

無形資産の見える化と契約による価値の最大化 ～デジタル情報, ノウハウ, 特許等に係る戦略のライフサイクル・マネジメント例～

Visualizing of Intangible Assets and Maximizing Value through Licensing Contracts ～ Digital Information, Know-how, Patent etc., involving in Lifecycle Management of Strategy～

矢作嘉章*
YAHAGI Yoshiaki

要 旨

この論文は、デジタル情報、ノウハウ、特許等の「無形資産 (intangible assets)」の価値を最大化するために行う「見える化 (visualize)」の方法とその「契約 (contracts)」のあり方を論じたものである。

具体的には、これらの無形資産に係る戦略 (strategy) 遂行のライフサイクルとして、

1. 萌芽期 基幹 (core) の構築・購入 と戦略決定 (契約締結)
2. 成長期 戦略遂行 (知財活用) と 戦略の見直し (知財・契約の見直し)
3. 成熟期 契約の終了と新規基幹 (new core) の構築・購入

の三期に分けて、それぞれで行う「見える化」と相応しい契約のあり方を示す。

「見える化」については、筆者が今までに用いた特許分析等の見える化の方法をレビューして、「契約」では、それぞれのタイミングで必要とされる秘密保持契約 (NDA), ノウハウライセンス契約等の契約を提示した。

Abstract

Visualizing technique and Licensing Contract are mentioned in this paper to maximize the value of intangible Assets that are categorized as Digital Information, Know-how, Intellectual Property rights such as Patent.

In terms of maximizing the value, the lifecycle management of implementing the strategy of Intangible assets is focused to not only review the method and the technique of visualizing of patents, that have been explored and utilized by the author, but also to correlate with the suitable licensing contracts.

Here Lifecycle is classified into three periods of stage:

1. Early stage Establishing Core business unit and Defining strategy bringing forth accomplishing contracts
2. Growing stage Implementing strategy of utilizing Intellectual Property and Reviewing of them
3. Matured stage Expiring contracts and Establishing new Core business unit

キーワード：無形資産, 見える化, ライセンス契約, 戦略, ライフサイクルマネジメント

keywords: intangible assets, visualization, licensing contracts, lifecycle management

1. この論文の目的

この論文は、デジタル情報、ノウハウ、特許等の「無形資産 (intangible assets)」の価値を最大化するために行う「見える化 (visualize)」の方法とその「契約 (contracts)」のあり方を論じたものである。

具体的には、これらの無形資産に係る戦略 (strategy) (参考)¹⁾ 遂行のライフサイクルとして、図1のように、

1. 萌芽期
基幹 (core) の構築・購入と戦略決定 (契約締結)
2. 成長期

戦略遂行 (知財活用) と戦略の見直し (知財・契約の見直し)

3. 成熟期
契約の終了と新規基幹 (new core) の構築・購入の三期に分けて、

- 1) 筆者が今までに用いた特許分析等の見える化の方法をレビューしながら、
- 2) そのタイミングで必要とされる契約の種類を対応づけることを目的にしている。

*大和大学政治経済学部

令和2年10月30日受理

この論文は、実践、活用を目的とする研究の報告であり、これらの考え方、具体的な進め方等を示すことによって、学生の皆さんが卒業後に企業人となられた後の、その業務遂行の一助になればと願う。

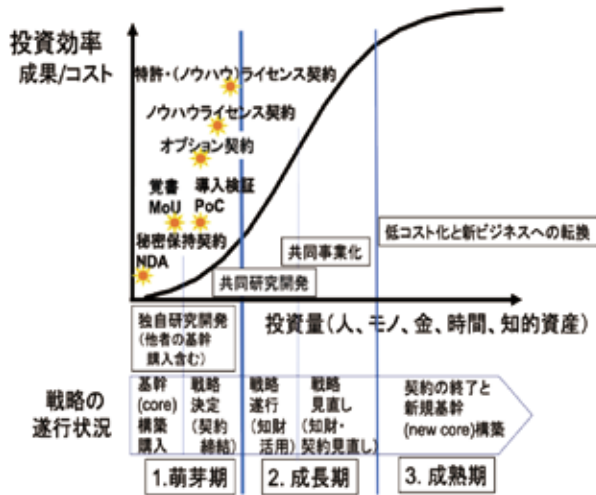


図1 戦略のライフサイクルマネジメント：研究開発、契約との関係¹⁾ (参考)

2. はじめに

「不易流行」という言葉が流行っている²⁾。

流行り言葉は、そのタイミング、時代の背景を映す。コロナ禍を背景として、例えば「ニュー・ノーマル (New Normal)」という行動の規範の変更を謳う、流行り言葉が飛び交っている。これは、従来とは全く異なる「新しく正しい (New Normal) 行動基準」をもって、「経営資源の投入 (イン) と利益 (アウト)」を見直していきましょうとのことである。それに対して、「待てよ。従来のやり方を否定して、大丈夫？」というシンプルな疑問から、「不易流行」という四文字熟語がスポットライトを浴びている。²⁾

「不易」は「変えないこと」であり、「流行」は文字通り「流行り」である。時代の変化に応じて「変える (流行に対応する)」ことと、「変えない」ことを使い分けましょうということである。なおこの言葉は、松尾芭蕉の俳論「不易と流行」²⁾ から来ているらしい。

ここでは、「無形資産、デジタル情報」という流行りに対する「価値の最大化」という不易による対応を基本的に、以下のように、このテーマを見ていきたい。不易流行という流行り言葉ではあるが、その本質は「変化への対応」であり、本質はマネジメントそのもので、普遍、不易とも言えるからである。何か禅問答のようになってきたので、本論に戻る。

そこで、下記の順で、「見える化」と「契約による価

値の最大化」という本論に進みたい。

3. 無形資産と有形資産の価値の変化

- (1) デジタル情報の高速、高容量化への変化
- (2) モノづくりからモノ・サービスづくりへの変化

4. 無形資産の見える化と契約による価値の最大化

- (1) 無形資産 (とくに特許情報) の見える化の一手法
 - (i) 経営上の「見える化」の位置づけ
「戦略と研究開発のライフサイクル・マネジメント」
 - (ii) 「開始」、「競合優位」および「継続」への経営判断の一手段
- (2) 契約による価値の最大化
 - (i) デジタル情報、ノウハウ等の無形資産の確保
 - (ii) 共同研究開発・事業化、新ビジネスへの転換

3. 無形資産と有形資産の価値の変化

- (1) デジタル情報の高速、高容量化への変化

無形資産という流行の用語の元を辿ると、「情報」という不易の言葉に行き着く。時代が変わるということは、実質で見れば、ビジネスが流通するか否かで決まる訳であり、人、モノ、金、時間および情報という経営資源の5要素の中の、情報が流通し易くなったからである (図2)⁴⁾。

情報の生産、流通、消費 そのコストとスピードが激減

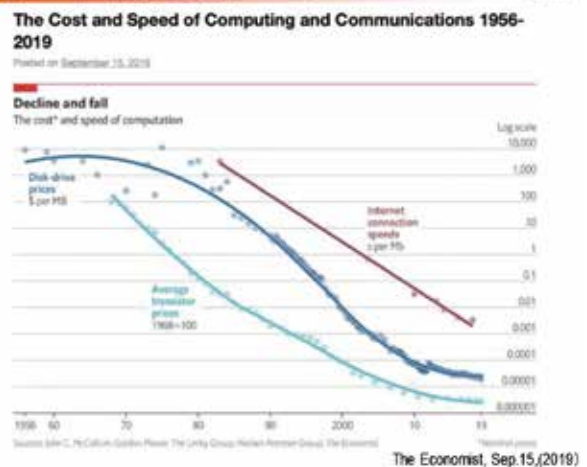


図2 情報のコストとスピードの減少傾向⁴⁾

- (2) モノづくりからモノ・サービスづくりへの変化

そのデータという情報を扱う GAF A (Google, Alphabet, Facebook, Apple: 「ガーファ」) が、2000年代まで一時代を築いてきた石油メジャーに取って替わったのは、情報のコストとスピードの激減に伴うビジネスの軽量化、グローバル化等をもたらすことから、モノ・

サービスづくりへの変化の時流と言えよう(図3)⁵⁾。



図3 石油(モノ, 有形資産)からデータ(情報, 無形資産)の時代へ⁵⁾

この時流の変化については、最近HaskelとWestlakeが初めて指摘しているような印象を与えるが(図4)⁶⁾、既に2008年に内閣府の経済財政ディカッションペーパーで深尾等が、HaskelとWestlakeの論文を引用して無形資産の重要性を指摘している⁷⁾。既にデジタル情報等の重要性が把握されていたわけである。不易は変わらないと言える。

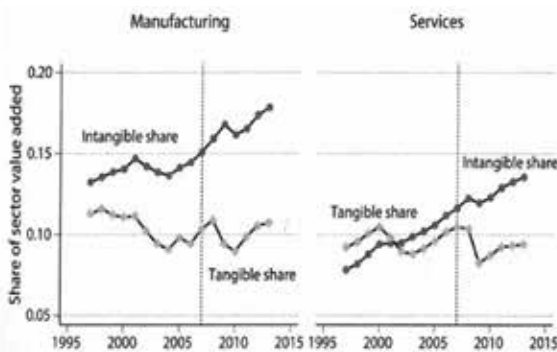


Figure 2.7. Intangible intensity in manufacturing and services (real shares of real sector value added, EU and US, non-farm business). Source: authors' calculations from INTAN-Invest (www.intan-invest.net) and SPINTAN (www.spintan.net) databases.

J Haskel and S Westlake, "Capitalism without Capital -the rise of Intangible economy", p.31, Princeton(2018)

図4 無形資産(intangible assets)が有形資産(tangible assets)よりも付加価値に占める割合で上回る現状⁶⁾

以上のように、デジタル情報が高速、高容量化してきているために、研究開発の進め方も変わってきている。従来の研究開発は、研究から始まって販売に至るまでを一つひとつを積み上げる「線形プロセス」であった。現在主流になりつつあるのは、「非線形プロセス」である。デジタル情報を介しながら、顧客のニーズ、使

い勝手、感覚等を起点とする「顧客経験価値起点」のモノ・サービスづくりに替わってきているわけである。図5に示すように、図3のGAFAMに、クラウドサービスでAmazonと互角に互りあうようになっているMicrosoft⁸⁾が加わった、GAFAM(「ガーファム」という「デジタル事業型のモノ・サービスづくり」に替わってきたと言える。

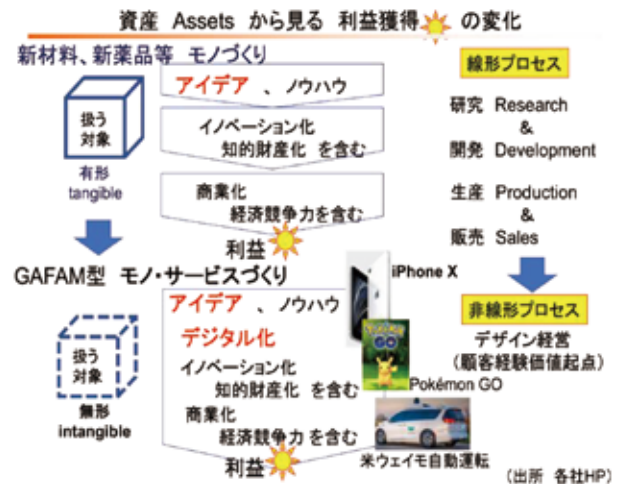


図5 有形資産から無形資産の対象とモノ・サービスづくりの変化

このような時流の変化を企業側もとらえている。実際に今や貸借対照表に「無形資産」を計上する時代になってきている。表1は、トヨタ自動車の例であるが、未だ有形(固定)資産額の半分に満たないが、無形資産の存在を将来に向けて意識している企業の姿勢と理解できる。⁹⁾

表1 トヨタ自動車 2020年度第1四半期の「無形資産」の計上⁹⁾

第1四半期 2020年6月30日			
表1 貸借対照表(単位:百万円)			
	2020年6月30日	2019年6月30日	2018年6月30日
有形固定資産	2,500,000	2,500,000	2,500,000
無形資産	900,000	900,000	900,000
資産	5,300,000	5,300,000	5,300,000

4. 無形資産の見える化と契約による価値の最大化

- (1) 無形資産（とくに特許情報）の見える化の一手法
- (i) 経営上の「見える化」の位置づけ
- 「戦略と研究開発のライフサイクル・マネジメント」

このような情報、データという無形資産を「見る」という経営戦略の遂行上、とくに研究開発における位置づけを考えてみたい。

「見える化」がなぜ大切かということである。それは、現状を把握して、問題の所在を見出すことと、将来への課題を設定するための手段であるからである(図6)。具体的には、戦略はこの課題設定と具体的なプロセスの設定から構成されるので、その遂行状況を把握する手段でもある(参考)¹⁾。

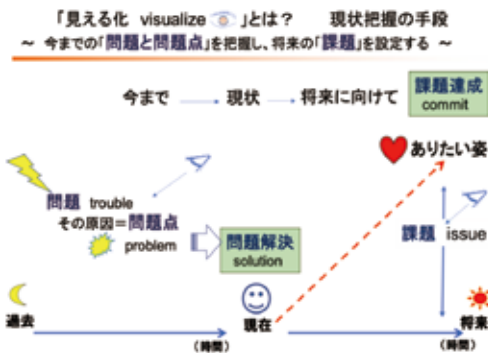


図6 見える化の経営上の位置づけ:問題解決と課題設定

ここで、戦略の遂行状況を論じるために、この「見える化」の視座を高めることにする。

戦略の実践の手法として、PDCA (plan, do, check, action) サイクル, OODA (observe, orient, decide, act) サイクル, As-Is/To-be サイクル等¹⁰⁾があるが、「見える化」は全て現状把握に不可欠な手段である。蛇足ながら、これらのサイクルの言い方が替わっているが、不易、本質で見れば、全てPDCAである(図7(1))

PDCAはトヨタだけの手法か？
代表的なOODAおよびAs-Is/To-Beと比較すると？



図7(1) PDCA (plan, do, check, action), OODA (observe, orient, decide, act) およびAs-Is/To-beの各サイクルの比較

PDCAはトヨタだけの手法か？
→代表的なOODAおよびAs-Is/To-Beは、PDCAのステージ特化型

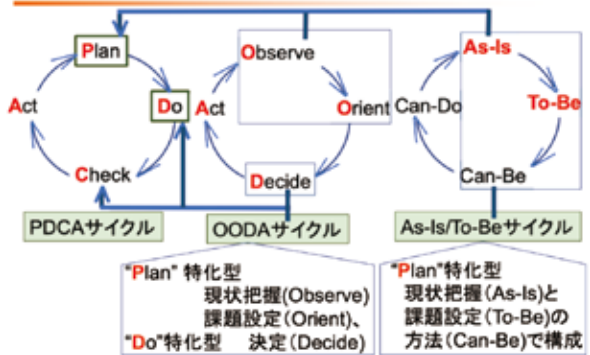


図7(2)「見える化」の行為の位置づけ (PDCA, OODAおよびAs-Is/To-be)

(2)。流行と不易を見極めることはモノゴトの本質を見ることであり、経営の手段を見極めるという意味で大切と言えよう。

具体的な見える化の事例に入る前に、先述した図6で右側に示した「課題設定」において、不可欠な将来予測の手法についても触れておきたい。いくつかの手法の概要(表2)¹¹⁾を見れば、具体的な予測の手法のアウトプットが見えてくるからである。例えば、1.のForecastingの「状況を想定」なり、4.のSTEEPの「変化・影響度を想定」、8.のWar gameの「激戦状況の想定と意思決定」等のように、予測して何をするかかわかるからである。

表2 将来予測の代表的な手法¹¹⁾

“Plan (As-Is/To-Be, Observe /Orient)” における
将来予測の代表的な手法

将来予測手法	概要
1 Fore casting	出現確率に応じた、将来起こり得る数種類の状況を想定
2 Back casting	起こり得る将来の状況から、現状の課題を設定
3 Scenario writing	予想される状況を複数挙げて、課題を設定
4 Trend analysis(STEEP)	社会、テクノロジー、経済、環境、政治ごとに、変化・影響度を想定
5 Horizon scanning	今後大化けする現在の兆候を特定
6 Crisis generation	危懼的状況とその影響度を想定
7 Contingency planning	緊急状況の想定とそのリスクヘッジ
8 War game	潜在を含む競合企業との激戦状況の想定と意思決定

J. Peter Scoblic, "Learning from the future", p.34, No.9, vol.46 Harvard Business Review (2020)

このように予測の手法に応じて、将来扱うモノゴトの価値は、想定として異なる。知的財産および知的財産権の価値評価と同様に、将来の「想定」が現在の「現実」になったときに、真の価値が把握できると言える。

ここでこの「将来の想定」について触れておきたい。いくつかの企業のCEO (chief executive officer) を歴任してTED Talkでも活躍しているHeffernan氏の言葉¹²⁾を紹介する。

“The future will always be uncharted but it is made by those active enough to explore it, with the stamina and imagination not to give up on themselves or each other. We have no need to be slave and we have no right to enslave future generation. It doesn't matter where we start, only that we do”¹²⁾

「将来はいつも未踏であるが、諦めずにいればスタミナと想像力を駆使することで充分開拓できる。

私たちは将来の奴隷になって振り回される必要は全くなく将来の世代を同様に将来の奴隷にさせる権利もない。

どのタイミングで将来に向かって踏み出すかは問題ではなく、とにかく行動を起こすことが重要だ。」(訳筆者)

つまり、Heffernan氏は、将来像を描く場合においても「それに振り回されず」に、評価ありきから物事を評価するのではなく、「現実のモノゴトを見て把握してから実行に移すこと」を主張していると言える。

(ii) 「開始」、「競合優位」および「継続」への経営判断の一手段

その見える化の実施効果は、図1の戦略のライフサイクルマネジメントを実施段階の、具体的な実施の行為として研究開発に限定すると、図8のように投資量と投資効率の関係で描くことができる。

このように、実施からの時間軸とも言えるが、その経営資源の投入量に伴う「1. 開始」、「2. 競合優位」、「3. 継続」という節目ごとに異なる。萌芽、成長および成熟の期に対応して、経営資源のインに対する経営上の売上等のアウトの「投資効率」が異なるわけである。

特許分析対象 1.「開始」、2.「競合優位」、3.「継続」への判断

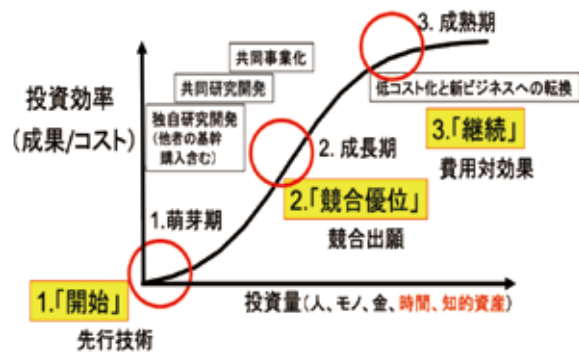


図 研究開発のライフサイクル・マネジメント

(参考) Robert Grant, "Contemporary Strategy Analysis" 9th edition, p.207, Wiley(2018)

図8 戦略にもとづく「研究開発のライフサイクル・マネジメント」¹⁾

換言すると、独自にスタートした事業が、その成長段階に応じて他の企業、大学等との連携を模索したりしながら、事業を拡大し、そして競合との競争でコスト競争の段階、他の事業への転換等の判断をとっていくことになる。それぞれの経営判断における判断材料が、この特許分析である。

以下、それぞれの事例を見ていきたい。

まず初めに、「自らがどのような力を蓄えているか」を見ることから始まる。

図9は、特許出願数の割合を国別に比較した結果である。図9(1)では、Research, ProductionおよびServiceという言葉が全体の出願の中で、どのくらいの割合で使われているかを調べている。図9(2)は、produceとcustomerが同時に使われている出願が占める全体の割合をまとめた結果である。日本とドイツがproduceというモノづくりに注力してきていること、一方で中国がserviceを意識している傾向が見えてきている。図9(2)からも、中国と米国のモノづくりとサービスづくりの同時進行状況が確認できる。

これらは国単位であるが、同様に企業単位においても、「どこに注力しているのか」と等の、企業単位における戦略の実施状況が見えてくるわけである。

特許分析 1.「開始」、2.「競合優位」、3.「継続」への判断例

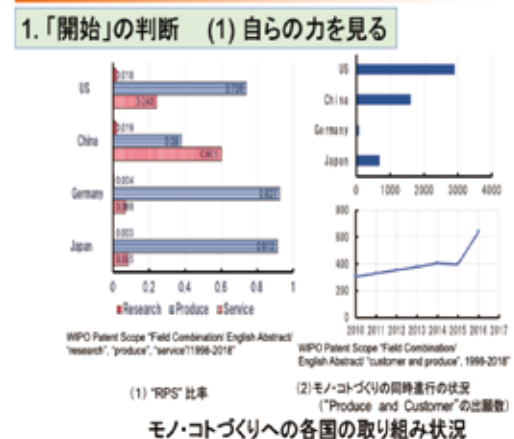
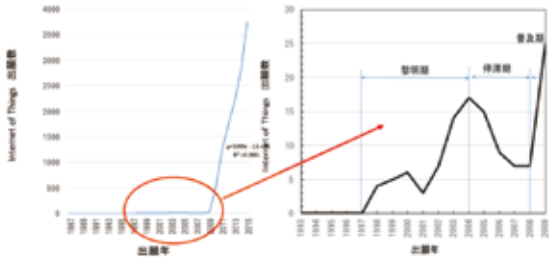


図9 キーワード検索による現状の把握例¹³⁾

次に、具体的に戦略を実行、開始すべきかを判断することになるが、すぐにわかる方法として図10の特定のテーマを特許で時系列に検索することが、すぐに把握できる。例えば、「IoT」に取り組むタイミングを見ようとしているときに、特許出願の時系列変化を見れば、黎明期にあるのか、停滞期か、または既に普及期に入っていて遅きに失する状況かが把握できる。経営資源の投入のタイミングがつかめて、コスパを高めることができるからである。

特許分析 1.「開始」、2.「競合優位」、3.「継続」への判断例

1.「開始」の判断 (2) 現状を見る「先行技術調査」



IoTの特許出願状況 IoTの出願状況 初期(1998年~2009年)

図10 「開始」のタイミングを把握するために¹⁴⁾

開始への判断が済むと、次は「どのように成長させていくか」という命題が待っている。

独自路線を継続すべきか、または共同で研究開発なり事業開発を進めていくべきかを判断せざるを得ない。その判断に使うのが、ネットワーク分析である。例えば、図11は特定の企業がどのような連携を築いているかを、また図12は産学連携全体をつかむための分析結果である。いずれも特許の共同出願のデータを分析して得ている。

「あの企業、大学はどこと繋がっているか」が見える

GAFAsのグローバル戦略 グーグルとアップルが産学連携

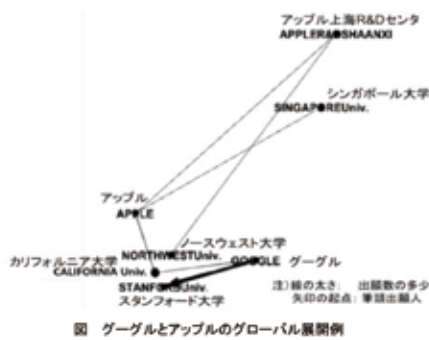


図 グーグルとアップルのグローバル展開例

図11 ネットワーク分析 Googleとアップルの産学連携¹⁵⁾

産の視点から



図5 産学連携状況 2018年(1月~8月)の特許共同出願 105件

図12 ネットワーク分析 産学連携の全体 (2018年)¹⁶⁾

深層学習の産学連携



図 深層学習の産学連携状況 特許共同出願 10件

図13 深層学習 (deep learning) の産学連携状況¹⁷⁾

化できるわけであるが、図11のように、Googleとアップルの産学連携では、カリフォルニア大学が両企業に共通して連携していることも見える化できる。さらに特定のテーマ、例えばAIの「深層学習 (deep learning)」へのアプローチの仕方については、とくに中国では産学連携が全国的な拡がりで見られる状況などもわかる (図13)。

またある特定の企業なり大学のグローバル戦略を見える化にも、使うことができる。

図14は、清華大学の米国出願結果であるが、共同出願している相手企業の米国市場での活動を支援している状況が見える化できる。産学一体とする清華大学のグローバル戦略を垣間見ることができるところである。

清華大学の米国出願から見えることは？



図 清華大学 特許共同出願(米国出願) 140件

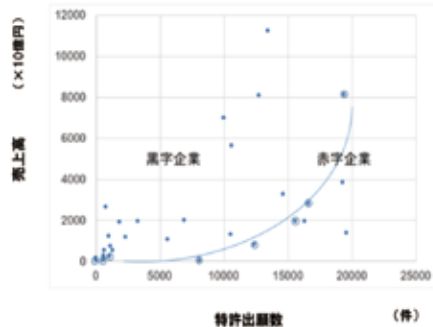
図14 清華大学の米国出願から見える、相手企業への米国活動支援¹⁸⁾

以上の成長への手段が決まり、順調に事業が拡大できたとして、次の判断のタイミングは同じ事業を継続していくか否かの判断のときである。

図15と図16 (1), 図16 (2) は、今までのコストを把握するために用いるイン・アウト分析の結果を載せている。特許出願のインと売上高のアウトの関係から、経営の状況が把握できるわけである。

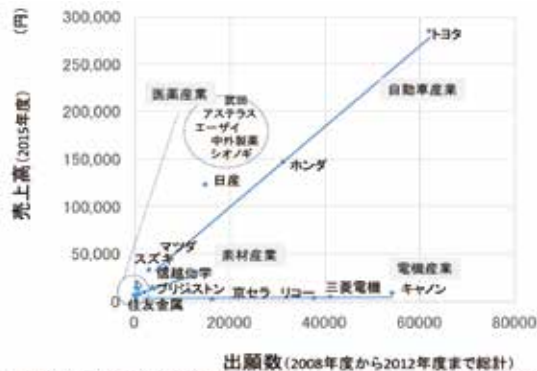
特許分析 1.「開始」、2.「競合優位」、3.「継続」への判断例

3.「継続」の判断「研究開発投資の効果調査」黒字/赤字



特許出願時期からタイムラグを設けたときの出願数と売上高の関係

図15 イン・アウト分析 研究開発の投資効果 例1¹⁹⁾



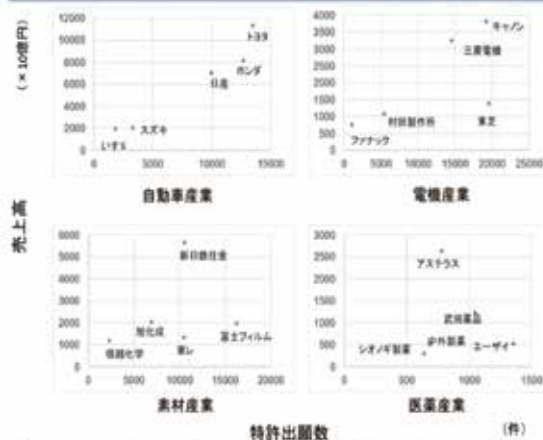
出願数と2015年度売上高の関係 (2008年度から2012年度の5年間の特許出願件数)

横 彦彦氏「知財戦略の産業間比較～IoT時代への備え～」大阪工業大学特別研究論文(2017)

図16 (1) イン・アウト分析 研究開発の投資効果 例2²⁰⁾

特許分析 1.「開始」、2.「競合優位」、3.「継続」への判断例

3.「継続」の判断「研究開発投資の効果調査」産業別



産業別の結果 タイムラグを設けたときの出願数と売上高の関係

図16 (2) イン・アウト分析 研究開発の投資効果 例2²¹⁾

当然であるが、黒字企業の投資効果は赤字企業の場合よりも良い(図15)。図16(1)の産業別で見ても、投資効果が要求される事業とそうでない事業が見えてくる。

図16(2)で詳細を見ると、医薬産業では、総じてコスパが良いが、その中でもアステラスが群を抜いて良い状況が見える化できる。電機産業については、反対にコスパは悪く、その中でも東芝が全体の傾向から見ると投資効率が悪いのがわかる。

このように、経営資源の投入が従来を踏襲していて良いか、という判断が、このイン・アウト分析による見える化で可能となるわけである。

以上、特許出願の見える化が、戦略のライフサイクルで実行状況に関する判断に使うことができることを見てきた。

現状を把握することは現状を見ることであり、このような見える化はたかがその一手段に過ぎないが、されど経営判断に使える有効なツールとして使うことができることをご理解いただけたと思う。

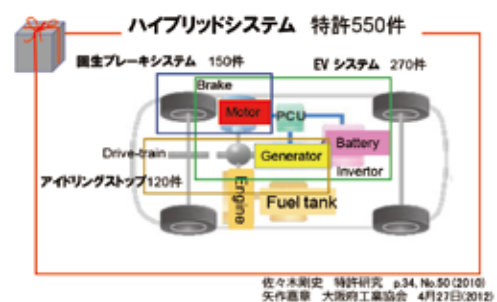
(2) 契約による価値の最大化

(i) デジタル情報、ノウハウ等の無形資産の確保

無形資産がモノ・サービスづくりにおいて価値を有することは、以前より知られている。その事例を紹介したい。

無形資産によるブラックボックス化

～ノウハウ、デジタル情報(ソフトウェア、データ)と特許の組合わせ～



佐々木剛史 特許研究 p.34, No.50 (2010)
矢作彦彦 大発明工業協会 4月27日(2012)

図17 リバースエンジニアリング(復元技法)の限界²²⁾

プリウスがトヨタエコプロジェクト宣言の目玉として世に出たのが1997年であるが、その特許が切れる20年後の「2017年問題(最初の出願にもとづけば2016年)」とマスコミで話題になったことがある。関係する特許が切れて、どの自動車メーカーもハイブリッドカーを作ることができるようになる、というプリウスに係る

特許権の存続期間満了の話である。

しかし2017年になっても何も起こっていない。それは、図17に示すようにハイブリッドシステムは、特許以外に特に制御関係でデジタル情報（ソフトウェア、データ）を多用して、かつ「どのタイミングで、特許となっているどの部品を、ソフトウェアを用いてどのように制御するか」などの「ノウハウ」が介在しているからである。

ノウハウが全体を包括している、特許、デジタル情報およびノウハウから構成される三点セットの「知的財産ミックス」であるために、ブラックボックス化しているわけである²²⁾。リバーエンジニアリング（復元技法）の限界と言える。分解しても真似ができない。この技法の限界である²²⁾。

通常、技術は技術ノウハウを含む。形にすれば図面とかマニュアル書であり、形にできないのは属人的な技などである。「素材の発明」ではその製造方法に、クルマのハイブリッドシステムで具体的に見たような「エレクトロニクス、機械等のとくに制御に係る発明」で言えば、「ハードの部品群、それらを動かすソフトウェア等のデジタル情報、そしてどのように動かすかというノウハウ」の三つ巴の組み合わせになることも多々ある。

このため特許・ノウハウライセンスでは、単にノウハウとは定義せずに、図面とかマニュアル書などの「技術ノウハウ」と取って限定する表記をすることが多い。顧客のニーズなりシーズに係る営業ノウハウを客体から除外できることも理由にある（図18）。

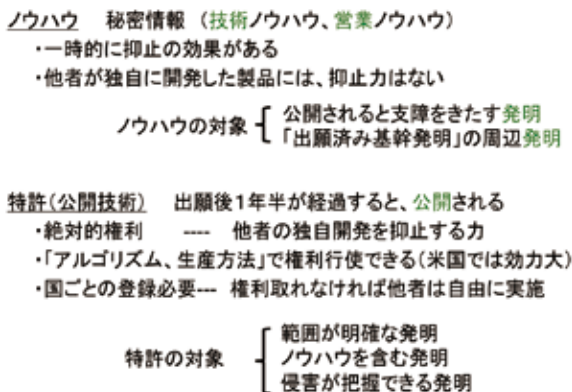


図18 ノウハウと特許の対象は？¹⁾

このような デジタル情報、ノウハウの知的財産が特許という知的財産権とミックスされることによって、モノ・サービスづくりの価値が高まることを見てきた。

図8で見えてきたように、この自らが蓄積してきた能力を活かす萌芽期の段階から、成長期に移行する場合には、相手の企業、大学等との関係が重要になってくる。

契約による価値の最大化が命題になるわけである。

(ii) 共同研究開発・事業化、新ビジネスへの転換

戦略のライフサイクルマネジメント（図1）とその具体的な行為に限定した研究開発のライフサイクルマネジメント（図8）の最初の部分を切り取ってまとめ直したのが、図19である。

横軸は図1と同じ投入量の多さであるが、縦軸は、「コトづくり（サービスの提供）というソフトウェアが多用される客体」と「モノづくり（製品の製造）というハード中心の客体」という知的資産に分けて、契約、覚書のポジションを分けてまとめている。

共同で行う研究開発から事業化に向けては、この順に契約を確実に結びつつ、自社にとってのチャンスとリスクをマネジメントしていくのが、契約のライフサイクルマネジメントである。具体的には、当初の会合から秘密保持契約（Non-Disclosure Agreement: NDA）を結び、秘密漏洩のリスクをヘッジしておくことから始まる。次にノウハウなり特許を提供するなり使うことが不明確な場合でも、当初の会合で決めたことは覚書（Memory of Understanding: MoU）をとっておくと、法的な効力の有無を明記すれば、後々役にたつ。

これを済ませれば、ソフトウェアの扱いが多い場合には、実際導入して目的とする効果が得られるかという導入の検証が必要となる。導入検証（Product of Concept: PoC）であり、システム開発とデモンストレーションのための取り決めである。ソフトウェアの検証であるので、ノウハウを含むことは稀であり、PoCで検証できた後は、ノウハウライセンス契約ではなくて、ソフトウェアライセンス契約を結ぶことになる。

ハードが多い場合には、MoUを終えた後に、前述のように双方の信頼度の低さによってはオプション契約を

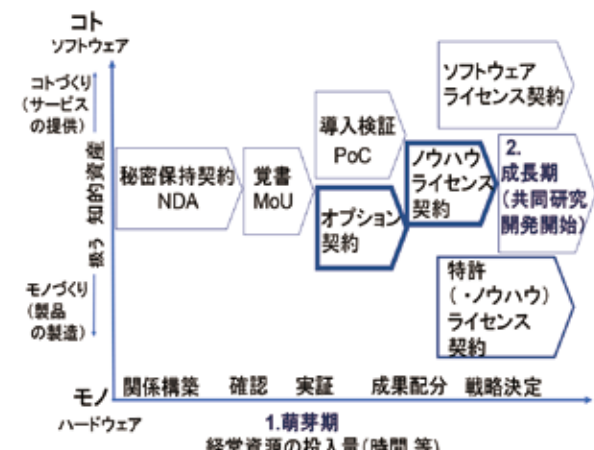


図19 戦略決定までの各種契約・覚書の遂行¹⁾
(戦略・研究開発のライフサイクル・マネジメント)

結び、評価でクリアされた場合にはノウハウライセンス契約を結ぶというプロセスを踏む。前述のようにオプション契約を結ばずに、直ぐにノウハウライセンス契約を結ぶ場合もある。また特許を中心としたライセンス契約においては、ノウハウを含めて特許・ノウハウライセンス契約を交わすこともあるわけである。

以上の契約、覚書を交わして、共同研究開発がスタートすることになる。研究開発という行為を実施する前に必ず行っておかねばならない知的財産マネジメントである。

以上のように、成長期における相手の企業、大学等との関係では、その状況に応じた最適な契約を結ぶことで、自社および相手のモノづくり（製造）なりサービスづくり（提供）におけるそれぞれのモノ・サービスの価値が、可能な限り大きくなるという「価値の最大化」が図れることを見てきた。連携の本質は相互の利益獲得、確保にあり、状況が変化しても不易であり、流行ではない。

最後に、同様な「不易と流行」の例を付記しておきたい。知的財産の経営戦略への活用として、「IPランドスケープ」という流行の分析法について付記しておきたい²³⁾。

この分析法は、企業単位で「特許の数と質」をそれぞれX軸とY軸にプロットして見える化する手法であり、この本質は企業間のポジションングにあり、従来の特許マップの一部と言える不易の手法である。ポジションングでは、「コンペティティブ・インパクト」という「競合企業との相対値」を用いているが、それは未だ価値を有する値、実績値ではない。IPランドスケープでは、それを評価、見える化しているのに留まる。それに対して、本報の図15および図16で紹介したイン・アウト分析では、「特許の質」をアウト（実績）である「売上高」を用いて評価している。特許は「売れてナンボ」の世界であるからである。

以上のように、「無形資産を見える化して、契約でその価値を最大化する」というイン・アウトの関係は、流行ではなく不易であることを見える化してきた。卒業後の業務遂行で一助になることを願う。

参考文献

- 1) 矢作嘉章,「ノウハウライセンス契約の実務と戦略～契約のライフサイクルマネジメント～」,「共同研究開発の進め方,契約のポイント」の分筆,技術情報協会(2020)
- 2) 中川功一,「やさしい経済学 不易流行の経済学」,日本経済新聞 19面,8月19日(2020)
- 3) 日本俳句研究会 HP(2020),日本数学会『数学通信』第8巻第2号所載 等
- 4) The Economist, Sep.15,(2019)
- 5) 日本経済新聞電子版,「データの世紀」4月2日(2018)
- 6) Haskel and Westlake,“Capitalism without Capital, The Rise of the Intangible Economy”p.31, Princeton(2018)
- 7) Fukao,Miyagawa,Mukai,Shinoda,Tonogi,“Intangible Investment in Japan:New Estimates and Contribution to Economic Growth”内閣府政策統括官室DP/08-03(2008)
- 8) 日本経済新聞電子版,編集委員 永井洋一「14時過ぎのGAFAM帝国 株式投資は美人投票」,7月20日(2020)
- 9) トヨタ自動車第一四半期決算発表,8月6日(2020)
- 10) I&Company HP,「OODAループ:コロナ時代にPDCAでは生き残れない!?(2020)
- 11) Scoblic,“Learning form the future”,p.34,No.9,vol.46,Harvard Business Review(2020)
- 12) Heffernan.M.,“Uncharted: How to navigate the future”,p.265,Avid reader Press(2020)
- 13) 矢作嘉章,「スマートコントラクト時代のモノ・コトづくりと知財戦略」,図2,p.5,No.3,Vol.72,パテント(2019)
- 14) 矢作嘉章,「激変するモノ・コトづくりと知財戦略」,図7,p.8,No.2,Vol.71,パテント(2018)
- 15) 矢作嘉章,「FinTech・スマートコントラクト時代のモノ・コトづくりと知財戦略」,図4,p.6,No.3,Vol.72,パテント(2019)
- 16) 矢作嘉章,「FinTech・スマートコントラクト時代のモノ・コトづくりと知財戦略」,図5,p.7,No.3,Vol.72,パテント(2019)
- 17) 矢作嘉章,「FinTech・スマートコントラクト時代のモノ・コトづくりと知財戦略」,図3,p.7,No.3,Vol.72,パテント(2019)
- 18) 矢作嘉章,「FinTech・スマートコントラクト時代のモノ・コトづくりと知財戦略」,図12,p.7,No.3,Vol.72,パテント(2019)
- 19) 矢作嘉章,「弱者が強者に挑むライセンス契約」,図7,p.9,No.4,Vol.70,パテント(2017)
- 20) 矢作嘉章,「知財活用によりイノベーション創出～データとノウハウを意識した知財戦略～」,10月8日講演(2019)
- 21) 矢作嘉章,「弱者が強者に挑むライセンス契約」,図8,p.9,No.4,Vol.70,パテント(2017)
- 22) 矢作嘉章,「トヨタから見る知的財産戦略」,大阪

府工業協会 講演, 4月27日 (2012)
23) 日本経済新聞, 「量に頼る日本勢 分析法IPランド
スケープで鮮明」, 11面 5月4日 (2020)

しれない。最後は、人、それも人の考え方に帰結するからである。

注)

Alfred D.Chandler, Jr., “*Strategy and Structure*”,
p.13, The MIT press (1962)

(参考)¹⁾ 「戦略」をライフサイクルで見ると?

「戦略」という言葉は「～戦略」という不易よりも流行のタイミングで使われる傾向にある。それでいて、人それぞれの背景なり定義で使われているようである。

そこで、改めて戦略を不易の視点で表現してみたい。
ここでは戦略を具体的に「あるべき、ありたい経営の姿と現状のギャップを埋める方策」と定義する。

この筆者の定義を裏付ける、既にある世の中における戦略の定義を探すと、百花繚乱の中でもアルフレッド・チャンドラー氏 (Alfred D. Chandler, Jr.) の,
“Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”^{注)}

「戦略は以下のように定義できる：

企業の基本的、長期的な目的とゴールを決定すること

(そのための) 行動計画を選択すること

(そのために) ゴールを実現するため

に要する経営資源を配分すること」^{注)} (筆者 訳)

を挙げることができる。企業の実務で汗と涙を流しながら、擦りむけば血が出てくるような定義であり、戦略の実行は「当たり前のことを当たり前地道に進めていく行為」と言える。

そこで、上述したように、持論としての「戦略」は「ビジネス全体への取り組み方」であり、その具体的な定義の

「あるべき、ありたい経営の姿と現状のギャップを埋める方策」

を、チャンドラー氏の定義で表現し直すと、

あるべき、ありたい経営の姿

= 企業の基本的、長期的な目的とゴール、

現状とのギャップを埋める方策

= 行動計画を選択して、経営資源を配分する

と置き換えることができる。

1962年という60年前にもなる定義であるが、全くかび臭くない。新鮮さを醸し出しているのは、当たり前のことを当たり前地道に実行することが難しいせいかも