

知財活動のコスト・パフォーマンスに関する研究

——真に“経営に資する”知財活動を目指して——

知的財産マネジメント
第1委員会第2小委員会*

抄 録 すべての企業活動の最終目的は「利益」の追求にある。知財部門も例外ではなく、全ての部門のベクトルは「利益」の追求で一致しているはずである。しかし、経営層から『知財部門には莫大な投資をしているが、知財活動の効果は出ているのか?』と尋ねられたら、知財部門長は経営層が期待している回答を返せるのだろうか? 知財活動を評価する既存のコスト・パフォーマンス指標は経営層が求める回答ではない。経営層が期待する回答を提供するには、知財活動のコスト・パフォーマンスを測定する新たな方法が必要である。

本論説では、知財活動のコスト・パフォーマンスを測定する指標として「顧客満足度」を提案する。まず、顧客は誰か、顧客が期待する知財活動とは何か、そして、期待に対する顧客の満足度をどのように測定するか、その方法を紹介する。そして、最後に、知財活動のコスト・パフォーマンス向上のための「部門長心得3箇条」について提言を行う。

目 次

1. はじめに
2. これまでの知財活動のコスト・パフォーマンス分析
 2. 1 コスト・パフォーマンスの定義
 2. 2 知財部門のコスト分析
 2. 3 知財分野での既存のパフォーマンス分析
 2. 4 知財分野での既存のコスト・パフォーマンス分析
 2. 5 これまでの知財活動のコスト・パフォーマンス分析についての考察
3. 知財活動のコスト・パフォーマンスに関する提案
 3. 1 当小委員会の提案
 3. 2 顧客の定義
 3. 3 顧客の期待
 3. 4 顧客満足度の測定方法
 3. 5 パフォーマンスを表す参考になる他の指標
 3. 6 天使のサイクルによるコスト・パフォーマンスの向上
4. おわりに

1. はじめに

『知財部門には莫大な投資をしているが、知財活動の効果は出ているのか?』と経営層から尋ねられたら、知財部門長はどのように答えるであろうか? この種の質問には2つの意味が込められている。1つは“知財部門への投資が効果を上げていないのではないか”という疑念。もう1つは“投資額はわかるのだがその効果ははっきりと把握できていない”という不満である。

『研究開発型企业にとって知財活動を縮小することは将来に禍根を残すことになるので、このままの出願件数の維持が必要です』と、明確な根拠も無く現状の知財活動の継続を訴えるか? それとも『新聞や経済雑誌において“知財

* 2009年度 The Second Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

優良企業”としてリストアップされており、高い評価を受けているので安心して下さい』『特許査定率は業界トップですのでよくやっていると』と、外部評価を根拠として知財活動の成果を訴えるか？はたしてこれらの回答は経営層の期待していた回答であろうか？

すべての企業活動の最終目的は「利益」の追求にある。知財部門を含め、企業内の全ての部門のベクトルは「利益」の追求で一致しているはずである。尚、利益とは賃貸収入のような営業外利益でも、また資産売却のような特別利益でもない、定款に書かれた本業の「営業利益」である。

「出願件数」「特許査定率」「業界の知財ランキング」で上位になることが企業の最終目的と一致、または、少なくとも相関関係があるのであればよいのだが、そうでなければ、その類の指標を用いた回答は、回答になっていないといわざるを得ない。

本論説では、企業の知財活動に期待されるコスト・パフォーマンス、そして、その測定法に焦点を当て、既存の知財活動のコスト・パフォーマンス指標の妥当性を検討すると共に、当小委員会が“望ましい”と考えるコスト・パフォーマンス測定方法を紹介する。

2. これまでの知財活動のコスト・パフォーマンス分析

2.1 コスト・パフォーマンスの定義

三省堂大辞林には、「コスト」は「費用」、
「パフォーマンス」は「性能、機能、効率」、
「コスト・パフォーマンス (cost performance)」は「財・サービスに支出した費用に対する、それによって得られた満足度の割合」と定義されていた。

コスト・パフォーマンスを一般的な日常生活で考えてみると、購入物件（商品やサービスな

ど）の価格が、満足度や機能などの価値に見合っているかどうかを表現する場合に使われている。即ち、商品やサービスの絶対的な質のみを考えているわけではなく、価格に比べて良いか悪いかという相対的に評価され、判断される。さらに、評価に当たっては、購入者（顧客）の購入目的、購入物件に対する期待等の主観的要素が大きく影響を与える。購入者ではない第三者による評価は、時として購入者の主観に影響を与えることはあるが、かならずしも支配的なファクターとはならない。例えば、世間で評価の高い高級品であってもコスト・パフォーマンスが悪いと評価する場合があります、逆に廉価品でもコスト・パフォーマンスが良いと評価する場合があります。即ち、「コスト・パフォーマンスが良い」と第三者（たとえ専門誌やその分野の権威といわれる人）が紹介しているものであったとしても、実際の購入者にとってかならずしもコスト・パフォーマンスが良いものとは限らない。

2.2 知財部門のコスト分析¹⁾

当委員会の前身である知的財産管理委員会において、知財部門のコスト構造分析が試みられていた。変動の大きなロイヤリティ費用が除かれているが、大きく分類すると、①出願系（国内外）、②係争系、③調査系、④情報系、⑤報償系、⑥管理系、の6つのカテゴリーに分けられる。ロイヤリティ費用を除くと、知財部門のコストは大部分が労務費（人件費）と外部費用（出願・権利化費用、特許維持年金、事務所料金等）となっているのが現状である。

当小委員会では、知財部門のコスト分析についてこれ以上の研究は省略する。

2. 3 知財分野での既存のパフォーマンス分析

(1) 知的財産権の価値を評価する指標

知的財産権の価値を評価する指標として、以下のような手法が提案されている。

1) コストアプローチ法²⁾

技術開発から知的財産権の権利化もしくは知的財産権の購入に要した費用とその維持年金の合計を価値と考え、基本的に知的財産権の将来価値をその原価で評価する方法である。資本財と同様に客観的な評価ができ、また毎年の減価償却も可能で税務会計とのマッチングも可能である。

2) インカムアプローチ法²⁾

知的財産権を使用した商品が将来生み出すキャッシュフローの知的財産権貢献部分を現在の価値に割り引いて評価するもので、割り引く方法にディスカウントキャッシュフロー (DCF) 法やリアルオプション法などがあり、ベンチャー起業が知的財産権を担保にした資金融資を受ける場合や知的財産権そのものの売買に適用される。

3) マーケットアプローチ法²⁾

自社・他社における過去の類似取引や売買あるいは類似分野の知的財産権の価値から類推する方法であり、客観性が高い方法である。

4) スコアアプローチ法²⁾

特許出願における特許の重要度評価、特許の棚卸などに用いられる手法で技術の独創性、市場性、権利の強さなどの評価項目を設け評価者の主観に基づき点数化する定性的な評価法である。このため、評価は容易ではあるが、評価項目やそのウエイト付けの客観性に課題がある。

5) YK値 (YKS手法)

YKS手法は、競争相手が感じる事業障害度合いを表わすもので、独占排他力を測定する手法として工藤一郎国際特許事務所³⁾が提案し

た。事業障害となる特許に対して費やしたコストを現在価値に割り引いたYK値で評価する考え方である。この手法では、発明が特許となり消滅するまでに、第三者から起こされる様々なアクションを事業障害と捉え、その度合いを評価する。YK値の算出方法は、①閲覧請求、無効審判などのアクション項目の抽出、②第三者がアクションに投じたコスト比で加重したYKポイントの算出、③技術価値の陳腐化率をYKポイントに乗じて現在価値への割引を行い、YK値が算出される⁴⁾。

6) パテントスコア

パテントスコアは、難しい特許のデューデリジェンスの1次スクリーニング、等に(株)パテント・リザルト社⁵⁾が提供している手法で、特許の質に基づく保有特許の棚卸や発明者評価に利用できる指標である。パテントスコアは、特許庁から提供される経過情報などを基に、当該特許と技術分野別母集団の特許群について、以下の3つの評価、①経過情報に基づく評価 (出願人、審査官、競合他社のアクション)、②明細書中の特許を特徴づける数値パラメータに基づく評価 (請求項数、図表数、明細書の文書量等)、③類似抽出母集団の特性分析やキーワード分析手法 (テキストマイニング技術を利用した文書ベクトル解析手法) を用いた評価、を組み合わせることで個別特許の質の高さ (注目度) を得点化、格付けする指標である。

7) PCI® (Patent Competency Index) (特許の数値化指標)

PCI®は、インテクストラ(株)⁶⁾が開発した指標で、特許情報を「技術の注目度 (外部の注目度)」、「技術の重要度 (自社の注力度)」、「技術の広さ深さ」、「技術の権利状態」という4つの視点で整理、数値化を行い、コンサルティングを通じて培われた独自のロジックにより数値化指標として算出している。算出されたPCI®をもとに、企業ごとの動向、技術力分析や特定技

術分野での動向分析等を行うことができる。また、PCI®を含むシステム「StraVision®」には、その他、データ管理（自動更新）、特許ポートフォリオ分析等を行う機能がある。

(2) 知財活動を評価する指標

1) 知的財産活動調査結果⁷⁾

特許庁では毎年、「知的財産活動調査結果」を公表している。この資料は、日本国内の企業、大学等の知財担当者数の推移、知財活動費（出願系費用、補償金、人件費、その他）、国内全体及び業種別の特許権、意匠権及び商標権所有件数等を指標とし、我が国の知的財産活動の実態を把握することを目的として作成されたものである。

2) KPI（重要業績指標）

KPIは、知財目標や知財戦略を実現するために設定した業務プロセスをモニタリングするための指標であり、知財部門内での活動状況の把握や経営層への報告の指標として利用されている。当委員会においても、昨年度の研究テーマで取り上げられ、論説「知財マネジメントの重要業績指標（KPI）」⁸⁾としてまとめられている。上記論説では、出願件数や特許査定率などの一般的な知財活動の指標や、弱点補強出願／強点強化出願の完遂度合いなどの知財戦略に対応したKPIの事例が示されている。

3) EVM（Earned Value Management）⁹⁾

EVMは、プロジェクトの進捗や作業パフォーマンスを金銭的に表現し、作業の進捗度や達成度を表す管理手法である。この手法では、現時点までに完成した成果物の「出来高実績値（EV）」と「出来高計画値（PV）」との差異SV（ $=EV - PV$ ）、及び実際に投入したコストの「コスト実績値（AC）」と「出来高実績値（EV）」との差異CV（ $=EV - AC$ ）で作業の進捗度や達成度を評価するものである。

4) マクロベースの知的財産戦略指標¹⁰⁾

経済産業省知的財産政策室が提案した指標で、研究開発・経済・知財の各パフォーマンス指標（表1）を用いて、知財立国としての日本のレベルを、世界の主要国と比較して判断するための指標である。

表1 マクロベースの知的財産戦略指標

指標	項目
研究パフォーマンス	①研究者一人当たり研究開発費 ②研究開発費集約度 ③研究者比率 ④研究開発費効率
経営パフォーマンス	①就業者一人当たりGDP ②TFP（全要素生産性）
知財パフォーマンス	①特許生産性 ②特許収益性

5) ミクロベースの知的財産戦略指標¹⁰⁾

経済産業省知的財産政策室が提案した指標で、知財経営を測るための最適な指標（第一有効指標）である。第一有効指標は、表2の①～⑤を説明変数、修正ROA及びトービンのQ（時価簿価比率）を目的変数とする構造式を設定し、重回帰分析を利用して業界ごとで求められる。

表2 ミクロベースの知的財産戦略指標

指標	項目
説明変数	①総資産研究開発費比率 ②特許取得生産性 ③登録件数累計 ④加重特許集中度 ⑤最重要分野出願シェア

6) 企業内における知的財産マネジメントのための知的財産戦略指標¹⁰⁾

経済産業省知的財産政策室が提案した知財パフォーマンスを測るための指標（表3）で、数

量的判断が可能な指標および数量的判断が困難な指標、の2つの指標である。

表3 知的財産マネジメントのための知的財産戦略指標

指標	項目
数量的判断が可能な指標	①売上高
	②出願特許の量
	③データベース活用頻度
	④トータルの知財収支、等
数量的判断が困難な指標	①出願特許の事業貢献価値
	②特許ツリー作成錬度
	③知財担当者満足度
	④明細書改善度、等

2. 4 知財分野での既存のコスト・パフォーマンス分析

知財活動のコスト・パフォーマンスを評価する指標として、知的財産及び知財活動成果の経営への貢献が見える知的財産評価指標を独自提案している企業がある。

武田薬品工業(株)は知財部門の業績評価指標の1つとして、知財活動の貢献を費用対効果の観点から算出した活動付加価値率（活動付加価値総額÷知財部門総経費）を導入している。武田薬品工業(株)は、知財活動のパフォーマンスを自社の製品売上への貢献や実施料収入といった基本収益と、第三者特許権・実用新案権・意匠権・商標権の侵害回避、新規取得特許権の活用による侵害排除・けん制・抑止効果、技術情報調査活動に基づく研究支援による貢献といった成果収益とを加算した活動付加価値総額として金額で算出している。但し、基本収益と成果収益のうち、貢献による収益は金額換算により算出している¹¹⁾。

また、(株)日立製作所においても、特許の費用対効果の数値化による特許活動の効率化を目的

に特許活用度指標を導入していた。特許活用度指標は、{特許料収入+クロス効果金額+(戦略的活用による貢献額)+社内実施効果金額}÷(知財関係費用)で算出している。つまり、(株)日立製作所も特許料収入以外の知財活動のパフォーマンス（クロス効果、戦略的活用による貢献、及び社内実施効果）を金額換算している¹¹⁾。

一方、当委員会においても一昨年度に知的財産評価指標（知的財産経営指標と知的財産活動指標）を提案している。知的財産経営指標は、事業単位で、①知的財産を活用した売上拡大と利益貢献、②知財活動の生産性向上とローコストオペレーション、を8つの評価項目に分けて評価したもので、経営者の期待と繋がる最上位の評価指標で、社内の他の企業活動と比較するために金額換算されている。また、知的財産活動指標は、金額で捉えられる指標と、金額で捉えられない指標（プロセス指標）及び日常の管理データ（基礎データ）からなり、日常の知財活動そのものや、その活動の中で取得・更新されていくデータである¹¹⁾。

2. 5 これまでの知財活動のコスト・パフォーマンス分析についての考察

(1) 知的財産権の価値を評価する指標について

コストアプローチ法、インカムアプローチ法及びマーケットアプローチ法の3手法は、経済学や会計学などの手法を用いて知的財産権の資産価値を評価するもので、見えない資産、即ち、非財務項目である知的財産権を財務項目で見える資産にしようとするものである。次に、スコアアプローチ法、YK値、パテントスコア及びPCI®の4手法は、「権利の強さ」、「排他性」、「リスク性」、「外部の注目度」、「技術」など、知財部門の得意とする評価項目を取り上げて、知的財産権の質的価値を評価したものである。

これら7つの手法は、知財活動成果の一部で

ある知的財産権の資産価値または質的価値を評価する場合には役に立つ指標であるが、知財活動全体のコスト・パフォーマンスを評価する指標としては適していないとの結論に達した。

(2) 知財活動を評価する指標について

「知的財産活動調査結果」は、調査目的、内容等から、知財活動のパフォーマンスを評価する指標には適していない。

次に、KPIとEVMは、設定が可能な数値目標に対する進捗で活動状況を管理する指標である。しかし、知財活動には数値目標を設定できない活動があり、KPIとEVMにはそれが含まれていないことから、知財活動全体のパフォーマンスを評価する指標にはなりえない。

また、経済産業省が提案している3つの知的財産戦略指標は、マクロベース指標やミクロベース指標は、日本の知財レベルや企業の知財経営を見るために提案された指標で、知財活動のパフォーマンスを評価できない。また、知的財産マネジメント指標は、知財戦略を実現するための業務プロセスの状態を表す指標であるが、具体性に欠け、知財活動のパフォーマンスを評価する指標としては利用できない。

以上のように、知財活動を評価する指標は、知財活動全体のコスト・パフォーマンスを評価する指標ではないとの結論に達した。

(3) 知財分野での既存のコスト・パフォーマンス分析について

知財活動のコスト・パフォーマンスを評価するため、武田薬品工業(株)は活動付加価値率、(株)日立製作所は特許活用度指標という指標を用いて数値化している。いずれの指標も、知財活動を金額換算した値を用いてコスト・パフォーマンスを算出しているが、両社とも会社独自の指標のため、目的及び金額換算の根拠が異なり、他の会社にそのまま当てはめることは困難である。

また、当委員会で過去に提案した知的財産評価指標も金額換算できない知財活動のパフォーマンスを金額換算することを試みているが、金額換算方法がかならずしも明確でなく、各社共通(ユニバーサル)の指標として採用するにはさらに解決しなければならない課題があった。

実際に、いくつかの企業にインタビューした結果から、「知財活動のコスト・パフォーマンスをどのように測っていますか」との問いかけに、数多い指標の中で他社と比較できる出願件数とロイヤリティ収入は1つの指標にしているにすぎないと答えられた企業や、知財総経費に対する事業貢献度を算出している企業があった。また、知財活動をゼロにした時の知財貢献額を算出(免除ロイヤリティ法)して投資対効果を出している企業もあった。

以上のように、知財分野での既存のコスト・パフォーマンスを評価する指標は、知財活動のコスト・パフォーマンスを評価するユニバーサルな指標ではないとの結論に達した。

今回、文献調査と企業インタビューの両面から、知財活動のコスト・パフォーマンスを評価する指標について議論してきたが、結果として、当小委員会は、既存の指標には、真に知財活動のコスト・パフォーマンスを評価するのに適したユニバーサルな指標は存在しないとの結論に達し、新たな望ましい指標を検討する中で辿り着いた解について次章で紹介する。

3. 知財活動のコスト・パフォーマンスに関する提案

3.1 当小委員会の提案

当小委員会は、知財活動のコスト・パフォーマンスを測定するユニバーサルな指標として、「顧客満足度」を提案する(図1)。コスト・パフォーマンスの定義に立ち返れば、コスト・パフォーマンスの良し悪しというのは、投資者

(顧客)が、投資した費用に対して、どれだけの満足度が得られたか、ということであり、これは、即ち「顧客満足度」に他ならないと考えるからである。

前章において、個々の知的財産権を評価する指標、及び、企業の知的財産活動を評価する指標を紹介してきたが、評価には知財の専門的な経験と知識が必要となる。つまり、提案されている既存の指標は、知財部門の視点でしか評価していないといえる。知財部門が自らのパフォーマンスを評価する一つの指標としてそれらを利用することには意味があるが、知財部門以外の者にとっては理解しがたい内容であった。

知財活動のコスト・パフォーマンスを評価する際には、「誰が評価するか」が重要であり、評価者が理解できる観点、つまり、評価者の視点から評価を行わなければならない。

知財活動のコスト・パフォーマンス
『顧客満足度』で測る

図1 評価指標

3.2 顧客の定義

知財活動のコスト・パフォーマンスを評価する評価者は誰か？それは「顧客」である(図2)。

では、知財部門にとっての顧客とは誰になるのだろうか。一般的に知財部門の顧客は、発明部門としての開発部門、知的財産権を含めた経営資源を活用して実際に利益を生み出す事業部門、それらを束ねる経営者と考えられる。また、広い意味では、知財部門が日々の活動の中で接する経理部門や人事部門等も顧客と考えられるし、更には、一般消費者を含めたその企業のステークホルダー全てを顧客に含めて考えることもできる。加えて、知的財産権の権利期間を踏まえた長期的視点で捉えた場合、将来の経営者やステークホルダーが知財活動の本当の顧客と

考えることもできる。しかし、知財活動のコスト・パフォーマンス評価の観点では、顧客は、知財部門に直接投資した者、即ち、現在の「経営者」しかありえない。

知財活動の
コスト・パフォーマンス評価の観点
『顧客』 = 『経営者』

図2 顧客の定義

3.3 顧客の期待

顧客を満足させるためには、顧客がどのような思いで投資したかを理解し、顧客の思いに沿ったパフォーマンスを発揮することが非常に重要となる(図3)。企業内における知財活動の顧客である経営者は、知財活動に対してどのような期待を持って投資をしているのだろうか。

当小委員会では、企業の知財活動の“知”は、“血”に通じるところがあると考察する。企業(体)の隅々にまでいきわたり、各部門(各器官)が本来の目的を達成できるよう必要な情報・サポート(栄養・酸素)を提供し、他者からの権利行使(ウイルス等の侵入)に対しては徹底的に戦い、企業(人体)の健全なる活動(生命活動)を維持する役目を持つ。即ち、企業内に広く知財サービス(知財活動そのもの)を提供し、各事業活動が上手く進むような環境を知財面から構築することで、企業活動の最終目的である“利益”に貢献することが、経営者が期待する知財活動と考える。なお、一時的な特別利益を上げるために知的財産権等を商品として売却(売血)することも時としてあるが、

『顧客』の『期待』に沿った
知財活動の実践

図3 顧客の思い

少なくとも研究開発型の企業として本来の知財活動（生命活動）ではないと考える。

3. 4 顧客満足度の測定方法

経営者の満足度はどのように測ることができるだろうか。知財部門長は、日々の活動の中で経営者とコミュニケーションをとりながら業務を進めているはずである。経営者とのコミュニケーションが取れている状況においては、経営者が知財活動に満足しているかどうかは、経営者の言動や表情、態度から読み取れるはずである。万一、企業活動の最終目的である“利益”に知財活動が貢献していないと思う経営者がいれば、そのような知財部門長に対して文句を言わないわけがなく、また逆に、知財活動が企業としての利益に貢献できていると評価されている場合は賞賛の言葉があり、少なくとも、経営者から不満が出てくるようなことはないはずである。

顧客満足度の測定方法として、一般的には、アンケートやインタビュー等の形での顧客満足度調査が多用されているが、これは、顧客との直接のコミュニケーションがないケースで用いられるものであり、顧客である経営者と日々接する形で進められるはずである知財活動のコスト・パフォーマンスの測定には馴染まないものとする。上記の通り、顧客としっかり向き合っていれば、顧客満足度は顧客とのコミュニケーションの中から把握可能であるというのが当小委員会の基本的な考えである（図4）。

『顧客満足度』を測定するには
顧客とのコミュニケーションが重要

図4 コミュニケーションの重要性

そもそも知財活動は成果が見えにくく、またその性質上すぐには成果が現れないケースも多い。したがって、知財部門長が経営者とのコミュニケーションを怠るようなことがあれば、経

営者が直近の知財活動に不安を感じることもあるだろう。知財部門長は、経営者とのコミュニケーションの中で、自らが導き出した答えの適切さを経営者に納得してもらえるようにわかりやすく説明する責任がある。

知財部門が予算に見合うサービス、つまり知財部門がコストに見合った知財活動（パフォーマンス）をしているのであれば、知財部門への「投資」によって得られる経営上の「効果」は、他への投資によって得られる効果に比べて優れているはずである。たとえば、従業員2,000人、知財部門の経費予算が5億円の企業の場合、5億円の知財部門経費予算が、他の投資（例えば、2,000人の社員全員に25万円の追加ボーナスを払うとする）よりも大きな「効果」が得られると経営者が判断したときに、初めて知財部門に5億円の投資をする意義が生まれる。知財部門長は、知財部門への5億円の投資が、全社員への25万円の追加ボーナスよりもすぐれた投資であることを、自信を持って経営者に説明し、経営者の理解を得なければならない。経営者が知財部門長の説明に納得したなら、知財活動のコスト・パフォーマンスが良い判断されたということに他ならないと考える。

そもそも知財部門以外ではその適否を判断することが難しいことを経営者に納得してもらうためには、知財部門長の説明責任に加えて、知財部門が経営者からの信頼を得ていることが非常に重要となるはずである。言うまでもないが、信頼感というものは一朝一夕で獲得しえるものではなく、日々の活動の中で常に適切な対応をとり、その結果、経営者の予想を超える成果を出し続けることで生まれるものである。こういった日々の活動の積み重ねにより、経営者の信頼を得ている状態を作り上げることを知財部門長は目指すべきである。

本論説の検討に際し、顧客満足度の高い知財活動を展開できている企業は利益も上がってい

るはずであるとの推察の下、昨今の厳しい経済環境下においても好業績を上げている幾つかの企業の知財部門長を訪問してインタビューを行った。インタビューの中で、社内向けの知財報告書（白書）等を作成して経営者に知財活動の成果を説明（アピール）しているとの声や、各種の機会を捉えて経営層とのコミュニケーションを図ることを重要視しているとの声が各企業から聞かれたことは必然的なことと考える。

なお、上記を踏まえて誤解を恐れずに言えば、知財部門が経営者の信頼を得ている状況を前提に、知財部門が経営者のためを思ってその専門能力を駆使して活動しているなら、顧客満足度は、知財部門の「自己満足度」で計っても構わないのではないかと当小委員会は考える。このように、知財部門長は、日々の活動の積み重ねにより経営者の信頼を得た上で、常に最高のパフォーマンスを発揮しているという自負を持ってマネジメントにあたるのが重要である。

3. 5 パフォーマンスを表す参考になる他の指標

ところで、顧客の視点で知財活動のコスト・パフォーマンスを測るために、顧客満足度を測ることを提案したが、知財部門のサービス以外のサービスに関する論説においては、これに関連すると思われる記述が見受けられる。

たとえば、行政を評価する従来型の方法には、パフォーマンスを計るという視点が欠けており、公共サービスの評価指標は、最終的に価値を提供できたかどうか、つまり、国民の生活が向上したか、地域社会の生活の質が改善したかを見るべき、との指摘がある¹²⁾。これは、官公庁・公共機関が提供する公共サービスの評価についての指摘であるが、企業における知財活動のパフォーマンスが、出願件数、特許査定率、ロイヤリティ収支、等の知財部門内の指標で測られるケースが多い現状を考えると、組織のパ

フォーマンスをサービスの受け手、即ち顧客の視点で評価すべきとの指摘は、知財活動のコスト・パフォーマンス評価にも当てはまるものと思われる。知財部門がこれまで慣習的に用いてきた出願件数、特許査定率、ロイヤリティ収支、等の成果指標を盲目的に用いるのではなく、サービスの受け手である顧客の視点に立って、これまで用いてきた成果指標が適当であるか問い直す必要がある。

また、サービスは、その品質が客観的に示されがたく、顧客の主観、価値観に基づく評価がそのままサービスの価値となる傾向があるので、サービスの価値を顧客の期待度に対するその充足度、つまり「充足度／期待度」と定義する、との説がある¹³⁾。これは、製造業の製品の価値と対比してサービス業のサービスの価値を定義したものであるが、企業内において知財部門が経営者に提供するサービスに対しても転用可能な考えである。なぜなら、サービス業が顧客に提供するサービスと同様に、企業内において知財部門が提供する知財サービス（知財活動そのもの）も、客観的にはその品質が評価しがたく、経営者の主観、価値観に基づく評価が重要視されるべきと考えるからである。

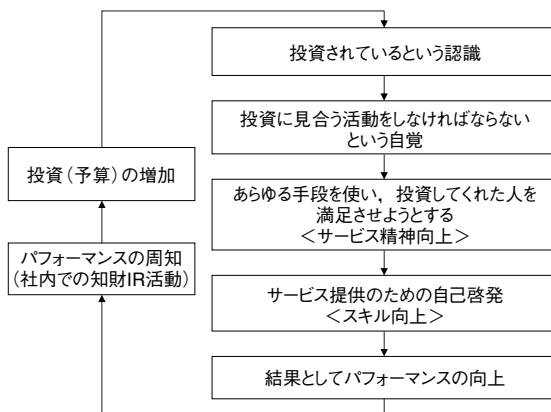
このように、行政サービスやサービス業がなすサービスを評価する際に、サービスの受け手である国民や顧客の視点を重視せよとの指摘は存在しており、知財活動のコスト・パフォーマンスの評価手法を研究する上で参考とすることができる。これらの論説を参考にすると、サービスの成果をサービスの受け手の立場・視点で評価するとの考えは、知財活動を含むサービス業務全般に広く適用可能な普遍的な真理であると思われる。

3. 6 天使のサイクルによるコスト・パフォーマンスの向上

顧客満足度を高めるためには、知財活動のコ

スト・パフォーマンスを上げる必要があり、その策として、ここでは「天使のサイクル」(図5)を回すマネジメントを提案する。

知財部門長は経営者から投資されていること、また、経営者の思いを認識し、部下に対し、これを伝え指導・教育していかなければならない。その結果、部下はその認識を持ち、その投資に見合う活動をしなければならないという自覚を持つようになり、あらゆる手段を使い投資してくれた経営者を満足させようというサービス精神を発揮するようになる。経営者を満足させるためには、個人のスキルを向上させることが必要になるので、部下一人一人が自己啓発に努め、個人のパフォーマンスを上げようとする。そのような連鎖によって、結果として知財活動のパフォーマンスが向上することになる。そして、その高くなった知財活動のパフォーマンスを知財部門長は社内で周知する活動を行うことにより、社内での評価が高まり、経営者からの信頼も厚くなる。その結果、知財部門への投資がさらに増加され、部下の意識のさらなる向上につながって、どんどんと良い方向に進んでいく。この好循環のサイクルを「天使のサイクル」と呼び、これによって知財活動のコスト・パフォーマンスの向上が増進していくと考えられる。



*IR:Investor Relations(投資家向け広報)

図5 天使のサイクル

一方、いったん投資が減額されてしまうと、部下には経営者からの投資が抑えられたという認識が高まり、その結果限られた範囲内で活動しなければならないという意識が働いてしまう。そして、投資内でのサービスの提供に終始することになり、サービス精神が低下していく。そうすると、投資してくれた経営者に喜ばれる納得のいくサービスの提供はできず働きがいも低下して、結果として個人のパフォーマンスが低下してしまう。そうすると、知財部門長は経営者に対して知財活動のパフォーマンスを満足いく形で説明することができなくなり、知財活動のコスト・パフォーマンスが下がる。その結果として、知財部門に対する投資がさらに減らされ、知財活動が停滞してしまうという悪循環になってしまう。この悪循環を「悪魔のサイクル」と呼び(図6)、これによって知財活動のコスト・パフォーマンスの低下が進む。

知財部門長は悪魔のサイクルを回避して、天使のサイクルを回すことにより、知財活動のコスト・パフォーマンス向上に努めなければならない。

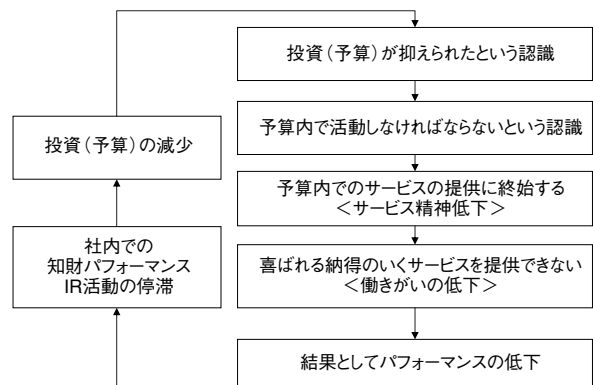


図6 悪魔のサイクル

4. おわりに

知財部門長は、企業内になぜ知財部門があり、また、知財部門に何が求められているかを原点に立ち返って考えれば、おのずとそのパーフォー

マンスの測定方法はわかるはずである。そして、自部門のパフォーマンスがわかれば、知財活動のコスト・パフォーマンスを向上させることも可能となる。

次の機会に経営者から『知財活動には莫大な投資をしているが、知財活動の効果は出ているのか?』と尋ねられたら、知財部門長には、『知財部門の全員が投資以上の効果をあげ、経営に資する知財活動ができています』と即答していただきたい。

当小委員会は、本論説の締めくくりとして、知財部門長に対して、以下の提言を行う。

<知財活動のコスト・パフォーマンス向上のための「部門長心得3箇条」>

- ① 知財部門にどれだけの「投資」がなされているか認識し、部下にも認識させる!
- ② 経営者の期待(思い)を理解し、部下にも理解させる!
- ③ 「投資」を上回る「効果」を上げているという自信を持ち、知財部門の「効果」を全社にアピールしろ!

最後に、本論説の作成にあたり、ご協力いただいた企業の各位に心から感謝の意を表す。

なお、本論説は、2009年度知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会のメンバーである、井上二三夫(小委員長:シスメックス)、内藤明(小委員長補佐:ダイキン工業)、角田祐輔(シンフォニアテクノロジー)、加藤朝美(三洋電機)、佐々木和之(パナソニック電気知的財産センター)、長瀬竜也(シャープ)、場本直志(村田製作所)、宮浦宏之(オムロン)、吉田隆治(不二製油)が執筆した。

注 記

- 1) 知的財産管理委員会第5小委員会, 知財コストの構造分析, 知財管理, Vol.51, No.11, pp.1759~1700 (2001)
- 2) 玉井誠一郎, 知識経済社会に対応した新しい知的財産モデルに関する研究, pp.32~34 (2006)
- 3) 工藤一郎国際特許事務所, 特許価値評価: YKS法, <http://www.kudopatent.com/> (最終参照日: 2010.3.15)
- 4) 工藤一郎, 相対的評価を利用した特許の金銭的価値評価手法, パテント, Vol.61, No.3, pp.49-54 (2008)
- 5) パテント・リザルト社, パテントスコア, <http://www.patentresult.co.jp/> (最終参照日: 2010.3.15)
- 6) インテクストラ社, システム・ソリューション「StraVision®」, <http://www.intechstra.com/> (最終参照日: 2010.3.15)
- 7) 特許庁, 産業財産権の現状と課題, 特許行政年次報告書2009年版
- 8) 知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会, 知財マネジメントの重要業績指標(KPI), 知財管理, Vol.59, No.8, pp.993~1007 (2009)
- 9) 情報処理振興事業協会, EVM活用型プロジェクト・マネジメント導入ガイドライン, pp.2~3 (2003)
- 10) 経済産業政策局知的財産政策室, 知的財産戦略指標の策定に向けた中間整理の公表, http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005290/index.html/ (最終参照日: 2010.3.15)
- 11) 知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会, 経営に資する知的財産評価指標の見える化, 知財管理, Vol.57, No.3, pp.409~423 (2007)
- 12) グレグ・バーストン, 「公共サービスの成果は『国民から見た価値』で計るべきだ」, <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Interview/20070308/264212/> (最終参照日: 2010.3.15)
- 13) 小野曜, 知財管理, vol.59, No.7, pp.783~791 (2009)

(原稿受領日: 2010年3月18日)