

# ダイセルにおける知財体制とIP ランドスケープの実践

河村 慎一

(株)ダイセル 知的財産センター 副センター長 弁理士

## 第1節 ダイセルにおける知財体制とIP ランドスケープの実践

(株)ダイセル 河村 慎一

### はじめに

近年、グローバル化が進む中で、企業における競争優位性を維持し、また新たなイノベーションを創出するためには、無形資産である知的財産の活用（単なる権利としての活用に限らず、情報としての活用を含む）が不可欠となっている。すなわち、知的財産活動は、従前の自社事業を保護する（独占排他権獲得の）ための出願権利化業務にとどまらず、企業戦略と密接に関連し、知財情報を利活用することが事業の成長を促進するための重要な要素とされている。

2017年頃からはこの考えは「IP ランドスケープ」と言われており、その一般的な定義としては、知財スキル標準 version2.0にある「自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すもの」が広く知られている<sup>1)</sup>。

本節では、ダイセルにおける知財体制構築の歴史を振り返るとともに、当社のIP ランドスケープの取り組みを紹介し、併せて今後の課題についても考察する。

### 1. ダイセルにおける知的財産活動体制構築の背景と狙い

#### 1.1 背景

当社の現状の知的財産活動体制が発足したのは2001年のことである。当社はその数年前に特許事件に巻き込まれ、その経験から知的財産の重要性が身に染みた時代であった。そのため、事業部門が主体的に知的財産活動を行うことのコンセンサスが全社的に醸成されつつあった。同時期に全社的にカンパニー制に体制変更することに合わせ、会社の知的財産活動体制を充実させる取り組みを始めた。そのような追い風の時に思い切った仕掛けをタイミングよく行うことが有用である。技術開発部門に限らず、経営、営業、企画、調達、生産、経理、広報等、社内関連部門の考え方を変えるチャンスがきた場合には、今後も臆することなく様々な仕掛けをするよう心掛けていきたい。

#### 1.2 狙い

当社では従来からも「事業に役立つ知的財産活動」を方針として活用重視の知的財産活動を行ってきた。そして、「事業を強くする知的財産活動」へ進化させることを狙い、前述の知的財産活動の全社推進体制を見直した。事業戦略に対応した知的財産活動を遂行してイノベーションを興し、強い知的財産権により競合排他の力に直結できるように全社の知的財産活動の推進体制を見直したものであった。これらの説明文は、2001年当時の経営企画部長名で実際に全社通達されたものであり、全社的に知的財産活動を改革するという当時の意思がよく伝わってくる。この見直された知的財産活動体制に当時参画していた人が、現在は会社幹部になり会社幹部の知的財産マインドを醸成する等良い好循環を生んでいると思われる。

### 2. ダイセルにおける知的財産活動の考え方

#### 2.1 ダイセルの基本方針

当社は、2020年度に策定した第四次長期ビジョン（DAICEL VISION 4.0）でも明示している通り、基本理念である「価値共創によって人々を幸せにする会社 Sustainable Value Together」の下、多様なパートナーと共に、人々の豊かな生活を実現する新たな価値を創造し提供すると共に、地球環境と共生する循環型プロセス構築を目指している<sup>2)</sup>。そして、2025年を見据えた中期戦略（Accelerate 2025）を策定し、クロスバリューチェーンにより企業集団

で競争力を高め社会に価値あるモノを持続的に提供することを目指し、事業ポートフォリオを集約し価値提供型事業へシフトしている<sup>3)</sup>。

このような事業体制の変更と共に、事業創出を加速する手段の一つとして、知的財産活動の強化を明示している<sup>4)</sup>。図1は、当社アニュアルレポート（ダイセルレポート2020）に当社中期戦略を引用して掲載された、知的財産に関する部分を抜粋したものである<sup>5)</sup>。ここでは、知的財産活動の目的が「事業を強くする」こと、逆に言うと知的財産活動は事業を強くするための手段であることを示した。また、当社の知的財産部門（知的財産センターという名称である）では、「Proactive IP」というスローガンを標榜し、その意味するところは、グローバルに将来を見据え能動的に知的財産活動をすることである。つまり、知的財産を積極的に活用することで市場優位性の確保やコア技術の獲得、事業創出促進に貢献し、知的財産情報、市場情報等様々な情報を俯瞰的に分析し事業創出のキープロセス、キーテクノロジーを解析することで経営資源を集中させる新規事業テーマの選定や新しいビジネスモデルの確立に繋げ、イノベーションを加速させていこうとしている。



図1 ダイセルレポート2020 掲載の当社知的財産活動の紹介

## 2.2 ダイセルの知的財産活動の方針

会社の中期戦略に知的財産活動強化の方針を入れることができた背景には、経営層と当社の知的財産活動の考え方を共有することができたことも一つの要因である。図2は、経営層や事業体TOPへの会議で当社の知的財産活動の考え方を説明した時に用いた資料の一部抜粋である。知的財産は会社資産であり持っているだけでは意味はなく、事業を強くするためにその資産活用をすべきとのTOPへのメッセージである。近年、知的財産を活用した知的財産経営が言われているが、当社もそれをあらためて認識したと考える。また、図2においては知的財産についての重要な3つの言葉、つまり知的財産を「創る」、「使う」、「繋ぐ」ことが重要であることを説明した。知的財産を「創る」と「使う」は従来から言われていることであるが、近年はその使い方が自社実施、参入排除の様な典型的な使い方を基礎としながらも、オープンイノベーション、標準化、技術ブランドやIPランドスケープ等多様化していることを示している。さらに、知的財産部門が、ヒト・モノ・カネ・情報を繋いでイノベーションを促進するとの社内に向けた宣言を行ったものである。

ここで、イノベーションは従来からシュンペーターが「新結合」と唱え<sup>6)</sup>、社内外の多様な資源を繋ぐ異分野融合から起こるとされている。知的財産部門は元来、部門横断の横串機能を有し、特許の多くが技術の組み合わせであることから組み合わせることに長けているので、その機能、能力を発揮して多様なリソースを繋いでイノベーションを興すことを狙ったものである。加えて、このような知的財産活動は、当社では後述するテーマ毎の知的財産活動チームが主体となって行われる。

このように、当社知的財産活動は前述の会社方針に従い事業を強くすることを目的とし、社内外へ能動的な働きかけを行って知的財産活用を促進し、イノベーションを興すことに重点を置いている。

## ダイセル知的財産活動の考え方

各領域の知的財産活動チームを基に

- ① 知的財産を“創る”“使う”ことで、知的財産活動の基礎を極め、
- ② 知的財産を“繋ぐ”ことで、イノベーションを促進し、  
**ダイセル知財ブランドを高め、オールダイセルのビジネスを強くする。**

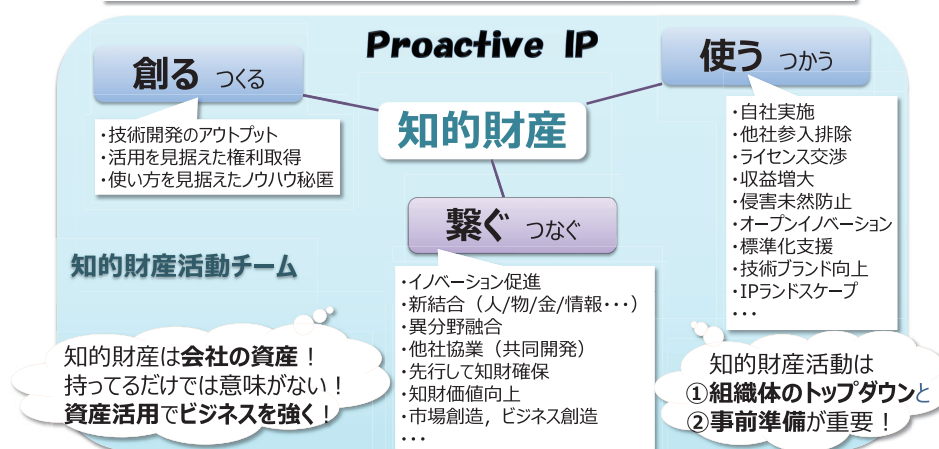


図2 経営層への会議で説明した資料の一部抜粋

## 2.3 知的財産部門の方針

このような知的財産活動を先導する当社の知的財産部門は、図3に示す部門のビジョンを策定した。知的財産部門のメンバーは部内で共有するイントラネット内で常にこのビジョンを目にするようにし、社内外へ能動的な仕掛け(それを「お節介」と称している)を行ってイノベーションを興し、それにより知的財産ブランドを進化させ、ビジネスを強くすることを目指している。さらに、知的財産部門の専門性を高め、後述する知的財産活動チームに知的財産の専門家として貢献することとしている。

### Proactive IP

私たちは、お節介を焼く知的財産専門集団として、多様なリソースを繋いでイノベーションを興し、ダイセルグループの知的財産ブランドを進化させ、ビジネスを強くします。

図3 ダイセル知的財産部門(知的財産センター)のビジョン

以上の知的財産活動の考え方の通り、会社方針に則って価値共創を目指し事業を強くすることを目的に知的財産活動を行っている。なお、最近進歩の激しいIT解析ツールも手段として用い生産性向上を図っているが、知的財産の解析や判断はあくまで上記目的に照らして行うこととしている。

### 3. ダイセルにおける知的財産活動の体制

#### 3.1 知的財産活動チームの構成

当社および当社グループ会社の知的財産活動体制は、技術分野、開発テーマ、事業領域やグループ会社毎の知的財産活動チームにより活動しており<sup>7-12)</sup>、現在オールダイセルで約 35 チームが活動している。チームの構成は、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産部門のそれぞれの分野の専門家である三者からなる。この状況を図 4 に示す。少人数によるチームを構成しているのは、企業の知的財産活動に必須の三者を組織化し三者間のコミュニケーションを促進すると共に、施策を行ったときの PDCA を早く回すためである。

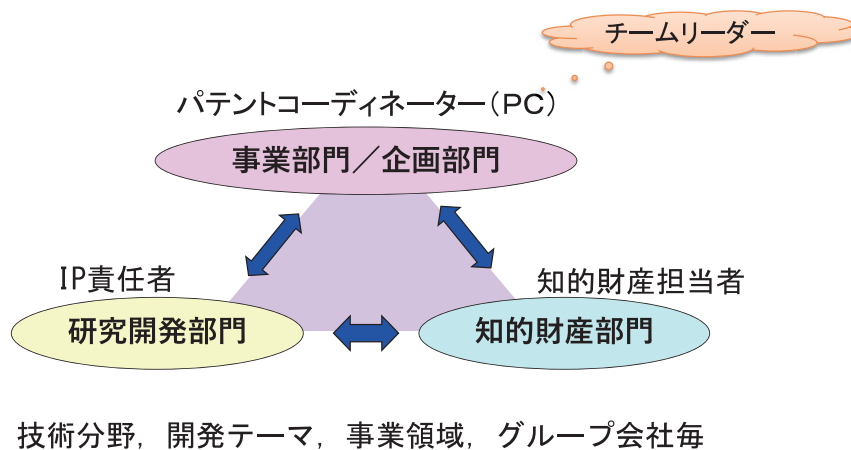


図 4 知的財産活動チームの構成

ここで、チームリーダーは、①事業・企画部門から参画しているメンバー（事業全体を俯瞰して理解している副事業部長クラスが原則）であり、パテントコーディネーター（PC）と呼ばれる。パテントコーディネーターは、該当するテーマ、事業領域の「知的財産活動の推進に責任と権限を有する事業側責任者」と明文化されている。②技術部門からは該当するテーマの技術を熟知するメンバーであり、IP 責任者と呼ばれる。IP 責任者は、該当するテーマの「技術面における知的財産マネジメントの責任者」と明文化されている。③知的財産部門のメンバーは、そのテーマを担当する知的財産担当者である。事業・企画部門のメンバーであるパテントコーディネーターをチームリーダーとしたのは、事業・企画部門が特許をはじめとする知的財産を駆使して事業に活用する知的財産のユーザーであり、そのユーザーが知的財産に関する最終判断をする必要があるからである。このような知的財産活動チームによる活動は、当社では約 20 年前から行っており、パテントコーディネーター、IP 責任者は、事業・企画部門、研究開発部門各々と兼務で知的財産活動チームに参画するということもあり、人事部門により発令がなされ全社的に公示されている。

#### 3.2 知的財産活動チームによる活動内容

各テーマに関する特許権等は、各々のテーマの知的財産活動チームにより各テーマのパテントポートフォリオマネジメントが行われている。これは、調査・解析、発明認定、出願・ノウハウ秘匿判断、権利化、維持要否、特許活用、他社特許判断・回避、特許事件への対応も該当する知的財産活動チームで行っているということである。もちろん、知的財産の法律解釈や特許実務面での対応は知的財産部門が行っている。例えば FTO（Freedom to Operate）と言われる他社特許判断は、専門的解釈も多く知的財産部門が解析し見解をパテントコーディネーターに進言している。当社では、これを PACS（Patent Analysis and Confirmation System）と称し、業務の仕組みに落とし込んでいる。いずれにせよ、知的財産のユーザーである知的財産活動チームリーダーのパテントコーディネーターが最終判断することにより、事業目的を十分考慮した判断がなされるのである。

上記の知的財産活動チームは、そのチームリーダーであるパテントコーディネーターの意識、スキルに負うところ



が大きい。そこで、各知的財産活動チーム内でのディスカッションの促進による PDCA を早期に回転させ、チーム内での互学互習、スキルアップをチームメンバー相互で行っている。それと共に、知的財産部門長は知的財産活動チームのリーダーである全てのパテントコーディネーター及び知的財産活動チームメンバーと、現状把握と活動改善のためのフランクな面談を行い事業を強くする知的財産活動に向けた相互の理解促進、考え方の修正を行っている。社内ではこれを PC 面談と称しており、チーム毎に 2 時間程度、少なくとも年 1 回行っている。このようなコミュニケーションを通じて、各知的財産活動チームと知的財産部門との意識合わせが相互に進み、会社方針、事業方針に沿った知的財産活動を全社で行っている。

## 4. ダイセルにおける IP ランドスケープの実践

### 4.1 IP ランドスケープ担当部署の設置

上記知的財産活動チームを基礎として知的財産活動を推進していたが、近年の IP ランドスケープの関心の高まりに伴い、当社でもその強化の検討がなされた。2017 年当時、IP ランドスケープの実践で先行している企業へのヒアリングを行い、また外部情報も参考にし、当社における活動の在り方を議論した。その結果、特許調査すなわちサーチャーのバックグラウンドを活かすことを念頭に、2019 年に専任の IP ランドスケープ担当部署（知的財産ソリューショングループ）の設置に至った。

設置当初は IP ランドスケープの普及として、事業部への働きかけを中心に取り組んだ。例えば知財部門から研究開発部門や事業企画部門へ、押し売りの解析テーマを投げかける（いわゆる宣伝するような）状態からのスタートであった。その後依頼件数が急激に増加し、成果物のフォーマットも未整備なままであり、試行錯誤が続いた<sup>13)</sup>。また並行して技術者自身による特許調査スキルの向上にも取り組んだ。背景としては技術者の調査スキルの低下の問題意識からの施策であったが、引いては、IP ランドスケープを事業部門でも取り組めることも期待としてあった。

また事業部との対話において、そもそも IP ランドスケープとは何か？と問われたことが度々あった。IP ランドスケープの一般的な定義としては、冒頭紹介したとおり、「自社、競合他社、市場の研究開発、経営戦略等の動向及び個別特許等の技術情報を含み、自社の市場ポジションについて現状の俯瞰・将来の展望等を示すもの」であるが、これを“ダイセル版 IP ランドスケープ”では、「経営・事業・研究の方向性を示す“羅針盤”」と銘打ち、併せて IP ランドスケープを研究開発、事業企画、知的財産活動の基礎部分に位置づけた。このことから、IP ランドスケープは、決して特定のメンバーが関与する業務ではなく、知的財産部門のメンバー全員、ひいては事業部門でも取り組む必要がある業務と捉えている。

### 4.2 IP ランドスケープの取り組み例

知的財産部門のメンバー全員の関与という観点から、2022 年には、IP ランドスケープ担当部署（知的財産ソリューショングループ）に、上記知的財産活動チームを推進している知的財産担当者が所属する部署が合流した。これは相互連携を強め、ランドスケープの基礎部分への取り組みを十分に行うことを意図している。

また IP ランドスケープの位置づけを再確認するため、企画段階から研究開発段階における知的財産活動の整理を行った（図 5 参照）。すなわち、企画段階では知財情報分析を基礎として実施する。そして研究開発段階では自社のパテントポートフォリオデザインとその構築を行うとともに、他社権利リスク把握とその対策を行う。これにより各業務の関係性がより明らかになった。

IP ランドスケープ担当部署（専任部署）の設置から、知的財産活動チームを推進している知的財産担当者が所属する部署の合流を経て、当社においても IP ランドスケープの事例蓄積がなされてきた。一度依頼があった事業部門からは、その後も継続して依頼があるケースが多いものの、全社的な展開が十分とはいえなかった。そこで、さらなる IP ランドスケープの普及や、事業部門においても自発的にその業務に取り組めるような環境整備を目的として、IP ランドスケープはどのような場面において有用なのか、またどのように行えば良いのかをまとめ、整理し、社内発信を行った。

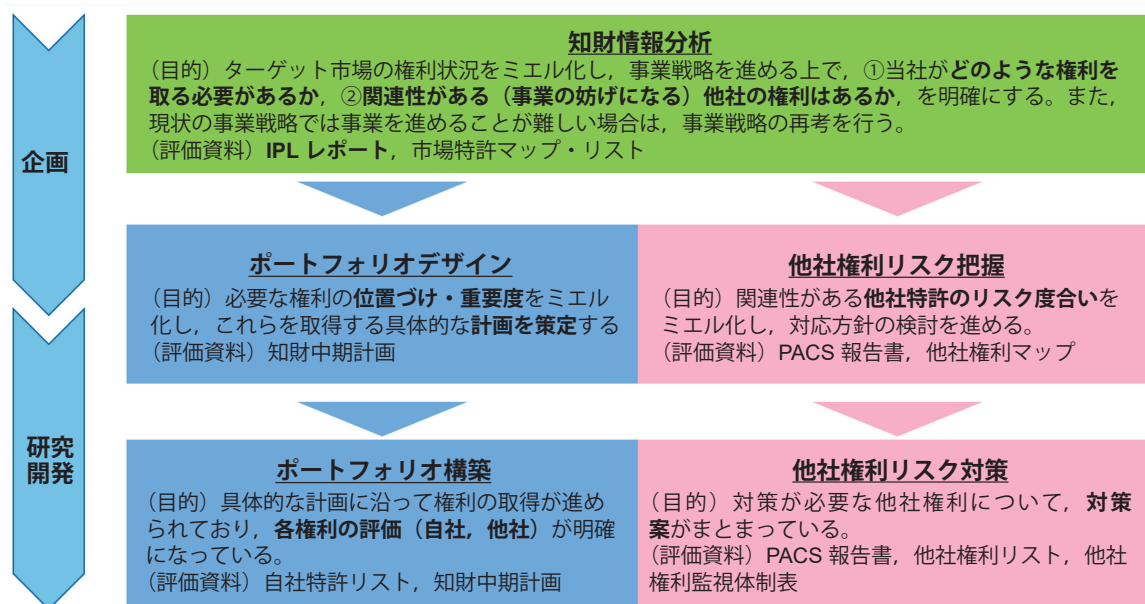


図5 知財情報分析とポートフォリオデザイン・他社権利リスク把握の関係図

同時期に特許庁からも IP ランドスケープの主な活用目的、活用目的別の分析手法、仮想実施事例を集めた「経営戦略に資する IP ランドスケープ実践ガイドブック」が発行された<sup>14)</sup>。実務家としてはこちらも大いに参考になるものであるが、社内においてこれまでの実践を振り返り、思考の過程を整理できたことは大変有用であったと考えており、また偶然にもその発行時期がほぼ同じだったことは、世の中の取り組みや浸透具合も同程度であったのではと推測している。

IP ランドスケープの実践にあたっては、各種情報検索ツールの整備も大切である。技術の進歩が著しい生成 AI 関連を含めて世の中の動向を常に確認することも行っている。また当社ではデジタル部門と協力し、一部内製化した情報ツールもある。他社へのヒアリングにおいても、このようなデジタル部門との連携は必須であると実感しており、今後も継続して取り組みたい。

#### 4.3 社内外への情報発信

当社における IP ランドスケープを「経営・事業・研究の方向性を示す“羅針盤”」と定めたこともあり、知的財産部門から、事業部門に限らず経営層への報告も意欲的に取り組んでいる。経営層にはいくつか報告の機会があり、その時々トピックスを報告している。また社外取締役や監査役とも意見交換の機会があり、その対話を通じ、経営に資する IP ランドスケープの実践への示唆をもらっている。

当社に特許庁長官が来社し、意見交換を実施した際には、当社社長(当時、現在会長)の小河が、技術や事業の方向性を解析する IP ランドスケープを積極的に活用して、他社との連携強化を図り、コア技術を多用途に展開することで、新事業を創出する取り組みについて説明を行った<sup>15)</sup>。

また独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)が主催したグローバル知財戦略フォーラム 2023 にも当社の小河が登壇し、「企業における課題解決と知財戦略」と題した基調講演を行った。講演では、経営トップの視点から、技術のトレンドや過去のデータをしっかり分析することが未来予測につながることなど、IP ランドスケープの重要性についても期待を込めて言及している<sup>16)</sup>。

ところで、IP ランドスケープは、新たな事業開発、イノベーション創出においても、その活用が期待される。筆者は同僚とともに、社外の有志を交えてその検討を行っており、2022 年には日本知財学会にて、IP ランドスケープの実践とも絡めた新規事業創出に向けた自社の取り組みを発表している<sup>17)</sup>。

当社は BtoB を中心とした事業会社であるが、これら社外への情報発信、特に経営トップの発信は、ダイセルプラ

ンドの価値向上や信頼獲得につながっていくことが期待される。また実務者からの発信は、その後の質疑応答も含めて、他社の状況を知ることでもでき、有用な機会であると考えている。

#### 4.4 人材育成

2020年に設立されたIPランドスケープ推進協議会は、「IPL（筆者注：IPランドスケープのこと）の推進によって、会員企業の事業競争力の強化及び知の探索による新たな価値創造の促進による企業価値の向上に加え、我が国の持続的な社会発展を促し、広く公益に寄与することを目的」としている。2022年からは、異業種企業混交で、複数チームによる「仮想IPL」に取り組んでおり<sup>18)</sup>、当社部員も仮想IPL分科会活動に参加している。この「仮想IPL」とは、実在する企業を対象に仮想的なIPランドスケープを実施するプログラムであり、他社実務家との知の交流も図れることから、有意義な取り組みであると捉えている。

IPランドスケープの専門資格として認知されている、「AIPE 認定知的財産アナリスト」は当社では早くから資格取得を推奨してきた。最近では、出願・権利化実務を主として担当している知的財産担当者や事業部門からも合格実績があり、知的財産部門内の相互連携や事業部門へのIPランドスケープの浸透が進んでいる一例といえる。

またQPIP（Qualified Patent Information Professional）という特許情報専門家認定資格がある<sup>19)</sup>。オランダ・ハーグに拠点を置くISBQPIP（International Standards Board for Qualified Patent Information Professionals）が運営しており、日本では2024年末から2025年初頭に実務経験による資格認定の申請（PER申請）があり、当社からも2名が認定された。QPIPの試験科目にはIPランドスケープが含まれており、日本における知名度は現時点で知的財産アナリストよりも低いものの、特許検索のスキルを超えた知財情報活用の高度な専門性が求められることから、当社においてもその活躍が期待される。そして資格取得は、実務担当者の人材育成やモチベーション向上だけでなく、社内におけるIPランドスケープの普及という目的にも沿っていると考えている。

#### 4.5 今後の課題

ここまで当社における知的財産活動の歴史と、近年のIPランドスケープの取り組みを概観してきた。当社においてもIPランドスケープの事例が積み重なってきたことは前記のとおりであるが、ここでは、現状の課題について述べたい。

最近発行された雑誌「発明」において、二又は「知財は企業ビジョンを実現するための手段である。」とし、「IPランドスケープは膨大な知財情報を経営判断に生かすための強力なツールである。技術トレンドや競争環境を把握することで潜在的なビジネスチャンスを見出すことができる。しかし、その限界も理解しなければならない。組み立て方によっては不十分で消化不良の提言となってしまうこともある。特許以外のビジネス情報を丁寧にクロスチェックしながらまとめあげることが求められる。」と指摘している<sup>20)</sup>。

このIPランドスケープは手段・ツールであり、それ自体が目的化しないことと、特許以外のビジネス情報を丁寧にクロスチェックしながらまとめあげる、という2点の指摘は同感である。当社でのIPランドスケープの実践においても、意図せずIPランドスケープ自体が目的化している事例や、ビジネス情報が不足しているケースが依然としてあることから、この点は常に留意しておきたいと考えている。

また田所は書籍「オオカミ特許革命」にて、「IPランドスケープ経営戦略」では、知的財産情報を特許分析ツールなどで分析し、その結果をわかりやすくビジュアル化して、経営者に提供します。（中略）しかし、この「IPランドスケープ経営戦略」も決して万能ではありません。致命的な限界があります。実は、特許分析ツールは、特許の権利範囲の広さを評価したり分析したりすることが苦手です。」と二又とは異なるが、IPランドスケープの限界を指摘している<sup>21)</sup>。

この分かりやすくビジュアル化することは、主にいわゆるマクロ分析を念頭に言及していると思われ、一方特許の権利範囲の広さは、IPランドスケープにおいても、ミクロ分析のフェーズにて解析すれば、その弱点をカバーできると考えられる。しかしながら、IPランドスケープの限界や万能でない指摘自体は大いに共感する。すなわち目的に応じて、マクロ分析とミクロ分析（田所が指摘するところの特許の権利範囲の広さもきっちり評価・分析すること）



のバランスを図ることと、ミクロ分析も重要である点は強調しておきたい。当社の IP ランドスケープの実践においても、依頼部門や周りからの評価で良い分析・解析とされる事例は、この点が押さえられているのではと思っており、実際にミクロ分析が不十分な事例では、追加の分析を行っている。

以上 2 つの文献を基に戒めも込めて、今後の課題感を述べたが、他社との意見交換を通じて、およそ同様の問題意識を抱えているようである。

#### おわりに

ダイセルにおける知財体制構築を振り返るとともに、当社の IP ランドスケープの取り組みを紹介し、併せて今後の課題についても触れた。当社では、約 20 年前から、①事業・企画部門、②研究開発部門、③知的財産部門の三者がテーマ毎にチームを組んで知的財産活動を行うチーム知的財産活動を行い、事業を強くすることを目的として三者間のコミュニケーション促進と情報共有、知的財産価値評価、活用や全体最適な知的財産マネジメントを行っている。そのチームのチームリーダーは、知的財産のユーザーである事業部門であり、事業部門の TOP ダウンにより事業方針に沿った知的財産活動を促進する連携、仕掛けを行っている。とはいうものの、現状はチーム間の温度差があるのも事実である。活動をより活性化するには、月並みではあるがやはり知的財産部門が能動的に知的財産活動チームのメンバーとコミュニケーションを行い、常に知的財産を活用して事業を強くする意識を仕掛けることが必要であると思う。

そして最後に、知的財産部門が上記のように能動的にコミュニケーションを行い、その先に部門方針であるイノベーションを興していくことから敷衍して考えたい。新規事業開発やスタートアップ支援の文脈で「伴走支援」というキーワードがある。支援者が一時的にアドバイスするのではなく、事業の立ち上げから成長まで継続的に寄り添いながら支援するスタイルをいう。この伴走支援の中、具体的な知的財産・技術戦略の支援には、IP ランドスケープを活用した技術動向分析や競合調査が含まれ、継続的な支援という意味では、当社の知的財産活動チームもそのように捉えることができる。

しかしながら、この伴走支援者と、新規事業開発の実務担当者の境界線は時に曖昧になることが多く、悩ましいというのが率直な実感である。もちろん実務に深く入る込むことで信頼関係が構築され、事業・企画内容をより理解し、それに基づく提案も可能となり、結果としてスピード感も得られるメリットもある。そして知的財産部門から、事業部門に異動し、新規事業開発に取り組んでいる方も実際にいる。イノベーション創出における要諦かは措くとしても、一要素としてこの点（伴走支援者と実務担当者の境界線）について、本節を読まれた読者の皆様と、どこかの機会に率直な意見交換を行い、互いに知見を深めることができればと願う次第である。

#### 文 献

- 1) 特許庁、企業の知財戦略の変化や産業構造変革等に適応した知財人材スキル標準のあり方に関する調査研究報告書、p 21 (2017 年)
- 2) 株式会社ダイセル、「第四次長期ビジョン DAICEL VISION 4.0」, pp8-9 (2020/6/8)
- 3) 株式会社ダイセル、「中期戦略 Accelerate 2025」, pp10-11 (2020/6/8)
- 4) 株式会社ダイセル、「中期戦略 Accelerate 2025」, p2 (2020/6/8)
- 5) 株式会社ダイセル、「ダイセルレポート 2020」, p32 (2020/7)
- 6) 伊東他、「シュンペーター」, 岩波新書, p128 (1993)
- 7) NGB Research Institute, 「I.P.R.」, Vol. 24, No. 10 (2010/10)
- 8) 百瀬, 知財管理, Vol. 60, No. 3, pp483-493 (2010)
- 9) 百瀬, 知財管理, Vol. 65, No. 12, pp1660-1670 (2015)
- 10) 百瀬, 知財管理, Vol. 66, No. 9, pp1207-1208 (2016)
- 11) 百瀬, 研究開発リーダー, Vol. 15, No. 1, pp32-36 (2018)

- 12) 百瀬, 知財管理, Vol. 68, No. 7, pp870-880 (2018)
- 13) 江川他, IP ジャーナル, Vol. 16, pp32-39 (2021)
- 14) 特許庁, 経営戦略に資する IP ランドスケープ実践ガイドブック (2024)
- 15) 特許庁, 「株式会社ダイセルと意見交換を行いました」 (2022/11/15)
- 16) 独立行政法人工業所有権情報・研修館 (INPIT), 「グローバル知的財産フォーラム 2023 開催報告書」 pp8-26 (2023)
- 17) 河村, 宝来他, 日本知財学会ビジネスと知的資産・知財法研究分科会予稿集, 「イノベーションのマネジメント ISO56000 シリーズと新事業開発のリアル」 (2022)
- 18) 一般財団法人 日本特許情報機構 (Japio), 「Japio YEAR BOOK 2024」, pp166-169 (2024)
- 19) ISBQPIP, 「Rules of the International Standards Board for Qualified Patent Information Professionals」 (2023)
- 20) 二又, 発明, No2, pp78-82 (2025)
- 21) 田所, オオカミ特許革命, 技術評論社, p82 (2021)