

知財経営・IPランドスケープに関するガイドブックの紹介

特許庁総務部企画調査課

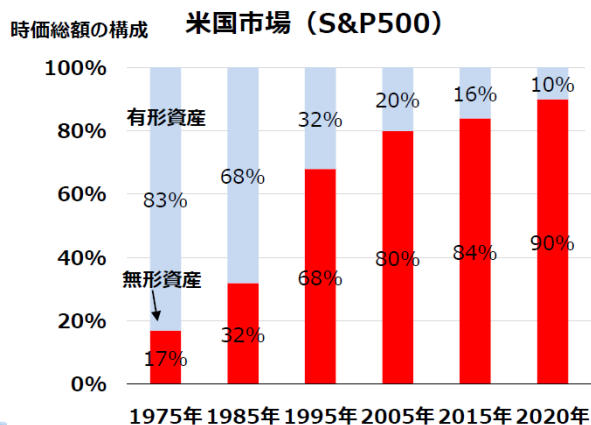
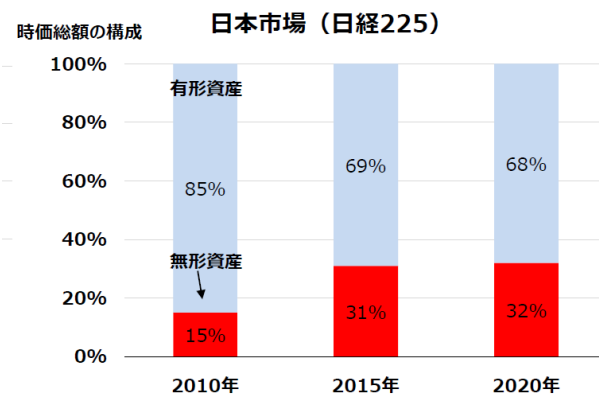


- 1 「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～」の紹介
- 2 「経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック」の紹介
- 3 参考情報

知財・無形資産を取り巻く状況

企業価値に占める無形資産の割合

- 企業価値（時価総額）に占める無形資産の割合は、日本市場では3割程度と低い
- 企業価値向上において、知財・無形資産の投資・活用が日本企業の伸び代



出典：新しい資本主義実現会議（第5回）資料1（2022年）

コーポレートガバナンス・コードのコンプライア率

- 2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードのコンプライア率は6～8割程度
- 知財・無形資産投資の開示・監督について、手探り・様子見の状況

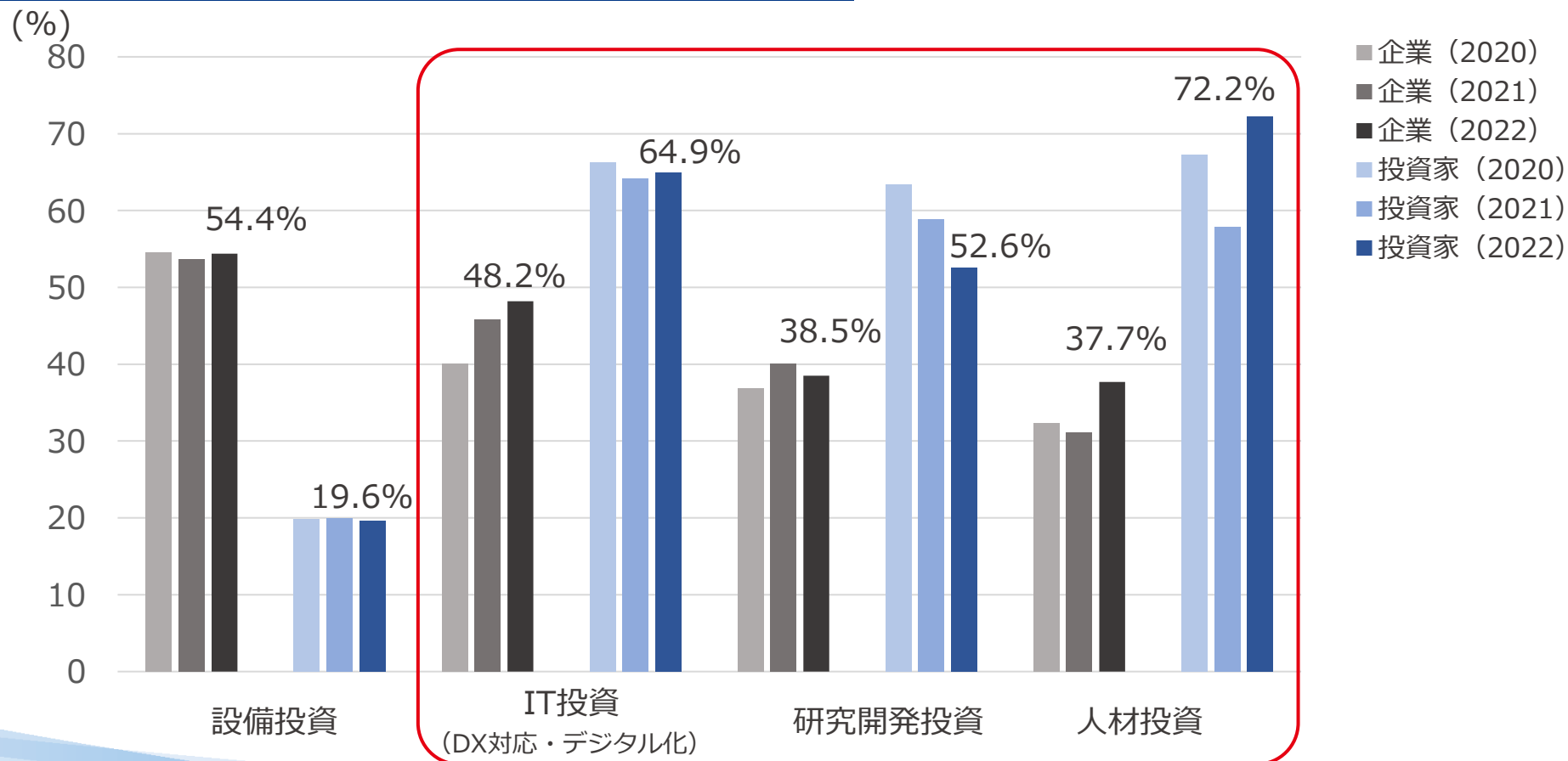
新設された規定	概要	コンプライア率 (2021年12月比)	
		プライム	スタンダード
補充原則 3-1③ 【新設】	- 経営戦略の開示にあたって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示、人的資本や知的財産への投資等について、分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべき - プライム市場上場会社は、TCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき	62.5% (-4.2pt)	59.4% (+0.8pt)
補充原則 4-2② 【新設】	取締役会は自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべき - 人的資本・知的財産への投資等をはじめとする経営資源の配分、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督すべき	86.4% (+6.2pt)	67.2% (+3.5pt)

※ 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードへの対応状況（2022年7月14日時点）」に基づき特許庁作成

中長期的な投資・財務戦略における企業・投資家間のギャップ^o

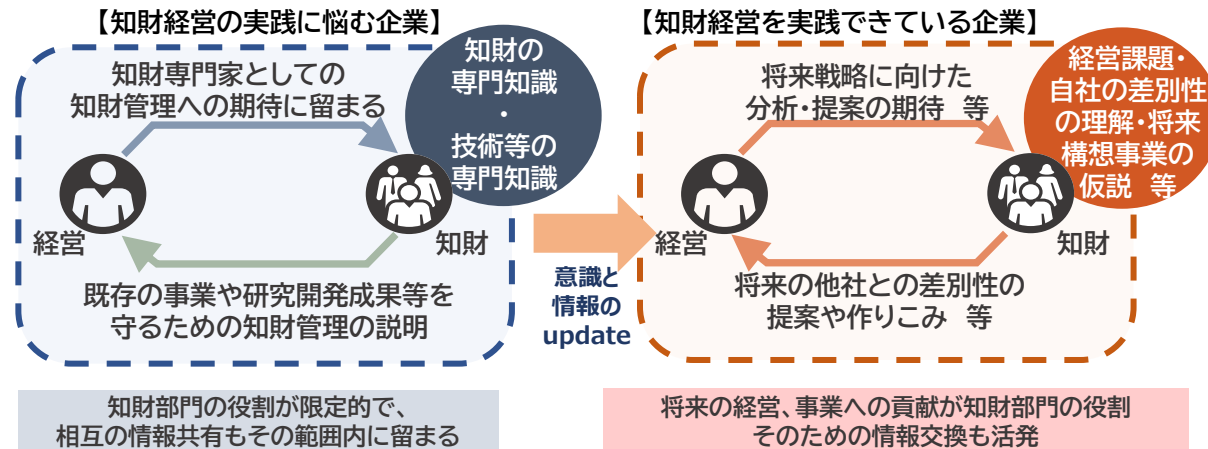
- 企業・投資家間の認識ギャップ（企業＜投資家）が大きいのは、IT投資、研究開発投資、人材投資といった無形資産投資
- 投資家とのギャップを埋めるために、企業は、知財・無形資産の投資・活用を実践することが求められる

中長期的な投資・財務戦略において重視すべき項目



令和4年度調査の成果と見えてきた課題

令和4年度調査の成果



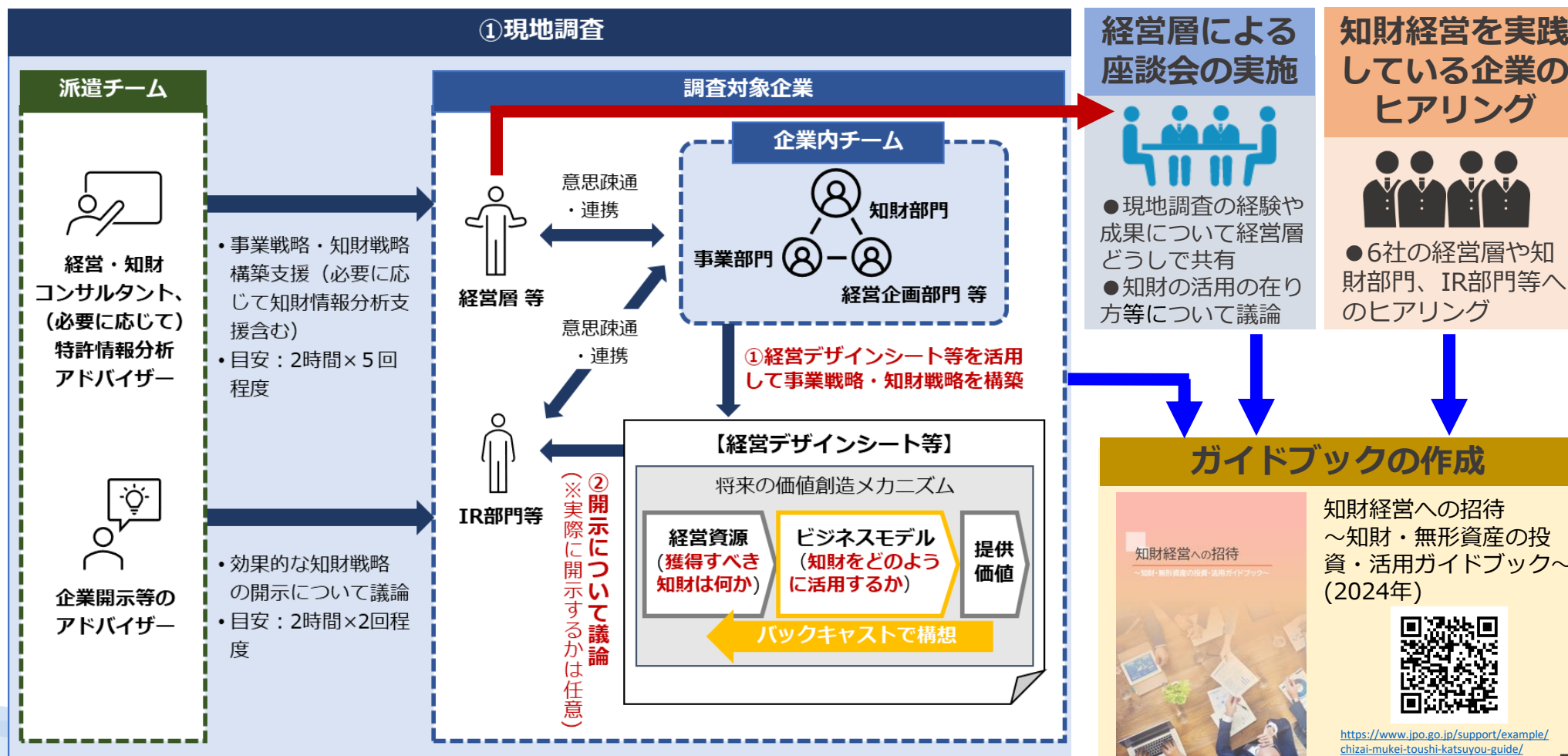
- ① 経営層・知財部門及び関係部門が、それぞれ知財部門の**役割モデルを再定義**すること
- ② 経営層・知財部門の議論の機会を積極的に創造し、**濃密な議論を繰り返す**、相互が情報の差を埋めること

見えてきた課題

異なる複数の部門が集まり、議論し、知財・無形資産の投資・活用に実際に取り組もうとしても、**共通の場で議論した経験がなく、言語も共通化されていない中、その難易度は非常に高い**

令和5年度の調査手法

- 調査対象企業において、経営層と知財部門を含む企業内チームとの十分な意思疎通・連携のもと、中長期的な事業成長に資する知財戦略の策定、及び企業価値向上に資する知財戦略の開示の在り方を検討することを通じ、知財経営の浸透に必要な事項を調査



知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～の紹介

- 知財・無形資産の投資・活用の実践及び適切な情報開示に向けて、取り組むべき事項をまとめたガイドブック。
- 知財・無形資産の投資・活用を推進するためのポイント、それを機能させるための知財部門の役割及び知財・無形資産の投資・活用に係る情報開示の重要性や方法論について、具体的かつ多様な事例とともに紹介。



知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～

<https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai-mukei-toushi-katsuyou-guide/>



知財・無形資産の投資・活用に関するポイント

- 知財・無形資産の投資・活用について、知財部門を含む各部門で取組み、その内容を開示する際には、以下の点がポイントとなる

(1) 知財・無形資産の投資・活用3ステップ

知財・無形資産を活用するためには、次の3ステップを継続的に循環させることが重要となる

- ① 本質的な強みの掘下げ・把握
- ② 将来像と本質的な強みの紐づけ
- ③ 知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践

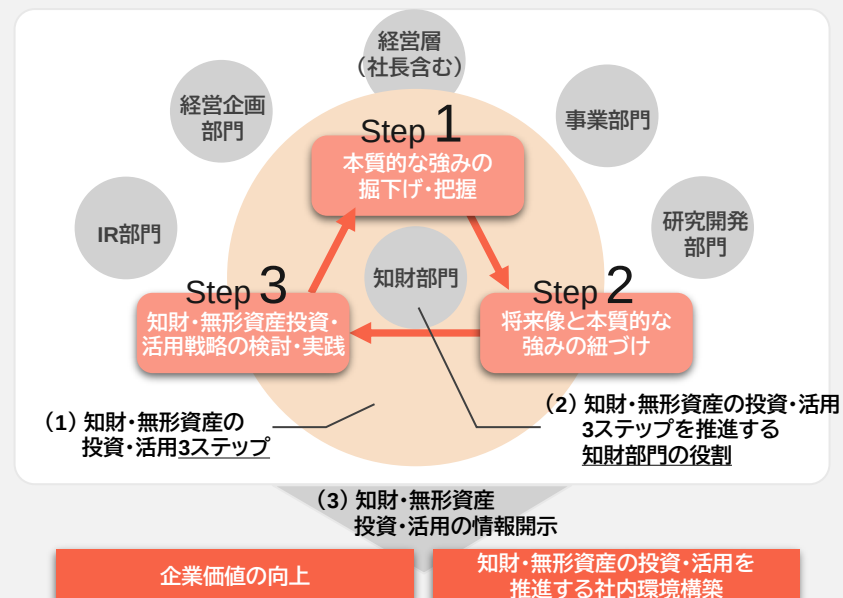
(2) 3ステップを推進する知財部門の役割

知財部門は、自社の知財・無形資産としての強みを特定し、他部門と伴走することで各部門の課題解決を支援する役割を担う

(3) 知財・無形資産投資・活用の情報開示

情報開示によって、企業価値向上のほか、知財マインドが全社に浸透し、知財・無形資産の活用を社全体で進める環境構築につながる

知財・無形資産投資・活用推進のポイント



(1) 知財・無形資産の投資・活用3ステップの紹介

Step1 本質的な強みの掘下げ・把握：競争優位の源泉となる知財・無形資産の可視化・言語化を実施する

Step2 将来像と本質的な強みの紐づけ：本質的な強みを将来構想の実現性の根拠として機能させる

Step3 知財・無形資産投資・活用戦略の検討・実践：

将来像を実現する上で、強化・獲得すべき知財・無形資産を明らかにし、強化・獲得の方法を検討・実践する

知財・無形資産の投資・活用3ステップの流れをストーリーで紹介

#	ストーリー	実践しているステップ	経営デザインシート対応
1	強みを深掘りするための起点の設定	Step1 本質的な強みの 掘下げ・把握	これまで
2	強みの定義を目線合わせ		
3	ギャップを深掘り、強みの解像度を高める		
4	バリューチェーンごとに競争力の源泉を整理		
5	パーパスや社会課題を意識し、将来の価値を構想	Step2 将来像と本質的な強 みの紐づけ	これから
6	強みを活かしたオンリーワンの将来像		
7	外部環境も踏まえて将来構想を絞り込む		
8	将来に向けて必要な知財・無形資産を時系列で整理	Step3 知財・無形資産投 資・活用戦略の検討・ 実践	移行戦略
9	知財・無形資産に優先度をつけてアクションプランを検討		
10	エピローグ	—	—

知財・無形資産の投資・活用3ステップの実践ストーリー

ストーリー

知財・無形資産の投資・活用における関係者の議論をストーリー風に記載

STORY

第3回MTGでは、冒頭に配布された知財部若手の馬場の資料への共感や異論を議論した。

...

ここで知財部門長の秋山が「ブレがあることがわかって良かった。ここを深掘ってみたら強みの正体に近づく気がするね」(②)と、好奇心に満ちた様子で発言すると、紛糾しかけた場が和み、参加者の意識が次に向いてMTGは終了した。

後日秋山は知財部若手の馬場との振り返りのなかで「あれは時代と役割のギャップだね。こんなフレームワークで次のMTGまでに整理してみようか」と、バリューチェーン×部門・機能のマトリクスを作成。馬場とともに製品が生まれるプロセスを過去／現在で整理することにした。(②)

解説

...

- ② 議論では、参加者が共感する「強み」もあれば、各者の認識・理解のズレが浮き彫りになった「強み」もあった。役職や在籍年数、所属部署、採用形態の違いにより、「強み」に対する認識にはブレが発生する場合が往々にしてある。この原因を探るためには、各者が「強み」と考えた理由を可視化・言語化する必要があるが、そのプロセスを経ることで「強み」の解像度をさらに高めることが可能となる。

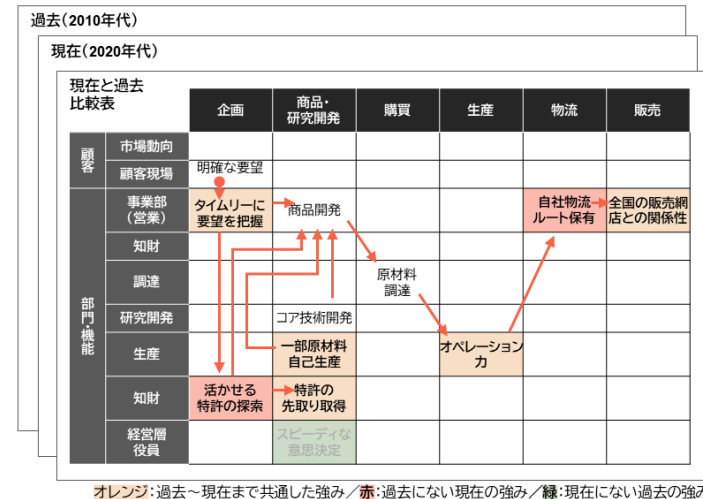
→ TIPS 5

解説

ストーリーの中でポイントとなる出来事を整理・説明

TIPS 5 「強み」に対する認識のブレを深掘る

強みに対する各メンバーの認識を整理してブレを深掘りするために、本調査研究では以下に示すバリューチェーン×部門・機能で整理するフレームワークを使用した。「強み」をさらに深掘り、解像度を高めたいと考えている方には、ぜひ御活用いただきたい。



TIPS・コラム

ストーリーの中で発生した課題を解決するためのポイントをTIPSとして紹介。また、関連する先進企業の取組等をコラムとして紹介

先進事例紹介（株式会社ブリヂストン）

- 同社製品の強みは少なからず、バリューチェーン全体に散在する従業員の「**暗黙知**」によって形成される
- この暗黙知の形式知化が知財部門の大きな役割の一つで、多くの場合、製品の企画書等で「**製品のバリューチェーンのどこにどんな暗黙知がある**」という情報を盛り込む形で取りまとめている
- バリューチェーン全体を通して強みを把握し社内で共有することで、オープンイノベーションやソリューション事業で外部と連携する際にも活かされている



先進事例紹介（ヤンマーホールディングス株式会社）

- 「A SUSTAINABLE FUTURE —テクノロジーで、新しい豊かさへ。—」というブランドステートメントを掲げ、技術を第一の強みとしてお客さまの課題を解決し、豊かな社会を実現していくという**強いメッセージを発信**
- この理念のもとでどのような社会を目指すべきかを定義する**4つのビジョンも併せてHP等で情報発信**
- 社員はブランドステートメントやビジョンを極めて重視し、**ベクトルを一致**させて動いている
- 例えば技術本部はこのビジョンに即して価値を創造するための技術戦略を構築し、知財部門ではその価値を競争優位につなげるための**知財戦略を構築**している



出典：ヤンマーホールディングス株式会社HP

(2) 3ステップを推進する知財部門の役割

知財部員が有するコアコンピタンス

- 言語化されていないものを聞き出すヒアリング能力
- 聞き出したものを言語化する能力
- 特許情報を翻訳、伝える能力
- 散逸する情報を整理する能力

知財部門の立ち位置の特殊性

- 様々な部門を横断する客観的な立場
- 自社における“課題解決DB”を保有



知財部門の役割

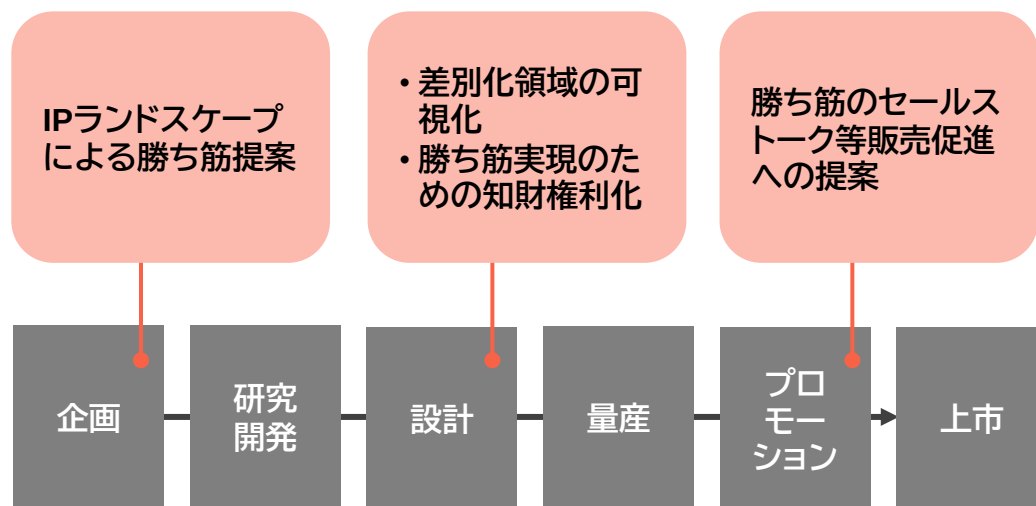
コアコンピタンスや立ち位置を活かした知財部門の役割として、

- 経営層や関連部門と接点を持ちながら**情報を日々入手すること**
- 相手の課題に触れた際に、提案できることはないかと**自分事に捉えるオーナーシップを持つこと**
- 課題に対して知財・無形資産情報やそれを活かした**アイデアを提供すること**

先進事例紹介（貝印株式会社）

- 知財部門が新商品の企画前の段階から入り込み、**上市に至るまで全工程を伴走支援**（IPドリブンによる新商品開発）している
- 新商品開発においては、「**製品のデザイン力や技術力**」×「**知財による差別力**」×「**広報宣伝のコミュニケーション力**」の3つのポイントで勝つという勝ちパターンが定着しており、知財部門は、早期にこの3つのポイントでの勝ち筋を見出して**プロジェクト全体に伴走**している
- 知財部門に対して「**サービス業**」という意識付けが徹底されており、知財部員は、社内の各部門にどのようなインパクトを与えられるかを考え続け、地道に社内営業を繰り返している。その際には、「**受け手の何に役立つか**」という視点に立ち、**受け手の世界の言葉や思考**で刺さる情報を発信している

貝印のIPドリブンの新商品開発の例



IPランドスケープのメニュー表のイメージ

GOOD：受け手目線のメニュー表

- 全社方針策定
- 新規事業提案
- 業界将来予測…

受け手の何に
役に立つか
を表現

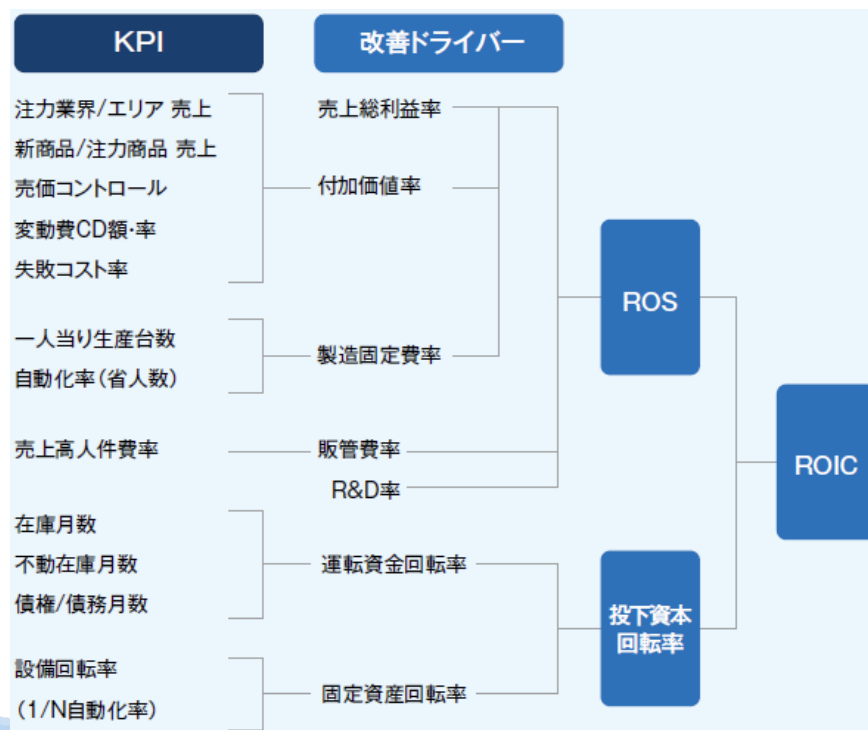
BAD：知財部門目線のメニュー表

- 特許スコア分析
- 共同出願人分析
- 課題×解決分析…

知財部門が
何をするか
を表現

先進事例紹介（オムロン株式会社）

- ROICを持続的に向上させるための**ROIC経営を全社的に浸透**させている
- 必要な経営資源を投入し顧客価値を上げる（結果ROICが向上）という視点を重視。様々な工夫で「**自身の仕事と価値創造、ひいてはROICのつながり**」を意識付けている
- 知財部門も全員がこのつながりを意識できている。例えば出願の際に、**顧客価値との関係を意識**し、権利範囲を提案する、あえて出願しない提案をするといった動きが、以前より盛んに見られるようになった



ROIC逆ツリーで活用している式と翻訳式

■ オムロンとして「ROIC逆ツリー」で活用している式

$$\text{ROIC} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資金（運転資金 + 固定資産）}}$$

■ 翻訳式

$$\text{ROIC} \div \frac{\text{お客様(ステークホルダー)への価値(V)↑↑}}{\text{必要な経営資源(N)↑ + 滞留している経営資源(L)↓}}$$

「モノ、カネ、時間」 → 「ムリ、ムダ、ムラ」

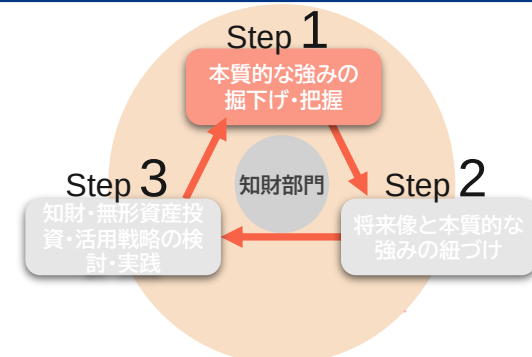
- 定量的なROICを、必要な経営資源（N）を投入し、それ以上にお客様への価値（V）を上げ、そのために滞留している経営資源（L）を減らすという定性的なメッセージに変換

(3) 知財・無形資産の投資・活用における開示のポイント

- 知財・無形資産の投資・活用における開示について、知財・無形資産投資・活用の3ステップごとに重要となるポイントは、以下のとおり

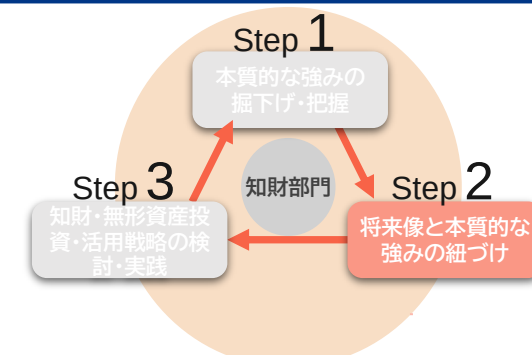
自社の「強み」の開示

- 企業が持つ本来の価値と投資家等からの評価のギャップを埋める
- 投資家等の反応を踏まえ、「強み」を継続的にブラッシュアップする
- これまで培ってきた「強み」のみならず、これから創り上げる「強み」との連続性も踏まえて開示する



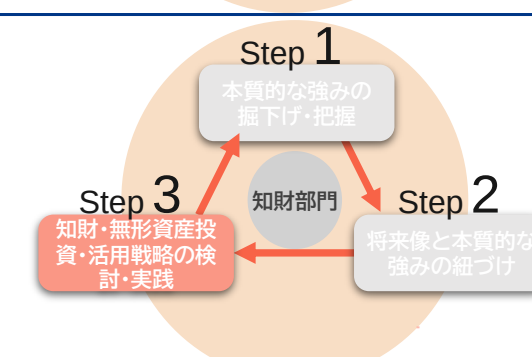
「将来像と本質的な強みの紐づけ」の開示

- 投資家等に対して、将来像の実現性や納得感をもたらす
- 知財・無形資産の保有状況や獲得状況を測る自社固有のKPI等の指標を設定することや、知財・無形資産ポートフォリオの変化を示すことも有効である



知財・無形資産投資・活用戦略の開示

- 将来像実現までの戦略を、一貫性のあるストーリーで伝え、投資家等から共感や理解を得る
- 推奨される項目の例：市場の背景情報、市場において提供する顧客価値、顧客価値を提供できる理由、商品・サービス例、経営戦略との整合性、知財・無形資産投資・活用戦略



開示による効果

社外ステークホルダーへの効果（投資家・金融機関等）

- 統合報告書や投資家向け説明会等での情報開示によって、長期視点の投資家から好意的に受け止められる
- 情報開示が投資家との対話のきっかけとなり、企業価値向上のための後押しとなる
- 業種によっては、特許権の期限切れ等のネガティブな情報を対応策とともに事前に開示することで、株価等への影響を抑えることができる

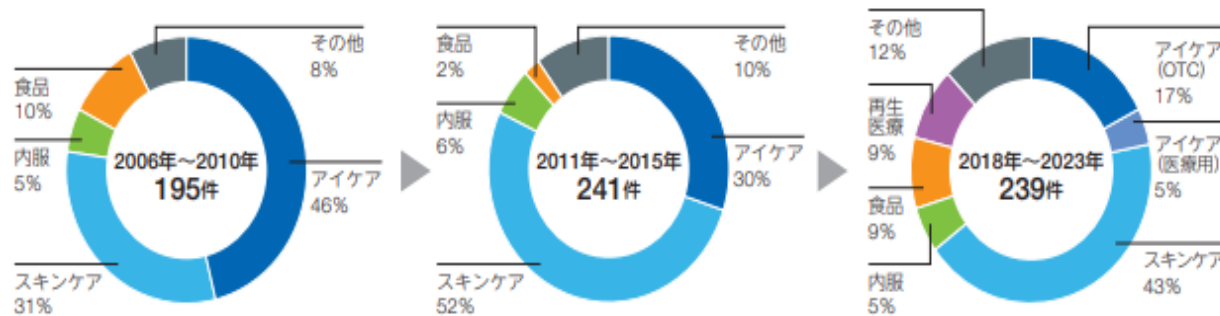
社内ステークホルダーへの効果（従業員等）

- 情報発信によって、社内の目線が一致し、同じ方向を向いて行動をとることができる
- 社内全体における知財・無形資産投資・活用マインドの醸成・浸透につながる

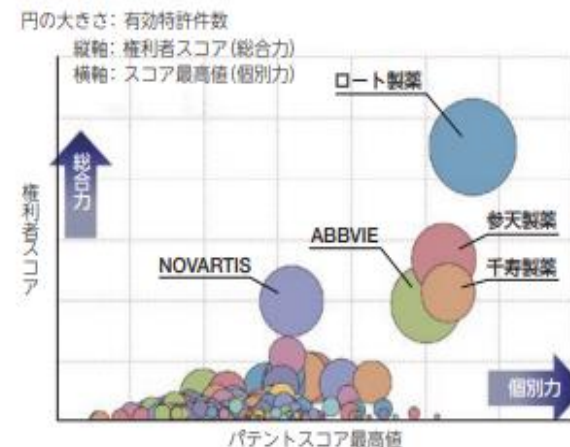
先進事例紹介（ロート製薬株式会社）

- ポートフォリオの変革に合わせて知的財産権の注力点を変化させていることを特許出願件数を使って示し、**所定のブランドの競争力**として知財・無形資産を分析する情報発信を実施
- 特に**長期視点の投資家**から1on1や、スモールミーティングという形で取材を多数受けており、知財だけを取り上げた説明会をしてほしいというリクエストが多数あり
- 他社との協業、新製品のローンチといった様々な場面で、各部門のメンバーが知財を意識するようになり、**社内から知財部門への問合せが大きく増加**

特許出願件数



眼科薬特許

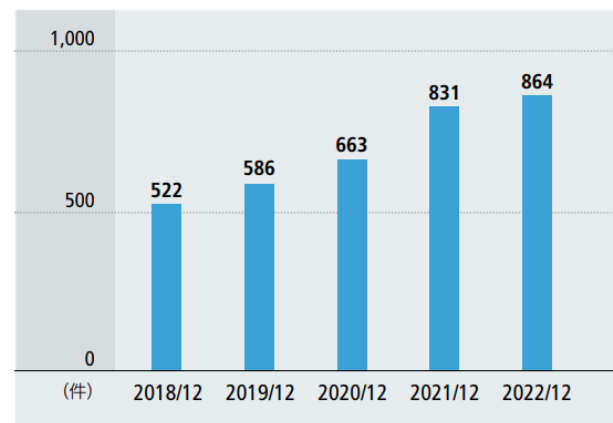


出典：ロート製薬統合レポート2023

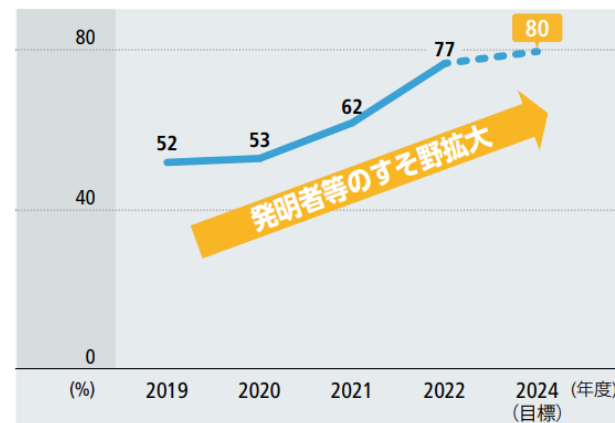
先進事例紹介（ナブテスコ株式会社）

- 現在と将来のコア価値を規定し、そのギャップを埋めていくという基本的な活動方針（例えば、「知財創造届出件数」や「イノベーションの担い手となる発明者割合」といったKPI）をHPや統合報告書で発信
- 投資家向け説明会で知財戦略について説明すると、特に**長期視点の投資家**から反響が大きい
- 情報発信を通じて、コア価値が各事業において可視化・整理されるようになり、従業員が具体的にやるべきことを考えるようになるなど**エンゲージメントのさらなる向上**にも寄与

● 知財創造届出件数



● イノベーションの担い手となる発明者割合

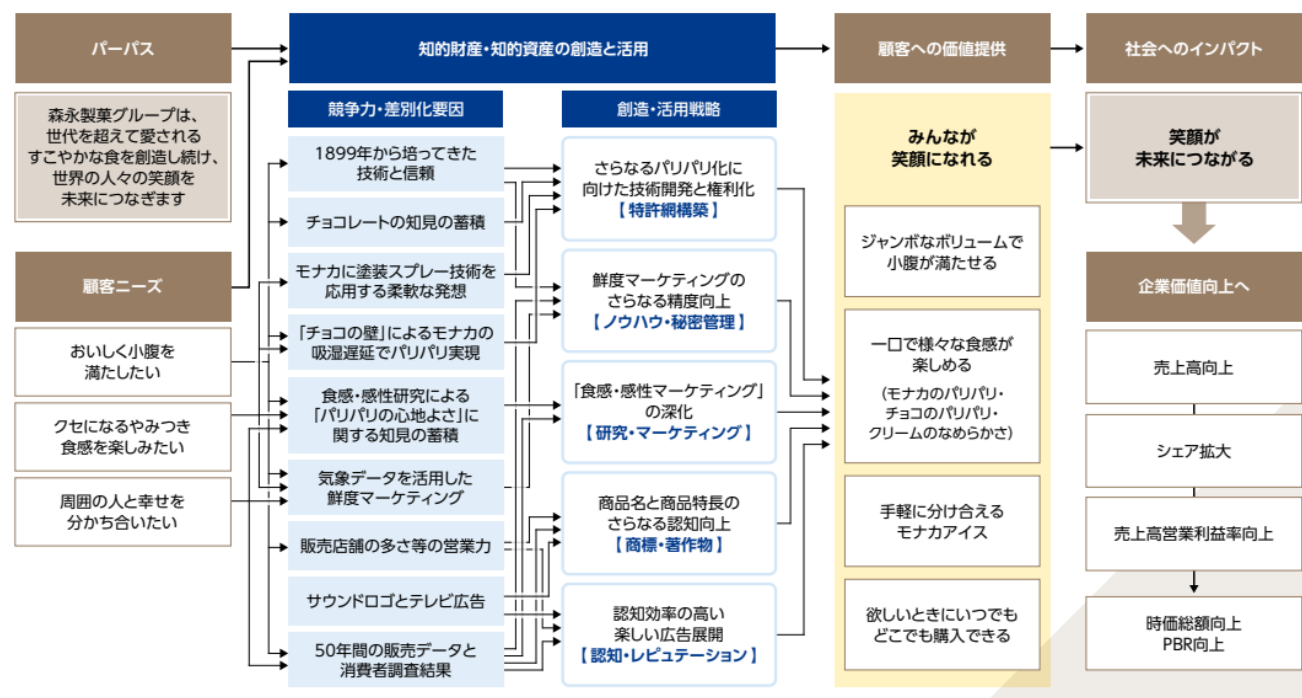


出典：ナブテスコグループ統合報告書2022年12月期

先進事例紹介（森永製菓株式会社）

- 代表的製品のチョコモナカジャンボについて、「因果パス」（パーパス・顧客ニーズ→知財・無形資産の創造・活用→顧客価値→社会インパクト→企業価値のつながり）を図示して開示
- 開示した内容を見たアナリストから、「**知財戦略について非常に強みを持っている**」と評価
- 知財部門が様々な部門も巻き込んで議論を繰り返したことで、**社内の知財意識醸成**や**部門間連携の強化**にも寄与

因果パス事例 冷菓事業:「ジャンボ」グループ



出典：森永製菓グループ統合報告書2023年3月期

自社の現状を把握するためのチェックリスト

- 知財部門が自社ないし自部門の現状を把握し、次の一手を検討するために用いることを想定
- トップダウンで知財経営を推進する場合等、経営層が自社や自社の知財部門を評価するために利用することも可能
- 様々な部門や関係者がこのチェックリストを記入し、各者の認識のずれを把握する使い方も効果的

Level 4 : 特に先進的な取組や接点構築を実践する企業
Level 3 : 取組や接点構築が定着している企業
Level 2 : 取組や接点構築の第一歩を踏み出した企業
Level 1 : 取組や接点構築を実施できていない企業

(例) 本質的な強みの掘下げ

4	製品やサービスの成功をもたらした差別化の源泉が、知財・無形資産と紐づけて全社的な共通認識として言語化されている。そして各部門の業務の中にその差別化の源泉を踏まえた活動が組み込まれている。
3	製品やサービスの成功をもたらした差別化の源泉が何であるか認識されており、一定程度、知財・無形資産と結びつけられているが、研究開発や経営計画に際して参照されていない。
2	強みについて共通の認識はあるが、製品・サービスの過去の成功体験とどう紐付くのか整理されていない。
1	強みについて共通の認識がない（聞く社員によって回答がばらばらである）。

1 「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～」の紹介

2 「経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック」の紹介

3 参考情報

- 気候変動等の環境問題やジェンダー等のダイバーシティの推進、デジタル化やグローバル化のますますの進展等、企業経営を取り巻く環境が大きく変化する中、多くの企業では、現状のビジネスからの変革が求められている。
- 2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改訂によって、上場企業は、知財投資等についての具体的な情報の開示や取締役会による実効的な監督の実施が求められている。

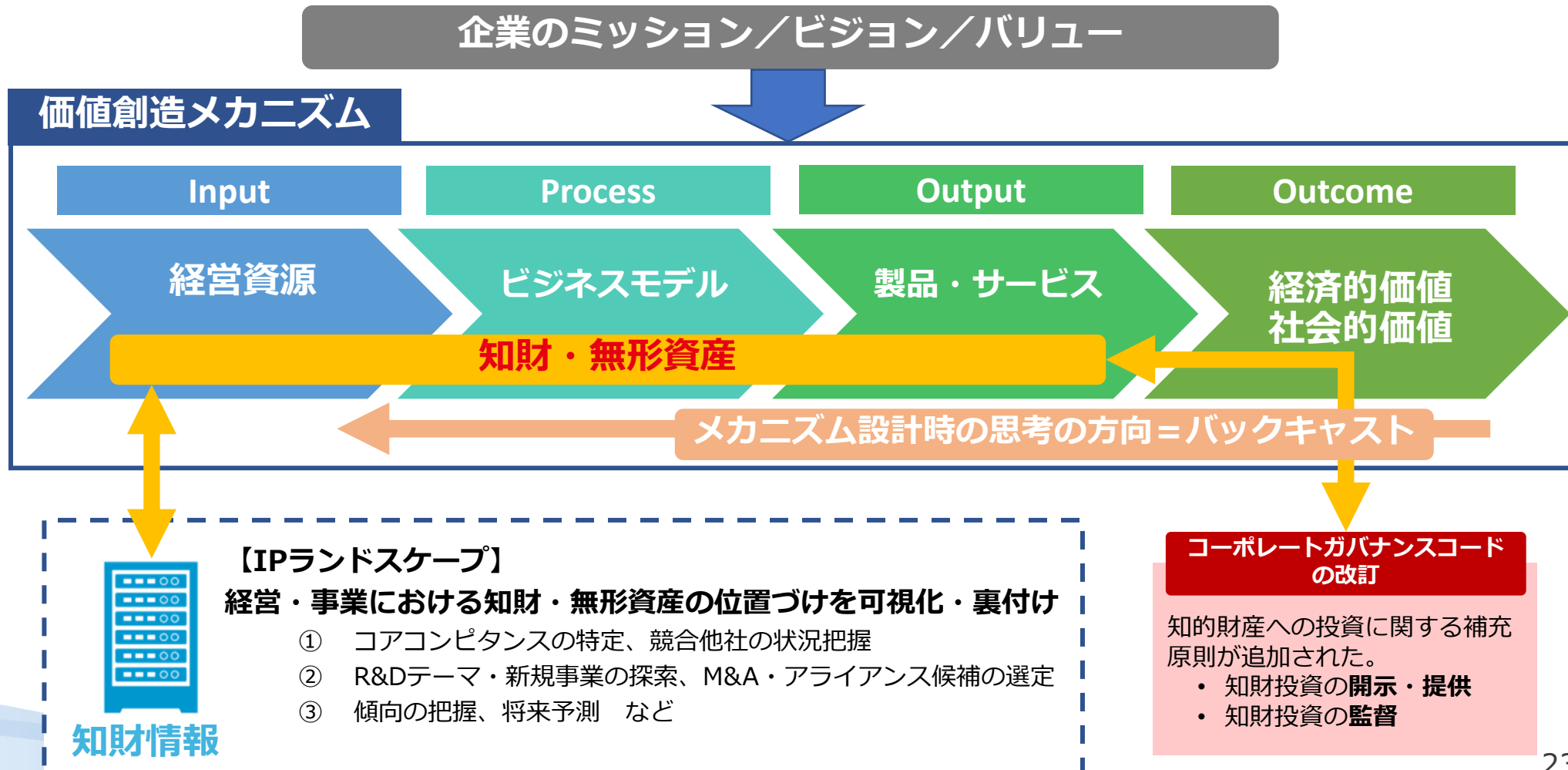
経営判断を迅速・的確に行うには、自社・他社の強みや弱み等、根拠となる客観的な情報が不可欠であり、公開情報たる知財情報等を活用して行うIPランドスケープは、経営判断に資する取組の一つになり得る。

しかし、IPランドスケープには企業の機密情報が多分に含まれることから、IPランドスケープの具体的手法や調査プロセスは広まっているとはいえない。

- 「概念や目的までは理解できるが、具体的にどう取り組んでいいかわからない」
- 「IPランドスケープに挑戦しても、経営層に刺さる内容の提案にまで昇華することが困難」

(参考) IPランドスケープとは

- IPランドスケープとは、経営戦略又は事業戦略の立案に際し、(1) **経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施**し、(2) その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を**経営者・事業責任者と共有**すること。その結果に基づいて、**意思決定が行われる**。



調査概要

- IPランドスケープの具体的手法を調査する調査研究を実施。

- **公開情報調査**：書籍・インターネット情報等から、国内外企業等に関する情報を調査
- **ヒアリング調査**：IPランドスケープに取り組んでいる国内外企業等に対するヒアリング調査
- **委員会による検討**：有識者5名で構成される委員会にて検討

調査

IPランドスケープ活用の目的、分析手法、情報源

作成

IPランドスケープの仮想実施事例

報告書



主な構成

- 公開情報調査結果
- ヒアリング調査結果
- データベース・ツール集

知財情報等分析・活用を通じて実施する
IPランドスケープの具体的手法に関する調査研究報告書

https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisan-ken-seidomondai/2023_06_zentai.pdf



ガイドブックの作成

- 活用目的に応じたIPランドスケープの手法をまとめたガイドブックを作成



主な構成

- IPランドスケープの主な活用目的
- 活用目的に応じた分析手法例
- 分析手法の適用例（仮想実施事例）
- 分析の際に活用可能な無償のデータベース・ツール

経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック

<https://www.jpo.go.jp/support/example/ip-landscape-guide/>



IPランドスケープの主な活用目的

- IPランドスケープは様々な目的のために用いられる。
- 公開情報調査や企業等へのヒアリング調査から、主要な13の活用目的を整理。

大項目	小項目	IPランドスケープ実施の目的	目的の説明
事業戦略	共通	①技術・プレイヤーのトレンド分析	注目技術の出願動向、競合の事業動向や出願動向等を分析し、トレンドを調査する
	既存事業	②企業の強み/弱みの整理	自社や競合他社との事業動向、出願件数等を比較し、競合他社の開発状況の把握、強み/弱みを整理する
		③新規顧客の探索	特定製品に関連する出願の情報（出願人、用途、課題等）を分析し、当該製品の技術を求めている企業や、用途・課題が類似する業種を探索する
		④新規用途探索	特定技術の出願及びその引用、被引用出願における課題、用途について、共通性、類似性を分析し、新規用途を探索する
	新規事業	⑤有望新規領域探索	市場情報、他社の開発状況、特許出願状況等を分析し、有望な新規事業領域を探索する
		⑥想定競合企業の抽出	市場情報、特定技術の出願状況等を分析し、新規事業領域で想定される競合企業を抽出する
技術開発戦略・知財戦略		⑦出願を注力すべき領域の特定	市場情報並びに自社及び競合の特許出願の比較結果等に基づき、自社が注力すべき領域を特定する
		⑧自社の知財上のリスクの洗い出し	自社が実施する事業について、他社の特許出願を分析し、自社の知財上のリスクを洗い出す
		⑨特許活用先の探索	自社特許の引用、被引用特許を分析し、自社特許の活用先を探索する
パートナーリング		⑩パートナー候補企業の抽出	特定技術に関する自社出願及びその技術領域のプレイヤーを整理し、事業情報等を加味して自社のパートナー候補となる企業を抽出する
		⑪パートナー候補企業の技術力・知財力評価	パートナー候補企業の特許出願に関する技術、及びパートナー企業が保有する技術の類似技術、競合が保有する技術等を整理、比較することでパートナー企業の技術力・知財力を評価する
		⑫自社とパートナー企業との想定シナジー評価	自社、パートナー企業の保有技術、バリューチェーン、顧客チャネル等を整理することで、パートナーリングした際に想定されるシナジーを検討、評価する
活動の外部向け可視化		⑬CGC対応	自社が保有する知的財産、ノウハウ及びそれらの活用戦略や、SDGs対応状況等について整理し、公開する情報を作成する

活用目的別の分析手法例

- IPランドスケープは、目的・取得情報・業界等に応じて、様々な分析手法を組み合わせで行われる。
- 15の主な分析手法を抽出し、13の活用目的ごとに、どのような分析手法を用い得るかを整理。

			分析手法例														
			俯瞰・可視化					時系列整理		領域の評価		企業抽出・評価			潜在的要素の顕在化		キーパーソンの特定
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			技術開発状況の可視化 出願数に基づく	テキストマイニングによる 技術開発状況の可視化	主要プレイヤー特定・ プレイヤーマップの作成 出願数等による	自社出願状況の整理・ 可視化	自社・他社の技術比較	技術開発状況の時系列分析 出願数に基づく	プレイヤーの事業・ 知財活動変遷の分析 出願数等に基づく	市場・開発動向における 各技術領域の活発度の評価	領域ごとの知財リスク・ 知財参入障壁の評価	対象技術領域における 有望企業の抽出・整理	自社類似技術有する 企業の抽出・整理	企業の知財力評価	引用情報を用いた 技術展開可能性の分析	顧客ニーズ・技術開発 ニーズの特定	主要発明者の特定
IPランドスケープ実施の目的	事業戦略	共通	①技術・プレイヤーのトレンド分析	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		既存事業	②企業の強み/弱みの整理	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
			③新規顧客の探索													●	
		新規事業	④新規用途探索							●	●				●	●	
			⑤有望新規領域探索	●	●	●	●	●	●	●	●				●		
			⑥想定競合企業の抽出			●	●		●			●	●	●			●
	技術開発戦略・ 知財戦略		⑦出願を注力すべき領域の特定	●	●	●	●	●		●	●			●			
			⑧自社の知財上のリスクの洗い出し				●	●			●			●			
			⑨特許活用先の探索			●	●	●	●			●					
	パートナーリング		⑩パートナー候補企業の抽出	●	●	●	●	●	●			●				●	●
			⑪パートナー候補企業の 技術力・知財力評価				●							●			●
			⑫自社とパートナー企業との 想定シナジー評価				●	●						●			●
	活動の外部向け 可視化		⑬CGC対応	●	●	●	●	●						●			

各分析手法の手順

- 15の主な分析手法について、具体的な手順を整理。

手法 1. 出願数に基づく技術開発状況の可視化

技術開発状況の可視化方法としては、出願年・技術領域・用途・解決する課題等のデータを使用し、二軸バブルチャート等を用いて出願動向を可視化することが有効である

Step1. 使用データの検討・抽出

■ 母集合の抽出 (図1)

▶ 調査対象とする技術領域、企業、国・地域、発明者等の特許出願を母集合として抽出する。

- 特許検索ツールで、検索式をたて、調査対象となる特許出願を抽出する。抽出した文献を、リスト化する。

- 特許出願を抽出する際に、基本的な書誌事項、請求項の内容、明細書における課題・用途等を情報として取得しておく、Step2の作業がスムーズになる場合がある。

Step2. 情報の分類・整理

■ 例として下記のような軸にてリスト化した文献を整理する。

- ▶ 出願年
- ▶ 出願人
- ▶ 出願国・地域
- ▶ 技術領域*
- ▶ 用途*
- ▶ 解決する課題*

Step3. 分析・考察・示唆

■ 2つの分類軸のかけあわせにより、各領域における出願の多寡を整理し、下記のような点を考察する。

(例)

▶ 技術×課題のバブルチャート:各課題を解決するために、どのような技術が使用される傾向にあるか。(図2)

▶ 技術×出願人国籍のグラフ:各技術領域においてどのような国・地域の企業の開発/出願が活発か。

■ 上記の整理方法のほか、1つの分類軸によるランキングマップ、シェアマップ等の作成も可能である。

図1: 母集合となる特許リストの例

#	出願番号	特許分類	企業	請求項	発明が解決する課題(原文)	...
1	XX	XX	XX	XX	XX	XX
2	XX	XX	XX	XX	XX	XX
3	XX	XX	XX	XX	XX	XX

*作業では、付与されている特許分類等を活用できる。また、各文献を読み込み、各文献に独自に作成した分類を付与することで、独自の観点で整理することができる。その際には、テキストマイニングを使用することも可能である。

図2: 技術×課題のバブルチャート

【凡例】● 該当の課題に多く使用されているとみられる技術



IPランドスケープの仮想実施事例

- 目的の設定から、経営層までの報告という全体の流れ、分析手法を組み合わせた分析・考察の過程を提示すべく、3つの仮想実施事例を作成。
- 事例対象企業の過去のある時点におけるデータを用いて、仮想的にIPランドスケープを試行。
(公開情報を使用しているが、一部仮定情報を含む。)

新規事業の創出

- 経営層から事業拡大に向けた新規事業開発の指示を受け、事業部門はモノ売りからコト売りへの転換を検討
- 知財部門は、マーケット情報・知財情報を分析し、事業転換の妥当性、技術開発の方向性を検討

ポイント

- 事業、開発、提携等の情報を活用した自社・競合分析
- 技術開発方向性の検討

事業戦略の策定

- 他社と共にソフトウェア関連技術の標準化を進めることとなり、標準化を見据えた事業戦略を検討
- 自社の強みに基づき、オープン領域、クローズ領域を検討し、標準化を活かした事業拡大を目指す

ポイント

- 自社・競合比較による自社の強みの抽出
- 標準化領域と差別化領域の設定

買収候補の抽出

- 特定事業の売上倍増という目標が掲げられ、事業部門では、M&Aを検討
- 知財部門は、事業部門と共に、市場情報や知財情報に基づき、有望な事業領域・買収先候補を選定

ポイント

- 自社、競合の特許出願動向の比較による自社の技術的強みの抽出
- 自社の強みに基づく買収先候補抽出・絞り込み

仮想実施事例（買収候補の抽出事例）～全体像～

前提

- ・ 自社は、飲料水・ベビーフード・コーヒー・乳製品等の製品を取り扱う食品・飲料会社
- ・ 売上横ばい、利益率停滞を受け、機能性食品事業を次なる成長事業の柱に位置付け
- ・ 2004年の取締役会にて、2012年までに**機能性食品事業の売上を倍増**する目標設定
⇒**M&Aや業務提携を視野に入れた機能性食品の事業戦略**を検討

分析の流れ

外部環境分析・ 内部環境分析

- ・ 自社・競合を分析した結果、機能性食品の中で自社が注力する領域(医療食品)を決定
- ・ 自社の技術力を活用できる企業の買収を検討

買収先候補のリストアップ (ロングリスト作成)

- ・ 補強すべき技術領域に対し自社の買収戦略、保有する医療食品技術に基づき、買収対象候補企業を選定する条件を検討
- ・ 第1の条件として、医療食品技術をもつ企業をリストアップ

買収先候補の絞り込み (ショートリスト作成)

- ・ 抽出プレーヤーの情報を整理した上で、自社とのシナジーを検討し、対象企業の絞り込みを実施

仮想実施事例 ～（１）外部・内部環境分析～

外部環境分析・
内部環境分析

買収先候補のリストアップ
(ロングリスト作成)

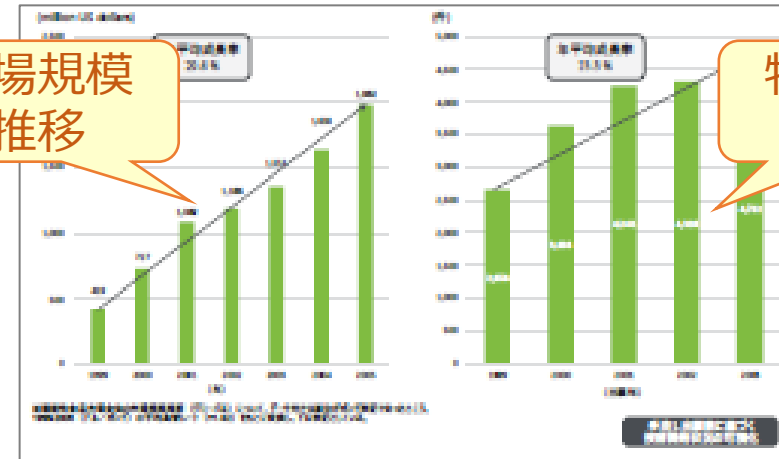
買収先候補の絞り込み
(ショートリスト作成)

①マクロトレンド分析

- 機能性食品市場の市場規模推移、特許出願動向、分類や主要プレイヤーを分析

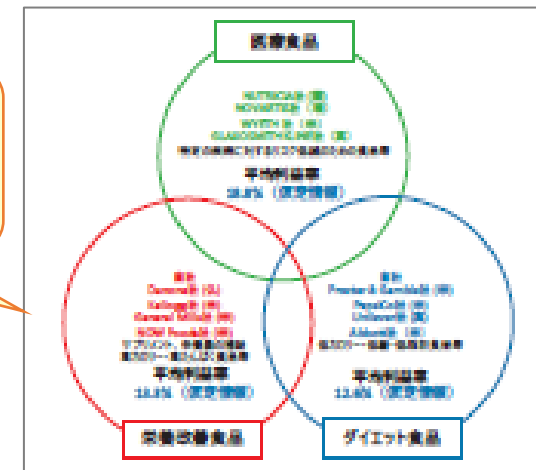
- 機能性食品の市場は急拡大
- 技術開発は活発化
- 医療食品の利益率は高いが競合は未参入

市場規模
推移



特許出願
動向

機能性食品の分類
各分類の主要プレイヤー



仮想実施事例 ～（１）外部・内部環境分析～

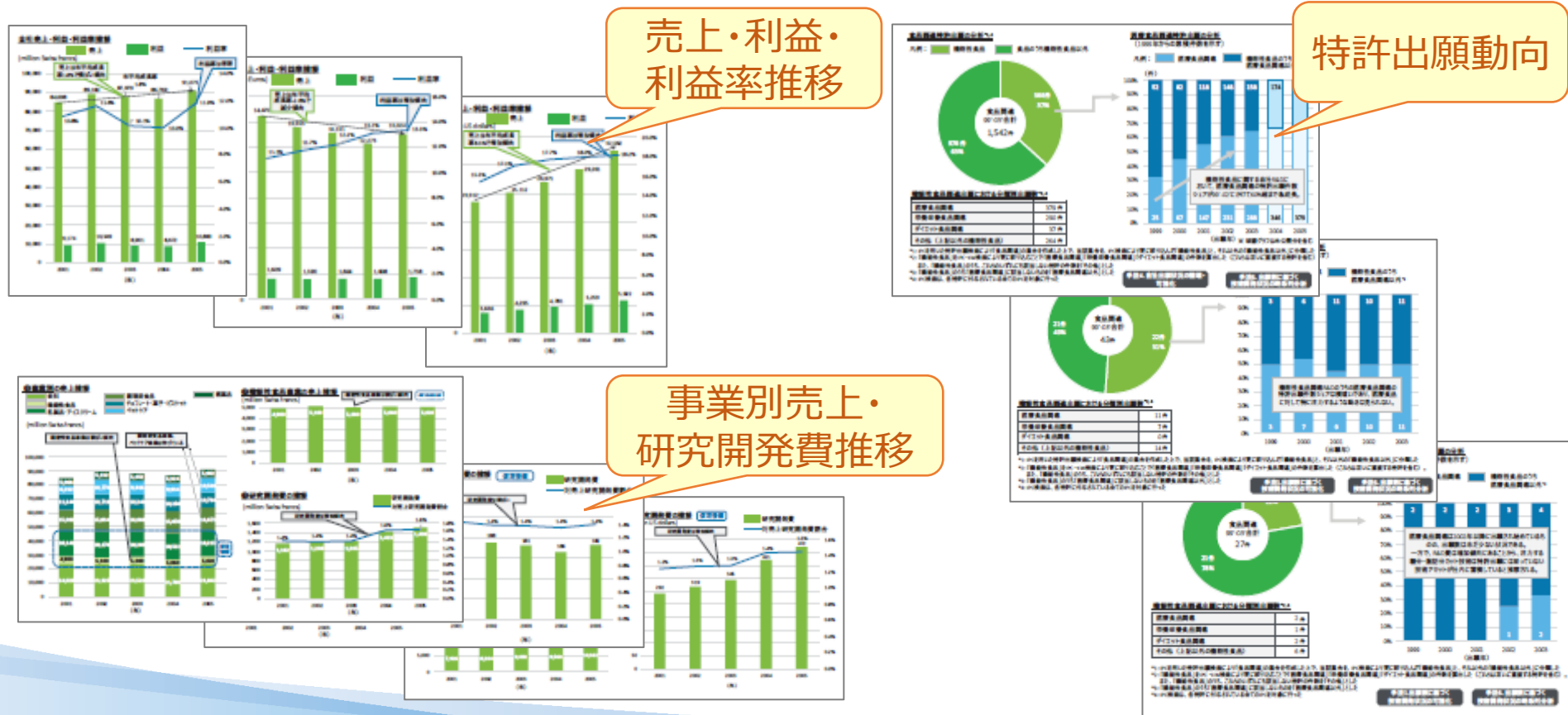
外部環境分析・
内部環境分析

買収先候補のリストアップ
（ロングリスト作成）

買収先候補の絞り込み
（ショートリスト作成）

②自社競合分析

- 自社・競合の事業動向、特許出願動向を分析



仮想実施事例 ～（１）外部・内部環境分析～

外部環境分析・
内部環境分析

買収先候補のリストアップ
(ロングリスト作成)

買収先候補の絞り込み
(ショートリスト作成)

③有望事業領域候補の特定

- 自社の強み・弱みを特定し、自社の事業戦略を検討し、有望な事業領域候補を特定

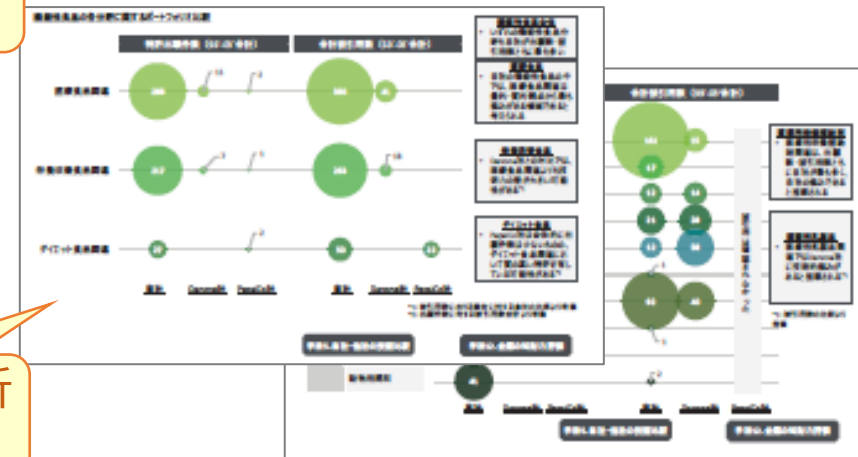
- 強み：事業規模大、販売チャネル、医療食品の技術アセット(特に医療用栄養補給剤)
- 弱み：利益率低

強み/弱み分析
(事業観点)

- 強みである販売チャネルと技術力を生かす戦略
- 医療用栄養補給剤と技術的なシナジーを図れる買収を検討

強み/弱み分析
(技術観点)

	Onuma社	PapaCo社
特徴	「自費型」で販売するHMB（栄養・Nutrition、健康・Health、ウェルネス・Wellness）を基盤とした健康食品のブランドを構築している。	海外での販売に注力し、特に一歩リードの健康食品の市場をターゲットとしている。
強み	2001-2005年に特許取得したHMBの製造技術、特許権を有している。また、製造コストを低減している。	2001-2005年に特許取得したHMBの製造技術、特許権を有している。また、製造コストを低減している。
弱み	研究開発費は増加傾向にある。	研究開発費は増加傾向にある。
強み	海外・国内の両方で一貫して生産している。	海外・国内の両方で一貫して生産している。
弱み	生産設備が古く、生産コストが高くなる。	生産設備が古く、生産コストが高くなる。



仮想実施事例 ～（１）外部・内部環境分析～

外部環境分析・
内部環境分析

買収先候補のリストアップ
(ロングリスト作成)

買収先候補の絞り込み
(ショートリスト作成)

④外部環境分析・内部環境分析のまとめ

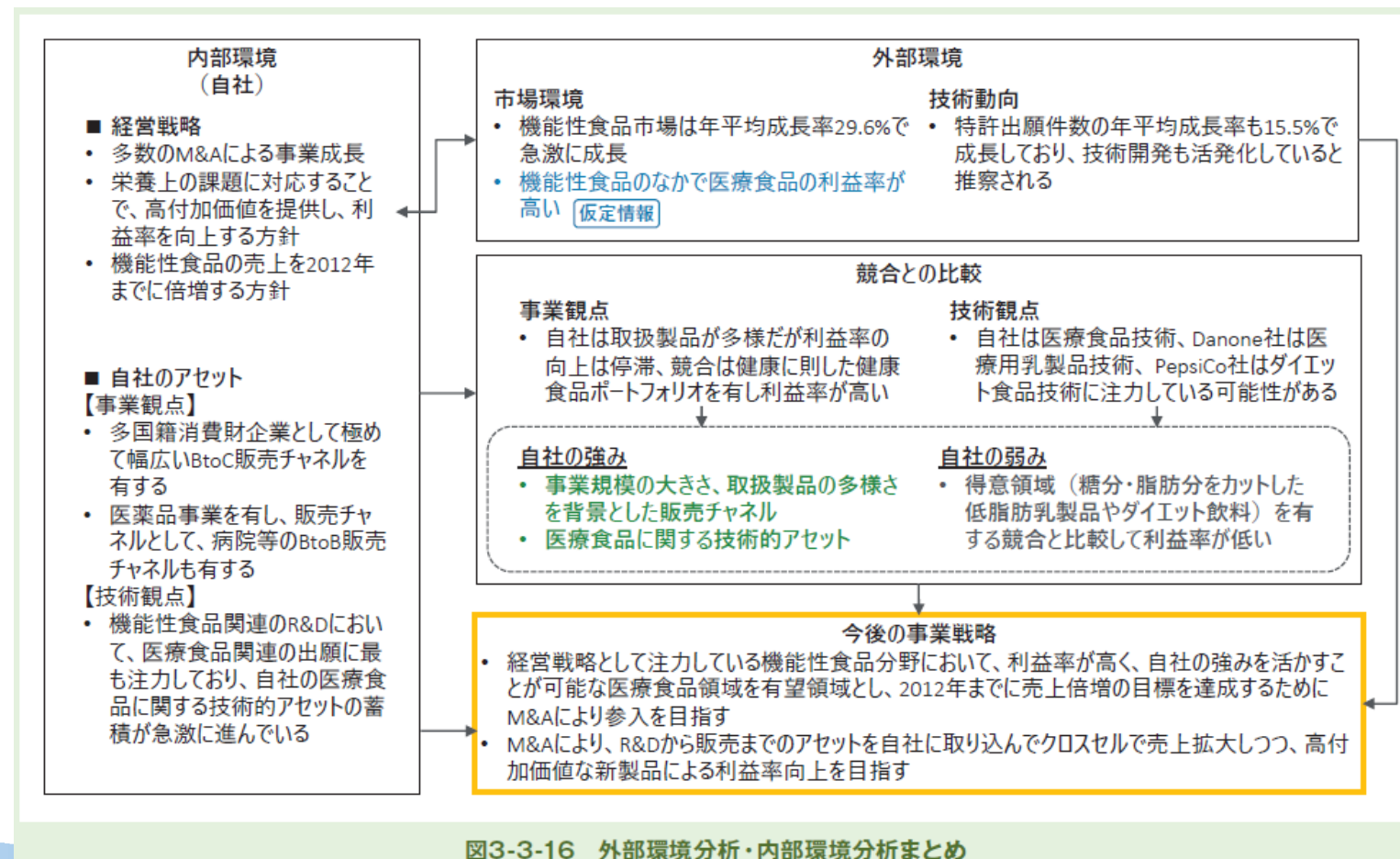


図3-3-16 外部環境分析・内部環境分析まとめ

仮想実施事例 ～（２）買収先候補のリストアップ～

外部環境分析・
内部環境分析

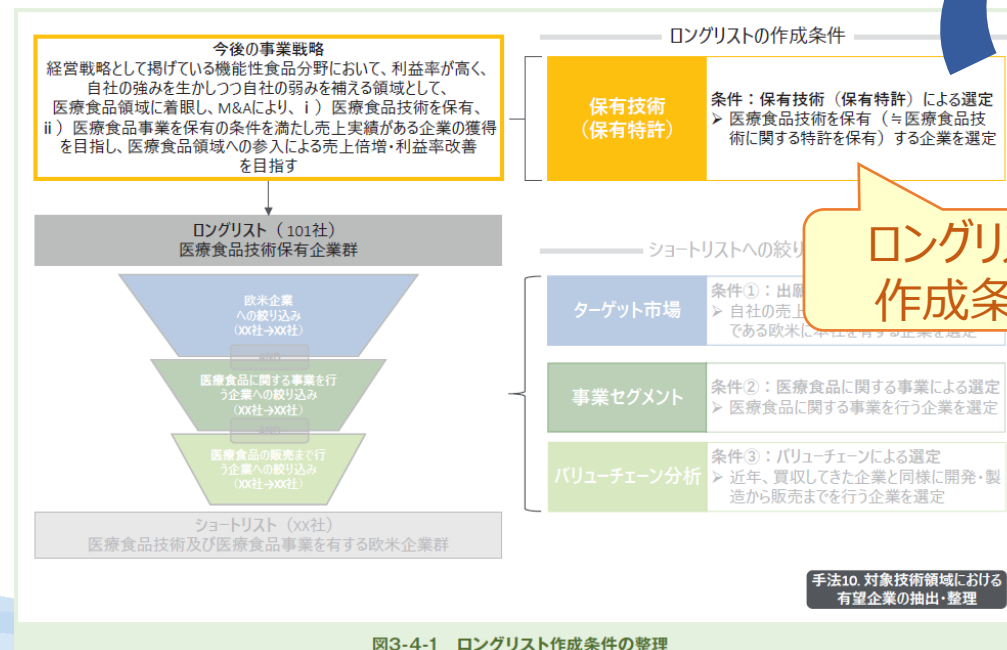
買収先候補のリストアップ
（ロングリスト作成）

買収先候補の絞り込み
（ショートリスト作成）

①今後の事業戦略を考慮した買収先候補選定条件の 検討・整理、ロングリスト作成

ロングリストの作成条件：

- 医療用食品技術に関する特許を保有する企業



ロングリスト

順位	企業名	国	売上高 (億円)	従業員数 (人)	設立年	事業内容
1	Abbott	USA	124	124	1888	Medical Devices, Pharmaceuticals
2	Novartis	Switzerland	114	114	1916	Pharmaceuticals
3	Roche	Switzerland	104	104	1816	Pharmaceuticals
4	Novo Nordisk	Denmark	104	104	1918	Pharmaceuticals
5	Amgen	USA	104	104	1955	Pharmaceuticals
6	Merck	Germany	104	104	1827	Pharmaceuticals
7	Sanofi	France	104	104	1888	Pharmaceuticals
8	Boehringer Ingelheim	Germany	104	104	1854	Pharmaceuticals
9	GlaxoSmithKline	UK	104	104	1995	Pharmaceuticals
10	Pfizer	USA	104	104	1849	Pharmaceuticals
11	Vertex Pharmaceuticals	USA	104	104	1983	Pharmaceuticals
12	Regeneron	USA	104	104	1988	Pharmaceuticals
13	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
14	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
15	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
16	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
17	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
18	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
19	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals
20	Moderna	USA	104	104	2012	Pharmaceuticals

仮想実施事例 ～（３）買収先候補の絞り込み～



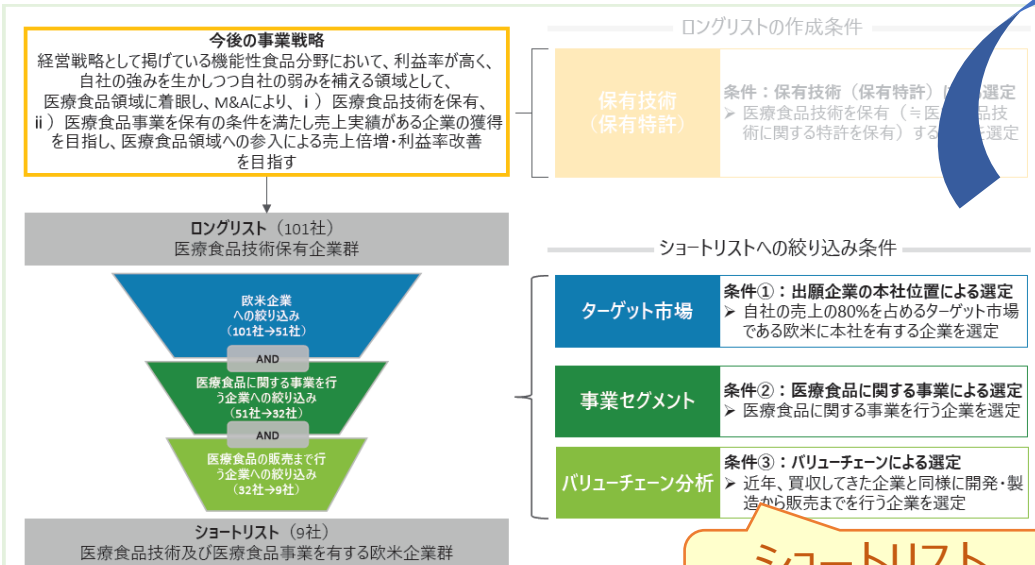
①買収先候補の絞り込み・事業シナジー検討

ショートリストの作成条件：

- ・ 売上比率の高い地域（市場）に本社を有する。
- ・ 医療食品事業を行っている。
- ・ 開発から製造、販売までのバリューチェーンを備える。

ショートリスト

順位	企業名	業種	売上高(億円)	従業員数(人)	本社所在地	事業内容	買収理由
1	GlaxoSmithKline	製薬	1,125	14,000	イギリス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
2	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
3	Roche	製薬	1,040	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
4	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
5	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
6	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
7	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
8	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
9	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化
10	Novartis	製薬	7,064	11,000	スイス	医薬品、医療機器の開発・製造・販売	グローバルな市場での競争力強化



ショートリスト
作成条件

自社とのシナジー、買収による優位性を
検討整理

図3-5-1 買収先候補の絞り込み条件の整理

仮想実施事例 ～（３）買収先候補の絞り込み～

外部環境分析・
内部環境分析

買収先候補のリストアップ
(ロングリスト作成)

買収先候補の絞り込み
(ショートリスト作成)

②競合に対する勝ち筋の提案

- 買収対象企業の優先順位付けを行い、買収後の経営戦略を提案
- 短期間で目標を達成→既存医療食品事業の規模が大きい企業
- 買収後のシナジー→買収対象の本業が製薬企業（事業規模の拡大）
⇒買収対象抽出
- 自社の販売チャネルを活かした買収先企業の医療食品の販売範囲拡大
- 自社の技術アセットを生かし、買収先企業の医療食品の改良による高付加価値化

優先順位付け

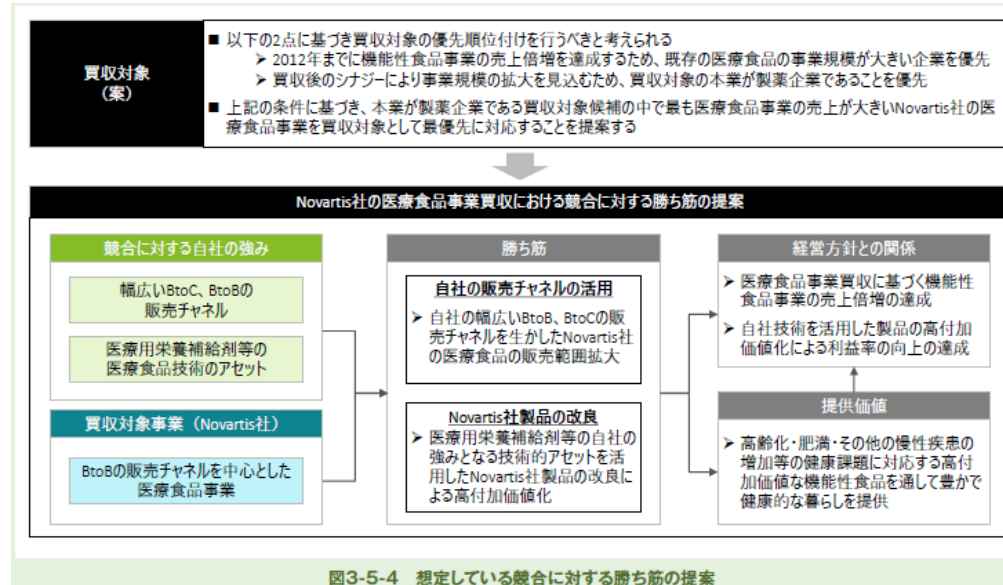


図3-5-4 想定している競合に対する勝ち筋の提案

買収後の勝ち筋の整理

仮想実施事例 ～（４）経営層への報告～

- ・ エグゼクティブサマリーを作成し、経営層に報告。

現在			将来		
事業概要 ➢ 多種多様な取扱製品があるが利益率の向上は停滞傾向 ➢ 機能性食品事業の売上は横ばい		経営方針 ➢ 機能性食品事業の売上を2012年までに倍増 ➢ 利益率の向上	事業概要 ➢ 医療食品を含む機能性食品等の高付加価値製品による利益率向上 ➢ 医療食品事業買収による機能性食品事業の売上向上		経営方針 ➢ 医療食品事業買収に基づく売上倍増、自社技術を活用した高付加価値化による目標達成
資源 【事業観点】 ➢ 多様な取扱製品の開発、製造能力、販売チャネル 【技術観点】 ➢ 近年注力している医療食品を含む機能性食品関連の技術力及び特許	ビジネスモデル ➢ 多様な消費財を開発、製造して小売店等を通じて最終消費者に販売	提供価値 ➢ 最終消費者に多様な消費財を通して、豊かな暮らしを提供	資源 【事業観点】 ➢ 多様な取扱製品の開発、製造能力、販売チャネル ➢ 医療食品の事業PF 【技術観点】 ➢ 機能性食品関連の技術力及び特許 ➢ 医療食品事業の技術力及び特許	ビジネスモデル ➢ 多様な消費財を開発、製造して小売店等を通じて最終消費者に販売 ➢ 自社のBtoB、BtoCチャンネルを生かした医療食品の販売 ➢ 自社が蓄積してきた医療食品技術を活用した高付加価値の医療食品の開発	提供価値 ➢ 最終消費者に多様な消費財及び高齢化・肥満・その他の慢性疾患の増加等の健康課題に対応する高付加価値な機能性食品を通して豊かで健康的な暮らしを提供
		事業課題 ➢ 機能性食品は事業成長が横ばいであり、利益率の向上も必要な状況			
これまでの外部環境 ➢ 健康志向の高まりから機能性食品の市場が急成長している			これからの外部環境 ➢ 競合も機能性食品に継続的に注力していくことが想定される		
移行のための課題 ➢ 2012年までに機能性食品の売上を倍増し、利益率の向上も図る		必要な資源 ➢ 機能性食品の中で、利益率が高く、事業規模が見込める医療食品の事業PF	解決策 ➢ 必要な資源を有する医療食品事業の買収		

IPランドスケープを实践する際の課題とその対応例

他部門・経営層との連携が難しい・・・

- まずは、IPランドスケープの認知度向上。
（社内の理解度が低いフェーズでは、他部門が抱える課題を定期的に吸い上げアウトプット。）
- 継続することが大事。
（成功体験を重ねて、他部門及び経営層にIPランドスケープのメリットを感じてもらう。）

提案が刺さらない・・・

- 依頼元との間で、目的、課題の深刻さ、想定アウトプットをすりあわせる。
- 依頼元とコミュニケーションを図り、フィードバックをもらい、早期に軌道修正する。
- 提案の際には、最初に事業計画への影響を説明し、個別の特許に関する説明から始めない。
- 経営的な視座に立って提案する。

分析ツールが十分に配備されていない・・・

- Excel等の汎用的なツールでも分析可能。
- 分析に際しては、仮説構築が大事。

※主にヒアリング調査に基づく

IPランドスケープの実施手法は、自社に適したものを試行錯誤して見つけていくことが肝要。

1 「知財経営への招待～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～」の紹介

2 「経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック」の紹介

3 **参考情報**

知財経営に係る事例集

2019年：経営における知的財産戦略事例集

- ・国内外約100者へのヒアリング調査をベースに、経営の観点から、企業価値向上・企業全体の成長に資する知財マネジメントに関する情報を整理
- ・計50社以上の事例を掲載



2020年：経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】

- ・20社の知財戦略について、その戦略に至るまでのプロセスを含めて紹介



2021年：新事業創造に資する知財戦略事例集

～「共創の知財戦略」実践に向けた取り組みと課題～

- ・実際に新事業創造に取り組む過程で企業の感じる悩みにフォーカスし、それぞれの悩みの解決事例を紹介
- ・成功事例だけでなく、失敗事例も掲載



2022年：企業価値向上に資する知的財産活用事例集

－無形資産を活用した経営戦略の実践に向けて－

- ・20社の知財戦略について、経営層が知財部門を活用して頼りにし、知財部門が経営層に働きかけができるような企業内風土、特に、経営層と知財部門との間のコミュニケーションに着目して調査



知財経営に係る事例集

2023年：知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック

～経営層と知財部門が連携し企業価値向上を実現する実践事例集～

- 企業の経営層と知財部門とのコミュニケーションを活性化するためのガイドブック
- 経営層と知財部門を取り巻く「意識」や「情報」のギャップの実態を調査



2024年：知財経営への招待 ～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック～

- 経営層・知財部門・関係部門が具体的に知財・無形資産の投資・活用に取り組む上でのボトルネックを特定し、その解消に向けた打ち手を見出すことを目的として調査



2024年：経営戦略に資するIPランドスケープ実践ガイドブック

- IPランドスケープの実践に向けて、活用目的別の分析手法、仮想実施事例、活用可能な無償のデータベース・ツールを掲載
- 仮想実施事例として、新規事業創出、事業戦略策定、買収候補抽出の3パターンを用意



ありがとうございました

特許庁総務部企画調査課

