大企業等によるオープンイノベーションを促 進する知財戦略に関する 調査研究報告書

令和3年3月

PwCコンサルティング合同会社

背景

オープンイノベーションを促進する知財戦略の構築には、オープンイノベーションの目的を明確化したうえで、知財戦略に落とし込むことが求められる。しかし、成功事例が少ないため、それを成功に導くための知財マネジメントに関するノウハウの蓄積が十分でない大企業等が多く、試行錯誤しつつ知財戦略を構築している企業も多い。

目的

大企業等によるオープンイノベーションを促進するために、事業戦略に沿った知的財産 の構築に資するとともに特許庁の施策・体制の検討に資する基礎資料を作成する。

公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、産業財産権を活用した経営や事業構想を実施している企業に関して文献等を調査、整理及び分析し、調査研究の基礎資料としてまとめた。

意見交換会の開催及びアンケート調査

オープンイノベーションを促進する知財戦略の策定・実行状況や課題に関する情報を収集するための意見交換会を開催し、アンケートによる情報収集を行った。

ヒアリング調査

オープンイノベーションを促進する知財戦略の策定・実行状況の詳細について企業 12 社にヒアリングを実施し、その結果をとりまとめた。

委員会による検討

本調査研究に関連して専門的な知見を有する企業関係者を中心とした 8 名で構成される委員会を設置し、4回にわたって議論を行った。

0I 事例集の作成

上記調査結果及び検討を踏まえ、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~を作成した。

まとめ

公開情報調査、情報交換会の開催及びアンケート調査、海外ヒアリング調査、国内ヒアリング調査及び委員会等による検討を実施し、これらの結果を踏まえて、大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略の策定・実行状況の詳細についてとりまとめた。とりまとめた結果を踏まえ、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~を作成した。

I. 序

1. 本調査の目的・必要性

国際競争の激化、第四次産業革命の進展といった環境変化に対応しながら、日本全体が持続的な発展・成長を遂げていくためには、業種を超えたオープンイノベーションを積極的に進め、新たなビジネスを創出し迅速に事業化することが極めて重要である。しかしながら、日本企業によるオープンイノベーションの成功事例は業界を問わず少ない。その原因の一つとして、大企業にも改善すべき点があるのではないかとの指摘もなされている。

オープンイノベーションを積極的に進めようとする大企業等において、オープンイノベーションを共に進める協業先企業により新たに創出されたシーズの活用を円滑に進めるため、また、自社が持つシーズを協業先企業において積極活用してもらうためには、ビジネス戦略に応じてオープンイノベーションの成果である知財の権利帰属関係を適切に整理し、Win-Winの関係を構築していくことが不可欠であり、これまでの知財マネジメントとは大きく異なる対応が求められることとなる。そのため、オープンイノベーションの各プレーヤーには、それぞれの事業戦略に沿った知財戦略の構築が求められている。

知財戦略の構築には、オープンイノベーションの目的を明確化した上で、知財戦略に落とし込むことが求められる。しかしながら、オープンイノベーションの成功事例が少ないため、それを成功に導くための知財マネジメントに関するノウハウの蓄積が十分でない大企業等が多く、試行錯誤しつつ知財戦略を構築している企業も多い。そこで、オープンイノベーションを円滑に実施している企業の多様な先進的知財マネジメントや、その知財マネジメントを実施するに至った背景、実施する際の課題と対応策等を提供することは、事業戦略に沿った知財戦略を短期間に構築するために非常に有用と考えられる。

本調査研究では、大企業等によるオープンイノベーションを促進するために、事業戦略 に沿った知財戦略の構築に資するとともに特許庁の施策・体制の検討に資する基礎資料を 作成することを目的とする。

2. 調査内容及び実施方法

(1) 公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、オープンイノベーションの円滑な実施に資する知財戦略を実施している国内・海外の企業等に関する文献等(海外の文献等を含む。)を調査、整理及び分析し、後述するアンケート作成、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及び新

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~(以下「OI事例集」ともいう。)作成のための基礎情報としてまとめる。

(2) 意見交換会の開催及びアンケート調査

(i) アンケートの作成

上記(1)の公開情報調査の結果を踏まえて、大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略の策定・実行に関するアンケートを作成する。アンケートは意見交換会の参加申込時に実施するアンケート(以下「事前アンケート」ともいう)及び意見交換会の開催後に実施するアンケート(以下「事後アンケート」ともいう)の2種類を作成する。

(ii) 意見交換会の開催及びアンケート調査

企業の経営層・知財関係者・オープンイノベーション関係者、投資家、経営学等の大学教授・エコノミスト、企業支援者(金融機関、経営コンサルタントを含む)、大学・TLO関係者、弁理士等の知財関係者等を対象として、企業等におけるオープンイノベーションの実施に資する経営戦略及び知財戦略の策定・実行状況やその課題等に関する情報を収集するための意見交換会を、オンラインにて3回開催する。

意見交換会では、令和元年度に作成した知財戦略事例集(詳細活動編)(以下「実践事例集」という。)の内容等を周知するとともに、上記(2)(i)で作成したアンケートを参加者に回答してもらう。アンケート調査の結果をまとめる。

(3) ヒアリング調査

新規事業創造に資する知財戦略の策定実行状況の詳細について、企業にヒアリング調査を実施し、その結果を取りまとめる。

(4) OI事例集の作成

上記(1)公開情報調査、(2)意見交換会の開催及びアンケート調査、(3)ヒアリング調査の結果を踏まえ、OI事例集を作成する。

(5) 委員会による検討

本調査研究に関連して専門的な知見を有する企業関係者を中心とした8名(うち1名は委員長)で構成される委員会を設置する。

委員会は全4回開催する。各回において以下の内容を検討する。

- ・ 第1回: 令和2年10月14日(水) 調査研究の趣旨説明、調査テーマに関する議論・確定、公開情報の事前調査の報告・追加調査内容の決定、委員による課題・問題意識の提案
- ・ 第 2 回:令和 2 年 12 月 2 日 (水) 調査仮説に関する方向性の整理・議論、ヒアリング調査の方針・調査先の選定、プレヒ アリング調査の途中報告
- ・ 第3回: 令和3年1月26日(火) 意見交換会及びヒアリングの結果報告、事例集骨子及び報告書骨子の作成、不足部分の 確認
- ・第4回:令和3年2月25日(木)事例集案および報告書案の検討、調査研究結果の総括

II. 調查結果

1. 公開情報調查

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、オープンイノベーションの円滑な実施に資する知財戦略を実施している国内・海外の企業等に関する文献等(海外の文献等を含む。)を調査、整理及び分析し、後述するアンケート作成、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及びOI事例集作成のための基礎情報としてまとめた。

2. 意見交換会の開催及びアンケート調査

上記1. の公開情報調査の結果を踏まえて、知財戦略の策定・実行に関するアンケートを作成した。アンケートは事前アンケート及び事後アンケートの2種類を作成した。

企業等におけるオープンイノベーションの実施に資する経営戦略及び知財戦略の策定・ 実行状況やその課題等に関する情報を収集するための意見交換会を、オンラインにて3回 開催した。

意見交換会では、令和元年度に作成した実践事例集の内容等を周知した。

意見交換会の参加申込者に事前アンケートを配布して回答してもらい、また、意見交換会の参加者に事後アンケートを配布して回答してもらい、アンケート調査の結果をまとめた。

3. ヒアリング調査

新規事業創造に資する知財戦略の策定実行状況の詳細について、企業 12 者(国内企業 10 社及び海外企業 2 社)にヒアリング調査を実施し、その結果を取りまとめた。

4. OI事例集の作成

上記1.公開情報調査、2.意見交換会の開催及びアンケート調査、3.ヒアリング調査の結果を踏まえ、OI事例集を作成した。OI事例集には、企業12社以上の事例を盛り込んだ。

III. まとめ

本調査研究は、オープンイノベーションを促進する知財戦略の構築には、オープンイノベーションの目的を明確化したうえで、知財戦略に落とし込むことが求められるものの、成功事例が少ないため、それを成功に導くための知財マネジメントに関するノウハウの蓄積が十分でない大企業等が多く、試行錯誤しつつ知財戦略を構築している企業も多いことを背景として行われたものである。その目的は、大企業等によるオープンイノベーションを促進するために、事業戦略に沿った知的財産の構築に資するとともに特許庁の施策・体制の検討に資する基礎資料を作成することであった。

本調査研究では、上述のような要望に応え、公開情報調査、意見交換会の開催及びアンケート調査、海外ヒアリング調査、国内ヒアリング調査及び委員会等による検討を実施し、これらの結果を踏まえて、経営に資する知財戦略の策定・実行状況の詳細についてとりまとめた。そして、とりまとめた結果を踏まえて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~を作成することができた。

別途公開される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~も含め、本調査研究が、経営層、知財部門のトップ・知財企画部門・戦 略立案部門、事業企画部門など、「経営」及び「知財戦略」に携わる全ての人材に活用さ れれば幸いである。



「大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略に関する 調査研究」委員会名簿

委員長

加藤 浩一郎 金沢工業大学 虎ノ門大学院

イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授

委 員

川名 弘志 KDDI 株式会社 知的財産室長

久慈 直登 日本知的財産協会(JIPA) 専務理事

久保 英明 花王株式会社 常務執行役員研究開発部門統括

竹林 一 オムロン株式会社 イノベーション推進本部

インキュベーションセンタ長

林 カー PwC コンサルティング合同会社 マネージャー

東京知財経営コンサルティング 代表

増島 雅和 森・濱田松本法律事務所 パートナー・弁護士

湯浅 保有美 トリニティ株式会社 代表取締役社長

(敬称略、五十音順)

オブザーバー

遠山 敬彦 特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官

根上 裕成 同 総務部 企画調査課 特許戦略企画班

事務局

篠崎 亮 PwC コンサルティング合同会社 マネージャー

鈴木 和馬 同 シニアアソシエイト



目次

要約

はじめに

委員会名簿

Ι.	序		1
1	. 調	査研究の目的・必要性	1
2	. 調	査内容及び実施方法	2
	(1)	公開情報調査	2
	(2)	意見交換会の開催及びアンケート調査	2
	(i)	アンケートの作成	2
	(ii)	意見交換会の開催及びアンケート調査	3
	(3)	ヒアリング調査	3
	(i)	ヒアリング先企業の決定	3
	(ii)	説明資料及びヒアリング調査項目の作成	3
	(iii)	ヒアリング調査の実施	4
	(i_{V})	ヒアリング調査結果の報告整理分析	4
	(4)	OI 事例集の作成	4
	(5)	委員会による検討	4
	(i)	委員会の設置	4
	(ii)	委員会の開催	5
II .	調査	結果	6
1	. 公園	荆情報調査	6
2	. 意	見交換会の開催及びアンケート調査	8
	(1)	アンケートの作成	8
	(2)	意見交換会の概要	8
	(3)	意見交換会(第1日程)	9
	(4)	意見交換会(第2日程)	10
	(5)	意見交換会(第3日程)	11
	(6)	アンケート調査	13
	(i)	アンケート調査の概要	13

(jj	i)アンケート調査の結果	13
3.	ヒアリング調査	21
(1)	調査の概要	21
(2)	ヒアリング先企業の決定	21
(3)		
(4)	ヒアリング調査の実施	21
(5)		
4.	OI 事例集の作成	22
(1)		
(2)		
III .	まとめ	24
資料編		
資料I	参加申込時アンケート(事前アンケート)質問の内容	29
資料Ⅱ	意見交換会後アンケート(事後アンケート)質問の内容	
資料Ⅲ	参加申込時アンケート(事前アンケート)結果の詳細	
資料IV	意見交換会後アンケート(事後アンケート)結果の詳細	
貝/111	心心人大女区/~/ 「 「	



I. 序

1. 調査研究の目的・必要性

国際競争の激化、第四次産業革命の進展といった環境変化に対応しながら、日本全体が持続的な発展・成長を遂げていくためには、業種を超えたオープンイノベーションを積極的に進め、新たなビジネスを創出し迅速に事業化することが極めて重要である。しかしながら、日本企業によるオープンイノベーションの成功事例は業界を問わず少ない。その原因の一つとして、大企業にも改善すべき点があるのではないかとの指摘もなされている。

オープンイノベーションを積極的に進めようとする大企業等において、オープンイノベーションを共に進める協業先企業により新たに創出されたシーズの活用を円滑に進めるため、また、自社が持つシーズを協業先企業において積極活用してもらうためには、ビジネス戦略に応じてオープンイノベーションの成果である知財の権利帰属関係を適切に整理し、Win-Winの関係を構築していくことが不可欠であり、これまでの知財マネジメントとは大きく異なる対応が求められることとなる。そのため、オープンイノベーションの各プレーヤーには、それぞれの事業戦略に沿った知財戦略の構築が必要である。

知財戦略の構築には、オープンイノベーションの目的を明確化した上で、知財戦略に落とし込むことが求められる。しかしながら、オープンイノベーションの成功事例が少ないため、それを成功に導くための知財マネジメントに関するノウハウの蓄積が十分でない大企業等が多く、試行錯誤しつつ知財戦略を構築している企業も多い。そこで、オープンイノベーションを円滑に実施している企業の多様な先進的知財マネジメントや、その知財マネジメントを実施するに至った背景、実施する際の課題と対応策等を提供することは、事業戦略に沿った知財戦略を短期間に構築するために非常に有用と考えられる。

経営に資する知財戦略については、平成30年度には経営における知財戦略に関する 調査事業が、令和元年度には経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究事業 が実施され、事例の集約がなされた。

一方で、特にオープンイノベーションに資する知財戦略に焦点を当てた情報提供や、実際の課題に即した情報提供も望まれる。そこで、本調査研究においては、大企業等によるオープンイノベーションを促進するために、事業戦略に沿った知的財産の構築に資するとともに特許庁の施策・体制の検討に資する基礎資料を作成することを目的とする。

2. 調査内容及び実施方法

(1) 公開情報調査

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、オープンイノベーションの円滑な実施に資する知財戦略を実施している国内・海外の企業等に関する文献等(海外の文献等を含む。)を調査、整理及び分析し、後述するアンケート作成、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及び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~(以下「OI事例集」ともいう。)作成のための基礎情報としてまとめる。

なお、海外については、米国、欧州、アジア(アジアについては 2 か国以上)を中心に 文献調査を行う。

公開情報調査における調査項目を以下に示す。

(調査項目)

・ オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略立案時の課題及び解決策に関する調査

対象企業等において、オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略の立 案にあたってどのような課題及び解決策があるのかについて調査を行う。

オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略実行時の課題及び解決策に関する調査

対象企業等において、オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略を実 行する段階でどのような課題及び解決策があるのかについて調査を行う。

エコシステム形成及び地方での取組に関する調査 対象企業等が、エコシステムの形成や地方創生につながる取組を実行する段階で、 どのような課題及び解決策があるのかについて調査を行う。

(2) 意見交換会の開催及びアンケート調査

(i) アンケートの作成

上記(1)の公開情報調査の結果を踏まえて、大企業等によるオープンイノベーション を促進する知財戦略の策定・実行に関するアンケートを作成する。アンケートは意見交換 会の参加申込時に実施するアンケート(以下「事前アンケート」ともいう)及び意見交換会の開催後に実施するアンケート(以下「事後アンケート」ともいう)の2種類を作成する。

(ii) 意見交換会の開催及びアンケート調査

企業の経営層・知財関係者・オープンイノベーション関係者、投資家、経営学等の大学教授・エコノミスト、企業支援者(金融機関、経営コンサルタントを含む)、大学・TLO関係者、弁理士等の知財関係者等を対象として、企業等におけるオープンイノベーションの実施に資する経営戦略及び知財戦略の策定・実行状況やその課題等に関する情報を収集するための意見交換会を、オンラインにて3回開催する。

意見交換会では、令和元年度に作成した知財戦略事例集(詳細活動編)(以下「実践事例集」という。)の内容等を周知するとともに、上記(2)(i)で作成した事前アンケート及び事後アンケートを参加申込者及び参加者に配布して回答してもらう。アンケート調査の結果をまとめる。

(3) ヒアリング調査

新規事業創造に資する知財戦略の策定実行状況の詳細について、企業にヒアリング調査 を実施し、その結果を取りまとめる。

(i) ヒアリング先企業の決定

ヒアリングの対象候補を選定し、ヒアリング先企業を決定する。

ヒアリング先企業の決定に当たっては、特許庁担当者と相談の上、上記(1)の公開情報調査、上記(2)(ii)のアンケート調査の結果、並びに後述する委員会の意見を参考にする。

(ii) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成

上記(1)の公開情報調査において、ヒアリング前にヒアリング先企業の事業戦略や知 財戦略について調査する。具体的には、商用データベース等から当該企業及び当該企業の 競合企業の定量的なデータ(売上高、営業利益率、自己資本利益率、産業財産権の出願・ 取得件数等)を取得する。また、事業戦略上で重要であったと推測される産業財産権につ いても調査する。そして、調査結果をまとめる。

(iii) ヒアリング調査の実施

上記(3)(i)で決定したヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記(3)(ii)の説明資料及びヒアリング調査項目に基づいてヒアリング調査を実施する。

(iv) ヒアリング調査結果の報告整理分析

ヒアリング調査の結果について、議事録及び議事録を要約した概要を作成する。ヒアリング調査結果を整理・分析し、整理・分析した結果を取りまとめ、概要を整理した資料を 作成する。

(4) OI事例集の作成

上記(1)公開情報調査、(2)意見交換会の開催及びアンケート調査、(3)ヒアリング調査の結果を踏まえ、OI事例集を作成する。

(5)委員会による検討

(i) 委員会の設置

本調査研究に関連して専門的な知見を有する企業関係者を中心とした8名(うち1名は委員長)で構成される委員会を設置する。

委員長

加藤 浩一郎 金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授

委 員

川名 弘志KDDI 株式会社 知的財産室長久慈 直登日本知的財産協会(JIPA) 専務理事久保 英明花王株式会社 常務執行役員研究開発部門統括竹林 ーオムロン株式会社 イノベーション推進本部
インキュベーションセンタ長林 カーPwC コンサルティング合同会社 マネージャー
東京知財経営コンサルティング 代表

増島 雅和 森・濱田松本法律事務所 パートナー・弁護士 湯浅 保有美 トリニティ株式会社 代表取締役社長

(敬称略、五十音順)

(ii) 委員会の開催

委員会は全4回開催する。各回においては以下の内容を検討する。

- ・ 第1回: 令和2年10月14日(水) 調査研究の趣旨説明、調査テーマに関する議論・確定、公開情報の事前調査の報告・追加調査内容の決定、委員による課題・問題意識の提案
- ・ 第2回:令和2年12月2日(水) 調査仮説に関する方向性の整理・議論、ヒアリング調査の方針・調査先の選定、プレヒ アリング調査の途中報告
- ・ 第3回:令和3年1月26日(火) 意見交換会及びヒアリングの結果報告、事例集骨子及び報告書骨子の作成、不足部分の 確認
- ・ 第4回:令和3年2月25日(木)事例集案および報告書案の検討、調査研究結果の総括

II. 調查結果

1. 公開情報調查

書籍、論文、判例、調査研究報告書、審議会報告書、データベース情報及びインターネット情報等を利用して、オープンイノベーションの円滑な実施に資する知財戦略を実施している国内・海外の企業等に関する文献等(海外の文献等を含む。)を調査、整理及び分析し、後述するアンケート作成、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書及びOI事例集作成のための基礎情報としてまとめた。主な調査国及び調査項目は以下の通りである。

● 主な調査国

日本、米国、欧州、中国、韓国、台湾、シンガポール

● 主な調査項目

- オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略立案時の課題及び解決策
- オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略実行時の課題及び解決策
- エコシステム形成及び地方での取組

また、調査結果の概要と、主な調査資料は以下に示すとおりである。

● オープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略立案時の課題及び解決策、及びオープンイノベーションに関する経営戦略及び知財戦略実行時の課題及び解決策に関する調査

(調査結果の概要)

従来の事業の延長線上での「改善」を目的としたオープンイノベーションについては、ある程度成功事例も集約されている。一方で、新事業領域において「競争を阻害せずに、あえて促進するために知財を使用して、自社に有利なエコシステムを描く」「ソリューション起点で他社を巻き込んだ知財戦略を描く」といったオープンイノベーションの事例は、欧米企業の事例はある程度存在するものの、日本企業の事例は少なかった。また、新事業を創造する際には、「アイディアを着想する」「アイディアからビジネスを設計する」「設計したビジネスを具体化する」といった様々な異なる活動が求められ、知財にもこれらの活

動に応じて異なる役割が存在するという状況が明らかとなった。

また、日本及び海外(米国、欧州、中国、韓国、台湾)の企業を対象として、ヒアリング調査の対象企業の選定や、質問事項の検討のための情報も収取した。

(主な調査資料)

- 特許庁「経営における知的財産戦略事例集」
- 特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」
- NEDO「オープンイノベーション白書 第三版」
- 経済産業省「2020版 ものづくり白書」
- 特許庁「オープンイノベーションのベストプラクティス IP Open Innovation」
- インターネット検索 (米国、欧州、中国、韓国、台湾の企業情報を含む)
- 調査対象企業プレスリリース、IR 情報等(米国、欧州、中国、韓国、台湾の企業情報を含む)
- エコシステムの形成及び地方での取り組みに関する調査

(調査結果の概要)

日本では、エコシステム・地方創生において、「開業率の低さ」「オープンイノベーションに対する課題」「スタートアップにおける課題」「研究開発が活発でない」「市街地の空洞化による経済力の低下」等の課題が確認された。これらの課題の解決策として、主に金銭的な支援が確認された。

米国では、エコシステム・地方創生において、「保守的なエリアがエコシステムに後れを取る」という課題や、「起業を行う学生が少ないエリアが存在する」等の課題が確認された。これらの課題の解決策として、ネットワーク構築支援や人材育成といった支援が確認された。欧州諸国では、エコシステム・地方創生において、「オープンイノベーションにおける課題」「イノベーションの創出に対する課題の解決策」「専門家や企業者と企業間において効果的な連携が未実施という課題」「スタートアップにおける課題」「治安の観点から起業家を含めた優秀な人材が外部に流出する課題」といった課題が確認された。これらの課題の解決策として、政府による仕組みの構築、金銭的支援、情報発信等、様々な支援が確認された。アジア諸国(中国、シンガポール)では、エコシステム・地方創生において「スタートアップの数が少ないという課題」「企業活動を支える投資家が少ないという課題」「イノベーション創出に対する課題」といった課題が確認された。これらの課題の解決策として、政府や民間による金銭的支援等が確認された。

(主な調査資料)

- NEDO「オープンイノベーション白書 第三版」
- 特許庁「オープンイノベーションを活性化するための体制や環境整備に関する調査研 究報告書」
- 特許庁「オープンイノベーションのベストプラクティス IP Open Innovation」

2. 意見交換会の開催及びアンケート調査

(1) アンケートの作成

上記 1. の公開情報調査の結果を踏まえて、「大企業等によるオープンイノベーションを 促進する知財戦略に関する調査研究」に関するアンケートを作成した。アンケートは事前 アンケート及び事後アンケートの 2 種類を作成した。

作成した事前アンケートの内容は資料編の資料I「参加申込時アンケート調査 質問票」に、事後アンケートの内容は資料編の資料II「意見交換会後アンケート調査 質問票」に、それぞれ記載した。

(2) 意見交換会の概要

企業等におけるオープンイノベーションの実施に資する経営戦略及び知財戦略の策定・ 実行状況やその課題等に関する情報を収集するための意見交換会を、オンラインにて開催 した。開催の日程、各日程の参加申込者数及び当日参加者数は以下の通りである。なお、 第1部の内容は基調講演①、第2部の内容は基調講演②及びパネルディスカッションであ る。

	参加申込者数		当日参加者数 (参加率)	
	第1部	第2部	第1部	第2部
第1日程 令和2年12月11日(金)	380名	405名	256名 (67.4%)	285 名 (70.4%)
第2日程 令和2年12月15日(火)	325 名	473 名	178名 (54.8%)	269名 (56.9%)
第3日程 令和2年12月21日(月)	336名	515名	179名 (53.3%)	278名 (54.0%)

(3) 意見交換会(第1日程)

第1日程のプログラムの詳細は以下の通りである。

14:00	開会挨拶 講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏
14:15	基調講演1「事業創造に資する知財戦略のご紹介」 講演者:金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 篠崎亮 氏
15:15	基調講演 2「オープンイノベーションとビジネスエコシステム」 講演者: 筑波大学 ビジネスサイエンス系教授 立本博文 氏
16:05	パネルディスカッション 「新規事業創造における知財戦略及び知財部門の役割」 パネリスト(五十音順) ・横河電機株式会社 常務執行役員・マーケティング本部本部長 阿部剛士 氏 ・金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 ・筑波大学 ビジネスサイエンス系教授 立本博文 氏 ・株式会社日立製作所 理事・知的財産本部長 戸田裕二 氏 ・森・濱田松本法律事務所 パートナー・弁護士 増島雅和 氏 ファシリテーター ・PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 林力一 氏
17:10	閉会挨拶 講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏

各プログラムの概要を以下に示す。

基調講演1

加藤浩一郎氏より、企業のかつての知財活動は、クローズドな「研究開発成果の権利化」といった観点での、創造・保護・活用という知的創造サイクルの流れに即した活動が主体であったが、多くの企業がオープンイノベーションを本格的に採用し始めた現代においては、企業の知財活動は、例えば「オープン&クローズ戦略」「標準化戦略」「知財戦略の連携戦略企画機能の充実」「IP ランドスケープ」などといった、より積極的に「経営」に貢献する戦略的な活動になっていくべきであるという旨の講演がなされた。

また、篠崎亮氏より、平成30年度、令和元年度に特許庁より発行された事例集に掲載された事例が詳細に紹介された。

基調講演2

立本博文氏より「オープンイノベーションとビジネスエコシステム」という題で、ビジネスエコシステムとは何か、エコシステムにおけるイノベーションとはどのようなものか、現在先進企業はどのような取り組みをしているか、新しい知財マネジメントとはどのようなものか等について紹介された。

パネルディスカッション

阿部剛士氏、戸田裕二氏、増島雅和氏より、所属組織や自身の取り組みについてショートプレゼンテーションがなされた。その後、新事業創造における知財戦略やこれまでの知 財機能の課題感、今後の方向性等についてパネリストによりディスカッションがなされた。

(4) 意見交換会(第2日程)

第2日程のプログラムの詳細は以下の通りである。

# Z D 1	宝のノロクフムの詳細は以下の通りである。
14:00	開会挨拶 講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏
14:15	基調講演1「事業創造に資する知財戦略のご紹介」 講演者:金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 篠崎亮 氏
15:15	基調講演 2「オープンイノベーションをデザインする」 講演者:オムロン株式会社 イノベーション推進本部 インキュベーションセンタ長 竹林一 氏
16:05	パネルディスカッション 「新規事業創造における知財戦略及び知財部門の役割」 パネリスト(五十音順) ・金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 ・KDDI 株式会社 知的財産室 室長 川名弘志 氏 ・旭化成株式会社研究・開発本部 理事・知的財産部長 シニアフェロー 中村栄 氏 ・オムロン株式会社 イノベーション推進本部 インキュベーションセンタ長 竹林一 氏 ・トリニティ株式会社 代表取締役社長 湯浅保有美 氏 ファシリテーター ・PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 林力一 氏
17:10	閉会挨拶 講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏

各プログラムの概要を以下に示す。なお、基調講演1については、第1日程と同内容であるため省略する。

基調講演2

竹林一氏より「オープンイノベーションをデザインする」という題で、イノベーションとは何か、新事業創造において、新たな軸を定め世界観をデザインすることの必要性、新たな価値を創造する人材と仕組みといった内容について、講演がなされた。

パネルディスカッション

川名弘志氏、中村栄氏、湯浅保有美氏より、所属組織や自身の取り組みについてショートプレゼンテーションがなされた。その後、新事業創造における知財戦略やこれまでの知 財機能の課題感、今後の方向性等についてパネリストによりディスカッションがなされた。

(5) 意見交換会(第3日程)

第3日程のプログラムの詳細は以下の通りである。

214 - 1 - 1	エックトグクグッドがは多くの通りである。
14:00	開会挨拶 講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏
14:15	基調講演1「事業創造に資する知財戦略のご紹介」 講演者:金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 篠崎亮 氏
15:15	基調講演 2「オープン&クローズの戦略思想を必要とする経済の広がり」 講演者:東京大学 未来ビジョン研究センター シニア・リサーチャー 小川 紘一氏
16:05	パネルディスカッション 「新規事業創造における知財戦略及び知財部門の役割」 パネリスト(五十音順) ・東京大学 未来ビジョン研究センター シニア・リサーチャー 小川 紘一氏 ・金沢工業大学 虎ノ門大学院 イノベーションマネジメント研究科 専攻主任・教授 加藤浩一郎 氏 ・花王株式会社 常務執行役員研究開発部門統括 久保英明 氏 ・特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏 ファシリテーター ・PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 林力一 氏

17:10

閉会挨拶

講演者:特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画調整官 遠山敬彦 氏

各プログラムの概要を以下に示す。なお、基調講演1については、第1日程と同内容であるため省略する。

基調講演2

小川紘一氏より「オープン&クローズの戦略思想を必要とする経済の広がり」という題で、今起きているデジタル経済は100年に一度の経済革命である、1990年代のエコシステム空間が、分業と繋がりのデジタル経済を作り出す、2020年代のサイバー空間が、コストゼロの新たなデジタル経済を作り出す、コストゼロの経済パワーを取り込む知財戦略とCPSのビジネスモデル、といった内容について、講演がなされた。

パネルディスカッション

久保英明氏、遠山敬彦氏より、所属組織や自身の取り組みについてショートプレゼンテーションがなされた。その後、新事業創造における知財戦略や、これまでの知財機能の課題感、今後の方向性等について、パネリストによりディスカッションがなされた。

(6) アンケート調査

(i) アンケート調査の概要

意見交換会の参加申込者者に対して事前アンケートを、参加者に対して事後アンケートを実施した。事前アンケート及び事後アンケートを合わせて、925 件のアンケートが回収された。回収数の内訳は以下の通りである。

	回収数	
事前アンケート	695	
	第1日程	72
事後アンケート	第2日程	79
	第3日程	79

(ii) アンケート調査の結果

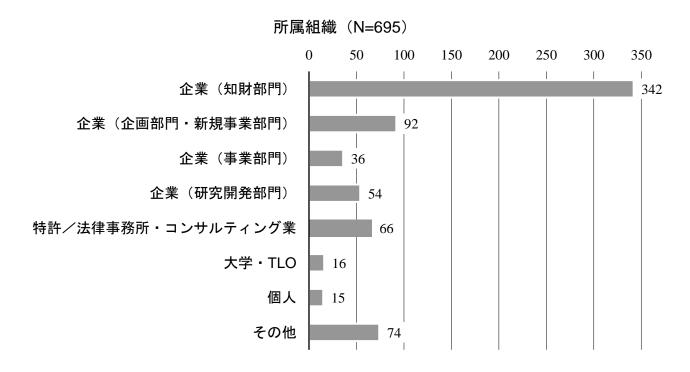
① 事前アンケート

以下、資料編の資料III「参加申込時アンケート調査 結果の詳細」に記載のアンケート調査結果をいくつか抜粋して示す。

質問A 所属機関の基本情報に関する質問

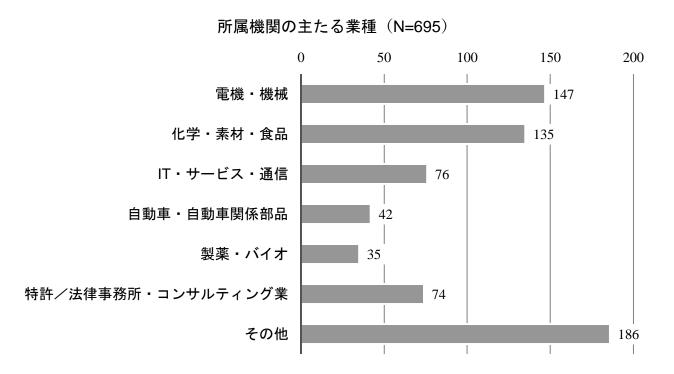
A1. ご自身の所属組織についてお教えください。(1 つだけ回答)。

【図表III-1】



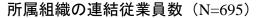
A2. 所属機関の主たる業種は、次のどの項目に該当しますか。(1 つだけ回答)。

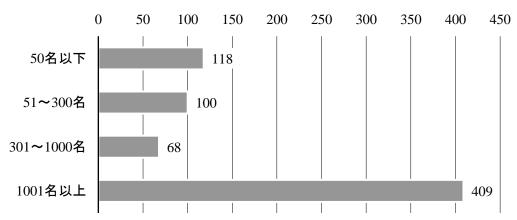
【図表III-2】



A3. 所属組織の従業員数(連結)についてお教えください。(1つだけ回答)。

【図表III-3】

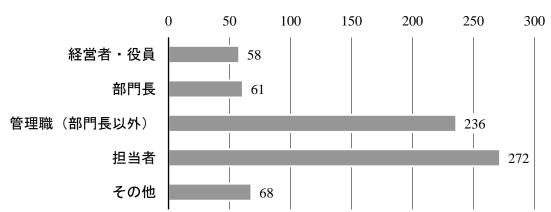




A4. ご回答者様の役職についてお教えください。(1 つだけ回答)。

【図表III-4】

ご回答者様の役職(N=695)

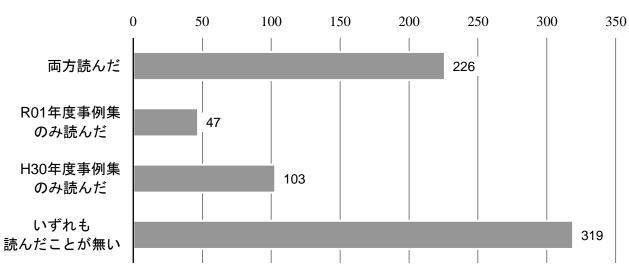


質問 C 特許庁における過去の事例集に関する質問

C1. 上記の事例集を読んだことがありますか。(1つだけ回答)。

【図表III-6】

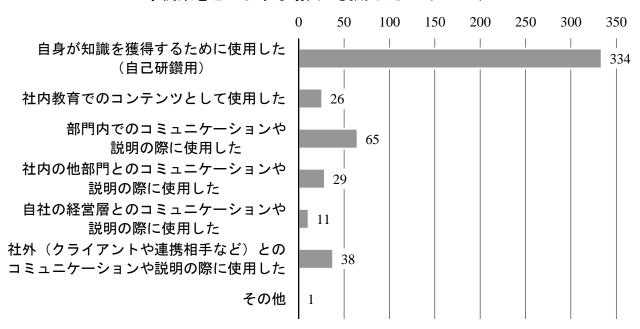




C3. 事例集をどのような場面で使用しましたか。(複数回答可)

【図表III-8】

事例集をどのような場面で使用したか(N=376)

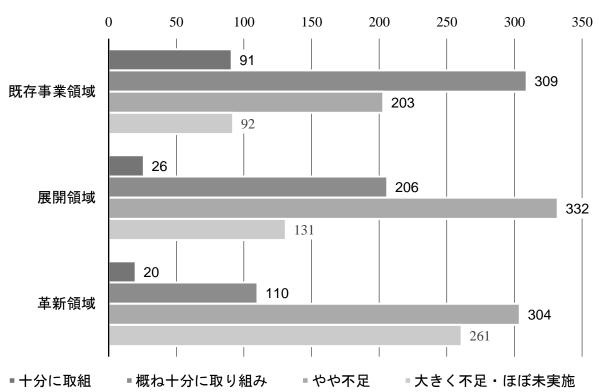


質問 E 貴社における「新規事業創造に資する知財活動」に関する質問

E1. 以下の図を踏まえ、貴殿所属部署における、ターゲット別の事業創造に係る取り組みの状況をお教えください(1 行につき 1 つだけ回答)。

【図表III-10】





E3. 新規事業創造に係る活動で、貴殿の所属部署の課題認識に合致するものがあればお教えください。 (複数回答可)

コンサルタント・士業の方は、以下内容に関する「ご支援先のクライアント様」の状況に ついてお答えください。

【図表III-12】

新規事業創造に係る活動で貴殿の所属部署の課題認識に合致するもの (N=695)

新たな事業アイディアが創造されない、 僅かに留まる

事業アイディアは創発されるが、その先 (事業部門へのリーチ等)に繋がらない

事業アイディアの売上規模を拡大できる ビジネスモデル・アーキテクチャ仮説が曖昧

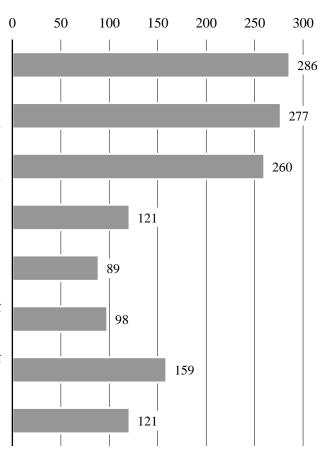
自社と間で事業シナジーある連携相手(例: 大学・スタートアップ)等が見つからない

契約交渉等、パートナーシップの実施上に 課題が多く、前に進まない

市場形成が求められる領域・オープン化が必要な領域への経営層等の理解が薄い

技術開発フェーズにおける「自前主義」が 継続的に主流化

事業開発・製造等のフェーズにおける 「自前主義」が継続的に主流化



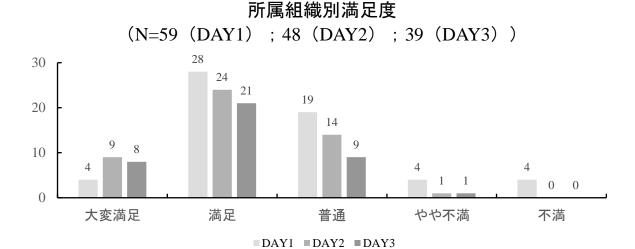
② 事後アンケート

以下、資料編の資料IV「意見交換会後アンケート調査 結果の詳細」に記載のアンケート調査結果をいくつか抜粋して示す。

質問 A 本日のウェビナーのご感想等

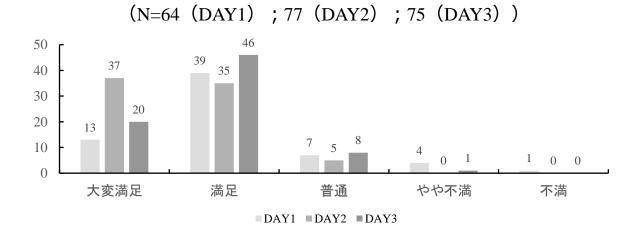
A1. 本日のウェビナー(基調講演1)の満足度を、5段階で評価してください。

【図表IV-1】



A 2. 本日のウェビナー(基調講演 2) の満足度を、5 段階で評価してください。 【図表IV-2】

所属組織別満足度

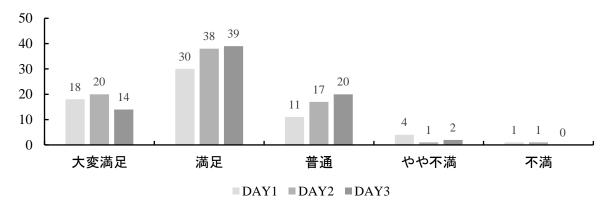


A3. 本日のウェビナー (パネルディスカッション) の満足度を、5 段階で評価してください。

【図表IV-3】

所属組織別満足度

(N=64 (DAY1) ; 77 (DAY2) ; 75 (DAY3))



3. ヒアリング調査

(1) 調査の概要

新規事業創造に資する知財戦略の策定実行状況の詳細について、企業にヒアリング調査 を実施し、その結果をとりまとめた。

(2) ヒアリング先企業の決定

有識者委員会での議論、公開情報調査の結果、及びアンケート調査の結果を踏まえ、ヒアリング先企業 12 者(日本 10 者、米国 1 者、欧州 1 者)を決定した。

(3) 説明資料及びヒアリング調査項目の作成

上記1. の公開情報調査の結果等に基づいて、ヒアリング先企業に応じたヒアリング調査項目を作成した。また、オープンイノベーションの実施に資する知財戦略に関する説明資料を作成した。

(4) ヒアリング調査の実施

ヒアリング先企業に対してヒアリングの事前調整を行い、上記説明資料及びヒアリング 調査項目に基づいてヒアリング調査を実施した。

(5) ヒアリング調査結果の報告・整理・分析

ヒアリング調査の結果について、議事録及び議事録を要約した概要を作成した。

ヒアリング調査を整理・分析し、整理・分析した結果をとりまとめ、概要を整理した資料を作成した。

4. OI事例集の作成

(1) 事例集作成の概要

上記1.から3.の調査結果及び委員会等による検討の結果を踏まえ、OI事例集を作成した。OI事例集には、国内企業・海外企業12者の事例を盛り込んだ。

OI事例集は、本報告書とは別途、公開される。

(2) 委員会での議論

第1回から第4回の委員会において、OI事例集について出された主な意見は以下の通りである。

- オープンイノベーションに資する知財戦略ということで、先進企業であっても模索しながら取り組んでいる状態であり、ある意味での正解や理想形に近い取り組みをできている企業は少ないと思う。なので、この事例集は正解を示すような事例集にはならない。様々な企業の、現在進行形の理想形に向けた取り組みや課題の事例を示し、各企業の事例を俯瞰して、全体像が見えてくると思う。
- 知財戦略も重要だが、結局のところ戦略を動かすのは組織であり、それを構成する人である。したがって、人材や、会社のビジョン、組織体制といった面も重要。これらについても調査し、情報を示せると有用である。
- オープンイノベーションについては、どこの企業も失敗を積み重ねている。失敗も多くあるということを示せればよい。また、失敗事例も参考になるし、失敗事例も知りたいという声も多く聞かれるので、失敗事例についても示せると良い。
- 経営にとって知財とは何か?という点については、各企業模索中である。知財の役割が変わってきているということを示せると良い。従来の参入障壁等の役割から、現代では他者との連携のための道具などといった役割も求められている。
- 知材部門のみならず、新事業創造部門や経営層にも興味を持ってもらえるような事例 を掲載することが重要。

- オープンイノベーションとは何か?というような話よりは、各社の課題に即したリアルな話を記載したほうが、関心を持ってもらえるのでは。
- 今回の事例集は企業名を伏せているので、過去の企業名を公開していた事例集よりも、 生々しい話を記載できると思う。そのような内容の方が、参考になるし、読み手に関 心を持ってもらえると思う。
- 自社のオープンイノベーションによる事業創造の取り組みの中で、「越境」の必要性を 感じている。各部門が従来の役割の範囲を超えて、連携することが重要である。この ことを示せると良い。

III. まとめ

本調査研究は、オープンイノベーションを円滑に実施している企業の多様な先進的知財マネジメントや、その知財マネジメントを実施するに至った背景、実施する際の課題と対応策等を提供することにより、事業戦略に沿った知財戦略を短期間に構築するために有用で考えられることを背景として行われたものである。その目的は、大企業等によるオープンイノベーションを促進するために、事業戦略に沿った知的財産の構築に資するとともに特許庁の施策・体制の検討に資する基礎資料を作成することであった。

本調査研究では、上述のような要望に応え、公開情報調査、意見交換会の開催並びにアンケート作成及びアンケート調査、海外ヒアリング調査、国内ヒアリング調査及び委員会等による検討を実施し、これらの結果を踏まえて、経営に資する知財戦略の策定・実行状況の詳細についてとりまとめた。そして、とりまとめた結果を踏まえて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~を作成することができた。

別途公開される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~も含め、本調査研究が、経営層、知財部門のトップ・知財企画部門・戦 略立案部門、事業企画部門など、「経営」及び「知財戦略」に携わる全ての人材に活用さ れれば幸いである。

資料編



資料I

参加申込時アンケート(事前アンケート) 質問の内容



事前アンケートの設問及び選択肢は以下の通りである。なお、事前アンケートはオンラインにて実施した。

ご回答者情報についての質問

メールアドレス	
ご氏名 (フリガナ)	
会社名・事務所名	

質問 A 所属機関の基本情報に関する質問

A1. ご自身の所属組織についてお教えください。(1つだけ回答)

	企業(企画部門・新規事業部門)
	企業 (知財部門)
	企業(事業部門)
	企業 (研究開発部門)
	法律事務所・特許事務所・その他専門職 (コンサルタント等)
	大学・TLO
	個人
	その他

A2. 所属機関の主たる業種は、次のどの項目に該当しますか。(1つだけ回答)。

IT・サービス・通信
化学・素材・食品
製薬・バイオ
電機・機械
自動車・自動車関係部品
特許事務所・法律事務所・コンサルティング業
その他

A3. 所属組織の従業員数(連結)についてお教えください。(1つだけ回答)。

	50名以下
	51~300名
	301~1000名
	1001名以上

A4. ご回答者様の役職についてお教えください。(1 つだけ回答)。

□ 経営者・役員

- □ 部門長
- □ 管理職 (部門長以外)
- □ 担当者
- □ その他

質問 B 参加を希望するプログラムに関する質問

B1. 参加を希望するプログラムをお教えください。(複数回答可)

	12/11(金)	12/15 (火)	12/21 (月)
第1部 (14:00-15:00)			
第2部 (15:15-17:15)			

質問 C 特許庁における過去の事例集に関する質問

特許庁では、経営課題の解決に資する知財戦略をまとめた事例集として、2020年に「経営 戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」を、2019年に「経営における知的財産戦略事 例集」を発行いたしました。

C1. 上記の事例集を読んだことがありますか。(1つだけ回答)。

- □ 両方読んだ
- □ 経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】 (左側) のみ読んだ
- □ 経営における知的財産戦略事例集(右側)のみ読んだ
- ロ いずれも読んだことが無い
- いずれも読んだことが無い方
 - ⇒質問D(来年度の事例集に関する質問)以降をご回答ください。
- ・それ以外の方
- ⇒質問C2(事例集に関する総合的な満足度をお聞かせください。)以降をご回答ください。

C2.	事例集に	関する総合的な流		をお聞	かせく	ださい	· \ (1	つだけ	回答)
			1	2	3	4	5		
	大変満足	(内容が充実)						不満	(内容が不十分)
C3.	事例集を	どのような場面で	で使用	しまし	たか。	(複数	回答可	()	
	自身が失	口識を獲得するた	めに使	吏用し7	た(自	己研鑽	費用)		
	社内教育	育でのコンテンツ	として	で使用	した				
	部門内で	ごのコミュニケー	ション	ノや説明	明の際	に使用	した		
	社内の他	也部門とのコミュ	ニケー	ーション	ンや説	明の際	※に使用	目した	
	自社の紹	経営層とのコミュ	ニケー	ーション	ンや説	明の際	緊に使用	した	
	社外(ク	フライアントや連	携相引	Fなど)	との	コミュ	.ニケー	ーション	や説明の際に
	使用し	た							
そ	の他:□_								
C4.	事例集に	おいて、特に参え	考にな.	った箇	所をお	う教えく	ください	ハ。(複	(数回答可)
	経営戦略	各立案等に関連す	る事例	列(例	: IPラ	ンドス	ケーフ	°等)	
	新規事業	巻創造に関する事	例(例	前:スク	タート	アッフ	"連携等	至)	
	知財管理	里の高度化に関す	る取組	且(例	: 海外	子会社	ことの連	連携)	
	オープン	/&クローズ戦略	等に関	する耳	文組 (作	列:知	財開放	()	
	人材育局	戈・組織作り等に	関する	る取組					
	競合他社	上における知財戦	路・活	舌動					
	異業種の	つ企業、異なる企	業規模	莫の企業	業にお	ける知	財戦略	各・活動	þ
	(特定で	できないが)全体	的に参	参考に 7	なった				
そ	の他:□_								
C5.	事例集に	おいて改善を望む	今点で	、今後	特許庁	から	発行され	れる事件	列集に期待する点がご
ざいましたら、お教えください。									
<u> </u>									

質問 D 来年度の事例集に関する質問

来年度は、「オープンイノベーションを活用した新事業創造に資する知財戦略」をテーマに事例集を作成する予定です。つきましては、当該事例集に掲載してほしい企業や、過去の事例集において特に参考になった企業などがございましたら、理由や掲載してほしい内容とともにお教えください。

D1. 来年度	事例集に掲載を期	明待する企業名	(過去掲載企業を含む)	をお教えください。
D2. 掲載し [*]	てほしい内容・理	単 由をお教えく	ださい。	

質問 E 貴社における「新規事業創造に資する知財活動」に関する質問

E1. 以下の図を踏まえ、貴殿所属部署における、ターゲット別の事業創造に係る取り組みの状況をお教えください。(1 行につき 1 つだけ回答)

	十分に取り組み	概ね十分に 取り組み	やや不足	大きく不足・ ほぼ未実施
既存事業領域				
展開領域				
革新領域				

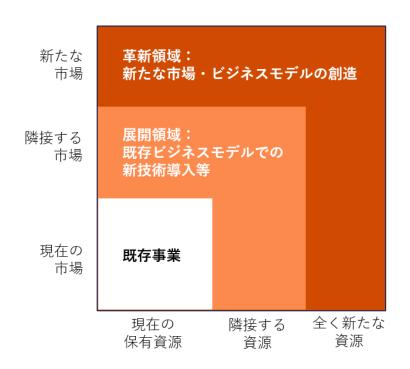


図: Harvard Business Review "Managing Your Innovation Portfolio"よりPwC作成

E2. 新規事業創造に際し、貴殿の所属部署が以下の活動を実施しているかどうかお教えください。 (1行につき1つだけ回答)

実施手段(例:権利化に寄るもの、知財情報の分析を用いている)等は問いません。スタートアップの方は「※」を「大企業」と読み替えてください。コンサルタント・士業の方は、以下内容に関する「支援」等の有無についてお答えください。

	十分に 取り組み	概ね十分に 取り組み	やや不足	大きく不 足・ ほぼ未実施	秘密保持 上、回答不 可
競合との参入障 壁・差別化					
対競合での 知財リスク低減					
新規事業テーマ の探索					
オープン&クローズ 戦略立案					
R&Dロードマッ プの作製					
連携相手の選定・スキーム検討					
スタートアップ との 連携実施※					
異業種企業との 連携 実施					
オープンソース の利 活用・管理					
他社への知財提 供・支援等					

E3. 新規事業創造に係る活動で、貴殿の所属部署の課題認識に合致するものがあればお教えください。 (複数回答可)

コンサルタント・士業の方は、以下内容に関する「ご支援先のクライアント様」の状況に ついてお答えください。

- □ 新たな事業アイディアが創造されない、僅かに留まる
- □ 事業アイディアは創発されるが、その先(事業部門へのリーチ等)に繋がらない
- □ 事業アイディアの売上規模を拡大できるビジネスモデル・ アーキテクチャ仮説が曖昧
- □ 自社と間で事業シナジーある連携相手(例:大学・スタートアップ)等が 見つからない
- □ 契約交渉等、パートナーシップの実施上に課題が多く、前に進まない
- □ 市場形成が求められる領域・オープン化が必要な領域への経営層等の理解が薄い
- □ 技術開発フェーズにおける「自前主義」が継続的に主流化
- □ 事業開発・製造等のフェーズにおける「自前主義」が継続的に主流化

E4. 上記選択肢の活動を中心に、 についてお教えください。	現在の貴殿・	貴社の課題、	および、	今後強化したい活動

資料Ⅱ

意見交換会後アンケート(事後アンケート) 質問の内容



事後アンケートの設問及び選択肢は以下の通りである。なお、事後アンケートはオンラインにて実施した。

ご回答者情報についての質問				
メールアドレス	シ 貝巾			
ご氏名				
会社名・事務所名				
<本日はどのプログラ	ムに参加いただけま	ミしたでし	ようか>	
□ 第1部				
□ 第2部				
□ 第1部、第2部	の両方			
質問 A 本日のウェビ A1. 本日のウェビナー		5足度を、	5 段階で評価してください	, ` o
		2.満足	□ 3.	
□ 4.やや不満	_	- \		
<u> т. (() і і іші</u>		ジ・「刊刷		
A2. 本日のウェビナー	- (基調講演2) の滞		5段階で評価してくださ	√ ′ ∘
□ 1.大変満足		2.満足	□ 3.	普通
□ 4.やや不満		5.不満		
A3. 本日のウェビナー い。	-(パネルディスカッ	ッション)	の満足度を、5 段階で評	価してくださ
□ 1.大変満足		2.満足	□ 3.	普通
□ 4.やや不満		5.不満		
A4. 本日のウェビナー	-の、特にどのようた	よ点が面白	自かったか、お教えくださ	۷ ۱ _۰

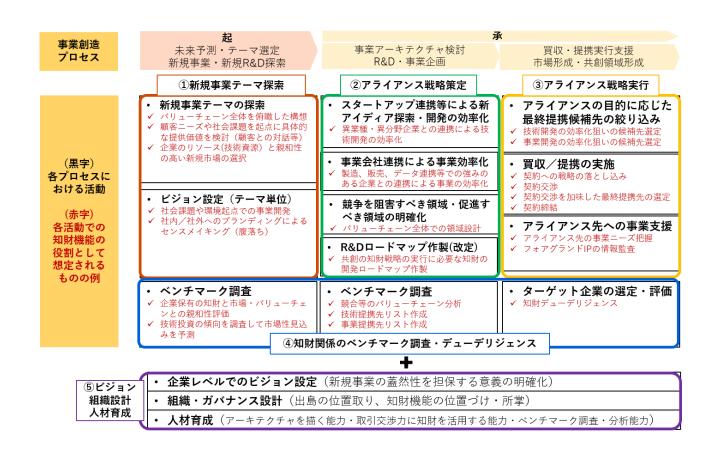
A5. 本日のウェビナーを通して、特に理解が深まった活動や、今後取り組んでいきたいと
感じた活動がございましたら、お教えください。
A 6. 今後のウェビナーや事例集に望むコンテンツがございましたら、お教えください。
A7. オンラインでのセミナー開催にあたり、今後改善を望む点などございましたらお教
えください。

A8. 他の日程の事後アンケート※に、すでにご回答いただいておりますでしょうか。 ※「事後アンケート」とは、本アンケートのようにウェビナー開催後にメールでお送りさせていただいたアンケートです。ウェビナー参加登録時のアンケートではございません。

- □ 1.まだ回答していない
- □ 2.回答済み
- ・まだ回答していない方
 - ⇒質問B(新規事業の創造に関する貴社の活動について)以降をご回答ください。
- ・回答済みの方⇒質問 C (本日のウェビナーへのご質問等) をご回答ください。

質問B 新規事業の創造に関する貴社の活動について

本日の第2部パネルディスカッション冒頭の PwC 林のプレゼンテーションでは、新規事業創造において、特に新規事業のアイディアを探索するフェーズ・それを具体化するフェーズで必要な活動や、その活動のために必要なビジョン設定・組織設計・人材育成について、以下の図のようにまとめて紹介いたしました。これに関し、貴社の活動や課題感をお教えいただけますと幸いです。



B1. 「①新規事業テーマ探索」について、貴社や貴殿の部署において特徴的な取り組みや 課題がございましたらお教えください。

資料Ⅲ

参加申込時アンケート (事前アンケート)

結果の詳細

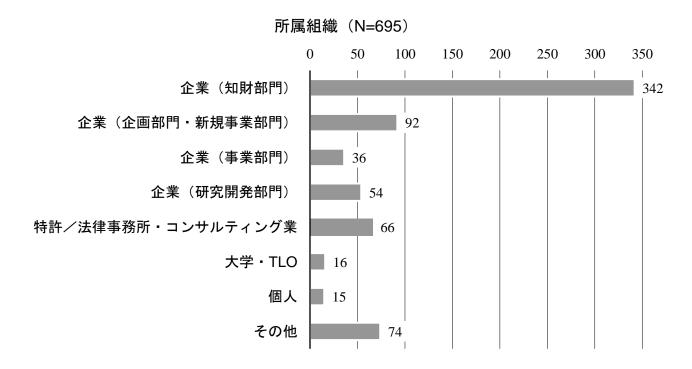
※定量的なもののみ掲載



質問 A 所属機関の基本情報に関する質問

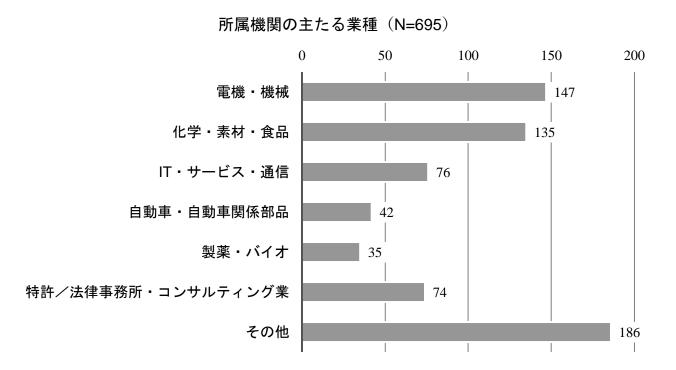
A1. ご自身の所属組織についてお教えください。(1 つだけ回答)。

【図表III-1】



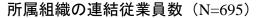
A2. 所属機関の主たる業種は、次のどの項目に該当しますか。(1 つだけ回答)。

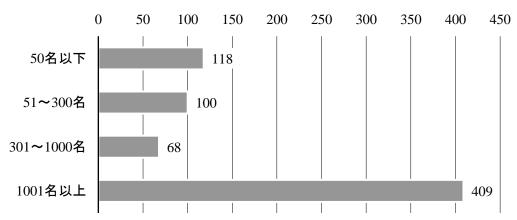
【図表III-2】



A3. 所属組織の従業員数(連結)についてお教えください。(1つだけ回答)。

【図表III-3】

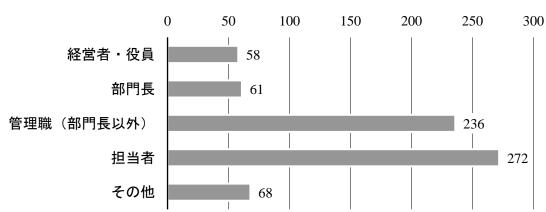




A4. ご回答者様の役職についてお教えください。(1 つだけ回答)。

【図表III-4】

ご回答者様の役職(N=695)



質問B 参加を希望するプログラムに関する質問

B1. 参加を希望するプログラムをお教えください。当てはまるものすべてマークしてください。

【図表III-5】

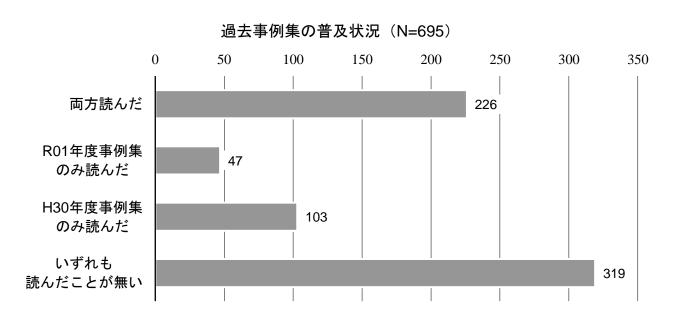
	参加登録者		
	1 部	2 部	
12/11(金)	380	405	
12/15(火)	325	473	
12/21(月)	336	515	

質問 C 特許庁における過去の事例集に関する質問

特許庁では、経営課題の解決に資する知財戦略をまとめた事例集として、2020年に「経営 戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」を、2019年に「経営における知的財産戦略事 例集」を発行いたしました。

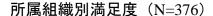
C1. 上記の事例集を読んだことがありますか。(1つだけ回答)。

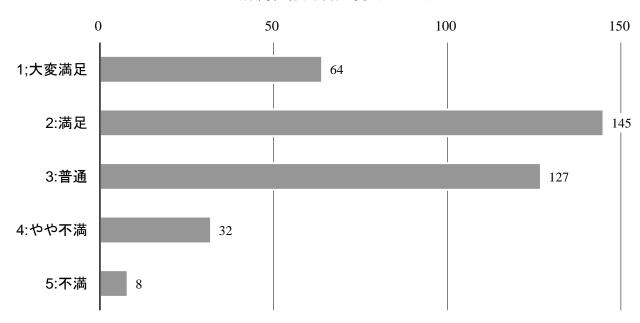
【図表III-6】



C2. 事例集に関する総合的な満足度をお聞かせください。(1つだけ回答)。

【図表III-7】

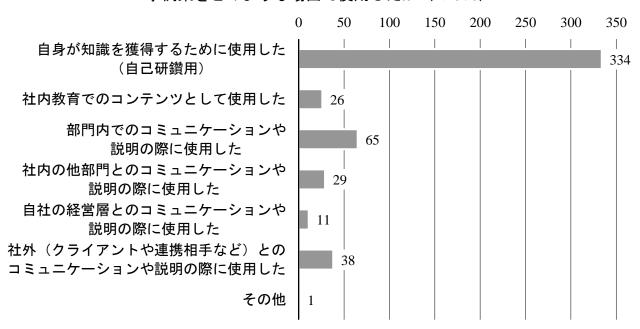




C3. 事例集をどのような場面で使用しましたか。(複数回答可)

【図表III-8】

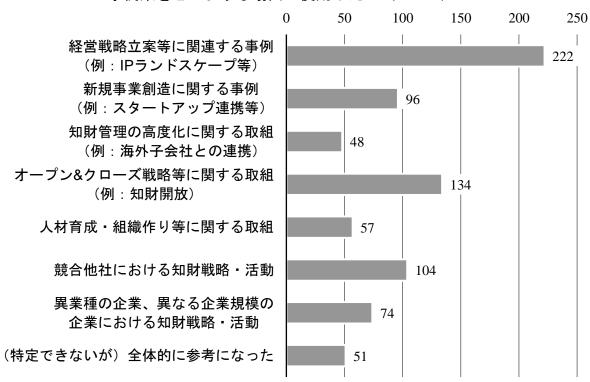
事例集をどのような場面で使用したか(N=376)



C4. 事例集において、特に参考になった箇所をお教えください。(当てはまるものをすべてマークしてください)

【図表III-9】

事例集をどのような場面で使用したか(N=376)

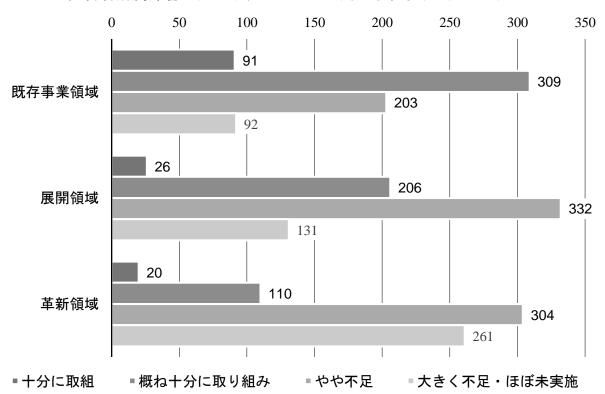


質問 E 貴社における「新規事業創造に資する知財活動」に関する質問

E1. 以下の図を踏まえ、貴殿所属部署における、ターゲット別の事業創造に係る取り組みの状況をお教えください(1 行につき 1 つだけ回答)。

【図表III-10】

回答者所属部署における、ターゲット別の取組状況 (N=695)

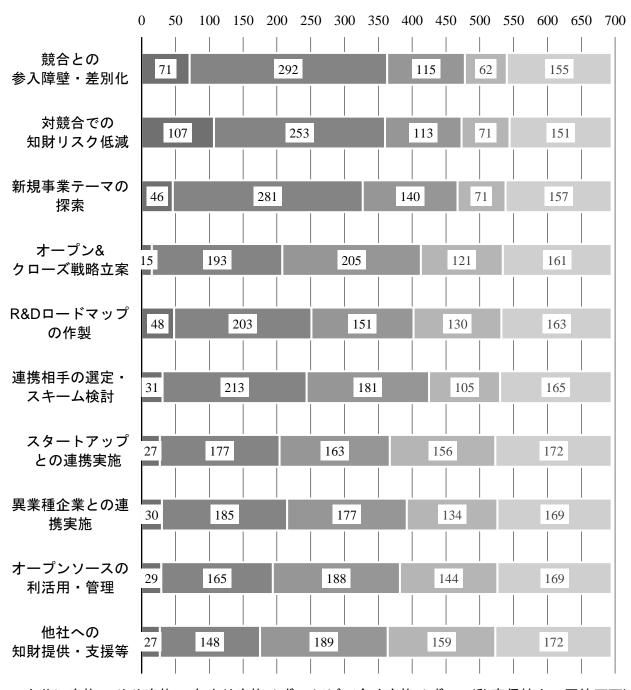


E2. 新規事業創造に際し、貴殿の所属部署が以下の活動を実施しているかどうかお教えください。 (1行につき1つだけ回答)。

実施手段(例:権利化に寄るもの、知財情報の分析を用いている)等は問いません。スタートアップの方は「※」を「大企業」と読み替えてください。コンサルタント・士業の方は、以下内容に関する「支援」等の有無についてお答えください。

【図表III-11】

回答者所属部署における新規事業創造に資する活動の実施状況(N=695)



■十分に実施 ■やや実施 ■あまり実施せず ■ほぼ/全く実施せず ■ (秘密保持上、回答不可)

E3. 新規事業創造に係る活動で、貴殿の所属部署の課題認識に合致するものがあればお教えください。 (複数回答可)

コンサルタント・士業の方は、以下内容に関する「ご支援先のクライアント様」の状況に ついてお答えください。

【図表III-12】

新規事業創造に係る活動で貴殿の所属部署の課題認識に合致するもの (N=695)

新たな事業アイディアが創造されない、 僅かに留まる

事業アイディアは創発されるが、その先 (事業部門へのリーチ等)に繋がらない

事業アイディアの売上規模を拡大できる ビジネスモデル・アーキテクチャ仮説が曖昧

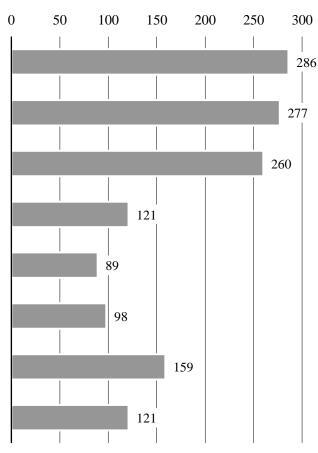
自社と間で事業シナジーある連携相手(例: 大学・スタートアップ)等が見つからない

契約交渉等、パートナーシップの実施上に 課題が多く、前に進まない

市場形成が求められる領域・オープン化が必要な領域への経営層等の理解が薄い

技術開発フェーズにおける「自前主義」が 継続的に主流化

事業開発・製造等のフェーズにおける 「自前主義」が継続的に主流化



資料IV

意見交換会後アンケート (事後アンケート)

結果の詳細

※定量的なもののみ掲載



質問 A 本日のウェビナーのご感想等

A1. 本日のウェビナー(基調講演1)の満足度を、5段階で評価してください。 【図表IV-1】

所属組織別満足度 (N=59 (DAY1) ; 48 (DAY2) ; 39 (DAY3)) 30 24 19 20 14 9 10 0 0 () 大変満足 満足 普通 やや不満 不満 ■DAY1 ■DAY2 ■DAY3

A 2. 本日のウェビナー(基調講演 2) の満足度を、5 段階で評価してください。 【図表IV-2】

所属組織別満足度 (N=64 (DAY1) ; 77 (DAY2) ; 75 (DAY3))

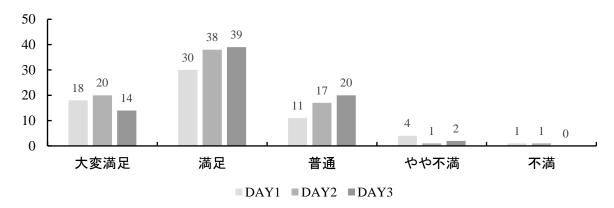
50 39 37 40 35 30 20 20 13 10 0 大変満足 満足 普通 やや不満 不満 ■DAY1 ■DAY2 ■DAY3

A3. 本日のウェビナー (パネルディスカッション) の満足度を、5 段階で評価してください。

【図表IV-3】

所属組織別満足度

(N=64 (DAY1) ; 77 (DAY2) ; 75 (DAY3))



A8. 他の日程の事後アンケート※に、すでにご回答いただいておりますでしょうか。 ※「事後アンケート」とは、本アンケートのようにウェビナー開催後にメールでお送りさせていただいたアンケートです。ウェビナー参加登録時のアンケートではございません。

【図表IV-4】

	まだ回答していない	回答済み
DAY 1	64	8
DAY 2	42	37
DAY 3	28	51

禁無断転載

令和2年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

大企業等によるオープンイノベーションを促進する 知財戦略に関する調査研究報告書

令和3年3月

請負先 PwC コンサルティング合同会社

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-2-1

Otemachi One タワー

電話 03-6250-1200

FAX 03-6250-1201

URL https://www.pwc.com/jp/ja/

Email jp_cons_ip_strategy@pwc.com