

企業活動におけるIPランドスケープ

— IP ランドスケープ推進協議会の活動 —

IP landscape in corporate activities



IP ランドスケープ推進協議会 代表幹事／旭化成株式会社 研究・開発本部 理事 知的財産部長 シニアフェロー

中村 栄

1985年旭化成株式会社入社、研究所勤務の後、1989年より知的財産部勤務。1998年に組織された旭化成グループ全社の技術情報調査セクションの責任者を経て2018年10月より現職。2020年10月旭化成グループのシニアフェローに就任。2016年度日本特許情報機構（Japio）特許情報普及活動功労者表彰 特許庁長官賞「特許情報人材育成功労者」受賞。経済産業省 産業構造審議会 知的財産分科会委員ほか。



IP ランドスケープ推進協議会 代表幹事／KDDI株式会社 知的財産室長 弁理士

川名 弘志

1993年第二電電（現、KDDI）入社、2000年知的財産室、2006年弁理士登録、2015年4月より知的財産室長。令和元年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究（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）委員、令和3年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究（大企業等によるオープンイノベーションを促進する知財戦略に関する調査研究）委員ほか。

1 はじめに ～ IPL 推進協議会設立の経緯～

数年前から国内の知財業界を賑わせている IP ランドスケープ（以下、IPL）活動がある。AI（Artificial Intelligence）や IoT（Internet of Things）に代表されるデジタル革新や新興国の台頭による世界経済の構造変化に加えて、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大を受けて社会生活の変容が生じる等、企業を取り巻く環境はかつてないほど急激な変化を迎えている。同時に、SDGs（持続可能な開発目標）の目標に向けた取り組みや ESG（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））の推進等、企業に対する社会的な要請も高まっている。

企業にとって、このような状況変化に的確に対応して事業を展開していくことは大きな課題であり、多面的な視点から経営戦略を講じる必要性が高まっている。

DX（デジタルトランスフォーメーション）は、数年前からあらゆるビジネスにおけるキーワードとなっていたが、コロナ禍においてその普及や導入はさらに加速している。DXの意義¹⁾については「デジタル技術を利用して既存の仕組みを変革し、新しい価値を生み出し、

競争優位を確立すること」であると言えよう。一方、2017年7月には、知財情報を活用して経営判断に資する IPL の概念が国内知財業界に紹介された²⁾が、IPL は、まさに知財分野における DX とも言えよう。

前述の通り IPL は 2017 年に国内知財業界でインパクトを持って受け入れられ、現在多くの日本企業に認知され採用されつつあるものの、いまだ経営戦略に資するものとして十分に活用されているとは言えず、各社の取り組み状況にも大きな温度差がある。

このような状況に鑑み、特許庁主催のグローバル知財戦略フォーラム 2020³⁾において IPL に関するパネルディスカッションが開催され、その場において、「IPL は国内企業の競争力アップのために知財業界として積極的に推進していきたいところ、しかしながら情報の受け手である経営層の IPL に関する認知はまだまだである。IPL は国にもバックアップを頂き、企業内外からの推進を働きかけていくべき」という問題提起をさせて頂いた。その後、特許庁とも議論を重ね、IP ランドスケープ推進協議会⁴⁾（以下、IPL 協議会）を立ち上げる運びとなった。IPL を積極的に実施している国内企業 9 社（50 音順：旭化成株式会社、KDDI 株式会社、住友化学株式会

社、トヨタ自動車株式会社、ナブテスコ株式会社、パナソニック株式会社、株式会社日立製作所、株式会社ブリヂストン、株式会社リコー）、アカデミアとして金沢工業大学虎ノ門大学院の杉光一成教授が発起人となり、企業の事業競争力の強化及び知の探索による新たな価値創造の促進による企業価値の向上に加え、我が国の持続的な社会発展を促し、広く公益に寄与することを目的として、2020年12月にIPL協議会を設立することとなった。IPL協議会には様々な業種より33社（2021年8月現在）が入会、特許庁、経済産業省 経済産業政策局 知的財産政策室、内閣府知的財産戦略推進事務局にはオブザーバとして参画頂き、まさに官民一体となってIPLを推進する基盤が構築されたことになる。

2 IPL協議会のミッションと活動

IPL協議会は上記趣旨を踏まえ、当面の会員を事業会社に限定させて頂いた。ミッションを以下①から④と定め、IPL協議会としての活動を行っていく。

- ① IPLに対する意識合わせ（スコープ）やIPLが目指すビジョンを明確にするためのインタラクティブな情報共有と議論
- ② 経営へ資する提言を行う人材像や行動指針などの提言研究
- ③ IPL導入の支援となる情報の発信
- ④ 関係省庁へのIPL推進のための情報提供（施策の提案）

冒頭に述べた通り、IPLに対する認識や実際の活動が個社でまちまちであることを受け、短期的にはIPLの個社の「意識合わせ」を行っていく。その上でIPLが統一的なものとして定着することを目指していきたい。会員での議論の結果を成果物（まとめ）として残し、今後の基礎資料としていく。中長期的にはこれらのまとめから課題（会員企業の最大公約数的なところを扱う）を特定し、課題解決のアプローチの探索と実践を通じ、個社およびIPL協議会では解決が難しい課題およびその政策的解決アプローチを探索する。これによりIPL協議会としてエンカレッジすべきことについて考察をしていく。エンカレッジすべきこととしては、日本企業の底上げを図るものであること、国への提言（コーポレート

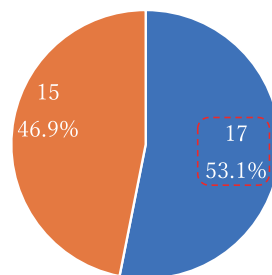
ガバナンス・コードなど）も視野に入れる。

IPL協議会は2021年3月より活動を開始した。次章より、これまでのIPL協議会の活動紹介（会員企業のIPLに関する現状（3章）と課題の整理（4章）、IPLの個社意識合わせの議論開始（5章））と今後の活動方針（6章）について紹介したい。

3 会員企業のIPLの現状

IPL協議会の会員企業（以下、会員）32社（2021年6月時点）におけるIPLの実践状況について、IPL協議会への入会申込時の推薦書類におけるアンケート結果を集計したものを紹介する（集計期間：2021年1月～2021年6月）。

IPLを専業とする部署（以下、専業部署）の有無については、53.1%の会員が「専業部署がある」と回答した（図1）。



■ 専業部署がある ■ 専業部署はない
図1 IPLを専業とする部署の有無

IPLの専任担当者数については、全体としては「1人～4人」が46.9%を占めるが、専業部署がある会員においても10人以上の専任担当者がある会員は少ないことが明らかになった（図2）。

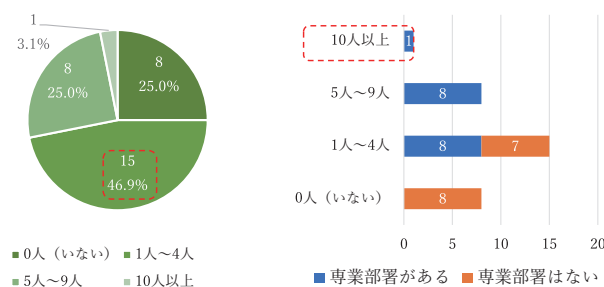


図2 IPLの専任担当者数

IPLの兼任担当者数については、全体としては「1人



～4人]が61.3%を占め、専業部署がある会員においても専任担当者と兼任担当者の両方で取り組みが行われていることがわかる(図3)。

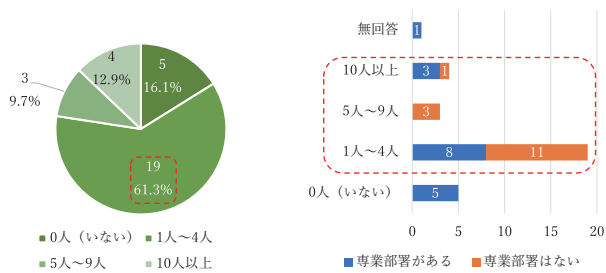


図3 IPLの兼任担当者数と専業部署の有無

IPLの実施状況については、53.1%の過半数の会員においてIPL定義の①・②(IPL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)ともに実施できていると回答した。ただし、専業部署がある会員においても35.3%の会員は②ができていないと回答し課題を抱えていることがわかった(図4)。

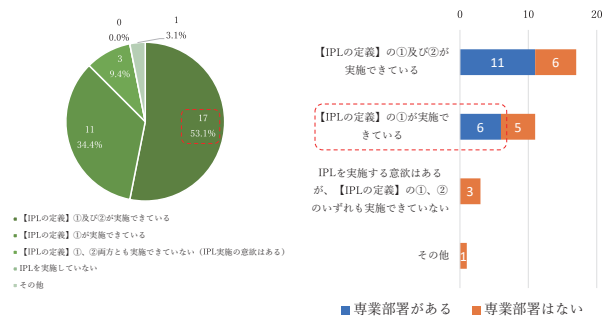


図4 IPLの実施状況

IPLの活用場面(複数回答)については、様々な場面で活用されていることがわかった。活用場面のうち資金調達、IR(Investor Relations)活動については比較的少ないことがわかった。コーポレートガバナンス・コードに知的財産に関する情報開示が追加されたこと(後述)を受け、特にIR活動への活用は今後増加することが想定される(図5)。

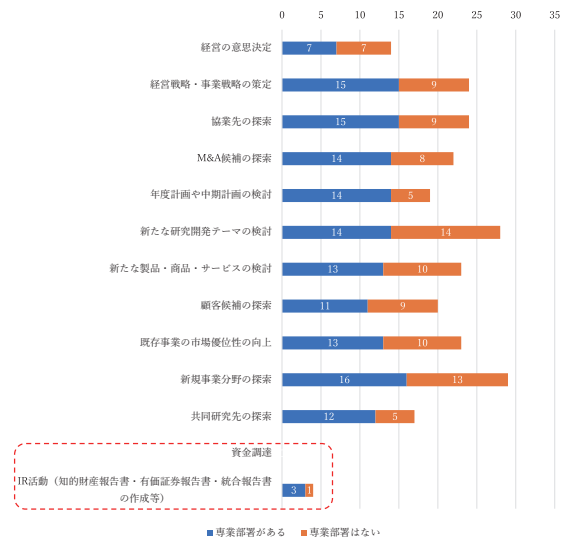


図5 IPLの活用場面

経営層のIPLに対する理解度については、図6によると、経営層・部門長とのコミュニケーションとしてIPLを活用している会員は専業部署の有無に関わらず多い。一方で、経営層のIPLに対する理解度(複数回答)は、専業部署がない会員において比較的低い傾向が読み取れる。

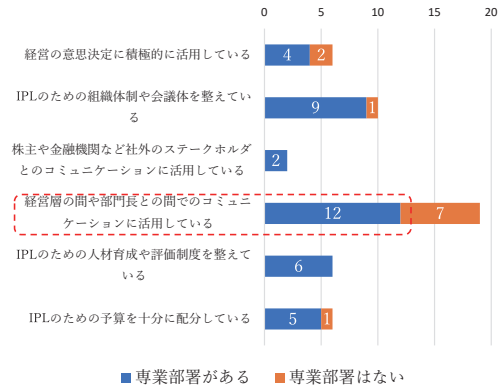


図6 経営層のIPLに対する理解度

経営層が一番関心を持っている経営課題については、会員であるIPL責任者の立場から経営層が一番関心を持っている経営課題(自由回答を集計)は、新規事業開発を中心として事業ポートフォリオやシナジーといった全体戦略に関するものが最も多かった(図7)。

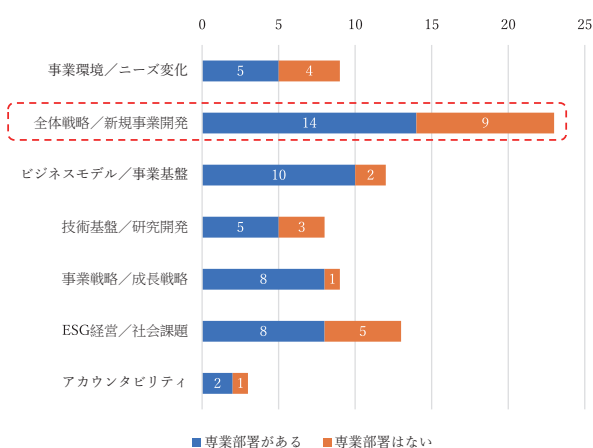


図7 経営層が一番関心を持っている経営課題

3.1 小括

本章では、IPL を実践する組織や人員、活用場面、経営層の理解度や関心事についてのアンケートの集計結果を取り上げた。この集計結果が示すように、専門部署の有無によって、IPL の実施状況、活用場面や経営層の理解度などにおいて大きな差があることが確認された。専門部署の有無が直接的な要因であるかは定かではないが、専門部署がある会員が IPL の活用場面を広範囲に広げており、経営層や部門長とのコミュニケーションに活用していることが分かった。

このように会員全体の傾向を俯瞰的に分析すること

は、各会員自身の IPL 活動状況の振り返りだけでなく、会員共通の課題や関心事も把握できることから、IPL 協議会におけるディスカッションテーマの探索にも有効である。IPL 協議会への参加がより有益なものとなり、IPL 協議会としてもさらに発展していけるようにこうしたアンケートなどを通じて会員の活動状況やニーズの把握に努めていきたい。

4 会員企業の課題

4.1 各種アンケートの課題分析

IPL 協議会の会員に対して、IPL 協議会入会時、及び、第1回(2021年3月18日開催)IPL 協議会終了後に、次の項目についてアンケートを行った。

- ・ 今後の IPL 協議会で取り上げて欲しいテーマ
- ・ 経営層が最も関心を持っている経営課題
- ・ IPL 協議会の活動に期待すること

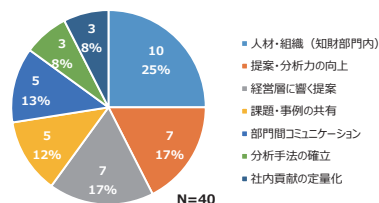
得られた回答(自由記述)の集計結果(図8)によると、会員における主な課題・要望は次の4点と考えられる。

- ・ 成功・失敗事例の相互共有
- ・ 経営層に響く IPL 分析・提案
- ・ IPL 人材育成・確保

□IPLにおける課題分析結果報告

第1回IPL協議会アンケート

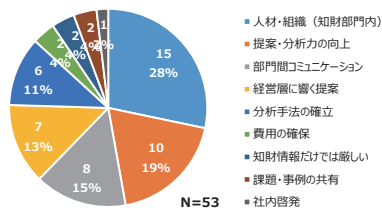
今後のIPL協議会で取り上げてほしいテーマ



- 1位: 知財部門でのIPL人材育成・確保
- 2位: 分析・仮説提案スキルの向上
経営層に響く提案とは何か
- 4位: 成功・失敗事例の相互共有
経営層・事業部とのコミュニケーションの取り方、IPLでどのような社内ポジションを目指すのか
- 6位: 分析手法の定型化
IPL活動 社内貢献の見える化

推薦書類アンケート

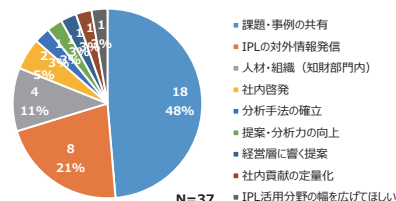
IPLを実践・推進の際の問題



- 1位: 知財部門でのIPL人材育成・確保
- 2位: 分析・仮説提案スキルの向上
- 3位: 経営層・事業部とのコミュニケーションの取り方、IPLでどのような社内ポジションを目指すのか
- 4位: 経営層に響く提案とは何か
- 5位: 分析手法の定型化
- 6位: 成功・失敗事例の相互共有
分析ツールなどの費用の確保
知財情報分析ならではのアピール
- 9位: 社内でのIPL啓発

推薦書類アンケート

IPL協議会の活動に期待すること



- 1位: 成功・失敗事例の相互共有
- 2位: IPL活動の知名度向上・情報発信
- 3位: 知財部門でのIPL人材育成・確保
- 4位: 社内でのIPL啓発
- 5位: 分析・仮説提案スキルの向上
経営層に響く提案
分析手法の定型化
IPL活動 社内貢献の見える化
他分野 (IR、標準化活動など) との連携

主な課題・要望は、次の4点と考えられる。

- ・ 成功・失敗事例の相互共有
- ・ 経営層に響くIPL分析・提案
- ・ IPL人材育成・確保
- ・ 分析・仮説提案スキルの向上

※いずれも、アンケートへの自由記述回答を独自分類でカテゴライズしたものを。

図8 IPLにおける会員の課題・要望

経営層・事業部門との信頼関係の構築 IPL活動に対する評価 IPL活動への投資対効果 IPL社内活用のご具体例 IPLに対する経営層の興味 IPLによる事業戦略の提言 会議体の開催頻度 経営課題に対するIPL貢献 経営層・事業部門との双方向の意見交換 経営層と議論できる人材の育成 経営層との距離の縮め方 経営層の意思決定スピードにどう着いていくか 事業部門からの情報収集 事業部門からの信頼獲得 事業部門への報告 出資したスタートアップへのIPL支援 他部門（リサーチ部門等）との連携 他部門からIPLに期待されること 中期計画へのIPL組み込み ビジネス検討へのIPL活用	IPL体制の構築 IPL初期の課題 IPLの案件出力数 IPLの実施体制の維持 IPLの実施体制構築までのプロセス IPLの実施体制に必要な要件 IPLを他業務と兼務するか専任で行うか	分析手法・手順の確立 IPLに用いるマーケット情報の収集・分析 IPLにより発掘したビジネスモデルの評価手法 IPLによるビジネスモデルの発掘方法 IPLの分析テーマ策定 IPLの分析プロセス 仮説提案力の向上 研究・開発の方向性検討のためのIPL活用 社内上申プロセスにおけるIPLアウトプットの修正要否 他社戦略の可視化 激しい事業環境の変化にIPL分析をどう対応させるか 非特許情報の分析 プラットフォーマー視点でのIPL実践 分析に用いるフレームワークの種類 マーケティングツールとしてのIPL活用
	他部門との連携 IPLを主導する組織 IPLと標準化活動との関係 IPLとリサーチ部門との棲み分け IPLとマーケティング部門との棲み分け	社内啓発・浸透、情報発信・共有 IPL活動の社内浸透手法や事例 IPLアウトプットの社内共有手段や具体例 IPLの社内意義をどう定めて伝えるか
	人材育成・獲得 IPL教育の体制 IPL実施ノウハウの伝承 IPL人材に必要なスキルの定義 IPL人材の育成、獲得、評価	付加価値向上・効率化 AI活用 IPLによる企業・商品ブランド価値への貢献 社内提案におけるIPLならではの付加価値 自社オリジナルのIPL取り組み IPLの社内サービス化 分析作業の効率化
	外部リソース活用 IPLアウトソースの失敗事例 IPL立ち上げ期の外部コンサル等の活用 IPL人材教育を目的とした外部コンサル等活用	

図9 会員に寄せられた質問を分類したもの

・分析・仮説提案スキルの向上

特に「成功・失敗事例の相互共有」は、「IPL 協議会の活動に期待すること」では半数近くを占めた。これは、IPL がまだ比較的新しい取り組みであり、思ったような成果を得られないケースが多いことから、他社の成功事例を通じてそのヒントを得るとともに、他社の失敗事例を通じて失敗を防ぐための有益な示唆を得たいという意向が働いていると思われる。

4.2 IPL 協議会における質問分析

前述の「成功・失敗事例の相互共有」に対する要望の高いことを踏まえ、第2回（2021年5月27日開催）IPL 協議会の事前に、第1回IPL 協議会で発表した会員におけるIPL 実践内容に対して、別の会員から寄せられた質問への回答を記入してもらい、第2回IPL 協議会当日、その回答を共有してグループディスカッションを行うことで会員間の「成功・失敗事例の相互共有」を図った。

会員からの質問および回答は、「経営層・事業部門との信頼関係の構築」、「IPL 体制の構築」、「他部門とのIPL 連携」、「人材育成・獲得」、「外部リソース活用」、「分析手法・手順の確立」、「社内啓発・浸透、情報発信・共有」、および「付加価値向上・効率化」の大分類に分けることができた（図9）。

これらの分類は、IPL を実践する企業から得られた回答に基づいたものであるため、IPL 実践を推進していく企業であれば、直面する可能性の高い課題群であると考えられる。このうち大分類「経営層・事業部門との信頼関係の構築」に紐づけられる質問および回答の数が最多であることから、経営層・事業部門との関係構築に課題を抱える企業は多いといえるだろう。

4.3 IPL 取り組みステージにおける課題の整理

企業内でIPL 実践に取り組む際に、まずIPL を実践する主体となる組織を立ち上げる「導入期」、立ち上げた組織がIPL 活動を企業内で広げていく「成長期」、そして、IPL 活動をさらに発展・深化させていく「定着期」、という各ステージを経ると考えれば、それらのステージに前項で整理した「会員に寄せられた質問を分類したもの」（図9）の大分類、つまり直面する可能性の高い課題群を紐づけたものが図10である。IPL 協議会としては特に導入期～成長期に、複数の課題を抱える企業の多いことが窺える。IPL 協議会では、会員間でお互いに議論をさらに深め、より多くの企業がIPL 実践のためのヒントを見つけられる場を提供し続けていきたいと考えている。

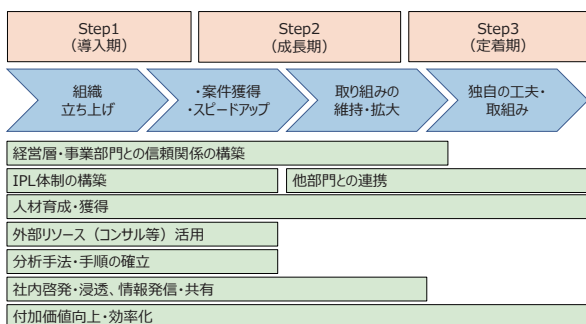


図10 IPL 取り組みステージにおける課題の整理

5 IPL の個社意識合わせの議論開始

前章までの整理結果を受け、第3回（2021年7月27日開催）IPL協議会から、まずはIPLの個社意識合わせを目的に、これら課題にフォーカスをした会員間の議論を本格的に開始した。当日は、前章アンケートで最も多く課題として挙げられていた「経営層・事業部門との信頼関係の構築」についてのテーマで、幹事企業1社（住友化学株式会社）より事例発表を実施、発表ではすでにできていることだけでなく、むしろ課題と感じていることを赤裸々に語っていただいた。それを議論のきっかけとして、このテーマで問題意識を持つ会員企業がパネリストとして登壇、課題に対して共感したり、ヒントになりそうな自社での取組などを紹介したりと、議論は盛り上がりを見せた。終了後のアンケートでも「今回のような事例紹介は得るものが非常に多い」「Give & Takeでのコミュニケーションで業界全体のボトムアップに繋がってきている」といった声があがった。

次章でも触れているが、2021年6月にコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）が改訂された⁵⁾。

初めて「知的財産」の文言が入ったことを受け、今後、経営層からその開示手段の一手法としてIPLへの期待が高まることが予測されるため、IPL協議会での議論を開始した。IPL協議会メンバーである金沢工業大学虎ノ門大学院の杉光一成教授より解説を行っていただき、アニュアルレポートや知的財産報告書といったIR活動の中で既にIPLに関する取組を開示している企業より、開示の現状とCGコード改訂を受けた開示の準備状況を共有したところである。

6 IPL 協議会の今後の活動について

6.1 IPL の個社意識合わせ（継続）

今後も、今まで整理してきたIPLに関する課題を中心にテーマを設定し、幹事企業（発起人企業）を中心に事例発表を実施、そこに会員が複数参加してのパネルディスカッションを実施し、会員間で深めていきたい。パネル議論のポイントとしては、IPLの本質、課題（問題）の構造、その解決のアプローチなどを考えている。他の会員はこの議論を聞いて質疑応答を行い、これらの結果を取りまとめて会員間で共有化を行う。これらを複数回繰り返す中で、IPLに対する個社の意識合わせを行い、IPLの目指すイメージを明確にしていく。その上でIPL協議会が実施すべきこと（IPL協議会としてエンカレッジすべきこと）、個社で実施すること（個社で持ち帰り）など、具体的な施策を構築していく予定である。

6.2 対外的な情報発信

これらIPL協議会の活動内容については、特許庁や諸団体のご協力も得ながらセミナーや講演の機会を通して、業界に積極的に発信をし、都度ご意見を頂きブラッシュアップをしていきたいと考えている。IPL協議会という形をとり今まで以上に確度の高い情報を提供しているものと思っている。

6.3 コーポレートガバナンス・コード改訂を受けて：経営層からのニーズの変化への対応

CGコードは上場企業が守るべき企業統治に関する行動規範であり、遵守しない場合には企業のブランド価値を大きく損なうことになりかねない。CGコード自体には法的拘束力はないものの、上場企業にとっては事実上の規範であることには間違いがない。

今回のCGコード改訂において、知的財産のくだりはその補充原則の2箇所に入り、具体的には知的財産投資の監督と開示である。特に後者の開示については、「自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。」とある。経営戦略・経営課題に直結すべきIPLの活用がここで大きく期待されてくるものと考えられる。IPL協議会ではこの点についてもテーマとして重点的に取り



上げ、適切な開示方法を様々な業種の企業間で議論しながら探っていく所存である。

7 おわりに

大企業、中小企業問わず IPL を実施している企業におかれてはぜひ IPL 協議会への入会をお願いしたいと思う。まだまだ正解のない世界ゆえ、より多くの企業が集まることによって IPL はさらに育っていくことになる。国内企業の競争力のさらなる強化を目指して IPL 協議会の活動が糧になっていくことを願うものである。

【IPL 協議会開催実績 (2021 年 8 月現在)】

●第 1 回 IPL 協議会 (2021 年 3 月 18 日)

参加者：会員 25 社 (54 名)

主な内容：

- ・特許庁長官ご挨拶
- ・IPL 協議会の活動方針と IPL に対する意識合わせ (スコープ等の共有)
- ・「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究の概要」について (特許庁)
- ・会員企業の IPL の取組と課題を共有

●第 2 回 IPL 協議会 (2021 年 5 月 27 日)

参加者：会員 30 社 (58 名)

主な内容：

- ・「IPL 協議会で取り上げるテーマ」アンケート分析報告・意見交換
- ・グループディスカッション (第 1 回での各社の発表に対する質問への回答と質疑応答)
- ・「知的資産投資・活用促進」について (内閣府知的財産戦略推進事務局)

●第 3 回 IPL 協議会 (2021 年 7 月 27 日)

参加者：会員 32 社 (71 名)

主な内容：

- ・事例共有とパネルディスカッション
 - 事例発表①「経営層・事業部門との信頼関係の構築」(住友化学株式会社)
 - 事例発表②「コーポレートガバナンス・コード」
- ・「知的財産推進計画 2021 (概要)」について (内閣府知的財産戦略推進事務局)

【幹事企業 (50 音順)】

旭化成株式会社、KDDI 株式会社、住友化学株式会社、トヨタ自動車株式会社、ナブテスコ株式会社、パナソニック株式会社、株式会社日立製作所、株式会社ブリヂストン、株式会社リコー

【会員企業 (50 音順) (2021 年 8 月現在)】

株式会社アシックス、味の素株式会社、ウシオ電機株式会社、ENEOS 株式会社、KYB 株式会社、京セラ株式会社、JNC 株式会社、株式会社島津製作所、昭和電工株式会社、ダイキン工業株式会社、株式会社ダイセル、太平洋セメント株式会社、東亜合成株式会社、東洋製罐グループホールディングス株式会社、東レ株式会社、ナトコ株式会社、日清オイリオグループ株式会社、日本化薬株式会社、富士通株式会社、古河電気工業株式会社、本田技研工業株式会社、三井物産株式会社、ヤマハロボティクスホールディングス株式会社、株式会社 LIXIL

【幹事】

金沢工業大学虎ノ門大学院 杉光一成教授

【オブザーバ】

特許庁、経済産業省 経済産業政策局 知的財産政策室、内閣府知的財産戦略推進事務局、三浦法律事務所

注 記

- 1) 経済産業省「DX 推進ガイドライン」(2018 年 12 月 12 日)
<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html>
- 2) IPL は論者によって様々な定義・解釈がある。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 (2019) p. 282-291 に網羅的にまとめられており、参考にされたい。
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/69/7/69_282/_article/-char/ja/
- 3) <https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202001/012901.html> (開催日：2020 年 1 月 28 日)
- 4) <http://ip-edu.org/iplsuishin>
- 5) 東京証券取引所「改訂コーポレートガバナンス・コードの公表」(2021 年 6 月 11 日)
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>



2

特許情報の高度な活用