

## IPランドスケープに関する研究(その2)(完)

情報検索委員会  
第3小委員会\*

**抄 録** IPランドスケープ(以下、IPL)に取り組む企業は、IPLの主たる作業である情報収集・分析を各々の手法で実施している。しかしながら業務の性質上、取り組みの詳細が公開されることはなく、第三者が知ることができるのは、概要だけである場合が多い。そのため、これからIPLに取り組もうとしている企業は、真に参考となる詳細な他社事例を得ることが容易ではない。本研究では、仮想事例を通して情報収集・分析を実践し、その手法について研究を行った。その結果、IPLの実践にあたっては、企業の知的財産部門だけの情報収集には限界があり、事業部門をはじめ、社内の関連部門との情報交換が非常に重要であることがわかった。本稿その2では、社内リソースの活用を検討以外に、IPLの知見を多数有するコンサルティング会社との意見交換も実施し、外部リソースを活用する上での留意点についての整理を行った。

### 目 次

1. はじめに
2. 仮想事例によるIPL
  2. 1 仮想事例①(新規事業創出)
  2. 2 仮想事例②(M&A)(以上, 前号)
3. コンサルティング会社との意見交換
  3. 1 背 景
  3. 2 目的と意見交換先選定の観点
  3. 3 意見交換の概要
  3. 4 小 括
4. IPLのプロセス
5. おわりに  
(以上, 本号)

## 3. コンサルティング会社との意見交換

### 3. 1 背 景

当小委員会では、前号に記載した2つの仮想事例についてIPLを試みた。その過程において、IPLが一つの型にはまるものではなく、実施の

目的、報告先などによってさまざまな形態を有することを実感するに至った。特に体制作り、特許情報以外の情報の収集やIPLの最適な見せ方など多くの課題が見えてきた。

そこで、当小委員会では、多数の企業からのIPL作成の受注実績を有するコンサルティング会社との意見交換を実施することで、先の課題の解決策及び外部リソースを活用する発注者として企業の知的財産部門の留意すべき点を整理することとした。

### 3. 2 目的と意見交換先選定の観点

今回、意見交換を実施するにあたって、外部リソースの活用方法を類型化し整理した。図1に示したコラボ型Ⅰ、コラボ型Ⅱ、分業型、アウトソーシング型の4つの類型である。各類型図の縦軸は業務の質、横軸は業務の種類を示し、IPL全体の仕事量を200として模式化したもの

\* 2019年度 The Third Subcommittee, Information Search Committee

である。

コラボ型Ⅰは、外部リソースを活用することで相乗効果を生み出すことを想定したもので、人材育成や、第三者ならでの知見などを得ることが期待されるものである。

コラボ型Ⅱは、外部リソースへの的確な指示・依頼ができ、自社内で行った仕事量（アウトプット）と外部リソースからの仕事量（アウトプット）を重ねた上で知的財産部門自らがその結果を基に評価・提言を行うことでIPLの内容をブラッシュアップし、より良い提言へ結び付けることを想定したものである。

分業型は、際立った相乗効果を期待しない案件に対して社内リソースが不足する部分について外部リソースを活用することを想定している。知的財産部門は自社内でしか知りえない、取り扱えない情報などに基づく業務に専念し、それ以外の業務について外部リソースを活用することで社内リソースの有効活用を図ることを想定したものである。

アウトソーシング型は、社内での仕事量を極力抑えた場合を想定している。100%外部リソ

ースを活用する場合は、所謂「丸投げ」となってしまいが、このケースは単純に工数を補うために外注するというだけでなく、自社にとって馴染みのない異業種参入に向けた初期段階での検討において利用することが考えられる。これらの4つの類型において、コラボ型Ⅰ⇒コラボ型Ⅱ⇒分業型⇒アウトソーシング型の順で後者になるほど企業の知的財産部門の省力化が図れる一方で、その存在価値が薄らぐことに留意が必要と考える。

これら4つの類型を念頭に、外部リソースとしてのコンサルティング会社と共創してIPLを実施することを前提に、その際発注側である企業、特に知的財産部門に求められる知見及び先に挙げたIPL実践での課題解決のヒントを得ることを意見交換の目的とした意見交換先として、以下の点を勘案し、A社、B社、C社、D社の4社のコンサルティング会社を選定した。

- ・ 当小委員会メンバーの依頼実績がある
- ・ IPLの必要事項に関し、得意分野を有する
- ・ 相乗効果が期待できる

意見交換を行った4社は、A社（新規事業開

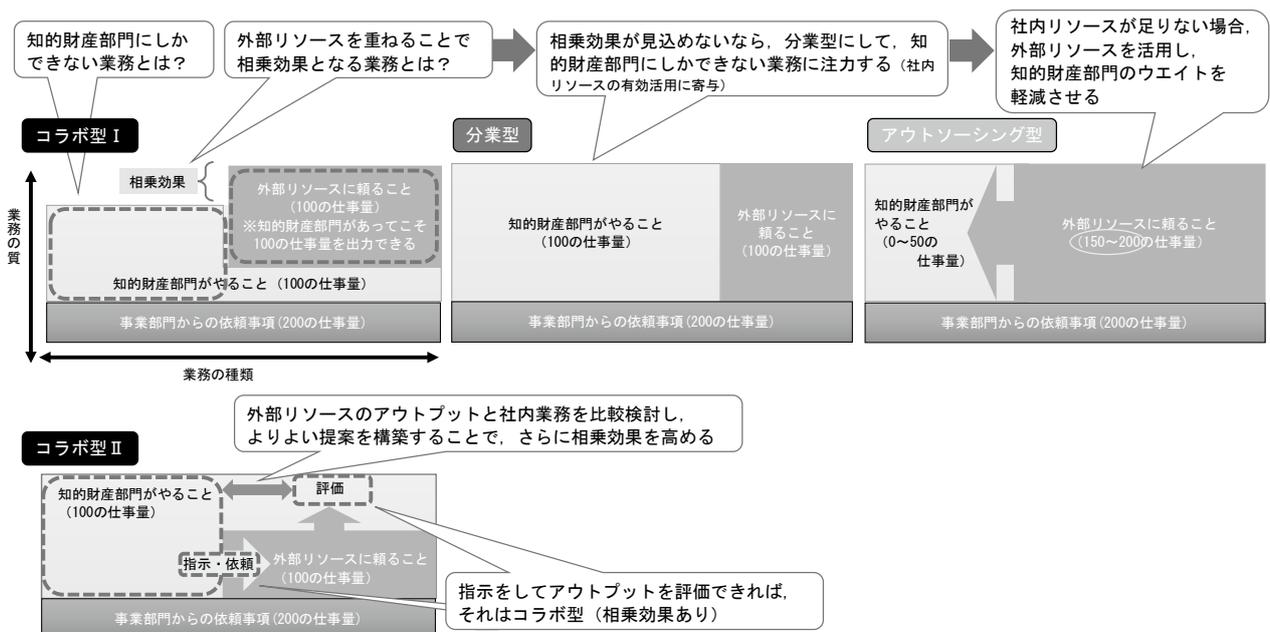


図1 外部リソース活用の4つの類型

発／技術活用／M&Aコンサルティング), B社(総合コンサルティング), C社(知財組織・人材育成コンサルティング), D社(知財コンサルティング)である。なお、括弧内の各社の業務概要については、各社のホームページ等から当小委員会の独自の判断で記載したものである。

### 3. 3 意見交換の概要

意見交換実施にあたり、当小委員会の各委員の意見を集約し2つの観点で意見交換項目の整理を行った。詳細は表1, 2を参照されたい。

表1 意見交換項目1

大項目	中項目
コンサルティング会社 ができること	<ul style="list-style-type: none"> <li>御社の強みは？(セールスポイント)</li> <li>依頼案件に対応する際のコンサルタント会社内の体制について</li> <li>IPLを外部の第三者が実施(策定)することの意義、メリット、デメリットは？</li> <li>“第三者の客観的な評価”の意義は？</li> <li>コンサルティングの範囲は？(IPL作成、報告、その他)</li> <li>直接会社幹部への報告を行うことはあるか？</li> <li>コンサルタント会社が直接報告することの是非は？</li> <li>納品成果物は、“発注側の提言先(誰)”を考慮されているか？</li> <li>“誰向けのIPL資料”の依頼が多かったか？</li> <li>発注側内での最終報告相手が経営層、事業部門のトップ、R&amp;Dのトップとした場合、報告相手に合わせて心掛けていることは？</li> <li>エグゼクティブサマリーの作成をどのように取り組まれているか？</li> </ul>

表2 意見交換項目2

大項目	中項目
知的財産部門に 受注者の思い を求めること	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注時に開示される情報(量)について</li> <li>IPLの目的と照らして不足している情報は？</li> <li>コンサルタント会社と発注企業の共創(コラボ)のより良い在り方、関わり方について、両者のあるべき姿とは？</li> <li>これまでのご経験で感触が良かった事例(成功)、悪かった事例、それらに共通する傾向は？</li> <li>発注企業の体制(IPL取組)としてどのような体制が良いと思うか？ 例) 知財部門単独、知財+経営企画、知財部門以外など</li> <li>IPLが上手く機能している企業(と思われる)の特徴(傾向)は？</li> <li>IPLが成功したか否か(受けが良かった/悪かった)の判断基準は？</li> <li>経営陣がIPLに期待していることは？その為に知財部門に足りないものは？</li> <li>受注者側として発注企業(企業知財)に日々感じておられることは？</li> </ul>
その他	意見交換先ごとにフリーに設定

本稿では紙面の関係上、各社から多く頂いた意見や各社の業務・強みを反映した意見などに要点を絞り、以下のように集約し掲載している。

(1) コンサルティング会社ができること

- ① コンサルティング会社の強み
- ② 活用のメリット
- ③ 報告する相手に合わせた報告内容

(2) 知的財産部門に求めること、受注者の思い

- ① 提供される情報量
- ② 共創の在り方、成功事例の傾向
- ③ 企業の取るべき体制
- ④ 成功させるために

なお、各社との意見交換時において、進行状況等によりすべての項目について同一条件で意見交換できていない、又は順不同となった点があり、またA~D社の全てに当てはまる訳ではない回答も含まれるため、この点は留意されたい。

(1) コンサルティング会社ができること

① コンサルティング会社の強み

各社の強みについて伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

- ・知財以外にも研究、経営、企画など多彩な実務経験を持つなど、人材がバラエティに富んでいる
- ・顧客の要望に応じて多彩な経歴者を含めたチーム編成で取り組むことができる
- ・他分野の視点も踏まえたコンサルティングができる
- ・提言から実行まで入り込んで伴走型のコンサルティングができる
- ・顧客自身がIPLに取り組めるようになるためのプログラムの構築ができる
- ・OJT型コンサルティング(研修+演習)やスキル構築などにも対応できる
- ・個々の依頼案件に対してフルカスタマイズで対応できる

今回、意見交換を行ったコンサルティング会

社はそれぞれ業態が異なっているが、多く述べられたのは、「多彩な経験を持つ人材を有している」、「伴走型・並走型のコンサルティングを実施している」などであった。これは、単なるIPLのアウトソーシングに留まることなく、コラボ型Ⅰ、コラボ型Ⅱを実践していく上でも重要な点である。

## ② 活用のメリット

活用することのメリットについて伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

- ・デメリットでもあるが、敢えて、他業界の人材を充てることで新たな気づき、知見が期待できる
- ・色々な業界の仕事をしているため、その知見を活かせる
- ・調査業務に関するスキルは比較的自社内で経験が積み易いと思われるが、分析業務は自社内のみでスキルを上げるのは難しい面もあり、この点で外部に依頼するメリットがある
- ・第三者だから言える、客観的な立場、客観性の担保ができる

なお、第三者による評価については、客観的立場の良い点（仮に否定的な結果でも提示するなど）もあるが、最終の提案は社内で作成すべきとの意見もあった。

## ③ 報告する相手に合わせた報告内容

IPLの策定の過程で、報告先に合わせてカスタマイズする必要に迫られる場面を経験されている方も少なくないと思われる。これまでの経験を踏まえ、報告先に合わせた報告の在り方について意見を伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

〈経営幹部層向けの場合〉

- ・メッセージやストーリー性を持たせ、「わかりやすさ」を重視。決めてほしいコトを1枚にまとめる
- ・複数の提言、アクションプランを提示する
- ・マーケット情報、事業視点、お客様視点も付

ける

- ・特許を前面に出さない方が良い
- ・リスクとチャンスを示す

共通点を整理すると、要点を簡潔にできればパワーポイント1枚程度にまとめることが重要であり、マップやデータはあくまで裏付けの資料としての位置づけとする。分かり易さとストーリー性を持たせた上で、いくつかの戦略オプションを提示しながら、メリット・デメリットを含め、経営に与える影響度、リスクとチャンスなどを示す一方で、知財（特許）を前面に出さないことが効果的と言える。また、「単なる報告」ではなくネクストアクションに繋げるための「承認を得る」内容にまとめることも心掛ける必要があると言える。

〈R&D部門層向けの場合〉

- ・技術内容に加え具体的に何をするのかについても言及する
- ・近視眼的になりがちなので、異なるアプローチを提示する
- ・上層部への説明用資料も付ける

その他、BtoCのビジネスでは、ブランディング、デザイン、ビジネスモデルに関する内容も重要であり、特許だけではなく意匠、商標などの訴求も効果的という意見もあった。IPLのまとめ方については、報告先が上層部になるほど「見ればわかる」構成にすることが重要と言える。特にエグゼクティブサマリーは経営幹部層向け報告資料としても重要となる。

## (2) 知的財産部門に求めること、受注者の思い

### ① 提供される情報量

依頼時に企業側から提供される情報量の過不足について意見を伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

- ・知財情報以外の市場・業界情報、他社動向に関する情報などは社内の他部門が既に保有している場合も多い。まずは社内で関連情報を

収集すること、「自社保有他者情報」を拾い上げること

- ・知的財産部門だけで色々な情報がとれるわけではない
- ・知的財産部門だけでは、背景までの情報量が足りない場合が多いので、調査自体はできるが本当に必要とされているかがわからない場合がある

社外へ開示できる情報と開示できない情報が存在することは考慮した上で、知的財産部門のみが保有している情報では十分とは言えないというのが共通した意見であった。その上で、社内に関連部門(事業部門や、経営企画部門、R&D部門など)が保有している情報をもっと汲み上げる体制が企業側にも必要と言える。

## ② 共創の在り方、成功事例の傾向

依頼企業とコンサルティング会社との共創の在り方、これまでの経験から見えてきた成功事例の傾向について意見を伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

- ・頼りきりは良くない
- ・並走型(伴走型)でなくてもやり取りは必要
- ・お互いの専門性を出し合うこと
- ・第三者の力を使うという意識をもつ
- ・自社のポジションをしっかりと分析しないとうまくいかない
- ・仮に失敗しても、社内にIPLの文化ができれば、成功への道筋になる
- ・テーマだけ指定して一緒にやる気が無い顧客の案件は上手くいかない可能性が高く、またレポートは手元に残るが、スキルは社内に残らない

これらのことから、コンサルティング会社に対して、全てを委ねる丸投げではなく、自社内のリソースが足りない部分に第三者であるコンサルティング会社を活用する、互いの専門性を出し合うという姿勢が重要と言える。先に示した4つの類型におけるコラボ型Ⅰ、コラボ型Ⅱ、

分業型を前提に進めることが重要である。

## ③ 企業の取るべき体制

これまでの経験において、受注者としての視点で、発注者としての企業が取るべき体制について仕事の進めやすさや、IPLが上手く機能していると思われる企業の特徴などの観点から意見を伺ったところ、以下の意見が寄せられた。

- ・事業部門との繋がりが非常に重要で、事業部門を巻き込んでほしい
- ・企業知財の強みは、自社、競合の情報は第三者よりも詳しいことであるため、自社の内部情報をきっちり把握し、他の部門を巻き込んでほしい
- ・外部意見の押し付けにならないように、事業部門など関連部門へも当事者意識を持たせてほしい
- ・受注する立場としては、知的財産部門と事業部門が一緒にやった方が良い
- ・少なくとも社内にコンサルティング会社のアウトプットを評価できる人材を有していると良い
- ・役員を含め他部門を巻き込む、IPLの専門組織が無い場合でも、各部門にシンパを作れるキーパーソンが必要
- ・調査分析ができる人、事業部門とのインターフェースになれる人、戦略思考、仮説を立てられる人材を育成すると良い

企業の知的財産部門の強みは、自社、競合に関する情報は第三者であるコンサルティング会社よりも得やすい点にあるため、知的財産部門以外の自社他部門が保有する情報をキッチリと把握できる体制構築が必要と考える。また、IPLの提言が知的財産部門から一方的な押し付けと受け取れないためには社内ニーズの正確な把握が必要であり、当事者意識を持たせる上でも社内の関係部門を巻き込んでおくことが重要と考える。言い換えれば、情報が得られ易い部門やそのような人材をIPL策定メンバーに組

み込むことが効果的と言える。これは、過去のアンケート<sup>1)</sup>の結果で、IPLが成功していると回答した企業が知的財産部門以外の経営企画や営業部門、事業部門との“距離”が近いことも成功の要因の一つに挙げていることとも一致する。

#### ④ 成功させるために

最後に、受注者として日々感じていることについて意見を伺ったところ、次の意見が寄せられた。

- ・今のIPLは、経営者向けを強調し過ぎているのではないか
- ・困っていない人にIPLを出しても響かない

昨今のIPLの取り組みにおいて、“知的財産部門からの提言”を前面に出し過ぎる風潮もある。全体を大局的に俯瞰し、各部門がそれぞれの得意分野（保有）の情報を集めることが重要と再認識した。各企業の実態によっては、知的財産部門はファシリテーター（関連部門間の調整役）的立ち位置をとることでより成果が期待できるのではないだろうか。

### 3. 4 小 括

今回の意見交換を通して、外部リソースの活用におけるメリット、留意点を整理するとともに、我々企業側のIPLの策定のみならずその成果を生むために取るべき体制、心構え、ひいては人材育成に至る新たな知見を得ることができた。IPLを一過性のブーム、IPLバブルに終わらせないためには、IPLが単なる報告・提言に終わることなく、その提言が、事業のネクストアクションに繋がり成果を出すまでに至ることが鍵となる。その点から、様々な業種、業界の企業からの依頼を受け経験値が蓄積されている外部リソースの活用は各企業の知的財産部門の実情に応じ先に示した4つの類型の内、コラボ型Ⅰ、コラボ型Ⅱ、分業型を念頭に行われることが望ましい。なお、メリット、留意点を簡単にまとめたものを表3に示した。外部リソース

の活用にあたっての示唆になれば幸いである。

表3 外部リソース活用のメリット、留意点

内 容	
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 経験豊富</li> <li>◆ 多彩な人材／チーム編成</li> <li>◆ 新たな気づき／他分野の観点</li> <li>◆ 人材育成／スキルの蓄積</li> <li>◆ 客観的な提言</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ コンサルティング会社の特徴を活かす                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・各社の得意分野を見極める</li> <li>・自社課題に最適なソリューションを持つ相手と組む</li> </ul> <small>当小委員会取組にもリンク</small> </li> <li>◆ 丸投げしない                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・互いの専門性を出し合う姿勢</li> <li>・コンサルティング会社と一体(共創)</li> <li>・当事者意識を忘れない⇒失敗の元凶</li> </ul> </li> <li>◆ PDCAを回す                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・全てを一度で完結させるのではなく、区切りをつける</li> </ul> </li> <li>◆ 事前に「自社保有他者情報」を拾い上げる<small>当小委員会取組にもリンク</small></li> <li>◆ 社内関係部門を巻き込む、社内協業</li> <li>◆ アウトプット(成果物)を評価できる人材を醸成する</li> <li>◆ IPLはひとつのフレームワークに嵌らない</li> <li>◆ 経営層報告は「わかりやすさ」と「アクションプラン」</li> </ul>

## 4. IPLのプロセス

二つの仮想事例によるIPLの実践（前号）、およびコンサルティング会社との意見交換（本号）を通して、プロセスを意識することが重要であることが分かった。そこで、IPLの各フェイズのミッションや知的財産部門のアクションなどをまとめた（表4）。

その結果、ミッションやアクションはIPLのフェイズ毎に変わり、フェイズに応じて依頼元とのコミュニケーションも変化させていかなければならないことが分かった。

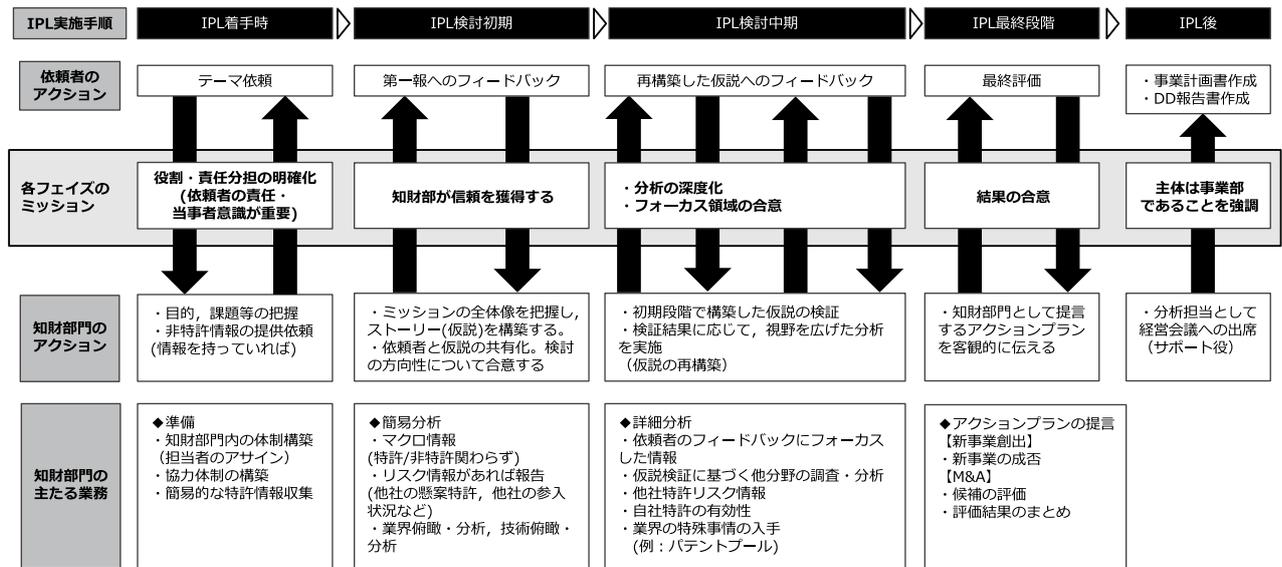
また、IPLは依頼元からの依頼によって知的財産部門が情報収集・分析を行い、提言書を提出するという一方的な取り組みではなく、依頼元と連携を取りながら、共にIPLを実施していくことが重要であることが分かった。

以下、各フェイズについて述べる。

### (1) IPL着手時

IPLは、知的財産部門起点で実施するもので

表4 IPLのプロセス



はなく、経営、事業に関する課題を抱えた経営層、事業部門、R&Dなどの他部門からの依頼をもって実施し、依頼元の課題解決に資する情報を提供するものと言える。依頼元の要求に応えるためには、依頼元の部署が抱える課題と目的を十分に理解することが必要不可欠であると言える。簡単な特許調査結果等を持参して打合せに臨めば、出願人や請求項の情報等から、課題の深掘りや目的の明確化に繋がることもあるので、知的財産部門の手持ち資料として準備しておくことが望ましい。

また、情報分析の実施にあたっては、様々な情報が必要となる。非特許情報に関しては依頼元が情報を持っていたりするケースも多々あるので、課題や目的をヒアリングする際に手持ち情報も提供してもらうのが効率的と考えられる。

以上、着手時の留意点について述べたが、IPLは、知的財産部門のみで完遂できる取り組みではない。着手するタイミングで依頼元に対しても当事者意識を持ってもらい、役割分担し、共にIPLに取り組む風土を醸成していくことが肝要である。

## (2) IPL検討初期

依頼元が明らかにしたいことを検討し、取り組むIPLの全体像を把握する。全体像の把握においては、簡易的に「業界俯瞰・分析」「技術俯瞰・分析」等を実施して把握すればよい。検討初期段階においては、依頼元と齟齬が生じていないことを確認することが目的であるので、情報の粒度としてはマクロ視点で分析することで全体像を把握できるようにするのが有効と考えられる。

簡易的な分析を通して、仮説を構築し、依頼元とその仮説を共有化し、検討の方向性について合意する。仮説構築時には非特許情報を多用することが望ましい。非特許情報を用いて仮説を説明することで、知的財産部門が情報収集に長けていることを示し、信頼を得ることができる。無論、特許情報を活用しても問題はない。初期段階で懸案特許等が見つければ、依頼元に懸案特許の存在を認識してもらうのも情報共有の観点では必要と考えられる。

以上、検討初期段階の留意点について述べたが、この段階は分析を深度化させていく最初のステップであり、知的財産部門による最初のア

アウトプットを提示するタイミングでもあるので、依頼元からの信頼を得ることを意識して取り組むことが重要である。

### (3) IPL検討中期

依頼元と仮説の共有化ができたのちは、様々な情報を活用して仮説の検証を実施する。闇雲に情報収集を行うのではなく、まずは仮説検証に必要な情報の収集・分析のアプローチを検討していく。情報収集の観点では、法規制・政府施策・アナリストのレポートなど、必要となる情報の種類を検討することが必要である。情報分析の観点では、たとえばPEST分析やSWOT分析など一般的に知られている分析手法を用いても良いし、仮説検証に適した分析を独自に実施しても問題ない。

検討中期では特許情報も多用して仮説の検証を試みる。たとえば、SWOT分析を通して環境分析を行う際には、非特許情報に加え、自社保有特許を強みに、他社保有特許等を脅威に加味して分析を行うことで、多面的（非特許情報と特許情報の2面）な分析を共通のフレームワークで実施できる。また、分析分野によっては、パテントプールや、標準必須特許（SEP）が存在する可能性もあることから、業界分析の際には特許情報についても留意されたい。

情報分析を通して、当初の仮説を見直す（再構築）する必要が生じた場合には、再構築した仮説を依頼元とその都度共有化することが望まれる。IPLを実施する場合、再構築した新たな仮説が必ずしも依頼元のやりたいことを肯定するとは限らない。知的財産部門が客観的な分析を行う上では致し方ないことではあるが、コミュニケーションの齟齬を防ぐためにも、知的財産部門の取り組みは、作業の進捗に伴い適宜情報共有されることが望ましい。したがって依頼元と最もコミュニケーションするのがこのステップと言える。コミュニケーションの過程で

依頼元からフィードバックを受けることで、分析を効率よく深度化させることができることも申し添えておく。

以上、検討中期段階の留意点について述べたが、この段階は仮説の検証と再構築を通して実際に分析を深度化させると共に、深度化の方向性を依頼元と共有化していくステップである。最終的な提言として取りまとめる前段階であり、適切な情報収集と情報分析が求められる。特に仮説の検証において留意すべきは、当初の仮説に固執するのではなく、分析によって明らかになった点に応じて、柔軟に仮説を再構築することである。当初の仮説に固執するあまり、事実を歪曲しないよう注意が必要であり、分析結果によっては大胆に視野を広げて再分析を実施することも必要である。

### (4) IPL最終段階

情報収集・分析を完了したのちは、提言内容をまとめる作業に入る。具体的には収集した情報、分析した内容を整理し、知的財産部門としてのアクションプランをまとめ、依頼元に提言を行い、合意を得る作業である。提言の仕方は、依頼元に応じて報告形式を変えることが望ましい。たとえば、技術に深い知見が無い経営企画部門などである場合は、技術を掘り下げずに、市場情報と整合性をとった形で報告書を作成するのが望ましいと考えられる。また、役員からの依頼である場合は、報告の内容が一目でわかるエグゼクティブサマリーのような形式での報告が有効であると考えられる。一方でR&D部門に対しては、従来のパテントマップのような精緻な分類を行い、具体的な技術事例をあげることが有効と考えられる。

また、報告時には知財特有の用語を控え、知財の知識が無くとも提言を理解できるよう留意すべきであると考えられる。

### (5) IPL後

依頼元が、たとえばR&D部門や経営企画部門、事業部門であった場合、依頼元は業務の後工程として経営層への報告・承認伺い等があるのが一般的である。その際の知的財産部門のスタンスは、あくまで依頼元が主体であることを強調すべきである。なぜならIPLの成果は、依頼元が主体として作成する事業計画書（新規事業計画の場合）やデューデリジェンス報告書（M&Aの場合）のあくまで一部であり、依頼元が作成した資料を基にして経営会議に諮るものであるから、その資料の全容を把握していない知的財産部門では経営層への報告は困難だからである。以上、IPL終了後、後工程がある場合の留意点について述べた。

## 5. おわりに

以上、前号では仮想事例を通じてのIPL実践による情報収集・分析、および本号ではIPL受注実績を有するコンサルティング会社との意見交換に関する研究結果について述べた。これら研究結果は、IPLが分析結果に基づく提言をして完了という一方的なアクションのみで成功す

るというわけではなく、IPLの着手から完了までのプロセスにおいて、関連部門と密に連携を取りながら共創関係を築いていくことが重要であることを示唆している。また、企業の知的財産部門と協働してIPLに取り組むことが可能なコンサルティング会社は、それぞれが得意分野を有しており、企業のニーズとマッチした得意分野を有するコンサルティング会社と上手に付き合うことによってIPLの精度はより高まることも意見交換を通じて分かった。

企業の知財部員は、それらコンサルティング会社と上手に協調しつつ、企業の一員として社内の関連部門との共創関係を築いていくポジション、いわばIPLを実施していく上でのハブ機能の役割を果たしていくことも重要な役割であると考えられる。本稿がIPLを実践しようとしている方々の一助となれば幸いである。

### 注 記

- 1) 日本知的財産協会 情報検索委員会 第5小委員会、「経営に資する知財分析活動、IPランドスケープに関する実態調査」アンケート結果報告

(原稿受領日 2020年10月7日)