

知財

2009年1月号

知的財産情報

vol.7 No.76

ぷりずむ

【年頭所感】

- ・内閣官房知的財産戦略推進事務局長 素川 富司
- ・特許庁長官 鈴木 隆史
- ・特許庁特許技監 南 孝一
- ・日本弁理士会会長 中島 淳

【新春放談】

- ・2008年最高裁判所判決の回顧（21世紀知的財産法研究会（略称：IPRI））

【新年の年頭特集】

- ・【特集1】特許制度の根幹（弁護士 村林 隆一）
- ・【特集2】発明・共同発明の成立と発明者・共同発明者認定の基準・方法（弁護士・弁理士 影山 光太郎）

【研究論考】

- ・知的財産政策の新展開 ～知的財産から知的資産へ～
（経済産業省知的財産政策室 課長補佐 山本 英一、係長 俣野 敏道）

【連 載】

- ・新判決例研究（第100回）本願意匠の構成とそれを前提とする創作容易性（弁護士 村林 隆一）
- ・中国特許審決取消訴訟判例紹介（第21回）
「装飾用電球ソケット」事件（（2008）高行終字第517号）
（大野総合法律事務所 金杜律師事務所（KING & WOOD PRC LAWYERS）弁理士 加藤 真司）
- ・米国特許判例紹介（第18回） 違法な特許出願の回復が無効理由となるか
～特許無効の抗弁理由～（弁理士 河野 英仁）
- ・知的財産権歴史探訪（シリーズ10） ○○の登録商標の探訪（その2）（特許庁審判長 小林 和男）
- ・コンセンサス標準（シリーズ6） 横河電機における国際標準化の戦略的活用事例
（横河電機株式会社 知的財産・国際標準化センター長 星 哲夫）
- ・知的財産法エキスパートへの道（第5回） 商標権侵害訴訟における被告の主張（1）
（竹田綜合法律事務所 弁護士 木村 耕太郎）
- ・著作権法の改正課題（2）（文化庁長官官房著作権課長 山下 和茂）
- ・知的財産法律相談Q&A（第4回） Q4 権利無効の抗弁（大阪弁護士会知的財産委員会所属 弁護士 小池 眞一）

【年頭のご挨拶】

- ・財団法人 経済産業調査会理事長 野々内 隆

【知財あら・カルト】

- ・大正時代の知財訴訟（その2） ―四方山話（余談①～④）―（弁護士 田倉 整）

財団法人 経済産業調査会
知的財産情報センター

知的財産政策の新展開

～知的財産から知的資産へ～

経済産業省 知的財産政策室
課長補佐 山本 英一
係 長 俣野 敏道

I. はじめに～知的財産から知的資産へ

我が国経済は知識経済社会を迎え、内閣を中心に知的財産立国の実現を目指し2002年に政府は知的財産戦略大綱を公表した。そしてその翌年以降知的財産に関する推進計画を策定するなど、今日に至るまで知的財産を取り巻く様々な課題への対策を検討してきているところである。

例えば、いわゆる「知的創造サイクル（知的財産の創造、保護、活用）」における保護の側面に着目した取り組みは、創作インセンティブ付けの観点から一定の効果があると考えられる。また活用の側面の検討も多数取り組まれている¹。しかしながら、知的財産の活用状況を見てみると、未だ十分ではないとの指摘がされている²。これに対して、知的財産を活用する主体の多くは企業ゆえに、政策介入は一部に限られるべきとする論者も多いように見受けられるが、果たして保護を行うだけで知的財産を適切に活用できるのか、というのが筆者の問題意識である。差別化の源泉である技術等の創出を促進することや、フリーライダーを防止するための権利保護は公益と私益の同時実現を試みる適切な制度設計であると考えることが出来る。しかしながら、法的保護を与えるだけでは、直接的に経済インパクトを与えることができないのもまた事実である。つまり、発明した技術を、誰が取り扱い、どのような市場に対して当該技術をもとにした製品や役務を提供し、他社に比べてどの点が超過収益をもたらす要因であり、どの程度継続的に生産可能であり、どのような関係会社の協力によりその事業計画が実現するのかなど、経済的なインパクトを与えるためには、権利保護に加えて様々な要因が追加的に存在するのである。

このように、それ単体では経済的価値の創出が困難な知的財産は、活用するための人的資産、生産、販売等を行うための関係資産、より効率的な生産等を行うための組織資産が備わってこそ経済的価値を創出するのであり（図表1）、それらの適切な把握と利用が知的財産の活用には欠かせない観点である。しかしながら、これらの人・組織・関係資産に関しては知的財産政策としては十分な議論が行われてきておらず、より一層の知的財産の活用を促進するためには、政策としてアプローチすべき課題であると考ええる。

1 「知的財産推進計画2008 - 世界を睨んだ知財戦略の強化 -」、知的財産戦略本部、2008年

2 例えば「特許流通市場の育成状況に関する調査研究報告書」、独立行政法人工業所有権情報・研修館、2007年

図表 1. 知的資産の分類イメージ

人的資産 (human capital)	従業員が退職時に一緒に持ち出す資産
例) 豊富な経験や形式知化が難しいノウハウ等を所有している者、学習能力、モチベーションの高い従業員etc	
組織資産 (organizational capital)	従業員の退職時に企業内に残留する資産
例) 業務の効率化のための独自のシステム・データベース、効果的な内部マネージを可能とする企業文化etc	
関係資産 (relational capital)	企業の対外的関係に付随した全ての資産
例) 継続的関係を築いている顧客、取引先・供給業者との関係、金融機関への交渉力やそのためのブランド力etc	

(出典) MERITUMプロジェクト³による分類を元に作成

本稿においては、知的財産を事業において活用すること、すなわち知的財産経営や知的資産経営を促進することを目的に行った政策を、主に情報開示の観点から若干の私見も交えつつご紹介したい。活用を促す施策が、なぜ情報開示なのか、という疑問をお持ちの方もいらっしゃると思うが、自社の知的財産や知的資産を情報開示するということは、それらを経営資源として捉えることがまずもって必要となるため、活用を促進するアプローチとして適切であると考えたためである。

以下、Ⅱ. において知的資産の観点から伝統的な財務諸表の限界に触れながら、それに対応する施策として、知的財産情報開示についてご紹介する。Ⅲ. においては、知的財産以外の無形な経営資源（人的資産、関係資産、組織資産）を含めた経営実態を開示する知的資産経営報告に触れ、Ⅳ. において、知的資産経営報告書の内部的効果、外部的効果について取り上げる。Ⅴ. においては知的資産経営情報開示の世界的な取り組みをご紹介したい。

Ⅱ. 知的財産情報開示とその意義

1. 背景・経緯

知的財産の活用について、Ⅰ. において概括したように、知的財産の創造・保護・活用という「知的創造サイクル」を実現し、経済成長を実現するためには、知的財産の創造・保護だけでなく、活用こそ促進しなければならない。技術等の知的財産は、企業の成長や超過収益の源泉であるが、企業評価で主に利用される財務諸表には自己創出の知的財産は無形固定資産として計上さ

3 ナレッジ型経済への移行に伴い伝統的財務報告の限界と新たな測定モデルの構築の必要性を受け、無形財のマネジメントとレポーティングのガイドラインの策定を目的に立上げられたプロジェクト。6カ国（スκανディナヴィア3カ国、デンマーク、フランス、スペイン）が参加し、1998年から2001年まで検討が行われ、2002年1月にガイドラインを発表している。

れないという問題がある。つまり、今後のマクロ環境の変化を踏まえ、どのような差別化要因に基づいて事業戦略を実行するのか、また経営戦略としてどのような研究・開発を実施していくのかなど企業評価者の投資意思決定に影響を与えうる判断材料が財務諸表からのみでは得難いのである。

このような状況は、企業と市場関係者（機関投資家、個人投資家、アナリスト等）との間で情報の非対称性が増大し、優れた知財経営を行っている企業が適正に評価されず知財経営を持続的に取り組むことへのインセンティブがそがれるおそれがある。

そこで経済産業省では、知財経営を実践する企業が、市場において適正に評価され、持続的な成長を実現し得る環境を整備することが重要であると考え、知的財産を自社の競争力の源泉として経営戦略の中に位置づけ、その戦略的な開示を行おうとする企業の参考となるべき指針として、平成16年1月に「知的財産情報開示指針」を策定した⁴。

2. 指針の概要～知的財産情報開示の項目～開示内容例（期待される効果）～

上述のような背景から、産業構造審議会経営情報・開示小委員会において審議が行われ、策定された「知的財産情報開示指針」における開示推奨項目は以下のとおりである（指針の一部を抜粋）。

図表2 知的財産情報開示指針において推奨している開示項目（括弧内は期待される効果を示している）

① 中核技術と事業モデル

中核技術の明示、セグメント別研究開発投資額（企業成長とその方向性の推定）、研究開発のビジョン・方向性と事業モデル（企業成長とその方向性の推定、利益が得られる仕組みの確認）

② 研究開発セグメントと事業戦略の方向性

研究開発分野毎の事業戦略の概要と方向性（将来キャッシュフロー源泉の認識と成長性の推定）

③ 研究開発セグメントと知的財産の概略

主要知的財産の種類と用途又は潜在的用途（将来キャッシュフロー成長性の推定）

④ 技術の市場性、市場優位性の分析

競争優位分野での知的財産・技術の蓄積を示す情報（将来キャッシュフローとその時期、成長性の推定）、技術用途、潜在顧客、市場の成長可能性（同上）

⑤ 研究開発・知的財産組織図、研究開発アライアンス

研究開発組織体系図と知的財産管理組織（将来企業成長の方向性、戦略的知的財産管理の確認、研究開発から商品化への速度の期待）、研究開発の戦略的協力・提携（戦略的知的財産管理の確認）

⑥ 知的財産の取得・管理、営業秘密管理、技術流出防止に関する方針

事業戦略に照らした指針の実施（企業業務プロセス健全性の推定）

⑦ ライセンス関連活動の事業への貢献

4 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/chizai.html

主要セグメント又は技術分野毎のライセンス収入及び支出、その戦略的意義（キャッシュフロー実現の確認、安定性の推定）、特許の戦略的ライセンス方針、クロスライセンスの実施等（キャッシュフロー実現の確認、安定性の推定）

⑧ 特許群の事業への貢献

主要セグメント又は技術分野毎の保有特許件数及びその戦略的意義（キャッシュフロー源泉の確認、安定性の推定）、主要セグメント又は技術分野毎、かつ、用途毎（自社実施中の特許、将来事業化予定の特許、防衛特許／その他）に分類した保有特許件数とその戦略的意義（キャッシュフロー源泉の確認、安定性の推定）

⑨ 知的財産ポートフォリオに対する方針

知的財産ポートフォリオによる管理（経済的価値創出の期待）

⑩ リスク対応情報

知的財産権侵害に対する法的措置（攻撃・防衛）、特許・ライセンス契約、関連法規制の変更がキャッシュフローに与える影響とその対処（競争優位持続期間の推定、リスク管理体制整備の推定）

現状、本指針に従って知的財産報告書を策定・開示している企業は約60社にのぼり、今後も増加傾向にあると考えられる。一方で、企業評価者が知的財産に対する知見を深めるにしたがって、知的財産の存在と分析等だけで企業の成長性を評価することが困難であるとの指摘もされた。Ⅰ. で触れたように知的財産を誰が、どのように、誰に対して活用するものであるかによって、その知的財産が生み出す経済価値が大きく変動するからである。

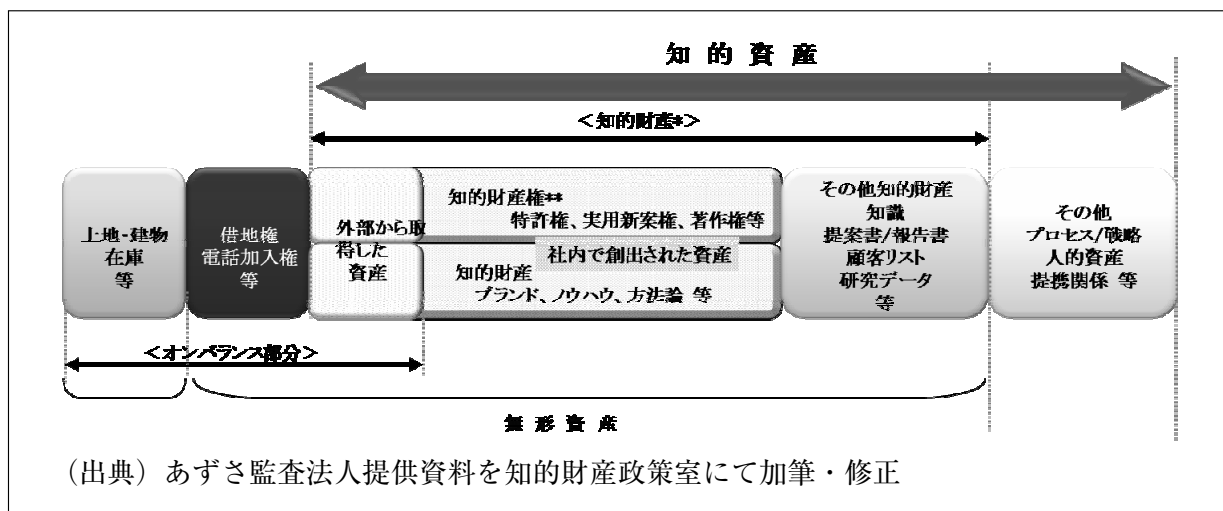
このような問題意識のもと、平成17年には、知的財産に加え、人的資産、構造資産、関係資産も開示するフレームワークの検討が産業構造審議会経営・知的資産小委員会で開始され、同年10月には知的資産経営情報開示ガイドラインが公表された。以下、Ⅲにおいて、同ガイドラインを中心に知的資産経営についてご紹介したい。

Ⅲ. 知的資産経営情報開示とその意義

1. 背景・経緯

Ⅱ. の知的財産情報開示を通じて、知的財産経営の実践とその評価を遡っているが、着目すべき企業が保有する目に見えない経営資源は知的財産権のみで良いのかという指摘もあり、経営・知的資産小委員会では、この点の深掘りから検討が行われた。その結果、そもそも企業が保有する無形な経営資源は図表3に示されるように、知的財産権以外にも多く存在し、それは、伝統的な財務諸表では表現することが困難であるにもかかわらず、競争力の源泉として企業収益の獲得に寄与するものであるとの結論に至った。例えば、業績が社員の営業能力や創造性に依存する企業の場合、財務諸表に計上されていなければ、知的財産権でもない人的資産こそが、当該企業にとっての競争力の源泉であり、企業の経営者は人的資産を超過収益源として捉えるはずであろう。

図表3 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ



また、知的資産はそれぞれの企業に固有のものであることが多く、それら固有の強みを戦略的に組み合わせる経営（知的資産経営）を行うことで、他社が単純に模倣することは困難となり差別化が可能となる。もっとも、知的資産経営を企業が実践したとしても、その経営方針や知的資産への投資に対して、ステークホルダーの理解と評価が得られなければ企業の努力は続かない。このような背景から、知的資産経営とその開示の重要性についての認識統一が行われ、知的資産経営報告の典型的なフレームワークとして図表4に示されるものが提案された。

2. 知的資産経営情報開示フレームワーク

図表4に示している知的資産経営情報開示フレームワークは、知的資産やそれを活用した企業価値の創造手法、将来の利益及びその持続性につきストーリー立てて説明するものである。差別化の源泉とその活用手法は個々の企業によって異なり、また経営戦略として差別化の実現を目指すことを促進するため、開示項目として固定した記載枠への記入を求めているものではなく、個々の差別化手法を動的に表現することを意図したものである。つまり、現在の状況と今後の展望のみを語る、静止画（現在→未来）としての経営戦略情報の開示ではなく、過去の取り組みとその取り組みによって現在どのような知的資産が蓄積され、どのように組み合わせ活用するため差別化が可能となり、持続的な利益の実現につながるかを動画（過去→現在→未来）でステークホルダーに理解していただくことを狙いとしたものである。

また、動的な差別的経営戦略を開示するのみならず、知的資産の存在と知的資産相互の影響度を把握できるような知的資産指標（定量的情報）を盛り込むことも提案している⁵。典型的な知的資産指標の例を参考として図表5に示すが、重要なことは経営戦略の信憑性を確保するために定量データを活用することであり、客観性をもたせるために指標の算出方法や引用の根拠を注記して示したり、当該指標の自らの企業における経年変化を示したりすることが望まれるであろう。

5 こうした指標は、信憑性のあることが重要であり、実効的管理を行うことを考えれば、その数は5～10程度が1つの目安と考えられる。

図表4 知的資産経営報告の骨組み

【本文】

(全般) 基本的な経営哲学

事業の性格の概要

(過去～現在)

A. 過去における経営方針

B. (Aに基づく) 投資 (実績数値を含む)

C. (A、Bに基づき) その企業に蓄積された固有の知的資産やそれをベースとした強み、価値創造のやり方 (裏付けとなる知的資産指標を含む)

D. (Cの価値創造の結果としての) 利益などの業績 (数値を含む)

(現在から将来)

(C及び過去から現在に関する評価に基づき)

E. 企業に定着し、今後有効である知的資産とそれをベースとした今後の価値創造のやり方 (裏付けとなる知的資産指標を含む)

F. 将来の不確実性／リスクの認識と、それへの対処、及びそれらを含む今後の経営方針

G. (Fの経営方針に沿って) 必要な知的資産の維持・発展のために行う新規／追加の投資 (数値を含む)

H. (これらをベースに) 予測される将来利益等 (数値目標を含む)

【別添】

その他の知的資産関連指標 (任意)

図表5 典型的な知的資産指標の例

① 経営スタンス／リーダーシップ

経営スタンス・目標の共有、浸透の度合を表す指標例。

●Ex.) 次世代リーダーの育成方法 (子会社社長平均年齢)

企業が継続的に有能なリーダーを選別・育成していることを示すことは、企業評価者からの評価に値するものと考えられる。例えば、図表7において示すように企業評価者はその評価スパンの長さにかかわらず経営スタンス・リーダーシップについて重要視している。また、金融機関は融資判断の際に後継者について重要視していることが明かとなっている⁶。

② 選択と集中

選択と集中はビジネス類型により特徴が左右されるため、ビジネス類型についての説明 (ビジネスモデルの基本的な構造やB to B、B to Cの売上構成の数字を含む) がその前提として行われることが望ましい。

6 「中小企業のための知的資産経営実践のための指針」、独立行政法人中小企業基盤整備機構、2008年を参照。詳細については、第2部においてご紹介する。

●Ex.) 主力製品・サービスを提供する同業他社数加重平均

主力製品・サービスで競合する同業他社が多い場合、一般的に同じ品物を多くの競合他社とともに提供していれば、過当な価格競争が生じ、そのことは、超過利潤の実現を困難にさせる可能性が高い。

したがって、同業他社の数が多い製品の提供が主力事業の中で大きなウエイトを占めている場合には、技術開発などで本来的な競争優位性を獲得しても、実現できる利益の幅が将来的に持続的に拡大する可能性は一般的には大きくないと解釈されざるを得ない⁷。

〈測定・算出方法〉

主力事業における全製品（例えば10製品（A～J））の全社売上高比率で加重平均した同業他社数を算出する。

$(\text{製品Aを提供する同業他社数}) \times (\text{製品A売上高} \div \text{主力事業全社売上高}) + (\text{製品Bを提供する同業他社数}) \times (\text{製品B売上高} \div \text{主力事業全社売上高}) + \dots + (\text{製品Jを提供する同業他社数}) \times (\text{製品J売上高} \div \text{主力事業全社売上高})$

③ 対外交渉力／リレーションシップ

川上、川下など対外的な関係者（販売先、顧客、仕入先、資金調達先）に対する交渉力、関係性の強さなどを表す指標例。

●Ex.) 主力事業における主力製品・サービス別シェア加重平均

例えば特定の製品について、固有の技術、ノウハウを活かして、世界的にあるいは国内で高いシェアを獲得しているケースがあるが、マーケットシェアが高い製品やサービスを持っていることは、その製品やサービスに関してそれだけ顧客基盤が強く、当該事業に関して高い価格支配力を持ち得ることを意味する。価格支配力は、超過収益の実現を可能にするものであり、そうしたシェアの基盤に関する優位性が持続可能であれば、超過収益力も持続することになる。こうした潜在力を主力事業全体として見るために、主力事業における製品のシェアを売上高で加重平均した値を活用する。

ただし、シェアの大きさは価格支配力の潜在力を示すものではあっても、それが実際に利益に結びついているかどうかという点については、他の指標（例えば主力事業の営業利益率など）と比較して評価する必要がある。

その際、マーケットシェアが高いにもかかわらず、超過収益力が発揮されていないとすれば、それも経営の状況を示す一つのメッセージとなる。例えば、それは超過収益力のチャンスを逸しているとも言えるし、消費者等に還元しているとも言えるし、将来的な経営方針の変更により超過収益を実現するチャンスを有しているとも解釈され得る。

〈測定・算出方法〉

主力事業における全製品（例えば3製品（A～C））のそれぞれの市場シェアを、主力事業における全社売上高比率で加重平均した値を算出する。

7 ただし、同一製品における同業他社が多い場合でも、ブランド力や技術的優位などによって十分な超過利潤を確保できている可能性はあり、その場合には、超過利潤の源泉となっているものの持続性について説明することができれば、将来の利益の見通しの信憑性を増すことになる。

(例)

$(\text{製品Aの市場シェア}) \times (\text{製品A売上高} \div \text{主力事業総売上}) + (\text{製品Bの市場シェア}) \times (\text{製品B売上高} \div \text{主力事業総売上}) + (\text{製品Cの市場シェア}) \times (\text{製品C売上高} \div \text{主力事業総売上})$

④ 知識の創造／イノベーション／スピード

新しい価値創造の能力効率、事業経営のスピード。

●Ex.) 新製品比率

企業が全く同じ製品やサービスを提供し続けている場合、提供価格が上昇する可能性はほとんどないため、コスト削減や新市場開拓による以外の利益の増大は期待できない。一方、提供内容が同じであれば、一般的には提供価格は下落する傾向にならざるを得ないから、利益が減少する可能性の方が大きいと考えられる。むしろ、市場の変化を的確にとらえ、それを新製品／サービスという形にしていくことは、意思決定や事業展開等の迅速さを推察させ、環境の変化を的確に捉えて対応する能力のある企業と考えることもできる。

もちろん、それが具体的に需要者に認められている、すなわち売上につながっていることが重要であり、この指標は財務情報における利益の状況を併せて判断することで、新製品／サービスへの対応意欲と実効性の両方を確認することができる。

〈測定・算出方法〉

提供開始後3年以内の製品／サービス売上 ÷ 全社売上高

⑤ チームワーク／組織知

組織（総合）力、個々の能力等の組織としての結合状況。

●Ex.) 転出比率

従業員の転出比率は従業員と組織との関係を表すと考えられる。例えば、チームワークや組織力を活用して価値を生み出す経営を行っている企業や豊富な経験を通じて技能者が企業の中でノウハウを蓄積することを重視する企業の場合には、定着率が高く、転出比率が低い方が将来の利益を予見させるものとなる。実際、低い転出比率を維持することで従業員のやる気を維持し、またノウハウの流出を防いで、結果的に、中期的に見れば苦難を乗り越えて、成長を続けている企業が存在する。

一方、情報産業など時代の変化に伴うニーズの変化が激しく、若くて柔軟な発想がとりわけ重要であり、新陳代謝によって新たな価値や活力を生み出すことを重視する企業の場合には、転出比率が高いことが、経営方針の大胆な変更によって新しい利益を追求していける可能性を高めることを示唆することにもなる。

したがって、この指標は、単に高い・低いで評価すべきものではなく、各企業がどのように人材を活用し、価値を生み出す方針であるのかという各企業独自のストーリーと併せて評価しなくてはならない。

ただし、上記のいずれのケースにおいても、この指標は重要な意味を有する。これは経営において人の要素が大きなウェイトを示すことの証左でもある。

〈測定・算出方法〉

従業員の離職数÷全従業員数
(正社員、契約社員等雇用形態別・職種別に算出することも可)

⑥ リスク管理／ガバナンス

リスクの認識・評価対応、管理、公表、ガバナンスの状況。

●Ex) 営業秘密の漏洩リスク

企業が、他の企業の製品やサービスとの差別化を図るための一つの方法として特許や営業秘密などを他社が真似できないようなやり方で活用するという方法がある。このやり方が将来的にも有効であれば、その企業の利益の継続する可能性は高まる。

とりわけ、営業秘密に関しては、その管理が的確に行われる事がポイントになるが、そのためには管理の対象となる情報を明確にし、またそれと取扱う人を特定して、そのような従業員が社外に転出したり、社外に情報を流出したりしないように契約等による義務を明確にしておく必要がある。一方でこうしたやり方が実効性を持つためには、管理の対象となる人の数、情報の数が、真に重要なものに絞られている必要がある。

この指標は、企業が営業秘密としているものの管理の実効性を示唆する。また、経済産業省が示している「営業秘密管理指針」を踏まえた管理を行っていることを定性的に示すことも、営業秘密の管理に関する企業の取組みを表すと考えられる。

また金融機関は融資額に影響を与える知的資産情報として、営業秘密の漏洩リスクへの対応を重視していることが明らかとなっている⁸。

〈測定・算出方法〉

- i) 営業秘密の扱いに関する内規の有無、及びその内容
- ii) 営業秘密を取り扱う従業員として企業が認識し、管理している従業員の数÷全従業員数(年度末)
- iii) 営業秘密として管理している情報の数(年度末)

これら知的資産指標の詳細な内容やその他の指標例については平成17年10月に経済産業省知的財産政策室より公表した「知的資産経営の開示ガイドライン⁹」に記載している。また、中小企業向けの知的資産指標としては、「中小企業のための知的資産経営マニュアル¹⁰」に100例程度提案しているので、そちらもご覧頂きたい。

なお経済産業省では、エレクトロニクス産業について、国際競争力を取り戻していくための方策として、知的資産指標を新競争力指標として提言している¹¹。

8 「中小企業のための知的資産経営実践のための指針」、独立行政法人中小企業基盤整備機構、2008年を参照。詳細については、第2部においてご紹介する。

9 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list2

10 http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list6

11 http://search.e-gov.go.jp/servlet/Public?ANKEN_TYPE=3&CLASSNAME=Pcm1040&btnDownload=yes&hdnSeqno=0000042863

項目	具体的指標
イノベーション能力	新製品比率
ソリューション提供能力	顧客満足度
価格支配力	製品当たり競合他社数（加重平均）
グローバル度	海外売上比率
環境貢献度	環境負荷低減割合（例：CO ₂ 削減）
異分野融合力	人材流動性比率など
選択と集中	主力事業の売上高・利益率
リーダーシップ能力	社内アンケート調査結果など

（出典）経済産業省、「エレクトロニクス産業の国際競争力の向上のための方策」、2008年9月

このように経済産業省では経済構造の変遷にあわせ、知的財産報告書や知的資産経営情報開示と、企業経営と企業評価に係る方向性を提案してきたところである。また、以下、Ⅳ．においては、それら情報開示の内部効果と外部効果について触れたいと思う。

Ⅳ．知的資産経営報告作成による内部効果・外部効果

知的財産報告書や知的資産経営報告書の作成は、主にステークホルダーからの適切な評価という外部効果に着目したものであったが、作成者からは外部効果のみならず、自社の保有する知的財産の整理や精査、経営戦略との関係を見直すきっかけとなった、自社の人的資産や関係資産、構造資産の把握、整理を通じて、より効率的な経営が可能となった等の内部効果も大きいと言われている。本章においては、実際に作成効果としていただいたご意見や経済産業省等が実施した調査の概要についてご紹介したい。

1．内部マネジメントツールとしての知的資産経営報告書

内部マネジメントツールとしての活用とその効果についてのご意見を作成企業から多くいただいている。例えば、報告書を作成することにより、従業員が自社の強みや知的資産経営の内容を正確に認識することで、個人の仕事が自社の将来価値にどのように寄与するかが明確になるため、従業員のモチベーションが向上することや、経営者自身は販売する製品の性能が超過利益の要因だと考えていたとしても、実は企業の有する販売先との強固な関係性が利益創造の主たる要因であることに気づき、経営資源の最適な再配分が可能となったなどである。さらに、近年、経営者の高齢化に伴い事業の円滑な承継が求められるが、知的資産経営報告書の作成作業を通じて、経営者の哲学や自社の経営メカニズムを的確に後継者に伝達することができ、円滑な事業承継が行えたなどのご意見もあった。

参考までに、知的資産経営報告書を作成した中小企業に対するヒアリング調査¹²における主な回答を以下にご紹介する。

12 「中小企業のための知的資産経営実践のための指針」、独立行政法人中小企業基盤整備機構、2008年

【内部効果面】

1) 経営戦略（ビジョン構築）に関する効果

- ・新たなビジネスモデルの構築に関して考えをまとめることができた。
- ・経営戦略を明確に伝えることができた。
- ・経営方針を考えるにあたり、経営者の頭の中が整理できた。

2) 人材育成に関する効果

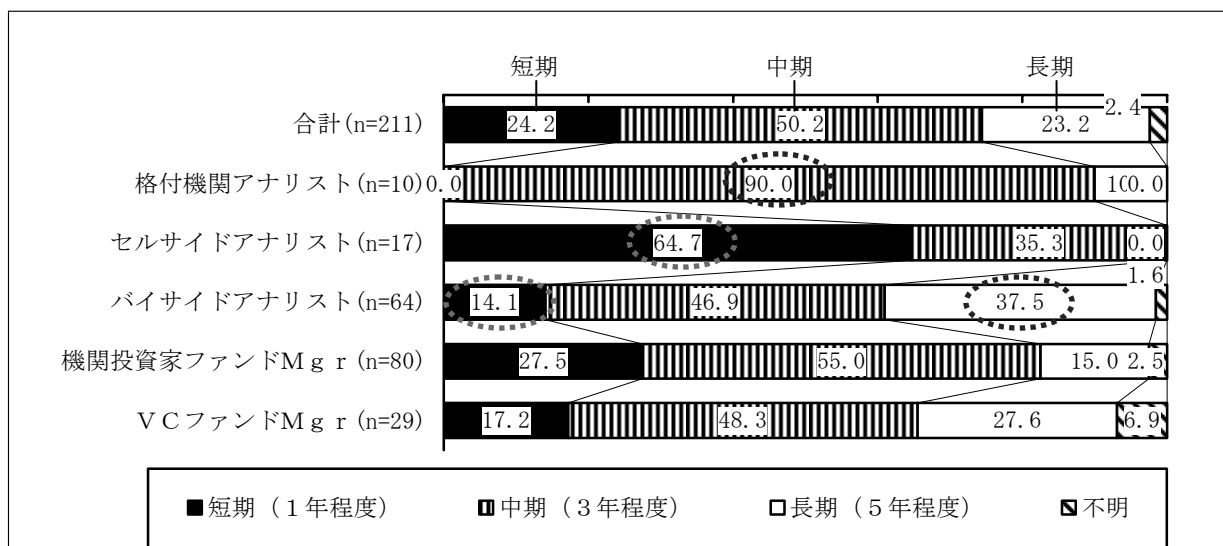
- ・従業員に対して事業内容や自社の強みを的確に伝えることができた。
- ・年度社内発表会における資料として利用したところ、従業員のベクトルを統一することができた。
- ・従業員のモチベーションが向上した。
- ・従業員が自社の持つ強みや克服すべき課題を把握し、それらに対して自分たちが何の能力を提供できるかを自覚するようになった。
- ・全社員教育、中でもリーダークラスの教育に繋がった。

2. 外部コミュニケーションツールとしての知的資産経営報告書

外部からの適切な評価を得るためには、具体的な開示対象先を明確化し、その開示対象先の知りたい情報と、企業の知ってほしい情報との間のギャップを解消することが重要である。

開示対象先を特定する理由は、各企業評価者によって企業評価の時間軸が異なることや（図表6）、企業情報の中でも確認したいと思う情報に違いがあること（図表7）から開示情報も選択と集中を行うことが効果的である。その際には、営業秘密のような外には出せないような情報の取り扱いにも留意し、誰に何を開示するのか、と言う点を認識した対応が重要であろう。

図表6 評価者別にみる企業価値評価のタイムスパン

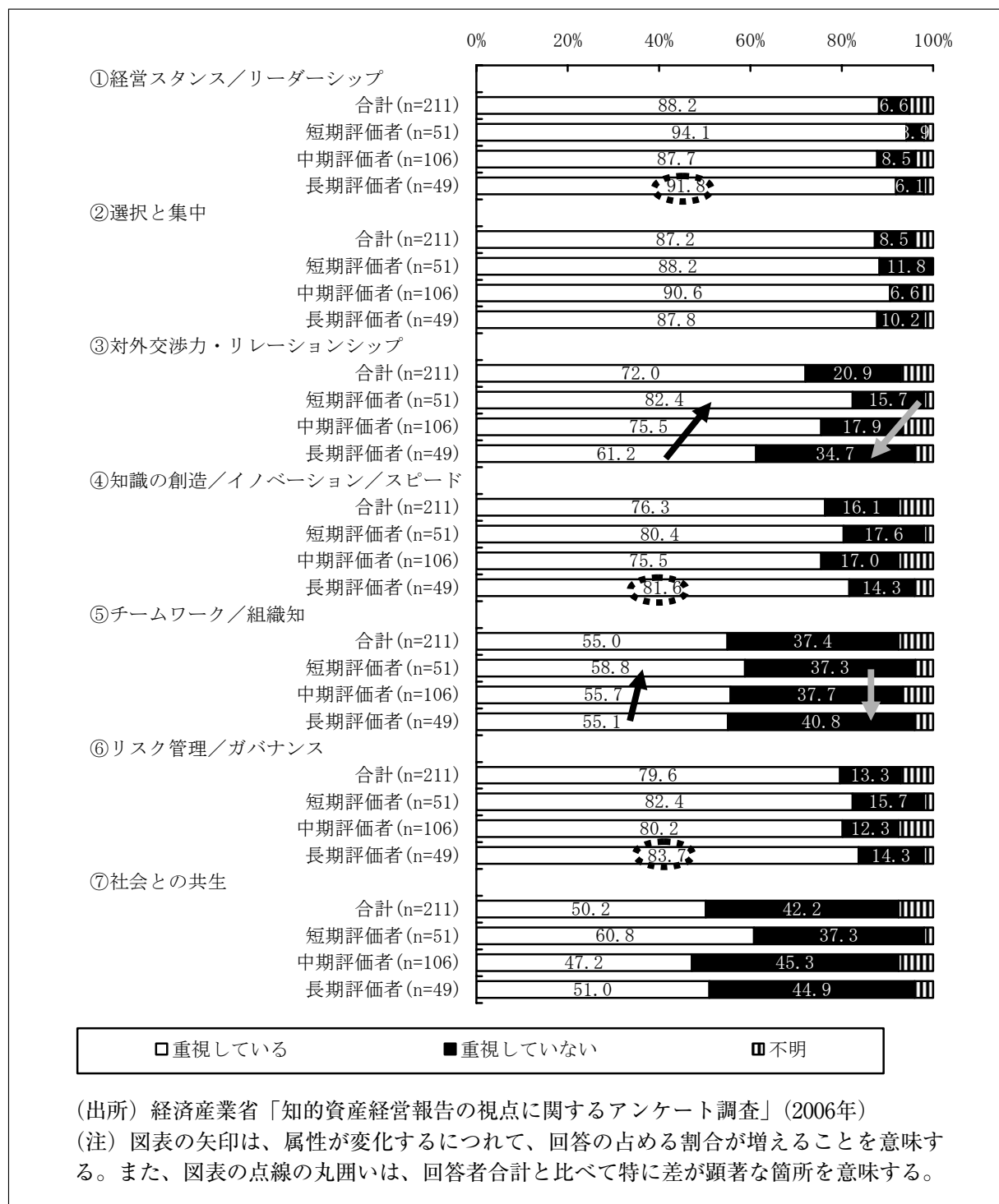


（出所）経済産業省「知的資産経営報告の視点に関するアンケート調査」（2006年）

（注）図表の点線の丸囲いは、回答者合計と比べて特に差が顕著な箇所を意味する。

例えば、図表7においては、評価判断の時間軸別（短期的（1年程度）、中期的（3年程度）、長期的（5年程度））に重要視している観点の整理をおこなっている。各評価者によって重要視している事項の程度が異なることは注目に値する。また、第2部で紹介するが、銀行等の金融機関が融資決定を行う際には経営スタンス・リーダーシップについてはあまり重要視していないことに比べ、資本市場の企業評価者は評価時間軸にかかわらず経営スタンス・リーダーシップについて重要視している結果となっている。

図表7 評価スパン別にみる知的資産経営の情報開示における重視する視点



また、資本市場等の状況を眺めてみると、分析技術等の発展が進み、グローバルな範囲で取引が可能となった結果、市場における取引スピードが高まり、短期間で巨額の利益獲得が可能となったと言われている。図表8で示すように投資家も短期的な視点で企業を評価する傾向が強まったとの指摘もあり、特に投資期間の程度について日本が他国に比べ短期的であることが見て取れる。これは例えば短期的な利益を意識した経営判断を招きかねないなどの影響があると考えられる。

図表8 日米独の機関投資家へのアンケート調査

【質問】 投資期間はどの程度か？			
	(%)		
	日本	ドイツ	アメリカ
数日間	6.7	0.8	2.0
数週間	16.8	13.2	0.7
2～6ヶ月	49.2	59.3	20.8
6～12ヶ月	19.1	21.3	38.9
数年間	8.2	5.4	37.6
計	100	100	100

(出典) M Suto, L Menkohoff and D Beckman 2005

したがって、株式市場の判断時間軸と、経営者の判断時間軸との違いを踏まえ、中長期的にみた成長戦略を知的資産経営報告書などのコミュニケーションツールを活用し、理解を得ることが重要である。参考までに、知的資産経営報告書を作成した中小企業に対するヒアリング調査¹³の主な回答を以下にご紹介する。

【外部的効果面】

1) 社外との関係構築に関する効果

- ・金融機関（既存取引行）の融資担当者に開示した所、定性情報（特に強み）と今後の事業展開の理解を促進することができた。
- ・マスコミなどに取り上げられたことで、他社からの関心が高まったほか、対外信用の向上につながった。
- ・営業活動で新規開拓を行う際に、自社の理解促進に繋がり、効率的に商談を進めることができた。
- ・社内外に情報発信していく情報を、改めて整理することができた。
- ・従来の営業ツール（製品カタログなど）にない会社の見せ方ができる。

13 「中小企業のための知的資産経営実践のための指針」、独立行政法人中小企業基盤整備機構、2008年

知的資産経営情報開示の動きは、日本のみならず世界的な動きとなりつつある。諸外国の取り組みについては第3部においてご紹介するが、主に欧米先進国を中心に官民の取り組みが進められている。また、OECDにおいては世界的な知的資産経営（欧州においては知的資本）の取り組みを促進するとともに、グローバルに活用できる新たな事業報告プラットフォームの開発を日本の知的資産経営開示ガイドラインを基本として着手している。

以下、V. においては、OECDを事務局として立ち上げられた知的資産経営情報開示について世界的な議論を行うWorld Intellectual Capital/Assets Initiative（WICI）についてご紹介する。

V. 非財務情報開示の世界的潮流

伝統的な財務報告では、過去の企業活動の実績と現状を示すことができて、企業の価値創造プロセスの全体像と将来性を表すことが困難であるとの問題意識¹⁴は日本のみならず先進国共通のものである。このような問題意識から、グローバルに活用できる新たな事業報告のプラットフォームの開発¹⁵を行うべく、OECDを事務局として平成19年11月に立ち上げられたものがWICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative）である¹⁶。

WICIは、日米欧の代表¹⁷から構成されており、日米欧で蓄積されてきた知見や過去の取り組み内容等をもとに、世界標準となるフレームワーク作りに現在取り組んでいるところである。同フレームワークの開発に当たっては、意思決定のための透明性の高い企業情報を提供する情報開示の枠組みを検討するために、2005年にAICPA、マイクロソフト等により創設されたEBRC¹⁸の「EBR2.0（enhanced business reporting）」¹⁹と日本の「知的資産経営の開示ガイドライン」のスキームを統合することが合意されており、統合フレームワークをもとに、主に①事業マネーজে

14 アメリカのブルッキングス研究所が行った委託調査「Intangibles: Management, Measurement, and Reporting, 2001, Baruch Lev.」においても、同様の問題意識が指摘されている。また、アメリカ財務会計基準審議会（FASB）も産業構造の変遷に沿った企業価値評価の重要性について提言しており、主として財務諸表以外でおこなう開示として、無形資産の開示の重要性を述べている「Improving Business Reporting : Insights into Enhancing Voluntary Disclosures, 2001」。

15 XBRLを活用した非財務情報開示の展望については「XBRLの衝撃」2008, 花堂靖仁, ダイヤモンド社に詳しい。なお、XBRLはeXtensible Business Reporting Languageの略で、会社の決算書をはじめ、様々な報告書を作成・流通・利用するために開発されたコンピュータ言語である。2008年4月から金融庁の有価証券報告書等の電子開示システム「EDINET」において、有価証券報告書のうち、財務諸表の本表部分のXBRLでの提出が開始され、同年7月には、東京証券取引所の適時開示情報伝達システム「TDnet」でも決算短信等の決算情報がXBRL化されている。

16 WICIの設立経緯や取り組み内容・状況、今後の展望等については、「Beyond Financial Reporting: Business Reporting is Urgently Needed in the Knowledge Economy（財務報告から「事業報告」の時代）」花堂靖仁、芝坂佳子、ロバート G. エクレス、Diamond Harvard Business Review March, 2008に詳しい。

17 主に、日本からは経済産業省、早稲田大学、あずさ監査法人等が、アメリカからはエンハンスト・ビジネス・レポーティング・コンソーシアム（EBRC）、EUからはヨーロッパ財務証券アナリスト協会とイタリアのフェラーラ大学が参加している。

18 EBRCは意思決定のための透明性の高い情報を提供する情報開示の枠組みを検討するために、2005年にAICPA、マイクロソフト、グラント・ソートン、PwC等により創設された。

<http://thecaq.aicpa.org/Resources/Enhanced+Business+Reporting/>

19 <http://www.ebr360.org/downloads/ebrc.framework.publicexposure.2005.10.pdf>

ントと事業報告のためのフレームワークの開発、②全業界共通のKPI（業績評価指標）と業界別KPIの策定、③事業戦略及びこれに関連する知的資産を非財務情報として開示するための用語体系（語彙と文法）の開発、④知的資産マネジメントとその開示に関する事例の研究と成果の共有、⑤新たなビジネス・レポーティング情報の信頼性に係る研究等の課題について研究作業を進めていく予定である。WICIの詳細や作業内容等については公式HP（<http://worldici.com/index.php>）を参照いただきたい。

Ⅵ. 終わりに～第2部に向けて～

本稿（第1部）においては、知的財産の活用に焦点をあて施策の紹介を行った。企業における知的財産の効果的な活用を促すためには、知的財産のみならず、自社の知的資産にも目を向けることが必要であり、その重要性は経営者のみならず、企業評価者も認識している。そのための方策として知的資産経営とその情報開示についてご紹介したところである。もちろん、どのような知的資産が真に企業業績に関係するのか、無形な経営資源の中でも企業業績にマイナスに働く知的負債はないのか、引き続き研究が必要であろうが、まず企業側からの知的資産経営とその業績評価指標の開示が進まないことには、非財務資産のうち競争力の源泉となる知的資産の把握とその評価手法の確立は困難であろう。

また、知的資産経営は相対的に経営資源の乏しい中小企業においてこそ、重要な取り組みである。次号の第2部においては、特に中小企業における知的資産経営の意義に着目し、「中小企業のための知的資産経営マニュアル」や「知的資産経営実践のための指針」（特に金融機関の知的資産情報の評価の視点を中心に）についてご紹介したいと思う。

参考文献・論文等

- ・ Bernard Marr [2006] 『Strategic Performance Management』 Elsevier Ltd.
- ・ Bernard Marr [2005] 『Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting』 Elsevier Ltd.
- ・ Eiichi Yamamoto and Toshimichi Matano [2007] 『Why intellectual asset management is crucial』 (Managing Intellectual Property, September, 2007).
- ・ Goran Roos, Stephen Pike and Lisa Fernstrom [2005] 『Managing Intellectual Capital in Practice』 Elsevier Ltd.
- ・ Guimon, J., [2005] 『Intellectual capital reporting and credit risk analysis』 Journal of Intellectual Capital, vol 6, No 1, 2005
- ・ Johanson, U., Koga, C., Skoog, M., Henningsson, J., [2006] 『The Japanese governments' Intellectual Capital reporting guideline – What are the challenges for firms and capital market agents?』 Journal of Intellectual Capital, vol 7, No 4, 2006
- ・ Meritum (2002) 『Guidelines for managing and reporting on intangibles』.
- ・ Nermien Al-Ali [2003] 『Comprehensive Intellectual Capital Management – Step-by-Step』 John Wiley & Sons, Inc.
- ・ OECD [2006] 『INTELLECTUAL ASSETS AND VALUE CREATION: IMPLICATIONS FOR CORPORATE REPORTING』
- ・ OECD [2007] 『ANALYZING SUCCESSFUL PRACTICES AND POLICY FRAMEWORKS』

ON ACCELERATING VALUE CREATION THROUGH IA BASED MANAGEMENT』

- ・ OECD [2008] 『SYNTHESIS REPORT ON ANALYZING SUCCESSFUL PRACTICES AND POLICY FRAMEWORKS ON ACCELERATING VALUE CREATION THROUGH IA BASED MANAGEMENT』
- ・ Robert G. Eccles [2001] 『The Value reporting Revolution – Moving Beyond the Earnings Game』 (中央青山監査法人・PwCコンサルティング訳 (2002) 『企業情報の開示－次世代ディスクロージャーモデルの提案』 東洋経済新報社)。
- ・ Stefano Zambon and Guiseppe Marzo [2007] 『Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy』 ASHGATE.
- ・ Tadanori Yosano and Chitoshi Koga [2008] 『Influence of Intellectual Capital Information on Credit Risk Rating Process/Criterion and Credit Conditions-Survey Analysis to Japanese Financial Institutions』
- ・ 伊藤邦雄 [2006] 『無形資産の会計』 中央経済社。
- ・ イノベーション25戦略会議 [2007] 『長期戦略指針「イノベーション25」～未来をつくる、無限の可能性への挑戦～』。
- ・ 内田恭彦、ヨーラン・ルース [2008] 『日本企業の知的資本マネジメント』 中央経済社。
- ・ 小野有人 [2007] 『新時代の中小企業金融』 東洋経済新報社。
- ・ 金融審議会金融分科会第二部会 [2007] 『地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について – 地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を –』。
- ・ 金融庁 [2008] 『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』。
- ・ 経済財政諮問会議「構造変化と日本経済」専門調査会 [2008] 『「構造変化と日本経済」専門調査会 報告 グローバル経済に生きる – 日本経済の「若返り」を –』。
- ・ 経済産業省 [2004] 『知的財産情報開示指針』。
- ・ 経済産業省 [2005] 『知的資産経営情報開示ガイドライン』。
- ・ 経済産業省知的財産政策室 [2007] 『知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査 ～「強み」の開示とステークホルダーとの対話～』。
- ・ 経済産業省知的財産政策室 [2007] 『知的財産の流通・資金調達事例調査報告～目に見えない経営資源の活用～』。
- ・ 経済産業省知的財産政策室 [2008] 『米国等における知的資産経営・情報開示及びオープン・イノベーションの実態に係る調査報告』。
- ・ 経済産業省産業構造課 [2008] 『健康資本増進グランドデザインに関する調査研究報告書』。
- ・ 古賀智敏、與三野禎倫 [2008] 『知的資産情報と金融機関の信用評価プロセス／評価基準－実態調査を基礎として (その1)』 企業会計 Vol. 60 No. 11。
- ・ 古賀智敏、與三野禎倫 [2008] 『知的資産情報と金融機関の融資条件に関する影響分析－実態調査を基礎として (その2)』 企業会計 Vol. 60 No. 12。
- ・ 古賀智敏 [2005] 『知的資産の会計』 東洋経済新報社。
- ・ 古賀智敏、榊原茂樹、與三野禎倫 [2007] 『知的資産ファイナンスの探求』 中央経済社。
- ・ 小林卓泰 [2004] 『知的財産ファイナンス 特許・著作権等を活用した資金調達手法』 精文社。
- ・ 財団法人 知的財産研究所 [2007] 『特許の経営・経済分析』 雄松堂出版。
- ・ 産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会 [2005] 『中間報告』。
- ・ 産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会第9回審議資料 [2008]。
- ・ 産業構造審議会新成長政策部会基本問題検討小委員会 [2008] 『知識組替えの衝撃－現代産業

構造の変化の本質－』。

- ・ 社団法人 日本不動産鑑定協会〔2008〕『知的財産権の適正評価システム』住宅新報社。
- ・ 住田孝之〔2006〕『知的資産経営報告で価値創造ストーリーを示せ』週刊金融財政事情、第57巻第17号。
- ・ 関大地〔2008〕『会社の知的資産を見える化する方法』中経出版。
- ・ 中小企業白書〔2006〕第1部第3章第3節 コラム1-3-1『中小企業と金融機関との相互理解に向けて』。
- ・ 中小企業庁〔2008〕『地域力連携拠点事業の手引き～見えない資産(知的資産)の把握・活用～』。
- ・ 東京大学総括プロジェクト機構知的資産経営総括寄付講座記念シンポジウム発表資料〔2008〕。
http://www.iam.dpc.u-tokyo.ac.jp/research/articles/articles_080718.html
- ・ 日本公認会計士協会〔2006〕『経営研究調査会研究報告第29号「知的資産経営情報の開示と公認会計士の役割について」』。
- ・ 日本公認会計士協会（近畿会）、大阪商工会議所〔2008〕『知的資産経営評価ツール』。
<http://04-19.com/cpa/projects/iam/>
- ・ 中森孝文、坂倉孝雄〔2007〕『大学と中小企業の効果的な知的資産の活用に関する一考察—知的財産権を連携ツールとして機能させるための方策を中心として—』産学連携学Vol.4, No.1, 2007。
- ・ 増山博昭〔2006〕『実践 知的財産戦略経営～事業・R&D・知財の三位一体を実現するMOTの真髄～』日経BP出版センター。
- ・ 三代まり子、西原直〔2008〕『創る・守る・活かす！知的資産経営』税務研究会。
- ・ 山崎茂雄、宿南達志郎、立岡浩〔2008〕『知的財産とコンテンツ産業政策』水曜社。
- ・ 吉田博文、中尾宏、坂上信一郎、藤原誉康〔2006〕『知的資産経営 戦略・情報・侵害・評価・税務』同文館出版。
- ・ 渡辺努、植杉威一郎〔2008〕『検証 中小企業金融』日本経済新聞出版社。