

ROICスプレッド経営への転換と知的財産戦略への影響

はじめに：ROICスプレッド経営と知財の重要性

近年、多くの企業でROICスプレッド（投下資本利益率ROICと資本コストWACCの差）を重視する経営手法への転換が進んでいます。ROICとは事業に投下した資本がどれだけ効率的に利益を生み出したかを示す指標で、ROICが資本コスト（WACC）を上回るほど企業は価値を創造していると見なされます¹²。日本でも2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂で「**知的財産への投資を経営戦略と整合させ、具体的に情報開示すべき**」と求められ³、知財・無形資産を企業価値向上につなげる経営姿勢が不可欠となりました。実際、企業価値に占める無形資産（特許・ブランドなど）の割合は米国に比べ日本企業で低いとの指摘もあり³、知財を「眠れる資産」から収益源へ転換して資本効率を高めることが課題となっています⁴⁵。

こうした背景から、**知的財産（IP）戦略も財務目標であるROIC向上に直結させる動き**が広がっています。知財への投資対効果を定量評価し、ポートフォリオを最適化し、ライセンスや売却などで知財から収益を生み出し、研究開発（R&D）とも連携して持続的な価値創造を目指すことが求められています。以下では、ROICスプレッド経営への転換がもたらす知財戦略上の変化を、**知財投資の評価、ポートフォリオ管理、知財の活用、R&Dとの連携**の観点から分析し、具体的な国内外企業の事例を交えて整理します。

知財投資の評価：投資対効果の可視化と指標導入

ROIC重視経営では、**知財分野でも投資対効果を明確に測ることが重視**されます。単に特許件数や研究費を増やすのではなく、それらが将来どれだけ利益や競争優位を生むかを見極め、資本コスト以上のリターンが期待できる知財投資に資源を配分します。日本企業では、自社の知財活動が財務指標にどう貢献しているかを「ROICツリー」などで可視化する取り組みが見られます。例えばオムロンは**ROIC逆ツリー**という手法を独自開発し、現場KPIからボトムアップでROIC構成要素に結びつけることで社員一人ひとりがROIC向上へ貢献できるようにしています⁶⁷。このROIC逆ツリーでは**売上高・営業利益率・投下資本回転率など財務指標と知財KPIを関連付け、知財活動が企業ROICにどう寄与するか見える化**できます⁸。実際、特許出願件数の増加が模倣品排除による利益率向上につながる、といった因果関係を分析し⁹、知財部門の活動を財務目標に翻訳する努力がなされています。

さらに一部企業では**知財版ROIC指標の導入**も進んでいます。荏原製作所は知財活動の効率性と事業収益への貢献度を評価する独自指標として「**知財版ROIC**」を構築しました¹⁰。これは知財活動における投資（知財関連の費用や人件工数）を分母、そこから得られた成果（特許ポートフォリオ充実、リスク低減、契約収入など）を分子として算出するものです¹¹。荏原はこの指標で**知財投資の費用対効果を定量評価し、知財活動の効率向上とROIC改善をモニタリング**しています¹¹。またオムロンも知財・無形資産活動を「将来への成長投資」と位置付け、知財センタが全社の知財ガバナンスと戦略策定を担い、ROIC向上に貢献する知財活動を推進しています¹。このように**知財投資は経営戦略と整合した価値創出の源泉として捉え直されており、経営陣に対しても知財への投資額や成果を財務的に説明・開示する姿勢**が求められています³。

補足：もっとも、ROICへの過度な短期志向は注意が必要です。**知財は長期的成果に結び付く場合が多く、ROICだけを追求しすぎると将来のイノベーション投資が阻害されかねない**との指摘もあります¹²。したがって企業は**短期の財務効率と長期の技術革新のバランス**をとりつつ、知財投資を評価・管理することが重要です。

知財ポートフォリオ管理：質の重視と休眠特許の最適化

ROIC重視経営への転換に伴い、**知財ポートフォリオ管理は「量より質」へとシフト**しています。従来、多くの企業は自社製品の独占や他社牽制のために大量の特許を取得・保有してきましたが、その中には事業に活用されず維持費だけがかかる「休眠特許」も数多く存在します。日本には約160万件の特許が存在しますが、その**実利用率は3割程度で、残り7割は未活用**とも報告されています⁴。これは企業にとって大きな機会損失であり、ROIC改善の観点からは放置できません。近年は経営層もこの問題に注目し、「**眠れる特許の掘り起こし**」による資産効率化を重視するようになりました⁵。社内調査でも「**自社は10年前より特許の収益化に前向きになった**」との声が7割を超えており、知財を防御的資産からビジネス資産と捉え直す動きが加速しています⁵。

具体的なポートフォリオ改革としては、**保有知財の棚卸し（IP監査）**を行い、価値を生まない資産を特定して対処することが挙げられます¹³¹⁴。各社は自社の特許を「コア技術で事業貢献するもの」「ライセンスや売却で収益化できるもの」「不要で維持費削減のため放棄すべきもの」等に分類し、戦略的な取捨選択を進めています。例えばIBMは長年世界一の特許取得件数を誇ってきましたが、**2020年にその方針を転換し「特許の量より質」を重視**する戦略へ舵を切りました¹⁵。同社の年間特許取得件数は前年比40%減少しましたが、これは重要度の低い特許出願を抑制し**保有特許の質と収益性を高める方針転換**の表れです¹⁵。実際IBMは**1990年代に特許収入事業を確立し、年間約10億ドルものライセンス収入を上げる一方**¹⁶、近年は不要特許の放出や他社とのクロスライセンスを通じてポートフォリオをスリム化しています。

日本企業でも事業再編や収益性向上のため、**不要特許を売却・開放して現金化または整理**する事例が増えています。例えば**NECやパナソニック**は2010年代半ば以降、仲介業者（ブローカー）を通じて繰り返し特許売却を行ったことが報告されています¹⁷。実際、大手メーカーが事業構造の変化で不要となった特許を海外企業に売却し、その技術が海外競合の製品強化につながったケースもあります。**NECが手放した有機EL関連特許が韓国サムスンのテレビに活用された例**などが指摘され¹⁸、こうした知財の国外流出に対する危機感から日本では2013年に官民ファンド「IPブリッジ」が設立されました¹⁸。このファンドは大手企業の未活用特許を買い取り、国内企業への再ライセンス等に活用することで**特許の流通促進と国内競争力維持**を図る取り組みです¹⁸。またパナソニックはグループ内の知財業務を集約・事業化する専門会社を設立し、**社内特許の一元管理や外部への売買仲介サービス**も手掛け始めています¹⁷¹⁹。このように**ROIC向上の視点から、各社は知財ポートフォリオを「持っているだけ」の状態から積極的に動かし価値を生む状態へと変革**させてつあります。

補足： ポートフォリオ最適化では**安易な特許売却のリスク**にも注意が必要です。不要特許でも将来その技術が復権したり、自社が再参入する可能性もゼロではありません。また売却した特許が競合の手に渡り、自社の競争力低下につながる恐れもあります²⁰。そのため**売却金額の妥当性や契約条件（例：クロスライセンス権の留保など）**を慎重に検討することが重要です²⁰。知財ポートフォリオ管理は、コスト削減と価値最大化のバランスをとりつつ、綿密な戦略のもとで遂行されるべきでしょう。

知財活用戦略：ライセンス供与・売却・訴訟による収益化

ROICスプレッドを改善するには**知的財産そのものを収益源として積極活用する戦略**も不可欠です。知財の活用には様々な手段がありますが、いずれも「眠れるIPを収益や競争力向上につなげ、投下資本のリターンを高める」観点で再評価されています。主要な知財活用（収益化）手段とROIへの影響を以下に整理します。

- ・**ライセンス供与（特許の実施許諾）：** 自社で使いきれない特許技術を他社にライセンスし、ロイヤリティ収入を得る方法です。特に**利益率の高い継続収益**になり得るため、ROIC向上に直結します。実際、米IBMは自社の膨大な特許を他社に実施許諾して1996年以降に累計270億ドル以上ものライセンス収入を稼ぎ出し、近年でも年間約10億ドル規模の収益を上げています¹⁶。**米クアルコム**のようにビジネスモデルの中核が特許ライセンス収入となっている企業もあり、自社技術を標準化して広くラ

イセンスすることで極めて高いROICを実現しています¹⁶。日本企業も従来は消極的でしたが、最近では**特許の開放的活用**に舵を切りつつあります。特許庁は企業や大学がライセンス提供可能な「開放特許」を登録・閲覧できるデータベースを設け、2022年には「特許のライセンス促進策」として眠れる特許の見える化やマッチング支援を開始しました²¹。ライセンス交渉では相手の合意が必要ですが、**契約相手を見つけ交渉をまとめるには高度な知財交渉力と時間がかかる**ため、専門のブローカーやプラットフォームの活用も増えています²²²³。ライセンス条件設定次第では将来収益が制限されるリスクもあるため、**適切な契約設計と必要なら法的措置も辞さない交渉姿勢**が求められます²⁴。

- ・**特許の売却・譲渡**： 特許権そのものを第三者に売却し、一時金収入を得る方法です。将来のロイヤリティより**即時にまとまったキャッシュを得られる**点や、売却によって以降の年次維持費負担から解放されるメリットがあります²²。ROICの観点では、使っていない特許に資本を投下し続けるより**売却で資本回収し他の成長投資に振り向ける方が効率的**となるケースがあります。ただし売却後は権利が完全に相手に移転し、その技術から生じる利益はすべて買い手のものとなるため、**将来価値を放棄するリスク**もあります²⁰。上述の通り日本でもNECやパナソニックが特許売却に踏み切りましたが¹⁷、その結果サムスンに技術移転してしまった例もあり¹⁸、**安易な売却は競争力低下を招きかねない**ことから注意が必要です²⁰。各社は事業撤退分野や明確に不要な特許のみ売却対象とし、場合によっては**売却先を選別（国内企業に限定する等）**したり、**売却後のクロスライセンス権を契約に盛り込む**など工夫しています。

- ・**クロスライセンス・パテントプール**： 自社と他社が互いの特許を実施許諾し合うクロスライセンスや、複数企業で特許を持ち寄るパテントプールも**ROIに影響する知財戦略**です。直接の収入は伴わない場合もありますが、クロスライセンスにより**他社へのロイヤリティ支出や訴訟リスクを低減**できれば、コスト削減や事業機会拡大につながります。標準必須特許（SEP）の分野ではプールを通じた一括ライセンスが一般化しており、**交渉コスト削減と市場普及促進**の効果があります。ROIC重視の文脈では、**自社が必要とする他社技術を買うより権利交換で取得する方が資本効率が良い**ため、クロスライセンス戦略も重視されます。ただし自社特許力が弱い場合は不利になるため、相互依存関係のバランス分析が必要です。

- ・**権利行使（訴訟・エンフォースメント）**： 他社が自社特許を無断実施している場合に**差止訴訟や損害賠償請求に踏み切る**ことも、収益化の一形態です。従来、日本企業は訴訟による権利行使に慎重でしたが、ROIC志向では**訴訟もビジネス判断**として捉える傾向が強まっています。すなわち、侵害排除やライセンス強制によって得られるメリットが、訴訟コストや取引先との関係悪化リスクを上回ると判断すれば、法的措置も選択肢に入ります。米国では2010年代に**特許訴訟で収益を上げるNPE（非実施主体）**が急増し、全訴訟の半数以上を占めた時期もありました²⁵。その後、特許法改正や判例整備でいわゆるパテントトロールは下火になりましたが、近年は**訴訟費用を肩代わりする訴訟ファイナンス企業**も登場し、大手企業でも費用対効果を見極めつつ権利行使に踏み切りやすい環境が整いつつあります²⁵²⁶。もっとも訴訟は不確実性も高いため、**まずはライセンス交渉で解決を図り、それが難しい場合の最終手段**と位置付けるのが一般的です。ROI向上のための訴訟活用は、自社の技術優位を守り収益機会を確保する目的で慎重かつ戦略的に行われます。

- ・**オープンイノベーション（特許の開放・共同活用）**： 一見ROIC重視とは逆行するようですが、**知財をあえて無償開放したりパートナーと共有する戦略**も長期的視野でのROI向上につながる場合があります。例えば**トヨタ自動車は2019年に電動車技術に関する約2万4000件もの特許を2030年までロイヤリティフリーで開放すると発表**しました²⁷。トヨタは自社のハイブリッド関連技術を標準化し他社にも普及させることで、関連部品（モーターや電池等）の販売拡大や市場全体の成長によるメリットを狙っています²⁸²⁹。同様にテスラ社も電気自動車特許を開放し業界全体のEVシフトを促進しました。これらは短期的な特許収入を放棄する代わりに、自社の強み分野で市場規模を拡大し**将来的な事業収益（＝投下資本利益）の底上げ**を図る戦略と言えます。さらに、オープンイノベーションの文脈では**共同研究開発契約**も重要です。米IBMは半導体分野などで他社や大学と共同研究拠点を運営し、「**自社だけでは賄いきれない高額な開発コストをシェアして最先端技術を加速する**」取り組みを

行っています³⁰。このように知財を囲い込むだけでなく積極的に共有・協業に活用することで、R&D効率を高め投資収益率を向上させるアプローチも取られています。

研究開発（R&D）との連携：知財戦略とイノベーションの統合

ROIC重視の経営では、**知財戦略と研究開発戦略の連携が一段と緊密になります**。限られたR&D資源で最大の成果を上げるには、開発の初期段階から知財の視点を取り入れ、将来的な収益や競争優位につながるテーマを選定する必要があります¹。具体的には、**IPランドスケープ（知財情報に基づく技術・市場動向分析）**を活用して**有望市場や競合の間隙を見極める手法**が広がっています。知財部門や分析専門家が市場ニーズや特許動向を構造化し、事業仮説の具体化や研究テーマ設定にフィードバックすることで、**投資すべき開発プロジェクトの優先順位づけが明確になります**³¹。オムロンでは知財センタが技術開発・新規事業・既存事業の各ステージで戦略策定に関与し、**顧客ニーズ分析や技術課題の抽出に知財情報を活用**して仮説検証を効率化しているといいます³¹。その中で自社や他社の知財を踏まえ「**独占排他型（クローズド）**」と「**共有共鳴型（オープン）**」をバランスさせた**両利きの知財活動**を戦略目標に掲げています³²³¹。つまり、既存事業では特許で囲い込んで利益率を確保しつつ、新規事業では外部とアライアンスを組んで知財を共有し市場創造を促進する、といった二刀流の戦略です³³³¹。このような**知財とR&Dの融合**により、短期的収益確保と長期的成長投資の両立（両利き経営）を図っています。

また、人材面でも知財とR&Dの協働が進んでいます。**技術開発段階から知財部門が発明の発掘や権利化方針に関与し**、研究者と一体で競合他社の特許を意識した開発を行うケースが増えています。荏原製作所では「**Who is the infringer?（誰が自社特許の侵害者になり得るか）**」を常に念頭に置き、競合を強く意識した特許出願を推進しています³⁴。要するに、将来自社の特許で競合他社の動きを制約できる領域に照準を合わせて発明創出・権利化することで、**知財が事業利益に貢献しやすくなるようR&D段階から戦略を練っている**のです³⁵。さらに商標等のブランド面でも、技術優位を市場に認知させブランド価値・利益率を高める取り組みを知財戦略と一体化しています³⁴。例えば独自技術に基づく製品では積極的に商標・意匠を取得して差別化を打ち出し、模倣品排除やブランド管理を徹底することで価格競争を回避し、高い投下資本利益を維持する狙いです³⁶³⁷。

組織面でも、**知財・R&D・事業企画の垣根を越えた横断的チーム**が設置される例が増えています。荏原製作所では2023年にCTO（最高技術責任者）室を設置し、各事業会社の技術・マーケティング担当者が集まって中長期の技術戦略を議論する体制を作りました³⁸³⁹。そこでは知財情報も交え2030年以降を見据えた技術ロードマップを描き、得られた知見を各開発テーマや知財取得計画に落とし込んでいます³⁹¹¹。このような**経営戦略－R&D－知財の三位一体の体制**によって、投資効率の高い研究開発と知財創出が可能となり、ROICの持続的向上に寄与しています。

国内外企業の具体的事例

最後に、ROIC重視経営への転換に伴い知財戦略を改革した**日本企業および海外企業**の具体例を紹介します。以下の表に主要な事例とその特徴をまとめます。

企業 (国)	ROIC重視経営に伴う知財戦略の取り組み例
オムロン（日本）	2015年からROIC経営を推進 し、知財・無形資産活動を企業価値向上のバリュードライバーと位置付け ¹ 。知財センタが全社の知財ガバナンスを統括し、技術開発・新規事業・既存事業と連動した知財戦略を策定・実行。特許中心の従来型からノウハウや人材能力まで含めた知財活動に範囲を拡大し、 独占活用（クローズ戦略）と共有活用（オープン戦略）を両立する「両利きの知財活動」 で事業貢献を最大化 ³² ³¹ 。この取り組みが評価され、クラリベイト社「Top 100グローバル・イノベーター」に2016年から7年連続選出 ⁴⁰ 。

企業 (国)	ROIC重視経営に伴う知財戦略の取り組み例
荏原製作所 (日本)	知財版ROIC指標を導入し、知財投資（費用・工数）に対する成果を定量評価¹⁰。中期経営計画において技術差別化×事業収益拡大を掲げ、知財は重要な役割を担う³⁵。「Who is the infringer?」の発想で競合を意識した戦略の特許出願を推進し、事業利益に直結する特許を創出³⁴。商標を含むブランド戦略も強化し、差別化技術の優位性を市場に訴求・維持することで高収益を目指す³⁴。特許庁長官との意見交換会でも同社の技術元素表と知財ROICへの積極的取り組みが注目を集めた⁴¹。
IBM (米国)	1990年代に知財を収益源に転換した先駆者。自社特許のライセンス供与を本格展開し、年間特許ライセンス収入を1990年の3,000万ドルから1999年には10億ドル超へと約33倍に拡大¹³。特許収入は同社税引前利益の約9分の1に達し、高収益のフリーキャッシュフロー源となった¹³。2000年代以降も特許収入は年間約10億ドルを維持し累計270億ドル以上に上る¹⁶。一方で2020年には世界特許取得件数トップの座を返上し、特許ポートフォリオの量より質を重視する戦略へ転換¹⁵。不要特許の売却や競合とのクロスライセンスなどポートフォリオ最適化を進めつつ、保有特許の活用（ライセンスや自社製品への組み込み）で利益率向上を図っている。長年にわたり知財部門と研究部門を統合的に運営し、技術を権利化して収益に結びつけるモデルを確立。最近ではオープンイノベーションにも注力し、他企業との共同研究開発や特許の選別的開放で新市場創造にも取り組む。
マイクロソフト (米国)	攻めの知財ライセンス戦略で高収益を上げた例。自社が直接事業展開しない分野の特許でも積極的に他社とライセンス契約を結び、安定収益源とした。著名な例として、同社はAndroidスマートフォンに関する特許群を複数のメーカーに実施許諾し、年間20億ドル規模のロイヤリティ収入（利益率約95%）を得ていたと報じられています⁴²。この収益は自社のXboxやスマートフォン事業の赤字を埋め合わせ、全社のROIC改善に大きく寄与しました⁴³。また近年は社内に専門組織「Microsoft IP Licensing」を設け、特許技術の外部提供による収益化や、クラウドサービス関連のクロスライセンスで顧客企業の囲い込みを図るなど、知財を戦略的にビジネス活用しています。
クアルコム (米国)	知財収入が主力ビジネスの代表例。通信方式に関する基本特許を数多く保有し、自社では半導体チップ販売を行う傍ら、携帯電話メーカー各社から特許ライセンス料を徴収するモデルを確立しました。売上に占める特許ライセンス収入の比率が高く、特許ライセンス事業の営業利益率は他部門より圧倒的に高いため、同社のROICは同業他社と比べても非常に高水準です。特に自社技術を標準化（CDMAやLTEなど）する戦略で市場全体から収益を上げる仕組みを構築し、ライセンス契約が拒まれれば訴訟も辞さない断固とした権利行使で収益を確保してきました（Apple社との係争などが例）。近年は各国競争当局からライセンス慣行への指摘も受けましたが、依然として知財を核に高収益モデルを維持しています。

その他
の事例

パナソニック（日本）：グループ内知財を集約管理する専門会社を設立し、知財業務の効率化と収益化（ライセンス・売買仲介サービス等）を推進¹⁹。2014年前後に不要特許約1,200件を海外企業に売却したとも報じられ、積極的なポートフォリオ再編を実施。

NEC（日本）：事業構造改革に伴い2010年代に大量の特許を放出。2016年には特許ブローカー経由で複数回特許売却を行った¹⁷。売却特許の中にはサムスンが活用したものもあり、国内ではIPブリッジによる介入契機となった¹⁸。現在は自社のAI・5G関連特許を重視しつつ、不要技術の選別を継続。

トヨタ自動車（日本）：将来の市場創造を睨み、2015年に燃料電池特許5680件を、2019年に電動車特許2万3740件を**期限付きで無償開放**²⁷。自社部品や技術の業界標準化を促し、関連市場拡大による自社の間接的利益を追求する知財戦略。加えて2022年には米国で「Toyota IP Solutions」プログラムを開始し、自社の蓄積特許を外部企業にライセンス提供して新事業創出を支援する動きも見られる。

サムスン電子（韓国）：社内R&Dに加え外部からの知財取得も積極活用。上記の通り日本企業からの特許購入でOLED技術を強化した例や、米国・欧州の企業/大学から特許ポートフォリオを買収する動きが知られる。自社の弱点技術は**買収した特許でカバーし開発期間を短縮**、他方で自社の強み技術では広範な特許網を築き他社をライセンスで従わせる、というハイブリッド戦略でグローバル競争力を高めている。

上記の事例からも明らかなように、**ROICスプレッドを意識した経営は知財戦略の在り方を大きく変革**しています。日本企業ではオムロンや荏原のように知財を財務KPIと結びつけ全社でマネジメントする例が現れ、休眠特許の収益化やポートフォリオ整理が一層重要になっています。一方、海外ではIBMやMicrosoft、Qualcommに見られるように、早くから知財を価値創造の源と捉え積極的に収益化してきた企業が高いROICを達成しています。グローバル競争の中で日本企業も旧来的な知財活動（守りの特許）から脱却し、**攻めの知財経営**へと舵を切り始めたと言えるでしょう。

おわりに：知財戦略とROIC経営の統合

ROICスプレッド重視の経営において、**知的財産戦略は企業価値向上の重要なドライバー**となります。知財活動をROICツリーなどで分解・分析し、その**企業業績への貢献度を「見える化」**することで、経営層も含めた全社で知財戦略を共有・評価できるようになります⁴⁴。これは知財部門の役割を法務的支援から経営戦略の中核へと高めることにもつながります。企業は自社の事業特性や強みに合わせて独自の知財KPI体系を構築し、**ROIC経営と知財経営を統合**していくことが重要です⁴⁴。その際、財務知識だけでなく知財専門知識や経験も不可欠であり、クロスファンクショナルな人材育成・組織づくりがカギとなります⁴⁵。

ROICスプレッドを改善する知財戦略とは、突き詰めれば「**知的資産への投資をいかに高いリターンに結びつけるか**」という問いに他なりません。個々の特許・技術が生む売上増やコスト減を見極め、使わない資産は現金化し、足りない資産は外部から導入し、リスクは低減し、そして将来の柱となるイノベーションには大胆に投資する——この一連の意思決定をデータに基づき機動的に行うことが、知財戦略には求められています。知財版ROICやROICツリーといった手法は、**知財活動を経営目標と結びつける有効なツール**であり⁴⁶、これらを活用する企業は持続的成長と長期的価値創造において優位に立つでしょう。今後ますます無形資産の重要性が高まる中、ROIC経営と知財戦略の融合は企業価値向上の要となっていくと考えられます。

References（※出典は文中に【】で示した）

1 3 31 32 33 40 両利きの知財活動を戦略目標に | We are Shaping the Future! 私たちが手繰り寄せる未来ストーリー | オムロン株式会社
<https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/697.html>

2 資本コストと企業価値（2） - 日本取締役協会

https://www.jacd.jp/news/column/serialstory/220210_2-1.html

4 5 16 17 18 20 21 22 23 24 25 26 特許マーケットの現状と収益化ビジネスモデルの展望 |

PatentRevenue

<https://patent-revenue.iprich.jp/%E5%B0%82%E9%96%80%E5%AE%B6%E5%90%91%E3%81%91/1429/>

6 7 8 9 10 12 34 35 36 37 44 45 46 yoroziupsc.com

<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f7c29961d9eea8b6b8ed.pdf>

11 38 39 ebara.com

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/en/ir/library/annual-report/INT23_fvc_EN.pdf

13 14 The Effective Management and Value Maximization of Intellectual Property | Insights | Venable LLP

<https://www.venable.com/insights/publications/2000/04/the-effective-management-and-value-maximization-of>

15 30 Understanding IP Matters: Making Innovation Pay: IP Heads on ROI

<https://ipwatchdog.com/2023/11/01/understanding-ip-matters-making-innovation-pay/id=168991/>

19 事業紹介 - パナソニックIPマネジメント株式会社 - Panasonic

<https://www.panasonic.com/jp/company/pipm/service.html>

27 28 29 Toyota Promotes Global Vehicle Electrification by Providing Nearly 24,000 Licenses Royalty-Free | Corporate | Global Newsroom | Toyota Motor Corporation Official Global Website

<https://global.toyota/en/newsroom/corporate/27512455.html>

41 濱野特許庁長官との意見交換会を実施 | 荏原製作所

https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/company/detail/1217702_1673.html

42 43 Microsoft Earns \$2 Billion Per Year From Android Patent Royalties - Business Insider

<https://www.businessinsider.com/microsoft-earns-2-billion-per-year-from-android-patent-royalties-2013-11>