にあるアウトドアレジャー用品の新興企業に対して、ブランド力（商標権）を知的資産のコアとした既存事業の商流拡大に伴い必要となる資金の融資検討を行う。当該企業は、ファブレス型の新興企業であるがために土地・建物等の担保となる資産は無く、金融機関としては今後の事業に対する事業性評価や商標権の価値評価を基に審査を実施し、融資を検討する。本ケースでは、第三者評価機関による商標権価値評価書を活用し、融資検討を行っている。

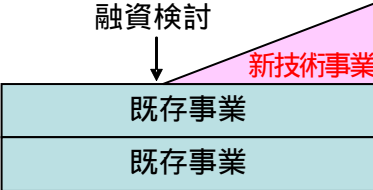
次ページに、各ケースで想定される企業の事業及び資金需要の状況設定と売上イメージについて概要をまとめているので参照されたい。

図 3-1 想定企業の事業・資金需要の状況設定と売上動向イメージ

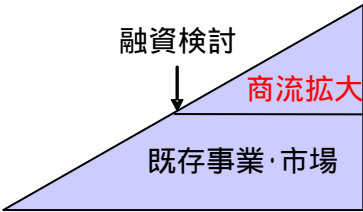
ケース : 製造・販売ノウハウ (製造編)

<p>【状況設定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種 : 製造業 (電子部品) ・コア知的資産 : 製造・販売ノウハウ ・事業計画 : 新規顧客との契約による事業拡大 ・資金需要 : 新規設備投資 ・知的資産評価 : 事業性、将来 CF 	<p>【売上推移のイメージ】</p> 
<p>新規顧客への事業計画を含めた全社事業計画に対する知的資産評価による審査を踏まえて、与信判断を行う</p>	

ケース : 技術力 (特許権編)

<p>【状況設定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種 : 製造業 (機械工業) ・コア知的資産 : 特許権 ・事業計画 : 新技術を基に新規事業 ・資金需要 : 開発資金 + 部材費用 ・知的資産評価 : 事業性、将来 CF、知財価値評価 	<p>【売上推移のイメージ】</p> 
<p>新規事業への個別融資案件に対する知的資産評価及び収益性評価と、既存事業ベースでの評価との比較検討を総合的に勘案し、与信判断を行う。</p>	

ケース : ブランド力 (商標権編)

<p>【状況設定】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業種 : 商業 (被服産業) ・コア知的資産 : 商標権 ・事業計画 : ブランドを基に事業拡大 ・資金需要 : 新店舗 + 運転資金 ・知的資産評価 : 事業性、将来 CF、知財価値評価 	<p>【売上推移のイメージ】</p> 
<p>商流拡大に伴う事業拡大計画に対して知的資産評価を実施し、この知的資産評価を踏まえた審査により、与信判断を行う</p>	

ケーススタディ

知的資産経営評価による融資の検討

～ ノウハウ（知的資産経営一般編（製造業））～

1. ケーススタディ

知的資産経営評価による融資の検討 ～ノウハウ(知的資産経営一般編(製造業))～

(ケーススタディについて)

本ケーススタディでは、架空の会社を想定し、知的資産経営評価融資の営業フローチャートや営業ツールを使いながら、会社へのヒアリングや財務情報等により、融資の検討を進めるものである。本ケーススタディの内容は、営業ツールの解説内容を補足するトレーニング用の推定ケーススタディであり、記載の内容は検証された事実ではないことにご注意されたい。

ケース

京三銀行営業担当者の山野は、1年半前からプリント配線板(以下、“プリント基板”)の製造会社である藤本電子株式会社(以下、“FM社”)を担当している。FM社は、大手電機メーカーが開発する電子機器の試作品に搭載されるプリント基板の試作品を納入している。現社長は、プリント基板の材料メーカーの技術者出身で、先代の社長からの誘いを受け15年前に入社した。

FM社は、20年前から創業しており、小さな下請け町工場であったが、大手電機メーカーS社が、東北地区に製造子会社を展開し始めた15年前から業績は軌道に乗り始め、S社が大口顧客となっていた。しかしながら、S社の小型ノートパソコンの事業撤退を受け、この2年間は厳しい経営を余儀なくされている。FM社は、社長以下、新規顧客への営業活動を展開しているが、S社の受注減を埋めるまでには至らず、前期は赤字となった。

山野は、社長の経営姿勢や営業努力を常日頃感じていたことや、新たな顧客開拓が会社の大きな経営課題と認識していた為、1年ほど前、京三銀行の融資先であるP社をFM社に紹介した。P社は、東北地区に本社工場を構える大型フラットパネルディスプレイ(FPD)事業を中心とした大手電機メーカーである。最近になって社長から、P社がFM社の技術に着目し、P社と新たな契約の可能性があると聞かされた。社長によれば、P社から受注するためには、P社要求の大型基板製造に対応できる試作製造ラインの一部改良設備投資が必要で、その設備投資資金が90百万円程度要するという。そこで、京三銀行に融資検討を依頼してきたのであった。山野は、融資を検討するにあたり、P社からの継続的な受注が見込まれるのか不安に思っている。

(検討のポイント)

P社はFM社の技術力に着目しているが、FM社がその技術力を活かして新規顧客となるP社から継続的に受注できるかどうかを検証し、与信判断をしなければならないことである。FM社の土地・建物はすでに評価額いっぱいの担保設定がなされている。また、購入予定の設備は、売却先市場も限られており、担保設定後の売却処分による融資回収手段の可能性はあまり期待できないため、まずは事業性及び収益性の検証が必要である。

このケースでは、開発リスクと販売リスクが内在する中で、FM社のノウハウや知的資産全般を目利きし、最終的な与信判断をすることがポイントとなる。

(前提条件)

会社概要

会社名 : 藤本電子株式会社
 設立 : 19XX年5月
 従業員 : 41名
 資本金 : 1500万円
 株主 : 現社長 50%、先代社長 50%
 主要取引先 : 大手電機メーカー

財務内容

貸借対照表 (単位:千円)

	第18期	第19期	第20期
資産の部			
現金及び預金	23,454	23,148	20,103
売掛金	45,000	42,000	38,000
商品・製品	29,000	28,000	27,000
その他流動資産			
流動資産合計	97,454	93,148	85,103
有形固定資産合計	197,000	191,000	185,000
無形固定資産合計	2,000	2,000	2,000
投資等合計	3,000	3,000	3,000
資産の部合計	299,454	289,148	275,103
負債の部			
買掛金	37,000	36,000	36,000
未払金	14,000	13,000	13,000
短期借入金	80,000	120,000	120,000
その他流動負債			
流動負債合計	131,000	169,000	169,000
長期借入金	120,000	110,000	100,000
固定負債合計	120,000	60,000	50,000
負債の部合計	251,000	229,000	219,000
資本の部			
資本金	15,000	15,000	15,000
剰余金合計	33,454	45,148	41,103
資本の部合計	48,454	60,148	56,103
負債・資本の部合計	299,454	289,148	275,103

損益計算書

(単位:千円)

	第 18 期	第 19 期	第 20 期
売上高	487,305	468,562	442,040
売上原価	324,578	318,214	315,063
売上総利益	162,727	150,348	126,977
販売費及び一般管理費	126,628	124,757	123,522
営業利益	36,099	25,591	3,455
営業外収益			
営業外費用	5,790	5,100	4,500
経常利益	30,309	20,491	-1,045
特別利益			
特別損失	1,000	1,000	3,000
税引前当期利益	29,309	19,491	-4,045
法人税等	11,723	7,797	
当期利益	17,586	11,694	-4,045
前期繰越利益	15,868	33,454	45,148
当期末処理分利益	33,454	45,148	41,103

簡易ヒアリング

山野は、今回の融資検討依頼を受け、概要把握のために簡易ヒアリングを実施した。

P社のFPD事業部は、商戦時期にタイミングよい商品投入をし、需要を喚起することが事業の課題となっていたが、電子部品を搭載するプリント基板が大型化する中で、基板の反り・ねじれに起因する実装トラブルが多発し、至上命題である開発日程の遵守に支障をきたしていた。

FM社は、プリント基板の反りやねじれが殆ど無い製造技術を得意としており、P社はFM社の技術力に着目し、技術的検証を開始していた。FM社の技術力は、社長の素材技術者としての経験を基板製造に活かし、基板製造工程中にこのねじれ・そりの発生を防ぐ熱処理に関する工夫を続けることにより確立したノウハウ（技能）であった。また、他の試作専業メーカーのほとんどは、作り込みの段階から改善出来ていないとのことであった。

既存顧客と新規顧客P社向けの基板製造における収益見通しについてヒアリングした結果、新規設備が導入されれば、P社からの受注増及び既存顧客向けの原価コスト改善により、企業全体で収益が改善される可能性は高いとの見通しを持った。

山野は、FM社はP社からの受注により、事業改善は可能との印象を持ったが、90百万円の設備資金が必要である。製造ノウハウ以外にもP社からの継続受注を支えるための要因となる知的資産を検証し、事業性の詳細確認が引き続き必要との判断に至った。

（ヒアリング結果は、簡易ヒアリングシートを参照）

知的資産経営評価（事業性）ヒアリング

知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシートに沿って、詳細にわたるヒアリングをさらに実施した。まず、ビジネスフロー表で、P社との技術検証状況や具体的な販売見込みについて詳細に把握した。

P社とFM社間の技術協議において、プリント基板の3タイプのサンプルについて、納入後の品質検査・実装テストが完了し、前提条件付きではあるが、実質的に認定合格を得ていることは前進であった。今後は、新規に導入予定の設備で製造したサンプルによる確認テストが必要であった。

P社のFPD事業部は、試作基板メーカー3社を採用中であったが、反り・ねじれ品質が良好でない1社の代わりに、FM社の採用を意思決定しつつあった。部品認定試験でFM社の技術力は高く評価されたが、1社に発注が集中するリスクを避けるために、取引開始後の約1年は、P社の開発機種の内、約3割をFM社に発注する意向を持っていた。P社はFM社の実績次第では、半数以上を発注することも考えている。

しかしながら、技術的なレベルは高くとも、P社への納期が厳守されなければ、試作品の継続受注が不安定となりかねないため、FM社の販売・サービス体制についても確認した。

¹ ヒアリングシートの番号は、特許編、商標編のものとの対応を取るため、本ケースで活用していないシート番号を飛ばして記載している。

P 社の設計部門と FM 社の営業・設計・製造部門の間で、トラブル発生時の連絡体制表やトラブル対応マニュアルについて、P 社設計部門と共有することで協議は進んでいた。この連絡体制表や対応マニュアルは、FM 社が他顧客と共有している内容と同様のものであり、FM 社の厳格な納期達成率を支えるノウハウであった。こうした販売・サービス体制により、既存顧客へのほぼ 100%に近い納期順守率の過去データの説明も受けた。

(ヒアリング結果は、 知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシートを参照)

知的資産経営評価(収益性)チェック

FM 社が P 社より既に提示された製品の受注計画と、既存顧客からの受注計画を踏まえて、FM 社全体の将来キャッシュフローを分析した。受注を保守的に見積もったシナリオを標準シナリオに設定した。

P 社への販売・サービス体制として、営業、設計データ解析者の経験者を常駐させることにより、全社としては増員となるが、基板の製造作業者は既存顧客向けの人員を一部転換することで追加人件費は低く抑えられる見通しである。新規設備の導入により、既存顧客と P 社を合算した全社利益率は改善する見通しである。

FM 社と P 社の取引は安定的に進むと見込まれ、資金使途の対象も明確である。収益性分析の結果、FM 社が提示している販売計画に対して、保守的に見た標準シナリオにおいても、4 年以内に 90 百万円の融資回収は可能と思われる。

(詳細は、 知的資産経営評価(収益性)チェックシートを参照)

知的資産経営評価融資チェック

P 社向け受注を織り込んだ企業審査の作業を進めるため、稟議申請に先立ち、知的資産経営評価融資チェックシートの作成作業に取りかかった。

FM 社と P 社の取引関係は新規であるものの、FM 社の製造ノウハウが P 社の技術課題を解決すること、P 社の厳しい部品認定制度を実質的に合格していること、競合 M 社から P 社への切り替えを前提に発注計画を進めていることから、P 社の発注意思は高いと見込まれる。

市場調査の専門機関にも確認したところ、大型フラットパネルディスプレイ市場自体の見通しは、底堅いと予測され、P 社の世界シェアも上位であることから、競争が激しい市場の中でも急な事業撤退は予想しにくいと判断される。

また、P 社開発品のうち FM 社への発注比率は、取引開始時は約 3 割であり、FM 社が品質・納期遵守の実績をつけた場合、当初取り決めのシェア 3 割からシェアダウンするリスクは少ないと想定される。むしろ、FM 社の品質特性が競合他社よりも良好なことから、将来的なシェア上昇も底堅いと考えられる。

また、経営者は、品質第一・納期遵守を P 社向け事業にも徹底させるため、トラブル防止のためのノウハウが反映された連絡体制表やトラブル対応マニュアルが、FM 社各部門と P 社の設計・購買部門で共有されるよう主導的に協議を進めており、P 社から FM 社の体制についての信頼感も得られつつあると考えられる。従って、販売開始後は、P 社への綿密な

連携体制を基にした試作品納期厳守のための販売活動や製造業務については安定的に遂行されると想定される。

以上より、顧客ニーズ、市場見通し、競合との関係、本ビジネスに重要な影響を与える関係者の状況を総合的に勘案すると、P社のキャッシュフローの確実性は高いと想定される。

(詳細は、知的資産経営評価融資チェックシートを参照)

融資フローに沿ったプロセス

(1) 知的資産評価融資の方向性判定(日常的な営業情報収集)

今回の融資検討依頼を受け、「簡易ヒアリングシート」を活用してFM社の技術力、及びP社との協議状況について理解を深めることを目的にヒアリングを行った。

FM社の製造ノウハウは、試作基板専業他社が容易に真似のできない技術であり、かつ、大手電機メーカーP社のニーズに合致していることの確認ができた。さらに、P社からの受注による収益性の改善見通しに着目してヒアリングを実施した。社長は品質管理と顧客からの改善要求への取組には熱心であり、P社からの新規受注が成功すれば、P社とのビジネスも継続の可能性が高いと推測した。

設備投資への融資要請に対して、行内関係者と協議した結果、FM社の製造ノウハウを中心とした重要な知的資産を勘案すると、P社との新事業が成り立つ可能性があるのではないかとこの観点に立って、融資検討を進めるとの判断に至った。

(2) 企業格付や取引方針における知的資産情報の活用

「知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシート」を活用して、FM社の事業性について詳細にわたるヒアリングを行った。部品認定作業での実質合格により、FM社の技術がP社のニーズに実際に適合性する可能性が高まっている。FM社の製造ノウハウが事業のコアとして活かされることの見通しが高いと考えられる。また、P社との継続的な関係構築を支える要因として、FM社の連絡体制表やトラブル対応マニュアルに反映された高度な人員管理及び品質管理体制を確認した。これらの知的資産が組み合わせられ、P社とのビジネスが成立することで、事業拡大を基にした将来キャッシュフローのシナリオ予測の蓋然性が高まると想定される。前期は赤字であったが、新規設備導入でP社からの新規受注や既存事業の収益率改善により収益改善が図れるのであれば、企業全体の将来CFを検証することにより、融資回収の可能性を検証する段階にあると考えられる。

(3) 案件審査における知的資産の活用

「知的資産経営評価(収益性)ヒアリングシート」を活用しながら、P社向け事業及び既存顧客の事業を合計した全社売上で、将来キャッシュフロー見込を作成し、資金の返済可能性を検討した。将来キャッシュフローの予測に際し、その安定性の最大のポイントは、P社からの受注確度と受注数量である。ヒアリングで得られた知的資産情報から、P社からの受注見込とFM社の予測前提に蓋然性があると想定された。P社や既存顧客の受注減も視野に入れた標準シナリオ(顧客計画に対する保守シナリオ)を含めて検証した結果、設備投資資金は4年以内に回収される見通しである。P社からの試作品の発注計画等、定期的な状況確認をする必要はあるが、新規顧客P社とのビジネス開始により、FM社の事業状況も好転すると思われる。

(4) 総合与信判断

収益性、関係当事者リスク、競合に関して、内在するリスク等の確認を「知的資産経営融資チェックシート」を活用しながら実施した。知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシートの情報を加味して総合的に検討した結果、以下のような考察に至った。

FM社の知的資産情報を総合的に検証した結果、FM社の競合と比較して良好な製造ノウハウが収益の根源となり、また納期遵守徹底のためのトラブル防止運営マニュアル等の関係資産や、経営者の人的資産が相互作用し、新規顧客であるP社との事業の成立については確度が高いと考えられる。また、P社の大型フラットパネルディスプレイ事業の市場性とP社の業界位置を考慮した場合、FM社の顧客関係資産は大きく向上し、本ビジネスによる売上の拡大が見込まれる。

本融資案件は、設備投資後のラインにより最終確認テストサンプル納入という開発リスクが内在するが、既存設備と導入予定の製造設備の間には、ノウハウである温度管理を実現する上で、技術的な差異はほとんどないとされ、本開発リスクはある程度抑えられると考えられる。P社との受注が確定されていないという販売リスクも内在するが、P社との協議状況を総合的に判断するとリスクは低減されていると判断される。

知的資産の定性情報と将来キャッシュフローの前提条件には因果関係があり、今後はP社からの発注計画を定期的に確認する必要があるが、保守的な標準シナリオをベースにした将来キャッシュフロー分析を踏まえると、4年以内の資金回収の可能性は高いと判断される。FM社からの申し出の金額90百万円で融資を実行する方針とし、FM社と融資条件の最終調整を進めることとした。

簡易ヒアリングシート(知的資産経営一般編-製造業)

1. 会社概要

会社名	藤本電子株式会社
代表者名	松掛英伸
担当者名	鈴木康之
連絡先	03-1234-5678
事業内容	プリント配線板の試作専門メーカー
人的資産 経営者の経歴や資質	プリント配線板の材料メーカーの技術者出身。先代社長に能力を見込まれ15年前に入社。基材の素材特性を熟知。品質管理体制の改善に貢献。自らも顧客拡大のために営業活動を実施。 (経営者に関するその他の事項は、にてヒアリング)

2. 事業概要(主たる事業)

有形資産	主たる製品(名)	高密度・高多層プリント配線板(=プリント基板)短納期の試作品製造を専門とする。
組織資産	製品用途	従来主力は、大手電機メーカーが開発する電子機器(携帯電話・液晶テレビ・薄型ノートパソコン等)の試作品。今後P社向け大型フラットパネルディスプレイ(FPD)品向けに供給予定。
	製造体制	プリント基板の試作品製造のほぼ全工程を東北A県にて内製している(回路露光~回路形成エッチング~貫通ビア穴銅メッキ~高多層積層~絶縁処理コーティング~実装機認識用シルク印刷)。顧客からの設計CADデータを取り込むデザインセンターは東京都大田区に所在。
	技術の特徴	製品仕上がり時に反り・捻じれを抑えたプリント基板の製造を得意とする。短納期を求められる試作基板製造では、熱処理・水洗処理が短時間で繰り返されるため、反り・捻じれが生じやすい。
	競合及び競合の強み弱み	試作専門メーカーの殆どが製品仕上がり後に強制的に圧力加工を施している。しかし、部品実装時の半田リフロー工程での熱処理で、そり・ねじれが再発し、部品実装にトラブルがおきやすい。また、圧力加工工程の追加は超短納期対応上、望ましくない。
関係資産	ノウハウの存在	反り・捻じれを抑える材料選定と温度・時間管理方法。現社長が素材技術者時代から、プリント基板製造メーカーからの要求により検証した技術データを長年蓄積し、プリント基板製造に携わって以降、プリント基板製造に役立て、現在の技術ノウハウを確立した。
	販売先(見込)	大手電機メーカーS社が大口顧客で受注高の約4割を占める(携帯電話用薄型、液晶テレビ用高多層品)。大型FPD搭載テレビで世界シェア2位であるP社からの試作品納入の要請を受け、現在協議中。P社向け受注が確定すれば、受注高は約15~20%程度増える見通し。
	販売先の導入メリット	基板製品仕上がり時に反り・捻じれが無い基板は、部品自動実装の半田リフロー工程でも反り・捻じれが発生しにくい。結果、部品自動実装でのトラブルが少なく、かつ部品自動実装を正確に出来る。

3. 収益性

(単位:千円)

	収益性	第18期	第19期(前期)	第20期(前期)	第21期(当期)	第22期(来期)
		HXX/03	HXX/03	HXX/03	HXX/03	HXX/03
組織 資産	収入見込額(合計)	487,305	468,562	442,040	419,040	470,340
	単価	1,249	1,260	1,364	1,184	1,307
	数量	390	372	324	354	360
	費用見込額(合計)	456,996	448,071	443,085	402,047	427,869
	設備コスト					
	製造コスト	324,578	318,214	315,063	296,675	316,407
	単価	832	856	972	838	879
	数量	390	372	324	354	360
	事業収支	30,309	20,492	-1,045	16,993	42,471

4. 資金使途

・P社向け大型高多層基板の新規製造及び既存顧客向け製造のコスト改善のための設備投資資金として、約90百万円が必要となっている
 配線回路焼き付け用の露光装置に35百万円
 回路形成エッチング装置に45百万円
 P社からの設計CADデータを取り込む専用ワークステーションに10百万円

5. 特記事項

知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシート(知的資産経営一般編-製造業)

会社名	藤本電子株式会社
-----	----------

ビジネスフロー

1. 開発フェーズ

ヒアリング項目		ヒアリング内容	
組織資産	過去の開発取組	過去の開発期間	P社従来機の大型FPD三機種のプリント基板と同一な模擬試作を実施。既存ラインで製作可能なサイズでは、納入検査で部品認定を実質的に獲得。実装テストについては、部品実装はD電子でサンプル実施し、実装時の熱ストレスに対しても、良好な基板特性が確認され、反り・捻じれが他社基板より発生しにくいとの検証が出来ている。
		過去の開発資金 (人件費・工数・部品)	既存ラインで製造したため、特に費用はかかっていない。部材コストは30万円以下。
	今後の開発取組 (開発中) または (改良中) の場合	今後の開発期間	新しく導入予定の製造整備で、今後発売予定の大型基板の試作製造を5ヶ月後に予定している。
		今後の開発資金 (人件費・工数・部品)	新しく導入予定の製造設備資金。90百万円が必要。開発費用は必要ない。
		開発工程表の有無	新設備導入後の1か月後に社内検証テストを実施する開発管理表は策定されている。また、試作を実際に受注する際には、厳しい納期管理を行うため、P社設計、D電子、FM社各部門(営業、データ取り込み設計、基板製造)間の受注フロー表も策定等の運用をP社と協議済み。
		今後の開発課題 (資金以外)	新しい設備で製造したサンプルの技術検証を実施する必要性があったが、反り・ねじれの製造ノウハウに大きな影響を及ぼさない工程であることから、確認テストレベルである。

2. 製造フェーズ

自社製造の場合

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織資産	製造原価の構成 (材料費・労務費等変動費用)	前期実績の製造原価率は75%、一般管理費率は25%と採算性は厳しい状況である。しかしながら、新規設備導入により、製造原価率、一般管理費率共に大幅に改善する見通し(詳細は顧客の原価表を参照のこと)
	製造装置コスト (初期導入コスト・稼働率・償却期間)	追加製造装置コストは合計90百万円。会計上の償却期間は5年を計画している。既存の製造設備の減価償却費と合計すると毎年約18百万円の償却費の予定。
	製造キャパシティ (工場・装置)	既存のA県に所在する試作基板製造ラインで対応可能。過去の製造能力の最大値と比べても十分対応可能。P社大型FPD向け試作受注シェアが7割の場合でも既存+今回設置計画の設備で製造対応可能。
	メンテナンス体制	定期的な設備のメンテナンスが半期に一回必要であり、メンテナンス規定が運用されている。
関係資産	原料調達先	従来顧客向けと同一材料を購入予定。(銅メッキ品外層材、内層材、接着剤)
	製造装置購入先	新規購入予定の配線回路焼き付け用の露光装置、回路形成用エッチング装置共に従来機と同一メーカーを購入予定。

外部委託製造の場合

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	製造委託先	試作基板製造は、自社製造のため、外部委託はなし。(一部、基板完成後の表面処理工程は外注しているが、P社仕様はこの表面処理は必要とされていない)
	製造コスト	同上
	製造委託契約の有無 (ノウハウ提供・製造者責任)	同上
	メンテナンス体制	同上

3. 販売フェーズ

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	既存販売先	主要顧客は、大手電機メーカーS社。主に携帯電話向け薄型基板と液晶テレビ用多層基板を納入。全売上の約40%を占めるが、ピーク3億円あった売上は、現在は2億円以下に落ち込んでいる。
	販売確定先 (販売開始時期)	(下記の通り、P社向け新規受注を協議中)
	販売交渉先 (販売開始時期)	大手電機メーカーP社。大型FPDの世界シェア2位。現行製造ラインでの製品特性試験は完了し、認定合格内定となった。1ヶ月後に新設備による確認試験用サンプルを納入予定。試作納入は6ヶ月後を予定。
	販売数量・売上 (月間)	2009年下期は、試作受注4点/月、売上約7百万円/月の予定。当面一年間は、P社の開発計画に基づき、大型FPD試作機向けの内、約3割のシェア獲得を予定。
	販売委託先 (もしあれば)	(直販体制)
組織 資産	販売価格	(別表参照)

事業特性

1. 顧客分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	製品需要の理由 (コスト・付加価値・代替需要)	反り・ねじれの少ないプリント基板は、顧客の部品自動実装工程でのトラブルが非常に少なくすることができ、顧客の試作機開発スケジュールの順守に寄与できる。顧客での部品自動実装時の半田リフロー工程でさらに高熱がかかることから、基板出荷時の反り・ねじれがさらに悪化するため、実装工程でのトラブルは、試作品の実装工程の時間ロスにもなっていた。
	顧客ニーズの安定性 (単発/継続・導入サイクル)	
	ターゲット顧客・市場規模 (分野・売上規模・地域等)	P社の大型フラットパネルディスプレイの試作機。当該市場は世界的にも成長拡大期にあるため、P社は開発モデルを増加する計画である。
組織 資産	販売体制	営業 - 設計 - 製造各部門との社内連携が重視される時間対応ビジネスであり、直販体制である。トラブル発生時の連絡体制表やトラブル対応マニュアルについて、P社設計部門と共有予定。FM社の厳格な納期達成率を支えるノウハウでもある。

2. 競合分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容	
組織 資産	自社製品の 優位性	意識する競合品	P社の大型FPD事業部の設計部門は、プリント基板試作専門のK社・L社・M社を採用中。高密度実装や機構品の装着が可能なD電子を実装認定工場としているため、P社大型FPD事業部は、P社の他の事業部と異なり、試作機開発では、短納期基板と部品実装のワンストップ型の試作専門メーカーは採用する予定無し。
		競合品の価格	P社への事前見積り提示結果では、FM社とほぼ同等な価格とのこと。(一枚当たりの試作基板単価と、試作基板製造に必要な露光フィルムや各種マスクフィルムの費用合計)
		競合品の 売上・顧客	P社の大型フラットパネル事業部における試作受注点数シェアは、現状K社が40%、L社とM社がそれぞれ30%であるが、M社の製造仕上がり良好でないため、代わりにFM社を採用予定。
		競合品の 強み・弱み	試作専門のプリント基板メーカーの反り・ねじれを防止する作り込みはされておらず、M社は認定落ちの予定。L社も仕上がりトラブルを抱えており、P社より改善向上要求を受けている。
		意識する代替品	特になし
		自社の強み・弱み	製造工程内で、反り・ねじれの原因を出来るだけ回避する作り込み技術。

3. 自社分析(技術・ノウハウ・経営者分析)

技術分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産	独自技術確立の理由	現社長がガラスエポキシ樹脂の素材技術者時代から、プリント基板量産メーカーからの反り・ねじれを防止するための協議や相談を受ける中で得た技術データを長年蓄積し、プリント基板製造時の熱処理や温度管理方法の製造・技術ノウハウを確立した。
	技術の特性(強み・弱み) (コスト・導入障壁)	反り・ねじれが無い基板を他社と同等なコストで製造することができるのが強み。また、他社と異なり、平面化圧力工程も無いことから、製造納期管理上も有利である。
	競争技術との比較	量産基板メーカーは反り・ねじれを防止した製品作り込みを実施しているが、比較的余裕のある量産納期スケジュールでの作り込みを前提としているため、超短納期での反り・ねじれを防止する作り込みはあまり得意でない。
人的 資産	主たる開発者・略歴	製造ノウハウの主たる開発者はFM社社長。15年間、プリント基板の素材開発に携わっており、素材技術に熟知している。FM社入社後は、プリント基板製造・技術部長との連携により、温度管理研究を行ってきた。

ノウハウ分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産	特許化されていないノウハウ (営業秘密など)	製造工程中の熱処理、洗浄・乾燥処理に関する温度管理方法がノウハウの根幹であり、具体的な温度管理方法は、特許申請になじみにくい性質の領域である。温度管理方法のノウハウは製造仕様書に規定されているが、製造設備との兼ね合いもあり、模倣は容易でない。
人的 資産	特許化されていない技能	各製造工程間の設備設計は製造・技術部長の経験による技能に支えられている。

経営者分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
人的 資産	経営者の事業戦略	品質第一・納期遵守が第一。既存顧客との関係維持を重視する経営スタイル。
	経営者の営業力	既存顧客からの要望を真摯に事業改善を結びつける姿勢は、顧客からの信頼も厚い。新規顧客からは、日頃の打合せの中で信頼を少しずつ醸成することが出来ている模様
	経営者の財務管理能力	過去の受注減傾向に対して、人員削減余地が小さいために、労務費低減が追い付いていない。

知的資産経営評価(収益性)チェックシート(知的資産経営一般編-製造業)

会社名	藤本電子株式会社
-----	----------

1. 将来キャッシュフロー(別紙試算表)

顧客事業計画ベース

売上前提	従来顧客向け受注数量:年間300セット(今年度以降) 新規顧客(P社)向け受注数量:年間48セット(今年度)、54セット(2年度)、60セット(3年度以降) 従来顧客向け単価1,260千円、P社向け単価1,710千円
費用前提	既存顧客の製造原価率76% 71%に改善、新規顧客の製造原価率52% 既存顧客+新規顧客の一般管理費率:21%(今年度以降)
その他前提	

標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)

売上前提	従来顧客向け試作品受注数量:年間300セット(今年度)、276セット(2年度以降) 新規顧客(P社)受注数量:年間36セット(今年度)、36セット(2年度)、48セット(3年度以降) 平均単価は顧客計画ベースと同一を採用
費用前提	既存顧客の製造原価率76% 71%に改善、新規顧客の製造原価率52% 既存顧客+新規顧客の一般管理費率:21%(今年度以降)
その他前提	

共通前提条件(顧客計画ベース)

回収支払条件

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産 ・ 関係 資産	販売先からの回収条件	当月納入の試作基板代は、翌月支払となっている。
	仕入先への支払条件	材料支払いは、当月購入分は翌々月支払となっている。プリント製造にかかわる液化材料も同じ。

資金使途

ヒアリング項目	ヒアリング内容
資金使途 (開発・量産導入費用)	配線回路焼き付け用の露光装置に350万円、回路形成用エッチング装置に450万円、P社からのCADデータを取り込む専用ワークステーションに100万円、合計900万円が必要。
資金使途 (材料等仕入資金)	P社基板製造のための素材材料購入のために、材料調達費用は上昇するが、素材メーカーへの支払いは、P社からの資金回収後となっているために、特に運転資金の増額は無い予定。
資金使途 (販促費用)	(販促費用はなし)
調達規模・返済目途 (収益性と整合性)	顧客事業計画ベースと標準シナリオ(顧客計画を保守的に見積もり)によりキャッシュフロー表を試算。標準シナリオの場合において、資金返済期間4年で資金回収が可能となる見通し。(各シナリオ前提及びそれぞれのキャッシュフロー表は添付資料参照)

将来キャッシュフロー試算表(製造編)

顧客事業計画シナリオ

(単位:千円)

	単価	2009年												2010年			今年度
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月				
製品セット数		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
平均単価		1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
売上高(従来顧客:既存事業)		31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	378,000
売上高(従来顧客:他製造コスト)	941	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	282,300
材料・労務費・他製造コスト		23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	275,243
売上原価(従来顧客)		5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	65,000
販売関連運賃	217	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,500
一般管理費	45	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
物流・諸経費	33	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	88,500
一般管理費		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7,258
(従来事業CFベース利益)																	14,258
製品セット数																	24
平均単価																	1,710
売上高(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,710
材料・労務費・他製造コスト	893	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,840
売上原価(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,840
販売関連運賃	125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
一般管理費	45	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500
物流・諸経費	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180
一般管理費(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	180
(新規事業CFベース利益)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,080
製品セット数		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	29
平均単価		1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,710
売上高(従来顧客:既存事業)		31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	383,340
材料・労務費・他製造コスト		23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	383,340
売上原価(従来顧客)		5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	591,7
販売関連運賃	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	965
一般管理費	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	965
(会社CFベース利益)		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	10,792
(設備費用)																	965
新規導入装置																	965
総費用合計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,792
事業収支		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	93,372
資金調達																	8,187
現金収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,187
借入金返済(既存借入)		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	8,187
支払金利(既存借入)																	8,187
既存借入元利支払い		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	8,187
借入金返済(新規借入)																	8,187
支払金利(新規借入)																	8,187
新規借入れ元利支払い		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,187
現金支出合計 = +		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	8,187
現金収支合計 + -) = 現金残高		19,853	19,803	19,353	109,103	16,353	13,603	14,485	15,368	16,250	17,132	18,014	18,907	19,800	20,693	21,586	10,362
(借入残高)		219,150	218,300	217,450	216,600	215,750	214,900	214,050	213,200	212,350	211,500	210,650	209,800	209,000	208,200	207,400	20,000
新規借入																	70,000
既存借入																	209,800

将来キャッシュフロー試算表(製造編)

標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)

(単位:千円)

	単価	2009年												今年度	
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
製品セット数		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
平均単価		1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
売上高(従来顧客:既存事業)		31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	378,000
材料・労務費、他製造コスト	941	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	282,300
売上原価(従来顧客)		23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	275,243
販売関連費	217	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	65,000
一般諸経費	45	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	13,500
物流・諸経費	33	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
一般管理費		7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	88,500
(従来事業CFベース利益)		600	600	600	600	600	600	600	1,776	1,776	1,776	1,776	1,776	1,776	14,258
製品セット数									3	3	3	3	3	3	18
平均単価									1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	10,260
売上高(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	30,780
材料・労務費、他製造コスト	893	0	0	0	0	0	0	0	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	16,074
売上原価(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	16,074
販売関連費	125	0	0	0	0	0	0	0	375	375	375	375	375	375	2,250
一般諸経費	45	0	0	0	0	0	0	0	135	135	135	135	135	135	810
物流・諸経費	33	0	0	0	0	0	0	0	99	99	99	99	99	99	594
一般管理費(新規P社向け)		0	0	0	0	0	0	0	609	609	609	609	609	609	3,654
(新規顧客CFベース利益)		0	0	0	0	0	0	0	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	11,052
製品セット数		25	25	25	25	25	25	25	28	28	28	28	28	28	
平均単価		1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	
売上高(従来顧客:既存事業)		31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500	36,630	36,630	36,630	36,630	36,630	36,630	408,780
材料・労務費、他製造コスト		23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	25,028	25,028	25,028	25,028	25,028	25,028	291,317
売上原価(従来顧客)		23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	23,525	25,028	25,028	25,028	25,028	25,028	25,028	291,317
販売関連費		5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,417	5,792	5,792	5,792	5,792	5,792	5,792	67,250
物流・諸経費		833	833	833	833	833	833	833	932	932	932	932	932	932	10,594
一般管理費		7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,375	7,984	7,984	7,984	7,984	7,984	7,984	92,154
(全社CFベース利益)		600	600	600	600	600	600	600	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	3,618	25,310
(設備費用)															0
新規導入装置									90,000						90,000
両発費用合計		0	0	0	0	0	0	0	90,000	0	0	0	0	0	90,000
事業収支		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	6,691
資金調達									90,000						90,000
現金収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入金返済(既存借入)		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200
支払金利(既存借入)															6,434
既存借入元利支払い		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	16,634
借入金返済(新規借入)									1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	15,000
支払金利(新規借入)															2,250
新規借入れ元利支払い		0	0	0	0	0	0	0	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	17,250
現金支出合計 = +		850	850	850	850	850	850	850	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	33,884
現金収支合計(+ -) = 現金残高		19,853	19,803	19,853	103,103	16,978	14,853	15,746	16,640	17,533	18,426	19,319	11,528	11,528	
(借入残高)		219,150	218,300	217,450	216,600	215,750	214,900	214,050	213,200	212,350	211,500	210,650	209,800	209,800	
新規借入					90,000	88,125	86,250	84,375	82,500	80,625	78,750	76,875	75,000	75,000	
既存借入					216,600	215,750	214,900	214,050	213,200	212,350	211,500	210,650	209,800	209,800	

将来キャッシュフロー試算表(製造編)
標準シナリオ(顧客計画に対する保守シナリオ)

(単位:千円)

	来年度												5年度	総合計		
	2010年4月	2010年5月	2010年6月	2010年7月	2010年8月	2010年9月	2010年10月	2010年11月	2010年12月	2011年1月	2011年2月	2011年3月				
製品セツト数	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276	276	276	276
平均単価	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
売上高(従来顧客、既存事業)	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	28,980	347,760	347,760	347,760	347,760
材料・労務費、他製造コスト	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	246,730	246,730	246,730	246,730
売上原価(従来顧客)	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	20,561	246,730	246,730	246,730	246,730
販売関連費	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	4,983	59,800	59,800	59,800	59,800
一般諸経費	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035	12,420	12,420	12,420	12,420
物流・諸経費	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	9,200	9,200	9,200	9,200
一般管理費	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	6,785	81,420	81,420	81,420	81,420
(従来事業CFベース利益)	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	19,610	19,610	19,610	19,610
製品セツト数	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36	36	36	36
平均単価	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
売上高(新規P社向け)	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	5,130	61,560	61,560	61,560	61,560
材料・労務費、他製造コスト	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,148	32,148	32,148	32,148
売上原価(新規P社向け)	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	2,679	32,148	32,148	32,148	32,148
販売関連費	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4,500	4,500	4,500	4,500
一般諸経費	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	1,620	1,620	1,620	1,620
物流・諸経費	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1,188	1,188	1,188	1,188
一般管理費(新規P社向け)	609	609	609	609	609	609	609	609	609	609	609	609	7,308	7,308	7,308	7,308
(新規顧客CFベース利益)	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	1,842	22,104	22,104	22,104	22,104
製品セツト数	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312	312	312	312
平均単価	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312
売上高(従来顧客、既存事業)	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	34,110	409,320	409,320	409,320	409,320
材料・労務費、他製造コスト	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	278,878	278,878	278,878	278,878
売上原価(従来顧客)	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	23,240	278,878	278,878	278,878	278,878
販売関連費	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	5,358	64,300	64,300	64,300	64,300
一般諸経費	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	10,388	10,388	10,388	10,388
物流・諸経費	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	7,394	88,728	88,728	88,728	88,728
一般管理費	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	41,714	41,714	41,714	41,714
(全社CFベース利益)	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	41,714	41,714	41,714	41,714
(設備費用)													0	0	0	0
新規導入装置													0	0	0	0
両発費用合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業収支	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	3,476	41,714	41,714	41,714	41,714
資金調達													0	0	0	0
現金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
借入金返済(既存借入)	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200	10,200	10,200	10,200
支払金利(既存借入)													6,128	6,128	6,128	6,128
既存借入金元利支払い	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	16,328	16,328	16,328	16,328
借入金返済(新規借入)	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	22,500	22,500	22,500	22,500
支払金利(新規借入)													1,884	1,884	1,884	1,884
新規借入れ元利支払い	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	1,875	24,384	24,384	24,384	24,384
現金支出合計	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	2,725	40,713	40,713	40,713	40,713
現金収支合計(+/-) = 現金残高	12,279	13,031	13,782	14,533	15,284	16,035	16,786	17,537	18,289	19,040	19,791	20,542	17,393	18,144	18,895	19,646
(借入残高)																
新規借入	73,125	71,250	69,375	67,500	65,625	63,750	61,875	60,000	58,125	56,250	54,375	52,500	30,000	30,000	30,000	30,000
既存借入	208,950	208,100	207,250	206,400	205,550	204,700	203,850	203,000	202,150	201,300	200,450	199,600	189,400	189,400	189,400	189,400

知的資産経営評価融資チェックシート(知的資産経営一般編-製造業)

1. 収益性のチェック

チェック項目		基準	内容判定・根拠
事業採算性 (組織資産) を各側面から検証	キャッシュフローの安定性	<ul style="list-style-type: none"> 販売先は安定しているか 販売数量・売上計画は妥当か 	<ul style="list-style-type: none"> 大手電機P社の主力事業(大型FPD)向け販売で安定。市場調査機関によれば、市場規模は順調に拡大見込み。 P社の開発計画表に基づき試作品受注を計画。大型FDP開発品におけるシェア約3割の獲得は固い見通し。
	市場性顧客・ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット顧客は明確か 製品は顧客ニーズに合致しているか ターゲット市場規模は販売計画に比して十分か 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット顧客は大手電機メーカーP社 FM社製造ノウハウは、P社の部品実装時のトラブル低減に直接寄与し、ニーズに合致する。 基板の薄型高密度も進み、反り・ねじれの少ない試作基板を望む大手電機メーカーは今後も増えると想定され、今後の販売活動次第で拡大可能。
	収支計画の前提条件	<ul style="list-style-type: none"> 販売単価は適正な水準か 製造単価は適正な水準か 開発費・設備費用は適正な水準か 販促費用は適正な水準か メンテナンス費用は適正な水準か 	<ul style="list-style-type: none"> P社の価格は基板の大きさに合わせて、既存品より高めに設定。 製造コストは既存品とほぼ同じレベル。 新規設備費用は市場価格レベルであり、回収期間からも妥当。 簡単な作業のみで、コスト上昇のインパクトはない。
	資金調達とのバランス	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達額は資金使途と適合しているか 事業の資金繰りで返済原資確保できるか 	<ul style="list-style-type: none"> 新規設備費用の明細金額は確認され、調達額と一致している。 P社向け継続受注により4年以内に資金回収可能。(標準保守シナリオベース)

2. 関係当事者リスク

チェック項目		基準	内容判定・根拠
開発者 (人的資産) を支える 要因別検証	経営者 (経営陣)	<ul style="list-style-type: none"> 経営者は、事業の具体的な戦略や計画を立案しているか 経営者は、事業を遂行するための営業力や関係者調整能力を有しているか 経営者は、事業の資金繰り等の財務管理能力を有しているか 	<ul style="list-style-type: none"> 本事業の競争力の根幹である品質第一・納期遵守・改善を徹底。P社と受注点数計画について合意済み。P社向け受注運用マニュアルも策定、P社と合意済み。 顧客からの技術面での信頼を得ることに長けている。顧客との価格や品質の調整も自ら行っている。 財務管理上の知識は十分あるが、受注減に対して人員削減対応が追い付いていなかった。
	開発者 (当社)	<ul style="list-style-type: none"> 開発者は、開発のノウハウや技術力を有するか 開発者は、開発に足るスタッフや設備を有するか 開発者は、開発計画を有しており、遅滞なく開発が進んでいるか 開発者は、開発完了までの資金を有しているか或いは、本件の資金調達で足り得るか 	<ul style="list-style-type: none"> 現社長と技術製造部長の経験知により製造ノウハウを確立。技術製造部長は、P社との部品認定で主体的役割。 現技術スタッフは既に保有ノウハウを活かした製品を実現。 P社向け部品認定は実質的に完了、今後新設備による確認サンプル提出は必要だが、他の開発アイテムは特に無い。 本件資金調達でP社向け仕様実現の設備設置が可能。
協力関係先 (関係資産) を支える 要因別検証	製造者 (当社委託先)	<ul style="list-style-type: none"> 製造者は、製造の経験やノウハウは十分か 製造者は、販売見込数量を製造できるキャパシティや人員を有しているか 製造者責任を負う契約になっているか 部品在庫や人件費の資金負担に耐えられるか 	(自社製造予定)
	販売者	<ul style="list-style-type: none"> 販売者は販売チャネルや営業力を有しているか 販売コミットメントを販社が負う契約になっているか 販売計画が提示されているか 販売者の信用力は十分か 	(自社製造予定)

3. 競 合

チェック項目		基準	内容判定・根拠
事業の 優位性 (組織資産) を検証	競合品	<ul style="list-style-type: none"> 競合品はすでに市場にあるか 競合品の価格は当社比安く設定されていないか 競合品の品質は当社比優れていないか 競合品のターゲット顧客は誰か 	<ul style="list-style-type: none"> 試作基板メーカーの競合他社は多く存在する。 競合K社、L社、M社の試作品納入価格とほぼ同等。 競合K社の反り・ねじれ特性は比較的良好であるが、FM社の特性ほど良好ではない。M社社特性が良好でないため、代わりにFM社を採用予定。 P社を含めた大手電機メーカー。K社・L社はP社が重要顧客である。
	競合先	<ul style="list-style-type: none"> 競合先は、売上・企業規模・知名度で勝っていないか (当社の製品・製造技術は) 競合先含め他者の特許権を侵害していないか 	<ul style="list-style-type: none"> P社の発注計画が実現されれば、他社と同様な売上シェアが確保される見通し。 FM社の調査では、他の特許を侵害していない。
	代替品	<ul style="list-style-type: none"> 代替品あるいは、代替できる既存品は市場にあるか 代替品の価格は当社比で極めて安くないか 代替品から当社製品にシフトするメリットはあるか 	<ul style="list-style-type: none"> プリント基板に代わる代替品は無い。 (同上) (同上)

ケーススタディ
知的資産経営評価による融資の検討
～ 技術力(特許権編)～

2. ケーススタディ

知的資産経営評価による融資の検討～技術力(特許権編)～

(ケーススタディについて)

本ケーススタディでは、架空の会社を想定し、知的資産経営評価融資の営業フローチャートや営業ツールを使いながら、会社へのヒアリングや財務情報等により、融資の検討を進めるものである。本ケーススタディの内容は、第2章の営業ツールの使用方法での解説内容を補足するトレーニング用の資料であり、検証された事実ではないことに注意されたい。

ケース

京三銀行営業担当者の日村は、取引先の三光機械工業株式会社(以下、SK社)を担当している。SK社は、特殊金属プレス加工機械の装置製造会社で、現社長が20年前に大手機械メーカーから独立して立ち上げた会社である。大手電機メーカーから定期的に受注を受けて、主に金属プレス装置の販売を行ってきた。しかし、10年程前から、大手電機メーカーの受注が細ってきたことや、新興国企業からの廉価な装置の販売攻勢を受け、SK社の売上は一時的に減少し、一時期は赤字に転落するに至った。一方で、SK社の社長は、付加価値のあるプレス装置作りを同時期に着手し、5年前に特殊金属のプレス加工機械の開発に成功した。開発の過程において、SK社は特許を出願し、他社に模倣されない対策も取ってきた。一部試験導入の後に、大手電機メーカーから徐々に受注が入り、特殊金属プレス加工装置の売上は、現在上昇傾向にある。

SK社の社長は、ある大手メーカーX社から、新工場のマグネシウム加工ラインにSK社装置を導入したい旨の打診を受け、半年前から協議を進めてきている。X社の条件も揃い、X社向けに開発や製造を着手したいのだが、従来の装置より今回の装置は高速度の加工を求められているために、設計改善や追加開発が必要な状況にある。また、15台の装置を順次納品する必要があり、その部品代や人件費の手当ても検討しなければならない。

取引銀行である当行にも相談があり、早速、日村は、融資検討を開始した。

(検討のポイント)

ここでの課題は、SK社のマグネシウム加工装置事業が開発段階にあり、今後の売上見込みに基づき、与信判断しなければならないことである。X社は、SK社のプレス加工装置技術と現段階での試作機の仕上りについては高く評価しているが、購入のコミットメントまでは出さずに至っていない。一方で、SK社は、製品完成までの開発資金と部品仕入等の運転資金の手当が必要であり、SK社は銀行からの借入を希望している。しかしながら、SK社で担保に取れるような資産はなく、与信判断の補足材料が必要な状況となっている。

このケースでは、SK社の知的財産や技術力を評価することで総合的な与信を検討する。開発リスクも内在する中で、SK社の技術力や知的財産の独占力を評価し、最終的な与信判断をすることがポイントとなる。

(前提条件)

会社概要

会社名 : 三光機械工業株式会社
設立 : 19XX年5月
従業員 : 18名
資本金 : 1000万円
株主 : 社長 100%
主要取引先 : 大手電機メーカー

財務内容

貸借対照表 (単位:千円)

	第18期	第19期	第20期
資産の部			
現金及び預金	76,000	78,600	74,230
受取手形	9,600	16,000	12,400
売掛金	38,000	71,500	43,600
商品・製品	4,900	7,700	6,800
仕掛品	2,900	52,800	19,000
原材料	30,000	41,000	76,000
その他流動資産	35,600	11,000	6,200
流動資産合計	197,000	278,600	238,230
有形固定資産合計	106,000	137,000	160,000
無形固定資産合計	300	300	300
投資等合計	58,000	74,000	77,000
資産の部合計	361,300	489,900	475,530
負債の部			
買掛金	39,000	64,300	47,730
未払金	4,100	50,000	56,000
短期借入金	67,000	20,000	40,000
その他流動負債	19,000	20,900	14,300
流動負債合計	129,100	155,200	158,030
長期借入金	212,000	312,000	296,000
固定負債合計	212,000	312,000	296,000
負債の部合計	341,100	467,200	454,030
資本の部			
資本金	10,000	10,000	10,000
その他利益剰余金	10,200	12,700	14,000
資本の部合計	20,200	22,700	21,500
負債・資本の部合計	361,300	489,900	475,530

損益計算書

(単位:千円)

	第 18 期	第 19 期	第 20 期
売上高	381,000	405,000	525,000
売上原価	296,000	313,000	410,000
売上総利益	85,000	92,000	115,000
販売費及び一般管理費	75,000	80,000	100,000
営業利益	10,000	12,000	15,000
営業外収益	6,200	5,000	5,300
営業外費用	6,700	8,400	8,800
経常利益	9,500	8,600	11,500
特別利益	0	0	0
特別損失	0	4,000	0
税引き前当期利益	9,500	4,600	11,500
法人税等	2,100	1,000	2,700
当期利益	7,400	3,600	8,800
前期繰越利益	1,700	9,100	12,700
当期末処分利益	9,100	12,700	21,500

ヒアリングシート等のサマリー

簡易ヒアリング

SK 社が開発を進めているマグネシウム加工用プレス装置事業に関する簡易ヒアリングを実施した結果、SK 社は、大手メーカーX 社との商談を進めており、X 社製品の基幹製造工程で必要とされる装置の開発であることが分かった。また、SK 社の技術的な優位性や、社長がターゲットとしている技術分野、顧客のニーズも明確に理解することができた。

SK 社の特許は、既に 2 件が登録されており、また、3 件が特許出願中であった。SK 社のマグネシウム加工装置事業は、知的財産権を取得しているため排他性のある事業であるとの印象を持った。

資金調達及び使途として、開発資金 50 百万円と運転資金 50 百万円の合計 100 百万円の話を受け、新規事業の収益性を確認した。SK 社の計画では、来年度から安定的な売上が見込める予定であるが、開発段階につき X 社からの発注書はまだ受けてはいない。

今後、詳細なヒアリングをさらに進め、X 社からの受注見込みを中心に事業の採算性を知的資産情報から検証したいとの考えに至った。

(ヒアリング結果は、簡易ヒアリングシートを参照)

知財サーチ

IPDL 検索を活用して、SK 社の企業名で特許検索を行った結果、出願人として 5 件の特許が検索された。同様に、社長の個人名で検索すると、同じく 5 件の特許が、社長を発明者として検出された。この特許 5 件は、初回ヒアリングで聞いた権利化特許 2 件と出願中特許 3 件と合致した。また、出願中の 3 件について、特許の経過情報を閲覧したところ、1 件は審査請求中で、2 件は未請求の状態であることが判明した。

その後、社長に電話で特許と装置技術の関係を確認したところ、社長は技術開発や特許出願に至る経緯について詳しく話をしてくれた。登録特許の 2 件の内、1 件は SK 装置の基本的な構造を権利化した基本特許で、もう 1 件はプレスの後工程に必要な技術の特許ということであった。SK 社装置の根幹が 5 件の特許で構成されていることが理解でき、これらの特許権により大手企業の追従を阻む明確な知財方針を確認できた。

(詳細は、知財サーチシートを参照)

知的資産経営評価(事業性)ヒアリング

知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシートに沿って、マグネシウム加工装置事業に関する詳細なヒアリングを実施した。

ビジネスフローに従い、開発・製造・販売の各フェーズの状況を確認した。

マグネシウム加工装置は、開発段階の最終局面で 3 ヶ月程の開発期間を要する。開発工程表も整備され、無駄のない開発が過去に行われていた形跡が伺える。X 社が要求するスピードへの対応という課題もあるが、量産に向けた開発完了の見込みは高いと考えられる。

製造及びメンテナンスは SK 社自社で行うが、過去にも同様の装置を製造した実績もあり、製造やメンテナンスの対応能力も問題ないと思われる。製造コストも販売価格に対して、

十分利益を確保できるレベルである。社長の話では、製造コストを支えるのは、長年 SK 社に勤務する技術者のノウハウに寄るものが大きいとのことであった。

大手メーカー X 社への販売（10 台）は、要求された仕様を満たした装置が完成すれば、ほぼ確定に近い。X 社は初回の納品に関しては、納品時に 50%を支払うことを表明しており、購入の確度が高いことが伺える。また、大手メーカー Y 社への販売交渉も同時に進めており、X 社より数ヶ月遅れになるが、購買の可能性は高い。他にも交渉中の先はあるが、X 社への納品が決まれば、導入実績を基に購買の可能性は高まると想定される。

続いて、事業特性について、顧客・競合・自社（SK 社）のヒアリングを行った。SK 社製品の顧客は、X 社のような電機メーカーであり、SK 社製品は、各電機メーカーで課題となっているマグネシウム加工の問題を解決している。SK 社装置により顧客は製品の軽量化等の差別化が図れることから、顧客ニーズは十分にありと判断できる。競合 T 社は大手重機メーカーで、規模の面では脅威であるが、価格や性能面では SK 社に優位性があると考えられる。また、SK 社の技術は、プレス業界における社長の長年の経験から独自開発されたものである。その技術の主たる特長の部分は特許権でカバーされており、競合を排他すべく、早い段階から特許出願対応を行っている。社長の事業戦略は、顧客の大手電機メーカーとの対話から、先行して特殊技術への取り組みを行い、独自の地位を確保している。その結果、収益性のある新規事業を立ち上げることができている。

（ヒアリング結果は、 知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシートを参照）

知的財産評価

知財評価会社 P 社に、SK 社の特許権 2 件と出願中特許 3 件の評価を依頼した。評価の結果は、特許権の評価額は 88～106 百万円と算定され、SK 社の事業性から SK 社の特許権は十分な価値があると判断された。特許登録原簿等の調査により、SK 社の特許権は、担保等の設定もなく、瑕疵等は見つからなかった。また、類似特許の調査、社長へのヒアリングと同様に、競合先として T 社の特許が数件挙げられていた。SK 社の競合特許の分析に加え、市場分析においては、マグネシウム業界の市場動向分析、競合のシェアや事業領域等の分析、競合 T 社技術との比較分析がなされていた。

（詳細は、 知的財産評価を参照）

知的資産経営評価(収益性)チェック

X 社や他の販売先への販売見込み及び開発コストに基づき、CF 試算シートを作成し、事業の収益性を検証した。SK 社の計画は X 社からの初期受注以降、早い段階で 2 次受注を得られる見込みであったが、ヒアリングの結果、2 次受注の見込み数を下方修正して、保守シナリオとした。試算の結果、X 社の初期発注 10 台に加えて、追加販売 5 台で今回の申し出金額の資金回収は可能と想定された。

（詳細は、 知的資産経営評価（収益性）チェックシートを参照）

知的資産経営評価融資チェック

知的資産経営評価融資チェックシートを作成して、知的資産経営評価融資における総合的な評価を行った。事業の収益性に関しては、次のような見解に至った。SK 社の製品は、X 社のニーズに合わせて開発が進められており、開発も終盤にあることから X 社へ納品される確度も高いと考えられる。SK 社の装置開発から X 社への販売までのフローを確認する限り、事業の資金繰りは妥当な範囲であると考えられる

対象の知的財産権（特許権）は、権利性や訴訟等の問題はなく、SK 社のマグネシウム加工装置のコアとなっている。特許権の流動性の検証においては、競合 T 社を想定し、T 社が価格面や品質面で劣ることから、十分に T 社等の同業者からも興味を持たれることで流動性はあると考えられる。

知財評価会社 P 社は実績があり、権利性の確認や価値評価の基準も明確であり、行内でも各部署で理解が得られる内容であった。

本件の関係当事者は、SK 社に絞られるが、経営者は、長年の経験により独自の技術を確立しており、先行者として事業領域を広げるという明確な方針を持っている。また、社長自ら資金繰りを細かく確認しており、財務管理能力においても問題ない。

競合 T 社は規模や知名度において SK 社を上回るものの、価格や品質においては SK 社が優勢である。

（詳細は、 知的資産経営評価融資チェックシートを参照）

融資フローに沿ったプロセス

(1) 知的資産評価融資の方向性判定(日常的な営業情報収集)

日常的な営業活動において、SK 社の知的資産の概要を把握するために、「簡易ヒアリングシート」を活用し、社長と面談して簡易ヒアリングを行った。SK 社は、技術的な蓄積がある会社で、特許も積極的に出願している。また、同時に、社長より融資の申し出があり、担保に取れる有形資産はないながらも、大手メーカー X 社との商談が進んでいることから、加工装置の新規開発事業における事業性で融資が実行できないか検討すべきと考えた。ヒアリング情報を行内に持ち帰り相談した結果、詳細な情報を入手して継続検討すべきの方針となった。

社長の話では SK 社の特許権は、今回の加工装置のコアであり、他社が真似できない技術の特許化したということである。そこで、「知財シート」を用いて、IPDL 検索を行い、SK 社の特許権の状況を確認した。2 件の特許権と 3 件の出願中特許が検出され、確かに、社長より説明のあった装置に関わる特許であった。また、2 件の特許は、間違いなく特許庁に登録されていることが分かった。

(2) 企業格付や取引方針における知的資産情報の活用

社長と再度面談し、「知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシート」を活用して、マグネシウム加工装置開発事業の詳細をヒアリングした。SK 社の知的資産、特に、特許権価値の源泉となる要素を細かく確認した。大手メーカー X 社が抱えるマグネシウム加工に関する悩みやそれに対する SK 社の提案等の交渉経緯を踏まえ、SK 社が顧客のニーズに基づき開発を進めてきたことが理解できた。競合 T 社があるものの、SK 社は先行者として、価格及び品質において優位性を持っていることも分かった。また、経営者の技術的な経験や製造を支える従業員のノウハウ等の人的資産も知的資産を構成する重要な要素であることも認識した。これらの知的資産の要素が、SK 社のマグネシウム加工装置開発事業における将来的な CF と因果関係を持ち、収益性の根底となっていると想定できた。

一方で、評価会社から特許権の「知的財産評価」を入手し、知的資産の価値として、実態バランスに組み入れて、企業格付を検討した。また、その企業格付を含めて行内において取引方針を検討した結果、引き続き融資を検討する方向性となった。

(3) 案件審査における知的資産情報の活用

案件審査においては、「知的資産経営評価（収益性）ヒアリングシート」を活用して、X 社及びその他の受注見込みを基に将来 CF を想定し、融資の返済可能性を検討した。将来 CF の前提条件である装置価格や利益は、SK 社の技術的な優位性等の知的資産情報と整合性があり、X 社やその他の販売で予定されている売上や収益のシナリオには説得力があった。将来 CF を保守的なシナリオを含めて検証した結果、行内では融資実行に前向きな感触を得た。

(4) 総合与信判断

「知的資産経営評価融資チェックシート」を活用して、最終的な融資判断に向けて、知的資産情報の確認漏れがないかのリスクチェックを行った。知財・事業ヒアリング各シートや知財評価の情報を等の情報を総合的に評価して、内在するリスクの等の確認が完了した。この結果、以下のような考察に至った。

SK 社と X 社との交渉経緯を踏まえると、X 社のニーズに合致した装置開発がなされており、X 社からの受注見込みには妥当性があると判断された。また、収益性分析の結果、X 社が購入する予定の数量の受注と納入が達成されれば、十分に融資回収は可能と想定された。

SK 社の技術力は、競合 T 社に対して価格や品質で優位性があると想定され、特許権はその独自技術を権利化しており、T 社等の競合に十分対抗できると考えられる。また、外部機関における特許権評価では、権利性に問題はなく、評価の価値は、88～106 百万円と算定されており、会計上では現れていない価値が実態バランス上では考慮できると考えられる。

また、金属プレス加工装置市場では、今後マグネプレス装置活用も積極的に進むとの予測も知的財産評価書の結果から出ており、X社以外の需要も見込める状況と考えられた。

本融資案件は、開発リスクが内在するが、SK社は開発管理表で開発進捗を厳格に管理しており、過去の開発経験から遅延や中断リスクはある程度抑えられると考えられる。開発資金と運転資金としての資金使途は明確であり、最終的には、X社からの注文状況などは、X社からの発注書等のエビデンスにより確認する必要があるが、SK社から資金調達申込額に対応した融資を進めるとの結論に至った。

簡易ヒアリングシート(特許権編)

1. 会社概要

会社名	三光機械工業株式会社
代表者名	鈴木 太郎
担当者名	中川 部長
連絡先	03-1111-1111
事業内容	特殊金属プレス加工機械の装置製造会社
人的資産 経営者の経歴や資質	大手重機メーカーの技術者出身。プレス機械の設計・製造の両分野で30年近く深めた知見により精度と効率性の高い製品を送り出していることに定評あり。 (経営者に関するその他の事項は、にてヒアリング)

2. 事業概要(主たる事業)

有形資産	主たる製品(名)	マグネシウム加工用プレス機械
組織資産	製品用途	大手電機メーカーの機器に搭載するマグネシウム素材部品をプレス加工する。
	製造体制	設計と製造の融合が高品質機械の要であるため、全ての工程で内製体制をとる。
	技術の特徴	マグネシウムは、脆くて割れやすい素材であるが、本プレス加工技術は、マグネシウムの成型加工後の製品仕上り欠陥率が低く抑えることができる。
	競合及び競合の強み弱み	大手重機メーカーのT社が類似するマグネプレス加工機を出している。T社は大手メーカーで販売力や信用力の強みがある一方、当社比で装置価格が高く、歩留りが悪い。
	技術の優位性	他社の装置に比べて、欠陥率が低い、表面加工がしやすい。
	知財の状況	特許権2件が権利化済み、3件を出願中。
	発明の理由	メーカーからマグネシウムのプレスを相談され、10年以上前から開発を進めていた。社長は、アルミ等の特殊金属の加工に長年従事しており、アルミプレス加工装置を基本に試行錯誤の結果、マグネシウムのプレス技術を発明した。
人的資産	発明者の経歴	金属加工プレス機は20年以上エンジニアとして経験を保有し、マグネシウム成型プレス機技術については、数年以上携っており、本技術におけるキーエンジニアでもある。
関係資産	販売先(見込)	大手電機メーカーX社。SK社の技術力を高く評価しているが、購入のコミットメントまでは現在出していない。
	販売先の導入メリット	マグネシウムは、軽量性や強度に優れ、携帯用のデバイスには望ましい素材である。一方で、加工が難しく歩留りが低いため、コスト高になる悩みがあった。当社の装置により、マグネシウム加工デバイスへの参入とコスト面の課題解決というメリットがある。

3. 収益性

(単位: 百万円)

	収益性	前々期	前期	今期	来期	来々期
		(HXX年 / 3月)	(HXX年 / 3月)	(HXX年 / 3月)	(HXX年 / 3月)	(HXX年 / 3月)
組織 資産	収入見込額(合計)	0	0	0	225	300
	単価				15	15
	数量				15	20
	費用見込額(合計)	0	0	70	150	200
	開発コスト			70		
	製造コスト	0	0	0	150	200
	単価				10	10
	数量				15	20
	事業収支	0	0	-70	75	100

4. 資金使途

- ・X社向けの開発資金で50百万円、及び、10台分の部品及び労務費で100百万円のコスト負担となる。
- ・運転資金に関しては、一部、X社からの前金が75百万円あり、実質的には、開発資金50百万円と運転資金の一部50百万円の計100百万円が必要である。
- ・広告宣伝費等は必要なく、装置の開発及び製造費用として調達した資金を使う予定である。

5. 特記事項

知財サーチシート(特許権編)

1. 当社保有特許の検索結果

会社名
IPDL検索にて **三光機械工業** をキーワードに検索

特許	5	件 詳細は添付検索結果
----	---	-------------

代表者名
代表者名の特許の場合もあるのでIPDL検索にて **鈴木 太郎** をキーワードに検索

特許	5	件 詳細は添付検索結果
----	---	-------------

会社名あるいは、代表者名で絞り込みができない場合は、会社名と代表者名を共に入力して検索

会社名]代表者名
IPDL検索にて **-** をキーワードに検索

特許	-	件 詳細は添付検索結果
----	---	-------------

2. 対象特許の確認とリストアップ

当社に初回ヒアリングで聞いた製品や技術に使われる特許を確認する

	出願番号		
基本特許(群)	登録 3948XXX	登録 1528XXX	
周辺(関連)特許(群)	特開20XX-3948XXX	特開20XX-6348XXX	特開20XX-1923XXX

外国出願があれば、上記を同様に確認

関連する国内出願	外国特許		
	なし		

3. 対象特許の明細

出願番号	公開番号	発明の名称	経過情報	登録番号(もしあれば)
特願20XX-3533XXX	特開20XX-4666XXX	マグネシウム合金のプレス加工装置	登録	登録 3948XXX
特願20XX-4747XXX	特開20XX-4182XXX	マグネシウム合金のプレス加工後処理方法	登録	登録 1528XXX
特願20XX-4673XXX	特開20XX-3948XXX	マグネシウムの表面処理	未審査	
特願20XX-4673XXX	特開20XX-6348XXX	マグネシウムのねじり加工方法	審査請求中	
特願20XX-3743XXX	特開20XX-1923XXX	マグネシウム合金の冷却装置	未審査	

詳細は添付「公開特許公報」あるいは「特許公報」を参照

4. 特許と製品・技術との関係

基本特許3948XXXは、基本特許で当社の装置構成やプレス側面の特殊な加工方法が特許化されている。また、特許1528XXXで、プレス加工した後の後工程やそれに続く表面処理や塗装に重要な加工方法を押さえている。その他、表面処理やねじり加工等の当社の技術を次々に特許出願している。

知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシート(特許権編)

会社名	三光機械工業株式会社
-----	------------

ビジネスフロー

1. 開発フェーズ

ヒアリング項目		ヒアリング内容	
組織資産	過去の開発取組	過去の開発期間	6ヶ月前から開発を開始して、現状、設計と試作機の 機の開発まで進めている。
		過去の開発資金 (人件費・工数・部品)	過去にかけた費用は、人件費約9百万円(18人月×50万円)と部材費10百万円、その他1百万円で合計約20百万円。
	今後の開発取組 (開発中) または (改良中) の場合	今後の開発期間	今後の3ヶ月で試作機 の仕上がりを踏まえた改良版の調査試作機 版を製作予定、さらにその後の3ヶ月後に改良調整を行い、量産機を完成予定である。プレス効率改善が必要なため、従来機の開発日程よりそれぞれ3週間付加している。
		今後の開発資金 (人件費・工数・部品)	今後の費用は、本格的な開発に入るため人件費約30百万円(60人月×50万円)と部材費20百万円で合計50百万円を予定している。
		開発工程表の有無	工程表は開発当初より作成している。開発工程表に合わせた社内開発を進める体制をとっており、進捗管理もきちんとしてされている。(別途、開発工程表を入手済)
今後の開発課題 (資金以外)	顧客が要求する製造スピードまで装置の機能を上げることができるかの検証は現時点では出来ていない。しかしながら、理論値ではまだ余裕があるので、試作機でテストを継続すれば克服可能と思われる。		

2. 製造フェーズ

自社製造の場合

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織資産	製造原価の構成 (材料費・労務費等変動費用)	材料費7百万円及び自社人員の労務費3百万円、合計で10百万円。製造期間は、部品等の材料を調達して、約1ヶ月間。製造原価構成は、市場で既に実績のある従来機と比べてやや改善している。
	製造装置コスト (初期導入コスト・稼働率・償却期間)	部品から製品を組み立てるので、製造のための大型装置は必要としない。
	製造キャパシティ (工場・装置)	製造は当社工場の空きスペースを使用する。製造装置も既存の装置で対応予定。
	メンテナンス体制	過去の製品も自社でメンテナンスしている。定期点検を1年に1度行っているが、装置はあまり故障しないので、臨時対応はほとんどない。
関係資産	原料調達先	一般の部品調達は、通常の仕入で調達する予定。特殊部品は既存取引先のC社から購入予定であるが、C社とは10数年以上の仕入れ先としての良好な関係を維持している。
	製造装置購入先	今回はなし。

外部委託製造の場合

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	製造委託先	自社製造のため、外部委託はなし。
	製造コスト	同上
	製造委託契約の有無 (ノウハウ提供・製造者責任)	同上
	メンテナンス体制	同上

3 . 販売フェーズ

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	既存販売先	従来の装置で大手メーカーX社と10年前から取引実績がある。大きな製品・品質トラブルは抱えたことはないとのこと。
	販売確定先 (販売開始時期)	大手メーカーX社 (来年の4月より順次導入予定)
	販売交渉先 (販売開始時期)	大手メーカーY社。X社と同様な導入メリットを理由に購入検討に前向きである。 (X社の競合先ではあるが、X社より半年から1年遅れて導入予定)
	販売数量・売上 (月間)	X社は半年で5台～7台、半期毎にまとめて納品する予定。 売上ベースで半期75～99百万円を見込み。
	販売委託先 (もしあれば)	直販につき、販売委託先はなし。
組織 資産	販売価格	X社向けに1台当り15百万円を予定。 X社以外は1台当り18～20百万円を予定。

事業特性

1 . 顧客分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	製品需要の理由 (コスト・付加価値・代替需要)	大手電機メーカーは、高価格のPC、デジカメ等に軽量で強度のあるマグネシウムを使いたいというニーズは以前よりあった。しかしながら、マグネシウムは、加工が難しいため、量産のプレス装置がなく、ニーズを実現できなかった。本装置により、顧客はマグネシウム製品の販売で他社との差別化ができ、かつ、量産化が進むことでコスト低減のメリットを享受できる。
	顧客ニーズの安定性 (単発 / 継続・導入サイクル)	X社が軌道に乗れば、X社向けの継続的な需要は見込める。また、X社と競合となるY社をはじめとする他社からも引き合いが既にあり、本装置への継続的な受注の可能性は高いと考えられる
	ターゲット顧客・市場規模 (分野・売上規模・地域等)	大手電機メーカーが主力顧客であるが、将来的には自動車業界もターゲットである。国内電機業界で300台、50億円以上のマーケットがあると想定している。
組織 資産	販売体制	装置販売は直販が基本、メンテや操作方法のレクチャーが必要なので、直販でないと対応できない。また、導入時は、装置テスト等で、直接、顧客対応をする必要がある。

2. 競合分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容	
組織 資産	自社製品の 優位性	意識する競合品	大手重機メーカーのT社 それ以外は海外のメーカーが数社開発段階にあると聞いたことがある。
		競合品の価格	T社の販売価格 1台25百万円
		競合品の 売上・顧客	現状20台ほど、大手重機メーカーに販売。売上ベースで年間5億円程度。
		競合品の 強み・弱み	他の装置と組み合わせがよく、T社装置を多く使うメーカーには効率がいい。一方で、装置の価格が高止まりしているため、導入が進んでいない。加工製品の歩留まりも悪い。
		意識する代替品	現状、アルミ用プレス機の代替を図る会社もあるが、うまくいっていない。鋳造で成型する方法もあるが、金型コストが高く、少量多品種には向いていない。
	自社の強み・弱み	他社の方式のマグネシウム加工装置に比べて、欠陥率が低く、表面加工がしやすい。従って、小型軽量化商品を開発しているメカにとっては、機器の軽量化に貢献し、強度保持にも優れ、かつコスト改善にもつながる。	

3. 自社分析（技術・特許／ノウハウ・経営者分析）

技術分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産	独自技術確立の理由	社長のプレス装置における経験値から開発のヒントが生まれた。また、既存大手メーカーとの信頼関係からマグネシウムのニーズを早い段階に聴く事ができたこと。
	技術の特性（強み・弱み） （コスト・導入障壁）	技術の強みは、プレス側面に特殊なバネを使い、プレス時の衝撃を削減したことにある。この技術により歩留まりを改善でき、顧客のコスト改善につながった。弱みは量産速度が十分でなく、今回の開発で改良を予定している。
	競争技術との比較	競合技術は、プレスの衝撃を空気圧で吸収するが、マグネシウムでの歩留まりは上がっていない。一方で、量産スピードは空気圧が圧倒的に早い。
人的 資産	主たる開発者・略歴	鈴木社長。大手重機メーカーで10年のキャリアの後、当社で20年近くプレス装置を製造。大手メーカーからは開発力が高いと評価されている。

特許・ノウハウ分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産	事業を支える対象特許	対象特許は全部で5件、その内2件は既に権利化している。
	特許で押さえる技術範囲	特許でマグネシウム加工装置の構成を押さえている。その中に、当社独自のプレス側面にバネを仕様する技術も含まれている。
	特許技術の汎用性	基本的にマグネシウムプレス加工機の技術であり、汎用性はあまりない。衝撃を吸収する技術が精密機器に応用できるかもしれない。
	特許化されていないノウハウ （営業秘密など）	装置の製造工程や装置内部の微調整部分はノウハウとして秘匿されている。本ノウハウはSK社長と基幹エンジニアで共有されている。
人的 資産	特許化されていない技能	装置の製造工程や装置内部の微調整部分はノウハウとして秘匿されている。本ノウハウはSK社長と基幹エンジニアで共有されている。

経営者分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
人的 資産	経営者の事業戦略	高い技術が求められる機械へ先行して取り組むことで、常に競合他社との技術的な差別化を狙っているため、比較的高度な機械設備を要求する顧客へ重点的にアプローチしている
	経営者の営業力	社長は情報交換や技術トレンドを把握するため、定期的に顧客訪問を実施しており、顧客からも技術力を高く評価されているため、顧客からの信頼も厚い。このような定期的な情報交換から商談を発掘している
	経営者の財務管理能力	経理以外の資金繰り運営は社長自身が職責を担っており、特に今まで資金運営管理上の問題は起きていない。社長自身も財務管理における相談などは金融機関側に持ちかけており、意識して財務管理に取り組んでいる

知的資産経営評価(収益性)チェックシート(特許権編)

会社名	三光機械工業株式会社
-----	------------

1. 将来キャッシュフロー(別紙試算表)

顧客事業計画ベース

売上前提	・大手メーカーX社向け:今年度15台、来年度5台 ・大手メーカーY社向け:来年度5台 ・装置販売単価15百万円/台
費用前提	・売上原価10百万円/台
その他前提	・経費5百万円/台

標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)

売上前提	・大手メーカーX社向け:今年度10台、来年度5台 ・装置販売単価15百万円/台
費用前提	・売上原価10百万円/台
その他前提	・経費5百万円/台

共通前提条件(顧客計画ベース)

回収支払条件

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産 ・ 関係 資産	販売先からの回収条件	X社への販売条件は、初回の10台に対して、納品時50%現金、納品の翌々月末50%現金。2回目の納品以降は、納品の翌々月末100%現金。
	仕入先への支払条件	初回の仕入れは、50%納入月に現金、残りの50%を翌々月末に現金。2回目以降は、納入の翌々月末に100%現金。
	販促活動人員・費用の範囲	販促人員費用は予定していない。

資金使途

ヒアリング項目	ヒアリング内容
資金使途 (開発・量産導入費用)	開発資金50百万円(人件費30百万円、装置20百万円)。
資金使途 (材料等仕入資金)	装置10台分の部品・材料費及び労務費100百万円の内50百万円(但し、納入直後にX社より75百万円が前金として入金、2回目以降の部品等の支払いに充当)。
資金使途 (販促費用)	予定なし。
調達規模・返済目途 (収益性との整合性)	資金調達は100百万円を予定。X社販売回収時(9ヶ月～1年後)に75百万円、その後、6ヶ月以内に残額を返済予定。

マグネシウムプレス加工装置事業資金計画 前提条件

1. 製品単価情報 (予定)

項目	金額 (千円)	備考
プレス装置単価	15,000	顧客への販売単価
		同上
		同上
売上高		
プレス装置原価	10,000	材料費・労務費含む (減価償却、初期費用の按分は含まず)
		同上
		同上
売上原価		
製品A粗利益	5,000	
製品B粗利益	0	
製品C粗利益	0	
粗利益 (-)		
製品A経費	500	中間業者マージン、配送料等の販売関連費用、物流費用
製品B経費		
製品C経費		
経費		
製品A利益	4,500	原価償却、初期費用除くキャッシュベース利益
製品B利益	0	
製品C利益	0	
キャッシュベース利益 (-)		

2. 開発・初期コスト

項目	金額 (千円)	備考
試作機用部材費	20,000	試作品開発等に必要な部材・装置 (既存装置除く)
他社委託開発費		他社に委託する開発の費用
新規導入装置		開発及び量産等に必要装置 (既存装置除く)
その他開発費用		試験費用等開発に関わるその他費用
自社開発費用 (自社開発)	30,000	開発費用 (円) @5,000 × 6ヶ月
		(月額) (期間:月数)
開発費合計	50,000	
特許関連費用		特許出願・権利化費用 (国際出願含む)
その他初期費用		
その他初期費用合計	0	
プロモーション費用		
営業人員コスト	0	コスト ×
		(月額) (期間:月数)
その他経費	0	
営業関連費用	0	

マグネシウムプレス加工装置事業CF

顧客事業計画シナリオ

製品単価(千円)	売上	原価	粗利	手数料
プレス装置	15,000	10,000	5,000	500
製品B	0	0	0	0
製品C	0	0	0	0

(単位:千円) X社より前金75百万円 X社より残金75百万円

	20XX年11月	20XX年12月	20XX年1月	20XX年2月	20XX年3月	20XX年4月	20XX年5月	20XX年6月	20XX年7月	20XX年8月	20XX年9月	20XX年10月	今年度
予算/調達													
累計販売数量	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	15	15	15
月次販売数量						10	0	0	0	0	5	0	0
プレス装置売上	0	0	0	0	0	75,000	0	75,000	0	0	75,000	0	225,000
月次販売数量						0	0	0	0	0	0	0	0
製品B売上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
月次販売数量						0	0	0	0	0	0	0	0
製品C売上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
累計販売数量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
月次販売数量						0	0	0	0	0	0	0	0
製品C売上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上高	0	0	0	0	0	75,000	0	75,000	0	0	75,000	0	225,000
仮受消費税	0	0	0	0	0	3,750	0	3,750	0	0	3,750	0	11,250
プレス装置売上原価	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	50,000	0	0	150,000
製品B売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
製品C売上原価	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上原価	0	0	0	0	50,000	0	0	0	0	50,000	0	0	150,000
プレス装置手数料	0	0	0	0	0	5,000	0	0	0	0	2,500	0	7,500
製品B手数料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
製品C手数料	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
キャパシユエース利益	0	0	0	0	▲ 50,000	20,000	0	75,000	0	▲ 50,000	72,500	0	67,500
開発部品・材料費	20,000	6,667	6,667	6,667	6,667								20,000
他社委託開発費	0	0	0	0	0								0
新規導入装置	0	0	0	0	0								0
その他開発費用	0	0	0	0	0								0
自社開発費用(自社開発)	30,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000							30,000
開発費用合計	11,667	5,000	11,667	5,000	11,667	5,000							50,000
借財出願費用	0	0	0	0	0								0
その他初期費用	0	0	0	0	0								0
プロモーション費用	0	0	0	0	0								0
営業人具費用	0	0	0	0	0								0
その他経費	0	0	0	0	0								0
仮払消費税	583	250	583	250	3,083	3,000				2,500	125		10,375
支払費用(税込)	▲ 12,250	▲ 5,250	▲ 12,250	▲ 5,250	▲ 84,750	15,750				▲ 52,500	76,125		18,375
消費税込	100,000												100,000
消費税込	100,000												100,000
現金収入	0	0	0	0	0	0	0	4,000	0	0	0	0	104,000
現金支払(消費税/法人税納付)													0
借入金返済												100,000	100,000
支払金利												3,000	3,000
その他返済													0
現金収支合計	87,750	82,500	70,250	65,000	250	16,000	16,000	98,750	98,750	46,250	122,375	19,375	103,000
現金収支合計(+/-) = 現金残高													19,375
短期借入金残高	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000							0
長期借入金残高													0
借入金合計	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000							0

本キヤッシュフロー表では、新規事業のみの資金調達、及び借入金残高を記載している。既存事業の資金調達と返済計画については、別途検証していることを前提としている。

知的資産経営評価融資チェックシート(特許権編)

1. 収益性のチェック

チェック項目	基準	内容判定・根拠	
事業の採算性(組織資産)を各側面から検証	キャッシュフローの安定性	<ul style="list-style-type: none"> 販売先は安定しているか 販売数量・売上計画は妥当か 	<ul style="list-style-type: none"> 販売先は大手電機メーカーX社で安定。 当初10台、その後5台をX社で予定。受注に基づく売上計画、X社以外の需要は抑え目に評価。
	市場性 顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット顧客は明確か 製品は顧客ニーズに合致しているか ターゲット層の市場規模は販売計画に比して十分か 	<ul style="list-style-type: none"> 大手電機メーカーをターゲット。 マグネシウム製品に向けたプレス加工のニーズに合致。 少なくとも50億～100億円の市場はあり。
	収支計画の前提条件	<ul style="list-style-type: none"> 販売単価は適正な水準か 製造単価は適正な水準か 開発費・設備費用は適正な水準か 販促費用は適正な水準か メンテナンス費用は適正な水準か 	<ul style="list-style-type: none"> 販売単価はX社と合意されたレベル。 製造単価はコスト積上げベースで妥当な範囲。 開発費は工程表に基づき必要人件費と部材の範囲。 販促費用はなし。 メンテナンス費用は実費ベース。
	資金調達とのバランス	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達額は資金使途と適合しているか 事業の資金繰りで返済原資確保できるか 	<ul style="list-style-type: none"> X社の売上15台で回収可能。 資金調達は開発50 + 運転資金50で合計100百万円。

2. 知財のデューデリジェンス

チェック項目	基準	内容判定・根拠	
知的財産権(組織資産)の検証	特許権の権利性	<ul style="list-style-type: none"> 権利は当社に帰属しているか 特許は権利化されているか 特許に担保設定されていないか 権利の有効期限は十分に残っているか 	<ul style="list-style-type: none"> 特許権はすべてSKに帰属。 主要特許2件が権利化。 担保設定はなし。 有効期間は12年間、年金も10年分納付済。
	特許関連の訴訟	<ul style="list-style-type: none"> 特許の無効審査請求はされていないか 当社製品に侵害訴訟は請求されていないか 	<ul style="list-style-type: none"> 無効審判の請求は現在なし。 侵害訴訟も現在なし。
	特許権の効果	<ul style="list-style-type: none"> 特許は製品の主たる技術や特徴をカバーしているか 販売地域(国)と権利出願国は一致しているか 模倣品や類似品を差し止めできる特許か 	<ul style="list-style-type: none"> 製品のコアとなる技術を権利化できている。 販売地域は現在は日本のみ。 SKの特徴ある技術を権利化しており、単純な模倣の装置は差し止めできると考えられる。
	特許権の流動性	<ul style="list-style-type: none"> 共有特許ではないか 特許化されていないノウハウが大部分を占めていないか 販売先・製造委託先は当社の技術や特許がなくても、ビジネス上の支障はないか 競合先があり、当社の技術や特許と類似するか、また、当社の技術や特許に優位性はあるか 	<ul style="list-style-type: none"> 共有特許ではない。 ノウハウ部分もあるが、主たる技術は特許に含まれる。 販売先のX社は、他社からも装置を購入できるが、歩留まりの悪さの改善ができず、支障が出ると考えられる。 競合先はT社で競合製品を出しているが、歩留まりの悪さで苦勞しており、その点でSKに技術的な優位性がある。

3. 知財評価書の検証

チェック項目	基準	内容判定・根拠
技術の優位性・事業の優位性(組織資産)の外部評価を検証	評価者	・評価者は十分な能力を有しており実績は十分か ・評価者P社は銀行向けに2年近く実績があり。
	評価目的	・金融機関の考え方を踏まえた評価となっているか ・P社の評価は銀行向けを対象にしており、金融の考え方と一致している。
	評価手法	・DCF法(もしくはそれに準ずる評価方法)がなされているか ・DCF法を採用している。
	権利評価	・特許権の有効性は調査されているか ・競合特許の調査はされているか ・特許の経過情報は調査されているか ・特許の権利化における問題点等がコメントされているか ・パートナーの弁理士により、有効性や競合特許の調査がなされている。 ・出願中の特許は経過情報を調査しており、現状では拒絶査定はない。 ・現状、権利化に障壁はないというコメントを得ている。
	技術評価	・対象技術のマーケットが調査されているか ・類似技術の情報が提示されているか ・技術の特性を調査しているか ・市場調査が経済産業省のレポートを基に作成されている。 ・T社を含む類似技術の調査や対比がなされている。 ・T社技術と比較した特性が調査されている。
	価値評価	・前提となる売上の設定は当社情報や市場規模から適正に設定されているか ・割引率の設定が妥当か ・ロイヤルティは適正に設定されているか ・当社売上上の確定売上をベースに評価されている。 ・割引率はWACCベースで妥当である。 ・ロイヤルティ料率は市場のデータを基礎としている。

4. 関係当事者リスク

チェック項目	基準	内容判定・根拠
開発者(人的資産)を支える要因別検証	経営者(経営陣)	・経営者は、事業の具体的な戦略や計画を立案しているか ・経営者は、事業を遂行するための営業力や関係者調整能力を有しているか ・経営者は、事業の資金繰り等の財務管理能力を有しているか ・技術的な差別化に重点を絞った製品開発を実施している。 ・顧客ニーズの把握を意思しているため、顧客との接点を常に大事にし、営業活動も積極的である。 ・財務管理能力は有しており、意識して取り組んでいる。
	開発者(当社)	・開発者は、開発のノウハウや技術力を有しているか ・開発者は、開発に足りうるスタッフや設備を有しているか ・開発者は、開発計画を有しており、遅滞なく開発が進んでいるか ・開発者は、開発完了までの資金を有しているか、或いは、本件の資金調達で足り得るか ・社長が開発者として、長年の実績に基づくノウハウを有している。 ・プレス加工設備用の設備や人員が既にあり、開発計画に基づき開発が進められている。現状、開発の遅延なし。 ・自己資金でこれまででは対応してきたが、本件の資金調達で開発資金を手当てする予定。
協力関係先(関係資産)を支える要因別検証	製造者(当社委託先)	・製造者は、製造の経験やノウハウは十分か ・製造者は、販売見込数量を製造できるキャパシティや人員を有しているか ・製造者責任を負う契約になっているか ・部品在庫や人件費の資金負担に耐えられるか ・SKはプレス加工設備メーカーで豊富な実績あり。 ・現状、半期に20台程度までであれば、キャパの問題はない。 ・SKが製造者責任を負う。 ・本件の資金調達で製造資金を手当て。
	販売者	・販売者は販売チャネルや営業力を有しているか ・販売コミットメントを販社が負う契約になっているか ・販売計画が提示されているか ・販売者の信用力は十分か ・販売はSKが直販している。 ・SKはX社に幾度も提案を行い、継続的な営業を実施。 ・購入予定台数の提示はあるが、コミットはなし。 ・X社を中心とした販売計画あり。

5 . 競 合

チェック項目		基準	内容判定・根拠
事業の優位性(組織資産)を検証	競合品	<ul style="list-style-type: none"> 競合品はすでに市場にあるか 競合品の価格は当社比安く設定されていないか 競合品の品質は当社比優れていないか 競合品のターゲット顧客は誰か 	<ul style="list-style-type: none"> T社製品が既にあり。 T社製品はSKよりも割高。 歩留まりの点でSKに優位性はあるが、加工スピードで劣る。 SKと同じ電機メーカーであるが、X社の競合先が主な顧客。
	競合先	<ul style="list-style-type: none"> 競合先は、売上・企業規模・知名度で勝っていないか (当社の製品・製造技術は) 競合先等、他者の特許権を侵害していないか 	<ul style="list-style-type: none"> T社は大手重機メーカーで市場の信用度あり。 T社は既に当該分野で特許を権利化しているが、SKの技術と異なるため、SK製品は侵害していない。
	代替品	<ul style="list-style-type: none"> 代替品あるいは、代替できる既存品は市場にあるか 代替品の価格は当社比で極めて安くないか 代替品から当社製品にシフトするメリットはあるか 	<ul style="list-style-type: none"> これまで手作業での加工は可能であったが、量産加工の装置はない。 手作業に比べると生産効率は遥かにSK装置が高い。

外部機関による知的財産評価書のサンプル

以下、外部機関による知的財産評価が必要と判断された場合の知的財産評価書サンプルを提示する。

本評価の構成は、以下のように 3 部構成となっている。

1. 特許調査
2. 市場・技術調査
3. 価値評価

「1. 特許調査」において権利性の調査結果、「2. 市場・技術調査」において技術の事業性の調査結果、「3. 価値評価」において知的財産の経済的価値を提示する。価値評価は、特許調査や市場・技術調査を前提として、事業の売上見込を基礎としたロイヤルティ免除法を採用している。

1. 特許調査

各特許権の概要

整理番号 1 出願番号：特願 20XX-3533XXX、登録番号：3948XXX

従来、マグネシウムは加工が難しく、一般のプレス機ではひびが入り壊れやすく、歩留まりが落ちるといった課題がありました。

本発明は、この課題を解決すべくなされたものであり、プレス側面にバネを使用し、振動を和らげることにより、プレス側面に接しているマグネシウムの板金に衝撃を与えることなくプレス加工を行う装置についての発明です。

本発明によれば、マグネシウムを確実にかつ簡易に加工することができる等の効果があります。本特許権は貴社装置の基本特許であると言えます。

整理番号 2 出願番号：特願 20XX-4747XXX、登録番号：1528XXX

本発明は、整理番号 1 の特許がプレス加工装置の発明であるのに対し、後処理方法の発明です。

プレス加工されたマグネシウムの加工物を、枠から外し、強度を保つために熱処理を行う後工程における強度維持の処理方法についての発明です。プレス加工されたマグネシウムはプレス時に熱を持つため、強度が下がるという課題がありました。プレス加工後、直ぐに熱処理を施すことにより、課題解決を行っています。

本特許権は整理番号 1 の特許と併せて基本特許であると言えます。

整理番号 3 出願番号：特願 20XX-4673XXX、公開番号：特開 20XX-3948XXX

マグネシウムの表面処理の発明です。従来は、プレス加工後に表面に突起や凹凸ができるため、研磨等の表面処理をする必要がありました。

本発明は、表面の形状が凹凸なく形成できることや、プレス加工の時点で凹凸が出ない方法を提示しており、従来技術と異なります。

整理番号 4 出願番号：特願 20XX-4673XXX、公開番号：特開 20XX-6348XXX

マグネシウムのねじり加工方法の発明です。マグネシウムは、加工する時に、壊れやすいといった課題があります。マグネシウムの強度を上げるため、プレス加工前にねじりを加えることがこの発明でなされています。このねじり加工により課題解決を図っています。

整理番号 5 出願番号：特願 20XX-3743XXX、公開番号：特開 20XX-1923XXX

マグネシウム合金の冷却装置の発明です。マグネシウムは、後工程の中で熱処理をしますが、熱処理後の冷却が遅いと強度が下がる課題がありました。この課題を解決すべく、即時に温度を下げる発明がこの特許でなされています。

各特許権の状況

各特許の出願番号、出願日、公開番号、公開日、登録番号、登録日、ステータス等の各特許の状況については以下の一覧表をご参照ください。

整理番号	出願番号	出願日	公開番号	公開日
1	特願20XX-3533XXX	20XX.X.X	特開20XX-4666XXX	20XX.X.X
2	特願20XX-4747XXX	20XX.X.X	特開20XX-4182XXX	20XX.X.X
3	特願20XX-4673XXX	20XX.X.X	特開20XX-3948XXX	20XX.X.X
4	特願20XX-4673XXX	20XX.X.X	特開20XX-6348XXX	20XX.X.X
5	特願20XX-3743XXX	20XX.X.X	特開20XX-1923XXX	20XX.X.X

整理番号	登録番号	登録日	発明の名称
1	登録3948XXX	20XX.X.X	マグネシウム合金のプレス加工装置
2	登録1528XXX	20XX.X.X	マグネシウム合金のプレス加工後処理方法
3	-	-	マグネシウムの表面処理
4	-	-	マグネシウムのねじり加工方法
5	-	-	マグネシウム合金の冷却装置

整理番号	出願人	権利者	ステータス	年金納付状況	担保設定の有無
1	SK社	SK社	登録	10年分	無し
2	SK社	SK社	登録	10年分	無し
3	SK社	SK社	未審査	-	-
4	SK社	SK社	審査請求中	-	-
5	SK社	SK社	未審査	-	-

類似特許調査

下記のように F ターム () およびキーワードを使用して、類似特許の調査を行いました。なお、本検索は 19XX 年以降に発行された公告特許公報と特許公報が検索対象です。

() F タームは、特許審査のための先行技術調査を迅速に行うために、コンピューター検索用に開発された検索インデックスです。主に、技術分野(テーマ)ごとに種々の技術観点から分類がなされています。

検索 1 貴社特許の属する技術分野の出願動向と出願上位 10 社

以下の F タームを利用した検索式により貴社特許の属する技術分野を特定し、当該技術分野における出願動向および出願上位 10 社を調査しました。

F ターム「2FD33 あるいは 5DS45 あるいは 3AG34」で検索される特許群

検索件数 5903 件

F ターム	内容
2FD33	プレス加工(1)
5DS45	プレス加工(2)
3AG34	プレス加工(3)

貴社特許の属する技術分野の出願動向は図 1 のようになりました。19XX 年から 20XX 年にかけて順調に出願件数が伸びておりましたが、20XX 年をピークに出願件数は減少し、20XX 年、20XX 年には毎年 550 件程度の出願がなされています。なお、20XX

年、20XX年の出願件数が非常に少ない理由は、特許の公開が出願から1年6ヶ月後に行われるためにまだデータが公開されていないことによります。

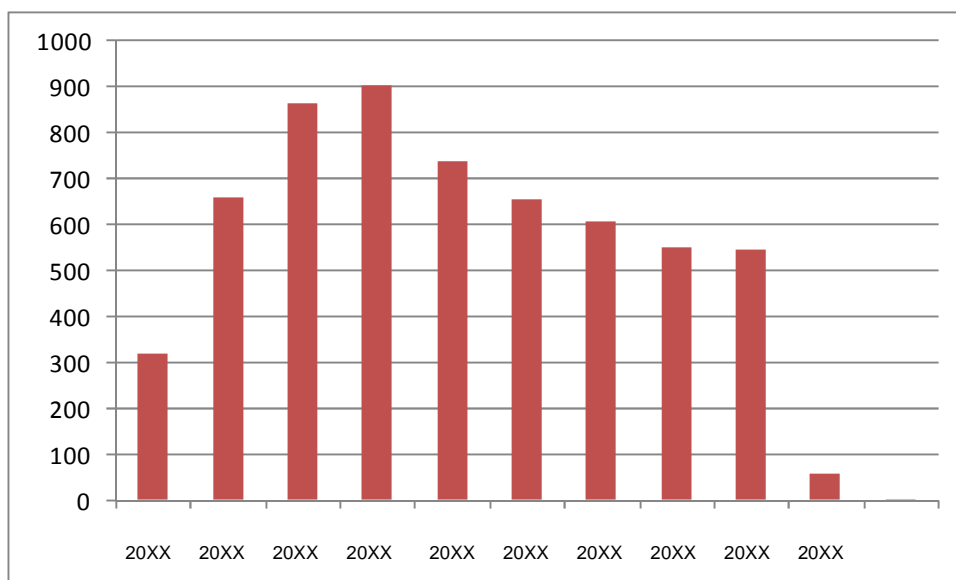


図1 貴社特許の属する技術分野の出願動向

また、貴社特許の属する技術分野の出願上位10社は、図2のようになりました。これを見るとT社が出願件数244件と他を大きく引き離しており、他にも機械系の大手メーカーが名を連ねていることが分かります。

順位	権利者名	出願件数
1	T社	244
2	A	147
3	B	142
4	C	84
5	D	79
6	E	78
7	F	75
8	G	71
9	H	70
10	I	64

図2 貴社特許の属する技術分野の出願上位10社

検索 2 マグネシウムのプレス加工機に関する特許について出願上位 10 社

さらに、以下の検索により、検索 1 からマグネシウムのプレス加工機に関する特許に絞り込み、出願上位 10 社について調査しました。マグネシウムに関する特許を抽出し、鉄、アルミ、プラスチック等の特許は排除することにより、特許を特定しました。

F ターム「2FD33 あるいは 5DS45 あるいは 3AG34」で検索される特許群の内、指定キーワード「マグネシウム」を含むが、指定キーワード「銅、アルミ、鉄、発泡スチロール、プラスチック、紙」の何れも含まないもの

検索件数 117 件

順位	権利者名	出願件数
1	T社	50
2	B	43
3	C	36
4	E	31
5	A	29
6	G	20
7	F	19
8	D	18
9	H	18
10	I	18

図 3 検索 2 の出願上位 10 社

検索 2 の出願上位 10 社は、図 3 のようになりました。検索 1 と同様に 1 位は T 社でありました。続いて、B、C、E が金属のプレス加工機について多くの特許を出願していることが分かります。

検索 3 本件特許に構造が似ている特許について

さらに、以下の検索により、検索 2 から本件特許に構造が似ている特許について絞り込みの調査をしました。プレス側面にバネを使用したプレス加工装置を検索するために下記の検索式としました。

F ターム「2FD33 あるいは 5DS45 あるいは 3AG34」で検索される特許群の内、指定キーワード「マグネシウム」を含み、指定キーワード「圧力」を含むが、指定キーワード：「銅、アルミ、鉄、発泡スチロール、プラスチック、紙」の何れも含まないもの

検索件数 9 件（以下、一覧表参照）

整理番号	公開番号	出願番号	発明の名称	出願人	ステータス
1	20XX-279XXX	HXX-084XXX	マグネシウムプレス機	T社	審査中
2	20XX-301XXX	HXX-111XXX	特殊プレスの構造	T社	審査中
3	20XX-263XXX	20XX-068XXX	マグネシウムプレスカッター	B	取下
4	20XX-361XXX	20XX-146XXX	マグネシウムのカット機	C	取下
5	特開20XX-4666XXX	特願20XX-3533XXX	マグネシウム合金のプレス加工装置	SK	登録
6	特開20XX-4182XXX	特願20XX-4747XXX	マグネシウム合金のプレス加工後処理方法	SK	登録
7	特開20XX-3948XXX	特願20XX-4673XXX	マグネシウムの表面処理	SK	未審査
8	特開20XX-6348XXX	特願20XX-4673XXX	マグネシウムのねじり加工方法	SK	審査請求中
9	特開20XX-1923XXX	特願20XX-3743XXX	マグネシウム合金の冷却装置	SK	未審査

上記検索により検索された 9 件のうち、B と C が出願する特許はその内容から類似性が低いと見られます。出願人が、競合 T 社である特許 2 件について、貴社特許との類似性を検討しました。

T 社特許に関して

特願 HXX - 084XXX

本特許の権利者である T 社は、貴社と同様にマグネシウムプレス加工装置の開発・製造を行っています。T 社の特許は、従来の空気圧を調整できる装置の構造の発明ですので、貴社のバネを主体とする特許とは異なっています。その他においては、貴社の発明と構造がよく似ています。

特願 HXX-111XXX

本特許の権利者は上記と同様に、T 社です。本出願は、マグネシウムに特化することなく、金属全般に使える特許の内容になっています。現在、この特許は審査中ですが、特許の範囲が広すぎるために、補正により内容を限定される可能性もあると示唆されます。アルミ、マグネシウム等の特殊金属を汎用的に取り扱う装置の発明です。

以上のように、T 社の特許は、貴社の発明とかなり構造が似ている特許で、双方とも競合特許となりうるものです。しかし、貴社は、他社に先駆けて次々と改良発明を行っており、複数の特許で技術を防衛している点や技術の蓄積がある点で有利であると考えられます。一方で、金属プレス加工装置の発明について、T 社から関連特許は多数出願されています。T 社は、様々な金属プレス加工の装置を製造しており、これらに関連するものと考えられます。

2. 市場・技術調査

(1) 市場調査

マグネシウム成型の市場動向

マグネシウム市場動向を調査するために、経済産業省 20XX 年「マグネシウム産業戦略」を参照しました。

参考資料によると、20XX 年度でマグネシウム部品の売上規模は約 600 億円です。内訳は自動車関連が重量的には 50%以上を占めますが、単価が安い金額的には筐体用が過半。携帯電話とノートパソコンの筐体が約 50%を占め、圧延品が大部分です。

現状のマグネシウム成形品の市場はほとんどが鋳造品（ダイカスト、チクソ：4.3 万 t）であり、鍛造・圧延品市場はこれから成長が期待されています。鋳造メーカーは国内で多数稼働中で、圧延・プレスメーカーに比べ、会社数が多い傾向にあります。国内外の加工メーカーで、マグネシウム展伸材を温間加工、双ロール直接圧延等の特殊プレス技術で量産試作を進める段階にあります。

上記資料においては、今後のマグネシウム成型市場の戦略として、以下の内容を掲げています。

(1) 軽量化素材一般用途への適用促進

軽量性、比剛性等マグネシウムの特性がより一層求められる用途の探索をマグネシウム産業サイドからも積極的に行うべき。また、業界団体を中心に、マグネシウムに関するユーザーへの情報提供の強化を図る（マグネシウムに対する誤解を払拭する活動の強化）。

(2) 軽量以外の特性にも着目した用途への適用促進

優れた特性を生かした新用途とのマッチングの拡大が必要。これら特性に関する基礎的データの整備、試験評価方法の開発等が必要。

- ・減衰能：振動吸収特性に優れ、自動車エンジンカバーやフードへの適用を期待
- ・電磁波シールド性：携帯電話やパソコンの筐体への適用が増大
- ・切削（抵抗）性：各種部品加工が容易で、加工時間の短縮、動力の低減、工具寿命が拡大

(3) マグネシウム特有の弱点の克服と国際競争力の強化

新たな需要を一層開拓していくためには、合金技術の改善、腐食・接合対応、圧延加工コストの低減など基本的な弱点を克服し基本的特性の向上が必要。また、マグネシウム地金の世界最大の生産地、かつマグネシウム鋳造による汎用品の生産が急増している中国等に対し、我が国マグネシウム産業の国際競争力の源泉の強化が必要。

(4) 地球温暖化ガス抑制への対応策

カバーガスである SF6 を優遇措置等の導入により、代替ガスへの転換を促進するとともに、カバーガスを使用しない加工方式の検討を進めるべき。

(5) マグネシウムを含む軽量化材料の活用を促進する社会制度構築

自動車燃費規制の改善など、軽量化素材に対する社会的要請に対応していくため、他の軽量化素材の活用も含めた社会制度構築に向けた取り組みが必要。

(6) マグネシウムの資源確保とリサイクル循環の構築

マグネシウム資源の供給は一国への依存度が非常に高いため、中長期的な視点で事前の資源確保方策を検討することが必要。今後、構造材料として市中発生屑（古屑）の増加が想定されるため、リサイクルにおいて不純物（Ni、Cu、Fe 等）の混入により耐食性が低下しないよう体制整備が必要。

マグネシウム素材の市場動向

文献「世界のマグネシウム産業」によると、以下のように市場動向が推測されています。

世界のマグネシウム市場における中国の需要と供給の独占はこれからも続くでしょう。20XX 年に N 社のカナダ工場が閉鎖したのにつづいて 19XX 年以来、西欧諸国の工場がいくつか閉鎖に追い込まれ、中国以外の主要な一次マグネシウム工場はわずか 6 ヶ所残っているだけで、そのうち 2 工場が自社使用のために生産している状況です。その結果、中国における生産高は 20XX 年の世界生産高の約 860kt（キロトン）のうち、77%を占めるようになりました。

ここ数年、中国以外で調査または実施されたすべての新規マグネシウムプロジェクトが中国との競争に直面し、経済的魅力がないとして中止されるか、中断されたままになっています。唯一の代替供給源としてはコンゴ人民共和国の Kouilou マグネシウムプロジェクトがあげられます。Pointe Noire 近郊の一次マグネシウム生産工場では酸化カリウムとともに 72ktpy（キロトン/年）を生産しています。中国の生産高は 20XX 年には 200ktpy（キロトン/年）以上に達し、このまま 20XX 年、20XX 年と続くと見られます。

マグネシウムの合金としての価格動向に関しては、以下のように分析されています。

米国におけるマグネシウム（Mg）鋳塊の 20XX 年の価格は 2.65 ドル/kg（以下価格は kg 当たりで示す。ドル/lb で示されている場合には、約 2.2 倍すれば、ドル/kg に換算できる）で、純アルミニウム（Al）鋳塊の 1.43 ドルの 1.8 倍であった。しかし比重（Mg:1.8、Al:2.7）を考えると 1.2 倍になるが、マグネシウムはヤング率（4,470kg/mm²）が小さいので、Al（7,000）と同じ剛性を得るためには重量で埋め合す必要がある。このような調整をした結果、Al とメッキ鋼板（1.43 ドル及び 0.33 ドル）と競争するために、理論上で要求されるマグネシウムの価格は、それぞれ 1.59～2.43 ドル及び 0.93 ドルと推測される。

マグネシウム形成市場規模及び貴社製品のニーズ(考察)

(市場規模)

経済産業省の「マグネシウム産業戦略」においては、マグネシウム成型市場は、総計で 600 億円 (20XX 年度) の市場規模と推測されています。5 年以上前の推計データであり、仮に、本市場が成長市場で年度 10% 成長しているとする、20XX 年度で 900 億円程度の市場に拡大している可能性はあります。総計の数字には、プレス成型市場のみならず、鋳造成型市場の数字も入っていますので、プレス成型市場が 10% 程度とすると、貴社予測の 100 億円規模という推計は妥当性があると考えられます。

(貴社製品のニーズ)

文献「20XX マグネシウム産業レポート」によると、以下のように、「自動車部品」、「ノートパソコン」、「携帯電話」の会社が主なマグネシウム成型のユーザーになっています。

一方で、マグネシウムの価格は、アルミ等の代替金属に比べて高いこともあり、マグネシウム成型品が汎用的な安価製品に使われることは難しいと考えられます。

・マグネシウム部品採用動向

- (1) 自動車部品
- (2) ノートパソコン
- (3) 携帯電話

・主要セットメーカーのマグネシウム採用ニーズ

- (1) T自動車(株)
- (2) N自動車(株)
- (3) H自動車(株)
- (4) (株)T電機
- (5) M電機(株)

文献「20XX マグネシウム産業レポート」より

貴社装置の競合

文献「20XX マグネシウム産業レポート」によると、以下の会社が主要メーカーとして挙げられています。この中には、鋳造成型をメインとする会社が含まれており、貴社とプレス加工で競合する会社は T 社が考えられます。

1. T社
2. TKB(株)
3. (株)TSI
4. YF(株)
5. MDK(株)

(2)技術調査

貴社技術の特徴と優位性

貴社の資料によると、貴社技術の特徴は、以下の2点が挙げられています。

- ・成形プロセスにおける欠陥率が低い
- ・表面加工がしやすい

貴社のマグネシウムプレス装置は、マグネシウムと接する側面の衝撃を緩和するために、特殊なバネを使用しています。この技術を貴社は特許化しており、かつ、ノウハウ部分でも優位性があるものと推定されます。特許には記載されておりませんが、バネの調整は熟練工の技術が必要で、この部分は貴社社長並びに社員の経験の積み重ねによるものです。

また、貴社は、プレス加工後の熱処理により強度を保つプロセスを開発しており、前述のプレス側面の処理と同様に、品質を保つために重要な要素と考えられます。この熱処理により、表面加工が容易になり、塗装等の後工程の処理に役立っています。

(従来技術との比較)

	貴社	鋳造	手作業
強度	バネの応用で強度を保つ。	プレスプロセスがないので、破損の問題なし。	強度にばらつきあり。欠陥率が高い。
小ロット	プレス金型の成型で対応可。	鋳造金型のコストが高く、小ロットに向かない。	小ロットの対応可能。
表面処理	塗装がなじむような表面処理が可能。	表面が雑になり、研磨等の対応が必要。	表面が雑になり、研磨等の対応が必要。

貴社技術の競合技術

前述のように、既に製品化され、貴社のプレス加工装置と完全に競合する技術は、T社の加工装置です。特許調査においても、T社の特許2件が検出されました。御社とT社の技術の違いはあるものの、T社の規模や資金力を勘案すると、貴社技術の優位性をカバーする技術開発を進めてくる可能性があります。今後もT社の製品動向や技術動向には注意を要します。

(T社の概要)

商号 : T株式会社

所在地 : 東京都大田区

業種 : プレス加工装置の製造・開発

資本金 : 1,000,000 千円
 設立 : 19XX 年 4 月
 販売先 : 大手電機メーカー、自動車メーカー

決算期	売上高 (百万円)	利益 (百万円)
20XX 年 X 月	68,000	1,350
20XX 年 X 月	69,000	1,500
20XX 年 X 月	66,000	1,857

(T 社と貴社の比較分析)

	T 社	貴社
名称	BY-TC	ALP 1200
処理対象	アルミニウム、マグネシウム	マグネシウム専用
プレス構造	空気圧プレス	パネプレス
価格	25 百万円	15 百万円
販売実績	20 台	-
特許	2 件 出願中 2 件	5 件 権利登録 2 件 出願中 3 件

上記のように、T 社の装置と貴社の装置は、プレス構造が異なる点を除き、スペック等が類似しています。現状、T 社はアルミプレス加工装置をマグネシウムにも活用している状況で、マグネシウム専用加工できる装置ではありません。貴社の装置は、マグネシウム加工専用で作られており、その分、歩留り等が上げられていると考えられます。精度を上げるための加工技術は、業界に精通した貴社ならびに貴社代表者に蓄積されたノウハウによるものであり、T 社が類似する技術を開発できるとは限りません。

しかしながら、T 社は特許動向からもマグネシウム向け装置の開発を進めていることは推測され、本格的に研究開発を進める中で、貴社の技術的な優位性が消える可能性があります。T 社が、今後本格的にマグネシウム市場に参入する可能性もあり、同社の動きは注視すべきと思われます。

3. 経済的価値評価

(1) 評価方法の選定及び基本的考え方

具体的評価方法の選択

インカム・アプローチによる評価の具体的方法として、ロイヤルティ免除法を採用いたしました。本手法は、評価対象の特許権及び知的財産の所有者が、その使用を第三者よりライセンスされたものと仮定した場合に、当該第三者に対して支払うことが想定されるロイヤルティコストを、類似するライセンス契約から推定する方法です。具体的には、会社の事業計画をもとに、「仮に当該製品を生産するために必要な特許権を保有していない場合に支払わなければならないロイヤルティ（ライセンス料）」の見積額を算定し、当該金額の還元価値を算定することにより特許権の価値を検討します。

$$\text{本件知的財産（特許権）の経済的価値} = \text{想定ロイヤルティ収入の現在価値}$$

評価対象期間

「1. 特許調査」の項にて記載したとおり、本件特許権のうち貴社製品技術のいわゆる基本特許と思われるものは特許第 3948XXX 号及び特許第 1528XXX 号です。本報告書においては特許第 3948XXX 号の権利存続期間（12 年：20XX 年まで）を評価対象期間としました。特許権以外の知的財産は、権利満了後も存続しますが、保守的な観点から評価対象期間を権利の期間内としました。

実効税率

40%としました。

(2) 具体的計算方法

想定ロイヤルティ収入

評価の基礎となるロイヤルティ収入については、本件知的財産（特許権）を核とする事業の予想売上高に対して一定の料率（想定ロイヤルティ・レート）を乗じた額としました。

修正予想によるシナリオ

当該事業にかかる今後 3 期の売上高を評価者のヒアリングに基づき、その平均を予想売上高としました。

$$\text{予測ロイヤルティ収入} = \text{修正売上予測の平均} \times \text{想定ロイヤルティ・レート}$$

想定ロイヤルティ・レート

予想売上高に乗じる想定ロイヤルティ・レートは、社団法人発明協会発行「実施料率（第 5 版）」（以下、「実施料率」といいます。）の「特殊産業用機械」を本件特許権に類似する分

野と想定します。「特殊産業用機械」の技術分野は、日本技術産業分類 F296 に分類され、
 鋳造関連装置製造技術等が含まれます。

この技術分野における実施料の統計は以下の通りです。

	平均値	最頻値	中央値
イニシャル有り	5.2%	5.0%	5.0%
イニシャル無し	6.5%	2.0%	4.0%

データ概要：データの期間：20XX 年～20XX 年

イニシャル有りの標本数： 57 件

イニシャル無しの標本数： 45 件

上記料率を参考に、本評価における実施料率は「イニシャル無し」の平均値である 6.5%
 とします。特許のみを対象としたロイヤルティと技術・ノウハウを含むロイヤルティでは
 料率に対する考え方が異なる場合があります。上記料率は、出所の定義より技術・ノウ
 ハウを含む実施料率と推定されます。

想定ロイヤルティ・レート = 6.5%

(3)期待収益率の算定

WACC の算定

WACC は以下の計算式により算定されます。

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times (1 - T) \times Rd + \frac{E}{D+E} \times Re$$

D : 有利子負債

E : 株主資本

T : 実効税率

Rd : 負債コスト

Re : 株主資本コスト

$$Re = Rf + \{ E(Rm) - Rf \}$$

Re	: 投資資本の期待収益率
Rf	: リスクフリー・レート
	: 値 株式市場の変動に対する任意の株式のリターンの変動割合を示す数値
E(Rm)-Rf	: マーケット・リスク・プレミアム

上記計算により、WACC は 4.68%となりました。

知的財産の期待収益率の算定

WACC が示す期待収益率は、企業全体の期待収益率を示すものであり、特許権等の知的財産権の期待収益率とは異なることが想定されます。一方で、企業全体の価値から有形資産を控除した価値が知的財産権を含む無形資産（知的財産に近似する資産）の価値と推定されます。

各有形資産の各期待収益率を考慮して、知的財産の期待収益率を算出し、知的財産の流動性を加味した結果、WACC に対して、2.2%～5.2%の個別プレミアムを算定しました。

知的資産の期待収益率 = WACC + 個別プレミアム = WACC + 2.2% ~ 5.2% = 4.68% + 2.2% ~ 5.2% = 6.88% ~ 9.88%

この結果、採用した期待収益率は 6.88%～9.88%となりました。

(4) 評価結果

上記の検討の結果、本件知的財産（特許権）の経済的価値の評価結果は、87,792 千円～106,276 千円となりました。

評価額
88 百万円 ~ 106 百万円

百万円単位以下は切り下げ

検討の詳細は、【添付資料 1】をご参照ください。

以上

【添付資料 1】

収益還元率 6.88%

経済的価値の検討：ロイヤルティ免除法

修正シナリオ

1. 想定ロイヤルティの計算

	装置売上	想定 ロイヤルティ・ レート	想定 ロイヤルティ
20XX年度	150,000	6.5%	9,750
20XX年度	225,000		14,625
20XX年度	450,000		29,250

20XX年以降の想定ロイヤルティ（ = の20XX年度） 29,250

実効税率 40.0%

想定ネット・キャッシュフロー（ = ×（1 - ）） 17,550

2. 本件特許権の価値

期待収益率 6.88%

評価対象期間（本件特許権の残存期間） 12年

本件特許権の価値 106,276

収益還元率 9.88%

経済的価値の検討：ロイヤルティ免除法

修正シナリオ

1. 想定ロイヤルティの計算

	装置売上	想定 ロイヤルティ・ レート	想定 ロイヤルティ
20XX年度	150,000	6.5%	9,750
20XX年度	225,000		14,625
20XX年度	450,000		29,250

20XX年以降の想定ロイヤルティ（ = の20XX年度） 29,250

実効税率 40.0%

想定ネット・キャッシュフロー（ = ×（1 - ）） 17,550

2. 本件特許権の価値

期待収益率 9.88%

評価対象期間（本件特許権の残存期間） 12年

本件特許権の価値 87,792

ケーススタディ
知的資産経営評価による融資の検討
～ ブランド力（商標権編）～

3. ケーススタディ

知的資産経営評価による融資の検討～ブランド力（商標権編）～

（ケーススタディについて）

本ケーススタディでは、想定された架空の会社に対して、知財評価融資の営業フローチャートやマニュアルを使いながら、会社へのヒアリングや財務情報等により融資の検討を進めるものである。本ケーススタディの内容は、トレーニング用の資料であり、ブランド及び対象市場などは検証された事実ではないので注意されたい。

ケース

取引先のマウンテンビュー株式会社（以下、MV社）は、アウトドア用品の卸売販売会社である。当社は、キャンプ愛好家で海外でのアウトドアスポーツの経験も豊富な社長が5年前に立ち上げた新興企業である。MV社の製品は若者から強く支持されており、MV社のロゴが入ったアウトドア用品は、市場でのシェアを広げてきている。MV社は、アウトドア用品のデザインや利便性にこだわり、社長及びデザイナーがMV社のコンセプトを構築してきた。MV社は製造をしておらず、提携工場にMV社が指定したデザインで商品を作らせるファブレス型のビジネスを行っている。また、毎年、アウトドア雑誌に広告を掲載し、会社及びブランドの認知度を上げるための戦略を実行してきた。

MV社の売上増加に伴い運転資金の需要が膨らんでいること、また、社長の構想として、東京都内の主要商業地区にアウトドア専門店の直営店を開設することもあり、資金調達の検討を進めている。

取引銀行である当行にも相談があり、早速、検討を開始した。

（検討のポイント）

ここでの課題は、MV社の売上が増加する中で、増加運転資金のニーズが強く、MV社は借入を希望しているが、MV社で担保に取れるような物件はなく、与信判断の補足材料が必要であることである。一方で、直近のバランスシートでは、在庫や売掛の増加に伴い、借入金も急激に増加している。この様な状況下、MV社のブランド力をコアとした知的資産を評価することで実態バランスを把握し、総合的な与信を検討する。以下のバランスシートにあるように、MV社の無形資産はゼロであるが、MV社は、毎年、広告費用をかけ、ブランドの認知度を上げており、商標権に価値が認められる可能性があるとして想定される。よって、ブランド力を裏付ける他の知的資産との関連性を検証しながら、商標権の価値を絞り込む作業を進め、与信判断の補足材料として融資検討を進める。

(前提条件)

会社概要

会社名 : マウンテンビュー株式会社
設立 : 20XX年5月
従業員 : 25名
資本金 : 8000万円
株主 : 社長 100%
主要取引先 : アウトドアスポーツ・キャンプ用品小売店

財務内容

	第5期	第6期	第7期
資産の部			
現金及び預金	14,000	150,000	110,000
売掛金	55,000	103,000	190,000
商品・製品	132,000	212,000	360,000
その他流動資産	2,000	7,000	23,000
流動資産合計	203,000	472,000	683,000
有形固定資産合計	0	5,000	30,000
無形固定資産合計	0	0	0
投資等合計	4,000	5,000	5,000
資産の部合計	207,000	482,000	718,000
負債の部			
買掛金	14,000	22,000	24,000
未払金	15,000	20,000	16,000
短期借入金	30,000	183,000	322,000
その他流動負債	24,000	32,000	15,000
流動負債合計	83,000	257,000	377,000
長期借入金	60,000	140,000	210,000
固定負債合計	60,000	140,000	210,000
負債の部合計	143,000	397,000	587,000
資本の部			
資本金	50,000	50,000	80,000
その他利益剰余金	14,000	35,000	51,000
資本の部合計	64,000	85,000	131,000
負債・資本の部合計	207,000	482,000	718,000

損益計算書

(単位:千円)

	第5期	第6期	第7期
売上高	435,000	623,000	824,000
売上原価	223,000	342,000	475,000
売上総利益	212,000	281,000	349,000
販売費及び一般管理費	186,000	241,000	307,000
(内 広告費)	82,000	95,000	133,000
営業利益	26,000	40,000	42,000
営業外収益			
営業外費用	2,000	5,000	13,000
経常利益	24,000	35,000	29,000
特別利益	0	0	0
特別損失	0	0	0
税引き前当期利益	24,000	35,000	29,000
法人税等	10,000	14,000	13,000
当期利益	14,000	21,000	16,000
前期繰越利益	0	14,000	35,000
当期末処分利益	14,000	35,000	51,000

ヒアリングシート等のサマリー

簡易ヒアリング

簡易ヒアリングにおいて、MV 社の売上構成と商標権の関係を整理した。MV 社のアウトドア製品は、「Mountain View」や「Rock Moon」のブランド（商標）で販売され、顧客が MV 社の商品を選択する理由は、そのブランド力により集客や購買意欲を高めるものと考えられる。MV 社は、コーポレートブランドとして「Mountain View」を使用しており、アウトドア用高機能衣料・シューズ・バッグは売上の主要な商品である。また、プロ向けロッククライミング用商品は、「Rock Moon」ブランドで販売しており、ニッチ顧客をターゲットに売上が伸びてきている。

MV 社のブランド別の売上、さらに各ブランドにおける商品別の売上を確認し、ブランドと商品や売上の関係を明確にした。MV 社の売上の殆どは、上記 2 つの商標を使用している。

全社の収益性に関しては、当期の粗利益率は約 4 割を超えており、特に問題は見受けられなかった。近年、広告宣伝に注力していることもあり、営業利益率は、前年度は低下したものの、5%以上が確保されており、ブランドビジネスを継続するための収益性として、大きな問題は見受けられなかった。

資金使途として、売上拡大に伴う増加運転資金用に約 100 百万円、直営店舗開発資金向けに約 50 百万円、合計約 150 百万円の資金需要が確認された。

資金の目途や売上の採算性を大枠で把握することができたが、具体的に融資検討を進めるあたり、今後の売上拡大を支える為のブランド力がターゲット市場でどの程度有効なのか、詳細に検証する必要性があるとの判断に至った。

（ヒアリング結果は、簡易ヒアリングシートを参照）

知財サーチ

IPDL 検索を活用して、ブランド名で検索を行ったところ、「Mountain View」や「Rock Moon」の 2 件が検出された。海外出願は行っておらず、現状では、この 2 件以外に商標権は検索されなかった。権利化に必要な年金も納付され、商標権は登録済であることが確認できた。

（詳細は、知財サーチシートを参照）

知的資産経営評価(事業性)ヒアリング

知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシートに沿って、対象事業の詳細や収益見込を確認した。MV 社のターゲット顧客は、主にファッション性に優れた高機能性製品を志向する 30 歳代前後の男性、ハイエンド品のセグメントである。このハイエンド市場の規模は、約 300 億円と推定されている。

MV 社の商品は、他社より 2 割程度高いが、ここ数年の売上の伸びを見る限り、高価でも市場に受け入れられていると考えられる。当社の競合は、大手 Q 社と K 社であるが、この 2 社の戦略は薄利多売であり、セグメントを意識した当社の顧客とは異なる。

経営者の資質で特質すべき点は、競合を意識した広告やショップとの関係構築等、独自の営業戦略である。財務面は、銀行出身の K 常務も担当しており、社長も数字には強いが、売上計画等で詰めが甘い面も見える。MV 社は、ショップでのサポートサービスにより顧客に機能性を理解してもらおう展開をしており、WEB を利用した会員制度で顧客の関心を高めることを狙っている。

（ヒアリング結果は、 知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシートを参照）

知的財産評価

知財評価会社に、MV 社の商標権 2 件の評価を依頼した。評価の結果、商標権の評価額は 338～363 百万円と算定され、MV 社の成長性や市場規模から MV 社の商標権は十分な価値があると判断された。商標登録原簿等の調査により、2 件の商標は商標権として成立しており、担保等の設定もなく、瑕疵等は見つからなかった。商標権の指定商品の範囲も、MV 社の商品と合致していた。また、権利の調査に加えて、市場規模や競合会社の調査が細くなされていた。社長へのヒアリングと同様に、競合先として大手 2 社が挙げられ、競合のシェアや事業領域等が解説されていた。

（詳細は、 知的財産評価を参照）

知的資産経営評価(収益性)チェック

MV 社から提示された事業計画を基に、MV 社の資金繰りを確認した。MV 社のシナリオでは、運転資金 100 百万円及び新規店舗資金 50 百万円で合計 150 百万円は、早期に回収見込みがつくと想定されている。これまでのヒアリング通り、MV 社の利益率は高く、返済原資は確保されると考えられる。一方で、標準シナリオとした保守シナリオでは、売上増加率の低下で店舗資金の回収が長期になることが想定される。

（詳細は、 知的資産経営評価（収益性）チェックシートを参照）

知的資産経営評価融資チェック

知的資産経営評価融資チェックシートを作成して、知的資産経営評価融資における総合的な評価を行った。事業の収益性に関しては、次のような見解に至った。MV 社の製品は顧客ニーズに合致し、売上が増加しており、高級品としての価格設定により収益率も高い。今回の申し出の運転資金や店舗資金は、中長期的な返済を前提とすれば、資金繰り上も妥当な範囲と考えられる。

事業のコアとなる知的財産権（商標権）は、権利性や訴訟等の問題はなく、MV 社の全商品に使用されている。商標権の流動性の検証においては、ハイエンドの商標権として、同業者からも興味を持たれることで流動性はあると考えられる。

知財評価会社は実績があり、権利性の確認や価値評価の基準も明確であり、行内でも各部署で理解が得られる内容であった。

経営者は、明確な差別化戦略を持っており、自ら提案営業を進める等明確な営業方針を持っている。財務においては、常務と分担して厳格な資金管理を行っている。MV 社は、5 年という短いビジネス期間にも関わらず、広告等に積極的に費用をかけて商標の知名度を

上げている。また、高品質やデザイン力を象徴したブランド（商標）の認知度を下げない品質管理を徹底している。

競合 2 社により市場は寡占的であるものの、ハイエンドに先行して進出した MV 社の商品企画力やノウハウは競合を上回っていると考えられる。

（詳細は、知的資産経営評価融資チェックシートを参照）

融資フローに沿ったプロセス

(1) 知的資産評価融資の方向性判定（日常的な営業情報収集）

日常的な営業活動において、MV 社の知的資産の概要を把握するために、「簡易ヒアリングシート」を活用し、社長と面談して簡易ヒアリングを行った。MV 社は成長企業であり、商品の人気の高さから無形の価値があると考えられる。また、同時に、社長より融資の申し出があり、担保に取れる有形資産は無いながらも、事業性で融資が実行できないか検討する方針を考えた。ヒアリング情報を行内に持ち帰り相談した結果、詳細な情報を入手して継続検討すべきとの方針となった。

社長の話では MV 社の商標権は、全商品に使用されており、顧客の認知度も高いということであった。そこで、「知財シート」を用いて、IPDL 検索を行い、MV 社の商標権の状況を確認した。2 件の商標権が検出され、確かに MV 社で使われているロゴと同じ商標であった。権利も間違いなく特許庁に登録されていることが分かった。

(2) 企業格付や取引方針における知的資産情報の活用

社長に再度面談し、「知的資産経営評価（事業性）ヒアリングシート」を活用して、MV 社の事業の詳細をヒアリングした。MV 社の知的資産、特に、商標権価値の源泉となる要素を細かく確認した。大手競合 2 社があるものの、MV 社はハイエンド向けに特化して、高めの価格設定や認知度を上げるための広告活動等、商標権価値の源泉が理解できた。また、経営者の資質や人的資産が知的資産を構成する要素として重要であることも分かった。これらの知的資産の要素が、MV 社の将来的な CF と因果関係を持ち、収益性の根底となっていると想定できた。

一方で、知財評価会社から商標権の「知的財産評価」を入手し、知的資産の価値として、実態バランスに組み入れて、企業格付を検討した。また、その企業格付を含めて行内において取引方針を検討した結果、融資検討の方向性となった。

(3) 案件審査における知的資産情報の活用

案件審査においては、「知的資産経営評価（収益性）ヒアリングシート」を活用して、過去の実績を基に将来 CF を想定し、融資の返済可能性を検討した。将来 CF の前提条件は、知的資産情報から確認された定性情報と整合性のある利益水準や売上増加率を想定した。

知的資産情報では、顧客の MV 社商品に対するニーズや MV 社のブランド認知は向上しており、売上増や高収益のシナリオには説得力があった。将来 CF を保守的なシナリオを含めて検証した結果、行内では融資実行に前向きな感触を得た。

(4) 総合与信判断

「知的資産経営評価融資チェックシート」を活用して、最終的な融資判断に向けて、知的資産情報の確認漏れがないかのリスクチェックを行った。各シートや知財評価の情報を総合的に評価して、内在するリスクの確認が完了した。この結果、以下のような考察に至った。

MV 社の知的資産情報を総じて検証した結果、商標権をコアとしながら、経営者を含む人的資産が作用して、競合とは異なる顧客層へのブランド価値が定着できている。このブランド及びその背景にある高機能やデザイン性に対する顧客の認知度は高く、ハイエンドにおいては競合に対して優位性を持っていると考えられる。

この優位性が商品価格の高価な設定に反映されており、その結果、高収益も実現できている。また、過去の趨勢を見る限り、今後も売上の増加は見込めると想定される。また、外部機関における商標権評価では、権利性に問題はなく、評価価値は、338～363 百万円と算定されており、会計上では現れていない価値が実態バランス上では考慮できると考えられる。

知的資産の定性情報と将来 CF の前提条件の整合性を見る限り、明確な関係性も確認でき、将来 CF から運転資金及び店舗資金は、十分に回収可能と判断された。一方で、急速な売上増加と共に借入金が急激に増加していることもあり、商標権を担保に取った上で融資を実行する方針とした。

簡易ヒアリングシート(商標権編)

1. 会社概要

会社名	マウンテンビュー株式会社		
代表者名	田中 真		
担当者名	野村 部長		
連絡先	03-2222-2222		
事業内容	アウトドア用品の卸売り及び販売		
人的 資産	経営者の経歴や資質	社長はアウトドアスポーツの愛好家である。海外のアウトドアレジャー(登山・ロッククライミング・キャンプ)の経験も長く、アウトドアレジャー用品の海外動向にも詳しい。 (経営者に関するその他の事項は、 にてヒアリング)	

2. 事業概要(ブランド・商標概要)

1. 商品ブランド

組織 資産	ブランド名(商標)	商品名(群)	商品の概要・特徴	商標権の有・無
		Rock Moon	ロープ、金具、手袋	プロ向けロッククライミンググッズ

2. コーポレートブランド

組織 資産	ブランド名(商標)	商品名(群)	商品の概要・特徴	商標権の有・無
		Mountain View	バーベキューセット等 フリース、帽子等	キャンプグッズ アウトドア衣料

他社へのライセンスを行っている場合以下を記載

関係 資産	ブランド名(商標)	ライセンス先	ライセンス対象商品	商標権の有・無

3. ブランド戦略

組織資産	<p>(ブランド構築)</p> <p>MV社は、コーポレート・ブランドとして若者をターゲットとした「Mountain View」を確立しつつある。今後も、従来のブランド構築の基本方策を継続し、1)小売店・大型店舗内専門店へのきめの細かい営業活動と、2)他社に負けない広告宣伝活動により、自社コーポレート・ブランドを構築するという明確な方針を持っている。特に広告宣伝に関しては、アウトドアレジャー・スポーツ系の専門誌に、下位専門メーカーや輸入代理店の宣伝規模に対して最低2倍以上の広告宣伝を実施することを基本方針としており、これら下位競合社の広告宣伝活動が売上に寄与することを抑制する戦略的行動を取っている。</p> <p>アウトドアレジャー・スポーツ用品市場においてフルライン戦略をとる大手2社との差別化を意識して投入した「Rock Moon」は、プロ仕様を志向するロッククライミング愛好者をターゲットにした新商品の需要開拓に成功している。今後もユーザーセグメントを特定した新たなハイエンド品の喚起が期待できれば、効果的な個別商品ブランドの投入を検討している。一方、コーポレート・ブランドと個別商品ブランドのバランスについても意識して取り組んでいる。</p> <p>今後は、国内外市場ともに他社への商標ライセンスは考えていない。現状は国内市場ブランド構築に注力するものの、現行商品ラインアップの輸出により海外市場を開拓する計画を検討開始した。幾つかの海外市場(北欧・ロシア・米国)については、最近商標登録を申請したところである。</p>
関係資産	<p>(ターゲット市場・主たるユーザー)</p> <p>コーポレート・ブランド「Mountain View」は若者をターゲット。プロ仕様を志向するロッククライミング用品ブランド「Rock Moon」はロッククライミング愛好者をターゲット。</p>

4. ブランド(商標)使用商品の売上

(単位:百万円)

組織資産		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)
	Mountain View 売上	454	624	842	985	1,153
	アウトドアグッズ(小物)	287	374	505	581	668
	衣料関連	196	250	337	404	485
	Rock Moon 売上	80	110	149	186	233
	プロ向けロッククライミング商品	80	110	149	186	233
	売上合計	534	734	991	1,171	1,386

自社で商品ブランドやコーポレートブランドを使用している場合は、商品売上を記入します。
他社へのライセンスを行っている場合は、ライセンス収入を記入します。

5. 収益率

(単位:百万円)

組織資産		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)	(HXX年 / 12月)
	全社売上	563	734	971	1,171	1,386
	全社売上総利益	289	331	411	491	582
	全社営業利益	48	47	49	60	80
	全社粗利率	51%	45%	42%	42%	42%
	全社営業利益率	9%	6%	5%	5%	6%

6. 資金使途

当社は、過去3期増収で来期以降も増収を見込んでいる。売上と共に在庫や売掛が増えており、増加運転資金約100百万円の資金需要がある。また、東京都内の主要商業地区に直営店のオープンを予定しており、店舗の敷金や内装費等の開店資金で約50百万円の資金が必要で、合計150百万円の資金需要がある。

知財サーチシート(商標権編)

1. 当社保有商標の検索結果

商品ブランド

IPDL検索にて をキーワードに検索

商標ブランド名	件数
Moon Rock	1 件
	件
	件

詳細は添付検索結果

会社あるいはコーポレートブランド名

IPDL検索にて をキーワードに検索

コーポレートブランド名	件数
Mountain View	1 件
	件
	件

詳細は添付検索結果

商品ブランド名あるいは、会社名(コーポレートブランド名)で絞り込みができない場合

商品(コーポレート)ブランド名

IPDL検索にて をキーワードに検索に加え、

会社名あるいは代表者名

詳細設定から出願人 で絞り込み

絞り込み(会社名or代表社名)		いずれかに 印	
商標ブランド名	件数	コーポレートブランド名	件数
	件		件
	件		件
	件		件

詳細は添付検索結果

2. 対象商標の確認とリストアップ

ブランド名	登録番号	商標権名	経過情報
Mountain View	7391XXX	Mountain View	平成XX年X月X日に登録済 10年分の年金支払済
Moon Rock	3832XXX	Moon Rock	平成XX年X月X日に登録済 10年分の年金支払済

外国出願があれば、以下にリストアップ

ブランド名	国内登録番号	海外商標	
なし			

知的資産経営評価(事業性)ヒアリングシート(商標権編)

会社名	マウンテンビュー株式会社
-----	--------------

事業特性

1. 顧客

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	ターゲット顧客 (属性・市場規模・地域等)	プロ志向が強いアウトドア派を中心に、20代後半から30代の男性がターゲット。資金的にも余裕ができつつあり、質感のあるグッズやパーツを求める世代。現状は関東や信州を中心に販売。業界の調査では市場規模は約300億円。
	当社への顧客ニーズ (品質・安心感・高級感等)	これまでは、山のグッズはデザインよりも、安さや最低限の機能が求められていた。資金的に余裕がある層は、ファッション性と高機能を求めており、顧客は当社にその感覚に適合した商品を提供している。
	顧客ニーズの安定性 (流行性・トレンド)	上記のように、顧客層がローエンドとハイエンドに分かれてきている。当社では高機能のグッズに人気集中している。

2. 販売

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産 ・ 関係 資産	商品の販売価格	販売価格はまちまちだが、他社製品より2割程度高く設定している。
	これまでの販売期間 販売数量(店舗数)	過去5年間販売しており、売上は順調に伸びてきている。販売数は商品によって差があるが、プロ向けのMoon Rockの売上の伸びが大きい。
	商品のサイクル及びトレンド	商品のサイクルは毎年あるといってもよい。逆に新商品を投入して買換え需要を喚起している。

3. 競合

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産	意識する競合・シェア	大手Q社とK社の2社。双方のシェアは、Q社40%とK社30%で全体の7割を占めている。
	競合の価格	当社より2割程度安い設定だが、品質を考慮すると当社が割安とも言える。
	競合の販売戦略	ファミリー向けや一般ユーザーが対象で、薄利多売の戦略。全国の量販店で大量にさばける店舗への販売が中心。
	競合ブランド商品との違い (自社の優位性)	当社の商品は高機能とファッション性が売りで、大手2社とは全く違う戦略である。高級感や安心感が当社のブランド商品のコンセプトである。

4. 経営者・ノウハウ分析

ヒアリング項目		ヒアリング内容
人的 資産	経営者の事業戦略	先行する大手2社と重複しない顧客層を狙う戦略。デザインや利便性を追及した商品性を前面に押し出した広告戦略により、業界での知名度を上げる方針を貫いている。
	経営者の営業力	大手のアウトドア専門店のいい棚に置かせてもらうために、社長自ら何度も提案を行い、ショップとのWIN - WINの関係を築いている。また、製造委託先の選定も自ら行い、品質やコストを厳しく管理している。
	経営者の財務管理能力	会社の資金繰りや借入等の管理は、銀行出身のK常務が行っている。社長は営業出身のため、利益実績等の計数には厳しいが、売上見込等は期待値レベルが多い。
組織 資産	顧客サービスやレシピ等のノウハウ	大手のアウトドアショップでの販売サポート等を行い、顧客に機能性を理解してもらうサービスを行っている。また、WEBで会員組織を作り、モデル的なファッションや使い方の紹介を行っている。

5. 他社ライセンス/フランチャイズ(該当する場合)

ヒアリング項目		ヒアリング内容
関係 資産	ライセンス先	該当なし
	ライセンス条件 (料金・取扱ノウハウ提供等)	該当なし

知的資産経営評価(収益性)融資チェックシート(商標権編)

会社名	マウンテンビュー株式会社
-----	--------------

1. 商品別(店舗別)及び商標別売上

(単位:百万円)

自社製品あるいは 直営店による売上		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)
組織 資産 ・ 関係 資産	アウトドアグッズ (グッズ、クライミング小物)	282	405	535	767	901
	衣類関係	153	218	289	404	485
	小計	435	623	824	1,171	1,386
	Mountain View 売上	370	530	700	985	1,153
	Rock Moon 売上	65	93	124	186	233
	小計	435	623	824	1,171	1,386

(単位:百万円)

他社ライセンス、または フランチャイズによる売上		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(年/月)	(年/月)	(年/月)	(年/月)	(年/月)
組織 資産 ・ 関係 資産	商品1 (店舗1)					
	商品2 (店舗2)					
	商品3 (店舗3)					
	小計	0	0	0	0	0
	商標1					
	商標2					
	小計	0	0	0	0	0

2. 収益率

全社ベース

(単位:百万円)

		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)	(HXX年/XX月)
組織 資産	全社売上	435	623	824	1,171	1,386
	全社売上総利益	212	281	349	495	580
	全社営業利益	26	40	42	60	80
	全社粗利率	49%	45%	42%	42%	42%
	全社営業利益率	6%	6%	5%	5%	6%

ブランド売上ベース(データ入手可能な場合)

(単位:百万円)

		前々期	前期	今期	来期	来々期
		(年/月)	(年/月)	(年/月)	(年/月)	(年/月)
組織 資産	ブランド事業売上					
	ブランド事業売上総利益					
	ブランド事業営業利益					
	ブランド事業粗利率					
	ブランド事業営業利益率					

3. 将来キャッシュフロー(別紙試算表)

顧客事業計画ベース

売上前提	今後の年次売上の増加率18%を想定 (過去2年の平均売上増加率37%の半分)
費用前提	仕入原価率:57.3%、一般管理費(広告含む):38.3%
その他前提	売掛回収期間及び在庫期間は今期と同水準

標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)

売上前提	今後の年次売上の増加率6%を想定(の1/3程度)
費用前提	仕入原価率:57.3%、一般管理費(広告含む):38.3%
その他前提	売掛回収期間及び在庫期間は今期と同水準

共通前提条件(顧客計画ベース)

回収支払条件

ヒアリング項目		ヒアリング内容
組織 資産 ・ 関係 資産	販売先からの回収条件	納品月の翌月末締め、翌々月末払い
	仕入先への支払条件	購入後、翌月末払

資金使途

ヒアリング項目	ヒアリング内容
資金使途 (店舗開発等費用)	新規開店予定の店舗敷金・店舗改装費用で約50百万円(短期借入)
資金使途 (売掛金・在庫等、運転資金増大)	増加運転資金で約100百万円(短期借入)
資金使途 (販促費用)	特になし
調達規模・返済目途 (収益性との整合性)	添付の標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)においても、融資額150百万円の回収は十分可能。なお、内100百万円は短期借入による継続融資を予定

将来キャッシュフロー(商標権)

顧客事業計画ベースシナリオ

(単位:千円)

項目	来年度												再来年度	3年度	4年度	5年度	総合計
	年4月	年5月	年6月	年7月	年8月	年9月	年10月	年11月	年12月	年1月	年2月	年3月					
前期繰越高	110,000	93,012	76,033	152,688	133,356	114,038	99,734	95,443	90,167	90,904	91,655	142,294	110,000	142,948	175,448	158,005	192,993
現金売上高																	
現金回収	67,583	72,583	77,583	82,583	87,583	92,583	102,583	107,583	112,583	117,583	122,583	127,583	1,171,000	1,386,000	1,635,480	1,929,866	2,277,242
前受																	
雑収入																	
その他営業外収益																	
その他																	
経常収入計(2)	67,583	72,583	77,583	82,583	87,583	92,583	102,583	107,583	112,583	117,583	122,583	127,583	1,171,000	1,386,000	1,635,480	1,929,866	2,277,242
商品仕入	43,333	48,333	53,333	58,333	63,333	63,333	63,333	63,333	68,333	73,333	78,333	83,333	760,000	887,000	1,035,222	1,208,213	1,410,112
労務費																	
販売管理費	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	36,417	437,000	502,000	592,360	698,985	824,802
前払金																	
前払金																	
その他販売管理費	1,321	1,313	1,679	1,665	1,651	1,638	1,624	1,610	1,596	1,583	1,694	1,680	19,053	22,500	23,340	25,680	26,520
支払利息料																	
その他営業外費用																	
経常支出計(3)	81,071	86,063	91,429	96,415	101,401	101,388	101,374	101,360	106,346	111,333	116,444	121,430	1,216,053	1,411,500	1,650,922	1,932,878	2,281,434
1+2+3 差引不足	96,512	79,553	62,187	138,856	119,538	105,234	100,943	101,667	96,404	97,155	97,794	148,448	64,947	117,448	160,005	154,993	208,801
固定性預金払戻			100,000								50,000		150,000	50,000	50,000	50,000	50,000
短期借入金			50,000										50,000	100,000	50,000	100,000	50,000
長期借入金																	
雑収入																	
法人税等還付																	
その他																	
財務等収入計(5)	0	0	150,000	0	0	0	0	0	0	0	50,000	0	200,000	150,000	100,000	150,000	100,000
固定性預金預入																	
短期借入金返済																	
長期借入金返済	3,500	3,500	3,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	60,000	72,000	72,000	72,000	72,000
借入金返済計																	
(うち月中返済)																	
投資等支出																	
店舗出店/固定資産購入	50,000																
法人税等	6,000							6,000									
その他																	
財務等支出計(6)	3,500	3,500	59,500	5,500	5,500	5,500	5,500	11,500	5,500	5,500	5,500	5,500	122,000	92,000	102,000	112,000	122,000
4+5-6 翌月繰越高	93,012	76,033	152,688	133,356	114,038	99,734	95,443	90,167	90,904	91,655	142,294	142,948	142,948	175,448	158,005	192,993	186,801

短期借入金残高	322,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	472,000	522,000	572,000	622,000	672,000
長期借入金残高	206,500	203,000	249,500	244,000	238,500	233,000	227,500	222,000	216,500	211,000	205,500	200,000	200,000	228,000	206,000	234,000	212,000
借入金合計	528,500	525,000	671,500	666,000	660,500	655,000	649,500	644,000	638,500	633,000	627,500	622,000	672,000	750,000	778,000	856,000	884,000

将来キャッシュフロー(商標権)

標準シナリオ(顧客事業計画に対する保守シナリオ)

(単位:千円)

項目	年4月	年5月	年6月	年7月	年8月	年9月	年10月	年11月	年12月	年1月	年2月	年3月	来年度	再来年度	3年度	4年度	5年度	総合計	
	110,000	108,237	108,162	203,400	202,652	201,917	201,196	200,489	193,796	193,116	192,450	243,353	110,000	245,948	331,828	311,865	274,706		
前期繰越高																			
現金売上高	65,475	69,113	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	76,388	80,025	873,000	925,380	980,903	1,039,757	1,102,142		
現金回収																			
経常収入	65,475	69,113	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	72,750	76,388	80,025	873,000	925,380	980,903	1,039,757	1,102,142		
経常支出	35,250	37,208	39,167	39,167	39,167	39,167	39,167	39,167	39,167	39,167	41,125	43,083	470,000	540,000	620,426	712,829	818,995		
経常収入計	30,225	31,905	33,583	33,583	33,583	33,583	33,583	33,583	33,583	33,583	35,263	36,942	403,000	485,380	560,477	626,928	683,147		
固定性預金払戻																			
短期借入金	100,000												150,000	50,000	50,000	50,000	50,000		
長期借入金	50,000												50,000	100,000	50,000	100,000	50,000		
借入金返済													0	0	0	0	0		
法人税等還付													0	0	0	0	0		
その他													0	0	0	0	0		
財務等収入計	150,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,000	0	200,000	150,000	100,000	150,000	100,000		
固定性預金預入													0	0	0	0	0		
短期借入金返済													0	0	0	0	0		
長期借入金返済	3,500	3,500	3,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	60,000	72,000	72,000	72,000	72,000		
借入金返済計													0	0	0	0	0		
投資等支出													50,000	0	0	0	0		
店舗出店/固定資産購入			50,000										12,000	20,000	30,000	40,000	50,000		
法人税			6,000					6,000					0	0	0	0	0		
その他													0	0	0	0	0		
財務等支出計	3,500	3,500	59,500	5,500	5,500	5,500	5,500	11,500	5,500	5,500	5,500	5,500	122,000	92,000	102,000	112,000	122,000		
4+5-6 翌月繰越高	108,237	108,162	203,400	202,652	201,917	201,196	200,489	193,796	193,116	192,450	243,353	245,948	245,948	331,828	311,865	274,706	110,943		

短期借入金残高	322,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	422,000	472,000	472,000	472,000	522,000	572,000	622,000	672,000	
長期借入金残高	206,500	203,000	249,500	244,000	238,500	233,000	227,500	222,000	216,500	211,000	205,500	200,000	200,000	228,000	206,000	234,000	212,000	
借入金合計	528,500	525,000	671,500	666,000	660,500	655,000	649,500	644,000	638,500	633,000	677,500	672,000	672,000	750,000	778,000	856,000	884,000	

知的資産経営評価融資チェックシート(商標権編)

1. 収益性のチェック

チェック項目	基準	内容判定・根拠	
事業の採算性(組織資産)を各側面から検証	キャッシュフローの安定性	<ul style="list-style-type: none"> 販売先は安定しているか 過去の実績は十分にあるか 	<ul style="list-style-type: none"> 販売先は卸経由でアウトドア専門店の販売が多い。 過去の趨勢からは、販売は安定的かつ増加傾向にあると考えられる。
	市場性顧客ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット顧客は明確か 製品は顧客ニーズに合致しているか ターゲット層の市場規模は販売計画に比して十分か 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲットはハイエンド嗜好の30代男性ユーザー。 当社の製品は、高機能でファッション性が高く、ハイエンドユーザーの嗜好にマッチしている。 ターゲットの市場規模は300億円程度と考えられ、一般ユーザー向けの1/10程度。
	収支計画の前提条件	<ul style="list-style-type: none"> 販売単価は適正な水準か 製造単価は適正な水準か 十分な粗利益が確保されるか 販促費用は適正な水準か 十分な営業利益は確保されるか 	<ul style="list-style-type: none"> 販売価格は他社比20%高く設定。高級品のプレミアム分 製造単価も他社比高いが原価率では他社比低い。 粗利益は45%で業界平均よりは高く、十分なレベル。 広告宣伝費年間100百万円はかなり高額であるが、利益の範囲内。 営業利益は広告費の関係で低く抑えられている。
	資金調達とのバランス	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達額は資金使途と適合しているか 事業の資金繰りで返済原資確保できるか 	<ul style="list-style-type: none"> 運転資金100百万円は当社の売上増加規模からすると妥当なレベル。 店舗開店資金50百万円に関しては、中長期的な計画において問題ないと思われる。

2. 知財のデューデリジェンス

チェック項目	基準	内容判定・根拠	
知的財産権(組織資産)の検証	商標権の権利性	<ul style="list-style-type: none"> 権利は当社に帰属しているか 商標は権利化されているか 商標に担保設定されていないか 権利の有効期限は十分に残っているか 	<ul style="list-style-type: none"> 商標権2件は当社に帰属している。 商標権2件は既に権利化されている。 担保設定はされていない。 商標権の年金は10年分支払われており、有効期限の問題はない。
	商標関連の訴訟	<ul style="list-style-type: none"> 商標不使用の請求はされていないか 当社製品に侵害訴訟は請求されていないか 	<ul style="list-style-type: none"> 商標権2件はビジネスに使われており、不使用のリスクはない。 現在、侵害訴訟等は起こっていない。
	商標権の効果	<ul style="list-style-type: none"> 商標権はビジネスに活用されているか 商標権を活用したビジネスの売上実績は十分か 商標権の指定商品はビジネスに対応しているか 販売地域(国)と権利出願国は一致しているか 商標権を活用したビジネスの利益率は高いか 	<ul style="list-style-type: none"> 商標権2件はビジネスに使われている。 過去3年間の売上実績あり。 商標の指定商品も衣類や山岳用品をカバーしている。 国内をターゲットにしており、国内出願のみ。 当社ビジネスの粗利益率は45%と業界比高い。
	商標権の流動性	<ul style="list-style-type: none"> 共有権利ではないか 商標権以外のビジネスのノウハウが大部分を占めていないか ライセンスは当社の商標権(ブランド)がなくともビジネス上の支障はないか 競合先があり、当社の商品やブランドに興味を示す可能性が想定されるか 	<ul style="list-style-type: none"> 権利の共有者はなし。 商標権以外にサービス等の営業的ノウハウはあるが、営業補助的な位置付けである。 競合先大手2社があり、競合と異なるハイエンドの当社商品やブランドに興味を持つ可能性はある。

3. 知財評価書の検証

チェック項目		基準	内容判定・根拠
事業の優位性 (組織資産) の外部評価を検証	評価者	・評価者は十分な能力を有しており、実績は十分か	・評価者は銀行向けに2年近く実績があり。
	評価目的	・金融機関の考え方を踏まえた評価となっているか	・評価者の評価は銀行向けを対象にしており、金融の考え方と一致している。
	評価手法	・DCF法(もしくはそれに準ずる評価方法)がなされているか	・DCF法を採用している。
	権利評価	・商標権の有効性は調査されているか ・商標権の指定商品は当社のビジネスをカバーしているか ・商標権の経過情報は調査されているか ・商標の権利化における問題点等がコメントされているか	・パートナーの弁理士により、商標の有効性や指定商品の調査がなされている。 ・経過情報を調査しており、年金の納付も確認されている。 ・現状、大きな問題はないというコメントを得ている。
価値評価	・前提となる売上の設定は当社情報や市場規模から適正に設定されているか ・競合の状況や売上、シェア等は調整されているか ・割引率の設定が妥当か ・ロイヤルティは適正に設定されているか ・ロイヤルティ料率と利益率に大きな乖離はないか	・当社売上の確定売上をベースに評価されている。 ・割引率はWACCベースで妥当。 ・ロイヤルティ料率は市場のデータを基礎としている。 ・粗利益率に対し過度に高い料率に設定されておらず、大きな乖離は無い。	

4. 関係当事者リスク

チェック項目		基準	内容判定・根拠
協力関係先 (関係資産) を支える要因別検証	経営者 (経営陣)	・経営者は、事業の具体的な戦略や計画を立案しているか ・経営者は、事業を遂行するための営業力や関係者調整能力を有しているか ・経営者は、事業の資金繰り等の財務管理能力を有しているか	・競合と重複しない顧客層に広告や店頭サービスでアプローチする戦略 ・大手アウトドアショップへの提案営業や製造委託先の選定等を自ら実行 ・財務はK常務が行っているが、社長も経営数値の管理を厳格に行っている。
	製造・販売者 (当社)	・当社のビジネス期間は十分に長い ・当社の商標の認知度は高いか ・当社の商標を支える品質にはサービスやレシピ等のノウハウがあるか ・ブランド(商標)を展開する資金は十分か ・ブランドを毀損する不正等の問題は起きていないか ・当社以外の製造委託先や販売委託先があり、実績や信用力で問題はないか	・ビジネス期間は5年間で新規参入企業。 ・認知度はまだ低く、多額の広告費をかけている。 ・デザイン力が強く、品質の保持に努めている。 ・広告費に毎年100百万円近くを確保。 ・不正などの問題は現状起こっていない。 ・製造委託先とは創業以来のパートナーで密接な協業体制。信用面での問題なし。
	ライセンス	・ライセンスは販売チャネルや営業力を有しているか ・ライセンスとの間に契約は交わされているか ・ライセンス契約の料率は市場レベルに適合しているか ・契約期間が短期(5年未満)となっていないか ・ライセンスの販売計画が提示されているか ・ライセンスの信用力は十分か	・該当なし

5. 競合

チェック項目		基準	内容判定・根拠
事業の優位性 (組織資産) を検証	競合品	・競合品はすでに市場にあるか ・競合品の価格は当社比高く設定されていないか ・競合品の品質は当社比優れていないか ・競合者のシェアは当社比数段に高くないか ・競合品のターゲット顧客は誰か	・競合2社がマーケットの70%を占めている。 ・競合品は品質を下げた低価格。 ・ファミリーや一般ユーザー向けに販売。
	競合先	・競合先は、売上・企業規模・知名度で勝っていないか ・競合先は、新商品を投入する計画を持っていないか ・競合先は、当社を上回る商品の開発力や販売のノウハウを持っていないか	・競合2社は歴史もあり、マーケットでの知名度、企業規模、売上で勝っている。 ・ローエンドからハイエンドへの参入の予定はなく、高性能品を作るノウハウはないと考えられる。

外部機関による知的財産評価書のサンプル

以下、外部機関による知的財産評価が必要と判断された場合の知的財産評価書サンプルを提示する。

本評価の構成は、以下のように3部構成となっています。

1. 商標調査
2. 市場調査
3. 価値評価

「1. 商標調査」において権利性の調査結果、「2. 市場調査」において同業市場の調査結果、「3. 価値評価」において知的財産権の経済的価値を提示しています。価値評価は、商標調査や市場調査を前提として、事業の売上見込を基礎としたロイヤルティ免除法を採用しています。

1. 商標調査

各商標権の概要

評価の対象となる本件商標権の範囲は、以下の商標権を対象としております。

【対象商標 : 商標第 7391XXX 号】

出願年月日 : 20XX 年 X 月 XX 日

登録年月日 : 20XX 年 X 月 XX 日

商標権者 : 貴社

商標 : 右図形

(呼称 : 「マウンテンビュー」)

【商品及び役務の区分並びに指定商品又は指定役務】

第 28 類 運動用具

Mountain View

【対象商標 : 商標第 3832XXX 号】

出願年月日 : 20XX 年 X 月 XX 日

登録年月日 : 20XX 年 X 月 XX 日

商標権者 : 貴社

商標 : 右図形

(呼称 : 「ロックムーン」)

【商品及び役務の区分並びに指定商品又は指定役務】

第 28 類 運動用具

Rock Moon

各商標権の状況

上記の対象商標 2 件は必要な年金が納付され、商標権として有効に存在することを IPDL（独立行政法人 工業所有権情報・研修館）により確認しております。加えて、商標登録原簿にて、商標権への担保登録や実施権設定の有無を確認しましたが、担保や実施権の設定はございませんでした。

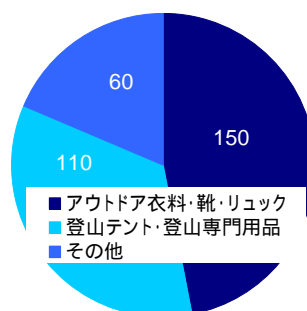
2. 市場調査

アウトドアスポーツ製品市場動向

登山用具、テント・バーベキューセット等のキャンプ用品、アウトドアレジャー衣料・シューズ用品等、アウトドアスポーツ等関連製品の全体市場規模は、19XX 年に 260 億円とピークを迎え、20XX 年以降は 220～230 億円前後で推移しやや減少傾向にありましたが、近年では、20XX 年には約 250 億円、20XX 年時点では 260 億円と持ち直しております（社会経済生産本部「レジャー白書調べ」）。これは、余暇消費時間の自然への回帰、特に近年の男性を中心としたロッククライミングブームが市場の拡大に貢献していると推察されます。貴社事業領域であるアウトドア衣料、シューズ、バッグ、及びロッククライミング製品に特定した各市場統計はありませんが、業界団体等の調査では、キャンプ・アウトドア用衣料、シューズ、バッグ品の市場規模は、20XX 年時点で約 150 億円と推定されております（表 1）。特に、財団法人登山・アウトドアスポーツ協会の調べでは、衣料品のセグメントでは平均単価の上昇傾向が過去数年続いており、従来主要セグメントであった一般ファミリー用のアウトドア用品に加えて、高機能・デザイン性を志向する「可処分所得に比較的余裕が出てくる 30 歳前後の男性ユーザー」の増加が寄与していると分析されております。アウトドア用衣料・シューズ品の市場規模約 150 億円の内、普及価格品と中級～高級品高付加価値品はそれぞれ約半分相当を占めると推定されております。

前述のレジャー白書においても、20 代後半から 30 代男性のアウトドアスポーツ人口（年に 2 回以上キャンプ等のアウトドアレジャーを楽しむ人口）は、20XX 年で 118 万人、20XX 年で 129 万人と上昇傾向を示しています。

表 1:20XX 年アウトドアレジャー用品・衣料市場規模推計(億円)



アウトドア用品の市場における競合状況

表 2: アウトドア用品市場における競合状況

メーカー名	国内売上推計	国内シェア	本社	従業員	事業領域
A社	65	43%	東京	2098名	アウトドアレジャー用品最大手。売上540億円は全売上の86%を占める。海外売上は約150億円と推定。キャンプ用品・登山用品の各分野において普及品が商品の主体。全国に販売網を持つ
B社	42	28%	大阪	1019名	アウトドアレジャー事業売上500億円は全売上の約25%。A社とほぼ同一の事業領域、海外以上に強く全事業で85%以上は海外販売、テニス・スキーブランドを活用して海外アウトドア用品拡販中
MV社	10	7%	神奈川	25名	アウトドアレジャー衣料・シューズ等に特化、高付加価値品を主体に商品投入
C社	6	4%	大阪	102名	X社の市場撤退により20XX年旧ブランドにて再参入。普及品はLand、高級品はField Campブランドでシューズ・バッグに特化
D社	5	3%	愛知	223名	D社のアウトドアレジャー用品部門が事業展開。
E社	5	3%	海外	21名	アウトドアレジャー衣料専門、プロ向け登山用品も販売
他	17	11%			
	150	100%			

アウトドアレジャー用品市場は、国内・海外市場共に展開中の総合アウトドアスポーツレジャー用品 2 社（A 社・B 社）併せて 70%以上のシェアを占め、貴社シェアは約 7%、貴社より下位のアウトドアレジャー衣料・シューズ・バッグ専門メーカー・外国ブランドメーカー合計で約 2 割のシェア構成になっていると推定されております（表 2,3）。上位 2 社は一般ファミリー用や普及価格帯が中心で、貴社の事業戦略（デザイン性のある高品質品をリーズナブルな価格帯で提供すること）と事業領域が異なると考えられます。貴社は、ターゲット市場のユーザーニーズを捉えることで需要喚起に成功し、順調にシェア拡大をされてきていると考えられ、特に競合となるハイエンド品を手がける下位競合メーカーと比較しても、貴社の売上拡大は際立っています（表 4）。また、入手した資料を分析すると、新規製品投入、製品ミックス改善により、貴社の平均出荷単価を過去 3 年間維持してきており、シェア向上により競争を推進する中で、今までの原価構成では、利益構成に大きな影響は受けなかったと考えられます。

表 3: アウトドア用品競合シェア

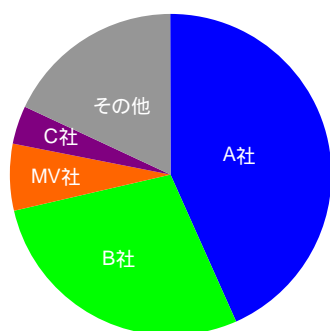
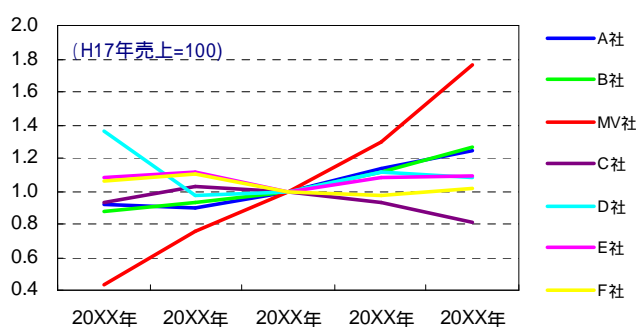


表 4: アウトドア衣料・靴・バッグ用品各社の売上推移



3. 経済的価値評価

(1) 評価方法の選定及び基本的考え方

具体的評価方法の選択

インカム・アプローチによる評価の具体的方法として、ロイヤルティ免除法を採用いたしました。本手法は、評価対象の知的資産の所有者が、その使用を第三者よりライセンスされたものと仮定した場合に、当該第三者に対して支払うことが想定されるロイヤルティコストを、類似するライセンス契約から推定する方法です。具体的には、会社の事業計画をもとに、「仮に当該製品を生産するために必要な商標権を保有していない場合に支払わなければならないロイヤルティ（ライセンス料）」の見積額を算定し、当該金額の還元価値を算定することにより知的財産権の価値を検討します。

貴社の過去の実績を基礎として、「仮に本件商標権を使用した製品を生産するために必要な商標権を保有していない場合に支払わなければならないロイヤルティ（ライセンス料）」の見積額を算定し、当該金額を割引還元して商標権の価値を検討することとします。

本件知的資産（商標権）の経済的価値 = 想定ロイヤルティ収入の現在価値

評価対象期間

商標権はその登録期間満了後も更新が可能のため、半永久的に権利を維持することが可能です。しかしながら、貴社事業計画以降の将来収益性についての把握が困難であること、商標権の使用対象も今後の製品展開によって左右されやすいことを勘案して、本報告書における評価対象期間は、本報告書の評価時点より 10 年間としました。

実効税率

40%としました。

(2) 具体的計算方法

想定ロイヤルティ収入

評価の基礎となるロイヤルティ収入については、本件知的資産（商標権）を核とする事業の予想売上高に対して一定の料率（想定ロイヤルティ・レート）を乗じた額としました。

修正予想によるシナリオ

評価者のヒアリングに基づき、当該事業にかかる今後 3 期の売上高平均を、予想売上高としました。

予測ロイヤルティ収入 = 修正売上予測の平均 × 想定ロイヤルティ・レート

想定ロイヤルティ・レート

今回評価の対象となる商標権は、アウトドア関連用品を想定しております。当該製品が属する業界の背景及び貴社製品の特殊性から、公開されている中で完全に一致するライセンス契約の取引実績は存在しません。したがって、本報告書において採用するロイヤルティ・レートは、本件商標権が使用される製品に類似するロイヤルティ・レートを参考に、検討致しました。

海外の文献データを参考にした場合、アウトドア関連製品（キャンプ用品、アウトドア衣料、シューズ、バッグ、ロッククライミング用品）と完全に一致するブランドライセンス料の参照値はありませんが、「アウトドアスポーツ用品」という観点から貴社製品と類似すると考えられる製品として以下の製品を挙げることができます。

表 5: アウトドア関連製品のライセンス料率

製 品	ロイヤルティレート	平均
登山靴	3.5 ~ 7.5 %	5.5 %
登山防寒用具	3.0 ~ 7.5 %	5.3 %
登山用リュック	3.5 ~ 7.0 %	5.3 %
登山用テント	3.0 ~ 8.0 %	5.5 %
		5.4 %

登山関連用品における各製品別のロイヤルティ・レート範囲の中心値をそれぞれ算出し、その平均値は 5.4%となります（表 5）。この 5.4%を本件商標権が使用されている製品に対する想定ロイヤルティ・レートと設定致しました。また、マウンテンビュー及びロックムーンを使用する各製品については、アウトドアレジャー・スポーツ系用品として同一の属性を持つことから、各商標を使用するロイヤルティ・レートは同一数値を採用しました。

貴社より提示された決算書によれば、過去 5 年の売上高総利益率（粗利益率）は、42～54%で推移しており、上記想定ロイヤルティ・レートを考慮するにあたり、特に問題となる事項は検出されませんでした。

(3) 期待収益率の算定

WACC の算定

WACC は以下の計算式により算定されます。

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times (1 - T) \times Rd + \frac{E}{D+E} \times Re$$

D: 有利子負債

E: 株主資本

T : 実効税率
 Rd : 負債コスト
 Re : 株主資本コスト

$$Re = Rf + \{ E(Rm) - Rf \}$$

Re	: 投資資本の期待収益率
Rf	: リスクフリー・レート
	: 値
	株式市場の変動に対する任意の株式のリターンの変動割合を示す数値
$E(Rm)-Rf$: マーケット・リスク・プレミアム

上記計算により、WACC は 6.25%となりました。

知的財産の期待収益率の算定

WACC が示す期待収益率は、企業全体の期待収益率を示すものであり、商標権等の知的財産権の期待収益率とは異なることが想定されます。一方で、企業全体の価値から有形資産を控除した価値が知的財産権を含む無形資産（知的財産に近似する資産）の価値と推定されます。

各有形資産の各期待収益率を考慮して、知的財産の期待収益率を算出し、知的財産の流動性を加味した結果、WACC に対して、2.0%～3.6%の個別プレミアムを算定しました。

$$\begin{aligned}
 \text{知的資産の期待収益率} &= \text{WACC} + \text{個別プレミアム} \\
 &= \text{WACC} + 2.0\% \sim 3.6\% \\
 &= 6.25\% + 2.0\% \sim 3.6\% \\
 &= 8.25\% \sim 9.85\%
 \end{aligned}$$

この結果、採用した期待収益率は 8.25%～9.85%となりました。

(4) 将来売上のシナリオ設定

貴社売上実績の分析

貴社から提供された、製品種類別の年間売上推移、及び今後 4 年間の売上計画は以下の通りです。

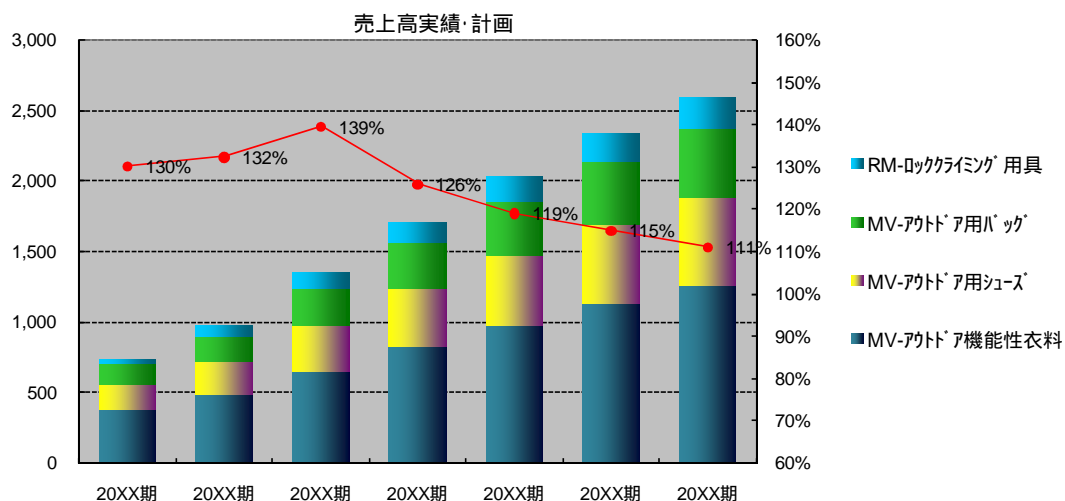
表 6: 貴社過去 3 カ年の実績と今後 5 年間の事業計画

		実績		計画				
		20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期
売上高 (百万円)	MV-アウトドア機能性衣料	374	480	653	822	979	1,125	1,254
	MV-アウトドア用シューズ	181	236	328	413	492	566	627
	MV-アウトドア用バッグ	149	183	258	325	387	445	492
	RM-ロッククライミング用具	30	72	115	145	173	199	221
	合計	734	971	1,354	1,706	2,030	2,334	2,595

		20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期
		対前年伸張						
売上高 対前年伸張	MV-アウトドア機能性衣料	122%	128%	136%	126%	119%	115%	111%
	MV-アウトドア用シューズ	134%	131%	139%	126%	119%	115%	111%
	MV-アウトドア用バッグ	122%	123%	141%	126%	119%	115%	111%
	RM-ロッククライミング用具			160%	126%	119%	115%	111%
	合計	130%	132%	139%	126%	119%	115%	111%

		20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期
		出荷数量						
出荷数量	MV-アウトドア機能性衣料	29,714	37,274					
	MV-アウトドア用シューズ	11,177	13,986					
	MV-アウトドア用バッグ	8,507	10,542					
	RM-ロッククライミング用具	1,927	4,714					
	合計	51,325	66,516					

		20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期	20XX期
		出荷単価 (千円)						
出荷単価 (千円)	MV-アウトドア機能性衣料	12.59	12.87					
	MV-アウトドア用シューズ	16.15	16.88					
	MV-アウトドア用バッグ	17.50	17.35					
	RM-ロッククライミング用具	15.57	15.27					
	合計	14.29	14.60					



貴社は、アウトドアレジャー・スポーツ市場の中で、アウトドア衣料・シューズ・バッグ、及びロッククライミング製品を中心に事業を展開されております。アウトドアスポーツ市場全体はほぼ横ばいで推移する中で（前述）貴社は主にファッション性・高機能性製品を志向する 20 歳台後半から 30 歳代の男性をターゲットにおいたハイエンド品のセグメントをターゲットしております。

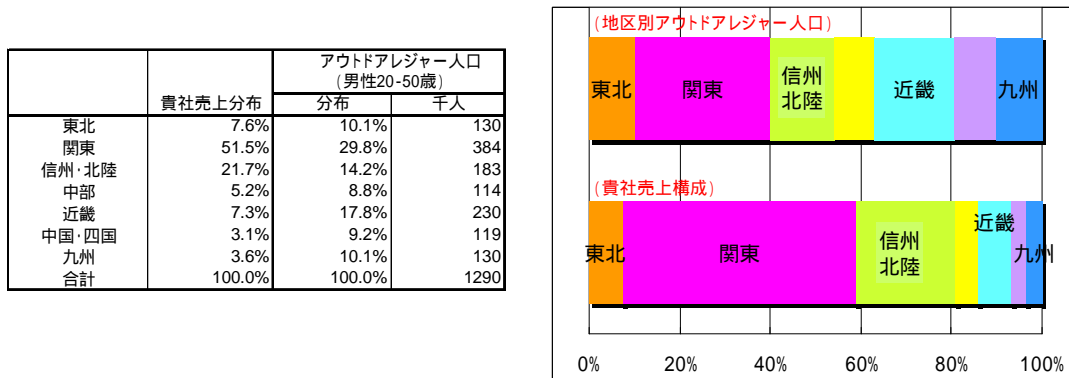
デザイン性の高いキャンプ用フリース、軽量型アウトドアシューズの新商品投入、ロッククライミングブームをとらえて Rock Moon ブランドの立ち上げによるロッククライミング向け新ラインアップ製品の投入が奏功し、過去3年間、年率130～135%の伸張率でビジネスを順調に拡大されてきております（表6）。

20XX年3月期においては、貴社は前年比139%増の13.5億円の売上達成を計画されております。20XX年1～6月期の販売速報では、前年同期比146%を達成されており、事業計画に沿った業績展開となっております。

地区別売上構成と地区別シェア試算

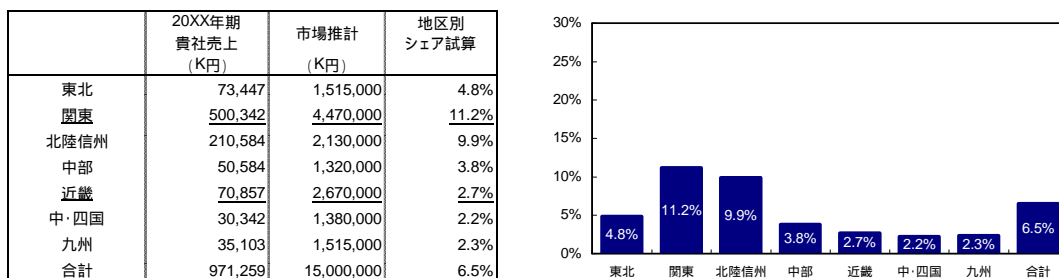
貴社は現在関東・信州地域を中心に事業展開中であり、全国展開を来年度より本格化する計画です。

表7: 貴社地区別売上と地区別アウトドアレジャー人口の相対比較



上記グラフに示すように、関東・信州・北陸地域地域の売上が約70%を超え、関東以西は約20%となっております（表7）。一方、アウトドアレジャー・スポーツ人口分布を見ると、近畿・中国・四国・九州が国内市場の約40%近くを占める重要ポテンシャル地区と推定されます（社会生産本部の都道府県別アウトドアレジャー人口統計20XX年版を使用。アウトドアレジャー人口は、20代～50代の男性ユーザーを中心に各地区別に均一に分布していることを仮定）。

表8: 貴社アウトドア用品地区別シェア試算



上記アウトドアスポーツ人口分布から地方別市場ポテンシャルを推計し、貴社地区別売上を試算すると、関東・信州地区では 20XX 年期の昨年時点で貴社シェアは 10～11%と推計され、貴社見解とほぼ同様な結果となりました（表 8）。近畿・中国・四国・九州地区でのシェアはそれぞれ約 2～3%と他地区に比べて低く、貴社の事業計画の通り、同地区への営業人員配置の強化がシェア拡大の重要な要件となっており、この販売施策により、関東・北陸信州地区と同様に潜在需要を喚起し、全国シェアアップをする余地はあると考えられます。

貴社将来売上の設定

貴社事業計画では 20XX 年期において、アウトドアレジャー・スポーツ用品市場規模約 150 億円に対して国内市場第一位約 15%以上のシェア獲得を事業目標とされています。

貴社製品のように、デザイン志向の高いユーザーに対し、高品質・リーズナブル価格帯製品が受け入れられる中でも、今後は大手 2 社の様な開発要員・販売力・知名度を持つ上位 2 社が同セグメント品の新商品投入による競争が本格化されることも予想されます。

また、貴社より下位のアウトドア衣料、シューズ、バッグ、関連用品を中心事業とする 4 社の売上推移を見る限り、貴社の製品開発力、及びマーケティング・販売努力により、これら従来の専門メーカーからシェアを獲得されてきたと推察されます。しかしながら、これら専門メーカーも専門であるが故に、貴社の成功に対する対抗策を打つことは当然ながら予想されます。

今回の価値評価シナリオの設定にあたり、貴社の売上・シェア拡大の実績を考慮しつつも、上記の競争環境をかんがみ、貴社売上推移の前提を下記の通りと致しました。

アウトドア衣料関連用品の市場は年約 150 億円で推移し、シェア拡大を貴社基本戦略とする。

貴社は、近畿以西への販売力強化を来年以降実施し、広告宣伝についても従来同様力点を置く。

出荷平均単価は、貴社新製品の投入により、維持を図られて行く。

20XX 年期に全国シェア 11%レベルを獲得、20XX 年以降も新興企業出現に対しても、シェア 11%以上を維持される（現状の関東・北陸・信州地区の実績シェアが全国レベルに展開すると想定）。

なお、20XX 年 1～6 月累計実績では前年同期比で順調に事業拡大をされておりますが、アウトドア用品市場では下期偏重の季節要因が働くことを理由に、現段階では 20XX 年 3 月期売上を、過去 3 年の伸張率同様 135%と保守的な見積りをしております。

将来の売上高・売上伸張率・国内シェアの推移設定詳細については、次ページ【添付資料1】をご参照ください。

(5) 評価結果

上記の検討の結果、本件知的財産（商標権）の経済的価値の評価結果は、337.68 百万円～362.77 百万円となりました。

評価額
338 百万円～363 百万円

百万円単位以下は切り下げ

検討の詳細は、【添付資料1】及び【添付資料2】をご参照ください。

以上

【添付資料 1】

本報告書における価値評価上の将来売上予測設定

【貴社事業計画ベース(但し、輸出売上比率は弊社設定)】

		計画							
		20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年
アウトドア用品市場(中～高級品)	K円	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
貴社売上計画	K円	563	734	971	1,354	1,706	2,030	2,334	2,595
国内売上比率		96%	96%	96%	96%	95.5%	95.0%	94.5%	94.0%
輸出売上比率		4%	4%	4%	4%	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%
国内売上		541	704	932	1,300	1,629	1,928	2,206	2,439
輸出向け		23	29	39	54	77	101	128	156
国内(対前年比)			130.3%	132.3%	139.5%	125.3%	118.4%	114.4%	110.6%
輸出(対前年比)			130.3%	132.3%	139.5%	141.8%	132.2%	126.5%	121.3%
国内シェア		3.6%	4.7%	6.2%	8.7%	10.9%	12.9%	14.7%	16.3%

【価値評価上の設定シナリオ】

		計画							
		20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年
アウトドア用品市場(中～高級品)	K円	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
貴社売上計画	K円	563	734	971	1,311	1,545	1,698	1,781	1,780
国内売上比率		96%	96%	96%	96%	96.0%	96.0%	96.0%	96.0%
輸出売上比率		4%	4%	4%	4%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
国内売上		541	704	932	1,259	1,483	1,630	1,709	1,709
輸出向け		23	29	39	52	62	68	71	71
国内(対前年比)			130.3%	132.3%	135.0%	117.8%	109.9%	104.9%	100.0%
輸出(対前年比)			130.3%	132.3%	135.0%	117.8%	109.9%	104.9%	100.0%
国内シェア		3.6%	4.7%	6.2%	8.4%	9.9%	10.9%	11.4%	11.4%

商標権経済的価値の評価：ロイヤルティ免除法

・前提条件

想定ロイヤルティ・レート	5.4%	41.7%	割引率	8.25%	~	9.85%
--------------	------	-------	-----	-------	---	-------

・キャッシュフローの計算 (今回の価値評価算定基準)

項目	実績			将来予測						
	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年	20XX年
売上小計 (百万円)	1,545	1,698	1,781	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780	1,780
想定ロイヤルティ (x)	83	92	96	96	96	96	96	96	96	96
税引後想定ロイヤルティ (x(1 -))	49	53	56	56	56	56	56	56	56	56
-1 割引原価係数 (min)	8.25%	0.92379	0.78834	0.72826	0.67276	0.62149	0.57412	0.53037	0.48995	0.45261
-2 割引原価係数 (max)	9.85%	0.91033	0.75440	0.68675	0.62517	0.56911	0.51808	0.47163	0.42934	0.39084
-1 割引キャッシュフロー (x -1)		44.93	44.19	40.81	37.70	34.83	32.17	29.72	27.45	25.36
-2 割引キャッシュフロー (x -2)		44.28	42.29	38.48	35.03	31.89	29.03	26.43	24.06	21.90

商標権評価額 (割引率 8.25%)	362.77百万円
商標権評価額 (割引率 9.85%)	337.68百万円