

戦略には「一般解」はなく、 すべて「特殊解」である

知財戦略を例に紐解く、事業に直結する
「選択と放棄」の設計図



A pure visual document designed
for strategic decision-makers.

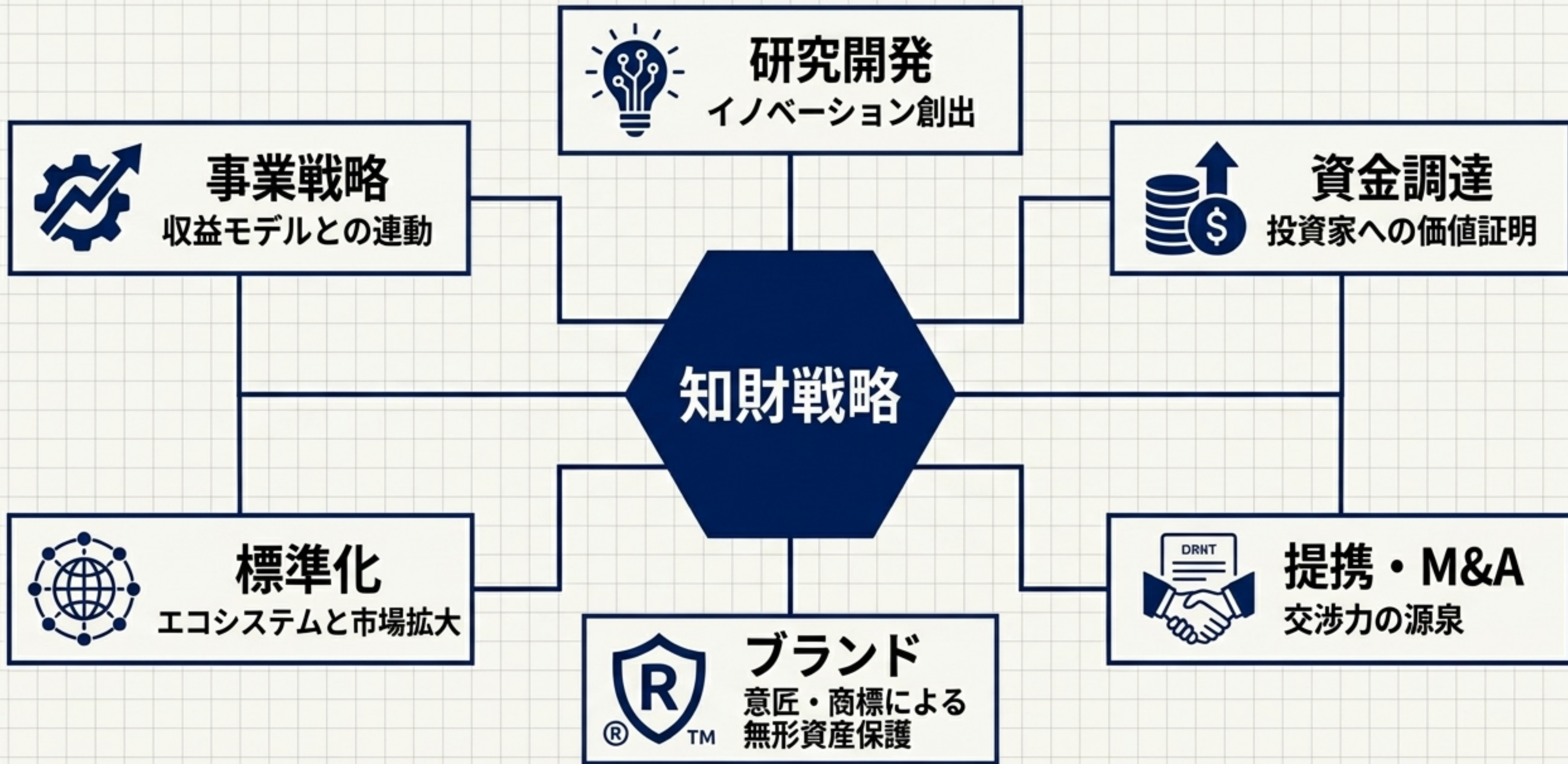
「一般解」としての発想

基本思想	どの企業にも共通する正解がある
判断基準	ベストプラクティス、流行、成功事例
意思決定	「成功企業と同じことをする」
リスク	模倣、過剰投資、焦点喪失
知財での例	「とにかく特許を多く出す」

「特殊解」としての戦略発想

基本思想	正解は企業の文脈ごとに異なる
判断基準	自社の目的、資源、制約、競争環境
意思決定	「自社だけの勝ち筋に合う選択をする」
リスク	外部環境の読み違い、仮説の誤り
知財での例	「特許、営業秘密、標準化、公開、ライセンスを使い分ける」

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。



知財戦略は知財部門だけで完結しない。
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。

同じ発明でも、企業の状況によって「正解」は正反対になる。



研究開発型スタートアップ

事業上の目的
資金調達、提携、
買収価値の向上



知財戦略

中核技術の特許化し、
権利の存在を投資家に
示す



大手製造業

事業上の目的
自社製品の差別化と
模倣排除



知財戦略

周辺特許を含む特許網
を構築し、参入障壁を
を作る



素材企業

事業上の目的
製造ノウハウの秘匿



知財戦略

特許出願せず、営業秘
密として管理する



プラットフォーム企業

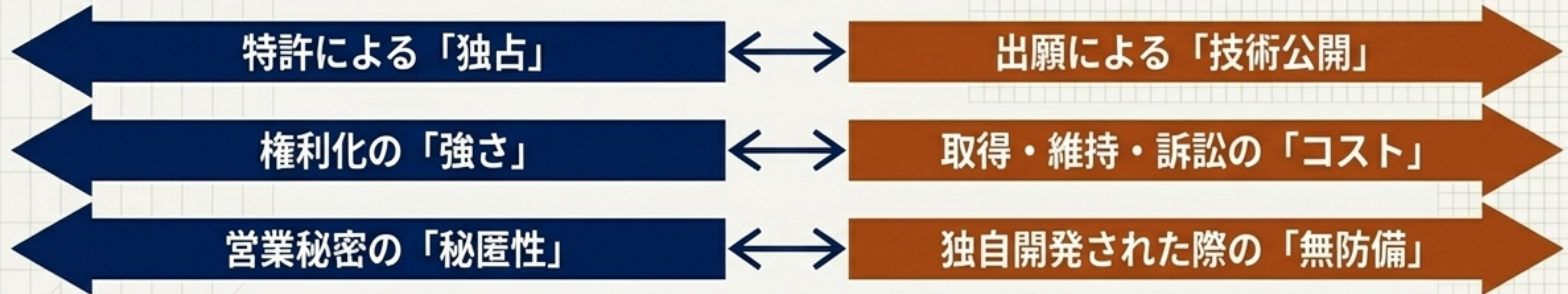
事業上の目的
市場拡大と
エコシステム形成



知財戦略

一部技術を公開し、
標準化やライセンスで
普及を促す

“Trade-offs are pervasive in competition and essential to strategy.”



すべての企業にとって同時に最適な選択肢は存在しない。
戦略がトレードオフを伴う以上、「特殊解」しか成立し得ない。

知財戦略の選択肢：診断ヒートマップ

	利点	リスク	向いている状況
特許出願	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 排他権 ⊕ 交渉力 ⊕ 投資家への説明材料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 非公開のまま競争優位を維持できる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
標準化・公開	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 市場全体の拡大 ⊕ エコシステム形成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 他社による権利化の阻止 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

出発点は「特許を何件出すか」ではなく、経営上の問いである。

Layer 1: 事業の目的

自社は何で儲けるのか？
投資家や提携先に何を示す必要があるか？

Layer 2: 競争と環境

競合は誰か？
模倣は容易か？技術の寿命は長いのか？

Layer 3: 資源と制約

権利行使できる資金・体制はあるか？
海外展開するか？

自社だけの「特殊解」

"Cause and Effect" Warning Diagram

大量の周辺特許を取得し、特許網を構築する

大企業の場合

豊富な研究開発費
+
知財部門 + 訴訟対応力

強固な参入障壁の構築

【成功】

スタートアップの場合

限られた資金
+
スピード重視

重要でない出願への資金浪費
-> プロダクト開発の遅延

【事業の停滞・失敗】

成功事例から学ぶべきは「同じ施策」ではない。
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。

「知財の手段」を「事業の目的」より先に置いてはならない。

「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。

**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？**

この問いに答えるものだけが、戦略として意味を持つ。
戦略は常に「特殊解」である。