

競争に勝つ！

エビデンスベースの意思決定で事業を強化

インテクストラ株式会社

ソリューション事業部コンサルティンググループ 後藤陽子

住所 東京都江東区豊洲 1-1-1

電話 03-5546-7100

E-mail info@intechstra.com

ホームページ <http://www.intechstra.com/>

1. はじめに

企業は孤立して存在するものではなく、顧客、取引先、株主、そしてその企業が活動を行なうところの国、地域など、地球上の様々なステークホルダーやインフラと相互に関係し合いながら日々活動を行なっています。従って、企業の経営、事業、そして技術開発、これらを支える知財の戦略を考える上で、企業が存在するところの外部環境を正確に捉え、その中で企業の成長を考えて自らをポジショニングしていくことが重要になります。

特許は多様な情報の塊であり、そこからは各社の知財戦略だけではなく、技術開発戦略、さらには技術の大きなトレンドや潜在的顧客やそのニーズまでも読み取ることができます。さらに、特許情報は客観的な情報であり、意思決定のエビデンスとしてこれを支える意味でも有用です。そこで本稿では、多様な情報を含み、かつ意思決定のエビデンスとなるこうした情報を特許情報と定義し、企業が置かれている環境がどうなっているのか、これからどう変化していくのかを明らかにし、その上で自らが保有するシーズ、強みに基づいて、環境の変化を事業の成功、ひいては企業の成長につなげていくための具体的戦略を検討していくために、この特許情報を効果的かつ効率的に活用する手法をご紹介します。

要約すると、分析の視点をマクロからミクロへという順序で特許情報を分析していくことが、企業の意思決定支援を目的として、特許情報を効果的かつ効率的に活用する鍵となります。以下では、特許情報の分析のステップを具体的にマクロ、セグメント、エレメント、コアという4つに分け、各ステップで行なうべき分析手法についてご紹介いたします。

2. 視点はマクロからミクロへ

2.1 特許情報を「読む」ことの意義

読者は特許の役割について理解していることでしょうか。では、意思決定における特許情報の有用性についてはどうでしょうか。特許は多様な情報の塊です。特許情報から競合会社の技術開発状況やその技術力が見えたり、自社の潜在的顧客の発掘につながったりします。特許にそのような多様な情報が含まれているのは、特許を1件出願するという行為の背景に、出願企業の経営戦略、事業戦略、研究開発戦略、知財戦略があるからです。つまり、企業の各部門は有機的につながっており、企業全体の最適化を目指して各部門が自らのミッションに沿って自発的に動いているのです。従って、特許をみるということは、企業のさまざまな戦略を知ることにつながるのです。

現在、特許情報の活用といえば、特許性を判断するための先行技術調査や特許権の侵害を判断するための侵害調査などが多くでしょう。こうした調査では、関連する特許1件1件の中身を熟読し、そこに記載されている発明と、自社の発明または製品の仕様との関連性を精査します。これには、特許明細書の一語一句を照らし合わせていく緻密さが必要です。

一方、最近では数千件～数万件単位の特許データを分析し、そこから自社の技術力や他社の技術開発動向、技術分野全体の技術開発のトレンドなどを「読み」、その結果を自社の意思決定に活用していこうという動きも出てきています。「読む」という単語を取って用いましたが、ただ大量のデータを加工し、チャートを描いただけでは、実は何も見えてきません。そのデータの背景にこういった動き、そして企業の意図があるのか、ということに頭を巡らせて初めて、その分析は意味を成すのです。

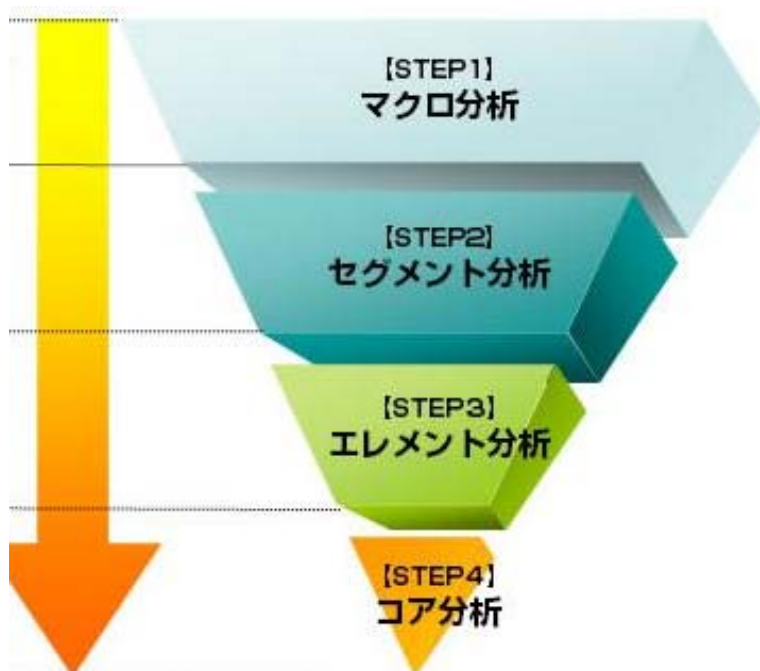
大量の特許情報を一度に扱えるようになったのはそう昔のことではありません。特許情報を分析し、その結果を「読み」、自社の意思決定に役立てていく——こうした試みが、これから本格化していくでしょう。

2.2 特許情報を分析するための手順

実際に特許情報を分析するにあたっては、正確にそして効率的に行なうための手順があります。すなわち、分析対象の概観をまず把握し、その後に自社の関心等に従って分析対象を絞っていく方法です。「木を見て森を見ず」という言葉がありますが、特許分析においても「森」と「木」の両方を見ていくことが重要です。そして、分析をより正確にそして効率的に行なうためには、まず「森」をみて全体を把握してから、さらに焦点を絞っていきます。

本稿では、分析の階層を「マクロ分析」「セグメント分析」「エレメント分析」「コア分析」の4つに分類し（図1）、特許の分析をその内容と手順の2つの観点から紹介していきます。

図1 特許情報分析アプローチ



3. 大局観を掴むマクロ分析

3.1 時流に乗った技術開発

「56.3%が創業時からの主力事業を変更、商品・サービスに関しては70%以上が変更」－ 帝国データバンクが明治末年までに創業した長寿企業4,000社にアンケートした結果です¹⁾。これをみると、企業が長く生き永らえるために、時代々に合わせてその事業ドメインを変更、多角化してきていることがわかります。

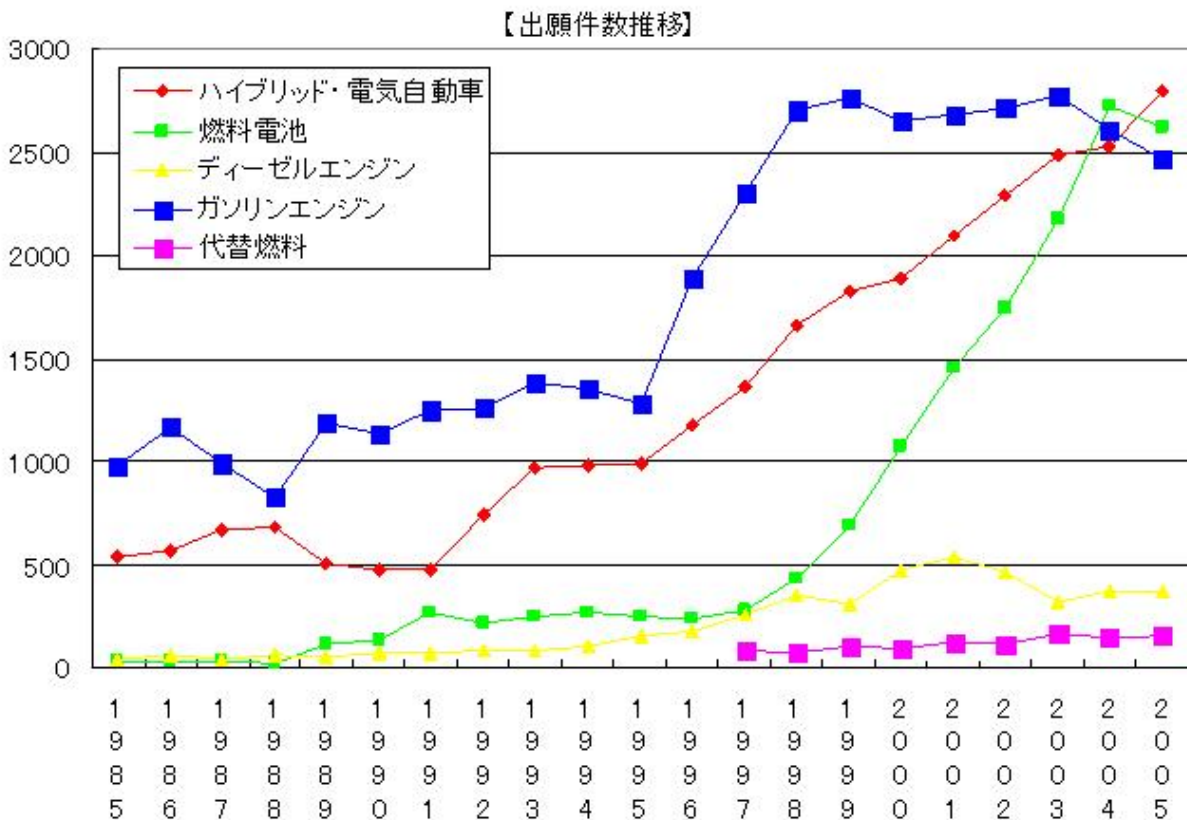
言わずもがなではあります、時代によって求められるニーズは変わります。企業は、各時代のニーズに合わせて、自らが有するシーズ（技術）を応用発展させ、ニーズに応じていくことで自らを成長させていきます。すなわち、企業が有するシーズはニーズによって生かされているといえます。だからこそ、自社のシーズを生かすためには、時代のトレンドやニーズを的確に捉え、自らのビジネスチャンスとしていくことが必要です。流行り廃りではないですが、技術開発も時流に乗ることが大切なのです。

3.2 トrendをとらえる

時流に乗った技術開発を行なう為には、まず時流、すなわち時代のトレンドやニーズを捉えることが重要です。このとき、特許情報は一つの有用な情報源となりえます。なぜなら、技術開発と製品化の間には多くの場合タイムラグがあるために、各社の製品動向だけを見ていても、次にどのような製品を出してくるのか、どういった差別化を図ってくるだろうか、といった各社の次の製品戦略を伺い知るのが難しいことがあります。これに対して、各社の次の製品戦略を推測するために、製品化前の技術開発動向をみていくことが考えられます。そしてこのとき、技術開発成果が化体した特許は、技術開発の状況を見るのに非常に有用な情報となりえるのです。

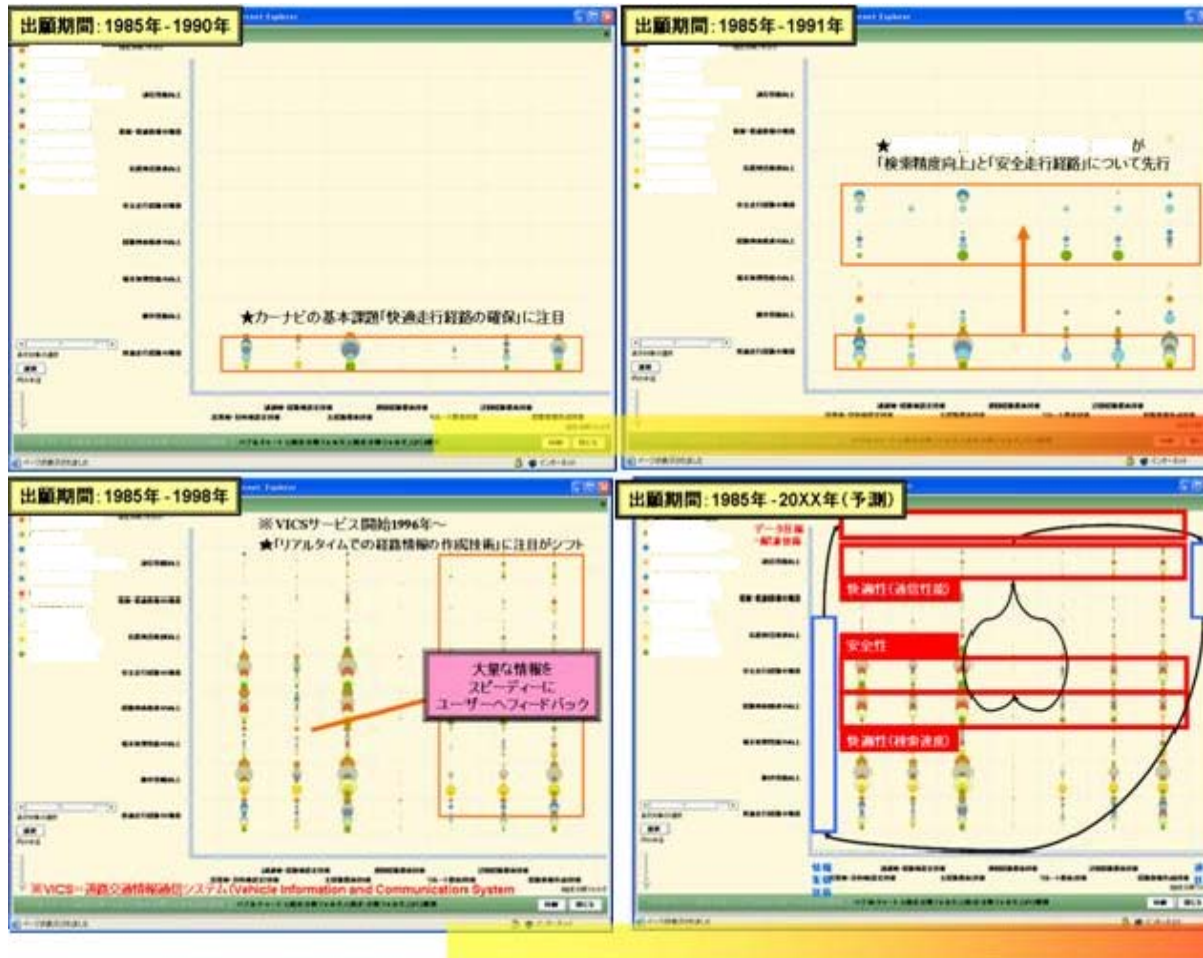
技術や製品のトレンドやニーズを特許情報から追っていくためには、シーズ（技術）ごと、又はニーズ（その技術が解決する課題）ごとに時系列で分析を行なうのが一つ有効な方法です。例えば図2は、いわゆるエコカーといわれるハイブリッド、燃料電池車、代替燃料、ディーゼルエンジン、そして省エネを目指したガソリンエンジンの各々の出願件数の推移を時系列で追ったものです。これをみると、ガソリンエンジンの燃費性能向上技術が常に件数首位を保っていましたが、2001年には燃料電池が、また2005年にはハイブリッド・電気自動車が出願件数でそれを追い抜きます。エコカーというと、トヨタが初めて商用化に成功したハイブリッド車や究極のエコカーともいわれる燃料電池車がよく取り上げられますが、市場に最も普及している車であるガソリンエンジン車の環境性能を向上させるための取り組みも着実に進んできたことがわかります。ただ、直近にはハイブリッド・電気自動車、燃料電池車に関する出願件数が増え、技術開発の場面でもハイブリッド・電気自動車、燃料電池車の重要性がますます高まってきており、新しい動力源を活用した車が実用化・普及するときもいよいよ近づいていることを2007年時点で伺い知ることができます。ただ、現在のところ（2010年）、燃料電池車に関しては、インフラ整備等の問題で普及が電気自動車よりも遅くなりそうではあります。

図2 自動車の環境技術に関する特許出願件数推移チャート



なお、図2のような分析を行なうとき、競合技術が既知であれば問題ないのですが、そうでない場合、まず分析しようとしている分野にどのようなシーズやニーズがあるのかを明らかにする必要があります。このとき、例えば特許を目視で技術又は課題ごとに分類する方法がありますが、目視作業には時間と手間がかかるという問題があります。これに対して、昨今はテキストマイニング技術を用いた機械分類が飛躍的に進歩しており、こうした技術を用いて特許を機械的に分類し、この分野にどのような課題があり、それがどのような手段（技術）で解決されているのか、といったことを把握することが可能となっています。テキストマイニングによる機械分類が100%の精度を実現することはなかなか難しいですが、人手による目視修正作業を少し加えれば、分野の概況を把握するといったマクロ分析には十分に耐えうるものにすることができます。なお、こうした分析技術の進化は、分類作業の工数を大幅に削減し、分析者の業務は、分類後の情報を「読み」、それから意思決定に役立てる、より付加価値の高いものへとシフトしていくものと考えます。

図3 経路探索技術に関するマトリクス・チャート



また、シーズ（技術）、ニーズ（課題）を個別にみていくのではなく、それらを合わせて、さらに企業情報等も一緒にみていくことにより、さらに精緻にトレンドを追っていくことが可能になります。図3は、経路探索技術（カーナビ）に関する各社の技術開発動向を時系列で追ったものです。横軸を技術、縦軸を課題とし、各社の出願状況を出願期間を分けてみていったものです。これをみると、年を経るにつれ、カーナビの基本技術から、情報のリアルタイム化によるカーナビゲーションの利便性向上といった方向に技術開発の方向性がシフトしてきていることが分かります。こうした流れから、例えば、今後はリアルタイムに取得する大量の情報をどうコンパクトに圧縮して通信できるようにするか、大量データの処理とリアルタイム性の両立といったことなどが次の課題として挙がってくるであろうといった次のシナリオを考えることができます。

このように、技術情報、製品情報が化体した特許の情報をみることによって、どのようなシーズ又はニーズが注目されているのか、競合する技術の中でどの技術が本命となりそうか、といったことを推測し、そして自社のシーズを時流に乗せて、世の中の幅広いニーズに十分に応えていく手がかりとすることができるのです。



4. セグメント分析からエレメント分析へ

4.1 勝機を見極める

これまで、時流に乗った技術開発のためのトレンド分析の手法について触れてきました。技術開発の大きな流れを捉えるためにこうした分析は有効ですが、トレンドを捉えたからといって技術開発が製品、ひいては事業の成功に必ずしもつながるわけではありません。技術開発の成果を企業の成功につなげていくためには、トレンドの中に自らの勝機を見極め、具体的な技術開発・製品戦略を立案していくことが必要となります。トレンドの中で見極めるべき勝機とはすなわち、自社技術をもって顧客の具体的なニーズに応えることができ、なおかつ他社に対して競争優位に立てる（差別化できる）かどうかということであり、このような勝機を見極めるために、前述のマクロ分析からさらに一步詳細に踏み込んだセグメント分析、エレメント分析が有用な分析となります。

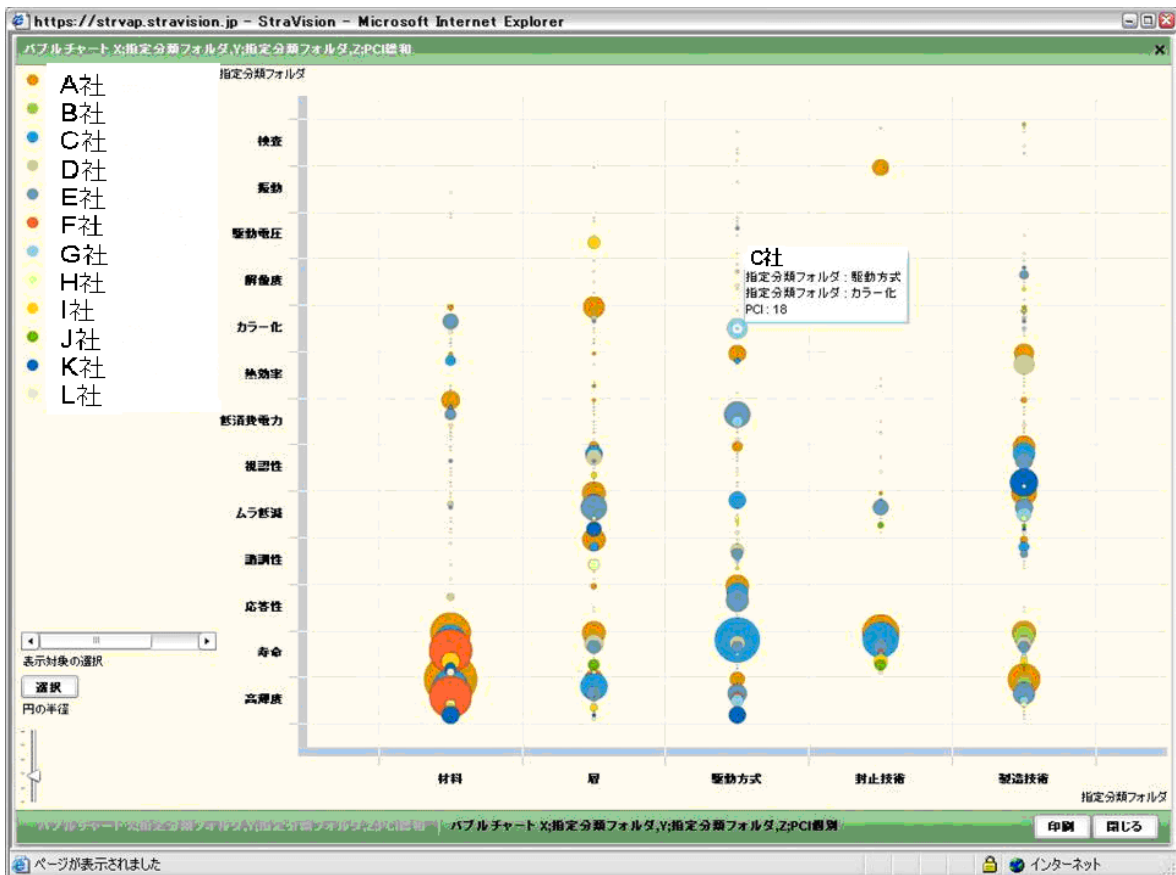
セグメント分析とは、自社が参入しようとする分野における技術開発のバリューチェーン、顧客ニーズにつながっていくところの課題などを明らかにするものです。

一方、エレメント分析は、セグメント分析の対象をさらに絞って分析するものであって、セグメント分析で明らかとなった各課題を解決するための技術の選択肢や代替技術、各社の技術開発状況などを明らかにするものです。以下で、各分析を実際の分析事例を用いて説明していきます。

4.2 チャンスとリスクはマトリクス・チャートに

図4は有機EL関連特許を分類し、横軸を構成技術要素、縦軸を課題としたマトリクス・チャート上に特許をプロットしたものです。図4の横軸をみると、有機ELの技術開発には材料から駆動方式、さらには製造技術等と技術開発に複数のレイヤーが存在し、これらを有機ELに関する技術開発のバリューチェーンと捉える事ができます。そして、企業毎の取り組み状況をみると、材料から製造技術までバリューチェーンの大半を幅広く手掛けている企業がある一方、バリューチェーンの一部だけを専門的に手掛けている企業も存在していることが分かります。こうした特許情報とその他の一般情報を組み合わせてみていくことにより、自社が参入しようとする分野において技術開発のバリューチェーンはどうなっているのか、その中で各社がどういった範囲をテリトリーとして技術開発を手掛けているのかを把握し、翻って自社は、完成品を手掛けるのかそれとも部品のサプライヤーとなるべきか、自社内で技術開発のどこまでを自社内で内製化すべきか否か、といったことを検討するために役立てることが出来ます。一方、縦軸の課題をみると、パーツごとに解決されている課題が異なっており、例えば材料では輝度の向上等基本的な技術課題を解決しているのに対し、製造技術になると、視認性等に課題の重心が移ってきていることが分かります。こうした情報等を参考としながら、自社が参入しようとする分野においてどのような企業が参入しているのか、当該分野において必ず解決しなければならない基本課題とは何か、自社製品の差別化にもつながる付加価値的課題とは

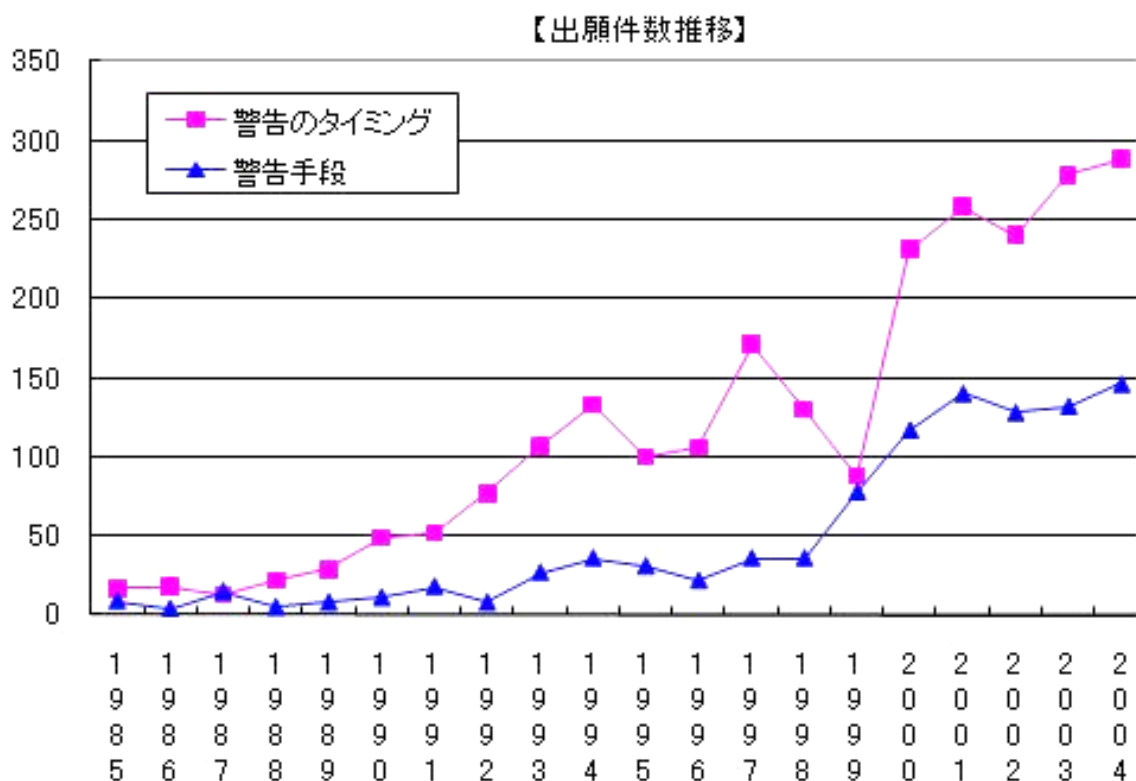
図4 有機EL技術に関するマトリクス・チャート



何か、といったことを把握することは、自社が当該分野において製品を出すにあたり、何を解決すべきか、どういった点で差別化を図っていくとよいかといったことを検討する際に有用な情報となるでしょう。こうした分析を当社ではセグメント分析と呼んでおり、バリューチェーンにおける自社のポジショニング、自社が手掛けるべき技術の範囲、応えるべき顧客ニーズ、他社と差別化すべきポイントを検討するための参考となるものです。

上述のセグメント分析で自社のポジショニング、顧客のニーズ等がみえてきたら、次に検討すべきは参入しようとする領域において具体的にどのような技術をもって顧客のニーズに応えていくか、ということです。そこで役に立つのがエレメント分析となります。図5は、自動車の安全におけるドライバーへの警告技術関連特許の出願状況をみたものです。警告技術とは具体的に、自動車が事故を予測して事前にドライバーに警告を実施する技術ですが、警告技術関連特許をさらに詳細にみていくと、警告のタイミングを図る技術と警告の手段に関する技術の2つがあることが分かります。すなわち、警告の効果を上げるための手段として、タイミングと警告手段の2つのアプローチがあることが伺えます。直近は警告手段よりもタイミングに関する特許の出願件数が増えており、タイミングを図るための技術開発が活発になっていることが伺えます。

図5 警告技術に関する出願件数推移チャート



さらに図6は、タイミング、警告手段のそれぞれのアプローチにおける各社の出願件数のシェアを企業別に表示したものです。これをみると、各社ともいずれのアプローチも手掛けていますが、その注力の配分が企業によって異なっており、自動車の完成品メーカー（A自動車、B自動車等）はタイミングに関する出願件数シェアが比較的大きいのに対し、部品メーカー、電気メーカー（C社、E社、F産業等）は警告手段に関する出願件数シェアの方が大きくなっていることが分かります。こうした傾向がある理由として、自動車の完成品メーカーは走行実験のデータ等を有していて、それが故にタイミング制御の技術開発ができるといった事情があるのかもしれませんが。もしそうだとすると、自社がどちらの立場に近いかを考えた上で、いずれのアプローチに注力していくべきかを考える必要があるといえそうです。さらに、警告技術を手掛ける競合各社の技術競争力をみると（図7）、特許の出願件数ではA自動車が断トツのトップとなりますが、PCI[®]ではB自動車がシェアを大きく伸ばしてきています。PCI[®]は、特許の経過情報を用いて特許の質を評価する当社独自指標であり、特許1件の質のみならず、特許ポートフォリオに対して評価することにより、特定分野における各社の技術競争力や自社の技術資産等を評価することも可能です。PCI[®]は、クライアントにおける技術開発戦略や知財戦略、さらには自社技術資産の棚卸と評価や新事業探索等幅広いテーマに対して多く活用いただいているものです。このPCI[®]でB自動車がシェアを大きく伸ばしたということは、同社が警告技術に関して注目すべき特許・技術を保有していることを示唆しており、自社がこの分野に参入する際は、同社の技術開発動向にも注意すべきといえます。このように、PCI[®]という指標を用いることにより、量という観点のみならず、質という観点でも各社の技術競争力を客観的かつ相対的に評価することが可能となるのです。

以上に述べたとおり、こうした情報等を参考としながら、自社が取り組むべき課題に対し、解決手段としてどういった技術の選択肢があるのか、どの技術が最も優れているのか、警戒すべき代替技術は何か、特定の技術を選択した場合に競合する企業はどこか、当該競合企業の技術競争力はどうかといったことを把握することは、自社が手掛けるべき技術、さらにその技術を自社単独で開発すべきか、もしくはすでにその技術の開発に取り組んでいる企業と提携、もしくは当該企業のノウハウ等を買収等により吸収すべきか、といったことを検討するにおいて有用な情報となるのです。

以上のような形でセグメント、エレメント分析を行なうことにより、トレンドの中で勝機をつかむための施策を技術開発の観点から明らかとし、技術開発のターゲット、体制等に関して意思決定を行なっていくことができるのです。

図6 警告技術に関する出願人別出願件数シェアチャート

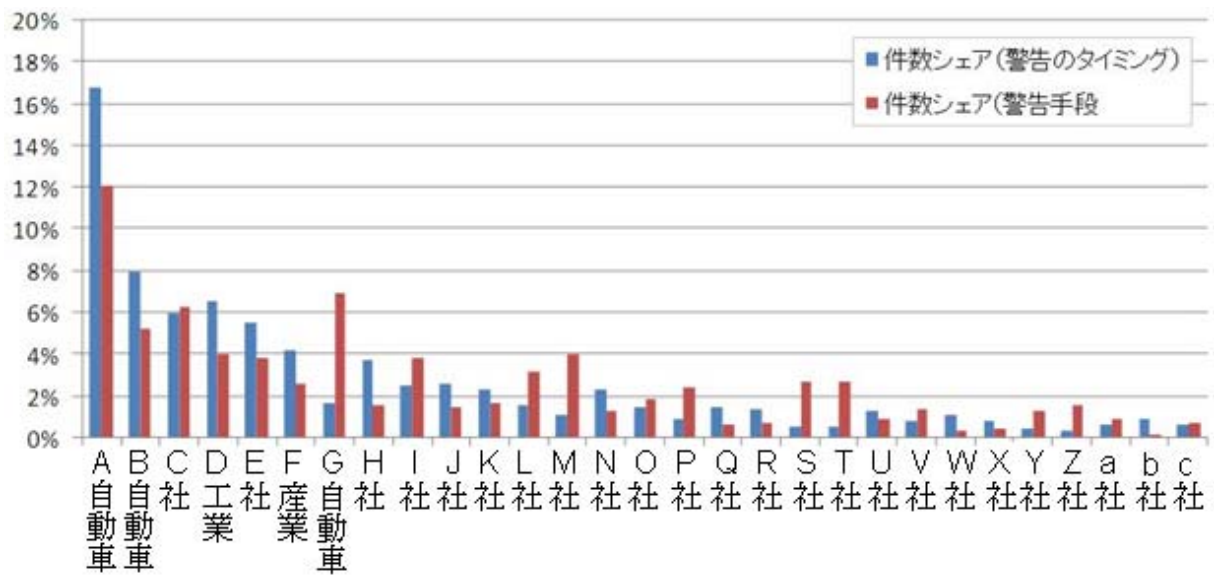
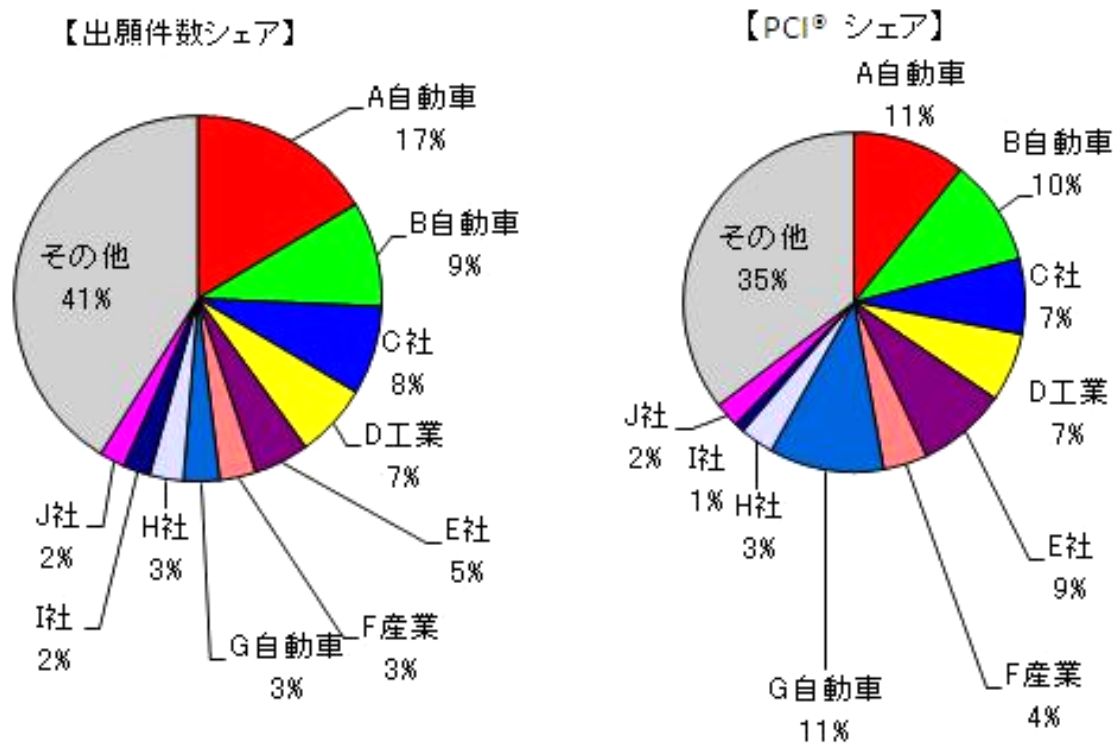


図7 警告技術に関する出願人別出願件数シェア及びPCI®シェア



5. 1 件の特許に焦点を当てるコア分析

5.1 事業を守る重要な砦を強化する

ここまでは特許を群（ポートフォリオ）としてみていく手法について説明してきました。最後のコア分析では、1 件の特許に焦点を当てます。その分析・価値評価の手法について述べましょう。

企業は保有する特許のおかげで自社事業について他社からの侵害訴訟を回避でき、また自社の事業領域を不当に侵食する他社を排除することができます。つまり、特許は自社の事業を守るための重要な砦ということができます。だからこそ、企業はこれまでも研究開発や事業化の各段階で先行技術調査、特許調査、侵害調査といった形で特許 1 件 1 件を緻密に調査しているのです。

しかし、調査すべき特許の数が膨大になると、非常に多くの人手と工数が必要となり、企業にとっての負担は決して小さくありません。研究者が自ら特許明細書を読み込んで調査している場合には、研究者への負担が増え、企業の研究開発力への影響も見逃せなくなります。そこで、いかに特許調査を効率化するかということが解決すべき課題として挙がってきます。

効率化には二つのポイントがあります。「事前の調査対象特許の絞り込み」と「特許の優先順位付け」です。

「事前の調査対象特許の絞り込み」は、重要な特許を見逃すことなくいかに調査対象を絞り込むかということです。調査の段階が早いほど（研究開発の初期の段階にあればあるほど）、調査すべき技術がはっきりと定まらず、調査対象が広くなりがちです。しかし、調査に投じられる人員と工数に限りがあることを理由にただ調査対象特許の件数を減らすのは危険です。調査対象から外された特許の中に重要なものが含まれているかもしれません。では、調査対象を絞り込みながら、重要な特許を見逃さないためにはどうすればよいのか。その答えの一つが、これまで述べてきたセグメント分析とエレメント分析です。

先述の「有機 EL」を例に考えてみましょう。ある企業がこの分野への参入を検討している場合、当該企業は有機 EL の TV 等の製品もしくは部品サプライヤーになることを想定し、供給すべき製品または部品に関する特許を調査するでしょう。このとき、この分野にどんな技術課題、技術要素があるのかを体系的に把握せず、自らの周辺で見聞きしている範囲で知っている技術名などを頼りに特許を抽出すると、本来調査すべき特許が漏れてしまう恐れがあります。

当該分野での技術課題、技術要素を漏れなく、そして体系的に把握するために、その分野に関するあらゆる特許を幅広く抽出し、当該特許を技術課題、技術要素などの観点で分類・整理するための手法が、上述したセグメント分析です。その際も、テキストマイニング技術を用いれば、効率的に特許を分類できるでしょう。そして、分類作業の結果表れてきた技術課題、技術要素の中から、自社が手がけようとする具体的技術、注目したい課題（＝エレメント）を抽出し、その中に分類された特許を調査するのです。

なお、特許を技術課題と技術要素に分類した結果から自社の技術開発の抜けや、他社の技術開発の漏れを発見することができます。具体的には図 4 のようなマトリクス・チャートが有効です。こうした技術－課題のマトリクス・チャートから、各社がどういった課題に取り組み、それをどういった技術で解決しようとしているのか、そしてその解決手段に関してどれだけの特許を出願し、その強さはどうなのかが分かります。

図4のようなマトリクス・チャートで自社の出願件数の少ない領域、PCI[®]の低い領域をみることで自社の技術開発の抜けを見つけることができます。また、他社の出願状況やPCI[®]の状況からは、他社の技術開発の漏れを発見することができます。自社がその企業に部品を供給するメーカーなら、他社の技術開発の抜けを自社のビジネスチャンスとして捉えられることができるかもしれません。ただし、製法や自社技術の特許出願せずにノウハウとして秘匿する戦略を取っている場合もありますから、それが技術開発の漏れなのか、あえて隠しているノウハウなのかは、ヒアリング調査など他の手段で確認することが必要です。なお、自社の技術開発の抜け・漏れ発見に用いる場合は、特に横軸、縦軸の項目設定が重要となります。抜け・漏れを発見するには、そのチャートにその分野の技術の製品化に必要な要素（技術・課題）がもれなく含まれていなければならないからです。そこで、例えば官公庁が作成している技術開発ロードマップなど特許情報以外の情報も参考にしながら、その分野の技術開発の要素をできる限り洗い出し、その結果と特許の分類結果を比較参照して技術や課題の軸を適宜追加修正していくことが重要となります。

5.2 特許の質を評価する

次に、「特許の優先順位付け」についてです。特許1件1件を読み込む場合、読む順番は出願日や登録日などの日付順、もしくは出願人順などが多いでしょう。しかし、特許を読み込む大きな目的は、その分野で注意すべき特許、自社が研究開発、製品化すべき際に回避しなければならない特許を見つけ出すことのはず。自社がこれから参入していこうとする分野に、すでに基本特許のようなものがあるなら、その存在をいち早く見つけ出さなくてはなりません。ライセンスを受けるのか、もしくはその基本特許を回避する形で研究開発、製品化を行なうのかを検討しなければならないからです。従って、いかに早くそうした特許を見つけ出すかが重要です。それによりその後の企業の対応力も変わってくるのです。

重要な特許をいち早く見つけ出す手法の一つが、特許の経過情報を使った特許1件ごとの価値評価です。特許の経過情報とは例えば無効審判請求の有無や被引用数などです。無効審判が申し立てられている場合は、一方で侵害訴訟が起こされているケースも多いのですが、無効審判が起こされていても無効を免れた特許は、他社の事業を阻止するような独占排他力の強い特許、つまり価値の高い特許と推測できます。また、被引用数が多い特許は、その分野の基本発明に近い特許と推測できます。こうした特許1件ごとの評価にも、先に述べた当社の質の指標PCI[®]を活用することが可能です。

このように、特許の経過情報には、特許を巡る企業の様々な思惑や企業間の競争関係が現れますから、それを活用して特許を評価し、高評価の特許から調査するのが得策です。かくして従来から行なわれてきた特許調査も、特許情報をデータ加工、機械的に特許を分類・評価することで、調査の迅速化・内容のさらなる充実が図れるはずなのです。

5.3 オープンイノベーション

特許分析の手順の話からは少し逸れますが、今、企業を取り巻く環境は大きく変化しています。一言で言うと、過去の延長線上に未来はない、ということです。すなわち、企業が身を置く競争環境に関して言えば、企業が手がける事業のうち、これまでの決まったニーズに対して決まった範囲での決まった相手と競争する事業は相対的に減少し、これからは新たなニーズ、新たな顧客に商品・サービスを提供し、新たな相手と競争をしていかななくてはならないということであり、これまで蓄積してきた知識や経験が使えない、未知の世界に突入するということです。その傾向が顕著なのが自動車業界でしょう。同業界では「環境」をキーワードにハイブリッド車や電気自動車への注目が高まっており、自動車メーカーも新しい自動車の開発に躍起になっています。しかしながら、新しい自動車、いわゆる環境車の動力源はこれまでの石油ではなくて電気であり、それに伴って駆動機構もガソリンエンジンからモーターに変わっていくでしょう。さらに、電気を貯蔵する電池が自動車に搭載されることとなります。これはすなわち、自動車の基本的な仕組みそのものが抜本的に変わるということであり、自動車メーカーがこれまでに培ってきたエンジン技術やノウハウだけでは対応しきれなくなるということです。「環境」というキーワードは自動車業界以外でも新しいニーズを喚起しており、そこでは新たな事業競争が始まっています。また、コンシューマー業界においては顧客嗜好の変化の加速と製品の短寿命化が起こっており、企業単独で消費者のニーズに迅速に対応することが難しくなっています。

こうした環境変化の中、可能な限りリスクを低減しつつリターンを最大化するために、企業は今、イノベーションの創造の仕方自体も変えてきています。すなわち、自社単独でイノベーションを創造するのではなく、第三者と手を組んで共にイノベーションを創造する動きが増えてきているのです。こうした背景には、未知の環境においてはこれまでの企業単独での枠組みでは対応が難しいという認識があり、それを打開するために企業はその枠組みの再構築を行なっているということであると考えます。最近よく言われる「オープンイノベーション」はそうした企業の動きを象徴的に表した言葉と言えるでしょう。新たな環境の中で生き残っていくために、他者との競争に加えて、共創して他者の力を取り込むことが重要になってくると考えます。

共創の効果を最大化するためには、大きくは共創の先にある未来を描き、共創の目的を共有していくこと、そして自他の強み・弱みを把握し、自社のコアを強化し、他社の強み・弱みを効果的に組み合わせしていくことの2つが重要であると考えます。そして、共創の具体的施策を検討するために、これまでに述べたマクロ、セグメント、エレメント、コア分析が役に立つのです。

5.4 知財の収益化—知財のライセンス

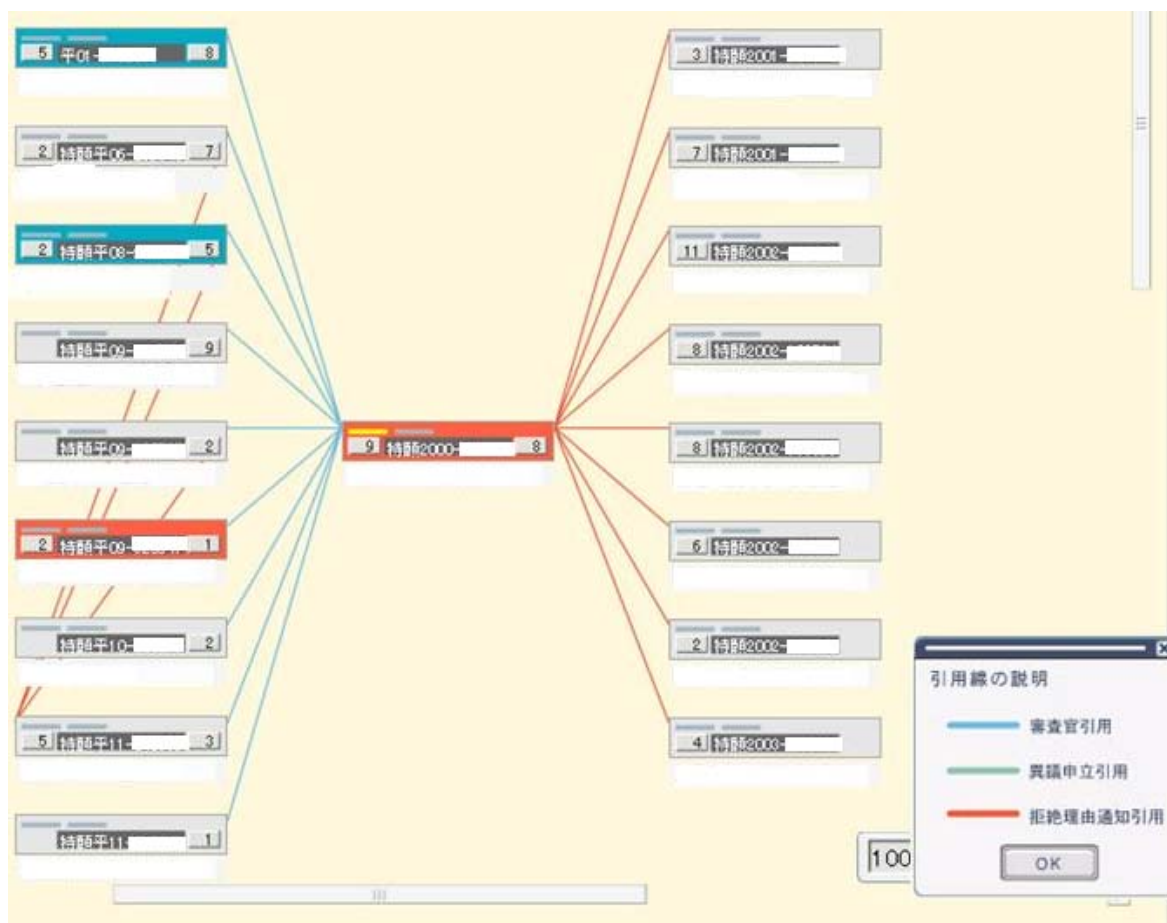
最後に特許の活用についても少し述べましょう。特許の本来の目的は自社の事業を守ることですが、加えてライセンスによる特許自体の収益化が脚光を浴びた時期がありました。今は一時期ほど注目されていないようにみえますが、決してその重要性が低下したわけではありません。特に生産能力を十分に持たない中小・ベンチャー企業や大学等にとっては自社事業の成長のためにも重要な選択肢といえます。

その際に問題となるのが、いかにライセンス先企業を探し出してくるかということです。この問題を解決するために有効な手段の一つとして、サイテーション分析があります。サイテーション分析とは、特許の審査の過程で作成される引用情報を用いて各特許の引用・被引用関係を分析していくものです。

図8がサイテーションチャートの一例で、チャートの真ん中にある1件の特許を自社特許とすると、その右側にあるのは自社特許を引用している「被引用特許」、左側にあるのは自社特許が引用している「引用特許」です。ライセンス先を探索する際は、右側にある被引用特許が重要となります。当該自社特許を引用しているということは、被引用特許に記載された技術の内容が当該自社特許と同じか、もしくは当該自社特許を利用している可能性があり、被引用特許の出願人は自社と同じかもしくは近い技術を後発的に手掛けている可能性があるからです。

そして、同じもしくは近い技術を後発的に手掛けているということは、他社からの侵害訴訟を回避し、自社の特許ポートフォリオ強化のため、当該特許からライセンスを受けるか、もしくは当該特許自体を購入することにより、その権利行使の不安から解放されたいと考えている可能性があるはずで、自社の特許の被引用特許を調べることは、自社特許のライセンス先候補企業の抽出に有効なのです。

図8 サイテーションチャート



6. まとめ

これからは特許分析の重要性はますます高まるでしょう。市場だけでなく研究開発や生産のグローバル化がさらに進むとともに、企業は従来の業界の垣根を超えて事業の多角化を図っており、競争の範囲がますます拡大してきているからです。

グローバル化や事業の多角化によって競争範囲が拡大することで、企業は新たな市場で新たな顧客を相手に、新たな競争環境で新たな競合相手と戦っていかなくてはなりません。そうした中で競争に勝ち抜き、成功するには、企業の情報戦略がますます重要になってくるはずです。そうした中で、外部の情報を有効活用して自らが参入していく市場や戦っていく競争相手を分析する力、その分析から企業の技術競争力を示唆してくれるのが特許情報なのです。

企業活動のグローバル化という観点からも、特許権はその特許が出願された国でしか有効ではありませんから、進出しようとする国で特許の権利化を進めるとともに、どの国でなら、他者の権利を侵害せずに自由に研究開発・製造販売の活動できるかを、各国での特許の出願・権利化状況から予め分析・把握しておくことが重要となります。

これまでは特許情報のデータベースが十分に整備されていなかったこともあり、企業の意思決定における特許情報の活用が困難な事情もありました。しかし、現在は特許の情報も整備され、本稿でご紹介した、当社のシステム・ソリューション「Stra Vision[®]（ストラビジョン）」による分析事例にみるような特許分析が可能となっています。

企業が特許情報を重視し、どれだけ有効に使いこなせるか、それが今後の企業の戦略の成功を左右する一つとなるでしょう。

【参考文献】

1) “長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査” 帝国データバンク HP、
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/k080502.html> (参照：2008-05-26)