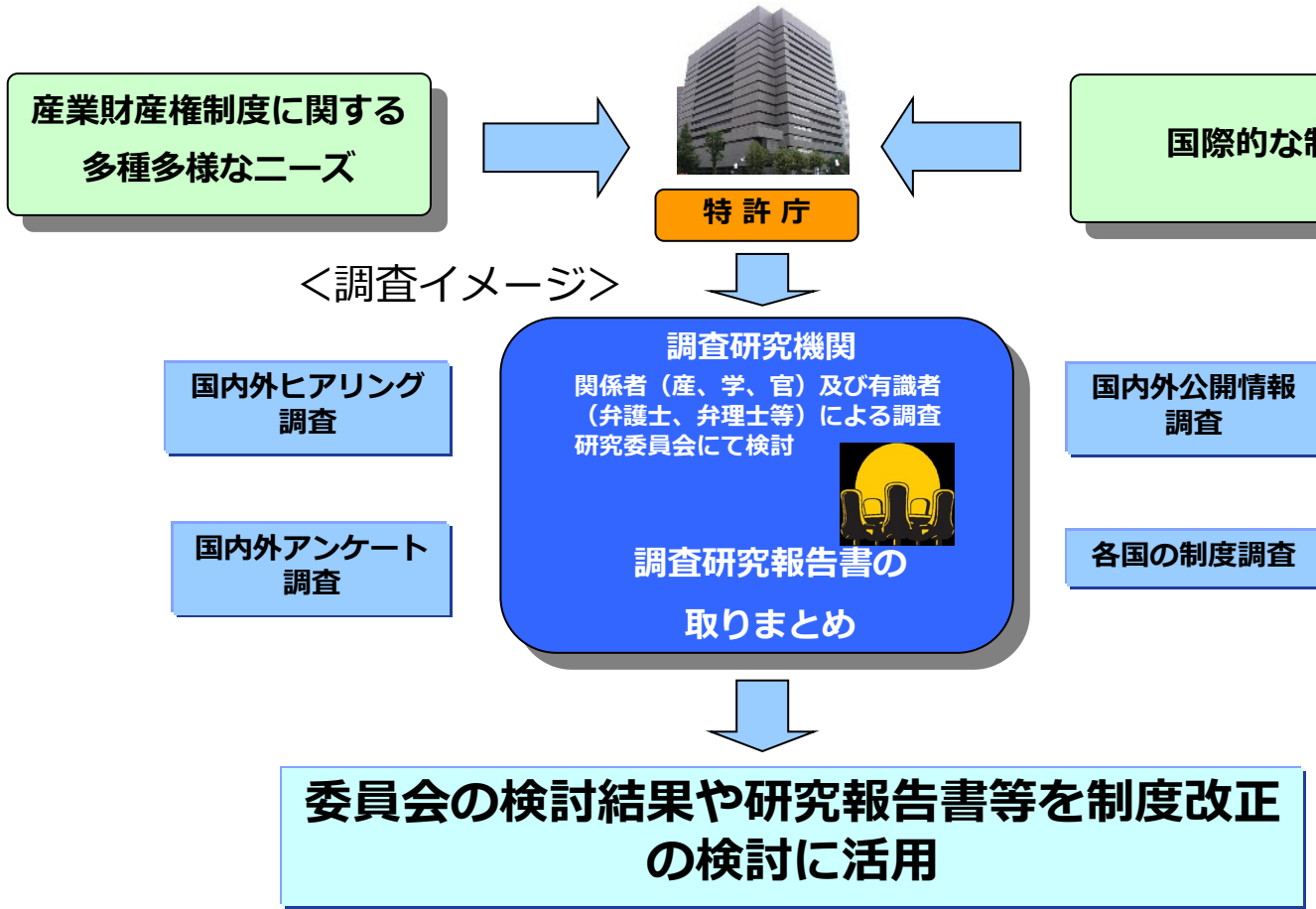


経営戦略に資する 知財情報分析・活用に関する 調査研究について



- 産業財産権制度に関する企画立案に資するように、法制面や運用面について改正を行う際の基礎資料となる報告書を取りまとめることが目的。
- 調査研究テーマ毎に専門家を交えた研究委員会の開催・国内外公開情報調査・国内外ヒアリング調査・国内外アンケート調査等、調査研究テーマに応じた調査・分析を行う。



<詳細について>

本調査の詳細については、特許庁HP（以下URL記載）に掲載しております。令和2年度研究テーマ一覧「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」をご参照ください。
URL:<https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/zaisanken-seidomondai.html>

<お問い合わせ先>

経済産業省 特許庁 総務部 企画調査課
〒100-8915 東京都千代田区霞が関3-4-3
TEL : 03-3581-1101 (内2156)
FAX:03-3580-5741

調査の俯瞰図

背景

近年、我が国を取り巻く環境はかつてない規模と速度で変化しつつあり、迅速・的確な経営判断のため、公開情報たる知財情報は有益な情報の一つとなり得る。

新聞報道や論文等により、知財情報を活用して経営・事業に貢献すること（以下、「IPランドスケープ」という。）が紹介され、各企業がその重要性を認識するにも関わらず、本格的に取り組んでいる企業は少ない。

目的

我が国企業全体に対して、IPランドスケープの取組へのきっかけを与えることを目的として、取組における課題・阻害要因及び成功要因や、取組による効果等の実体的な調査を行う。

■ 国内アンケート調査

対象：国内の企業等（大企業、中小企業、スタートアップ、大学含む）約3,400者に対してアンケート質問票を送付し、内約1,500者より回答を得て、分析、考察を実施。

■ 国内公開情報調査

■ 委員会

委員長：杉光 一成（金沢工業大学
(KIT) 虎ノ門大学院 教授）
委員：4名

■ 国内ヒアリング調査

対象：IPランドスケープを実践している国内企業等（大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップ）、国立研究開発法人、特許事務所、コンサルティング事務所を含め、合計20者に実施。

まとめ

国内企業等によるIPランドスケープの取組を促進するため、IPランドスケープの定義・目的、IPランドスケープの課題・阻害要因、IPランドスケープの成功要因についてそれぞれ調査結果をまとめ、分析を加えた。また、IPランドスケープの効果的な実施に向けた提言を行い、より多くの企業がIPランドスケープへの取組を開始し、活動を広く展開するための示唆をまとめた。

1. 本調査研究の背景・目的

2. 本調査研究の実施方法

3. 調査結果

3.1. IPランドスケープの定義

3.2. IPランドスケープの理解・実施状況等

3.3. IPランドスケープの効果・成果(アンケート調査)

3.4. IPランドスケープを可能にした要因

3.5. 提言

4. まとめ

背景

近年、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の拡大等、世界経済の不確実性が高まっており、我が国を取り巻く環境は、かつてない規模と速度で変化しつつある。そのため、従来どおりのビジネスを継続するだけでは行き詰まる可能性がある等、経営者にとって極めて難しい舵取りが求められている。迅速・的確な経営判断には、自社・他社の強みや弱み等、その根拠となる情報が不可欠であり、公開情報たる知財情報は経営判断に資する有益な情報の一つとなり得る。

新聞報道や論文等により、知財情報を活用して経営・事業に貢献すること（以下、「IPランドスケープ」という。）が紹介され、各企業がその重要性を認識するにも関わらず、本格的に取り組んでいる企業は少ない。



目的

我が国企業全体に対して、IPランドスケープの取組へのきっかけを与えることを目的として、取組における課題・阻害要因及び成功要因や、取組による効果等の実体的な調査を行う。

(1) 公開情報調査

書籍、論文、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5年以上遡って調査し、国内企業等（大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップ、大学含む）に関する文献・情報等を調査、整理及び分析し、アンケート作成、ヒアリング調査、委員会資料作成、調査研究報告書作成のための基礎情報として、IPランドスケープの定義、目的、IPランドスケープを円滑に実践している国内企業、十分に組み合わせていない企業が抱える課題、IPランドスケープ採用の背景、課題やその対応策、効果等を調査した。

(2) 国内アンケート調査

国内企業等（大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップ、大学含む）約3,400者を対象に、IPランドスケープの理解や認識、取組状況等についてアンケート質問票を送付して調査を実施した。1,515者から回答が得られ、その回答率は約45%であった。

アンケートの中では、IPランドスケープを十分に実践できていない者に対しては課題や阻害要因等について、十分に実践できている者に対しては目的・成功要因・効果等について、調査・分析を行った。

(3) 国内ヒアリング調査

ヒアリング調査は、公開情報調査でIPランドスケープに取り組んでいることが明らかな者と、アンケート調査の質問でIPランドスケープの①分析の実施及び②経営層等との共有の両方を実現できていると答えた者の中から、委員会にてヒアリング対象者を選出し、国内企業等（大企業、中小企業、スタートアップ）計17者、国立研究開発法人1者、特許事務所1者、コンサルティング事務所1者に対してヒアリング調査を実施した。

国内企業等17者に対しては、IPランドスケープの取組に至る経緯や、取組の目的、取組における課題とその解決経緯、取組体制等について質問を行った。

また、国立研究開発法人1者に対しては、IPランドスケープの活用の広がりについて知見を得ることを目的としてヒアリングを実施した。加えて、特許事務所1者、コンサルティング事務所1者に対しては、企業等におけるIPランドスケープを俯瞰した知見や意見を得ることを目的として、ヒアリングを実施した。

(4) 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5名（内1名は委員長）で構成される委員会を設置し、以下の3回にわたって議論を行った。

- 第1回委員会

公開情報の事前調査結果及びアンケート項目、ヒアリング項目について討議するとともに、委員の課題意識等を共有し、調査研究の方向を討議した。

- 第2回委員会

アンケート調査結果（経過）及びヒアリング調査結果（経過）を報告し、結果の整理の方針等を討議し、また、報告書の骨子案について確認した。

- 第3回委員会

公開情報調査結果、アンケート調査結果、ヒアリング調査結果等に基づき、調査報告案を提示し、報告のまとめ方や考察内容等の討議を行い、報告書の詳細を固めた。

委員長

杉光 一成 金沢工業大学虎ノ門大学院 教授 / 知的財産科学研究所 所長

委員

石井 良明 富士フイルム株式会社 知的財産本部 知財技術部

小林 誠 株式会社シクロ・ハイジア 代表取締役CEO

正林 真之 正林国際特許商標事務所 所長 弁理士

中村 栄 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

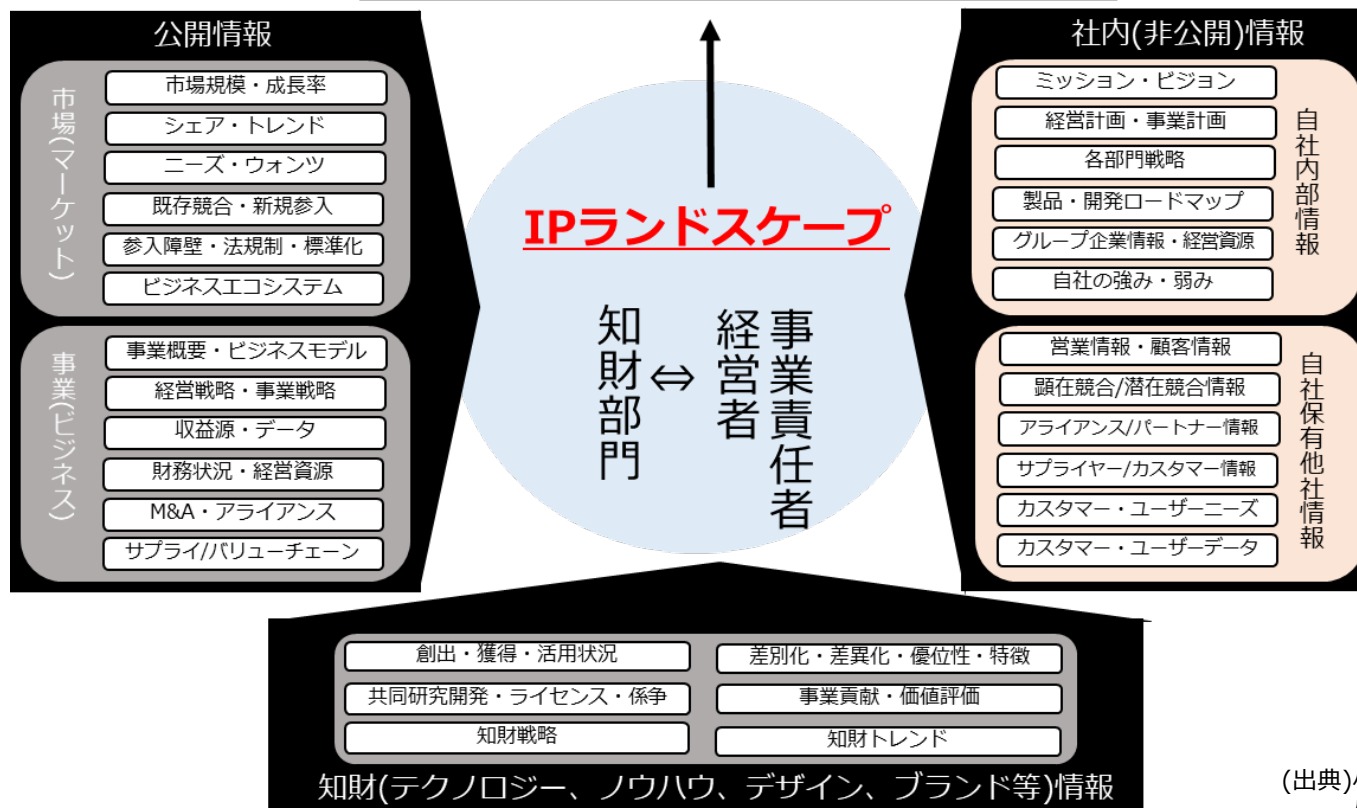
(敬称略、五十音順)

3.1. IPランドスケープの定義

本調査研究では、IPランドスケープを「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組み込んだ分析を実施し、②その結果（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」と定義した。

(※) ここでの共有とは、分析結果を提示することをきっかけに、経営戦略又は事業戦略の立案検討のための議論や協議を行ったり、分析結果に対するフィードバックを受けたりするなどの双方向のやり取りが行われることをいう。

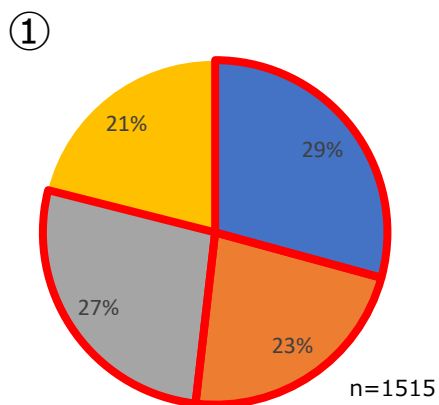
経営戦略・事業戦略の立案・意思決定



(出典)小林委員提供資料をもとに特許庁作成

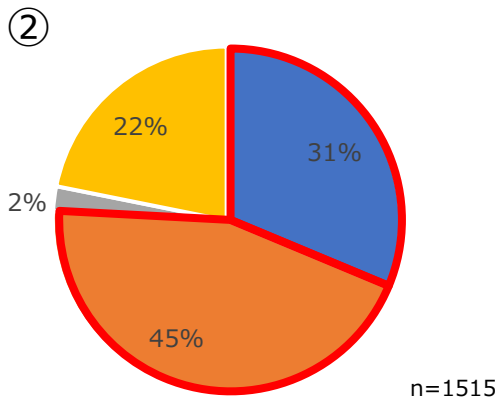
- ① IPランドスケープという言葉を知っている者は**約8割**を占める。その内、IPランドスケープを理解している者は**約3割**。
- ② IPランドスケープの必要と回答した者は**約8割**。
- ③ IPランドスケープを十分に実施できている者は**約1割**。

IPランドスケープの理解



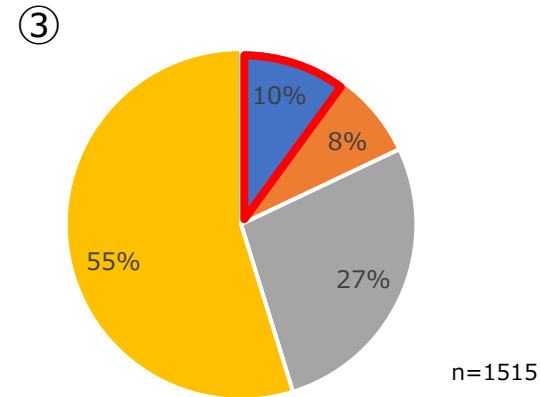
- 具体的な実施内容や従来の知財活動との相違点を含めて理解している
- 言葉は知っているが、従来の知財活動との相違点は良く分からない
- 言葉は知っているが、具体的な実施内容は良く分からない
- 聞いたことがない

IPランドスケープの必要性



- 必要だと思う
- 必要になる可能性がある
- 必要ではない
- 良く分からない

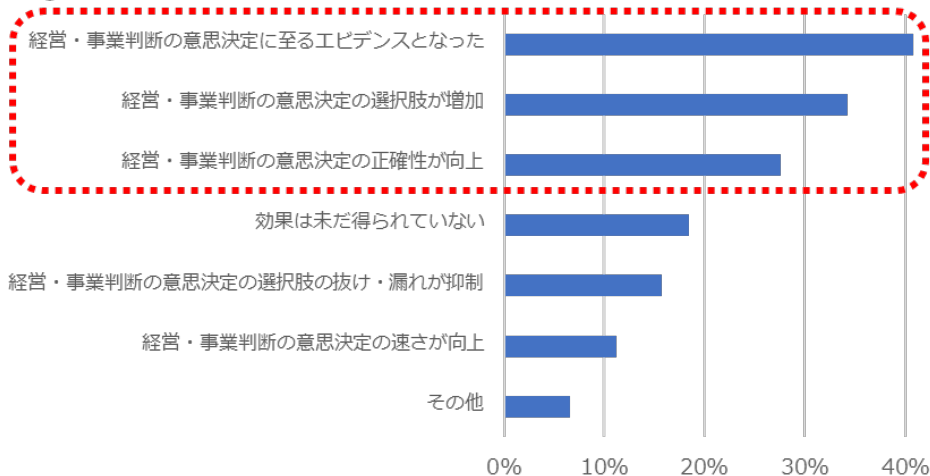
IPランドスケープの実施状況



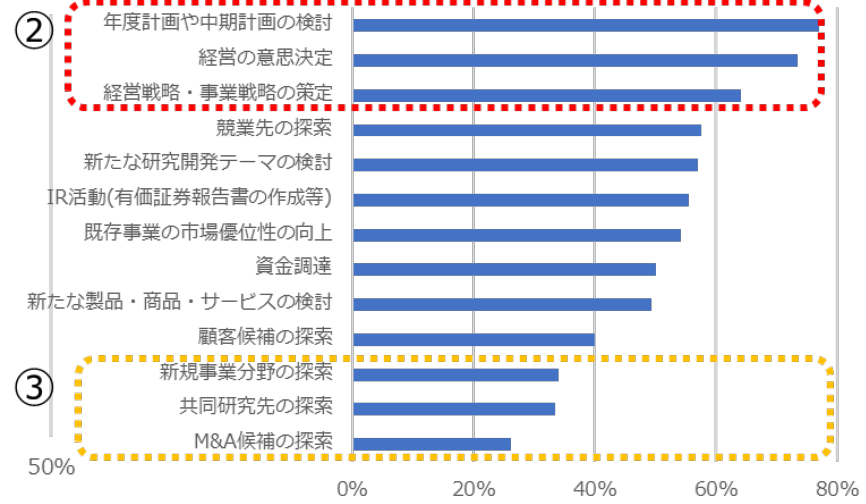
- 知財情報分析を行い、その結果を経営者等に共有できている
- 知財情報分析ができている
- IPランドスケープを実施する意欲はあるが、実施できていない
- IPランドスケープを実施していない

- IPランドスケープを導入したことによる効果及び成果は次の通り。
 - ① IPランドスケープは、主に経営・事業判断の意思決定の正確性の向上・選択肢の増加・エビデンス等に寄与する。
 - ② IPランドスケープを、自社で完結できる戦略策定や計画策定等へ活用することを想定する者が多いが、60%以上の者について当初の想定通りそのような効果が得られている。
 - ③ 不確実性の高い「M&A候補の探索」、「新規事業分野の探索」、「共同研究先の探索」等でもIPランドスケープを活用し、30%~40%の達成率。

① IPランドスケープにより得られた効果



導入時に想定した活用場面に対して得られた成果の達成率



達成率：「導入当初の活用場面」での回答者が選んだ項目において、「得られた成果」で成果があったと回答した者の割合

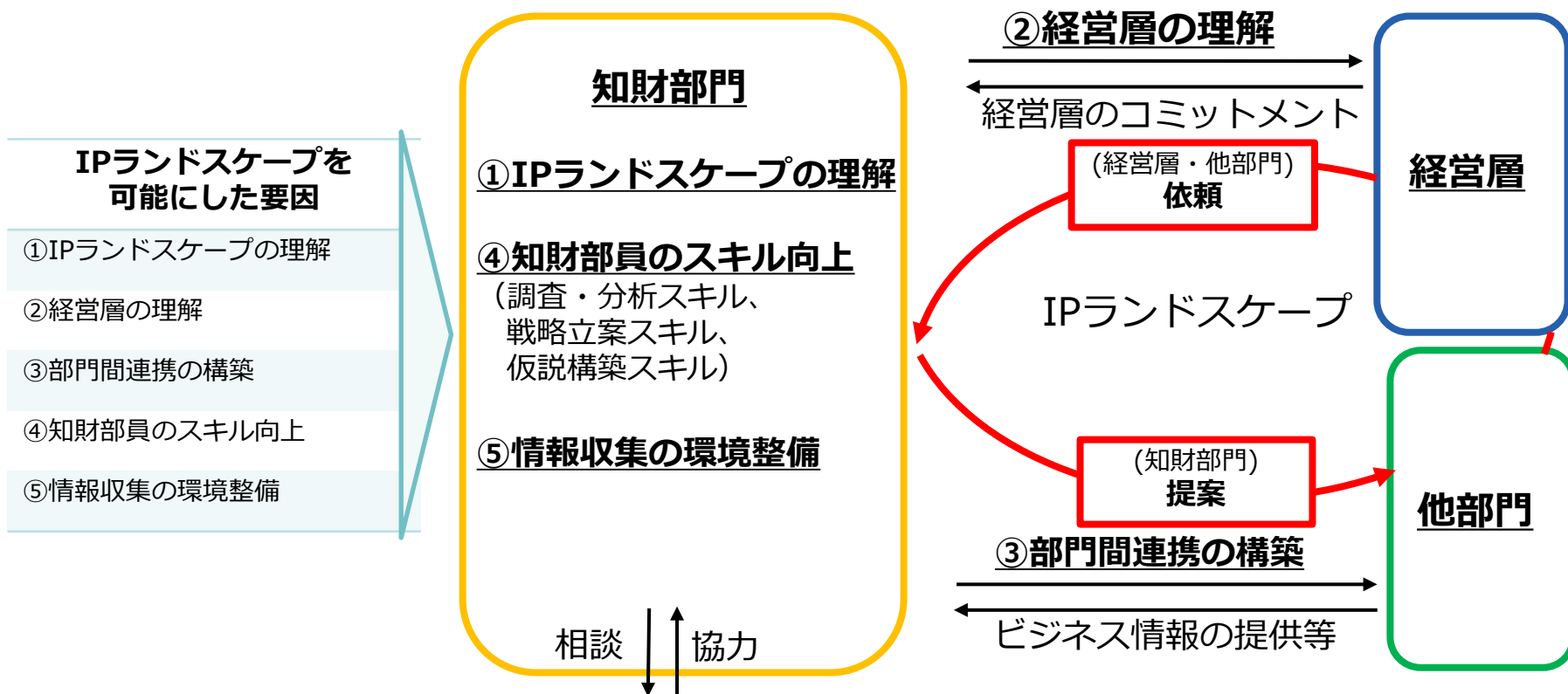
n=152
 ※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者
 ※複数回答

n=152
 ※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者
 ※複数回答

目的	ヒアリング調査で得られたIPランドスケープの効果・成果
戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> IPランドスケープにより、競合他社のCEOの頭の中を可視化したものに、同社CEOが強く関心を示し、CEO自らがIPランドスケープを使って説明される場面も。 知財情報を通して競合他社の動向を把握することで、同社の知財戦略の妥当性の確認に役立てる。 研究開発部門に競合他社の動向を共有している。 未知の事業分野において、どのような企業が存在するか等を可視化でき有効。 IPランドスケープによって自社の強みに気付けたことが契機となり、強みを活かした分野の研究開発に注力。 新たな研究テーマの発掘には、知財情報の分析・解析は有効。自社のシーズがどのようなニーズに届くか等は知財情報で可視化し易い。
M&A	<ul style="list-style-type: none"> IPランドスケープによりM&A対象候補社の技術内容や取組に関する検証を行い、同社とのシナジーに関するポジティブな結果を経営に報告。当該M&Aにおける判断要因の一つとなった。
協業先の探索	<ul style="list-style-type: none"> アライアンス先の資本構造や技術的な強み・弱み等を知財により分析。営業部門が知らない情報でアライアンス成功への一助に繋がった。 知財部門が適切な連携先を知財情報から解析。アライアンス部門とも連携し、その評価を行う。 アライアンス先の探索は、知財情報が起点ではなく、ビジネス情報から業界の動向を把握してニーズを探る裏付け調査の位置づけで知財情報の分析を実施。
新事業創出の支援	<ul style="list-style-type: none"> 新規事業を立ち上げる事業創出部への発想支援を始めている。こういう方向でやりたいという抽象的なテーマに対して、知財情報から得られるアイデアやヒントを提供している。
事業を優位に導く	<ul style="list-style-type: none"> 生産技術力を確立させ、コスト競争力を付けたところで、特許をオープンにする。その際、IPランドスケープを行い、その調査結果を踏まえてこちらから主体的にクロスライセンス等を行う。クロスライセンスにより他社特許を実施できるため設計自由度が高まり、モノづくり力やコスト競争力の面で競争優位性を確保することができる。
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> IPランドスケープ活動の有価証券報告書での公表は、海外の投資家に向けて知財を戦略的に使っていることを発信して、投資先の候補となる効果を期待している。

3.4. IPランドスケープを可能にした要因

- アンケート調査やヒアリング調査を通じて、IPランドスケープを可能にした要因として、「①IPランドスケープに対する理解」・「②経営層の理解」・「③部門間連携の構築」・「④知財部員のスキル向上」・「⑤情報収集の環境整備」が挙げられた。

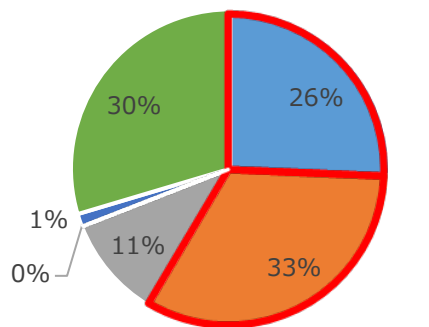


特許事務所・コンサルティング会社・調査会社・ツールベンダー

- IPランドスケープを実施できている者へのアンケートから次の結果を得た。
 - ①着手から本格実施に至るまでの**期間**は3年以内と比較的短期間。
 - ②知財部門の実施体制は従前の**体制**で実施している者が多い。
 - ③知財業務**担当者数**は1名~10名と比較的少人数でIPランドスケープを実施している者が多い。
- IPランドスケープを高尙で難しいものと考えずに、まずは実施してみることが肝要。

着手から本格実施に至るまでの期間

①



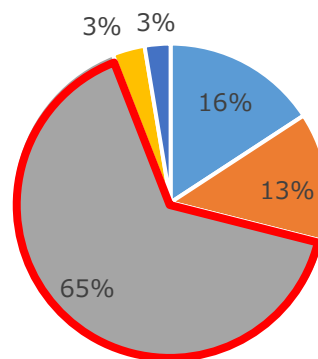
- 1年以内
- 2~3年以内
- 4~6年以内
- 7~10年以内
- 11年以上
- 不明

n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

知財部門の実施体制別

②



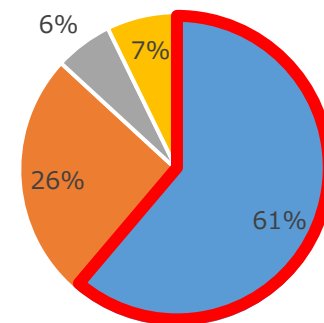
- IPランドスケープの専門部隊を構成して実施している
- IPランドスケープの専任担当者を配置して実施している
- IPランドスケープ専門部隊などを設けず従来の体制で実施している
- 主に外部の特許事務所や経営コンサル等に委託して実施している
- その他

n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

知財業務担当者数

③



- 1名以上,10名以下
- 11名以上,50名以下
- 51名以上,100名以下
- 101名以上

n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

■ 経営層・他部門の理解を得るためのアプローチ

- 先行する他者の事例を提示する等によって、知財情報により新しい見方・気づきが生まれることを経営層・他部門に理解してもらい、経営戦略や事業戦略等の決定プロセスに知財情報が活用されるように促す。

■ 連携体制の整備

- 知財部門が他部門を巻き込むためのハブ機能の役割を果し、相互理解を深める。
- IPランドスケープが経営・事業に役立つという成功事例を作り、知財部門のケイパビリティの認知の向上に努める。

■ 情報交換の促進

- 日本知的財産協会やIPL推進協議会の活動を含めた他者との交流を通じて、実務者レベルで情報共有を行う。
- ステークホルダー（株主、社員、顧客、パートナー、金融機関、地域社会、国・行政等）との交流を通じて、責任者レベルで意見交換を行う。

■ 人材育成への取組

- 「知財戦略人材」・「知財情報人材」の育成はIPランドスケープの活動には不可欠であるため、社外セミナーや教育講座等の活用、知的財産アナリストの資格奨励や、事業部門・企画部門への社内ローテーションによるビジネスの理解等の取組を実施する。

■ 支援体制の整備

- 企業と特許事務所・コンサルティング事務所、調査会社やツールベンダー等、IPランドスケープの関係者が有機的に連携し、長期的な目線でIPランドスケープの普及・定着を目指した協力関係を構築する。
- 特許事務所・コンサルティング事務所・調査会社が中小企業やスタートアップ企業のIPランドスケープを支援できるように、特許事務所・コンサルティング事務所・調査会社もIPランドスケープに関する十分な知見やスキルを身につける。
- IPランドスケープの普及・定着にはツールの導入が必要となるため、ツールベンダーの協力は不可欠。

本調査研究は、かつてない規模と速度で変化しつつある経営環境下において、公開情報たる知財情報が経営判断に資する有益な情報の一つとして日本企業の迅速・的確な経営戦略等に役立てられることを念頭に、IPランドスケープをテーマとして取り上げたものである。

本調査研究の目的は、各企業がその重要性を認識しているにも関わらず、本格的に取り組めていない実態に対して、取組における課題・阻害要因および成功要因や、取組による効果等の実体的な調査をして、IPランドスケープの取組へのきっかけを与えることであった。

本調査研究では、公開情報調査、国内アンケート調査、国内ヒアリング調査及び委員会等による検討を実施し、IPランドスケープに未だ取り組めていない企業が如何に効果的にIPランドスケープに着手するかという観点と、先行して取り組む企業が如何に効果的に現在の活動を進展させるかという観点の両面から、IPランドスケープの効果的な実施に向けた提言を行った。

より多くの企業等が、ハードルを高めずに、現在可能なリソースの範囲でIPランドスケープに着手し、また、その活動を展開することで、各種戦略策定における知財情報の活用が浸透し、経営戦略・事業戦略等への貢献が一層進展すると幸いである。

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
経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究について
(要約版)

令和3年3月

請負先 一般財団法人 知的財産研究教育財団 知的財産研究所

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町3丁目11番地
精興竹橋共同ビル5階