

事業連動型特許出願戦略のメリット・デメリットと妥当性

1. 事業連動型知財戦略の概要と背景

「事業連動型知財戦略」とは、現在実施中または将来実施予定の技術に絞って特許を出願し、**出願特許の実施率（＝自社の製品や事業で活用されている特許の割合）**を高く維持することを重視する戦略です。簡潔に言えば、“**使う特許だけを取る**”ことで特許ポートフォリオを事業戦略と強く結びつけ、知財活動のKPIとして**特許実施率の向上**を掲げるものです。この戦略の目的は、特許を単なる防御策や数合わせではなく自社事業に直結した経営資源として位置付け、**知的財産への投資対効果（ROI）を最大化**することにあります^①。例えば政府の知財推進計画でも、知財戦略を経営戦略に組み込むことが重要と指摘されており、特許出願を研究開発や事業ロードマップと連動させることで競争優位を強化するよう推奨されています^①。

この背景には、従来型の特許戦略への反省があります。従来、多くの日本企業は「**数は力なり**」との発想で網羅的に多数の特許を出願・保有する傾向が強く、1990年代頃まで特許出願件数の増加競争が見られました。しかし2000年代に入り、出願関連コストや研究開発投資効率の観点から**量より質へ意識改革**が進み、特許出願件数を絞り込み厳選する動きが広がっています。実際、日本企業全体では**取得特許の約半数が事業に未活用（いわゆる「休眠特許」）**とされ、その維持にかかる費用負担が問題視されてきました^②。特許庁の推計によれば、2010年時点で国内保有特許約125万件のうち未利用は約57万件（**利用率54.2%**）であり、この利用率は2006年度以降50%前後に留まっています^②。多くの企業が「とりあえず独自技術は出願しておこう」という防衛的発想で権利化するケースが少なくなく、それが未利用特許の増加につながっていると分析されています^③。こうした状況から、「出願した特許は必ず事業で活かす」ことをKPIに掲げる事業連動型の知財戦略が注目されるようになりました。最近ではコーポレートガバナンス・コードの改訂により企業が知的財産戦略を経営戦略と結び付けて情報開示することが求められており、知財を**事業価値創造の中核**として位置づける動きが一層強まっています。

2. 当該戦略のメリット

事業連動型の特許戦略を採用することで、企業は以下のような多角的メリットを享受できます。

・(a) コスト最適化とROI向上（経済的メリット）

最も顕著な利点は、**特許関連コストの削減と投資対効果の改善**です。自社で活用しない余分な特許出願を抑えることで、**権利化費用や年次維持費**といったコストを大幅に節減できます。例えば特許を10件出願・登録して維持すれば、出願～登録までに**約1,000万円**、さらに維持費用として毎年**約100万円**（10件計で）かかり、10年間維持すれば合計**約1億円**もの費用が必要になります^④。海外にも出願すればこの負担はさらに増大します^⑤。実施計画のない特許を闇雲に保有すれば、これら維持費が積み上がるだけで企業の負担増につながります^⑥。実際、日本企業全体で半数近くが使われない特許に費用を払い続けている現状があり^③、事業連動型戦略はこうした“**眠れる特許**”への**無駄な投資を抑制**する効果があります。結果として、**特許一件あたりの収益貢献度を高め、知財投資のROIを向上**させることが期待できます^②。

・(b) 経営資源の集中・事業戦略との連携強化（戦略的メリット）

もう一つの大きな利点は、**知財リソースを重要分野に集中投下できる点**です。実施予定の技術や自社コア事業に関する発明のみを選別して出願するため、特許調査・権利化・維持管理といった知財活動を本当に価値ある案件に絞り込めます。これにより知財部門の工数や予算を効率よく配分でき、**コア技術の権利網構築や重要特許の取得に注力**できるようになります。さらに、特許出願と事業計画が連動することで**研究開発部門・事業部門と知財部門の連携が深まります**。実際、ある企業では「製品化が決定した案件は最優先で特許出願する」という方針を掲げており、事業戦略と知財戦略の一体運用がなされています。このような取り組みにより**知財部門と事業部門のコミュニケーションが活性化**し、発明の発掘段階から特許出願・活用まで一貫して協働する体制が強化されます。結果として、知財戦略と事業戦略の統合（いわゆる「**知財経営**」）が進み、特許が**自社製品の競争力強化の武器**として機能しやすくなります⁷。特許で自社の技術を権利化しておけば競合の模倣を防ぎ市場参入を抑止でき、また特許は協業交渉やライセンス交渉のカードにもなるため、**自社の競争優位性を直接高める戦略資産**となり得ます⁷。特許実施率というKPIを設けて知財活動をモニタリングすること自体も、経営層や他部門に知財の重要性を認識させる効果があり、知財意識・知財文化の醸成につながるという指摘もあります。

3. 当該戦略のデメリット・潜在的风险

一方で、実施率重視の知財戦略には注意すべきデメリットやリスクも存在します。主なものを以下に分析します。

・(a) 将来有望な基礎技術・未事業化技術の権利取得機会の喪失

現時点で事業化計画のない技術は特許出願を控えるという戦略方針は、**将来的にブレイクスルーとなる可能性を秘めた発明を見逃すリスク**を伴います。たとえば、市場ニーズを先取りするような基礎技術やプラットフォーム技術は、開発時点では収益に直結しなくとも将来大きな事業を生む可能性があります。しかし実施予定がないからと出願しない場合、いざその技術が重要になった時には既に他社に特許を押さえられていたり、自社で権利を持っていないため自由に活用できなかったりする恐れがあります。実際、日本企業は過去に「独創的発明よりも改良型の特許が多く、基本特許（基幹となる発明の特許）が少ない」と指摘されてきました⁸⁹。事業連動戦略では目先の事業貢献に直結しない発明を後回しにしがちですが、それによって**将来の事業の核となる発明の権利化機会を逸失**するリスクがあります。また、研究段階の発明を特許で押さえないと、将来その分野に新規参入する際に他社特許が参入障壁となるケースも考えられます。言い換えれば、「**守り**」の観点で広く基盤技術を権利確保しておく従来戦略に比べ、実施率重視戦略では将来の選択肢が狭まる可能性があります。

・(b) 競合他社に対する防衛網の脆弱化・クロスライセンス交渉力の弱体化

特許による競争戦略では、**自社製品を守る特許網を築く「防御」と、他社の特許に対抗して交渉力を持つ「抑止力」**の両面が重要です。実施予定技術に特化して特許を取得する戦略は、裏を返せば自社事業以外の周辺技術や関連分野の特許取得を意図的に減らすことになります。これにより**競合に対する特許の包囲網が手薄になる**リスクが考えられます。他社が自社の事業領域外で戦略特許を取得した場合、本来であれば周辺特許を多数出願してその特許効果を減殺・包囲し、参入障壁を上乗せするという防御策が考えられます¹⁰。しかし実施技術以外に特許を出さない方針では、この「周辺特許による包囲」ができず、**競合の特許一件一件の打撃力を弱める手段を持ちにくい懸念**があります¹⁰。また、クロスライセンス交渉においても、自社が保有する特許の量と質は交渉力の源泉です¹¹。実施案件に絞れば必然的に特許保有数は従来より少なくなりがちで、交渉時に「**相手は多くの特許を持っているのにこちらは提供できる特許に限られる**」という不利な状況になりかねません。特許紛争では「攻撃に対する最も有効な防御手段はカウンターとなる特許」とも言われ、実際クロスライセン

スは互いの特許侵害リスクを差し止めあう形で成立することが多いです¹²¹³。実施率重視でポートフォリオが限定的になると、**いざ訴訟・交渉の場面で相手に差し出せるカードが少なく**、結果として不利な条件を受け入れざるを得なくなる可能性があります。

・(c) KPI達成の自己目的化と長期的視点での重要出願抑制

定量KPIの弊害として指摘される点ですが、特許実施率をKPIに据える戦略では、その数値目標の達成自体が目的化してしまうリスクがあります。例えば「実施率〇%以上を維持する」というKPIを知財部門に課した場合、短期的には「出願件数を減らせば実施率は上がる」ため、知財部門が数値目標を優先して必要な出願まで控えてしまう恐れがあります。特に評価やインセンティブがKPI達成に紐づいていると、**KPIに現れない将来重要な特許**（たとえば新規事業の種となる出願や、防衛的観点で必要な予備の出願）が敬遠される懸念があります。また**定性的な質の評価**を伴わないKPI運用では、数字を合わせるために権利範囲を狭めた平凡な特許ばかり出願するといった形骸化も起こりえます。この点、古河電工が採用した「IPランドスケープ実施率」をKPIとする手法でも、「数値目標達成が目的化して内容・質が軽視される恐れ」が指摘されています。したがって実施率KPIを運用する際は、**量と質のバランス指標を組み合わせる**など、弊害を緩和する仕組みが必要です。

4. 他戦略との比較：網羅的出願・防衛的ポートフォリオ戦略との対比

以上のメリット・デメリットを踏まえ、事業運動型戦略を従来の特許戦略と比較します。従来は、大企業を中心に**網羅的な特許出願戦略**（自社関連技術を幅広く出願し特許網を張り巡らせる）や、競争を牽制する**防衛的ポートフォリオ構築**が一般的でした。その長所と短所を対比すると以下の通りです。

- ・**従来型（網羅的・防衛的）戦略の長所**：技術分野を幅広く網羅することで、競合他社が侵入できない**強固な特許網**を構築できる¹⁰。自社未実施の技術分野についても特許を押さえておくため、将来的にその分野へ参入する際の権利障壁を低減できる。また、自社が使わない特許であっても他社がその技術を使う場合にはライセンス収入源となり得るため、**特許の収益化機会**が広がる点も利点です。米IBM社が年間10億ドル規模の特許ライセンス収入を得ているのは有名な例であり¹⁴、自社で使い切れない特許を積極的にライセンス供与・売却して収益化する動きは欧米企業のみならず日本企業でも近年活発化しています¹⁴。さらに、幅広いポートフォリオは**クロスライセンス交渉での交渉力**を高めます。相手の保有特許に対抗し得る権利群を多数抱えることで、有利な条件で相互実施許諾が結べる可能性が高まります¹²。総じて従来戦略は「守り」を厚くし将来のオプションを確保する点で優れています。
- ・**従来型戦略の短所**：最大の欠点はコスト効率の低下です。闇雲に特許を増やせば、**審査請求料・代理費用・年金**といった維持コストが雪だるま式に増大します。先述の通り特許を大量保有すればその半数近くが使われないケースも多く、**経営資源を眠れる特許に浪費**しがちです²。実際、日本企業は近年特許出願件数こそ米国を上回るものの、特許収益への貢献度という観点では疑問符が付くとの指摘があります⁹。また網羅的戦略では、特許出願・維持の事務作業が膨大になるため**知財部門の負担が重く**なり、重要な特許の発掘育成に十分なリソースを割けなくなるおそれもあります。さらに、防衛的な特許出願に傾斜すると**短期的な権利確保が優先されすぎて発明の質が低下**するリスクもあります。上述のように日本では「改良特許」が大量に生まれる傾向があるとされ⁸、出願数を競った結果として**一件あたりの特許価値が低下**してしまっただけで本末転倒です⁹。このため最近では、「数より質」を重視し特許出願を吟味する流れにシフトしつつあります。
- ・**事業運動型戦略の長所**：上述したように、特許出願件数と範囲を絞ることで**知財コストを削減**し、特許ROIを高められます⁴³。また知財活動と事業戦略が一体化するため、**経営戦略への貢献が明確**になりやすいです⁷。特許実施率というKPIは「知財投資がどの程度事業価値に結びついたか」を測る指標となり得るため、経営陣にも訴求力があります。さらに実施技術に注力することで知財・R&D・事業の連携が強まり、**強靱なコア特許**（競合他社が回避困難な重要特許）の創出にリソースを

集中できます。実際、旭化成グループでは事業別に「実施中」「将来実施予定」「防衛目的その他」の特許割合を管理しており、住宅・建材事業では「**現在実施している断熱材やコンクリート等の技術を中心に、特許・意匠を多面的に出願**」する方針をとっています。このように事業に直結する特許を複数の権利で手厚く保護する点は、実施率重視戦略の強みです。

- ・**事業連動型戦略の短所**：一方で、実施中技術以外を敢えて拾わないことによる**将来の不確実性への対応力低下**が挙げられます（前述3(a)のリスク）。特に技術変化が激しい業界では、現在不採算でも将来重要になる技術があります。実施戦略はこうした技術を網から漏らす可能性があります。また特許網が自社製品周辺に限定される分、**競合から見れば空白領域がでやすい**とも言えます。極端な例では、競合が自社非実施分野の特許で固めてしまうと、自社は対抗手段を欠くことになりかねません。クロスライセンス交渉でも、特許数が少なければ交渉材料に乏しく不利です¹¹¹⁰。さらに、KPI管理の弊害として**短期志向に陥る恐れ**（前述3(c)）も留意が必要です。長期的視野で見れば、事業連動型と網羅型の中間を採るハイブリッド戦略も考えられ、重要基盤技術だけは先んじて権利確保するなどの工夫が求められるでしょう。

5. 戦略の妥当性：適用しやすい企業特性と不向きなケース

以上を踏まえ、この事業連動型特許戦略が有効に機能する企業の特性、および不向きなケースについて考察します。

- ・**適用が有効なケース**：一般に、**リソースの限られた企業や特定のコア事業に集中する企業**では本戦略の妥当性が高いと考えられます。例えば、中小企業やスタートアップ企業では特許出願に割ける予算・人員が限られるため、闇雲に出願件数を追うよりも**自社ビジネスを直接支える発明の権利化に絞る方が賢明**です。実際、多くの中小企業が2000年代以降「とにかく出願」の方針を改め、吟味して出願するようになったとされます。自社の主力製品・サービスが明確で、その周辺技術が競争力の源泉となっているような企業（成熟産業でニッチトップを狙う企業など）では、限られた知財投資を選択と集中で配分する当該戦略が効果的です。こうした企業では、特許実施率KPIを導入することで**事業部門にも知財意識を浸透**させやすく、知財が直接「稼ぐ資産」であるという文化を醸成できます。また、事業サイクルが短く市場変化が速いIT・ソフトウェア分野の企業も、一部では実施予定の発明のみ迅速に出願する手法が有効でしょう。権利化までに時間を要する特許制度では、使わない特許を取っている余裕がないためです。自社技術をブラックボックス化（ノウハウ化）して守れる場合には特許出願しない選択肢もありますが、技術流出リスクが高い分野ではやはり特許化が必要です。そうした状況下では**確実に自社が使う技術だけ権利化して守る本戦略が適しています**。
- ・**不向きなケース**：逆に、**研究開発型で将来の芽を広く育てる企業や、特許が取引材料となる産業**では、本戦略一辺倒にすることは慎重を要します。典型例はエレクトロニクスや通信分野の大企業で、これらの企業は互いに莫大な特許網を背景にクロスライセンス契約を結ぶことが常態化しています¹³。この場合、自社が持つ特許ポートフォリオの「量と広がり」自体が防衛力であり、敢えて未実施分野も含め広範な特許群を用意しておく意義があります。また製薬業のように一つの新薬に関連して複数の特許（物質特許、製剤特許、用途特許など）を取得し競合を排除する戦略が不可欠な業界では、まだ市場投入前の候補化合物や副次的技術についても権利を押さえておく必要があります。事業化が不確定だからと特許出願を見送れば、後になって競合に先手を許し莫大な利益機会を失うリスクが高いためです（実際に日本の大学・製薬企業は基礎特許を海外企業に押さえられて高額なライセンス料を払う事例も経験しています）。要するに、**「将来を読む力」が特許戦略には要求されるため**、市場や技術の先行き不透明性が高い事業では実施予定技術だけに絞る戦略は危険も伴います。自社の事業ポートフォリオが多角的で、新規事業の創出を重視する企業（例えば総合電機やプラットフォーム企業）では、芽が出る前から広く知財の種を蒔いておくほうが長期的には有利でしょう。こうしたケースでは**事業連動型と網羅型のバランス**を取り、コア領域は攻めの実施率重視、一方で将来性ある周辺領域は少数でも先手の特許取得をしておく、といったハイブリッド戦略が望ましいといえます。

6. 戦略を成功させるための重要要因

事業連動型の知財戦略を有効に機能させるには、いくつかの重要な社内要因・体制整備が求められます。

- ・(a) **事業部門と知財部門の緊密な連携:** 何よりも**組織横断的な協力体制**が不可欠です。知財部門が経営・事業戦略の方向性を深く理解し、開発の初期段階からプロジェクトに参画する仕組みを整える必要があります。具体的には、各事業部ごとに知財担当者を配置したり、定期的に事業戦略会議に知財責任者が参加するなどして、**事業計画と特許出願計画を常に同期**させます。古河電工の事例では、各事業領域ごとにIPランドスケープ（知財情報に基づく事業環境分析）を実施計画に組み込み、知財と事業の協働を推進しています。このような取り組みで双方の意識を合わせることが、実施率KPIを単なる数字ではなく実質的な成果につなげるカギです。
- ・(b) **将来の市場・技術動向の予測力:** 実施予定技術にフォーカスするとしても、**将来を見据えた上での選択と集中**が重要です。言い換えれば、**何を「捨てる」かの判断**には高度な見識が求められます。将来有望な芽を早々に見切ってしまうまいよう、市場動向や技術トレンドを的確に予測・分析する体制を持つことが必要です。そのための手法として、各社で**IPランドスケープの活用**が広がっています。知財情報を用いて自社・他社の技術動向や市場ニーズを分析し、経営戦略にフィードバックするIPランドスケープは、まさに「知財×経営」の橋渡しとなるツールです。これを駆使して「どの技術領域に特許投資すべきか」「将来必要になりそうな基本特許は何か」を見極める能力が、実施率重視戦略の成否を左右します。旭化成のように事業セグメントごとに**保有特許の実施状況をデータで可視化**し、未実施特許にも目を配ることで将来の機会損失を防ぐ取り組みも有効です。
- ・(c) **KPI設定と評価の工夫:** 実施率KPIを導入する際は、前述のような**数値目標の副作用**を抑える工夫が必要です。例えば、「出願件数あたり重要特許率」や「新製品へのコア特許採用率」など質を組み込んだKPIも併用し、**単一の指標に偏らない評価体系**を築くことが望まれます。また、KPIの達成度を各事業部門の業績評価と連動させる場合でも、短期目標と中長期目標のバランスに配慮し、**長期的に見て重要な出願はむしろ奨励する**仕組みを維持すべきです。古河電工の例では、IPランドスケープ実施率というプロセスKPIの達成だけでなく、その**分析内容の質や経営への提案価値**にも着目しフィードバックする運用を行っています。知財KPIはあくまで手段であり、真の目的は知財活動による競争優位の強化であることを組織全体で共有することが大切です。
- ・(d) **人材育成と知財マインドの醸成:** 最後に、人材面の要因も成功の鍵です。事業連動型戦略では、**技術とビジネスの双方に通じた知財人材**が必要となります。自社事業の技術的ポイントと市場価値の双方を理解し、「この発明は権利化すべき」「これはノウハウのままで良い」といった判断ができる人材を育成・配置することが理想です。さらに発明を生み出す開発担当者にも、自分の発明が事業にどう活きるかを意識させる教育が有効です。例えば村田製作所では、発明者に対し「特許が事業の競争優位に貢献したとき」に報奨金を与える制度を設け、**特許の事業貢献度**を社員が意識する仕組みを導入しています¹⁵。こうした取り組みが社員の知財マインドを高め、KPI達成のみならず質の高い特許創出につながります。

7. 事業連動型戦略の実践企業例

実際にこのような知財戦略を公表している日本企業の例として、**旭化成**と**古河電工**のケースを紹介します。

- ・**旭化成株式会社:** 旭化成グループは知的財産報告書の中で、自社保有特許の実施状況を分野別に開示しています。2023年時点で、国内外特許のうち「**実施中**」もしくは「**将来実施予定**」の割合が**全社平均で65%前後**となっており（残り35%が防衛目的等）、特許実施率の高さがうかがえます。特に住宅・建材領域では、「断熱材や軽量コンクリート等、**実施技術を中心に特許・意匠出願を組み合わせ**て**多面的に権利化を進めている**」と明言しており、まさに事業と連動した知財戦略を実践しています。実際この分野では、旭化成の断熱材技術が特許によってしっかり保護され競争力強化に寄与していると

報告されています。同社はまた、知財部門と事業部門の連携にも力を入れ、新事業創出時には知財戦略を組み込んで検討する体制を築いています。特許実施率の公表はガバナンス・コードへの対応も兼ねていますが、それ以上に**知財を事業成果に結びつける経営姿勢**を示すものと評価できます。

- ・**古河電気工業株式会社（古河電工）**：古河電工は2022～2025中期経営計画において、「知財活動の中心にIPランドスケープを据える」と宣言し、各事業領域で知財・無形資産を活用した競争優位構築を目指す方針を打ち出しました。その一環として「**IPランドスケープ実施率**」を知財KPIに採用している点が注目されます。各事業部門が定めたIPランドスケープ実施計画に対する完遂割合をKPIとし、知財部門と事業部門の連携強化や知財活動の質向上を図っています。肯定的な成果として、**知財と事業のコミュニケーション活性化や経営層への知財意識浸透**などが挙げられ、知財戦略と事業戦略の連携が強まったと評価されています。一方で、同社内でも「実施率というプロセス指標だけでは知財活用を成果を十分測れない」「数値目標が自己目的化すると質がおろそかになる恐れがある」といった議論もなされています。古河電工はこうした懸念に対処すべく、IPランドスケープ分析の目的・範囲を事前合意し、実施後には結果を事業部門と共有してフィードバックを行うなど、**PDCAサイクルで質を担保**する運用を敷いています。さらに知財KPIを事業部門の評価にも反映し、知財と事業が一体となってKPI達成に取り組む体制をとっています。古河電工の事例は、**経営計画レベルで知財KPIを導入し全社で取り組む先進例**と言え、事業運動型戦略の象徴的ケースとして注目されています。

その他の例：日本企業では他にも、近年「量から質へ」の転換を図った事例が散見されます。ある電子部品メーカーでは2000年代に特許出願件数を半減させ、残った出願は全て自社製品と関連する重要技術に限定したところ、特許維持費の削減とともに**新製品あたりの特許導入率（新製品に組み込まれた特許件数比率）の向上**が見られたとの報告があります（非公開事例）。またスタートアップ企業では、限られた資金の中で主要プロダクトに関する基本特許だけ取得し、その他はノウハウで秘密管理する戦略を採るケースもあります。このように企業規模・業種に応じて様々な実践例がありますが、共通するのは「**自社の強みとなる発明に絞って確実に権利化する**」という思想です。

結論：妥当性の評価とまとめ

事業運動型の特許出願戦略は、知財投資の効率化と経営への直接貢献という観点で大きなメリットを持つ一方、将来の不確実性や防御面での懸念もはらむ**諸刃の剣**です。特に日本企業においては、かつての「特許出願大国」的な量重視志向から質重視への転換期にあり⁹、この戦略は時代の要請に合致した合理的な方向性と言えます。実際、旭化成や古河電工といった先進企業の事例からは、知財と事業を運動させることで**知財活動の価値を最大化**しようとする明確な意思が読み取れます。特許実施率をKPIに据えることは、経営層に対しても「知的財産がどれだけ事業に貢献したか」をアピールできる指標となり得るため、コーポレートガバナンスの観点からも有用でしょう³。

しかし、闇雲にこの戦略を推し進めればよいわけではなく、**自社の業態や事業フェーズに適したバランス**を取ることが肝要です。不必要な特許を削減する一方で、**必要な特許まで削らない目利き力**が求められます。特許実施率KPIはあくまで手段であり、その運用には質的評価との両立や長期的視点が欠かせません。また、防御力低下を補うためには他社特許のクリアランスやライセンス交渉力の強化など別の施策も組み合わせる必要があるでしょう¹²。総じて、本戦略の妥当性は**業種・企業規模・競合状況を踏まえて相対的に判断**すべきであり、自社にとって知財投資の最適解となるよう調整することが重要です。適切に設計・運用された事業運動型知財戦略は、コスト削減と競争優位構築を両立させる強力な武器となり得ます。そのためには経営トップの理解と後押しの下、事業と知財の垣根を越えた取り組みを進め、「**特許で稼ぐ**」「**特許で守る**」知財経営を実現していくことが求められます。各企業が自社の状況に応じた最適な知財戦略を模索し、実施率KPIも一つのツールとして賢く活用することが、これからの知財ガバナンスにおける鍵となるでしょう。

参考文献・資料:

- 【17】 特許Revenue「特許出願前に事業戦略まで検討すべき？」(2025年5月22日) – 特許と事業戦略の運動の重要性 ¹ ⁷ ¹⁴

- 【31】 特許庁『産業財産権制度125周年記念誌』第1節（2020年） - 日本企業の特許出願動向（量から質への意識改革）
- 【41】 みずほ総合研究所「社内に眠る『お宝特許』をキャッシュ化する」（2012年） - 未利用特許の実態と維持コストに関する分析 ⁴ ³
- 【12】 よろず知財コンサルティング「古河電工の知財KPI」（2023年5月27日） - IPランドスケープ実施率KPIの導入事例（利点と懸念）
- 【45】 中町昭人「質の高い特許ポートフォリオの構築とその有効活用のストラテジー」（2003年） - 防衛的周辺特許による競合特許の効果減殺と交渉力 ¹⁰
- 【28】 中部経済産業局『中小企業の知財戦略 事例集』（2019年） - 中小企業における事業連動型特許戦略の事例（橋本電子工業 他）
- 【33】 旭化成『知的財産報告書2023』 - 保有特許の実施状況データと事業別の知財戦略記述
- 【42】 公益社団法人発明協会『知財権活用ガイド』（2005年） - クロスライセンス交渉における特許資産価値の説明 ¹¹ ¹²
- 【8】 東京大学未来ビジョン研究センター「知財KPIの設定に関する研究報告」（2022年） - 知財KPI各種指標と弊害に関する考察
- 【44】 LOOP誌8月号 (2003年) 中町論考 - 日本企業の特許の質と米企業の特許収益に関する指摘 ⁸ ⁹

¹ ⁷ ¹⁴ 特許出願前に事業戦略まで検討すべき？ | PatentRevenue

<https://patent-revenue.iprich.jp/%E4%B8%80%E8%88%AC%E5%90%91%E3%81%91/1527/>

² ³ ⁴ ⁵ ⁶ mizuho-rt.co.jp

<https://www.mizuho-rt.co.jp/archive/solution/marketing/pdf/business121119.pdf>

⁸ ⁹ ¹⁰ ¹² amt-law.com

https://www.amt-law.com/asset/pdf/AKN_Article_LOOP_200308.PDF

¹¹ [PDF] ① 独占（他社に一切関係製品を作らせない） - 特許庁

https://www.jpo.go.jp/news/shinchaku/event/seminer/text/document/2021_nyumon/1_4.pdf

¹³ [PDF] 8 知的財産に関するライセンス契約の適切な保護の調査研究

https://www.iip.or.jp/summary/pdf/detail03j/15_08.pdf

¹⁵ 知的財産に対する取り組み | 村田製作所 - Corporate | Murata

<https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/governance/ip>