

日本企業は適切な地域に適切な知財価値を生み出せているのか？

川瀬 喜幸*

要 約

「どの国に特許出願すべきか?」、「適切な国・地域に、適切な特許権を取得できているか?」といったグローバル知財戦略に関する問題は、企業知財の人間にとって、永遠の命題とも言える。三位一体の経営戦略、コストセンターからプロフィットセンターへの脱却など、企業知財の在り方について経営の視点で様々な議論がなされている中、グローバル知財戦略も、経営に貢献できる戦略を立案・実行すべきと考える。それでは、どのような状態であることが「経営に資するグローバル知財戦略を立案・実行できている状態」と言えるのだろうか? 本稿では、「経営に資するグローバル知財戦略立案」に向けた第一歩として、「地域別売上比率」、「地域別知財投資比率」および「知財 ROI (投資対利益)」の3つを指標として、各企業のグローバル知財戦略を分析する手法を紹介する。合わせて代表的な日本企業を上述の手法を用いて実際に分析する。

目次

1. はじめに
2. 本稿における用語・考え方の説明
 - (1) グローバル知財戦略
 - (2) 経営に資するグローバル知財戦略
 - (3) 適切な地域に適切に知財投資するとは
 - (4) 三極別売上比率
 - (5) 三極別知財投資比率
 - (6) 知財 ROI
3. 検証方法
 - (1) 検証に用いた対象企業
 - (2) 三極別売上比率の算出
 - (3) 三極別知財投資比率の算出
 - (4) 知財 ROI の算出
4. 検証結果
 - (1) 医薬品業種
 - (2) 化学業種
 - (3) 精密機器業種
5. 考察
6. おわりに

1. はじめに

「日本企業はこの半世紀でグローバル化を果たしてきた。」という言葉に異論はないであろう。財務省貿易統計データ⁽¹⁾によると、40年前の1979年の日本国の輸出額は約20兆円であったが2018年には約81兆円と4倍となっており、輸出額で見ると国外での売上

が大きく成長したと考えられる。これをもって「企業のグローバル化」がなされたと言っても良いであろう。

しかし、そもそも「企業のグローバル化」、とは一体どういうことであろうか。自国以外の国への事業進出を示すのであろうか。

これに関しては、既に国際経営学分野で学術的研究がなされている。例えばラグマンらは、「世界で一様に売上を出すこと」を「企業のグローバル化」と定義した。そして、世界市場を米州、欧州、アジア・オセアニアの三極に分け、ワールドワイドに活躍している主要企業各社の三極別売上比率を分析した結果を報告している⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾。このラグマンらの研究は、従来、「自国 vs 自国以外」の分類で考えていた「グローバル化」の概念を「米州 vs 欧州 vs アジア・オセアニア」等、「地域別」の概念で捉えて分析した点で興味深い。

このラグマンらの報告を踏まえて、企業のグローバル戦略について考えてみる。ラグマンらの定義によると、ワールドワイドに一様に売上を出している企業をグローバル企業としている。しかし、グローバル企業を目指すための戦略だけが企業のグローバル戦略ではない。ポーターの集中戦略⁽⁵⁾にあるように、グローバル企業を目指さずに、特定の地域に集中する戦略を取ることでもグローバル戦略の一つと言えるのではない

* オリンパスメディカルシステムズ株式会社

か。つまりは、ワールドワイドに一様に売上を狙う戦略も、特定地域に集中して売上を狙う戦略も、企業としての価値向上を狙った上でのことであれば、どちらもグローバル戦略なのではないかと考える。グローバルに分析・検討した結果の戦略だからである。

このように、ラグマンらの研究により、これまで「自国 vs 自国以外」であったグローバルの概念に、「地域別」という概念が加えられた。これにより、上述の地域集中戦略もグローバルの概念に当てはめられ、グローバル戦略が、「自国以外」を目指す単なる海外進出戦略だけではなく、多種多様な戦略と捉えられるようになった。

それでは、日本企業の知財活動のグローバル化はどうか。知財活動においても、少なくとも「自国 vs 自国以外」の概念でのグローバル化は果たしてきた。例えば、直近の25年間で、住所を日本国内とする出願人の外国出願比率は17%から44%と、全体の半分近くが外国出願となるまでになった⁽⁶⁾。一概には言えないが、このデータは、日本企業が「自国以外の売上を伸ばすグローバル化」に伴い、外国での出願権利化を重要視する戦略に変わってきたことを示している。

つまり、企業のグローバル知財戦略は、グローバル化を狙った経営戦略・事業戦略に対応すべく、立案・実行されてきたものと考えられる。しかし、これは「自国 vs 自国以外」の概念での分析結果となる。

それでは、前述のラグマンらの「米州 vs 欧州 vs アジア・オセアニア」の「地域別」の分類ではどうか。事業のグローバル戦略に対応すべく、知財戦略を立案し、実行してきたであろうか？企業知財はこれまであまり知財以外の情報を見ず、知財独自に動いてきてしまったようにも思われる。これまでは欧米への輸出額が伸びていたのに欧米への出願を増やしたが、その後、特に見直すことなく、惰性的に欧米への出願をしてきてはいないだろうか？これからは、このようなやり方は通用しない。もう少し実状に即し、理論的かつ効率的に外国出願をしていくべきではないだろうか？と考える。

それでは、理論的かつ効率的に外国出願をするためには何をすべきだろうか？企業のグローバル戦略に対応して、適切な国・地域に、適切な特許権を取得するために、企業知財はどのようなグローバル知財戦略を取るべきだろうか？

首相官邸 知的財産戦略本部が提唱する「事業戦略、R&D戦略、知財戦略の三位一体の経営戦略⁽⁷⁾」に解決の手がかりがあると考え。特に事業戦略と知財戦略は、まだ連携の余地があると考え。

そこで、本稿では、ラグマンらの研究を知財に応用し、「経営に資するグローバル知財戦略立案」に向けた第一歩として、「地域別売上比率」、「地域別知財投資比率」および「知財ROI（投資対利益）」の3つを指標として、各企業の経営に資するグローバル知財戦略を分析する手法を紹介する。これは、三位一体の経営戦略のうち、特に事業戦略と知財戦略の連携を実現できている企業をグローバル戦略の観点であぶり出す手法であると言える。さらに、この手法を用いて、代表的な日本企業を実際に分析し、日本企業は適切な地域に適切に知財価値を生み出しているのか考察する。そこから、「経営に資するグローバル知財戦略立案」とは何かについて考える。

2. 本稿における用語・考え方の説明

本稿における基本的な考え方を以下に示す。

「経営に資するグローバル知財戦略」の要諦は、「グローバル事業戦略と連携すること」であると考え。具体的には、「グローバル事業戦略を考慮した適切な地域に適切な知財価値を生み出し、グローバル事業戦略に貢献すること」である。そして、「グローバル事業戦略」は「三極別売上比率」、「グローバル知財戦略」は「三極別知財投資比率」、「適切な知財価値」は「重要特許の存在（知財ROI）」を指標としてそれぞれ分析する。

以降、本章では、本稿に用いる用語、考え方について説明し、上述の考え方を導く。

(1) グローバル知財戦略

はじめに、「グローバル知財戦略」という言葉について考える。

「戦略」という言葉については、経営戦略、事業戦略など、企業において多く使用される語句である。しかし、あいまいな語句でもある。よって、本稿での定義を明確にしておく必要がある。

酒井は、その著書の中で「戦略とは、現在地と目的地を結びつける方法」と述べている⁽⁸⁾。本稿においても、「戦略」とは「目的地と現在地を把握し、現在地から目的地に到達するための手法」と定義する。これ

により、「長期的なものは戦略で、短期的なものは戦術」や、「大局的なものは戦略で、局地的なものは戦術」といった、「戦略・戦術問答」は排除される。本稿では概念の大小を問わず、前述の定義に合致するのはすべて「戦略」と考える。

次に「グローバル戦略」とは、「国内事情だけでなく海外事情も考慮した戦略」と定義する。よって、世界規模の大きな戦略でなくても、海外事情を考慮した戦略であれば、本稿ではグローバル戦略であるとする。

以上を踏まえて、本稿において「グローバル知財戦略」とは、次のように定義する。

「国内事情・海外事情を考慮した上で、目的地、現在地を把握し、現在地から目的地に到達するために行う知財活動」

ここでの「国内・海外事情」とは、出願状況や各国知財法等、知財関連の事情はもちろん、知財以外の事情、例えばPEST分析⁽⁹⁾に挙げられるようなマクロ環境や事業環境を含めて「国内・海外事情」として考える。また、目的地、現在地も、必ずしも知財関連で規定する必要はないと考える。海外事情を考慮した上で、知財として何をすることが「グローバル知財戦略」であり、これを実行することが「グローバル知財活動」である。つまり、事業やR&Dと目的地が異なる必要はなく、達成手段が知財であれば、それは知財戦略であるとする。

(2) 経営に資するグローバル知財戦略

次に、「経営に資するグローバル知財戦略」という言葉について考える。まず、「経営」とは、「企業の成長・発展を促し、事業価値を向上させること⁽¹⁰⁾」と考える。

よって、「経営に資するグローバル知財戦略」とは、「企業の成長、事業価値向上に貢献するため、海外事情も考慮した上で立案する知財戦略」であると定義する。

企業の成長、事業価値向上には「事業戦略」が重要であるため、本稿では、「経営に資するグローバル知財戦略」は、「事業戦略を遂行するために必要な知財戦略である」と考える。つまり、「事業戦略」があった上での「知財戦略」であり、これが知財活動の原点である。よって、「知財戦略」が単体で企業の成長、事業価値向上を担うことは意図していない。企業（以降、本稿では企業とは主に製造業を想定）において、

知財価値向上が、直接的にイコール事業価値向上となることは考えにくいからである。しかし、企業にとって知財は、間接的ではあるが、使い方によっては絶大な効果を及ぼす武器となり得るのである。

(3) 適切な地域に適切に知財投資するとは

それでは、「経営に資するグローバル知財戦略」において重要視すべき国内・海外事情には、どのようなものがあるだろうか？当然、各企業によって事情は異なる。しかし、知財が経営に資するために各企業が必ず実施すべきことは、事業戦略上の重要な事業領域に、参入障壁となる重要特許を取得し、知財価値を生み出して事業活動を支援することであると考える。

また、「事業領域」も各企業とも様々であり、重要視すべき領域の捉え方も企業により異なるであろう。しかし、各企業が共通して考慮すべき、事業戦略上の重要な「事業領域」は、「地域的領域（地理的領域）」であるとする。

以上より、各企業が「経営に資するグローバル知財戦略」として、必ず実施すべきことは、事業戦略上の重要な地域に参入障壁となる重要特許を取得して、知財価値を生み出すことと言える。しかし、重要特許が取得できるかどうかは不確定要素が多く、予測が困難であり、戦略として挙げることは適していない。そこで、重要特許取得（参入障壁構築）を投資と考える。知財に投資を行えば、その結果、重要特許が取得でき、参入障壁が構築され、知財価値が生み出されるものとする。

鮫島弁護士は、「本来、特許ポートフォリオの形成のための特許出願費用は、将来のビジネスを守るための参入障壁を築くための設備投資である、という考え方にたつべきであり、このような投資をすることによって、ビジネスの規模・収益性ともに根底から変わるということを認識すべきなのである。⁽¹¹⁾」と述べており、事業における知財投資の重要性を説いている。本稿においても、事業戦略上の重要な地域に知財投資を行うことが知財として経営に貢献できることであると考える。

本稿における、「適切な地域に適切に知財投資する」とは、上で説明した意味で使用される。すると、「経営に資するグローバル知財戦略」で、各企業が必ず実施すべきことは、「事業戦略上の適切な地域に、適切に知財投資する」ことと言える。

(4) 三極別売上比率

それでは、2章(3)で述べた「事業戦略上の適切な地域に、適切に知財投資する」の前段の「事業戦略上の適切な地域」とは、具体的にどう考えれば良いだろうか。これも各企業によって、事業戦略上、重要な地域は異なるので、各企業が重要視すべき地域を「事業戦略上の適切な地域」とすれば良い。しかし、簡略的には、前述のラグマンらの方法を踏襲し、米州、欧州、アジア・オセアニアの三極別の売上比率を各社で算出することで、各社が三極のどの地域を事業戦略上重要視すべきかを把握できる。

よって、三極別売上比率から企業のグローバル戦略を読み取る。

(5) 三極別知財投資比率

次に2章(3)で述べた「事業戦略上の適切な地域に、適切に知財投資する」の後段の「適切に知財投資する」とは、具体的にどのように考えれば良いだろうか。2章(2)より、「知財戦略」の基本は「事業戦略」を遂行するために立案するものであると考える。よって、各企業における「事業戦略上の適切な地域」に参入障壁となる重要特許を取得すべく、必要な知財投資を行うことが「適切に知財投資する」ことであると考える。本稿では、2章(4)の「三極別売上比率」と同様にして、三極別に知財投資額を算出して、「三極別知財投資比率」を算出する。ここから、知財戦略としてどの地域を重視しているか、企業のグローバル知財戦略を読み取る。

そして、「三極別売上比率」と「三極別知財投資比率」が同じ傾向を示している企業が、「事業戦略上の適切な地域に、適切に知財投資する」ことができている企業、すなわち、「経営に資するグローバル知財戦略」が展開できている企業であると考える。

(6) 知財 ROI

2章(3)で重要特許を取得することは予測困難なため、戦略に挙げることは適しておらず、知財投資することに言葉を置き換えた。しかし、知財投資することで重要特許を取得する可能性が高まることは間違いないであろうが、実際に重要特許を取得できているかを推し量ることはできない。

そこで、状況証拠的ではあるが、知財投資を行い、かつ、知財投資に対して効率良く知財利益を出すこと

ができていれば、そこに他社にとって参入障壁となる重要特許が存在し、知財価値を生み出している可能性が高いと考える。つまり、知財の投資対効果を見ることで重要特許(知財価値)の存在を推し量ることができる。

知財における投資対効果については、すでに報告されている⁽¹²⁾⁽¹³⁾。本稿ではこれを引用し、以下の算出式で算出したものを本稿における「知財 ROI」(Return on Investment: 投資対利益)と定義する。前述の文献では、各国の特許の合算で「知財 ROI」を算出しているが、本稿ではこれを応用して三極別「知財 ROI」も算出する。「知財 ROI」の算出方法の詳細は上述の文献を参照するとして、本稿では式の記載のみとする。

「知財 ROI」 = 「知財現在価値」 / 「知財投資額」

このように、三極別の「知財 ROI」を用いて、各地域の重要特許の存在を推測する。

3. 検証方法

2章で説明した内容を踏まえて、代表的な日本企業について、「三極別売上比率」、「三極別知財投資比率」、「三極別知財 ROI」をそれぞれ算出し、各企業の本稿における「グローバル知財戦略」の成否を検証する。

(1) 検証に用いた対象企業

本検証に用いる対象は、比較的グローバルな事業展開をしていると思われる、以下の3業種について、各業種の時価総額ベスト10にランキングする上場企業からランダムに5社ずつサンプルとして抽出する。次に、業種ごとに各企業の「三極別売上比率」、「三極別知財投資比率」、「三極別知財 ROI」をそれぞれ算出して比較、評価する。なお、業種の分類は、証券コード協議会における業種の分類⁽¹⁴⁾に準じる。また、個別の企業名は匿名とする。

<検証に用いる業種：企業(15社)>

- ・医薬品：国内5社
- ・化学：国内5社
- ・精密機器：国内5社

(2) 三極別売上比率の算出

本検証における各企業の三極別売上比率は次のように算出する。

はじめに、世界各国を以下の地域別に三極に分ける。

- ・米州地域：北米，中南米
- ・欧州地域：欧州，中東，アフリカ
- ・アジア地域：アジア（日本含む），オセアニア

上記のような三極に分けることで、各国名目 GDP の三極ごとの合計が、図 1 に示すように、ほぼ三分される⁽¹⁵⁾。

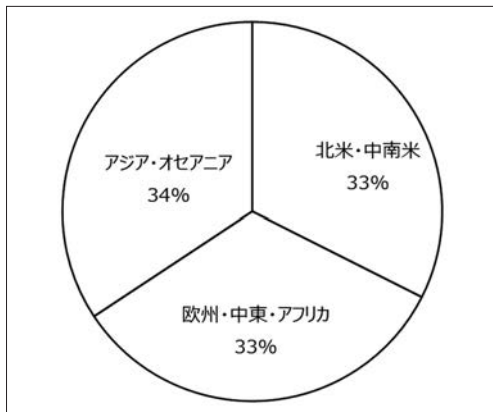


図 1：名目 GDP 三極別比率 (2018 年)

次に各企業の有価証券報告書⁽¹⁶⁾より、2018 年の地域別年間売上を上記三極別に集計し、割合を算出する。これを本稿で用いる「三極別売上比率」とする。

各企業の「三極別売上比率」が上記図 1 の割合に近ければ、三極一様に売上を上げているグローバル企業と言える。また、ある地域が 33% より大きい数値であれば、その地域に注力している企業と言える。

(3) 三極別知財投資比率の算出

本検証において、知財投資額とは、出願権利化に投じた費用（事務所費用等含む・研究開発費は含まない）であるとする。よって、本検証における各企業の三極別知財投資比率は、本検証時の 2018 年の時点で保有し、この時点の売上に貢献している特許権を取得、維持するのに要した費用の合計額を用いて算出する。なお、三極地域の内訳は 3 章 (2) と同じとする。

本来は上述の実際の費用の合計額で算出するべきであるが、計算が複雑で、かつ、各社の状況を詳細には把握できないため、本稿では次のように計算を簡略化し、知財投資額を類推する。このための前提条件を以下に定義する。

1. すべての出願は出願から 5 年で登録され、そこから 8 年間特許権として維持され、その後、権利抹消となるとする。つまり、この 8 年間の意味は、特許権として売上に貢献できる期間を意味している。8 年としたのは特許権の減価償却時の最大耐用年数になって 8 年とした。
2. ファミリーの各国出願は一律優先日の年に出願されるものとする。
3. 出願から権利抹消までの 1 件あたりの費用として、米州・欧州地域は 1000 万円、アジア地域は 750 万円とする。各国通常出願、パリ優先権出願、PCT 出願すべて一律同額とする。また、この出願から権利抹消までの費用は出願時に全額計上されるとする。

以上の前提条件を基に出願から権利抹消までの各年の出願を模式図に表す（図 2）。縦方向は各年度の出願を示している。横方向は各年度の出願について、出願から権利抹消までの期間を出願審査係属中（5 年間）と特許権存続中（8 年間）のステータスに分けて示している。

図より、当該 2018 年（図中 18 と記載）の売上に貢献する特許権は出願日が 2006 年 - 2013 年の 8 年間に出了た出願となる。よって、2018 年の売上に貢献する特許権の知財投資額は 2006 年 - 2013 年の 8 年間の出願から権利抹消までの費用を三極別に合算すれば良い。ここで、さらに、8 年間分を合算する際には、8 年間の 1 年目となる 2006 年に 8 年分の知財費用を投資するものとし、2007 年 - 2013 年の 7 年間は割引率 15% で割引いて、2006 年 - 2013 年の 8 年間にかかる費用を 2006 年時点の現在価値として算出する。つまり、2006 年に投資して得た知財権が、2018 年の売上に貢献すると考える。

本来はこの 8 年間の実際の出願のうち現存する特許権の件数から知財投資額を算出すべきであろうが、まだ計算が複雑であるので、これも簡略化し、優先日が 2013 年の出願で、本稿執筆時の 2019 年 7 月時点で現存する登録特許件数を各社分調査し、この規模の件数が 8 年間継続したとして、現存する 2013 年出願の登録特許件数を 8 倍した件数を使用する。

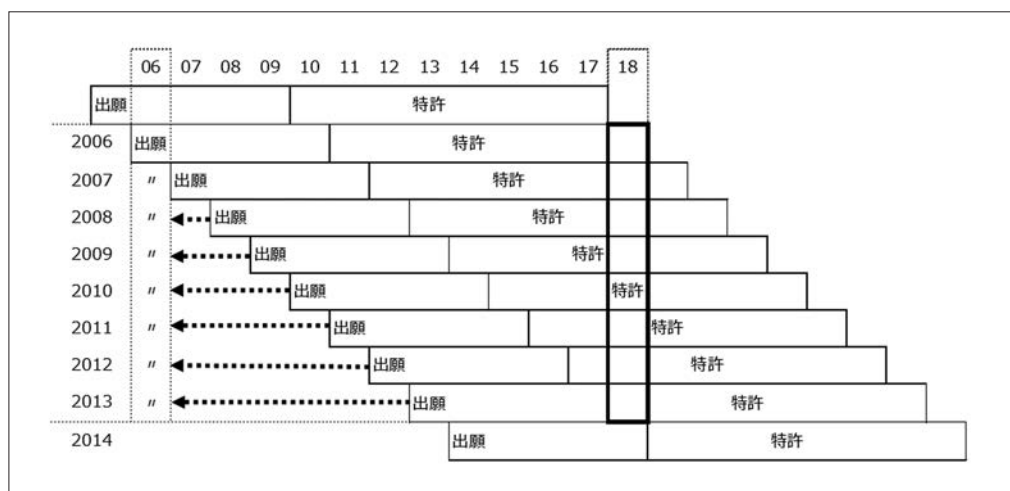


図2：知財投資額算出モデル図

(4) 知財 ROI の算出

2章(6)に記載の方法で、各企業の三極別および全体の「知財ROI」を算出する。知財現在価値は、各社の2018年の売上額を基に前述の文献に記載の方法(DCF法)で算出する⁽¹²⁾⁽¹³⁾。知財投資額は3章(3)で算出したものを使用する。

項を成功(○)としている。

(1) 医薬品業種

図3、図6より、医薬品国内5社のうち、三極別売上比率が三極ともに20%を超えている企業はA社とB社の2社であった。この2社の事業戦略は全地域重視型のグローバル戦略を展開して成功しているグローバル企業であると言える。また、この2社の三極別知財投資比率であるが、同様に三極ともに20%を超えている。ここから、この2社は、事業戦略として、三極に一様に注力するグローバル戦略を取っており、知財戦略もこれに沿うべく、グローバルに投資していることがわかる。つまり、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開していると言える。さらに、知財ROIも各地域で同業種の平均値より高く、参入障壁となる重要特許をグローバルに取得していることが推測される。つまり、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」と言える。

4. 検証結果

上記で述べた方法に従って、各社の「三極別売上比率」、「三極別知財投資比率」、「知財ROI」を算出した結果を業種ごとに示す(図3-5)。「三極別売上比率」、「三極別知財投資比率」は、三極のレーダーチャートで示している。また、レーダーチャートには20%水準を記載している。売上比率も知財投資比率も、20%を超えると、その地域を重視していると考える。さらに、三極別「知財ROI」値を()内に示している。また、社名の下に()は三極合算した全体の「知財ROI」値を示している。各企業の検証結果は業種ごとにまとめて示す。

以上から、A社、B社の2社は、「経営に資するグローバル戦略」を展開し、事業戦略上の「適切な地域に適切な知財価値を生み出せており」、結果として、「経営に資するグローバル知財戦略」で成功している企業と言える。

また、上記チャートから読み取れる各社の事業戦略・知財戦略の型と、地域別知財ROIの数値を表にまとめる(図6-8)。知財ROIは業種ごとの平均値を地域別に算出し、この平均値より高い数値を太字で示し、重要特許の存在の可能性が高いと考える。業種ごとに行うのは、前述の文献⁽¹²⁾⁽¹³⁾より、知財ROIは業種ごとに近い数値を示す傾向があるからである。

次に、残りの3社(C社、D社、E社)であるが、三極別売上比率は3社とも圧倒的にアジア地域が高く、事業戦略はアジア地域重視型の企業と言える。また、この3社の三極別知財投資比率であるが、C社は売上比率のパターンとほぼ一致している。よって、C社は事業戦略に沿った知財戦略であると言え、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開できている。

また、図6-8のまとめの表には、「経営に資するグローバル知財戦略」展開の可否、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せているか」の可否を○×で示している。さらに、前述の2つの項目が両方○となった場合のみ、総合判断として「グローバル知財戦略」

一方、知財ROIは、そのアジア地域で平均値以下

である。アジア地域で重要特許を取得できていないと推測される。つまり、アジア地域という事業戦略上重要な地域に、重要特許を取得できておらず、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とは言えない。

以上から、C社は「経営に資するグローバル知財戦略」を展開できているものの、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とは言えず、結果として、「経営に資するグローバル知財戦略」に改善の余地がある。

次に、D社の三極別知財投資比率であるが、知財投資比率だけ見ると、三極ともに20%を超えており、知財戦略だけは理想的とも言えるグローバル戦略を取っている。

つまり、事業戦略がアジア地域重視型の戦略に対し、知財戦略は全地域重視型の戦略であると考えられ、事業戦略と知財戦略がかみ合っていないことが示唆される。よって、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開しているとは言えない。

知財ROIも同業他社から見ると平均値以下であり、重要特許をアジア地域で取得しているとは考えにくい。よって、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とは言えない。

以上から、D社は「経営に資するグローバル知財戦略」は展開できておらず、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とも言えない。結果として、「経営に資するグローバル知財戦略」に改善の余地がある。

次にE社の三極別知財投資比率であるが、米州の知財投資に注力していることが読み取れる。よって、知財戦略は米州注力戦略であることが示唆され、アジア重視の事業戦略とかがみ合っていないことがうかがわれる。ただし、E社は米国の売上がほぼないので、この知財戦略は、本稿で述べている、事業戦略と連携する知財戦略とは異なる何か別の方針に基づいて知財戦略を実行している可能性が考えられる。

(2) 化学業種

図4、図7より、化学国内5社のうち、三極別売上比率が三極ともに20%を超えている企業はF社1社のみであった。よって、F社の事業戦略は全地域重視型であると言えるが、三極の中でも欧州地域の販売に注力していることがうかがえることから、F社は欧州

重視型と考えて良い。しかし、三極別知財投資比率を見ると、知財はアジア地域に注力し、欧州地域は20%を下回っている。知財戦略はアジア重視型と言える。よって、事業戦略と知財戦略がかみ合っておらず、必ずしも「経営に資するグローバル知財戦略」を展開しているとは言えない。

知財ROIは欧州地域では平均以上の高い数値が出ていることから欧州での重要特許の取得が示唆される。よって、事業戦略的に重要な欧州地域に重要特許を取得しており、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」状態と言える。

以上より、F社は、結果として、適切な地域に適切な知財価値を生み出せているものの、知財戦略が事業戦略とかがみ合っておらず、「経営に資するグローバル知財戦略」に改善の余地がある。

次にG社とH社であるが、2社とも三極別売上比率はアジア地域が際立って高く、事業戦略はアジア重視型の企業と言える。また三極別知財投資比率も売上比率の際立ったパターンとほぼ一致している。G社とH社の2社はアジア重視型の事業戦略に沿った知財戦略であると言える。よって、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開していると言って良い。

一方で知財ROIは、G社は平均値を超えており、H社は平均値を下回った。ここからG社はアジア地域に重要特許を取得しており、H社は取得していないことがうかがえる。

以上より、G社は事業戦略と知財戦略が連携し、「経営に資するグローバル知財戦略」が展開できており、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」と言え、グローバル知財戦略が成功していると言える。H社は事業と知財の連携は認められるものの、知財価値は生み出せておらず、グローバル知財戦略に改善の余地がある。

次にI社であるが、I社は米州の三極別売上比率が20%には達していないが、全地域重視型に近いパターンを示している。よって、I社の事業戦略は全地域重視型と言える。一方、三極別知財投資比率は、アジア重視型と言える。よって、事業戦略と知財戦略がかみ合っておらず、「経営に資するグローバル知財戦略」は展開できていない。

また、知財ROIは地域別に見ると、欧州、アジア地域で平均値を超えているものの、米州で平均値を下回っている。よって、全地域で重要特許を保有してい

るとは言えない。ただし、知財戦略として狙ったアジア地域で適切な知財価値は生み出せている。以上より、I社は、知財戦略としては適切な地域に価値を生み出せてはいるものの、「経営に資するグローバル知財戦略」は展開できておらず、事業として重視している全地域においては「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とも言えない。よって、グローバル知財戦略に改善の余地がある。

J社は、三極別売上比率はアジア地域が高く、事業戦略はアジア重視型である。また、三極別知財投資比率でもアジア地域が高く、知財戦略もアジア重視型戦略である。よって、「経営に資するグローバル知財戦略」は展開できている。一方、知財ROIも全体で5社中1位である上に、重視しているアジア地域でも平均値を超えていることから、アジア地域での重要特許の取得が示唆される。よって、J社は、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開できている、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」と言える。グローバル知財戦略が成功していると言える。

(3) 精密機器業種

図5、図8より、精密機器国内5社のうち、三極別売上比率が三極ともに20%を超えている企業は、K社、L社、M社の3社であった。よって、この3社の事業戦略は全地域重視型である。

また、三極別知財投資比率であるが、K社、L社は欧州地域が20%に若干届かないものの、他の2地域では20%を超えており、売り上げ比率のパターンとほぼ一致している。よって、この2社は、事業戦略と知財戦略の方向性が一致していると言え、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開できている。

M社は、三極別知財比率では欧州地域が20%を大きく下回っており、アジア重視型（欧州軽視型）の知財戦略と言える。よって、事業戦略と知財戦略の乖離が見られ、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開できているとは言えない。

一方、知財ROIは、K社、L社、M社の3社とも、全地域で同業種の平均値を下回っており、重要特許の取得に苦労していることがうかがえる。

以上より、K社、L社、M社とも、「適切な地域に適切な知財価値を生み出せている。」とは言えず、この点で、3社はグローバル知財戦略について改善の余地がある。

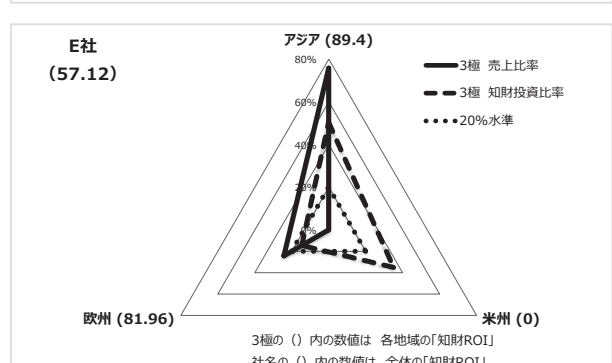
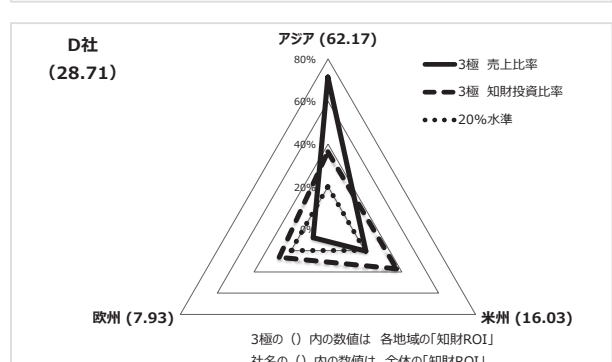
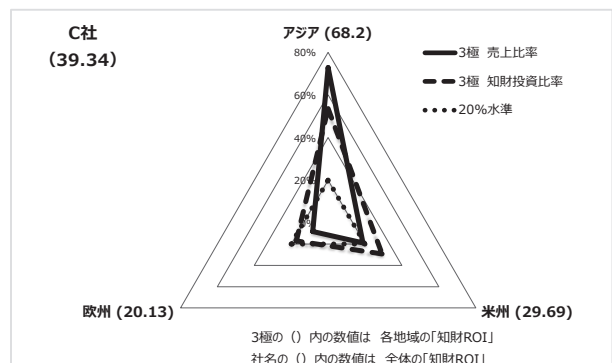
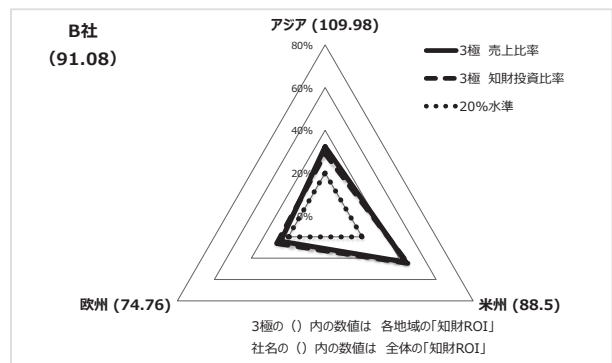
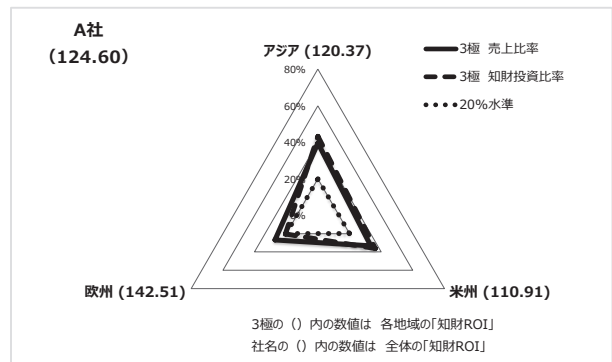


図3：医薬品業種

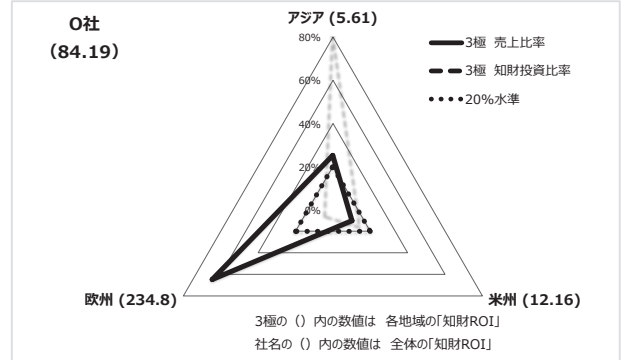
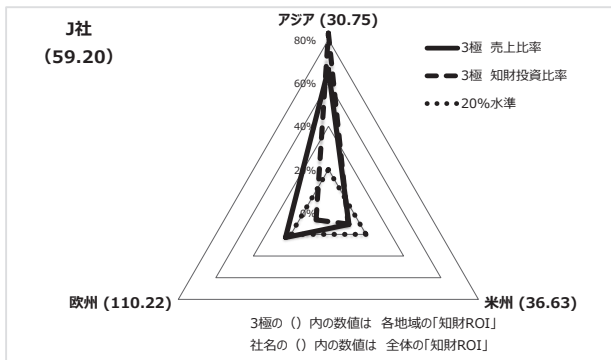
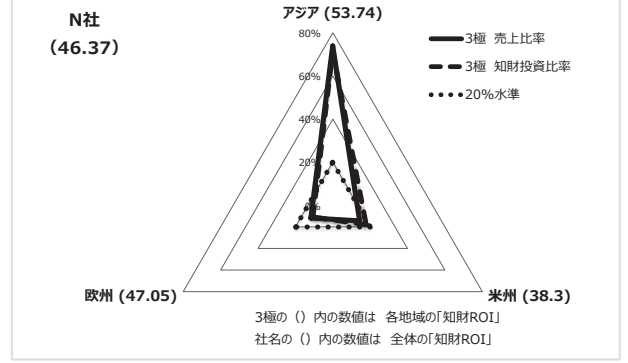
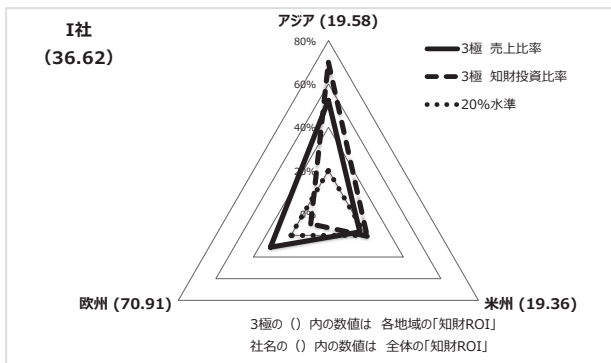
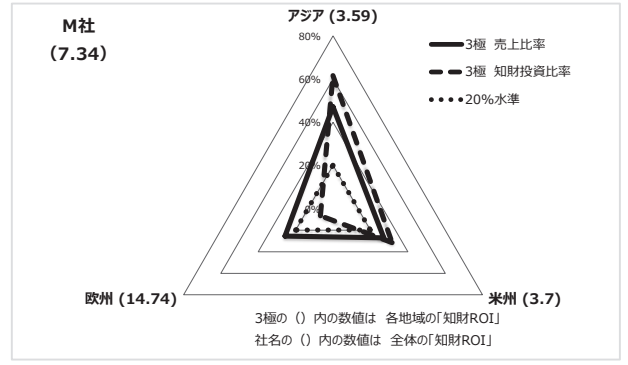
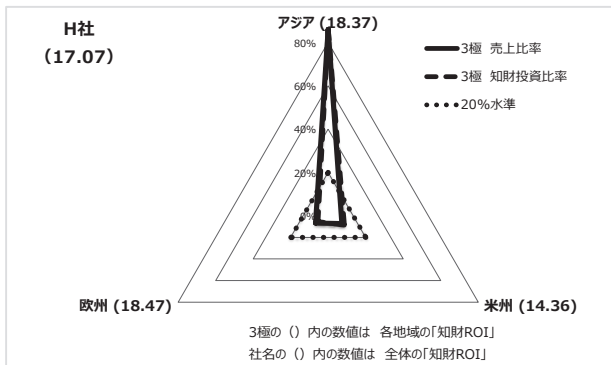
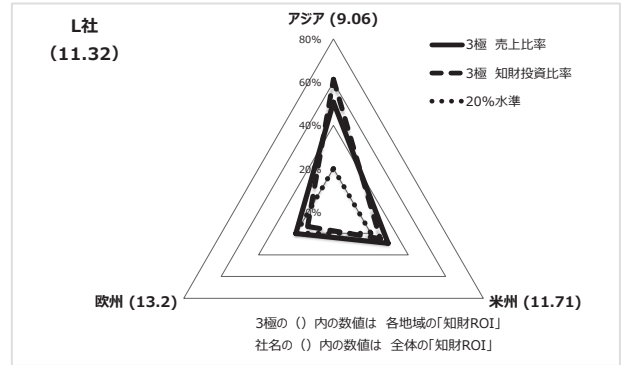
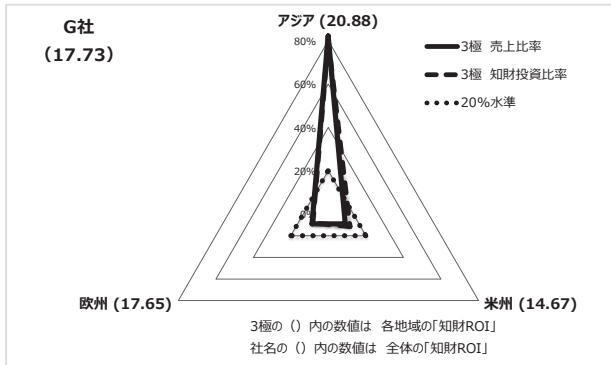
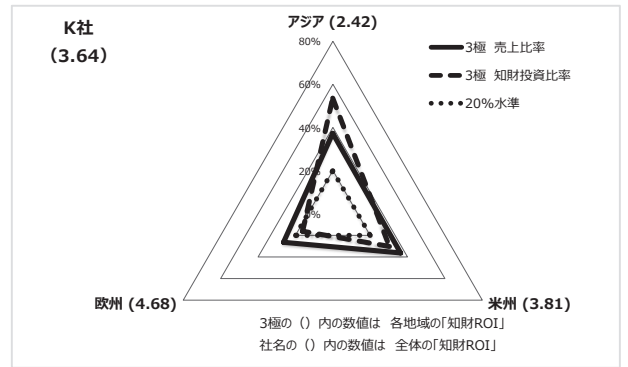
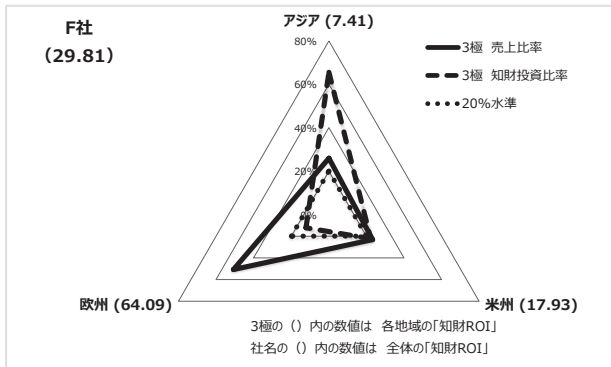


図4：化学業種

図5：精密機器業種

	グローバル戦略		経営に資する 知財戦略	知財ROI				適切な地域に 適切な 知財価値	グローバル 知財戦略
	事業戦略	知財戦略		米州	欧州	アジア	全体		
A社	全地域重視型	全地域重視型	○	110.9	142.5	120.4	124.6	○	○
B社	全地域重視型	全地域重視型	○	88.5	74.8	110.0	91.1	○	○
C社	アジア重視型	アジア重視型	○	29.7	20.1	68.2	39.3	×	×
D社	アジア重視型	全地域重視型	×	16.0	7.9	62.2	28.7	×	×
E社	アジア重視型	米州重視型	×	0.0	82.0	89.4	57.1	×	×
5社 平均知財ROI				49.0	65.5	90.0	68.2		

図 6：医薬品業種の戦略まとめ

	グローバル戦略		経営に資する 知財戦略	知財ROI				適切な地域に 適切な 知財価値	グローバル 知財戦略
	事業戦略	知財戦略		米州	欧州	アジア	全体		
F社	欧州重視型	アジア重視型	×	17.9	64.1	7.4	29.8	○	×
G社	アジア重視型	アジア重視型	○	14.7	17.7	20.9	17.7	○	○
H社	アジア重視型	アジア重視型	○	14.4	18.5	18.4	17.1	×	×
I社	全地域重視型	アジア重視型	×	19.4	70.9	19.6	36.6	×	×
J社	アジア重視型	アジア重視型	○	36.6	110.2	30.8	59.2	○	○
5社 平均知財ROI				20.6	56.3	19.4	32.1		

図 7：化学業種の戦略まとめ

	グローバル戦略		経営に資する 知財戦略	知財ROI				適切な地域に 適切な 知財価値	グローバル 知財戦略
	事業戦略	知財戦略		米州	欧州	アジア	全体		
K社	全地域重視型	全地域重視型	○	3.8	4.7	2.4	3.6	×	×
L社	全地域重視型	全地域重視型	○	11.7	13.2	9.1	11.3	×	×
M社	全地域重視型	アジア重視型	×	3.7	14.7	3.6	7.3	×	×
N社	アジア重視型	アジア重視型	○	38.3	47.1	53.7	46.4	○	○
O社	欧州重視型	アジア重視型	×	12.2	234.8	5.6	84.2	○	×
5社 平均知財ROI				13.9	62.9	14.9	30.6		

図 8：精密機器業種の戦略まとめ

次に N 社であるが、N 社は事業戦略（売上比率）、知財戦略（知財投資比率）ともに典型的なアジア重視戦略企業と言え、経営に資する「グローバル知財戦略」を展開できている。知財 ROI も全体数値で同業種 5 社中 2 位であり、特にアジア地域で唯一、5 社平均値を超えていることから、アジア地域での重要特許の取得がうかがえる。よって、N 社は事業戦略、知財戦略ともにアジア重視戦略を取っており、さらに適切な地域であるアジアに適切な知財価値を生み出していると言え、グローバル知財戦略が成功している。

最後に O 社であるが、三極別売上比率は欧州地域で 65% と事業戦略としては、欧州重視企業であることがうかがえる。これに対し、三極別知財投資比率はアジア地域が 82% と知財戦略としては完全にアジア重視戦略である。よって、事業戦略と知財戦略がかみ合っておらず、「経営に資する知財戦略」は展開できていない。

一方、知財 ROI は、欧州地域で重要特許を取得していることが示唆される。よって、事業戦略上必要な

欧州地域の重要特許は保有しているとみられ、結果的には、「適切な地域に適切な知財価値は生み出されている」と考えられる。しかし、知財戦略と事業戦略がかみ合っているとは言えず、この点で、グローバル知財戦略について改善の余地がある。

5. 考察

本稿では、事業戦略と知財戦略の連携が、経営に資する知財戦略であるとの考えに基づいて、三極別売上比率からその企業のグローバル事業戦略、三極別知財投資比率からその企業のグローバル知財戦略を推測することに取り組んだ。

そして、これらの比較から、事業戦略と知財戦略の連携の有無を各企業で分析することを試みた。その結果、事業戦略として三極一様に注力している企業、アジアや欧州に集中的に注力している企業など、各社の事業戦略の様子を浮き彫りにできた。また、同様に各社の知財戦略も浮き彫りにすることができた。

次に、これらを比較した結果、事業戦略と知財戦略のレーダーチャートのパターンが見事に一致する企業、かい離する企業など、各企業の事業と知財の連携度合もうかがい知ることができた。

なお、今回検証に使用した日本を代表する企業 15 社において、事業戦略と知財戦略が連携していると思われる企業は 9 社と、2/3 程度であった。また、この事業と知財が連携できている 9 社の中で、事業的重要地域に知財価値を創出できている企業は 5 社であった。

これは、事業計画に沿って、計画的に知財投資を行ったと思われる 9 社のうち、狙った通りに知財価値を創出できたのが 5 社であると言える。成功確率は 55% 程度である。狙った地域に知財価値を生み出すことの困難性が推測される。

一方で、医薬品の A 社、B 社など、ラグマンの定義するところのグローバル企業（全地域重視型）で、かつ、事業と知財がきちんと連携して、知財価値も全地域で創出できている企業が存在した。同様に、化学の G 社、J 社、精密の N 社など、アジア重視型の事業戦略と連携してアジア重視の知財戦略を展開し、狙ったアジアできちんと知財価値を創出できている企業も存在した。これらの企業は、「経営に資するグローバル知財戦略」を展開し、「適切な地域に適切な知財価値を生み出している。」と言え、本稿で定義している「グローバル知財戦略」で成功している企業と

言える。

また、医薬品のE社や、化学のF社、精密のO社のように、あきらかに事業と知財の注力先が異なっている企業も見られた。これは、実際に事業と知財が連携していないことが考えられる。しかし、これらの企業の中には、外国企業の傘下の企業もあり、外国の親会社との住み分け等、1社の戦略としてではなく、グループ企業全体の事業戦略、知財戦略で動いている可能性が示唆された。あるいは、これらの企業の出願から権利満了までの期間が、3章(3)で設定した前提条件とかい離していることも考えられた。

このうち、F社、O社の2社は、事業戦略として注力している地域に、知財投資はできていないが、知財価値は創出できている。4章では、これらの企業を「グローバル知財戦略」が展開できていないとした。しかし、これらは、地域に適した固有の知財戦略を実行し、成功した結果とも考えられる。つまり、プロダクトポートフォリオで言うところの「金の成る木」のステージに入っており、投資回収のステージに入ったと推測できる。そして、知財は別の投資先となる地域に注力していると推測できる。

次に、今回の指標として挙げた、「事業戦略と知財戦略の連携性」と「事業戦略で注力すべき地域での知財価値の大きさ」の相関性であるが、事業・知財がうまく連携したら、必ず知財価値が創出されるというわけでもなく、相関性は認められなかった。既に述べたように、地域に狙った知財価値を創出することの難しさが表れているものと考ええる。

しかし、だからと言って、知財への投資を軽視して良いということでは断じてない。すでに述べたが、知財は、「将来のビジネスを守るための参入障壁を築くための設備投資である⁽¹¹⁾」と考えるべきである。

「経営に資するグローバル知財戦略立案」のために、企業知財が取り組むべきことは、第一に、事業戦略を理解し、事業戦略が目標としていることを知財でも目標(到達点)と捉えてこれを達成することである。この取り組みには知財活動に投資する戦略が重要となると考える。

そして第二に、知財投資から確実に知財価値を創出することに取り組むべきである。この取り組みには、これまでの企業知財のノウハウが大いに活かせるところでもあるが、このような暗黙知に頼るだけでなく、知財ROIやその他の経営指標の考え方を知財に

取り入れ、形式知をもっと活用することで効率よく知財価値が創出できるのではないかと考える。今後の国内企業知財の取り組みに期待したい。

6. おわりに

本稿では、ラグマンらの文献をヒントに、グローバル知財戦略について検証した。決して緻密な分析ではないが、公開されている情報のみで、各社の知財戦略の傾向および、その戦略の成否を分析できた。以上より、本分析手法は企業のグローバル知財戦略を浮き彫りにする手法として有用であるものと考えられる。

なお、本稿は個人的見解をまとめたものであり、所属企業の見解を示すものではない。

(参考文献)

- (1) 財務省貿易統計 HP 輸出入額の推移(地域(国)別)
<http://www.customs.go.jp/toukei/suii/html/time.htm>
(参照日 2019.8.4)
- (2) A.M.Rugman, et al.
“A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises” *Journal of International Business Studies* Vol.35, P.3-18 (2004)
- (3) S. Collinson, et al. “The regional nature of Japanese multinational business”, *Journal of International Business Studies*, Vol.39, P.215-230 (2008)
- (4) 日経ビジネス記事「真に「グローバル」な企業は、日本に3社しかない」<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00059/060400015/> (参照日 2019.10.4)
- (5) M.E. ポーター「競争優位の戦略」ダイヤモンド社(1985)
- (6) WIPO IP Statistics Data Centerのウェブサイトにて、以下の条件で検索した結果を基に外国出願比率を算出した。これらは、住所が日本国内である出願人(外国企業の日本法人含む)による内外出願比率を見ていることになる。
<https://www3.wipo.int/ipstats/index.htm?tab=patent>
(参照日 2020.8.8)
・ Intellectual property right : Patent
・ Year range : 1980 - 2018
・ Reporting type : Resident and abroad count by applicant's origin (equivalent count)
・ Indicator : 1 - Total patent applications (direct and PCT national phase entries)
・ Origin: Japan
- (7) 2003年 知的財産の創造、保護及び活用に関する推進計画(第3章1.(1)i))
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/kettei/030708f.html> (参照日 2019.7.15)
- (8) 酒井穰「新版 あたらしい戦略の教科書」ディスカヴァー・トゥエンティワン(2015)

- (9) PEST 分析については、例えば以下のサイトを参照されたい。
<https://drm.ricoh.jp/lab/glossary/g00023.html> (参照日 2020.8.8)
- (10) 株式会社 日本能率協会コンサルティング「あらためて問う、経営とは何か？」<https://www.jmac.co.jp/wisdom/management/1.html> (参照日 2019.7.15)
- (11) 鮫島正洋「知財経営理論と知財経営コンサルティング」パテント Vol.61, P.62-70 (2008)
- (12) 川瀬喜幸「投資対利益 (ROI) に基づいた知財ポートフォリオマネジメントに関する考察 (前編)」研究開発リーダー 159 号 P.50-53 (2019)
- (13) 川瀬喜幸「投資対利益 (ROI) に基づいた知財ポートフォリオマネジメントに関する考察 (後編)」研究開発リーダー 160 号 P.49-54 (2019)
- (14) 証券コード協議会 <https://www.jpx.co.jp/sicc/index.html> (参照日 2019.7.15)
- (15) グラフは「世界経済のネタ帳 世界の名目 GDP (US ドル) ランキング」より筆者が作成
https://ecodb.net/ranking/imf_ngdpd.html (参照日 2019.7.15)
- (16) 有価証券報告書 (EDINET)
<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/> (参照日 2019.7.15)
- (原稿受領 2020.5.21)

パンフレット「弁理士info」のご案内

内容

知的財産権制度と弁理士の業務について、イラストや図を使ってわかりやすく解説しています。一般向き。A4判22頁。

価格

一般の方は原則として無料です。
(送料は当会で負担します。)

問い合わせ/申込先

日本弁理士会 広報室
e-mail: panf@jpaa.or.jp
〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-4-2
電話: (03)3519-2361(直)
FAX: (03)3519-2706

