T2R2 東京科学大学 リサーチリポジトリ
Science Tokyo Research Repository

論文 / 著書情報
Article / Book Information

論題	MBAのスキームから検討するビジネスと知財戦略
著者	田中義敏
出典	知財管理, Vol. 67, No. 11, pp. 1627-1640
発行日	2017, 11

Powered by T2R2 (Science Tokyo Research Repository)

論　説

MBAのスキームから検討するビジネスと知財戦略

田　中　義　敏*

抄　録　知的財産業務の目的と問われれば，企業の成長と強化，経営目標の実現に他ならない。知的財産業務とビジネスの融合を考えてみたらどうだろう。その際には，経営の基本を教えるMBAの知識，考え方が有効である。MBAの視点を知的財産部門に導入することの必要性から議論を展開し，これまで知的財産関連法及び諸規則の知識習得と実践的な業務の遂行を中心に活躍してきた知的財産スペシャリストの方々に，ビジネスのコンセプトを取り入れた発想の転換を促す試みに挑戦してみた。社会経済のグローバル化の中にあって，我が国の企業経営，更に知的財産部門の役割も大きく変動しており，知的財産部門自身が従来の伝統的な目標や業務遂行にとどまっていられない時代になっている。企業経営の基本を教えてくれるMBA視点を導入することが必要になっている。MBAが教える基本的な理論のポイントと知的財産活動との絡みを産業界からの声も交えつつ簡潔に議論してみた。

目　次

1.　はじめに－MBAと知的財産活動とは遠い存在？－
2.　保護のための知的財産活動だけでは知的創造サイクルは回らない
3.　MBAが教える基本的な理論と知財活動の融合
　3．1　マイケル・ポーターの３つの基本戦略
　3．2　ハメル・プラハラードのコア・コンピテンス
　3．3　基本特許と改良特許のバランス
　3．4　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
　3．5　コトラーの競争地位別戦略
　3．6　消費者ニーズポートフォリオと特許ポートフォリオのマッチング
　3．7　戦略策定の基本を踏まえた知財戦略策定
4.　おわりに

1．はじめに－MBAと知的財産活動とは遠い存在？－

MBAという言葉を耳にされると思うが，知的財産分野の業務に従事されている方々は，これをどのように理解し活用しているだろうか。MBAは，Master of Business Administrationの略語表現であって，経営学修士という学位を意味している。アメリカでは，今から100年以上前に大学院修士課程で経営学のプログラムをはじめ，今日では，一つの教育分野として世界中に普及，発展し，運用されている。MBAのルーツとしては，1908年にハーバード大学がMBAプログラムを設けたことが始まりと言われる。日本では，長らく産業界に普及してこなかったが，右肩上がりの成長が難しくなった今日，企業を取り巻く外部環境分析，自らの経営資源分析により，企業が抱える課題を抽出し解決策を実行していく，いわば企業経営をつかさどる経営のプロが求められる時代になり，経営の基本的な知識とスキルを身に着けることのできるMBAプログラムが脚光を浴びている。日本の大学院でMBAを取得しようと頑張っている学生に加え，海外の大学院のMBAにチャレンジしている若手人材も増えてきており，たいへん望ましいことと考えている。企業の知的財

* 東京工業大学教授　Yoshitoshi TANAKA

産部から欧米に留学する機会を得た友人がたくさんいるが，ロースクールに入学しLLMを取得，または，現地特許事務所での実務経験を積んでくるケースが大半である。日本で培った知的財産の専門家としてのスキルに加え，MBAに入学しビジネスと知的財産の融合分野でリードしようとする人材はこれまであまり出てきていない。

アメリカでは年間10万人近くがMBAを取得しており，企業に就職後取締役の地位につき，または自らベンチャー企業を設立する等，その後のキャリアにおいてMBAを実践的に活用しており，企業の成長，産業発展の牽引役になっている。日本では，バブル崩壊後の景気後退において，更に急速な社会経済のグローバル化の中で，これまでの経営手法では解決できない難しい課題が出現し，これに対して，経営学の基本を踏まえた実践的な議論と意思決定が必要になり，MBAに対するニーズはますます高くなってきていると考える。しかしながら，現実の企業活動においては，必ずしもMBAの手法が採用されていないことに加え，企業内の各機能部門において，従来の業務管理とMBAの融合は必ずしも容易ではなく，そこで業務に従事する社員にとってMBAは遠い存在とみなされがちであることは否定できない。

MBAと言っても，教育の目的は大きく二つに分かれるようだ。一つ目の育成人材は，最高経営責任者，代表取締役など，経営全般を所掌し管理していく幅広い視野と能力をもつジェネラリストである。すなわち，投資家と市場の両方に目を向け企業のあるべき姿を描き具体的な行動指針を提示していくことのできる人材である。しかし，ジェネラリストだけで企業経営を遂行していけるかというと，企業規模にもよるが，企業活動全般にわたって詳細な課題に目が届くわけではなく，社員，顧客，市場，技術，資金等，経営の対象は幅広く，それぞれの機能分野を担当する取締役の活躍が欠かせない。すなわち，MBAプログラムの二つ目の育成人材は，これら特定の機能分野の専門性を持ち部門を統括する経営のスペシャリストである。この二つ目のニーズに答えるために，特定の機能分野に力を入れて経営のスペシャリストを輩出することを特徴とするビジネススクールも存在するが，残念ながら，未だに，知財スペシャリストを輩出することを特徴とするビジネススクールは生まれていない。知財分野のマネジメント人材候補者に，MBA取得の機会を与え，または短期間のビジネスプログラムに参加させる等により，知財の専門性に経営の基本を上乗せして，知財を取り巻く新たな潮流に対応できる人材育成が必要になっている。

何が起こるか想定できない企業経営環境の中にあっては，ルーチン的な具体的業務における課題抽出にとどまらず，現在および将来にわたって知的財産部門が抱えるコンセプチュアルな課題抽出とその解決への取り組みが求められ，決められた業務をこなしているだけでは到達できない領域が存在する。法律および規則に従って行う業務の特性の中からは突然発生するリスクへの対応能力は発生もしなければ発揮することもできない。法律および規則に基づいて業務を遂行していくだけではなく，知的財産部門が抱える課題を積極的に見出し，課題の発生原因を探り，解決手段を検討するというプロセスを実践していくことが必要である。このプロセスは，課題を抽出し，その解決のための仮説を定立し，経営学の理論を適用しながら，仮説検証を繰り返すというMBAの基本プロセスである。MBAプログラムでの学習領域は，「ヒト，モノ，カネ」の３領域である。ヒトの領域では，組織，人事，リーダーシップ等を学び，モノの領域では，マーケティング，経営戦略，オペレーション等，また，カネの領域では，アカウンティング，ファイナンス等であり，いずれの要素も企

業内の機能部門の一つである知的財産部門の活動を支えるのに必要な知識・スキルを構成している。知的財産部門にもMBAで学ぶ基本的知識が必要であることを否定することはできないだろう。

2．保護のための知的財産活動だけでは知的創造サイクルは回らない

2003年に設置された知的財産戦略本部は国全体として取り組むべき方向性を明確に打ち出し，それを具体的推進計画に落とし込み，世界でも有数の知的財産保有国として今後の国際競争力の更なる向上に向けた指針を示してきたと言ってよいだろう。この指針の中心的な概念が，知的財産の創造，保護，活用という知的創造サイクルを効率的に循環することであった。言うまでもなく，知的財産を保護する制度は，国際条約で取り決めされた国際的な仕組みであって，各種条約に基づいて国内法が整備され，知的財産に関する法律および規則に従って権利の設定，活用がなされている。すなわち，知的財産に関する活動は，知的財産関連法規によって運用されており，知的財産スペシャリストは，これらの関係法規に詳しい人材が実務に携わっている。この関係法令は，知的創造サイクルの保護の部分に強くかかわっており，実は，知財の創造および活用の部分にはあまり関係しないため，知的財産スペシャリストは，創造および活用に関する基本的な素養を保有していないことが多い。これが，知的創造サイクルを効率よく回転させるうえでの障害になっていると考えることができる。創造および活用には，ヒト，モノ，カネに関する経営手法であるMBAの基本的な知識が必要になってくる。知的財産の創造は，基本的に人間が行うことであり，組織内の人材が新たな創造を効率よく安価で高い品質の製品を創造していくためには，まさに，組織，人事，リーダーシップ等の知識を発揮する必要があり，また，法律で保護された知的財産をビジネスの拡大と企業の成長に活用していくためには，マーケティング，経営戦略，オペレーション，アカウンティング，ファイナンス等の知識を発揮する必要がある。ここに，MBAを知的財産活動に融合していくことの必然性が存在するわけであるが，保護のための関連法規への習熟の必要性と達成感が，新たなMBA分野へのチャレンジを妨げてしまっている面があるようだ。某企業の知的財産部門の責任者によれば，部門内の知的財産スペシャリストに経営企画部門またはマーケティング部門に異動して新たなチャレンジをしないかと問うたところ，「お断りします。私の専門性を崩したくないので」という答えが返ってきたそうである[1)～3)]。

知的財産専門職大学院の定員割れや廃止が問題となっている。知的創造サイクルを掲げながら，実は，知的財産の保護を中心としたカリキュラム構成になっており，もっぱら知的財産関連法および規則の知識及び実務の学習に終始していることが原因ではないだろうか。もとより，専門職大学院の使命は，高度専門職業人材の育成にあり，学部から上がってくるフルタイム学生よりは，一定の社会人経験を有する人材がさらに高度な職業人を目指して大学院に戻って学習することが主目的であったはずだが，「保護」を中心とする学習で，知的創造サイクルの「創造」と「活用」に関する学習ができなければサイクルを効率的に回して，企業の経営目標の実現に寄与する知財人材にはなれないわけである。現に，社会人の受験者が激減しており廃止に追い込まれている。知的財産専門職大学院にもMBAプログラムの基本を盛り込む必要があるのではないかと思慮するところである[4)]。

（産業界からの声①）

日本企業では，知財部門がMBAプログラムの考え方を取り入れる，というのはあまり前例

を聞かない取り組みであり，実際の効果に疑義があることに加え，実践するには人材育成にかかる予算も必要となる。知財部員はMBAを学ぶよりも，知財法や専門技術の知見を深めるべき。

3．MBAが教える基本的な理論と知財活動の融合

3．1　マイケル・ポーターの３つの基本戦略

「３つの基本戦略」とは，ハーバード大学ビジネス・スクールのM．E．ポーター教授が提唱した競争優位を築く「コスト・リーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」のことである。３つの基本戦略を示すフレームワークでは，横軸で競争優位の源泉を低コストと差別化に分けて，縦軸は競争の範囲が広いか狭いかで分けている。低コストとは「同じ商品ならば安い方が勝つ」という考え方であり，差別化とは「多少価格が高くても，それ以上の価値がある方が勝つ」という考え方であり，競争の範囲が狭いとは，より限定的な地域や顧客をターゲットにしているということであり，これを「集中戦略」と定義している。

コスト・リーダーシップ戦略とは，規模の経済，経験曲線，仕入れ価格の削減，オペレーションコストの削減等により他社よりも低コストで生産・販売することで，市場シェアを高め競争優位を目指す戦略であり，差別化戦略とは，製品，サービス，チャネル，プロモーション等の差別化によって，独自のブランドを構築することで競争優位を目指す戦略である。そして，集中戦略とは，地域，年齢，性別などの特定のセグメントに集中することで競争優位を目指す戦略である。集中したセグメントにおいてコスト優位を目指すコスト集中戦略と，集中したセグメントにおいて差別化を目指す差別化集中戦略に分けて考えることができる。新しく事業を始める場合は，一般的に差別化集中戦略をとるのが良いとされており，起業から間もない会社やベンチャー企業に適した戦略と言える。

さて，知的財産部門として，ポーターの３つの基本戦略をどのように取り入れることができるだろうか。コスト・リーダーシップ戦略を採用するのであれば，新たな知的財産を創出する舞台である研究開発部門や製造部門に対してコスト意識を徹底させたうえで，自らの製品や製造工程におけるコスト削減のための技術開発や改善を促し，そのための知的財産の創出を奨励していかなければならない。また，知的財産部門自体にもコスト・リーダーシップの考え方は必要になってきている。P&Gが小集団活動等のＹ理論に基づく生産管理手法を世界中の工場に導入し，コスト削減と生産性向上に大きな成果を生み出したことは有名な例であるが，知的財産部門の日常的な実務に携わる知的財産スペシャリストにも，このような小集団活動による生産性向上が有益な結果を導き出すかもしれない。

一方，差別化戦略を採用するのであれば，マーケット全体の分析結果，消費者動向，競合企業の開発動向などの情報を収集分析し，他社と比較して新たな特徴のある製品，サービス，チャネル等を支える知的財産の創出を促していかなければならない。その際には，自社ビジネスを効率的に保護できるよう技術的かつ法律的に重要な領域に特化して出願を行う。広範囲に均一に出願する場合に比べて，重要技術領域に集中的に出願するため，集中領域への他社参入を阻止できる効果は高まる。一方で，集中領域が他社に予測され易い等のリスク対応も必要となる。出願を集中すべき領域を，商品企画，R&D，営業，マーケティングなどの部門と，知的財産部門が連携して構築していくことが必要である。

また，知的財産部門での差別化戦略とは，基本性の高い発明を中心として真に有用な集中し

たポートフォリオ構築を目指すこととなるため，業界内での競争環境，技術分野等，全体最適の中での戦略策定が必要となる。３つの基本戦略は主に知的財産の創出において大きくかかわってくるが，活用面においても，例えば，保有特許の棚卸やライセンスの在り方に関係してくるものであり，企業が置かれた環境の中で，知的財産部門が課題解決に取り組む際に，当然に心得ておかなければならない基本的な戦略である[5)]。

3．2　ハメル・プラハラードのコア・コンピタンス

90年代米国の企業経営は，不採算部門を切り捨て身軽なビジネスモデルを目指したリストラクチャリングやダウンサイジングの嵐が吹き，短期間に即効性のある戦略に出た。しかし90年代半ばには米国景気も回復成長期に入り新たな成長戦略が求められる時代に突入した。そこで脚光を浴びてきたのが，ゲーリー・ハメルとＣ・Ｋ・プラハラードが1994年９月に提唱した「コア・コンピタンス経営」である。コア・コンピタンス経営では，当時アメリカ市場を席巻した，ホンダやソニー等，極東のはずれの島国である日本企業にアメリカ市場を奪われた理由を分析している。これによると，「日本の挑戦者が新たな競争の形を作った」と言及している。日本の挑戦者は，米国企業に追いつき追い越せと製品・サービスの物真似をしたのではなく，新たな市場を創造したとの分析であった。ハメルとプラハラードは，未来の顧客・市場・必要なサービスを見つけだし自ら市場を開拓し，既存市場そのものを変えることが，トップに立つ要件であると提案している。具体的には，コア・コンピタンスとは，他社には真似できない独自の価値を顧客に提供する企業の中核能力であり，模倣困難性，顧客への価値創出，多様な市場展開の３つの要件を満たす技術・ノウハウなどの企業能力のことである。そして，ある企業の活動分野において「競合他社を圧倒的に上まわるレベルの能力」「競合他社に真似できない核となる能力」でなければならない。コア・コンピタンス経営を実現するためには，自社にとってのコア・コンピタンスが何かを明確にし，競争優位の源泉である能力とそのための資源蓄積を行い，コア・コンピタンスを中心とした事業展開を戦略に組み込むことである。例えば，ソニーならではの小型化技術を自らのコア・コンピタンスとし，トランジスタラジオ，ウォークマンをはじめとして数多くの電気製品の小型化をリードし，そのために必要な能力を蓄積し，多くの製品に事業展開してきたことがコア・コンピタンス経営の事例として挙げられるだろう。

知的財産部門が，如何なるコア・コンピタンス経営を実現できるかを考えてほしい。全社を挙げて，模倣困難性，顧客への価値創出，多様な市場展開を目指したコア・コンピタンス経営に取り組んでいる際に，知的財産部は大きな役割を演じることができる。コア・コンピタンス経営の成果物である技術・ノウハウを自社のポートフォリオとして蓄積していくことの役割が大きく，この点では，保護の在り方を導く指針として知的財産部門でも共有すべき経営学の基本としてとらえることができるだろう。ここで，具体的な議論としては，わが社の特許ポートフォリオはコア・コンピタンスを保護するに適切なものとして構築されているだろうかということである。数多くの特許を保有する日本の大企業においては，その特許の大半が改良技術に関する小発明で埋め尽くされてきたということである。もちろん小発明の価値を否定するわけではないが，小発明の集合体だけでコア・コンピタンスを構築することができるだろうかという疑問が残る。1970年代から90年代までの欧米に追い付け追い越せという時代における小発明は，品質向上，コスト削減，新機能追加等の競

争力向上をもたらし，我が国の産業発展に多大な功績を残してきたわけであるが，すでに世界水準の技術に追い付いた今，今後は，これまで欧米諸国から発信されてきた基本技術に肩を並べられるような技術を生み出していかなければならない。これは，全く新しい新結合に基づくこれまでにないハイエンドの技術であり，他社に真似ができない，顧客へ大きな価値をもたらし，更には多様な事業分野に展開できるような基本特許の取得を目指さなければならない。ただし，単一の基本特許だけで自社ビジネスを保護することは困難である。また権利活用においては，権利が無効化されるリスクがあり，単一の特許で攻めることは危険である。そこで，保護の厚み，権利行使の容易性を確保することが重要であり，特定の技術や製品をカバーする特許群（ポートフォリオ）を構築し，自社製品保護，権利活用などを行うことが必要となる。特にライセンス交渉においてはポートフォリオが有効に機能する。一方で，技術の陳腐化，市場動向等を考慮し，一定期間でポートフォリオの棚卸しをすることが必要である。コア・コンピタンスは，知財ポートフォリオの構築が活用の幅を広げる。また，コア・コンピタンスは，他社特許を無効にすることによって更に強化される。自社ビジネス，特に自社製品開発段階において問題となる他社特許を無効化し，設計の自由度を確保すること，また将来の訴訟リスクを回避することが，全社を挙げてのコア・コンピタンス経営の実現に必須となる[6)～9)]。

（産業界からの声②）

大企業のように，ある程度の規模に成長した事業を持つ企業にとっては，既存の事業ドメインが収益の中心であり，その拡大と保護が知財部門の重要な使命となる。また，新たな事業ドメインが必要とあらば自社で育てるのではなくM&Aにより特許権ごとコア・コンピタンスを手にする，という戦略が時間的，コスト的にもメリットが大きい。

3. 3　基本特許と改良特許のバランス

コア・コンピタンスは，他社には真似できない独自の価値を顧客に提供する企業の中核能力でなければならず，コア・コンピタンスを支える技術の中心に基本特許が存在し，更に競合他社が参入することを防止し，参入企業に対する競争力を維持するための改良特許が基本特許の内側と外周に構築される。基本特許，改良特許の定義については，技術，法律，ビジネス等の視点から各種のアプローチがあるが，ここでは，先行技術の有無というアプローチで欧州企業と日本企業の特許出願に関して分析した一例を紹介する。この研究においては，売り上げ規模はほぼ同程度であるが特許出願数に大きな差異が見られる欧州企業と日本企業との比較研究を実施した。自動車産業と電子産業における特許出願の審査経過に焦点を当て，審査官が審査経過中に特定の先行技術を認識したか否かをチェックした。表１は，日本国特許庁および欧州特許庁の特許審査官が発行した拒絶理由通知書の中で，特許性を否定する引用例を提示した比率を示している。

特許性を否定する引用例が示されたということは，本願発明が過去の先行技術を対象としてその一部を改良した技術である可能性が高いとして，これを改良性が高い発明と定義する。一方，特許性を否定する引用例が示されなかった発明は，改良の対象となる先行技術が存在していないとして基本性が高いと定義することができる。すなわち，ここでは，基本性，改良性という物差しを用いて，先行技術が存在しない特許は高い基本性と低い改良性を有し，先行技術を備えている特許は高い改良性と低い基本性を有するという概念に基づいて評価を行った。先

表１　引用例を通知された比率

産業分野	企業	企業2004年から2008年の登録特許	サンプルサイズ	拒絶理由通知あり件数	拒絶理由通知なし件数	拒絶理由通知のうち引用例開示の比率
電気機器産業	Ａ社	11,004	50	47	3	94%
	Ｂ社	20,728	50	42	8	84%
	Ｃ社	10,764	50	38	12	76%
	Ｄ社	14,767	50	43	7	86%
	Ｅ社	9,487	50	38	12	76%
	Ｆ社	5,183	50	39	11	78%
	Ｇ社	11,787	50	40	10	80%
	Ｈ社	10,567	50	35	15	70%
	Ｉ社	9,658	50	41	9	82%
	Ｊ社	7,257	50	42	8	84%
輸送機器産業	Ｋ社	8,975	50	47	3	94%
	Ｌ社	9,297	50	46	4	92%
	Ｍ社	8,298	50	40	10	80%
	Ｎ社	1,315	50	44	6	88%
	Ｏ社	1,340	50	43	7	86%
	Ｐ社	2,223	50	41	9	82%
	Ｑ社	910	50	36	14	72%
電気機器産業	Siemens	4,990	50	15	35	30%
	Nokia	2,506	50	32	18	64%
	Philips	7,202	50	20	30	40%
	Ericsson	1,591	50	19	31	38%
輸送機器産業	Daimler	483	50	17	33	34%
	Volkswagen	318	50	19	31	38%
	Peugeot Citroen	713	50	20	30	40%
	Fiat	281	50	22	28	44%
	BMW	599	50	33	17	66%
	Renault	210	50	17	33	34%
	Volvo	3,339	50	15	35	30%

行技術の存在率に関して欧州企業と日本企業の特許出願の間に大きな差異がある事実を理解することができる。日本企業による特許出願の有する先行技術の平均存在率は約84％である。一方，欧州企業による特許出願の有する先行技術の平均存在率は約41％である。比率においては自動車産業と電子産業の間に大きな差異はない。これによれば，欧州企業は基本性を備え改良性の低い特許を所有する一方，日本企業は改良性を備え基本性の低い特許を所有していると言える。

他社には真似できない独自の価値を顧客に提供する企業の中核能力としてのコア・コンピタンスを構築するためには，研究開発の段階で開発された基本的な技術を特許として取得し，できるだけ広い領域の保護範囲を獲得しておくこと，加えて，プロダクトライフサイクルの成長期から停滞期に至るまでに，第三者の参入を可能な限り防ぎ，競争優位性を維持していくための改良技術にかかる特許を基本特許の内外に構築していくことによって，コア・コンピタンス経営を実現させることができるわけで，その意味で，知的財産部門は経営学が示唆するセオリーの下に知的財産実務を遂行していかなければならないことが分かる[10]。

戦後の復興期以降，特に，1960年代，70年代における欧米へのキャッチアップを目指した時期においては，日本企業は欧米企業から基本特許の許諾を受け，その基本発明を改良して地道に構築した改良特許群により一定領域の独占権を獲得し，欧米企業に対する競争力を構築し大きな発展を遂げてきた。この言わば，大量の特許出願戦略は，これまではキャッチアップ型の競争時代においては企業の成長に大きく貢献してきた。しかしながら，技術力が欧米諸国の水準レベルにまで成長した今日，更には，新興国による追い上げに迫られている今日においては，ハイエンドな領域において欧米先進諸国と競い合うだけの基本的な技術を基にした競争に挑んでいかなければ更なる成長は見込まれず，日本企業はこれまでの大量の改良特許出願戦略から基本特許戦略へと移行しなければならない。おそらくは，競争対象国の技術力，市場規模などにより，基本特許と改良特許の間のバランスを慎重に意識して企業経営にあたることが必要であり，知的財産部も同様の視点で知的財産戦略の策定，実行に当たらなければならないだろう。

イノベーションの対象技術は必ずしもハイエンドの先端技術だけではなく市場ニーズをさらに満たす改良技術も含まれるが，先進国におけ

る特許出願の対象技術は，競争対象となるハイエンドの先端技術となるであろう。先進国に対しては，模倣が困難な先端技術を用いた製品により市場を拡大させることが重要であり，基本特許に比重を置いた選択と集中により，ハイエンド領域をリードしていかなければならない。改良出願，防衛出願は，先進国には不要であるとの割り切りが必要である。欧州においては改良技術に関する特許出願数は非常に少なく，特許権取得の対象としない傾向がある。先進国に対しては，ハイエンドの特許出願に選択集中すべきではないだろうか。また，発展途上国では模倣が容易な製品が市場で拡販されているが，模倣が容易な製品は，もはや，わが国のコア技術ではない。また，ハイエンドの技術は発展途上国では模倣困難性を伴うものであるため特許取得による保護の必要性は少ない。模倣品の対象技術である低レベルまたは時代遅れの技術は，発展途上国でどのように保護すべきかよりも，どのようにして技術移転していくかの対象となり，特許出願の対象として重視する必要性は乏しい。難しい判断としては，経済発展が著しく今後大きな市場拡大が見込まれる新興国への特許出願をどうするかという課題である。そもそも新興国という概念は，冷戦終結後に急速に経済力をつけてきた発展途上国であったが，時代とともに経済力が変化しているため，どの国を新興国として視野に入れておくべきかが難しい。

中長期的な目で分析することが必要である。新興国は常にその発展度合いを注視しておく必要があり，我が国の海外ビジネスの展開にあたっても今後の推移を見守る必要がある。世界を睨んで，かなり多くの新興国を視野に入れておくことが必要である[11)]。

（産業界からの声③）

競合を想定しつつ出願計画を立てる中で，権利行使の環境が整っている先進国においては改良特許を含む多くの特許を出願して競合を牽制し，権利行使が困難な発展途上国においては長期的な市場発展を見据えて特定の基本特許を出願する，という対応が現実的。

（産業界からの声④）

90年代後半の米国IT企業に代表されるような外国企業の台頭により，日本企業では「技術で勝っても事業で負ける」というパターンが繰り返された。日本企業もハイエンドな特許は取得しており，問題は，ハイエンドな特許を取得することではなく，ハイエンドな特許から稼げるビジネスを展開するスキームが欠落していたという点にある。

3. 4　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントとは，経営資源を最適に配分することを目的として，ボストン・コンサルティング・グループが1970年代に提唱したマネジメント手法である。いかなる製品・サービスも誕生から消滅の一生を辿る。このライフサイクルが市場の成長から衰退までのビジネスを生み出していくが，そのビジネスの成長過程における市場成長率と市場占有率を２軸とした資源配分の視点を整理したものである。

一般的な方法としては，縦軸に市場成長率を，横軸に相対的市場占有率をおいて，現在の自社の事業や商品・サービスが軸のどこに位置するかを分析して，その結果を基に，事業ごとの方向性と経営資源配分のウェイト付けを行うものである。市場成長が著しい時期には多くの企業の参入と競争の激化があるため投入すべき資源は多大なものとなり，これがキャッシュアウト

の量を示すことになり，市場占有率が高いということは，その企業の売り上げ，すなわちキャッシュインの量を示すことになり，キャッシュアウトおよびキャッシュインという重要で簡易な指標による意思決定を可能とすることもあり長年にわたって採用されている経営手法の一つである。

相対的市場占有率

市場成長率		高い	低い
	高い	花形製品	問題児
	低い	金のなる木	負け犬

図１　市場成長率と市場占有率の視点による資源配分

金のなる木（成長率：低，占有率：高）は，市場の拡大が見込めないため追加的な投資はあまり必要でなく，当面は，市場シェアの高さから大きな資金流入・利益が見込める分野で，製品ライフサイクルにおける成熟期－衰退期に属する。「花形製品」(成長率：高, 占有率：高)は，資金流入も大きいが，競争も厳しく占有率の維持・拡大に多額の追加投資が必要である。高シェアを維持し続けることで「金のなる木」へと育てるべきであるが，シェアが低下すれば「負け犬」となる。製品ライフサイクルにおける導入期－成長期に属する。「問題児」(成長率：高，占有率：低）は, 多額な投資資金が必要な一方，多くの資金流入は見込めない。占有率を高めることによって「花形製品」となるが，シェアの低いまま成長率が鈍化すれば「負け犬」となる。製品ライフサイクルの導入期－成長期に属する。「負け犬」（成長率：低，占有率：低）は，市場占有率が低く，今後の市場成長率も見込めないため撤退が検討されるべき分野であり，製品ライフサイクルにおける成熟期－衰退期に属する。

さて，知的財産の創造，保護，活用において，知的財産部の戦略にプロダクト・ポートフォリオの視点を取り込んでいるだろうか。金のなる木はすでに成熟期を過ぎて衰退期に入ろうとしている。今後の市場拡大は見込めないがゆえに更なる改良技術の特許出願は不要な分野ではないだろうか。あるいは，まだあきらめるのが早いということであれば，単なる部分的な要素の改良技術ではなく，小さいながら新たな成長を確保するＳカーブを起こすような技術を創出し保護する領域とすることもできるだろう。花形製品はとにかく競争が激しい。この時期にシェア確保が可能になれば金のなる木に育てることができるが，これに失敗すれば負け犬に落ち込んでしまう。正に，競合企業との熾烈な競争が必要な領域であり，基本特許を保有していることに甘んじることなく，多様なプロダクト仕様を防衛していく改良技術の特許出願が必要になる。これは金のなる木に移行するまで継続されるが，その過程の中で，ライセンスによるアライアンスの構築，標準化の構築，残存者利益の確保等のための知的財産活動が重要なカギを担うことになる。この時期には，他社実施製品，将来実施する製品形態を予測して，他社へ活用可能な特許を取得し，差止，損害賠償請求，個別交渉など権利行使を進めていき，ライセンスアウトに結び付けていく。そのためには第３者から権利を購入することも視野に入れて良い。ライセンスアウトにより市場の更なる成長と拡大を共に歩むパートナーを得ることにもつながる。ライセンスアウトにあたっては，単なる特許実施許諾契約にとどまらず，業務提携，技術指導，開発契約などビジネス活動全般を包含する協力関係の構築という視点も重要である。問題児や負け犬についても，占有率や成長率の特性の中で必要な知的財産戦略の下に事業業績の拡大に沿う知的財産活動を推進していかなければならない[12), 13)]。

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント

は，事業分野を成長率と占有率の２軸で分かりやすく説明してくれる半面，事業戦略としては単純化しすぎているとして，様々な課題も指摘されている。例えば，それぞれの事業が相互に関連しているために，事業単独の分析結果で判断するのは危険である，問題児や負け犬の不採算事業で開発された技術が実は別の事業収益に大きく貢献していた，自動車産業や家電産業のような研究開発を続けなければいけない市場では成長は止まっているにも関わらず競争が激化するため「金のなる木」に移動できないというジレンマもある，負け犬とされた事業で働く社員のモチベーションが低下してしまう等，現実的な課題が残る面は否定できない。ただし，ビジネスの基本を踏まえているかという点では見落としてはならない重要な視点である。

3. 5　コトラーの競争地位別戦略

フィリップ・コトラーは，「同業界内における競争上の地位によって，とるべき戦略の定石が異なる」という考え方を提唱し，業界内の地位をリーダー，チャレンジャー，ニッチャー，フォロワーの４つに分類してそれぞれの地位に応じた戦略を提言している。

経営資源の量

経営資源の質	大きい	小さい
高い	リーダー	ニッチャー
低い	チャレンジャー	フォロワー

図２　経営資源による業界内の地位

リーダーは，業界の市場シェアがトップの企業であり，経営資源が豊富にあり，その質も良質な企業を指す。リーダー企業の戦略方針は，全方位的に事業を推進することである。理由は同市場が拡大すれば，シェアトップであるリーダー企業が最も恩恵を受けるため市場の発展にも貢献する。市場全体を成長させていくためには，新規ユーザーの探索と新用途の開発や使用量の増加へ向けた戦略を展開する。また，競合他社から優れた異質技術，異質製品が出てきた場合は，これらを同質化する戦略をとり，リーダーの地位を守る。ブランド力や経営資源が優れており同質化が可能である。価格競争に陥ってしまうと，業界全体が縮小し，最もシェアの高いリーダー企業が最も大きな損失を受けるため，価格競争を回避する戦略をとる。リーダー企業がとる戦略は「需要の拡大」,「同質化」,「非価格競争」と言ってよいだろう。知的財産部門では，この競争地位別戦略に応じて，リーダー企業として，市場拡大を目指していかなければならず，従来の市場の周辺に顧客を生み出していくための新たな顧客ニーズに対応したポートフォリオの構築が求められる。また，競合企業の特許情報を分析し，新たに上市される異質製品をいち早く認識し，これを同質化していくための開発，知財戦略を策定していくことが必要になる。

チャレンジャーは，市場で２番手のシェアを持つ企業群に位置づけられ，リーダー企業を追い抜こうとシェアの拡大を目標にしている企業を指す。チャレンジャーはリーダー企業と同じ戦略をとると，経営資源の量・質の差で競争に勝つことができない。そのため，チャレンジャーは，リーダー企業が未着手な領域で新技術や製品を市場にだしていく。また，自社よりもシェアの小さい企業のシェアを奪う戦略に出る。例えばM&Aによって他社のシェアを自社に取り込むことなどが考えられる。チャレンジャー企業の戦略立案のポイントは，製品内容や価格面，輸送面などにおいて差別化戦略ということになる。チャレンジャーにとっては，製品・サービスの差別化戦略がリーダーに対抗するための重要な要件となるため，リーダーの保有特許との比較検討により，自社の差別領域を構築し

て保護していかなければならない。M&Aの際には，知的財産部門による知財価値評価が企業買収価格を大きく左右することになるだろう。

ニッチャーは，同業界内の特定領域に絞り込んで事業を推進している企業であり，リーダーやチャレンジャー企業群が参入してこない規模の市場で独自の立ち位置を構築し，競合の参入障壁を築く戦略を展開する。フォロワーは，リーダーの動向に追随する市場シェア下位の企業で，チャレンジャーのような動きもできず，ニッチャーのように特定市場での立ち位置を確保できていない企業群がフォロワーとなる。フォロワー企業は量，質ともに経営資源が乏しいため，基本的な戦略として既に成功している上位企業の模倣をしながら効率的に事業を推進する戦略をとる。製薬業界のジェネリック医薬品に特化した企業がその例である。すなわち，莫大な研究費用が掛かる新薬開発はリーダー企業に任せて，フォロワーは模倣により低価格で同じ成分の薬を提供していく。市場で果たす役割も存在する。市場における自らの競争的地位を踏まえて，企業内の関連部門との協働により，知的財産部の活動を見直していくことが必要である。

3. 6　消費者ニーズポートフォリオと特許ポートフォリオのマッチング

知的財産活動には，マーケティングの視点も重要な役割を果たすが，知的財産部門とマーケティングの融合という発想は浸透していない。ここでは，その一例として，家庭用エアコンの事業分野における日本の特許出願に焦点を当てて分析した結果を紹介する。多くの産業分野で日本市場が飽和しつつも，エアコンの専業メーカーであるＸ社と総合電機メーカーであるＹ社の２社が家庭用エアコンの国内シェアを毎年拡大している。この研究では，発明の解決課題をシステム図として視覚化し，両社の技術的強みの差異について比較検討した。そして，この比較結果から出てきた技術的強みと消費者ニーズのマッチング度を評価し，特許ポートフォリオ評価の新しいコンセプトの提案を試みた。図３には，抽出した技術的特徴点に関して，両者が蓄積した特許出願数の比較を試みている。消費者ニーズの高い項目に特許出願を集中的に行

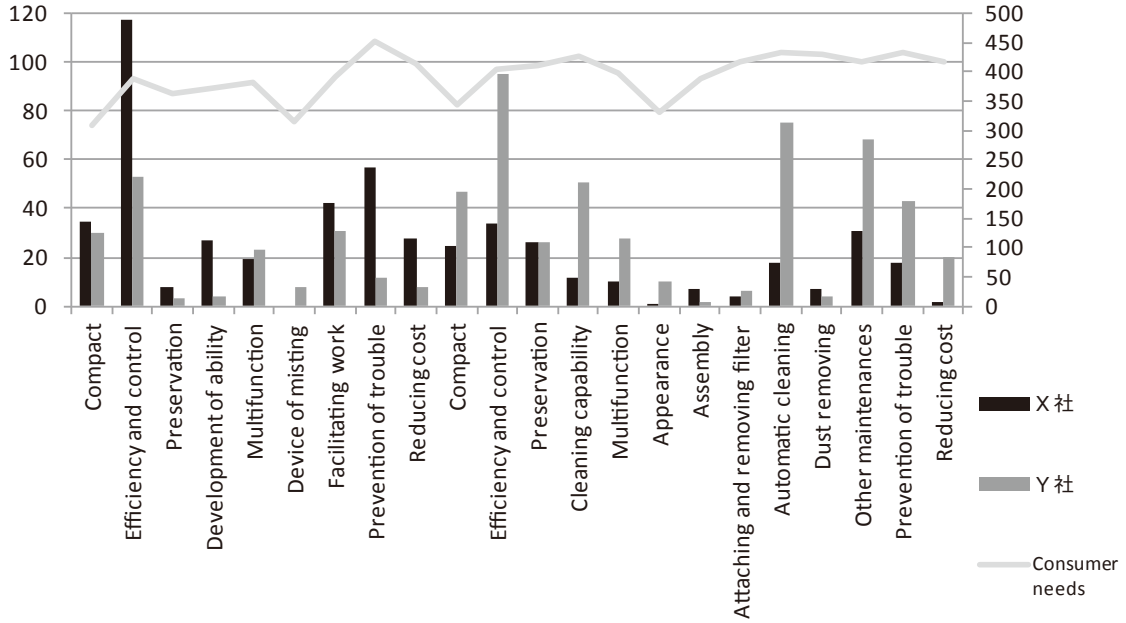

図３　消費者ニーズポートフォリオと特許ポートフォリオのマッチング

い，当該消費者ニーズを満たす独占排他権を有する企業が市場シェアを獲得するという考え方に基づいて，両者の競争力を評価している。X社は加湿機能に関する機能に技術的蓄積が多く，Y社は，フィルター洗浄機能に関する技術蓄積が多いことが分かる。製品・サービスが顧客ニーズにこたえるものでなければならないというのは当たり前のことであるとは言うものの，顧客ニーズと保有特許のマッチングを議論しているケースは極めて少ない。特許ポートフォリオと消費者ニーズポートフォリオのマッチングの重要性を評価することが，知的財産活動が企業経営の柱であるマーケティングと有機的に連携したものであるかどうかを明確に表しており，知的財産部門が消費者ニーズを分析把握しているマーケティング部門との共同作業により，知的財産部門が特許ポートフォリオを構築する際にマーケティングの視点を取り入れることの必要性を示している[14]。

（産業界からの声⑤）

存続期間が出願から20年の特許権を扱う知財部門は本来，事業部門よりも長いスパンで企業の将来を考える役割を担っている。目先のヒットを狙うマーケティング部門に引っ張られて知財部員の視野が狭くなるという弊害を避けるためにも，知財部門は独立した考え方で特許ポートフォリオを構築すべき。

3．7　戦略策定の基本を踏まえた知財戦略策定

ドラッカーが主張するように，戦略は企業活動に限るものではなく，政府機関，地方自治体，教育機関，病院，NPO団体，サークルなど，あらゆる局面でその活動を支える重要な視点であり，経営戦略，製造戦略，マーケティング戦略，国際交渉戦略，地方活性化戦略，人材育成戦略，ヘルスケア戦略など，実に多くの視点に戦略という言葉が用いられている。知的財産の分野においても多くの企業がわが社の知的財産戦略を掲げている。

戦略はもともと戦争術から戦術と併せて分化した概念であり，軍事学の専門用語であった。軍事的な分野に限定した定義も一様ではないが，一般的に戦略は戦闘部隊が戦場で優位に立てるようにするための大局的な策略であり，一連の戦闘における勝利を導くための策略である。軍事的な戦略の定義も時代の要請に応じて多様であるが，マキャベリ，ナポレオン，クラウゼヴィッツ等によって展開された軍事上の戦略が，戦後は経営学の領域でも使われるようになり，一貫して共通する点は，他との競争に打ち勝つためのセオリーとでも表現されるであろう。すなわち，自らの目標達成のために他との競争を制する策であり，当然のことながら戦略は極秘裏に構築され展開されていくものであり，自らの置かれた環境及び自ら有する資源を基にして独自に策定されるものである。少なくとも，各社が口をそろえてほぼ類似した知財戦略を唱えるとしたら，戦略としての体をなしているとは言えないわけである[15]。

知財戦略も戦略である以上，戦略策定の一般的なプロセスが必要である。すなわち，戦略策定の３つのプロセス：外的環境分析，内部資源分析，戦略立案という基本に立ち返って自ら独自の知財戦略を策定していくことが必要である。経営戦略の戦略立案時には目指す方向は企業ビジョンにより示されている。知財戦略においては，ビジョンが大きな方向性を示すものの，加えて，全社的に策定された経営戦略が具体的方向性を示すものとして意識されなければならない。全社の戦略策定と部門ごとの戦略策定の関係については，知的財産部門のみならず，開発，営業，マーケティング，購買，製造，人事などあらゆる部門において同じ位置づけとな

る。この戦略策定の基本的なプロセスもMBAで習得するプログラムの重要な一領域となっている[16), 17)]。

我が社にとって他社との競争に打ち勝ち企業ミッションを達成するために何をなすべきか，これは，企業ごとに異なる解が出てこなければならない。なぜならば，当該企業が置かれている外部環境と自ら保有する経営資源が各社ごとに異なるからである。企業単位での議論にとどまらず，ビジネスユニットごとの議論も同様である。大手企業には，複数のビジネスユニットがあるが，各ビジネスユニットは異なる外部環境に取り囲まれており，異なる内部資源を持っている。すなわち，戦略は，全社戦略だけでなく，ビジネスユニットごとに策定されなければならない。知財戦略の必要性は叫ばれるものの，各社，または，各ビジネスユニットが，知的創造サイクルの議論を戦略に適用するだけでは知財戦略を構築しているとは言えない。

戦略策定の具体的なプロセスについてはすでに知財管理，Vol.63 No.4に掲載いただいたので，本稿では説明を省略させていただくが，もしも読者企業において知財戦略がどうあるべきかあいまいに思っている場合には，是非，一度，戦略策定の基本的なプロセスに立ち返って，取り巻く環境をしっかりと踏まえて御社の強みと弱みを生かした御社独自の知財戦略の策定に取り掛かっていただきたい。知的財産活動を経営に役立て価値あるものとするためには，実は，このプロセスが必須となる。知財戦略なくして知的財産の価値は発揮されない。知財戦略策定を見直し，知的財産を企業の競争力向上に価値あるものとして再構築していただきたい[18)]。

4．おわりに

本稿では，MBAの視点を知的財産部門に導入することの必要性から議論を展開してきたが，限られた誌面であり十分に執筆できていない点も反省点であるが，これまで知的財産関連法及び諸規則の知識習得と実務での実践的な業務の遂行を中心に活躍してきた知的財産スペシャリストの皆さんにとって，何らかの発想の転換の機会を与えることができたのではとの期待も抱いている。日本の経済が飽和状況の中で，一方で世界には急速な勢いで成長を遂げている国がある。社会経済のグローバル化の中にあって，我が国の企業経営，更に知的財産部門の役割も大きく変動しており，企業内他部門との協働作業も必要になり，また知的財産部門自身が従来の伝統的な目標や業務遂行にとどまっていられない時代になっている。より企業経営に近い存在として経営目標の実現に関与していかなければならず，企業経営の基本を教えてくれるMBA視点が必要になっていると感じる。

今回は，MBAが教える基本的な理論と知財活動の融合の例として，マイケル・ポーターの３つの基本戦略，ハメル・プラハラードのコア・コンピテンス，ボストンコンサルティングのプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント，コトラーの競争地位別戦略，消費者ニーズポートフォリオと特許ポートフォリオのマッチング，戦略策定の基本を踏まえた知財戦略策定に関して，そのポイントと知的財産活動との絡みを簡潔に説明してみた。今後の知的財産部門の再構築と発展に何らかの示唆を与えることができるとすれば幸いである。

（追伸）

本稿では，新たな試みとして，筆者の主張に対するご批判を産業界の方から挿入していただいた。様々な貴重なご意見が出てきてありがたいところであり，是非，これらの論点について企業内で更なる議論を展開していただければと思う。

注　記

1）　田中義敏，「新時代における我が国の知的財産戦

略の評価と展望」企業内における知的財産部門の活動等から見た企業の知的財産戦略，法律のひろば，Vol.64，No.12，2011.12
2）田中義敏「知的財産戦略のグローバル化を」，生産性新聞，2012.2.15.
3）田中義敏「ビジネス強化・成長のための知的財産の活用」，知財管理，Vol.54　No.4，pp.555-566，2004
4）田中義敏「MOT教育が目指す「養成すべき人材」と社会ニーズ」，開発工学，Vol.34　No.1，pp.17-20，2014
5）田中義敏他「企業経営に連携する知的財産部門の構築；企業内機能部門との連携に向けて」，発明協会，2007
6）Minoru Masujima, Yoshitoshi Tanaka, "Why Japan boasts of the most patent applications in the world", International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol. 4, No. 3, 2011, pp.185-201
7）Minoru Masujima, Yoshitoshi Tanaka, "What are the Reasons Why Japanese Enterprises File so Many Pa-tent Applications without Request for Examination?", Portland International Center for Management of Engineering and Technology（PICMET）2011
8）Hirokazu Matsuno, Yoshitoshi Tanaka, "Empirical research on the characteristics of unutilized patents based on PLDB data focusing on a leading enterprise", International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol. 4, No. 3, 2011, pp.252-264
9）Tanaka, Yoshitoshi, "Research on the factors how to avoid un-utilized patents to support strengthening technology management", Portland International Center for Management of Engineering and Technology（PICMET）2010 Proceeding, pp.2160-2168, 2010.7.
10）Yoshitoshi Tanaka, Daphne Jue Wang, "Granted patents have the same level of inventive step? A new approach to distinguish patent protection based on the level of inventive step", International Journal of Intellectual Property Management, Vol. 4, No. 4, pp.270-282, 2011
11）田中義敏「経済発展に考慮した戦略の策定と実行」日刊工業新聞，2017年４月18日
12）Nagatsuka, Hiroaki & Tanaka, Yoshitoshi, Research on Management of Patent Applications about Long Life-Cycle Electric Appliances, Portland International Center for Management of Engineering and Technology（PICMET）2010 Proceeding, pp.2218-2225, 2010.7.
13）Hiroaki Nagatsuka, Yoshitoshi Tanaka, "Management of patent applications for digital camera considering the product life cycle", International Journal of Liability and Scientific Enquiry, Vol. 4, No. 3, 2011, pp.218-238
14）Nhivuong Pham, Yoshitoshi Tanaka, "Comparative study of technological trend between DAIKIN and Panasonic in the field of air conditioning -How they can satisfy consumers' needs?-", Portland International Center for Management of Engineering and Technology（PICMET）2014 Proceeding, pp.1416-1424, 2014
15）田中義敏「知財価値を高めるための知財戦略－戦略策定の基本に立ち返った知財戦略の策定を－」，特技懇，No.255（pp.45-59），2009
16）Yoshitoshi Tanaka, "How can we integrate IP Strategy with Corporate Strategy? Combining IP strategy with Management Strategy Making Process", Contemporary Private Law, IAITL 2012
17）Yoshitoshi Tanaka, "Collaboration between IP Department and Other Departments promote IP Utilization", Contemporary Private Law, IAITL 2012
18）田中義敏「知的財産戦略策定の基本－知的財産戦略の崖を乗り越える－」，知財管理，Vol.63 No.4，pp.549-562，2013

（原稿受領日　2017年７月５日）