

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、十分に取り組めている者に対しては、目的・成功要因・効果等について、調査・分析を行った。

（３）国内ヒアリング調査

ヒアリング調査は、公開情報調査で IP ランドスケープに取り組んでいることが明らかな者と、アンケート調査の質問で IP ランドスケープの①分析の実施及び②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	155
資料Ⅱ 国内アンケート調査質問票	191
資料Ⅲ 国内アンケート調査結果	217
資料Ⅳ 国内ヒアリング調査結果	291

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。

（い）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。

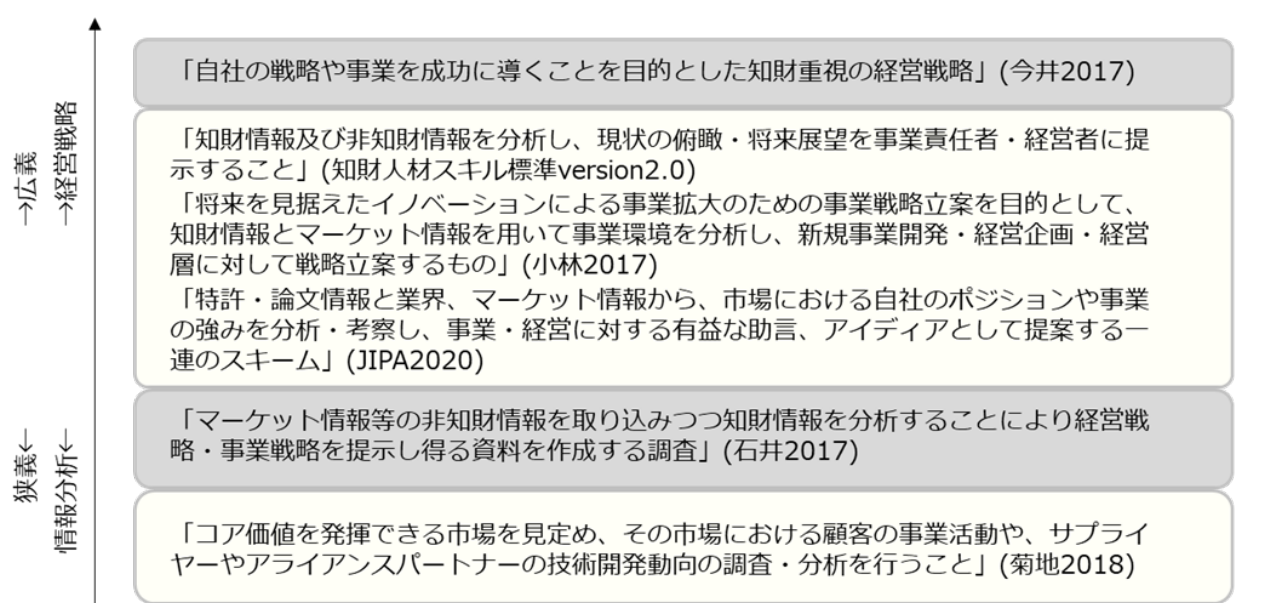


図 1-1 狭義から広義の IP ランドスケープの定義

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。

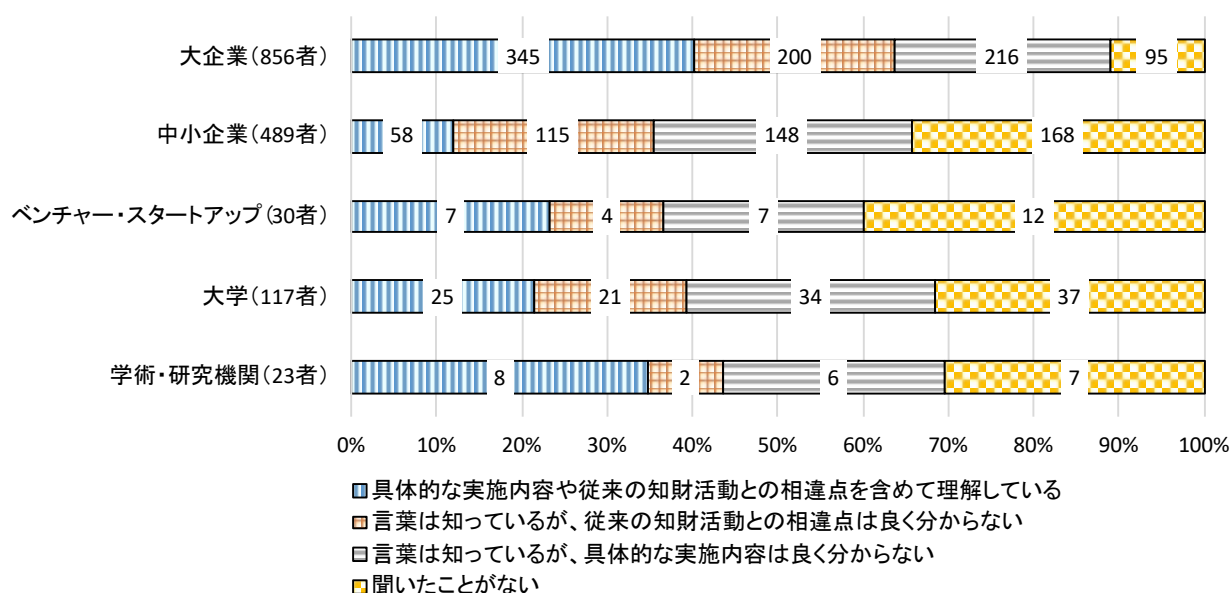


図 1-2 IP ランドスケープの理解度・認知度（質問 A1×質問 E1）

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。

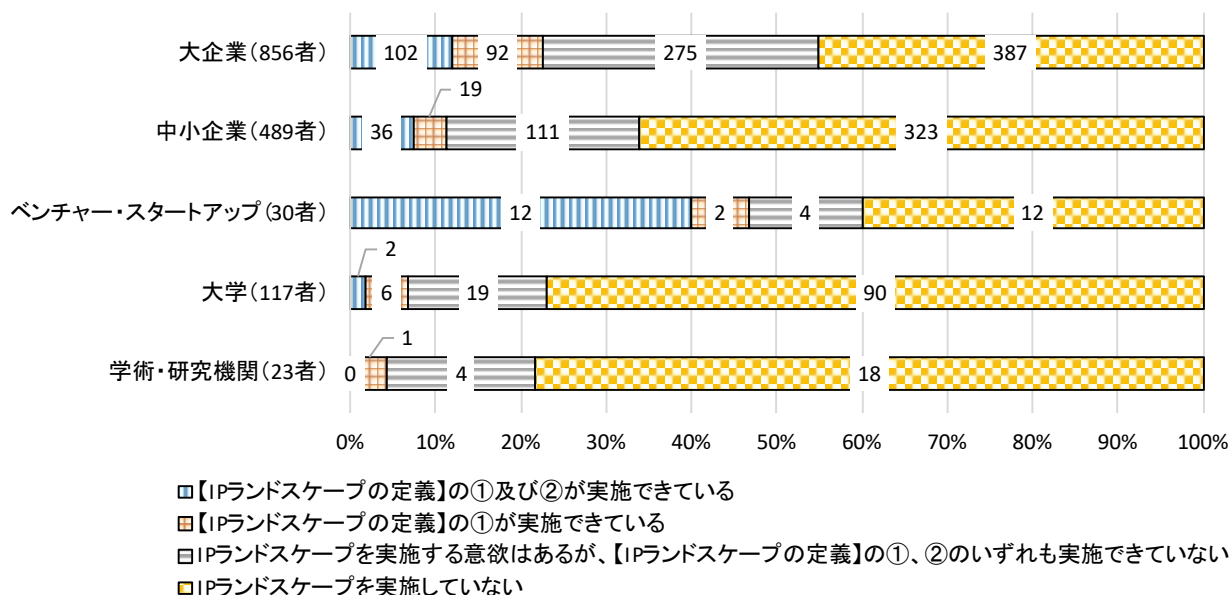


図 1-3 IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2×質問 E1)

(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。

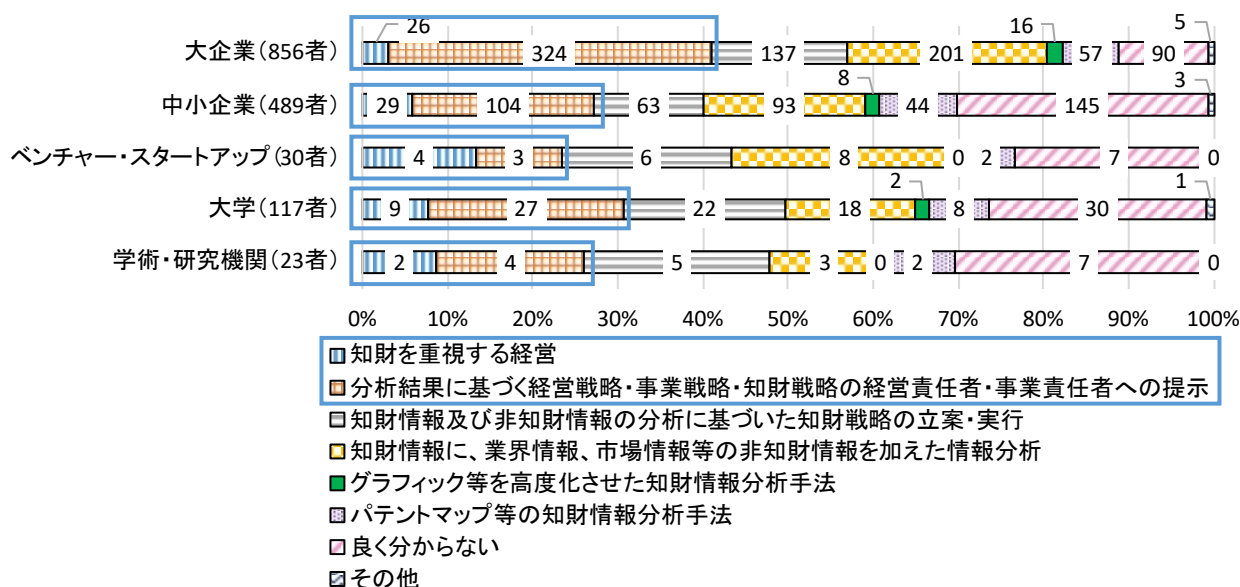


図 1-4 IP ランドスケープのイメージ (質問 A2×質問 E1)

(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。

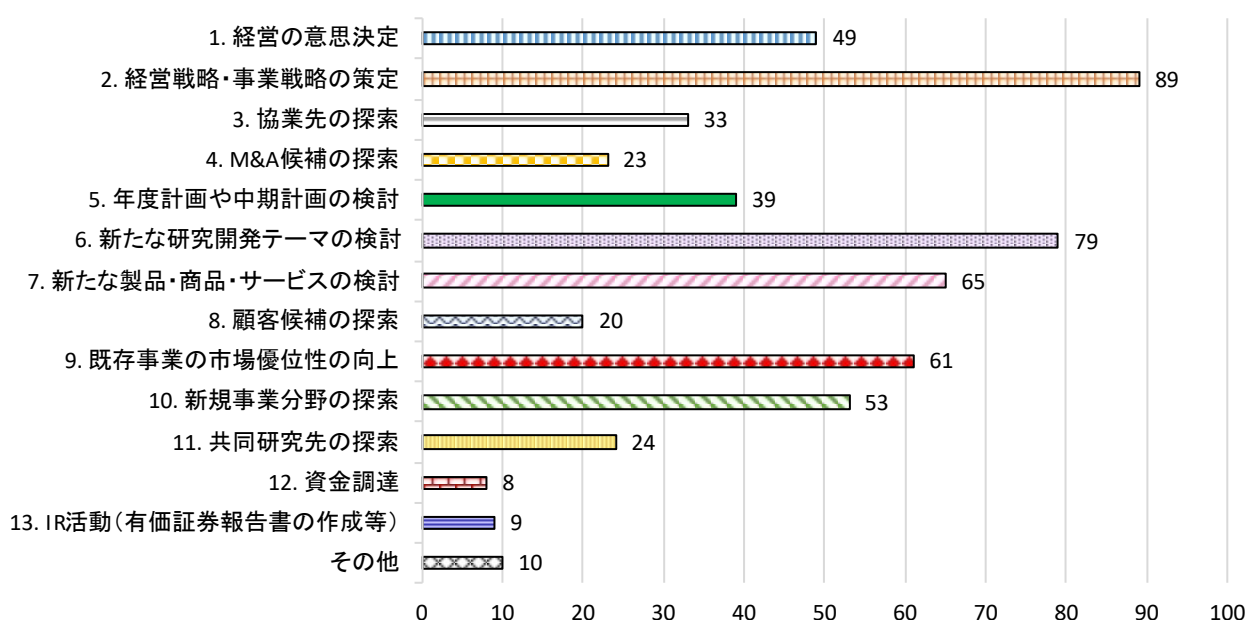


図 1-5 IP ランドスケープ導入当初の活用場面の想定（質問 C3）

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。

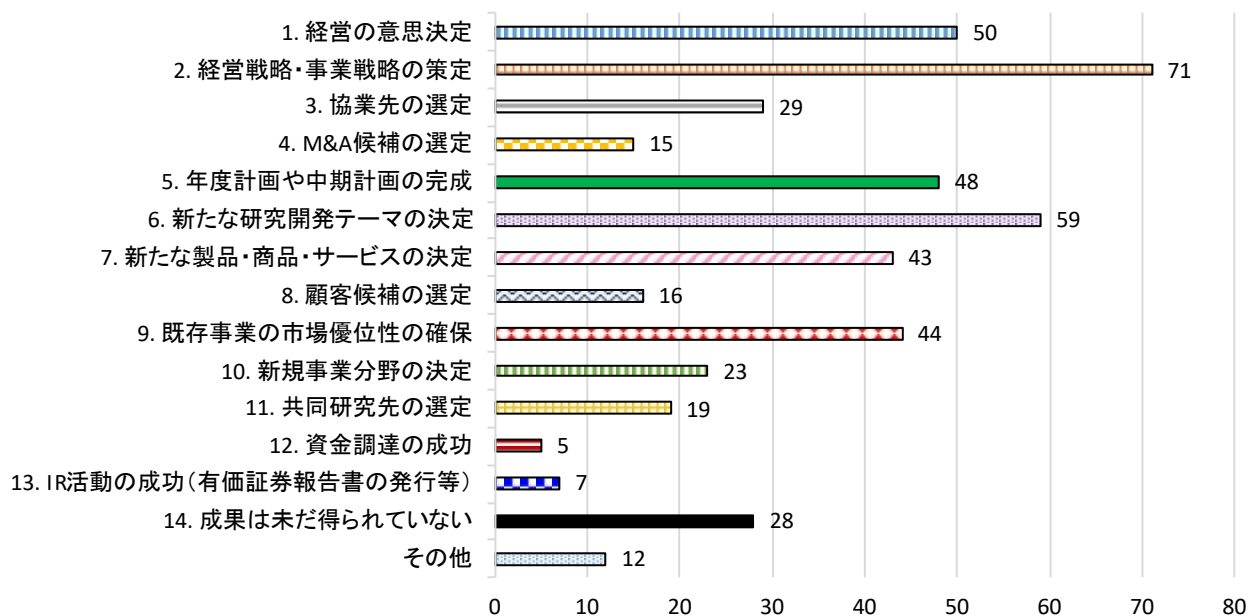


図 1-6 IP ランドスケープの導入後に得られた成果（質問 C9）

(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場面

各者の IP ランドスケープ活用場面は、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する。

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	・ 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	・ 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	・ 知財活動全般で事業に貢献すること。
P	3	電機・精密	6	・ ビジネスに合った知財戦略を構築すること。
Q	ー	食品	5	・ 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	・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	・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	・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	・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）

			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やることができた。 ・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	・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	・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	・個々の案件に対して、IP ランドスケープにより示唆や気づ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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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で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	ー	食品	・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。

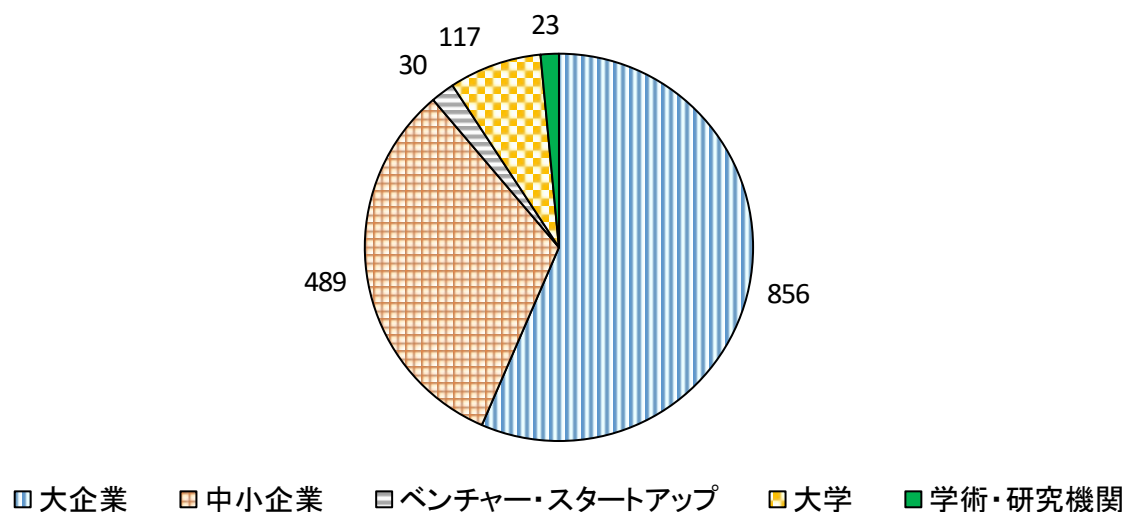


図 2-1 回答者の所属組織の種別

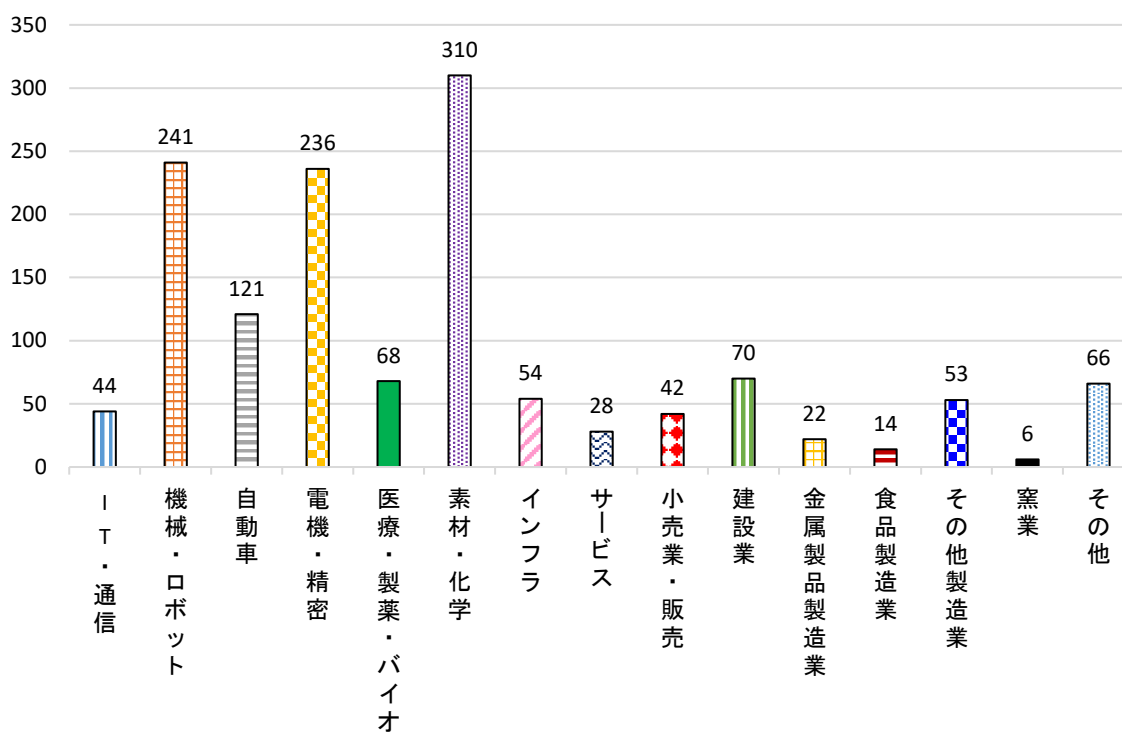


図 2-2 回答者の所属組織の業種

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。

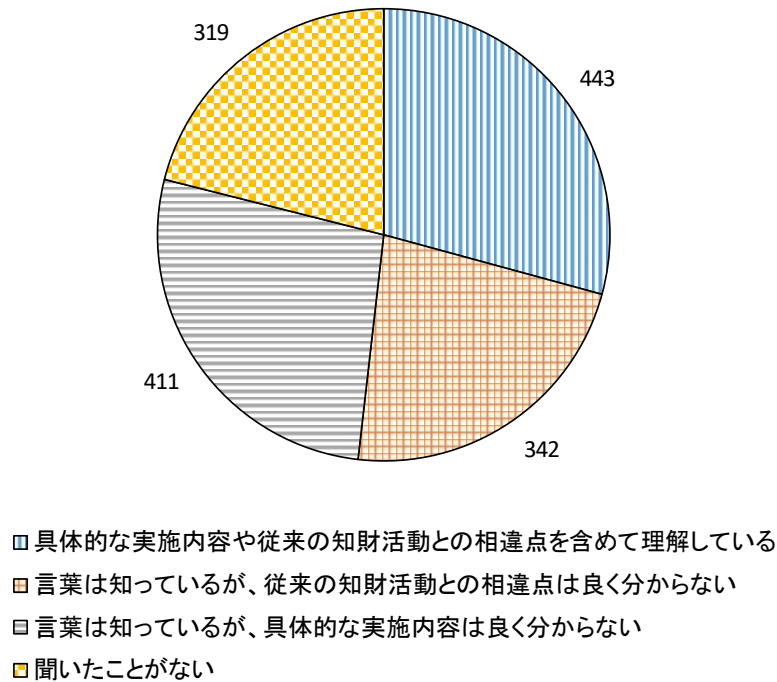


図 2-3 回答者の IP ランドスケープの理解

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。

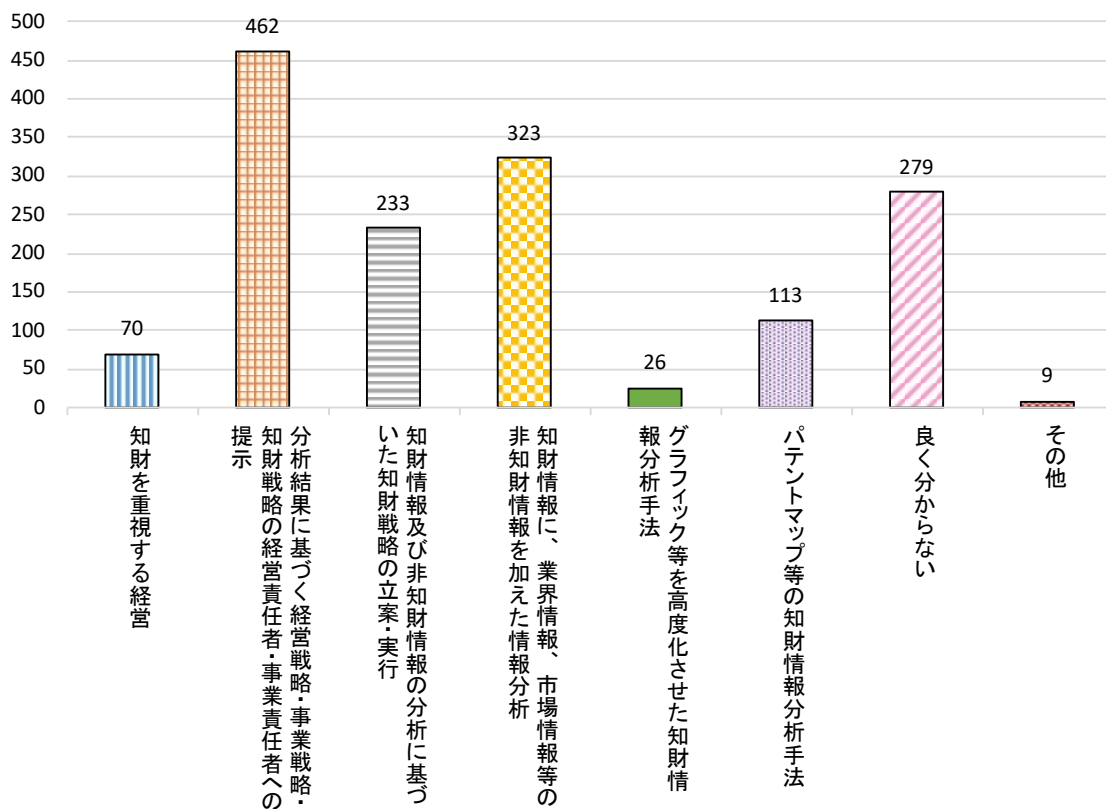


図 2-4 回答者の IP ランドスケープのイメージ

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。

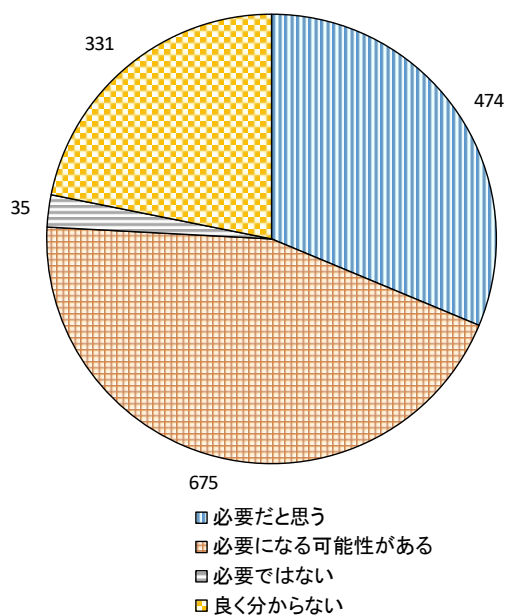


図 2-5 所属組織における IP ランドスケープの必要性

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。

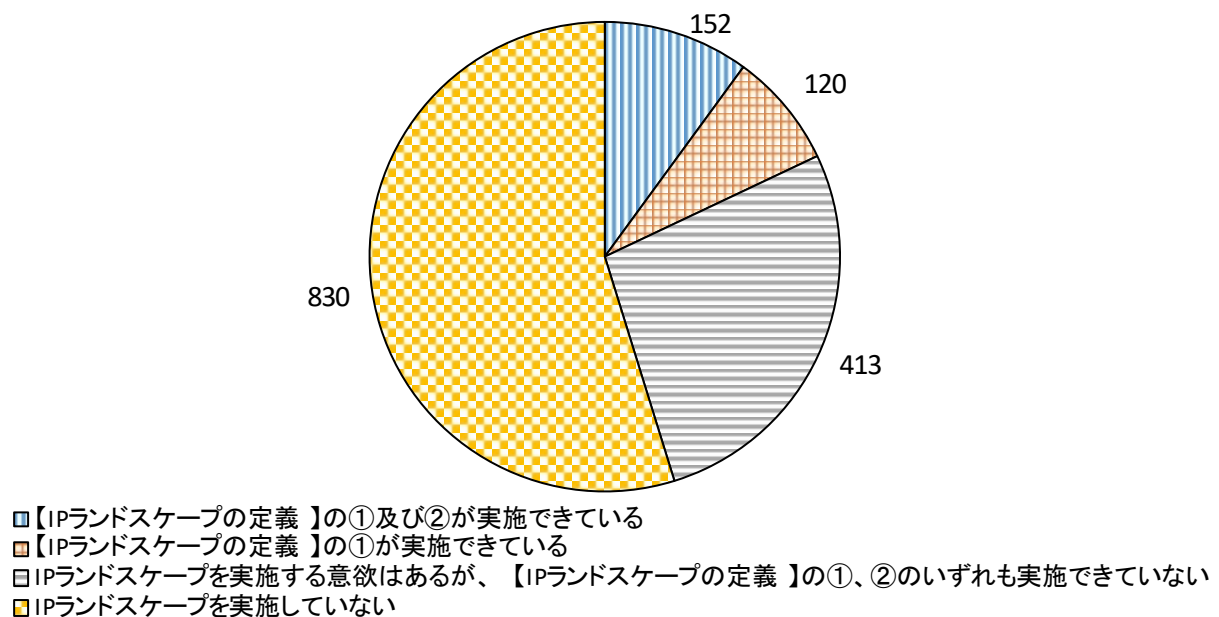


図 2-6 IP ランドスケープの実施状況

※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。

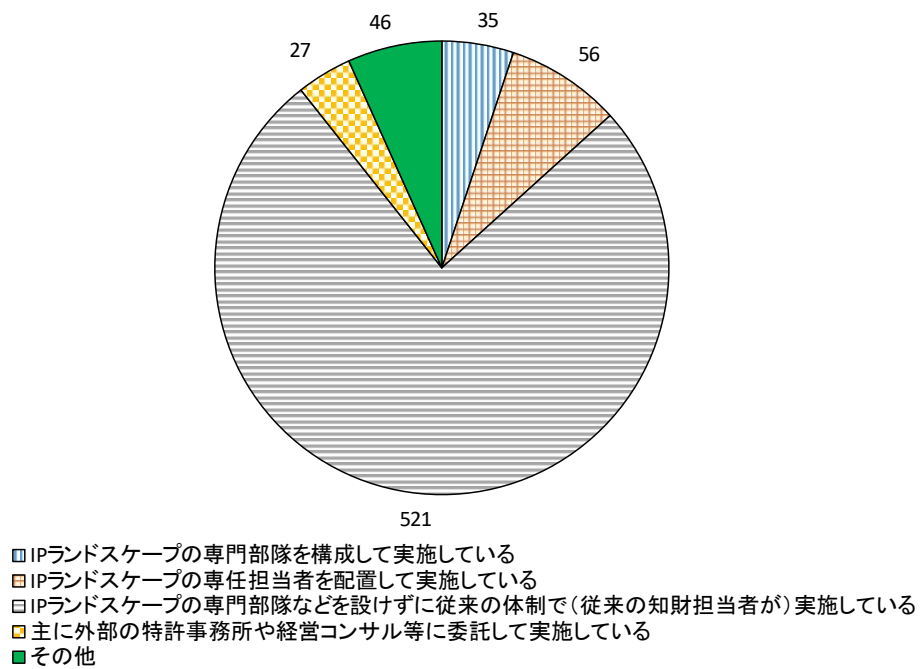


図 2-7 IP ランドスケープを実施する上での知財部門の実施体制

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。

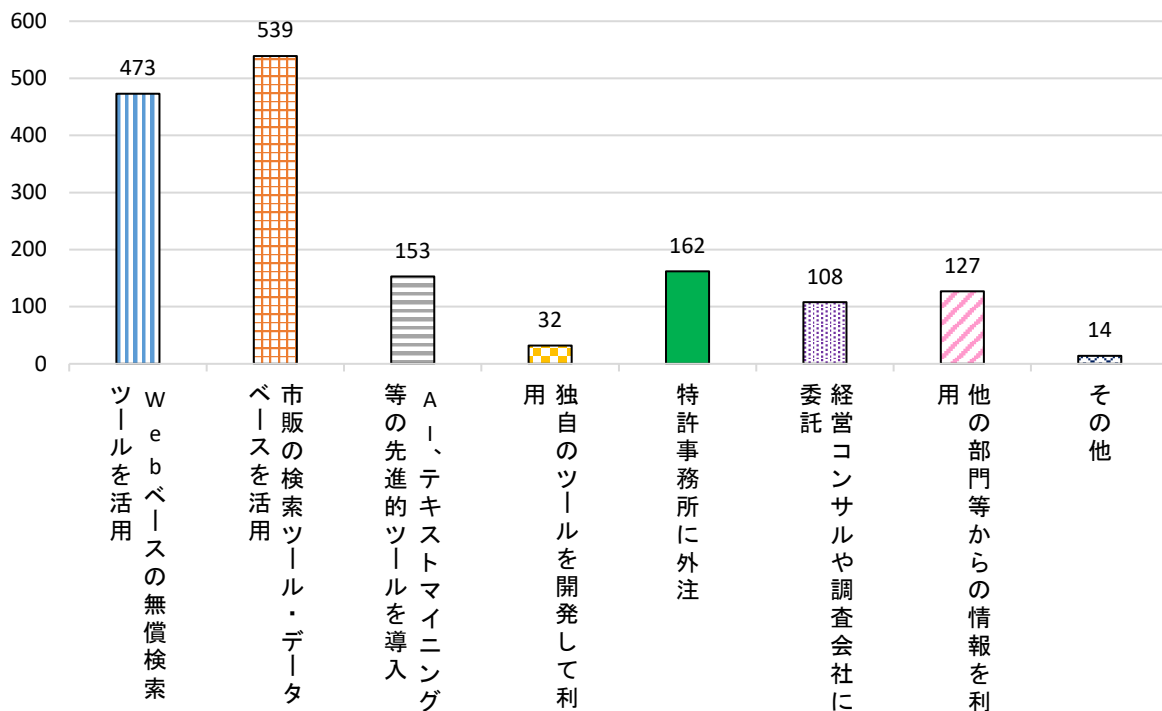


図 2-8 知財情報を収集・分析するツールや手段

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。

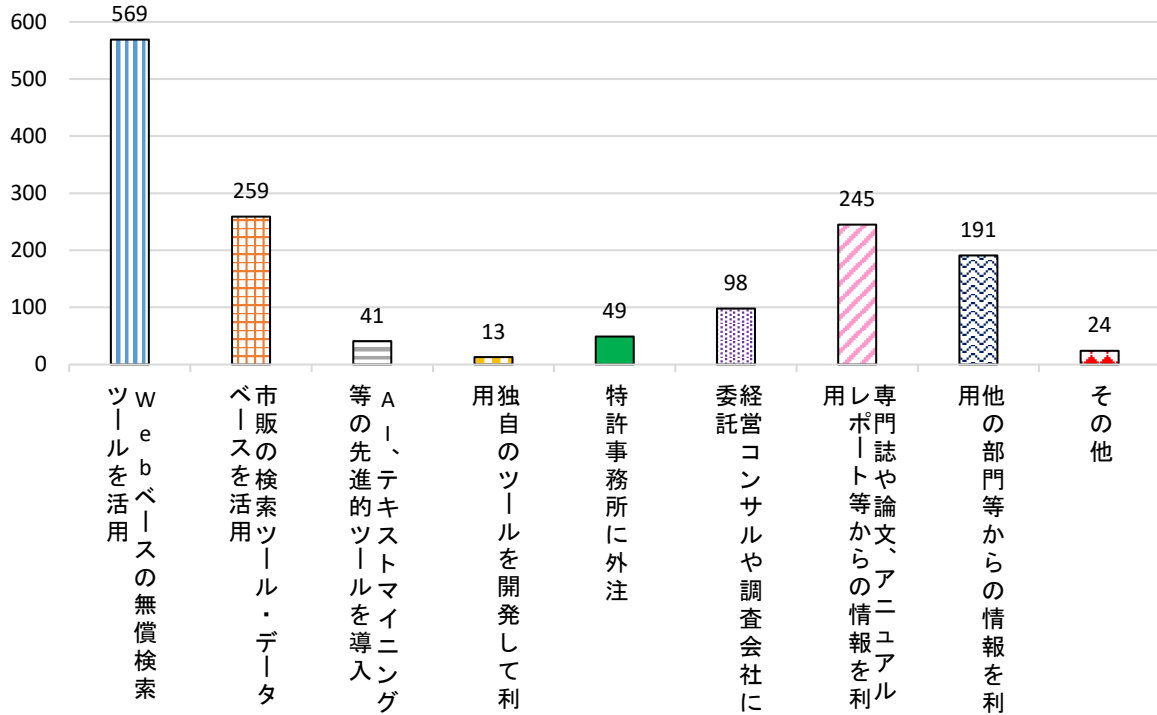


図 2-9 非知財情報を収集・分析するツールや手段

(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。

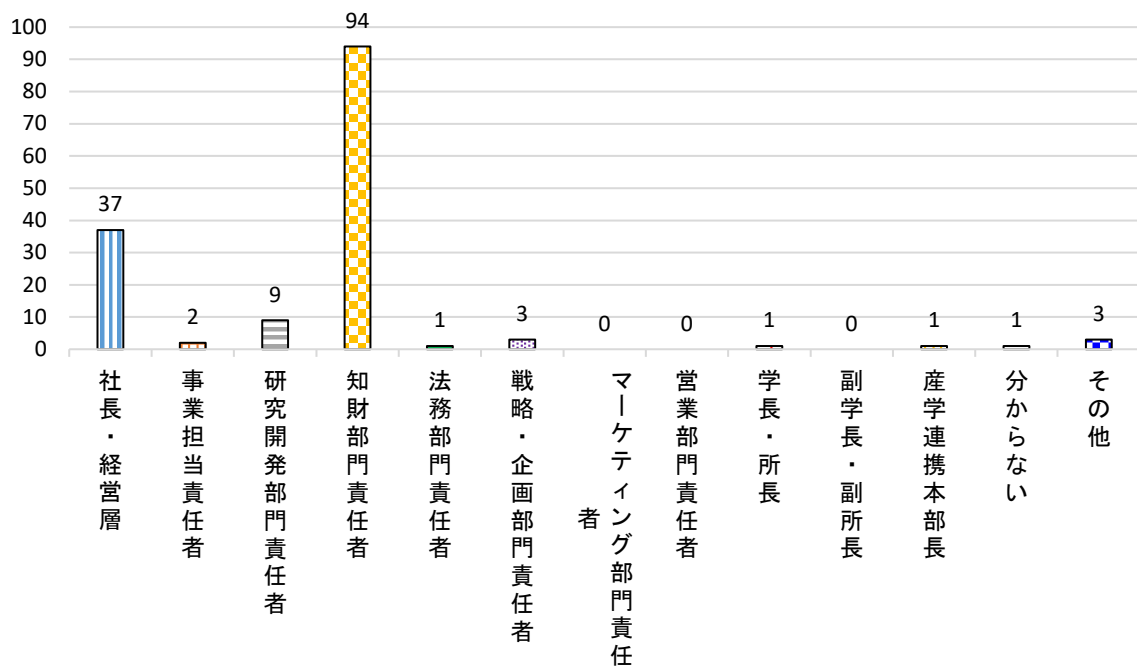


図 2-10 IP ランドスケープ導入における主な主導者

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。

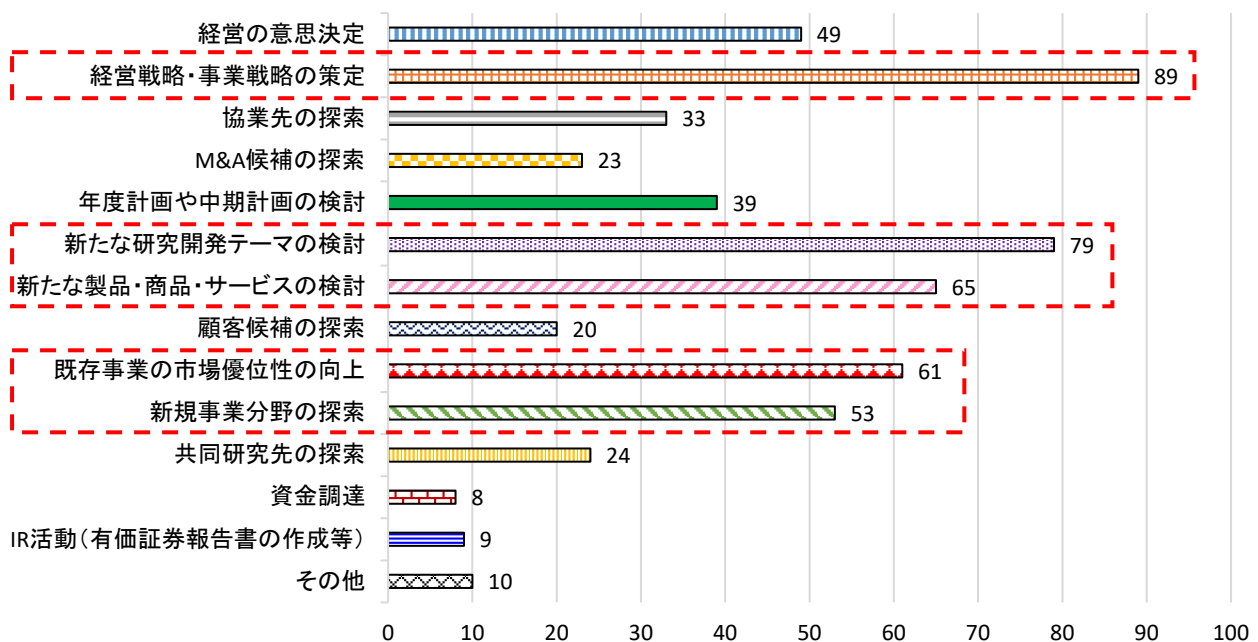


図 2-11 IP ランドスケープ導入当初の活用場面

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。

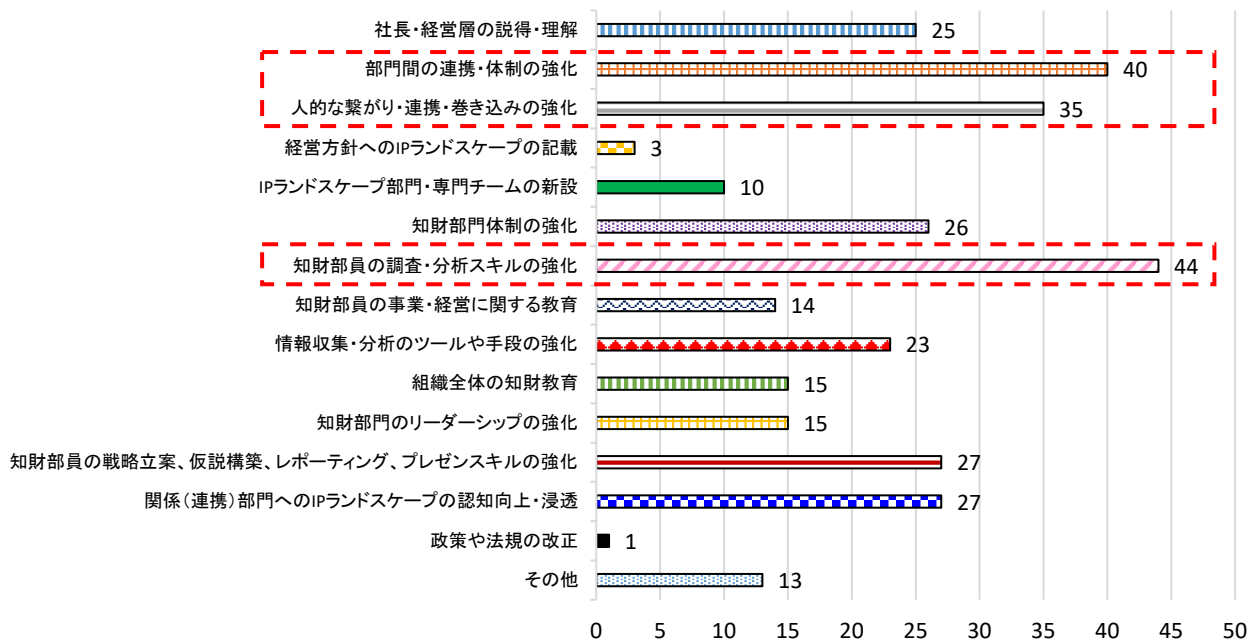


図 2-12 IP ランドスケープを導入するにあたっての取組の困難度

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。

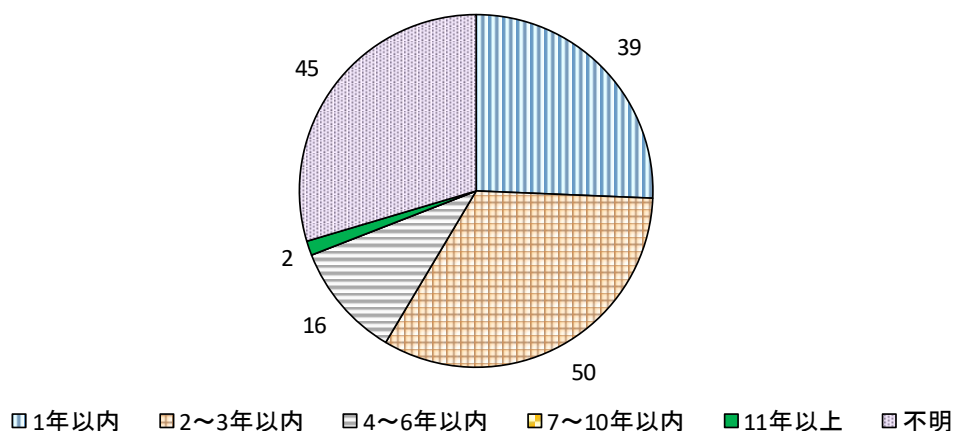


図 2-13 IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでの期間

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。

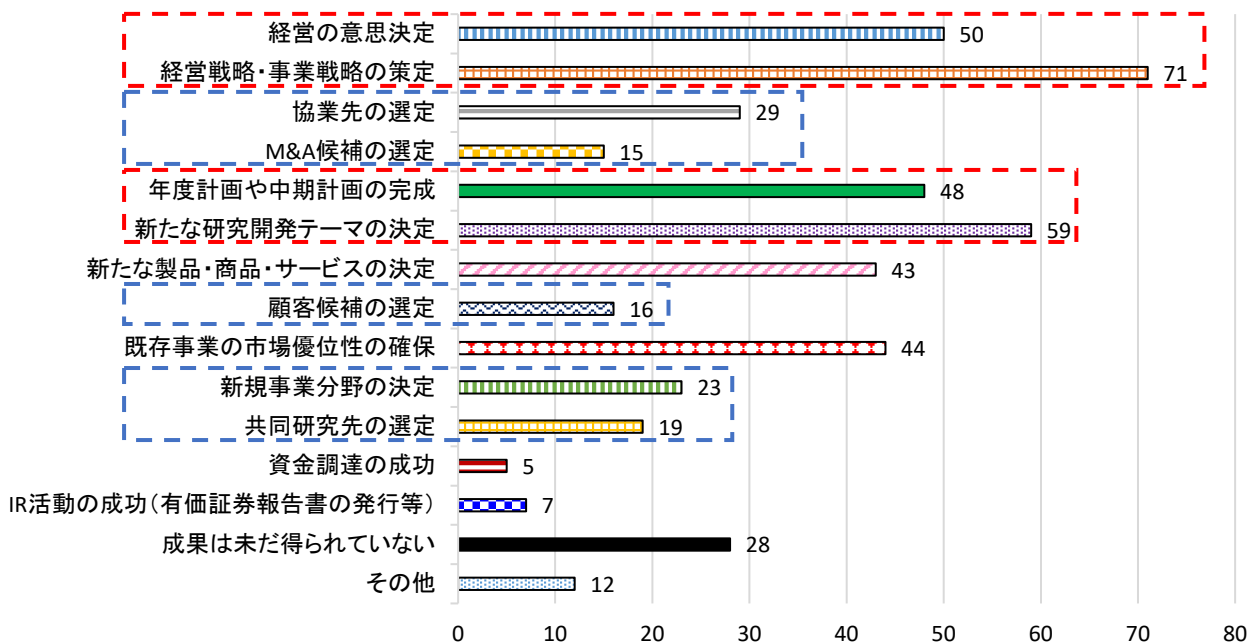


図 2-14 IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果

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。

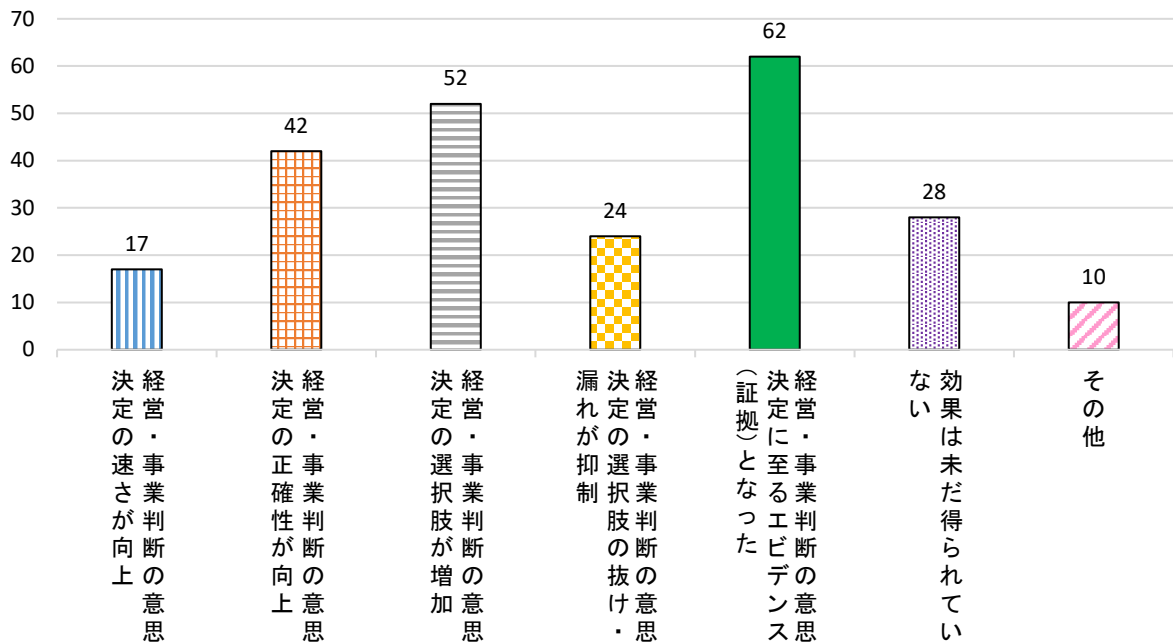


図 2-15 IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果

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。

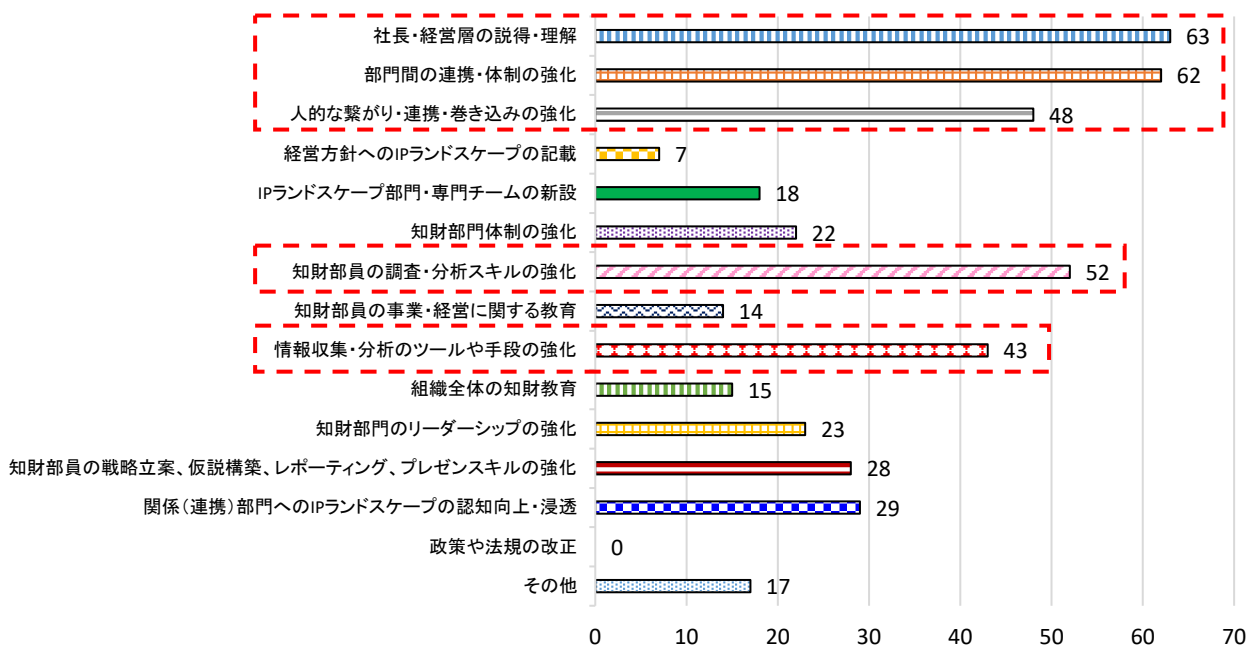


図 2-16 IP ランドスケープの本格実施や効果が得られた成功要因

(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。

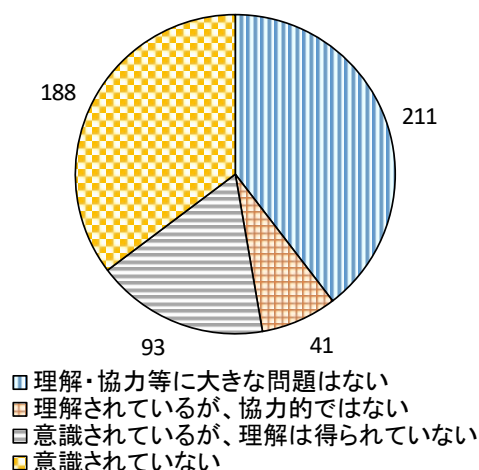


図 2-17 経営層（社長、学長、所長を含む）の IP ランドスケープへの意識・理解

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。

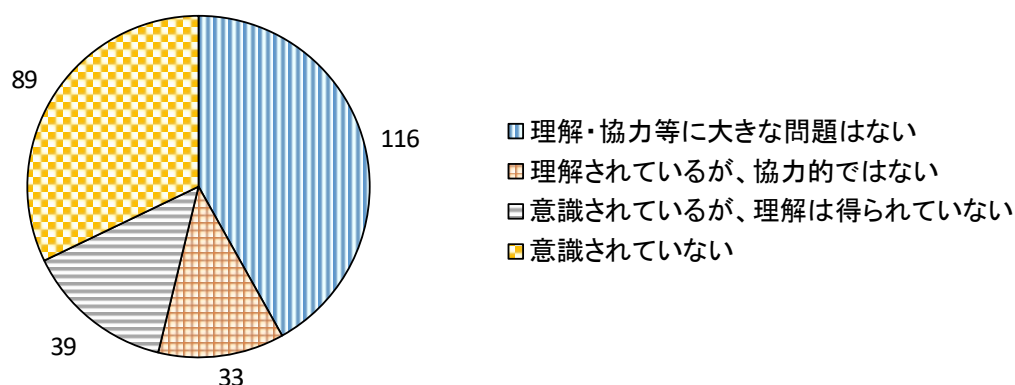


図 2-18 IP ランドスケープに関連する他の部門の IP ランドスケープへの意識・理解

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。

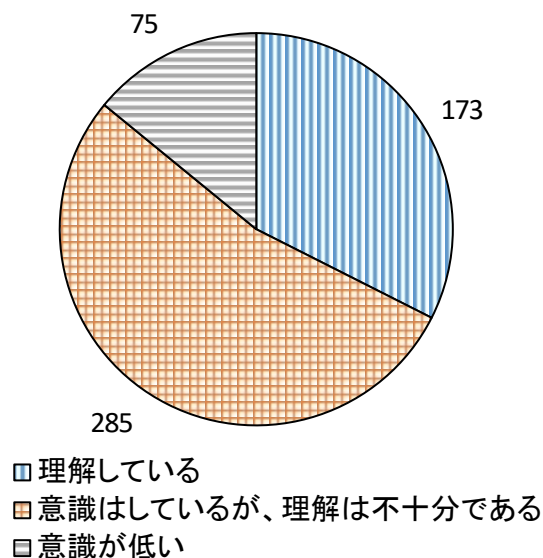


図 2-19 知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解

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。

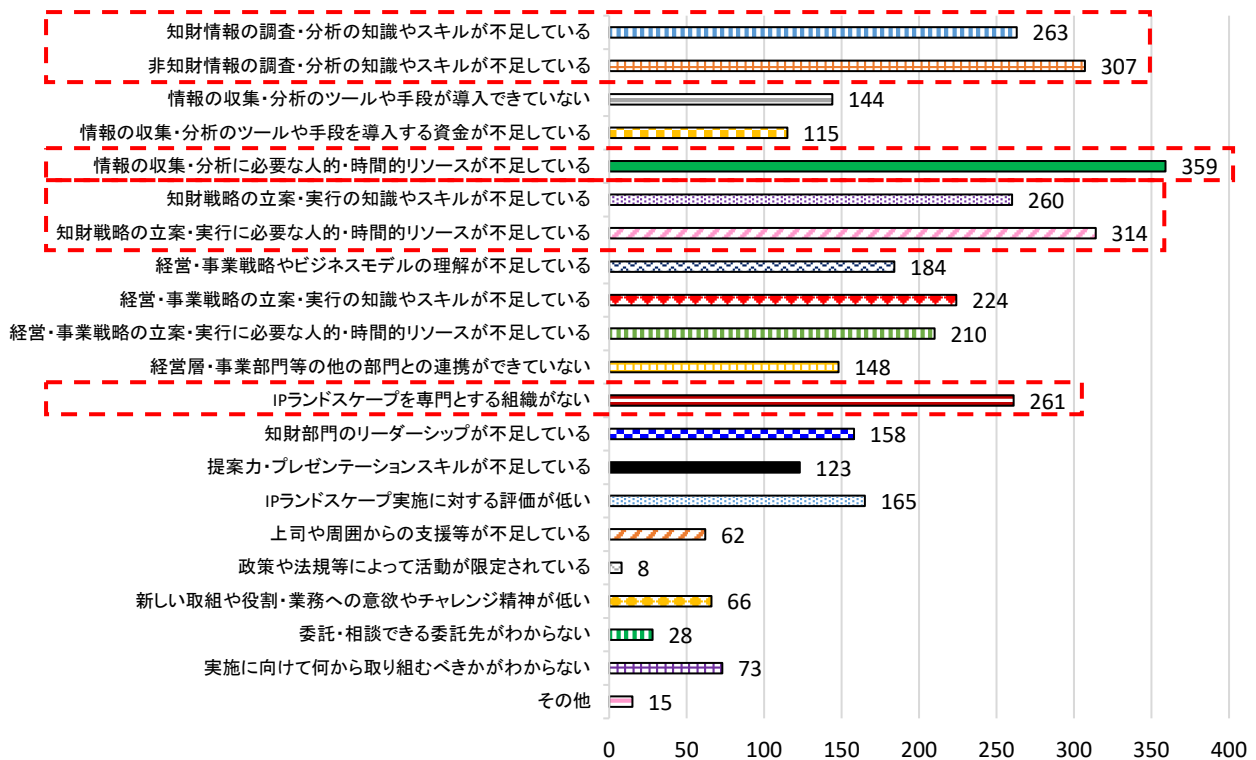


図 2-20 知財部門において IP ランドスケープが十分に実施できていない理由

⑤IP 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。

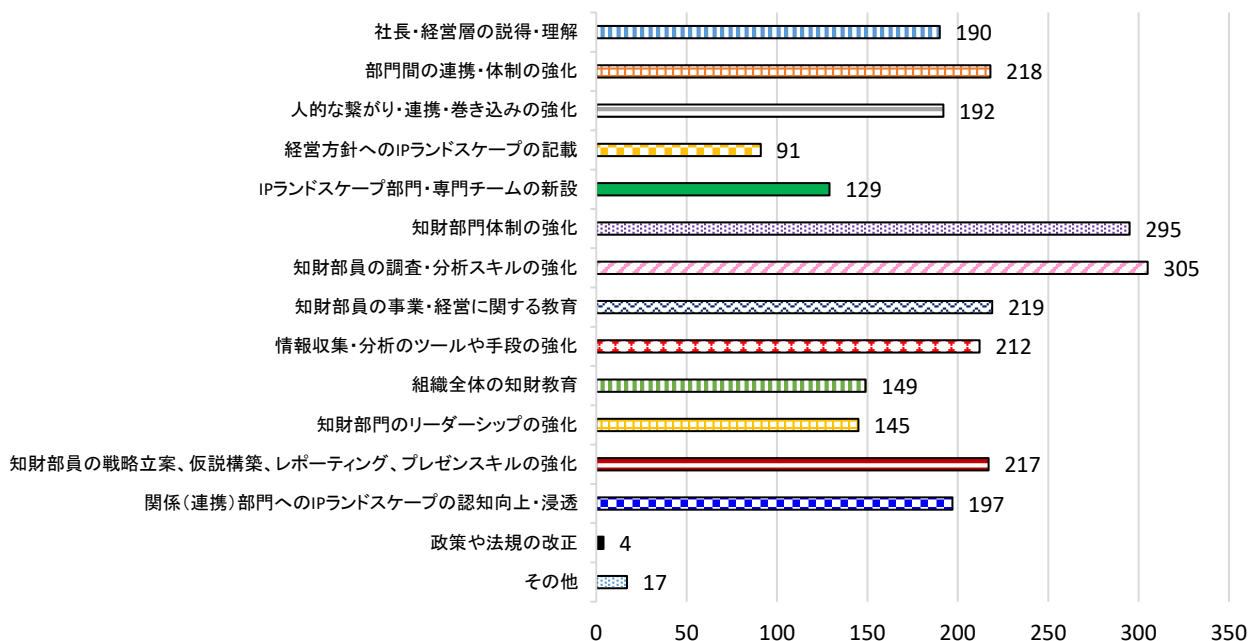


図 2-21 IP ランドスケープを十分に実施するために必要な今後の対策

(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。

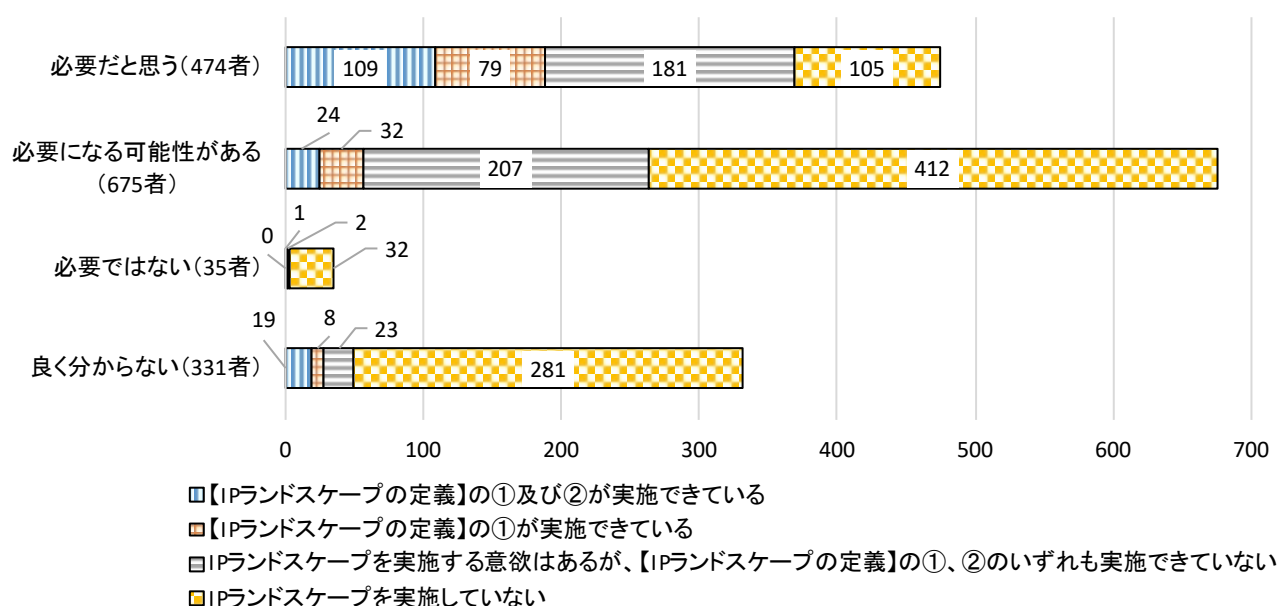


図 2-22 IP ランドスケープの必要性毎の IP ランドスケープの実施状況

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。

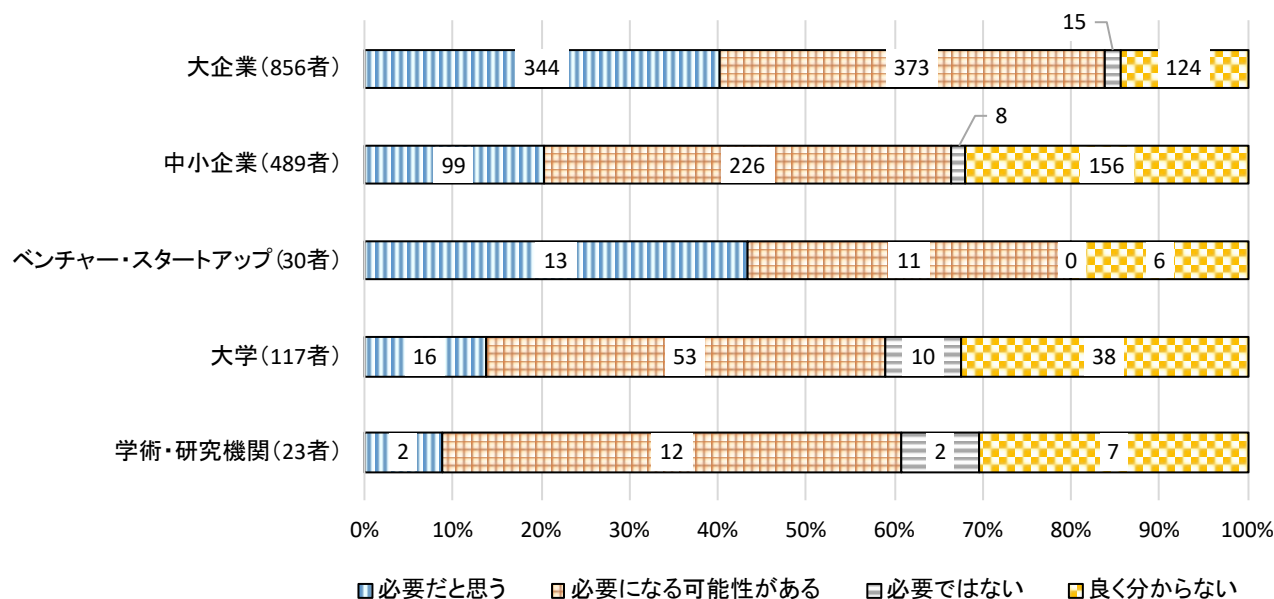


図 2-23 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの必要性

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。

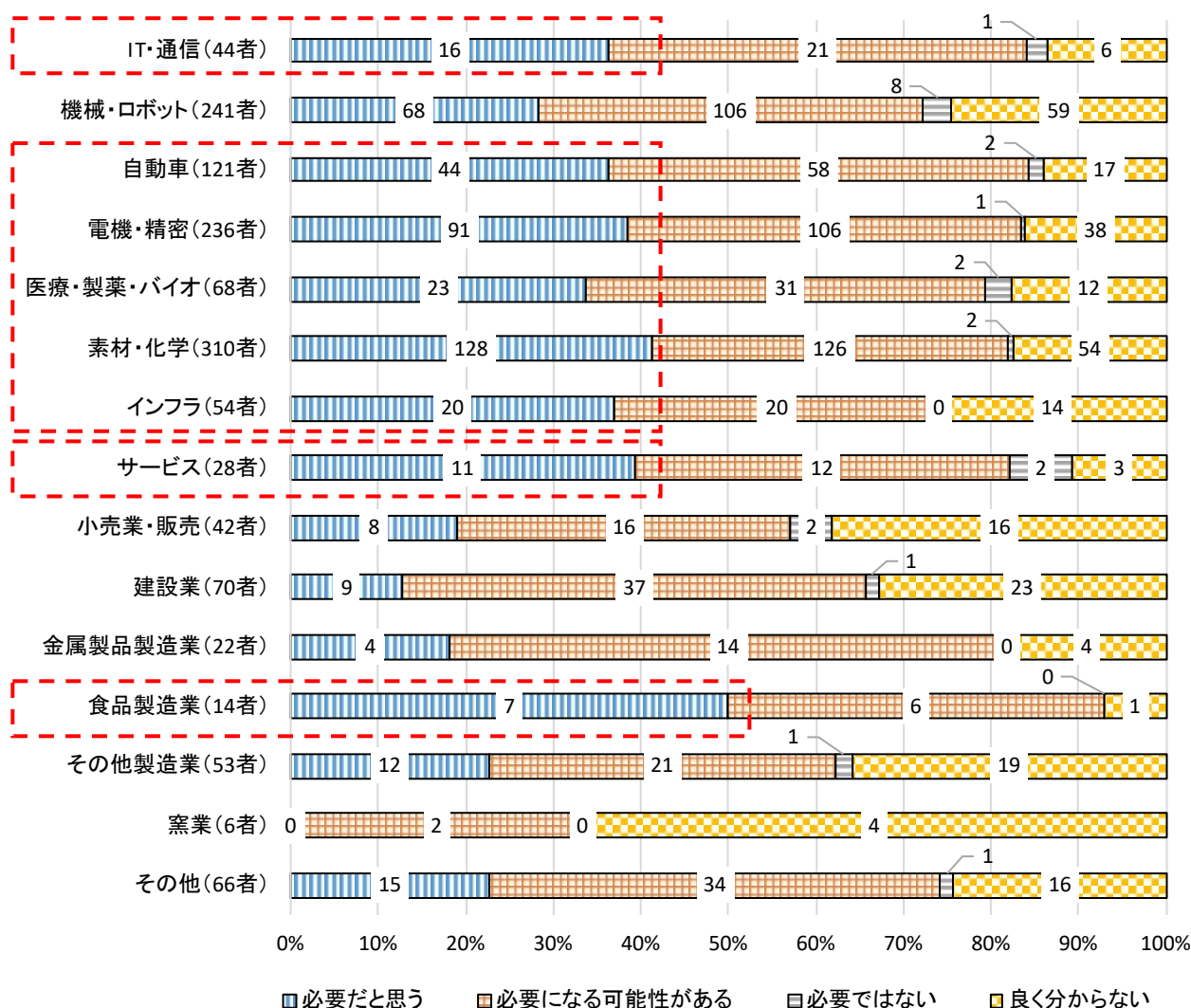


図 2-24 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの必要性

(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。

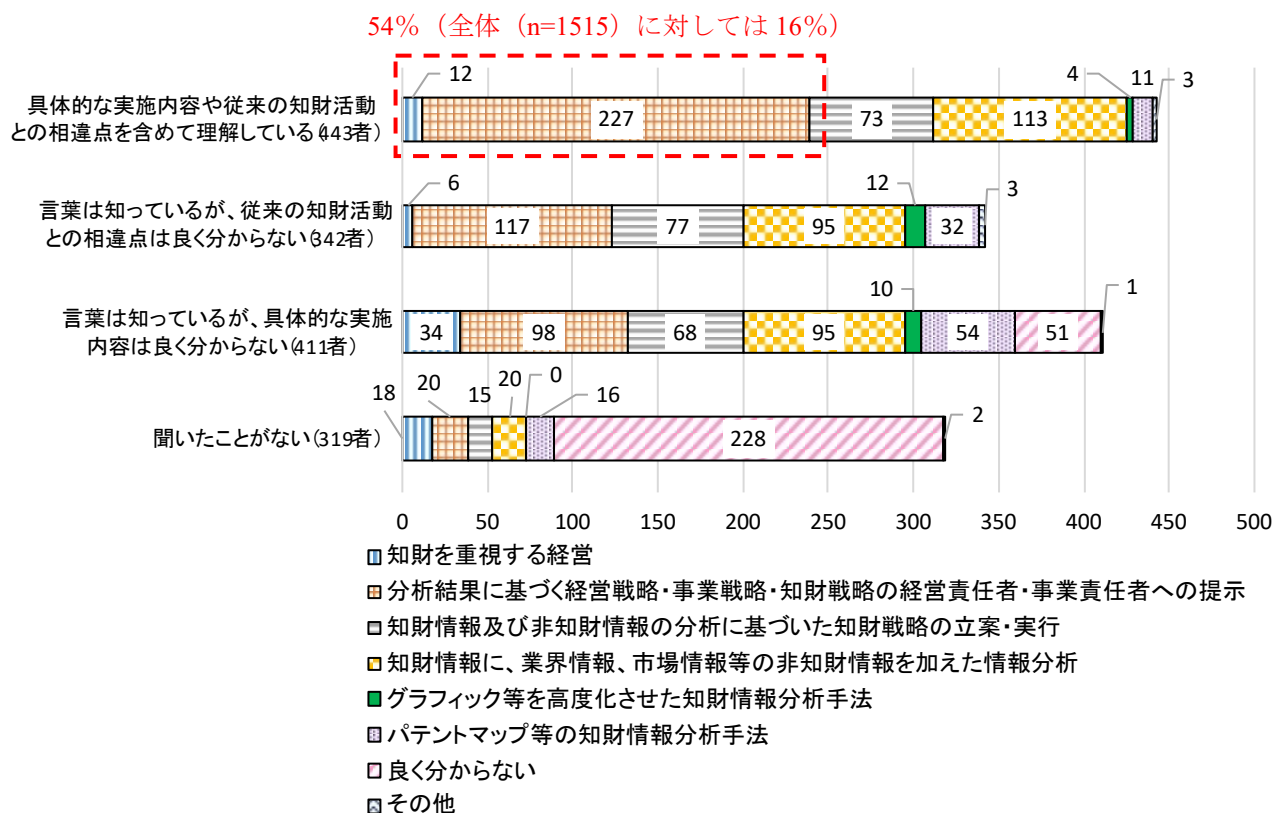


図 2-25 IP ランドスケープの理解度毎の IP ランドスケープのイメージ

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。

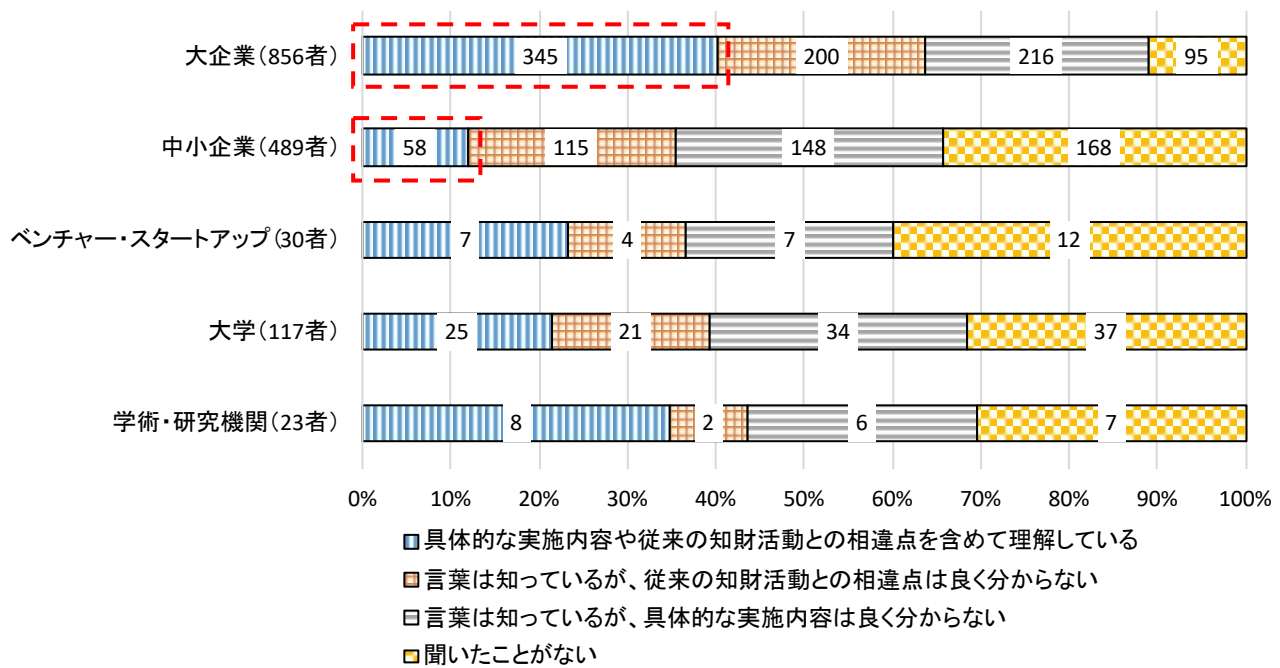


図 2-26 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの理解

③IP 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。

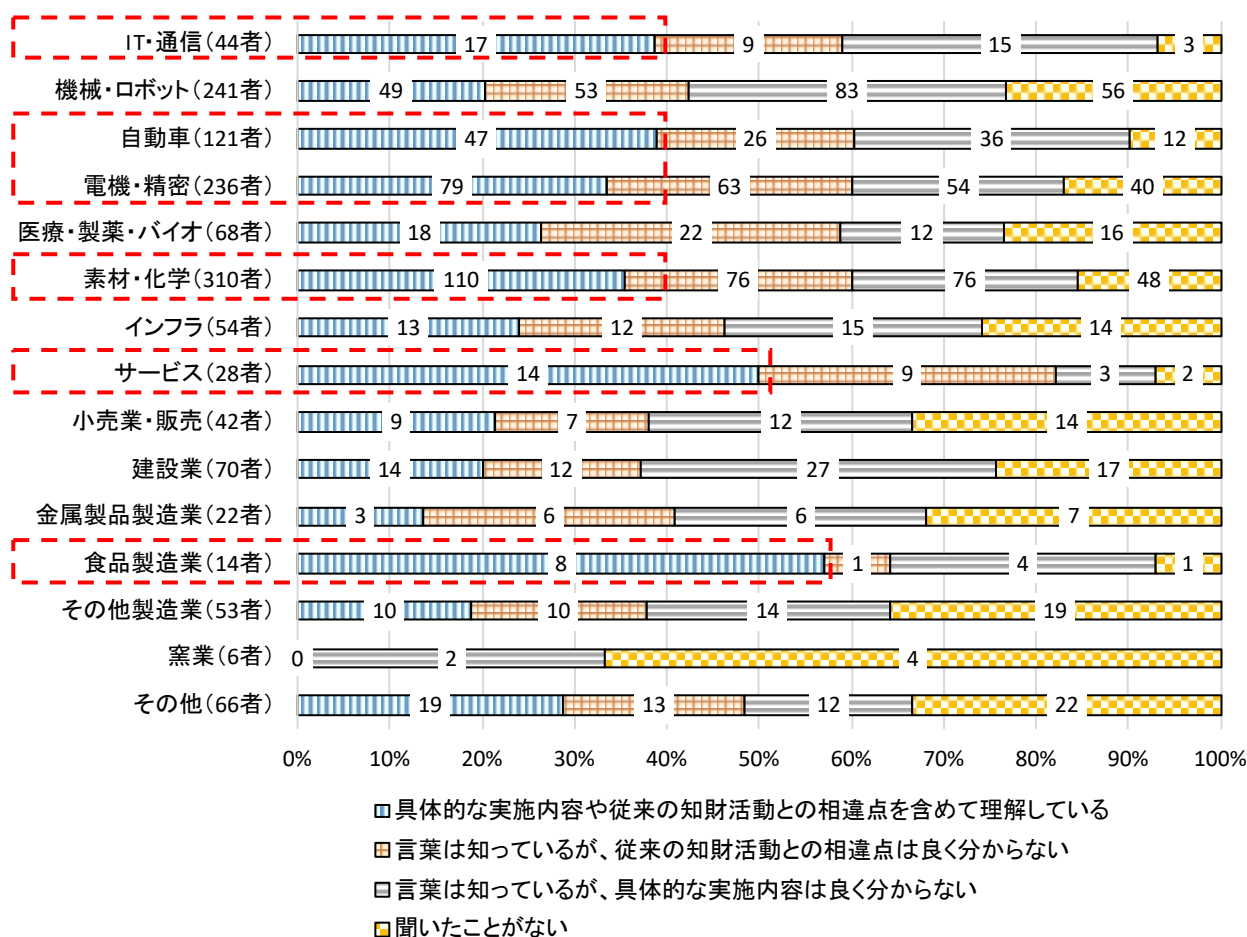


図 2-27 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの理解

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。

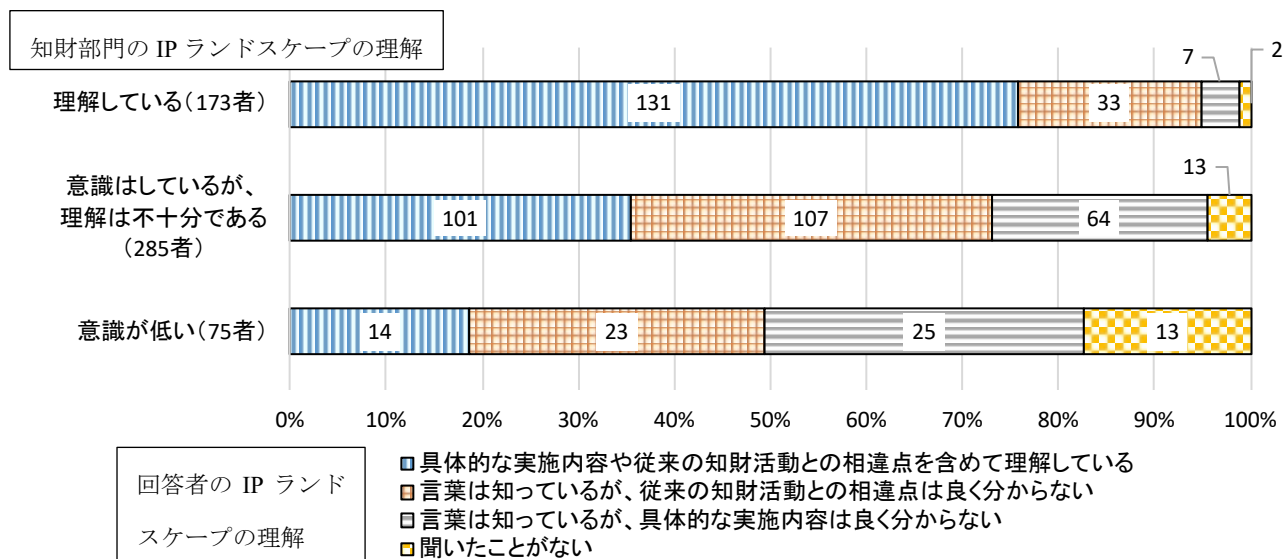


図 2-28 知財部門の IP ランドスケープの理解と
回答者の IP ランドスケープの理解の関係性

(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。

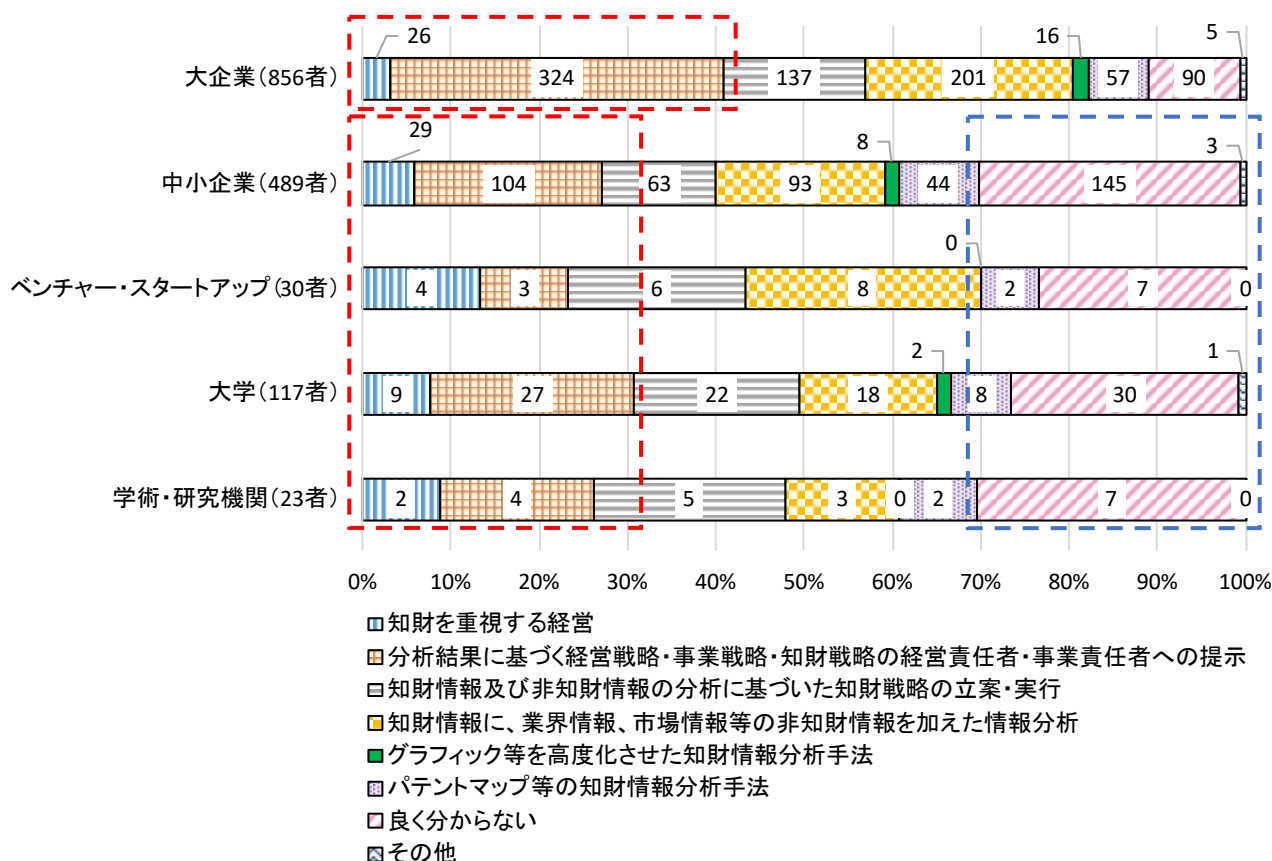


図 2-29 所属組織の種別毎の IP ランドスケープのイメージ

(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。

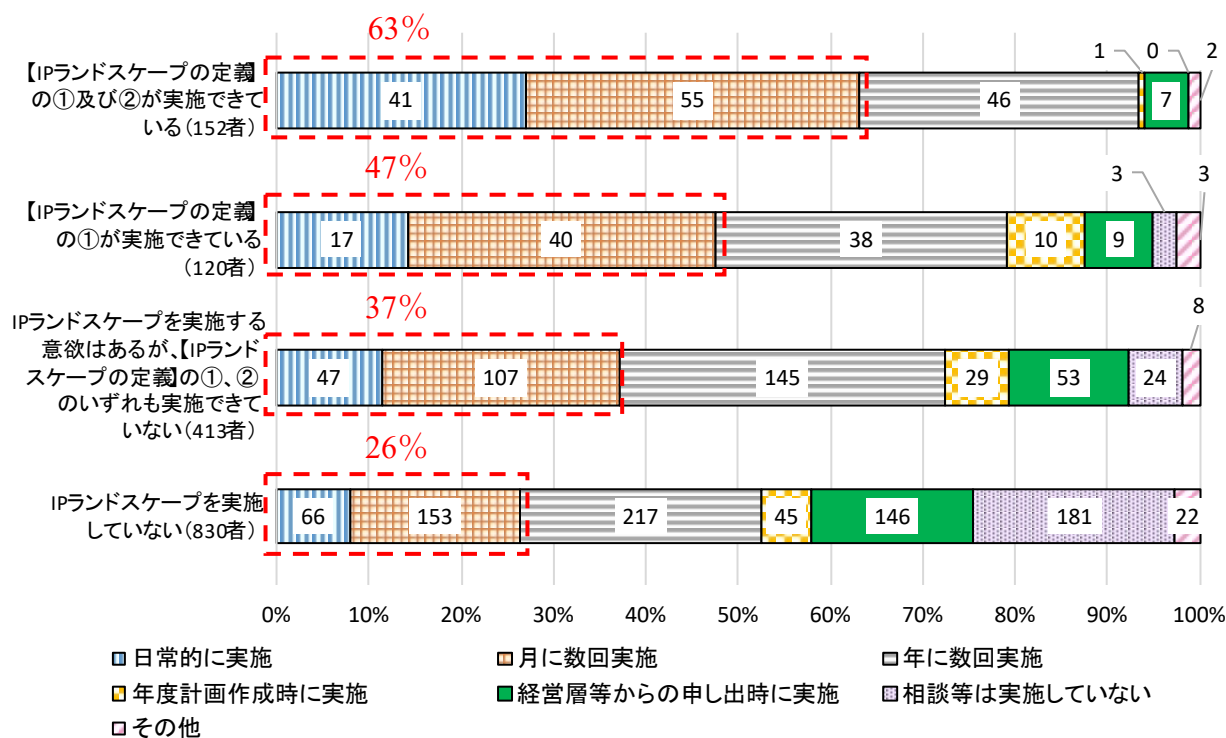


図 2-30 IP ランドスケープの実施状況と経営層等との打合せの頻度の関係性

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。

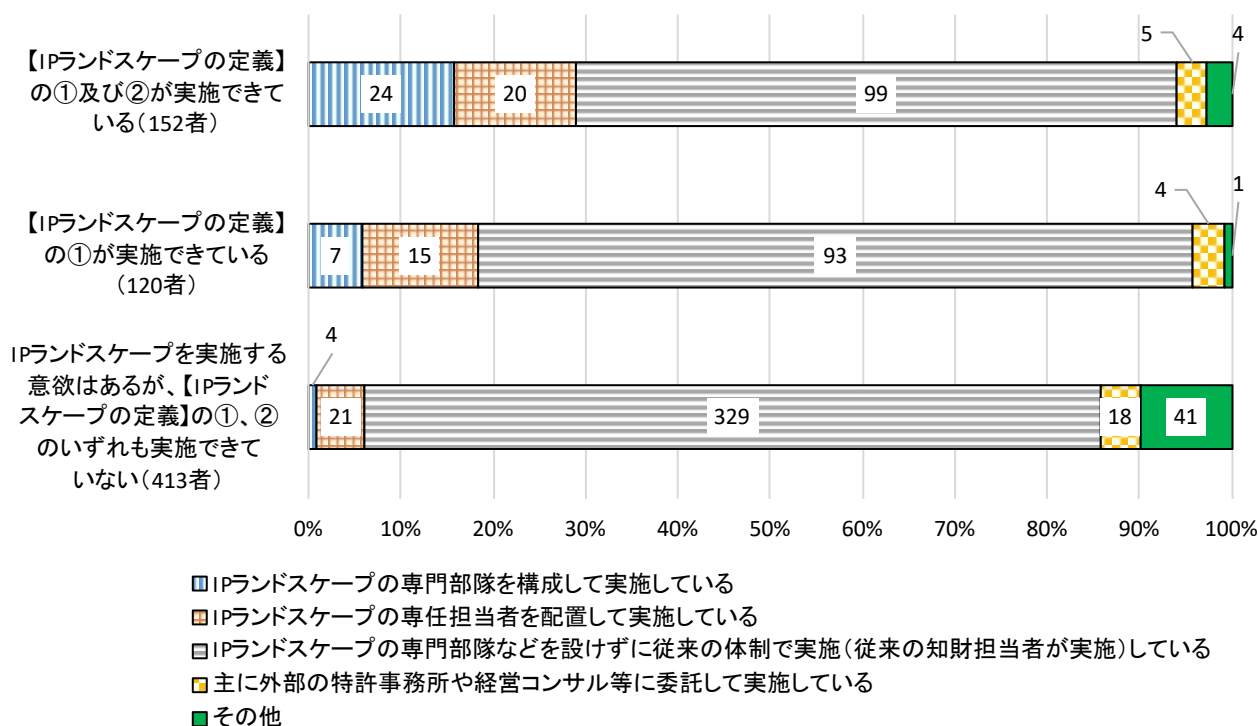


図 2-31 IP ランドスケープの実施状況毎の知財部門の実施体制

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。

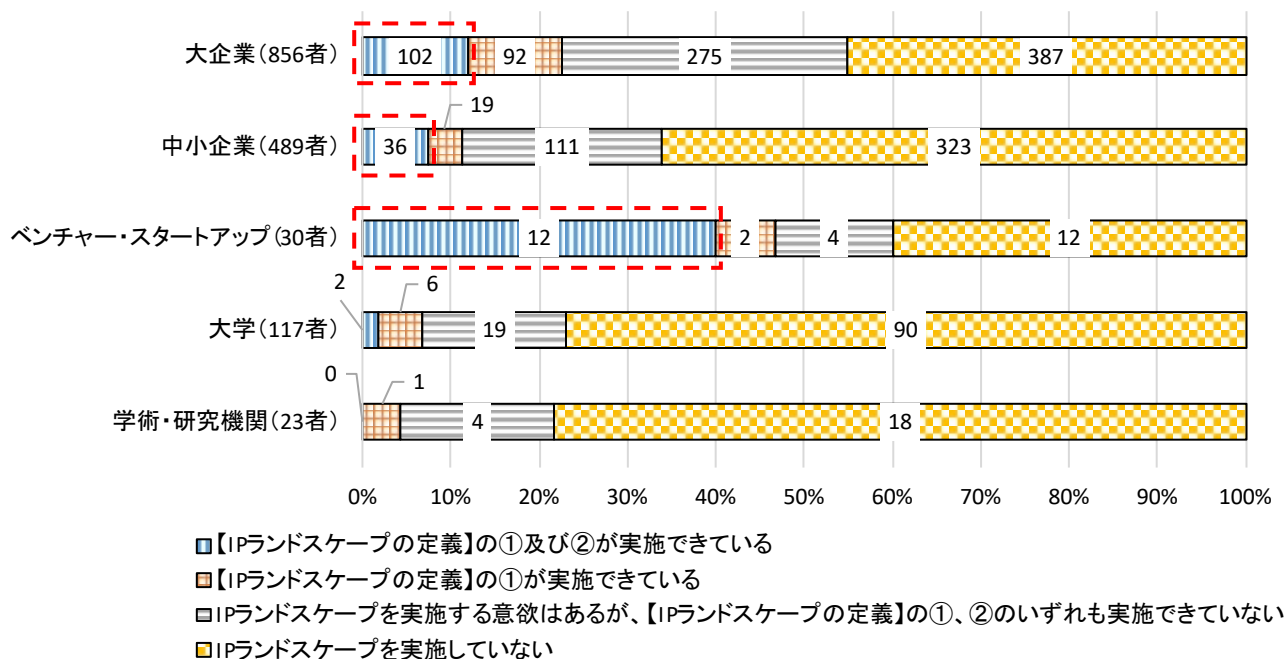


図 2-32 所属組織の種別毎の IP ランドスケープの実施状況

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。

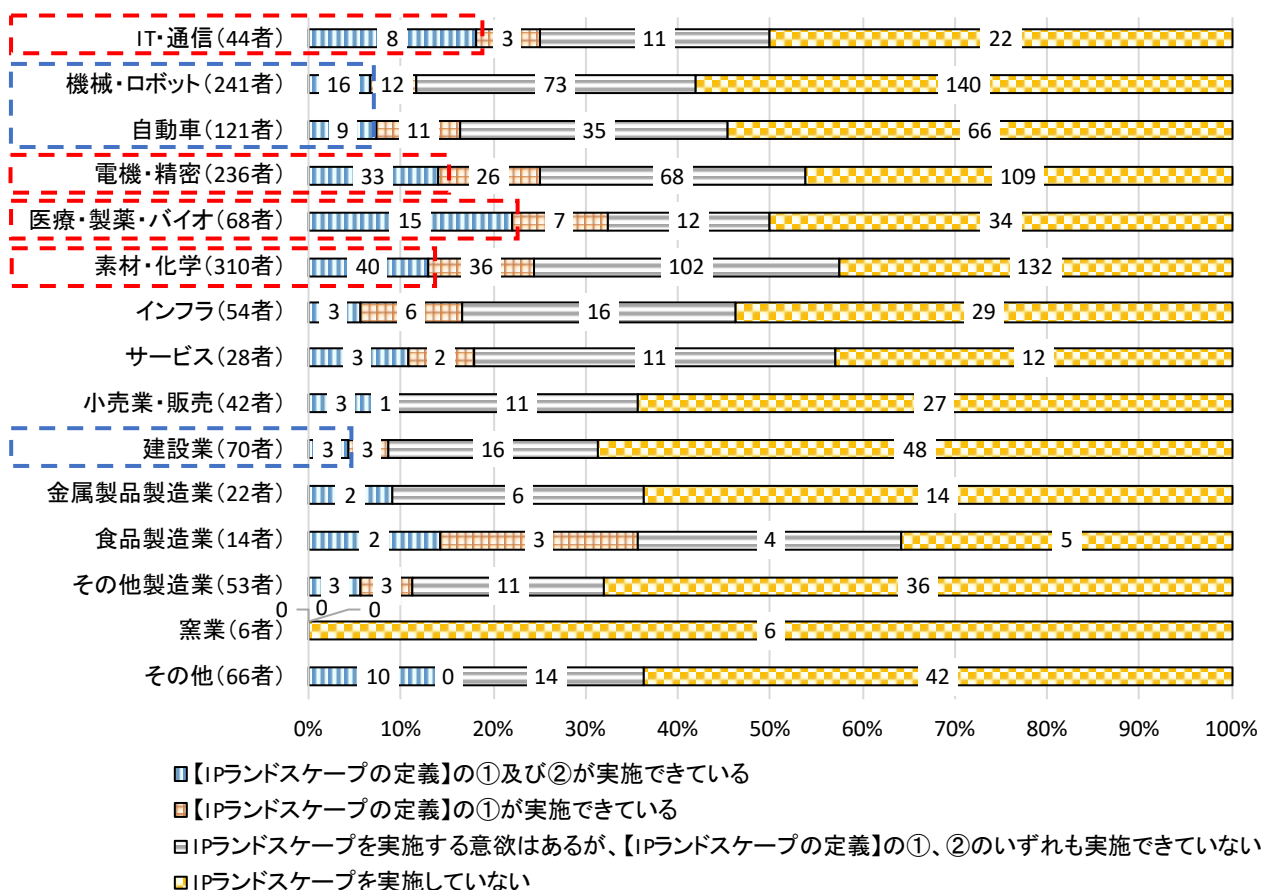


図 2-33 所属組織の業種毎の IP ランドスケープの実施状況

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。

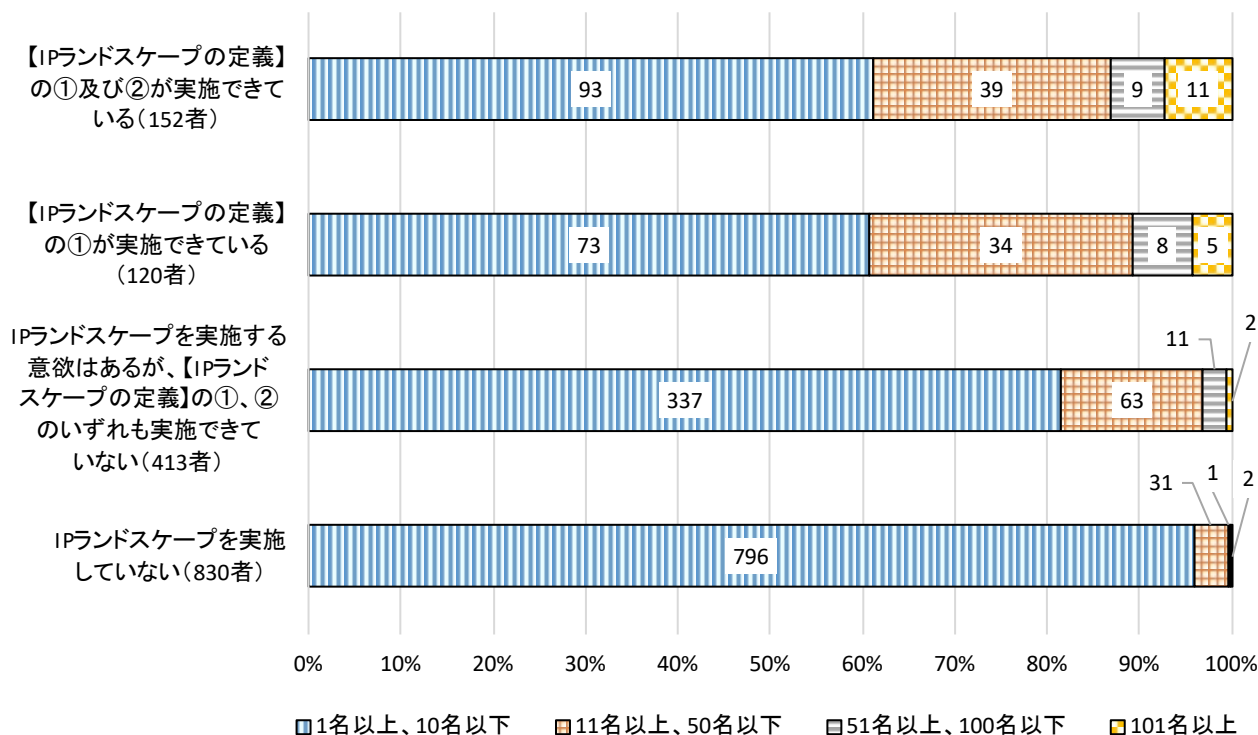


図 2-34 IP ランドスケープの実施状況毎の所属組織の知財業務担当者数

(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。

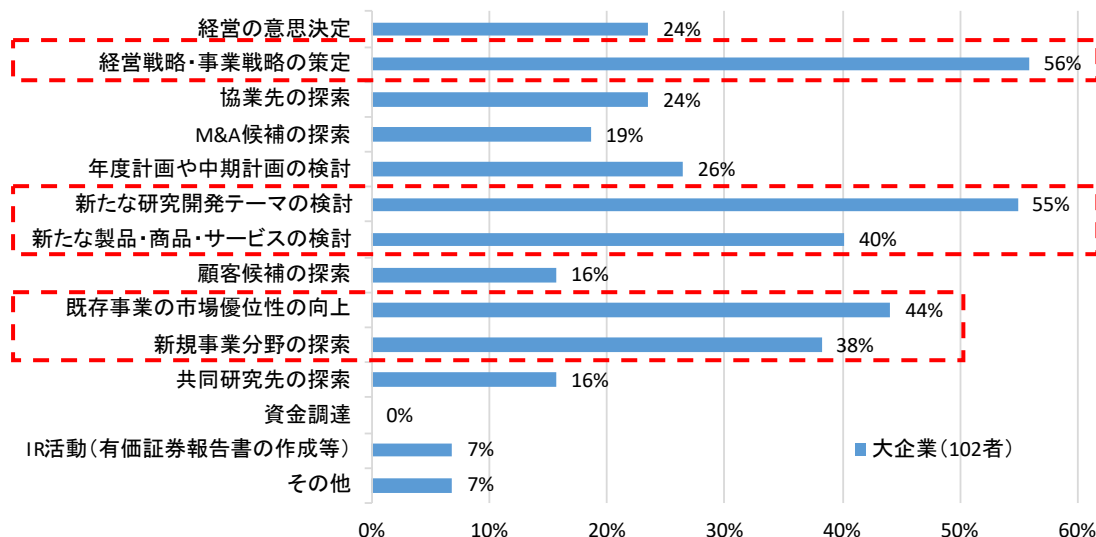


図 2-35-1 大企業における IP ランドスケープ導入当初の活用場面

(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。

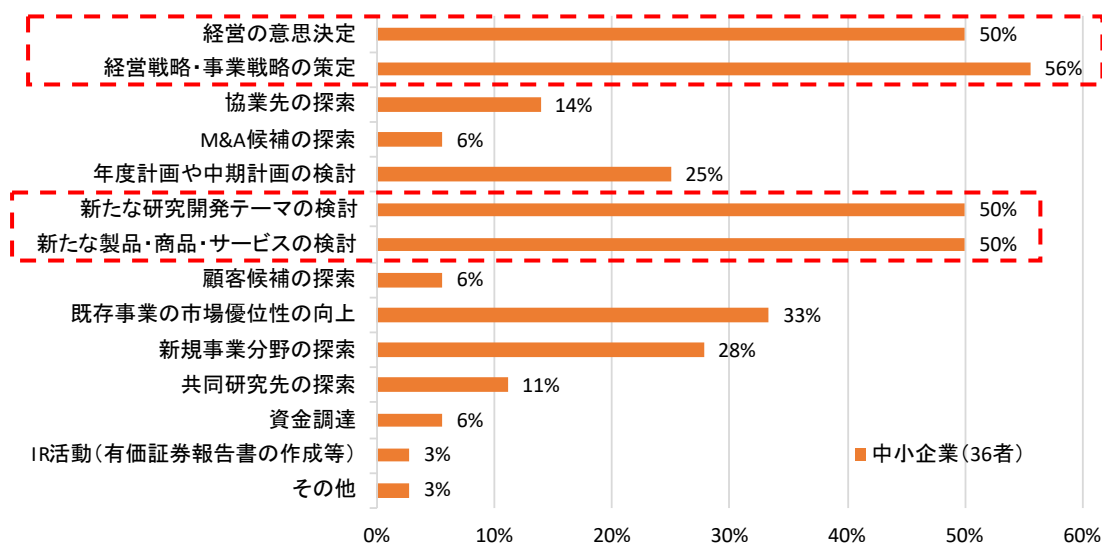


図 2-35-2 中小企業における IP ランドスケープ導入当初の活用場面

(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。

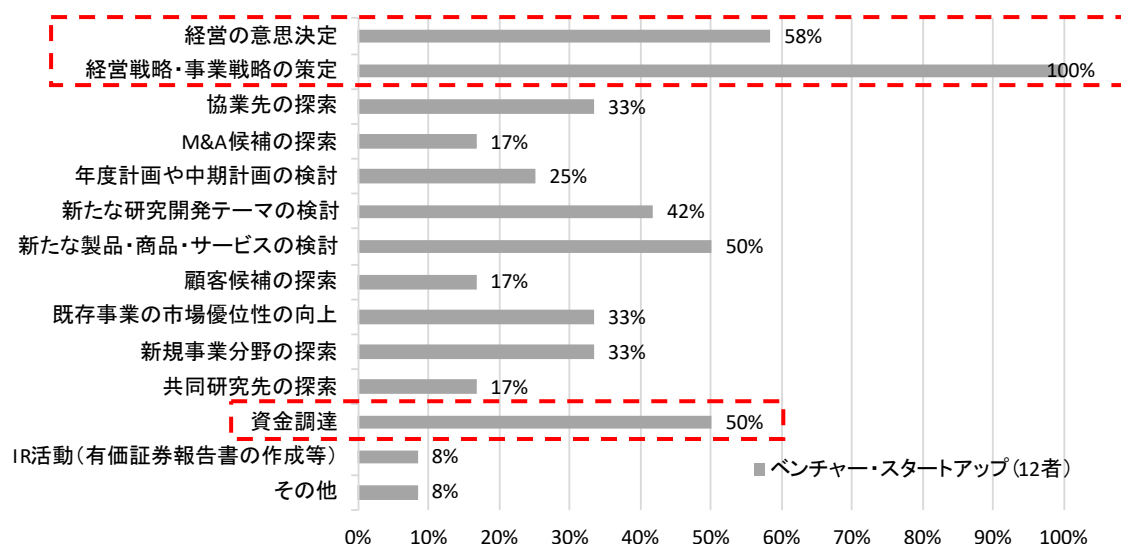


図 2-35-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープ導入当初の活用場面

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。

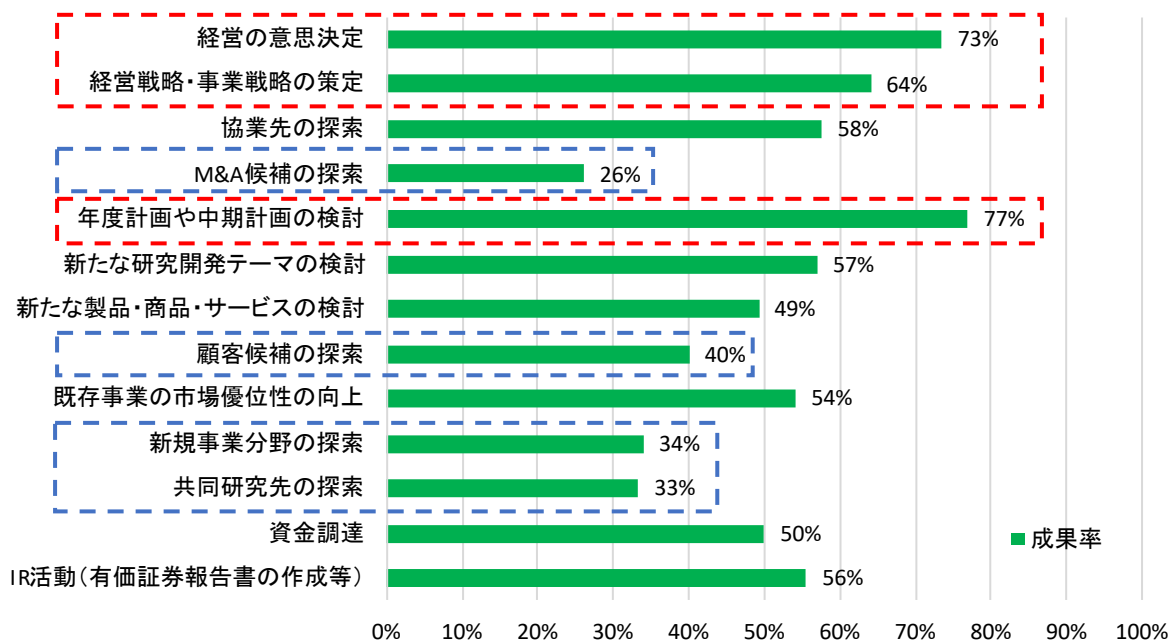


図 2-36 IP ランドスケープ導入当初の活用場面毎の成果率¹⁷

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。

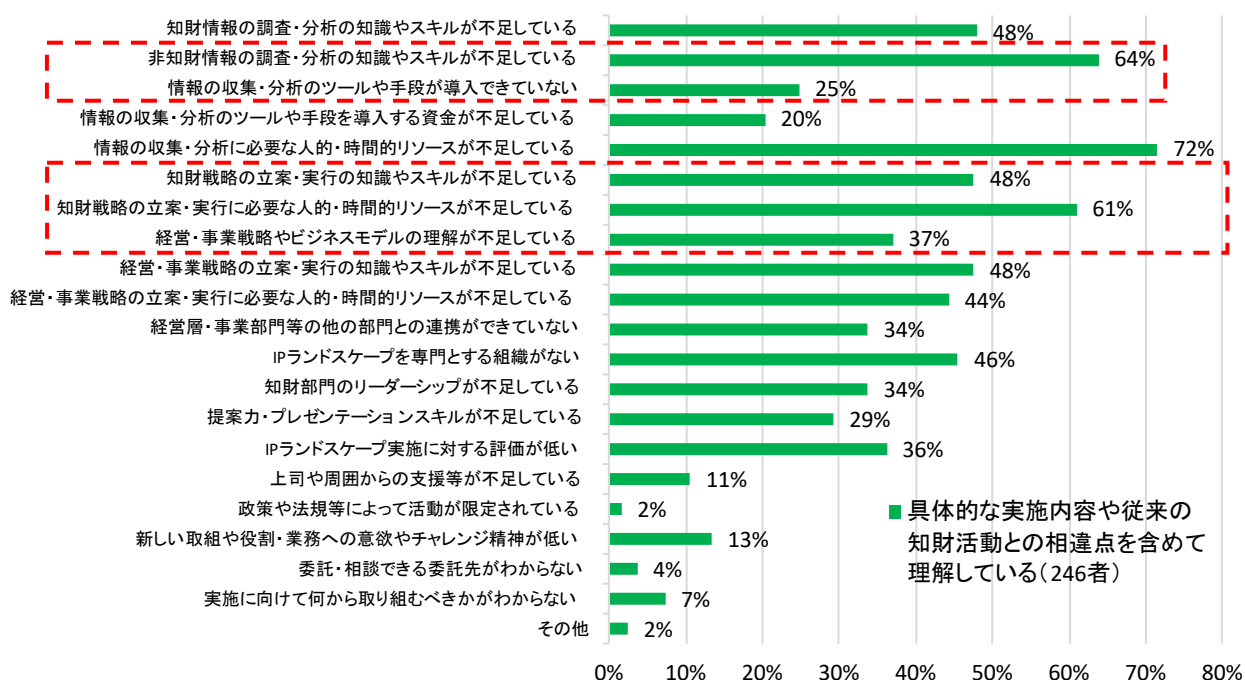


図 2-37 IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

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。

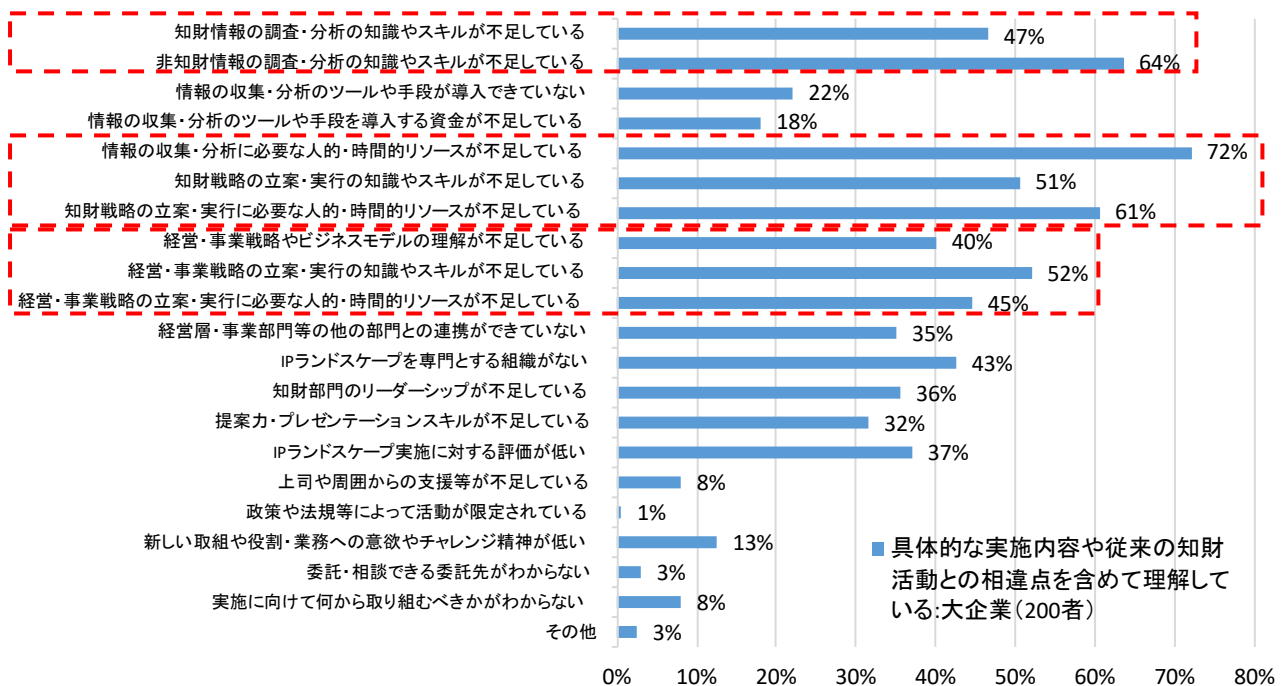


図 2-38-1 大企業における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

（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。

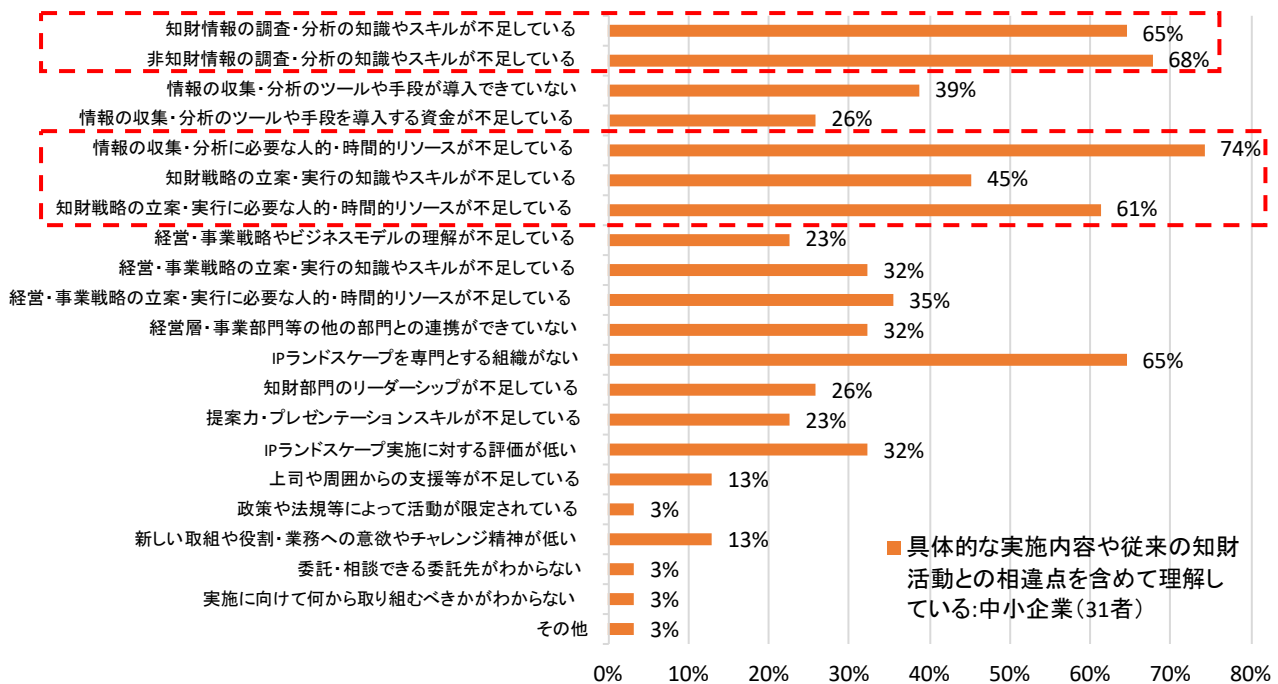


図 2-38-2 中小業における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(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。

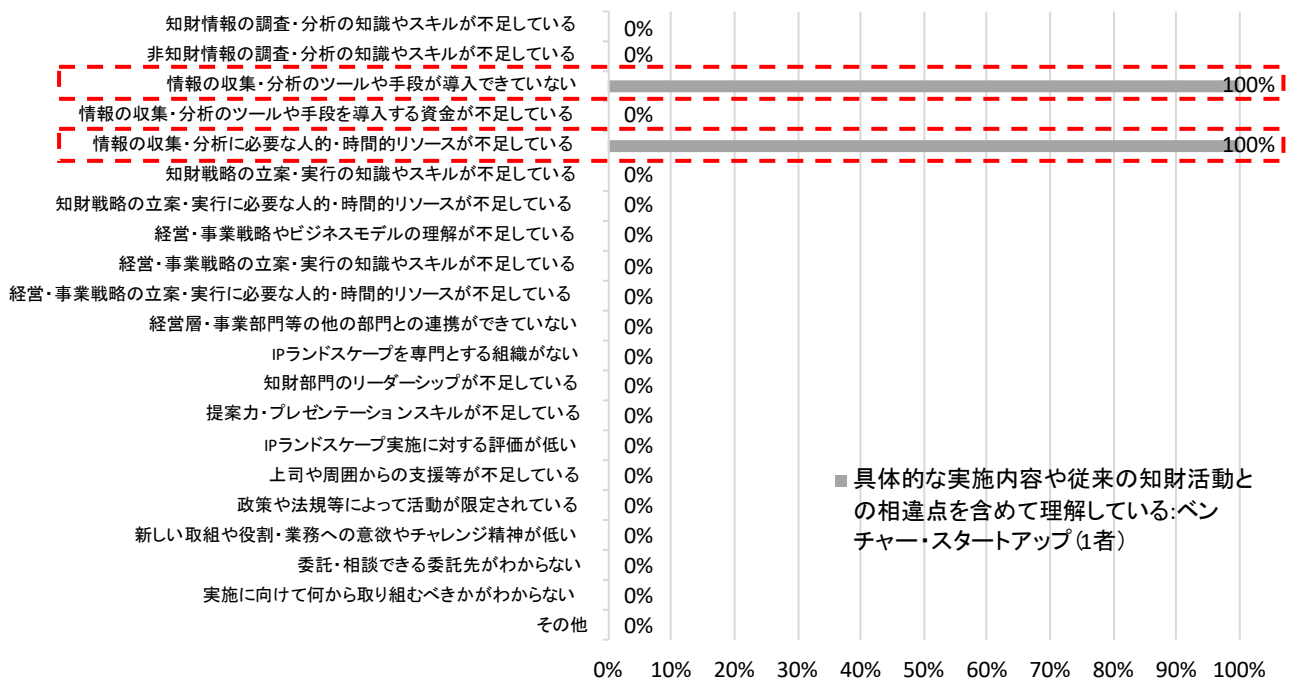


図 2-38-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(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。

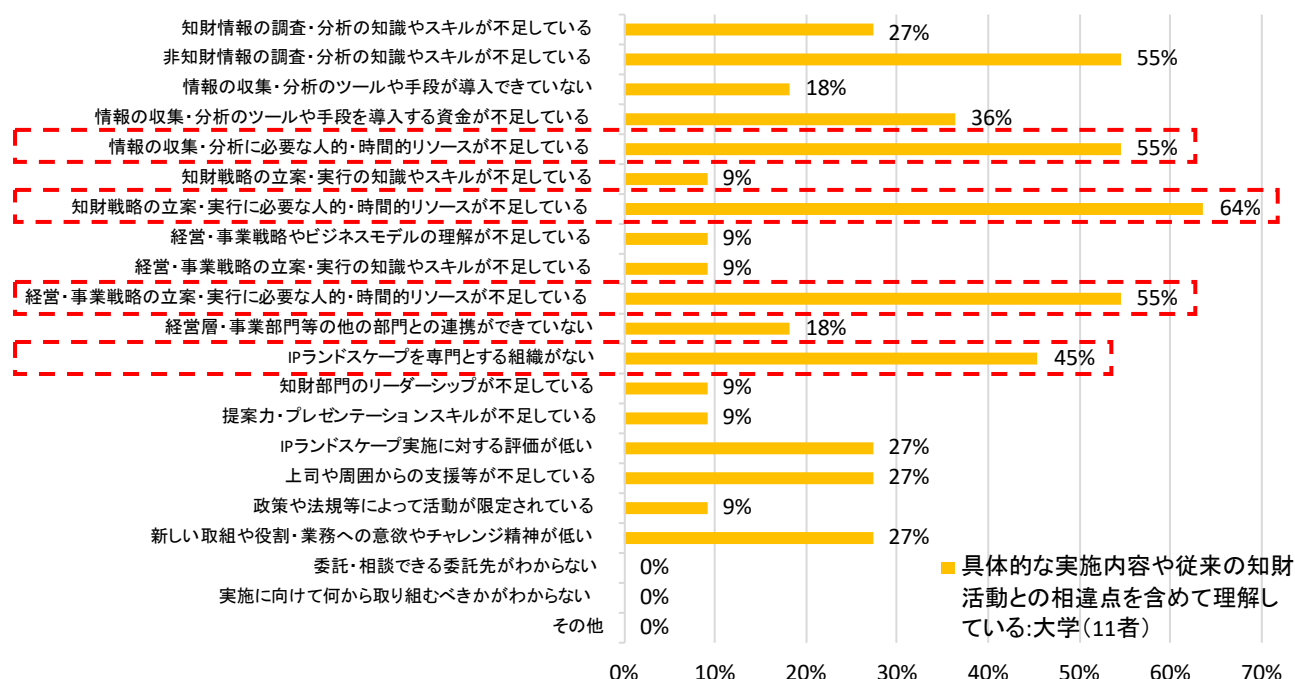


図 2-38-4 大学における IP ランドスケープが実施できていない理由・課題

(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、レポーティング、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。

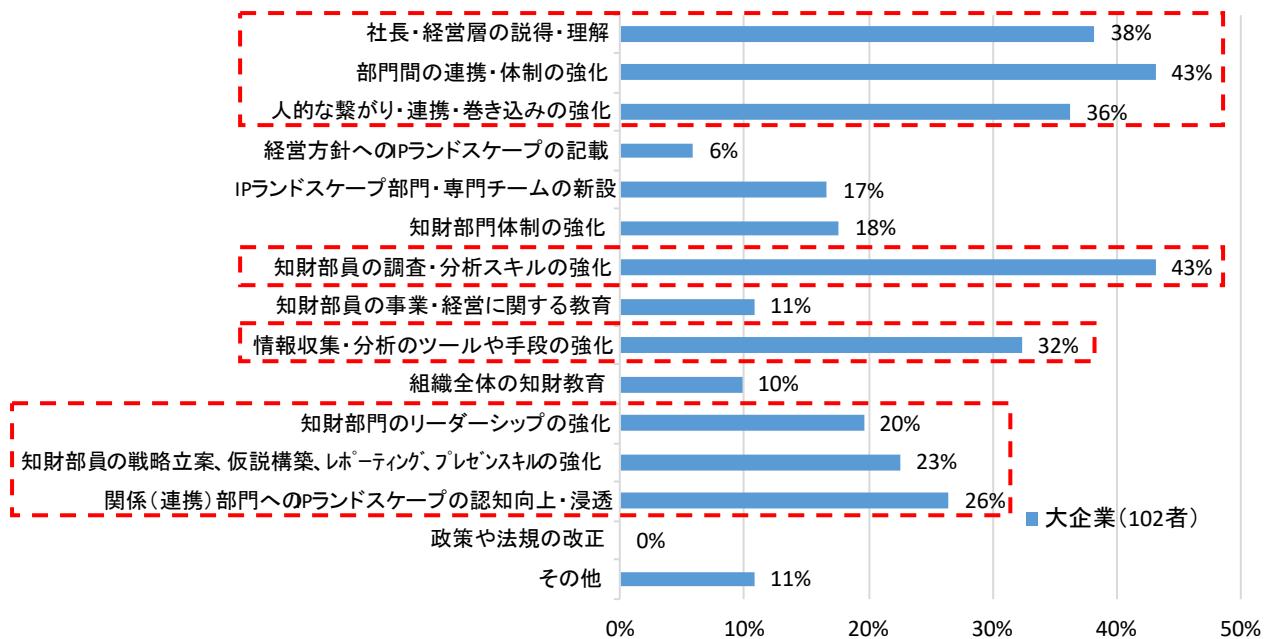


図 2-39-1 大企業における IP ランドスケープの成功要因

(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。

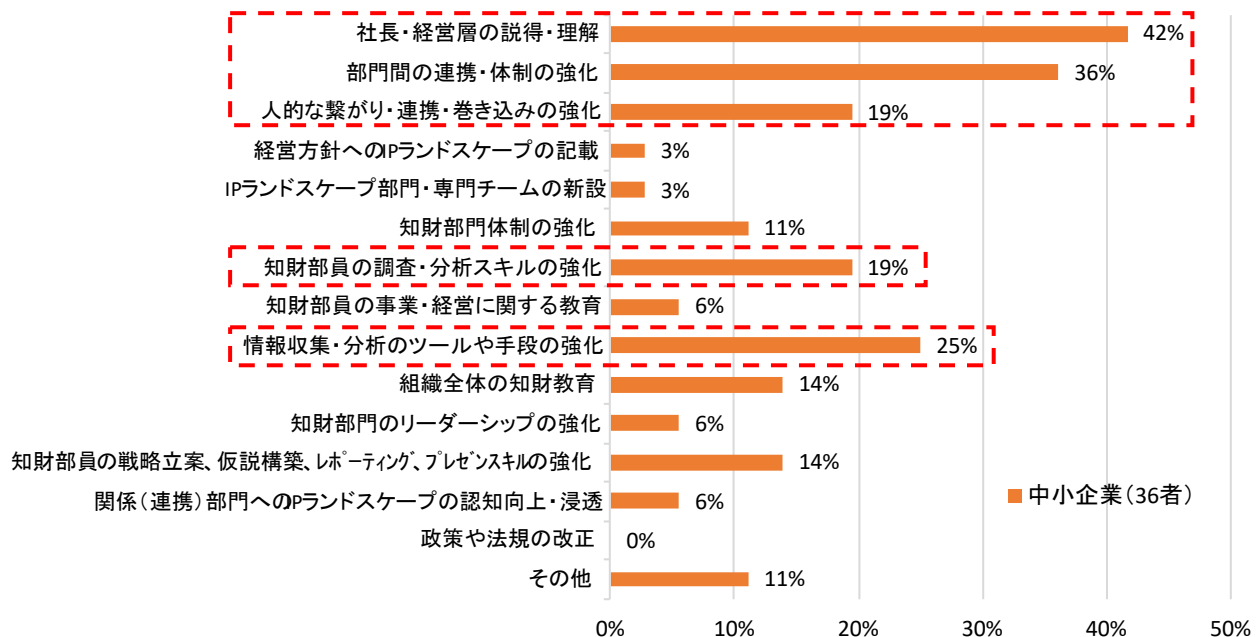


図 2-39-2 中小企業における IP ランドスケープの成功要因

(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。

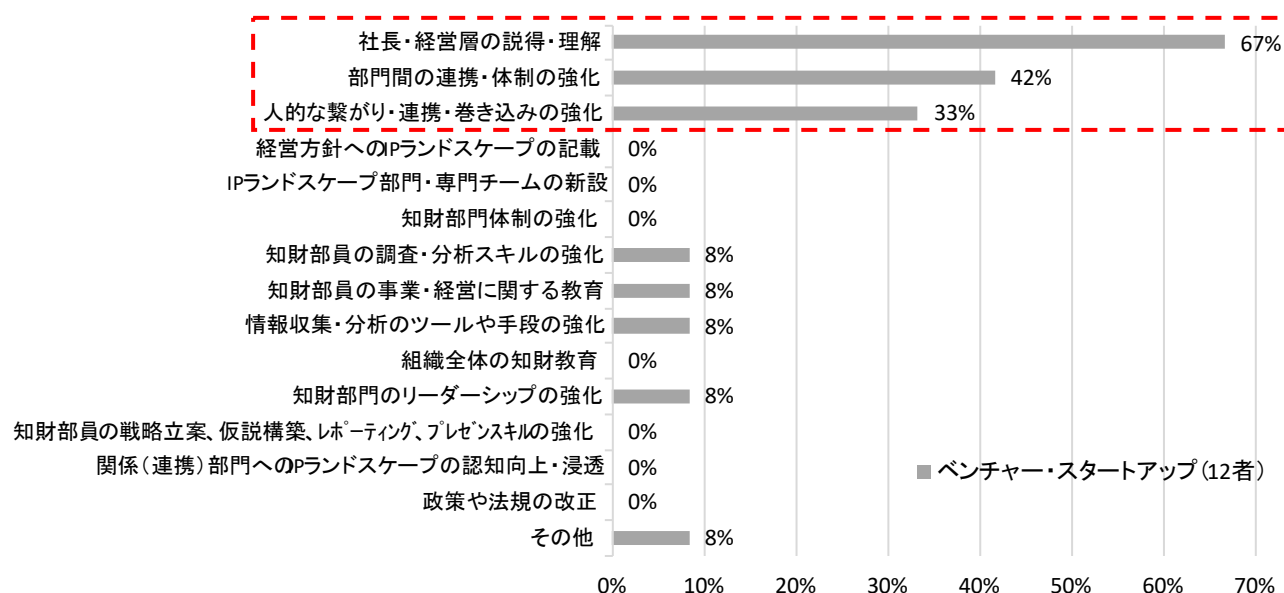


図 2-39-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープの成功要因

(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。

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。

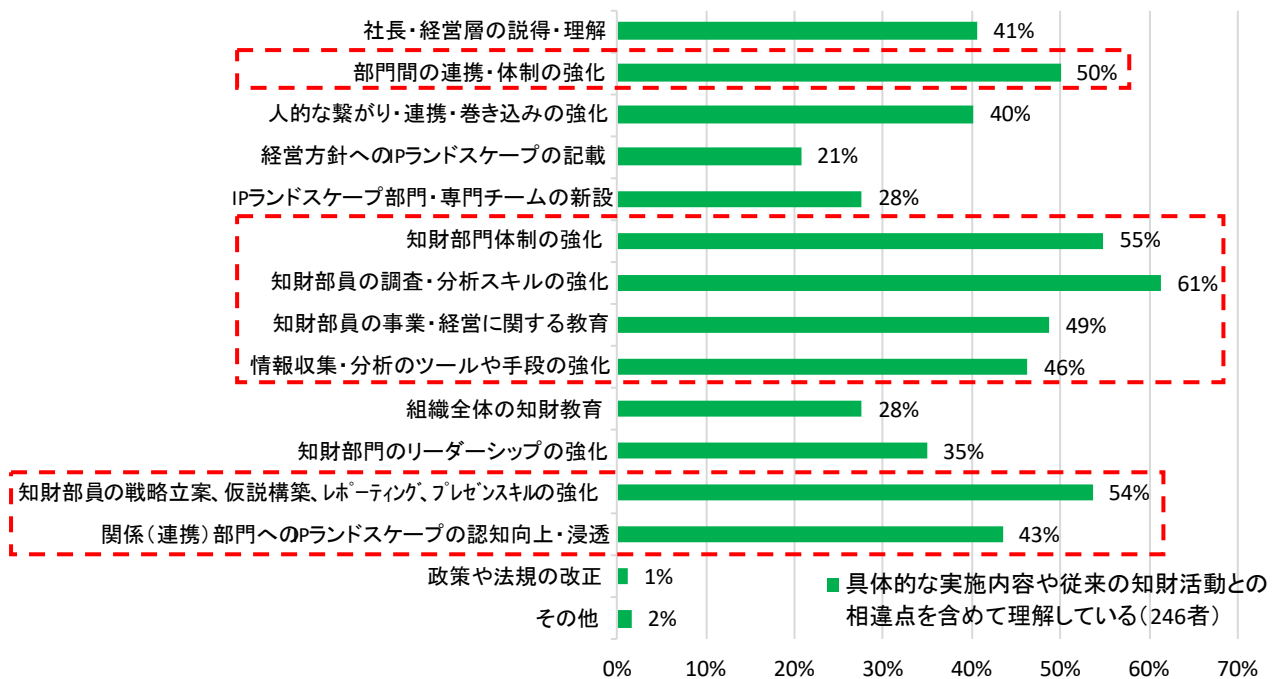


図 2-40 IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

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。

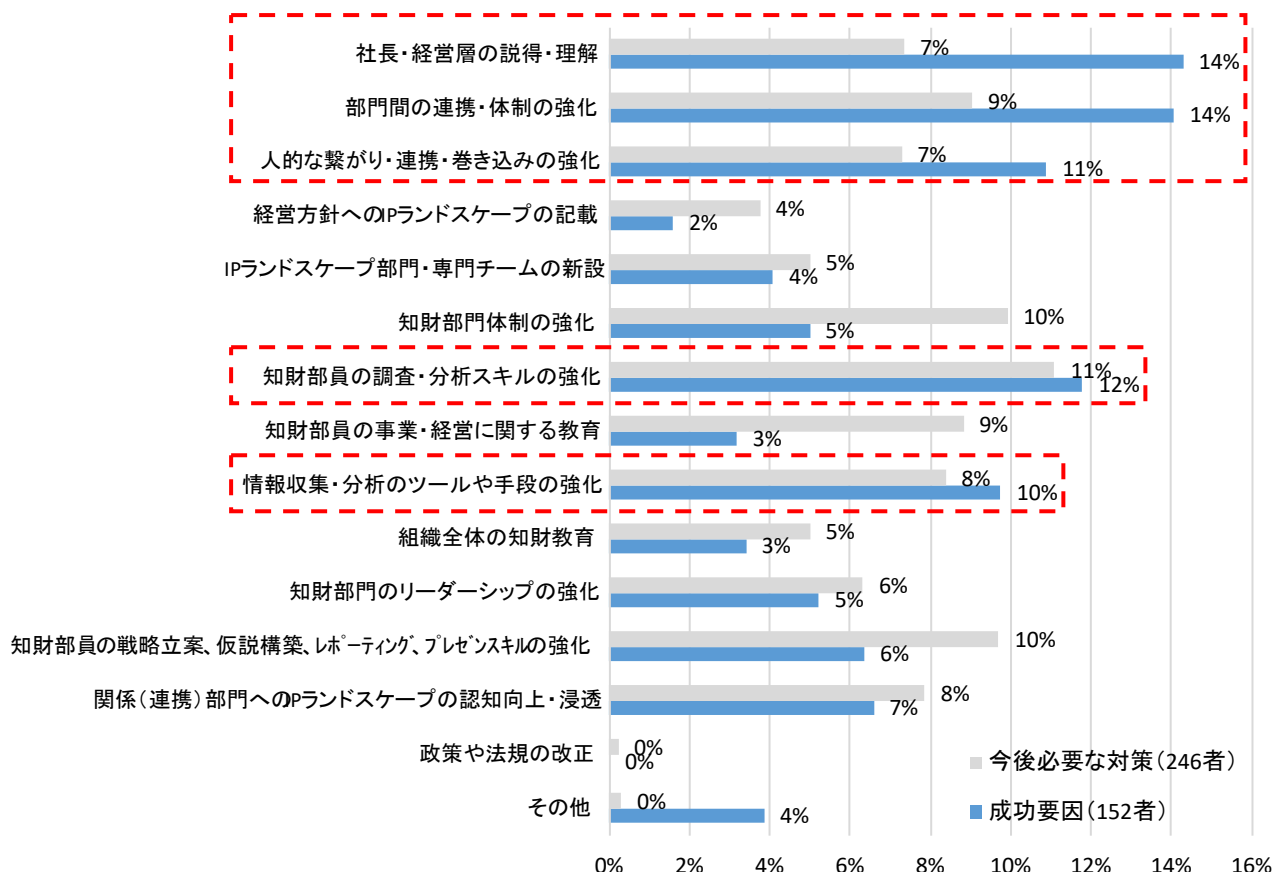


図 2-41 IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策と成功要因の関係性

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）×所属組織の種別（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。

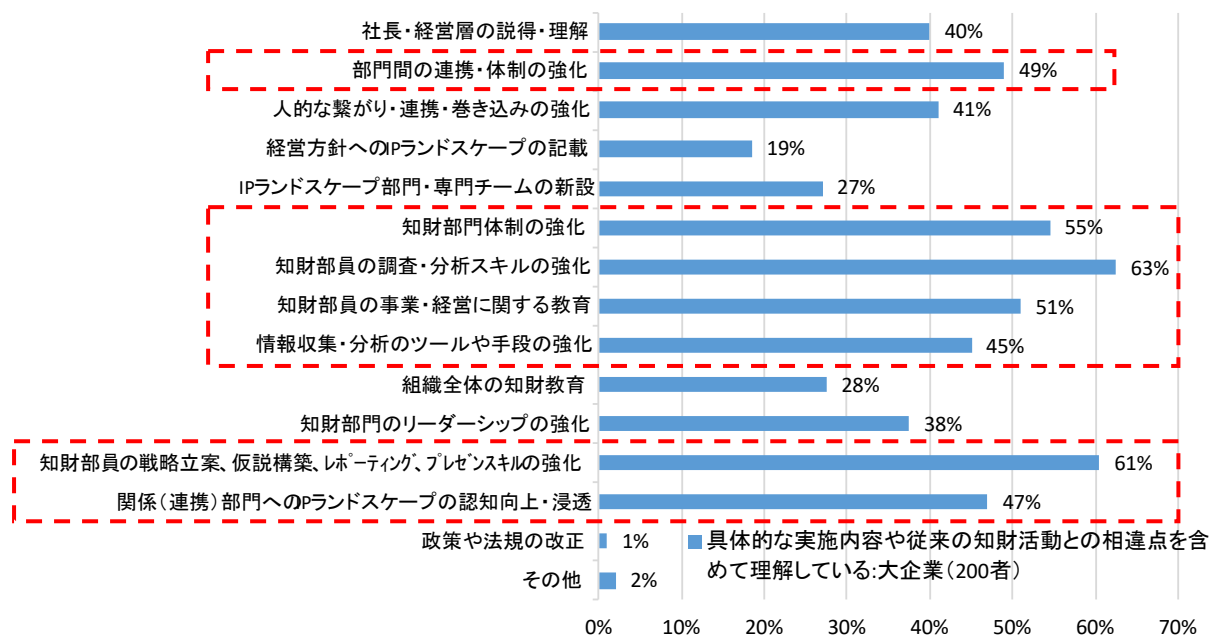


図 2-42-1 大企業における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(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。

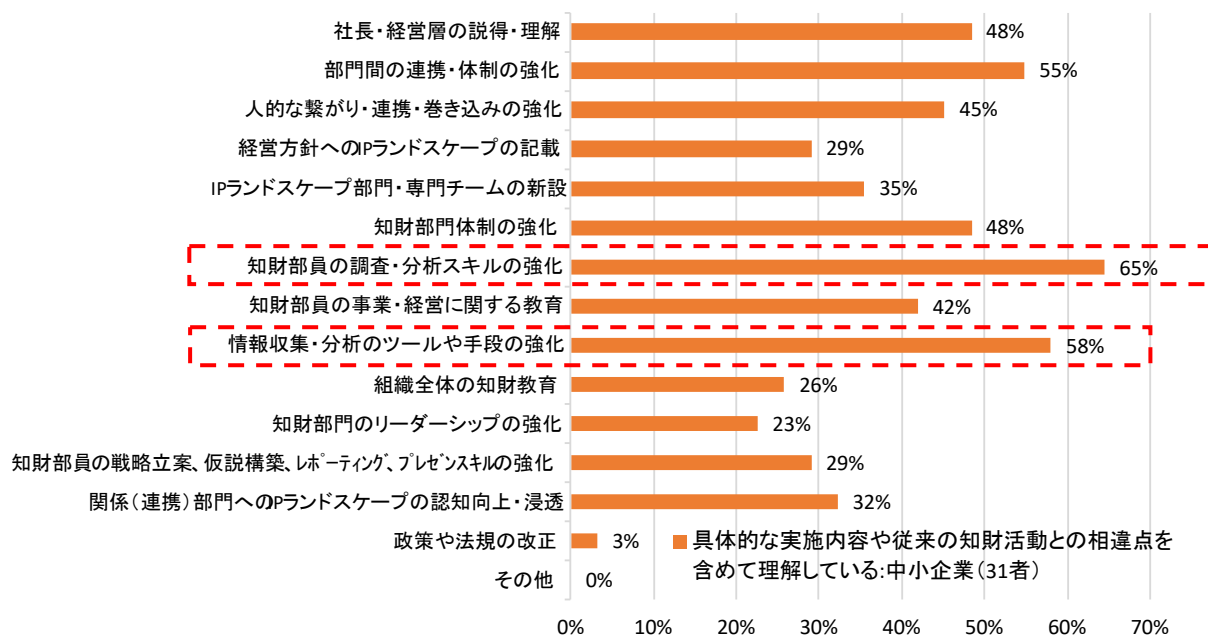


図 2-42-2 中小企業における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(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。

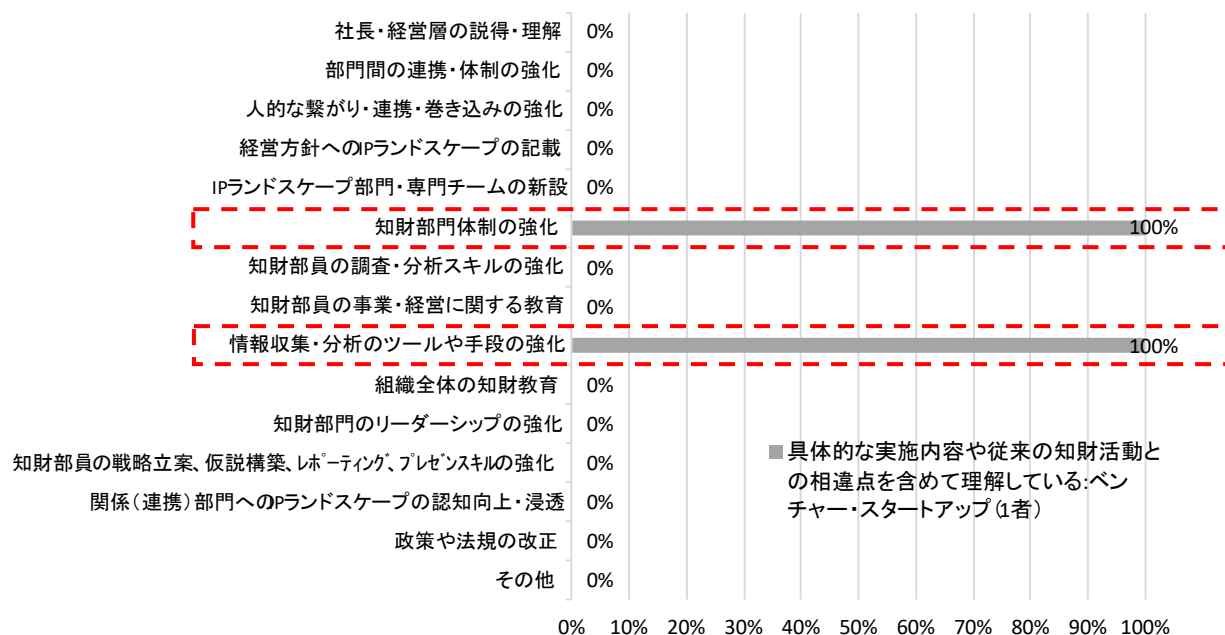


図 2-42-3 ベンチャー・スタートアップにおける IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(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。

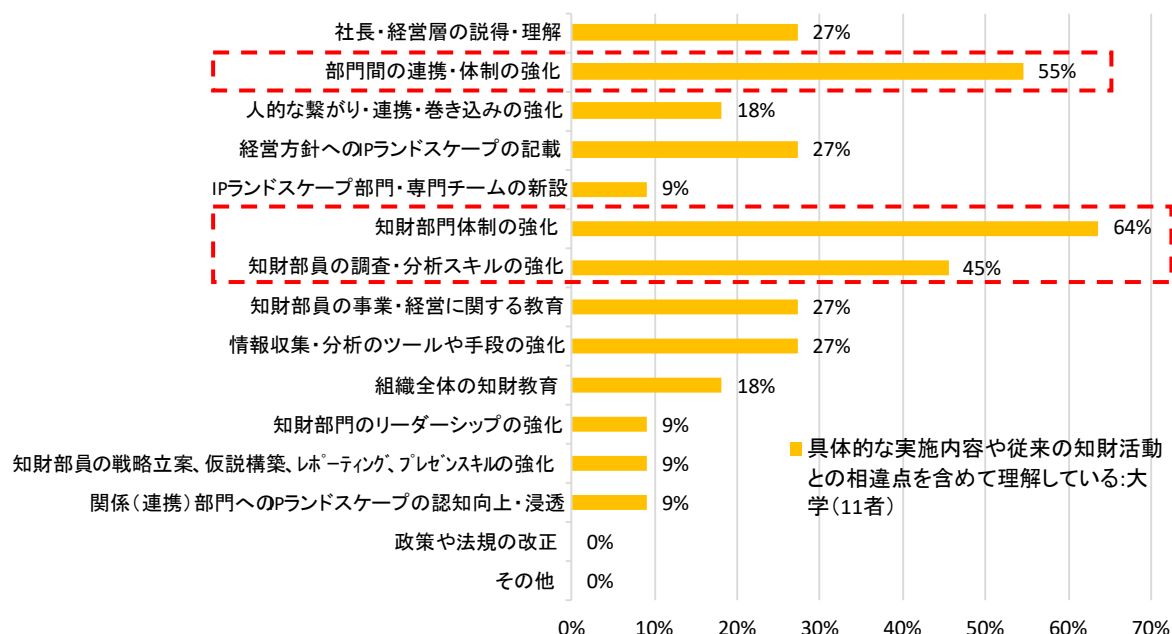


図 2-42-4 大学における IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策

(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。

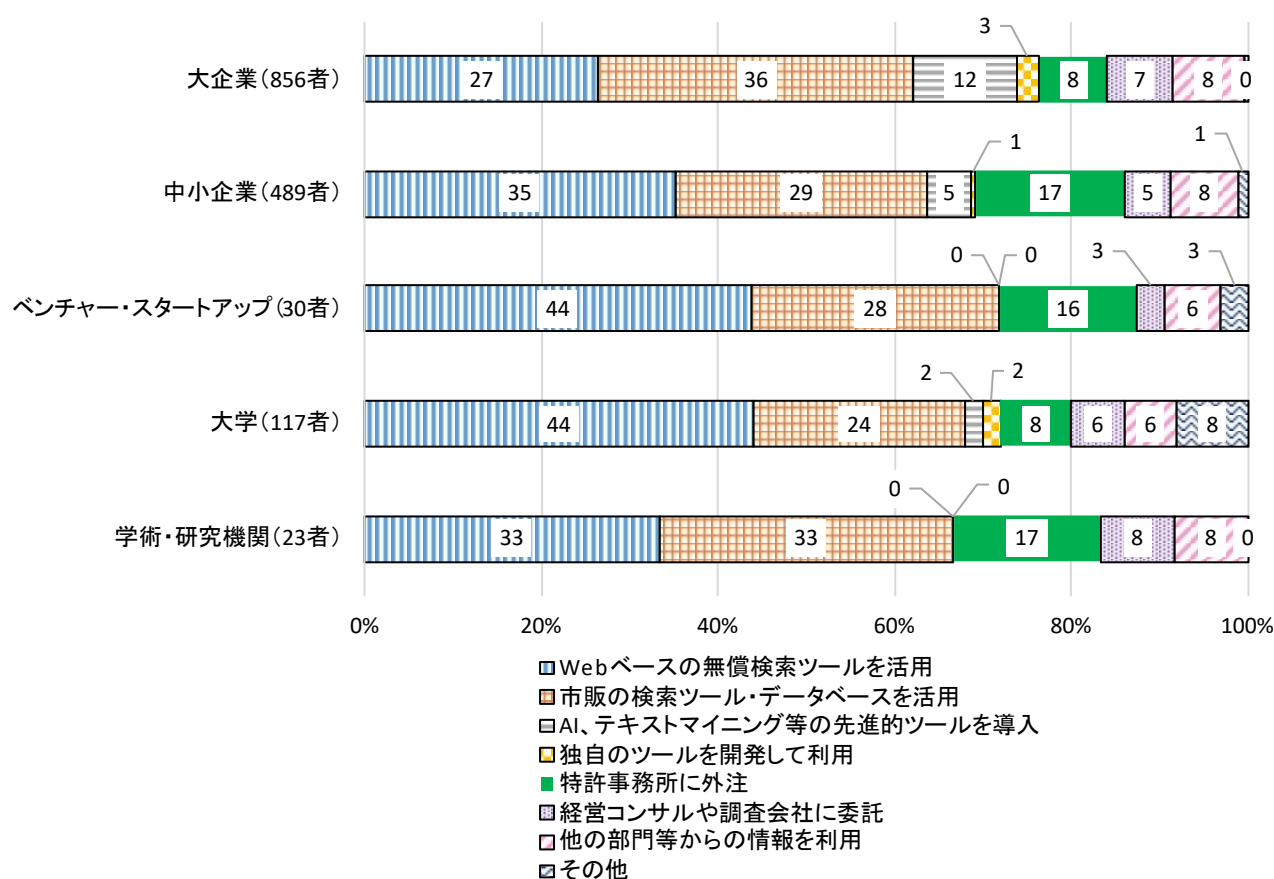


図 2-43 所属組織の種別毎の知財情報を収集・分析するツールや手段

(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。

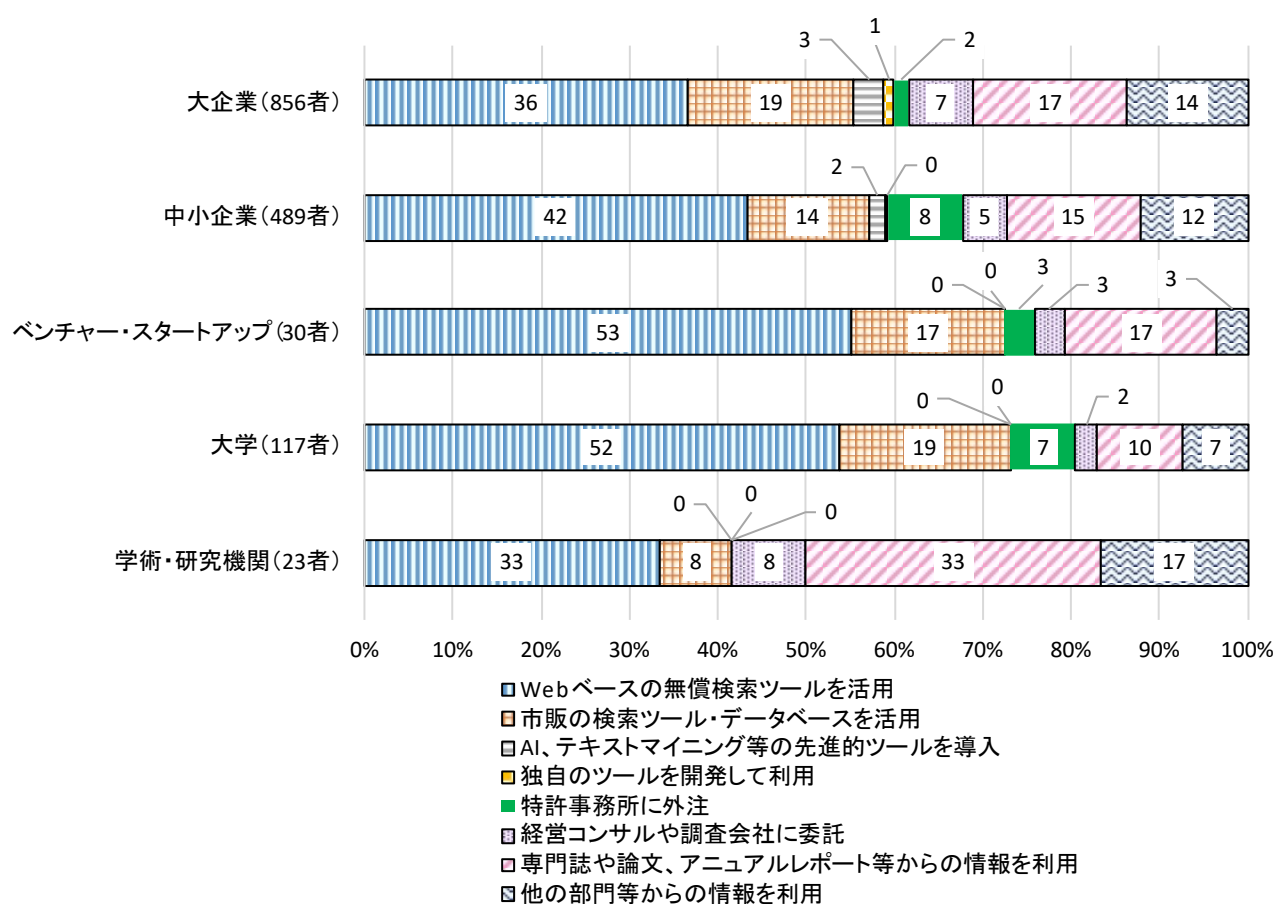


図 2-44 所属組織の種別毎の非知財情報を収集・分析するツールや手段

(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

	・「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	・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。	・(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には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。

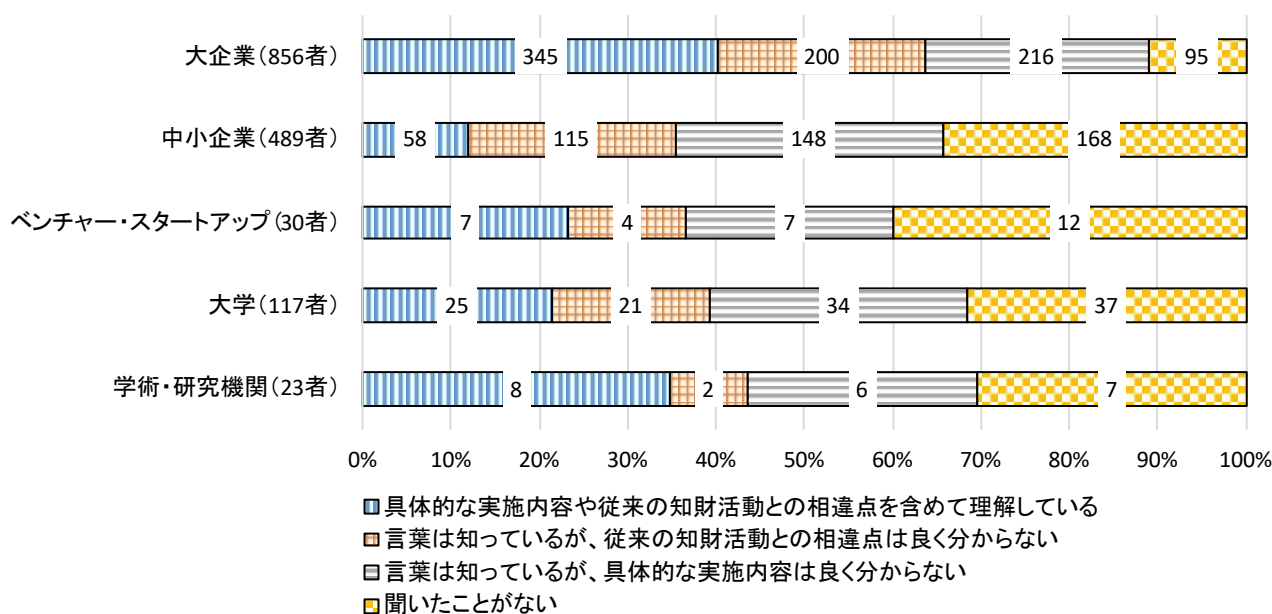


図 3-1 所属組織別の IP ランドスケープの理解度・認知度（質問 A1×質問 E1）

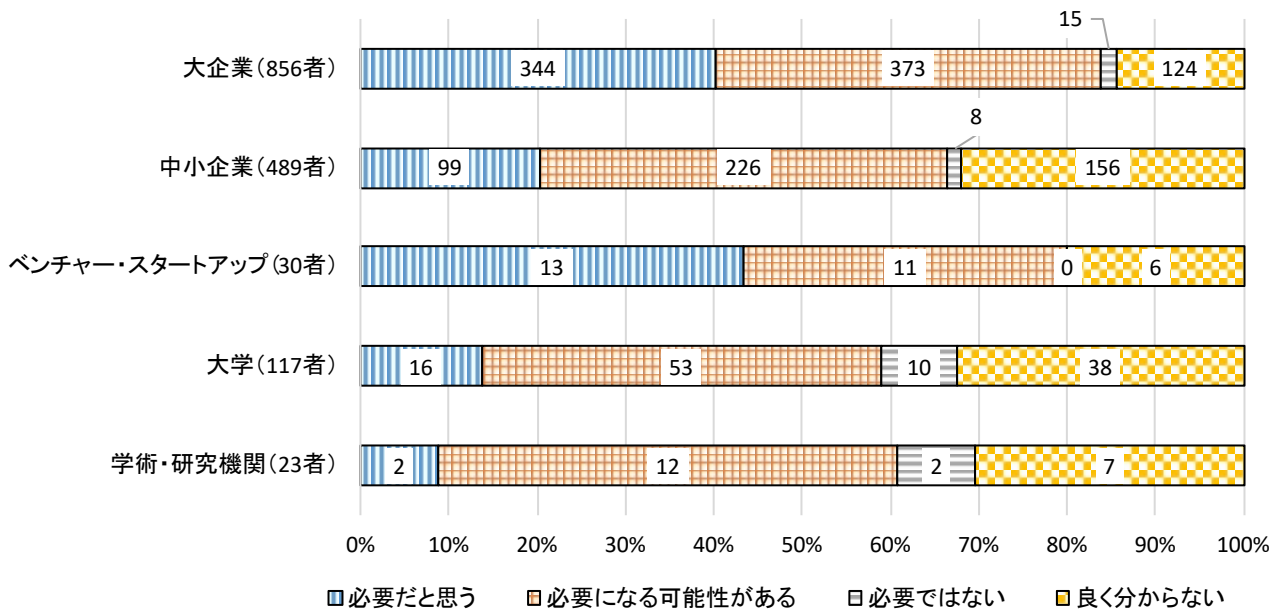


図 3-2 所属組織別の IP ランドスケープの必要性（質問 A3×質問 E1）

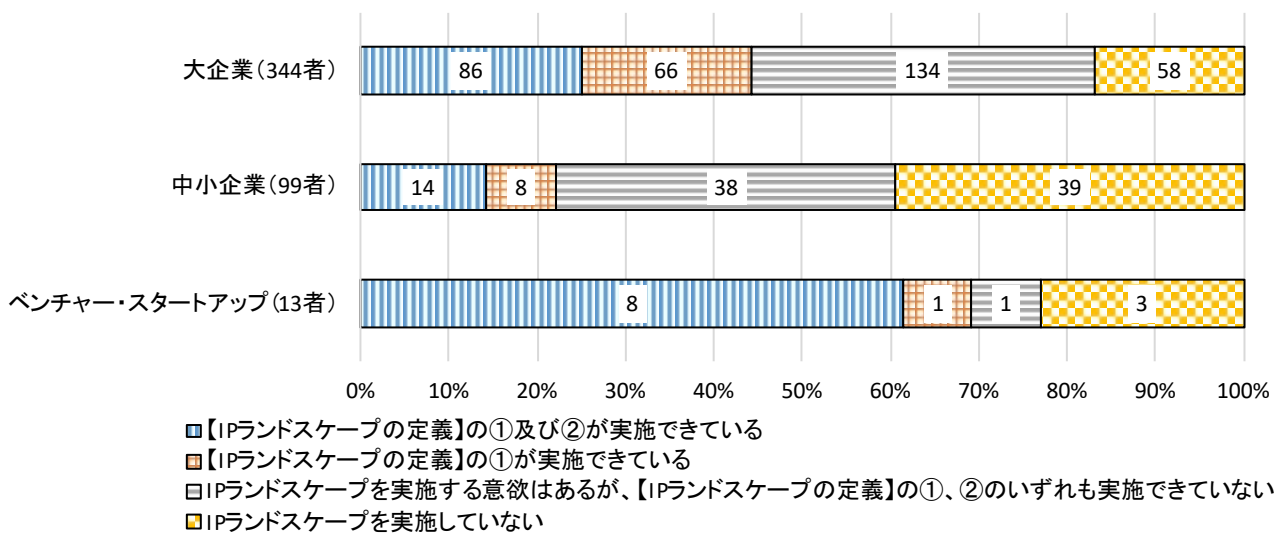


図 3-3 IP ランドスケープが「必要だと思う」回答者の実施状況（所属組織別）
（質問 A3×質問 B2×質問 E1）

（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。

（い）「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。

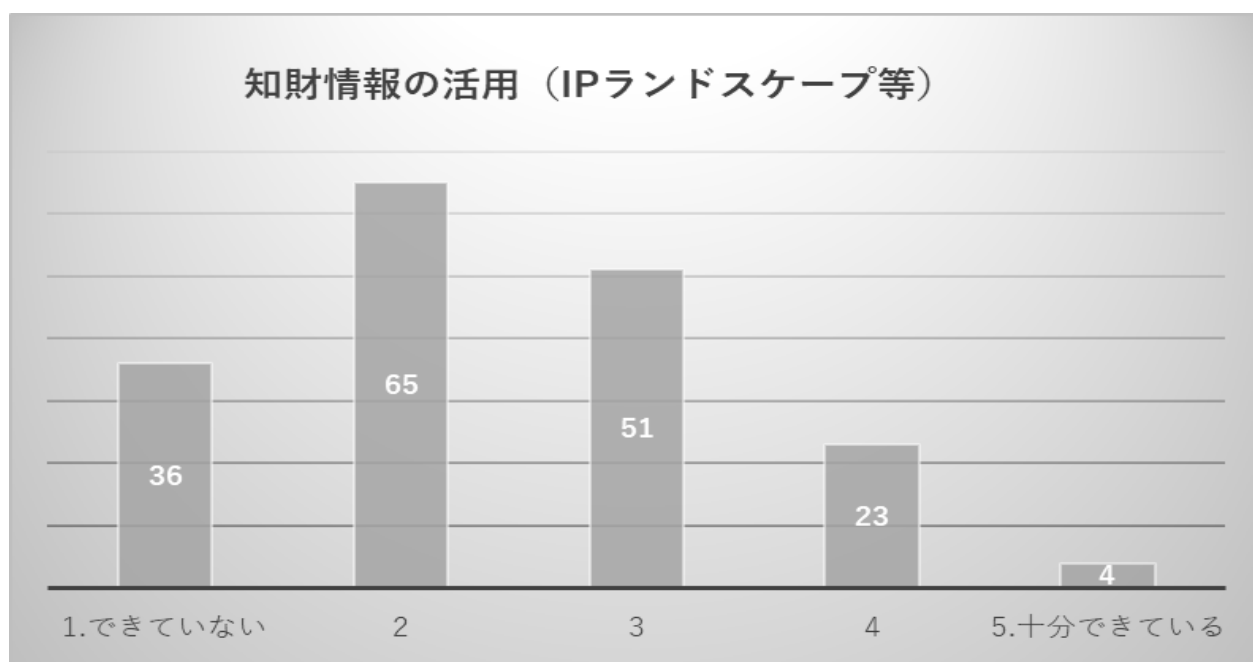


図 3-4 「経営に資する知財マネジメントの実態に関する調査研究」でのアンケート調査結果（抜粋）

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	・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	・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	・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	・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	・事業ごとに知財マスタプランをカスタマイズする必要がある。
8	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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。

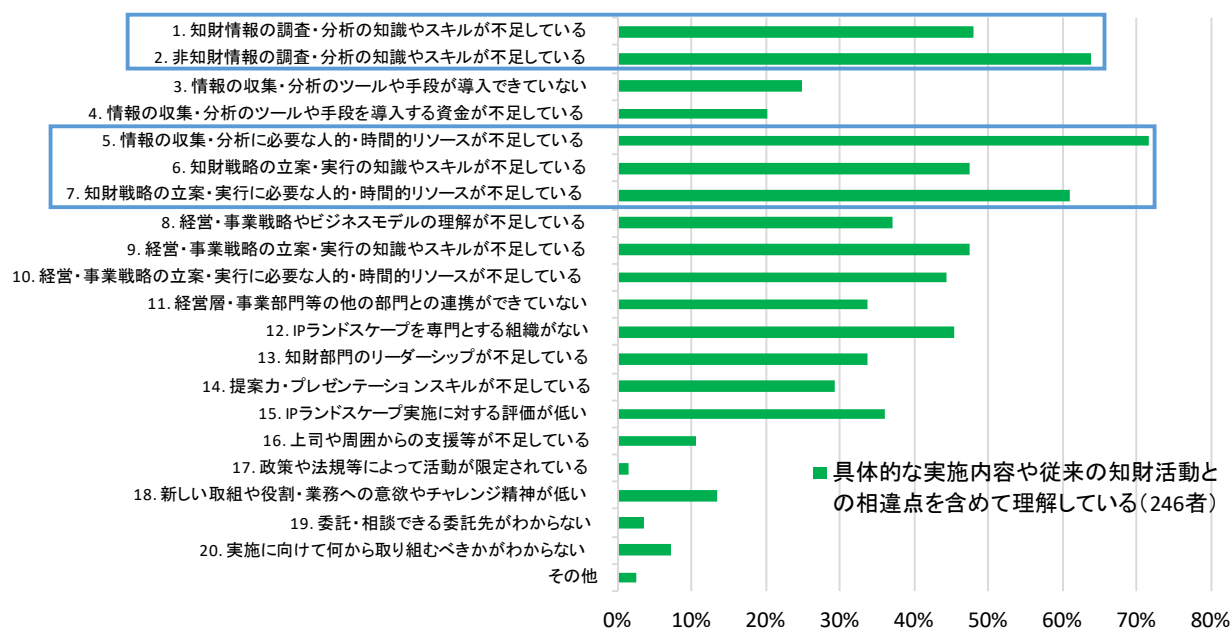


図 3-5 IP ランドスケープを理解しつつできない理由 (質問 A1×質問 D9)

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。

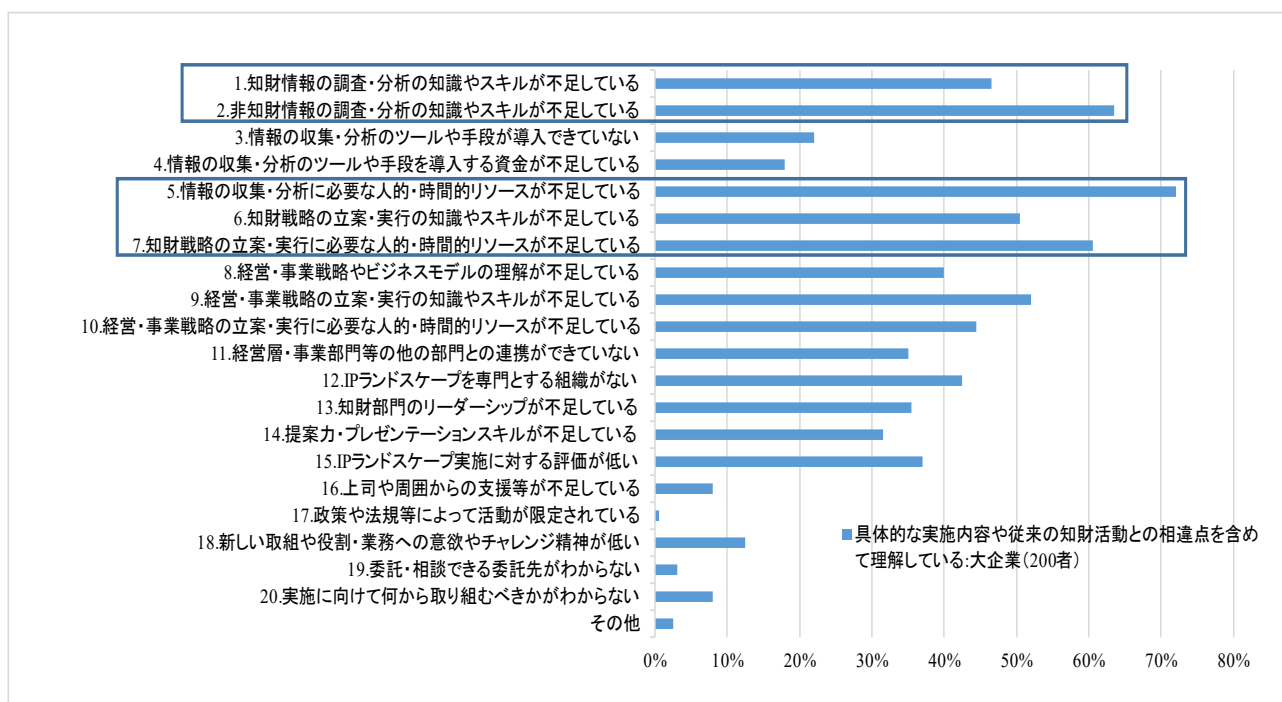


図 3-6 IP ランドスケープを理解しつつ実施できない理由
(質問 A1×質問 D9×E1 大企業)

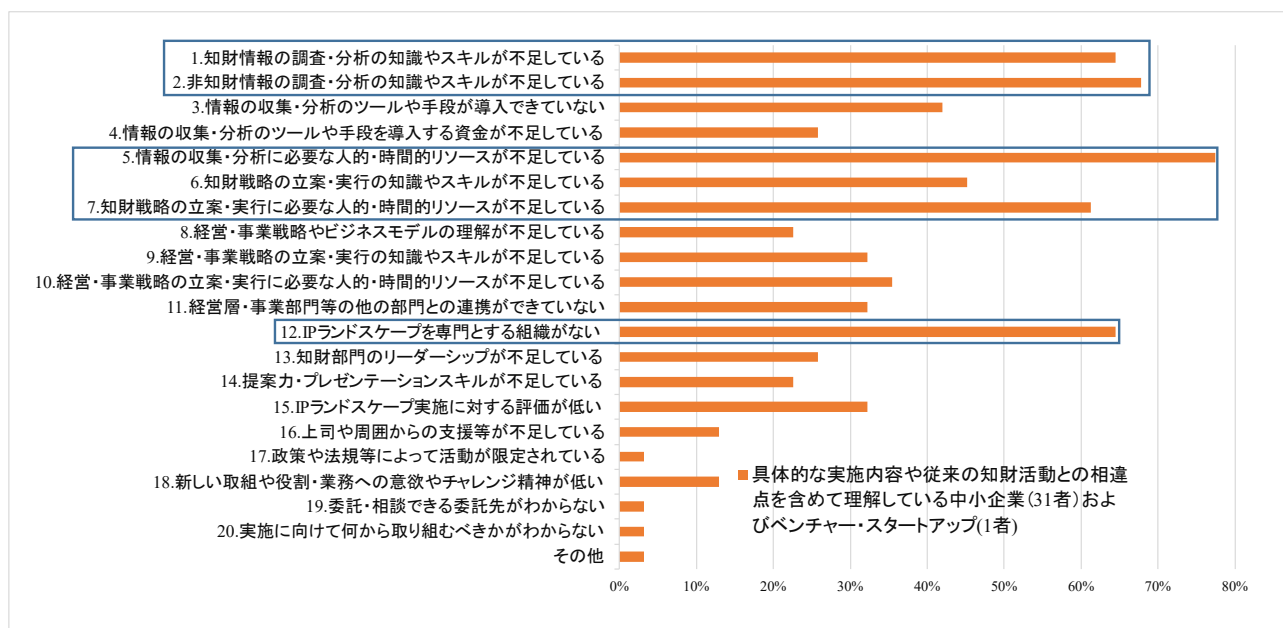


図 3-7 IP ランドスケープを理解しつつ実施できていない理由
(質問 A1×質問 D9×E1、中小企業及びベンチャー・スタートアップ)

(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。

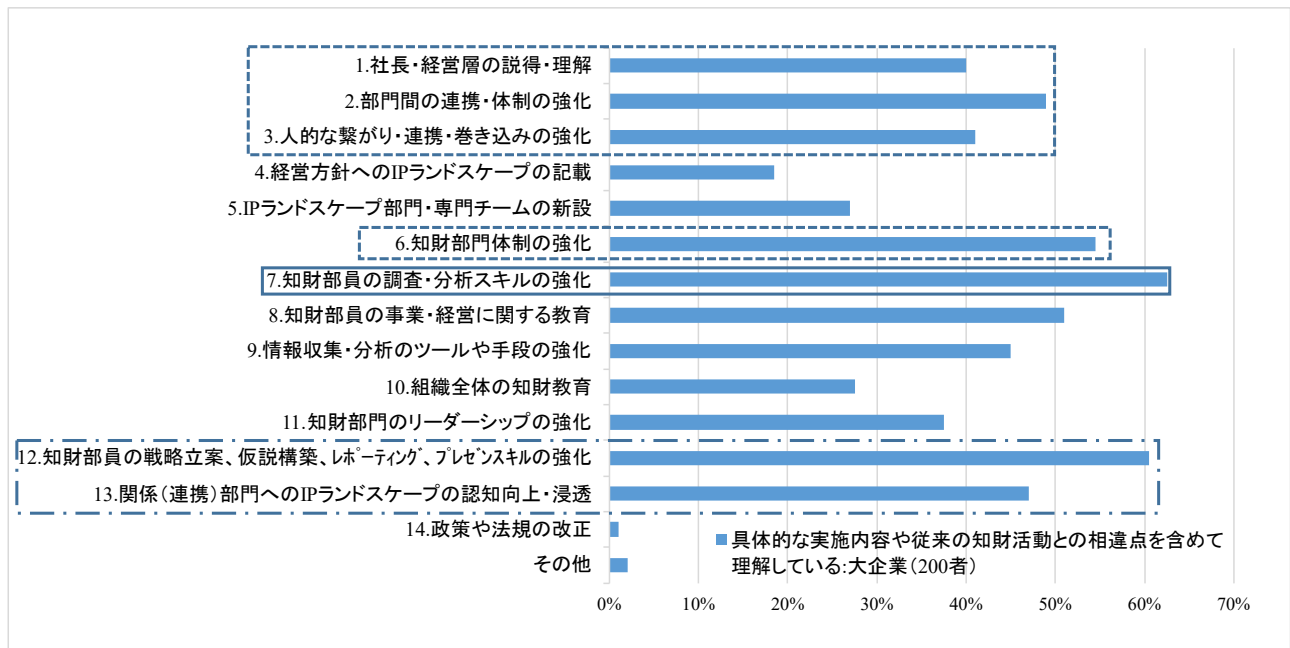


図 3-8 実施できていないが IP ランドスケープを理解する者が考える必要な対策
(質問 A1×質問 D11×E1 大企業)

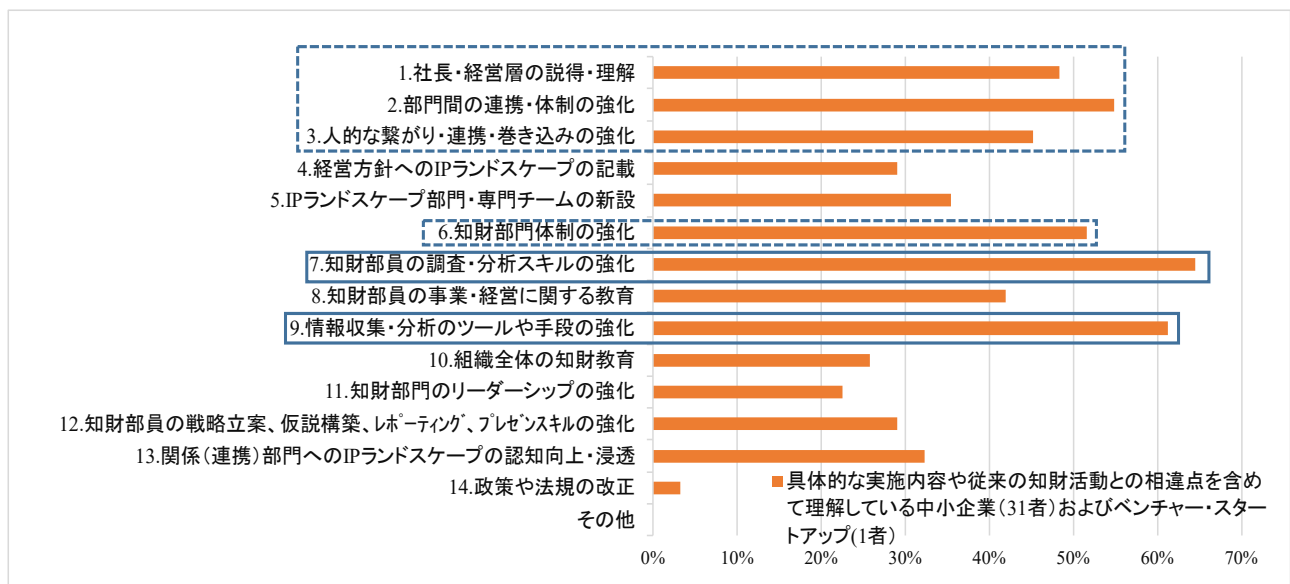


図 3-9 実施できていないが IP ランドスケープを理解する者が考える必要な対策
(質問 A1×質問 D11×E1 中小企業及びベンチャー・スタートアップ)

(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、レポーティング、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、レポーティング、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、レポーティングスキル、プレゼンスキル等の要求が一層高まる傾向にある。

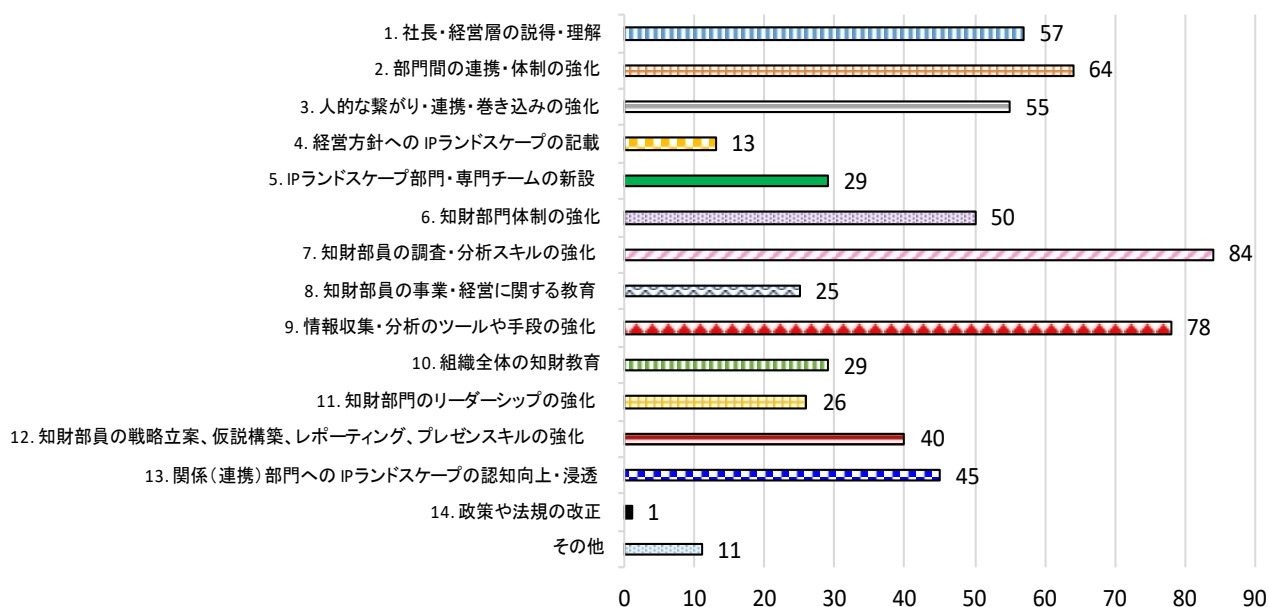


図 3-10 IP ランドスケープを実施する者の導入時の取組（質問 C4）

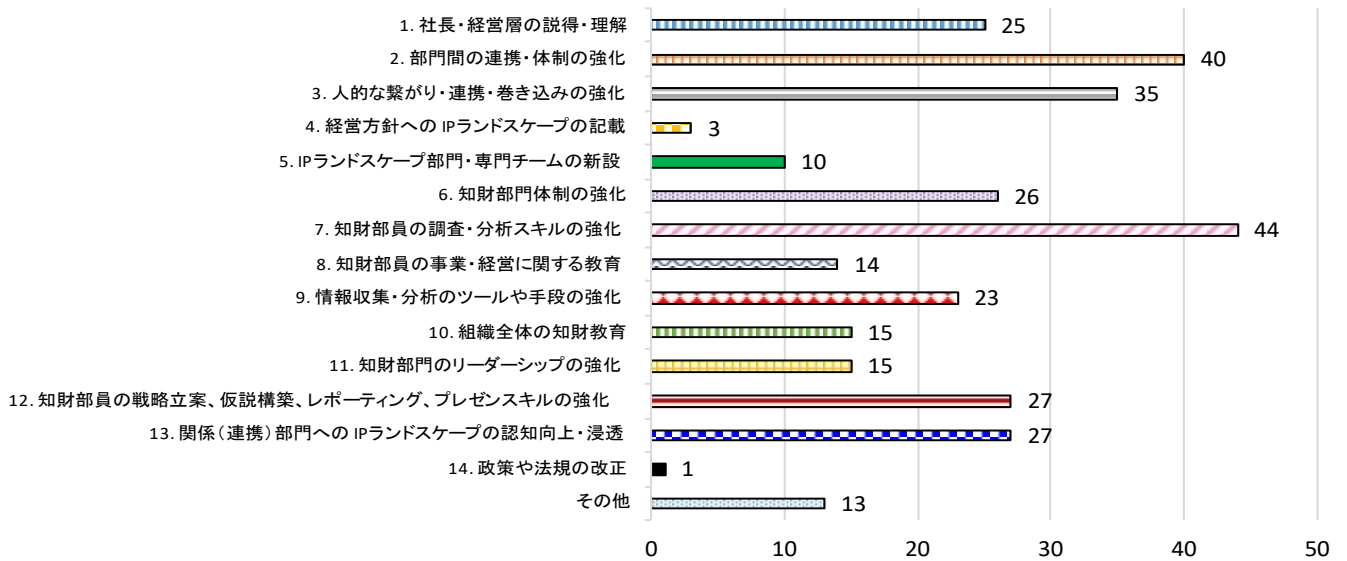


図 3-11 IP ランドスケープを実施する者が困難だった取組（質問 C5）

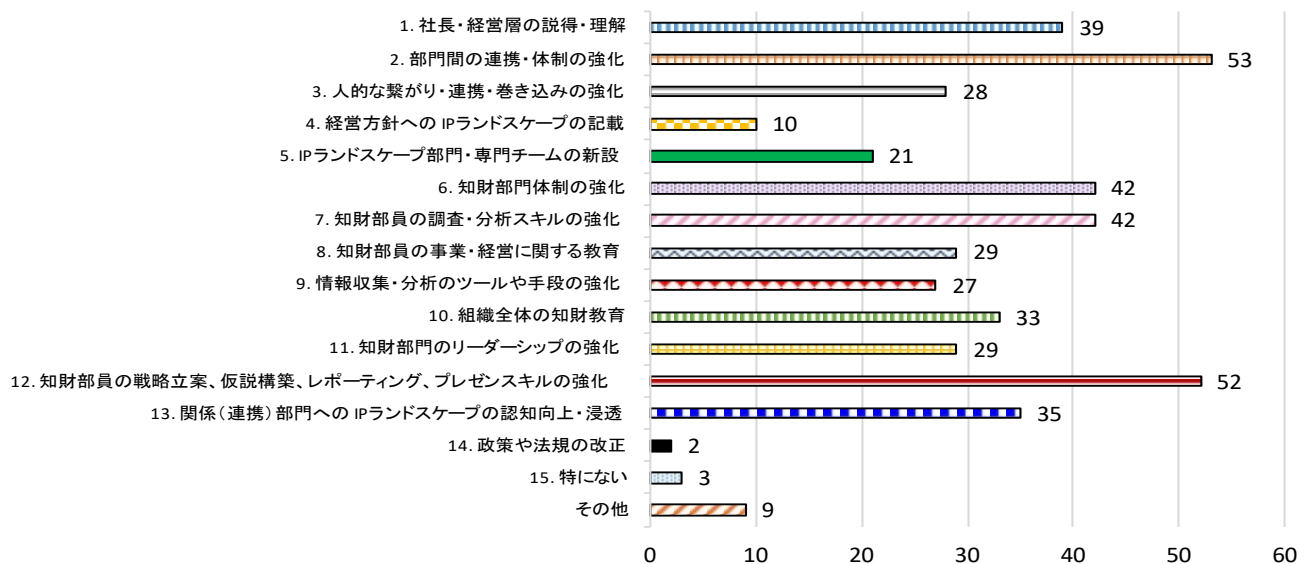


図 3-12 IP ランドスケープを実施する者が考える今後の課題（C12）

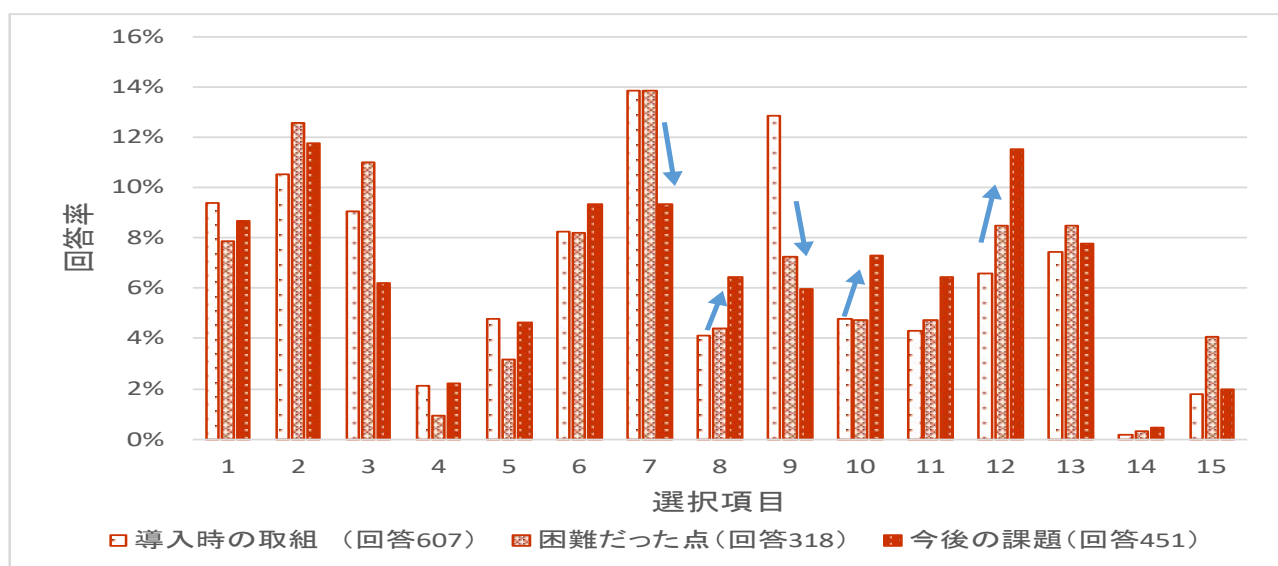
（iv）導入後の課題意識の変遷

（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、レポーティング、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、レポーティ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、レポーティング、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る。

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ティングや、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える。

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重要となり、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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	- 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	- 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	・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	・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	・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	・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	・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	・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 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	・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・レポーティングスキル・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	・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	・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ので、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	・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

			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。 ・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、発明の広がりを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	・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なっているが、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	・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	・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、関わりの機会をより有効に活用していく。

			・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	・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	・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	・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	・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	・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。

			・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をや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	・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	・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く。 ・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	・「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	・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。

			・ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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。

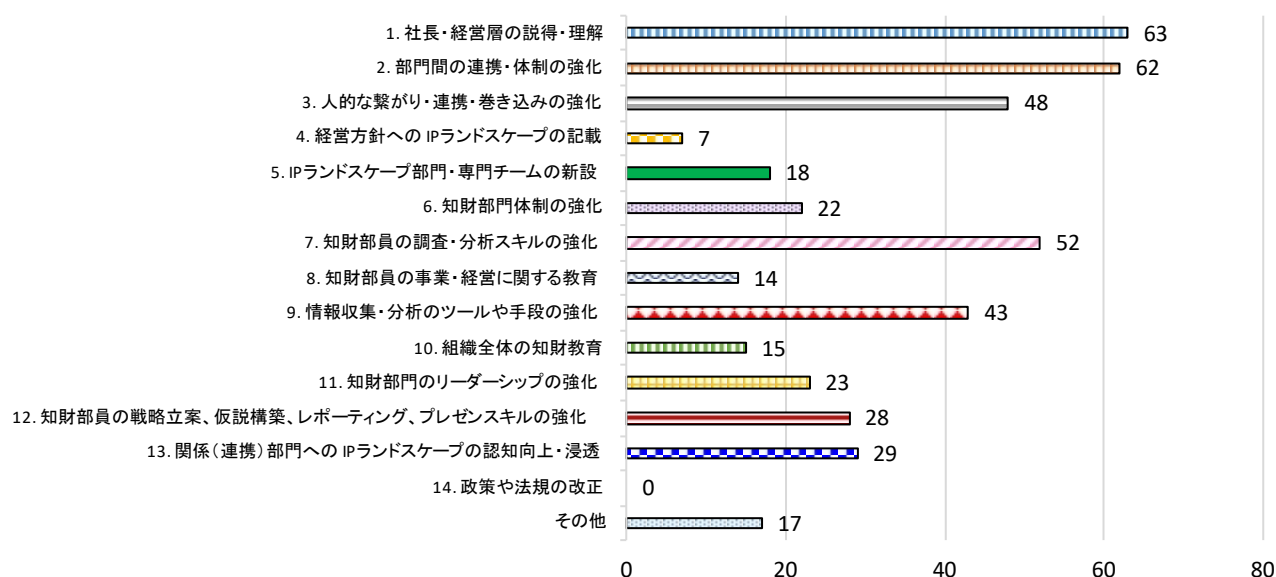


図 4-1 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者の成功要因
(質問 C11)

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。

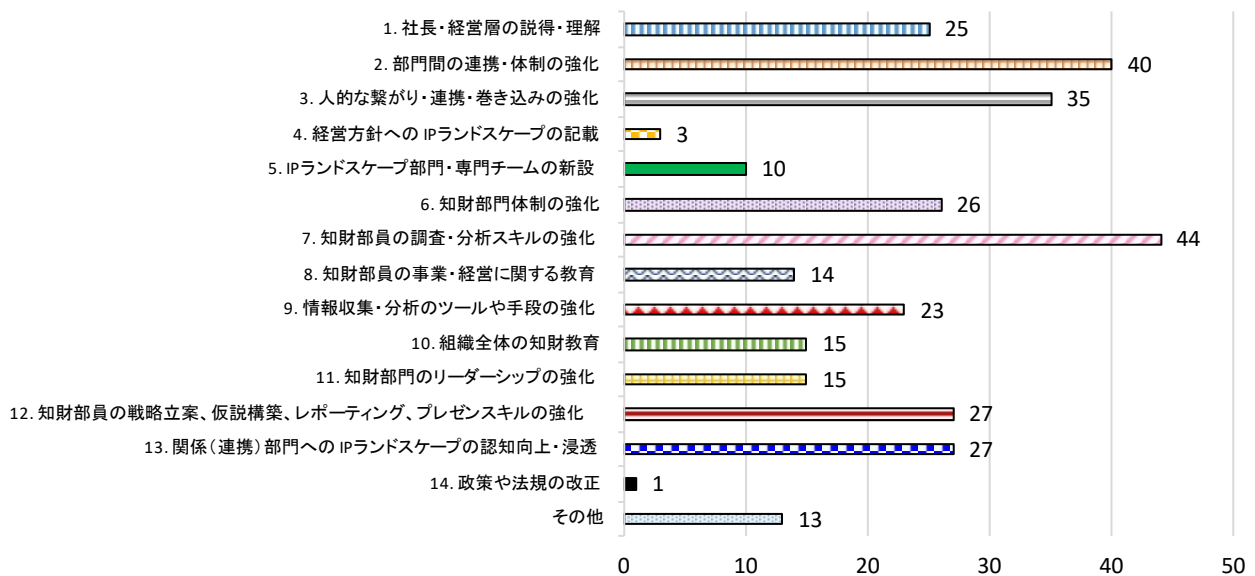


図 4-2 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者の取組での課題
(質問 C5)

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。

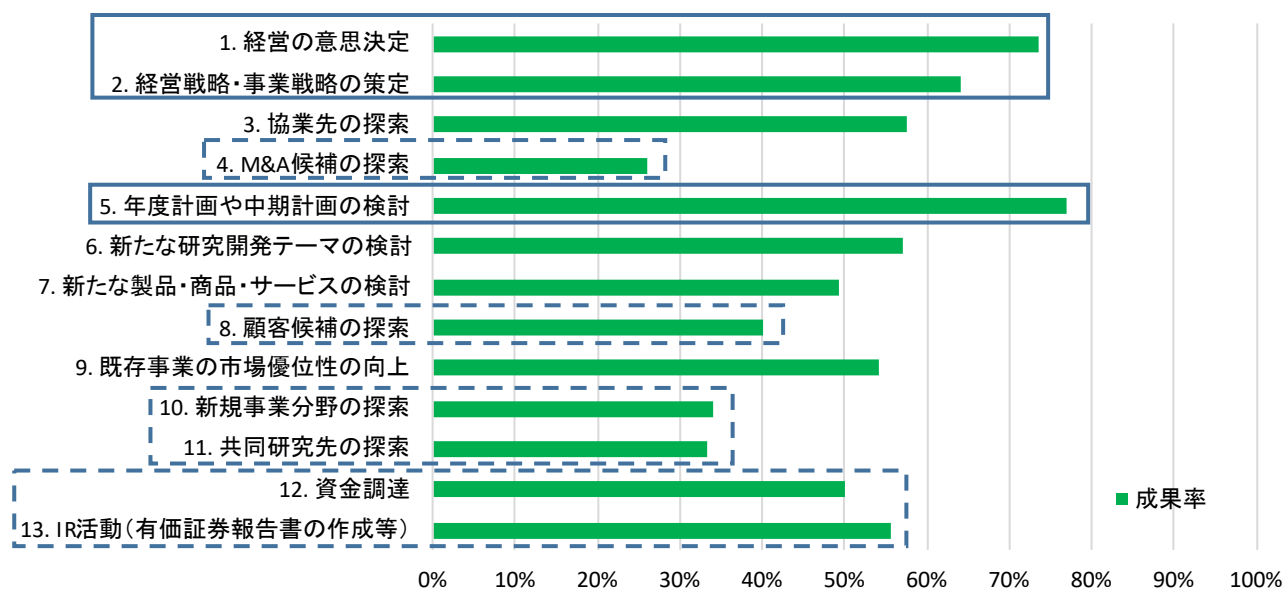


図 4-3 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている者が立ち上げ時に
想定した活用場面に対して得られた成果の達成割合
(質問 C3 (導入当初の活用場面) × C9 (得られた成果))

(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。
- 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。
- (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。
- (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) 仮説構築やレポーティング、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

既に成功して取り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	・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	・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	・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	・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ができなかった。）。 ・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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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	・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	・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	・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	・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	・「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	・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	・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	・ 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	・ 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	・ 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	・ 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

			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、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	・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	・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	・個々の案件に対して、IP ランドスケープにより示唆や気づ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	・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	・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	・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	・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	・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

			ケープの結果が入ることが肝要だと考えている。
M	2	IT・通信	・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	・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	・「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。

			・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

			・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	・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	・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	・「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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

			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。
O	2	その他	・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	・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	・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。

			・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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

				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	3	電機・精密	3	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・ 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ではなく、知財部門と依頼者とが協働して、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	・ 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	・ 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	・ 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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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	・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える。

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える。

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える。

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える。

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える。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。

資料編

資料 I

公開情報調査

公開情報調査

【調査の目的】

委員会における調査方針の討議、アンケートの作成、ヒアリング調査等のための基礎情報としてとりまとめ、また、調査報告書に掲載し、国内企業等と共有する。

【調査内容】

以下の項目について国内企業等（大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップ、大学含む）に関する過去5年間の文献・情報（IRや知財含む）等を調査し、整理を行なう。

（１）IP ランドスケープの定義に関する調査

（２）国内の IP ランドスケープの実態に関する調査

- イ) IPランドスケープの目的（既存事業の強化・新事業や新製品創出・異業種参入等）に関する調査を行う。
- ロ) IP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国内企業等（大企業、中小企業、ベンチャー・スタートアップ、大学含む）の抽出を行う。
- ハ) IPランドスケープを十分に取り組めていない企業の課題に関する調査を行う。
- ニ) IP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対して、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の調査を行う。
- ホ) IP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対して、IPランドスケープを実践する際の課題やその対応策の調査を行う。
- ヘ) IP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対して、IP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の調査を行う。

国内のIPランドスケープの実態に関する調査においては、文献、報告書に加え、有価証券報告書から得られる情報についても調査を実施する。

【調査結果】

(1) IP ランドスケープの定義に関する調査

- ①「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」⁴²

この調査研究では、IP ランドスケープについて、「パテントマップとは異なり、自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すものである。」と定義している。

- ②小林誠「知財戦略と IP ランドスケープ」⁴³

この調査では、IP ランドスケープについて、「経営戦略・事業戦略を成功に導き、企業価値を向上させることを目的として、知財情報のみならず、政治的、経済的、社会的、技術的な動向も踏まえて市場環境分析を統合的・多角的に実施し、マーケティング視点でのインサイトを得て、事業環境の将来見通しや、想定される自社・他社のポジション等を示し、経営層に対して具体的な知財戦略オプションを経営の意思決定ができるレベルで事業戦略に具体的な知財戦略を組み込んでいくこと」、「将来を見据えたイノベーションによる事業拡大のための事業戦略立案を目的として、知財情報とマーケット情報を用いて事業環境を分析し、新規事業開発・経営企画・経営層に対して戦略立案するもの」と説明している。

- ③今井正栄「事業転換期において知財部が果たすべき役割」⁴⁴

この記事では、知財部からの情報発信の重要性に触れつつ、取り組んでいることとして「自社の戦略や事業を成功に導くことを目的とした知財重視の経営戦略、いわゆる IP ランドスケープ」を挙げている。

- ④石井琢哉「IP ランドスケープの概要と適用事例の紹介」⁴⁵

この記事では、従来の特許調査と IP ランドスケープとの違いについて整理しており、IP ランドスケープとは「マーケット情報等の非知財情報を取り込みつつ知財情報を分析することにより、経営戦略・事業戦略を提示し得る資料を作成する調査」と示している。

⁴² 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）

⁴³ 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）

⁴⁴ 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）

⁴⁵ 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）

⑤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」⁴⁶

この記事では、ナブテスコ株式会社における知財経営戦略活動を紹介しており、同社における IP ランドスケープの定義を「当社のコア価値を発揮できる市場を見定め、その市場における顧客の事業活動やニーズを把握すると共に、競合他社の事業活動状況や、サプライヤーやアライアンス・パートナーの技術開発動向の調査・分析を行う」ことと示している。

⑥日本知的財産協会「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」⁴⁷

この研究では、ビジネスモデルの変化等により、知財活動も様々な部門との連携が求められる中、新たな知財業務として知財戦略策定や IP ランドスケープを挙げており、IP ランドスケープの定義を「特許・論文情報と業界、マーケット情報から、市場における自社のポジションや事業の強みを分析・考察し、経営・事業に対する有益な助言、アイデアとして提案する一連のスキーム」と示している。

⑦杉光一成「IP ランドスケープ総論～定義に関する一考察～」⁴⁸

この調査では、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、最狭義から広義まで分類している。

	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	

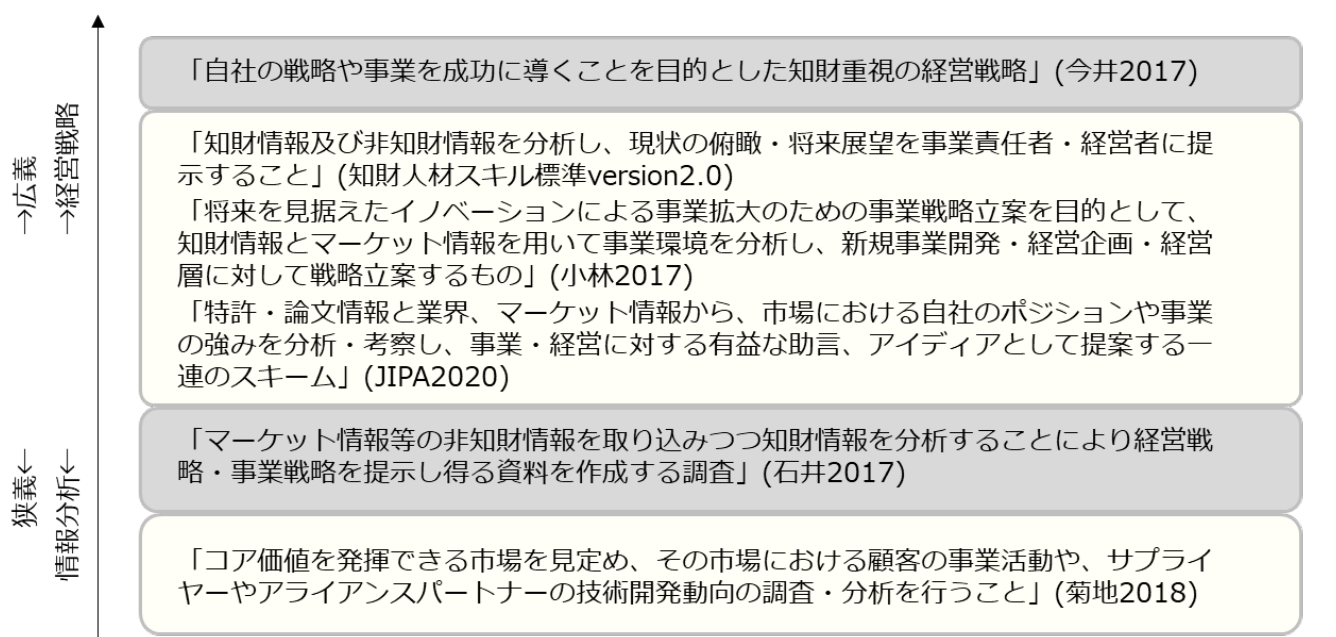
⁴⁶ 菊地修「ナブテスコの知財経営戦略における IP ランドスケープの実践」IP ジャーナル 3 号 22-30 頁（2017 年 12 月）

⁴⁷ 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）

⁴⁸ 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）

<小括>

以上の調査により抽出した様々な定義を、杉光一成氏の狭義・広義の分類手法を参考として整理した結果を以下に示す。



(2) 国内の IP ランドスケープの実態に関する調査

1) IP ランドスケープに関するこれまでの国内動向の調査

①知財人材スキル標準 version 2.0 (平成 29 年 4 月：特許庁)

知財人材スキル標準は、企業における知的財産の創造・保護・活用に関する諸機能の発揮に必要とされる個人の知的財産に関する実務能力を明確化・体系化した指標であり、知財人材育成に有用な「ものさし」を提供するもの。

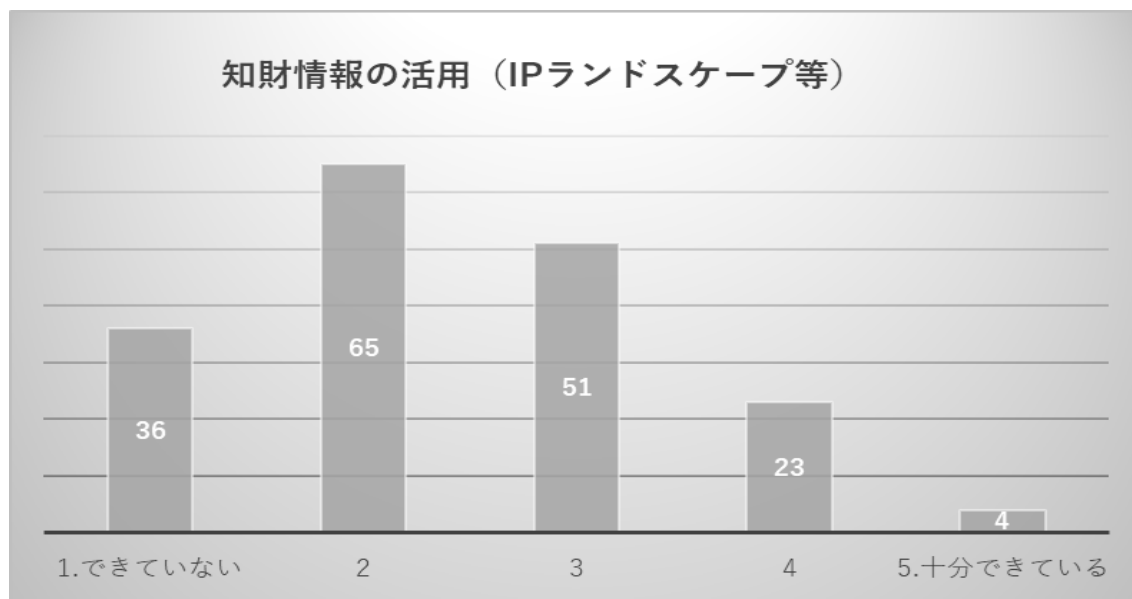
パテントポートフォリオや IP ランドスケープといった特許情報の分析・活用手法は、知財人材スキル標準 version 2.0 (平成 29 年 4 月：特許庁)においても、知財人材が習得しておくべき標準的な手法と位置付けられている。このスキル標準では、IP ランドスケープの目的として、「新規事業の創出」、「既存事業の維持／成長」、「既存事業の縮小／撤退」のミッションを挙げている。

②「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」⁴⁹

この調査研究の意見交換会では、IP ランドスケープの重要性認識や実践状況を問うアンケート調査を実施しており、IP ランドスケープを重視する企業が 75%に及

⁴⁹ 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)

ぶ一方、IP ランドスケープを実施できている又は十分に実施できている企業が15%という結果が得られている。



出典：「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」意見交換会アンケートを基に作成

③「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」⁵⁰

この研究では、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」又は「実施検討中」が83%を占め、関心の高さがうかがわれた。一方、「IP ランドスケープを業務として実施している」企業は33%にとどまった。

さらに、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、「経営的知識」、「事業的知識」、「調査分析能力」が挙げられている。

⁵⁰ 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）

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

④「知財情報人材に求められる役割およびスキルに関する研究」⁵¹

この研究では、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）へのヒアリングを実施し、知財情報人材の役割と求められるスキルおよび育成について考察している。

その中では、ワーキンググループにおいて「知財情報人材」の定義を「企業知財部の中で、自分の置かれている立場、役割を理解し、様々な方法（関係部署との連携、社内システム、その時の最新技術等）を駆使して、クライアントの判断業務に必要な情報を提供する人材。」と定めて調査を実施し、8社に対してヒアリングを実施しており、ヒアリング結果を整理した上で、以下の整理と提言を行っている。

A. 知財情報人材の役割

- i. 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、
- ii. 事業に必要な情報をまとめて、
- iii. 必要なタイミングで必要な人に発信することで、
- iv. 直接又は間接的に経営課題を解決する

B. 知財情報人材に求められるスキル

a. 強化スキル

今ある知財部門の強みをさらに活かすためのスキル

論理的思考、仮説およびストーリー構築力、会社が示す方向性や理念に関する理解、客観的に物事を見る力、等

b. 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

⁵¹ 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）

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

c. 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

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

A) 文献、報告書等からの情報調査

IP 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国内企業等を共通の観点（IP ランドスケープの活用、IP ランドスケープ採用の背景、IP ランドスケープ実践時の課題やその対応策、IP ランドスケープの効果、主な公開情報）から分析・整理し、複数の文献や事例集等から比較的詳細な情報が得られた企業 20 者に加え、情報量は少ないが IP ランドスケープに関する記載が抽出できた企業 14 者を、以下の表に取りまとめる。

(注)

この公開情報調査結果は、【調査内容】（2）に記載した以下のロ）ニ）ホ）への項目について調査し、該当する内容を取りまとめたものである。

ロ）IP ランドスケープを実践し経営判断に知財情報が活用されている国内企業等（表では【IP ランドスケープの活用】の略称を使用した。）

ニ）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（表では【IP ランドスケープ採用の背景】の略称を使用した。）

ホ）IP ランドスケープを実践する際の課題やその対応策（表では【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】の略称を使用した。）

へ）IP 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（表では【IP ランドスケープの効果】の略称を使用した。）

(複数の文献や事例集等から比較的详细な情報が得られたもの)

#	企業名	調査結果	主な公開情報
1	旭化成	【IP ランドスケープの活用】 - 同社では「情報調査は研究開発における知財管理の要諦」と位置付けられる。1998 年に調査機能を技術情報センターに一元化し、戦略 DB を構築・普及させてきた。この戦略 DB は特許群の管理という点でパテントポートフォリオと共通しており、10 年余りで自社事業を「守る」意味での戦略 DB の活用が全社に定着した。 - 一方で、「攻め」の活用であるマップ解析は、有用なツールも少なく、解析スキルも未熟であったことから、R&D 部門を納得させられるような他社特許対策・研究開発の方向性を十分に示せない状況にあった。その後 10 年以上の歳月をかけて経営判断に必要な解析結果（M&A 候補の絞り込み、協業相手の技術力評価等）を得るためのスキルを磨き、2017 年頃、業界内で事業戦略に知財情報を活用する動きが広がった。これを背景に、副社長（CTO）に IP ランドスケープのコンセプト及び計画（守りの情報活用からの脱却）を働きかけ、IP ランドスケープ活動がトップダウンで進んだ。 - 同社の IP ランドスケープでは、1) 目的（事業を優位に導く・新事業創出・事業判断）を明確にし、2) 経営層のビジョンを引き出せる解析結果を提供し、3) 事業部門と知財部門との双方向で情報（マーケット情報、知財情報解析等）を出し合って事業実態と解析結果をすり合わせる点を重視している。 - 活動のためには、適性のある人材確保及び育成を重視し、解析部門には事業企画や研究開発の経験者も確保する一方、事業部門に対しても知財研修を行い、経営層だけでなく全社員に IP ランドスケープを浸透させている。 - 中期経営計画では DX による事業高度化のため、IP ランドスケープを実現手段の 1 つとして推進している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 - 自社事業を「守る」知財戦略から「攻め」の知財戦略に転換した。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】	「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」80-87 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai-senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] - IT JAPAN2020 セミナー「旭化成の DX 主要テーマ IP ランドスケープ」 https://yoroziupsc.com/blog/dx-ip [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] - 中村栄「経営層に Insight を～旭化成グループにおける IP ランドスケープ～」IP ジャーナル 12 号 34-40 頁（2020 年 3 月） 「Japio YEAR BOOK 2007」208-211 頁 Japio https://japio.or.jp/00yearbook/files/2007book/07_3_08.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] 「Japio YEAR BOOK 2007」140-143 頁 Japio https://japio.or.jp/00yearbook/files/2017book/17_2_03.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] - 日本経済新聞電子版 2019 年 5 月 12 日 「「攻めの知財」が広がる」 https://www.nikkei.com/article/DGXMZO44455290X00C19A5TCJ000/ [最終アクセス日：]

		・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。 ・経営層の理解を得て活動を全社に広げるために、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・事業部門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。 【IP ランドスケープの効果】 ・IP ランドスケープが事業戦略の構築や見直しに貢献した場合とそうでない場合について示されている。 ・IP ランドスケープの活用が Sage Automotive Interiors, Inc.の買収後の同社との連携に貢献した。	2021 年 3 月 10 日]
2	富士フイルム	【IP ランドスケープの活用】 ・経営戦略、R&D 戦略、知財戦略を一体的に実行するための知的財産本部を構築して、出願以外の戦略系業務を拡大してきた。現在知財部門は社長直下の部門となり、経営計画の策定・事業戦略の立案などの多様な役割を担っている。知財部門では特許に限らずノウハウ等も技術資産と特定し、これらを一括して管理し、全社の幅広い無形資産を統括的に管理可能な体制を構築している。 同社では特許に含まれる多種多様な情報に着目し、これを多種多様な公知情報と組み合わせ、経営戦略の策定に価値のある情報を知財機能から提示している。経営層向けには潜在的な競合企業の IP ランドスケープを作成し、より成功確度の高い将来事業領域を抽出・提案している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・デジタルカメラの普及によりフィルム需要が減少し、新事業への転換の必要性があったため 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】	・「経営における知的財産戦略事例集」57 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizai_senryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・渋谷高弘他「IP ランドスケープ経営戦略」103-108 頁（日本経済新聞出版社、2019 年）

		・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・化粧品事業の立ち上げに貢献した。	
3	ナブテスコ	【IP ランドスケープの活用】 ・2014 年以降、知財経営戦略活動として、知財業務の総括責任者である知財部長が知財戦略審議を主催し、グループ会社を含めた全社の知財経営戦略を審議している。この審議には CEO を含めた全経営陣が参加し、企業価値の向上に向けた IP ランドスケープによるカンパニー競争力強化等を議論して、この審議結果に基づき各カンパニーが知財活動を実行している。 知財戦略審議の下部組織として本社コーポレート部門の全部長と各カンパニーの計画部長等の知的財産強化責任者で構成した知的財産強化委員会を 3 月に一度のペースで開催し、IP ランドスケープに基づくコア価値の獲得強化策等を横断的に議論し、この内容を全社で共有して経営活動や事業戦略に活用している。 また、各カンパニーでは自己のコア価値の獲得と実行を強化するコア価値獲得強化計画を策定している。この計画策定において知財部がカンパニーの市場と製品に対して IP ランドスケープを実施し、顧客等のニーズの分析や、コア価値のアイデア創造、技術提携・M&A 候補会社探索等を行い、競合会社やサプライヤーとの事業競争力や知財力を比較評価し知財武装力強化策を主導している。 同社は IP ランドスケープを「グローバル市場における知財情報を分析し、顧客ニーズや技術動向、プレイヤー状況等を多角的に洞察し、製品の市場や新用途の探索、新事業や新製品の開拓、事業連携や M&A 候補の探索等を行い、事業の競争力と経営体制を強化し、企業価値を向上させるもの」と定義し、従来の既存市場へ既存製品を投入する際の特許出願情報調査や先行技術調査に加えて、製品開発や市場開拓、多角化に係る自社の製品や技術とその周辺を取り巻く市場や技術の現状も調査対象にして、自社の製品や技術の構成部品や機能要素の技術動向と、競合企業等のプレイヤーの開発状況をグローバルな視点から把握することで「攻めの事業戦略」を策定することができている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・背景に関する記載はないが、自社のコア価値の重要度や競争優位性を検証し、それらの獲得・強化を実行し続けることが示されている。	・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 22-31 頁（2017 年 12 月） ・菊地修「ナブテスコの知的財産経営戦略」日機輪セミナー（2020 年 9 月 11 日） ・菊地修「ナブテスコの知的財産経営戦略における IP ランドスケープの実践」情報と科学の技術 69 巻 7 号 298-304 頁（2019）

		【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・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「OVALO」の全株式買収の実現につながった。	
4	ダイセル	【IP ランドスケープの活用】 ・知財を管理する知的財産センターにおいて新たな知財機能を構築すべく 2019 年に「知的財産ソリューショングループ」を設立した。当グループで IP ランドスケープを始めビジネスモデル開発、知財先行獲得、知財発テーマ推進の活動を行っている。 また IP ランドスケープによる市場解析は新規事業の創出力として中期計画で表明されている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・経営や事業に資するグローバルな視点での提案が必要になってきたことで、“攻めの知財”へのシフトを図ったため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載はなし。	・「導入事例：株式会社ダイセル」日立知財ソリューション http://www.hitachi.co.jp/Prod/comp/app/tokkyo/casestudy/daicel/casestudy1.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「Accelerate2025 中期戦略」20 頁 ダイセル https://www.daicel.com/news/assets/pdf/20200608-1.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
5	セイコーエプソン	【IP ランドスケープの活用】 ・経営、事業、知財の三位一体の知財戦略を具現化する手段として、事業毎に社長、事業部門長・本部長、知的財産本部長による三者懇談会を定期的に開催しており、三者懇談会では、同社が置かれている事業環境を、ビジネス情報と知財情報を多面的に調査、分析する IP ランドスケープに基づき、知財の活用戦略や、事業の進むべき方向について議論している。 またコア技術、デザイン、商標について、特許権・意匠権・商標権・（著作権）の知財ミックスにより、確実に保護するポートフォリオを構築して安定した事業運営を継続するとともに、主体的（Proactive）な知財活動として将来事業を先読みした知的財産権を取得し、保有する知的財産権を積極的に活用することによって、将来発生するであろう潜在的な知財課題に主体的に	・「主体的（Proactive）な知財活動」エプソン https://www.epson.jp/technology/intellectual_property/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「大手メーカーの知財部での活用 SPEEDA https://jp.ub-speeda.com/ex/customers_epson/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		対応している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・将来の成長に向けてのイノベーションと、コア技術のオープンイノベーションの促進によるコア技術の用途拡大のため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	
6	オムロン	【IP ランドスケープの活用】 ・技術・知財本部に属する知的財産センタがグループの知的財産を統括管理している。その中で技術推進課は全社の注力領域の戦略業務を担当し IP ランドスケープに関連する業務も行われている。 知的財産センタでは 2007 年ごろに当時の長期経営計画「収益を伴った成長企業の実現」への知財側面からの寄与のため、知財戦略と経営戦略・事業戦略・技術戦略との結びつきが不可欠と考え「技術資産マネジメント」と称し、三位一体の知財戦略を構築した。 2015 年に CTO が設置され、初代 CTO として当時の社長が就任し、経営戦略と知財戦略の結びつきが強化された。 2018 年度からは IP ランドスケープ活動が本格化し、一部の課員を IP ランドスケープ専従として集中して取り組める環境を構築した。CTO や事業部門・開発部門の責任者等にアウトプットすることを前提に作成された IP ランドスケープでの分析情報の提供や、CTO の後押しにより機会を得た技術・知財本部のマネジメント層の会議での発言等で社内での IP ランドスケープの認知が進み、他部門から開発テーマについて IP ランドスケープを実行してほしい等の問い合わせがあるまでになった。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・2007 年ごろに長期経営計画に寄与するため、IP ランドスケープの原型となる活動が始まった。	・山内明「IP ランドスケープ実践事例集」155-166 頁（技術情報協会、2019 年） ・「経営における知財戦略事例集」32 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・他部門の協力を得ることや人材や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、同社は CTO の協力により 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、積極的に外部リソースを利用する。 ・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をし担当者を知財部門全体でサポートする。 【IP ランドスケープの効果】 ・経営戦略や事業戦略の構築に貢献した。	
7	日立製作所	【IP ランドスケープの活用】 ・2009 年に「プロダクト事業」と「デジタルソリューション事業」に大別される「社会イノベーション事業」を立ち上げた。 プロダクト事業では 2013 頃より IP ランドスケープに相当する「知財マスタプラン」の施策を行った。知財マスタプランでは事業部門と連携して知財情報に経営情報などの非知財情報を加味してベンチマーク企業を特定し、事業のマイルストーンと同期する知財戦略のマイルストーンを策定し、経営門・事業部門・知財部門が一体として知財活動の PDCA を回している。策定された知財マスタプランは年 1 回事業部門と知財部門の幹部が出席する知財戦略会議で、進捗の確認と今後の計画が審議され、幹部からのフィードバックを受ける。 デジタルソリューション事業の知財戦略は主に協創戦略である。ここでは知財の概念を広く取り一般的な知財の他に情報やデータも活用して、パートナーシップを組む顧客との間でコア技術のバックグラウンド知財の確保のみならずビジネスモデルの活用等も行っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・新規立ち上げ事業を知財側面より支援するため。	・山内明「IP ランドスケープ実践事例集」133-142 頁（技術情報協会、2019 年） ・「Japio YEAR BOOK 2017」42-49 頁 Japio https://japio.or.jp/00yearbook/files/2017book/17_a_07.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・事業ごとに知財マスタプランをカスタマイズする必要がある。 【IP ランドスケープの効果】 ・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。	
8	積水化学工業	【IP ランドスケープの活用】 ・カンパニー制を取っており、カンパニーごとの事業環境に則した迅速な活動推進ができるように、コーポレートとカンパニー各々に独立した知財部門を設定している。コーポレートに属する知財部では2012年頃より特許情報を用いた分析に着目し、競合の動向を可視化、経営層にレポートする「競争環境分析」活動を開始した。その後同活動は「戦略知財部員」活動に名を変え、知財部員が全員分析から出願までの業務を一貫して行い、兼業型のIPランドスケープ活動となっている。 各カンパニーでは、知財部門と事業部門、研究開発部門とが常時連携し、かつ定期的に経営層と知財活動について議論する場を設けることで、競合他社に対し排他性の高い知財網を構築する活動を実施している。またコーポレートの知財部門では全社共通の基本的知的財産戦略の企画・立案、商標の保全、知財教育、知財管理を担っており、加えて、コーポレートR&Dのミッションである新規事業創出に対し、早い段階からIPランドスケープ分析に基づいた「圧倒的に勝ち切る、勝ち続けるための戦略知財活動」を推進している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・ブルーオーシャン戦略を確立して大型新規案件を具現化するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。	・山内明「IPランドスケープ実践事例集」309-320頁（技術情報協会、2019年） ・「積水化学グループのサステナビリティー知的財産」積水化学 https://www.sekisui.co.jp/csr/csr_manage/intellectual_property/index.html [最終アクセス日：2021年3月10日] ・「知的財産戦略『IPランドスケープ』」化学工業日報2019/10/07

		【IP ランドスケープの効果】 ・ごみ資源を活用したバイオリファイナリーのビジネスモデルを立案して工業生産を実現した。	
9	昭和電工	【IP ランドスケープの活用】 ・知財部情報調査機能の中で分析機能を高めるため、2007 年に「調査ユニット」、「解析ユニット」を新設した。これまでの広く浅い調査から、技術や事業に深い知見を持った経験者が事業部門・R&D 部門と三位一体の協働体制を取った調査になった。また「解析ユニット」で扱う情報も知財情報の他営業部からの市場情報などビジネス情報も活用し、知財戦略を推進した。事業部門の会議に調査解析担当者として出席することになったが当初は事業部門に上手に伝えることができなかった。その後情報の伝え方に工夫をし事業部門への知財教育も進んだため、社内に IP ランドスケープの有用性が認められるようになった。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・外部専門家のセミナーに知財部以外にも事業部門、研究開発部等からも参加し、参加者の IP ランドスケープの興味が高まり社内での理解が進んだため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・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。	・山内明「IP ランドスケープ実践事例集」178-189 頁（技術情報協会、2019 年） ・「知的財産の保護・活用」昭和電工 https://www.sdk.co.jp/rd/ip.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
10	キヤノン	【IP ランドスケープの活用】 ・IP ランドスケープ活動の土台として重要な三位一体の活動では、知的財産に関する最近の動向を用いて、長期的な研究開発戦略の方向性に示唆を与え、研究開発戦略と事業戦略をできる限り強く結びつけ、その上で将来の事業が思うようにできるようにするため、知財部門が重要な役割を有する。 また、同社の属する電子機器業界では、デジタル化の進展が特許ポートフォリオに様々な変化をもたらし、その中で生じている標準技術の進展や IoT、AI 等の技術の進展に伴い、扱う知財	・山内明「IP ランドスケープ実践事例集」125-132 頁（技術情報協会、2019 年）

		情報が莫大になり、また、研究開発部門や事業部門に加えて、生産部門、調達部門、販売部門等を含めた一体的な活動が必要となってきた。 このような中で、IP ランドスケープに関わる知財活動を経営に影響を与えるレベルに高めるためには、技術から経済や販売まで多くの知見を持ち、なすべきことを的確に選択できる管理職の存在が必須となり、また、知財部門の責任者は経営に対するアドバイスや指摘を躊躇なく行っていくことが必要である。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・業界での知財戦略に変化があったため、それに沿うように知財解析が IP ランドスケープへ発展した。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・人的リソースの配分において、知財部門への配分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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	
11	貝印	【IP ランドスケープの活用】 ・「チーム地曳（じびき）を作ってくれ」。18 年春、大手日用品メーカーから刃物などを手掛ける貝印の知財部長に転じた地曳慶一執行役員は、遠藤浩彰副社長からこう頼まれた。 貝印は同年からの中期経営方針で知財強化を掲げており、同社の向こう 100 年を見据えた中期経営計画発表のイベントにおいて、知財部長が「IP ランドスケープを取り入れた知財方針」という演題で経営陣を始め全社従業員に対して発表した。その中で、大手競合社が同社の中核となる特許に必死で対抗してきたこと、その結果として対抗する強力な新製品が開発されシェアを侵食されていることを説明し、この発表で開発陣の若手が自信をつけ、目の色を変えて特許やアイデアを考えるようになり、同時に IP ランドスケープの概念が同社内へ広く行き渡るきっかけとなった。 知財部は社内知財コンサルティングとして「知財部門が、会社活動に先んじて知財に基づく方	・地曳慶一「貝印が目指す“庶民派 IP ランドスケープ”と”社内知財コンサルティング”」IP ジャーナル 14 号 40-49 頁（2020 年 9 月） ・日本経済新聞電子版 2019 年 5 月 12 日 「攻めの知財」が広がる」 https://www.nikkei.com/article/DGXMZO44455290X00C19A5TCJ000/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		向性を指し示すことで、それぞれの会社活動に『付加価値』をつける」役割を担っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・研究開発部隊を含め会社全体が規模に勝る競業社との長い闘いに疲弊し、停滞感が漂っており、これを払拭し会社を活性化させるため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・IP ランドスケープにより競合他社の動きが見えるようになる、開発陣の若手が自信をつけ、目の色を変えて特許やアイデアを考えるようになった。	
12	ユニ・チャーム	【IP ランドスケープの活用】 ・毎年全社戦略を策定しそれを基に各部門は事業戦略を策定する。知財部は全社戦略に沿った事業戦略ともすり合わせながら知財戦略を策定し経営会議に諮り承認を得る。知財戦略は5つの環境に合わせ臨機応変に変更するアクションプランからなり、それぞれ KPI が設定され達成度が評価される。知財部は社長に毎月1回進捗状況を報告するとともに知財のコストを報告する。また業界他社の知財動向を始め、様々な業界のビジネスや先端技術における知財の動向も報告しており、経営層の知財への関心は高まっている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・具体的な記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。	・「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」146-153 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021年3月10日] ・「統合レポート2020」64頁 ユニ・チャーム http://www.unicharm.co.jp/ir/library/annual/icsFiles/afieldfile/2020/09/08/J_Integrated_Report_2020.pdf [最終アクセス日：2021年3月10日]

		・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	
13	リコー	【IP ランドスケープの活用】 ・新たな事業ごとに経験豊富な知財プロジェクトマネージャーを派遣しており、また知財部内には当該事業の市場や参加者を全体俯瞰した知財解析情報を提供する知財情報解析チームを置いている。両者は互いにコミュニケーションを取りながら IP ランドスケープを進めている。 このような活動を通して開発部門や事業部門を初め経営企画部門にも IP ランドスケープが浸透している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・成長が見込まれる新規事業への参入という全社的目的を達成するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・IP ランドスケープにより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。	・山内明「IP ランドスケープ実践事例集」190-201 頁（技術情報協会、2019 年）
14	パナソニック	【IP ランドスケープの活用】 ・「知財イノベーション活動」として、知財部門自らが新事業創造に資する活動を推進。現地（北米（シリコンバレー）、シンガポール）のスタートアップに対して、現地の技術開発機関やベンチャーキャピタルを活用して、自社知財の譲渡やライセンス、知財戦略・ポートフォリオの構築を支援するコンサルティングを実施。その活動を通じて、外部イノベーション情報の獲得し、経営層・事業部門や研究開発部門に対して情報提供や連携強化を進めている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・これまでの家電製品の「モノづくり・モノ売り」に加え、新たなソリューションの創造に向けた活動を強化。事業の大胆な変革に挑んでいる。	・「経営における知財戦略事例集」35 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・2014 年に知財組織を再編。経営層や事業部門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。さらに、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 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	
15	三菱電機	【IP ランドスケープの活用】 ・知財部門は、社長直轄の本社知財部門と各製作所・研究所・関係会社知財部門から構成され、知的財産担当執行役のもと、知的財産活動を展開している。知財担当者は経営層が考えている経営方針の情報を直接もらいながら、事業部門の活動が経営方針と合致しているかを知財の観点から検討している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・1980 年代に半導体事業が米国企業から特許侵害で高額のロイヤリティの支払いを求められた経験があり、経営層と事業部門が強い課題意識を持つようになり知財活動の強化が積み上げられた。 ・パテントプールを通じた多くのロイヤリティ収益など事業に直接的に資する成果が複数あり、知財の重要性を事業部門自体が認識したため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・事業部門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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「経営における知財戦略事例集」8 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「三菱電機グループの知的財産活動」三菱電機 https://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/chiteki/hoshin/index.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

16	デンソー	【IP ランドスケープの活用】 ・全社的な重点的知財活動は、会社の中期方針策定タイミングに合わせ知財部門で策定する。部門内の管理職で課題を議論し、主に部門トップ直下の上級管理職が中心となりまとめ上げ、知財担当役員と技術担当役員に提案して承認を得ている。知財部門は重点的知財活動を技術部内に配置された特許専任者に理解してもらい、各事業部門の製品・開発テーマの知財活動に落とし込んでもらう。 - 事業部門単位では事業部門長とその担当役員をメンバーとした特許推進会議を年2回開催し、事業部門長以上の者の承認を受けるプロセスを経て、事業部門ごとに事業戦略・技術戦略と知財戦略が一体化される。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・事業収益につながる知財活動が発展し、IP ランドスケープになった。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・事業部門・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」48-56 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021年3月10日]
17	中国電力	【IP ランドスケープの活用】 ・経営層に近い経営企画の部署として知財部を立ち上げ、2003 年からグループ全体で知財戦略を推進してきた。最初の段階では経営における知財戦略の位置付けを明確にして知財戦略推進体制の基盤整備をした。2008 年度からの段階ではより戦略的な権利取得・活用の展開をし、活動成果の経済的価値を定量評価して、知財で担保される独自技術の貢献度を社内外に発信した。2013 年度からの段階では事業戦略の構想段階における自社・他社特許分析をして、知財を活用した競争力強化の実現、成長事業の育成・支援を進めている。 - また蓄積した知財を他企業に活用してもらうため、知財マッチングの専用部署として「事業支	・「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」98-105 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021年3月10日]

		援グループ」を設置し、この部署が共同研究先を見つけるための特許分析や、マッチング先とのコーディネート、事業の成功のためのコンサルティングの役割を担っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・2000 年から電力小売りの部分自由化が始まり、参入する競業企業への優位性の確保の観点から知財戦略に注目をした。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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させることができた。 【IP ランドスケープの効果】 ・協業相手の発掘につながっている。	
18	ダイキン工業	【IP ランドスケープの活用】 ・TIC（テクノロジー・イノベーションセンター）では、経営戦略に資する「協創」の活動を推進すべく、同社との連携意向を持つ企業から話を聞き、積極的な連携を図っている。同社では、これらの協創活動の推進に伴う知財面のとりまとめは、TIC に配属された知財部門が担当し、調査・出願の両活動を推進している。「調査」の側面では、特許マップ作成機能等、調査ツールの活用を通じ、開発対象となる事業領域において新たな技術の動きなどを明らかにし、知財戦略策定に活かしている。スタートアップの活動を見る際にも調査ツールを使い、新たな技術の動きを「見える化」する取組をしている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・2015 年 11 月に「テクノロジー・イノベーションセンター（TIC）」を設立し、技術開発のコア拠点として、社内のさまざまな分野の技術者約 700 人を集結、全技術者の 7 割程度が何らかの外部連携活動に従事する等、オープンイノベーションを通じた新たな価値創造に戦略的に挑んでいる。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。	・「経営における知財戦略事例集」34 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載はなし。	
19	AGC	【IP ランドスケープの活用】 ・2016 年より「知財戦略によって事業に貢献する」という理念を実行するため、外部より知財経験に長けた人材を管理職として 3 名採用した。2017 年には知財部に IP ランドスケープを活用して戦略策定を専門とする部署を設立した。知財戦略を事業部門や技術開発部門と知財部門での三位一体で取組を進め、最終的に事業に貢献する役割を担っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・出願主体の知財活動から戦略策定主体の活動への必要性が感じられたため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・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。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「人材投入だけでは「知財戦略」は変えられない」 livedoor NEWS https://news.livedoor.com/article/detail/14910449/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
20	武田薬品工業	【IP ランドスケープの活用】 ・製薬は特許による後発薬の参入が遅れると株価に影響が出るため、経営層は知財が生命線であることを認識している。知財部は経営層に年 2 回の定期会議のみならず、頻繁にリスク要因等について説明をして経営層が知財面での問題意識を持つようにつなげている。 また同社の体制の変化により知財部の立ち位置は変化し、2008 年までは特許切れの売上低下の課題の解決のために CEO 直下に置かれた。また 2009～2014 年は R&D 部門の傘下で連携を図り、2015 年以降は法務部門の下におかれグローバル企業の知財を統括した。IP ランドスケープ活動としては M&A での買収相手企業の検討の際に、知財デューデリジェンスの実施として特許等の知財資産価値の調査等を行い貢献した。 【IP ランドスケープ採用の背景】	・「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」154-160 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		・業界の再編成の潮流と同社 M&A の実施を知財側面から貢献するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・7 兆円規模である Shire plc 社の買収と融合につながった。	
--	--	--	--

(以下、情報量は多くはないが IP ランドスケープに関する記載が抽出できたもの)

21	KDDI	【IP ランドスケープの活用】 ・スタートアップ企業との事業協創において、相手方からのニーズに合わせ、同社が知財活動業務を受託し、調査分析の代行等、知財戦略の支援を行っている。 スタートアップの支援を始めとする知財部門の活動は経営層と密に重点方針を相談し、了承を受けて実施している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・異種企業とのオープンイノベーションを推進するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・異種業種との協創に貢献。	・「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」22-30 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/chizai_senryaku_2020.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「経営における知的財産戦略事例集」26 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
22	川崎重工	【IP ランドスケープの活用】 ・水素サプライチェーンの実用化において、先駆者の地位を確立するために、IP ランドスケープを活用して他社の戦略を分析し、水素市場の普及のタイミングなどを考慮しながら、同社の目指す差別化の方向や開発のポイントを明確にしている。またハイブリッド二輪車などにおいても活用している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】	・「Kawasaki ESG DataBook/2020」40 頁 川崎重工 https://www.khi.co.jp/sustainability/library/esg/esg_2020.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「季刊じば」3 頁 日本知的財産協会 2020 Autumn Vol.15 http://www.jipa.or.jp/kikansi/jipa/pdf/2020_Au

		・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	tumn.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
23	日本信号	【IP ランドスケープの活用】 ・経営戦略と事業戦略 をリンクした IP ランドスケープを推進している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・グローバル展開の拡大という事業環境の大きな転換期を迎え、知財に対する重要性が急激に高まってきているため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「NIPPON SIGNAL REPORT 2019」27 頁 日本信号株式会社 https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS06275/3c4fe42a/00e2/4292/ba33/5800e074419b/20190624084958801s.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
24	帝人	【IP ランドスケープの活用】 ・経営・事業戦略、研究開発戦略の構築において知的財産を戦略的にいかに活用することが重要であると考えて、IP ランドスケープを活用して ICT ツールを駆使した知財情報解析に基づいて、グループ内外の技術動向、知財動向を把握し、自社開発のみでなくオープンイノベーションも考慮した知財の獲得方策を策定し、競争優位なビジネスモデルを構築することを目指している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「知的財産戦略」帝人 https://www.teijin.co.jp/rd/ipstrategy/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「帝人グループの知的財産戦略」よろず知財コンサルティングのブログ 2020/10/28 https://yorozuipsc.com/blog/archives/10-2020 [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
25	スリーダム	【IP ランドスケープの活用】 ・IP ランドスケープ活動により、経営方針に則した付加価値の高い特許を取得している。	・原田雅子「スタートアップの IP ランドスケープ～経営層の意識は高い！～」IP ジ

		同社では知財の地位が高く経営層に組み込まれているため、経営方針を決定する場に参加しており、迅速に知財活動に反映している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題やその対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・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。	ジャーナル 15 号 22-28 頁（2020 年 12 月）
26	ペプチドリーム	【IP ランドスケープの活用】 ・コア技術と複数の独自技術を組み合わせた特許ポートフォリオを作成し、創薬開発プラットフォームを構成した。知財をパッケージ化した強固な参入障壁を形成し、これをてこにして新薬開発の共同開発ビジネスを実現した。また大学の TLO と連携しライセンスを受け一方、同社がハブとなり複数の製薬メーカーと共同開発をするというビジネスモデルを構築している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・多数のメガファーマとの共同開発ができている。	・「経営における知的財産戦略事例集」41 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「ペプチドリーム社/事業内容/アライアンス・パートナー」PeptiDream https://www.peptidream.com/discovery/#partner [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
27	ブリヂストン	【IP ランドスケープの活用】 ・IP ランドスケープを活用し、競業他社のみならず関連業界団体も調査分析の対象にして実施して、3 か月に 1 回程度経営層へ発信している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・自動運転や電動化など自動車業界の環境変化にプロアクティブに対応するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。	・「ANNUAL REPORT 2019」9-10 頁 ブリヂストン https://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/annual_report/pdf/bs_annual_2019_operationa1_05.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「2018 知的財産報告書」ブリヂストン

		【IP ランドスケープの効果】 ・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。	https://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/ip_report/pdf/ipr2018.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・日本経済新聞電子版 2019 年 5 月 12 日 「攻めの知財」が広がる」 https://www.nikkei.com/article/DGXMZO44455290X00C19A5TCJ000/ [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
28	花王	【IP ランドスケープの活用】 ・2018 年に知財戦略と情報活用を同時に行うための「知財戦略情報グループを設置し、IP ランドスケープを使った知財戦略を先導している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・新たな事業フレームの提案をするため。 ・新事業の一部として M&A の提案を視野に入れているため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「花王 木附智人知的財産部長に聞く」化学工業日報 2019/11/28
29	塩野義製薬	【IP ランドスケープの活用】 ・「知財は製薬会社の経営の根幹」という理念のもと、知財部を経営戦略本部の直下に位置づけ、知財部が経営戦略に沿った社内コンサル業務を担っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】	・「塩野義製薬株式会社と意見交換を行いました」特許庁 https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202010/103002.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]

		・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。	
30	三菱ケミカル	【IP ランドスケープの活用】 ・IP ランドスケープを担う三菱ケミカルリサーチと連携して事業成長に貢献している。特許をビジネスに生かす戦略を掲げており、R&D 部隊や事業部門との密な連携を取り、技術や市場の変化をつかんで、特許網の監視や休眠特許の活用を図っている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・M&A においてまだ情報提供の立ち位置なので発信の質や量を高めていく。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・「三菱ケミカル 阿部仁知的財産部長に聞く」化学工業日報 2019/10/18
31	アシックス	【IP ランドスケープの活用】 ・「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」というビジョンのもと、社内外に影響力のある知財活動を目指している。知財部門が企画や開発の現場に早期に関与し、知財俯瞰分析を取り入れたリスクヘッジに寄与することを心掛けている。 2018 年 7 月には知財戦略チームを新設して、知財調査・分析に基づく戦略立案を担っており、研究部門とマーケティング部門、経営陣を知財観点でつなぐ役割を果たしている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・知的財産を活用した経営戦略の立案が重要化しているため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・具体的な記載なし。	・柳沢知樹、園部正歩、齊藤浩二「アシックス法務・コンプライアンス統括部」 Business Law Journal 2019. 11 月号 (No.140) (2019 年 11 月)
32	ホニック	【IP ランドスケープの活用】 ・同社は段ボール製造のための検査装置を設計販売しており、2017 年に資金調達の際に名古屋銀行から IP ランドスケープを活用した「知財ビジネス評価書」の作成を提案された。依頼した特	・渋谷高弘他「IP ランドスケープ経営戦略」109-113 頁（日本経済新聞出版社、2019 年） ・『知財ビジネス評価書』を活用した事業性

		許事務所の分析で同社の事業分野での高い技術力が示されて、融資を受けることにつながった。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・資金調達のため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・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。	評価による融資の取組みについて」名古屋銀行 https://www.meigin.com/release/files/300308chizai.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
33	TLO 京都	【IP ランドスケープの活用】 ・提携している大学の特許発明や自然科学や社会科学などの研究をクラウドとして蓄積して、企業へ事業に係る問題のソリューションを提案している。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・記載なし。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】 ・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・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。	・「関西 TLO のご紹介」関西ティー・エル・オー株式会社 https://www.mext.go.jp/component/a_menu/science/detail/_icsFiles/fieldfile/2019/05/17/1415817_4.pdf#page=0014 [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「TLO 京都 代表あいさつ」TLO 京都 https://www.tlo-kyoto.co.jp/about-us/greeting.html [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
34	オプティム	【IP ランドスケープの活用】 ・知財担当を独立した部門とせず経営企画部内に設け、知財戦略を経営層と一体となって検討し、事業部門と連携して実現している。また知財担当はユーザーからの声や他社動向を知財戦略にフィードバックして現事業や次期事業の改善・創出に役立てている。 【IP ランドスケープ採用の背景】 ・一貫した知財戦略のもとに事業活動を展開するため。 【IP ランドスケープ実践時の課題や対応策】	・「INTELLECTUAL-PROPERTY IP インフォメーション」OPTiM https://www.optim.co.jp/newsdetail/20191223-ip-01 [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日] ・「経営における知的財産戦略事例集」25 頁 特許庁 https://www.jpo.go.jp/support/example/docum

	・課題や対応策に関する記載はない。 【IP ランドスケープの効果】 ・現事業の改善、次期事業の創出。	ent/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf [最終アクセス日：2021 年 3 月 10 日]
--	---	--

B) 有価証券報告書等からの情報調査

経営戦略において IP ランドスケープを重視する企業等を抽出するため、有価証券報告書や四半期報告書における IP ランドスケープに関連した記載を EDINET（金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム）の閲覧サイトにて検索した。

キーワードは「知財情報」or「知的財産情報」or「IP ランドスケープ」とした結果、

- ①知財情報を戦略的に活用していると思われる記載のある企業として、旭化成、帝人、ダイセル、鈴茂器工が見出され、
- ②知財情報を事業リスクの観点で活用していると思われる記載のある企業として、サンゲツ、サンデンホールディングス、医学生物学研究所が見出された。

①知財情報を戦略的に活用していると思われる記載が見出された企業

企業名	日付	記載内容（抜粋）
旭化成	2020.6.24 有価証券 報告書	【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 iv 事業基盤の強化 ・デジタルトランスフォーメーション推進による事業高度化：デジタルトランスフォーメーションを業務の効率化のみならず、事業戦略検討や新事業創出においても活用していくため、IT インフラ基盤(データプラットフォーム、ツール、人財育成)の強化に取り組めます。具体的には、<u>知財情報</u>による事業戦略構築、マテリアルズ・インフォマティクスによる開発手法の革新、AI による製品の画像自動検査、設備診断技術の高度化等に注力していきます。2018 年度に買収した Sage Automotive Interiors, Inc.は AI を活用し、自動車内装材の業界及び競合の<u>知財情報</u>を俯瞰的に分析・処理することによって、当社グループの技術を新事業に応用しています。また、2020 年度末を目標にデジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点の設立等体制を強化することや、2021 年度末にはデジタルプロフェッショナル人財を 150 名体制に拡充すること等、各種施策を着実に進めていきます。

帝人	2020.6.19 有価証券 報告書	(5)【研究開発活動】 研究開発体制については、国内 12 カ所、海外 12 カ所の拠点からなるグローバルなネットワークを有しており、グループ各社の連携を強化して組織を活性化するとともに、多様な人財が能力を発揮してイノベーション創出を加速する仕組みを取り入れています。 帝人グループの知的財産戦略では、詳細な事業環境分析の結果に基づいて、事業のコンピテンシーとなり得るコア技術を中心に知的財産権を戦略的に取得し、競合他社の市場参入を阻止して競争優位性を確保するための強固な知財ポートフォリオを構築しています。事業戦略の立案に係る<u>知財情報</u>の解析においては、<u>IP ランドスケープ等の手法も取り入れ、ICT ツールを駆使して特許情報のみならず非特許情報を基に技術動向や競争優位性を解析し、その結果を事業上の意思決定に役立てる取組を実施しています。</u>
ダイセル	2020.8.12 四半期報 告	(5) 研究開発活動 2020 年 4 月 1 日付の組織変更により設置された「戦略ビジネスユニット（SBU）」は、事業企画、マーケティング、研究開発の機能を有しております。対象とする市場やお客様に主眼を置いた「マーケットイン」型の研究開発を、より強化してまいります。 また、長期ビジョン『DAICEL VISION 4.0』に基づき、新たに策定した中期戦略『Accelerate 2025』の機能別戦略において、事業創出力として研究開発に係る方策をまとめております。未来社会課題からの要求の実用化を目指し、ユーザー目線でシーズを掘り起こす R（Research、研究）と、R で掘り起こしたシーズを活用するとともに、事業化力を磨き、お客様とニーズを具現していく D（Development、開発）との相互作用による事業創出を進めてまいります。さらに、「攻め」の知的財産活動である Proactive IP 活動（技術、<u>知的財産情報</u>、事業化のアンテナ機能）により、事業創出を加速していきます。

鈴茂器工	2020.6.26 有価証券 報告書	【研究開発活動】 当社はこれまで、1981年に、他社に先駆けて寿司ロボットを開発し、ライスバーガー用バンズ生産機としてライスプレート成形機、寿司を個別包装する機能がついた包装寿司ロボット、ご飯を正確に計量し盛り付ける盛付けロボット等を開発してまいりました。今後におきましては、AI、IoT、ロボティクス、5G、ビッグデータ等に代表される最先端技術の動向を踏まえて、当社のこれまでの技術基盤を活用し、「世の中にない」「社会を豊かにする」を製品開発テーマとして、①開発人員の増強と体制の再構築、②研究・マーケティング体制の強化、③社外ネットワークを活用したオープンイノベーションの推進、④自社の特許・<u>知財情報</u>の分析と活用の4つを重点施策として、研究開発活動に取り組んでまいります。
------	--------------------------	---

②知財情報を事業リスクの観点で取り上げている企業

企業名	日付	記載内容（抜粋）
サンゲツ	2020.7.17 有価証券 報告書	(4) 知的財産について （リスク対策） リスクの低減を図るため、下記のような様々な取組を行っております。 ・当社ブランド及び商品につき出願を行う等、知的財産権の保護と管理に努めております。 ・競合他社の<u>知財情報</u>、出願内容の概要につき、常にモニタリングを行い、社内で情報を共有しております。 ・外部の専門家である弁理士と緊密に連携し、直ちに相談できる体制をとっております。
サンデンホールディングス	2020.7.29 有価証券 報告書	(10) 知的財産保護の限界 当社グループは、創業以来独自に技術を開発し、知的財産権やノウハウとして蓄積すると共に、独自の知財保証制度に基づき第三者の有する知的財産権への対策を行ってまいりました。これら蓄積された知的財産権やノウハウは、事業展開する国、地域で、知的財産制度の適用を受けておりますが、特定の国、地域において、法的制限等により完全には保護できない可能性があります。これにより第三者が、当社の開発した技術を使用した類似製品の製造や販売に対して、完全には抑制できない可能

		性があります。また、各国の知的財産権公開制度に基づき公表された<u>知財情報</u>を利用した第三者の有する知的財産権への対策を実施しておりますが、特定の国、地域において、環境面の制約により第三者の有する知的財産権を完全には把握できない可能性があります。これにより第三者の知的財産権への抵触有無に対して、完全には判断できない可能性があります。 これら第三者の類似製品の製造や販売による当該地域での売上高の減少や、第三者の有する知的財産権への侵害疑義による係争の発生により、当社の業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。そのようなリスクを最小化するため、各国の法律、特許事務所との連携を強化し、独自の強み技術の知的財産ポートフォリオを形成すると共に、弊社における第三者が保有する<u>知的財産情報</u>収集能力の更なる拡充を行って参ります。
医学生物学研究所	2020.6.24 有価証券 報告書	〔事業上のリスク〕 <u>(1) 研究開発のリスク</u> 当社は、保有する技術や経験をベースに医療のニーズに応える新規製品を開発していますが、他社が技術革新によって画期的な製品を発売したことにより、当社開発品が陳腐化し、開発を断念する可能性があります。 新規製品の開発着手時、及び開発ステージアップ時に、類似製品や競合他社の開発動向、<u>知財情報</u>、科学・技術の進歩などを分析して、当社開発製品の進捗を管理し、開発テーマの改廃を行います。

資料Ⅱ

国内アンケート調査質問票

アンケート調査質問票

令和2年度 特許庁 産業財産権制度問題調査研究
「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」

【本質問票の背景と目的（説明図）】

知的財産の取得・管理指針（平成 15 年 3 月 14 日 経済産業省）

本指針は、企業における知的財産の経営戦略化を目的として、経営層を対象とした「参考となるべき指針」として策定された。



「知財分析を経営の中枢に『IP ランドスケープ』注目集まる M&A 戦略に生かす」（平成 29 年 7 月 17 日 日本経済新聞朝刊）

IP ランドスケープとは、「近年、急速に欧米企業が使い始めた知財分析の手法と、同手法を生かした知財重視の経営戦略のこと。具体的には、知財部門が①経営陣のニーズを早い段階でつかむ②特許だけでなく競合企業や関連業界などのマーケティング情報を駆使した戦略報告書を作成③経営陣に提案、全社戦略に反映——というサイクルを繰り返す。目的は『自社の戦略、事業を成功に導く』ことにある。」



学者や弁理士をはじめとする有識者により、論文を含む多くの公表資料が発信されている。

● IP ランドスケープの実施状況

・業務として実施している	33%
・実施検討中	50%
・その他	17%

● IP ランドスケープを実施する目的

・新規ビジネス提案	86%
・既存事業の戦略立案	79%
・共働先選定	36%
・M&A 先選定	21%

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」

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。



国内企業等に対して、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ために、以下に関する本アンケート調査を実施し、IP ランドスケープの実態を明らかにする。

- ・世の中の IP ランドスケープの認識と実施状況
- ・IP ランドスケープを十分に組み立てていない原因（課題・阻害要因）
- ・IP ランドスケープが採用されるに至った背景や実践する際の課題とその対応策（成功要因）、IP ランドスケープによる効果

目次

質問 A IP ランドスケープの認識に関する質問	3
質問 B IP ランドスケープの実施状況に関する質問	4
質問 C IP ランドスケープ導入の目的・効果・成功要因に関する質問	13
質問 D IP ランドスケープ実施の課題・阻害要因に関する質問	18
質問 E 組織の属性に関する質問	22

質問票提出期限：令和 2 年 12 月 25 日

【御記入上のお願い】

1. 御回答は特に断らない限り、令和 2 年 10 月 1 日現在の業務等に基づいて、組織の視点で御記入をお願いいたします。
2. 選択肢形式の質問に対する御回答は、特に指定のない場合は 1 つだけお選びください。選択される際は、選択肢のチェックボックス（□）にチェックを御記入ください。回答で「その他」を選ばれる場合は、空欄部にその事項・理由等を御記入ください。なお、回答しづらい設問がありましたら無記入のまま次にお進みください。
回答する質問数につきましては、9～41 問となります。

<回答者情報>

お名前	
所属組織名	
所属部署名	
住所	
電話番号	
FAX 番号	
E-mail アドレス	

質問 A IP ランドスケープの認識に関する質問

A1: あなたの IP ランドスケープの知識として、もっとも近いものを一つお答えください。

- ☐ 1. 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
- ☐ 2. 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
- ☐ 3. 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
- ☐ 4. 聞いたことがない

A2: あなたが認識する IP ランドスケープのイメージとして、もっとも近いものを一つお答えください。

- ☐ 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（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
- ☐ 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（ ）

A3: あなたが所属する企業等（以下、「**所属組織**」という）にとって IP ランドスケープは必要だと思いますか。

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

A4: A3 で「3. 必要ではない」と回答した方に質問です。IP ランドスケープは必要ではないという理由について、以下に記入してください。

(自由記載)

質問 A は以上です。質問 B へお進みください。

質問 B IP ランドスケープの実施状況に関する質問

以下の質問においては、IP ランドスケープとは以下の定義としてご回答ください。

【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、その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を②事業責任者・経営者と共有※すること

※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、事業戦略または経営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

（大学、学術・研究機関の場合、「事業戦略又は経営戦略」を「研究開発戦略又は経営戦略」に、「事業責任者・経営者」を「研究責任者・学長・所長」にそれぞれ読み替える）

B1: 日々の知財活動における、経営層（社長、学長・所長を含む）や事業部門あるいは研究開発部門、産学連携本部の責任者（又は部門長）との相談・打合せ等の頻度を、以下から1つ選んでください。

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ 1. 日常的に実施 | ☐ 2. 月に数回実施 | ☐ 3. 年に数回実施 |
| ☐ 4. 年度計画作成時に実施 | ☐ 5. 経営層等からの申し出時に実施 | ☐ 6. 相談等は実施していない |
| ☐ 7. その他（ ） | | |

B2: IP ランドスケープの実施状況として、相応しいものを以下から選んでください。

- | |
|--|
| ☐ 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 |
| ☐ 2. 【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている |
| ☐ 3. 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 |
| ☐ 4. IP ランドスケープを実施していない |

B3: B2 で「4. IP ランドスケープを実施していない」と回答した方に質問です。IP ランドスケープの今後の取組について、もっとも近いものを一つお答えください。また、可能でありましたら、回答に対する理由や具体的内容などをご記入ください。

- | |
|---|
| ☐ 1. 実施に向けて従来の知財活動を強化中 |
| ☐ 2. 実施に向けて検討中 |
| ☐ 3. 実施したいと考えているが、現時点ではなにも取り組めていない |
| ☐ 4. 今後も実施の予定はない |

回答に対する理由・具体的内容など（自由記載）

それ以外の方（B2. で「1. 」～「3. 」と回答した方）は、引き続き、以下のご質問についてご回答
お願い致します。

☐ 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（従来の知財担当者が実施）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

☐ 4. 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

☐ 5. その他（

☐ 1. 経営の意思決定	☐ 2. 経営戦略・事業戦略の策定
☐ 3. 協業先の探索	☐ 4. M&A 候補の探索
☐ 5. 年度計画や中期計画の検討	☐ 6. 新たな研究開発テーマの検討
☐ 7. 新たな製品・商品・サービスの検討	☐ 8. 顧客候補の探索
☐ 9. 既存事業の市場優位性の向上	☐ 10. 新規事業分野の探索
☐ 11. 共同研究先の探索	☐ 12. 資金調達
☐ 13. 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）	
☐ 14. その他（ ）	

B6: B5 で選んだ IP ランドスケープの活用場面ごとに使用する情報を、以下から選んでください。（複数回答可）

IP ランドスケープの活用場面	使用する情報										
	特 許 の 出 願 数 や 保 有 数	特 許 の 出 願 国 ・ 保 有 国	特 許 の 技 術 分 類	特 許 の 出 願 時 期	特 許 の そ の 他 情 報	意 匠 の 情 報	商 標 の 情 報	論 文 等 の 技 術 文 献	市 場 規 模 や 予 測 等 の 市 場 情 報	業 界 シ ェ ア や 財 務 指 標 等 の 業 界 情 報	そ の 他 の 情 報
1. 経営の意思決定	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 経営戦略・事業戦略の策定	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 協業先の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. M&A 候補の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. 年度計画や中期計画の検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. 新たな研究開発テーマの検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. 新たな製品・商品・サービスの検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. 顧客候補の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. 既存事業の市場優位性の向上	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. 新規事業分野の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. 共同研究先の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. 資金調達	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. IR 活動（知的財産報告書等）	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. その他	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B7: B6 で「※その他の情報」と回答した方に質問です。「その他の情報」について、具体的な内容を以下に記入してください。

(自由記載)

B8: B5 で選んだ IP ランドスケープの活用場面ごとに、IP ランドスケープの実施を企画・発案した部門や組織を、以下から選んでください。（複数回答可）

IP ランドスケープの活用場面	実施主体														
	社長直轄部門	事業部門	研究開発部門	知財部門	法務部門	戦略・企画部門	マーケティング部門	営業部門	調査担当部門	子会社・グループ会社	特許事務所等の外部組織	学長・所長直轄組織	副学長・副所長直轄組織	産学連携本部	※その他の実施主体
1. 経営の意思決定	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. 経営戦略・事業戦略の策定	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. 協業先の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. M&A 候補の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. 年度計画や中期計画の検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. 新たな研究開発テーマの検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. 新たな製品・商品・サービスの検討	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. 顧客候補の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. 既存事業の市場優位性の向上	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. 新規事業分野の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. 共同研究先の探索	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. 資金調達	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. IR 活動（知的財産報告書等）	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. その他	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B9: B8 で「※その他の実施主体」と回答した方に質問です。「その他の実施主体」について、具体的な内容を以下に記入してください。

（自由記載）

B10: 収集・分析の対象となる情報を、以下から選んでください。(複数回答可)

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. 所属組織や所属組織の系列組織の情報 | ☐ 2. 同業の他社・競合企業の情報 |
| ☐ 3. 顧客やその競合企業の情報 | ☐ 4. 供給元やその競合企業の情報 |
| ☐ 5. 顧客やその競合企業を含む業界全体の情報 | ☐ 6. 供給元やその競合企業を含む業界全体の情報 |
| ☐ 7. その他(1.~4.以外)の企業の情報 | ☐ 8. 競合する大学や研究機関の情報 |
| ☐ 9. 同じ研究分野に関連する企業の情報 | ☐ 10. 同じ研究分野に関連する業界全体の情報 |
| ☐ 11. その他() | |

B11: 知財情報を収集・分析するツールや手段を、以下から該当するものを全て選んでください。

- | |
|---|
| ☐ 1. Webベースの無償検索ツールを活用 |
| ☐ 2. 市販の検索ツール・データベースを活用 |
| ☐ 3. AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入 |
| ☐ 4. 独自のツールを開発して利用 |
| ☐ 5. 特許事務所に外注 |
| ☐ 6. 経営コンサルや調査会社に委託 |
| ☐ 7. 他の部門等からの情報を利用 |
| ☐ 8. その他() |

B12: B11で「7.他の部門等からの情報を利用」と回答した方に質問です。情報の収集先を、以下から選んでください。(複数回答可)

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. 社長・経営層 | ☐ 2. 事業部門 | ☐ 3. 研究開発部門 |
| ☐ 4. 法務部門 | ☐ 5. 戦略・企画部門 | ☐ 6. マーケティング部門 |
| ☐ 7. 営業部門 | ☐ 8. 学長・所長 | ☐ 9. 副学長・副所長 |
| ☐ 10. 産学連携本部 | ☐ 11. その他() | |

B13: B11で「6. 経営コンサルや調査会社に委託」と回答した方に質問です。経営コンサルや調査会社に委託する上で工夫している点や成功例などがございましたら、以下に記入してください。

(自由記載)

B14: 非知財情報を収集・分析するツールや手段を、以下から該当するものを全て選んでください。

- ☐ 1. Web ベースの無償検索ツールを活用
- ☐ 2. 市販の検索ツール・データベースを活用
- ☐ 3. AI、テキストマイニング等の先進的ツールを導入
- ☐ 4. 独自のツールを開発して利用
- ☐ 5. 特許事務所に外注
- ☐ 6. 経営コンサルや調査会社に委託
- ☐ 7. 専門誌や論文、アニュアルレポート等からの情報を利用
- ☐ 8. 他の部門等からの情報を利用
- ☐ 9. その他 ()

B15: B14 で「8.他の部門等からの情報を利用」と回答した方に質問です。情報の収集先を、以下から選んでください。
(複数回答可)

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. 社長・経営層 | ☐ 2. 事業部門 | ☐ 3. 研究開発部門 |
| ☐ 4. 法務部門 | ☐ 5. 戦略・企画部門 | ☐ 6. マーケティング部門 |
| ☐ 7. 営業部門 | ☐ 8. 学長・所長 | ☐ 9. 副学長・副所長 |
| ☐ 10. 産学連携本部 | ☐ 11. その他 () | |

B16: B14 で「6. 経営コンサルや調査会社に委託」と回答した方に質問です。経営コンサルや調査会社に委託する上で工夫している点や成功例などがございましたら、以下に記入してください。

(自由記載)

B17: 情報分析結果の組織内での共有先を、以下から選んでください。(複数回答可)

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ 1. 社長・経営層 | ☐ 2. 事業部門の部門長 | ☐ 3. 研究開発部門の部門長 |
| ☐ 4. 法務部門の部門長 | ☐ 5. 戦略・企画部門の部門長 | ☐ 6. マーケティング部門の部門長 |
| ☐ 7. 営業部門の部門長 | ☐ 8. 学長・所長 | ☐ 9. 副学長・副所長 |
| ☐ 10. 産学連携本部の部門長 | ☐ 11. 知財部門のみ | |
| ☐ 12. その他 () | | |

B18: B17 で「1. 社長・経営層」～「10. 産学連携本部の部門長」及び「12. その他」のいずれかと回答した方に質問です。各共有先との情報分析結果の共有方法を、以下から選んでください。（複数回答可）

共有先	共有方法				
	書面での配布 や掲載	打合せ資料として共有し 討議	定期連絡会等での報告	戦略会議等での報告と討議	※その他の共有方法
1. 社長・経営層	☐	☐	☐	☐	☐
2. 事業部門	☐	☐	☐	☐	☐
3. 研究開発部門	☐	☐	☐	☐	☐
4. 法務部門	☐	☐	☐	☐	☐
5. 戦略・企画部門	☐	☐	☐	☐	☐
6. マーケティング部門	☐	☐	☐	☐	☐
7. 営業部門	☐	☐	☐	☐	☐
8. 学長・所長	☐	☐	☐	☐	☐
9. 副学長・副所長	☐	☐	☐	☐	☐
10. 産学連携本部	☐	☐	☐	☐	☐
12. その他	☐	☐	☐	☐	☐

B19: B18 で「※その他の共有方法」と回答した方に質問です。「その他の共有方法」について、具体的な内容を以下に記入してください。

（自由記載）

B20: B17 で「1. 社長・経営層」～「10. 産学連携本部の部門長」及び「12. その他」のいずれかと回答した方に質問です。各共有先との情報分析結果の共有の頻度を、以下から選んでください。（複数回答可）

共有先	共有の頻度				
	週に 1 ～数回	月に 1 ～数回	年に 1 ～数回	数年に 1 ～数回	※その他 の機会・ タイミング
1. 社長・経営層	☐	☐	☐	☐	☐
2. 事業部門	☐	☐	☐	☐	☐
3. 研究開発部門	☐	☐	☐	☐	☐
4. 法務部門	☐	☐	☐	☐	☐
5. 戦略・企画部門	☐	☐	☐	☐	☐
6. マーケティング部門	☐	☐	☐	☐	☐
7. 営業部門	☐	☐	☐	☐	☐
8. 学長・所長	☐	☐	☐	☐	☐
9. 副学長・副所長	☐	☐	☐	☐	☐
10. 産学連携本部	☐	☐	☐	☐	☐
12. その他	☐	☐	☐	☐	☐

B21: B20 で「※その他の機会・タイミング」と回答した方に質問です。「その他の機会・タイミング」について、具体的な内容を以下に記入してください。

(自由記載)

B22: IP ランドスケープの実施・推進について対外に発信をしていますか。以下の中から、選んでください。

- ☐ 1. ホームページや有価証券報告書等に明記している。
☐ 2. 経営トップや部門責任者等が対外的に発言している。
☐ 3. 特に発信はしていない。
☐ 4. その他（ ）

質問 B は以上です。

B2（IP ランドスケープの実施状況）で「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」と回答された方は、質問 C へお進みください。

B2（IP ランドスケープの実施状況）で「2. 【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「3. 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」と回答された方は、質問 D へお進みください。

質問 C IP ランドスケープ導入の目的・効果・成功要因に関する質問

※質問 C は、B2（IP ランドスケープの実施状況）で「1. 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が十分に実施できている。」と回答された方に対する質問です。それ以外の方は、回答不要です。

C1: IP ランドスケープ導入の主な契機や経緯として、もっとも近いものを1つお答えください。

- ☐ 1. 以前から実施されている（契機や経緯は不明）
- ☐ 2. 経営環境や事業環境の変化（国際化、DX（デジタルトランスフォーメーション）等）
- ☐ 3. 知財の重要性の認識向上
- ☐ 4. 経営層等からの指示・要請
- ☐ 5. 協業先等からの要請や指導
- ☐ 6. 国や特許庁等の活動・支援
- ☐ 7. 新聞・雑誌等での IP ランドスケープの紹介
- ☐ 8. その他（ ）

C2: IP ランドスケープ導入における主な主導者を、以下から1つ選んでください。

- | | | |
|--|--------------------------------------|--|
| ☐ 1. 社長・経営層 | ☐ 2. 事業担当責任者 | ☐ 3. 研究開発部門責任者 |
| ☐ 4. 知財部門責任者 | ☐ 5. 法務部門責任者 | ☐ 6. 戦略・企画部門責任者 |
| ☐ 7. マーケティング部門責任者 | ☐ 8. 営業部門責任者 | ☐ 9. 学長・所長 |
| ☐ 10. 副学長・副所長 | ☐ 11. 産学連携本部長 | ☐ 12. 分からない |
| ☐ 13. その他（ ） | | |

C3: IP ランドスケープ導入当初の活用場面を、以下から該当するものを全て選んでください。

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. 経営の意思決定 | ☐ 2. 経営戦略・事業戦略の策定 |
| ☐ 3. 協業先の探索 | ☐ 4. M&A 候補の探索 |
| ☐ 5. 年度計画や中期計画の検討 | ☐ 6. 新たな研究開発テーマの検討 |
| ☐ 7. 新たな製品・商品・サービスの検討 | ☐ 8. 顧客候補の探索 |
| ☐ 9. 既存事業の市場優位性の向上 | ☐ 10. 新規事業分野の探索 |
| ☐ 11. 共同研究先の探索 | ☐ 12. 資金調達 |
| ☐ 13. 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） | |
| ☐ 14. その他（ ） | |

C4: IP ランドスケープを導入するにあたって、どのような取組を行いましたか？以下から該当するものを全て選んでください。

☐ 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、レポーティング、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（具体的に	）
☐ 15. その他（	）

C5: IP ランドスケープを導入するにあたって、どのような取組が困難でしたか？以下から該当するものを全て選んでください。

☐ 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、レポーティング、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（具体的に	）
☐ 15. その他（	）

C6: IP ランドスケープを導入・実施する上で、連携している他の部門（経営層、知財部門以外）はありますか？最も連携している他の部門を以下から1つ選んでください。

☐ 1. 事業部門	☐ 2. 研究開発部門	☐ 3. 法務部門
☐ 4. 戦略・企画部門	☐ 5. マーケティング部門	☐ 6. 営業部門
☐ 7. 産学連携本部	☐ 8. IP ランドスケープに関連する他の部門はない	
☐ 9. その他（	）	

C7: C6 で「1. 」～「7. 」及び「9. 」のいずれかと回答された方に質問です。IP ランドスケープを導入・実施するにあたって、最も連携している他の部門からどのような依頼・要望がありましたか？ 以下から該当するものを全て選んでください。

- | | |
|--|--|
| ☐ 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、レポーティング、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（具体的に | ） |
| ☐ 15. 他の部門からの依頼・要望は特にな | |
| ☐ 16. その他（ | ） |

C8: IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでどの程度の期間を要しましたか？ もっとも近いものを一つお答えください。

- | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ 1. 1 年以内 | ☐ 2. 2～3 年以内 | ☐ 3. 4～6 年以内 |
| ☐ 4. 7～10 年以内 | ☐ 5. 11 年以上 | ☐ 6. 不明 |

C9: IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果を、以下から選んでください。（複数回答可）

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. 経営の意思決定 | ☐ 2. 経営戦略・事業戦略の策定 |
| ☐ 3. 協業先の選定 | ☐ 4. M&A 候補の選定 |
| ☐ 5. 年度計画や中期計画の完成 | ☐ 6. 新たな研究開発テーマの決定 |
| ☐ 7. 新たな製品・商品・サービスの決定 | ☐ 8. 顧客候補の選定 |
| ☐ 9. 既存事業の市場優位性の確保 | ☐ 10. 新規事業分野の決定 |
| ☐ 11. 共同研究先の選定 | ☐ 12. 資金調達の成功 |
| ☐ 13. IR 活動の成功（知的財産報告書・有価証券報告書・統合報告書の発行等） | |
| ☐ 14. 成果は未だ得られていない | |
| ☐ 15. その他（ | ） |

C10: IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果を、以下から選んでください。（複数回答可）

- ☐ 1. 経営・事業判断の意思決定の速さが向上
- ☐ 2. 経営・事業判断の意思決定の正確性が向上
- ☐ 3. 経営・事業判断の意思決定の選択肢が増加
- ☐ 4. 経営・事業判断の意思決定の選択肢の抜け・漏れが抑制
- ☐ 5. 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
- ☐ 6. 効果は未だ得られていない
- ☐ 7. その他（ ）

C11: 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られるものを、以下から該当するものを全て選んでください。

- ☐ 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、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（具体的に ）
- ☐ 15. その他（ ）

C12: IP ランドスケープを継続・推進する上で、今後の課題と考えられるものを、以下から選んでください。（複数回答可）

- ☐ 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、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（具体的に ）
- ☐ 15. 特にない
- ☐ 16. その他（ ）

C13: 本アンケートの回答内容を踏まえて、ヒアリングを依頼させていただく場合がございます。その場合、ヒアリングを受けていただくことは可能でしょうか。

☐ 1. はい ☐ 2. いいえ ☐ 3. 所属組織に確認のうえ了解が得られれば可能

C14: C13 で「1. はい」と回答した方に質問です。お聞かせ下さる IP ランドスケープの内容を匿名にて報告書に事例として掲載させていただくことは可能でしょうか。

☐ 1. はい ☐ 2. いいえ ☐ 3. 所属組織に確認のうえ了解が得られれば可能

C15: C13 で「1. はい」と回答した方は、担当者様の氏名、所属部署、連絡先（E メールアドレス、電話番号等）をお知らせください。

C16: IP ランドスケープに関して特許庁に期待することがございましたら、以下にご記入ください。

（自由記載）

質問 C は以上です。質問 E へお進みください。

※質問 D は、B2（IP ランドスケープの実施状況）で「2. 【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「3. 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」と回答された方に対する質問です。それ以外の方は、回答不要です。

- ☐ 1. 理解・協力に大きな問題はない
- ☐ 2. 理解されているが、協力的ではない
- ☐ 3. 理解されていない

- ☐ 1. 理解・協力等に大きな問題はない
- ☐ 2. 理解されているが、協力的ではない
- ☐ 3. 意識されているが、理解は得られていない
- ☐ 4. 意識されていない

☐ 1. 事業部門
 ☐ 2. 研究開発部門
 ☐ 3. 法務部門
☐ 4. 戦略・企画部門
 ☐ 5. マーケティング部門
 ☐ 6. 営業部門
☐ 7. 産学連携本部
 ☐ 8. IP ランドスケープに関連する他の部門はない
☐ 9. その他（ ）

- ☐ 1. 理解・協力に大きな問題はない
- ☐ 2. 理解されているが、協力的ではない
- ☐ 3. 理解されていない

D5: D3 で「1. 」～「7. 」及び「9. 」のいずれかと回答された方に質問です。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・理解等として、もっとも近いものをお答えください。

- ☐ 1. 理解・協力等に大きな問題はない
- ☐ 2. 理解されているが、協力的ではない
- ☐ 3. 意識されているが、理解は得られていない
- ☐ 4. 意識されていない

D6: D3 で「1. 」～「7. 」及び「9. 」のいずれかと回答された方に質問です。IP ランドスケープに関連する他の部門において IP ランドスケープが十分に実施できていない理由を、以下から該当するものを全て選んでください。

- ☐ 1. IP ランドスケープに必要な時間的リソースが不足している
- ☐ 2. IP ランドスケープへの資金が不足している
- ☐ 3. IP ランドスケープを担当又は専門とする人員や組織がない
- ☐ 4. IP ランドスケープ実施に対する評価が低い
- ☐ 5. 上司や周囲からの支援等が不足している
- ☐ 6. 政策や法規等によって活動が限定されている
- ☐ 7. 部門間協力の得にくい縦割り組織・組織の壁
- ☐ 8. 新規提案が通りにくい社風
- ☐ 9. 知財部門との連携が不足している
- ☐ 10. その他 ()

D7: 知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解として、もっとも近いものをお答えください。

- ☐ 1. 理解している
- ☐ 2. 意識はしているが、理解は不十分である
- ☐ 3. 意識が低い

D8: 知財部門の経営・事業への意識・理解として、もっとも近いものをお答えください。

- ☐ 1. 理解している
- ☐ 2. 意識はしているが、理解は不十分である
- ☐ 3. 意識が低い

D9: 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を、以下から該当するものを全て選んでください。

- ☐ 1. 知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している
- ☐ 2. 非知財情報の調査・分析の知識やスキルが不足している
- ☐ 3. 情報の収集・分析のツールや手段が導入できていない
- ☐ 4. 情報の収集・分析のツールや手段を導入する資金が不足している
- ☐ 5. 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
- ☐ 6. 知財戦略の立案・実行の知識やスキルが不足している
- ☐ 7. 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
- ☐ 8. 経営・事業戦略やビジネスモデルの理解が不足している
- ☐ 9. 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
- ☐ 10. 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
- ☐ 11. 経営層・事業部門等の他の部門との連携ができていない
- ☐ 12. IP ランドスケープを専門とする組織がない
- ☐ 13. 知財部門のリーダーシップが不足している
- ☐ 14. 提案力・プレゼンテーションスキルが不足している
- ☐ 15. IP ランドスケープ実施に対する評価が低い（明確な成功事例やインセンティブ・モチベーションが不足している）
- ☐ 16. 上司や周囲からの支援等が不足している
- ☐ 17. 政策や法規等によって活動が限定されている
- ☐ 18. 新しい取組や役割・業務への意欲やチャレンジ精神が低い
- ☐ 19. 委託・相談できる委託先がわからない
- ☐ 20. 実施に向けて何から取り組むべきかがわからない
- ☐ 21. その他（

D10: IP ランドスケープが十分に実施できていない要因・課題等が他にもありましたら、以下にご記入ください。

(自由記載)

D11: IP ランドスケープを十分に実施するために、今後必要な対策と考えられるものを、以下から選んでください。（複数回答可）

- | | |
|--|--|
| ☐ 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、レポーティング、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（具体的に | ） |
| ☐ 15. その他（ | ） |

D12: IP ランドスケープに関して特許庁に期待することがございましたら、以下にご記入ください。

（自由記載）

質問 D は以上です。質問 E へお進みください。

質問 E 組織の属性に関する質問

E1: **所属組織**の種別として、もっとも近いものを一つお答えください。

- | | | |
|---------------------------------|---|---|
| ☐ 1. 大企業 | ☐ 2. 中小企業※（3. を除く） | ☐ 3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ |
| ☐ 4. 大学 | ☐ 5. 学術・研究機関 | |

※中小企業の定義

業態分類	中小企業基本法の定義（個人を除く）
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が 3 億円以下の会社、又は、 常時使用する従業員の数が 300 人以下の会社
サービス業	資本金の額又は出資の総額 5 千万円以下の会社、又は、 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社
卸売業	資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社、又は、 常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社
小売業	資本金の額又は出資の総額 5 千万円以下の会社、又は、 常時使用する従業員の数が 50 人以下の会社

E2: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。

所属組織の主な業種として、もっとも近いものを一つお答えください。

- | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ 1. IT・通信 | ☐ 2. 機械・ロボット | ☐ 3. 自動車 | ☐ 4. 電機・精密 |
| ☐ 5. 医療・製薬・バイオ | ☐ 6. 素材・化学 | ☐ 7. インフラ | ☐ 8. サービス |
| ☐ 9. 小売業・販売 | ☐ 10. その他（ | | |

E3: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。

所属組織の資本金を選んでください。

- | | | |
|---------------------------------------|---|--|
| ☐ 1. 5000 万円以下 | ☐ 2. 5000 万円超、1 億円以下 | ☐ 3. 1 億円超、3 億円以下 |
| ☐ 4. 3 億円超 | ☐ 5. 非公開 | |

E4: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。

所属組織の従業員数を選んでください。

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ 1. 50 名以下 | ☐ 2. 51 名以上、100 名以下 | ☐ 3. 101 以上、300 名以下 |
| ☐ 4. 301 名以上、1000 名以下 | ☐ 5. 1001 名以上 | |

E5: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。

所属組織の研究開発費を選んでください。（所属組織の有価証券報告書等に記載の金額を選んでください。）

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ 1. 5000 万円以下 | ☐ 2. 5000 万円超、1 億円以下 | ☐ 3. 1 億円超、5 億円以下 |
| ☐ 4. 5 億円超、10 億円以下 | ☐ 5. 10 億円超、50 億円以下 | ☐ 6. 50 億円超 |
| ☐ 7. 不明（非公開） | | |

E6: **所属組織**の知財部門の担当役員として、もっとも近いものを一つお答えください。

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. 社長 | ☐ 2. 事業担当役員 |
| ☐ 3. 研究開発部門役員（CTO） | ☐ 4. 知財部門役員（CIPO） |
| ☐ 5. 法務部門役員 | ☐ 6. 戦略・企画部門役員（CSO） |
| ☐ 7. マーケティング部門役員（CMO） | ☐ 8. 営業部門役員 |
| ☐ 9. 学長・所長 | ☐ 10. 副学長・副所長 |
| ☐ 11. 産学連携本部長 | ☐ 12. 所属組織に知財部門を設けていない |
| ☐ 13. その他（ ） | |

E7: E6 で「1. 」～「11. 」及び「13. 」のいずれかと回答した方に質問です。**所属組織**の知財部門の位置づけとして、もっとも近いものを一つお答えください。

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| ☐ 1. 社長直下 | ☐ 2. 事業部門直下 | ☐ 3. 研究開発部門直下 |
| ☐ 4. 法務部門直下 | ☐ 5. 戦略・企画部門直下 | ☐ 6. マーケティング部門直下 |
| ☐ 7. 営業部門直下 | ☐ 8. 学長・所長直下 | ☐ 9. 副学長・副所長直下 |
| ☐ 10. 産学連携本部直下 | ☐ 11. その他（ ） | |

E8: **所属組織**の知財業務担当者数（知財部門を分社化している場合は、分社の知財業務担当者を含む）を選んでください。

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. 1 名以上、10 名以下 | ☐ 2. 11 名以上、50 名以下 |
| ☐ 3. 51 名以上、100 名以下 | ☐ 4. 101 名以上 |

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

資料Ⅲ

国内アンケート調査結果

「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究」

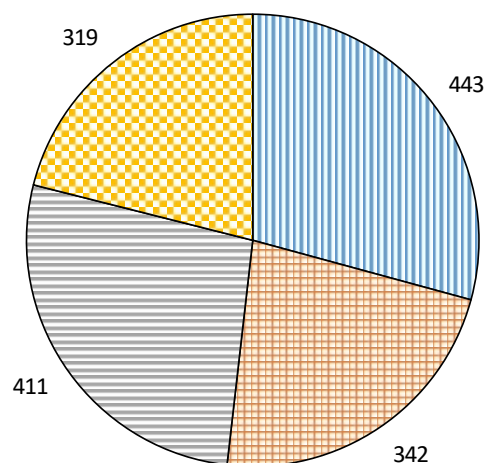
単純集計、クロス集計

I. 単純集計

有効回答者数：1,515 者

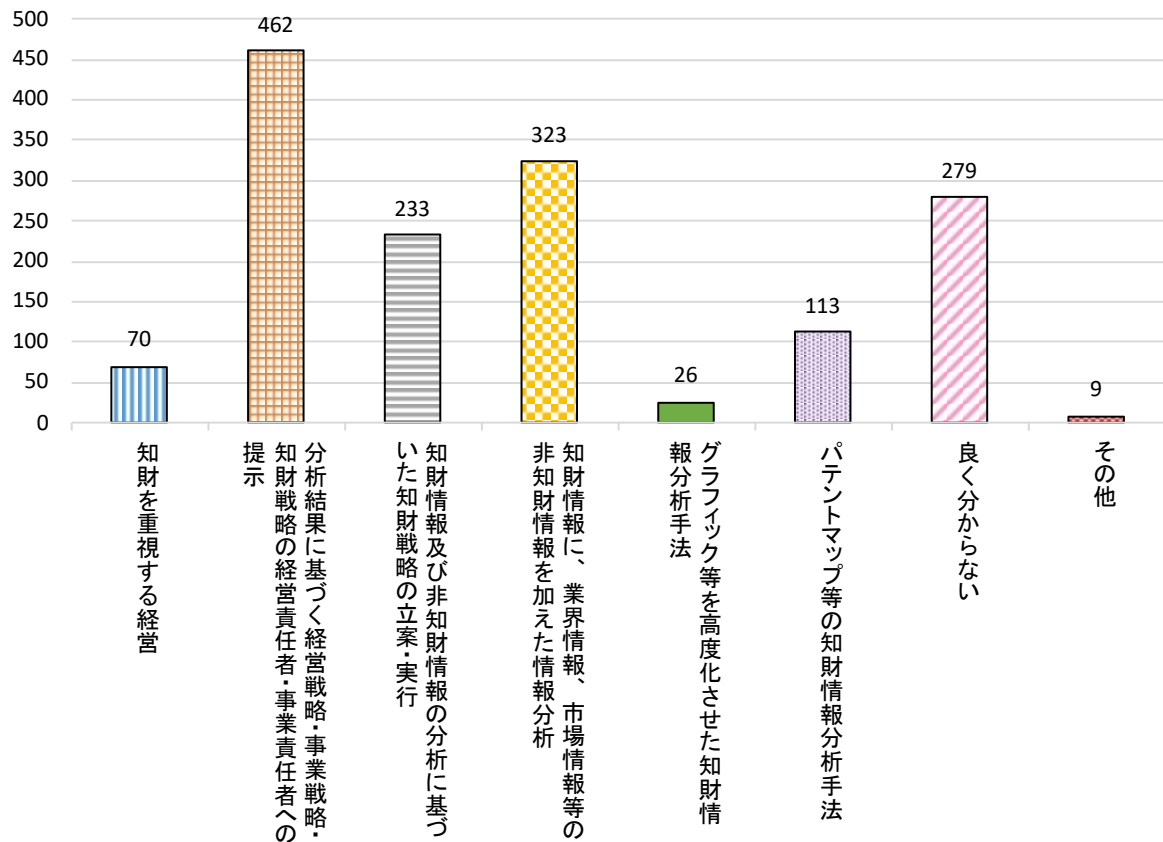
質問 A IP ランドスケープの認識に関する質問

A1: あなたの IP ランドスケープの知識として、もっとも近いものを一つお答えください。

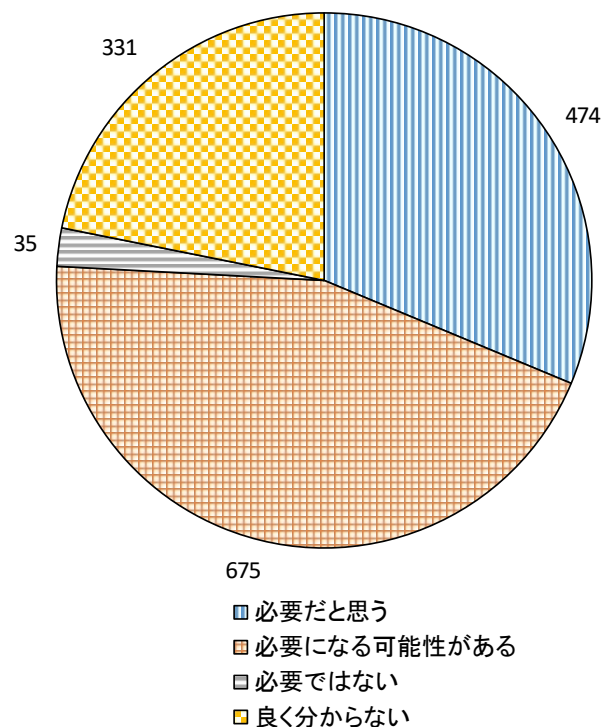


- ☐ 具体的な実施内容や従来知財活動との相違点を含めて理解している
- ☐ 言葉は知っているが、従来知財活動との相違点は良く分からない
- ☐ 言葉は知っているが、具体的な実施内容は良く分からない
- ☐ 聞いたことがない

A2: あなたが認識する IP ランドスケープのイメージとして、もっとも近いものを一つお答えください。

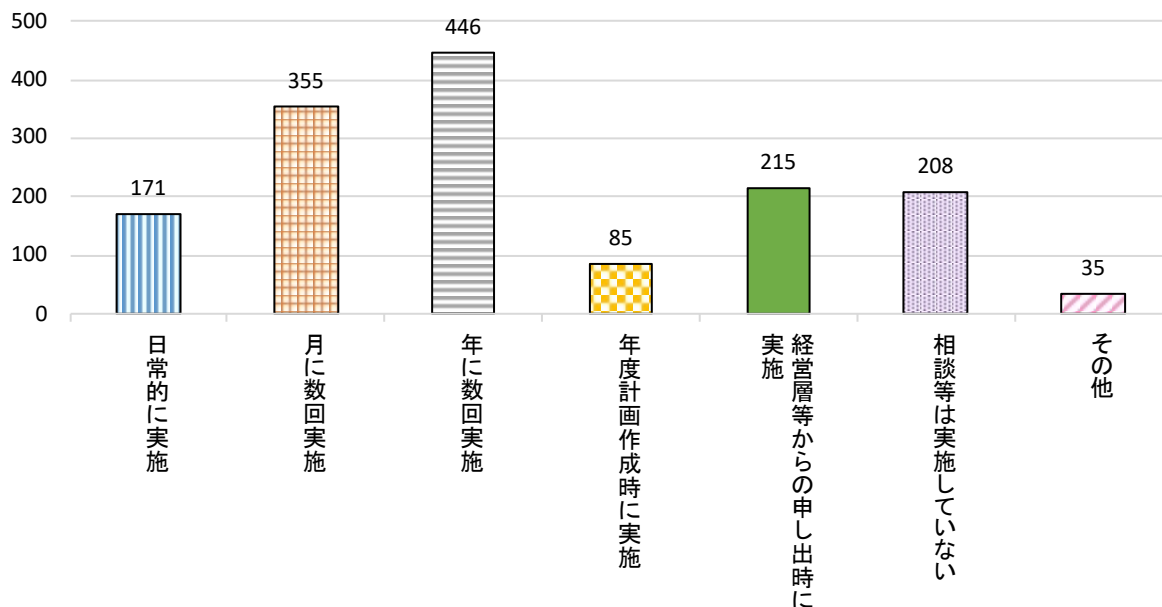


A3: あなたが所属する企業等（以下、「所属組織」という）にとって IP ランドスケープは必要だと思いますか。

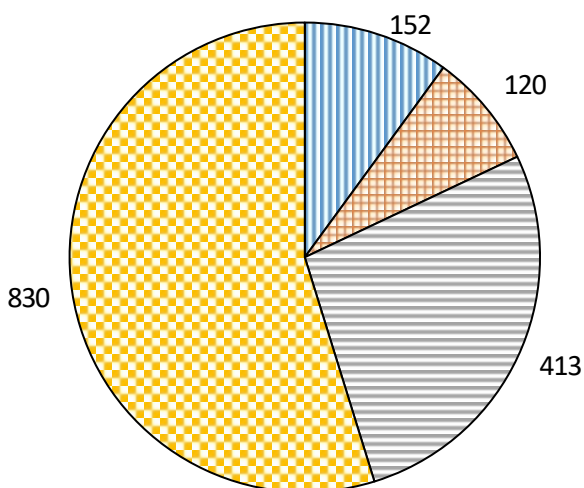


質問 B IP ランドスケープの実施状況に関する質問

B1: 日々の知財活動における、経営層（社長、学長・所長を含む）や事業部門あるいは研究開発部門、産学連携本部の責任者（又は部門長）との相談・打合せ等の頻度を、以下から 1 つ選んでください。

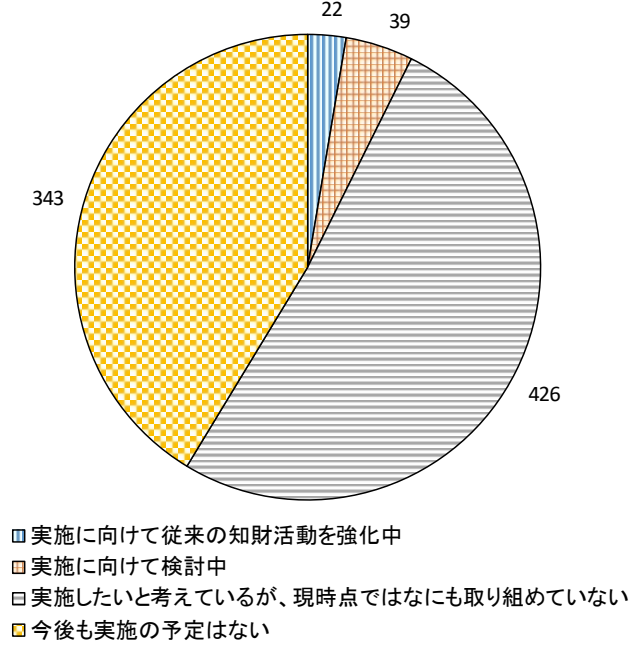


B2: IP ランドスケープの実施状況として、相応しいものを以下から選んでください。



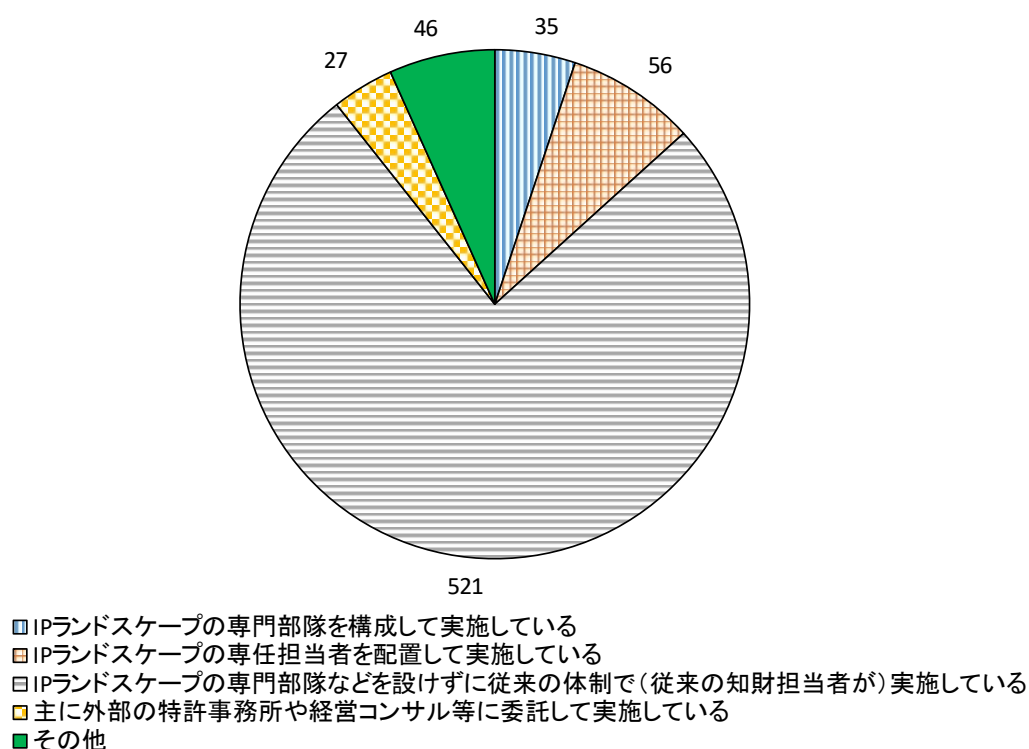
- 【IPランドスケープの定義】の①及び②が実施できている
- 【IPランドスケープの定義】の①が実施できている
- IPランドスケープを実施する意欲はあるが、【IPランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない
- IPランドスケープを実施していない

B3: B2で「4. IP ランドスケープを実施していない」と回答した方に質問です。IP ランドスケープの今後の取組について、もっとも近いものを一つお答えください。

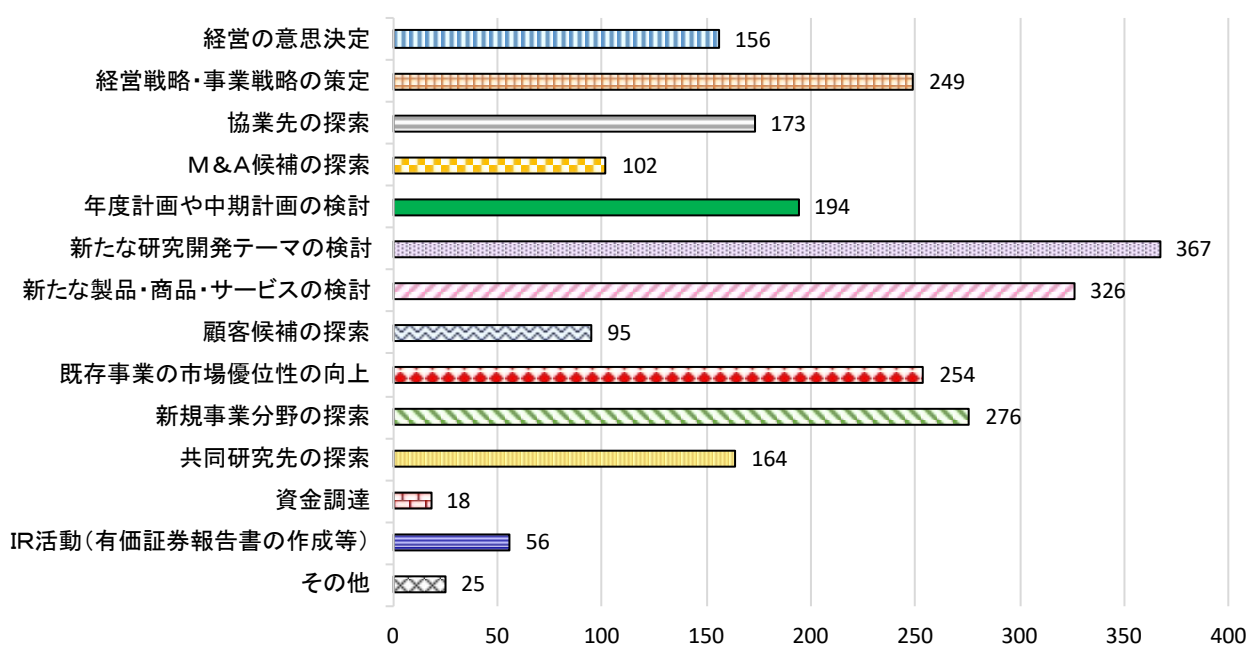


以下 B4～B22 は、B2 で No.1～3 のいずれかを回答した者（685 者）を対象にした回答である。

B4: 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として、もっとも近いものを一つお答えください。

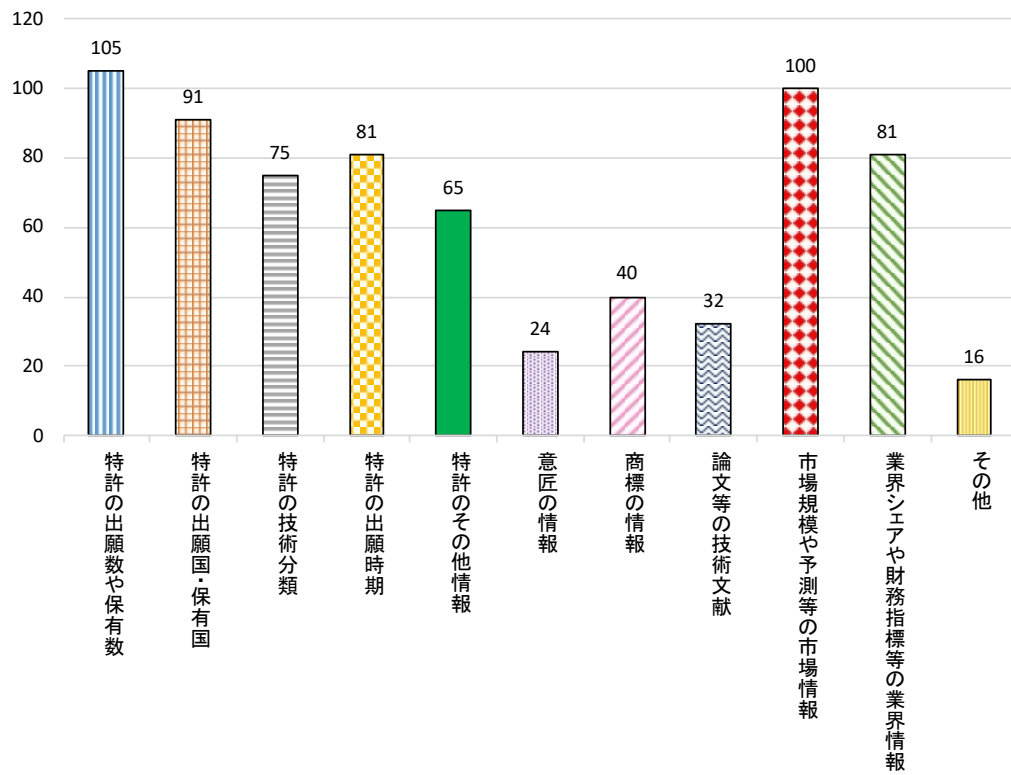


B5: IP ランドスケープの活用場面について、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）

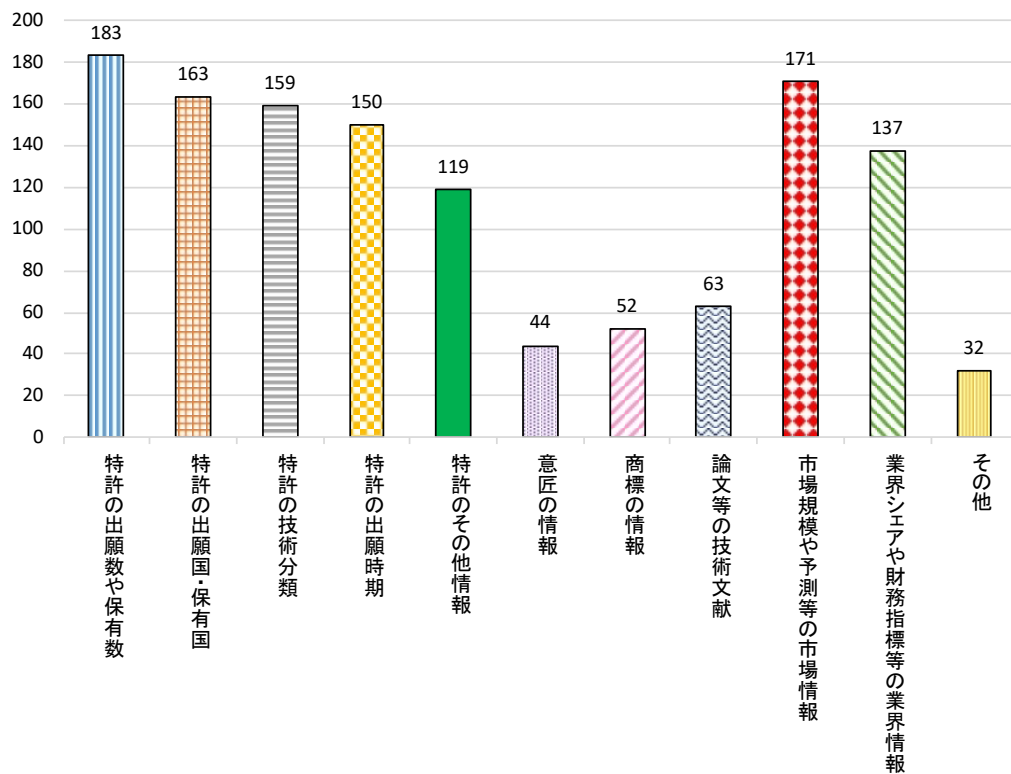


B6: B5 で選んだ IP ランドスケープの活用場面ごとに使用する情報を、以下から選んでください。（複数回答）

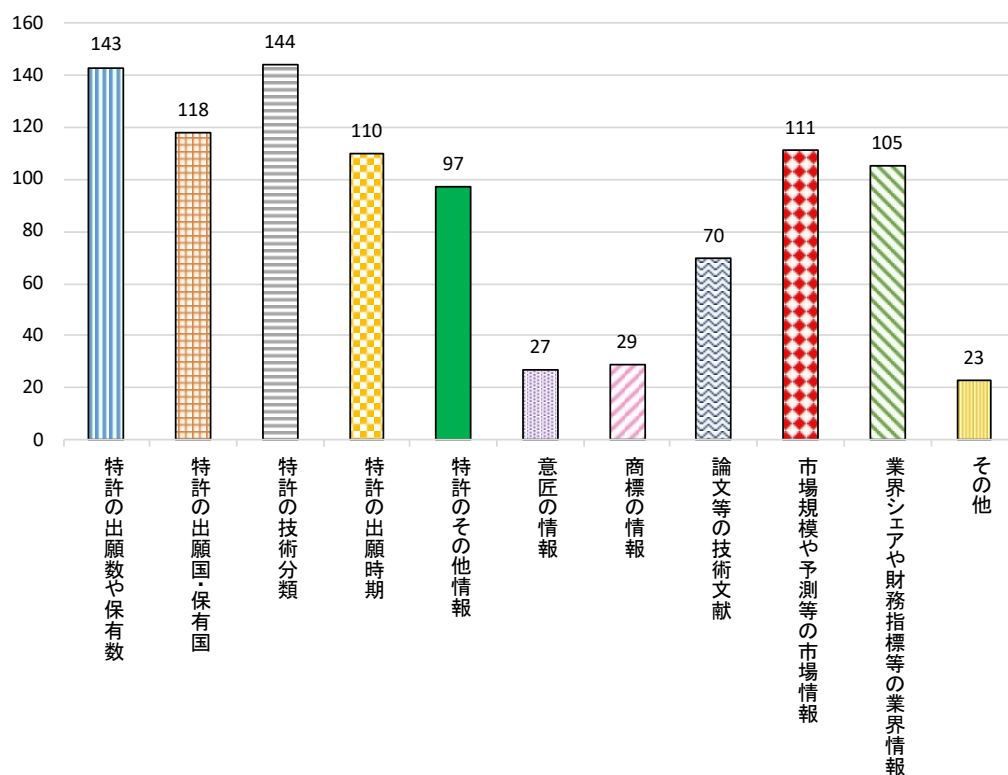
「経営の意思決定」



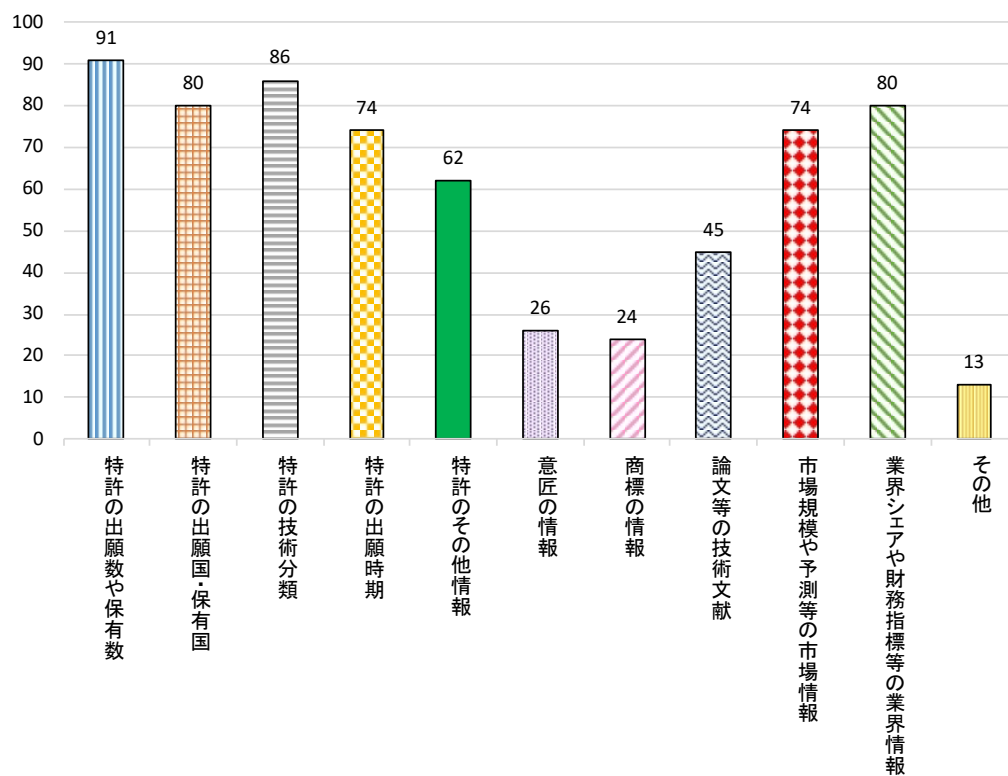
「経営戦略・事業戦略の策定」



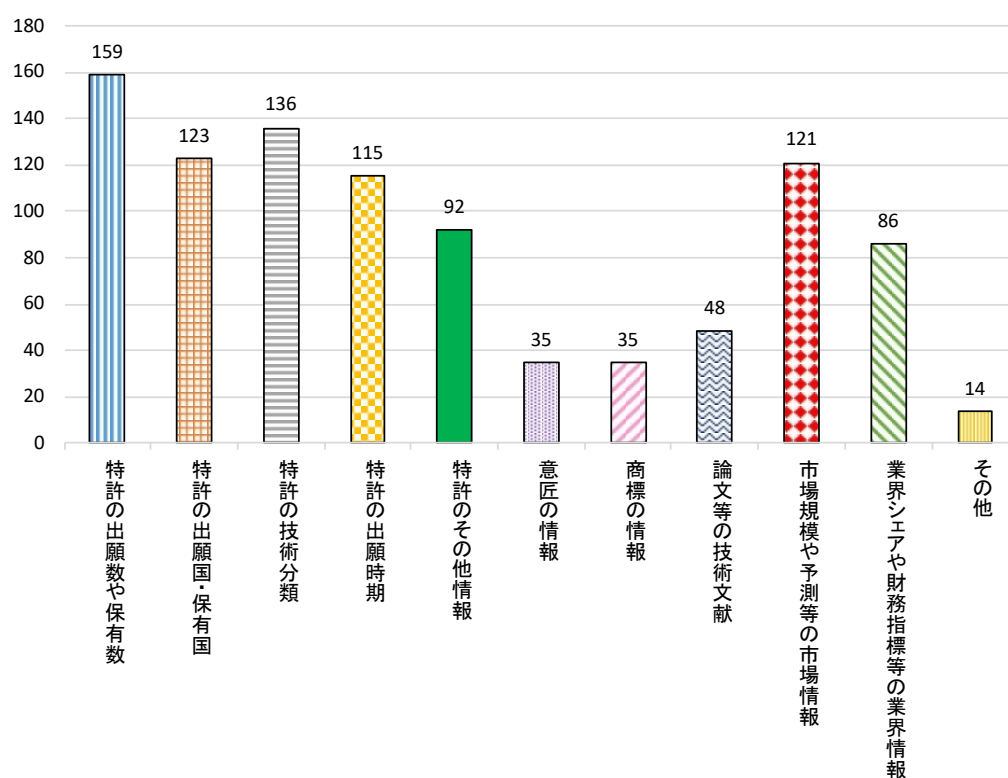
「協業先の探索」



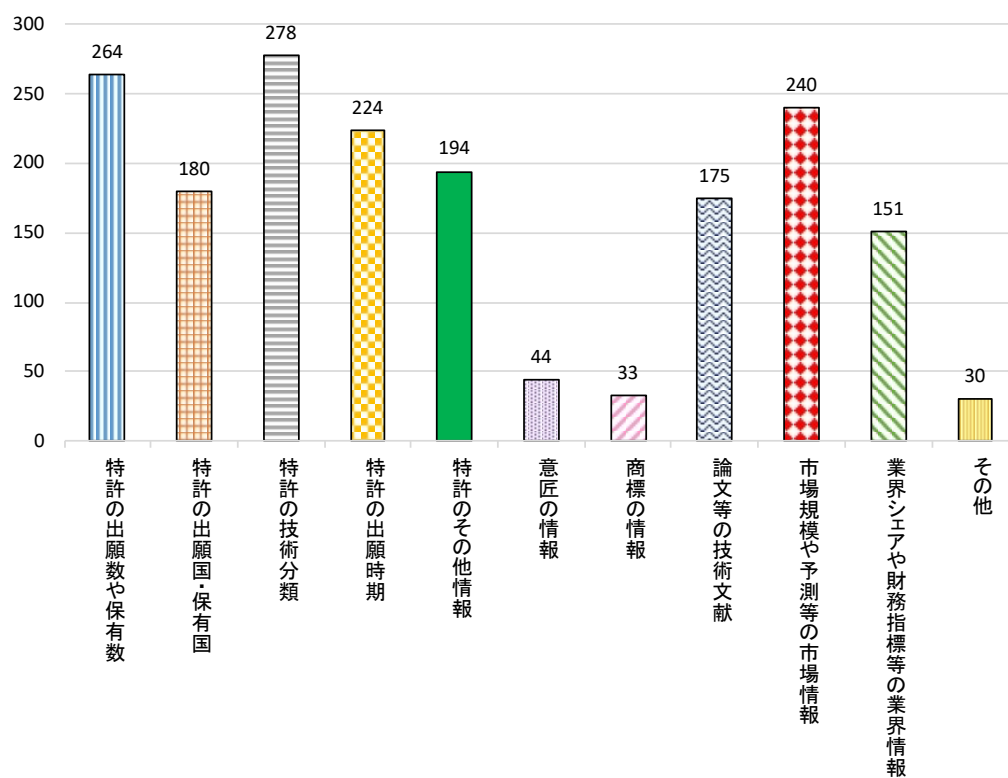
「M&A 候補の探索」



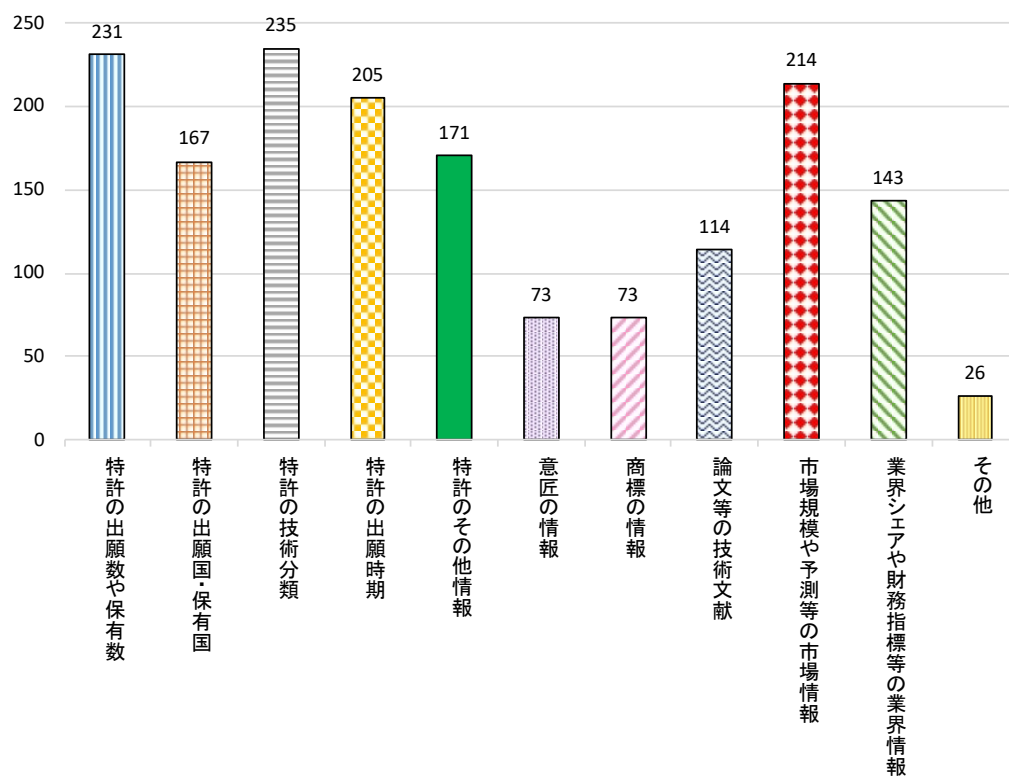
「年度計画や中期計画の検討」



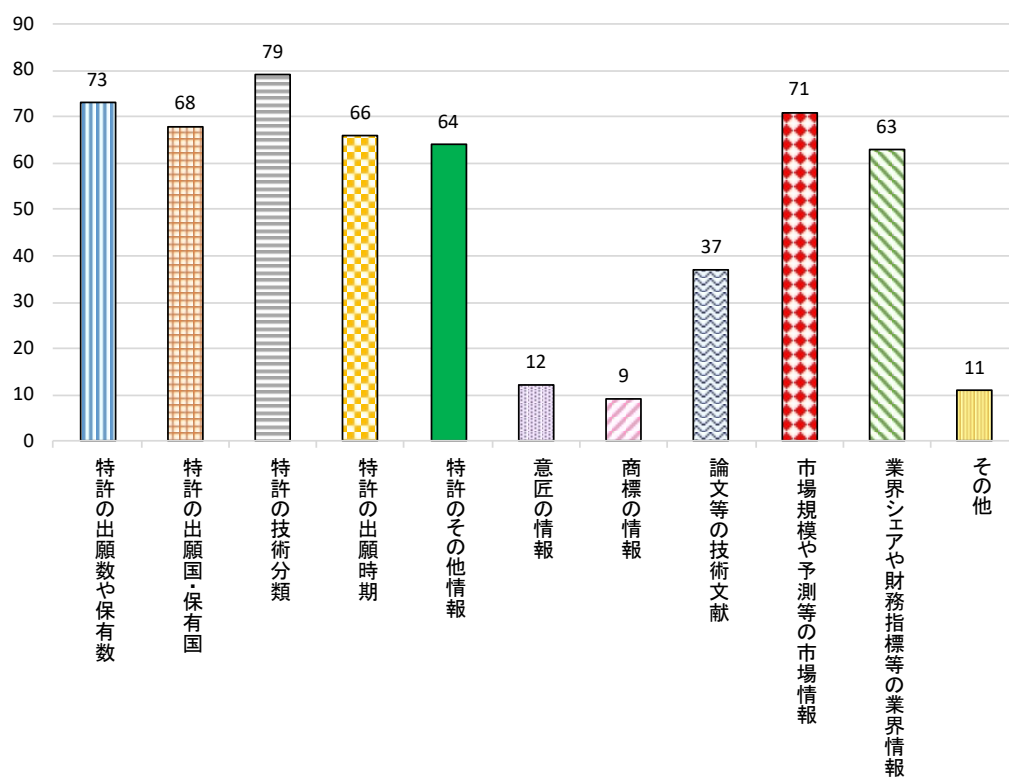
「新たな研究開発テーマの検討」



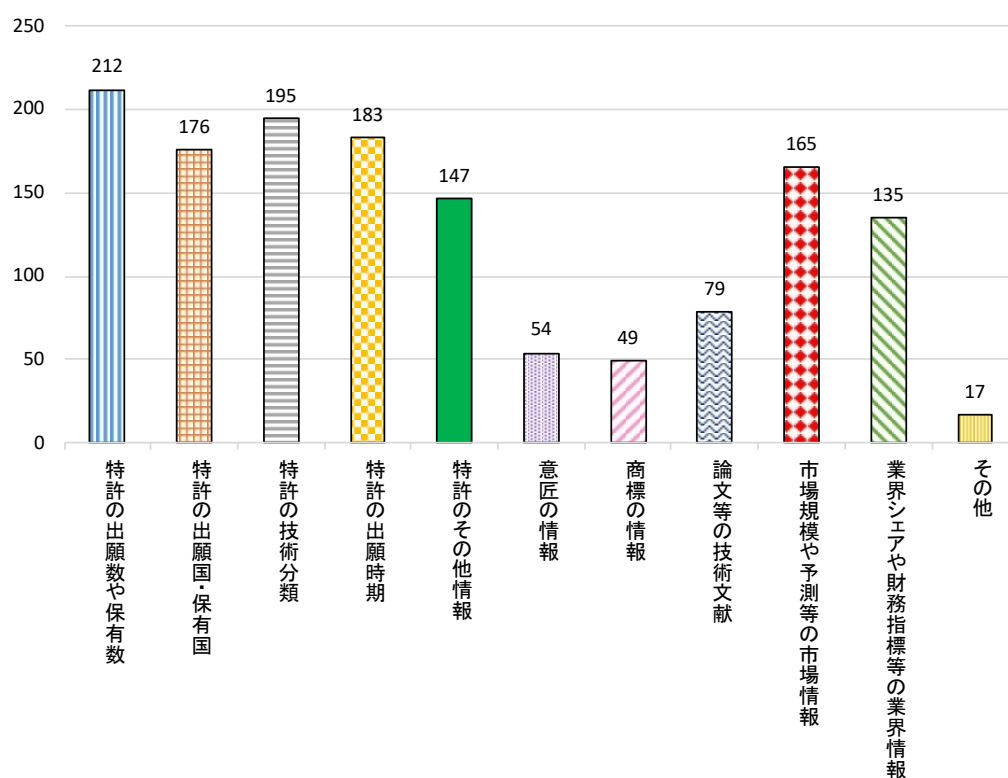
「新たな製品・商品・サービスの検討」



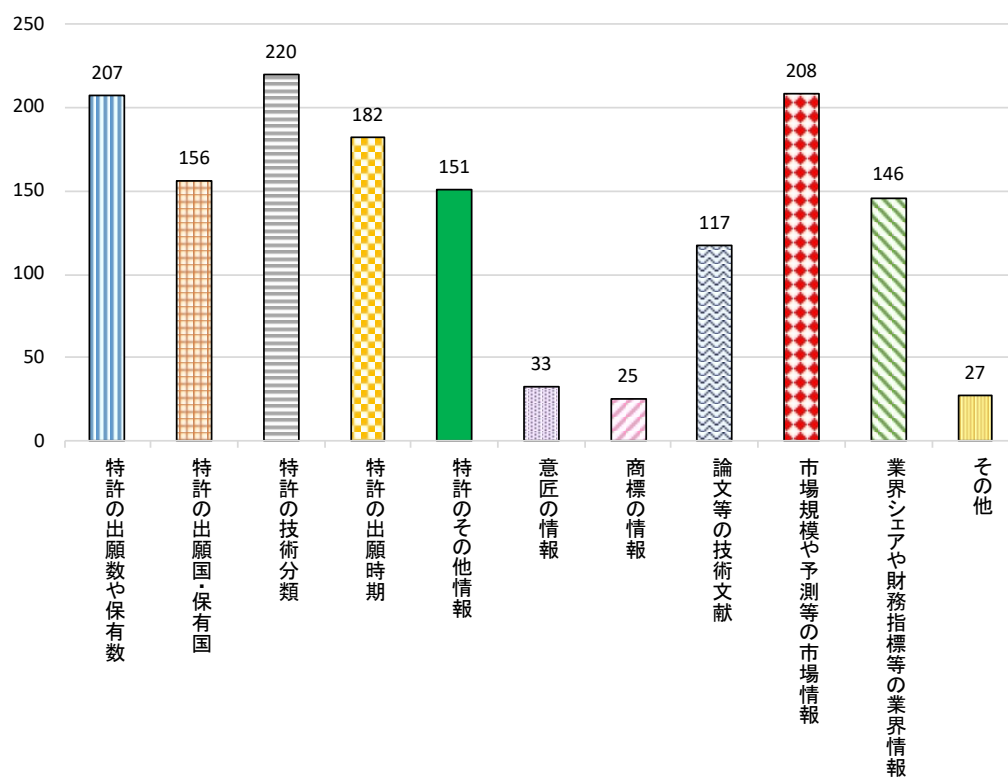
「顧客候補の探索」



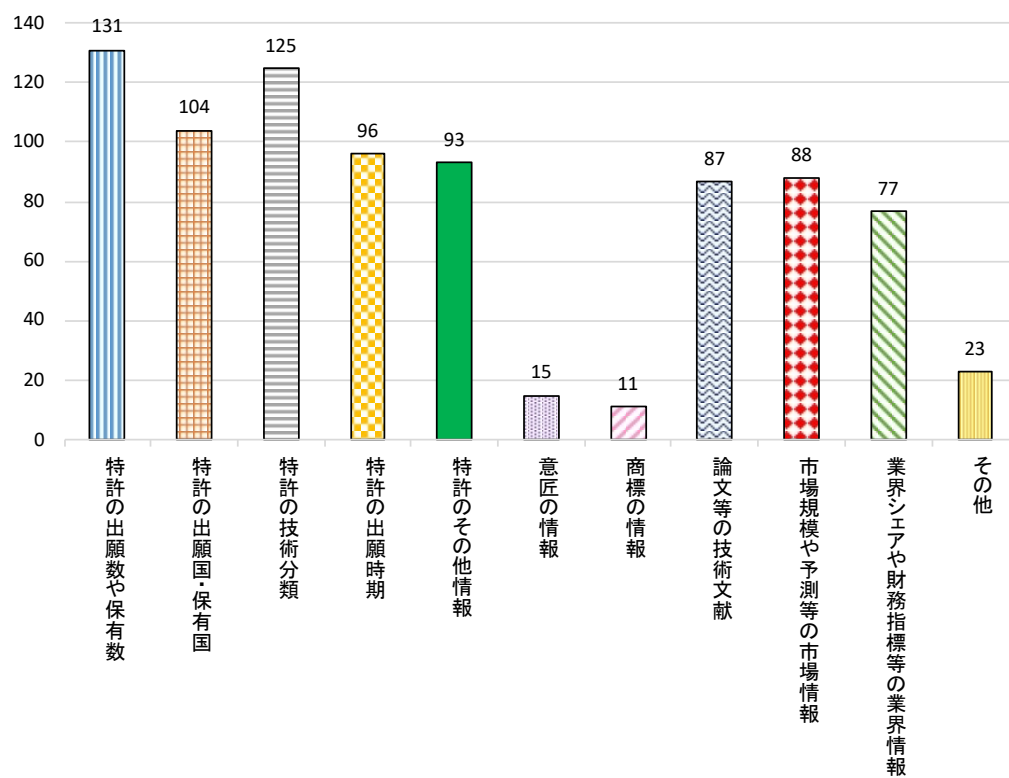
「既存事業の市場優位性の向上」



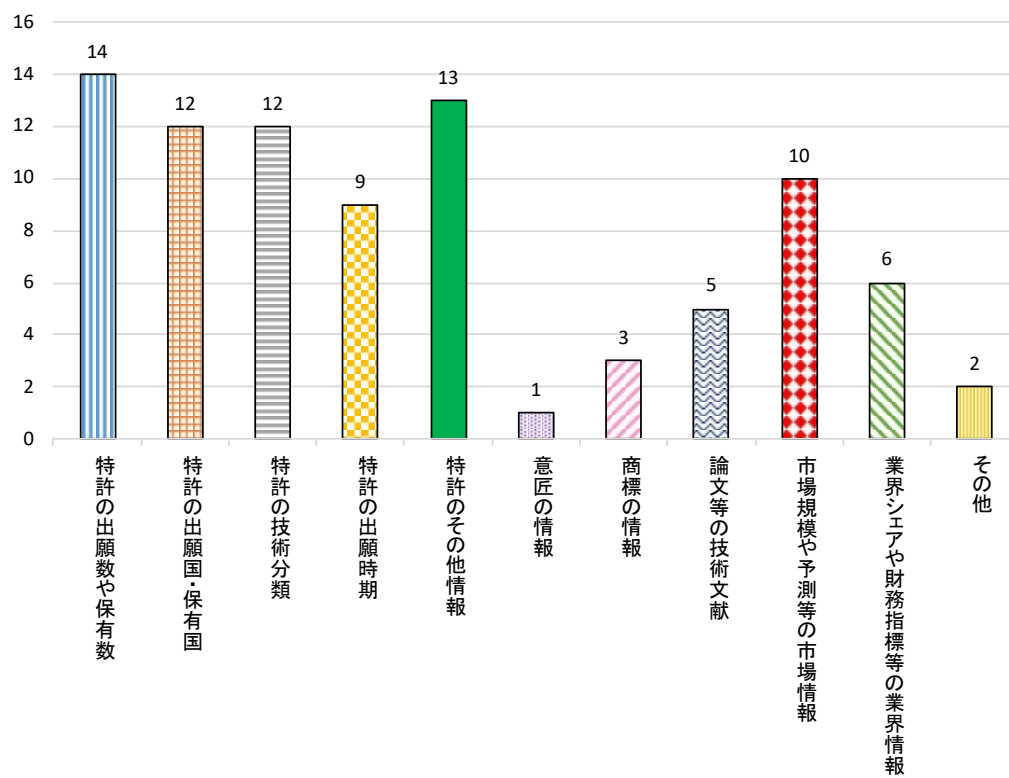
「新規事業分野の探索」



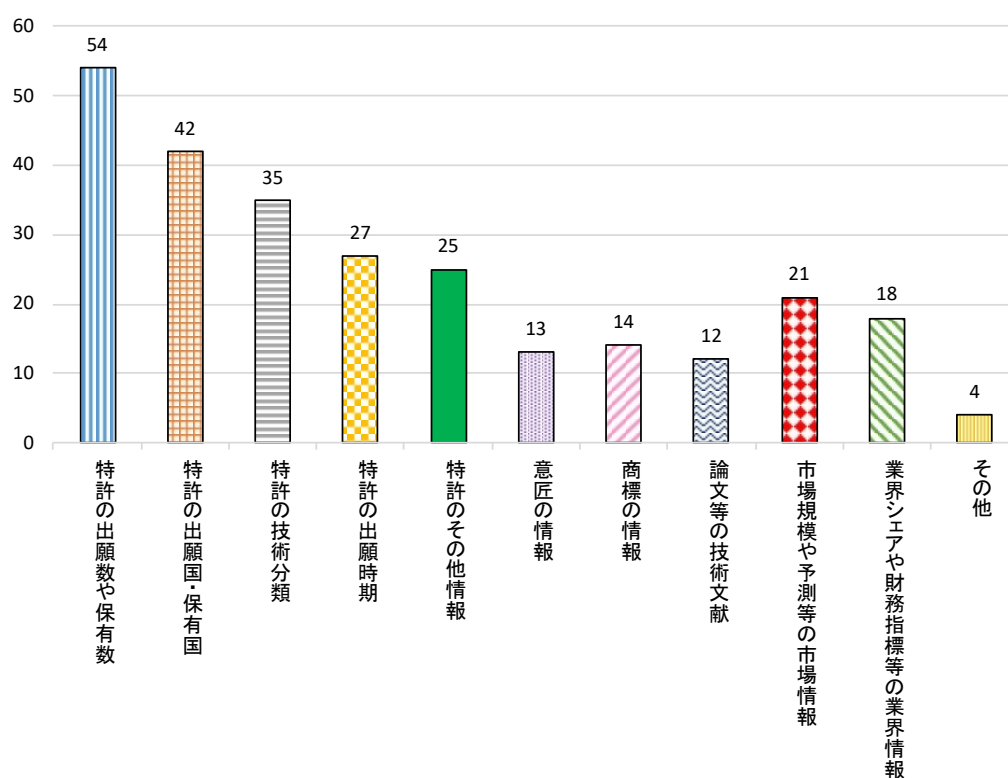
「共同研究先の探索」



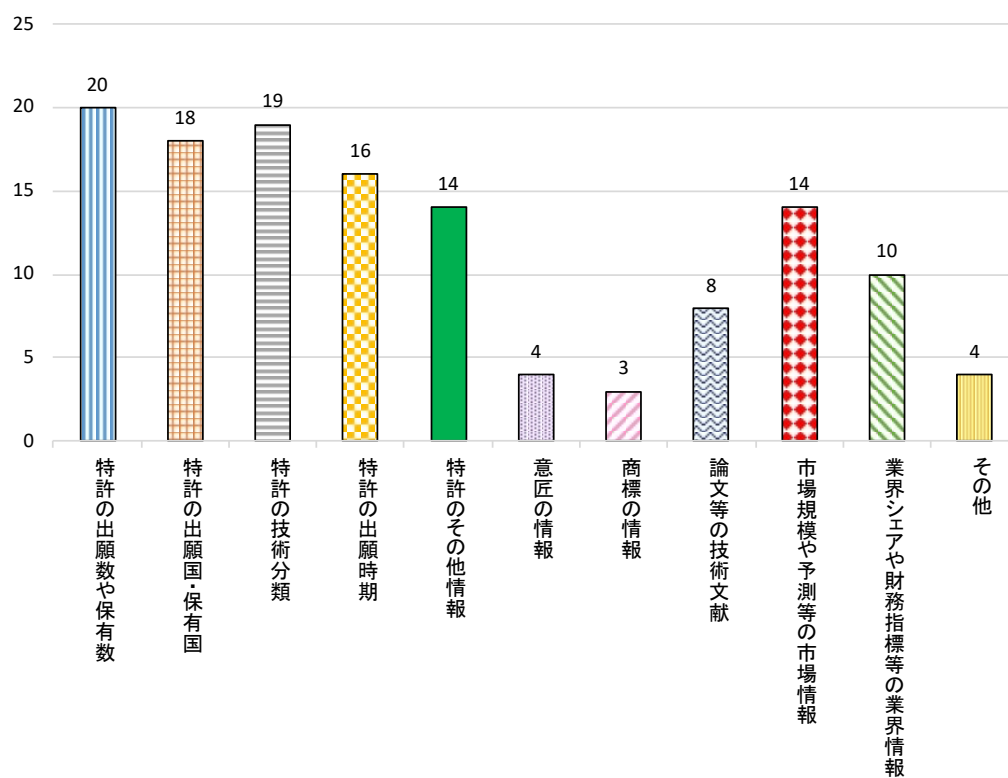
「資金調達」



「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）」

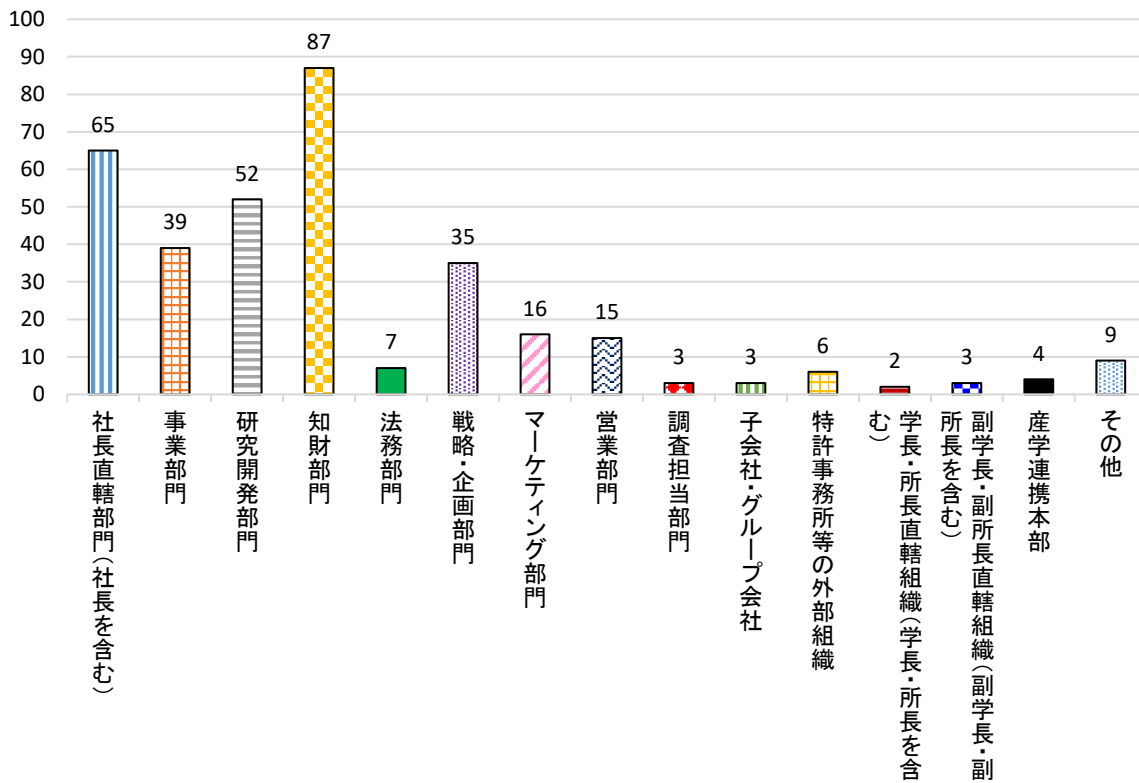


「その他」

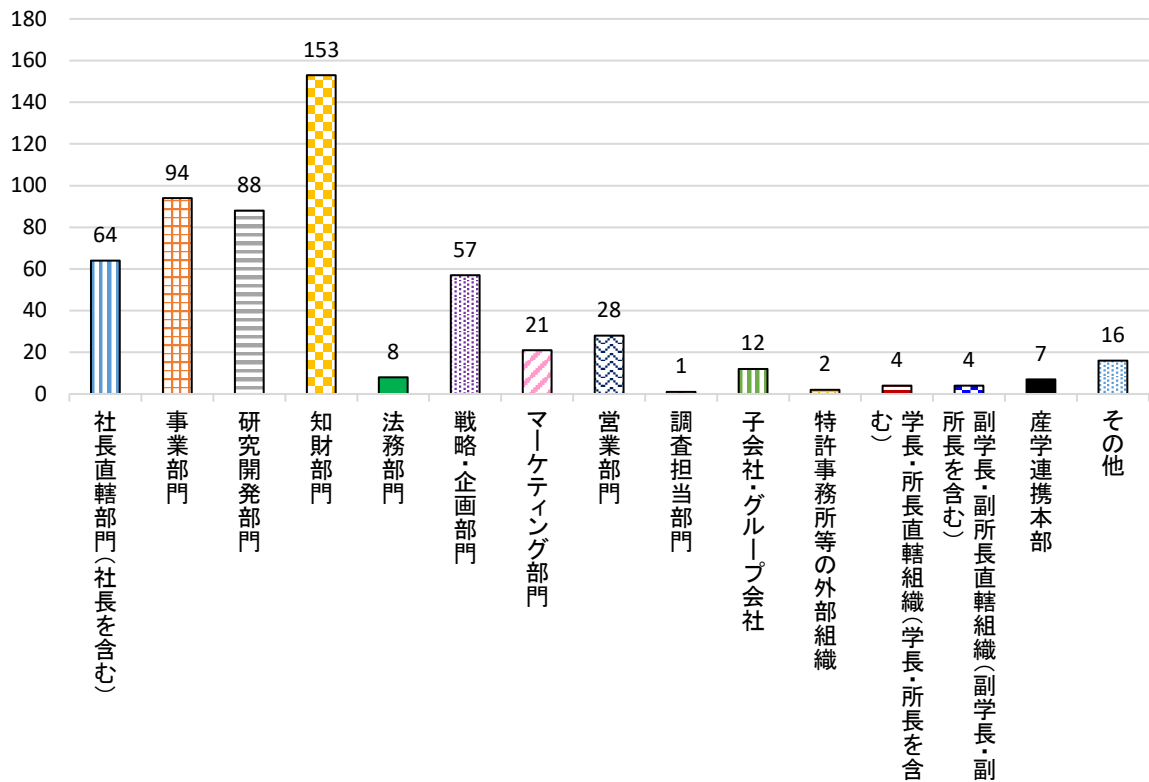


B8: B5 で選んだ IP ランドスケープの活用場面ごとに、IP ランドスケープの実施を企画・発案した部門や組織を、以下から選んでください。（複数回答）

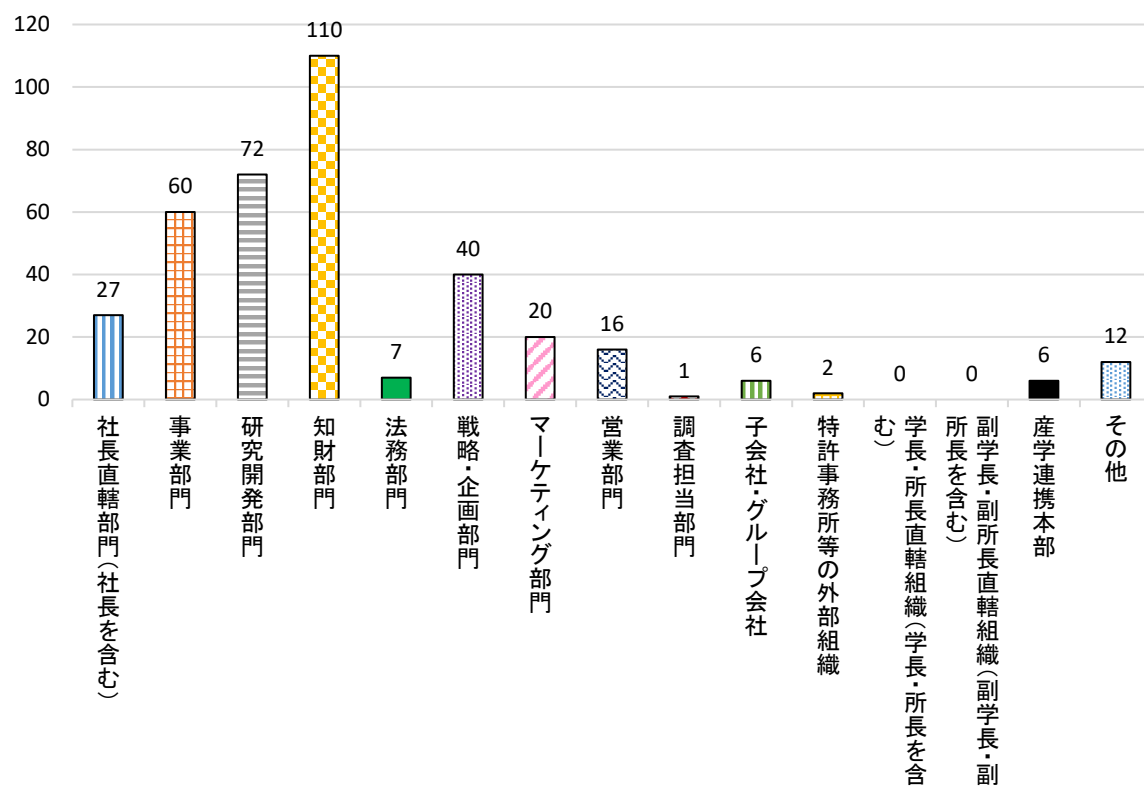
「経営の意思決定」



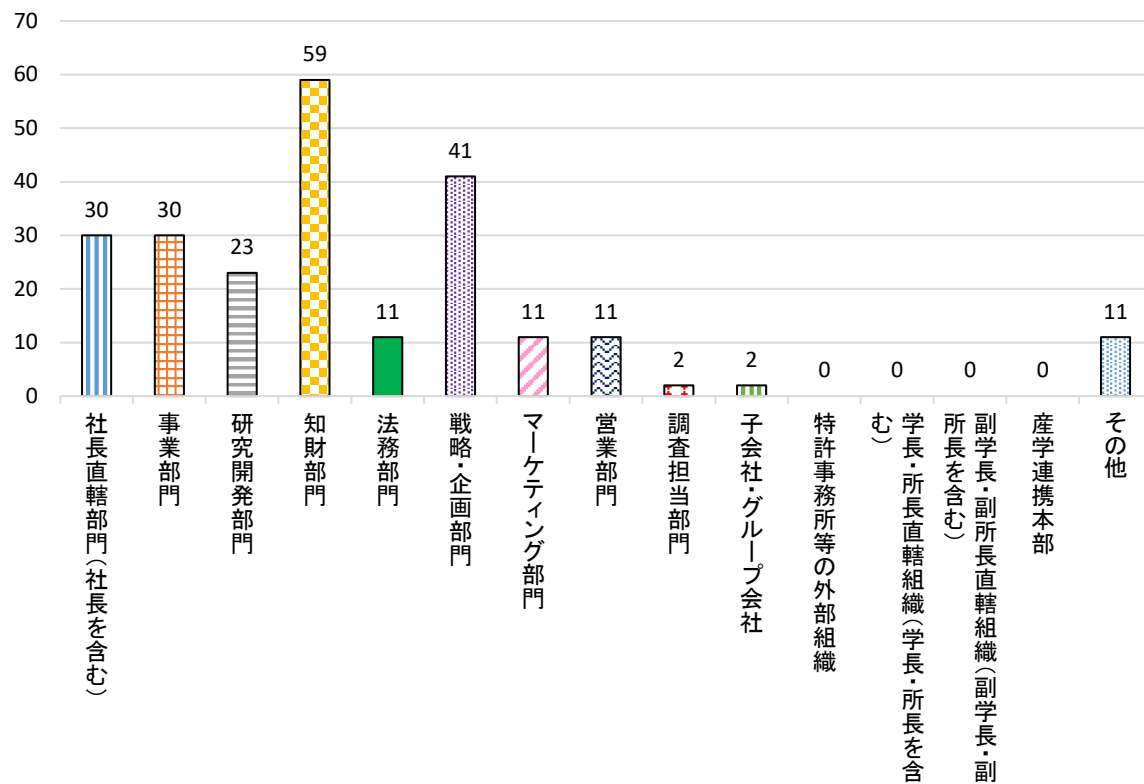
「経営戦略・事業戦略の策定」



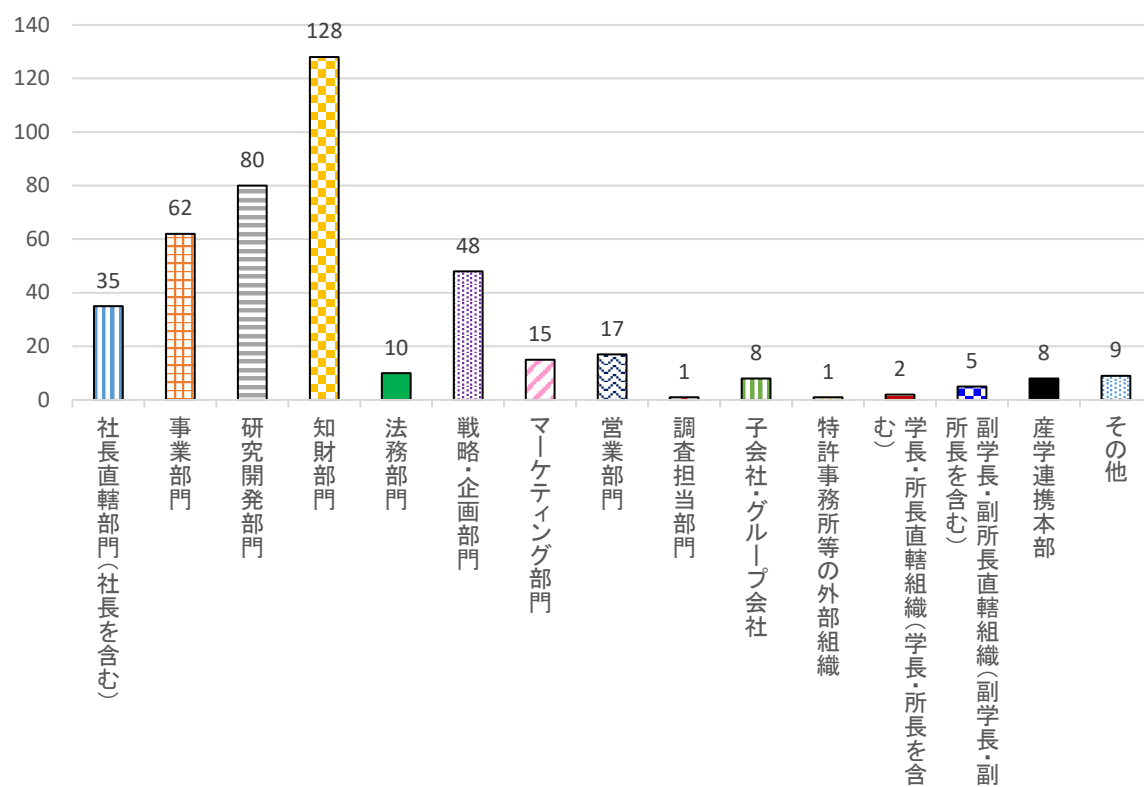
「協業先の探索」



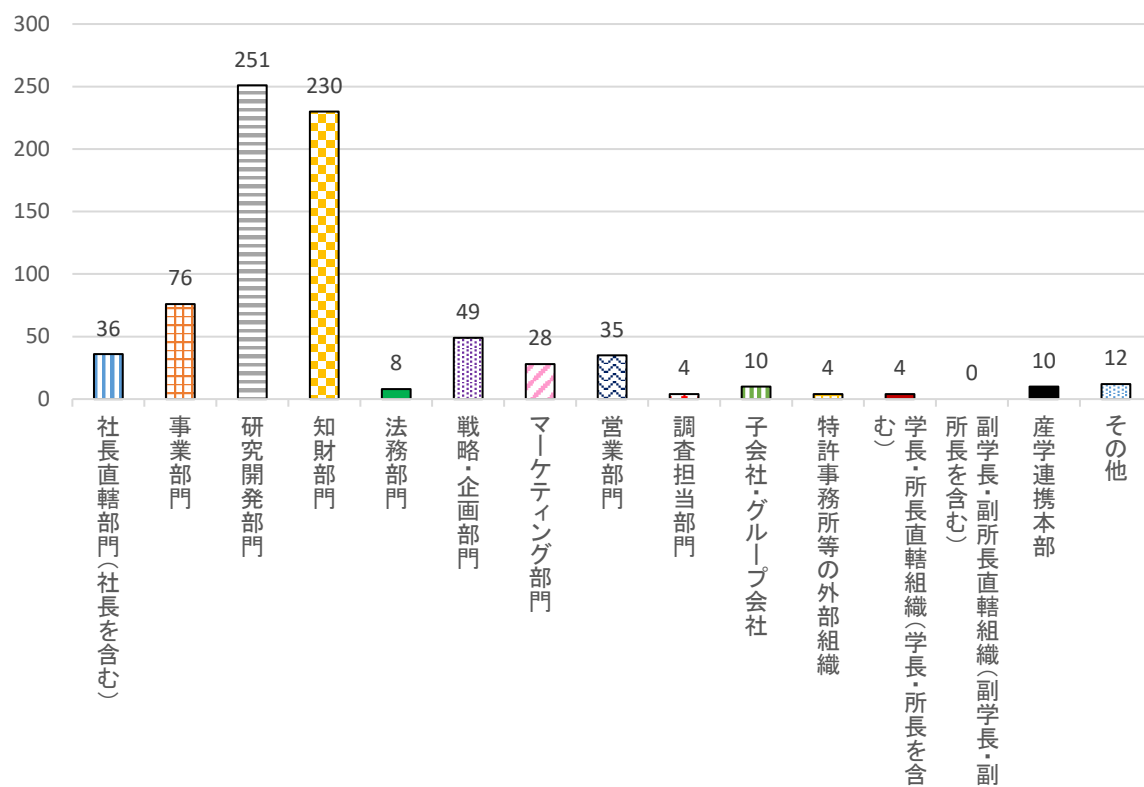
「M&A 候補の探索」



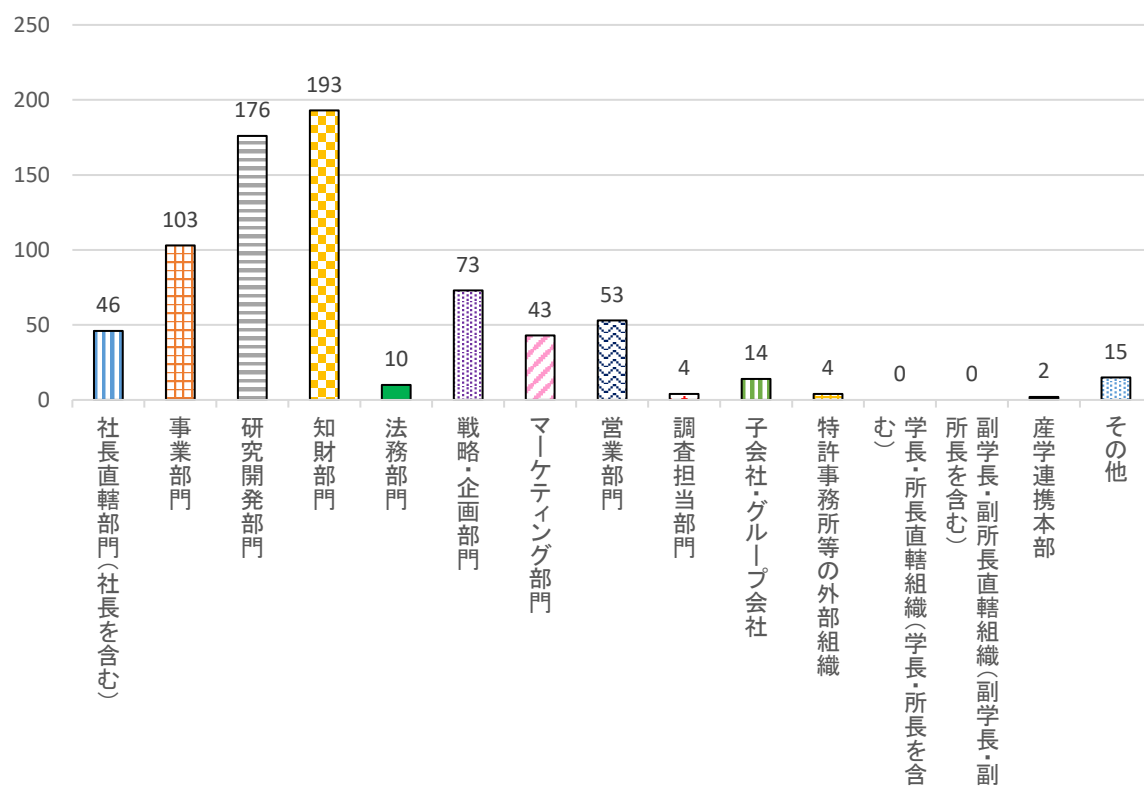
「年度計画や中期計画の検討」



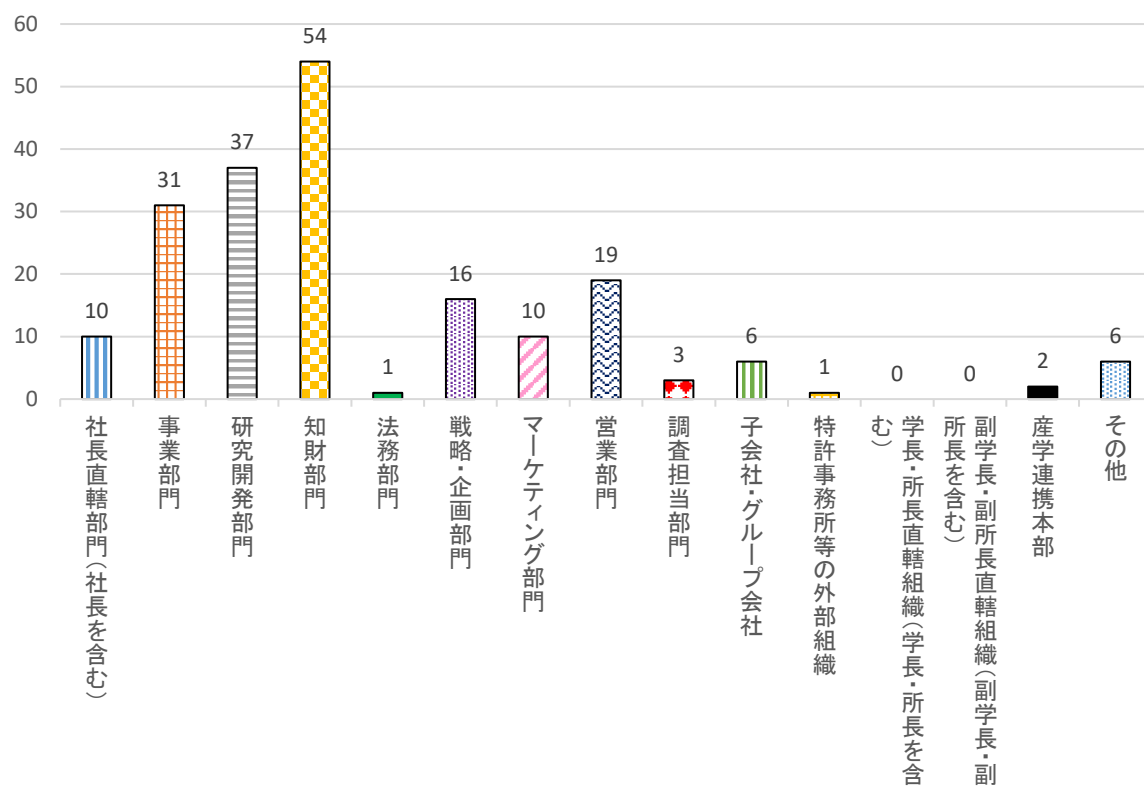
「新たな研究開発テーマの検討」



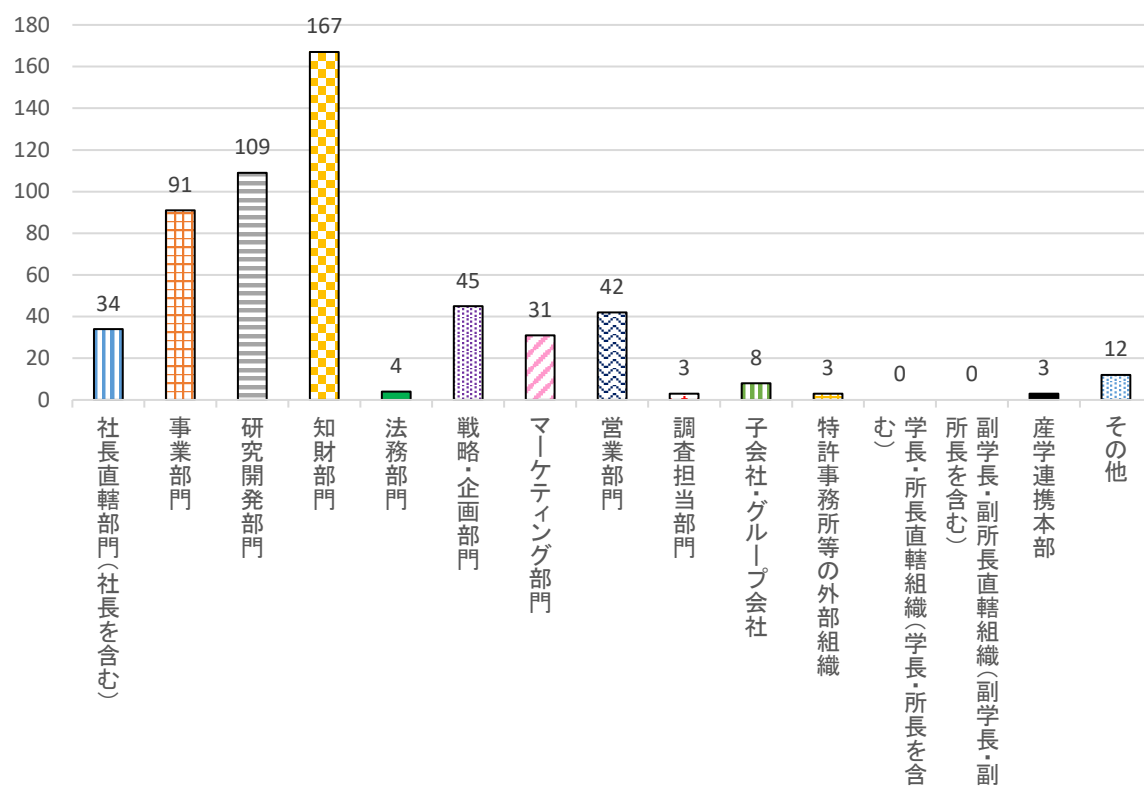
「新たな製品・商品・サービスの検討」



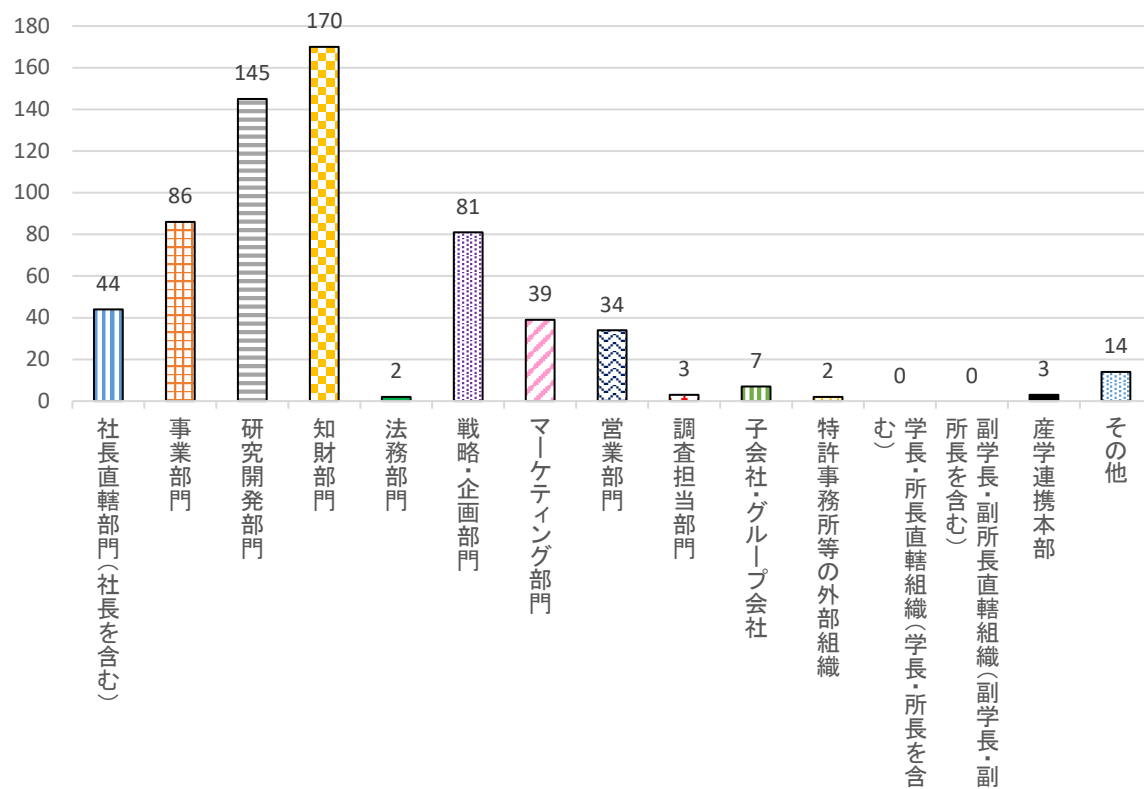
「顧客候補の探索」



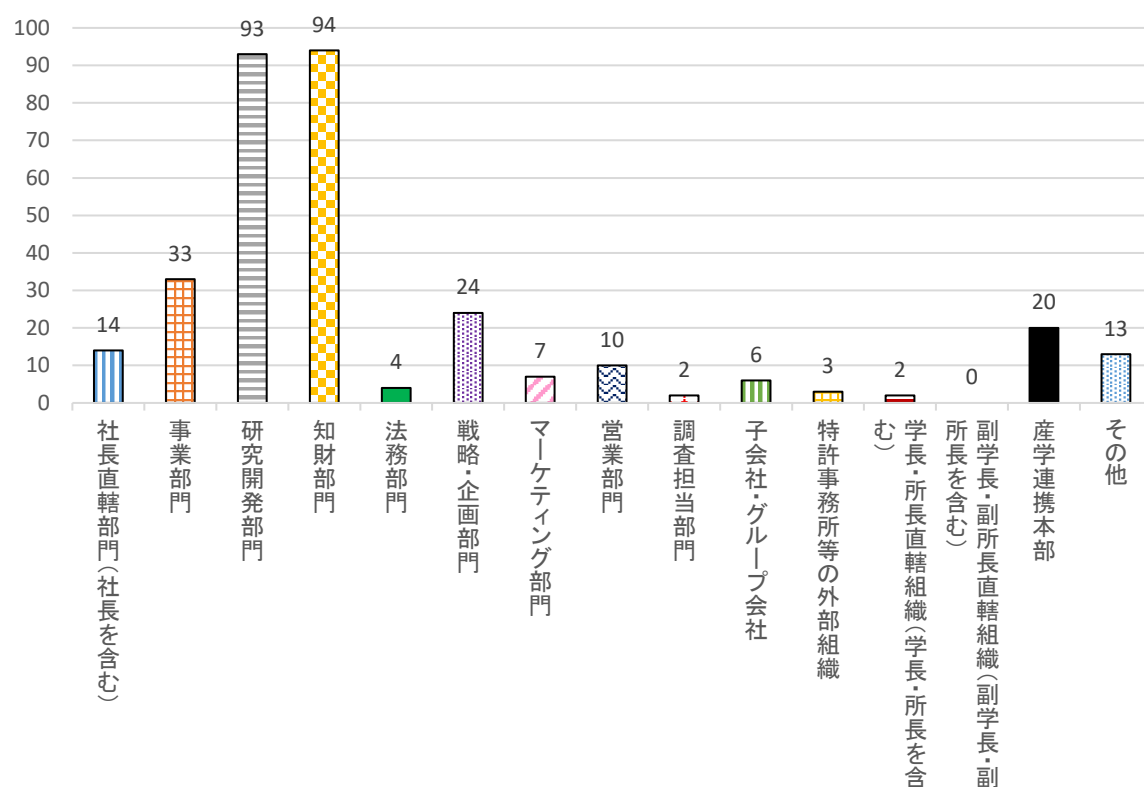
「既存事業の市場優位性の向上」



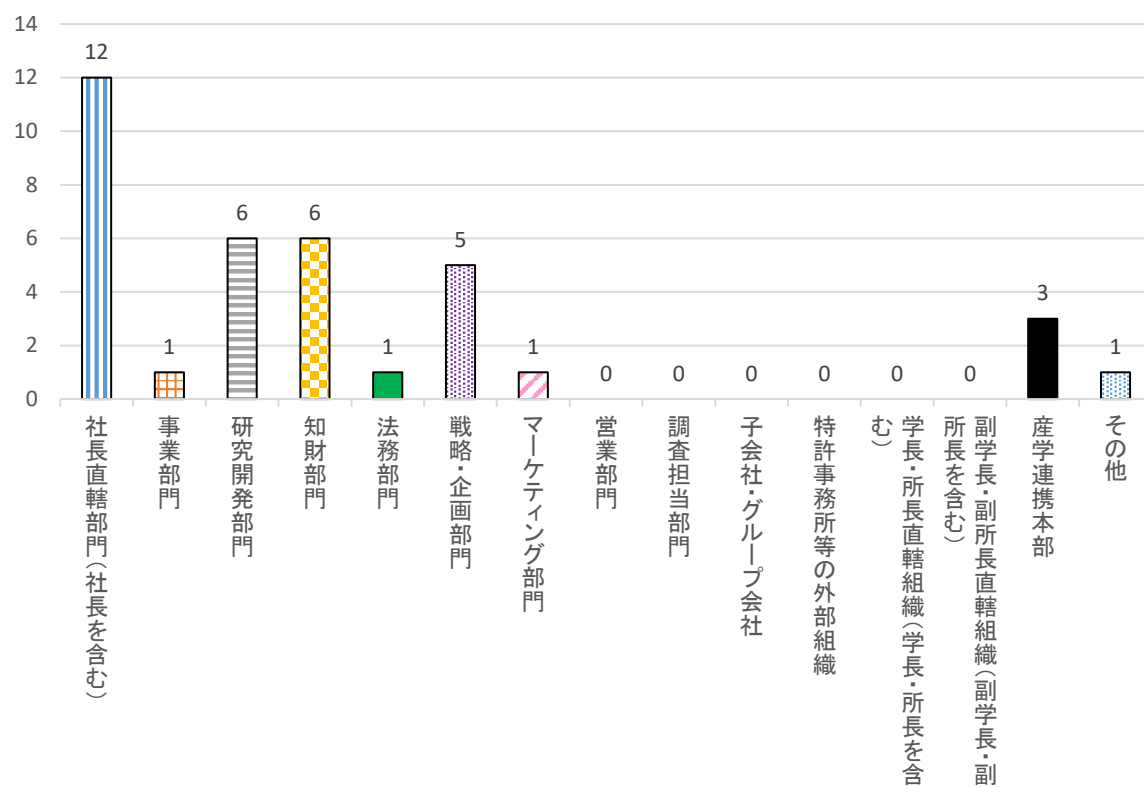
「新規事業分野の探索」



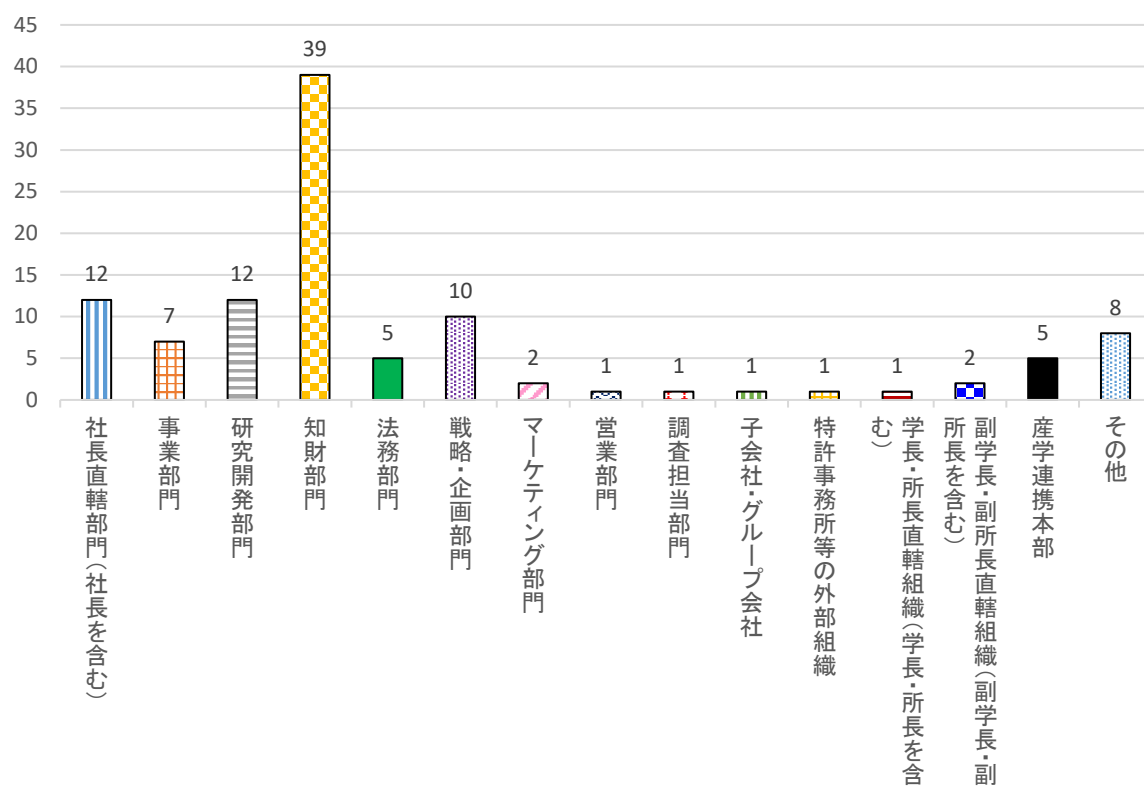
「共同研究先の探索」



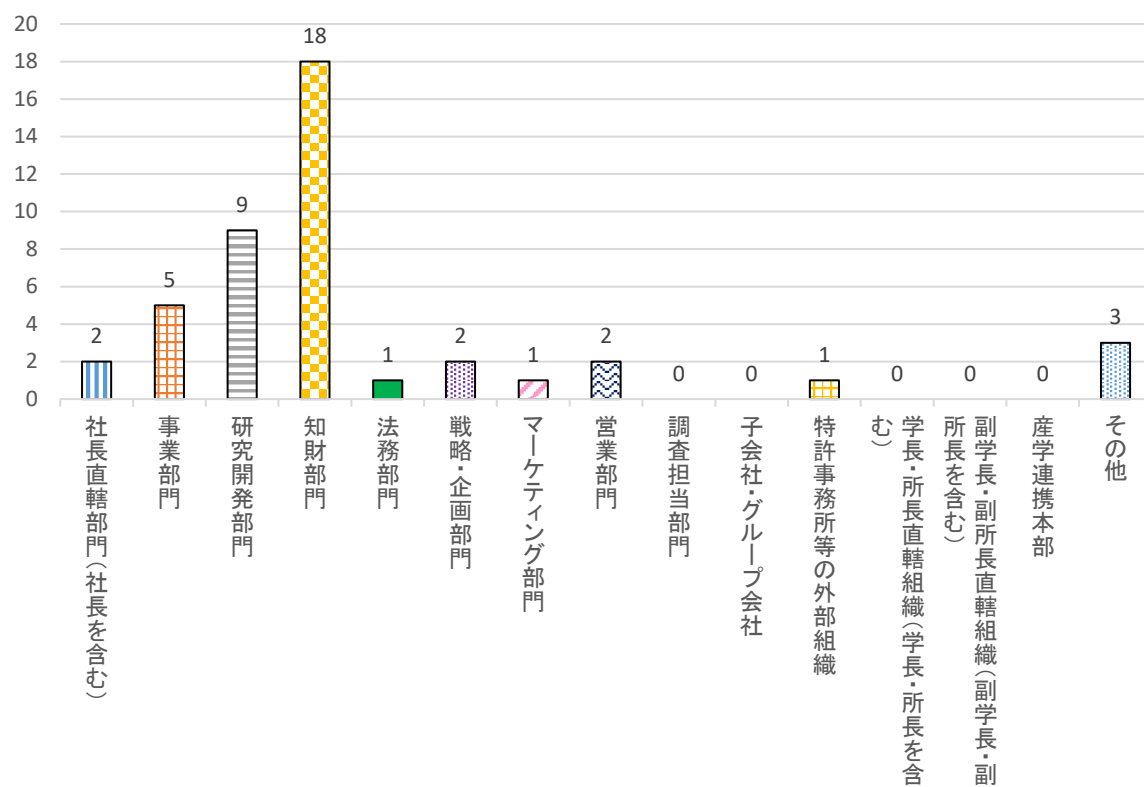
「資金調達」



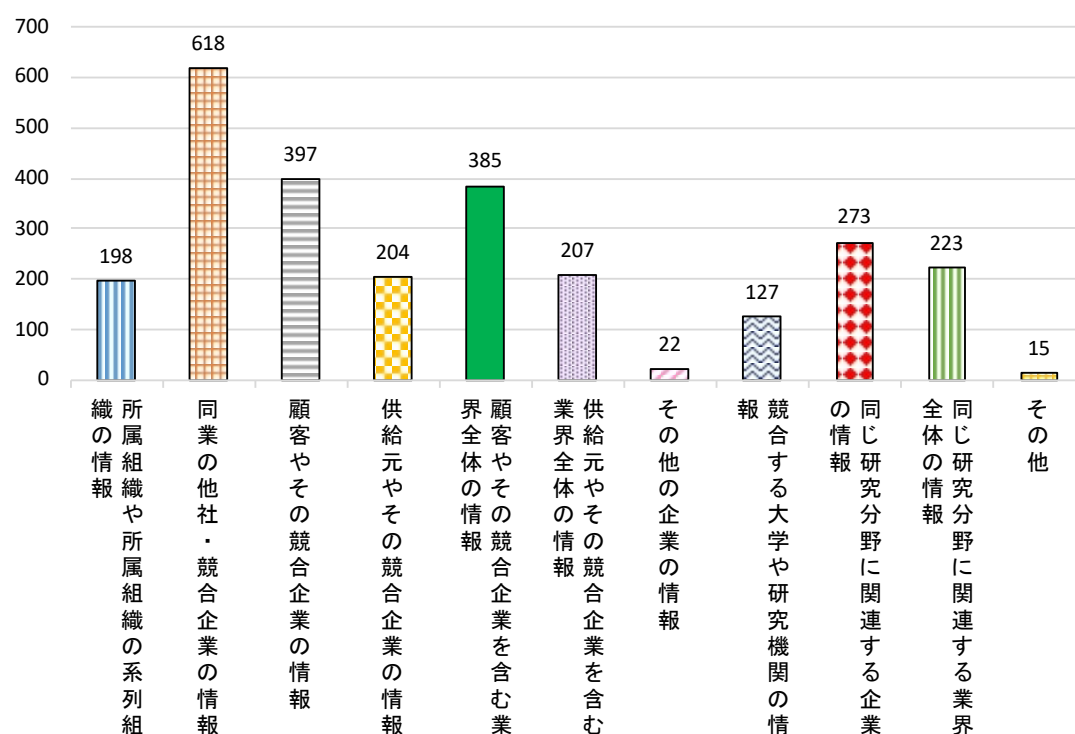
「IR 活動（知的財産報告書・有価証券報告書・統合報告書の作成等）」



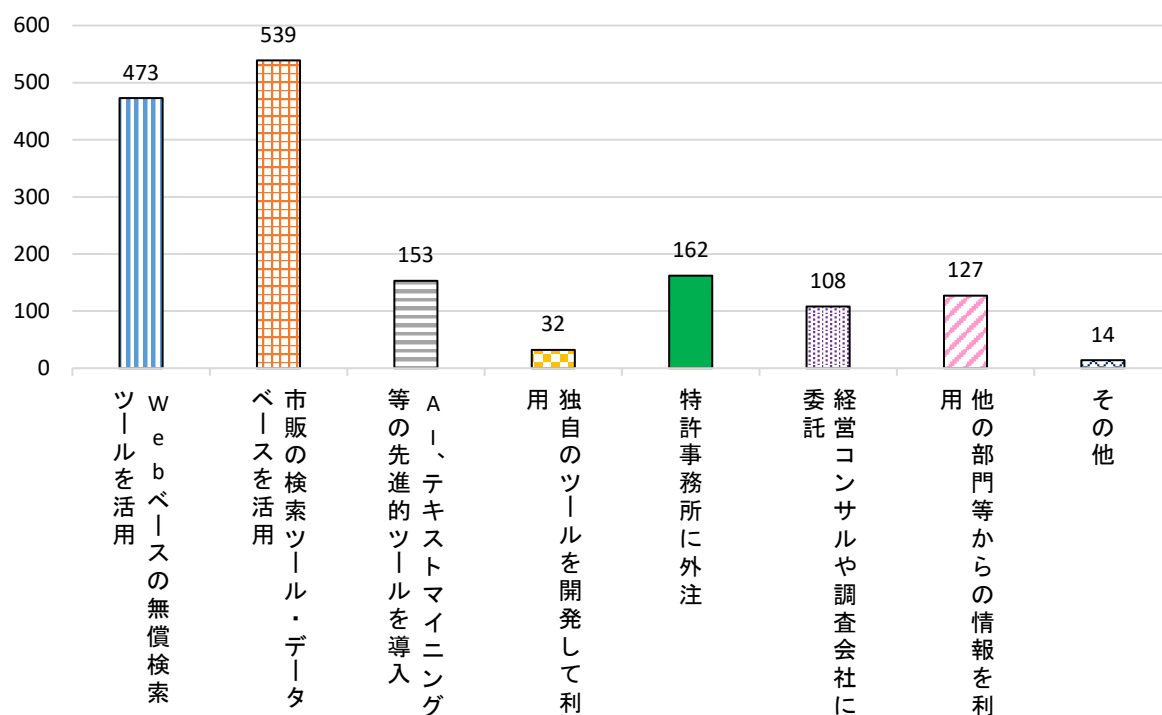
「その他」



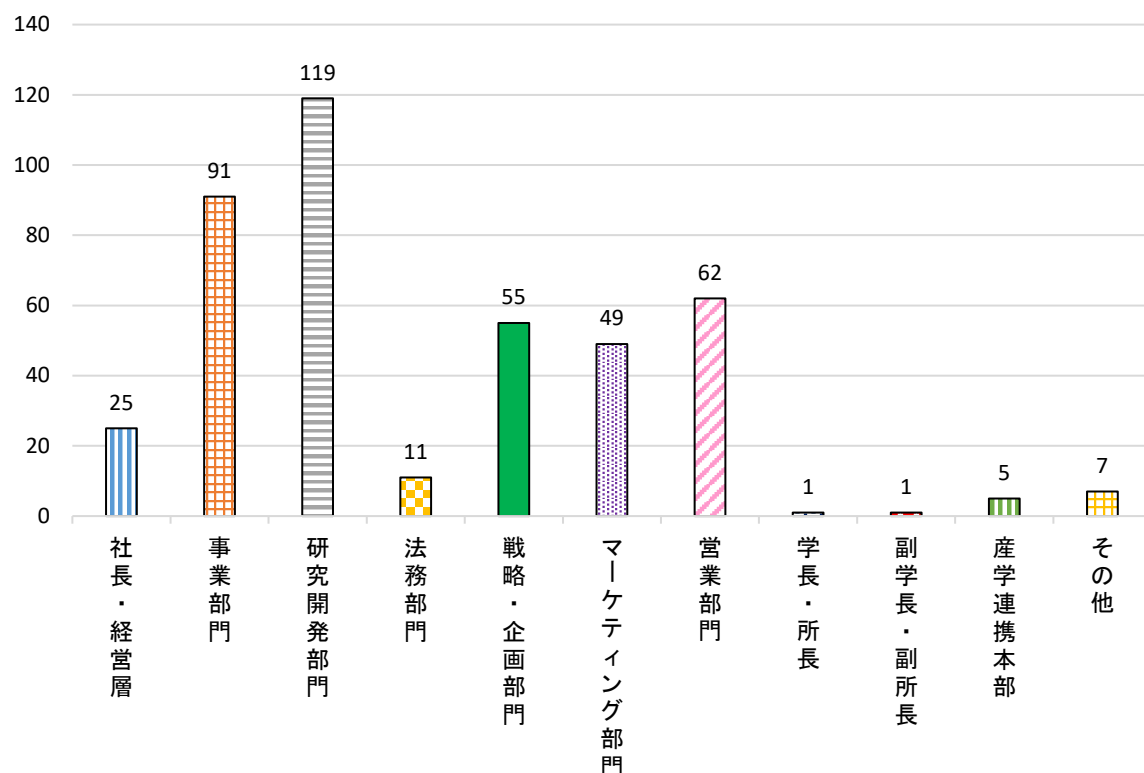
B10: 収集・分析の対象となる情報を、以下から選んでください。（複数回答）



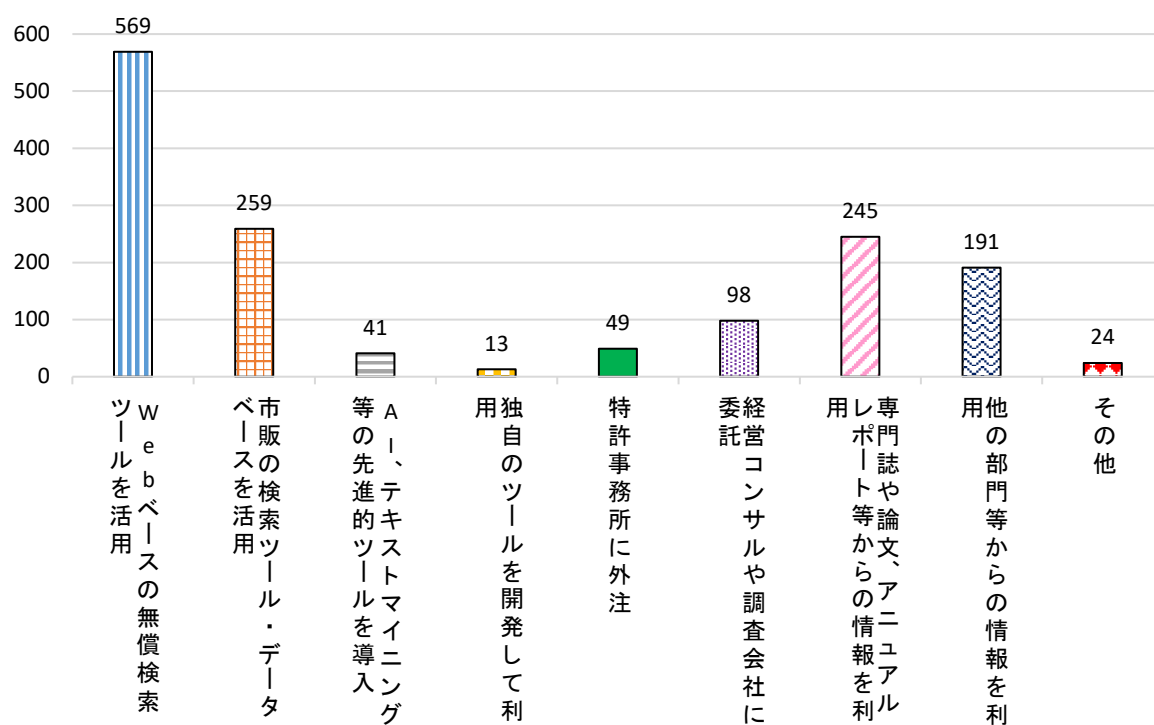
B11: 知財情報を収集・分析するツールや手段を、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



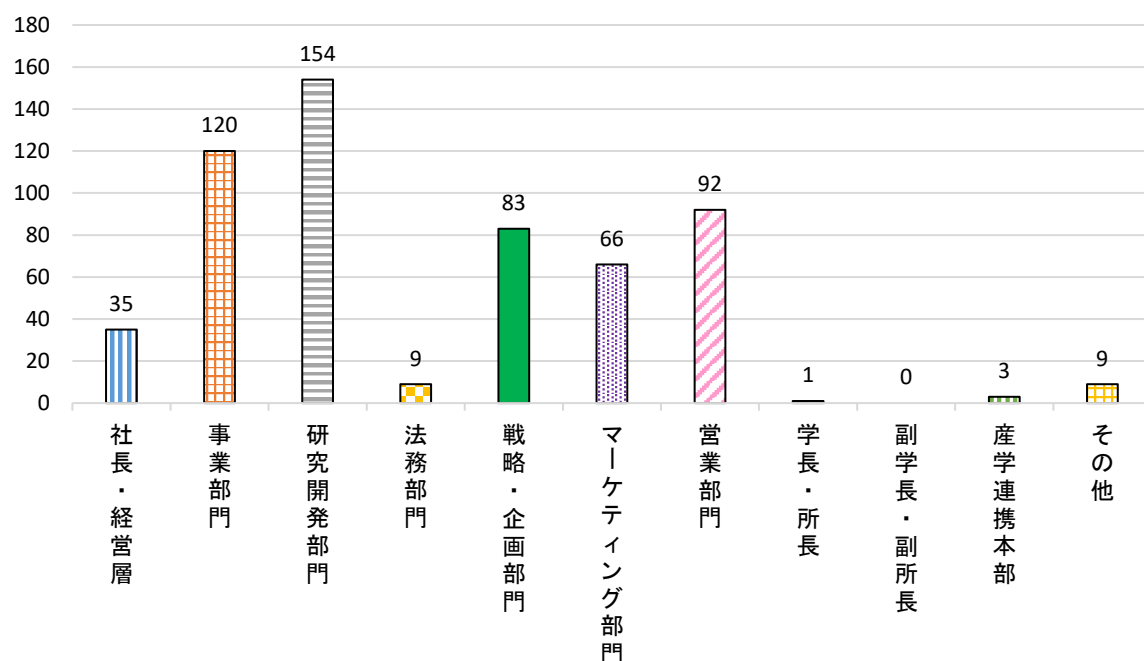
B12: B11 で「7.他の部門等からの情報を利用」と回答した方に質問です。情報の収集先を、以下から選んでください。（複数回答）



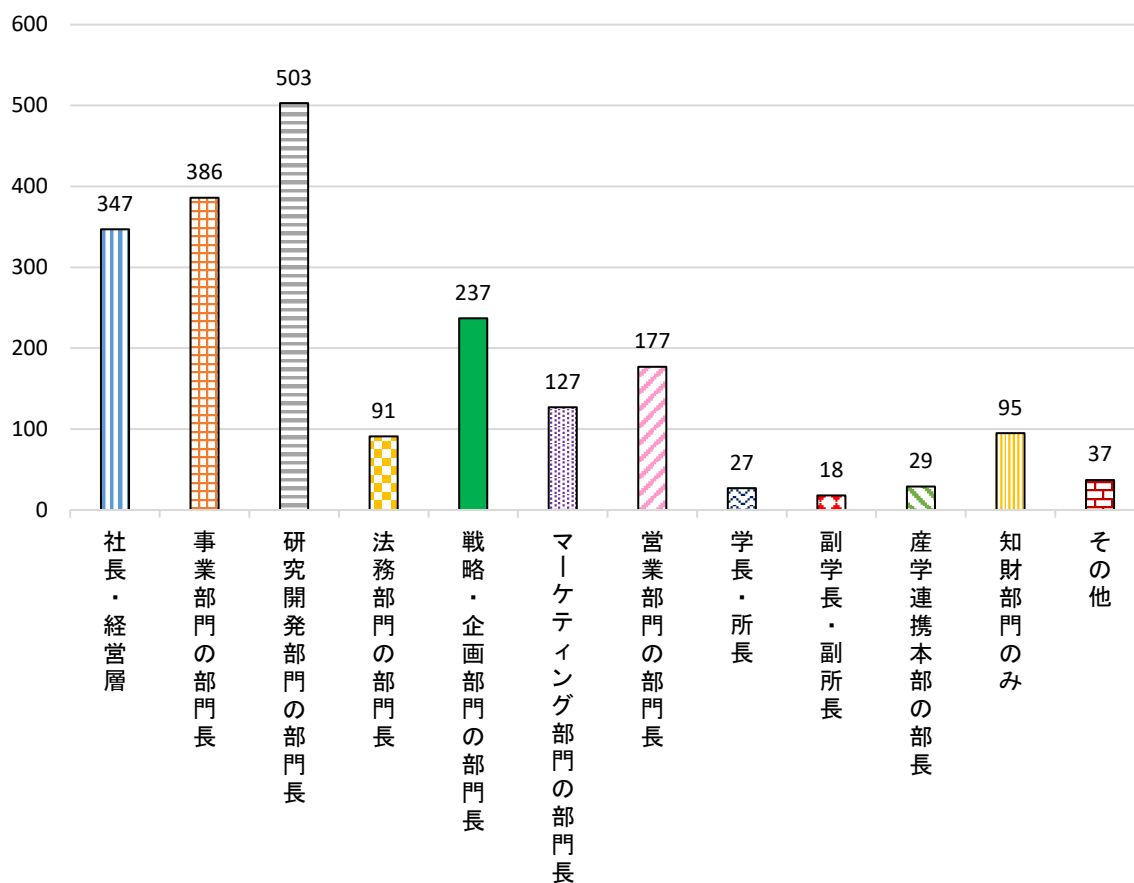
B14: 非知財情報を収集・分析するツールや手段を、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



B15: B14 で「8.他の部門等からの情報を利用」と回答した方に質問です。情報の収集先を、以下から選んでください。（複数回答）

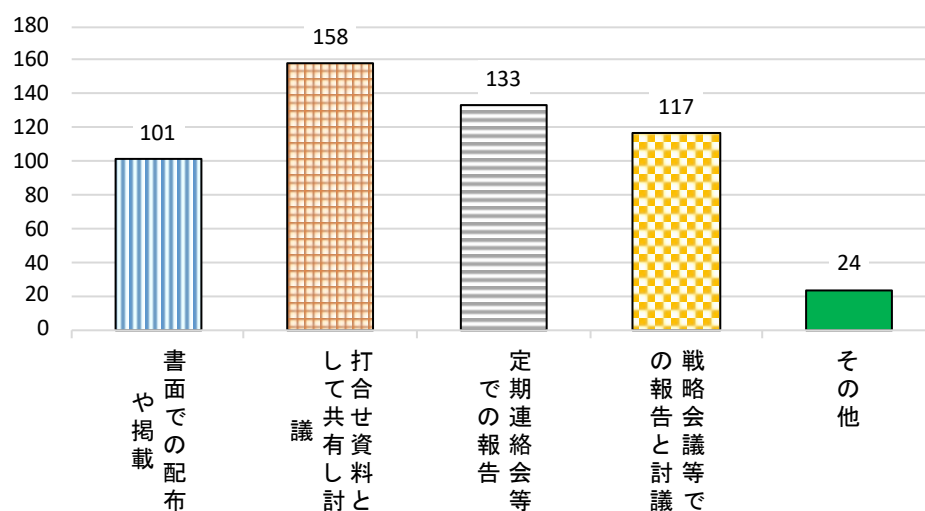


B17: 情報分析結果の組織内での共有先を、以下から選んでください。（複数回答）

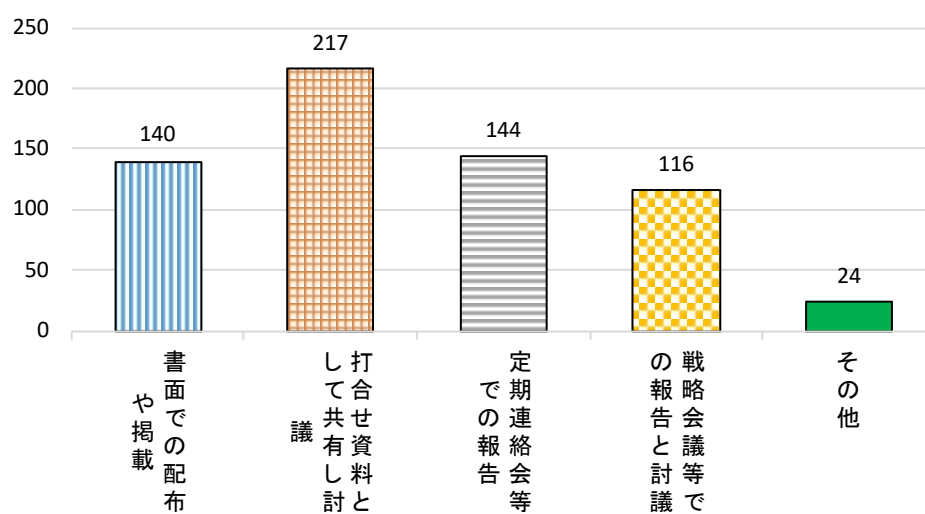


B18: B17 で「1. 社長・経営層」～「10. 産学連携本部の部長」及び「12. その他」のいずれかと回答した方に質問です。各共有先との情報分析結果の共有方法を、以下から選んでください。（複数回答）

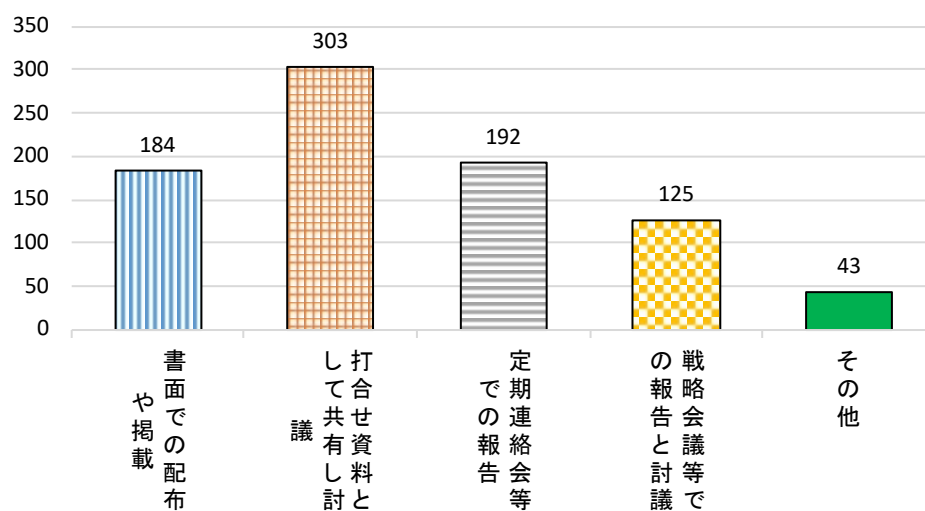
「社長・経営層」



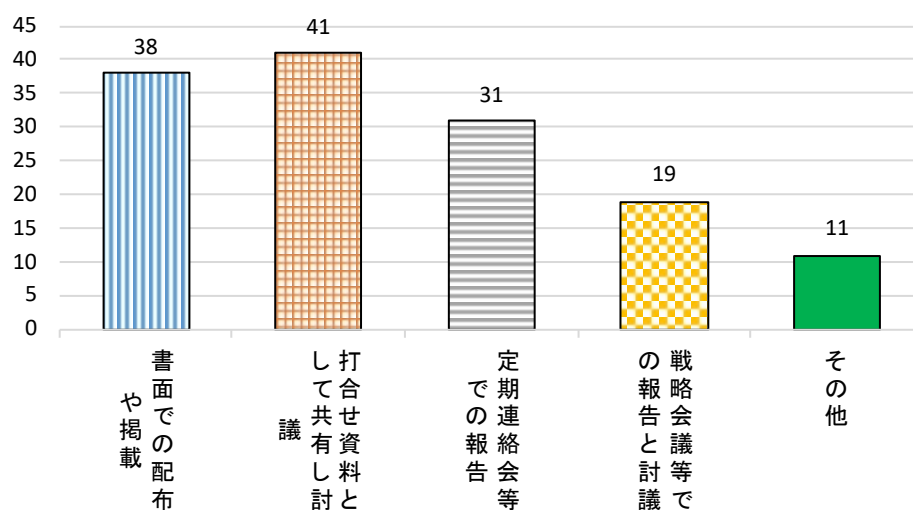
「事業部門の部門長」



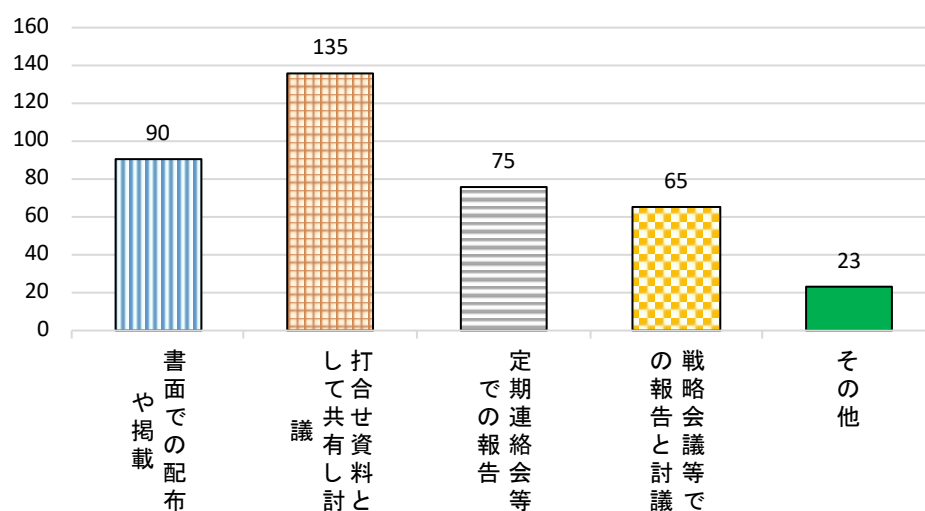
「研究開発部門の部門長」



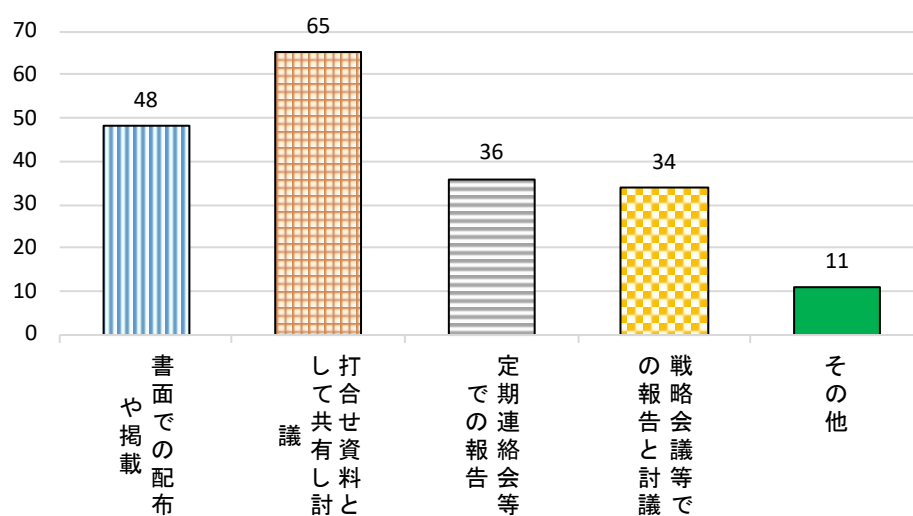
「法務部門の部門長」



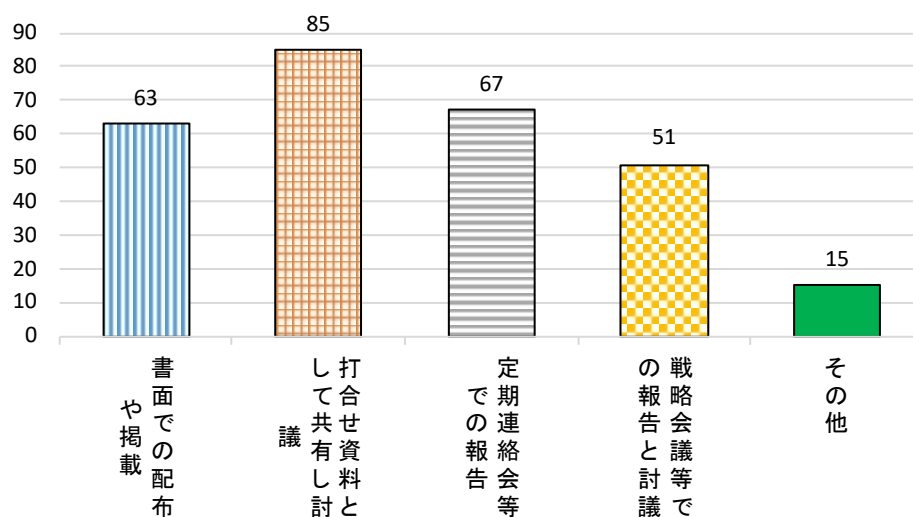
「戦略・企画部門の部門長」



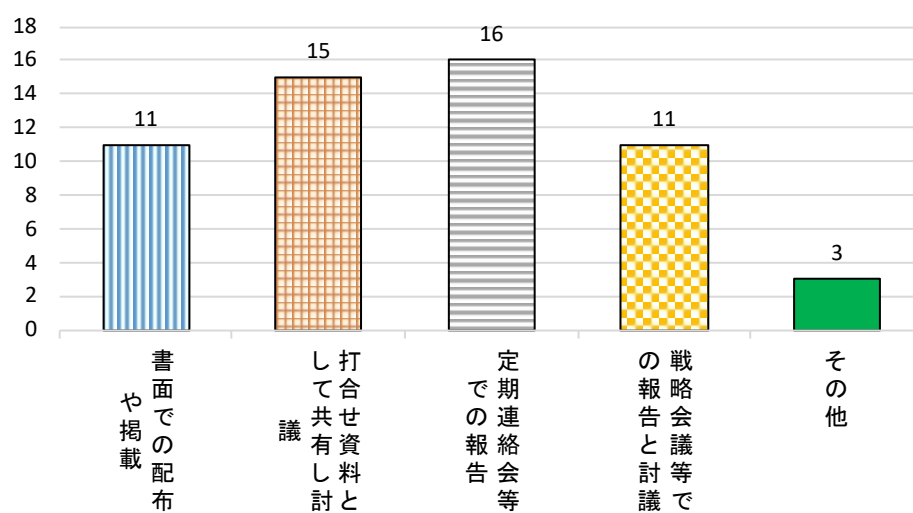
「マーケティング部門の部門長」



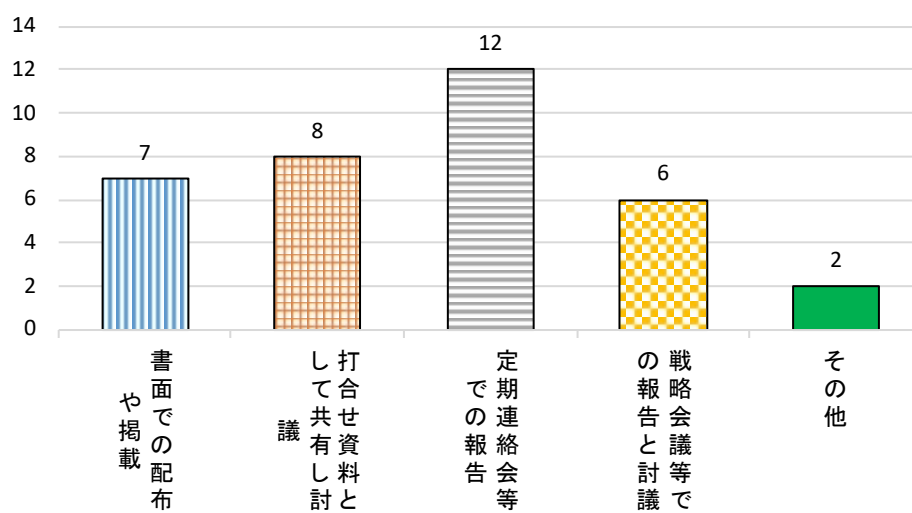
「営業部門の部門長」



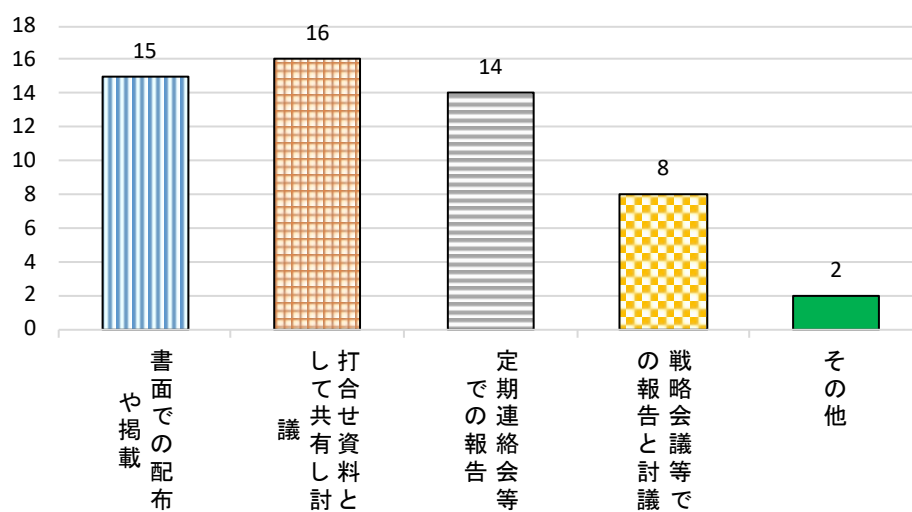
「学長・所長」



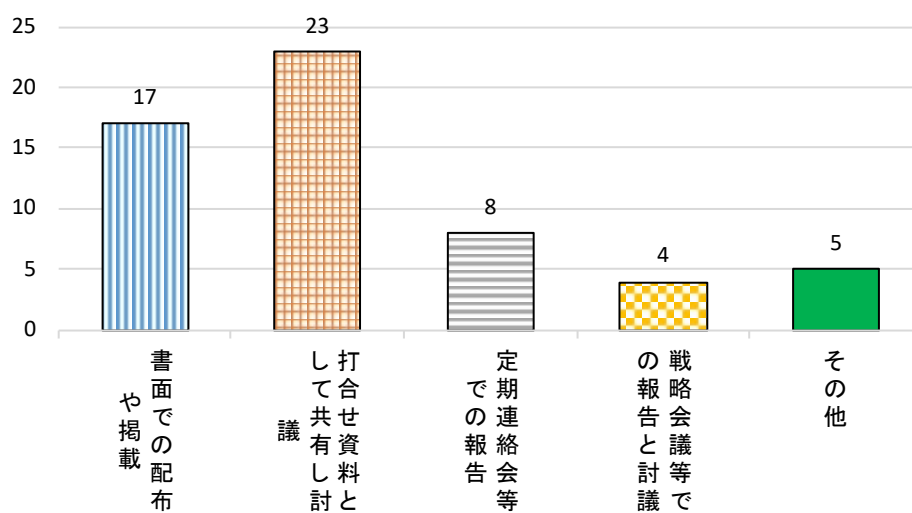
「副学長・副所長」



「産学連携本部の部長」

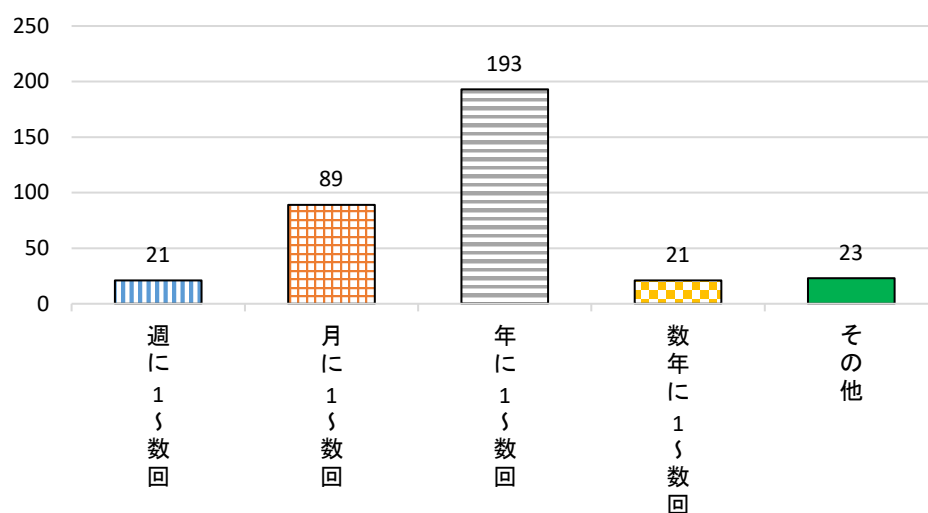


「その他」

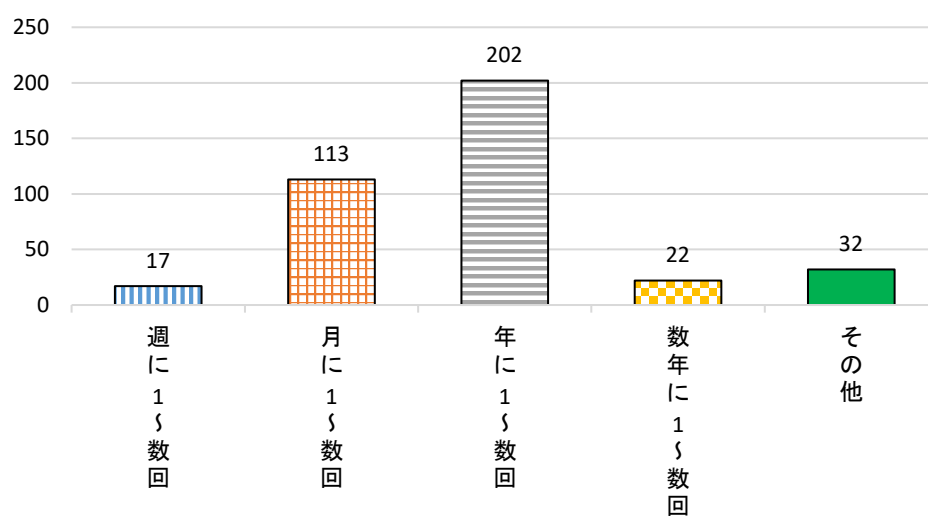


B20: B17で「1. 社長・経営層」～「10. 産学連携本部の部長」及び「12. その他」のいずれかと回答した方に質問です。各共有先との情報分析結果の共有の頻度を、以下から選んでください。（複数回答）

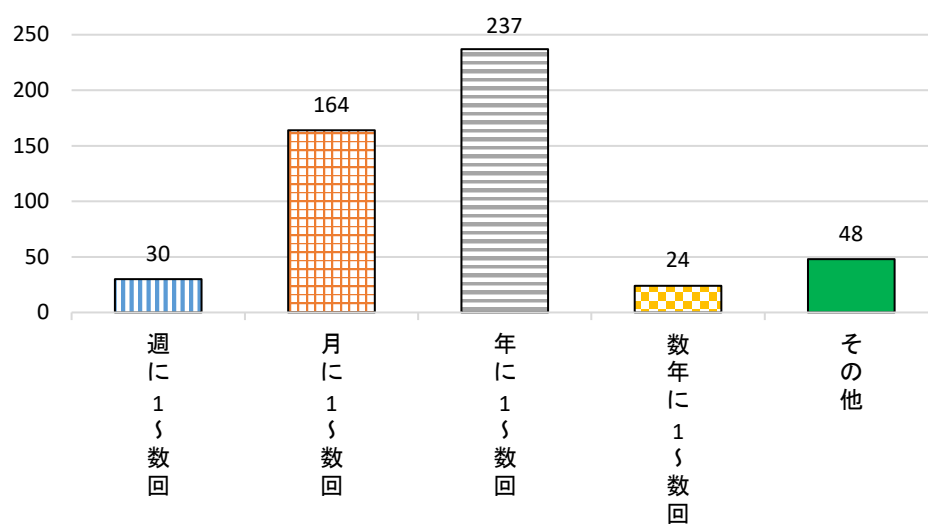
「社長・経営層」



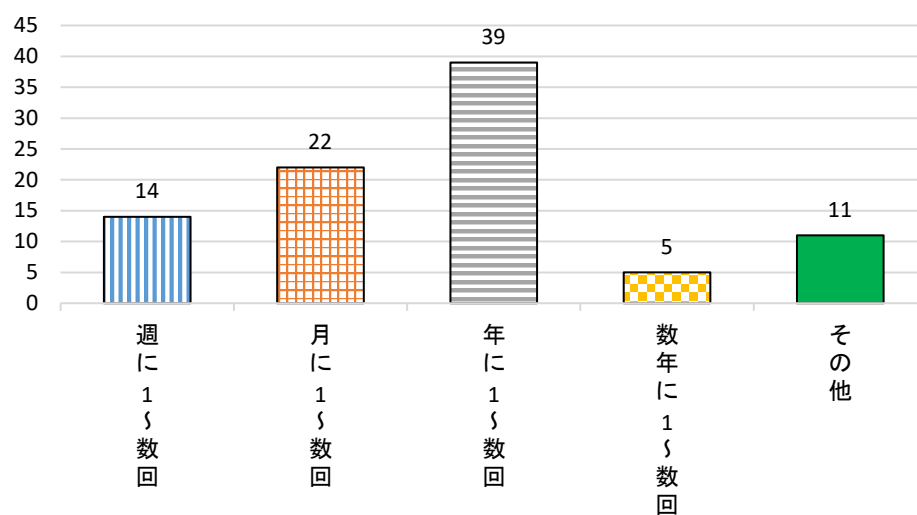
「事業部門の部門長」



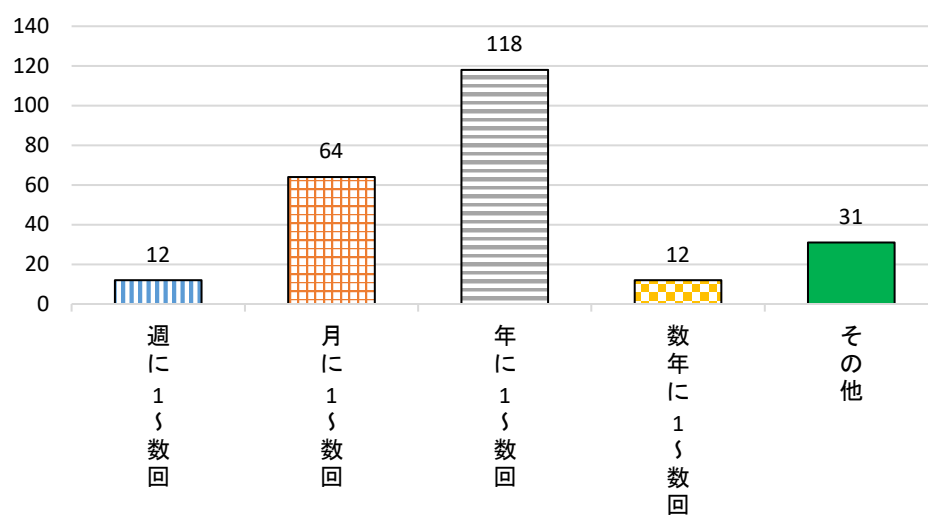
「研究開発部門の部門長」



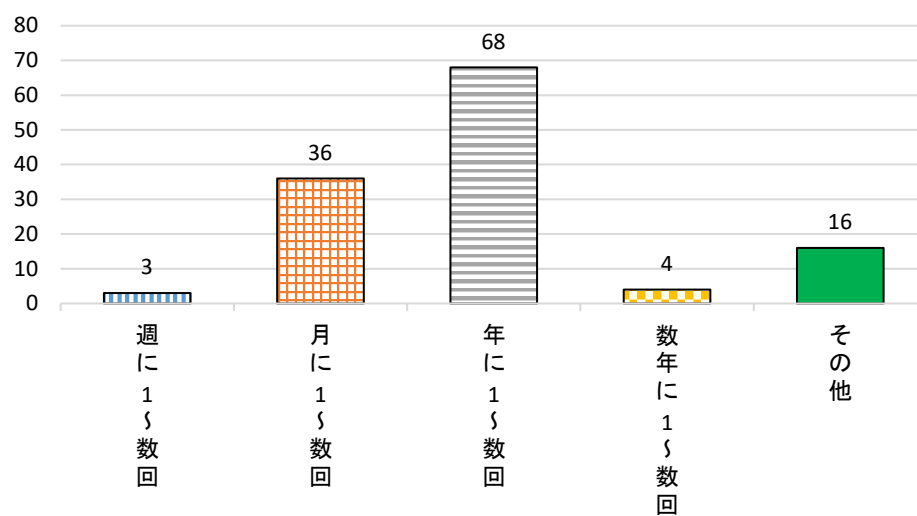
「法務部門の部門長」



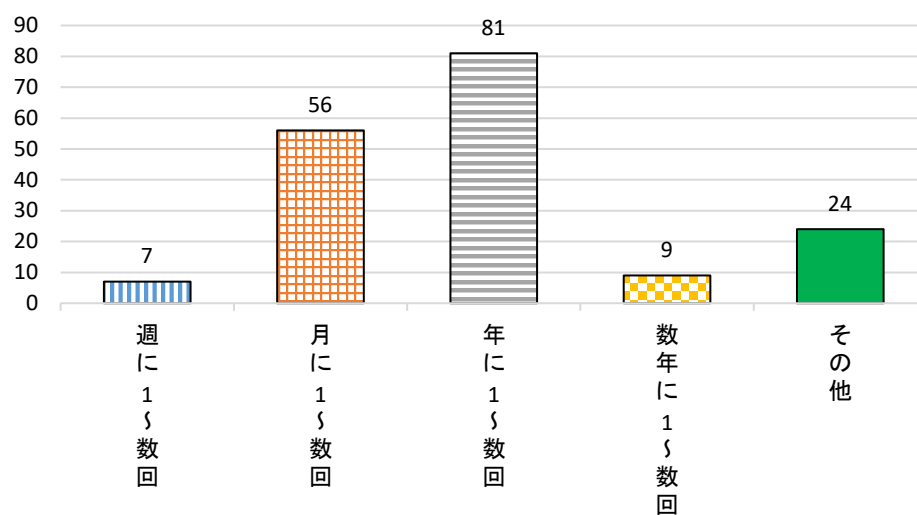
「戦略・企画部門の部門長」



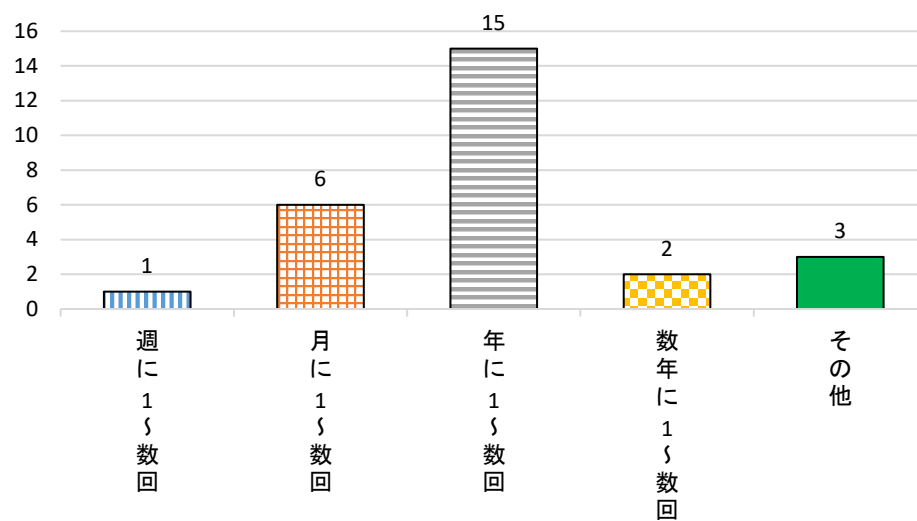
「マーケティング部門の部門長」



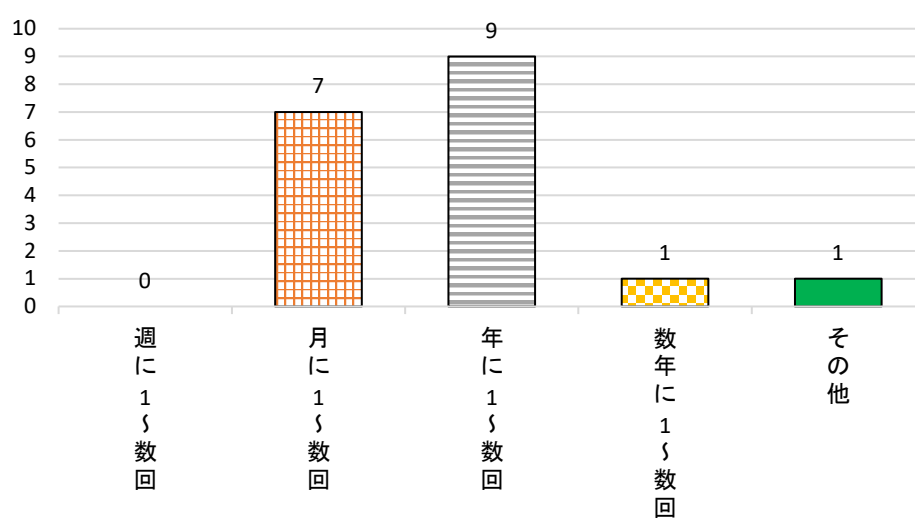
「営業部門の部門長」



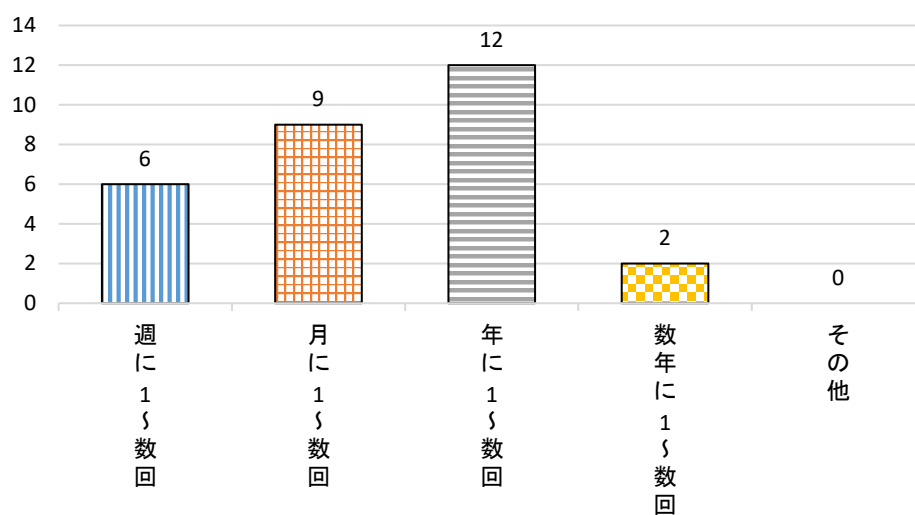
「学長・所長」



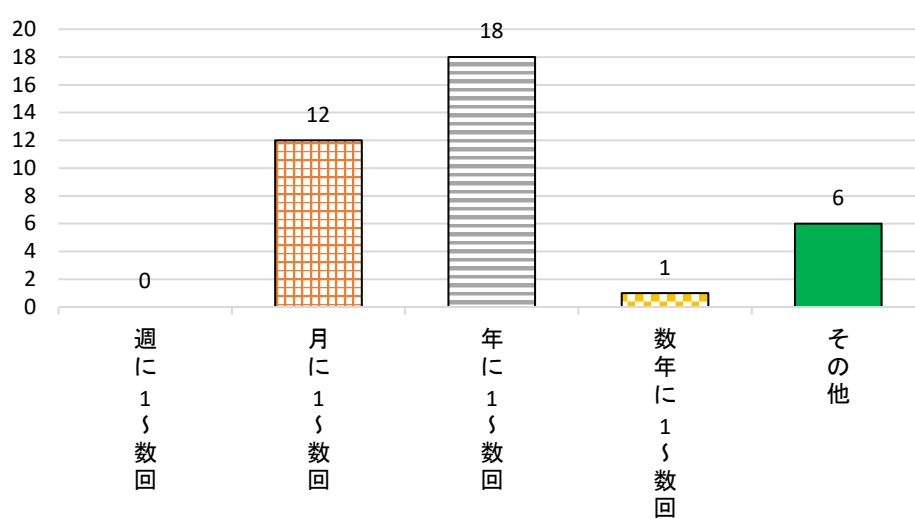
「副学長・副所長」



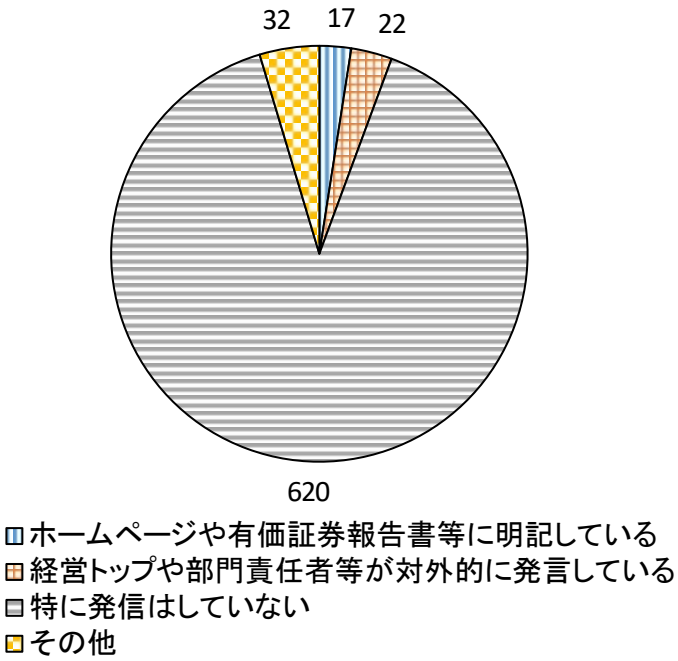
「産学連携本部の部長」



「その他」

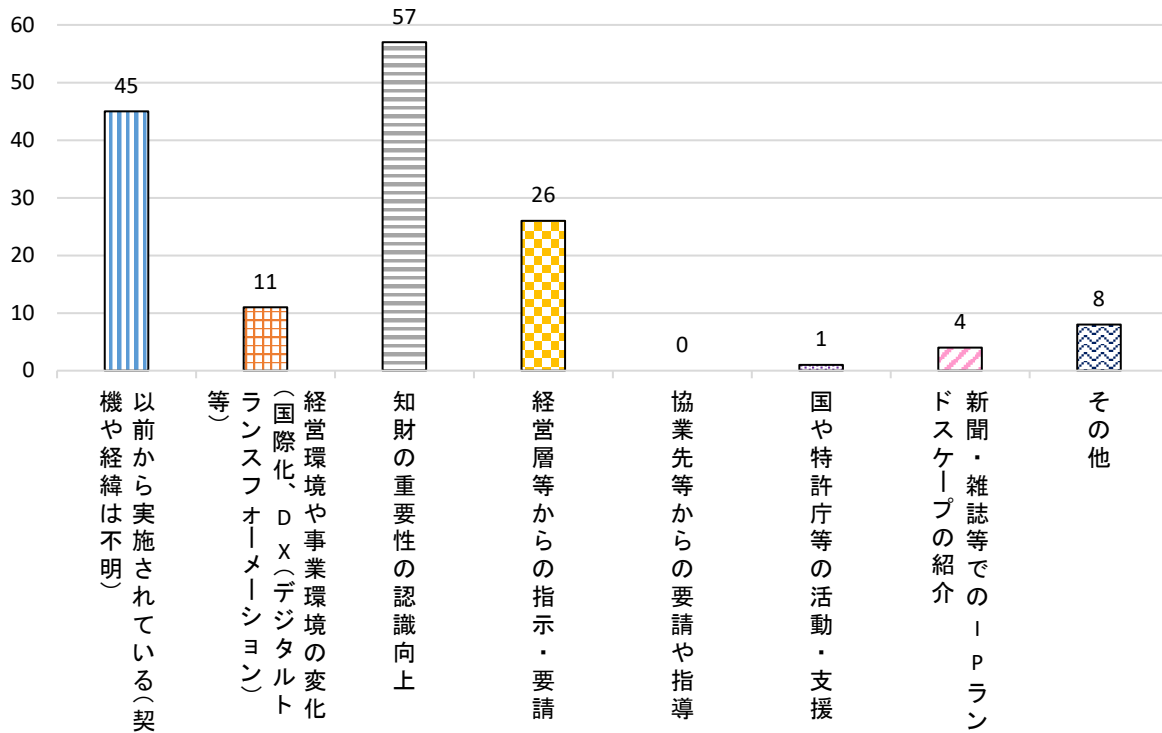


B22: IP ランドスケープの実施・推進について対外に発信をしていますか。以下の中から、選んでください。



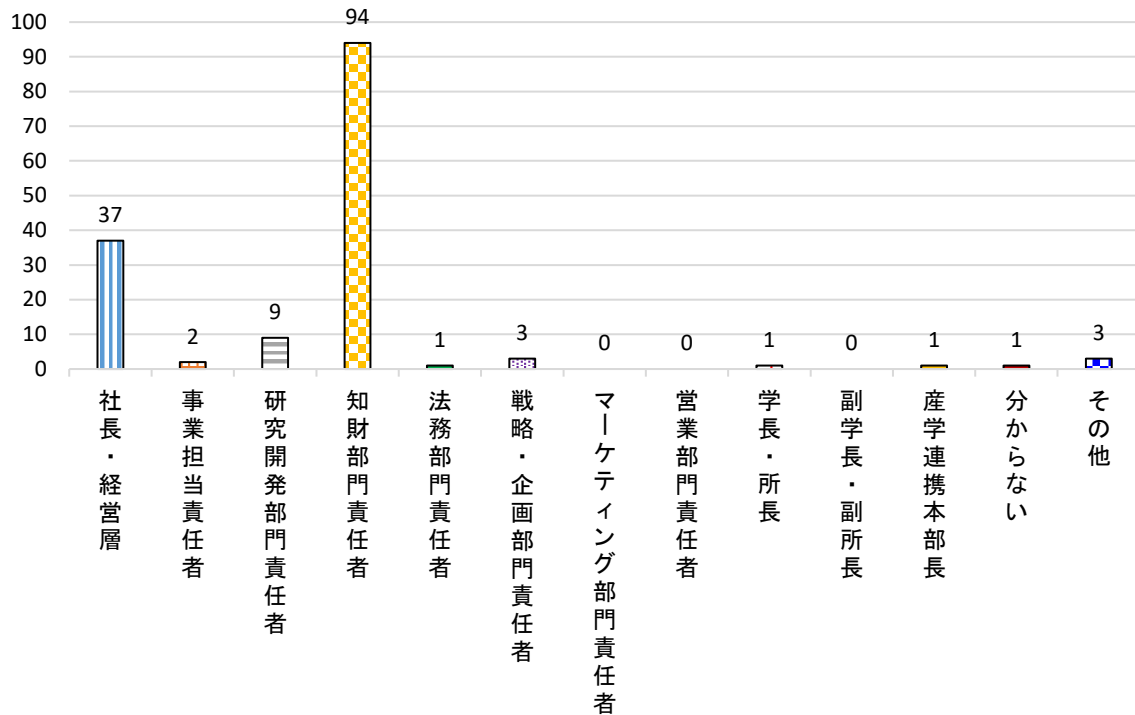
質問 C IP ランドスケープ導入の目的・効果・成功要因に関する質問 ⁵²

C1: IP ランドスケープ導入の主な契機や経緯として、もっとも近いものを 1 つお答えください。

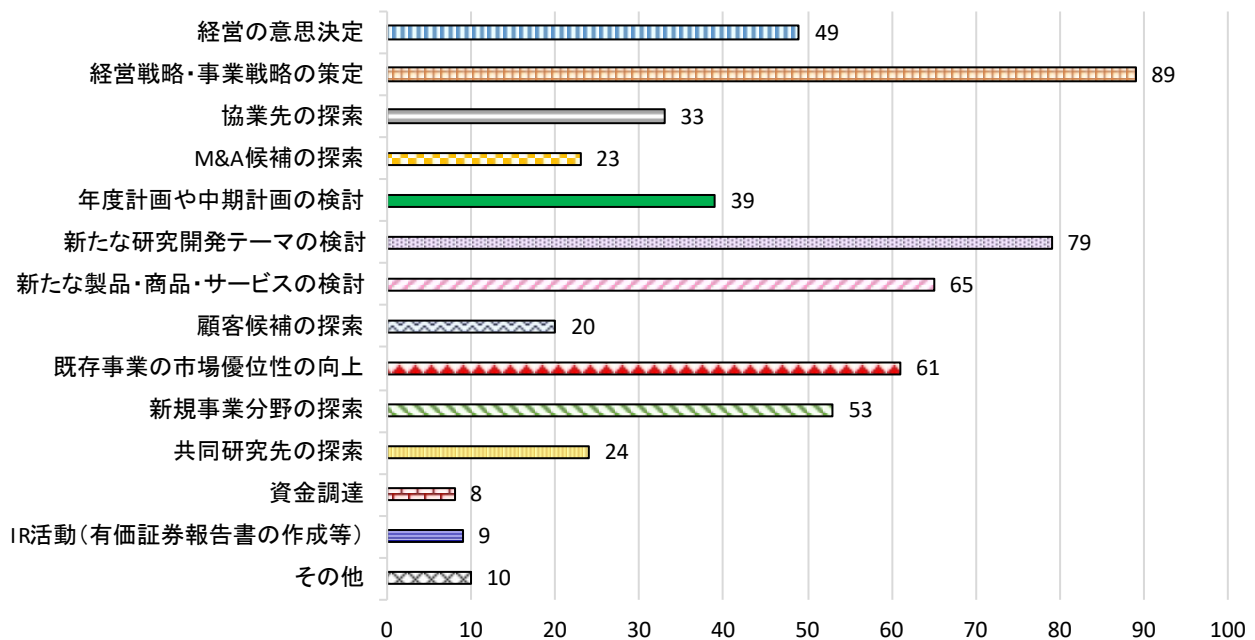


⁵² 質問 C は、質問 B2（IP ランドスケープの実施状況）で「1. 【IP ランドスケープの定義】の①及び②が十分に実施できている。」と回答された者（152 者）に対する質問である。

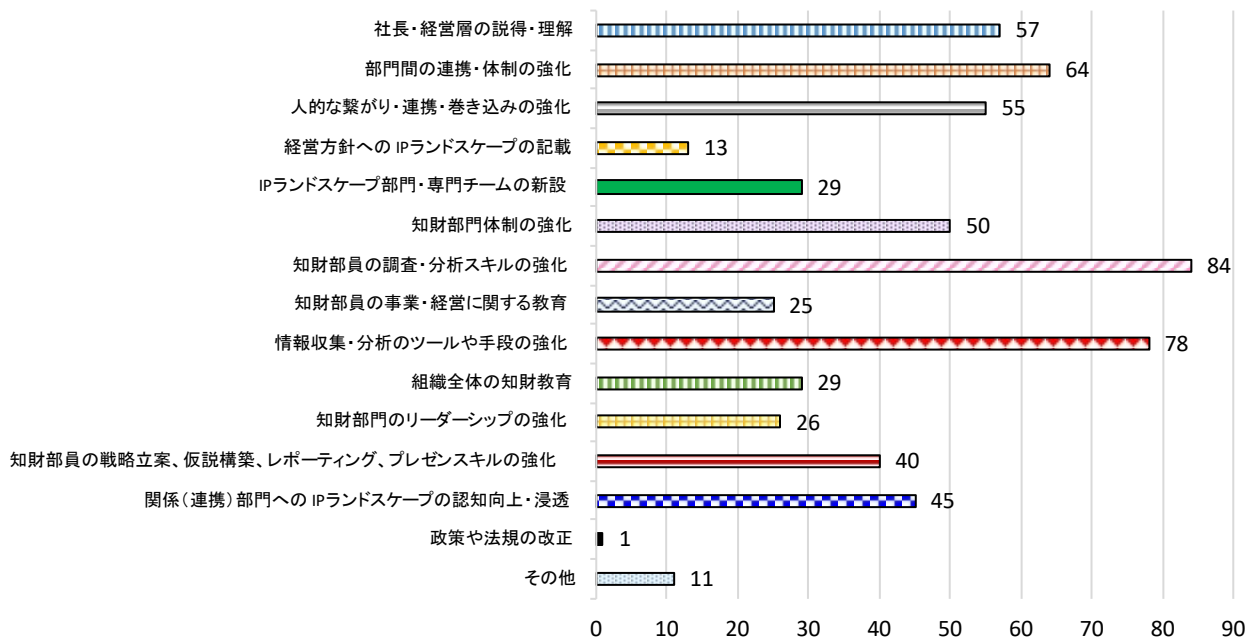
C2: IP ランドスケープ導入における主な主導者を、以下から1つ選んでください。



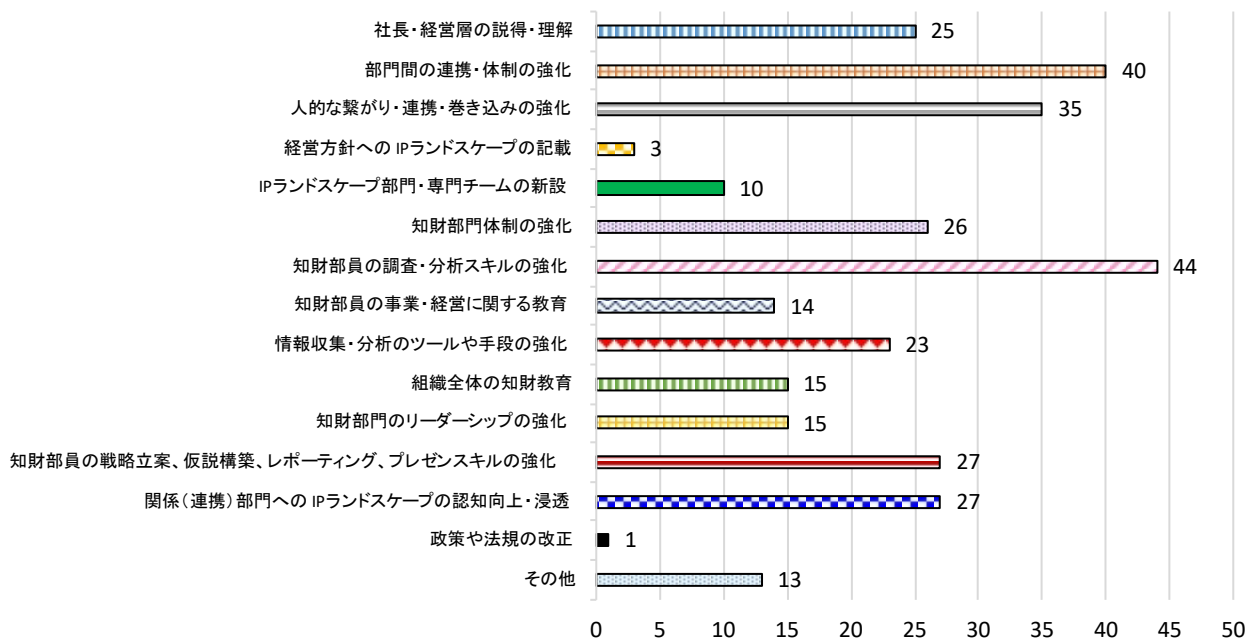
C3: IP ランドスケープ導入当初の活用場面を、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



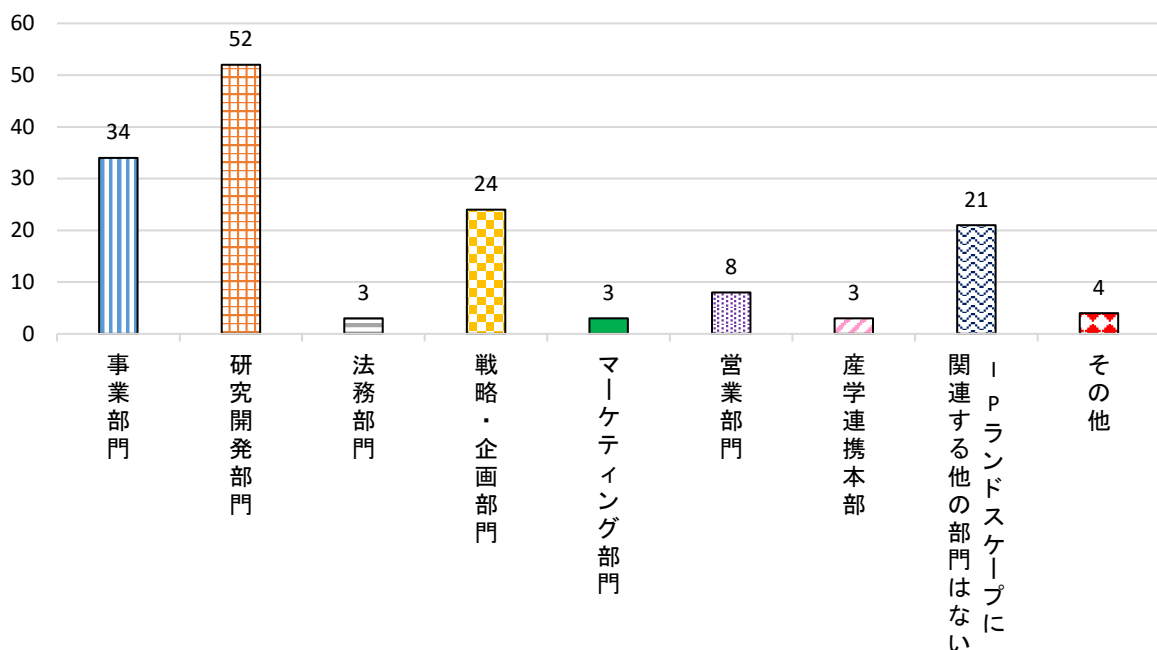
C4: IP ランドスケープを導入するにあたって、どのような取組を行いましたか？以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



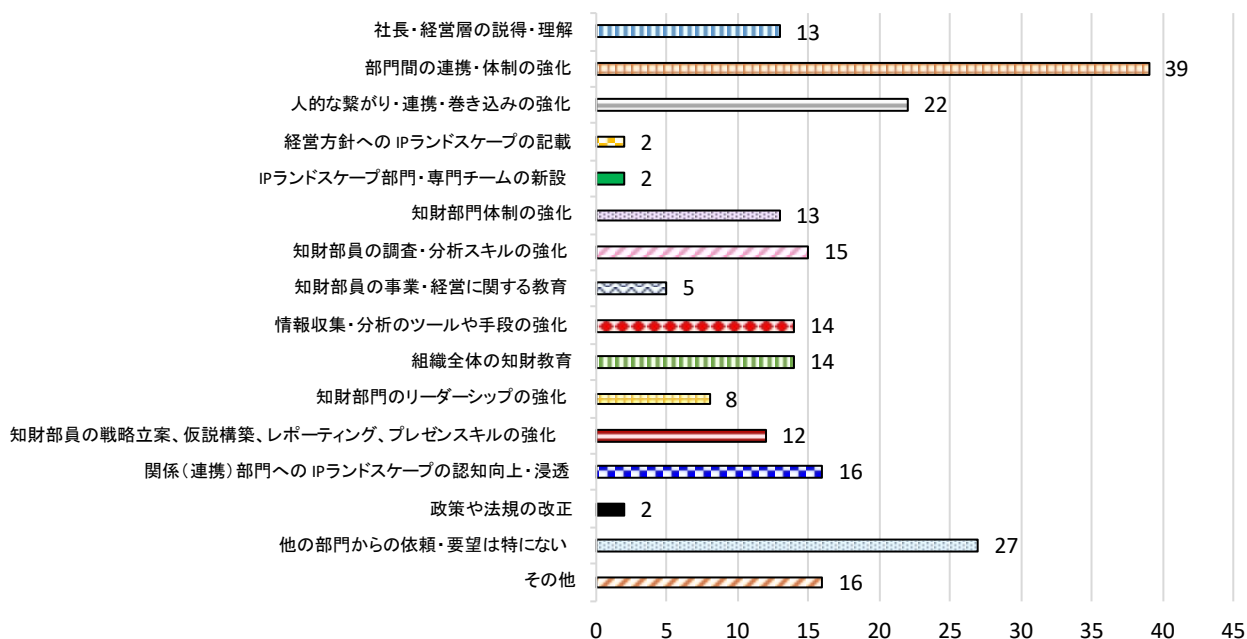
C5: IP ランドスケープを導入するにあたって、どのような取組が困難でしたか？以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



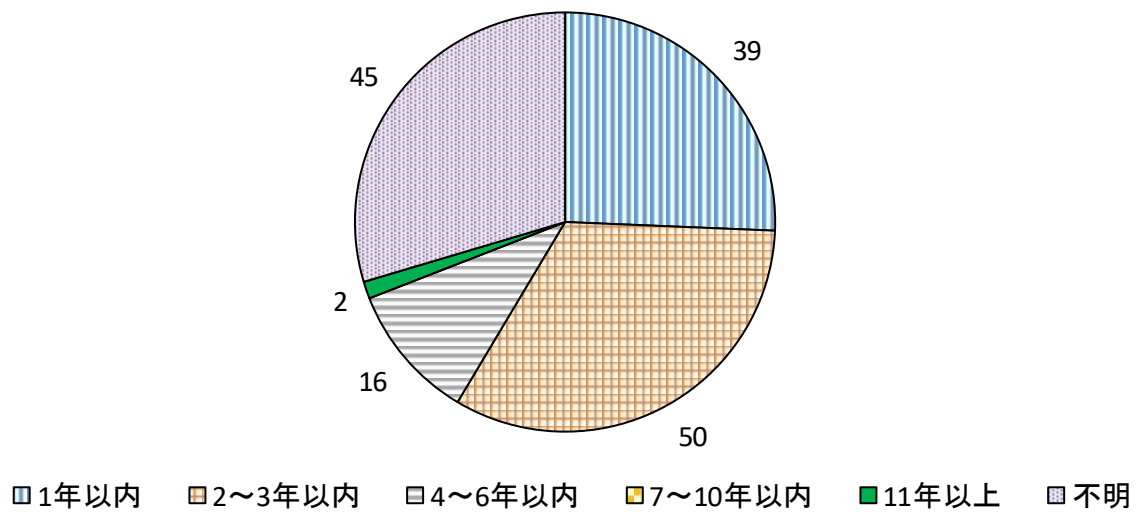
C6: IP ランドスケープを導入・実施する上で、連携している他の部門（経営層、知財部門以外）はありますか？最も連携している他の部門を以下から1つ選んでください。



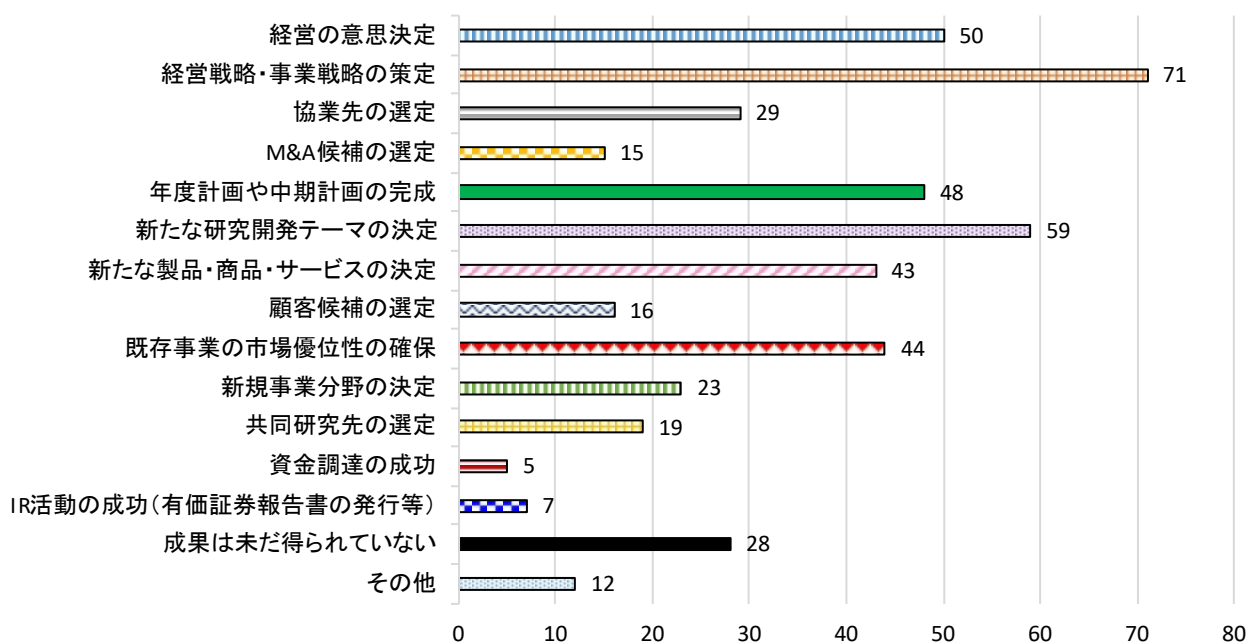
C7: C6で「1.」～「7.」及び「9.」のいずれかと回答された方に質問です。IPランドスケープを導入・実施するにあたって、最も連携している他の部門からどのような依頼・要望がありましたか？以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



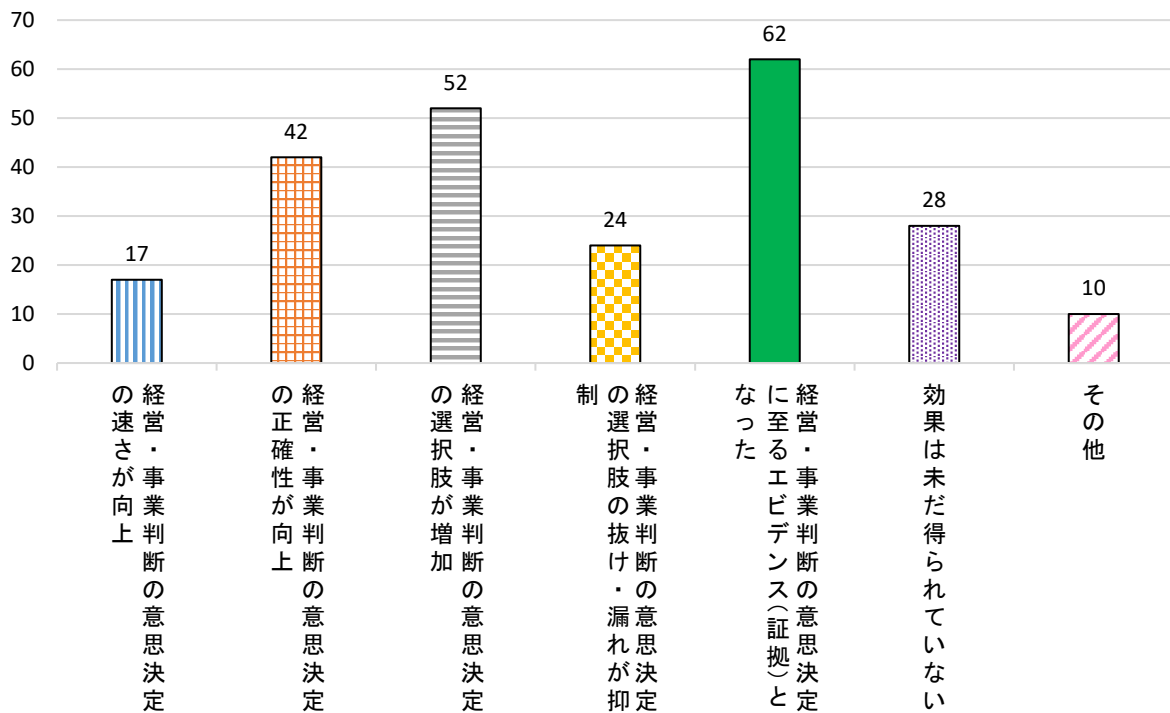
C8: IP ランドスケープの着手から本格実施に至るまでどの程度の期間を要しましたか？もっとも近いものを一つお答えください。



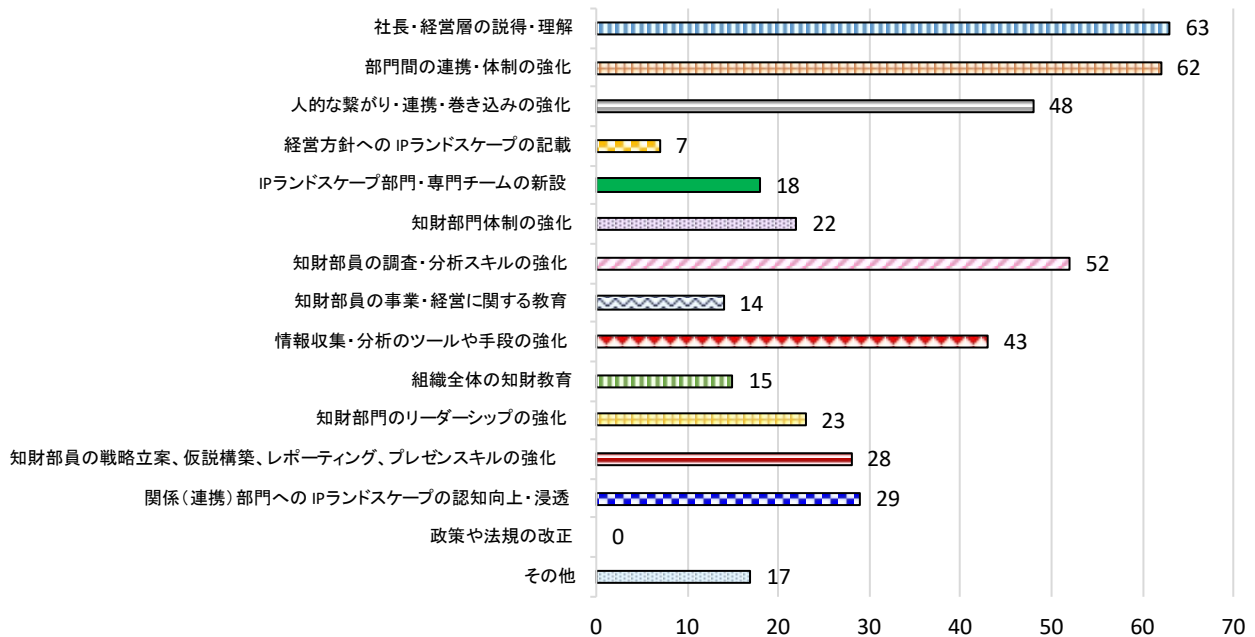
C9: IP ランドスケープの導入・実施により得られた成果を、以下から選んでください。（複数回答）



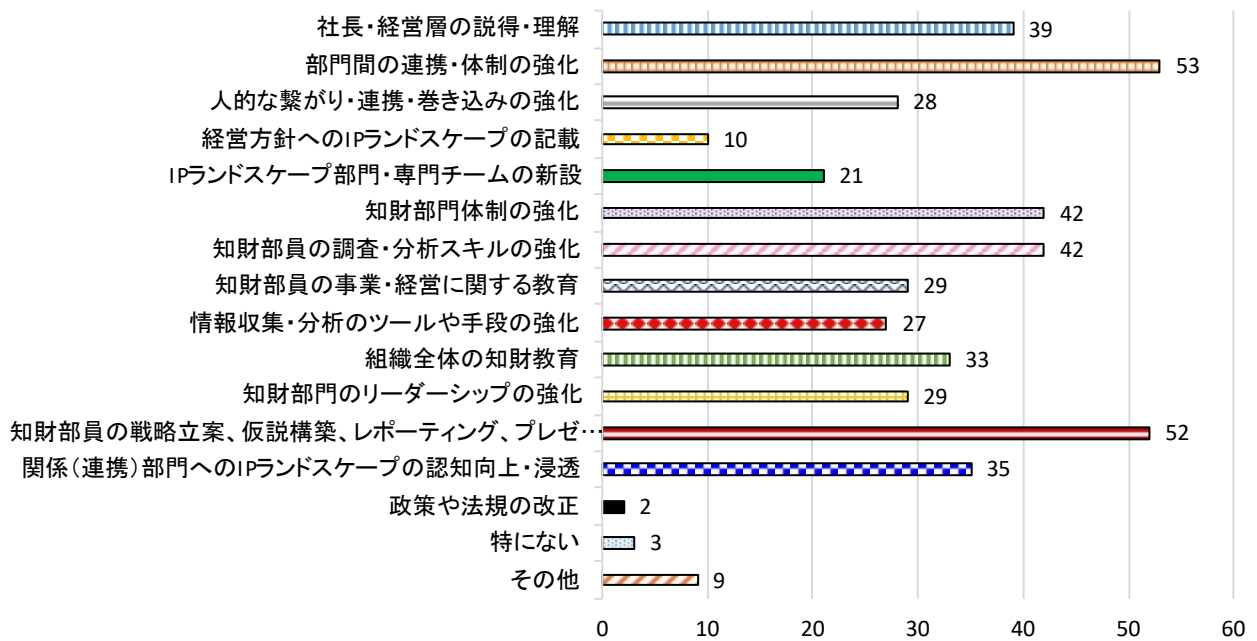
C10: IP ランドスケープの導入・実施により得られた効果を、以下から選んでください。（複数回答）



C11: 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られるものを、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）

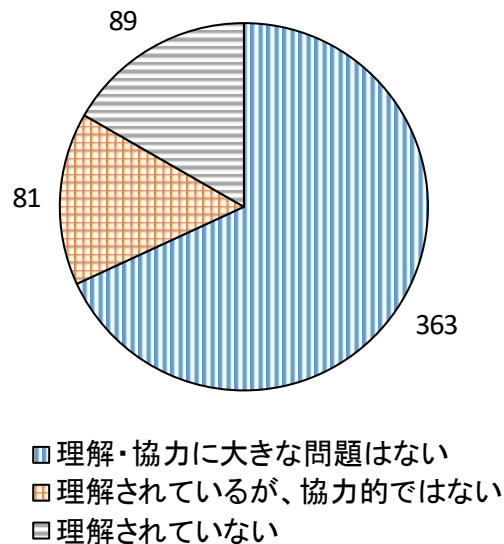


C12: IP ランドスケープを継続・推進する上で、今後の課題と考えられるものを、以下から選んでください。（複数回答）

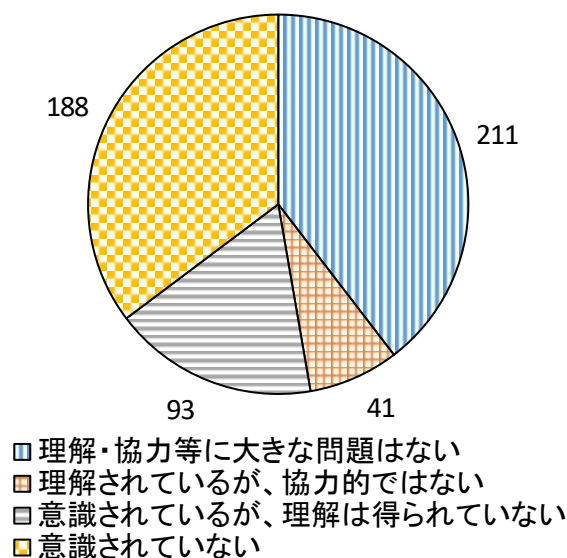


質問 D IP ランドスケープ実施の課題・阻害要因に関する質問 ⁵³

D1: 経営層（社長、学長、所長を含む）の知的財産への理解・協力として、もっとも近いものをお答えください。

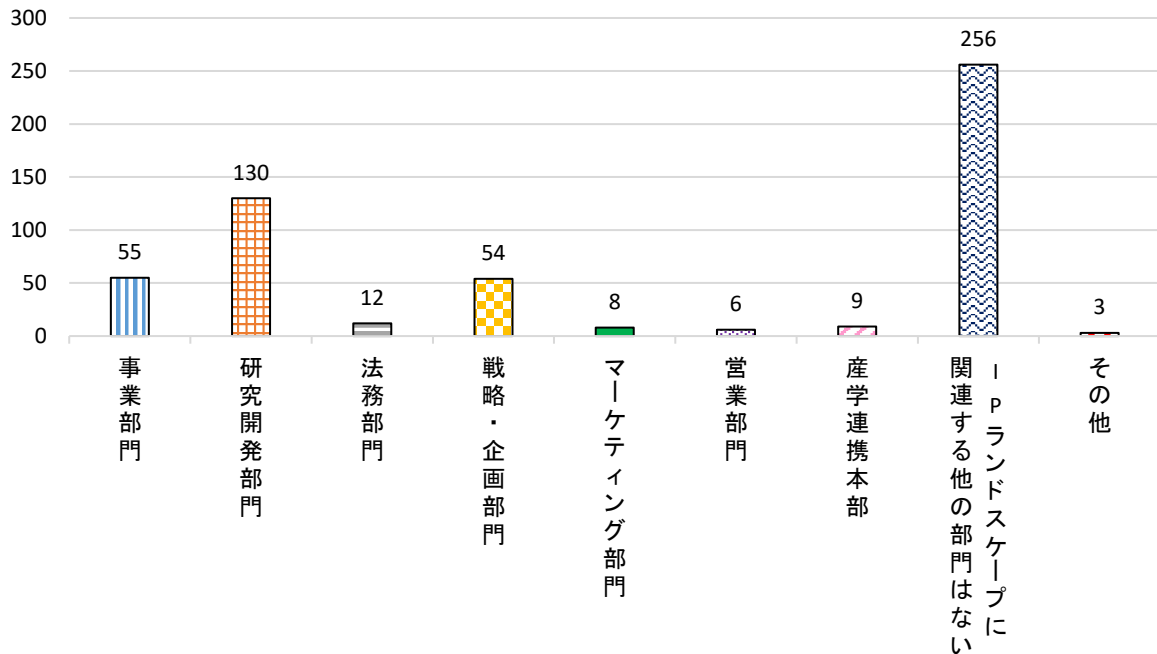


D2: 経営層（社長、学長、所長を含む）の IP ランドスケープへの意識・理解等として、もっとも近いものをお答えください。

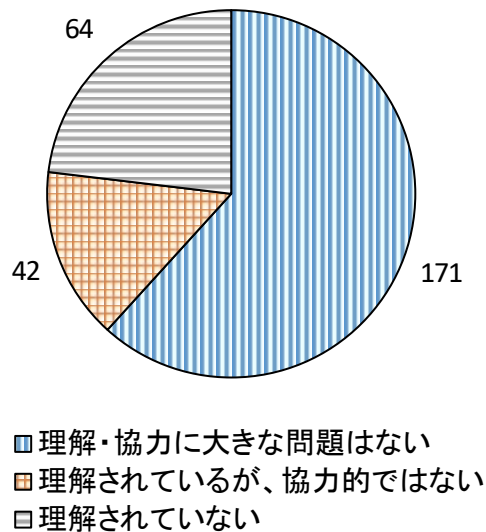


⁵³ 質問 D は、質問 B2（IP ランドスケープの実施状況）で「2. 【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「3. IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」と回答された者（533 者）に対する質問である。

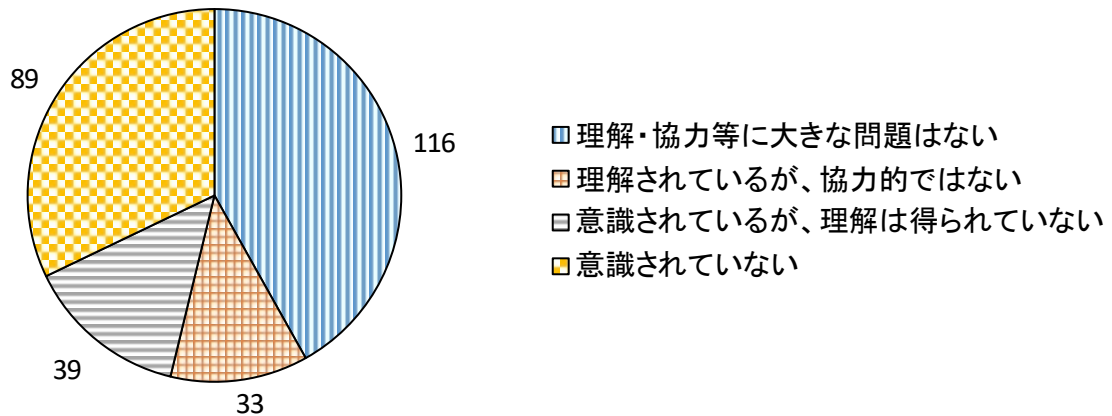
D3: 所属組織に IP ランドスケープに関連する他の部門（経営層、知財部門以外）がありますか？最も関連する他の部門を以下から 1 つ選んでください。



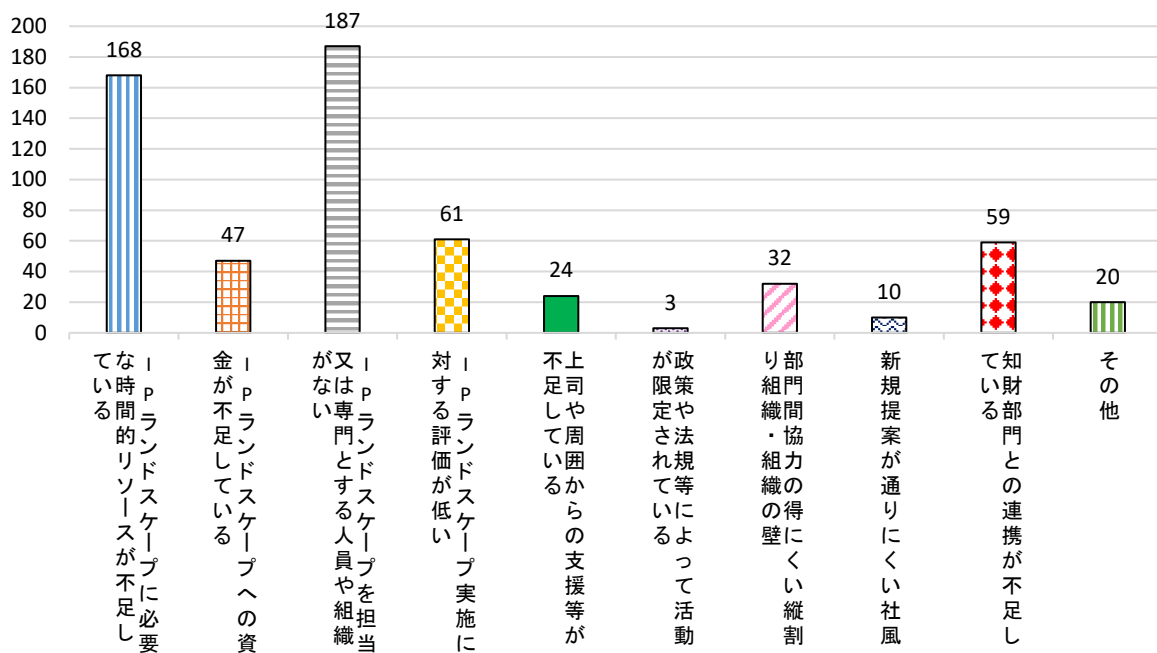
D4: D3 で「1. 」～「7. 」及び「9. 」のいずれかと回答された方に質問です。IP ランドスケープに関連する他の部門の知的財産への理解・協力として、もっとも近いものをお答えください。



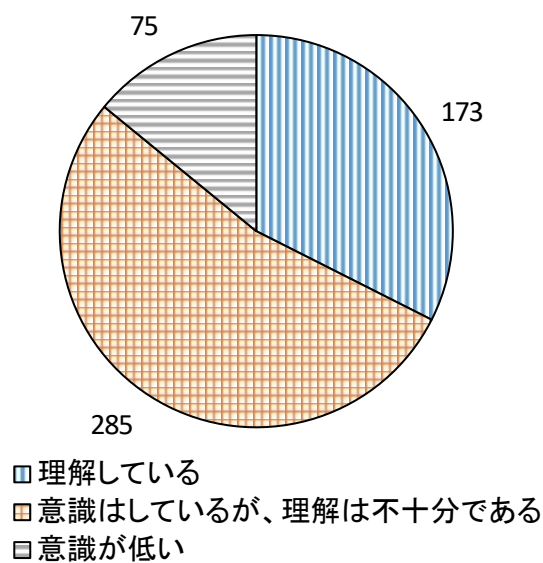
D5: D3で「1.」～「7.」及び「9.」のいずれかと回答された方に質問です。IPランドスケープに関連する他の部門のIPランドスケープへの意識・理解等として、もっとも近いものをお答えください。



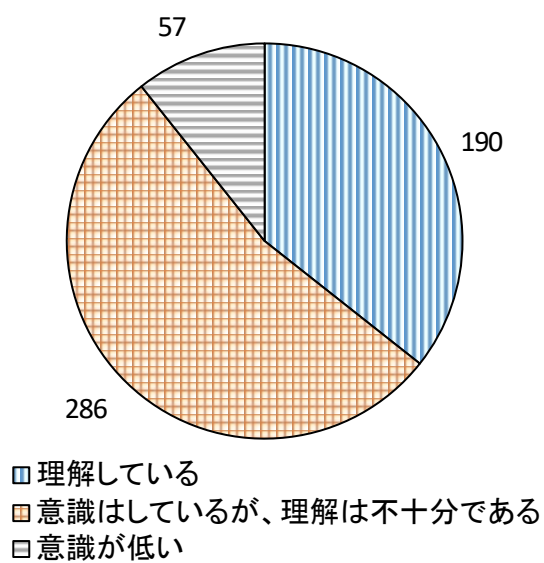
D6: D3で「1.」～「7.」及び「9.」のいずれかと回答された方に質問です。IPランドスケープに関連する他の部門においてIPランドスケープが十分に実施できていない理由を、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）



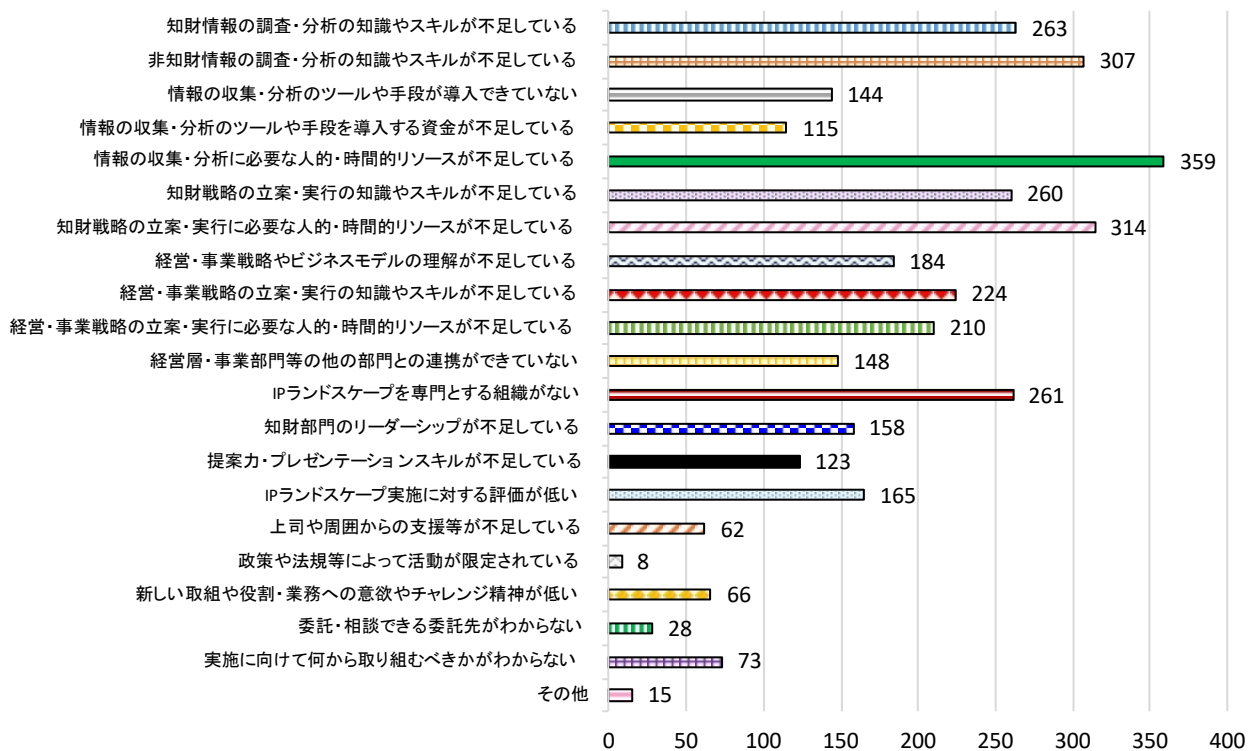
D7: 知財部門の IP ランドスケープへの意識・理解として、もっとも近いものをお答えください。



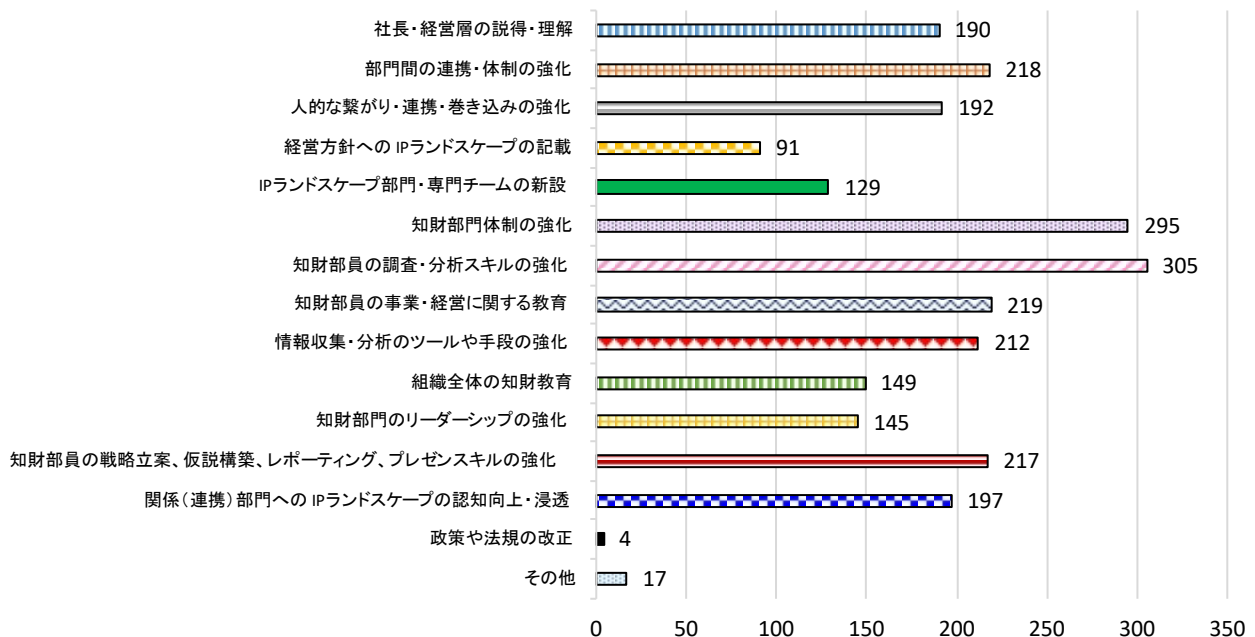
D8: 知財部門の経営・事業への意識・理解として、もっとも近いものをお答えください。



D9: 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を、以下から該当するものを全て選んでください。（複数回答）

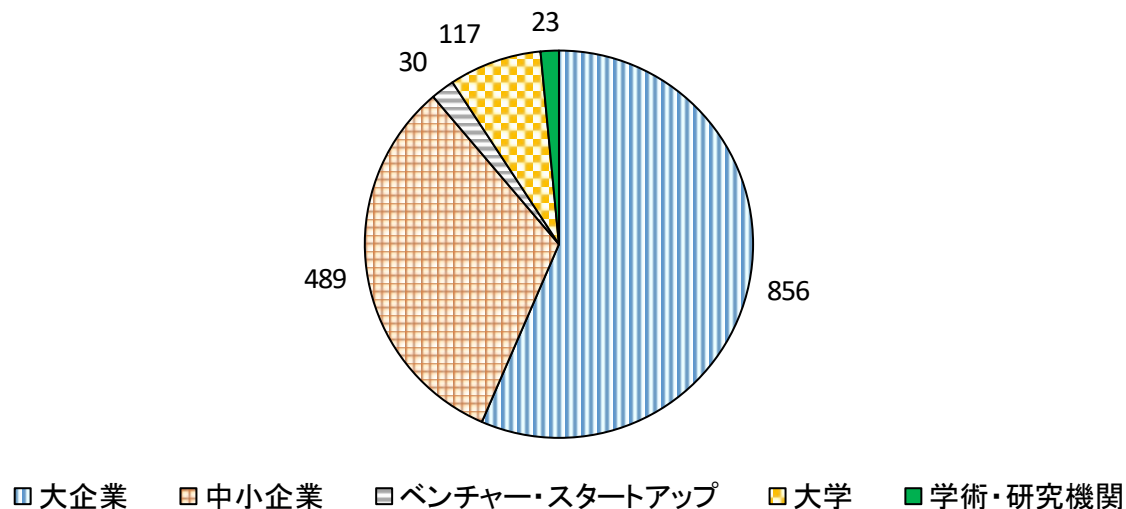


D11: IP ランドスケープを十分に実施するために、今後必要な対策と考えられるものを、以下から選んでください。（複数回答）

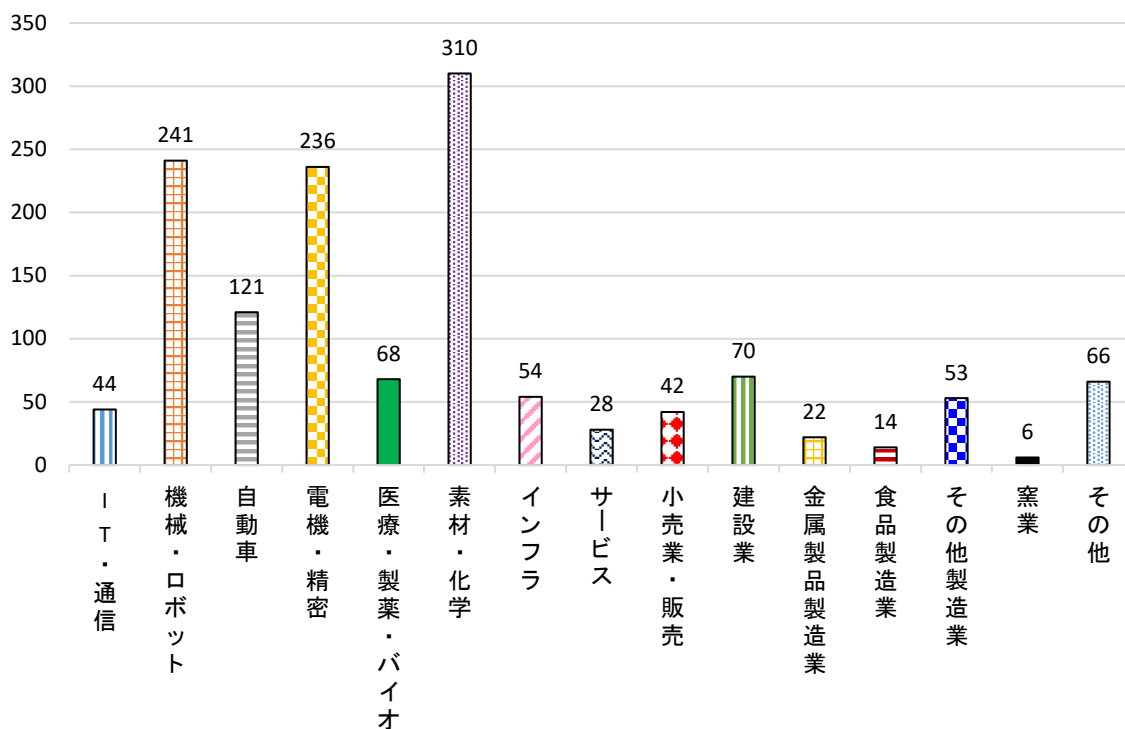


質問 E 組織の属性に関する質問

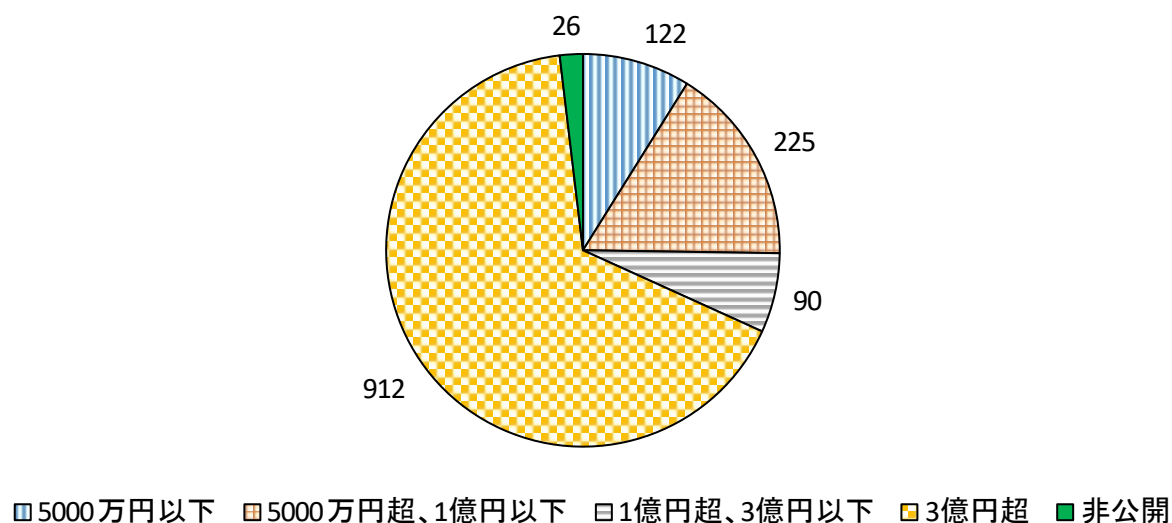
E1: 所属組織の種別として、もっとも近いものを一つお答えください。



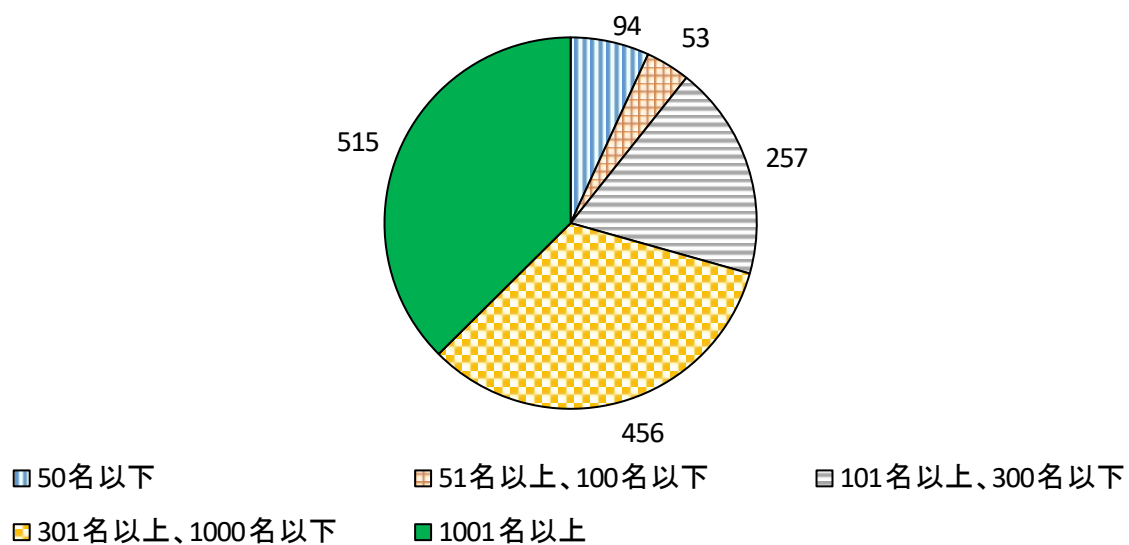
E2: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。所属組織の主な業種として、もっとも近いものを一つお答えください。



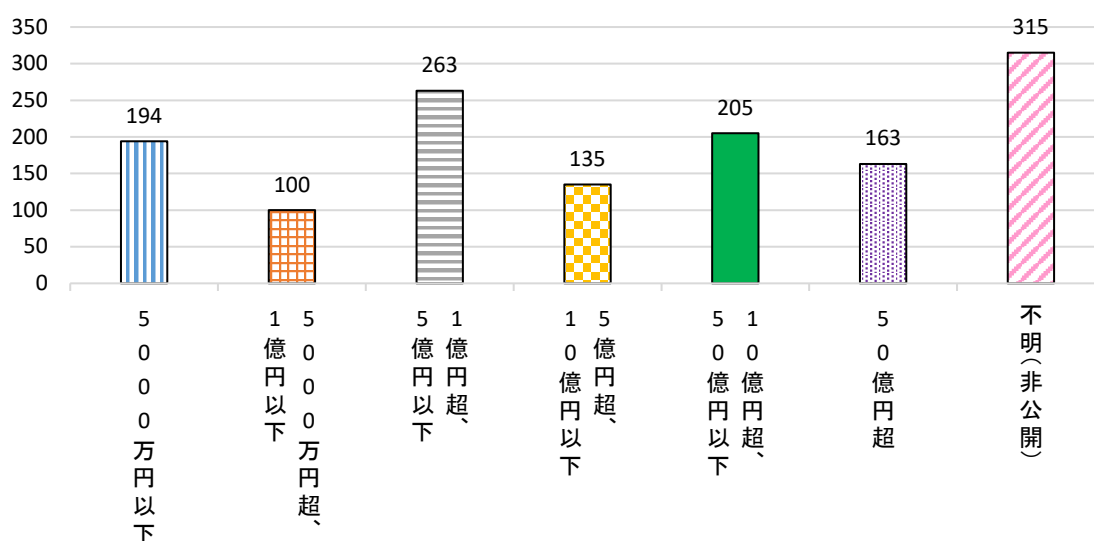
E3: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。所属組織の資本金を選んでください。



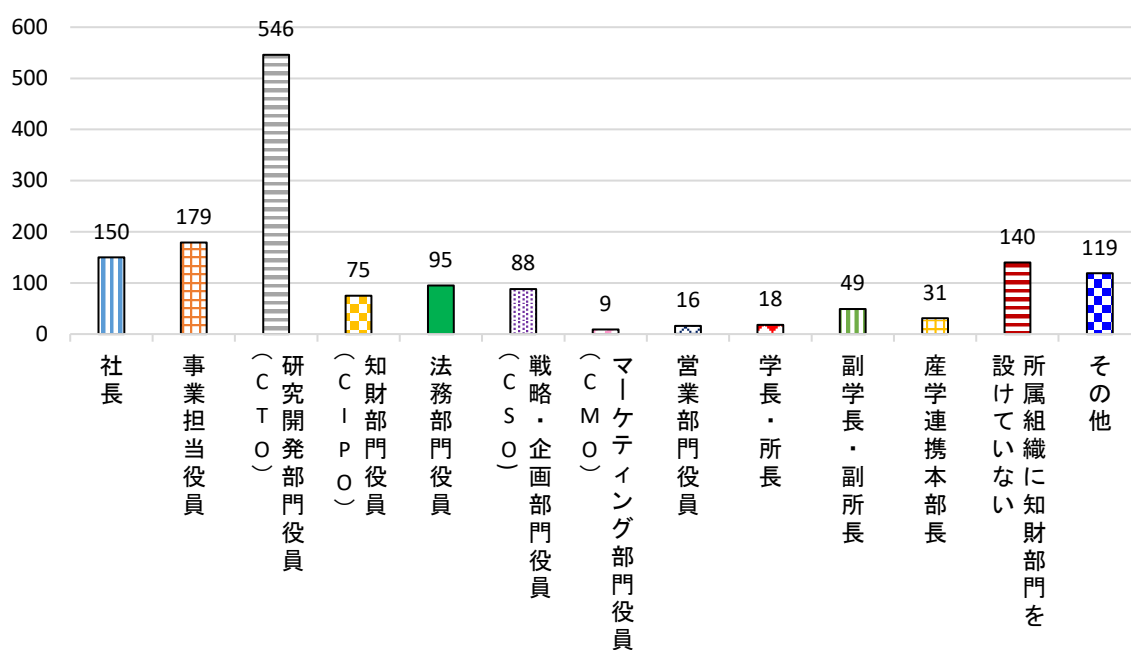
E4: E1 で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立 10 年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。所属組織の従業員数を選んでください。



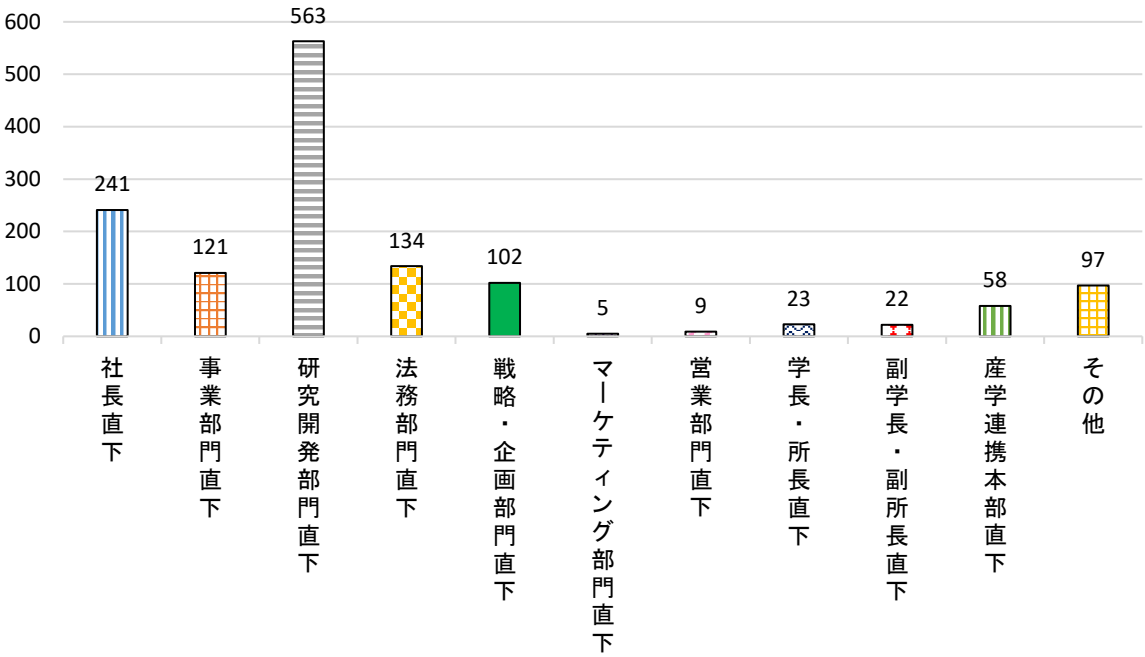
E5: E1で「1. 大企業」「2. 中小企業」「3. 設立10年以内のベンチャー・スタートアップ」と回答した方に質問です。所属組織の研究開発費を選んでください。
 (所属組織の有価証券報告書等に記載の金額を選んでください。)



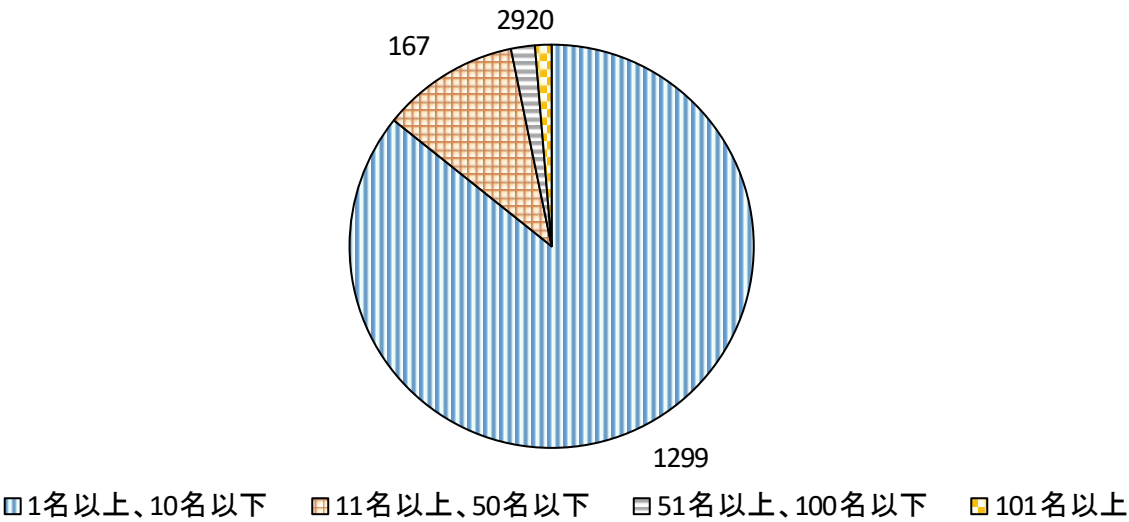
E6: 所属組織の知財部門の担当役員として、もっとも近いものを一つお答えください。



E7: E6で「1.」～「11.」及び「13.」のいずれかと回答した方に質問です。所属組織の知財部門の位置づけとして、もっとも近いものを一つお答えください。



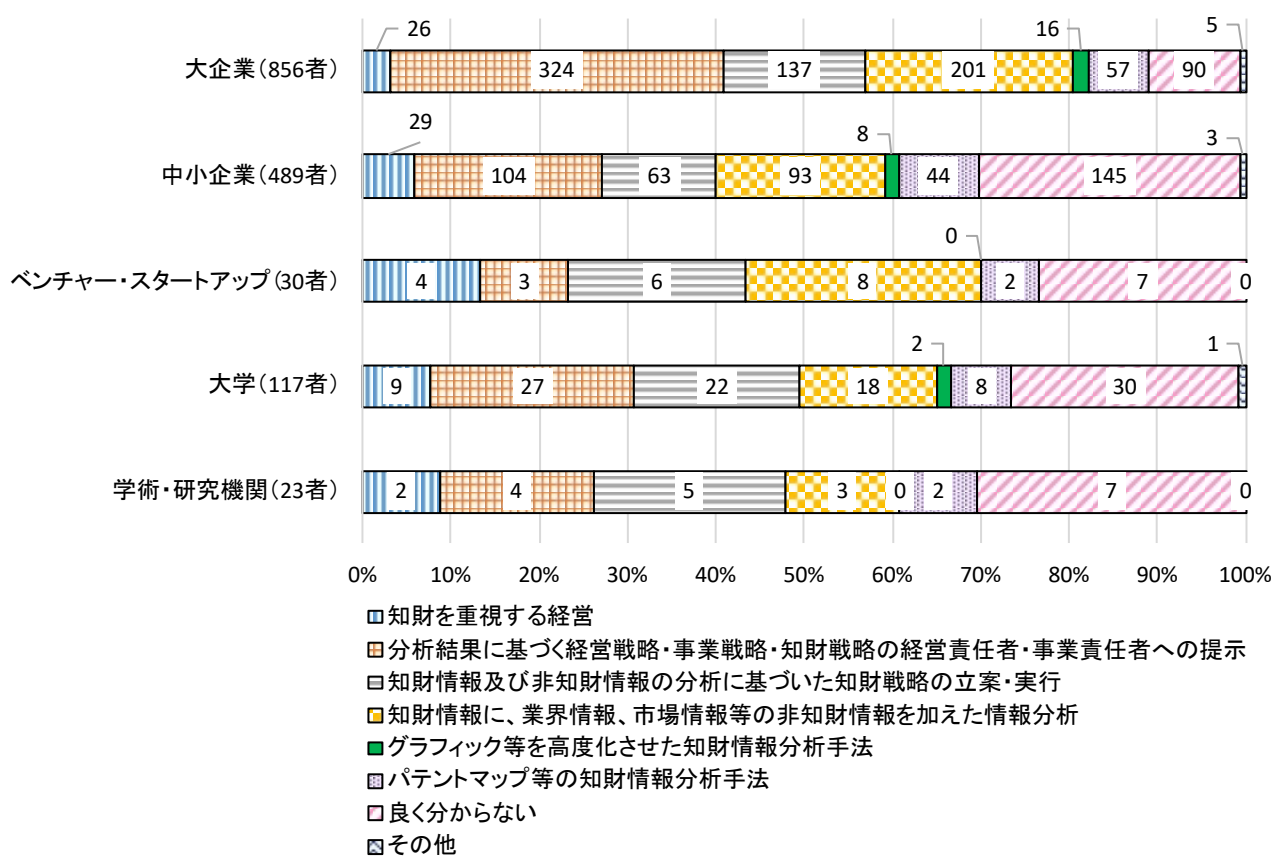
E8: 所属組織の知財業務担当者数（知財部門を分社化している場合は、分社の知財業務担当者を含む）を選んでください。



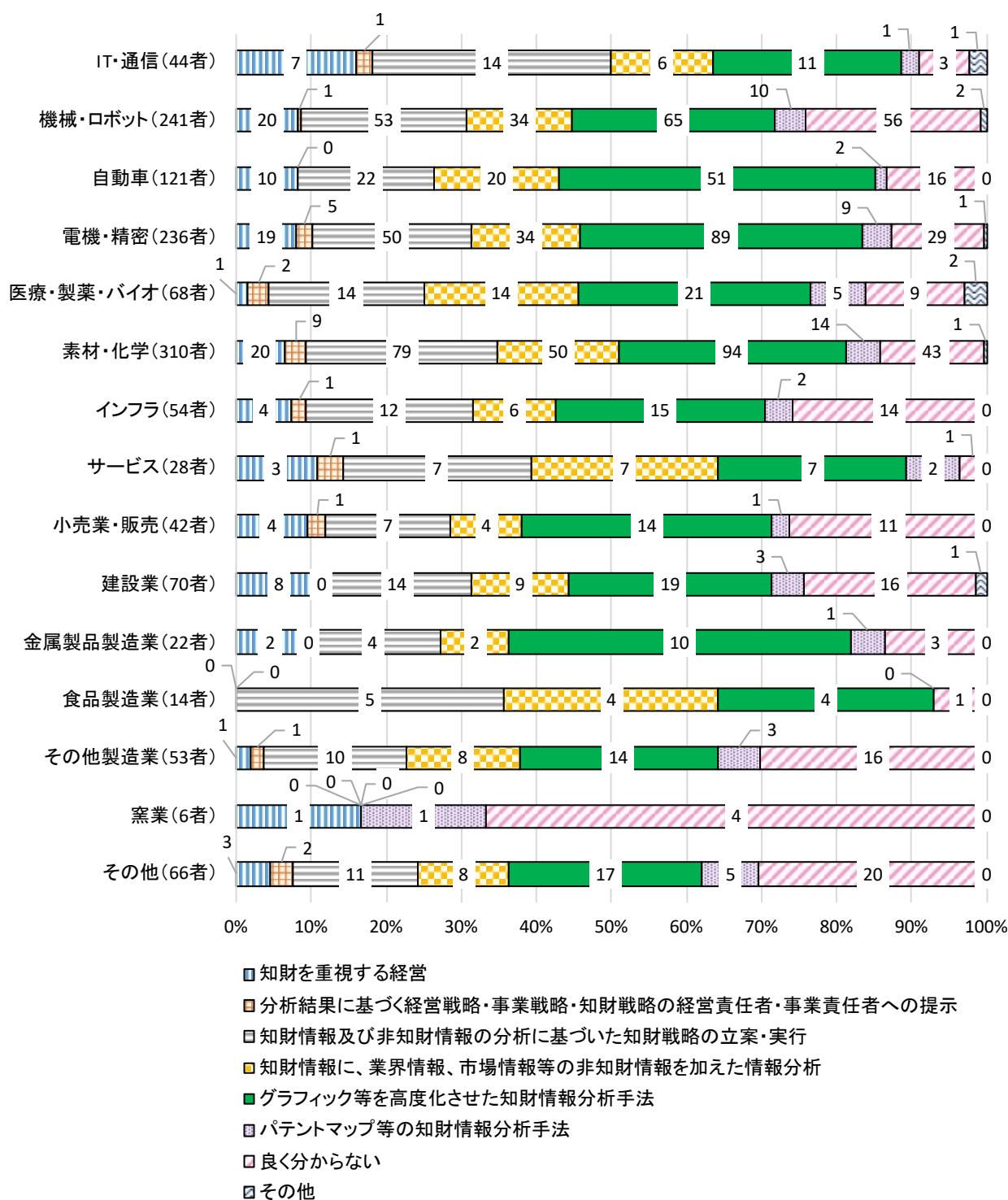
Ⅱ．クロス集計

1．IP ランドスケープのイメージに関するクロス集計

(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）

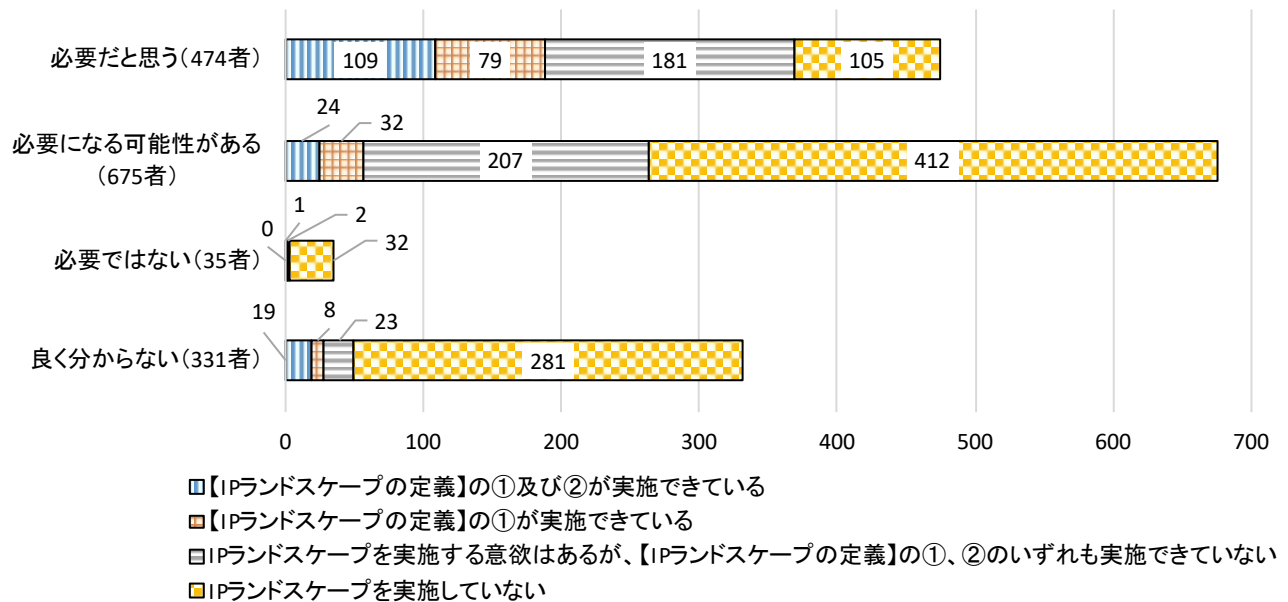


(2) IP ランドスケープのイメージ (質問 A2) × 所属組織の業種 (質問 E2)

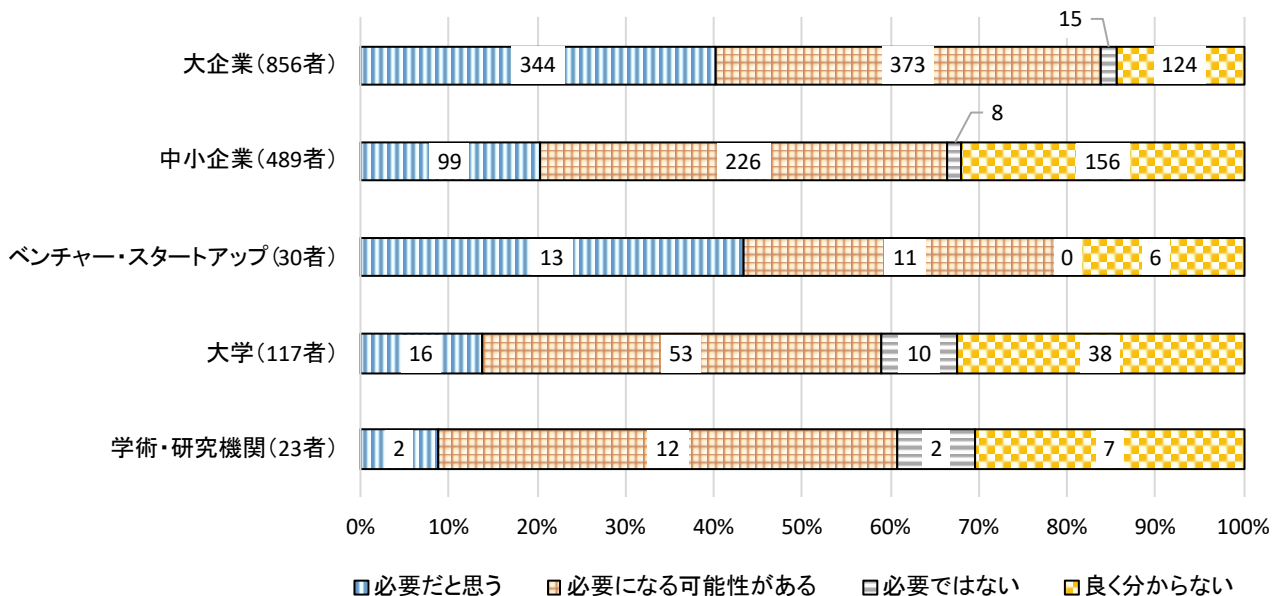


2. IP ランドスケープの必要性に関するクロス集計

(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)

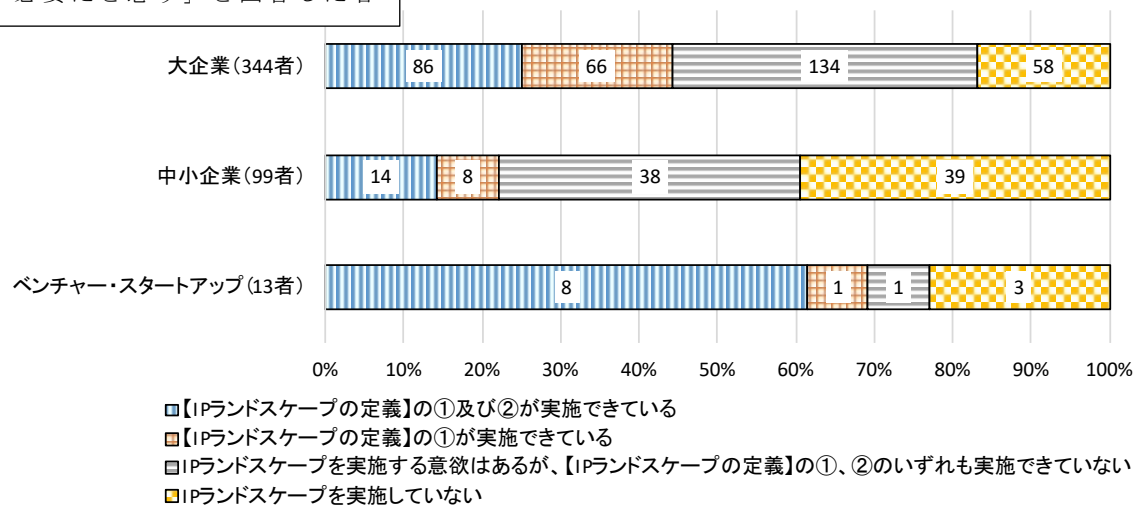


(2) IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × 所属組織の種別 (質問 E1)

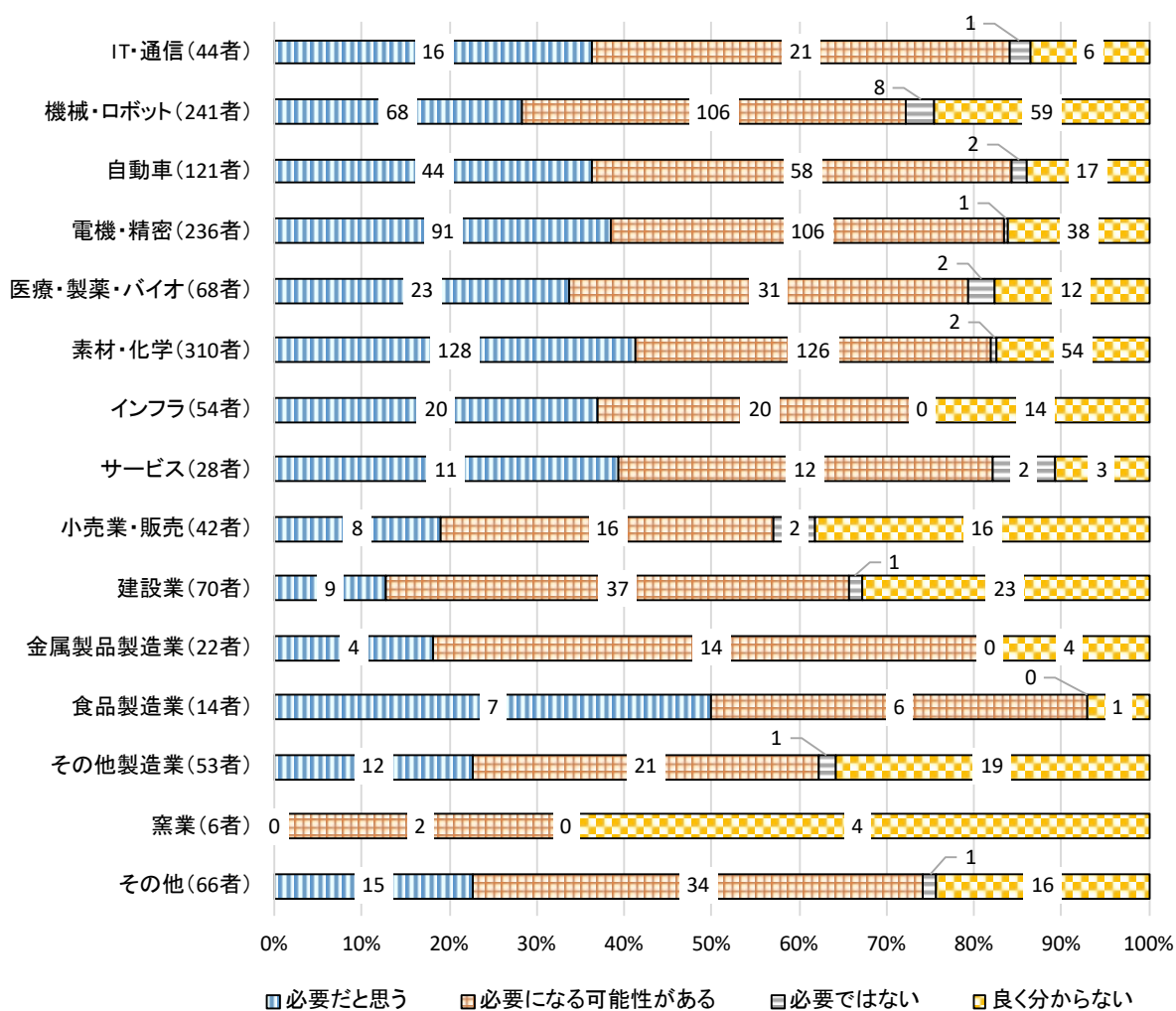


(3) IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × 所属組織の種別 (質問 E1) × IP
ランドスケープの実施状況 (B2)

「必要だと思う」と回答した者

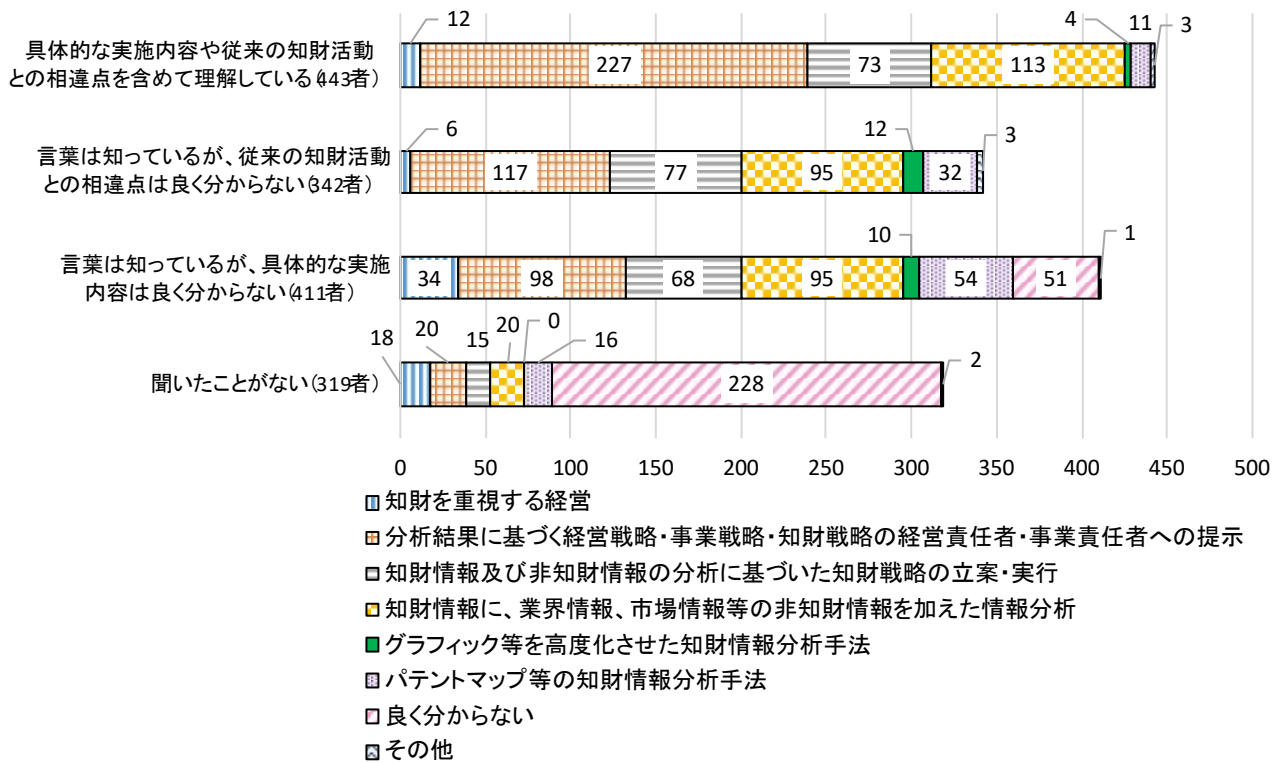


(4) IP ランドスケープの必要性 (質問 A3) × 所属組織の業種 (質問 E2)

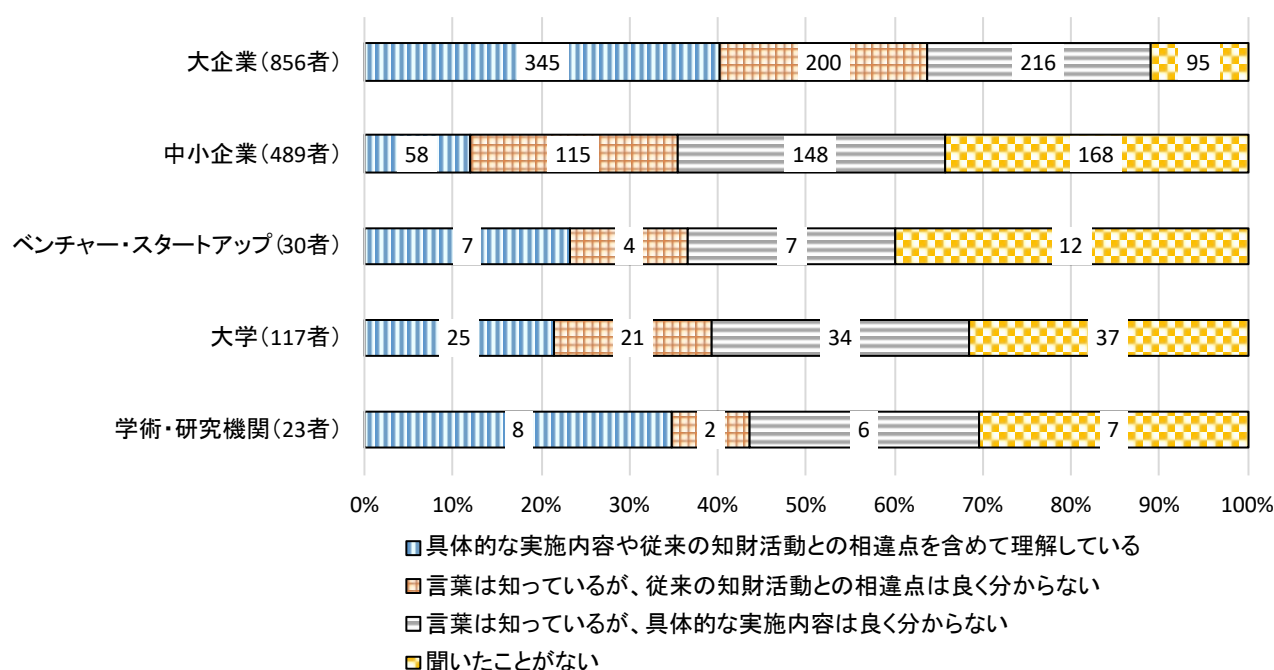


3. IP ランドスケープの理解に関するクロス集計

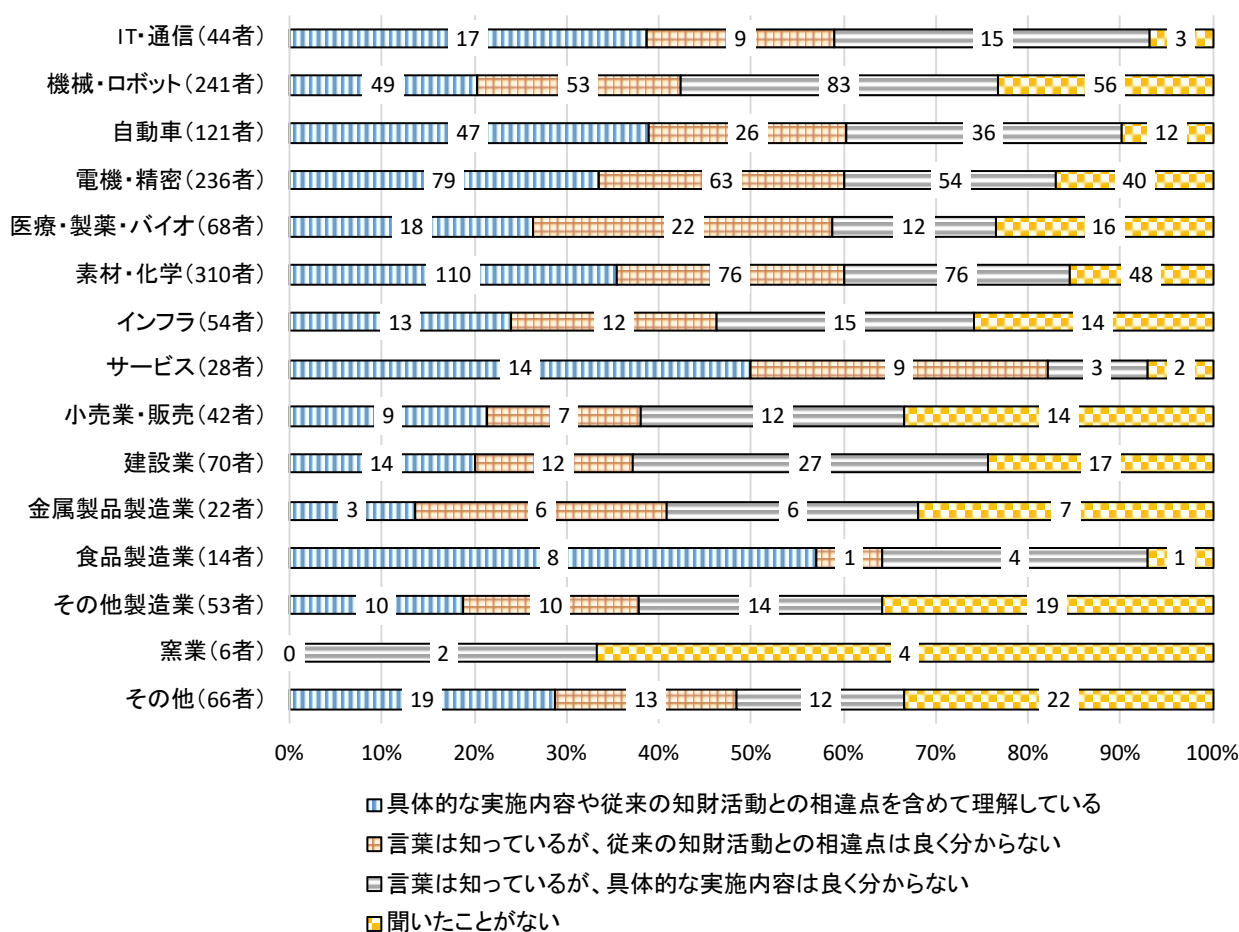
(1) IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × IP ランドスケープのイメージ (質問 A2)



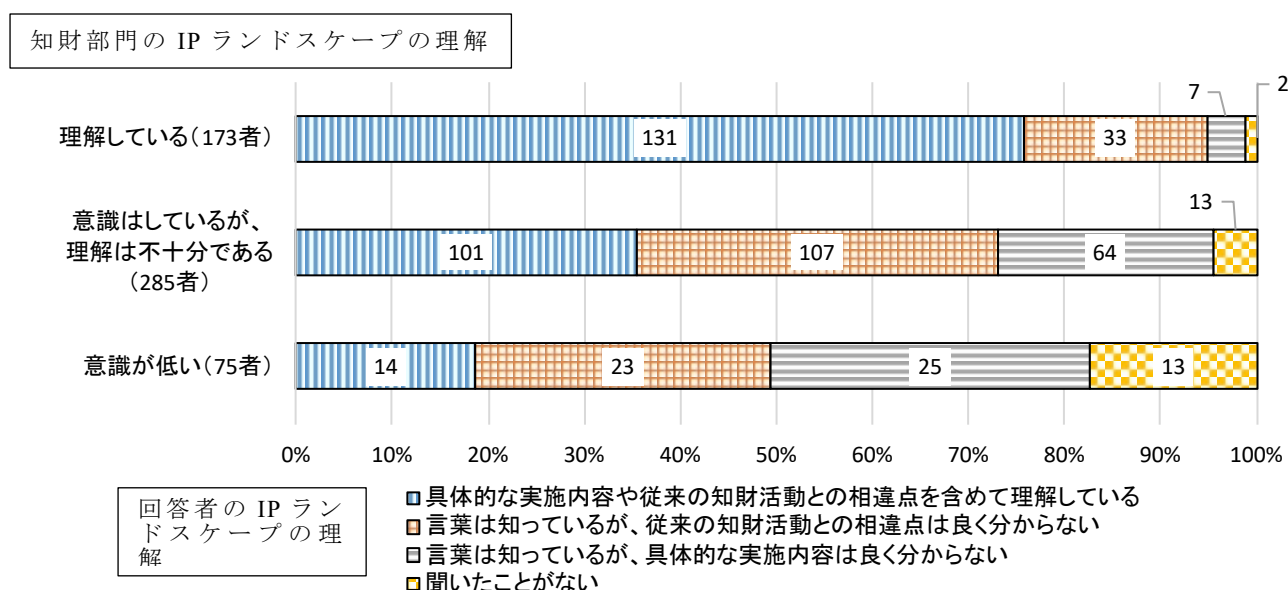
(2) IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 所属組織の種別 (質問 E1)



(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)

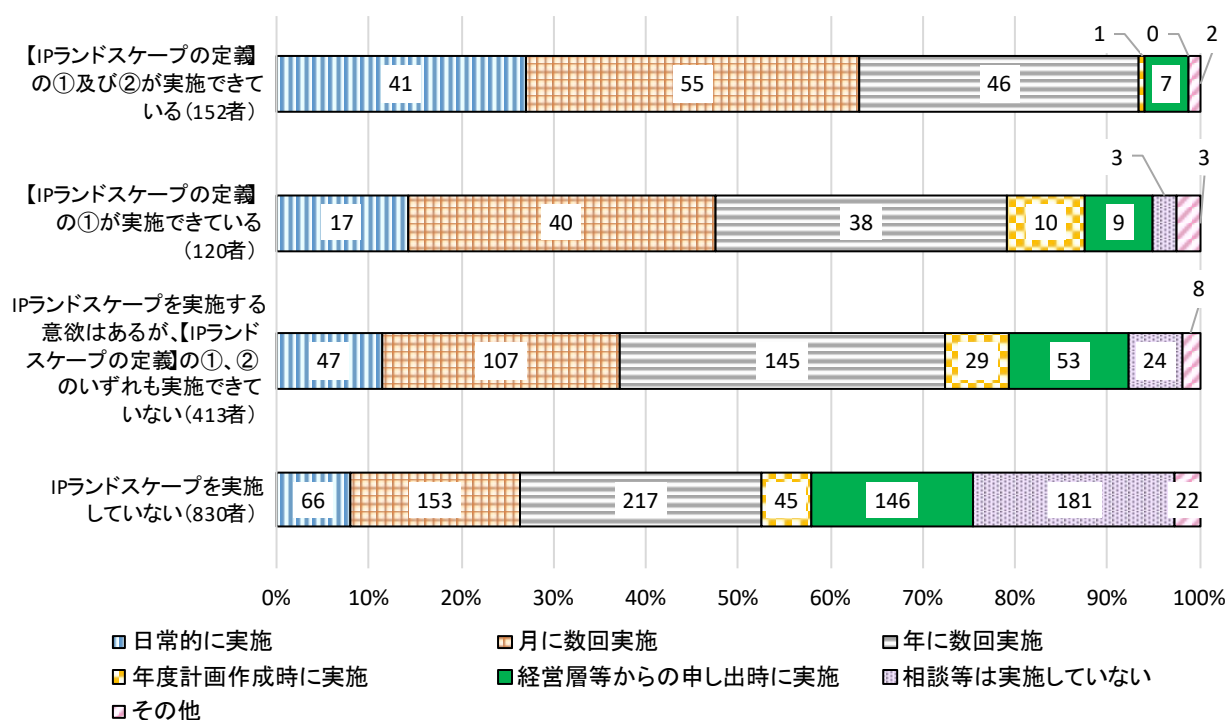


(4) 回答者の IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × 知財部門の IP ランドスケープの理解 (質問 D7)

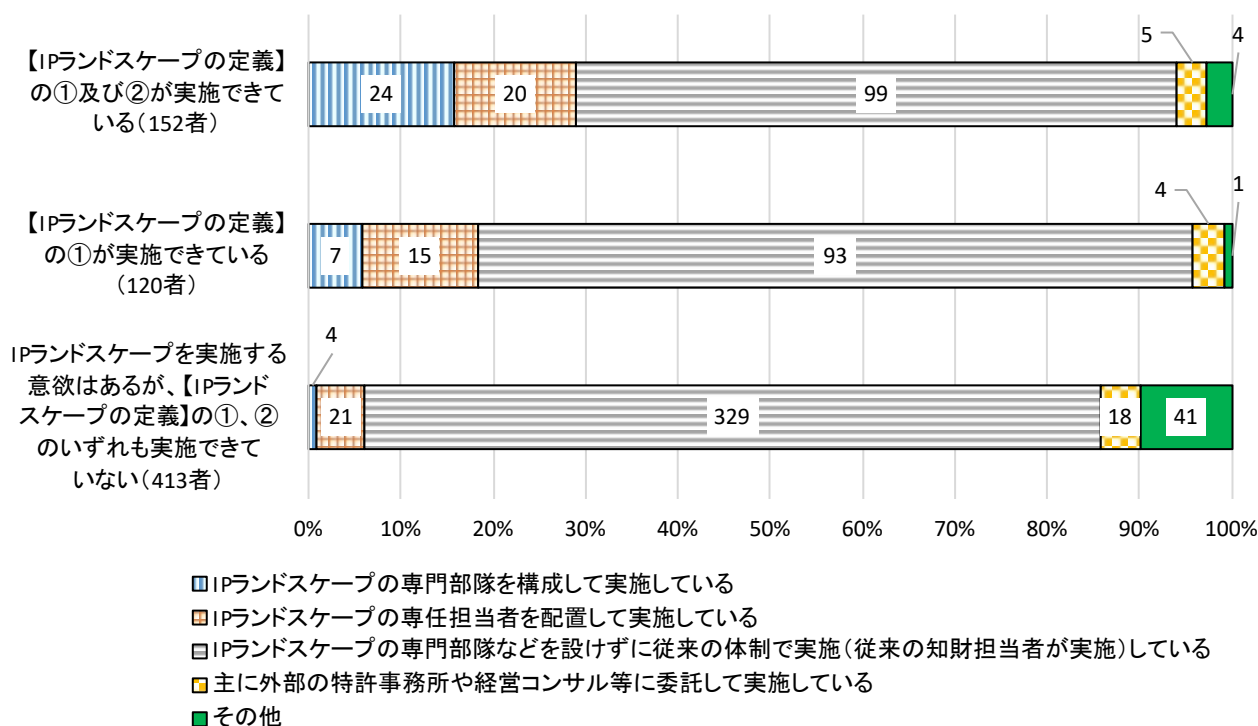


4. IP ランドスケープの実施状況に関するクロス集計

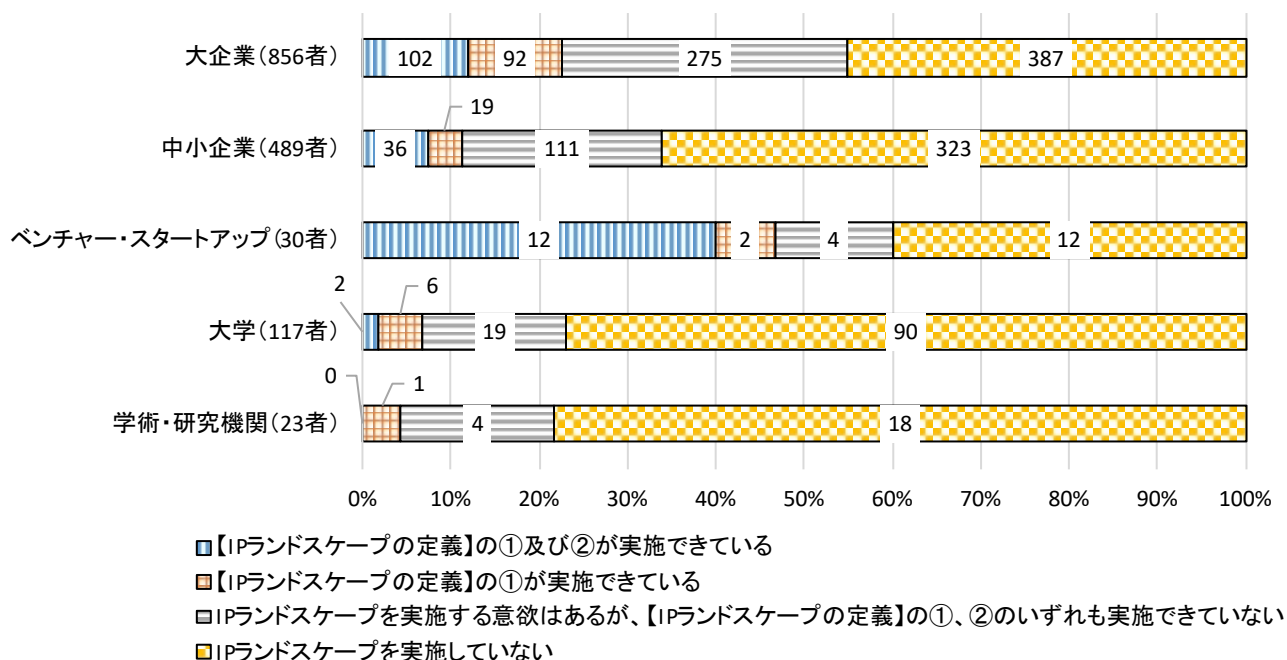
(1) IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 経営層等との打合せの頻度 (質問 B1)



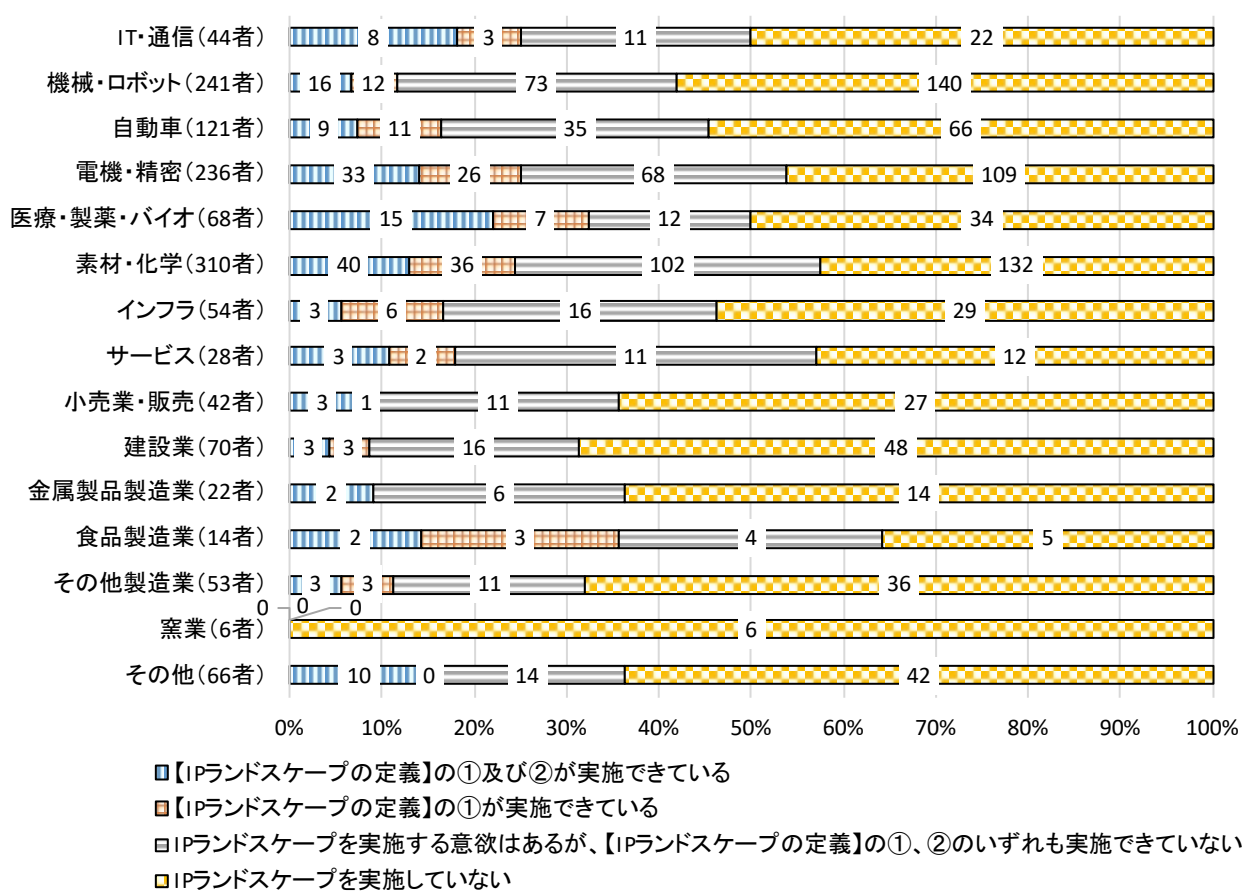
(2) IP ランドスケープの実施状況(質問 B2) × 知財部門の実施体制(質問 B4)



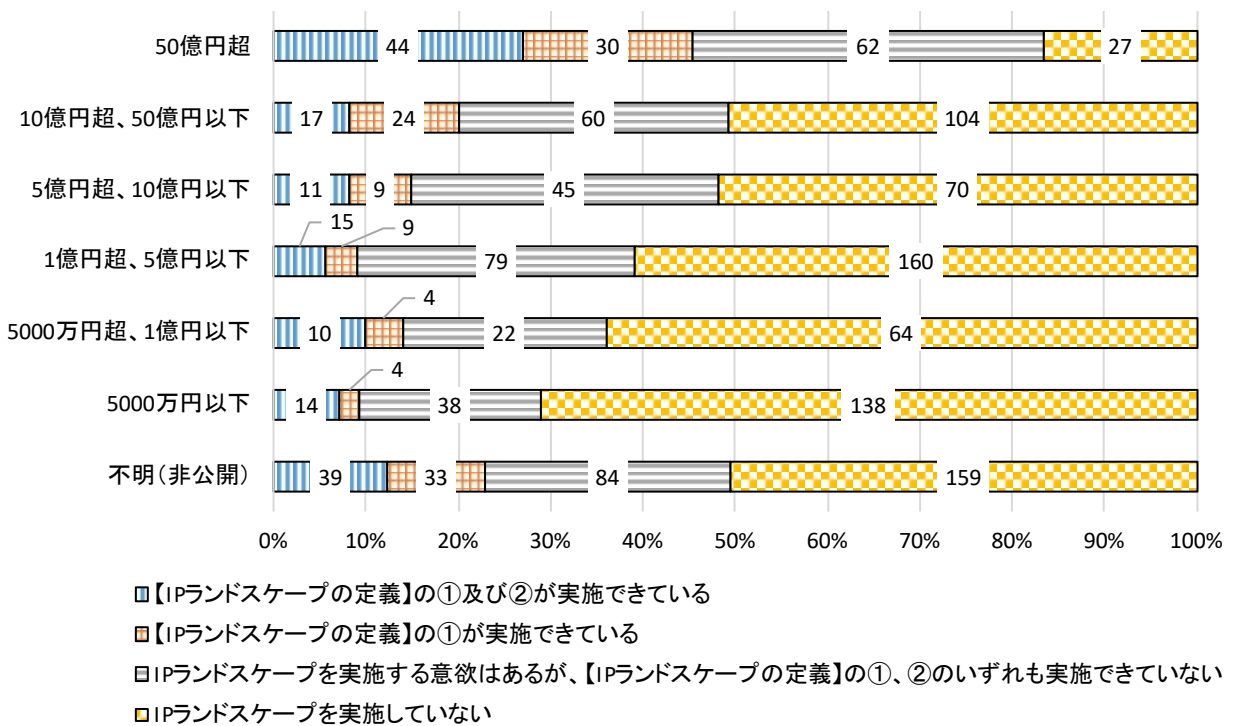
(3) IP ランドスケープの実施状況(質問 B2) × 所属組織の種別(質問 E1)



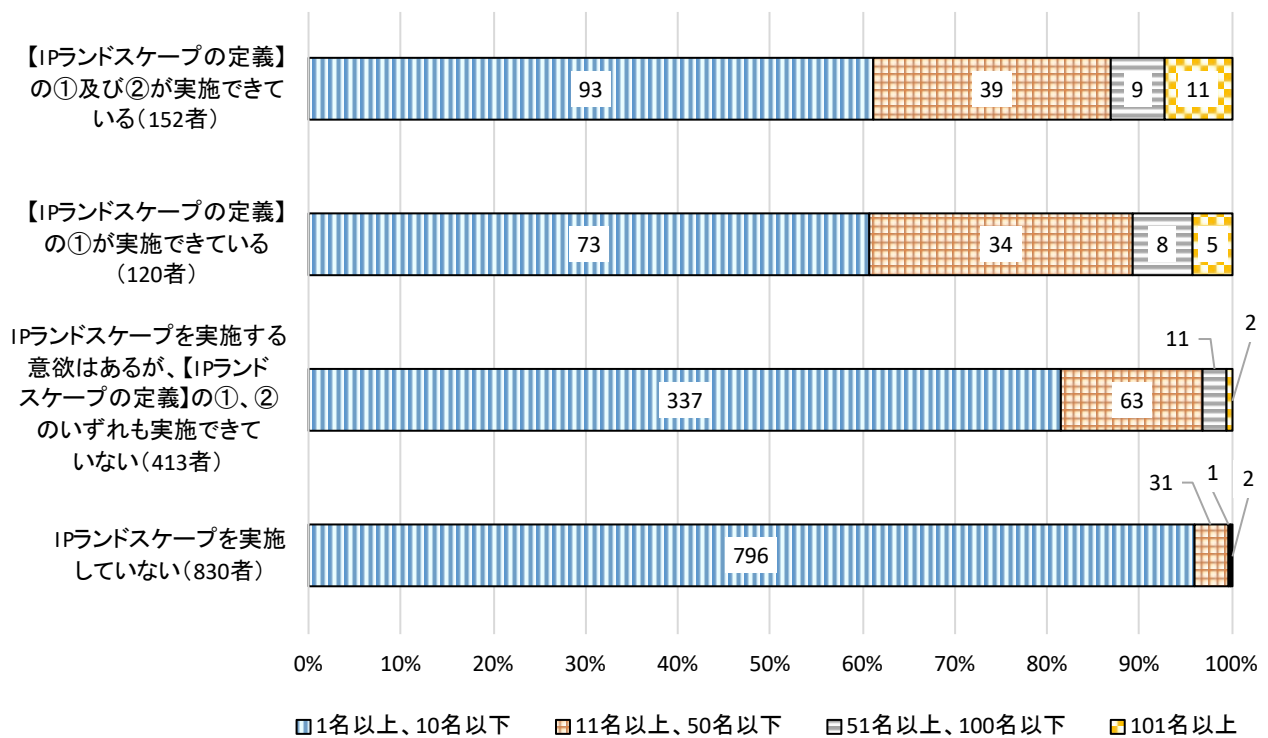
(4) IP ランドスケープの実施状況 (質問 B2) × 所属組織の業種 (質問 E2)



(5) IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×所属組織の研究開発費（質問 E5）



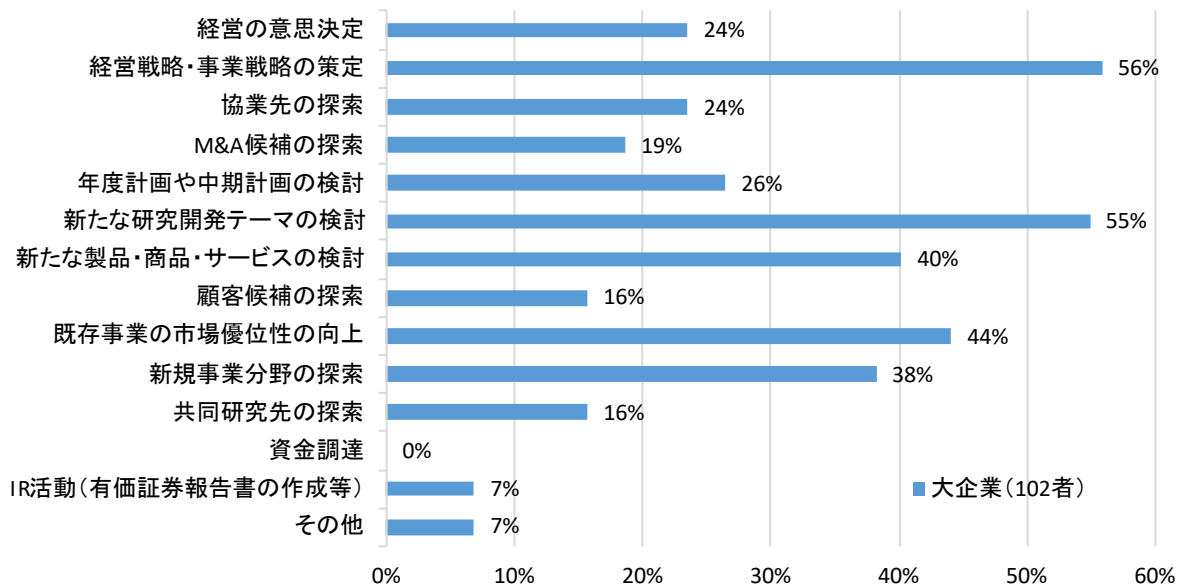
(6) IP ランドスケープの実施状況（質問 B2）×所属組織の知財業務担当者数（質問 E8）



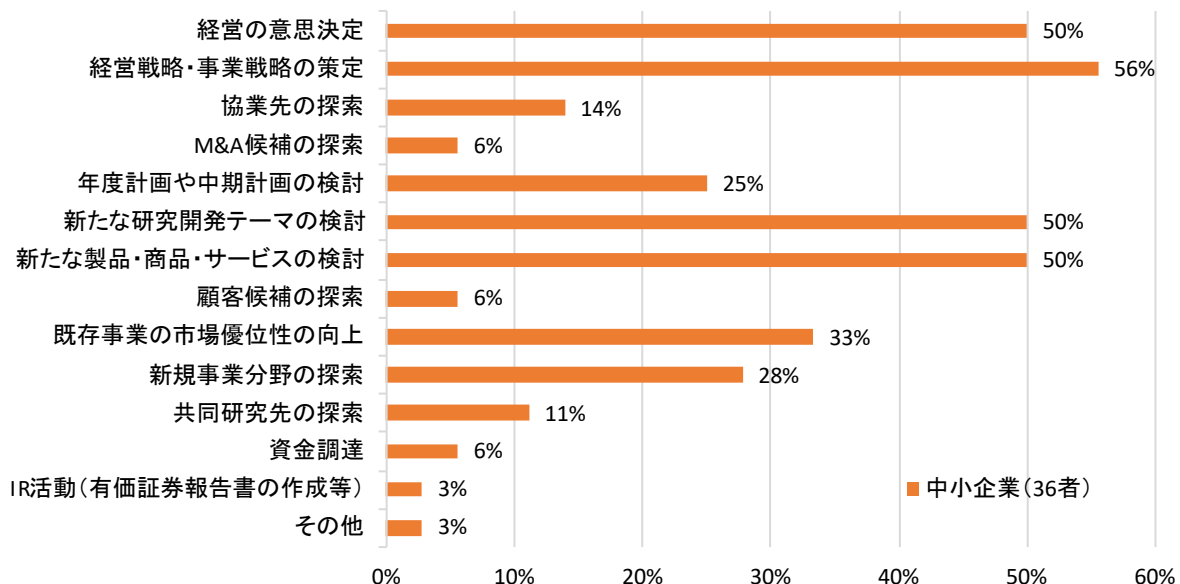
5. IP ランドスケープの導入当初の活用場面 ⁵⁴

(1) 導入当初の活用場面 (質問 C3) × 所属組織の種別 (質問 E1)

① 大企業

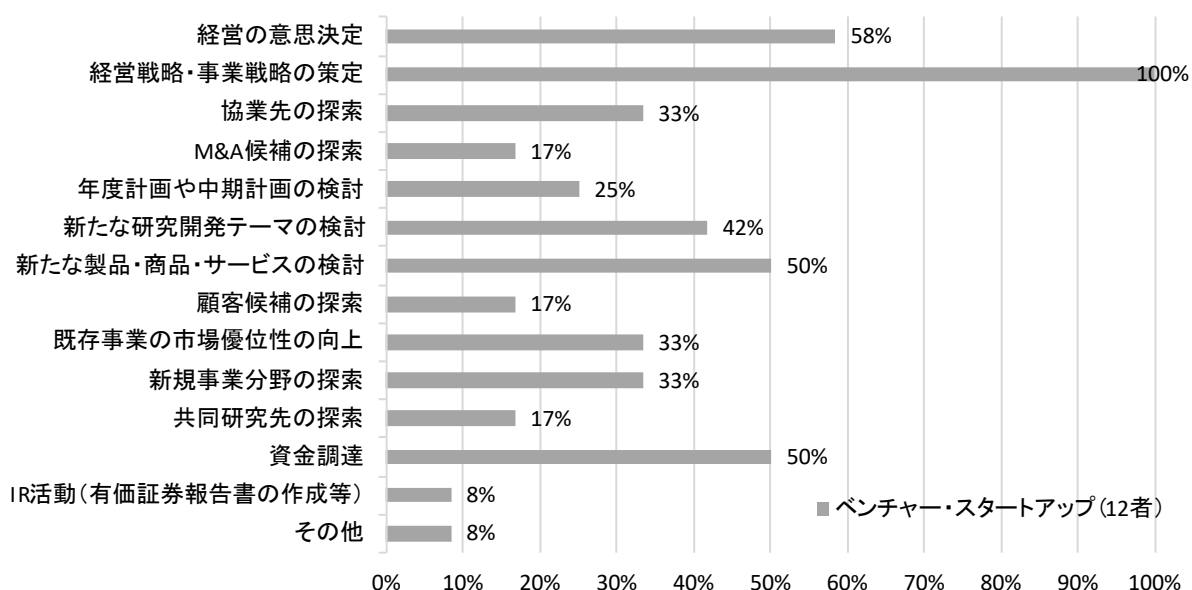


② 中小企業

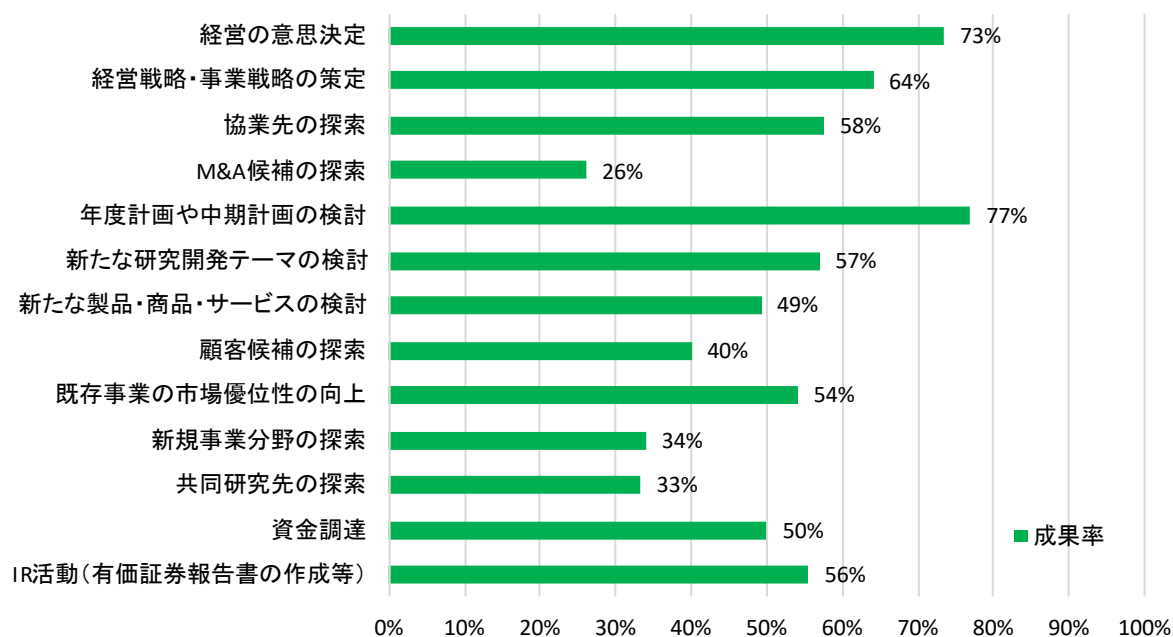


⁵⁴ 質問 B2 において「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答した者(152 者)を対象とした集計結果である。

③ベンチャー・スタートアップ



(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)

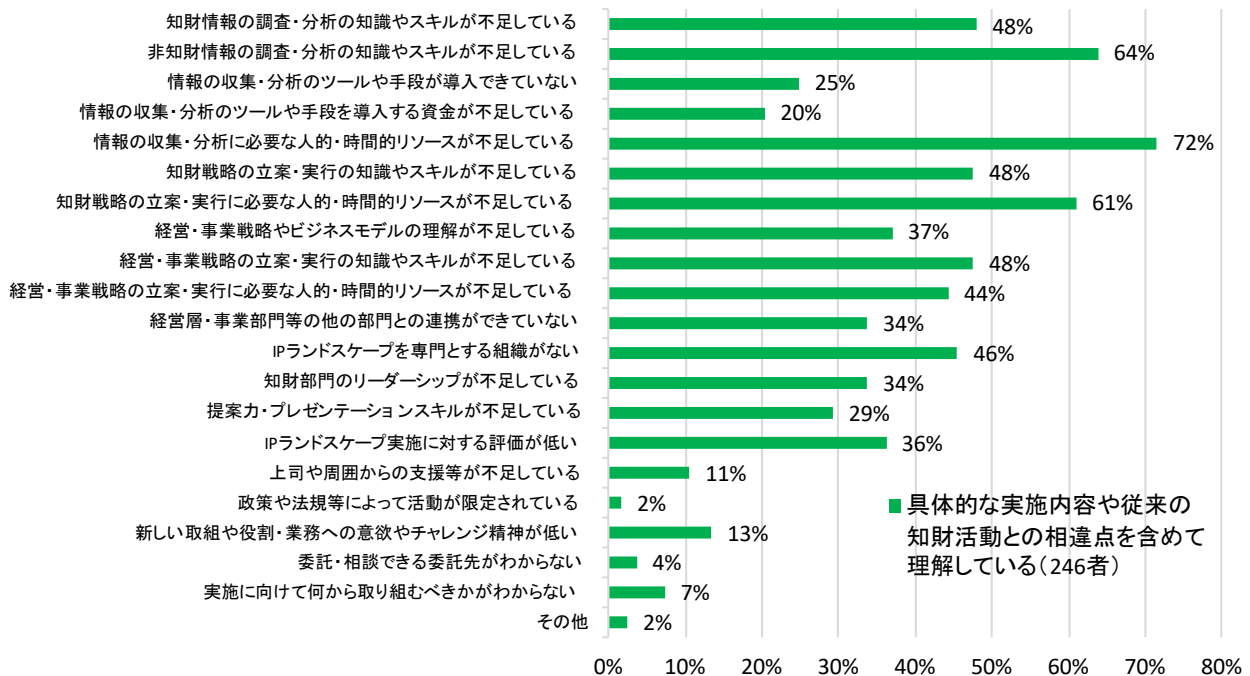


成果率とは、「導入当初の活用場面」(質問C3)での回答者が選んだ項目において、「得られた成果」(質問C9)で成果があったと回答した者の割合である。

(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)

6. IP ランドスケープが実施できていない理由・課題⁵⁵

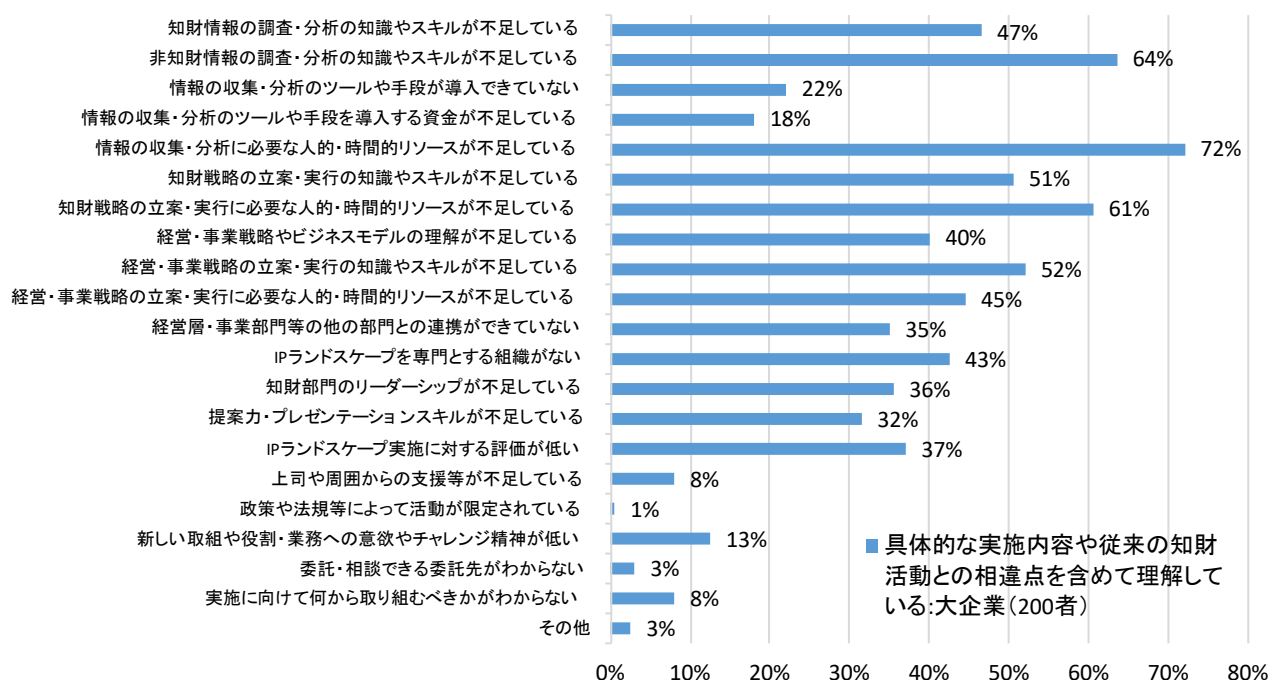
(1) IP ランドスケープが実施できていない理由（質問 D9）×IP ランドスケープの理解（質問 A1）



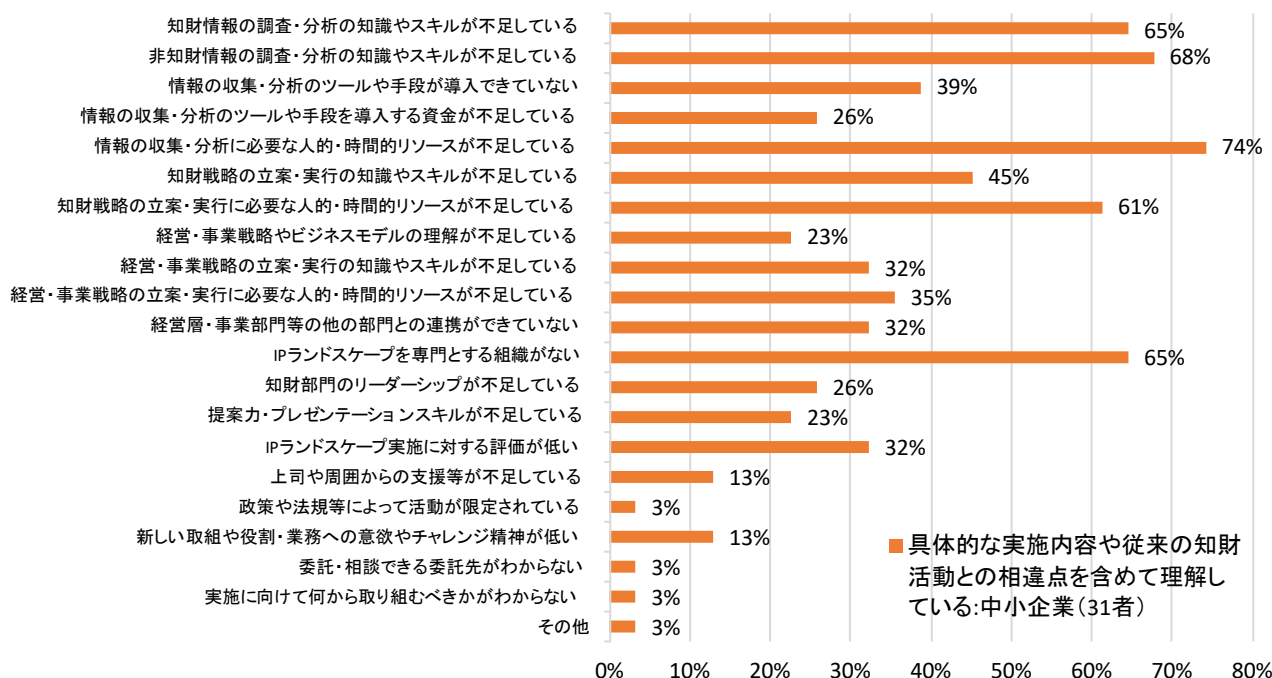
⁵⁵ 質問 B2 において「【IP ランドスケープの定義】の①が実施できている」又は「IP ランドスケープを実施する意欲はあるが、【IP ランドスケープの定義】の①、②のいずれも実施できていない」と回答した者（533 者）を対象とした集計結果である。

(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)

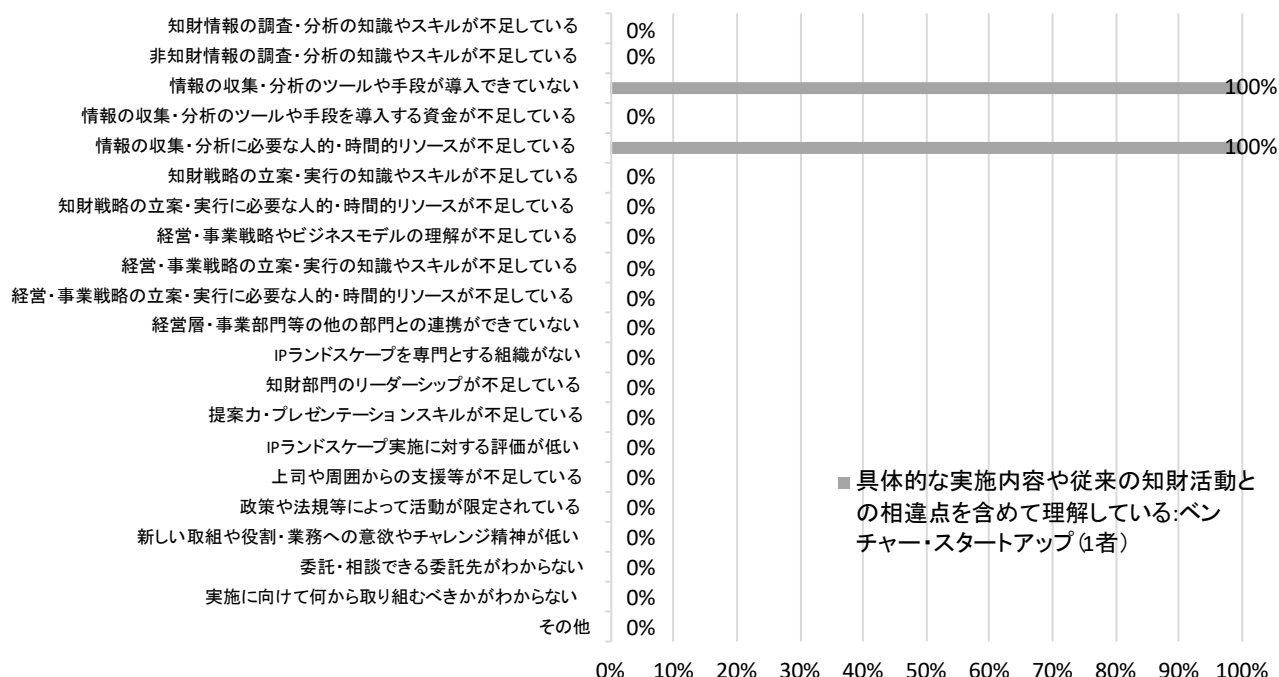
① 大企業



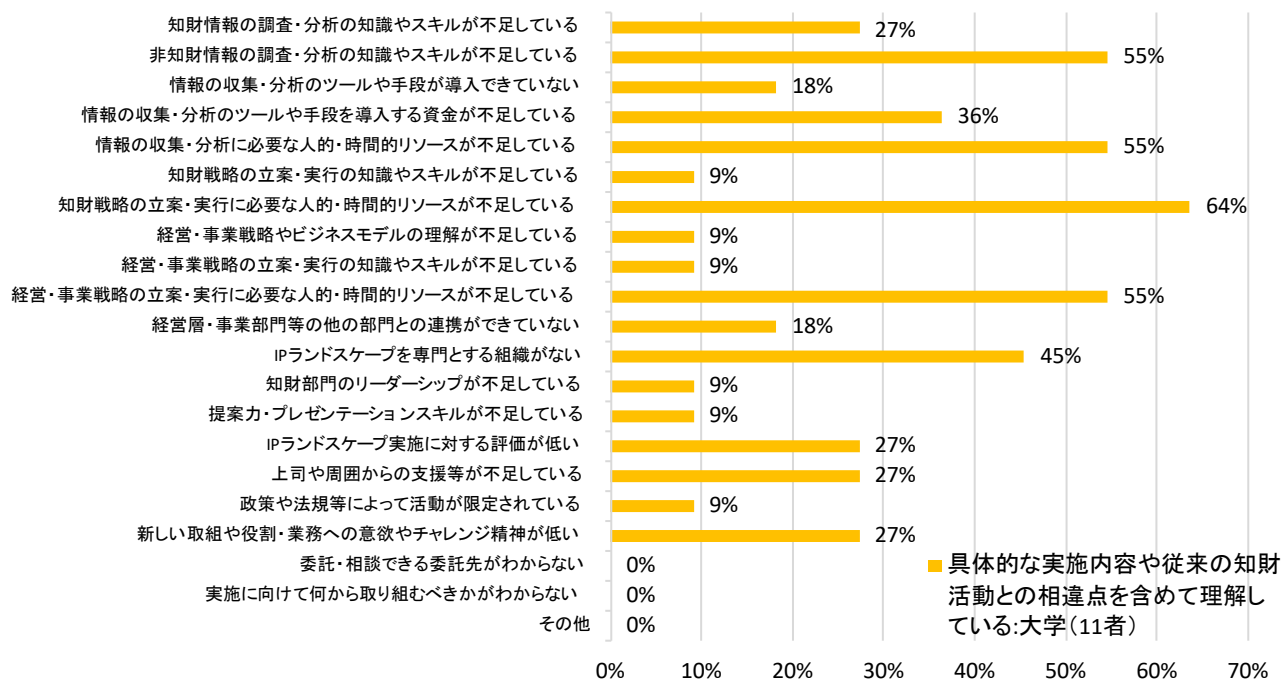
② 中小企業



③ベンチャー・スタートアップ



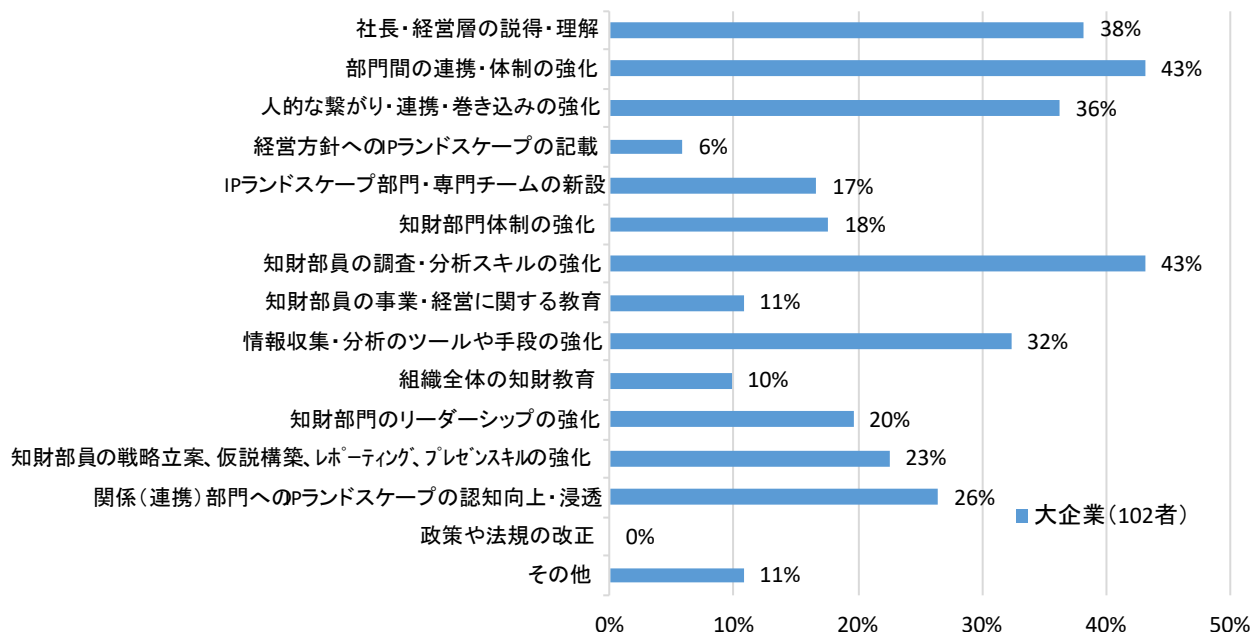
④大学



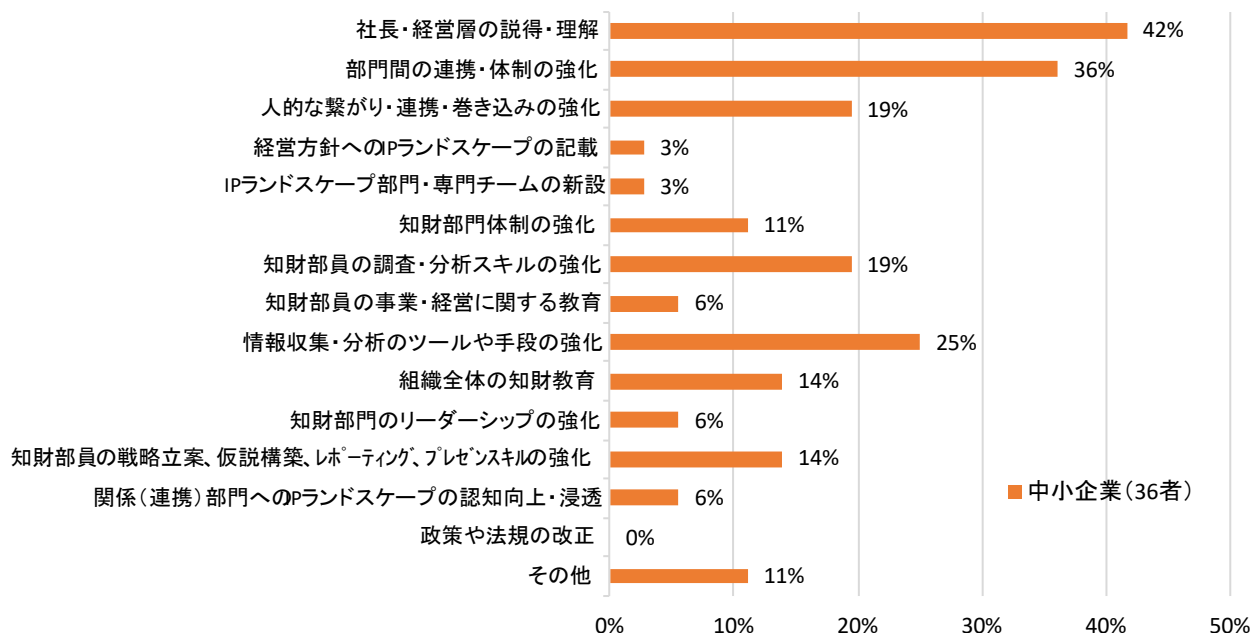
7. IP ランドスケープの成功要因 ⁵⁶

(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)

① 大企業

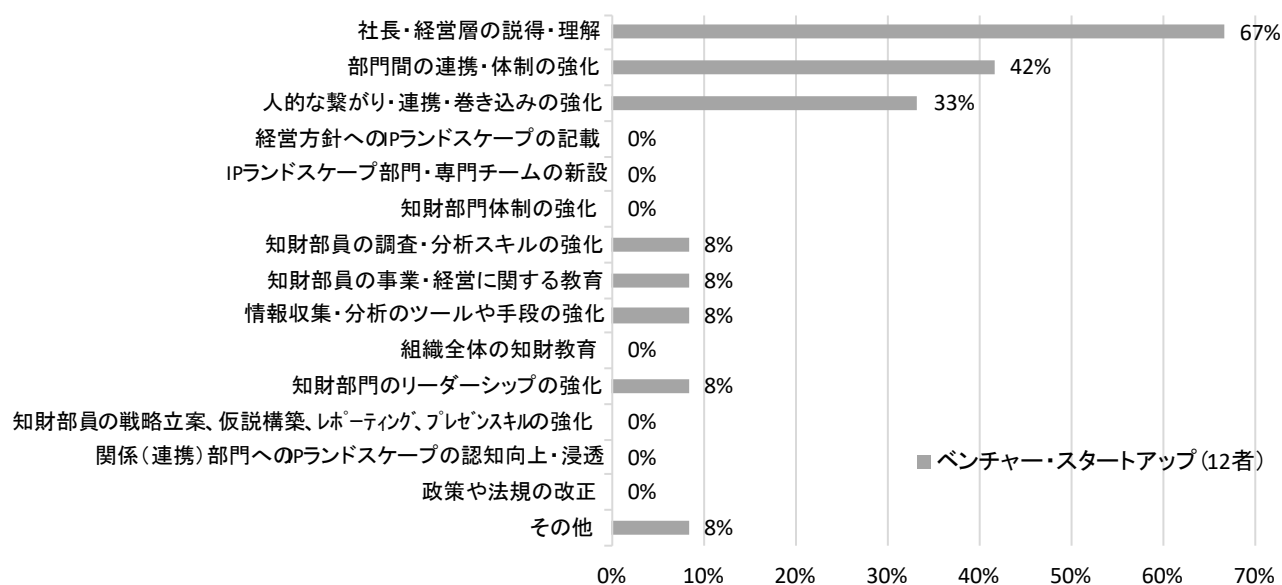


② 中小企業

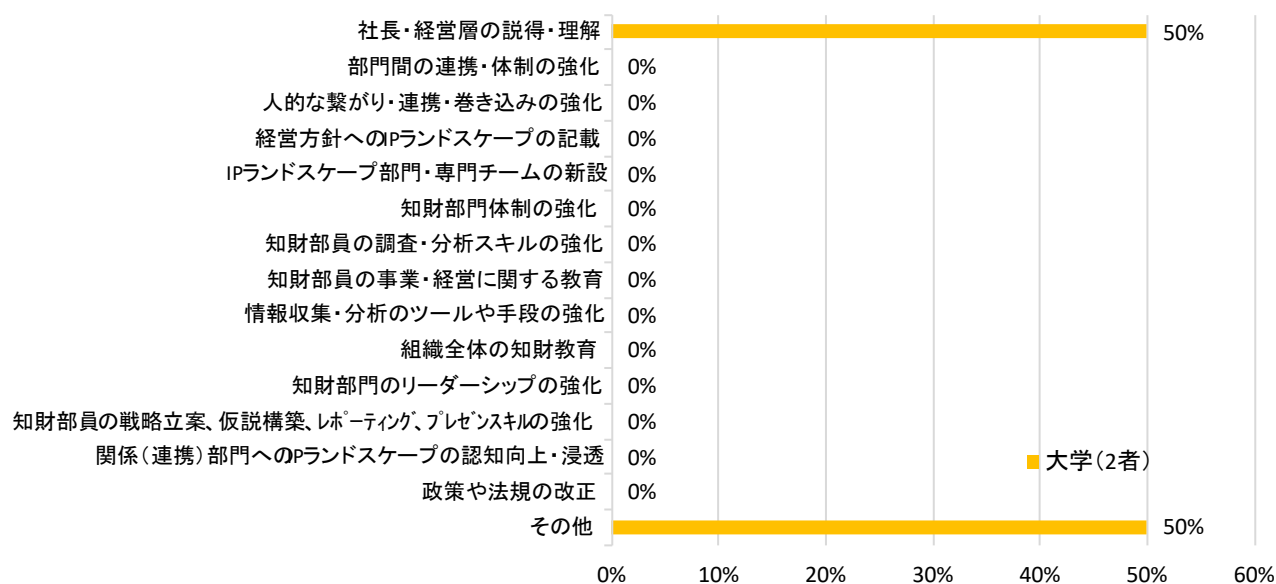


⁵⁶ 質問 B2 において「【IP ランドスケープの定義】の①及び②が実施できている」と回答した者(152 者)を対象とした集計結果である。

③ベンチャー・スタートアップ

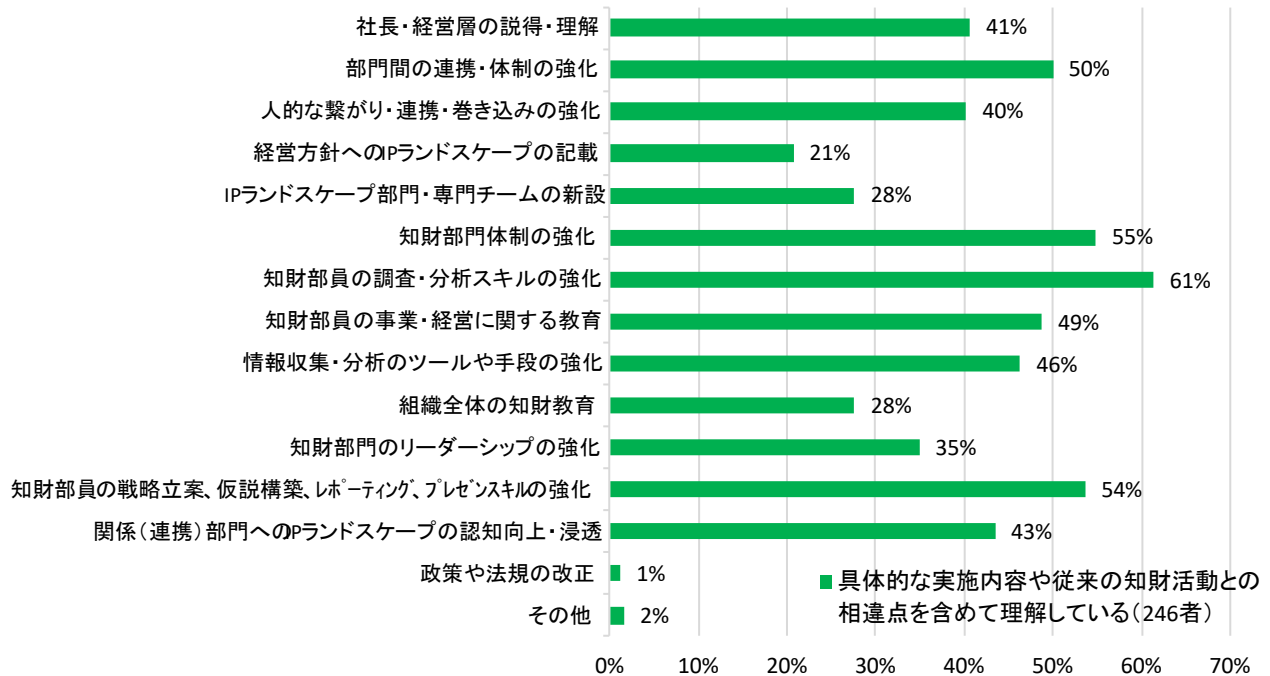


④大学



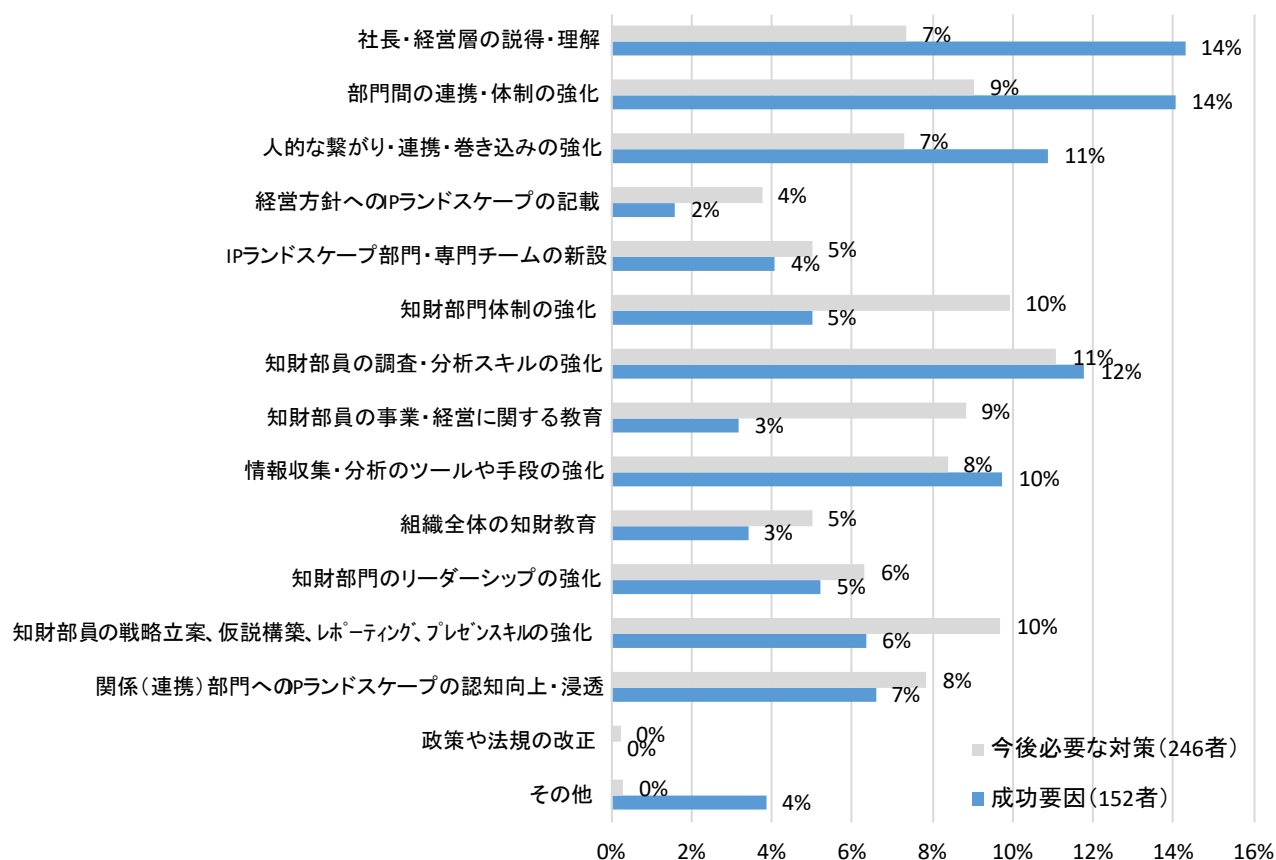
8. IP ランドスケープの実施に向けて必要な対応策⁵⁷

(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）



⁵⁷ 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。

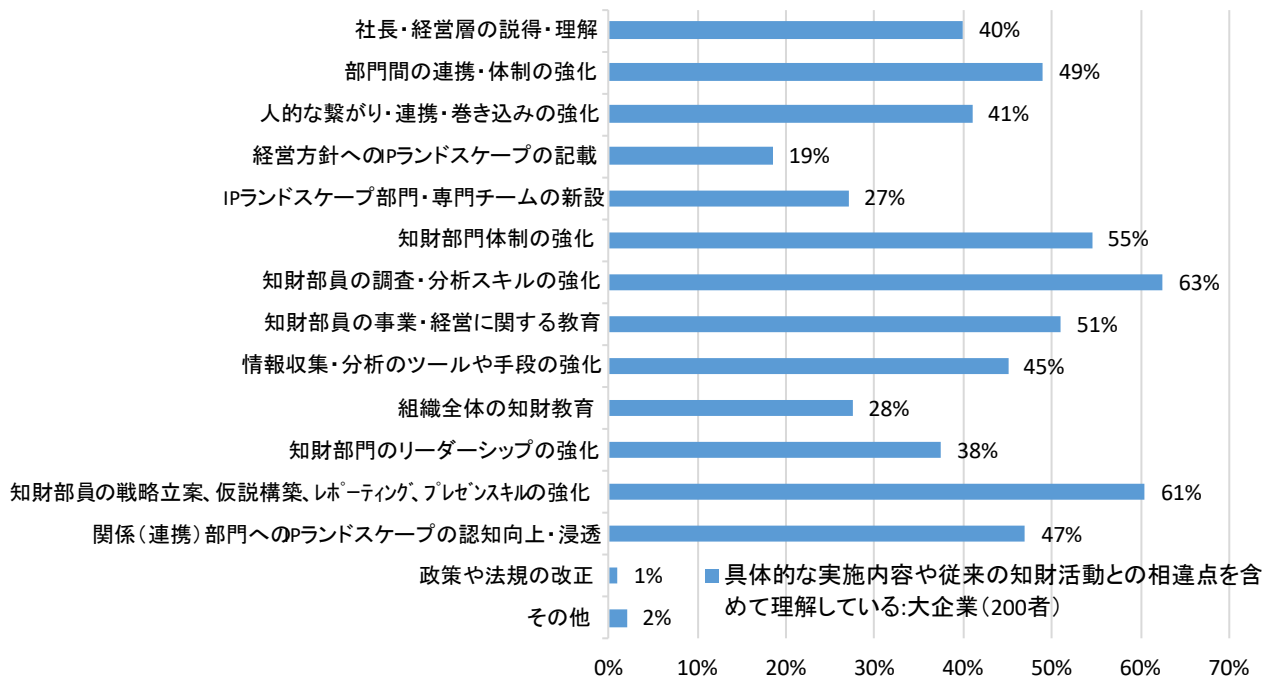
(2) 今後必要な対応策 (質問 D11) × IP ランドスケープの理解 (質問 A1) × IP ランドスケープの成功要因 (質問 C11)



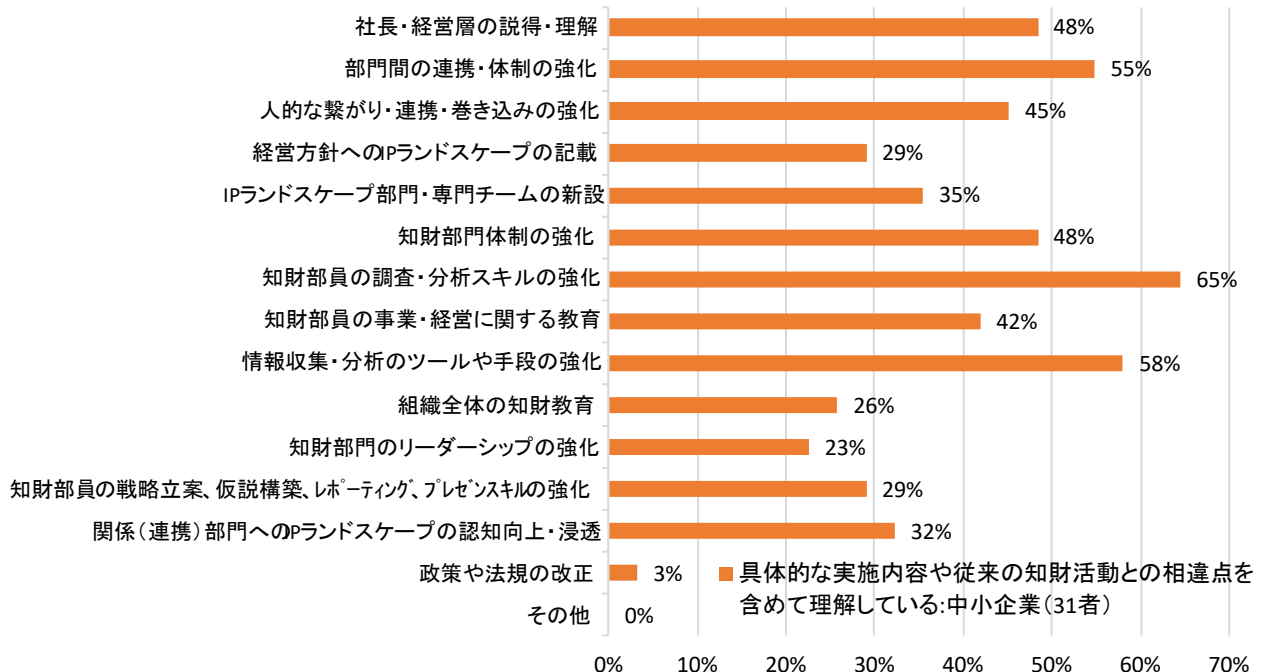
※上記のグラフでは、今後必要な対策と成功要因を比較するために、全項目の総回答数で正規化した。

(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)

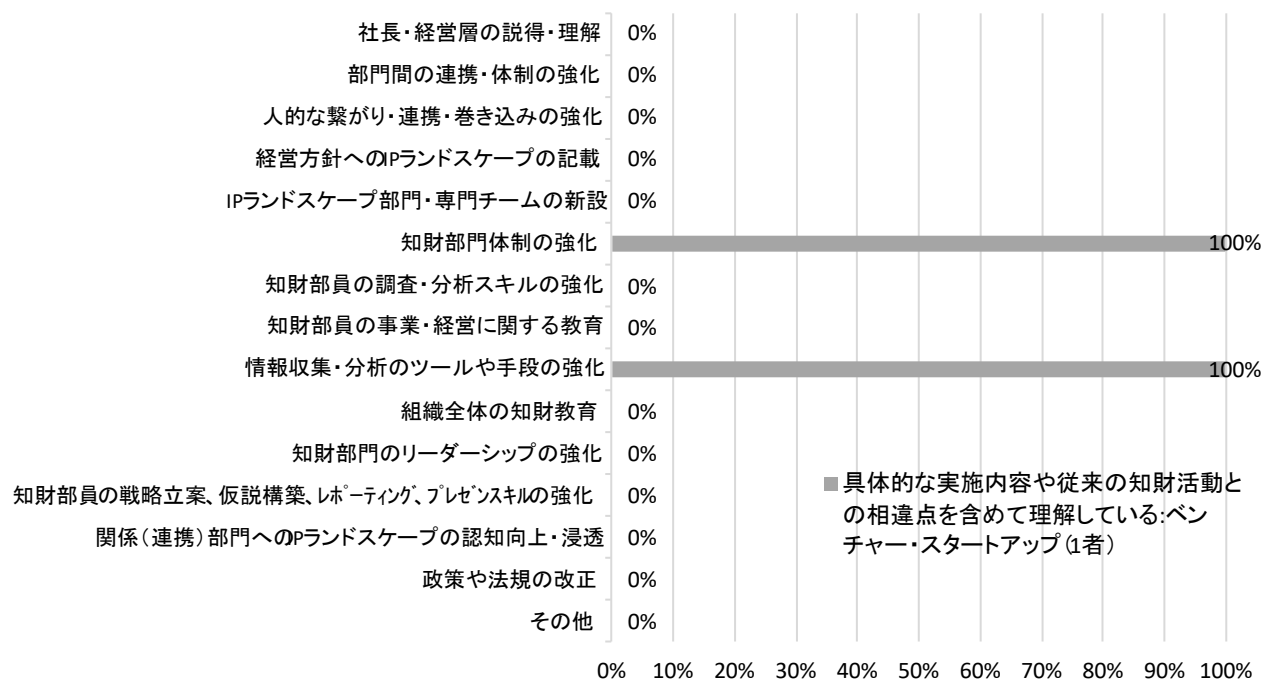
① 大企業



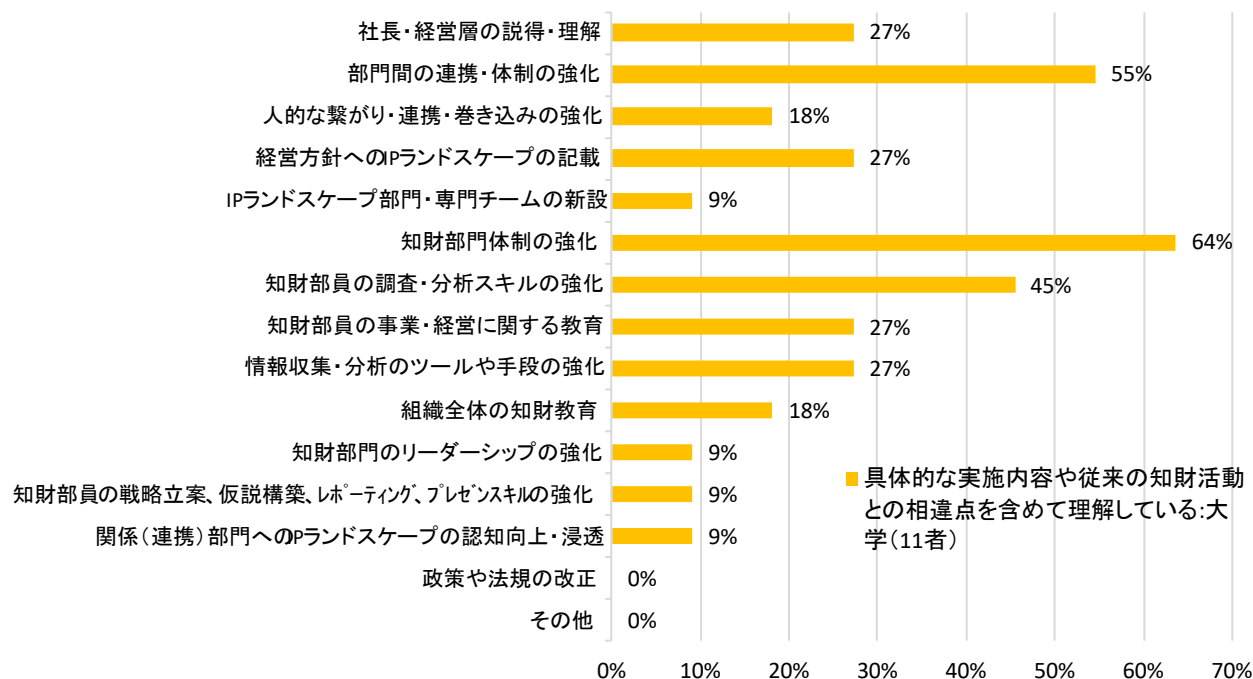
② 中小企業



③ベンチャー・スタートアップ

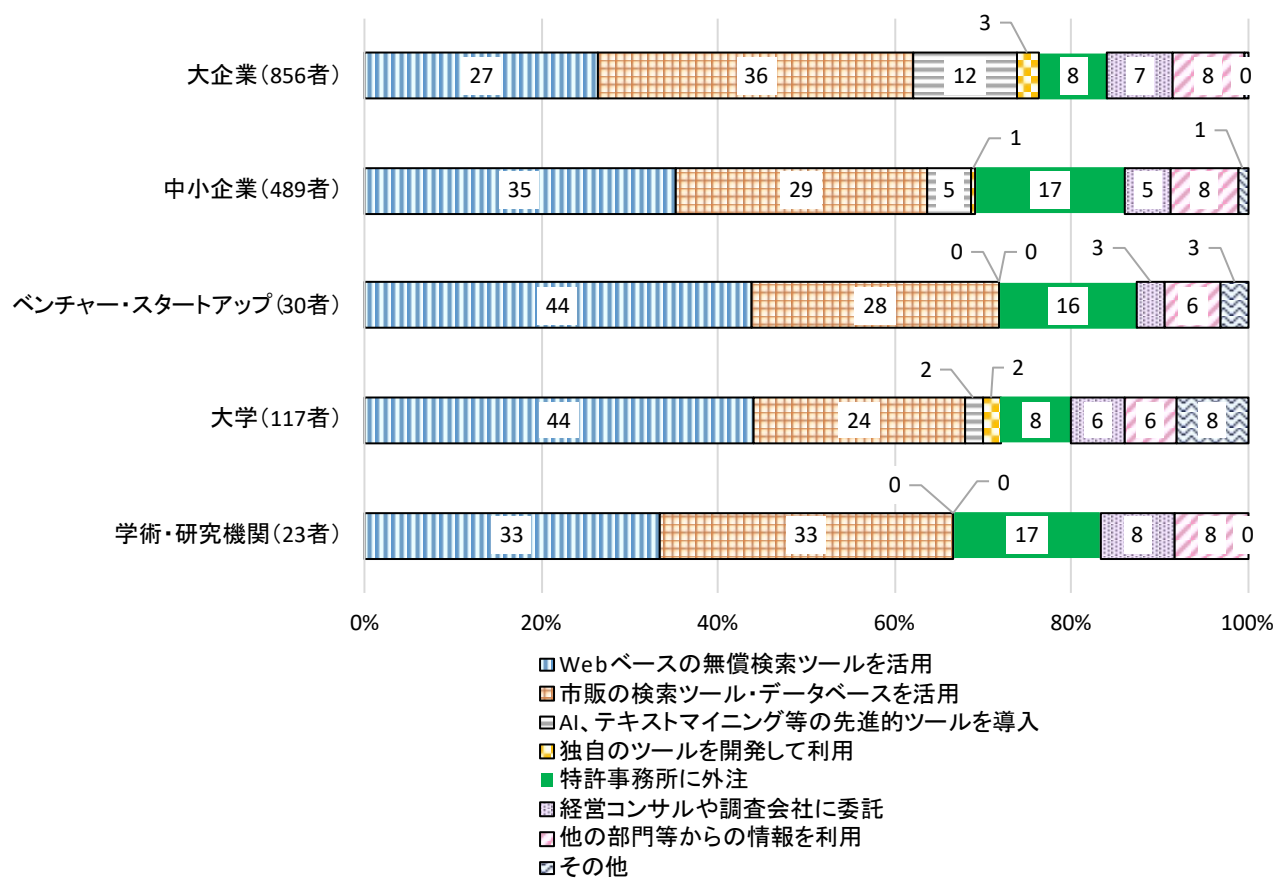


④大学



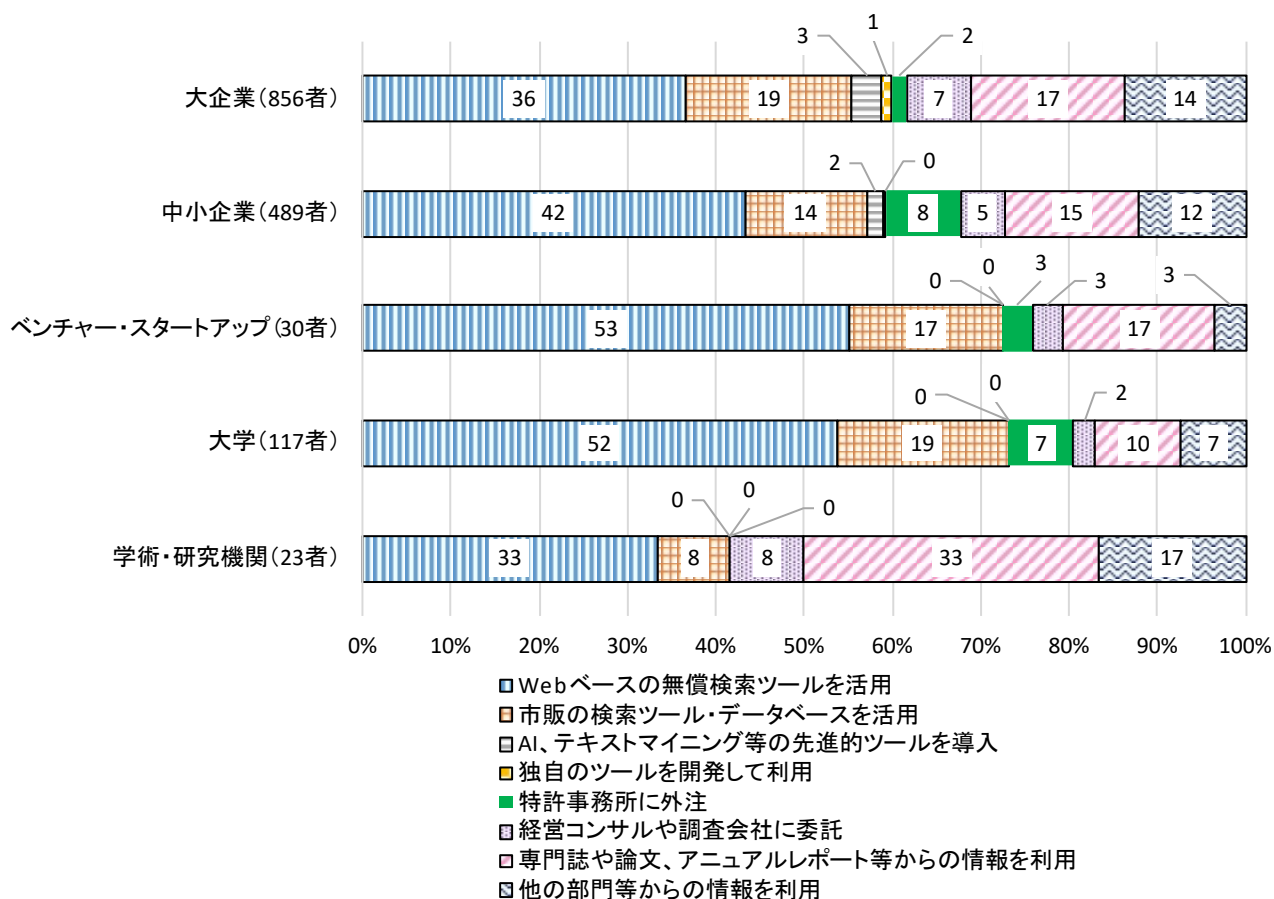
9. 知財情報を収集・分析するツールや手段

(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)



10. 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）



資料Ⅳ

国内ヒアリング調査結果

ヒアリング先一覧

各社 記号	アンケート回答より		社名	頁
	種別	業種		
A	大企業	素材・化学	旭化成株式会社	294
B	大企業	素材・化学	AGC 株式会社	297
C	大企業	金属加工	貝印株式会社	299
D	大企業	医療・製薬・バイオ	塩野義製薬株式会社	302
E	大企業	素材・化学	昭和電工株式会社	305
F	大企業	電機・精密	セイコーエプソン株式会社	308
G	大企業	素材・化学	株式会社ダイセル	311
H	大企業	素材・化学	帝人株式会社	314
I	大企業	電機・精密	パナソニック株式会社	316
J	大企業	IT・通信	富士通株式会社	320
K	大企業	素材・化学	富士フイルム株式会社	323
L	大企業	自動車	株式会社ブリヂストン	325
M	中小企業	IT・通信	株式会社オプティム	328
N	中小企業	サービス	株式会社 TLO 京都	330
O	中小企業	記入無し	株式会社ホニック	332
P	創立 10 年以内 のベンチャー・スタート アップ	電機・精密	株式会社スリーダム	334
Q	ー	食品	食品企業 A 社	337
R	研究開発法人	研究開発法人	国立研究開発法人 科学技術振興機構	340
S	コンサルティング 事務所	コンサルティング 事務所	株式会社シクロ・ハイジア	342
T	特許事務所	特許事務所	正林国際特許商標事務所	347

【ヒアリング報告】A

○ 旭化成株式会社

1. 企業概要

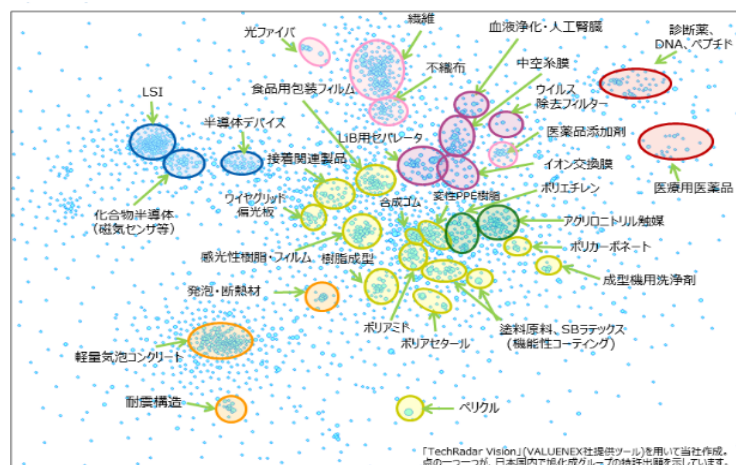
旭化成株式会社は、総合化学メーカーとして、合成化学や化学繊維事業からスタートした。その後、積極的に事業を多角化し、現在では、繊維・ケミカル・エレクトロニクス事業からなる「マテリアル」、住宅・建材事業からなる「住宅」、医薬・医療・クリティカルケア事業からなる「ヘルスケア」という3つの領域で事業を展開している。

2018年度の中期経営計画より、デジタルトランスフォーメーションによる事業高度化アクション計画の一つにIPランドスケープを導入し、知財情報を活用した戦略的な活動を全社的に推進している。

2. IPランドスケープに取り組む背景

デジタル化が進む以前から全社的に知財情報を重視する風土ができあがっていたがFTO(Freedom to Operate)調査を重視するあまり、自社技術の侵害有無といった目でのみ知財情報を見る、いわゆる「守り」の情報活用ばかりとなってしまうことが懸念されていた。昨今、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。

そうした中、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（図1参照）、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。これをきっかけに、IPランドスケープの取組が急加速した。上述した「守り」の情報活用に対して、IPランドスケープ活動は、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。



その後は、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

ンで推進を図った⁵⁸。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。

3. IPランドスケープへの取組

○ 体制

- チームは10名程度。半分が知的財産アナリストの有資格者。
- 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⁵⁹。
 - 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
- 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。
- IPランドスケープを実施するには、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。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と考える。
- IPランドスケープの実行スキーム⁶⁰
 - ① 事業部門よりエントリー。
その際、実際の事業戦略を立案する担当者を事業部門がアサイン。
 - ② 事業部長・知財部長を含めて、事業部門と知財部門とで課題設定を行う。
知財部門は、この段階で事業部門の意向をしっかりと聞き取る。
 - ③ 知財部門（解析結果の提供）⇔事業部門（知財部門へのフィードバック）
双方向のやりとりを行い、中間報告→最終報告→経営層への報告と進める。

○ 情報収集の状況

- 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。
- 最低限のツールを揃えるにしても多額な費用がかかる。IPランドスケープの実施費用を事業部負担としてしまうと収益の大きい部署以外は実施できなくなってしまうため、知財部長の強い働きかけにより、全社費用として確保した。
- コンサルティング会社への外注は、十分な情報開示や議論等を行えないことから実施し難い。コンサルティング会社で作る資料でのマップの見せ方は参考になる。
- 非知財情報（ビジネス情報）については、市場情報を取得するツールを有するものの、上述の事業部門-知財部門の双方向のやり取りの中で、事業部門から入手する情報を活用している。

⁵⁸ 特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」82頁（2020年）

⁵⁹ 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）

⁶⁰ 特許庁「経営戦略を成功に導く知財戦略～実践事例集～」83頁（2020年）

- 従前は各 IP ランドスケープ担当者にそれぞれのナレッジが集積してしまっているという課題があったが、現在は当該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。

4. 成果

- 前述の3つの目的に応じた成果が着実に出ています。
- IP ランドスケープ活動の初期には、事業部で理解を得られやすい「事業を優位に導く」という目的のテーマを多く手掛けた。最近では「新規事業創出」を目的としたアイデア創発イベントを開催するなどの活動の幅を広げている。
- 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といった事例がある。

5. 今後の展望

- 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・レポーティングスキル・プレゼンスキルを強化していくかを検討していく。
- IP ランドスケープの実施主体は、あくまでも経営・事業部門であり、IP ランドスケープは経営・事業戦略に物申す手段であり、これを担う機能が知財部門にあるのが適切なのかは本活動がまだ道半ばであるため結論が出ていない。今後の活動を進めながら最適な体制を考えていきたい。

以上

【ヒアリング報告】B

○ AGC 株式会社

1. 企業概要

AGC 株式会社は、100 年以上にわたる技術革新の歴史の中で培った世界トップレベルの技術が強みに、「ガラス」「電子」「化学品」「セラミックス」の事業領域で新たな価値創造に挑戦している。モビリティ、エレクトロニクス、ライフサイエンスの 3 領域をターゲットとして、より付加価値の高いソリューションの提供を志向しており、ライフサイエンス分野においては 2016 年 8 月にドイツのバイオ医薬品会社バイオミーバを買収、2017 年にデンマークのバイオ医薬品会社 CMC バイオロジックスを買収している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

2017 年当時の知財部長が知財戦略を考えるチームを立ち上げた。IP ランドスケープは事業戦略策定に資する情報になるとの考えのもと、IP ランドスケープの業務を追加した。IP ランドスケープは上記チームのみならず戦略を考える事業部門や開発部門が行うことが有益であると考え、彼らと協働して実施する体制を構築中である。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- IP ランドスケープの業務は知財部内の上記チームが主に担当している。
- IP ランドスケープの実施は、上記チームだけが事業部門や開発部門から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。

○ 情報収集の状況

- 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。具体的には、元々所有していた調査 DB に加え、知財解析に特化したツール及びグローバル調査が行えるツールを利用している。
- ツールの中でもグラフのバリエーションがあつたりすると、経営層や事業部長等にも目を引くものが作成することができる。
- 非知財情報については特定のツールはない。調査の目的にもよるが、非知財情報としては、知財情報の解析を裏付けるもの、例えば、他社の経営方針・新商品情報・買収情報に関する情報などが挙げられる。

4. 成果

- 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。
- 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。

5. 今後の展望

- 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で行う、また、そうした働きかけを行う知財部員の育成も進める。

以上

【ヒアリング報告】C

○ 貝印株式会社

1. 企業概要

貝印株式会社は、総合刃物メーカーとして、キッチン用品、製菓用品、ビューティケア用品等の生活用品から、医療用品や業務用刃物まで、1万点におよぶアイテムを日本国内、世界各地へと展開する。

「DUPS」（「Design」、「Unique」、「Patent」、「Safety/Story」）という商品開発の基準を設定し、経営トップの直下に置かれた「デザイン組織」と「知財組織」とが有機的に連携して、新たな価値を市場に提供している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

かつて知財部門は管理本部特許室として、出願、権利維持等の、いわば、後工程の業務や、他社の権利侵害をしないことに対し比重が置かれ、長年に渡り、提訴等の知財リスクに晒されたことがない一方で、消極的になってチャンスロスが起こっていた。しかしながら、2018年に遠藤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。同タイミングで中途入社した知財担当役員により「我社が備えるべき知財機能とあるべき姿」として、真っ先に着手したのが「知財分析・コンサル機能」であった。「各事業や新規参入領域のリスクチャンスを知財が中心となり発信し全社をリードする」ことを唱えてIPランドスケープに関する活動が始まった。知財部門は「水先案内人」であるべきとの考えのもと、開発企画の前から知財部門が関与するようにシフトさせた。

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。

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。

その点につき、同社は「庶民派」のIPランドスケープを自称しており、すなわち、IPランドスケープに関する業務は、会社の“大プロジェクト”の際にたまに役に立つ存在というよりは、むしろ、知財部門の日々の情報発信における中心的な位置付けにあるべきだと考えており、知財からの発信は、常に知財情報を拠り所としたものとする事で「他部署にはない差別化された情報発信」を可能にし、それを絶え間なく、経営・事業・開発等に進言・助言し続ける（＝コンサルティング）ことで社内に広く貢献する、そうした「地道で身近な活動」と考えている。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 遠藤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解決のための引き出しがある者）を集めている。

- 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。
- IP ランドスケープのチームのメンバーは、知的財産協会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。
- 遠藤副社長から、まずは知財と研究とで定期的なミーティングを行うよう指示があり、そこから発展した、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。
- クロスミーティングでは、①知財部門からは各部門に“刺さる”知財情報を提供することを心掛け、②知財情報を受けて各部門からは商品や事業などのアイデアが出され、③更に、そのアイデアを受けて関連する知財情報を深掘り・拡張して提供する…といった好循環を積極的に回すことで、知財が同社の事業・開発の早い段階から関与・貢献することを実現している。
- 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。
- 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。商品企画の答申の際に、知財部長が知財上の差別化ポイントを説明し事業計画を後押しするなどの協働により、新事業・商品・技術についての経営層への理解・納得を高める機能を果たしている。

○ 情報収集の状況

- 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。また、同社において独自の技術分類表を作成しており、同社の製品等について直感的に調査できるようにするとともに、意匠についても独自の分類表を設けている。
- 非知財情報の収集には、市販のツールを使っている。その他、各人が面白いと思った他社の宣伝広告などのマーケティング情報を収集しデータベース化し、商品企画部門への知財コンサル活動に役立てている。
- 同社他部門からの情報は、上述クロスミーティングと共に、各部門に出向いて情報を得ている。
- 同社の属する業界は電機や機械業界などと違い、何万件といった単位で特許があるわけでないため、知財情報の分析だけでは傾向が見えない場合がある。このような場合、少ない特許情報のミクロ分析より仮説を立て、そこに非知財情報の調査から得られた情報や他部門からの直感的な感触等の知財以外の情報を組み合わせることで仮説

を立証しながら判断している。

4. 成果

- カミソリの分野において、長年の海外競合他社との争いに社内的に疲弊感が漂っていたところへ、知財分析により、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出し、方針へ繋げることができた。
- 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。
- 「異物混入対策スリットナイフ」という商品においては、食品工場での包材をナイフでカットする際の異物の混入が大きな課題であることから、新たなセグメンテーションとして同ナイフの商品カテゴリーを創出できることを IP ランドスケープ手法により見出し社内提案を行い、事業・広報・知財部門が一体となり顧客コミュニケーションを開発するなどして新市場を創出した。これが社内知財コンサルティングのモデルケースとなり、IP ランドスケープを取り組む前には、顧客コミュニケーションの開発のようなマーケティングや販売促進活動に関する他部門との連携は皆無だったが、現在は、知財部門が指南役・助言役として関わるようになっている。

5. 今後の展望

- 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 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。

6. その他

- IP ランドスケープを含め知財活動は、先手を意識し、経営・事業・開発の、いわば“頭の中”に入り込むようなタイミングから、どう知財を活用していくのかを考えて協働することが重要。

以上

【ヒアリング報告】D

○ 塩野義製薬株式会社

1. 企業概要

塩野義製薬株式会社は、企業が社会とともに持続的に成長し続けるためには、社会課題の解決に貢献できるイノベーションの継続的な創出が不可欠であると考えている。研究開発への必要な投資を行い、強みである低分子創薬を軸にしながら、新たに特殊ペプチド創薬に取り組むとともに、IT産業を含む多様なパートナーとの連携を深めて新たなモダリティの拡充や新技術の獲得を進めることで、イノベーションと医療経済性を兼ね備えた新薬を創出し続けている。また、社会や顧客のニーズに向き合い、ヘルスケア領域において新たな価値を提供できるよう、引き続き研究開発を中心としたイノベーションに対するこだわりを大切にしている。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

同社は、2017年7月の新聞報道により初めてIPランドスケープという用語を知った。同社ではそれまで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、十分な成果を上げることができなかった。）。

その後、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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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（知的財産アナリストの有資格者はいない。）。
- 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。

- 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。
- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- これまで高度な機能を備えたツール（等高線のようなランドスケープマップを描けるもの）を用いずに手作業で行っていた部分もあったが、効率性を求めてツールの導入を検討し社内での理解を得ることができた。
- 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出した。なお、化学構造式に由来したツールは保有しているものの、ライフサイエンス以外のテキスト系のツールを保有していなかったため、今回はテキスト系の検索ツールの導入を検討している。
- 非知財情報は、他部門から仮説等をヒアリングした上で、Web 上で収集する又は他部門から共有してもらっている。

4. 成果

- 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(Freedom to Operate)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。
- 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。

5. 今後の展望

- 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。最初は、アライアンス候補があがってから他部門と一緒に検討する形になるかも知れないが、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なっていきたい。
- 低分子創薬の領域は成熟している分野なので、今後はその領域で IP ランドスケープに取り組んでいく可能性はほぼ無いと思っている。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行きたいと考えている。
- IP ランドスケープの作成スキル向上について、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ふことや、具体的な事例を勉強すること等の施策を検討し、講じていく。また、コンサルや特許事務所にも相談してみたい。
- 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。
- これまで同社は製薬という狭い業界の中で活動してきたため、異業種にどのように発明が応用されるのかという知見がない。今後は、発明の広がりを意識した知財情報の調査・分析を模索・強化していく。

6. その他

- IP ランドスケープの活動を始めるにあたって、経営層の理解は不可欠である。

以上

【ヒアリング報告】E

○ 昭和電工株式会社

1. 企業概要

昭和電工株式会社は、石油化学、化学品、エレクトロニクス、無機、アルミニウムなどの素材・部品・技術を有し、さまざまな産業分野へ製品を提供する。

研究開発においては、次世代のテーマ探索活動を強化し、「移動・輸送」「エネルギー」「ライフスタイル」「情報電子」「建設・インフラ」「産業機器」「ライフサイエンス&ヘルスケア」の7つの事業領域に対応した「マルチマテリアル」「異種材料接合」「次世代半導体製造プロセス」など10の技術領域に研究開発資源を集中する。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

2007年頃、特許情報のリサーチの世界でテキストマイニングが流行したのと同時期に知財情報解析に着手し、同社の強みや競合他社の動きがわかり、戦略を立てるうえで知財情報解析が必要になることを理解して人員を拡充して取り組むことになった。また、同社は伝統的に他社の権利を侵害しないこと（クリアランス調査）に注力してきたため、知財情報調査・解析のためのスキルやハードウェア、当該クリアランス調査を研究開発部門及び製造部門を巻き込んだ協働体制で行っているため社内の連携面も整っていた。

しかしながら、当時の知財情報解析の結果は、一部頻繁に利用してくれる社内ユーザーもいたものの、通常はその結果を渡すとそれで終わってしまうといった状態だった（知財部門からの一方向のやりとりで終わっていた。）。

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部講師の力を得ながら再考したところ、知財情報の解析結果が利用され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。

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。

IP ランドスケープの成功例が出ると、依頼者からリピートがかかるようになり、現在では、知財部門の提案について、ディスカッションが繰り返されることにより、知財情報を事業や研究開発に役立てていてもらえるようになった。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- IP ランドスケープの専任者は2名（内、知的財産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。

- 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ではなく、知財部門と依頼者とが協働して、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。
- 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。
- 研究開発はステージゲート制を採っており、各ゲートにおいて、段階に応じ簡易版〜フルスペックの IP ランドスケープを行っている。
- 抽象的な発注に対しては、中間報告を行い、その中間結果を見た上で次の段階について依頼者と一緒に考える体制を採っている。
- 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。
- 戦略マインドを持つ知財部長を始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。

○ 情報収集の状況

- 市販ツールのみを用いて実施している。ツール開発は成熟期にあると思っている。
- 分析スキルの教育については、近年のツールの完成度が高いため大きな障壁は無く、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。
- 開発者は検索ツールを使うことができ、簡易分析についても機能を共有している。開発部門が知財情報を解析する動きが出てくることが望ましいと考えるが、現状はまだ知財部門が解析を行っている。開発部門の一部の希望者には解析ツールを開放している。
- 経営層向けなのか開発者向けなのかで IP ランドスケープのアウトプットの見せ方を変えている。経営層にはシンプルなもの、開発者にはテーマの結論を示すためより細かい結果を出している。
- IP ランドスケープのアウトプットは、シンプル且つメッセージ性があるものに尽きると考えている。

4. 成果

- 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の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。

5. 今後の展望

- 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。
- 現在の製造業の財産は「人」、「物」、「金」と言われているが、「物」は容易に調達できるため、将来的に「人」、「情報」、「金」に変わると思われる。「情報」に関して、同社で一番長けているのは知財部門であることから、知財部門は、知財機能のみならず、インテリジェンス全般を扱う部門として、社内ステータスの向上を図りたい。
- 大学の協力を得て、AI を用いた言語処理で自社のコアの技術の他用途への適用を探る用途探索システムを開発しており、今後活用を検討していく。
- トренд分析、萌芽領域の検出、予兆分析等はこれからであり、AI が苦手なところであるため、世の中の動向を気にしながら、どう取り組んでいくかを模索していく。

6. その他

- 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だと感じている。
- IP ランドスケープについての外部への発信は、他社から注目してもらい情報交換の機会を得ることができるため、ツールベンダーからユーザー事例紹介を頼まれると拒むことなく対応している。

以上

【ヒアリング報告】F

○ セイコーエプソン株式会社

1. 企業概要

セイコーエプソン株式会社は、インクジェットプリンターや、プロジェクタ、パソコン等の情報関連機器、水晶振動子、半導体などの電子デバイス部品の製造を行っている。

2016年に示した長期ビジョン「Epson 25」では、独自のコア技術をベースに、4つの領域（インクジェット、ビジュアル、ウェアラブル、ロボティクス）でイノベーションを起こし、人やモノと情報がつながる新時代を創造するとの方針を打出し、また、新たな価値を継続的に創造、提供するため、ビジネスパートナーとの協業や、オープンイノベーションによる新市場創出の取組を進めている。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

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。

同社が知財権を活用して特許料収入及び事業拡大化を行うため、ベテランのエンジニアを集めて知財情報分析の専門組織を構成し、技術的知見とネットワークを活かして事業でどう勝つかの検討を実践する活動が日経産業新聞（2002年9月）で報道された。これが IP ランドスケープの活動を全社的に広げるためのきっかけとなった。

当該活動は進化しながら現在まで継続している。最近も、技術系の役員が集まる場で知財情報分析の結果を紹介し、IP ランドスケープを全社的に取り組むことに対して理解を得ることができた。その場では、知財の調査分析結果のランドスケープ（地形図のような俯瞰図）を描写して、他社に比較して自社の知財が如何に偏っているのかを示したことにより、IP ランドスケープに関心を持ってもらえた。

3. IP ランドスケープへの取組

○体制

- 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名が知的財産アナリストの資格を有している。
- 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。
- 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。
- 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。
- IP ランドスケープへの取組はトップダウンであったが、知財部門からは、草の根

活動として、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。

- 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、事業部門等からの依頼を待つといった受動的な姿勢とはならず、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。
- 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ある程度の経営層に対する「付度」が必要。）。

○ 情報収集の状況

- 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。検索ツールは「Shareresearch」、分析ツールは「パテントマップ EXZ」、「Orbit Intelligence」、「CyberPatent」をメインに利用している。
- 非知財情報検索には、一番利用している「Google」の他、「SPEEDA」を利用している。
- ツールが優秀になってきて、様々な結果を表示できるようになったことは有難いが、ツールから出力された結果をどう解釈してどのように報告内容に盛り込むのかはヒトが行うべき部分であると考える。

4. 成果

- 事業への拡大として次のとおり取り組んでいる。
 - ① 先行開発を行って、護るべきコア技術の特許をしっかりと確保する。市場が成長するにつれて他社も参入してくるようになるため、特許により参入障壁を作る。
 - ② 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。これらのことができていると、クロスライセンスにより他社特許を実施することが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。
- 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、例えばプロジェクトに搭載するスピーカーの購入先選定等が挙げられる。

5. 今後の展開

- 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、知的財産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。

以上

【ヒアリング報告】G

○ 株式会社ダイセル

1. 企業概要

1919年に日本のセルロイド会社8社が合併して誕生した同社は、ユニークな発展を遂げ、セルロース化学、有機合成化学、高分子化学、火薬工学をコア技術にして、化学製品、高機能材料、精密火工品システムなど、化学の枠を超えて、さまざまな分野でグローバルに事業を展開している。「価値共創によって人々を幸せにする会社」を基本理念とし、地球や人にやさしい方法で人々の幸せに貢献する「モノづくり」を目指して、プロダクト、プロセス、マネジメント（人・組織）の3つのイノベーションに取り組む。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

同社には事業部門にパテントコーディネーターという知財責任者を置き、技術部門、知財部門と共にテーマ領域毎にチームで知財活動を行う制度があり、そのチームのチームリーダーである知財責任者が知財戦略を立て、技術調査やクリアランスをそのチームで取り組み、知財部門はそれを支えるという関係を20年程続けてきた。また、知財部門には調査の専門部隊があり、10数年前からビジュアルを含めたマップ作りの風土があったこともあり、IP ランドスケープという言葉が世に出る前から同社はIP ランドスケープ活動へつながる土台を保有していた。

そして、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こと、2017年頃からIP ランドスケープの戦略活用の動きが広がりを見せたこと、同社小河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ことも相まって、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。

IP ランドスケープを導入するにあたっては、知財部門や知的財産アナリストの人脈を活かし、先行する会社には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。

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。当該定義のもと、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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 現場レベルではPDCAサイクルについて冷静に考える余裕がないため、知財部門がIP ランドスケープにより客観的に当該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。

○ 情報収集の状況

- IP ランドスケープ推進には「PatentSight」や「Derwent Innovation」を利用している。特許スコアや AI で付けた技術用語等のマクロ解析で、概略内容を把握している。
- 企業情報や財務情報等の非知財情報の収集には「SPEEDA」を利用している。「SPEEDA」は、使い勝手が良く、IP ランドスケープに携わる知財部員に加え、経営企画部門、事業部門、研究開発部門においても利用が増えている。
- 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始めとする非知財情報を収集している。
- 全社システムの「Shareresearch」と「パテントマップ EXZ」とのマップ連携により、研究者が「Shareresearch」で検索した結果をボタン一つで「パテントマップ EXZ」に移行でき、母集団が多いものでも特許数の推移やピークを把握し、メインプレイヤーの技術や目的等を特許分類等で解析できるようにしている。
- 特許価値の指標を出すために「PatentSight」を使っている。使い勝手が良く日常的に使用している。「Shareresearch」でも他社からの被引用数を計算できる Excel マクロを利用しており、社内に普及させていきたいと思っている。

4. 成果

- 個々の案件に対して、IP ランドスケープにより示唆や気づ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。

5. 今後の展望

- 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、関わりの機会をより有効に活用していく。
- 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。

6. その他

- 外部のコンサルや特許事務所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。丸投げは禁物である。
- 2020 年より、知財センスを磨いて欲しいとの想いで、技術系管理職へのエントリー要件として「知的財産管理技能士 3 級」の取得を導入した。
- 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ため、知的財産アナリストの資格の取得を励行している。

以上

【ヒアリング報告】H

○ 帝人株式会社

1. 企業概要

帝人株式会社では、マテリアル、ヘルスケア、IT という異なる事業領域を併せ持つ特徴を活かして、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の3つのフィールドで課題に立ち向かい、「未来の社会を支える会社」になることを目指している。また、IoT モニタリング技術、AI 技術やマテリアルズ・インフォマティクスの活用による研究開発力の強化についても取り組むとともに、グループ内の連携のみならず、外部連携を積極的に活用することでイノベーション創出のスピードアップを図っている。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

知財情報を扱う専門チームは知財部門が出来た頃からあったものの、従前は知財情報の経営・事業戦略への活用は十分ではなかった。

しかしながら、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。

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、「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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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の役割である。
- 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。とりわけ、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、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。
- 2020 年度より社内研修の知財コンテンツの一つとして IP ランドスケープを導入し、社員が IP ランドスケープを学ぶ機会を設けている。

○ 情報収集の状況

- 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、組み合わせて活用するようにしている。

- 1つのツールに多額の投資をするよりは、複数のツールを導入するようにしている。
- 市販のツールでは、案件によっては有効な解析ができない場合があるため、独自ツールを開発し、市販のツールと使い分けている。

4. 成果

- 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。
- 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。

5. 今後の展望

- 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。

6. その他

- 外部のコンサル利用は、知財情報の解析における手法や解析結果の見せ方等で参考となった。

以上

【ヒアリング報告】Ⅰ

○ パナソニック株式会社

1. 企業概要

大手電機メーカー。家電製品の他、産業機器、通信機器、住宅設備、環境関連機器等、電気機器を中心に多角的な事業を展開している。社内カンパニー制を採用しており、アプライアンス社、ライフソリューションズ社、コネクティッドソリューションズ社、オートモーティブ社、インダストリアルソリューションズ社等々からなる。ビジネスの競争環境が異業種間やグローバルに拡大する中、2014年にパナソニック I P マネジメント株式会社として知財機能の一部を独立させ、パナソニックの成長戦略に貢献している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

既存の知財業務以外に事業貢献に繋がるサービスを立ち上げようと、2014年にトップダウンの形で、「コンサルティング部」を知財部門内に設けてスタートしている。

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。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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（事業フェーズに応じたメニューについては図1参照）。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。

事業フェーズ・提供先に応じたIPランドスケープ事例

フェーズ	基盤構築	事業創出	事業貢献	事業転地	知財収益化
目的	情報発信による啓蒙 プレゼンス向上	インキュベーション支援 事業&知財の戦略整合	事業収益拡大 販路拡大・リスク低減 アライアンスサポート	事業PF組み換え時・ 組織再編のための 情報提供	活用知財の蓄積 交渉のスピードUPと成功 知財収益拡大
提供先	全社・全職能	事業企画・デザイン・R&D	事業部門(全体)	事業部門(経企・知財)	アセットマネジメント部門
アンサー例	市場・事業トレンド	アイデア検討の伴走 事業アイデア案(出口・共創先)	知財戦略 技術戦略へのヒント	技術・人材インデックス 知財評価	交渉戦略へのヒント
IPL サンプル事例	アフターコロナ 他国政策・市場 レポート	ソリューションや ビジネスモデルの 調査分析レポート	各種知財調査分析 競合比較レポート	転地技術評価 技術人材分析レポート	武器特許評価 特定企業レポート 特定技術レポート
分析 内容	他国市場・政策 他国企業 他社研究トレンド の分析	事業範囲の俯瞰 対パートナー/対競合 観点の戦略比較	競合・共創との 技術・知財バランス分析 パートナー・販売先の探索	技術の活用範囲の評価 人材リソース分析	類似度分析・バランス分析 訴訟分析 特定企業調査(知財・シェア)
ソース	知的財産情報・マーケット情報・企業情報・技術情報・製品情報・政策+自社情報				
DB/基盤	各種DB(グローバル知財・論文・企業・政府統計・有報・ニュース)・独自AIツール・パートナー会社				

図 1：事業フェーズに応じたメニュー

- 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。
- 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。
- 事業に貢献ができるような主要テーマについて知財部門の予算を使って仕掛け、その実績や関係性ができた頃に事業部門側の予算で実施するような形に繋げていくことが多い。
- 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。
- 部門数が非常に多いので、このような業務が浸透している部門もあるが、これから関係を築くという部門もあり、根気強く進めている。
- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- 技術部門も調査を行えるように同社の「PatentSQUARE」を提供し、伴走型で知財部門外を巻き込む場合はセミマクロ情報を見てもらい一緒に考える形にしている。
- 知財部はグローバルな知財 DB と、企業情報・ニュース・訴訟情報等の DB 等、各種有しており、これらに加えて AI 系のツールを独自開発し活用している。
- 経営責任者に対し直接グラフを見せることはあまりない。部門が事業展開する国の市場情報をまとめ、その分野の競合は誰で、どう戦うかという話が経営目線では重要である。
- テキストマイニングツールは調査や分析の効率化に役立つが、経営層には提案が重要であり、グローバルデータと企業情報は必須である。
- コンサル会社に依頼する場合は、ある国や特定の技術に強い等で補完関係の成立する会社と一緒に結論を導く。費用面もあり、重要かつ収入が見込めるテーマ等に限られる。
- 効率化の向上のために、独自の AI ツールを作る他、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。

4. 成果

- 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。

5. 今後の展望

- 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。

6. その他

- 同社から、これから IP ランドスケープの取組を始めるという者に対して次の 2 点の助言を得た。
- ① 事業規模にも依存するが、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。また、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。

以上

【ヒアリング報告】J

○ 富士通株式会社

1. 企業概要

「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」をグループのパーパスとして掲げる。AI や IoT、5G、セキュリティなどのテクノロジーと、強固な顧客基盤に支えられた業務ノウハウを活かしたデジタルサービスの提供により、社会が求める価値を実現するデジタルトランスフォーメーション（DX）を追求する。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

知財情報から企業の戦略を分析できることに気付き、知財情報分析は 20 年近く前から行っていたが、全面に知財情報を掲載した報告書は事業部門にはあまり関心を持ってもらえなかった。

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」という想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。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- ツールは広く普及されているものを利用している。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源を整理しておくことが効果的である。例えば、ソリューション事業で重要となるニーズ情報を特許情報のみから抽出することは難しいため、特許情報以外のツール等も利用し、インサイトを導き出せるように工夫している。
- IP ランドスケープの対象がハードウェアの場合は、一般的にシーズ指向で考え、ある技術をどこに使えるかという定型のパターンで分析することが多いが、ソリューションの場合は、「この業界のトレンドは何か」等の抽象的なところからスタートするため、分析の目標を決めるところが鍵になる等、一般的な IP ランドスケープとはアプローチが異なる。特にソリューションの IP ランドスケープを実施する場合は、色々な角度から分析しないと傾向が見えてこないため、1 人で実施せずにチームでアイデアを出し合って進めるようにしている。
- 特許情報とビジネス情報を関連付けることで、色々と新しいことが見えてくることがある。特許情報をヒントにそこからビジネス情報を分析する方法や、その逆も当然ある。特許情報とビジネス情報の分析を往復するといった考査を重ねている。
- 知財情報は、競合他社の色々な情報発信がどれほど本気なのかを測る指標として有効である。逆に何も情報発信せずにこっそりと出されている特許情報が見つかる場合がある。知財情報とビジネス情報を複合的に見るのが肝要である。

4. 成果

- 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、裏付け調査の位置付けで知財情報の分析を実施している。

5. 今後の展望

- 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。

6. その他

- 知財部員がビジネスに精通していない場合、知財部門からいくら提案しても本当に厳しい環境で事業を進められている現場の方には響かない。そのため、知財部門が自らの業務を知財という枠にとどまるのではなく、ビジネスの現場とのコミュニケーションや情報収集を通じてビジネスの素養を身につけることが肝要である。知財部門がビジネスへの理解を深めることにより、事業部門に対して新たな切り口で客観的な提案ができるようになる。
- スタートアップを対象とする IP ランドスケープは、スタートアップは特許を多く出しておらず、動きも早くて1年半前の特許情報だと遅いため、知財情報から分析できないという考えもある。しかしながら、近年の特許庁の施策効果もあり、スタートアップは特許の出願後直ぐに権利化している場合も多いので、十分知財情報から分析することができると思う。勿論特許情報から見えない場合もあるので、その場合はビジネス情報から分析する。
- 役員向けのプレゼンでは、各役員の担務やバックグラウンドに応じて、技術的な観点やビジネス的な観点など刺さるポイントを意識して説明を行う工夫をしている。
- 報告書の注目して欲しいポイントには、インサイトマークを付与し、拾い読みしやすくしている。

以上

【ヒアリング報告】K

○ 富士フイルム株式会社

1. 企業概要

同社は 2000 年以降事業構造の転換を図り、ライフサイエンス、メディカルシステム、バイオ CDMO、医薬品、再生医療等の「ヘルスケア」、ディスプレイ用フィルム、半導体材料等の「高機能材料」、コンピューター用磁気テープ等の「記録メディア」や、「グラフィックシステム・インクジェット」、デジタルカメラや放送用レンズなどの「光学・電子映像」、インスタントカメラ等の写真に関わる「イメージング」等に取り組む。

特に、成長領域と位置付けるヘルスケア領域では、「予防」「診断」「治療」をカバーする総合ヘルスケアカンパニーとして幅広く事業を展開している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

同社では、写真中心の事業から前述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。

現在では、知財部門が経営戦略の策定や事業戦略の立案などの役割を担うなど、他部門から頼られる存在となっている。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 各事業部門（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特許ポートフォリオマネージャーを 1 名配置している。
- IP ランドスケープの活動を行うにあたって、数名の専任者が全事業部門をカバーするより、各事業分野の技術・知財ポートフォリオに精通している者によって実施する方が効率的との考えのもと、上記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には、グループ会社である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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- 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ォ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。

4. 成果

- 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。

5. 今後の展開

- 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。

6. その他

- IP ランドスケープの人材育成は、継続が最も大切である。また、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。
- 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ため、積極的な対外発信はしていない。

以上

【ヒアリング報告】L

○ 株式会社ブリヂストン

1. 企業概要

株式会社ブリヂストンは、乗用車用、小型トラック用、トラック・バス用タイヤを始め、航空機用、建設・鉱山車両用、モーターサイクル用、農業機械用、産業車両用など、幅広い種類のタイヤを世界に提供するとともに、自動車用シートパッド、コンベヤベルト、防振ゴム等の自動車用部品や免震ゴム、産業資材、建設資材などの化工品を提供する。CASE（コネクテッド、自動運転、カーシェア、電動化）や MaaS（サービスとしてのモビリティ）に代表される自動車業界の大きな変革期を迎え、ゴムを極めた“強いリアル”と“デジタル”を融合することで、イノベーションを目指す。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

同社では 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。

しかしながら、IP ランドスケープの活動を本格的に始める 2015 年以前にも解析スキルはあったものも、経営層の関心やニーズといった情報が不足していたため、経営層に刺さる知財活動が出来ていなかった。

また、同社と関連が深い自動車業界は 100 年の一度の変革期と言われていることや、日本発グローバル企業として戦略構築に長けている欧米企業と伍していく必要があるといった危機感があった。

これらを背景として、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。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 現在の 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。
- 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によって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。IP ランドスケープは、ツールが出した結果を単に示すだけでなく、いかに経営層の関心やニーズと適合させるかが肝要である。

- 知財本部長が経営層の関心やニーズを経営会議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。
- IP ランドスケープは、知財・個別技術に精通していない者でも理解できるような見せ方を行っている。また、発注者の課題に対して、同社の強みを活かすためにはどのようにすれば良いのか等、納得感のある提案を行うように心がけている。
- CEO には 3 か月に 1 度程度報告しており、また、事業部門を始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、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。

○ 情報収集の状況

- 2015 年時に新たなツールを積極的に導入。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。
- 検索ツールとしては「Sharesearch」、「Derwent Innovation」、「Orbit Intelligence」、「BizCruncher」などを使っている。テキストマイニングは「DocRadar」を利用している。「DocRadar」は視覚化・俯瞰化されるため、技術に詳しくない部門の興味も引くことができる。
- ツールは用途によって使い分けている。単に自社他社の分布をラフに見る場合には、「DocRadar」が使い勝手が良いが、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不十分で、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分析開始時点で「SPEEDA」により収集するとともに、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。
- 調査能力の向上のため、特許情報検索競技会に知財部長も含め参加している。また、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は見比べる等、スキル向上に取り組んでいる。

4. 成果

- 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（例えば、Maas の例として図 1 参照）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。

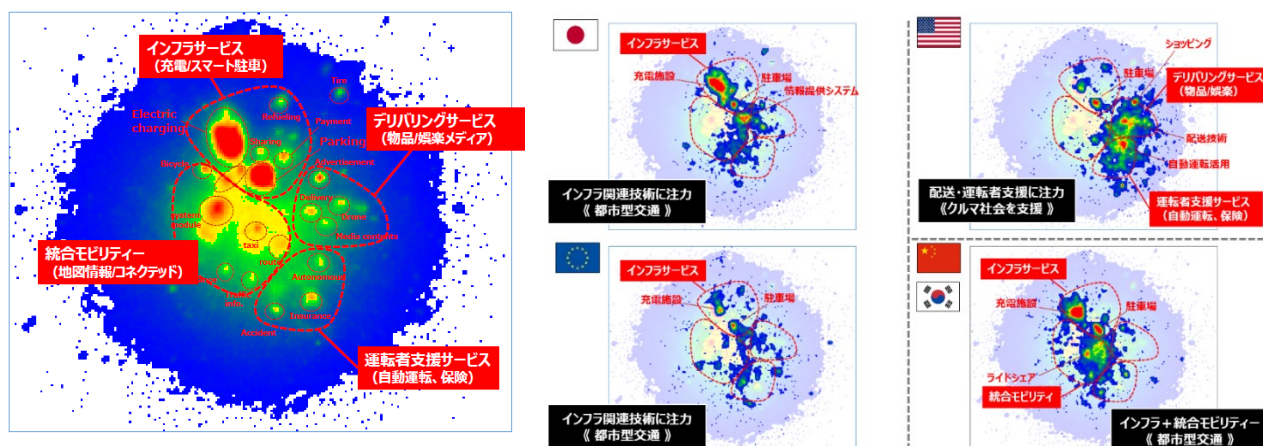


図 1：MaaS における特許出願の俯瞰図（左：関連業界全体、右：地域別）

- IP ランドスケープ活動が経営層に理解されるようになり社内へ周知されたため、IP ランドスケープのリクエストが多く来るようになった。
- 経営層や事業部門等にある程度知財部門からの提案を聞いてもらえるようになり、いくらかの影響を与えているといった手応えを感じている。
- 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 ランドスケープの結果が入ることが肝要だと考えている。
- 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。）。

5. 今後の展望

- 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。
- 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を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。

6. その他

- IP ランドスケープ活動の有価証券報告書での公表は、海外の投資家に向けて知財を戦略的に使っていることを発信して、投資先の候補となる効果を期待している。海外の有識者は、知財を戦略的に使っているか否かという観点を重要視している。

以上

【ヒアリング報告】M

○ 株式会社オプティム

1. 企業概要

株式会社オプティムは、インターネットを意識することなく使いこなせる存在に変えていくことをミッションとし、全ての人々が等しくインターネットのもたらす創造性・便利さを享受出来るようサポートするプロダクトの開発を目指し、各業界・産業とITを組み合わせる「○○×IT」により、ITの力で業界・産業基盤の再構築を推進する。独自技術を搭載した製品サービスを知財で保護することによって新市場や新顧客を開拓し、IoTプラットフォームサービス、リモートマネジメントサービス、サポートサービス等の区分でサービスを提供している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

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。ベンチャー企業として、自社の技術の優位性を特許権で担保し、競合の多い市場で渡り合えるよう、特許出願に力を入れてきた。

また、同社は「○○×IT」という考えのもと事業を進めており、幅広い分野における主力企業の知財情報分析を行い、同社が保有する知財の強みを武器に当該企業に対してアプローチしていくことを進めている。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- 知財分析用の有料データベースで分析や先行文献調査を行っている。また、特許出願規模ランキングも活用している。
- これを補完する形でJ-PlatPatなども使っている。一般的な情報源としてインターネットの検索エンジンも使っている。

- 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。また、企画部門が調査会社から購入している市場情報の展開を受けている。非知財情報として重要視しているのは市場の成長度や潜在的な力である。

4. 成果

- 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。
- 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。
- 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。

5. 今後の展望

- 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。

6. その他

- 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。その結果、現在コンサルタントを依頼している特許事務所にも知り合えた。このような会が他にもあれば交流が生まれて良いと考えている。

以上

【ヒアリング報告】N

○ 株式会社 TLO 京都

1. 企業概要

TLO 京都は、京都大学など複数の大学の知的財産を活用した技術移転・研究交流・ベンチャー支援等を通じて社会に貢献する。同社は大学の知的財産を、技術移転などを通じて社会へ還元することにより、「新しい価値を創造し、世界を熱くする」ためのサポートをおこなうことを目指す。そのため同社は日々、連携大学で生まれる知的財産の権利化のサポートを行い、それらを産業界へ橋渡しすることで有益な知的財産を世の中に広めていく活動を行っている。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

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。

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。

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。また、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。

このような活動を展開する同社における 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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- 各種のツールを使っている。アウトプットも各社のツールによって異なるので、依頼

主や用途に応じてツールを変えたり、あるいは別のツールで同じ解析をやって検討したりしている。最近では AI を搭載したものも複数扱っており、分析の効率化を図っている。

- マーケット情報等、非知財情報についてもツールを用いて収集している。
- 知財情報解析等を推進するためのプロジェクトチームが中心となり、ツールの使い方やツールのアップデートをフォローしていくことに取り組み始めている。

4. 成果

- 従前は手探り次第の営業を行っていたが、IP ランドスケープによりある程度のアタリをつけることができています。
- 大学や企業等からの評価、反応、要望については、まだ十分な評価をいただけるほどではないと思っているが、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、大学の技術の位置付けを探ることがメインである。

5. 今後の展望

- 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ま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く。
- 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。

以上

【ヒアリング報告】○

○ 株式会社ホニック

1. 企業概要

株式会社ホニックは、創業以来蓄積した産業向けの電気制御システムを応用し、画像処理、センサーを組合せた独自の専門性を生かした「段ボール製造機械向けの製品不良検査装置」というニッチな製品の設計・開発・製造・販売を一貫して行っている。過去に同社の開発技術が元請け会社によって特許出願されていたという経験があることや、時間当たりの工賃も下がる一方だったので2000年に脱下請に舵を切ったことを背景に、2000年から「知財を重視する経営」を行っている。

2. IP ランドスケープ（「知財ビジネス評価書」の活用）に取り組む背景

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。

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。

そして、「知財ビジネス評価書」により知財力・技術力を高く評価された同社は、「知財ビジネス評価書」を名古屋銀行に提出したところ、数千万円の研究開発の融資を受けることができた。

「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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。

○ 情報収集の状況

- 知財情報の収集は、J-PlatPat を利用している。
- 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
- 各方面からあらゆる情報を収集し、その情報の中からの派生を常に検討している。

4. 成果

- 「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。
- 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。）。

5. 今後の展望

- 「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。

6. その他

- 「知財ビジネス評価書」の作成には、十分費用対効果があったと考える。ヒトを紹介してもらっただけでも 100 万円～200 万円という単位で費用がかかることを鑑みると、知財・技術の俯瞰だけではなく、商標などを含めた知財に関するアドバイスも併せて受けることができる「知財ビジネス評価書」は安価に感じた。
- 「知財ビジネス評価書」の作成を一度実施しただけでとても役立ったので、中小企業等には是非お勧めしたい。

以上

【ヒアリング報告】P

○ 株式会社スリーダム

1. 企業概要

株式会社スリーダムは、東京都立大学発のベンチャーであり、先端素材を活用した独自の特許技術を用いたセパレータをコア技術とし、既存リチウムイオン二次電池の高性能化により、次世代電池技術の研究・開発・製造を推進する。

同社はその技術を、電気自動車の本格的な普及に加え、電動船やドローン等への活用拡大にも繋げることで、モビリティ革命のキーデバイスとすることを目指し、また、再生可能エネルギーとの組み合わせにより、エネルギーの効率化、二酸化炭素の削減による持続可能な社会の実現を目指している。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

大学発ベンチャーとして 2014 年に設立され、2017 年に現経営トップが加わった際、ビジネスには知財戦略が不可欠といった考えのもと、同社に知財活動を取り入れるため、大手化学メーカーで IP ランドスケープの立ち上げチームの一員だった原田氏を採用した。

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。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。知的財産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、同氏が大きなマップを描き、その後の深掘り（読み込み）は部下である知財部員が行う形で十分実施できている。
- 原田氏は経営会議に参加し、社内のビジネスの方向性について理解しており、ビジネスに合った知財戦略を構築している。
- IP ランドスケープはセンスの世界。意味のないマップを描いても全く相手には刺さらない。相手に刺さる提案をするには、相手が何を望んでいるかを正確に捉えるセンスが必要となる。そのため、IP ランドスケープの担当者として向いている者として、知財のスペシャリストよりも、コミュニケーション能力が高く様々なことを知っているジェネラリストであると考えている（ローテーションで様々な部署を経験させるのが良く、色々なことに興味を持ち、情報を自分なりに消化することが大事である）。
- 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を見え

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。

- 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。
- 原田氏が全ての技術を見ており、プロジェクト化する際の社内の部署の連携手助けの他、社外の大学・連携会社・研究所や企業と結び付けることにも一役買っている。

○ 情報収集の状況

- 大企業ほどは予算がないため、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。
- 他の会社とスタンダードを合わせられる「Biz Cruncher」、リーズナブルな「Orbit intelligence」の 2 つを、経営層目線と技術者目線で違う角度での見せ方を意識して利用している。研究者用には「PatentSQUARE」を公開して、ライセンスは各部署に 2 つ付与している。LexisNexis 社の「PatentSight」は、予算が許すようであれば利用したいと思っている。
- 経営企画部門と密に連携を取れているため、週一回の経営会議で方針が決定したものについて、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。
- 先端技術を扱っているため、他社の情報を把握することが難しい。米国のベンチャー等と比較はするが、真偽不明な情報が多いことが課題である。
- 分析の外注は、手が足りない場合等で視野に入れているが、成果物を出す途中の過程に発生する「気付き」を拾うことができず、また外注先に提供できる社内情報に制限があるため、社内で行った場合と比べて成果にずれが生ずると考えている。

4. 成果

- 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。

5. 今後の展望

- 場所が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て活動を進めて行く。
- 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。

6. その他

- 中小企業等は知財部門が研究開発部門の下に位置づけられる企業が多いため、ボトムアップから IP ランドスケープを進めることは難しいように感じる。このような体制を採っている企業は、まずは人財の流動化等で事業情報の流動化を進める（知財部門と事業部門との距離を縮める）ことから始め、その後、事業情報をもとに IP ランドスケープの実績を上げて経営層の理解を目指すのが良いのではないかと考えている。
- 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。
- 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。

以上

【ヒアリング報告】Q

○ 食品企業 A 社

1. 企業概要

食料品を中心に幅広い事業をグローバルに展開する企業グループとして着実な成長を続ける。

2. IP ランドスケープに取り組む背景

事業を強化する過程で、IT、SDGs、ESG 等が進展する等、外部環境が変化しており、既存の同社事業の範疇を超えて競争を乗り越えていくために、自前主義の脱却や未来に必要な技術の先読みが必要だと考え、知財部門から IP ランドスケープの取組について経営層に働きかけた（知財情報を活用するといった活動は、知財部門では相当前から実施していたが、知財情報により事業を加速させていこうという狙いのもと、この活動を全社的に取り組むべきだと考えた。）。

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。

3. IP ランドスケープへの取組

○ 体制

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

○ 情報収集の状況

- 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。

- 特許情報の調査には、国内外の文献をテキストデータで取得できるものを利用している。
- 非特許情報の調査には、論文を検索できるデータベースや公的な科研費データベースを利用している。また、一般の市場情報の調査は、市販ツールを利用して取得するとともに、社内の他部門から情報を共有してもらっている。
- 海外を含めた市場状況や法規制の動向に関する情報は膨大にあるが、どのように使うかが課題である。市場情報は「今」の情報であり、「先読み」には他の情報との組み合わせが必要となる。
- 同社の弱い領域の情報や同社で持ち得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。

4. 成果

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

5. 今後の展望

- 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行く。
- 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。

6. その他

- 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。

以上

【ヒアリング報告】R

○ 国立研究開発法人 科学技術振興機構（JST） 知的財産マネジメント推進部

1. 機構概要⁶¹

JSTは科学技術基本計画の中核的な役割を担う機関で、科学技術に関する基礎研究、基盤的研究開発、新技術の企業化支援、科学技術情報の流通、また近年では国際共同研究の推進や次世代人材の育成など、科学技術の振興と社会的課題の解決のために、さまざまな事業を総合的に実施する。

JSTの知的財産マネジメント推進部においては、大学の研究成果における知的財産の発掘や出願・権利化や、企業等へのライセンス等を推進する。

2. 知的財産マネジメント推進部が取り組む活動

JSTの知財部門は下記①～③の事業グループで構成されており、シンクタンク系の部門とは独立して活動している。

- ① 大学知財支援グループ：大学等のみが出願人となる外国特許出願において、出願費用の一部支援や権利化に関するアドバイス等により大学等の知財基盤の強化及び技術移転活動の活性化を支援するグループ
- ② 知財集約・活用グループ：大学等が単独では保有困難な特許について、JSTで出願・権利化・維持・ライセンスまでを一貫して行うグループ
- ③ 事業知財支援グループ：大学での出願において、JSTの事業で出てきた良い成果を大学等が見逃すこと無く出願・権利化へ結びつけるため、出願可能な研究成果の発掘を支援するグループ

3. 知財情報の活用（IP ランドスケープ）への取組

（1）取組の経緯

- ライセンス先や共同研究先等の顧客候補の検討ために知財情報調査は昔から多少行っていたが、特に事業知財支援グループができてからより活発になった。
- 同グループでは、大学の知財部門とJSTの事業部門と連携しながら、有用な強い特許が生まれることを目指して活動を行っている。
- IP ランドスケープという言葉自体は2017年ごろから知識として持っていたが、特に活用することはなかった。企業での活用が広がっているのなら、ライセンス候補企業のニーズの理解に役立つ可能性もあることから、同部門も同様の活動の特許のマーケティングに活かす方向でここ2、3年本格的に考え始めている。

（2）知財情報活用の体制

- 知財情報の専任担当者は無い。
- 知財担当は50名以上在籍する。先行文献調査や簡単な特許分析も適宜行いながら業務を進めている。

（3）情報収集の状況

⁶¹ <https://www.jst.go.jp/pr/intro/outline.pdf> [最終アクセス日：2021年3月10日]

- 分析してビジュアライズするツールとしては「Biz Cruncher」等を用いている。
- 検索ツールとして論文検索の「JDreamⅢ」や、化学式構造を調べる「STN」等を用いている。
- 市場系のデータベースもあるが、インターネット検索等も活用している。

（４）知財情報の活用場面

○出願活動における大学等との協議と知財情報活用

- 事業知財支援グループが研究者の扱う技術について世の中での活用状況や活用の可能性を探索するため、「Biz Cruncher」等を使ってその研究の注目度合い等を探索し、調査結果を示しながら研究者と討議している。
- 知財集約・活用グループが大学の成果を JST で出願した後に、特許群を意識したポートフォリオを構築するために、その後のライセンスも意識しながら研究者と相談して特許を出していく。そのベースとして、周囲がどういう特許を持っているかを示す特許マップを描くための基本的な調査を行っている。

○共同研究先やライセンス先の探索における知財情報の活用

- 特許自体がどういう状況で寡占的に使ってもらえるかということを念頭において、知財情報を活用して顧客候補の探索を行い、周囲の状況を明確にしながら検討を進めて行く。
- 活動の一環として、知財情報を利用した調査結果の特許の検索結果や分析結果と併せて研究者に伝えている。地道に 1 件 1 件レポートを作成して報告しているうちに、研究者からも「知らない情報を知ることができた」、「アウトプットを充実させることができた」等のフィードバックを得ている。研究者からリクエストをもらって調査することもある。
- 企業との共同研究の可能性を検討する際や、ライセンス先候補を探す際に、類似技術がどこで研究されているかを探索して、それが見つかればそこにインタビューをかけることで PoC（Proof of Concept）に向けたサポートにつながっていく。

4. 今後の展望

- 大学や研究機関、また同部門等の機関における知財情報の活用は、企業における活用と同様な形ではなく、必要に応じて活用していく形だと考えている。
- 特許情報を時系列に並べるとどこが一生懸命やっているか等の全体の流れも見えてくるので、同部門が世の中の流れを踏まえた上で活動できるという意味では非常に意味があると思う。
- 最近 JST のファンディング部門でも扱っているが、大学にイノベーションを生み出す拠点をつくる取組が増えてきており、大学の拠点における研究戦略の検討等において知財情報等が必要になってくるものと思われる。また、その中には企業の参加も含まれるので、知財戦略という点も当然考えていく必要があり、今後の大学は拠点形成や大学発ベンチャーを通して知財情報等を重視していくのではないかと考えている。

以上

【ヒアリング報告】S

○ 株式会社シクロ・ハイジア

1. 企業概要

シクロ・ハイジアは、「技術・知的財産の力で、事業を成功に導く」をビジョンに掲げ、大企業から中小・ベンチャー・スタートアップ企業などに対して、IP ランドスケープを中心とした事業・知財戦略策定支援等、幅広く支援している。既存の戦略コンサルティングや知財コンサルティングという枠にとらわれず、クライアントと共に考え、歩み、共創・協創して新しい価値と市場をビジネスとしてデザインしていく、言わば体験型の新しいコンサルティングサービスを提供している。幅広いネットワークを駆使し、経営・事業戦略の構築と実行、および組織のトランスフォーメーション（構造改革）、人材育成を含めたサービスをワンストップで提供している。

2. IP ランドスケープに対する意見

（1）IP ランドスケープの認識・取組の現状について

○現状

- 昨今、知財業界では IP ランドスケープという言葉が広く認知されている。
- IP ランドスケープについて、パテントマップの延長線上であって単なる分析調査のツールと捉えており、正確に認識できていない企業があることを懸念している。
- IP ランドスケープのみならず、元々知財はどうしても効果はすぐには見えないため、事業部門等に対して IP ランドスケープの導入の理解を得ることが難しい。
- （大企業）IP ランドスケープは先進的な取組を行っている一部の企業は、専門のチームや人材を配置する等、実施できているものの、その他の企業は何から取り組んでいいのか把握できていない。
- （中小企業等）知財マインドの高い中小企業やスタートアップ企業は IP ランドスケープを取り組みたいと考えているものの、大多数の中小企業やスタートアップ企業は十分に組み立てていないのが実態。また、中小企業やスタートアップ企業は、人材・ツール・資金といったリソースが不足している。
- （特許事務所）企業から出願を受任する中で、知財戦略や IP ランドスケープを考えてくれないかという相談を受ける機会が増えているものの、大手の事務所であっても IP ランドスケープに対応できる人材が少ない。

○対応・推進策

- IP ランドスケープの本質は知財情報を活用して経営に貢献するという点をゴールイメージとして意識して取り組むことが重要。
- 事業部門等が戦略を練る際、色々な種類の情報があつた方が良く、その情報として知財情報が抜けている企業が多かった。事業部にとっての IP ランドスケープの導入のメリットは、知財情報という新たな情報や知見が得ることができ、従前とは違う切り口で新しい戦略を練ることができる点を十分に説明する。
- 知財部門が組織ツリーでの位置づけによっては動き易さも異なることは承知している。例えば、研究開発部門の下に知財部門が位置づけられる場合、別ラインとなる事業部門に対してやりにくい場合があるかも知れないが、組織ツリーに縛られずに他部門にコンタクトして連携してみることが重要である。コロナ禍によりリモート

で仕事ができる状況においては、今まで連携できなかったのが寧ろ連携しやすくなっているという面もあるので、今こそ部門間連携を促進すべき。

- （中小企業等）中小企業では毎日のような頻度でツールを利用することは考えにくく、ビジネスの事業セグメントもたくさんあるわけではない。単発で IP ランドスケープを実施するのであれば、外部に委託した方が費用対効果は高い。ツール導入したらそれを使える人も育てなければならないという事情も伴う。その人が辞めたらどうするのかということにもなる。
- （中小企業等・特許事務所）特許事務所やコンサルは、出現・権利化のみならず知財戦略や IP ランドスケープについても助言ができるようにするとともに、リソースの少ない中小企業等はお抱えの特許事務所やコンサルに IP ランドスケープを外注し、知財の助言を受けるといった連携方法を構築すべき。

（２）経営層の理解について

○現状

- 経営層からのコミットメントを得られ、バックアップが得られることが理想だが、経営層の知財マインドが低い企業にとって、トップダウンで IP ランドスケープを実施するのは難しい。

○対応・推進策

- 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。
- 知財は「コスト」ではなく将来事業に対する「投資」という意識を持つべき。IP ランドスケープも将来の戦略事業戦略に活用するものなので、それをコストと考えずに投資であると考えて欲しい。投資であるが故に、事業目線に立った考え方が重要である。
- CTO や事業部門責任者主導で IP ランドスケープを推進し、トップダウンにより部門間の連携を取るのが理想的である。
- 中小・ベンチャー・スタートアップ企業等の方が、経営層との距離が近く、事業セグメントも限られることから、ある意味で IP ランドスケープを実施しやすいといえる。

（３）部門間連携について

○現状

- 「IP ランドスケープ」といっても他部門に通じないことが多い。
- 「時間軸」の違いと「知財用語」の専門性、経営・事業視点の欠如が他部門との連携の阻害要因として挙げられる。

○対応・推進策

- 他部門との連携にあたっての重要なポイントは次の２点であり、決して押しつけになってはいけない。
 - ① IP ランドスケープの「アウトプット」を作成し、「IP ランドスケープによって、こんなことを提案することができる。こういう視点を見せることができる。あなたにとってこんなメリットがある。」ということを他部門に提示する。

「アウトプット」もないのに知財部門が貢献できると言っても他部門からは理解を得ることができないため、具体的に貢献できる「アウトプット」を作り込み、それをベースに IP ランドスケープの意義について他部門に理解してもらうことが重要。

- ② 知財部門のプロジェクトに事業部門に加わってもらう。知財部門が自主的に作成した提案書を事業部門に提示したとしても理解してもらえないことが多い。この事態を回避するために事業部門に対して「知財部門でこういう検討するのでちょっとだけアドバイスをもらえないか、サポートしてくれないか、オブザーバーで会議に参加してくれないか」といった働き掛けを行う。これが出来ると、事業部門と知財部門との連携をある程度スムーズに進めることができるとともに、事業部門の理解度が単に報告書を見るよりも早まる。

- 部門間の壁はどうしても発生してしまうため、「組織」対「組織」ではなく「人」対「人」からの連携から始めることが重要。部門間のオフィシャルなものだけではなく、個人的な人脈も活かして連携を模索していくことも鍵となる。
- IP ランドスケープは全社的に取り組む必要があることを知財部門が発信していかないと、知財部門のための活動になってしまう。やはり IP ランドスケープを知財部門内だけで考えないで欲しい。
- 「知財情報」以外の情報を「非知財情報」と呼ぶことがあるが、これは知財中心の用語であるので、他部門との連携の際には留意すべき。

（４）業種と IP ランドスケープの関連性について

- 業種業態ごとに濃淡はあるものの、IP ランドスケープは、将来の自社ビジネスの事業環境がどのように変わる可能性があるのか、自社にとってのチャンスやリスクは何か、といった分析や新規事業立案に対する戦略構築等で活用することができる。
- （化学系・BtoB）自社の技術の多用途展開の探索・アライアンスの探索・顧客の探索で IP ランドスケープを活用している。
- （BtoC）既存事業の優位性を保つことを目的に IP ランドスケープに取り組んでいる。
- （製薬）従前までの事業形態では IP ランドスケープを活用する場面が少ないと思われる。しかしながら、現在の製薬企業は「デジタルとメディカルの融合でトータルのサービスやソリューションを提供する」といった新規事業を考えており、この新規事業の戦略構築のために IP ランドスケープは今後必要になってくる。
- （IT）用途探索をメインとして IP ランドスケープを活用している。

（５）ツール・人材育成について

○現状

- ツールの利用にはコストがかかることから、IP ランドスケープが実施できない理由としてツールを挙げる者が多い。
- ツールを使いこなせるスキルを持った者が少ない。ツールを利用できる者の人材育成が必要。

○対応・推進策

- 分析はデータさえあれば十分 Excel 上でも行うことが可能。コストの問題でツール

が導入できないために IP ランドスケープを実施できないというのは言い訳であり、本質的な問題ではない。J-PlatPat を改良し、より使いやすいデータの提供方法の在り方を特許庁が検討して欲しい。

- ツール導入は、絶対金額よりも何を目的にどれだけの頻度で使うかがポイントとなる。例えば年間 300 万円であっても毎日使えば安いかもしれないし、年に数回しか使わなければ当然高く感じてしまう。
- 数年内に AI 等で誰でもある程度簡単に分析ができるようになると思う。ツールの利用スキルではなく、出てきたアウトプットをどう読んでそこからどういう戦略を構築していくといったスキルを鍛える方が今後重要となる。
- 人材育成は中長期的に考えるべき。IP ランドスケープに適切な者をアサインし、ビジネスセンスを養うために、企画部門や事業部門に転籍・出向で 1-2 年ほど修業して戻ってくるという形も考えるべきである。

(6) 外部リソースの活用について

- 外部のコンサルは顧客以外のビジネス全体を幅広く見ていることから、第三者の切り口でそれまで社内では発想できなかったようなことを何らかの形で提案をすることができる。
- IP ランドスケープは内製で実施できる方が効率的のため、コンサルをうまく社内の人材育成に使うというのは賛成。
- 簡単な分析や短期的な課題は自社でできるようにするが、プロジェクトが大きくて人員や工数が足りない、第三者の意見を入れた方が良いといった場合にコンサルを利用するという考え方はあると思う。しかしながら、コンサルも日頃から交流の無い顧客の課題に対応するためには、その顧客の事業内容やバックグラウンドの理解等に時間がかかるため、良い結果を生むためには、平時に仲良くお付き合いできているコンサルを如何に捕まえておけるかということと、自社で即座に IP ランドスケープを実施できる力を蓄えておくことが重要である。

(7) 将来的な知財部門の在り方について

○現状

- 各事業部門で事業戦略を、研究開発部門で研究開発戦略をそれぞれ構築しているものの、包括的に自社のビジネスに関連する情報を収集し、それを解析して自社の戦略に活かしていくような専門部署を設けている企業は、大手企業でも少ない。これだけビッグデータの時代と謳われている中で、企業の中で情報が分散して各部門で同じような戦略を考えているといった大きな無駄が発生しているのが現状。

○対応・推進策

- IP ランドスケープの先の姿としては、「企業内部での情報統括機能」に進化すべきではないかと考える。知財部門主導で、部門の壁を超えて、知財情報・経営情報・競合他社のビジネス情報といったあらゆる情報の一元管理を行い、戦略に資するための情報部隊を作るべきである。
- 当該情報部隊のメンバーは、研究や経営企画等の色々な部門から集めるべきだが、そのコアメンバーは部門を横断的に見ることができる知財部員であるべきだと思う。

- 知財の横串機能を活かすためにも、知財部門を役員直下に位置付けることができれば、IP ランドスケープの活動が円滑に進む。IP ランドスケープが浸透してくると、情報戦略部門として役員の下に位置付けの部門と、出願・権利化の部隊に分化する可能性もあり、それぞれを組織のどこに位置づけるかという議論も出てくるかも知れない。

(8) 今後の展望について

- 大企業を直接支援する必要は無いと思うが、国には経営者を振り向かせるための仕組みを作って欲しい。
- 中小企業に対してアドバイスできる人材がいなのが問題。そのため、人材プールのような機能や知的財産アナリストとは別に IP ランドスケープに適した人材を認定するような仕組みが必要になる。
- 中小企業等に対して誰がお金の出し手になるかという点が課題である。自治体等の公的な機関だけではなく、金融機関も視野に入れることが必要。どうしても IP ランドスケープにはお金がかかるというイメージが強いが、金融機関から知財活動について支援してもらえる仕組みを構築すれば、資金調達にも有利に働く可能性があり経営層の知財への意識も変わる。このような知財のエコシステムの構築を図るべきである。

以上

【ヒアリング報告】T

○ 正林国際特許商標事務所

1. 企業概要

1998年の設立以後“頼りにされ、安心して頼める特許商標事務所”をモットーに業務拡充を図っている。現在、弁理士・弁護士、技術士、総務、管理部門、その他のスタッフが集まり、発明発掘、権利化（出願）、知財の資産化、知財調査・知財分析、知財評価・ビジネス評価、知財経営等の知的財産に関するワンストップサービスを提供し、その多彩な業務能力を活用してIPランドスケープについても中小企業のサポート等を中心に注力する。

2. IPランドスケープにおける現状

（1）同事務所におけるIPランドスケープ着手の経緯

- 多くの特許事務所と同様に、メインの人材は出願・権利化中心に取り組むため、当初調査解析等はあまり行っていなかった。
- 同事務所の正林所長が知的財産アナリスト講座を受講したところ、特許情報には嘘がなく、IPランドスケープは未来を先読みできるツールであるということがわかった。
- 従前のパテントマップは専門家が見ないと理解することが難しいものであったが、IPランドスケープの解析結果は分かり易いものだと感じた。（新聞と漫画の違い程異なっていた。）知財に精通していない社長が見ても理解することができるので、社長等への伝達ツールとして丁度いいということを理解した。
- 投資機関から知財のD.D.(Due Diligence)を依頼された。特許情報から投資先企業の強み・弱みや、どの部分にホワイトスペースがあるかを図解し、特許の有効性、無効性も50ページの鑑定書に○×△をつける必要があったが、その際に同事務所のスタッフの中に26人いる特許庁OBが大活躍だった。特許庁OBは特許を読むのが早く、結論をすぐ出せ、信頼性も高い。そのため、同事務所は他の事務所に比べて調査能力が高い。IPランドスケープの下地となる調査能力が高かったということである。
- IPランドスケープに取り組んだ当初、周囲はIPランドスケープで収益が上がるとは思っていなかった。しかしながら、試行錯誤を繰り返していくうちに、徐々に実績を出すことができ、周囲の理解・納得を得ることができた。

（2）国内の特許事務所におけるIPランドスケープへの取組について

- 多くの特許事務所ではIPランドスケープをやれと言っても現状は困難だと思われる。IPランドスケープは全く新しい取組であるため、特許事務所の調査機能を強化する必要がある。
- より多くの特許事務所がIPランドスケープのサポートができるようになればいいと思っている。同所がうまくいっているという見本を見せることが重要であるという想いのもと、IPランドスケープの活動を実践している。
- 理想的には特許庁のOBを雇用する際等に助成金を支給したり、知的財産アナリストの補助金を出す等が考えられるが、特許事務所の経営状態はさほど良くなく、また、経営状態が良いところであっても、IPランドスケープに目を向けるような余

裕（考え）が無い。

（３）業種による IP ランドスケープの現状や必要性

- ハードの分野、即ちモノづくりが基本の分野においては先に事業を始めて、後から知財で固める。ハードの分野は、ノウハウなど特許だけでは語れない色々な事情があり、IP ランドスケープの必要性について議論すると負ける。当事者は情報が大切であるということを前提にしているが、自分達には不要だとの理由をいくつも持っている。
- 逆に IT 等のソフトの分野では、先に知財で固めて、守られた中で事業を進める方が早い。スピード感で考えると、今は IT の分野において IP ランドスケープが一番効く。
- 化学の分野では、競争相手が良く見えており、誰が何をやるかが IP ランドスケープ以前に分かっている。ところが IT の分野では、様々な新規参入が想定され、いつ誰が競争相手として出てくるかが分からない。
- 製薬の分野では自分たちのことが良く分かっており、知財の知識を非常によく持っていて、IP ランドスケープでマップを描くまでもなく、業界のマップが全て頭の中に入っていると言っても過言ではない。ただ、それだけではやっていけない状況にあって、製薬をどのように世の中に導入するかというフェーズにあり、MR⁶²が切られて MS⁶³が台頭している。そこに如何にしてアピールできるかという点では不得意である。問題は他の分野に入ろうとする時で、治療装置、診断装置、医師とのコミュニケーションシステムへ向かう時に IP ランドスケープが必要となる。

３．IP ランドスケープの普及に向けた課題と方策

（１）中小企業における現状と今後の支援

- 特許取得に関して概観すると、一部上場企業が 2,300 社あり、その内特許を一度も取っていないのは 0.1%であり、他は特許を取っている。マザーズに上場している企業の中で特許を取っていないのは 47%で、53%が取っている。一方で未上場の企業では 358 万社の内の 1 万社程度しかとっていない。つまり 99.8%が取っていない。
- 特許を取るということは、勉強をして学歴を上げることと似ている。企業は、特許を取って上位の企業に仲間入りし、会社として上場する等、上位の位置づけを目指すべきである。お金が無いから特許を出さないというのは、お金が無いから大学に進学しないというのと同じような言い訳である。大学で勉強するためなら奨学金を使ってでも進学するはずである。それでも勉強が嫌いならば諦めるしかない。
- 取組を行っているところは勿論ある。ある有力な中小企業にサイテーションマップを見せたところ、「だから当社に問い合わせが色々来るのか。サンプル提供依頼が来るのか。」と理解した。知財と勉強は同じであるというような分かり易い説明をして理解を広めるべきである。弁理士が知財とは何だということから説明を始めてもなかなか受け入れられない。分かり易い良い教師も必要である。

⁶² Medical Representative: 自社製品の専門知識を有する製薬企業の営業担当

⁶³ Marketing Specialist: 医薬品を始めとする医療に関わる様々な商品を扱う卸売営業担当

(2) 大企業における教育

- 大企業が「経営に資する IP ランドスケープ」と言うが、ここでは別の教育が必要である。経営に資するということがどういうことなのかが分かっていない場合がある。経営が分かっていないからである。例えば IP ランドスケープで報告書を 50 ページ社長に渡しても努力の割には評価されない。
- 本来社長が欲しいのは正しい情報であるが、それを情報提供者自身に悪影響が及ばないように届けることが必要である。そういうことが必要だということが実は教育である。
- データでしっかり現状を把握し、特許事務所等が第三者として責任を取るというチームワークが必要である。こういうチームワークが無いと IP ランドスケープはできない。

(3) IP ランドスケープの実践における特許事務所等の役割

- 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。そのような場面においては、第三者が社長に提案することが有効であり、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。
- 特許事務所のもう一つの役割としては、特に中小企業等に対して高額な民間分析ツールのアウトプットを利用可能にすることである。一方で、特許事務所で小さい規模のところは、何社かで共同してツールを購入するしかない。
- 中小企業やベンチャーでは、利用頻度が低いため、民間ツールの導入に二の足を踏むケースが多い。
- その様なお客様に対し、特許事務所や調査会社等がピンポイントで IP ランドスケープを活用して支援ができれば、そういう活動を通じ、日本全体の底上げが図れると思う。
- 一方でツールベンダー等は、AI 導入など、機能向上がめざましいが、主に契約ユーザー層を広げることに注力しており、特許事務所等を通して IP ランドスケープの利用拡大を図るという考えはほとんど持っていないのが現状であり、課題である。特許情報以外のバックグラウンドを有するベンダーや欧米ベンダー等も参入しており、一部では特許事務所向けの使用料を一般ユーザー向けよりも高額に設定している状況が見受けられる。

(4) 企業と特許事務所のチームワークの重要性

- 今回のようなアンケート調査を通じてうまく話を持って行って頂きたいと思っている。企業と特許事務所が競争関係になるようなことが一番良くない
- 特許事務所は特許調査が不得意のままでいて良い訳はない。企業側は敵対する訳ではないのだから、同じレベルになれば話し合いできるという土壌を作って頂くことが重要である。
- 企業の知財部門によっては、特許事務所等に新たな情報や見方を入れなくて欲しいという力が働く場合がある。知財部門の能力が試されたり、否定されたりすることを懸念しているような場合も含まれる。逆にチームワークを組める形に持って行くことが重要である。

(5) 今回の調査研究の位置付けについて

- IP ランドスケープという点と、そもそもの経営の問題を分離して、それが分かったという所を一つまとめると良いと考えている。そもそも日本の経営を良くするための IP ランドスケープなので、経営の問題が明らかになると良いと思う。

以上

禁 無 断 転 載

令和 2 年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書

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

請負先 一般財団法人 知的財産研究教育財団 知的財産研究所

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 3 丁目 11 番地

精興竹橋共同ビル 5 階

電話 03-5281-5671

FAX 03-5281-5676

URL <https://www.iip.or.jp>

E-mail iip-support@fdn-ip.or.jp