

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

令和3年3月

一般財団法人 知的財産研究教育財団
知的財産研究所

要約

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・的確な経営判断が必要であることから、そこに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しているにも関わらず、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、①IP ランドスケープを十分に取り組めていない原因（課題・阻害要因）、②IP ランドスケープを円滑に実践し経営判断に知財情報が活用されている企業において、経営判断の材料として IP ランドスケープが採用されるに至った背景や IP ランドスケープを実践する際の課題とその対応策（成功要因）、③IP ランドスケープを経営戦略に取り入れたことによる効果等の実体的な調査を行う。



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利用して、国内企業等（大企業、中小企業、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まとめた。

国内アンケート調査 国内の企業等、約 3,400 者に対してアンケート質問票を送付し、内 1,515 者より回答を得て、実態を整理し、分析、考察を行った。

国内ヒアリング調査 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、スタートアップ）の他、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 者に対してヒアリング調査を実施し、実態を調査した。

委員会等による検討 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、3 回にわたって議論を行った。



まとめ 国内企業等に対する IP ランドスケープへの一層の普及・定着を目的として、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とりまとめ、分析を行った。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なった。

IP ランドスケープへの取組には大いに拡大の余地があり、より多くの企業が IP ランドスケープへの取組を開始し、また、活動を広く展開するにあたり、本調査研究の結果が活用されることを期待する。

1. 本調査研究の背景・目的

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になり得る。

しかしながら、近年、新聞報道や論文、各種報告書等により、IP ランドスケープが国内知財業界に紹介され、各企業がその重要性を認識したものの、未だに本格的に取り組んでいる企業は少なく、また、試行錯誤して独自に取り組んだとしても経営判断に知財情報が活用される企業は少ない。

このような背景から、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、本研究では、①IP ランドスケープに十分に取り組めていない原因（課題・阻害要因）、②IP ランドスケープを円滑に実践し経営判断に知財情報が活用されている企業において、経営判断の材料として IP ランドスケープが採用されるに至った背景や IP ランドスケープを実践する際の課題とその対応策（成功要因）、③IP ランドスケープを経営戦略に取り入れたことによる効果などの実体的な調査を行うこととする。

2. 調査研究内容及び調査実施方法

(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、大企業、中小企業、スタートアップ、大学等（以下、「国内企業等」という。）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まとめる。

(2) 国内アンケート調査

特許庁が貸与するリストに基づき、国内企業等 3,400 者を対象に、IP ランドスケープの取組状況についてアンケート調査を実施する。当該アンケート調査においては、IP ランドスケープに十分に取り組めていない者に対しては、その課題や阻害要因等の調査・分析を行う一方、十分に取り組んでいる者に対しては、その目的・成功要因・効果等についての調査・分析を行い、それぞれの調査結果をまとめる。

(3) 国内ヒアリング調査

国内ヒアリング調査にあたりヒアリング調査対象候補を 20 者以上提案するとともにヒアリング調査を実施する。対象候補については、IP ランドスケープに取り組めている国内企業等の他に特許情報分析業者、特許事務所・法律事務所、業界団体、関連学会、有識者等も対象候補として選定する。

(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う。

- ・ 第 1 回：令和 2 年 11 月 12 日
趣旨説明、調査テーマに関する議論、公開情報の事前調査の報告、補充調査内容の決定、委員による課題・問題意識の報告、アンケート調査・ヒアリング調査項目の検討
- ・ 第 2 回：令和 2 年 12 月 24 日
公開情報調査結果の報告、国内アンケート調査の経過報告、報告書骨子の作成、不足部分の確認
- ・ 第 3 回：令和 3 年 2 月 9 日
各調査の結果の報告、報告書案の検討、調査研究結果の総括

3. 調査結果

(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以下の点をまとめた。

- ・ IP ランドスケープの定義
- ・ IP ランドスケープの目的
- ・ IP ランドスケープを円滑に実践している国内企業
- ・ IP ランドスケープに十分に取り組めていない企業の課題

・ IP ランドスケープの採用の背景、課題やその対応策、効果等

(2) 国内アンケート調査

国内企業等約 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。

アンケート調査の中では、IP ランドスケープに十分に取り組めていない者に対しては、課題や阻害要因等について、十分に取り組んでいる者に対しては、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分析結果の経営層等との共有の両方を実現できていると回答した者の中から委員会にて候補を選出した。

ヒアリング調査に応じた国内企業等 17 者に対しては、IP ランドスケープの取組に至る経緯や目的、その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、ヒアリング調査を実施した。

4. まとめ

IP ランドスケープについて、公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査、委員会での検討を行い、それらを本調査報告書にまとめた。

今回のアンケート調査では、約 3,400 者にアンケート質問票を送付し、その内 1,515 者から回答が得られ、回答率は約 45%に達した。この回答率は国内企業等の IP ランドスケープに対する関心の高さを示すものとする。他方で、回答の集計から導かれた実態においては、未着手の企業が大きな割合を占めたことから、IP ランドスケープに取り組めていないことの原因（課題・阻害要因）を整理した。

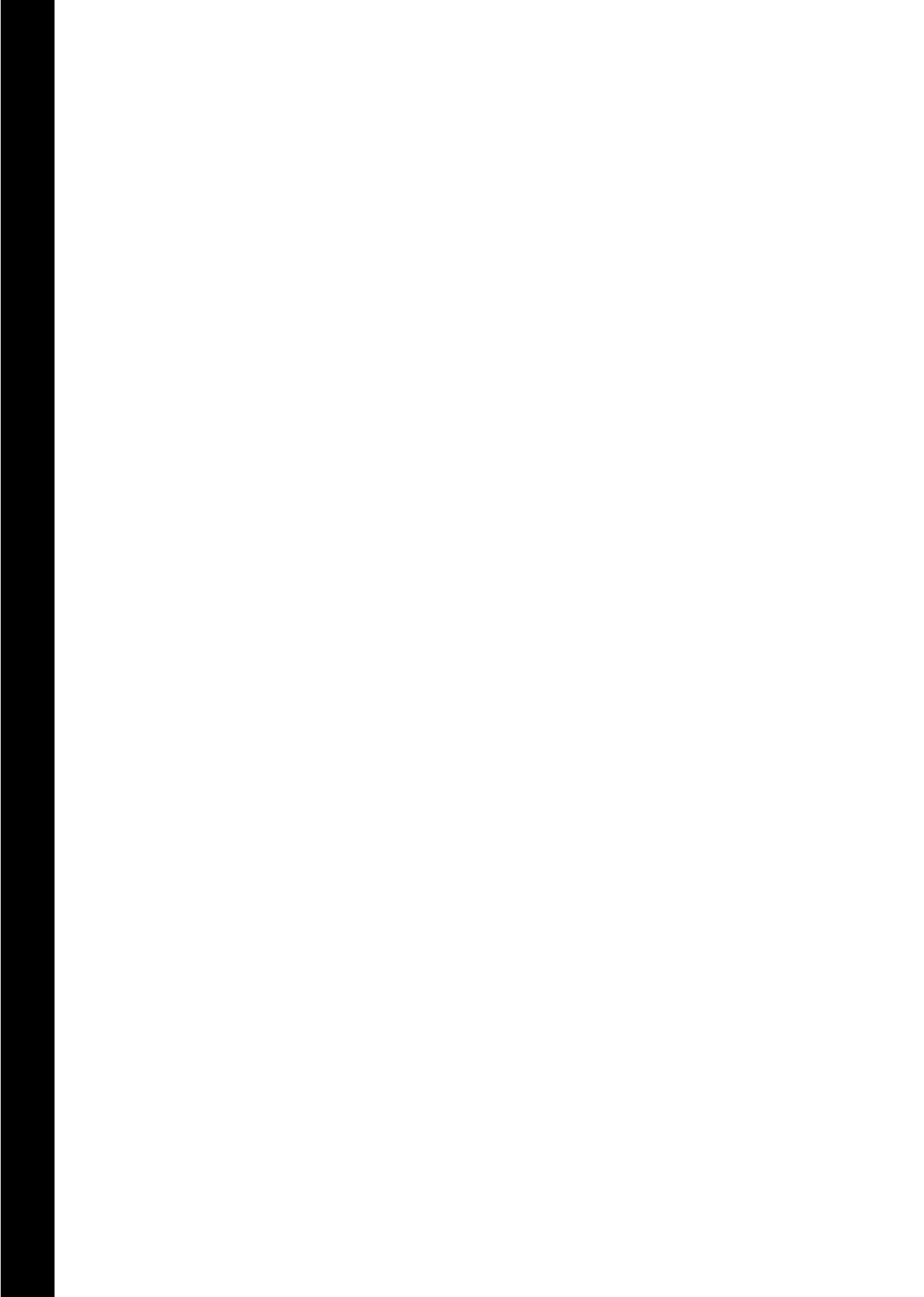
また、ヒアリング調査においては、先行して IP ランドスケープに取り組む企業等から様々な情報の提供があり、課題とその解決の経緯や工夫点が開示されるとともに、IP ランドスケープにより様々な成果が得られている状況が確認された。

以上の調査結果を受けた委員会における討議では、IP ランドスケープの浸透のための施

策等について意見が取り交わされた。最も重要な点としては、国内のより多くの企業が知財情報の活用に着手し、そのメリットを体感して社内に広め、経営層や事業部門等と情報を共有し、討議が開始されることが挙げられた。

まずは可能なリソースの範囲で、ハードルを高めずに、より多くの企業等が IP ランドスケープに着手することで、国内企業等の経営戦略・事業戦略の策定における知財情報の活用が次第に浸透していくことが委員会の総意であり、本調査研究の結果が活用されることを期待する。





「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」
委員会名簿

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)

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
沖田 孝裕	特許庁 総務部 企画調査課 知的財産活用企画調整官
中澤 真吾	特許庁 総務部 特許情報室 特許情報企画調査班長
小野 郁磨	特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画班長
本橋 史帆	特許庁 総務部 企画調査課 特許戦略企画係長
藤野 尚久	特許庁 総務部 普及支援課 知的財産情報分析官
松田絵莉子	特許庁 総務部 普及支援課 産業財産権専門官
牧野 晃久	内閣府 知的財産戦略推進事務局 参事官補佐

事務局

小林 徹	一般財団法人知的財産研究教育財団 常務理事
二階堂恭弘	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 研究部長
松尾 望	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 上席研究員
仁平 崇郎	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 主任研究員
元水 信広	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 主任研究員
小田 輝夫	一般財団法人知的財産研究教育財団 知的財産研究所 研究員
近藤 泰祐	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

はじめに

本調査研究は、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。）をテーマとして取り上げ、IP ランドスケープに未着手の企業等がより多く IP ランドスケープに着手し、また既に着手している企業等がその活動をより広く展開できるよう、一層効果的な取組に導くことを目的としたものである。

そのための有益な情報を提供するため、本調査研究においては公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査、委員会での検討を行い、それらを調査報告書にまとめた。

報告では、まず本調査研究の背景・目的について触れ、また、調査研究内容及び調査実施方法を説明した後、調査結果を以下のような観点から整理した。

- (1) IP ランドスケープの定義・目的
- (2) アンケートにみる IP ランドスケープの現状
- (3) IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出
- (4) IP ランドスケープの成功要因の分析

さらに、以上の調査結果を基に、

- (5) IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言

において、委員会での討議に基づいた提言を行った。

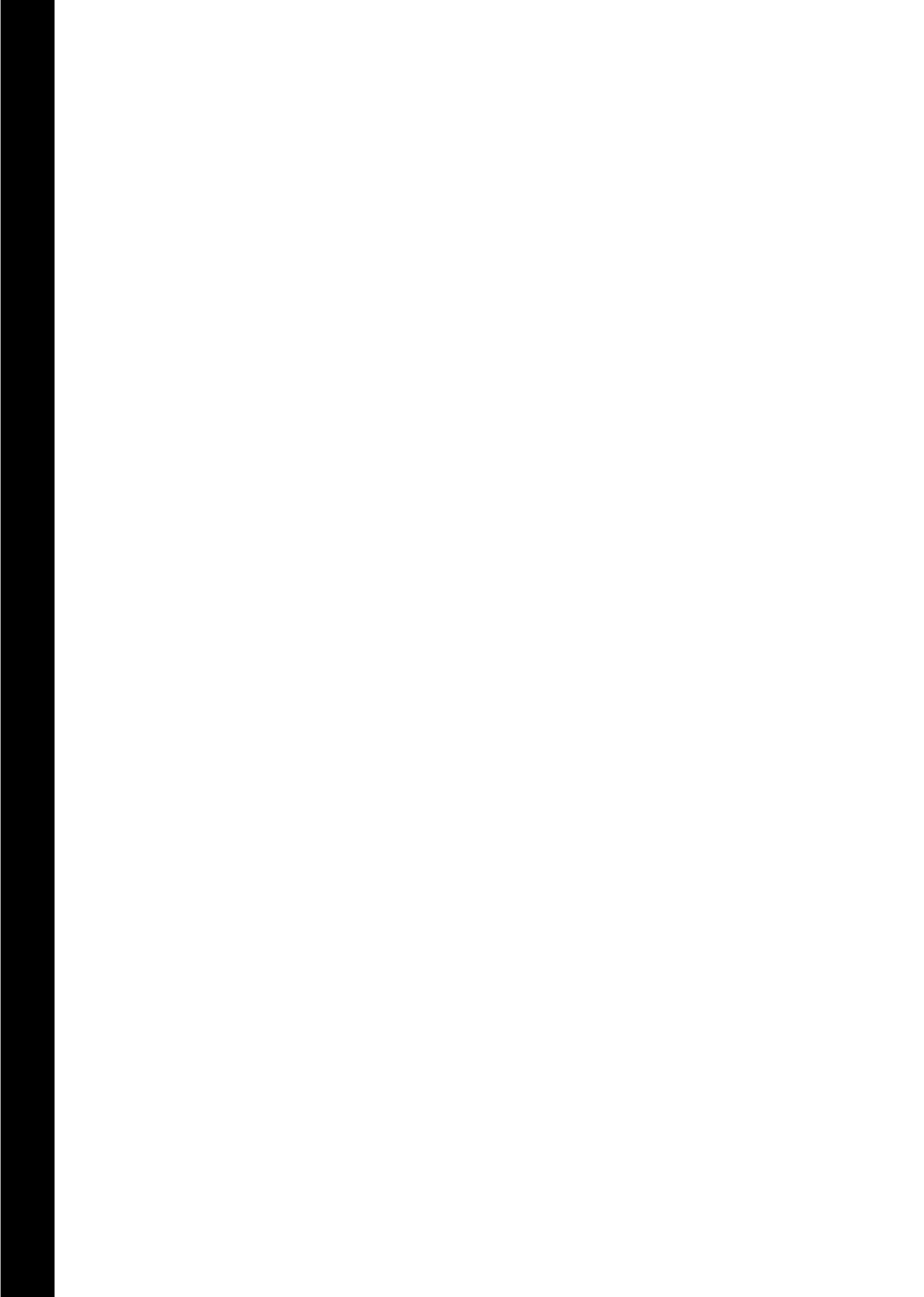
IP ランドスケープへの取組には大いに拡大の余地があり、より多くの企業が IP ランドスケープへの取組を開始し、また、活動を広く展開するに当たり、本調査研究の結果が活用されることを期待する。

最後に、本調査研究の遂行に当たり、委員会にて貴重なご意見をいただいた委員及びオブザーバー、アンケート調査にご協力いただいた企業や大学、ヒアリング調査にご協力いただいた企業や国立研究開発法人、特許事務所、及びコンサルティング事務所に対して、この場を借りて深く感謝申し上げる次第である。

令和 3 年 3 月

一般財団法人 知的財産研究教育財団
知的財産研究所





目 次

要約

委員会名簿

はじめに

I. 本調査研究の背景・目的.....	1
II. 調査研究内容及び調査実施方法.....	2
1. 公開情報調査.....	2
2. 国内アンケート調査.....	2
3. 国内ヒアリング調査.....	2
4. 委員会による検討.....	3
III. 調査結果.....	4
1. IP ランドスケープの定義・目的.....	4
(1) 公開情報調査結果.....	5
(2) アンケート調査結果.....	8
(3) ヒアリング調査結果.....	12
(4) 考察.....	15
2. アンケートにみる IP ランドスケープの現状.....	26
(1) 回答結果の集計.....	26
(2) クロス集計による解析.....	40
(3) 集計・解析結果の考察.....	67
3. IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出.....	72
(1) 公開情報調査結果.....	74
(2) アンケート調査結果.....	80
(3) ヒアリング調査結果.....	87
(4) 考察.....	92
4. IP ランドスケープの成功要因の分析.....	107
(1) 公開情報調査.....	107
(2) アンケート調査.....	109
(3) ヒアリング調査結果.....	112
(4) 考察.....	119

5. IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言	145
(1) 調査研究において見出された実態の総括.....	145
(2) IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言	147

おわりに.....	151
-----------	-----

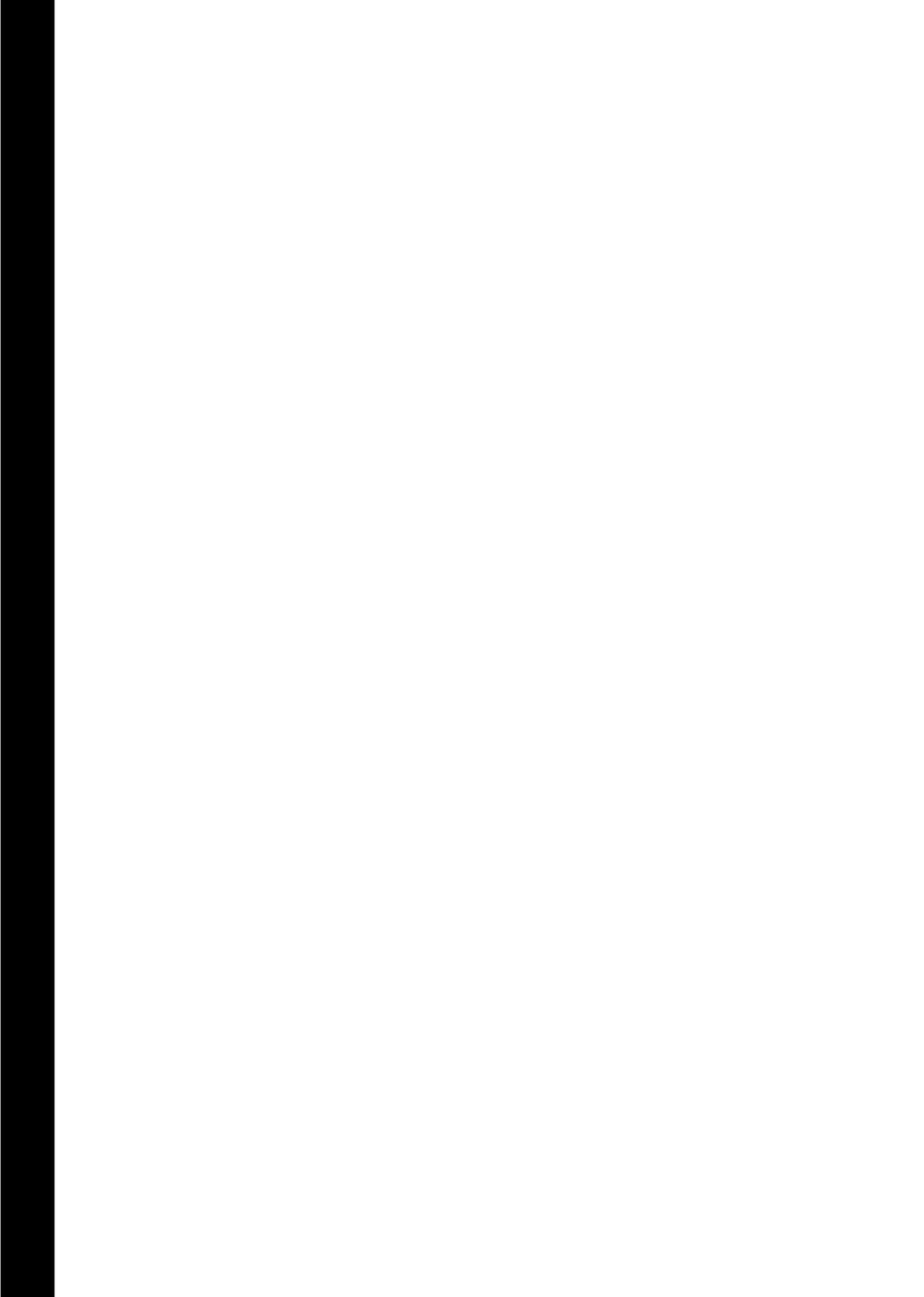
資料Ⅰ 公開情報調査..... エラー! ブックマークが定義されていません。

資料Ⅱ 国内アンケート調査質問票..... エラー! ブックマークが定義されていません。

資料Ⅲ 国内アンケート調査結果..... エラー! ブックマークが定義されていません。

資料Ⅳ 国内ヒアリング調査結果..... エラー! ブックマークが定義されていません。





I. 本調査研究の背景・目的

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ることから、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になり得る。

しかしながら、近年、新聞報道や論文、各種報告書等により、IP ランドスケープが国内知財業界に紹介され、各企業がその重要性を認識したものの、未だに本格的に取り組んでいる企業は少なく、また、試行錯誤して独自に取り組んだとしても経営戦略に対して知財情報が採用される企業は少ない。

このような背景から、我が国企業全体に対して、IP ランドスケープへのより効果的な取組のきっかけを与えることを目的として、本研究では、①IP ランドスケープを十分に取り組めていない原因（課題・阻害要因）、②IP ランドスケープを円滑に実践し経営判断に知財情報が活用されている企業において、経営判断の材料として IP ランドスケープが採用されるに至った背景や IP ランドスケープを実践する際の課題とその対応策（成功要因）、③IP ランドスケープを経営戦略に取り入れたことによる効果などの実体的な調査を行うこととする。

II. 調査研究内容及び調査実施方法

本調査研究ではI. で述べた目的を達成するため、主に以下の4つの活動を実施した。

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、大企業、中小企業、スタートアップ、大学等（以下、「国内企業等」という。）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以下の点をまとめた。

- ・IP ランドスケープの定義
- ・IP ランドスケープの目的
- ・IP ランドスケープを円滑に実践している国内企業
- ・IP ランドスケープに十分に取り組めていない企業の課題
- ・IP ランドスケープの採用の背景、課題やその対応策、効果等

2. 国内アンケート調査

国内企業等（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。

アンケート調査の中では、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分析結果の経営層等との共有の両方を実現できていると回答した者の中から委員会にて候補を選出し、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。

ヒアリング調査に応じた国内企業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調査を実施した。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調査を実施した。

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。

- (i) 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。
- (ii) 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。
- (iii) 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。

Ⅲ. 調査結果

1. IP ランドスケープの定義・目的

本調査研究は、前述のとおり IP ランドスケープの普及・定着を目指すものである。

知財情報が経営判断・事業戦略の立案や意思決定に活用されるためには、情報分析の結果を経営層等と共有し、討議を行うことが重要となるが、後述するように、アンケート調査等では IP ランドスケープを単に知財情報の収集・分析と理解される傾向も少なからず見受けられた。

経営判断においては、経営戦略や事業戦略等の検討のために様々な情報を収集し、関係部門間で協議を行い、経営層が判断を行うプロセスが従前から実施されている。ここに知財情報を加えることで有益な効果が期待されるため、単なる知財情報の収集・分析に止まらず、知財情報の分析結果を組織の中でいかに有効に用いるかが重要であるものとする。

そこで、経営判断等に資する形で知財情報が有効に活用されるよう、IP ランドスケープへの取組に向けた意思決定や、活動の展開において、IP ランドスケープの定義や目的を十分に理解することが極めて重要である。

ここではまず、公開情報を基に、IP ランドスケープの定義について様々な理解・イメージがある状況を把握した上で、アンケート調査質問票において回答者の IP ランドスケープに対する理解度やイメージ等に関する選択肢を設けた。同様に、IP ランドスケープを実施する目的等についても公開情報から抽出し、アンケート調査質問票の作成に役立てた。

次に、IP ランドスケープへの取組実態を把握するため、IP ランドスケープの定義を「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組み込んだ分析を実施し、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¹すること」と仮に設定して、企業等の取組の実態に関する質問を設けた。

また、これらの調査結果をベースにして、ヒアリング調査において各社の IP ランドスケープの定義を質問するとともに、アンケート調査結果に基づいて取組の経緯や目的等について聞き取り調査を実施し、その結果を整理した。

最後に、これらの公開情報調査、アンケート調査結果、ヒアリング調査結果を基にした考察を加える。

¹ 「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でのやり取りが行われることをいう」との注釈を付した。

(1) 公開情報調査結果

「IP ランドスケープ」の定義や目的についてこれまで公開された論文や報告等を調査した。

定義については、論文誌等から有識者の知見を調査し整理を行った。

また、IP ランドスケープの実施目的等を含めた活動状況については、従前の特許庁の調査研究報告や、日本知的財産協会の研究報告等から関連する記載を調査し、また、国内企業各社の活動内容を複数の文献や事例集、さらには有価証券報告書等からも抽出を試みた。

(i) 定義に関する調査

「IP ランドスケープ」の定義についてこれまで公開された論文や報告等を調査し、7件^{2 3 4 5 6 7 8}から情報を得た。その中で、杉光一成氏の調査においては知財人材スキル標準（version2.0）以降に公表された文献等を調査し、IP ランドスケープの意義と既存の分析手法等との関係を明確化しつつ、IP ランドスケープの定義を、以下の表 1-1 のように最狭義（情報分析寄り）から広義（経営戦略寄り）まで分類している。

表 1-1 IP ランドスケープの定義（杉光氏の分類）

	意義	同義語（類義語）
最狭義	知財情報を分析して可視化したもの	パテントマップ
狭義	知財情報及び非知財情報を分析すること	知財情報分析（解析）、特許情報分析
標準	知財情報及び非知財情報を分析し、現状の俯瞰・将来展望を経営者・事業責任者に提示すること	
広義	知財を重視する経営	三位一体、知財経営
その他	知財の（取得・出願）状況	

² 平成 28 年度特許庁産業財産権制度問題調査研究「企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究平成 28 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書」39 頁（みずほ情報総研株式会社、2017 年 2 月）

³ 小林誠「知財戦略と IP ランドスケープ」IP ジャーナル 3 号 4-13 頁（2017 年 12 月）

⁴ 今井正栄「事業転換期において知財部が果たすべき役割」IP Business Journal 4-7 頁（2017/2018）

⁵ 石井琢哉「IP ランドスケープの概要と適用事例の紹介」IP ジャーナル 3 号 14-21 頁（2017 年 12 月）

⁶ 菊地修「ナブテスコの知財経営戦略における IP ランドスケープの実践」IP ジャーナル 3 号 22-30 頁（2017 年 12 月）

⁷ マネジメント第 2 委員会第 3 小委員会「知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントに関する研究」知財管理 70 巻 9 号 1276-1290 頁（2020 年）

⁸ 杉光一成「IP ランドスケープ総論～定義に関する一考察～」情報の科学と技術 69 巻 7 号 282-291 頁（2019 年）

また、杉光一成氏の分類手法を参考として、他の 6 件の公開情報における定義を狭義から広義に整理すると、以下の図 1-1 のようになる。

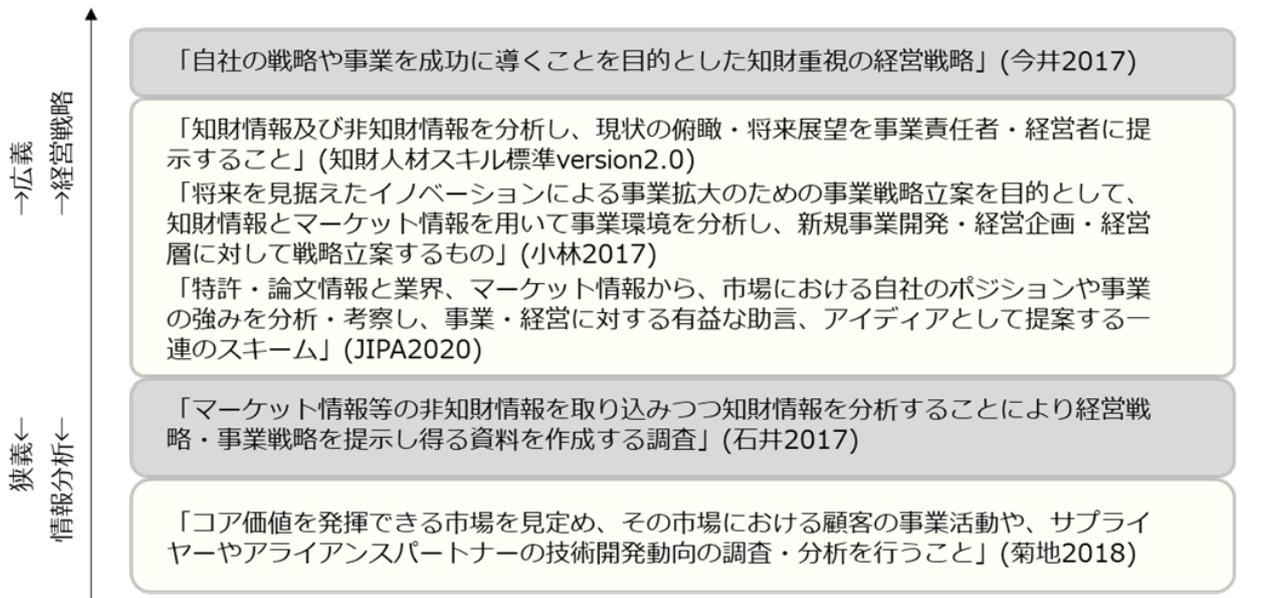


図 1-1 狭義から広義の IP ランドスケープの定義

これらの調査や整理によって、IP ランドスケープの定義は狭義から広義に及び様々であることを把握した上で、アンケート調査質問票には、各回答者の理解する定義に関する選択肢を設けた。また、アンケート調査における実施状況の質問においては、IP ランドスケープの定義として「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組み込んだ分析を実施し、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」を設定した。

(ii) IP ランドスケープの実施目的に関する調査

IP ランドスケープの実施目的等を含めた活動状況については、従前の特許庁の調査研究報告や、日本知的財産協会の研究報告等から関連する記載を調査するとともに、国内企業各社の活動内容を複数の文献や事例集、さらには有価証券報告書等からも抽出を試みた。

その結果、情報の粒度に差はあるものの、知財情報活用や IP ランドスケープに関する情報を公開する 34 社が抽出され⁹、経営の意思決定や、事業戦略策定、研究テーマの検討、新商品の検討、パートナーの探索、資金調達、IR 活動等の広範な活用目的を抽出することができた。

⁹ 資料編 資料 I の表 (164-185 頁) を参照

これらを参考に、以下のような活用目的をアンケート調査質問票の選択項目として設定した。

- 経営の意思決定
- 経営戦略・事業戦略の策定
- 協業先の探索
- M&A 候補の探索
- 年度計画や中期計画の検討
- 新たな研究開発テーマの検討
- 新たな製品・商品・サービスの検討
- 顧客候補の探索
- 既存事業の市場優位性の向上
- 新規事業分野の探索
- 共同研究先の探索
- 資金調達
- IR 活動（知的財産報告書・有価証券報告書・統合報告書の作成等）
- その他

(2) アンケート調査結果

ここでは IP ランドスケープの定義・目的に関する調査結果を紹介する。

(i) アンケート調査結果の全般的な状況

ここで紹介する定義・目的に関するデータの母集団の情報として、アンケート結果の全般的な状況を整理する。

① 回答者数

国内の企業等、約 3,400 者に対してアンケート調査の質問票を送付し、1,515 者から回答を得た。

② IP ランドスケープの理解度・認知度

IP ランドスケープの理解度・認知度を以下の図 1-2 に示した。大企業と中小企業、ベンチャー・スタートアップにおける理解度・認知度に差異がある状況である。特に中小企業やベンチャー・スタートアップにおける理解度・認知度が低い傾向にあるが、大企業における理解度も必ずしも高くないことが伺い知れる調査結果であった。

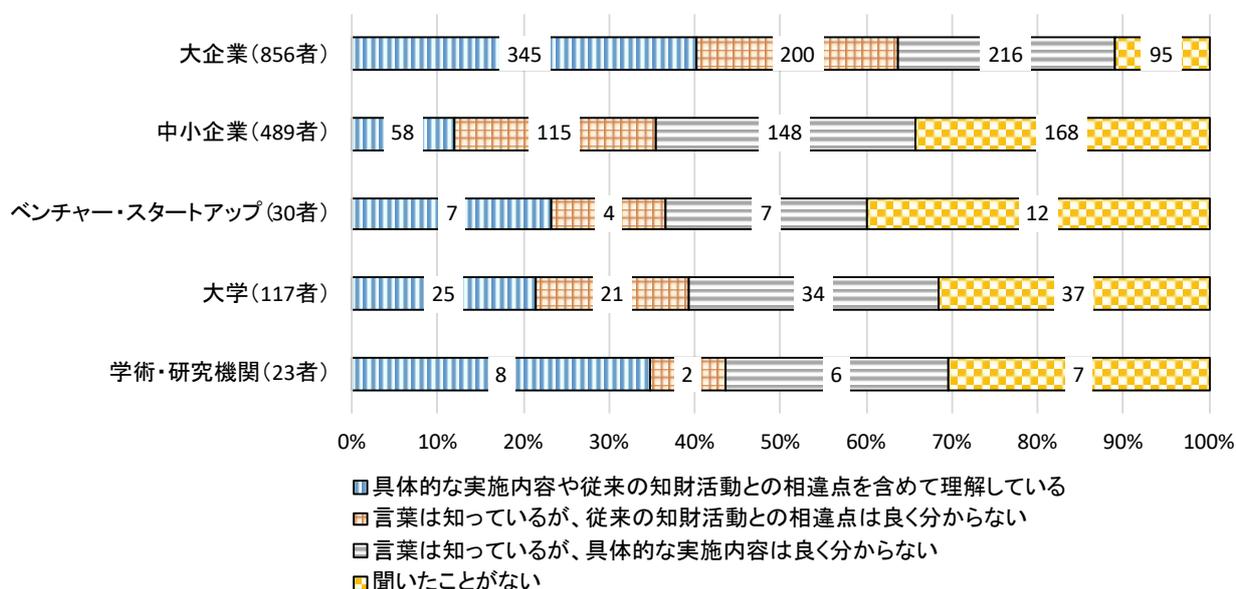


図 1-2 IP ランドスケープの理解度・認知度 (質問 A1×質問 E1)

③ IP ランドスケープの実施状況

アンケート調査で仮に定義を設定した「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回答した者の比率は、図 1-3 のとおり、大企業で

約 12%、中小企業で約 7%であるのに対し、ベンチャー・スタートアップでは約 40%と比較的高い比率を示した。

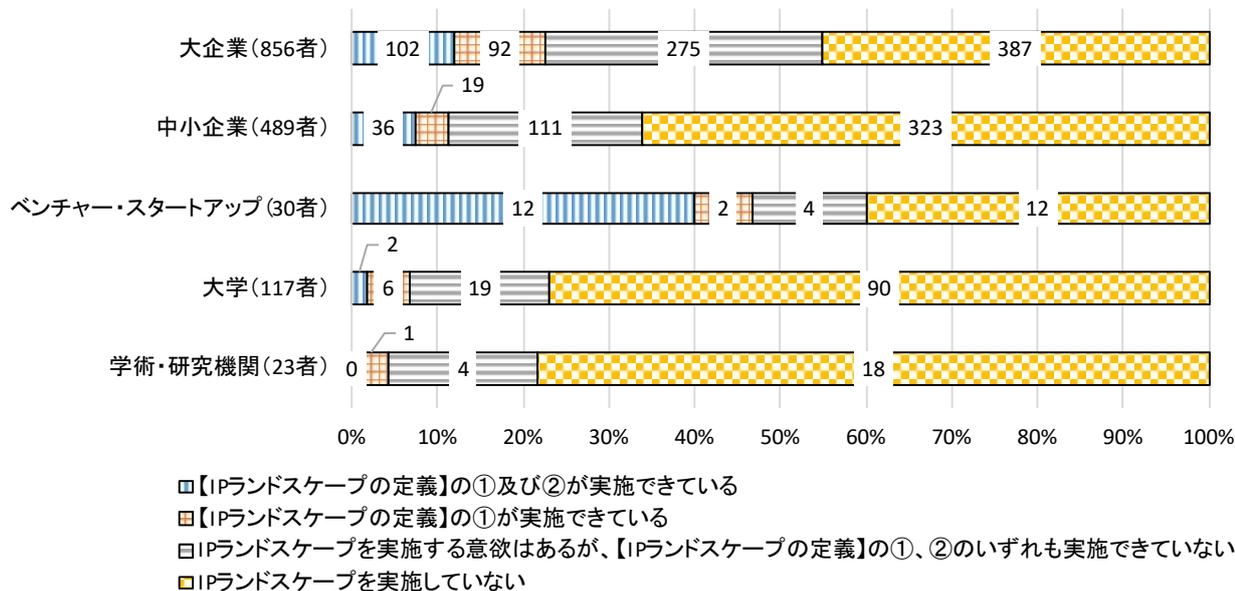


図 1-3 IP ランドスケープの実施状況（質問 B2×質問 E1）

(ii) IP ランドスケープのイメージ（質問 A2）

以下の図 1-4 のとおり、IP ランドスケープを分析又は分析手法と捉える者と知財戦略や経営戦略、事業戦略との関連を意識して捉える者の 2 つのグループに大別すると、大企業と比べ中小企業、ベンチャー・スタートアップは戦略と結びつけた理解の比率が低く、また、良く分からないとの回答の比率が高い。

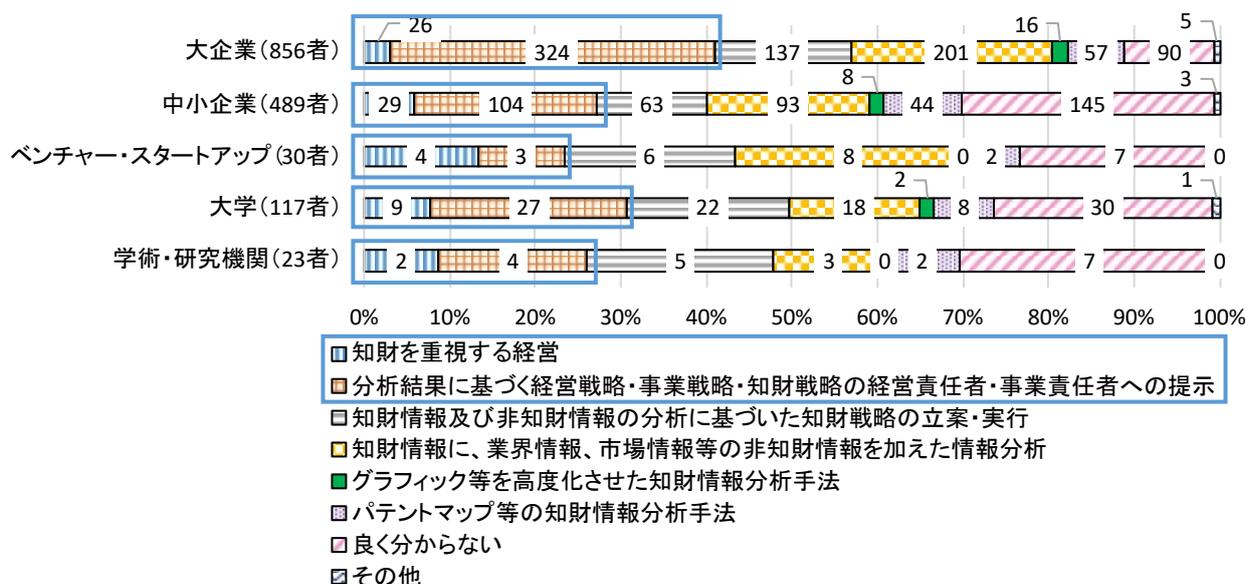


図 1-4 IP ランドスケープのイメージ（質問 A2×質問 E1）

(iii) IP ランドスケープの活用場面

IP ランドスケープの目的に関し、以下の質問は、質問 B2 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に対して、活用場面を質問した結果である。

① 導入時の活用場面

以下の図 1-5 のとおり、「2.経営戦略・事業戦略の策定」の選択が最も多く、「6.新たな研究開発テーマの検討」や、「7.新たな製品・商品・サービスの検討」、「9.既存事業の市場優位性の向上」、「10.新規事業分野の探索」等が続く。

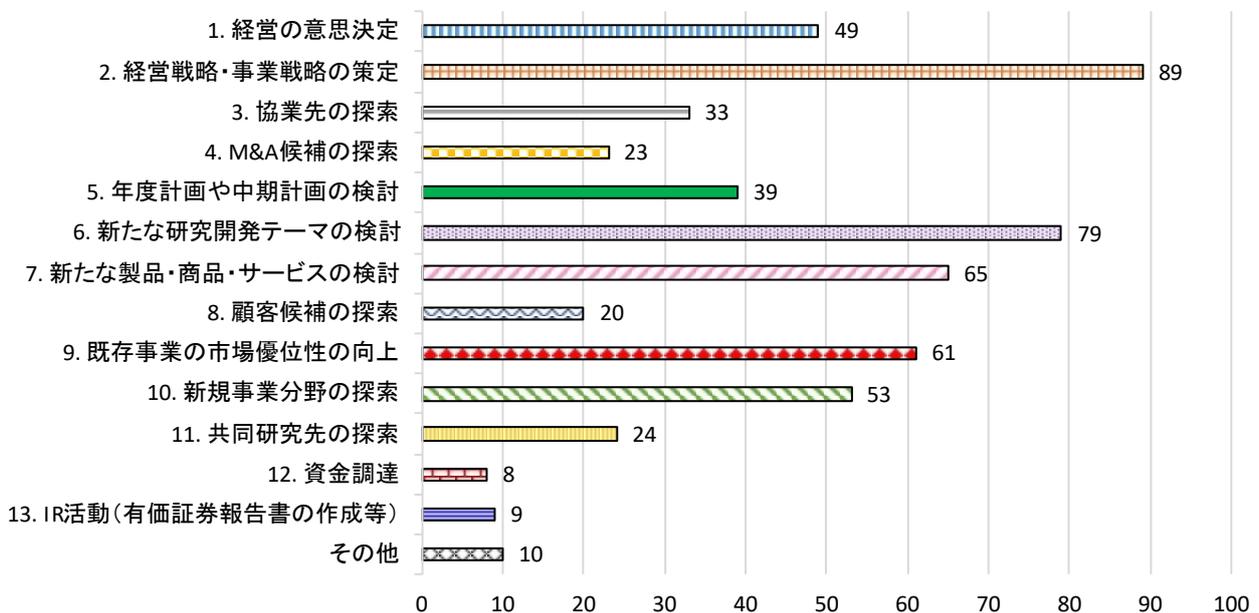


図 1-5 IP ランドスケープ導入当初の活用場面の想定 (質問 C3)

② 導入後に得られた成果

以下の図 1-6 のとおり、上述の①と傾向は類似するが、「5.年間計画や中期計画の検討」が①に対して相対的に増加しており、「10.新規事業分野の決定」が減少している。また、「14.成果は未だ得られていない」との回答も比較的多い。

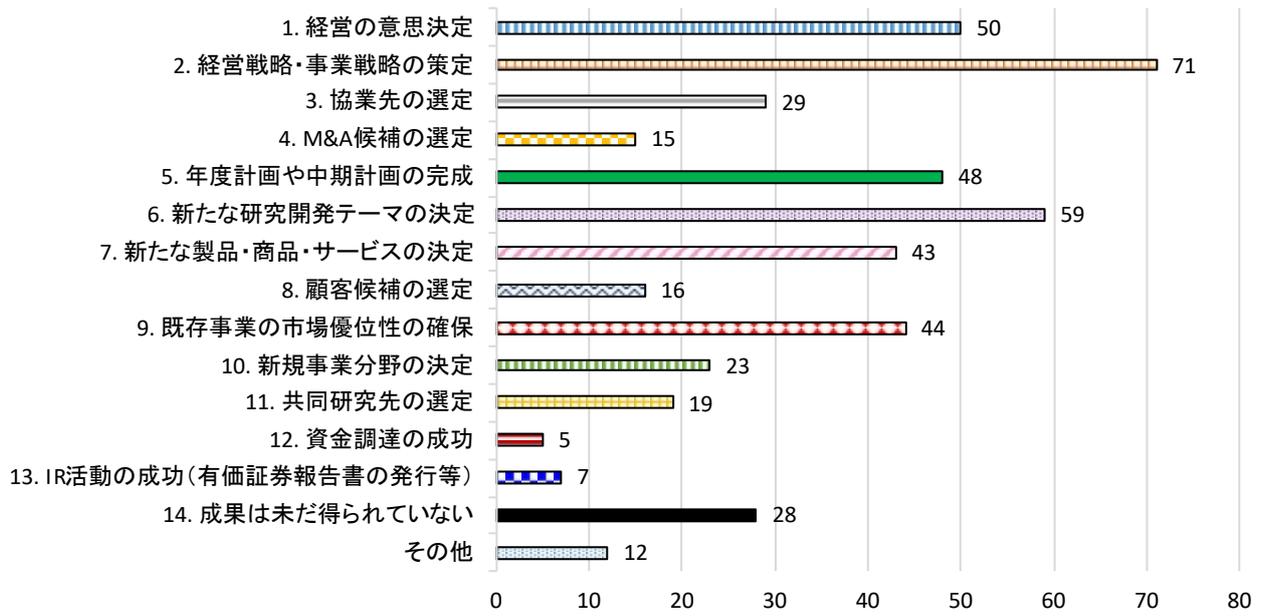


図 1-6 IP ランドスケープの導入後に得られた成果（質問 C9）

(3) ヒアリング調査結果

II. 3. のとおり、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回答した者を基に、委員会にて選出した候補の中で、ヒアリング調査に応じた企業 17 者に対して実施した。

ここでは、各者のヒアリング調査での発言に基づき、各者が公開を承諾した範囲内で、IP ランドスケープの定義や目的を表 1-2（章末）に整理した。

また、これらの定義や目的の裏付けとする位置づけで、ヒアリング調査の中から得られた IP ランドスケープの活用の場面について表 1-3（章末）に整理を行った。

(i) IP ランドスケープの定義や目的

表 1-2（章末）は、ヒアリング調査で聴取した中から、IP ランドスケープの定義や目的に関する発言部分を抽出したものである。また、参考のため各者のアンケート調査の回答における IP ランドスケープのイメージについても併記した。

アンケート調査における IP ランドスケープのイメージは、あらかじめ設定した項目を選択する形だったため、各者の社内での定義等を中心に更に詳細な情報を得る目的でヒアリング調査を行った。その結果の主なものは以下のとおりであった。

① 社内での定義は特に行っていない。

この背景には、特に大企業において従前より経営判断等に知財情報が活用されており、社内で常態化しているため、そのような定義をする必要はないという状況があった。

また、IP ランドスケープの取組が知財戦略そのものであると考えているため、IP ランドスケープとしての定義は行っていないという企業も見受けられた。

② 知財を含めた情報の俯瞰による経営戦略、事業戦略における攻めの活動

この回答を行った複数の者の背景には、それまで研究開発部門や事業部門に対して出願活動や、侵害防止調査（Freedom to Operate: 以下、「FTO」という。）、訴訟対応等の守りの活動が主だったことに対して、知財の「権利」とは別の側面の「情報」の部分を積極的に活用して「先読み」を実現し、戦略に活かす「攻め」の活動を促進するという意図を含めたものが複数あった。

また、このような姿勢を示す者の中には「知財情報は各者の活動を最も客観的に捉える情報であり、これを戦略検討に活用しない手はない」と唱える者も複数あった。

③ 社内コンサルティング活動

目指すところは上記②と同じであるが、戦略はあくまでも研究開発部門や事業部門が

主体となって策定するものであるとの姿勢を示すものであった。一方で、同様の説明をするいずれの者においても、知財部門が積極的に研究開発部門や事業部門と一体になって活動するべきであり、分析結果や解析結果をまとめて提示するだけでは意味がなく、それらの結果から得られる示唆を明確に研究開発部門や事業部門及び経営層にも示すべきだという姿勢を示していた。

④ ソリューション、アンサー、インサイトの提供

③と類似する表現とも思えるが、コンサルティングと呼ぶかどうかに関わらず、役割や機能として、経営層や事業部門、研究開発部門の課題に対して解を提供するという点を強調したものと解釈される。

(ii) IP ランドスケープ活用の場面

各者の IP ランドスケープ活用の場面は、ヒアリング調査結果を表 1-3（章末）にまとめた。前述のアンケート調査における活用場面や成果に見られるとおりの様々な活用場面があった。以下にヒアリング調査を通して得られた知見を列挙する。

- ① IP ランドスケープの分析・解析ツールの進歩により様々な結果が得られる一方、ツールによる分析・解析が活動の目的となり、本来的な戦略への貢献がおろそかになる可能性があるため、実施目的を 1) 現行事業を優位に導く、2) 新事業創出を支援、3) M&A を事前・事後に支援の 3 点を明確にする者があった。目的を明確に分類したものとして貴重である。
- ② 各者とも、「際立った成果はあまり出ていない」という返答が多かったが、その主な理由として、1) 事業の方向を大きく変更するような結果は短期間で多くは出ない、2) 出ていたとしても社外には公開できない、といったことが挙げられた。
- ③ 情報開示の是非を意識しながらも、各者からは以下のような様々な開示があった。
 - ・ 経営戦略・事業戦略の策定
 - ・ 協業先選定
 - ・ 新たな研究開発テーマの検討
 - ・ 共同研究先、新事業創出
 - ・ 特許ポートフォリオ作り
 - ・ M&A や事業譲渡等の検討
 - ・ ライセンシング先の検討
 - ・ 資金調達
 - ・ 大学と企業間のマッチング検討
 - ・ 技術の用途探索

・顧客発掘

加えて、人材の探索等に至る様々な目的で各者が活動している実態が理解できた。

- ④ ソリューションビジネス等における新規ニーズの探索や開拓等では、従前の主流であったモノとしての製品のニーズ探索等とは異なり、知財情報も活用するがそれ以外の様々な情報がメインになる場合もあるとのことで、分析・解析法にも大きな変化が必要であるとの示唆を受けた。
- ⑤ ヒアリング調査を通して、M&A や協業先の発掘等、現在展開が拡大しているオープンイノベーションに関わる IP ランドスケープの活用が有効に機能するとの声が複数者から聴取でき、(2) (iii) のアンケート調査結果以上にこれらの活用への期待が高いという印象を受けた。

(4) 考察

ここでは、以上の公開情報調査、アンケート調査及びヒアリング調査を基に IP ランドスケープの定義や目的について考察を行う。

(i) IP ランドスケープの定義について

(2) (ii) に示したとおり、アンケート調査による IP ランドスケープに関するイメージについて、IP ランドスケープを分析又は分析手法と捉える者と知財戦略や経営戦略、事業戦略との関連を意識して捉える者の 2 つのグループに大別すると、大企業と比べ中小企業、ベンチャー・スタートアップは戦略と結びつけた理解の比率が低く、また、大企業においても、戦略を意識した回答が必ずしも大勢を占めているとは言えない。

一方で、表 1-2 (章末) に示したとおり、今回のヒアリング調査の対象者は、以下の選択肢のいずれかを選んでおり、特に「5. 分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示」を選択した者が圧倒的多数であった。

3. 知財情報に、業界情報、市場情報等の非知財情報を加えた情報分析
4. 知財情報及び非知財情報の分析に基づいた知財戦略の立案・実行
5. 分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示
6. 知財を重視する経営

「3. 知財情報に、業界情報、市場情報等の非知財情報を加えた情報分析」との回答が、ソリューションビジネスやサービスに従事する者に見られたが、ヒアリング調査によれば、少なくとも事業に繋がる目的意識を持ち、また、経営層に何らかの働きかけを行い、経営戦略や事業戦略に資することを目的として活動を行っていることは明白であった。特に、ニーズを探るソリューションビジネスやサービスにおいては、ニーズ自体がビジネスに直結しているため、経営戦略や事業戦略に資することは、企業においては至極当然であり、あえて触れることなく戦略や経営、事業等のキーワードを含まない「3.」を選んだものと類推することができる。

また、中小企業 1 者とベンチャー・スタートアップ 1 者が「6.」を選んだ点も興味深い。いずれも経営直下で知財活動を展開しており、出願・権利化等と分析・解析の業務の分業が無く、分析・解析に特別な重きを置かず、知財戦略という広い観点で取り組んでいるものと類推する。

(ii) IP ランドスケープの活用場面の広がり

ヒアリング調査で集めた IP ランドスケープの実際の活用場面（表 1-3（章末））は、アンケート調査の質問 C3（図 1-5）等の回答結果と同様に広い範囲にわたり、これらの活用場面はいずれも経営戦略や事業戦略に関わる重要なものである。このことから、今回のヒアリング調査対象者は何らかの形で経営戦略や事業戦略に資することを目的とした活動に取り組んでおり、そのために少なくとも知財情報を経営の意思決定等における一情報として活用していることは明白である。

また、活用場面は広範囲に及び、アンケート調査結果とも傾向は整合しているが、今回のヒアリング調査では、M&A や協業先の選定のために収集する種々の情報の中に知財情報も含めて検討し、それらの候補とのマッチング性やシナジー効果等についても分析・解析している例が多く見られた。この傾向はオープンイノベーションの広まりの中での動きと推察された。

一方で、オープンイノベーション促進と深く関連する AI、IoT 等のデジタルトランスフォーメーションに関わるソリューションやサービスの分野においては、知財情報よりもむしろそれ以外の多くの情報を利用する機会も出てきている状況にあり、知財情報の活用方法や活用の場面等の今後の変化に目を向ける必要性を感じた。

(iii) 小括

公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査を通じて、IP ランドスケープの定義や目的について実態を把握した。また、その定義の基に展開される IP ランドスケープの活用実態についてもアンケート調査やヒアリングで調査を行った。

その結果、ヒアリング調査の対象者をはじめとした先進的な活動を行う者が経営戦略や事業戦略に資することを目指し、様々な情報とともに知財情報を活用し、経営層や事業部門、研究部門等の各部門と分析・解析結果を共有しながら、経営や事業に資する何らかの解を得るべく取り組んでいる現状は明白であった。

これにより、アンケート調査の中で IP ランドスケープの定義として仮に設定した「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組み込んだ分析を実施し、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」と同様な活動を先行する各社が実践し成果を上げ、または同様のゴールを目指していることが確認され、今後取り組む各社が同様の活動を広く展開するための指針としてこの定義を用いることが妥当であるものとする。

IP ランドスケープを単なる分析・解析作業と捉えるのではなく、各者の出願・権利化活動に潜む目的や戦略等を客観性の高い情報として整理し、経営層や事業部門、マーケティ

ング部門、研究開発部門等と共有し、市場におけるニーズやシーズ等に係る情報や、業界における M&A や協業等の動きに関する情報等に、公開情報である知財から得られた情報を加えることで、経営や事業に資する様々な戦略や施策の検討に役立てる活動が肝要である。

ともすると IP ランドスケープの分析・解析作業を実行するという手法自体が目的となり、その先にある最終ゴールが忘れ去られる場合が IP ランドスケープに限らず、他の戦略的な活動においても見受けられるが、IP ランドスケープのゴールは、知財情報の調査、分析に止まるものではなく、経営や事業の展開に繋がるような検討や協議に知財情報が活用され、より成功確率の高い経営戦略や事業戦略の立案に繋げることを目指すべきである。

このような活動は先進的な企業等において既に実行され始めており、知財情報の活用の戦略立案における効果が証明される中で、国内の企業等において同様の活動に着手する動きが一層広まり、より成功確率の高い戦略によって、国内産業が活性化することが期待される。

また、今回の調査により、オープンイノベーションやデジタルトランスフォーメーション等の事業環境の変化に伴い、それらの領域においても IP ランドスケープが活用されつつあることが明らかとなり、それらの領域における IP ランドスケープの態様や効果についても引き続き目を向けることが重要であるものと考ええる。

表 1-2 IP ランドスケープの定義や目的¹⁰

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※3：認識する IP ランドスケープのイメージ（質問 A2）

1. パテントマップ等の知財情報分析手法
2. グラフィック等を高度化させた知財情報分析手法
3. 知財情報に、業界情報、市場情報等の非知財情報を加えた情報分析
4. 知財情報及び非知財情報の分析に基づいた知財戦略の立案・実行
5. 分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示
6. 知財を重視する経営 7. 良く分からない 8. その他

※1	アンケート			IP ランドスケープの定義や目的
	※2	業種	※3	
A	1	素材・化学	5	・自他社の特許情報を俯瞰し、その結果を通じて経営層に事業戦略を改めて見直してもらうというまさに「攻め」の情報活用ともいえる。
B	1	素材・化学	5	・事業戦略策定に資する情報になるとの考えのもとに着手。
C	1	金属加工	5	・例えば「事業や商品の差別化ポイントの見える化」を行い、社内に対して進むべき道を指し示すなど、経営にとって重要な先見力の発揮のための、いわば「先が見える」ツールや手法と捉えている。 ・2019 年度から職務分掌にも IP ランドスケープの言葉を入れており、「知財分析コンサルティング機能の中の IP ランドスケープ手法を取り込んだ経営事業開発への各種指針提供」という形で、知財コンサル業の一手法という捉え方をしている。
D	1	医療・製薬・バイオ	4	・2020 年 4 月に知財部門が経営戦略本部の傘下に入り、経営層や研究部門等の種々の部門に対してのコンサルタントとしての役割が期待されていることから、IP ランドスケープの取組に拍車がかかった。 ・その当時、どのような分野であれば IP ランドスケープが活用できるのかといったことを考えていたところ、経営層が HaaS（Healthcare as a Service）に舵を切ることを決めたことをきっかけに、現在では HaaS 分野に関する IP ランドスケープに注力している。
E	1	素材・化学	5	・2016 年頃から同社では IP ランドスケープを「依頼者の仮説をうま

¹⁰ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

				く導き出して、当該仮説に対する答えを提案するところまで実施する」と考え取り組んだ。
F	1	電機・精密	5	・同社の IP ランドスケープの活動の目的は、マーケット調査、競合他社調査に知財調査を加え、①プロアクティブに知財を活用して既存事業を拡大させること、②新規事業の創造に貢献することである。
G	1	素材・化学	5	・同社の IP ランドスケープの定義は、社内の課題に対して、知財部門がソリューションを示すという意気込みを込め、「経営・事業・開発への羅針盤」としている。
H	1	素材・化学	5	・「知財情報の解析に基づく Insight を経営や事業の意思決定に役立てる」ということを掲げ IP ランドスケープに取り組んでいる。
I	1	電機・精密	5	・IP ランドスケープのテーマは事業創出時から事業実施および事業終了後まで、事業段階の様々なフェーズに対する課題やニーズが対象であり、これらに対して何らかのアンサーを提供することを目的に、1) 提供先の経営層、商品企画、デザイン部門、技術部門等との信頼関係構築、2) ニーズに対するアンサーの導出、3) 提供スピードとタイミングに苦心しながら IP ランドスケープを実施している。
J	1	IT・通信	3	・同社では、IP ランドスケープ的な活動について、経営方針に倣って「パーパス実現に向けた事業課題や経営課題の解決に向けたインサイトをあらゆる知財情報から導き出して事業責任者や経営者に提供すること」と定義をしている。一般にランドスケープは俯瞰を意味すると思うが、同社では俯瞰することはゴールではなく課題の解決に向けたインサイトを導出することに拘っている。
K	1	素材・化学	5	・知財情報の活用は従前から行っていることであり、改めて言うまでもない。 ・写真中心の事業から事業構造転換を行う上で、同社技術アセットを活かした新たな領域への展開を始めた。知的財産本部もその中でより経営に貢献するため、従来以上の分析強化が必要となり所謂 IP ランドスケープの活動を開始した。
L	1	自動車	5	・IP ランドスケープ活動を Competitive Intelligence (CI)と呼んでおり、IP ランドスケープの言葉が一般的になる前から競争優位性を築くための情報活動、特許情報分析を行ってきた。 ・競合企業に「攻められる」のではなく「攻めていく」べく、IP ランド

				スケープにより競合企業や業界の動きの「先読み」を可視化したものを経営層に見せる等、経営層に刺さる知財活動が行えている。
M	2	IT・通信	5	<ul style="list-style-type: none"> 同社の IP ランドスケープのゴールイメージとしては、競合他社の動向を踏まえた知財情報の分析結果を経営陣と共有し、フィードバックを得ることと考えている。
N	2	サービス	3	<ul style="list-style-type: none"> IP ランドスケープの定義は、「知財情報を活用し、大学の技術の提供先を選定するとともに、提供する際は提供先に対して当該技術の戦略的な使い方の提案も行うこと」である。 大学の知財及びそれを利用・活用する企業の技術動向を鑑みて、大学技術を最も適切な企業に届けること。 企業に対して大学の知恵といった競争力をつけるための武器を提供する中で、その武器のより良い使い方を合わせて提供し、大学技術のより最適な社会実装を目指している。
O	2	その他	6	<ul style="list-style-type: none"> 知財活動全般で事業に貢献すること。
P	3	電機・精密	6	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスに合った知財戦略を構築すること。
Q	—	食品	5	<ul style="list-style-type: none"> 社内では IP ランドスケープという言葉は使っておらず、「知財戦略」というキーワードを使いながら知財情報の活用を進めている。 IP ランドスケープの目的には、経営戦略・事業戦略の策定、協業先選定、新たな研究開発テーマの検討、共同研究先、新事業創出、特許ポートフォリオ作り等があり、目的別に知財部門で作成したメニューを活用して部門間連携を行っている。

表 1-3 IP ランドスケープ活用場面¹¹

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		IP ランドスケープ活用場面
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> IP ランドスケープの実施自体が目的とならないように、同社では IP ランドスケープの実施目的を以下の 3 つに定めている¹²。 1) 現行事業を優位に導く 2) 新事業創出を支援 3) M&A を事前・事後に支援
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> これまでの活動で IP ランドスケープによりアライアンスの探索等を行えるという感触を得ている。 アライアンス探索に寄与する知財情報としては、引用・被引用情報、明細書に記載の課題等に注目することが多い。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> M&A や事業譲渡等の検討の際には、遠藤副社長から真っ先に検討指示がある。財務情報などの定量的な情報へ、知財をもとにした定性的な情報を加え判断することを行っており、知財部門からの提案が、そのまま同社の M&A 等の方針となることもある。 あるアライアンス案件については、営業部門からのオファーで知財分析等を行い、営業部門が知らなかったアライアンス先の資本構造や過去知財から見る技術的な強み・弱み等を発信し、本件アライアンス成功の一助となった。 知財分析から新たな顧客ニーズを発掘することを思案中。消費者分析などからニーズを探り当てるにはスピード、コスト等負担が大きいこともあるため、知財情報を活用しそれらニーズの端緒だけでも引き出すことができれば商品開発の機動性が増すことが期待できると考える。 次期中期計画策定においても IP ランドスケープ手法による分析情報を発信している。 高付加価値に向けた商品開発や新事業開拓等にも展開していく。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> 最初の IP ランドスケープの取組は、2020 年に行った他社との連携について、他部門から FTO 調査の依頼を受けたことがきっかけだった。この FTO 調査依頼を IP ランドスケープに展開させたいと知財部門で考え、知財部門から逆に IP ランドスケープの作成に協力して欲しいと依頼したことに

¹¹ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

¹² 特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」80 頁（2020 年）

			<p>より、この比較的大きなテーマについての IP ランドスケープの実績を作ることができた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研究開発部門から、ある研究テーマについて他社や大学と連携して進めていきたいといった希望があった場合、知財部門が適切な連携先を知財情報から解析するとともに、アライアンス部門とも連携しながら、その評価を行うといった活動を行っている。 ・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とともに、研究開発部門に競合他社の動向を共有している。 ・新たに進出しているデジタルといった異分野の知財に対して、上層部を含む社内の認識が浅い部分があったが、IP ランドスケープにより「デジタル分野において、どのような知財をいつまでに創出すべきか」といった提案を行うことができた。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの依頼は今年度 50 数件であった。また、他部門が IP ランドスケープを新規なことを起こすとき使うものだと考えるようになった。 ・用途探索や競合他社分析等の大小の成果があるが、M&A で一番効果が実感できる。 ・成果となった M&A 案件では、M&A 実施の情報を得ると同時に IP ランドスケープにより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発信したことが当該 M&A における判断要因の一つとなった。 ・知財情報は（明細書の記述は別として、出願の事実には）嘘が無いことと網羅的であることが大きなメリットである。コストをかけて研究成果を特許として出願したという事実には各企業の意思がはっきり出ている。一方、M&A もベンチャーで動きが速いところは要注意である。公開までの 18 か月のブランクと、特許出願件数が少ない点で、知財情報だけで判断しないようにしている。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業における競合他社との関係をどうしていくのか（クロスライセンスをすべきなのか、またどのタイミングでライセンスすべきなのか）という判断への活用が一番多い。経営層にとっても一番の関心事であり、一番分かりやすい。 ・協業先を決定する上で知財情報が判断支配的に用いられることは無いが、探索において IP ランドスケープを活用した事例としては、例えばプロジ

			ェクタに搭載するスピーカーの購入先選定等が挙げられる。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の案件に対して、IP ランドスケープにより示唆や気付きを提供することができている。 ・ポートフォリオ見直し、個々の知財の要否判断、新規事業提案等に活用している。 ・ベンチャーへの取組を数年前から積極的に進めており、コーポレートベンチャーキャピタルの新事業探索の位置づけで「このベンチャーのビジネスモデルをどう展開すれば、プレゼンスや将来の売上向上に繋がるか」という視点で分析している。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・新開発方針や多用途展開に加え、オープンイノベーション、M&A 等、IP ランドスケープは様々な場面で活用している。とりわけ未知の事業分野において、どのような競合他社が存在するのか等を可視化できるため有効である。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発部門からは、「既存事業を支えるコア技術」や「多角化する場合の出口探索」などの事業創出に関するテーマが多いが、「技術人材が社内にどの様に散らばっていてそこを結集したらどういう強みがあるのか」などの組織論に関するテーマを依頼されることもある。また、事業部門からは、競合分析やパートナー連携に関するテーマが多い。パートナー連携については、パートナーが決まった段階でそのパートナーとどういう優位性を築けるかという点を知財目線で検討している。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープにより、経営判断や事業判断の意思決定に影響を与えている。 ・中期計画や、M&A の候補企業のリスク評価、ソリューションの方向性の検討、顧客ニーズの把握等の検討において IP ランドスケープが活用されている。 ・スタートアップと組んで事業化を目指す富士通アクセラレータプログラムにおいて、参加を希望するスタートアップ企業とのアライアンスの可能性を知財情報から分析し、関係する事業部門に提案を行っている。 ・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形になり、裏付け調査の位置づけで知財情報の分析を実施している。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発の方向性検討や効率向上のため、自他社の特許ポートフォリオ及び技術ポートフォリオを分析し、事業部門や研究開発部門とすり合わせを行った上の特許ポートフォリオ設計の活動で成果を上げている。

			<ul style="list-style-type: none"> ・新規に進出を目指す分野において、知財情報調査に基づく戦略的な提案活動を個別商品単位では実施できている。 ・アライアンス先の選定や M&A の検討では、知財デューデリジェンスを行って、対象社の特許ポートフォリオの情報等を取りまとめて事業部門に報告している。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープと知財戦略に結びつけることにより、事業価値の創出・向上に貢献できていると感じている。具体的には、タイヤへの応用可能性のある ICT 特定技術の開発について、競合企業や車両メーカーの動向を知財情報により把握したところ、当該開発はグローバル規模で考える必要があるといった課題が見出された。このように知財部門が中心となって情報発信をした結果、同社にグローバル組織が立ち上げられることとなった（2020 年に出来た MaaS や CASE の部署についても IP ランドスケープが火付け役となった。）。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・保有特許を基に協業できそうな会社をピックアップしてオープンイノベーションを進めていくといった検討を実施している。 ・興味がある分野の主力企業の特許分析をして、その企業が持っていない知財と同社の持っている知財があれば補完しあえるので、その方法を模索している。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・大学に対する IP ランドスケープの活動では、技術動向分析を行い、大学の技術が産業界の現在、未来においてどこに位置付けられるのかを見極め、大学の強みとなる技術の活用先を探索している。 ・企業に対する IP ランドスケープの活動では、ニーズや潜在的な可能性を探索している。同社のクライアントは大学でもあり企業でもあるので双方にとってウィン・ウィンの形になるような活用を目指している。
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ情報などをもとに、開発部門と営業部門がこういう製品を作ったらこういう展開が生まれるだろうなといったことを議論して開発テーマを先ず決める。開発テーマを掘り下げていく段階において、知財情報（競合他社の特許出願等）を、類似のものがあればそこから開発のヒントを得る、技術的に特許が取れるのか・他社と差別化が図れるのかを検証するといったことに活用している。 ・「知財ビジネス評価書」の対象は検査装置だったが、装置の部分の特許だけでなく、シート材の位置調整方法という機械部分の特許の取得が他社に対して先行していることがわかった。当該シート材に関する特許を利用した研究開発に注力することができた。

P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略・事業戦略を構築する際には知財情報は必ず考慮される一つの情報源となっている。同社には「大企業が進出しているところには入らない」というポリシーがあり、大企業の領域を避けるために知財情報を活用して、同社が独自性を出せる領域で活動している。 ・知財情報分析により提携先の開発方針を調査し、同社の技術が活かせるか否かを検討に用いている。また、交渉時においても、知財情報をベースにした交渉が出来ている。 ・IP ランドスケープによる資金調達については、マーケットシェアをどの程度取るかが通常影響を及ぼすが、マーケットにおける知財の保有が調達につながりやすい。 ・アライアンス先探索のためには、同じような技術分類で出願人を調査し、ポートフォリオが類似して導入しやすい、不足部分を補うことができる等の観点で検討する。 ・人財の採用でも、優秀な研究者を希求して特許情報あたりをつけてヘッドハントした実績もある。社内の評価でも特許情報を用いてリーダーを抜擢した例がある。 ・IP ランドスケープを行うことで企業側のニーズに対して大学側のシーズを結び付けるといったアプローチにより、産学連携の促進に繋がると考えている。
Q	-	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの目的には、経営戦略・事業戦略の策定、協業先選定、新たな研究開発テーマの検討、共同研究先、新事業創出、特許ポートフォリオ作り等があり、目的別に知財部門で作成したメニューを活用して部門間連携を行っている。

2. アンケートにみる IP ランドスケープの現状

(1) 回答結果の集計

IP ランドスケープの現状を示す以下の項目について単純集計を行い、その結果を以下に示す。

(i) 回答者全員からの回答結果

- ① 回答者の IP ランドスケープの理解 (質問 A1)
- ② 回答者の IP ランドスケープのイメージ (質問 A2)
- ③ 所属組織における IP ランドスケープの必要 (質問 A3)
- ④ IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2)
- ⑤ IP ランドスケープを実施する上での知財部門の実施体制 (質問 B4)
- ⑥ 知財情報を収集・分析するツールや手段 (質問 B11)
- ⑦ 非知財情報を収集・分析するツールや手段 (質問 B14)

(ii) IP ランドスケープが実施できている者からの回答結果

- ① IP ランドスケープ導入における主な主導者 (質問 C2)
- ② IP ランドスケープ導入当初の活用場面 (質問 C3)
- ③ IP ランドスケープを導入するにあたっての取組の困難度 (質問 C5)
- ④ IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでの期間 (質問 C8)
- ⑤ IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果 (質問 C9)
- ⑥ IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果 (質問 C10)
- ⑦ IP ランドスケープの本格実施や効果が得られた成功要因 (質問 C11)

(iii) IP ランドスケープが十分に実施できていない者からの回答結果

- ① 経営層 (社長、学長、所長を含む) の IP ランドスケープへの意識・理解 (質問 D2)
- ② IP ランドスケープに関連する他の部門の IP ランドスケープへの意識・理解 (質問 D5)
- ③ 知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解 (質問 D7)
- ④ 知財部門において IP ランドスケープが十分に実施できていない理由 (質問 D9)
- ⑤ IP ランドスケープを十分に実施するために必要な今後の対策 (質問 D11)

(i) 回答者全員からの回答結果

国内アンケート調査を実施し、1,515 者からの回答を得た。回答者の所属組織の種別及び業種の内訳は、以下のとおりである。

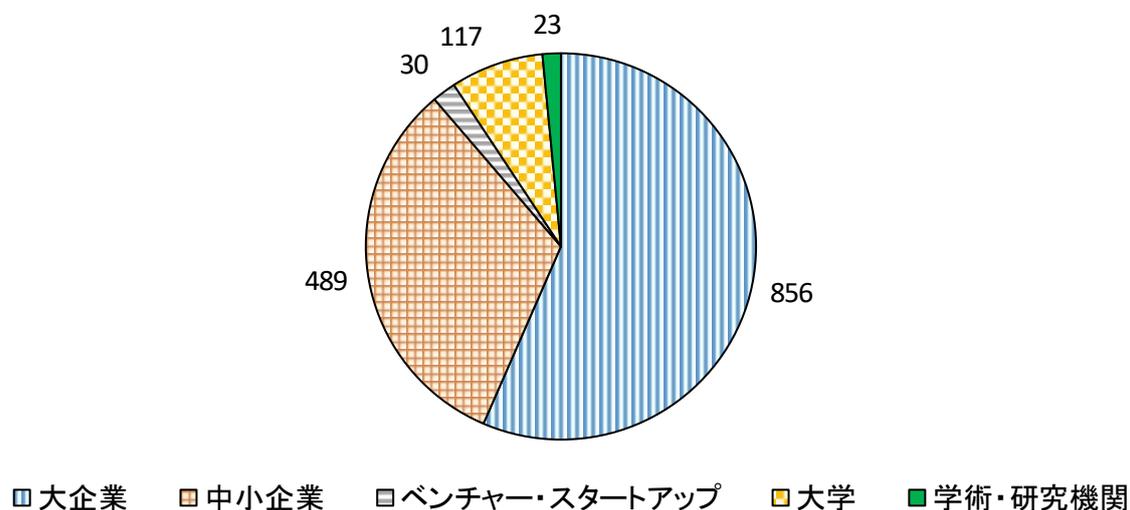


図 2-1 回答者の所属組織の種別

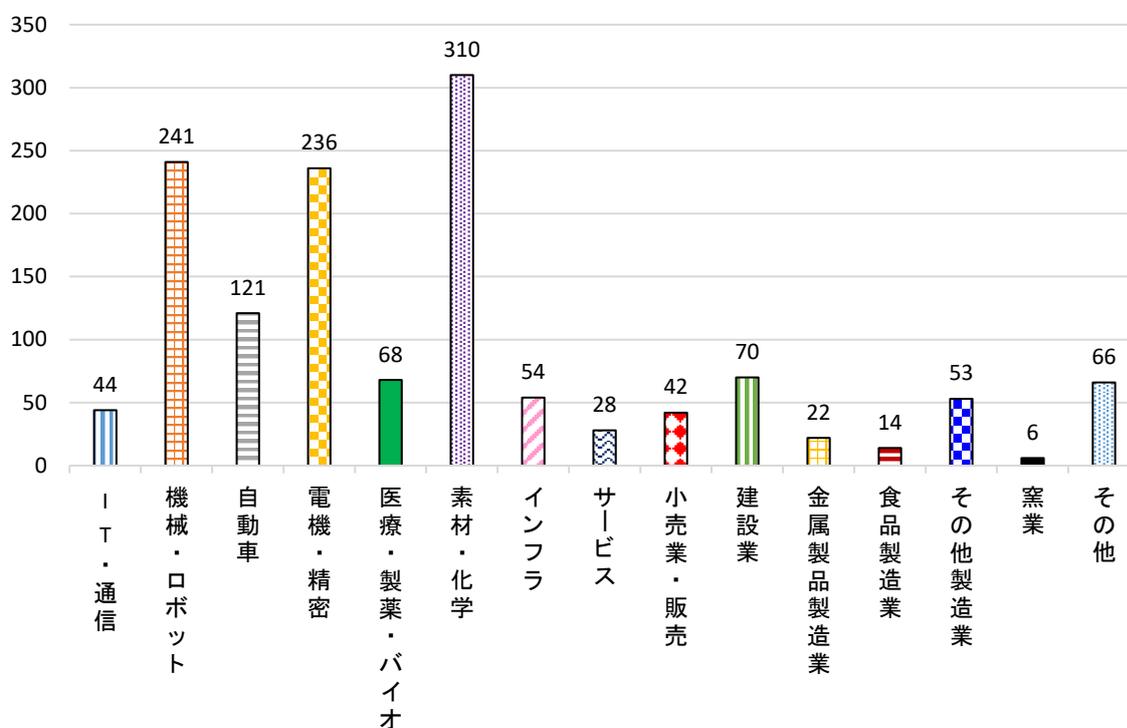
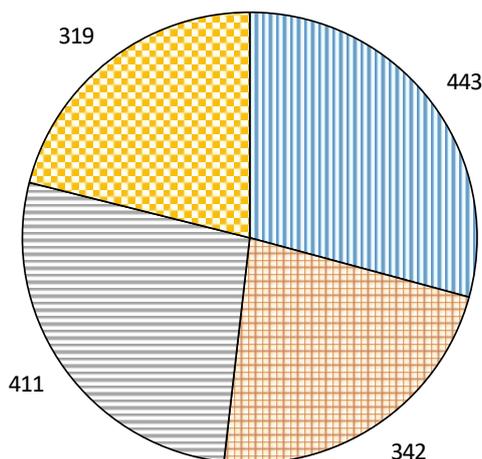


図 2-2 回答者の所属組織の業種

①回答者の IP ランドスケープの理解（質問 A1）

下記 1～4 のいずれの理解度においても約 25%になっており、IP ランドスケープを理解していると回答した者が約 25%、IP ランドスケープを理解できていないと回答した者が約 50%、聞いたことがないと回答した者が約 25%いることが分かった。



- 具体的な実施内容や従来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

図 2-3 回答者の IP ランドスケープの理解

②回答者の IP ランドスケープのイメージ（質問 A2）

IP ランドスケープの定義¹³に最も近い「分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示」と回答した者が最も多く、次いで「知財情報に、業界情報（例えば、業界シェア、各社の財務指標、業界の動向）、市場情報（例えば、市場規模や市場予測）等の非知財情報を加えた情報分析」と回答した者が多かった。一方で、「良く分からない」と回答した者も比較的多かった。

¹³ IP ランドスケープの定義は、国内アンケート調査において「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組み込んだ分析を実施し、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」と設定した。

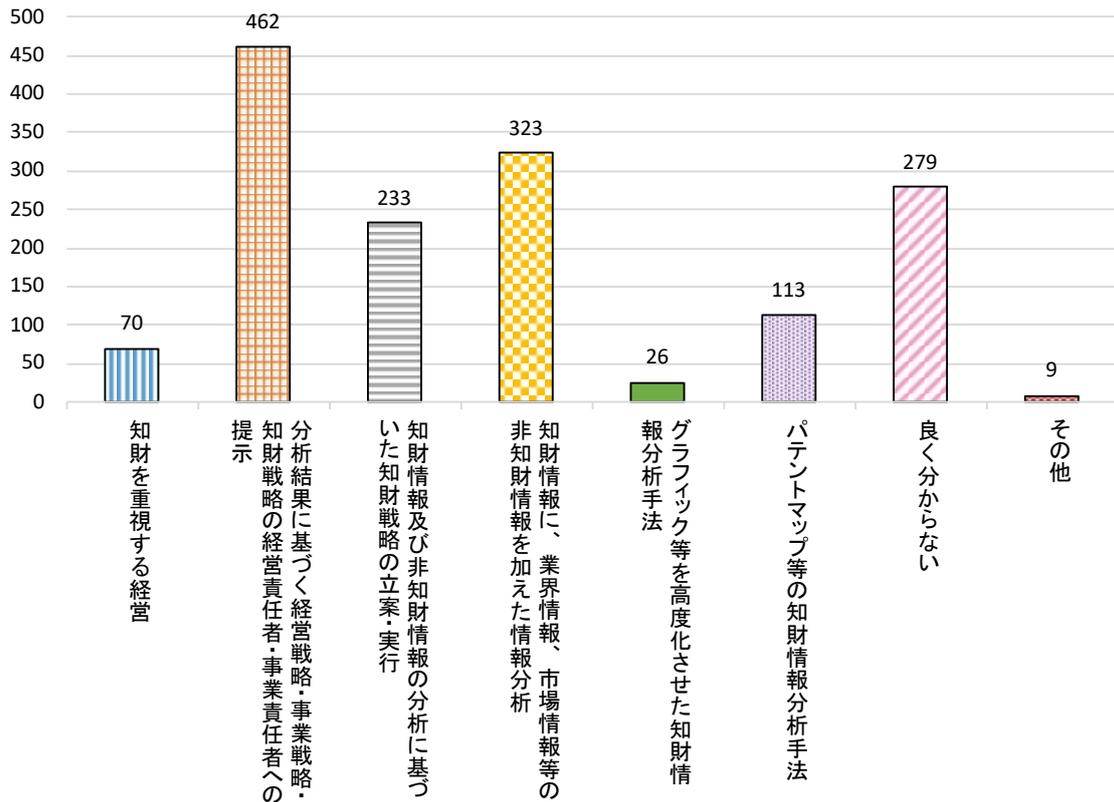


図 2-4 回答者の IP ランドスケープのイメージ

③所属組織における IP ランドスケープの必要性（質問 A3）

「必要だと思う」（31%）「必要になる可能性がある」（45%）と回答した者が約 75%を占め、「必要でない」と回答した者は 3%であった。

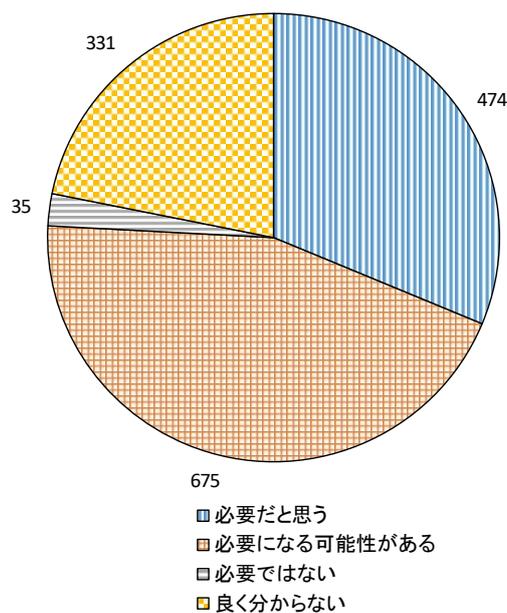


図 2-5 所属組織における IP ランドスケープの必要性

④IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）

「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答した者は約 10%にとどまり、一方で「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」又は「IP ランドスケープを実施していない」と回答した者は合わせて約 80%であった。

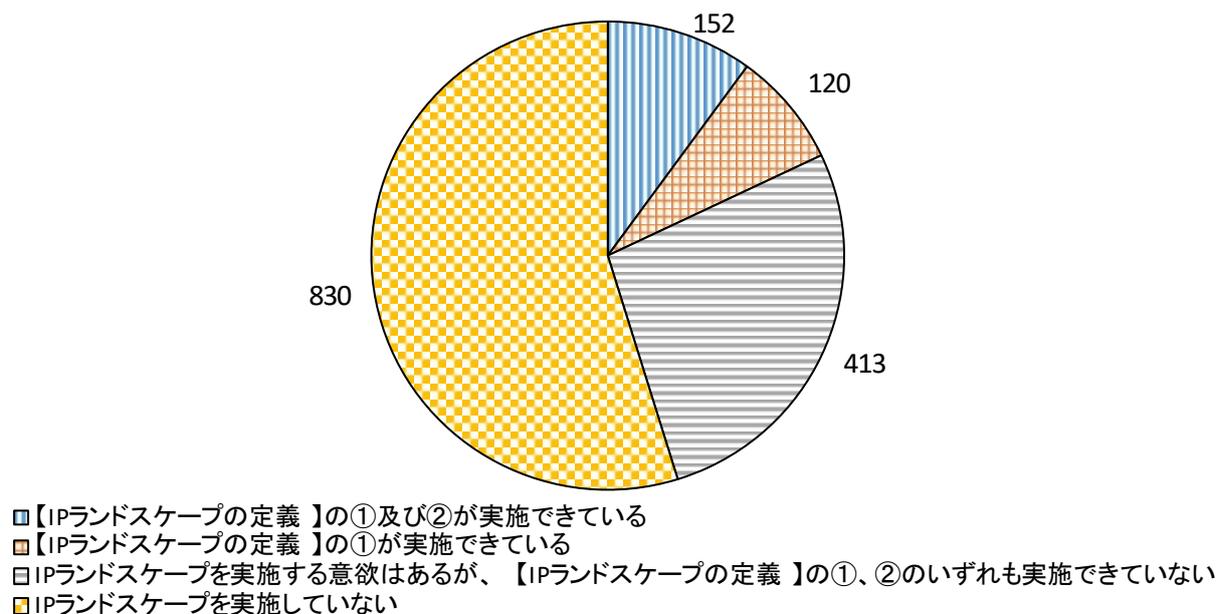


図 2-6 IP ランドスケープの実施状況

※以下⑤～⑦は、④において「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」「【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」及び「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」のいずれかに回答した者（685 者）を対象とした結果である。

⑤IP ランドスケープを実施する上での知財部門の実施体制（質問 B4）

従来の体制のままで実施していると回答した者が約 75%と最も高く、専門部隊を構成して／専任担当者を配置して実施していると回答した者は 13%に留まった。

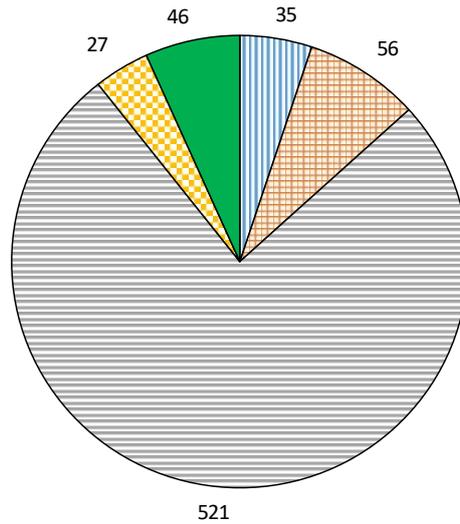


図 2-7 IP ランドスケープを実施する上での知財部門の実施体制

⑥知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B11）

知財情報の収集・分析には Web ベースの無償検索ツール又は市販の検索ツール・データベースを活用している者の割合が高い。

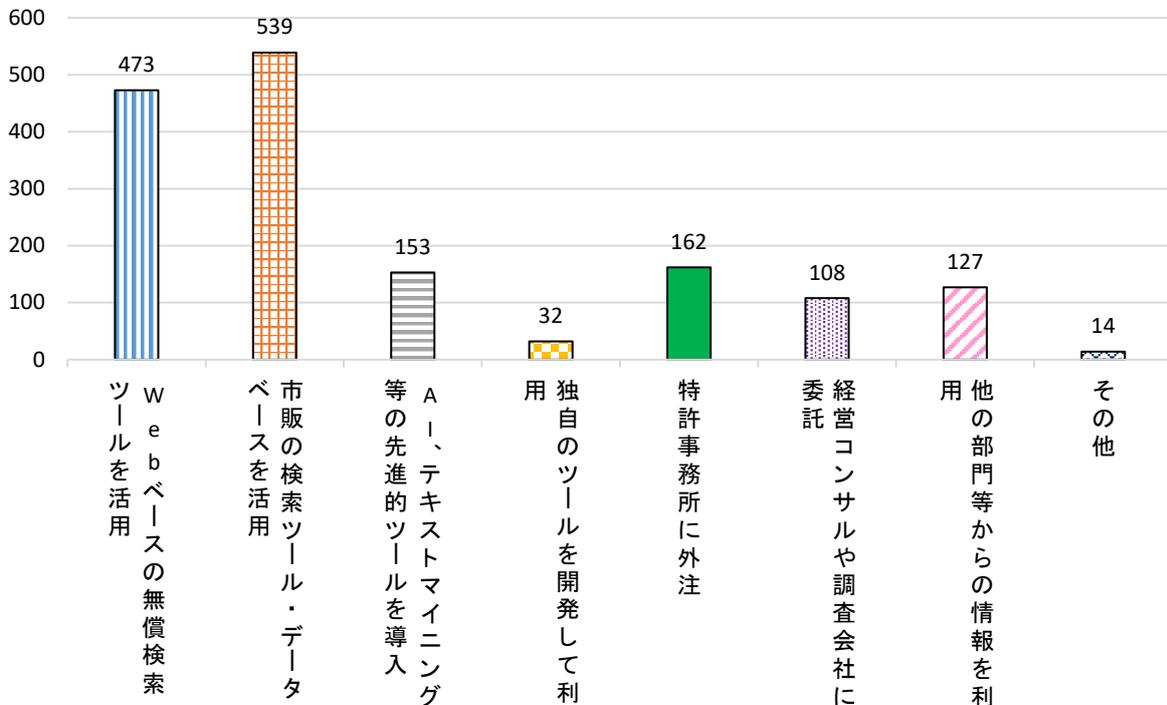


図 2-8 知財情報を収集・分析するツールや手段

⑦非知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B14）

非知財情報の収集・分析には Web ベースの無償検索ツールを活用している者の割合が高い。

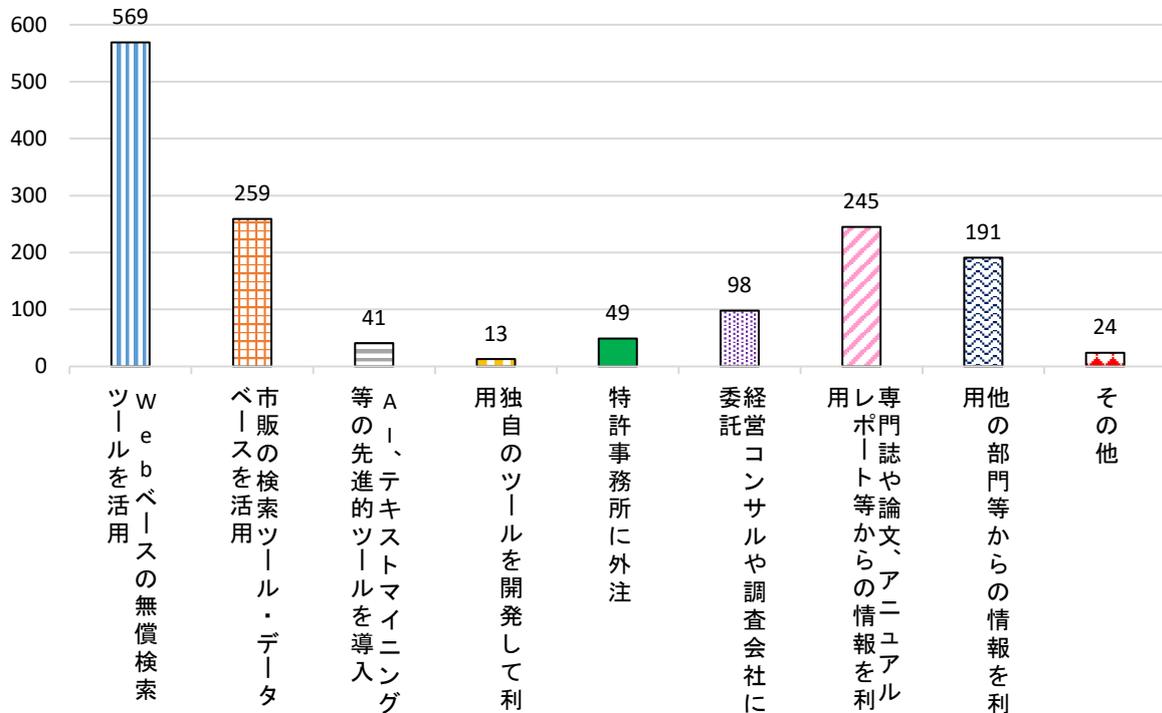


図 2-9 非知財情報を収集・分析するツールや手段

(ii) IP ランドスケープが実施できている者¹⁴からの回答結果

①IP ランドスケープ導入における主な主導者（質問 C2）

主導者が「知財部門責任者」であったと回答した者が多かった。また、「社長・経営層」が主導者であったとの回答も多かった。

¹⁴ 質問 B2 において、「【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（152 者）である。

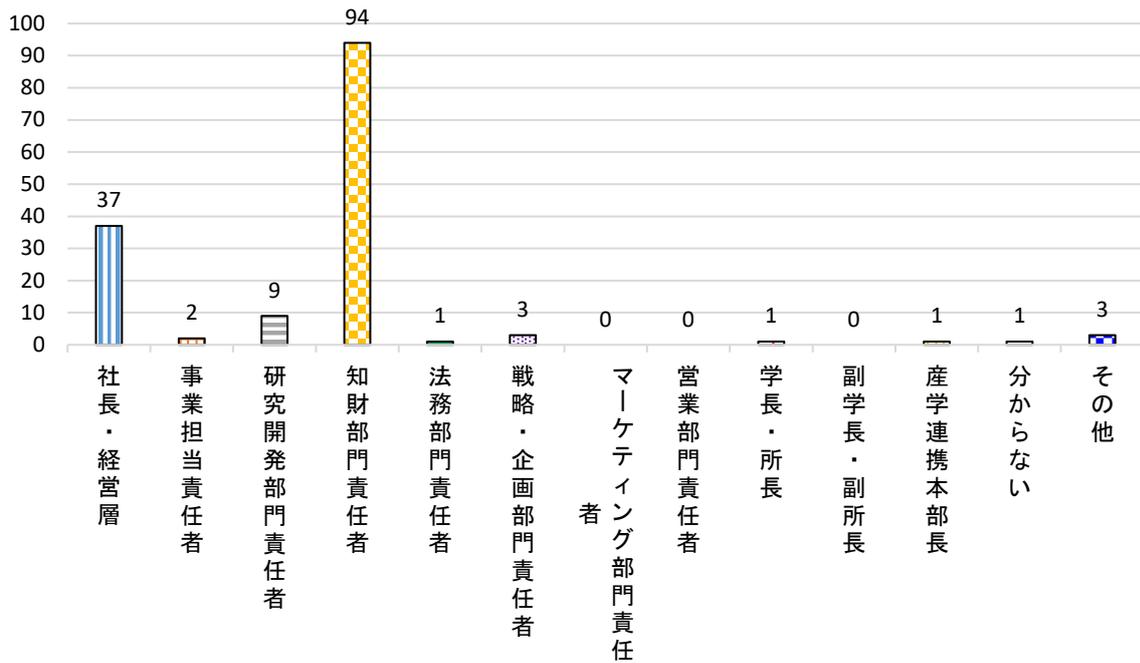


図 2-10 IP ランドスケープ導入における主な主導者

②IP ランドスケープ導入当初の活用場面（質問 C3）

「経営戦略・事業戦略の策定」が最も多く、次いで「新たな研究開発テーマの検討」「新たな製品・商品・サービスの検討」に加えて「既存事業の市場優位性の向上」「新規事業分野の探索」の回答が多かった。

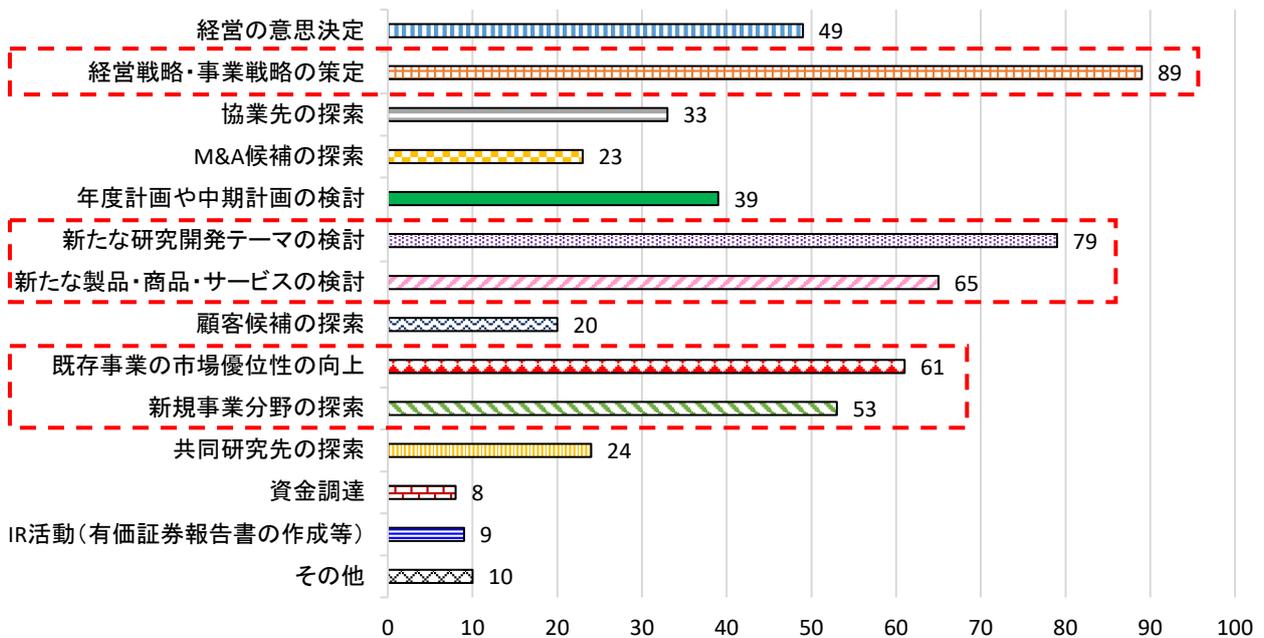


図 2-11 IP ランドスケープ導入当初の活用場面

③IP ランドスケープを導入するにあたっての取組の困難度（質問 C5）

「知財部員の調査・分析スキルの強化」が最も多く、次いで「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」の連携に関連する項目が多かった。

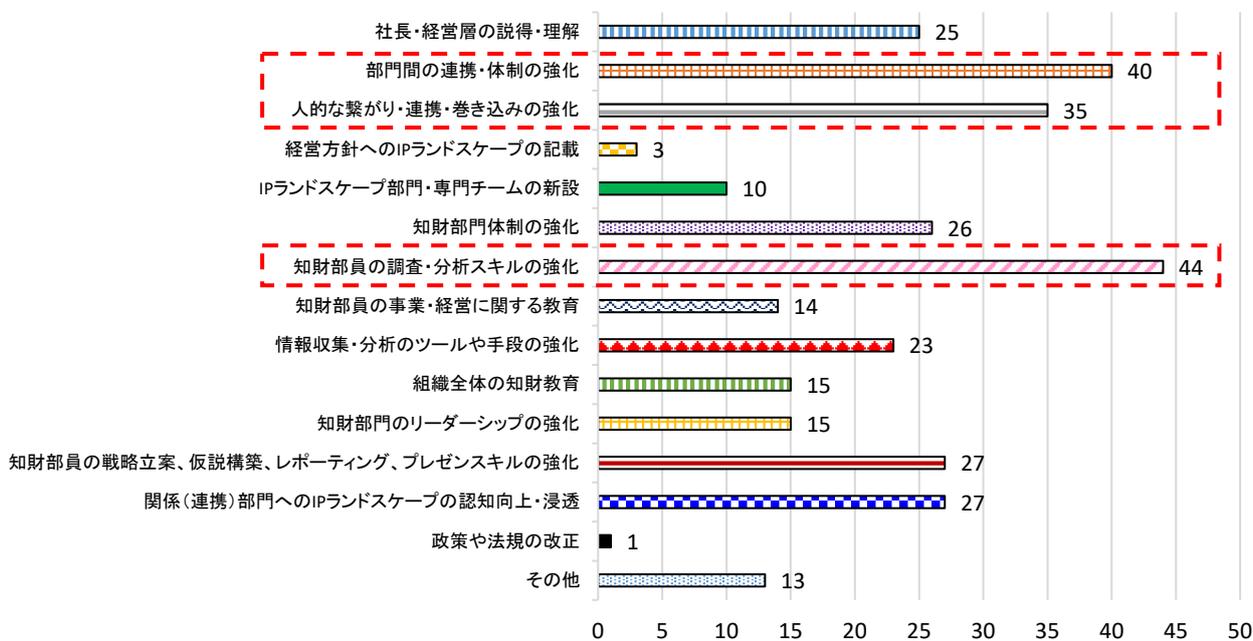


図 2-12 IP ランドスケープを導入するにあたっての取組の困難度

④IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでの期間（質問 C8）

「1年以内」、「2～3年以内」及び「不明」の割合が高い。また、「不明」の回答が多い理由は、上記①で示したとおり、「以前から実施されている」との回答が多かったため、着手時期が不明であることが理由の一つとして挙げられる。

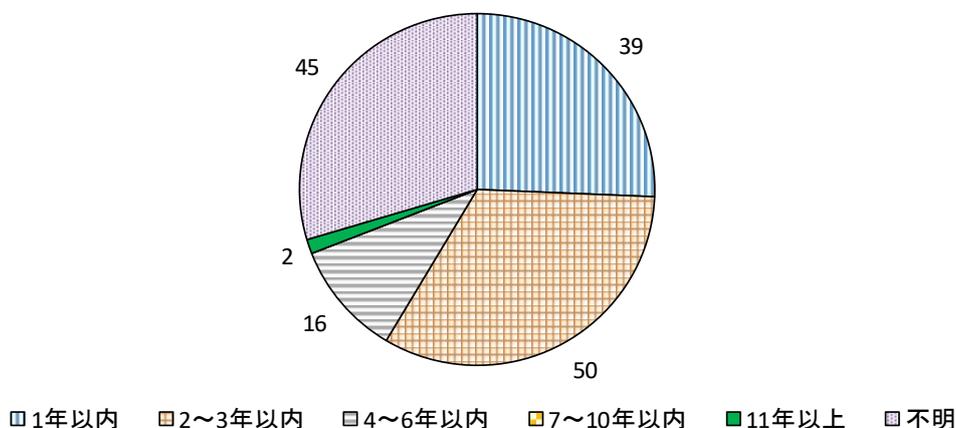


図 2-13 IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでの期間

⑤IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果（質問 C9）

「経営戦略・事業戦略の策定」をはじめ「新たな研究開発テーマの決定」「経営の意思決定」「年度計画や中期計画の完成」など従来の知財活動でも関連深い事項で成果が得られたとの回答が多かった。一方で、「協業先の選定」「M&A 候補の選定」「顧客候補の選定」「新規事業分野の決定」「共同研究先の選定」での成果が得られたとの回答はまだ少なかった。

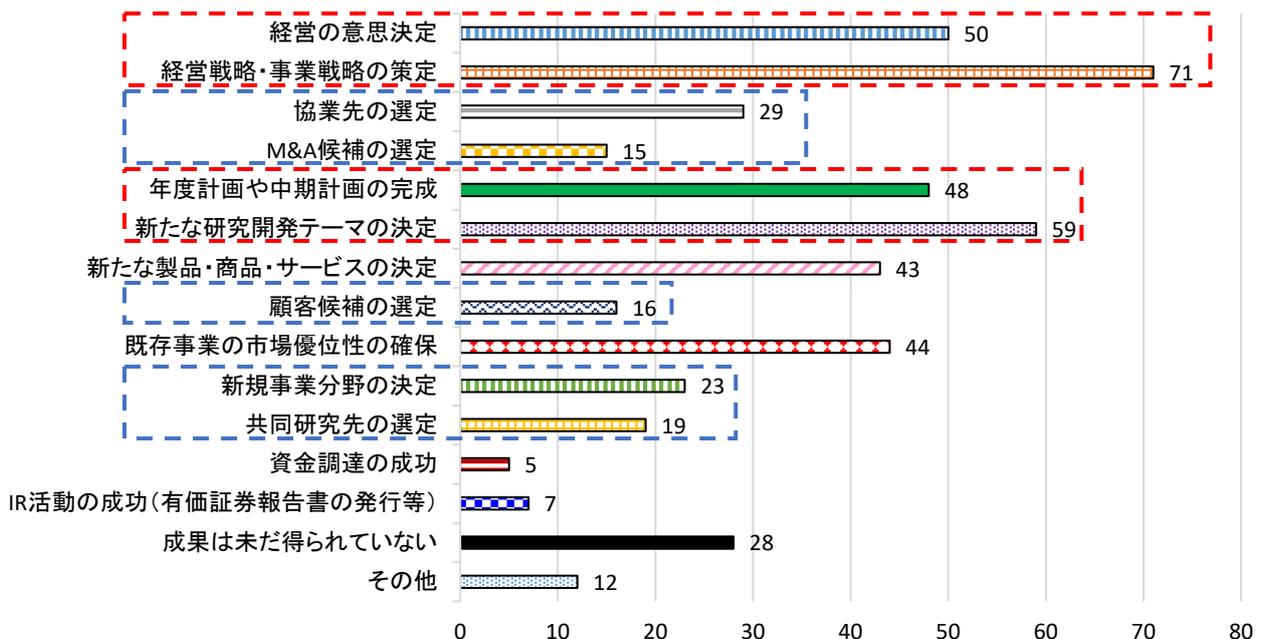


図 2-14 IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果

⑥IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果（質問 C10）

「経営・事業判断の意思決定に至るエビデンス（証拠）となった」「経営・事業判断の意思決定の選択肢が増加」「経営・事業判断の意思決定の正確性が向上」と回答した者の割合が高かったことから、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・エビデンスなどに寄与していることがわかった。

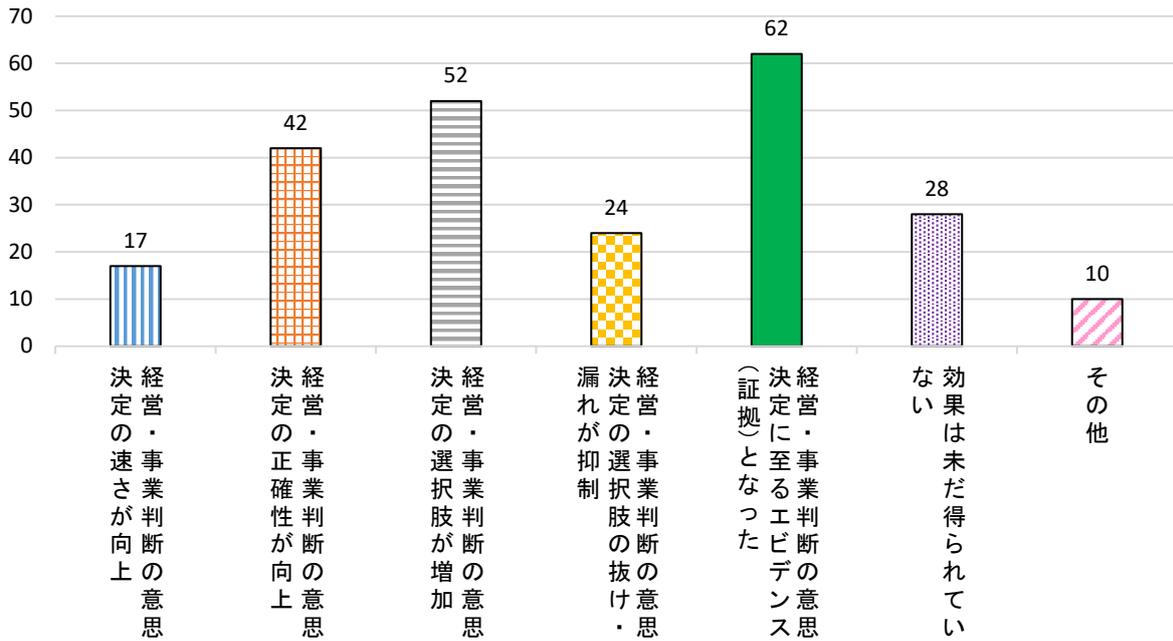


図 2-15 IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果

⑦IP ランドスケープの本格実施や効果が得られた成功要因（質問 C11）

「社長・経営層の説得・理解」「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」など意思決定側との繋がりを深めることが成功要因となることがわかった。また、そのために「知財部員の調査・分析スキルの強化」「情報収集・分析のツールや手段の強化」などを行って情報分析の向上を図ることは成功の要因になることがわかった。

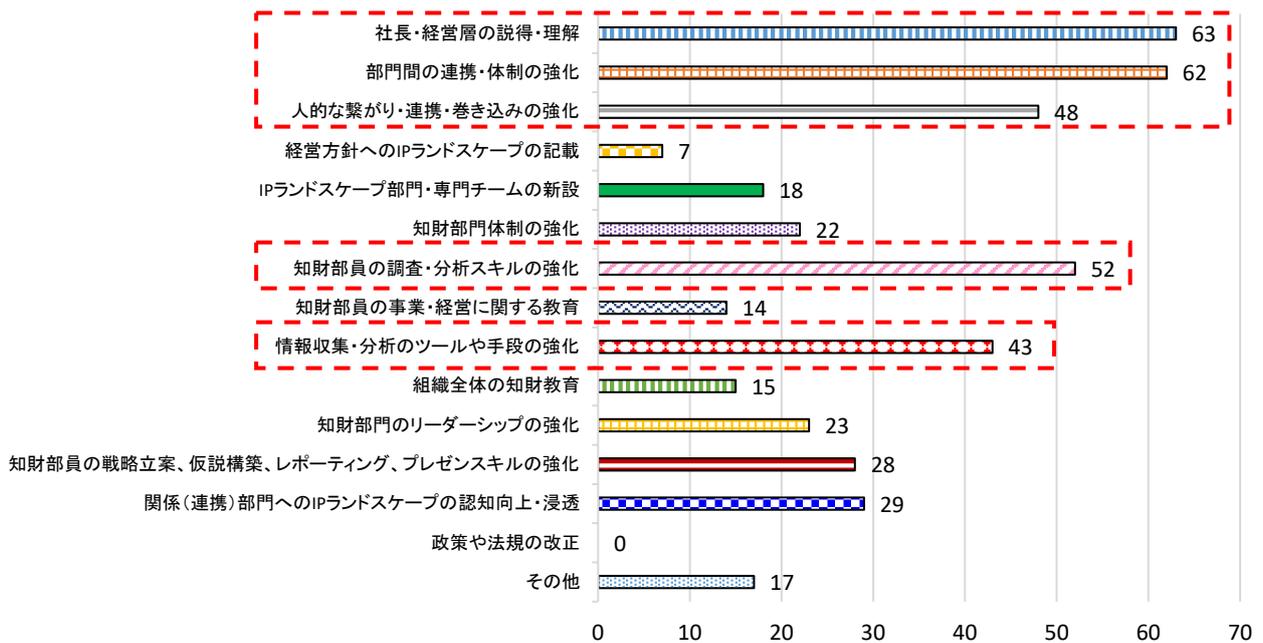


図 2-16 IP ランドスケープの本格実施や効果が得られた成功要因

(iii) IP ランドスケープが十分に実施できていない者¹⁵からの回答結果

①経営層（社長、学長、所長を含む）の IP ランドスケープへの意識・理解（質問 D2）

経営層の IP ランドスケープへの「理解・協力等に大きな問題がない」と回答した者が約 45%である一方で、「意識されているが、理解は得られていない」「意識されていない」と回答した者が 50%を超えている。

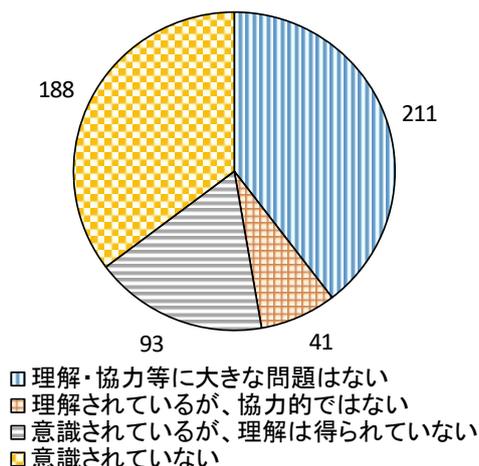


図 2-17 経営層（社長、学長、所長を含む）の IP ランドスケープへの意識・理解

②IP ランドスケープに関連する他の部門の IP ランドスケープへの意識・理解（質問 D5）

他の部門の IP ランドスケープへの「理解・協力等に大きな問題がない」と回答した者が約 45%である一方で、「意識されているが、理解は得られていない」「意識されていない」と回答した者も 50%近くいた。

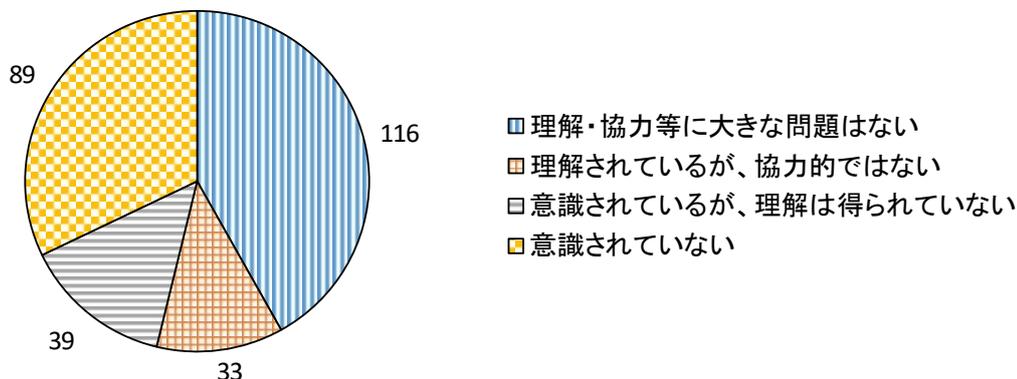


図 2-18 IP ランドスケープに関連する他の部門の IP ランドスケープへの意識・理解

¹⁵ 質問 B2 において、「【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」と回答した者（533 者）である。

③知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解（質問 D7）

知財部門が IP ランドスケープを「理解している」と回答した者は約 30%である一方、「意識はしているが、理解は不十分である」「意識が低い」と回答した者が約 70%であった。

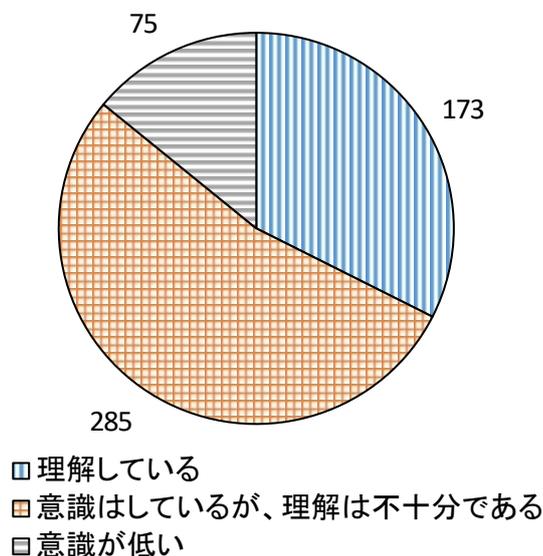


図 2-19 知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解

④知財部門において IP ランドスケープが十分に実施できていない理由（質問 D9）

十分に実施できていない理由としては、情報の収集・分析に関して「知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「非知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多く、また知財戦略の立案・実行に関して「知財戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多かった。それに加えて、「IP ランドスケープを専門とする組織がない」という理由も多かった。

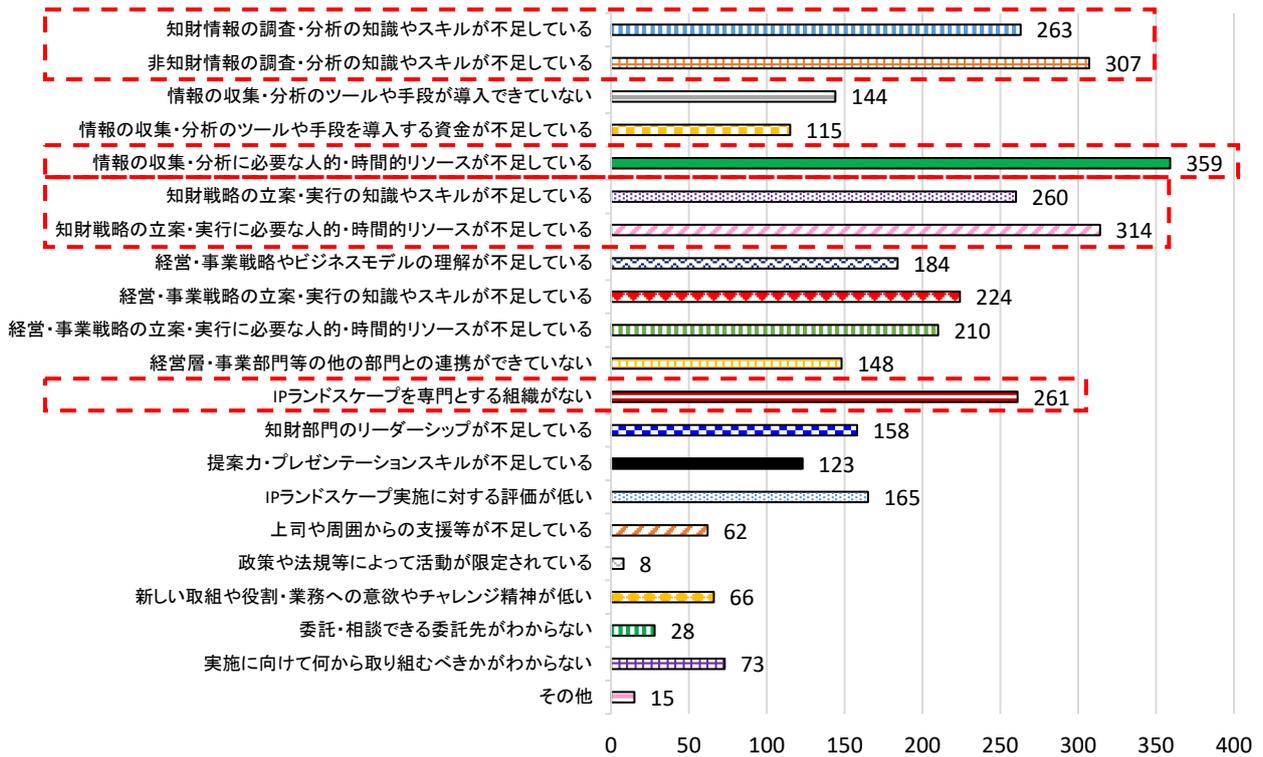


図 2-20 知財部門において IP ランドスケープが十分に実施できていない理由

⑤ IP ランドスケープを十分に実施するために必要な今後の対策（質問 D11）

「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」の2つの項目の回答が最も多かった。

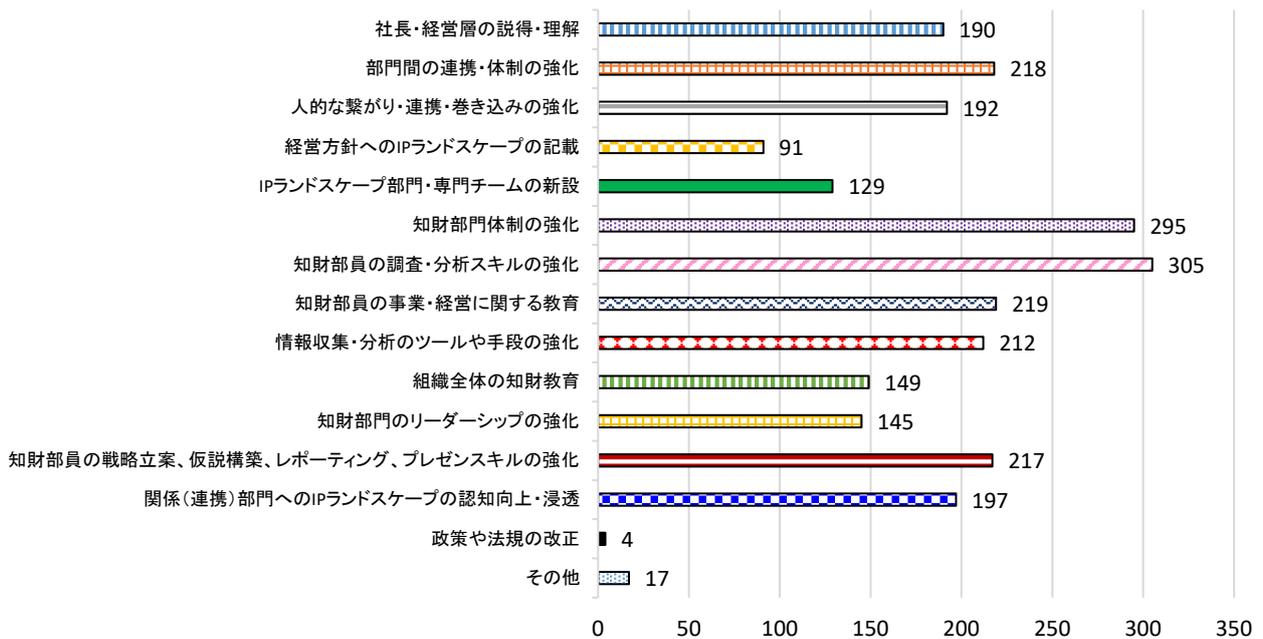


図 2-21 IP ランドスケープを十分に実施するために必要な今後の対策

(2) クロス集計による解析

単純集計結果を基に以下の項目についてクロス集計を行い、その結果を以下に示す。

(i) IP ランドスケープの必要性

- ① IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2)
- ② IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × 所属組織の種別 (質問 E1)
- ③ IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × 所属組織の業種 (質問 E2)

(ii) IP ランドスケープの理解

- ① IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × IP ランドスケープのイメージ (質問 A2)
- ② IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 所属組織の種別 (質問 E1)
- ③ IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 所属組織の業種 (質問 E2)
- ④ 回答者の IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 知財部門の IP ランドスケープの理解 (質問 D7)

(iii) IP ランドスケープのイメージ

- ① IP ランドスケープのイメージ (質問 A2) × 所属組織の種別 (質問 E1)

(iv) IP ランドスケープの実施状況

- ① IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 経営層等との打合せの頻度 (質問 B1)
- ② IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 知財部門の実施体制 (質問 B4)
- ③ IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 所属組織の種別 (質問 E1)
- ④ IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 所属組織の業種 (質問 E2)
- ⑤ IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 所属組織の知財業務担当者数 (質問 E8)

(v) IP ランドスケープの導入当初の活用場面

- ① 導入当初の活用場面 (質問 C3) × 所属組織の種別 (質問 E1)
- ② 導入当初の活用場面 (質問 C3) × 実施して得られた成果 (質問 C9)

(vi) IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

- ① IP ランドスケープが実施できていない理由 (質問 D9) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1)
- ② IP ランドスケープが実施できていない理由 (質問 D9) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 所属組織の種別 (質問 E1)

(vii) IP ランドスケープの成功要因

- ① IP ランドスケープの成功要因 (質問 C11) × 所属組織の種別 (質問 E1)

(viii) IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

- ① 今後必要な対応策 (質問 D11) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1)
- ② 今後必要な対応策 (質問 D11) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × IP ランドスケープの成功要因 (質問 C11)

- ③ 今後必要な対応策（質問 D11）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）×所属組織の種別（質問 E1）
- (ix) 知財情報を収集・分析するツールや手段
 - ① 知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B11）×所属組織の種別（質問 E1）
- (x) 非知財情報を収集・分析するツールや手段
 - ① 非知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B14）×所属組織の種別（質問 E1）

(i) IP ランドスケープの必要性

①IP ランドスケープの必要性（質問 A3）×IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）

IP ランドスケープを「必要だと思う」と回答した者の中で、「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答した者の割合は 23%（109 者）に留まった。また、IP ランドスケープが必要だと思いつつも、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない／実施していない者が 60%（286 者）いることが分かった。

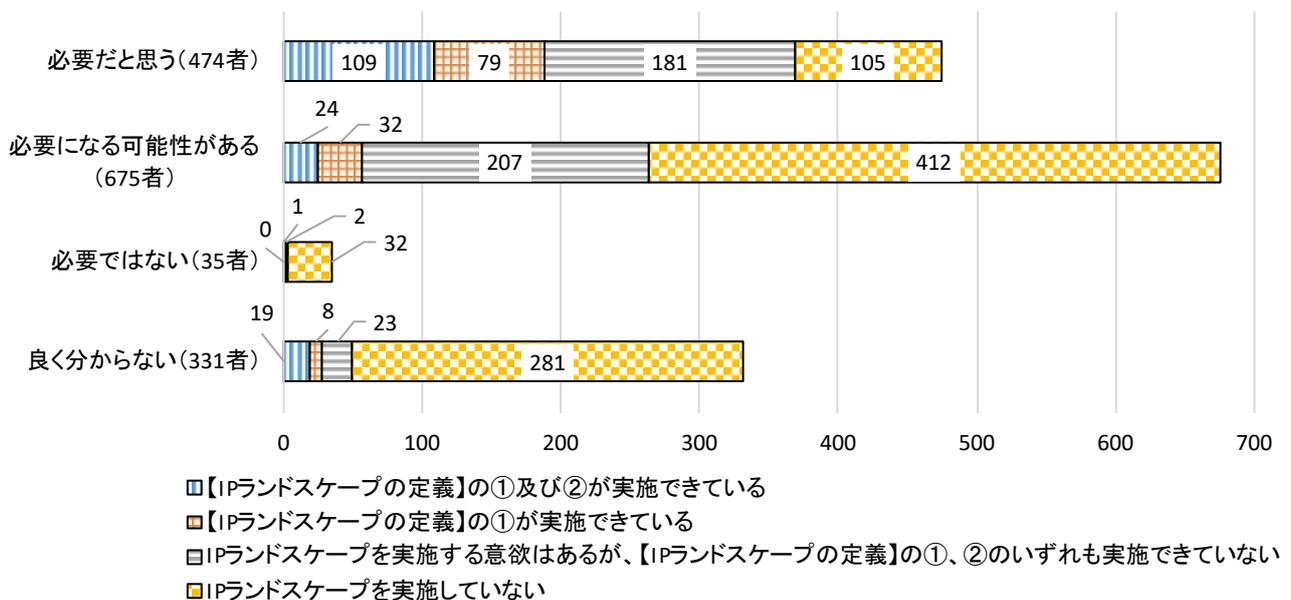


図 2-22 IP ランドスケープの必要性毎の IP ランドスケープの実施状況

②IP ランドスケープの必要性（質問 A3）×所属組織の種別（質問 E1）

IP ランドスケープが「必要だと思う」と回答した者が、大企業／ベンチャー・スタートアップで約 40%であった。一方、中小企業では、その割合が約 20%であった。

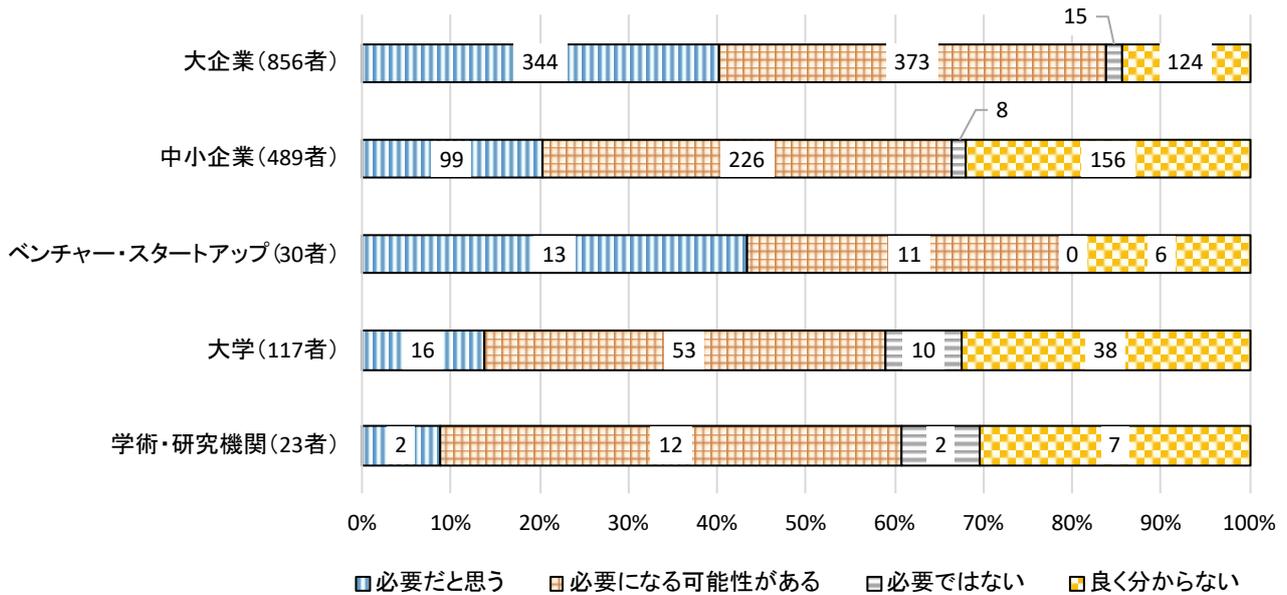


図 2-23 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの必要性

③IP ランドスケープの必要性（質問 A3）×所属組織の業種（質問 E2）

IT・通信、自動車、電機・精密、医療・製薬・バイオ、素材・化学、インフラでは、IP ランドスケープを「必要だと思う」と回答した者の割合が全体平均（31%、（1）（i）③参照）よりも高かった。また、サービス、食品製造業でも、（回答者数は少ないものの）「必要だと思う」と回答した者の割合が高かったことは興味深い結果であった。

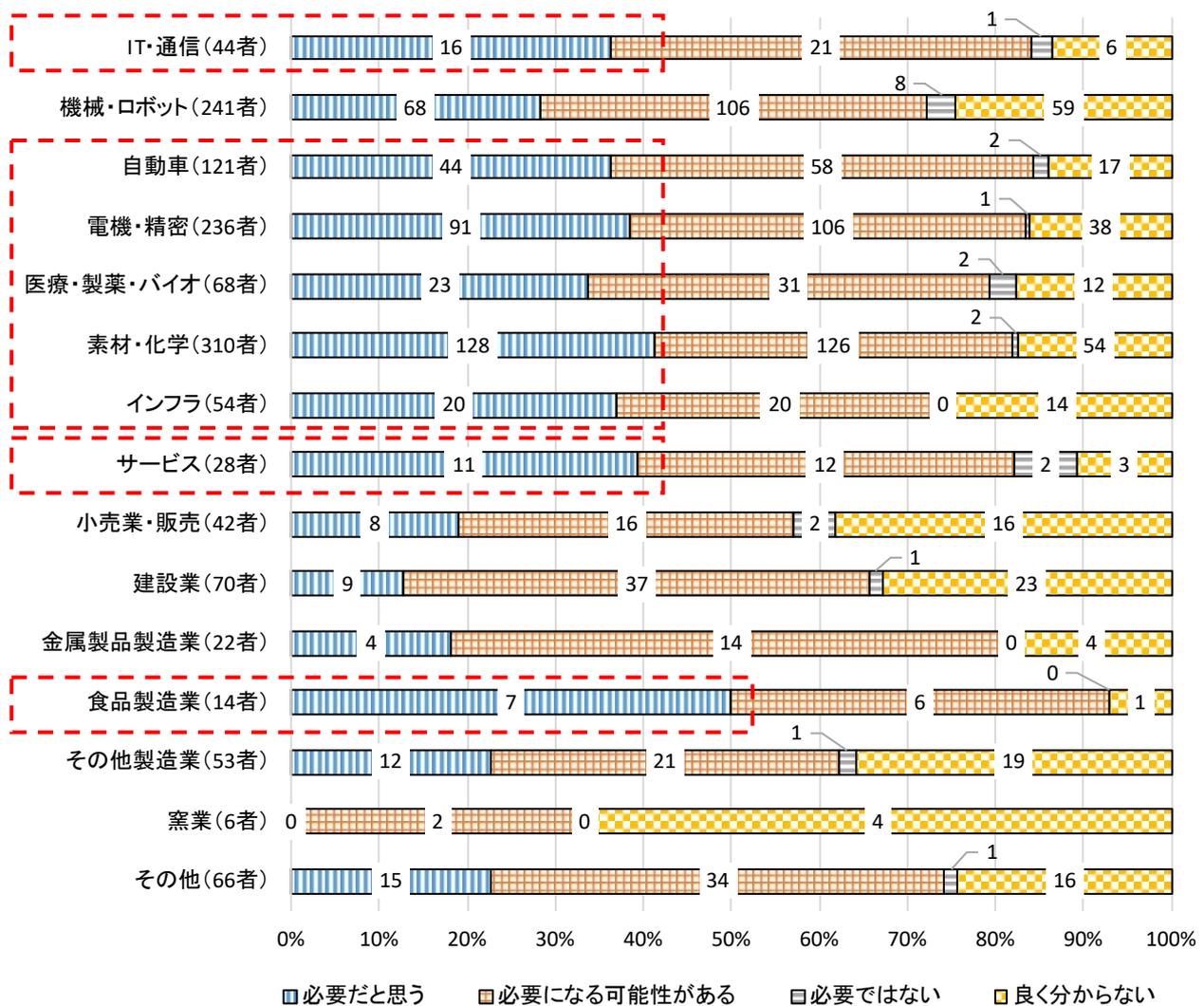


図 2-24 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの必要性

(ii) IP ランドスケープの理解

①IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × IP ランドスケープのイメージ (質問 A2)

「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」と回答した者において、IP ランドスケープのイメージを「知財を重視する経営」又は「分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示」として持っている者は 54% (全体 (n=1515) に対しては 16%) であった。残りの 46% の者については、分析結果を経営責任者・事業責任者に提示するといった観点よりも分析手法に重きを置く傾向にある者なのではないかと考えられる。

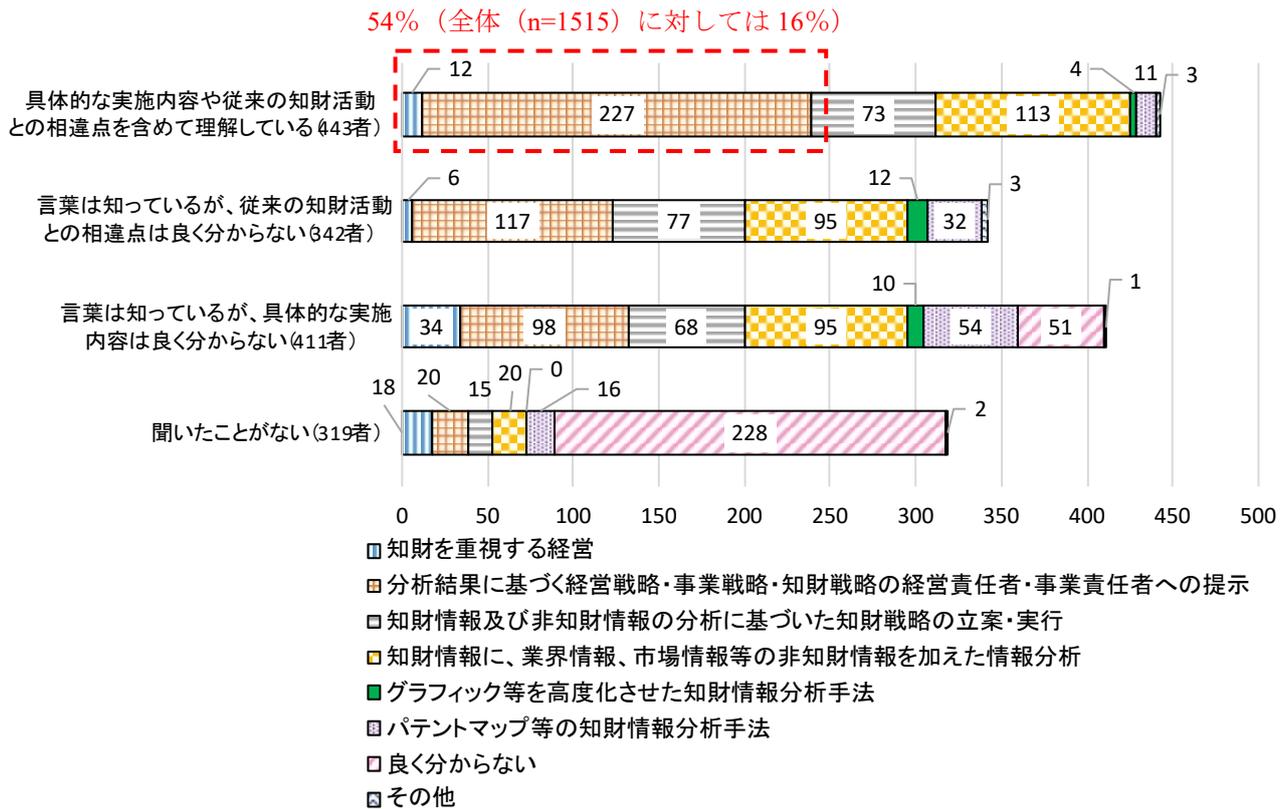


図 2-25 IP ランドスケープの理解度毎の IP ランドスケープのイメージ

②IP ランドスケープの理解 (質問 A1) ×所属組織の種別 (質問 E1)

「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」と回答した者が多いのは大企業であり、所属組織別に見てもその割合が最も高いのは大企業の 40% (345 者) であった。一方、中小企業においては、「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」と回答した者の割合は 12% (58 者) にとどまり、88% (431 者) は未だ理解できていないことがわかった。

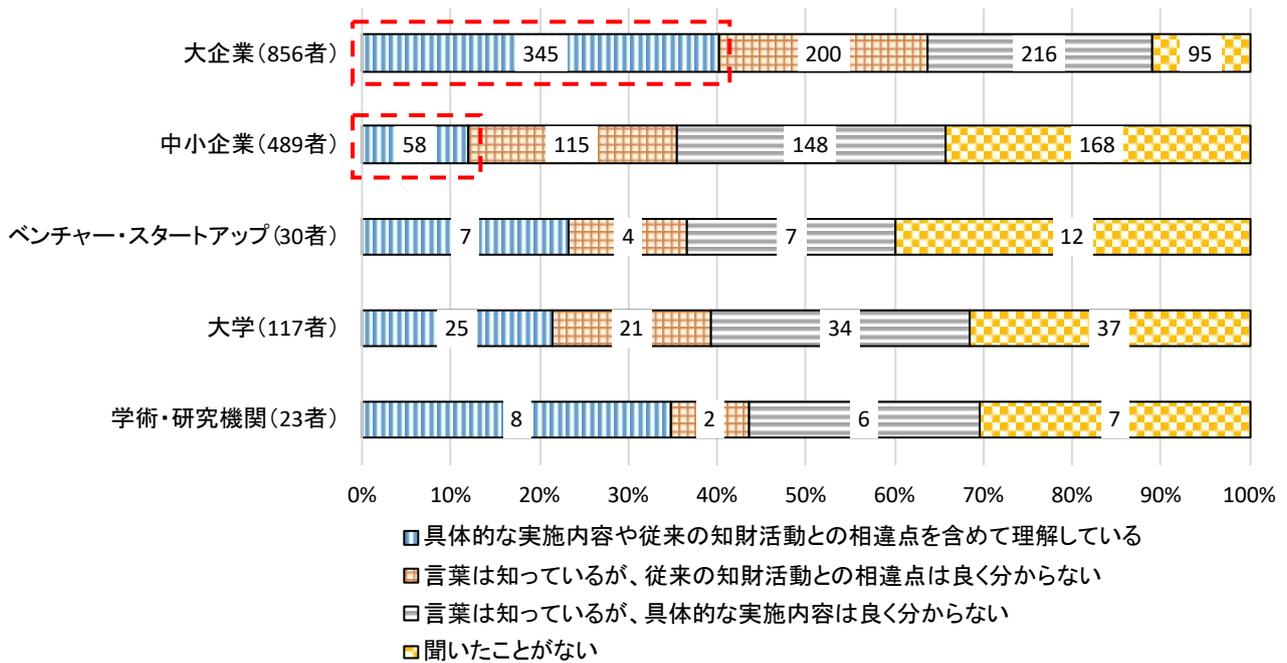


図 2-26 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの理解

③ IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 所属組織の業種 (質問 E2)

IT・通信、自動車、電機・精密、素材・化学において、「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」と回答した者の割合が全体平均 (29%、(1)(i) ①参照) よりも高かった。また、サービス、食品製造業において、(回答者数は少ないものの) 「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」と回答した者の割合が高かったことは興味深い結果であった。

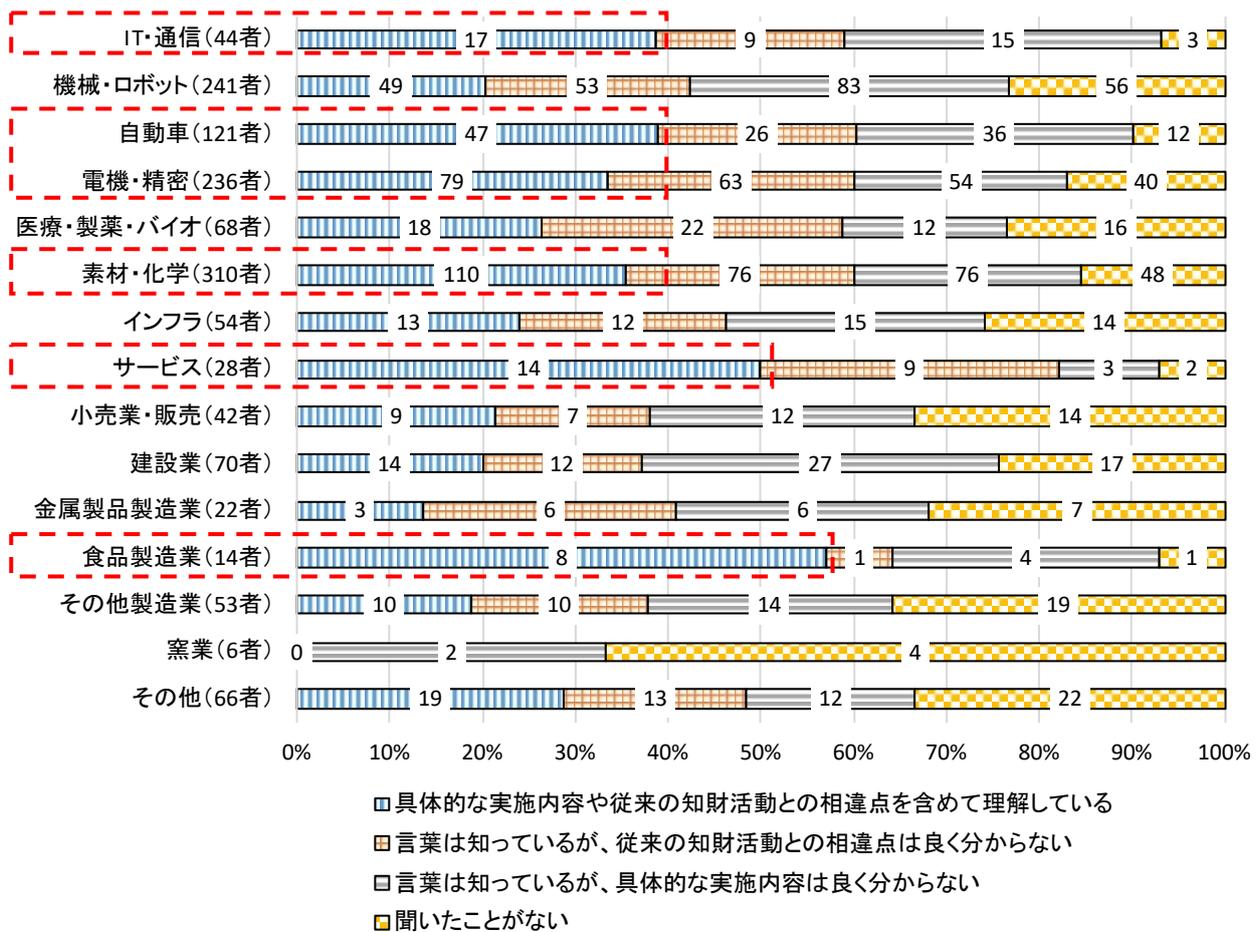


図 2-27 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの理解

④ 回答者の IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 知財部門の IP ランドスケープの理解 (質問 D7)

知財部門が「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」ほど、回答者が「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」と回答した割合は高くなった。このことから、知財部門の IP ランドスケープの理解度と知財人材の IP ランドスケープの理解度には一定の相関関係があるといえる。

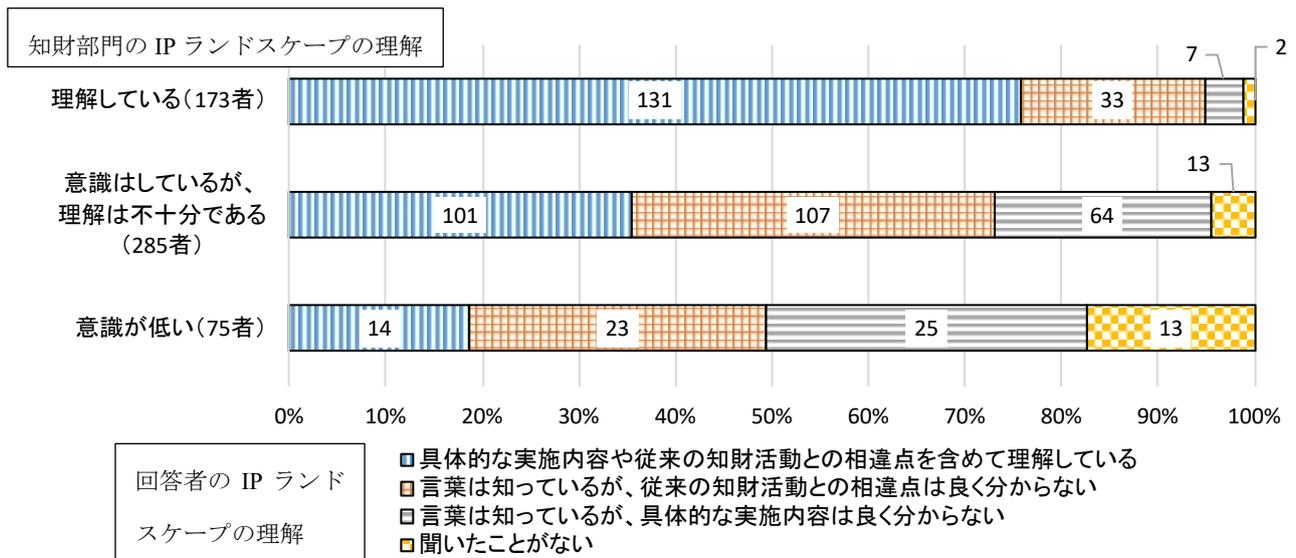


図 2-28 知財部門の IP ランドスケープの理解と
回答者の IP ランドスケープの理解の関係性

(iii) IP ランドスケープのイメージ

①IP ランドスケープのイメージ (質問 A2) ×所属組織の種別 (質問 E1)

IP ランドスケープのイメージが「戦略の経営層等への提示」又は「知財を重視する経営」と考えている者は、大企業（約 40%）と最も割合が高く、中小企業／ベンチャー・スタートアップ／大学では、その割合は約 25～30%であった。一方、「良く分からない」と回答した者も中小企業／ベンチャー・スタートアップ／大学では約 25～30%であったのに対して、大企業では約 10%であった。

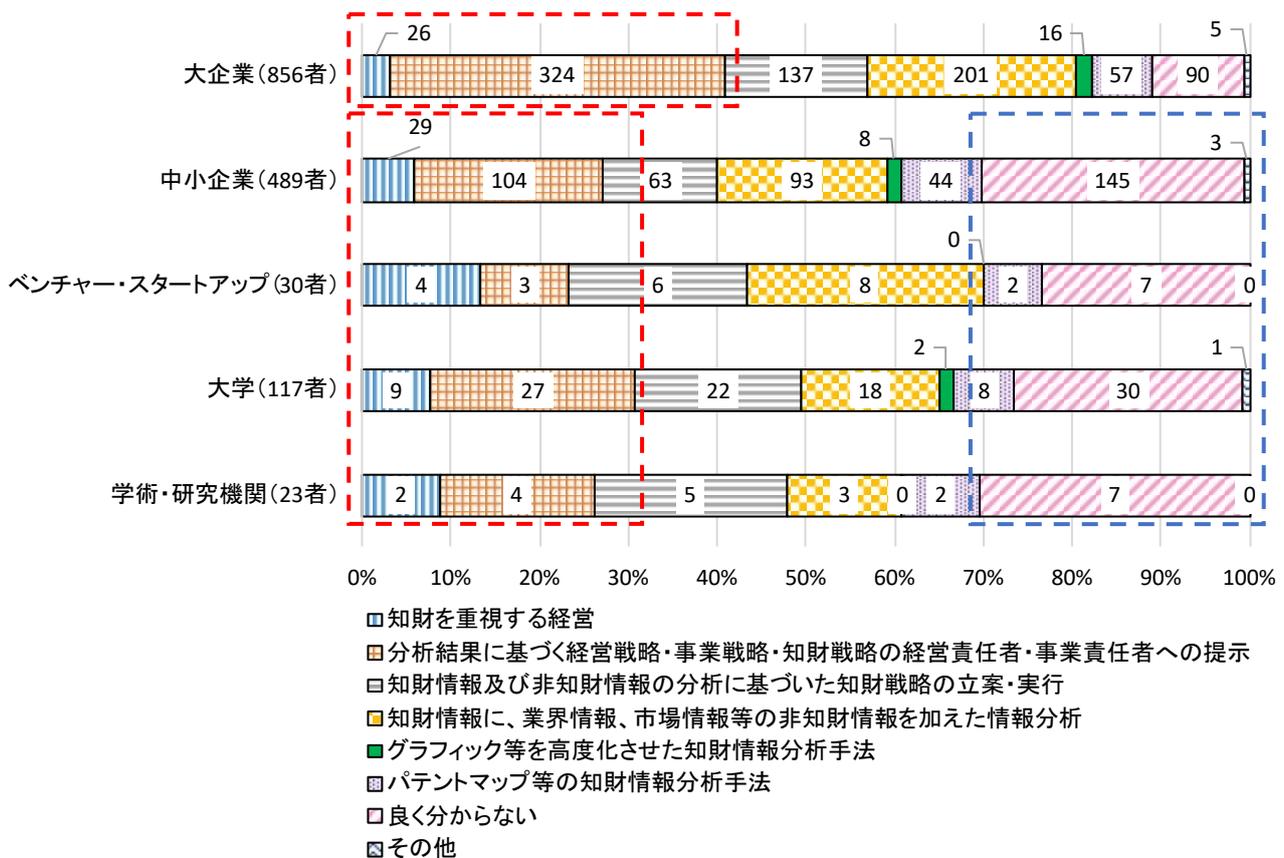


図 2-29 所属組織の種別毎の IP ランドスケープのイメージ

(iv) IP ランドスケープの実施状況

①IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×経営層等との打合せの頻度（質問 B1）

経営層等との打合せの頻度が「日常的」又は「月に数回実施」と回答した者の割合が最も高いのは、「【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(63%)であった。

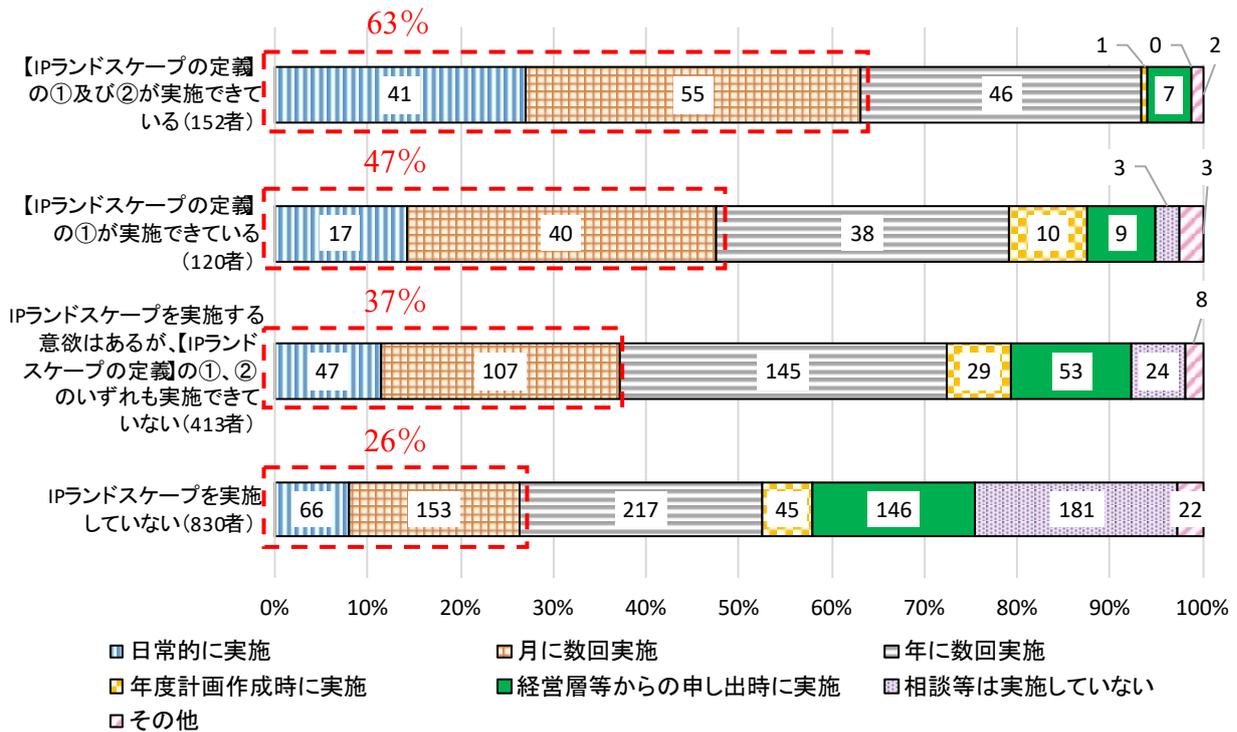


図 2-30 IP ランドスケープの実施状況と経営層等との打合せの頻度の関係性

②IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×知財部門の実施体制（質問 B4）

「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」において、「IP ランドスケープの専門部隊を構成して実施している」又は「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」と回答した者は約 30%であったが、一方で「IP ランドスケープの専門部隊などを設けずに従来の体制で実施（従来の知財担当者が実施）している」と回答した者の割合が 65%であった。

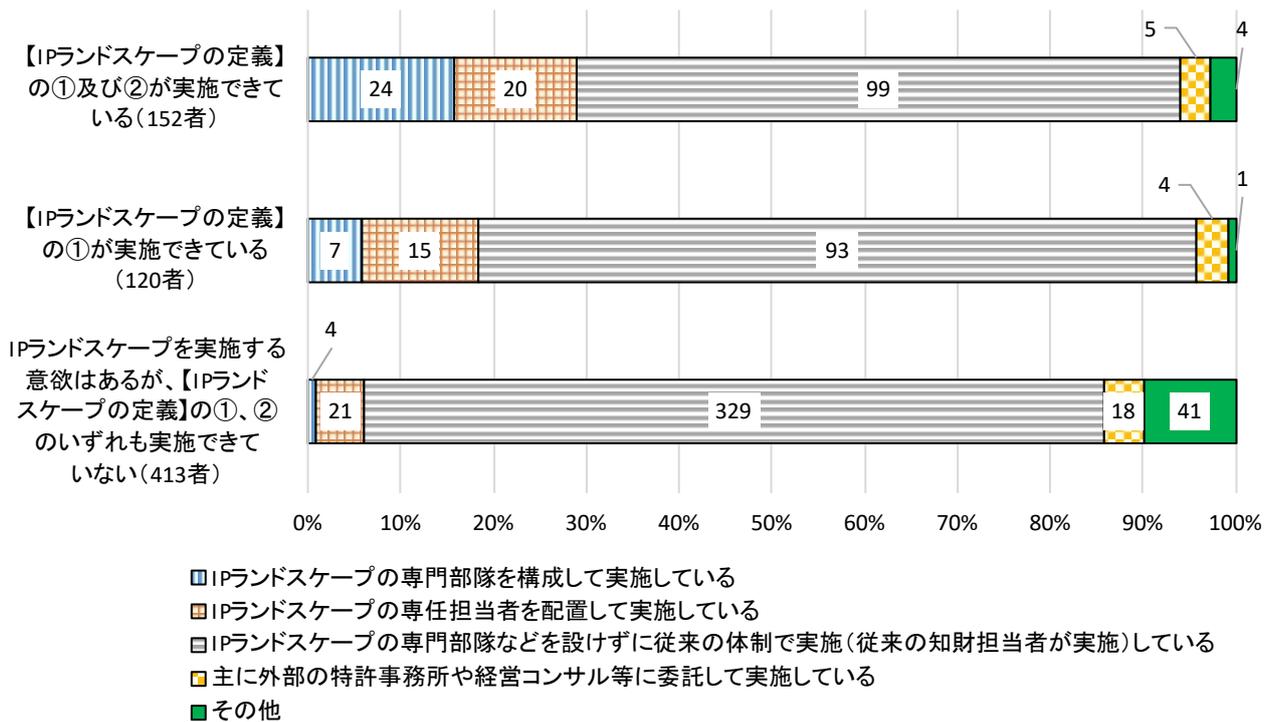


図 2-31 IP ランドスケープの実施状況毎の知財部門の実施体制

③IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×所属組織の種別（質問 E1）

大企業と中小企業において、「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答した者の割合は、それぞれ 12%と 7%であった。一方、ベンチャー・スタートアップにおいては、（回答者数は 12 者と少ないものの）その割合は 40%であった。

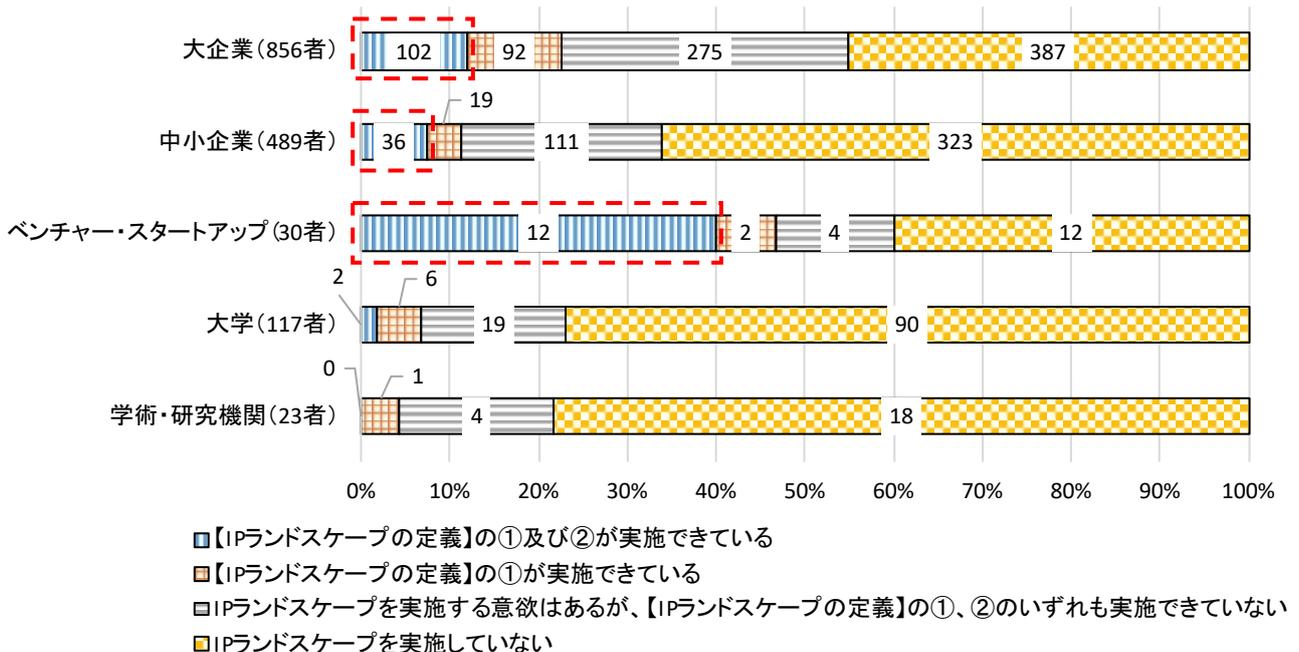


図 2-32 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの実施状況

④IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×所属組織の業種（質問 E2）

IT・通信、電機・精密、医療・製薬・バイオ、素材・化学においては、「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答している者の割合が全体平均（10%、（1）（i）④参照）よりも高かった（なお、サービス、食品製造業においては当回答をしている者が2,3者と少ないため対象外）。一方、機械・ロボット、自動車、建設業等においては、「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答している者の割合は上述の分野に比べて低かった。

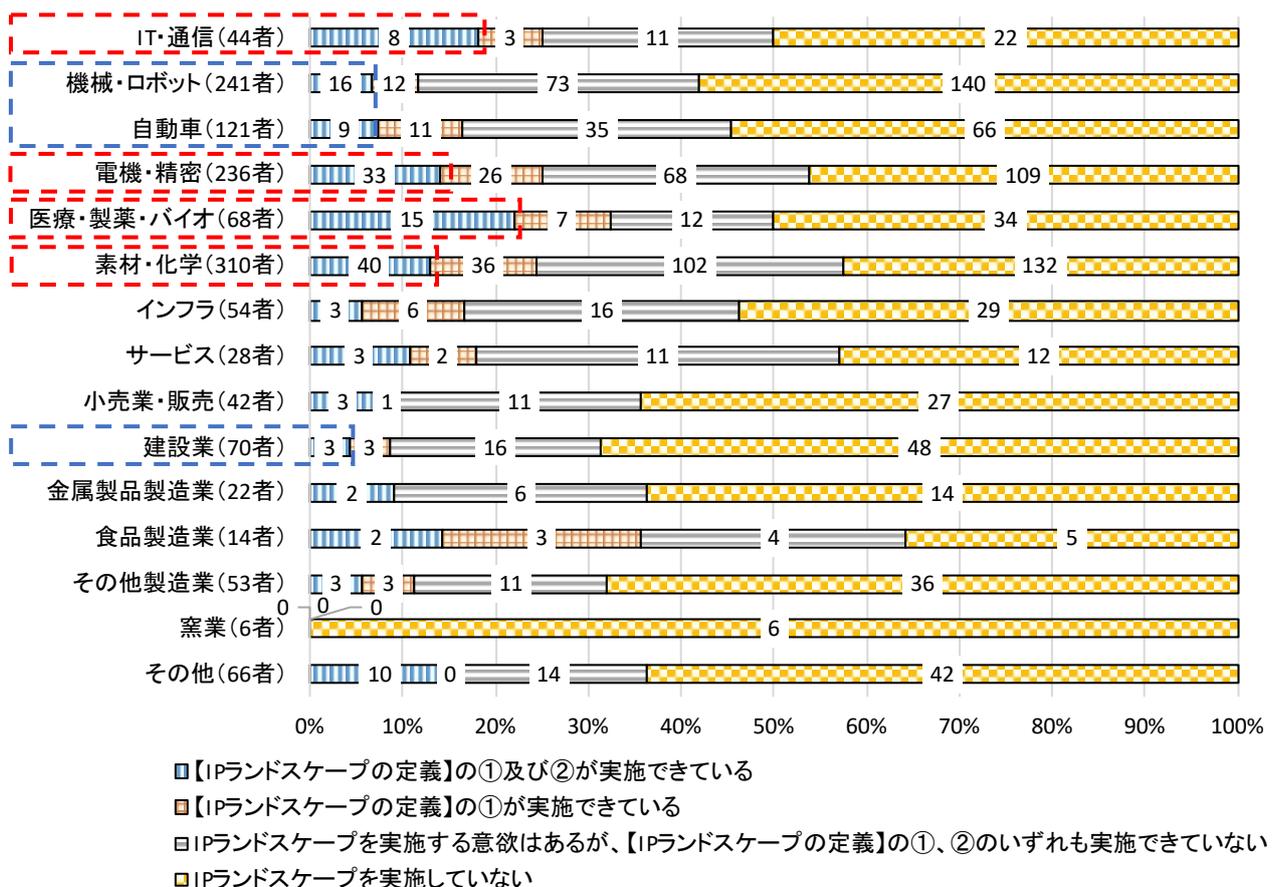


図 2-33 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの実施状況

⑤IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×所属組織の知財業務担当者数（質問 E8）

「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」において、知財業務担当者が「1 名以上、10 名以下」と回答した者が約 60%に及ぶことが分かった。このことは、例えば少人数であっても（知識やスキルを有した者がいれば）、IP ランドスケープは実施できるということを示唆しているといえるのではないだろうか。

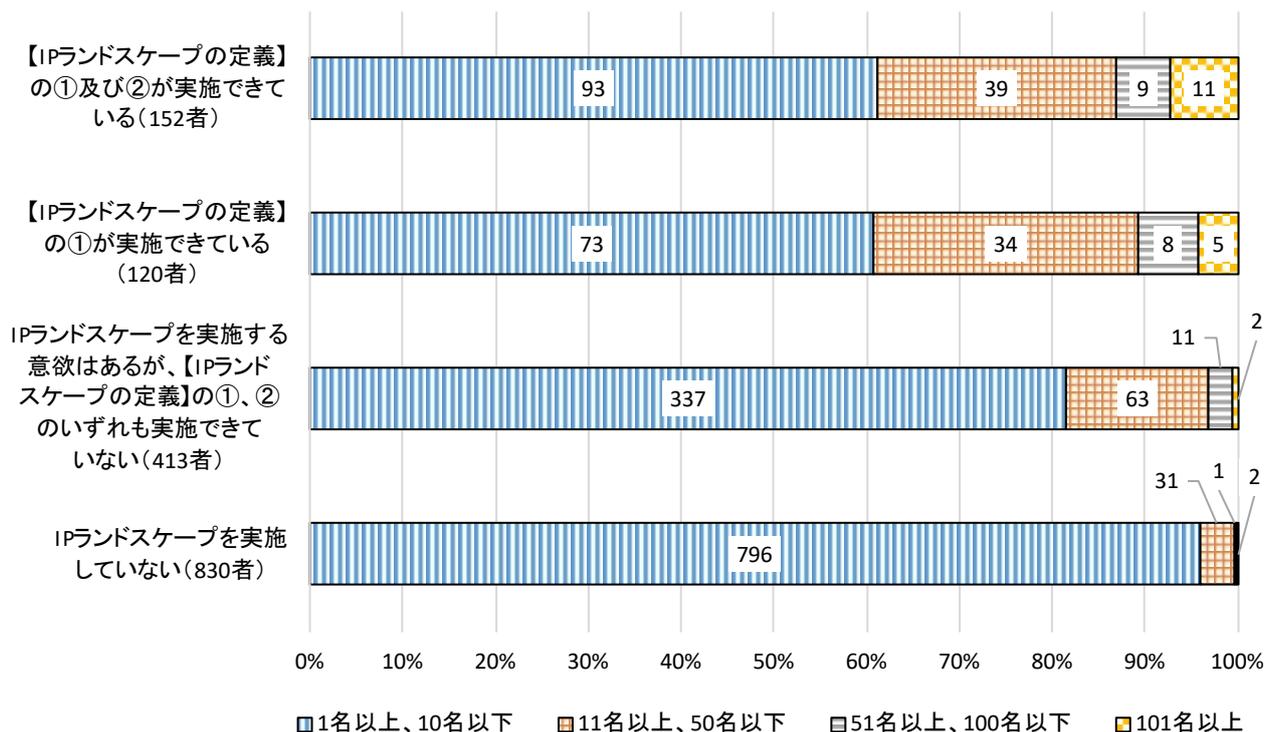


図 2-34 IP ランドスケープの実施状況毎の所属組織の知財業務担当者数

(v) IP ランドスケープの導入当初の活用場面¹⁶

①導入当初の活用場面（質問 C3）×所属組織の種別（質問 E1）

(ア) 大企業

大企業においては、「経営戦略・事業戦略の策定」の回答率が最も高く、次いで「新たな研究開発テーマの検討」「新たな製品・商品・サービスの検討」に加えて「既存事業の市場優位性の向上」「新規事業分野の探索」の回答率が多かった。

¹⁶ 質問 B2 において、「【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（152 者）を対象とした集計結果である。

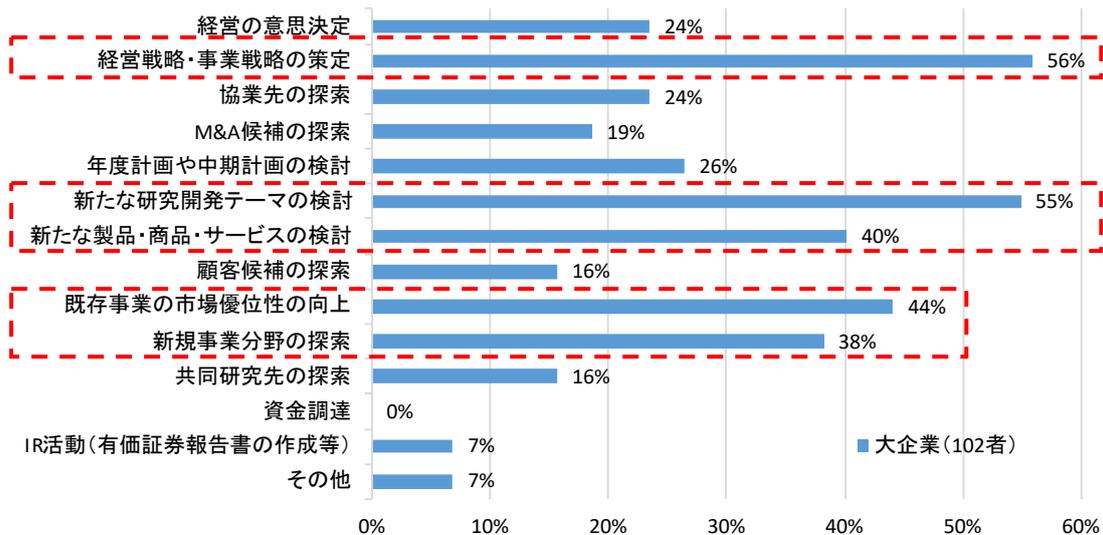


図 2-35-1 大企業における IP ランドスケープ導入当初の活用場面

(イ) 中小企業

中小企業においては、「経営戦略・事業戦略の策定」の回答率が最も高く、次いで「新たな研究開発テーマの検討」「新たな製品・商品・サービスの検討」のほかに、「経営の意思決定」の回答率が高かったことは興味深い結果であった。

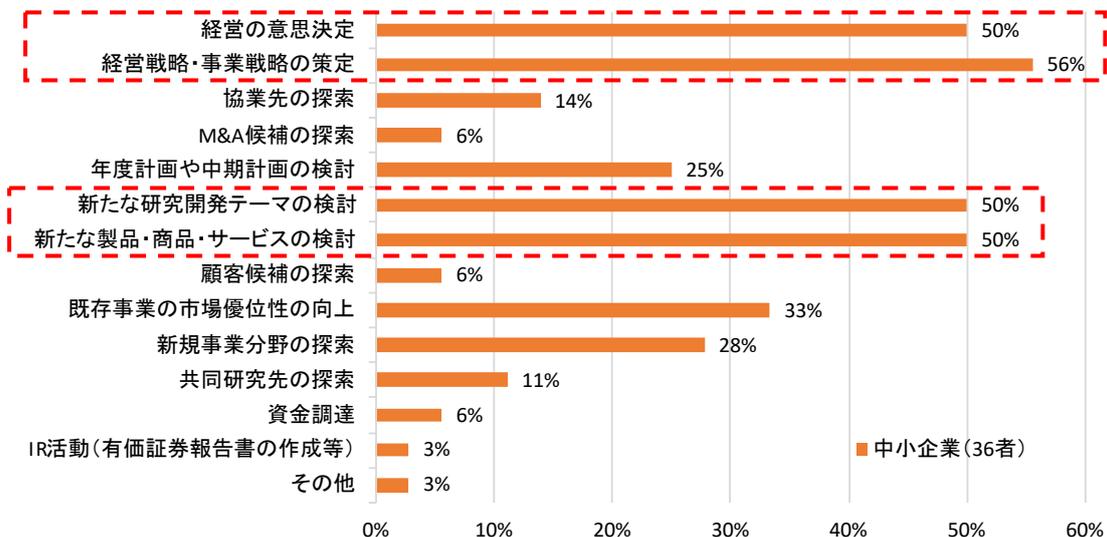


図 2-35-2 中小企業における IP ランドスケープ導入当初の活用場面

(ウ) ベンチャー・スタートアップ

ベンチャー・スタートアップにおいては、(回答者数が 12 者と少ないが)「経営戦略・事業戦略の策定」「経営の意思決定」の回答率が高かったことに加え、「資金調達」のためというベンチャー・スタートアップならではの活用場面の回答率が高かった。

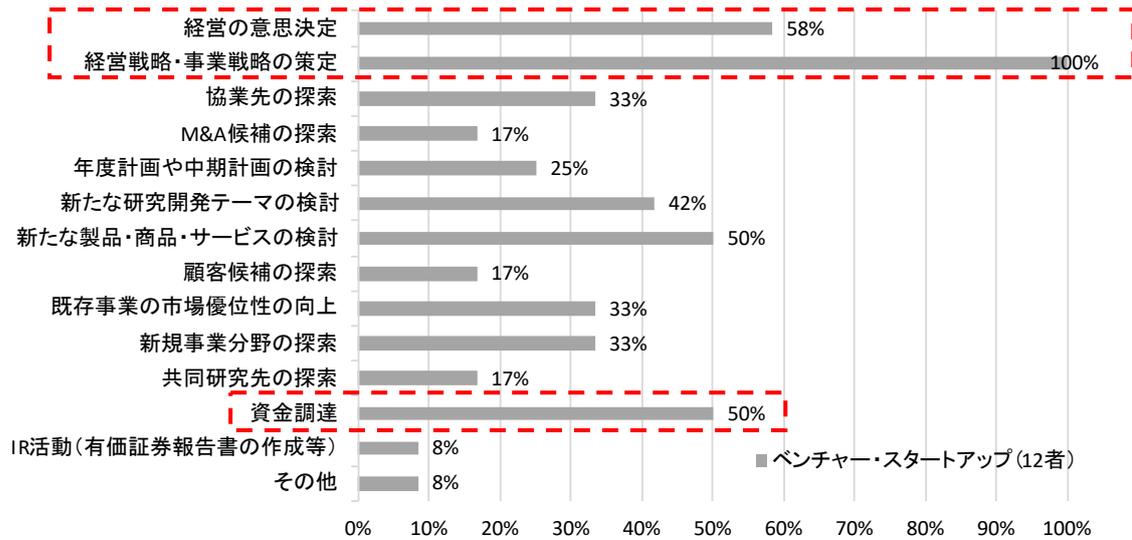


図 2-35-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープ導入当初の活用場面

②導入当初の活用場面（質問 C3）×実施して得られた成果（質問 C9）

「経営の意思決定」「経営戦略・事業戦略の策定」「年度計画や中期計画の検討」での活用した場合成果が得られたとの回答が多かった。一方、「M&A 候補の探索」「顧客候補の探索」「新規事業分野の探索」「共同研究先の探索」での活用では成果が得られたとの回答が少なかった。

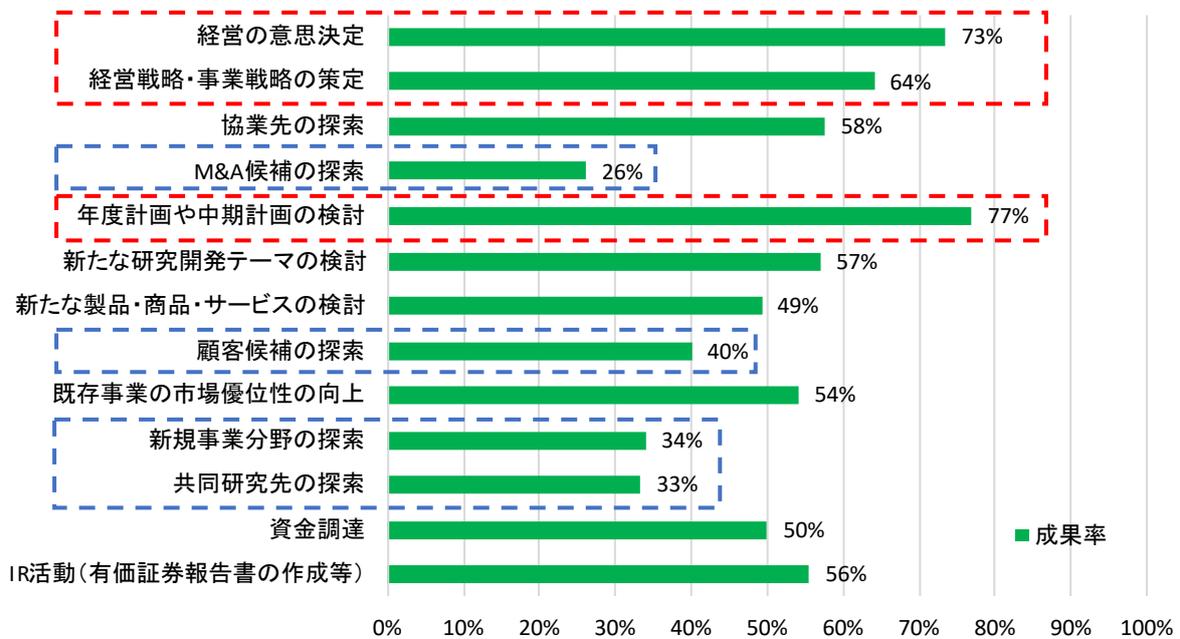


図 2-36 IP ランドスケープ導入当初の活用場面毎の成果率¹⁷

¹⁷ 成果率とは、「導入当初の活用場面」（質問 C3）での回答者が選んだ項目において、「得られた成果」（質問 C9）で成果

(vi) IP ランドスケープが実施できていない理由・課題¹⁸

①IP ランドスケープが実施できていない理由（質問 D9）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）

ここでは、「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」と回答した者の回答に限定して集計した。その結果、全体（(1) (iii) ④）と類似して、情報の収集・分析に関して「知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「非知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「情報の収集・分析の知識やスキルが不足している」「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多く、また知財戦略の立案・実行に関して「知財戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多かった。また、「IP ランドスケープを専門とする組織がない」を課題としている者の割合も高かった。

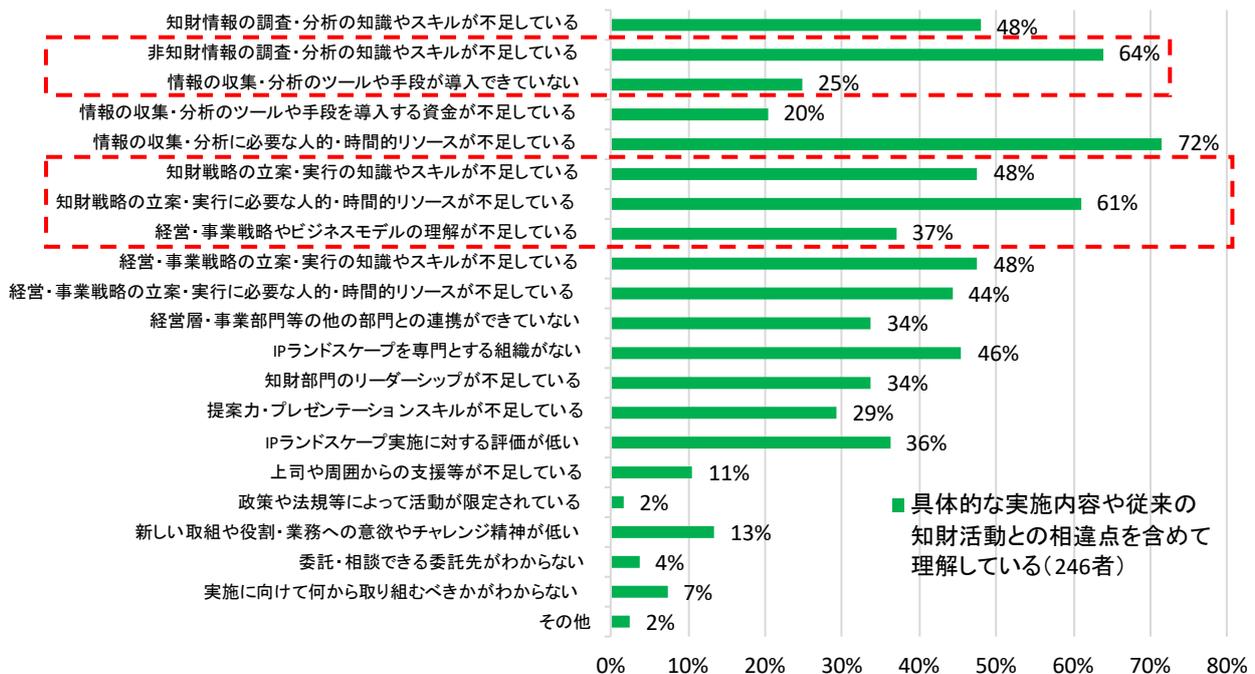


図 2-37 IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

があったと回答した者の割合である。（例 質問 C3 において「経営の意思決定」を回答した者 49 者のうち、質問 C9 において成果が得られた項目として「経営の意思決定」を回答した者は 36 者であったことから、 $36/49 \times 100 = 73\%$ と算出された）

¹⁸ 質問 B2 において、「【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」と回答した者（533 者）を対象とした集計結果である。

②IP ランドスケープが実施できていない理由（質問 D9）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）×所属組織の種別（質問 E1）

（ア）大企業

大企業においては、「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」と回答した者の全体（(2) (vi) ①）と類似して、情報の収集・分析に関して「知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「非知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多く、また知財戦略の立案・実行に関して「知財戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多かった。これに加えて、経営・事業戦略に関して「経営・事業戦略やビジネスモデルの理解が不足している」「経営・事業戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している」「経営・事業戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多かった。

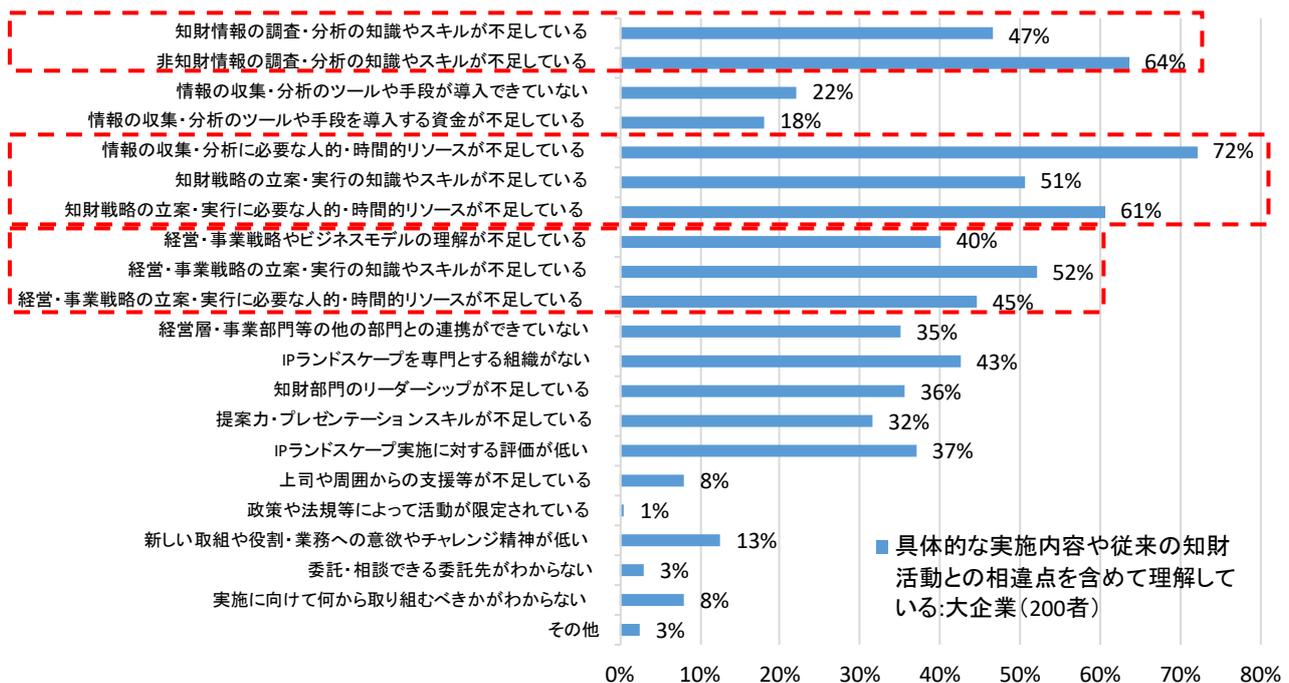


図 2-38-1 大企業における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

（イ）中小企業

中小企業においては、情報の収集・分析に関して「知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「非知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している」「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多く、また知財戦略の立案・実行に関して「知財戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」との回答が多かった。

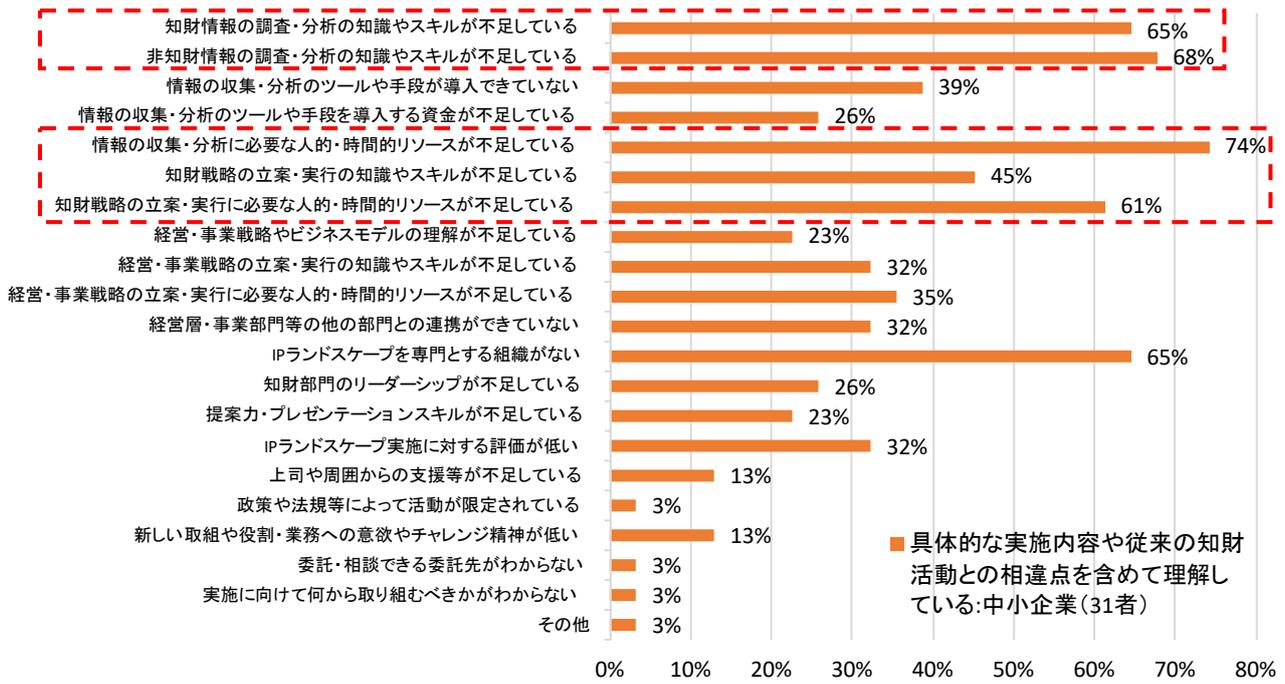


図 2-38-2 中小業における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(ウ) ベンチャー・スタートアップ

ベンチャー・スタートアップにおいては、(回答者数が1者のみであるが)「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」に加えて、「情報の収集・分析のツールや手段が導入できていない」との回答があった。

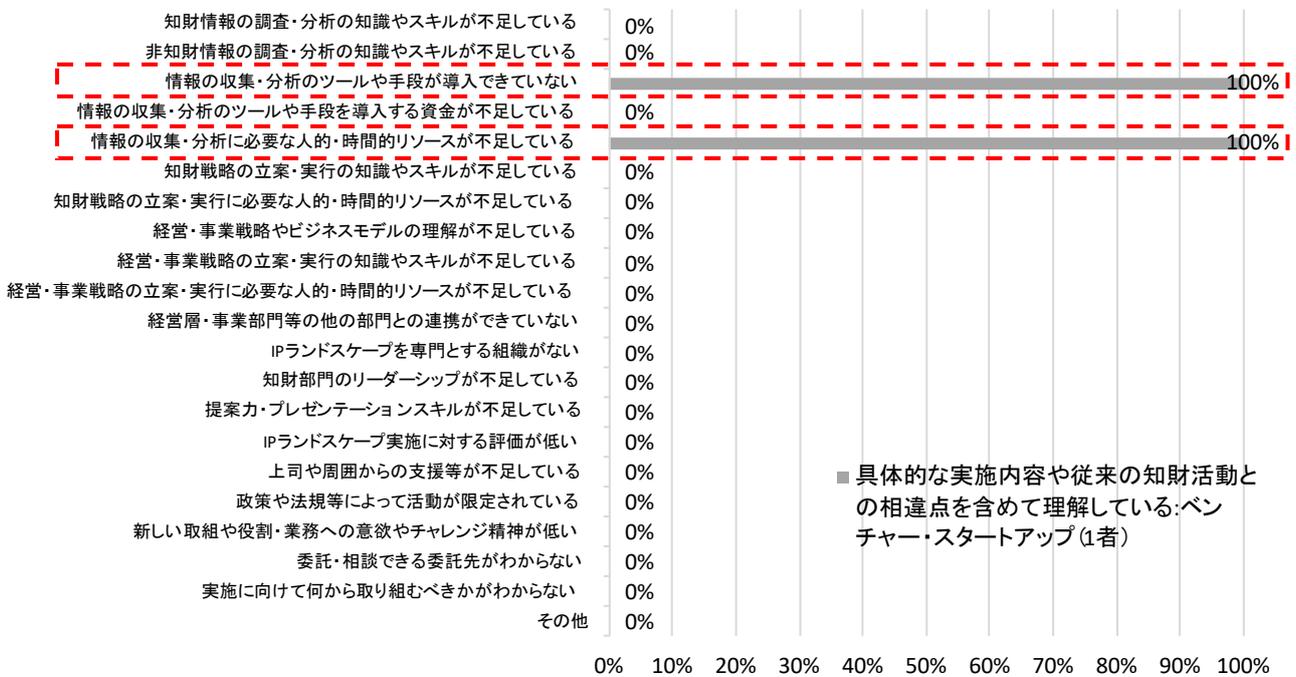


図 2-38-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(エ) 大学

大学においては、「情報の収集・分析に必要な人的・時間的リソースが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」「知財戦略の立案・実行に必要な人的・時間的リソースが不足している」「IP ランドスケープを専門とする組織がない」など、人材に関する項目を回答する割合が高かった。

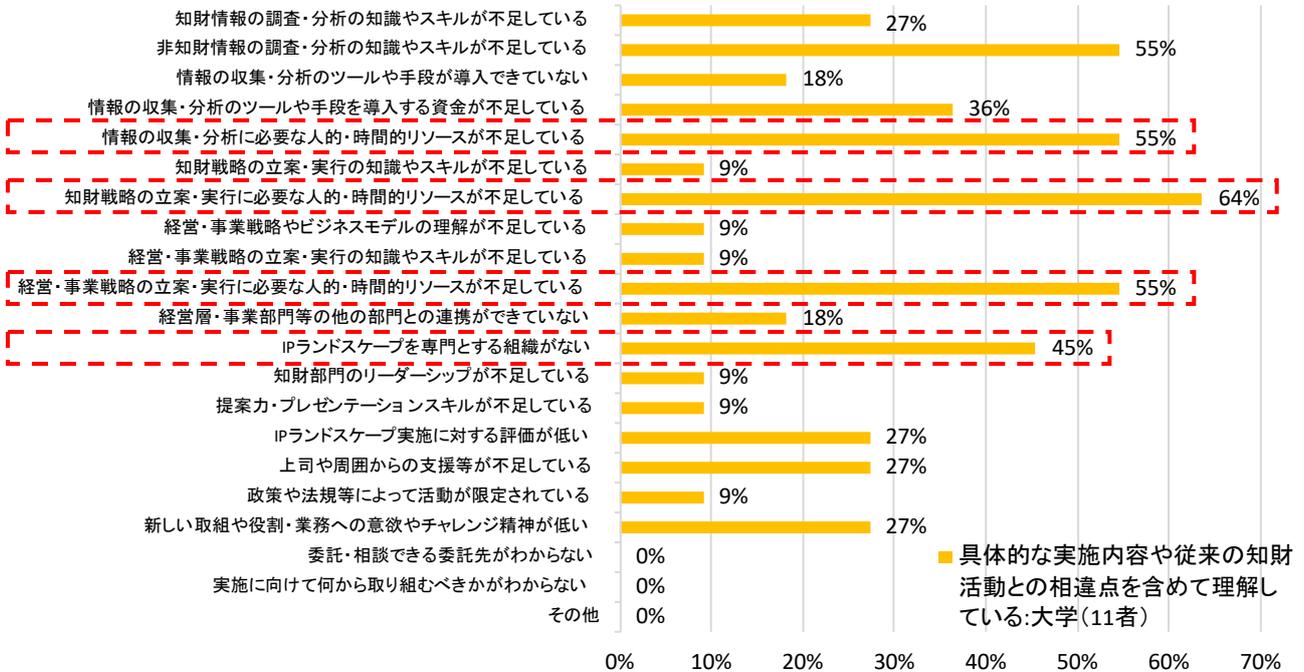


図 2-38-4 大学における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(vii) IP ランドスケープの成功要因¹⁹

①IP ランドスケープの成功要因（質問 C11）×所属組織の種別（質問 E1）

(ア) 大企業

大企業においては、(1) (ii) ⑦で示したように「社長・経営層の説得・理解」「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」など意思決定側との繋がりを深める項目や「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」などの知財部門・知財部員のベースアップとなる項目に加えて、「知財部門のリーダーシップの強化」「知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化」「関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透」など部門関係の強化に関する項目の回答の割合が高かった。

¹⁹ 質問 B2 において、「【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（152 者）を対象とした集計結果である。

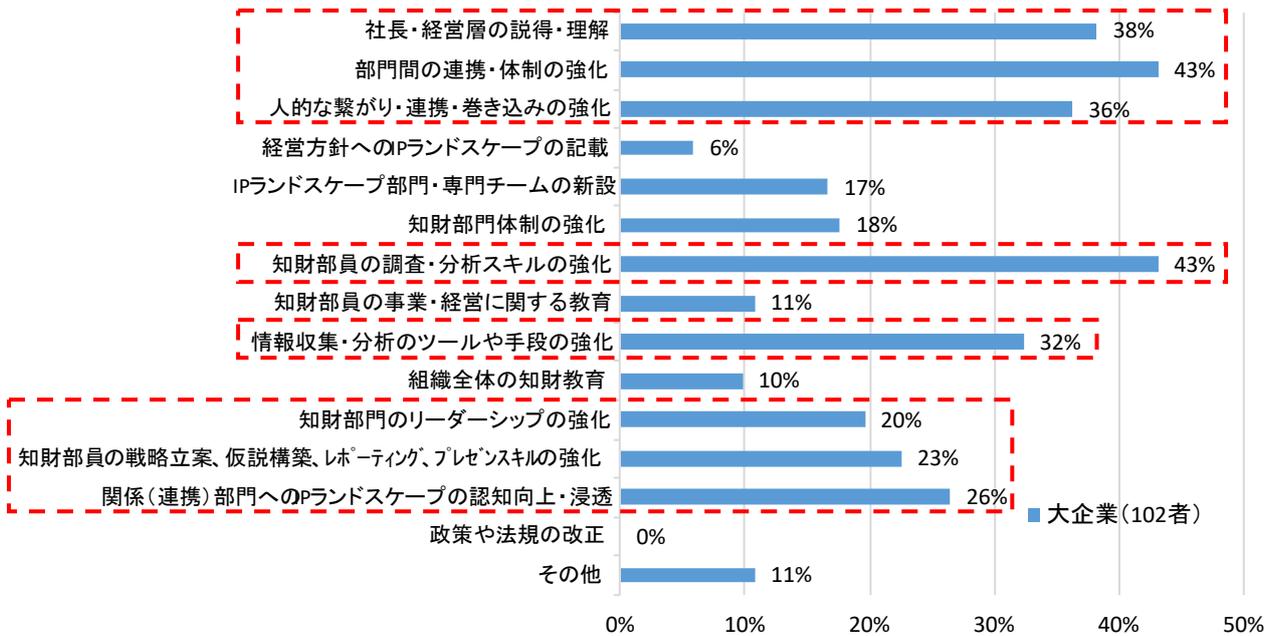


図 2-39-1 大企業における IP ランドスケープの成功要因

(イ) 中小企業

中小企業においては、「社長・経営層の説得・理解」に加えて「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」など他の部門等との連携に関する項目の回答の割合が高かった。また、「知財部員の調査・分析スキルの強化」「情報収集・分析のツールや手段の強化」など知財部門・知財部員のベースアップとなる項目の回答の割合が高かった。

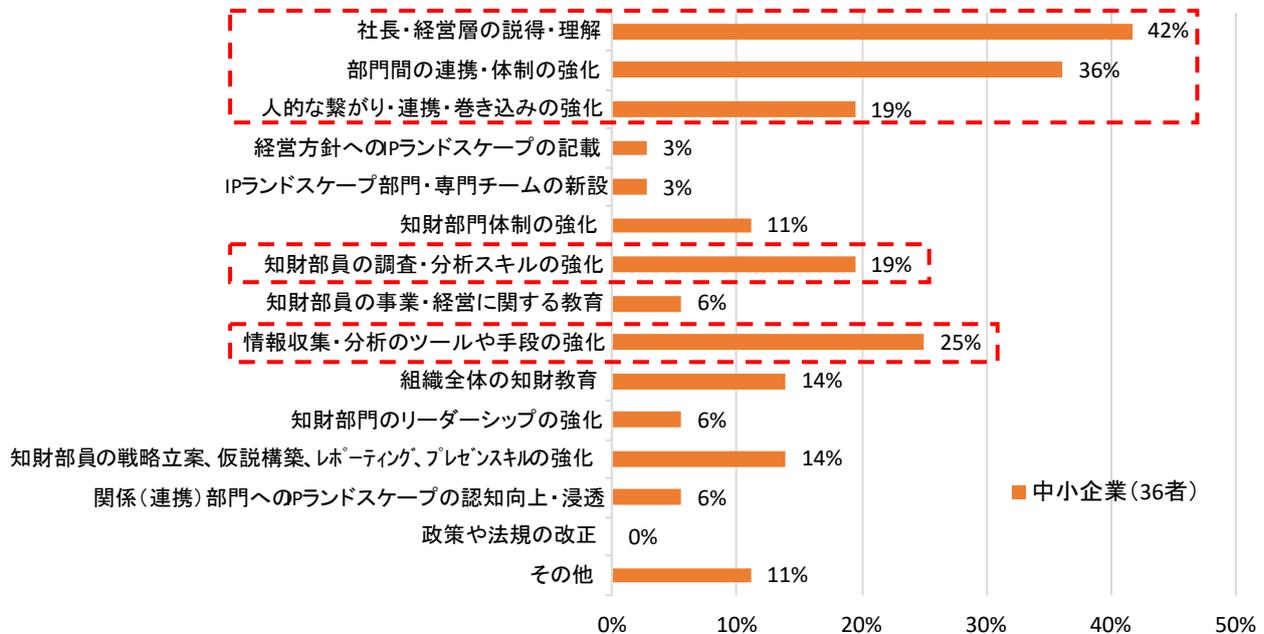


図 2-39-2 中小企業における IP ランドスケープの成功要因

(ウ) ベンチャー・スタートアップ

ベンチャー・スタートアップにおいては、(回答者数が 12 者と少ないものの)「社長・経営層の説得・理解」が突出して回答の割合が高く、ついで「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」など組織の強化に関する項目の回答の割合が高かった。

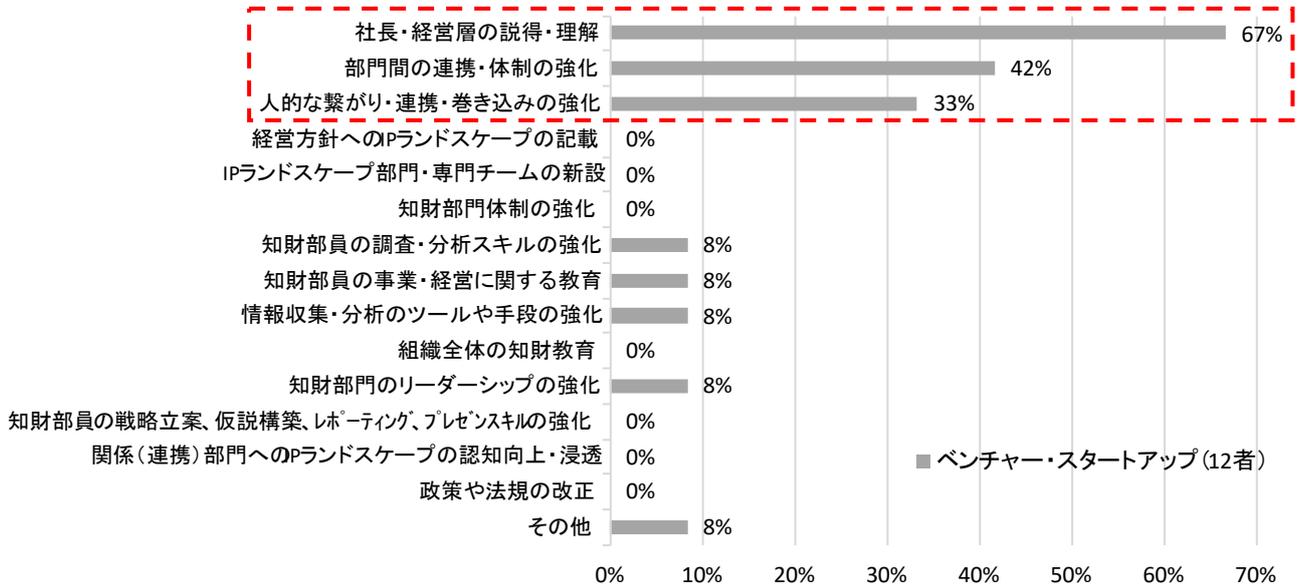


図 2-39-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープの成功要因

(viii) IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策²⁰

① 今後必要な対応策 (質問 D11) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1)

ここでは、「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」と回答した者の回答に限定して集計した。その結果、「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」「知財部員の事業・経営に関する教育」「情報収集・分析のツールや手段の強化」「知財部員の戦略立案、仮説構築、レポート、プレゼンスキルの強化」など、知財部門・知財部員の強化に関する項目の回答の割合が高かった。また、関係部門の連携や IP ランドスケープの認知向上など、部門間連携に関する項目の回答の割合も高かった。

²⁰ 質問 B2 において、「【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」と回答した者 (533 者) を対象とした集計結果である。

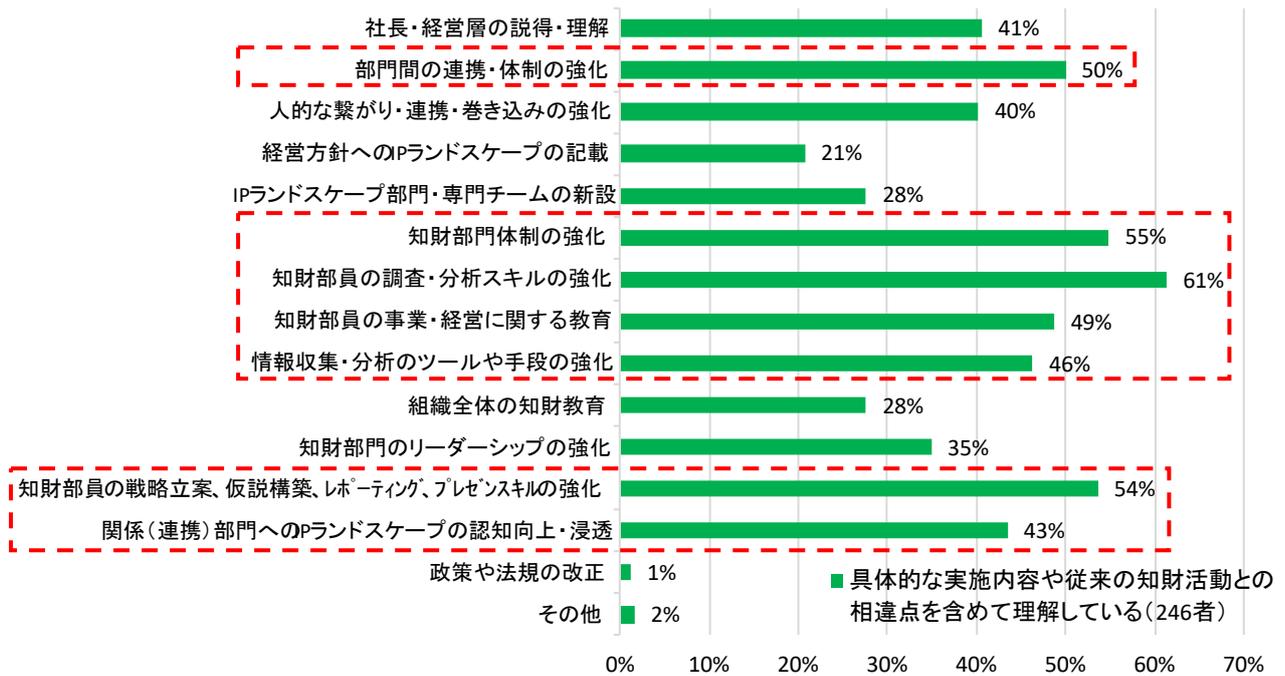


図 2-40 IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

②今後必要な対応策（質問 D11）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）×IP ランドスケープの成功要因（質問 C11）

上記①について、IP ランドスケープの成功要因と比較分析した²¹。その結果、「知財部員の調査・分析スキルの強化」「情報収集・分析のツールや手段の強化」については一致していたが、その一方で「社長・経営層の説得・理解」「部門間の連携・体制の強化」「人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」については相違していた。このことから、IP ランドスケープを実施する上では、調査・分析のスキル強化はもちろんのこと、それに加えて、経営層や関係部門との連携強化が欠かせないことが分かった。

²¹ 回答者数も回答総数も異なるため、各項目の回答数を全項目の回答総数で割って正規化して比較した。

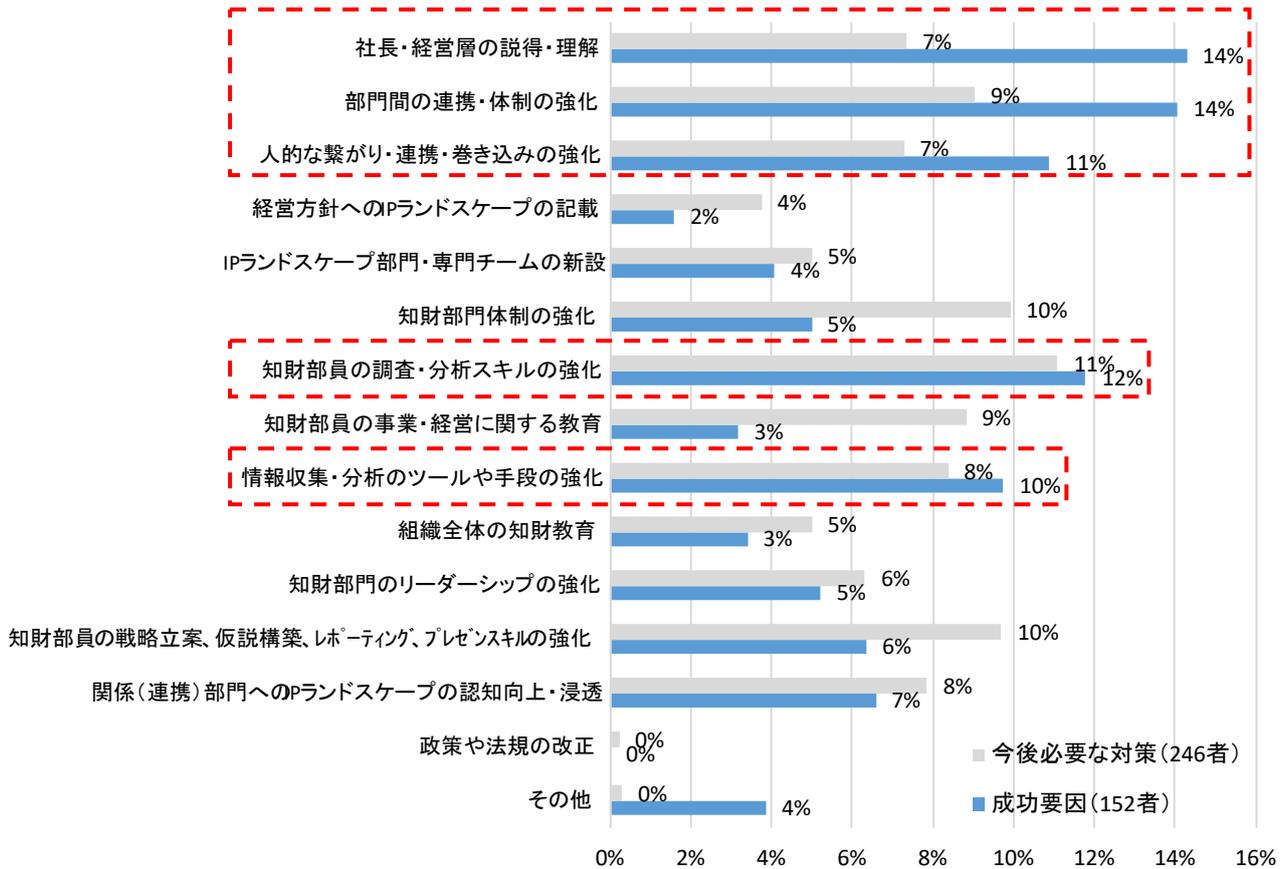


図 2-41 IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策と成功要因の関係性

③今後必要な対応策（質問 D11）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）×所属組織の種類（質問 E1）

（ア）大企業

大企業においては、上記（2）（vii）①における全体の傾向と類似して、「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」「知財部員の事業・経営に関する教育」「情報収集・分析のツールや手段の強化」「知財部員の戦略立案、仮説構築、レポート作成、プレゼンスキルの強化」など知財部門・知財部員の強化に関する項目の回答の割合が高かった。また、関係部門の連携や IP ランドスケープの認知向上など、部門間連携に関する項目の回答の割合も高かった。

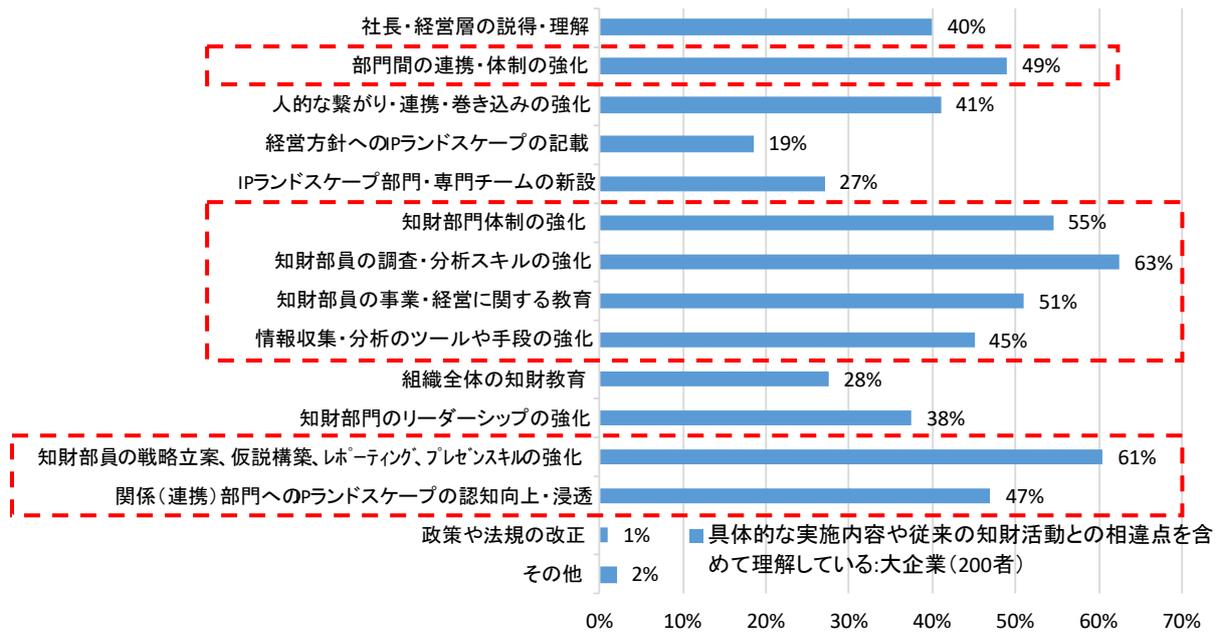


図 2-42-1 大企業における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(イ) 中小企業

中小企業においては、特に「知財部員の調査・分析スキルの強化」「情報収集・分析のツールや手段の強化」など調査・分析に関する項目の回答の割合が高かった。

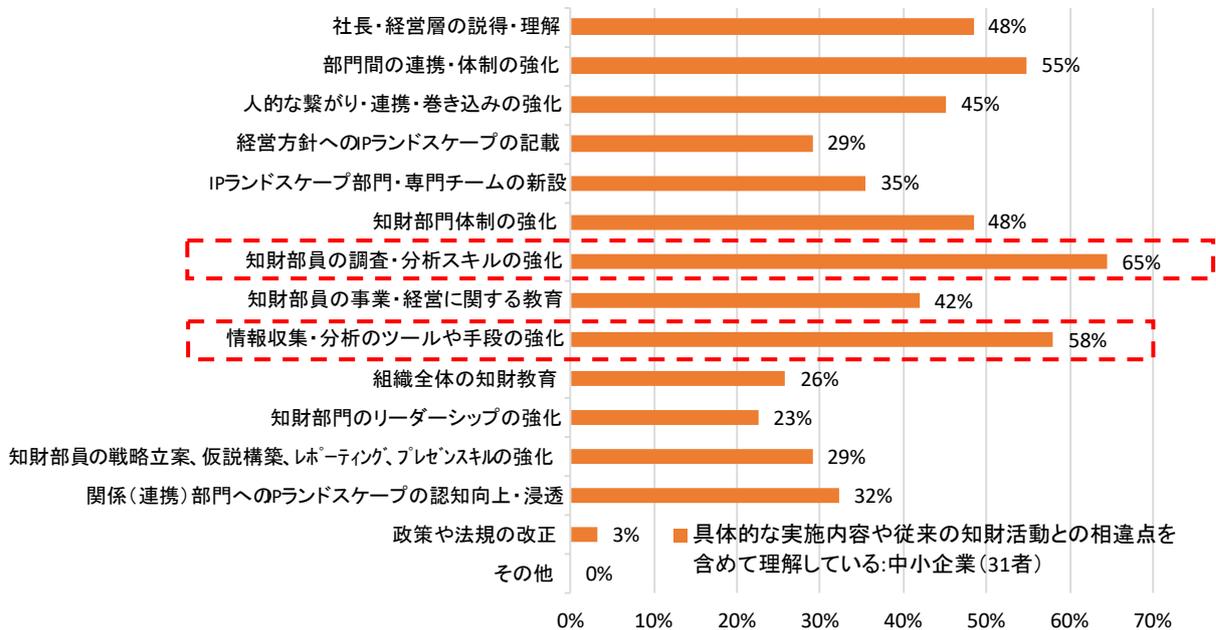


図 2-42-2 中小企業における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(ウ) ベンチャー・スタートアップ

ベンチャー・スタートアップにおいては、(回答者数が1者のみであるが)「知財部門体制の強化」に加えて、実施できていない理由でも回答があった「情報収集・分析のツールや手段の強化」が必要と感じている者がいることが分かった。

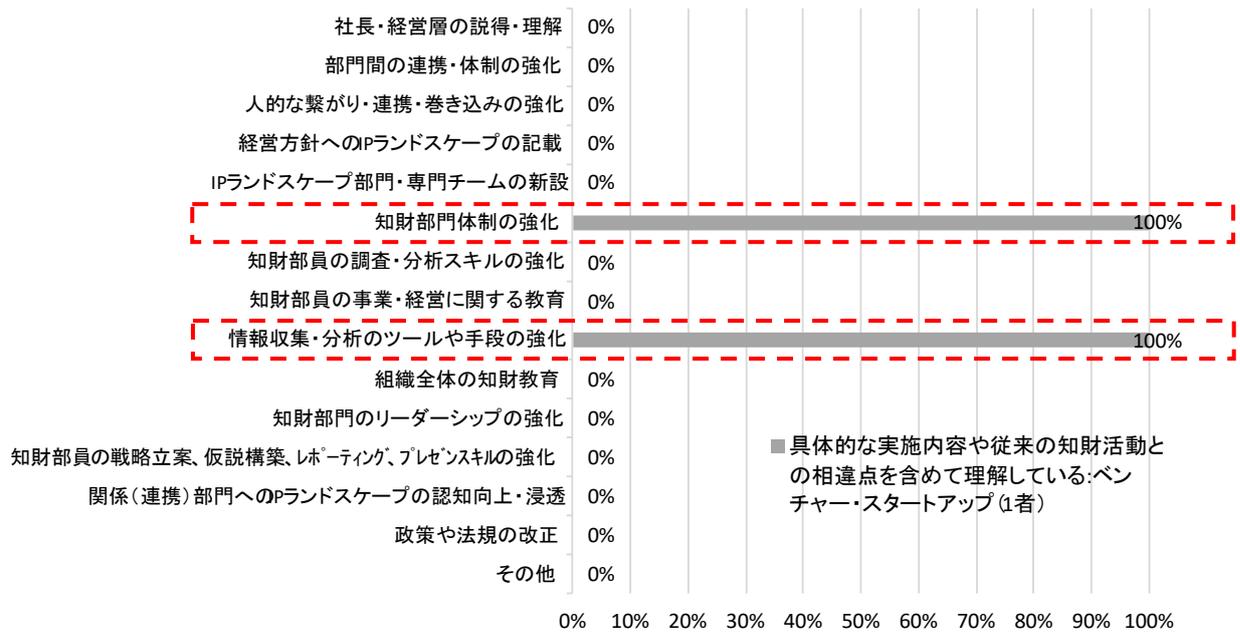


図 2-42-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(エ) 大学

大学においては、「知財部門体制の強化」「部門間の連携・体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」など IP ランドスケープの実施に向けた基本体制に関する項目の回答の割合が高かった。

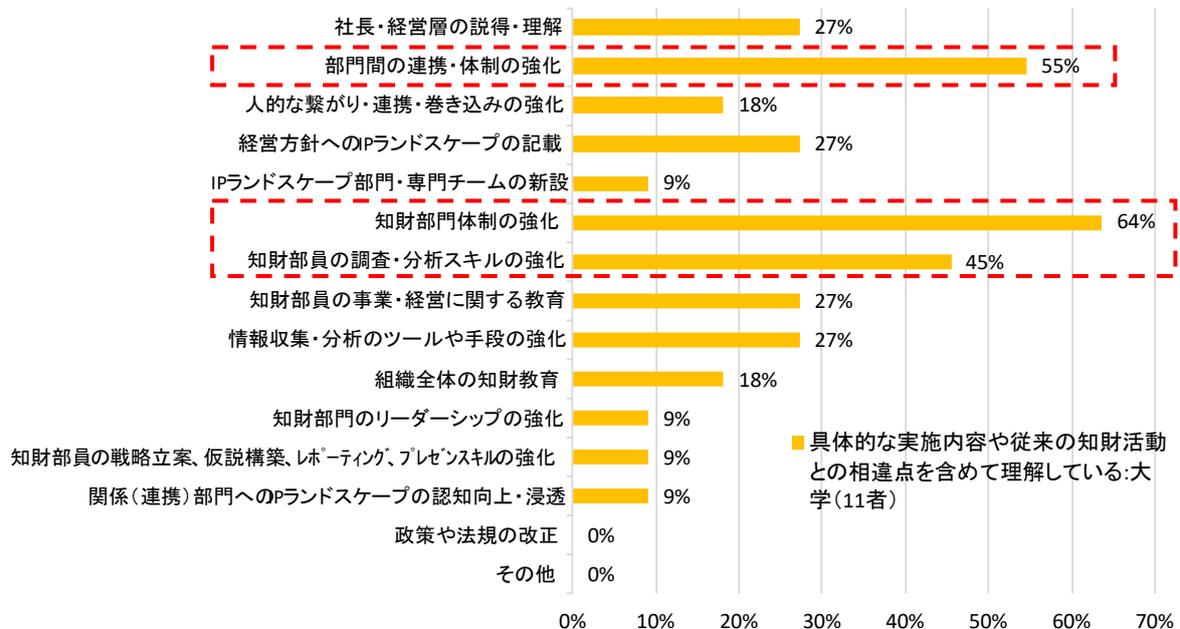


図 2-42-4 大学における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(ix) 知財情報を収集・分析するツールや手段

①知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B11）×所属組織の種別（質問 E1）

大企業は、「市販の検索ツール・データベースを活用」「AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入」の割合が高い一方で、中小企業、ベンチャー・スタートアップ、大学などは資金に比例して「Web ベースの無償検索ツールを活用」の割合が高く、「市販の検索ツール・データベースを活用」「AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入」の割合が低くなっている。また、若干ではあるが、「特許事務所に外注」及び「経営コンサルや調査会社に委託」については、大企業（15%）よりも中小企業（22%）やベンチャー・スタートアップ（19%）の方が割合が高く、外部リソースを活用する傾向にある。

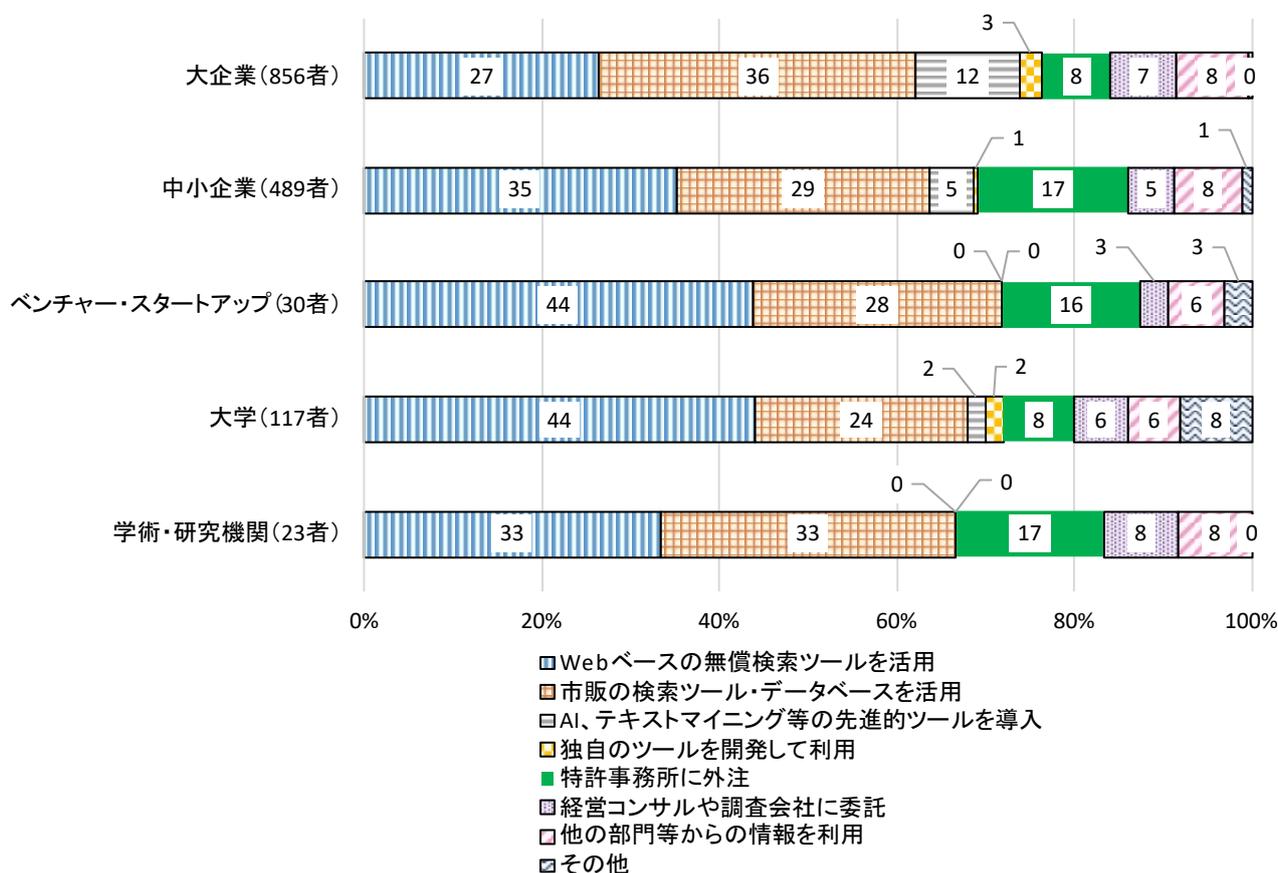


図 2-43 所属組織の種別毎の知財情報を収集・分析するツールや手段

(x) 非知財情報を収集・分析するツールや手段

①非知財情報を収集・分析するツールや手段（質問 B14）×所属組織の種別（質問 E1）

大企業は、「市販の検索ツール・データベースを活用」「AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入」「他の部門等からの情報を利用」の割合が高い。中小企業は、大企業に比して「Webベースの無償検索ツールを活用」の割合が高く、「市販の検索ツール・データベースを活用」「AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入」の割合が低くなっている。ベンチャー・スタートアップは、大企業・中小企業に比して「他の部門等からの情報を利用」の割合が低い分、「Webベースの無償検索ツールを活用」の割合が高くなっている。また、若干ではあるが、「特許事務所に外注」及び「経営コンサルや調査会社に委託」については、大企業（9%）よりも中小企業（13%）の方が割合が高く、外部リソースを活用する傾向にある。

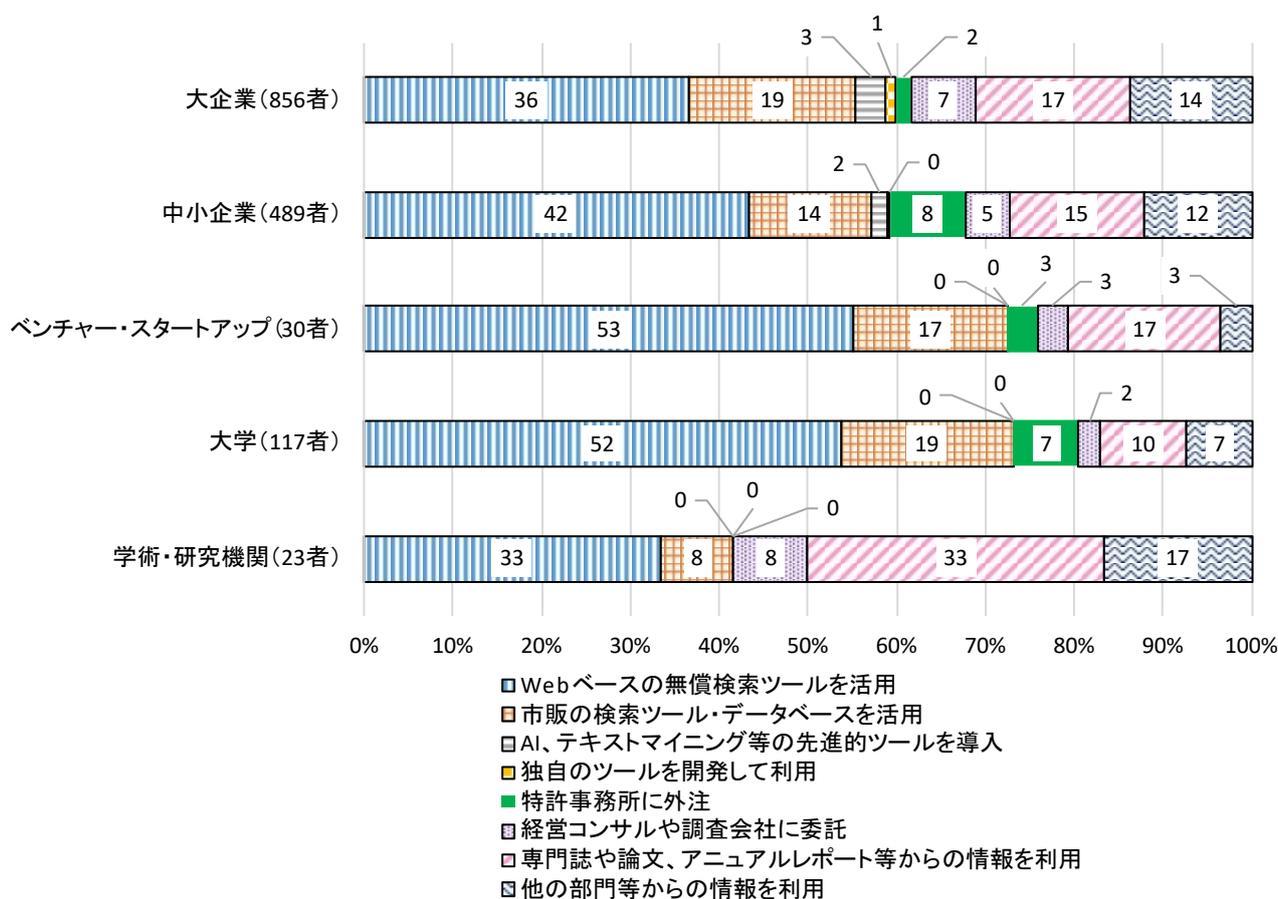


図 2-44 所属組織の種別毎の非知財情報を収集・分析するツールや手段

(3) 集計・解析結果の考察

(i) IP ランドスケープの必要性

IP ランドスケープを必要に思っている又は必要になる可能性があると思っ
ている者が多かった ((1) (i) ③ (質問 A3))。しかも、所属組織の種別や業種に偏らずい
ずれにおいても必要性が高かった ((2) (i) ② (質問 A3×質問 E1)、③ (質問 A3×質問 E2))。

(ii) IP ランドスケープの理解とイメージ

IP ランドスケープを理解できていない者は、いずれの所属組織においても、また
いずれの業種においても未だ半数以上存在する ((2) (ii) ② (質問 A1×質問 E1)、③ (質問 A1
×質問 E2))。また、回答者が IP ランドスケープを理解していると思っ
ていても、その IP ランドスケープは従来の知財活動 (情報の収集・分析及びそれに基づく知財戦略の立案・
実行) であるとイメージしている者が多い ((2) (ii) ① (質問 A1×質問 A2))。まずは、
知財部門の IP ランドスケープの正しい理解・統一したイメージを定着させる必要がある
((1) (iii) ③ (質問 D7))。

(iii) IP ランドスケープの実施状況

IP ランドスケープの実施率は、いずれの所属組織においても、またいずれの業種におい
ても未だ低い ((2) (iv) ③ (質問 B2×質問 E1)、④ (質問 B2×質問 E2))。しかも、IP
ランドスケープの必要性を感じていながらも、実施できていない者が存在する ((2) (i)
① (質問 A3×質問 B2))。一方で、実際に IP ランドスケープを実施している知財部門の実
施体制は、「IP ランドスケープの専門部隊などを設けずに従来の体制で実施 (従来の知財担
当者が実施) している」と回答した者の割合が 65%であった ((2) (iv) ② (質問 B2×質
問 B4))。このことは、従来の体制・担当のまま IP ランドスケープを実施している者もい
ることを示唆しているところ、IP ランドスケープを導入する上で必ずしも専門部隊や専任
担当者を設けようとせずとも、まずは調査・分析を担当する者のスキル強化を図る ((2)
(vii) ①) ことが肝要ではないだろうか。

(iv) アンケート結果からみる IP ランドスケープ実施の可能性

①大企業

大企業においては、まず知財部門が IP ランドスケープを正しく理解し、ボトムアップ型で知財部門責任者が主導して、「経営戦略・事業戦略の策定」に関連する他の部門と連携して IP ランドスケープを試行する。そして、経営層等とのコミュニケーションを繰り返し行うことで、経営層の意図や考えを把握し、その意図・考えに沿った分析結果に近づけていくよう実践経験を積み重ねていくことで、IP ランドスケープの実施が促進されることが期待できる。

表 2-1 大企業に対する集計・解析結果の考察

	項目	内容	アンケート結果
現状	必要性	・必要性を高く感じている。	(2) (i) ②
	理解	・ IP ランドスケープを理解している者が多いが、従来の知財活動との違いなど IP ランドスケープを正しく理解していない可能性もある。	(2) (ii) ①、②
	実施状況	・ IP ランドスケープを実施できていない者は多く存在する。	(2) (iv) ③
	課題	・情報の収集・分析、知財戦略の立案・実行に加えて、経営・事業戦略に関する知識・スキルや人的・時間的リソースが不足しているという回答が多い。	(2) (vi) ②
今後の対応策	知財部門の強化	・ IP ランドスケープを正しく理解する。 ・「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」に加えて、「知財部門のリーダーシップの強化」「知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化」「関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透」が不可欠。	・ (2) (ii) ① ・ (2) (vii) ①
	経営層・他の部門との連携	・ボトムアップ型で知財部門責任者が主導して IP ランドスケープを導入するよう、経営層や他の関係部門への IP ランドスケープの理解を得る。	・ (1) (ii) ①、③、⑦ ・ (2) (v) ①、②

	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営戦略・事業戦略の策定」に関連する他の部門と連携して IP ランドスケープを試行する。 ・知財部門責任者の主導のもと、経営層等との関係を強化しつつ、経営層等とのコミュニケーションを繰り返し行うことで、経営層の意図や考えを把握し、その意図・考えに沿った分析結果に近づけていくよう実践経験を積み重ねていく。 	・(2)(viii)②
--	---	-------------

②中小企業

中小企業においては、少数の知財担当者に対して IP ランドスケープの教育を行い、「新たな研究開発テーマの検討」「新たな製品・商品・サービスの検討」など従来の知財活動によって貢献してきた場面において、情報の収集・分析を行い、事業部門や研究開発部門の責任者と共有することで、IP ランドスケープの実施の促進が期待できる。

表 2-2 中小企業に対する集計・解析結果の考察

	項目	内容	アンケート結果
現状	必要性	・IP ランドスケープが必要となる可能性があると感じている者が多い。	(2)(i)②
	理解	・IP ランドスケープを理解している者は少ない。	(2)(ii)②
	実施状況	・IP ランドスケープを実施できている者はごくわずかである。	(2)(iv)③
	課題	・情報の調査・分析に関する知識・スキルや人的・時間的リソースが不足しているという理由を挙げている者が多い。	(2)(vi)②
今後の対応策	知財部門の強化	・少数の知財担当者に対して IP ランドスケープの教育を行う。 ・「知財部員の調査・分析スキルの強化」「情報収集・分析のツールや手段の強化」を行う。	・(2)(iv)⑤ ・(2)(vii)①
	経営層・他の	・「新たな研究開発テーマの検討」「新たな製品・商品・サービスの検討」など従来の知財活動	・(2)(v)①、 ②、(2)(viii)②

	部門との連携	によって貢献してきた場面において、情報の収集・分析を行い、事業部門や研究開発部門の責任者と共有する。	
--	--------	--	--

③ベンチャー・スタートアップ

ベンチャー・スタートアップにおいては、調査・分析を行う知財担当者を数名程度決定して教育すると共に無料の検索ツールや分析ツールを導入し、経営層等の理解を得ながら、「経営戦略・事業戦略の策定」「経営の意思決定」のツールとして IP ランドスケープを活用できるかどうかを試行することで、IP ランドスケープの実施の促進が期待できる。

表 2-3 ベンチャー・スタートアップに対する集計・解析結果の考察

	項目	内容	アンケート結果
現状	必要性	・ IP ランドスケープが必要であると感じている者が多い。	(2) (i) ②
	理解	・ IP ランドスケープを理解している者が多いとはいえない。	(2) (ii) ②
	実施状況	・ IP ランドスケープを実施できている者の数は少ないものの、全体の割合としては高い。	(2) (iv) ③
	課題	・ 情報の調査・分析に関する人的・時間的リソースやツール・手段が不足しているという理由を挙げている者が多い。	(2) (vi) ②
今後の対応策	知財部門の強化	・ 調査・分析を行う知財担当者を数名程度決定して教育する。 ・ 無料の検索ツールや分析ツールを導入する。	・ (2) (iv) ⑤ ・ (1) (i) ⑥、⑦
	経営層・他の部門との連携	・ 経営層等の理解を得ながら、「経営戦略・事業戦略の策定」「経営の意思決定」のツールとして IP ランドスケープを活用できるかどうかを試行する。	・ (2) (v) ①、②、(2) (vii) ①、(2) (viii) ②

④大学

大学においては、知財担当者の確保あるいは外部の調査会社等外部リソースを活用して、「新たな研究開発テーマの検討」などに関して情報の収集・分析を行い、学長等に共有す

ることで、IP ランドスケープの実施の促進が期待できる。

表 2-4 大学に対する集計・解析結果の考察

	項目	内容	アンケート結果
現状	必要性	・IP ランドスケープが必要となる可能性があると感じている者がいる。	(2) (i) ②
	理解	・IP ランドスケープを理解している者が多いとはいえない。	(2) (ii) ②
	実施状況	・IP ランドスケープを実施できている者はほとんどいない。	(2) (iv) ③
	課題	・情報の収集・分析及び知財戦略の立案・実行に関する人的・時間的リソースが不足し、IP ランドスケープを専門とする組織がないなど、人材不足であることが大きな課題となっている。	(2) (vi) ②
今後の対応策	知財部門の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・知財担当者の確保し、「知財部門体制の強化」「知財部員の調査・分析スキルの強化」を行う。 ・知財担当者の確保や強化が困難な場合には、外部の調査会社等に委託するなど、外部リソースを活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・(2) (viii) ③ ・(2) (ix) ①、 (2) (x) ①
	経営層・他の部門との連携	・「新たな研究開発テーマの検討」などに関して情報の収集・分析を行い、学長等に共有する。	・(2) (viii) ②

3. IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出

IP ランドスケープへの取組に関するアンケート調査では、その理解度・認知度について図 3-1 に示すとおり中小企業やベンチャー・スタートアップにおいて十分ではない上に、大企業においても半数以上の回答が、「従来の知財活動との差異が分からない」、「具体的内容が分からない」、又は「聞いたことがない」という回答であった。

また、必要性については図 3-2 のように「必要だと思う」に「必要になる可能性がある」を加えると、半数以上が必要性を感じているが、「必要だと思う」と回答した者においても実施状況は図 3-3 のように大企業、中小企業で決して高くない。

IP ランドスケープの理解度・認知度については、本調査研究の目的の一つであるが、周知を図る努力が今後も引き続き必要であるものとする。また、IP ランドスケープの必要性を感じている多くの者が実施に至り、様々な効果が示されることにより、IP ランドスケープに対する関心が一層高まり、理解度・認知度が向上することを期待したい。

ここでは、IP ランドスケープの必要性を感じる一方で、何らかの課題や阻害要因が存在するため実施に至らないという仮説の基に、公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査の結果を分析し、考察を加えた上で、続く「4. IP ランドスケープの成功要因の分析」において、IP ランドスケープの取組促進の一助となるよう、これらの課題や阻害要因の解決例や取組例等を紹介する。

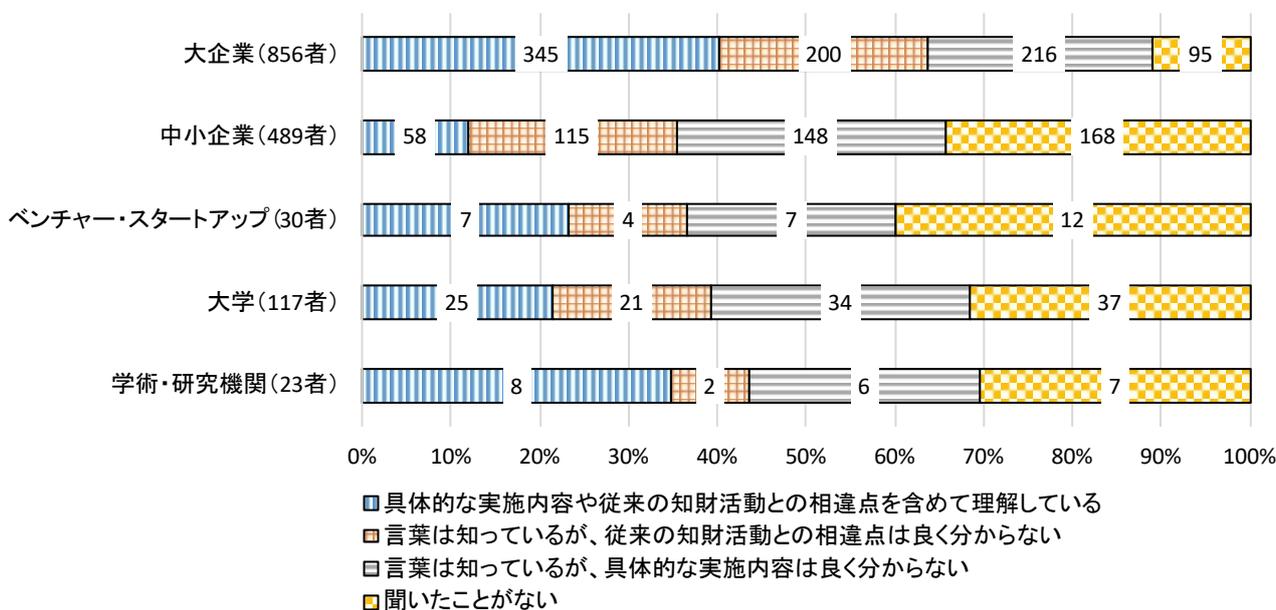


図 3-1 所属組織別の IP ランドスケープの理解度・認知度（質問 A1×質問 E1）

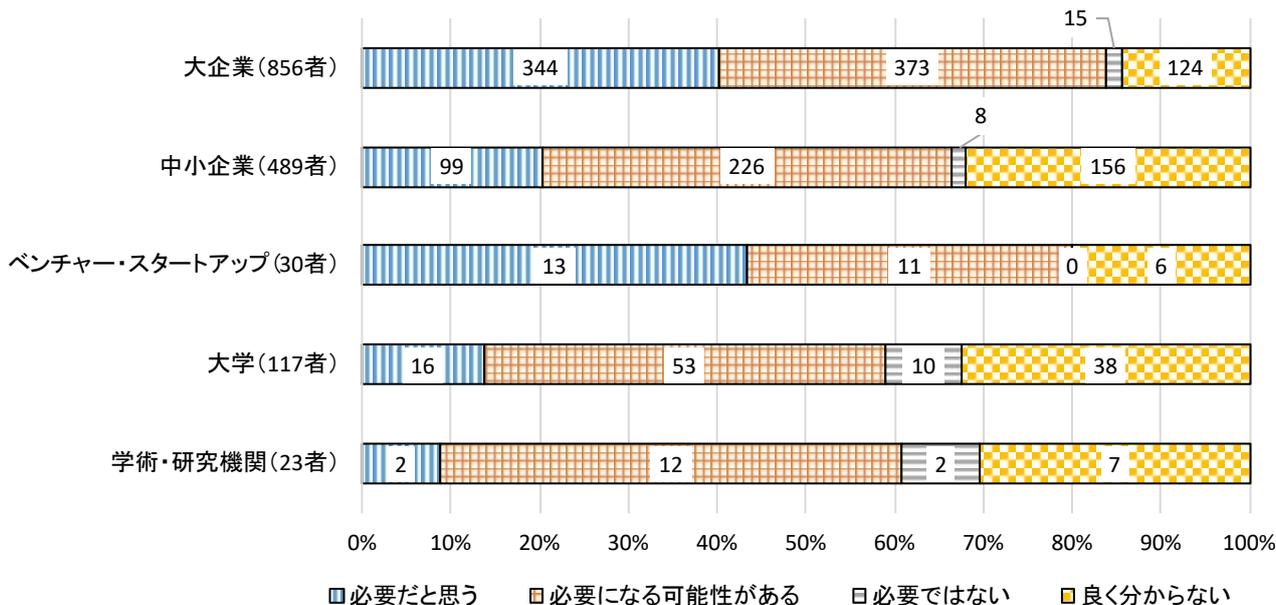


図 3-2 所属組織別の IP ランドスケープの必要性 (質問 A3×質問 E1)

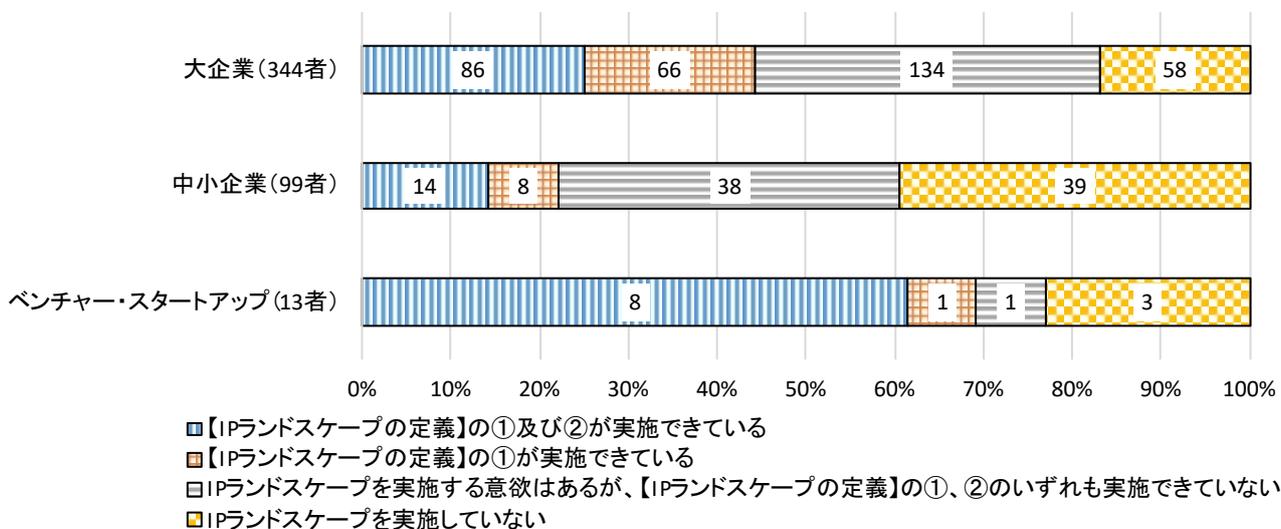


図 3-3 IP ランドスケープが「必要だと思う」回答者の実施状況 (所属組織別)
(質問 A3×質問 B2×質問 E1)

(1) 公開情報調査結果

IP ランドスケープの取組における課題や阻害要因に関する系統的な調査は多くはないが、特許庁の従来調査研究や、日本知的財産協会の委員会活動における幾つかの検討結果を以下に示す。

(i) 「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」²²

本調査研究は広く経営に資する知財マネジメントの観点で国内の知財関係者を中心としたアンケート調査において 310 者より回答を得たものである（図 3-4）。ここでは、出願・権利化戦略や知財係争リスクの極小化等、オープン&クローズ戦略等の様々な知財活動についてその重要度と実施状況を調査している。出願・権利化戦略や知財係争リスクの極小化等の実施割合は高い値を示したのに対して、知財情報の活用や、他の戦略的機能については、重要と考えられているものの、十分に出来ていないという傾向であった。従来の守りの活動はかなりできているが、攻めの活動については取組途上との印象を受ける結果であり、今回のアンケート調査結果と傾向が類似するものであった。

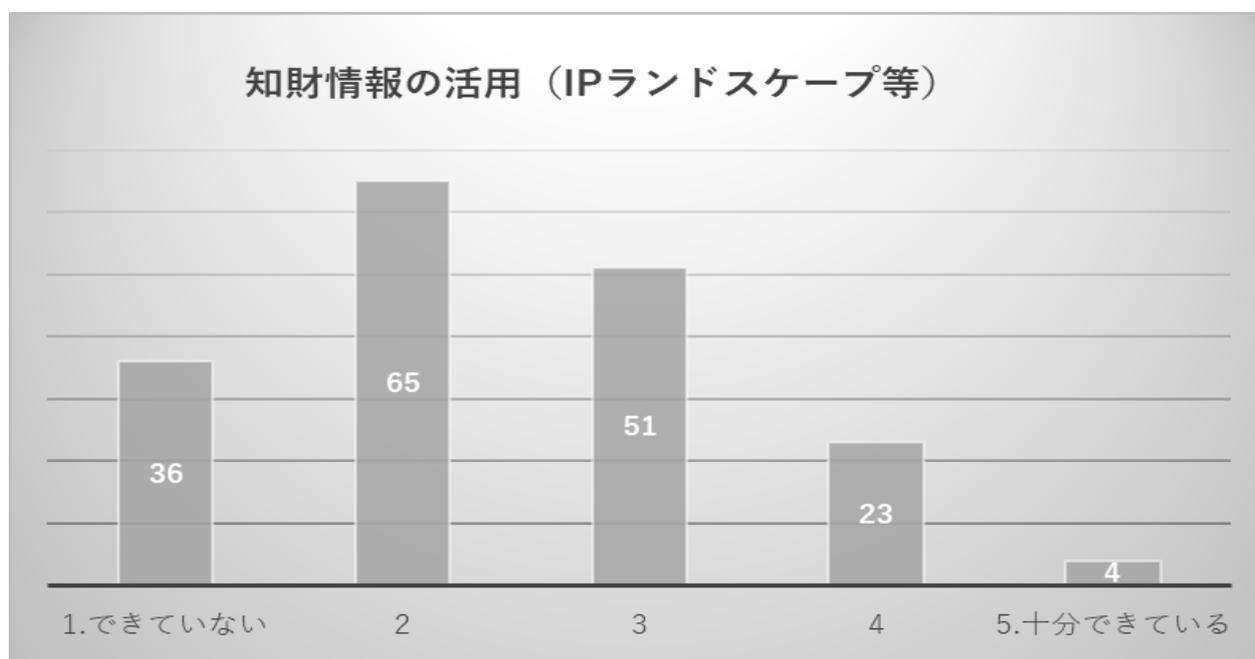


図 3-4 「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」でのアンケート調査結果（抜粋）

²² 令和元年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書「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報告書」60 頁（一般財団法人 知的財産研究教育財団、2020 年 3 月）

(ii) 「知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントに関する研究」²³

この研究では、日本知的財産協会のマネジメント第1・第2委員会参加企業を対象としたアンケート調査を実施しており、IP ランドスケープの目的として、「新規ビジネス提案」、「既存事業の戦略立案」、「協働先選定」、「M&A 先選定」という結果が得られている。

また、「相対的に知財意識の高い企業」を対象としている点に留意しつつ、IP ランドスケープの実施状況を見ると、「IP ランドスケープを業務として実施している」と「実施検討中」を合わせて83%を占め、その関心の高さがうかがわれた。一方で、その内「IP ランドスケープを業務として実施している」企業は33%と低くとどまった。

更に、IP ランドスケープの課題として知財人材のスキル不足を挙げており、知財部員の「スキルシフト必要」と回答した企業が86%に上る中、特に不足しているスキルとしては、「事業的知識」、「経営的知識」、「調査分析能力」が挙げられた。

IPLの目的	割合	IPLを実施しているか	割合	知財部員のスキル	割合
新規ビジネス提案	86%	業務として実施している	33%	スキルシフト必要	86%
既存事業の戦略立案	79%	実施検討中	50%	内 事業的知識	(31%)
共働先選定	36%	その他	17%	経営的知識	(29%)
M&A先選定	21%			調査分析能力	(23%)

※IPL: IP ランドスケープ

出典：「知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントに関する研究」を基に作成

(iii) 「知財情報人材に求められる役割及びスキルに関する研究」²⁴

この研究では、日本知的財産協会の情報検索委員会第4小委員会が知財情報等を分析し戦略的な提言を実施するような提案型業務を担う人材を「知財情報人材」と命名し、今後知財情報人材はどうあるべきかについて検討するため、知財情報人材の定義と課題を検討し、知財部門から積極的に情報を発信することによって経営に貢献している企業（匿名）へのヒアリング調査を実施し、知財情報人材の役割と求められるスキル及び育成について考察している。

ここでは「知財情報人材」の役割を以下の4つに分節している。

- ① 知財の専門性を活かし、全社視点で、且つ客観的事実に基づく
- ② 事業に必要な情報をまとめて

²³ マネジメント第2委員会第3小委員会「知財人材のスキルシフトと非知財人材連携による知財組織マネジメントに関する研究」知財管理 70 巻 9 号 1276-1290 頁 (2020 年)

²⁴ 情報検索委員会第4小委員会「知財情報人材に求められる役割及びスキルに関する研究」知財管理 70 巻 11 号 1598-1611 頁 (2020 年)

③ 必要なタイミングで必要な人に発信することで

④ 直接または間接的に経営課題を解決する

その上で、これらの各分節の要件を定めるとともに、要件を満たすためのスキルとして以下の3つを挙げ、それぞれについて説明を加えている。

① 強化スキル

今ある知財部門の強みを更に活かすためのスキル、論理的思考、仮説及びストーリー構築力、会社が示す方向性や理念への理解、客観的に物事を見る力、等。

② 戦略スキル

知財戦略実務を進める上で従来から必要とされてきたスキル、調査／分析力、ビジネス知識、オープン&クローズ戦略知識、トレンドに関する知識、技術知識、各国知財関連法知識、事業計画立案力、コミュニケーション力、等。

③ コーディネータースキル

知財部門からの情報提供にまつわることを企画・コーディネートするスキル、情報提供の相手に対して適した情報は何か、その提供のタイミングはいつか、その情報を如何に作りこむか、情報提供の始めから終わりまでを調整し全体をまとめる力、プレゼンテーション能力や情報提供の機会を作るといった情報発信能力、突破力、社内外人脈、リーダーシップ、等。

(iv) 文献、報告書等からの情報調査

資料 I に示すとおり、国内 34 者の IP ランドスケープに関する記載を文献、報告書等から調査した。IP ランドスケープの課題、阻害要因等に関する記載を表 3-1 に列記した²⁵。

当該文献、報告書等からは詳細な経緯や取組状況に関する情報は得られなかったが、当該文献、報告書等を参考にして、アンケート調査における質問や選択項目の検討を行った。

また、上記 34 者の中からヒアリング調査候補の一部を抽出し、委員会にてヒアリング調査対象者の選定を行った。

²⁵ 資料 I 公開情報調査 (2) 2) 国内企業等の IP ランドスケープへの取組に関する調査

表 3-1 IP ランドスケープの課題、阻害要因等

※番号は資料 I 164-185 頁の表に示す番号と対応

※	IP ランドスケープの課題、阻害要因等に関する記載
1	<ul style="list-style-type: none"> ・経営判断に必要な解析結果を得るためのスキルが未熟であった。10年以上の歳月をかけて課題を浮き彫りにする解析の切り口やシナリオ構築のスキルを磨いた。その間、解析ツールの進化もあった。 ・経営層の理解を得るために、役員会議・事業部門会議・事業部会議向けに個別の解析事例を作成し、プレゼンを繰り返し、半年かけて経営層・事業部長に対する啓発活動を実施した。 ・適正な人材確保及び人材育成を重視し、解析部門にはビジネスセンスやデータ解析能力を要するため事業企画や研究開発の経験者も確保する一方、事業部門には IP ランドスケープ解析結果を冷静に把握しビジョンを組み立てる能力を要するため IP ランドスケープを含む知財研修を行っている。
2	<ul style="list-style-type: none"> ・知財情報分析のノウハウの蓄積に長年の試行錯誤を要した。
5	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部員が技術のみならずマーケティングなどの経営知識に精通することが必要なため、知財部員の成長のための育成プログラムを用意している。
6	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門の協力を得ることや人材、資金を確保するために協力を得られる経営層が一人は必要であり、CTO の協力で IP ランドスケープ活動が円滑に進んだ。 ・他業務に追われ IP ランドスケープ活動が後回しになってしまうことがないように IP ランドスケープ専従の担当者を置いた。 ・他部門との連携で、知財部のみに任せておけば完結できると誤解されないように他部門との積極的な情報交換をする。 ・人的リソースが不足する場合は、積極的に外部を利用する。 ・活動が中途半端にならないように、知財部トップが明確に決断し、担当者を知財部全体でサポートする。
7	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ごとに知財マスタープランをカスタマイズする必要がある。
8	<ul style="list-style-type: none"> ・開発者の知財への意識の向上が必要であるため、基礎知識の習得から戦略構築まで、開発者のレベルに合わせた複数の教育プログラムを用意し、全社で知的財産に対する教育活動を実施している。
9	<ul style="list-style-type: none"> ・社内教育は階層別の教育を行っているほか、自発的な教育として外部専門家を招いて知財戦略と情報調査の講演の開催を 10 年ほど続けている。 ・人材資源が不足しているため、一部の調査をアウトソーシング化した。
10	<ul style="list-style-type: none"> ・人的リソースを配分について知財部門を多くしすぎると知財が中心となる業務のみになり三位一体活動が希釈されるため、事業部門や研究部門とバランスを考慮して配分する。

11	<ul style="list-style-type: none"> ・いかに経営陣の関心を引くかが重要であり、経営目線に切り口を変換していくことが必要である。 ・また適切なタイミングも重要であり、他社の特許出願が立て続けに行われて新商品発表が疑われるものの、確証を持たないため発信をためらっていると機を失ってしまう。そのため、完璧でないことを割り切って、確率何%の情報として発信することも必要である。
12	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減の効果等と異なり、知財がどれだけ付加価値を生んだかを評価することが困難。 ・中国やその他のアジアの国で知財による抑止力が重要とされるが、その効果を定量的に示すことが困難。
14	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年に知財組織を再編。事業部門や経営層に刺さる戦略性の強化を図ると共に、パナソニック IP マネジメントを設立し、世界の競争相手と渡り合える専門性の獲得を進めている。更に、これらの密連携により機動性を高め、環境変化に柔軟かつ迅速に対応。「能動的に事業にコミットする知財」への変革を目指している。 ・シリコンバレー拠点に知財人員を配置し、アジャイル型の開発モデルに合わせた活動を実行。
15	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部の活動が広がるにつれて知財部の活動も広がり、戦略の策定において異業種も考慮に入れる必要がある。 ・ビジネスに直結する戦略構想も高まっているため、ビジネススクールやOJTを通じて知財部員の能力を高めている。
16	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部・技術部に知財活動方針を納得してもらうこと。 ・知財部員の資質として技術の変化に応じた知財活動ができることを求められるため、計画的な育成が必要。また戦略性を高めるためにローテーションで知財部門の外で経験を積ませることが必要。
17	<ul style="list-style-type: none"> ・社内で特許の必要性が疑問視されていたが、年度ごとに知的財産報告書で特許の価値の定量評価額を公表することにより、知財の役割を社内へ浸透することができた。
18	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンイノベーションの中では、技術の可視化ができる「デザイナー」を活用する場合もある。
19	<ul style="list-style-type: none"> ・知財戦略によって事業に貢献するために何をすればよいかを部内のリーダーと多くの時間を費やし議論をして必要な機能を洗い出した。 ・出願業務重視の知財部の意識を変えるため、事業部門、研究開発部門と相互評価をして、戦略策定にも評価を加えた。

(v) 小括

以上のとおり、公開情報調査によって以下の点が見出された。

- ①IP ランドスケープの取組状況については、本調査研究のアンケート調査結果と同様に、その重要性は理解するものの、実施にまではなかなか至らない状況が他の調査でも示されていることが確認された。
- ②このような中で、日本知的財産協会の複数の委員会が検討を行うように、IP ランドスケープの知財情報人材に求められるスキルが課題として取り上げられ、そこでは従来の出願・権利化のスキルとは異なる調査分析能力、経営や事業に関わる知識、戦略的思考や、プロジェクトの企画・コーディネート、プレゼンテーション等の様々な知識や能力が問われる状況があることが確認された。
- ③文献、報告書等から得た各社の情報の中に、課題や阻害要因に関する記載が複数見出され、アンケート調査における質問や選択項目等に反映した。

(2) アンケート調査結果

アンケート調査における課題や阻害要因の質問項目設定においては、前述の公開情報調査の結果に示される人材のスキルシフトに関する項目を含めた。また、委員会で出された分析ツールや社内連携等々についての意見を加える等、考え得る種々の選択肢を設けた。以下にその結果をまとめる。

(i) IP ランドスケープが実施できていない理由 (質問 D9)

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²⁶すること」と定義し、「IP ランドスケープの定義の①が実施できている」とする者と「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」とする者に対して「IP ランドスケープができていない理由」を質問した。

以下においては、より解析の信頼度を上げるため、IP ランドスケープについて十分理解していない者を除き、「IP ランドスケープの具体的な実施内容や従前の知財活動との相違点を含めて理解している」と回答した 246 者に限定して整理を行った。

図 3-5 に示されるとおり、実施できていない理由として様々な点が挙げられているが、中でも知財情報や、それ以外の市場情報、経営情報等々を含めた情報を調査・分析するための知識やスキルの不足を選択する者と、知財戦略の立案・実行の知識やスキル、及びそれらを実行するための人的・時間的リソースの不足を選択する者の割合が比較的高い傾向にあった。

²⁶ 「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でのやり取りが行われることをいう」との注釈を付した。

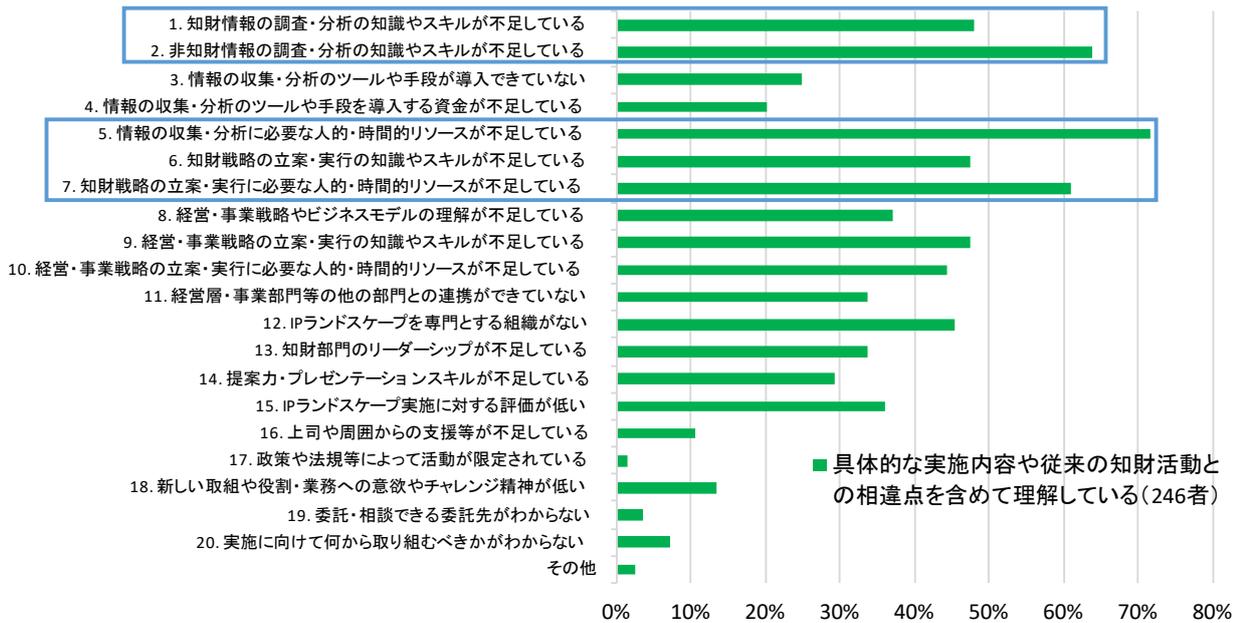


図 3-5 IP ランドスケープを理解しつつできない理由 (質問 A1×質問 D9)

また、この観点を「大企業」と、「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」とに分けて比較した結果では、図 3-6 及び図 3-7 に示すとおり両者で図 3-5 と同様の傾向が示されているが、「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」において「12.IP ランドスケープを専門とする組織がない」ことを課題として選択する者の割合が比較的高いことが注目すべき点の一つとして挙げられる。

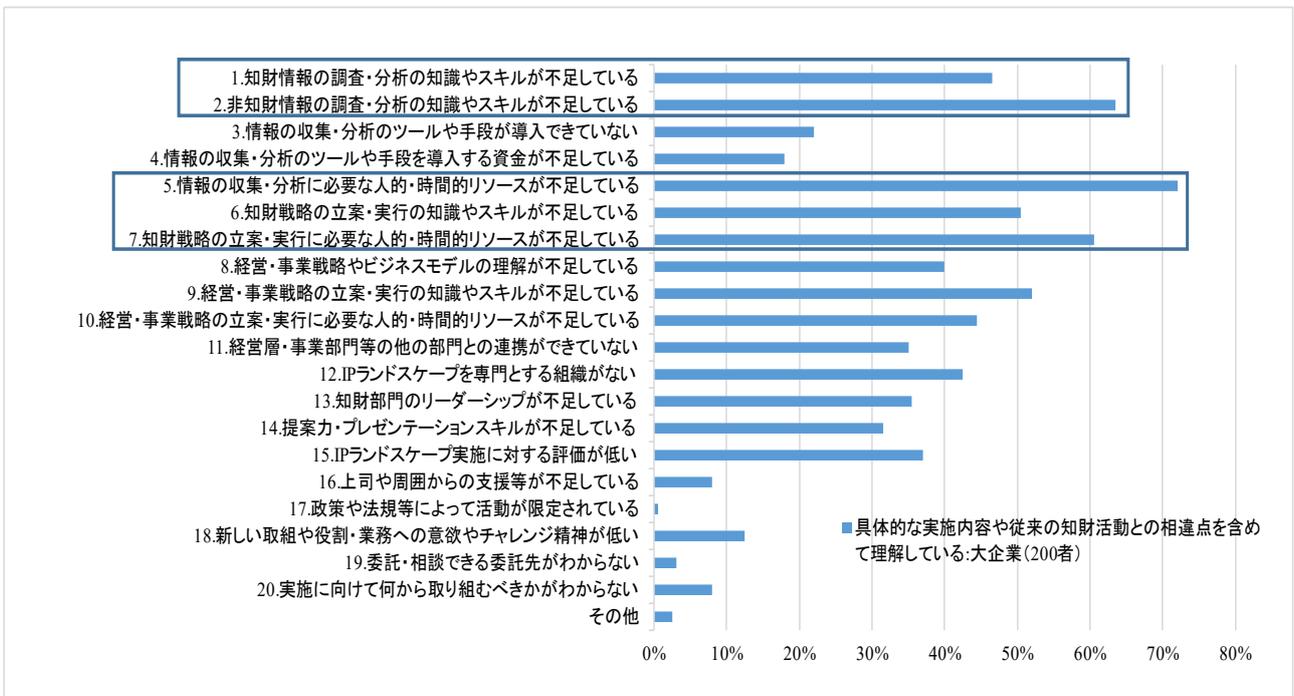


図 3-6 IP ランドスケープを理解しつつ実施できない理由 (質問 A1×質問 D9×E1 大企業)

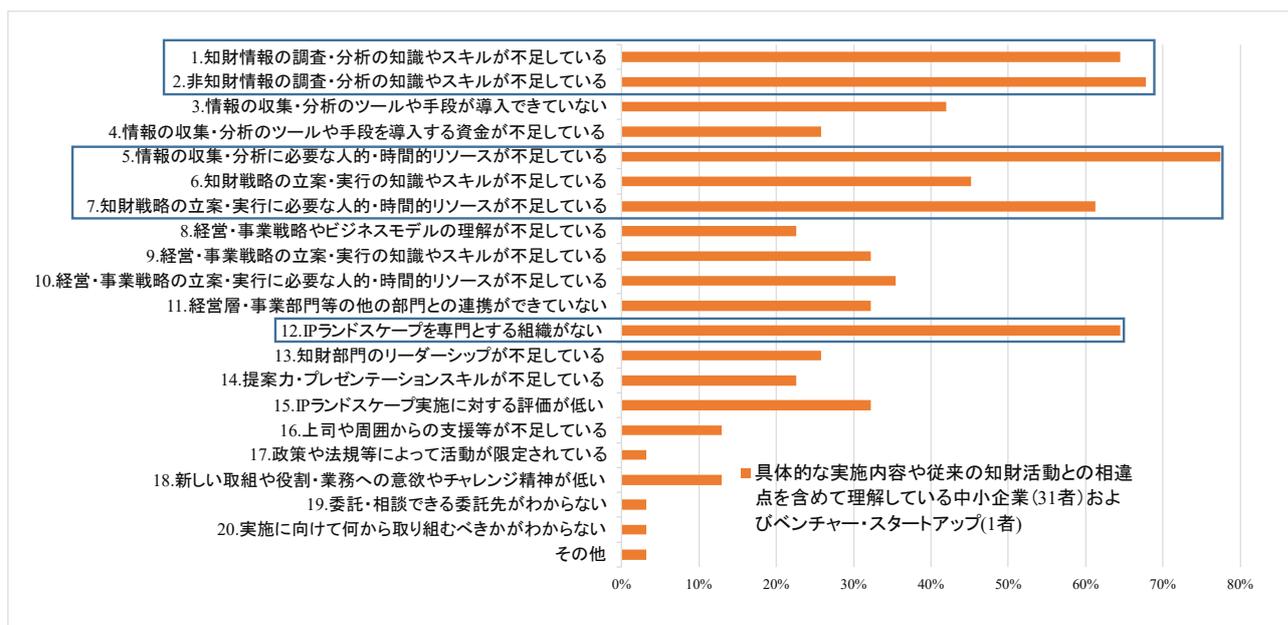


図 3-7 IP ランドスケープを理解しつつ実施できていない理由
(質問 A1×質問 D9×E1、中小企業及びベンチャー・スタートアップ)

(ii) 今後必要な対策

(i) と同じグループに対して、今後必要な対策を質問した結果を、図 3-8、図 3-9 に、それぞれ「大企業」と、「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」とに分けて示す。

「大企業」と「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」のいずれにおいても「7.知財部員の調査、分析スキルの強化」の選択割合が最も高く、「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」では分析に関連した「9.情報収集・分析のツールや手段の強化」の選択割合も高い。

また、両者においては、「1.社長・経営層の理解」、「2.部門間の連携・体制の強化」、「3.人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」、「6.知財部門体制の強化」等の組織内での理解や連携・体制に関する項目の選択割合も比較的高い。

一方で、「中小企業及びベンチャー・スタートアップ」では大企業で選択割合の高い「12.知財部員の戦略立案、仮説構築、レポート作成、プレゼンスキルの強化」、「13.関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透」については、さほど選択割合が高くはない傾向が示された。

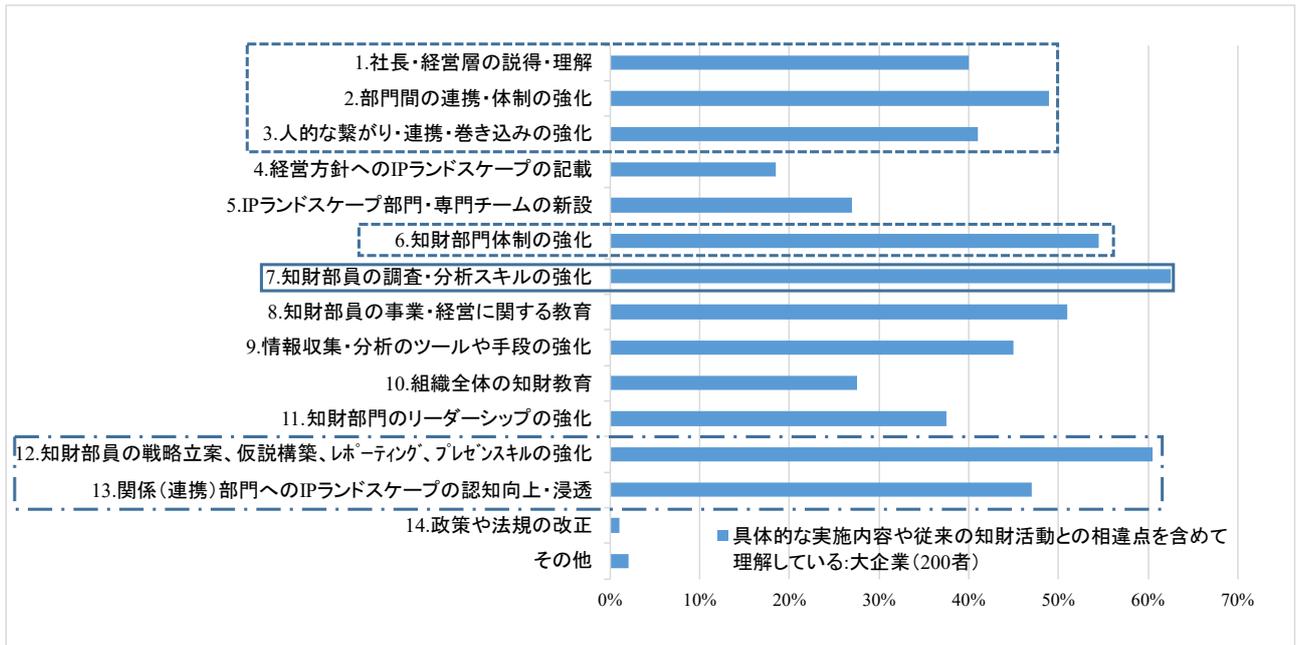


図 3-8 実施できていないが IP ランドスケープを理解する者が考える必要な対策
(質問 A1×質問 D11×E1 大企業)

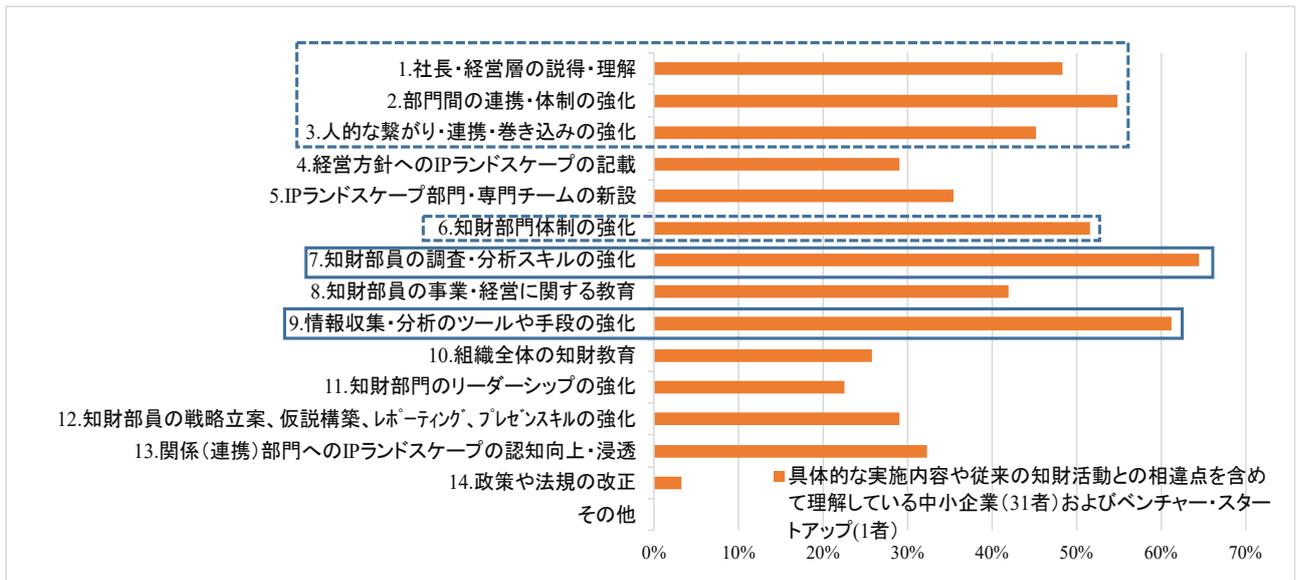


図 3-9 実施できていないが IP ランドスケープを理解する者が考える必要な対策
(質問 A1×質問 D11×E1 中小企業及びベンチャー・スタートアップ)

(iii) IP ランドスケープを導入している者の取組や課題

ここでは、(i) (ii) とは逆に、前述の IP ランドスケープの定義について、①と②の両方ができているとした者に対して、IP ランドスケープ導入における取組やその中で困難だった点、及び今後の課題等についての回答結果を整理した。

IP ランドスケープの導入時の取組は図 3-10 に示すとおり「7.知財部員の調査、分析スキルの強化」の選択数が最も多く、更に図 3-11 の困難だった点でも本項目の選択数が最も多い。この点は（i）の実施できない理由においても最も選択割合が高かったものであり、公開情報調査において示した日本知的財産協会の委員会での検討の重要度を裏付ける結果とも解釈される。

また、図 3-10 では「9.情報収集・分析ツールや手段の強化」への取組の選択数が二番目に多く、実行において各者が取り組んでいるが、図 3-11 における困難だった点における本項目の選択数は他の項目に比べて高くはない。

一方、導入している者で選択数が比較的多い項目には、「1.社長・経営層の説得・理解」、「2.部門間の連携・体制の強化」、「3.人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」等の組織内での理解や連携・体制に関する項目が挙げられ、また、これらに「12.知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化」「13.関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透」等の選択項目が続く点は（ii）と傾向が類似する。

また、導入している者の今後の課題は図 3-12 に示すとおりで、体制面とスキル面を中心に、幅広い課題意識が示されているが、特に「2.部門間の連携・体制の強化」と「12.知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化」に対する課題意識が強く、連携体制の強化が求められる。そして、知財部員に対しては、調査・分析スキルに止まらず、戦略立案、仮説構築、レポートニングスキル、プレゼンスキル等の要求が一層高まる傾向にある。

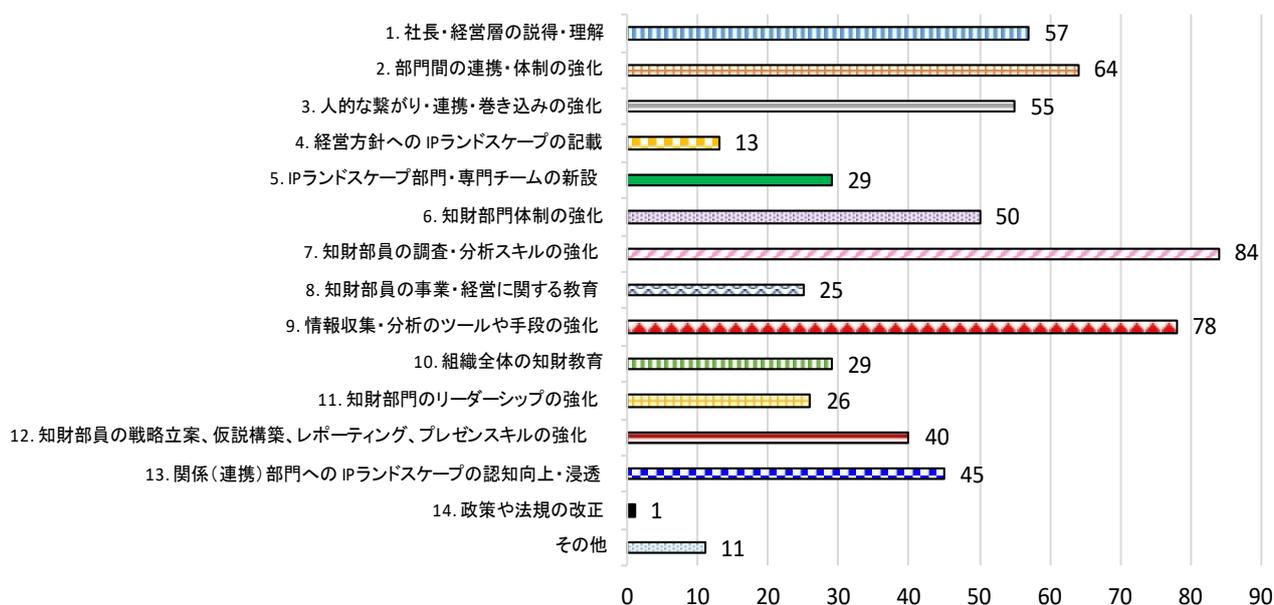


図 3-10 IP ランドスケープを実施する者の導入時の取組（質問 C4）

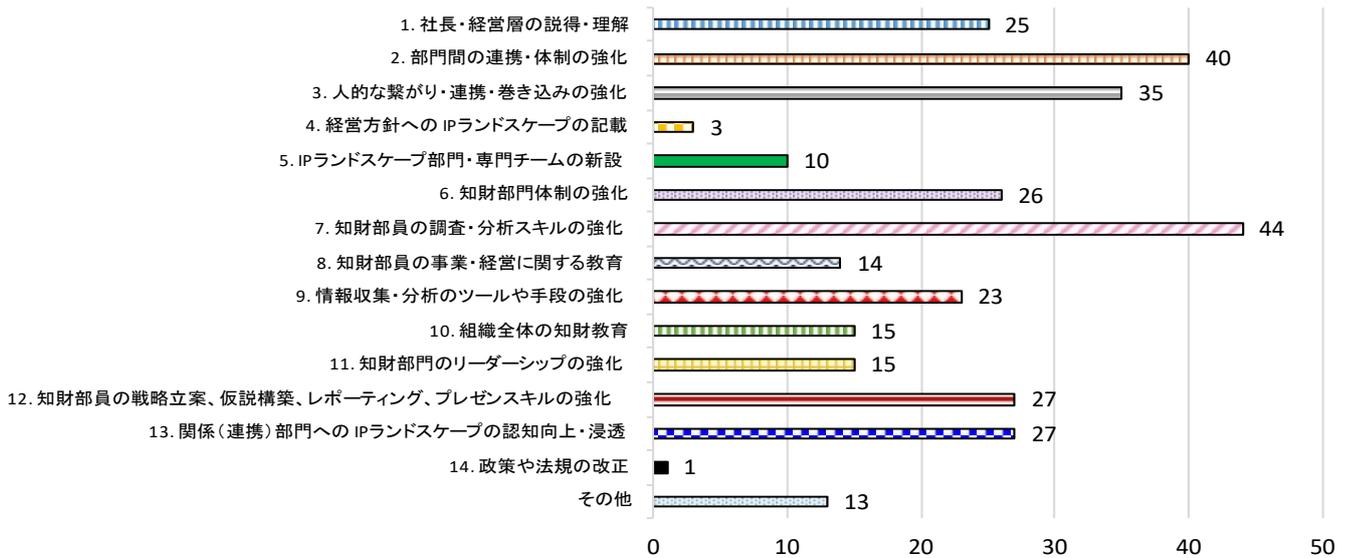


図 3-11 IP ランドスケープを実施する者が困難だった取組（質問 C5）

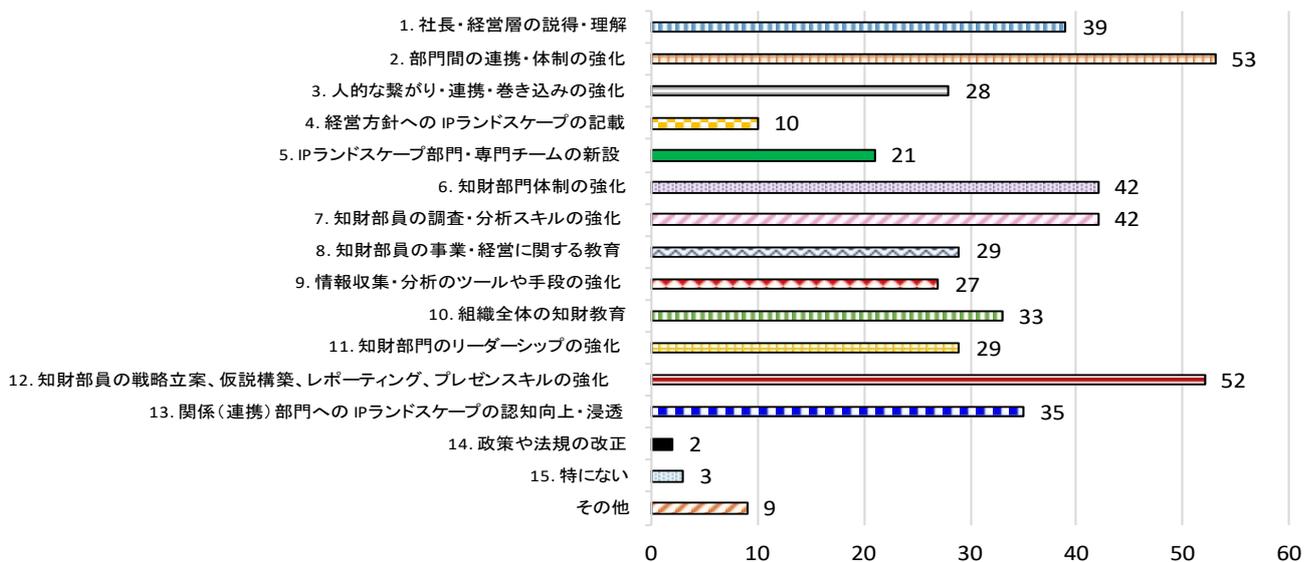


図 3-12 IP ランドスケープを実施する者が考える今後の課題（C12）

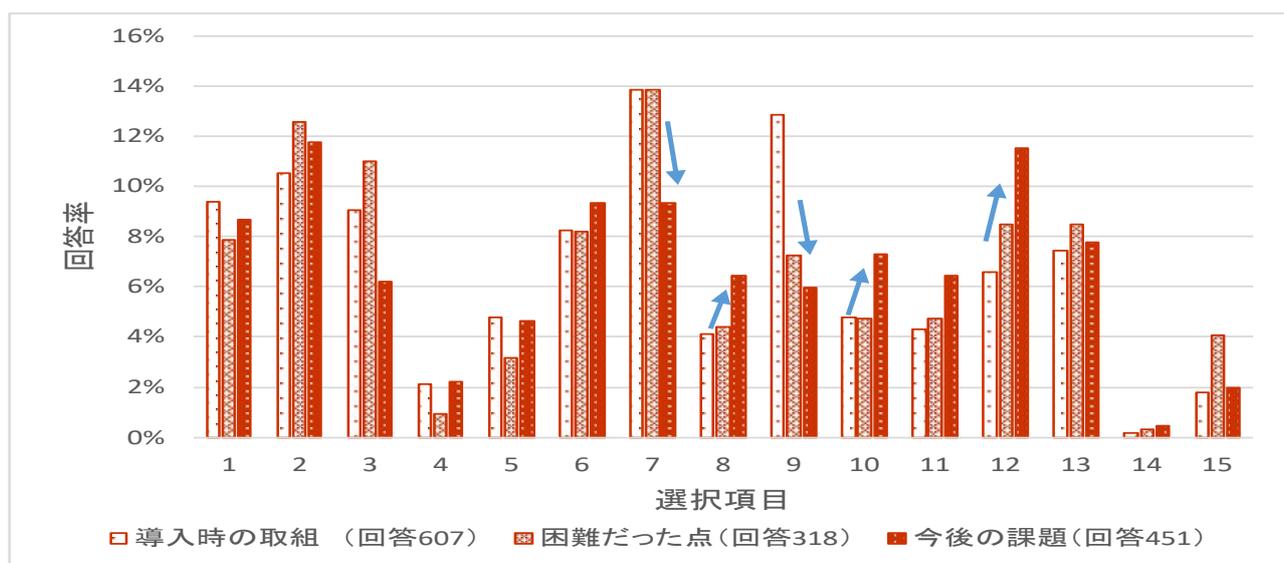
(iv) 導入後の課題意識の変遷

(iii) において導入時の取組とその中で困難だったとする取組、更には今後の課題を見てきたが、図 3-13 はその変遷を示すものであり、以下に特徴的な点を示す。

- ① 導入時には「1.社長・経営層の説得・理解」や「2.部門間の連携・体制の強化」、「3.人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」等に加え、「6.知財部門の体制の強化」や「7.知財部員の調査・分析スキルの強化」に加え、「9.情報収集・分析のツールや手段の強化」が主な取組課題として挙げられる。
- ② その中でも「2.部門間の連携・体制の強化」や「3.人的な繋がり・連携・巻き込みの

強化」と「7.知財部員の調査・分析スキルの強化」が困難だった点として挙げられ、特に注力が必要な点と理解される。

- ③ 一方で、導入を進める者の今後の課題として挙げられるものは「7.知財部員の調査・分析スキルの強化」や「9.情報収集・分析のツールや手段の強化」等から、「12.知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化」へと重きがシフトする傾向が見える。また、「8.知財部員の事業・経営に関する教育」や「10.組織全体の知財教育」についても今後に向けた課題として重きを増す傾向にある。これらの傾向は、IP ランドスケープの着手によって社内の連携が次第に深まり、また、分析スキル等も向上する中で、戦略立案や仮説構築に加え、レポートニングやプレゼン等の意思の伝達スキルや、社内の知財教育の一層の強化へと意識が次第に深まり、より高い目標を目指す方向に変遷することを示すものと理解される。
- ④ また、「1.社長・経営層の説得・理解」、「2.部門間の連携・体制の強化」、「6.知財部門の体制の強化」、「13.関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透」等の社内の理解や連携体制については、導入時の取組から今後の課題に至るまで一貫して維持すべき点と認識されていることが理解される。



選択項目	
1.社長・経営層の説得・理解	2.部門間の連携・体制の強化
3.人的な繋がり・連携・巻き込みの強化	4.経営方針への IP ランドスケープの記載
5.IP ランドスケープ部門・専門チームの新設	6.知財部門体制の強化
7.知財部員の調査・分析スキルの強化 ↓	8.知財部員の事業・経営に関する教育 ↑
9.情報収集・分析のツールや手段の強化 ↓	10.組織全体の知財教育 ↑
11.知財部門のリーダーシップの強化	
12.知財部員の戦略立案、仮説構築、レポートニング、プレゼンスキルの強化 ↑	
13.関係（連携）部門への IP ランドスケープの認知向上・浸透	
14.政策や法規の改正	15.その他

図 3-13 IP ランドスケープ導入時の取組・困難だった点・今後の課題

(3) ヒアリング調査結果

Ⅱ. 3. のとおり、ヒアリング調査においては、公開情報調査及びアンケート調査で IP ランドスケープに取り組んでいることが明らかであった者に対して、委員会にて候補を選定した上でヒアリング調査を実施した。そのため、本節で検討する「IP ランドスケープが実施できていない」者へのヒアリング調査は実施できていないが、(2)でも示したとおり、「できていない者」と「できている者」の抱える課題には共通項目が多いことから、ここでは今回のヒアリング調査結果から課題の抽出を試みる。また、これらを基に次の(4)において考察を行う。

(i) 立ち上げ段階における経緯と課題等 (表 3-2 (章末))

①経営層の理解

- (a) ヒアリング調査に応じた企業においては、経営層の理解を得ることが大きな課題であった。
- (b) 10 年以上前より知財活動や知財情報活用が行われており、経営層の理解には大きな問題はなかったが、知財情報の活用に対する理解には時間を要した。
- (c) 経営層が発意して自らが行動を起こし、また、担当役員や専任者を雇い入れる等の対応を行った。

特に大企業には (a) (b) が多く、中小企業やベンチャー・スタートアップでヒアリング調査に応じた企業は (c) のパターンが多かった。

②事業部門や研究部門等の理解

- (a) 経営層の理解が得られると、比較的スムーズに受け入れられた。
- (b) これまで出願・権利化を中心に行っていた知財部門が、知財情報や戦略の議論を持ち出すことに対して、最初は抵抗や摩擦があった。
- (c) 全社的に知財活動が出願・権利化や FTO、訴訟対応等が中心になっており、開発部門や知財部門の活動が停滞気味であった。

③IP ランドスケープの種々の目的への展開や、多数の部門への横展開

特に大企業においては、各部門との連携関係構築も含め、(i) ②とも関連して広がりのある活動にするための時間を要する。

(ii) 今後に向けた継続的な課題（表 3-3（章末））

①知財部員のスキルや能力の向上

(a) 経営や事業を理解し、かつ戦略を理解する力

- ・戦略のセンス等を養わないと検索や分析が的確に進められない。
- ・それ以前にも、事業部門や研究開発部門との相互理解が成り立たない。

(b) シナリオ構築力やレポーティング、プレゼンスキル等の強化

- ・戦略的思考とも関わるが、経営層や部門に理解され、望ましくは気付きを与えられる説明ができないと、提案や提言が受け入れられない。

(c) DX 等の潮流により、異分野の領域に参入する際の課題

- ・異分野のため、これまでの思考ややり方が異なり対応を模索した。
- ・情報の収集法や分析・解析法においても従前と異なるアプローチが必要となる。
- ・ソリューションやサービスにおいては、即事業に繋がる分析や解析が必要になり、一層のリソースが必要となる。

②分析ツールやリソース確保に関する課題

(a) 特に中小企業やベンチャー・スタートアップでは分析ツールが高額であり、人的なリソース確保も難しい。

(b) 特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社への依頼は高額であり、思うような結果が得られないことがある。

(c) 特に欧米の非知財系のツール会社の国内特許事務所等に向けた費用が一般ユーザー向けよりも高額な場合がある²⁷。

③フィードバックがなかなか得られない

(a) IP ランドスケープの活動の中で関係部門と戦略検討等を行って提案を導くが、それがどのように経営や事業の成果として役に立ったのか、何が課題であったかというフィードバックが得にくく、IP ランドスケープの業務改善等のための PDCA を回しにくい。また、知財部員等の士気が上がりにくい。

(iii) 課題・阻害要因に関する総括

ヒアリング調査結果を基に IP ランドスケープへの取組に際して経験した課題や阻害要因、今後に向けた継続的な課題を見てきたが、先行して IP ランドスケープに取り組む各者

²⁷ 資料編 資料IV T

が直面した様々な課題や、継続的に取り組む課題を理解することは、今後 IP ランドスケープに取り組む各者にとって大いに参考となるものと考えます。

ここまでは各者から公開の承諾を得た情報に基づき、課題や阻害要因を企業別に整理してきたが、以下では課題や阻害要因を分類し、それぞれにおける主なものを以下にまとめ、課題や阻害要因に関するヒアリング調査結果の総括とする。

①取組時の IP ランドスケープに対する社内の理解や協力姿勢

- (a) 知財活動自体が未熟で、まずは知財に対する社内の理解が必要だった。
- (b) 知財活動は従前から実施していたが、出願・権利化や FTO 等の活動が中心であったため、知財情報の活用には経営層の理解がなかなか得られなかった。
- (c) 事業部門や研究開発部門等の実行部の理解を得ることに時間を要した。それまで出願・権利化や FTO 中心に実行部隊と接してきた知財部門が、戦略に関しても口を挟む形になり、反発や摩擦が生じた。
- (d) 関係部門の上層部の理解が得られたとしても、特にサービスやソリューションに関わる現場においては、知財そのものに関する理解が不十分であり、理解を得るための工夫が必要となった。

②IP ランドスケープを導入する目的・効果における課題

- (a) ツールを導入して様々なデータ分析や見える化を試みたが、その作業自体を実行することが目的化してしまい、どのように経営や事業に役立つかという観点での検討が疎かになる場合が多く見られた。
- (b) 知財情報等が何らかの役に立つという理解はあったが、実際にどのように役立てるのかという点で、経営戦略や事業戦略に接する機会が少なかった知財部門には理解できない点が多い。
- (c) 事業部門等と知財情報を取り入れた協議をして戦略案を策定して提案するが、それが事業や経営にそのような効果をもたらしたのかが分かりにくく、PDCA が回しにくい。

③IP ランドスケープを導入するにあたっての、社内コミットメント（経営層の理解・部門間連携の構築）

- (a) 知財活動は従前から実施していたが、出願・権利化や FTO 等の活動が中心であったため、従前とは異なる知財情報の活用には経営層の理解がなかなか得られなかった。
- (b) 経営層の理解には、人的リソースの投入やツール購入等の投資が必要となる反面で目的や効果について理解を得ることに苦心した。
- (c) CTO 等の経営層の理解が得られても、他の経営層や部門長の理解を得ることに時間

を要した。

- (d) 経営層の理解が得られたとしても、事業部門や研究開発部門等の実行部隊の理解を得ることに時間を要した。それまで出願・権利化や FTO 中心に実行部隊と接してきた知財部門が、戦略に関しても口を挟む形になり、反発や摩擦が無くなるまで時間がかかった。
- (e) 訴訟経験のある事業部門等では取組への理解が得られやすく、事業部門の主体的な活動が期待できるが、そのような経験のない比較的安定した部門等では理解が得にくく、部門の主体的な活動にはなりにくい。
- (f) 関係部門の上層部の理解が得られたとしても、特にサービスやソリューションに関わる現場においては、知財そのものに関する理解が不十分であり、理解を得るための工夫が必要となった。

④情報収集の手段

- (a) ツールの進歩により情報収集や分析の効率が上がった反面で、ツールが高価であり、③における経営層等の理解の課題と相まって予算取りが難しい。
- (b) 最先端の技術を扱う研究開発等では、得られる情報が少なく、知財情報等の適用が難しい面がある。
- (c) 知財情報以外の WEB から得られる情報やマーケティング活動の中から得られる情報等の信憑性の判断が難しい。
- (d) 全国に活動範囲が広がり、出張の機会等も多い営業担当が持つ情報の集約が難しい。
- (e) 知財情報は出願から公開までの時間遅れがあり、技術や製品の変化の動きが早い開発や事業においては先読み等の目的に使いにくい。

⑤IP ランドスケープを導入するにあたって知財部員に必要なスキル（知財部門の体制の強化）

- (a) 従前の出願・権利化や FTO に関する比較的守りの活動中心に従事してきた知財部員等には、戦略性を加味した攻めの目的における情報検索や分析は難しい。
- (b) 進歩を続けるツール活用のスキル習得にはそれなりの時間を要する。
- (c) ツール活用のスキルを習得したとしても、検索式の作成等を含む分析や解析を進める際に、経営や事業、研究開発の理解や、市場の理解、更には戦略に関する経験や知見が不足しており、分析や解析における仮説や方針が立てられない。
- (d) 上記と同様の状況で、事業部門や研究開発部門との協力関係を構築しようとしても、議論がうまく成立しない。
- (e) 上記の理解が進んだとしても、事業部門や研究開発部門更には経営層へのレポートや、プレゼンテーションスキルという面で経験が浅く、不十分である。

(f) 上記のスキルや理解等の養成には時間がかかり、また、個々の人材の得意不得意もあるため、必ずしも教育だけでは解決しない。人事的なローテーション等も企業によっては制度的に確立しておらず必ずしも容易ではない。

⑥外部リソースの活用

- (a) 特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社の活用は費用が高額である。
- (b) IP ランドスケープを理解して支援可能な特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社は必ずしも多くなく、大手のビジネスコンサルティングに依頼すると更に費用が高額になる。
- (c) 経営層等からの急ぎの分析・解析依頼に対して即応が難しい。
- (d) 社内事情や取組の背景等に関する情報を伝えても、出てくるアウトプットは期待と必ずしも一致しない。

⑦大企業及び中小企業（ベンチャー・スタートアップ企業）それぞれに特有の課題

- (a) 大企業においては、経営層の理解が得られたとしても事業部門も多く、組織の階層化が進んでいるため、IP ランドスケープに関する理解のための説明や活動の展開に時間や人的リソースを要する。
- (b) 大企業においては、知的財産活動に早くから取り組み、また知財情報の蓄積や活用に早くから取り組んでいる企業もあるが、知財情報の活用という点では経営層の理解や活動の浸透で時間を要している場合が少なからずある。
- (c) 中小企業においては、経営層の理解が得られれば IP ランドスケープに関する社内の理解は比較的得られやすいが、人的リソース投入やツール導入等の余裕度が小さい。

(4) 考察

以上の公開情報調査結果、アンケート調査結果、ヒアリング調査結果について、ヒアリング調査を実施した特許事務所やコンサルティング事務所の知見等²⁸も含めて、以下で課題や阻害要因の主なものについて考察を加える。

(i) 取組着手における阻害要因

図 3-1～図 3-2 に示されるアンケート調査結果のとおり、IP ランドスケープが何であるかの理解、IP ランドスケープの必要性に関する理解が十分とは言えない上に、図 3-3 に示されるように IP ランドスケープが必要だとしながらも実施できていると回答する者の割合が大企業、中小企業で低い。

また、母数は少ないが同じ図 3-3 において今回アンケート調査に回答したベンチャー・スタートアップの IP ランドスケープの実施割合が高い状況は、起業の成功に向けて IP ランドスケープを積極的に活用する実態を示すものとして、意識の高さを一層明確に示す結果と理解される。

このような状況において、阻害要因として特に以下の 2 点を重視して取り組むべきであると考えられる。

① 経営層の理解

IP ランドスケープの定義や目的で論じたとおり、経営に関わる戦略討議や立案に生かすために知財情報を活用するという活動であり、活動のためには知財部門の人的リソースや、社内の関係部門における人的リソースの活用が必要になるとともに、ツールの導入等も必要になることから、経営層の投資判断が必要になることは、大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップのいずれにおいても共通の課題である。

IP ランドスケープで何ができて、何に役立つかを理解することで、IP ランドスケープ自体を戦略的な投資と捉え、経営層の理解が得られると、ある程度の時間は要しながらも社内への浸透が比較的スムーズに進むというヒアリング調査結果も幾つかあったが、この点の目的、効果の理解が最初のハードルである。

また、戦略に対しては従前からマーケットの情報、競合者の動きに関する情報等々を活用して検討しており、「どうして知財情報が必要なのか、知財は従前どおり権利化や訴訟リスク回避等に専念すべき」という考えもあるかも知れないが、今回のヒアリング調査結果の中でも意見のあった「知財情報は(明細書の記述は別として、出願の事実には)

²⁸ 資料編 資料IV S、T

嘘が無いことと網羅的であることが大きなメリットである。コストをかけて研究成果を特許として出願したという事実には各企業の意思がはっきり出ている。」という IP ランドスケープの導入で先行する企業等の知見に是非とも耳を傾けるべきである。

このような点で経営層自身にも積極的に目を向けて欲しいところであるが、経営層の理解のための工夫や働きかけが重要であり、「4. IP ランドスケープの成功要因の分析」. において成功の実例を示す。

② 中小企業やベンチャー・スタートアップにおけるリソースやツールの課題

上記①で論じた投資判断は、中小企業やベンチャー・スタートアップではより切実であるものとする。概して資金やリソースには限りがあり、大企業においてすら、事業部門毎の利益管理が厳しく、IP ランドスケープの導入時点では知財部門の戦略費用を活用して事業部門の負担を減らす形で着手したとの例も複数あったが、中小企業やベンチャー・スタートアップにおいては一般的に大企業以上に制限が大きいものと推察する。

これらの中で、ヒアリング調査に応じた中小企業の O 社の例は興味深い。O 社は、銀行の勧めで特許事務所に知財ビジネス評価書の作成を依頼し、業界における知財の取得状況等と比較を行い、自社の知財の位置づけを評価した。これにより銀行からの資金調達が可能になったばかりではなく、今まで注目していなかった自社の優位性についても気が生まれ、新商品の開発等に繋がったというものである。

中小企業やベンチャー・スタートアップにおいて、このような特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社等の外部の力を活用するという手段は有効であるものと思われる、これらを効率的に活用することが肝要となる。

以下では今回の調査を基に、外部リソース活用とツールについて課題を整理する。

(a) 外部リソース活用における課題

今回のヒアリング調査では、別途特許事務所やコンサルティング事務所にもヒアリング調査を依頼して実態を学んだが（資料 IVS、T）、国内の特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社といえども、IP ランドスケープに対する十分な知見やスキル、経験を有する者は多くなく、国内の中小企業やベンチャー・スタートアップの支援を展開し、底上げを図るためには、これらの特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社を含めた支援体制の整備が必要であるという課題も念頭に置くべきである。

また、ヒアリング調査の中では「スピード感が合わない」、「期待した結果が得られない」という意見も散見されたが、仮に IP ランドスケープに対する十分な知見やスキル、経験を有する特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社に依頼したとしても、戦略に関わる調査や分析には、依頼者の方針や経営環境、市場環境等に関する共有が必要であり、特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社との意見交換も必

要になることから、情報共有を如何にスムーズに進めるかが鍵となる。更に、これらの意見交換においては、依頼する側にもある程度の調査・分析や戦略に関するスキルや経験も必要になる。

ヒアリング調査の中でも外部リソースを活用する場合には「丸投げは禁物」、「役割を明確にして協力関係を組んで外の得意な面を活用する」という意見があったが、これらは特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社を活用する際に確実に念頭に置き、「4. IP ランドスケープの成功要因の分析」でも示すように、効果的に特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社等の支援を得ることが重要である。

(b) ツールに関する課題

ツールについても少なからず解決すべき課題はある。特に中小企業やベンチャー・スタートアップにとっては仮に投資を決断して数百万円以上のツールを導入し、又はライセンス使用料等を費やしたとしても、上述のリソースの課題もあり、ツールの稼働率が高くない場合には、効率の悪い投資になってしまう恐れがある。

特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社、更には公的な支援機関がツールを導入して中小企業やベンチャー・スタートアップを支援する仕組みも考えられるが、(3)(ii)②に記載したような事情も相俟って特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社にも同様の課題はある。ここでも投資効率の観点が必要となり、世の中のIP ランドスケープの活動の高まり無くしては稼働率を高められず、多くの場合自身が中小企業である特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社が高価なツールを導入することにはリスクを伴う。また、新たに支援を開始しようという公的機関にとっても事情は同様であろう。

このような課題を解決するためには、ツールベンダーも一体になり、IP ランドスケープの普及を目指した協力関係を思考することも視野に入れるべきではなかろうか。

(ii) 取組の中での課題

アンケート調査の回答においては、取組を想定した上で考えられる課題(図 3-9~3-11)や、IP ランドスケープの取組を開始した者の今後に向けた課題(図 3-14)に、前述のとおり共通性が多く、また、ヒアリング調査の中でも種々の意見を聴取したが、主に以下の課題を良く理解し、取り組む必要があるものとする。

① 経営層や社内の理解

上述の(i)①の議論と類似するが、IP ランドスケープへの取組を開始した後にも、長期に亘って経営層の理解を得ることは、取組の継続にとって重要であり、その中では、

経営層に対する分かり易いプレゼンテーションや、効果や成果の説明やアピール等が必要となる。

また、それらは連携して活動する研究開発部門や事業部門等の関係においても重要であり、その中で、ヒアリング調査でも随所で意見のあった、知財部員の戦略的思考やプレゼンテーションスキル等が求められるようになる。

② 人材の確保と育成

これまで出願・権利化や FTO 等の活動を行ってきた知財部員にとって、情報調査や分析スキルについては、それ程大きな障壁にならないかも知れない。しかしながら、戦略を念頭に置いた分析・解析を求められた時点で、戦略を理解した上で仮説を構築し、その上で分析・解析を行う必要が出てくる。また、分析・解析結果を関係部門に分かり易く説明するためにレポートやプレゼンテーションのスキルが求められ、この時点では既に出願・権利化や FTO 等の業務とは異なる能力を求められることになる。

同時に、IP ランドスケープにおける知財情報の収集や分析・解析においては、知財部員の知的財産に関わる知識や思考も欠かすことはできない。例えば、早期審査や早期公開制度の活用、事業戦略まとめ審査制度等の知識を持った上で調査を進めると、単なる 18 か月前の情報だけではなく、戦略性を持った競合他社の動きが見えてくるはずである。

他社出願の請求項や発明の目的に関する情報を技術部門とともに追跡し、構想段階の基本技術や基本設計を中心とした特許出願の内容が、歩留まり改善や信頼性向上を目的とした特許出願に徐々に変化してくる状況を見ると、競合他社の製品化に向けた動きも見えてくるかも知れない。

一方で、前述の「知財情報は（明細書の記述は別として、出願の事実には）嘘がないことと網羅的であることが大きなメリットである。コストをかけて研究成果を特許として出願したという事実には各企業の意思がはっきり出ている。」という知財情報の客観性を活かした上で、知財情報をマーケット情報等と比較し、情報の信頼性を討議するといった領域になると、知財とは異なる経営や事業に関する理解が討議や考察において必要となってくる。

また、(i)②においてツールの課題も取り上げたが、ツールを入れれば解決ではなく、何を目的として調査を進め、そのためにどのようにツールを活用し、またツールにより得られた情報をどう解釈して、どのような示唆や提案を行い、更にそれを誰にどのように伝えるかというところまでの様々な能力が求められることになり、前述の日本知的財産協会の委員会における「知財情報人材」に関する検討の重要性が良く理解できるところである。

③ 関係部門との連携

②で述べた知財部員の役割の多様化の一方で、IP ランドスケープの活動はあくまでも

知財部門のためではなく、研究開発部門や事業部門、更には経営全体の戦略検討を進め、その時々で最適な方向を見出す一助とすることが最終的な目的である。この点、各社へのヒアリング調査では、各検討プロジェクトの責任者を事業部門等の依頼部門に置く場合や、知財部門から開発部門の人材にツールの扱いを伝授し、戦略的な検討を開発部門が中心に行うという体制を取る場合等、各社の事情に合わせて、それぞれの連携体制を組んでいる。

これらの何れの場合においても、知財部門と依頼部門の連携は重要であり、連携して討議を行う上では知財部門の事業に関する理解や戦略に関する思考の育成は欠くことができないとする考え方がヒアリング調査の中では大勢を占めたが、同時に活動を通して関係部門にも IP ランドスケープに対する理解を深めてもらい、相互の協力関係を構築することが重要である。

④ 成果の収集と PDCA

IP ランドスケープの一連の活動が、果たして研究戦略、経営戦略、事業戦略にとってどのような効果をもたらしたのか、知財部門の対応姿勢は十分なのか、どのように改善し、またどのように人材を育成すると良いのかという点で、結果のフィードバックが必要であるという意見がヒアリング調査の中でも幾つか論じられた。あくまでも IP ランドスケープに着手し、さらなる改善を目指す (2) (iv) ③で述べた点とも共通する取組の深化に伴って生じる前向きな課題であるが、確かに戦略を論じた後に、戦略を実行し、それが結果に現れるのは、時間的にも、また、組織的にも多少離れた地点になることが多い。それをどのように知財部側から取りに行き、PDCA を回すかという課題意識は、活動の展開や担当者の士気向上の面でも重要である。

(iii) 小括

以上のように、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を基に、IP ランドスケープの取組に関する課題や阻害要因をまとめ、IP ランドスケープへの取組において念頭に置くべき重要な点を示した。

先行する企業においては前述のような知財ビジネス評価書を活用した IP ランドスケープへの取組例や、ベンチャー・スタートアップにおける積極的な取組例が複数あり、各々が状況に応じて工夫や努力を行って成果を上げていた。これらを「4. IP ランドスケープの成功要因の分析」に記載する。

また、IP ランドスケープの一層の浸透のために、今後どのような解を見出し、また策を講じていくべきかについて、「5. IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言」において論じることとする。

表 3-2 立上げ時の経緯と課題²⁹

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		立上げ時の経緯と課題
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・世の中の不確実性が高まる中、経営層が、多角的な視点で多種多様な情報を収集し、自社の足元だけに留まらず、広い視野での情報に基づいて経営判断をするべきであると感じるようになってきた。 ・知財情報の見える化・俯瞰化をする高度なツールが出てきたこともあり、同社がこれまで取得した 3 万件の特許をマップ化し、旭化成のコアテクノロジーとして CTO に提示したところ、同社が持つ多様な技術を活用したいという CTO のニーズに知財情報の戦略的活用がまさにマッチする結果となった。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープを推進するにあたり実績作りが肝要。経営層や事業部長に事例を説明すると共に、研究開発部門や事業部門に働きかけ、テーマを選定し実績を作りつつある。その結果、IP ランドスケープに関して認知されつつある。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・2018 年に副社長が主導して打ち出された中期経営方針の中に「知財強化」が示された。 ・経営層が出席する“商品政策会議”に、当初は知財部門の出席枠が無かったが、クロスミーティングを行っている商品企画部門からの強い出席要請があり常任出席となった。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の知財部門の在り方について検討するにあたり、知財情報の利活用について一層取り組んでいかなければならないという認識に至り、各社が実践している IP ランドスケープに本格的に取り組んでいくべきと考えた。 ・また、2020 年 4 月に知財部門が経営戦略本部の傘下に入り、経営層や研究部門等の種々の部門に対してのコンサルティング事務所としての役割が期待されていることから、IP ランドスケープの取組に拍車がかかった。 ・その当時、どのような分野であれば IP ランドスケープが活用できるのかといったことを考えていたところ、経営層が HaaS（Healthcare as a Service）に舵を切ることを決めたことをきっかけに、現在では HaaS 分

²⁹ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

			野に関する IP ランドスケープに注力している。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年頃から同社では IP ランドスケープを「依頼者の仮説をうまく導き出して、当該仮説に対する答えを提案するところまで実施する」と考え取り組んだところ、双方向のやりとりが行えるようになった。 ・IP ランドスケープについて部門長クラスまで周知することの成功のコツは、属人的な社内のネットワークを使ってタイミング良くプレゼンテーションの機会を得ることであり、このようなフットワークの軽さが肝要である。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・経営層からの意向により、2002年に知財力強化を目的にドルフィン活動（DOLPHIN：DOuble Leading Patent by promoting High quality INnovationsの略で、知財力を倍増させることを目的とした活動）として IP ランドスケープの活動がスタートした。 ・知財部門は経営層に近く、調査分析結果の経営層への報告が容易である。また、経営会議等に参加して討議する機会があり、経営層等の考えを直接得られている。 ・統合報告書等により、経営層の問題意識やビジョンを把握した上で、経営層が描く抽象的な景色を IP ランドスケープで見せることが肝要（レポートは知財部門本位ではなく経営層に対する「付度」が必要。）。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・同社社長が同社全体の問題意識である新規事業創出のツールとして知財に注目された。2019年に同社の知財部門の中に IP ランドスケープチームを設け、全社的に IP ランドスケープの活動を導入することとした。 ・「経営・事業・開発への羅針盤」の定義のもと、知財部員が事業部門と共に IP ランドスケープに取組、経営層とのコミュニケーションを行った結果、2020年度には IP ランドスケープを中期戦略の中に盛り込むことになった。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・近年先進的なツールがリリースされたこと、客観的な業界把握・事業環境調査という観点で知財情報を活用する文化を醸成したいといった知財部門の想い、そして世の中で IP ランドスケープへの取組が盛んになり始めたことがきっかけとなり、2018年より本格的に IP ランドスケープに取り組むこととなった。 ・知財部門主導でワーキングを立上げ、人材育成と新ツールの導入期間などを経て、1年程で体制を整えることができた。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・2014年～2020年を3年毎に分けると、前半3年が IP ランドスケープのスキルを培うフェーズであった。このフェーズでは、外部コンサルやツ

			<p>ールベンダー、大学の MBA 講師等に指導を仰ぎ、実践力を養成し、分析・提案力を向上させる期間に充てた。トップダウンによる取組だったため、上層部からの支援は整っていた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 後半の3年間では、知財情報を使った実践的なコンサルティング活動を実施した。選定した重点テーマについて、事業部門に寄り添う形で、「IP をベースとした調査分析力と提案実行力」の双方を念頭に IP ランドスケープの活動を実施している。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> 知財情報分析は20年近く前から行っていたが、2011年に「知財情報の分析は事業に寄与するから全社的に伝えたい」という思いを持って施策を立ち上げ、知財情報にビジネス情報を組み込んだいわゆる IP ランドスケープとして注力し始めた。報告書をどのように見せれば事業部門に響くのかを模索していたところ、知財情報ではなくビジネス情報を全面に掲載した報告書を作成することに思い至った。 知財部員がしっかりビジネスを理解して、それまで知財情報中心だった報告書を、ビジネス情報を主軸にして、そこに知財情報の分析というユニークな点を入れる形にしたところ、経営層や事業部門に着目してもらえるようになった。 また、IP ランドスケープの活動に理解を示してくれた当時の役員の後押しがあったことも追い風となった。当該役員から色々な役員を紹介されることにより、IP ランドスケープの活動が全社的に展開されていった（経営層の理解を得て評価されると、関係する事業部門長に広がっていった。）。その後、事業部門側から IP ランドスケープが依頼されるようになる等、2013年頃には定常的な活動になっていた。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> 写真中心の事業からの事業構造転換を行う上で、同社技術アセットを活かした新たな領域への展開を始めた。知的財産本部もその中でより経営に貢献するため、従来以上の分析強化が必要となり所謂 IP ランドスケープの活動を開始した。 2014年には、知財部門が研究開発部門の傘下から外れて社長直下の組織となり、事業部門の近くで活動することになった。これを契機に14ある事業部門のそれぞれと、各事業分野に適した知財戦略を立案している。 IP ランドスケープの活動には、事業部門との連携が不可欠となるところ、活動初期には、事業部門とのパイプがないといった課題が生じていたが、知財部門から事業に貢献する情報発信を続けたことにより、事業

			部門にも知財マインドが醸成されるとともに、事業部門との信頼関係を構築することができた。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> • いかに競合企業や業界全体の動きを「先読み」できるかが重要になると考え、知財本部長のリーダーシップのもと IP ランドスケープのチームを立ち上げ、2015 年から IP ランドスケープに本格的に取り組むこととした。 • 知財本部長が経営層の関心やニーズを取締役会に出席し直接把握し、経営層の関心事項から仮説を立て、どのような分析をすることで経営層に刺さるかといった観点について、IP ランドスケープチームで日々検討を重ねている。いかに経営層や事業部門とのコミュニケーションを取り、彼らの考えを理解できているかということが知財部門に携わるものにとって重要となる。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> • 2000 年創業当時から、菅谷社長は「ベンチャー企業にとって特許は重要な資産である」という考えをもっており、新規事業・新規サービスの導入にあたって、知財（特に特許権）を活用するといった広い意味での IP ランドスケープに取り組んできた。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> • 2018 年に大手企業の知財責任者を経験した佐々木社長が着任し、戦略的な知財活動を目指し IP ランドスケープへの取組方針を打ち出した。
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> • 2017 年、同社が金融機関に開発資金の融資を依頼したところ、ほとんどの銀行には響かなかったが、取引金融機関のひとつで、知財意識の高い名古屋銀行から融資のために「知財ビジネス評価書」（同社が保有する知財の価値を評価するもの）作成の提案を受けた。 • そこで、同社は 2 年にわたって合計約 90 万円の費用を負担して、名古屋銀行から紹介された正林国際特許商標事務所に、「知財ビジネス評価書」の作成を依頼した。 • 「知財ビジネス評価書」の作成に先立ち、正林国際特許商標事務所から提供してもらった IP ランドスケープのサンプルを経営層に提示したところ、経営層の理解を得ることができた。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> • 経営トップは前職で大企業による特許訴訟を経験したこともあり、知財重視の経営マインドを持っていた。そのため、経営トップは、知財への関心は高く、また、知財情報で俯瞰図を描けることも知っていたことから、IP ランドスケープの同社への導入についてはすぐに理解された。
Q	—	食品	<ul style="list-style-type: none"> • IP ランドスケープの活動の先事例を、経営層の集まる場で紹介することで、その必要性について、経営層の理解を得ることができ、経営層を

			<p>含めた意思決定の上で全社的に IP ランドスケープに取り組むこととなった。</p> <ul style="list-style-type: none">• IP ランドスケープの最初のトライアルテーマは部門長間で決めた。このテーマの成功経験をきっかけに IP ランドスケープの実績を積み重ねることができた。
--	--	--	--

表 3-3 今後に向けた課題や展望³⁰

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		今後に向けた課題や展望
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ツールを使い、シナリオを学び、シナリオを創る上で一番重要な「相手の意図を汲んで如何にそこを先読みするか」という会話力、コミュニケーション力を養っていく。 ・シナリオ構築力のみならず、経営層に対してロジカルに説明する能力、経営層を納得させられる能力が重要である。如何にしてシナリオ構築力・レポートスキル・プレゼンスキルを強化していくかを検討していく。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発部門・事業部門へ働きかけ IP ランドスケープを協働して行う、また、そうした働きかけを行う知財部員の育成も進める。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・知財分析から新たな顧客ニーズを発掘することを思案中。消費者分析などからニーズを探り当てるにはスピード、コスト等負担が大きいいため、知財情報を活用しそれらニーズの端緒だけでも引き出すことができれば商品開発の機動性が増すことが期待できると考える。 ・次期中期計画策定においても IP ランドスケープ手法による分析情報を発信している。 ・現在、薄利多売の海外勢が席卷する某商品へ、ある外部技術と組み合わせることでプレミアム化が図れるのではないかと提言しているが、このような高付加価値に向けた商品開発や新事業開拓等に IP ランドスケープを益々広く展開していく。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・アライアンスの探索にも IP ランドスケープを活用していきたい。将来的には知財部門からアライアンス先を提案できるようにしたい。 ・デジタルやバイオ関係の新たな分野について IP ランドスケープの活動を進めていきたい。 ・IP ランドスケープの作成スキル向上のため、実際にツールベンダーに一度模範となるようなものを作ってもらうことや、具体的な事例を勉強すること等を検討し、コンサルや特許事務所にも相談したい。 ・2024 年頃までに、一定レベルの報告書を出すことを目標にしており、そのために何が足りていないか（例えばスキルが足りない、ニーズの掘り起こし・ニーズに対する仮説設定が足りない等）をメンバーの中

³⁰ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

			<p>で共有して、1年毎に目指す姿の概略構想を作成していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・異業種にどのように発明が応用されるのかという視点で、発明の広がり意識した知財情報の調査・分析を模索・強化していく。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・現状の課題としては、マーケット情報を始めとする非知財情報の収集・解析が挙げられる。WEB情報は誤った情報が多いため、目利き力を養っていく。 ・現在はIPランドスケープ専任者が依頼を受けて行っているが、将来的には他部門が独自に実施できるようになり、IPランドスケープが技術動向のみならずマーケティングツールにもなり得ることを望んでいる。 ・IPランドスケープを実施するにあたり、「うまくいかなかった」と思わないというマインドが肝要。どうしても最初は勇気が必要で、相手に嫌な反応をされたらやめてしまうという者も多いと思うが、依頼者の欲しい情報を繰り返し聞き続け、依頼者が満足するまで提案し続けることが、IPランドスケープを行う上で重要と感じる。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業の創造という目的に対して、IPランドスケープ活用のはっきりとした成果には今後取り組んでいく。 ・スキル向上は非常に難しいが、調査分析結果を踏まえた経営層等へのレポートを上司が確認し、修正すべき箇所等を部下にフィードバックすることで教育・指導している。最も経験できるのは経営層等へのプレゼンの機会であり、情報分析結果が経営層等の考えにしっかり合致しているかどうかを肌身で感じ取ることができる。 ・人材育成のため、知財アナリスト資格取得の座学による教育で補いつつ、経営視点での知財活動を実地のOJTの形で学ぶような取組を継続して行っていく。 ・IPランドスケープ活用の可能性の高いオープンイノベーションについては、他社との付き合い方等に関して、特許庁が発行している資料などを活用した全社教育を継続していく。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・最終的な決断を行う事業部門に対して、IPランドスケープにより判断材料や示唆を提供するだけでなく、今後は経営戦略や事業戦略に影響を及ぼすような、より踏み込んだ提言を行いたいと考えている。 ・事業・経営に関する知財人材育成は重要であり、OJTによる知財人材の底上げは勿論、ローテーション等も視野に入れて強化を図っていく。 ・他部門との関わりが活性化しつつあり、ニーズをより早く察知するとともに、知財部門側がより事業や経営を学んでいくよう、関わりをより有効に活用していく。

			<ul style="list-style-type: none"> ・調査解析のスキルはツールをどう使うかと共に、どう検索式のロジックを組むかということで、仮説の設定と強く関わる。担当間の事例共有や討議等で強化していく。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・現状、全ての意思決定プロセスにおいて、知財情報が利用されている訳ではないため、「知財情報もなければならぬ」というレベルにまで到達させ、意思決定に資する情報提供を行っていく。 ・IP ランドスケープを見る側の視点に立ったシナリオ構築力やアウトプットの見せ方等、そのマインドやセンスを今後磨いていく。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間連携と認知度向上を目的として、提案書を使った草の根活動に加え、社内ウェブ上で事業トレンドテーマに関するレポートを全社全職能へ向けて提供し始めている。守秘義務を守った範囲でカンパニーを越えたシーズとニーズとのマッチングができるような仕掛けや取組を考えていく。 ・事業部門によってスタート地点で協力関係にかなり差がある。リエゾンと事業部門が密接なところと疎遠なところがあり、各テーマで取り組む目標も異なる。今後は、より全社的に IP ランドスケープの活動を活性化する体制を模索していく。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・経営方針の検討等に広く役立つよう、知財部門のインテリジェンスサービスの一層のアピールを検討していく。 ・全社的に IP ランドスケープは浸透してきていると感じているものの、IP ランドスケープのビジネスへの活用をさらに拡充、推進するために今後も積極的に働きかけていく。 ・知財部門の体制強化の一環として、IP ランドスケープのためのビジネス的な素養をどのように育成すべきか等、育成のストーリーを突き詰めていく。 ・戦略立案やプレゼンスキルの向上は、場数をこなすとともに、積極的にフィードバックを集めて PDCA を回せるよう検討していく。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・今後新しい事業が立ち上がる機会があれば、知財部門も IP ランドスケープに基づいた調査を行い、事業部門や経営企画部門等と共同で検討を積極的に進めていきたい。 ・同社が買収した海外を含めた関連会社に対して、ガバナンスの意味も含めて、知財戦略の考え方を植え付け、広めていく。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間連携についてもより緊密にしたいと考えており、その強化を継続していく。

			<ul style="list-style-type: none"> ・経営層に対して、何をメッセージにするか、同社が発信したい大事なものは何か、危機感は何なのか、それに対する提案は何かということによりしっかりと伝えられるようにプレゼンスキルを研鑽していく。 ・将来的には IP ランドスケープにより、経営に対して継続的に有用情報を提供し、戦略提案に貢献する役割を果たしたいと考えている。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・まずは新規事業に対する IP ランドスケープを行い、成功例を作ることができれば、IP ランドスケープに対する社内の理解を得ることができ、既存事業にも展開したいと考えている。同時に、IP ランドスケープを見る側の視点に立ったシナリオ構築力やアウトプットの見せ方等、マインドやセンスを今後磨いていく。 ・特許情報を活用したアライアンス検討はこれからの課題であり、今後取り組んでいく。 ・現状の事業戦略検討では、事業ごとに競合企業を抽出し、抽出された企業のマーケット情報等の調査・分析を行っているが、調査・分析対象に知財情報も加えられるようにしたい。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープへの期待は、大学技術と企業の技術動向を分析し、ニーズとシーズのベストマッチを戦略的に探り、効率的、効果的な技術移転を実現することである。 ・同社が自ら発案する IP ランドスケープについてはだ十分にプロアクティブにできていないため、人的リソースの確保や人材育成を行っている。 ・佐々木社長が社長を兼務する京大オリジナル社は、発明が形になっているか否かに関わらず、大学の研究シーズを文系理系問わず大学の「知」として広く社会に出していくことをコンセプトにしており、同社との連携を強めて有効な出口戦略を生み出すために IP ランドスケープを活かしていきたい。
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「知財ビジネス評価書」は、ある程度特許数が増加する 4~5 年位先のタイミングで再度作成を依頼しようかと考えている。 ・現状、知財業務は数名に頼っている状況であるため、今後は知財に精通した者を育成していく。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・本社と研究所が物理的に離れており、ビジネスサイドと研究部門が乖離していることを感じており、一層の連携を心がけ活動を進めて行く。 ・研究者には、同社のビジョンを浸透させ、それに対する役割を明確に伝えてモチベーションを上げる活動を継続していく。

			<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの実施に関する外部発信は、会社の PR に加え、知財業界を活性化することで「日本を元気にしたい」という想いのもと実施している。
Q	ー	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門との取組でしっかり成果を得ること、それを認知してみんなで共有化して「こういう活動すると良い成果に結びつく」というサイクルを回し継続していく。 ・活動が本格化してからまだ数年であり、これがスキームを確立した第1フェーズだと思っている。これまでは人的リソースの関係で優先順位を付けて活動を行ってきたが、今後の第2フェーズでは、取組を拡大してより成果を上げていく。 ・そのためには知財部員の戦略立案、仮説構築、プレゼンテーションスキル強化も重要で、特にコミュニケーションスキルの向上に注力していく。 ・中長期視点では、知財部員に戦略マインドを培うことを目的として、知財部門と事業部門・研究開発部門とのローテーションを回したいと考えている。

4. IP ランドスケープの成功要因の分析

ここでは IP ランドスケープの成功要因と題して公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査の結果を分析し、考察を加える。

(1) 公開情報調査

別添の資料 I に示すとおり、国内 34 者の IP ランドスケープに関して、文献、報告書等からの情報調査を実施した。「成功」と明記された記載は見出せていないが、調査により【IP ランドスケープの効果】に関する情報が得られたものを以下の表 4-1 に列記する³¹。

表 4-1 IP ランドスケープの効果

※番号は資料 I 164-185 頁の表に示す番号と対応

※	IP ランドスケープの効果
3	・ 経営課題を解消できる M&A 候補企業や提携先企業を約 2 年間 IP ランドスケープで探索した結果、2017 年の同社によるドイツ自動車部品メーカー「OVALO」の全株式買収の実現につながった。
6	・ 経営戦略や事業戦略の構築に貢献した。
7	・ 知財マスタプランの一つで北海道大学との共同研究「動体追跡粒子線がん治療装置」について 2017 年に全国発明表彰で最高位の恩賜発明賞を受賞して、世界の最先端の病院や医療機関に知財を PR できた。 ・ デジタルソリューション事業で 2017 年度には 300 社との協創契約を支援した。
9	・ 社内でのニーズが高い既存材料の用途探索やその他アライアンス先の探索等に貢献した。
13	・ IP ランドスケープにて新たな商品利用ニーズが探索され、具体的な製品化の検討が進められている事例もある。
17	・ 協業相手の発掘につながっている。
20	・ 7 兆円規模である Shire plc 社の買収と融合につながった。
21	・ 異種業種との協創
25	・ 同社の独自性が生かせるブルーオーシャンを目指すことが徹底できる。
27	・ コネクテッドカーの IP ランドスケープを実施して、2019 年 4 月のオランダの車両データ会社の買収につなげた。
29	・ アライアンス・パートナーの選定に IP ランドスケープを活用した。

³¹ 資料 I 公開情報調査 (2) 2) 国内企業等の IP ランドスケープへの取組に関する調査

32	<ul style="list-style-type: none"> ・ IP ランドスケープを活用し「知財ビジネス評価書」を作成して、金融業者から資金調達を実施。 ・ 同社の知財力の「見える化」ができた。
33	<ul style="list-style-type: none"> ・ 産学連携をより高めている。 ・ 2019年までに製品化件数 75 件、ライセンス件数 400 件以上の実績がある。
34	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現事業の改善、次期事業の創出

これらからは成功要因が何であるかまでの情報は得られなかったが、これらを参考にして、アンケート調査における質問や選択項目の検討を行った。

また、これらの中からヒアリング調査候補の一部を抽出し、委員会にてヒアリング調査対象者の選定を行っている。

(2) アンケート調査

アンケート調査では、IP ランドスケープを「経営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³²すること」と定義し、①と②の両方ができていると回答した者（152 者）からのアンケート調査結果を用いて成功要因を検討した。

以下の図 4-1 にあるように、「IP ランドスケープの本格実施や効果が得られた成功要因と考えるもの」について選択肢を設けて質問した結果、「1.社長・経営層の説得・理解」や「2.部門間の連携・体制の強化」、「3.人的な繋がり・連携・巻き込みの強化」といった他部署との関係に関連する回答とともに、「7.知財部員の調査・分析スキルの強化」、「9.情報収集・分析のツールや手段の強化」、「6.知財部門体制の強化」等の回答が多かった。

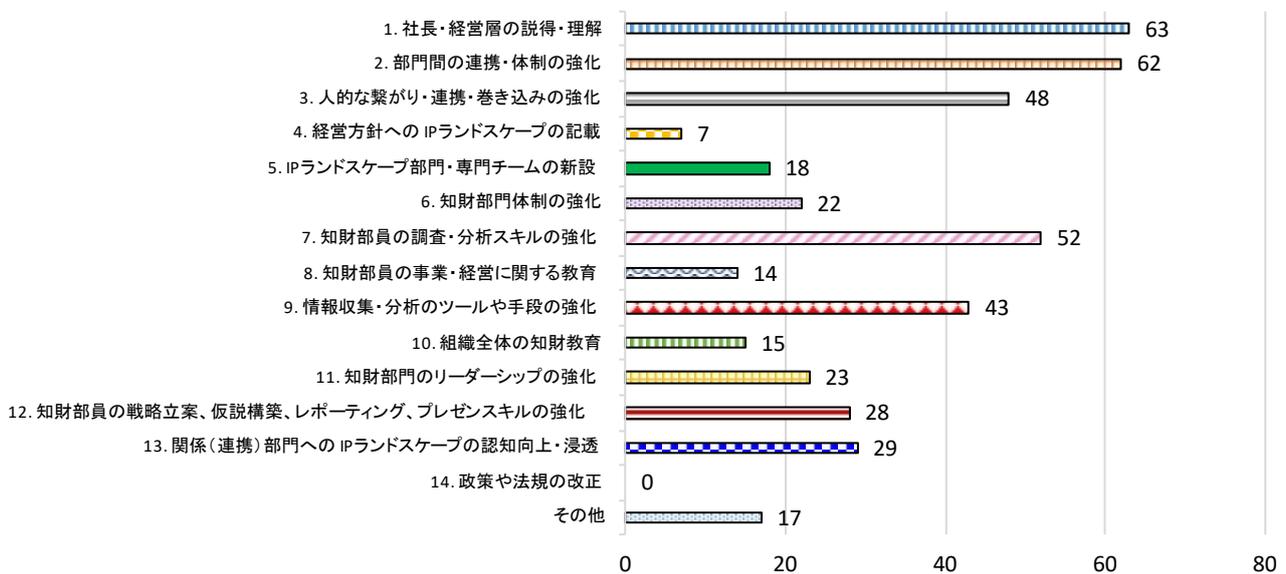


図 4-1 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者の成功要因
(質問 C11)

また、前節の「3. IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出」で検討した、課題や苦心点を示す図 4-2 と上述の成功要因を示す図 4-1 を比較するとその傾向は類似しており、大まかに言えば立ち上げ時の課題を克服することで成功に繋がったという見方が可能である。

³² 「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でのやり取りが行われることをいう」との注釈を付した。

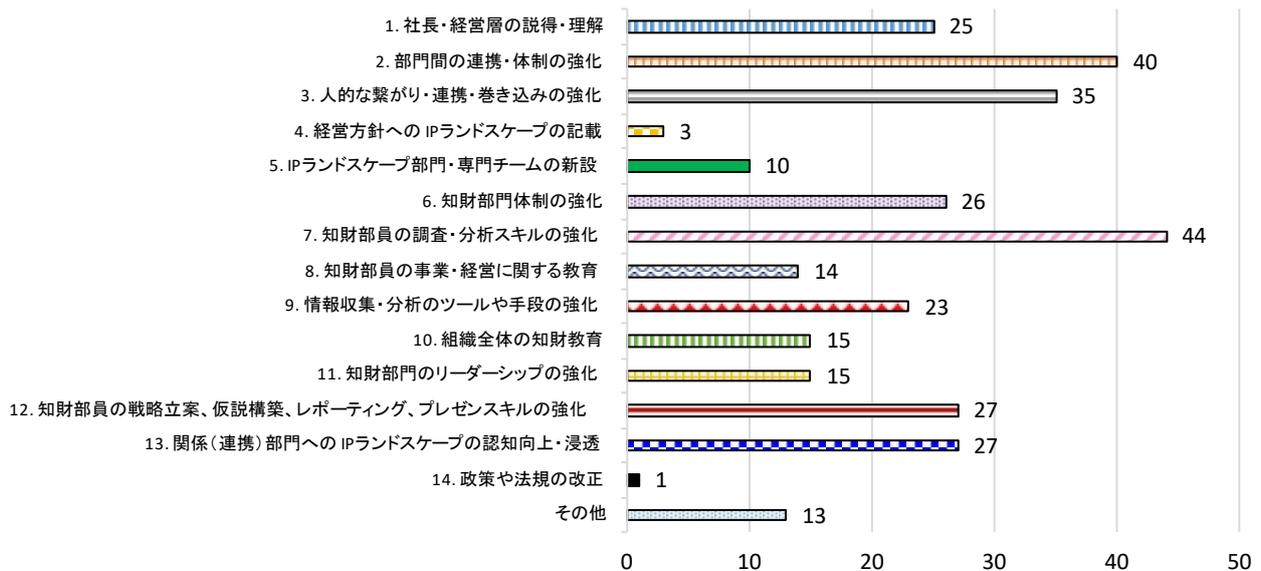


図 4-2 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者の取組での課題 (質問 C5)

一方で、立ち上げ当初に想定した IP ランドスケープの活用場面に対して、どの程度の割合の者が想定した項目で成果を得られているかを図 4-3 で示す。

この結果から、「1.経営の意思決定」「2.経営戦略・事業戦略の策定」、「5.年度計画や中期計画の検討」において 7 割前後の割合で当初の想定が実現されており、社内で完結できる戦略や計画の策定において IP ランドスケープが想定どおり活用されているものと理解できる。更には、「4.M&A 候補の探索」や、「8.顧客候補の探索」、「10.新規事業分野の探索」、「11.共同研究先の探索」等の相手方との交渉等が絡む対外的な活動においても、3~4 割が想定どおりの成果を得ているとしている点は、オープンイノベーションが時流となる中、IP ランドスケープが活用され、経営層の判断に対して何らかの示唆や判断材料を与えていることを示すものといえる。

また、以上の事業活動等に加え、「12.資金調達」や「13.IR 活動（有価証券報告書の作成等）」においても高い成功確率を示しており、IP ランドスケープの広い活用範囲が示されている。

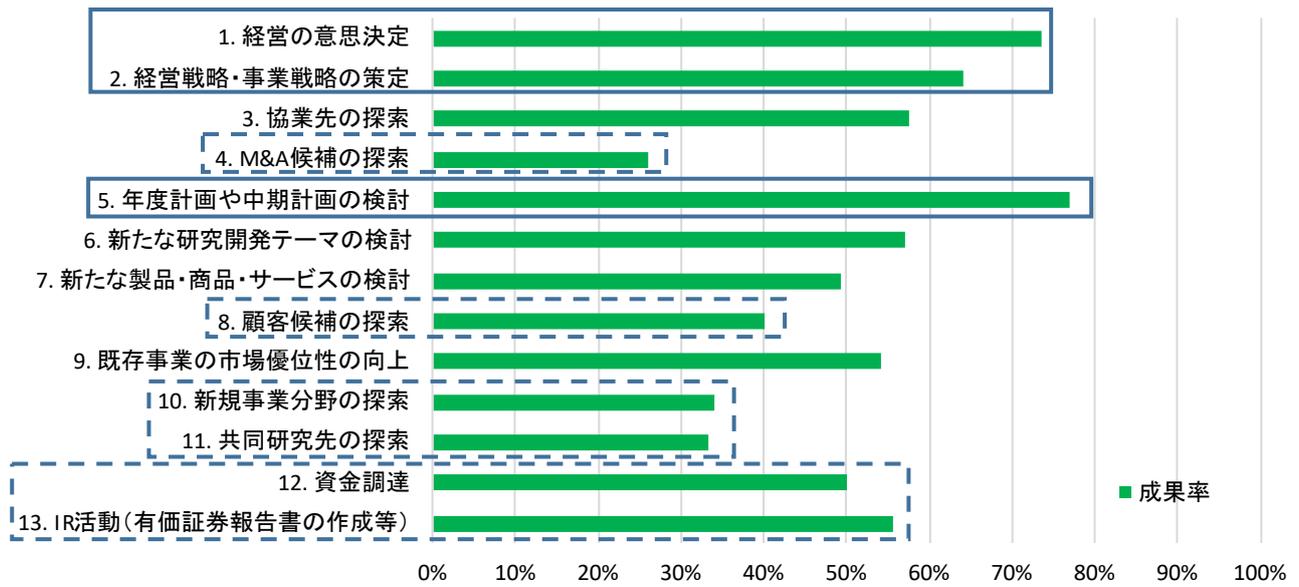


図 4-3 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者が立ち上げ時に
 想定した活用場面に対して得られた成果の達成割合
 (質問 C3 (導入当初の活用場面) × C9 (得られた成果))

(3) ヒアリング調査結果

今回のヒアリング調査では、既に IP ランドスケープに取り組んでいる企業等を対象としており、IP ランドスケープの取組に成功し、更に成果や効果を得ている企業がほとんどである。ここでは今回のヒアリング調査結果から成功要因に関わる発言の抽出と整理を行う。

(i) 立ち上げ時の経緯と課題の解決 (表 4-2 (章末))

① 経営層の理解

ヒアリング調査に応じた企業においては、経営層の理解について主に以下の 3 通りの状況があった。

- (a) 経営層の理解を得るために事例を提示したり、外部から講師を招き入れて事例を含めた講演会を開催したり、経営会議等で繰り返し提言を行う等の努力を行って次第に理解が得られるようになった。
- (b) 10 年以上前より知財活動と知財情報活用の両方が行われており、経営層の理解には大きな問題はなかったが、知財情報活用の社内全体の理解には時間を要し、事業部門等への働きかけを根気よく行うことで、社内への展開が次第に進んだ((i)②(b)を参照)。
- (c) 経営層が発意して自らが行動を起こし、また、担当役員や専任者を雇い入れる等して着手した。

特に大企業では (a) (b) に該当するケースが多かった。また、中小企業やベンチャー・スタートアップでヒアリング調査に応じた企業の中には (c) に該当する企業があり、大企業の知財部門長経験者や IP ランドスケープで先行する企業の知財部員等を採用した例が複数あった (必要な素養等については (vii) ⑤を参照)。

② 事業部門や研究部門等の理解

ヒアリング調査に応じた企業においては、事業部門や研究部門等の理解について主に以下の 3 通りの状況があった。

- (a) 経営層の理解が得られると、事業部門や研究部門等に IP ランドスケープの取組が比較的スムーズに受け入れられた。
- (b) 事業部門や研究部門等は、これまで出願・権利化を中心に行っていた知財部門から知財情報や戦略の議論を持ち出されることに対して、最初は抵抗や摩擦を感じたが、知財部門側が提案を繰り返すとともに、定期的な打合せ等で課題を共有することで、次第に協業が進んだ。
- (c) 現状について IP ランドスケープの手法で分析を行って現状の自社の強みや他社の弱

み等を示すことで、自社の位置付けが明らかになり、事業部門や研究部門等に IP ランドスケープの理解が得られた。

(ii) 成果の事例

ヒアリング調査における各社から示された成果の事例等を表 4-3 (章末) に示す。ヒアリング調査においては「成果は未だそれ程出ていない」という前置きが多かったものの、各社様々な取組を行うことにより、主に以下のような成果が挙げられていることが分かった。

- ① M&A やアライアンスに関して IP ランドスケープによる提案ができた。また、オープンイノベーション活動におけるパートナー候補の見極めに活用できた。
- ② 自社特許や自社技術が競合他社と比較して優位である等、位置付けが見えることで、開発担当者の士気が上がり、活動の活性化に繋がった。
- ③ IP ランドスケープにより市場における自社の位置付けを経営層に示すことで、気づきが生まれ、IP ランドスケープへの取組が活性化された。
- ④ IP ランドスケープにより業界の潮流を見出し、社内における知財戦略や出願活動等のアクションプランを打ち出した。
- ⑤ 顧客探索や用途探索に IP ランドスケープが役立った。
- ⑥ 知財ビジネス評価書の作成により資金調達に繋がるとともに、自社知財の評価を行った結果、新たな商品に繋がる優位性のある特許が見出された。
- ⑦ IP ランドスケープにより人材の発掘を行い、ヘッドハンティングに繋がった。

(iii) 定着や成功への道のり

ヒアリング調査における各社から示された定着や成功への道のりに関する重要ポイントを表 4-4 (章末) に示す。経営層や関係部門及び開発者等との連携構築のための説明や提案に注力し、社内の理解を得ながら IP ランドスケープの活性化を図るとともに、そのような活動を通じて知財部員の能力を育成するために、各社で以下のような努力が行われていることが分かった。

- ① 経営層や事業部門長等に対する繰り返しの説明やアピール
- ② IP ランドスケープによる実績作りによる事例を用いた社内への働きかけ
- ③ 競合他社と比較した自社特許や技術の優位性の提示による士気高揚
- ④ 依頼部門との定期的なミーティングによる課題や情報の継続的な共有
- ⑤ 経営層や事業部門等による継続的な事例提示と提案

- ⑥ 知財部員のビジネスセンスの養成による事業部門との討議活性化
- ⑦ 知財部員のリーダーシップやプレゼンテーション力の OJT による育成
- ⑧ 関係部門長や開発陣へのかみ砕いた丁寧な説明

(iv) 知財部門の体制

表 4-5 (章末) にヒアリング調査対象者の知財部門の体制を示す。

大企業においては、IP ランドスケープの専門部隊や専任担当者を配置する形が多く、また、従来の各事業部を担当する知財部員等と連携して事業部門の戦略業務に携わる例も複数見られた。また、中小企業においても専任担当者を配置する、又は社外から知財専任役員を招き入れる例が見られた。更に知的財産アナリストの資格保持者を複数名配置する企業も多く見られた。

(v) 事業部門等との連携体制

ヒアリング調査における各社から示された事業部門等との連携に関する情報を表 4-6 (章末) に示す。主に以下のような取組を各社が実施している。

- ① IP ランドスケープの実施主体を事業部門とし、知財部門の担当者が仮説の検証のための分析や解析を行う。
- ② 事業部門との連携においては、目的を明確化し、またスケジュール感を予め整合させる。
- ③ 知財部門からも独自の IP ランドスケープの結果を事業部門等に提示し提案を行う。
- ④ 事業部門との定期的な会合で、課題や情報の共有やフォローを実施する。
- ⑤ 社内のポータルサイト等で常に情報の共有を行う。

(vi) 今後取り組む者への助言

ヒアリング調査の中で得られた今後取り組む他社へのコメントや助言等の主なものを以下に列挙する。

- ① ツールは、グローバルな知財のデータベースと、企業情報・ニュース情報を取得できるデータベースの少なくとも 2 種類が必要。これに追加するとなると、研究開発を主軸とした企業であれば論文が検索できるデータベースが挙げられ、企業間の係争が多いような事業分野であれば訴訟系のデータベースが挙げられる。
- ② IP ランドスケープ担当者は、兼業ではなく専任を置くことが必要。特にベンチャー・スタートアップ等での兼業の形だと IP ランドスケープへの集中が難しい。
- ③ 場数が重要となるため、仮に未熟であっても多くの実践の機会を与えることが早期立ち

上げの近道である。

- ④ 外部の特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社への外注を実施する場合は、開発部門のメンバーを入れて、目的や目指す結論をある程度決めて行う必要がある。当然ながら丸投げは禁物である。
- ⑤ 知的財産アナリストの資格の取得により、知財情報分析の基礎を培うスキルが身につくとともに、知的財産アナリスト同士の人脈の構築ができるというメリットが期待できる。

(vii) 成功要因に関する総括

ヒアリング調査を基に IP ランドスケープへの取組に際して経験した課題の解決例や成果の事例に加え、体制整備等の成果に至る経緯等を見てきた。

ここまでは各社から公開の承諾を得た情報に基づいて企業別に表に整理してきたが、ここでは成功要因を分類し、それぞれにおける事例の主なものを以下にまとめ、成功要因に関するヒアリング調査結果の総括とする。

① 取組時の IP ランドスケープに対する社内の理解や協力姿勢

- (a) IP ランドスケープが流行したことをきっかけに、知財情報を経営に活かすマインドを醸成した。
- (b) 企業全体の経営環境の変化に伴い、事業領域の変革への取組を開始し、それによって IP ランドスケープの必要性が認識され、取組を開始した。
- (c) 知財担当役員等を新規に採用する等して、知財活動の活性化とともに IP ランドスケープへの取組を開始した。
- (d) 知財情報の活用への理解のため、社外の企業やコンサルティング事務所から講師を招き、事例を含めた講演会等を実施して理解を得た。
- (e) IP ランドスケープにより市場における自社の位置付けを経営層に示すことで、気づきが生まれ、IP ランドスケープへの取組が活性化された。実績を示して有用性を示すことが重要である。
- (f) 自社特許や自社技術が競合他社と比較して優位である等、位置付けが見えることで、開発担当者の士気が上がり、活動の活性化に繋がった。
- (g) 経営層の理解により、比較的スムーズに全社への理解が広まった。

② IP ランドスケープを導入する目的・効果

- (a) 自社特許や自社技術が競合他社と比較して優位である等、位置付けが見えることで、開発担当者の士気が上がり、活動の活性化に繋がった。
- (b) IP ランドスケープにより業界の潮流を見出し、社内における知財戦略や出願活動等

のアクションプランを打ち出した。

- (c) 顧客探索や用途探索に IP ランドスケープが役立った。
- (d) M&A やアライアンスに関して IP ランドスケープによる提案ができた。また、オープンイノベーション活動におけるパートナー候補の見極めに活用できた。
- (e) 知財ビジネス評価書の作成により資金調達に繋がるとともに、自社知財の評価を行った結果、新たな商品に繋がる優位性のある特許が見出された。
- (f) IP ランドスケープにより人材の発掘を行い、ヘッドハンティングに繋がった。
- (g) 大学の研究成果を扱う TLO や研究開発法人においては、研究成果の特許網構築や、共同研究パートナーの探索、ライセンス先企業の探索等に知財情報が利用され IP ランドスケープが活用されている³³。

③ IP ランドスケープを導入するにあたっての、社内コミットメント（経営層の理解・部門間連携の構築）

- (a) 知財情報の活用への理解のため、社外の企業やコンサルティング事務所から講師を招き、事例を含めた講演会等を実施して理解を得た。
- (b) IP ランドスケープにより市場における自社の位置付けを経営層に示すことで、気が付きが生まれ、IP ランドスケープへの取組が活性化された。
- (c) 経営層の理解により、比較的スムーズに全社への理解が広まった。
- (d) IP ランドスケープの実施主体を事業部門とし、知財部門の担当者が仮説の検証のための分析や解析を行う。
- (e) 事業部門との連携においては、目的を明確化し、またスケジュール感を予め整合させる。
- (f) 知財部門からも独自の IP ランドスケープの結果を事業部門等に提示し提案を行う。
- (g) 事業部門との定期的な会合で、課題や情報の共有やフォローを実施する。
- (h) 社内のポータルサイト等で常に情報の共有を行う。

④ 情報収集の手段

- (a) ツールは、グローバルな知財のデータベースと、企業情報・ニュース情報を取得できるデータベースの少なくとも 2 種類が必要。これに追加するとなると、研究開発を主軸とした企業であれば論文が検索できるデータベースが挙げられ、企業間の競争が多いような事業分野であれば訴訟系のデータベースが挙げられる。
- (b) ソリューションにおける IP ランドスケープの活用においては知財情報に拘り過ぎず市場情報等を広く取り入れた検討や議論が必要である。

³³ 資料編 資料IV N、R

- (c) 知財情報以外の WEB から得られる情報やマーケティング活動の中から得られる情報等の信憑性の判断が難しい場合等には知財情報による裏付け調査が役立つ。逆に知財情報だけに頼ることは危険であり、市場情報等と相互に突き合わせて情報の信頼性を確保しながら検討する。
 - (d) 事業部門との定期的な会合で、課題や情報の共有やフォローを実施する。
 - (e) 社内のポータルサイト等で常に情報の共有を行う。
- ⑤ IP ランドスケープを導入するにあたって知財部員に必要なスキル（知財部門の体制の強化）
- (a) IP ランドスケープ担当者は、兼業ではなく専任を置くことが必要。特にベンチャー・スタートアップ等での兼業の形だと IP ランドスケープへの集中が難しい。
 - (b) 仮説構築やレポート、プレゼンテーション等の育成が重要で、育成には場数が重要となるため、仮に未熟であっても分析結果のみで終わらず必ず提案をし、また、多くの実践の機会を与えることが早期立ち上げへの近道である。
 - (c) 知的財産アナリストの資格の取得により、知財情報分析の基礎を培うスキルが身につくとともに、知的財産アナリスト同士の人脈の構築ができるというメリットが期待できる。
 - (d) 上記のスキルや理解等の養成には時間がかかり、また、個々の人材の得意、不得意もあるため、必ずしも教育や経験だけでは解決しない。人事的なローテーション等の活用や、外部からの適任者の雇用も有効である。
 - (e) 専任者や専門部隊を置いた上で、戦略マインドを有する事業部門担当者や、各事業部門を担当するリエゾン等と協力して活動することが必要である。任務の遂行に加えて、知財部員の戦略マインドの醸成などにも役立つ。
- ⑥ 外部リソースの活用
- (a) 特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社の活用は社内のリソースの補完の形で使っている。
 - (b) 経営方針や事業方針の見直し等の大きなテーマで活用している（今後活用しようと考えている。）。)
 - (c) 特許事務所に知財ビジネス評価書の作成を依頼し、銀行からの資金調達に繋がるとともに、それまで見えていなかった自社の強みと弱みに気づきが生まれた。
 - (d) 特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社との検討は、知財部門だけではなく、事業部門や開発部門の担当も入って進めるべきである。
 - (e) 特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社の作成したレポートや知財部員等の教育に大いに役立つ。

- ⑦ 大企業及び中小企業、ベンチャー・スタートアップ企業等のそれぞれに特有の成功要因
- (a) 大企業においては経営層の理解が得られることで、複数の事業部門にわたる社内の理解が得られるようになるため、経営層の理解が重要である。
 - (b) 大企業においては、知的財産活動に早くから取り組み、また知財情報の蓄積や活用に早くから取り組んでいる企業も複数あり、IP ランドスケープを意識することなく、特に定義することもなく、常態化している企業も複数ある。
 - (c) 大企業においては知財部門を分社化して IP ランドスケープに取り組み、事業部門毎に成果をあげている企業もある。
 - (d) 中小企業においては、経営層の理解が得られれば IP ランドスケープに関する社内の活動の取組は短期に着手されやすい。経営層が率先して知財活動を推進する企業もある。
 - (e) 外部の特許事務所やコンサルティング事務所の活用で資金調達や自社の位置付け把握等の成果を得ている企業もあり、多額の投資をしなくとも成果が挙げられている。

(4) 考察

ここでは以上の調査結果を基に、成功要因について考察を加える。

(i) IP ランドスケープの成功とは

以上の公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査から、国内における IP ランドスケープの取組実態は様々であり、既に取り組を行っている先進的な企業等においては様々な目的で活動が展開されており、様々な成果が挙げられる一方で、図 1-2、図 1-3 等で国内全体における IP ランドスケープの理解度や実施状況を見ると、国内全体に広く普及しているとは決して言えない。

このような実態と本調査研究の目的を前提に、現段階における一義的な成功の定義は、「1. IP ランドスケープの定義・目的」で IP ランドスケープの定義として提唱した「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組み込んだ分析を実施し、その分析結果を経営者・事業責任者と共有すること。」を具現化することとし、以下の考察を行う。

(ii) IP ランドスケープの成功に向けた目標設定

既に成功して取組を行っている企業等においては、事業への貢献を目指して、IP ランドスケープの活動を多くの事業部門に対して、様々な目的で展開する努力が行われているが、今後成功を目指す企業においては、取組を展開している先進的な企業の立ち上げ経緯を参考に、以下を第一段階の目標に置いて取組を実行することが望まれる。

- 知財情報の活用に向けたメリットに対して気付きが生まれるよう、知財情報の調査・分析結果と、経営・事業情報等との整合性を検討し、又は相互の補完による全体像の俯瞰を実施する過程を通して、その有用性を見出し、周囲と共有すること。
- 上記分析結果を経営者や事業責任者と共有すること。
- 共有においては、資料を渡すのみではなく、丁寧な説明を行い、戦略との関わりを討議すること。
- このような活動を繰り返し、経営者や事業責任者のみならず、周囲の理解を次第に得ていくこと。
- IP ランドスケープを実施する体制や協力関係が構築されること。
- 経営や事業に関わる討議に知財情報の解析結果等が使われるようになり、活動が定着すること。

(iii) IP ランドスケープの定着や展開に向けた取組

(ii) の目標を実現し「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組み込んだ分析を実施し、その分析結果を経営者・事業責任者と共有すること。」の具現化に成功した後の IP ランドスケープの普及・定着に向けた取組では、(2) で述べたとおり、「3. IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出」で調査した課題や阻害要因の克服が先ず挙げられる。

- ①社長・経営層の説得・理解
- ②部門間の連携・体制の強化
- ③人的な繋がり・連携・巻き込みの強化
- ④知財部員の調査・分析スキルの強化
- ⑤情報収集・分析のツールや手段の強化
- ⑥知財部門体制の強化

これらの課題に関する考察は既に「3. IP ランドスケープの課題・阻害要因の抽出」で示されているが、その実現のための活動として上記(3)のヒアリング調査等で得られた対応策や工夫には以下のような点が含まれる。

- 知財部門としては専門チームや専任者を設けること。
- スキルや戦略に関する育成を行うこと、又はリーダーを雇い入れること。
- 事業部門とは目標を明確にし、また時間軸を決めて動くこと。
- 事業部門との討議を深めることができるように、知財部門もビジネスについての素養を身に付けること。
- ソリューションが導かれるまで根気よく提案を続けること。
- 外部の特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社等を活用すること。

(iv) IP ランドスケープにより期待される成果や効果に関する理解

3.(4)(ii)④で論じたとおり、IP ランドスケープによる戦略討議等の結果が、最終的にどのように事業活動や研究活動、更には経営に対して効果や成功をもたらしたかを見極めることは必ずしも容易ではない。

これは(2)の図4-3の説明でも触れたとおり、社内の戦略や計画の策定に IP ランドスケープの結果が反映されたか否か等については把握しやすいが、事業や研究、更には経営に関する真の成果は、社外に対して何らかの働きかけを行った結果であり、また、その働

きかけの結果においては、IP ランドスケープの検討結果だけではなく、市場戦略や財務上の検討等々を含めた様々な要因が関係するためである。これは IP ランドスケープに限らず例えば従来からのマーケティング活動等において、目指すべき市場を提案したとしても、それだけで何らかの利益が即刻もたらされるわけではない点等と同様である。IP ランドスケープの効果や成果を求めることは、活動目標の設定という意味では重要であるが、拙速に成果を求めず、以下の (v) を重視して一步一步着実に長期的な視点で進めるべきである³⁴。

(v) IP ランドスケープの戦略策定における役割

IP ランドスケープの実際の運用において複数の者から意見のあった重要な点は、IP ランドスケープにより、知財情報から得られる視点と市場情報や財務情報等の様々な情報から得られる視点の両面から状況を捉え、互いに互いの裏付けになるような整合性を確認し、また、相互に情報を補完しあいながら、情報の信頼性を高め、その情報を用いて戦略策定や判断を行うことにより、戦略の成功確率を高めることである³⁵。様々な情報の中で、客観性の高い知財情報にも的確に目を向けて活動を進めることが肝要である。

(vi) 先ずは最初の第一歩を

以上の (2) アンケート調査結果や、(3) ヒアリング調査結果に見るように、IP ランドスケープは各社の実施の進展度合いに差はあるものの、経営における様々な場面で使われており、先ずは多くの企業等が知財情報に目を向け、上記 (ii) の情報共有と討議に着手することを期待する。また、上記 (iii) の対応策で更なる展開を図る企業等が一層増加し、経営層に対して示唆や判断材料を与える有効な手段として IP ランドスケープが益々活用され、同時に経営戦略や事業戦略への活用例が蓄積されることを期待する。

³⁴ 資料編 資料IV S (シクロ・ハイジア) 参照。他社のヒアリング調査でも同様の意見が複数あった。

³⁵ このような考え方に基づけば、本調査研究のアンケート調査で便宜的に用いた「知財情報」「非知財情報」という用語は、知財情報を中心に置いた不適切な用語であるとの助言もあり、この点は修正が必要である。

表 4-2 立上げ時の経緯と課題の解決³⁶

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		立上げ時の経緯と課題の解決
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・世の中の不確実性が高まる中、経営層が、多角的な視点で多種多様な情報を収集し、自社の足元だけに留まらず、広い視野での情報に基づいて経営判断をするべきであると感じるようになってきた。 ・知財情報の見える化・俯瞰化をする高度なツールが出てきたこともあり、同社がこれまで取得した 3 万件の特許をマップ化し、旭化成のコアテクノロジーとして CTO に提示したところ、同社が持つ多様な技術を活用したいという CTO のニーズに知財情報の戦略的活用がまさにマッチする結果となった。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープを推進するにあたり実績作りが肝要。経営層や事業部門長に事例を説明すると共に、研究開発部門や事業部門に働きかけ、テーマを選定し実績を作りつつある。その結果、IP ランドスケープに関して認知されつつある。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・2018 年に副社長が主導して打ち出された中期経営方針の中に「知財強化」が示された。 ・経営層への知財戦略の説得・理解という点について、経営層が出席する“商品政策会議”に、当初は知財部門の出席枠が無かったが、クロスミーティングを行っている商品企画部門からの強い出席要請があり常任出席となった。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・同社では従来低分子創薬の取り扱いが多かったが、経営層や研究開発部門が関心を寄せていた中分子創薬について、知財情報により技術動向を俯瞰し、何らかの提案や示唆が出来ればといった漠然としたイメージを持ち、IP ランドスケープの取組に着手した（この時は IP ランドスケープに関する知見が不足していたこと、中分子創薬の分野の出願内容や件数からみて、当時の特許解析ツールやスキルでは対応できなかったと思われることもあり、十分な成果を挙げることはできなかった。）。 ・2020 年 4 月に知財部門が経営戦略本部の傘下に入り、経営層や研究部門等の種々の部門に対してのコンサルティング事務所としての役割が期待されていることから、IP ランドスケープの取組に拍車がかかった。

³⁶ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ IP ランドスケープについて部門長クラスまで周知することの成功のコツは、属人的な社内のネットワークを使ってタイミング良くプレゼンテーションの機会を得ることであり、このようなフットワークの軽さが肝要である。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知財部門は経営層に近く、調査分析結果の経営層への報告が容易である。また、経営会議等に参加して討議する機会があり、経営層等の考えを直接得られている。 ・ 統合報告書等により、経営層の問題意識やビジョンを把握した上で、経営層が描く抽象的な景色を IP ランドスケープで見せることが肝要（レポートは知財部門本位ではなく経営層に対する「付度」が必要）。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同社社長が同社全体の問題意識である新規事業創出のツールとして知財に注目された。 ・ 「経営・事業・開発への羅針盤」の定義のもと、知財部員が事業部門と共に IP ランドスケープに取り組み、経営層とのコミュニケーションを行った結果、2020 年度には IP ランドスケープを中期戦略の中に盛り込むことになった。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ IP ランドスケープに取り組むにあたっては、知財部門主導でワーキングを立上げ、人材育成と新ツールの導入期間などを経て、1 年程で体制を整えることができた。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2014 年～2020 年を 3 年毎に分けると、前半 3 年が IP ランドスケープのスキルを培うフェーズであった。このフェーズでは、外部コンサルやツールベンダー、大学の MBA 講師等に指導を仰ぎ、実践力を養成し、分析・提案力を向上させる期間に充てた。トップダウンによる取組だったため、上層部からの支援は整っていた。 ・ 後半の 3 年間では、知財情報を使った実践的なコンサルティング活動を実施した。選定した重点テーマについて、事業部門に寄り添う形で、「IP をベースとした調査分析力と提案実行力」の双方を念頭に IP ランドスケープの活動を実施している。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 報告書をどのように見せれば事業部門に響くのかを模索していたところ、知財情報ではなくビジネス情報を全面に掲載した報告書を作成することに思い至った。 ・ 知財部員がしっかりビジネスを理解して、それまで知財情報中心だった報告書を、ビジネス情報を主軸にして、そこに知財情報の分析というユニークな点を入れる形にしたところ、経営層や事業部門に着目してもら

			<p>えるようになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、IP ランドスケープの活動に理解を示してくれた当時の役員の後押しがあったことも追い風となった。当該役員から色々な役員を紹介されることにより、IP ランドスケープの活動が全社的に展開されていった（経営層の理解を得て評価されると、関係する事業部門長に広がっていった。）。その後、事業部門側から IP ランドスケープが依頼されるようになる等、2013 年頃には定常的な活動になっていた。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・写真中心の事業から事業構造転換を行う上で、同社技術アセットを活かした新たな領域への展開を始めた。知的財産本部もその中でより経営に貢献するため、従来以上の分析強化が必要となり所謂 IP ランドスケープの活動を開始した。 ・2014 年には、知財部門が研究開発部門の傘下から外れて社長直下の組織となり、事業部門の近くで活動することになった。これを契機に 14 ある事業部門のそれぞれと、各分野に適した知財戦略を立案している。 ・IP ランドスケープの活動には、事業部門との連携が不可欠となるところ、活動初期には、事業部門とのパイプがないといった課題が生じていたが、知財部門から事業に貢献する情報発信を続けたことにより、事業部門にも知財マインドが醸成されるとともに、事業部門との信頼関係を構築することができた。現在では、知財部門が経営戦略の策定や事業戦略の立案の役割を担う等、他部門から頼られる存在となっている。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・知財本部長が経営層の関心やニーズを取締役会に出席し直接把握し、経営層の関心事項から仮説を立て、どのような分析をすることで経営層に刺さるかといった観点について、IP ランドスケープチームで日々検討を重ねている。いかに経営層や事業部門とのコミュニケーションを取り、彼らの考えを理解できているかということが知財部門に携わるものにとって重要となる。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・2000 年創業当時から、社長は「ベンチャー企業にとって特許は重要な資産である」という考えを持っており、新規事業・新規サービスの導入にあたって、知財（特に特許権）を活用するといった広い意味での IP ランドスケープに取り組んできた。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・2018 年に大手企業の知財責任者を経験し社長が着任し、戦略的な知財活動を目指し IP ランドスケープへの取組方針を打ち出した。

O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「知財ビジネス評価書」の作成に先立ち、正林国際特許商標事務所から提供してもらった IP ランドスケープのサンプルを経営層に提示したところ、経営層の理解を得ることができた。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップは前職で大企業による特許訴訟を経験したこともあり、知財重視の経営マインドを持っていた。そのため、経営トップは、知財への関心は高く、また、知財情報で俯瞰図を描けることも知っていたことから、IP ランドスケープの同社への導入についてはすぐに理解された。
Q	ー	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの活動の先行事例を、経営層の集まる場で紹介することで、その必要性について、経営層の理解を得ることができ、経営層を含めた意思決定の上で全社的に IP ランドスケープに取り組むこととなった。 ・IP ランドスケープの最初のトライアルテーマは部門長間で決めた。このテーマの成功経験をきっかけに IP ランドスケープの実績を積み重ねることができた。

表 4-3 成果の事例³⁷

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		成果の事例
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ IP ランドスケープを M&A に活用した事例としては、2018 年に買収した Sage 社と連携して自動車内装材の業界の IP ランドスケープを実施することにより、Sage 社に同社の技術を持ち込むことによる新分野開拓検討に活用した事例がある。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ これまでの活動で IP ランドスケープによりアライアンスの探索等を行えるという感触を得ている。 ・ アライアンス探索に寄与する知財情報としては、引用・被引用情報、明細書に記載の課題等に着目することが多い。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競合他社の特許は、意外にも知財の観点で高評価のものが少ないこと、一方で、同社の特許の中には、競合他社が多く引用・フォローするような必須特許が存在していたこと、更に、競合他社の最新商品の中には、実は、同社の昔のアイデアが発端と思われるものもあること、等を見出し、関係部門に提示したところ、開発者達の前向きな姿勢を引き出し、方針へと繋がった。 ・ M&A や事業譲渡等の検討の際には指示がある。財務情報などの定量的な情報へ、知財をもとにした定性的な情報を加え判断することを行っており、知財部門からの提案が、そのまま同社の M&A 等の方針となることもある。 ・ あるアライアンス案件については、営業部門からのオファーで知財分析等を行い、営業部門が知らなかったアライアンス先の資本構造や過去知財から見る技術的な強み・弱み等を発信し、本件アライアンス成功の一助となった。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研究開発部門から、ある研究テーマについて他社や大学と連携して進めていきたいといった希望があった場合、知財部門が適切な連携先を知財情報から解析するとともに、アライアンス部門とも連携しながら、その評価を行うといった活動を行っている。 ・ 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とともに、研究開発部門に競合他社の動向を共

³⁷ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

			<p>有している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たに進出しているデジタルといった異分野の知財に対して、IP ランドスケープにより「デジタル分野において、どのような知財をいつまでに創出すべきか」といった提案を行うことができた。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・用途探索や競合他社分析等の大小の成果があるが、M&A で一番効果を実感できる。 ・成果となった M&A 案件では、M&A 実施の情報を得ると同時に IP ランドスケープにより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発信したことが当該 M&A における判断要因の一つとなった。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・協業先を決定する上で知財情報が判断支配的に用いられることは無いが、探索において IP ランドスケープを活用した事例としては、例えばプロジェクトに搭載するスピーカーの購入先選定等が挙げられる。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の案件に対して、IP ランドスケープにより示唆や気付きを提供することができている。 ・ポートフォリオ見直し、個々の知財の要否判断、新規事業提案等に活用している。 ・ベンチャーへの取組を数年前から積極的に進めており、コーポレートベンチャーキャピタルの新事業探索の位置づけで「このベンチャーのビジネスモデルをどう展開すれば、プレゼンスや将来の売上向上に繋がるか」という視点で分析している。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・全社の経営戦略会議や事業戦略会議での審議資料の中に IP ランドスケープの結果が採用されたケースが出始めた。色々な検討項目の内の一つとして IP ランドスケープの結果が入ることが肝要だと考えている。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな研究テーマの発掘には、知財情報の分析・解析は有益である。同社が保有する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 やオープンイノベーションについてはリエゾン側が候補先リストの形で情報を出す場合がある。共同研究先探索では、論文と特許を組合せた調査をしたこともある。 ・顧客候補の探索では、デバイス系の顧客である企業に対して買い手側を調査するケースや、調達面で売り手側を調べるケースもある。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープにより、経営判断や事業判断の意思決定に影響を与えている。

			<ul style="list-style-type: none"> ・中期計画や、M&A の候補企業のリスク評価、ソリューションの方向性の検討、顧客ニーズの把握等の検討において IP ランドスケープが活用されている。 ・スタートアップと組んで事業化を目指す富士通アクセラレータプログラムにおいて、参加を希望するスタートアップ企業とのアライアンスの可能性を知財情報から分析し、関係する事業部門に提案を行っている。 ・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形になり、裏付け調査の位置づけで知財情報の分析を実施している。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門に特許の有用性が浸透し、IP ランドスケープの実施や知財教育活動等に関する業務依頼数が増えているとの感触を得ている。 ・研究開発の方向性検討や効率向上のため、自他社の特許ポートフォリオ及び技術ポートフォリオを分析し、事業部門や研究開発部門とすり合わせを行った上の特許ポートフォリオ設計の活動で成果を上げている。 ・新規に進出を目指す分野において、知財情報調査に基づく戦略的な提案活動を個別商品単位では実施できている。 ・アライアンス先の選定や M&A の検討では、知財デューデリジェンスを行って、対象社の特許ポートフォリオの情報等を取りまとめて事業部門に報告している。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープによって、競合企業の CEO の頭の中を可視化したものを同社の CEO に見せたところ強く関心を示し、年に数回行われるグローバルな経営会議において CEO 自らが知財のマップを使って説明される場面も出てきている。また、CEO の欲しい情報をタイムリーに知財情報の観点から提供できている。 ・IP ランドスケープを知財戦略に結びつけることにより、事業価値の創出・向上に貢献できていると感じている。具体的には、タイヤへの応用可能性のある ICT 特定技術の開発について、競合企業や車両メーカーの動向を知財情報により把握したところ、当該開発はグローバル規模で考える必要があるといった課題が見出された。このように知財部門が中心となって情報発信をした結果、同社にグローバル組織が立ち上げられることとなった（2020 年に出来た MaaS や CASE の部署についても IP ランドスケープが火付け役となった。）。 ・全社の経営戦略会議での審議資料の中に IP ランドスケープの結果が採用されたケースが出始めた。色々な検討項目の一つとして IP ランドス

			<p>ケースの結果が入ることが肝要だと考えている。</p>
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・保有特許を基に協業できそうな会社をピックアップしてオープンイノベーションを進めていくといった検討を実施している。 ・興味がある分野の主力企業の特許分析をして、その企業が持っていない知財と同社の持っている知財があれば補完しあえるので、その方法を模索している。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・大学や企業等から少しずつ知財情報解析などの依頼等も出てきており、反応は徐々に良くなってきている。 ・依頼の多くは連携大学等からのものが主であるが、大学発ベンチャーからの依頼も増えてきている。大学発ベンチャーからは、事業展開における知財コンサル、即ち、知財ポートフォリオの強化や、競業他社の技術動向の調査が要望される。 ・大学からの依頼は基本的に大学の技術の強み、あるいはそれを活かせる分野での技術動向の調査が主であり、パートナー探しが多い。主要プレイヤーの技術ポートフォリオを把握し、大学の技術の位置づけを探ることがメインである。
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「知財ビジネス評価書」により、名古屋銀行から高い評価を受け、資金調達を実現させた。また、2019年には「知財ビジネス評価書」を軸に作成した「知的資産経営報告書」（知財だけではなく、例えば人材が有する資格等を含めた無形資産の報告書）を金融機関に提出した。これにより研究開発型の会社である事の認識が金融機関本部に伝わり、新たに2件の金融機関からの融資を受けることができた。 ・「知財ビジネス評価書」の対象は検査装置だったが、装置の部分の特許だけではなく、シート材の位置調整方法という機械部分の特許の取得が他社に対して先行していることがわかった。「知財ビジネス評価書」によって自社の強みに気付けたことが契機となり、当該シート材に関する特許を利用した研究開発に注力することができた。 ・「知財ビジネス評価書」によって、商標権を取得すべきだという指摘を受けた。同社は、研究開発型の会社ということもあり、特許権のみを取得しておけば良いと考えていたため、商標権は一件も取得していなかった。これまで模倣等の被害にあった経験はなかったが、「知財ビジネス評価書」により商標権の重要性を認識することができ、国内のみならずビジネスを展開する東南アジアで商標権を取得し、会社としてのブランド力の向上を図ることができた。

			<ul style="list-style-type: none"> ・同社の取組が書籍や新聞等のメディアでも取り上げられたことにより、世の中に同社が研究開発型の会社であるというアピールができ、それまで同社の規模ではなかなか応募がなかった大学の学生たちが入社面接を受けるようになった（優秀な人材の確保に役立った。）。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略・事業戦略を構築する際には知財情報は必ず考慮される一つの情報源となっている。同社には「大企業が進出しているところには入らない」というポリシーがあり、大企業の領域を避けるために知財情報を活用して、同社が独自性を出せる領域で活動している。 ・知財情報分析により提携先の開発方針を調査し、同社の技術が活かせるか否かを検討に用いている。また、交渉時においても、知財情報をベースにした交渉が出来ている。 ・IP ランドスケープによる資金調達については、マーケットシェアをどの程度取るかが通常影響を及ぼすが、マーケットにおける知財の保有が調達につながりやすい。 ・アライアンス先探索のためには、同じような技術分類で出願人を調査し、ポートフォリオが類似して導入しやすい、不足部分を補うことができる等の観点で検討する。 ・人財の採用でも、優秀な研究者を希求して特許情報あたりをつけてヘッドハントした実績もある。社内の評価でも特許情報を用いてリーダーを抜擢した例がある。
Q	—	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープを、経営戦略・事業戦略の策定、協業先選定、新たな研究開発テーマの検討、共同研究先の選定等に活用できている。 ・IP ランドスケープで協業先を見出した実例がある。全体を俯瞰した上でより良い協業先を提案することが知財部門の1つのミッションになっており、着実に実績を積み上げている。この成功事例はニーズ起点となるものが多く、IP ランドスケープにより同社のニーズに対して他者のシーズを結び付ける活動を行っている。 ・IP ランドスケープは、研究開発技術や新商品の新しいテーマの発掘の他にも、サプライチェーンで足りない機能を事業連携で解決するといったテーマもあり、技術軸のみならず、知財部門として「如何に同社に貢献できるか」といったこと念頭に活動を行っている。

表 4-4 定着や成功への道のり³⁸

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		定着や成功への道のり
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・役員会議、事業部門会議、その下の事業部会議の場に出向き、トップダウンで推進を図った。1 年余りで同社のほぼ全ての事業領域において、20 余りのテーマを取り扱って後述のフローに代表される、当社の IP ランドスケープ活動のスタイルが出来上がった。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープを推進するにあたり実績作りが肝要。経営層や事業部門長に事例を説明すると共に、研究開発部門や事業部門に働きかけ、テーマを選定し実績を作りつつある。その結果、IP ランドスケープに関して認知されつつある。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・①競合他社の特許は、意外にも知財の観点で高評価のものが少ないこと、②一方で、同社の特許の中には、競合他社が多く引用・フォローするような必須特許が存在していたこと、③更に、競合他社の最新商品の中には、実は、同社の昔のアイデアが発端と思われるものもあること、等を見出し、関係部門に提示したところ、開発者達の前向きな姿勢を引き出し、方針へと繋げることができた。 ・知財情報の分析者として重要なスキルは、「現場・現物」という考えを大切にし、膝詰めで関係部門から話を伺える能力が挙げられる。各部門の琴線に触れる情報を提供するためには、自らが現場に入っていくことが肝要。 ・稼働日 20 日の中で複数のクロスミーティングを開催することは至難の業ではあるが、IP ランドスケープ活動の基軸である、事業・開発と一体となった知財戦略の実行には、このように愚直にミーティングを行う以外に王道はない、との考えのもと実施している。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープは、経営層の理解を得る前から知財部門が独自に始めていた。執行役員レベルの経営層がその IP ランドスケープに関心を持ち、IP ランドスケープとは何か・どのようなことができるのかを説明してほしいという依頼が来た。当該役員に IP ランドスケープを提携先や新規事業の対象範囲の選定に活用している他社の成功例を説明したところ、IP ランドスケープの理解を得ることができた。

³⁸ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

			<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門から他部門に対して、社内・社外の IP ランドスケープの成功事例や具体的なプランを持って IP ランドスケープの活動を周知させて働きかけることで、他部門から IP ランドスケープのニーズの掘り起こしを行っている。現在は、デジタル分野等の、社内に十分な知見や経験の蓄積が少ない部門から、それらを可視化できる IP ランドスケープに関心が寄せられている。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・用途探索や競合他社分析等の大小の成果があるが、M&A で一番効果が実感できる。 ・成果となった M&A 案件では、M&A 実施の情報を得ると同時に IP ランドスケープにより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発信したことが当該 M&A における判断要因の一つとなった。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門は経営層に近く、調査分析結果の経営層への報告が容易である。また、経営会議等に参加して討議する機会があり、経営層等の考えを直接得られている。 ・統合報告書等により、経営層の問題意識やビジョンを把握した上で、経営層が描く抽象的な景色を IP ランドスケープで見せることが肝要（レポートは知財部門本位ではなく経営層に対する「付度」が必要。）。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営・事業・開発への羅針盤」の定義のもと、知財部員が事業部門と共に IP ランドスケープに取組、経営層とのコミュニケーションを行った結果、2020 年度には IP ランドスケープを中期戦略の中に盛り込むことになった。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープに取り組むにあたっては、知財部門主導でワーキングを立上げ、人材育成と新ツールの導入期間などを経て、1 年程で体制を整えることができた。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの立ち上げで重要だったポイントは、①インプット段階でしっかり投資をすること、②アウトプット段階として場数を踏んでアウトプット力を磨くこと、③知財部門トップからの理解・サポートがあったことだと考えている。 ・特許庁の特許庁知財金融促進事業を受託し、4 年間で 150 社くらい中小企業の社長向けにヒアリングと評価書を提供してきた。これはとてもいい経験であり、アウトプット力や実践力を磨く非常に良い機会であった。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・同社の IP ランドスケープには、知財部門が実施するものの他に、事業部門が自ら実施するものがある。事業部門が実施するものに対しては、IP ラ

			<p>ンドスケープのテンプレートや分析のマニュアルを提供している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業部門もある程度の知財情報の分析をできるようにしないと、物事を自分ごととして捉えなくなってしまう。そのため、表現が複雑で分かりづらい IPC 分類、FI コードに対して内製のツールを駆使して可視化する等、事業部門にも知財マインドの醸成を図るような様々な取組を行っている。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・2014 年に知財部門が研究開発部門の傘下から外れて社長直下の組織となり、事業部門の近くで活動することになった。これを契機に 14 ある事業部門のそれぞれと各事業分野に適した知財戦略を立案している。知財部門が経営層直下になったことにより、研究開発部門からだけでは得られなかった情報を得られるようになった点や、知財部門の考えをしっかりと経営トップにインプットする機会が増え、経営トップからの認知度が大きく高まった点が活動促進に繋がっている。 ・IP ランドスケープの活動には、事業部門との連携が不可欠となるところ、活動初期には、事業部門とのパイプがないといった課題が生じていたが、知財部門から事業に貢献する情報発信を続けたことにより、事業部門にも知財マインドが醸成されるとともに、事業部門との信頼関係を構築することができた。現在では、知財部門が経営戦略の策定や事業戦略の立案の役割を担うなど、他部門から頼られる存在となっている。
L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの経営層への理解については、経営トップが集まる会議体を活用し、その必要性を数回にわたって説明したところ理解を得ることができた。 ・現在では、競合企業に「攻められる」のではなく「攻めていく」べく、IP ランドスケープにより競合企業や業界の動きの「先読み」を可視化したものを経営層に見せる等、経営層に刺さる知財活動が行えている。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・社外から同社が保有する特許について問合せがあった。同社は自社の事業・サービスを守るために特許を取得してきたが、これをきっかけに保有特許を基に他社と関係を築けることに気付かされた。手持ちの知財をお土産にオープンイノベーションを推進するという方法があるということで、この取組についても力を入れていきたいと考えている。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・2018 年に大手企業の知財責任者を経験した社長が着任し、戦略的な知財活動を目指し IP ランドスケープへの取組方針を打ち出した。 ・同社では大学の知財及びそれを利用・活用する企業の技術動向を鑑みて、どのように大学技術を最も適切な企業に届けるかを念頭に置き、IP ラン

			<p>ドスケープに取り組んでいる。企業に対して大学の知恵といった競争力をつけるための武器を提供する中で、その武器のより良い使い方を合わせて提供できれば企業への提供技術のアピール力が増すものと考え、このようなコンサルティング機能を含めることで大学技術のより最適な社会実装を目指している。</p>
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の場合、一般的に開発資金は皆無に等しく、金融機関から開発資金の名目で融資を受けることは難しい。また、2～3年で金融機関の担当者が変わってしまうこともあり、金融機関に対して同社が研究開発型の会社であることを認知してもらうことも困難だった（20～30人の規模の会社は下請けとしか見られない場合が多い）。 ・2017年、同社が金融機関に開発資金の融資を依頼したところ、ほとんどの銀行には響かなかったが、取引金融機関のひとつで、知財意識の高い名古屋銀行から融資のために「知財ビジネス評価書」（同社が保有する知財の価値を評価するもの）作成の提案を受けた。 ・「知財ビジネス評価書」によって、融資を受けられただけでなく、第三者の目から客観的に同社の知財力・技術力を認められたことで開発者のモチベーション向上に繋がる等、同社内に好循環が生まれている。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップの知財への関心は高く、また、知財情報で俯瞰図を描けることも知っていたことから、IPランドスケープの同社への導入についてはすぐに理解された。 ・同社の知財活動はゼロからのスタートであったため、IPランドスケープの全社的な導入は支障なく受け入れられた。各部門長には、同社ビジョンを実現するために、会社としてどのような知財ポートフォリオが必要になるかといった点を説明するとともに、各部門長自身が取り組むべき点を詳細にかみ砕いて伝えるようにした。各部門長の理解が深まると、配下も知財の必要性を認識するようになった。
Q	—	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・トップダウンによりIPランドスケープの部門間連携が行われるようになったが、当初、現場レベルでは機能しなかった。しかしながら、IPランドスケープの専門グループ員が粘り強く現場に根付いた活動に取り組んだことにより、現場レベルでも理解を得ることができ、現在では部門を超えた連携ができています。 ・IPランドスケープの最初のトライアルテーマは部門長間で決めた。このテーマの成功経験をきっかけにIPランドスケープの実績を積み重ねることができた。

			<ul style="list-style-type: none"> ・相手の心に説得することができたと感じたのは、相手が持っていなかった情報を知財情報として見せることができた時である（気付いていない情報を提示することができれば相手から関心が寄せられる。）。また、相手の仮説に対して知財情報により裏付けして相手を後押しすることも重要である。 ・知財部門としては、他部門と密に連携を取り、この相手にはこの情報が響くといった感度を高めておくことが重要である。 ・IP ランドスケープは部門間を超えた活動のため、少なからず部門間の摩擦や調整事は生じるため、「意見の相違を善としてこの IP ランドスケープへの取組を推進していく。」といった強い信念を持つことが重要である。なお、摩擦が生じるのは、自社が弱いと感じている領域が多い。IP ランドスケープを実施すると、自社の強み・弱みが明確にわかるが、摩擦を恐れずにこの弱みに対して知財部門がどのように貢献できるかが鍵となる。
--	--	--	---

表 4-5 知財部門の体制³⁹

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※3：1. IP ランドスケープの専門部隊などを設けずに従来の体制で実施している

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

3. 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

※1	アンケート			知財部門の体制
	※2	業種	※3	
A	1	素材・化学	3	・チームは 10 名程度。半分がアナリストの有資格者。
B	1	素材・化学	2	・知財部内の知財戦略チームが主に担当している。
C	1	金属加工	3	・副社長直下の知財部門で、知財部員は岐阜の研究所にも在籍しており総勢で 10 名程度いる。その内 IP ランドスケープに関わるメンバーは 5 名である。 ・IP ランドスケープのチームのメンバーとしては、マルチタスクができる者、いわゆる T 字型人間（自ら解決できなくてもその解決のための引き出しがある者）を集めている。
D	1	医療・製薬・バイオ	3	・知財部員は 20 名程度で、その内、IP ランドスケープの担当者は実質 2 名である。 ・知財部員は事業部門毎に担当するというよりは、1 つのプロジェクトに知財部員をアサインする体制を採っている。研究・開発・営業といった一連のプロジェクトをフォローしている。 ・IP ランドスケープの活動は、IP ランドスケープの知財部担当者が、R&D の担当者やその R&D に関連する開発品プロジェクトにアサインされている知財部員の意見を聞きながら進めるといった体制を採っている。
E	1	素材・化学	3	・IP ランドスケープの専任者は 2 名（内、知財アナリストの資格保有者は 1 名）であり、研究開発部門や事業部門を担当する知財部員と協力して活動を行っている。 ・知財部員は研究開発部門や事業部門毎の担当制を敷いており、担当部門との情報や考え方を常時共有している。また、同社の知財部員の過半は研究開発部門又は事業部門出身者であり、ある程度研究開発や事業の感覚も有している。

³⁹ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

F	1	電機・精密	2	<ul style="list-style-type: none"> ・10名の調査専門知財部員によってチームが構成され、そのうちの2名が知財アナリストの資格を有している。 ・事業部門ごとに知財担当を配置している。担当者は、事業部長クラスや部長・課長クラスからの調査の依頼を受けるように日々活動している。 ・IP ランドスケープの実施に適した知財人材は、知財分析スキルや知財に関する法的知識に加えて経営視点で考えられるセンスを有した人材である。
G	1	素材・化学	2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープには、知財部門が関係しその中の知的財産ソリューショングループの約5名が専門的に担う。 ・社内の認知度向上のため、各レイヤーに対して多面的かつ継続的に接触している。例えば経営層に対しては3CやSWOT、戦略フレーム等を使ってビジネスモデルまで導くというフレームワークを提案し、現場レベルに対しては知財責任者（パテントコーディネーター）の抱える課題を聞き、解決案を提示している。
H	1	素材・化学	2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープに関わる人材は知財部員の2割程度である。いずれも分析・調査のスキルを有した者であり、AIやデータ等の情報リテラシーが高い人材が適任であると考えている。 ・事業部門ごとに知財部員をリエゾンの形で一人配置しており、事業部門の情報は当該リエゾンから収集している。
I	1	電機・精密	1&2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの専任チームは現在13名であり、コンサルティング部の実働メンバーは全員知的財産アナリストでS判定およびA判定のメンバーである。また、メンバー内には、シニア知的財産アナリスト、中小企業診断士、MBAホルダー等を抱えている。 ・IP ランドスケープの活動は、各カンパニーに横串を刺すコンサルティング部と、各カンパニーを担当する知財担当者（リエゾン）と連携して一緒に挑戦するという伴走型の進め方をとっている。
J	1	IT・通信	2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの専門チームのメンバーは十数名である ・プロジェクトの進め方には、①依頼があつて調査する形、②事業部門で調査分析ができるように教育をして事業部門主体で活動する形、③旬なトピックを知財部門側が積極的に調べて関心を持ちそうな部門に対して提案する形がある。 ・知財情報の調査分析はIP ランドスケープの専門チームで実施し、

				事業部門のインタフェースになるところは、課題の吸い上げも含めて当該事業部門を担当する知財部員が対応している。
K	1	素材・化学	1&2&3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門（14 事業部）を担当する知財マネージャーを配置しており、当該知財マネージャーが中心となり各事業部門の知財戦略を立案している。また、各事業部門を担当する知財部員の中に配置した特許ポートフォリオマネージャーを中心に活動を推進している。 ・同社の知財部門には、従前の業務であった明細書の作成、先行技術文献の調査に加え、各種戦略の構築や知財情報の分析もできるといった者が相当数いる。 ・同社は、IP ランドスケープの専任者を設けていない。IP ランドスケープにより戦略を立案する際は、グループ会社の富士フイルム知財情報リサーチのリソースも活用している。
L	1	自動車	2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープチームのメンバーは7名で、知財プロパーのみならず MOT、IT や分析の専門家や他業界から転職した人材も含まれる。様々な観点を持つ人材を集めた方が IP ランドスケープを効果的に実施できる。
M	2	IT・通信	1	<ul style="list-style-type: none"> ・社長室に専任者1名を配置して、社長、社長室長、知財担当者や企画担当者らと知財に対する戦略的な会議を毎月行っており、新規事業や主力事業について方針を定める社長から直接意見をもらう等、知財に関して経営層や部門間との連携を密に取れている。 ・IP ランドスケープを実施するにあたって、IT 関係企業の知財経験者の知見が必要となると考え、当該知見を有する特許事務所と連携を行っている。
N	2	サービス	2	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープ活動は、大学や企業からの依頼を待つ場合が多いが、TLO 側から働きかける形も目指している。 ・社内の IP ランドスケープへの取組意識を高め、外部からの信頼を少しずつ獲得することにより、外部からの知財情報分析の依頼が少しずつ増えている。
O	2	その他	1	<ul style="list-style-type: none"> ・開発部門に合わせて2名の知財担当者を配置している。なお、特許出願の判断は開発部門が行っている。ノウハウ保護の意味で出さないという判断もあり、臨機応変に責任者が判断する。 ・顧客のニーズ情報などをもとに、開発部門と営業部門がこういう製品を作ったらこういう展開が生まれるだろうなといったことを

				<p>議論して開発テーマを先ず決める。開発テーマを掘り下げていく段階において、知財情報（競合他社の特許出願等）を、類似のものがあればそこから開発のヒントを得る、技術的に特許が取れるのか・他社と差別化が図れるのかを検証するといったことに活用している。</p>
P	3	電機・精密	3	<ul style="list-style-type: none"> 知財部員は原田氏の他、直下に2名、研究所に2名で計5名。アナリストの資格を有する原田氏がIPランドスケープを担当し、同氏が大まかなマップを描き、その後の深掘り（読込）は部下である知財部員が行う形で十分実施できている。
Q	—	食品	2	<ul style="list-style-type: none"> グループ長の下に数名のメンバーからなる専門グループを設けている。これに加え、知財部門全体でもIPランドスケープに関わるようにしている。

表 4-6 事業部門等との連携体制⁴⁰

※1：A～Q 社の社名は資料IVに記載

※2：1. 大企業、2. 中小企業、3. 創立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ

※1	アンケート		事業部門等との連携体制
	※2	業種	
A	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープの実施主体は知財部門ではなく、事業部門（主に企画）である。事業部門の担当者が、戦略の企画構築・見直しの際の仮説を立て、知財部門の担当者が知財解析にて検証を行う。検証結果を双方で議論し、更に仮説をブラッシュアップさせて検証するという、仮説-検証のやりとりを何度も行う。
B	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門や開発部門からチームが請負うといった形だけではなく、事業部門や開発部門に対して、自らが知財解析を行い、その結果を事業・研究開発戦略に盛り込めるように、事業部門や開発部門に対して知財情報解析の展開を行っている。
C	1	金属加工	<ul style="list-style-type: none"> ・商品企画、開発など複数部門との“クロスミーティング”（毎月、あるいは隔月で実施）を軸として活動している。稼働日 20 日の中で複数のクロスミーティングを開催することは至難の業ではあるが、IP ランドスケープ活動の基軸である、事業・開発と一体となった知財戦略の実行のため愚直にミーティングを行っている。 ・部内および関係部門との「的合わせ」のため、“知財対策管理表”を作成している。これは特許や意匠、契約などの対応策を記入して、横並びで漏れが無いかを確認でき、どの知財対策に注力すべきか商品毎のターゲットが分かるようにするもので、事業部門から関心を持ってもらえるようになった。
D	1	医療・製薬・バイオ	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門は必ずしもビジネスに精通しているわけではないため、知財部門からの提案がどれほどビジネスへのインパクトを与えるかが分からないことも多い。そのため、IP ランドスケープの活動は、知財部門だけでなくビジネスに精通している者と一緒にやっていく必要があると考えている。 ・知財部門から他部門に対して、社内・社外の IP ランドスケープの成功事例や具体的なプランを持って IP ランドスケープの活動を周知させて働きかけることで、他部門から IP ランドスケープのニーズの掘り起こしを行っている。現在は、デジタル分野等の、社内に十分な知見や経験

⁴⁰ 資料編 資料IV 国内ヒアリング調査結果より抜粋

			の蓄積が少ない部門から、それらを可視化できる IP ランドスケープに関心が寄せられている。
E	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ IP ランドスケープは社内コンサルといった位置付けで取り組んでおり、依頼者の仮説に裏打ちを与える、依頼者が知らないことや気が付かなかったことを提示するといったことにより有用性を認めてもらった。IP ランドスケープの取組が好循環で回り始めると、どんどん自動的に発注が舞い込んでくることとなる。 ・ IP ランドスケープは、単に資料を提示することだけでなく、知財部門と依頼者とは協働して、テーマを決め、資料を作り、プレゼンを行い、互いのディスカッションを通じて次のアクションを決めるまでを行うことを意味している。 ・ 研究テーマの実行責任者と IP ランドスケープ専任者との間の連携で活動を実施している。部門間の了解の上で、担当者間での連携が一番効率的で重要である。 ・ 多くの場合で知財部門から提案をして取り組んでいる。依頼者側が何を欲しがっているかの嗅覚が鋭くなってきたため、知財部門からの提案の採用率は上がってきている。
F	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知財調査は特殊なスキルが必要なので、その調査自体は知財部門で引き受けるが、調査結果を活用する主体者はあくまでも事業部門や技術開発部門である。新規事業を創るのは知財部門ではなく事業部門や技術開発部門のため、知財部門はそれに貢献していくための後方支援というスタンスを取っている。ただし、依頼を待つ姿勢とはならず、知財部門から調査内容やテーマなどを提案する等、主体的に活動している。
G	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ 知財部門が IP ランドスケープにより客観的に PDCA を回すサポートをすることが重要な業務だと捉えている。 ・ 他部門との連携については、年間の活動を振り返り、課題の確認を行うといった面談を各知財活動チームと年に一度実施している。現状を把握して、競合他社との関係等で確認調査すべき点を明確にし、それを実行に移すというサイクルを回している。 ・ 新規事業を立ち上げる事業創出本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。例えば、自社特許を引用している他社特許を見て課題を拾い、発想のヒントにしている。
H	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部門や企画部門とは連携して考察等を立てているが、IP ランドスケ

			ープのレポートに纏めるのは知財部門の役割である。
I	1	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> 他部門との関係構築には、実事例のサンプルや各事業フェーズに対して知財部門が貢献できる分析・提案をメニュー化して見せるといった働きかけを積極的に行っている。また、実際に他部門との連携を行う際には、ニーズに対してどんなデータを使ってどうアプローチし、いつまでにどんなアウトプットを出すという提案書を最初に作り、他部門と意識合わせをしている。 他部門との連携は、スケジュール感を最初の提案段階でしっかり合意しておくことが肝要である。一方で、経営判断に関係する突発的な事項が上層部から入る場合は、スピード最優先の緊急対応も必要となる。
J	1	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの進め方には、①依頼があって調査する形、②事業部門で調査分析ができるように教育をして事業部門主体で活動する形、③旬なトピックを知財部門側が積極的に調べて関心を持ちそうな部門に対して提案する形がある。 同社の IP ランドスケープには、知財部門が実施するものの他に、事業部門が自ら実施するものがある。事業部門が実施するものに対しては、IP ランドスケープのテンプレートや分析のマニュアルを提供している。 事業部門もある程度の知財情報の分析をできるようにしないと、物事を自分ごととして捉えなくなってしまう。そのため、表現が複雑で分かりづらい IPC 分類、FI コードに対して内製のツールを駆使して可視化する等、事業部門にも知財マインドの醸成を図るような様々な取組を行っている。
K	1	素材・化学	<ul style="list-style-type: none"> 知財部門が経営層直下になったことにより、研究開発部門からだけでは得られなかった情報を得られるようになった点や、知財部門の考えをしっかりと経営トップにインプットする機会が増え、経営トップからの認知度が大きく高まった点が活動促進に繋がっている。 IP ランドスケープの活動には、事業部門との連携が不可欠となるところ、活動初期には、事業部門とのパイプがないといった課題が生じていたが、知財部門から事業に貢献する情報発信を続けたことにより、事業部門にも知財マインドが醸成されるとともに、事業部門との信頼関係を構築することができた。現在では、知財部門が経営戦略の策定や事業戦略の立案の役割を担うなど、他部門から頼られる存在となっている。

L	1	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門の上層部の理解を得ることから始めた。その結果、関係部署に何かあった場合、当該上層部から「知財部門に相談したほうが良い。」と勧めてもらえるようになり、IP ランドスケープの発注が来るようになった。 ・1 プロジェクト単位における IP ランドスケープチームと他部門との打合せは2週間に1度程度行っている。
M	2	IT・通信	<ul style="list-style-type: none"> ・社長、社長室長、知財担当者や企画担当者らと知財に対する戦略的な会議を毎月行っており、新規事業や主力事業について方針を定める社長から直接意見をもらう等、知財に関して経営層や部門間との連携を密に取れている。 ・既存事業では、全社員から特許になりそうなアイデアを募っている。また、社内ネットワークにポータルサイトを設け、同社の知財情報周知や知財に関する相談対応を行っている。
N	2	サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・IP ランドスケープについて多くの見識を持っている方々のご教示を受けるために社外のアドバイザー等と連携している。
O	2	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズ情報などをもとに、開発部門と営業部門がこういう製品を作ったらこういう展開が生まれるだろうなといったことを議論して開発テーマを先ず決める。開発テーマを掘り下げていく段階において、知財情報（競合他社の特許出願等）を、類似のものがあればそこから開発のヒントを得る、技術的に特許が取れるのか・他社と差別化が図れるのかを検証するといったことに活用している。 ・営業部門が取得した顧客ニーズ等の非知財情報は、クラウド上の社内 Web で情報共有している。例えば営業部門から「お客さんがこんなことで困っている」というような話がそこに書き込まれる。
P	3	電機・精密	<ul style="list-style-type: none"> ・技術者への月例の報告会で同社のビジョンを説明の上、必要なポートフォリオが見える化、各技術者がどのように会社に寄与するかを明確化し、理解を深めている。 ・他部門との連携のため定期的な会議を設定して、知財部門が「提携先を探している」、「他社はどのようにしているのか」といった各部門からの課題等について傾聴し、知財部門がその課題に対して知財情報を用いてソリューションの提案をしている。会議の開催頻度については、大きな報告会は月1回で、7つある部署や子会社との定期会議は2週間に1回設けている。

Q	—	食品	<ul style="list-style-type: none"> ・知財部門としては、他部門と密に連携を取り、この相手にはこの情報が響くといった感度を高めておくことが重要である。 ・各部門における既存の仕組みの中に IP ランドスケープの取組を上手く取りこむように制度設計を行った。 ・各部門で特色は異なるため、各部門との連携方法は一律ではなく、その特色に応じた連携を行っている。 ・開発部門と知財部門が共通のゴールを設定し、一緒に討議をして活動を行っている。年間計画を立てて、プロセスや手段も合意した上で計画的に活動しており、主要なテーマにはゲートを設け、ゲート毎に活動の進捗をチェックしている。
---	---	----	---

5. IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言

(1) 調査研究において見出された実態の総括

(i) 取組の実態

アンケート調査によれば、IP ランドスケープの知識や理解では、特に中小企業やベンチャー・スタートアップ企業において十分ではない。その上、大企業においても「具体的な実施内容や従前の知財活動との相違点を含めて理解している」とする者が約4割であり、半数以上の回答が、「従前の知財活動との差異が分からない」、「具体的な実施内容が分からない」、又は「聞いたことが無い」という回答であった(図3-1)。

また、IP ランドスケープの必要性について「必要だと思う」に「必要になる可能性がある」を加えると、半数以上が必要性を感じているが(図3-2)、「必要だと思う」集団においても、大企業、中小企業の取組状況は高いとはいえない(図3-3)。

(ii) IP ランドスケープの定義と取組の目的

アンケート調査におけるIP ランドスケープに関するイメージについて、IP ランドスケープを分析又は分析手法と捉える者、知財戦略や経営戦略、事業戦略との関連を意識して捉える者の2つのグループに大別すると、大企業と比べ中小企業、ベンチャー・スタートアップは戦略と結びつけた理解の比率が低く、また、大企業においても戦略を意識した回答が必ずしも大勢を占めているとは言えない状況である。

一方で、IP ランドスケープに先行して取り組む今回のヒアリング調査の対象者は、「分析結果に基づく経営戦略・事業戦略・知財戦略の経営責任者・事業責任者への提示」を選択した者が圧倒的多数であった。

(iii) IP ランドスケープの課題・阻害要因

アンケートやヒアリングの調査結果から、IP ランドスケープ導入の主な阻害要因は以下の2点であることが分かった。

- ① 経営層の理解
- ② 人的リソースやツールの課題

また、先行する企業においてIP ランドスケープに継続的に取り組むための課題は以下の4点である。

- ① 経営層や社内の理解

- ② 人材の確保と育成
- ③ 関係部門のとの連携
- ④ 成果の収集と PDCA

(iv) IP ランドスケープの成功要因の分析

先行して IP ランドスケープに取り組む企業が上述の (iii) で挙げられた様々な課題を克服するために実施してきた工夫について、分析と整理を行った。

その上で、(i) で明らかにされたように、IP ランドスケープに十分に取り組めていない者が多数を占める状況を踏まえ、取組の初期段階において IP ランドスケープの導入を成功させるため、以下の点を目標として挙げた。

- 知財情報の活用のメリットに対して気付きが生まれること。
- IP ランドスケープに関する社内の理解が得られること。
- 社内に IP ランドスケープを実施するための体制が構築されること。
- 経営層や事業部門と情報の分析・解析結果が共有され、社内の討議に知財情報の解析結果等が使われるようになり、その様な活動が定着すること。

(2) IP ランドスケープの効果的な実施に向けた提言

知的財産を情報面から活用し、経営戦略に結びつける IP ランドスケープにおいては、これまでの出願・権利化や FTO、訴訟対応等の知財活動とは異なるアプローチが必要である。

したがって、IP ランドスケープへの社内の理解や取組姿勢や、知財部員のこれまでとは異なる戦略面からの理解やスキル向上等、新たな取組が必要であり、これらを認識した上で取組を進めることが重要である。

ここでは、本調査研究で見出された幾つかの課題の内、これまでの知財活動と異なることに起因して各社が取り組むべき重要な点に着目し、IP ランドスケープのより効果的な実施に向けた提言を行う。

効果的な実施の意味合いは、未だ IP ランドスケープに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現在の活動を如何に効果的に進展させるかという観点の両面があるものと考えられるが、両者には共通の課題も多々ある。これらを念頭に以下を提言する。

(i) 未だ取り組めていない企業の取組に向けた第一歩

今後 IP ランドスケープへの取組を開始する企業等に対しては、先行する企業等が初期段階に経験してきた以下の成果が得られるような取組を開始することを提言する。

- 知財情報の活用のメリットに対して気付きが生まれること。
- IP ランドスケープに関する社内の理解が得られること。
- 社内に IP ランドスケープを実施するための体制が構築されること。
- 経営層や事業部門と情報の分析・解析結果が共有され、社内の討議に知財情報の解析結果等が使われるようになり、その様な活動が定着すること。

具体的な取組として、現在利用している検索ツールや特許庁の J-PlatPat 等を用いて、競合他社の特許群と自社の特許群を比較すること、比較結果を経営層や事業部門、研究部門等と共有し、今後の知財戦略や、開発戦略等を討議すること、「知財ビジネス評価書」等の作成を外部に依頼し、自社の位置付けを把握することといった活動を、可能なリソースの範囲で大きな負担の無い形で実施すること、が考えられる。

ここで重要な点は、調査結果をまとめて終わりとせず、それを経営層や関係部門と共有し、討議を開始すること、である。

(ii) 経営層の理解

今回の調査において、経営層の理解を得ることが、アンケートやヒアリング調査において一貫して挙げられた課題であり、未だ取り組めていない企業が最初に直面する課題である。また、先行して取り組む企業においても、その活動を促進する上で重要な課題である。

知財部門が従前の出願・権利化やFTOの業務に加え、知財情報を含めた情報の分析・解析を行い、さらには戦略の討議等を進める活動は、経営層によっては大きな変化と捉え、慎重になる、という回答がヒアリング調査結果で見られたが、特にこのような経営層の理解を得るためには、以下のような取組が挙げられる。

① 従前の戦略策定プロセスの見直し

企業活動等においては、企業は何らかの戦略を有する。それが経営層においてトップダウンで決められたり、部門を含めた討議の上で決められたり、また、部門内で討議して決められたものなど、様々な戦略策定の形態がありうる。そこで、従前の戦略策定プロセスを見直し、それに対して知財情報等を取り入れることにより新しい見方が生まれることを示すことにより、経営層の理解にも次第に変化が生まれるものと考ええる。

② 経営方針や経営目標に対応したIPランドスケープに基づく提言

上述の①の取組も含め、経営方針や経営目標を含めた経営層の考えを理解した上で経営層にアプローチを行うことは、ヒアリング調査でも随所に同様の経験談が語られており、基本として念頭に置くべきである。

③ 第三者の支援を得た事例紹介や提案

ヒアリング調査では、IPランドスケープに先行して取り組む他社の知財関係者や特許事務所、コンサルティング事務所等の有識者を自社に招き、IPランドスケープの重要性や活用事例を示してもらうことで、自社の経営者の理解が得られ取組着手の一助となったと回答した者が複数いた。活動が未熟な状況で社内の力だけで納得性の高い提案をすることは容易ではなく、これも有効な取組の一つと考える。

④ 制度面での取組

ヒアリング調査では、「IPランドスケープに関する活動を有価証券報告書で公表することは、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、投資先の候補となる、という効果を期待している。海外の有識者は、知財を戦略的に使えているか否かという観点を重要視している。」という回答があった。制度面からの取組が真に有効な活動に繋がり得るかという議論等、種々の検証を行い慎重に進めるべきであると考ええる。

(iii) 取組促進のための環境整備

上述のとおり、従前の出願・権利化やFTO等の知財業務とは異なる業務に取り組むため、個々の企業等の中で試行錯誤を積み重ねるのみではなく、社内及び社外との情報交換を行い、それぞれの支援を受けられるように、以下のような環境整備が必要であると考えます。

① 連携体制の整備

IP ランドスケープに取り組むにあたって、知財情報のみならずマーケットやビジネスに関する公開情報や自社内の事業戦略等の社内情報を収集できる環境整備を行うことが必要である。そのためには、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、他部門に対する知財部門のケイパビリティの認知向上に努め、部門間の相互理解を深めることが重要であると考えます。

② 情報交換の促進

前出の日本知的財産協会の活動や、新たに設立された IP ランドスケープ推進協議会⁴¹等を利用した他社との交流により、今回の調査研究でも論じられた様々な事例や課題、成果等を、より実践的な立場で共有し社内の検討に役立てる活動が、大変重要である。IP ランドスケープに先行して取り組む企業ばかりではなく、未だ取り組めていない企業が参加することで、取組における重要な知見が得られるものと考えます。

③ 人材育成への取組

日本知的財産協会の委員会での検討でも論じられている「知財情報人材」の育成は、3.(2)(iv)でも見たように、IP ランドスケープに着手し、その活動が進展するとともに益々重要となるものである。社外セミナーや教育講座等の活用、アナリストの資格取得の奨励や、社内ローテーション等の取組がヒアリング調査の中でも数社から示されている。また、社会全体にこのような能力を有する人材が増加することにより、産業界全体での人材交流や流動性の活性化にもつながるものと考えます。

④ 支援体制の整備

未だ IP ランドスケープに取り組めていない企業等や、中小企業やベンチャー・スタートアップにおいて、特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社等の外部の力を活用するという手段は有効であるものと思われる。一方、そのような外部機関においても、依頼者の状況を十分に理解するまでにはそれなりの時間をかけて、依頼者との討議や調査を実施する必要が生じ、依頼内容によってそれ相応の費用が必要となる。

今回の調査研究において、別途特許事務所やコンサルティング事務所や調査会社にもヒアリング調査を実施したところ、国内の特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社といえども、IP ランドスケープに関する十分な知見やスキル、経験を有する者は多くはな

⁴¹ <http://ip-edu.org/iplsuishin> [最終アクセス日：2021年3月10日]

いことが明らかとなった。国内の中小企業やベンチャー・スタートアップの支援を展開し、底上げを図るためには、まず支援体制の整備が必要であるという課題も念頭に置くべきである。

ツールについても少なからず解決すべき課題がある。特に中小企業やベンチャー・スタートアップにとっては、仮に投資を決断して数百万円以上のツールを導入したり、ライセンス使用料等を費やしたりしたとしても、上述のリソースの課題もあり、その稼働率は高くはなく、効率の悪い投資になってしまう。そこで、特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社、更には公的な支援機関がツールを導入して中小企業やベンチャー・スタートアップ企業を支援する仕組みも考えられる。一方で、特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社にとっても、ツールに多額の投資をすることが難しいのが現状である。

特許事務所、コンサルティング事務所や調査会社、ツールベンダー等を含めた関係各者や公的機関等が一体となり、当面の利益を目指す活動と並行して、長期的な視点で IP ランドスケープの普及を目指した協力関係を構築することも視野に入れる余地があるものとする。

おわりに

本調査研究では、IP ランドスケープについて、公開情報調査、アンケート調査、ヒアリング調査、委員会での検討を行い、それらを本調査報告書にまとめた。

今回のアンケート調査では、約 3,400 者に質問票を送付し、その内 1,515 者から回答が得られ、回答率は約 45%に達した。この数字は国内企業等の IP ランドスケープに対する関心の高さを示すものと考えられる。他方で、回答の集計から導かれた実態においては、未着手の企業が大きな割合を占めたことから、IP ランドスケープに取り組めていないことの原因(課題・阻害要因)等を整理した。

また、ヒアリング調査においては、先行して IP ランドスケープに取り組む企業等から様々な情報の提供があり、課題とその解決の経緯や工夫点が開示されるとともに、IP ランドスケープにより様々な成果が得られている状況が確認された。

以上の調査結果を受けた委員会における討議では、IP ランドスケープの浸透のための施策等について意見が取り交わされた。最も重要な点としては、国内のより多くの企業が知財情報の活用に着手し、そのメリットを体感して社内に広め、経営層や事業部門等と情報を共有し、討議が開始されることが挙げられた。

まずは可能なリソースの範囲で、ハードルを高めずに、より多くの企業等が IP ランドスケープに着手することで、国内企業等の経営戦略・事業戦略の策定における知財情報の活用が次第に浸透していくことが委員会の総意である。

