



知財経営に向けた IPランドスケープと経営デザインシートの活用

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO
内閣府 価値デザイン経営ワーキンググループ委員

小林 誠

2022年4月27日

Confidential

自己紹介（1/2）

Confidential

株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO 小林 誠

国際特許事務所、大手監査法人、外資系大手M&Aアドバイザリー会社を経て現職に至る
経営・事業戦略アドバイザリー、M&Aファイナンシャルアドバイザリー、知的財産戦略
アドバイザリーを専門とする

製造業およびICT業界におけるIPランドスケープを中心とした事業戦略策定、新規事業
開発、知財戦略策定、グローバル知財マネジメント、移転価格税制対応、知財組織体制
構築、戦略人材育成、オープンイノベーション・ビジネスエコシステム構築・M&A・ア
ライアンス支援等に従事

官公庁・地方公共団体・大学・公的研究機関等の公的事業、中小・ベンチャー・スター
トアップ企業支援、地方創生・産業振興等にも携わる

鮫島正洋弁護士との共著『知財戦略のススメ』を代表作に、『IPランドスケープ経営戦
略』等、著書・論文多数、「グローバル知財戦略フォーラム」でのモデレーターや、
「IPBC Asia」でのスピーカーを務めるなど講演実績多数

東京大学大学院 新領域創成科学研究科 博士後期課程単位取得後退学



- 特任教授 大阪大学 オープンイノベーション機構
- 客員教授 大阪工業大学 知的財産専門職大学院
- 客員教授 KIT虎ノ門大学院（金沢工業大学大学院）イノベーションマネジメント研究科
- 非常勤講師 東京工業大学 環境・社会理工学院及び生命理工学院
- 客員フェロー 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 技術戦略研究センター
- 専門委員 裁判所（知的財産権訴訟）
- アドバイザー 知財ガバナンス研究会



自己紹介 (2/2)

Confidential

近年の公益活動等

【内閣府】

- 「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員 (2017-2019)
- 「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員 (2020-2022)
- 「経営デザインシートの普及推進に向けた戦略及び標準的なツール策定の実証調査」委員 (2022)

【総務省】

- Beyond 5G 新経営戦略センター リーダーズフォーラム プロデューサー (2021-2022)
- Beyond 5G 新経営戦略センター タスクフォース IPランドスケープ ワーキンググループ 主査 (2022)

【特許庁】

- 知財戦略デザイナー派遣事業 委員 (2021-2023)
- 産業財産権制度問題調査研究事業
 - 「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」委員 (2019-2020)
 - 「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」委員 (2020-2021)
 - 「顧客価値の創造と競争力強化に資する知財活用方法に関する調査研究」委員 (2021-2022)
- 中小企業等知財支援施策検討分析事業
 - 「中小企業等知財分析レポートを用いたマッチング調査研究」委員長 (2019-2021)
 - 「知財戦略構築のための中小企業ハンズオン支援に関する調査実証研究」委員 (2020-2021)
 - 「事業計画等と知財支援のあり方に関する調査実証研究」委員長 (2021-2022)
 - 「効果的な知財ビジネス評価書の構成内容に関する調査研究」委員長 (2021-2022)

【その他】

- Elsevier “World Patent Information”, Editorial Advisory Board Member
- IAM Strategy 300 – The World’s Leading IP Strategists (2016 – 2021)
- IAM STRATEGY 300 GLOBAL LEADERS 2021



はじめに

amazonの創業者兼元CEOのジェフ・ベゾス氏は、事業における発明の重要性を訴えている（∴あらゆる業種において知財は重要である）

Confidential

親愛なるアマゾニアンたちへ

- ~今日では、130万人の有能で献身的な従業員を雇用し、何億人もの顧客や企業にサービスを提供し、私たちは世界で最も成功している企業の1つとして広く認知されています
- それはどのようにして実現したのでしょうか？ **発明です。発明こそが私たちの成功の根源です。私たちは、クレイジーなことを一緒にやって、それを普通のことにしてきました**
- カスタマーレビュー、1クリック（での購入）、パーソナライズされたレコメンド機能、アマゾンプライムの超高速配送、レジなし決済技術、環境問題に対する「Climate Pledge」宣言、キンドル、アレクサ、マーケットプレイス、インフラクラウドコンピューティング、キャリアチョイス（キャリア選択事業）などを開拓しました
- うまくいけば、数年後には驚くべき発明は普通のものになります。人々は（驚きもせず）あくびをするでしょう。そのあくびは、発明家が受け取る最大の褒め言葉です
- アマゾンほど優れた発明実績を持つ企業は他にはありません。私と同じように、あなたにも当社の**発明する力を誇りに思っていたきたい**ですし、そうすべきだと思います
- ~**発明を続けてください。最初はクレイジーに見えても絶望しないでください。さまようことを忘れないでください。好奇心を羅針盤にしてください。今日もまだ「創業初日（Day 1）」です**

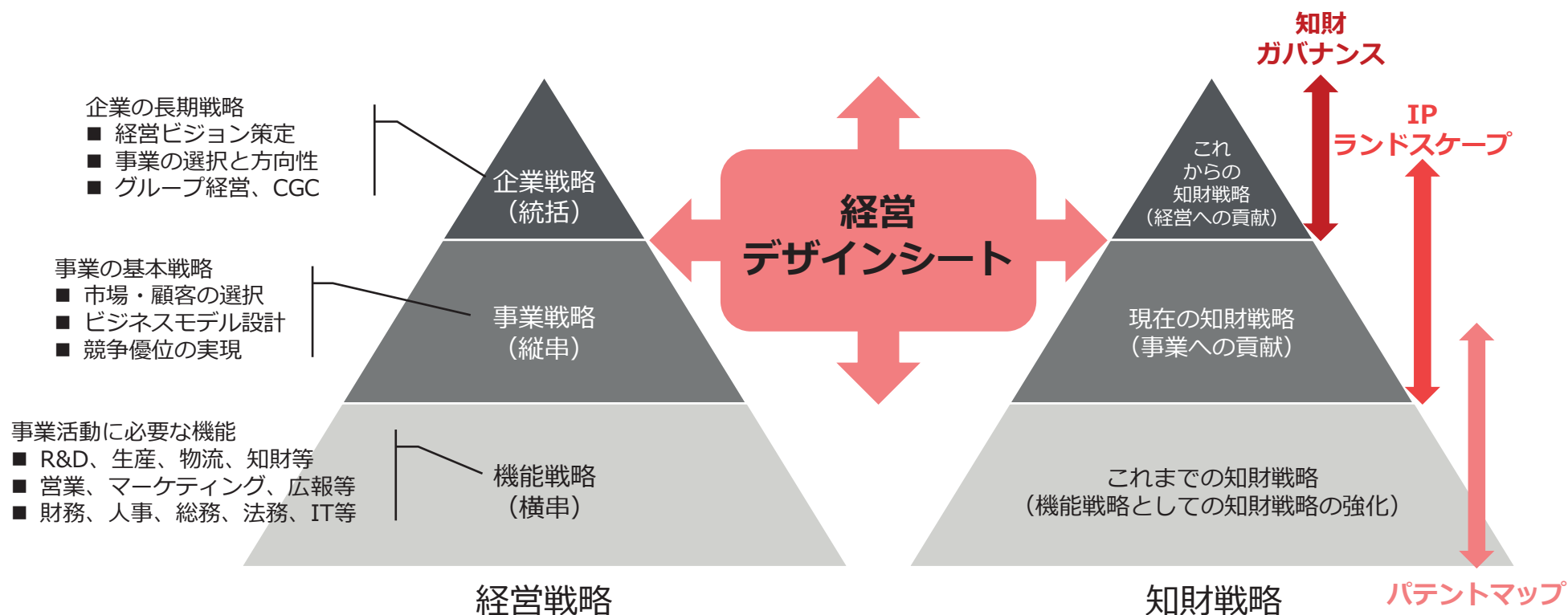
出所：Forbes JAPAN、amazon Web site、2021年2月3日

IPランドスケープと経営デザインシート

「KDSは経営・事業戦略と知財戦略の関係性を可視化できる」

Confidential

経営戦略の3つレベルと知財戦略の対応イメージ



経営戦略は、目的・対象・範囲の違いなどから3段階に分類されるため、知財戦略もそれらの対応関係を意識して検討する必要がある

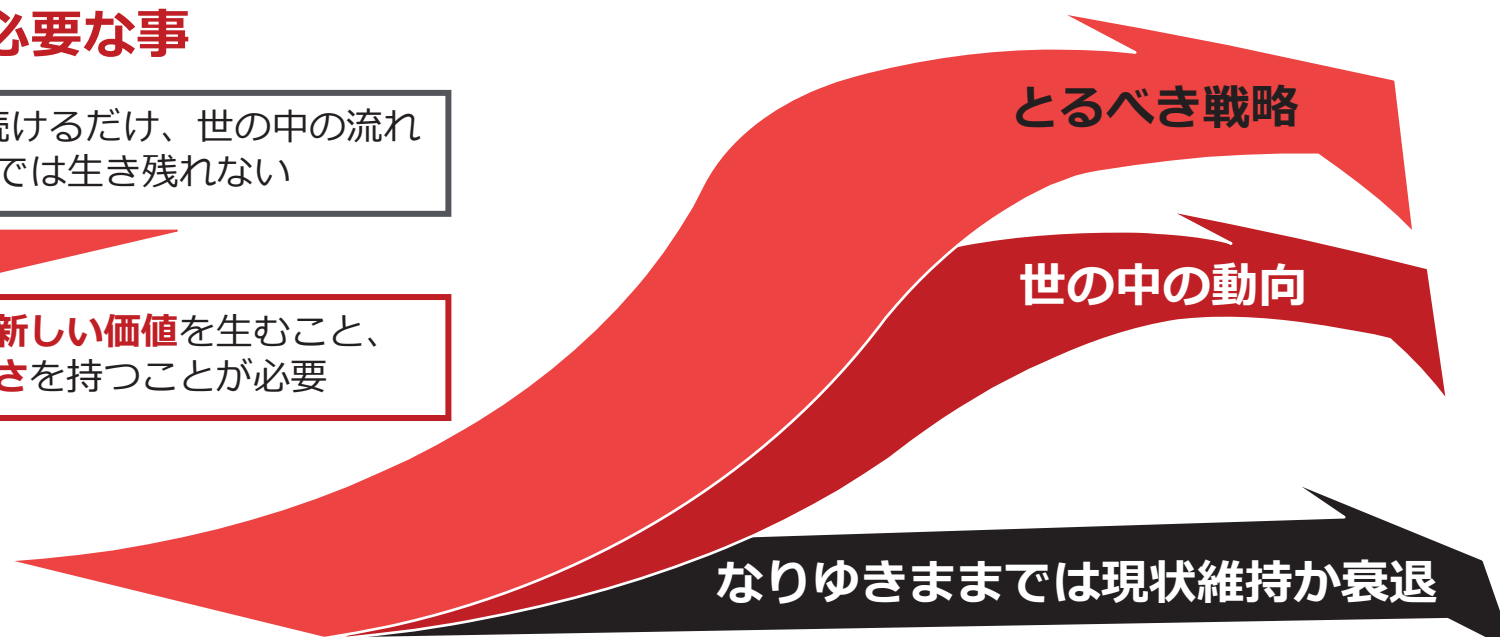
戦略とは？

Confidential

戦略を考える上で必要な事

世の中のトレンドを追い続けるだけ、世の中の流れに身を任せるだけでは生き残れない

自ら**経営をデザイン**し、**新しい価値**を生むこと、**変化に対応する強靭さ**を持つことが必要



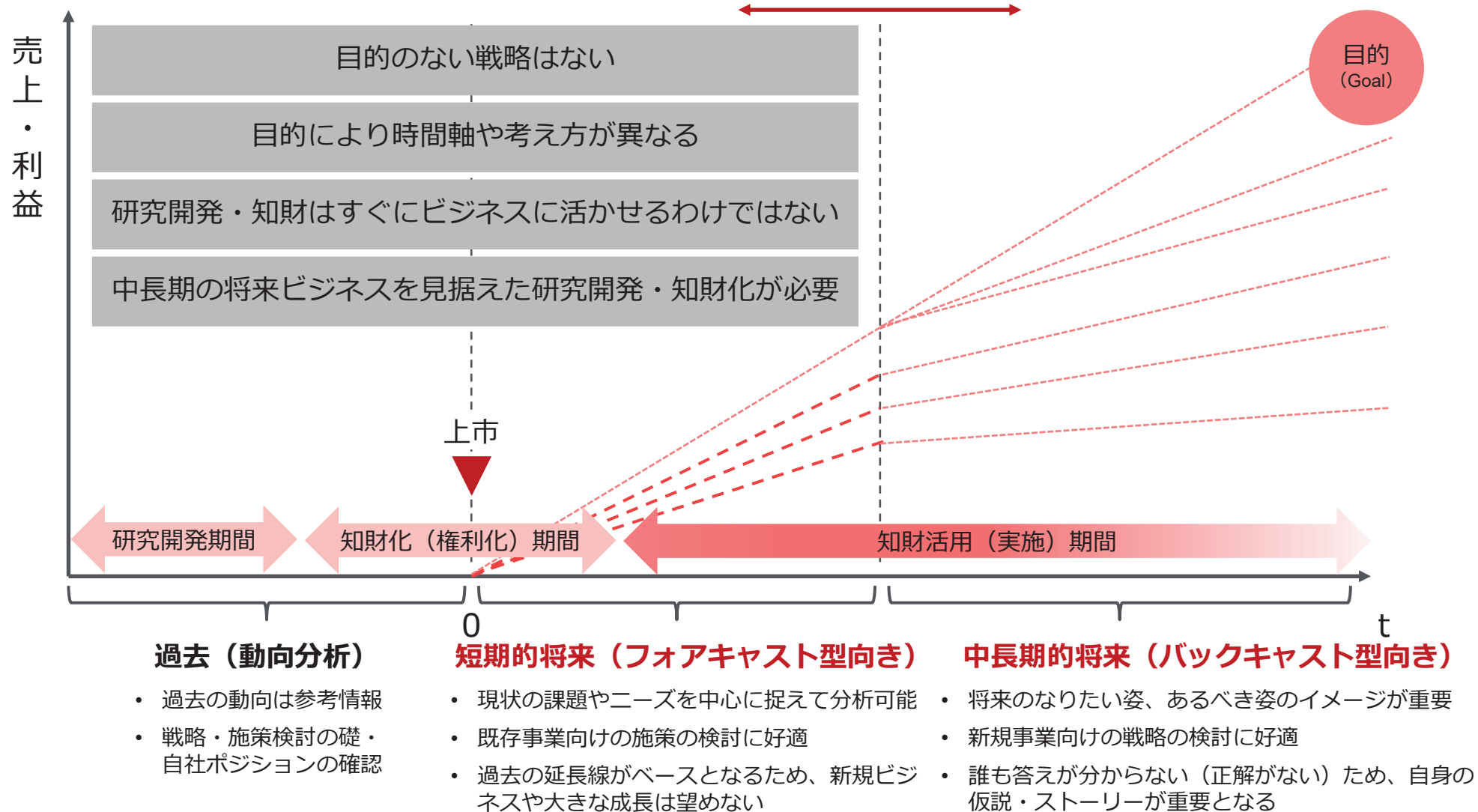
- 戦略の方向性は、**世の中の現状と将来の動向**を踏まえてベクトルを合わせるべきある
 - でも、誰もが考える魅力的な市場であればあるほど競争環境は厳しくなる
- 将来予測をした上で、**自社の“ありたい姿（あるべき姿）”**を検討する必要がある
 - 自社の“意思”が重要であり、世の中に対する新しい価値の創造や市場ニーズの変化を起こしていくべき
- 自社の“ありたい姿（あるべき姿）”に**到達するために必要なのが“戦略”**である
 - 他社をベンチマークしてマネするだけ（前に倣え、右に倣え）では遅いし勝ち残れない
- 自社**独自のビジネスモデルの価値デザイン**と、**シナリオプランニング**が重要である
 - 自社の戦略により、世の中（競合他社）や将来がどう変わるかを想定しておくべき（戦況は常に化する）

新しい価値を創るためには、 より中長期的な視点での戦略検討が必要である

Confidential

目的と時間軸の重要性

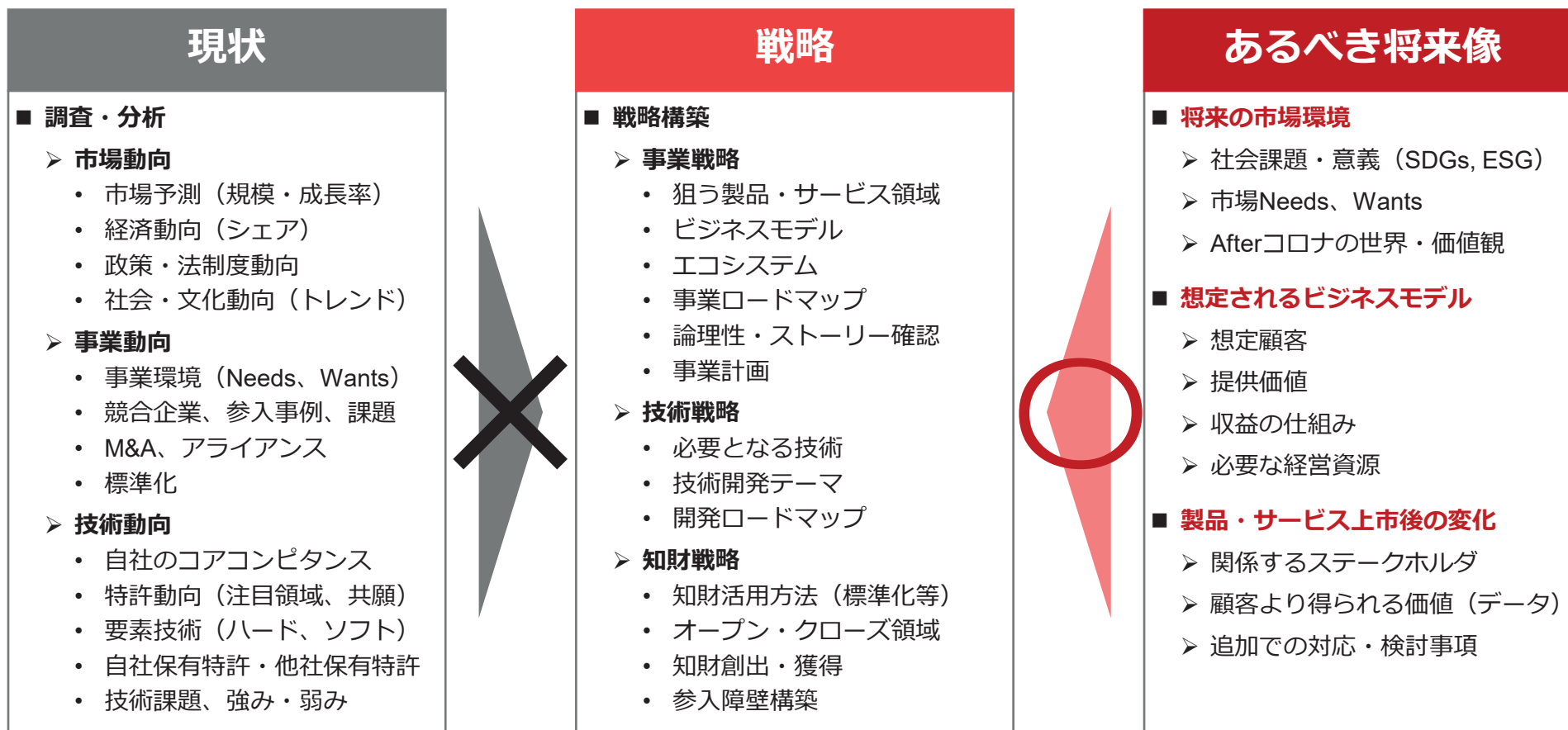
現状からの将来予測 ⇔ 将来像からの必要施策の検討



事業戦略も知財戦略もバックキャストिंगによる検討アプローチが重要であり、事業戦略と知財戦略は一体で考えるべきである

Confidential

事業・技術・知財戦略の検討プロセス

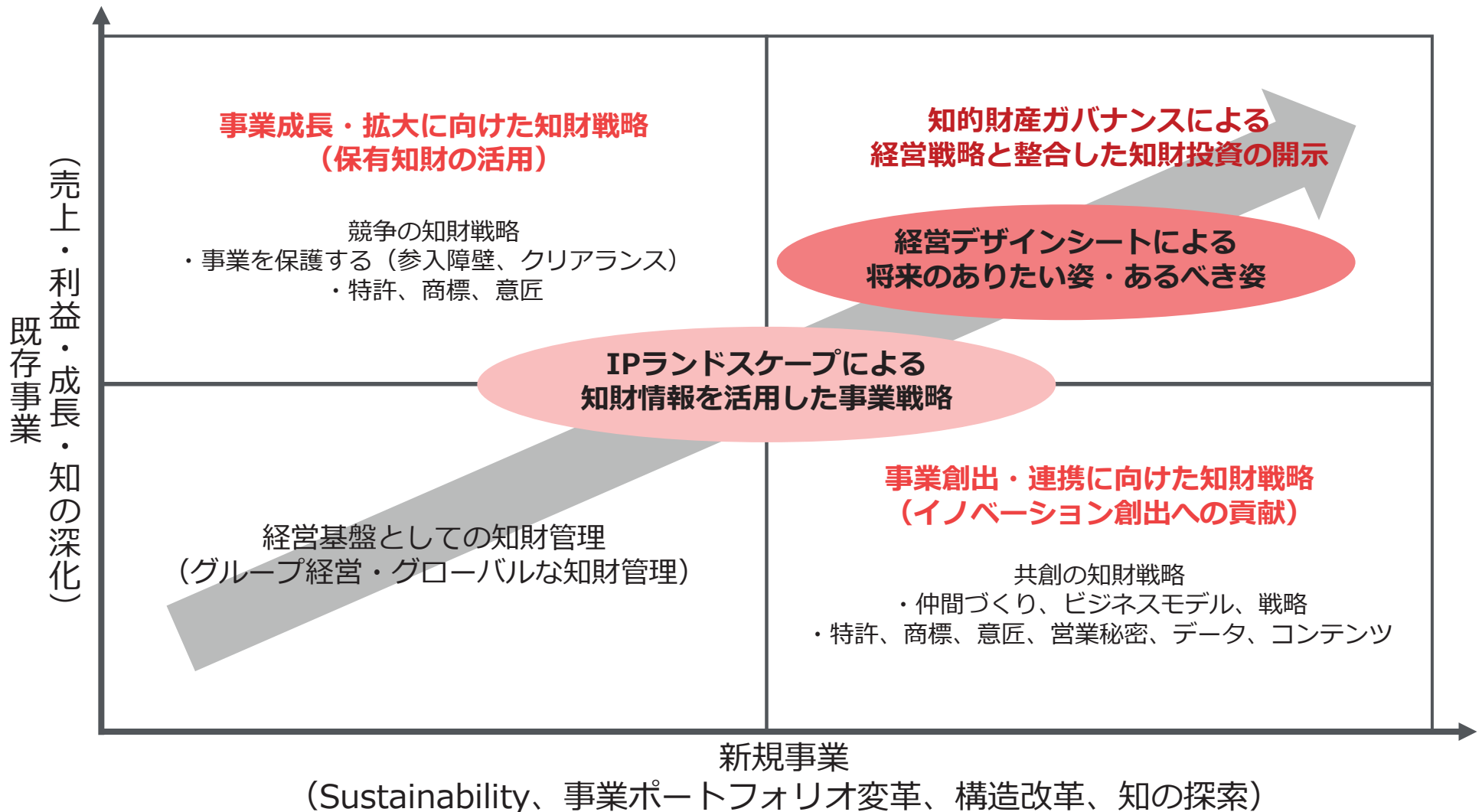


知財は今のビジネスの為ではなく、将来のビジネスの為に必要な資産であり投資である

既存事業のための知財戦略なのか、新規事業のための知財戦略なのか、 事業の方向性を明確化し、戦略を検討する必要がある

Confidential

経営に資する知財課題の位置づけ



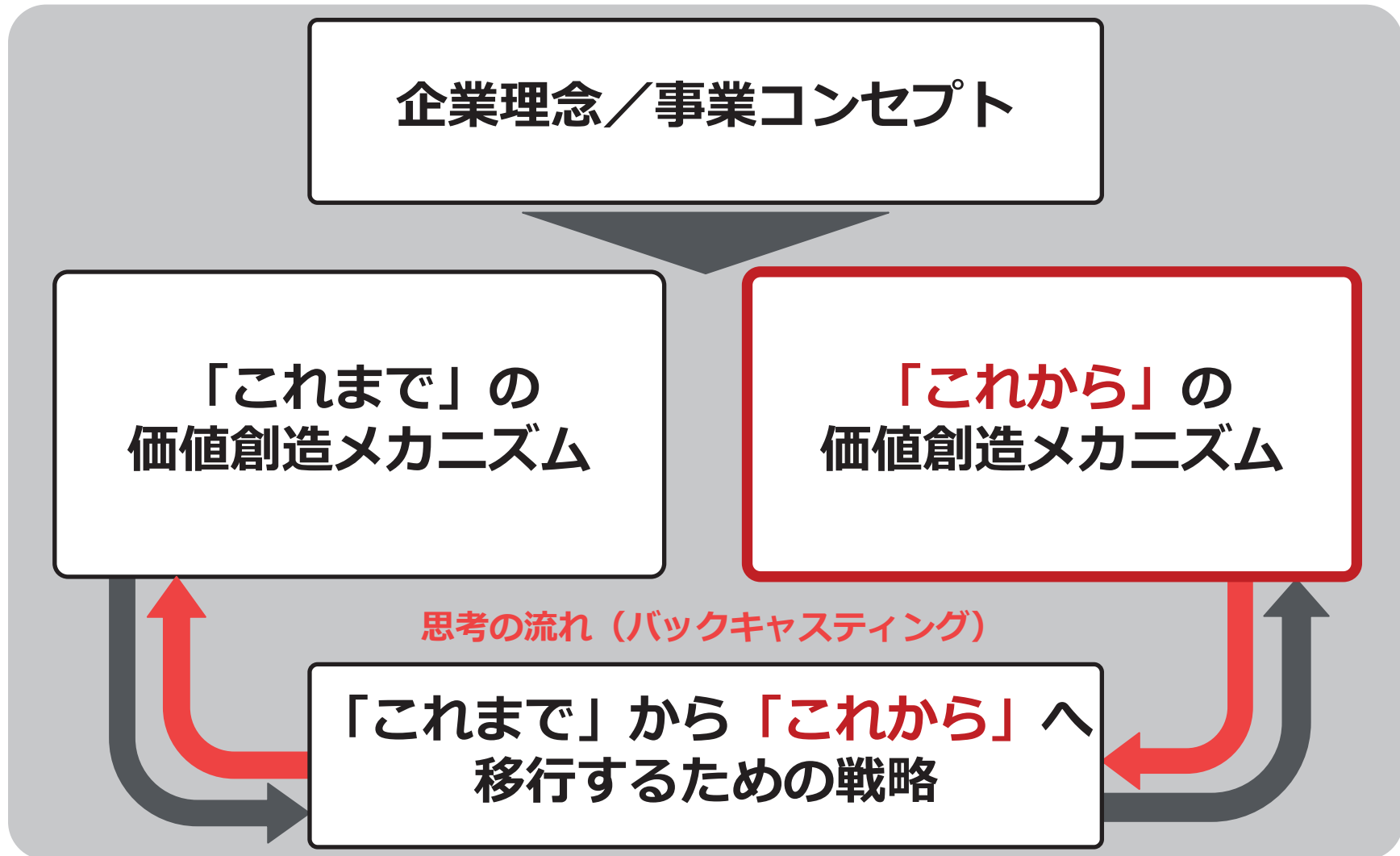
経営デザインシート

「これから」の将来像を描いた上で、そこからバックキャストして、 獲得すべき経営資源（知財含む）とその活用方法を検討する



Confidential

経営デザインシート（KDS）の概要 ～事業を構想するための思考補助ツール～



IPランドスケープ

IPランドスケープは、 経営戦略・事業戦略を検討・構築するためのフレームワークである

Confidential

IPランドスケープ（IPL）の概要

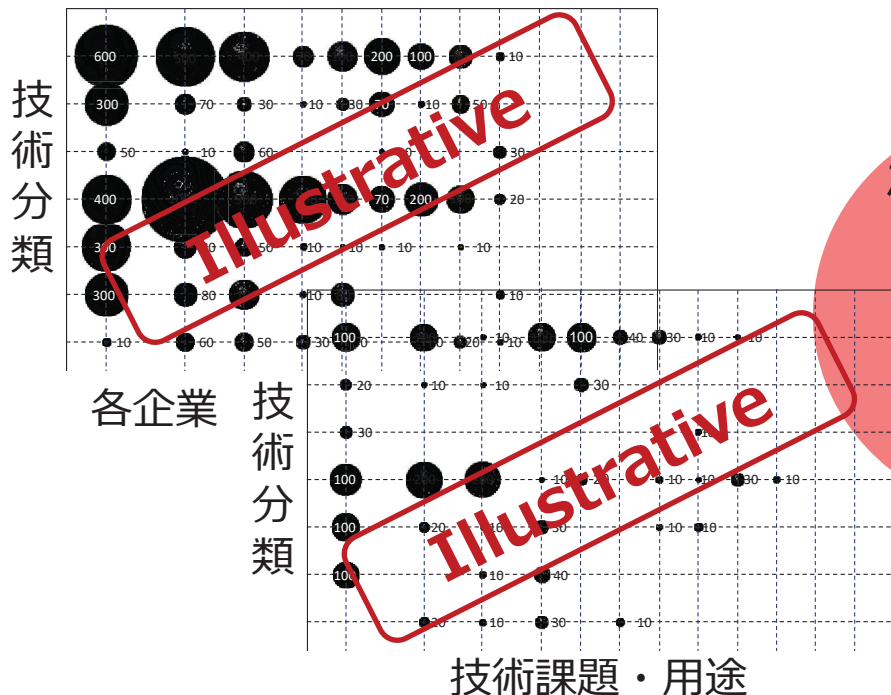
- 経営戦略・事業戦略を成功に導き、**企業価値を向上させることを目的**として、
- 知財情報のみならず、PEST（政治的、経済的、社会文化的、技術的）+EL（自然環境的、法律的）動向も踏まえて**市場環境分析を統合的・多角的に実施**し、
- **マーケティング視点でのインサイトを得て、将来見通しを示し**、
- **市場環境変化を見据えて**、想定される自社・他社のポジションの仮説を構築し、
- 経営の意思決定ができるレベルで共有・討議し、**事業戦略に具体的な知財戦略を組み込んでいく**こと

これまで経営戦略・事業戦略構築に、知財情報はほとんど活用されてこなかった

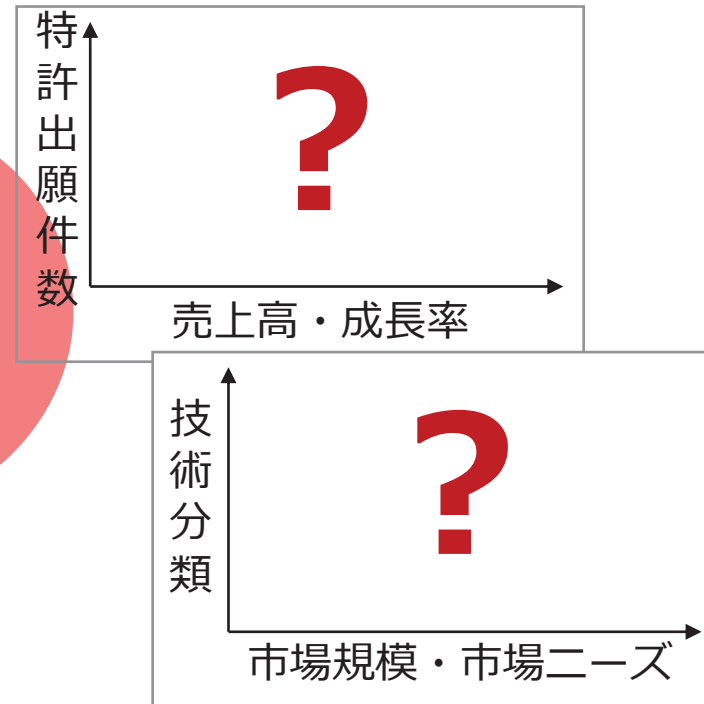
IPLを活用し、事業環境の将来像からバックキャストすることで、実現に向けた戦略と獲得すべき知財を検討することができる

Confidential

パテントマップによる検証



IPランドスケープによる仮説構築



検証

仮説

■知財情報の分析により、IPランドスケープによる仮説を検証し、自社の強み・弱みを明確化するとともに、採るべきR&D・知財戦略の構築を試みる

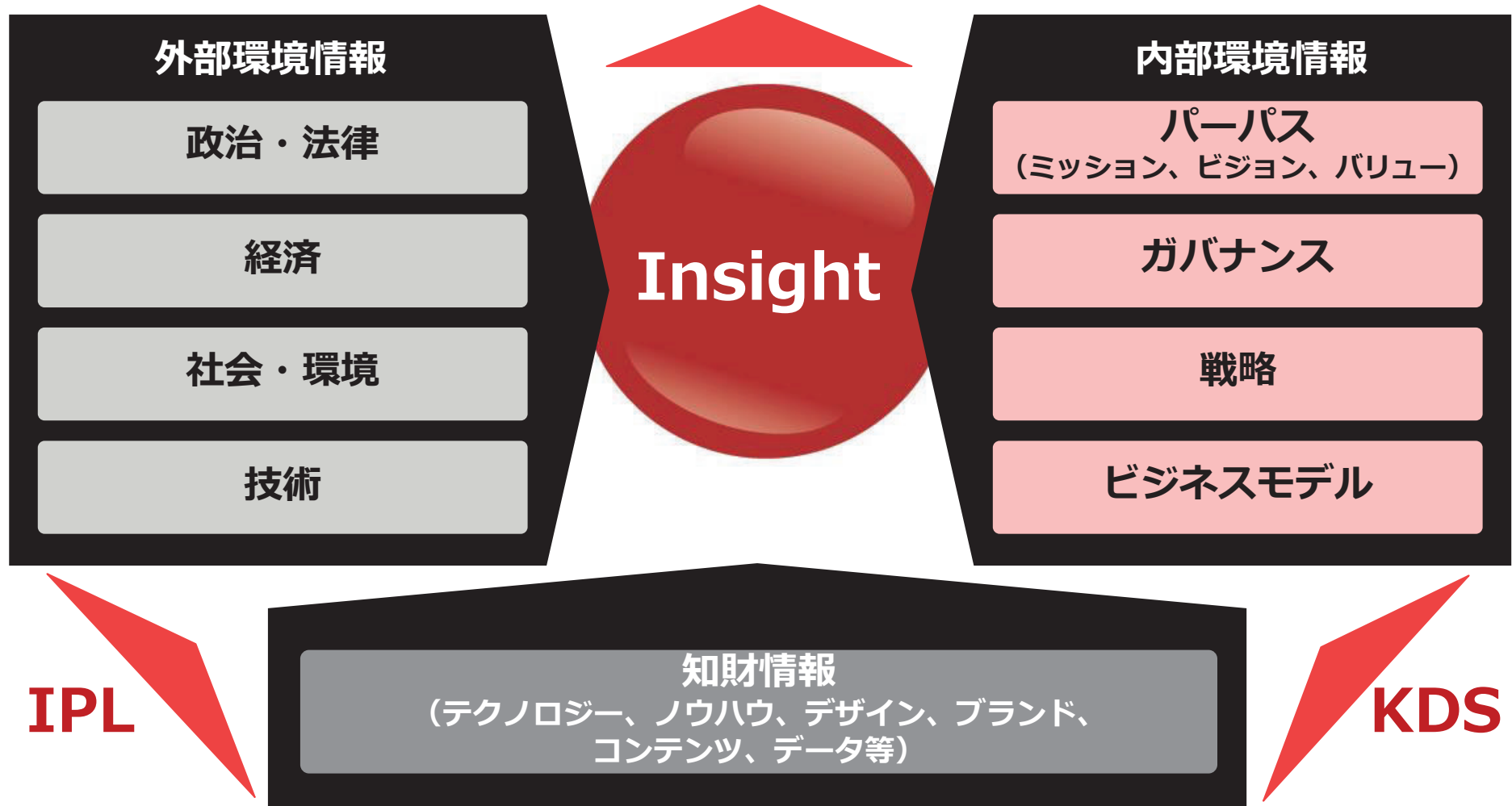
■ビジネス・マーケット情報に知財情報を組み合わせて、将来的な事業環境を踏まえた仮説の構築と、中長期的な事業戦略の構築を試みる

まとめ

自らの意思で将来の新しい価値をデザインしなければ、
それを実行たらしめるガバナンスや戦略は構築できない

Confidential

将来の新しい価値



KDSを活用して「将来目指す姿」と「戦略」を構築するだけでなく、 価値デザインという考え方を理解し実践することが重要である

Confidential

1

未来思考（従来の積上型の思考法では新たな提供価値は生み出せない！）



- 日本の国家戦略としての「価値デザイン社会」実現に向けた方向性と合致
- 将来像からのバックキャスト（逆算型）による戦略思考が重要
- あるべき姿の仮説と、自らの意思と強みを活かした新たな提供価値をデザイン

2

中長期戦略（目先の利益を追うだけでは事業環境変化に耐えられない！）



- 事業環境変化を見据えて柔軟かつ強靱に対応できるため準備が必要
- イノベーションと新規事業を創出し続ける仕組みをつくるべき
- 知的財産こそ中長期的な戦略思考で将来ビジネスのために獲得すべき

3

知的財産の重要性（市場環境変化があっても利益の源泉は知的財産！）



- 知財は重要な経営資源のひとつであり、将来の売上・利益を大きく左右する
- モノづくり・コトづくりを含め、あらゆるビジネスに知財は必要不可欠
- 事業における知財の位置づけと重要性を認識（可視化）し評価することが重要
- 知財情報は客観的なエビデンスであり、将来のポテンシャルを示す稀有な情報



Cyclo Hygieia

the unity of knowLEDGE,
the invisible EDGE

株式会社シクロ・ハイジアは日本のビジネスプロフェッショナルファームのひとつであり、主に戦略アドバイザー、M&A・アライアンスに関するファイナンシャルアドバイザー、知的財産アドバイザー等を提供しています。企業規模を問わず、大手企業、中小・ベンチャー・スタートアップ等のSME、金融機関、官公庁・地方公共団体・公的研究機関・大学等をクライアントとしています。Corporate INTLによる2021 Corporate Intl Global Awardsにおいて、「**Management Strategy Consulting Firm of the Year in Japan**」に選出されました。詳細はシクロ・ハイジアWebサイト（www.cyclo-hygieia.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載することを目的としており、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談くださいますようお願いいたします。

