

知財担当者のための競合調査 フレームワークの提案

会員 大瀬 佳之



要 約

近年、弁理士の知財業務において特に戦略系業務の重要性が声高に謳われている。知的財産に関する専門家である弁理士にとっても、知財権の出願・権利化業務に加えて、どの領域に出願すべきか、何のために出願すべきなのか、より戦略的な高度な知財業務が求められつつある。

ところで、企業等の知財担当者にとっては、戦略的な活動を実行するにあたり、調査・分析と一口でいっても何から手をつけていいかわからないといった声や、実際に競合企業分析に従事している方からも、他者がどのように行っているのかわからずいまひとつ自信が持てないといった声を聞くことがある。

本稿では、短時間でクライアントに対して付加価値が高い報告資料（報告書、レポート、スライド等）を作成するための実践的なフレームワークを提案する。特に、競合他社調査、分析等に馴染みが薄い知財担当者が、戦略系業務へ業務範囲を広げるために役立つ内容と考える。

目次

1. はじめに
2. フレームワークの概要
3. 各シートの詳細
 - (1) 要件定義シートの詳細
 - (2) 競争分析シートの詳細
 - (3) 情報収集シートの詳細
 - (4) アウトプットシートの詳細
4. 競争分析の実施方法
 - (1) 情報収集シート、競争分析シート
 - (2) 競争分析シート、アウトプットシート
 - (3) 要件定義シート、アウトプットシート
5. まとめ

1. はじめに

近年、弁理士が手掛ける知財業務において、特に戦略系業務の重要性が声高に謳われている。例えば、2017年4月に特許庁が公表した知財人材スキル標準⁽¹⁾においては、戦略レベルのスキルとしてIPランドスケープが定義されている。IPランドスケープとは、『自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すもの⁽²⁾』である。

知的財産に関する専門家である弁理士にとって、知

財権の出願・権利化業務に加えて、どの領域に出願すべきか、何のために出願すべきなのか、より戦略的な高度な知財業務が社会から求められている。

ところで、企業等の知財担当者にとっては、戦略的な活動を実行するために調査・分析を行おうとしたときに、調査・分析と一口で言っても何から手をつけていいかわからないといった声や、実際に競合企業分析に従事している方からも、書籍や文献等をあたって情報解析を行っているものの、他者がどのように行っているのかわからずいまひとつ自信が持てないといった声を聞くことがある。

筆者は、大手製造業の企業研究所の調査部署にて、特許情報調査を含む競合他社調査、分析に関する報告書・レポート作成等に従事してきた。

本稿は、これまでの実務経験をもとに、競合他社調査、分析手順を改めて見直し、短時間でクライアントに対して付加価値が高い報告資料（報告書、レポート、スライド等）を作成するための実践的なフレームワークを提案するものである。

特に、競合他社調査、分析等に馴染みのない知財担当者が、戦略系業務へ業務範囲を広げるために役立つ内容と考える。また、戦略的な思考は日常の出願・業務においても重要である。本稿の内容が読者の知財業務に役立てば幸いである。

2. フレームワークの概要

筆者が提案するフレームワークは、以下の4種類のシートを用いて、それぞれのシートの完成度を上げつつ、目的（要件）に応じた報告資料を成果物として作成することを目的としている。

各シートの概要を表1に示す。各シートの詳細は、後述する。以下のシートを、Excel等の表計算ソフトの各シートに割り当てることにより、調査業務に必要な情報を1つのファイルに集約し一元管理することができる。

表1 フレームワークを構成する各シートの概要

	シート名	概要
1	要件定義シート	報告資料の要件を定義するシートである。 誰に、何のため、どのように報告するのか、報告資料の「要件」を定義する。
2	競争分析シート	自社、他者の情報を整理し、比較・考察するためのシートである。各社を対比考察することにより、各社の特徴を洗い出し、明確にする。
3	情報収集シート	収集したニュースリリース、知財情報を整理、蓄積するためのシートである。
4	アウトプットシート	報告資料の内容骨子をまとめたシートである。 複数の報告資料がある場合には、それぞれの報告資料ごとに複数のシートを作成する。

各シートを利用した競争分析の実施方法を図1に示す。本フレームワークでは、各シートの完成度を高めつつ、最終的に作成したアウトプットシートを用いて報告資料を作成する。具体的に、①～④のシートを通じて競争分析に関する構造化された情報を構築し、最後に⑤で報告資料として表現することが本フレーム

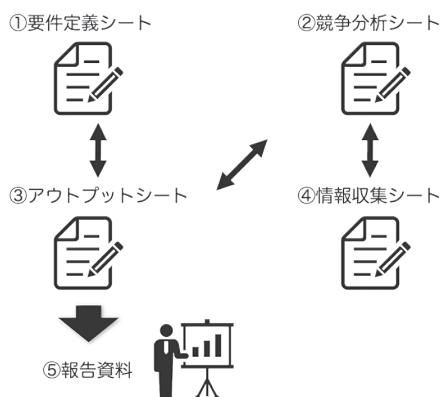


図1 フレームワークの活用方法

ワークの基本コンセプトである。

3. 各シートの詳細

以下では、各シートの詳細を説明する。

(1) 要件定義シートの詳細

競合調査において、手戻りなく報告資料を作成するためには、上流工程で納品物の要件を十分に定義することが重要である。報告資料である報告書・レポート、スライド資料等には、必ず読者、聴き手がいるはずなので、読者、聴き手の興味関心に沿って作成する必要がある。複数人で調査・分析業務を行う際にも、顧客像を具体化し、言語化するとともにドキュメント化することは成果物の品質向上に役立つ。

要件定義シートの具体的な記載項目は、「誰に何のために報告するのか?」である。

①. 誰に報告するのか?

報告相手（人物、役職、役員、事業部庁等）、報告相手の権限・職務分掌等、報告相手は何のために、何を知りたがっているのか、どのような問いを持っているのか、どのような興味関心があるのか、等である。

報告資料は、報告相手の興味関心、問いに答えるものである必要がある。また、報告相手の権限、職務分掌を考慮した報告にしなければ、報告を受けた者にとっても報告資料の活用が難しいため、その点を考慮する方が望ましい。

②. 何のために報告するのか?

報告資料作成の目的として、報告資料を「何のために作成するか?」がある。具体的には、新規事業企画における競合企業情報の提供、事業部門への注力領域の提案、スタートアップ企業においては既存の大企業の出願動向、注力領域の把握等である。報告資料作成の目的を言語化し、明確にする。

③. 報告内容のレベル

報告内容のレベルとしては、A. 調査（情報収集）、B. 分析・考察（何がおこっているのか?）、C. 未来洞察（これから何がおこるのか?）、D. 提案（どうすべきか?）の4段階のレベルがある。

競合調査業務においては、単に調査、分析・考察までの状況確認だけを行いたいのか、未来洞察まで含む将来動向についての担当者の見解を知りたいのか、提案を期待しているのか、報告相手、報告の目的に応じて決定しておくことが望ましい。

なお、筆者の経験では未来洞察、提案まで含めて検討することにより得られる気づきが多いと考えている。そのため、検討結果を全て報告資料に含める必要はないが、未来洞察、提案まで行う習慣を身につけると、競合調査業務について良いトレーニングになる。

(2) 競争分析シートの詳細

調査範囲において、誰が何を行っており、これから何を行おうとしているのか、競争分析シート(表2)に整理する。以下の競争分析シートは筆者独自のものであるが、特に動物行動学者のニコ・ティンバーゲンが、動物の行動に関して提唱した「ティンバーゲンの4つのなぜ⁽³⁾」から着想を得ている。

表2 競争分析シート

	問い	自社	A社	B社	C社
目的	何のために				
手段	どのように				
機能	何をしているのか?	← 比較・考察 →			
	何ができるのか?				
	何ができないのか?				
洞察	何をしようとしているのか?				
提言	我々は何をすべきなのか?	—			

競争分析シートは、列に調査対象の企業を並べることにより、目的、手段、機能、洞察、提言の5つの観点からそれぞれの企業を比較、分析するためのシートである。競争分析シートの行ごとに各企業を対比することにより、各企業のポジションをより明確にすることができる。また、表にすることにより、検討のスケ、モレを防ぐことができる。例えば、後述する情報収集シートの記載項目に対する気づきを得られる。

(3) 情報収集シートの詳細

調査業務において収集した情報は、情報源の引用情報とセットで情報収集シート(表3)にリストアップする。

具体的に、企業が発行するニュースリリース、求人情報、特許情報(公報情報)、特許解析情報(グラフ・図表)、論文情報等をリストアップすることになる。特許情報はあくまで、調査対象企業を理解するための情報に過ぎないので、その点をよく理解し、全体バランスを考慮して情報収集を行う。なお、特許情報調

査、検索等については既に書籍が多数出版されている⁽⁴⁾⁽⁵⁾。

収集した情報を、情報収集シートに整理、蓄積することにより、競争分析シートのそれぞれの問いに対する答えとなる情報がないか一覧して確認することができる。

表3 情報収集シート

公開	記事内容	サマリ	リンク	企業名	分類
Y-M-D	ニュースリリース等	...	x.pdf	A社	C1
Y-M-D	ニュースリリース等	...	y.pdf	B社	C2
Y-M-D	A社, XX分野における出願動向	...	z.png	C社	C3

また、情報収集の対象となる情報源と、情報源ごとの特徴をまとめたものを表4に示す。情報収集シートは、競争分析シート、アウトプットシートの作成と並行して実行することが望ましい。特に、競争分析シートを作成していくと自然に各社に対する仮説、疑問点(問い)が浮かび上がってくるので、その問いに対する答えを探すように調査を行うことにより、漫然と情報収集する場合に比べて精度が高い情報を得られるようになる。情報収集、調査を行う場合には、必ず「問い」をもって取り組むことが重要である。

(4) アウトプットシートの詳細

報告資料の骨子であるアウトプットシートの一例を表5に記載する。アウトプットシートは、報告資料(報告書、レポート、スライド等)にバリエーションがある場合には、それぞれの報告資料ごとに作成しても良い。

競争分析シート、情報収集シートの情報をもとにアウトプットシートを作成する。アウトプットシートには、報告資料の章・節見出しなどのタイトルと、内容の概要、競争分析シート、情報収集シート等への参照がある場合には、参照先を記載する。これにより、報告資料作成時に、出典などを探す時間を省略することができ、効率的に報告資料を作成できるようになる。

本稿ではアウトプットシートに提言まで含める事例を示したが、自社内での活動であれば、提言に留まらず戦略や実行計画まで含めることが望ましい。実行計

表4 調査対象の情報源

	一次情報（発信元が発信）			二次情報
	公開情報	特許情報	論文情報	第三者の調査報告
発行日	タイムラグなし	18ヶ月	一概に言えない	タイムラグは長い
目的	<ul style="list-style-type: none"> 顧客への情報発信 <ul style="list-style-type: none"> 顧客へ伝えたいこと 顧客を動かしたいこと 技術力アピール 求職者への情報発信 <ul style="list-style-type: none"> どういう人材を求めているか？ 投資家への情報発信 社内に向けての発信もある 	<ul style="list-style-type: none"> 独占権取得 公知化による他社特許取得阻止 	<ul style="list-style-type: none"> 技術力アピール 教育 	<ul style="list-style-type: none"> 書籍販売 調査報告販売
発信相手	顧客, 求職者, 投資家, 社内	なし	同業者, 業界	読者
手段	<ul style="list-style-type: none"> ニュースリリース 求人情報 	<ul style="list-style-type: none"> 特許公報 	<ul style="list-style-type: none"> 学会誌 論文 	<ul style="list-style-type: none"> 書籍 技術動向調査⁽⁴⁾
特徴		<ul style="list-style-type: none"> 発明者などの内部情報が得られる 研究開発などの内部情報得られる 		<ul style="list-style-type: none"> 短時間で情報をまとめて入手できる 有名企業以外ない

表5 アウトプットシート

章・節見出し	内容	参照
はじめに	直近の社会トレンド	
背景	自社を取り巻く周辺環境の変化	競争分析
A社の競争分析		競争分析 (A社)
・A社の直近の状況	A社は何をしています、何ができるのか？	
・A社の戦略仮説	A社は何をしようとしているのか？	
B社の競争分析		競争分析 (B社)
・B社の直近の状況	B社は何をしています、何ができるのか？	
・B社の戦略仮説	B社は何をしようとしているのか？	
C社, D社…		
未来洞察	自社の周辺環境がどう変わりつつあるか競争分析シートから得られた仮説を記載	
提言	自社の周辺環境変化に対してどう対処するのが合理的と言えるのか？	
戦略・実行計画	ヒト・モノ・カネ等のリソース	

画には、ヒト・モノ・カネなどのリソースがどの程度必要になり、リソースにより目標をどのように実行するかの記載が含まれる。

4. 競争分析の実施方法

競争分析の主な実施方法を以下に述べる。

(1) 情報収集シート, 競争分析シート

情報収集シートにおいて収集した情報をベースに、競争分析シートを作成する。競争分析シートでは、企業ごとの相違点を対比観察し、記載することにより、企業ごとの競争戦略の特徴を明らかにすることができる。

通常、競争分析シートの作成を進めると、情報が不足していることにより記載できないセルに気づく。つまり、競争分析シートの作成過程を通じて、不足している項目・情報を可視化することができる。

次に、企業ごとに不足している項目・情報を明らかにするためにどのような情報収集が必要か検討し、調査、情報収集を行う。特に、調査業務中で行われる情報収集においては、漫然と情報収集するのではなく、「何を知りたいのか？」といった問いを明確に意識しながら情報収集を行うことにより、感度が高い情報収集につなげることができる。これにより、顕在化していないトレンドの変化に気づくことができる。

特許情報調査、特許情報解析においても、単に技術開発情報としてだけでなく、その会社が何のために出願し、これから何をしようとしているのか、問いをもって実施することが重要である。

(2) 競争分析シート, アウトプットシート

競争分析シートに記載した内容に基づいて、アウトプットシートの作成を行う。アウトプットシートは報告資料のアウトラインである。

アウトプットシートは、通常、各社の動向と、業界社会情勢の変化を俯瞰的に捉えた考察(表5の「背景」, 「未来洞察」)を含む。各社の動向は、競争分析シートの各企業の位置づけに基づき作成する。一方、背景、未来洞察は、業界、社会情勢がこれまでどのようなものであり、これからどのように変化していくのか広い視野を持ち俯瞰的な目線で考察を行う必要がある。

アウトプットシート作成において検討が漏れている項目に気づいた場合には、競争分析シートに戻って不足事項を洗い出す。そして、競争分析シートにおける不足事項を埋めるために、情報収集シートに戻って情報収集、調査を実行することになる。

(3) 要件定義シート, アウトプットシート

アウトプットシートの作成にあたっては、要件定義シートに記載した報告資料の要件を充足していることを意識して作成する必要がある。

通常、最初にアウトプットシートを作成した際には、要件定義シートの要件を満たしていないことが多い。特に、章・節の作成にあたっては、報告内容のレベルに沿った内容であることを確認するとともに、報告相手の興味関心、問いに答えられているか否かを確認する。

アウトプットシートが定義した要件を満たすまで、競争分析シート、情報収集シートの追記・修正を繰り返しつつ、アウトプットシートの修正を繰り返す。これにより報告資料の完成度を徐々に上げることができる。また、これにより不必要な情報収集といった非効率な作業を防ぐことができる。

4. 報告資料の作成

アウトプットシートが定義した要件を充足し、完成度が十分に高まった段階で報告資料の作成に着手する。アウトプットシートの完成度が不十分なまま報告

資料作成に着手すると、情報収集、調査に多数の手戻りが発生し報告資料の品質が下がるとともに、報告資料の作成効率が低下してしまうので気をつける必要がある。

アウトプットシートの完成度が十分に高いと、競争分析シート、情報収集シートの完成度も十分に高まっているはずなので、それらの情報を用いることにより、短時間で高品質の報告資料を作成することができる。

5. まとめ

本稿では、短時間でクライアントに対して付加価値が高い報告資料(報告書, レポート, スライド等)を作成するための実践的なフレームワークを提案した。

本フレームワークは、要件定義シート、競争分析シート、情報収集シート、アウトプットシートの4つのシートで競争分析の情報を構造化し、報告資料作成の「表現」と分離することにより、短時間で効率的な知的業務の実現を提案するものである。

競合他社調査、分析等に馴染みが薄い知財担当者が、戦略系業務へ業務範囲を広げるために役立てて頂きたい。

(引用文献)

- (1) 特許庁総務部企画調査課, “知財人材スキル標準 (version 2.0)”, 2017年4月11日, https://www.jpo.go.jp/support/general/chizai_skill_ver_2_0.html, [アクセス日: 2022年4月18日].
- (2) みずほ情報総研株式会社, “企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書”, 2017年2月.
- (3) Wikipedia, “ティンバーゲンの4つのなぜ”, <https://ja.wikipedia.org/wiki/ティンバーゲンの4つのなぜ>, [アクセス日: 2022年4月18日].
- (4) 野崎篤志, 特許情報調査と検索テクニック入門, 発明推進協会, 2019年12月26日.
- (5) 酒井美里, 特許調査入門 改訂版 サーチャーが教える J-PlatPat, 2015年7月22日.
- (6) 特許庁総務部企画調査課, “特許出願技術動向調査”, <https://www.jpo.go.jp/resources/report/gidou-houkoku/tokkyo/index.html>, [アクセス日: 2022年4月18日].

(原稿受領 2022.4.21)