

無形資産経営のための 組織づくり・人材育成の 考え方

「無形資産経営」という言葉は時流の先端というイメージがあるが、未だに多くは語られていない。本稿においては、最近の傾向を紹介するとともに、日本企業が有する課題点を指摘する。その上で、今後どのような組織を形作っていくことが、日本企業にとって無形資産経営を達成する上で重要かという点について論じるものである。

弁護士 鮫島 正洋

今や本流となった
無形資産経営

資産の大半を占める
「無形」部分

「無形資産」「知的資産」という言葉が盛んに言われるようになって久しい。これらはどのような概念なのだろうか。

簡単にいうと「無形資産」とは、「目に見えない物（無形物）のうち、資産価値があるもの」のこと、「知的資産」とは「無形資産のうち、人間の知的創作活動によって作られたもの」をいうが、社会的にはほぼ同義と考えてよい。これらの概念が経営上重要となるのは、近年、無形資産の価値が著しく上昇しているからである。

図表1は、インターブランド社のブランド評価ランキングである。こ

(図表1) インターブランド社によるブランドランキング(2000年)

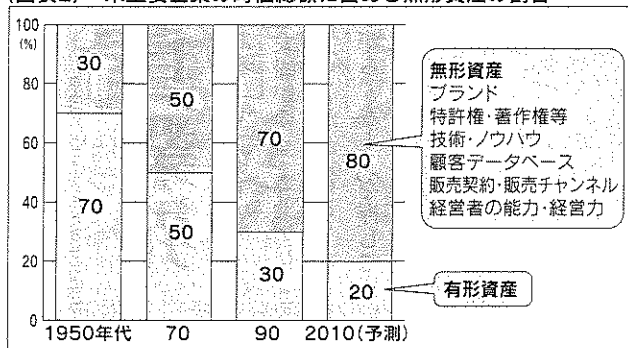
ランク	ブランド名	2000年度ブランド価値 (US\$10億)
1	Coca-Cola	72.5
2	Microsoft	72.5
3	IBM	53.2
4	Intel	39.0
5	Nokia	38.5
6	General Electric	38.1
7	Ford	36.4
8	Disney	33.6
9	McDonald's	27.9
10	AT&T	25.5

これらの企業のラインアップもさることながら、価値の絶対値に着目してほしい。「Coca-Cola」「Microsoft」のブランド価値はともに七二五億ドル、日本円にして一〇兆円近くに上る。これだけの資産を有形資産、例えば、現金・土地・建物・設備などで持つことは大変なことだと容易に想像できる。

図表2は、米国内企業における、時価総額に占める無形資産の割合の推移である。これを見てわかるとおり、無形資産価値が企業の時価総額に占める割合はこの五〇年間で数倍となった。

無形資産は目に見えないためにこれまであまり議論されてこなかった

(図表2) 米主要企業の時価総額に占める無形資産の割合



出所:『日経ビジネス』2002年6月17日号58ページから転載

た。しかし、いくつかの例を引用して述べてきたとおり、その価値は甚大である。

例えば、これが現金・土地などの有形資産であれば、投資を行う、賃貸に出すなどの手法によりこれらを有効に活用して、自社の収益力の向上を図ることをどのような企業でも考えるであろう。

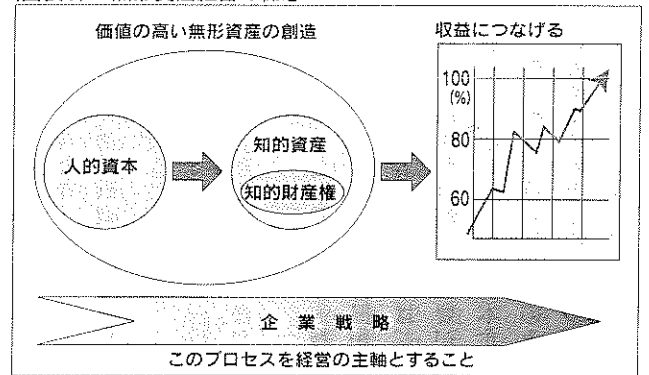
企業の時価総額に占める無形資産の割合が過半を占め始めている今、このような収益モデルを無形資産に及ぼさない企業は競争力の過半を放棄している。言い換えれば、無形資産を有効に活用する企業は成長力・競争力のある企業、という図式が成立すると言っても過言ではないのである。

避けては通れない「戦略」

無形資産経営とは、一言でいうと、「価値の高い無形資産を創り出し、これを企業価値の向上のために収益化するプロセスを経営の主軸とすること」に他ならない。

無形資産経営の概念図を図表3に示す。無形資産を経営上有用な資産として活用するためには、単に結果物たる無形資産を活用する手法を考へることにとどまらず、それを創り出す人材(人的資本)の扱い方にも慎重かつ戦略的な配慮が必要となる。

(図表3) 無形資産経営の概念



人材の待遇その他に配慮することによって人的資本による無形資産創造のモチベーション向上を図らない企業は、いつしか、無形資産の創作スピードが緩慢となり、相対的に競争力を失っていくであろう。無形資産を創り出す人的資本と人的資本による創作の結果物たる無形資産とを統合し、企業が最大の価値・収益を生み出していくには、そこに企業戦略がなくてはならない。

これらの要素が融合的に作用することにより、無形資産による企業価値の向上につながる。このイメージこそが、無形資産を最大に活用した経営、すなわち、無形資産経営に他

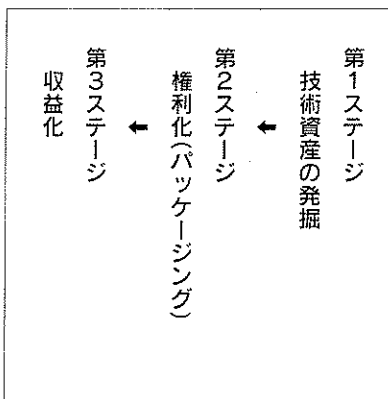
ならない。

無形資産には、冒頭(図表1)で見たブランドの他、人材・企業組織など多くのが含まれる。本稿においては、わが国の多くの企業にとって最も重要であると思われる特許や技術的ノウハウ、その他「知見」に関する無形資産経営(技術資産経営)を中心に考えていく。

技術資産経営の遂行にあたる日本企業の問題点

技術資産は多数保有するが特許収支は赤字の日本企業

特許に代表される技術資産を企業価値の向上につなげるプロセスには次のような三つのステージがある。



日本企業は特許取得に代表される技術資産の発掘(第1ステージ)、そ

の権利化(第2ステージ)には定評がある。

二〇〇一年度における米国特許取得件数の上位一〇社に関するリストを図表4に示す。

一〇社中七社は大手電機メーカーを中心とした日本企業であり、本来登場してしかるべき米国企業は九年連続首位を守っているIBM社と、新興の半導体メモリ会社であるMicron Technology社の二社に過ぎない。このデータ一つとっても、日本企業が技術資産を形成する、つまり、特許を取得するという局面で卓越した実力を持つていることがうかがわれる。

このように、日本企業には多くの特許をはじめとした技術資産のライオンアップがあるはずなのに、いわゆる知財収支は赤字(獲得するロイヤリティ等の知財収入よりも、他社に対するロイヤリティ出費の方が

(図表4) 米国特許取得件数上位10社

企業名	件数	
	2001年度	2000年(順位)
IBM	3,411	2,886 (1)
NEC	1,953	2,021 (2)
キャノン	1,877	1,890 (3)
Micron Technology	1,643	1,304 (7)
Samsung Electronics	1,450	1,441 (4)
松下電器産業	1,440	1,137 (11)
ソニー	1,363	1,385 (6)
日立製作所	1,271	1,036 (13)
三菱電機	1,184	1,010 (14)
富士通	1,166	1,147 (10)

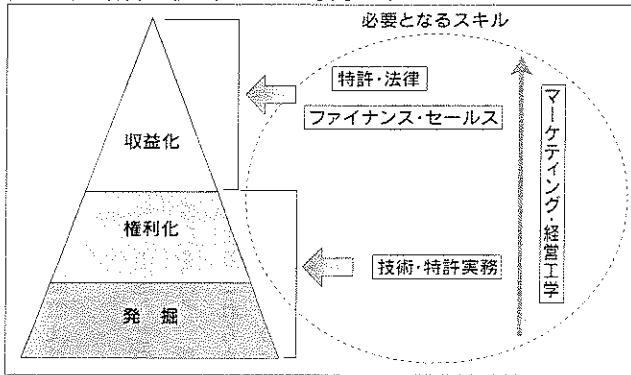
多い状況)であるという企業が少なくない。そして、多くの日本企業がこのような状況であるということ、日本全体として、知財収支は赤字であるということに他ならない。

知財部門に求められるスキルとは

日本企業がこのような状況であることについては、いくつかの理由が考えられるが、もっとも根本的な理由は、特許や技術資産に対して接する人材の画一性である。

図表5に示すように、技術資産を収益化に結びつけるための三つのステージのうち、最初の二つのス

(図表5) 特許の収益化までに必要なスキル



ジ(発掘・権利化)については技術・特許実務という二つのスキルが必要となる。他方、獲得した特許を商品と捉え、これについてライセンスシンジ等により収益化を図る第3のステージにおいては、これらの知識の他に、ファイナンス・経営工学的なスキル、事業プランニング的なスキルなど、まったく異種のスキルが必要である。そして、これらの三つのステージは魅力ある商品としての特許づくりのために、当初からマーケットに裏打ちされていることが必要であるから、そこにマーケティングのスキルが必要となる。また、年間数百件、数千件の発明案件が生じる企業においては、このコンセプトをマスプロ的に実現する社内スキーム・システムの構築が必要となるから、そこに経営工学的・企業組織論的なスキルが必要となる。

決定的に欠けていたユーザーの視点

以上、述べたとおり、特許・技術資産をきちんと取り扱い、発掘から収益化のプロセスをこなすには、多種類のスキルを兼ね備える必要がでてくる。にもかかわらず、日本企業は、技術スキル、特許スキルのみを有する人材を特許担当にあてつけていた。このような人材は、特許を

取得する段階まではプライオリティを発揮するが、これを収益化するに必要なスキルを有しない。このためか、日本の技術管理にはその技術を利用するであろうユーザーの視点、つまりマーケットナビリティ(後述)の視点が欠落していた。

特許は、企業の創り出す技術資産を法的にパッケージした商品に過ぎない。いかにして魅力ある商品を作りだし、これをどのようにプロモートして収益につなげていくか。日本企業の収益力を向上させるためには、この二点に注力する必要がある。

そこで、本稿では、魅力ある商品を創り出すための方策として、

- ① マーケットナビリティのある特許取得のための考え方
また、そのような商品を収益につなげるための方策として、
- ② 特許・技術資産の収益化を図るための人材育成・組織論
の二点について論じる。

魅力ある特許取得のための考え方

特許のマーケットナビリティ

その本来的効力として保有する排他性によって、ある企業の技術やビ

ジネスを保護し、参入障壁を形成するという法的観点を捨象して考え、企業収益を生み出しうる資産として特許を捉えた場合、特許は法的な技術パッケージ商品であると表現できる。特許権が独占排他性を有するがゆえに、それに関わる技術を用いようとする企業は、その技術を使用する対価として何らかの金員を支払う必要が生じる。ここに、特許の資産価値が生まれる。よって、資産価値の高い特許とは、さまざまな企業が使いたいと感じる特許であることと同義である。これを特許のマーケットナビリティという。

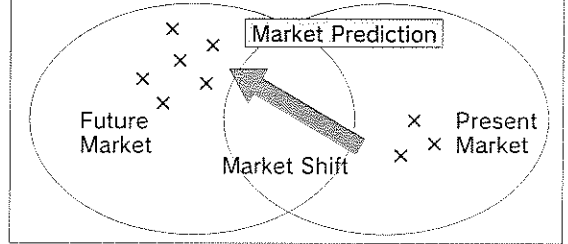
大方の商品と同様、特許という法的な商品を開発するためには時間がかかる。現在の特許実務では、特許を申請してからこれが権利として成立するまでの期間は平均して約三年である。この期間が特許という法的商品の開発期間であり、マーケットナビリティについてもこの期間をベースに考える必要がある。

三年先を見込まなければならぬ

三年という開発期間を前提に考えたとき、マーケットナビリティのある特許を取得することの難しさは、将来マーケットを予測するということにとに尽きる。つまり、現在のマー

(図表6) 権利出願の留意事項

現在のマーケットに即して、緑色の権利を取得しようとして出願したとしても、特許化される3年後にマーケットがシフトしていれば無駄な権利となってしまう。出願時に将来マーケットを予測して、赤色で表される範囲で権利化を図ることが重要である。



ケットをカバーするような特許について申請を行ったとしても、三年後にそのマーケットが特許の権利範囲外へと移行していれば、結果としてマーケットパリティのある特許を取得することはできない(図表6)。

そこで、この点をどのように克服するかマーケットパリティのある特許を取得する上で重要な問題となる。より具体的には、特許の独占権が及ぶ範囲を規定する部分(法律上、「クレーム」という)と三年後のマーケットとの整合をとるためのマネジメント手法の開発が課題となる。

意思統一と効率的特許システム構築急務

この点は、企業におけるマネジメ

ントであるから、担当者や部門ごとに意識が異なっていたり、実施したりしなかったりということがあつてはならない。また、企業によつては、マスプロ的に年間数百・数千もの特許を創り出しているわけであるから、なるべく効率のよいプロセスやシステムを構築することが必要である。

特許管理に先進的な企業は、クレームとマーケット情報を一目で運動的に把握できるようなデータベースを構築し、それぞれ特許担当者に関する情報を、事業部担当者や営業担当者がその特許の技術分野に関わるマーケット情報を漸次入力するようデータベースを構築してクレーム・マーケットの整合性の実現を図る。

データベース構築という手法は、簡明で効果的であるが、次のようないくつかの問題点がある。

第一に、それぞれの担当者がデータベースに対して、なかなか入力をしてくれないという点である。この点については、①社内プロセスがビジネスのどの局面において入力すべきかというルールを策定し、②ルールに従って入力を行う者についてはインセンティブを与える(逆にルールに従って入力しない者については

査定を低くするなどペナルティを与える)などの工夫が必要である。

第二に、データベースは活用されなければ「読まずに積まれた本」に過ぎない。データベースを活用するためのポリシーやルールを策定が必要である。特許ポートフォリオの管理者を任命し、定期的にデータベースにアクセスさせて、マーケットパリティその他の観点から特許のグレードを評価させる。その評価に基づいて、グレードの高い特許については権利行使や収益化などの具体的な戦術を決定し、評価の低い特許については権利放棄を含めて検討するという、特許ポートフォリオ管理の司令塔的な役割を果たす職位が必要である。

データベースは、このような職位の者がその職務を全うするときのパイプとしての位置づけを持つようになる。

技術資産の収益化へ
の人材育成・組織論

無形資産経営では、無形資産の収益化ステージが極めて重要となる。

優れた無形資産を数多く創出して、収益化しなければ企業の収支にはまったく繋がらない。無形資産収益化の典型的な例は、特許・技術ノ

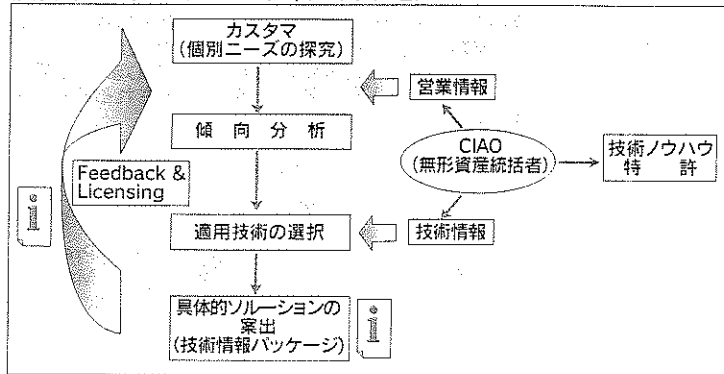
ウハウのライセンスングである。これについて、現在日本企業は、目についた同業他社製品に対して警告状などを発し、契約交渉的にライセンスングを行っている。しかし、収益化のプロセスを研究し進めていくと、現在とは全く異なるライセンスングに行き着く可能性がある。

まず、保有資産の整理・ランク付け

まず行うべきことは、社内の技術・特許の棚卸しである。社内技術・特許の棚卸しとは、社内存在する技術資産や特許をインデックス的に整理して、マーケット性や競争力の観点からランク付けする作業である。これにより、自社が競争力を有する技術分野、その分野において保有する技術資産とこれをカバーする特許が見えてくるはずである。

これを抽出してしまえば、次に、それらの資産をどのマーケットに売り出すかという商品企画的・事業計画的な感覚が必要となってくる。これはまさにビジネスプロデュースングであり、技術・特許資産を具体的な商品イメージやソリューションの形にし、それを欲しているマーケットに売り込む。技術マーケットに存在する買い手は、自社でその技術を開発するコスト、すでに取得されて

(図表7) ソリューションビジネスのプロセス



いる特許を回避するコストよりも、技術資産を購入するコストが廉価であるならば、技術資産のオフアワーを拒まないのが合理的なビジネススタンスとなっていくであろう。

今、日本企業は、従前のハードウェアビジネスからソリューションビジネスへの岐路に立っている。ソリューションビジネスのプロセスは図表7のとおりであり、まさに無形資産の収益化そのものである。

ソリューションビジネスには、①マーケットニーズの探求部門、②具体的にソリューションを案出する部

門、③案出したソリューションを法的なパッケージとする部門が最低限必要であるが、これらはそれぞれ既存の営業部、技術部、法務・知的財産部において実現可能である。

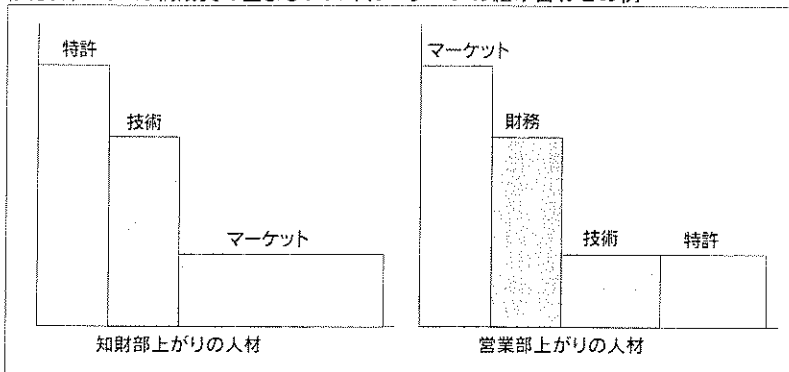
しかしながら、これら複数部門を円滑に動かすコーディネータとしての役割を果たし、事業家的なセンスに基づいてソリューションを作り、収益という果実を上げていくためには、これらの部門の動きを統括して、司令塔的な役割を果たす部門が必要となる。今、仮にこの司令塔的な部門をCIAO(Chief Intangible Asset Officer＝無形資産統括者)と呼ぶ。

CIAO(無形資産統括者)部門の資質

CIAO部門においては、無形資産という対象を取り扱うという点で従前の知財的なスキルが必要となるほか、事業計画者としてのビジネススキル、コーディネータとしてのマーケット・技術のスキルが必要である。しかしながら、これら複数かつ異なるスキルをCIAOに所属するメンバーそれぞれに行き渡らせることは極めて難しい。

そこで、いくつかのスキルパターンをもった人材によって構成される複合的な部門となるであろう。例え

(図表8) CIAO構成員の望ましいスキルパターンの組み合わせの例



ば、図表8に示すような人材のスキルパターンが考えられる。

この例では、知財部出身の人材には、本来有している特許と技術のスキルの上に、マーケット理論について教育を行う。他方、営業部出身の人材には、本来有しているマーケット理論に関する知識の上に、財務の専門教育・トレーニングと、特許・技術の教育を施している。

このような多様な人材が個々のソリューション提供にあたってチーム

を組み、関連部門に指令を出していく。これによって、関連部門はソリューションビジネスの部門として連携し、無形資産の収益化に貢献することになる。

日本においては、専門家縦割りという悪弊が支配しているために、このようなりエゾンの組織を形成することができていない。しかし、無形資産の世界においては、縦割りの専門家像・組織像ではもはや対処できない。多くの専門性を有する者が一つに会し、無形資産の収益化という一つの旗印の下に行動していく。これが無形資産経営を実現するための本質的なイメージなのである。

鮫島 正洋(さめじま・まさひろ)
 弁理士・弁護士
 1963年生まれ。東京工業大学工学部卒業。藤倉電線(現フジクラ)、日本アイ・ビー・エムなどを経て2000年に松尾総合法律事務所入所。92年に弁理士、99年に弁護士登録。

*