

総説

事業構想と経営における知財戦略

—見えな資産の重要性、イノベーションと知的資産の関係並びに知財戦略の本質—

早川 典重

事業構想大学院大学 特任教授
株式会社羽神の森 はがみのもりデザイン CEO

要旨

本稿では、現代社会の事業における見えな資産並びにその中核を成す知的資産の重要性と役割を明確にし、更にイノベーションと知的資産の関係を明示することで、事業構想と経営における知財戦略の本質を考察するものである。事業構想と経営にとって、見えな資産の中核を成す知的資産を最大限に活用する知財戦略が最も重要な戦略の一つであり、その要諦は如何に誰と組むかのパートナー戦略と人の知の活用に行き着くのである。

キーワード：知財戦略, Intangible Asset, 見えな資産 (Invisible Asset), 知的資産マネジメント (IAM), オープンイノベーション, パートナー戦略, 人の知

1. はじめに

21世紀になり、事業の収益構造が「モノからコト」といわれる様に大きく変化してきている。G-MAFIA¹⁾ や BAT²⁾ といったBIG9と呼ばれる世界のリーディングカンパニーは、ものづくりではなく、情報、特許、知識といった知的な資産を活かすことで莫大な収益を上げるようになってきており、日本でもメルカリ、サイバーエージェント、LINE、ラクスル等の製造販売によるビジネスから情報やビジネスモデルそのものといった知的資産を活用する事業が新興しつつある。一方、20世紀にもものづくりで覇権を唱えた日本企業は残念ながら「モノから知」という変化を未だ十分に理解できておらず、知財戦略というの特許や商標等の知財権のライセンスという認識に留まるケースが多い。本稿では、事業における知的資産の重要性を検証し、更にイノベーションと知的資産の関係を通して、事業構想と経営における知財戦略の本質を考察する。

2. 見えな資産の重要性

1) 21世紀における事業の構造的変化

20世紀から21世紀にかけて産業界において二つの構造的

的变化が起こっている。第一の構造的変化は、需要と供給のバランスの変化である。大量生産大量消費型の多くの商品では、新興国の製造力の向上により、世界的に供給が需要を越えるという現象が起きている。特に、先進国では人口減少と経済成長の鈍化に伴い需要が減少している。一方で、従来先進国でしか生産できなかった商品もRoboticsを活用したオートメーション工場による商品の均一化と安価な労働力の下、世界中で大量に生産されるに至り、結果として廉価な商品供給が需要を上まわっているのである。

供給過剰 大量生産大量消費型ビジネスの崩壊

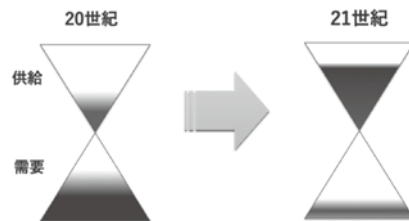


図1 需給バランスの変化イメージ

第二の構造的変化は、インターネットの普及による価格の透明性である。従来は、量販店や販売店の存在が価格の調節機能を負っていたが、インターネットによる情報の透

明性が浸透し、誰でも日々最低価格を認識できるようになってきている。その結果、各社は日々競業他社の価格を把握し、更に競争力ある価格を提示するため、価格が更に下落するのである。

上記の二つの構造的変化、即ち、需給のバランスの変化と価格の透明性により、大量生産型の多くの商品には継続的な価格の下方圧力が働くのである。図2のグラフから分かるように有機ELテレビは、発売から僅か一年で50%近くの価格下落が起きており、典型的な例と言える。ここに、大量生産・大量消費型の単純な「良いものを作って売る」というビジネスモデルからの脱却が必要となるのである。

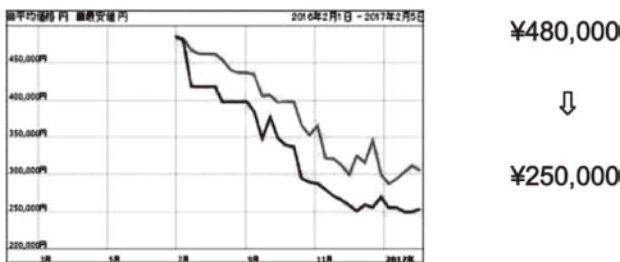


図2 有機ELテレビの販売価格

(出典) 価格コム

2) 無形資産の重要性

図3のグラフは、米国S & P500社の時価総額におけるTangible AssetとIntangible Assetの割合を示したものである。1975年時には、Tangible Assetが80%以上を占めていたものが2020年にはTangible Assetの割合は、僅か10%程度となり、Intangible Assetが90%を占める様になっている。企業における最大の資産は、土地、もの、金といった有形な資産から無形資産に移っていることが分かる。現在の企業価値は無形資産によって決まるわけであり、経営者の役割は無形資産の最大活用であり、経営や事業におけるROAの最大化とは、無形資産の有効活用にかかっているのである。

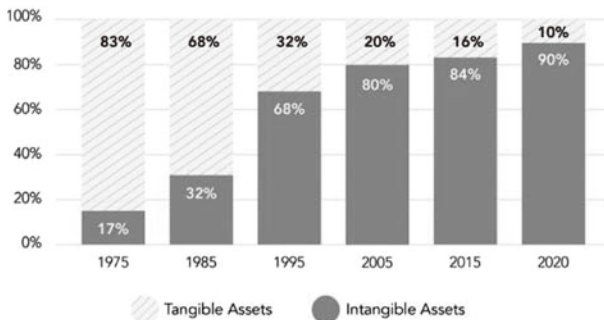


図3 米S&P500社の時価総額構成比率

(出典) Ocean Tomo. (2020). Intangible Asset Market Study

一方、図4が示している様に、日経225社の時価総額におけるIntangible Assetの割合は、僅か30%強にとどまる。即ち、日本の経営者は、ものづくり主体の見える資産中心の経営から脱していないことが分かるのである。顕著な例は、トヨタとテスラの時価総額の対比から見ることができる。販売台数では、トヨタの1/10でしか過ぎないテスラの株価は125兆円とトヨタの34兆円の3倍になっているのである³⁾。逆説的ではあるが、日本企業が見えない資産を有効に運用し、無形資産の割合を現在の3割か9割に引き上げることができるのであれば、株価を3倍に上昇させる余地があるとも言えよう。

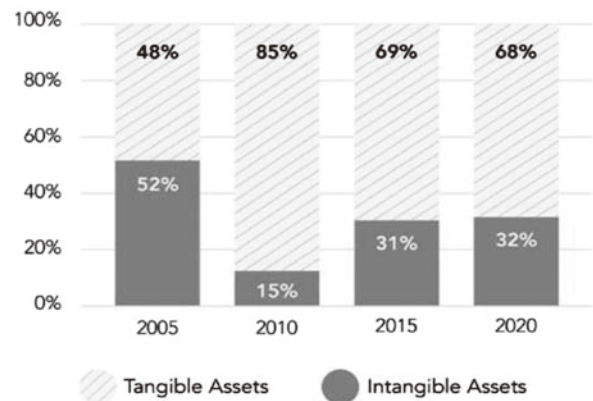


図4 日経225時価総額構成比率

(出典) Ocean Tomo. (2020). Intangible Asset Market Study

もう一つ、無形資産の重要性を示す事例を見てみたい。英Imagination社が米国のCPUベンダーであるMIPS社を買収した事例である。当初、両者は図5の様に買収価格を\$125milで合意しかけたが、MIPS社側にBlack Stone IP社がアドバイザーとしてついたことより、MIPS社から次の提案がなされ売買契約が締結された。

- ・Imagination社がMIPS社買収にあたり本業のCPU関連のコア特許(82件)を取得するが、非関連特許(498件)は含まれないものとする。
- ・売買契約額は、\$125milから非関連特許の部分20%を減額して\$100milとする。

即ち、Imagination社はMIPS社のコア技術である82件の特許と事業を買収し、非関連特許は\$25milと算定されたのである。

その後、\$25milと算定された非関連特許498件は、Black Stone IP社の仲介により\$350milでARM他に売却されることとなる。即ち、MIPS社の真の企業価値は、図6の様に\$450milと算定されるべきであり、見えない資産の評価の重要性が表れている顕著なケースである。

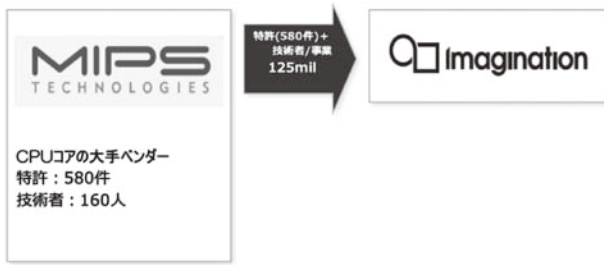


図5 M&Aにおける知財（低）評価の影響

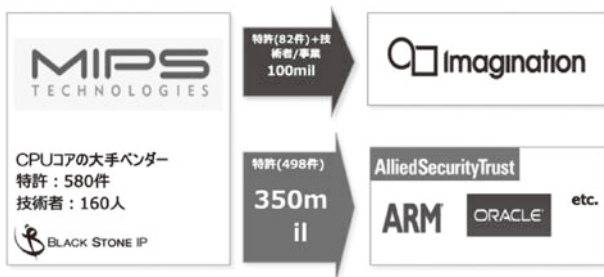


図6 M&Aにおける知財（高）評価の影響

知財と言うと多くの人が、特許、著作権、商標などを思い浮かべる。そして、狭義の知財戦略は、特許、商標、著作権などの知財権そのものの価値を認識して、売買やライセンス等により収益化に繋げるものと考えている。この単純なライセンス市場も巨大な市場規模を持ち、2019年の貿易統計では、40兆円を超えている。この40兆円と言う取引額がほぼ利益に相当すると考えると、一般の商品売買の利益率が5%とすると、売上は利益の20倍、即ち800兆円程度の売上の商品市場と同等の市場規模を無形資産の知財に限っても持つと考えられるのである。

これらの事例が表す様に現在社会においては、無形資産の価値が非常に大きく重要になっているといえる。

3. 見えない資産と事業における知財戦略

1) 見えない資産とは何か？

前項で見てきたように、無形資産が21世紀型の知的企業における最大の資産となっているが、無形資産の定義は見えないものを対象にするため、漠としたイメージしか持つことができない。現在まで会計上や税法上で様々な議論がなされており、幾つかの定義がされている。

例えば、租税特別措置法では、無形資産は「特許権などの工業所有権、著作権、営業権などの無形固定資産、顧客リスト、販売網などの重要な価値のあるもの」とされており、具体例として①工業所有権、著作権等、②顧客リスト及び販売網、③ノウハウ及び営業上の秘密、④商号及びブランド、⑤無形資産の使用許諾又は使用許諾に相当する取引により設定される権利、⑥上記を除く契約上の権利と

ある。一方で、国際会計基準では、無形資産とは物的な実態の存在しない資産とされる。具体的には、特許や商標権や著作権などといった知的資産、従業員の持つ技術や能力などの人的資産、企業文化や経営管理プロセスなどといったインフラストラクチャ資産が無形資産とされている。そして、これらの資産は見えない資産であることから、会計制度上では原則として資産として計上されないのである。

上述の税法上や会計上の定義の様には様々な解釈がされているのであるが、その定義は曖昧かつ限定的である。一方で実際の事業では、無形資産の範囲は広がりつつあり、従来型の無形資産の定義に留めている限りにおいて、本質を見誤ることとなる。知的資産、人的資産、インフラストラクチャー資産、社会的信用、ブランド、人脈、ビジョン等その範囲が拡大していく中で、本項では敢えて無形資産ではなく、見えない資産 (invisible asset) と呼ぶこととする。

そして、経営や事業構想においては、見えない資産全体を俯瞰的に把握し最大限活用していくかが重要な命題であり、経営や事業における知財戦略とは、見えない資産を如何に活かすかと言うことに行き着くのである

2) 知的資産と知財戦略

見えない資産の中核を成す資産が知的資産である。一般的に知財というと商標、意匠権、実用新案権、特許等といった産業財産権等の知的財産権を意味することが多いが、知財と知的資産との違いはなんなのであろうか？

そもそも、知とは一体何かという命題がある。情報も知であり、情報と経験の総体である知識も知であり、知恵も知であろう。

辞書では、①物事の本質を知る、対象を心で感じとる、②物事を認識したり判断したりする能力と代表的なものとして定義されているが、英語にすると分かりやすく、Information, Knowledge, Wisdomの総体であり、その総体から生み出される資産を本稿では知的資産と考えることとしたい。一般的に知財というと知財権を意味することが多いが、知的資産とは技術・Know-Howの様なトレードシークレット、信用、人脈等を含むより広義なものであり、特定の組織や個人が保有する目に見えないものの価値が認められる資産と広義の知的資産としその知的資産を活用することを経営における知財戦略と定義する。

本定義には、信用、人脈等といった資産も含めており、人脈までを資産と考えるべきかとの反論もあり得るかもしれないが、多くの事業を推進にあたり、如何に決定者であるキーパーソンと話すことが重要かは、普段の我々が役所に相談に行った際にも感じる事ができる。笑い話にもなり得ているが、役所に相談に行き盥回しをされて、中々適切な部署や担当者に行き着けないとの経験を多くの人が持つ。もし、人脈があり最初から担当部署の責任者と話をで

できれば、時間も経費も節約できるだけでなく、誤った情報をもとに判断を誤るリスクも軽減でき、結果として事業の成功率が高まるのである。インターネットが普及し、個十個が直接繋がり合える時代になったからこそ、人脈という生きた情報が益々重要となってくるのである。更に、今までは、知財権とは認識されていなかったインターネットのドメイン、SNSのアカウントまでもインターネット上の重要な知財となってきている。我々の日々の生活の中で、バーチャルの部分が増えてきている。例えば、買い物、銀行支払い、会議、映画や様々なレッスン等もバーチャルで行うようになってくると、自分の会社の住所並びに看板がドメインであり、商標権以上に重要な知財権で且つ知的資産なっている。

4. イノベーションと知財戦略の関係

1) イノベーションの必要性

現代社会では、情報が溢れている。その情報量は、毎年幾何級数的に増加している(図7)。現在の私たちの1日に接する情報量は、平安時代の人達の一生分、江戸時代の人達の一年分とも言われており、更にデータの90%は、直近の2年間で生まれると言われる大量のデータに囲まれている時代に生きているのである。

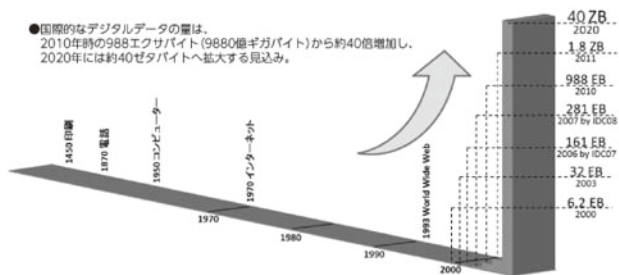


図7 データ量の増加

(出典) 総務省「ICTコトづくり検討会議」報告書

元来、経済成長は、人口の増加と技術革新によってなされてきた。人が増えれば、それだけ生産も消費も増加し、技術革新によって一人あたりの生産性も高まるのである。しかし、コンピュータの登場以降、テクノロジーの発展のスピードが早まり、非連続でパラダイムシフト的な展開を遂げるようになる。技術革新は、労働からの開放を促し、機械やロボットが人にとって変わり、大量の情報とその処理に、人が追いつけなくなり、知的作業や頭脳の一部までをコンピューターやAIにとって変えられる時代となっている。社会の進化の度合と速度がコンピューターやAI更にはロボットやオートメーションにより拍車がかかり加速してきており、人の生活様式に合わせて、社会が変化するのではなく、テクノロジーに合わせて社会が変化し、人間自身がテクノロジーに合わせて変化しなくてはならない

時代になっているのである。そんなテクノロジーと社会の急激な変化の中で、企業にとっても、自ら変化することは不可避であり、社会の変化のスピーとインパクトよりも自ら起こす変革や革新の速度を上げることが必須となってきている一方、変革を起せなければ社会から取り残されることになる。それは先端産業だけでなく、従来変革と無縁と考えられていたあらゆる産業で、変革の即ちイノベーションの需要が高まって来ていることを意味する。

例えば、不動産や交通はAIによるシェアリングに、金融はFintechによるP2Pへ、製造業はロボットやAIによる需要予測に基づくオートメーションへ、小売はe-commerceへ、医療や教育といった産業までがイノベーションによる革新が求められているのである。

2) オープンイノベーションと知財戦略

イノベーションと言う言葉同様にオープンイノベーションと言う言葉も世に溢れており、近年オープンイノベーションを謳った多くの会議や組織ができてきているが、オープンイノベーションの結果として、幾つかの成功事例はあるのだろうが、大きな成果が出たと言う話を聞くことは稀である。

オープンと言う言葉を辞書で引くと、①覆いがないこと、②公開されていること、誰でも参加してよいこととあり、イノベーションを一言で言うと新結合であるから、オープンイノベーションとは、「自由な新結合」ということ、誰でも自由に参加して作る新たな結合のあり方と言うことになるのであろう。そして、日本では多くの人がこのオープンイノベーションのオープンを日本語の文字通りの意味に受け取り、誤解してしまっている様に見受けられるのである。

オープンイノベーションは、元を辿るとUCパークレーのヘンリー・チェスブロー教授が2003年に出版した「Open Innovation: The New imperative for Creating and Profiting from Technology」と言う著作にある考え方で、「企業の内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を想像すること」と定義している。そして、2006年に同定義を発展させており、正確を期すために原文を記すこととする。

「the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation, respectively」

私なりに意識すると「社内外の知見を使い自社のイノベーションを早期に成し遂げ、そのイノベーションを使い自社の市場での価値を最大化すること」となる。

誰でも自由に参加して、新しい何かを生み出すと言う仲良しクラブ的なものよりも、自分の会社や組織だけではできないことを外部の知見も使い、早期に新たな製品やサービスや事業を生み出し、市場を取っていくと言うもので、

そこにはオープンイノベーションを仕掛ける側の明確な目的や意思や意図があって進められていくものなのである。よって、「みんなで集まって自由な議論をして何かできれば良い」的な発想では、中々、結果を出すことができないのである。一見、自由な議論の場に見えて、そこには見えない指揮者の意図やシナリオがあり、一定の方向に導かれていくことで結果に繋がっていく訳である。勿論、一定の意図やシナリオを基本としても、誤りがあったり、新しい発想が出てきた場合にそれらを吸収して方向性を補正して変化していく必要はある。

更に、外部の知見を集めるには、小さな世界に閉じることなく世界中のより多くの知と連携する必要がある。古くからは、yet2やNINE SIGMAなど世界中の学者、研究者、エンジニア等にネットワークを持っているものもあり、Article One Partnersの様に知見のマッチングだけでなく、ヘッドハンティングや投資までを一緒に進めようと挑戦した企業がある。日本でも、最近ではリンカーズやビザスク等マッチングを主体としたプラットフォーム型の企業も数多く出てきている。そこで、重要なことは、企業側やオープンイノベーションを使って何かを成し遂げ様とする人の姿勢と知見、並びに何のために行うのか(目的)、どの様な結果を求めようとするのか(仮説)、いつ頃までに行うのか(スケジュール)等を事前の十分な準備とシナリオを作りが必要不可欠であるということである。

纏めると、オープンとは、社内・組織内に拘らないことであり、オープンイノベーションの本質は、明確な意志の下で「社内・組織内に拘らない新たな異質との出会い」による「借り物競走・貸し出し競争」となる。即ち、誰から借りて、誰に貸すか、誰とアライアンスを組むか、知を得るためにどの会社や誰と組むのか言うパートナー戦略が最も重要になっていくのである。よって、オープンイノベーションの要諦は、最終的に『パートナー戦略』に行き着くのである。

さて、もう一つオープンイノベーションに取って重要な視点がある。世界中にある外部の知を集めて使うと言うこと、即ち、オープンイノベーションと言う言葉の裏には綿密に計算された知財戦略があると言うことである。人の知を使うと言うことは、その代価を支払う必要がある一方で、自社の知を使わせると言うことは、その報酬を受け取ると言うことでもある。

人からモノを借りたら、返済とお礼をする訳で、見えないモノを借りても謝礼は必要となる。一方で、困難なのは、見えないモノなので、貸す際にどうしたら返してもらえるか(そもそも見えないモノなので返済は困難か不要の場合が多い)もしくは、どうしたら貸料や謝金を払ってもらえるかを考えることは、見えるものよりもとても複雑に

なっていく訳で、その仕組みを考えることが事業構想における知財戦略なのである。見えないもの、即ち見えない資産を活用することにおいて、特許権、著作権、意匠権、商標権等の権利化された比較の見えやすいもの以上に、Know-how、経験、権利化がされていない技術・デザイン、信用、人脈等多々あるわけで、寧ろ後者の方が新たな事業を構想し経営をする中では重要な役割を占める様になっている。多くの人は、権利化されていない見えない資産をライセンスしたりや収益化するのには難しいと考えがちであるが、見えない資産を運用し、盗まれず、継続的に収益化の手法、知財だけでなくITやFT(financial technology)や様々なビジネスモデルを駆使して作り出していくのが経営における知財戦略なのである。

さて、イノベーション、オープンイノベーション、そして知財戦略の関連性を述べてきたが、その要諦を纏めてみると次の様な図式が成り立つのである。

オープンイノベーション戦略=パートナー戦略
 オープンイノベーション戦略=知財戦略
 知財戦略=パートナー戦略

見えない資産が有形資産の価値を凌駕し、モノからコト、即ち、モノから知識・経験等も含んだ知的資産に収益がシフトをする中では、如何に自社が持つ知を最大限に活用するかの戦略を考えておく必要がある訳で、だからこそ、経営者や事業者にとって見えない資産の活用である知財戦略が不可欠となってきている。

一方で、イノベーションやオープンイノベーションと言う言葉で、何か新事業を起こそうと躍起になっている企業が多い中で、オープンイノベーションの本質は、即ち、無形資産を有用するためのパートナー戦略であり、知財戦略であることを理解して、経営に生かすことで、事業の収益性や実効性、更に拡張性・成長性に寄与できるのである。

5. 事業構想と経営における知財戦略の本質

1) 人の知の重要性の高まり

世界中の多様な情報を収集分析できる現在では、情報という知からは、様々なことが分かり、未来もある程度想定できるようになってきている。また、未来だけでなく、過去も、今までの経験則だけでなく、より理論的に、その成功や失敗の要因を分析し、未来に生かせるようになってきている。一方で、情報という知の量は、幾何学的に増加している。それらの知を理解するには、人の脳力だけでは限界があるため様々なアルゴリズムを使った分析が不可欠で、情報→分析→解決策→実行→情報というループを有機的に繋げて高速回転するために、今流行の言葉で言えば

AIとかDXを必要に応じて使うことに繋がっているわけである。そして、最も重要なことは、情報という「知」を使うことが目的化することなく、あくまでも、何か目的があって使う手段でしか過ぎないということである。

一方で、知識や知恵というのもとても重要な知である。Singularityに向かって走っている世界の中で、人々は多くの労働から解放されてきており、それは、肉体的なものから始まり、現在は知的な労働からも解放されつつある。その結果、ルーティン型の仕事は代替されてしまい、労働からの解放≒失業にもなりかねない社会の中で、逆説的に言えば人の高度なアイデアとしての知の重要性は、益々高まってきている。

イノベーションの本質は、知の新結合であり、オープンイノベーションの本質が異質のものとの出会いからの知の新結合であるのであれば、我々はより多くの経験や人との出会い、更に心の動きといったものを見つめ直すことが重要になる。それは、経済効率重視や単純な成長偏向とは異なる価値観や視点が不可欠になっていくと考える。

2) 自己変革と知財戦略の本質

21世紀において、見えない資産を活かすという命題が、企業の経営や事業構想にとってとても大きな役割を担うようになってきている一方で、大量生産・大量消費を前提にした20世紀型のビジネスモデルは、人口が減少し大きな経済成長が見込めない特に先進国では、継続が困難になってきている。そのことは、R&Dやものづくりを軽視すると言うことでは全くなく、収益が生まれる場所が移動してしまったところに気づき、自らが変わらなければいけないと言うことを意味している。自らを変えるために組織改革を何度も行っている会社が多いが成功に結びつかないのは、「変革の本質とは、組織を組み変えることではなく、移ってしまった収益の源泉をしっかりと把握して、収益構造の変化に併せて人を中心とした資本を移動させ集中的に投下することである」と言うことを理解していないからであろう。単純なものづくり型の収益モデルそのものを本質的に変えること無しに儲かりそうな分野の組織に資本を集中させることだけでは達成できないのである。

見えない資産を活かすという意味での経営や事業構想にとっての知財戦略の本質とは、まず、自分が何を持っているかをはっきりと知ることから始まる。次に、収益がどこから生まれるかということ、バリューチェーン全体を俯瞰して認識し、ビジネスモデル自体を変える必要がある。自社に足りないものを誰から借り、貸せるものを誰に貸し出すというパートナー戦略に行き着くのである。そしてそのパートナー戦略には、単純なライセンス契約ではなく、

如何に長期で安定的な収益機会を維持できるかを担保する複雑かつ精細なビジネスモデルが組み入れられる必要があるのである。

自分の会社の知的資産とは何か？を突き詰めると結局は人に行き着く。誰に借るのか、誰に貸すかと言うこともパートナーを誰にするかと言うことに行き着く。結局、突き詰めると知財戦略の本質は、人をどう活かすかであり、如何に人を育て付き合うかに尽きるのである。

6. 終わりに

21世紀は、新自由主義の下、効率化と成長と収益の最大化が追求されている社会であり、結果として、元来、人・もの・金と言われた3大資本のうち、多くの人（従業員）は部品様に単なるコストとしか見なされなくなってきている。

一方、知とは、情報、知識、知恵によって成り立っているが、特に情報について独占したものが収益も独占するという構図がG-MAFIAやBATの様に起こりつつある。そして、8人の富と30億人以上の富が同じという富の一極集中と貧富の差が拡大している時代でもある。

しかし、知とは、知識であり、知恵であり、最終的に人に行きつく訳であり、人と知を大切にすること、更に言うところの一人一人の個性や能力を大切に、AIやロボット等ではできないものを創り出していくことが求められる。事業構想と経営における知財戦略とは、パートナー戦略であると共にその根底には人を活かすことにあることを、経営や事業を起す者達に行き着いて欲しいと願い結語とする。

注

- 1) Google, Microsoft, Amazon, Facebook, IBM, Apple
- 2) Baidu, Alibaba, Tencent
- 3) 2021年末の時価総額

参考文献

- ガブリエルマルクス、ハートマイケル、メイソンポール、斉藤幸平。(2019). 未来への分岐点. 集英社.
- 総務省。(2014). 平成26年版情報通信白書. 総務省.
- 根本昌彦。(2008). 未来学. WAVE出版.
- 浜田和幸。(1994). 知的未来学入門. 新潮社.
- 早川典重。(2019. 9-2020. 2). 知が創る未来ビジネス (月刊事業構想連載).
- EckardtBlaxill & RalphMark. (2010). インビジブル・エッジ. 文藝春秋.
- NIKKEI BUSINESS. (2022. 1. 17). ニューノーマルは来ない. 日経BP.
- Ocean Tomo. (2020). Intangible Asset Market Study. Ocean Tomo.
- WestlakeHaskel & StainJonathan. (2018). CAPITALISM WIHOUT CAPITAL. Princeton University Press.

**Intellectual asset management strategy for the project design & the management:
A consideration of the significance of invisible assets in modern businesses and the
true nature of intellectual asset management strategy**

Norishige Hayakawa

Abstract

The purpose of this paper is to clarify the essence of intellectual asset management strategy for the project design and the management by investigating the significance and roles of invisible assets in modern businesses. This study also reveals the relation between open innovation and intellectual asset which has been largely overlooked and indicates the true nature of intellectual asset management strategy.

Intellectual asset management strategy is indispensable for leveraging invisible assets in the project design and management. More particularly and fundamentally, it is all about partnership strategy and respect of human wisdom.

Key words: IP strategy, intangible asset, invisible asset, intellectual asset management (IAM), open-innovation, partnership strategy, human wisdom