

IPL de Connect

経営層にインパクトを 旭化成グループにおける IP ランドスケープ

IPL de Connect - Provide Insight to Top Management-



旭化成株式会社 研究・開発本部 知的財産部長

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。2017年10月に旭化成グループのプリンシパルエキスパートに就任。2016年度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。

✉ nakamura.sw@om.asahi-kasei.co.jp TEL 03-6699-3057

1 はじめに

数年前から国内の知財業界を賑わせている IP ランドスケープ活動がある。経営層に戦略的 IP 情報を資するという新たなコンセプトに基づき業界に大きなインパクトを与え、短期間に急速に業界内に拡がり、様々な活動を見聞きすることが多い。IP ランドスケープに関する書籍や総説を都度拝見させていただいている。¹⁾²⁾³⁾

知財情報業界に長く籍を置いていた小職はこの世界に足を踏み入れた当初より、情報の戦略的活用を一つの命題として取り組んできた。本稿では、この経験を踏まえて当社における戦略的な知財情報の活用を振り返りつつ、最近の当社 IP ランドスケープの取り組みにつき紹介したいと思う。

2 技術情報の活用

当社においては、「情報調査は研究開発における知財管理の要諦」との謳い文句で、研究開発のステージ要素所にて必要な調査活動を行ってきている。1998年には全社の調査レベルを更に引き上げるべく調査機能を全社一元化した技術情報セクションが発足し、全社に対し必要な調査を実施する基盤を構築してきた。

小職がこの業界に足を踏み入れた当初、最も強く感じたことは、実施した調査結果の活用に不十分な点がまだまだ多いということであった。研究者が調査結果を読み、その内容を特許リストやマップに整理するのであるが、

まず第一にどういった目的で調査を実施しているのかも理解せず調査に取り組んでいる者が多いこと、いざ調査を手掛ける場合に、紙ベースの結果を整理するため、その作業には多大な手間を要する。この事が、これら作業をタイムリーに実施することを困難にしていた。よって、整理した内容をリニューアルしようとする場合に、最新の調査結果を有しておらず、重複したテーマでの調査を何度も実施し、多くの時間と金を無駄にしている、といった問題点を強く感じていた。

3 戦略データ・ベース (SDB) の構築と活用

このような状況に鑑み、現在全社に導入している戦略データ・ベース (以下 SDB と略す) がある。これは、各部署の研究開発テーマ独自のデータ・ベースである。

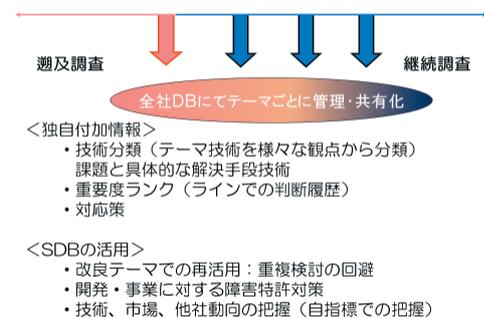
研究開発テーマに則しての遡及調査結果、SDI 結果を蓄積したローカル・データ・ベース (LDB) と、特許情報 1 件 1 件に、当社独自情報 (研究開発テーマに関する技術を多観点から体系化した技術分類や当該特許と当社技術の関係を表す重要度ランク等) を付与したものが SDB である。(図 1 参照)

SDB は、付与した独自情報をキーにして必要な情報を簡易に引き出したり、整理をすることができ、常に最新の調査結果をタイムリーに有効活用することができ、ということは過去本誌においても幾度も紹介させて頂いている。⁴⁾⁵⁾

この SDB の全社定着には 10 年余の歳月を要したが、

SDIの有効活用：SDBの構築

システム：商用ASPサービス（一部カスタマイズ）



©2019 AsahiKasei

図 1

その後システムの進化とともに現在各事業基幹テーマのSDBはしっかりと定着し、当社事業を守る「砦」として機能している。

各事業領域で定期的に行われている知財検討会の機会を通して毎月の調査結果のレビューを行ってSDBの更新を行っており、早期他社特許対策を講じることができるだけでなく、若手が「特許を読む」教育的効果も果たしている。

蓄積されたSDBを活用することにより重複調査が減り、その後の関連調査も本SDBの結果を活用することにより追加調査の効率化に貢献している。

4 足元の情報活用からの脱却

上述の通り、当社におけるSDBの定着は、技術情報の他社対策用データ・ベースの活用として当社の戦略的情報活用に大きな貢献を果たした。

一方、同時期にSDBの有効活用としてマップ解析を行うべく活動を行っていたことを忘れてはいけない。当時のSDBは、付与した独自情報を切り口にして先行技術を自らの技術的尺度でマップ上に分類、配置することにより、当該テーマにおける先行技術の「抜け」を自らの尺度でビジュアルに把握することが可能となる。この結果を解析することにより、（1）開発技術の範疇にどのような他社特許が存在するのか、（2）どの部分に開発を注力すべきか、を判断することができ、必要な他社特許対策の構築、戦略的な自社出願網を構築していくこと等が可能となる。

こういった触れ込みで、全社のR&D部門に対し、マッ

マップ解析の提案を行っていたが、当時は上述した他社対策的な情報活用が先行し、こういった特許マップについてはまだまだ普及という形にはならなかった。

マップ解析を行う場合の技術分類付与を当社では特許情報の「中身」を読むことによって適切な分類を付与する、といった形で行っていたが、この作業が研究者にとって「重荷」になっていることが、このマップ解析の敷居を高くしていた。ツールの限界ということもあったのかもしれないし、我々の知財解析のスキルがまだまだ彼らを納得させるには不十分な状況であったことも否めない。

課題を浮き彫りにする解析の切り口、解析のシナリオ構築についての勉強を継続して行うことによりその後10年以上の月日が流れた。ツールの進化についても継続的に情報を取り入れつつ「いざ鎌倉」に備えて、いわゆる「アングラで」研鑽を続けていた時代であった。

前述したSDBが定着をした反面、知財情報の活用が自らの足元情報にフォーカスして行われる傾向になってしまっていたこと、当社技術から少し離れたところに存在する（はずの）他社情報についてはオミットしてしまっていたこと、これらが課題として残った。

5 当社のIPランドスケープ活動について

5.1 当社のIPランドスケープ活動始動

読者の皆様もご承知のことと思うが、2017年7月に日本経済新聞にIPランドスケープに関する記事が掲載され、事業戦略に知財情報を活用する、という雰囲気が一気に業界内に広がった。

その少し前だったと思うが、当社においても当時の経営層に「事業戦略に知財情報を活用する」というコンセプトで解析レポートをプレゼンする機会を得ることができた。解析ツールの進化も相まって今までの「自社の足元しか見ていない情報活用からの脱却」を訴え、社内で知財活用の機運が大きく高まってきたところであった。まさに抜群のタイミングだったと思う。⁶⁾

その後の本活動の全社への啓蒙活動は、前述のSDB普及活動とは異なり、トップダウンで進めていった。（図2）事業本部長会議、さらにはその下の事業本部長会議の場で当社におけるIPランドスケープの必要を訴え、領域別の「納得感のある」解析事例を作成し、プレゼン

繰り返した。半年ほどこういった啓蒙活動を行ってきたと思う。

IPランドスケープの展開プロセス | 啓発期
トップダウンによる展開

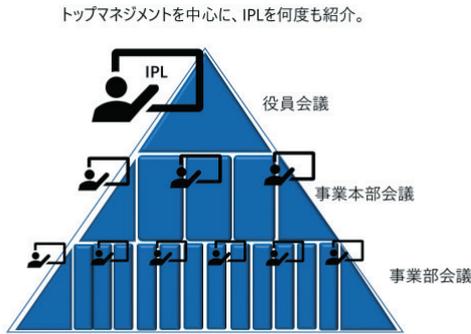


図2

2018年度に当社において知財戦略室というIPランドスケープを専任で行う組織を知的財産部内に設立した。その際、当社におけるIPランドスケープの実施「目的」について十分すぎるほど議論を重ねた。当社におけるIPランドスケープの3つのアプローチは以下の通りである。

IPランドスケープの展開プロセス | 啓発期
IPLの目的の明確化

【IPLの3つの目的】

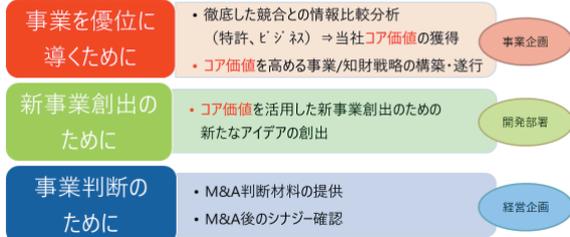


図3

- 1) 事業を優位に導くために
徹底した競合との情報比較分析（特許、ビジネス）を行うことにより、当社コア価値の特定を行い、コア価値を高めるための事業戦略の提案を行う。
- 2) 新事業創出のために
コア価値を活用した新事業創出のための新たなアイデアの創出をサポートする。
- 3) 事業判断のために
飛び地技術を獲得するためのM&A前の候補先企業の

選定、さらには、M&A後の当社技術とのシナジー効果を浮き彫りにする。

現状業界におけるIPランドスケープの活用は主に3)が多いと思われるが、当社の場合には1)を重点的に進めた。次期中期計画の策定のために重点領域事業の課題を解析で浮き彫りにし戦略を構築する、この点にIPランドスケープを活用していくこととなった。

結果、今期からスタートした全社中計の「事業高度化手段」のためのデジタルトランスフォーメーションの活用の1つの柱として、IPランドスケープを導入することができた。(図4) これは我々のその後の全社展開活動にとって大きな追い風になったといえよう。⁷⁾

事業高度化のためのデジタル活用

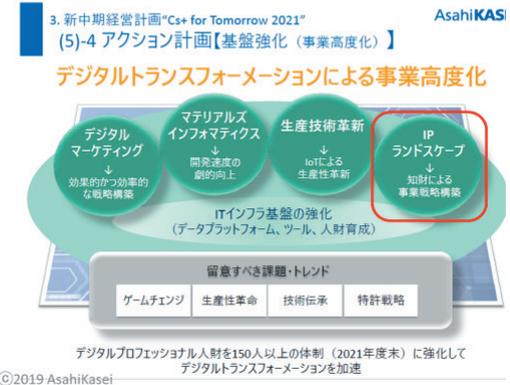


図4

5.2 当社IPランドスケープの醍醐味「IPL de Connect」

当社のIPランドスケープ、前述した1)の事業強化のための解析結果の受け手はR&Dセクションではなく事業企画セクションである。事業企画担当者は技術系ではなく事務系であることが多い。特許のことが判らなくてもこういったマップを用いた解析レポートは彼らにとっても理解しやすく、コミュニケーションがとりやすいというメリットがある。当社のIPランドスケープのフローを図5に示す。

最初に事業部側（事業部長）から現状の事業戦略、課題の説明を受け、課題を浮き彫りにすべき解析をスタートさせる。当社の解析の特徴は図中枠内で囲った部分である。事業部側の担当者（企画系担当者）と知財部側（解析担当者：アナリスト）との間で解析結果をやり取りする過程で、解析結果と実際の事業の実態に乖離がないかどうかのチェック、事業に関する情報（マーケット情報）

IPランドスケープの展開プロセス | 遂行期 IPランドスケープ実施フロー

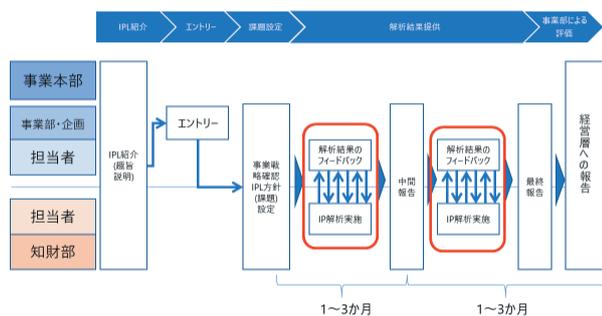


図5

をやり取りする。その過程を経ることによって解析結果の精度を上げていく、この過程が非常に重要である。この過程を経ることによって、情報の受け手である事業部側の担当者に解析の流れが伝わり、彼らのフィードバックを受けることによって知財部側のアナリストの事業に関する知識が深まっていく。この「Connect」が当社IPLにおける醍醐味である。

中間報告、最終報告には事業部長が参加、結果に関するコメント、結果を受けての今後のビジョンを述べてもらう。最終的には事業本部長には事業部長からIPLを活用した結果の事業戦略の報告をしてもらうことにしている。事業本部長にはその結果に対してコメント、見解を述べてもらう。

その結果として、事業部の企画担当者はもちろん、そのトップの考えや思いが反映されたレポートが完成するのである。

当社IPLは経営層とのコミュニケーションツールである、と言われるゆえんがここにある。我々の目的は単に知財に関する報告書を作成することだけではない。大事なのは「Report to」の精神である。レポートを提出しただけで終わりではなく、このレポートをどのようにして事業部の次の行動へつなげてもらうかも含め、担当者を支援していくことに意義があるのである。

IPランドスケープを通じて、Report toを意識した経営の活性化に繋がるような取り組みを全社的に実現しているところに当社IPランドスケープの強みがあると感じている。解析結果を一方向的に経営層に送り付けることがIPLではない。IPLの結果をもって、どのように事業戦略を構築していくか、見直していくか、それが肝

要なのであり、経営層に知財情報解析をもって強烈なインパクトを与えること、これにより経営層に気づきを与え、ビジョンを示してもらふこと、この行為が大切なのである。

ちなみに、本稿のタイトル「IPL de Connect」は我々の造語である。IPL de (で) Connect すること、事業部とのConnect、経営層とのConnectを行いながら事業戦略の活性化に寄与してもらいたいとの我々のIPLに対する理念を表している。

6 知財業界におけるIPランドスケープ

冒頭に述べた通り、2017年に日本国内の知財業界にIPランドスケープという概念が急速に入ってきて拡散した。各企業が知財戦略部といった組織を構築し、本活動に取り組みされていると思う。³⁾

一方、IPランドスケープというのは、突き詰めて言えば「経営や事業判断において、実際に知財が役立っていること」だと思う。例えば、経営陣に知財部の方がいらっしゃる企業においては、当然のごとく経営会議の場で事業と知財が一体として議論されているであろう。これもまたIPランドスケープそのものである。おそらくそういった企業では、昨今のIPランドスケープの盛り上がりをもっと見ているかもしれない。このレベルが企業として当たり前になることが大切なのだと思う。つまり経営の意思決定に知財情報が普通に活用され、事業の進化や変革が実現されている姿こそ、IPランドスケープそのものなのではないだろうか。

最近では、各企業で同様の取り組みを行っている方々とIPランドスケープ活動について議論させていただくことが多い。皆様、経営層に如何に知財情報の有用性を理解してもらうか、その距離感を詰めることに苦労されているように思う。

企業風土や体制の違いもちろんあるが、情報の提供側としては、解析レベルを上げること、これは必須事項である。経営層の心に刺さる解析結果を提供すること、これが大前提である。それには解析ツール云々より解析シナリオのレベルアップに尽きる。事業内容をよく理解し、その課題を把握し、「何のために解析を行うのか」その目的を明確にし、ロジカルにシナリオを組み立てることが必要である。

よく見られるのはいわゆる特許マップありきの解析であり、これでは経営層の心には刺さらない。目的が明確でなくストーリー性のなり解析は解析自体が目的になってしまっており、そういったレポートは説得力に欠けるものになる。こればかりはOJT、実践で学んでいくしかない。適性のあるアナリスト（解析担当者）の人材確保、育成が今後の課題となろう。⁹⁾

まだまだこの世界では理想の解析スキルというものが成熟したものになっていないように思う。当然自社の中ではレベルアップをしていくのに限界がある。ぜひ業界においてこのシナリオ構築力を担う取り組みを行って欲しい。企業だけでなく、コンサル、調査会社、解析ツールを提供するベンダー等々、業界メンバーが集まって議論できる場が欲しいものである。

また、何よりも大切なことは、将来に向けてIPランドスケープに携わる組織の最終ミッションを適正に定めていくこと、これが一番大切なことであると感じている。IPランドスケープという機能を全社の中でどう定着させていくのか。必要な事はIPランドスケープでどう経営戦略を動かしていくのか、そのためどの様な体制でどこまでのことをやっていくのか、このミッション如何によって、必要な人材、体制も変わってくるであろうから。

IPランドスケープに関する概念はまだまだ熟したものであるのではなく、正解がない世界である。誤った概念が世の中に広まることを懸念している。知財主導で事業に貢献ができること、知財のプレゼンス向上のためにもぜひIPランドスケープの灯を消すことなく、継続して議論を重ね、業界で広めて欲しいと願っている。

知財情報の事業への貢献を求めてきた小職にとってこのIPランドスケープが企業において「普通に」行われるようになっていくことを祈ってやまない。

引用文献

- 1) IPランドスケープ総論－定義に関する一考察－
杉光一成 情報の科学と技術 vol69 (2019)
No7,282-291
- 2) IPランドスケープ経営戦略 渋谷高弘編著
IPL 経営戦略研究会編著 日本経済新聞出版社
2019年
- 3) IPランドスケープの底流－情報分析を組織に定着させるために－ 野崎篤志 IPジャーナル9号
(2019.6), P32-P38
- 4) 情報管理 vol.51(2008)No7.P457-468
- 5) Japio YEAR BOOK 2006 および 2007 筆者
投稿
- 6) Japio YEAR BOOK 2017 筆者投稿
- 7) 旭化成株式会社 新中期経営計画 Cs+forTomorrow
2021 (2019年5月19日) P38
- 8) 「経営における知的財産戦略事例集」特許庁(2019
年6月)
- 9) 企業における知財アナリストのキャリアパス－IP
ランドスケープの実施のために－
和田玲子 情報の科学と技術 vol69 (2019)
No1,P16-21



2

特許情報の高度な活用

