

# IPランドスケープで「つなげる」「つながる」 — IPランドスケープ推進協議会の仮想 IPL の取り組み—

Connecting and Engaging in the IP Landscape



旭化成株式会社 知財インテリジェンス室 シニアフェロー / IPランドスケープ推進協議会 代表幹事

**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。知財情報調査、解析の専門家として業務、2018年10月より旭化成グループの知的財産部長、2022年4月より現職。2020年4月に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。



株式会社ブリヂストン 知的財産部門部門長 / IPランドスケープ推進協議会 代表幹事

**荒木 充**

ブリヂストン入社駆け出しから20年間はタイヤ設計に従事。欧米中で計8年の海外駐在を経験。タイヤ設計部長、開発企画管理部長、品質保証本部長を経て現職。IPランドスケープ開発や事業貢献型の知財ミックス設計コンセプトを柱に、「モノ→コト→DX」で進化するソリューション事業に貢献できる知財機能変革に取り組む。

## 1 はじめに～ IPL 推進協議会の 2 年目の活動方針～

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。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、INPIT 主催のグローバル知財戦略フォーラム 2020 の場をきっかけとして、特許庁にもバックアップを頂き、2020 年 12 月に

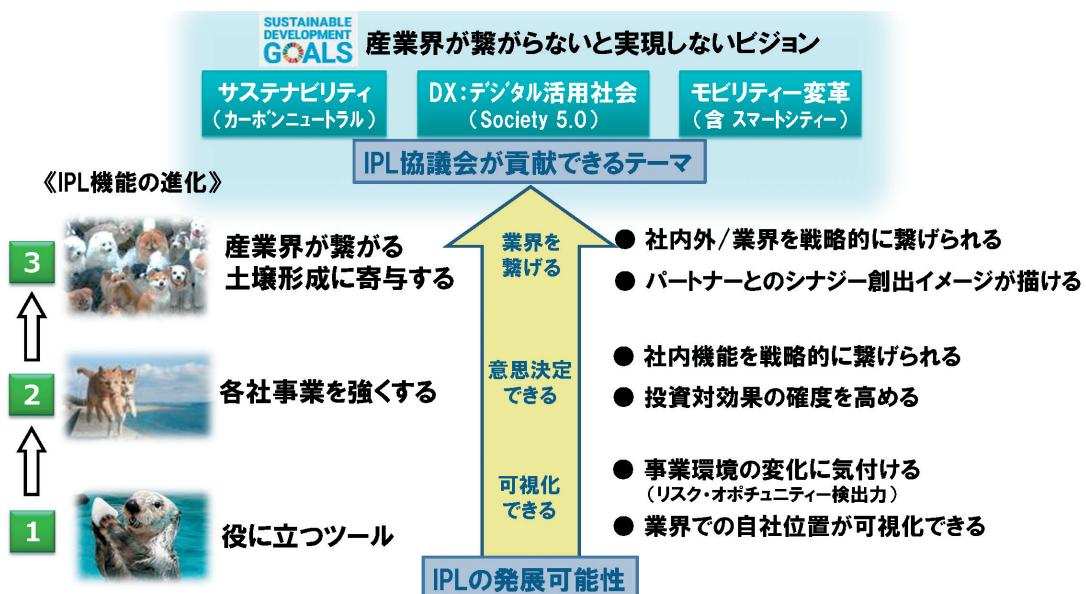


図 1 IPL 発展に向けての 3 つのステージ

IPL 推進協議会を立ち上げる運びとなった。IPL を積極的に推進している国内企業 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发起人となり、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活動がスタートした。協議会には様々な業種より発足当時は 25 社が入会、現在の会員数は 64 社（2023 年 7 月 2 日現在）に達しており、その活動は様々な場で紹介させて頂いている。1)2)3)4)5)6)7)8)

初年度の活動は、本誌でもご紹介の通り、個社の IPL の認識を揃えること、IPL 推進における課題の洗い出し、その打ち手につき先進企業の実例を取り込みながら議論を重ねた。

その結果、だんだんと IPL の隠れたポテンシャルが何かが掴めてきた。IPL は知財情報を活用したいいわばツールであるわけだが、同時に、使い方によっては、価値を生み出そうとする仕事と仕事を繋げるチカラを有していることが見えてきた。ここを発展させていくと、IPL は産業界を繋ぐ共通言語としてのコンセプトツールに昇華するのではないかという仮説である。これをもう少し詳しく説明する。

IPL の発展段階は図 1 に示すような 3 つのステージになると考えている。

第一は見えにくい知財を可視化するツールとしてのステージであり、ここでは主に自社の事業の業界での位置づけを可視化・共有する働きが役に立つ。第二ステージになると、こうした可視化分析から価値創出メカニズムの考察に発展し、事業戦略立案に結び付けた活用ができるようになってくる。第三ステージでは、IPL が企業間連携パートナー間での共通言語として使われ、お互いの強み知財を可視化共有することで相互尊重関係がオープンイノベーションでのシナジー創出に繋がる。

更にこの第三ステージが広く浸透し、IPL を日本産業界での共通言語とした土壌づくりができれば、これから必要となる社会変革、即ちサステナビリティや DX 化等で企業間の連携なしには乗り越えられない社会課題への取り組みを支えるチカラになり得る。

参加各社が健全な関係の下、IPL 実践活用に参加してステージ 2 及び 3 への移行を加速させる方法論を見出し、ていく場として、「仮想 IPL」分科会を設置した。

本誌では初年度の活動を受け、協議会の 2 年目の活動である仮想 IPL について紹介をしたい。

## 2 仮想 IPL とは

仮想 IPL とは、実在する企業をターゲットに、その企業の経営層への提案、報告を行うことを仮想して行

表 1 仮想 IPL テーマ候補

戦略的イノベーション創造プログラム（内閣府）  
“日本再生の鍵を握るプログラム”として下記テーマが示されている。

2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略（経産省）  
“成長が期待される分野”として下記テーマが示されている。

No.	令和4年～（検討候補テーマ）	No.	平成30年～の検討テーマ	No.	分野		
1	豊かな食が提供される持続可能なフードチェーンの構築	17	ビッグデータ・AIを活用したサイバー空間基盤技術	29	エネルギー関連	洋上風力産業	
2	統合型ヘルスケアシステムの構築	18	フィジカル空間デジタルデータ処理基盤	30		燃料アンモニア産業	
3	包摂的コミュニティプラットフォームの構築	19	IoT社会に対応したサイバー・フィジカル・セキュリティ	31		水素産業	
4	ポストコロナ時代の学び方・働き方を実現するプラットフォームの構築	20	自動運転（システムとサービスの拡張）	32		原子力産業	
5	海洋安全保障プラットフォームの構築	21	統合型材料開発システムによるマテリアル革命	33	輸送・製造関連	自動車・蓄電池産業	
6	スマートエネルギーマネジメントシステムの構築	22	光・量子を活用したSociety 5.0実現化技術	34		半導体・情報通信産業	
7	サーキュラーエコノミーシステムの構築	23	スマートバイオ産業・農業基盤技術	35		船舶産業	
8	スマート防災ネットワークの構築	24	IoT社会のエネルギーシステム	36		物流・人流・土壌インフラ産業	
9	スマートインフラマネジメントシステムの構築	25	国家レジリエンス（防災・減災）の強化	37		食料・農林水産業	
10	スマートモビリティプラットフォームの構築	26	AIホスピタルによる高度診断・治療システム	38		航空機産業	
11	人協調型ロボティクスの拡大に向けた基盤技術・ルールの整備	27	スマート物流サービス	39		カーボンリサイクル産業	
12	バーチャルエコノミー拡大に向けた基盤技術・ルールの整備	28	革新的深海資源調査技術	40		家庭・オフィス関連	住宅・建築物産業／次世代型太陽光産業
13	先進的量子技術基盤の社会課題へ応用促進			41			資源循環関連産業
14	AI・データの安全・安心な利活用のための基盤技術・ルールの整備	<資料リンク> <a href="https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/">https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/sip/</a>		42			ライフスタイル関連産業
15	マテリアルプロセスイノベーション基盤技術の整備	<a href="https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/20211224sip.html">https://www8.cao.go.jp/cstp/stmain/20211224sip.html</a>					
16	スマートコミュニティ、スマートシティ、スマートアイランドの構築	<a href="https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210618005/20210618005.html">https://www.meti.go.jp/press/2021/06/20210618005/20210618005.html</a>					

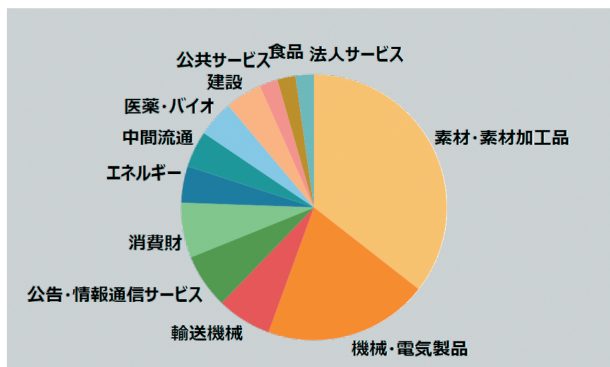
選定されたテーマ

表2 22年度仮想 IPL テーマ

豊かな食が提供される持続可能なフードチェーンの構築	▶	天然漁業へのデジタル技術導入に係る事業の提案
統合型ヘルスケアシステムの構築	▶	歯科疾患予測に係る事業の提案
人協調型ロボティクスの拡大に向けた 基盤技術・ルールの整備	▶	家庭用・介護用ロボットのモビリティに係る事業の提案
AI・データの安全・安心な利活用のための 基盤技術・ルールの整備	▶	AIセキュリティに係る事業の提案
スマートコミュニティ、スマートシティ スマートアイランドの構築	▶	スマートシティに係る事業の提案
自動車・蓄電池産業	▶	EV用次世代バッテリーに係る事業の提案
物流・人流・土木インフラ産業	▶	建設機械のカーボンニュートラル推進に係る事業の提案
カーボンサイクル産業	▶	セメント・コンクリートによるCO2吸着・固定に係る事業の提案
住宅・建築物産業 / 次世代型太陽光産業	▶	中高層木造建築に係る事業の提案

政策に関連する9つのテーマの IPランドスケープを **業種混合の9グループ** で実施

2022 分科会 参加企業の業種割合



分科会で推奨されるスタンス

- ◆ Give & Take
- ◆ 全員で作り上げる
- ◆ シナジーを出す
- 結果として、知見とスキルが向上

図2 2022年度 分科会活動

れる IPL 活動である。

そして、そのテーマは、サステナビリティ、デジタル活用社会、モビリティ変革など、産業界が繋がらないと実現しないビジョンに関するものから選定した。

仮想 IPL テーマの候補としたものを表1に示した。「国民にとって真に必要な社会的課題や、日本経済再生に寄与できるような世界を先導する課題」として、日本の内閣府や経産省が示したものである。ここからいくつかのテーマを選定し（黄色の部分）、このテーマの IPL を実施したい会員企業がグループに分かれて仮想 IPL を実施した。

2022 年度に選択された9つの仮想 IPL テーマを表

2に示した。

仮想 IPL では本テーマに関して実在企業を選定し、その企業の経営層に提案をするという前提で IPL レポートを作成した。

3 取り組みテーマとアウトプットの紹介

3.1 分科会活動について

分科会活動では、国の政策に関連する9つのテーマを選定し、9つのグループに分かれて、仮想 IPL に取り組んだ。

図2の左側の円グラフは、分科会に参加した企業の業

種ごとの割合である。素材系、機械・電気系の企業の参加の割合が多く、大半が上場企業だが、一部、非上場の企業も参加した。

分科会において推奨されるスタンスを右側に示している。Takerになるのではなく、参加者がお互いに、Give & Takeのマインドを持ち、全員で協力し、シナジー効果を出しながら仮想IPLを作り上げることで結果として、知見とスキルの向上につながる、という考え方である。

### 3.2 ベースラインを揃えてスタート

IPLの経験値についてはバラつきがあることを想定し、事前にアンケートをとり、希望テーマと実践経験の

バランスを考慮したグループ編成を行った(図3)。

具体的には、リーダーはIPLの導入・実践に先行している企業から選出し、メンバーは、希望テーマを優先しながら配置した。

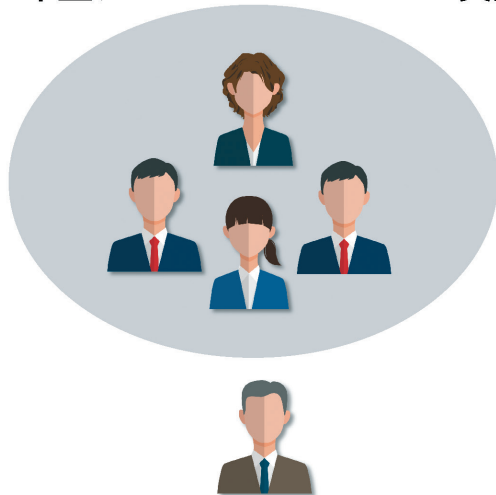
また、アドバイザーは、代表幹事および幹事企業のIPL経験豊富なメンバーが担当した。

もう一つ、開始時の工夫として、キックオフ・フォーマットを準備した(図4)。

例えば

- ・提案先となる実在する企業
- ・どんな責任者ポジションの人に、何を、提案するのか
- ・初期段階の仮説

### 希望テーマとIPランドスケープの実践経験のバランスを考慮したグループ編成



#### リーダー

アンケートを取り、比較的先行している企業から選出

#### メンバー

希望するテーマを優先しながらグループに配置

#### アドバイザー

代表幹事&幹事企業のメンバーが担当

図3 分科会のグループ体制

共通のキックオフ・フォーマットを準備し、グループ間でベースラインを揃えて開始

#### (例) キックオフフォーマット

<p>グループ名：●●●●●●</p> <p>メンバー(氏名・所属) ●●●●(●●)・●●●●(●●)・●●●●(●●)・●●●●(●●)・●●●●(●●)・●●●●(●●)</p> <p>アドバイザー：●●●●(●●)</p> <p>提案先会員企業(参加希望の場合のみ)：</p> <p>テーマ領域：SIP スマートバイオ産業、農業基礎技術</p> <p>IPLテーマ：Spiberのスマート農業への参入を考える アウトプット：新規事業候補(スマート農業)に対して、どのようなチャンスがあり、どのような打ち手があるかを経営層に提案</p> <p>概要： 初期仮説：新世代バイオ素材に強みをもつSpiberには、スマート農業の課題を解決できる基礎技術があるのではないかと 進め方イメージ： ①-B スマート農業の概要把握 ② ①分析結果の読み解き・考察 ③ 考察をもとに、仮説の立案 考察：●●テーマのニーズが生まれるから、 B社の強み▲▲が貢献できる ④ 仮説の検証・再検討 ●●テーマに対する各社の取り組み状況 ▲▲に対する技術ポテンシャルの分析</p> <p>COFテーマに関する留意事項： ・グループメンバーの所属企業は、「サイバーセキュリティ」の実現への取り組みを加速しており、その打ち手となり得るスマートバイオ・農業基礎の知見を深めてほしい ・「食」は私たちの生活の根幹であり、「食」の世界的持続性は喫緊の課題 &lt;SIPシンポジウム資料 2021年7月&gt; ・スタートアップ企業の視点でも、将来を考えると、スタートアップ活用が十分でない日本企業にとって、大きな学びとなる可能性</p>	<p>提案先企業：Spiber 提案先企業の概要： ・国内スタートアップ 資金調達ラウンド1位のSpiber社 ・新世代バイオ素材に強み</p> <p>選定理由： ・資金調達ラウンド1位であるSpiberは、独自技術に強みがある推測 ・会社HP、About usにおいて「自然と人間の関係性を真摯に問い直す時代が生きている」、世界観に対して、スマート農業も親和性が感じられる ・バイオ業界の動向を注視している一方で、その原料調達に関わるスマートバイオ・農業基礎についても、彼らの知見を活かすことができるのではないかと。</p>
--	---

最初に記載してから  
分析をスタート

- ✓ 提案先は実在する企業を選定
- ✓ 誰に？何を？提案するのか？
- ✓ 初期の仮説
- ✓ どのようなステップで進めるか？
- ✓ テーマに取り組む目的(学び)

図4 キックオフ・フォーマット



- ・ IPL をどのようなステップで進めるのか
- ・ このテーマに取り組むことで、学びのゴールをどこに置くか

といった内容を、記載するフォーマットになっている。

IPL に着手する前に、グループで議論をしてフォーマットを埋める中で、ある程度、メンバー間でベースラインを揃えることができた。

### 3.3 IPL を活用した最終提案

図5に、最終提案の2つの例を並べている。

どんなツールを使ってどんな分析方法が良いか？

最終提案につなげるために、どのようなロジックとストーリーを組み立てればよいか？

といった議論の中で、相互学習を経て、数十ページにわたる最終レポートに仕上がった。

### 3.4 9つのIPL

9つの仮想IPLは、すべて別々の提案先企業が設定された。

企業が異なれば、事業環境や課題が異なるので、バリエーション豊かな提案が生まれた。

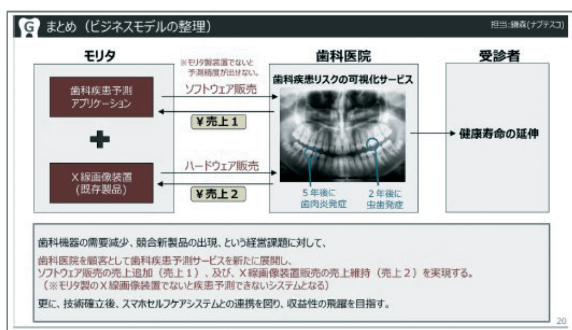
図6では4つの例をピックアップしている。

非上場の医療機器メーカーに対しては、事業の維持・拡大を課題として捉え、技術の強みと販路を活かした新規ビジネスを提案した。

## 分析アプローチや提案ストーリーを、グループ内で情報共有・意見交換

**相互学習** を経て、最終レポートを完成

#### (例) 医療機器メーカーに新ビジネスを提案



#### (例) 車両メーカーに環境ビジネスを提案



図5 IPL を活用した最終提案

## 様々な業種の課題 に対して IPランドスケープを活用した提案 が生まれた

### 提案先企業の業種と提案内容 (例)

業種	課題	提案内容
医療機器メーカー (非上場)	事業の維持・拡大	技術の強みと販路を活かした新規ビジネス
商社	環境ビジネスへの参入	選定したベンチャーとの連携ビジネスで参入
重機メーカー	カーボンニュートラル対応	パートナーと連携したオール電化のエコシステム
建築企業	CO2削減	成立するビジネスモデルと成長戦略

図6 9つのIPL

商社をターゲットにしたグループは、課題を環境ビジネスへの参入と捉え、ベンチャーの選定と連携ビジネスを提案した。

重機メーカーに対しては、カーボンニュートラルへの対応を課題に設定し、パートナー企業と連携したエコシステムを提案した。

建築企業を提案先に選んだグループは、CO2削減を課題に、ビジネスモデルと成長戦略を描いた。

現在、分科会参加者からのアンケートをほぼ集計し終わった状況であるが、2023年度の分科会については、改善を加えた上で、継続してほしい、という要望が大多数を占めている。

主な要望を表3にまとめてみた。

提案に対するフィードバックについて：経営企画やマーケティング部門など、知財以外の人を呼んできて、意見を聞きたい。

テーマについて：今回は政策テーマで実施したが、参加している企業にとってもう少し身近なテーマでやってみたい。

## 4 仮想 IPL から得られたこと

### 4.1 参加者からのフィードバック

表3 参加者からの分科会へのフィードバック

2023年度の分科会 については、改善を加えた上での継続の要望が大多数

その他の要望	
フィードバック	経営・企画・マーケティングなど知財部門以外の人意見を聞きたい
テーマ	政策テーマではなく、身近なテーマでやってみたい
議論の範囲	分析や提案だけでなく、プレゼンテーションなどについても議論したい
ゲスト	データアナリストなど、業種が異なるプロの意見も聞きたい
レベル	各社のレベルにバラつきがあるので、育成用の分科会があると良い
標準化	IPLの標準化やマニュアル化があると良い



コミュニケーション・プロセス における 実践的な議論 の要望もあり

図7 IPLの検討プロセス



議論の範囲：分析や提案だけではなく、プレゼンテーションの方法などについても議論したい。

ゲスト：データアナリストなど、業種が異なるプロの意見も聞きたい

レベル：各社のスキルやレベルにバラつきがあるため、IPL を始めて間もない企業も参加しやすいような、育成用の分科会があっても良い

標準化：IPL の標準化やマニュアル化などをやっても良い

というような具体的な要望が出た。

図7は、IPL の検討プロセスを、左から右へと流れる概念図としてまとめたものである。

- ・ 相手先と信頼関係を結び情報を提供してもらう
- ・ 課題をきめて
- ・ 仮説を設定し
- ・ 調査設計やデータの統合を行い
- ・ 分析によって仮説を検証した上で
- ・ 課題解決のためのロジックとストーリーを組み立て
- ・ 解決策として示唆・提言をした結果
- ・ 最終的に、相手の課題解決につながるところまで合意形成する

という流れとして考えることができる。

この流れにおいて、青い帯の部分が、今回 2022 年度の分科会で取り組んだ範囲を示している。

一方で、自社の業務において実際の IPL を行う場合に、左端と右端の赤い部分、すなわち、関係者との「関係の構築」や「合意形成」がとても重要になってくる。

このような「コミュニケーション・プロセス」に関しても、もっと実践的な議論をしたい、という要望もあった。

これらはいずれも、とても興味深い議論になるものと考えている。

以上のように集まったフィードバックや要望を受けて、今年度の分科会活動について検討を進めている。

## 4.2 仮想 IPL から得られたこと

仮想 IPL 分科会の各チームのいずれもが、とても初回とは思えぬ出来栄の成果を出してきたことは協議会全体として嬉しい驚きとなった。現有の分析ツールを適切且つ効果的に使いこなし、そこから事業立上げ・発展の仮説構築に結びつけるストーリー構築によって、聞い

ていてわくわくする内容になった。分析手法と仮説構築プロセス思考の両面から刺激を受け、協議会参加メンバーのモチベーションが更に上がる成果となった。

一方、更なる発展強化に向けた気付き学びとしては以下2点が抽出された。

1 IPL の肝でもある「よく見る」ところについては更に深掘すべきところがないか。マクロ・ミクロの両面から死角・偏りがないかで、分析したものの検証に改善の余地があること。

2 企業 / 業界の文化・慣習の違いから当然にメンバー間で大なり小なりの意見の対立が生じるが、この違いを尊重しながらコミュニケーションを深めて本質にアプローチする土壌形成に課題があること。

これらを念頭に置き、仮想 IPL 分科会活動での今後2回目以降の PDCA を回していくことになる。

## 5 IPL 推進協議会 2 年目の活動総括

上述の通り協議会の2年目は仮想 IPL を実施するという、まさに実務上大きく貢献する活動を行うことができた。会員すべての熱意が今回の分科会の成果を支えているとあってよい。やはり受け手に刺さる IPL を実施するための近道はないと考える。自身で直接 IPL を経験することによって得られる気付きは何よりも大きな財産になろう。

前述の通り、今回2年目の分科会活動は予想を超えた成果を挙げたと考えている。本活動の継続が必至であることは言うまでもないが、本協議会が更なる進化を遂げていくためには、単なるスキルアップのために留まらず、冒頭に述べたとおり、IPL が価値を生み出そうとする仕事と仕事を繋げるチカラとして発現され、産業界を繋ぐ共通言語としてのコンセプトツールに育っていうための「仕掛け」についても議論を行っていくべきであり、そこにはぜひ国の力も貸して頂きたいと切に思うところである。

## 6 おわりに～協議会今後のビジョン

IPL 推進協議会は単なる企業間の情報共有や勉強会といったレベルを超えた活動に成長してきた。設立時からの理念「Give & Take」の相互尊重の軸をぶらすこと

なく、日本産業界の底力を改めて尊重し発展させていく目的に近づきつつある実感がある。もちろん、多様な企業間がコミュニケーションをしていく中での制約がある中、真のシナジー創出に向けて乗り越えなければならないハードルが多々あることも見えてきた。IPLのツール機能の発展強化の課題のみならず、社風・文化が異なる企業間連携に於いて相互を尊重し、ダイバシティーを活かす産業化の土壌形成に共通言語としてのIPLを如何に発展させていくか、課題を直視したPDCAを回していく事、そうした経験を協議会メンバーが重ねていくことでIPLで「つなげる」「つながる」ことは必ずできると考えている。

また、こういったIPLは現在把握している範囲では日本の独自色が強いものと思われる。このやり方が本当にこれで良いのか、けっして井の中の蛙にならぬよう、海外の諸団体との連携も行っていきたい。すでに欧州や韓国の諸団体のメンバーと今後の連携につき話を始めたところである。

引続き企業間の健全な関係維持を大前提に、IPLという具体的なツールの活用を軸にして知財の力で社会課題に取り組む日本産業界の発展に寄与できるように努めていきたい。

スケープの新潮流から『IPL推進協議会』の設立と活動]

[https://www.inpit.go.jp/katsuyo/gippd/forumkokunai/forum\\_kokunai2021.pdf](https://www.inpit.go.jp/katsuyo/gippd/forumkokunai/forum_kokunai2021.pdf)

- 6) 2021 特許・情報フェア&コンファレンス「企業価値創造へ向けて知財をどう活用するか! ~企業価値(コア価値)を支えるIPランドスケープ」

<https://pifc.jp/2021/visit/>

- 7) 2022 特許・情報フェア&コンファレンス「IPランドスケープ推進協議会 活動第2フェーズにかかる期待 ~9つの仮想IPLから見えてくるもの~」

<https://pifc.jp/2022/visit/>

- 8) 知財研セミナー「IPランドスケープ推進協議会の活動と会員企業における取組」

<https://www.iip.or.jp/seminar/seminar211020.html>

## 7 注記

- 1) Japio YEAR BOOK 2021 企業活動におけるIPランドスケープ

[https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2021book/21\\_2\\_04.pdf](https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2021book/21_2_04.pdf)

- 2) IPジャーナル第18号「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~」

<http://fdn-ip.or.jp/ipjournal/vol.18.php>

- 3) IPジャーナル第21号「企業価値創造へ向けて知財をどう活用するか! パネルディスカッション『企業価値(コア価値)を支えるIPランドスケープ』」

<http://fdn-ip.or.jp/ipjournal/vol.21.php>

- 4) IPジャーナル第24号「IPランドスケープ推進協議会 活動第2フェーズにかかる期待 ~9つの仮想IPLから見えてくるもの~」

<http://fdn-ip.or.jp/ipjournal/vol.24.php>

- 5) グローバル知財戦略フォーラム2021「IPランド

