

戦略には「一般解」はなく、すべて「特殊解」である：知財戦略を例に

1. 命題の意味

「戦略には一般解はない、戦略はすべて特殊解である」とは、**どの企業にも、どの時代にも、どの市場にもそのまま当てはまる最適戦略は存在しない**という意味である。ここでいう「一般解」とは、業種、規模、成長段階、資金力、競争環境、技術特性、規制環境を問わず常に正しい処方箋を指す。一方、「特殊解」とは、特定の企業が置かれた目的、資源、制約、競争関係、時間軸のもとでだけ合理性を持つ解である。

この考え方は、戦略論の基本に沿っている。Harvard Business SchoolのInstitute for Strategy & Competitivenessは、強い戦略にはバリューチェーンの各段階で複数のトレードオフが組み込まれると説明している。また、戦略的ポジションは他のポジションとのトレードオフなしには持続せず、トレードオフは「あることを多くすれば、別のことを少なくせざるを得ない」関係を意味する。¹

「Trade-offs are pervasive in competition and essential to strategy. They create the need for choice and protect against repositioners and straddlers.」

出典：Harvard Business School Institute for Strategy & Competitiveness, “Making Strategic Trade-offs”¹

つまり、戦略とは「良いことを全部やる」ことではなく、**自社にとって何を選び、何を捨てるかを決めること**である。選択と放棄が企業ごとに異なる以上、戦略は必然的に特殊解になる。

区分	一般解としての発想	特殊解としての戦略発想
基本思想	どの企業にも共通する正解がある	正解は企業の文脈ごとに異なる
判断基準	ベストプラクティス、流行、成功事例	自社の目的、資源、制約、競争環境
意思決定	「成功企業と同じことをする」	「自社だけの勝ち筋に合う選択をする」
リスク	模倣、過剰投資、焦点喪失	外部環境の読み違い、仮説の誤り
知財戦略での例	とにかく特許を多く出す	特許、営業秘密、標準化、公開、ライセンスを使い分ける

2. 知財戦略が「特殊解」になりやすい理由

知財戦略は、この命題を説明するのに非常に適した例である。なぜなら、知財は単なる法律上の権利ではなく、事業戦略、研究開発、製造、販売、提携、資金調達、ブランド形成、標準化、訴訟リスク管理と結びついて初めて意味を持つからである。

WIPOは、知財戦略はスタートアップ段階から投資家・買い手との交渉段階まで、事業ライフサイクルの各段階に応じて適応すべきものだと説明している。² また、企業は通常、特許、実用新案、営業秘密、著作権、意匠、商標などを組み合わせて無形資産を保護する。² これは、知財戦略が単一の万能手段ではなく、状況に応じた設計問題であることを示している。

「Your intellectual property (IP) strategy should adapt to every stage of your business lifecycle, from the startup phase through working with buyers and investors.」

出典：WIPO, “IP Business Moments”²

日本の特許庁も、知財戦略を「経営戦略を成功に導く」ものとして位置づけ、イノベーション創出、事業競争力強化、組織・基盤強化などの経営課題に資する企業事例を整理している。³ ここで重要なのは、知財戦略が知財部門だけで完結するものではなく、経営課題に従属し、経営戦略の実行手段として設計される点である。

3. 同じ技術でも、正しい知財戦略は企業によって異なる

たとえば、ある会社が高性能な電池材料を開発したとする。このとき「特許を取るべきか」「営業秘密にすべきか」「標準化を狙って公開すべきか」「特定企業に独占ライセンスすべきか」という問いに、抽象的な一般解は存在しない。

同じ発明であっても、企業の置かれた状況によって最適な知財戦略は大きく変わる。

企業タイプ	事業上の目的	合理的になり得る知財戦略	なぜ一般解ではないか
研究開発型スタートアップ	資金調達、提携、買収価値の向上	中核技術の特許化し、権利の存在を投資家に示す	特許が資産価値と交渉力の証明になる場合がある
大手製造業	自社製品の差別化と模倣排除	周辺特許を含む特許網を構築し、参入障壁を作る	製造・販売力があるため、排他権を事業競争力に変換できる
プロセス技術に強い素材企業	製造ノウハウの秘匿	特許出願せず、営業秘密として管理する	出願により技術内容が公開されること自体が不利になり得る
プラットフォーム企業	市場拡大とエコシステム形成	一部技術を公開し、標準化やライセンスで普及を促す	独占よりも普及が利益につながる場合がある

資金に乏しい中小企業	訴訟回避、取引先との交渉力確保	必要最小限の権利化、先使用权の証拠化、防衛的公開	権利取得・維持・訴訟コストが制約になる
------------	-----------------	--------------------------	---------------------

この表が示すように、「優れた発明なら必ず特許を取るべきだ」という命題は一般解に見えて、実際には誤りである。特許には独占権という利点がある一方、出願公開によって技術情報が外部に開示される、権利化まで時間がかかる、維持費が発生する、権利行使には訴訟コストがかかる、といった制約がある。したがって、特許化が正しい場合もあれば、営業秘密化が正しい場合もあり、あえて公開して標準化を進めるほうが合理的な場合もある。

4. 知財戦略における代表的なトレードオフ

知財戦略が特殊解である最大の理由は、知財上の選択が常にトレードオフを伴うからである。戦略がトレードオフを伴う以上、すべての企業にとって同時に最適な選択肢は存在しにくい。

知財上の選択	得られる利点	失うもの・負うリスク	向いている状況
特許出願	排他権、交渉力、投資家への説明材料	技術公開、費用、権利化までの時間	模倣されやすく、権利行使可能性が高い技術
営業秘密化	非公開のまま競争優位を維持できる	独自開発された場合に排除できない	製造プロセス、レシピ、解析困難なノウハウ
意匠・商標の重視	デザイン・ブランドによる差別化	技術的参入障壁は限定的	消費財、UI、ブランド価値が重要な事業
ライセンス	収益化、市場拡大、提携促進	独占的優位の一部放棄	自社だけでは市場展開できない場合
標準化・公開	市場全体の拡大、エコシステム形成	技術独占の弱化	プラットフォーム型事業、補完財で稼ぐ事業
防衛的公開	他社による権利化の阻止	自社も独占できない	権利化コストを抑えつつ自由実施を確保したい場合

このようなトレードオフがあるため、知財戦略では「特許を増やせばよい」「秘密にすればよい」「オープン化すればよい」といった単純な処方箋は危険である。重要なのは、**自社の収益構造にとって、どの知財行動が価値を生み、どの知財行動が逆に価値を毀損するか**を見極めることである。

5. 「特殊解」として知財戦略を設計するための問い

知財戦略を特殊解として設計するには、まず「知財をどうするか」から考えるのではなく、「事業として何に勝つ必要があるか」から考える必要がある。特許庁の知財戦略事例集も、経営戦略と知財戦略のつながりが理解しやすいように事例を整理しており、知財戦略を経営課題と関連づけている。³

実務では、次のような問いに答えることで、知財戦略は一般論から特殊解へと具体化される。

設計上の問い	知財戦略への影響
自社は何で儲けるのか	製品販売、ライセンス、データ、保守、プラットフォームのどれを守るべきかが変わる
競合は誰か	大企業、スタートアップ、海外企業、代替技術企業のいずれかで防衛策が変わる
模倣は容易か	容易なら権利化、困難なら営業秘密化が有力になる
技術の寿命は長いのか	長期技術なら特許投資が合理的になりやすく、短期技術ならスピード優先になりやすい
権利行使できる資金・体制はあるか	訴訟能力が低ければ、交渉材料や防衛目的の権利設計が重要になる
標準化・エコシステム化が必要か	独占よりも普及を優先する設計が合理的になり得る
海外展開するか	出願国、商標、模倣品対策、契約設計が変わる
投資家や提携先に何を示す必要があるか	権利の強さだけでなく、事業仮説と知財の整合性が重要になる

このように、知財戦略の出発点は「特許を何件出すか」ではない。出発点は、**どの市場で、どの顧客に、どの価値を提供し、どの競争優位を持続させるのか**という経営上の問いである。

6. 成功事例をそのまま真似してはいけない理由

知財戦略では、成功企業の事例研究が有用である一方、それをそのまま模倣することは危険である。ある企業にとって合理的だった知財戦略は、その企業の技術、資金力、ブランド、製造能力、訴訟対応力、販売網、提携関係、規制環境と結びついて成立しているからである。

たとえば、大企業が大量の周辺特許を取得して特許網を構築する戦略は、研究開発費、出願費用、維持費、知財部門、訴訟対応力を持つ場合には合理的である。しかし、同じことを資金の

限られたスタートアップが行えば、重要でない出願に資金を浪費し、プロダクト開発や顧客開拓を遅らせる可能性がある。

逆に、スタートアップが中核技術を絞って強い特許を取り、投資家や事業会社との交渉材料にする戦略は有効な場合がある。しかし、製造ノウハウのように出願すると模倣のヒントを与えてしまう技術では、特許化より営業秘密化のほうが合理的な場合もある。

したがって、成功事例から学ぶべきなのは「同じ施策」ではなく、**その企業がどのような前提条件のもとで、どのようなトレードオフを選んだのか**である。

7. 結論

「戦略には一般解はなく、すべて特殊解である」という命題は、知財戦略において特に明確に表れる。なぜなら、知財戦略では、特許、営業秘密、商標、意匠、著作権、ライセンス、標準化、公開、防衛的公開といった多様な手段を、事業目的に応じて組み合わせる必要があるからである。

知財戦略の失敗は、多くの場合、「知財の手段」を「事業の目的」より先に置くことから生じる。「特許を取ること」自体は戦略ではない。「出願件数を増やすこと」も戦略ではない。戦略とは、**自社の事業目的を達成するために、知財をどのように使い、どの権利を取り、どの情報を秘匿し、どの技術を公開し、どの相手と組み、どの競争を避けるかを選ぶこと**である。

したがって、知財戦略における正しい問いは、「一般に何が正しいか」ではなく、「この会社が、この市場で、この時期に、この資源制約のもとで勝つためには、どの知財行動が最も合理的か」である。この問いに答えるものだけが、戦略として意味を持つ。だからこそ、戦略は常に一般解ではなく、特殊解なのである。

References

[1] Harvard Business School Institute for Strategy & Competitiveness, Making Strategic Trade-offs

[2] WIPO, IP Business Moments

[3] 特許庁, 「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」について