



## インテリジェンス・サイクルと 特許情報調査活動

東京農工大学大学院 技術経営研究科 技術リスクマネジメント専攻 教授 鶴見 隆



情報管理 53(6), 000-000, doi: 10.1241/johokanri.53.000 (<http://dx.doi.org/10.1241/johokanri.53.000>)

### 1. インテリジェンス・サイクル

インテリジェンスという言葉は一般の読者にとって、米国の政府情報機関CIA（セントラル・インテリジェンス・エージェンシー）等を想起させるかも知れない、ややおどろおどろしい響きを持った言葉であろう。米国企業では今、コンペティティブ・インテリジェンス活動なるものの導入が盛んに行われている。そして、米国におけるコンペティティブ・インテリジェンス専門家の養成機関であるACI（Academy of Competitive Intelligence）の定義によれば、コンペティティブ・インテリジェンスとは、「インフォメーションを体系化して現れる知識で、企業の判断を可能とするもの」を意味する<sup>1)</sup>。そのリーダーの多くは、CIAをはじめとする米国政府の情報組織の出身者であると聞くと、驚かれるむきも多いのではないであろうか。

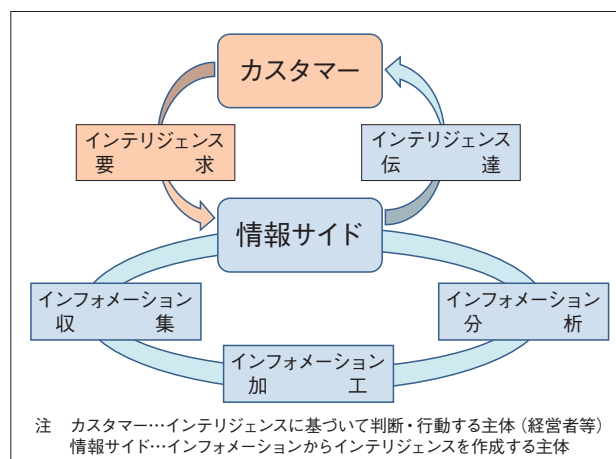
しかしながら、翻って考えれば東洋には古くからインテリジェンスを尊ぶ思想が存在し、日本の経営者もしきりにインテリジェンスの重要性を口にしていたのである。曰く、「彼を知り己を知れば、百戦して殆<sup>あや</sup>うからず」<sup>2)</sup>と。

では、実際に日本企業はどれだけインテリジェンスを重視し、企業活動に活用しているであろうか？

筆者は残念ながら十分な情報を持ち合わせていないが、「インテリジェンスを作成する部門」（コンペティティブ・インテリジェンス領域での呼称に従って、以下、「情報サイド」と呼ぶ）を正式に持ち、組

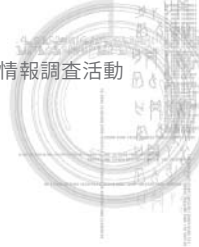
織的な活動を行っている事例は極めて少ないのではなからうか。

生の素材であるインフォメーションをインテリジェンスに転化させるためにはインフォメーションの収集、加工、分析を行わなければならない。グローバル化した世界経済の下で企業活動に役立つインテリジェンスを作り出すためには、大量のインフォメーションを処理することが必要である。したがって、インテリジェンスを必要とする経営者（コンペティティブ・インテリジェンス領域では彼らを「カスタマー」と呼称している）が自ら、この作業を実施するのは不可能であろう。そこで、インテリジェンスを作成する情報サイドの設置が必要となる。図1<sup>注1)</sup>は、カスタマーの要求に基づいて情報サイドがインテリジェンスを作成するプロセス（以下、インテリジェンス・サイクルと呼ぶ）を示したものである。



注 カスタマー…インテリジェンスに基づいて判断・行動する主体（経営者等）  
情報サイド…インフォメーションからインテリジェンスを作成する主体

図1 インテリジェンス・サイクル



それでは、このサイクルに従って、情報サイドがインテリジェンスを作れば、カスタマーはそれを有効に利用できるかという、そこにはいくつかの問題が存在する。一つはインテリジェンスの有効性（戦略的判断にとって有効か）の問題であり、もう一つはインテリジェンスの信頼性（カスタマーが信頼するか否か）の問題である。

前者の有効性の問題であるが、インテリジェンスが有効であるためには、カスタマーから情報サイドへの的確な要求が行われなければならない。しかしながらそもそも昨今のように複雑な内外環境の中にいるカスタマーにとって、事業戦略の策定あるいは推進に必要なインテリジェンスの要求を的確に出すことは極めて難しいことであろう。一方、的確な要求がなければ情報サイドの作業は、見えない的に矢を射かけるようなもので、カスタマーにとって有効なインテリジェンスを提供する可能性は低下せざるを得ないであろう。

後者の信頼性の問題であるが、処理すべき情報量が大量になるほど、情報サイドは高度に情報の加工・分析を行うことが必要となり、その結果作りだされるインテリジェンスはカスタマーにとって、どうしても鮮度、インパクト、信頼性の乏しいものになりがちである。生の情報から遠く離れ、高度に加工されたインテリジェンスを信じて行動するほど、企業経営にとって危険なことはない、と多くの経営者は考えるのではなかろうか。そう考える経営者は、自らが集めた、少ないが鮮度が高くインパクトのある情報を頼りに経営判断を行わずに得ない。しかし、かたや大量の情報が氾濫し、一方で、地球の裏側の出来事が企業活動に致命的な影響を与える可能性がある中で、そのようなやり方で企業活動の的確な感じ取りができるかと問われれば、首を横に振らざるを得ないであろう。

それでは、これらの矛盾を解決して大量のインフォメーションをインテリジェンス化し、企業経営に有効に役立てる方法論はないのであろうか？

図2はそれに対する一つの回答を示したものである。このインテリジェンス・サイクルにおける最大のポイントは、インテリジェンスを利用して判断・行動するカスタマーとインフォメーションからインテリジェンスを作成する情報サイドとの「相互理解の構築」である。相互理解の一つの側面は、情報サイドがカスタマーの利益（カスタマーの判断・行動のターゲット）は何かを正しく理解することであり、そのためには情報サイドがカスタマーの主催する企業戦略・戦術の立案・執行等の会議に参画し、双方向の議論を行うことが必要であろう。相互理解の他の側面は、カスタマーが情報サイドのインテリジェンス作成過程（インフォメーションの収集・加工・分析過程）を理解することであり、そのためにはその過程の一部（例えば分析段階）にカスタマーが参画することも必要であろう。これらのことが保証されることによって、情報サイドは、たとえカスタマーから具体的な要求がなくても、カスタマーの利益に沿った有効なインテリジェンスの作成が可能になるであろうし、カスタマーは、インテリジェンスの作成過程を熟知することによってインテリジェンスを信頼して活用することができるようになるであろう。

以上の記述は、『インテリジェンス入門』<sup>3)</sup> および『ビジネス・インテリジェンス』<sup>4)</sup> を参考に、筆者が独自の視点を加えてまとめたものである。

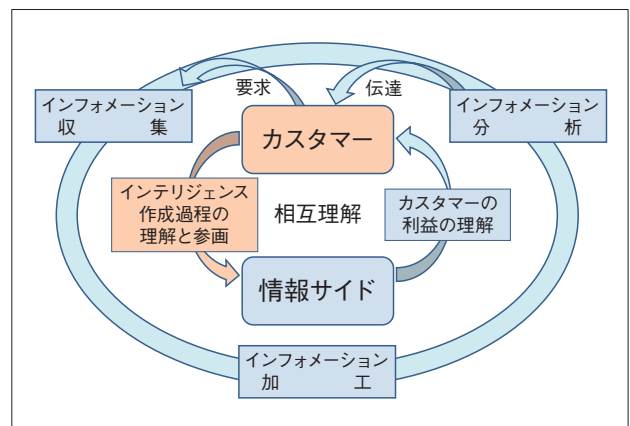


図2 改良されたインテリジェンス・サイクル

## 2. A社における特許情報調査活動

前節で、インテリジェンスの定義として「インフォメーションを体系化して現れる知識で、企業の判断を可能とするもの」を用いたが、全世界で毎年200万件以上の新しい情報が公開される特許は、インテリジェンスの貴重な情報源（インフォメーション）である。この特許情報を利用してインテリジェンスを作成する過程について、上記と同じことが言えるのではないであろうか？この問題に関し、筆者の経験を述べてみたい。

筆者はかつてある企業（以下、A社とする）において、全社的な特許情報調査の定着活動を展開したことがある。A社では1960年代に特許部を設置した時、部内に特許課に加えて調査課を設置し、そこに10名を超える若手学卒社員を配置し、全社に対する一元的な特許情報検索サービスを実施した。この背景には、当時、この企業が他の多くの日本企業と同様、成長の原動力の多くを海外からの技術導入に依存しており、新しい導入技術の発見、導入技術に関する権利関係の判断にとって特許情報調査が不可欠の作業であるという現実が存在した。ところが、1970年代の半ば以降、技術導入件数の低下、オイルショックをはじめとする幾度かの景気後退等の影響を受け、調査要員数の削減が進行していった。この調査体制の弱体化は、その後、事業現場における知財トラブルの増加というサイド・エフェクトとなって顕在化した。

1990年代の初めに、この事態の打開のため、「特許情報調査を数少ないサーチャーに依存するのではなく、研究者自らが実施すべきである」との考え方が打ち出され、特許情報調査のためのインフラ整備と研究者教育が全社的に展開された。しかしながら、調査不足による知財トラブルは一向に収まる気配を見せなかった。そこで1998年に、「特許情報調査の一元的管理体制の復活」が全社決定され、そのための推進母体として知財部の中に「技術情報センター」が設置された。

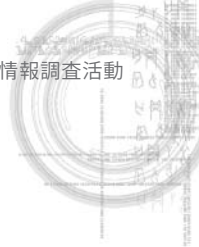
「技術情報センター」のスタートにあたって、なぜ特許情報調査が十分に行われていないのかを調査したところ、下記のような事実が明らかになった。

1. 研究者は、本業が忙しくて、調査業務に十分な時間を割くことができない。
2. そのため、情報検索・解析業務への習熟が進まず、系統的、体系的、網羅的な特許情報調査を実施することはできない。
3. 研究者自らが大量の特許情報を読み込むのは大変な労力を要する仕事だが、かと言って加工された情報を提供されても興味が持てないし、実際に参考にならないことが多い。

これらの事実は、研究者に一方的に特許情報調査の責任を持たせることは得策ではないこと、また一方で情報担当者が分析まで請け負ってしまうことにも問題があることを示している。そこで、抜本的に問題を解決するため、「技術情報センター」は次のような方針を採用した。

1. 研究開発テーマごとに、研究者、特許担当者、情報担当者のグループを作り、グループを構成する三者が協力してそのテーマに関する特許情報調査活動を推進する。
2. この三者はグループ内でそれぞれ下記の役割を果たす。
  - ①研究者は、自己の課題を特許担当者、情報担当者に説明するとともに、必要に応じて、技術的説明、関連する技術チームの説明を行う。
  - ②三者は協力して情報の検索範囲を決定した後、情報担当者が検索式を立てて情報検索を行う。
  - ③研究者が中心となって検索された情報の読み込み、加工、分析を行う。
  - ④その際、情報担当者は、加工、分析手法に関して支援を行う。
  - ⑤特許担当者は、特許性、侵害性の判断に関して支援を行う。

このようにそれぞれ異なる専門性を有する三者が、インテリジェンス・サイクルにおいて相互に補完的



な役割を果たすことを期待したのが、このようなグループを形成した理由である。

この三者の関係においては研究者がいわばカスタマーに相当し、情報担当者と特許担当者が情報サイドに相当するが、このインテリジェンス・サイクルは、研究者からの要求によって回転を始めるわけではなく、研究を開始するというシグナルが契機となって動き始め、しかも作業は三者の緊密な相互理解の下で、共同で行われるのである。その意味で、これは図1のインテリジェンス・サイクルではなく、図2のそれに相当するということができる。

図3は、この三者のグループが経営と接続する様子を示している。A社においては事業部門と知財部門との間でいくつかのレベルにわたって共同作業の場（共同作業体）が形成されており、その責任者は事業部門の長である。例えば、事業部長は定期的に特許戦略会議を開催し、そこには事業部傘下の企画部、製造部、開発部、営業部の責任者の他、知財部門の責任者が参加し、知財が絡む問題に関する判断・決定が行われる。部レベルの組織、課・係レベルの組織においても同様の共同作業体が形成され、機能して

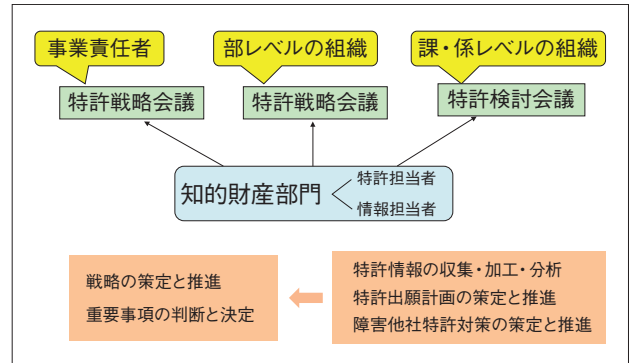


図3 A社における共同作業の場

いる。研究者、特許担当者、情報担当者の三位一体は主に課・係レベルの共同作業体を母体として活動し、インテリジェンス・サイクルを回している。ここで作成されたインテリジェンスが部レベル、事業部レベルの共同作業体に報告され、上部構造における戦略の策定と推進、重要事項の判断と決定に活用されていく。したがって、図3においては、研究者、特許担当者、情報担当者の三位一体が上部構造に対する情報サイドの役割を果たしているということができる。この関係を図2を用いて模式的に示したものが図4である。

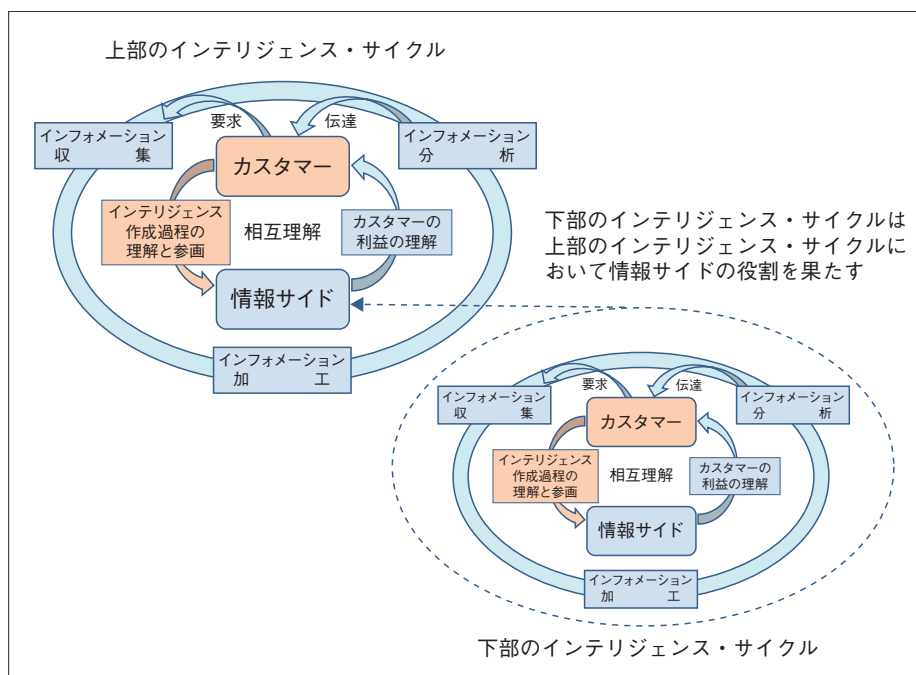


図4 上部と下部の関係

図5は2004年にA社が特許庁から提供を受けたデータであり、特許査定率（特許査定件数÷審査請求件数）の2000年から2004年までの変化を示したものである。これを見ると日本の出願人平均および同業他社の平均が、2000年から2004年にかけて一貫して低下しているのに対し、A社の場合は2002年以降、顕著な回復傾向を示している。三位一体の特許情報活動を開始したのが、2000年前後であることを考えれば、グラフはその効果が現れたことを示しているといえる。同業他社もA社とほぼ同様の陣容で知

財管理を行っていると推測されるので、ここに現れた差はインテリジェンス・サイクルの組み方にあるのではないかと推測することができる。

前出の『インテリジェンス入門』、『ビジネス・インテリジェンス』の著者である北岡元氏は、外務省国際情報局、内閣情報調査室等における長年のインテリジェンス活動の経験を通して、コンペティティブ・インテリジェンス活動が有効に機能するためには、カスタマーと情報サイドとの間の「対話」を通して、情報サイドがカスタマーの利益を理解することが必須要件であることを喝破されたわけであるが、筆者の拙い経験は、北岡氏の卓見の正しさを立証する一例ではないかと思ひ、ご披露する次第である。

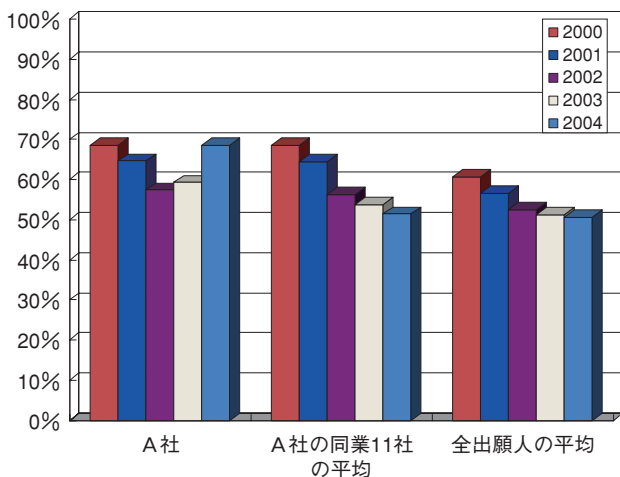


図5 特許率の推移

#### 執筆者略歴

鶴見 隆 (つるみ たかし)

1966年東大理学部化学科卒業後、旭化成(株)に入社。同社において、不織布、人工腎臓用中空糸膜、ウイルス分離膜開発に従事。

1993年より同社カシミロン工場長。1997年より同社常務理事。2004年まで知的財産・技術情報センター長。

2005年から東京農工大学MOT教授として知財関連の講義を担当する傍ら、知財高裁専門委員、青少年の知財教育指導員、企業に対する知財コンサル、知財教育講師として活動中。

#### 本文の注

注1) 北岡元. インテリジェンス入門 利益を実現する知識の創造. 第2版, 慶應義塾大学出版会, 2009, p. 20. の図2を参考に筆者が作成した。

#### 参考文献

- 1) 北岡元. ビジネス・インテリジェンスー未来を予想するシナリオ分析の技法. 東洋経済新報社, 2009, p. 18.
- 2) 守屋洋. 孫子の兵法. 産能大出版部, 1979, p. 61.
- 3) 北岡元. インテリジェンス入門 第2版 利益を実現する知識の創造. 第2版, 慶應義塾大学出版会, 2009, 296p.
- 4) 北岡元. ビジネス・インテリジェンスー未来を予想するシナリオ分析の技法. 東洋経済新報社, 2009, 230p.