

知的資産経営時代における知財部門の担うべき役割

——知的財産マネジメントのすすめ——

知的財産管理第2委員会
第1小委員会*

抄録 21世紀の経済は、ものづくりの経済から知識経済へと転換しており、企業価値創造の源泉も、有形資産から、人材、ブランド、顧客とのネットワーク、知的財産、経営プロセス等の知的資産に大きくシフトしてきている。

こうした経済環境下では、個々の企業において、自らの競争力を生み出す源泉となっている知的資産を正しく認識し、最大限に活用して差別化の状態を継続することにより、中長期的な収益力を確保し、ひいては企業価値を実現していく経営が重要である。本論説では、このように知的資産を重視し、活用する経営を「知的資産経営」と呼ぶこととする¹⁾。

近年の知財部門の活動は、知的財産権を中心とする従来からの業務領域を超えて、知的資産を重視する経営の一翼を担うようになってきている。そこで当小委員会では、企業における知財部門の業務拡大の実態の確認を通じて、知財部門の活動がどの知的資産と関係し、どのように知的資産経営に貢献しているかについて調査・研究することとした。

まず、企業アンケートを通じて、知財部門はどのような知的資産をどこまで活用できているのか、どのような知的資産をどの程度重要と考えているのか、これからはどのような知的資産を活用すべきと考えているのかを明らかにした上で、知的資産経営時代における企業価値向上のために、知財部門が担うべき役割について具体的に検討した。

その結果を踏まえ、以下の4点について提言する。①知的財産戦略機能を経営の中央に位置づけること、②知財ポートフォリオをマネージできる人材の育成、③研究開発の上流段階への参画と提言、④知的財産が知的資産経営に貢献するプロセスの可視化と開示、である。

目次

1. 知的資産経営の必要性と各国の取り組み
 - 1.1 知的資産経営の必要性
 - 1.2 知的資産の定義と分類
 - 1.3 知的資産情報開示の動向とこれまでの取り組み
 - 1.4 知的資産報告の事例（シーメンスの事例）
2. 知的財産報告書に見られる知的資産経営
3. 知財部門の業務拡大に見られる知的資産経営
 - 3.1 知財部門に求められる役割の拡大
 - 3.2 知財部門の業務拡大による知的資産経営への関与
4. 知財部門の業務拡大と今後担うべき役割に関する企業調査

- 4.1 企業調査の概要
- 4.2 調査結果とその分析
- 4.3 知的資産価値向上のために知財部門が担うべき役割についての考察
5. 提言：知的資産経営の実践のために
 - 5.1 知的資産経営の実践のために知財部門が担うべき役割
 - 5.2 知財業務の本質とは～知的財産マネジメントのすすめ～
6. あとがき

* 2005年度 The First Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

1. 知的資産経営の必要性と各国の取り組み

1.1 知的資産経営の必要性

ものづくり経済から知識経済への移行が言われて既に久しい。工場や設備などの伝統的な有形資産の重要性が相対的に低下している一方で、企業の強みを生み出す源泉として、ブランド、顧客とのネットワーク、知的財産、イノベーションの能力や人材などの無形資産（知的資産）の比重が大きくなるとともに、重要性も増している。

こうした環境の中で、企業が中長期的にレント（超過収益）を確保するためには、他社との差別化の状況を継続していく必要があり、そのためには、自己の競争力の源泉となる知的資産を認識し、活用していく経営（「知的資産経営」）が重要である。そのような経営を通じた持続的な利益の実現こそが企業価値を高めることにつ

ながる。

2004年度日本知的財産協会知的財産管理第2委員会第1小員会は、2005年2月、企業における知的財産情報開示の在り方について提言し、企業価値が適切に評価されるためには、知的財産だけではなくイノベーションの能力、技術やブランドなどの知的資産を含めた開示が重要であることを指摘した²⁾。また、経済産業省は、2005年10月14日、企業が自らの知的資産を認識し、それらを最大限に活用した経営を実践することが重要であり、それによって実現する将来の利益や企業価値についてステークホルダーから適切な評価を受けるためには、知的資産経営に関する開示が必要であるとして、そのガイドライン³⁾（以下、「ガイドライン」という。）を公表した。

知的資産の中でも、知的財産を重視し、積極的に活用する経営を「知的財産経営」というが、企業価値を生み出す源泉は多種・多様にわたるため、知的財産だけで企業の強みを生み出すこ

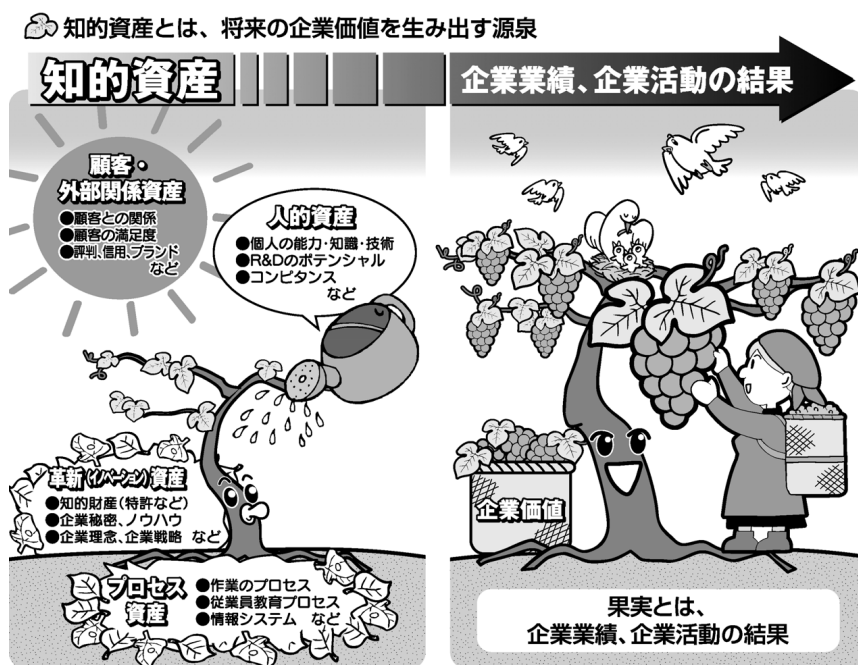


図1 知的資産と企業価値向上のイメージ
©2006, デザインTOM

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

とは難しい。今こそ、知的財産の垣根を超えて、多様な知的資産を組み合わせて企業価値の向上を図る経営、すなわち、「知的資産経営」による価値創造のストーリーを物語る必要があると考える。

1. 2 知的資産の定義と分類

多様な知的資産が源泉となって企業価値を生み出すイメージを、図1「知的資産と企業価値向上のイメージ」として示した。財務情報が過去の企業活動の結果であるのに対して、知的資産は将来の企業価値を創造する原動力であり、収益可能性の源である。葡萄の木に例えると、たわわに実った葡萄の実は過去の企業活動の結果としての企業価値であり、甘い葡萄を実らせるために燦燦とふりそそぐ太陽、慈しみの雨、栄養価の高い肥やしなどが知的資産である。

「知的資産」の用語について統一された定義は確立しておらず、無形資産や知的資本と互換的に使用されることが多い。知的資産に対する関心や観点は立場によって様々であり、知的資産はエコノミストによって、無形資産は会計上

の文献で、知的資本は経営や法律の文献で用いられる傾向があるとの指摘もある⁴⁾。

本論説では、企業の強みあるいは企業価値を生み出す源泉のうち、有形でないものを総称して「知的資産」と呼ぶこととする。知的資産のうち、特許権、著作権等法律で保護されるものを「知的財産」という。

個々の知的資産の分類についても様々な定義づけがあるが、ここでは、知的資産の研究で先行する欧州の分類法を参考に、以下の表1「知的資産の分類」のように整理した。「知的資産」は「構造的資産」と「人的資産」から構成され、「構造的資産」は「顧客・外部関係資産」と「組織資産」に区分される。「組織資産」はさらに「革新(イノベーション)資産」と「プロセス資産」に分けられる。各々の知的資産の内容については、表1に例示したとおりである^{4), 5), 17)}。

構造的資産とは、企業が人的資産に提供したり、それを支援したりするときのインフラストラクチャーのことで、従業員の退職時に企業内に残留する知識をいう。

人的資産とは、顧客との関係を解決するため

表1 知的資産の分類

構造的資産	顧客・外部関係資産	顧客との関係、顧客の満足度、評判、信用、価格への敏感さ、取引期間、長期的な顧客の財務体質の良し悪し、ブランド	
	組織資産	革新(イノベーション)資産	知的財産(特許権、商標権、著作権など)、企業秘密、ノウハウ、ビジネスを進める際の理論(企業理念、企業戦略、ビジネスモデル)
		プロセス資産	作業のプロセス、テクニック(ISO9000など)、製品製造やサービス受け渡しの効率性を高める従業員教育プログラム、情報システム(IT)
人的資産	個人の能力・知識・技術、企業の従業員や経営陣の経験、組織の創造性や革新性(組織風土)、R&Dのポテンシャル、コンピタンス		

注：1. 知的資産の分類

知的資産＝構造的資産＋人的資産

＝(顧客・外部関係資産＋組織資産)＋人的資産

＝(顧客・外部関係資産＋(革新資産＋プロセス資産))＋人的資産

2. 革新資産＝企業の再生能力や革新(イノベーション)の結果

3. プロセス資産＝継続的に価値を生み出すのに用いられる実務知識の類

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

に従業員や契約者などが持つ能力の集合体で、退職時に一緒に持ち出される知識をいう。個人の能力・知識・技術、企業の従業員や経営陣の経験、組織の創造性や革新性（組織風土）、R&Dのポテンシャル、コンピタンスなどが含まれる。

顧客・外部関係資産とは、顧客との関係、顧客の満足度、評判、信用、価格への敏感さ、取引期間、長期的な顧客の財務体質の良し悪し、ブランド等企業の対外的関係に付随した資源のことをいう。

組織資産とは、知識をスピーディに企業内や供給・販売チャンネルへ伝達するためのシステム、ツール、チームワークなど組織における体系化された能力を指す。

革新（イノベーション）資産とは、再生能力と革新の結果を指し、知的財産、企業秘密、ノウハウ、ビジネスを進める際の理論等新製品や新サービスを生み出し、それを即座に市場へ送り込むために必要とされる資産や能力のことをいう。

プロセス資産とは、作業のプロセス、テクニック（ISO9000等）、製品製造やサービス受渡しの効率性を高める従業員教育プログラムなどを指す。継続的に価値を生み出すのに用いられる実務知識の類である。

1. 3 知的資産情報開示の動向とこれまでの取り組み¹⁷⁾

1. 3. 1 欧州における動向

欧州では、北欧諸国をはじめとして、知的資産に関する先進的な取り組みが行われている。1980年代から財務情報以外の企業価値への関心が増大し、1995年にスウェーデンのスカンディア社が知的資産に関する世界初の報告書を年次報告書の補足レポートとして発表した。その後MERITUM⁶⁾、PRISM⁷⁾などのプロジェクトが発足するとともに、デンマークやドイツから

知的資産報告に関するガイドライン⁸⁾、⁹⁾が公表された。また、英国では非財務情報の開示基準¹⁰⁾が策定され、事業および財務報告書で取り扱うべき項目が示された。さらに、ドイツでは経営報告の基準¹¹⁾が公表された。欧州の知的資産報告書は、為政者の意図もあって、企業が知的資産の戦略的利用について報告書を通して企業内外のステークホルダーと対話することや経営者が報告書を経営の道具として役立てることを目的とする傾向が見られる。

1. 3. 2 米国における動向

米国では1990年代よりビジネスレポーティングに関する議論が始まり、開示情報の拡充に向けてAICPA¹²⁾のジェンキンス委員会やFASB¹³⁾の研究プロジェクトが発足した。その後、2001年のエンロンなどの会計不祥事によりビジネスレポーティングに関する議論が低迷し、財務情報の信憑性確保のための仕組みづくりに議論が集中されていたが、最近、AICPAのリードにより再びビジネスレポーティングに関する議論が進展する動きが見られる。米国の報告書の特徴は、投資家・債権者を主たる対象として、その意思決定に役立てるために企業の知的資産情報を開示することを志向している。

1. 3. 3 日本における取り組み

日本における知的資産の研究は、知的資産という用語は用いられていないが、かなり古くから行われている¹⁴⁾。また、2002年7月に公表された政府の「知的財産戦略大綱」では、無形資産の創造と得られた成果を知的財産として保護・活用することが必要であり、企業における知的財産経営の推進を推奨するとともに、その実態を資本市場にアピールすることを目的に、知的財産の情報開示を奨励した。2004年1月、経済産業省は「知的財産情報開示指針」（以下、「開示指針」という。）を公表¹⁵⁾し、さらに2005

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

年10月には、ガイドラインを策定した。日本の知的財産報告書は知的資産報告の一部を構成するものであるが、製造業の構造的資産の開示に重点を置き、企業のR&D活動と知的財産の創造と活用を報告の主体とする点に特徴がある。

1. 4 知的資産報告の事例（シーメンスの事例）

知的資産あるいは知的資産経営という言葉は用いていないが、自社の事業方針やR&Dへの取り組みについて詳細に紹介している企業として、ドイツの大手企業シーメンスがある。同社は、“Strategy & Vision”の中で、イノベーションが事業と密接な関係にあることの重要性、企業内の各レベルにおけるシナジーポテンシャルの利用（企業内で行われる活動のシナジー効果を高め、利用することの意）、特許戦略の重要性、イノベーションを発展させる際の社内外研究機関とのアライアンスや顧客との関係の大切さを記載している。また、それだけに留まらず、毎年春と秋に“Pictures of the Future”という冊子を発行し、その中で、経営からのメッセージ、セグメント別の技術ビジョンや研究開発戦略について詳細に説明している。これらの情報から、我々は同社がどのような方向に向かおうとしているのかを知ることができる。明確な事業の将来像と現在のR&D活動や特許戦略を結びつけた内容は、製造業における知的資産経営と知的財産のあり方を考える際に示唆に富むものと思われる¹⁶⁾。

2. 知的財産報告書に見られる知的資産経営

知的財産経営のストーリーを投資家に説明することを主目的に開示されている知的財産報告書を知的資産経営報告書として評価した場合、知的資産経営に関してどのような情報が含まれているのかについて具体的に見てみることにす

る¹⁷⁾。

ここでは、表1の知的資産の分類に基づき、知的財産とも関係が深い、17種類の知的資産に関する情報について、2004年度と2005年度に発行された「知的財産報告書」¹⁸⁾においてどのように記載されているかについて調査し、その結果を表2「知的資産の観点からみた知的財産報告書の内容分析」にまとめた。

表2 知的資産の観点からみた知的財産報告書の内容分析

知的資産の分類		記載企業数 ()は各年度の全企業数に占める比率 (%)				
		2004年度 全13社	2005年度 全17社			
構造的資産	顧客・外部関係資産	ブランド	4 (31)	9 (53)		
		市場優位性	11 (85)	15 (88)		
		戦略的アライアンス	11 (85)	13 (76)		
		産学連携	10 (77)	11 (65)		
		ライセンス	13 (100)	16 (94)		
		外部表彰・ランキング	5 (38)	11 (65)		
	組織資産	革新(イノベーション)資産	知的財産経営(ビジネスモデル)	13 (100)	17 (100)	
			特許権	13 (100)	17 (100)	
			商標権	5 (38)	9 (53)	
			ノウハウ	4 (31)	7 (41)	
		プロセス資産	知財ポートフォリオの管理	13 (100)	16 (94)	
			経営プロセス(知財の取得管理)	13 (100)	16 (94)	
			知財教育制度	2 (15)	9 (53)	
			リスクマネジメント(営業秘密管理)	10 (77)	13 (76)	
			グループ知財施策	8 (62)	14 (82)	
			人的資産	発明のインセンティブ(職務発明補償制度)	10 (77)	15 (88)
				人材流動化への対応(技術流出防止)	4 (31)	7 (41)

結果としては、17種類の知的資産の全てについて記載されており、2005年度にはより多くの企業で、より高い比率で知的資産に関する情報の開示が進んでいることが分かった。

開示指針の項目¹⁹⁾に挙げられなかった、ブランド、外部表彰・ランキング、商標権、ノウハウ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ウ、知財教育制度、人材流動化への対応に関して記載する企業が増加しており、特に、ブランド、外部表彰・ランキング、知財教育制度は、2004年度に比べて2005年度に記載した企業の比率の増加が著しい。

記載した企業の比率の増加が著しい、上記3種類の知的資産について個別に見ていくと、コーポレート・ブランドや製品・サービスに名づけられるプロダクト・ブランドはステークホルダーや顧客との関係が強い知的資産であるが、例えば、ブリヂストンの知財報告書では「ブリヂストンというブランドのイメージを（中略）ステークホルダーの皆さまに、はっきりと理解して頂くためには（中略）どのような価値を提供するのか（中略）を明確にしてグローバルベースで統一する必要があります。このため、企業理念に則って、ブリヂストンがステークホルダーの皆さまに対して提供する価値を「ブランドビジョン」として決めました」と記載されており（表3参照）、このような事例は、ブランド・マネジメントや差別化を継続させる商標権の戦略的確保が知財部門の業務において重要性を増していることを示すものと思われる。

次に、外部表彰・ランキングについては、各々の企業が自らの得意分野で、発明表彰や国内・米国の特許出願件数等を紹介しているが、「会社の評判（Corporate Reputation）」として外部関係資産の主要な要素の一つである。

また、知財教育制度は、知財業務の遂行に必要な専門性・マネジメント力を持つ人材育成システムを保有し、環境変化に対応できる業務体制を整えていることなどを訴えているものと思われる。

表2で見た知的財産報告書における知的資産に関する記載について、2005年度の中から、具体的な事例を表3「知的財産報告書に見られる知的資産経営に関する情報開示の事例」にまとめた。

3. 知財部門の業務拡大に見られる知的資産経営

第2章で、知的財産報告書の内容を分析した結果、知的資産に関する情報が多く記載されていることが明らかになった。このことは、取りも直さず、知財部門が知的資産の創造や価値の増大およびその利用活動に関与していることを示すものである。

ここでは、知的財産報告書の内容分析にも見られたように、近年、知財部門の業務拡大が顕著で次々と新規分野を取り込んでいることから、知財部門の組織的変遷や役割を整理するとともに、その拡大した業務が知的資産とどう関係しているか、さらには知的資産経営にどのように貢献しているかについて考察する。

3.1 知財部門に求められる役割の拡大

日本では、1990年代になると、ブランド・マネジメントの重要性の高まり、模倣品対策強化、ITの進歩によるコンピュータ・ソフトウェア保護の必要性などから、商標、意匠、著作権の重要性が飛躍的に高まるとともに、営業秘密やノウハウなど、特許という名称では括ることのできない知的資産も扱い始め、知的財産（権）部や知的財産センターなどに組織名称を変更する企業が相次いだ。一部の企業では、「知的資産」という用語を組織名称に用いている。

さらに、プロパテントを志向する政府の「科学技術創造立国」政策（第一期1996年～2000年、第二期2001年～2005年）や「知的財産立国」政策（2002年～現在に至る）に伴い、知的財産の創造・保護・活用を強化するため、数々の法制度が整備された。企業においても知的財産の重要性が再認識され、知財部門の陣容の拡大、コーポレート部門への位置づけ、部門トップの社内的地位の向上など、経営から知財部門に求められる役割は増大している。

表3 知的財産報告書に見られる知的資産経営に関する情報開示の事例

知的資産の分類		事 例
顧客・外部関係資産	ブランド	「ブリヂストンというブランドのイメージを、グループ全体で統一し、ブリヂストンのイメージを、ステークホルダーの皆様には、はっきりと理解して頂くためには、ブリヂストンというブランドが、どのような価値を提供するのか、ブランドをどのように運用していくのかを明確にして、グローバルベースで統一する必要があります。このため、企業理念に則って、ブリヂストンがステークホルダーの皆さまに対して提供する価値を「ブランドビジョン」として決めました。」(ブリヂストン 2 経営マネジメントと知的財産活動の基本方針)
	市場優位性	「当社には他に類のない独自の材料として、PB (R) (シンジオタクチックポリブタジエン)、DYNARON (R) (水添ポリマー) を持っていますが、これに加えてEXCELINK (R) (TPO) を市場投入しました。さらなる高付加価値材料を当社独自の高分子技術およびプロセス技術を用いて紹介出来る見込みです。」(JSR 4. 技術の市場性、市場優位性の分析)
	戦略的アライアンス	「<研究開発協力・提携について>当社は、2004年3月にヒゲタ醤油(株)に資本参加し、同社とのアライアンスによって、しょうゆおよびしょうゆ関連事業の一層の充実を図りたいと考えています。また、2004年3月に資本・業務提携した紀文食品グループとの共同開発商品の第一弾として「デルモンテ・紀文」のダブルブランド商品を2005年3月に発売しました。今後とも、それぞれの得意分野を中心にシナジーを発揮し、事業の拡大と業績の向上に努めていきたいと考えています。」(キッコーマン 5. 研究開発・知的財産組織図、研究開発協力・提携)
	産学連携	「(2) 研究開発協力・連携 国立大学の独立法人化、産学官連携の動きが活発化する中で、…現在、国内7大学との間でより包括的な連携を推進しています。…「21世紀型産学連携の取り組み」と位置づけています。」(三菱重工業 5 研究開発・知的財産組織図および研究開発協力・提携)
	ライセンス	「特許権等を自社またはグループで活用することにより、事業・商品の差別化や競争優位性を確保することを優先に知的財産活動を行っていますが、自社活動を含めた知財全体の収支上の観点からライセンス活動にも注力しています。このため、一部の特許権については特許流通市場に開放しています。」(太平洋セメント VIII ライセンス関連活動の事業への貢献)
	外部表彰・ランキング	「当社では創業以来多くの技術者が農業機械技術の開発・育成・実用化による貢献に関連して国家勲章、国家褒章、科学技術功労者表彰、発明表彰等を受賞しています。」(井関農機 知的財産状況)
構造的資産	知的財産経営(ビジネスモデル)	「当社グループは、とりわけ高付加価値を生み出す分野で事業創出を図る「開発経営」を目指しております。この「開発経営」を実現するための最大の武器は、技術開発力であり、それを支える「知財力」です。」(旭化成 ごあいさつ) 「知的財産戦略が技術戦略および製品戦略と三位一体となることによって初めて、期待した効果を最大限に発揮することができると考えています。よって、これを重要な戦略の一つとして位置づけ、他社の優秀な技術も有効活用し、自社製品の市場への早期投入のために、ライセンスインをより重視する知的財産活動を行っています。」(東京エレクトロニクス)
	特許権	「特許出願動向…機械事業分野の先進機械システムおよび動力エネルギーならびにプラント事業分野の環境リサイクルの3分野では…04年度全出願件数331件の内上記3分野を含む機械事業分野およびプラント事業分野の出願が全体の56%を占める…特許保有動向…各事業分野にバランス良く特許・実用新案を保有し特許群を形成しています。…」(三井造船 研究開発と知的財産の概略)
	商標権	「これら独自のネーミングについては、新たなサービス名等について当社の活動により蓄積されたブランド力や信用力が第三者の悪意により毀損されることを防止し、かつサービス名の使用権限において法的紛争が生じることを防止するリスク管理の観点から、主要なサービス名については商標登録出願を行うことを原則としています。」(カブドットコム証券 3. 技術開発セグメントと知的財産の概略) 「各国法人の新製品をカバーする商標の出願・権利化を推進しました。国内外の登録商標保有数(2005年3月末現在)は2,803件です。うまみ調味料「味の素」のブランドを守るため、インドにおける商標権侵害訴訟の勝訴をはじめ、世界各国で模倣品排除の実績を上げました。2004年度の対応件数は260件になりました。」(味の素 11. 商標に対する取り組み)
	ノウハウ	「研究開発や製造の鍵となる材料名、配合、組成、生産技術等の情報については極力開示を控え、技術のブラックボックス化を図ることで、技術情報の流出防止に努めています。」(日立化成工業 営業秘密管理および技術流出防止に関する指針)
	知財ポートフォリオの管理	「各事業に関連する技術について、国内外の登録特許と公開特許を定期的にモニターし、業界の技術動向の分析を行っています。この分析結果を踏まえ、自己の知的財産ポートフォリオの評価を行い、定期的を実施する棚卸しによって、不要権利の放棄等を通じ、資源の有効活用を図るとともに、評価の高い有益な特許権の効果的な活用を推進しています。これに加えて、前述の分析結果に基づき、技術動向上の重要領域を設定し、その領域における知的財産活動を積極的に進め、知的財産ポートフォリオの強化に繋げています。」(コニカミノルタHD 9. 知的財産ポートフォリオに対する方針)
	経営プロセス(知財の取得管理)	「当社は経済産業省が推奨する知的財産の取得・管理に関する指針に沿って知的財産活動を行っています。」(オリンパス知的財産の取得・管理、営業秘密管理、技術流出防止に関する指針)
プロセス資産	知財教育制度	「7-1. 人材育成 知財要員の育成目標を明確にし、知財要員の育成教育カリキュラムを策定しています。…また、最近の知的財産の業務では、経営的な視点に基づく判断が必要となる場面が増えています。そこで、この経営的視点を備え、事業戦略を見据えた知的財産戦略を描ける知的財産部門のリーダーの育成を図っています。」(東芝 7. 知的財産管理)
	リスクマネジメント(営業秘密管理)	「当社では、営業秘密の保護と他社の営業秘密の適正な取扱いのため、会社規則として「自社の営業秘密取扱規則」および「他社の営業秘密取扱規則」を定め、研究開発部門、事業部門、営業部門を対象とした研修会において、これら規則を周知徹底するとともに、営業秘密保護の意義とその具体的手法をまとめた冊子等を用いて教育を行っています。」(日立化成工業 営業秘密管理および技術流出防止に関する指針)
	グループ知財施策	「1.1.2グループ知財スキーム 04年4月よりグループの事業・技術基盤の強化の為、グループ知財スキームを策定しました。同スキームにより、当社の保有する特許権(原則として、グループ先端・基盤研究制度の成果)と、各グループ会社の保有する特許権(当社研究開発本部への依頼研究等の成果)とを束ね、第三者への権利行使、第三者からの攻撃に対する防御をグループ一体となって行い、当グループの競争力を高めてまいります。」(日立製作所 V 1 特許 1. 1知財管理体制およびポートフォリオ状況)
人的資産	発明のインセンティブ(職務発明補償制度)	「3. 発明報奨制度 YOKOGAWAの知的財産活動に関連する社内制度に関して、「発明考案取扱規則」を制定しています。改正特許法第35条に合わせて本規則を見直し、2005年4月から新制度を施行しました。この制度の目的は、発明対価に関する紛争の未然防止と、発明創作への適正なインセンティブの付与です。発明者には、特許の出願時および登録時に報奨金が支払われるほか、当該特許が利益面で優れた実績をあげた場合には、権利が継続する限り上限を設けず、利益に連動して実施補償金が支払われる制度となっています。また、発明提案に対する知的財産の価値向上と事業部門間の技術交流を目的に、発明ブラッシュアップ委員会を設置し、定期的開催しています。」(横河電気 3 知的財産に対する取り組み)
	人材流動化への対応(技術流出防止)	「近年の中国等への技術移転による意図せざる技術情報の流出、人材の流動化への対応を、組織横断型の「営業秘密管理委員会」(委員長: 執行役員副社長 [研究開発、新事業担当]、事務局: 知財保全センター)を中心に、グループ一体となって展開中です。…(2) 人材流動化への対応は、次のとおりです。①労働契約書、労働協約、退職時宣誓書等で守秘義務を厳格化。②転職先への警告書出状(個別ケースごとに必要性を判断)」(日立製作所 3 営業秘密)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

3. 2 知財部門の業務拡大による知的資産経営への関与

知的資産重視の傾向に伴って、知財部門の業務がどのように拡大しているのかを確認するために、当小委員会のメンバー企業において、「知財部門で最近新たに取り扱うようになった業務」を洗い出した。そこで得られた111種類の業務から、産業財産権の発掘・管理・活用を主とする従来型の業務を除き、知的資産に関係する新たに拡大した業務（以下、「拡大業務」という。）を17種類に類型化して整理し、図2「知財部門の業務拡大と期待される効果」としてまとめた。なお、図2では、拡大業務によって得ることが期待される効果についても示した。

以上の整理から、今日の知財業務拡大の特徴は、次のようにまとめることができると思われる。

(1) 知財部門の業務は、知的財産が属する革新（イノベーション）資産の中の、事業の選択と集中や事業方針決定に関する提言や研究開発計画への関与などで役割や重要性が拡大し、深化している。

(2) 知財部門の業務は、革新資産とは異なる知的資産の分野で、ステークホルダーに対する企業評価向上に向けた知的財産情報の開示や研究者等の処遇制度への参画などにも拡大している。これらは革新資産である知的財産を道具として、他の知的資産の価値を高め、活用を促す活動である。

知的資産経営とは、他社が真似することのできない固有の知的資産を、保有する企業が認識し、管理・活用して企業価値の向上を図る経営のことであるが、これまで見てきたように、知財部門はその業務を知的資産の価値増大や活用促進の方向に拡大しており、知的資産経営に深く関与しはじめているものと考えられる。

4. 知財部門の業務拡大と今後担うべき役割に関する企業調査

第3章でみたように、知財部門の業務が拡大し、知的資産経営に関与していることが窺えることから、17種類の拡大業務が現在企業においてどの程度実施されているのか、また、どの拡大業務がどの程度重要と考えられているのか、ならびに、今後特に注力すべき業務は何であるのかについて実態を調査・確認するため、日本知的財産協会知的財産管理第1・第2委員会に委員を派遣している企業を対象に、「知財部門の業務拡大に関するアンケート調査」を実施した。

4. 1 企業調査の概要

【調査期間】平成17年9月27日～10月7日

【調査対象】72社（知的財産管理第1・第2委員会に委員を派遣している企業）

【回答数】有効回答66社（回答率91.7%）

【回答企業の業種別内訳】²⁰⁾

①電気・精密21社（回答企業全体の32%）、②金属・機械13社（同20%）、③化学・製薬・食品22社（同33%）、④サービス・その他10社（同15%）。以下、①の業種を「電気」、②の業種を「機械」、③の業種を「化学」、④の業種を「サービス」と略す。

【回答企業の属性】

資本金100億円以上が58社（回答企業全体の88%）、売上高1,000億円以上が60社（同91%）で、企業規模が大きい。また、2005年度に知的財産情報の開示を行った企業が12社（回答企業全体の18%、以下、「開示企業」という。）含まれている。知的財産のマネジメントに関心が高いなど、全般的に知的財産活動の活発な企業が多い。

【回答者の属性】

回答者は知財部門の部長・管理職が多いが、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

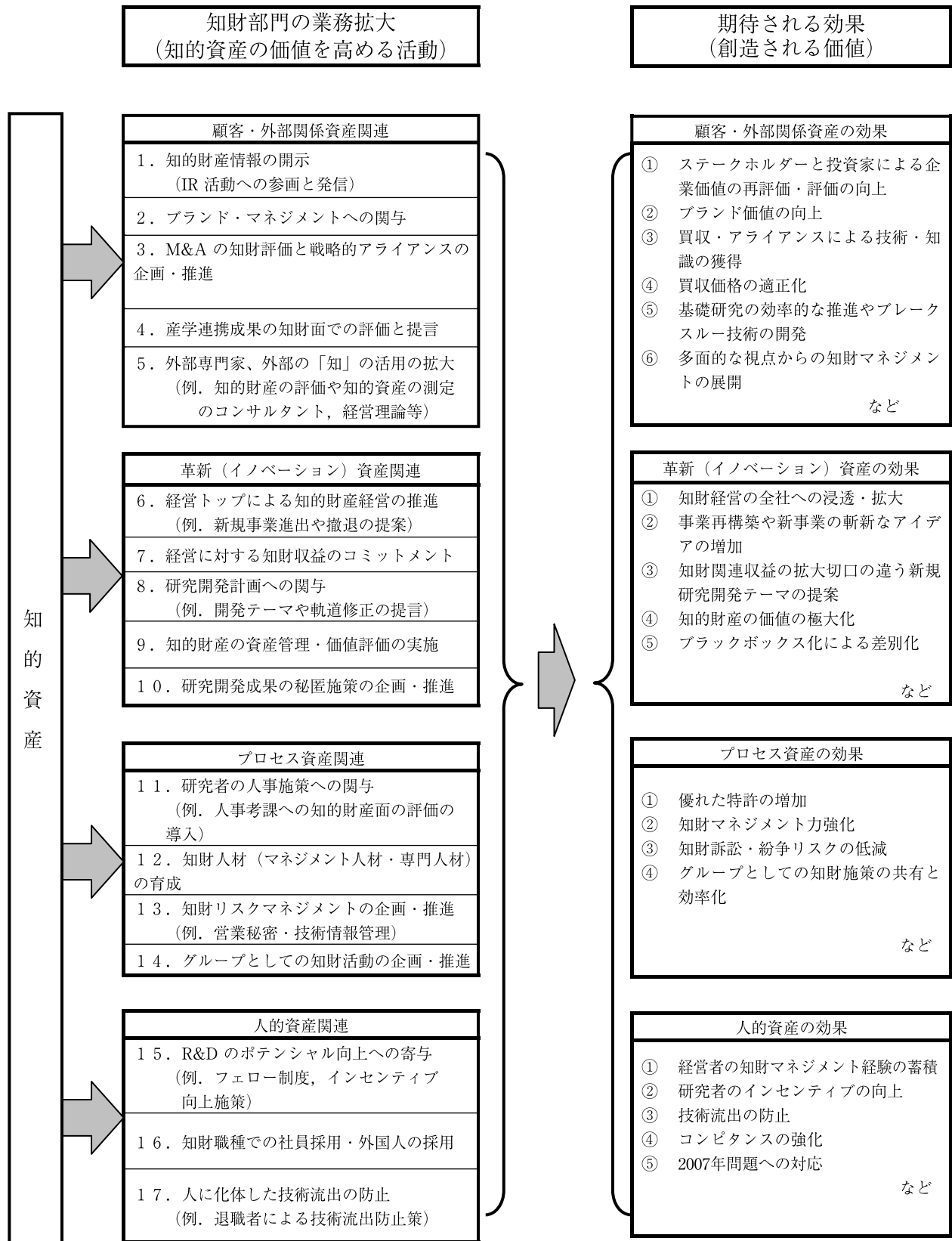


図2 知財部門の業務拡大と期待される効果

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

経営全般に関わる一部の質問については、経営企画部門等が回答した企業もある。

【調査の概要】

前述の17種類の拡大業務に関して、さらに現在だけでなく将来にわたり、重要と考えられる32項目の具体的な業務（以下、「具体的な業務」という。）を選定し、これらの具体的な業務に関して、現時点での実施状況と重要性の認識について調査した。具体的な内容は、別表「拡大業務に関する調査内容」とおりである。さらに、17種類の拡大業務のうち、今後特に注力すべきと考えている業務についても調査した。

4. 2 調査結果とその分析

別表に示した質問内容に対する企業からの回答を基に、実施状況と重要度をスコア化し、別図「調査結果の全体概要」にまとめた。

調査結果の全般的な印象は、知的資産経営の重要性は認識しているものの、その実行についてはまだ不十分な状況にあるというものであった。

以下、質問毎に調査結果をまとめ、分析した。

4. 2. 1 拡大業務に関する現在の取り組み状況

企業からの回答に対して、「実施中」を5点、「一部実施中」を4点、「検討中」を3点、「分からない・未定」を2点、「実施していない」を1点で換算し、質問毎に集計して平均点を算出した。算出された点数を「実施スコア」と呼ぶ。

32項目の具体的な業務の実施スコアの平均は3.1で、全体的には実施比率は高いとはいえない。業種別にみると、電気3.6、機械3.0、化学2.7、サービス3.0、開示企業3.7で、開示企業と電気が比較的高い。

実施スコアが高い第1位から第9位までの上位13項目の具体的な業務を表4「拡大業務に関する実施状況」にまとめた。

このうち、特に実施スコアの高い第1位から

第4位までの具体的な業務（実施スコアが4.0以上）は、現時点において多くの企業で実施されている拡大業務といえる。

表4 拡大業務に関する実施状況

順位	具体的な業務	実施スコア
1	営業秘密・技術情報の管理体制の整備	4.5
2	グループ企業に対するブランドの使用許諾	4.3
3	グループ企業に対する知財業務支援	4.2
4	退職者からの技術漏洩防止対策	4.0
5	ブランド・マネジメントへの参画	3.7
6	経営トップによる知財経営の実践	3.6
7	グループ企業への知財情報の発信	3.5
7	知財ポートフォリオの管理	3.5
9	各層別知財リスクマネジメント教育の実施	3.4
9	戦略的アライアンスの企画・推進	3.4
9	M&A等における知財の資産評価	3.4
9	開発中の研究の中止や軌道修正に関する提言	3.4
9	グループとしての知財施策の策定・共有	3.4

4. 2. 2 拡大業務に関する重要性の認識

企業からの回答に対し、「極めて重要」を5点、「重要」を4点、「どちらでもない」を3点、「分からない」を2点、「重要ではない」を1点で換算し、質問毎に集計して平均点を算出した。算出された点数を「重要度スコア」と呼ぶ。32項目の具体的な業務の重要度スコアの平均は3.7で、全般的には重要な業務と認識されることが分かる。

業種別には、電気3.9、機械3.8、化学3.4、サービス3.8、開示企業3.9で、実施スコアに比べ、業種による差異や開示企業との差異は小さい。

重要度スコアが高い第1位から第10位に入る上位12項目の具体的な業務を表5「拡大業務の重要性に関する認識と実施状況とのギャップ」に示した。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

なお、表5では、実施スコアとの間の差異（以下、「ギャップ」という。）を併記した。

表5 拡大業務の重要性に関する認識と実施状況とのギャップ

順位	具体的な業務	重要度スコア	ギャップ
1	営業秘密・技術情報の管理体制の整備	4.4	-0.1
2	経営トップによる知財経営の実践	4.3	*0.8
3	各層別知財リスクマネジメント教育の実施	4.2	*0.8
3	退職者からの技術漏洩防止対策	4.2	0.2
5	知財専門人材の育成プログラムの整備	4.1	*0.9
5	M&A等における知財の資産評価	4.1	*0.7
5	開発中の研究の中止や軌道修正に関する提言	4.1	*0.7
5	知財ポートフォリオの管理	4.1	*0.7
5	グループ企業に対するブランドの使用許諾	4.1	-0.2
10	知財マネジメント人材の育成	4.0	**1.3
10	事業方針の策定・事業戦略見直しの提言	4.0	**1.0
10	グループ会社に対する知財業務支援	4.0	-0.2

(注) *はギャップが0.5以上、**はギャップが1.0以上であることを示す。ギャップがマイナスとなっている項目は実施スコアの方が重要度スコアより高いことを示す。

4. 2. 3 拡大業務に関する現状と重要性認識とのギャップ

32項目の具体的な業務内容についての重要度スコアと実施スコアのギャップは、本来であるならば既に実施されているべきだが、まだ実施できていないという知財部門の課題を示している。

各知的資産別に拡大業務の平均の実施スコア、重要度スコアとその間のギャップをまとめたものが次の表6「各知的資産別の拡大業務に関する実施スコア、重要度スコアとそのギャップ（平均値）」である。

表6 各知的資産別の拡大業務に関する実施スコア、重要度スコアとそのギャップ（平均値）

知的資産の分類	実施スコア	重要度スコア	ギャップ
I. 構造的資産	3.1	3.7	0.6
A. 顧客・外部関係資産	3.2	3.6	0.4
B. 組織資産	3.1	3.8	0.7
(1) 革新資産	2.9	3.7	0.8
(2) プロセス資産	3.4	4.0	0.6
II. 人的資産	2.8	3.5	0.7
全資産平均	3.1	3.7	0.6

表6に見られるように、全知的資産のギャップの平均は、0.6（＝重要度スコアの平均3.7－実施スコアの平均3.1）で、かなり大きいことが分かる。

表5において最もギャップが大きかった「知財マネジメント人材の育成」（ギャップが1.3）は、現在実施されている企業はまだ少数である（実施スコア2.7）が、未実施の企業を含め、極だって重要視されている（重要度スコア4.0）。経営、事業部門、研究開発部門と十分にコミュニケーションしつつ、知財部門をリードしていく人材が不足しており、その育成の優先順位が最も高いことを示している。同じ人材に関連する、知財専門人材育成プログラムの整備のギャップ（0.9）と比べてもかなり大きいことが分かる。

2番目にギャップが大きかった「事業方針の策定・事業戦略見直しの提言」（ギャップが1.0）は、近年、事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略の三位一体の重要性が指摘されている中で、重要性は理解（重要度スコア4.0）しつつも、事業戦略の見直しを具体的に提言できるレベルに達していない知財部門の現状（実施スコア3.0）を反映しているものと思われる。上述の知財マネジメント人材が不足していることとも関連があろう。

表5でギャップが比較的大きい（0.7以上）課題は、ギャップの大きい順に、知財専門人材の育成プログラムの整備、経営トップによる知

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

財経営の実践、各層別知財リスクマネジメント教育の実施、M&A等における知財の資産評価、開発中の研究の中止や軌道修正に関する提言、知財の最適ポートフォリオ管理となっており、いずれも重要と考えられている業務であるが、実際には十分に実施できていない企業が多いことを示している。

また、営業秘密・技術情報管理体制の整備、グループ企業に対するブランドの使用許諾やグループ企業に対する知財業務支援は重要な業務と認識されているが、ギャップはマイナスであり、重要性の認識以上に実施の方が進んでいるという傾向を示しているものと思われる。

4. 2. 4 知財部門が今後注力すべき業務

本調査では17種類の拡大業務の中から、今後、知財部門が注力すべきと考えている業務を最大5項目選択することを求めた。これに回答した59社の内、18社（約3割）以上の企業がコンセンサスを示した上位第6位までの拡大業務を表7に挙げた。

その中でも、経営トップによる知財経営の実践、知財人材の育成と研究開発計画への関与は、回答企業の半数以上が今後注力すべき業務と回答しているだけでなく、現時点における実施スコアと重要度スコアとの間のギャップも大きい（約1.0）。したがって、これらの業務は、今後早急かつ重点的に取り組むべき業務と示唆される。

4. 3 知的資産価値向上のために知財部門が担うべき役割についての考察

本調査結果を踏まえ、知的資産価値向上のために、知財部門の担うべき役割について、知的資産別に考察する。

4. 3. 1 革新資産の価値向上のために担うべき役割

表6に見られるように、知的財産が属する革

表7 今後注力すべき拡大業務

順位	拡大業務	回答企業数	ギャップ(参考値)
1	経営トップによる知財経営の実践	38 (58%)	1.0
1	知財人材(マネジメント・専門人材)の育成	38 (58%)	1.1
3	研究開発計画への関与	35 (53%)	0.9
4	知財リスクマネジメントの推進	25 (38%)	0.4
5	知的財産の資産管理・価値評価	22 (33%)	0.5
6	M&A, アライアンスへの関与	18 (27%)	0.5
6	グループとしての知的財産活動	18 (27%)	0.2

(注1) 回答企業数の下の括弧内の数値は、全66社に占める割合を示す。

(注2) 各拡大業務毎に、それに属する具体的業務におけるギャップの平均値をその拡大業務のギャップ(参考値)として示している。

新資産に関する拡大業務は、知財部門が直接関わることが多い業務であるにも拘わらず、重要度は高いと認識(重要度スコア3.7)されつつも、その取り組み状況は十分でなく(実施スコア2.9)、表6に表示した各知的資産(I. 構造的資産, I. A. 顧客・外部関係資産, I. B. 組織資産, I. B. (1) 革新資産, I. B. (2) プロセス資産, II. 人的資産)の中でも最もギャップが大きい(0.8)ことが明らかになった。

別図に基づき、さらにその具体的内容をみていくと、多くの企業で、経営トップが企業経営において知的財産の重要性を認識し、社内外で知的財産の重要性や知財戦略を語っている(実施スコア3.6)が、経営方針または事業方針の策定や事業戦略見直しに対する提言など、知財部門が経営戦略や事業戦略の策定に十分に関与できているかという点、残念ながらそこまでには至っていない状況である(実施スコア2.9)。

また、研究開発戦略との関係においては、知

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

財部門は、開発中の研究の中止や軌道修正には相当程度の関与が見られる（実施スコア3.4）が、それらは、パテント・クリアランスのチェックや開発テーマから創出される発明の権利化といった知財部門が従来から行っている業務の延長線上にある業務と考えられる。他方、研究開発テーマの策定時における提案など、研究開発プロセスにおける上流段階で関与できている企業は少ない（実施スコア2.6）。

つまるところ、経営トップが企業経営における知的財産の重要性を強調している中で、知財部門はその活動を経営とより密接なものにしていかなければいけないということは認識しているものの、実際には従来の知財業務の延長線上の域を出られずにいるわけである。

では、その原因はどこにあるのか。本調査結果によれば、知財部門が経営ブレインとして位置づけられることや経営的センスを持った参謀型知財人材の育成が必要であることについて、各企業ともその重要性は高く認識している（重要度スコアはそれぞれ3.9, 4.0）が、実際の取り組みは十分でない（実施スコアはそれぞれ2.7）。すなわち、現時点では、知財部門は必ずしも経営ブレインとして組織的に位置づけられていないか、または、実質的に機能していないことが考えられ、その理由としては、経営ブレインになりうるような、経営にももの申せる人材が十分に育っていないこともあると思われる。

しかしながら、そもそも知財部門の業務が経営とより密接な関係になっていくためには、知財部門が従来の知財業務の垣根を飛び越え、知的財産という切り口を突破口として、技術企画の領域や事業企画の領域にまで飛び込んでいく覚悟が必要と思われる。

4. 3. 2 革新資産以外の知的資産の価値向上のために担うべき役割

同じように、表6および別図に基づき、革新

資産以外の知的資産に関する拡大業務について考察する。

まず、顧客・外部関係資産では、ブランド・マネジメントに関して業種間で程度の差異はあるものの、電気や開示企業では実施スコア（それぞれ4.4, 4.5）、重要度スコア（それぞれ4.2, 4.5）ともに高い値であった。

また、2～3年前にはおよそ想定されていなかった知的財産情報の開示についても、回答企業の66社のうち、約2割の企業が実施している。従来、知財部門が顧客や投資家を相手に対外的な活動に直接関わることは少なかったが、今やこのような業務についても知財部門が積極的な役割を果たすことが求められていることが窺われる。

M&Aにおける知財の資産評価やアライアンスの企画・推進に関しては、実施スコアは高くない（それぞれ3.4）ものの、知財部門の業務としての重要性は高いと認識されている（重要度スコアはそれぞれ4.1, 3.8）。従来、知的財産は、企業の内部に蓄積されるもので、事業の合併や買収においては、会社の資産の一部として付属するものと見られることが多かったが、今日では、知的財産の取得がM&Aやアライアンスの目的となるほどに高く評価され、対象とされる重要な資産であるとの認識が広がっていることを示すものであろう。企業価値の約7割から8割が無形資産（知的資産）に関係づけられるといわれている知的資産経営の時代では、むしろ当然のことなのかも知れない。

次に、プロセス資産では、知財リスクマネジメントの推進が実施スコア（各層別知財リスクマネジメント教育の実施が3.4、営業秘密・技術情報管理体制の整備が4.5）、重要度スコア（それぞれ4.2, 4.4）ともに高い。知的財産のマネジメントは、従来からその一面では、他社の知的財産を侵害しないようにすることで損害賠償や販売差止めを回避するという、危険予防的

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

なりリスクマネジメントである。しかしながら、今日の事業活動のボーダーレス化やIT化の進展などにより、大量の機密情報の漏洩や窃盗などに見られるように、従来とは質の異なる知財リスクが顕在化してきており、一企業に留まらず、一国の産業の存亡を脅かしかねないほどに大きな影響を持つようになった。こうした状況にあるからこそ、多面的で広範囲にわたる今日的な知財リスクが会社に及ぼす影響を測定し、経営判断を誤らせないための的確な対応策を提言できる、参謀型知財人材の育成が重要になってきている（重要度スコア4.0）こともよく理解できる。

5. 提言：知的資産経営の実践のために

第4章の調査結果や知財部門の課題の考察を踏まえ、企業価値の向上を目指す知的資産経営の実践のために知財部門が担うべき役割について、我々は以下の4点を提言する。

- (1) 知的財産戦略機能を経営の中央に位置づけること、
- (2) 知財ポートフォリオをマネージできる人材の育成、
- (3) 研究開発の上流段階への参画と提言、
- (4) 知的財産が知的資産経営に貢献するプロセスの可視化と開示。

5. 1 知的資産経営の実践のために知財部門が担うべき役割

5. 1. 1 知的財産戦略機能を経営の中央に位置づけること

知的資産経営を実践するためには、知的財産戦略機能を経営の中央に位置づけることが重要である。

例えば、知財部門が世の中の大きな技術の向かっている方向を掴み、その技術を自社の強みと結びつけて新たな差別化の構造を経営に提案することである。あるいは、その事業展開のた

めに必要な技術や知的財産を特定し、自社開発では間に合わない場合に、M&Aやアライアンス等も活用した戦略的な導入をいち早く提言することである。

経営企画部門は、競合事業分野の技術開発の動向を掴むことはできるものの、業種・業態を超えた技術開発の動向を把握することは、かなり難しいことと思われる。

他方、知財部門は、特許を中心に、業種・業態を超えて各社の知財ポートフォリオを分析することにより、自社に必要な知財力、さらにはその根底にある技術力を見抜くことができる。その知財と技術を競争力の根源として事業の優位性を強化し、ひいては企業価値向上をもたらさうような、技術導入や技術開発テーマの提案等を提言することが可能である。

5. 1. 2 知財ポートフォリオをマネージできる人材の育成

知財人材の育成の重要性等については、多くの研究や提言がなされている²⁾ので、本論説では、「知財ポートフォリオ」をマネージできる人材の必要性に絞って提言したい。

ここでは、知財ポートフォリオを仮に「企業が保有する知財の価値を評価するツール」と定義する。

そして、その知財ポートフォリオを例えば、(1) 事業を実施するために必要な技術の広がりや自社の知財を比較して、不足する部分を研究開発またはライセンス・インによって補うかどうかの判断をするツールや、(2) 色々な事情から自社の事業では実施しなくなった知財を他社にライセンス・アウトまたは譲渡するべきかどうかを判断するツールとして活用することである。

この場合、知財部門がなすべきことは、この知財ポートフォリオを構築し、常に的確な評価ができる物差しとするべく、絶えずブラッシュ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

アップすることである。これからの知財部門は、自社の事業環境や事業戦略に合わせて、知財ポートフォリオをマネージできる人材を育成し、また、組織としてもその機能を担保していくことが極めて重要である。

5. 1. 3 研究開発の上流段階への参画と提言

知財部門が研究開発の上流段階で関与するためには、自社の事業ポートフォリオと技術ポートフォリオとの整合性を図りつつ、他社の知財(特許)ポートフォリオと比較・分析することにより、事業部門や研究開発部門に新たな研究開発テーマを提案することが重要である。とすると、技術的な分析に偏りがちな研究開発の企画段階の検討に知財部門が参画して、開発ロードマップに対応する知財ロードマップを提示し、知財面からの彼我の研究開発のポテンシャルの評価や知財の分析に基づく戦略的な研究開発テーマを提言することが重要である。

特に、事業の成長性や採算性を予測するといった、従来の知財部門の固有領域ではない領域にも踏み込んで、知的財産という切り口から、斬新でチャレンジングな提案をしていくことが肝要である。

5. 1. 4 知的財産が知的資産経営に貢献するプロセスの可視化と開示

これまでみてきたように、知財部門の業務拡大には目覚しいものがあるが、経営から知的財産の貢献や成果を具体的あるいは定量的に示せと問われたときに、説明に苦慮した経験をお持ちの方も少なくないのではなかろうか。知的財産の貢献といっても、通常は事業活動や研究開発活動の一連の中で成果が出ているため、知的財産だけを取り出して評価し、説明することは難しい。不幸にも訴訟で負けて多額の損害賠償を支払わなければならないような例外的なケースを除いては。

ライセンス収入や知的資産事業部として事業収益を経営にコミットしている会社にあつては、その実績をもって貢献を示すことも可能である。しかしながら、本調査でも分かるように、そのような企業は未だ少なく(実施スコア1.9)、また、自己創設の知的財産を測る会計制度も確立されていない現状では、知財の貢献を金目で換算することは容易ではないというのが偽らざる実態であろう。

では、どのように経営に対して説明したらよいのか。経営者は経営資源(人材、設備、資金等)を投入する際には、当然のことであるが、それを上回るリターンを期待し、要求する。これまでは、これだけの特許を出願し、維持するためにはこれだけの経営資源が必要であるとか、競合他社との競争に打ち勝つためには、同等以上の特許が必要であるとか、あるいは、この製品を差別化するためにはこれだけの特許網が必要であるという定性的な説明で経営者は納得し、了承してきたかも知れない。

しかし、これからの知的資産経営の時代においては、各企業において自らの強みの源泉となっている知的財産を含めた知的資産の観点から整理し、それぞれの資産の持つポテンシャルをどのように組み合わせて、どのような活動を行うことにより、どれだけの企業価値を増大させることができるかについて可視的に示すことを考えてみてはどうだろうか。これからの知財部門は、企業価値向上のストーリーやプロセスを可視化して、知的資産経営への貢献の進捗を確認することにより、より効率的・効果的に企業価値を向上させることが求められている。

また、そのストーリー(知的資産経営報告書)を主として知財の側面から整理して投資家を含むステークホルダーに提示することによって、従来にはなかった視点で企業評価を受けることや、さらに進んで企業とステークホルダー間の緊張感あるインターアクションによって、価値

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

増大のプロセスの好循環が生まれることが期待される。

5.2 知財業務の本質とは～知的財産マネジメントのすすめ～

このように見てくると、知財部門の仕事は、幾重にも重なったマネジメントから構成されているといえるのではないだろうか。

例えば、研究者の発明のインセンティブ向上のためには、優秀な特許が生まれたときの褒め方や、さらにそれが事業に貢献し、企業業績を押し上げたときに、その情報をフィードバックして研究者に具体的に伝えることが重要である。

次に、事業部門に対しては、提供された研究開発費や知的財産費用から、どのような知的財産が生まれ、どのように生産や製品をプロテクトし、また、他社との差別化の状況を持続することによって、どれだけの利益を積み増したかを説明する責任がある。

さらに、経営者に対しては、他社のR&Dの動向や知財の分析から、有望な事業分野に自社の強みである知的資産（研究開発のポテンシャル、知的財産権、ブランド等）をどのように組み合わせ活用したら、どれだけの競争優位の状況が持続できるか、提言することが求められている。

これからの知財部門は、こうした企業価値向上のマネジメントの一端を担うべきであるし、担うことを求められている。知的資産を重視した経営における知財部門の業務の要諦は「知的財産マネジメント」にあることを強調したい。

他方、企業調査でも明らかなように、知財部門は、事業部門や研究開発部門と関わる中で、その役割や存在意義をより大きく発揮する。知財部門はその存在の原点に立ち帰って、縁の下の力持ち的な仕事が重要であることも忘れてはならない。

また、同時にマネジメントの基本が人材育成

にあることも改めて認識させられるものであった。

最後に、事業戦略、研究開発戦略と知財戦略が三味一体となった経営の中で、会社の競争力の源泉となっている知的資産を的確に認識して活用する知的資産経営のイメージを図3「知的資産経営の概念図」として示す。

6. あとがき

企業は明らかに、経営戦略の軸足を企業内部にある資源の活性化に置きはじめている。しかも、活性化のために力を注ぐのは、カネやモノという形ある資産ではなく、技術革新を生み出す人や組織の力、ブランド力、知的財産等の「形がなく目に見えない資産＝インタンジブル・アセット」に対してである。

空間と時間、知識のボーダーレス化が加速する中で、新しい価値創造を行う組織は、自社の暗黙知も含めた知的資産を保護しつつ、適切な知識を必要に応じてすばやく入手し、転換し、活用できる柔軟性が従来以上に求められるようになりつつある。

本論説においては、「他社に真似できない何かを持っている」という知的資産経営の必要性を認識し、知財部門の業務の広がりをもとに、その内容を知的資産別に解説してきた。ただ、知的資産は目に見えない無形の資産であるだけに、企業人にとっても、また、知財部門にとっても、具体的に何なのかを理解することが非常に難しいものである。

そこで、知的資産の理解を深めるために、第1章で「知的資産のイメージ」を葡萄の木に見立てて提示した。現在たわわになっている果実（葡萄の実）は、企業の業績・企業活動の結果である。これからは、企業が自らの強みを維持・強化し、提供する商品サービスの個性を伸ばして、他社との差別化を行うこと、これを自社の競争軸と認識して「差別化の状況の継続」

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

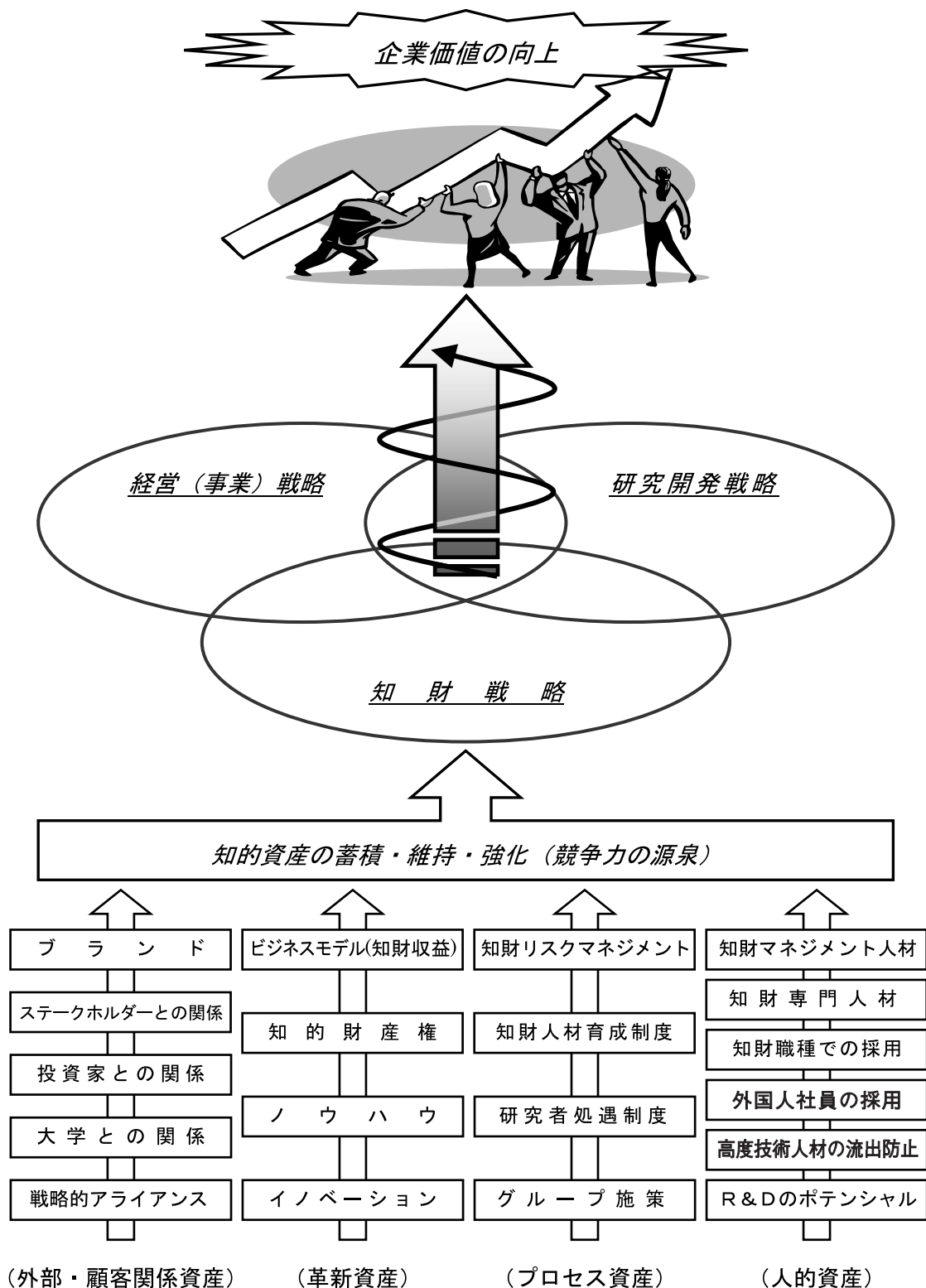


図3 知的資産経営の概念図

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

をし続ける経営が特に重要である。

「知的資産のイメージ」にしたがってこの経営の内容を紐解くと、他の木（競合会社）になる果実とは一味も二味も違う、プレミアムを持った味で差別化し、この味を持続的に維持し続けるためには、燦燦とふりそそぐ太陽や、恵みの雨、栄養価の高い肥やし等が必要であり、いわば、これらが知的資産にあたる。特に、知的財産を含む革新資産を、栄養価の高い肥やしと見立てるならば、この肥やしのチッ素・リン酸・カリの配合比率や、施す量・タイミングを調整することにより、葡萄の実をプレミアムにすることが可能になり、お客様にご満足いただける葡萄を提供し続けることができる。また、太陽や雨の恵みも、果実の成熟する度合いに合わせて、適切にコントロールされることが必要で、時には人為的になされるコントロールの方法も知的資産とみなすこともできる。

すなわち、知財部門が企てる戦略によって、企業の「差別化の状況の継続」が推し量れ、その価値観や行動が市場をはじめとするステークホルダーに評価される結果になる。

知財部門の業務は、本論説の第2章の表3で示した知的財産報告書に見られる知的資産経営に関する記載の事例や、本調査の結果でも明らかかなように、あらゆる知的資産へと広がりを見せており、今後ますます拡大する方向にあると考える。

言い換えると、これからの知的資産経営時代において、知財部門は、経営戦略・技術戦略のあらゆる場面で中心的な立場で活動するチャンスが生まれてきている。この状況を活かし、企業価値向上にうまく結びつけてこそ、知財部門の存在価値が大きくなると考える。

さらには、これらを支える経営センスを持った人材＝人財や知的財産マネジメントが必要なことはいうまでもない。見方を変えると、知財部門の戦略をはじめとする舵取りが、企業の命

運を握ると言っても過言ではない。

すなわち、企業競争力強化のために、知財部門が知的資産のあらゆる業務に深く関与し、企業経営になくてはならない存在になることを目指すべきである。

ぜひ、本論説を参考とされ、自社の知財部門の業務をいかに拡大していくのかを検証し、関係部門、特に経営部門と十分な吟味をされることを切望する。

最後に、本稿をまとめるにあたり、本調査に迅速にご協力いただいた日本知的財産協会知的財産管理第1・第2委員会のメンバー各位に心から謝意を表したい。

なお、本稿は次の2005年度当委員会メンバーが担当した：北尾善一（小委員長，オムロン）、清水尚人（小委員長補佐，新日本製鐵）、石島 尚（リコー）、伊藤嘉文（セイコーエプソン）、太田秀彦（竹中工務店）、川添健実（住友金属鉱山）、久津谷修一（セイコーインスツル）、小林 隆（大和証券グループ本社）、霜田 進（インフォコム）、鈴木央樹（大日本印刷）、伊達正純（味の素）、椿 正俊（富士通）、富岡史城（石川島播磨重工）、森平英也（古河電気工業）

注 記

- 1) 本稿における知的資産経営の概念は、『通商白書2004』第2章第1節pp.60～80、産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会「中間報告書」（平成17年8月12日）pp.1～18 <http://www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g50610a51j.pdf>等を参考にした。
- 2) 知的財産管理第2委員会第1小委員会「企業における知的財産情報開示の在り方」『知財管理』、Vol.55, No.2 pp.207～219, 2005.
- 3) <http://www.meti.go.jp/press/20051014003/20051014003.html>を参照。
- 4) B. Lev, “Intangibles, Management, Measurement, and Reporting”, The Brookings Institution Press, 2001.
- 5) リーフ・エドビンソン、マイケル・S・マロー

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

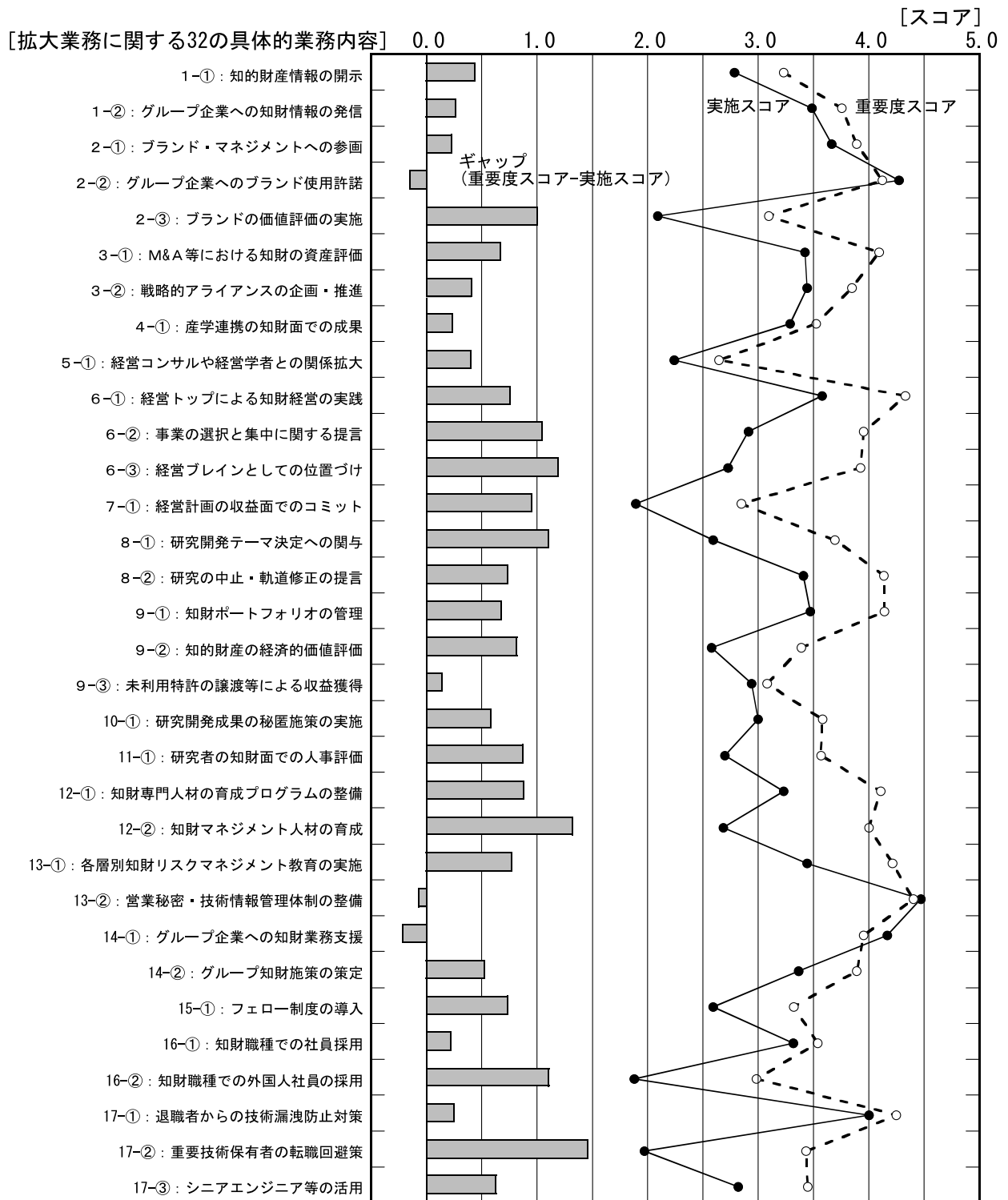
- ン、高橋透訳『インテレクチュアル・キャピタル（知的資本）－企業の知力を測るナレッジ・マネジメントの新財務指標』、日本能率協会マネジメントセンター、1999.
- 6) 1998年にEUで発足したMEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Managementプロジェクトの略称。
 - 7) 2001年より欧州で始まったPolicy making, Reporting and measurement, Intangibles, Skills development, Managementプロジェクトの略称。
 - 8) Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Intellectual Capital Statements - The New Guideline”, 2003.
 - 9) German Federal Ministry of Economics and Labor, “Intellectual Capital Statement - Made in Germany, Guideline 1.0 on the preparation of an intellectual capital statements”.
 - 10) Accounting Standards Board, Reporting Standard 1, Operating and Financial Review, 2005.
 - 11) German Accounting Standard 15, 2005.
 - 12) American Institute of Certified Public Accountantsの略称。
 - 13) Financial Accounting Standards Boardの略称。
 - 14) 例えば、伊丹敬之『新・経営戦略の論理』、日本経済新聞社、1984では、見えざる資産が論じられている。
 - 15) <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004895/>を参照。
 - 16) <http://www.siemens.de/index.jsp>を参照。
 - 17) このような分析を行った先行研究として；古賀智敏『知的資産の会計－マネジメントと測定・開示のインターアクション』、東洋経済新報社、2005.
 - 18) 出典は、「2005年度における知的財産情報開示の概況」『知財管理』、Vol.56, No. 2, p284, 2006.の別表を参照。
 - 19) 知的財産情報開示指針では、10の開示項目を推奨している。前掲注15)を参照。
 - 20) 4つの業種への振り分けは、当小委員会が独自に行った。
 - 21) 例えば、企業実務からの提言；「経営に資する知財人材の確保－知財人材のギャップをどう埋めるのか－」『知財管理』、Vol.55, No.13 pp.1967～1979, 2005.



別表 拡大業務に関する調査内容

顧客・外部関係資産	1. 知的財産情報の開示	①知財報告書の発行、アニュアルレポート等で知的財産情報を開示していますか。		
		②グループ企業に知的財産情報を発信していますか。		
	2. ブランド・マネジメントへの関与	①広報部門・ブランド戦略部門と共に、ブランド（コーポレート・ブランド、製品ブランド）のマネジメントに参画していますか。		
		②グループ企業に対して、ブランドの使用許諾を行っていますか。		
		③ブランドの価値測定（時価総額に占めるブランド価値等）を行っていますか。		
顧客・外部関係資産	3. M&A（企業買収・合併）、アライアンス（技術提携）への関与	①M&A等における知的財産のデュー・デリジェンス（資産評価）を行ったことがありますか。		
		②他社とのアライアンス（技術提携）を企画・推進していますか。		
	4. 産学連携の知的財産面での成果	①産学連携の研究成果は、知的財産面で高く評価できるレベルに達していますか。		
	5. 外部専門家の活用拡大	①知財戦略の評価や知的資産の測定等において、コンサルティング会社（会計事務所）や経営学者等との関わりが広がりましたか。		
	構造的資産	革新（イノベーション）資産	6. 経営トップによる知財経営の実践	①経営トップは、知財経営*を実践していますか。*経営トップが知的財産の重要性を社内外に表明したり、知財戦略を語るなど経営戦略に組み込まれていること
			②知的財産部門は、事業の選択・集中の方針策定、事業戦略の見直しに関する提言をしていますか。	
			③知的財産部門は、社内で経営ブレインとして位置づけられていますか。	
組織資産		7. 経営計画へのコミットメント	①知的財産（知的資産）事業部門として、会社の中長期経営計画に収益額をコミットしていますか（プロフィットセンターとして位置づけられているか）。	
		8. 研究開発計画への関与	①研究開発テーマを提案し、その決定に関与していますか。	
			②開発中の研究の中止や軌道修正を提言していますか。	
		9. 知的財産の資産管理・価値評価	①知的財産の最適なポートフォリオ管理（資産管理）を行っていますか。	
			②知的財産の経済的価値評価を行っていますか。	
			③未利用特許については、積極的な譲渡・ライセンスによる収益獲得を行っていますか。	
		10. 研究開発成果の秘匿施策	①戦略的に特許化せず、秘匿する知財施策を採っていますか。	
		プロセス資産	11. 研究開発者の人事施策への関与	①研究者やエンジニアの人事考課に知財面の評価を織り込んだ制度を採用していますか。
			12. 知財人材の育成	①知財専門人材の育成プログラム（ローテーションを含む）が整備されていますか。
				②経営的センスを持った参謀型の知財人材（知財マネジメント人材）を育成していますか。
			13. 知財リスクマネジメントの推進	①各層（経営者、管理職、技術職、営業職）別の知財リスクマネジメント教育を行っていますか。
	②営業秘密・技術情報管理体制（規程、全社委員会等）が整備されていますか。			
人的資産	14. グループとしての知的財産活動	①グループ会社への知財業務支援（知財権の管理、職務発明規程、知財管理システム提供等）を行っていますか。		
		②グループとしての知財施策の策定・共有がなされていますか。		
	15. R&Dのポテンシャル向上への寄与	①フェロー制度（研究者の役員並処遇制度）等を導入していますか。		
	16. 知的財産職種での社員の採用	①知財職種での社員採用（インターンシップ等を活用した採用を含む。）を行っていますか。		
		②知財職種で外国人・外国人学生の採用（本社採用）を行っていますか。		
	17. 人に化体した技術流出の防止	①退職者の技術漏洩防止対策を採っていますか。		
		②重要技術・ノウハウ保有者の雇用保障や厚遇による転職回避策を採っていますか。		
		③団塊の世代の大量退職（2007年問題）を迎えるにあたり、技術の伝承対策、シニア（退職）エンジニアの活用等の施策を講じていますか。		

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。



別図 調査結果の全体概要

(原稿受領日 2006年1月19日)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

