

ビジネス強化・成長のための知的財産の活用

田 中 義 敏*

抄 録 知的財産がビジネスの強化・成長に貢献するためには、知的財産活動が企業経営に近い存在であり、知的財産活動が経営戦略の遂行に積極的に参画したものでなければならない。専門知識のみに特化したスタッフ部門ではなく、企業経営の目標およびその達成に必要な経営指標を共有すること、すなわち、知的財産活動と企業経営のドッキングが必要である。

本論文では、知的財産活動と企業経営とをドッキングさせる手法として、「顧客の視点」、「組織の習熟と成長の視点」、「ビジネスプロセスの視点」、「財務の視点」に注目し、これらの視点のもとで展開した16項目の経営指標から、知的財産活動の役割、機能を評価、分析することを提案するとともに、ヒヤリングによる評価・分析を試みた。

目 次

1. はじめに
2. 知的財産活動と企業経営のドッキング
 2. 1 経営指標の設定
 2. 2 経営指標から見た知的財産活動の役割
 2. 3 経営指標から見た知的財産活動に関するヒヤリング
3. 考 察
 3. 1 経営指標から知的財産活動を見ることの重要性
 3. 2 ヒヤリング結果について
 3. 3 経営指標から見た知的財産活動への期待
 3. 4 知的財産部の目標管理
 3. 5 ビジネスを強化・成長させる知的財産活動

1. はじめに

バブル経済の崩壊以降、低迷する経済の長期化、我が国産業の国際競争力の低下、とりわけアジア諸国に対する価格競争での敗北などに対し、今後の経済成長において技術革新などのイノベーション（革新）の果たす役割、差異化した革新的な製品・サービスの提供によるダイナミックかつ高付加価値化された競争に主眼を置

き、イノベーションが持続的に創出され、保護、活用される活力ある新たな産業、経済社会を構築していくため、国を挙げて知的財産立国の実現およびその推進計画の実行に邁進しているところである¹⁾。しかしながら、我が国における膨大な未利用特許の存在は、必ずしも知的財産が企業経営に十分な役割を果たしていないことの象徴でもあり、また、2003年7月8日付の知的財産戦略本部発表の「知的財産の創造、保護および活用に関する推進計画」においても、ライセンスの促進、価値評価、信託制度によりこれらの未利用特許の活用を図っていく旨の提言がなされているが、知的財産権という権利の価値・活用に焦点が当てられており、そもそも知的財産部が遂行する機能が企業経営の中で如何に位置付けられ、如何にして知的財産活動を企業経営に役立てていくかについての提言は十分でないと思われる。企業戦略として知的財産を経営に役立て、ビジネスを強化・成長させていくことが求められている。

* 東京工業大学大学院社会理工学研究科 助教授
Yoshitoshi TANAKA

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

本研究では、知的財産活動が企業経営に直結して最大限活用されるべきであることを論証するとともに、如何にして知的財産活動と企業経営をドッキングさせるかを提案し、ひいては、国を挙げて推進している知的財産立国実現の実効性向上に貢献することを目的としている。

2. 知的財産活動と企業経営のドッキング

知的財産がビジネスを強化・成長させるためには、知的財産活動が企業経営に近い存在であり、知的財産活動が経営戦略の遂行に参画していかなければならない。専門知識のみに特化したスタッフ部門ではなく、企業経営の目標およびその達成に必要な経営指標を共有すること、すなわち、知的財産活動と企業経営のドッキングが必要である。知的財産活動を企業経営にドッキングさせるためには、知的財産の窓から企業経営を眺めるのではなく、企業経営の視点から知的財産の役割を評価・分析しなければならない²⁾。

2. 1 経営指標の設定

知的財産は、それ自体が無形資産であり、従来財務諸表上には全く表現されてこなかったことから、経営指標の設定にあたっては、財務と非財務についての明確な意識付けがなされた指標が必要である。また、知的財産のビジネスへの反映が必ずしも短期的に明確化するわけではなく、権利化されかつ実用化されて初めてその役割が認識される長期的な性格を持つため、短期・長期についてもバランス良く考慮した指標が必要である。そこで、ここでは、バランススコアカードとして知られる Kaplan の四つの視点、「顧客の視点」「組織の習熟と成長の視点」「ビジネスプロセスの視点」「財務的視点」を採用し(図1)、これらの視点の下にとりあげた経営指標を以下に説明する(図2)³⁾。

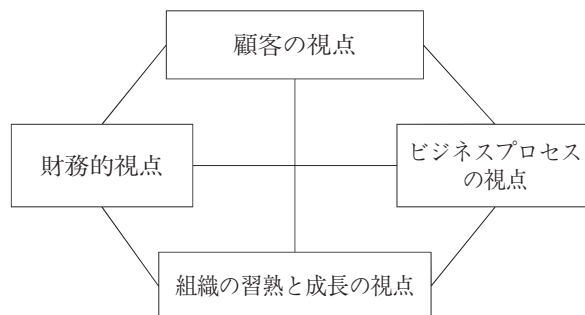


図1 企業経営から知的財産活動を眺める四つの視点

(1) 顧客の視点

企業活動により提供される製品・サービスは、顧客・消費者の利益向上に貢献するものでなければ、継続的な事業活動さらにはビジネスの持続的成長を達成することは出来ない。社会経済の変革による市場ニーズの変化に敏感であり、常にその市場ニーズに応える形で製品・サービスを提供していかなければならない。さらに、顧客製品・サービスの価値を高め、顧客の市場シェアを高め、顧客の社会貢献を向上させるものでなければならぬ。顧客の視点の下では、「顧客貢献」「顧客製品価値」「顧客製品シェア」「顧客社会貢献」という経営指標を設定した。

(2) 組織の習熟と成長の視点

企業は、事業活動を遂行していく過程で、自らの組織の習熟と成長を達成し、さらに付加価値の高いビジネスを遂行できる組織を構築し、永続的に発展していかなければならない。社会環境のめまぐるしい変化に遅れることなく、自らの組織構造を変革し、激化する競争の中で競争力を維持するための技術開発を推進し、これに必要な組織の習熟と成長を達成していかなければならない。具体的には、事業活動を通じて、自らの企業風土の醸成を図り、市場における競争力を向上させ、組織の構成員である人材の育成を図り、社員にインセンティブ(刺激)を与えモチベーション(動機付け)を高めていかなければならない。組織の習熟と成長の視点の下

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

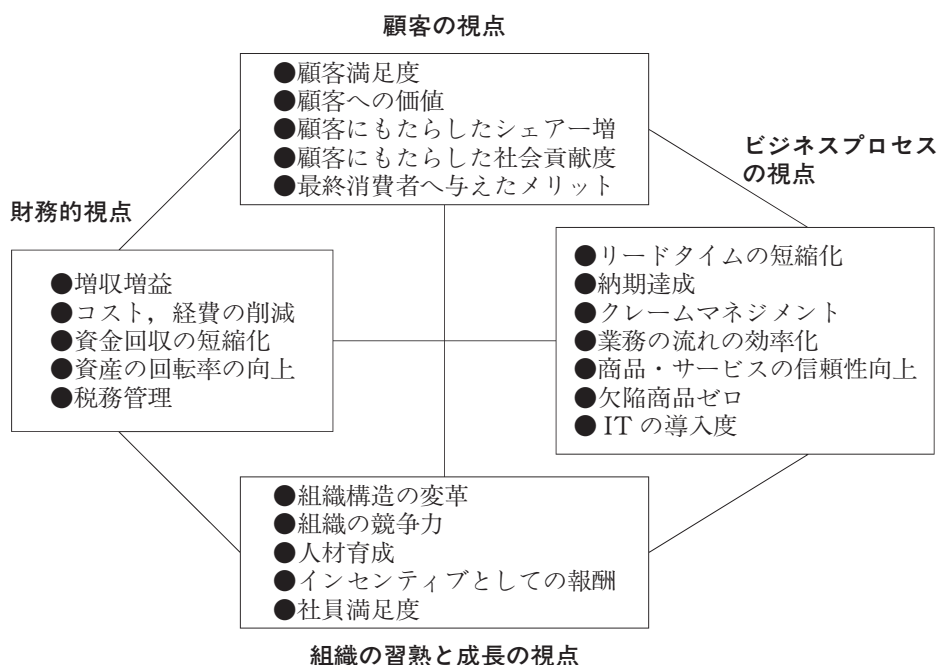


図2 四つの視点の下での具体的経営指標

では、「企業風土醸成」「競争力向上」「人材育成」「社員インセンティブ」という経営指標を設定した。

(3) ビジネスプロセスの視点

顧客オーダーから製品・サービスの提供および資金回収までの業務プロセスが、コスト、品質、リードタイムの点で顧客の要求するものとなっているか。その最適プロセスを追求することも、また、激しい競争社会の中では重要な経営課題である。社会が要求するビジネスプロセスを開発し、必要な時に必要な製品・サービスが提供できるようリードタイムの最適化を図り、市場ニーズを満たす商品の信頼性向上を図り、さらに、効率的な事業活動を遂行すべく欠陥商品ゼロを達成することも重要な経営課題となっている。ビジネスプロセスの視点の下では、「ビジネスプロセス」「リードタイム」「商品信頼性」「欠陥商品ゼロ」を経営指標として設定した。

(4) 財務の視点

企業活動の結果としては、製品・サービスの

売上げ増、利益増が必須の経営課題である。売上げ・利益が上がらなければ企業活動を継続的に遂行することは出来ない。市場ニーズの変化に対応した製品開発あるいは新市場を開発する最先端技術への投資を行うことも出来ず、結果的に衰退してしまう。1990年代以降、日本企業は、伝統的財務諸表に加え、ROE (Return On Equity; 自己資本当期利益率), ROS (Return On Sales; 売上高当期利益率), OCT (Operating Capital Turnover; 営業資産回転率)などの指標で代表される利益率・回転率等の新しい財務指標を重視した経営への転換を図ってきた。コスト・経費を限りなく削減し、保有資産の回転率の向上を図り、税務管理の徹底を図り、増収増益を達成していくことは重要な経営課題である。財務の視点の下では、「増収・増益」「コスト・経費削減」「資産回転率」「税務管理」を経営指標として設定した。

2. 2 経営指標から見た知的財産活動の役割

さて、以上で説明した企業経営の経営指標か

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ら知的財産活動の役割を考えてみる。このアプローチ，すなわち，経営指標から知的財産の役割を考えることによって知的財産活動と企業経営とをドッキングさせることがねらいとなっている⁴⁾。

(1) 知的財産活動が顧客にもたらす利益(表1)

さて，第一の「顧客の視点」に関し，どのような知的財産活動が顧客に利益をもたらすであろうか。自社技術を知的財産権として保護することは，言うまでもなく，その技術の独占排他的権利を取得することであるが，自社技術を保護するだけで，市場化せず顧客，消費者に利用されないとすれば，権利取得も何ら意味がないことになる。すなわち，保護された技術が顧客，消費者の利益につながらなければ企業経営としての役割を果たすことが出来ない。知的財産で保護された製品・サービスは，顧客が侵害訴訟などの法定論争に巻き込まれることのないよう顧客を保護する機能を有する。法律で保護された製品・サービスは，その供給側に大きな権限を与える。ある特定顧客のみにその製品・サービスを提供することによって，当該顧客に対して実質的な市場独占の効果を与え，市場シェアを増加し当該顧客に利益を与えることが出来る。また，知的財産で保護されるに至る技術は，果敢な研究開発の成果として進歩性を備えたものであり，当該技術を用いた製品・サービスは，必然的に付加価値の高いものとなっており，これにより，顧客満足度の向上をもたらすものである。さらに，法的に保護された優位性をもって営業戦略を展開し，顧客購買活動に付加価値を与えることも出来る。すなわち，営業戦略において知的財産活動の役割を発揮することも出来る。製品・サービスが最終消費財であれば，知的財産権の存在は最終消費者に対する販売促進機能をも発揮することが出来る。商標に関する知的財産活動は，製品の信頼性を高めると同

表1 顧客の視点と知的財産活動

経営指標	知的財産活動の果たす役割
顧客への貢献	侵害訴訟などの法廷論争から顧客を守る
顧客製品の価値向上	特定顧客への市場独占効果
顧客の製品シェア増	高付加価値製品・サービスにより顧客に価値
顧客の社会貢献	営業戦略および顧客購買機能への影響
	最終消費材として消費者への販売促進機能
	製品・サービスの業務上の信頼性確保
	ブランディングポリシーによる営業、マーケティング戦略

時に製品・サービスの「ブランディングポリシー」においても大きな価値を発揮し，マーケティング戦略の中に知的財産活動の役割を見出すことも出来る。このように，顧客の視点から知的財産活動を眺めることによって，知的財産の専門部門からでは見出せない知的財産活動の役割が認識され，これによって，知的財産活動が企業経営にドッキングされる。

(2) 知的財産活動が組織の習熟と成長に果たす役割(表2)

次に，第二の「組織の習熟と成長の視点」に関し，知的財産活動がどのような役割をもっているであろうか。知的財産活動は，知的財産の創造，保護，活用を基本的理念としており，革新的な技術の創出に向けた努力を助長する。知的財産活動が企業経営に組み込まれることにより，研究開発指向型の企業風土，企業文化，コアバリューを醸成することが出来る。これが斬新な技術，革新を創造し，他に抜きん出た競争力を構築する。また，知的財産重視の経営は，組織を構成する人材の指向，ベクトル，姿勢等に大きな影響を与える。社員の意識，理念を高揚させ，社内外で競争力のある，市場価値の高い人材を育成することにつながる。これは，企業経営においては極めて重要な経済的価値につ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表2 組織の習熟と成長の視点と知的財産活動

経営指標	知的財産活動の果たす役割
企業風土の醸成 競争力の向上	研究開発指向型の企業風土、文化、コアバリューの醸成 斬新な技術、革新を創造し競争力向上
人材育成 社員へのインセンティブ	論理的・創造的思考力の醸成 技術の流れ、競合の特許への意識高揚 営業、開発、製造などの部門間の橋渡し 社内外への情報発信による教育、啓発 発明表彰、発明補償による意欲向上、活性化

ながっていく。知的財産活動は、組織内の縦型機能集団の壁を越えて橋渡しの影響を与える。営業部門、マーケティング部門、開発、製造部門等に対して積極的にその知的財産活動の役割が浸透されることにより、市場ニーズ、顧客の声を開発および製造部門に的確に伝え、新たな価値創造という相乗効果をもたらす。自社の保有する知的財産権を営業部門に正確に伝え、市場での競争力を高めることも出来る。社内セミナー、発明キャンペーンなどの情報発信にかかる知的財産活動は、社員の知的創造活動を誘発する社内教育の役割も演じる。社員のモチベーションなど人事部門の役割とも協働して、経営目標の達成に向けた活動として位置付けられる。発明表彰、発明補償などの知的財産活動は、社員のインセンティブとして意欲向上、活性化をもたらすものである。このように、組織の習熟と成長の視点から知的財産活動を眺めることによって、組織内の他部門の機能と協働して知的財産活動の役割が認識され、知的財産活動が企業経営にドッキングされる。

(3) 知的財産活動がビジネスプロセスの変革に果たす役割 (表3)

第三の、「ビジネスプロセスの視点」に関しては、知的財産活動はどのように経営指標と関連

表3 ビジネスプロセスの視点と知的財産活動

経営指標	知的財産活動の果たす役割
ビジネスプロセスの最適化 リードタイムの向上 商品の信頼性向上 欠陥商品ゼロの達成	ビジネスプロセスの適正化 ビジネスモデル特許の創造による業務改革 受注から納品までの業務改善など改善活動の促進 生産ラインの技術的改善による品質、効率性改善 部門を超えたアイデアの創造とコミュニケーションの向上 知的財産による組織改革

しているか。この視点では、企業内で遂行されている業務の流れに焦点が当てられるであろう。知的財産の新しい保護領域の一つとして、ビジネスモデル特許が確立しつつある。事業活動として遂行している業務の流れは、常に、コスト・品質・リードタイムの観点からの見直しが行われる。知的財産活動はこれまでの業務の流れに対して革新的なアイデアを盛り込み、真に時代、社会の要請に対応した新しい仕事の仕方を提案していく。このためには、知的財産活動がビジネスプロセス、現場の業務の流れの中で浸透し、新しいビジネスモデルが提案されていかなければならない。IT革命と言われる時代において、もっと効率的で、お金がかからず、間違いも少ないやり方はないだろうか等々、常に自己批判的な目で自らの業務の流れを見つめてみる事が重要である。そんな姿勢の中から、新しいビジネスモデル、より良いビジネスプロセスの構築へと導かれる。顧客のオーダーから製品・サービスの納品までには、製品の製造ラインのプロセス、さらには、製品のロジスティックスの見直しも重要である。これらのプロセスの中では、コスト削減・品質向上・効率性向上に関する知的財産も創出される。品質管理という経営課題にも知的財産活動は大いに関係してくる。また、営業部門やコンピュータネットワーク部門などに知的財産活動を浸透させることにより、新たな相乗効果を生み出し、より洗練されたビ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ビジネスプロセスの確立を見ることも出来る。このように、一般的には、知的財産活動とあまり縁がないように見えるビジネスプロセスの視点から知的財産活動を眺めることによって、新たな知的財産活動の役割が認識され、知的財産活動が更に企業経営にドッキングされることがわかる。

(4) 知的財産活動が財務上果たす役割(表4)

第四の「財務の視点」に関しては、知的財産活動が単なるコストセンターからプロフィットセンターへ抜け出そうとしている動きからもその役割を見ることが出来る。ライセンスを促進しロイヤリティー収入を計上する活動も、この一つといえる。未利用の知的財産権を他者にライセンスあるいは売却することにより、これまで眠っていた資産を資金化することも出来る^{5),6)}。知的財産を戦略的に活用することにより、市場を独占し売上げの向上をもたらすことも出来る。新しいアイデアが、製品のコストを削減し、より高い品質を達成することも出来る。知的財産という限り、それが無形の資産であっても、財務の視点をもって、増収増益、コスト・経費削減について知的財産活動の成果を出すことが必要である。出願料金、維持年金管理等の知的財産活動にかかる経費のみを積算しただけの知的財産会計では、その役割は明確化できず、知的財産活動により、顧客にどれだけ貢献したか、組織の習熟と成長にどれだけ貢献したか、ビジネスプロセスの改善にどれだけ寄与したか、という金額では表せない無形の価値についても

表4 財務の視点と知的財産活動

経営指標	知的財産活動の果たす役割
増収増益の達成	知的財産会計の確立による財務業績への貢献
コスト・経費の削減	ライセンスの促進により収益貢献
資産回転率の向上	知的財産の戦略的活用による売上げ増と競合算入阻止
税務管理の向上	知的財産によるコスト・経費削減 知的財産による資産回転率の向上 無形資産としての成果計上

表現する努力が必要である。知的財産活動がその企業活動においてどれだけの価値を生んだかという視点をもつことが重要である。シェア増、売り上げ向上、競合他社の参入阻止、製品・サービスの高付加価値化、コスト・経費削減、製造ライン設備の回転率向上、社員の育成等々、知的財産活動の役割がこれらの経営指標と一帯になって、財務評価においても何らかの定量化を行い具体的な成果としてとりあげていくことが、企業経営とのドッキングを図っていくことにつながる⁷⁾。知的財産活動の成果を経営会議の定期的議題に挙げるのが大切である。

2.3 経営指標から見た知的財産活動に関するヒヤリング

以上、経営指標から知的財産活動の役割を見てきたが、実際のビジネスの場で、知的財産活動がこれらの経営指標の観点から現在どのように機能しているかをヒヤリングによって検証した。ヒヤリングは、電気、機械、化学分野の大手企業10社の経営者および知的財産部門責任者に対して行った(表5)。

表5 ヒヤリング対象者・企業の区分

		役 職		機 械 系	化 学 系	電 気 系	そ の 他
		相談役・会長	社長・取締役	メーカー	メーカー	メーカー	
経 営 者	相談役・会長	●	●	●	●		
	社長・取締役	●●●	●	●	●	●●	
知的財産部門 責任者	部長	マネージャー	●●●●	●●	●●	●●	
	課長						

●は、ヒヤリングにご協力いただいた「人」を意味する。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ヒヤリング内容は、16項目の経営指標(表6)について2段階の質問形式をとり(表7)、これに対し以下の5段階で回答し、特記事項があればコメントいただいた。

(5段階回答方式)

- 5……「とても貢献している。」
- 4……「まあまあ貢献していると思う。」
- 3……「どちらとも言えない。」
- 2……「あまり貢献しているとは思えない。」
- 1……「ほとんど貢献していない。」

以下にヒヤリング結果を概括する。

表6 ヒヤリングに用いた経営指標

顧客の視点	顧客への貢献
	顧客製品の価値向上
	顧客の製品シェア増
	顧客の社会貢献
組織の習熟と成長の視点	企業風土の醸成
	競争力の向上
	人材育成
	社員へのインセンティブ
ビジネスプロセスの視点	ビジネスプロセスの最適化
	リードタイムの向上
	商品の信頼性向上
	欠陥商品ゼロの達成
財務の視点	増収増益の達成
	コスト・経費の削減
	資産回転率の向上
	税務管理の向上

(1) 経営者が求める知的財産活動の役割

企業経営者に対するヒヤリング結果を、図3に示す。企業経営者は、現行の知的財産活動に関し、顧客および組織の習熟と成長の経営指標においては、「まあまあ貢献している(ポイント4)」を達成しており、企業内での知的財産活動が経営指標に貢献していることを評価している。これは、「顧客貢献」「顧客製品価値」「顧客社会貢献」「企業風土醸成」「競争力向上」「人材育成」「社員インセンティブ」のいずれにおいてもポイント4を達成していることから明確である。そして、これら顧客および組織の習熟と成長の経

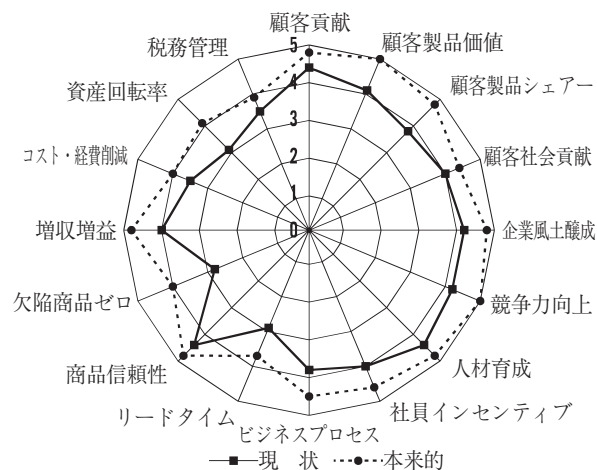


図3 知的財産活動の役割に関する企業経営者の認識度

営指標については、企業経営者は、これまで以上に知的財産活動が経営に密着してその役割をさらに発揮すべきことを期待していることがわかる。これは、上記経営指標のいずれについてもポイント4.5から5.0の期待が寄せられていることから伺える。さて、ビジネスプロセスと財務の経営指標については、現行の知的財産活動が十分満足できるような評価を得ていない。特に、「リードタイム」「欠陥商品ゼロ」「コスト・経費削減」「資産回転率」「税務管理」については、ポイント3.0から3.5と、知的財産活動がこれらの経営指標にはあまり成果を出していないことが伺える。「商品信頼性」については、ポイント4.5を達成しており、知的財産活動が日頃の製品開発活動の質を高め結果としてのもの作りの質の向上に寄与しているとのコメントを得ている。また、「増収増益」についても、ポイント4.0を達成しており、今回の対象企業がいずれも取得特許のライセンスに力を注ぎ、知的財産活動についても収益向上の努力をしている様子が伺える。ビジネスプロセスおよび財務の視点に関しては、現行必ずしも十分な評価を得ていないが、企業経営者は、これらの経営指標に関しても知的財産活動が更に貢献すべきとの期待を寄せていることがわかる。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

表7 ヒヤリング質問票

経営指標	質問
顧客への貢献	Q1. 知的財産活動は、顧客に貢献していますか？
	Q2. 本来、知的財産活動は、顧客に貢献すべきものですか？
顧客製品の価値向上	Q3. 知的財産活動は、顧客製品の価値向上に貢献していますか？
	Q4. 本来、知的財産活動は、顧客製品の価値向上に貢献すべきものですか？
顧客の製品シェア増	Q5. 知的財産活動は、顧客の製品シェア増に貢献していますか？
	Q6. 本来、知的財産活動は、顧客の製品シェア増に貢献すべきものですか？
顧客の社会貢献	Q7. 知的財産活動は、顧客の社会貢献に寄与していますか？
	Q8. 本来、知的財産活動は、顧客の社会貢献に寄与すべきものですか？
企業風土の醸成	Q9. 知的財産活動は、御社の企業風土の醸成に貢献していますか？
	Q10. 本来、知的財産活動は、御社の企業風土の醸成に貢献すべきものですか？
競争力の向上	Q11. 知的財産活動は、御社の競争力の向上に貢献していますか？
	Q12. 本来、知的財産活動は、御社の競争力の向上に貢献すべきものですか？
人材育成	Q13. 知的財産活動は、社員の人材育成に貢献していますか？
	Q14. 本来、知的財産活動は、社員の人材育成に貢献すべきものですか？
社員へのインセンティブ	Q15. 知的財産活動は、社員へのインセンティブに貢献していますか？
	Q16. 本来、知的財産活動は、社員へのインセンティブに貢献すべきものですか？
ビジネスプロセスの最適化	Q17. 知的財産活動は、ビジネスプロセスの最適化に貢献していますか？
	Q18. 本来、知的財産活動は、ビジネスプロセスの最適化に貢献すべきものですか？
リードタイムの向上	Q19. 知的財産活動は、リードタイムの向上に貢献していますか？
	Q20. 本来、知的財産活動は、リードタイムの向上に貢献すべきものですか？
商品の信頼性向上	Q21. 知的財産活動は、商品の信頼性向上に貢献していますか？
	Q22. 本来、知的財産活動は、商品の信頼性向上に貢献すべきものですか？
欠陥商品ゼロの達成	Q23. 知的財産活動は、欠陥商品ゼロの達成に貢献していますか？
	Q24. 本来、知的財産活動は、欠陥商品ゼロの達成に貢献すべきものですか？
増収増益の達成	Q25. 知的財産活動は、増収増益の達成に貢献していますか？
	Q26. 本来、知的財産活動は、増収増益の達成に貢献すべきものですか？
コスト・経費の削減	Q27. 知的財産活動は、コスト・経費の削減に貢献していますか？
	Q28. 本来、知的財産活動は、コスト・経費の削減に貢献すべきものですか？
資産回転数の向上	Q29. 知的財産活動は、資産回転数の向上に貢献していますか？
	Q30. 本来、知的財産活動は、資産回転数の向上に貢献すべきものですか？
税務管理の向上	Q31. 知的財産活動は、税務管理の向上に貢献していますか？
	Q32. 本来、知的財産活動は、税務管理の向上に貢献すべきものですか？

(2) 企業経営に対する知的財産部の認識の低さ

同じ質問を知的財産部門責任者に対して行った結果が、図4である。全体的に言えることは、知的財産部門責任者が企業経営の経営指標に対してあまり十分な認識をもっていないことである。現行の知的財産活動が16項目の経営指標に対して全てポイント4.0を満たしておらず、かつ16項目の平均がポイント2.9となっており、知的財産活動が企業経営と乖離した専門分野で遂行されがちの様子が窺える。この点は、ヒヤリングの際にいただいたコメントからも推定できた。「知的財産は自社の技術を守ることであって、顧

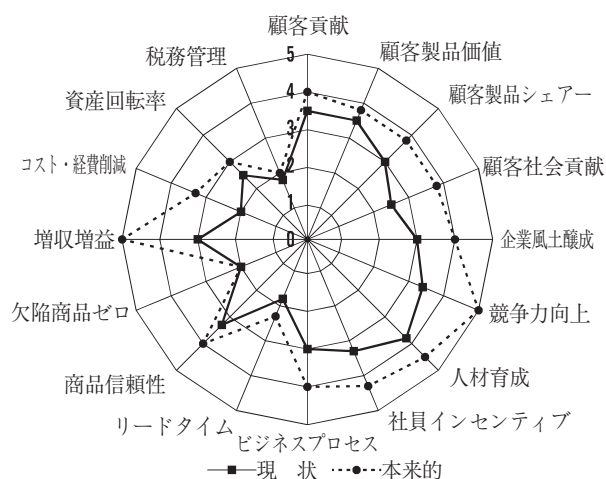


図4 知的財産部責任者の認識度

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

客に貢献するものではない」とのコメントをされた方もいた。特に認識の低い経営指標としては、「リードタイム」「欠陥商品ゼロ」「コスト・経費の削減」「税務管理」があげられ、いずれもポイント2.0近辺の極めて低い評価であった。

顧客およびビジネスプロセスの経営指標および「商品信頼性」「増収増益」に関しては、現行の役割が十分ではないものの、ポイント4.0又はそれ以上の本来的役割を考慮しており、今後の知的財産活動がこれらの経営指標に密着したものととして遂行されるようになることが期待される。

(3) 知的財産活動が重視すべき経営指標

現行の知的財産部門責任者の評価と、企業経営者が本来的に期待する知的財産活動への期待とのギャップを示したものが図5である。企業の知的財産部門がまず手をつけなければならない分野は、このギャップが最も大きい経営指標からであろう。とりあげられた経営指標は、「顧客製品シェア」「顧客社会貢献」「企業風土醸成」「欠陥商品ゼロ」「増収増益」「コスト・経費削減」の6項目である。その次にプライオリテ

ィーの高い経営指標としては、「顧客製品価値」「競争力向上」「ビジネスプロセス」「商品信頼性」「資産回転率」が挙げられる。これらの経営指標を知的財産部の目標管理に取り組み、知的財産活動が経営指標に対する高い認識をもち、企業業績に直接的、間接的に貢献していく工夫が求められていると言えよう。

3. 考 察

知的財産の創造、保護、活用は、国家を挙げた重要な政策の柱として位置付けられている。そして、これを実行に移していくための推進計画も着実に企画、立案され、これに必要な法的枠組みについても順次改革のための準備が進捗しつつある。さて、この柱のうち、「創造」および「保護」については、これまで、民間企業を中心とした旺盛な技術開発および世界に冠たる特許行政により、今後さらに効率化等改善していくべき点はあるものの、すでに世界の最先端レベルにあると言って良いだろう。しかしながら、「活用」については、これまで十分に議論されてきたとは言い難く、膨大な未利用特許を見

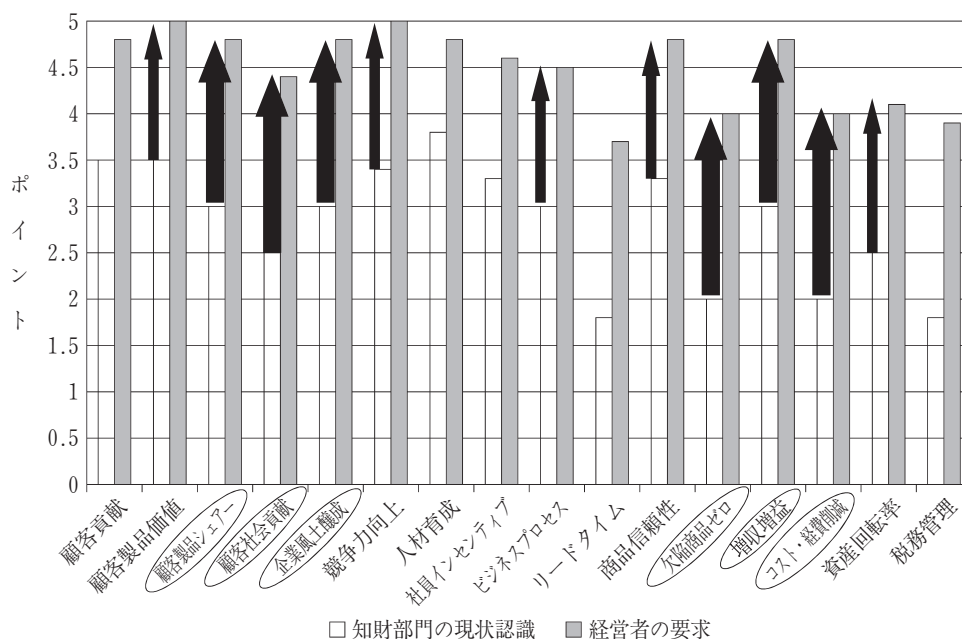


図5 知的財産活動の企業経営へのチャレンジ

るにつけ、今後抜本的な改革が必要であると思われるところである。知的財産は活用されて初めて意味が出てくるわけで、この「活用」こそが、21世紀の我が国の国際競争力維持のために必須の事項であり、特に、権利保有者である民間企業が生死をかけて取り組むべき課題であり、国による枠組み作りに対して、今後は企業側が主体となり、知的財産の有効活用を推進することが必要である。ひと言で「活用」といっても、そこには取得した権利の活用という論点と、知的財産を客体として企業内で展開される知的財産活動を経営目標の達成のために活用するという論点とが含まれている。このうち、権利の活用については、近年、知的財産の価値評価、ライセンスの促進、信託制度を用いた有効活用などが議論されつつある。しかしながら、知的財産活動が如何に企業経営に密着して関連付けられその役割を發揮するかについては、これまで、どちらかというと専門領域としての位置付けにとどまり、経営戦略と一体となったビジネスの強化・成長のための位置付けが十分でなかったことが反省される。知的財産活動を企業経営にドッキングさせて、経営指標を共有した活動として醸成していくことが求められている。

3. 1 経営指標から知的財産活動を見ることの重要性

知的財産活動を企業経営にドッキングさせるためには、知的財産の専門家としての目で経営にアプローチしていくことにはいささか無理があるように思われる。知的財産の活用を権利の活用として議論していることが、まさしく知的財産の専門家としての見方であろう。知的財産活動を企業経営の視点で評価・分析するためには、経営指標から眺めることが重要であり、これにより、知的財産活動を企業経営に近いところに位置付けることができる。本研究では、四つの企業経営の視点から知的財産活動を評価・

分析した。

3. 2 ヒヤリング結果について

ヒヤリングの結果からわかることは、企業経営者は知的財産活動を経営指標と関連づけて評価しているということである。特に、顧客の視点、組織の習熟と成長の視点では高い評価を得ている。同時に、高評価に加えて、さらにこれらの視点で知的財産活動に課せられる期待は大きい。また、ビジネスプロセスの視点、財務の視点では、現在十分な評価を得ているとは言い難いが、いずれの経営指標についてもその期待は大きい。特に、商品の信頼性向上、増収増益への貢献が大きく期待されている。経営者側の現状認識が総じて高い理由としては、景気低迷が長期化する中で、これまでの品質・価格での競争戦略の行き詰まりの中で、知的財産による競争力の向上、發揮に対する期待が大きいことの現れと思われる。

一方、知的財産部門責任者は、知的財産活動をもっと経営指標に近づける努力をしなければならぬと言っている。現在の知的財産活動が16項目の経営指標に十分な成果を上げていないという反省が現れている。反省が読みとれる理由は、16項目いずれについても本来的にはもっと貢献すべきとの認識が現れているからである。全社の各機能部門の所管する経営指標を共有する意識改革が必要である。

ヒヤリング対象者数が限られていたこともあり、評価結果のばらつきについて現段階で論ずることは難しいが、しいて考察できる点としては、経営者の認識よりも知的財産部門責任者の認識の方が、ヒヤリング対象者間でのばらつきが大きかったことである。これは、昨今の知的財産立国へ向けての国家戦略が叫ばれる中で、知的財産を取り巻く急激な環境変化についての認識の差によるか、又は、大きな特許等係争事件の経験の有無によるのではないかと思われる。

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

いずれにしても、ばらつきに関する検証をはじめとして、業種、規模、経営内容の違い等による検証については、今後の更なる調査・研究が必要である。

3. 3 経営指標から見た知的財産活動への期待

知的財産の保護が自社の技術を保護するものであり、かつ、顧客、消費者の利益を上げるという最終目標に向けて活用されなければならないことを認識する必要がある。顧客の視点をもって、営業、マーケティング部門の目標と協働しその機能を発揮することが必要である。また、知的財産活動は、広く全社の人材育成、競争力の構築へ貢献するものであり、人材育成を司る人事部門の目標との協働、あるいは、製品・サービスに責任をもつ製造、技術、開発部門の目標とも協働して組織の習熟と成長に寄与しなければならない。知的財産活動が時代、社会のニーズに沿ったビジネスプロセスを構築していく活動にも参加し、全社的な企業活動に積極的に関与していくことが必要である。企業業績としての最終的な結果責任をもつ財務部門の一つの機能としての位置付けも重要であり、単なるコストセンターという位置付けから脱却して、無形の資産が果たすことのできる具体的な成果物をもって財務業績にも関与していかなければならない。

3. 4 知的財産部の目標管理

これまでの知的財産部の業務、目標管理の設定の仕方は、特許権等の権利取得、紛争解決、ライセンス、職務発明の管理運営、特許等の情報提供を主体としたものであった。これらの業務、目標管理は知的財産部の機能として専横的に責任を持って遂行されなければならないことは言うまでもないが、知的財産活動が企業経営にドッキングした状況においては、企業経営全

体の目標、言い換えれば経営指標を共有した目標を意識した業務、目標管理に幅を広げていくことが必要である。すなわち、特許等の権利取得、特許等情報提供、戦略的ライセンスおよび知的財産戦略という具体的業務、目標が、最終的には顧客、消費者の利益を上げるものでなければ経営指標を共有しているとは言えず、開発志向の人材育成、職務発明の管理運営を行うことが、企業風土醸成へ貢献するものであり、ひいては組織の習熟と成長をもたらす活動でなければならず、製品ラインの技術的評価やビジネスプロセスの改善が、製品・サービスの品質向上、業務の効率性の向上に寄与するものでなければならず、特許発明の自社製品への実施や特許等の在庫管理が、増収増益、コスト・経費の削減に結び付かなければならず、知的財産活動の具体的業務、目標管理が、その目指すべき方向性において同一のベクトル方向を持ち、企業経営の経営指標を共有したものとして再構築されることが必要である。企業経営のために掲げる全社目標から各部門の目標管理へブレイクダウンしていく際に知的財産部がこれまで以上に経営指標を意識し、また、その目標の達成度、業績評価、報酬に関しても、これまでのような知的財産の専門領域での指標のみにとどまらず、経営指標の尺度を持って遂行されることが必要である(図6)。

3. 5 ビジネスを強化・成長させる知的財産活動

最近、知的財産部を分社化あるいはアウトソーシングした企業がいくつか見られる。結果は、失敗に終わり、早々に本社機能へ再統合している。その理由は、知的財産を単に権利として捉えるのではなく、知的財産部を企業経営の種々の経営目標の遂行に参加させるためである。従来ややもすると知的財産活動の専門性ゆえ、企業経営とは異質なところに位置付けられてきた

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

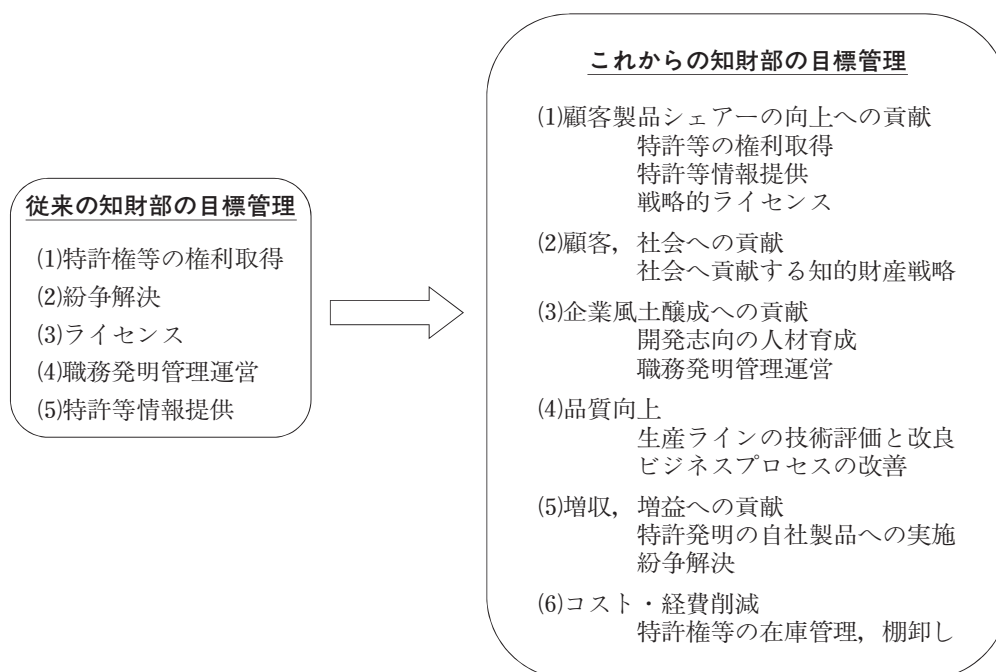


図6 今後の知的財産活動の目標管理

場合が多いものの、今後21世紀に向けて我が国がさらに継続して国際競争力を維持していくためには、これまでとは視点を変えた知的財産の戦略的活用が望まれ、ビジネスを強化・成長させるツールとして、権利主体である企業において、知的財産活動を企業経営と一体化した機能へ位置付け、その最大限の活用を図っていくことが望まれるところである。

参考文献

- 1) 知的財産戦略本部, “知的財産の創造, 保護及び活用に関する推進計画” (2003), 内閣官房知的財産戦略推進事務局

- 2) 経済産業省, “競争力強化のための6つの戦略”, pp.3~46 (2002), 経済産業調査会
- 3) 柴山慎一 他, “バランススコアカード”, pp.17~67 (2001), 日本経済新聞社
- 4) 清水啓助 他, “知的創造時代の知的財産”, pp.1~246 (2000), 慶應義塾大学出版会株式会社
- 5) 税理士法人中央青山, “知的財産ビジネス”, pp.7~219 (2002), 日経BP社
- 6) Anthony L. Miele, Patent Strategy, pp.1~157 (2000), John Wiley & Sons, Inc.
- 7) 中嶋 隆 他, “知的財産経営”, pp.29~129 (2001), 日本プラントメンテナンス協会

(原稿受領日 2003年12月12日)