

知的資産経営における産業財産権の役割



会員・中小企業診断士 鷹津 俊一

要 約

経済産業省が「知的資産経営の開示ガイドライン」を公表してから10年が経ち、近畿地区をはじめとする各地の中小企業診断士は主に中小企業を対象とした知的資産経営の支援活動に積極的である。ところで、弁理士が企業の知的資産経営により深く関わるとしたとき、その経営に産業財産権がどのような役割を果たすものと考えればよいか。

これまで知的資産経営の支援に携わった経験から、産業財産権の役割の一つは「経営の見える化」の客観性を高める効果であると考えに至った検討内容を紹介する。

目次

1. はじめに
2. 知的資産経営とは
 - (1) 定義
 - (2) 知的財産との関係
 - (3) 知的資産経営の意義
3. 知的資産経営の内部マネジメント
 - (1) 内部マネジメントの手法
 - (2) マネジメントにおける権利化の効果
4. 知的資産経営の外部コミュニケーション
 - (1) 知的資産経営報告
 - (2) 説得性向上のための知財マネジメント
5. 内部マネジメントと外部コミュニケーションの仮想事例から
 - (1) 経営環境の変化
 - (2) 価値創造ストーリーの再構築
 - (3) 「見える化」の客観性
6. おわりに

1. はじめに

平成17年10月に経済産業省が「知的資産経営の開示ガイドライン」を公表してから10年が経とうとしています。筆者が中小企業診断士として所属する一般社団法人大阪府中小企業診断協会の登録研究会である知的資産経営研究会のメンバーによる知的資産経営の支援件数だけでも300件を超え、全国ではこの数倍の規模にまで浸透しているものと思われます。筆者も、これまでに8件の支援に携わる機会を得ました。

しかし、「知的資産経営」が弁理士の間において左程には意識されていません。その理由の一つに、企業における産業財産権の取得が、知的資産経営において果

たしている役割をどのようにとらえたら良いかが漠然としていることが挙げられます。

次章以降で述べるように、知的資産経営とは企業経営の一つの特色に過ぎません。すなわち、知的資産経営において産業財産権の果たす役割とは、企業経営において産業財産権の果たす役割と等しく、これを日頃から認識しておくことは、弁理士にとって当然のように必須です。

そこで本稿では、知的資産経営の支援を実践した者の一人として、その時に産業財産権の役割について感じたことを整理して、述べてみたいと思います。

2. 知的資産経営とは

(1) 定義

前出の知的資産経営の開示ガイドライン（以下、単に「開示ガイドライン」）は、知的資産を「それぞれの企業に固有のものであり、また、それを組合せて活用するやり方が価値を生む力となるものであって、そのやり方を他社が単純に模倣することが困難」なものとしています。

また、企業がそれまでも有形財産を中心に財務情報によって開示していたのに対し、新たに「人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えにくい知的資産」を開示させようとするのであって、知的資産とはこれらの無形財産であり、非財務情報に分類されます。

そして、知的資産経営を、経営者が上記の点にこれ

まで以上に着目し、「まずは自社の持つ強みや価値の作り方、それらの源泉となっている知的資産を認識し、自らの経営のあり方を経営者の目で再確認し、それらを最大限に活用した経営」と定義しています。

したがって、「知的資産経営」自体が何ら目新しいものではなく、日本を含む各国で今日まで連綿と続けられている企業経営であり、特に上で述べたような性質に注目するときの特色の一つと言えます。例えば「環境経営」や「ミッション経営」などと同じです。

ところで、上の「知的資産」と「知的資産経営」の用語は、経済産業省が開示ガイドラインを定めるさいに固定した用語であり、欧米では intellectual assets の他、intellectual capital や intangibles と呼ばれている概念と同等又はほぼ同等と考えてよいと思われまます。例えば、2008年に元リクルートの内田恭彦氏と英国のコンサルタントであるヨーラン・ルース氏が著した本の題名が『Intellectual Capital Management for Japanese Firms』であり、日本語は『日本企業の知的資本マネジメント』ですが、この「知的資本」と、開示ガイドラインの知的資産とはほぼ同範囲の意味を表しています。

この著書は知的資本を「人的資本」、「組織資本」及び「関係資本」に分類していて、前二者は企業内に所在し、後二者は企業外に所在するとしています。また、人を媒体とするものが人的資本であり、人以外を媒体とするものが組織資本であると分類しています。開示ガイドライン後に中小企業基盤整備機構らが採用した分類もこれらを做っていて、図表1のような分類と例示がされています。

図表 1

人的資産
従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例) イノベーション能力、想像力、ノウハウ、経験、柔軟性、学習能力、モチベーション等
構造資産 筆者注) 組織資産とも呼ぶ。
従業員の退職時に企業内に残留する資産
例) 組織の柔軟性、データベース、文化、システム、手続き、文書サービス等
関係資産
企業の対外的関係に付随した全ての資産
例) イメージ、顧客ロイヤリティ、顧客満足度、供給業者との関係、金融機関への交渉力等

出所：中小機構『中小企業のための知的資産経営マニュアル』（平成19、中小機構）

(2) 知的財産との関係

さて、本稿のテーマである『知的資産経営における産業財産権の役割』を論ずる上で、まず「知的資産」と「知的財産」の関係を検討します。

前掲の『中小企業のための知的資産経営マニュアル』（以下、単に「知的資産経営マニュアル」）では、知的資産が知的財産を包含し、その知的財産が知的財産権を包含するように説明されています。そして、知的財産権には例えば特許権が含まれ、知的財産権以外の知的財産には例えばノウハウが含まれるように記載されています。

この知的資産経営マニュアルに示された、知的資産と知的財産との関係はもちろん正しいのですが、知的資産とは上で述べたように「組合せて活用するやり方が価値を生む力となるもの」なのですから、知的資産どうし、例えばオープンにしている技術、ノウハウ、特許発明等を並列に置く方が整理し易いと思います。すなわち、日頃社員が共有して活用している技術のうち、一部は暗黙知であり、一部は形式知化した後に企業の下で秘匿するものであり、また、一部は特許出願して公開され、登録を受けたものであるように捉えます。

そうすれば、暗黙知をある時期から形式知化する、さらには公開するという意思決定をしたときにどんな価値を生み出すか、という課題を明確にすることができます。あるいは、そのような課題を的確に見出して、適切に意思決定を行うことができる、という組織資産（知財マネジメント力など）を認識することができます。いうならば、「経営の見える化」です。

もし上で述べたように、「知的資産」と「知的財産」、「知的財産権」を、上位-下位の枠に嵌めてしまうと、このような価値創造や知財マネジメントの組織資産に気付くまでに時間が掛かるかもしれません。

(3) 知的資産経営の意義

こうした知的資産経営の意義は、第一には、上で少し述べたような知的資産の認識とそれらを最大限に活用するといった内部マネジメント力の向上効果と言えます。

第二には、平成18年の中小企業知的資産経営研究会中間報告書が、企業が知的資産経営の内容を示すことによって「企業の将来性に対する信頼度を高めることにもつながり、株主、債権者、従業員、取引相手など様々なステークホルダーの共感を得て、企業の存立

基盤を強めるとともに、金利を含め様々なトランザクションコストを下げることで、適正な企業価値を実現することにつながる」としているように、外部とのコミュニケーション促進効果とされています。こちらは、外部に対しての「経営の見える化」と言えるでしょう。

しかも、重要なステークホルダーの一つである金融機関とのコミュニケーションにつき、金融庁は平成20年8月の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」において、取引先企業の事業価値を見極める融資を行うための手法の一つとして「特許、ブランド、組織力、顧客・取引先とのネットワーク等の非財務の定性情報評価を制度化した知的資産経営報告書の活用」を挙げています。上で述べた第二の意義に対する、金融機関側の大きな期待がうかがえます。

しかし、企業へのインタビュー結果のなかに⁽¹⁾、知的資産経営報告書（「報告書」については第4章に説明）を作成した企業からは、第一の意義についてはほぼ全ての企業で効果が確認された一方で、第二の意義については疑問を抱く企業があり、図表2のような肯定的な意見と否定的な意見との両方が寄せられています。これらの否定的意見の理由は「財務情報を中心とした数値の欠落と、それに伴う報告書全体の説得性の脆弱さにある」とされています。

図表2

肯定的意見	既存取引先に見せたら、当社の技術力に一層の信頼を獲得することができ、取引額が格段に増加した。(機械製造業)
	採用のための企業説明会に活用し「知的資産経営報告書を見て就職を決めた」と入社してきた学生が複数いた。(金属製品製造業)
	当社商品を扱う取引先から出資を受けた。(小売業)
	取引先金融機関から次々と顧客の紹介を受けている。(物流業)
否定的意見	金融機関に説明したが特に反応はなかった。(食品製造業)
	「記述だけならいくらでも書ける」と取引先に言われた。(金属製品製造業)

田中宏昌「非上場企業における統合報告の意義」『企業会計 Vol.64 No.6』(平成24, 中央経済社)より

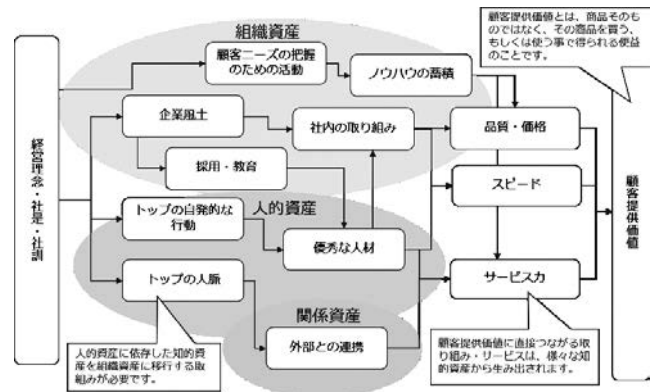
こうした第一の意義と第二の意義との夫々の傾向に対し、以下の第3章では産業財産権がもたらす内部マネジメント力の向上効果について、また、第4章では産業財産権がもたらす外部とのコミュニケーション促進効果についてそれぞれ検討します。

3. 知的資産経営の内部マネジメント

(1) 内部マネジメントの手法

前章で紹介した知的資産経営、すなわち、知的資産を認識し、それらを最大限に活用した経営を行うには具体的にどうすればよいのでしょうか。筆者がこれまでに支援したさいに最も有効と思われたのは「価値創造のストーリー化」の作業です。価値創造ストーリーを、前出の知的資産経営研究会は「自社の経営理念・哲学を根幹に、技術力やノウハウ、組織的な取組、外部とのネットワークなどの知的資産を活用して、いかにして顧客提供価値（顧客の真のニーズ）につながるか図式化したもの」と説明し、図表3のようなストーリー例を示しています⁽²⁾。

図表3 価値創造ストーリーの例



この例に示されているように、ストーリーの上流は経営理念・社是・社訓であり、下流は顧客提供価値です。その流れの中で、前章で説明した人的資産、組織資産及び関係資産を、価値提供のためにどのように利用しているかが「見える」ように配置しています。そのため、日頃から自社の強みをしっかり見極め、それらが自社のどの人的資産、組織資産又は関係資産によって成立しているかを認識していなければなりません。

このストーリー化を経営者が常に意識することの利点には次のようなものが挙げられます。実際にお客さまの経営者と共にこのストーリー化、見える化の作業を行うと、経営者自身が多くの気づきを得るといった実感があります。

- i. 自社がお客さまに提供している価値が何であるかを見失わないこと。
- ii. 各知的資産のうち、欠く又は細くなるものがあるとき、顧客への価値提供に大きな影響を及ぼすものが何であるかがはっきりすること。
- iii. 経営環境の変化によって提供価値の構成（本例では品質・価格やスピード、サービス力）の変更を迫

られるとき、どのように知的資産を加減するべきか、組み替えるべきかをより慎重に判断すること。

iv. 上のiiiを実行するため、知的資産の一部にはKPI（重要業績評価指標）を設定して経営の期間目標とすること、などです。

例えば、ベテラン技術者の引退時期や、経営者の世代交代を迎える企業の場合、強みとしている技術力や顧客らとの良好な関係が、ベテランや創業社長抜きには成り立たないようなとき、技術を組織内で共有して（多能工化など）人的資産を組織資産化する、新たな顧客獲得のために地域の産業支援機関との関係を太くして関係資産を増強するなどといった対応を必要とします。それらを漠然とではなく、先ず従来のストーリーをしっかりと認識し、再構築して新たなものとするような意思決定をすることが知的資産経営と言えます。

（２） マネジメントにおける権利化の効果

このような知的資産経営の内部マネジメントにおいて、自社の有する技術やデザイン、ブランドにつき、特許、実用新案・意匠・商標登録を受けて権利化する、または権利化のための準備を行うという活動はどのような効果をもたらすでしょうか。上で述べた価値創造ストーリーへの影響ごとに、以下のように例示して考察します。

i. 人的資産の組織資産化

前節で挙げたストーリー化の利点の例にて触れたような、人的資産の組織資産化の効果があります。

すなわち、念願のオリジナル製品をいざ上市するような場合には、その製品の開発から製作（さらに必要なときは施工）までに寄与した自社の技術力を棚卸しして、今後の製品改良や、次世代品の開発に備えなければなりません。しかし、技術力が特定の技術者の能力に依存するのでは、長く継続して改良・開発に取り組み、顧客への価値提供を維持することが難しくなります。

特に中小規模製造業の場合、ベテラン技術者の能力への依存度が高く、且つ地域産業の一員として事業を継続することじたいが価値提供に大きな影響を与えるため、重要な経営課題の一つです。

そこで企業は、技術力の棚卸しと共に、秘匿して営業秘密としての保護を受けるべきものと、公開を良しとして特許・実用新案登録を受けるべきものとを分類

して組織資産化を図ります。そのさいに最も困難を伴う作業が、言うまでもなく暗黙知の形式知化ではありますが、この作業を通じて、ベテラン技術者から若手技術者への技術継承がなされる機会が得られ、複数の社員による共有を期待することができます。

代理人として技術者から発明内容をお聞きするうちに、弁理士だけではなく、そのクライアントの他の技術者もが理解を深めることはよくあります。

こうしたプロセスこそが、顧客への価値提供の維持・向上に資する、人的資産の組織資産化の効果を生み出すと言えます。

ii. 顧客提供価値の見極め

価値創造ストーリーを描く上で最初に行う作業が、自社による顧客への提供価値を見極めることです。

顧客提供価値を説明するとき、「穴あけ工具」のメーカーの例がよく挙げられます。このメーカー（「A製作所」とします）の顧客とは、どんな目的にせよA製作所の製造・販売する穴あけ工具を購入する需要者です。それでは、この需要者がA社から受け取る価値とは何でしょうか。穴あけ工具というモノの所有権が移転することに着目すれば、たしかに、穴あけ性能の高い工具を納めてもらうことをA社に求めています。しかし多くの場合、そうした素晴らしい工具をたくさん揃えることよりも、開け方は何であれ、求める「穴」の開くことがA社から受け取りたい価値です。

ほかにも、おいしい「ケーキ」を作って販売しているお店が二軒あるとします（「B屋」「C堂」とします）。消費者はB屋又はC堂においしいケーキを求めているのですが、例えば、家族の誕生日を祝うためにB屋でケーキを買って帰る消費者にとっての価値は、その誕生会で家族がニコニコして楽しい気持ちになることです。他方で、たまに贅沢をしたい日に、C堂で有名パティシエの高級なケーキを買って友人宅を訪ねる消費者にとっての価値は、C堂のパティシエの名前が書かれた箱と小さな花束とを携えて、ウキウキとした昂揚感に浸ることです。

ここで、図表4に示す登録商標（第3132533号）の例を検討してみます。

プラス株式会社が出願し、後に同社から営業を譲り受けたアスクル株式会社が商標権者です。アスクルのサービスには、特許事務所を含む多くの個人事業主や企業がお世話になっています。

それでは、アスクルの顧客提供価値とは何でしょうか。同社のホームページによれば、現在は大規模事業所のユーザーにも利用されているが、当初は従業員数30人未満の中小事業所を目標顧客と設定していたそうです。そして、これらの中小事業所には「従来直接店頭で足を運ぶしかオフィス用品の購入手段がなかった」のに対し、発注者の手元まで届けるという「低コストでお客さまに均一なサービスをご提供」することをビジネスモデルとしています。

同社のサービスのブランドは「アスクル」であり、明日に来る、を意味するものと容易に想像できます。そして、先の「穴」や家族の笑顔、ウキウキとした昂揚感のように、品物の良し悪しや品揃えではなく、「来る」という意味に顧客への提供価値を集約させ、見えるようにした結果と考えられます。もし、品物の良し悪しや品揃えに重きを置いたとしたら、「アスクル」のような消費者への訴求力の強いブランドが生まれなかったかもしれません。

このように、ブランドを定め、商標登録を受けるプロセスは、自社の顧客提供価値が何であるかの見極めの機会です。

図表4



iii. 関係資産の増強

自社の技術やデザイン、ブランドは企業の組織資産です。そして、多くの中小規模製造業者・サービス業者らは、これらの技術等を活用して自社の設備や労働力により製造・販売を行うことで、組織資産を自社内で運用しています。

しかし、例えば中小規模事業者が製品を全国規模で販売して普及させたい、自社の得意な産業分野だけでなくもっと新しい業種・業態においても応用させたい、市場への供給量を一時的に急増させたいなどといったときは、パートナーを見つけて、代理店契約や、

技術又はデザイン、ブランドのライセンス契約を結びます。

パートナーとの好関係は自社の関係資産です。例えばパートナーへのライセンスを行うときに、自社の利益とパートナーの利益とを守る上で、特許、商標等登録を受けることが有利であり、こうした権利化が関係資産の増強をもたらすこととなります。また、パートナーとの間で共同開発の成果を得たときは、その権利を共有することも同様の効果をもたらします。

iv. 事業承継における知的資産のパッケージ化

知的資産経営を意識する企業には、創業者から次世代経営者への事業承継、二代目から三代目への事業承継などを控えている企業が少なからず含まれています。また、拡大しつつある事業を分けて、複数の後継者に引き継いでもらおうとしている例もあります。

こうしたとき、技術、デザイン、ブランドといった組織資産のポートフォリオを引き継がせる上で、権利化によってより確実に受け渡すことができます。今日まで事業を育ててきた現経営者は、こうした組織資産のポートフォリオに「思い」を込めています。現経営者の引退前に、例えば技術のキモがどこに潜み、創業の精神がどのようにブランドに表われているかなどを権利内容に反映させておけば、心残りがありません。

また、iiiで述べた関係資産を後継者に引き継ぐ上でも、現経営者の引退前に権利化後の特許発明、登録商標等についてのライセンス契約を信頼できるパートナーとの間でしっかり結んでおけば安心です。

このように自社の知的資産を「パッケージ化」して後継者に引き渡せば、確実な事業承継を望むことができます。

以上のように、知的資産経営の第一の意義である内部マネジメント力の向上効果について、特に、価値創造のストーリー化（「見える化」）とストーリーの再構築とにおいて産業財産権が大きな役割を果たします。すなわち、権利化を意識する、または、実際に権利化までのプロセスを踏むことによって、ストーリー化とその再構築とを図ることができます。

もう一つ、こうした産業財産権と向き合う力、すなわち知的財産のマネジメント力によって上で述べたようなストーリー化とその再構築を図るのであるから、知財マネジメント力そのものが、企業にとっての大切な

組織資産と言えます。知財マネジメントの考え方と実践については、それらの開示が次章で述べる外部コミュニケーションにおける説得力の補強にもなります。

4. 知的資産経営の外部コミュニケーション

(1) 知的資産経営報告

第2章で述べたように、その内容を開示すれば、ステークホルダーとのコミュニケーション促進効果を得られることが、知的資産経営の第二の意義です。このような知的資産経営の内容の開示が「知的資産経営報告」であり、そのツールが「知的資産経営報告書」であります。

開示ガイドラインは、知的資産経営報告が満たすべき基本原則として、以下の8項目を掲げています。

図表5 知的資産経営報告の基本原則

① 経営者の目から見た経営の全体像をストーリーとして示す。
② 企業の価値に影響を与える将来的な価値創造に焦点を当てる。
③ 将来の価値創造の前提として、今後の不確実性（リスク・チャンス）を中立的に評価し、それへの対応につき説明する。
④ 株主のみではなく自らが重要と認識するステークホルダー（従業員、取引先、債権者、地域社会等）にとって理解しやすいものとする。
⑤ 財務情報を補足し、かつ、それとの矛盾はないものとする。
⑥ 信憑性を高めるため、ストーリーのポイントとなる部分に関し、裏付けとなる重要な指標（KPI）などを示す。また、内部管理の状況についても説明することが望ましい。
⑦ 時系列的な比較可能性を持つものとする。（例えばKPIは過去2年分についても示す。）
⑧ 事業活動の実態に合わせ、原則として連結ベースで説明する。

(2) 説得力向上のための知財マネジメント

第2章で挙げた、知的資産経営報告による外部コミュニケーションの促進効果に対する否定的意見は、「報告書全体の説得力の脆弱性」を理由としています。すなわち、インタビュー結果からは上の基本原則⑥についての補強を要していることとなります。

それでは、産業財産権の取得を含む、知財マネジメントとその開示とが、報告書の説得力を向上させるのでしょうか。考えられる開示内容ごとに、以下のように例示して考察します。

i. 保有する権利の件数、範囲など

開示ガイドラインは、ストーリーの裏付けとして示すべきKPIの例を挙げ、「知識の創造／イノベーション／スピード」を示す指標の一つに知的財産の保有件数等を、「R&D集中度」を示す指標の一つに特許集中度等を掲げています。たしかに、過去の技術開発の成果を特許出願、特許権等の形で表すことにより、金融機関などに対して、価値創造ストーリーに示す技術力が相応のものであったことの説得力は増すと考えられます。ただし、件数が多すぎるときにマイナス材料となり得ることをiiiの項で触れます。

創業ベンチャーのように、出口としてのM&Aや大手へのライセンスを前提とした企業であれば、件数だけでなく、権利の範囲、有効性、他者との関係などの開示も、投資家や金融機関に対して不可欠です。

ii. 権利対象と他の知的資産との関係

製品・サービスの購入者や前章で述べた共同開発の相手方、ライセンシー、代理店の候補となる企業に対して、購入してもらった製品や、これから開発する製品、製造・販売してもらった製品に関わる権利が確保されていることを示して、安心してもらう必要があります。

また、説得力をより高めるためには、権利化されている部分についてだけでなく、例えば技術サポートを継続的に提供するために、自社のサポート網のほか、ライセンシーや代理店側の技術者を養成する体制が整っていること、補給部品を継続調達することのできるネットワークの存在、それらを維持・推進する礎となっている自社側の経営理念などと、権利化部分との関係を、価値創造のストーリーに沿って見せることが求められます。

iii. 知財マネジメントの考え方と実践

自社の知財マネジメントの考え方を積極的に示すことにより、経営の持続可能性についての説得力が増すことを期待します。権利の所在等の知財ポートフォリオは誰でも公報から分かることですから、それらの権利維持がどんな考え方の結果であるかを示します。

例えば、経営規模と対比して、あまりに多くの特許権や商標権を保有している企業であれば、それらの権利取得・維持費用の負担は大きいはずで、上のiに反して評価はむしろマイナスです。多くの権利を持ち過ぎるよりも、経営規模や業績、製品・サービスの性質

とのバランスが取れた知財ポートフォリオを管理する力を有していることが高く評価されます。こうしたバランスの取れた状態で財務情報との関係を示せば、前項の基本原則⑤を補強することにもつながります。

さらに、特許や意匠登録を受ける対象は、あくまで過去の研究・開発の成果であり、それがイコール現在～将来の研究・開発力を示すものではありません。これを踏まえ、不要な権利は思い切って放棄し、その分の原資を現在～将来の成果保護に回すようなポリシーや社内基準を持っていることが、企業の技術・デザイン力を見せる上での説得力を増すはずです。

上で述べたポリシーと共に、複数年の知財ポートフォリオを対比して示すことにより、基本原則⑦を補強することも期待できます。

5. 内部マネジメントと外部コミュニケーションの仮想事例から

(1) 経営環境の変化

第3・4章で述べた考え方を、仮想事例を用いてより具体的に示すべく、先の図表3に示したような価値創造ストーリーを有するS社という中小規模のエクステリア製造業が仮に存在するとします。図表3のようにS社は人的資産の一つである「トップの人脈」によって関係資産である「外部との連携」(例えば施工業者との連携)を得て、これが顧客提供価値の一つである「サービス力」を支えていることが見える化されています。本例では、この価値創造ストーリーは過去～現在のものであり、施工の委託契約を結んでいる会社が東大阪地域を拠点としていることから、営業範囲は大阪府の東半分と奈良県の一部に限定されていたとします。

S社が2年前に製造を開始した手すりの評判が良く、大阪市内や兵庫県、京都府の工務店からも引き合いが寄せられるようになりました。このチャンスにS社は、販売と施工を併せて任せられる先を、各府県に複数置きたいと考えています。ところが、創業社長はそろそろ引退の時期を迎え、これまでなら社長自らが新規の施工業者との提携関係を築き、維持する役割を担っていましたが、まだ経験の浅い二代目では直ぐにその役割を引き継ぐことができません。

このように、従来の人的資産を欠きながら、しかも関係資産を増強させたいという事態を迎えた時、S社はどのような知的資産経営の内部マネジメントと、外

部コミュニケーションとを図ればよいのでしょうか。

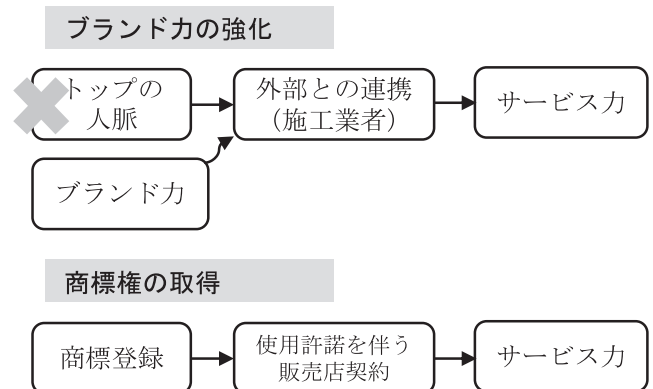
(2) 価値創造ストーリーの再構築

たくさんの選択肢の一つとして、第一に、S社は関係資産(「外部との連携」)を増やすため、従来の人的資産(「トップの人脈」)に代わる自社ブランド力を強化して、その求心力を利用するとします。先代社長が業界団体などを通じて施工業者とのコネを築いてきたのに対し、実績の積み重なりつつある手すりのブランドを浸透させて施工業者らの関心を高めます。ブランドに蓄積する信用を高めることにも努めます。こうして、従来の人的資産である「トップの人脈」への依存から脱却し、ブランド力という組織資産が取って代わることとなります。

第二に、S社はこのブランドについて商標登録を受け、上で述べた施工業者の一部とは販売店契約を結びます。販売代理店となった企業らは、そのブランドが登録商標であり、且つ使用許諾を受けているのですから、安心して宣伝・拡販活動に力を入れることができます。こうして、施工・販売を担う企業らとの連携という関係資産がより強固なものとなり、これまで以上にS社の顧客価値創造に貢献します。

以上で述べた第一のブランド力強化と第二の商標権取得時のストーリーを図表6に示します。

図表6



(3) 「見える化」の客観性

このように、知的資産経営について、内部マネジメントの意義と外部コミュニケーションの意義との夫々における産業財産権の役割を検討すると、これらに共通して、権利化のプロセス及び結果が「経営の見える化」の客観性を高める効果をもたらすことが分かります。

すなわち、第一のブランド力の強化であれば、S社はいずれ出願して登録を受けることを意識し、例えば

従来のブランドが複数あればこれらを一つに集約するべきかどうか、逆にブランドが一つしかなければ、差別化のための新たなブランドを定めるかどうかを慎重に検討することとなります。ブランド毎に広告宣伝のような販売活動の仕方も変わるかもしれません。また、提携する企業との間でライセンス関係を結べば、より多くの者が共通のブランドを使用する結果となります。こうしたブランド構築についての考え方や具体策を社内外に指し示せば、組織資産の強さをより客観的に見せることができます。

第二の商標権化であれば、登録性についての特許庁の審査をパスし、また、登録商標の使用態様、地域、独占性、時期等を定めた許諾契約を結ぶこととなります。こうした法的な性質を社内外に指し示せば、顧客への堅固なサービス網といった関係資産の強さを、より客観的に見せることができます。

6. おわりに

以上のように、知的資産経営の内部マネジメント力の向上効果の意義と、外部コミュニケーションの促進効果の意義との双方において、産業財産権にはさまざまな役割があり、それらを集約して表現すると「経営の見える化」の客観性を高める効果があると言えます。

最後に、昨今の経営環境に照らし、ここ数年間は特

許や意匠の出願見合わせを余儀なくされている中小規模企業があったとします。仮に、その会社の経営者が本稿に触れたらどのように受け取るでしょうか。

企業活動には、前章までに挙げたような世代交代、事業承継、販路拡大、訴求力強化、資金調達などといった、越えなければならない通過点があります。そうしたとき、題名の「知的資産経営における産業財産権の役割」の通り、その役割をしっかりと把握する。そして、権利化対象に優先順位付けをして、出願手続～登録の必然性を社内外に「見える」ようにしておけば、自らの内部マネジメント力と外部コミュニケーションとを發揮して、厳しい経営環境の下においても最小限必要な産業財産権の取得を再開することができるに違いない、と考えるところであります。

注

(1)大阪府商工労働部大阪産業経済リサーチセンターの田中宏昌主任研究員が知的資産経営報告書作成企業に対して行ったインタビューの結果。(前掲「非上場企業における統合報告の意義」より)

(2)平成 26 年 11 月 15 日に知的資産経営研究会がマイドームおおさかで主催した「知的資産経営 WEEK2014 魅力！魅力！ 知的資産が開く将来の扉！」における、研究員井原博幸氏の発表による。

(原稿受領 2015. 2. 26)

1. 知的財産権誌上研究発表会の発表論文に対する質問、意見、反対論文を募集します。いずれも 2015 年 6 月 8 日（月）までに、日本弁理士会事務局広報・支援室宛てに E-mail にてお送りください。
2. 採用された質問、論文は「質疑応答の部」として、2015.8 月号に掲載します。論文の採否については、会誌編集部に一任ください。

日本弁理士会事務局広報・支援室

TEL 03-3519-2361

E-mail patent-bosyuu@jpaa.or.jp