

企業価値の持続力を高める！  
知財をはじめとする無形資産活用のキホン



代表弁理士 下井 功介

2024年12月4日(水)

そもそも  
「無形資産」が何か  
明確にわかっていないよ…

# 第1部の目標

- 「無形資産」とは何か、「無形資産」活用の重要性を知っていただくこと
- 「無形資産」活用を具体的に検討しようと思っただくこと
- 「無形資産」活用に関する相談先を知っていただくこと

# 自己紹介

- 千葉生まれ・千葉育ちの38歳
- 知財業界16年目（特許庁14年・弁理士2年）  
特許庁では**特許審査官**として審査業務に従事
- 2022年6月開業@佐賀  
**地域密着型の事務所**として活動中



# 目次

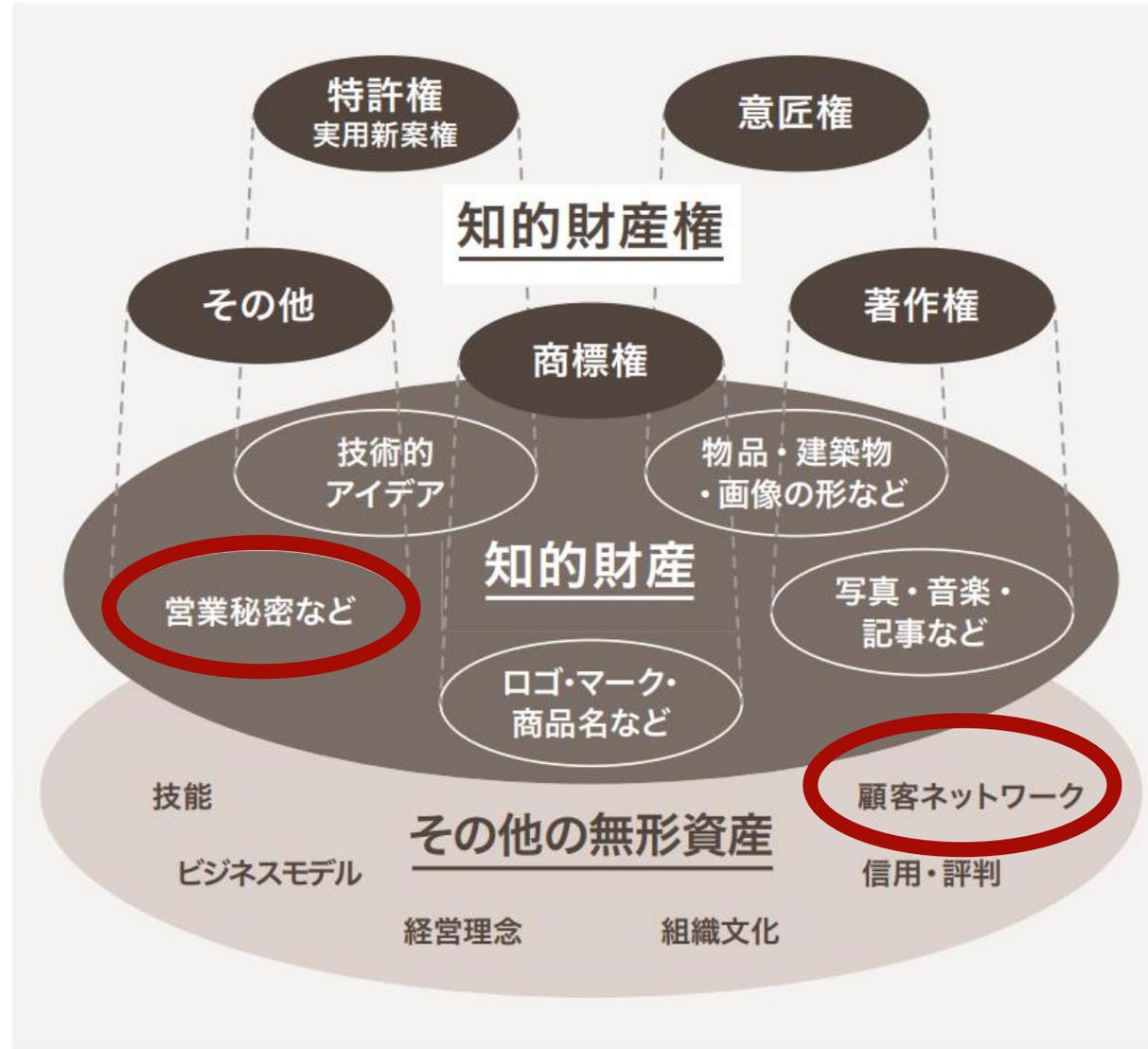
1. ビジネスにおける知財・無形資産の重要性
2. 日本企業における知財・無形資産活用の現状
3. 知財・無形資産活用に向けて ～デザイン経営を例にして～
4. 知財・無形資産活用で困った時には？

# 1. ビジネスにおける知財・無形資産の重要性

そもそも  
「無形資産」とは？

- 「**無形資産**投資とは、**知識・技術や人的資本などの「見えない資産」**への投資のことであり、革新的資産投資（研究開発投資等）、情報化資産投資（ソフトウェア投資等）、経済的競争力投資（人材投資、経営組織改革投資等）から構成される。」

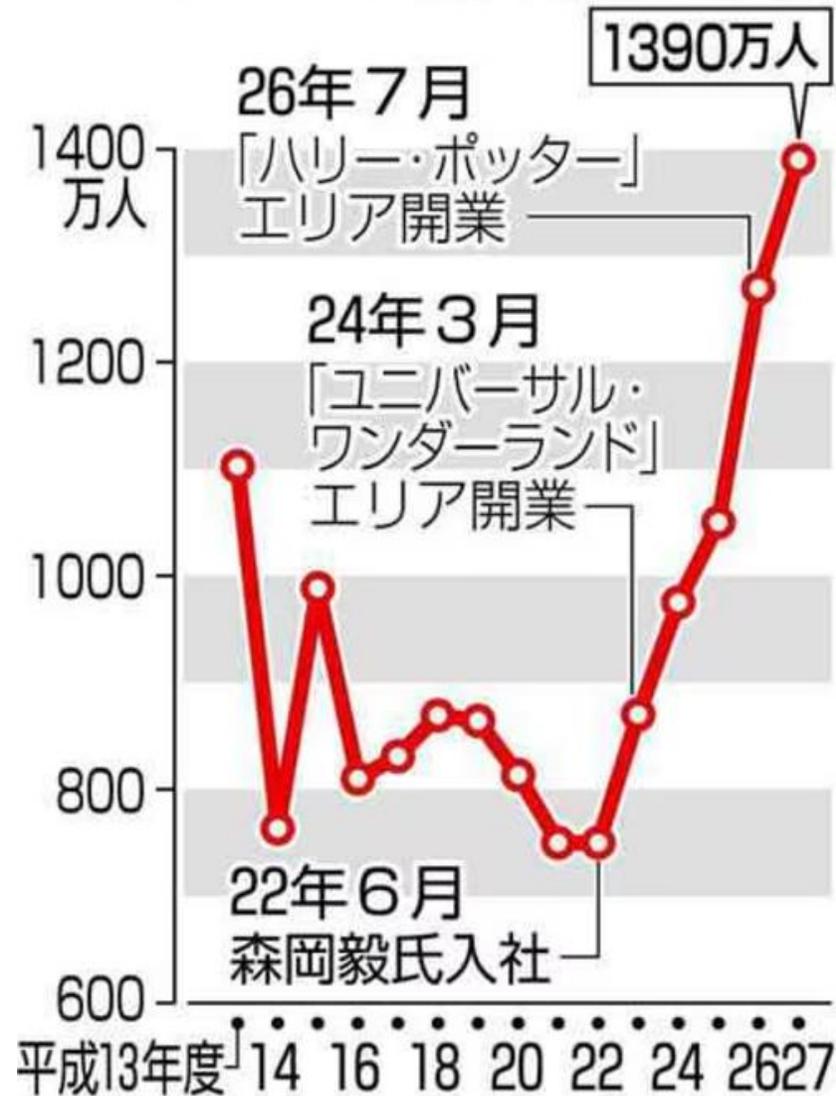
図3: 知財をはじめとする無形資産



【左図出典】 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2 (特許庁)

「無形資産」は  
ビジネスにおいて  
どう重要なもの？

## USJの入場者数の推移



【出典】 運営方針で衝突？ カリスマ去り、成長に不透明感も (産経新聞)

# 売上に寄与する要素

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

ブランド・価格・製品パフォーマンス

# 売上に寄与する要素

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

ブランド・価格・製品パフォーマンス

# 好意度を上げるには？

商品名：

〇〇〇〇

ブランド名



特徴的な  
デザイン

新規性のある  
技術

# (一部の) 競合相手の考え

商品名：

〇〇〇〇

ブランド名



特徴的な  
デザイン

新規性のある  
技術

売れてるから  
真似しよう！



# 真似されないために

※適時の権利取得も知財戦略の一つ

商品名：

〇〇〇〇

ブランド名

商標権



特徴的な  
デザイン

意匠権

新規性のある  
技術

特許権

# 具体例

商品名：

inSAIL

ブランド名

商標権

[商標登録6659219](#)



特徴的な  
デザイン

意匠権

[意匠登録1736598](#)

天板昇降技術

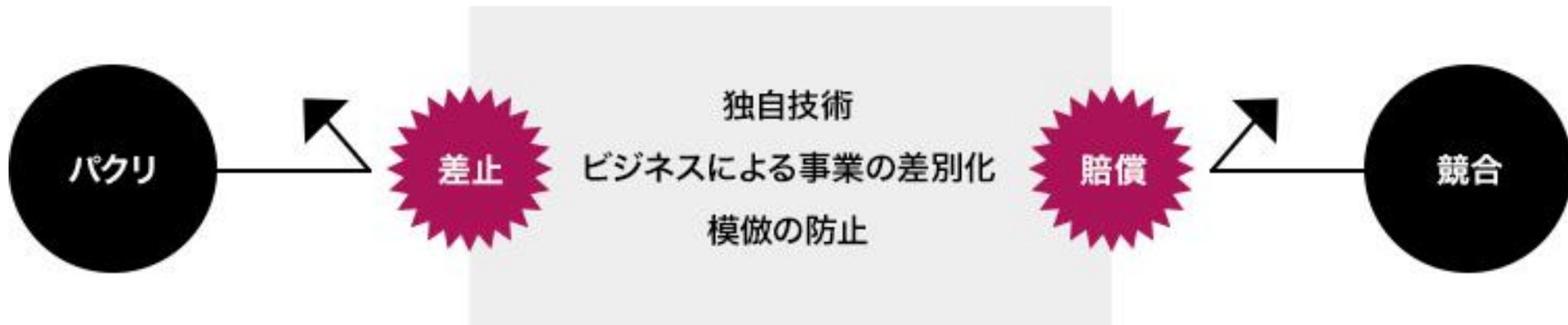
特許権

[特開2024-006346](#)

# 知的財産権取得のメリット

## 独占可能

誰かが勝手にマネした場合、**差し止め・損害賠償の請求が可能**

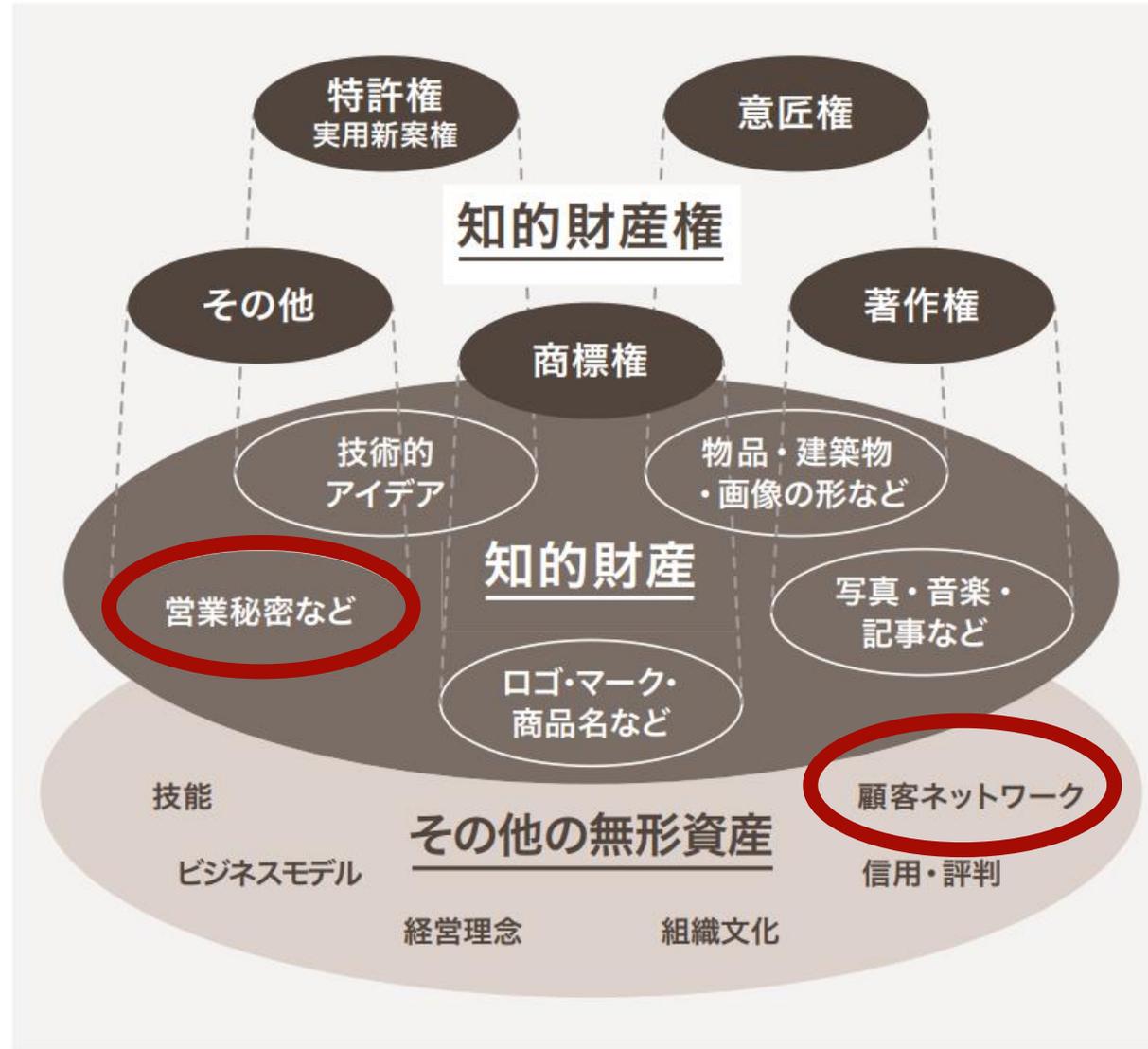


# 売上に寄与する要素

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

ブランド・価格・製品パフォーマンス

図3: 知財をはじめとする無形資産



【出典】中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2 (特許庁)

# 売上に寄与する要素

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

- 営業秘密
- 顧客ネットワーク
- ロゴ・商品名

ブランド・価格・製品パフォーマンス

# 売上に寄与する要素

- 営業秘密
- 信用・評判
- 経営理念

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

ブランド・価格・製品パフォーマンス

# 企業・研究機関などにとって重要な、 秘密としたい情報が「営業秘密」

企業や研究機関などが、営業活動や  
研究・開発から生み出した様々な情報

## 営業情報

顧客名簿・情報、  
接客マニュアル



## 技術情報

製造方法、  
設計図面、金型



企業などでは、自社の優位を確保するために、  
このような情報を「秘密」にすることがある。

秘密である  
ことに  
価値がある!!

企業などが秘密にしたい情報は  
「営業秘密」になりうる!

# 3つの条件を満たせば、「営業秘密」

## 1 非公知性

一般には知られていない情報。

### 具体例

- ・企業・研究機関等の限られた関係者だけが知っている情報。
- ・刊行物・インターネットなどで、簡単に入手できない情報。

## 2 有用性

「失敗した実験データ」も含まれる

脱税、有害物質の垂れ流し等の反社会的な内容ではなく、企業等にとって広い意味で役立つ情報。

## 3 秘密管理性

従業員、取引先関係者等の情報に接する人が、秘密情報と認識できるように管理されている情報。

# まとめ

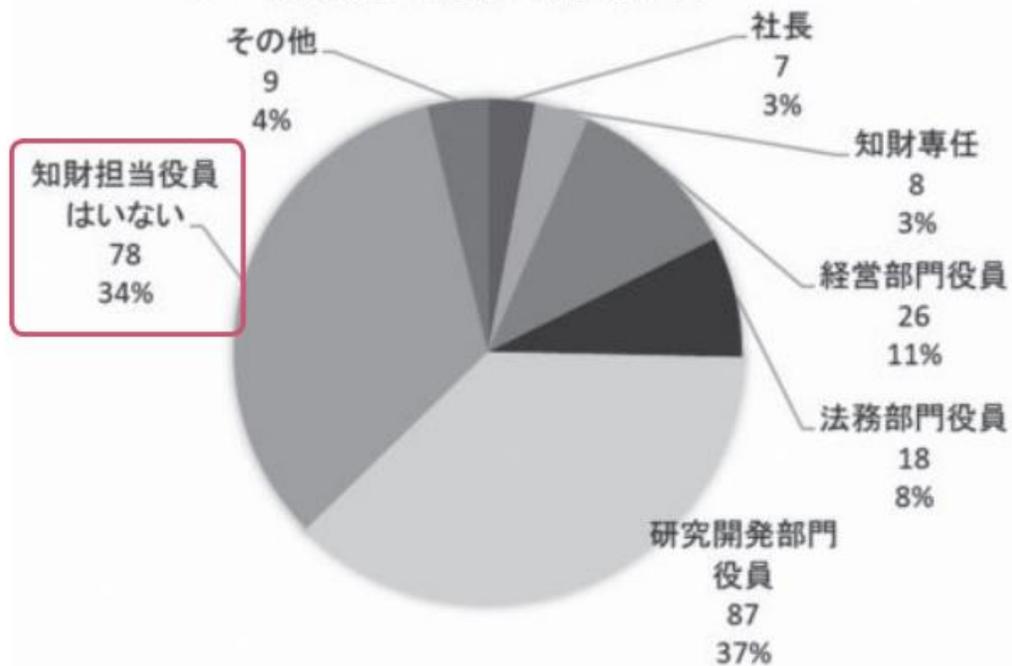
- 「無形資産」は、知識・技術や人的資本などの「見えない資産」
- 営業秘密や顧客ネットワーク等も「無形資産」
- 「無形資産」は、皆様のビジネスと密接に関係している

## 2. 日本企業における知財・無形資産活用の現状

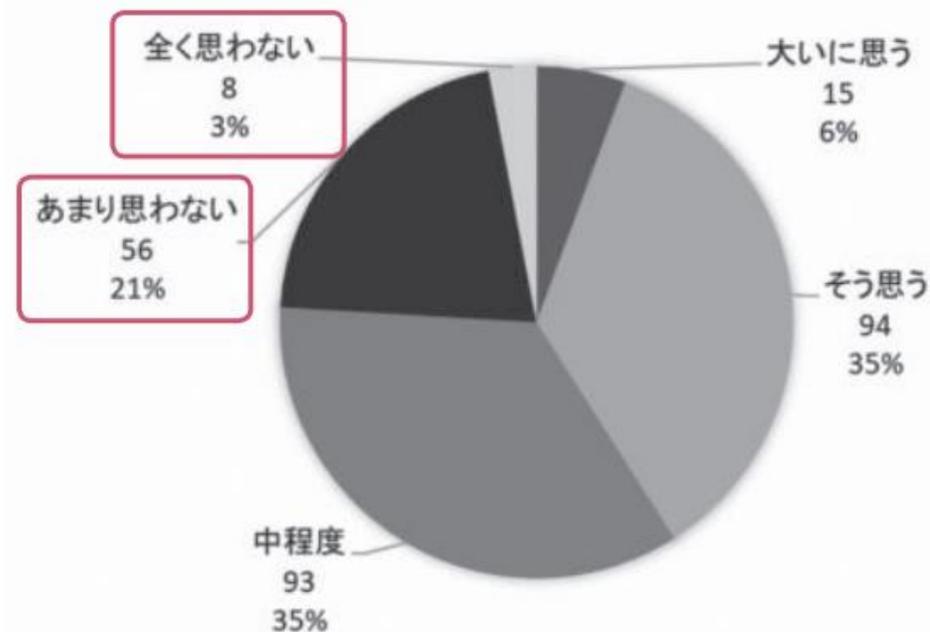
「無形資産」の活用って  
進んでいるの？

【特許庁「経営における知的財産戦略事例集」の普及に向けた経営・知的財産戦略フォーラム  
(東京・名古屋・大阪)の参加者のうち企業関係者に対するアンケート調査結果】

A7 知財担当役員の兼務状況

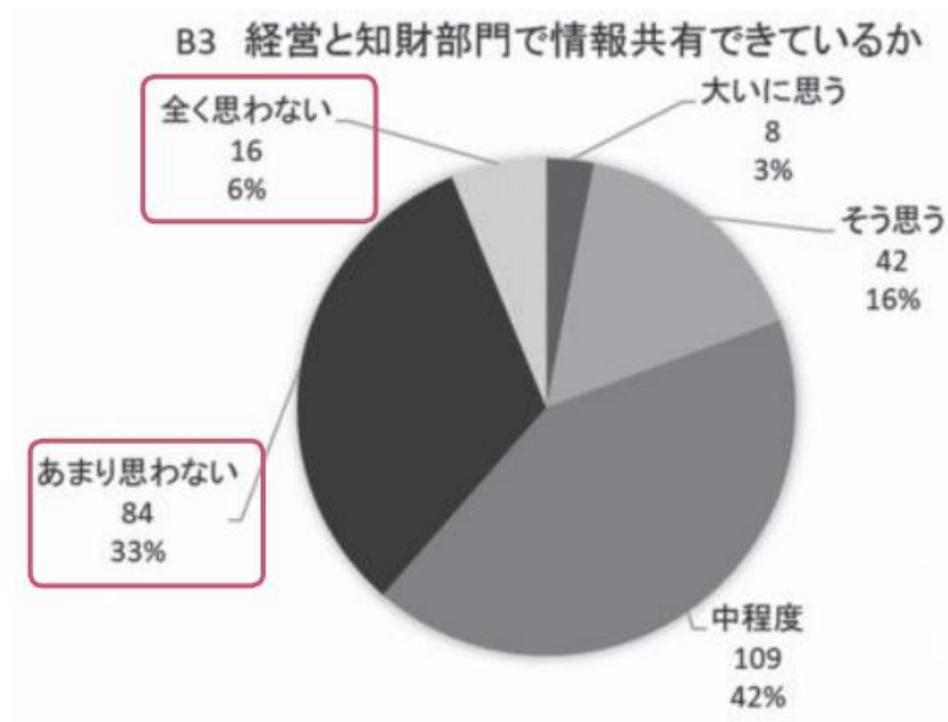
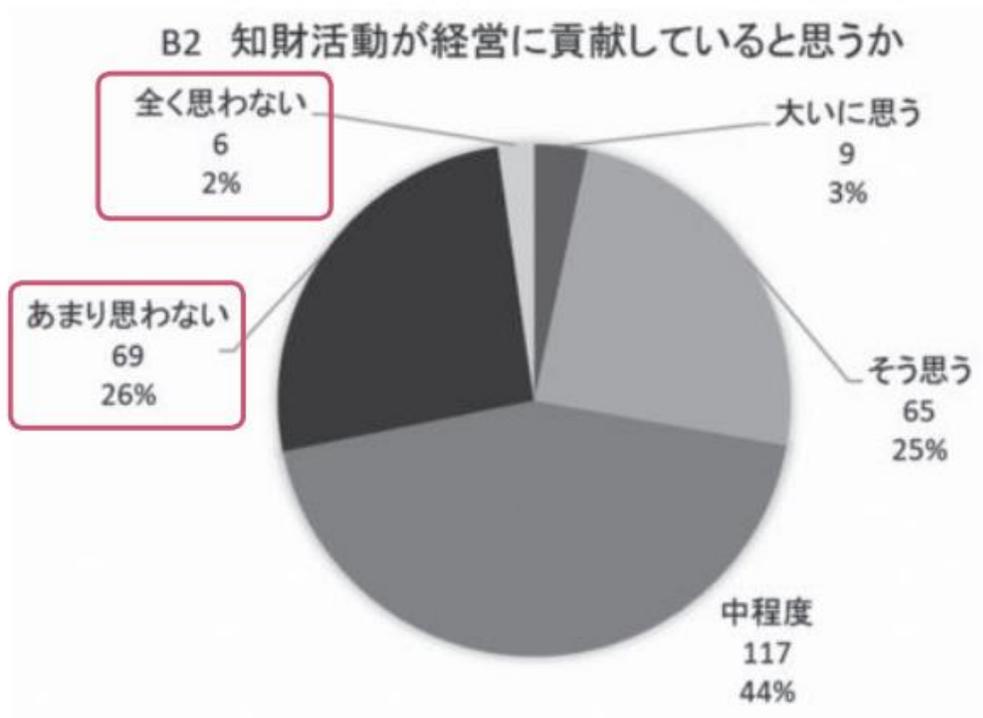


B1 経営層は知財を重視していると思うか

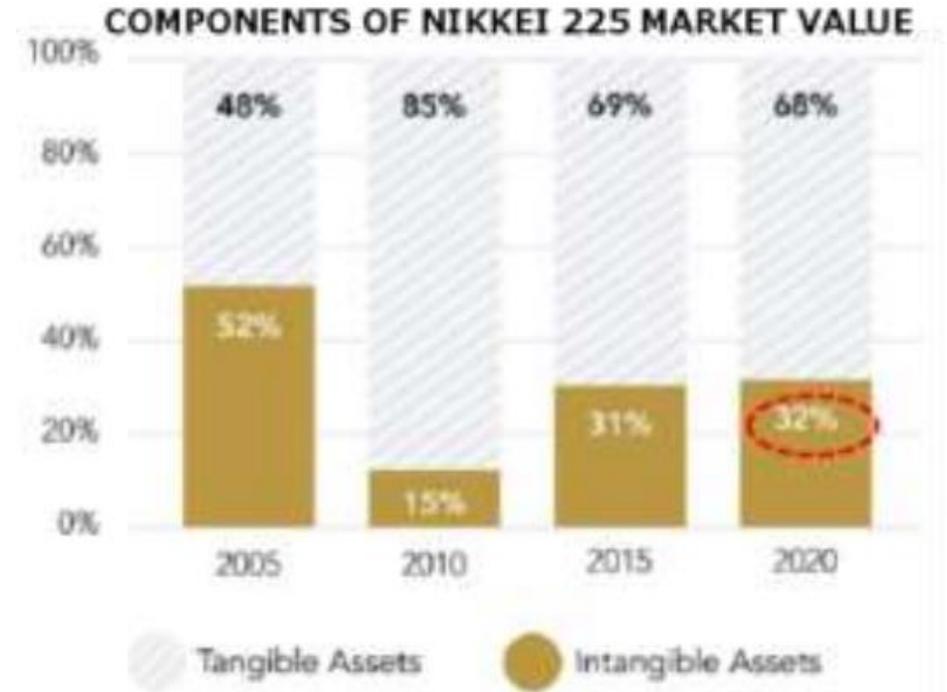


【出典】 企業価値向上に資する知的財産活用事例集（特許庁）

【特許庁「経営における知的財産戦略事例集」の普及に向けた経営・知的財産戦略フォーラム  
(東京・名古屋・大阪)の参加者のうち企業関係者に対するアンケート調査結果】

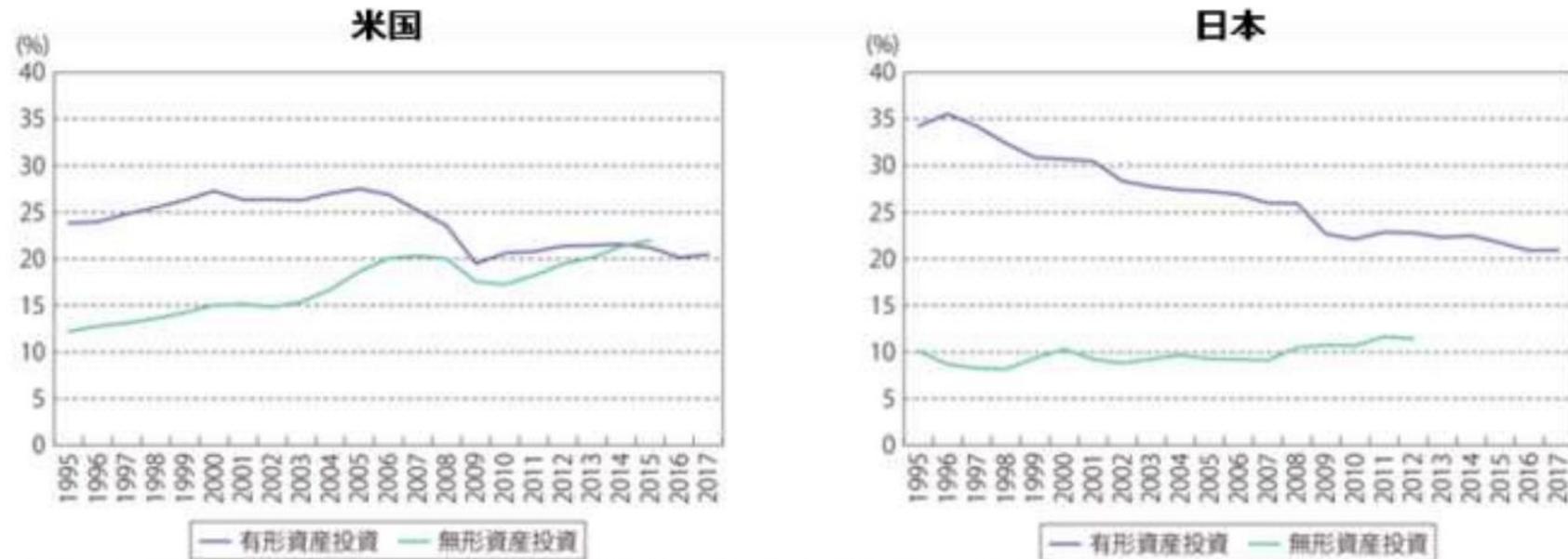


図表：企業価値に占める無形資産割合の日米比較



(出典：WWW.OCEANTOMO.COM/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY)

図表：日米の有形・無形資産投資の比較（対 GDP 比）

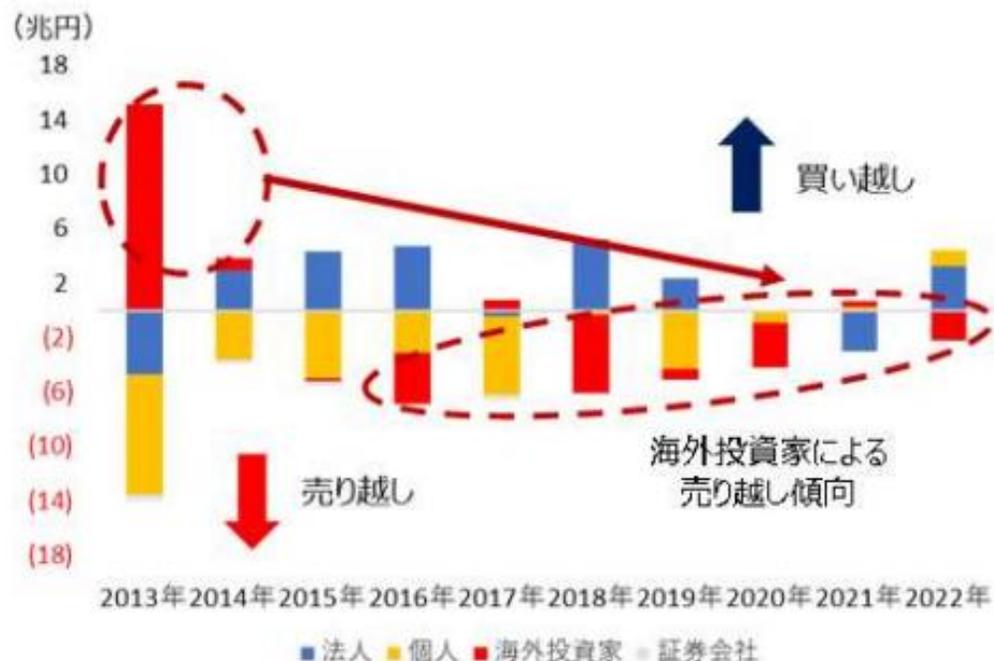


資料：日本経済研究センター（2019a）を参考に、INTAN-Invest、SPINTAN、JIP データベース 2015、Penn World Table 9.1、Refinitiv

（出典：2020 年通商白書）

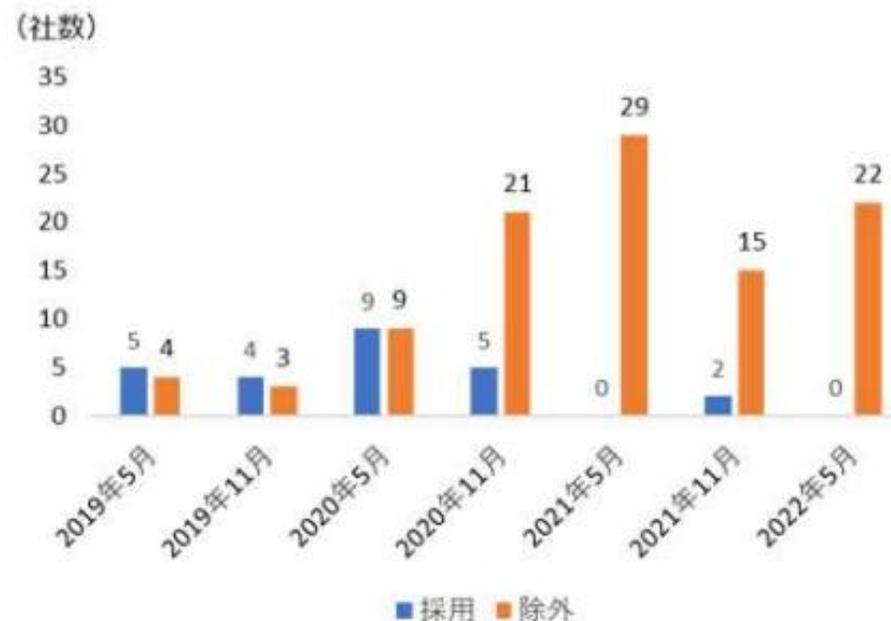
## 図表：日本株離れ（ジャパン・パッシング）の実態

### 投資部門別株式売買状況（東京・名古屋両市場）



(出所) 東京証券取引所「投資部門別株式売買状況」を基に事務局にて作成

### MSCIワールド指数半期見直しでの日本株の新規採用数と除外数

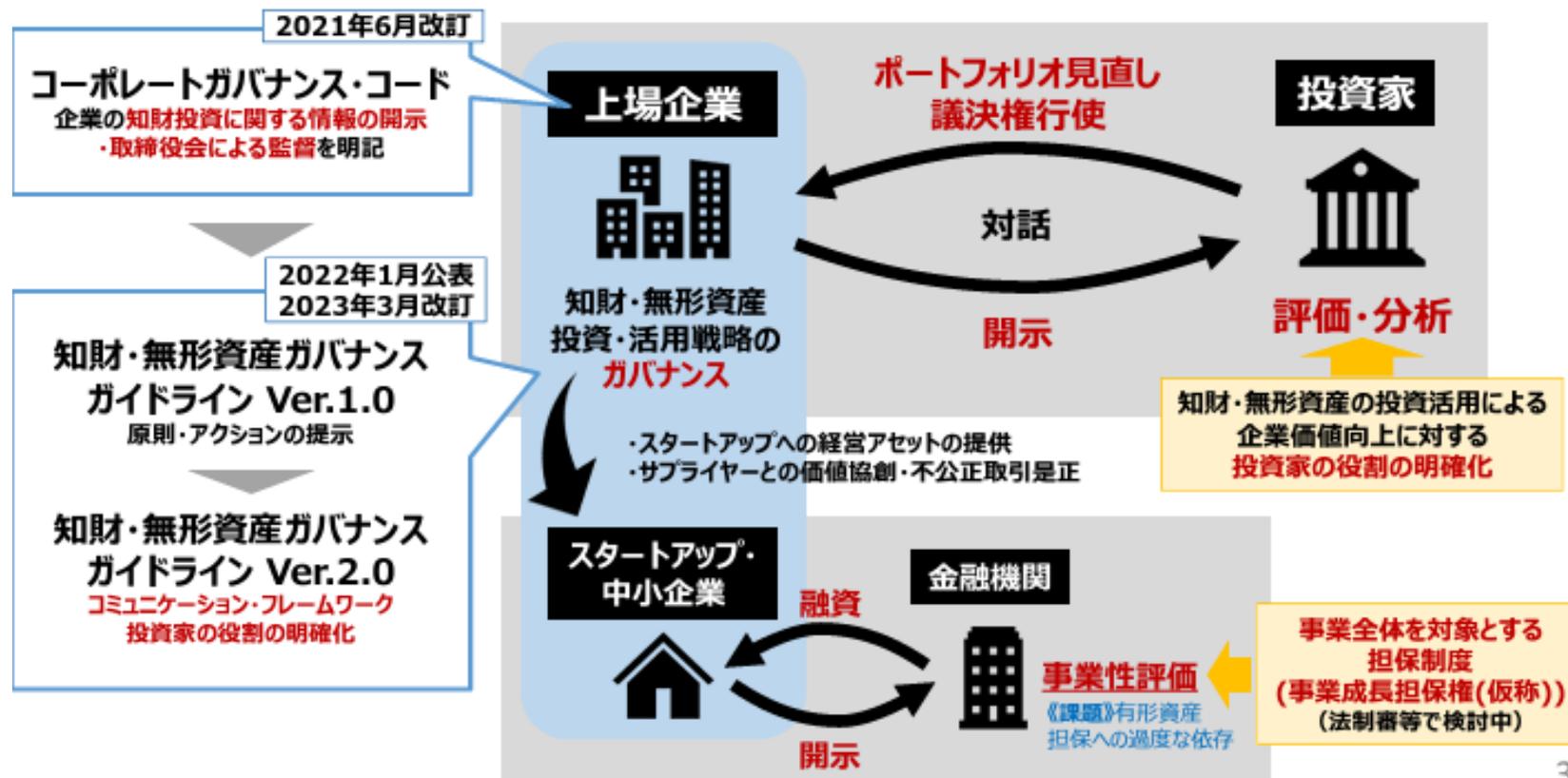


(出所) REUTERを基に事務局にて作成

※ MSCI (モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)

## 「知財・無形資産の投資・活用促進」の実現に向けて

- コーポレートガバナンス・コードの見直しにより、上場企業は知的財産への投資等を、自社の経営戦略との整合性を意識しつつ、具体的に情報開示すること、取締役会においてガバナンスを強化することが明記された。今後は、**投資家の役割を明確化**することにより、知財・無形資産の投資・活用を促進する
- 中小企業においても、知財・無形資産を活用した融資を受けられるよう、**知財・無形資産を含めた事業全体に対する担保制度（事業成長担保権（仮称））の創設**が検討されている



【出典】 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（内閣府）

# コーポレートガバナンス・コードとは

- 「コーポレートガバナンス・コードとは、上場企業が行う企業統治（コーポレートガバナンス）においてガイドラインとして参照すべき原則・指針を示したものです。「Corporate Governance」の頭文字を取ってCGコードと略す場合もあります。この原則・指針によって、企業が透明性を保ち、適切に企業統治に取り組んでいるかどうか、外部からでも明確に分かるようになります。日本では2015年に策定され、2018年に1回目の改訂。その後コロナ禍を契機に、企業がガバナンスの諸問題にスピード感を持って対応するため、2021年に2回目の改訂がなされました。」

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.1.0 (2022年1月公開)

【課題認識】 企業の行動変容の促進

- 知財・無形資産の投資・活用を踏まえた経営戦略の重要性の認識不足
- 知財・無形資産の投資・活用を踏まえた経営戦略の策定、開示、ガバナンスが不十分
- 知財・無形資産の投資・活用を通じた企業価値向上に関する投資家等との対話不足

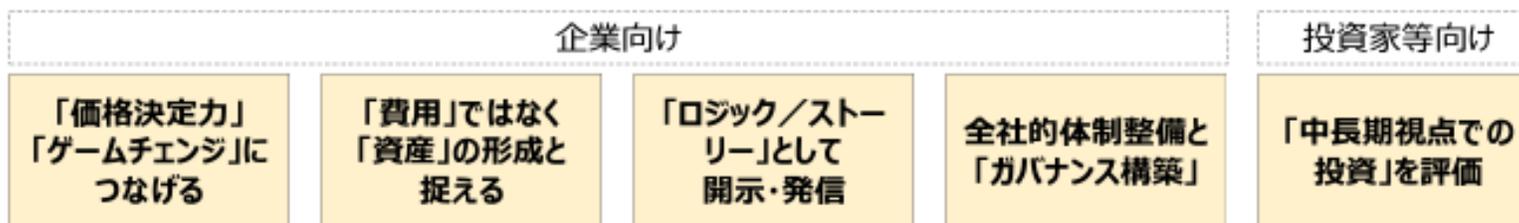


【打ち手】 経営戦略の考え方と戦略策定に関する具体的方策の提示

- 企業と投資家・金融機関に対する経営戦略の考え方の要諦である『5つのプリンシプル（原則）』の提示
- 企業における戦略策定、開示、対話、錬磨の具体的なアクションである『7つのアクション』の提示

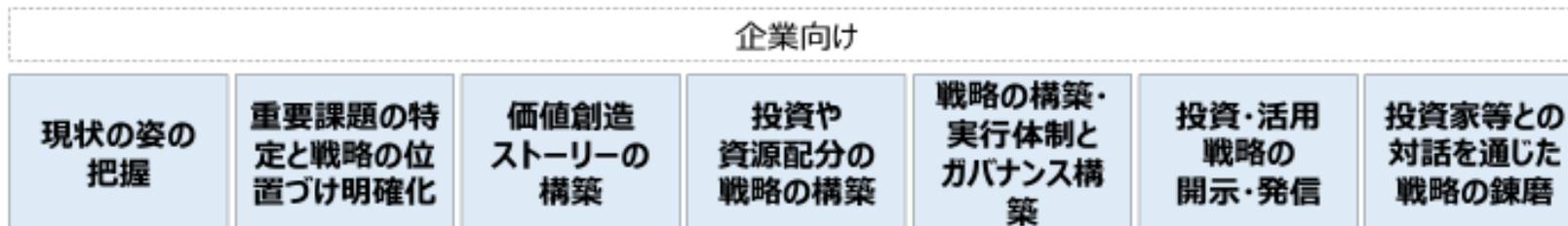
## 5つのプリンシプル（原則）

企業価値向上に資する知財・無形資産の投資・活用戦略とは、企業が目指すべき将来の姿を描き、現状の姿からの差分を、知財・無形資産の投資・活用を通じて解消し、将来の姿を具現化するために策定するもの。そのために、企業・投資家・金融機関は、以下のプリンシプル（原則）に基づく取組を進めるべきである。



## 企業における7つのアクション

企業においては、自社の目指すべき将来の姿を描き出し、現状の姿からの差分を埋める知財・無形資産投資・活用戦略を描く「バックキャスト」型での戦略構築が求められる。目指すべき将来の姿の実現のため、企業は以下のアクションを取ることが求められる。



【出典】 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（内閣府）

# まとめ

- 企業価値における「無形資産」の重要性は認識されつつある
- 実際に「無形資産」の活用が進んでいるかは…

### 3. 知財・無形資産活用に向けて ～ デザイン経営を例にして ～

「無形資産」の活用って  
具体的に何をすればいいの？

# 売上に寄与する要素

$$\text{売上} = \text{認知度} \times \text{好意度} \times \text{配荷率}$$

ブランド・価格・製品パフォーマンス

# デザイン経営

徹底して「人間」に向き合い、企業の持続力を高める経営

図1: デザイン経営の好循環モデルと9つのデザインアクション



【出典】 [中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2（特許庁）](#)

## 文化醸成

自社の想いや「らしさ」を、  
顧客や社内外の仲間に伝え、  
共感と共創の土壌を形成する営み



想いを社内外に伝える  
COMMUNICATION



社員の意欲と能力を引き出す  
EMPOWERMENT



共創する仲間をつくる  
COLLABORATION

## 人格形成

自社の想いや「らしさ」を  
明確にし、未来の自社の姿を  
構想する営み



自社の個性を見つめ直す  
IDENTITY



存在意義を深掘りする  
MISSION



将来のありたい姿を描く  
VISION

## 価値創造

自社の想いや「らしさ」と、  
顧客や社会のニーズを基に魅力ある  
製品やサービスを創出する営み



顧客と社会のニーズを探る  
INSIGHT

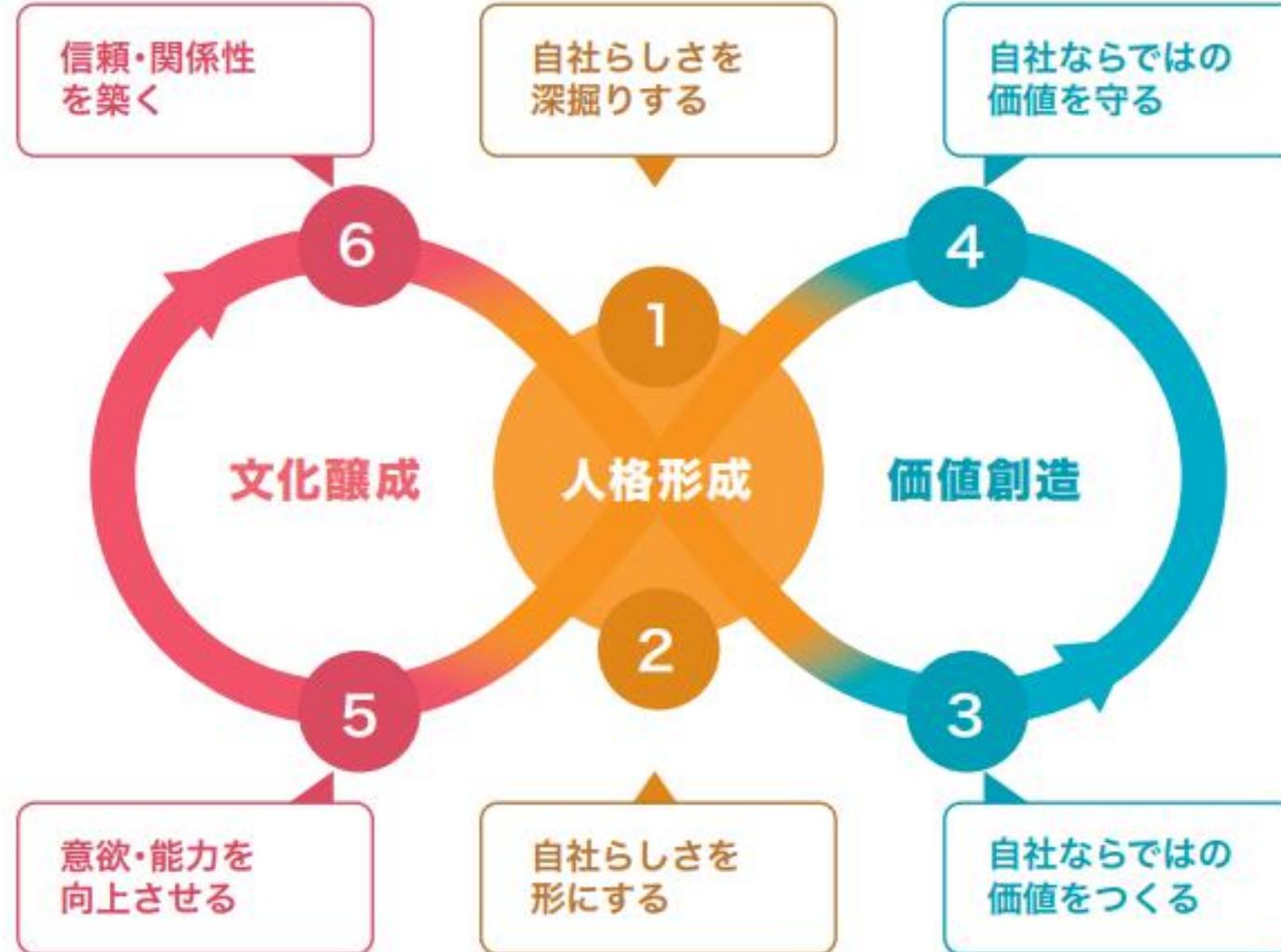


試行錯誤を繰り返す  
PROTOTYPING



心を込めて届ける  
GIFT

図2: デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション

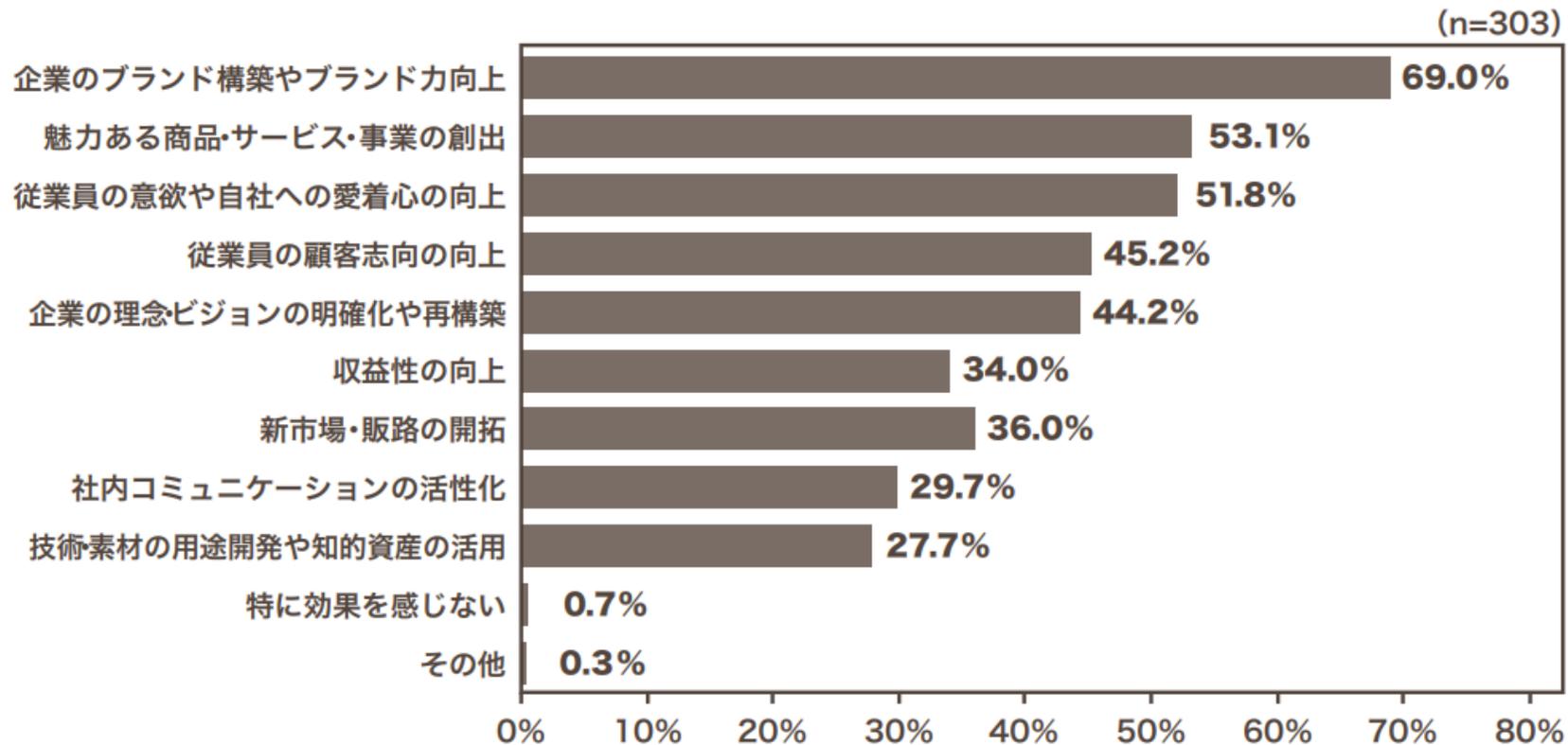


【出典】 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2 (特許庁)

表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例
人格形成	1 自社らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。
	2 自社らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。
価値創造	3 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。
	4 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。
文化醸成	5 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。
	6 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。

# デザイン経営の効果



資料:(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.デザイン経営について、「既に取り組み定着している」と回答した企業を集計対象としている。

出典:中小企業庁「2022年版中小企業白書」、第2部 新たな時代へ向けた自己変革力、第2章:企業の成長を促す経営力と組織力(II-86～II-93)

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>



# 事例 1 : 鹿児島県日置市 株式会社 梅月堂



表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例
人格形成	1 自社らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。
	2 自社らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。
価値創造	3 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。
	4 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。
文化醸成	5 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。
	6 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。

## 販路を広げたい。 そのためには、どうしても「値上げ」が必要だった。

- 最初の頃は、売上個数を増やそうと自分で手売りに出たこともありましたが、どれだけがんばっても貢献は微々たるもの。抜本的に伸ばしていくためには百貨店などへ販路を広げていかななくてはならない。そのためには送料や手数料がかかるため値上げが必須だったのです。
- 当社のような小さな会社は1個1個の売価が将来を決めます。今までのお客様のことを考えれば心苦しいですし、まわりも反対しましたが、これしか道がなかったというのが正直なところでした。
- この時、商品のパッケージも併せて変更しました。単に値上げするのではなく、これだけ手間をかけて丁寧にいい素材を使って作っているという、商品の持つ価値をもっと伝えていく必要があると考えたからです。
- しかし、ここで失敗をしました。パッケージを今風にガラッと変えたことで、これまでのお客様までが前の商品と違うのかなと感じられたようで、ますます売れなくなってしまったんです。そんな時、地元経営者の会合で、あるデザイナーさんとの出会いがありました。

## 今風のパッケージをつくったのに、失敗？

- 当時、販路開拓のためにさまざまなところを回っているなかで、とある人気セレクトショップから「**デザインが整理されていない**」という理由で断られるという経験をしました。せっかくパッケージまで変更したのにと悩んでいたところに、デザイナーさんから**新しいものを作るのではなく「梅月堂の良さを残して、整理する」ことが大事**だと言われ、その日の夜中にはぜひデザインをお願いしたいとメールをしていました(笑)。
- 二人で倉庫のなかをひっくり返し、古いパッケージやロゴ・マークなどを発掘。そこに込められていた意味や想いを探る行程は、単に新しいパッケージにつながったというだけでなく、梅月堂らしさと向きあう大きなきっかけになりました。無事、前回断られたセレクトショップにも取り扱っていただくことができ、その後は首都圏の百貨店、婦人画報のお取り寄せサイトなど販路がどんどん広がっていきました。

# ビジョン・ミッション・クレドは、 「梅月堂がやるべきことか？」の判断基準。

- 4代目となって10年目のタイミングで、これまでの振り返りも含めてビジョン・ミッションを言語化しました。中川政七商店さんにコンサルティングしていただきながらでしたが、1年かかりましたね。それこそ自分が生まれた時のことからすべてを棚卸しました。軸になったのは、はじめて中川さんとお話をしたときに「梅月堂さんの企業文化は、先祖代々のまじめさと発明だと思います」とおっしゃっていただいたこと。ハッとしましたね。それを自分らしく解釈することで今につながっていると思います。
- 小さな会社が、時間とコストをかけてビジョンやミッションを掘り起こして言語化することが必要か、と思われる方もいるかもしれませんが、これは経営者にとっての判断基準になるものです。日々新しい問題が起き、課題がでてくるなか、その決断は「梅月堂がやるべきことなのか」を取捨選択していく際の拠り所になります。そして、作ったあとにどう隅々まで浸透させていくかも重要
- 社員とは、ビジョン・ミッションを達成するための「クレド（梅月堂の価値観・行動規範）」を日々共有するようにしています。なにか注意するときなども「クレドにあるじゃないか」というふうの一つひとつ紐づけて理由を説明するようにしています。最近では、社員が言い訳に「クレド」を入れ込んでくることも（笑）。今は頭で考える過程にクレドが浸透してきた段階ですが、徐々に行動や形に反映していけたらと思っています。
- これから変革をめざす皆さんには、小さな会社だからこそ社長自らが自信を持って、どんな会社にしたいのか、どんな好循環を生み出したいのか、ビジョン・ミッションの掘り起こしと言語化からぜひ始めてほしいですね。

## 梅月堂のビジョン・ミッション

HISTORY 企業文化

先祖代々のまじめさと発明

MISSION 使命

伝統と革新

情熱的な深掘りと自由な感性が生み出す和菓子で頑張るオトナをポジティブにする！

VISION 未来の理想像

未来永劫続く  
ビジョナリーカンパニーを作る！

# 梅月堂の特徴

- 15名ほどの会社で、社長が40代前半、社員の平均年齢が30代前半と比較的若い会社です。
- 経営者は、東京でのサラリーマン（一般行政の国家公務員）経験があるため、一定の社会常識はあり、あまり理不尽な事は言わない（と思います）。
- マニュアルや動画を使いながら、教育係の先輩社員が丁寧に指導します。販売部では、接客デビューの前にロールプレイングも行うので安心です。
- 少人数の会社なのでそれぞれが欠けてはならない存在として、やりがいを感じることができます。同じ工程の繰り返しの業務も皆でタイムを競って日々向上心を持って取り組んでいます。
- 2021年に100年を迎えた和菓子屋で、全国の有名百貨店やセレクトショップにも和菓子を納品していますので、誇りややりがいを持って働いていただけたらと思います。
- 小さな会社なので、好待遇ではないかもしれませんが、多くのお取引先様に恵まれ経営は比較的安定していると思います。緊急事態宣言で休業した場合にも給与の削減はしていません。
- 収入や余暇の時間の優先順位が1番の方は、不向きかもしれません。日常の仕事の中にささやかな嬉しさや感謝の気持ちを持てるような方が向いています。
- 朝礼の中でgood & newに取り組んでいます。メンバー同士でボールを投げ合い、受け取った人は24時間にあったgoodまたはnewを発表します。プラス思考の訓練でもありますが、メンバーの近況報告の場ともなっています。（勤務時間内に行います）

- 製造部と販売部は、別の建物になりますが、オンラインで合同朝礼を行います。ここでは、クレド（行動基準）の読み合わせをします。社長の解説がありますので、経験が浅い方でも問題ありません。価値観が揃っていることで意思決定が速やかに実行されることを目的としています。
- 朝礼後、環境整備に取り組んでいます。勤務時間中に15分間、決められた時間に決められた場所を決められた方法で整理整頓します。「形より入って心に至る」をスローガンに、価値観や仕事のやり方をそろえるための訓練の場です。（勤務時間内に行います）
- 食品にたずさわり、お客様と接する仕事ですので、身なりや言葉遣い、マナーに対しては厳しく指導します。髪の色は暗めの茶髪まで、勤務中はピアスを外すなどです。また、接客や電話での言葉遣いに対しても細かく指導します。
- 社員の感性が大切との思いから、店舗だけでなく工場でもJAZZを中心とした音楽が流れています。
- たばこを吸う人は働くことができません。
- 毎日コツコツした仕事の繰り返しという側面があります。また、ビジョン・ミッションへの共感や価値観を合わせることを重視しています。そのため、向いている人には働きやすいと思いますし、性格的に向かない人もいらっしゃると思います。
- 面接後に体験入社制度（3日程度のアルバイト）、試用期間（6か月）がありますので、会社の文化や価値観、仕事が性格にあっているかをお互いに見極めた上で納得して働いていただけます。



幼い頃、お店の包装紙や配達用の車に入っていた特許表記の記憶

曾祖父は、田舎では珍しく特許まで取得していました。幼い頃から配達用の車にロゴとともに特許番号が入っていたのをいまでも覚えています。オリジナルであることを大切にしたいという思いは、この頃から感じ取っていたのかもしれませんが。売れてからではなく、新たな商品を開発するたびに、先手先手で商標を取得するように心がけています。



自らディレクションした店舗のリニューアル

「梅月堂らしさ」を店舗でも。ビジョン・ミッションからつながる世界観をデザイナーに伝え形にしてもらいました。大正時代に建築された全国の建築物を見て回り写真や雑誌の切り抜きを使ったイメージカラーージュを作ったりもしました。デザイナーにお任せではなく、社長がディレクションするべきということも中川政七商店さんに教わったことのひとつです。



### ミッションを形にした「ラムドラ」

ミッションがまだ明確な言葉にはなっていなかった当時も、なんとなく目指すべき方向性は見えていました。梅月堂がかつて持っていたはずの「発明心」を復活させたい!という思いで開発したのが「ラムドラ」(商標登録第6559679号、6588536号)です。働く大人の女性が食べて「明日からまたがんばろう」と思っていただけの商品をめざしました。



### 「経営」のデザインをめざしたい

一つひとつの商品としてだけでなく、すべての商品、店舗、コミュニケーション活動や接客、経営戦略まで含め、ビジョン・ミッションから“縦串”をしっかりと通して、どこを切り取っても「梅月堂らしさ」を実現していきたい。それが「経営をデザインする」ということだと思っています。



## ラムドラ

ラム酒じゅわり香る  
これはオトナの、どら焼き。  
お子様は、オトナになってから。

自家製のラムレーズンは  
マイヤーズのダークラムを100%使用。  
ラム酒が十分に染み込んだレーズンを噛めば、  
芳醇な香りが広がります。

北海道大納言小豆を煮立てて作る自家製どら餡を  
1枚1枚手焼きの薄カワで包み込みました。  
すぐに食べたい気持ちを抑えて、  
少し時間を置いて召し上がっていただくと、  
じつとりとケーキのような食感で  
お楽しみいただけます。

時を待つ愉しみもオトナの嗜み。  
それでは、佳い、時を。

商標登録

オンラインショップで購入

[【出典】梅月堂HPの商品（ラムドラ）ページ](#)

# 事例 2 : 福岡県太宰府市 東洋ステンレス研磨工業株式会社



表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例
人格形成	1 自社らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。
	2 自社らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。
価値創造	3 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。
	4 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。
文化醸成	5 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。
	6 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。

## 知的資産経営セミナーへの参加をきっかけに、社員と向きあう。

• • •

- その頃に声をかけていただいて参加したのが、福岡県中小企業団体中央会が主催する知的資産経営支援事業「ちからの経営」で、そこでは、自社に固有の価値の徹底的な棚卸しに取り組みました。着目点こそ違いますが、今の「デザイン経営」の考え方に通じるものがありましたね。当時部長だった私と社員数名で、企業の成り立ち、実績、技術など、すべてを洗い出すセッションをとにかく繰り返しました。当時、複数の市場に参入を図っていくなかで、隣の社員が「何をつくっているのかわからない」という状況ができてしまっていました。お互いに技術やコツを教えあうこともない。これはどうにかしなくてはいけないという問題意識が私のなかにはありました。そのようなタイミングで「ちからの経営」で指導をいただき何より良かったことは、社員とじっくり向き合えたことです。自分たちの強みはなにか、お客さまが依頼してくれるのはなぜか、自分たちは社会に何を提供できているのか。この時一緒に議論し、思い悩んだ社員は、現在全員が会社の幹部になってくれています。

## 私たちの仕事は研磨することではなく、 金属に価値をもたらすこと。

- こうしてたどりついたのが、お客さまや社会が私たちに求めていることは、研磨ではなく金属という素材の価値を高めること、というまさに創業当時の原点ともいえるものでした。研磨はあくまで「手段」。高い技術と経験をもとに金属に価値を吹き込んでいきたい、そんな思いにたどりついた時に「金属化粧師」（商標登録第5422882号）というフレーズが生まれました。
- それからは、入社して3か月経った社員は全員「金属化粧師」を名乗っています。変わったのは、まず社員に自信がついたこと。この言葉を積極的に発信していくうちにマスコミに取り上げられる機会も増え、そうなるとうやはり自分ごとになってうれしいんですよね。そうして段々と会社全体に浸透していくなかで、自分は「金属化粧師」として、世の中に何を提供していくことができるのか、と仕事に対する姿勢が変わっていきました。こうした中、「自分たちの技術を見える化できないか」という思いで立ち上げたのが、自社ブランドの「MAKO」（商標登録第5624052号）です。

# 金属化粧師

会社の“ところ”を、なぜ守らないのか？と叱られたことをきっかけに商標権を取得

当初、製品にはともかく、自分たちの理念に対して商標権を取得するということは、感覚としてなかったのですが、あるとき知財の専門家の方に「大切な会社の“ところ”なのに、なぜ取得しないのか？」とアドバイスを受けたことをきっかけに、「金属化粧師」の商標を取得しました。



## 自分たちのつくったものが「見える」ことで、社員の意識が変わっていった。

- 下請けのスタイルで長くやっていると、自分から何か動くということではなく、ただお客さまからFAXで注文が入ってくるのを待つという姿勢が当たり前になってしまうものです。・・・せっかく自分たちの技術に期待して発注いただいているのに、仕事の依頼の背景に「信頼」や「実績」というものがあるということ意識できていなかったのです。
- でもそれは、「自分達の技術や送り出した商品が世の中にとってどういう意味があるのか」ということが見えていなかったからでした。実際私たちの製品が有名な企業や建築に採用されるようになってからは、東京に遊びに行っておしゃれな建物に入ってみたら、自分たちが“化粧”を施した金属板が誇らしげに輝いていたりする。そういう体験をするようになって、「どうしたらお客さまはもっと喜んでくれるだろうか」「もっと価値を高めるためには、どうしたらいいだろうか」という発想が、自然とできるようになってきたと思います。社員にやる気や自発性が出てきたことで、離職も明らかに減っていきまし、ものづくりにもいい影響が生まれるようになりましたね。これまでの限られたエリア、業界という思い込みを破り、海外にまで目を向けられるようになった今、思うのは社員と向き合い、自分たちの存在意義を共に考えるところから新たな挑戦が始まっていたということです。一度結果がついてくると、その後は次々と目標が見えてきます。これから変革をめざす皆さんにも、この「ひと破り」を越えてほしいですね。

## 経営理念

---

### 存在価値のある会社

お客様に満足される新しい機能を創造し

存在価値ある会社として認められる。

社員の個性を尊重し、社会や自然との調和に努めます。

## 行動基準

---

1. 高度な技術サービスでお客様に喜んでいただく。
2. 最高の品質とサービスをお客様に提供しよう。
3. 安全を全てに優先しよう。
4. 常にチャレンジ清心を持って行動しよう。

## 品質方針

---

金属化粧師として誇れる商品を提供します。



新入社員と職場の先輩による交換日誌  
「金属化粧師への道」

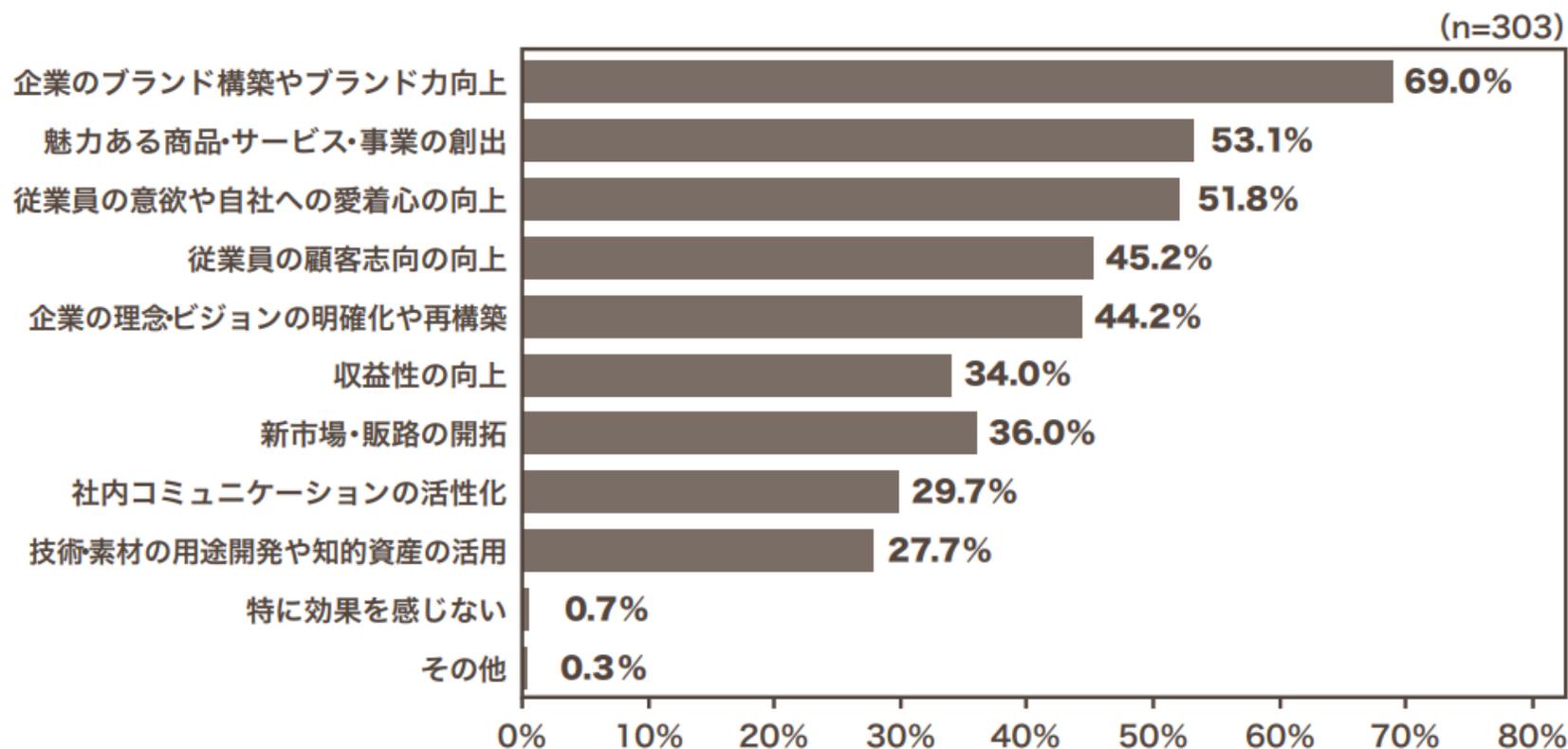
社員には、入社して3か月経つと「金属化粧師」と入った社章を与え、入社後6か月の間は「金属化粧師への道」と名付けた職場の先輩との交換日誌に取り組んでもらっています。社員全員が、会社の“こころ”を普段から意識できるよう、さまざまなところに「金属化粧師」の名称を使用しています。



特許技術を活用し、持続可能性を意識した  
ビジネスモデルにも取り組んでいきたい

大手企業と共同開発し、特許権を取得したチタンの表面処理技術「IPゴールドチタン」。チタンを黄金に輝かせ、高耐久・メンテナンスフリーでかつ軽量という特徴を実現しています。今後、少子高齢化がすすめば職人も不足することが予測されます。特に伝統建築は保守が難しくなる可能性が高い。資源問題も含め、金属意匠という視点から社会課題の解決にも挑戦していきたいですね。

# デザイン経営の効果



資料:(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2.デザイン経営について、「既に取り組み定着している」と回答した企業を集計対象としている。

出典:中小企業庁「2022年版中小企業白書」、第2部 新たな時代へ向けた自己変革力、第2章:企業の成長を促す経営力と組織力(II-86～II-93)

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>



「無形資産」の活用・・・  
結局、何から始めるのが  
よいだろうか…？

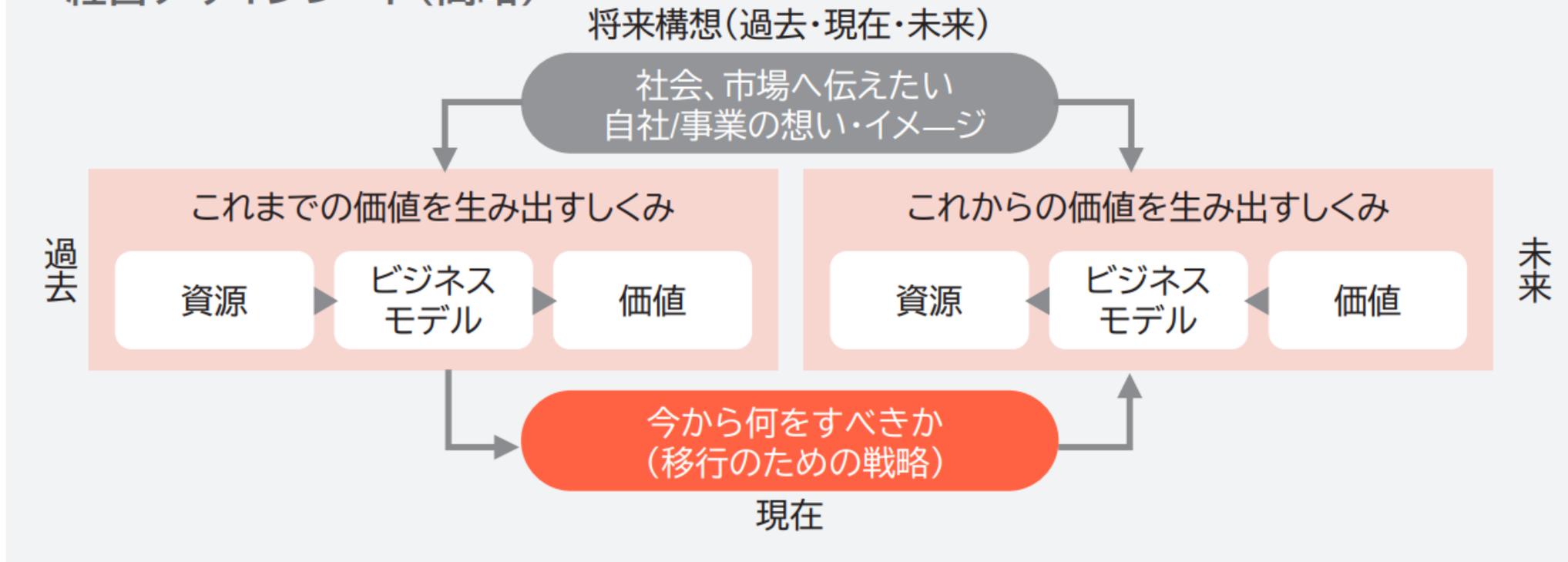
表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例
人格形成	1 自社らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。
	2 自社らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。
価値創造	3 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。
	4 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。
文化醸成	5 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。
	6 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。

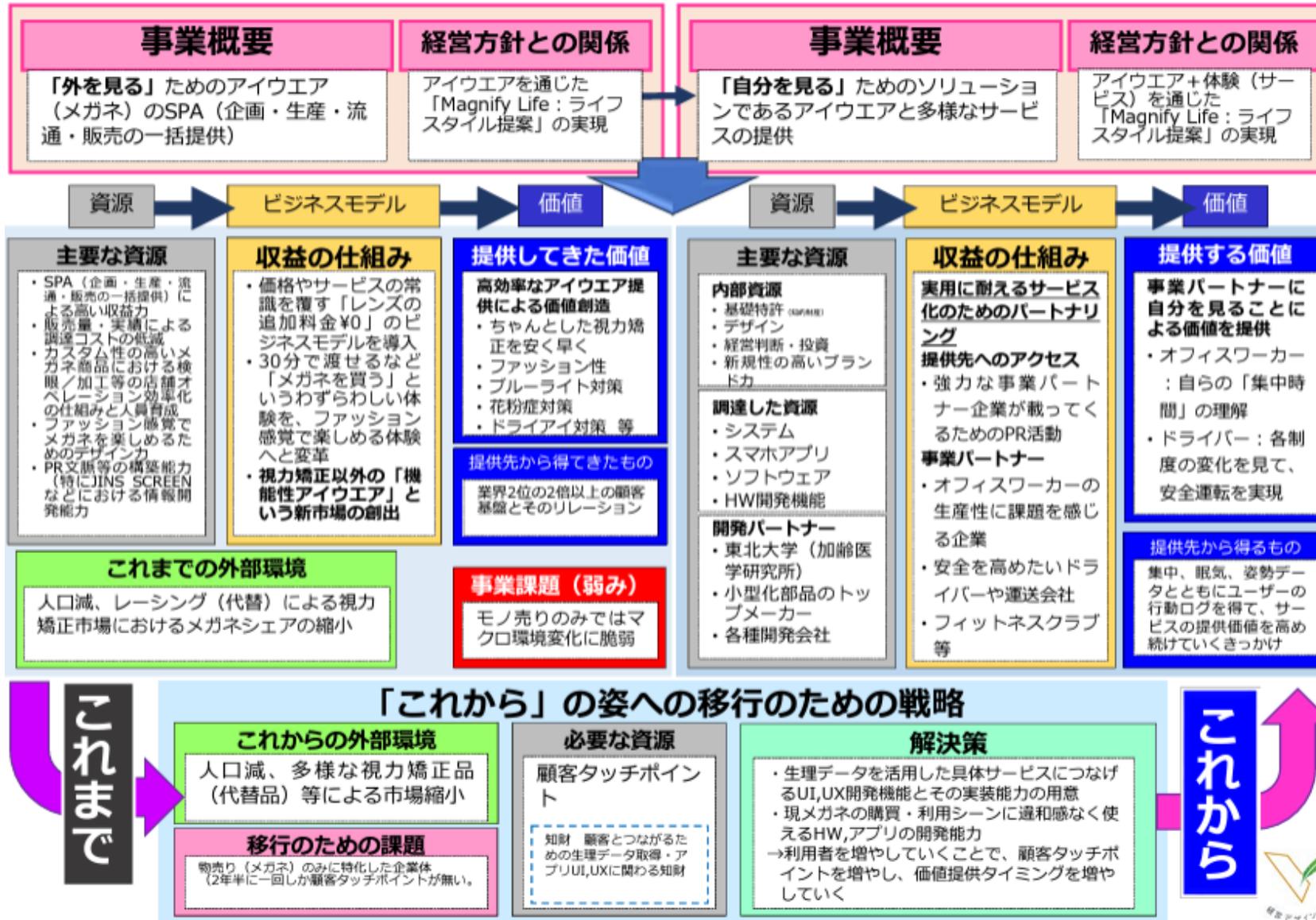


経営デザインシートの作成

## ■ 経営デザインシート(簡略)



# 経営デザインシート（機能性アイウェアからJINS MEMEまで）



【出典】 経営デザインシートの活用例（株式会社JINS）

表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例
人格形成	1 自社らしさを深掘りする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。
	2 自社らしさを形にする	<input checked="" type="checkbox"/> 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。
価値創造	3 自社ならではの価値をつくる	<input checked="" type="checkbox"/> 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。
	4 自社ならではの価値を守る	<input checked="" type="checkbox"/> 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。
文化醸成	5 意欲・能力を向上させる	<input checked="" type="checkbox"/> 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。
	6 信頼・関係性を築く	<input checked="" type="checkbox"/> 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。



ノウハウを含む営業秘密の整理等

# 企業・研究機関などにとって重要な、 秘密としたい情報が「営業秘密」

企業や研究機関などが、営業活動や  
研究・開発から生み出した様々な情報

## 営業情報

顧客名簿・情報、  
接客マニュアル



## 技術情報

製造方法、  
設計図面、金型



企業などでは、自社の優位を確保するために、  
このような情報を「秘密」にすることがある。

秘密である  
ことに  
価値がある!!

企業などが秘密にしたい情報は  
「営業秘密」になりうる!



# 3つの条件を満たせば、「営業秘密」

## 1 非公知性

一般には知られていない情報。

### 具体例

- ・企業・研究機関等の限られた関係者だけが知っている情報。
- ・刊行物・インターネットなどで、簡単に入手できない情報。

## 2 有用性

「失敗した実験データ」も含まれる

脱税、有害物質の垂れ流し等の反社会的な内容ではなく、企業等にとって広い意味で役立つ情報。

## 3 秘密管理性

従業員、取引先関係者等の情報に接する人が、秘密情報と認識できるように管理されている情報。

## 企業等の「営業秘密」の 不正な①取得、②開示、③使用



### 01 取得

例 転職先に持ち込むために勤務先の営業秘密を私用のハードディスクドライブにコピー

※「正当な業務」、「正当な目的」の場合はOK。

例 在宅勤務などのために、上司の許可を得て、営業秘密を自宅に持ち帰る



### 02 開示 (漏えい)

例1 報酬目当てで勤務先の営業秘密を他社等にメールで送信

例2 かつての勤務先の営業秘密を転職先で利用しているクラウド上に保存し、社内に共有



### 03 使用

例1 不正に取得した他社の営業秘密(例:原価情報・仕入先情報)を用いて資料を作成する

例2 かつての勤務先の営業秘密(例:顧客リスト)を用いて売り込みをかける



これらの行為は「不正競争防止法違反」  
になる場合があります!

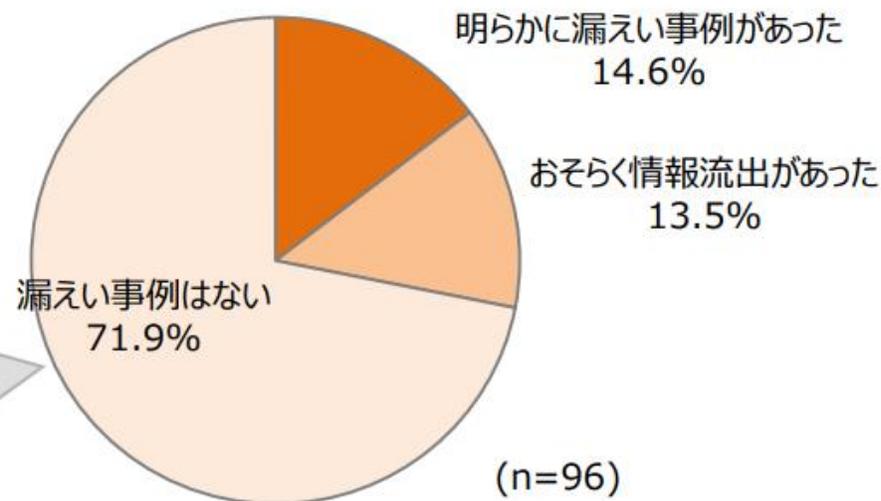


【出典】 知っておきたい営業秘密

## 情報の漏えいの実態

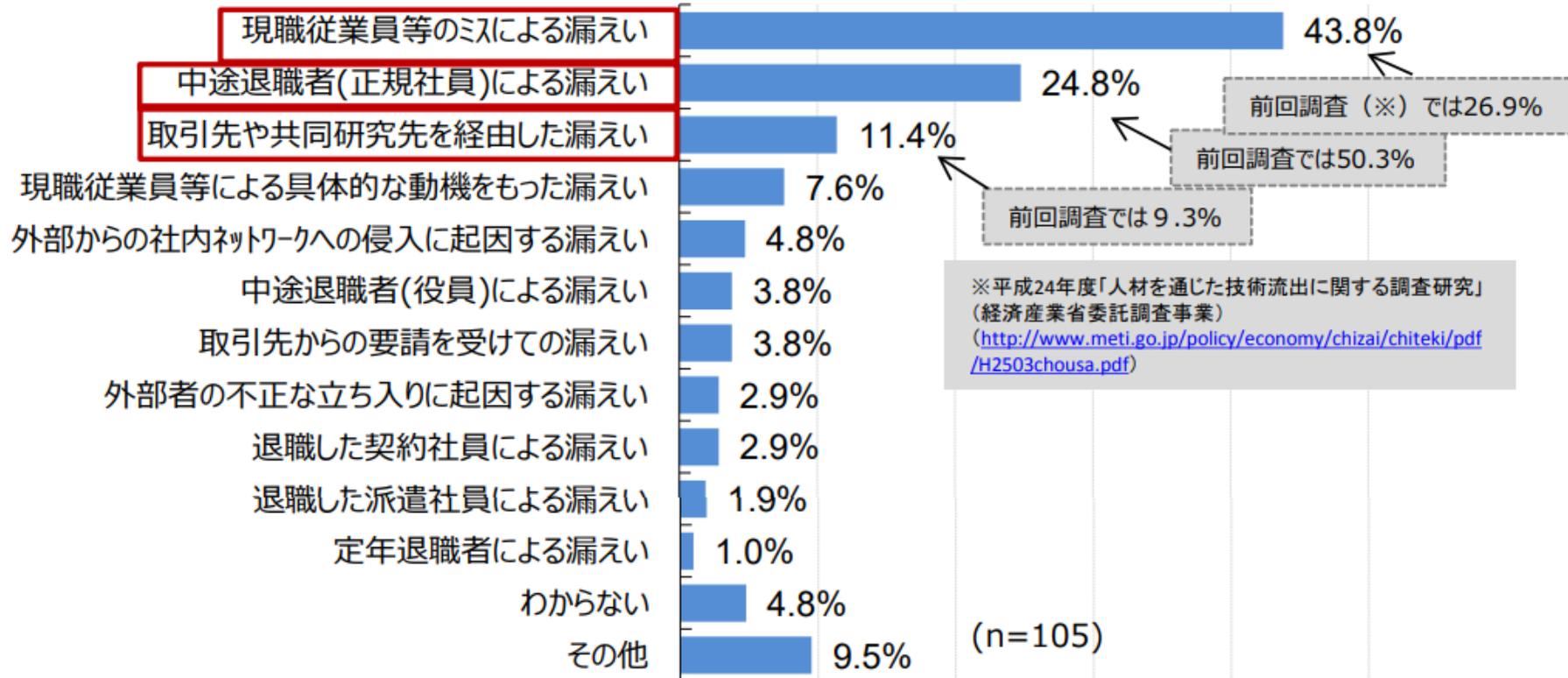
少なくとも約3割の大企業(従業員規模3,001人以上)が、情報漏えいの疑い(氷山の一角に過ぎない可能性)

全業種・規模について、全体の73.3%は「漏えい事例はない」と回答しているが、3割の企業は漏えい防止措置を取っていないと回答。



(出典) 平成28年度IPA調査「企業における営業秘密管理に関する実態調査」を元に作成

## 情報漏えいルート



(出典) 平成28年度IPA調査「企業における営業秘密管理に関する実態調査」を元に作成

# A

まずは、自社にどのような情報があるのか一つひとつ洗い出し、社内の情報を把握しましょう。

# B

洗い出した情報がどのくらい重要な情報なのかを見極め、秘密とする情報を決定しましょう。

# C

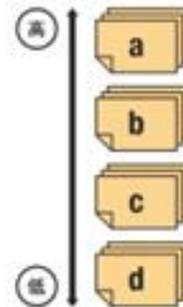
情報の重要度に応じて対策の選択・決定をし、管理と有効活用とのバランスを取りましょう。

### 例) 自社の強みとなる情報資産の例

技術情報	<p>研究開発情報(実験データ、試作品情報等)、製造関連情報(製品図面、製品テストデータ、製造プロセス、工場設備・レイアウト)</p> 
営業情報	<p>顧客情報(顧客リスト、クレーム情報、顧客別製品等情報)、市場関連情報(市場分析情報、競合先分析情報)、価格情報(仕入れ値、製品価格、利益率等)、取引先情報、接客マニュアル</p> 

### 相対的な階層化と絶対的な評価のイメージ～情報を損失で評価した場合～

相対的な階層化  
(損失の大きさに情報を序列化)



絶対的な階層化  
(損失の大きさを評価)

漏えい時に極めて重大な損失	
漏えい時に重大な損失	a
漏えい時に軽微な損失	b c d

### 企業の情報活用の例

～ある機械メーカーの機械製品に関する技術情報～

公開(標準・特許)	秘密(ノウハウ)
機械の動作性能評価方法 部品構造(他者が容易に把握可)	生産プロセス 素材配合

「秘密情報の保護ハンドブックのてびき」より抜粋

物理的・技術的な防御

心理的な抑止

働きやすい環境の整備

接近の制御

持出し困難化

視認性の確保

秘密情報に対する  
認識向上

信頼関係の  
維持・向上等



秘密情報に近寄りやすく  
するための対策



秘密情報の持ち出しを  
困難にするための対策



漏えいが見つかりやすい  
環境づくりのための対策



秘密情報だと思わなかった！  
という事態を  
招かないための対策



社員のやる気を高め、  
秘密情報を持ち出そうという  
考えを起こさせないための対策

# まとめ

- 「無形資産」の活用において、「**デザイン経営**」の考え方が参考になる  
(正解と言えるようなものはない)
- 「**デザイン経営**」とは、徹底して「**人間（創業者・社員・顧客等）**」に向き合い、**企業の持続力を高める経営**
- 迷ったら、**自社の「人間」と向き合うことから**はじめてみては…？

## 4. 知財・無形資産活用で困った時には？

窓口に関する情報

相談・支援に関する情報

お知らせ

支援事例

リンク集

中小・中堅企業の皆さんへ

# INPIT 長崎県知財総合支援窓口

知的財産に関する疑問や課題をご相談ください

お電話はこちら

☎ 0957-46-6230



ご清聴ありがとうございました



事務所HP