

# IPランドスケープって何？

## 目次

1. 巷で言われている「IPランドスケープ」とは
2. 成功事例
3. 経営戦略策定のための知財情報の活用
4. IPランドスケープの実践
5. ちょっとやってみました

2018.12.22

小島 浩嗣

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

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

2017/7/17付 日本経済新聞 朝刊

企業が抱える知的財産を分析し、経営戦略に活かす「IPランドスケープ」と呼ばれる手法が注目され始めた。これまでも研究開発や製品差別化を支援する「特許調査」は多く使われてきたが、IPランドスケープは生き残りをかけた経営判断やM&A(合併・買収)に貢献する。先進企業の取り組みを追った。

(編集委員 渋谷高弘)

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

「IPランドスケープ (Intellectual Property Landscape  
= 知財に関する環境と見通し) 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」

「近年、急速に」という部分は正確ではなく、従来から多くの企業や専門家の中で使われていた考え方で、近年、IPランドスケープという名称が急速に認知されてきた。

しかし、近年、事業環境の複雑化が加速し、特許などの独占排他権によって1社単独で特定のビジネスを成立させることが難しくなっている。

(参考: 小林誠, 「知財戦略とIPランドスケープ」IPジャーナル3号, 2017年12月)

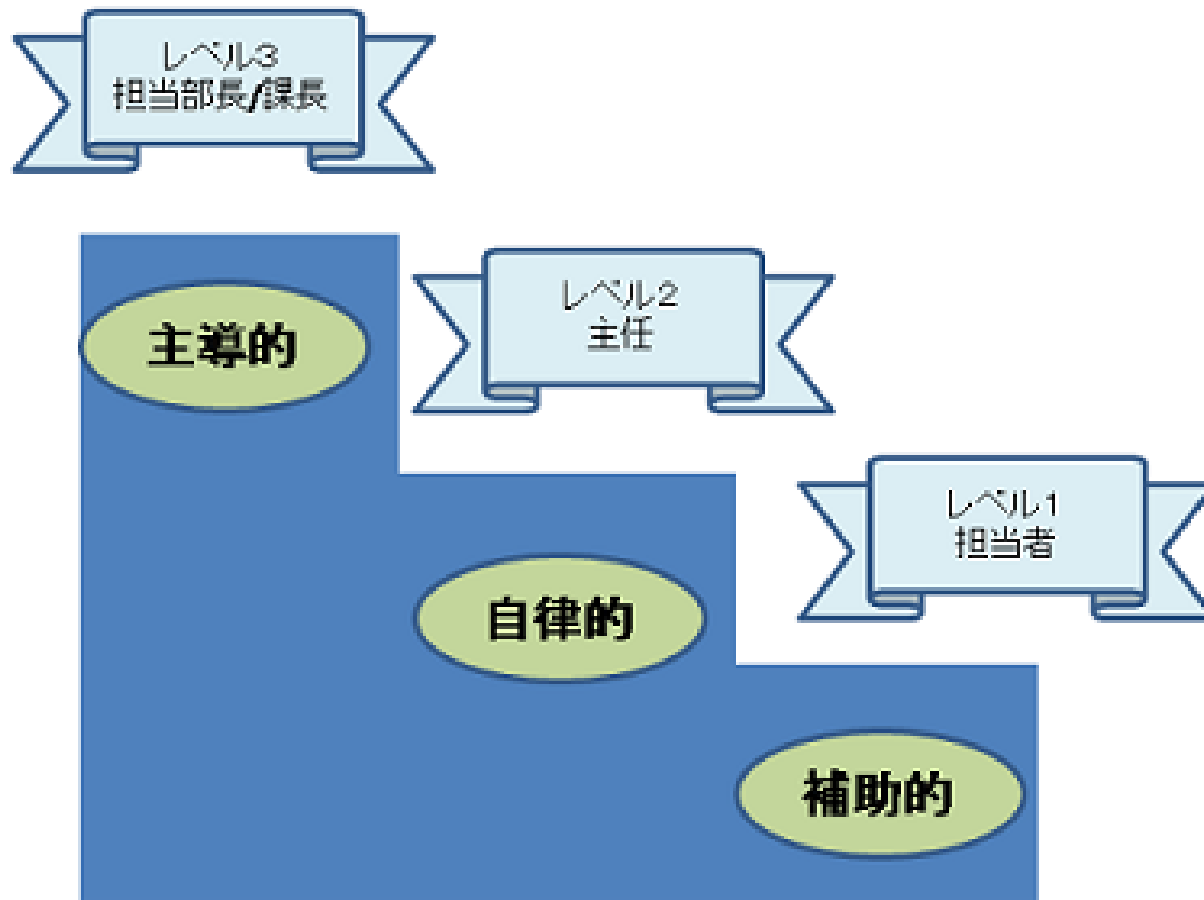
# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

戦略 (1)	戦略(1.1.1)		A: IPランドスケープ			
			B: 知財ポートフォリオマネジメント C: オープン&クローズ戦略 D: 組織デザイン			
実行(2)	管理 (2.1)	情報(2.1.1)	A: 情報開示	B: 情報収集・分析	C: システム	
		人材(2.1.2)	A: 教育	B: インセンティブ		
		法務(2.1.3)	A: 営業秘密 D: 法令情報収集・分析	B: 規定	C: 法的審査	
		リスクマネジメント (2.1.4)	A: 係争対応 D: ブランド保全	B: 他社権利監視	C: 他社権利排除	
		予算(2.1.5)	A: 策定	B: 管理	C: 資金調達	
		アウトソーシング (2.1.6)	A: 調査会社 D: 翻訳会社	B: 特許事務所	C: 法律事務所	
	実務 (2.2)	創造 (調達)	調査(2.2.1)	A: 先行資料	B: 他社権利	C: パテントマップ
			知的創造(2.2.2)	A: 研究・開発	B: デザイン開発	C: コンテンツ開発
			創造支援(2.2.3)	A: ブランド創出支援 D: デザイン創造支援	B: 発明支援	C: コンテンツ創造支援
			委託・共同研究 (2.2.4)	A: 研究開発委託	B: 共同研究	
		保護 (競争力の デザイン)	ブランド保護(2.2.5)	A: 商標権利化	B: 事務	
			技術保護(2.2.6)	A: 国内特許権利化 D: 外国事務	B: 外国特許権利化 D: 品種登録申請	C: 国内事務
			コンテンツ保護 (2.2.7)	A: 申請	B: 事務	
			デザイン保護 (2.2.8)	A: 意匠権利化	B: 事務	
			渉外(2.2.9)	A: 条件交渉	B: ルール形成	C: 権利処理
		活用	エンフォースメント (2.2.10)	A: 侵害判定 D: 外国訴訟	B: 侵害警告 D: 模倣品排除	C: 国内訴訟
			価値評価 (2.2.11)	A: 定量評価	B: 定性評価	C: 棚卸し

出典:「知財人材スキル標準 version 2.0」; 特許庁, 2017.4.11

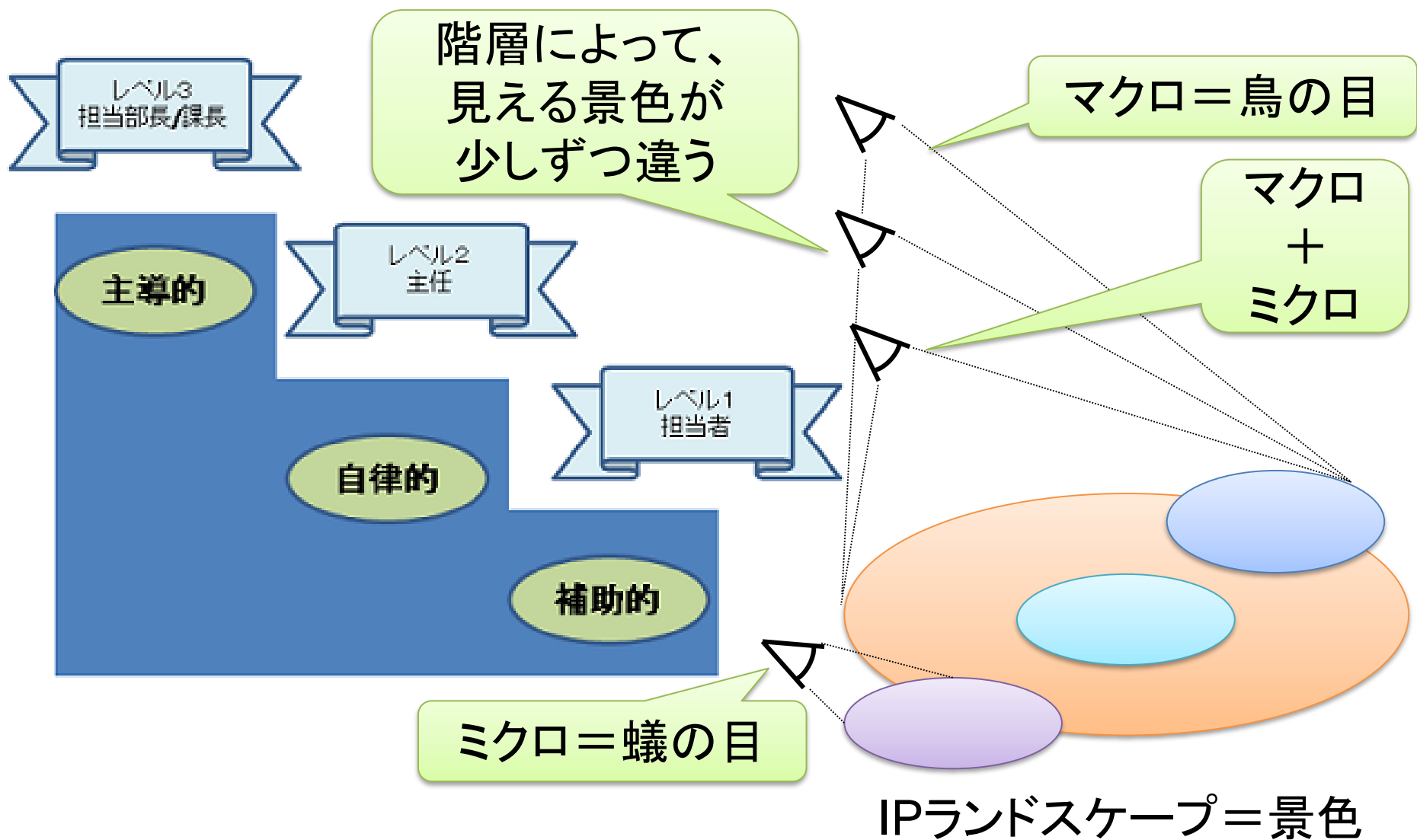
[https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo\\_chizai/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0.htm](https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/chizai_skill_ver_2_0.htm)

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは



出典:「知財人材スキル標準 version 2.0」; 特許庁, 2017.4.11  
[https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo\\_chizai/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0.htm](https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/chizai_skill_ver_2_0.htm)

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは



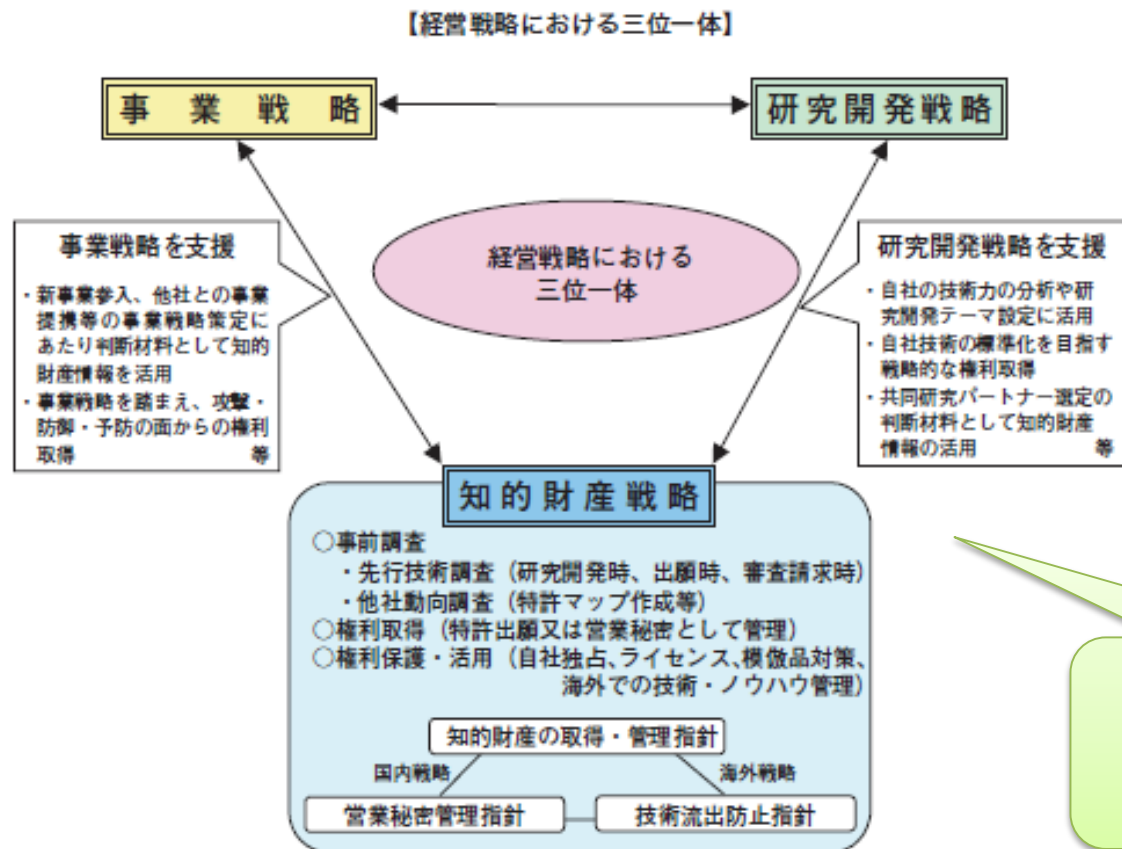
# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

業務名	業務内容
IP ランドスケープ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知財情報と市場情報を統合した自社分析、競合分析、市場分析</li> <li>・企業、技術ごとの知財マップ及び市場ポジションの把握</li> <li>・個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与える先端的な技術の動向把握と動向に基づいた自社の研究開発戦略に対する提言等）</li> <li>・自社及び競合の状況、技術・知財のライフサイクルを勘案した特許、意匠、商標、ノウハウ管理を含めた、特許戦略だけに留まらない知財ミックスパッケージの提案（例：ある製品に対する市場でのポジションの提示、及びポジションを踏まえた出願およびライセンス戦略の提示等）</li> <li>・知財デューデリジェンス</li> <li>・潜在顧客の探索を実施し、自社の将来的な市場ポジションを提示する。</li> </ul>
知財ポートフォリオ・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社保有技術に関する出願・放棄・秘匿等の戦略策定を通じた知財ポートフォリオの構築</li> <li>・技術動向や競合の特許出願状況、市場におけるルール形成等の動向を勘案した、時機を得た全社的な知財ポートフォリオの評価・見直し</li> <li>・知財ポートフォリオや知財戦略パッケージにおけるコスト・リターンの分析・評価</li> <li>・ポートフォリオ分析に基づいた R&amp;D テーマ及び社外からの調達が必要となる技術の評価・提案</li> <li>・過去の知財戦略に関するエビデンスに基づく成果評価・検証</li> </ul>
オープン＆クローズ戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部企業・技術の評価</li> <li>・知財の観点からのアライアンス候補企業・M&amp;A 候補企業の探索・提案</li> <li>・エコシステムデザインの構想・構築</li> <li>・新規・既存技術のオープン・クローズ戦略の立案（①知財、標準化、営業秘密の切り分け ②知財、標準化、営業秘密のそれぞれについて戦略立案）</li> <li>・クローズ領域の選定・確保、模倣品・侵害品の排除方針の策定</li> <li>・国内外政府・規制当局等への対応を通じた、模倣品・侵害品の排除を含む、最適な経営環境の構想・構築</li> </ul>
組織デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のグローバル戦略に適合した、各地域の知財部門の権限・統制・自律のあり方に関する構想・提案（経営層への働きかけ）</li> <li>・各プロジェクトや実務上のオペレーションにおいて、知財部門が最適な関わり方ができるような組織デザインの構想・提案（経営層及び他部門への働きかけ）</li> <li>・自社の経営戦略に適合した知財部門のリソース配分に関する構想と推進</li> </ul>

出典：「知財人材スキル標準 version 2.0」；特許庁，2017.4.11  
[https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo\\_chizai/chizai\\_skill\\_ver\\_2\\_0.htm](https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/chizai_skill_ver_2_0.htm)

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

## 経営戦略における三位一体



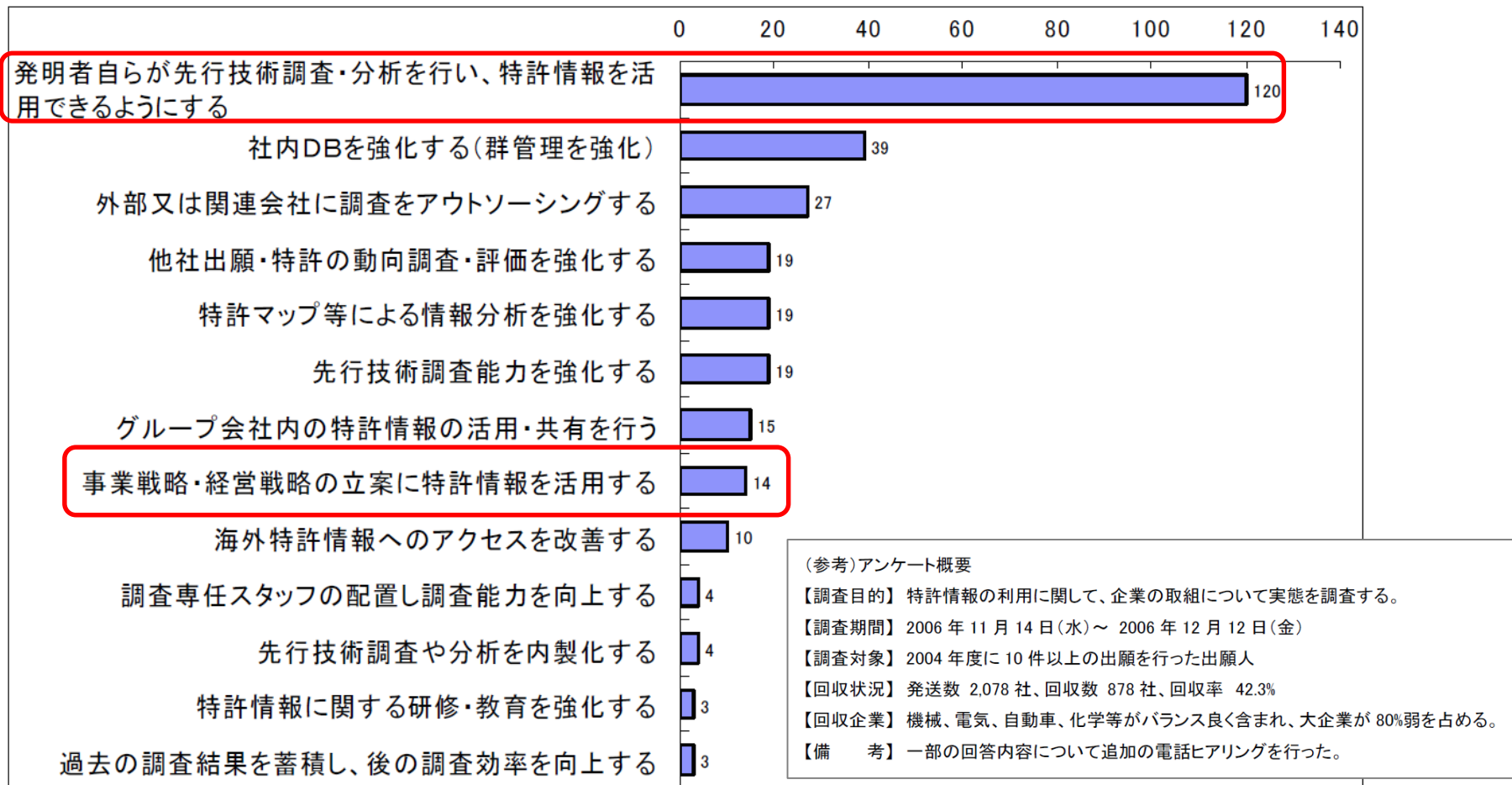
小泉政権による  
知財立国

出典：「企業における知的財産戦略」；特許庁，2004年  
[www.jpo.go.jp/shiryu/toushin/nenji/...pdf/.../3-1-2.pdf](http://www.jpo.go.jp/shiryu/toushin/nenji/...pdf/.../3-1-2.pdf)



# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

図1 特許情報の活用に関する将来像(理想像) (自由記載)



出典:「戦略的な知的財産管理に向けて」;特許庁, 2007年  
[www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/pdf/chiteki.../01.pdf](http://www.jpo.go.jp/torikumi/hiroba/pdf/chiteki.../01.pdf)

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

〔広義〕IPランドスケープ＝知財経営

＝**経営課題を共有**した、事業、研究開発、知財の  
三位一体による取り組み

〔狭義〕戦略提言に資する高度な情報収集と分析

〔出所：三井物産戦略研究所 技術・イノベーション情報部  
室長 弁理士 シニア知的財産アナリスト 山内明氏〕

## 経営戦略策定

技術戦略

マーケティング戦略

知財戦略

クロスオーバーが重要  
共通の経営課題に  
向かって全社一丸

# 1. 巷で言われているIPランドスケープとは

どのレベルからも  
全体を見渡す...

レベル3  
担当部長/課長

主導的

レベル2  
主任

自律的

レベル1  
担当者

補助的

## 経営戦略策定

技術  
戦略

マーケティ  
ング戦略

共通の  
経営課題

知財戦略

# 一般的なマーケティング

「マーケティング」のことは  
具体的にはよく知らない！！

マーケティングとは、  
既存市場の維持  
既存市場の拡大  
新規市場の創造

のための活動

# 一般的なマーケティング



Segmentation: 地理的変数、人的変数等によって分類  
Targeting: 市場規模、成長性、収益性／自社整合性  
Positioning: 製品の機能、デザイン、イメージで差別化

# マーケティングと知財

## 特許調査・特許マップ

Research  
(市場調査)

Segmentation (分類)  
Targeting (選択・集中)

## 意匠権＋商標権

Place (流通戦略)  
Promotion (販促)

R

STP

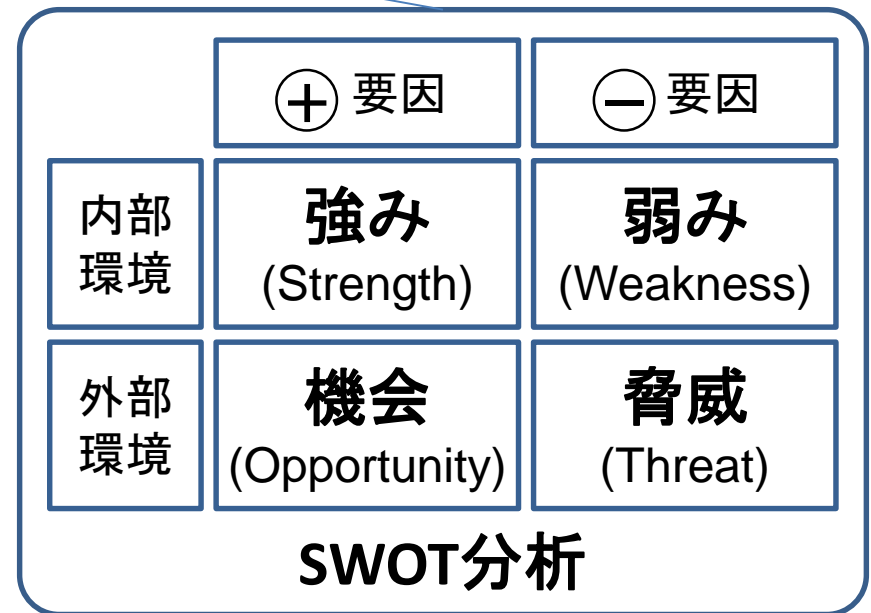
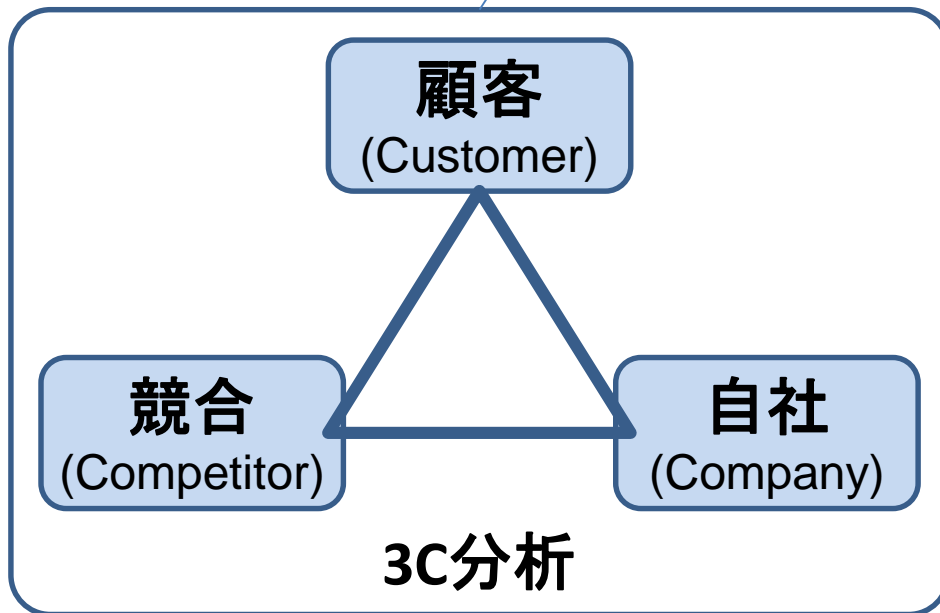
4P

Positioning (差別化)

Product (製品戦略)  
Price (価格戦略)

特許権＋意匠権＋商標権

# 経営戦略の策定～実行のプロセス



# 知財分析の果たす役割

## 知財での3C分析

下流 Needs

顧客  
(Customer)

3C

競合  
(Competitor)

自社  
(Company)

上流 Seeds

競合  
(Competitor)

3C

要素技術

現Needs  
減退傾向

新たなNeeds

自社の  
強み/弱み

特許ポートフォリオ

新技術による  
ブレイクスルー



## 2. IPランドスケープの成功事例

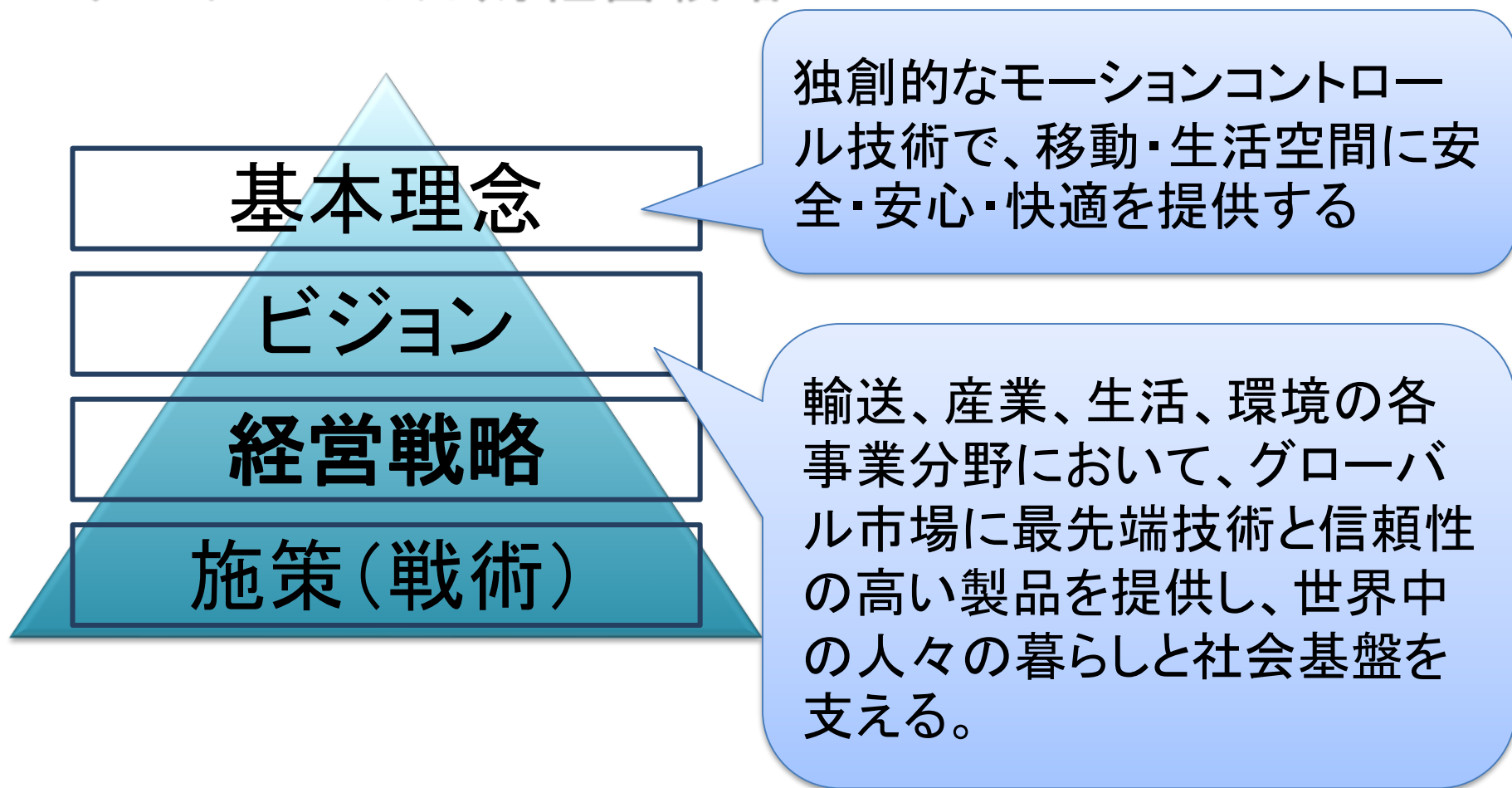
ナブテスコがオバロ社（独自動車部品メーカー）の  
全株式を約100億円で取得  
知財部を含む技術本部が主導して実現したM&A

自動運転技術について、「日本の自動車メーカーにとって米グーグルが最大の脅威」 2015年春 三井物産戦略研究所 山内明知的財産室室長が予言  
自動運転者の特許の量だけでなく質も解析  
当時、グーグルは、数ではトヨタ、ホンダに劣っていたが、質では優位に立っていることを見出していた。

2017/7/17付 日本経済新聞 朝刊の続き  
(編集委員 渋谷高弘氏)

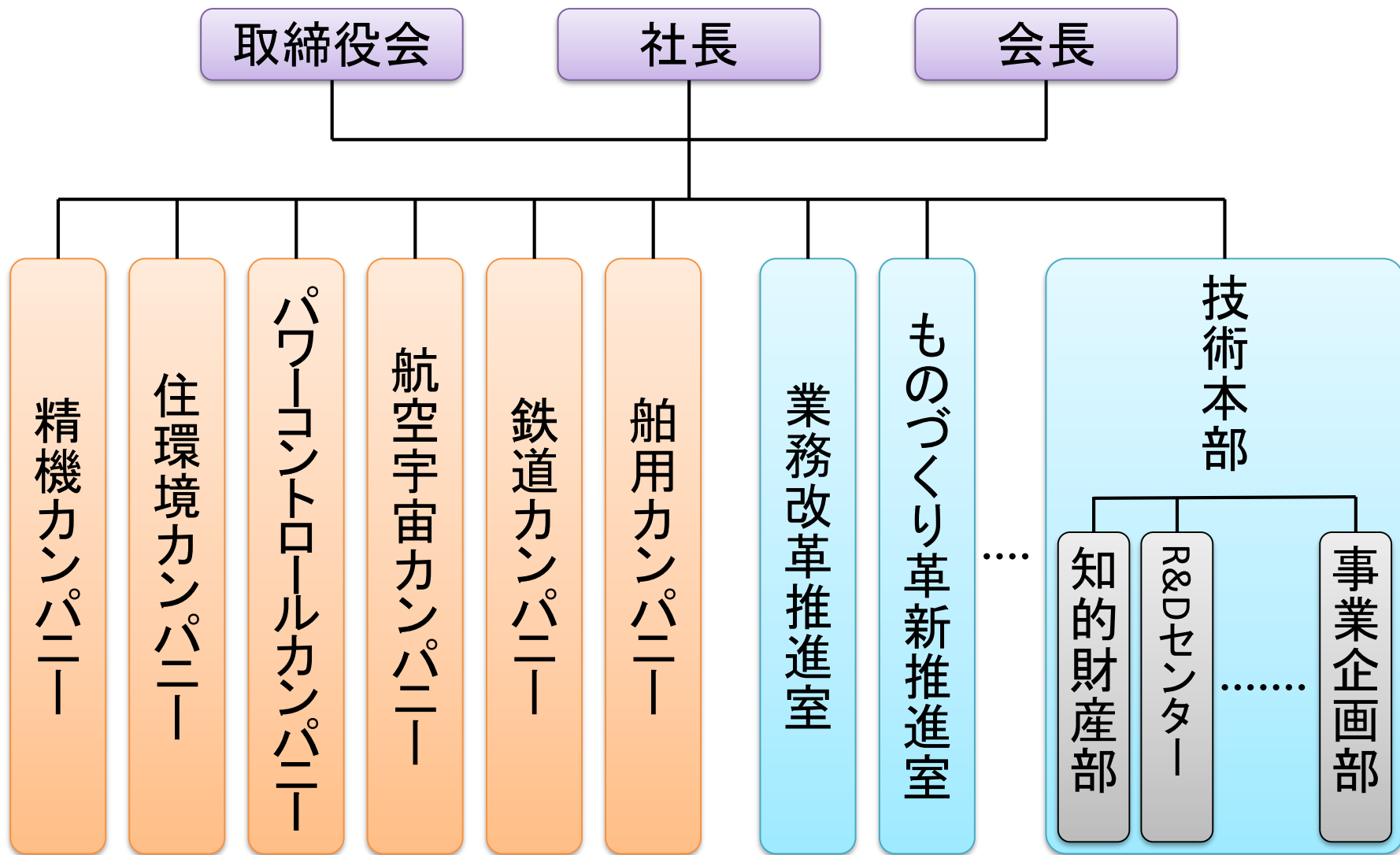
## 2. 成功事例

### ナブテスコの知財経営戦略



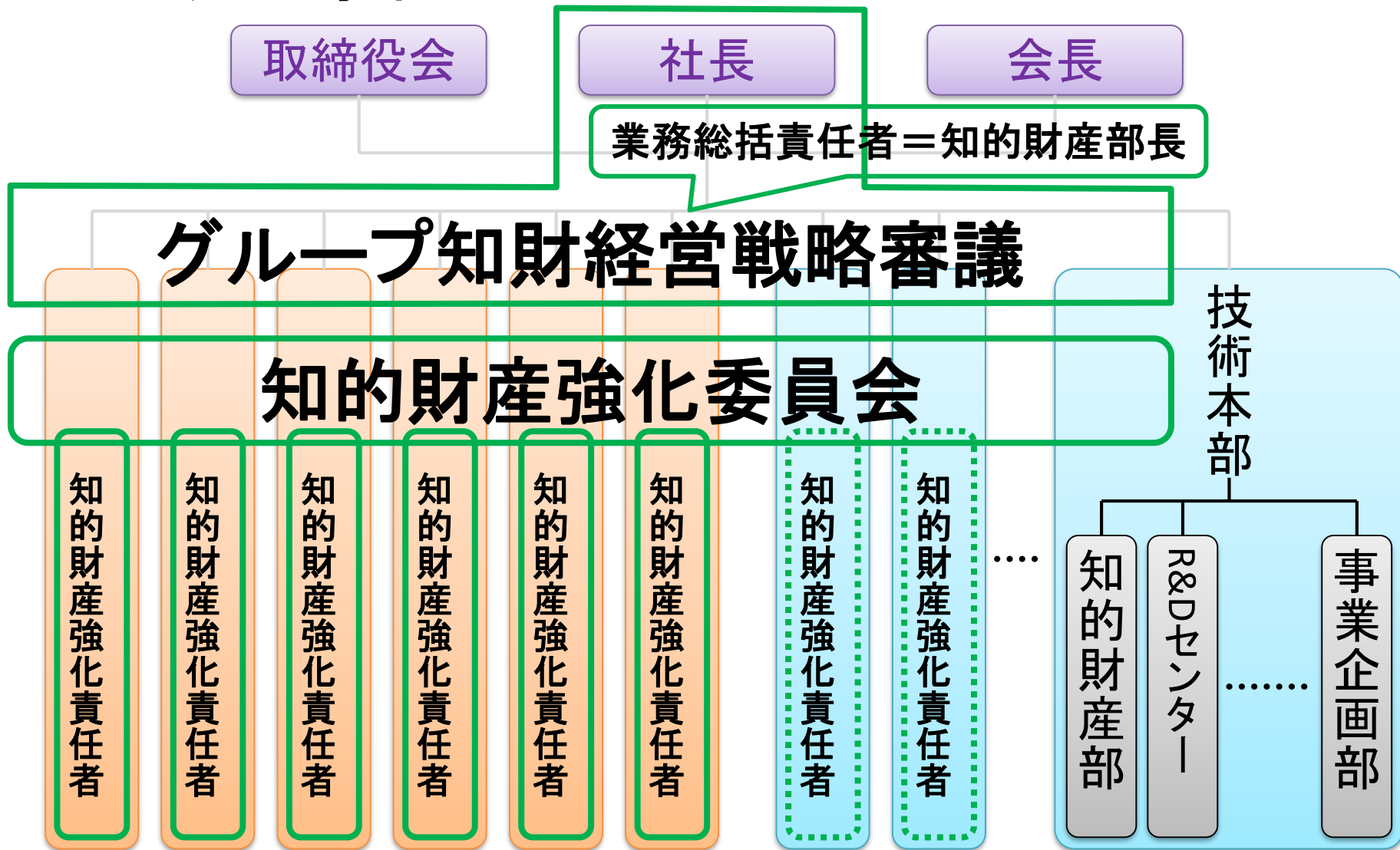
## 2. 成功事例

## ナブテスコの知財経営戦略



## 2. 成功事例

## ナブテスコの知財経営戦略



## 2. 成功事例

## ナブテスコの知財経営戦略

### 知的財産部による知財戦略活動

#### 経営者型

企業の持続的成長と企業価値向上を目的とし、現在の事業環境とそれを牽引する知財環境を把握、経営課題の分析、その解決策を知財戦略面から提案

#### 経営コンサル型

各カンパニーの現在のコア価値を把握、知財武装状況を分析、知財戦略の策定実行  
未来のコア価値の獲得・強化のための各種手法のコンサルティンクと実践

#### 特許事務所型

未来のコア価値の創造のため、技術マーケティング結果を活用、創造ターゲットの提示、出願線戦略の実践  
＝基本特許の獲得  
＋知財網の構築

## 2. 成功事例

## ナブテスコの知財経営戦略

ナブテスコがオバロ社（独自自動車部品メーカー）の  
全株式を約100億円で取得

知財部を含む技術本部が主導して実現したM&A

（2017/7/17付 日本経済新聞 朝刊）

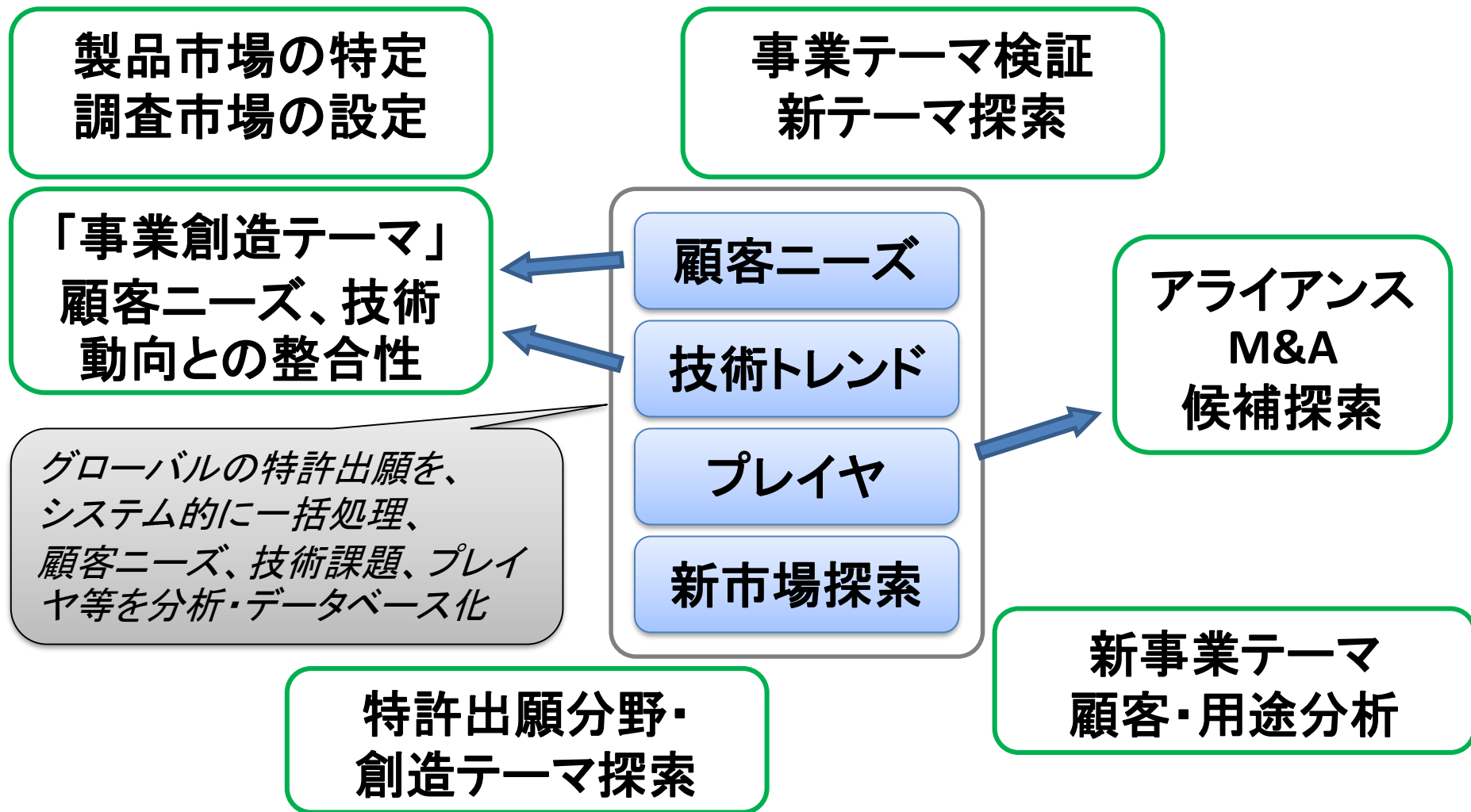
### 「経営者型」の知財戦略活動の成功例

経営課題：電子技術やモータ・アクチュエーター等に関する  
技術や人財を獲得・強化すること

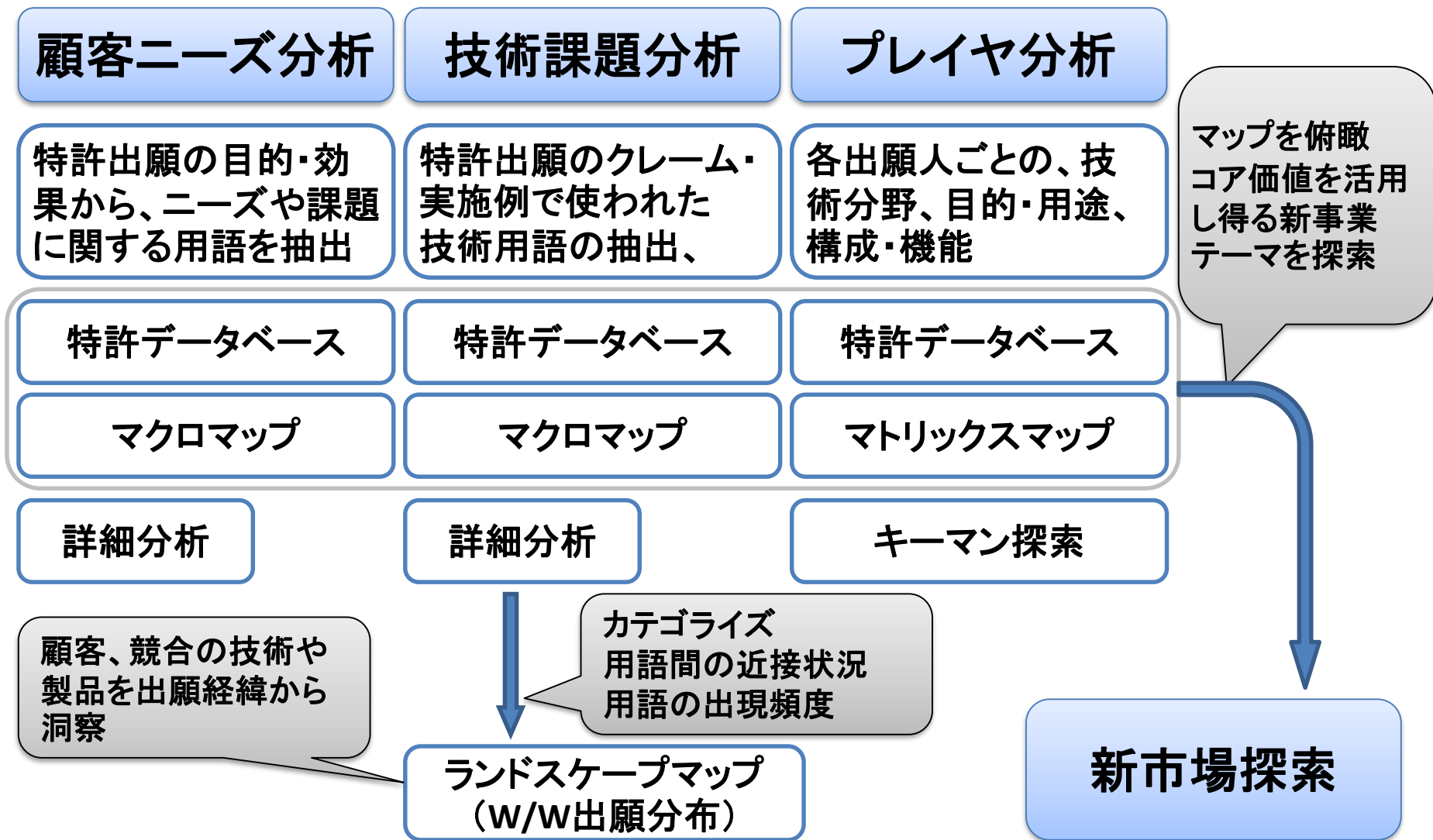
技術マーケティング活動：M&A候補、事業連携候補各社の  
技術開発動向、共同研究の関係、  
主力技術とその特許網構築状況等を分析

## 2. 成功事例

## ナブテスコのIPランドスケープ活動

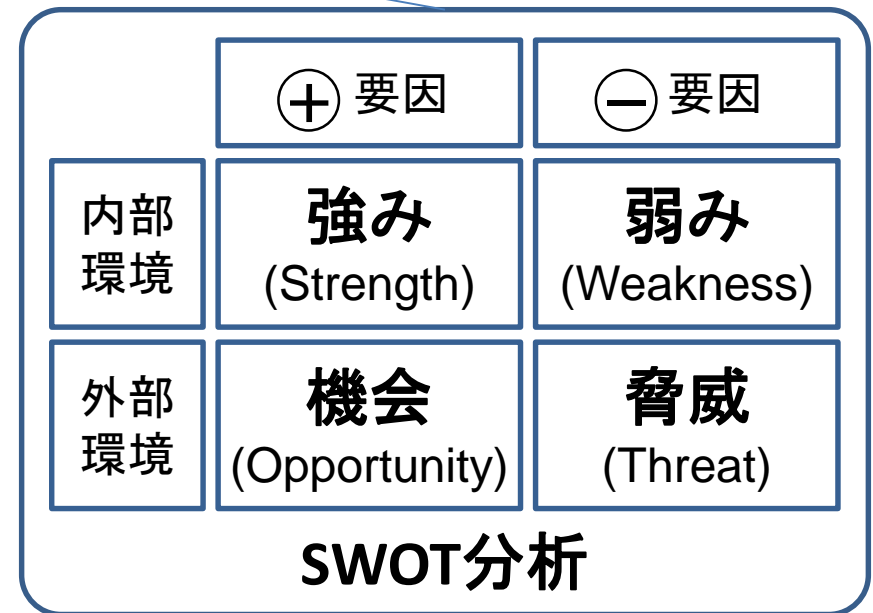
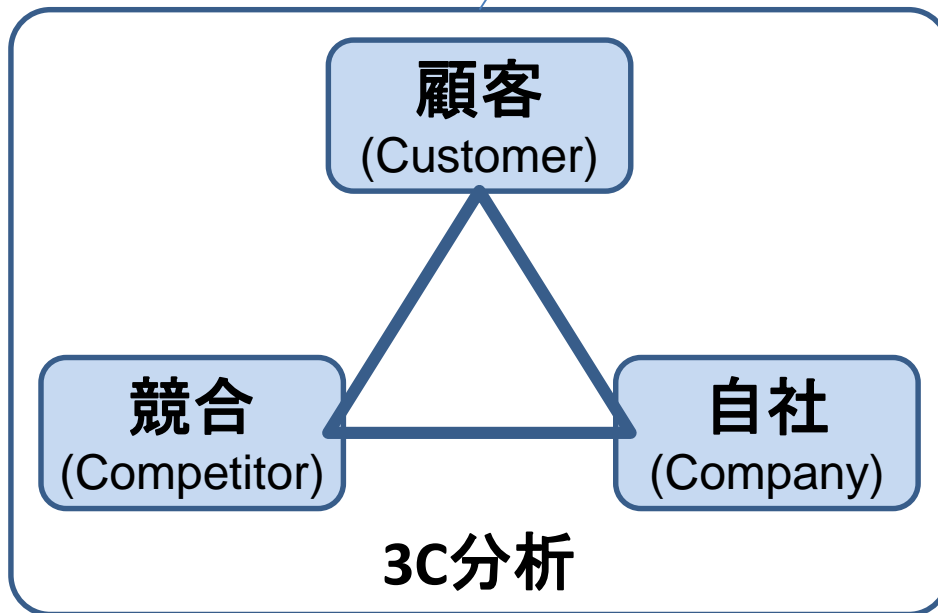


## 2. 成功事例 ナブテスコのIPランドスケープ活動

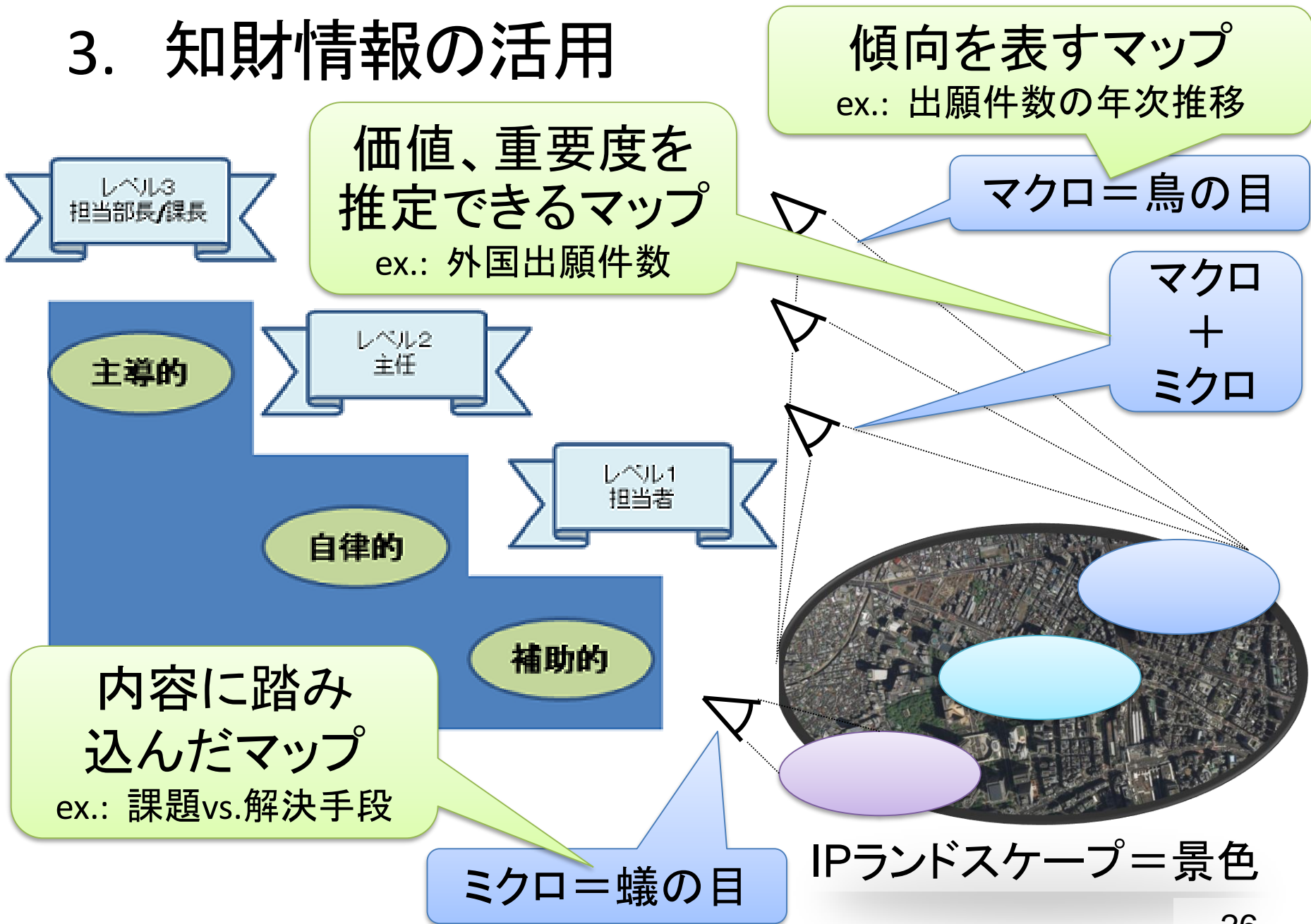




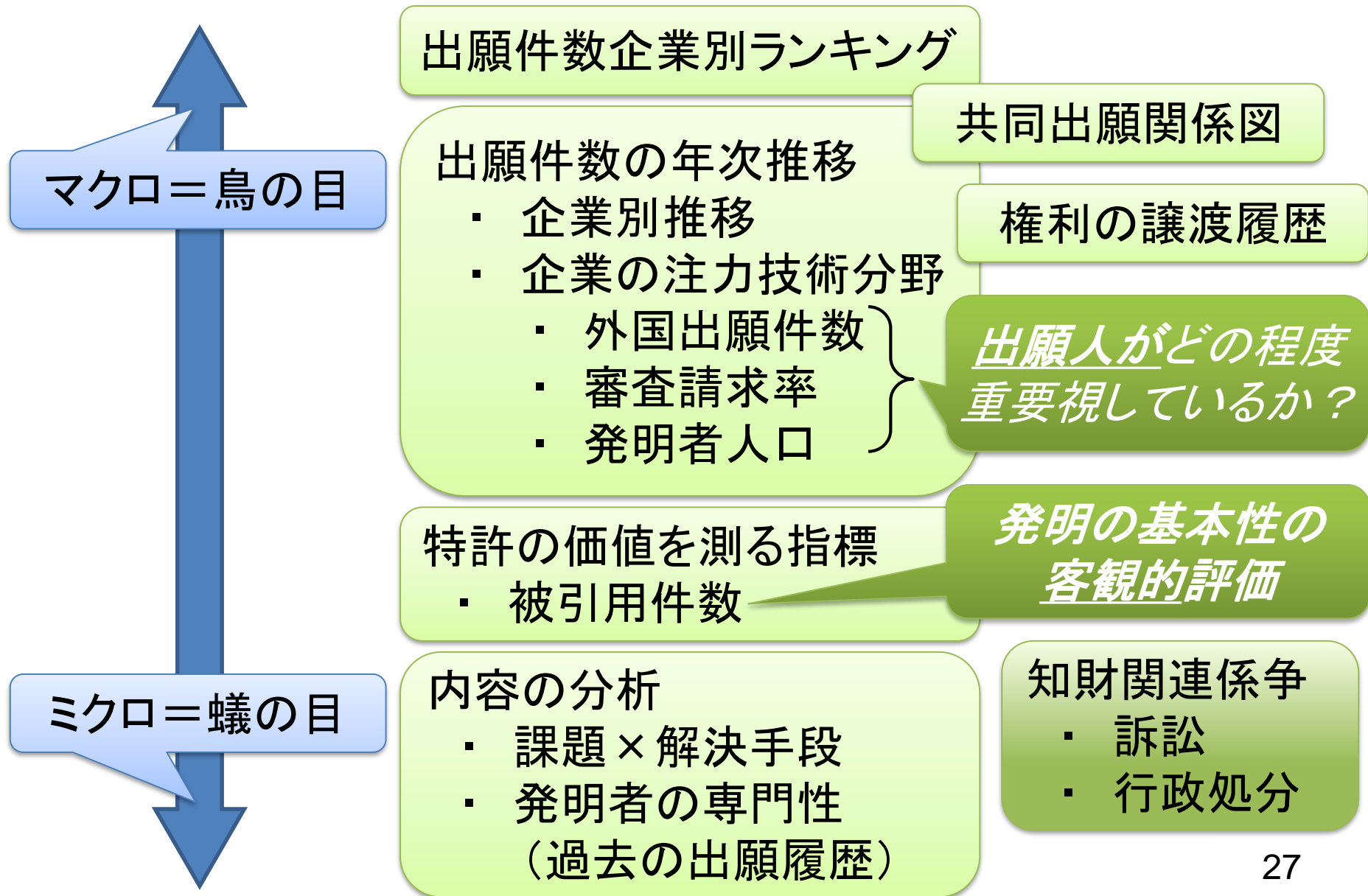
### 3. 経営戦略策定のための知財情報の活用



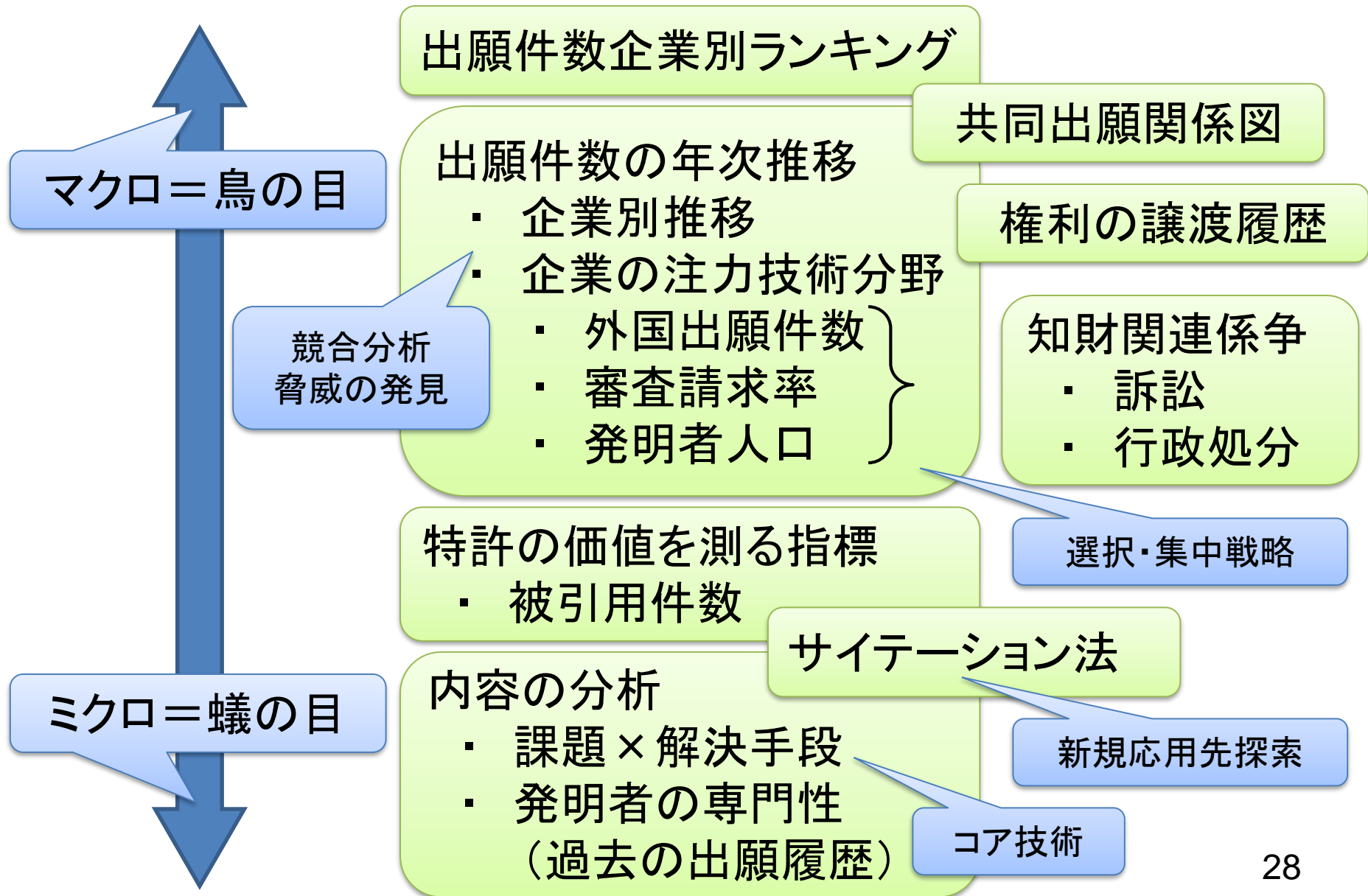
# 3. 知財情報の活用



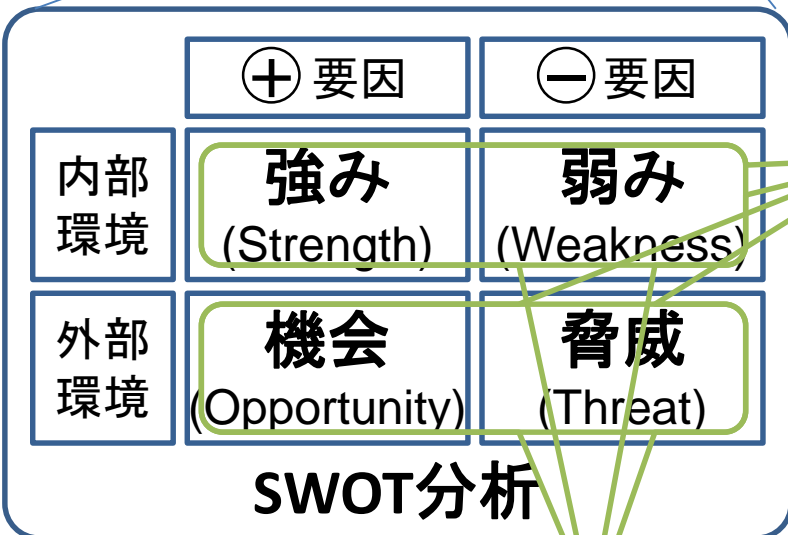
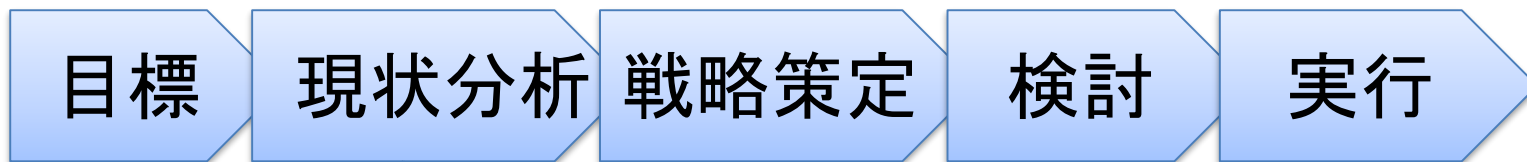
### 3. 特許マップの種類



### 3. 特許マップの活用



### 3. 経営戦略策定のための知財情報の活用



出願件数企業別ランキング

- 出願件数の年次推移
- ・ 企業別推移
  - ・ 企業の注力技術分野
    - ・ 外国出願件数
    - ・ 審査請求率
    - ・ 発明者人口

- 特許の価値を測る指標
- ・ 被引用件数

提携・M&A

- 共同出願関係
- 権利譲渡履歴

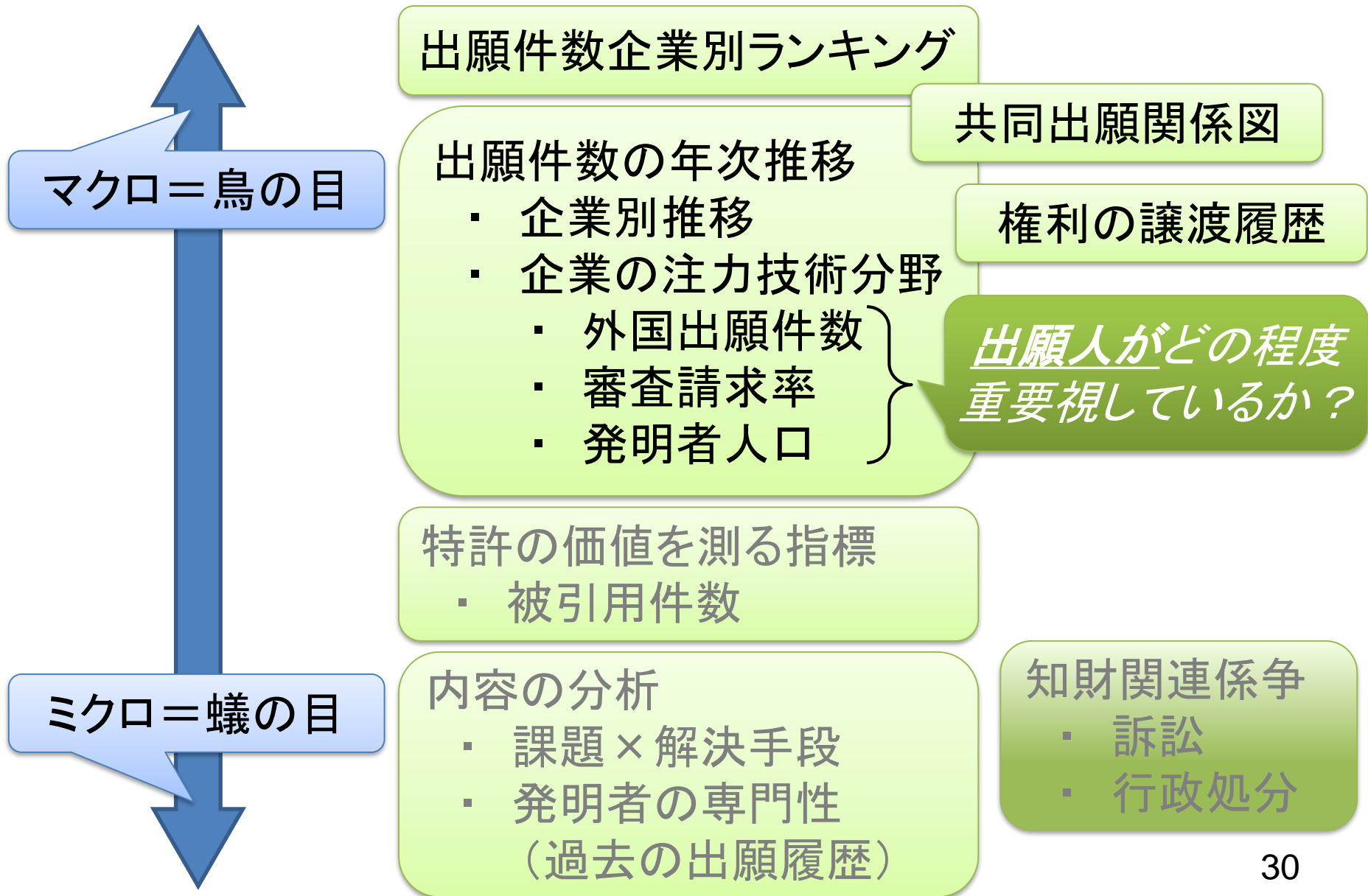
- 知財関連係争
- ・ 訴訟
  - ・ 行政処分

サイテーション法

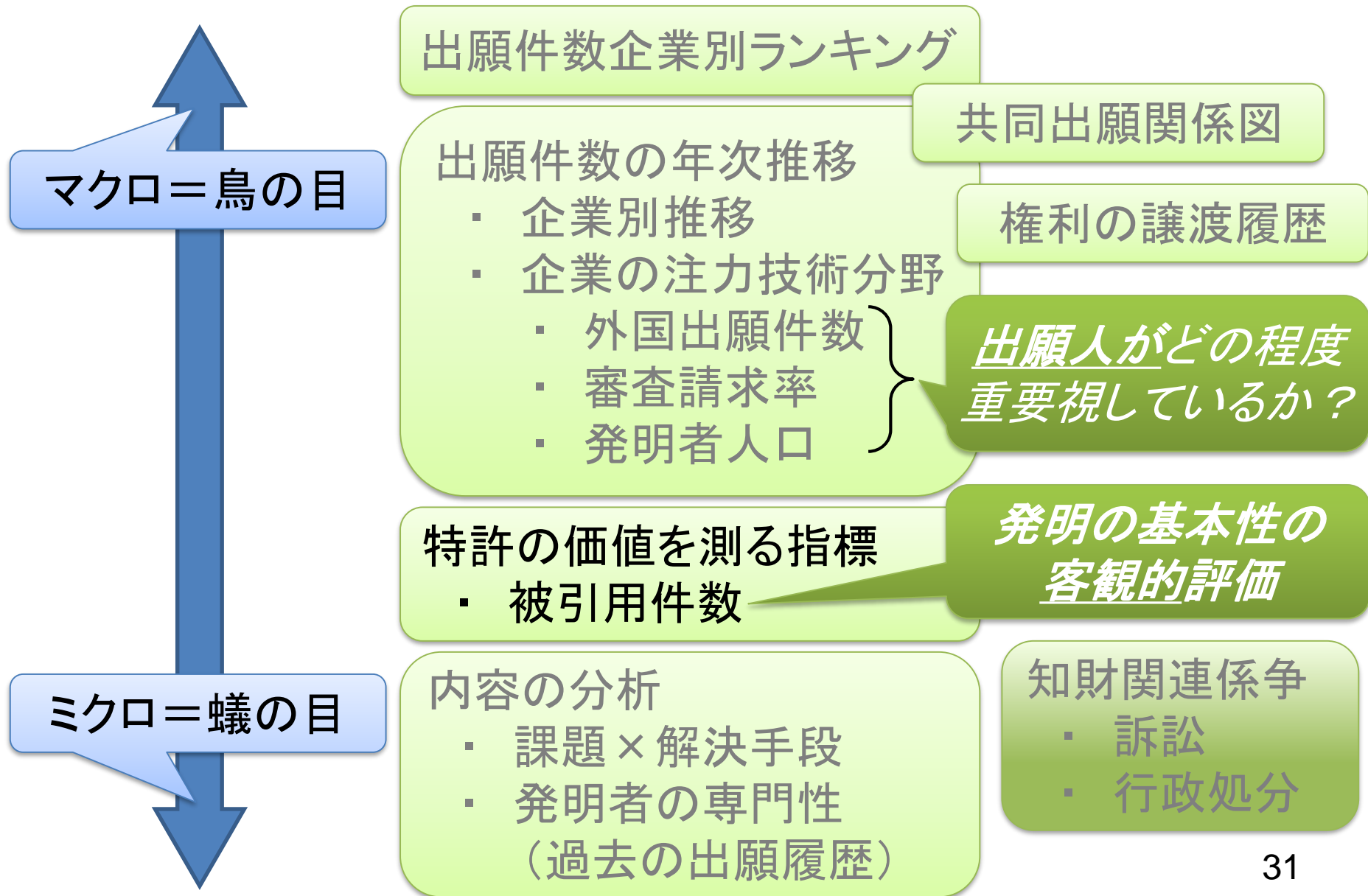
- 内容の分析
- ・ 課題 × 解決手段
  - ・ 発明者の専門性  
(過去の出願履歴)

新規事業開発  
新規顧客開拓

### 3. 特許マップの活用

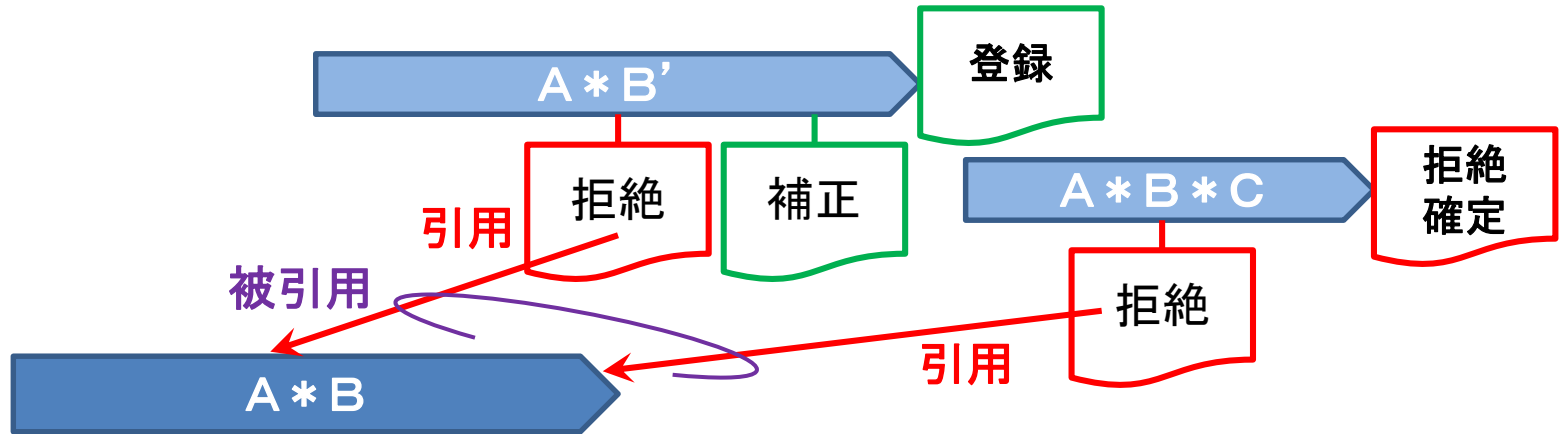


### 3. 経営戦略の策定への特許マップの活用

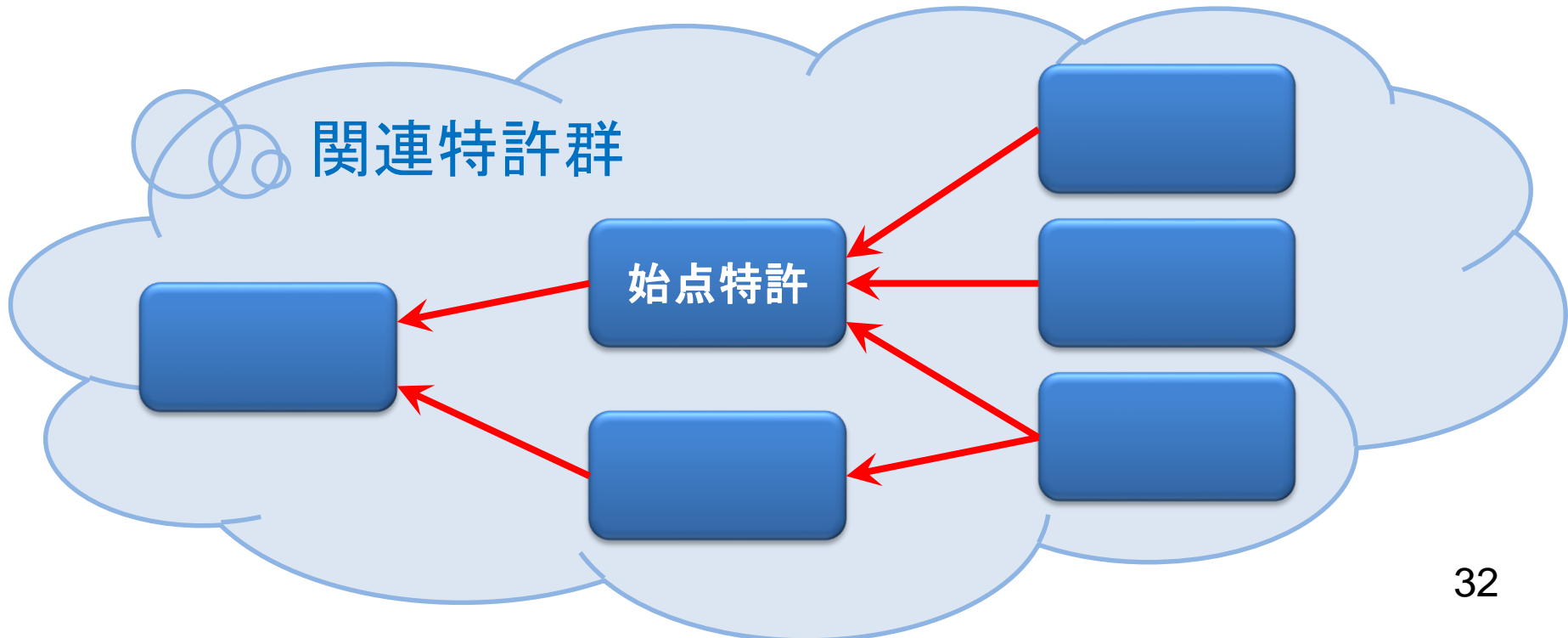


### 3. 特許マップの活用

サイテーション法



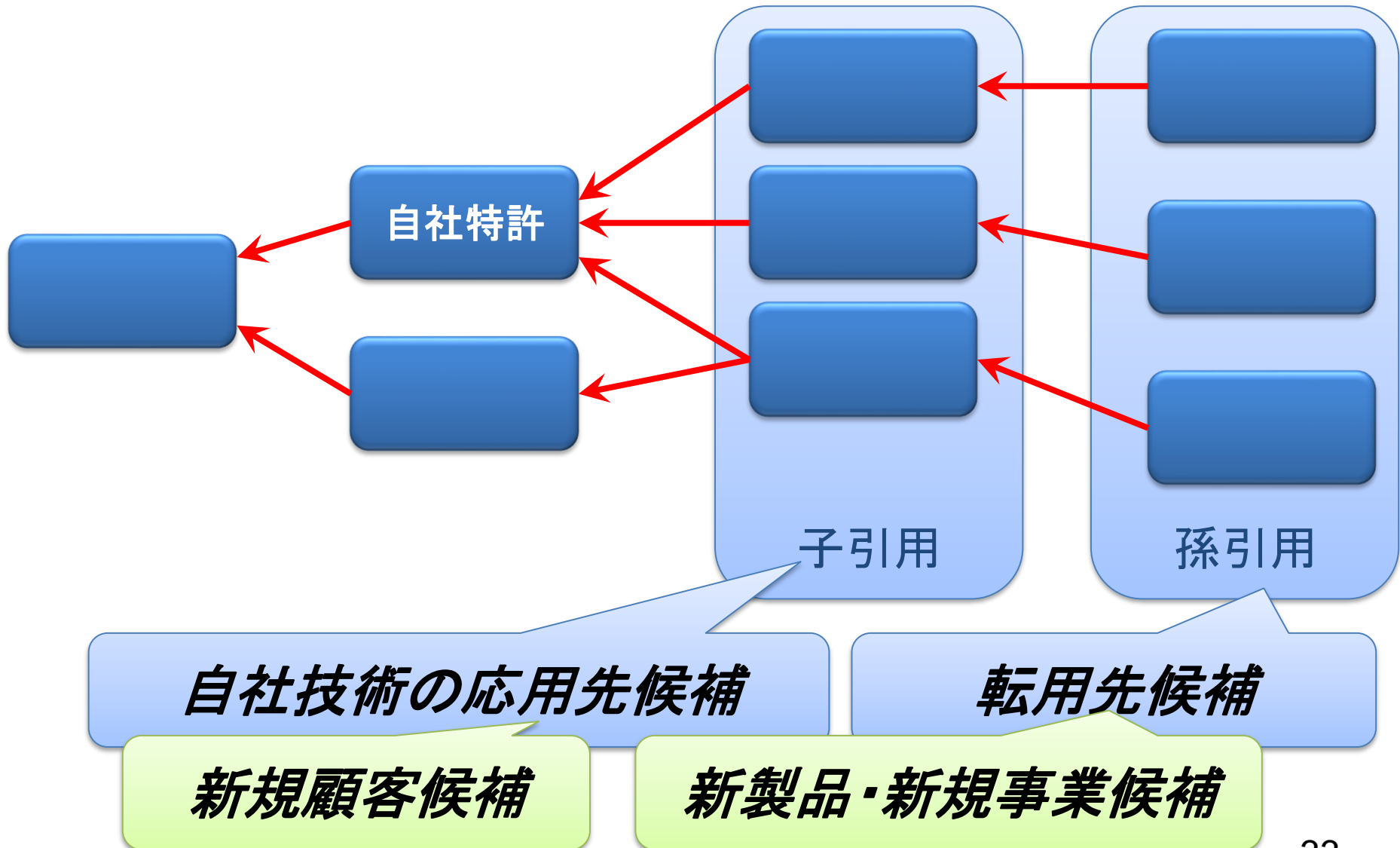
関連特許群





### 3. 特許マップの活用

サイテーション法

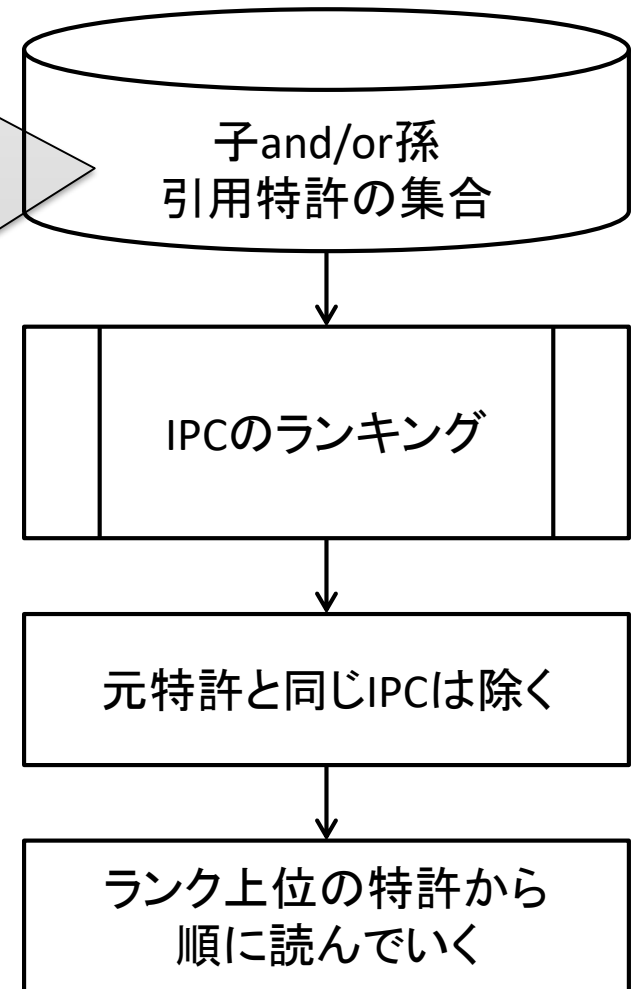


### 3. 特許マップの活用

#### サイテーション法

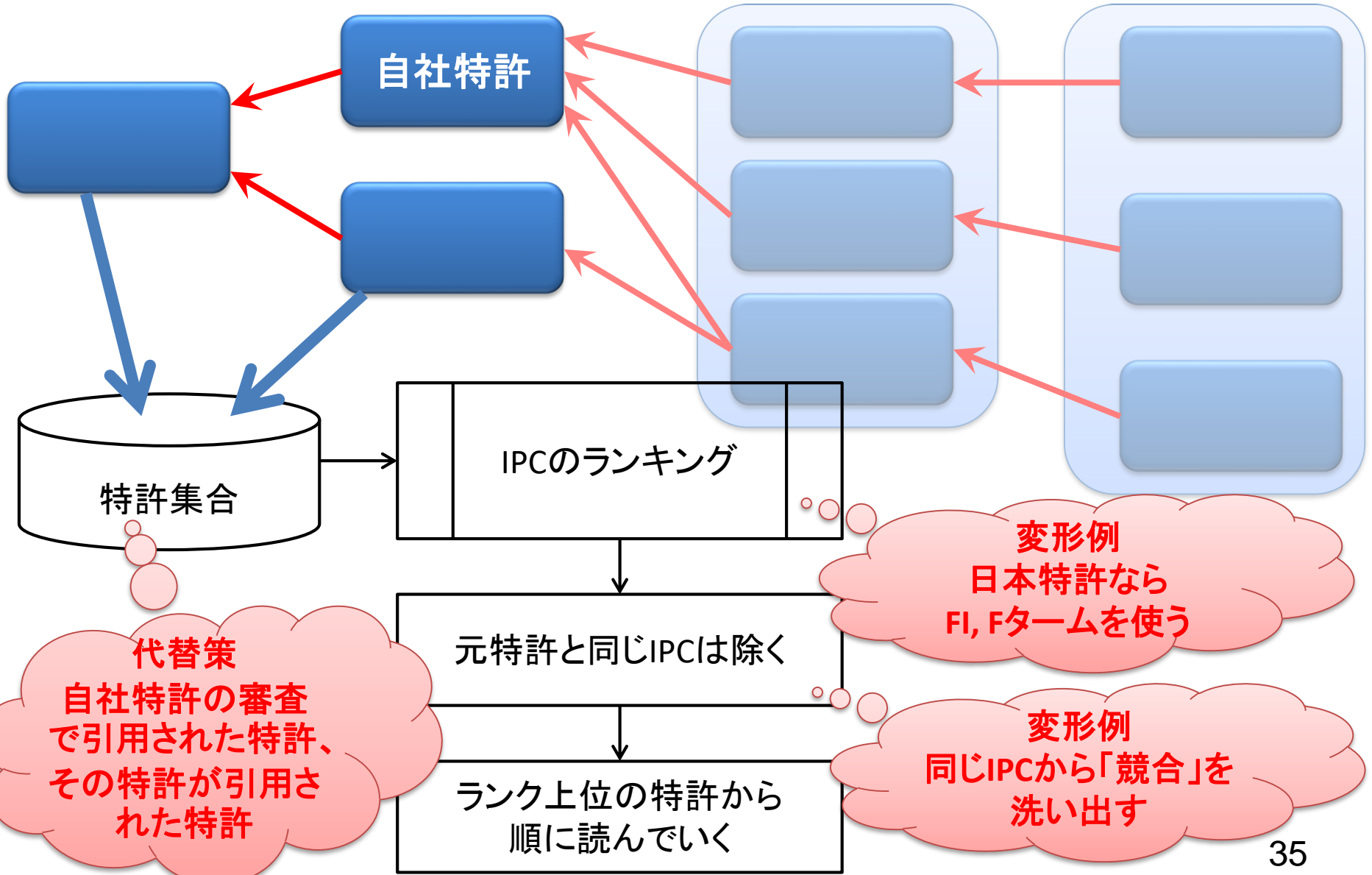


子、孫引用が現れるまで、  
ずいぶん年数がかかる.....



# 3. 特許マップの活用

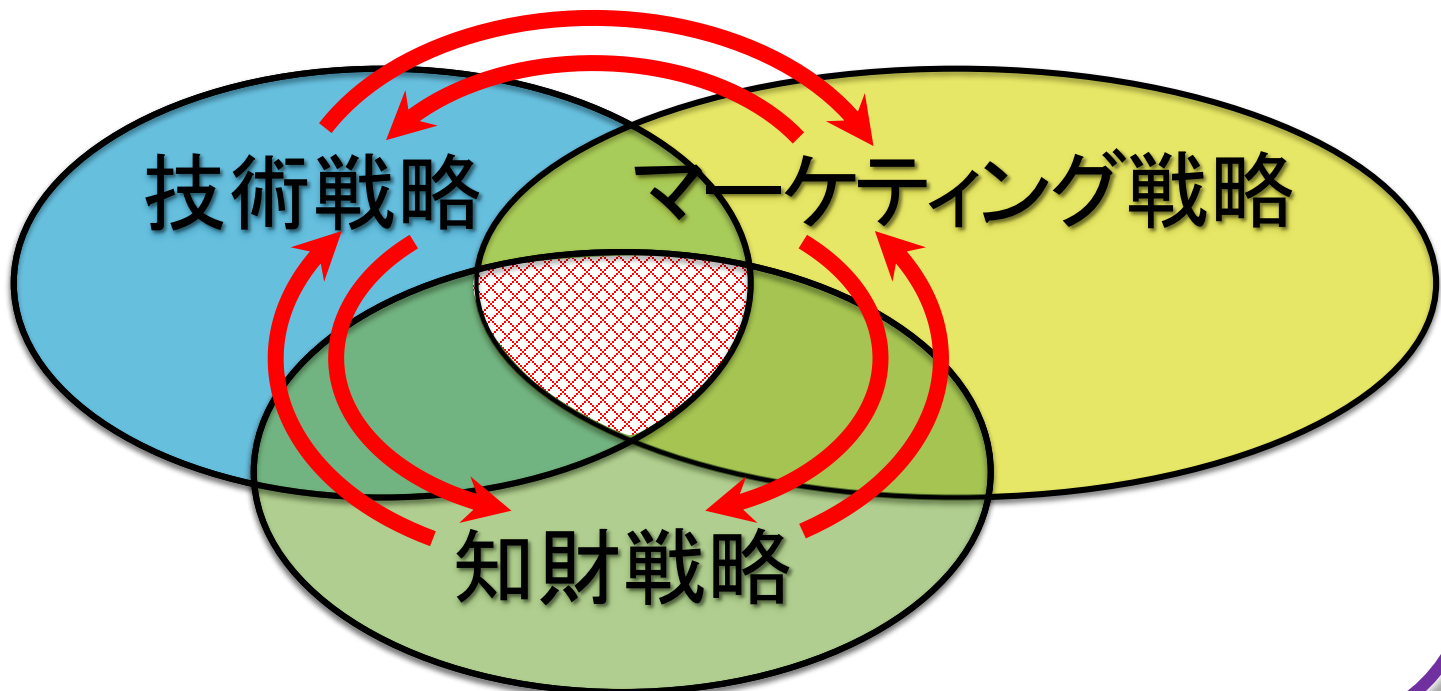
## サイテーション法



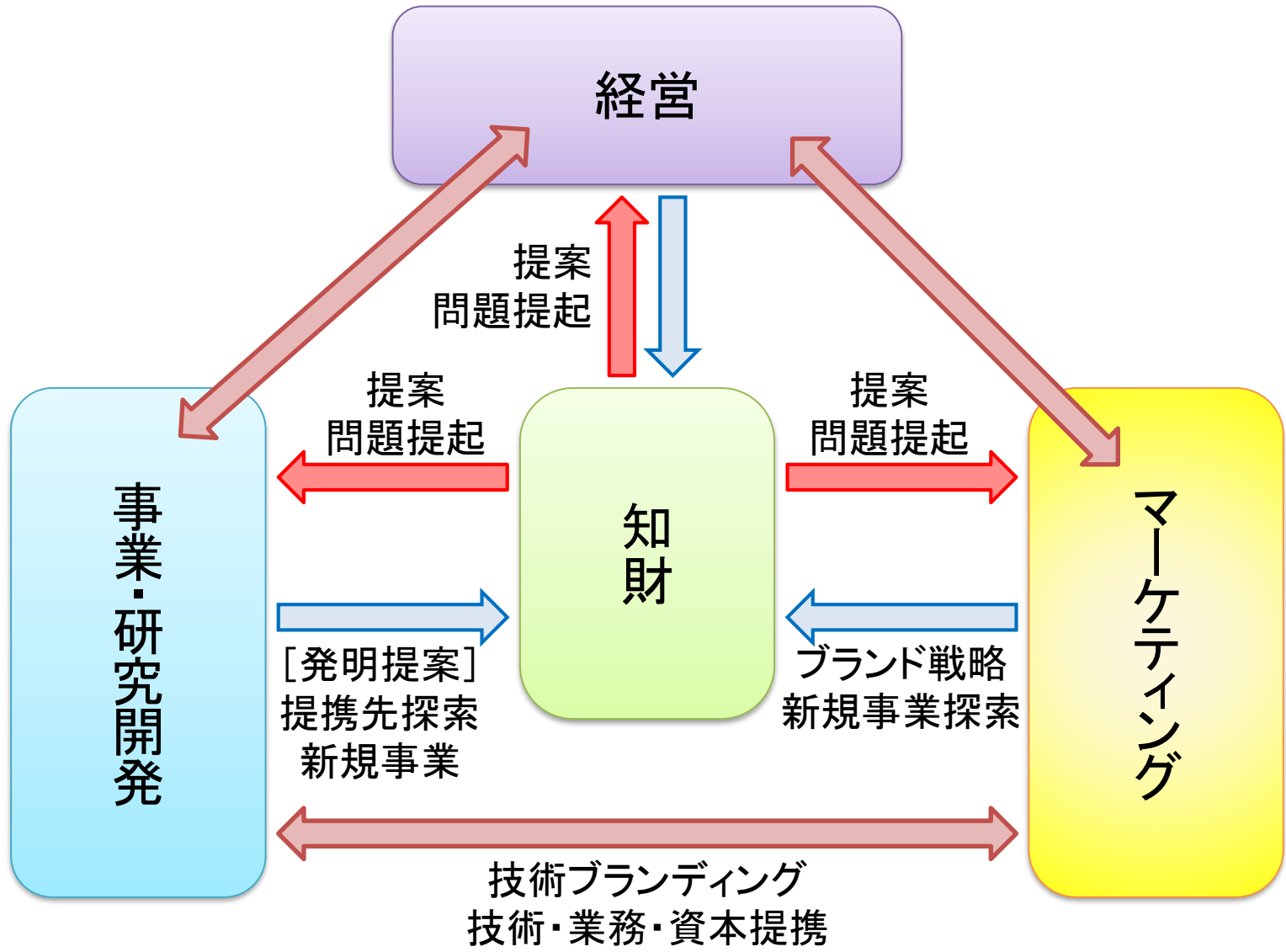
## 4. IPランドスケープの実践

クロスオーバーが重要  
**共通の経営課題**  
に向かって全社一丸

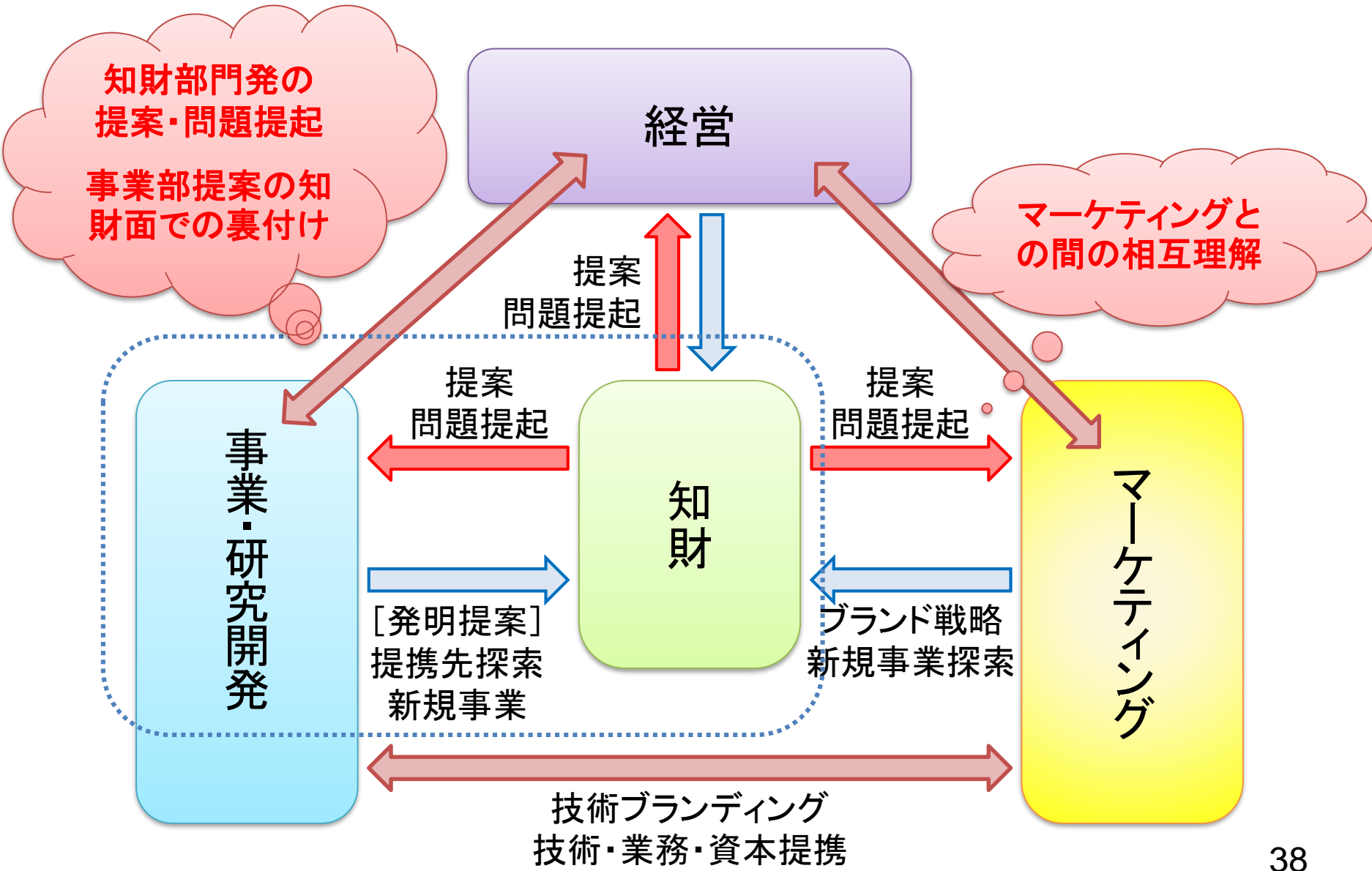
### 経営戦略策定



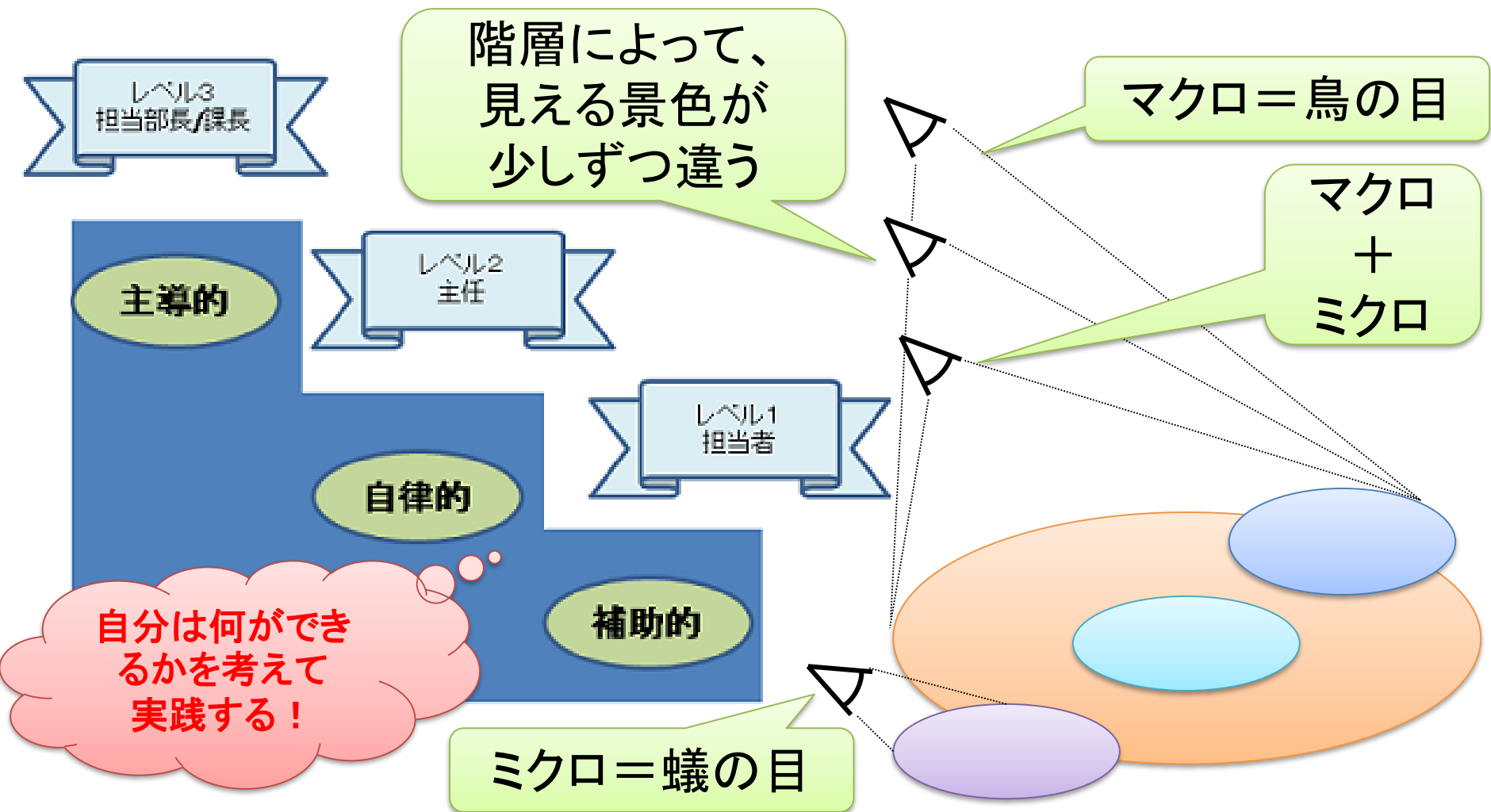
# 4. IPランドスケープの実践



# 4. IPランドスケープの実践



# 4. IPランドスケープの実践



# 5. ちょっとやってみました

特許事務所で  
何ができるか？

## 自動運転

日経電子版で「自動運転」で検索(234本@2018.5.22) ~PEST分析用データ収集~

発行日	見出し	主要企業
2018/5/17	ソフトバンク系 自動運転EVバス実証実験	ソフトバンク
2018/5/17	圧倒的なウーバー「空飛ぶ車」構想、日本勢に決断迫る	ウーバー
2018/5/9	トヨタ、米ミシガン州に自動運転用試験場を新設	トヨタ
2018/5/9	GM無人運転 主要機能欠けても走り続ける「冗長性」	GM
2018/5/8	打倒グーグル最右翼 GM無人運転車の実力	GM
2018/5/7	最新の自動運転 福岡で 8日からフォーラム	
2018/4/27	20歳のホンダ中国で大勝負、電動車20車種超投入へ	ホンダ
2018/4/17	国内の次世代移動サービス 孫社長などが覇者狙う	ソフトバンク
2018/4/12	日野自の下社長「課題解決、トヨタ傘下だけでは難しい」	日野
2018/4/11	米キャタピラーの無人ダンプトラック、8鉱山200台へ	キャタピラー
2018/3/30	デンソー、イスラエルで自動運転やAIなどの研究開発	デンソー
2018/3/30	パナソニック、EVや自動運転で「家電の強み生かす」	パナソニック
2018/3/28	自動運転の研究所、明治大が設立 法制度や技術テーマに	明治大学
2018/3/28	ウーバーの自動運転実験、アリゾナ州が許可取り消し	ウーバー
2018/3/28	人と同じく自動運転車にも免許制度を、弁護士が提言	
2018/3/28	エヌビディア、自動運転試験を一時中止	エヌビディア
2018/3/28	米ウェイモ、英ジャガーと提携 無人タクシー2万台調達	ウェイモ
2018/3/26	ゼロ・サム、インドで自動運転支援の実証実験	ゼロ・サム
2018/3/23	日産EV「リーフ」実車試験、最高速度を測定してみた	日産
2018/3/21	トヨタ、米の自動運転実験を中断 乗務員の心情に配慮	トヨタ

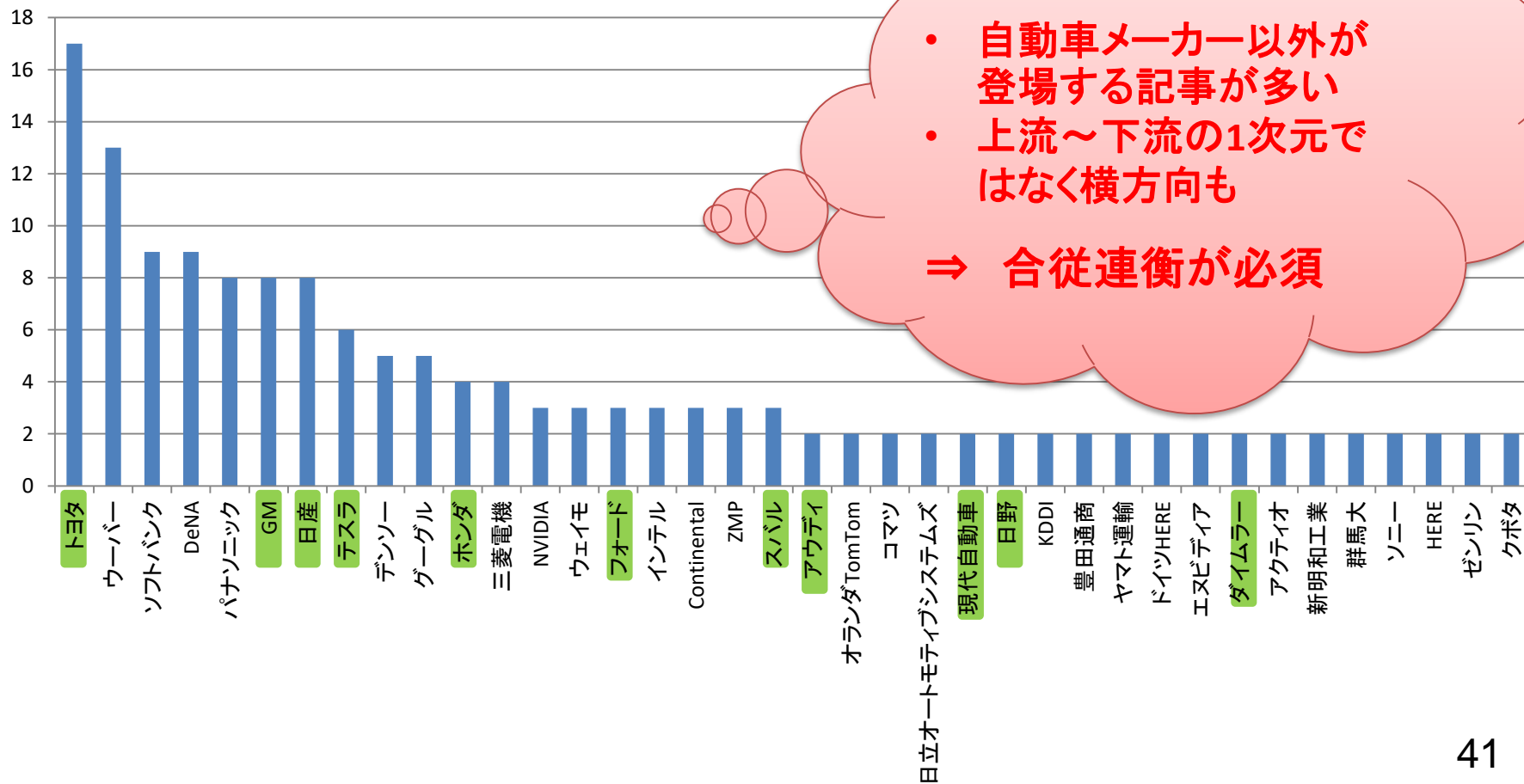


# 5. ちょっとやってみました

## 自動運転

日経電子版で「自動運転」で検索 ～PEST分析用データ収集～

記事登場回数

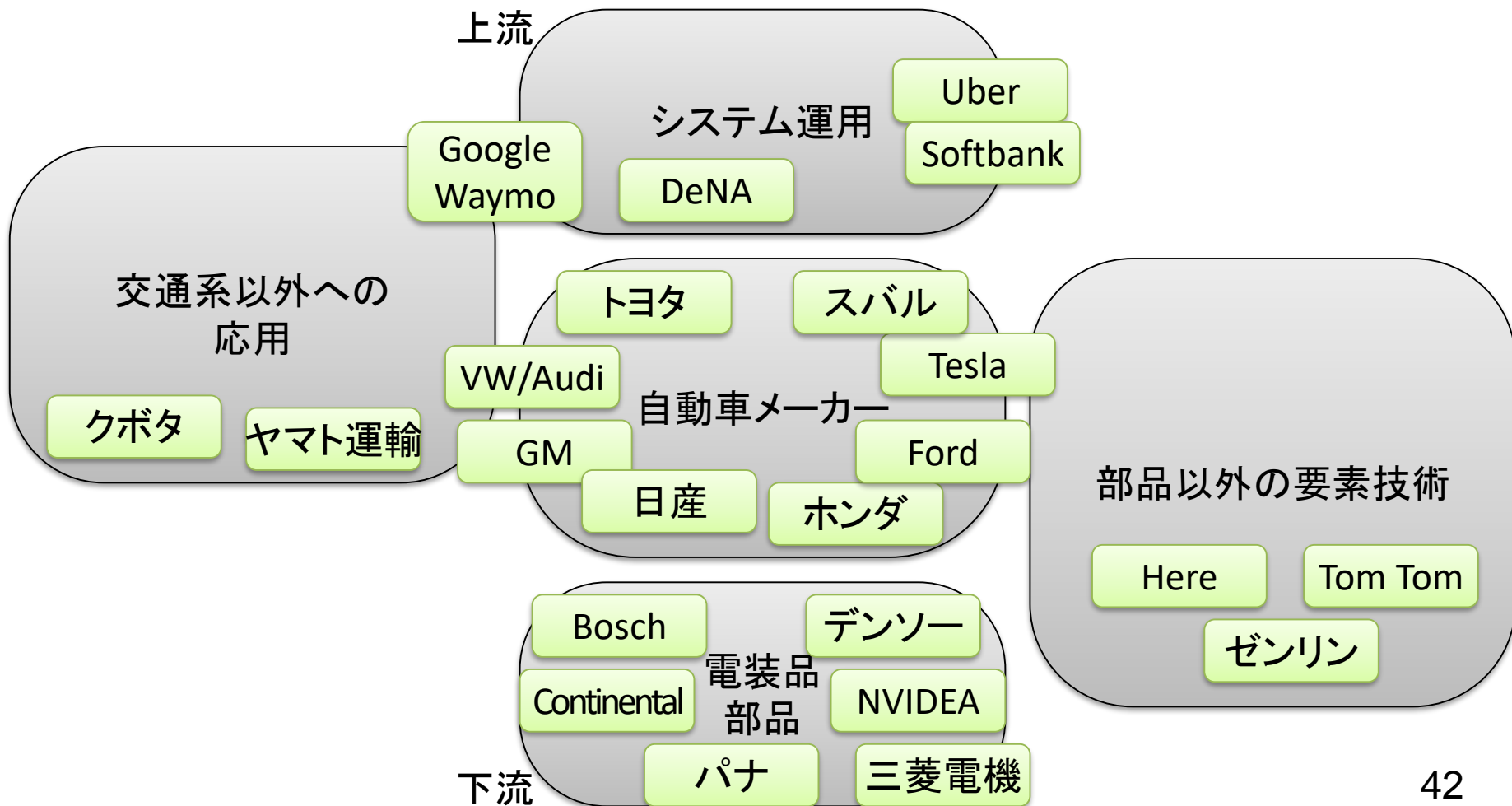


- 自動車メーカー以外が登場する記事が多い
  - 上流～下流の1次元ではなく横方向も
- ⇒ 合従連衡が必須

# 5. ちょっとやってみました

## 自動運転

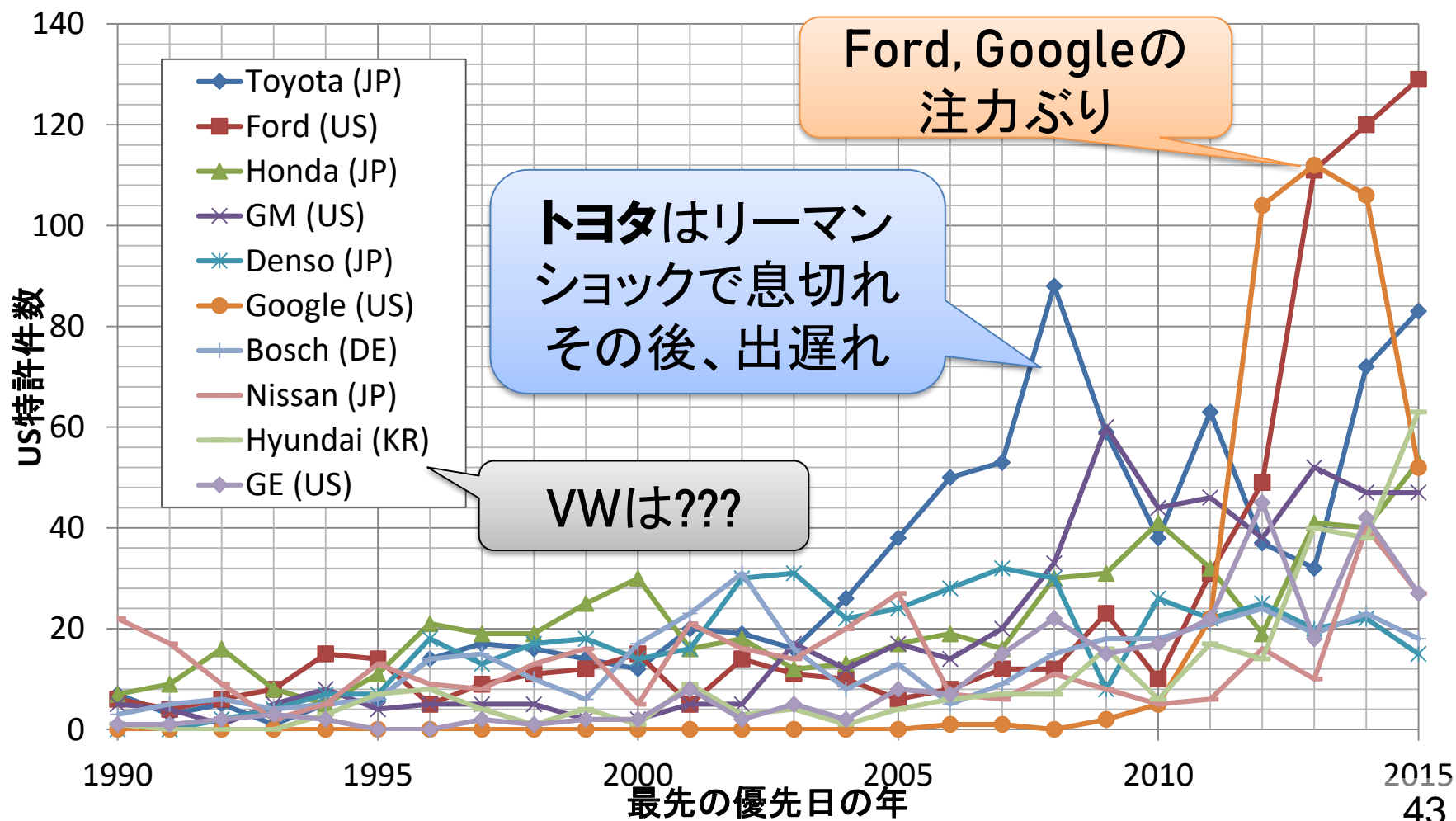
日経電子版で「自動運転」で検索 ～PEST分析用データ収集～



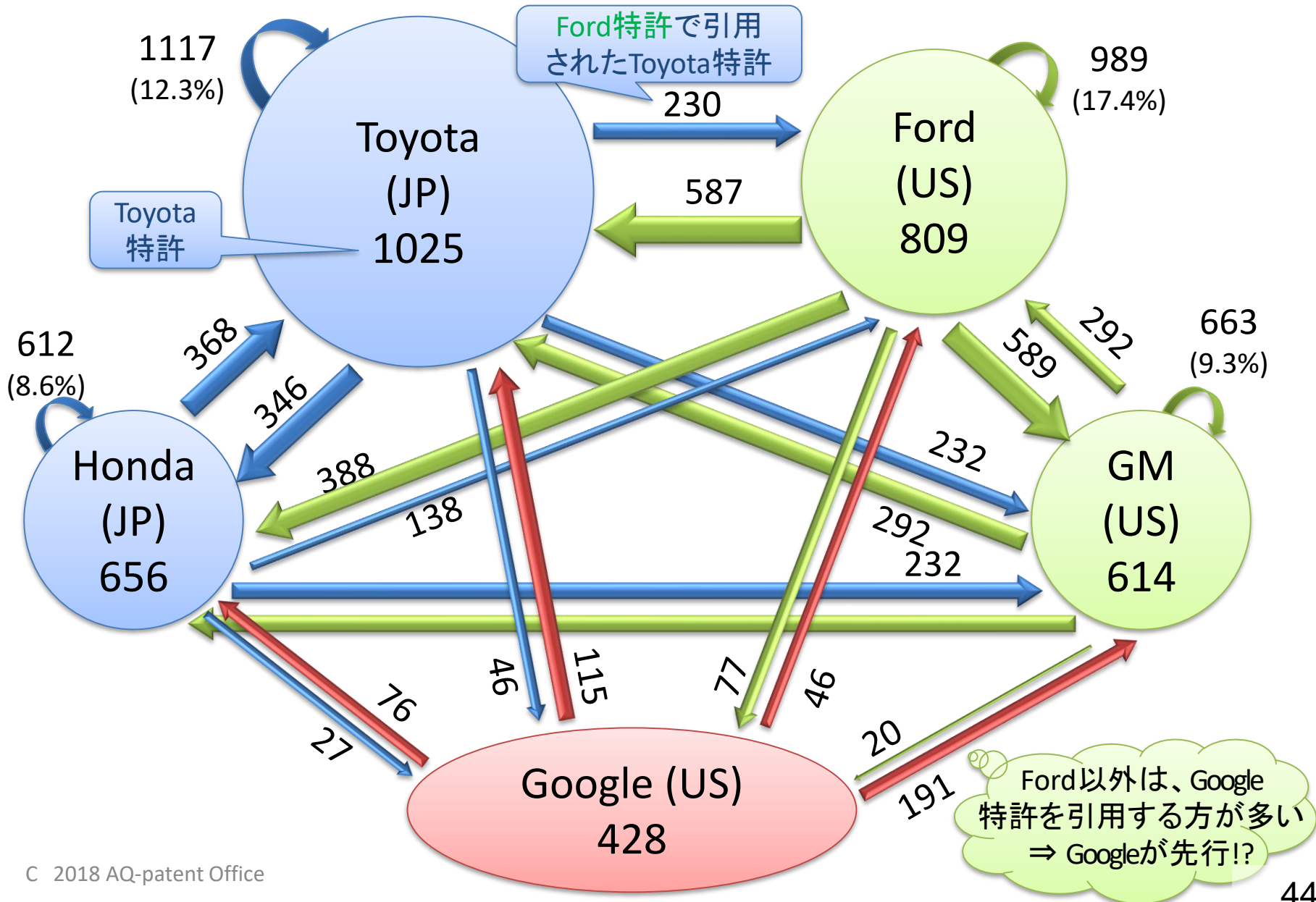
# 5. ちょっとやってみました

## 自動運転

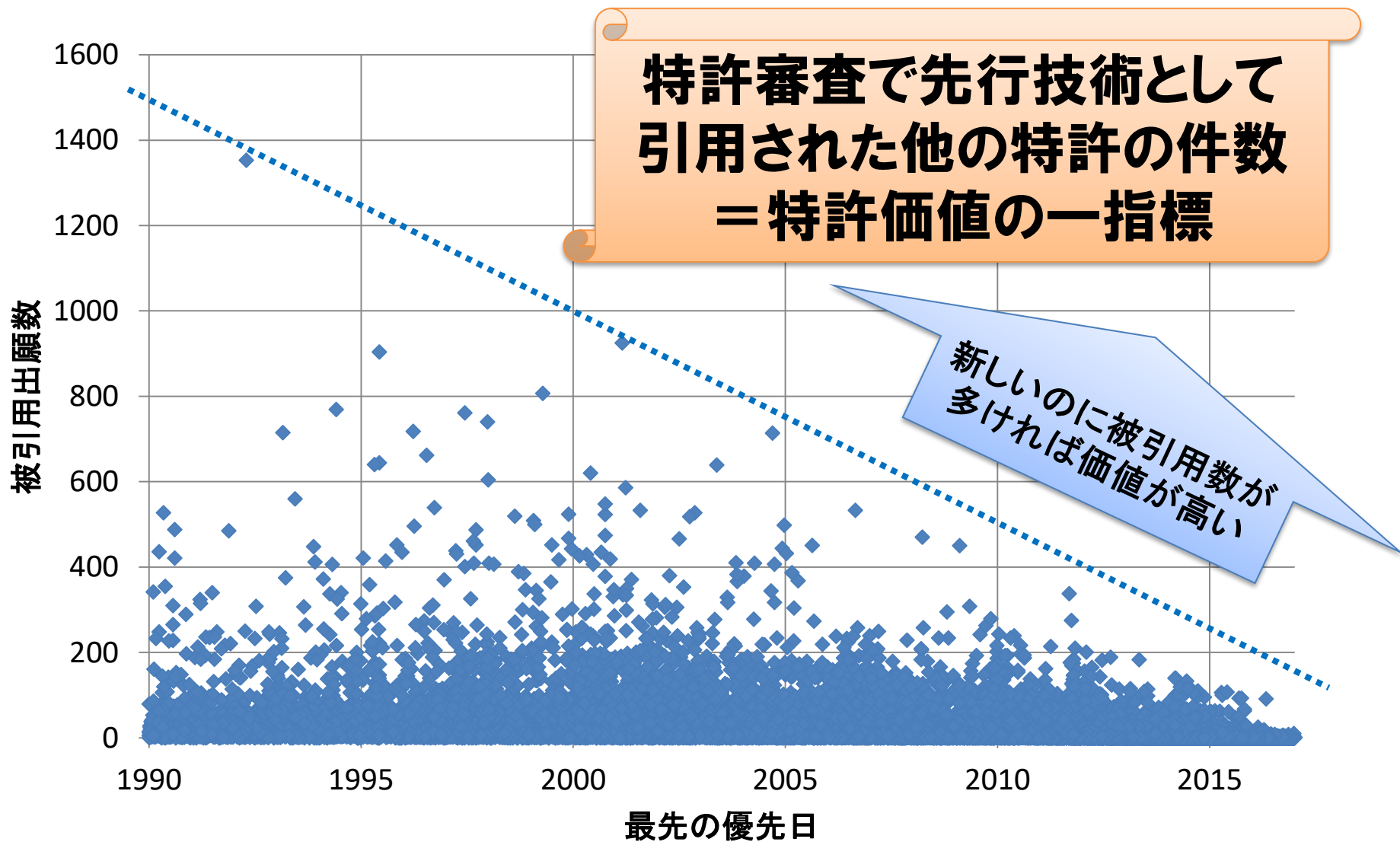
「autonomous [vehicle···traffic]でUS特許検索(30536件) ～特許での主要プレイヤーは？～



# 5. ちょっとやってみました



# 被引用件数分析

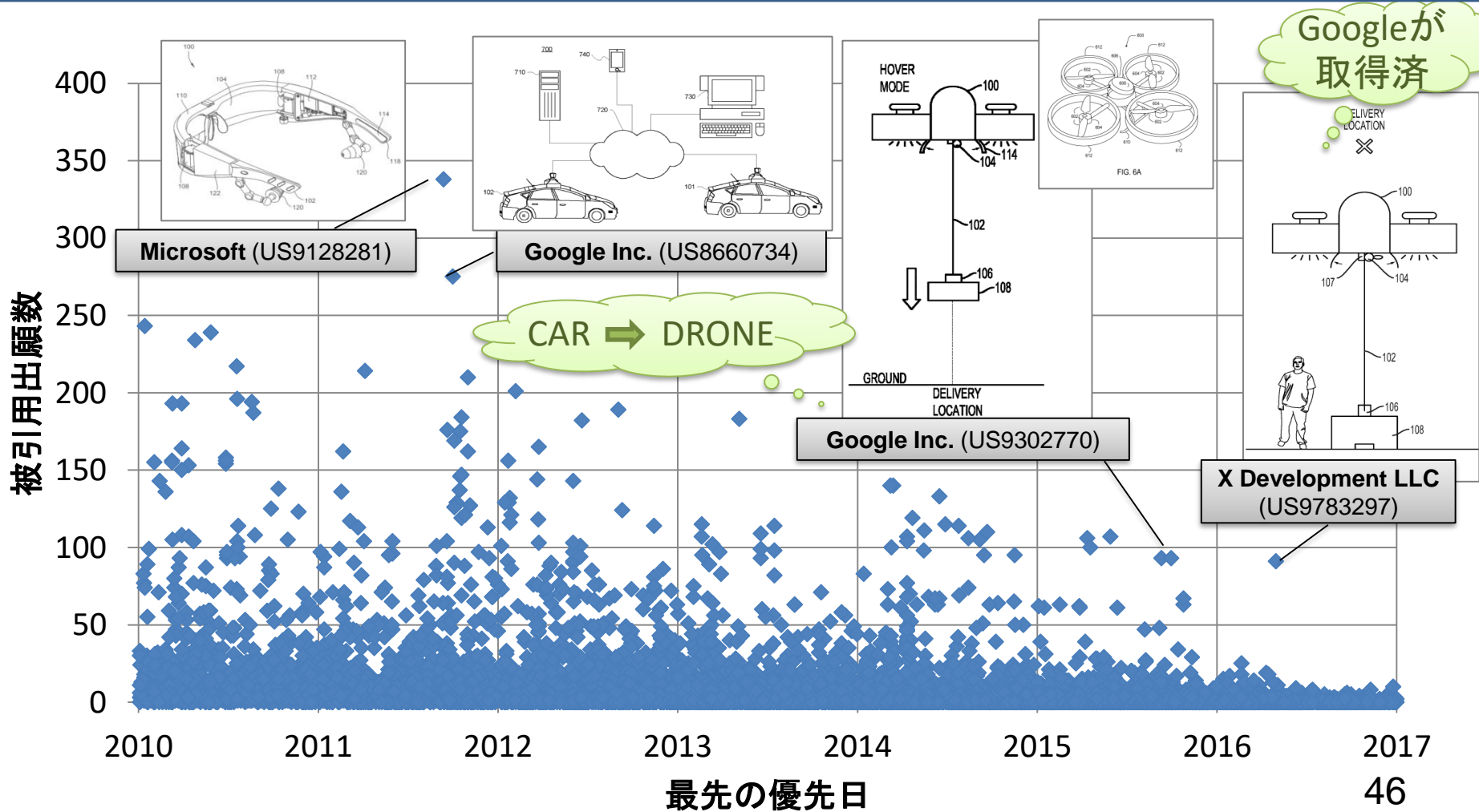


# 5. ちょっとやってみました

## 自動運転

自動車からドローンへ

「autonomous [vehicle···traffic]」でUS特許検索(30536件) ~特許での主要プレイヤーは?~



# 5. IPランドスケープの実践

## 自動運転

X Development LLC (US9783297)とはどんな会社？ ～特許での主要プレイヤーは？～

Bloomberg the Company & Its Products | Bloomberg Anywhere Remote Login | Bloomberg Terminal Demo Request

Menu Search

Bloomberg

+ a b l e a u

2018 Top 10

Business Intelligence Trends

### X Development LLC

Private Company

#### Company Profile

Sector: Technology  
Industry: Technology Services  
Sub-Industry: IT Services

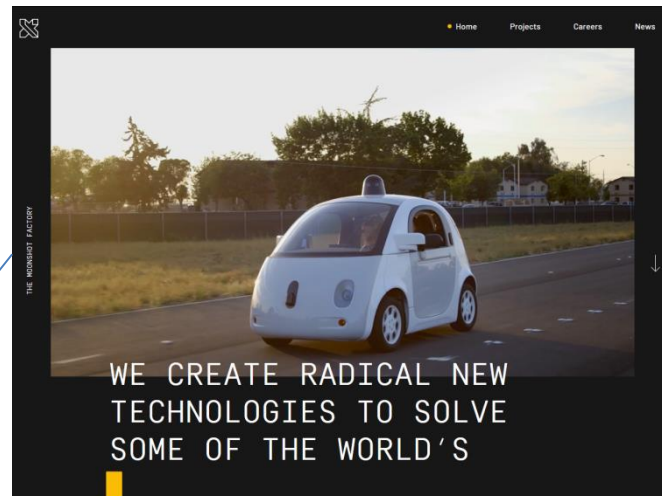
X Development LLC invent and launch technologies.

#### More From The Web

#### Corporate Information

Address:  
1600 Ampitheatre Parkway  
Mountain View, CA 94043  
United States

Phone: -  
Fax: -  
Web url: [www.x.company](http://www.x.company)



X(エックス、旧:Google X, Google X Lab)とは<sup>[1]</sup>、Googleの機密施設によって、次世代技術の開発を担うプロジェクトである。現在はAlphabetの子会社。Xの拠点は2箇所あり、ひとつはカリフォルニア州マウンテンビューに位置するGoogle本社の内部と<sup>[2][3]</sup>、もう一つはサンフランシスコ・ベイエリアのどこかであり、正確な場所は公表されていない。研究所の最高責任者は、Googleの共同創設者の一人、セルゲイ・ブリンが担当している<sup>[4][5]</sup>。セルゲイ・ブリンは、拡張現実メガネとの対話、自動運転車、音声認識など、およそ100種にも及ぶ未来的なアイデアに取り組んだ。

[出典: ウィキペディア]

# 5. IPランドスケープの実践

特許事務所で  
何ができるか？

(1) 特許マップの作成  
～自己のコアコンピタンスの把握～

自社のポジションをマッピング

(2) SDIの活用

同じ検索式での検索を時間をおいて再実行 ⇒ 差分を観察

(3) 日常的な特許検索

注目他社をマッピング

(4) 特許マップのメンテナンス  
～新しいニーズやブレイクスルーの予見～

(5) 経営戦略への貢献

周辺情報を収集

