

「IPランドスケープ」で知財情報を経営判断に活かす

藤掛康伸 みずほ総合研究所 経営コンサルティング部
主任コンサルタント



競合企業が保有する特許などの知的財産を俯瞰的に分析し、戦略情報としてM&AやR&Dなどの経営判断に活用する「IPランドスケープ」と呼ばれる手法が注目を集めている。欧米の先進企業では、10年ほど前から取り入れられてきた。異業種を含めた競争激化や製品サイクルの短縮化に直面する日本企業にも、この手法を活用した競争戦略が必要だ。

POINT

1. 日本企業には、「攻め」の知財戦略と事業戦略やR&D戦略を三位一体で推進する「知的創造サイクル」が必要。
2. 「IPランドスケープ」を活用し、知財部門が主体的に、経営陣に対して戦略的な提言が行える環境をつくる。
3. 知財人材には法律や技術の専門知識に加えて、マーケティング分析や商品開発などのビジネス的素養も不可欠。

■ 自前主義を転換する動き？—— ハイテク企業のM&A投資が拡大

—— 日本企業によるM&Aが拡大傾向にあります。

藤掛 日本企業は、技術や人材の取り込みを狙い、国内外で買収や出資を急速に拡大しています。海外の成長を取り込まなければならない、という危機感も強い。低金利で資金が調達しやすい環境が続いていることもあるのでしょうか、最近では投資額が大型化しています。2016年に日本企業が関与したM&Aは、金額、件数ともにリーマン・ショック以降、最高水準を記録しました（次ページ図1）。

分野で見ると、人工知能(AI)やロボティクス関連、医療機器や通信サービス、素材など、デジタル技術やハイテクが目立ちます。異業種を含めた競争激化や製品サイクルの短縮化など、多くの業種で事業環境が急速に変化するなか、自社の技術力や経験の蓄積だけでは成長が見込めなくなっている一方、社外の技術や人材を取り込むオープンイノベーションの

考え方が浸透していることも、M&Aへの積極投資につながっていると見えています。

—— 一方で、企業買収で損失を抱えるケースも報じられています。

藤掛 確かに、巨額の資金を投じたM&Aによって、新たな製品やサービス、技術や人材を獲得しても、それらを自社の経営資源とうまく融合できずに、撤退や売却に追い込まれるケースは後を絶ちません。その背景として、日本企業の経営スタイルや組織風土、あるいは企業人の気質が、欧米とは違うことがあると思います。

欧米勢は、M&Aにはリスクがつきものであるという前提の下、果敢に事業や技術の取り込みに動きます。買収前は対象企業の資産価値を徹底して調べ上げて戦略を練り、買収後は自社の経営資源とのシナジー（相乗効果）発揮を最優先に考えてマネジメント（PMI）を徹底します。これに対して日本企業による失敗の多くでは、高値つかみや事前の資産査定甘さなどが指摘されますが、それらも含めて

M&A 戦略の立案上、もっと違う次元の問題があるような気がしています。

—— 具体的には、どういうことでしょうか。

藤掛 私が着目するのは、日本企業と欧米企業における知的財産部門の位置づけの違いです。

日本企業では当初、知財部門は R&D 部門の中に「特許課」「特許部」といった名称で設けられ、自社の技術と事業を守るための特許出願手続きなどが主要業務でした。配属される社員も、R&D を熟知している人材が中心で、知財の専門家であることはまれでした。発明した技術は、とにかくいち早く特許出願し、他社に先んじることを目指す時代でした。

ところが、2003 年頃から政府が知財戦略の強化を図り始めると、日本企業、特に大企業で特許実施率が低い状況となっていることが問題視されるようになり、知財部門の位置づけも業務も大きく方向転換し始めます。まず、部署名を「知的財産部」とか「知財戦略部」に衣替えし、業務内容も特許出願だけでなく、製品開発の際の訴訟リスク低減や、他社との差別化を意識した事前調査（特許調査）を通じて R&D を支援するような領域に広がったのです。海外企業を相手にした特許侵害訴訟では、敗訴したときの賠償金は数十億円とか、数百億円といった莫大な金額になりかねません。また、特許権を行使して損害賠償金を得ることを目的に活動する「パテントト

ロール」と呼ばれる企業も要注意です。こうしたリスク抑制も方向転換を後押しすることになりました。

—— ただ、方向転換したといっても、「守りの知財」である印象は拭えません。

藤掛 そこからさらに踏み込んで、「攻めの知財」をしっかりとろうという考えが出てきたのは、ここ 5～6 年のことです。キヤノンや富士フイルムホールディングス（HD）は、その好例といえます。

キヤノンの場合は、常務執行役員が率いる知的財産法務本部が知財戦略を策定し、「知的財産権ポートフォリオ」の全体最適化の視点に立って、グループ全体の知財を管理。他部署や社外機関と連携し、新規事業の創出や事業の多角化などを実現してきました。一方、富士フイルム HD の場合は、「銀塩写真」で培った基盤技術やコア技術を活用して医療機器分野に進出し、自社で不足している技術は企業買収で補うなど、「オープン戦略」と「クローズ戦略」をうまく組み合わせています。同社の知的財産本部は、他社競合分析によりビジネス上の優位性を確立する戦略目標・方針を提案したり、製品の優位性を発揮するための工業標準策定活動をけん引したりするなど、同社の事業戦略を支援する役割を担っています。

■ 広範囲の公開情報を俯瞰分析し 買収対象の「知財力」を把握する

—— 「攻めの知財」の観点でいえば、最近では「IP ランドスケープ」と呼ばれる手法が注目されています。

藤掛 特許などの知財を俯瞰的に調査・分析したうえで、経営戦略に活かすという意味では、IP ランドスケープの考え方はもっと前向きといえます。

IP ランドスケープは、特許などの「Intellectual Property（知財）」と、景観や風景を意味する「Landscape」を組み合わせた造語で、どの企業が、どのような知財を保有しているかを俯瞰的に分析・把握し、その情報を M&A や R&D などさまざまな経営判断に戦略的に活用するものです。欧米の先進企

■ 図 1 日本企業の M&A 活用は増加傾向



資料：レコフ調査データを基に、みずほ総合研究所作成

業はかなり以前から取り組んできました。一見、当たり前前のことのように思えますが、日本企業では知財部門の位置づけも活動も「守り」に徹していましたから、前述のようなキヤノンや富士フイルム HD のようなケースを除けばまれであったと思います。

—— IP ランドスケープによる俯瞰分析は、具体的にどのように進めるのでしょうか。

藤掛 例えば、M&A 戦略では、買収対象企業の候補を公開情報から抽出して絞り込んでいき、外部の専門機関などを使ったりして、自社の経営にとってプラスとなる知財力を持っているかどうかを綿密に調査します（図2）。そのうえで、知財部門が主体的に、経営陣に対して戦略を提言します。ここに IP ランドスケープならではの特徴があります。それは、俯瞰分析が、知財情報だけでなく、競合企業の経営情報から関連業界のマーケティング情報などに至るまで、広範な公開情報を対象とすることです。

—— 戦略を策定するうえで、知財部門はどの時点で動くのでしょうか。

藤掛 多くの企業では、一般的に中期計画を策定する際に、向こう3年間でどの事業分野を重視するかという戦略や、その分野で何を R&D するかという戦略を示すはずですが、知財戦略は、そうした事業戦略や R&D 戦略と三位一体で推進することになります。この3つの戦略を連携させた「知的創造サイクル」を回すことがポイントとなります。

例えば、アサヒグループ HD は、持株会社の R&D 部門に知財戦略室を設け、知財を視野に入れた商品開発・研究開発を効率的に進められるように、関係

各部門と協力しています。

知財担当者は、事業活動の自由度を損なうことのないよう、事業展開に応じた権利取得を積極的に推進する一方で、事業を展開していくうえで、こういう商品をつくれれば売れるのではないかといったアイデアを経営陣に提案し、採用されれば事業戦略や R&D 計画に反映される——そのように知財を戦略的に獲得・活用していくための流れが出来上がっているとされます。

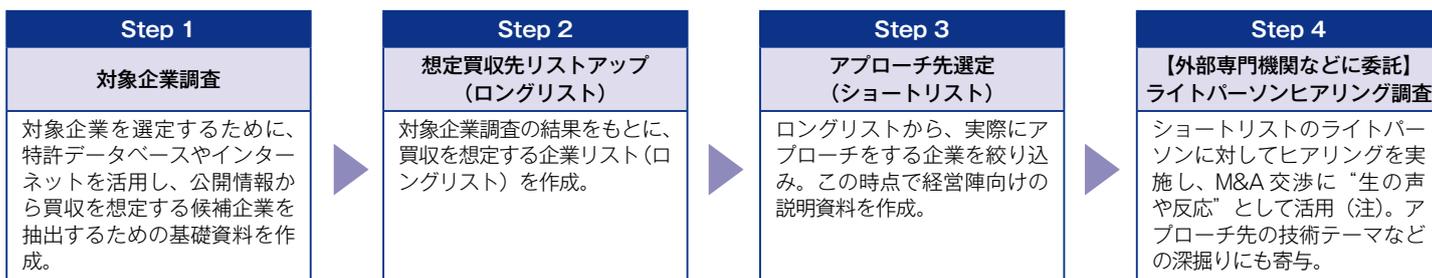
—— 知財部門の調査・分析が、判断の中枢に位置するということですか。

藤掛 そのように捉えていいと思います。食品や飲料業界といえば、これまでは特許などの知財とは無縁と見られてきました。しかし、昨今は機能性食品が脚光を浴びるなど、製造方法や原材料などが特許の対象となることから、徐々に重要性が高まっています。そうすると、これまでのように、R&D の成果を出願して事前に「事業の失敗を防ぐ」ために行われてきた特許調査に代わって、知財部門が主体的に経営戦略に関与して「事業を成功に導く」ために行う IP ランドスケープのほうに重視されるようになっているのです。

—— 先行する欧米企業は、IP ランドスケープをどのように活用していますか。

藤掛 IP ランドスケープで得た戦略情報に基づき、例えば、米 IBM は、2005 年に 500 件の特許をオープンソース・コミュニティーに公開し、さまざまな企業と連携して技術開発に取り組むオープン戦略を推進しています。ドイツの自動車メーカー各社は、自

■ 図2 買収対象会社の知財力を経営判断に反映させる



注：外部専門機関に委託することで、自社の M&A 戦略の情報漏えいを防ぎながら、買収可能性をはじめ、時期や条件などを把握可能。アプローチ先企業を代表して自社評価・コメントなどが出せる開発企画部や事業部、経営企画部などの課長級以上の責任者を対象に実施する。

社開発の独自技術で差別化を図る戦略を重視し、事業計画を立てているように見受けられます。一方、米アップルと米グーグルは、ともにデジタル技術を武器にベンチャーから発展した企業ですが、アップルは自社技術を囲い込むクローズ戦略をとっています。これに対しグーグルは、自動運転技術で世界中の自動車メーカーと共同で技術開発を行って特許を押さえる戦略が話題となっているように、外部企業との連携を重視するオープン戦略を推進しています。

■ 知財部門の人材は「マーケティング」などビジネス的素養が必要

—— 知財部門の人材には、特許など知財の専門知識だけでなく、マーケティングなどのビジネス的素養も広く備えていることが必要となってきています。

藤掛 日本では政府が「知財立国」を掲げ、その実現に向けて、グローバルに対応できる知財人材の育成を推進する方針を打ち出しています。特許庁が今年4月にバージョンアップした「知財人材スキル標準」では、IP ランドスケープで知財人材に求められる「知識」や「能力」が列挙されています（図3）。それによると、IP ランドスケープを実行するための知識として、「経営学の基礎理論を含むビジネスとそのトレンドに関する知識」などが含まれています。

従来、日本企業の知財担当でマーケティングの知識に長けている人材は少なかったのですが、欧米企業との競争で伍していくには、知財戦略にマーケティングの視点に基づいた分析情報を盛り込む必要性が高まっているのです。

知財人材の大前提として、関係法令の知識がなければ業務を遂行できませんし、技術を理解する能力がなければ弁理士に出願手続きを発注することもできません。加えて、社内の R&D 部門や特許事務所、特許庁などの関係機関や国内外企業などとの交渉には、コミュニケーション能力や交渉力、折衝力なども不可欠です。とりわけ中堅・中小企業の場合は、そうした知

識や能力を備えた人材の確保が難しく、特許の公開情報などを基に、他社に権利化で先行されるといった事態も起きています。

—— IP ランドスケープの手法を自社に取り込み、実効性を高めるためには何が必要ですか。

藤掛 特許庁が前述のスキル標準で示している内容は、以前から教科書的にいわれてきたことが大半を占めています。問われているのは、それを実行に移せるかどうかであると見えています。

実行という点では、何よりも、経営陣が知財戦略を重視する姿勢を見せない限り、スタートラインに立つことはできません。経営者が、自社の経営戦略に知財を戦略情報として取り込む発想を持つことが不可欠であり、そのうえで知財部門が主体的に経営陣に提言できる環境づくりが必要です。

■ 図3 IP ランドスケープで知財人材に求められる実務能力（抜粋）

<p>業務内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 企業、技術ごとの知財マップおよび市場ポジションの把握 ・ 個別技術・特許の動向把握（例：業界に大きく影響を与えう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など） ・ 自社および競合の状況、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とど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、およ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など） ・ 知財デューデリジェンス・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。
<p>知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ビジネス（経営学の基礎理論などを含む）とそのトレンドに関する知識 ・ オープン&クローズ戦略・市場の視点からみた技術のトレンドに関する知識（IoT、AI、革新的製造技術・手法など）
<p>能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自社の業界および関連するさまざまな業界の企業動向、技術動向を把握する能力 ・ 競合などの特許出願動向や、特定技術からビジネス上のインパクトを把握する能力・複数の技術 ・ アイデアをパッケージ化して自社の将来戦略と整合させたいうで提案する能力 ・ 業務に有用な情報システムを適切に選択し活用することができる能力

資料：特許庁「知財人材スキル標準（version 2.0）」に基づき、みずほ総合研究所作成