

## 知財評価のあり方と知財ビジネスの本質

多 喜 義 彦\*

**抄 録** 知財評価を自社の主観や人任せにするだけでは、どうしても過小評価になる危険性がある。知恵の結晶でもある知財を、企業にとって新しい価値に繋げることができるかどうか、それが知財評価の最も重要な視点である。また、企業が持つ足元の知財を再評価し、戦略的に活用することが、本当のプロパテントであり、そのためには「目利き」の存在が不可欠だ。従来型のパラダイムが崩壊する時代にあって、知財重視の経営戦略は、「第二創業」に繋がる新たなパラダイムになりつつある。そのためには、知財を単に計数化して評価するのではなく、活用するための知恵や汗を惜しまないことが大切ではないだろうか。

### 目 次

1. はじめに
2. 知財評価の必要性とその理解
  2. 1 評価はなぜ必要か
  2. 2 自己評価の危険性
  2. 3 特許の棚卸し
3. プロパテントの時代
  3. 1 新しいパラダイムへの壁
  3. 2 プロパテントの本質
4. 知財評価の現状
  4. 1 資金調達と投資商品
  4. 2 金銭評価を目指すアプローチ
  4. 3 不確実性の中での選択肢
5. 知財評価ビジネスの今後
  5. 1 知財の特性と評価の目的
  5. 2 知財評価の本質
  5. 3 壁を越えると新しい価値が見えてくる
  5. 4 取引の本質
6. 開発支援業のサービス
  6. 1 提携型の開発支援業
  6. 2 開発支援業のビジネスモデル
  6. 3 「第二創業」をプロデュースする
7. おわりに

### 1. はじめに

少年時代からの発明好きが昂じて、いつの間

にか知財を基軸にした企業経営のお手伝いをしている。プロパンガスの地震防災用の緊急遮断弁を開発し、「ナマズバルブ」の商標とともに、全国に普及するに至った商業ベースの発明は、私が大学2年生のときである<sup>1)</sup>。

結果として、その発明は、自動車産業の三次協力企業の新規事業となったのだから偶然とは恐ろしいものである。私は、最初の最初から、開発支援というこの道に踏み出していたのである。私の発明は、特許として登録された。そして当時、静岡県などが「大規模地震対策特別指定地域」の安全対策品目として設置を指導していたこともあり、プロパンガスのボンベ元栓につける安全バルブとして、急速に広まったのである。

今日に至るまでに、私が直接お手伝いした企業は、累計で100社を超えた<sup>2)</sup>。優良企業ばかりだった。開発に情熱を燃やし、いつも前向きだった。開発型で挑戦的ではあったが、やはり、自分達だけでそれほどうまくいくものではない。結果、私に色々相談してくれた。私自身はあ

\* システム・インテグレーション(株) 代表取締役社長  
Yoshihiko TAKI

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

まり意識してこなかったが、振り返ってみると、技術指導というよりは、開発型企業における、経営上の全ての問題解決についてお手伝いしていたように思う。そして、いつの間にかコンサルタントの道を歩いていた。

昨今、政府は知的財産権の重要性に気付き、産業界にはまだまだ多くのポテンシャルが眠っていることを知った。NHKの「クローズアップ現代」という番組が、私たちを初めて取材したのは1996年の頃である。番組を通じて私たちのやっていたことが、あたかも、未利用特許の流通だと思われ、その後の特許流通促進事業におけるモデルケースの一つとして評価して頂いた。

そして、今、知財評価について意見を述べてくれと言われることは大変光栄なことである。もちろん、私の意見は、数々の論客の方のご意見と異なるだろうし、現場しか知らない身で生意気に思われるかも知れない。

しかし、前もって申し上げておくが、私たちのできることは、あくまでも、現場での実体験を通じての、知財評価の必要性や方向性、あるべき姿などについて、率直な所見を申し上げることである。また、今まで私たちは何をしてきたのか、それらも解説してみたい。

学術的におかしいと思われる表現など、どうかご容赦頂きたいと思う。

また、いずれの評価手法も、何らかの意思決定に寄与するはずのもので、ありがちな、“数字遊び”になっていては意味がない。各手法が、現場の中でどのような必要性によって受け止められるものなのか。私たちがなりの見方であることを前提に、紹介させて頂く。

自身の経験以外には、何も話すべきものは無い。ただ、一つだけ間違いなく言っておきたいのは、人間のみがなし得る「知」を、軽々しく評価してしまうことだけは避けたいと思う。私たちが会えるアイデアや研究成果の大半は、非

常に長い時間をかけて築かれたものであり、類まれなる才能や経験から生まれた知恵の宝でもあり、情熱というエネルギーを限りなく振り絞った汗であったりするわけだ。そんなところに思いを寄せると、私たちとしては、「評価」ではなく「活用」に、更なる知恵を注ぎ込みたくなるのは当然だ。評価とは、時として、「知」を生み出した発明者（社員）の方々を傷つける暴力にもなり得るものであることを、私たちは知っていなければならない。

## 2. 知財評価の必要性とその理解

### 2.1 評価はなぜ必要か

幾度となく議論されていることであるが、なぜ、知的財産の評価をしなければならないのか、社内外に、明確な説明をする必要があると思う。なぜなら、知恵に対する「評価」とは、ときには残酷なものだからだ。

しかし、企業の経営資源、例えばヒト、モノ、カネ、様々な資源を投じるにあたって、何に対して集中するのか、経営者あるいは事業責任者には、その資源の評価をして決断をしなければならないときがある。

今では、技術やブランドのような無形のものであっても、価値を持つことが広く認知されている。そして、それはむしろ、競争力のコアになっているものが多い。だからこそ、それらを包括する知的財産については、現在価値、将来価値を見定めた上で評価することによってはじめて、その他の経営資源のポートフォリオを構築することが可能になる。もし、知財の価値を伸ばすことが、企業の競争力に寄与するなら、経営者の根拠をもった意思決定には、知的財産に関する評価が含まれて当然だ。

ところが、ここに落とし穴がある。時代のパラダイム（経営規範）が完全に変わってしまったことに対する認識の有無である。指針とも言

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

えるパラダイムが変わると、考え方や戦略も変わる。もちろん、評価基準も変わる。社内の知的財産を評価するとき、どれだけの企業が、このパラダイムの変化を認識しているのか、随分疑問に思う。そのことを説明しておきたい。

従来型のパラダイムは、かつての高度成長時代のままといいよ。それは、欧米先進国の生活にあこがれた結果でもあった。当然、必要とした財も決まりきっていた。日本の企業家はまず欧米に渡り、巷で人気を集めている商品を手に取り、先行して登場したサービスに驚き、競って日本に導入したのである。日本人の勤勉意欲はとどまるどころを知らず、商品やサービスの他、まだモノになっていない海外の研究成果にも着目した。世界でいち早く日本人が具現化した商品は、その技術的根拠を、海外に依拠していることが多かったのだ。おおよそ、この頃の日本人は、商品化のスピードと販売ルートの巧みさによって、海外の知的財産をモノにしていったのである。そうして、自動車、素材、家電、産業機器など、技術力が不可欠な分野では、いくつもの巨大なメーカーが出現した。そして、それを可能にしたのが、彼ら巨大メーカーを支える数多くの系列中堅企業や中小企業である。優秀な技術力を誇り、寡黙で誠実な方々が、メーカー側の提示するハードルを懸命に乗り越え続けたのだ。気が付けば、この国には、一次協力企業であれ、二次協力企業であれ、世界に誇る技術を磨き上げた企業が多い。層の厚い、これら系列中堅企業や中小企業こそが、日本の産業競争力の原動力だったと言っても過言ではない。

これが、これからの議論の前提である。

## 2. 2 自己評価の危険性

私たちのところにはここ数年、このような企業からの相談が実に多い。中堅・大手に近いほど、内容は決まってきた。

「自社の知的財産を評価してほしい。新しい可能性を見出してほしい。いいものがあるようなら、代わりに売り込みを凶ってほしい」。

自動車部品メーカーや複写機器メーカー、電気機器メーカー、素材メーカー、電力・ガス、サービス事業者など、その数は30社以上である。彼らが冒頭から口にするのは、「自分たちではできない」ということである。顕在化している市場については、「一通り挑戦してみた」。しかし、「うまくいかなかった」。「自社の技術には潜在能力があるはずだ」。皆、同じような話をする。ところが、長年、同じ業界にいと、自分たちの常識が世間の常識のように考えてしまうようだ。例えば、自動車部品は、従来であればせいぜいオートバイや四輪カートまでだった。しかし、それが今日では、急成長しているマッサージチェアの開発に向けられたり、和室用の床暖房器に活用されたりしているのだ。これら、私たちがお手伝いしている会社の事例にとどまらず、新規事業や新しく開発された商品が、続々と異業種から参入し、発表されている。

ここで申し上げたいのは、知財評価の基本的な視点が、自社の主観だけでやってしまうことで、実は、「過小評価」になってしまう現実である。つまり、自身の本業周辺までにしか視野が及んでいない企業にとって、知財の可能性は十分に見出されないのが現実なのだ。

## 2. 3 特許の棚卸し

また、彼らの悩みの一つに、やみくもに積み上げた件数分の特許維持管理費用がある。市場の成長に合わせて重ねた改良改善で、次々と商品をリニューアルしていたメーカーは、こと細かに特許を出願した。大手企業であるほど、その傾向は強い。気が付けば、日本は、世界屈指の特許出願大国になっていた。今でもそうだが、出願件数が多いほど良いと考える企業は少なくない。競争市場内でクロスライセンスが浸透し

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ている業界では、確かに一定の効力を発揮し続けている。しかし、累積した特許は、将来への投資であるため、市場が創造できる、あるいは成長を見込める前提がなければ、その維持費用は重荷となって企業の双肩にのしかかる。だからこそ、どの権利は維持し、どの権利を放棄してしまうか。まさしく、経営側の意思決定が必要なのである。

### 3. プロパテントの時代

#### 3.1 新しいパラダイムへの壁

知財だけでなく、経営者はいつも現状を見直し、経営を刷新することに注力している。そして、敏感な経営者は、取り巻く経営環境の構造自体が、従来の概念を大きく越えて変化していることにも、気づき始めていた。今、従来からのパラダイムが大きく変化しているのである。

将来の方向を決める概念や思考の枠組み、規範そのものが大きく変わってしまうこと、それは、「パラダイム・チェンジの時代」と言ってもいいほどの大きな歴史的な区切りであり、新しい時代の幕開けでもある。

しかし、新しいパラダイムは、市場が特定の方向に成長することなどを前提にしていなく、直線的な発展拡大も保証していない。分かっていることは、これからのパラダイムは、従来型でないことだけは明確だ。したがって、新しいパラダイムへの近道は、従来型パラダイムの様々な壁を破るところから始めるのが賢明だ。

では、壁とは何か。

一つ目は地域。系列企業群によって産業集積を進めた企業城下町は枚挙にいとまがない。従来のパラダイムでは搬送・移動工数を削るべく、近隣地域に終結することが合理的な選択だったからである。

二つ目は業界。業界には業界団体が設けられ、長らく同じメンバーで市場の富を分け合ってきた。

た。

三つ目は情報。一見壁がないように思われるが、実は、専門用語や業界用語が、同じところをグルグル回っているのが現状だ。

こうした目に見えない障壁が、私たちの想像以上に、高く、険しく、企業の前に立ちはだかっている。

新しいパラダイムに対応をしなければ、どの企業も生き残れない。このことが、なかなか多くの企業に理解されていない。実は、バブルの崩壊以上に恐ろしく根深い日本の危機は、ここに潜んでいる。

一つ目の地域の壁を越えれば、役に立つ交流がある。私たちが、九州の大学の技術をはるか遠い東北の包装メーカーに案内したり、島根県での事業の試みを、東京の製薬メーカーに紹介すると、「なるほど、知らなかった。面白そうですね」という感想が返ってくる。その地域にいれば、おそらくは知っていたことかもしれない。しかし、情報交換のための出張費用を節約したり、本音を話し合う場や機会の少なさ、もしくは以前に知り得ていたのに、偏見によって受け入れなかった事例など、遠い地域の情報は無視し、同じ地域の情報だけを重要視していたのかもしれない。結果、地域の壁を越えることもなく、ビジネス・チャンスを生かせない企業が多いのである。交通、通信、物流などの費用が下がっている今日、地域を越えることのメリットのほうが、コストを上回るようになった。特に、私たちのような全国を行動範囲にしている第三者の存在があれば、コストもスピードも一気に縮まる。

また、二つ目の業界の壁を越えれば、多くのビジネス・チャンスが見えてくる。もはや、外部参入を認めていない業界などはあり得ない。競争環境が激変し、「何でもあり」の状況になってきた。結果、業界の壁が実質的に無くなってしまったのだ。業務用プリンターメーカーの

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

協力を得てファンシー商品を開発したり、コンクリート二次製品メーカーの協力を得て仏教施設を開発したり、土木の業界で化粧品を企画したり、水処理の業界がケータリングに乗り出したり、例を挙げれば切りがない。要は、業界の壁をまたいで見渡していれば、できないことではないのだ。実際に体験してみると、いくらでもビジネスのネタは転がっていると思う。それが、私たちの実感である。

三つ目の情報の壁。これを越えることは、意外と厄介だ。産学連携などはその最たる例である。日本中の大学には相当の数の“知”が眠っている。例えば、超臨界という難解な技術が、色々な企業に少しずつ受け入れられ始めている<sup>3)</sup>。また、(文系学部。決して技術者ではない) 幼児教育学者の見解を引用して、超音波芳香装置の販促用解説文書に応用することもあった。しかし、学者の方とお付き合いするとき、多くの企業にとっては、厄介な思いをすることが多いのではないか。難しい用語が並び、挙句の果てには英語の論文を手渡されることもある。スピードの感覚もずいぶん違う。

このような情報の壁が、異業種の企業間にも存在しているのが現状だ。

こうした壁の存在はいずれも目に見えないものだ。しかし、日米貿易摩擦のときにも指摘されている通り、私たちの周りには、無形の参入障壁が非常に多い。

それが、私たち自身の手足を縛っているのだ。

### 3. 2 プロパテントの本質

バブル崩壊以降、市場全体の縮小に歯止めがかからないように、過去のパラダイムも崩壊の一途をたどっている。ところが、新しいパラダイムに移行できる企業が少ないのが現状だ。

お互いがお互いの顔色をうかがいながら、売れ出した商品に一斉に群がる。同じタイミングで類似商品が次から次へと登場して値崩れを起

こすのだから、競争は一層泥沼化する。多くの企業は採算を割ってしまい、リスクに過剰なまでにおびえ、誰もが、顕在化したニーズに一斉に群がる。そうなると、目先の提案しか社内では認めてもらえないようになり、結果として、横並びになる。

そんな頃、米国企業が「プロパテント」の旗を掲げ、見事に復活を遂げた。近隣では中国やアジア諸国が金融危機を脱し、再び追走してきた。グローバルな競争原理は、やがて国内の競争環境にも反映された…。

重要なことは、日本がなぜプロパテント政策に舵を切ったのかではなく、その政策が本当のプロパテントになっているのか否か、私たちはここを見極めなければならない。特許の件数を積み上げることがプロパテントなのか。中小企業が特許を出願するようになればプロパテントなのか。法改正を行い、その保護強化を政府が目指せばプロパテントなのか…。

私たちが考えるプロパテントとは、知財活用のことである。せっかく創まれた知財は、企業の枠を越え、業界の壁を越え、尊重し合い、とにかく、活用されて日の目を見ることである。ここで忘れてならないことは、知財を創出するにも、活用するにも、費用がかかっていることである。したがって、結果は事業収益というカタチで報われるべきだ。

また、特許庁のある人から言われたことがある。個人的には私たちのことをよく理解している人である。「ここ(特許庁)では、そちら(弊社)がやっていることはごく狭い一領域だと思われているんですね、残念ながら」。

そのことは知っている。後述するが、私たちの取り組みは特許流通や技術移転と呼ばれ、特許行政全般ではごく狭い範囲と考えられている。同庁が発行している年次報告書では300ページにのぼる冊子にあって、私たちの分野に割かれた記述は数ページにも足らない程である。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知財は活用されなければ意味がない。基本的には、発明者みずからが必要に感じ、研究を行い、その成果を特許で出願した上で商品化を図る。ところが、すべての商品が一つの技術で成り立っているわけではない。自社ですべてができないとビジネスにならないと、短絡的に決め付けてしまうことは、企業の挑戦意欲を削ぎ、社会全般における冒険的な試みがなくなってしまふ。プロパテントとは、自社の発明が例えほんの一部の要素であっても、その知財を軸にして仲間を募り、自社ですべてできないことはできる会社と協業して、新事業や新商品を開発することだ。このような役割分担ができれば、もっともっと多くのビジネスモデルが世に試されることになる。

つまり、プロパテントは、企業の活性化につなげるべきものだ。より多くの企業が協力し合えば、新しいビジネスモデルが増え、結果、経済が活性化するはずである。問題は、そのため多くの企業が容易に集まれないところにある。前述した壁の存在は、やはり厄介なのである。知財活用機会の増加がプロパテントの大きな目標の一つであるならば、壁を取り払いきれないでいる企業をどう支援するかが大きな課題になってくる。このことを、評価手法と合わせて、解説してみよう。

## 4. 知財評価の現状

### 4.1 資金調達と投資商品

特許の維持か、放棄するか、何らかの意思決定を求められている企業では、特許の価値評価が望まれている。他方、ベンチャー企業が、市場から資金調達をするときにも、第三者による知財評価が期待されている。特に、ITブームが到来した4年前、東証マザーズやナスダックが誕生、その後店頭市場もジャスダックに鞍替えし、市場のマナーが有望ベンチャー企業の登

場を待望するようになった。ところが、誰もその評価ができない。そこで、この2年ばかり、知財評価というキーワードが盛んに語られるようになってきた。

また、時価会計や減損会計の導入など、会計基準の国際化が段階的に進む途上にあると認識しているが、この視点においても、無形資産の評価に関心が高まっている。銀行が融資するにせよ、広く投資を誘導するにせよ、その目的は、将来性の高い企業や技術、産業に、資金を呼び込むことである。投資家は常に、新たな金融商品を探し続けている。

したがって、資金を投じる側からすれば、より信憑性の高い格付・評価手法が存在し、効率的な資金運用を手助けしてもらいたいのは当然だ。また、借りる側からしても、従来からの固定観念では、知財を過少評価されてしまう上に、「分からない」の一言で毛嫌いされてしまうこともある。結果、評価手法は、双方に期待される場所である。ただし、その大前提には、評価手法が適切であるということ、正確に言えば適切であると思ってもらえることが重要である。

こうした、評価に対する信頼が、評価手法を定着させ、知財の創出や事業の拡大に、資金を導入させることを可能にするのである。

### 4.2 金銭評価を目指すアプローチ

金銭価値に置き換えようとする評価手法は大別すると、三つに分かれる。

知財を創出するには費用がかかる。これまでの費用をどこまで含めるかで計算の仕方も変わってくるが、いずれもコストアプローチと呼ばれるものだ。知財の出願・登録費、研究者の人件費、これまでの研究開発費など、どこまでを含めるにせよ、事業売却のときなどには交渉の基礎金額として有効な算出方法である。正確には、当時の金銭価値（物価水準）からのインフレ率を計算して算出する。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

知財をコアとして排他的に用いたときの事業収益を計算するのは、インカムアプローチと呼ばれる。金額の計算は、いつの時点で、どれだけの収益になるかを現在の貨幣価値に割引いて置き換える「ディスカウント・キャッシュフロー法」が多用される。評価の対象となる知財が、製品化に近いところにあるなら、事業化計画は比較的算出しやすいだろう。ただ、事業は、技術だけがあっても成立しないものである。(もし職務発明の問題で見解を述べさせていたく機会があれば、より詳しく申し上げたいが) 技術やその権利部分が単独で収益を生み出すとは考えにくい。せいぜい創薬の分野くらいだろうか。しかし、事業化、そして収益になるまでには、くどいようだが、実に多くの工程を要する。開発の現場、設計、試作、実験、製造、販売、宣伝など、それぞれの段階でも工夫が必要になるし、個々人の努力が事の成否を分けることもある。これはバリューチェーンと呼ばれる考え方である。要は、事業収益に対する知財の寄与度が推定できれば、計算はそれほど厄介ではない。むしろ問題は、将来収益が実現するか否か、市場分析のやり方にあると思われる。

両方式は、前者(コスト・アプローチ)が費用、後者(インカム・アプローチ)が収益に基づいて、知財の価値を金銭的に表現しようとする試みである。しかし、いずれにしても、経営の実態とは乖離している。なぜなら、両方式では、経営者の選択肢が、いくらだからやるとか、やらないとかで決めることを前提にしているからである。実際、経営者の判断というのは、こんなに単純ではない。そこで、考え出されたのが、リアル・オプション法である。

#### 4. 3 不確実性の中での選択肢

オプションとは、文字通り条件付選択肢のことを指す。金融の世界で用いられていたオプション価格理論を、金融以外の実物資産(リア

ル・アセット)に応用した考え方である。将来への意思決定には、投資の中止もあれば、延期もあり、段階的な投資判断があり得る。いつ頃、事業が具現化するのか、いつ頃、収益が上がるのか、競合企業の参入時期と脅威の度合いは、などを想定し、いくつものシナリオで考えなければならない。挙げればきりがないうちから選択肢とその発生確率を設定し、現在価値に置き換え、最初意思決定にさかのぼって考えるのが、リアル・オプション法である。

紙面の制約や、本稿の読者の理解度が高いことを前提に、ここでは同理論には深入りしない。要は、意思決定の柔軟性を取り入れ、事業に投ずる金額に換算すれば、より現実の世界に近づいたと言えらる。

さらに、これを一步進化させたのが、ブラックショールズ式を採用した計算方法である。同式は、株の売買で議論されるコール・オプションの理論式を応用したものである。この理論は、五つのパラメータ(以下、①~⑤で示す)を入力するだけで、コール・オプションの現在価値がはじき出されるようになっている。つまり、現在の株価(①)がいつ(②)、いくらになった(③)ら売りたいかを決めておき、その実行の是非を考える試算式である。そのとき、売買対象の株の変動幅(④)は過去の統計からほぼ正確な値を与えることができる。また、比較する他の手段としては、最も安全性の高い投資先の利率(⑤=例えば、短期的には国債の利回りがこれに該当)を想定しておく。これで、そのオプション価値が計算できる。

これを知財評価に応用すると、例えば、誤解を恐れず言えば、知的財産を手に入れていることは、儲ける権利だということだ。いつ、その権利を行使するか、私たちは当該技術の市場価値とその変動幅が予測できている限り、事業化に向けた追加投資をするための基準点を把握できていることになる。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

また、技術の市場価値や変動幅をベンチマーク市場の株価に求める方法も登場した。膨大な数の技術系企業のデータベースを収録し、精度の向上を図っている。どこまで最適な評価に近づけるのか、楽しみでもある。

## 5. 知財評価ビジネスの今後

### 5.1 知財の特性と評価の目的

経営者は、常に、事業上の様々な意思決定を迫られている。したがって、事業の競争力に、知的財産が深く関与するようになると、知財の現状を判断し、将来のあるべき姿に向かわせるための決断が求められる。繰り返しになったが、知財評価の必要性とは、ここにある。

知的財産は無形資産であるがゆえに、実物資産以上に難しい側面がある。それは知的資産の価値評価の幅が極めて広く、価値変動が激しいことである。もちろん、実物資産であっても、評価は不動産のように取得原価で計算することが望ましくないものもある。また将来収益が不安定な今日では、特殊装置や専用設備の価値は二束三文になってしまう<sup>4)</sup>恐れがある。しかし、それでもやはり、知的財産ほどの変動幅ではない。だから、知財を評価するコストそのものが下がれば、多くの企業が知財を評価したいと考えたり、期待するのも頷ける。

私たちの経験則から、この評価ビジネスに対する率直な感想を3点申し上げたい。

その一つ目は、知的財産が誰に行使されるかによって、その収益力は天地の差があるという事実だ。私たちがお手伝いしているある企業は、特定の製品シェアが国内トップというポジションを誇っている。販売ルートも日本全国に網羅されている。あるベンチャーの開発する血液採取技術を見出した私たちは、その企業に提案した。この技術の事業計画はその瞬間一変した。人（事業者）と知（技術・知財）は不可分な

だ。

二つ目は、大半の知財が複数の知財と結び付いて、商品化・サービス化されていることである。幸運にも、複数の知財が一社に所有されている場合は束にして事業資源という評価ができるが、多くの場合は、技術自体が、色々な企業に散らばっている。あるいは、まだ、自社の知財を活かしてくれる新たな知財に出会っていない。知財は商品を構成する部品の一つなのだ。

そして三つ目、実は知的財産が事業資源に昇華するまでには大変深い溝が存在するのである。それは、人間が必ずしも経済的合理性だけで動くものではないという厳然たる事実でもある。緊張もする、面倒も感じる、うっかり忘れることもある。どんなにロボット技術が進化しても、ビジネスは人が行うものだからだ。

実は、私たちの役割はここにあると考えている。人間が発明し知財化したアイデアを事業化するために、人と人との間に入ってちょっとしたお節介をする。新しいビジネスモデルになるまで、何人にでも声をかけ、集まってもらおう。いわゆる世話好きのお仲間さんみたいなものだろうか。

つまり、知財というシナリオを手に、企業の持つ経営資源を組み合わせ、新事業や新商品に創造していくのだ。経営資源とは人に依存する技術やノウハウ、システム、設備などである。さしずめ、役者とも言える人材に稽古をつけ、照明、衣装さんと連携し、大道具、小道具を駆使して、舞台を成功に導く「演出家」なのである。ビジネスをプロデュースする役割。私たちは、経営資源をじっくりと見つめ、最適な解を導こうと努力する。データも参考にすが、判断基準はどれだけ広く、知ったこと、気付いたことを可能性として表現できるのか、要は、経験がものをいうのである。

それを「目利き」と呼ぶ人もいる。目利きの意味に「真贋の鑑定や良し悪しの見分けをする



※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

人」とある。実は、そう言われて初めて自分たちが目利きだということに気付いた。私たちは様々な業種のクライアントを持ち、毎日、その開発現場で仕事をしている。色々な業界事情が分かるから、本質的なものと特殊なものとの区別もつく。そうして、数年間の経験を積むと、誰でも目利き、あるいは「目利きの」になっているのだ。私だからできたわけではない。要は、如何に経験を積み重ねるか、と言うことだろう。

世話好きのお仲人さん、プロデューサー、目利きがいて、知財を見極める。それらを活かす可能性をできる限り探し歩く。だから結果として、一つでも多くの知財が事業資源として活性化される。この仕事をこなすのが、私たちの考える、評価を含んだ知財ビジネスのイメージである。

## 5. 2 知財評価の本質

私たちは何度も問い続けた。知財評価は何のために行うのだろうか。経営者の意思決定のためか。実は、ここにこそ大きな錯誤がある。間違いなく、知財評価の目的は知財を活用し、ビジネスを活性化することである。

先ほど紹介したように、当社には多くの企業が相談に訪れる。ほとんどすべての企業は、自分たちがこれまで事業化しきれなかった知財を何とかしたいと考えている。誰一人、棚卸だけを目的にしている方はいなかった。「無駄な特許を放棄したい」と口にはするが、その目的は、有望な特許に経営資源を集中したいからだ。私たちにとってここは重要な論点なので強調しておくが、各社にとって「有望」な特許というのは、大抵の場合、事業化の見通しが立っている。迷うのは、見通しが立たない、あるいは立ちそうもない知財についてだ。もし、単に経営資源を集中させたいなら、この時点で、迷う権利をすべて捨てて、有望な特許に注力すればいい。しかし私たちを訪ねてくる企業は、必ずこう尋

ねてくる。

「まだこの中で、有望な特許はないでしょうか」。

この点は、ちょうど人材と同じだ。単に解雇すれば業績が回復するわけではない。残った人材で、どう事業を立て直せばいいか、これこそが最大の課題なのだ。特許も同様、まだ収益化させたいと考えるから、知財評価による見直しを望むのである。

## 5. 3 壁を越えると新しい価値が見えてくる

現在、様々な知財評価ビジネスが始まろうとしている。まだ、国内で定着しているものは少ないと思われるが、私たちが前章で指摘した3点がクリアされない限り、事はそう簡単ではない。時代はすでに新しいパラダイムに突入している。各企業はニーズを発掘し、事業を活性化させていくために、これまでのような横並びのものばかりを提供してはダメだ。

実例を挙げよう。超音波でカクテルベースになる日本酒を作り出し、税務当局を悩ませている<sup>5)</sup>企業がある。非加熱なので日本酒の風味を残したままのカクテルが調製できるのだ。超音波振動子を生産している私たちの支援企業が、業界を越えた提携と研究によって実現したのである。

ペットボトルの廃キャップを集めて、新素材を開発した企業もある。キャップ部はポリプロピレン製であり、リサイクルの方法はペット樹脂より厄介だ。従来は焼却処分されていたのだが、同社の発明によって、まさに木質材料そのままに甦った。単なるプラ疑木ではない。外観、比重、そしてノコギリや釘が使えるという加工性などは、木材と同等であり、かつ水に浸しても腐らない。しかも、100%完全リサイクルが可能である。つまり、この材料を更に回収して、もう一度、まったく同じ材料に還元させることができるのだ。大量に廃棄されていた石油系の

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

廃棄物が材木の代替資源となった。これは、20世紀に人類が背負い込んでしまった負の資源を、21世紀の新たな資源として生まれ変わらせる技術だと言っても過言ではないだろう。これも、苦労を重ねたある発明者の信念が、スポンサーとの出会いを呼び込み、行政を含めた多くの方々の協力を募ってきた結果だった。

彼らのお手伝いができる私たちは、つくづく幸せだと思う。

もう一つ紹介しよう。国内シェアで1割を占めるに至ったチャイルドシートがある。普通は、自動車のシート上に更にシートが載るので、随分嵩張ってしまうが、この新商品は、子供が簡単に着ることのできる着衣型チャイルドシートだ。パラシュートの技術から発想したという発明者を、ある企業がいち早く認め、巧みに動いたのが功を奏した。先願の特許は存在していたが、冷静に分析し、みずからの工夫を更に重ねた。絶対無理だと思われていた行政からの認定も、度重なる実証試験を経て、無事手にするに至った。ここでは受け皿となった企業の包容力や行動力が決め手になった。私たち自身も、非常に勉強になった。

このように知的財産は、時として業界を越え、用途を変え、信念をもった企業が主体となって、その価値を飛躍的に増大させることがある。第三者が異なる視点を与え、潜在的なニーズを顕在化させるための活動があれば、輝きを取り戻す知的財産は少なくないはずだ。現に、私たちが実際に行っている「知財評価」とは、限られた時間や費用の中で、「できる限りの可能性を見出す」作業だからだ。

逆に言えば、既存の評価手法は、いずれも対象となる知財を過少評価していることになる。やむを得ないこととは言え、実際に相談にくる企業の悩みからすると、本質的にズレている感否めない。

## 5. 4 取引の本質

知財評価ビジネスの課題として指摘した3点。

①知財は、実施者の力量によって左右され、しかも、②他の知財と組み合わせられた上で初めて商品的価値を有する。そして、③知財は人間としての性から逃れることはできない、というこの三つ目を詳解しておこう。

1997年に政府が本格的にスタートさせた特許流通という言葉があるが、流通とは貨幣などを介させて、財を生産者から最終消費者のところまで届けることを意味する。仮に、この言葉が適切だとして、まったく流通のなかった時代に、人類がどのように取引行為を始め、今日のような市場を形成するに至ったのだろうか。実は、歴史学的な見解はいまだ推測の域を出ていない。しかし、直感的に分かるのは、市場が形成されるのは、ずいぶん後世になってからのことである。貨幣価値という第三者にも通用するルールが適用され、財の交換を次々に行っていく。これが市場である。市場には、信頼を担保されたプレーヤーが参加し、様々な役割を果たす。ところが、そんなことが、流通機構のなかった時代に成立していたとは思えない。注意すべきことは、彼らが決して財の交換目的で集っていたわけではないことにある。

彼らはきっと、特別の用も無いが、何かに惹かれて集っていた。家族関係だったのか、同じ集落に住んでいたからか、あるいは偶然出会った間柄で互いを珍しそうに眺めていたからか。しかし、そこには少なからず信頼関係はあったはずだ。警戒をしている間柄で、コミュニケーションを図り、両者が納得のいく財の交換をしたとは考えにくいからである。ここで重要な仮定は、「信頼」があるから、取引が始まったということである。

振り返ってみれば、今日できえ同じことである。「ご縁があって」と言いながらビジネスが

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

始まるように、企業にとって重要な決断であればあるほど、経済的な合理性だけで判断されるケースは少ないのではなからうか。長年のお付き合いがある。信頼できる人の紹介だった。あいつと一緒に仕事がしたいと思っていた、などなど。経営者の決断とは、とかくそんなものだ。なぜなら、どれだけ巨大な企業を動かす人物であっても、一人の人間だからだ。この章の結論であるが、知財評価の本質とは、極めて人間臭い話である。人の汗や顔が見えない知財は、評価しても意味がないとも思える。意思決定につながる評価の根拠は、どこまでも人に関わることなのだ。

## 6. 開発支援業のサービス

### 6.1 提携型の開発支援業

私たちの社名は、友人の米国人が命名したものである。それまでの個人創業から発展させて会社を興す矢先、1988年の秋だった。

「君のやっていることが、本当の、システム・インテグレーション・サービスだよ」。そう言われて付けた社名である。決して、コンピュータ関連の総合サービスを意味するものではない。当たり前のように取り組んできた自分の事業スタイルを、客観的にズバリと言われたこのときが、自分の事業の方向性をはっきりと定めた瞬間だった。

私たちは開発支援業である。「元ネタ」は、やはり、各企業の経営資源から始まった。足りないものがなければ、できそうな企業に頼んだ。それが、私たちのような開発支援業に必要なやり方だ。

地域を越えれば、意外と知られていない優秀な企業がたくさんあった。

業界を越えれば、まったく違う視点で積年の課題に取り組んでくれた企業もあった。

そして、実は多くの企業にとって、他の企業

と初めてお会いすることは、恥ずかしいのだそう。それはそう。企業と言っても、名刺交換をするのも、議論や交渉をするのも、皆、人だからだ。

考えてみると、企業の開発者にとって、一人で開発を進めるより、あるいは一人で悩むよりは、私たちのような開発支援業とのお付き合いのほうがよっぽど合理的な選択肢だ。いつしか、私たちもそう言ってもらえるようになっていた。このように、今後ますます開発支援業が重要な役割を担っていくことになるであろう。

### 6.2 開発支援業のビジネスモデル

私たちのような開発支援業の役割を仲介者と呼ぶ方がいる。文字どおり、中間に介在しているからだ。しかし、正確に言えば、当事者間の外に、私たちがいる。中に入ると、実は利害関係者と思われてしまい、調整役の立場にはなりきれない。だからこそ、そのような開発支援業の契約モデルは顧問契約であるべきであり、報酬は顧問料として頂くべきである。顧問料とは月額固定の金額を頂戴する仕組みであり、成功報酬には加わらない。利害関係の外にいる一方で、信用関係では中に入る。提携とは、通常なら相当の警戒心や猜疑心を抱きながら、交渉に入るのが一般的だ。しかし、事前の根回しを欠かさず、相手企業の内容と互いの本音を説明しながら、「お宅の紹介だから大丈夫だろう」との信用を、両者に抱かせる。その上でお互いを合わせるのだから、ほとんど悪い結果にはならない。

まず、両者の信頼感を醸成させる。その次に両者の情報開示をできる限り、隅々まで行ってもらう。これは、両者の共同事業に必要な新たな知を創出するために重要なことである。自社の技術については、私たちのような開発支援業より彼らのほうが詳しい。分かりやすく、専門的な情報を紹介し合い、両者ともに新鮮な情報

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

に次々と触れる。すると、アイデアは自然に湧いてくるものだ。

例えば、自動車部品のウィンドーレギュレータ（窓ガラスを昇降させる機構）が、宅配トラック後部の自動ドアに活かされた。配送効率を高めつつ、セキュリティが重視され始めた宅配事業者にとって、トラック後方の観音扉はリモコンで動く自動ドアになるべきだった。しかし、宅配事業者は考えたこともなかったし、まさか採算の合う部品が存在するとは思っていなかったようである。結果を出すまで足掛け2年掛かったが、販売は順調だ。

このような組み合わせの発想は、私たちのような開発支援業の日常業務である。前向きにアイデアを出すことが求められるのではなかろうか。

### 6.3 「第二創業」をプロデュースする

では、どのような企業が知財を軸にした新しい経営戦略を構築できるのだろうか。そのキーワードは「第二創業」である。

敢えて言わせて頂くと、従来型の特許流通促進事業は、中小企業の「救済策」との抱き合わせで考えているように思えてならない。かつての中小企業支援施策のコンセプトが「格差是正」であったことを考えると、止むを得ないのかも知れない。しかし、もうそれは「選択的支援」に大きく舵を切ったはずだ。これからは、しっかりと乗数効果<sup>9)</sup>が期待できる企業や事業に対して、貴重な税金を使うべきだ。日本には、それができる優秀な企業がたくさんある。目立たないが、堅実な本業と、開発余力をもち、紳士的かつ良識をもった経営者のいる企業が、本当に数多く存在しているのだ。

彼らの「第二創業」を支援する——これからの可能性はここにあると思う。第二創業というだけで、対象とすべき企業の条件は見えてくる。つまり、経営基盤がしっかりとしている上に、

開発に対する意欲と力がある企業だ。

そして、そのような企業に、知的財産をツールとして、自立的な戦略を描かせ、ルールとして、複数の会社の連携を束ね、従来では実現できなかった新しいビジネスモデルの構築を目指す。その舞台を用意するのが、私たちのような開発支援業のビジネス・プロデューサーとしての役割である。もちろん、知財を創み出す発明者にとっても、知財という権利はエール（＝応援）になるはずだ。

「知的財産はツールであり、ルールであり、エールである」。私たちは、これからもこう考えながら、自分たちの役割を果たしていく。そして、私たちのようなプロデューサーをこの国にもっと増やすことが重要だと思う。仲間が増えれば、より多くの水平連携を図ることができる。独立した方でもいいし、各企業の社内に所属したままでもよい。ビジネス・プロデューサーを増やしたいのだ。

現在、そのための「ビジネス・プロデューサー養成講座」を各地で実施している<sup>7)</sup>。知的財産の可能性を引き出す作業、これを私たちは「パテンシャル」<sup>8)</sup>と呼んでいるが、その実践を経験してもらう研修プログラムが、必修として組み込まれている。まず、足元の知財を「前向き」に見直してみる。「目利き」を体験してみる。ちょっと世話を焼いてみる。これが現在の知財評価に最も欠けている視点ではないかと考えているからだ。

## 7. おわりに

知財評価について、私の想いをずいぶん率直に述べさせて頂いた。ついつい力が入ったのは、おそらく、読者の知財に対する認識が高く、また、私たちによく相談に来てくださる企業とよく似た悩みを抱えておられると思ったからだ。

結論を言えば、知財評価とは「計数化しない」作業のことではあるまいか。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

振り返ってみると、我が国の競争力が低下した一つの原因は、効率を追うばかりに知恵や暗黙知を、進んで形式化・計数化した結果ではなかったのか。そして、「職人」が減り、ベテランの技術が伝承されないままに、多くの形式化・計数化された技術が、いとも簡単にコピーされてしまったと見るのは乱暴だろうか。ここでもう一度、日本人の身体の内にある「知恵」と「汗」を取り戻して欲しいと思うのは、私だけではないはずだ。

知財から、事業資源としての可能性を見出した上で、事業そのものを評価する。これが知財評価である。知財とは事業を活性化するものであり、知財を軸にして新事業・新商品を開発するのが目的だ。そのためには、多くの人の知恵と汗を結集する必要がある。結集するのに、人間の知恵に点数をつけることは不要だ。少しでも知恵のあるところには、自ずと素晴らしい知恵が集まってくるものだ。みんなの知恵が集まる前に、閾（しきい）値に届かないからといって切り捨ててしまうのはもったいない。

そして、色々な“壁”の向こうのことを知っていて、勝手に相手を見つけてくる適度なお節介好きや、具現化させるための場を演出できる人、そんな目利きが増えてこそ、企業が欲している「知財評価の結果」が見えてくるのではな

かろうか。

いずれにしても、我が国の知的資産の埋蔵量は無尽蔵である。ぜひ、多くの知財を発掘し、花を咲かせてあげてほしい。そのことは、この仕事を30年以上続けている私の希望であり、切なる願いでもある。

#### 注 記

- 1) 最初の特許出願は中学2年生のとき、「和室用ルームクーラー」だった。
- 2) 関連企業を含むと1,000社を超える。
- 3) 弊社著『SUPERCritical ~超臨界の可能性~』に平易に用途を紹介している。
- 4) 汎用設備なら中古売買や下取りが期待できる…。
- 5) 日本酒に超音波をかけ、非加熱でアルコール濃度を濃縮する技術。濃度が変わったことで酒税の適用について議論があった。
- 6) 乗数効果とは、文字通り、税金投入額に対して何倍の経済効果を生むかという考え方である。道路建設を例に挙げると、昔は乗数効果が非常に高く、経済発展に不可欠な事業であったが、今日では道路を建設したとしても、経済全体に与えるプラスの影響はほとんどなくなっている。
- 7) 本講座は座学から実践まで、30~50時間で構成され、これまでに受講された方々は既に400名を越えている。
- 8) 「パテント」と「ポテンシャル」からの弊社造語。

(原稿受領日 2003年12月12日)