

令和7年度

# | 知財投資・活用戦略の有効な開示 及びガバナンスに関する検討会

第25回会合

Appendix:

- A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ
- B) 「知的財産推進計画2026」策定に向けた提言
- C) 「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム2025」に対応する政策提言
- D) 「矛と盾」モデルとソリューションビジネス知財と経営の融合と深く関わると考える理由
- E) 柳モデルとの関係性(IBMフレームワークとの関係性)
- F) 知的資本による価値創造ストーリー(全社(マクロ)と事業単位(ミクロ)の価値創造ストーリー)

2025年10月29日

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部  
シニアプリンシパル・弁理士

林 力一(はやし りきかず)

E-mail:r4-hayashi@nri.co.jp

## 現状認識と課題設定

### 1. 知財経営を取り巻く国内外の環境変化

#### グローバルトレンド

無形資産の企業価値への貢献が有形資産を大幅に上回る時代へ(S&P500企業の時価総額の90%が無形資産に起因)

GAFAM等による「知財×データ×AI」を梃子にした市場支配力強化

知的財産を軸にした企業間エコシステム形成の加速

#### 日本の政策動向

コーポレートガバナンス・コードによる知財・無形資産開示の要請(2021年6月改訂)

知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver2.0公表(2023年)

投資家との対話の質向上を狙った各種ガイドブックの整備

知財経営の標準化、定量評価手法の模索(2024-2025)

### 2. 日本企業の知財経営実態

68.9%

知財部門と経営戦略部門の連携が不十分な企業の割合

47.2%

自社の知財・無形資産を十分に把握できていない中小企業の割合

5.7%

投資家向け開示で知財・無形資産を積極的に説明している企業の割合

※特許庁「知財経営の実践に向けたコミュニケーションガイドブック」(2024年)等の数値を参考

### 3. 政策面・現場面の課題

#### 政策面の課題

- ・知財経営の具体的定義や評価指標が不明確
- ・中小企業向けと大企業向けの支援策の棲み分け
- ・知財情報開示の標準化が不十分
- ・先進企業の優良事例の横展開が進まない

#### 現場面の課題

- ・知財部門と事業部門の断絶(サイロ化)
- ・投資家と企業の知財に関する「共通言語」不足
- ・知財専門人材の不足・偏在
- ・知財の価値評価手法が確立していない

### 4. 課題解決への調査ニーズ

現状の断片的なアプローチから、「統合的な知財経営モデル」の構築と実践へ

企業規模・業種の特性に応じた知財経営の具体的実践方法、投資家との効果的な対話手法、知財の価値評価手法、そしてこれらを実装するための政策手段を包括的に解明する調査が求められています。

## 「矛と盾」モデルの概要

最適な知財経営を実現する有効な定義

### 理論的フレームワーク

#### 戦略的内部投資論

短期的な利益を度外視しても顧客価値を創造する事業(矛)が、長期的には高収益事業(盾)を育むという考え方。日本古来の「三方よし」の精神に通じる普遍的な経営思想です。

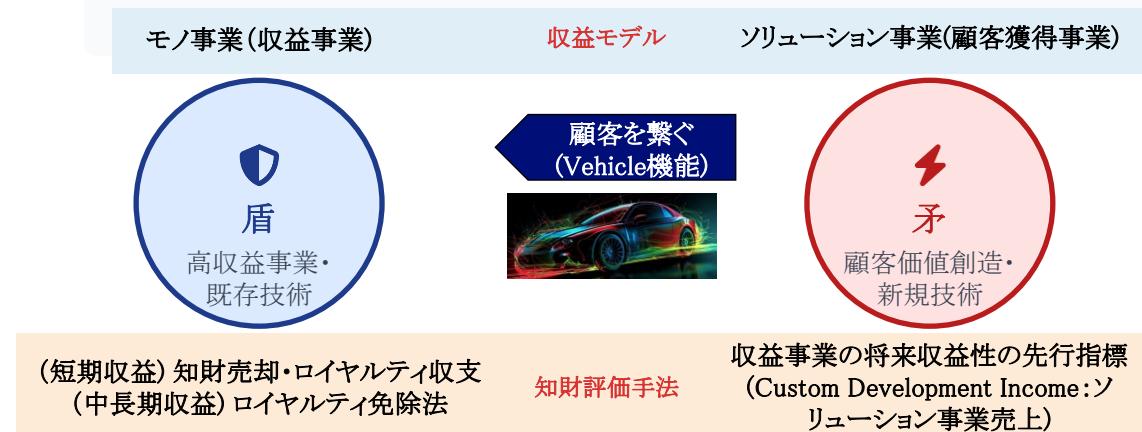
#### 「矛」と「盾」の最適バランス

知財経営において、「矛」は顧客に対して、ソリューション/事業支援技術の提供を通じた市場拡大。「盾」は競争優位の源泉となるコア技術の特許・ノウハウ秘匿保護。この両輪が企業の持続的成長を支えます。

#### 「矛」と「盾」の共進化サイクル

- 既存の「盾」を元に新たな「矛」へ挑戦
- 「矛」の成功により、新規顧客獲得
- 獲得資産が新たな「盾」として強化
- さらに強化された「盾」から次の「矛」へ

### 知財価値を基盤とした収益創出モデル



### IBM事例:知財収益化モデルの革新



IBMは1990年代初頭の経営危機時、従来の「盾」中心(特許ライセンス収入)から「矛」(ソリューション事業)へと戦略転換。その結果、年間約10億ドルの知財収入を30年以上継続して創出し、企業再生を実現しました。

#### IBMの「矛と盾」共存モデルと知財価値手法活用

- 知財でパートナー企業の事業を支援(矛)することで、自社のコア事業(盾)の顧客に繋げる
- オープン技術・知財(矛)と競争領域(盾)との明確な線引き
- モノ事業(収益事業)の知財と、コト事業(ソリューション事業)の知財を金銭評価の開示により、投資家にとって、理解・評価しやすい。
- 顧客獲得事業の知財価値:ソリューション事業売上は、収益事業の最良の先行指標。
- 収益事業の知財価値:カウンター特許を保有していると少なくとも他社へのライセンス料支払いを回避できる(ロイヤルティ免除法による知財評価)。
- 保守主義の観点から、排他権効果は訴訟等手打ちがあったときに試算する。

### 日本企業への応用可能性

大

#### 大企業モデル

「矛」となる顧客事象支援サービスを立ち上げ、コア技術の「盾」を強化することに加えて、「組織の慣性」を乗り越え、部門最適から全社最適へ移行するための組織再編とKPI設計(ソリューション事業は顧客獲得がKPIで利益そのものではない)

中

#### 中小企業モデル

「組織の柔軟性」を活かし(イノベーションのジレンマを受けにくい)、ニッチ領域(短期的には売上が経たず、大企業が参入しづらいが将来性はある市場。)で「矛」となるサービスを迅速に立ち上げ、コア技術の「盾」を育成

## 「IBMの知的財産の概念: 動的価値の創出

プラットフォーム中心ビジネスモデルにおける競争優位性

### 知財の概念

IPの価値は「所有」から「応用」へシフト

静的な資産ではなく、動的な価値創出が競争力の源泉

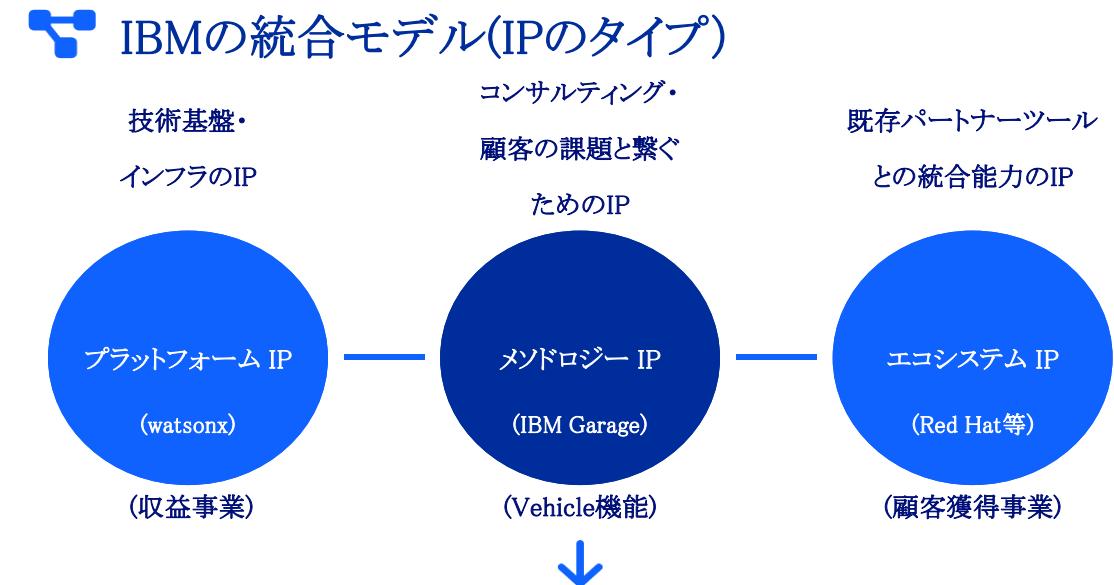
### カスタム開発インカム(Custom Development Income)

- ✓ 顧客ごとのオーダーメイドソリューションから得られる収益
- ✓ ビジネス全体のフライホイール効果を測定
- ✓ 収益事業の将来の収益性に関する先行指標

IBMコンサルティングによる促進

80%

AI関連契約の約80%を促進



### 統合力(IP)による競争優位性

単一のアルゴリズムや特許ではなく、統合能力そのものが最大の知的財産

競合はAIモデル、コンサル、クラウドを個別に提供可能。しかしIBMは3つ全てを織り交ぜた統合ソリューションを提供し、カスタム開発インカムとして価値を測定

## 知財の定義(事業貢献に資する知財戦略)

知財を「権利」から事業を駆動する「戦略的資産」へ転換するフレームワーク

- 事業貢献に資する知財戦略の二元的役割(業界のプレイヤーの動向次第で、矛の機能が必要又は効果的になる割合が異なるが電機機械・通信・化学・医薬・食品多業種で必要)

### 盾(クローズ戦略)

収益事業を守り、差別化を維持する防衛機能。独占は稀で顕在化した時に開示。

### 「盾」の機能と評価

特許の本質:「独占権」ではなく、他社の模倣を禁じる「排他権」に過ぎない  
市場の実態:プレイヤー同士が互いの特許を侵害しあう「睨み合い」状態

#### 知財の実質的価値

- ・本来支払うべきライセンス料を免れる効果
- ・「ロイヤルティ免除法」による試算が最も妥当
- ・クロスライセンス契約における「除外条項」や差止訴訟で差別化が顕在化した時に開示

価値評価指標:「ロイヤルティ免除額」(中長期的な防衛力)

### 矛(オープン戦略)

顧客獲得を推進し、ビジネス拡大を牽引する推進機能

### 「矛」の機能と評価

戦略的提供・ライセンス:ソリューション事業等で知財を意図的に提供(Open)  
目的:顧客を本丸の収益事業へ導く「ビーグル(顧客を運ぶ乗り物)」として活用

#### 「矛」の戦略的意義

- ・顧客課題の解決プロセスを通じた関係構築
- ・顧客のニーズに合致した技術の戦略的提供・ライセンスによるエコシステム形成
- ・コア事業(収益事業)への顧客誘導と収益化

価値評価指標:「カスタム開発収入Custom Development Income」(顧客獲得力)

## IPの3つの再定義とポートフォリオ管理

### ① プラットフォームIP

収益事業の基盤となるコア技術  
盾の中心

### ② エコシステムIP

顧客やパートナーのIPと結合・連携する技術  
矛の先端

### ③ メソドロジーIP

①と②を繋ぎ、「ビーグル」として機能するソリューション  
IP  
矛の柄

## 知財の多角的価値評価フレームワーク

### 短期収益力

- ・知財売却・ライセンス収支
- ※将来収益と逆相関の可能性

### 中長期的な防衛力(盾)

- ・ロイヤルティ免除額
- ・場外条項による差別化効果

### 顧客獲得力(矛)

- ・カスタム開発収入
- ・エコシステム構築力

※特許の「排他権」を活かした防衛と、知財の戦略的公開による顧客獲得の両輪で、事業全体への貢献度を最大化

引用・参照:各社HPの情報に基づきNRIで作成

© 2025 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

## IPポートフォリオ評価方法

IBMフレームワーク / Custom Development Income・ロイヤルティ免除法



### Step 1: 戰略的に重要で価値が高い「クラウンジュエル」候補の特定

ポートフォリオ全体を俯瞰し、戦略的に重要で価値が高い「クラウンジュエル」候補を効率的に特定する。

- ①「矛」のクラウンジュエル候補: Custom Development Income(ソリューション契約)の対象となるソリューションに紐づく知財群(特許、ノウハウ、ブランド)。現在の顧客獲得力に直結する知的資産
- ②「盾」のクラウンジュエル候補: 収益事業についての新規事業開発において、競合の参入を阻むための対抗特許(いわゆる“5 fighting Patents”)。将来の事業ポートフォリオを防衛する知的資産



### Step 2: 知的資産の金銭的価値評価を実施

Stage 1で特定した「クラウンジュエル」に対し、知的資源を集中投下して精密な金銭的価値評価を実施。

Stage 1で特定した候補群・各事業に対し、ロイヤルティ免除法とCustom Development Income試算で精密な金銭的価値評価を実施し、投資判断や戦略策定に活用する



## 経営へのインプリケーション

### 1 IP戦略の明確化

まず、IPで何を達成したいのかを定義する

### 2 多層的な評価能力の構築

マクロな分析能力とミクロな評価能力の両方を組織内に構築する

### 3 ビジネスプロセスへの統合

IP評価を単発のイベントではなく、M&Aや中期経営計画策定といった根幹プロセスに組み込む

## Q Q1. 「矛と盾」モデルは日本企業への現実的適用が可能か？

A. はい、可能です。むしろ、コモディ化が進みモノ事業の収益性が悪化して閉塞感を打破できていない多くの日本企業にこそ有効な処方箋であると考えています。

### 1 「思想」としての普遍性

「矛と盾」モデルの本質は、日本の「三方よし」の精神にも通じる普遍的経営思想、「戦略的内部投資」にあります。短期的な利益を度外視しても顧客価値を創造する事業（矛）が、結果として高収益事業（盾）を育むという考え方。

### 「矛と盾」モデルの日本企業への適用イメージ

#### 矛(攻め)の部門・機能

- ・顧客課題解決型ソリューション
- ・オープン・イノベーション
- ・エコシステム構築
- ・知財を「誘客の武器」として活用  
→ KPIは顧客獲得数・顧客満足度、ソリューション売上(Custom Development Income)



#### 盾(守り)の部門・機能

- ・高付加価値製品・サービス
- ・コア技術の知財保護
- ・ライセンス事業
- ・知財を「差別化の武器」として活用  
→ KPIは利益率・知財収益、知財売却・ライセンス収支(短期)、ロイヤルティ免除法(中長期)

### ★ 示唆する加点ポイント: 有効な定義案・要素案

我々の定義は海外事例からの成功事例だけではなく、日本企業の経営思想や実態にも根差した普遍的かつ実践的なモデルです。

Q

## Q2. 「将来価値評価」手法は、本当に投資家を説得できるのか？

A. はい、説得可能です。なぜなら、この手法は「全くの新しい概念」ではなく、「実績ある評価手法の論理的応用」であり、投資家が最も求める「将来キャッシュフローへの蓋然性」を示すものだからです。

### 1 実績ある評価手法がベース

我々が提案する将来価値評価手法は、IBMが30年以上利用しているモノ事業(収益事業)の知財と、コト事業(ソリューション事業)の知財を金銭評価を応用する手法です。投資家にとって、理解・評価しやすい論理に基づいています。

### 「将来価値評価手法」概念図



### ★ 示唆する加点ポイント: 知財価値評価の有効仮説提案

電気機械・化学・医薬・通信など多業界で機能、論理的根拠、そして投資家のニーズ、この3点を満たした具体的かつ先進的な評価手法。

## 中小企業と大企業における知財支援の違い

社内体制と戦略の相違点

### ① 最大の違い: 社内体制

#### 大企業 社内知財体制

- ・専門知財部門を有している
- ・クローズ戦略(知財の囲い込み)を自力で遂行可能
- ・特許出願・管理のプロセスが確立

→ 高度な経営戦略支援へのニーズ

#### 中小企業 社内知財体制

- ・知財部が存在しない、または少人数
- ・リソース・専門知識の不足
- ・知財戦略の基盤構築から支援が必要

→ クローズ戦略の構築・運用支援が不可欠

### ② 戦略支援の要点

#### クローズ戦略支援

- ・自社技術の権利化・保護
- ・知財ポートフォリオの構築
- ・特許出願・管理プロセスの確立
- ・侵害リスク対策

中小企業は基盤構築から支援が必要

#### オープン戦略支援

- ・顧客ニーズに基づくマーケティングから開始
- ・クローズ事業とは異なる投資判断基準
- ・新たなKPI設定と評価方法
- ・知財の外部活用・ライセンス戦略

大企業・中小企業共に経営戦略そのものへの支援が必要

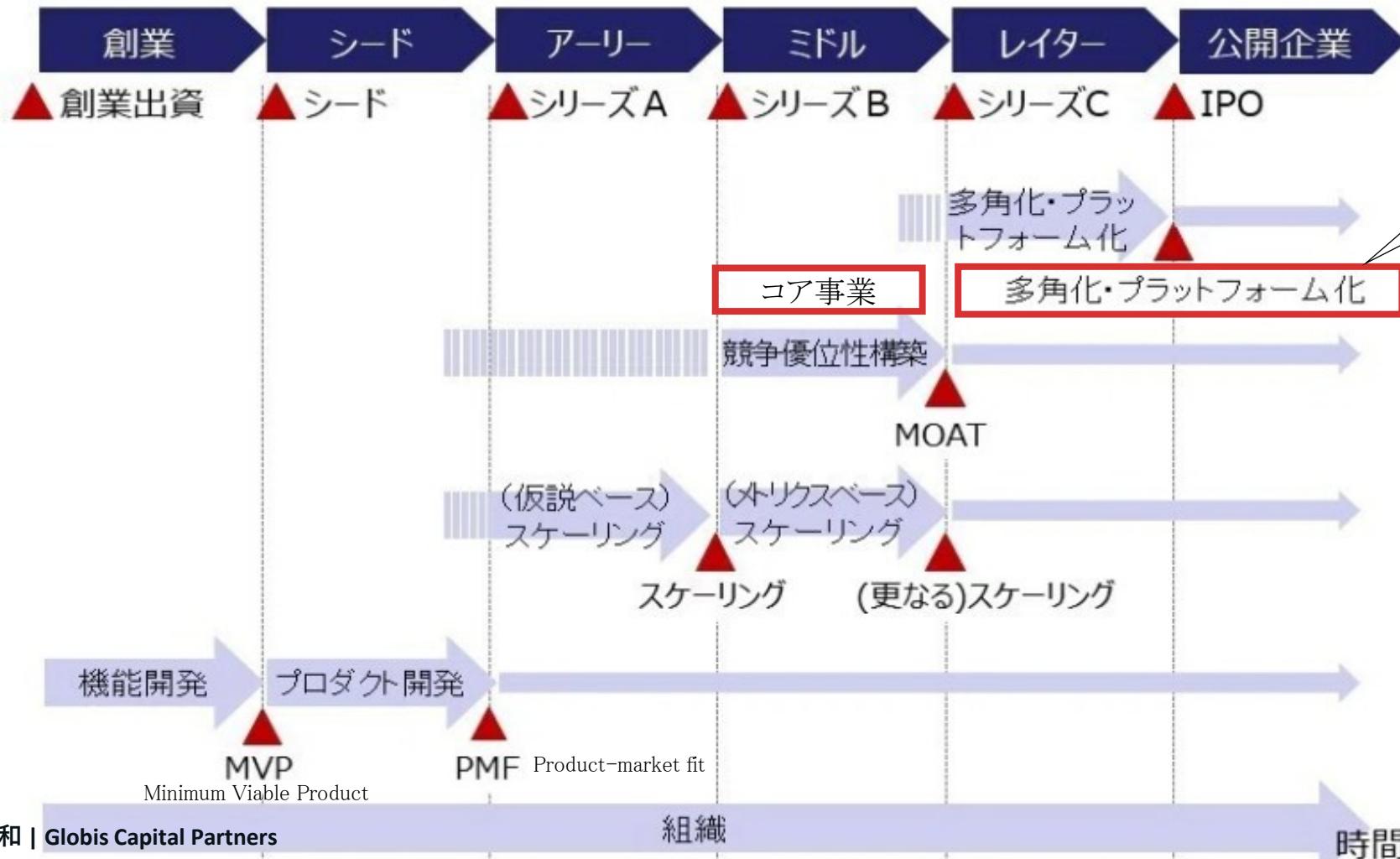
### ▲ 大企業特有の課題: イノベーションジレンマの克服

- ・既存収益事業(クローズ事業)に基づく意思決定の慣性
  - ・短期的収益と長期的イノベーションのバランス
- 高度な経営戦略支援による「イノベーションジレンマ」の乗り越えが重要

- ・新規事業創出に向けた知財戦略の転換
- ・組織横断的な知財活用体制の構築

Q

(参考)中小企業でも オープン戦略(プラットフォーム戦略)が必要か?



複数事業を連携させる多角化・プラットフォーム戦略で企業価値を高め、その上でIPOを目指すのが基本的なアプローチ。企業価値の向上には、矛盾モデルの設計が前提となっている。

成功事例:  
24M technologyや  
SanSan、エヌビディア

中小企業は、まずはコア事業(クローズ戦略)の立ち上げの支援が中心で、IPOなどの前段階になると、矛盾モデル(知財と経営の融合)の支援が中心となり、段階的に専門家の支援が必要になる。

引用：湯浅エムレ秀和 | Globis Capital Partners



## 根本的課題と処方箋

日本企業が直面する知財・無形資産経営に関する諸課題(経営者の理解不足、投資家との対話不全、知財部門の貢献力不足など)は、根源をたどると

「知財を事業活動の結果として生まれる、守るべき静的な資産(コストセンター)」と捉える旧来の認識 に行き着く。

この根本課題を解決し、知財を 「オープン&クローズ戦略」を基軸としたビジネスモデル変革 へと転換する統合的な処方箋が、  
「稼ぐ力を創出する動的なエンジン(プロフィットセンター)」 である。



## 事業ポートフォリオの戦略的分類

本戦略は、企業の事業(知財)ポートフォリオを、戦略的役割に応じて以下の2つに分類する:

### ①収益事業(盾:クローズ戦略)

高収益を確保する。自社の競争優位の源泉となるコア技術・製品を知財で強固に保護

### ②顧客獲得事業(矛:オープン戦略)

時に利益を度外視しても顧客を獲得し、収益事業へ顧客を繋げる。  
知財をオープン化(提供・ライセンスするが、知財情報は非開示:ターンキーソリューション)



## 3つの問い合わせへの解決策

### → 問1:経営への浸透

「オープン&クローズ」は、経営者と知財部長の間の「言語」の壁を壊す 共通戦略言語 となる。

これにより、知財部門は事業貢献の具体的な道筋を提言でき、経営者は知財の戦略的価値を初めて具体的に理解できる。

### → 問2:価値化・可視化

戦略的役割に応じたKPI(例:オープン戦略の成果を示す「Custom Development Income」、クローズ戦略の将来価値を示す「ロイヤルティ免除法ベースの評価額」)を設定することで、

知財の価値を事業成果と連動した形で可視化 し、的確な投資判断を促進する。

### → 問3:投資家との対話

「矛が顧客を獲得し、盾の収益に繋がる」という 価値創造ストーリー そのものを、KPIと共に開示する。

矛:ソリューション事業売上、縦:知財売却・ロイヤルティ(短期収益)ロイヤルティ免除法(中長期収益)

これは、投資家が最も知りたい「将来のキャッシュフロー創出の仕組み」を想像度高く示すものであり、建設的な対話を活性化させ、企業価値の適正な評価を実現する。

知財経営の主体は、従来のモノ事業(单一事業)においてはR&Dの後工程に位置づけられていたが、モノに加えてコトビジネスへの転換が求められる現代では、オープンな知財を取り込み、顧客ニーズを起点にマーケティングを行い、不足する技術は技術提携で補完し、事業提携によってスケールさせるという、事業戦略そのものへと進化している。

変革観点	モノ事業モデル (従来型:クローズ戦略中心)	モノ+コト事業モデル (オープン&クローズ戦略)
経営・事業戦略	単一市場で製品・サービスの販売から直接的に収益を得ることを目指す。	プラットフォーム戦略を基軸に、利益度外視の「コト(ソリューション)」で顧客基盤を構築し、高収益な「モノ(製品)」事業へ送客( <b>Vehicle機能の実装</b> )
技術・知財戦略	主に自社製品の模倣防止や競争優位性確保のためのクローズドな活用が中心。  R&Dの成果を特許・ノウハウ秘匿で保護	①ガバナンスの確立:ソリューション知財をオープン化する際、事業提携契約において、共創知財(フォアグラウンドIP)のライセンス条件や改版権の制限など、知財管理のルールを明確に設定する。 ②戦略を実行する上で必須となる技術開発の提携先選定:プラットフォーム技術・知財を生み出すことを前提に、事業を持たないスタートアップやファブレス企業などを優先的に選定し、提携する。 オープンな知財戦略は、顧客のニーズをマーケティングして、不足する技術は必要に応じ技術提携を行い、事業提携により事業をスケールさせる事業戦略そのもの
人材の在り方	開発、製造、販売といった既存事業の経験・スキル人材を中心。主に内部育成や同業界からの採用に依存。	事業戦略に紐づいた高度な専門性を持つ人材を定義(JOB型)。 社内育成に固執せず、外部からの専門家採用やM&Aを積極的に活用する。
組織の形(PL責任・KPI)	事業全体でPL責任を負い、直接的な収益・利益率の向上がKPIとなる。	PL責任を戦略的に分離。 ・収益事業(盾)は高い利益率を追求。 ・顧客獲得事業(矛)は利益を度外視し、顧客獲得数や市場シェア拡大をKPIとし、そのコストは全社的な戦略投資として評価。
経営インフラ/KPI	売上、利益率、市場シェア等、財務成果に直結する指標が中心。	従来の財務指標に加え、顧客獲得コスト(CAC)、顧客生涯価値(LTV)、ROICなどを導入。 オープン&クローズ戦略の運動性を測るKPI(収益事業:ロイヤルティ免除法、顧客獲得事業:Custom Development Incomeを示すダッシュボード)を構築。
マインドセット	製品・サービスの提供価値や顧客満足度の最大化を目指すビジョン。	既存事業のクローズに加え、オープン戦略によるエコシステム全体の価値創造を目指す(契約戦略の転換) 自社の利益だけでなく、パートナーの成功にも貢献するマインドセットが不可欠。
経営ガバナンス	各部門の効率性を高め、事業全体の安定と安全を重視。	取締役会が、モノに加えてコトビジネスへの変革そのものを主導。 各事業の個別最適ではなく、事業ポートフォリオ全体の価値最大化の観点から監督・意思決定を行う

## APPENDIX

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ

## まとめ



### 3課題に対する解決アプローチ

オープン&クローズ戦略は、経営浸透、価値可視化、投資家対話の3つの課題を統合的に解決する唯一のフレームワークである



### 知財のプロフィットセンター化

知財を「守るべき静的な資産(コストセンター)」から「稼ぐ力を創出する動的なエンジン(プロフィットセンター)」へ転換することが企業価値向上の鍵となる



### 成功への鍵

役割別KPI設定と価値創造ストーリーの開示が、投資家の信頼獲得と企業価値の適正評価を実現する

## 提言

日本企業は、オープン&クローズ戦略を経営の中核に据え、知財部門と経営層が共通言語で対話できる体制を構築すべきである。これにより、知財・無形資産経営の実質化が加速し、持続的な企業価値向上が実現される。

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ



## Custom Development Income 顧客獲得活動の成果指標

### 開示内容

顧客向け受託開発サービスによる収入を明示的に開示

### 戦略的意義

- ・顧客基盤拡大の定量的評価
- ・将来収益の先行指標として機能
- ・矛戦略の有効性を実証

### 投資家へのメッセージ

顧客獲得活動が将来の収益事業に繋がる仕組みを可視化



## 知財ライセンス・売却収入 短期収益の指標

### 開示内容

知財ライセンス料および特許売却による収入を明示

### 戦略的意義

- ・短期的な収益貢献を明示
- ・知財活用の柔軟性を実証
- ・収益事業との逆相関を示唆

### 投資家へのメッセージ

収益事業が好調なほど、知財を安易に切り売りしない戦略の健全性を示す



### 役割別KPI運用の学び

- ・戦略的役割(矛・盾)に応じた明確なKPI設定
- ・複数指標を組み合わせた多角的な価値評価
- ・投資家が求める「将来キャッシュフロー創出の仕組み」を定量的に開示

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ

## Q1: 経営への浸透策

### 課題



経営者と知財部長が話す「言語」が違う

経営者は事業の成長と収益性を語り、知財部長は権利の取得や防衛を語る。このため、知財が経営戦略の中核に入り込めず、知財部門も経営に貢献する具体的な方法論を示せない。

### 解決策



「オープン＆クローズ戦略」という共通戦略言語の導入

事業ポートフォリオを戦略的役割に応じて「収益事業(盾:クローズ)」と「顧客獲得事業(矛:オープン)」に分類。知財部長は「この技術は矛として活用し新規顧客を獲得し、盾の収益事業に誘導しましょう」という経営者が理解できる事業戦略の言葉で提言できる。

### 効果



知財部門が経営貢献の具体的道筋を提案可能に

経営者も知財の戦略的価値を初めて具体的に理解でき、知財経営が全社的に浸透する土壌が生まれる。

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ

## Q2: 價値化・可視化の取組み



### 顧客獲得事業のKPI 矛(オープン戦略)

#### 主要指標

Custom Development Income (CDI)

受託開発収入

#### 測定内容

- ・ソリューション提供による売上規模
- ・顧客獲得活動の成果指標
- ・将来の収益事業への先行指標



### 収益事業のKPI 盾(クローズ戦略)

#### 短期的収益指標

知財ライセンス・売却収入

現金化された知財の収益貢献

#### 長期的収益指標

ロイヤルティ免除法ベースの評価額

将来キャッシュフロー創出ポテンシャル



複数指標を組み合わせることで、知財の価値を多角的に可視化し、的確な投資判断を促進

A) 「第25回事務局説明資料」背景:知財・無形資産経営が依然として不十分である現状と、問い合わせ

## Q3: 投資家との対話活性化



### 課題:思考構造のギャップ

企業は活動報告(特許件数など)に終始し、投資家が本当に知りたい「その知財が将来のキャッシュフローにどう繋がるのか」という問い合わせに答えられていない



### 取組み:価値創造ストーリーの開示

オープン&クローズ戦略の連動性そのものを「価値創造ストーリー」として開示。顧客獲得事業(矛)が顧客基盤を構築し、収益事業(盾)で持続的に高い利益を確保する仕組みを明示



### 重要要素:KPIの相関・逆相関関係の開示

複数のKPIの連動性を含んだ開示が投資家が求める「仕組み」の開示。これにより企業と投資家の対話を活性化させ、知財・無形資産の価値が企業価値として正しく評価される



### 期待される効果

投資家が最も知りたい「将来のキャッシュフロー創出の仕組み」を解像度高く示すことで、建設的な対話を活性化させ、企業価値の適正な評価を実現

## APPENDIX

### B) 知的財産推進計画2026」策定に向けた提言

## 3つの核心的課題に対する回答(要約) \*詳細はAppendix参照ください。

⌚ 知財と経営を融合させる「オープン＆クローズ戦略」によるビジネスモデル変革が、3つの問い合わせを一つのストーリーとして解決することができる

核心的課題3つの問い合わせ	回答
---------------	----

### 問い合わせ1:価値化・可視化

知財の価値は「量」ではなく、戦略的ポートフォリオという「仕組み」で可視化する。

①収益事業(盾:クローズ戦略)と②顧客獲得事業(矛:オープン戦略)に分類し、その連動メカニズムこそが価値の源泉であることを示す。

### 問い合わせ2:知財経営・ガバナンス

ガバナンスの役割は、この戦略的ポートフォリオを経営として執行・監督することにある。

取締役会は、ビジネスモデル変革そのものを主導し、オープン戦略を可能にする「知財戦略の出口」までを監督・推進する。

### 問い合わせ3:企業と投資家の対話

対話の活性化は、この「価値創造ストーリー」を共有することで実現する。

「矛:オープン戦略が顧客を獲得し、盾:クローズ戦略の収益に繋がる」というメカニズムを具体的なKPIと共に開示し、将来のキャッシュフロー創出能力の解像度を高める。

### Key Message:

3つの課題は、多くの日本企業が、知財を「守るべき静的な資産」と捉え、「稼ぐ力を創出する動的なエンジン」へと転換する方法論を見出せていない。  
「オープン＆クローズ戦略」を基軸とした知財経営モデルへビジネスモデル変革という視点に立つことで、一気通貫で解決可能。

## 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

知財・無形資産の価値化・可視化は、事業ポートフォリオの戦略的評価から始めるべき。

### なぜ、今までのやり方では稼げないのか?

多くのモノ事業はコモディティ化し、価格競争に陥っている

ビジネスモデル転換の要否を見極め、コト事業(ソリューション)の追加を検討

### オープン&クローズ戦略の意義

「顧客獲得」と「収益確保」という相反する目的を両立

顧客獲得エンジン(Vehicle)と収益事業の戦略的役割分担

### 事例:24Mテクノロジーズのオープン&クローズ戦略

#### 収益事業(モノ事業・盾):

特許・ノウハウで保護された高性能な電解質

#### 顧客獲得事業(コト事業・矛):

「誰でも簡単に高性能な電池を作れる製造技術」をライセンス提供(オープン化)

↓ 多くの企業が技術エコシステムに参加 → 電解質販売が爆発的にスケール

### 可視化の具体的手法:IBMの金銭評価とKPI設計

#### 収益事業(盾)の貢献:

「知財ライセンス・売却収入」と「ロイヤルティ免除法ベースの無形資産評価」

#### 顧客獲得事業(矛)の成果:

「Custom Development Income(受託開発収入)」で計測

これらKPIを社内活動と紐づけ、戦略への貢献度を明確にして知財価値を最大化

## 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

### 知財を融合した事業・技術戦略(定義)

#### 💡 知財を融合した事業・技術戦略の内容:

現代の知財戦略は、自社の技術を単に保護する「クローズ戦略」だけでは不十分である。複雑化する社会・顧客課題に対応するためには、オープンイノベーションや「共創」を前提とし、データやノウハウを含む幅広い知財を外部連携のツールとして活用する「オープン戦略」を組み合わせて、経営戦略に融合させて、新たな事業価値を創造することが不可欠である。

ソリューション事業(ソリューションIP:オープンIP)を既存事業(クローズIP)とは別に持つことで、企業は「顧客獲得」と「収益確保」という、本来であれば相反する目的を両立させる強力なビジネスモデルを構築できる。一方が、時に利益を度外視してでも市場シェアを拡大する「顧客獲得エンジン(Vehicle)」として機能し、もう一方が差別化機能を発揮しながら、その顧客基盤を活かして高い収益性を確保する「収益事業」に徹する。

この戦略的な役割分担により、単一事業でこの二律背反の課題を抱える競合他社よりも、はるかに高いレベルで市場シェア拡大と収益性向上を同時に達成でき、圧倒的な競争優位性を確立することが可能。

#### 抽出根拠

- ✓ 『新事業創造に資する知財戦略事例集』は、「仲間づくり、稼ぎ方・勝ち方を考える」方向性を持つ知財戦略の重要性を強調し、従来の参入障壁構築だけでなく、アイデア創出や事業構想への貢献を提言
- ✓ 『経営における知的財産戦略事例集』では、「パートナーシップ」が経営課題解決の一つの観点として整理
- ✓ 経済産業省の事例集では、先進的な取り組みを行う企業の成功例を紹介

#### 企業事例

- ダイキン工業 : 空調技術の規格策定を通じて市場拡大を実現
- 積水化学工業: パートナー企業との知財共有による新事業開発の展開

[1] 林力一, 渋谷高弘「戦略コンサルが知らない最強の知財経営」

## 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

### (参照)IBMモデルを駆動させるKPI設計の非対称性



#### ソリューション事業(矛)のPL責任

プロフィットセンターではなく「戦略的投資」を担う部門として位置づけ  
ソリューション開発費用は「全社的な顧客獲得コスト」として計上  
損益目標より顧客獲得・維持目標を優先する評価体系  
顧客のエコシステムへの取り込みを最優先ミッションとする

収益性より顧客シェア拡大を重視するため、  
利益率は二次的な評価指標として扱われる



#### 収益事業(盾)のPL責任

高い収益性(利益率、マージン)に対して厳格な責任  
自部門のコストに加え、ソリューション事業の「先行投資」を回収する責務  
戦略的に保護されたハードウェア・ソフトウェア製品で高利益率を維持  
顧客全体の生涯価値(LTV)を最大化する収益モデル

IBM Z、Power、Storageなどのハードウェア事業は、  
ソリューション事業のコストも吸収した上で全社利益に貢献

#### 非対称PL設計がもたらす全社最適化のメカニズム



ポイント: IBMは、事業の役割に応じてKPIとPL責任を明確に分けている。

これにより、ソリューション事業は利益を気にせず顧客獲得に専念でき、収益事業はその成果を利益へと転換する役割に集中できる

# 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

## 事業概要

24M Technologiesは、MITから生まれたスタートアップで、革新的な半固体リチウムイオン電池技術を開発。独自の電解質技術(Eternalyte™)を核に、電池製造の効率化と性能向上を実現する新しい製造プロセスを確立し、複数のOEMや電池メーカーにライセンス提供している。

- 従来比30%エネルギー密度向上、コスト40%削減を実現
- MITの研究成果を基に革新的な電池技術を商業化
- 業界のデファクトスタンダードを目指したエコシステム戦略

戦略的役割	事業活動	収益項目
Open (矛/Vehicle) 顧客獲得と市場創造	半固体電池の製造プロセス(SemiSolid™、ETOP™)を事業提携先(Volkswagen、伊藤忠商事等)にエンジニアリングサービスを提供。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ロイヤリティ</li> <li>• 共同開発契約料</li> <li>• 技術移転契約料</li> </ul>
Close (盾) 収益最大化とデファクト化	電解質(Eternalyte™)やセル設計(LiForever™)のコア技術・部材	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部材販売収益</li> <li>• 技術ライセンス料(コア技術部分)</li> </ul>

## オープン&クローズ戦略の全体像

### Close(盾)-収益事業

独自開発した半固体リチウムイオン電池の電解質技術(Eternalyte™)を特許で厳重に保護。これが長期的な収益の源泉となる。エコシステム全体で採用が拡大することにより、自社のコア技術が業界のデファクトスタンダード化。

### Open(矛/Vehicle)-顧客獲得事業

電解質技術を最大限活かすための電池の量産技術・製造プロセスを知財化し、複数のOEMや電池メーカーにライセンス提供(オープン化)。パートナーは低資本投資・低リスクで電池製造に参入できるプラットフォームを入手

### Vehicle機能の発揮

製造ソリューション提供により多くの企業が24Mの技術で電池製造が可能に。その結果、電解質(クローズ)の需要が爆発的に増加し、業界のデファクトスタンダード化を目指す。オープン戦略によって創出された広大な顧客基盤(事業提携)に対し、コア部材を販売、あるいはライセンスに含め、収益を確保



## 24M Technologies

### 主要パートナー

戦略提携:	京セラ
出資者:	日立造船、GPSC
市場戦略:	ライセンス供与 電解質販売 技術コンサルティング

### 特徴的な強み

- ✓ スタートアップの機動性を活かした全社一丸体制
- ✓ デファクト化を視野に入れたエコシステム戦略

# 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

## 事業概要

Vecturaは、吸入製剤の技術プラットフォームを核に、大手製薬企業を顧客とするCDMO(医薬品開発製造受託機関)として事業を展開している。独自のバイオ粒子工学技術・デバイス技術を強みとし、製剤開発から臨床試験、製造技術までの一連のソリューションを提供している。

-  吸入製剤における世界有数の専門技術を保有
-  ホソカワミクロンの技術をライセンス導入し強化
-  製薬メーカーの新薬開発パイプラインに深く関与

戦略的役割	Vecturaの事業活動	収益項目
Open (矛/Vehicle) 顧客獲得と関係構築	医薬品の開発・臨床試験支援サービス (CDMO事業)	開発サービス収益
Close (盾) 高収益なモノの販売 コア技術の収益化	完成品医薬品や吸入器デバイスの供給  知的財産のライセンス供与	製品供給収益  ロイヤリティ収入

## オープン&クローズ戦略の全体像

### ① Close(盾)- 収益事業

独自のバイオ粒子工学技術・デバイス技術を知財で強固に保護。  
「製品供給収益」が全体の6割以上を占める最大の収益源。

### ② Open(矛/Vehicle)- 顧客獲得事業

製剤開発、臨床試験支援、製造技術といった一連の開発ソリューションを、知財と共に大手製薬メーカーに提供(オープン化)。

### ③ Vehicle機能の発揮

ソリューション(開発サービス)提供を通じて顧客の新薬開発パイプラインに深く関与。  
その結果、コア技術が製品に組み込まれ、上市後の長期的なロイヤリティ収入を確保。



Vectura

## 顧客・パートナー

- 主要顧客: 大手製薬メーカー
- 技術提携: ホソカワミクロン
- 収益源: 開発サービス  
マイルストーン  
ロイヤリティ

## 特徴的な強み

-  技術・ソリューション分離による両立モデル
-  戰略的知財契約による自社戦略の強化

## 問い合わせへの回答(価値化・可視化)

### (参照) Qualcomm(通信系) ビジネスマodel全体像

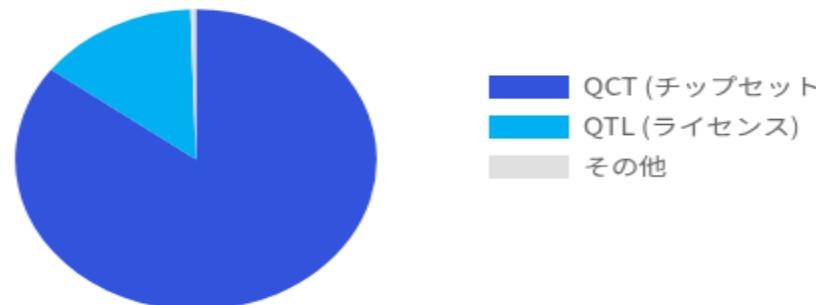
#### QCT事業(クローズ戦略)

- Qualcomm CDMA Technologies
- Snapdragonなどの高性能チップセットの販売
- 2024年度売上高: **331.96億ドル**
- 利益率: 29%
- スマートフォン、IoT、自動車向け市場で展開

#### QTL事業(オープン戦略)

- Qualcomm Technology Licensing
- 標準必須特許(SEP)のライセンス提供
- 2024年度売上高: **55.72億ドル**
- 利益率: 72%(非常に高収益)
- 3G/4G/5G通信規格の基盤技術をカバー

2024年度収益構成 (億ドル)



項目

金額/比率

特徴

総売上高 (FY2024)	389.62億ドル	前年比9%増
QTLライセンス収入	55.72億ドル	高利益率(72%)
端末価格に対するロイヤリティ	3.25%~5%	FRAND条件での提供
研究開発投資(累計)	900億ドル超	未来技術への継続投資

#### 標準化を通じたマーケット支配の構造

##### ①技術開発と特許取得

通信基盤技術の開発と  
特許ポートフォリオ構築

##### ②標準化活動(オープン戦略)

3GPPなどの標準化機関に  
技術提案と標準規格への組込み

##### ③二重収益化(クローズ戦略)

SEPライセンス料収入と  
チップセット販売の相乗効果

## 問い合わせへの回答(知財経営・ガバナンス)

企業の知財経営とガバナンスは、戦略的ポートフォリオを経営として執行・監督するために構築されるべき

### 取締役会の新たな役割

単なる投資の妥当性監督に留まらず、事業ポートフォリオ評価に基づくビジネスモデル変革そのものを主導

企業の「稼ぐ力」を根本から再設計する「攻め」のガバナンス機能

### オープン戦略を成功させるガバナンス

#### 現状の課題:

従来の単一事業モデルではクローズ戦略が主流であり、多くの日本企業は  
オープン戦略に慣れていない

#### 必要な取り組み:

自前主義からの脱却  
エコシステム全体での価値創造の志向  
知財を柔軟に「オープン化」できる契約モデルの許容

### 契約モデルの許容と柔軟化

スタートアップ連携などにおいて、画一的な契約から脱却  
両者のビジネスモデルに合わせた柔軟な知財契約モデルの採用  
共同開発知財の第三者への柔軟なライセンス権確保の選択肢

### 知財戦略の出口までの監督・推進

どのような顧客との事業提携すると事業スケールするか、知財契約を結ぶべきかを設計  
国内外の提携先選定と、事業提携動機となるソリューションのマーケティングの戦略性  
を高める判断基準の構築  
アクション・プログラムの狙いとも合致する事業創造を促すガバナンス

### 事例:24Mテクノロジーズと京セラの戦略的提携

バッテリー技術のスタートアップ24Mは、戦略的にパートナーを選定。  
京セラの事業モデルが自社のオープン戦略とコンフリクトしないため、共同開発した製造技術を多数の自動車メーカー等にライセンス提供できる形を実現。  
これにより、共同開発成果をプラットフォーム化できて、複数の事業者へ知財を提供(オープン化)して、エコシステム構築の活性化に成功。

## 問い合わせへの回答(企業と投資家の対話)

企業と投資家の対話は、戦略的ポートフォリオがもたらす「価値創造ストーリー」を共有することで活性化する。

### ① なぜ、このストーリーが重要なのか？

投資家が最も知りたい「将来のキャッシュフロー創出能力」の解像度を劇的に高める  
単なる活動報告ではなく、持続的に価値を生み出す「仕組み」を評価可能に

### ② 開示すべきメカニズムとKPI

「矛が顧客を獲得し、盾の収益に繋がる」メカニズムを具体的なKPIと共に開示  
オープン(顧客獲得)&クローズ戦略(収益獲得)の連動性を可視化

### ③ KPIの相関・逆相関の開示

#### 相関関係:

「顧客獲得事業(矛)」のKPI(顧客獲得数等)の成長と「Custom Development Income」の相関を示す

#### 逆相関関係:

「収益事業(盾)」の売上・利益と「知財売却・ライセンス収支」の逆相関(短期収益)を説明  
(理由:収益事業が成功していれば、その源泉となる知財を安易に売却する必要がないため)

### ④ 将来価値の開示方法

将来の「収益事業(盾)」への貢献を、技術ロードマップと共に開示  
ロイヤルティ免除法ベースの無形資産評価が有効(市場実勢を反映し、減損リスクが比較的小さい)  
財務健全性維持のため、「資産化」より「開示」が有効な場合が多い

### ⑤ 対話のゴール

顧客獲得と収益性獲得のKPIの連動性を示すことで、  
投資家は企業の戦略の健全性と成長ポテンシャルを立体的に予測できる

### ⑥ 期待される効果

知財・無形資産が企業価値として正しく評価され、建設的な対話が生まれる

[7] 杉光一成, 立本博文「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定(中間報告)」

## 知財経営実現のためのアプローチ(企業規模の違い)

モノ事業モデルからモノ+コト事業モデル(オープン&クローズ戦略)への転換

### 大企業の課題:『組織の慣性』

- 過去の成功に最適化された投資基準・KPI・評価制度が知財経営モデル導入を阻害
- 示唆: 戰略フレームワークだけでなく、評価制度や意思決定プロセスを含む組織改革が不可欠であり、  
オープンな知財戦略は経営との融合が必要であり、戦略系コンサルの支援が効果的

### 企業規模別の知財経営導入戦略

企業規模	最優先アプローチ	主要な障壁	推奨施策
大企業	トップダウン×ボトムアップハイブリッド 外部支援の活用(経営戦略コンサル主導) クローズ知財に加えて、オープンな知財による事業スケール戦略支援が重要。	知財を経営に融合に加え、既存評価制度・KPI 部門間連携不足	知財経営評価KPI導入 部門横断チーム設置
中小企業 スタートアップ	経営者の知財リテラシー向上 外部支援の活用(弁理士・知財コンサル主導) クローズ知財戦略の差別化・リスク低減機能の強化が重要。	資金・人材・知識の「三重苦」 大企業程イノベーションジレンマに陥りにくい	公的支援制度活用 地域金融機関との連携

### ポイント:

知財経営の成否は「組織」に大きく依存。大企業は「組織の慣性」の克服、中小企業は「組織の柔軟性」の活用が、それぞれ成功の鍵。

## APPENDIX

### C) 金融庁「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム2025」 に対応する政策提言

「知的財産推進計画2026」策定に向けた  
提言に共通する部分がある為、  
ここで、併せて提言させて頂いております。

## 提言1: 無形資産投資の「量」から「戦略的ポートフォリオ」への転換

### ■ アクション・プログラム2025の該当箇所

#### P.2「1. 稼ぐ力の向上」

「持続的な成長の実現に向けた経営資源の最適な配分の実現のため、...コーポレートガバナンス・コードの見直し等を検討する。」「経営資源の配分先には、...人的資本や知的財産への投資等、様々な投資先が考えられ...」

### ▲ コモディティ化時代の課題

中国等新興企業の台頭によりモノ事業の急速なコモディティ化  
単なる「投資量」増加では不十分、ビジネスモデル変革が必要

### ● 24Mテクノロジーズの具体事例

#### 収益事業(モノ事業・盾):

特許で保護された高性能な電解質

#### 顧客獲得事業(コト事業・矛):

「誰でも簡単に高性能な電池を作れる製造技術」をライセンス提供(オープン化)

↓ 多くの企業が技術エコシステムに参加 → 電解質販売が爆発的にスケール

### △ IBMのKPI経営事例

90年代から金銭評価を継続開示:「知財ライセンス・売却収入」「Custom Development Income(受託開発収入)」

社内の知財創出・活用活動と直接紐づけたKPI設定

### △ 具体的な提言

無形資産(知財)を2つの戦略的役割に分類し投資戦略とKPI開示を推奨:

収益事業(盾):競争優位の源泉となるコア技術・知財。KPI=収益性(利益率)

顧客獲得事業(矛: Vehicle機能):利益度外視で市場シェア拡大。KPI=顧客獲得数・市場シェア

[1] 林力一, 渋谷高弘「戦略コンサルが知らない最強の知財経営」  
30

## 提言2:大企業とスタートアップ連携における『知財戦略の出口』明確化

### ▲ オープンイノベーション阻害要因

知財の取り扱いに関する対立が主要因で連携が頓挫  
大企業の「自前主義」的発想がスタートアップを囮い込み  
成長機会を阻害する事態が継続

### ▣ 柔軟な知財契約モデル

連携初期段階での「知財戦略の出口」明確化が不可欠  
画一的契約でなく、両者のビジネスモデルを考慮  
少なくとも一方が事業スケールできるオープン化権利の確保

### ▣ 事例:24Mテクノロジーズと京セラの戦略的パートナーシップ

#### パートナー選定の戦略:

24Mが京セラを選んだ理由は、京セラの事業モデルが24Mのオープン戦略と競合しない点

#### 協業の成果:

共同開発した製造技術の知財(ソリューション知財)を、他の多数の自動車メーカー等にライセンス提供(オープン化:プラットフォーム化)が可能となり、エコシステム構築が活性化

### ● 【補足的提言】政府系技術支援における知財活用の柔軟化

#### 現状の課題:

NEDOなどの委託・助成事業の知財について、海外活用の手続きが煩雑で不明確なため活用しづらい

#### 政策的提言:

プロジェクト採択段階から「海外展開・オープン活用前提」のフラグを立てる制度を創設

#### 期待効果:

グローバルな事業スケールを前提とした戦略的な技術開発が可能になり、日本企業の「稼ぐ力」が向上

[3] 24M Technologies, Inc. HP情報

[5,6] NEDO「知的財産権 取扱い規程」「成果活用 海外展開」

## 提言3:投資家との対話における「価値創造ストーリー」具体化

### ▣ 企業と投資家間の思考構造ギャップ

抽象的な対話ではなく、価値創造ストーリーの具体的開示が必要  
投資家は将来のキャッシュフロー創出能力に関する解像度を求めている  
企業活動ではなく「仕組み」を評価したいという投資家ニーズ

### ▼ ビジネスマodelのメカニズム開示

オープン戦略(矛)とクローズ戦略(盾)の連動の仕組みを開示  
内閣府「経営デザインシート」の活用・発展による図示化  
将来の無形資産投資がどう収益に繋がるかを説明

### ■ KPIの相関・逆相関の開示方法

#### 相関関係の開示:

「顧客獲得事業(矛)」のKPI(顧客獲得数等)と「Custom Development Income」に相当する指標の相関

#### 短期収益(逆相関)関係の開示:

「収益事業(盾)」の売上・利益と「知財売却・ライセンス収支」短期収益性指標で、逆相関(収益事業が成功すれば、その源泉である知財を安易に売却する必要がないため)

### ▲ 将来価値の開示手法

#### ロイヤルティ免除法ベースの無形資産評価:

技術ロードマップと連動した将来価値を開示  
市場実勢を反映した評価手法  
取得コストベースより減損リスクが相対的に小さい

#### 「資産化」よりも「開示」の利点:

財務健全性を保ちつつ将来性を示す  
投資家に将来の事業成長メカニズムを理解させる  
複数のKPI連動性で戦略の健全性を立体的に予測可能に

## 提言4:サステナビリティ(SX)と知財戦略の統合

### 👉 アクション・プログラム2025対応

「サステナビリティを意識した経営」に対応  
「財務情報と非財務情報の関連性を説得的に説明」が重要  
多くの企業ではSXがコスト・コンプライアンス面で語られることが多い

### 💡 SX推進における知財戦略統合の重要性

単なる知財リストアップから脱却し、戦略的ポートフォリオの視点を提示  
SXを事業モデル変革の好機と捉える視点の開示を推奨

### 鼒 事業ポートフォリオ評価の新次元

#### リスク評価:

従来型モノ事業からコトビジネスへ転換しない場合の市場シェア喪失リスクを特定・開示

#### 機会特定:

SX観点からのビジネスモデル転換による市場シェア拡大機会を具体的に提示

### 💰 ESG投資家へのメッセージ強化と資金流入加速

#### 戦略的投資としての位置づけ:

SX活動を単なる社会貢献活動ではなく、将来の事業機会創出として明確化

#### 価値創造ストーリーによる開示強化:

オープン戦略(矛:顧客獲得) & クローズ戦略(盾:収益事業)のビジネスモデルとKPI連動の仕組みを明示

↓ 競争優位性と持続的成長を両立した企業価値向上の説得力が増し、ESG投資家からの資金流入を加速

## APPENDIX

D) 「矛と盾」モデルとソリューションビジネス知財と経営の融合と深く関わると考える理由  
知的財産戦略の新たなパラダイム;  
下流への知財流動化による持続的な収益性と競争優位性の構築

## 問題意識：2009年、企業での知財と経営戦略の融合のやり方に対する探求

2009年、企業知財部(戦略G)に在籍していた私は、一つの重要な命題と向き合っていた。

「知財をいかにして経営戦略の収益性を生み出すエンジンとするか」

単なる知的財産権の保護や管理の枠を超え、  
企業の競争力と持続的な成長を支える戦略的資産として知財を再定義する試み。

## 転機となった出会い：マーシャル・フェルプス氏との意見交換

IBM・Microsoftの知財部門を牽引した実績を持つマーシャル・フェルプス氏との意見交換機会が、知財戦略の新たな視点への転機となった。

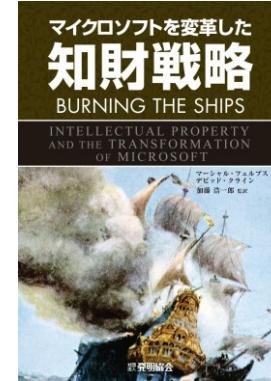
知財専門家の議論の中心は「競合への牽制」でしたが、フェルプス氏の視点はそれとは根本的に異なるものでした。

フェルプス氏が強調したのは「バリューチェーンの下流」、つまり顧客やパートナーへの戦略的な技術・知財の流動化の重要性でした。

同事業者に知財を売るよりも、下流側の事業者の方が知財を流動化させやすい。一緒にビジネスをやりたいと思わせる知財が重要。

「技術・知財の戦略的流動化こそが、単なるモノ売りから脱却し、持続的な収益性と圧倒的な競争優位性を生み出すソリューションビジネスの核心である」

この出会いが、後の「オープン＆クローズ戦略」への理解を深める重要な契機となりました。



マーシャル・フェルプス

元IBM・Microsoft 知財部門責任者

「下流への知財流動化」の概念を強調し、知財戦略の新たなパラダイムを示した



パートナー連携



知財の流動化



持続的成長

# 核心的洞察：「下流への知財流動化」vs「競合への牽制」の対比

多くの知財専門家の議論の中心は「競合への牽制」：特許を武器として競合を抑止し、自社技術を守る防衛的アプローチ

フェルプス氏が示した新たな視点は「バリューチェーンの下流への知財流動化」：顧客やパートナーとの関係構築・強化を目的とする戦略的アプローチ

この「下流への知財流動化」こそが、単なる「モノ売り」から脱却し、モノ以外で購入意思決定を促すことで、顧客へ提供する付加価値が高まり、結果、持続的な収益性と競争優位性を生み出すソリューションビジネスの核心

「オープン＆クローズ戦略」：戦略的に顧客獲得の為に知財を提供（オープン化）する領域と、収益性を確保する領域（クローズ）を区別し、エコシステム全体の価値向上を図る

知財は単なる防衛手段ではなく、戦略的な価値共創のツールとして活用することで、ビジネスモデルそのものを変革する力を持つ  
「下流への知財流動化」は、バリューチェーン全体の価値向上とエコシステム強化につながる

## 従来の知財アプローチ： 「競合への牽制」

- 🛡 防衛的・独占的思考
- 🚫 競合他社の参入阻止
- 🔨 訴訟を前提とした関係
- 🔒 クローズド戦略中心

## 新たな知財アプローチ： 「下流への知財流動化」

- 🤝 協働的・戦略的思考
- 👤 顧客・パートナーとの関係強化
- ➡️ 値値共創を促進する関係
- 🌐 オープン＆クローズの使い分け



知財の価値提供する相手が異なる



## IBMの事例: ハードウェアからソリューションビジネスへの転換

1990年代、IBMは深刻な経営危機に直面し、ハードウェア中心のビジネスモデルからソリューション提供へのシフトを迫られていた。

このパラダイム転換の核心は、従来の「知財による競合排除」から「知財の戦略的流動化」へと知財戦略を抜本的に変革したことにある。

「オープン＆クローズ戦略」の実践: 顧客ごとのカスタマイズされたソリューションを積極的にオープン化(利益率をハードやソフトよりも低く設定)し顧客の接点を獲得する一方、その接点を通じて、ハードやソフトウェアはクローズドに保持し持続的な収益化を実現する。

この転換により、IBMは約30億ドルの知財収入を生み出し、ハードウェアベンダーからグローバルなITソリューションプロバイダーへと変貌を遂げた。

「当社の知財戦略は、クライアントのビジネス成功を支援するためのものであり、それが当社自身の持続的な成長と収益につながっている」

- ルイス・ガースナー (IBM元CEO)

### IBMの変革タイムライン

1993年

ルイス・ガースナーがCEOに就任。「顧客価値」を中心とした戦略へのシフトを開始。

1995年

知財戦略の転換。Java言語の戦略的オープン化を通じて業界標準化を推進。

1996年

「e-business」のコンセプトを打ち出し、ビジネスソリューション分野へのシフトを加速。

1998年

知財ライセンス収入が初めて10億ドルを突破。競合企業からパートナーへの知財流動化に成功。

2000年以降

グローバルサービス部門が収益の中核へ。知財を梃子にしたソリューションビジネスが確立。



オープン化

クローズ化

協業促進

## 実践での検証: 戦略コンサルタントとしての経験

複数の企業の経営戦略に関わる戦略コンサルタントとして、企業に提案してきた戦略フレームは、IBM流の知財戦略と本質的に重なることに気づきました。

最近の事業撤退に伴う知財売却案件では、隣接事業の企業への売却を提案する際に、このアプローチを実践。

「IBMが90年代にハードウェア中心からソリューションビジネスへと歴史的転換を遂げた際の知財戦略と一致している。」

「同業者に知財を売却する場合は、侵害を立証して、敵対的な交渉で、訴訟回避でロイヤルティを支払う、という関係性となることが多い。  
知財をオープン化して顧客の事業を支援し、その顧客を自社の収益事業に繋げるという思想が、最も知財が売れる交渉シナリオとなる。」

この実践的検証により、ソリューションビジネスと知財戦略の融合が単なる理論ではなく、実際のビジネス現場で価値を生み出すことを確認できました。



## 気づきの統合:ソリューションビジネスの要素連携

ソリューションビジネスへの転換には、顧客の事業課題を解決する総合的なアプローチが必要。この転換の鍵は知財の戦略的活用。

知財の真の価値は、単なる自社技術の防衛や収益化だけでなく、顧客・パートナーとのエコシステム構築にある。  
つまり「下流への知財流動化」の実践。

評価指標も、特許件数や技術的優位性だけでなく、顧客価値創出やソリューション提供能力を測定することが重要となる。

この3つの要素が有機的に連携することで、持続的競争優位性と収益構造の転換が実現できる。

IBMが実現したハードウェア中心からソリューションビジネスへの歴史的転換は、まさにこの3つの要素の統合によるものである。  
自社技術をオープン化しながらも、顧客価値の創出を通じて、持続的な収益モデルを構築することに成功した。



## 纏め：日本企業への展開可能性

知財経営の本質を日本企業向けに体系化する時が来ている。

「知財をオープン＆クローズ戦略のレバレッジとして活用するフレームワーク」

このアプローチを実践することで、日本の産業競争力を再び世界トップレベルに引き上げる可能性を秘めている。  
単なる「モノ売り」から脱却し、持続的な価値創造へ移行するための転換点となると考える。

## APPENDIX

### E) 柳モデルとの関係性(IBMフレームワークとの関係性)

# サマリー

## 目的

現代経営における最重要課題である「知的財産の価値」をいかに評価し、経営戦略に活かすか。本報告では、主要な2つの評価モデル「柳モデル」と「IBMフレームワーク」を比較・分析し、企業価値向上に資する統合的アプローチを提言する。

## 核心的見解

両モデルは競合せず、目的の異なる補完的ツールである

- 柳モデル(望遠鏡)： ポートフォリオ全体の相対的な競争力を測り、外部へ発信する
- IBMフレームワーク(顕微鏡)： 個別資産(事業)の絶対的な金銭価値を算定し、事業運営と戦略的意思決定に活用する

## 本報告からの提言

両モデルの長所を組み合わせたハイブリッドアプローチと、柳モデルの統計フレームワークを応用した統合的分析こそが、知的資本経営を深化させる鍵である。

# 1. なぜ今、特許価値評価が重要なのか

## 経営環境の変化

- 知識経済の深化 → 無形資産が企業価値の中核に
- 事業ポートフォリオ変革の加速 → M&A、事業売却におけるIPの価値算定が不可欠
- 資本市場からの要請 → 非財務情報(特に知的資本)の開示と説明責任の増大

## 経営課題

- ✓ 自社のIPポートフォリオの強みは何か? (対競合)
- ✓ R&D投資は質の高いIP創出に繋がっているか? (対予算)
- ✓ IPをいかにして収益化し、企業価値向上に結びつけるか? (対戦略)

## 2. 柳モデルの解体:マクロな視点からの「相対的」競争力評価



### コンセプト:「望遠鏡」

ポートフォリオ全体の質を競合と比較する

#### アプローチ

トップダウン型・相關分析

#### 技術資産スコアの偏差値化

企業の特許ポートフォリオ全体の質を「技術資産スコア」として偏差値化

#### 統計的な相關関係の分析

技術資産スコアと、PBRや利益率といった財務指標との統計的な相關関係を分析

#### アウトプット

「技術資産スコアが高い企業群は、低い企業群より利益率がX%高い」といった相対的な示唆  
※個別の特許群・知識の絶対的な金額ではない

#### 主な用途

- ↖ IR活動: 投資家への知的資本の質の高さをアピール
- ↙ 競合分析: 競合の技術力の相対的な強さをベンチマーク
- ↗ R&D戦略: ポートフォリオ全体の質の経年変化をモニタリング

### 3. IBMフレームワークの分析:ミクロな視点からの「絶対的」価値算定



#### コンセプト:「顕微鏡」

個別資産の金銭的価値を算定し、事業に活用する

#### アプローチ:ボトムアップ型・財務評価

##### 中核的手法・評価ロジック

ソリューション評価(Custom Development Income)

Custom Development Incomeは、収益事業の最良の先行指標  
利益度外視の顧客獲得エンジン(矛)の活動規模を示す指標

ロイヤルティ免除法(RfR法)

「その特許の保有で、将来支払わずに済むロイヤルティ総額」の現在価値

##### アウトプット

「この特許の価値はXXX億円である」という絶対的な金銭価値

#### 戦略的背景:IBMの「矛と盾」ビジネスモデル

##### 矛(顧客獲得)

ソリューション事業(Custom Development Income)

##### 盾(収益化)

高収益なHW/SW事業。この「盾」を守るためのIPの価値算定が不可欠

## 4. 両モデルの直接比較(1/2):評価手法の比較マトリクス

評価基準	 柳モデル(望遠鏡)	 IBMフレームワーク(顕微鏡)
主要目的	戦略的ベンチマー킹	財務的価値評価と収益化
評価スコープ	ポートフォリオ全体(マクロ)	個別資産/事業(ミクロ)
アウトプット	相対的スコア(偏差値)	絶対的金銭価値(金額)
評価の時間軸	過去～現在の相関分析	将来キャッシュフローに基づく中長期的評価
強み	客観的ベンチマーキング、外部への訴求力	経済的価値との直接的連動、事業貢献度の可視化 (標準化されれば、客観的ベンチマーキング可能となる)
弱み	絶対的価値の欠如、因果関係ではない	高い主觀性、資源集約的

## 4. 両モデルの直接比較(2/2): 戰略的ユースケース

両モデルは異なる目的を持つが、戦略レベルでは相互に活用可能

### 柳モデル 相対的スコア

#### IR活動

「当社のIPポートフォリオの質は、競合平均を上回っています」

#### 競合分析

「競合A社の技術資産スコアは低下傾向にあります」

#### 戦略計画

「全社的な技術資産スコアの向上を次期中計のKPIとします」

### IBMフレームワーク 絶対的金額

#### 取引・訴訟

ライセンス料交渉、M&A価格算定、損害賠償額の根拠

#### IR活動

「当社の主力事業を守る特許群の価値はXXX億円です」(IBMが90年代から実践)

#### 競合分析

「競合B社の主力特許の価値はYYY億円と推定され、脅威度は高いです」

#### 戦略計画

「R&DテーマCから生まれる特許価値はZZZ億円と見込まれ、重点投資します」

## 5. 提言①:ハイブリッドアプローチによるIPポートフォリオ管理

両モデルの長所を活かした二段階アプローチを推奨



### Stage 1: マクロ・スクリーニング (望遠鏡)

#### 手法

柳モデルをなど活用

#### 目的

ポートフォリオ全体を俯瞰し、戦略的に重要で価値が高い「クラウンジュエル」候補を効率的に特定する。

①「矛」のクラウンジュエル候補: Custom Development Income(ソリューション契約)の対象となるソリューションに紐づく知財群(特許、ノウハウ、ブランド)。現在の顧客獲得力に直結する知的資産

②「盾」のクラウンジュエル候補: 収益事業についての新規事業開発において、競合の参入を阻むための対抗特許(いわゆる“5 fighting Patents”)。将来の事業ポートフォリオを防衛する知的資産



### Stage 2: ミクロ・バリュエーション (顕微鏡)

#### 目的

Stage 1で特定した「クラウンジュエル」に対し、資源を集中投下して精密な金銭的価値評価を実施。

Stage 1で特定した候補群に対し、ロイヤルティ免除法とCustom Development Income試算で精密な金銭的価値評価を実施し、投資判断や戦略策定に活用する。

#### 手法

IBMフレームワーク /  
Custom Development Income・ロイヤルティ免除法

## 5. 提言②:柳モデルの応用による統合的分析

柳モデルの統計フレームワークを拡張し、IBMのビジネス指標を分析

### 分析の枠組み

#### 従属変数(Y)

財務指標(利益率、PBRなど)

#### 独立変数(X)

- X1: 技術資産スコア(IPの質)
- X2: Custom Development Income(顧客獲得力)
- X3: 知財売却・ロイヤルティ額(短期収益力)
- X4: ロイヤルティ免除法評価額(中長期収益力)

### 得られる示唆(例)

▲ X1は高いがX2との相関が低い

IPの事業化(顧客獲得)に課題 → 宝の持ち腐れ

▲ X2は高いがX4との相関が低い

顧客獲得は順調だが、技術的優位性が脆弱 → 持続可能性に懸念

# 纏め: 知的資本経営の深化に向けて

## 纏め

- 柳モデルとIBMフレームワークは、目的の異なる補完的なツールである
- 柳モデルは相対的な競争力を、IBMフレームワークは絶対的な金銭価値を示し、異なる角度から戦略的なストーリーを補強する

## 経営へのインプリケーション

### 1 IP戦略の明確化

まず、IPで何を達成したいのかを定義する

### 2 多層的な評価能力の構築

マクロな分析能力とミクロな評価能力の両方を組織内に構築する

### 3 ビジネスプロセスへの統合

IP評価を単発のイベントではなく、M&Aや中期経営計画策定といった根幹プロセスに組み込む

## APPENDIX

F) 知的資本による価値創造ストーリー(全社(マクロ)と事業単位(ミクロ)の価値創造ストーリー)

# アジェンダ



## 【全社(マクロ)分析】全社レベルの価値創造ストーリー

- ①資本の言語化  
全社的な価値創造の源泉

- ②ビジネスモデルの定義  
全社を駆動するフライホイール

- ③ESGの論点設定  
全社的な社会課題解決への貢献



## 【事業単位(ミクロ)分析】watsonxにみる価値創造の具体事例

- ①資本の言語化  
watsonxを支える知的資本

- ②ビジネスモデルの定義  
watsonxの価値実現プロセス

- ③ESGの論点設定  
watsonxが実現する「信頼できるAI」



## 纏め

- マクロとミクロが紡ぐ、未来への価値創造

# 【全社(マクロ)分析】全社レベルの価値創造ストーリー

NRI



このセクションでは全社を俯瞰し、資本・ビジネスモデル・ESGの枠組みを通じて  
企業の価値創造メカニズムを解説する。



資本の言語化



ビジネスモデル



ESG論点

# 全社(マクロ)分析① 資本の言語化:全社的な価値創造の源泉

## 競争優位を支える中核資本としての「知的資本」

我々の価値創造は6つの資本に支えられていますが、その中でも知的資本は、他の資本を増強し、ビジネスモデル全体を駆動させる中核的な存在である。

知的資本は単なる特許や技術だけではなく、プラットフォーム群、方法論、そしてそれらを統合する組織的能力の総体として捉えるべきものである。

右の表は各資本の定義と、中核となる知的資本がいかに他の資本と相互作用し、全体の価値創造を促進するかを示している。

資本	我々の定義(全社レベルでの言語化)	知的資本との相互作用
知的資本	特許ポートフォリオに加え、Red Hat OpenShiftやwatsonx等のプラットフォームIP、IBM Garage™等のメソドロジーのIP、それらを統合する組織的能力のIP。	【価値創造の核】競合優位性の源泉であり、RfR評価額としてそのポテンシャルが示される。
人的資本	16万人を超える、深い専門知識を持つコンサルタントと技術者集団。多様性とスキル育成へのコミットメント。	知的資本を顧客価値に「応用」する主体。収益事業の将来収益性の先行指標であるCustom Development Incomeを生み出す。
社会・関係資本	Fortune 100企業の75%を含む広範な顧客基盤と、AWS、SAP等の強力なパートナーエコシステム。	知的資本を市場に展開するためのチャネル。CDIを通じて強化され、新たな収益事業の収益性(ロイヤルティ)の源泉となる。
財務資本	IP売却・ロイヤルティ収入等がもたらす安定したキャッシュフローと、強固な財務基盤。	知的資本を強化するためのR&DやM&Aへの再投資を可能にする。
製造資本	IBM zSystems等の高性能ハードウェアや、グローバルに展開するクラウドインフラ。	知的資本(ソフトウェア)を稼働させ、統合ソリューションを実現するための物理的基盤。
自然資本	事業継続の基盤となるエネルギーや水資源。データセンターのエネルギー効率化等を通じて、その影響を管理。	知的資本(AI技術等)を活用して環境負荷を低減し、持続可能な事業運営に貢献する。

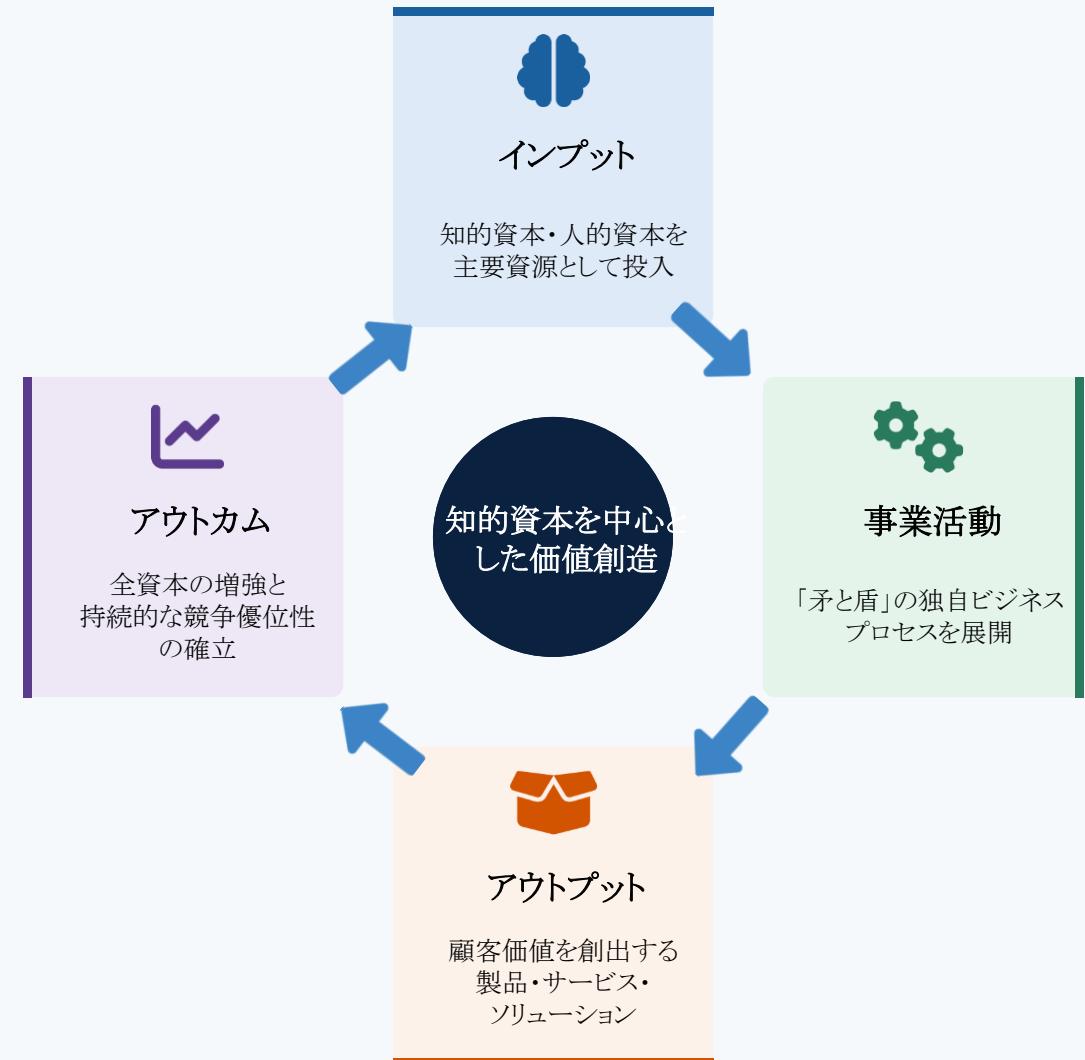
## 全社(マクロ)分析② ビジネスマodelの定義:全社を駆動するフライホイール

### インプットからアウトカムへ

我々のビジネスモデルは、知的資本と人的資本を主要なインプットとし、それらを独自の「矛と盾」の事業活動を通じてアウトカムに変換する。

このプロセスにより、最終的に全ての資本を増強するアウトカムを生み出し、企業価値の持続的な向上につなげている。

このフライホイールは、知的資本を中心としたダイナミックな循環を形成し、一回転ごとに競争優位性を強化していく。



# 【事業単位(ミクロ)分析】watsonxによる価値創造の具体事例

NRI



## watsonxによる価値創造の具体事例

知的資本を活用した実践的ビジネスケース

マクロ視点



全社レベルの  
価値創造構造

ミクロ視点



watsonxによる  
具体的価値実現

# 事業単位(ミクロ)分析① 資本の言語化:watsonxを支える知的資本

## 競争優位を支える中核資本として の「知的資本」

watsonxの価値創造は、特に知的資本に深く根差す。これは単一の特許ではなく、複数の要素が統合された総合的な価値である。

知的資本は、他の資本を活性化させ、価値創造プロセス全体を駆動する中核エンジンとして機能する。

このミクロ分析では、特にwatsonxのコンテキストにおいて、価値創造の源泉となる各資本の具体的な内容と貢献度を明らかにする。

資本	watsonxの文脈における言語化	価値創造への貢献
知的資本	プラットフォームIP: watsonx.ai, .data, .governance 基盤モデルIP Graniteシリーズ メンドロジーIP: IBM Garage™ これらを統合する組織的能力のIP	<b>【価値創造の核】</b> 競合優位性の源泉。RfR評価額として、AI市場におけるwatsonxの将来的な防御価値が示される。
人的資本	16万人を超えるコンサルタントとAI専門家。watsonxを駆使して顧客のデジタルトランスフォーメーションを支援する能力。	知的資本を顧客価値に「応用」する主体。収益事業の将来収益性の先行指標であるCustom Development Incomeを生み出す。
社会・関係資本	金融、ヘルスケア等の規制産業における深い顧客基盤と、AWS、SAP、Adobe等の強力なパートナーエコシステム。	watsonxを市場に展開するための信頼とチャネル。 CDIを通じて強化され、新たな収益事業の収益性(ロイヤルティ)の源泉となる。
財務資本	IP売却・ロイヤルティ収入等がもたらす安定したキャッシュフローと、年間約70億ドルのR&D投資。	watsonxのような次世代プラットフォームへの継続的な投資(知的資本の強化)を可能にする。

## 事業単位(ミクロ)分析② ビジネスマodelの定義:watsonxの価値実現プロセス

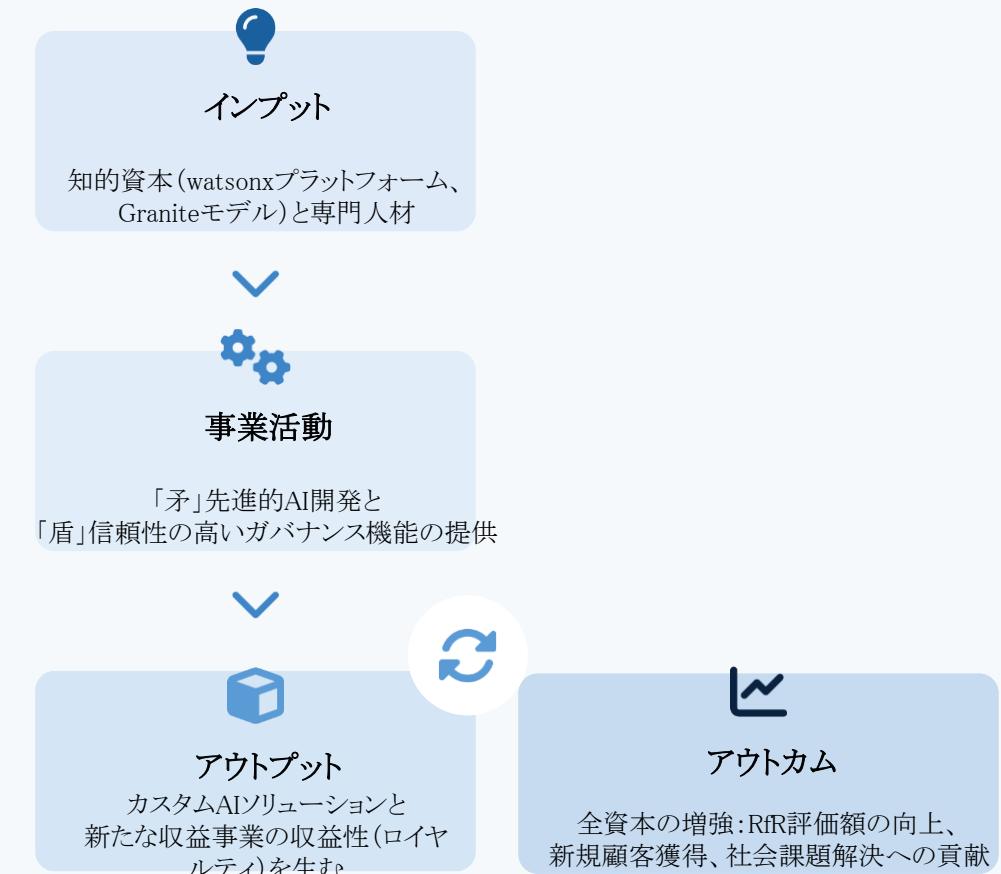
### インプットからアウトカムへ

watsonxのビジネスモデルは、知的資本と人的資本を主要なインプットとし、これらを最大限に活用する。

「矛」としての先進性:独自の基盤モデルとAIガバナンス機能により、顧客へ差別化された価値を提供する。

「盾」としての信頼性:規制産業の厳しい要件に対応する堅牢なAIプラットフォームとして、安全かつ説明責任のあるAI活用を実現する。

このプロセスは最終的に全ての資本を増強するアウトカムを生み出し、持続的な価値創造サイクルを形成する。



## 事業単位(ミクロ)分析③ ESG論点設定:watsonxが実現する「信頼できるAI」

# 価値創造と社会課題解決の統合

我々は、ESGを知的資本を社会課題解決に応用する機会と捉えている。

特にwatsonxは、「信頼できるAI」の社会実装という重要なESG課題に直接的に貢献する。

これにより、事業成長と社会課題解決を両立させ、持続的な企業価値向上を実現している。

ESG	watsonxを通じた戦略的論点	関連する資本	ビジネスモデルへの貢献
E 環境	テクノロジーによるサステナビリティの実現 watsonx(知的資本)を活用し、顧客のサプライチェーン最適化やエネルギー効率化を支援。 これにより社会全体のGHG排出量削減に貢献する。	知的資本 自然資本 社会・関係資本	新たなCustom Development Incomeの機会を創出し、顧客との関係を強化。  社会課題解決企業としてのブランド価値を高める。
S 社会	スキルの民主化とインクルーシブな社会の構築 2030年までに3,000万人のスキル育成を目標とし、watsonx(知的資本)等のAI技術へのアクセスを提供。	人的資本 社会・関係資本	イノベーションの源泉となる人的資本の質を向上。  社会からの信頼を得て、事業活動の基盤を強固にする。
G ガバナンス	信頼できるAIの社会実装 watsonx.governance(知的資本)は、AIの透明性・公平性・説明責任を担保し、EU AI法などの規制遵守を支援する。これは「責任あるAI」の基盤となる。	知的資本 社会・関係資本	信頼できるテクノロジー・パートナーとしての地位を確立。  特に規制産業の顧客が我々のソリューションを選択する上での重要な差別化要因となり、CDIと新たな収益事業の収益性(ロイヤルティ)の両方に貢献。

## 纏め:全社戦略(マクロ)と事業戦略(ミクロ)が紡ぐ、未来への価値創造

### 価値創造の未来モデル

我々の価値創造ストーリーは、「現在価値」(短期収益)と「将来価値」(中長期収益性)の間のギャップを埋めるダイナミックなプロセスである。

このギャップを埋めるのが、収益事業の将来収益性の先行指標である「価値創造プロセス」(顧客獲得力:Custom Development Income)であり、知的資本がその中核となる。

全社(マクロ)戦略の正しさは、watsonxのような事業(ミクロ)の成功事例によって証明される。

この全社(マクロ)と事業(ミクロ)の両者の盾と矛のモデルに基づく評価視点こそが、説得力のある価値創造ストーリーを構築する鍵となる。

#### 現在価値

短期収益



マクロ戦略

#### 将来価値

中長期収益性



ミクロ実証

知的資本を中心とした価値創造プロセス



収益成長



顧客基盤



イノベーション

# 参照・引用文献

## 主要参考資料

### ■ 書籍・専門書

- [1] 林力一, 渋谷高弘, 日経BP「最強の知財経営」
- [2] 林力一, NRI経営コンサルタントの視点「知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤」
- [8] 杉光一成, 立本博文「コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う知的財産に関するKPI等の設定(中間報告)」
- [9] 弁護士 高畠 豪太郎 氏「知財・無形資産に関するコーポレートガバナンス・コードの改訂と知財・無形資産ガバナンスガイドラインの策定を受けて」

### ■ 政府機関資料

- [6] NEDO「NEDO 知的財産権 取扱い規程」日本版バイ・ドール制度に基づく知財帰属
- [7] NEDO「NEDO 成果活用 海外展開」技術支援プログラムにおける海外展開・オープン活用
- [10] 東証のFAQ <https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge8347.html>

### ■ 企業情報・事例

- [3] IBM HP情報 知財金銭評価とKPI経営の先進事例
- [4] 24M Technologies, Inc. HP情報バッテリー技術のオープン＆クローズ戦略事例
- [5] Vectura HP情報 医薬系のオープン＆クローズ戦略事例

# 自己紹介

## 林 力一(はやしりきかず)



### 経歴

- 日立製作所(SAN、CDMA)
- トヨタ自動車(エンジン、HV)
- 重工業(水処理、化学プラント、CCS、リージョナルジェット、風車、ターボ、エンジン等)
- LIXIL グローバル知財部長
- 外資コンサルティング会社(知財チーム立ち上げ、技術戦略チーム立ち上げ、AI SaaS ビジネス立上げ(PwC第1号:[IBA](#))、Deloitte [Napier](#))
- 東京知財経営コンサルティング 代表弁理士
- 株式会社野村総合研究所 シニアプリンシパル

### 専門

- 経営・事業戦略、知財
- 資格: 工学修士、MBA、法学士、弁理士
- 新聞記事等
  - 日経: 知財・無形資産生かす「ビジネスアーキテクト」の育成を2024年10月13日
  - 日経: 新冷戦、日本企業復活の好機 知財・無形資産生かせるか2023年10月1日
  - 日経: サプライチェーン自動車・機械環境エネ・素材法務・ガバナンス中国・台湾北米中南米2023年8月15日
  - 日経: 米中、法や規制で技術囲い込み 特許国際機関に対立波及サプライチェーン法務・ガバナンス中国・台湾北米2023年3月14日
  - 日経: 重み増す「共創」の知財戦略 林力一氏 私見卓見2020年5月12日
  - Japan Business Press: 失われた30年とは「知財戦略で敗れた30年」 IBM、エヌビディアが実践する“攻めのオーブンな知財戦略”とは | 日本企業が目指すべき知財経営 2025年3月13日
  - NRI経営コンサルタントの視点「知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤」2025年09月30日
- 出版
  - 日経BP「最強の知財経営」2024年5月
  - 勝つための知財経営戦略 2025年版(別冊日経サイエンス272) ムック
  - 中央経済「知財・無形資産ガバナンス」

### 主要プロジェクト

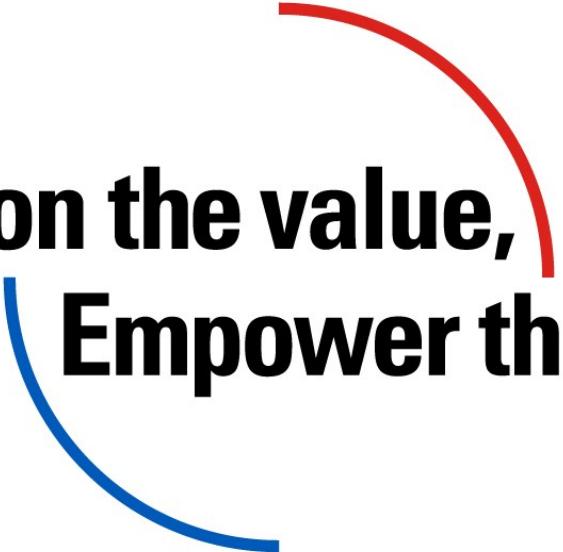
- 経営戦略策定(中長期計画、ビジョン策定)
- 事業ポートフォリオ評価、評価結果に基づくBX、将来の事業破壊される可能性の評価と対抗戦略
- 事業戦略策定(用途展開、プラットフォーム戦略、エコシステム戦略、海外市場進出)、経営と知財の融合
- ESG、GX戦略、カーボンクレジットを含めたビジネスモデルの検討
- プレ戦略的提携/M&A戦略策定・ビジネス/技術・特許DD・PMI

#### ● 対応テーマ/業界・製品

- グローバルで事業組立てに必要なスタートアップを探し、クライアントの技術と結合させ新商品企画、PoCによる潜在顧客へ提案。知財含む交渉戦略策定
- 自治体と企業とのフォーメーションで、環境負荷低減に関する新事業策定。自治体で財政を考慮して政府に対して補助金を企画のロビー活動も含む
- 欧州など地域ごとのHEMS/BEMS事業の開発、HVACを提携の動機として各領域での販売チャネル確保のための戦略的提携
- カーボンクレジット/CO2活用事業展開によるEPCのプラットフォーム戦略
- 蓄電池の新たな部材の事業開発のために、パッティーパッケージ化に必要なエコシステムの構築と、OEMやUPSサプライヤーなど顧客とのPoC企画

#### ● その他テーマ/業界・製品

- SDV(ソフトウェアディファインドビーカル)
- Li・全固体バッテリー(正極材、セパレータ、全個体電池)、亜鉛電池、光電材料、製膜
- GaNパワー半導体
- VPP、EVフリート、次世代通信車載モジュール
- スマートマニュファクチャリング、MEMS/HA
- mRNA創薬、機能性食品、食品・保存食、培養肉
- 水素/アンモニア事業(素材、重工、燃料業界)、メタネーション/SAF、CCUS、カーボンクレジット
- 光通信ケーブル、光電融合、量子コンピュータ活用創薬、生体認証、Embedded Finance
- コンテンツIPの戦略策定・IP暢達・M&A戦略策定



**Envision the value,  
Empower the change**