



日産のブランドと技術を新分野で活かす

日産は、2つの大きな構造変化を受け、知的資産統括室を2004年に設立しました。そのひとつが、ビジネス環境の変化であり、市場のグローバル化が進展する過程で、人材、資金、研究開発資源に容易にアクセスできるようになったことです。もうひとつが、内部での変化であり、日産は再生を終え、利益ある持続可能な成長を追求するという次の段階にあるということです。今では、資源不足により、計画が実行できないということはありません。

グローバル市場のフラット化は加速しています。以前は、各国の市場には特有の慣習や障壁があり、また、政府はさまざまな形でビジネスに干渉していたのです。このような環境では、企業がグローバル戦略を展開することは困難だったのです。

しかし、状況は一変しました。関税や国家間の障壁は姿を消しつつあり、世界の市場から、資源を見つけ出し、活用することが容易になっています。たとえば、かつて各国政府は、国立大学、研究所、調査機関が外部組織と接触することを望んでいなかったため、企業が協力して活動することはできませんでした。しかし、今では、政府や各機関はこれまでの方針を変更し、積極的にパートナーを探し始めています。このようなビジネス環境の変化により、グローバルでの競争の仕組みが根本的に変わってしまったのです。新しいビジネス環境では、これまでアクセスできなかった資源をいかに効果的に活用できるかが、勝敗を分けることになるでしょう。

内部変化とは、日産が再生を終えたことです。これまでの中期計画を通して、日産は経営基盤を大幅に改善し、グローバル自動車メーカーの中で最高の営業利益率を誇る会社となりました。

現在の「日産バリューアップ」では、日産はさらなる発展と価値創造を目指しています。私たちは、「日産バ

リューアップ」の検討段階において、今後の目標や競争の構造について議論しました。そのなかで、研究開発、販売・マーケティング、顧客満足等のあらゆる要素をグローバルな視点から分析しました。

日産は高い技術力を持つ企業として知られてきました。ですから、社内には技術資産が数多くあるのですが、これらを十分に活用できておらず、これはまさに機会損失ではないか、と考えたのです。そして、CEOとエグゼクティブ・コミッティの承認を得て、2004年に知的資産統括室を設立しました。

私たちには、「競争力分析」「積極的資産管理」「消極的資産管理」の3つの役割があります。日産が持つ特許、開発プロセスや製造の段取り、技術的ノウハウ、ブランド等の資産の客観的評価、開発および保護、販売、ライセンス契約をミッションとしています。私たちは、知的資産管理を新たな収益源にすることを目標としているのです。

私たちの業務は、日産の資産を客観的に分析することから始まります。客観分析では、特許や技術資産の価値を評価するだけでなく、リスクと機会の分析も行います。しかし、日産の技術競争力を測定する基準がなければ、客観分析は行えません。

そこで、私たちは研究開発を134項目の技術領域に分類し、日産の競争力分析を行いました。その結果、日産は10項目の技術領域において特に競争力が高いことが判明したのです。私たちは、日産リサーチ・センター(NRC)、日産アドバンスド・テクニカル・センター(NATC)および日産テクニカル・センター(NTC)の社員と協力して業務を行っています。彼らは、私たちの分析や提案をプロジェクトに取り入れていますし、私たちが彼らの分析をサポートすることもあります。

次の「積極的資産管理」の分野では、収益を生み出すことが目標です。パートナーやライセンス契約者の獲得

には2つの方法があります。特許申請者は参照した類似の発明や従来発明との相違点を検討するため、この情報を活用するのがひとつの方法です。もうひとつは、日産の特許を引用した申請者を見つける方法です。どちらの方法も、交渉へのきっかけとなっています。

私たちは、日産が持つ技術のライセンス契約に成功しています。たとえば、ダイヤモンドのようなカーボン・コーティング技術「超フリクション低減技術」には、自動車業界内外のグローバル企業が興味を示しています。

知的資産管理に取り組んで以来、研究者が積極的に新技術開発にチャレンジしているのがうれしい誤算です。かつては、技術が製品に採用されないかぎり、研究者は高い評価を得ることはなかったのですが、今は違います。また、特許によって、日産の技術優位性を外部に明らかにすることができます。

日産の資産を活用するもうひとつの手法が商品化であり、玩具やゲームがその例です。ビジネススクールの学生用を対象にしたマネジメントゲームにも商品化の可能性があると考えています。これまでは、ゲームに日産車を使用したいという依頼に対し、日産のブランド価値を考慮したうえで交渉するということなく、使用を許可していました。しかし、現在日産のブランド価値が高く評価されていることを考えれば、商品化権に対してより積極的な姿勢で交渉に臨む必要があります。

ルノーは、商品化の分野では日産よりかなり先行しており、すでに商品化事業部を設立しています。この分野においても、両社はお互いうまく補完し合っています。というのも、ルノーはインテリアとエクステリアのデザインに強みを持ち、日産は技術に強みを持つからです。知的資産管理の分野でも、シナジーを得ることができるのです。

3つめの分野である「消極的資産管理」では、日産の知的財産保護が非常に重要となります。アジアでは偽造

品があふれ、中国では知的財産が侵害されています。偽造業者は、日産車や他メーカーのモデルの部品を模造しているのですが、それらをオリジナルの部品であると主張しています。ブレーキパッドのような部品の模造は問題が深刻で、模造品が純正部品が売られている隣で十分の一の価格で売られている場合もあります。

私たちは、偽造品販売の防止に向けて取り組まなければなりません。かなりの費用がかかる活動ではありますが、避けて通るわけにはいきません。これまでの活動の結果、中国の国家工商行政管理総局は、2005年に日産の商標(NISSAN)を「著名商標」として認定しました。この認定を受けられるのは、中国で高い評価を得ているブランドだけであり、日本企業では、日産とYKKの2社のみとなっています。このように、中国での日産のブランド構築は順調に進捗しています。

日産の知的資産管理の特徴は、客観的な分析に基づき、積極的な姿勢で知的資産管理に取り組んでいることです。日産は、一貫した戦略で知的資産管理を行っている数少ない企業のひとつなのです。もちろん、私たちは現状に満足しているわけではありません。実際、私たちのベンチマークは、この分野で経験が豊富な米国や欧州の会社であり、その中でも特にIT関連企業です。私たちは、IBM、GE、シーメンスと協力して活動をしており、知的資産管理のさらなる発展を目指しています。

日産の技術を売り込むためには、知的資産管理を取り巻く基盤を改善しなければなりません。その改善も順調に進んでおり、日産は、無形資産が重要性を増しつつある経済構造において最前線にいるといえます。知的資産統括室はまだ設立されて間もないのですが、日産が持つ数多くの資産をうまく提供できるようにさらに努力していきます。