

外部情報だけの IPランドスケープが 失敗する理由と 「内部統合」の 実践ガイド

意思決定（Decision-Centric）を中心とした、
社内情報と知財データの統合アーキテクチャ

2024年11月 / 経営企画・知財戦略統合プロジェクトチーム



ナビゲーションのメタファー



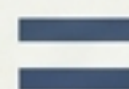
外部情報 (GPSマップ)

特許・論文・市場レポート。
地形や渋滞は分かるが、目的
地は教えてくれない。



内部情報 (自車テレメトリ)

戦略・予算・暗黙知・機密。
目的地、燃料の限界、現在地。



運転 (意思決定) が可能になる

外部の地図と内部のコンテキストが統合されて
初めて、戦略は前に進む。

エグゼクティブサマリー

01

現在地と課題

外部情報のみの分析は「当社の現実
(制約・暗黙知)」を欠くため、経営・
事業の意思決定に直結しない。

02

パラダイムシフト

「データ出発」から「意思決定 (問い)
出発」へ、分析の起点を逆転させる。

03

実践的解決策

機密情報を保護しながら内部の判断軸
(KPI・RACI) を統合する、3層のガバ
ナンスとデータモデルの構築。

中央の断絶：外部観測と内部現実のギャップ

アナリストの視点（外部情報の観測）

1. 公開特許・論文・レポートの収集

2. 網羅的な俯瞰・比較・推定

3. 客観的推論：
「A技術が伸びている。投資すべき」

社内の現実（意思決定の力学）

1. 目的とTo Beの定義

2. 内部制約
(撤退済み領域、品質課題等の暗黙知)

3. 資源配分
(予算・人員・期限)

中央の断絶 (The Disconnect)

- 現象：「分析は綺麗だが、当社の現実とズれている」「示唆が意思決定につながらない」
- 原因：特許庁ガイドが指摘する通り、IPLは本来「経営・事業情報」と「知財」の統合が前提。外部情報だけでは、経営の「判断軸」に接続するための変数が根本的に不足している。

【解剖】受容性を下げる「8つの構造的要因」

内部コンテキストの欠落

1. 内部前提の欠落

経営戦略・投資制約が不在（例：撤退済み領域への投資提言）。

2. 暗黙知・現場知の欠落

現場の失敗経験や品質分岐が分析から漏れる。

8. 機密制約による一般論化

共有リスクを恐れ、核心（交渉中のM&A等）に触れず示唆が薄まる。

データ自体の限界

3. カバレッジ欠落

営業秘密、未公開特許（公開ラグ）、非公開制度による「見えない空白」。

5. 同定誤差

名寄せ不足・企業再編による順位やシェアの歪み。

6. タイムラグ

1年6ヶ月の公開遅延と更新遅れによる「過去の答え」。

意思決定との乖離

4. 代理指標の罫

単純な特許件数を「競争力」や「価値」と過大に結びつける誤謬。

7. 因果・ストーリー不足

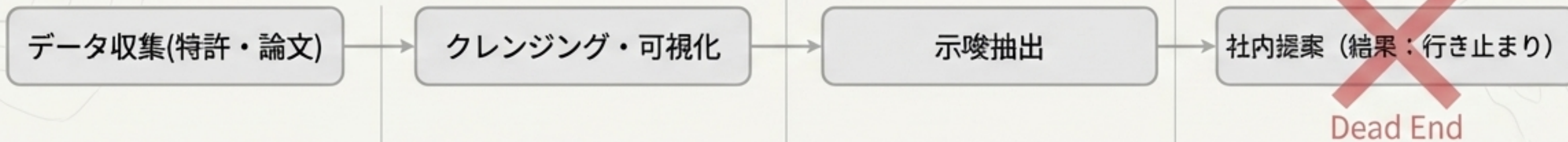
「当社がなぜ勝てるか」「どの指標(ROIC等)に効くか」という因果パスの欠如。

【影響】ステークホルダー別のすれ違いと処方箋

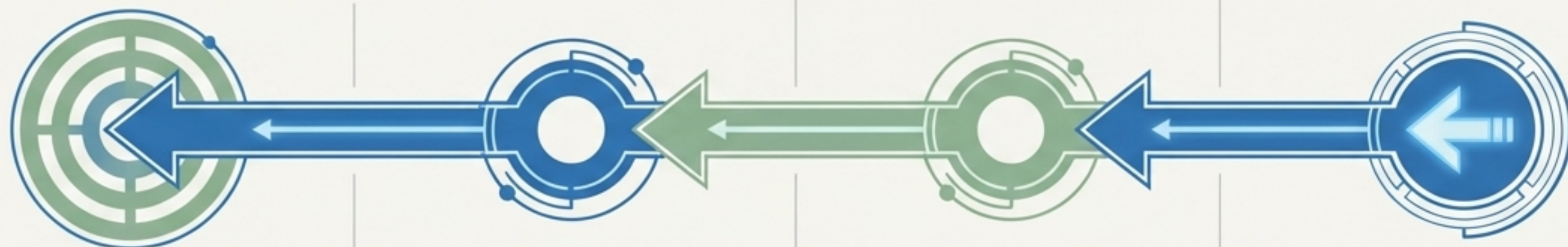
ステークホルダー	起こりやすい現象	根本原因	処方箋 (Mitigation)
経営層 (Executives)	「指標の選択が方針と逆」 「投資判断の決め手にならない」。	因果ストーリーの不足、代理指標への依存。	ROIC等の経営指標への接続。 目的と「投資/撤退の論点」 の事前合意。
事業部 (Business Units)	「現場感と合わない」「戦 い方に落ちない（顧客・価 格が見えない）」。	暗黙知の欠落、名寄せ誤差、機密制約。	現場の"勝ち筋"仮説との突 合、重要競合のリスト事前合 意。
研究部 (R&D)	「特許だけでは技術力は 測れない」「今さら感（タ イミングが遅い）」。	カバレッジ欠落（秘 匿ノウハウ）、タイ ムラグ不一致。	公開ラグを前提とし、直近は 内部進捗や代替データで補完。 技術レビューでの用語補正。

【転換】パラダイムシフト: 「Decision-Centric (意思決定中心)」アプローチ

[旧] 外部データ中心 (Data-Centric)



[新] 意思決定中心 (Decision-Centric)



4. アクション
投資・提携・出願
方針への反映。

3. 外部シグナルの統合
内部の問いに答えるための
ピースとして特許/市場デ
ータをマッピング。

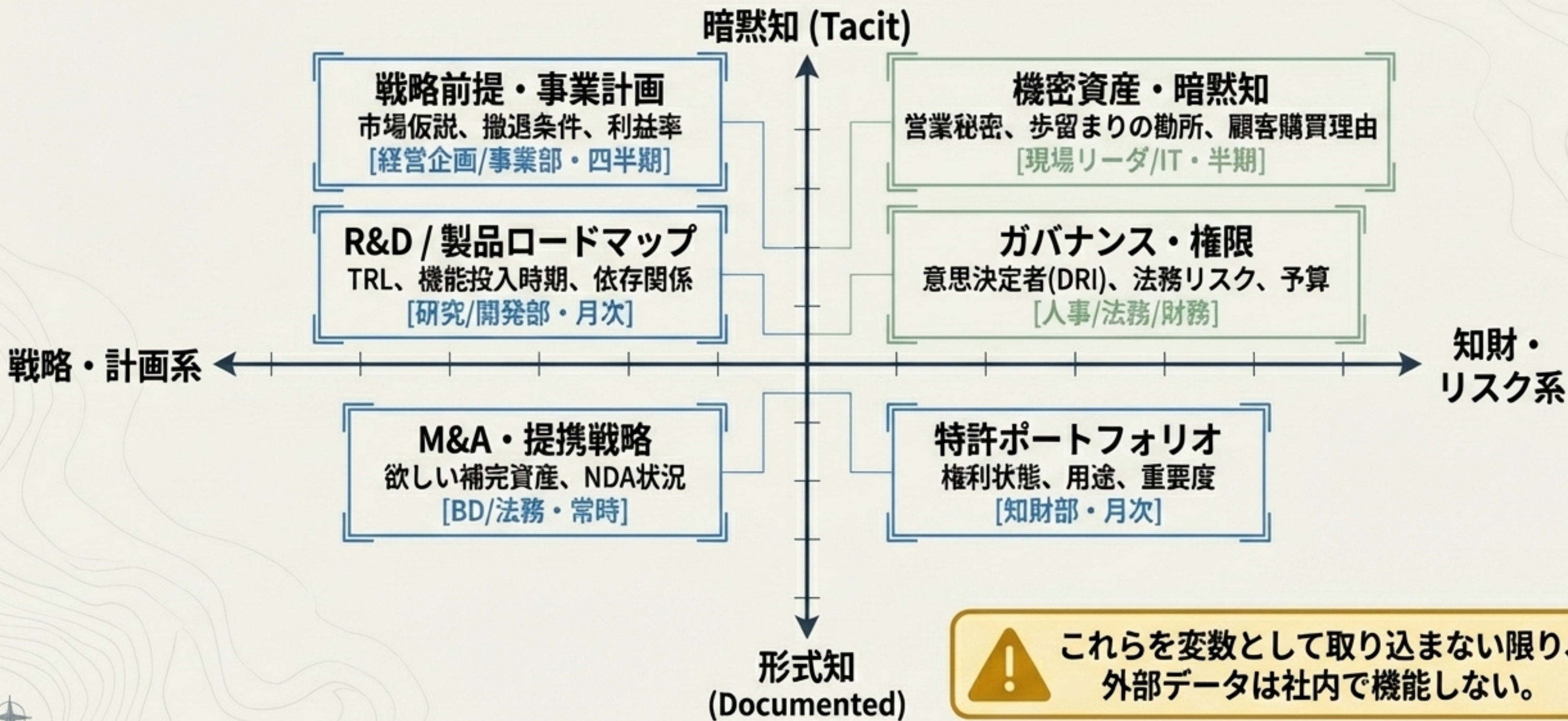
2. 内部前提の収集
ToBe/AsIs、制約、
KPI、期限を抽出。

1. 問いの固定
「いつまでに・何を決めるか
(DQ)」を定義。



分析の真の目的は「網羅的な俯瞰」ではなく、「意思決定の窓 (カレンダー)」に合わせた不確実性の低減である。

【収集①】 収集すべき内部情報カテゴリ



【収集②】 暗黙知と機密を引き出す手法



1. インタビュー（深さの抽出）

時間：60-90分×6～12名。
事実・前提・推測を分離。



Q. その意思決定が変わると、
どの指標がどの時間軸で動きますか？



2. ワークショップ（共通言語化）

時間：2時間×2回。ToBe/AsIsの差分
定義と、外部データ解釈の補正。



Q. この分析結果は、現場の落とし穴条件
とどうズレていますか？



3. アンケート（幅と対立点の可視化）

用途：匿名性を活かし、部門間の
「前提のズレ」や「撤退領域への
再投資可否」を抽出。



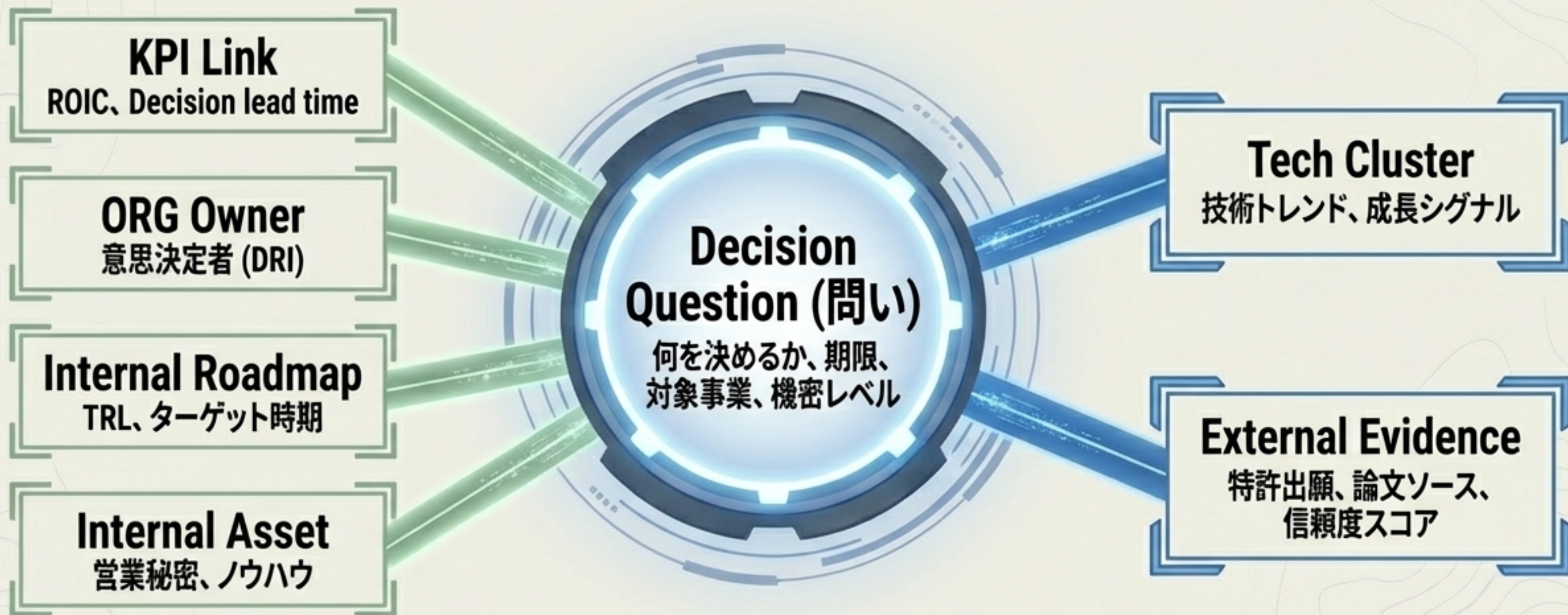
4. データベース抽出（統合の基盤）

知財DB、PMツール、契約台帳(NDA)を
技術・製品キーで統合。



Rule: 外部データの公開ラグ（1年6ヶ月）
を前提に更新頻度を設計する。

【統合】データ統合モデル（ハブ＆スポーク構造）



統合に不可欠なメタデータ

出所 (Source)

鮮度 (As-of date)

機密区分 (Confidentiality Level)

【分析】「ホワイトスペースの罠」を避ける真のギャップ分析

外部シグナル (External Patent/Market Activity)

密 (Hot)

薄・減少 (Thin/Decreasing)

外部**熱い** × 内部**無し**

診断: 投資機会、または戦略的非参入領域。

? 必要情報: やらない理由 (制約)。

🔒 アクション: 参入可否の再評価、提携探索。

外部**減少** × 内部**重要** (Data Illusion)

? 診断: 同定誤差 (企業再編・名義移転) または公開ラグの疑い。

🔒 アクション: 重点競合の二重検証、内部進捗データによる補完。

外部**密** × 内部**密** (FTO Risk Zone)

⚠️ 診断: 衝突リスク高。

🔒 アクション: 早期の回避設計、無効資料探索。

内部**重要** × 外部**薄い**

⚠️ 診断: 「ホワイトスペースの罠」。競合が秘匿している可能性大。

? 必要情報: ノウハウ資産、競合の秘匿仮説。

🔒 アクション: 営業秘密管理の強化、代替データ (顧客・供給網) での補完。

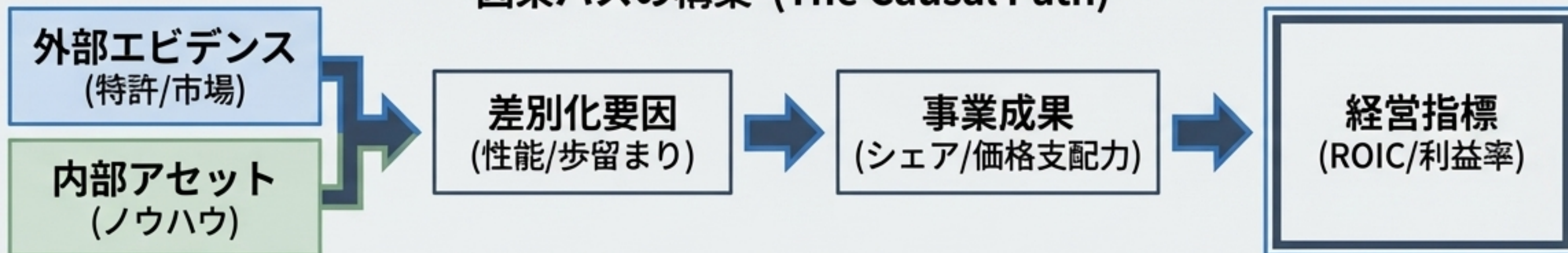
内部ロードマップ
(Internal Relevance)

無し (None)

重要 (Key)

【行動】 示唆を「社内の判断軸」へ接続する

因果パスの構築 (The Causal Path)

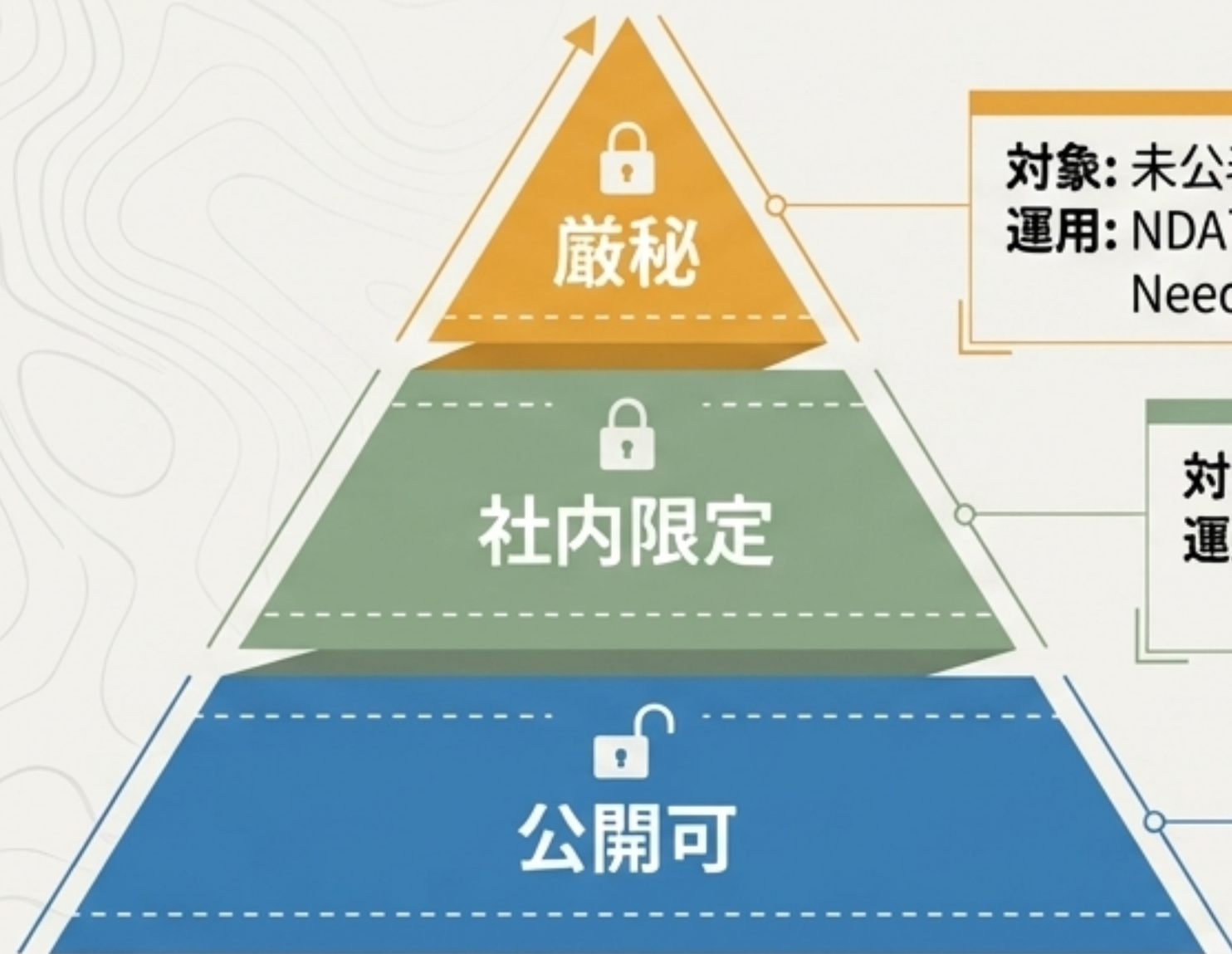


行動KPIと結果KPIのセット

投資判断の質	DQごとに必要エビデンスが揃った割合。
意思決定スピード	Decision lead time (起票→承認までの日数)。
FTOリスク低減	高リスク判定割合と回避完了までの期間。
連携成果	探索→NDA→PoC→契約の段階転換率。

内閣府知財ガバナンス枠組みに準拠: 「ストーリーと因果パス、経営指標への紐付けが不可欠」。

【ガバナンス】最大の障壁「機密・コンプライアンス」の突破法



対象: 未公表M&A、未公開出願、中核的営業秘密。

運用: NDA下情報。クリーンルーム運用（分析は隔離環境、出力はマスキング）、Need-to-know原則、アクセスログ監査。

対象: 重点テーマ詳細、FTOホットスポット、製品ロードマップ。

運用: 営業秘密の3要件（秘密管理性・有用性・非公知性）を満たすアクセス制限と教育。

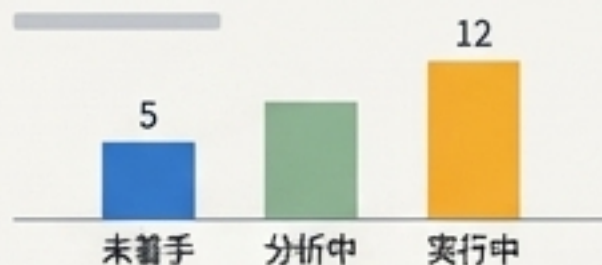
対象: 投資判断ステータス要約、全社KPI。

運用: 一般論化された示唆。

Key Principle: 機密が扱えないと内部変数が抜ける。情報管理は「後付けの注意喚起」ではなく「データアーキテクチャの前提」とする。

【運用】意思決定ダッシュボードの構造

経営層向け - 社内限定



機能: 投資判断ステータス (未着手/分析中/実行中)。
KPI: Decision lead time、提携転換率、因果パス整備率。

5

12

Checklist

- ✓ 外部の見えない期間 (ラグ) が明記されているか?
- ✓ 特許指標の限界が注記されているか?

事業・研究向け - 社内限定～厳秘



機能: 技術クラスター × 製品ロードマップの「ギャップヒートマップ」。



機能: 国 × 競合 × 重要機能の「FTOホットスポット」。

知財・法務向け - 厳秘

	未公開出願・営業秘密レジストリのカバレッジ。	
	契約制約 (NDA・共同研究) と情報共有範囲の管理。	

機能: 未公開出願・営業秘密レジストリのカバレッジ。
機能: 契約制約 (NDA・共同研究) と情報共有範囲の管理。

【計画】 実行ロードマップとゴールデンルール

短期（1-3ヶ月）：
問いの固定と最小統合

- タスク: DQ定義、内部情報の最小セット決定、インタビュー、1テーマの試作。機密区分の暫定運用。
- ⚠ リスク緩和: 「決められない」再発を防ぐため、DQにKPIと責任者を必須化。

中期（3-12ヶ月）：
運用と可視化の定着

- タスク: 統合データマート構築、WS定例化、ダッシュボード運用開始。
- ⚠ リスク緩和: 3層資料体系による権限管理で、機密情報の共有と一般論化を両立。

長期（1-3年）：
データとガバナンスの高度化

- タスク: 全社ポートフォリオ統合（営業秘密含む）、非公開制度を前提にした欠損管理、CoEの設置。

精密な地図（外部情報）は、自車の現在地と目的地（内部情報）が入力されて初めて、意思決定という運転を可能にする。