



知財パラダイムシフト

24

公益社団法人 知財経営協会(SIR)

会長(兼)理事長

玉井 誠一郎 先生



関連 HP

ドラッグが『断絶の時代』で予言した知識が価値を持つ知識経済社会が到来して30年を経た現在、日本の知財を含む無形資産マネジメント研究や応用展開は沈滞しています。日本の無形資産価値は著しく低く、企業や国民は将来の成長エンジンや競争力を持たない状況で、努力すれば報われるという幻想に取りつかれています。知識経済時代に取り残された『ゆでガエル』日本の沈没も近い。大学経済経営学部等の研究機関や政府・行政は、ぼんやりしている時ではなく、国民にも覚醒が求められます。

第24回 日本の知財マネジメント(知財後進国からの脱却(前編))

無形資産時代に乗り遅れた日本(日本の無形資産価値は世界平均に比べて1桁低い)

企業価値を構成するものは、金銭、土地、設備等の有形資産と人的資産、知財を含む組織的資産、取引先及び顧客等の外部資産を含む無形資産(見えざる資産)の知的資産、この本質は情報)から構成され、近年30年間で無形資産の占める比率は急速に高まっています。図1は、貸借対照表(B/S)と企業価値の関係、図2は、無形資産価値の計測を示したものです。例えば、図2に示す株価純資産倍率(PBR)：株式時価総額を純資産で除した数値)で見ると、世界平均は2.2、米国は3.5、GAF Aは9ですが、日本は1.1(無形資産の占める比率は0.1で、世界平均の1桁低い数値)になっています。筆者の出身企業パナソニックのPBR

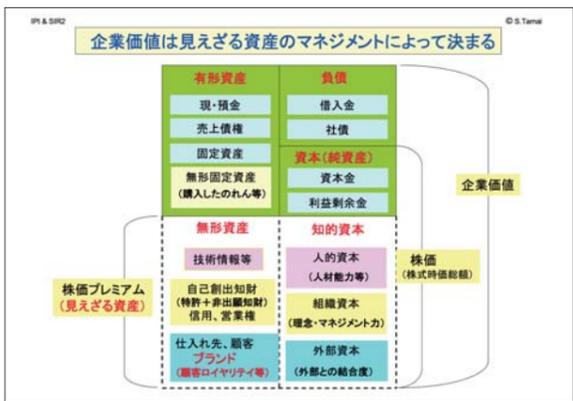


図1 企業価値と無形資産

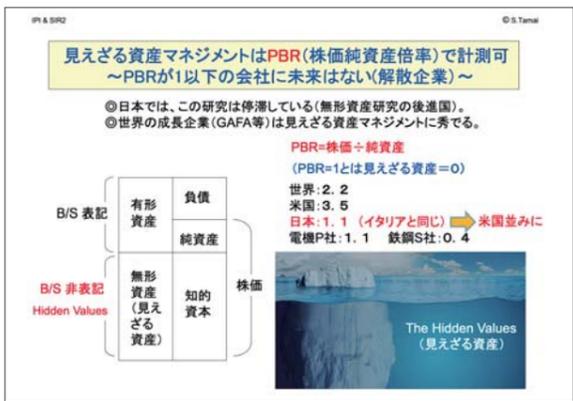


図2 無形資産価値の計測例(PBR)

は1.1で日本平均と同じ、新日本製鉄や三井物産は1以下です。PBRが1とは、市場から無形資産価値0と評価される解散企業のこと、これが1以下とは、市場の株価評価が適正であるとすれば純資産を減じるマイナス無形資産(負債)を保有していることを意味します。

筆者がパナソニックの知財戦略統括担当時には、特許専門部員は世界一の約1000名、日米の特許出願件数も世界トップレベル、特許関係経費は開発投資の約8%(年間数百億円)でした。松下電工や三洋電機をマージし規模拡大を目指しましたが、経営は振わず苦戦を続けています。筆者は、株主総会で『特許をたくさん持っている会社(パナ)も持っていない会社と価格競争をしているが知財経営はどうなっているのか?』と代表質問をしましたが明快な回答は無く、特許第一主義が変わっています。

ん。非出願知財である企業固有(機密)情報の保護が出来ておらず、リストラ等による人を介した情報流失に歯止めがかかっていない状況です。更に、無形固定資産である『のれん』減損処理により兆円規模の巨額赤字を2期連続計上しました。これは、経営陣の無形資産に対する認識不足や対応誤りから生じたもので、社員のまじめな日常の経営努力が吹き飛ば数字です。経営責任刑事や民事を求めないのが悪しき日本流です。

このように日本を代表する企業であっても、無形資産マネジメントは手つかずで、結果的に無形資産に対する市場評価も極端に低い状況にあります。出願に偏った知財管理や無形資産マネジメントの軽視・無策によって国富や国民の財産に大きな棄損を与えていると言わざるを得ません。

無形資産研究の嚆矢は日本人(その後しばらく経っている)

1990年代の欧米では、無形資産の重要性に気づき盛んに研究がされ現在に至っています。しかし、この無形資産研究の嚆矢は実は日本人研究者(一橋大学名誉教授伊丹敬之先生)です。1980年出版された著書『経営戦略の論理』の中で、見えざる資産である技術、ノウハウ、ブランド、組織風土等の企業固有情報の重要性

評価される一方でその企業の収益性指標(ROE, ROA)は過大評価されることや、無形資産が全額費用処理されるために無形資産への投資増加に伴い企業の利益は消えること等によって、この会計処理はBSと損益計算書の両方に悪影響を与え、投資家を非常に混乱させていると述べています。

前述の財務情報に対する経営者の関与について、企業は株主総会や株主報告に先立ち外部の公認会計士事務所や監査役会議に諮り適正な会計報告を実施していると主張しますが、これが公正適切であるとみるのはいささか早計です。公認会計士や社外監査役も所詮その企業に雇われた『使用人』であることに変わりはなく、主人である経営者の意向に従わなければクビになるのでその意向に沿うか付度した内容になってしまふことが多いと考えられます。多発する企業会計不正問題の原因はここにあります。これは、社外取締役を増やせば防げるものではなく、彼らも所詮は経営者の『使用人』の立場です。なお、政府が行う諮問委員会も同様の仕組みの外部有識者に諮った形にしていますが、有識者も『使用人』であることに変わりなく、茶番劇です。

財務情報や企業情報等の改ざんは、公正社会を歪める違法行為です。防止策は、内部告発(公益通報)や国税調査に頼っています。上場企業の会計情報等の公正化のためには、『企業』の『使用人』に任せるのではなく、『各企業』による義務的拠出金によって賄われ個々企業と完全に独立した監査機関



玉井 誠一郎先生 大阪大学工学部・同大学院卒。パナソニック(株)にて情報機器等の研究開発事業責任者として半導体知財戦略統括、大阪大学客員教授等を歴任。著書:知財インテリジェンス、知財戦略経営概論等。博士(学術)

とこれを組織的学習により蓄積しブランド化することを説きました。その後、2002年の知財立国政策開始と相まって、経産省主導によるブランド価値評価研究(リーダー:早稲田大学教授広瀬義州先生)や(株)経済産業研究所の無形資産研究が続きました。ブランド価値研究については、一橋大学教授伊藤邦雄先生等もモデルを作りましたが、いずれも現実と合致する結果が得られない問題が明らかになりました。これらは、当然のことながら企業の公開された会計情報や株価情報やアンケート等をベースにしてモデル方程式を設計しその係数を操作算出するものですが、無理がありました。その後の日本の無形資産研究において刮目すべき成果は出ていないように思います。

科学・技術の原理原則は『計測』即ち数値によって測り証することができ(再現性ともいう)で、自然科学は厳密にこれにより行う仕組みに革新する必要があると考えます。政府・行政の諮問のあり方も同様です。

無形資産の適正な計測に向けて(日本のPBRを高める)

無形資産は、株価から有形資産(純資産)を減じた値やPBRで計測できますが、より正確にするには、株価と有形資産(財務情報)の適正化が必要になります。有形資産の適正化は上記の改革等で可能です。

株価は、株式市場において、買手(需要)と売手(供給)の折り合いにより決まりますが、この値付けは買手も売手も当該企業の財務情報だけでなく、商品開発情報等の様々な情報を参照して予測するため心理的側面の多い人気投票になります。しかしそうであっても、株価は市場の第三者による客観的な値決めであることに変わりなく、企業価値の金額評価はこれしかありません。

従来から無形資産の金額評価として、DCF(ディスカウントキャッシュフロー)法、コスト法、マーケット法があります。コスト法を除き曖昧な数値をベースにした手法でその信頼性は低いと考えられます。図1に示すB/Sの無形資産の中で、他から購入した知財はその購入費用で固定資産化できますが、自らの知財価値を自ら評価して値決めするのはやはり無理があります。この自ら投資して開発した特許発明等の無形資産価値が出願費用だけの価値しかないというところの解決策について研究成果が待たれます。

次頁(後編)へ続く。

れが成立する一方、社会科学分野(経済学や経営学)は、思想・哲学という人の思考をベースにした仮説であることが多く、その検証は環境や条件が異なっているため不可能と言う他になく、原理原則である『計測』に欠けることや『解釈』に行き着くことには注意する必要があります。

無形資産と会計基準の乖離(企業価値の計測)

近年米国で出版された『会計の再生(原題は会計の終わり)』は、企業の財務情報と株価の関連性を検証し、財務情報の有用性の低下とその要因を複数の視点から探っています。企業が四半期ごとに報告する会計基準準拠の財務情報は、株価との関連性が急速に薄れてきて、例えば利益と株価の関係性は1950年の90%が現在は

50%を切る状況になっています。その要因は、無形資産(研究・開発による技術等)が即時費用処理され将来の収益と対応していないことや経営者の主観的見積もりや関与に基づく財務情報開示が蔓延し、企業は決算数値(財務情報)では評価されなくなっていると主張しています。

すなわち、ブランド、特許、効率的なビジネスプロセス等の無形資産が企業価値を左右する時代になったのに、会計は無形資産を適切に捉えられていないと指摘しています。米国では、2000年頃から無形資産投資が有形資産投資を上回りその差が徐々に開いていますが、自社ブランドはBSに載らず買取したブランドはBSに載るような財務諸表上の無形資産に関する旧態依然の会計処理や、無形資産集約的な事業の資産価値や株主資本価値は過小



知財。パラダイムシフト

知財マネジメントの善知識

日本企業では、ノルマを課せられた技術者が発明提案書を特許室に提出し、特許室はこれを外部弁理士に丸投げして特許出願件数を稼ぎ、その存在を経営者にアピールしているようです。しかし、商品価値を形成する知財は特許よりも日々形成される企業固有情報が多数を占めます。知財マネジメントは特許室ではなく、経営者から社員に至る全員が発明を含む企業固有機密情報を日常業務(ワークフロー)に組み込みコントロールする『知財全員経営』の実践が重要になります。

第24回 日本の知財マネジメント(知財後進国からの脱却(後編))

知財等の無形資産研究は学際研究(全体を俯瞰できる研究主体者は稀有)

知財マネジメント研究は、図1に示すように法律面(例えば、特許法や著作権法や不正競争防止法等)、技術面(発明技術内容及び動向、市場面(知財が使用される市場規模や市場動向)、経済会計面(知財に関する投資利益率(ROI)、会計制度、知財価値評価)、言語面(権利行使等に係る言語解釈)、情報開示面(ブランド形成)、制度面等の学際専門統合的知識経験が必要とします。無形資産研究も同様です。

この全体を俯瞰できる研究主体者は、法律面に詳しい大学法学部ではなく、技術面の工学部でもなく、経営や経済学部でもなく、特許弁理士・弁理士等でもありません。例えば、法律面で言えば医者等の専門分野と同様に、特許には詳しいが不正競争防止法

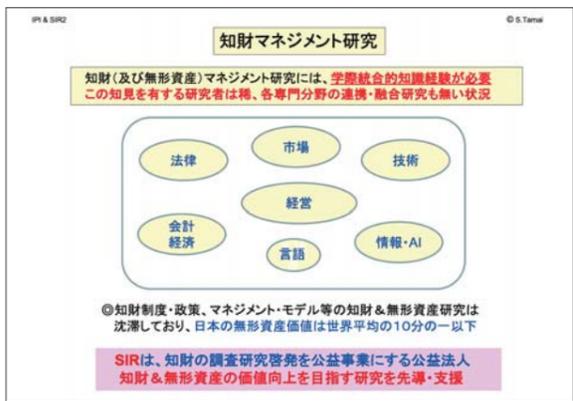


図1 知財マネジメント研究

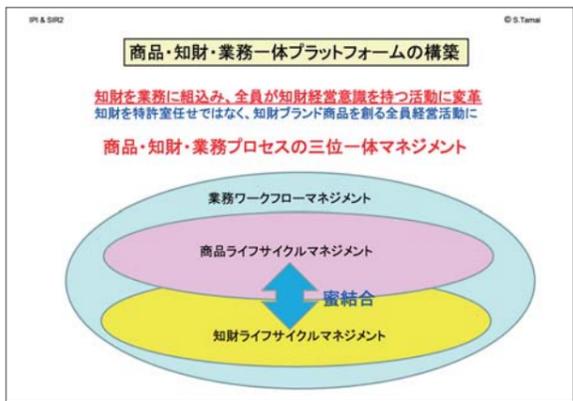


図2 知財全員経営の実践

特許出願件数管理くらいしかしておらず、特許を大量に出願しているから事業が(クロスライセス等により)守られていると主張しその存在意義をPRします。しかし、特許等出願知財は知財のごく一部で、前記特許庁の知財アンケート調査からも明らかかなように非出願知財の保護活用を軽視しています。クロスライセスは、相手事業が自らの特許に抵触していれば成り立つ効率の極めて低い話です。もし、特許排他権により参入障壁を作り独占的利益が得られていると主張するのであれば、その独占利益と出願等に係る人件費を含む総費用の知財ROIで評価すべきです。会計検査院が国立大学の知財収支を監査したところいずれも大赤字でした。企業も同様ストセンターでプロフィットセンターに

なっていない。図2は、知財立国政策理念である三位一体運営を更に進化させた概念図です。すなわち、知財を特許室丸投げではなく、①商品を中心に据え、その価値を形成する企業固有機密情報や発明情報等を、②日常業務ワークフローの中で、③経営者から社員までの全員が創造し、法的保護が受けられる知財として登録管理(SIRの知財登録等)する『知財全員経営』の実践に進化させることで、事業商品と知財の乖離や特許室任せの弊害を解決し、知財ROIの大幅改善を図るものです。紙面の関係で詳細は省きますが、この世界初の『知財付きワークフロー』に、商品や知財のライフサイクルマネジメントを組み合わせることでSIRの知財登録証証コード(知財コード)との連携を図ることにより、無形

これらの掛け算はゼロに近くなります。この分野の研究は、学際研究という特徴を持ちこれが研究沈滞を誘引しているのかも知れません。

政府の知財立国推進事務局の現状(知財マネジメントSIR)

日本は、2002年知財立国政策の開始以来毎年1000億円以上を投入して政策を継続しています。内閣府にあるこの推進事務局には数十名の担当官が配置され、経済産業省内には非出願知財の不正競争防止法関係の指導等を行う知的財産政策室が設置され十数名配置されています。筆者は、両部署に複数面談したことがありますが、結果は、暖簾に腕押し。趣旨は良く理解されましたが提言の反映はありません。

その後、当法人SIRの知財マネジメント研究(国の知財ROI)のために、複数の事務局担当官に予算の使用先とその結果(効果)について複数回質問しましたが、いづれも回答が得られていません。つまり、年度毎の知財立国政策についての概要計画や諮問会議の議事録は公開されていますが、肝心の事業報告(予算の使用先とその効果)がありません。事務局は、計画策定や事業報告を担うのが主たる業務と考えられますが、具体数字を把握していないことには驚きました。20年間各省庁の知財関係要求予算の受け入れと専門家諮問会議の事務局を担当しているだけのようにも見えます。

この状況では知財立国の理念である知的創造サイクル(知財創造・保護・活用)サイ

無形資産価値の大幅向上に向けて(知財マネジメントの復活)

知財立国20年を総括すると、総額2兆円を超える政策投資に対して、潤ったのは特許等出願業界だけ。特許を多数保有する日本代表企業P社はその収益、株価、PBR共に特許効果がない事実。特許幻想がいまだにはびこり、内閣総理大臣が本部長である国の重要政策の総括がなく事務局も投資効果を語れない。大学等研究機関においても無形資産マネジメント研究は沈滞し、日本企業の無形資産価値が0に等しい。

これらの原因と責任を誰にどのよう問い今後どのようにするのか。一言でいうと『知財マネジメント』が無い。知識経済社会の現在、国民の所得や富の増加には無形資産価値比率を現在の25倍に押し上げ米国並み(PBR1)を3.5にすることが必要になります。まずは、国民が正しい知財意識・知識を持つこと、国や企業が知財にマネジメントを組み込むことが根本解決になります。以下に対策案を示します。

1 マネジメント(PDCA, ROI)不在の知財立国政策から日本企業株価3倍を目指す無形資産価値経営国家プロジェクトに、知財制度抜本改革(独占から不正防止制度へ)、出願知財から非出願知財に転換、知財収益拡大活用戦略にシフト、知財コード等による知財使

クル)の好循環化や事業と知財の三位一体運営や国民の知財意識の向上等に対する取り組みのPDCAは回らず、予算(税金)の垂れ流しになります。専門委員や監査委員から何故強い改善要請や異論が出ないのかも不思議です。

また、知的財産政策室との面談では、全国で懸命に啓蒙活動を展開しているとのことですが、毎年特許庁が実施する企業への知財アンケート調査でも明確なように、この活動が結果(認知)につながっておらず、非出願知財の政策推進としてはPR戦略を含め質量ともに不足感があります。出願知財よりも多数を占める非出願知財の取り組みの方が重要で、SIRはこの活動を強力に支援することができず。このように、大学研究機関や政府行政の担当部署が機能不足にあることも、日本の知財を含む無形資産研究が欧米に比べて遅れ無形資産マネジメントの後進国になり、日本の無形資産価値が世界平均の10分の1以下のゼロに近い値になっていることの一因と考えられます。

知財全員経営の実践(ワークフローに組み込む)

企業にとつての最重要は言うまでもなく商品(製品・サービス)です。商品価値の形成に寄与する多くが知財を含む無形資産情報であるところ、この重要情報の保護活用に対して経営者から社員に至るまで傍観的で、特許室(知財部門)に丸投げし一任しているようにも見えます。特許室の多くは、冒頭に述べたように特

- 1 用商品の知財ブランド化、知財コード等によるニセモノ排除、知財コード等による知財情報流転盗用搾取防止等。
- 2 国民の知財意識の向上として知財コード等による知財使用商品の見える化、知財付ワークフローによる知財ブランド利益を創る『知財全員経営』の推進、適正な知財情報開示と広報戦略の進化。
- 3 知財&無形資産研究促進に向けて、知財学際領域研究費の拡充と知財マネジメント学部の新設増設。
- 4 知財分野へのAI応用による知財品質向上、知財活用及び知財マネジメントのパラダイムシフト。(以上)

【連載の結言】

先ずは、紙による連載を終えるにあたり、本誌関係の皆様に対して厚く御礼を申し上げます。知財等の無形資産が価値のコアになる知識経済社会の到来から30年余、日本はこのマネジメントに大きく立ち遅れ、あらゆる面で劣化沈滞が進んでいます。この状況に鑑みて、旧態思考からの脱皮を図る一助として多少尖った言葉で覚醒を促してきました。しかし、新しい知財の捉え方、マネジメント、制度等の改革を図る『知財パラダイムシフト』の実現には程遠く、日本の『Integrity』を取り戻すには、更なる国民の意識改革が求められます。もし機会があれば、千万人といえども気概で貢献したいと思えます。ありがとうございました。