

Round-table Talk

座談会：「企業の差別化と成長」連載を振り返って

2019年に始まった連載企画の「知財コンサルが創る 企業の差別化と成長」では、弁理士による多数の企業支援事例を紹介した。弁理士でありながらも、決して産業財産権の取得にこだわらず、「差別化」こそが重要であると捉えてさまざまなアプローチをしてきたIPアライアンスメンバー。権利化に固執しない代わりに、弁理士ならではのコンサルティングサービスを提供することで、企業の成長を支えてきた。今回はそんなIPアライアンスメンバーが差別化要因の見いだし方や弁理士による知財コンサルの利点について論じあった。

企業と差別化要素

多田裕司氏（以下、多田）：IPアライアンスメンバーの持ち回りで連載してきた「企業の差別化と成長」の最後に座談会の機会を頂きました。企業の成長力の源泉とは差別化であると捉え、企業と共に挑戦してきた弁理士として、今日は差別化を中心に企業支援のお話ができればと思います。

皆さんは企業が差別化を実現するこ

とについてどのようにお考えですか？

亀山夏樹氏（以下、亀山）：技術系の会社に限られるかもしれませんが、社長や社員が開発を楽しみ、何かしらの使命感を持っている企業は、他社との差別化を促進できる下地があると感じています。そういうムードが社内に醸成されていないと粘り強く開発ができないので、ちょっとした環境変化により停滞しやすいと思います。ですから、主体性のある社員を育む環境づくりは

大切ですね。

久納誠司氏（以下、久納）：別の観点でいえば、技術的に見て製品が他と差別化されているかという技術視点に加え、事業として見たときに他と差別化されているかという事業視点も重要と考えています。以前紹介させていただいた、靴用洗濯機を開発した企業の事例でいえば、靴を洗えるようにするべく特殊なブラシを備えている点で技術的に他と差別化されているものの、相談者の目指す事業は、製品の製造販売よりも販売後のアフターフォローに軸足がありました。そこからブラシの特殊性だけでは事業の差別化につながらないという課題や、次なる開発テーマが見いだされました。我々弁理士は、技術視点、事業視点それぞれでの差別化をいかに実現すべきか、を深掘りするのにより話し相手になれると考えています。

多田：差別化要素といっても、具体的なものから抽象的なものまでいろいろありそうです。他にはどんなものがあると思いますか。



多田 裕司 氏

多田国際知財事務所
弁理士



亀山 夏樹 氏

かめやま特許商標事務所
代表 弁理士



久納 誠司 氏

久納特許事務所 弁理士
株式会社公陽堂 代表取締役

垣木晴彦氏（以下、垣木）：まねをされやすいかどうかという切り口で見るとはあります。例えば有線ドローンを使った風力発電のブレード検査事業では「どういうドローンを用いるかは見たら分かる」ことから特許出願したほうが良いと。他方、その画像解析は専門性が求められるため特定の人にしか行えず、他社が容易にはまねできません。企業は解析についても出願を希望されましたが、ここが差別化要素になり得ると判断し、出願は控えましょうと提言したことがあります。

あとは人柄、人間性も含めて、差別化要素になり得ると思っています。

多田：見えるタイプと見えないタイプの差別化要素がありそうですね。見えるというのは、論理的に説明できて、明細書に書けそうなものです。

丹羽匡孝氏（以下、丹羽）：弁理士は技術系のお客さんが多いので、支援先も技術が差別化要素になりがちだと思うんですけど、それだけではなく課題解決力、独自流通網、人的ネットワークなどの場合もあります。課題解決力といっても自社が持っている場合だけでなく、外部のリソースを活用されるところもありますね。

差別化要素とニーズとのマッチング

多田：「うちは課題解決力や技術力がある！」とおっしゃる企業は多いですが、それらが本当にニーズに合っているかを疑問に感じる場合があります。

溝口督生氏（以下、溝口）：技術力を持っているのに、 mismatch を起こしていることはしばしばありますよね。「この技術があるから、こういう商品を作れば喜ばれるだろう」と思っているけれど、取引先や消費者が求めるものではない。木に穴を開けたい人は、穴さえ開けばいいのに、ドリルの話ばかりを延々とされても……といった mismatch によって、課題解決できていないケースはよくあります。

松下正氏（以下、松下）：「うちにはこんな技術がある」という発信が顧客の欲しいものを提供できていない場合、顧客はその企業を選択しないので、発信自体の意味がなくなってしまいます。

丹羽：自覚している技術的強みと顧客

ニーズにずれがあったけれど、間に商社が入ることで技術を必要とする顧客にうまく届けられているケースもあります。

久納：真の差別化要素を特定して見えるようにしてあげることが必要だと思いました。それを誰がやるか？ 先の例では商社が見いだしてビジネスにつなげたわけですね。

溝口：会社で差別化できるポイントはおおまかに①人間を含めたリソースそのもの ②技術に起因するもの ③営業に起因するもの——の3つです。社内の人も支援者もこれらのうちの特定の強みに着目して、それを極大化しようとする傾向がありますが、実際にビジネスをする場合には3つの各要素が関連し合いますから、ビジネスモデルとして捉え直して、そのモデルの流れ



垣木 晴彦 氏

アルカディア知財事務所
弁理士

において「かせぎ頭は何か」という考え方をすることも重要だと思います。

丹羽：バリューチェーン内で「お客さんが欲しいと思っているものを生み出しているのはどこか」を企業自身に考えてもらおうと、気付きにつながりやすいようです。ビジネスモデルキャンバスで考えるのもいいかもしれません。

松下：社内の人からはなかなか見えないものですね。溶接技術が売りだった会社は、業界での表彰の受賞実績をアピールしていましたが、顧客にはそのよさが伝わっていませんでした。別の業界からの転職者がその業界をよく分かっていたので、何が本当なのか細かく聞いて整理し、外部目線での伝え方に変えてみたら、その溶接技術を差別化要素としてビジネスにつながられたという事例がありました。

丹羽：技術者は往々にして自分にとって当たり前のことは省略して説明がちなので、外部の人でも最初はつかめない場合が多いと思います。「他社はど

うして御社と同じことができないのか？」などと、突っ込んで繰り返し質問していくのがいいですね。なお、事業展開する際は、強みを自社目線で展開するのではなく、まずはお客さんの課題にどういうものを提供できるか、それを生み出しているのは自分たちの何なのかを分析すべきです。その点さえ分かれば、自社で考えられるようになるんですが、お客さん視点から検討するのが難しいから、苦労すると。

溝口：結局、自社の視点から見つけた他社との違いと、本当に顧客がお金を払いたい価値とは大概ミスマッチが起きているので、コンサルタントが支援してそこをうまくつなげることが事業化成功のポイントといえます。

久納：差別化を2軸で考えてはいかがでしょうか。製品において外形的に把握できる特徴や企業側が認識している特徴の評価値を縦軸とし、その製品による事業としての顧客から見た魅力の大きさを横軸とする。製品の特徴に対



丹羽 匡孝 氏

シグマ国際特許事務所
パートナー弁理士

する評価値および事業としての魅力が大きいことをもって、「差別化」されているとするイメージです。先ほどの靴用洗濯機の事例では、特殊なブラシによる評価値を縦軸とし、製造販売の事業としての魅力の大きさを横軸として議論を進めていたところ、ブラシの特殊性を生かすためにはアフターフォローのほうが適していると判断されま

「差別化要素」 ← 自社商材を顧客が選択している理由

↳ 目に見えるもの／見えないもの 両方ある

「差別化要素」 のミスマッチが最大の問題



「差別化要素」 の見いだし方

- ・リソース／技術／営業 から考える
 - ・バリューチェーン／ビジネスモデルキャンバス※から考える
- 要素分解

※ビジネスモデルを9つの要素で可視化するフレームワーク



溝口 督生 氏

溝口国際特許事務所 代表弁理士
知財ゲートウェイ(株) 代表取締役

した。そこで、アフターフォローに関する事業の魅力の大きさを横軸として設定し直すことにより、ブラシの特殊性を生かしたうえで、事業の魅力を高めるために必要な要素が絞り込まれました。こうして2軸で考えることにより、製品の特徴に対する評価値および事業としての魅力が大きくなる方向性、つまりどのように「差別化」すべきかを定めるための指針に気が付きやすくなるかもしれません。

丹羽：そこがニーズです。単に靴をきれいにする機械ではなくて、それに加えてメンテナンス性の向上が重要だというポイントを見つけたから、たどり着けたということですね。

多田：靴の洗濯機の話から技術の要素分解、ニーズの要素分解の必要性を感じました。



松下 正 氏

古谷国際特許事務所
弁理士

ニーズが先か差別化要素が先か

松下：お客さん自身が必要なものを分かっている場合、それを聞き出せばよいのですが、まだ気付いていない潜在的なニーズもありますよね。潜在ニーズを知る方法についてはどうでしょうか。

久納：ニーズから機能を引き出して、その機能で実現されるニーズは何かを考えて……、それを行ったり来たりと繰り返す感じでしょうか。

多田：でも、それだと自社側から見た話だけなので、本当のニーズとつながるのか確信が持てません。想定したニーズがどれくらい確かなのか？ その確からしさの検算方法はありますか。

溝口：それは一番難しい問題です。企業も市場の声を聞くけれど、限界があります。ましてや弁理士が支援先企業

の関連市場から話を聞くなんてことは、やりたくても難しいのが現実です。丹羽：マーケティングの専門家でも苦労しているのだから、難しいのは当たり前ですし、アンケートで上位になったものが売れるわけでもない。ですから、自社で想定した顧客の潜在ニーズが正しいかどうかを検証するのに多くの時間を割くよりも、自社技術がどう役立つかを考えて発信し、どれかに食いついてきたら、そこに需要ありと判断する方法をお勧めしています。

垣木：去年支援した企業は20件ほどの特許を持ち、産学連携などもしていましたが、その事業の業績は芳しくありませんでした。そこで、いわゆるご用聞き営業ではなく、提案営業のような形にしていかなければならないと考え、そのための一つの手段として、特許文献を使って当たりをつけるよう助言したことがあります。特許文献のなかでクレームや課題をチェックする方は多いと思いますが、マーケティング的な視点から参考になるテーマは実施例に記載されていたりするので、私は実施例を中心にみます。

溝口：ペルソナを作る際、実施例を取り入れるのはありですね。

丹羽：はい。ちなみに資金調達の際に市場を広く見せたいという気持ちが働いて、ペルソナを絞り込むことを嫌がるスタートアップもありますが、広いとぼやけてしまいます。思い切って狭

くしたほうがイメージを抱いてもらいやすいと思います。

溝口：市場に聞いてしまうと受け身になりがちなので、そういう意味では自分たちで市場のニーズを考えるのも悪いことばかりではなさそうです。

垣木：日本企業は下請け的にご用聞きをしがちですが、課題解決力を持っている会社も多々ありますから、ご用聞きをやめて、まねされないポイントを作ってビジネスをやることができれば、まだまだ成長できるはずだと思います。

松下：会社がご用聞きから脱却しようと意識しなければ、営業担当者は顧客のところに入り込んで徹底的に見ようとはしません。そこまでしなくても、言われたものだけ提供すれば済みますので。逆にいえば、その意識が変わるだけで結果は違ってきます。

亀山：ご用聞きから脱却しようとする意識は、企業のみならず弁理士も同じですよ。私たちも提案の割合を高めたいかないといけませんね。

丹羽：提案営業といっても「御社の困りごとを解決しますよ」という営業スタイルは、営業部門単独では難しいと思います。開発者が想像を膨らませて、どういうことができるか考え、それを営業担当に共有するといいでしょう。

差別化要素の見える化と保護

久納：今日の議論を踏まえて、弁理士が得意なことと差別化との関係を模式化したいですね。

丹羽：まず、無体財産を扱う弁理士は他人の頭の中にあるものを引き出すのに慣れていて、見える形にすることが上手だという点があると思います。

久納：単純に言語化するのとも違って、歯抜け部分を埋める手伝いもしながら、ストーリー化できるはずです。

丹羽：ロジカルでない人がふんわりとしたイメージで描いた絵も整っていれば違和感がないんですが、論理的に突き詰めていくと一見しただけでは気付

かないおかしな箇所があったりします。理屈で考えながら絵を描くのが得意な弁理士は、その点で見落としが少ないといえます。

亀山：弁理士と同じレベルで技術内容を把握したうえで差別化というフィルターを通して、提案できるコンサルタントは多くないでしょう。

松下：技術が分かっているならば、その評価をよりどころにさまざまな仮説も立てられますが、それがないと難しいですね。

丹羽：見いだされた差別化要素を事業につなげる際は、それを保護する観点も必要です。保護可能な箇所を差別化の中心に置けば利益を長続きさせられるけれど、保護されていないければまねされてしまう。この「保護」と差別化をセットで考えられるのが弁理士です。

多田：弁理士以外でも技術が分かる人はいますから、最大のポイントは「保護」の観点を持てるか否かだと思います。そこが弁理士の専権事項なので。他のコンサルでは、差別化に資する技術を見いだしてもその先までは手が出せない。一貫通貫に担えるのが弁理士だといえます。

久納：特許による保護、重要な部分を秘匿することによる保護など法律的な対応はもちろんですが、それらの前工程として、特徴を“見える化”して目立たせてあげることが重要と考えています。私は法律の話と捉えられやすい



弁理士は知財（保護を含む）および技術の観点を含めて考えることに慣れている

「保護」という表現よりも「特徴を目立たせる」という言い方をすることが多いですね。その観点でいえば、弁理士は事業の技術部分にど真ん中から関与しやすいのかもしれませんが。他の士業は、事業の技術部分に関与することは少なく、脇を固めて間接的に支援しているイメージがあります。

丹羽：利益を生み出す源泉＝知財と私は定義しています。そうすると弁理士はビジネス全般に関わることになる。これは言葉遊びでごまかしているような感じかもしれませんが、でも「知財」からすぐに権利化を想像されてしまうよりも「利益を生み出す源泉」としておいて、事業に必要な議論をするほうが、考えの幅が広がります。

事業・知財のスパイラルな検討で勝てる土俵をつくる

松下：従来弁理士が行ってきたことと、今日話している企業支援の決定的な違いを確認しませんか。

丹羽：特許庁のIPAS（スタートアップに専門家チームを派遣し、事業と知財の両面で成長を加速させるプログラム）は知財メンターとビジネスメンターの2者が別々に担当するのですが、私の場合は経営と知財の支援を分業せずに最初から一緒に行います。そうすると、ビジネスと知財と技術の話スパイラルに進めていけるという効果があります。このスパイラルは初期

段階から知財として保護できるところを中心にビジネスモデルを考えられるため、より強いモデルが作れるのがメリットです。

久納：知財にはリスクを回避する面と発展を助ける面の2つの側面があると思っていますのですが、その両面を見て、適宜修正を加えながら計画を立てていくことが大事ではないでしょうか。

松下：ビジネスモデルを作るときに、今までは事業戦略があって、それに必要な技術があって、それらの条件を踏まえて必要な知財を取りましようということが多かった。その場合、事業と知財はつながっているけれど、必ずしも太くてしっかりしているとはいえないと思います。ところがスパイラルにするとつながりが明確になるから、経営陣も認識しやすくなりそうです。

多田：事業戦略ありきの知財戦略とスパイラルでやったときの最終的な違いはなんでしょう？

垣木：知財とビジネスモデルを最初から一緒に考えていくと、知財の保護が強固になり、ビジネスを守れる期間が長くなりそうですよね。

松下：例えば事業戦略が先行する場合「技術としてA～Dが要ります」となれば、知財戦略はA～Dを守りにいくのが従来のやり方。これに対して、スパイラルの場合、A～Cは要るかもしれないけれど、一番効いているのはEだから、Eを中心にこの事業モデルを

考えていきたいと思います。利益の源泉になる知財を守れるし、かつ、ビジネスモデルも変わるようになります。もし知財戦略の部分だけを支援していたら、それより前に決定している事業戦略の枠外にはみ出すことはできないから、戦う土俵も決まっています、その範囲でしか知財戦略がとれない。一方、事業戦略とスパイラルに考えるということは、差別化要素を守り「ここで戦えば勝てる」という場所に自ら土俵を定めることになるといえそうです。

亀山：相手の土俵の上で「やれるだけのことをやります」という戦い方よりも、自社に有利な土俵をつくれるほうが勝率は当然高まります。既存の土俵で頑張るかどうかを考えるだけでなく土俵さえも変える力があるのが、知財コンサルですね。

松下：ここまでの話を絵に描くとどうなりますかね？

久納：見方によって全く形が変わるトリックアートのような感じです。その対象である製品がより魅力的になる見え方があるため、知財というフィルターを通して、そのような見せ方を提案するのが知財コンサルということではないでしょうか。

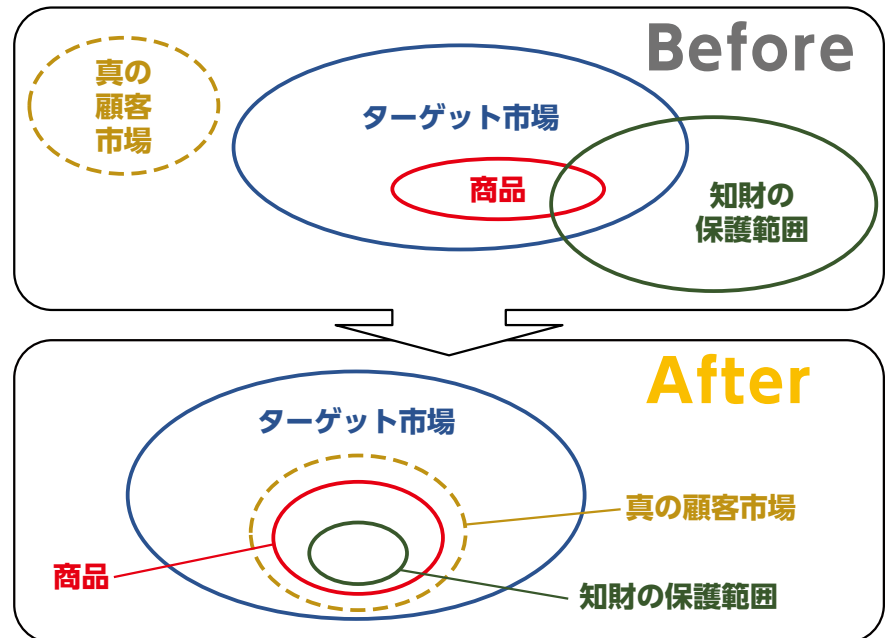
亀山：ポジショニングマップで2軸の価値の軸を作ります。企業が描くマップと外部の専門家である弁理士が描くマップは異なるでしょう。そこで、両

者の対比を行いながら議論を進めることにより、狙うべきポジションが見いだせると思います。次に、狙うべきポジションが見えた場合には、「そのポジションに到達するための技術」を獲得し、ライバルが同じポジションを目指してきても邪魔するための知財を得る。この技術や知財は弁理士が得意とするところです。もちろん「そのポジションに到達するための技術」の特許を全部獲得してもよいですが、一部が欠けたとしてもそのポジションの独占またはそれに近い地位を築けばよいわけです。そうすると、「ポジショニングに寄与する技術ってどれだろうか？」といった観点で自社技術を見つめ直す機会になります。このような検討プロセスは技術と知財が絡んでくるので、他のコンサルにはない独色がにじむ模式図になるかなと思います。

弁理士が支援することによる効果

溝口：今日は要素分解を通じて市場と企業のマッチングを生み出せば勝率が上がるという話と、知財コンサルによるスパイラルな戦略構築のメリットという話があって、全部を1つの図で示すのは困難ですが、知財を含めてコンサルが企業にもたらす意義を右上の図で表してみます。

多田：訴求要素やそれを支える技術を分析して差別化要素に正しくアプロ-



チできているからこそ、権利化にせよ、秘匿化にせよ正しい範囲、正しい領域を守れる。つまり、知財、あるいは久納さんのいう「特徴を目立たせる」という点で、ピンポイントにきちんと対応できます。

丹羽：企業の方は権利を取れたところが自社の強みだと思ってしまうことがあって、それと顧客目線の魅力や市場ニーズは異なるという理解が重要だと考えているので、マトリクスや2軸ではなく、陣取り合戦に例えるほうが理解されやすいと思います。陣地が広ければいいのか、数が多ければいいのか、というとそうではなく、必要な場所を押さえていることが重要です。

溝口：陣地の広さで表すと、なんとなく権利範囲のイメージに見えがちです

が、そうではなく、知財をコアとして企業と市場をマッチさせる、我々の知財コンサルを表せていると思います。亀山：ずれたまま知財保護を進めるのではなく、コンサルが入ることによって、差別化ポイント、市場、知財のずれを解消できるというわけですね。

多田：「Before」から「After」に変わることによって、企業の差別化要素と市場とがつながり、しかもその部分を知財で保護することもできるので、知財がビジネスを下支えする状態を成立させることができます。日本企業のポテンシャルは高いと確信していますので、その力を存分に発揮していただけるよう、弁理士は外部の専門家として企業と共に挑戦を続けていきましょう。