

戦略に一般解はないという命題を知財戦略から厳密に考える

エグゼクティブサマリー

本レポートの結論は明確である。戦略には**一般原理**は存在するが、**一般解**は存在しない。とくに知財戦略では、目的、価値回収点、制度・規制、競争相手の反応、技術ライフサイクル、組織能力、文化、資金制約、国際展開の条件が異なるため、最適解はつねに文脈依存の**特殊解**になる。ダイキン、iPSアカデミアジャパン、Tesla、Gogoro、Armの比較は、知財が「守るか開くか」という二択ではなく、「何を、誰に、どの条件で、どこまで開き、どこで価値を回収するか」を個別設計する問題であることを示している。したがって、実務で重要なのは万能なベストプラクティス探索ではなく、一般原理を用いて特殊解を設計し続ける能力である。 ¹

概念定義と問題設定

本稿でいう**一般解**とは、状況が変わっても広く再現可能で、同じ意思決定が普遍的に最適であるような解を指す。これに対して**特殊解**とは、特定の目的、資源、制度、競争条件、時間軸の下でのみ合理性をもつ解である。哲学的には、前者は普遍的・観照的知に近く、後者は行為の都度に「何をなすべきか」を判断する**フロネシス**ないし**実践知**に近い。アリストテレス的**実践知**を論じる日本語研究は、**実践知**を「何をなすべきであり、何をなすべきでないのかを指令すること」と整理し、さらに複数の選択肢のなかで「唯一の正解のない問い」に批評と自省を重ねて正しい実践を探究する性質を強調している。ここで、戦略が一般解ではなく特殊解であるという命題の哲学的基礎が与えられる。 ²

経営学における**戦略**も、そもそも単一の意味に還元されない。チャンドラーの古典的定義では、戦略は企業の基本的長期目標の決定と、それを実現する行動コースおよび資源配分の選択として理解される。他方、ミンツバーグ以降の議論では、戦略は「計画・方向・ガイドライン」であると同時に、「経時的に一貫した行動のパターン」でもある。神戸大学の理論検討が整理するように、**意図された戦略**と**実現された戦略**はしばしば一致せず、競争相手の予想外の反応や不確実性によって両者が乖離する。したがって戦略は、事前に完全に解かれる設計問題ではなく、実行と学習を通じて修正される問題である。 ³

この点を経営学の言葉で言い換えると、「戦略に一般解はない」とは、**万能のベストプラクティスが存在しない**ことを意味する。ただし、それは「何でもよい」という**相対主義**ではない。コンティンジェンシー理論は、組織構造やマネジメントには「唯一最善の方法」はなく、環境、技術、規模などの条件に応じて最適解が変わるとする。他方で、条件を読むための原理や分析枠組みは存在する。したがって、**厳密な言い方をすれば、一般解はないが、一般原理はある**、というのが戦略論のより正確な命題である。 ⁴

理論的根拠と反論

ゲーム理論は、戦略が一般解になりにくい理由を最も明快に示す。非協力ゲームでは、各プレイヤーの利得は自分の行動だけでなく、**他者の行動の組合せ**によって決まる。したがって、同じ企業であっても、競争相手、補完企業、規制当局の戦略が変われば、自社にとっての最適行動も変わる。知財に即して言えば、特許の出願タイミング、公開・秘匿、権利行使、ライセンス料設定は、競争相手の研究開発速度や資本力に依存する。実際、特許取得競争を扱う日本語研究は、企業の非対称性と初期投資費用のトレードオフによって最適投資タイミングが変化し、小企業でも条件次第で競争可能になることを示している。これは、知財戦略の合理性が相手依存・状況依存であることの直接的な論拠である。 ⁵

もっとも、ゲーム理論は反論も与える。ある種のゲームには**支配戦略**や強い均衡概念があり、限定された条件のもとでは比較的汎用的に有効な行動が存在しうる。知財でも、たとえば明白な模倣市場で最低限の権利化を行う、他社特許の侵害回避調査を怠らない、といった行為は広く有効である。しかしこれは「一般原理」に近いのであって、「常に同じ戦略が最適」という一般解ではない。戦略が権利化なのか、秘密管理なのか、非行使宣言なのか、クロスライセンスなのかは、依然としてゲームの構造次第である。 6

制度論の観点からも、戦略は特殊解になりやすい。North は制度を「人間が作った制約」として捉え、経済主体のインセンティブを構造化するものと定義した。新制度派組織論では、制度は単なるルールではなく、特定の文脈で持続する集合的秩序であり、組織は国家、専門職、資本市場、大学、地域社会などから**正統性圧力**を受ける。DiMaggio と Powell が示した同型化の議論では、制度環境が強いほど組織は似た形に収斂しやすい。ただし Oliver は、そのような制度圧力に対しても組織は戦略的に応答すると論じた。つまり制度は戦略の自由度を狭めるが、それでも各組織は受容、調整、回避、操作といった異なる応答をとりうる。知財戦略が同じ法制度の下でも企業ごとに異なるのは、このためである。 7

リソース・ベースト・ビューは、戦略の特殊解性を**内部資源の異質性**から説明する。日本語の戦略論整理では、ポーター流の競争戦略論が外部環境を重視するのに対し、RBV は企業内部に蓄積された、価値があり希少で模倣困難な資源に着目するとされる。知財の文脈では、この「資源」は特許そのものだけでなく、研究人材、営業秘密、データ、設計能力、ブランド、契約慣行、標準化関係資産を含む。各社の資源束が異なる以上、同じ市場にいても合理的な知財戦略は変わる。ある企業は基本特許を厚く取るべきだが、別の企業は周辺特許や営業秘密、さらに別の企業は非独占ライセンスを軸にした方が合理的になりうる。 8

同時に、RBV には重要な批判がある。日本語文献が整理するように、Priem and Butler は、RBV の命題が外部環境の分析を欠けばトートロジーに陥ると批判した。つまり、「価値ある資源が競争優位を生む」という主張は、何が価値ある資源かを環境から離れて定義できない。知財戦略でいえば、強い特許ポートフォリオが価値をもつのは、それが市場構造、制度、補完資産との関係で意味をもつ場合に限られる。ゆえに、RBV だけでは一般解どころか、特殊解の設計にも不十分であり、外部環境分析との接合が必要になる。 9

この不足を補うのが**動学的能力論**である。Teece らの定義によれば、動学的能力とは、急激に変化する環境に対応するために内部・外部の能力を統合し、構築し、再構成する企業能力である。知財戦略に引きつけられれば、価値は単に「どの権利を持つか」ではなく、「どの権利をいつ取得し、どう組み合わせ、どこで開放し、どの契約で結び、いつ再編するか」を変化に応じて調整できるかに宿る。もっとも、この理論にも、概念の多義性や観察・測定可能性の困難という批判がある。したがって、動学的能力論は「特殊解を設計し直し続ける能力」を捉えるには有力だが、それ自体が万能な一般解を与えるわけではない。 10

知財戦略の実証研究も、同じ結論を支持する。永田の研究は、日本企業の特許戦略に少なくとも「ポジショニング・アプローチ」「コア技術構築アプローチ」「対内的活動」「出願スピード・規模志向」といった複数パターンがあることを示し、しかも**技術パラダイム成立以前と成立以後で有効なパターンが異なる**ことを示した。技術標準の確立やライセンス収入確保に効く戦略が、技術段階によって変わる以上、知財戦略に一般解があるとは言い難い。ここでは理論命題が、知財の具体的パフォーマンス指標に接続されている。 11

知財戦略における特殊解の構成要素

日本の公的資料は、知財戦略を単なる権利化技法ではなく、経営戦略と組織横断的に接続された設計課題として捉えている。特許庁のガイドブックは、知財投資・活用を「経営戦略の一翼」と位置づけ、経営層、知財部門、事業部門、研究開発部門、IR との連携を重視している。METI も、知財・無形資産の開示は投資家との建設的対話を通じて経営戦略の磨き上げと企業価値向上を実現する手段だと整理している。さらに JPO の中小企業向け事例集は、「知財活動」を特許・商標の権利化に限定せず、自社の強みの発見、守り方の選択、活用、情報収集・分析、ノウハウの記録・管理まで含む広い活動と定義している。 12

METIの知的資産経営マニュアルも、企業ごとに固有で模倣困難な価値の源泉として知的資産を位置づけ、その内容をステークホルダーに開示することが成長につながると述べている。言い換えれば、知財戦略は**目的関数**だけでなく、**誰に正統性を説明し、誰から資源を引き出すか**まで含む。大学については、国立大学の知財戦略に関する研究が、知財管理の目的の明確化、大学文化と企業文化の調和、利益相反管理、研究成果の公表と秘密保持の調整の重要性を指摘している。したがって、知財戦略の特殊解化を生む要素は、技術と市場だけではない。¹³

以下の表は、知財戦略を特殊解にする主要構成要素を整理したものである。これはJPO・METI資料、大学知財研究、RBV・制度論・動学的能力論の知見を統合したものである。¹⁴

構成要素	問うべき中核論点	特殊解化の理由
目的	収益最大化か、市場形成か、公共的普及か、交渉力確保か	目的が違えば、同じ特許でも「囲い込む」「開く」「見せる」「秘密にする」の最適解が変わる
資源	研究開発力、製造、データ、ブランド、資金、人材、契約実務	同じ権利でも補完資産の有無で価値回収点が変わる
制度・法規	特許法、競争法、大学ガイドライン、業界規制、開示規律	制度は許される選択肢と正統性の閾値を変える
競争環境	競合数、模倣速度、標準化圧力、補完企業の重要性	相手の反応が利得構造を変えるため
技術ライフサイクル	形成期、拡大期、成熟期、置換期	永田研究が示す通り、効果的なパターンは技術段階で変わる
組織能力	知財・法務・事業・研究・IRの連携、意思決定速度	戦略は設計だけでなく実行能力で決まる
文化・ミッション	社会課題志向、研究者文化、経営者の価値観	何を「開いてよい財」とみなすかが変わる
ステークホルダー	投資家、大学、規制当局、OEM、非営利機関、ユーザー	説明責任と協力関係の設計が知財の形を変える

知財人材の要件も、特殊解化を支える重要条件である。特許庁関連の知財スキル標準研究は、オープンイノベーションや技術領域の多様化により、従来以上に事業貢献型の提案能力や他部署とのコミュニケーション力が必要になっていると指摘する。つまり、知財戦略は「知財部の仕事」ではなく、組織の解像度そのものに依存する。特殊解は、しばしば**特殊な組織能力**なしには実装できない。¹⁵

ケース分析

本節では、国内外かつ企業・大学・スタートアップを混在させ、知財戦略の「特殊解」性がどのように現れるかを比較する。選定したのは、ダイキン工業、iPSアカデミアジャパン、Tesla、Gogoro、Armである。これらは、同じ知財でも、価値回収点がそれぞれ**製品差別化、社会的普及、規格・ネットワーク、サブスクリプション、アーキテクチャライセンス**へと異なっている点で、比較に適している。¹⁶

ケース比較表

事例	類型	背景・目標	採用した知財施策	なぜ特殊解になったか	成果	限界	主要典拠
ダイキン工業	日本大企業	低GWP冷媒 R32 を普及させ、R410A が主流化する事態を防ぎつつ、自社の空調事業優位を維持したい。	2011年に途上国向け、2015年に全世界向けで R32 関連特許を無償開放。2019年には権利不行使誓約へ移行。2022年時点で対象特許は419件。研究開発・営業・経営層をつなぐ IP ランドスケープも実施。	基本技術は開いて市場全体を拡大し、差別化技術・サービス・周辺ポートフォリオで回収するという、規制対応と市場形成を組み合わせた「開放的だが非放任」の設計だった。気候規制、冷媒安全教育、グローバル展開が同時に効いている。	R32 エアコンは 2022年末時点で累計約2.3億台、CO2排出抑制効果は累計約3.7億トンと推計。世界約100カ国で 1.6 億台超販売という別時点データも公表。	冷媒普及は工事・教育・制度整備と一体でなければ進まない。収益を基本特許料からは取りにくく、差別化領域を閉じておく必要がある。	17
iPSアカデミアジャパン	日本大学系 TLO	公的研究由来の iPS 細胞技術を社会実装しつつ、大学の公益性、公平性、研究継続性を守る。	非営利機関には非商業研究・教育目的で無償利用を許容。営利機関には原則非独占・公正合理的な条件でライセンス。コア基盤技術は例外的独占の対象外。2025年8月時点で800件超の特許・出願、約200ファミリー。2025年3月時点で309先と契約。	公的資金、研究公開、利益相反、再生医療の長期開発という大学特有の制約が強く、最大収益化ではなく「広い普及と公正競争」が目的関数になる。企業のような排他独占より、条件付き非独占の方が制度適合的であった。	2024年に300ライセンス超を達成。医薬、試薬、化学、機器、研究サービスなど多業種へ波及。	研究成果の公開と秘密保持の緊張、契約の複雑性、コア技術の独占制限による収益上限がある。	18

事例	類型	背景・目標	採用した知財施策	なぜ特殊解になったか	成果	限界	主要典拠
Tesla	米国企業	EV市場全体の拡大と、EV向け共通プラットフォーム・充電規格の形成を通じて自社成長を加速。	2014年に「good faith」条件付きで特許訴訟を起こさないと公表。法的にはライセンスではなくstandstill。NACSを軸に充電ネットワークを対外開放し、非Tesla車にもSuperchargerアクセスを提供。	当時は自社だけで市場を育てるより、補完財と規格の普及を優先した方が総利得が大きかった。価値回収点の特許料ではなく、ブランド、車両、ソフトウェア、充電ネットワーク、規格支配に移っていたため。	Teslaは主要自動車メーカーのNACS採用表明を公表。NACS向け25,000超のストール、Tesla向け36,500超、他EV向け2,400超のネットワークを示す。	誓約は「good faith」条件付きで、明示ライセンスではない。採用拡大に伴い、充電網を拡張し続ける負担も生じる。	19
Gogoro	台湾スタートアップ	電動二輪の普及と、電池交換ネットワークの利用者拡大、データ蓄積、OEM参加の促進。	同社コントロールユニットを採用するバイク等に対し、電池・エネルギー管理・交換システム関連の幅広い知財をロイヤリティ・フリーでライセンス。並行して特許取得と法務防衛を継続。	収益源が知財使用料ではなく、GoStationネットワーク利用とサブスクリプション、データ価値にあった。ネットワーク外部性が強いので、閉じるより仲間を増やす方が合理的だった。	2025年時点でGogoro Networkは約70万人のライダー、8億回超の交換、2,700超のGoStation。加入者66.5万人、2025年調整後EBITDAは5,990万ドル。	2026年売上の約95%は台湾市場見込みで地理集中が大きい。エネルギー事業の非IFRS黒字化は2026年目標で、成長と収益の両立は途上。	20

事例	類型	背景・目標	採用した知財施策	なぜ特殊解になったか	成果	限界	主要典拠
Arm	英国企業	自社で最終製品を作るのではなく、CPUアーキテクチャ/IP層で広範に採用されることでライセンス料とロイヤルティを得る。	1990年代にIPライセンス+チップ出荷数量連動ロイヤルティのモデルを確立。近年はFlexible Accessで広いIP群に前払簡素・一部無料でアクセスさせ、採用障壁を下げる。	半導体の垂直統合企業とは異なり、Armは「自社囲い込み」より「広く採用される共通基盤」であることが利益最大化の条件だった。モジュラー技術、ファブレス価値連鎖、広域エコシステムが前提。	FY2025売上40.07億ドル、FY2026は売上49.2億ドル、ロイヤルティ26.1億ドル。3500億個超のチップ出荷、1000超のパートナー、2200万人超の開発者を公表。	IP企業ゆえリスクは下流顧客に間接的に依存。Arm China由来の売上・債権も大きく、2025年末の純受取は2.85億ドル。中立性維持も継続的課題。	21

この比較から直ちに分かるのは、知財戦略の違いは「業界の違い」だけでは説明できないということである。より本質的なのは、**価値をどこで回収するか**である。ダイキンは製品・差別化技術・協創で、iPSアカデミアジャパンは社会実装と公正なライセンスで、Teslaは規格とネットワークで、Gogoroはサブスクリプションとデータで、Armはアーキテクチャ採用とロイヤルティで回収している。知財の開放度合いや権利行使の強さが違うのは、各社の価値回収点が違うからである。これは、知財戦略が「権利保護の強弱」ではなく、**事業モデルの特殊解**であることを示す。 22

さらに、各ケースは「オープン／クローズ」の単純二分法を崩す。ダイキンは基盤冷媒特許を開きつつ差別化技術を保持し、Teslaは特許訴訟を抑制しつつブランド、ソフトウェア、ネットワーク、条件文言を維持し、Gogoroは利用インターフェースを開きつつコントロールユニットと法務防衛を残し、iPSアカデミアジャパンは非営利無償・営利非独占・応用限定独占という細かな層別化を行い、Armは広くライセンスしつつアーキテクチャ中核でロイヤルティを確保している。知財戦略は本質的に**境界設計**であり、その境界は各主体の特殊条件からしか決まらない。 23

要因抽出と実務的示唆

特殊解化の主要因と因果強度

以下の強度評価は、上の五つのケースを理論枠組みで照合したうえでの**推論**である。評価基準は、ケース横断の反復性、因果メカニズムの明確さ、理論的一貫性の三点である。 24

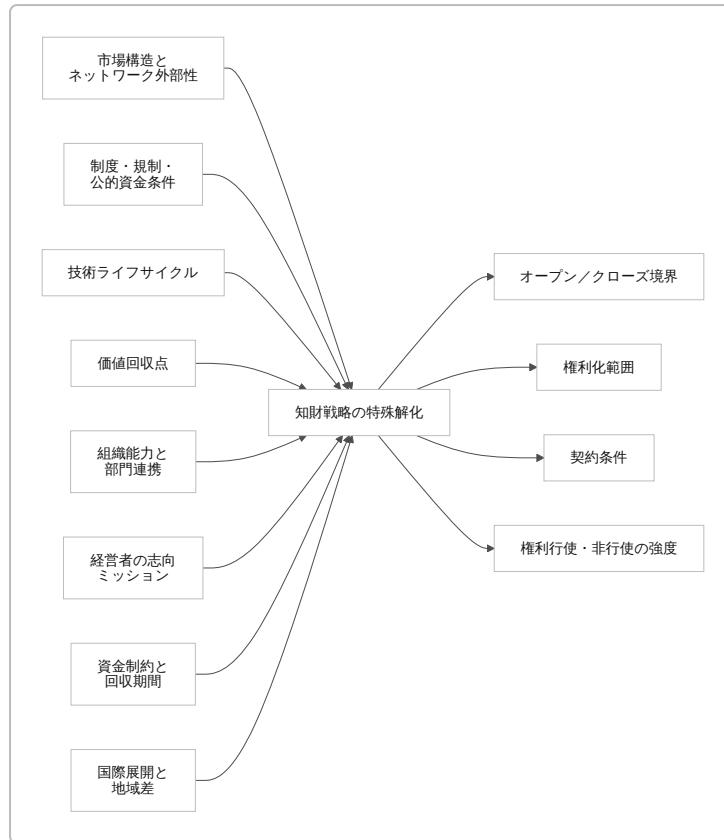
主要因	因果メカニズム	代表ケース	因果強度
価値回収点の所在	収益を製品粗利、ライセンス料、規格支配、サブスク、社会的正統性のどこで回収するかが、開放度・権利行使・契約条件を決める。	全件	非常に強い
市場構造とネットワーク外部性	補完企業や利用者が増えるほど価値が高まる市場では、基盤特許を閉じるより開く方が合理的になる。	Tesla、Gogoro、ダイキン、Arm	非常に強い
制度・規制・公的資金条件	大学、公的研究、気候規制、開示規律、競争法などが選択肢の集合を変える。	iPSAJ、ダイキン、Tesla	非常に強い
技術ライフサイクル	形成期は基本特許・先行確保が効きやすく、成熟期はポジショニングや周辺ポートフォリオが効きやすい。	永田研究の全般知見、ダイキン、Arm	強い
組織能力と部門間連携	知財・法務・事業・研究・IRの接続ができないと、特殊解は設計できても実装できない。	ダイキン、iPSAJ、JPOガイド事例	強い
資金制約と投資回収までの時間	長期回収が必要な技術では、独占より広いライセンスや提携で資源動員を図る場合がある。	iPSAJ、Gogoro、Arm	強い
経営者の志向・ミッション	社会課題解決や企業理念が、特許料収益より普及優先を正当化する場合がある。	ダイキン、Tesla、iPSAJ	中強度
国際展開と地理差	地域規制・市場需要・提携構造が違うため、同じ企業でも地域別に境界設計が変わる。	ダイキン、Arm、Tesla	中程度

この表から、最も強い因子は「価値回収点」「ネットワーク外部性」「制度条件」であると評価できる。理由は、これらが単に戦略に影響するのではなく、**特許を利益源にするのか、普及装置にするのか**という知財戦略の根本ロジックそのものを規定しているからである。Daikin、Tesla、Gogoroはいずれも、基盤知財の開放が短期のライセンス収入を減らしても、長期には市場形成・標準化・ネットワーク利得を通じて総利得を高めると判断した。他方、iPSアカデミアジャパンは制度適合性と公正競争を優先し、Armは技術基盤の広範採用こそが事業成立条件であるため広いライセンスモデルを採っている。ここでは、知財戦略は保護戦略ではなく、**価値回収アーキテクチャの選択**である。²⁵

一方、技術ライフサイクルと組織能力は「第二階層」の決定因である。永田研究が示すように、技術パラダイム形成前後で有効な特許戦略パターンが変わるため、同じ企業でも時期が違えば望ましい知財施策は変化する。また、JPOの知財経営ガイドや知財スキル標準研究が示すように、知財戦略は部門横断コミュニケーションの質に大きく依存する。したがって、特殊解は「外部状況だけで決まる」のではなく、**内部でそれを読むか、実行できるか**によっても変わる。²⁶

因果関係図

以下の図は、知財戦略が特殊解化する要因の関係を示したものである。中心にあるのは「知財戦略の特殊解化」であり、その結果として、オープン／クローズ境界、権利化範囲、契約設計、執行強度が具体化される。これは上のケース比較と理論の統合モデルである。²⁴



具体的な設計原則

以上を踏まえると、知財戦略設計の原則は次のように整理できる。第一に、出発点は「どの権利を取るか」ではなく、**どこで価値を回収するか**である。第二に、オープン/クローズは二択ではなく、**基盤・周辺・補完資産・データ・ブランド**を分けて設計する。第三に、制度・規制・開示要請は後から法務が調整する制約ではなく、初期設計条件として織り込む。第四に、技術の形成期・拡大期・成熟期で、知財ポートフォリオの意味は変わる。第五に、知財部門単独ではなく、研究・事業・法務・IRを結ぶガバナンスを前提にする。これらは一般原理であるが、どの原理をどの順序でどの強さで適用するかは、各社ごとに特殊解となる。

27

実務チェックリスト

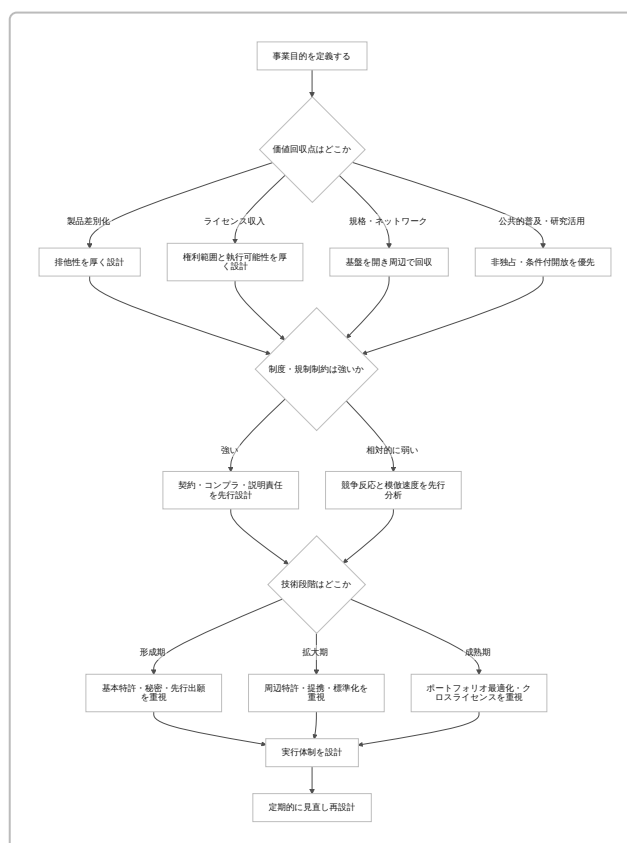
以下のチェックリストは、JPO・METIの公的資料とケース比較から再構成したものである。知財戦略の設計前に、「はい/いいえ」で答えるだけでも、特殊解化の論点が可視化される。 28

確認項目	問い	実務上の含意
価値回収点	当社は特許料で稼ぐのか、製品差別化で稼ぐのか、ネットワークで稼ぐのか	回収点が曖昧だと開放/排他の判断がぶれる
コアの定義	本当に閉じるべきコア技術はどこか	何でも出願・何でも秘匿は非効率
基盤の扱い	エコシステム形成のために開いた方がよい基盤はあるか	市場形成局面では開放が合理的な場合がある
制度適合	規制、競争法、大学ガイドライン、開示規律に照らして許容されるか	制度不適合は戦略失敗を先に決める

確認項目	問い	実務上の含意
技術段階	形成期か、標準化期か、成熟期か	求める特許の厚みと位置が変わる
競争反応	競合は模倣、提携、訴訟、標準化でどう反応するか	知財戦略は相手依存である
組織能力	事業・研究・知財・法務・IR の意思決定がつながっているか	つながっていなければ特殊解は実装できない
ステークホルダー	投資家、大学、OEM、政府、ユーザーに何を説明する必要があるか	正統性がなければ継続できない

意思決定フレームワーク

以下のフローチャートは、知財戦略を「一般解探し」ではなく「特殊解設計」として扱うための意思決定順序を示す。JPO が重視する経営層-知財部門連携、METI の開示・対話、永田の技術段階差、各ケースの価値回収ロジックを合わせて再構成した。 29



このフレームワークの要点は、知財戦略を「出願する／しない」という手続論ではなく、**価値回収・制度・技術段階・組織能力の順に絞り込む設計論**として扱うことにある。ここに従えば、知財戦略は「一般解を当てる試験」ではなく、「条件を読み、境界を引き、再設計する営み」だと理解できる。 30

限界と今後の研究課題

本レポートの限界は三つある。第一に、ケース比較は公開資料依拠であり、実際のライセンス料率、秘密保持条項、訴訟準備水準、社内評価指標のような非公開情報を十分に観察できない。第二に、因果強度評価は

理論整合性とケース反復性に基づく**分析的推論**であり、統計的因果推定ではない。第三に、選定ケースはいずれも比較的成功的な、あるいは可視性の高い事例であり、失敗事例や凡庸事例の比較が不足している。したがって、「特殊解がなぜ失敗するのか」という逆向きの分析は今後の課題である。³¹

今後の研究課題としては、まず、技術ライフサイクルと知財戦略パターンの関係を産業横断でパネル化することが重要である。永田研究はその方向を示しているが、AI、バイオ、GX、半導体、大学発スタートアップを含む現在の技術群での再検証が必要である。次に、制度論と動学的能力論の接合を進め、制度制約の下で企業がどのように境界設計と再設計を行うのかを、契約・標準化・開示・IRまで含めて追跡する必要がある。さらに、日本企業実務にとっては、知財戦略を投資家対話、スタートアップ連携、国際標準化、営業秘密管理と統合した**知財・無形資産ガバナンス**として再定義する研究が重要になる。ここにおいて、「一般解はない」という命題は悲観ではなく、むしろ企業ごとの設計能力こそが競争優位になるという前向きな含意を持つ。³²

¹ ² https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/27/0/27_article19/_pdf/-char/en

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jabes/27/0/27_article19/_pdf/-char/en

³ <https://da.lib.kobe-u.ac.jp/da/kernel/00176148/00176148.pdf>

<https://da.lib.kobe-u.ac.jp/da/kernel/00176148/00176148.pdf>

⁴ <https://ypir.lib.yamaguchi-u.ac.jp/un/513/files/142947>

<https://ypir.lib.yamaguchi-u.ac.jp/un/513/files/142947>

⁵ ⁶ ²⁴ https://www.jstage.jst.go.jp/article/jssst/29/2/29_2_69/_pdf

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jssst/29/2/29_2_69/_pdf

⁷ <https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/jep.5.1.97>

<https://pubs.aeaweb.org/doi/10.1257/jep.5.1.97>

⁸ ⁹ https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/36/1/36_20220730-47/_pdf

https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/36/1/36_20220730-47/_pdf

¹⁰ <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

<https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

¹¹ ²⁶ ³² https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/35/3/35_20220730-31/_pdf

https://www.jstage.jst.go.jp/article/soshikikagaku/35/3/35_20220730-31/_pdf

¹² ¹⁴ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_keiei_guide/all.pdf

https://www.jpo.go.jp/support/example/document/chizai_keiei_guide/all.pdf

¹³ https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/00all.pdf

https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/00all.pdf

¹⁵ https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsrpim/36/4/36_390/_pdf

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsrpim/36/4/36_390/_pdf

¹⁶ ¹⁷ ²³ <https://www.daikin.co.jp/corporate/ip/about>

<https://www.daikin.co.jp/corporate/ip/about>

¹⁸ https://ips-cell.net/e/file/about/iPSAcademiaJapan_CompanyProfile_EN.pdf

https://ips-cell.net/e/file/about/iPSAcademiaJapan_CompanyProfile_EN.pdf

¹⁹ <https://www.tesla.com/legal/additional-resources>

<https://www.tesla.com/legal/additional-resources>

20 https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf
https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf

21 <https://investors.arm.com/static-files/219a3b28-f209-4d74-8bc6-f9e026d55a95>
<https://investors.arm.com/static-files/219a3b28-f209-4d74-8bc6-f9e026d55a95>

22 25 https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol58/01_page4.html
https://www.jpo.go.jp/news/koho/kohoshi/vol58/01_page4.html

31 https://www.jstage.jst.go.jp/article/amr/15/2/15_150202/_pdf/-char/ja
https://www.jstage.jst.go.jp/article/amr/15/2/15_150202/_pdf/-char/ja