

# 知的財産経営 バランスシート経営 に関する一考察

2004年1月07日

追補 2004年6月17日

細川 学

## 1. はじめに

奇妙なことに日本では「知的財産バブル」がまだ続いている。政府は知的財産戦略大綱等において、「知的創造サイクル」により知的財産を豊富に創造し、経済や文化の持続的な発展をもたらす、と説明している。そして企業の知的財産部門は知的財産の「管理」に狂奔している。

「管理」とは、辞書を引くと「管轄・運営し、また処理や保守をすること。取り仕切ったり、よい状態を維持したりすること」と説明されており、「業務を管理する」といった使い方もされるが、どちらかというところ「ビルを管理する」といったように形のあるモノを対象にする概念である。ところが「知的財産は無形資産である」というのが一般的であり、そうなる、形あるモノを対象とする「管理」という概念を知的財産に適用すると間違いを犯しやすい。それよりも知的財産は「経営」の対象とするべきものだと思う。「経営」とは、辞書を引くと「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと」と説明されているが、株式会社について言えば、要するに「力を尽くして株主＜従業員及び社会＞の付託に応える」ことである。

知的財産に関するバランスシートの例  
(平成 00 年 00 月 00 日現在)

この「経営」の対象に知的財産をする、つまり「知的財産経営」を行い、知的財産の資産価値を厳しく評価すれば、「知的財産バブル」は消滅するだろう。

「知的財産経営」は国際会計基準と同様に透明性のある手法でなければならない。資産価値から取得・管理費用等の諸経費を差し引いて損益を算定する。残存価値も算定する。バランスシートを使用し、所有する知的財産の資産価値を勘定科目の資産の部に計上し、その取得諸経費（発明・創作費、出願費、審査請求費、権利維持費、紛争費等）を負債の部に計上する。「評価損益＝借方－貸方」が大幅に赤字の場合は知的財産バブルであるとの認識を持たなければならない。知的財産をバランスシートに載せると、いわゆる防衛特許や防衛商標などの「惰眠権利」や審査請求を断念した発明などの資産価値は限りなくゼロとなり、不良債権として処理されなければならないだろう。

借方		貸方	
無形資産の部の項目例		負債の項目例	
(1)国内知的財産評価額合計	000 円	知的財産創出原価(研究費)	000 円
特許 : 000 件	000 円	知的財産関係人件費	000 円
実用新案 : 000 件	000 円	国内の権利取得原価	000 円
意匠 : 000 件	000 円	国内の権利維持費	000 円
商標 : 000 件	000 円	職務発明褒賞費	000 円
審判 : 000 件	000 円	無効審判請求費	000 円
著作権 : 000 件	000 円	著作権創出費	000 円
(2)海外知的財産評価額合計	000 円	外国の知的財産取得原価	000 円
海外特許 : 00 万件	000 円	外国の知的財産維持費	000 円
(3)ライセンス : 000 件	000 円	ライセンス交渉費用	000 円
(4)損害賠償取得額	000 円	訴訟費用	000 円
(5)社会貢献評価額	000 円	社会貢献実費	000 円
(6)其の他の価値		その他の費用	000 円

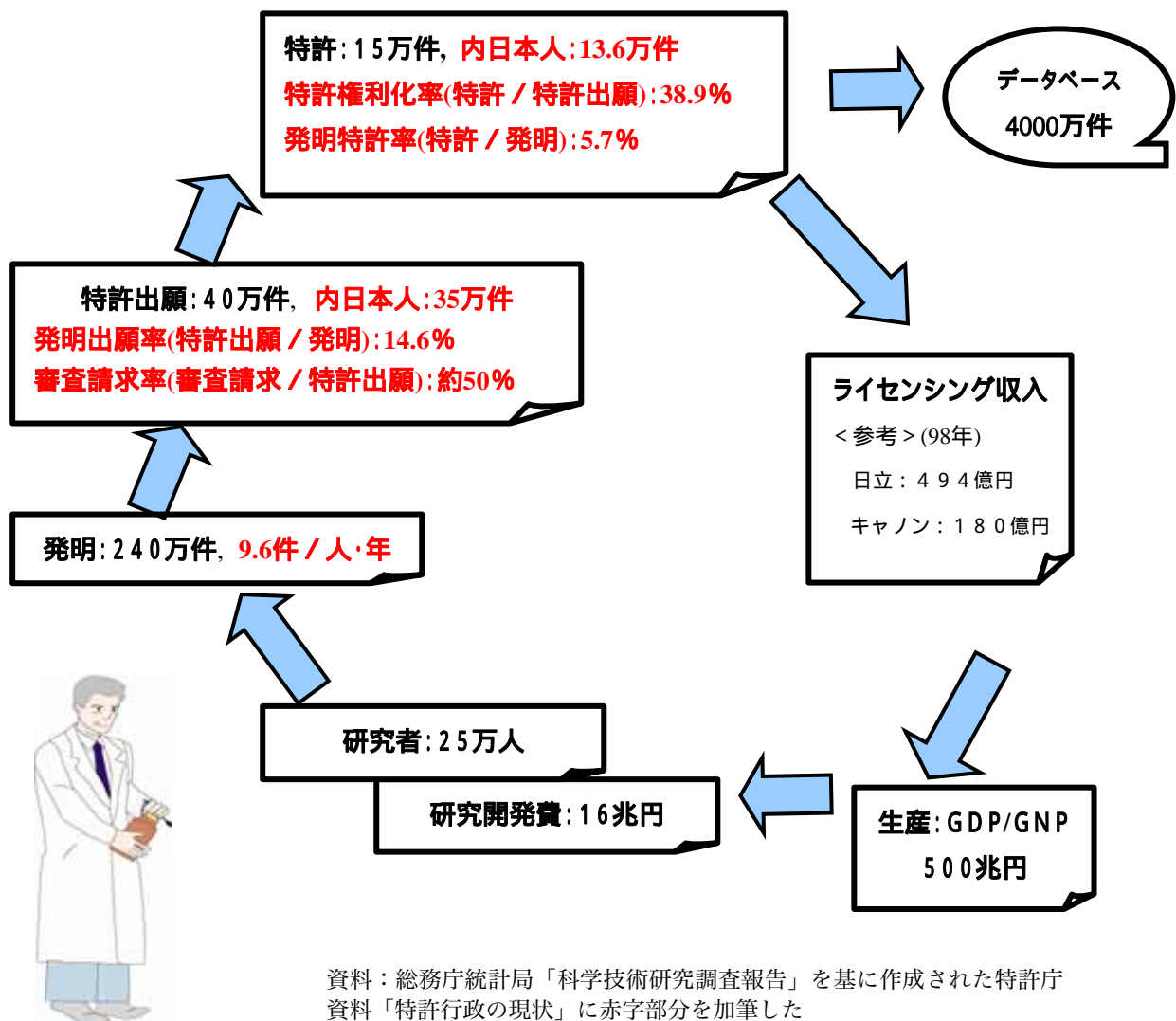
[借方 貸方 = 知的財産の評価損益]

このようにバランスシートを道具として使用して知的財産を経営するために「知的財産経営学」というような学問があっても良いのではないだろうか。他に提唱者する人は見当たらないのだが、こうした「知的財産経営学」が確立され、普及すれば、従来、伏魔殿ようであった知的財産の損益は透明になり、それを利益体質に変えることが可能になるだろうし、「知的財産バブル」も解消するものと期待される。

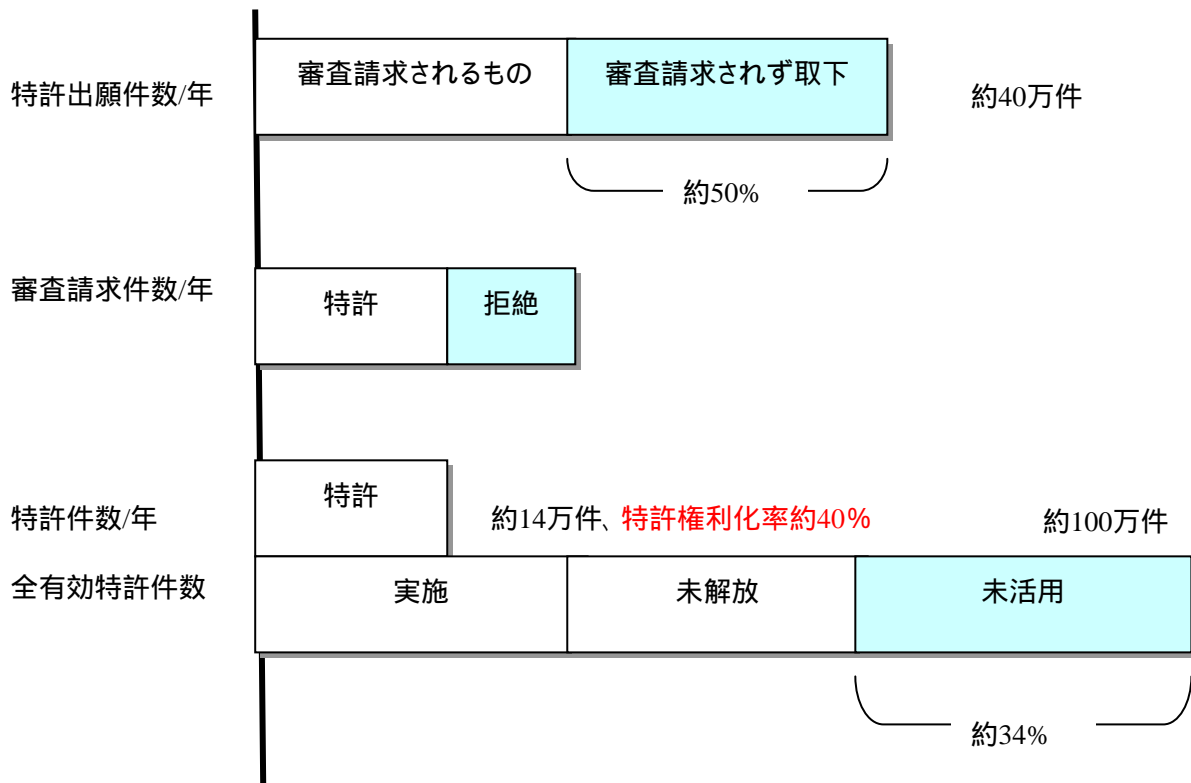
## 2. 日本の知的財産権活動の実態

特許庁資料によると、日本は、25万人の研究者が約16兆円の研究費を使って約240万件の発明を完成し、その内の約15%の約35万件を特許出願し、特許出願の約50%の約20万件について審査請求が行われ、その約40%は拒絶され、約13.5万件に特許権が付与されている。特許出願のうち特許になるものは約40%にとどまり、発明されたもののうち特許になるものはわずか約6%にすぎない。しかも、現在有効な特許は累計で約100万件あるが、その約30%以上が未活用であるという状況が浮かび上がってくる

知的創造サイクル



日本の特許出願と活用の現状



資料：特許庁「特許行政の現状」など

個々の特許の持つ意義の大きさには相当の差異があることは否定しないが、単純に件数だけで眺めれば、年間約 16 兆円の研究開発費を使って年間約 14 万件の特許が生まれているということだから、特許 1 件当たり平均約 1.2 億円の研究開発費が使われていると計算されると同時に、年間約 16 兆円の研究開発費を使って年間約 240 万件の発明が行われているが、そのうち特許になるのは約 6% にすぎず、年間約 16 兆円の研究開発費のうち約 15 兆円が特許にならない研究開発のために使われているという計算も成り立つ。

特許にならない発明も激烈な開発・改良競争の成果の一部であり、特許の出願・取得競争は日本の物の貿易黒字を支えるエネルギーの一部であるとする説もあるが、特許になりにくい発明の研究開発やその特許出願は経営資源の無駄遣いであると言わざるを得ない。なかでも「防衛」だけなどを目的とする特許などの出願と所有は知的財産管理者の自己擁護的な乱費であり、社会経済にとって負債であり、この乱費的な体質が知的財産の資産価値の実像をベールに隠し、日本が「知的財産バブル」を今なお引きずっている要因と言わざるを得ない。

その根源は知的財産について経営的思考が欠如していることである。ちなみに特許関連費用だけを見ても、無駄な出費は馬鹿にならない。

- ① 約 240 万件の発明から特許出願を選択する費用（社内のみ）  
：約 240 万件×2 万円＝約 500 億円/年
- ② 約 40 万件の特許出願に要する費用（対特許庁＋対弁理士のみ）  
：約 40 万件×（特許庁 1.6＋弁理士 30）万円＝約 1300 億円/年

③ 20 万件の審査請求料（対特許庁のみ）

： 約 20 万件×19.5 万円＝約 400 億円/年

④ 約 100 万件の特許料（対特許庁のみ）

： 約 100 万件×8.5 万円＝約 800 億円/年

但し、③は特許 1 件当たりの平均請求項 6.6 件（特許庁資料による）として計上、④は、さらにすべての特許は 25 年間、特許登録するものと仮定し、それに要する年間平均費用を計上。

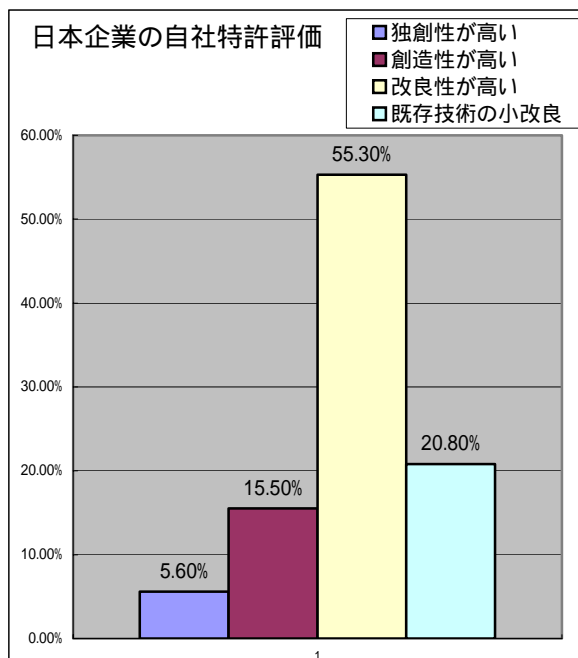
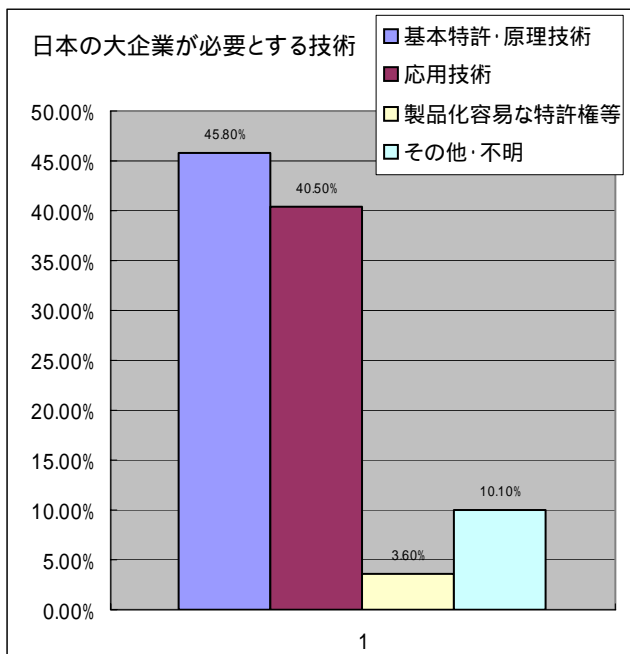
すると、これだけでも合計すると約 3000 億円/年に達するが、さらに審査過程での弁理士や弁護士などに対する支払いや企業の知的財産部門の社内経費を加えると、その倍以上になり、その約半分は無駄な出費と言って差し支えないのではないだろうか。

前 IBM 研究員の村上京大教授に IBM の特許戦略を聞いたところ、IBM は各部門の年間特許出願件数は 5 件以内と決められ、神様のような発明評価の学者が発明の価値を審査し、特許性に疑問のある発明は最初から排除され、特許性があってもその利用価値が部門で 5 位以内でなければ特許出願は拒否され、出願の審査に合格することは天にも昇る喜びであるとのことであった。—— こうした姿勢が日本企業にも強く求められる。

それを怠ってきた結果が以下に示す通り、日本企業は基本特許などを最も必要とし、自社が保有する特許は「改良性が高い」ものという評価につながっているのだろう。

日本の大企業が必要とする技術

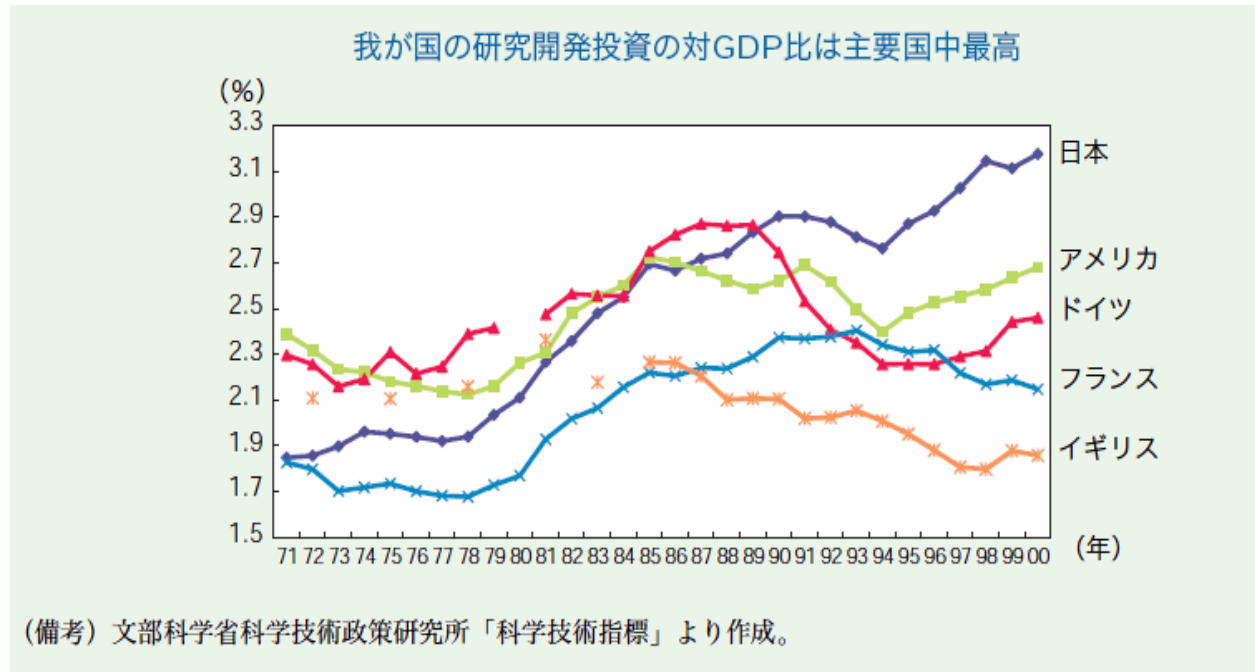
日本の大企業の自社特許の技術レベル評価



資料：(財)日本テクノマート「未利用特許情報実態調査報告」(平成 8 年)

日本の研究開発投資の対 GDP 比率は主要国で最高に大きく、日本企業が主要国の特許権取得数ランキングの上位を占拠しているが、その内容に問題があるということに他ならないだろう。IBM 社に

見られるように研究開発の知的財産に対する姿勢を厳しくする必要がある。そうすれば知的財産の内容は充実し、「知的財産バブル」は消滅し、研究開発投資の効率の向上を図ることができるだろう。ちなみに①特許権が取得できる見込みのある発明に研究開発の対象を絞り、②特許権が取得できる見込みのある発明に限り特許出願し、③利用価値のある特許権のみを登録・維持するといった 3 条件を付けるだけで、年間の研究開発投資は約 1 兆円少なくて済み、日本の研究開発費の対 GDP 比は米国、ドイツ並となると試算される。



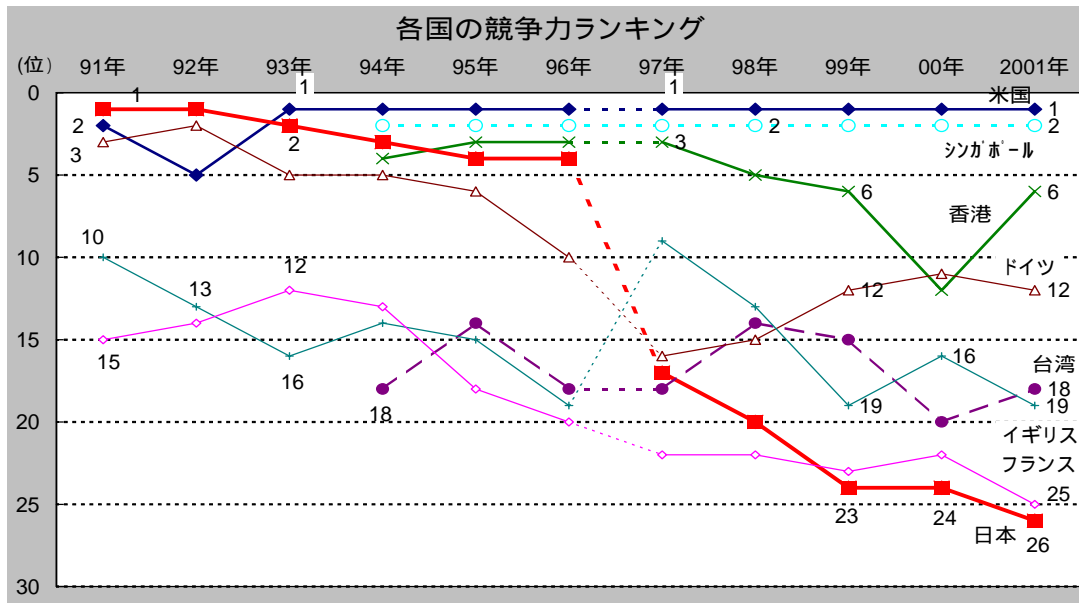
出典 平成 14 年度年次経済財政報告 (内閣府)

こうした日本の知的財産に絡む体質をスイス・ローザンヌのシンクタンク/ビジネス・スクール、IMD (International Institute for Management Development、国際経営開発研究所) 発表の「国際競争力ランキング」(「World Competitiveness Yearbook」世界競争力年鑑) が痛烈に看破している。日本の対 GDP 比研究開発費は主要国で突出し、日本企業が主要国の特許取得件数ランキングの上位を占拠しているにもかかわらず、国際競争力ランキングは、指標に無形資産を加えた 1997 年以降、大幅に低下し、世界 26 位 (2001 年) となっている。2003 年の国際競争力ランキングも、日本は人口 2 千万人超の国の中で 11 位、台湾、タイ以下にランクされている。

IMD の評価は約 300 の指標を基に行われている。それによって、日本は研究開発費、研究開発者、特許取得件数などを総合した技術力では相変わらず世界第 2 位を維持してはいるものの、その技術を生かすビジネスの効率、行政の効率、ブランド戦略などが先進国中最低クラスで、そのため国際競争力は低く評価されるという姿が浮かび上がっている。

IMD の「国際競争力ランキング」の評価指標として知的財産の絡みで特に重視されているのは、その時価という考え方である。特許や実用新案などの技術的な知的財産を創出し、それを波及させる上で、行政手法、銀行や製造業の経営手法、商標、ブランドなどが戦略的な知的財産となり、世界に発信し、影響力を行使するには、技術的な知的財産と戦略的な知的財産とが協働しなければならず、さもなければ時価評価は上がらないということである。

## IMDによる競争力ランキング(特許庁作製資料)



出典：IMD(World Competitiveness Yearbooks 2001)、97年より競争力に無形資産を加えた。

今回の平成16年(2004年)施行の改正特許法は、昭和46年(1971年)の出願公開制度の導入に匹敵する大改正であり、これを一つの契機に日本も「知的財産バブル」から決別し、「知的財産経営」への改革が迫られている。

#### [日本の知的財産制度の変遷]

- ①1899年(明治32年)パリ条約に加盟し、明治42年(1909年)特許法など制定。
- ②1959年(昭和34年)現行特許法を制定。技術立国を目指す。
- ③1971年(昭和46年)出願公開制度の導入する改正特許法を施行。
- ④2004年(平成16年)異議制度の廃止等の改正特許法等を施行。知的財産立国を目指す。

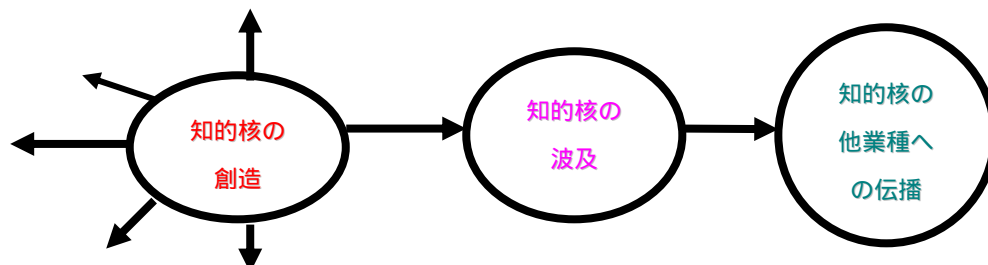
### 3. 平成16年改正特許法(平成16年1月1日施行の改正特許法)への対応

日本政府は知的財産が増えれば経済や文化が持続的に発展し、産業競争力が強まり、国が富むとする幻想を持ち続けている。しかし、その幻想は、その基礎にある数量をベースにしている「知的創造サイクル」という論理とともに平成16年(2004年)施行の改正特許法により霧散するだろう。今後は「知的核の創造と波及」がキーワードとなるだろう。

技術進歩や人類の価値観の変化に伴って、120年前に締結された知的財産に関するパリ条約の基本原則を変質させる方向にエネルギーが蓄積されつつある。これからは一つの優れた知的核が出現すると、それは直ちに地球全体に波及し、それによって新たな進化を生むという時代になるだろう。「知的核の創造」は、多額の研究開発費を使い、数多くの発明をすれば、すれば良いというような従来型の研究開発者によっては行われまいだろう。旧来型の大学や研究機関や企業の研究開発者によっては行われまいだろう。「知的核の創造」は一途に専念する自由な発想の研究開発者とそれに儲けの匂いを嗅ぎつける投資家のタグマッチによって行われるだろう。知的財産を企業防衛や労務管理の手段としているような者、特許保有件数を自慢しているような者、そんな類のことで仲良しクラブを作るよ

うな者、もやみやたらと知的財産訴訟を起こすような者などには「知的核の創造と普及」という思想は理解されないだろう。

### 知的核（標準・規範となる知恵）の創造と波及



知的財産のバランスシートを作成し、そして社会への貢献という発想に立つと、無用な研究開発、無駄な特許出願、無意味な審査請求、実施されない特許権などは地球資源の浪費となり、人類の負債であることに気付くだろう。米国など先進各国の企業においては、実益がもたらされない特許権取得競争に熱中することに株主の同意は得られない。資産価値にある知的財産の創造を怠けることも、面子や無責任な判断で知的財産紛争の当事者になることにも株主の支持は得られない。

日本政府が進める大学の研究者の研究成果を特許化し、それを企業などへ技術移転する、産と学との仲介役を果たす TLO (Technology Licensing Organization：技術移転機関) により学の知的財産が産業界に移転し、競争力のある商品開発が行われるようになれば産業界にとって願ってもない朗報である。日本の中堅・中小企業の経営者は、その道一筋で辛苦と成功体験を経験してきている苦労人である。そうした苦労人を、さらにその気にさせるような技術移転の成功を熱望する。工作機械の場合を見ても、産と学との研究目標のすれ違いは多大である。

#### [改正特許法について](参考資料参照)

今回の特許法の主な改正は、①異議制度の廃止、②審判制度の変更、③出願の単一性（特許出願時に複数の請求事項を記載する上での原則で、一定の関係が認められる場合には、それらをまとめることができるというもの）、④手数料などである。その結果、例えば、異議申立を無効審判で代替するとなると、特許庁の手数料は約 5.9 倍（請求項 6.6 として）、代理人費用を含めると極めて高額となる。審査請求料も約 2 倍となる。従来と同じ思想で特許管理を行えば、知的財産のバランスシートは大幅な赤字となる可能性が大きく、それは「知的財産バブル」の解消に一役買うことになると期待される。

しかし、その一方で、手数料の減免措置なども導入されてはいるが、それではモノ作りの基盤を担っている日本の中堅以下の企業が知的財産の権利化で弱者となる可能性がある。その救済のためには基本的には「知的核の創造と波及」の思想に基づくことが必要とされる。人類の福祉、経済の繁栄、雇用の創出などの立場から「知的核（標準・規範となる知恵）」を全方位に波及・伝播させることに努力することである。それにより濫発明、濫出願、濫訴のような不毛の競争は減少し、経済や文化の持続的発展が促進され、明るい社会の創造に向かうことが期待できる。今回の改正特許法は、そうした一つの契機となる「知的財産経営」を定着させる良い機会となるであろう。

## 4. 「知的財産経営学」の概要

### 【目的】

「知的財産経営学」の目的は経営手法を用いて知的財産を真に価値のある無形資産にすることである。波及的目的は知的財産バブルの解消と経営資源の選択と集中にある。

### 【手法】

バランスシートを道具とし、知的財産貸借対照表を作る。知的財産の時価評価額を資産の部に記入し、その取得費用、人件費等の諸経費や評価損を負債の部に記入する。これによって所有する知的財産が課税対象にもなる無形資産か、不良債権処理の対象になる不良資産であるかを明確にする。無形資産の評価額の算出には証拠と透明性が必要である。実施により得られる期待利益、特に排他独占権による優越的営業利益は知的財産権の寄与度（判例などを参照）から算出されなければならない。ライセンス収入、訴訟で得られる賠償金などの知的財産権の行使に伴う収入は無形資産に算入する。ブランドの価値も無形資産である。特定の知的財産を創出するために使われる研究開発費および訴訟・紛争費用は負債に計上する。活用されない惰眠的な知的財産権の評価額は特別な事由のない限りなくゼロとすべきであろう。

借方		貸方	
無形資産の部の項目例		負債の項目例	
(1)国内知的財産評価額合計	000 円	知的財産創出原価(研究費)	000 円
特許 : 000 件	000 円	知的財産関係人件費	000 円
実用新案 : 000 件	000 円	国内の権利取得原価	000 円
意匠 : 000 件	000 円	国内の権利維持費	000 円
商標 : 000 件	000 円	職務発明褒賞費	000 円
審判 : 000 件	000 円	無効審判請求費	000 円
著作権 : 000 件	000 円	著作権創出費	000 円
(2)海外知的財産評価額合計	000 円	外国の知的財産取得原価	000 円
海外特許 : 00 万件	000 円	外国の知的財産維持費	000 円
(3)ライセンス : 000 件	000 円	ライセンス交渉費用	000 円
(4)損害賠償取得額	000 円	訴訟費用	000 円
(5)社会貢献評価額	000 円	社会貢献実費	000 円
(6)其の他の価値		その他の費用	000 円

[借方 貸方 = 知的財産の評価損益] ← 経営判断と対処

### 【留意点】

知的財産は権利と責任の両面から考えなければならないが、ともすれば責任の面からの視点が見落とされがちである。まず第一に無価値な発明の出願公開は社会資本の損失であるとの認識を持つと同時に、価値のある発明の審査請求を見過ごしたり、その権利範囲を矮小化したりすることは、知的財産の管理者の責任の怠慢であるとの認識を持つ必要がある。

また、ある企業は「可能性のある発明は貪欲に出願する」方針であると高言しているが、権利の裏側には株主に限らず多くの利害関係者が存在することを忘れてはならない。例えばエイズ特効薬の特許発明については人類社会への責任が議論になっているように、知的財産の資産価値については人類社会に対する責任についても留意する必要がある。エイズ特効薬のような社会的議論のあるもの又は排他独占権の行使が困難な知的財産権の資産価値は減摩の対象となるであろう。



さらに職務発明者に対する責任も留意しなければならない。ちなみに CD などの「光学ピックアップ」に関する職務発明の対価を巡る訴訟、いわゆるオリンパス事件での最高裁判決（2003 年 4 月）では、原告・被告間で職務発明の「相当の対価の相場」、特許発明の価値、無効理由等において認識の落差があまりにも大きかった。社内の職務発明規定に従って受取った対価に不足があるときは訴訟によりその不足額を請求できるとした認められたものの、その相当額は 250 万円とした。その結果は原告は弁護士料も賄えないという惨憺たるものであった。その背景には企業間では包括クロスライセンスが一般化しており、それをどう評価するという問題を含め、発明の対価をどのように評価し、算定するかという方法論についての合意が形成されていないことがあった。

同じような問題は、「磁石」に関する職務発明の対価を巡る訴訟、いわゆる日立金属事件でも浮かび上がった。本件発明者が原告 1 人であることに争いが無いが、それに対して褒賞や処遇などで十分報いたとする会社と、足りないとする発明者の争いである。ここでは包括クロスライセンスに係わる職務発明の評価に加えて、さらに一歩突っ込んで職務発明の対価の算定は排他的独占権の範囲に限定するという見解が東京地裁の判決（2003 年 8 月）で示され、その上で約 1200 万円の支払いが被告の日立金属に命じられたが、原告はこれを不満として控訴した。

しかし、最近多発している職務発明に関する訴訟を俯瞰すると、それぞれの言い分はあるだろうが、どうしても、いたずらに職務発明に関する訴訟が繰り返されているという感が否めない。原告、被告の双方にとって、労多くしてメリットが少ないように思う。職務発明は企業も発明の当事者の従業員も相互に恩恵を受けた結果に得られたものであって、会社も従業員も、偶然の出会いと、それが発明のチャンスにつながったということに感謝し、それぞれが相手の立場を尊重するという意識を持つことが重要だと思う。そして訴訟になった場合でも、良い塩梅のところで和解で収まるのが望ましいと思う。そのためにも先行技術、明細書の記載、請求範囲、審査請求、補正、ライセンスを考慮した上で、きちんとした知的財産のバランスシートを作成し、それらについて企業とその企業の従業員である発明者との間で予め合意を形成しておくことが必要だと思う。

## （参考）

### 日立金属事件の概要

判決の注目点	事件番号	判決の概要	出典
日立金属事件判決において、職務発明の対価はライセンス収入等の排他独占権の利益から必要経費を控除した額を基に算定する、と判示された事例	「窒素磁石」に係る発明の対価請求事件、東京地裁平 14(7)16635 号、平 15.8.29 民 47 部判決、一部容認、一部棄却(控訴)	日立金属の元従業員で「窒素磁石」の発明者(原告)が受取った職務発明の対価 103.7 万円を不服として不足額 8,974.9 万円の支払いを請求した事件である。原告の要求は排他独占権による会社の収入(約 2 億円)から特許取得諸経費を除外した額を相当の対価と主張し、会社はキャッシュフローを主張した。判決は、会社側の会社の寄与度を 90%とし、差引不足額 1,232.5 万円の支払いを命じた。	判例時報 No.1835 平 15.12.11

日立金属事件における職務発明のバランスシートの試算

借方		貸方	
無形資産の部(時価評価額)		負債の部(取得原価、維持費、人件費等)	
原告の発明の時価総額	7.2 億円+Y	特許創出原価(研究費)	4.4 億円
訴外発明 96 件の価値	+ α	発明活動期間の人件費	2000 万円
訴訟特許 3 件の価値	推定 : 7.2 億円(1.2 億円+ β)	知的財産関係人件費②	600 万円
a. ライセンス収入	1.2 億円	権利取得及び維持費①	1130 万円
b. 優越的営業利益 β (ライセンス収入の 5 倍と推定)	β ≒ 6 億円	職務発明褒賞費	103.7 万円
c. 原告発明の海外特許	時価不明	無効審判請求費	①②に含む
d. 損害賠償金獲得額	不明	海外権利取及び維持費	①②に含む
e. 社会貢献評価額	不明	ライセンス交渉費用	①②に含む
f. その他の価値	不明	”	”
ブランドの時価	β に含む	活動不明	不明
仮保護の権利	不明	存在不明	不明
審査請求なしの件数	不明	存在不明	不明
審査請求なしの件数	不明	本件訴訟の判決の金額	11,288,000 円
拒絶査定件数	不明	訴訟弁護士経費	推定 2500 万円 (弁護士 5 人×500 万円)
時価評価額合計	7.2 億円+ Y	PR 等のイメージ戦略費用	不明
		審査請求料	①に含む
合計	7.2 億円+ Y	無駄な出願の費用	①に含む
		営業秘密の開示損	不明
		取得原価等の経費合計	5.1 億円
		時価評価利益額	2.1 億円+ Y
		合計	7.2 億円+ Y

1.  $Y = \alpha + \beta$  : 優越的営業利益とは特許権の存在により特別に儲かる営業利益を指す。利益率に差がないときはほぼゼロ、防衛特許等もほぼゼロとなる。
2. 本件判決理由には日立金属の特許権取得関連の諸経費、発明者に対する褒賞や処遇が明記されている。弁護士費用等の訴訟経費と優越的な営業利益については言及がない。
3. 日立金属の弁護士 5 名分の費用を  $5 \times 500$  万円 = 2500 万円と推定した。同社の優越的な営業利益はライセンサーが 3 社存在する事実から特許発明の強さを類推し、ライセンス収入の 5 倍額は下らないものと推定し、6 億円を算出した。その結果、訴訟対象特許の時価評価額を 7.2 億円+ Y とした。
4. 上記の条件で日立金属のバランスシートを作成すると下記ようになる。  
 時価評価利益額 = 借方 - 貸方 = 7.2 億円 + Y - 5.1 億円 = 2.1 億円 + Y  
 但し、本件は控訴されたので、増大する弁護士費用などにより貸方合計は急速に膨らむだろう。「窒素磁石」の商品競争力が衰えると借方合計額が減少し、差引時価評価額は赤字に転落することもあり得るだろう。