



日本企業における知財マネジメント の転換と新たな収益モデル

東和知的財産研究所 所長
鈴木 公明

近年の日本における知財マネジメントの変化を考える上で、経団連総合政策研究所・経済安全保障と知的財産研究会「知的資産価値のビジネスモデルへの反映 ～知的財産と製品の分離によるライセンス収益モデルへの移行～」(以下、「WP」という。)は重要な示唆を与えています。WPによれば、日本企業は長年、知的財産を明示的にライセンス収益化するよりも、製品に化体させて市場に届ける形で活用してきました。しかし、この「モノへの内包」は、知財の価値を企業価値として見えにくくする構造的課題も抱えていました。

そのため近年は、知財を製品に従属する補助的要素ではなく、独立した価値を持つ無形資産として可視化し、戦略的に収益化する方向への転換が求められています。とりわけ、東京証券取引所が資本コストや株価を意識した経営を要請するなかで、無形資産の可視化・収益化は、投資家との対話においても重要な論点となっています。包括的クロスライセンスや製品販売中心の慣行を見直し、知財そのものを説明可能な経営資源として位置づけ直すことが、日本企業にとって大きな課題になっているといえます。

さらにWPは、知的財産を製品と切り離し、ライセンス・パッケージとして国際市場に提供する視点の重要性を指摘しています。こうした発想は、単なる知財部門の工夫にとどまらず、通商リスクや収益性、価格競争力までを見据えた経営課題です。知財を「守るもの」から「稼ぐもの」へ、さらに「企業価値を語るもの」へと再定義することこそ、近年の日本の知財マネジメントの本質的な動きではないでしょうか。今後は、知財部門だけでなく、経営戦略、財務、事業部門が一体となって、この転換を具体化していくことが求められます。

The Transformation of IP Management in Japanese Companies and Emerging Revenue Models

Director, Towa Institute of Intellectual Property
Kimiaki Suzuki

In considering recent developments in intellectual property management in Japan, the Keidanren Center for Economic and Industrial Policy Studies, Study Group on Economic Security and Intellectual Property, *Reflecting the Value of Intellectual Assets in Business Models : Transitioning to a Licensing Revenue Model through the Separation of Intellectual Property from Products* (hereinafter, the “WP”) offers important insights. According to the WP, Japanese companies have long tended to utilize intellectual property not by explicitly monetizing it through licensing, but by embodying it in products and bringing those products to market. At the same time, however, this model of “embedding” IP in products has created a structural problem : the value of intellectual property has often remained insufficiently visible as a component of corporate value.

For that reason, recent years have seen growing calls for a shift toward treating intellectual property not as a subordinate element tied to products, but as an intangible asset with independent value that should be made visible and strategically monetized. In particular, as the Tokyo Stock Exchange has pressed listed companies to pursue management with greater awareness of capital costs and share price, the visualization and monetization of intangible assets have become important themes in dialogue with investors. For Japanese companies, a major challenge now lies in reexamining long-standing practices centered on comprehensive cross-licensing and product sales, and in repositioning intellectual property itself as a management resource whose value can be clearly explained.

The WP further points to the importance of separating intellectual property from products and supplying it to international markets as a licensing package. This way of thinking is not merely a matter of improving IP department operations ; it is a broader management issue that also encompasses trade risk, profitability, and price competitiveness. In that sense, the essential trend in recent Japanese intellectual property management lies in redefining IP not merely as something to be protected, but as something that generates revenue and helps explain and enhance corporate value. Going forward, this shift will need to be implemented not only by IP departments, but through coordinated efforts involving corporate strategy, finance, and business divisions as well.