

GCA FAS News

August 2015

Vol.12



Trusted Advisor For Client's Best Interest

GCA *Financial
Advisory
Services*

変わりゆく日本企業の知財戦略～特許行政年次報告書 2015 年版より

【本号の内容】

1. はじめに
2. フロー面から見た特許の状況
3. ストック面から見た特許の状況
4. 日本企業による特許譲渡事例
5. 事業戦略への示唆
6. おわりに

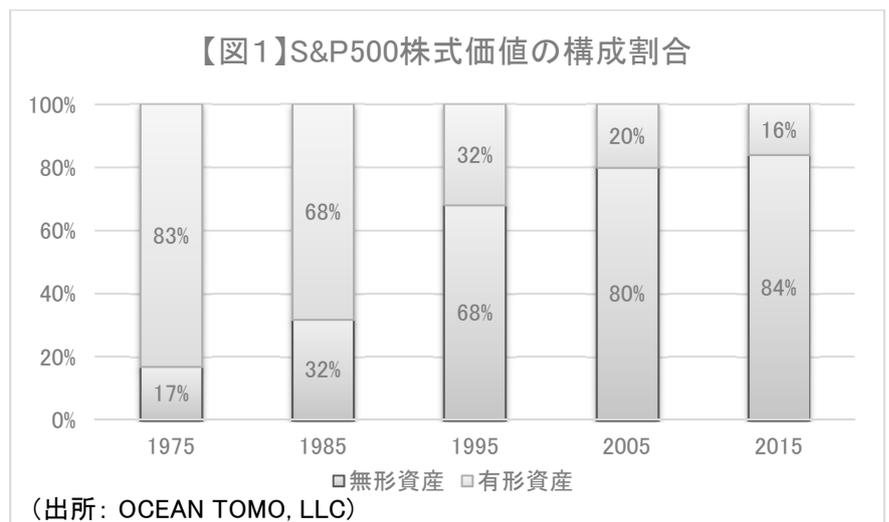
GCA FAS 株式会社

シニアマネージャー 弁理士 松本 浩一郎

1. はじめに

1990年代の後半以降、企業価値の源泉が土地・建物・設備といった有形資産から、技術やブランドといった無形資産に移行してきたと言われています。ごく単純化して言うと、それまでは工場や店舗を所有していることが利益の獲得につながっていたのに対して、無形資産が主役となった現在では、単純な製造・販売による付加価値は限定的となり、革新的な技術、魅力的なデザイン、広く認知されたブランドなどが利益獲得のカギとなっています。

米 OCEAN TOMO 社の調査によると、S&P500 を構成する会社の株式価値に占める無形資産の割合は、1975年にはわずか17%に過ぎませんでしたが、1985年には32%、1995年には68%へと上昇し、直近の2015年には84%と更にその割合が高まっています(図1)。



本稿においては、無形資産のうち特に特許について、先ごろ特許庁より公表された「特許行政年次報告書 2015 年版」に基づき、日本企業の最近の特許戦略の変化を読み取るとともに、今後の日本企業の事業戦略への示唆を得たいと思います。

2. フロー面から見た特許の状況

(1) 出願件数は減少傾向が持続

まず新たな特許の取得へとつながる出願の動向を確認します。

日本人(個人および法人を含みますが、個人は概ね3%未満であり大部分は法人です。以下同じ。)による特許出願件数は、長期的に減少傾向が持続しています。特許出願件数はバブル崩壊後の1990年代も緩やかながら増加傾向にありましたが、2000年の38.7万件をピークとして減少に転じ、以降は10年以上の長期に渡って右肩下がりとなり、2014年には26.6万件とピーク時の70%未満となっています(図2)。



この背景としては、日本企業、特に出願件数の多い電気業界の業績が不振であったことから、特許出願の基礎となる研究開発費や、より直接的な特許出願関連予算が削減されたことに加え、新興国市場の発展により、相対的に日本市場の重要性が低下し、後述のとおり海外への出願がより重視されるようになってきていることが要因として挙げられます。

この減少傾向は、出願件数が多い会社の動向を見るとよりはっきりします。出願順位規模別で見ますと、全出願件数の30%程度を占める出願件数上位30社の出願件数は、2011年の10.5万件から2014年には8.9万件とわずか3年で1.6万件、率にして15%もの減少となっており、全体の減少件数の7割以上を占めています(表1)。大手企業は日本への特許出願をかなり積極的に削減しており、出願戦略が変化していることがわかります。

日本企業は、大手企業を中心に日本における特許出願を大幅削減中(直近3年間で15%減)。他方、海外出願に注力するもなお欧米企業に比べると見劣りする水準。

【表1】出願件数上位30社の出願件数

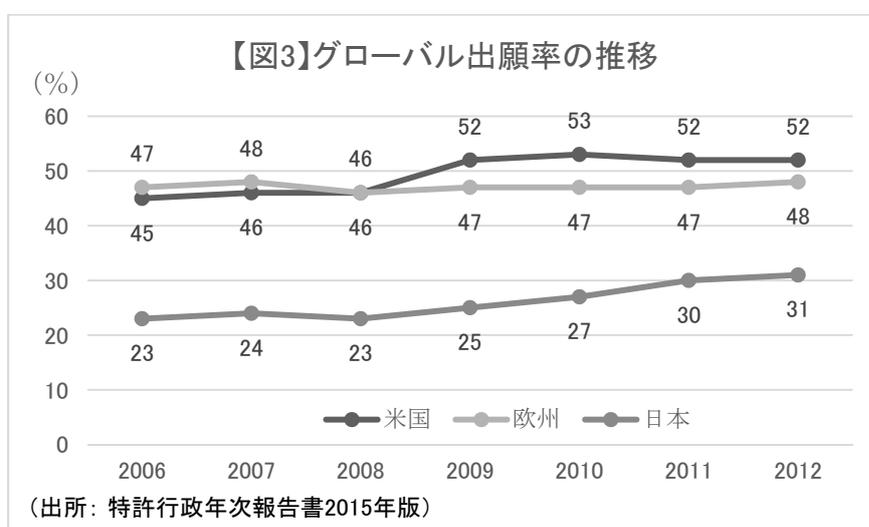
	2011年	2014年	増減
日本人全体	28.8	26.6	▲2.2

上位 30 社 (構成比)	10.5 36%	8.9 33%	▲1.6 73%
------------------	-------------	------------	-------------

(出所:特許行政年次報告書 2015 年版)

(2) 海外出願は増加しているもののなお低水準

日本人による海外への特許出願は増加傾向にあります。前述のとおり日本への特許出願件数が減少する一方で、グローバル出願率(各国特許庁になされる特許出願のうち、外国にも出願される件数の比率)は、2009 年から 4 年連続で上昇し、2012 年には 31%に達しました(図 3)。日本に出願される特許の約 3 件に 1 件は海外へも出願されています。

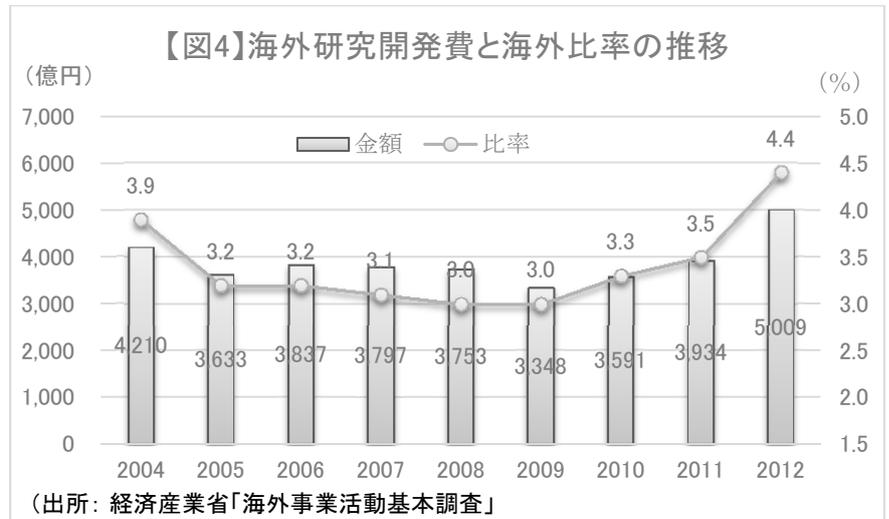


しかし、この 31%というグローバル出願率の水準は、欧米の約 50%という水準から見るとまだまだ低く、日本企業の海外進出が一段と進行している昨今にあつては、知的財産面での対応が後回しまたは不十分なものとなっている可能性があります。

(3) 研究開発活動も海外へシフト

グローバル出願率の増加の背景には、海外における研究開発活動の増大があります。製造業における海外研究開発費は 2009 年度以降 3 年連続で増加しており、特に 2012 年度は 5,009 億円、前期比 27% 増と過去最高の水準となっています(図 4)。

日本企業の海外進出は、生産拠点の移転を経て、現在では研究開発拠点の移転が着実に進行。海外における研究開発費は 5 千億円を突破。



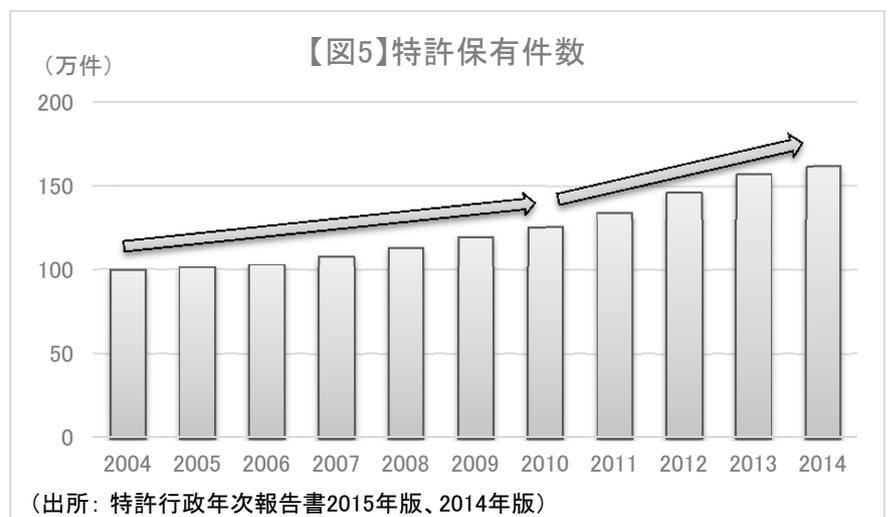
3. ストック面から見た特許の状況

以上、見てきたとおり、フロー面からは、経済のグローバル化に伴い日本企業が特に大企業を中心に日本への特許出願を大幅に減少させるとともに、研究開発活動および特許出願を積極的に海外へシフトしている状況が分かります。では次に、ストック面、すなわち保有している特許の状況を見ていきます。

(1) 特許保有件数は引き続き増加

日本人の特許保有件数は、過去の積極的な出願活動を背景として増加傾向が持続しており、2014年度には前期比4.6万件増の161.6万件となりました(図5)。これは、2004年度の99.6万件と比べると60%以上の増加となっており、特に2011年度以降はその増加ペースが加速しています。

日本企業の特許保有件数は、10年前の6割増し。研究開発活動の成果ではあるが、売上高・利益との対比ではその効率性に課題



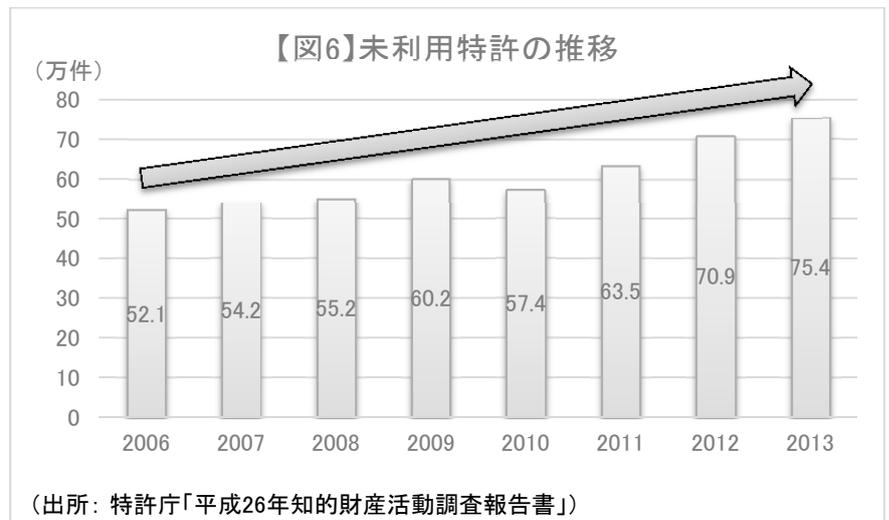
特許保有件数の増加は、そのこと自体は日本企業の研究開発力の高さを間接的に示すものとして評価することができます。しかし、日本企業の国内売上高の伸びが限定的に推移しているなか、特許保有件数がこの 10 年間で 60%以上増加していることは、特許の保有・維持には相応のコストがかかることを考慮すると、単純に正当化されるものではないものと考えられます。

日本企業の保有する特許のうち半分は自社実施も他社へのライセンスもされていない。毎年の特許料のほか、管理コストも考慮すると、ポートフォリオの棚卸、整理が課題

(2) 未利用特許件数は 3 年連続で増加

保有特許件数の増加に伴い、未利用特許（自社実施も他社への実施許諾も行っていない特許）も増加しています。

未利用特許の件数は、中長期的には増加傾向にあり、2010 年度に一旦減少に転じたもののその後は 3 年連続で増加し、2013 年度には 75.4 万件に達しました（図 6）。直近 3 年間の未利用特許件数の増加率は 31%増となっており、保有件数の増加率 25%を上回っています。特許出願の件数は絞り込んでいるものの、事業に結びついていない特許が積みあがる状況となっており、保有特許ポートフォリオの見直しが必要な状況と考えられます。



従来は、基本的に想定されていなかった特許の譲渡件数が過去 2 年で 2 倍に増加し、2014 年は 2 万件を突破。日本企業の特許に対する考え方、取扱いが大きく変わりつつある可能性。

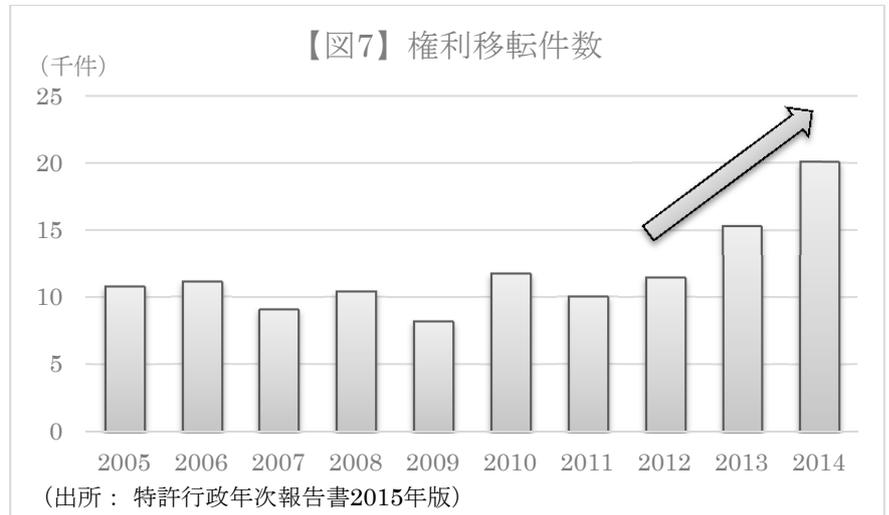
(3) 権利移転件数が過去 2 年で 2 倍の水準へ急増

未利用特許が積みあがる状況を受けて、保有している特許の管理について、新たな取組みが始まっている兆しが見られます。

特許の権利移転件数（相続及び合併によるものを除きます）は、2012 年までは 9 千件～11 千件程度での推移が続いていましたが、2013 年に 15 千件を上回り、2014 年には 20 千件を超える件数となりました（図 7）。

従来、日本企業は取得した特許を他社に譲渡するということは基本的に考えず、自社で実施するか、不要であれば放棄するという方針を取っていたところが大部分であったと考えられます。ところが、ここへき

て他社へ権利を移転するという戦略を採用し、それを実践する企業が出てきていることが、数字に表れてきたといえます。ただし、移転件数の割合は、現存する特許件数に対してわずか 1%強といった水準であり、今後はさらに増加していくことが見込まれます。



4. 日本企業による特許譲渡事例

前述のとおり、特許移転件数は足元で大幅に増加しており、特許の譲渡が過去に比べてより多く実施されていることが伺われます。しかし、特許の譲渡は相対で行われるため、一般には譲渡の内容はもちろんのこと、譲渡があったこと自体も公表されることは稀といえます。

そのようななか、一部の事例についてはプレスリリースを出されており、それをとりまとめたものが以下の表です。

【表 2】日本企業による特許の譲渡事例

年月	売り手	買い手	対象
2012年7月	富士フイルム	Universal Display (米)	有機 EL 関連特許 1,200 件、105 百万ドル
2012年9月	NEC	鴻海精密工業(台湾)	液晶ディスプレイ関連特許、122 百万ドル
2013年12月	パナソニック	Wi-LAN(カナダ)	半導体関連特許 900 件超
2014年1月	パナソニック	Inventergy(米)	3G および 4G 通信関連特許 500 件超
2014年1月	パナソニック	SISVEL(イタリア)	DSL 標準必須特許を含むライセンスプログラム
2014年4月	NEC	Lenovo(中国)	移動体通信関連特許 3,800 件超、1 億ドル
2014年10月	JVC ケンウッド、三菱電機、ソニー	IPXI(米)	無線 LAN(802.11n)関連特許

特許の譲渡事例は、プレスリリースされないことが一般的であるため、全体像の把握は難しいが、外国企業への売却も行われていることが伺われる。

年月	売り手	買い手	対象
2014年10月	パナソニック	Wi-LAN(カナダ)	自動販売機関連特許
2014年10月	ローム	Wi-LAN(カナダ)	半導体パッケージング 関連特許
2014年12月	NEC	IPブリッジ(日本)	半導体関連(CMOS技術、 パッケージング)特許 数百件
2015年1月	ローム	Wi-LAN(カナダ)	パワー半導体関連特許
2015年5月	日本の電機 メーカー	IPブリッジ(日本)	スマートフォン関連特許 500件超
2015年5月	パナソニック	IPブリッジ(日本)	映像圧縮関連特許
2015年5月	パナソニック	タツタ電線(日本)	回路基板製造技術関連 の日米特許11件
2015年6月	船井電機	Wi-LAN(カナダ)	マイクロフォン関連特許

権利譲渡に際しては、売り手が引き続きその権利を実施・使用する場合には当該権利について買い手からライセンスを受ける必要があります。また、極力条件を付さない方が価格交渉の上では好ましいのですが、レピュテーション・リスクを考慮して、買い手が第三者に対して取得した権利を行使しない、すなわち第三者を権利侵害で訴えない旨の条件を付すことがあります。

反対に、権利を取得する場合には、売り手が正当な権利の所有者であることを確認するほか、既存のライセンスの付与状況を確認することが重要です。既存のライセンシーが多ければ多いほど、当該権利の価値は低くなります。

なお、上記はあくまでも多数行われている特許譲渡案件のうち、表に出てきたものを集めたものであり、大部分の案件は公表されていません。このため、上記だけを見ると日本企業の特許が海外へ多数流出しているような印象を受けますが、実際の全体像とは異なる可能性があることには留意が必要です。

5. 事業戦略への示唆

(1) 知財戦略の発展段階

従来の日本企業の特許戦略は、他社から特許侵害で訴えられることに備えて、カウンター特許(他社が侵害している自社特許)を用意しておくとともに、クロスライセンスに持ち込んだときに負けないために、件数を積み上げていくことを基本にしていました。

このため、誤解を恐れずに言うと、知的財産部の業務は、とにかく多数の特許を出願して可能な限り権利化する、ということに特化していました。特に、競合他社が国内企業にほぼ限られていた場合には、国内出願(日本での権利取得)に偏重していた傾向も見られました。

ところが、経済のグローバル化の進展により、競合他社が国内のみならず新興国を含む海外企業への拡大したことにより、従来の知財戦略がうまく機能しなくなってきたものと考えられます。このため、かつて

クロスライセンス中心の知財戦略から、権利行使や積極的なライセンス活動を含む知財戦略への移行が進みつつある。

大量に国内出願を行っていた大企業を中心に、国内出願を削減し、海外での権利獲得を積極的に進めている姿が、今回の特許行政年次報告書からは浮かび上がってきます。

知財戦略の変遷について、米ヒューレット・パカード(HP)社の元知的財産権担当バイスプレジデントのジョー・ベイヤーズは、HP における知財戦略は次のような変化を辿ったと言っています。

【表 3】知財戦略の発展段階

段階	知的財産の役割	移行のきっかけ	具体的な事業活動
第一段階	革新的な製品の開発	——	知財を活用した製品の開発、製造及び出荷
第二段階	制約のない事業活動(Freedom to Operate)の確保	事業活動(取扱製品)の拡大に伴う他社からのライセンスの必要性	主要企業とのクロスライセンス(権利侵害訴訟や他社へのライセンス許諾には消極的)
第三段階	コア事業の保護	模倣品の台頭	コア事業における集中的な特許出願と、模倣品に対する積極的な権利侵害訴訟の提起
第四段階	IP の積極的活用によるマネタイズ	十分な R&D 能力と強力な IP ポートフォリオの確立	全社の IP を IP 保有会社へ集め、経営トップ直轄のライセンス部門を設立、権利侵害訴訟も適宜提訴

(出所: Bruce Berman 編 “From Assets to Profits” 第 7 章 Joe Beyers 著 “Measuring and Conveying IP Value in the Global Enterprise” を参考に筆者作成)

現在の日本企業が置かれている状況とかつて HP が置かれていた状況には異なる部分もありますが、海外の模倣品製造企業に対しては、第二段階のクロスライセンス戦略は有効ではなく、積極的な権利行使(自社の権利を侵害している第三者に対する警告書の送付、権利侵害訴訟による損害賠償請求、権利侵害行為の差止請求などの法的措置の発動)で自社の権益を自ら守っていく必要があることから、多くの日本企業にとって、上記でいう第二段階から、今後は第三段階への移行が求められていることと思われます。

また、パナソニック社によるパナソニック IP マネジメント株式会社の設立と同社への信託による特許の移転は第四段階への移行を思わせるものであり、今後の動向が注目されます。

(2) 知的財産のグローバル管理

前述のとおり、海外における研究開発活動が増加しており、海外において生み出される知的財産をどのように管理していくべきか、ということが新たな課題となってきています。

グローバルな知財管理では、「どの国で取るか」に加えて「どの国に置くか」についても検討が必要。

一般的には、特許行政年次報告書 2015 年版にも記載があるとおり、1) 日本で集中管理、2) 発生国別に管理、3) 前記 2 方式の折衷といった 3 つの方式をもとに、各企業で自社の業務形態にあったものを選んでいるというのが実態だと思われます。

集中管理と分散管理にはそれぞれ一長一短があり、簡単に甲乙はつけがたいのですが、企業価値の源泉が知的財産を含む無形資産であることを考慮すると、これを各国現地法人に分散して管理することは好ましい管理方法とは考えにくいものです。

また、別の視点からの検討となりますが、企業価値の源泉が無形資産(知的財産)であるということは、その無形資産が所在する国で収益が計上されることを意味します。そのため、財務戦略の観点からは、相対的に法人税率が低い又は無形資産保有に係る優遇措置のある国に知的財産を置くことが、場合によっては競争上有利となる可能性があります。例えば、米国企業であるクライスラーとイタリア企業であるフィアットの統合会社であるフィアット・クライスラーがその本社をいずれの本国でもないイギリスとしたのは、英国の Patent Box 税制の活用が理由の一つと言われています。但し、昨今、Google、Apple、Starbucks といったグローバル企業がその保有する知的財産を低課税国に移すことにより、合法的かつ大規模な節税を実施していることが問題視され、OECD にて無形資産の移転価格ルールの見直しに着手していること、各国が所謂タックスヘイブン対策税制の強化に動いていることには留意する必要があります。

いずれにしましても、今後の、知的財産の管理に当たっては、「どの国で権利を取るか」に加えて「どの国に権利を置くか」についても検討が必要となります。

6. おわりに

以上、特許行政年次報告書 2015 年版に表れてきた日本企業の知財戦略の変化を確認しつつ、今後の事業戦略への示唆を考えてみました。

研究開発費は、会計上は経費となりバランスシートには載ってきませんが、その実態はあくまでも「投資」であり、研究開発活動の成果として得られる特許についても、それに費やしたコストは事業活動を通じて回収されなければなりません。

日本企業については、「技術(特許)で勝って事業で負ける」などと言われることがありますが、上記で見てきたとおり、より事業に資する方向へ知財戦略が変わりつつあることが見てとれます。

今後は、更に知財活動の効率を高め、より事業活動に資する知的財産部となっていくように願っています。そのためには、今までの主要な業務であった出願業務に加えて、保有知的財産の活用(第三者への売却、ライセンス)、未利用知財の処分、より積極的な権利行使などのほか、国際税務にも目を配る必要があるものと考えます。

お問い合わせ:

GCA FAS 株式会社

〒100-6230

東京都千代田区丸の内 1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内 30 階

TEL: 03-6212-1850 (代表)

E-mail: info@gcafes.com

<http://www.gcafes.com/>

松本 浩一郎 koichiromatsumoto@gcafes.com

ここに記載されている情報は概略的な情報を提供する目的で作成されたものです。したがって一般的な参考目的の利用に限られるものとし、個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく本書の情報を基に判断し行動されないようにお願いします。本書に含まれる情報は正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではありません。本書に含まれる情報に基づき行動または行動をしないことにより発生した結果について、GCA FAS はいかなる責任、義務も負いません。