推薦のことば

なぜ、あなたはこの本を読もうとしているのだろう。情報をより巧みに分析できるようになるためか。データの中から、まだ誰も気付いていない兆しを見つけるためか。それとも、情報によって人の見方を変え、意思決定を変え、企業や社会の未来を動かすためだろうか。

生成 AI の進化により、情報を集め、整理し、分析する作業そのものの価値は相対的に低下していく。しかし、それは IP ランドスケープに携わる人材の価値が失われることを意味しない。むしろ、その価値は分析の上流と下流へ大きく広がっていく。

上流では、企業の理念やパーパスを起点に、どのような価値を創造するのかを構想する。意思決定者の言葉にならない問いや葛藤を捉え、特許情報を市場・財務・事業などの多様な情報と結び付け、意思決定に資するインテリジェンスへと変換し、覚悟を伴う意思決定を支える。下流では、分析結果を内外のステークホルダーにとっての意味へと翻訳し、共感を生み、行動を促し、組織や社会の変化へとつなげる。

本書は、その上流と下流の間に情報分析を位置付け、IP ランドスケープを企業価値の創造へ接続するための考え方とプロセスを、驚くほどロジカルに描き出している。同時に、依頼主の潜在的な問いを捉え、未完成な仮説を対話の中で磨き、関係者と共に未来をつくるという、人と組織の現実に深く向き合うデザイン的な思想が流れている。

これは、単に特許情報分析をうまく進めるための本ではない。「分析できる人」から、「情報によって意思決定と変化を生み出す人」へと進化するための本である。その未来にワクワクする人、とりわけ知的財産アナリストの皆さんに、強くお勧めしたい一冊である。

2026 年 9 月

一般財団法人知的財産研究教育財団
知的財産教育協会 事業部長 近藤 泰祐

はじめに

本書は、特許情報分析業務の「回し方」――すなわちプロジェクトとしての進め方に焦点を絞った、おそらく初めての一冊です。

IP ランドスケープは、特許庁によれば「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、その結果を経営者・事業責任者と共有すること」と定義されます。すなわち、単に特許を分析することではなく、その結果を意思決定につなげる取り組みです。

本書では、その中核を担う特許情報分析業務に焦点を当て、これをどのように推進すれば成果につながるのかを考えていきます。

ここで言う「回し方」とは、検索式の作り方や分析手法の選び方のことではありません。どのように依頼を受け、目的を定め、関係者を巻き込み、計画を立て、分析を進め、報告し、意思決定や行動につなげていくか。

つまり、特許情報分析業務を一つのプロジェクトとして成立させ、成果に結び付けるための実務プロセスのことです。**検索や分析の方法論や個別のテクニックについては、既に優れた書籍や講座、実務資料が数多く存在するので、本書の主題とはしません。**本書が扱うのは、それらを成果へと接続するためのプロセスです。

こうした切り口の本を手に取っていただいたあなたは、おそらく検索や分析の方法論だけでは乗り越えられない壁に直面されているのではないでしょうか。

検索はできる。分析もできる。パテントマップも作れる。にもかかわらず、実務ではなぜかうまくいかない。依頼主の期待とズレる、報告内容が依頼主に響かない、報告資料は完成したのに、その後の意思決定やアクションにつながらない――こうした悩みは、本当によく耳にします。そこで、多くの方は、「伝え方」に課題があるのではないかと考え、ストーリーテリングを学ばれます。もちろん、それも重要です。**しかし、それでもなお、状況があまり変わらないことがあります。**

それはなぜでしょうか。本当の難しさは、検索や分析そのものにあるのでも、報告資料の見せ方にあるのでもないからです。**実務上の難しさは、もっと手前から始まっています。**

そもそも何のために分析するのか。誰の意思決定に使われるのか。どの範囲まで扱うのか。誰を巻き込むべきなのか。途中で前提が変わったとき、どう調整するのか。これらが曖昧なままでは、どれほど精緻な検索をしても、どれほど深い分析をしても、成果には結び付きにくいのです。**本書は、この上流の難しさに正面からアプローチしていきます。**

本書が想定する読者は、検索と分析については一通りこなせるようになったものの、依頼主との合意形成、分析テーマの定義、関係者の巻き込み、報告後のアクション化といった実務の場面でなかなか成果が出ないとお悩みの方です。多くは企業の知的財産部門でIPランドスケープをはじめとする特許情報分析に取り組んでいる方ですが、経営企画部門、事業企画部門、研究開発部門などで同様の取り組みをされている方にも、十分に活用いただけるでしょう。

本書が提供しようとする価値は、検索や分析の手法という「道具」を使って、どのようにして経営や事業における「成果」を生むかというプロセス論です。IPランドスケープの活用事例などを扱った文献や書籍は既に数多く存在しますが、そこに至るまでに何をどのような順番で進めればよいか、依頼が曖昧なとき、どのように目的を定義すればよいか、分析後にどうすればアクションにつながるのか――こうした「成果に至るまでの道筋」を、国内企業の実務者が使いやすい形で整理したものは、まだ少ないように思われます。

その体系化に当たり、本書では経験則を寄せ集めるような、帰納的なアプローチは採りません。知財情報の活用を推進する立場にあるならば、世に蓄積された知財を最大限に活用したいものです。特許情報分析業務を「プロジェクト」として捉えたとき、プロジェクトマネジメントに関して確立された知識体系が既に存在していることに気付きます。これらを活(い)かさずに独自の枠組みを一から組み立てることは、「車輪の再発明」になりかねません。

そこで本書は、プロジェクトマネジメントの世界標準であるPMBOKガイドと、国際的なガイダンスであるISO 21502を骨格に据えています。さらに、品質マネジメントのISO 9000、知的財産マネジメントのISO 56005、戦略インテリジェンスマネジメントのISO 56006、中国の専利導航指南GB/T 39551などの知識体系やガイドラインも参照しながら、特許情報分析をプロジェクト業務として推進するための実務プロセスを導き出していきます。

章立ては、PMBOKガイドが示す「立ち上げ、計画（プランニング）、実行、監視・コントロール、終結（クロージング）」という流れに沿って構成しています。

なぜ、そこまでプロジェクトマネジメントにこだわるのか。**それは、特許情報分析業務の実務的な難しさが、まさにプロジェクトとしての性質に由来するからです。**目的があり、期限があり、限られたリソースの中で、多数のステークホルダーが関わる。さらに、分析対象となる技術、市場、競合、事業環境は不確実であり、途中で前提が変わることも少なくない。これはまさにプロジェクトの性質そのものです。うまくいかない原因の多くは、検索力や分析力の不足というよりも、そもそもプロジェクトとして立ち上げ、計画し、実行し、コントロールし、終結させる――**この一連のプロセスが意識されていないところにあります。本書は、その落とし穴を埋めるための一冊です。**

結びに、本書における「成功」を定義しておきます。本書における成功は、良い報告資料を完成させることではありません。報告資料は通過点です。それが報告相手に受け入れられ、経営や事業の意思決定や行動を支え、前向きなインパクトをもたらすこと。そして、そのような成功が企業の現場で再現できるようになることです。私が所属するイーパテント・グループでは、「知財情報を組織の力に®」というモットーを掲げています。本書で言う「成功」とは、これが再現性をもって組織の日常となった状態にほかなりません。

本書を読み終えていただいたとき、あなたがお持ちの検索・分析スキルが、より大きな成果へと接続できるようになっていること。そして、単に分析ができる人ではなく、知財情報を通じて組織の意思決定と行動を前に進める人となっていること。それが本書の願いです。そのための実務的な道筋を、これから一緒にたどっていきたいと思います。

2026年9月　塩谷 綱正

目次

推薦のことば
はじめに
序章　IP ランドスケープの現在地とその難しさを考える …… 1
0.0.1　特許情報分析は料理と似ている：2
0.0.2　IP ランドスケープの現在地：3
0.0.3　IP ランドスケープで起きていること：5
0.0.4　マニュアル類も整備されつつあるが：7
0.0.5　IP ランドスケープの何が難しいのか：8
0.0.6　本書の使い方：9

第 1 章　分析業務を、いかに回すか――そのヒントは外部にある…… 11
1.1　視野を広げてヒントを探す …… 12
1.1.1　ISO 56000 シリーズ：12
1.1.2　WIPO のガイドライン：14
1.1.3　専利導航指南 GB/T 39551：15
1.2　ありがちな失敗パターンを振り返る …… 18
1.2.1　知的好奇心に負けた：18
1.2.2　分析テクニックを暴走させた：20
1.2.3　デリバリーでしくじった：21
1.2.4　そもそも成功から逆算しましたか？：22
1.3　特許情報分析はプロジェクト型業務だ …… 24
1.3.1　プロジェクトとは何かを理解しよう：24
1.3.2　プロジェクトの本質的な特性：25
1.3.3　特許情報分析の難しさとプロジェクト：28
1.4　特許情報分析にプロジェクトマネジメントを適用しよう …… 30
1.4.1　プロジェクトマネジメントとは：30
1.4.2　ISO 21500 シリーズを活用する：31
1.4.3　PMBOK を活用する：33
1.5　まず、いつもの習慣をいったん忘れよう …… 35
1.5.1　「とにかく始めよう！」は失敗につながる：35
1.5.2　「情報は多いほうがよい」という考えは罠だ：36
1.5.3　特許情報分析は、依頼主ファーストで進めるべき：38

【コラム】私が PMBOK を知ったのは？ …… 40
第２章　健全な立ち上げ――目的と関係者を見極めよう …… 43
2.1 「取りあえず調べて」という言葉には魔物が潜む …… 44
2.1.1 依頼主の言うことを信じすぎてはいけない：44
2.1.2 立ち上げプロセスを丁寧に進めよう：46
2.2 目的を徹底的に理解しよう …… 48
2.2.1 いきなり分析を考えてはいけない：48
2.2.2 目的目標は全てに優先する：50
2.2.3 とにかく分析のことは後回し！：53
2.3 目的を理解するためのヒアリング …… 56
2.3.1 まず、依頼主を理解しよう：56
2.3.2 ヒアリングを成功させるために：58
2.4 ヒアリングしながら、気にすること …… 62
2.4.1 依頼内容の性質：62
2.4.2 相手のタイプ：65
2.4.3 優先順位と OB ゾーン：66
2.5 ステークホルダーを特定する …… 69
2.5.1 依頼主の向こう側まで考える：69
2.5.2 依頼主の向こう側を整理する：71
2.6 着手する前に依頼主と握る …… 74
2.6.1 握る目的は、品質の保証：74
2.6.2 面倒でも分析内容を文書化しよう：76
2.6.3 依頼主との「接しやすさ」を確保しよう：78
2.7 よくある疑問 …… 79
2.7.1 独自に提供する分析案件はどう立ち上げるか：79
2.7.2 そうは言っても相手の言うことが終始曖昧なときは：80
2.7.3 どこまでできたら立ち上げ完了？：82
【コラム】ドラッカーに学ぶ、IP ランドスケープ …… 84
第３章　分析のプランニング――成功から逆算しよう …… 87
3.1 「残念な迷作」を生み出さないために …… 88
3.1.1 犬の道へと進む自分に、ストップを：88
3.1.2 面倒でもプランニングをしっかり行おう：89
3.2 ヒアリング結果を「問い」の形に整理する …… 91
3.2.1 全ては依頼主の満足のために：91

3.2.2　好奇心の暴走を「問い」で抑止する：92
3.3　リスクを想定し、備える …… 95
3.3.1　リスクとは：95
3.3.2　リスクマネジメントを計画する：97
3.4　ステークホルダーとの関与計画を作成する …… 101
3.4.1　そもそも関与は計画するものなのか？：101
3.4.2　計画作成の留意点：102
3.4.3　何を決めればよいか？：104
3.4.4　ステークホルダー、特にキーマンの予定を押さえよう：106
3.5　リサーチプランを作成する …… 108
3.5.1　マイルストーンを先に設計する：108
3.5.2　成果物の論理構造を先につくる：109
3.5.3　実行計画に落とし込む：113
3.5.4　ここまでやって初めて、分析に着手する：115
3.6　クイック＆ダーティで方向性を整える …… 118
3.6.1「完成するまで見せられない」というのは罠だ：118
3.6.2　完成度が低くても、とにかく早めに接触する：120
3.6.3　クイック＆ダーティの効用：121
3.7　よくある疑問 …… 124
3.7.1　とはいえ、手を動かさないと進めない実情をどうする？：124
3.7.2　アジャイルに進める案件でもプランニングは必要？：125
3.7.3　どこまでできたらプランニング完了？：126
【コラム】リーダーシップとフォロワーシップ …… 129
第4章　分析の実行――仮説を立てて検証する…… 133
4.1　やっと実行だ！　……でも、ちょっと待ってほしい …… 134
4.1.1　立ち上げとプランニングを台無しにしないために：134
4.1.2　作業時間を価値に転換するために：136
4.2　特許情報それ自体には価値がない …… 138
4.2.1　特許情報は「データ」、欲しいのは「インテリジェンス」：138
4.2.2　インテリジェンスの導出プロセス「雲・雨・傘」：139
4.2.3　雲・雨・傘を駆動するフレームワーク：142
4.3　箱に情報を入れていこう …… 144
4.3.1　検索も、目的ドリブンで：144
4.3.2　分析は、情報洪水にならないよう細心の注意を：145

4.3.3　高品質な分析成果物をつくるために：148
4.4　分析しながら論理構造を整えていく …… 151
4.4.1　論理のピラミッドを形づくる：151
4.4.2　「ヘンな分析」にならないよう注意する：154
4.5　論点思考で分析の迷子を防ぐ …… 157
4.5.1　論点思考とは、無駄足を減らす地図である：157
4.5.2　考え始める前に、考えること：158
4.5.3　論点思考の進め方：160
4.6　仮説思考で分析の無駄を防ぐ …… 162
4.6.1　仮説思考とは、やみくも化を防ぐコンパスである：162
4.6.2　仮説を置く前に考えること：164
4.6.3　仮説思考の進め方：165
4.7　よくある疑問 …… 167
4.7.1　分析中、分からないことが出てきたときは：167
4.7.2　どこまでできたら分析完了？：169
【コラム】戦略って何だ？　果たしてそれは戦略か!? …… 171
第5章　コントロール――分析に変更はつきもの …… 175
5.1　そのまま続けて、期待する成果が得られそう？ …… 176
5.1.1　まず、進捗は順調ですか？：177
5.1.2　高品質な成果物をつくれそうですか？：178
5.1.3　何か引っかかることはありませんか？：179
5.1.4　その他、困っていることはありませんか？：181
5.2　ステークホルダーとの関係性は良好？ …… 182
5.2.1　関係性は波乱に満ちているものである：182
5.2.2　エンゲージメント管理から逃げてはいけない：183
5.3　ステークホルダーとのコミュニケーション …… 185
5.3.1　相手の立場に立つことが大前提：185
5.3.2　話し方に注意しよう：187
5.3.3　社内政治と力学に配慮する：188
5.3.4　コミュニケーションの実際：190
5.4　「あ、ついでにコレも調べて」とどう付き合うか …… 193
5.4.1　追加・変更の要求はなぜ出るか：193
5.4.2　要求への対応法：194
5.5　自分自身もコントロールしよう …… 196

5.5.1　鏡に映る自分の姿：196
5.5.2　他者の脳を借りて、バランスを取る：197
5.5.3　自分自身の持続可能性：199
5.6　よくある疑問 …… 201
5.6.1　依頼主の言うことがブレブレなときは：201
5.6.2　ステークホルダーの言うことがバラバラなときは：202
5.6.3　依頼主の思惑と異なる結果になりそうなときは：204
5.6.4　トラブルメーカーがいるときは：205
【コラム】ホンダの「三つの喜び」と IP ランドスケープ …… 208
第6章　終結（クロージング）――報告とナレッジの蓄積…… 211
6.1　成果を確定させよう …… 212
6.1.1　得るべき成果は２つある：212
6.1.2　依頼主との合意内容を徹底的に満たせ：214
6.2　報告資料の企画 …… 216
6.2.1　いきなりパワポを立ち上げてはいけない：216
6.2.2　聞き手の理解を徹底的に：217
6.2.3　資料の企画とは、何をどうすることか：219
6.3　報告資料の作成 …… 224
6.3.1　まず、サラリーマン根性を捨てること：224
6.3.2　結論ファーストは不誠実ではない：225
6.3.3　ページ割りの３つのパターン：226
6.3.4　本当に考えるべきこと：229
6.3.5　エグゼクティブサマリーと要約は異なる：230
6.4　プレゼンテーションの練習 …… 233
6.4.1　報告内容を身体に覚えさせよう：233
6.4.2　リハーサルは本番のつもりで、録画しながら：234
6.4.3　資料のうち、引っかかった部分を修正する：236
6.5　プレゼンテーションの実行 …… 238
6.5.1　まず、体調と身なりを整える：238
6.5.2　プレゼンテーションは愛の告白だ：239
6.5.3　もちろん、説明はロジカルに分かりやすく：240
6.5.4　双方向性を実現してこそプレゼンテーション：242
6.6　教訓の形式知化と共有 …… 244
6.6.1　気付きを組織の共有資産に昇華させよう：244

6.6.2　パフォーマンスを評価し、次に活かす：245
6.6.3　失敗学に基づくリフレクション：247
【コラム】「刺さる、魅せる」という言い方をやめよう…… 250
第7章　特許情報活用を成功させるスキルとマインドセット…… 253
7.1　社内政治への対応力を高めよう …… 254
7.1.1　社内政治は、現実にあるものだ：255
7.1.2　社内政治とは何か：256
7.1.3　発言力は、獲得すべきもの：258
7.1.4　まずは直属の上司を動かせ：260
7.1.5　社内政治力は平和利用に限定せよ：262
7.2　もちろん、思考のチカラも大切 …… 264
7.2.1　クリティカルシンキングを学ぼう：264
7.2.2　思考の実践力をどのように獲得するか：270
7.3　全ては、価値提供のために …… 272
7.3.1　依頼主にとっての価値にフォーカスしよう：272
7.3.2　組織と特許情報分析の持続可能性と発展を考えよう：274
7.4　オーナーシップを発揮しよう …… 276
7.4.1　責任感と誠実さに満ちたリーダーになろう：276
7.4.2　前向きで力強い文化を持ったチームをつくろう：278
7.5　自ら仕掛けていこう …… 280
7.5.1　全体観をもってシステム思考で働きかけていこう：280
7.5.2　プロセスと成果物に品質を組み込もう：282
7.6　どんな場に身を置くかが超・重要 …… 284
7.6.1　まずは深い自己認識から：284
7.6.2　志と使命感を持とう：286
7.6.3　良き仲間を持とう：288
7.6.4　スーパーマンになる必要はない：290
7.6.5　気を付けること：291
【コラム】IP ランドスケープの普及活動もプロジェクトだ …… 293

事項索引…… 298
参考文献…… 303
おわりに
著者紹介