



# デザインによる知的資産経営 ③

## ～知的資産の活用事例と集め方～

知的資産とは具体的にどのようなものなのか、どのように商品開発に役立っているのか、そして、それはどのようにして集めればいいのか等々、知的資産について具体的にお話しします。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

### 1. 知的財産とイノベーション

イノベーションの基礎は「知的資産」であり、「知的財産権」ではありません。

なぜ、知的財産権ではないのか——。それは、技術由来の優位性は既になくなってきているからです。

例えば、液晶テレビの技術で優位を築いていた会社が、低価格のテレビによって淘汰されようとしているのが現実です。コモディティの世界で戦うことは、消耗戦にすぎません。消耗戦を戦えるのは大企業であり、本稿が対象としている中小企業が消耗戦に巻き込まれてはなりません。

経営は「未来」を追うものです。

しかし、会社が保有する知的財産権は、「過去」の課題を解決したものであって、未来を見据えたものがどれほどあるでしょうか。

商品開発の基盤は、「知的財産権」から「仮説」に対応する基礎情報としての「知的資産」に移行しています。

話はずれませんが、技術開発を重視している企業は、未来を見据えた技術開発をしています。ある大手企業の元役員は、「特許の実施率が100%だったら、その企業はつぶれる」という趣旨の発言をしています。将来のための技術を開発し、特許にしているということです。

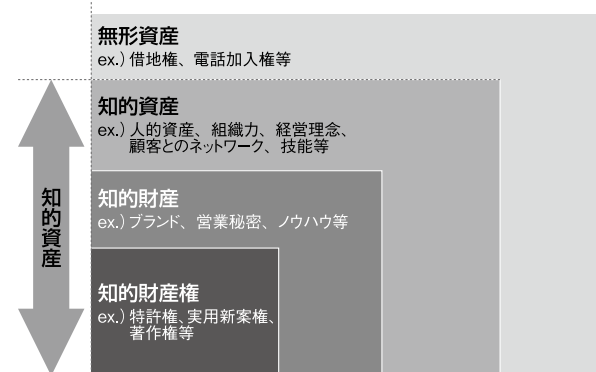
しかし、筆者のクライアントである中小企業をみる限り、特許の実施率は80%程度あります。これはつまり、開発体制や予算の違いなのです。とはいえ、開発費を予算に計上していない企業（メーカー）がいまだに存在していることは、筆者には理解できませんが……。

いずれにせよ、将来をにらんだ技術を開発している大企業であっても、売れる商品を生み出すことは困難であるというのが現実です。技術優位の時代は終わったのです。言い換えれば、情報（知的資産）をうまく活用することによって、技術開発力に劣る中小企業であっても、大企業と互角に戦える時代になったということができると思います。

### 2. 知的資産

既に本稿で話していますが、「知的資産」とは何なのか。もう一度確認しましょう。連載第1回でも示しましたが（2013年4月号p.47）、企業が保有する無形の資産は図1のように表すことができます。

図1 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



※出典：「中小企業のための知的資産経営マニュアル」経産省HP

無形資産の中には、知的資産以外のものもありますが、情報を対象とするものが、広義の知的資産です。

広義の知的資産の中核は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権というように「\*\*権」という名の権利が成立して、物権的な権利（独占できる権利、他人を排除できる権利）として法律上認められているものです。

その外側に、ブランド、営業秘密、ノウハウなど、不正競争防止法で知的財産として保護される利益がありますが、これらは「\*\*権」という権利ではありません。民法709条で「\*\*権」以外の「利益」も保護されますが、それは損害賠償だけです。不正競争防止法では差止請求を含む強い保護が認められています。さらにその外側に、狭い意味での「知的資産」があり、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク等の企業活動に寄与する無形の資産をいいます。「知的」という文字が付いていますが、これは特に「賢さ」が要求されるものではありません。「広範な情報」を対象とするものです（後述）。

この知的資産を有効活用することが、イノベーションにつながります。妹尾堅一郎氏は、「日経デザイン」2013年6月号で以下のように語っています。

「イノベーションという誰もが超高度技術を使ったがるんですが、身近な技術でもっとできることがあるんだということを知ってもらいたい」

### 3. 知的資産の活用事例

筆者の手にある前掲の「日経デザイン」から、知的資産を活用したと思われるケースとして、以下にモンベル社の事例を紹介します。

#### (1) たき火で発電

図2に示す製品は、アウトドアにおける有名ブランドのモンベルが輸入・販売するキャンプストーブです。

薪などを燃やすストーブに、その熱を受けて発電する発電装置を取り付けたものです。加えて、電気ファンが稼働し、燃焼室の中に空気を送り込むことによって燃焼効率が向上、たき火の火力が増すという機能もあります。

図2 「BioLite キャンプストーブ (POTアダプター)」



※画像提供：株式会社モンベル

「薪などを燃やすストーブ」も「熱を受けて発電する装置」も、それ自体は目新しいものではありません。発電は、火力発電も原子力発電も、熱を電気に変換していることに変わりはないのですから……。

決して高度な技術を使ったものではありませんが、それが価値あるデザイン（商品）として高く評価されています。その理由は、応用範囲の広さです。

また、前掲「日経デザイン」には以下の記述があります。

『開発のきっかけはアフリカへの支援だった』とモンベル営業部の鈴木弥氏は説明する。アフリカは地域によってはかまどがまだ多く使われており、一酸化炭素による事故や、煙が引き起こす病気に悩まされている人が多い」

この問題意識に基づき開発されたのが、本製品でした。

#### (2) 知的資産との関係

ここからは、筆者の解釈・推測にすぎず、開発者の見解ではありませんが、この開発に寄与した「知的資産」について考えてみます。少なくとも、以下の知的資産が絡んでいるのではないのでしょうか。

#### 【第一段階（現状認識）】

- ① ストーブを含む、アウトドア製品やアウトドア活動についての知見
- ② アフリカなどでは現在でも「かまど」が使われているという知見
- ③ 「かまど」においては燃焼不良の問題が発生しているという知見
- ④ キャンプでも「かまど（ストーブ）」が使われているという知見
- ⑤ 熱があれば発電できるという知見

#### 【第二段階（自社製品との関係の理解）】

- ① 自社製品の「ストーブ」は熱を出しているという知見
- ② 熱を出している「ストーブ」は「発電」に利用できるという発想

#### 【第三段階（売れる商品とするために）】

- ① 「燃焼不良」「発電できる」というだけでは、日本の需要者に伝わりにくいという知見
- ② 緊急時にスマホなどの充電が可能という、訴求ポイントを作るという知見

この製品には細部の仕組みについて特許があるのかもしれませんが、基本的には発熱する「ストーブ」と、その熱を受けて発電する発電装置とを結合したものであることから、おそらく最先端の技術はないでしょう。それでも、今まで市場に存在しなかった製品は開発できるのです。

ポイントは、開発者が各知見を認識（情報を共有）していたこと、「熱を出しているストーブは発電に利用できる」（第二段階②）という発想ができたことに尽きます。

ここで、製品としては一応完成するのですが、「緊急時にスマホなどに充電可能」(第三段階②)という味付けをすることで、「商品」として完成したのだらうと思います。

もし、この開発の成果が特許になるとしても、それはこの開発の成果であって、開発のベースではありません。開発のベースは技術ではなく、「かまどを良くしたい」という特許とは無関係の意識なのです。

以上を整理すると、この開発において特許などの産業財産権はおそらく寄与していないのであり、寄与したのは社員の知識(知見)と、熱を発生するという自社製品の特質と、熱を必要とするという発電の特質とを結び付ける発想にあったということが出来ます。

### (3) 開発の視点

製品としての完成と、商品としての完成は異なります。

よくあるのが、「製品として完成したからこれを売ればいい」という発想。これは違います。製品として完成しているとしても、それが「商品」として市場で受け入れられるかどうかは別の問題です。市場で受け入れられる形にしてこそ「商品」として成り立ちます。

この事例における第三段階です。

商品として完成させるには、売れる商品とするための仕掛けをしなければなりません。そのためには、商品開発に「営業部門の知見」を入れることが必須だと思います。

もし、この製品(開発の成果)を、何もアレンジしないで日本で販売したらどうなるのでしょうか。

「ストーブの燃焼不良を改善できる装置です。熱で発電もできる装置です」として発売した場合を考えてください。

需要者(多くはキャンプ愛好者)はどう思うのでしょうか。多くの方は、「燃焼不良は別に困っていないよ。熱で発電できるといったって、キャンプ場にも電気はいっぱいあるよ。別に困っていないよね」。つまり、欲しいと思わない、買わないと考えるのではないのでしょうか。電力が不足している地域のあるアフリカと日本とは事情が異なるのです。

おそらく、営業部門からは「こんな物は売れない」という意見が出るでしょう。しかし、否定的な意見は出ても、第三段階②で書いたようなポジティブな意見は出てこないのが普通です。

このポジティブな知見を得る手法が「デザイン」です。

この点は、次回以降でお話ししますが、前記第一段階の①と⑤の知見の結び付きが、この製品を商品として成立させた、開発の要だったのだらうと思います。

## 4. 「当たり前」のを集める

### (1) 集めることが出発点

先に示したさまざまな知見、第三段階の②を除くとしても、日常の企業活動や開発活動の中では見過ごされており、開発を担当している人たちは誰もが、「そんなこと当たり前じゃないか」と考え、製品開発の場でそのような知見が役立つとは考えていないのではないのでしょうか。「何か新しい技術はできないか?」という技術志向になっているのではないのでしょうか。

先に示した事例の第一段階における知見は、いずれもその企業の人にとっては当たりの知識かもしれません。

しかし、「当たりの知見」をすべて洗い出して可視化しなければ、それらをつなげることはできません。つなげれば新しいステップに到達できるかもしれない。つなぐことができないければ、新しいステップへは到達できないのです。

必要なのは、「当たりのこと」を拾い上げて集め、可視化し、これらをつなぎ合わせるようにすることです。集める情報は、自社が取り扱う商品やサービスの部門に限ってはダメです。前記事案における「緊急時のスマホ充電」という知見は、分析すると「震災などの緊急時には停電する」「緊急時に情報を得る手段としてスマホが極めて有効」という知見に分けることができます。これらは、3.11を経て得られたものでしょう。

### (2) 具体的な情報を集める

集めるべき「当たりのこと」は、具体的な情報でなければなりません。以前、筆者がお手伝いした商品開発の研修で、その参加企業に自社の知的資産を提示してもらいましたが、そのほとんどが具体性に欠けるものでした。

例えば、「商品ジャンルごとに専任者がいるので、案件により適した商品を提供できる」とか「技術を継承している技師が、常に一定品質の商品をお客さまに提供できる」といった記述でした。このような情報を集めても、情報をつなげることはできません。具体性がなければ新しい製品・商品を開発するための「資産」としては機能しないのです。

専任者や技師の存在が資産だというのではなく、彼らがどのような情報を持っている、どのような技能を持っていると具体的に列挙しなければ、開発のために価値を持つ資産とはいえません。知的資産を把握するためには、全従業員から情報を集めなければならないのです。

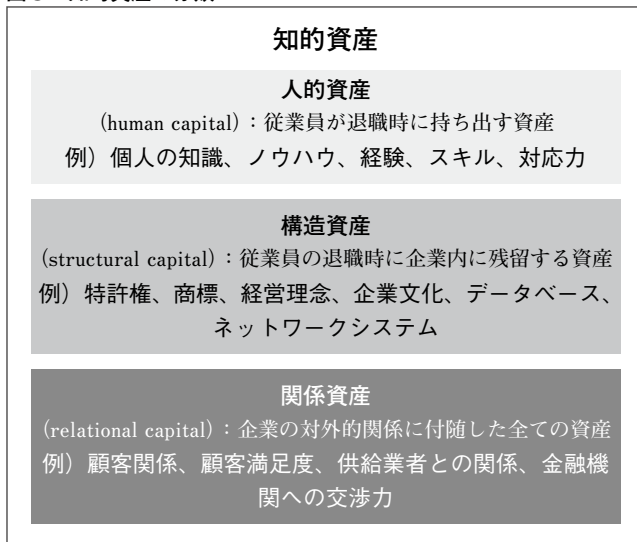
そうしなければ、なかなか新商品の開発につなげることはできないのだらうと思います。



もちろん、「初めから全従業員を対象として情報を集めるべし」ということではありません。初めは管理職レベルでスタートしてもいいでしょう。しかし、最終的には全従業員から情報を集めなければなりません。なぜなら、従業員の中に特定の趣味を持っている人がいて、その趣味に関する情報が商品開発に寄与するかもしれないからです。

従業員から集まった知的資産を整理する際、図3のような分類が参考になると思います。

図3 知的資産の分類



※出典：『「無形の強み」の活かし方』中森孝文、産業経済調査会

「人的資産」は個々の従業員が保有する資産です。その従業員が退職すれば企業はその資産を失ってしまいます。

したがって、このような資産については「誰が」その情報を保有しているのかを特定しなければなりません。そして、その資産を継承する必要があるとするならば、「継承する仕組み」も資産となります。

人的資産は、技術的な部門に限られないことに注意してください。例えば、ある従業員Aが協力会社の社長Bと極めて良好な関係を築いているというような事情も人的資産となります。AやBが退職すれば、その関係はなくなってしまうのです。

「構造資産」は、企業として保有している資産です。図3には難しい言葉が並んでいますが、自社商品が、誰に、どのように使われていて、どのような問題点が指摘されているか、というような情報もここに含まれます。図3に示されている経営理念や企業文化は、経営層が明確に分かりやすく発信すべきものだと思います。また、営業部門が持つ顧客からのクレーム情報も重要な知的資産です。

「関係資産」は、企業の対外関係に付随したすべての資産と説明されています。しかし、対外関係が個人の活動により築かれ、その人でなければ成立しないものであれば、「人的資産」になることに注意してください。

また、「顧客関係」や「顧客満足度」は、しばしば自己中心的な評価になりがちです。顧客からの評価によって裏づけられていなければ資産ではありません。

図3にはありませんが、企業の事業とは無関係であったとしても、従業員が保有する知見（例えば、趣味の情報）も収集の対象となります。個人情報との関係がありますので、個人が特定されない形で、可及的に広範な情報を集めることが重要です。

小説『ローカル線で行こう』（真保裕一著、2013年、講談社）では、赤字鉄道会社の新任社長が、大々的な発表会をしようと提案しますが、社員が大きな会場を借りる費用がないと渋ります。社長は、手持ちの財産である「車両（列車）」を発表会の会場にしてしまいます。このような発想力も、もちろん大きな知的資産です。

### (3) 情報（知的資産）の可視化

集めた情報は、従業員全員が利用できるようにしなければいけません。中小企業においては、営業担当者自身がアイデアを出して、顧客に対して商品案を提案する場面も多いと思います。したがって、集めた情報は従業員がいつでも利用できるように、データベース化しておくことが必要でしょう。

他方、これは企業秘密として扱う必要のある情報です。個々の情報自体は「公知」であるとしても、多数の情報の集合としては公知とはいえないので、不正競争防止法における「営業秘密」に該当すると思われます。「秘密」として管理する必要があります。

そのためには、データベース名を特定した守秘義務契約を全従業員と締結し、アクセスのためにパスワードを付与する程度の管理は必須と考えます。なお、個別の情報としても営業秘密に当たるものもあると思いますので、情報ごとにランクづけした管理が望まれます。

Tadao Mine

レガート知財事務所 所長・弁理士

1986年に峯特許事務所を開設（2012年、レガート知財事務所に改称）。特許庁意匠課「意匠ラウンドテーブル」委員、生活用品振興センターデザイン保全登録審査委員等を歴任。その他、日本商標協会常務理事、著作権法学会会員、サイシンフォーラム会員、中央大学法学部兼任講師としても活躍している。