

=====

## 知財経営（特許、実用新案、商標等の利活用）について

### 8回シリーズ 第8回 知財経営／知的資産経営のまとめ…最終回

著者：知財経営コンサルタント

弁理士 鈴木 康裕

=====

現在「事業性評価」が金融機関からの資金調達や非財務情報の「見える化」によって、自社の真の“強み”を発見することが脚光をあびています。

むしろ、この経営環境の中で不動産等の財務数字よりも「企業力」を計る重要な指標になってきています。

今回から8回にわたって皆様の企業の「知的資産」を見直していただく一助になりますよう解説いたしますので、ぜひご活用してみてください。

=====

### 第8回 知財経営／知的資産経営のまとめ…最終回

知財経営コンサルタント 弁理士 鈴木康裕

前回まで、自社の強みを認識し、その強みを収益につなげ、それを継続させて、強みとして守っていく知財経営／知的資産経営について、解説してきました。

今回は、最終回となりますので、いままでの解説をまとめたいと思います。

#### ① 言語化の重要性

・自社の強みを認識するためには、言語化プロセスを行うことが有効です。  
自社の強みの言語化により、暗黙知が形式知となり人に伝わり易くなることで、個人に帰属する人的資産を会社に帰属する構造資産にすることができます。  
言語化プロセスは、SWOT や価値連鎖などのフレームワークを使うと比較的容易になります。

・SWOT は、事業の戦略などを導き出すためのフレームワークで、強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）に分けて自社を分析するものです。  
また、価値連鎖は、企業の活動を、技術開発、購買物流、製造、出荷物流、マーケティング・販売、サービスなどの活動に分類し、価値連鎖の最下流にあるエンドユーザに対する価値を如何に生み出しているのかを検討するものです。

・価値連鎖の考え方は、企業が提供する製品やサービスの付加価値が事業活動のどの部分で生み出されているかを分析する手法として優れており、自社の強み（他社に対する優位性、差別化できる点など）の源泉を探索して、言語化するのに適したフレームワークです。

## ② 知財経営戦略策定に向けて

・重要なことは、直接エンドユーザーに製品やサービスを提供する事業ではない場合であっても、お客様のお客様に対して、自社がどこで価値を付加し提供しているのかを明確に言語化することです。このようにして自社の強みを認識すると、自社はそもそも何者なのか？という根源的な問いに対する解答を得ることが可能になってきます。

・自社の強みを認識できたら、その強みをどこで使うと有効なのかを考えることができるようになります。しかし、企業は、属する産業／業界の状態や、競合の存在などの事業環境を考慮して強みを活用することを考えなければなりません。自分の強みを表す「軸」を見つけ出し、その軸上に自社と他社をマップすることで、自社の強みの特徴を顕著に示す手法がよく用いられます。

この辺りは、様々な手法やフレームワークがありますが、適宜戦略策定に適した環境分析や競合分析などの手法／フレームワークを選択することになります。

・環境分析や競合分析が終わったら、ビジネスが成功するための成功要因を設定します。成功要因を設定することにより、目標や重要度がはっきりすると共に、競合企業との相違がはっきりするからです。

・成功要因は、価値連鎖で用いた項目を大項目として、さらにその項目を細分化した中項目レベルで検討するとよいでしょう。たとえば、「製造」においては精密加工力や品質管理体制、販売ではセールスマン数や直販力などです。このような観点で、自社の取り組みと他社の取り組みを比較し、両者が異なる場合、新たな市場を開拓できる可能性や新たな戦略が見えてきます。

## ③ 戦略の実行と強みの継続

・たとえば、提供する製品をコストパフォーマンス高く製造するためのノウハウがあったとしても、それを適切に秘密管理しておかないと、競合企業に知れ渡ってしまいます。したがって、そのようなノウハウを適切に管理し続けないとせっかく自社の強みを活かして完成させた製品も、簡単に他者が作れるようになってしまいます。また、自社の技術開発の成果が製品に組み込まれ、その技術の優位性により製品が提供されている場合、競合企業は、リバースエンジニアリングすることで、その技術を手に入れてしまうかもしれません。

・そうすると、競合企業は、その技術を組み込んだ製品を、技術開発のコストをかけていない分より安くその製品を市場に提供することができるようになります。このように、自社の強みを活かして提供した優位性のある製品やサービスも、その強みやそれから得られる成果を、知的財産として管理したり、知的財産権として取得しておかないと、他社に容易に真似られ、優位性は長くは継続できません。したがって、自社の強みを他者にまねされないように手当てしておく必要があります。

## ④ 自社の強みの発信

・認識した強みを事業に役立つように活用するだけでも、その意義は大きいです。しかし、中小企業の場合、大企業に比べると保有する経営資源（ヒト、モノ、カネ）が少ないため、競争環境下で生き残っていくためには、関係者から必要な経営資源を調達し、自社の経営に役立つようにしていくことが重要です。そして、その関係者に対して、効果的に自社の強みを分かりやすい形にして伝えることは、

非常に大切な取り組みであるといえます。

・その伝え方は様々ですが、経済産業省が勧めているのは、「事業価値を高める経営レポート」などです。これらのレポートは、定型のフォーマットにしたがって書き進めていくと、知的資産について他者に伝わりやすくなるように作られています。  
このレポートの「価値創造のストーリー」のパートでは、今までの知的資産の活用状況（過去～現在）と今後の活用目標（現在～将来）をまとめます。過去～現在のストーリーでは、内部環境で整理した自社の強みについて知的資産の観点から分類を行った上で、開示可能な定量的な目標指標（KPI）を記載し、知的資産の活用状況の整理を行います。現在～将来のストーリーでは、現在の知的資産をどの程度維持・成長させるかと共に、不足している知的資産をどうやってどの程度獲得していくかについて記載し、知的資産の活用目標の整理を行います。

## ⑤ 情報資産の保護

・もちろん、なんでも開示すればよいというものではありません。  
言語化したノウハウ等の情報資産は、他者に伝達しやすくなります。これらの情報資産を保護活用するための情報漏えい対策は、他者との差別化を図り、競争力を高めていくために、非常に重要です。情報漏えいの対策には、接近の制御、持出し困難化、視認性の確保、秘密情報に対する認識向上、信頼関係の維持・向上等の目的があります。

・自社の企業規模や業種、秘密情報の評価や利用態様、対策にかけることができる費用の多寡等の様々な状況に応じて、合理的かつ効果的と考えられる対策を適切に取捨選択・工夫して実施します。特に、秘密管理性の最低基準として、企業の秘密管理意思が秘密管理措置によって従業員等に明確に示され、その意思に対する従業員等の認識可能性が確保されることとなっています。  
このような内容を、就業規則などで秘密情報の取扱い等に関するルールを社内に広く周知することが重要です。

## ⑥ 営業秘密か特許か

・特許出願をすると発明内容が出願から1年6ヶ月後に特許庁から公開されるため、その発明は他社に知られてしまいます。  
したがって、自社での技術的な工夫を出願していくのか、ノウハウとして秘密管理していくのかを適切に判断していずれかを選択する必要があります。  
いずれを選択するか判断にはいくつかの要素があり、それら要素を総合的に判断します。  
すなわち、他者にオープンすることによるデメリットと、特許出願して他者の使用を防止できるメリットとのバランスにより判断するのですが、それぞれ一長一短があり、情報の公開性という面だけではなく、取引先との力関係や信頼関係も考慮して、総合的に判断することが肝要です。

## ◆まとめ

・知的財産や知的資産という言葉で表現すると、決算書の貸借対照表に計上される資産をイメージしがちで、自社にはそんな資産はないと思ってしまいがちですが、知的資産を他社との違いの中で、自社の強いところやその違いの理由と考えると、意外に多くの見えざる資産が眠っていることに気付くはずで。

このような見えざる資産を認識して有効に利用していくことこそ、知財経営／知的資産経営に資するものとなります。是非、みなさまの会社や組織でも取り組まれることを期待しています。

なお、第1回で紹介した「知財ビジネス評価書」の作成支援の今年年度の公募が、6月19日から開始されました。

知財ビジネス評価書は、将来キャッシュフローの継続可能性に関する評価書であり、金融機関が特許等の知財を評価し中小企業の事業性や中長期的な成長性を見極めるために有益なものとしてされています。関心のある方は金融機関へ相談してください。下のホームページを参照の上、是非取り組まれることをお勧めします。

<http://chizai-kinyu.go.jp/offer/>

\*謝辞

8回に亘り、筆者が知財経営コンサルティングを通して提供してきた内容のエッセンスをお伝えしてきました。読者の皆様方が、中小企業経営における知財の重要性を再認識していただくきっかけになることを期待しています。長らくのご愛読、ありがとうございました。

===== お知らせ =====

収益力 UP! 成長力 UP! 公的資金・利活用でスピード UP!  
ビジネスストックを受診するとこんな成果を約束いたします。

- ◆かかりつけ医が、ワンストップで補助金・助成金等（その①②③）の手順を設計！
- その①厚労省系助成金が、基本助成金プラス生産性 UP で加算の可能性！！
- その②経営計画策定で、20万円（2/3）が受けられます！（補助金）
- その③3年間固定資産税が半額に！！（経営力向上 認定）

詳しい補助金、助成金の受け方は、

URL ; [http://xn--fiqztj72ae5m.net/wp/wp-content/uploads/2017/05/HosBiz\\_BDC170524.pdf](http://xn--fiqztj72ae5m.net/wp/wp-content/uploads/2017/05/HosBiz_BDC170524.pdf)  
を参照ください。

\*\*\*\*\*

- 「中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク=MSDN」対応 HP 開設■■
- “かかりつけ医”とはどんなお役立ちなのかを是非知って、ご活用ください。
- 新設しましたので、ご高覧いただければ幸いです。

<http://xn--fiqztj72ae5m.net/>

中小企業、Net

\*スマホでもご覧いただけます\*\*\*

リンクは、会員オンリーですので、ご連絡ください。

\*中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク=MSDN」のねらい  
私達は、80%以上の人々が働いている中小企業、小規模企業が「進化・発展、持続」しなければ、世の中は良くなることはないとの信念で、経営者との信頼関係のもとで

育成経営支援に取り組んでおります。

◆目的◆

イノベーションの時代・中小企業の「進化・発展・持続」の実現！

- ◆ “かかりつけ医”とは、中小企業・小規模企業の育成経営支援を使命とし、経営者を親身になってサポートする専門家（税理士・診断士・社労士等）で、3Winの実現を推進する企業の主治医（ビジネスドクター）です。

\* 3Win＝経営者・育成経営支援家・地域がお互いに繁栄する＝

<http://xn--fiqztj72ae5m.net/> 中小企業、Net

\*\*\*\*\*

経営環境の創出・適応して「安心・安全」の企業経営ができる、お役に立ちますように「中堅・中小企業“かかりつけ医”ネットワーク＝MSDN」を構築推進しております。

- ◆ 企業経営の「安心」とは、いつでも経営者が使えるキャッシュが手許にあることです。「安全」とは、企業経営のカジ取り（行き先・アクセル・ブレーキ）を、先を見通したマネジメント会計情報（注）をもとに、行うことです。

（注）経営者の意思決定に役立ち、キャッシュフローを「安心」の状態に保ち、収益力を高めるための、部門別（部署別・商品別・得意先別・仕入先別等）の管理会計のことです。税務会計との違いは、税務会計は過去の実績にもとづく納税計算が目的なのに対して、マネジメント会計は、現在・未来を見通して刻々と（即時に）経営情報を経営者に提供して、未来のビジネスチャンスの獲得やリスクに備えることができる点です。ライバルに差をつけるには、体得することがNO1になる条件であります。

\*\*\*\*\* セミナー等のご案内 \*\*\*\*\*

■経営特くんゲーム（マネジメントゲーム）のお知らせ■

- ◆第60回以降の「トライアルゲーム」（半日、1日コース）◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆  
日程が決まりましたのでお知らせします。本格的な経営特くんゲームを体感できます。電卓およびPC機を持参ください。（エクセルによる自動決算を行うため）

- 1) 第60回 7月01日(土) 13:00～18:00 (トライアルゲーム)
- 2) 第61回 8月26日(土) 10:00～18:00 (1日コース)

●開催場所「経営特訓道場」

JR 駒込駅南口 徒歩7分 東京メトロ南北線駒込駅 1番出口 徒歩6分

\*\*\*\*\*

