



® 平成31年 1 月 15 日 (火)  
No. 14850 1部370円(税込み)

発行所

一般財団法人 経済産業調査会  
東京都中央区銀座2-8-9 (木挽館銀座ビル)  
郵便番号 104-0061  
[電話] 03-3535-3052 [FAX] 03-3567-4671

近畿本部 〒540-0012 大阪市中央区谷町1-7-4  
(MF天満橋ビル8階) [電話] 06-6941-8971

経済産業調査会ポータルサイト <http://www.chosakai.or.jp/>

特許ニュースは

- 知的財産中心の法律、判決、行政および技術開発、技術予測等の専門情報紙です。

定期購読料 1カ年61,560円 6カ月32,400円  
(税込み・配送料実費)

本紙内容の全部又は一部の無断複写・複製・転載及び  
入力を禁じます(著作権法上の例外を除きます)。

目次

☆成長戦略に必要な経営理論《知財版》58… (1)

☆「春宵一刻」かるたの伝来…………… (8)

成長戦略に必要な経営理論《知財版》58

# 知財人財における“戦略的思考”のケーススタディ (その10:“営業”と“マーケティング”に関するセオリー)

正林国際特許商標事務所  
所長弁理士 正林 真之

## 1. はじめに

### —お金があることの弊害—

前号では、ボストンの氷を灼熱のカリブ海諸国に送り、最終的には大成功をおさめて「氷王」と呼ばれたフレデリック・テューダーの話を書いた。そしてそこでは、「有り余るほどの資産を持っていた」ことが、事業成功の足枷になることを紹介した。そしてそれは、特許事務所の場合でも同じであることを

述べた。

ここで、実は「初期投資をいかに少なくするか」というのは、実際の経営の現場では「頭を使うこと」と同義である。かのトヨタ自動車でも、「お金を使うな。頭を使え」というようなことが言われるようだ。これは、「お金を使う代わりに、頭を使え」(要は、お金を使わせない)ということなのであるが、こんなに資金がたくさんある会社でも、こと投資や出資



## 杉村萬国特許法律事務所

SUGIMURA & Partners

創業1923年

代表弁理士 杉村 憲司 代表弁護士 杉村 光嗣

|       |       |        |        |               |        |        |        |
|-------|-------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|
| 杉村 興作 | 塚中 哲雄 | 澤田 達也  | 富田 和幸  | 下地 健一         | 大倉 昭人  | 栗野 晴夫  | 河合 隆慶  |
| 鈴木 治  | 福尾 誠  | 齋藤 恭一  | 池田 浩   | 吉田 憲悟         | 山口 雄輔  | 中山 健一  | 村松 由布子 |
| 寺嶋 勇太 | 結城 仁美 | 川原 敬祐  | 岡野 大和  | 前田 勇人         | 坪内 伸   | 甲原 秀俊  | 太田 昌宏  |
| 吉澤 雄郎 | 小松 靖之 | 伊藤 怜愛  | 片岡 憲一郎 | 田中 達也         | 高橋 林太郎 | 福井 敏夫  | 酒匂 健吾  |
| 柿沼 公二 | 神 紘一郎 | 坂本 晃太郎 | 西尾 隆弘  | 石川 雅章         | 色部 暁義  | 鈴木 俊樹  | 田浦 弘達  |
| 門田 尚也 | 加藤 正樹 | 朴 瑛哲   | 真能 清志  | 石井 裕充         | 藤本 一   | 鈴木 麻菜美 | 内海 一成  |
| 市枝 信之 | 君塚 絵美 | 井上 高雄  | 辻 啓太   | 塩川 未久         | 橋本 大佑  | 鈴木 貴志  | 大島 かおり |
| 田中 睦美 | 宮谷 昂佑 | 廣 昇    | 鈴木 裕貴  | Stephen Scott | 水間 章子  | 貴志 浩充  | 山本 睦也  |
| 鹿山 昌代 | 北村 慎吾 | 伊藤 佐保子 | 岡本 岳   |               |        |        |        |

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-2-1 霞が関コモンゲート西館36階 E-mail: DPATENT@sugimura.partners  
電話: 03-3581-2241(代表) FAX: 03-3580-0506 URL: <https://sugimura.partners/>

所員185名うち弁理士67名、欧州弁理士1名

に対してはケチるかのように振る舞う。それは、あえてお金を使わないことがどんなに大事なことであるか、そしてそれが人間の能力をいかに引き出すことになるのかということを、よく知っているからである。

こうしたことから、あえて初期投資を絞る形で「予算」というものが組まれる。すなわち、「予算を組む」ということは、「それができる限界値まで、使えるお金を絞ることによって、当事者の知恵を働かせるようにする」というのが本来的な目的である。しかしながら、これを勘違いして、多くの人は、より多くの予算を獲得することに奔走する。けれども、多くの予算を取ることに成功して、お金がジャブジャブあるようなところというのは、何も考えずにお金が使われるだけなのだ。そう、頭を使う代わりに、お金が使われることになってしまうのである<sup>1</sup>。

もっと言えば、予算制度というのはそもそも、事業の目的達成のために頭を使わせるために存在するのに対し、予算を獲得する方に頭が使われてしまうという事態に陥る。このようにして、予算制度が独り歩きするようになると、その組織のリソースが、あらぬ方向に使われることとなってしまう、組織というのは弱体化する方向に向かう。これは今の日本においても、公的機関であると、私企業であると、予算制度の弊害とそれによる組織の弱体化というのは、随所に見られることである。

より具体的に言えば、「お金を使うな」(=「少ない予算で何とかしろ」)イコール「頭を使え」ということなのである。なので、少ない予算の中で必死になって頭を使って成果を出そうとしているうちは、「予算制度」というのは上手く機能するが、「多くの予算を獲得し、使い切る」ことだけを考える者の比率がある程度以上になってくると、その組織は崩壊に向かうものだ。

いずれにしろ、無くては困るのもお金であるが、あって困るのもお金である。要は、お金の使い方をどのようにするかで、企業の経営というのは決まってしまうものであるし、経営者のお金の使い方のポリシーによって、その企業の行く末というのはほぼ決まってしまうものなのだ。

また、お金というのは、人間から考える力を奪ってしまうものであるということをきちんと自覚して

おかないと、いつの間にかその魔力に取りつかれてしまい、大きな失敗をしてしまうことになるのである。

更には、「制限があることのありがたさ」ということで、「制限があるからこそ、その範囲内で何とかしようと頭をひねる」ということの重要性も、もっと真剣に考えられるべきだと思われる。

## 2. 儲かりそうなところには殺到する

### 一新規事業開拓の盲点一

上記のこととは並行して、いかなる場合であっても「初期投資を抑え、“死の谷”を生きて最後まで切り切ること」の先に成功があること、要は「生き残ること」が「成功すること」である」ということを述べてきた。この「とにかく初期の時期に潰れないで、生き残る」ことの大事さは、言い過ぎることがないくらいに重要である。

そしてこれは、新たな事業(新規事業)を立ち上げる際にも問題となる。この場合も、「初期投資を抑え、“死の谷”を生きて最後まで切り切ること」の先に成功があることは同じである。そしてこれがあからこそ、時期を見て“機会”(新たなニーズ)を伺い、それが見出された時点で、そこに経営資源を投入するということになる。そしてそれを繰り返して行うのが企業活動であるとも言える。

しかし、企業に属する知財人材の多くは、特に企業間での激しい競争を見てきた方々においては、こうした成功がそう長く続かないことを知っている。そう、一度「儲かりそうだ!」ということが明らかになったところには、多くの企業が殺到するのである。それはあたかも、一時のカリフォルニアのゴールドラッシュのようなものである。「そこに金がある!」ということになってしまえば、皆がそこに殺到するわけである。

ここで、潮干狩りなんかの場合には、よく捕れる場所が見つかり、それを周囲には隠すことで防衛する。これはよく行われることである。しかし、それは「秘密を保持できる」大きさであるから、それができるわけである。ところが、ある程度の規模になると、それはどうしても隠しきれなくなる。なので、結局は、先のゴールドラッシュのように、猫も杓子もそこに殺到することとなるのである。