

IPランドスケープ2.0

IP landscaping 2.0



株式会社三井物産戦略研究所 技術・イノベーション情報部 知的財産室室長

山内 明

精密機械メーカーでの開発業務や特許事務所での特許出願業務を経て現職。知的財産コンサルティング実務に基づく知財情報戦略（狭義のIPランドスケープ相当）の提唱者。互教の精神によるネットワークを活かして知財情報戦略の進化と啓蒙に邁進中。

✉ Ak.Yamauchi@mitsui.com

1 はじめに

2017年7月17日付の日経新聞朝刊の法務面¹⁾にIPランドスケープという用語が取り上げられ、欧米が先行活用する知財分析手法及びこれを用いた知財重視の経営戦略の総称として紹介された。著者のインタビュー内容が掲載されたことから様々な企業から問い合わせを受けるようになり、その頻度が増す様子からIPランドスケープへの期待の高まりを実感している。問い合わせに応じる中で、ふとあることを気付かされた。知財情報戦略（弊狭義のIPランドスケープ）の「8つのポイント²⁾」の一つ「仮説検証の積上」の向かうべき方向（以下、「論点のゴール」という）の設定が難題なのだ。具体的には、「論点のゴール」は、予め与えられる場合は問題無いが、そうでない場合には、担当者任せとなる 경우가多く、「仮説検証の積上」が頓挫し兼ねないのだ。

そこで、納得感のある「論点のゴール」を合理的に特定しつつ戦略提言に繋ぐためのフレームワークを鋭意検討した結果、一定の妥当性と汎用性を備えるものとして、IPランドスケープ2.0なるものを具現化できたため、以下に紹介したい。

2 知財情報戦略

知財情報戦略については、昨年の寄稿³⁾で説明済であるが、改めて要点を述べると、「8つのポイント」に留意することによりIPランドスケープ実践を可能とするものである。「8つのポイント」は、図1の通り、視

点に関する①～④と、スキームに関する⑤～⑧に大別される。①「攻め／守り」の両視点では、技術開発や事業参入／拡充を時間で買うM&Aを想定した場合、「攻め」のイメージが先行しがちなも、「守り」の側面、例えばM&Aによるリスクマネジメント上の効果も勘案すべきことを意味する。②「特許情報／非特許情報」の両視点では、特許情報が企業活動に伴う情報の一部に過ぎず、非特許情報との高度な補完が重要であることを意味する。③「時系列／非時系列」の両視点では、例えば、知財の売込を想定した場合、累計件数という非時系列情報だけでは対象知財が候補先にとって旬か否かを判断できないため、近年の候補先の関連出願状況等の時系列情報も勘案すべきことを意味する。④「マクロ／ミクロ」の両視点では、「木を見て森を見ず」とならないように注意すべきことを意味する。⑤「ポジション把握」及び⑥「ベンチマーク対比」では、特許マッピングによれば対象企業のポジションが把握できる筈であり、その上で対象企業の傾注分野の注目すべき競合候補（ベンチマーク）を特定し、これと対象企業を直接対比して深堀分析すれば、具体性や信憑性が担保されることを意味する。⑦「仮説／検証の積上」では、視覚化された特許情報から得られた気付きを仮説に変換し、これを検証して有用かつ確度の高い一事象が知得されるところ、その積み上げ（繰り返し）によって信憑性や提言力が増大されることを意味する。⑧「将来予測」とは、経営幹部への戦略提言の要ともいえるもので、⑦「仮説／検証の積上」の結果を基礎とした、ビジネス視点での将来予測を意味する。

【知財情報戦略の8つのポイント】

【視点】

- ①「攻め／守り」の両視点
- ②「特許情報／非特許情報」の両視点
- ③「時系列／非時系列」の両視点
- ④「マクロ／ミクロ」の両視点

【スキーム】

- ⑤「ポジション把握」
- ⑥「ベンチマーク対比」
- ⑦「仮説／検証の積上」
- ⑧「将来予測」

図1 知財情報戦略の8つのポイント

3 「仮説検証の積上」の実践事例

2015年5月当時、自動運転走行で累計100万マイルを突破したとして話題であったGOOGLE（現WAYMO）について、話題にも拘わらず同社の脅威を具体的かつ信憑性高く炙り出したものが見当たらなかったことに着目し、これを「論点のゴール」に定めた事例²⁾を紹介したい。具体的には、図2の通り、「自動運転分野におけるGOOGLEの脅威を具体的かつ信憑性高く炙り出す」という「論点のゴール」を設定し、「仮説検証の積上」を実践した事例紹介である。より具体的には、表1の通り、完全自動運転普及時の定量面での強み（[1-1]、図3）、完全自動運転志向の高さ（[1-2]、図4）、かかる普及のネックとなるLiDAR開発での優位性（[2-1]、図5）、技術力の源泉たる人財の充実（[2-2]、図6）、地図情報での強み（[3]、図7）を順次炙り出し、もって「仮説検証の積上」を実践した。

本実践事例の妥当性については、約半年後のToyota Research Institute (TRI) 設立や、DARPA Robotics Challenge 2015でプロジェクトマネージャとして活躍したGILL A. PLATT博士（MIT出身のロボット工学権威）を同社CEOに抜擢したことから裏付けられよう。当時のTOYOTAは、車載OSでGOOGLE陣営と明らかに距離を置いたポジションであり、両社間提携は考え難く、徹底抗戦に耐え得る挽回策を講じることが急務であったところ、上述したTRI設立やCEO抜擢は最良の挽回策といえるからだ。

【論点のゴール】GOOGLEの脅威を具体的かつ信憑性高く炙り出す

仮説検証の積上結果

⇒GOOGLEの完全自動運転技術(AI/地図技術への傾注)が脅威！
特許の質/量の両面で強みを有し、源泉たる発明者群も逸材揃いで脅威！

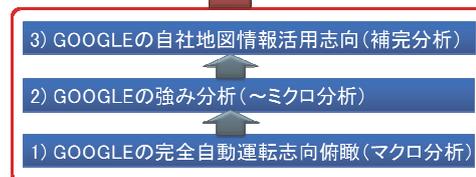


図2 「論点のゴール例」自動運転分野のGOOGLEの脅威

表1 「仮説検証の積上例」同分野のGOOGLEの脅威

[1-1] 定量面での脅威 GOOGLEは自動運転の肝たる制御系の母集団上、存在感大。完全自動運転普及時に残存する2011年以降出願に限れば、定量面で他社を圧倒
[1-2] 完全自動運転志向の高さ 完全自動運転と関連のある特許分類比率で他社を圧倒
[2-1] LiDAR開発での優位性 普及時のコストネックとして早期から独自開発
[2-2] 技術力の源泉たる人財の充実 DARPA URBAN CHALLENGE 2007で活躍したオールスター軍団をヘッドハンティングして集結
[3] 地図情報での強み 世界3大地図企業の立場を活かし、安価かつ高性能な制御系の実現を目論む

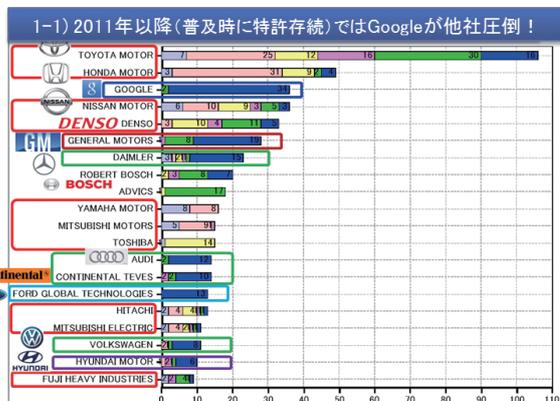


図3 「仮説検証の積上 1-1」 定量面での脅威

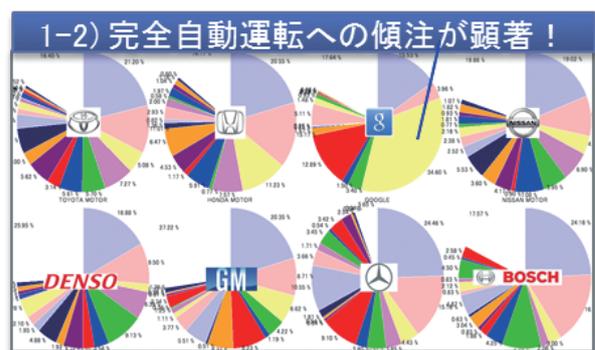


図4 「仮説検証の積上 1-2」 完全自動運転志向の高さ

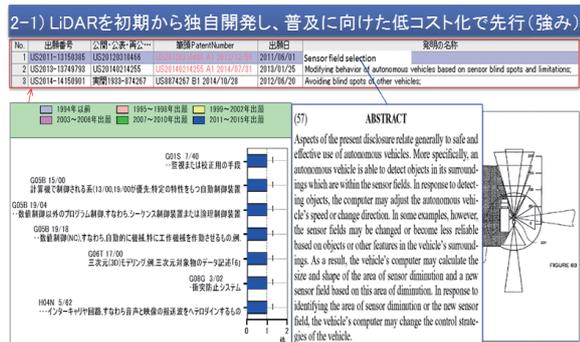


図5 「仮説検証の積上 2-1」 LiDAR 開発での優位性



図6 「仮説検証の積上 2-2」 技術力の源泉たる人材の充実

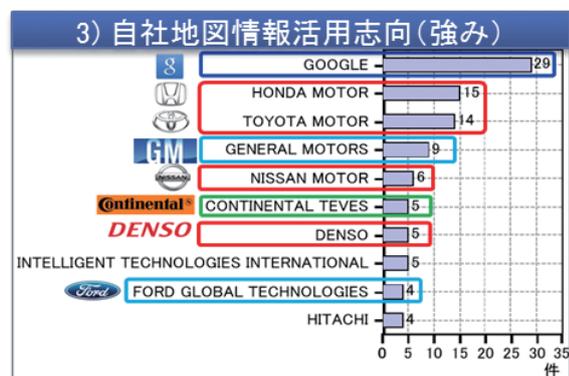


図7 「仮説検証の積上 3」 地図情報の強み活用

4 「論点のゴール」設定とIP ランドスケープ 2.0

「論点のゴール」が与えられた場合や、前章のように担当者が「論点のゴール」をたまたま思い付いた場合には、後は知財情報戦略の実践あるのみであり、かかる実践自体は特に難題とはいえない。しかしながら、第1章で述べた通り、「論点のゴール」を担当者自らが設定することは難題となることが多く、「何故、この論点のゴールを設定したのか？」という質問に窮し兼ねない。かか

る質問に窮する事態を回避するには、納得感のある「論点のゴール」を合理的に特定しつつ戦略提言に繋ぐためのフレームワークが求められる。

鋭意検討した結果、納得感を得るには客観公平性が重要故により高い視座が求められることから、まず業界潮流を把握し、次いで当該潮流に即して「論点のゴール」を設定すべきとの考えに至った。また、「論点のゴール」を設定した後、自社ポジション分析を経た上で、「論点のゴール」に応じた解決策（例えば、研究開発戦略における傾注分野特定等）を取捨選択しつつ深堀分析すれば、攻め筋や脅威抑制策の提言に繋ぐことができるとの考えに至った。

以上より、まず業界潮流を把握し（ステップ①）、次いで「論点のゴール」設定／戦略提言を図る（ステップ②）というフレームワークを考案し、かかるフレームワークを用いるものを（従来と区別すべく）IP ランドスケープ 2.0 と定義した（図8参照）。

図8において [1] アライアンス／企業買収、[2] 研究開発、[3] マーケティング（売込先開拓等の狭義）、[4] 資金調達といった「論点のゴール」が比較的明確な場合には、オーソドックスに知財情報戦略（IP ランドスケープ 1.0 相当）を適用できる一方、不明な場合には、IP ランドスケープ 2.0 が威力を発揮し得る。

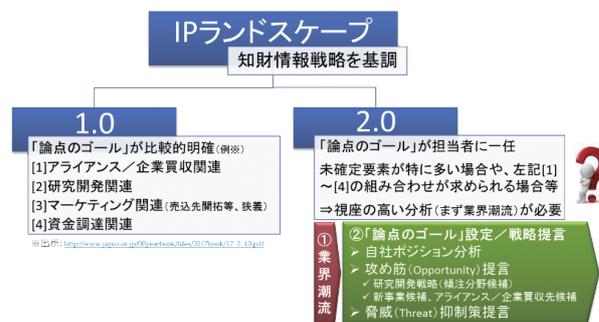


図8 「論点のゴール」設定とIP ランドスケープ 2.0

5 業界潮流

5.1 新潮流等の例

業界潮流については、周知で何ら真新しさがないものでは経営幹部の琴線に触れることができないため、工夫が必要である。例えば、自動車業界であれば、CASE (Connected, Autonomous, Sharing, Electric) という周知潮流だけでは足りず、CASE 潮流下での米大手損保を中心とした自動運転保険開発の潮流や、廉価

LiDAR 開発の潮流（上述した GOOGLE の分析結果参照）等、（その当時の）新潮流やユニーク潮流と呼べるレベルのものが求められる。図9は、著者が過去3年半程の間に知得した新潮流等を抜粋列挙したものであるが、イメージだけでも読者と共有できれば幸いである。

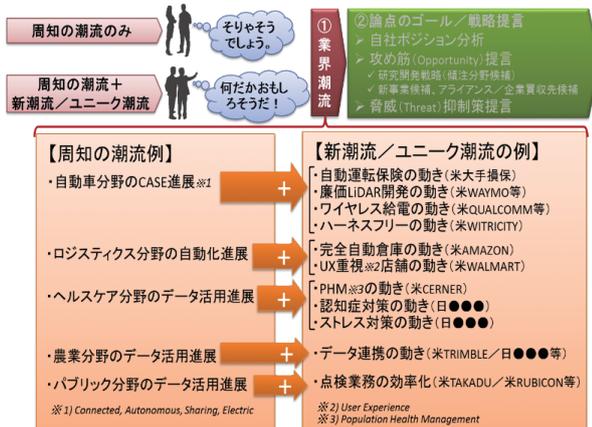


図9 新潮流/ユニーク潮流の例

5.2 新潮流等把握に有効な4つのアプローチ

改めてステップ①としては、業界潮流（新潮流等）の把握が求められるところ、著者が多用する4つのアプローチ（表2の①～④）を紹介したい。

表2 新潮流等把握に有効な4つのアプローチ

アプローチ	概要	備考
①他社被引用数着目	<ul style="list-style-type: none"> 必須特許要素の指標として重要(次頁の③～⑦参照) ベンチマークを縦軸を配した時系列マップ上、他社被引用数毎にバブルチャート表示すれば、各社特徴を容易に把握可 	一定の影響力のある潮流把握が容易なるも、被引用期間の短い直近出願は射程外
②各社特徴分野着目	<ul style="list-style-type: none"> 複数業種プレイヤー混在時に業種毎の特徴分野に着目、又は、個社毎の特徴分野に着目すれば、特徴を把握可 	①と良好な補完関係
③直近出願着目	<ul style="list-style-type: none"> 主要プレイヤーの直近出願公開に着目すれば、将来予測(各社新商品/サービス予測等)の一助 	①と良好な補完関係
④ユニーク出願着目	<ul style="list-style-type: none"> 主要プレイヤー出願で、他社出願には付与されていないユニークIPCIに着目すれば、各社特徴を効率的に把握可 	①～③の簡易代替として有効(直近出願にも対応可)

まずアプローチ①は、他社被引用数に着目するものであり、図10のロジスティクス関連のビジネスモデル発明分析で例示したい。図10は、横軸にファミリー出願の最先優先日（年）、縦軸に上位出願人を配し、更に出願件数に応じたバブルチャートを他社被引用数で色分けしたものである（2017年7月作成、以下同様）。図10によれば、当時首位のAMAZONについて2010年を最先優先日とする特許出願（緑色部）が他社被引用数面で突出しており要注目といえる。仮に当該出願の被引用が最近増えたとすれば、AMAZONだけでなく他社も技術開発で追随する動きがあるといえ、その動き

を新潮流として特定できよう。また、特に新しい潮流を特定したい場合には、AMAZONであれば、2014年を最先優先日とする特許出願（桃色部）に注目して同様に新潮流を特定し得る。ここで、自社及び他社を合算した全被引用数ではなく他社被引用数を用いるのは、より必須特許の資質のあるものを効果的に特定するためである。具体的には、自社被引用数がいくら多くても他社被引用数が少ないのでは、対象発明及びこれが化体した商材がガラパゴス化している懸念があり、ミスリードの危険性すらあるのに対し、他社被引用数が多いものに限定すれば、かかる懸念を払拭でき、より必須特許の資質のあるものを効果的に特定できるためである。必須特許候補の資質としては、他社被引用数以外にも多数の観点がありかつ他社被引用数だけでも複数の捉え方があるところ、これらをまとめた一例を必須特許特定の21のクライテリアとして考案済（図11）なので、適宜参照されたい。

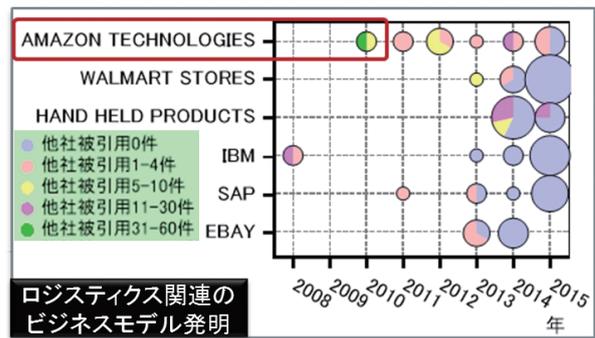


図10 アプローチ①の適用例

2. 必須特許特定法

必須特許特定法

本章では、著者経験やOECD論文(4)等に基づき考案した必須特許特定の「21項目のクライテリア」を紹介し、もって効果的な必須特許特定の一助とすることを目的とする。

必須特許では、自社実施中故に自社にとって重要というだけでは足りない点で、重要特許の場合以上に他社注目度が重要項目となるため、これを当該21項目に反映済である。

但し、例えば寡占事業では、他社注目度が自ずと低くなるため、個別検討も必要である。

分類	項目	備考
自社注目度	①外国ファミリー数が多い	人・金・金を要するため、自己実施の可能性大
	②分割、継続出願、優先権主張が多い	同上+必須特許固有の水増しの疑い有り
	③訂正や再審査の請求履歴有り	権利行使前の自浄の疑い有り(米国)
	④不服審判の履歴有り	権利化意欲が旺盛(自己実施の可能性大)
	⑤早期権利化の履歴有り	自己実施の可能性大
	⑥自社引用/被引用が多い	自己実施の可能性大
	⑦傾注分野に属する	同上
主要素	⑧訴訟に用いられた履歴有り	他社にとっての最大の脅威
	⑨ライセン্স対象の実績有り	他社にとっての脅威の裏返し
	⑩情報提供、異議申立、無効審判の履歴有り	他社にとって脅威の可能性大
	⑪他社による後援が多い(増)分野に属する	他社による実施可能性大故に拒絶可能性増大
	⑫事業や特許の買収が旺盛な分野に属する	Googleによる特許買収等が典型例
	⑬累計数	一般論として、多い方が重要性大
	⑭年平均数	比較的新しい出願を公平に評価する上で重要
他社による被引用が多い	⑮近年の平均数	技術陳腐化(現役 or not)を考慮する上で重要
	⑯ベンチマーク対比	競合候補との相対比較が精度向上に有効
	⑰XY等の種別	技術的関連性の強さを評価する上で重要
副要素	⑱引用(先願)が特許分類上、多岐に亘る	類似先願が少なく、もって独自性大
	⑲引用例が不在	同上
汎用性	⑳被引用(後願)が特許分類上、多岐に亘る	用途が多く、もって汎用性大
	㉑異業種からの被引用が多い	異分野への応用可能性大

図11 必須特許特定の21のクライテリア (2015年6月付日経BP技術者塾等で発表済)

次にアプローチ②は、各社特徴分野に着目するものであり、図12のロジスティクス関連のビジネスモデル発明分析で例示したい。図12では、IPC(International Patent Classification)と称する特許分類、縦軸に上位出願人を配し、更に出願件数に応じたバブルチャートを最先優先日(年)で色分けしたものである。図11によれば、当時首位のAMAZONについてピックアップ自動化を想起する「取り出す物品を選択する装置・(B65G1/137)」での存在感が大きく、同社がピックアップ作業を自動化し、既に採用したKIVA SYSTEMSによるAGV(倉庫内自動搬送車)と併せ、完全自動倉庫化を目論んでいる様子が伺える。このことからAMAZONによる完全自動倉庫化の動きが進むと推測され、リテール業界に留まらない同社影響力に鑑みれば、これを新潮流として特定して注目することは妥当であろう。

例) AMAZONが完全自動倉庫狙い?

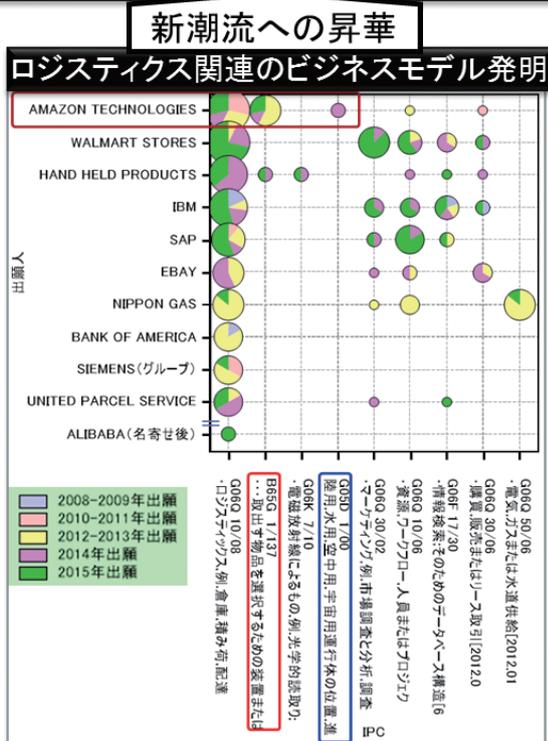


図12 アプローチ②の適用例

次にアプローチ③は、上位出願人や要注目出願人について直近の出願公開に着目するものであり、それらを個別確認すれば足りるので割愛する。

最後のアプローチ④については、上述した図5に基づいて例示したい。図5は、自動運転分野の母集団上、

GOOGLE 名義には付与されるが他社名義には付与されていない(その意味でユニークな)IPCに着目し、その頻度に応じたユニーク IPC ランキングマップとしたものであり、これによれば、完全自動運転普及の鍵であるLiDAR 開発におけるGOOGLE の先駆性及び優位性が炙り出される。図5では、最先優先日(年)毎にバーチャートを色分けしており、これによれば、時期的トレンドも把握できるため、例えば、より新潮流に焦点を当てたい場合には、直近の出願公開に係るものに注目すれば良い。

以上のアプローチ①~④については、比較の入念に把握したい場合にアプローチ①~③をセットで、比較的簡便に把握したい場合にアプローチ④を単独で用いると効果的であることを申し添える。

6 「論点のゴール」設定/戦略提言

6.1 自社立ち位置確認/「論点のゴール」設定

続くステップ②となる「論点のゴール」/戦略提言の内、「論点のゴール」については、事前に自社立ち位置を確認するのが肝要である。上述した自動運転分野において廉価LiDAR が普及の鍵という新潮流(2015年5月当時知得)について例示すれば、自社立ち位置によって対策が大きく異なるからだ(図13参照)。例えば、自社が部品メーカー、特に光学機器や精密機器に強みがある場合には、「廉価LiDAR の製造販売自体を目的とした事業参入の有望性」が、自社がOEM 又はTier1 である場合には、廉価LiDAR 開発で有望なスタートアップ等と逸早く提携、出資して囲い込むべく「廉価LiDAR 関連の有望スタートアップの探索」が、それぞれ



図13 自社ポジション把握/「論点のゴール」設定

れ「論点のゴール」として設定され、いずれの場合であるかによって方向性が大きく異なる。

6.2 自社ポジション分析

改めてステップ②としては、まず自社ポジション分析が求められるところ、著者が多用する4つのアプローチ(表3の①~④)を紹介したい。

表3 自社ポジション分析に有効な4つのアプローチ

アプローチ	概要	備考
①ランドスケープマップによる分析	✓自社が優位であれば自前主義が肯定される一方、劣位であれば自前主義は否定され、有望企業買収/提携が現実解となる	前頁のランドスケープマップ参照
②対象分野の関連出願ランキング分析	✓対象分野を特定済の場合には、当該分野の出願人ランキング上の自社順位で自前/買収/提携のいずれが得策か判断可能 ✓対象分野を未特定ながら注目出願や有望出願を特定済の場合には、当該出願の類似検索結果から関連出願群を特定し、当該群上の出願人ランキングの順位で同様に判断可能	時系列要素を入れることで分析精度の向上可能
③注目出願等の引用/被引用分析	✓注目出願や有望出願を特定済の場合には、これらの引用/被引用関係分析によってシナジーの程度を判断可能	①/②を適宜補充
④対象分野におけるプレイヤー間の簡易レイティング分析	✓自社/他社注目度(外国出願比率/他社被引用数)やオリジナリティ度(引例の多様性度合から推測)に基づく簡易レイティング機能を活用可能(例:Orbitのプレイヤーズインパクト)	①~③の代替や補充に有効

まずアプローチ①は、図14に例示したランドスケープマップに基づく分析によるものであり、同図ではフッ素化学品のグローバルトップ4の位置関係を示している。図14上、A社(黄色部)は、競合他社が傾注するOLED(Organic Light Emitting Diode)分野(赤枠部)で劣勢といえ、仮に新潮流としてOLEDが有望視される場合、自前主義は得策でないポジションといえ、有望企業への出資や提携が現実解といえる。仮に「論点のゴール」が自前主義の可否判断であれば、否と判断するとともに攻め筋候補として「有望企業への出資又は提携」を想定して深堀分析すれば、「仮説検証の積上」が円滑に進むであろう。

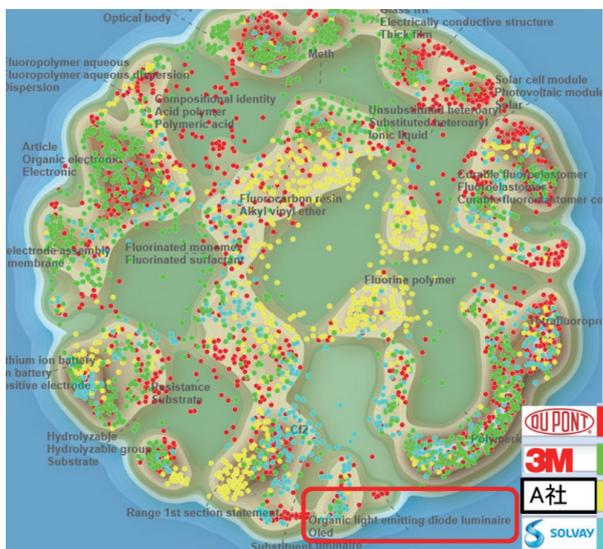


図14 アプローチ①の適用例

次にアプローチ②は、対象分野の関連出願ランキング

分析によるものであり、FCV (Fuel Cell Vehicle) の重要要素である水素燃料タンク分野の母集団上、上位出願人についての時系列マップ(図15、2015年6月作成)をもって例示したい。仮に自社がHONDAだとすれば、累計件数では2位となり首位のTOYOTAに劣勢といえるが、近年の追い上げが顕著であり、逆転は時間の問題ともいえるため、自前主義も可能といえる。なお、FCVは複数の重要要素から成るため、水素燃料タンク分野だけで判断すべきでないことは勿論である。

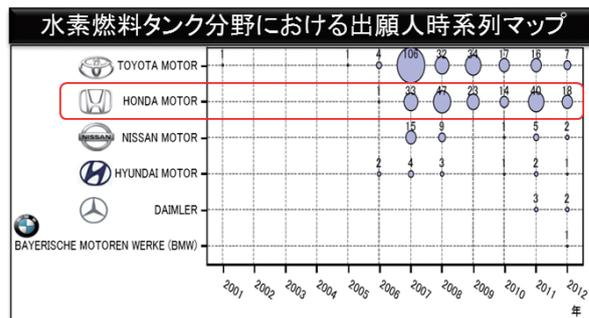


図15 アプローチ②の適用例

次にアプローチ③は、注目出願等の引用/被引用分析によるものであり、図15の水素燃料タンク分野のランキング首位のTOYOTA名義出願に着目して例示したい。所定のスクリーニングを得て特定した6件について(図16参照)、被引用出願群19件を特定し、当該出願群の出願人ランキングを求めれば、自社(TOYOTA)に迫る2位にHONDAがランクインしていることが分る。換言すれば、上述したTOYOTA名義出願6件には、競合であるHONDAとの関係で注目度の高いものが含まれるといえ、仮に個別確認すれば、HONDAにとって脅威となり得る特許の把握も可能である。



図16 アプローチ③の適用例

アプローチ④については、使用ツールに依存することもあり具体的な紹介は割愛するが、その一例としてのOrbit (Questel 社) の簡易評価機能を用い、アプローチ②で述べた TOYOTA 名義出願 6 件を特定したことを申し添える。

ここで、上述したアプローチ①/②とアプローチ③/④とは補完関係にあることに留意すべきである。具体的には、アプローチ①/②が定量面から判断するのに対し、アプローチ③/④は引用/被引用数等の注目度(重要度)という定性面から判断するものであり、両者は補完関係にあり、組み合わせて活用することが好ましい。

6.3 攻め筋/脅威抑制策の提言

ステップ②の自社ポジション分析に続く戦略提言では、知財情報戦略に基づき「論点のゴール」に向けて⑤「仮説検証の積上」を行いながら深堀分析し、その分析結果を②「攻め/守り」の両視点から「攻め筋/脅威抑制策」の提言に繋ぐことが肝要である。例えば、「攻め筋」を有望企業への出資や提携と見立てた後は、基本に忠実に知財情報戦略の 8 つのポイントを実践すれば良い。例えば、出資先や提携先の探索では、まず特許情報の世界で対象技術分野の母集団上、グローバル上位出願人からなるロングリストを作成し、次いで非特許情報の世界で上位出願人を有望性の観点でスクリーニングし、有望と判断された出願人について判断根拠となったキーワード等を手掛かりとして特許情報の世界で深堀分析する等、「特許情報/非特許情報」の両視点を駆使することが有効である。ここで、「特許情報/非特許情報」の両視点については、別名「ブーメラン分析」ともいい(図 17 参照)、一度に留まらず繰り返し行うことで、「仮説/検証の積上」が円滑に進むことも多く有効である。

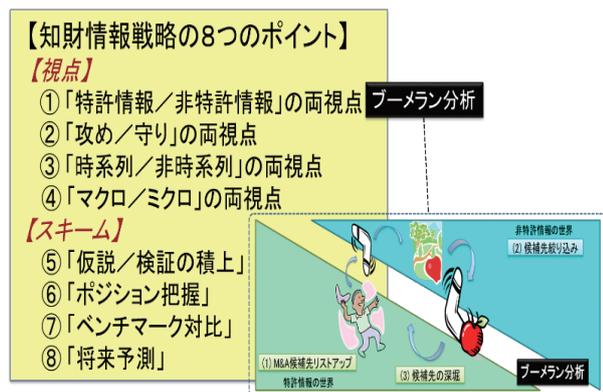


図 17 攻め筋/脅威抑制策の提言に有効な知財情報戦略

7 IP ランドスケープ 2.0 (まとめ)

以上、IP ランドスケープ 2.0 を成す①業界潮流、②論点のゴール/戦略提言のそれぞれについての要点をまとめると、図 18 の通りとなる。

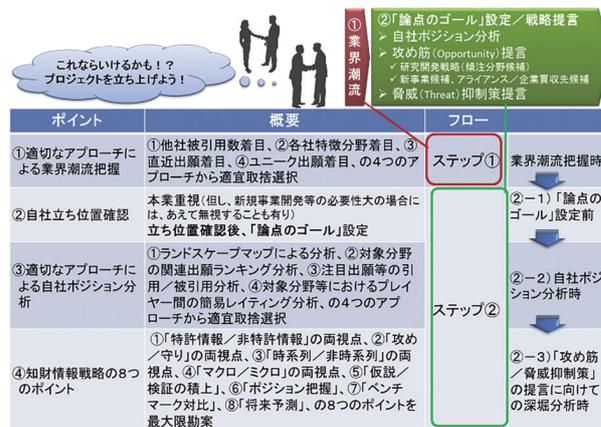


図 18 IP ランドスケープ 2.0 (まとめ)

8 コア事業を複数保有する大手企業向けの留意点

IP ランドスケープ 2.0 に直接関係する訳ではないが、大企業向け IP ランドスケープにおいて頻出する課題について触れたい。多くの大手企業では、コア事業を複数擁し、コア事業毎に特許ポートフォリオが形成されるのが常であり、これを区分することなくまとめて分析しようとすると、信憑性を大きく損ない兼ねない点に留意が必要なのだ。

そこでお勧めしたいのは、特許ポートフォリオの棚卸を具体的な分析に先立って設けることである。図 19 を用いて棚卸作業を例示すれば、対象企業が A ~ D までの 4 つの事業を擁するとすれば、それぞれの事業について技術開発が日々行われる結果、それぞれに対応する特許出願が順次出願、公開されることとなる。これを縦横に異なる観点を配したマトリクスマップによれば、事業毎の関連技術 A ~ D に対応する特許出願群(特許ポートフォリオ)を区分表記可能となる。ここで、件数に応じた大きさのバブルチャート上、最先優先日(年)毎に色分けした表記を併用すれば、近年、どの技術に出願を傾注しているか等、多面的な分析が可能となり好ましい。具体的には、仮に近年の出願の傾注先が技術 B だとすれば、技術 B に関する新規商材を開発している蓋然性が高いといえ、その売り込み探索(用途探索)を有望ター

マとして捉えることが可能である。有望性の真否は対象企業内で検証してもらう必要はあるが、この種のマトリクスマップによれば、有望テーマの検討を積極的に促すことができる。しかも、仮に技術Bの用途探索をテーマ化する場合には、該当部（緑枠部）を切り出して分析用母集団として利用可能であり、シームレスに分析でき効率的である。

なお、詳細説明は割愛するが、昨年の寄稿³⁾で触れた特許マーケティング 2.0 との関係でいえば、サイテーション法に繋いだり（図 20 に示す基本形）、ニーズドリブンバリューチェーン（図 21 に示す拡張形）に繋ぐことで、シームレスに特許マーケティング 2.0 を実践可能となり効果的である。

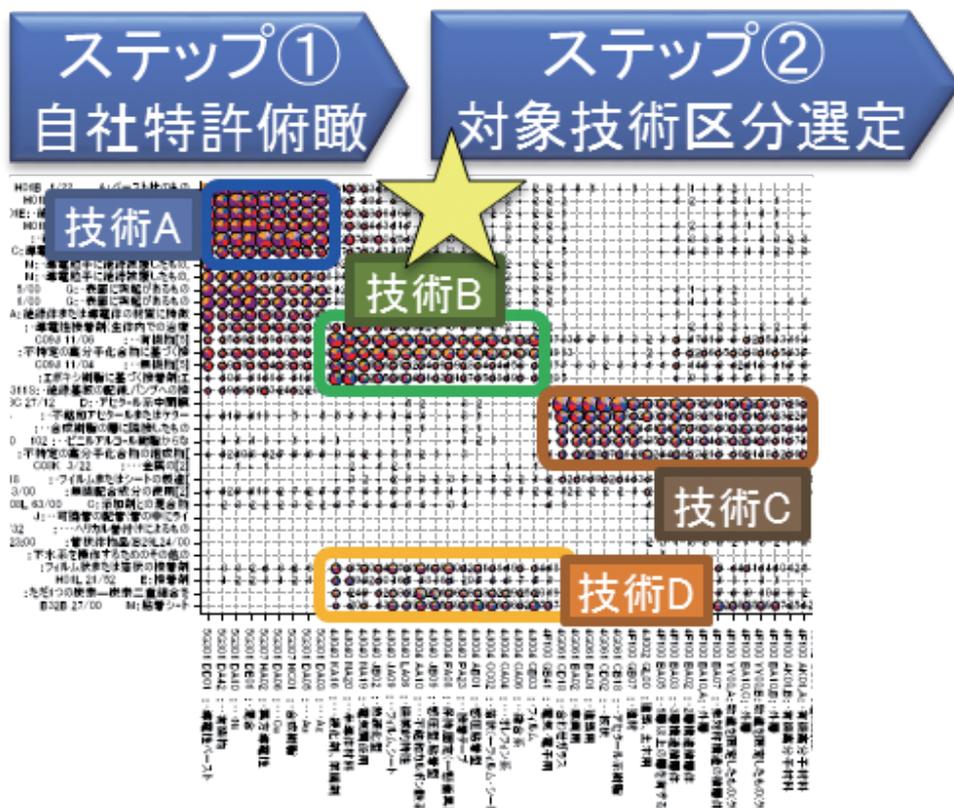


図 19 特許ポートフォリオの視覚化と棚卸

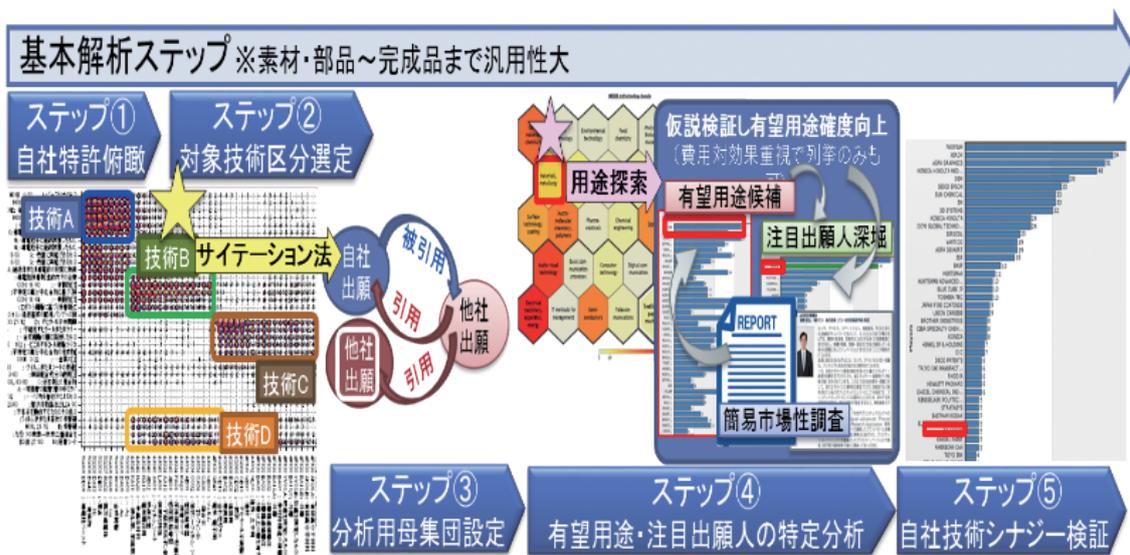


図 20 特許マーケティング 2.0 への展開例（基本形）

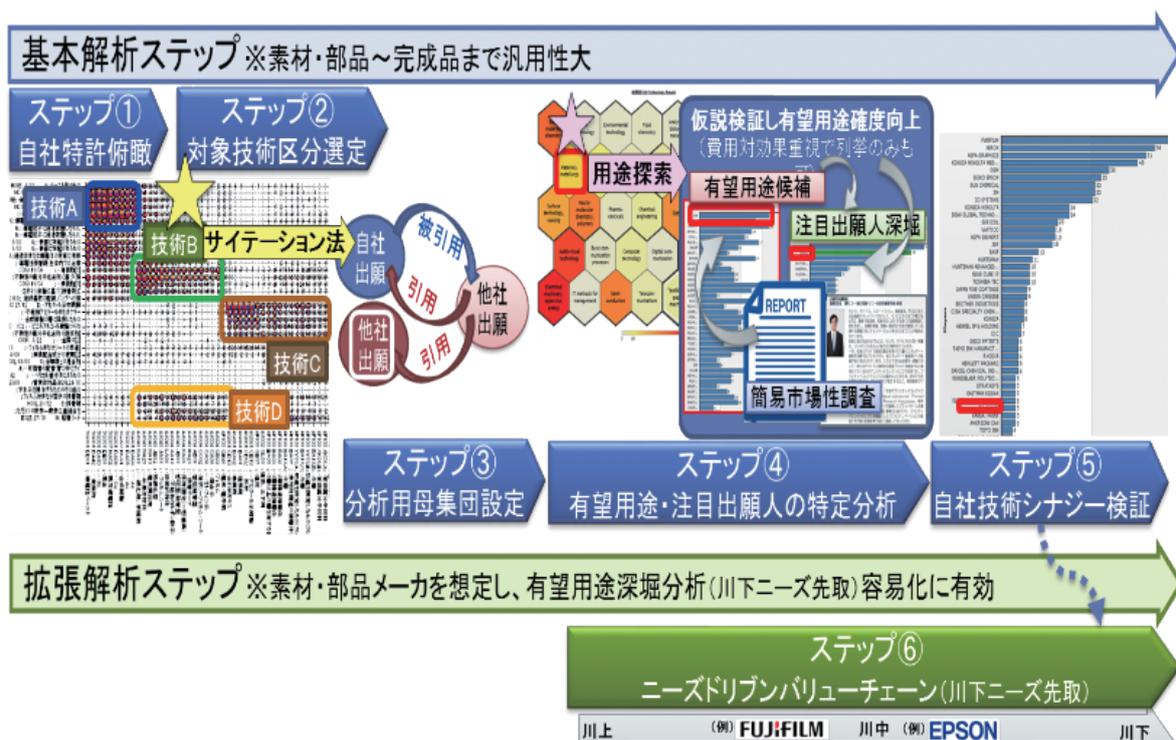


図 21 特許マーケティング 2.0 への展開例 (拡張形)

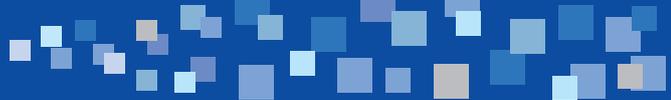
9 おわりに

本稿では、大胆にも IP ランドスケープ 2.0 と題し、より高度な IP ランドスケープとして位置付けつつ、これを実践すべく鋭意開発したフレームワークやアプローチを紹介した。伝え切れない部分も多々あっただろうが、読者の皆さんにとって、IP ランドスケープの実践に向けた第一歩、既に歩んでいる方には更なる一歩に繋がれば望外の幸せである。

本執筆にあたり、特許情報解析の世界で後進を長年指導されている桐山勉氏には、著者を推薦頂いたばかりでなく「IP ランドスケープ」の海外取組等、貴重な情報を頂戴した。金沢工業大学大学院 教授の杉光一成氏には、「IP ランドスケープ」に加えて「マーケティング・ツールとしての知的財産」を広く提唱頂き、もって著者の「知財情報戦略」及び「特許マーケティング」を後押し頂いた。お二人には、この場を借りて心からお礼申し上げたい。

また、「知財情報戦略」の原型を開発した 2009 年以降、日本弁理士会 継続研修講座、日本知的財産教育協会 知的財産アナリスト講座 (2011 年～)、東京工業大学大学院 キャリアアップ MOT (2012 年～) 等に登壇し、数多くの受講者や講師関係者との出会いがあっ

た。著者とは異なる解析のアプローチやスタイルの持ち主等、魅力的な同志にも恵まれ、共に登壇したり共著するに至った方も少なくない。畏敬する桐山勉氏を目標とし、生涯現役で IP ランドスケープの更なる手法改良と実践に尽力することで、著者を支えて下さる全ての方に恩返ししたい。



注記（引用文献、参考文献）

Web 参照日は 2018 年 7 月 13 日

- 1) 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、(株)日本経済新聞社 (2017 年 7 月 17 日朝刊)
<http://www.nikkei.com/article/DGKKZO1887109014072017TCJ000/>
- 2) 知財情報戦略－自動運転編－、(株)日経 BP 社 (2016 年 7 月 22 日発行)
<http://ec.nikkeibp.co.jp/item/books/255890.html>
- 3) IP ランドスケープ実践に役立つ知財情報戦略、Japio YEAR BOOK 2017
http://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2017book/17_2_10.pdf
- 4) 知財情報戦略講座（上級編）、山内明、(株)情報機構
- 5) 知財スキル標準 version2.0（チェックシート／スキルカード）、特許庁
https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/files/chizai_skill_ver_2_0/check_sheet.pdf
https://www.jpo.go.jp/sesaku/kigyo_chizai/files/chizai_skill_ver_2_0/skill_card.pdf

