

知財重視経営を支える ツール群に関する一考察 (2)

—知財の有効活用(アクティビティ)と知財流通流動化の促進を図るために—

会員 須田 浩史・鈴木 健治



要 約

前稿(1)(パテント Vol.60, No. 11)では、知財重視経営に取り組んでいる、または取り組もうとする企業を応援(Encourage)すべく、知財重視経営を実践する上で重要となる様々な視座を紹介しつつ、知財重視経営を測るツール群を新たに提案した。より具体的には、知財重視経営を実践するためには、品質管理、経営学、マーケティング、ブランディング、リスクとプロセスといった様々な視座から自社の現状を分析する必要があることを提言しつつ、実際に各視座から自社(当社ともいう)の知財重視経営の実践可能な現状を多面的に測ることが可能な新たなツール群(前稿(1)のIPaSWOT(図7)、IPaFF(図8)、IPaDM(図9)、IPaST(図10)、管理図(図11)、PDCAサイクル(図12)を参照)の概要及び役割を紹介した。

本稿では、知財重視経営に取り組んでいる企業が、実際に自社の知財重視経営の実践レベルを測る上で留意すべき点や、前稿(1)で紹介した知財重視経営を測るツール群を用いた実際の測定手順、更には知財重視経営がなされているか否かをチェックするためのチェックリストの詳細を紹介する。測定のポイントを紹介する過程では、企業の事例を一般化した仮想事例を紹介する。このような測定手順や一般化された事例の紹介を通じて、様々な企業、或いはその顧問弁理士等が、企業の立ち位置、即ち各業界におけるポジション等をふまえて、知財重視経営の実践レベルを適正に把握できるようにし、IP アクティビティ(知財の活用度)のレベルを更に一層向上させるための思考が、本稿の主題である。

目 次

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. はじめに | 9.8 知財重視経営のレーダーチャート |
| 2. 製品・サービス市場における知財のアクティビティ | 9.9 知財重視経営のチェックリスト(以上前稿) |
| 3. 知財重視経営を検討する視座Ⅰ 品質管理 | 10. 知財重視経営の目標設定と業界の特質(以下本稿) |
| 4. 知財重視経営を検討する視座Ⅱ 経営学 | 10.1 知財重視経営の目標設定 |
| 5. 知財重視経営を検討する視座Ⅲ マーケティング・ブランド | 10.2 業界における自社の立ち位置 |
| 6. 知財重視経営を検討する視座Ⅳ リスクとプロセス | 10.3 取引形態(BtoB/BtoC) |
| 7. 市場・経営・知的財産 | 10.4 製品ライフサイクル(PLC) |
| 8. 知財重視経営に関連する政府資料 | 11. 知財重視経営の測定の流れ |
| 9. 知財重視経営のツール | 12. チェックリストによる検証 |
| 9.1 7つのツール(知財経営の7つ道具)[3つのギャップの解決] | 13. 測定のポイント～仮想事例をふまえて～ |
| 9.2 IP アクティビティ SWOT [IPaSWOT] | 13.1 IP アクティビティ SWOT |
| 9.3 IP アクティビティ・ファイブ・フォース [IPaFF] | 13.2 IP アクティビティ 5 フォース |
| 9.4 IP アクティビティ・ドメイン・マップ [IPaDM] | 14. 情報収集と知識構築の手段 |
| 9.5 IP アクティビティ・ストレス・テスト [IPaST] | 14.1 情報収集と知識構築 |
| 9.6 知財重視経営の管理図 | 14.2 情報の発生と情報源 |
| 9.7 知財重視経営のPDCAサイクル | 14.3 知財情報 |
| | 14.4 業種情報 |
| | 14.5 財務情報 |
| | 14.6 統計情報 |

- 14.7 情報収集と知識構築まとめ
- 15. 知財重視経営の測定の具体的な作業手順
 - 15.1 IP アクティビティー SWOT
 - 15.2 IP アクティビティー 5 フォース
 - 15.3 IP アクティビティードメインマップ
 - 15.4 IP アクティビティーストレストテスト
 - 15.5 管理図
- 16. 知財重視経営を実践する知財業務（権利取得／ブラックボックス化）
 - 16.1 競争戦略と知財業務
 - 16.2 マーケティングの8P と知財業務
- 17. おわりに
 <連載企画の終了にあたって>

10. 知財重視経営の目標設定と特質

10.1 知財重視経営の目標設定

営利企業、病院、宗教法人、NPO、政府部門等の組織には、その組織の使命（ミッション）がある。経営（マネージメント）の観点からは、使命は明確に言語表現されるべきである⁽⁵²⁾。知財重視経営を実践する組織の「使命」は、知財のアクティビティーを鍵となる要素としているであろう。さらに、この使命を達成するために、事業年度やプロジェクトの目標が設定される。知財重視経営の目標設定である。目標を設定するためには、測定をしなければならず、測定をするためには、明確で客観的な目的、すなわち使命や目標が規定されていなければならない。使命を定め目標を設定するには、自社を取り巻く特質を考慮すべきである。

10.2. 業界における自社の立ち位置

知財重視経営の測定及び目標設定に際しては、自社の立ち位置、即ち製品・サービス市場における自社のポジションを明確化することが前提として必要となる。コトラーによれば、企業は市場における役割により以下のように分類することができる⁽⁵³⁾とされている（コトラー（2001）第 282 頁）。

企業は、製品・サービス市場における自社のポジションにより、競争戦略上、採るべき手段も変わってくるが、それは知財重視経営についても同様である。

「マーケット・リーダー」は、更なる成長の為に、市場規模自体の拡大、防衛・攻撃による既存市場の保守等といった努力をする必要がある（前掲コトラー（2001）第 282 頁乃至第 297 頁）。市場規模自体の拡大を図るとの観点からは、当社が保有している知的財産権の一部を他社にライセンス供与することが有効に働く場合もある。例えば、ライセンス供与することで、市場におけるプレイヤーが増加し、市場自体が拡大することが見込まれる場合には、ライセンス供与も知財重視経営を実践する上で有効であろう。また、新しい用途を発見し普及させることも市場規模を拡大する上で有効である。そのような場合、知的財産権の取得等により、該用途の実施を自社が主導できるように内外の環境を整える必要がある。

「マーケット・チャレンジャー」は、更なる成長の為に、リーダーほかのシェアを奪うことが必要となる（前掲コトラー（2001）第 297 頁乃至 302 頁）。例えば、製品イノベーションにより攻撃をするならば、知財重視経営の観点からは、該イノベーションの成果物を知的財産として正確に認識し、知的財産権の取得、或いはブラックボックス化することで、リーダー等により模倣されない環境を整える必要がある。自社よりも市場シェアの低い他者に自社の知的財産権につきライセンスを供与することで、該他社がリーダーの市場シェアを奪い、実質的に自社の市場シェアを向上させることも側面攻撃としては有効である。また、プロモーション強化によりリーダーを攻撃する場合、プロモーション活動により得られるグッドウィルを蓄積する商標につき商標権を取得しておくことも重要となる。

「マーケット・フォロワー」は、マーケットリーダー

表 5 市場における役割による企業の分類⁽⁵³⁾

役割	シェア	特徴
マーケット・リーダー	40 %	市場で最大の市場シェアを獲得しており、価格変更、新製品導入、流通範囲、プロモーションの面で他社をリードしている企業
マーケット・チャレンジャー	30 %	市場で 2 番手の市場シェアを獲得しており、市場シェアを拡大すべくリーダー等の競合他社を攻撃する必要がある企業
マーケット・フォロワー	20 %	市場シェアはチャレンジャーよりも更に低く、リーダーに挑戦するよりも、追随するのを好む企業
マーケット・ニッチャー	10 %	大規模市場でフォロワーになる代わりに、小規模市場をターゲットにすることで大企業との競争を避けている企業

に挑戦するよりも、追従するのを好む（前掲コトラー（2001）第302頁）。即ち、そもそもリーダーの製品等を模倣することを主な戦略とする。しかし、マーケット・フォロワーが後日に市場を席卷する事例も多い。ドラッカーはこれを創造的模倣という⁽⁵⁴⁾。当社がマーケット・フォロワーである場合、ギャップ、ニーズ、認識の変化等の機会を捉えシェアを得る必要がある。その経営戦略に知財重視経営の視点が組み込まれた後は、知的財産権による参入障壁を構築できる。後発者の知的財産権を先発者は無許諾に使用することはできない。マーケット・フォロワーであったものが、マーケット・リーダーになった際には、次のフォロワーを発生させないように知財管理を高度化させている。

「マーケット・ニッチャー」は、競争戦略上、「専門化」が競争優位を獲得・維持するために採られる（前掲コトラー（2001）第306頁及び第307頁）。例えば、特定の市場、製品、製品特徴に「専門化」した企業であるならば、知財重視経営の観点からは、該特徴につき知的財産権の取得、或いはノウハウ秘匿化を図ることで、模倣されない環境を整備することが必要不可欠となる。これは、複数ニッチ戦略を採る場合も同様である。「ニッチ戦略は限定された領域で実質的な独占を目指す（ドラッカー『イノベーション…』第280頁から295頁）」

このように、製品・サービス市場における自社のポジションにより、知財重視経営を実践する上で重要な目標も異なってくる。従って、知財重視経営の現状を測定し目標を設定する際には、先ず自社の製品・サービス市場におけるポジションを明確化し、その立ち位置により異なる特質をふまえて、知財重視経営の現状を測定する必要がある。

10.3 取引形態（BtoB/BtoC）

企業の取引形態は、企業間で取引を行なう BtoB（Business to Business）と、企業と一般消費者間で取引を行なう BtoC（Business to Consumer）とに大別される。例えば部品や材料の提供等を行っている企業の取引形態は BtoB であり、一般消費者向けの家電などを製造販売している企業の取引形態は BtoC である。知財重視経営の測定に際しては、このような取引形態に鑑みた特質も考慮する必要がある。

BtoC の企業であれば、取引先は一般消費者となるので、一般消費者の購買動機に直結する機能が何かを明確化し、そのような機能を自社が独占的に実装でき

るような知財環境を整備することが重要となる。

一方、BtoB の企業であれば、取引先は企業であるので、その取引先企業が取引対象の部品や材料のどのような特質に注視しているか、購買動機に起因している要因が何かを該取引先企業の視点で考える必要がある。これに加えて、自社の部品や材料を採用した場合に、取引先企業の製造・販売する最終製品にどのような機能を実装することができ、それが一般消費者にどのように訴求するのかを考えることも重要である。

従って、BtoB の企業が知財重視経営を実践するためには、取引先企業との交渉を自己に有利に進める上で、知的財産権の取得、或いはノウハウ秘匿化を行い、取引先企業或いはその先の一般消費者の購買動機に直結する機能を独占的に提供できる環境を整えることが重要となる。また、昨今では、BtoB 企業におけるブランディングも重要視されてきている。一般消費者が「あの企業の部品或いは材料を使っているなら品質が高い」とような連想を生むようなブランドを構築することができれば、取引先企業との取引においても、部品や材料のみならず、「業務上の信用」をも取引することも可能となり、より一層、自社に有利な条件交渉が可能となる。

10.4 製品ライフサイクル（図 14）

知財重視経営を測定する際には、測定時点における自社の製品・サービス市場の状況のみに着目するのではなく、製品ライフサイクルによる特質を考慮する必要がある。製品のライフサイクル（PLC）の曲線は、鐘型を描き、導入期、成長期、成熟期、衰退期という4つの段階に分けることができるといわれている⁽⁵⁵⁾。

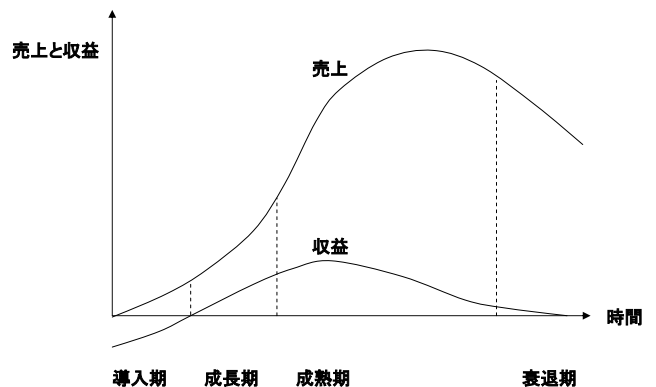


図 14 製品ライフサイクル（ポーター（2001）第379頁より）

導入期：製品が市場導入、導入に伴う費用が大きいので収益がない期間

成長期：製品が市場に受け入れられ、収益が向上する期間

成熟期：製品が潜在的な買い手に受け入れられ、売上の成長が減速する期間

衰退期：製品の売上が低下傾向を示し、収益が減少する期間

従って、知財重視経営を測定し目標設定するためには、このような製品ライフサイクルのどの期に当社製品が置かれているかを的確に把握する必要がある。当社製品が「導入期」にあるならば、先発優位性を構築するのに十分な知財による参入障壁が構築されていたかを検証する必要がある。自社製品が「成長期」にあるならば、更に競争力を持続するために十分なプロモーション活動が行われ、その成果が商標に“グッドウィル”として化体しているかを検証する必要がある。自社製品が「成熟期」にあるならば、品質改良や特徴改良により製品特性を修正する活動を他社が追従できないような知財障壁が十分に構築されているかを検証する必要がある。そして、自社製品が「衰退期」にある場合において、該製品に見切りをつけるのであれば、該製品に係る知的財産権の維持年金の納付継続の見直しや他社へのライセンスによる知財収益の確保を適正に行っているかを検証する必要がある。知財の売却も視野に入れるべきだろう。複数の製品を取り扱っている場合には、各製品について製品ライフサイクルのどの段階にあるかを把握した上で、上記視点より検証を行い、その結果を総合的に勘案して、自社が知財重視経営を実践しているかを測定する必要がある。この測定、分析及び目標設定は、IPaDM と関係する。

11. 知財重視経営の測定の流れ

知財重視経営の測定を行う流れは、図 15 に示される。

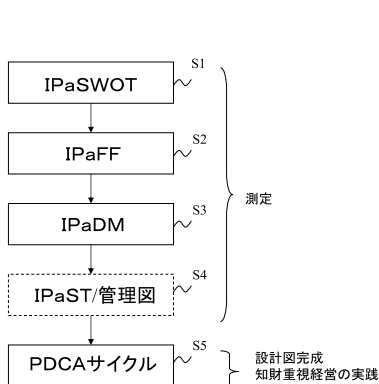


図 15 知財重視経営の測定の流れ

知財重視経営を全く意識していなかった組織においては、初期段階において自社の知財重視経営の現状（実践レベル）を測定する。測定は、言語で表現をし、また、財務上の目標や成績を知財と関連さ

せることである。この測定では、IPaSWOT（図 7）と IPaFF（図 8）を、製品・サービス市場の市場規模及びシェアや当社営業利益率を入手できる単位で行うことで、各市場の製品群と知財の現状を測定する（S1, S2）。

より具体的には、IPaSWOT では、知財情報等に基づき強み S と弱み W を分析し、業界情報、財務情報、統計情報等に基づき、自社の機会 O と脅威 T を分析し、S・W・O・T と知財の関係を把握する。「知財情報」とは、製品・サービスに係る知的財産の権利取得状況等の情報である。「業界情報」とは、市場の成長率、市場の課題、製品のライフサイクル等の情報である。「財務情報」とは、B/S, P/L 等の財務諸表等から得られる情報である。そして、「統計情報」とは、市場シェアや販売ランキング等の情報である。IPaSWOT 分析を行う過程で、製品・サービス市場の市場シェアやコスト、持続年数、利益率、IP アクティビティのレベルを把握する。

IPaFF では、5つの競争要因である競争業者、供給業者、新規参入業者、買い手、代替品への知財の関わりを分析する。すなわち、脅威を5つの主体との関係で検討する。IPaFF の分析結果からは、IP アクティビティのレベルや、ビジネス・リスクのリスクファクターを把握する。更に、その分析過程で、脅威 S が発生する確率と、その脅威 S が発生した際のシェアの低下率をも想定しておけば、後述する IPaST を行うことも可能となる。IPaSWOT と IPaFF とは、同時に両者が完成する関係にあり、2つを併用することで、IP アクティビティの現状を把握することができる。

続いて、IPaSWOT と IPaFF により得た結果に基づき、IPaDM（図 9）を作成することで、IP アクティビティのポートフォリオを把握する（S3）。具体的には、前稿で述べたように、縦軸を市場シェアの大きさ、横軸を IP アクティビティの程度とし、各製品・サービス毎のコストを円の大きさとする。

以上に続いて、リスク管理や金融との対話が必要な際には、IPaST（図 10）や管理図による測定（S4）を行ってもよい。

以上の分析結果に基づき、知財重視経営の設計図、即ち PDCA サイクル（図 12）を描き、以降、PDCA サイクルを回すことで、知財重視経営を実践する（S5）。品質管理の知識によると、このサイクルはスパイラルに向上すべきもので、目標 P は、業務プロ

セスの確立により、標準Sとなっていく。

このPDCAでは、知財重視経営の設計図が描けた段階で初期の計画(Plan)が立案されたことになるので、該計画を実施(Do)し、ツール群を用いて知財重視経営の成果測定(Check)を行い、その結果をふまえて是正措置(Act)を採る、といったサイクルを継続して回すことで、知財重視経営を実践する。

12. チェックリストによる検証

PDCAサイクルが確立された後、該サイクルが回される過程で成果測定を行うのに好適なチェックリスト

を表6に示す。このチェックリストは、レーダーチャート(前稿図13参照)の評点項目に対応しており、該チェックリストによる評点結果をレーダーチャートに付すると、知財重視経営のバランスを可視化することができる。今回提案するチェックリストの各項目は、2007年を前提にいくつかの業種を想定しつつ取り纏めたものであるところ、本来、知財経営の主体は、このチェックリスト自体に創意工夫をこらし自ら作成すべきである。

表6 チェックリスト

	チェックリスト	評点
Plan	知財重視経営の目標設定力	
	財務目標	
	持続的利益又は価値を保持するために知財費用と知財利益のバランスが考慮されているか	
	持続的利益又は価値を保持するために知財費用と知財利益のタイミングが制御されているか	
	組織の使命及び目標は、製品・サービスの優位性と、財務分析上の実績と整合的か	
	目標とする利益率又は成長率を達成するために使用・開発すべき知財が把握されているか	
	目標とする営業利益率のうち何%を知財による利益率としたいかを定めているか	
	非財務的な目標	
	非財務的な目標を明確にし、組織の成果を測る際に有用な使命が言語表現されているか	
	使命は、組織の知識労働の成果を知的資本又は価値創造として可視化させようとするものか	
	使命は、組織の知的資本のうち知的資産にすべき対象の選考基準を生み出せるか	
	使命は、組織の知的資本及び知的財産権による製品等の優位性の確保を促すものか	
	使命は、非財務的な目標の成果を測定する取り組みと整合的か	
	使命及び目標は、組織の3年後及び5年後を具体化する指針となっているか	
	使命及び目標は、行動指針となり行動を駆り立てているか	
	市場毎の目標	
	目指すべき製品・サービスの優位性と、保有支配する知的資産とは整合的か	
	複数の市場に共通して使用できる要素知財を活用しているか	
	組織の使命・目標は市場やセグメント毎になすべき行動を促しているか	
	Do	コミュニケーション力
ステークホルダー向け(社外)		
知的資本、知的資産、知的財産権の情報が優位性又はリスクとの関係で整理されているか		
知的資産経営報告書の作成を部門横断的に行うことができるか		
技術や顧客吸引力の詳細に言及せずそのコンセプトや役割の説明で関係者の納得を得られるか		
製品・サービスを通じて、社会に感動をもたらしているか		
従業員向け(社内)		
使命を社内関係者が記憶し、さらに業務に活かしているか		
使命に従ったイノベーションのプロセスを組織内に体系化しているか		
組織の内部統制は、知財を視野にいれているか		
組織の気風は、知的資本と関係しているか		
IPアクティビティの統制力		
業務執行		
知財経営の目標に従った業務がなされ、その結果を改善しているか		
知財経営の目標に従った業務プロセスが構築され、そのプロセスの改善がなされているか		
知財経営の目標に従った人材育成がなされ、その教育が効果を発揮しているか		
組織内の知的資本のうち必要なものは、知的資産又は知的財産権に転換されているか		
業務執行時のIPアクティビティ		
業務執行に際してその製品・サービスの優位性の程度が意識されているか		
業務執行の成果と知財との関係が意識されているか		
製品・サービスの優位性の喪失に伴う次の知財が意識されているか		
知財経営にとって最重要な業務について管理図等でばらつきを管理しているか		
知識構築力		
情報源		
知財情報の情報源が整理され参照されているか		
製品・サービス市場又は業種に関する情報源が整理され参照されているか		
財務分析に必要な情報源が整理され参照されているか		
顧客又は非顧客についての情報源を有しているか		
要約		
情報源からの情報は適度に要約されているか		
要約された情報はアクセスが容易で適正か、または切り口が多様であるか		
要約の仕方に関する知識を組織が支配し又は業務プロセス化しているか		
表現		
表現には情報源や要約による裏付け又はトレーサビリティがあるか		
組織の部門間で共有できる表現を創作できているか		

	情報収集から表現の完了までに要する知識労働の生産性・効果性が意識されているか	
Check	知財重視経営の測定力	
	経営の視点	
	組織の使命との関係で測定すべき対象を特定しているか	
	財務目標及び非財務目標の達成の程度を測定しているか、その結果はどうか	
	知財経営の目標は適切であったか	
	マーケティングの視点	
	構造的な特質が考慮されているか	
	マーケティングの8Pの視点を適時に参照しているか	
	マーケット・セグメンテーションは製品の優位性を検討する際に合理的か	
	品質管理の視点	
	技術による製品・サービスの優位性と、ブランド価値とが関連しているか	
	業務は、標準化、手順化、プロセス化され、プロセス・チェックが可能となっているか	
	統計的手法が応用され又は試みられているか	
	経営資源の最適化～IPアクティビティSWOT～	
	強みと弱みとを把握し言語表現しているか	
	機会と脅威とを把握し言語表現しているか。その脅威は、機会とはならないのか	
	機会及び脅威との関係で知財はどのように機能しているか、またはさせたいのか	
	知財の強み・弱みと、製品サービス市場での機会及び脅威の把握は、整合的か	
	競争優位の構築～IPアクティビティ・ファイブ・フォース～	
	知財により競争環境下での優位性を獲得しているか、それは何年持続するか	
	知財により新規参入を阻止する参入障壁が構築されているか、それは何年持続するか	
	知財により代替製品の圧力を低減しているか、それは何年持続するか	
	知財により買い手の交渉力を低減しているか、それは何年持続するか	
	知財により売り手の交渉力を低減しているか、それは何年持続するか	
	知財により補間者を味方につけているか、それは何年持続するか	
	ビジネス・リスクへの挑戦～IPアクティビティ・ストレス・テスト～	
	脅威のうちリスク・ファクターとなるものを抽出しているか	
	脅威が次期事業年度内に発生する確率を合理的に見積もっているか	
	脅威が発生する際のシェアの低下率を合理的に見積もっているか	
	リスク・ファクターとして想定した要素や計数をその後の事実で検証しているか	
	ビジネス・リスクに対する備えとしての知的資本が蓄積されているか	
	要素知財とポートフォリオ～IPアクティビティ・ドメイン・マップ～	
	製品・サービス市場を単位とした分析と、知財を単位とした分析とを繋げているか	
	複数の製品・サービス市場で使用できる要素知財を特定しているか	
	知財のポートフォリオは、各市場の脅威を分散化するものとなっているか	
	手順化力	
	知財重視経営を実践するプロセスが確立されているか	
	そのプロセスは実効的、効果的、かつ低コストで、必要な知識を組織に残すか	
	そのプロセスを内部監査によりチェックする際のコミュニケーションが容易か	
	そのプロセス及びチェックには、次工程はお客様という思想が込められているか	
Act	知財内部統制力	
	機会を活かす目標は組織に浸透し行動を促進しているか	
	脅威を抑止する目標は組織に浸透し行動を促進しているか	
	機会と脅威との関係で知財管理の目標を定め、計画し、検証されているか	
	会社法上の内部統制を満たすことにより商標権の価値を維持しているか	
	金融商品取引法上の内部統制を満たすことにより知財経営の測定の精度を確保しているか	
	分析力	
	知財と財務との関係の把握は説得的か	
	製品・サービス市場の優位性と、シェアとの関係の把握は説得的か	
	知財経営の目標と知財管理の目標とは整合的か	
	知財重視経営を実践するプロセスは、機能を発揮しているか	
	機会を幅広く捉えて優位性の実質を見極めようとしているか	
	是正措置を検討するための情報は、精度良く測定されているか	

13. 測定のポイント～仮想事例をふまえて～

本章では、知財重視経営を測定するツールのうち、コアとなる IPaSWOT, IPaFF による測定のポイント、並びに測定に際して重要となる視点を紹介する。特に、該視点については、企業のターゲットとしている製品・サービス市場等によっても個々に異なることから、具体的なイメージを抱いて頂けるように、仮想事例を紹介しつつ説明を進める。

13.1 IP アクティビティ SWOT

13.1.1 測定のポイント (SWOT)

一般的な SWOT 分析では、当社の強み S, 弱み W, 機会 O, 脅威 T の全体的な評価を行なう。コトラー

によれば「機会とは、企業が利益をあげられるような購買者ニーズが存在している分野のことである」、「脅威とは、不利なトレンドや変化によって引き起こされる難局のことであり、防衛的なマーケティング活動がなされなければ、売上や利益の悪化をもたらす」と定義されている (前掲コトラー (2001) 第 98, 99 頁)。そして、機会 O, 脅威 T については「外部環境分析」、強み S, 弱み W については「内部環境分析」により評価することができる⁽⁵⁶⁾。外部環境分析では、顧客分析、競合分析、市場分析、環境分析を行い機会や脅威を把握する。内部環境分析では、業績分析や戦略代替案の決定要因の分析を行い当社の強みや弱みを把握

する⁽⁵⁷⁾。ポーターのファイブ・フォースは、脅威 T を分析するのに適している。機会 O については、ドラッカーが7つの機会を提案している。

IPaSWOT では、更に知財重視経営の観点を取り入れ、知財と購買者ニーズとの関係、知財と不利なトレンドや変化との関係を測定することで、知財と機会、脅威との関係を把握できるかが測定のポイントとなる。更に、業績分析等により得た収益性、売上や、顧客満足度、製品品質、ブランド価値と知財との関係を測定することで、知財と強み、弱みとの関係を把握できるかが測定のポイントとなる。

13.1.2 測定のポイント (機会 O)

機会 O を検討するために参照することのできる情報は、1985 年に出版された前掲ドラッカー『イノベーション…』であろう。ドラッカーは「この分野における決定版ではなく最初の著作 (同書 (2007) まえがき)」と述べていることにつき、訳者の上田惇生は「20 年を超えてなお本書を凌駕するものは世に出ないのが現状 (同書あとがき)」としている。ドラッカーは財務的なリスクを回避しようとする。キャッシュ・フローを丹念にみることを推奨する。あるプロジェクトに必要と想定される期間を発明史・技術史を含めた歴史的視座から捉えている。そして、次の順序で、イノベーションの7つの機会を提示する。1. 予期せぬ成功と失敗 (同書 18-44), 2. ギャップを探す (同書 45-60), 3. ニーズをみつける (同書 61-72), 4. 産業構造の変化を知る (同書 73-91), 5. 人口構造の変化に着目する (同書 92-101), 6. 認識の変化をとらえる (同書 102-114), 7. 新しい知識を活用する (同書 114-150)。

予期せぬ成功は内部では否定され無視されてしまうか、または気づきもしない。この予期せぬ成功をとらえて、イノベーションの機会とすることができれば、小さいリスクで大きなリターン又は価値向上を見込める。予期せぬ失敗をイノベーションの機会とすることには、一定の組織の気風が必要であろうが、これを機会とできれば、やはりリスクが小さい。「6. 認識の変化」は、コップの高さの 1/2 に水面がある際に「コップに半分入っている」と認識するか、それとも「半分からである」と認識するかとの相違である。世の中の認識にかような変化があったときに、イノベーションの機会が生まれる。人口構造の変化については、ドラッカー自身、知識社会の到来を予告した際、人口構造

の変化に着目している。経営者がキャッシュ・フローを丁寧にみつめるように、ドラッカーは人口統計を丁寧にみつめたのであろう。新しい知識、例えば科学的発見を機会とすることは、ドラッカーの体系では、一番最後のリスクの高い機会となっている。ドラッカーは、機会として、アイデアを掲げていない。ビジネスとしてリスクが大きいと考えられている。

イノベーションは、社会的な事象であって、技術的である必要はない。知財は、おそらくは、社会的なイノベーションに付随して、そのイノベーションの成果で使用するプロセスの各工程で、知財としての役割を果たすのであろう。科学技術の視点からイノベーションを検討するのでは、製品・サービス市場にあるニーズ、ギャップ、産業構造の変化から遠すぎてしまい、成功確率が低いであろう。製品・サービス市場と顧客からイノベーションをしていく方が、成功確率が高い。『イノベーション…』についてはここではこれ以上の紹介をしない。ご一読を願う。

13.1.3 仮想事例から学ぶ重要な視点

花の業界でネット通販を行う場合を考える。ネット通販によれば、顧客が店頭に出向いて花を選定し購入する手間が省けるだけでなく、花を抱えて街を歩いたり、直接手渡したりする「恥ずかしさ」といったネックも解消される⁽⁵⁸⁾。つまり、ネット通販を実現する IT 技術が、購買者ニーズに訴求し、その企業の強み S として機能し、新たな機会 O を生み出している。従って、IPaSWOT による分析の際には、このネット通販を実現する IT 技術に係る知財を、強み S、機会 O と対応付ける。

電子部品メーカーであるにもかかわらず、最終商品まで製造販売を行っている企業を考える⁽⁵⁹⁾。電子部品メーカーは、最終商品を製造販売することで、最終製品市場の市場動向の情報収集を行うことができる。従って、それら情報により自社の電子部品の強み S、弱み W を購買者ニーズとの関係を把握することが可能となる。そして、強み S を更に生かし、或いは弱み W を解消すれば、新たな機会 O を作り出し、或いは買い手の交渉力といった脅威 T に打ち勝つことが可能となる。従って、IPaSWOT による分析の際には、最終製品市場で得た市場動向の情報を知財として捉え、強み S、弱み W、機会 O、脅威 T のそれぞれに適宜対応付ける。

パソコンのネット通販の場合はどうであろうか。今

日、パソコンのネット通販では、顧客によるパソコンの発注から部品の生産・配送まで、サプライチェーン全体の管理の仕組みが構築されている⁽⁶⁰⁾。この場合、この「仕組み」を知財として捉え、IPaSWOTによる分析の際には、強みSと対応付ける。更に、カスタマーサービスを行う過程で得た顧客の生の声も知財として捉え、自社の弱みWと対応付ける。弱みWと対応付けられ知財情報を活用して、例えばプリンタとのセット販売等といった新たな機会Oを作れたならば該知財を更に機会Oと対応付け、低価格競争等といった脅威Tを克服することができたならば該知財を更に脅威Tと対応付ける。また、上記仕組みを支える物流管理に係るノウハウや特許等も当社の強みSと対応付けることになる。

NPO等も視野に機会Oを検討する。1. 予期せぬ成功：教会が新婚のためのプログラムを始め、大成功した。しかし、新婚は一組も参加しておらず、参加しているのは結婚に迷っている同棲のカップルであった。プログラムを考えた牧師補はこのカップルを追い出そうとしたが、牧師は一苦勞してなだめたという⁽⁶¹⁾。2. ギャップと3. ニーズについては省略する。4. 産業構造の変化：強力な新製品、例えば抗生物質の出現は病院の組織をも変革する⁽⁶²⁾。また、全米ガールスカウト協議会は働く女性と鍵っ子の増加を脅威としてではなく機会としてとらえ、新しい試みを始め成功した。5. 人口構造の変化：この協議会は「人口統計では、まもなくアメリカの人口の1/3がマイノリティーになります。つまり私たちは大きな機会を前にしているのです」といって新たなチャレンジをし、ドラッカーは、「アメリカのガールスカウトは、人種差別的のまったくない組織の一つである。…の最大の貢献は、黒人、ヒスパニック、アジア系の母親たちをボランティアとしてリーダーの地位に大量に採用したことにあつた」という⁽⁶³⁾。6. 認識の変化：認識の変化を知るにはマーケットのセグメント化が必要である。アメリカ心臓協会は寄付者を41に区分(マーケット・セグメンテーション)し、41通りのマーケティング戦略に従い寄付を募り成功している⁽⁶⁴⁾。7. 新しい知識：理学療法というイノベーションも病院を変えた。この新しい試みは1950年頃関心を示した病院のうち3箇所では始められ5年後にはアメリカ中の病院が導入を望み始めた。その頃には、リハビリにはカウンセラーや家族の協力が重要な役割を果たすことが明らかになっていた⁽⁶⁵⁾。ま

た、生活保護を受けているシングル・マザーと重度の身体障害児を同時に支援しているNPOは、そのような女性に障害児の面倒をみてもらうプログラムを成功させた⁽⁶⁶⁾。

13.2 IP アクティビティー 5 フォース

13.2.1 測定のポイント

ポーターによれば、5つの競争要因(新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客の交渉力、供給業者の交渉力、競争業者間の敵対関係)が一体となって、業界の競争の厳しさと収益率を決めるとされている⁽⁶⁷⁾。従って、5つの競争要因のうちの何が第一要因、つまり競争の決定要因になるかを的確に把握しなければならない。そして、知財重視経営の測定に際しては、該決定要因と知財との関係を見つめることになる。

以下、各要因が競争の決定要因となる場合における、知財重視経営の測定のポイントを分説する(前掲ポーター(1995)第21頁から第49頁)。

・新規参入の脅威

新規参入の脅威を克服するためには、「参入障壁」が重要となる。参入障壁を構築するものとして、規模の経済性や製品差別化、そして規模とは無関係のエクスペリエンスによるコスト低下がある。エクスペリエンスによるコスト低下とは、製品生産の累積がもたらすものであり、生産だけではなく、流通、補給そのほかの機能も起因する。

知財重視経営の測定の観点からは、参入障壁という事実状態又は構築という課題との関係で、知財がいかにか機能しているか又は機能していないかを的確に把握しなければならない。例えば、製品と特許権とが完全に重なり合う分野にて、製品に係る独自技術について特許権が取得され、それが参入障壁を構築していたとしても、該特許権の存続期間の満了後には、一瞬のうちに該参入障壁がなくなることになる。また、製品の購買動機を左右する機能がシフトした場合に、該機能を独占するための環境が整えられていなければ新規参入を余儀なくされ、市場シェアを奪われることになる。一流の技術について特許権群を体系的に保持していても、二流の技術で新規参入されることもある。二流の技術による新規参入に対して、当社一流の技術による製品の優位性が、どの程度喪失するかを検討すべきである。製品のライフサイクルと知的財産権の存続期間とは必ずしも一致しないから、参入障壁をPLCに見合った好適な期間、構築できるように適切な知財業務

がなされているかを測定すべきだろう。

・既存競争業者の間の敵対関係の強さ

既存業者間の敵対関係は、価格競争、広告合戦、新製品の導入、顧客サービスや保証条件の拡大などの戦術を使って、市場地位を確保しようとする形をとる（前掲ポーター（1995）第34頁）。従って、知財重視経営の測定の観点からは、広告合戦によるブランド価値の向上レベルを把握し、新製品の導入については該新製品の顧客の購買動機に起因する機能に係る独占実施の可能性を把握しなければならない。敵対関係の強い業種によっては、クロスライセンスがなされることも多からう。当社の製品・サービスの優位性をどのように確保するかが課題となる。顧客の生産工程に合致する製品工夫や技術上の助言は、顧客のスイッチングコストを高くすることでできるので、競争戦略上、自社を優位な立場にする。これは、ニッチ戦略の成果かも知れないし、プロセス・ギャップを機会として捉えることのできた成果であるのかも知れない（ドラッカー『イノベーション…』第58-60頁、第280-295頁）。知財重視経営の測定の観点からは、該製品の工夫や技術上の助言についても適切なノウハウ保護が図られているかをも把握する必要がある。

・代替製品からの圧力

代替製品は、現在の製品よりも価格対性能比がよくなる傾向をもつ（前掲ポーター（1995）第42頁）。知財重視経営の測定の観点からは、代替製品の情報は、実際の製品ではなく、競合他社の知財情報のなかに現れる。将来その代替製品と競争するのか、避けられないものとして対処するのかを意思決定した上で、競争するのであれば、価格対性能比その他の優位性を向上するために必要な知的財産を捉える必要がある。なお、代替製品は、当社とは全く異なる業界の製品である場合もあるので、同業者の知財情報のみを活用していたのでは、将来、代替製品となり売る製品を事前に見出すことはできない。代替製品のサーチにあたっては、購買動機を左右する「機能」を上位概念化してサーチ範囲を特定する必要がある。売上高の減少の原因の分析にともない、現に製品・サービス市場に現れている代替製品を発見することもある。この場合、製品等の優位性の程度とシェアの変動との関係を見るべきである。

・買い手の交渉力

生産財であれば、買い手は「内製する」という脅し

を交渉圧力とする（前掲ポーター（1995）第44頁）。このような交渉圧力に対抗するためには、買い手の製品の品質が左右されるような機能を売り手の製品が備えている必要がある。知財重視経営の測定の観点からは、そのような機能を知財として捉え、独占実施できる環境を構築しているかを把握する。さらに、買い手が売り手の製品の需要動向、実際の市場価格、コストについて十分な情報を持つと、情報不足の場合に比して買い手の交渉威力が大きくなる（前掲ポーター（1995）第45頁）。従って、この種の情報が秘匿化されているかを把握する必要もあるだろう。買い手との交渉力については、買い手又は買い手の顧客にとっての価値を、買い手が創造しているのか、それとも当社が創造しているのか、という視点での分析となろう。この価値は、結局のところ製品・サービスの優位性である。

・売り手の交渉力

売り手である供給業者の製品が買い手の生産工程の成功、すなわち製品の品質にとってなくてはならない場合、供給業者は威力を増す（前掲ポーター（1995）第47頁）。また、供給業者の製品が差別化された特殊製品であって、他の製品に変更すると買い手のコストが増すような場合も、同様である（同上）。知財重視経営の測定の観点からは、生産工程の成功や品質を実現するノウハウや、差別化された特殊製品とするためのノウハウを知財としての的確に捉え、独占実施できる環境が整えられているかを把握する必要がある。当社である製品製造メーカーと、売り手である製造装置メーカーとの関係等では、当社の技術上の課題の解決を常に売り手に求めていると、知財のバランスとして、売り手が優位になっていくことは自明である。売り手との関係の考察では、特に、3年後及び5年後も同種の購買条件が維持できるか、を検討しておくことが望ましい。

13.2.2 仮想事例から学ぶ重要な視点

先ず、製品差別化を伴っていない価格差別化を行った場合を考えよう⁽⁶⁸⁾。例えば、ファーストフード店が、既存の商品ラインナップのままで低価格を打ち出した場合、買い手である顧客は材料が何であるか、そもそも低価格で提供できるものだったのではないかと疑い、その結果、商品のイメージが劣化してしまう場合もある。IPsFFの分析の際には、買い手の交渉力を下げるために低価格化を行う場合に、該低価格化に

よるブランドという知財の価値の低下レベルを比較考量する必要がある。顧客にとって価値のある低価格化とすべきである。

一方、製品差別化は企業の知名度や信頼度と相俟って、新規参入を成功させる場合もある。高い知名度、信頼度を構築していた企業による新カテゴリの製品市場の構築の成功は、この例に属するであろう。例えば、Apple の iPod (登録商標) はその代表例であろう。IPaFF の分析の際には、製品差別化を単独に考えるのではなく、例えばブランドイメージや資本力等、その他の要素とのシナジー効果も勘案すべきである。

参入障壁は特許権の取得のみならず、ブラックボックス化によっても構築することができる。例えば、自動車の部品メーカーが性能を決定する材料の組合せのノウハウについて完成品を分析しても分からない状況を作り出していけば、参入障壁が構築される⁽⁶⁹⁾。IPaFF の分析の際には、特許権等の取得に係る知財情報のみを重視するのではなく、このようなノウハウ秘匿化と組織的な秘密管理体制の構築の状況も把握した上で、参入障壁構築のレベルを測定する必要がある。

次に、買い手との接点を作る「直販」が高い競争力を構築するのに寄与する場合を考える。直接に接することにより、競争相手の動きや顧客ニーズについての情報を的確に把握し、生産計画立案や製品開発へ反映させることが可能となる⁽⁷⁰⁾。より適正な生産計画の下で生産し、顧客ニーズをふまえて製品開発すれば、それが競争力となり、高い参入障壁が構築される。IPaFF の分析の際には、このような情報伝達の流れを把握した上で、製品差別化等に該情報がどのように役立てられているかを測定する必要がある。

14. 情報収集と知識構築の手段

14.1 情報収集と知識構築

知識を構築するには教育を受ければ良い。教育を受けることは、教師を対象に創造的模倣をすることだともいえる。教育効果には2つあり、教育対象の知識を身につけることと、知識の付け方という知識を身につけることである。特定の目的を有する情報収集では、専門家に話を聞きに行くことがもっとも確実である。しかし、おそらく、「知識の付け方という知識」があれば、書籍等ですでに表現された情報から必要な情報を探索する方が効率が良い。その上で、専門家の話を聞くことができれば望ましい。知識は、何らかの体系

化がなされる。判ることは分けることであり、情報を評価し、整理し、位置付け、階層化し、分類し、名前をつけ、相互の関係性を把握し、概念的に動かしてやることである。特許請求の範囲(クレーム)のドラフティングとかかわらない。そして、相互の関係性を把握すると、情報収集はより容易となる。「知識の付け方という知識」は、知識の対象に関わらず幅広く応用できる。人文、社会、自然科学、技術等の分野を問わない。情報収集に関する知識も、分野を特定することなく、幅広く応用できるものである。

14.2 情報の発生と情報源

情報の態様を考察すると、媒体として、書籍、雑誌記事、新聞記事、インターネットに接続されたホームページ(HP)などがある。情報を発信する主体としては、研究者、その他個人、企業、業界団体、国がある。これらの主体から発信される書籍、雑誌記事、新聞記事、HPなどは膨大に存在し、一生をかけても読み切れるものではない。さてどうするか。どのような情報があるかを一覧とした情報がある。二次資料とか、参考図書とか、レファレンス本という。参考図書を紹介する書籍もある。今我々はビジネスに関する情報源を求めているから、ビジネスに関する参考図書をみよう。図書館経営支援協議会編『事例で読むビジネス情報の探し方ガイド』(社)日本図書館協会、2005)は、企業・団体情報、市場・業界情報、統計データ、技術・製品情報、人物情報などを調べる際に有用な二次資料と、具体的な設問(例えば、SWOT分析の解説! (同書第124頁))に応じた調査例が示されている。また、知的財産権の価値評価を行う際に有用な二次資料の一覧も公開されている(特許 Vo.60, No.1 第34頁から35頁⁽⁷¹⁾)。『ビジネス調査資料総覧』⁽⁷²⁾では、業種別に、調査を行うに際して、どのような文献にあたればよいのか開示されている。その他、チャート式に整理された書籍や⁽⁷³⁾、知的生産性の向上をも意識した書籍⁽⁷⁴⁾などがある。

14.3 知財情報

知財情報の調査や情報源については、我が国の特許電子図書館や、各国特許庁やEPO等のHPでかなりの詳細情報を入手できるようになった。例えば、前掲図書館経営支援協議会(2005)第164頁から165頁は、特定の製品に関する情報源として、商標の情報に言及し、特許電子図書館(IPDL)を掲げている。知財実務家ではなく、ライブラリアンやマーケティングが、商

標の情報をより活用しているのかも知れない。図書館が製品に関する情報源として IPDL を指摘するのであるから、知財情報は、もはや、市民のためのものになっているといえよう。さらに、経済産業省及び特許庁は、知的財産権の活用の局面の有用性を視野に入れた各種の指標を整理し、公表している（前稿表 2）。我が国の有償のデータベース検索サービスでは、拒絶理由通知書等での引用文献の番号から、出願間の引用・被引用関係を検索することもできるようになっている。英文ではあるが、google は特許文献の検索にその知識を応用しつつある。更に、企業の HP において知的財産報告書や知財重視経営報告書が開示されている場合もある。

14.4 業種情報

『業種別審査辞典』⁽⁷⁵⁾ は、金融機関が融資に際して審査をする際に参考となるようにまとめられたものである。1135 業種の各業種の特色として、生産量及び単価の推移、国内価格の動向等が、並びに業界動向として生産量の推移等が公表されている。各種の統計情報も手際よく整理され、業界団体の名称等も紹介されている。特に、融資に際しての審査のポイント、収益向上・経営改善へのアドバイス、取引推進上のポイント、更には関連法規制、制度融資等も開示されている。IPaSWOT の機会・脅威などを業種単位で把握しようとする際に有用である。また、業種で使用される統計情報の情報源をたよりとして、その統計情報の最新のものを別途入手すべきである。業種が細かく区分されているため、当社の業種情報、当社の売り手の業種情報及び当社の買い手の業種情報をも入手しやすい。その他、『融資渉外ガイド』⁽⁷⁶⁾ では、各業種別の業界動向、業態研究、営業推進のポイント、融資判断のポイントが開示されている。

市場規模については、当社の業種の業界団体を特定し、その業界団体が公表している資料を探索するか、統計情報を使用するとよい。シェアについては、例えば、『日本マーケットシェア辞典』⁽⁷⁷⁾ がある。これは、日本のみならず、日米欧での市場規模推移と予測、業界の企業ランキング、そのシェアの推移も開示されている。

当社が中小企業であるならば、『業種別 業界情報』⁽⁷⁸⁾ を活用するとよい。同書では、業種別に中小企業を中心とした企業活動の情報が収集され、詳細に分析されている。特に、業界のあらましと現状（市場規模推移）、

業界のしくみと特性、経営の動向と問題点、業界の悩みと今後の方向が開示されている。就職情報の一般書籍は、業種別の比較的信頼性のある最新の情報が記載されている。

14.5 財務情報

上場企業であれば有価証券報告書を必要年数分入手すべきである。未上場企業であれば、『会社四季報 未上場版』⁽⁷⁹⁾ や『帝国データバンク会社年鑑』⁽⁸⁰⁾ などから調べはじめるとよい。当社の財務分析をするには、業種での平均的利益率等の情報が必要となる。上場企業であれば、『産業別財務データハンドブック』⁽⁸¹⁾、中小企業であれば『中小企業の経営指標』⁽⁸²⁾ を活用するとよい。当社がサービス業に分類される場合、経済産業統計協会『特定サービス産業実体調査報告書』や矢野経済研究所『サービス産業白書』⁽⁸³⁾ を活用するとよい。同書では、経済活動別の国内総生産（GDP）より、サービス業のシェアの推移、業種別推移が分かると共に、家計支出から見るサービス支出の動向、実質増加率等が紹介されている。特に、産業分類別市場の現状と展望として各種サービスにつき市場の推移、広告費の推移、サービス対象者の推移、企業ランキング及びシェア推移等の情報が開示されている。

14.6 統計情報

どのような統計情報が存在するかについては、『統計情報インデックス』や『日本の統計』⁽⁸⁴⁾ など、利用法については日本能率協会『官庁統計徹底活用ガイド』⁽⁸⁵⁾ などがある。白書や行政の年次報告書に有用な統計的情報が記載されていることがある。どのような白書が存在するかについては、『白書の白書』⁽⁸⁶⁾ がある。

14.7 情報収集と知識構築のまとめ

インターネットの検索エンジンを使用して目的とする情報を発見できない際に、「情報が無い」と判断又は報告をする行為は、知識労働ではないばかりでなく、あまりにも愚かである。情報は紙の上にある。図書館にある。書店にある。それを知りつつ、検索エンジンを使用することは知識労働の効果を高める。例えば、雑誌記事索引は国立国会図書館の HP（NDL-OPAC）で検索できる。新聞記事についても、無償で利用できる範囲は限られるが利用できる図書館がある。有償であれば、専門的な新聞であってもキーワード等による検索ができる。しかし、我が国にどのような新聞や雑誌が存在するかを調べるには、図書館で所定の書籍⁽⁸⁷⁾

をみるのがよい。

情報検索の方法論で重要なことは1つしかない。それは、調べた情報の情報源を必ずメモしておくことである。情報源のメモこそが、「知識の付け方という知識」になる。これを組織的に回すことができれば、その情報検索力と知識構築力は、組織が支配する知的資産となる。その組織の知識労働の生産性・効果性を高める。一次情報はいずれ不要となる。しかし二次情報・参考図書はまた使うことになる。

15. 知財重視経営の測定の具体的な作業手順

続いて、上記情報源へアクセスし、知識を構築できる前提下で、各ツールの使い方のより詳細な手順を提案する。

15.1 IP アクティビティ SWOT

【手順1】分析対象の特定と記録事項

当社の事業（計画）に含まれる市場を特定する。市場の特定に際しては、市場規模と当社シェアを入手できる単位に定める。市場の成長率も入手することが望ましい。市場を特定したら、IPaSWOT管理表（表7）に、業種・業界名、市場名、製品名、市場規模など書誌事項を記録する。

【手順2】当社のビジョン

当社内の文書や、当社 IR 情報から、当社の経営理念、ビジョン、使命及び目標を確認する。特に、市場、顧客又は社会に約束している内容を記憶する。

【手順3】市場の特徴

市場情報源から、その市場の動向、性質、市場全体

の課題、市場の成長性、他の市場との関係、補完的役割を果たす事象や主体の有無及び内容、需要者層、流通チャンネル、需要に係る統計情報の有無及び内容、参入者（競合他社）の数、近時の新規参入の状況、ヒット商品として紹介されている当社又は他社の製品・サービス、他社が課題として公開している内容などを検索する。

【手順4】機会 O の言語表現

手順3 [市場の特徴] で抽出した市場の特徴から、手順2 [当社のビジョン] の内容を参酌しつつ、過去、現在及び将来に関して、12個の機会を目安に、直感的に、ポイントを拾い出す。市場が要求している、またはその兆候がある機能、品質、価格については、漏れないように検索及び思索することが望ましい。企業の販売力や企業規模や市場自体の特性ではなく、製品自体の優位性で競争が可能であるか否かの判断材料を拾い出すことが望まれる。製品自体の魅力での競争に限度が見込まれる際には、脅威 T への記述を検討する。その市場において、機会損失が発生しているか否かの判断材料を抽出することが望まれる。12個の機会を目安に抽出したポイントを、上位概念・下位概念等の概念整理をし、当社ビジョン等との関連性に基づいて重要さに関する判断を加え、3つから5つの機会に要約する。これを、機会 O として言語表現する。

【手順5】脅威 O の言語表現

市場情報源（業種情報、財務情報、統計情報等）から、市場自体の課題及び成長性を確認し、手順2 [当社のビジョン] を参酌しつつ、ポイントを抽出する。

表7 IP Activity SWOT control sheet

IPaSWOT 管理表 市場 No.	日付：	情報源
業種・業界名		
市場名		
製品（群）名		
製品（群）コスト [百万円]		
市場規模 [百万円]		
市場の成長率 [%]		
当社シェア [%]		
当社内売上高順位		
当市場での営業利益率 [%]		
対象知財群		
特に要素技術		
特に使用商標		
優位性		
当社ライセンス・アウト		
当社ライセンス・イン		

競合他社の動向や製品の特徴から競争上の脅威を拾い出す。例えば、当社製品の価格帯で、若干用途が異なっても顧客の需要が振り向き可能性のある他社製品を抽出する。また、当該市場及び競合他社の変化の速度について、当社と速度感覚と照らし合わせ、驚異的に速い、から、変化の兆し一切なしまでの間で、定量化可能な言語表現をし、脅威の欄に記述する。12程度を目安に脅威を抽出し、同様の論理操作により3つから5つの脅威に要約して、これを脅威Oとして言語表現する。

【手順6】製品（群）の特定

当該市場に投入している製品（群）を特定し、製品名、新商品投入からの経過年数、ライフサイクル、製品（群）の知財コスト、当社内の売上高での順位、当市場での営業利益率を調査し、管理表に記入する。知財コストは、研究開発費や、知的財産権の取得に要した費用である。知財コストについては、次の手順7にて行うようにしてもよい。

【手順7】知財の特定

商標：その市場名、業種業界名から、商標を抽出する。登録商標、商標出願中の標章を指定商品・指定役務を用いて知財情報源から検索する。さら、未登録商標、広告で慣用するキャッチフレーズ、製品・サービスのイメージを決定付けようとするキャラクターや色などがあれば、それらを製品・サービスの物理的証拠から拾い出す。流通チャンネルに特徴があれば流通チャンネルも記載する。

特許：その市場で排他的効力を発揮し得る特許権と、特許出願中の特許を受ける権利を社内分類、国際特許分類（IPC）、キーワード等を用いて知財情報源から検索する。製品に使用している特許のみならず、当該市場に関連する発明を抽出する。他の市場及び製品群にも使用している要素技術については、重ねて、検討中の市場用に検索し抽出しなければならない。分析を行う日の前3年か5年に消滅した特許権を含めるようにしてもよい。手順5〔機会O〕及び6〔脅威T〕により、当社と市場との関係が言語表現されているため、特徴的なキーワード、特に、特許明細書に課題として記載される可能性のあるキーワードで検索するようにしてもよい。これにより、現在要素技術と扱われていないが、当該市場へ向けた当社の潜在的な要素技術の発見がなされる可能性もある。

実用新案権についても特許と同様とする。続いて、

当社の営業秘密管理体制を参酌して、不正競争防止法上保護され得る営業秘密を抽出する。その製品の製造方法・製造工程に関連する営業秘密も特定する。その他、一般的に企業秘密と考えられる情報を特定するようにしても良い。

意匠：知財情報から、製品を物品とする意匠権、意匠出願を特定する。製品・サービスの物的証拠のうち、製品のパッケージなど、顧客の視覚に刺激を与える形状や模様についても可能な範囲で特定する。

著作物：製品・サービスのパンフレット、カタログ、マニュアル、当社IR資料など顧客の感性を刺激し記憶を促す著作物又は類する表現を特定する。

その他：市場によっては、種苗、半導体マスク等特有な法令で保護される知的財産があるため、それらを特定する。

品質管理：当該市場の当該製品について、品質管理上の課題及び是正措置の推移や、QC7つ道具等による表現が既存であれば、入手する。

大量の技術情報：特許等の技術情報について、大量に存在する際には、まず、IPC毎の公開件数と特許件数を把握する。IPCあたりを付け、要素技術については全体の件数に対する比率を求めておく。特許公開公報の要約のうち、「課題」についての文章の一覧を作成することが望ましい。全体的な分析としては、市場に関連するとした特許公報等の母集団のうち、発明者又は部門によるヒストグラムがあれば、だいたいの傾向・ポートフォリオをつかみやすい。発明者が複数の際には重複してカウントする。従前の特許異議の申し立てを受けた一覧や、情報提供等があった一覧などがあると、特許手続の面から重要特許を客観的に特定しやすい。

次に、各IPC毎に、特許公報を対象として、ランダムに作業可能な件数を抽出し、内容を把握する。

競合他社の知財：必要に応じて、競合他社の知財に関する情報も収集し、要約する。

【手順8】製品・サービスの優位性

現在及び計画上の製品・サービスの優位性と想定されるものを言語表現しておく。優位性は、発明の効果、意匠の美、商標に化体された信用、品質、IT（情報技術）を根拠とする顧客の利便性、顧客の感性を刺激し記憶される企業イメージなどである。競合他社の製品と差別化している点という観点で抽出できるものも抽出する。サービス・マーケティングの8Pの諸観点か

ら優位性を抽出するようにしてもよい。優位性を整理し、管理表に記載する。

【手順9】 強み S・弱み W

機会 O との関係で、知財の強み S・弱み W のポイントを抽出する。市場で機能を発揮している優位性をもたらす知財及び知的財産権があれば、その概要と、優位性とを要約し、知財の書誌的情報を当社 IP の欄にメモする。機会 O と関係する知財については、機会と関連する知財の欄に記載する。すべての機会及び優位性について検討をし、明確に知財を抽出できない項目がある際には、市場の性質による可能性もあるが、暗黙知やノウハウが知財として管理統制されていない可能性があるため、弱みである知財分野の欄に要点を記載する。脅威 T との関係で、知財の強み S・弱み W のポイントを抽出する。記載されている脅威の低減に役立っている知財があれば、内容を強み S に記載し、脅威と関連する知財の欄に記載する。脅威 T を克服する知財を発見できない際には、弱みである知財分野に要点を記載する。今後の課題を発見した際には、この段階では、IPaSWOT は、現状の測定であるから、課題や対策は別途のメモとする。

【手順10】 IP アクティビティ

当該市場と当該知財との関係を、製品の優位性、機会 O 及び脅威 T との関係で検討する。当社の特許権等が実際に活用されているのか、活用されているとし

たら該特許権が自社の強みを補強しているか、或いは弱みを低減しているかを検討する。そして、それら知財が、市場の機会を得たり、市場の脅威を克服したりするのに寄与しているか否かを検討する。IP アクティビティの言語表現は、IPaSWOT の結果として、次のような文体のものが得られることが想定される。

■ IP アクティビティ言語表現例 [IPaSWOT]

強み S → 機会 O : 当社○○ IP が強く、○○の理由で、○○の機会をとらえている。

強み S → 脅威 T : 当社○○ IP が強く、○○の理由で、○○の脅威を低減している。

弱み W → 機会 O : 当社○○ IP の分野が弱く、○○の理由で、○○の市場機会をとらえていない。

弱み W → 脅威 T : 当社○○ IP の分野が弱く、○○の理由で、○○の脅威がある。

15.2 IP アクティビティ 5 フォース

【手順1】 各主体の振る舞い

各主体の過去及び将来の実際的及び潜在的な振る舞いを記述する。各主体は、現実の市場における仮想される平均的な者としても良いし、少数の際には具体的

表 8 IP Activity five force control sheet

IPaFF 管理表 市場 No.	日付:	情報源
市場名		
共通 IPa		
固有 IPa [当初 SWOT より]		IPaSWOT No.
買い手の振る舞い		
買い手の振る舞いへの IPa		
競業者の振る舞い		
競業者の振る舞いへの IPa		
新規参入者の振る舞い		
新規参入者の振る舞いへの IPa		
代替品の振る舞い		
代替品の振る舞いへの IPa		
仕入業者の振る舞い		
仕入業者の振る舞いへの IPa		
補完者の振る舞い		
補完者の振る舞いへの IPa		
固有 IPa [IPaFF より追加]		
脅威事象		
脅威事象の発生確率 [%]		
脅威事象の発生後の当社シェア減少率[%]		

な企業名等で特定するようにしてもよい。脅威となる事象が現に発生していなくとも、潜在的な圧力が存在する際には、振る舞いとして記述する。振る舞いのポイントを管理表と IPaFF 図に記載し、より詳しい文章での説明は別紙に各主体別に言語表現する。

製品・サービスが満たすべき品質・信頼性に関する事項は、買い手の要求の一部として記述することができる。補完者の姿と振る舞いとが、分析開始直後から直ちに明らかになることはない。機会に繋がる振る舞い、脅威に繋がる振る舞いという程度に抽象的な記述から開始し、買い手への影響力を持ちうる主体、新規参入を手助けする潜在的な力のある主体など、個別に検討する。知財に関し、例えば、クロスライセンスや、業界標準を定める際に協力する競合他社は、競争相手・新規参入者でもあり、補完者でもある。知財情報原から、競争相手ではないものの技術分野の重なる企業は補完者の候補となり得る。製品の販売をサービスの提供として検討し、そのサービスのプロセスの前後のプロセスを提供する主体は、補完者の候補となり得る。

【手順2】 IP アクティビティーの特定

特許権や意匠権による先行投資の回収、商標権による業務上の信用の維持など、知的財産法の趣旨に応じた知財の役割は、上位概念ではあるが、共通する IP アクティビティーとして記述する。次に、IPaSWOT で抽出した IP アクティビティーを固有の IP アクティビティーとして転記する。これらの IP アクティビティーで各主体の振る舞いとの関係を説明できるか否かを検討し、当該競争市場の各主体との関係において、さらに知財が機能を発揮していることを発見できれば、その内容を固有のものとして記載する。次のよう

■ IP アクティビティーの言語表現例 [IPaFF]

〇〇の主体が、〇〇の振る舞いをする潜在的圧力がある。しかし、〇〇 IP によりこの脅威を低減している。とはいえ、〇〇等の環境変化があると、この脅威が出現する確率が高まる。

〇〇の主体が、〇〇の振る舞いをしている。当社が現在保有する〇〇 IP 等によりこの脅威を低減することは困難。

当市場で存在感のある代替品は〇〇技術による競合他社〇〇、〇〇の製品群であり、市場に〇〇を優位性として主張している。確かに、〇〇の優位性確保は当社採用の技術では大きな課題となっ

ているが、〇〇 IP 群など、性能改善の努力を継続しており、急激なシェア変動に結びついていない。逆に、当社採用の〇〇技術は、〇〇に利点があり、〇〇の優位性をさらに向上させるための〇〇 IP 等がある。

将来の代替品については、当社〇〇 IP 群を迂回して〇〇の性能を確保することは技術上極めて困難であるが、別方式として、〇〇技術によるものや、〇〇技術によるものが報道等されている。しかし、〇〇の優位性確保が困難との見通しが示されており、当社技術と〇〇 IP 群による抑止効果は機能しているといえる。

顧客アンケートによると、製品購入の決めてとして当社広告採用の女優〇〇さんのイメージとする回答が、プロダクト・ブランドである「商標〇〇」とする回答よりも多い。この商標〇〇は、当初の願いである〇〇性や〇〇感という製品への期待を情報発信するものとなっていない。

品質不良・歩留まりは新製品投入直後より劇的に改善しており、初期不良による返品率は目標を大きく下回っている。お客様からのクレーム件数でも機能障害や不良に関する件数は低下している。これは、継続的な QC サークルによる改善活動によるものと考えられるが、特に、製造工程の〇〇での異常発生の多さに着目した設計が大量生産に向いていたことがある。この設計については、〇〇 IP があり、当社製造工程では使用しないが他社の抑止として〇〇 IP の権利化をも図っている。当製品の製造工程は改良され、この改良部分の営業秘密の秘密管理レベルを高めた。販売店からの情報によると、この点の品質確保には課題が多く、競合他社の製品では未だばらつきが大きいようである。

〇〇製品が長期的にシェアを確保しており、どのような優位性によるものなのか、必ずしも明確ではない。従って、一見類似する製品が競合他社から現れても代替品とならず価格競争とならない。正直、不思議であり、何故売れているのかを多面的に検討しなければ、実際どのような知財が機能しているのか、断定しえない。

買い手からの要求として、〇〇アンケート及び〇〇データのテキスト・データ・マイニングによると、「最近驚くような製品がない」というもの

がある。当社コーポレート・ブランドの調査でも、技術力があるとの評点が若干悪化している。「驚くような製品」のための知財の有無及び内容については、大規模・網羅的な調査はしていないが、当社の技術力を情報発信できる次世代の IP として、直ちに特記できるものは発見できない。

当該市場では代替品の出現する確率は、製造コストに強く依存している。出荷価格が〇〇円の時期には、代替品が存在していたが、出荷価格が〇〇円程度まで下落し、当社シェア〇〇%となるまでには、代替品の競合他社は当該市場から撤退した。コスト削減に関する IP は多様であり、組織の気風として、当社〇年度の〇〇運動による意識向上がある。その後発明やノウハウも多く提案され、一定の IP 群を形成している。マスメディアで紹介された最新手法として〇〇があり、対応する IP は〇〇である。

な文体になることが想定される。

【手順3】競争上の脅威の抽出と定量化

現状の IP アクティビティーを機能させても、脅威として残存する事項を、インパクトの大きい順に抽出する。インパクトの大きさは、脅威の発生する確率（例えば、代替品の出現する確率）と、脅威が発生した際の当社シェアの減少比率（例えば、代替品が出現したら当社シェアが出現前の 60%になる）の積である。この脅威の抽出で論理的思考を必要とする点は、脅威として、相関関係の強い事項を独立した2つの事象として抽出しないことである。IPaFF の分析上、代替品の出現と優位性の低下とは2つの要素として検討をしてみることがしやすいであろうが、脅威事象の抽出では、代替品の出現により高い確率で優位性が低下するのであれば、それらは相関関係が高い事象であるから、代替品の出現のみとするか、振る舞い（脅威事

■脅威事象の言語表現例 [IPaFF]

当社製造の部品について、完成品の市場がデジタル化により急激に縮小しており、いずれは市場がほぼなくなる見通しである。当社のシェア [金額ベース] は、完成品の市場の縮小と連動して推移している。予測では、当期を1期とすると、2期は95%の確率で完成品市場が60%に縮小し、同様の縮小率で当社売上高が減少する。この

60%の縮小が継続すると予測されており、5期目には、77%の確率で、現在の売上高の8%弱まで減少する。当該部品の〇〇 IP 群については、他の製品・サービス市場への転用可能性を検討している最中である。〇〇市場への参入については、最低限必要な技術確保の観点から、補完者となる主体候補と交渉を開始している。

競合他社〇〇との低価格競争が厳しい。現在の市場変化の速度であれば販売数量の上昇によりシェアの確保及び向上を維持できるものの、試算では、次年度（2期）に現在の価格の60%となると、何らかの強力な対応と判断を迫られる脅威となる。競合他社が2期に60%まで価格低下させる可能性は、ヒアリング及び技術調査を総合すると、10%であり、3期に60%まで価格低下させる可能性は、45%である。

〇〇 IP または相当する代替技術を使用できれば、そして、〇〇の技術蓄積のある企業であれば、代替品の製造は比較的容易である。このため、当社 IP の侵害による代替品、または、当社 IP の迂回による代替品が発生する可能性がある。当社のコア事業に関するコア技術について、迂回技術が開発された事例は、当社創業時より0件であり、状況に応じてライセンス・アウトしてきている。このため、当社 IP を迂回した代替品が出現する可能性は低い。

一方、侵害品の出現については、当社だけの課題ではなく我が国産業界全体として、権利行使をし損害賠償を請求する事例は少ない（〇〇分野はライフサイクルが短いため、〇〇分野では権利の賞味期限が長いと、訴訟対応も多い）。過去の経験では、当社技術の使用を希望する者は、当社が使用したい技術を有する主体ばかりであったため、許諾製品を特定したクロス・ライセンスによる対応が多く、損害賠償請求による当社利益の回復を一定以上の確率で遂行するノウハウは蓄積されていないともいえる。一方、当社にとって魅力ある技術を有さない主体による当社侵害品の出現は増加しており、税関等の水際の事例も含めると、顕著な増加傾向が認められる。このため、侵害品である代替品の出現は、脅威となる。侵害品が出現する可能性は今後3期にわたりそれぞれ15%、侵害品の出現による当社シェアは70%に落ち込

み、ライセンス先のシェアも50%減少すると見込まれる。

象)を「代替品出現による優位性低下」とする。

【手順4】IPaSWOTの見直し

IPaFFにて、固有のIPアクティビティーを新たに記述した際には、IPaSWOTにも記載を追加し、SWOTの言語表現の追加を検討する。IPaFFにて、固有の脅威を記述した際には、SWOTの言語表現の追加を検討する。

15.3 IPアクティビティードメインマップ

【手順1】準備

企業の売上高の過半を締める製品・サービス群の各市場について、IPaSWOT及びIPaFFを完了させる。市場No.で各分析を識別する。IPaDMのためには、各市場での知財コスト、当社シェアの情報が必要となる。これは、IPaSWOTの管理表に記載されている。

【手順2】IPアクティビティーの定量化

各市場でのIPアクティビティーを高いから低いまで定量化する。複数のパネリストにより10点満点で点数付けをして加重平均してもよいし、例えばサーストンの一対比較法などの統計的手法を応用して定量化してもよい。この定量化の結果は、IPaSWOTの管理表に記載する。

【手順3】IPアクティビティーの指標をプロット

横軸にIPアクティビティー(活用/非活用)のレベルをとり、縦軸に市場シェア[%]をとる。各市場について、知財の活用/非活用のレベル、市場シェアとの関係で座標軸上に指標としてプロットする。このとき、知財コストの大きさを座標軸上にプロットする指標の大きさで表現する。各指標には、当市場の市場規模や、当市場での営業利益率や、新製品投入後の持続年数又はライフサイクルなどを記載してもよい。さらに、各市場の指標につき、各市場の成長性をベクトル(矢印)で表すようにしてもよい。

【手順4】知財のポートフォリオを重ねる

IPaSWOT管理表の要素技術のメモから、技術のポートフォリオを重ね合わせる。

IPaSWOT管理表の使用商標のメモから、ブランドのポートフォリオを重ね合わせる。

【手順5】他のマップと比較する

このIPaDMは、上述した通常のドメイン・マップや、BCGのプロダクト・ポートフォリオ・モデル

や、競合他社を含めた知財情報の特許マップなどと比較することで、ポートフォリオの特徴、課題及び傾向をより一層読み取ることができる。このIPaDMの分析により、次の事項を言語表現することが望まし

■ IPアクティビティーのポートフォリオに関する言語表現 [IPaDM]

・IPaPortfolioの特徴

知財の活用についてばらつき(分散)が(おおきい・小さい)

知財の活用の程度と、当社シェア又は利益率の相関が(認められる・認められない)

幅広く利用されている要素技術が(ある・ない)

ブランドの横展開の現状は、○○。需要者層の重なりは○○。顧客が製品を使用するプロセスとの関係では○○の関連性がある。

・IPaPortfolioの課題

すべての市場に共通して現れる脅威が(多い・少ない)。その内容は、○○(例えば円高、エネルギー価格上昇、景気後退)である。

知財コストと、知財活用度が(見合っている・見合っていない)。その理由又は顕著な例は、○○である。

知財コストと、知財活用度及びシェアとの観点から、撤退すべき知財分野が(ある・ない)。

・IPaPortfolioの傾向(主に、時間軸関連)

よく活用されている知財は、(最新(創作後3年以内)・中長期的)のものが主である。

○○市場では、知財の賞味期限が(長い・短い)

○○市場の(技術・商標)がほぼ○○年以内に

○○市場に転用されるケースが(多い・ある)。その顕著な例は○○である。

い。

15.4 IPアクティビティーストレステスト

【手順1】リスク・ファクター

IPaFFの管理表から、リスク・ファクター名と、その脅威事象の発生確率と、その脅威が発生した際の当社のシェアの減少率とを拾い出し、インパクトの大きい順か、思考の順序で並べる。

【手順2】2分岐

2分岐を描き、発生しない確率を2分岐の上側に、発生する確率を下側に記載する。例えば、出荷品質の

悪化という脅威が発生する確率は3%と見込んでいるため、最初の分岐では、上側97%、下側3%となる。続けて、分岐した各ノード(図中の円)を、それぞれ、2分岐し、次のリスク・ファクターの発生確率を記載する。これを、すべてのリスク・ファクターについて繰り返す。

【手順3】 計算

最良の売上高は、すべてのリスク・ファクターで脅威が発生しない過程であるから、当初の売上高100の減少はない。この売上高100を得る可能性は、2分岐の上側のすべての確率を乗算したものとなる。すなわち、出荷品質の悪化がなく、補完者の出現による脅威の発生もない確率は、

$$0.97 \times 0.99 \times 0.85 \times 0.90 \times 0.95 = 0.698$$

であり、約70%である。すなわち、上記リスク・ファクターを考慮すると、売上高が100となる確率は69%である。

最悪の売上高は、一番下のルートを通る。出荷品質の悪化が発生すると、シェアは30%となるから、出荷品質の悪化が発生した際には、売上高は100から30に減少する。続いて、販売網を予定通り得られないという脅威事象が発生すると、シェアは50%になると見込んでいるため、30の売上高は15となる。これを繰り返すと、補完者が脅威として登場する際には、もともとの100の売上高は0.8にまで減少する。従って、このリスク・ファクターでは、売上高は、100から0.8までの分布となる。そして、このリスク・ファクターがすべて悪化で発生する確率は、その確率の乗算であるから、同様の計算をすると、

$$0.03 \times 0.01 \times 0.15 \times 0.1 \times 0.05 = 0.000000225$$

となり、10万年に0.025回発生する確率であるから、このような可能性まで考える必要はない。しかし、たとえば、10年(または、次年度が10回あったとしたらそのうち)に1度発生する最悪の売上高を求める際には、この確率の値(の累計値)を使用する。すなわち「一定の信頼区間(発生確率)での最悪の売上高」を計算する。

【手順4】 シナリオ

2分岐の通り道をシナリオという。例えば、出荷品質OK、販売網OK、優位性で脅威事象発生、知的財産権の侵害品なし、補完者が脅威として出現、というルートは1つのシナリオである。すべてのシナリオについて上記のような計算をすると、そのシナリオ毎の発

生確率と、その確率での売上高とを得ることができる。これを売上高の大きい順に並べ替えて、一番売上高が小さい発生確率から次に売上高が小さい発生確率を加算していき、累計の確率が、1-信頼区間(例えば、99%の信頼区間で1%)の確率に至った際、そのシナリオの売上高が、信頼区間99%での最悪の売上高となる。

リスク・ファクターが多い際には、すべてのシナリオを計算するのではなく、美しい乱数によりランダムにシナリオを発生させ、ランダムに発生された各シナリオから計算をすることもできる。

【手順5】 リスク・ファクターの目標値での計算

知財重視経営の目標として優位性の喪失という脅威の発生確率を低減するために、優位性喪失時に直ちに投入可能な知財のポートフォリオを構築し、権利化する方針を立てたとする。知財重視経営の数値目標としては、優位性喪失という脅威発生確率を、15%から5%へ低減することとする。すなわち、その知財のアクティビティにより、優位性を喪失したとしても新しい知財で次の優位性を構築すべきとし、優位性喪失という脅威の発生確率を5%に低減する。この5%の低減により、将来の売上高の分布や、上記信頼区間での最悪の売上高の値がどのように変化するかは、手順3の計算により求めることができる。

知財重視経営の目標設定の妥当性と効果とを事前に検討することができるのである。

15.5 管理図

【手順1】 管理対象の特定

管理対象を特定する。例えば、リスク・ファクターの全体又は一部、知的資本を知的資産に転換する工程、商標権の価値を維持するための不祥事発生の防止、IPaSWOT等に使用する情報の品質の向上、IPaSWOTなどに必要な作業者の知的生産性の向上などである。

【手順2】 工程化

管理対象を工程に区分けする。例えば、管理対象の成果物を特定し、その成果物のライフサイクルを工程化する。

【手順3】 各工程の品質目標

各工程の品質目標と、許容範囲とを設定する。許容範囲は、品質目標(の平均値)の上側限界の値と、下側限界の値となる。本来的には、許容範囲は、品質の測定値の分布の分散となるが、管理目標に応じて、分散にこだわらず、上側のみや、下側のみとしても良

い。

【手順4】プロット

工程を横軸に、品質の測定値を縦軸にプロットする。上下の境界線を超えた値となった際には、その工程で異常が発生している。この工程管理の目標は異常の発見であるから、対策を検討することなく、異常を記録して報告する。

16. 知財重視経営を実践する知財業務（権利取得／ブラックボックス化）

16.1 競争戦略と知財業務

前述したように、競争戦略上、製品・サービス市場において優位性を獲得し維持するためには、新規参入を阻止しなければならない。その為には、参入障壁を構築する必要がある。この参入障壁の一つに製品差別化がある。製品差別化の要因が製品の「機能」にある場合には、当該機能に係る発明について特許権等を取れば、少なくとも当該機能を新規参入者が模倣することができず、製品差別化の状況を獲得・維持することができる。また、該機能が製品のリバース・エンジニアリングによっても競合他社に模倣されない性質のものであるならば、ノウハウとしてブラックボックス化することでも、同様の効果が得られる。しかし、これでは不十分である。顧客の注目する機能、つまり購買動機に直結する機能は、製品のライフサイクルの中で時々刻々と変化する。従って、市場投入後に顧客の購買動機に繋がる機能がどのように変化するか、つまり競争優位の源泉となり得る機能の変遷を予想し、特許権等の知的財産権を取得する、或いはノウハウとしてブラックボックス化する準備を進めることが極めて重要となる。そして、ブラックボックス化を選択する場合には、将来的に先使用権等の既得権を主張できるような準備も必要となる。

また、製品・サービスの宣伝広告や顧客サービスも製品差別化の要因となり得る。企業が製品を市場に投入した後、宣伝広告活動を行った結果、企業、或いは製品・サービスのブランド認知度が高くなれば、他社が同じ市場に製品・サービスを投入する場合に、膨大な宣伝費をかける必要が生じるので、それだけでも十分な参入障壁として機能することになる。このとき、宣伝広告活動等で得た業務上の信用を蓄積するための「器」が必要となる。例えば、製品やサービスを呼称する名称について商標権を取得しておけば、業務上の

信用を蓄積することができると共に、新規参入者等による該信用力へのフリーライドを効果的に防止することができる。

このように、知財重視経営の観点から適切な知財業務を行えば、製品・サービス市場において参入障壁を構築ことができ、優位性を獲得、維持、向上し、その経済活動の中で得た優位性を自社の経営資産として蓄積することができる。

一方、買い手や自社にとっての価値を大幅に高め、競争のない未知の市場空間を開拓することによって、競争を無意味にするバリューイノベーションを戦略の土台とする「ブルー・オーシャン戦略」⁽⁸⁸⁾を採用する場合においても、自らが切り開いた新しい製品・サービス市場をいつまでも自己の独壇場にしておくためには、適切な知財業務が必要となる。即ち、知財重視経営の観点からは、ブルー・オーシャン戦略を採用する企業も、競争戦略を採用する企業と同様の知財業務が必要不可欠になるものと考えられる。

16.2 マーケティングの8Pと知財業務

マーケティングの8P（前掲津田（2007）第20頁乃至第29頁）については、前稿（1）において各定義や知財との関係を紹介した。ここでは、完成度は低いが議論を促したく8Pと知財業務の関係について更に言及する。

Product Element：サービスそのものに付随して、切り離すことができないものとしては、該サービスを提供するに際して使用される製品の機能やデザイン、該サービスを呼称する商標などがある。知財重視経営を実践するためには、サービスそのものに付随する各要素を知財として認識し、特に購買動機に関わっている要素については、知的財産権の取得或いはブラックボックス化により独占実施できる環境を整える必要がある。例えば、「インターネットを介して楽曲を配信するサービス」については、楽曲をダウンロードするソフトウェアに係る発明、該楽曲を視聴するプレイヤーの機能に係る発明、デザインに係る意匠、更にはそのような配信サービス全体を呼称する呼び名やロゴに係る商標について、多面的な保護が図られるように知財業務を行う必要があるだろう。

Price and Other Costs：サービスを提供するに際して使用する製品について、開発費用や特許権取得費用がかかっており、或いはライセンス料を支払っているような場合、それら費用を加味してサービスの価格が

決定されるのが一般的である。従って、コスト競争力を得るためには、これらに要する費用を必要最小限に抑えるための知財業務を行う必要があるだろう。即ち、自社開発か、ライセンス供与か、顧客が支払う費用を妥当な線に納めるためには、かかる観点からも知財業務を適正に遂行する必要がある。

Place and Time : サービスを受けるための待ち時間は優れた技術により短縮することができる場合がある。例えば、昨今の理髪店では、入店時に販売機に代金を投入すると所定のカードが顧客に提供され、以降、該カードの情報に基づいて、理髪作業の時間管理等がなされるなど、入店から理髪作業、支払等が一元管理されるようになってきているが、そのようなIT技術によって、サービスを受けるための待ち時間は大幅に短縮されている。このような優位性の源泉であるIT技術を知財として認識し、適切に保護されるように知財業務を行う必要があるだろう。

Promotion and Education : サービスをより付加価値の高いものにするためには、プロモーションと教育が必要不可欠である。プロモーションにあたっては、自社のサービスについて知的財産権により多面的な保護が図られていることをアピールすれば、競合他社を牽制できると共に、自社製品が差別化されたものであるとの認識を顧客に与えることができる場合がある。教育に関しては、従業員に対して、知財意識を高めるような教育を行うことは重要である。PDCAサイクルの過程で、教育マニュアルは適宜に更新され、当社の知財重視経営を実践できる人材を育成できる内容に適宜整えられるだろう。

Physical Evidence : 形ある手がかりは、商標には限られない。サービスを提供する際に用いられる製品のデザインが商品等表示となって、サービスの形ある手がかりとなって機能している場合もある。従って、「形ある手がかり」を広く拾い出し、それらにつき知財保護を図る取組みが重要となってくるだろう。

Process/People : サービスを提供する過程では、該サービスに使用する製品に対する新たなニーズが必要者により提案される場合もある。新たなニーズを、新たな知財創造のきっかけとして捉え、開発部門にトリガを与えるような知財業務を行う必要がある。

Productivity and Quality : 生産性を高めようとするとも品質が低下し、逆に品質を高めようとするとも生産性が低下するなど、両者はトレードオフの関係にあるが、

サービスをIT技術の導入により高生産性、高品質とした事例も多い。両者を共に高める上で技術が関係している場合に、特許権等の取得により競合他社の模倣を排除することができれば、新たな付加価値を独占的に自己のサービスの一部とすることができる。このような観点から適正な知財業務を行なう必要があるだろう。

17. おわりに

知財重視経営の実現のためには、知財のアクティビティ（活度、活用の程度、知財が機能する過程）の現状を的確に測定し、アクティビティのレベルを高めることが必要不可欠である。知財のアクティビティのレベルが高まれば、製品・サービス市場における脅威は知財により克服し、機会は知財により獲得することができるからである。本稿で紹介した「知財重視経営のツール（知財重視経営の7つ道具）」は、企業の知財重視経営の現状を的確に「見える化」し、ポジティブスパイラルを生むシナリオ、即ちPDCAサイクルを構築する上で有用だろう。但し、企業は、業界における役割など、その立ち位置により個々に特殊性を有しているのが現状であろう。知財重視経営の7つ道具を活用するに際しては、そのような特殊性を、本稿で紹介した様々な視座から概観し、該特質に合致した活用が必要不可欠となろう。それを実現するのは、読者の皆様である。本稿が我が国の営利企業やNPO等の知財重視経営の実現の一躍を担えれば幸いである。

利益を得るためには、組織や活動の価値を保持するには、イノベーションや知的財産があればいい。しかし、その利益や価値を持続させようとする際には、知的資本を知的資産や知的財産権に転換し、回さなければならない。経営者は、知財経営のPDCAサイクルを回すことで、組織の気風を変革し、社会に感動をもたらして欲しい。知識労働者は、その知識のリーダーであって欲しい。我々の提案したツールというのは、レントゲンであり、CTであり、MRIであり、MEGである。画像は病気を治癒し健康を維持することはない。診断と治療と、治癒のプログラム形成に寄与するだけである。まず、使命（ミッション）を定め又は見直して欲しい。見えない知財を回した成果はやはり見えにくい。その結果が組織の成果といえるのか否かを判断できるミッション・ステートメントを記述しなければならない。その使命は、知識労働者や外部の共感

を呼び込み、行動を駆り立てるものでなければならない。従って、ドラッカーがいうように、我々の、あなた方のミッションは、単純であるはずである。それは、長持ちする物理法則が単純であることと似ている。放っておくとエントロピーが増大する。エントロピーを減少させるのは、生命という組織であり、知性である。

注

- (52) 前注 (5) ドラッカー『ポスト資本主義社会』は、「明確かつ焦点の定まった共通の使命だけが、組織を一体とし、成果をあげさせる (第 72 頁)」 「成果をあげる組織では使命が明確に規定されている。…また組織自らが、明確で客観的に明示された自らの使命に照らして自らの成果を評価し、判定できるようになっている (第 75 頁)」と説示する。ピーター・ドラッカー著、上田惇生訳『非営利組織の経営 ドラッカー名著集 4』(ダイヤモンド社, 2007) [原著 1990 年] 第 2 頁から 8 頁, 第 50 頁から 56 頁, 第 118 頁から 146 頁には、非営利組織におけるミッションの役割を説明する。
- (53) 前注 (44) コトラー (2001) 第 282 頁乃至第 312 頁では、各役割毎に好適な戦略が事例を紹介しつつ説明されている。
- (54) ピーター・ドラッカー著、上田惇生訳『イノベーションと企業家精神 ドラッカー名著集 5』(ダイヤモンド社, 2007) [原著 1985 年] 第 262-279 頁には、企業家戦略のうちゲリラ戦略、弱みへの攻撃として、創造的模倣戦略と柔道戦略とを紹介する。
- (55) コトラー (2001) 第 378 頁から第 403 頁では、製品ライフサイクルとマーケティング戦略の関係が紹介されている。本論の図 14 は、第 379 頁の図を引用したものである。製品の置かれた段階によって採るべきマーケティング戦略も異なるようである (須田)。この図については、損益分岐点の視点や通常の技術進歩によるコスト削減の視点からは売上と収益との時間変化に若干疑問もある (鈴木)。
- (56) コトラー (2001) 第 98 頁から第 100 頁では、SWOT 分析の分析手法が説明されている。第 100 頁には、強み/弱み分析のためのチェックリストも紹介されている。
- (57) デービッド・A・アーカー著 今枝昌宏訳『戦略立案ハンドブック』(東洋経済新報社 2002 年) 第 37 頁。第 36 頁から第 58 頁では、外部分析、内部分析の詳細が事例を織り交ぜながら紹介されている。本論では、

更に知財との関係を把握する点がポイントとなる。

- (58) 前注 (42) 伊丹 (2003 年) 第 49 頁。しかし、花を運ぶ恥ずかしさこそがプレゼントの実質なのだ、という意見もあり得よう (鈴木)。そうだったんですか (須田)
- (59) 伊丹 (2003) 第 82 頁では、ニーズの変化を把握しやすい仕組みづくりとして、電子部品メーカーの例が紹介されている。
- (60) 伊丹 (2003) 第 164 頁乃至 168 頁では、ビジネスシステム適合の例として所謂デルモデルが紹介されている。
- (61) 前掲『非営利組織の経営』第 80 頁。
- (62) 同上第 5 頁。
- (63) 同上第 39 頁, 前注 5 ドラッカー『ポスト資本主義社会』第 224 頁から第 225 頁
- (64) 前掲『非営利組織の経営』第 104 頁, 第 71 頁。
- (65) 同上第 144 頁。
- (66) ピーター・ドラッカー著、上田惇生訳『ネクストソサエティ』(ダイヤモンド社, 2002 [原著尾 2002]) 第 211 頁。
- (67) 前注 (37) ポーター (1995) 第 20 頁。
- (68) 伊丹 (2003) 第 115,116 頁では、価格差別化の落とし穴の例が説明がなされている。
- (69) 同上第 145 頁乃至第 146 頁では、反撃障壁作りの例が紹介されている。
- (70) 同上第 172 頁では、直販体制の意義として花王の例が紹介されている。
- (71) 「知的財産価値評価ガイドライン (第 1 号) の公表と知的財産価値評価推進センターの活動紹介」パテント 2007Vol.60, No.1 (第 34,35 頁)。日本弁理士会会員は弁理士会館でこの参考図書群を閲覧できる。
- (72) 日本能率協会総合研究所『ビジネス調査資料総覧』(年刊)
- (73) 大串夏身著『チャート式情報アクセスガイド』(青弓社 2006 年) 第 123 頁。同書の第 124 頁には、個別企業情報の検索方法がチャートで示されている。
- (74) 日垣隆『使えるレファ本 150 選』(ちくま新書, 2006)。また、同『知的ストレッチ入門』(大和書房, 2007) 第 85 頁から 109 頁。同書には、以前調べた情報へのアクセスに必要な時間は 30 秒以内と記載されている (第 99 頁から 100 頁)
- (75) 株式会社きんざい『業種別審査辞典 第 10 次新版』(金融財政事情研究会, 2004)。

- (76) 株式会社銀行研修社『店周 680 業種／融資涉外ガイド (第 5 版)』。
- (77) 矢野研究所『日本マーケティングシェア辞典』(年刊)。
- (78) 中小企業動向調査会編集『業種別 業界情報』(経営情報出版社 (年刊))。
- (79) 東洋経済新報社『会社四季報 未上場会社版』(年 2 回)
- (80) 帝国データバンク『帝国データバンク会社年鑑』(年刊)
- (81) 日本政策投資銀行設備投資研究所編集「産業別財務データハンドブック」(財団法人日本経済研究所 (年刊))。
- (82) 中小企業庁『中小企業の経営指標』(中小企業診断協会 (年刊))
- (83) 矢野経済研究所『サービス産業白書』(年刊)。
- (84) 総務省統計局『統計情報インデックス』(年刊), 同『日本の統計』(年刊), 同『世界の統計』(年刊) など。
- (85) 日本能率協会『官庁統計徹底活用ガイド』(2002)
- (86) 本木書店編集部『白書の白書』(年刊)
- (87) 例えば, メディア・リサーチ・センター『雑誌新聞総かたろぐ』(年刊), 各種団体が情報源となることがある。シバ『全国各種団体名鑑』(各年刊)。
- (88) W・チャム・キム+レネ・モボルニュ著 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』(ランダムハウス講談社 2005 年) 第 31 頁

(原稿受領 2007.12.5)

<連載企画終了にあたって>

この連載企画は遅すぎた。もっと早く 20 世紀のうちに始めることができているならば良かった。連載に必要であった素材は 20 世紀に揃っていた。しかし、この連載企画は早すぎた。あと 5 年後には我々の活動や意図するところが伝わり、塗り替えられ、業務プロセスとなるだろう。この企画の提案, 計画立案, 実行, チェック, 是正措置に携わり, 私個人は, 情報検索技術と, 品質・信頼性と, 金融とに対して, 尊敬と情熱と猜疑心と執着とを有していることが判った。読者が, 本連載の原稿群の引用文献のうち一冊にでも興味を持ってもらえれば喜ばしい。

(平成 17 年度委員長 鈴木健治)

今回のパテント連載企画を通じて, 『知財流通・流動化』の促進のためには, 客体である知財の特質を熟知している弁理士の関与が必要不可欠であることを再認識された方も多かったのではないのでしょうか。知財の有効活用を図る一手段としての『知財流通・流動化』ですが, 顧客の同分野における潜在的なニーズを更に明確にし, 日常的に多くの弁理士が関与可能となるように, 更なる調査研究を継続します。

(平成 18 年度委員長 須田浩史)

知的財産の流通・流動化は, 我々弁理士に託された大きな課題です。その様相は, 目まぐるしく変化し続けてますが, 今回パテント誌の紙面をお借りすることができ, その一部ではありますが最新の情報をお伝えできたのではないかと思います。今後も信託など更なる検討課題が山積みの当委員会ですが, 積極的に情報を発信し, この分野における弁理士の存在感をいっそう高めてゆきたいと思っております。

(平成 19 年度委員長 岩下卓司)