

経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要

令和3年4月

特許庁総務部企画調査課



調査研究の背景と目的

調査研究の背景と目的

- 日本企業を取り巻く競争環境が厳しさを増す中、経営層は、迅速・的確に経営判断を行う必要がある。
- 迅速・的確な経営判断には、客観的な裏付けが必要であり、公開情報たる知財情報は経営判断に有益な情報の一つであることから、経営判断における知財情報の活用（IPランドスケープ）がますます期待されている。
- また、従前より知財情報分析の活動を行っているものの、知財情報分析の結果が経営判断や経営戦略、事業戦略に活用できていないという者も多い。
- 本調査研究は、こうした背景を踏まえ、我が国におけるIPランドスケープの取組の現状を可視化し広く共有することを目的に、関連するデータを集約するとともに、既に試行錯誤を繰り返しながらIPランドスケープを実施している企業の事例等を調査した。

調査内容

I. 公開情報調査

過去5年分の公開情報を調査、整理及び分析した。

II. アンケート調査

国内企業等3400者を対象に、IPランドスケープの実施状況についてアンケート調査を実施した(回答者数: 1515者)。

III. ヒアリング調査

IPランドスケープに取り組んでいる国内企業等20者に対して、ヒアリング調査を実施した。

IV. 委員会による検討

本調査研究に関して専門的な知見を有する5名の委員から助言を得た。

委員会メンバー

○委員長

杉光 一成 金沢工業大学虎ノ門大学院 教授

○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 知的財産部長

事務局

(一財) 知的財産研究教育財団 知的財産研究所

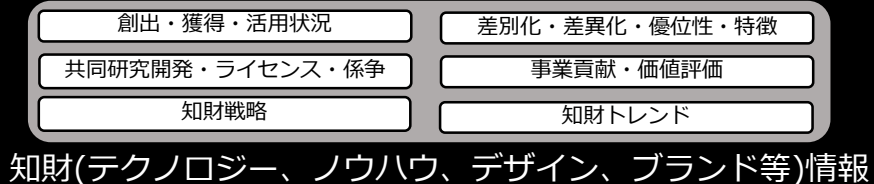
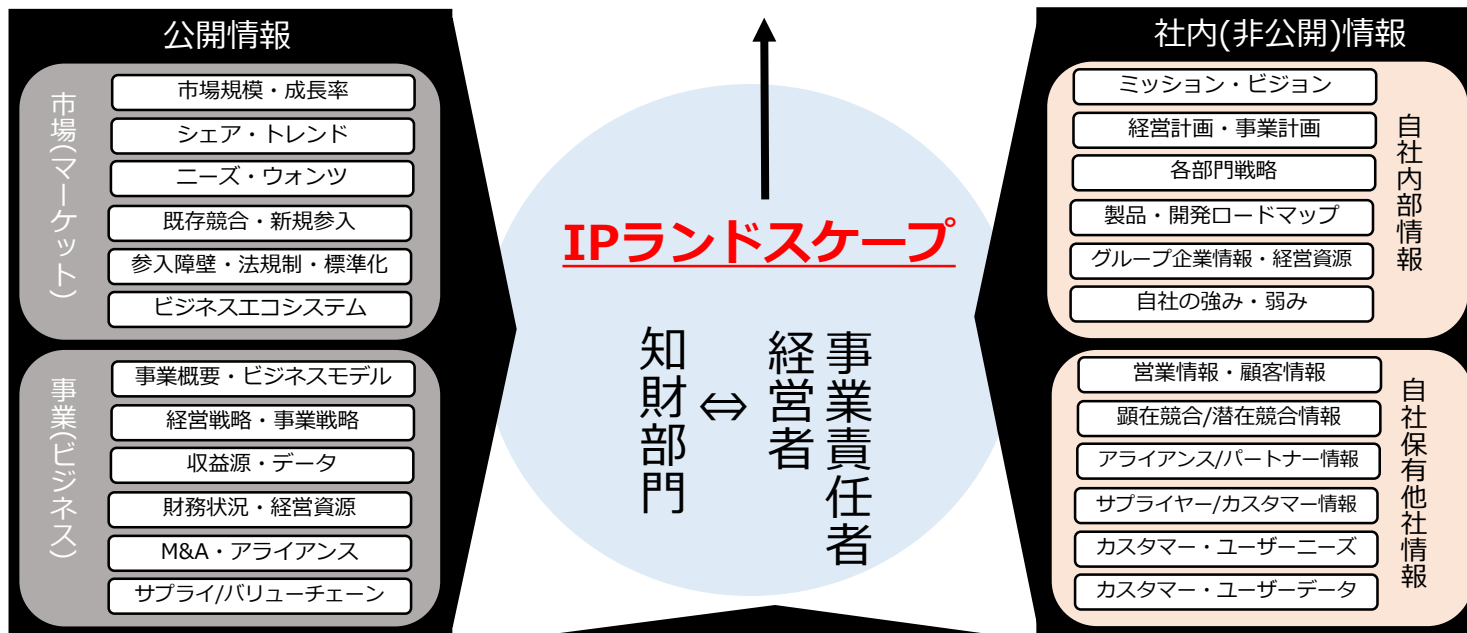
IPランドスケープの定義

IPランドスケープの定義

本調査研究では、IPランドスケープを「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、①経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有(※)すること」と定義した。

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

経営戦略・事業戦略の立案・意思決定



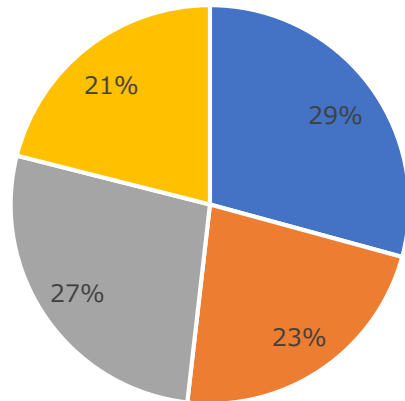
(出典)小林委員提供資料をもとに
特許庁作成

データに見るIPランドスケープの現状

IPランドスケープの理解と必要性

- IPランドスケープという言葉を知っている者は約8割を占め、言葉を聞いたことがない者は約2割であった。
- IPランドスケープを理解している者は約3割、IPランドスケープという言葉は知っているものの理解できていない者は約5割であった。
- IPランドスケープを「必要だと思う」「必要になる可能性がある」と回答した者が約8割を占め、「必要でない」と回答した者は2%であった。

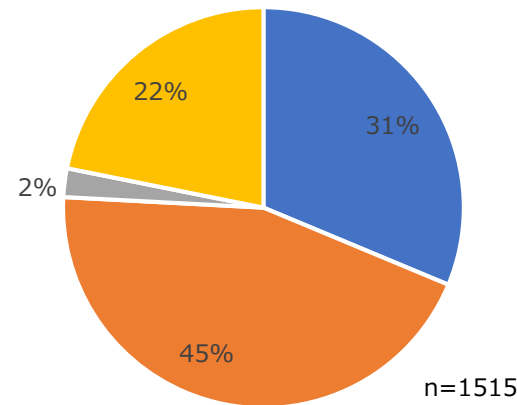
IPランドスケープの理解



n=1515

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

IPランドスケープの必要性



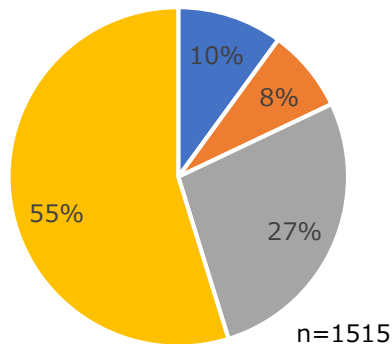
n=1515

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

IPランドスケープの実施状況①

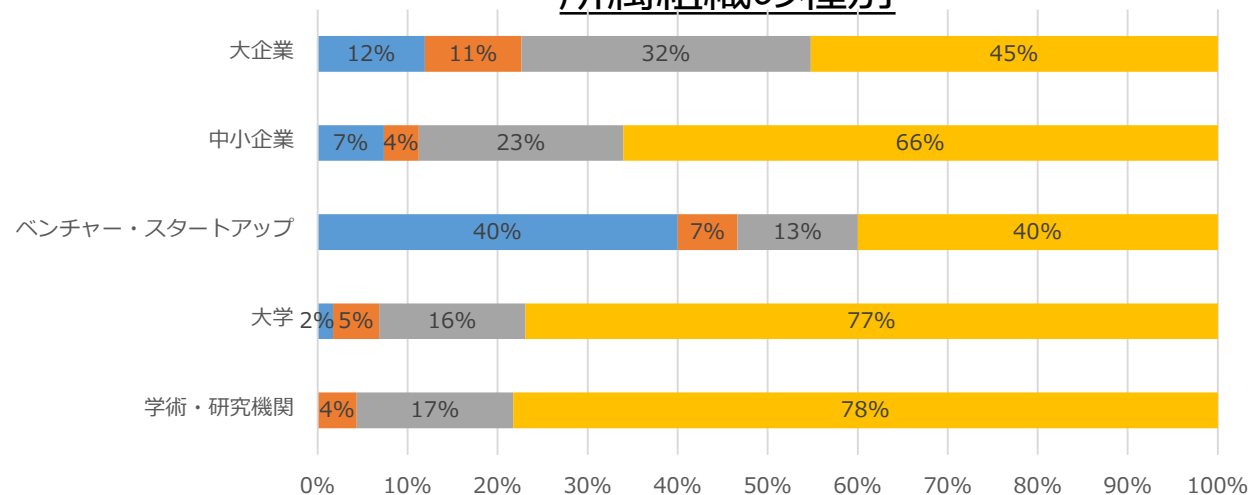
- 「IPランドスケープの定義の①及び②の実施ができていない」と回答した者は約1割に留まり、IPランドスケープを実施できていない(実施していない)者は約8割を占める。
- 大企業と中小企業において、「IPランドスケープの定義の①及び②の実施ができていない」と回答した者は、それぞれ12%と7%であった。

全体



- 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
- 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
- IPランドスケープを実施していない

所属組織の種別



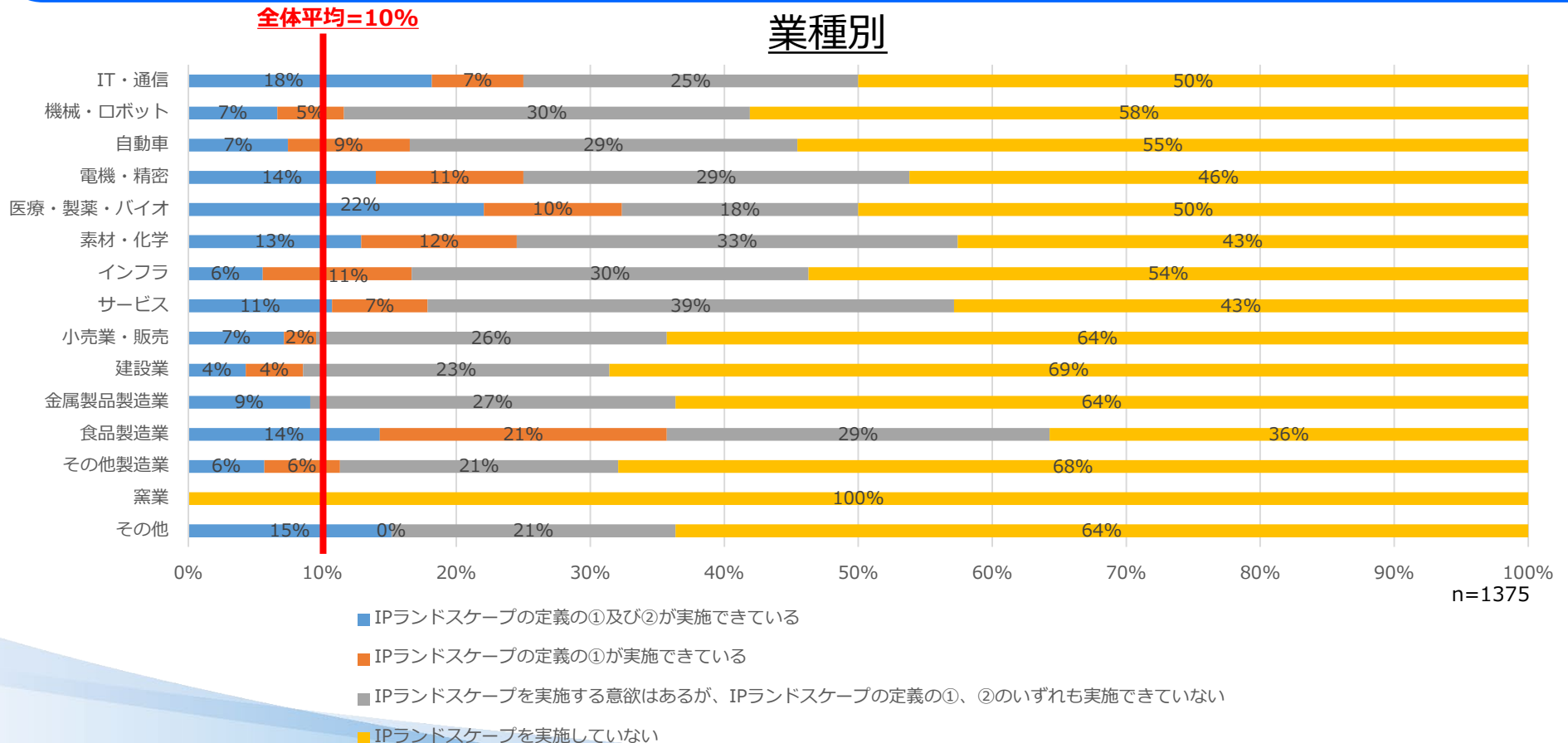
- IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている
- IPランドスケープの定義の①が実施できている
- IPランドスケープを実施する意欲はあるが、IPランドスケープの定義の①、②のいずれも実施できていない
- IPランドスケープを実施していない

IPランドスケープの定義

事業戦略又は経営戦略の立案に際し、①事業・経営情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、②その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を事業責任者・経営者と共有すること

IPランドスケープの実施状況②

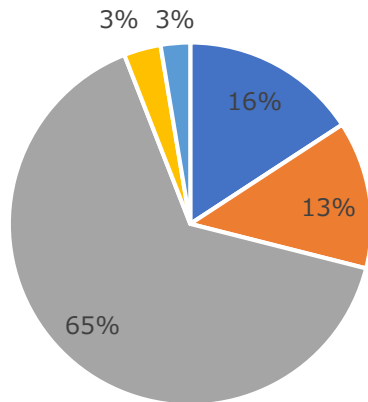
- 「IT・通信」、「電機・精密」、「医療・製薬・バイオ」、「素材・化学」、「食品製造業」等の分野においては、「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答している者の割合が全体平均よりも高かった。
- 「機械・ロボット」、「自動車」、「インフラ」、「建設」等の分野においては「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答している者の割合は上述の分野に比べて低かった。



IPランドスケープの実施状況③

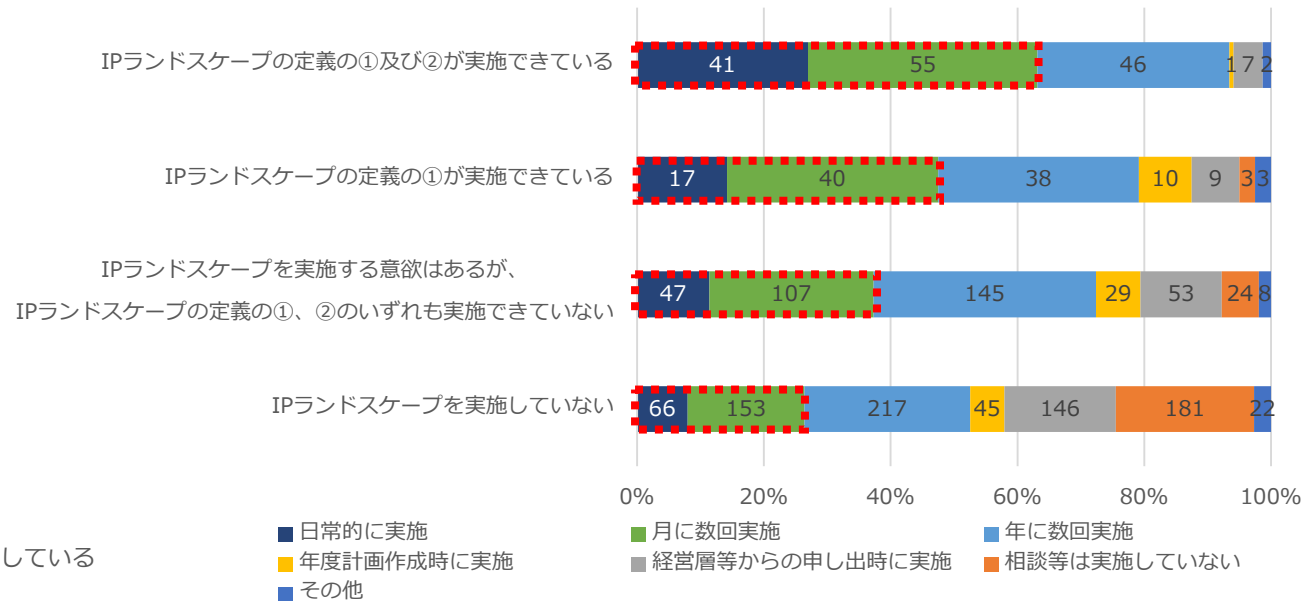
- 「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答している者において、「IPランドスケープの専門部隊を構成して実施している」又は「IPランドスケープの専任担当者を配置して実施している」と回答した者は約3割であったが、一方で「IPランドスケープの専門部隊などを設けずに従来の体制で実施している」と回答した者は約7割であった。
- 経営層等との打ち合わせ頻度とIPランドスケープの実施状況には相関がある。

知財部門の実施体制別



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

経営層等との打ち合わせ頻度別



n=1515

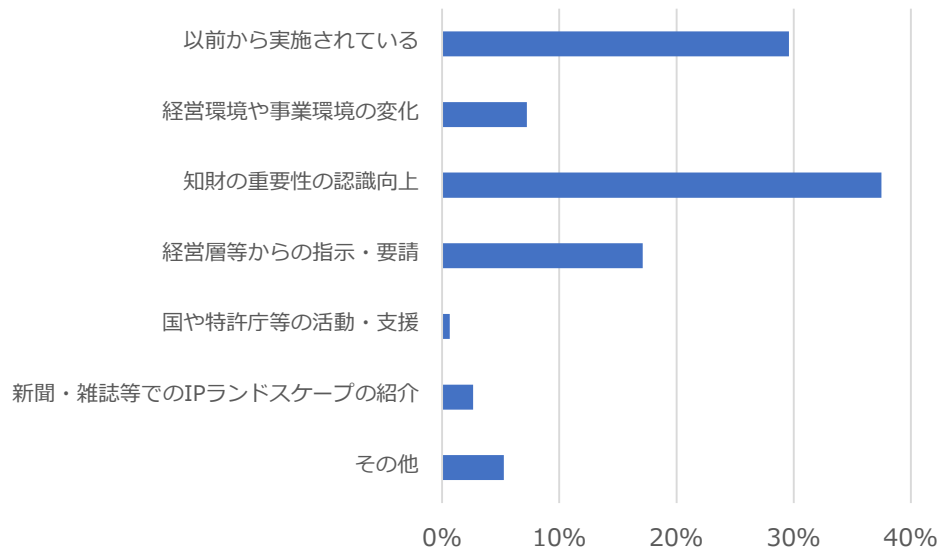
n=152

※ 「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

IPランドスケープの導入①

- IPランドスケープの導入のきっかけとして「知財の重要性の認識向上」及び「経営層等からの指示・要請」と回答した者が多かった。また、「以前から実施している」と回答した者も多かった。
- 主導者が「知財部門責任者」であった者が「社長・経営層」であった者よりも多く、トップダウン型よりもボトムアップ型でIPランドスケープを導入する者が多かった。

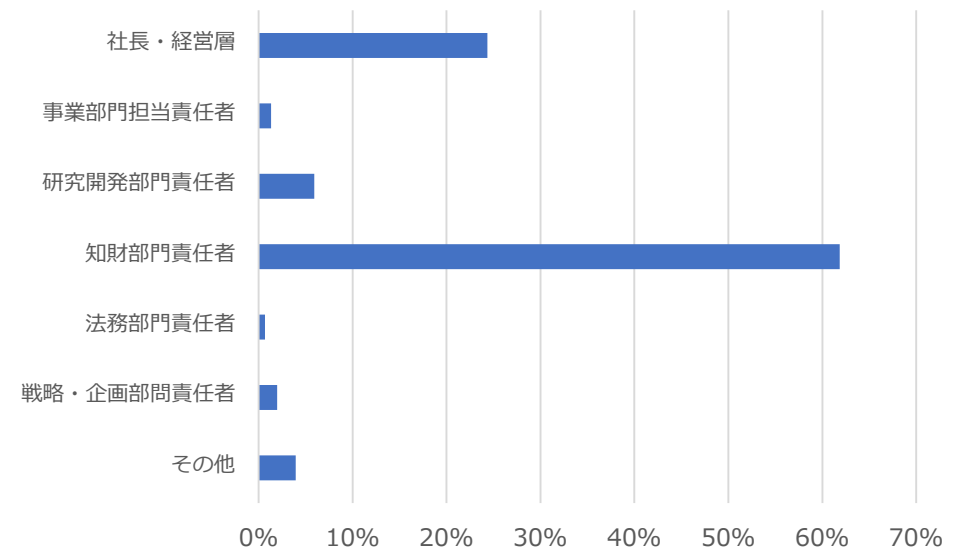
導入の契機や経緯



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

導入における主な主導者



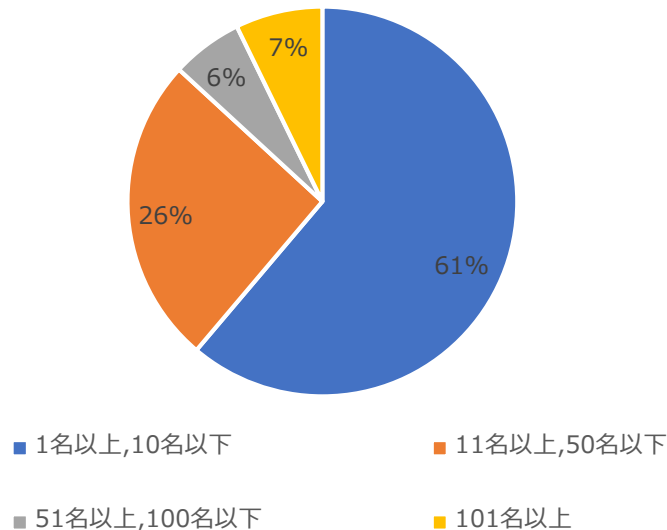
n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

IPランドスケープの導入②

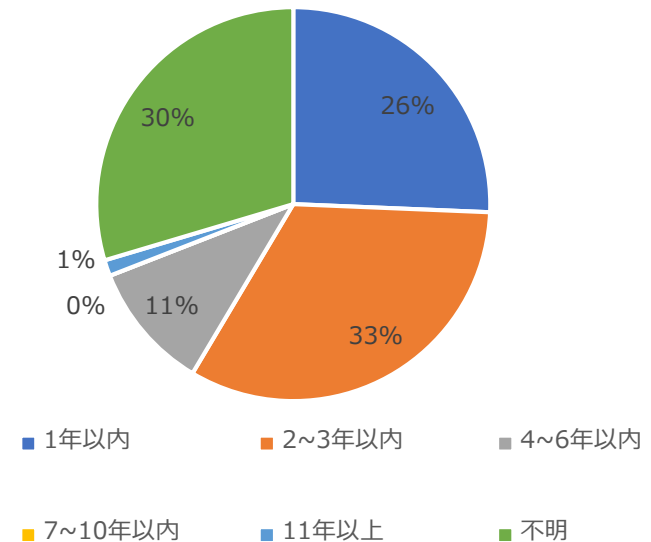
- 「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者のうち、知財業務担当者数が「1名以上、10名以下」と回答した者は約6割であった。
- 着手から本格実施に至るまでの期間について、「1年以内」と回答した者が約3割、「2~3年以内」と回答した者が約3割となっており、比較的短期間で本格実施に至ったと回答した者が多かった。

知財業務担当者数



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

着手から本格実施に至るまでの期間



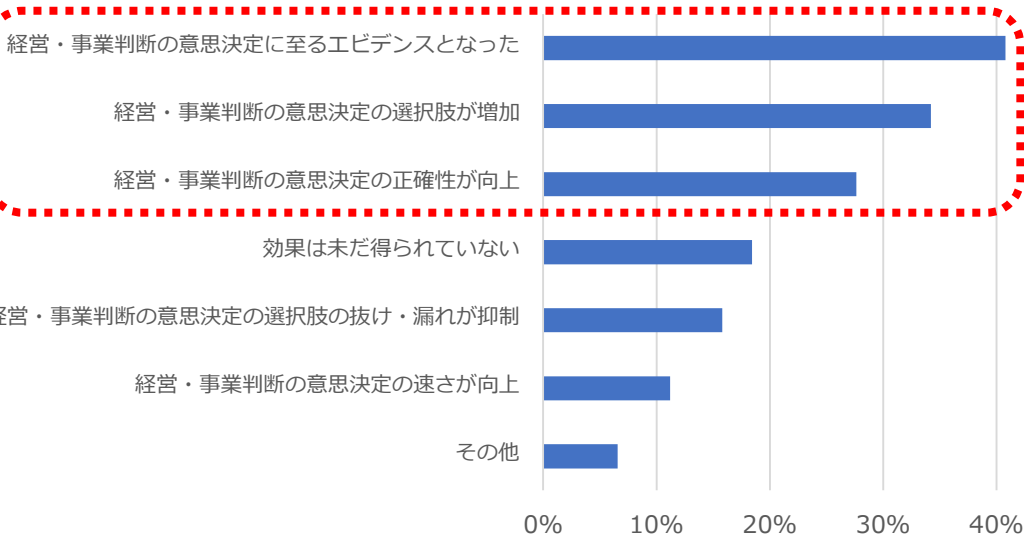
n=152
※ 「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

IPランドスケープによる効果・成果（アンケート調査）

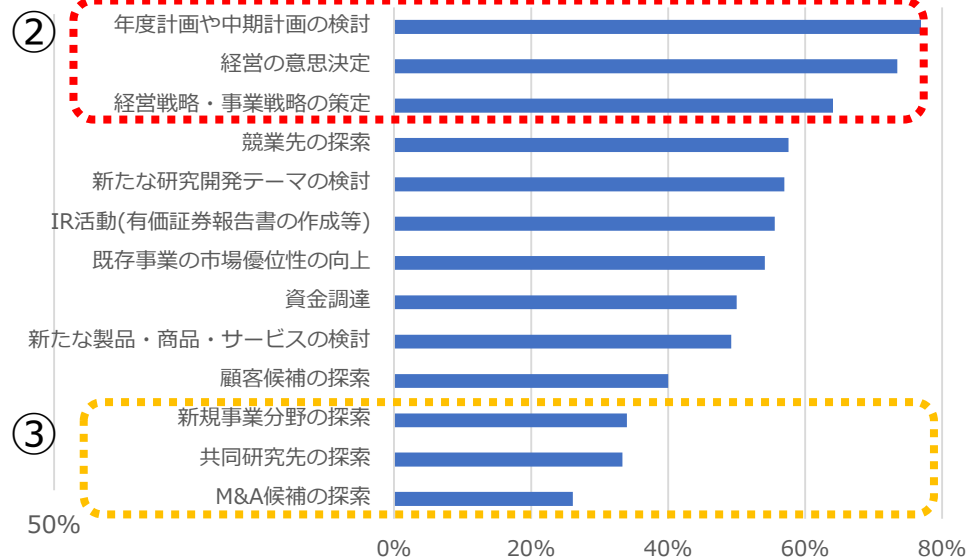
● IPランドスケープを導入したことによる効果及び成果は次の通り。

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

① IPランドスケープにより得られた効果



導入時に想定した活用場面に対して得られた成果の達成率



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

※複数回答

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

n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

※複数回答

IPランドスケープによる効果・成果（ヒアリング調査）

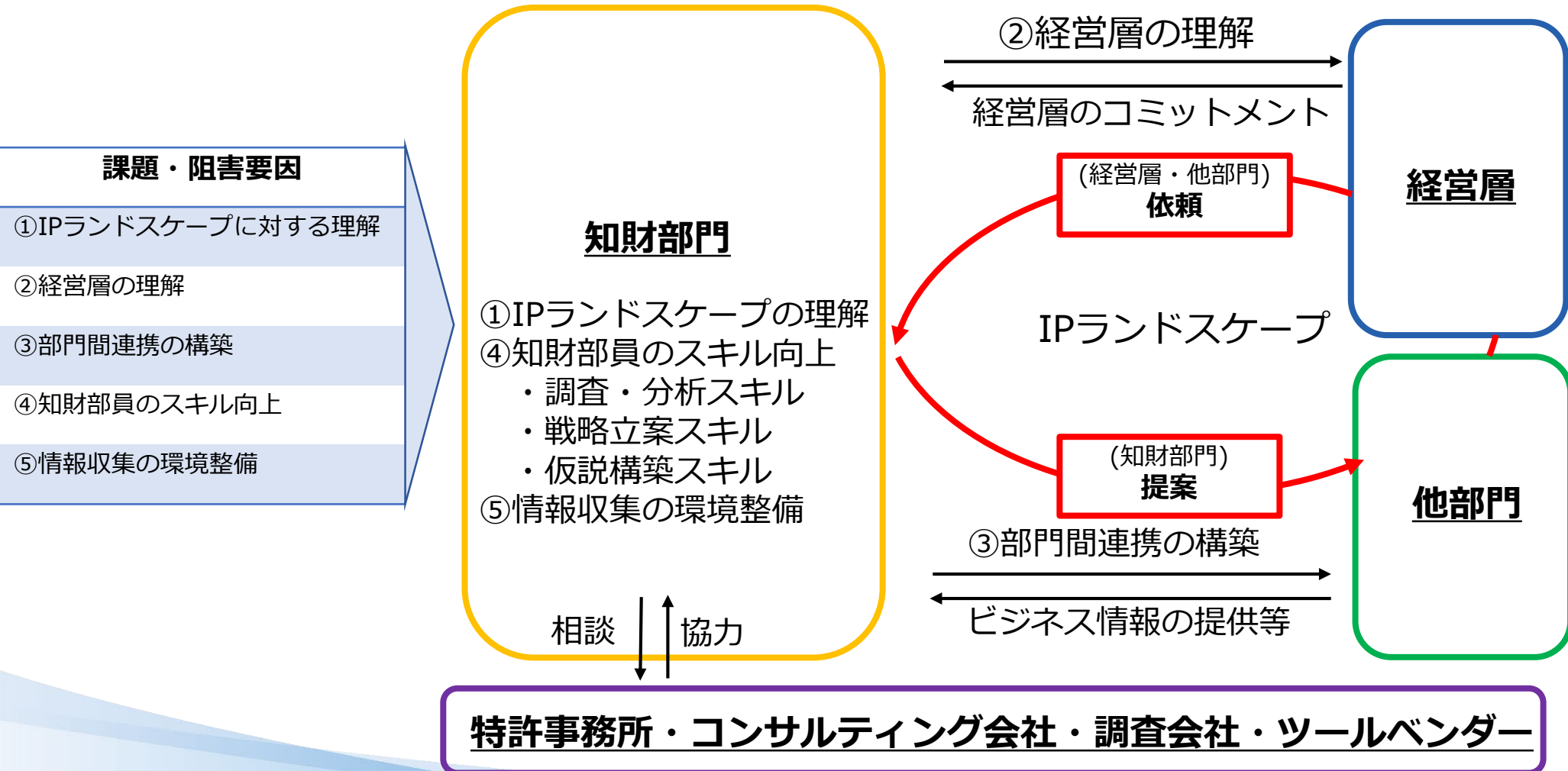
事業フェーズ	構想期		立上期		成長・成熟期	
IPランドスケープの目的	戦略策定	M&A	協業先の探索	新規事業創出の支援	事業を優位に導く	資金調達

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

IPランドスケープの主な課題・阻害要因

IPランドスケープの課題・阻害要因（全体俯瞰図）

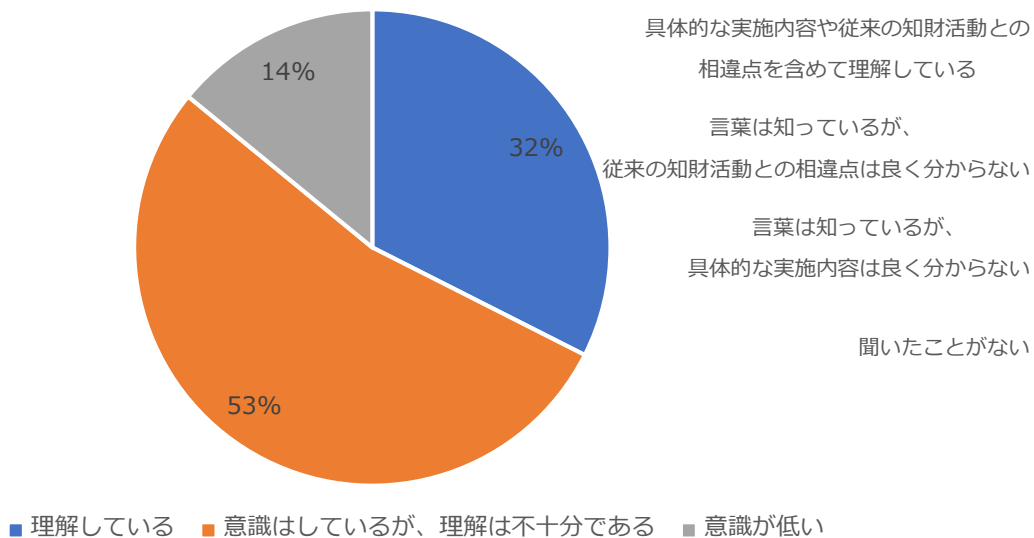
- アンケート調査やヒアリング調査を通じて、IPランドスケープの主な課題・阻害要因として、「①IPランドスケープに対する理解」・「②経営層の理解」・「③部門間連携の構築」・「④知財部員のスキル向上」・「⑤情報収集の環境整備」が挙げられた。



IPランドスケープの課題・阻害要因（IPランドスケープに対する理解）

- IPランドスケープを実施する前提として、IPランドスケープを正しく理解することが肝要。
- IPランドスケープが十分に実施できていない者において、知財部門のIPランドスケープを「理解している」と回答した者は約3割であり、残りの約7割は理解が不十分であった。
- IPランドスケープを正しく理解していると思っけていても、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者もいた。
- ヒアリング調査においても、IPランドスケープを本格的に着手する前にはIPランドスケープに対する理解が不足していたと複数の者が回答した。

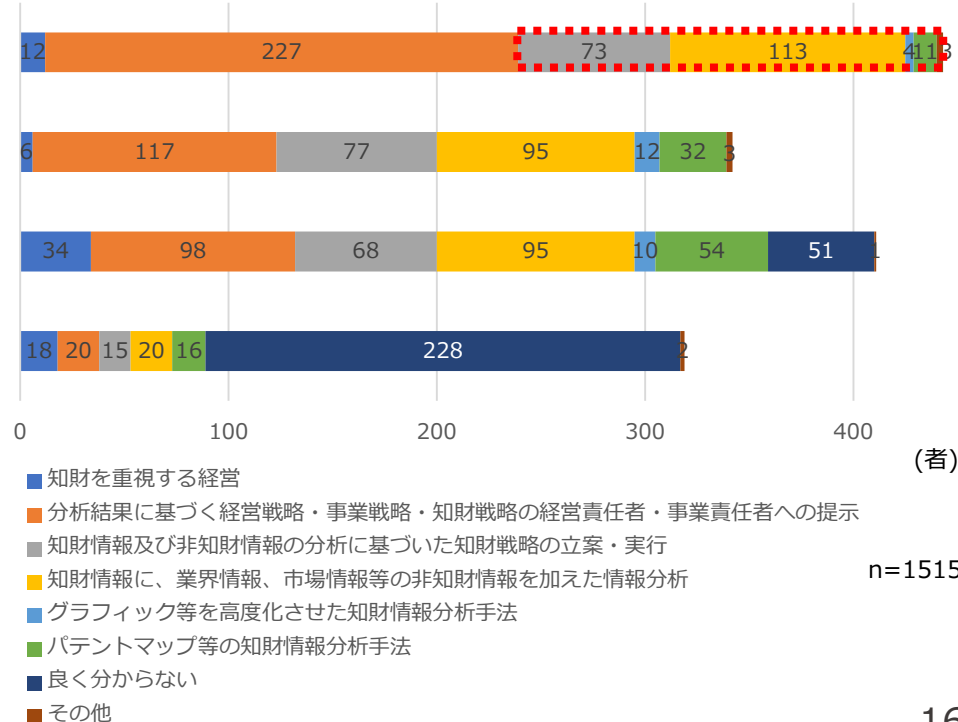
知財部門のIPランドスケープに対する意識・理解



n=533

※「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があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

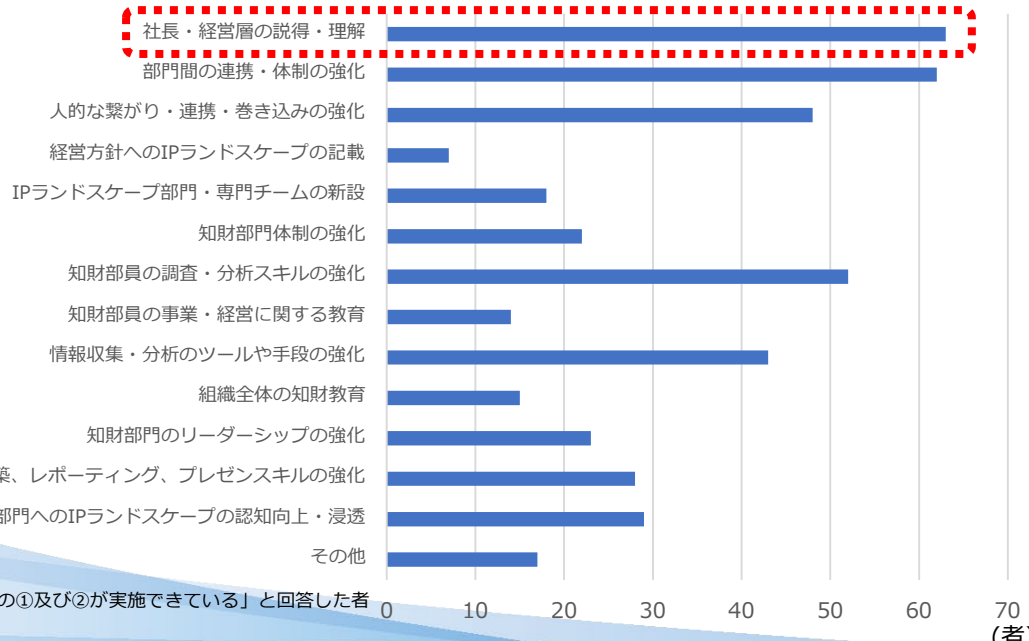
IPランドスケープの理解×イメージ



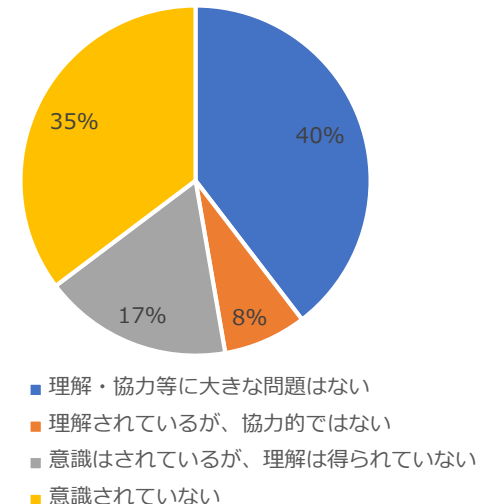
IPランドスケープの課題・阻害要因（経営層の理解）

- IPランドスケープは、経営・事業戦略に対して示唆を与えるものであることから、経営層のコミットメントは必須である。
- アンケート調査でも、IPランドスケープの本格実施や効果を得られた要因として「社長・経営層の説得・理解」を回答した者が多かった。
- 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4割である一方、「理解はされているが、協力的ではない」・「意識はされているが、理解は得られていない」・「意識されていない」と回答した者は約6割であった。
- ヒアリング調査においても、ボトムアップでIPランドスケープを導入した者からは例外なく経営層の理解を得ることが重要であるとの回答を得た。

本格実施が出来た又は効果が得られた要因



経営層のIPランドスケープに対する意識・理解



n=533

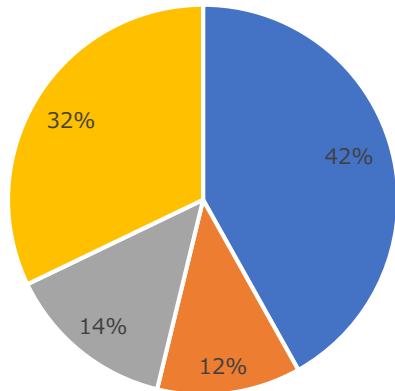
※「IPランドスケープの定義の①が実施できている」又は「IPランドスケープを実施する意欲があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

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

IPランドスケープの課題・阻害要因（部門間連携の構築）

- IPランドスケープは、全社的な取組であることから他部門との連携の構築は必須。
- 他部門の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4割である一方、「理解はされているが、協力的ではない」・「意識はされているが、理解は得られていない」・「意識されていない」と回答した者は約6割であった。
- 導入するにあたって、「部門間の連携・体制の強化」は困難度が比較的高い。
- ヒアリング調査においても、「他部門との距離がある」・「他部門との人的交流がない」・「知財用語が通じない」・「新しい取組のため、抵抗や摩擦が生じた」といった回答を得た。

他部門のIPランドスケープに対する意識・理解



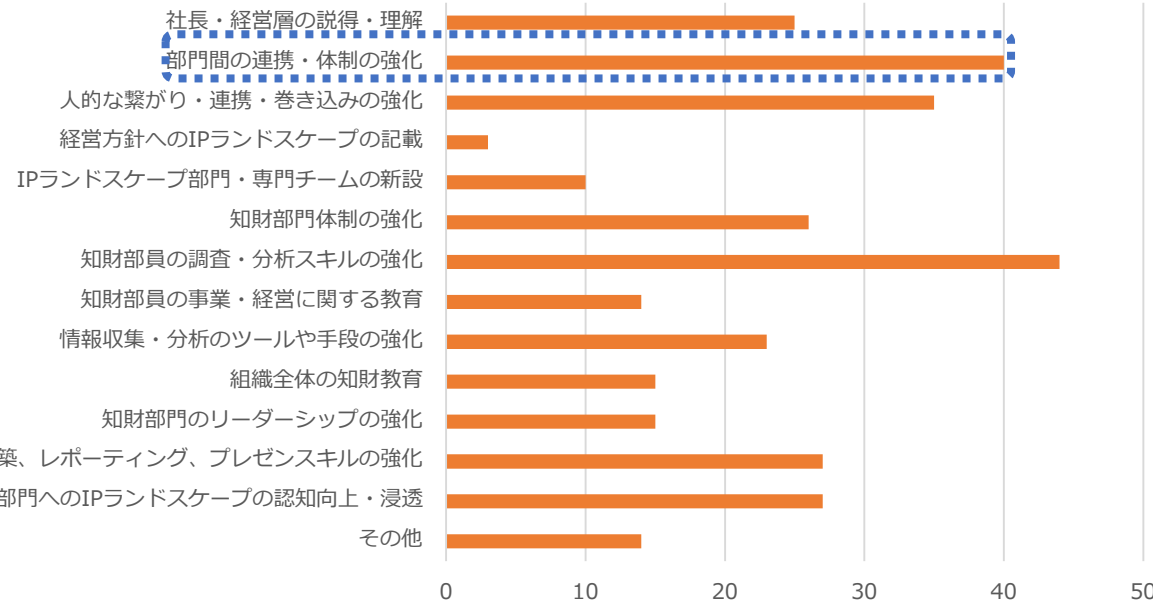
- 理解・協力等に大きな問題はない
- 理解されているが、協力的ではない
- 意識はされているが、理解は得られていない
- 意識されていない

n=277

※「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があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

※所属組織にIPランドスケープに関連する他の部門があると回答した者

導入するにあたっての取組の困難度



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

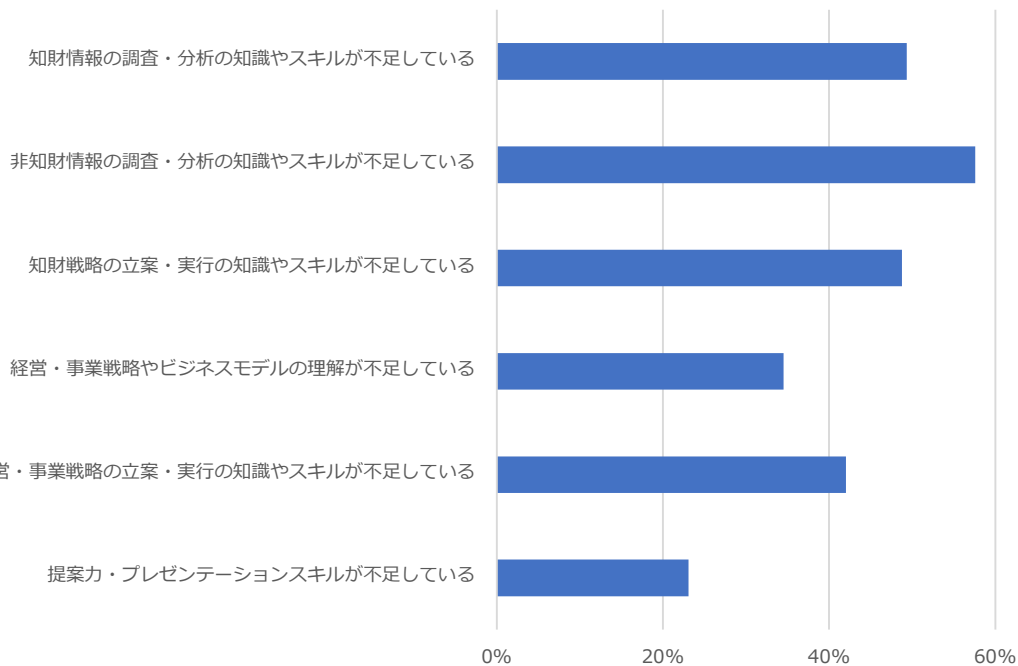
※複数回答

(者)

IPランドスケープの課題・阻害要因（知財部員のスキル向上）

- IPランドスケープを実施するにあたり、知財部員のスキル向上は不可欠。
- アンケート調査及びヒアリング調査では、IPランドスケープで必要とされる「調査・分析能力」・「戦略マインドセット」・「ビジネスの理解」・「提案力・プレゼンテーションスキル」といった知財部員のスキル不足を課題としてあげる者が多く見受けられた。

IPランドスケープが十分に実施できていない理由



n=533

※「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があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

※複数回答

ヒアリング調査で得られた主な課題・阻害要因

戦略マインドの素養がないと調査・分析が的確に進めることができない。

シナリオ構築・目的に合わせたツールの選定・アウトプットの見せ方等には、センスが必要。

相手に刺さる提案をするためには、相手が何を望んでいるのかを正確に捉える能力が必要。

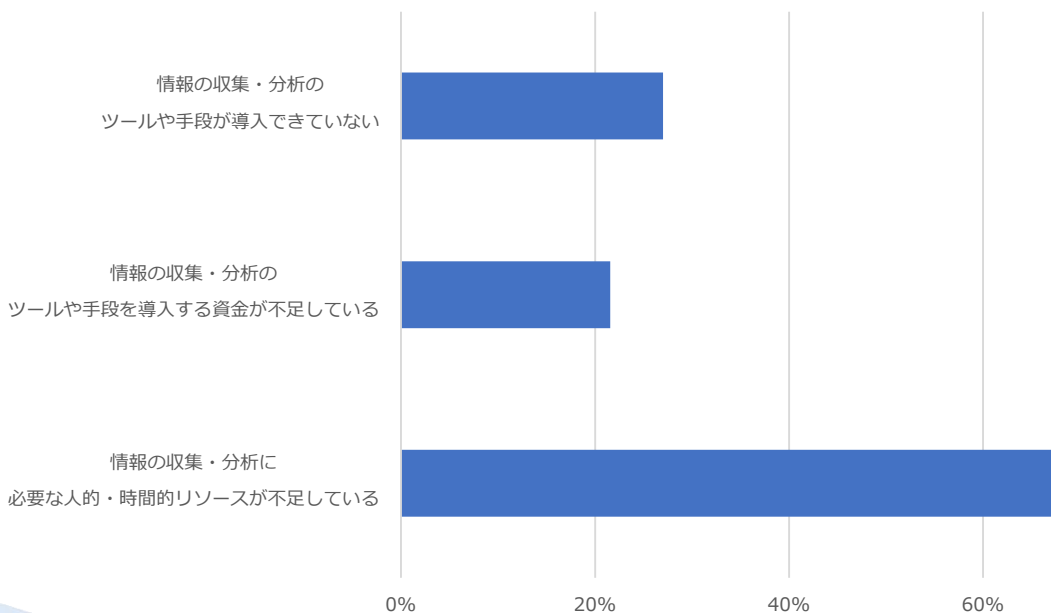
事業部門と対等に対峙しようとする際、経営戦略・事業戦略のフレームや基本的な事業を進める上での知識や経験がある程度必要。

提案を伝えきるプレゼンテーションスキルが必要。

IPランドスケープの課題・阻害要因（情報収集の環境整備）

- IPランドスケープを実施するにあたり、情報収集の環境整備が不可欠。
- アンケート調査では、IPランドスケープが十分に実施できていない理由として、「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」と回答者が約7割を占めた。
- ヒアリング調査では、ツールのコストについての言及が多く、限られた予算の中で目的にあったツールの選定が課題として挙げられる者が多かった。

IPランドスケープが十分に実施できていない理由



n=533

※「IPランドスケープの定義の①が実施されている」又は「IPランドスケープを実施する意欲があるが、IPランドスケープの定義の①、②が実施できていない」と回答した者

※複数回答

ヒアリング調査で得られた主な課題・阻害要因

ツールのコストは高額。限られた予算の制約の中で目的に合ったツールの選定が必要。

ビジネス情報等、WEB情報には誤ったものが多く目利きが難しい。

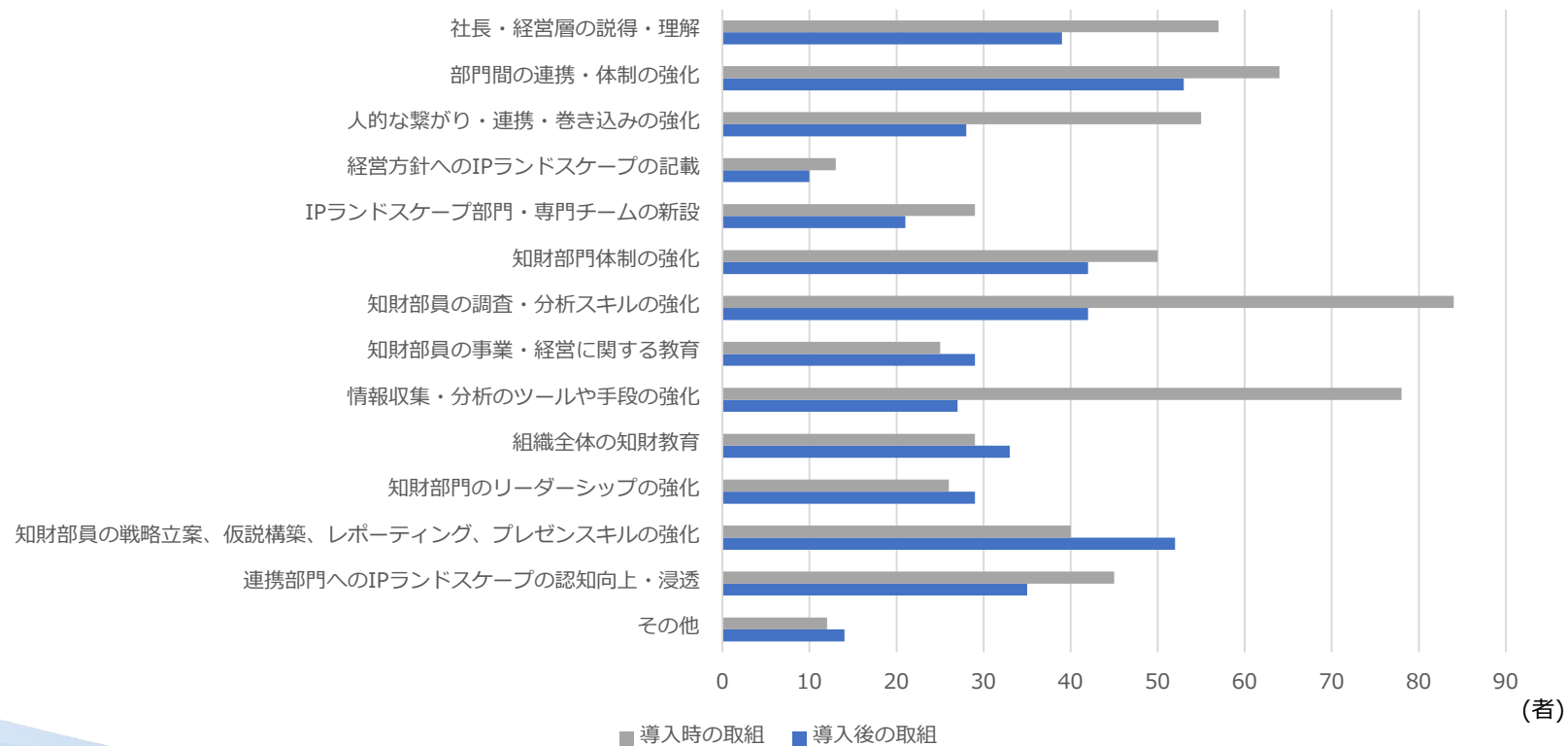
知財情報は出願から公開までのタイムラグがあり、ライフサイクルが早い事業においては留意が必要。

他部門からのビジネス情報等の収集が困難。

IPランドスケープの課題・阻害要因（導入時と導入後）

- 常に「部門間連携・体制の強化」は重要な課題として挙げられる。
- 導入時において、「知財部員の調査・分析スキルの強化」・「情報収集・分析ツールや手段の強化」・「社長・経営層の説得・理解」に取り組んだ者が多い。
- 導入後において、より高度なIPランドスケープを実施するために、「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」に取り組んでいる者が多い。

導入時・導入後に実際に行った取組



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

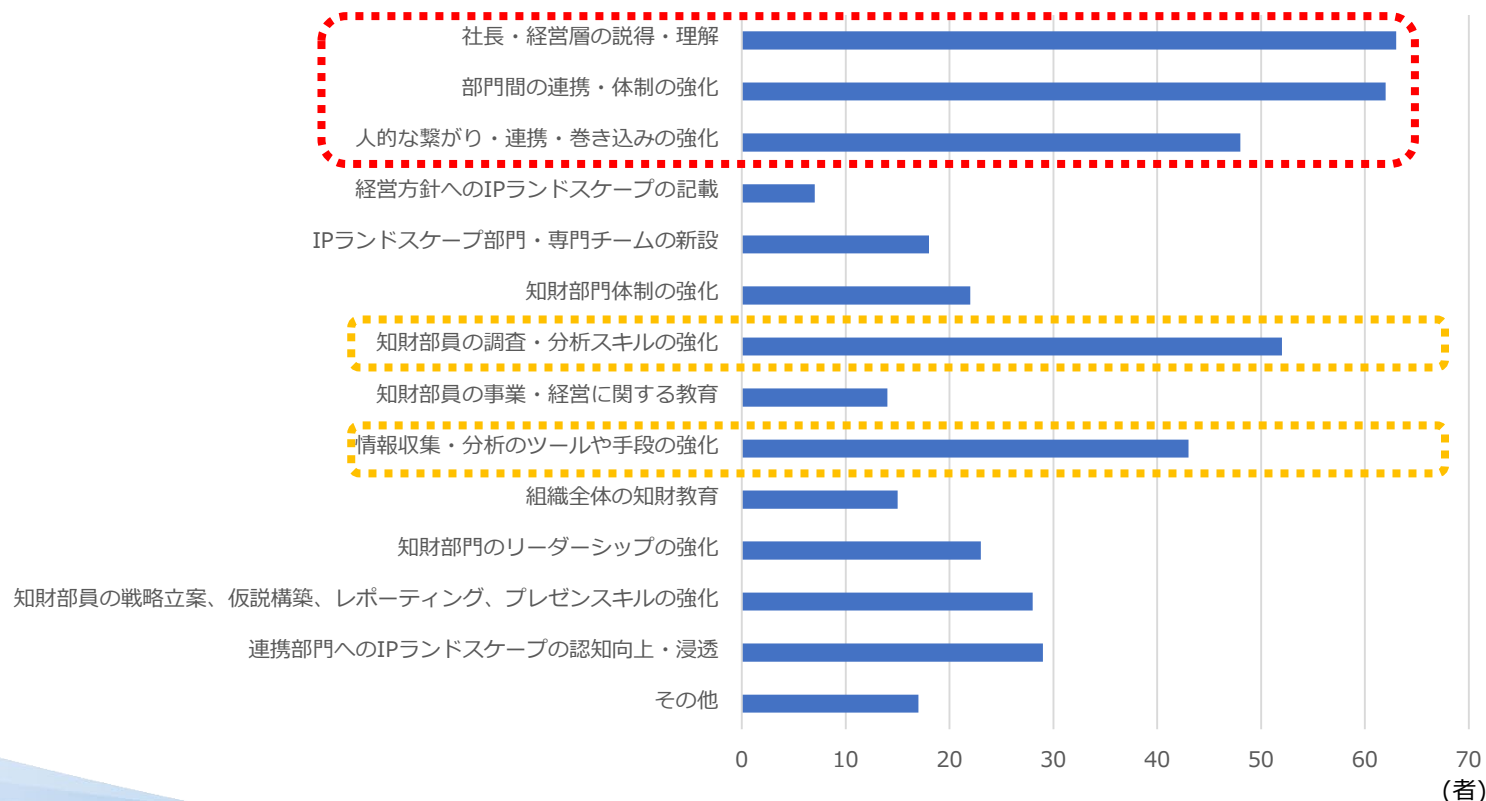
※複数回答

IPランドスケープの主な成功要因

IPランドスケープの成功要因（アンケート調査の結果）

- アンケート調査では、IPランドスケープの成功要因として、「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挙げられた。
- そのためにも、「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」などに取り組み、情報分析の向上を図ることが肝要。

本格実施や効果が得られた成功要因



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

※複数回答

IPランドスケープの成功要因（IPランドスケープに対する理解）

- 知財部門において、IPランドスケープの本質である「知財情報を活用して経営・事業に貢献する」といった正しい理解・統一したイメージを定着させる必要がある。
- IPランドスケープ（特に分析・解析作業）を実施すること自体が目的にならないように、上記IPランドスケープの本質を意識して取り組むことが重要。

ヒアリング調査で得られた主な成功要因

旭化成	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。 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
貝印	同社のIPランドスケープの定義としては、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。
昭和電工	IPランドスケープという用語が流行りだした際、従前より同社でも実施していた知財情報解析がなぜこのタイミングで流行するのかということを外務講師の力を得ながら再考したところ、 <u>知財情報の解析結果が利用されていなかったことの原因が、知財情報のデータに関する考察はしているものの、依頼者の仮説に対して何らかの示唆や提案ができていなかったためだということを見出した。</u> そこで、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。
ダイセル	従前より知財部門内に特許マップが有効に活用できていないという問題意識があった。 IPランドスケープを導入するにあたっては、 <u>知財部門や知財アナリストの人脈を活かし、先行する会社にヒアリングを実施し、他社からのIPランドスケープの知見を取り入れることにより早期の立上げを実現させた。</u>
富士通	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。
オプティム	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。

IPランドスケープの成功要因（経営層の理解）

- IPランドスケープの現場レベルでの実績を積み上げ、経営層に理解してもらうことが重要。
- 他社のIPランドスケープの先行事例を経営層に提示し、IPランドスケープのメリットを理解してもらう。
- 直接経営層に説明することが難しい場合、外部リソースを活用し、第三者から説明してもらうことも有効。

ヒアリング調査で得られた主な成功要因

旭化成	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。
塩野義	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。
シクロハイジア	現場レベルでの実績を積み上げることで、経営層に徐々に理解してもらうことが肝要。
正林特許事務所	IPランドスケープの結果は客観性が高い信頼できる情報を含むが、それを経営層に伝えることは社員にとって容易ではない。往々にして自社の現状を否定することになるからである。そのような場面で第三者が社長に提案することが必要となる。そのような時に特許事務所を使って経営層に正しい知識をインプットすれば正しい対応がなされるはずである。特許事務所が社員に代わって責任を担う形である。
富士通	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。
ブリヂストン	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。従前の不足していた経営層の関心やニーズは、知財本部長が経営会議に出席することで把握するように努めている。この不足していた観点を補えるようになったことにより、経営層や事業部門にもIPランドスケープへの理解を得られるようになった。
ホニック	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。
食品企業A社	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ランドスケープの成功要因（部門間連携の構築①）

- 経営層の理解を得てから、トップダウンで部門間連携を推進することが効率的。
- ボトムアップで部門間連携を行う場合は、知財部門が事業に貢献できることを具体的に示すことが効果的。また、「組織」対「組織」よりも「ヒト」対「ヒト」で推進することも一案。
- 部門間連携は継続して働きかけることが肝要。専門用語やスピード感についても統一の理解を得ることが肝要。

ヒアリング調査で得られた主な成功要因

旭化成	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、 <u>トップダウンで推進を図った。</u> IPランドスケープを実施するには、 <u>事業部門と知財部門との連携が必須であり、事業部門にIPランドスケープが事業戦略に役立つことを理解してもらう必要がある。</u> <u>同社の知財部門は従前より出願権利化業務、調査業務等を通じた過去からの積み重ねで、事業部門からの信頼を得ていたことが成功要因の一つである。</u>
AGC	<u>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。</u> その結果、IPランドスケープに関して認知されつつある。
オプティム	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。
貝印	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、 <u>愚直に(他部門との)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。</u>
塩野義	知財部門から他部門に対して、 <u>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。</u>
昭和電工	<u>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。</u> <u>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。</u>
スリーダム	<u>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し、各技術者がどのように会社に寄与するかを明確化して、理解を深めている。</u> <u>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」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。</u>

IPランドスケープの成功要因（部門間連携の構築②）

セイコーエプソン	連携強化しないといけない技術開発部門や経営戦略部門に知財担当者を異動させ、その異動者をキーパーソンにしてそれらの部門との連携を強化している。
ダイセル	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。 他部門との連携については、 <u>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。</u>
帝人	<u>全事業部門に対してプロモーションを積極的に仕掛けた結果、8割程度の事業部門はIPランドスケープを経験している。</u> 新事業の立ち上げやアライアンス先の探索を行っている部門等、 <u>課題を有する部門についてはIPランドスケープの理解度が高い。</u>
パナソニック	他部門との関係構築には、 <u>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。</u> 実際に他部門との連携を行う際には、 <u>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。</u>
富士通	知財部員がしっかりビジネスを理解して、 <u>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。</u> 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、 <u>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り組みを行っている。</u>
富士フィルム	<u>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。</u>
ブリヂストン	事業部門をはじめとする他部門に対する情報発信に努めることでIPランドスケープの認知度を上げ、戦略を立てる時点でタイムリーに知財部門に対して声をかけてもらえるように努めている。 他部門との連携は、 <u>他部門の上層部の理解を得ることから始めた。</u> 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。
食品企業A社	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。 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る。

IPランドスケープの成功要因（知財部員のスキル向上）

- 知的財産アナリストで知財情報分析の基礎を培うと共に社外の研究会等に参加してIPランドスケープのスキルを研鑽する。
- 実務に従事することを通じて、IPランドスケープのスキルを育成させる。
- スキルやノウハウが属人的にならないように各担当者のナレッジの共有を図る。

ヒアリング調査で得られた主な成功要因

旭化成	各担当者のナレッジが見える化し、チームの作業効率を向上させている。
オプティム	知財担当者が個人で参加しているベンチャー知財の勉強会があり、そこで意見交換や交流を行っている。
貝印	知財協の委員会やセミナー講師等の外部で発信できる機会に積極的に参加することで、プレゼンスキルを磨いている。
昭和電工	戦略マインドを持つ知財部長をはじめとする熟練者の考え方や発表等を見せるといったOJTにより、IPランドスケープの専任者はIPランドスケープに関するシナリオの立て方や結論の導出過程等を学んでいる。
塩野義	IPランドスケープに関するセミナーや書籍を活用することで、分析手法等を学ぶとともに、OJTにより、IPランドスケープの知識・スキルを身につけている。
セイコーエプソン	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。
ダイセル	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付くとともに、アナリスト同士の人脈の構築ができるため、知的財産アナリストの資格の取得を励行している。
パナソニック	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・提案力を向上させた。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することで、アウトプット力や実践力を磨いた。IPランドスケープの専任チーム内で事例の共有を行い、スキルやノウハウが属人的にならないように工夫している。
富士フイルム	知財担当者のリーダーシップ育成においては、知財戦略等の経営層に対するプレゼンテーションの機会を活用してOJTの場数を増やすことが肝要である。
ブリヂストン	分析能力向上のためには、3i研究会に参加して研鑽するとともに、外部に委託し、その結果を内製のものと見比べる等、スキル向上に取り組んでいる。

IPランドスケープの成功要因（情報収集の環境整備①）

- 自社のIPランドスケープの型に合った、ツールを選定する。
- 複数のツールを保有し、目的に応じた使い分けを行う。
- ビジネス情報等は、他部門から収集できる体制を構築する。
- リソース不足の場合、外部リソースを活用する。

ヒアリング調査で得られた主な成功要因

旭化成	多くのツールを保有し、事業戦略の構築・見直しの際に立てる仮説に応じて、柔軟に適切なツールを使い分けるようにしている。 知財部長の強い働きかけにより、 <u>全社費用としてツールを確保した。</u>
AGC	費用対効果を考慮して、トータルバランスに見合ったものを導入している。
オプティム	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。 <u>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。</u> <u>同社はITの技術や情報は持っているものの、各分野での産業の情報は持っていないため、協業する企業から必要な情報を入手している。</u>
貝印	知財情報の収集・解析には、グローバルな知財情報を効率的に収集・分析・表示できるツールを複数使っている。 同社他部門からの情報は、 <u>ミーティングと共に、各部門に出向いて情報を得ている。</u>
塩野義	<u>各社ツールの無料トライアル期間を活用し、利便性を確かめた上で一つのツールを選択した。</u> <u>非知財情報は、Web上で収集する又は他部門から共有してもらっている。</u>
昭和電工	<u>ツールを使うコツやノウハウをグループの中で共有している。</u>
スリーダム	大企業ほどは予算がないため、 <u>厳選したツールを利用している。どのツールを使っても軸の取り方等の工夫をすれば似たようなことが出来る。</u> <u>経営企画部門と密に連携を取れているため、経営企画部門から関連するマーケット情報等を随時得ることができる。</u>
セイコーエプソン	解析ツールの進歩は最近著しいため、日々ウォッチングし、限られた予算の範囲で入れ替えを行い、目的に合わせて最適なツールを使うようにしている。

IPランドスケープの成功要因（情報収集の環境整備②）

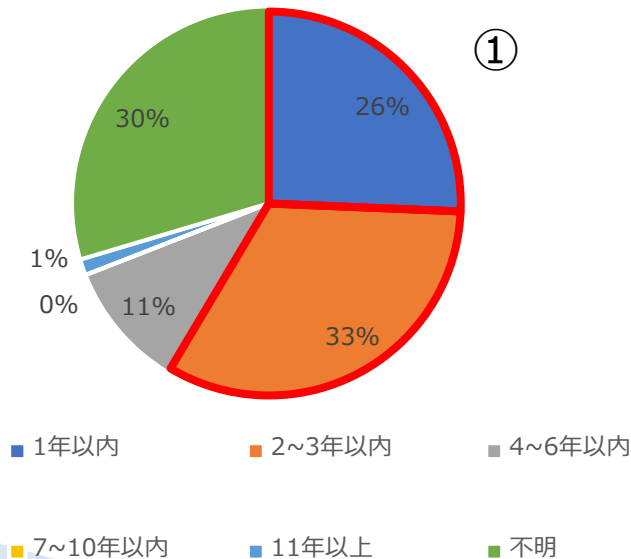
ダイセル	他部門からのIPランドスケープの依頼時には、3C情報、顧客のヒアリング情報や市場レポートなどをフレームワークに埋めてもらうことにより他部門からのマーケット情報をはじめとする非知財情報を収集している。
帝人	解析メニューの引き出しが増えれば、シナリオ策定の幅が広がる。このような観点から、複数の解析ツールを導入し、組み合わせで活用するようにしている。
パナソニック	一定の信頼関係がないと情報は得ることができないため、他部門との情報交換は、知財部門からの「ギブ・ギブ・ギブ」後に相手から「テイク」という形を心がけている。
富士通	複数のツールを組み合わせで分析する等、課題に応じて利用するツールの組み合わせ方を工夫している。 特許情報から抽出した方が良い情報と特許情報以外の情報から抽出した方が良い情報の区別を付け、欲しい情報の最適なソースを整理しておくことが効果的である。
富士フィルム	ツールは日進月歩で良くなるので、より良いものを導入できるように日常的にウオッチして最適なものを適宜採用している。 市販のツールだけではなく、自前でもAI・機械学習を使ったツールを開発して活用している。自前のツールは効率化を目的としており、例えば他社特許を読むときの査読時間を短縮できている。 非知財情報は、各事業部門から担当する知財部員が収集している。 外部の調査機関に発注する場合は、丸投げという形ではなく具体的な調査項目を作成した上で発注している。
ブリヂストン	導入時、類似するツールがある場合には独自の指標を設定して最適なツールを採用した。 ツールは用途によって使い分けている。戦略検討のレベルでは、特定のツールのアウトプットではならず、情報の組み合わせや質の担保のための文献の読込みといった作業が必要となるため、相当のコストがかかる。 サプライチェーンやビジネスの情報といった非知財情報は、他部門で開催する定期報告や情報連絡会に参加して適宜集めている。
ホニック	「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作成を外注しようと考えている。 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。
食品企業A社	ツールの選定では、実施目的を念頭にツール・ソース等をトライアルも活用して調査した。また、日本知的財産協会等の社外団体の活動を通して、異業種の会社との実務者レベルの意見交換によりツールについての情報収集を行った。これらの結果を踏まえ、同社のIPランドスケープの型に合うようにツールをアレンジした。 同社の弱い領域の情報や同社で持ちえない切り口が欲しい場合にコンサルを活用する場合がある。リソースの関係からコンサルの工数を使う場合もある。

IPランドスケープの効果的な実施に向けた提言

IPランドスケープの導入に向けて

- IPランドスケープの必要性を感じている者が多いものの、十分に取り組んでいる者は少ない。
- 他方、IPランドスケープを実施できている者へのアンケートから次の結果を得た。
 - ①着手から本格実施に至るまでの期間は1年~3年以内と比較的短期間。
 - ②知財部門の実施体制は従前の体制で実施している者が多い。
 - ③知財業務担当者数は1名~10名と比較的少人数でIPランドスケープを実施している者が多い。
- IPランドスケープを高尙で難しいものと考えず、「知財情報を活用して経営・事業に貢献する」ことを意識した取組をまずは実施してみることが肝要。

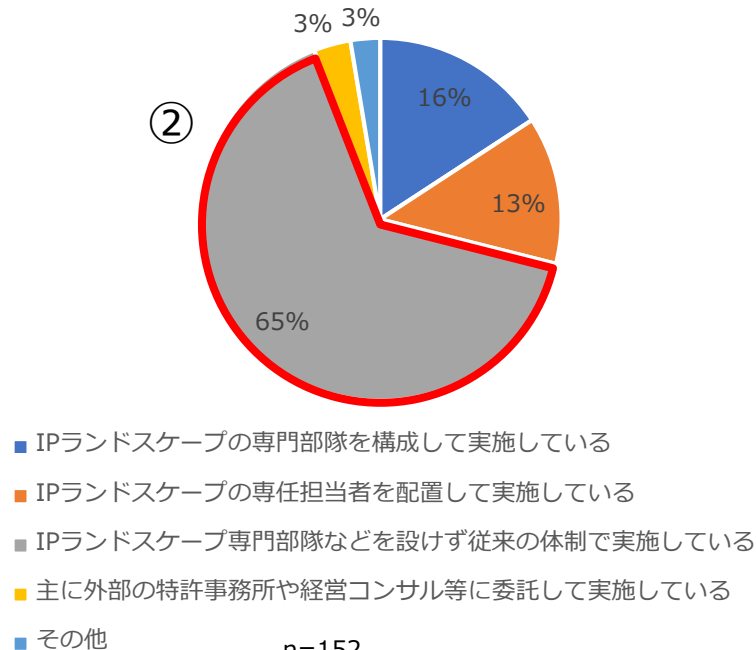
着手から本格実施に至るまでの期間



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

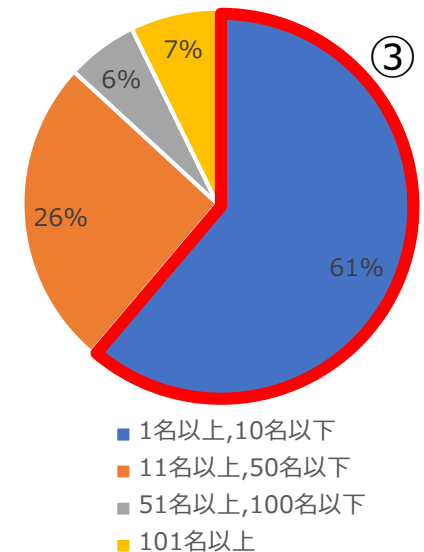
知財部門の実施体制別



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

知財業務担当者数



n=152

※「IPランドスケープの定義の①及び②が実施できている」と回答した者

IPランドスケープ促進に向けた取組の方向性

■ 経営層・他部門の理解を得るためのアプローチ

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

■ 連携体制の整備

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

■ 情報交換の促進

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

■ 人材育成への取組

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

■ 支援体制の整備

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

(ご参考) IPランドスケープにおける大企業と中小企業の違い

- IPランドスケープは中小企業の方が実施しやすい。
- ただし、ツールの導入にはコストが必要なため、知財情報の分析・解析は第三者に依頼するのも一案。

大企業

中小企業

意思決定

報告・戦略提案を実施しても意思決定に時間を要する

経営層との距離が近く、意思決定が早い

連携

部門間・組織間の壁が高く厚いため、連携するのが難しい

組織がコンパクトなため、連携するのが容易

実施範囲

事業数が多いため、IPランドスケープを実施すべき領域が絞れない(全部はやりきれない)

事業数が限られるため、IPランドスケープの実施範囲を絞りやすい

コスト

人員・資金等のリソースに余裕はあるが、事業数が多いためコストは膨大になる(全部はやりきれない)

人員・資金等のリソースは限られるが、事業数が限られるため全体のコストは限定的である

戦略構築

自社の強みが把握しにくく、事業部門間での利益相反の可能性も生じるため、戦略構築・実行がしにくい

経営者のコミットメントにより、事業部門間の調整がしやすく、戦略構築・実行がしやすい

本調査研究の結果が、IPランドスケープの普及・定着の一助となれば幸いです。
ありがとうございました

特許庁総務部企画調査課

