

経営戦略手法を活用した知的財産戦略

小 林 誠*

抄 録 事業環境が大きく変化していく中で、事業を成功に導き、企業価値を向上させていくために、重要な経営資源のひとつである知的財産を戦略的にどのように活用していくかは、大きな経営課題のひとつとなっている。本稿においては、経営戦略と知財戦略との関係を紐解きながら、あるべき知財戦略の姿について検討する。また、経営戦略検討における代表的なフレームワークを中心に紹介し、その中で知財情報をどのように組み込んでいくか、また知財戦略の構築にどのように活用していくかについて、その方法論と留意事項について詳解する。さらに戦略構築スキルを向上させるために、仮説構築・検証の重要性と戦略人材の育成・教育体制についても言及する。

目 次

1. はじめに
2. 知財戦略のあるべき姿
 2. 1 経営戦略と知財戦略の関係性
 2. 2 経営戦略と知財戦略の方向性
3. 戦略の目的とテーマ設定
 3. 1 経営デザインシート
 3. 2 価値創造メカニズム
4. 事業環境分析
 4. 1 外部環境分析
 4. 2 内部環境（資源）分析
 4. 3 外部／内部環境分析
 4. 4 競争戦略の検討
 4. 5 強み・弱みの分析
5. 戦略構築スキルの向上施策
 5. 1 仮説構築・検証の重要性
 5. 2 戦略検討の心得
 5. 3 戦略人材の育成・教育体制
 5. 4 戦略人材の行動様式
6. おわりに

1. はじめに

事業環境が大きく変化していく中で、事業を成功に導き、企業価値を向上させていくために、重要な経営資源のひとつである知的財産を戦略

的にどのように活用していくか（以下、知財戦略という。）は、大きな経営課題となっている。

本稿においては、知財戦略の構築に対して参考となる経営戦略におけるフレームワークを中心に紹介する。ここで用いられるフレームワークとは、広義には論理的に思考する過程を補助してくれる「枠組み」のことであり、ビジネスで必要とされる思考法・発想法などを体系的にまとめたものである。コンサルティング業界においては、経営課題をMECE（Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive：漏れなくダブリなく）に考えるための分析ツールや思考法のことを指し、経営戦略や業務改善、問題解決などに役立つものが多く知られている。

なお、文中の意見に関する部分は私見であることに予めご留意頂きたい。

2. 知財戦略のあるべき姿

知財戦略は現在の経営や事業の為ではなく、将来のビジネスの為に必要な資産であり投資で

* 株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役
大阪大学 特任教授 Makoto KOBAYASHI

あると捉えるべきである。特に特許権の権利期間は基本的に出願から20年間という長期に渡ることから、企業の中期経営計画の先にあるパーパスやビジョン、サステナビリティを見据えた、中長期の視点からの戦略構築が必要である。そして、そのような中長期の戦略構築のためにはフォアキャスティングではなくバックキャスティングによる思考や検討アプローチが有効である。

特に事業部門においては単年度の売上・利益の予算を達成することが命題であり、長くても当該事業年度を含めた3年間程度の実績を重視する傾向にある。他方で、知財部門や研究開発部門は短期的な視点で事業の売上や利益に貢献することは難しく、根本的に中長期での将来ビジネスに対する視点が重要である。

2.1 経営戦略と知財戦略の関係性

経営戦略は、その目的・対象・範囲の違いなどから、図1に示すように全社レベルでの企業戦略・事業レベルでの事業戦略・機能レベルでの機能戦略の3段階に分類される。企業戦略は事業戦略に、事業戦略は機能戦略に落とし込まれ、より具体的な戦略・戦術が構築されていく。経営戦略への貢献を目的とした知財戦略を検討

する際には、これらの3段階とそれぞれの対応関係を意識しておくことが重要である。

(1) 知財ガバナンス

東京証券取引所による2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂¹⁾にあたり、初めて知財の論点が導入された。このため、今後日本における上場企業においては、特に、「原則3-1. 情報開示の充実」の項目において、「補充原則3-1③ 上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。」に準じて、戦略的にどのような開示を行うべきか、そして経営戦略と知財戦略の関係性をどのように表現すべきかが問われることになった。これは逆に言えば、企業のサステナビリティという文脈において、いかに人的資本と知的財産が重視されているかという証左でもある。今後は、従来の経営層に向けた知財戦略の提案のみならず、投資家やステークホルダに対して知財戦略をどのように開示していくかも重要な経営課題のひとつとなる。

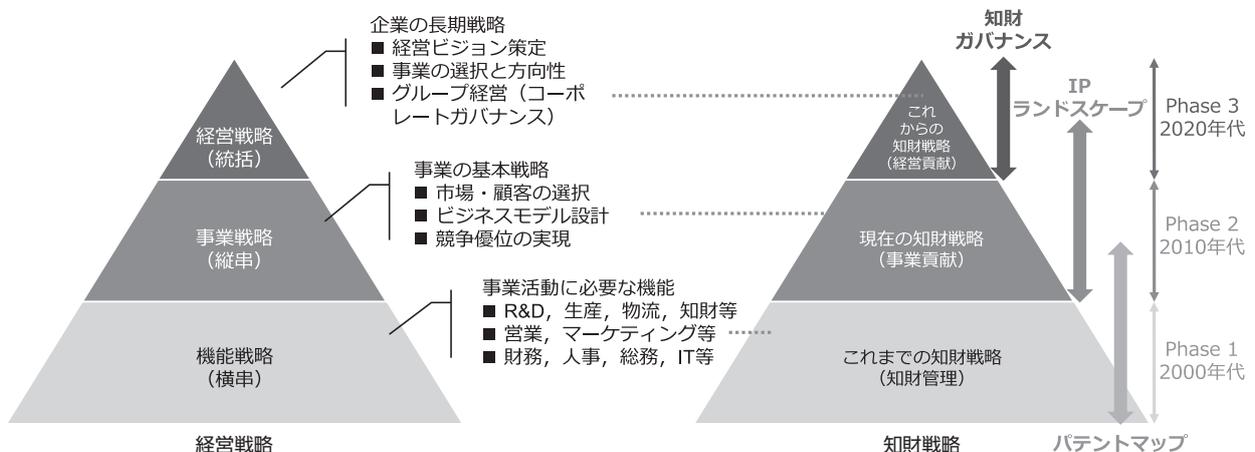


図1 経営戦略と知財戦略の関係性

(2) IPランドスケープ

特許庁の定義によれば、IPランドスケープとは「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること²⁾」とされている。ここでの「共有」とは、「分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう」と定義されている。

つまり、IPランドスケープとは、経営者・事業責任者に対するものであるとされているが、ひいては前述の知財ガバナンスにも繋がるものであり、特に「自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき」という部分では、IPランドスケープの視点がより重要になってくるであろう。ここでは、IPランドスケープに関する詳述は避けるが、他著³⁾を参考とされたい。

2. 2 経営戦略と知財戦略の方向性

オープンイノベーションの重要性が唱えられ、多くの企業が創意工夫を続けながら新規事業開発を検討している。しかしながら、変化に対して強靱で、かつ持続的な成長を遂げるためには、既存事業の成長・拡大と新規事業のイノベーションの両方を実現していく必要がある。両利きの経営⁴⁾に準えれば、既存の事業を深めていく「知の深化」と、新しい事業を開拓する「知の探索」の両者を同時に推進する「両利きの経営」の実践である。ここで経営課題の位置付けと知財課題の位置付けを整理すると、図2のようになる。

経営課題としては、既存事業・新規事業の両方を推進する経営基盤として、グループ経営やガバナンスといった視点が重要となる。そして、既存事業を成長させるための事業戦略と、新規事業を生み出すためのイノベーションの2つがあり、経営戦略としてはその両方を実現していく必要がある。同様に知財課題としては、既存事業・新規事業の両方を推進する経営基盤として、グループ経営を意識したグローバルな知財

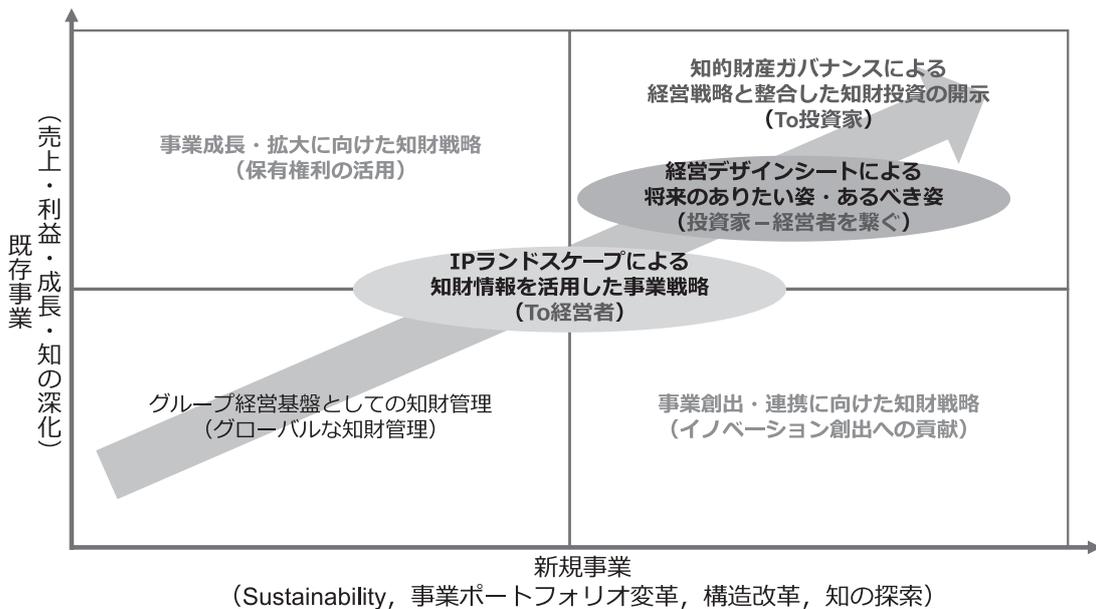


図2 経営に資する知財課題の位置づけ

管理が重要となる。

そして、事業拡大に向けた知財戦略として権利の活用とその評価があり、新規事業創出に向けた知財戦略としてイノベーション創出への貢献の2つがある。経営戦略としてはその両方を実現するために知財ガバナンスとして知財情報を活用していく必要がある。また、知財ガバナンスとIPランドスケープを橋渡しする位置づけとして、後述する経営デザインシート⁵⁾が存在する。

それぞれの経営課題に対して、知財戦略として具体的に何ができるかを検討することで、経営戦略を成功に導くことができると考えられる。

3. 戦略の目的とテーマ設定

戦略を検討する際には、目的を明確化する必要がある。逆に言えば、目的のない戦略はありえない。また、目的によって時間軸や考え方が異なることにも留意が必要である。

例えば、短期的将来の戦略構築であれば、積み上げ型、フォアキャスト型の考え方が適している。現状の課題やニーズを中心に捉えて分析し、既存事業向けの施策の検討に好適である。これは過去の延長線がベースとなるため、新規ビジネスや大きな成長は望みにくい。他方で、中長期的将来の戦略構築であれば、デザイン思考やバックキャスト型の考え方が適している。将来のなりたい姿、あるべき姿をデザイン（イメージ）することから始めるため、新規事業向けの戦略の検討に好適である。誰も答えが分からない（正解がない）ため、自身の仮説・ストーリーが重要となる。

3.1 経営デザインシート

経営デザインシートは、内閣府の知的財産戦略本部が推進する事業を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）である。企業等が、将来に向けて持続的に成長するために、将来の

経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせる企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして在りたい姿に移行するためのシートである。

ますます早く激しくなる環境変化に耐え抜くためには長期ビジョンが重要であり、環境変化を見据え、自社の「これまで」の理解に基づき「これから」を構想することを目的としている。具体的に、環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、①自社や事業の存在意義を意識した上で、②自社の「これまで」を把握し、③長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する、④それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する、ことである。基本構造としては、企業理念／事業コンセプト、「これまで」の価値創造メカニズム、「これまで」から「これから」へ移行するための戦略、「これから」の価値創造メカニズムの4ブロックに分けられる。

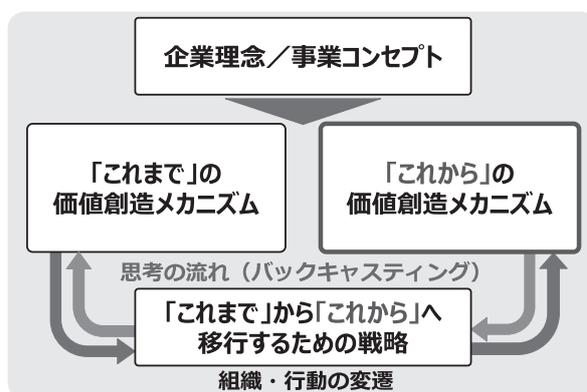


図3 経営デザインシート

基本的な検討の順番としては、「これから」の価値創造メカニズム、すなわち新規事業による企業の「これから」の将来像を描いた上で、そこからバックキャストして、今後獲得すべき経営資源（知的財産を含む）とその活用方法を検討していくことが最も望ましい。しかしながら、将来像を描くことがどうしても難しい場合には、企業理念／事業コンセプトや「これまで」の価値創造メカニズムから検討して、フォア

キャストして将来像を描くことでも問題はない。

いくつかの事業セグメントを有する企業の場合には、それぞれの事業セグメントごとに作成し、それらの全体統合版を作成することで、事業セグメントごとの関連性を考慮しながら、全社戦略を構築していくことが考えられる。

3. 2 価値創造メカニズム

経営デザインシートを理解するためには、価値創造メカニズムについて理解しておく必要がある。価値創造メカニズムとは、企業が、事業環境を理解し、経営資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組みを指す。価値創造メカニズムを理解し、オープンイノベーションや仕組みのデザインを検討することが、経済的・社会的価値に繋がる。

使える資源としては、自社または自社グループの保有する有形または無形(知的財産を含む)の資源に加えて、オープンイノベーションによる他者の資源の活用が考えられる。これらの資源を組み合わせ、ビジネスモデルを構築し、どのような価値を提供できているのかを把握すべ

きである。ここでの提供する価値は、大きく経済的価値と社会的価値の2つに大別して考えることができる。ここでの重要なポイントとしては、事業環境を踏まえて、自社の価値創造メカニズムを把握することである。時代や環境の変化により、自社の価値創造メカニズムを見直すこと、そのための戦略資源の適正な把握、ビジネスモデルに合った経営資源となっているか、または経営資源を活かせるビジネスモデルになっているか、などについて検討する必要がある。

4. 事業環境分析

事業環境分析を実施する際には、まず外部環境分析を先に実施した上で、内部環境(資源)分析を実施する。なぜならば、内部環境(資源)の多くは外部環境に大きな影響を受けるからであり、常に外部との相対的な比較の下に強み・弱みを分析し、判断していくことが必要だからである。

このとき、後述するいずれのフレームワークも同様であるが、企業全体で捉えて検討してしまうと論点が不明確になることが多いため、事業セグメント単位で検討することが望ましい。

企業とは、環境を理解し、資源を確保し、それらを組み合わせ、ユーザーの求める価値を創出し、提供する一連の仕組み(価値創造メカニズム)である

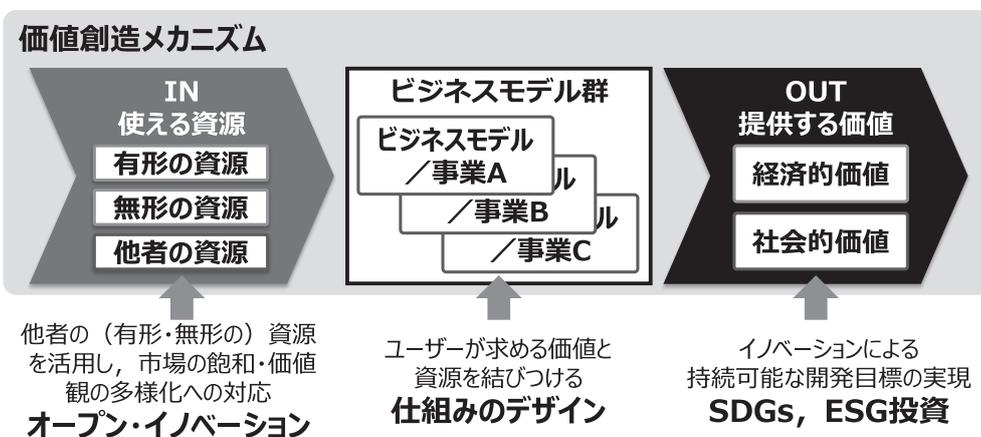


図4 価値創造メカニズム

4. 1 外部環境分析

外部環境分析は、自社のみでは制御することができない企業（事業）の外部環境に存在する機会と脅威を抽出することが目的である。

(1) PEST (EL) 分析

PEST分析とは、Philip Kotler氏が提唱した、自社ではコントロール不可能であるが、経営に影響を与える要素を整理・分析するためのフレームワークである。それぞれの項目の頭文字をとってPEST分析と呼ばれ、マクロ環境を効率よく、網羅的に分析することができる。

1) 政治的要因：Politics

- ・ 政治情勢，安全保障，政権交代
- ・ 法律，法改正（規制強化，規制緩和）
- ・ 会計基準
- ・ 税制（減税，増税）
- ・ 裁判制度 など

2) 経済的要因：Economy

- ・ 景気動向，GDP，経済成長率
- ・ 物価指数，消費動向
- ・ 為替動向，株価動向，金利水準
- ・ 輸出入，貿易動向
- ・ 求人倍率，失業率 など

3) 社会的要因：Society

- ・ 人口動態，人口密度，世帯構成
- ・ 高齢人口，少子化（出生率）
- ・ 流行，世論，宗教，教育，言語
- ・ ライフスタイル，パンデミック
- ・ 通信環境，DX，SNS など

4) 技術的要因：Technology

- ・ 社会インフラ
- ・ イノベーション
- ・ 研究開発，新技術
- ・ リアルテック，デジタルテック
- ・ 発明，特許，標準化 など

最近では、重要な指標として社会的要因から

環境的要因（Environment）が、政治的要因から法律的要因（Legal）が派生し、PESTEL分析とも呼ばれている。

当然ながら知財が最も深く関わる部分は、技術的要因の部分であるため、各産業分野や技術分野における特許の動向を把握しておくことは重要である。また、知的財産制度という意味では、政治的要因や法律的要因にも関わる。例えば、知財戦略を検討する上では、その国のプロパテント／アンチパテントの政策の方向性は把握しておくべきであろう。同様に、経済的要因として、どのような市場ニーズがあり、今後どれくらい成長しそうなのか、どのような企業が市場を牽引しているのかについて理解しておく必要がある。さらに、環境的要因としてSDGs等に代表される地球環境そのものや、社会課題、企業の社会的責任、社会的価値向上に関する活動などに関する関心の高まりを背景に、知財戦略を検討する上でも、環境技術やサステナビリティの観点も踏まえて分析しておくことも重要であろう。

ここでの留意点としては、①検討する事業と関連性（影響）があると考えられる情報を中心に収集すること、②外部環境に関わる情報を点（現時点での断面）で捉えるのではなく、これまでの推移や今後の変化について動的に読み取ることが挙げられる。

(2) 5 Force分析

5 Force分析とは、Michael E. Porter氏が提唱した、企業（事業）を取り巻く業界構造・収益構造・競争要因を整理・分析するためのフレームワークである。

自社を取り巻く5つの競争要因（5 Force）を分析し、業界の状況が自社にどのような機会と脅威を及ぼすかを検討する。新規市場参入時に検討する際のフレームワークとして非常に有効であり、海外進出の際のフレームワークとしても有効である。図の横軸として、売り手と買

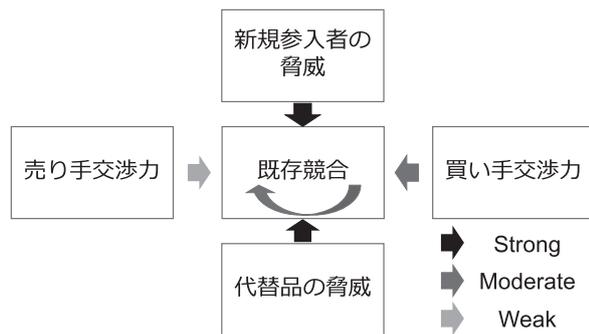


図5 5Force分析

い手の分析から業界の収益性を探り、自社の売り手と買い手それぞれの力関係を検証することで、業界内の「利益の上げやすさ」を検証することができる。また、図の縦軸として、新規参入者や代替品から自社の利益の取り分を探り、業界の収益性の中での「自社の取り分」がどれくらい確保できるかを検討することができる。

1) 既存競合他社

- ・ 競合企業の数や規模、事業内容
- ・ 業界の成長率
- ・ 差別化要因

2) 新規参入者の脅威

- ・ 異業種からの参入
- ・ スタートアップ・ベンチャー企業の参入
- ・ 差別化要因

3) 代替品の脅威

- ・ 新製品・新サービス
- ・ 新技術・代替技術
- ・ 顧客ニーズの変化

4) 買い手（カスタマー）交渉力

- ・ 顧客側の知識・情報レベル
- ・ 資本力・購買力・コスト低減要求・品質要求水準
- ・ 囲い込み・スイッチングコスト

5) 売り手（サプライヤー）交渉力

- ・ 市場寡占状況
- ・ 原材料コスト・製造コスト
- ・ 囲い込み・スイッチングコスト

なお、分析する際には、5つの脅威を分析するだけでなく、それぞれの力関係（影響度）を Strong, Moderate, Weak の3段階に評価しておくにより分かりやすくなる。

知財の観点からは、1) 既存競合他社では、競合他社の特許分析から自社との比較を、2) 新規参入者の脅威では、異業種・スタートアップ・ベンチャー企業の特許分析や、参入障壁としての知財ポートフォリオの有効性を検討することができる。3) 代替品の脅威では、同様の用途・効果を実現するような他方式の技術や次世代技術を調査することで、ゲームチェンジャーが現れるリスクを早めに察知することができる。4) 買い手交渉力では、カスタマーの研究開発動向を、5) 売り手交渉力では、サプライヤーの研究開発動向などを捉えて、自社事業への影響の有無を検討することができる。特に3)は重要であり、例えばある病気（疾患）の治療を対象とした場合、医薬品で治療することも考えられるが、医療機器による治療も考えられる。また医薬品においても低分子医薬品もあれば抗体医薬や核酸医薬のようなバイオ医薬品も存在する。先行技術調査的な類似の技術を調査する視点ではなく、課題や用途に着目し、広く代替技術を捉えていく必要がある。また、4) 買い手交渉力も重要であり、顧客の特許動向を調査することで、顧客の研究開発戦略やビジネスの方向性を推測することができる。特に、B2Bビジネスは顧客ニーズや市場動向が掴みにくい傾向にあるが、顧客の特許（または顧客の顧客の特許）を分析することで一定程度推測することが可能となる。また、顧客の特許は価格交渉力にも影響するため、本来自社で取得すべき特許を顧客側に取得されてしまったりしていないかなどを捉えておく必要がある。

4. 2 内部環境（資源）分析

内部環境（資源）分析は、自社の主体的な特

性として内部環境（＝経営資源）の分析を行い、自社の強みや弱みを明らかにすることが目的である。

(1) Value Chain分析

Value Chain分析は、Michael E. Porter氏が提唱した、事業を主活動と支援活動に分類し、どの工程で付加価値（Value）を出しているかを分析するためのフレームワークである。Value Chainは日本語では価値連鎖と呼ばれる。このフレームワークにより、分析対象とする事業に関連する様々な活動を細分化し、そこから事業の競争優位となる源泉（＝強み）を把握する。

1) 主活動

製品が顧客に到達するまでの流れと直接関係する活動（購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービス等）

2) 支援活動

主活動を支える活動（調達活動、研究開発、知財活動、人事、財務、会計等）

分析の流れとしては、最初に自社のバリューチェーンを把握するために、自社のビジネスではどのような主活動と支援活動があるのかを分析する。次に各レイヤー（活動）でのコストを把握し、そして各レイヤー（活動）の強みと弱みを分析していく。最終的には次項で詳述するVRIOの要素に分けて強みを分析する。

知財の観点からは、支援活動として、研究開発と知財活動の観点から、コストを把握し、主活動にどのような影響があるか、また自社の強み・弱みを分析する。

(2) VRIO分析

VRIO分析は、Jay B. Barney氏が提唱した、自社が保有する経営資源が競争と比較して競争優位性を有するかどうかを分析するためのフレームワークである。具体的には以下の4つの視点で分析する。

1) Value（経済的価値）

対象市場において、市場や顧客に対してどのような価値を提供できるかという観点から、経営資源の経済価値を評価する。

2) Rarity（希少性）

ビジネスモデルや保有する経営資源に希少性があるかどうかという観点で経営資源を評価する。

3) Inimitability（模倣困難性）

競争他社に容易に模倣されるか否かによって、経営資源を評価する視点。

4) Organization（組織）

経営資源を十分に活用できる仕組みができていないか否かによって、評価する視点。

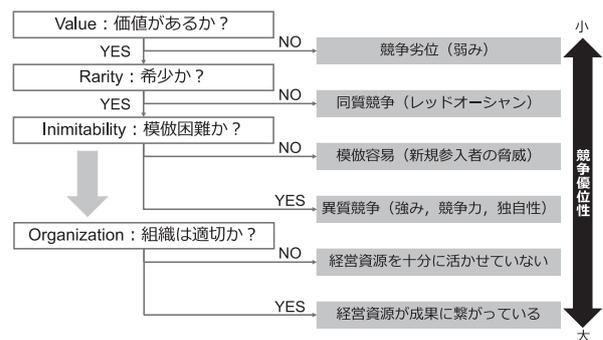


図6 VRIO分析

知財の観点からは、1) Valueは特許の技術的・経済的価値、2) Rarityは特許の希少性、3) Inimitabilityは特許による参入障壁構築、4) Organizationは特許を活用できる仕組み（組織体制）、と置き換えることができる。知財の観点をそのまま当てはめることができるフレームワークであるため、最も知財戦略構築に使いやすいビジネスフレームワークであるといえる。

4.3 外部／内部環境分析

ここまでの外部環境分析、内部環境（資源）分析を踏まえて、外部環境と内部環境を組み合わせた分析手法を紹介する。

3C分析は、自社を取り巻く市場環境や競合関係を把握するフレームワークである。3C分析を実施することで、自社の市場がどのような関係性で構築されているかを整理し、市場におけるKSF (Key Success Factor：重要成功要因)を抽出することができる。競合他社に勝ち抜き、自社の事業成功に導くための条件を検討するために、自社が持つ利点と補うべき弱点を明らかにする。

- 1) Customer (市場・顧客)：外部環境
- 2) Competitor (競合)：外部環境
- 3) Company (自社)：内部環境 (資源)

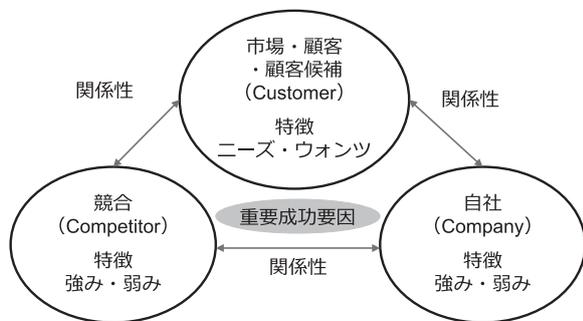


図7 3C分析

最初に、市場や顧客の分析を、以下の3つの視点から考察する。

- ・市場・顧客の「量」=市場規模
- ・市場・顧客の「質」=顧客ニーズ
- ・市場・顧客の「変化 (導入期・成長期・成熟期・衰退期)」=成長性

次に、競合の分析を実施する。ここでは、競合他社の「結果」と「要因」から入っていくとわかりやすくなる。例えば、競合他社の売上や利益率、店舗数、顧客数などから、結果としてどのくらい成功しているかが数字を通して見えてくる。そして、なぜそれだけの結果が出たのか、技術力、販路や営業体制、製造工程、顧客サポートなどからわかる背景や効率を分析し、詳しい要因を検討する。事業に成功している競

合企業を特定し、自社に取り入れるべき点、差別化を図るべき点を認識することで、自社のこれから進む方向性が明らかになり、有効な戦略が導き出される。ここでは、具体的な競合企業をベンチマークし特許分析をすることで、自社の戦略を具体的に検討することができる。

最後に、市場・顧客や競合の分析によって得た情報を、比較・検討しながら自社を分析する。自社の企業理念、現状における売上や市場シェア、技術力、資本力、戦略など、分析に必要な要素をすべて取り入れる。そして、自社の市場での立ち位置を明確にし、市場における自社のポジションを客観的に判断し、推察される自社が持っている特徴や弱点を精査し、重要成功要因(KSF)の抽出に繋げていくことが重要となる。

最近では、4CとしてCollaborator, Co-Operator (協力者)、5CとしてContext (背景)、その他の「C」としてChannel (流通)、Controller (統制者)、Corporate Social Responsibility (CSR)などが加えられることがある。また、応用として「自社の3C」×「顧客の3C」による分析などもある。

知財の観点からは、まさに、自社と競合における知財の量 (件数や出願国等) と質 (技術内容や被引用件数等) の比較検討をすることになる。また、顧客においては、どのような市場ニーズがあるのかについて、特許における課題や用途、解決手段、対象市場全体の出願件数や新規参入プレイヤーの動向、産業構造、技術動向の変化の兆しなどを検討する。B2Bのビジネスであれば、顧客の特許を分析することで、間接的に顧客ニーズを捉えることや市場ニーズを洞察することも可能となる。

4. 4 競争戦略の検討

競争戦略とは簡単に言えば、ある事業分野で、競合企業と対抗して競争優位性を確保し、顧客を獲得していくことで、企業価値を向上させる

ことを目的とする戦略のことである。

ここでは、企業の競争戦略を検討する上で用いられるフレームワークを紹介する。

(1) PPM (Product Portfolio Management)

PPMは、企業内の独立した事業セグメント(または製品セグメント)ごとに、収益性や投資の必要性などから余剰経営資源を抽出し、どこにどれだけ分配するかを検討するために用いるフレームワークである。

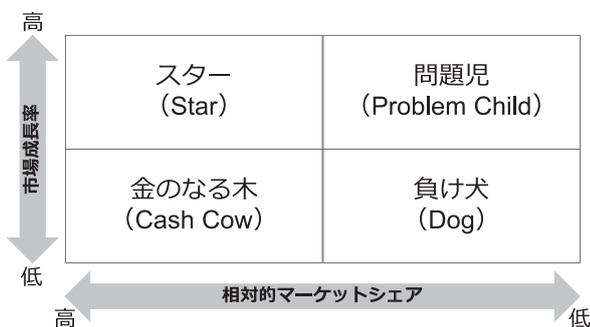


図8 PPM

1) 金のなる木 (Cash Cow)

- ・利益を他の事業へ分配することが目的
- ・成長率が低く新規参入が少ない市場
- ・積極的な投資は不要
- ・市場シェアが高く利益が出やすい事業

2) スター (Star)

- ・投資を継続し金のなる木を目指すことが目標
- ・成長率が高く魅力的な市場
- ・積極的な投資を続けることが必要
- ・市場シェアが高く利益を出しやすい事業

3) 問題児 (Problem Child)

- ・マーケットシェアを高め花形(スター)を目指すことが必要
- ・成長率が高く魅力的だが競争が激しい市場
- ・利益を出しづらく、本業や他の事業からの余剰投資が必要な事業

4) 負け犬 (Dog)

- ・早期に撤退を検討すべき事業

・成長率も魅力も低い市場

・市場シェアも低く大きな利益は見込めないため、撤退して経営資源を他の事業へ投資すべき事業

ここでは、現状での位置付けを確認するだけでなく、企業の目的・意思として、今後それぞれの事業(製品)をどのようなポジションに移行させていきたいかを検討しておく、それに対する戦略も構築しやすくなる。

また知財の観点からは、企業としての各事業セグメントの位置付けや方向性を理解し、状況に合った知財戦略を構築していくことが重要である。知財活動においても事業戦略と同様に、資源配分の集中と選択、濃淡をつけた実行が必要である。

(2) PLC (Product Life Cycle)

PLCは、Joel Dean氏により提唱された、製品の売上と利益の変遷を4つの段階で説明するモデルである。導入期、成長期、成熟期、衰退期のそれぞれのステージで市場環境と基本戦略を検討する。換言すれば、製品が市場に上市されてから、市場が飽和し、需要が衰退するまでの一連のサイクルを体系づけたものである。

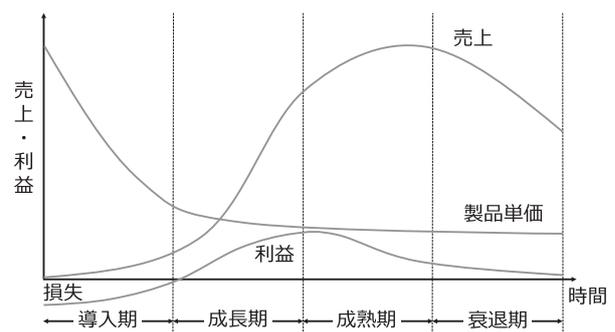


図9 PLC

1) 導入期

製品を市場に上市する段階のため、需要も限定的で売上も小さい段階である。市場拡大を目的とするため、研究開発投資や広告宣伝投資が

先行する。

2) 成長期

売上と利益が急拡大する段階で、競争も激化する段階である。顧客ニーズが多様化し、差別化戦略(技術、ブランディング等)が重視される。

3) 成熟期

市場が飽和状態に近づき、成長が鈍化する段階である。トッププレイヤーはコスト優位性からシェアを維持することが課題となり、それ以外の企業はニッチ戦略が重要となる。

4) 衰退期

競争が激化する一方で、需要が衰退し、売上も利益も減少する段階である。新規投資を抑えつつコスト効率を高めて、既存顧客を維持していくことが重要となる。

知財の観点からは、事業のステージに応じた知財戦略を構築していく必要がある。1) 導入期、2) 成長期においては、技術による差別化が重要となるため、必須特許の獲得に注力すべきである。また成熟期を迎える前に知財ポートフォリオを強化して参入障壁を構築しておくことが重要である。3) 成熟期では、必須特許により一定程度新規参入を抑えつつ市場を支配することができる。ここでは、付加価値を向上さ

せるための機能追加や改良特許の取得により製品と特許のライフサイクルを延長していくことが重要となる。4) 衰退期では、技術のコモディティ化が始まり、知財戦略が効かなくなるため、機能性ではなくコスト低減などの別な付加価値で事業競争力を維持していく必要がある。

(3) Business Model Canvas

Business Model Canvasは、Alexander Osterwalder氏とYves Pigneur氏によって提唱されたビジネスモデルを可視化するためのフレームワークである。新規参入時のビジネスモデルを検討したり、既存事業の見直しをしたりする際に有効であり、以下の9つの要素で構成され、その関係性や全体像を把握することに適している。ある意味で「1枚の事業計画書」であるとも言える。

- 1) 顧客セグメント (CS : Customer Segments)
- 2) 価値提案 (VP : Value Propositions)
- 3) チャンネル (CH : Channels)
- 4) 顧客との関係 (CR : Customer Relationships)
- 5) 収益の流れ (RS : Revenue Streams)
- 6) 主要リソース (KR : Key Resources)

KP キーパートナー 事業アライアンス 技術アライアンス	KA 主要活動	VP 価値提案 差別化要因 強み	CR 顧客との関係	CS 顧客セグメント ターゲット顧客 ユーザ
	KR 主要リソース 技術・知財 ブランド・デザイン ノウハウ・データ		CH チャンネル	
CS コスト構造 原価・粗利 (単価) 運営コスト 人件費		RS 収益の流れ フロー型 (売り切り型), ストック型 (サブスク型), ハイブリッド型 (販売→サービス提供, 販売←データ取得)		

※大半の部分は、経営デザインシート作成時にある程度検討済みとなるため、転記して詳細化および不足部分を追記する。

図10 Business Model Canvas

- 7) 主要活動 (KA : Key Activities)
- 8) キーパートナー (KP : Key Partners)
- 9) コスト構造 (CS : Cost Structure)

知財の観点からは、6) 主要リソースがメインとなる。ここでは事業活動で重要となる技術・知財、ブランド・デザイン、ノウハウ・データ等を洗い出しておく。そして5) 収益の流れ、9) コスト構造を踏まえつつ、1) 顧客セグメント、2) 価値提案、8) キーパートナーについて、知財との関係を整理しておくことで、ビジネスモデルにおける知財の位置付けを明確化することができる。

4.5 強み・弱みの分析

最終的な戦略構築に際しては、自社の強みと弱みを理解した上で、具体的な施策を検討する必要がある。ここでは、これまでのフレームワークの分析結果を基に、自社の強み・弱みを明らかにし、戦略にどのように繋げていくかについてSWOT分析を中心に紹介する。

(1) SWOT分析

ビジネスモデルを可視化した後に、強み・弱みを理解する必要がある。ここで強み・弱みの分析には、自社の内部環境と外部環境を、ポジティブな側面とネガティブな側面から整理するためのフレームワークとして、SWOT分析が用

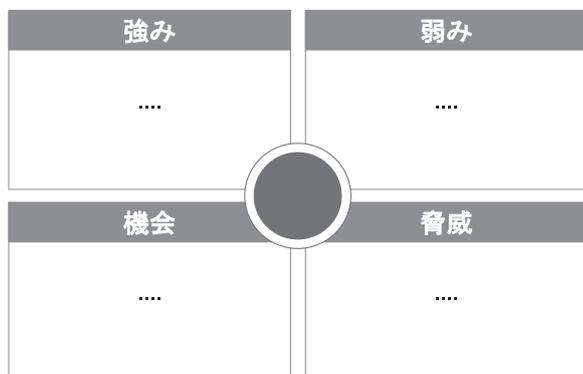


図11 SWOT分析

いられることが多い。外部環境は、マクロ環境や市場環境、競合や顧客の動向などが、内部環境は「ヒト・モノ・カネ・情報」の視点で見た自社の特徴などが当てはまる。内部環境と外部環境で、それぞれのプラス面とマイナス面を表すマトリクスに、あてはまる要素を洗い出すことで、自社の可能性や見逃していた強みに気づくことができる。

1) Strength (強み)

自社や自社製品・サービスに好影響を与える内部環境の要素

2) Weakness (弱み)

自社や自社製品・サービスに悪影響を及ぼす内部環境の要素

3) Opportunity (機会)

自社や自社製品・サービスに好影響を与える外部環境の要素

4) Threat (脅威)

自社や自社製品・サービスに悪影響を及ぼす外部環境の要素

ここでは、機会と強み、脅威と弱みを混同しない(機会・脅威はあくまでも市場の傾向や消費者の動向などの外部環境であり自社ではコントロール不能なもの、一方の強み・弱みは内部環境であり自社の主体的な特性)ことが重要である。また、実際に記入した際に、強みと弱み、機会と脅威を裏返して記載しない(○○○は強み(機会)でもあり弱み(脅威)でもある、等)よう留意する必要がある。

知財の観点からは、いずれの項目も記載することが可能であるため、1)~4)のそれぞれを具体的に検討し記載する。

(2) クロスSWOT分析

クロスSWOT分析とは、前述のSWOT分析で整理した自社の強み・弱み・機会・脅威の4つの観点をそれぞれ掛け合わせて、自社の経営

戦略やマーケティング戦略をより具体化させるためのフレームワークである。クロスSWOT分析の結果を踏まえて、とるべきアクションを検討するとアイデアが具体化されるとともに、戦略に繋げやすくなる。

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	積極的戦略	段階的戦略 (改善・改良)
	脅威	差別化戦略	防衛・撤退

図12 クロスSWOT分析

- 1) 機会×強み＝積極的戦略を検討すべき
- 2) 機会×弱み＝段階的（改善・改良）戦略を検討すべき
- 3) 脅威×強み＝差別化戦略を検討すべき
- 4) 脅威×弱み＝防衛・撤退戦略を検討すべき

なお、最初からクロスSWOT分析を実施することは難しいため、面倒でも最初にしっかりとSWOT分析を実施した上で、クロスSWOT分析を実施すべきである。

5. 戦略構築スキルの向上施策

5.1 仮説構築・検証の重要性

戦略を検討する際に、最も重要なのは仮説の構築である。極論すれば、仮説がないと、調査・分析のスコップやアプローチを決められず、結果として非常に非効率な作業となる。

仮説構築が重要である理由としては、わずかな情報から全体像を考えることができるからである。戦略構築においては様々な情報を調査・分析する必要があるが、仮説構築しておくこと

でその工数を効率化できる。網羅的に検討することは重要であるが、それよりも、重要と考えられる仮説をいくつかトライ&エラーした方が結果的に早く結論を導くことができる。

仮説の検証は、実際のビジネスにおいて検証することはできない。このため、あくまでも思考実験を繰り返し、構築した仮説の妥当性を検証していくことになる。仮説の構築と検証を繰り返し検討することで、より磨かれた戦略を作ることができる。

なお、プロのコンサルタントがフレームワークそのものを利用して戦略を検討することは少ない。なぜならば、一般的なフレームワークが万能ではないことを十分に理解しているため、基本的なフレームワークの考え方は踏襲しつつも、自身の知見や経験を踏まえて頭の中で仮説を組立て、思考実験を繰り返して検証を行い、戦略を構築することが多いからである。

5.2 戦略検討の心得

ここでは、戦略を検討する際に必要な考え方やマインドセットについて解説する。

まず、戦略を検討する前に、正しく目的と課題を認識し明確化しておくことが必須である。なぜならば、正しい問いを認識しなければ、膨大な調査・分析を実施し、いかなるフレームワークを駆使して検討しようとも、正しい解には辿り着かないからである。

各種フレームワークの各項目や、調査・分析に用いる情報は、決して網羅する必要はなく、歯抜けで十分である。どれだけコストと時間を費やしても、完璧で正しい分析・解析・戦略構築はありえないからである。むしろ、ありとあらゆる情報を集めるよりも捨てる努力の方が大事であり難しいため、調査・分析で手を動かす時間よりも、仮説構築・検証の思考実験の繰り返しの頭と時間を使うべきである。最低限度の限られた情報（材料）を、どう分析・解析（料

理)し、アウトプット(盛り付け)するかが重要である。

マインドセットとしては、アウトプットに対して常に「で、どうなの?」、「どうしたらいいの?」を意識することが重要である。そして、結論がきれいにまとまっていない状態でも良いので、批判を恐れずとにかく誰かとディスカッション(壁打ち)を試みて、客観的な意見をもらうことである。自身では見落としていた観点到に気付くことができ、得られた気づきを基に仮説を修正・進化させることで、より磨き抜かれた戦略を構築することに繋がる。

戦略の提案時には、内容の正確性を重視するよりも、刺さるシナリオライティングと伝え方(見せ方)が重要である。そのためには、誰に伝えるのか?相手の性格や志向、考え方、関心事はどんなものか?を意識し、相手の立場に立った提案をすることがポイントとなる。また、分析・解析結果をそのまま示すだけでなく、得られた示唆から何が言えるのかを示すべきである。特に自社事業への影響、リスクとチャンスの切り分け、定量的エビデンス(数字)を明確化することで、より説得力を持たせることができる。

5.3 戦略人材の育成・教育体制

社内で戦略人材(知財戦略の策定等業務に携わる人材)を育成するためには、どのような方法や教育体制をとるべきであろうか。戦略検討するためには、ある意味で思考のトレーニングが必要となる。最低限度の知識は必要となるが、それ以上に実務の現場で、何度も繰り返し検討することで、初めて思考が鍛えられ身に付いてくると考えられる。このとき、例えばOJT教育として実際の経営・事業課題に即した戦略や解決方法を検討することと、Off-JT教育で仮想事例やケーススタディで経営・事業課題に即した戦略や解決方法を検討することの両方に取り組

むことで、効率的に戦略構築力を向上させることができる。OJT教育のみの場合、自社の事業範囲や自社としての新規事業の範囲の検討に留まってしまうため視野が狭くなり、余分な先入観や主観的な要素を含んでしまうことが多い。むしろOff-JT教育として異業種、異分野など自社と異なる立場で戦略を検討することで、これまで気が付かなかった視点や、参考となる考え方、情報等を得ることができる。結果として、自身の視野が広がり、考える引き出しが増え、戦略構築力の向上に繋がることになる。

教育体制としては、知財実務の専門性だけでは戦略構築力を身に付けるのは難しいため、人事ローテーションや兼務を上手く活用することが考えられる。例えば、企画部門や事業部門、新規事業開発部門への異動(人事ローテーション)や兼務などである。特に兼務は、昨今のテレワークの推進により、より実行しやすくなっていると考えられる。少なからず他の部門を経験することで、新たな知見を得ることができる。

5.4 戦略人材の行動様式

ロジカルシンキング(論理的思考)という言葉に代表されるように、フレームワークを用いた説明は、筋道を立てた考え方に基づき、主張や根拠を明確にすることができるため、説明に説得力をもたらす。エビデンスを明示した上で、自らの考えや意見を説明すれば、相手方も納得感が増し腹落ちすることになる。他方で、ロジカルシンキングやフレームワークは万能なツールではない。時には、右脳のクリエイティブな発想やデザイン思考も重要だったり、説明や討議をする際には熱意を見せたり、共感を得るような工夫をしたりすることも必要である。では、戦略人材はどのような行動様式をとるべきであろうか。

ひとつは、様々なことに興味・関心を持つことである。一見無駄だと思えるような事柄や、

自分の業務には関係ないような事柄でも、戦略を検討する上では参考になったり、閃きに繋がったりすることもある。自身の役割や専門性に拘り過ぎず、情報に対するアンテナの感度を高めておくことが重要である。

二つ目は、普段の思考トレーニングである。そもそもどのように仮説を構築すれば良いかが分からないという声は少なくない。そのような場合には、仮説をあまり難しく考え過ぎずに、業務に限らず日頃から様々な事象に対して、「今後どうなりそうか」を考え、「なぜ自分がそう考えたのかの理由を振り返る（なんで？なんで？の更問いを繰り返す）」癖をつけておくと、良い思考トレーニングになる。

三つ目は、正解を求め過ぎない（失敗を恐れない）ことである。例えば、戦略や仮説が誤っていることを過度に心配するあまり、とにかく正しい解を求めて時間をかけて検討し続けて、結局は良い結論がでないという方も散見される。しかしながら、プロのコンサルタントが検討しても、初期仮説がそのまま当たることは少なく、何度かやり直したり修正したりすることが当たり前である。仮に仮説が誤っていたとしても、早い段階で修正する（深追いしない）ことで大きな損失となることは少ない。また、仮説が間違っていたことが分かったこと自体も重要な発見であり有用な情報である。研究開発プロセスと同様に、失敗を糧に新たな仮説や戦略の材料にすれば良いだけである。

四つ目は、知識やハードスキルだけでなく、ソフトスキルを身に付けることだと考えられる。精神論的になるかもしれないが、周囲を巻き込み、仲間を増やす力、強い信念と熱い想い、そして実行するための粘り強さや推進力などが重要である。例えば、仮説を構築・検証する、または戦略を検討・実行する際には、知財部門内だけではなく、企画部門や事業部門、研究開発部門と連携して社内情報を入手したり、討議

して検討を深めたりしていくプロセスが重要となる。

最後は、未来志向であることである。目先の利益を追うだけでは事業環境変化に耐えられないため、中長期での戦略が益々必要とされてきている。特に知財に携わる戦略人材は、常に未来に向けた中長期の戦略を意識しておかなければならない。そのためにも、自身で変化を創造し価値を生み出していくデザイン思考と、将来像からのバックキャスト思考は身に付けておくべきであろう。

6. おわりに

戦略検討におけるフレームワークは、あくまでも思考補助ツールであり、複雑な事業環境を体系的に整理するだけのものである。したがって、フレームワークを活用しても、方程式のように自動的に戦略が構築されるわけではない。また、完璧なフレームワークなどは存在せず、それぞれ一長一短があることを理解し、目的に応じて使い分けたり、カスタマイズしたり、組み合わせたりして戦略を検討する上での土台として活用していくことが重要である。語弊を恐れずに言えば、フレームワークは、相手方に説明するために同じ土俵に立って意識共有することで、同じ目線感で対話するためのツールである。ややもすれば、プロのコンサルタントでさえも、フレームワークを使うこと自体が目的化して情報に振り回され、問題の本質を見失ってしまうようなことも多いため留意が必要である。

そして、戦略検討のフレームワークをそのまま知財戦略検討のフレームワークとして当てはめることができるケースは限られる。したがって、事業戦略に知財戦略を組み込んでいくことを前提として、戦略検討フレームワークの中で知財が関係する部分を理解し、事業に影響を与えうる項目に知財の情報を含めていくことが最

も望ましいと考えられる。

また、戦略を構築する上では、論理的な整理・考察以上に、人間の感性や閃き、創造性が重要である。将来的にはAI技術の発展により、シンギュラリティが実現される日がくるかもしれないが、当面の間は人間が戦略を考える中心であり、それこそが仕事における人間としての価値であろう。

より優れた経営・事業戦略、知財戦略が構築され、日本企業の、ひいては日本産業全体の競争力が向上することを祈念し、本稿がその一助となれば幸いである。

注 記

- 1) 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード ~会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために~」2021年6月11日

- 2) 特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要」令和3年4月
- 3) 小林誠「知財戦略とIPランドスケープ」IPジャーナル（第3号）、知的財産研究教育財団、2017年12月
- 4) Charles A. O'Reilly III and Michael L. Tushman "Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma" Stanford Business Books, 2016
- 5) 内閣府 知的財産戦略本部「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/（参照日：2021.8.1）

参考文献

- ・ 鮫島正洋，小林誠著『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』日経BP社，2016年2月

（原稿受領日 2021年8月3日）

