

# ビジネスモデル構築に繋がる知財活動のために

——知財部門の課題と戦略的役割——

知的財産マネジメント  
第2委員会第2小委員会\*

**抄 録** 知財活動の目的が事業強化である以上、どうすれば知財戦略を組み込んで収益性の高い事業構造、即ち強いビジネスモデルを構築できるのかを考える必要があるのは当然である。しかしこのことが当たり前に行われている企業は多くはない。知財部門は知財戦略の策定を主導する中で、客観的視点や長期的視点から産業構造を俯瞰し、自社の事業戦略、ひいてはビジネスモデルの構築に積極的に関わっていく必要がある。本稿では、ビジネスモデルの構築活動やそれを踏まえた事業戦略の検討プロセスにおいて、知財の活用可能性を見出すために理解しておくべき考え方と、これを実際の企業活動に適用する際の検討のポイントを示すと共に、実行に向けて知財部門が獲得すべき能力について考察する。

## 目 次

1. はじめに
2. ビジネスモデル検討を妨げる壁
  2. 1 企業内の各機能の問題点
  2. 2 知財部門の強み
3. ビジネスモデル構築検討の一般論
  3. 1 ビジネスモデル構築検討のための各種フレームワーク
  3. 2 検討を進める上での注意点
4. 実際のビジネスモデル構築への取り組み
  4. 1 新規事業の探索において
  4. 2 新規事業への進出において
  4. 3 既存事業の強化において
5. 知財部門の役割と課題
  5. 1 知財部門が戦略的に機能するために
6. おわりに

## 1. はじめに

「技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか」<sup>1)</sup>と指摘されているように、事業で勝つためにはビジネスモデルが重要な役割を果たして

いる。また、ビジネスモデルを構築し、その中で収益力の高い事業を実現するためには、知財をどのように使うかが肝であるとも言われている。

ビジネスモデルとは、継続して収益を生み出すための仕組みである。そして事業戦略は、ビジネスモデルを土台とし、それを実現するための具体的な実行プランであると考えられる。

しかし実際に、技術戦略、知財戦略を組み込んだ収益力の高いビジネスモデルと、それに裏付けられた事業戦略を作って、これに基づく事業推進を行っている企業は少ないのではないだろうか？ どうすれば知財戦略を組み込んで強いビジネスモデルを作り出すことができるのだろうか？ 本稿では、ビジネスモデルに知財を絡めて、どのようにその活用を図るべきなのか、そのプロセスの中で知財部門はどのように貢献すべきかを検討する。

\* 2012年度 The Second Subcommittee, The Second Intellectual Property Management Committee

まず、ビジネスモデル構築検討を妨げる企業内の構造的課題と知財部門への期待について述べる。次に、ビジネスモデルを検討するときに役立つと思われるフレームワークをいくつか紹介し、その上で、実際の企業活動においてビジネスモデル構築に取り組む際の知財活用の着眼点と、この際に知財部門が果たすべき戦略的な役割について述べる。

## 2. ビジネスモデル検討を妨げる壁

実際に企業内でビジネスモデルの構築検討を進めようとする、大きな壁に突き当たることが多い。

ビジネスモデルの構築活動について考える前に、まず多くの企業に存在すると考えられる構造的な課題について取り上げてみたい。

### 2.1 企業内の各機能の問題点

日本の大多数の企業では知財戦略を含めたビジネスモデルの立案・構築を主導する役割の存在が明確ではない。企業では一般に事業部門、営業部門、研究開発部門、知財部門、宣伝部門と、それぞれの機能を複数の組織に分けて活動を行っている。このことは現在の事業を効率的に進めるには望ましいが、新しいビジネスモデルの構築に広い視点から取り組む際には必ずしも適切ではないと考えられる。

既存の各機能には一般的に下記のような課題・弱点がある<sup>2)</sup>。

事業部門：

担当する事業の発展を考えることだけに注力していて、将来の目指す方向性や自社全体の強み弱みを把握したうえで、新たな事業を作り出していこうとする姿勢が弱い。また、どうしても自己を中心とする発想のみに囚われ、パートナーとすべき企業の考え方や、将来の事業対象となる顧客や地域の文化的背景、更にそれに照らした自社の強み弱みに対する客観的な把握に欠

けている。何より不幸なのは、収益確保のノルマを課せられていることである。このノルマ達成に全力で取り組もうとすればするほど、中長期的な視点に関心を払う余裕が失われていく。

研究開発部門：

研究開発成果で事業に貢献しようとするあまり、開発成果が良ければ事業が伸びると思込みがちである。ひどい場合には、事業成果との関連性が薄いまま、研究者の自己満足にも近い「高い技術」「高い性能」を追い求めることがある。開発目標の95%まで到達した後、更に多大な時間（即ち機会損失の恐れと、多大な研究開発費）をかけて100%を目指そうとし、結果として目標を達成しても顧客はその差に見合う対価を払ってはくれないことも多い。当該事業の収益構造の中における、研究開発成果の寄与と限界についての客観的な理解に欠けている。

また一旦開発日程が設定されると全精力をその達成に振り向けようとするため、発売に直結しない業務に対する意識が極端に低くなる。発表前に必要な出願ですらその日程確保に苦勞している企業も多いと思われる。ましてや発売後に事業を成長拡大させていくための戦略の検討などに費やす時間の確保は極めて困難である。

知財部門：

権利取得に活動の重点が置かれ、事業戦略の中で、どのように活用するためにどんな権利獲得が必要かという、事業的な目的の設定や認識が不足あるいは曖昧なことが多い。

事業の発展・成功に応分の責任を持っているという意識が希薄であり、事業部門・研究開発部門を「側面から支援する」立場だと自認していることも多い。自分達の役割は知財権に直接関係することだけであり、知財権に関係があるかどうか不明確な場合には関係がはっきりするまで自分の業務範囲だとは考えない。

他部門からも同様に思われていて、これらが相互に影響して自社の事業戦略や研究開発動向

の把握が不十分となり、ますます第三者化していく。

経営層：

本来これら社内の課題・弱点を適切に把握したうえで各組織に役割を設定し、相互連携を指示すべきであるが、知財戦略を含めたビジネスモデル構築の必要性や重要性の認識が不十分なまま、やみくもに檄を飛ばす場合がある。経営層だからといって常に全能のスーパーマンというわけではない。時には自己の現役時代の成功体験が新たな戦略構想や決断の足かせとなる。経験していないことを構想し指示するのは誰にとっても苦手なものである。

日本人の性（さが）であろうか、このように各自が与えられた役割を一生懸命果たそうとすればするほど個別最適化に陥り、知財戦略を含めたビジネスモデルの全体的な構築検討から遠ざかっていく。

## 2. 2 知財部門の強み

事業貢献という知財権取得の目的を考えれば、明確な活用意図と活用に向けた事業部門や研究開発部門との連携無くして、知財権の生産・権利取得の意味は無い。従って知財に携わる者は、知財権の活用方法に留まらず、その活用の可能性全体に検討の対象を広げる必要がある。つまり知財部門は、事業戦略、ひいてはビジネスモデルのあり方全てに目を向けなければならない。

幸い知財部門は、事業収益確保にも新商品の発売にも直接の責任を負っておらず、自社他社を客観的に見比べることができる立場にいる。また、足下の事業収益の目標達成に追われ続けて近視眼的にならずに済む。生産から権利確保と活用まで数年を要することが多い知財権を扱う中で、長期的視点を持つこともできる。

更に知財権の活用には必ず相手が存在し、相

手に対して自社はどのように動くか？ということ想定しなければならない。そこには戦略的な思考が不可欠である。

つまり、知財権の生産・権利取得・活用という一連の活動を通して、論理思考力、分析力、長期的かつ時間軸を伴った視点を養うことができるはずである。

知財部門は、これまでの矮小な役割認識を捨て、「事業部門のブレン」として事業戦略の強みを増やし弱みを補強する機能を担うべく、そのために知財の活用の可能性を積極的に探しに行かなければならない。

ビジネスモデル構築の一般論や検討のフレームワークについて「知識の引き出し」と応用経験を増やし、社内外の事例を横断的に知りうる立場を活用すれば、これらをコーディネートし社内に普及させていく役割を担うことができる立場であると言える。

知財部門はこの強みの「可能性」を自覚し、自負を持ってリーダーシップを発揮して各部門の信頼を獲得しなければならない。

## 3. ビジネスモデル構築検討の一般論

まったく新しいビジネスモデルを考案することは極めて難しい。他業界で実績のあるビジネスモデル事例を自社の業界に応用できないかと考えることのほうがずっと有効であろう<sup>3)</sup>。

具体的な条件や環境は、対象とする商品・サービスや業界、対象地域等で異なっても、収益構造の検討プロセスには一定の基本的な枠組み（フレームワーク）があると考えられる。

また、どのような収益構造を作りたいかという目標が定まっても、そこに至るための方法論やツールを知らないと、具体的な検討に落とすのは難しい。

本章では、ビジネスモデル構築の検討を行う際にヒントとなる考え方と、知財活動への適用の仕方について考える。

①業界構造の解析 ⇒知財活動のターゲットを決定

**5Force**

「競争戦略」を考える捉え方として、業界内の競争他社との敵対関係、新規参入の脅威、代替品の脅威、買い手の脅威、売り手(供給業者)の脅威という五つの要因を分析して業界における利益を享受できる魅力的な「位置」をうまく見つけ、そこに位置することが成功のカギとするものである<sup>4)</sup>。

多くの利害関係者と自社との相対関係を把握するのに適したツールである。自社に利益を引き寄せるためには戦略が必要であり、知財活用に焦点をあててそれを考える例を以下に示す。

5Forceは、誰から自社に利益を引き込むかの着眼点を探すのには適しているが、具体的なターゲットを明確にするのには十分ではない。

	収益力向上のための取組	知財活用の可能性
新規参入の脅威 (参入しにくくする)	参入障壁構築(法的保護)	知財ポートフォリオの構築(牽制)
	参入者に対する制裁	権利行使
業界競合他社 (競争状態を緩和)	競合の締め出し	積極的な権利行使
	競合の取り込み	ライセンスによる競合の取り込み
	競合との住み分け	知財ポートフォリオの再構築 (占有分野の創出)
代替品の脅威 (登場の阻止・遅延)	代替品の排除	周辺(代替)知財取得による牽制
	競争軸をシフトし守る	製品とサービスを一体化し権利取得
	自業界の延命	標準化時期のコントロール
買い手の脅威 (買い手の力を弱める)	自製品を買わざるを得ない状況を創出	買い手側の必須特許の取得と活用
	買い手を増やす	買い手側の技術権利化とライセンス
	ブランドの向上	ブランドの権利化と保護
	販売後サービスの取り込み	ハードとソフト、本体と周辺を併せて権利取得
売り手の脅威 (売り手の力を弱める)	売り手を増やす	売り手の技術権利化とライセンス供与
	売り手をコントロールする	共同開発成果のコントロール (契約による共有権利・ノウハウ取扱検討)

**産業バリューチェーン**

従来の“バリューチェーン”を、周辺業界も含む産業全域まで拡張し、“事業連鎖”で産業構造を把握したうえで、これを分解・再構築して新たなビジネスモデルを導出しようとするものである<sup>5)</sup>。

製品単体に限定せず、付随する他の製品や、関連する各サービス等から構成される全体的な価値を顧客に対する提供価値と捉えて、提供価値の一部である自社製品や関連する各サービスなどが、産業構造の中でどのように位置付けられ、形成されていくかを考える。

自社ポジション、提供価値、他のプレイヤーとの関係などを整理、俯瞰することが可能である。

例えば、まず右のような「提供価値の再設定」<sup>6)</sup>を行い、更に、顧客を価値提供側に取り込んで繋がり易く切れ難くする方法などについて詳細に検討することでビジネスモデルの強化を図ることができる。

これらの検討の結果を基に、どんな知財を獲得し、誰に向かってどのように活用するべきかを考える。

**提供価値の再設定の視点**

- ・顧客は直接の購入者かそれとも最終顧客か
- ・価値全体の中で自社はどの部分を扱うか
- ・競合他社とは同一市場をシェアするか、異なる市場で勝負するか
- ・上位化(製品本体と消耗品の組み合わせ、製品本体とメンテナンスの組み合わせなど)
- ・複合化(製品単体の寄せ集めから相互に関連する準完成品の複合体への対応)

②ビジネスモデルの構成要素を解析 ⇒ターゲットに対する知財活動の範囲を決定

**ビジネスモデルキャンパス**

ビジネスモデルを記述、分析、デザインするためのフレームワークである。相互に関係する9つの要素に焦点を当て、これを可視化・明確化し、ストーリーやシナリオ(潜在的な未来像)をビジネスモデルとして具現化するものである<sup>7)</sup>。

図1 知財活動の検討プロセスとフレームワークの例(前半)



本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

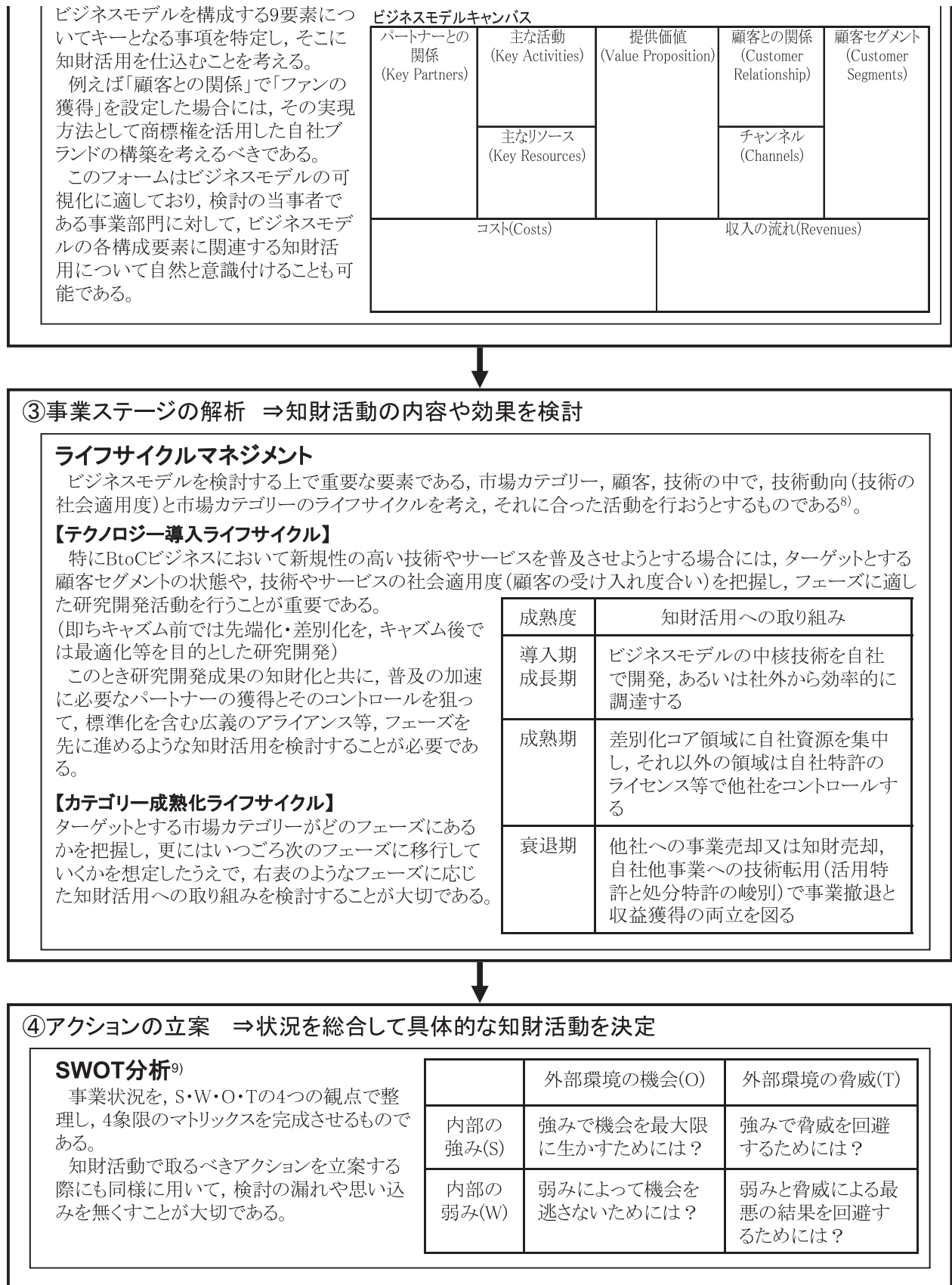


図1 知財活動の検討プロセスとフレームワークの例(後半)

### 3. 1 ビジネスモデル構築検討のための各種フレームワーク

ビジネスモデルを検討するためには、様々な観点から考える必要があるが、ビジネスモデルを検討しつつ最終的に具体的な知財活動に落とし込むには、例えば図1のような検討のプロセスが考えられる。

一例としてこの検討プロセスに沿って、ビジネスモデル構築を考える際に有効と思われるフレームワークと、それを知財活動へ展開する観点を紹介する。

### 3. 2 検討を進める上での注意点

ここで紹介した各種のフレームワークはいずれも、検討対象をできるだけ広く、多面的な視点から俯瞰し、あらゆる可能性やリスクを抽出してそれを検討しようとするものである。

ここでは、①業界構造→②構成要素→③事業ステージの順に解析していく例を示したが、実際には、検討対象に合わせて組み直し、あるいは何度も検討し直す必要がある。また各フレームワークの考え方はここで例示した目的に限らず、広く参考にすることが可能である。

この他にも、投資家が企業を評価するときに着目するのと同様の視点で、戦略立案を5つの階層・段階ごとに分けて行う概念（「力の階層」<sup>8)</sup>）も提案されている。経営資源の投資という側面からみたこの考え方も、ここで紹介したフレームワークと並行して参考にすると良い。

いずれにしても、この検討活動には多様な知識経験を持った人が参加し、暗黙の前提に縛られない自由な発想を元に、その発想を一旦は受け止めながら練り上げて検証を加えるような試行錯誤が必要である。

知財活用の可能性については、事業構造の検討の中で同時に検討されるべきである。一旦枠組みが固まってしまった後に知財の活用を付加

しようとしても、その可能性は限定的となる。従って知財の戦略的な活用についての豊富な知識と発想力を持った人材が早期から検討に参加することが大切である。

## 4. 実際のビジネスモデル構築への取り組み

ここで紹介したような各種のフレームワークは基礎知識として有用だが、企業現場で現実のビジネスモデルと知財活用の検討に適用していくためには、知財部門の関わり方についてもっと具体的な検討が必要である。

ビジネスモデル構築の際に検討すべき範囲は、自社の既存事業と新規ビジネスの関連の大小によって、その自由度、即ち考慮すべき対象の広さが異なってくる。

本章では下表1のような、企業が置かれている様々なビジネスの状況に応じて、知財面からの検討の必要性と有効性について考えてみたい。

自社の状況に合わせて適宜参考にしていただければ幸いである。

表1 ビジネス状況に応じた知財部門の関わり

ビジネス状況に応じた 知財部門の関わり	
新規事業カテゴリを探索したい時	4. 1
新規事業へ進出したい時	
— 新たな市場を開拓する	4. 2 (1)
— 既存市場に後発参入する	4. 2 (2)
自社の事業をもっと強化したい時	
— 先発者が目指すべきもの	4. 3 (1)
— 後発から逆転できるか	4. 3 (2)
— ニッチ市場を狙う	4. 3 (3)
— 市場を広げて収益を増やす	4. 3 (4)
— 提供する価値を変える	4. 3 (5)

### 4. 1 新規事業の探索において

ここでは知財部門が進出カテゴリの選定から関わる場合について述べる。

通常、進出カテゴリーは、経営理念、事業方針、市場状況、技術動向、周辺環境（他社動向など）、自社のリソース（保有知財含む）などからビジネスの種を発掘し、選定していくプロセスをとる。

特に、市場成熟度、顧客への浸透度、他社の参入状況、技術の社会適用度や注目度などは、進出カテゴリーの選定に極めて大きな影響を与える要素である。従ってカテゴリー成熟化ライフサイクルやテクノロジー導入ライフサイクルの視点からも検討することが不可欠である<sup>8)</sup>。

知財部門としては、カテゴリー内の各セグメントにおける特許出願・保有状況、各参入プレイヤーの知財調査情報、更には競合他社の設定や、パートナーの選択など知財活用を絡めた戦略面に及ぶ独自の分析や提言などを、事業部門や経営層に提供していくことで、進出カテゴリーの選定の段階からビジネスモデル構築に積極的に関与していくべきである。

## 4. 2 新規事業への進出において

次に、進出する業界又はカテゴリーが定まった後のビジネスモデル構築の検討手法や手順について述べる。

技術起点や事業起点など、その経緯はさまざまだが、いずれの場合もどのように収益性を高めるかということに留まらず、往々にして後回しになりがちで、どのように競争優位を永続的に保つか？を念頭に、ビジネスモデルを考えることが重要である。

### (1) 新たな市場の開拓

この事業分野には先行しているプレイヤーがないため自らがどのような価値を新たに市場に提供していくかの視点が非常に重要で、各種フレームワークのうち、産業バリューチェーン、ビジネスモデルキャンバスなどの考え方を参考に、ビジネスモデルを一から構築していくこと

が求められる。

特に、提供する価値をベースに、競合する価値に対する競争優位をどのように作るかを念頭に置いて構築していくことが重要である。また、他業界などの既知のビジネスモデルを適用又は応用することも有効である。

知財部門としては、ビジネスモデルの中のどの部分に知財を仕込み、知財をどのように活用していくか（例えば、技術ライセンスのオープン・クローズ）、またはどの知財をブラックボックス化するかなど、永続的な競争優位のための仕掛けをどのようにするかシナリオを事業部門、研究開発部門と共同で仕込んでおくことが必要である。

研究開発部門はテクノロジー導入ライフサイクル（つまりキャズムの溝の深さ）を過少評価することが多い。知財部門はこの溝を飛び越えるため、普及加速や技術の成熟化に必要なパートナーの探索と獲得を当初から知財戦略の一部として十分考慮しておくべきである。

### (2) 既知事業への後発参入

この場合は、既に市場が形成されている中に、新たな価値を持った商品やサービスを提供していくことになるが、5Forceの視点をを用いて競合他社やパートナーに対する具体的な戦略を持ってビジネスモデルを構築していくことが重要である。

既に類似の価値を提供する商品又はサービスが存在するため、カテゴリー成熟化ライフサイクルの視点を加味したビジネスモデルを構築することが非常に重要である。

SWOTの観点等も参考に、先行者を逆転しそれを維持できるシナリオを十分に練らないで参入した場合には、低いシェアと低収益に後々まで苦しめられることを覚悟しなければならない。

知財部門は、競合他社との関係や彼らの競争力（知財、ビジネスモデル）を分析し、自らの

ビジネスモデル構築に向けたパートナーとの関係をどのように知財で結び付けるか又は距離をとるかを、短期・中期・長期の視点からよく検討する必要がある。

いずれの場合も、立ち上げ段階から知財を収益のキーとした形でビジネスモデルを構築していくと、その後に業界変化があっても、知財のさまざまな活用（マネジメント）の仕方により、自社のビジネスモデルを変化させ、収益力の維持を図ることができる。と考える。

この点について知財部門は、事業部門への働きかけを強くするとともに、この間にブランド力を高め、更なる競争優位の維持へ導くべく、将来の競争優位を確保するための新たな技術開発による知財の仕込みを推進することが必要である。

#### 4.3 既存事業の強化において

既存事業についても、従来の事業戦略を一旦幅広い視点から見直してみるにより、ビジネスモデルの補強や再構築を行い、収益の拡大に繋げることが可能である。

##### (1) 先発者の戦略

既存市場において先行者として既に高い市場シェアを確保できている場合には、知財権の面でも優位に立っていることが多いと考えられるが、競合他社（後発者）の参入による収益低下を防ぐために多面的・計画的な知財の活用を検討する必要がある。

特許、実用新案に加え、商標や意匠を絡めた知財ミックスで、企業ブランドあるいは商品ブランドを早期に確立し、先発者に対する顧客からの信頼感を高めて、後発者の代替品が受け入れられない状況を作り出すことが重要である。

また、広告・カタログ等に自社が保有する知財権を明示することは、顧客に対する技術力ア

ピールと共に、後発者に対して権利行使の意思を示すことにもなり、参入を思いとどまらせる効果も期待できる。

更には、5Force分析を基に、供給業者や買い手との関係に影響力を与える知財権を取得することを考えるべきである。具体的には、自社製品のみではなく、供給業者の材料や部品、あるいは自社製品を組み込んだ買い手の完成品をも含んだ、産業バリューチェーンを広く包含する知財権を取得し、その活用方法を検討することが必要である。

しかし実際のビジネスでは、先発者であっても独占ができずシェア争いをしている例も多い。

先発者はフルラインナップで幅広い価値提供をしてしまいがちだが、開発資源の配分には思い切った重点化が必要である。真の差別化を生むコア部分とそれ以外の部分とをきちんと識別して、差別化対象に大胆に経営資源を集中しなければならない。競合他社に対して「クラス最高」のような目標を設定すると、同等品と同額でしか売れない開発に無駄な投資をしてしまうことになる<sup>2)</sup>。更に立ち返れば、資源を割く対象は既存市場の強化ではなく、次なる新規成長カテゴリー開拓の加速かもしれない。

高シェア獲得者の最大のリスクは、後発者がニッチな市場を見つけて、そこを橋頭堡に一点突破を仕掛けて来ることであり、あるいは低価格・低機能な製品・サービスに市場をひっくり返され、市場そのものを失うことである。

これらの流れに対抗するには、自ら自社の市場を壊すぐらいの先手の戦略が必要だが、市場で高い収益を上げていればいるほど、社内の既存の戦略メカニズムとの矛盾が大きくなる。

知財部門は、知財情報を中心に競合他社や市場の動きを常に分析し、警鐘を鳴らすと共に、事業戦略・開発戦略が妥当な方向に進むように、知財戦略の重点化や長期的視点を通して提案し、対抗策の確保を働きかけるべきである。



しかし、軌道修正は簡単ではない。対抗策は、新しい戦略に必要な新たな知財権の獲得から始まることも多い。知財部門は、少なくともこの対策を責任を持って推進しなければならない。

## (2) 後発者の戦略

既存市場で低シェアに甘んじている場合には、単に先行者に追従するような工夫のない施策だけで追いつくことは非常に難しい。

例えば、時間の掛かる自社の技術開発に拘らず、状況に応じて、他社との共同開発、アライアンス、企業買収などで、自社の優位性をタイムリーに獲得する施策が重要である。

自社の研究開発資源を一点に集中させ、それを補うように外部調達と組み合わせて、そこに知財権をどのように用いて、先発者からの攻撃をかわしながら逆転を実現させるのか、知財部門の役割は大きい。

単に先行者に追従する特徴のない施策しか見出せない場合、あるいは先行者を上回る十分な経営資源（人、もの、金）を長期間にわたって投入できない状況では、先行者との立場を逆転させるシナリオの作成は極めて難しいので、知財部門は後述するように、自社の優位性が確保できる小さなテリトリーの確保を目指すように事業戦略の変更を提言すべきである。

## (3) 小さなテリトリーの覇者の戦略（ニッチ戦略）

既存市場で先行者を逆転するシナリオが明確に描けない場合には、先行者に真っ向から立ち向かうよりも、既存市場内の小さなテリトリー（ニッチ市場）で自社の優位性（高シェア、高収益）を確保することのほうが得策である。

この小さなテリトリーは、その既存市場、あるいは将来的には他の市場で長期間にわたって必要とされ、代替品が発生しにくい技術領域であることが好ましい。また、先行者にとっては

自己矛盾が生じて参入しづらくなる領域を選定することが極めて重要である。

知財部門は、特許マップなどの知財情報を最大限に活用して、自社の保有技術と技術開発力を考慮しながら、既存市場内にある小さなテリトリーの発見と確保に努め、事業戦略の方針転換の検討にできるだけ早い段階から関与すべきである。自社の強みが活かせるターゲット領域を明確に示し、意匠、商標をも絡めた知財ミックスの施策を駆使して、高い参入障壁を構築できるように事業部門、研究開発部門との連携を強化して知財戦略を推進する必要がある。

また、ヤマト運輸の宅配便事業のように、当初ニッチ戦略によって誕生させた小さな市場がその後に巨大市場に成長、拡大することも珍しいことではない。従って、ニッチ市場での優位性確保と共に、ニッチ市場の成長戦略を、早い段階から事業戦略に盛り込ませることも重要である。

## (4) 既存市場の拡大戦略

競合他社を単に排除するのではなく、既存市場を拡大させるために競合他社との共存共栄を図る戦略も有効である。

市場拡大をコントロールするために、例えば、他社が参入しやすいように自社知財権の一部を開放する一方で、自社の強みを維持する特定領域については自社知財権を開放しないという、許諾と非許諾を巧みに使い分けたオープン・クローズの戦略を考える必要がある。

知財部門は、自社で保有する知財権を活用したオープン・クローズ戦略の可能性とそのための課題を明らかにするべきである。

市場における自社のポジション、保有する知財権、市場の状況（競合他社、規模、成熟度、成長性）等を踏まえて、他社排除か、共存共栄か、或いはその両方を絡ませた複合的な戦略かの冷静な選択に役立つ情報をタイムリーに提供

することが重要である。

更に、市場が成熟している場合には、他業種や他企業にある魅力ある機能を追加して、既存市場の成長を維持させる策も有効である。例えば、携帯電話機では、カメラや音楽プレーヤーなどの機能を取り込んで付加価値を与えると共に、映像コンテンツを取り扱えるスマートフォンやタブレット端末を投入して市場を成長、拡大させている。

追加すべき機能は社外からの調達が必要なことも多い。追加機能を含むシステムに関する知財権取得による交渉力の強化等、知財部門は新たな機能を自社に有利な条件で獲得し差別化原資として維持するために必要な、契約を含めた知財戦略を検討し実行しなければならない。

#### (5) 提供価値の上位化・複合化・再設定

自社の提供価値を上位化・複合化・再設定することで、事業構造を見直すことが可能である。

もの単体のビジネスから、消耗品、メンテナンスもしくはアフターサービスとの組み合わせへの拡大がよく行われる。

プラントや建設等、本業における技術やコスト等では競合他社に対して大きな優位性の確保が困難な受注生産ビジネスにおいては、特に有効であると考えられる。

競争優位の確保は、日本企業が得意としている技術だけでなく、機能、価格、流通及びブランド等の優位性を総合的に検討し構築することが重要である。

自社の提供価値は、自社事業の直接の顧客価値だけでなく、最終製品の顧客への価値、ひいては社会的な価値についても考える必要がある。「産業バリューチェーン」の考え方をを用いて、様々な観点から仮説と検証を繰り返すことが大切である。

提供価値の再設定に伴い、確保すべき知財の内容と活用する相手には大きな変更が必要とな

る。社内の知財活動をこの変化に合わせて組み替えなければならない。また、社内資源のみによる提供価値の拡大は困難であり、適切な外部資源の獲得が必要であることも多い。従って知財部門はさまざまな知財獲得方法を検討し、その可能性とリスクを分析する必要がある。

## 5. 知財部門の役割と課題

ビジネスモデルと、それを踏まえた事業戦略にどのように知財戦略を絡めてその活用を図るべきかについて、これまで各種フレームワークの考え方と、様々な事業状況におけるビジネスモデル構築への適用の着眼点を見てきた。

これを実際に企業現場で具現化して行くためには、このようなビジネスモデルに関する知識や応用力を基に、知財部門が具体的な知財活動を戦略的に推進して行かなければならない。

表2に、戦略的な知財活動に必要な知財部門の機能と具体的な行動の一例を示す。

知財部門は、ビジネスモデルの構築に積極的に参加する中でこのようなプロセスを責任持って回すことで、戦略的な役割を果たして行かねばならない。

### 5.1 知財部門が戦略的に機能するために

しかし、表2のような一連の活動を実践しようとしても、実際にはうまくいかないことが多い。2章で述べたような社内各部門の問題点を乗り越えてビジネスモデル構築の検討を前に進めるために、そしてその際に知財部門が持つ強みを発揮できるようにするために、知財部門は以下のような課題を乗り越えて行く必要がある。

#### (1) とにかく提案する

ビジネスモデルの構築に知財側面を十分に組み込むには、知財部門が、ビジネスの現場における知財の活用方法を具体的に提案できるようにならなければならない。

表2 知財部門の戦略的な役割

	戦略的な役割	具体的な行動 (例)
①	事業戦略・研究開発戦略を、知財面から調査分析し、有意義な提案を行う（警鐘・補強・代案）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知財情報他から業界及び他社の技術動向を把握し、技術理解の上で分析する。</li> <li>・業界全体の技術ロードマップを描き、顧客視点から差別化コア領域を抽出する。</li> <li>・自社コア領域の確保策と、仮設定したオープン化領域からパートナーを制御する知財戦略を立案する。</li> <li>・他社から知財権を獲得し制御するための、契約案を含めた知財戦略を立案する。</li> </ul>
②	所有する知財権を最大活用する。事業戦略に活かして収益を高める。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現有する知財権を活用する方法は無いか、様々な観点から見直す。</li> <li>・どうしても不足する知財権の急所を明確にする。</li> <li>・他社の情報や製品を入手し、必要な時には権利行使する。</li> <li>・事業の肝となるノウハウを秘匿し、退職社員を含めた流出防止体制を整える。</li> <li>・自他の知財権を比較し、売却も含めた自社資産の有効活用策を実行する。</li> </ul>
③	②に必要な、事業戦略・研究開発戦略を活かす知財権を獲得する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他社のコントロールに役立つ知財権を獲得する。短中長期に渡るシナリオを基に契約を結ぶ。</li> <li>・事業戦略の補強に必要な重点箇所集中する。</li> <li>・より少ないコストで、出願～権利化、ライセンスイン、契約、標準化等の権利を獲得する策を計画し遂行する。</li> </ul>
④	知財的な事業リスクを最適化する（費用対効果の最大化）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常に新しい情報を基に知財権の不足や余剰を見直し、費用対効果の最大化を図る。</li> </ul>
⑤	経営層・関連部門を動かして①～④の経営価値を高める。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動状況を常に事業推進責任者と共有し、適切なタイミングで実行されるようにする。</li> <li>・事業へのインパクトに置き換えて経営層に報告し、知財権を生かした、より周到的な事業戦略を早い段階から考えるように働きかける。</li> <li>・知財戦略の立案や実行に不足する人材や情報を獲得する。</li> </ul>

そのためには、事業部門との交流により、事業全体の構図と事業の実態を理解した上で、ビジネスモデルの要諦を認識する必要がある。しかし、交流が一方的な情報の伝播であると、事業部門としてモチベーションが生じない。

知財部門からの問題提起や提案によって双方向の交流が行われ、事業部門が、「知財部門に話をすれば自らのビジネスモデルや事業戦略を強化できる」と認識すれば、自ずと知財部門との交流を図ろうとするはずである。

このような活動が進むことにより、知財部門がビジネスモデル検討に早期に関与することが可能になり、ビジネスモデル構築に対する寄与

をより効果的に行うことができる。

交流を継続させ発展させるために、知財部門の担当者は、事業の要諦を理解する素養を備え、これを強化するための提案を行えなければならない。

## (2) 知財戦略を通して事業戦略を策定する

知財部門の担当者が事業の要諦を理解し、それを強化するための提案を行えるようにするには、事業の状況を前述のフレームワーク等により俯瞰し、基本的な知財活動強化のパターンを理解した上で、個別のビジネスモデルにおける事情を参酌して、知財戦略に落とし込む能力が



要求される。

逆に言えば、知財戦略の策定を主導する中で、知財部門はその裏付けとして事業戦略やその基となるビジネスモデルを問い直していくことである。そうすることで、知財戦略を策定する過程で事業戦略の各論に対する知財活動を議論することになり、知財活動による効果が自然と事業戦略に組み込まれることになる。

つまり、これらの活動を行うことにより、知財戦略が組み込まれたビジネスモデル構築の検討がされていくことになる。

### (3) 知財部門の関与を義務化させる

知財部門をビジネスモデル構築に寄与させるためには、事業部門・研究開発部門が、「知財部門を積極的に利用することが必要である」と思うようにさせなければならない。

知財部門が実績を重ねて信頼を勝ち取るのが望ましいが、それでは埒があかない。経営層から事業部門に対して、知財戦略の説明を求める、或いは事業推進の特定の段階で知財戦略を確認するゲートを設けるなどの方法による、迅速な社内のしくみの変革が必要であろう。知財部門は、経営層と共にこのような社内のしくみの整備を進める動きをしなければならない。

### (4) 人材を鍛え育てる

事業の要諦を理解してそれを知財戦略に落とし込み、事業部門や研究開発部門を説得していく力を持った人材を育成するにはどうすればよいのだろうか？

知的財産戦略本部「知財人材育成プラン2012」では、人材育成の方向性として、「技術起点型サイクルモデル」及び「事業起点型サイクルモデル」の両モデルの使い分けと組み合わせを適切かつ先行的に行うことのできるよう、「高い専門性」「広い領域性」に、新たな軸として「イノベーション戦略性」を加えた3次元的

な人材育成が必要であるとしている<sup>2)</sup>。

ビジネスモデルや事業戦略に対する広く深い知識の習得とその適用訓練を積むことは当然として、知財戦略を策定する過程で関連部門を説得するのに必要かつ最大の強みは、やはり知財権の活用に関する実践的な知識と経験である。

1つの出願や権利が、それぞれの段階や対象者（特許庁、裁判官、自社の経営層、営業部門、市場、弁護士、顧客など）に、どのように解釈・評価されるのか、知財担当者は部門外の様々な人と交わり、揉まれる経験を持たなければならない。

知財担当者は1つの専門性を高めることにのみ集中しがちなので、多面的な観点から知財への関わり方を経験させ、経営層や事業部門などへの勘所を得た提言ができるよう努力し続けることが必要である。

しかし、一人の人間が上記3次元の能力全てを兼ね備えるのは極めて困難であると考えられる。得意分野を磨いた複数の人材を連携して総合力を発揮するようにさせる組織マネジメントが実際には大切である。

また更に即効性を出すべく、事業部門や研究開発部門から経験者を引き抜いて、その知識経験や人脈を活用することも検討すべきであろう。

## 6. おわりに

知財権の生産と権利化の目的は自社事業の強化であることに疑いはないが、その目的の達成に近づこうとすればするほど、継続的な事業強化のメカニズム、即ちビジネスモデルの構築検討に積極的に関わらざるを得ない。

知財部門は事業の発展・成功に応分の責任を持っているという自覚を強く持って企業内各部門に影響力を行使していかななければならない。

研究開発部門で生み出される発明の出願と権利化に留まらず、自社の強み弱みや将来の立ち位置、事業環境等を基に、知財を用いて自社の



ビジネスモデルをどうすれば強化できるのかを考え抜かなければならない。

少子高齢化に真っ先に突入している日本社会の逆境を跳ね返し、グローバルな環境変化の中で日本企業が生き延びていくには、その技術力を単なる技術に終わらせず、ビジネスモデルに結び付けて収益に繋げていくことが不可欠である。そこに知財部門が果たすべき役割は大きい。

ビジネスモデルの構築検討に定石は無い。本稿では、参考になると思われるフレームワークや着眼点を示したが、自社への具体的な展開方法は自分達で考えるしかない。頭ではわかっているが、現状を見据えて知恵を絞り、とにかく動いてみなければ変化は始まらない。本稿が少しでもその参考になれば幸いである。

本稿は、2012年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーである山田貞美(富士フィルム, 小委員長), 岡本貴洋(サントリーホールディングス, 小委員長補佐), 太田一広(三菱重工業), 岡潤(清水建設), 岡田光弘(三菱化学), 河崎充実(JFEスチール), 仲井幹夫(ポ

リプラスチック), 伴真理子(シャープ), 本庶誠(住友電気工業), 増田一郎(沖電気工業), 宮田明(ヤフー)が執筆した。

#### 注 記

- 1) 妹尾堅一郎(2009)『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社
- 2) 知的財産戦略本部(2012)『知財人材育成プラン』
- 3) 山田英夫(2012)『なぜ、あの会社は儲かるのか? ビジネスモデル編』日本経済新聞出版社
- 4) マイケル・ポーター(1995)『競争の戦略』ダイヤモンド社
- 5) 「オープンイノベーション時代の知財経営」『知財管理』Vol.60 No.9 pp.1491~1500
- 6) 工業所有権情報・研修館(2010)『事業戦略と知的財産マネジメント』発明協会
- 7) アレックス・オスワールダー他(2012)『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社
- 8) ジェフリー・ムーア(2011)『エスケープ・ベロシティ』翔泳社
- 9) 「経営戦略に活かすための特性解析手法の研究」『知財管理』Vol.60 No.11 pp.1906~1907

(原稿受領日 2013年3月15日)