

外部情報のみに依存した IP ランドスケープが社内で受け入れられにくい構造的要因

Manus

IP ランドスケープ (IPL) は、特許情報などの知財情報と市場・競合などのビジネス情報を統合的に分析し、経営戦略や事業戦略に資する提言を行う手法です。しかし、多大な工数をかけて精緻な分析レポートを作成しても、経営層や事業部門・研究部門の幹部から「確かに良い分析だが、ちょっと違うな」「で、結局何が言いたいのか？」と一蹴され、受け入れられないケースが散見されます。

この「受け入れられにくさ」の根本的な原因の一つが、「外部情報（特許公報、論文、市場レポート、競合の公開情報など）のみに依存し、内部情報（自社の現状、強み・弱み、経営課題、現場の文脈など）との統合が欠如していること」にあります。

本稿では、外部情報だけで分析したことによる要因に絞り、なぜ社内で受け入れられにくいのかを構造的に解説します。

1. 「自社の文脈（コンテキスト）」との乖離

外部情報のみに基づく分析は、市場の客観的な事実や競合の動向を正確に捉えることができますが、それを「自社にとってどういう意味があるのか」という文脈に落とし込むことができません。

1.1. 経営課題・事業課題との不一致

経営層や事業部門幹部は、常に自社の具体的な課題（例：既存事業の頭打ち、特定技術の陳腐化、リソースの制約など）を念頭に置いています。外部情報から導き出された「有望な成長市場」や「最新の技術トレンド」が、自社の直面しているリアルな課題解決に直結していなければ、単なる「一般論」や「評論家的な意見」として片付けられてしまいます。特許庁のガイドブックでも指摘されているように、自

己分析（現状・将来・課題の整理）が不足したまま外部情報の分析に走ると、アクションにつながらない報告書となってしまいます [1]。

1.2. 自社の「真の強み」の誤認

外部情報（自社の特許出願状況など）から見える自社の強みと、現場が認識している「真の強み（ノウハウ、顧客基盤、製造プロセス、暗黙知など）」にはギャップが存在します。外部情報だけで自社の強みを定義し、それに基づく戦略を提言しても、事業部門や研究部門からは「我々の強みはそこではない」「現場の実態を分かっていない」という違和感（心理的抵抗）を生む原因となります。

2. 「実行可能性（Feasibility）」の欠如

戦略提言が受け入れられるためには、それが自社にとって実行可能であることが不可欠です。外部情報のみの分析では、この実行可能性の担保が困難になります。

2.1. リソースやケイパビリティの無視

外部情報から「A社と提携すべき」「B市場に参入すべき」という論理的に正しい結論が導き出されたとしても、自社にそれを実行するための資金、人材、技術的基盤、あるいは企業文化が備わっていなければ、絵に描いた餅に過ぎません。内部の制約条件（リソースの限界や組織の力学）を考慮していない提言は、経営層から見て「現実味がない」と判断されます。

2.2. 既存の戦略ストーリーとの不整合

企業には既に進行中の事業計画や、経営層が描いているビジョン（既存のストーリー）が存在します。外部情報から導かれた新たな提言が、この既存のストーリーとどう接続するのか（補強するのか、ピボットを促すのか）が提示されなければ、受け手は戸惑います。塩谷綱正氏が指摘するように、報告者独自の視点で作られたストーリーは、受け手の文脈を無視した「独りよがりなストーリー」となり、心理的抵抗を生み出します [2]。

3. 「当事者意識」の醸成失敗

IP ランドスケープは、分析結果を提示して終わりではなく、関係者を巻き込んで具体的なアクションを起こすことが目的です。外部情報のみの分析は、この巻き込みのプロセスにおいて致命的な弱点を抱えています。

3.1. 「外から目線」による反発

知財部門や外部コンサルタントが、外部情報だけを基に「事業部はこうすべきだ」「研究開発の方向性が間違っている」と提言すると、事業部門や研究部門の幹部からは「現場を知らない人間が外から口出ししている」と受け取られがちです。内部情報（現場の悩み、これまでの試行錯誤の歴史、暗黙の前提）をヒアリング等で汲み取っていない分析は、共感を得られず、防衛的な態度を引き出してしまいます。

3.2. 共通言語の欠如

外部情報（特に特許情報）は専門性が高く、そのままでは経営層や事業部門にとって理解しづらいものです。これを彼らの言語（売上、利益、シェア、顧客価値など）に翻訳するためには、内部の事業構造やビジネスモデルの深い理解が必要です。外部情報のみに依存したレポートは、往々にして「知財の専門用語」や「技術の羅列」に終始し、経営層が意思決定に使える「経営の言語」への変換がなされていないため、響かない結果となります。

まとめ

外部情報のみで分析した IP ランドスケープが受け入れられにくいのは、分析の精度が低いからではなく、「自社の文脈への接続」「実行可能性の担保」「当事者との共感」という、戦略提言に不可欠な3つの要素が欠落してしまうからです。

精緻な外部環境分析（知の探索）は、深い内部環境分析（知の深化）と統合されて初めて、経営層や事業部門の心を動かし、具体的なアクションへと繋がる「真の IP ランドスケープ」となります。外部情報という「客観的な事実」を、内部情報という「主観的な現実」で濾過し、意味付けするプロセスこそが、社内受容の鍵を握っていると言えます。

参考文献

[1] 特許庁. (2023). IP ランドスケープ マニュアル.

<https://www.inpit.go.jp/content/100881501.pdf> [2] 塩谷綱正. (2025). ストーリー性ある IP
ランドスケープ提言の落とし穴 | 真に響くレポートへ. note.
<https://note.com/tshioya/n/n89c5674ab612>