

デザインによる知的資産経営 ⑧

～社内の各部門がやるべきこと～

知的資産経営において、企業の知的資産を集積して利用することが重要であり、全部門の力が必要です。今回は、そのために企業の各部門がどのように知的資産経営に関わるかについて解説します。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

1. 社長の立場

日本企業の経営の特徴は「全員野球」だといわれることがあります。トップダウンを特徴とする米国の企業経営との対比における評価です。

「日本企業の得意戦法は、実行部隊を意思決定に関与させ、計画の推進力で勝負するというものでした。……日本企業に顕著な特徴は、実行部隊の技能形成を促して、現場で判断を下せるようにするための工夫と解釈することができます」（『どうする？ 日本企業』p.196 三品和広 2011年 東洋経済新報社）。これに引き続き、同書では「ここで指摘したいのは、この戦法が機能するためには重要な必要条件があるという点です。その条件とは、推進力を発揮する場を定める指揮官の存在に他なりません」としています。

また、三品氏による『戦略不全の論理』（2004年 東洋経済新報社）p.201には、トヨタ・ケンタッキー工場の組み立てライン班長の「班のメンバーが会社のために良かれと思っていろいろやってくれるのはよいのだけれども、彼らの気持ちを傷つけることなく、彼らの好意から出る行為が会社のためになるようにすることが一番難しい」（原文ママ）という言葉が紹介されています。

すなわち、指揮官である社長が、その意思をしっかりと従業員に伝え、浸透させなければならない。そうでないと「社長の意思」と「社長の意思を推測する」従業員の行動に齟齬が生じてしまうということです。

以下、具体的に示します。

中小企業の場合、多くは社長が指揮官となって直接指揮を執っているでしょう。しかも、在任期間は長く、安定して指揮を執ることのできる立場にあります。加えて、社長と従業員の距離が近いことが多く、数百人規模の企業であれば、社長はほとんどすべての従業員の顔と名前が一致していると思います。社長は個々の従業員を想い描きつつ指揮を執ることができます。この点は中小企業の大きな利点です。短期的な株主利益を追求する必要もありません。

長期政権であるからこそ、社長は自分の意思をしっかりと従業員に伝え、強力な指揮官でなければならないのです。

「そんなことは従前から心がけている」という社長は大勢いるでしょう。そのような経営者は、「ウチの従業員は自分の意思をおおよそにおいて理解している」と考えているのではないのでしょうか。従業員は、本当に社長の意思をおおよそ理解しているのか、一度冷静に振り返っていただきたいと思います。

話は少しずれますが、中小企業の社長さんのなかには、「腹を割って話し合える従業員がいない」と悩んでいる方もいるようです。会社の中に腹心がないということですね。幹部従業員であっても腹を割って話し合えないということ自体、彼らに社長の夢や意思が伝わっていないことの裏返しであり、企業の夢、企業理念が共有されていないのではないのでしょうか。日常の話し合いのなかで、当面の売り上げや新規顧客の開拓だけを話題にしていたのでは、社長の意思を彼らと共有することはできないでしょう。

先に掲げたトヨタのライン班長の言葉も、原因はそこにあります。従業員に社長の夢、意思、そして企業理念が正しく伝わっていれば、「彼らの気持ちを傷つけることなく、彼らの好意から出る行為が会社のためになるようにする」という遠回りをしなくても、「班のメンバーが会社のために良かれと思っていろいろやってくれる」ことがそのまま、会社のためになるでしょう。

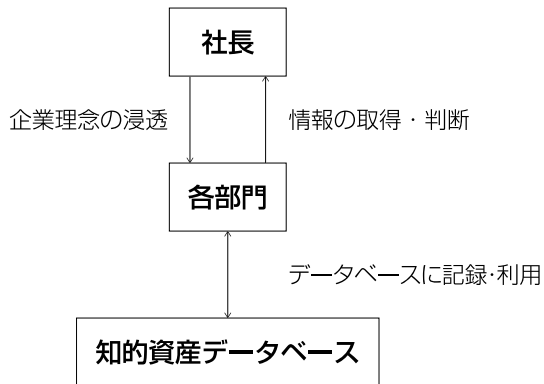
「デザインによる知的資産経営」を行うために、社長がまずなすべきことは二つあります。

まず、会社をどのようにしたいのかというグランドデザイン・企業理念を明確にして従業員に深く浸透させること。

次に、各部門から開示される情報を検討し、企業理念と照合して方向性を決定し、指揮官としての力を発揮することです。

デザインによる知的資産経営の出発点が企業理念の明確化であったことを思い出してください。

図1 社長の立場



2. 営業部門

自分の会社や商品の強み・弱みを市場で実感できるのが営業部門です。自社および自社商品に対する市場の評価や意見を持ち帰る。他社の動向を取得する。ここまでは従前から行われていた場合も多いとは思いますが、それを「見える化」していただいでしょうか。営業部門にとどめることなく、全社で利用できる情報として共有できるようにすることが重要な仕事です。

次に、デザインによる知的資産経営に特有な、そして不可欠な業務を以下に提案したいと思います。

- ① 商品を企業理念という観点から評価する
- ② 企業理念との関係を語る

営業部門が販売する商品は、企業理念や規範が具体化したモノであるはずですが。営業部門が企業理念を正しく理解していれば、その商品を企業理念の観点から評価することが可能です。単に、性能が良い、安い、形が良いといった表層的な評価ではなく、その商品が企業理念に適合しているかどうかという評価です。

例えば、「目のつけどころがシャープでしょ」という規範の下で開発された商品であれば、市場（需用者）の視点から見て本当にシャープな着眼点があるのか——という観点での評価です。実際にシャープな着眼点がなかったとしたら、恥ずかしくてとても売る気にはなれないでしょう。

上記②の業務を先取りしてしまいますが、「企業理念を語る営業」ができる商品であるかどうかという観点での評価ということになります。

もし齟齬を感じるのであれば、そのことを開発部門にフィードバックすべきです。デザインによる知的資産経営が実行されている場合、商品として上市される前には企業理念にマッチしているかどうかのチェックがあるはずですが、しかし、そのチェックは理念的なものになることも考えられるので、営業部門の評価は欠かせないと思います。

また、営業部門が商品を企業理念の観点から評価することにより、企業理念との関係を語る営業が可能になります。具体的なシナリオを示すことは筆者の力ではできませんが、「当社は***という立場・方向性（企業理念など）で商品を開発している。需要者は***という潜在願望を持っている。そこで、それに対応してこの商品を開発した」というようなストーリーになると思います。

企業理念に沿った商品が開発され、企業理念との関係を語る営業が行われることが、ブランド形成への道であり、「デザインによる知的資産経営」のとりあえずの目標です。

ところで、営業部門が市場から情報を取得するためには、営業部門のスキルアップが必須です。従前、営業部門に要求されるスキルは「売る力」でしたが、知的資産経営において、営業部門は市場情報の収集という大きな任務を担うこととなります。ここで望まれる市場の情報というのは、単に市場がこういうことを要求しているという表面的な情報にとどまりません。「なぜ」、そのようなことを要求しているのかという「わけ」の情報までが必要なのです。

読者の会社で、ある商品が期待以上に売れているとき、逆に売れなかったとき、それぞれの理由をしっかりと分析していますか？

売れなかった場合はもちろんですが、売れたときもその理由をしっかりと把握しておく必要があります。ただし、これらの理由を社内で勝手に解釈したとしても、それでは将来につながりません。その理由は顧客に聞かなければ分からないのです。

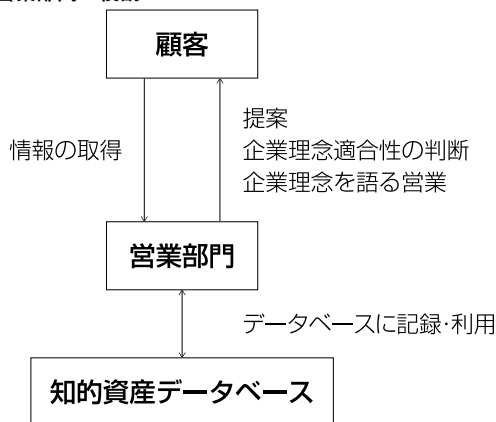
そしてそれが可能なのは営業担当者です。そのために望まれるスキルは「聞き出す力」です。平たくいえば「なぜ？」という問いかけをどれだけ続けられるかということです。

例えば、企業経営とは異なりますが……、

今日（4月1日）、理化学研究所の小保方晴子研究ユニットリーダーらが1月に英科学誌「Nature」に発表した「STAP細胞」の論文が不正であったとの発表がありました（本誌の発行時にはどう展開しているのでしょうか）。その発表に対して、どれだけ「なぜ？」を寄せられるかということです。

「写真が違っていた」点について、「なぜ、写真が違うといけないのか？」「なぜ、本人が単なる取り違えだと言っているものを故意によるものと判断するのか？」「なぜ、写真の取り違えが論文の評価に影響するのか？」など、いろいろな「なぜ？」があります。「なぜ？」という問いかけをできる力を営業部門に身につけてもらうことが重要です。

図2 営業部門の役割



3. 製造部門

従来、製造部門（工場）は、開発・設計部門から提示された仕様書に基づいて試作品を製造したり、量産品を製造する作業を行い、「経営」と直接関わることは考えられていなかったと思います。もちろん、生産性を上げる工夫、不良品を減らす工夫などを通じて経営に関与してはいますが、デザインによる知的資産経営においては、より積極的な関与が求められます。

まずすべきことは、自社設備や技術・技能の開示です。つまり、自社の工場にはどのような設備があって、どんなことができるのかという情報の開示です。このような情報は、経営者なら当然知っているはずだと思われていますが、本当にそうでしょうか？

経営者は、どのような設備があるかという目録や設備の主な機能は知っているでしょう。主な機能とは、その設備を導入したときに認識していた機能です。

しかし、工場で実際にその設備を扱ううち、導入した設備を改良したり、「こんなこともできる」という新たな発見もあるのではないのでしょうか。そのような発見は、おそらく工場内で一部の人が気づき、知っているのみであって、共有されていないと思います。わずか数人の間であっても、心がけなければ情報の共有は実現しにくいことです。

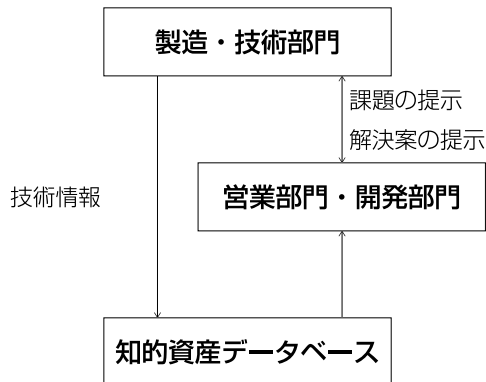
開発部門と工場とが緊密につながっている体制であれば、開発部門は知っているかもしれませんが、それでも全社員が共有する資産にはなっていないと思います。

それ以外にも、「ウチの工場ではこのような裏技を使って、他社にはまねできない製品を製造している、コストダウンを実現している」。さらには、「当社には***という熟練者がいるのでこの工程がうまく管理されている」といった「無形資産」があると思います。

知的資産経営に必要なのは、財務諸表に表されるような資産情報ではなく、形には表れない、もっと具体的な情報です。そのような情報を工場にとどめずに会社の共有資産にしなければなりません。工場の具体的な情報を技術部員だけでなく営業部員や開発部員が知ることになれば、そこからヒントを得て新しい提案ができるかもしれません。

それが「知的資産経営」です。特許などの知的財産権をベースとした「知的財産経営」との大きな違いなのです。

図3 製造・技術部門の役割



4. 製造担当部門

近年ではアップルをはじめ、工場を持たないメーカー（fabless）も多く、自社工場があっても海外の企業に製造委託するケースが増えています。外部の製造者（工場）を選定し、指示を与える製造担当部門は何をすべきでしょうか。

良い工場を選択するのはもちろんのこと、選択した工場が「秘密」を漏らさないことが重要です。それには「守秘義務契約」の締結は必須ですが、いくら契約を締結しても秘密は漏れたら元には戻りません。

筆者は、中国の工場に試作を頼んだところ、自社が発売する前に試作品が量産されて中国で販売されてしまった事例に遭遇したことがあります。

秘密を守る信頼できる工場を探し出すことが必要です。そして、そのような工場を探し出したならば、その工場と深い信頼関係を構築し、前述したような製造部門における情報を入手できるようにすることです。

なお、外部の工場に製造を委託する場合、「守秘義務契約」だけでは足りません。「自社のみ」に納品する」という契約や型枠の取り扱いに関する契約も必要です。型枠の取り扱い（所有権の帰属など）が曖昧だったため、委託先の工場ですら勝手に製造することを止められなかったという事例もあります。実際に委託先の工場ですら勝手に製造されて第三者経由で日本に入っている商品もあるようです。

5. 技術部門

中小企業では多くの場合、技術部門は製造部門と緊密な関係にあります。故に、技術部門が第一にやるべきことは、製造部門と共同して「今、自社ができること」の開示です。もう一つは、近い将来に商品化が可能な開発中の技術の開示。こうした技術は、新商品開発の契機になるでしょう。

本稿で「イノベーションと新技術の開発は異なる」と述べたことがあります。それは、「技術開発に頼っていたのではイノベーションは起こせない」という意味であって、技術開発がイノベーションの契機になることは多々あるはずで、開発する技術は企業理念に沿ってなければなりません。技術部門が特許管理も行っているのであれば、他社の特許出願情報の提供も重要な仕事になります。

6. 開発部門

社内の各部門が上述のような活動をすれば、新商品の開発に際しては、従前になく多くの質的に異なる情報が取得できるはずで、そして、それらの情報の源は社内であり、いつでも使える具体的な情報です。加えて、各社員が個々に保有する情報もデータベースに取り込まれるならば、新商品の開発に必要な「需用者の潜在願望」を探し出す作業も比較的容易になり、視野も広がるものと思います。

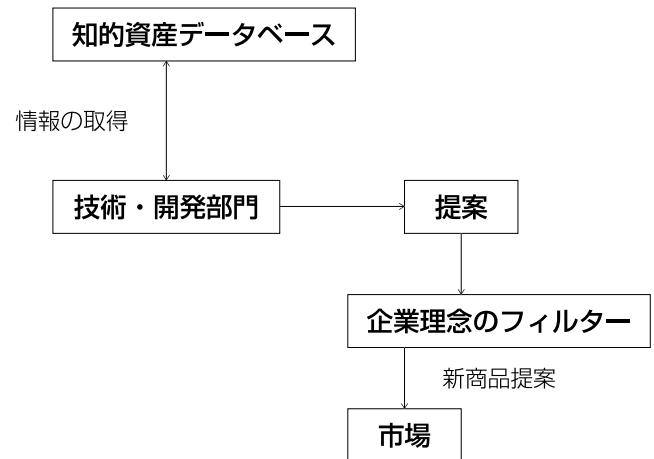
その結果として、今までの市場調査や顧客情報という外部情報を頼りにしていた商品開発から、自社独自の情報に基づいた独自の視点からの商品開発に移行するという変化が期待できます。すなわち、マーケット追随やマーケットイン、そしてプロダクトアウトからの決別です。

ここで留意すべきは、「企業理念」や「規範」というバックボーンがあるとしても、自社が保有する（各部門から集積された）膨大な「知的資産」を読み解いて新商品の方向性を決定し、開発するために、それなりのスキルが必要であるということです。「こんな商品」という方向性が提示された下での開発とは全く次元が異なります。

知的資産のデータベース構築におけるデータベースの設計には工夫が必要であり、データを読み解くスキルの学習も必要になると思います。

このように言うとも腰が引けてしまうかもしれませんが、とっかかりとしては、既存製品に知的資産から得た知見で「味付けした」製品を商品化するところからスタートすればいいでしょう。その商品が成功すれば、「味付け」の重要性が社員に共有され、「味付け」の度合いが徐々に高まり、真にイノベティブな商品を開発できるようになるのです。

図4 技術・開発部門の役割



7. 管理部門

各部門から提供される知的資産の情報、そして前号までに述べた従業員個人が保有する情報を集めたデータベースは、いわゆる経営管理部などで構築され、管理されることになると思いますが、データベースは検索のしやすさが命です。この構築・設計に際しては十分な検討が必要です。

ここで注意したいのは、データベースに情報があるだけでは足りないということです。データベースに登録される情報は情報のエッセンスであり、その情報を詳しく知るには元情報にアクセスする必要があると思います。元情報にアクセス可能であることは、データベースに必須です。

8. むすび

以上のように各部門が機能するならば、自社の情報、市場情報、顧客情報が集約され、それらと「企業理念」を照合して企業の進む方向を策定し、新商品を提案できるようになると思います。すなわち、市場で独自の立場をつくることができるということです。

ここまで製造業を対象として話してきましたが、これはサービス業にも当てはまるはずで、セントラルキッチンを持ったファミレスチェーンの場合、セントラルキッチンは「製造部門」であり、店舗で働く従業員は「営業部員」に対応します。上述のように、営業部員すなわち顧客・市場と直接的に接する人たちが、どのような情報を開示してくるかということが極めて重要です。

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。