

### 今後の企業経営は、知財・無形資産戦略で決まる

菊地 修  
 渋谷 高弘

#### 目 次

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「日本の失った30年」の原因は、知財戦略の敗北にある</li> <li>2. 経営者は知財・無形資産経営をリードせよ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 企業が実践すべき知財・無形資産経営とは</li> <li>4. 機関投資家、アナリストも、企業とスクラムを組み、知財・無形資産で日本を再興しよう</li> </ol> |
|---|---|

日本企業は戦後、世界第1位の特許出願件数を生かした知財戦略の効果もあって、1980年代までに「栄光の30年」を達成した。しかし米国企業やアジア企業の反撃の前に電機・半導体を中心とする日本企業は敗れ、2020年代にかけて「失われた30年」に陥っている。その大きな原因は「知財戦略の失敗」にある。ただ米国企業の復活の前提となった中国や台湾の企業との提携戦略は、経済安全保障の影響で劇的に変化した。まさに日本企業は、本稿で紹介する知財・無形資産経営戦略に果敢に取り組み、持続的成長を実現すべき時期がきた。

#### 1. 「日本の失った30年」の原因は、知財戦略の敗北にある

##### (1) 栄光の30年を支えた特許増産戦略の背景

日本の「失われた30年」の大きな原因のひとつは、「知財戦略の失敗」だと筆者は考えている。

第2次世界大戦が終結した1945年から、2023年で78年。経済白書が「もはや戦後ではない」と復興を宣言した1956年ごろから1973年ごろまでが日本の高度成長期で、1985年のプラザ合意までを含み「日本の栄光の30年」ということができる。約5年間のバブル経済期をはさみ、1990



菊地 修 (きくち おさむ)

HRガバナンス・リーダーズ フェロー、知財・無形資産経営者フォーラム事務局長、知財ガバナンス研究会幹事、戦略法務・ガバナンス研究会共同代表幹事。1981年東芝入社、知的財産権法部長などを歴任後、2009年ACCESS知的財産部長、2012年ナブテスコ理事R&Dセンター長兼知的財産部長を経て、2021年1月より現職。主な著書に『知財・無形資産ガバナンス入門』（中央経済社、2023年10月出版予定、編著）がある。



渋谷 高弘 (しぶや たかひろ)

日本経済新聞社総合解説センター編集委員。1990年早稲田大学法学部卒業、日本経済新聞社入社。情報・通信などの業界担当、経営・法務の担当編集委員を経て、2018年3月より現職。2009年一橋大学大学院国際企業戦略研究科修了。主な著書に、『特許は会社のものか』（日本経済新聞社、2005年）、『中韓産業スパイ』（同、2015年）、『IPランドスケープ経営戦略』（同、2019年、編著）、『サステナビリティ・ガバナンス改革』（日本経済新聞出版、2021年、共著）がある。