



® 平成31年 2 月 6 日(水)

No. 14866 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》59…(1)

☆フラッシュ(特許庁人事異動)……………(7)

成長戦略に必要な経営理論《知財版》59

知財人財における“戦略的思考”のケーススタディ (その11:“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

一大企業の合理的判断によって失敗する—
まずは誰からも手を付けられていない“白地”の
ところで事業を始める。そして、まだ多くの人から
着目されていないうちに事業を広げ、あっという間
にシェアを獲得し、そこで事実上の独占状態に持っ
て行く。これは、事業を起こし、発展させていく

ための基本的な成功ストーリーである。したがって、
多くの企業は、その規模の大小はあれど、この方法
に則って事業計画を推し進めるようにしている。た
だ、大企業ともなると、それを実際に行動に移すの
は、そう簡単なことではない。

実際、この特許ニュースの読者の多くは大企業の
所属であり、心の底から「思い当たるフシ」がある

SAEGUSA & PARTNERS

特許業務法人 三枝国際特許事務所

大阪オフィス

〒541-0045 大阪市中央区道修町1丁目7番1号 北浜TNKビル
TEL: 06-6203-0941(代) FAX: 06-6222-1068 e-mail: mail@saegusa-pat.co.jp

社員・副所長 中野 睦子*
社員・副所長 菱田 高弘*

化学・バイオ部

宮川 直之* 森嶋 正樹
河合 永文* 幸 芳*
北野 善基* 淀谷 幸平*
難波 泰明* 東野 匡容*
八木 祥次 兼本 伸昭*
桑理 善行 西橋 毅
野村 千澄 内藤 勝志
松野 陽介 竹本 有貴
岩澤 朋之*

機械・電気部

鈴木 由充 新田 研太
鶴 寛 植田 慎吾
奥山 美保

商標・意匠部

松本 康伸* 小川 雅加美*
青木 寛史

知財情報室

関 仁士

代表社員・所長 林 雅仁*
社員・相談役 三枝 英二*

東京オフィス

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-8-1 虎の門三井ビル9F
TEL: 03-5511-2855 FAX: 03-5511-2857 e-mail: tokyo@saegusa-pat.co.jp

社員・副所長・東京オフィス所長 斎藤 健治
社員・副所長 岩井 智子

化学・バイオ部

藤田 雅史 池上 美穂
鴻 宗義

商標・意匠部

田上 英二 中村 剛
吉川 麻美



*特定侵害訴訟代理可能

www.saegusa-pat.co.jp

と思うのであるが、大企業というのは、合理的な判断がなされるがゆえに、そもそも「誰からも手を付けられていない「白地」のところで事業を始める」ということが、できないのである。そう、大企業には、「できるだけリスクを回避し、確実に収益を得る」という合理性に従った判断をするための“決済システム”が存在し、この決済システムがある限り、「「白地」のところで事業を始める」というリスクの高いことは、ほぼ100%の確率で“確実に”排斥されてしまう。

これを言い換えれば、もし「破壊的イノベーションを起こせない＝失敗」だとするならば、「組織というものは、破壊的イノベーションそのものに負けるのではなく、組織の合理的な判断によって失敗するのである」ということになる。そう、多くの企業人は、実は“真実”を知っている。ただ、そのままずっと企業人でいたいがために、誰も大きな声では口に出さないだけなのだ。それはすなわち、多くの学者や評論家が、したり顔でのたまう「日本企業は、今の時代において“適切かつ合理的な判断”ができなかったがゆえに、イノベーションの波から取り残されて、オープンイノベーションも進まず、そうであるがゆえに、破壊的イノベーションによって駆逐されてしまった」というのは、明らかな誤りなのである。そう、日本企業は何も、“適切かつ合理的な判断”ができなかったわけではない。むしろ、“適切かつ合理的な判断”をしたがゆえに、イノベーションの波から取り残され、オープンイノベーションも進まず、そうであるがゆえに、破壊的イノベーションによって駆逐されてしまうことになったのである。

これについては、学者や評論家といった“いわゆる知識人”と言われる人種の殆どが、上述の間違い(＝「明らかな誤り」)を犯してしまっている。そして、それらの判断がベースの一つとなっている諸官庁は、同じ間違いを犯すことになる。つまり、大前提がそもそも違ってしまっているのであるから、その後の手続が適格であればあるほど、得られた結論は間違っただけになると、そういうわけである。

繰り返し言うが、今は斜陽と言われている日本の産業界も、破壊的イノベーションを起こす発明や発想、アイディアというものを知らなかったわけではないのだ。また、実際にそれらを事業化しようとしたこともあったであろう。けれども、実際には、「できるだけリスクを回避し、確実に収益を得る」という合理性に従った判断をするための“決済システム”

による「組織の合理的な判断」によって、「破壊的イノベーション」に進む道が選ばれなかったか、もし選ばれていたとしても継続ができなかったという、ただそれだけのことである。

したがって、「できるだけリスクを回避し、確実に収益を得る」という合理性に従った判断をするための“決済システム”が存在する限り、そして、当該“決済システム”による「組織の合理的な判断」が行われる限り、いくらイノベーションや、オープンイノベーションによる水平分業が唱えられたところで、今の日本の大企業から「破壊的イノベーション」が起こることはない。

例えば、ソニーのウォークマン(商品名)がiPod(商品名)に取って代わられたときでも、当時のソニーの技術であれば、iPodと同等かそれ以上の機能の機器を作ることは極めて容易であったはずである。しかも、iPodが出た当時には、その際の情報網によって、その存在も熟知していたはずである。むろん、アップル社の特許網をかいぐってiPodの類似機種を作ることもできたはずである。けれども、当時のソニーには、著作権問題のリスクや、作曲家や作詞家との関係で生ずるであろう問題についてのリスクを抱えながら「iPodの類似機種」を作る決断をすることは、できなかった。また、ウォークマンをやめて「iPodの類似機種」を作る方向に舵を切ることも、当時のソニーにとってはリスクが大き過ぎ、到底できることではなかった。

もちろん、こうした決断、今から見るとどう考えても誤りであるように見える決断というのは、「できるだけリスクを回避し、確実に収益を得る」という合理性に従った判断をするための“決済システム”が、極めて合理的な判断を行った結果によるものである。したがって、繰り返しにはなるが、「できるだけリスクを回避し、確実に収益を得る」という合理性に従った判断をするための“決済システム”が存在する限り、そして、当該“決済システム”による「組織の合理的な判断」が行われる限り、いくらイノベーションや、オープンイノベーションによる水平分業が唱えられたところで、今の日本の大企業から「破壊的イノベーション」が起こることはない。

2. 「組織改革」の有効性について

既に述べたように、それが大企業であろうと中小企業であろうと、「組織の合理的な判断」を行うための“決済システム”が存在する限り、今の日本の企