

外部情報依存の IP ランドスケープを社内で受け入れさせるための具体的な改善策

Manus

外部情報のみに依存した IP ランドスケープ (IPL) が社内で受け入れられにくい構造的要因として、前回のレポートでは以下の3点を挙げました。

- 1 「自社の文脈 (コンテキスト)」との乖離
- 2 「実行可能性 (Feasibility)」の欠如
- 3 「当事者意識」の醸成失敗

本稿では、これらの要因を克服し、経営層や事業部門・研究部門の幹部に「刺さる」IP ランドスケープを実践するための具体的な改善策を提案します。

1. 「自社の文脈 (コンテキスト)」との乖離に対する改善策

外部の客観的事実を自社のリアルな経営課題や現場が認識する「真の強み」と結びつけるためには、分析の初期段階で「内部環境の徹底的な深掘り」を行う必要があります。

1.1. 経営デザインシート等のフレームワークを活用した自己分析の徹底

分析に着手する前に、経営層や事業部門幹部との対話を通じて、自社の現状・将来のありたい姿・そこに至る課題を言語化します。特許庁が推奨する「経営デザインシート」などのフレームワークを活用し、自社の価値創造メカニズムを可視化することが有効です [1]。これにより、外部情報を探索する際の「問い (調査目的)」が、自社のリアルな課題に根ざしたものになります。

1.2. 現場ヒアリングによる「真の強み」の棚卸し

特許情報などの外部データから見える強みだけでなく、現場（研究開発、製造、営業など）へのヒアリングを通じて、暗黙知となっているノウハウや顧客基盤、組織文化といった「真の強み」を棚卸しします。外部情報と内部の認識のギャップを埋めることで、現場が納得感を持てる強みの定義が可能になります。

2. 「実行可能性（Feasibility）」の欠如に対する改善策

提言が「絵に描いた餅」にならないよう、自社のリソース制約や既存の戦略ストーリーを組み込んだ現実的なシナリオを描く必要があります。

2.1. 自社のリソース・ケイパビリティを前提としたシナリオ構築

外部情報から有望な市場や提携先を見つけた際、それを実行するために必要な資金、人材、技術的基盤が自社にあるかを評価します。不足している場合は、それをどのように補うか（M&A、アライアンス、人材採用など）を含めた現実的なロードマップを提示します。内部の制約条件をクリアする道筋を示すことで、経営層の「現実味がない」という懸念を払拭できます。

2.2. 既存の戦略ストーリーとの接続と「差分」の提示

経営層が既に描いているビジョンや進行中の事業計画（既存のストーリー）を事前に把握し、IPLの分析結果がそれをどのように補強するのか、あるいは修正（ピボット）を迫るのかを明確に示します。報告者独自の独りよがりなストーリーではなく、受け手の文脈に寄り添い、既存の戦略との「差分」を提示することで、心理的抵抗を和らげることができます [2]。

3. 「当事者意識」の醸成失敗に対する改善策

「外から目線」の提言による反発を防ぎ、経営層が理解できる言葉で伝えるためには、分析プロセスへの巻き込みとコミュニケーションの工夫が不可欠です。

3.1. 仮説構築段階からの事業部門・研究部門の巻き込み

分析が完了してから結果を提示するのではなく、初期の仮説構築や調査設計の段階から、事業部門や研究部門のキーパーソンを巻き込みます。彼らの悩みや現場の肌感覚を分析の切り口に反映させることで、「自分たちのための分析である」という当事者意識（オーナーシップ）を醸成します。共に分析を進める伴走型のプロセスが、結果の受容性を高めます。

3.2. 「知財の言語」から「経営の言語」への翻訳

特許の件数や出願動向といった知財の専門用語をそのまま報告するのではなく、それが自社の売上、利益、市場シェア、競争優位性にどう影響するのかという「経営の言語」に翻訳して伝えます。例えば、「A技術の特許出願が増加している」ではなく、「A技術の特許網が構築されることで、当社の主力製品の利益率が〇%低下するリスクがある」といった具合に、ビジネスインパクトに直結する表現を用います。

まとめ

外部情報依存のIPランドスケープが陥りがちな罠を回避するためには、**「内部環境の徹底的な深掘り」「現実的なシナリオ構築」「関係者の巻き込みと経営言語への翻訳」**という3つのアプローチが不可欠です。

IPランドスケープは、単なるデータ分析ではなく、社内の意思決定を促すためのコミュニケーションツールです。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、関係者と共に意味付けしていくプロセスこそが、真に価値のある戦略提言を生み出します。

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>