

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26回 議事要旨

○日時 : 2025年12月16日（火） 14:00 – 16:00

○場所 : WEB開催

○出席者 : 加賀谷座長、荒木委員、和泉委員、江良委員、菊地委員、三瓶委員、
杉光委員、武井委員、立本委員、中村委員、林委員、松原委員、森委員

1. 議論

① コーポレートガバナンス・コード（以下、CGCとする）改訂時のメッセージ発信

- ・前回の知財・無形資産ガバナンスガイドライン（以下、GGLとする）作成時からの環境の違いとして、デフレ時代からインフレ時代に移行しており、コスト削減だけでは生き残れない。差別化が必須であり、その源泉は知財である。企業価値向上には知財経営力が不可欠。
- ・方針案1については、CGC 改訂にかなり近視眼的に寄りすぎているのではないかと思う。改訂に合わせて原則を取りまとめて公表するというのは、別の原則を作るという話なのか、どういう位置づけなのか整理する必要がある。一方で、CGC 改訂の機会に明確にメッセージを出しておく意味はあると思う。無形資産が大事であるということをしっかり言っていくことは重要。
- ・人的資本の可視化・開示が進んでいるが、関連する会議体も準備されている。人的資本の「表出化」の1つとして知財があるという形で、人的資本と連動する形での発信は非常に効果的だと思う。
- ・知財・無形資産の可視化について、これまで述べている通り、知財は無形資産の中の知財であるということを明確にすべき。大きな話をするときは無形資産として語り、その内で具体的に知財における課題や方策を説明するほうが論理的で分かりやすい。
- ・無形資産への投資という言い方は不正確で、無形資産そのものに投資できるわけではない。無形資産を形成する対象を特定して投資すべきであり、意図的・戦略的に無形資産を最終的に形成することが重要である。
- ・今回の参考資料の中で、CGC の原則への格上げや、CEO 自らのアジェンダ化を求める声があった点を、非常に重要だと考えている。単なる整理ではなく、強化が必要であると感じている。CEO アジェンダ化について掘り下げるとき、経営トップのコミットメントの意味は、知財投資を専門部署に任せきりにせず、CEO 自らが人的資本や知財が将来キャッシュフローや企業価値にどう貢献するかを語ることで、経営戦略と知財戦略の一体化が担保される点にある。
- ・投資家は誰が語るかを重視するため、CEO が直接説明することは企業の本気度と信頼性を高める。また、CEO がアジェンダ化することで、取締役会レベルで知財投資のリスクテイクや事業ポートフォリオの組み替えが議論されやすくなる。さらに、トップの発信により社内での浸透が進み、知財部門だけでなく、事業部や R&D も知財は経営の柱で

あるという認識を共有するようになる。特に、グローバル投資家から評価するために、CEO や CFO が無形資産・知財の戦略を直接語ることが必要だと思う。そのためにも CEO アジェンダ化は不可欠であり、ぜひ進めてほしい。実務的には、それをどう落とし込むのか、GGL 等で導いていく必要がある。

- ・無形資産なのか知財なのかという点だが、私も IP という言葉を使い慣れているのでつい IP と言ってしまったが、概念としては無形資産（Intangible Assets）として説明したつもりである。ただ IA と言っても浸透するまで時間がかかりそうと感じている。おそらく多くの方々も無形資産だと思っていても、言葉としては IP に慣れているという状況なのだと思う。このあたり、そろそろ用語を決めないと前に進まないのではないかと感じている。IA=無形資産であり、それが知財を含むという認識をそろえるところまで持っていく必要がある。こういう場で決めることも必要だと感じている。
- ・CGC 改訂のタイミングでは、価値創造ストーリーの構築への関心が高まるはずである。価値創造ストーリーをいかに作成するのかについて関心が高まるのだから、その受け皿として、この検討会で何らかの成果物を、長くなくてもよいが、わかりやすい成果物を、CGC 改訂と同時期に出しておくべき。CGC がてきてから一年経ってから長大な成果物を発信するのでは遅い。
- ・CGC 改訂に合わせて何らかの発信をすることに対しては、多くの委員が賛同していると思っている。ただ、そのレベル感をどうするかについてはさまざまな意見があると感じている。原則や強化に向かうべきという意見もあれば、今つくっている方向性は間違っていないので、補完的な発信でよいのではという意見もある。また、制度的な位置づけとして CEO アジェンダに知財を入れるべきという意見もあった一方、まず成功例から理解を広げ、経営トップの理解を促し、それをもとに浸透させるべきという意見もあった。このあたりは意見が分かれた部分もあるが、大きな方向感は一致していた。

② 価値創造ストーリーの構築

- ・価値創造ストーリーの構築については、林委員のプレゼンテーションにもあったように、現状をよく把握したうえで将来像をどう描き、どう価値創造していくかを、より具体的に示していくことが必要である。さらに、責任分担、例えば経営者自身が担う会社もあれば、事業責任者や CTO が担う場合もあるため、その役割分担を明確にしていくことが重要である。その際、GGL2.0 に盛り込んだ「企図する因果パス」、つまり知財・無形資産が開発・創造の中にビルトインされ、競争力や成長力にどう貢献するのかという活動・役割を可視化し、数値化していく取り組みを具体的に示していく必要がある。
- ・1つの提案であるが、企業側だけでなく、投資家の側も知財・無形資産を中心に企業価値を創造している会社に成長期待を寄せる流れがあるため、その視点を組み込むと、企業の努力と投資家評価が一体として考えられるようになり良いのではないか。
- ・どうしても、ストーリーという言葉には違和感がある。ストーリーとは、説明すべき重要な要素をロジカルにつなぎ全体構造を明らかにすることであり、単なる語りや、ふわ

っとした wishful thinking (希望的観測) の羅列になってはいけない。したがって、ストーリーは非常に論理的に考えなければならないことを強調したい。

- ・大前提として、日本、特に日本企業、製造業をめぐる国際環境はどう考えても非常に厳しい。隣国との競争など要因はいろいろあるが、先進国の製造業として無形資産経営が行われていることが重要。実際、OECD の統計から見ても、日本製造業の R&D intensity (研究開発強度) は強めのポジションにあり、そのことが、企業価値に織り込まれるようすべきである。企業価値へと、織り込まれることでリスクマネーが入り、投資資金が入り、企業の経営基盤を強くする。それを促進する活動は絶対に必要であり、その前提のもと、本検討会がある。
- ・価値創造ストーリーをこれから企業はちゃんと作っていかなければいけない。CGC は種々改訂されるが、CGC 改訂の本質論は、企業が成長投資をするということ。成長投資をするためには、価値創造ストーリーがなければ、適切な成長投資にならない。価値創造ストーリーというのは、経済産業省が今年 4 月に公表した『「稼ぐ力」を強化する取締役会 5 原則』にも明示されているとおりその定義上、競争優位性を伴っているものであり、競争優位性の文脈で必ず無形資産・知財へのリンクが生じる。したがって価値創造ストーリーを作っていく中で、無形資産・知財がどう組み込まれていくべきかという点に関して、多くの企業にとって重要なイシューとなる。本検討会にて紹介された良い企業の事例はいくつかあるが、日本企業全体として、上場会社全体として、そういう思考を持ってほしい。

③ リスクテイクを伴う果斷な経営判断

- ・方針案 2 にある「リスクテイクを伴う果斷な経営判断」については、これは事業単位の話ではなく、より大きな経営として捉えたときに、各事業のポートフォリオ評価へ知財・無形資産の視点を加え、撤退や売却、M&A、新規投資といった経営判断に役立てるこだと考えている。経営判断に役立てるためには、各事業において有効な知財・無形資産がどのように存在し、どう活用するのか意識すべきである。また逆に Google が Motorola を買収したときのように、会社よりも保有特許を目的として買収する場合もあるため、その評価を適切に行うことが重要。
- ・新規事業開発や、事業ポートフォリオ評価という言葉はあるが、ここで言う事業というのが、事業部がもともと持っているコア事業なのか、それとも顧客を獲得するためのソリューション事業なのかという点が重要である。知財の機能、技術自体への投資判断のあり方、人的資本につなげるために M&A をするのかどうかなど、取り得る経営判断が大きく違ってくる分岐点だと思う。そのため、この事業をコア事業と顧客獲得（ソリューション）事業に分けて整理および議論し、知財の定義も併せて整理する必要がある。

④ 知財・無形資産の創出につながる人的資本への投資の推進

- ・人材育成は、非常に重要。発明やコンテンツを創造する創造人材の育成と、それを事業につなげ、会社の財産として価値化するマネジメント・コーディネーション人材の育成

の両方が必要。特に日本では前者への補償が少ないと言われているため、発明者や創作者が夢を持って取り組める環境をつくることが必要。後者については早期に養成し、価値創造の中核となる体制を構築するべきで、そのために経営戦略・事業戦略・知財戦略などの役割を理解し、考え、提案し、実行できる人材をどう育てるかが非常に重要。

- ・首相官邸が人的資本の重要性を述べる際、付加価値の源泉は人であり、それは工夫や新しいアイデアを生み出すからであるというロジックを使っている。では、その工夫や新しいアイデアとは何か。それは言い換えれば、知財や無形資産のことであると考えている。
- ・今、人的投資や人的資本の議論で何が問題になっているかという点について、ぜひ次回、関係者からの話を聞いていただきたい。従業員に「何百時間勉強させた」とか、e ラーニングで「何時間学習した」といったインプット情報が開示されているが、それが企業の付加価値にどうつながったのかが全く見えない。つまり、人材投資はインプットであり、最終的に付加価値につながるプロセスに知的財産が存在するはずであり、知財・無形資産の創出につながる人的資本という観点は重要。
- ・人材投資が注目されており、人的資本開示に対して投資家がどのような意見を持っているかというのは非常に参考になる。

⑤ 可視化、言語の共通化等コミュニケーションの方法論

- ・価値創造ストーリーを構築する際に、ボードメンバーが討議する全体俯瞰図を共有し、かつ、執行側の各事業の部門を横断して、共通言語として策定・統合していくことが不可欠である。参考資料 5 (p.9～p.11) のようなツールを活用することで、VUCA の時代だからこそ、経営幹部のみならず、従業員全員が創発的に新たなアイデアを発現させると、技術的な新規性に止まらず、企業価値を持続的に向上させるための組織文化の変革を巻き起こしていくことが可能となり、わかりやすく経営者にも理解され、ギアチェンジしながら、稼ぐ力アップのスピードアップにも資するのではないか。また、事業部門ごとのどの事業の無形資産に誰がどう関わり、更に獲得強化すべき無形資産が何かが可視化される俯瞰図ができるので、新たな価値創出につながる人的資本への投資の推進にも活用できる。
- ・現場では、共通言語の整備が不十分だと感じている。経営層・投資家に伝わりやすい指標化・共通言語が必要だと強く感じる。また、オープンクローズの議論にもあるように、何で稼ぐかを明確にする必要があり、そのためには知財・無形資産を軸とした価値創造ストーリーがベースになる。成功例を経営者が腹落ちする形で示すことが重要。経営者の腹落ちを支援するための GGL や施策が進むと非常に良い。
- ・無形資産に裏付けられた企業価値をどう伝えるかという話が、方針案 3 などに関わると思うが、似た議論として、アメリカの人的資本開示の制度改正の際の離職率（ターンオーバーレート）の研究が参考になる。離職率の開示は近年強制化されたが、実証研究では、離職率が翌期の ROA を予測することが統計的に明らかだったにもかかわらず、開示がされていなかったために市場は企業価値に反映できていなかったことが示されて

いる。これは無形資産にも同じことが言える。①無形資産は競争力に資するものだというロジックの明確化（ストーリー）、②横並びで比較できる開示の両方が足りていない。ESG でも人的資本でも同じだったが、どちらも丁寧に行わないと浸透しない。ロジック（ストーリー）と定量比較（開示）の両方が必要である。

- ・論点に書かれている事項については、基本的に違和感はなく、議論のないところである。一方で、これをどう具体化していくかが重要である。どのように実際のアクションにつなげ、どのように使っていくのかという視点を強めるべき。その意味で、方針案 3 にあるコミュニケーションの方法論が実務において最も重要な提案があった事例集のようなものかもしれないが、各企業における取り組みをもっと多く発掘できること、参考になる。
- ・参考資料 5 の無形資産可視化ツールは大変興味深いが、その別添「事例集」に掲載されている 7 社全てが非上場企業であった。上場企業版があればよいと思う。その一方で、参考資料 5 の p.11 にある俯瞰ツールに重要な要素である「組織文化」が抜けていると感じた。組織文化は見えないが重要な無形資産であり、文化を共有していない人が大量に入ると崩れる可能性がある。これを捉えることは重要である。実際に、ツールを GGL に組み込む場合、チェックシートではなくもっとナラティブで論理的な構成が示されている方が使いやすい。
- ・知財・無形資産ガバナンスが普及していない状況があるという話があったが、2022 年 11 月第 16 回の検討会資料 4 の p.8 を使って、改めて強調したい。ESG 投資は ESG スコア出現後に普及浸透が加速した。そして今出てきている人的投資も、ISO 30414 出現後に普及が加速した。どちらも定性的、入手困難だといわれた情報が、見える化・可視化されたことで一気に普及した。
- ・価値創造ストーリーが重要であるというのはその通りだが、例えば A があったら If A then B、If B then C というような、ロジカルな話になるのが価値創造ストーリーである。そのときに、A が本当に A なのか、B が本当に B なのか、を確認するためには、やはり定量的な KPI が必要になる。本日、多くの委員から指標化・KPI の話が出ており、非常に良い方向に進んでいると期待している。
- ・KPI が重要という意見が本日多くあった。三年前にも KPI の議論はあったものの、「知財・無形資産は企業によって違いすぎる所以、KPI を作ってもむしろ指標に引っ張られるだけになるのでは」という意見もあり、まず「KPI を促す」取組として、コミュニケーションガイドラインや GGL2.0 を出した。とはいっても現状十分に浸透したとは言えず、現状の整理と、動きを加速させるために何が必要か、さらに議論が必要である。
- ・コミュニケーションの課題に関しては既存ガイドラインを統合して活用すべき。

⑥ GGL 改訂・普及（実例の活用、役割の明確化、統合、海外への発信）

- ・経営層は、CGC に記載されることで実施する部分もあるが、実際に経営層に効くのはうまくいった実例の提供や出遅れの危機感である。そのため、知財経営を実際にやって知

財・無形資産を活用した成功例を作る必要がある。大規模でなくてよく、小さな PDCA・小さな成功でよいので、やってみた例を共有できる方向を作っていくことが重要。

- ・知財の可視化・価値化に関しては、単体で価値化しても投資家は興味を持たない。特許権などの売買の時以外においては、知財は事業が生む提供価値の中で初めて評価されるので、そこを明確にすべきである。知財・無形資産があるのに資本市場で評価されていないという表現も同意できない。市場は超過収益として結果が出ているかどうかで判断している。結果が出ていなければ、顧客にとって超過収益に値する提供価値がないと判断されているのと同じであり、知財があるという思い込みで終わってしまう。欧米では必ずしも定量化・指標化だけではなく、論理的な可視化（再現可能なアート）の扱いも多い。日本ではなんでも数量化しがちだが、そうとは限らない。統合報告書を見ていると、今年（2025年版）はかなり良い記載が出てきている。3年 TSR 製造業トップ5社（フジクラ、アドバンテスト、三菱重工、日本電気、IHI）では、知財・無形資産ガバナンスが数ページにわたって非常に丁寧に書かれている。株価上昇の理由を、単なる投資家にとっての流行りテーマ（生成AI、防衛など）と見る向きもあったが、事実は大きく異なる。これらの企業の株価上昇についていけなかったことから、実はアクティブ投資家にとっては、耳障りな企業となっている。各企業は、数年前から事業撤退等を含む構造改革を行い、自分たちが残すべき本当の強みは何なのか、強みとなる知財・無形資産は何なのかを見定め、これは違うと思ったものを止め、これは残すべきと思ったものは残し、強化した。その結果収益構造が変わり、色々な追い風が吹いたときにものすごく儲かる企業となった。そういうところを投資家は見落としていた。このような企業が、どのような変革を成し遂げてきたか、そういう事例をもっと広め、アピールすることが重要。投資家にとって耳障りな事例だからこそ、投資家に響く。
- ・GGL 改訂においては、知財・無形資産を所掌する担当役員の役割を明確化すべきである。経営者トップに期待しすぎるのは難しく、経営の中で誰が何をし、何を達成すれば「できている」と言えるのかを GGL に明示することが有益。
- ・日本の投資家だけでなく海外投資家も視野に入れるべきであり、OECD や ICGN に接続する形で国際的視野を取り込むと良い。

2. プレゼンテーション（林力一委員）

- ・本プレゼンテーションの目的は、経営戦略と知財のトランスフォーメーションを通じて、知財を従来の権利中心から収益モデルへ再定義し、経営戦略を変革する転換モデルを提示することである。知財は特許権などの権利取得が中心であったが、今後はビジネスモデルを考える際に無形資産を含めて再定義し、収益モデルに変えていく必要がある。本モデルの本質は、技術やブランドをビジネスの機能まで含めて扱い、知財部門だけでなく経営企画と連携し、全社的なアジェンダとして主導する点にある。現状では、事業ポートフォリオ評価や事業開発・技術戦略の策定などの経営戦略において知財機能が盛り込まれている企業は少ない。知財経営（特にオープン知財戦略）を策定する主体は、マーケティング、R&D テーマ選定、自社又は提携で開発するかを含む投資判断、事業戦略など経営戦略その

ものを行う必要があるため、経営企画部門（コーポレート部門）が知財部門と連携して行う必要がある。知財経営（オープン＆クローズ戦略）が日本企業で実装しようとしてしきれていないので必要なケイパビリティと役割の乖離による。したがって、まずは経営企画部門に知財経営グループを設置し、その意義を社内外に発信していくことが、日本企業における知財経営の実装を加速させる近道となると考える。並行して、知財経営を推進するための具体的なケイパビリティについては、人材教育も必要になるので、後追いで整備していく形が望ましいと考える。投資家は技術の詳細よりもビジネスのスケール・拡張性を重視しているため、知財機能を収益獲得だけでなく顧客獲得の機能に再定義し、顧客獲得数や収益に転換する転換率（コンバージョンレート）をKPIとして提示することで、投資家とのコミュニケーションを発展させる必要がある。さらに、CTOやCSOと連携し、マーケティング機能を一体化して知財の価値を企業価値に転化する具体的なアクションプランへとつなげることが重要である。

・背景として「失われた30年」がある。電気機械業界は2000年前後に、IBMが大きな転換点を迎える、かつての長いライフサイクルを前提とした事業構造は崩れ、コモディティ化が超高速に進行した。さらに、知財をオープンにする破壊的な力が市場構造を変えた。次に自動車業界にこの波が押し寄せるとされている。具体的には、テスラはFull-Self-Driving(FSD)をOver-the-air(OTA)で更新し、サブスクの課金で収益を上げる事業を立ち上げている。自動車は販売中心の収益から、別の収益事業が成立する構造へと変化しつつある。テスラが市場で優位を築いた段階で、収益事業として見ていた車の販売を顧客獲得のために利益度外視へ切り替えることで、単独販売で収益を上げていた企業の市場を一気に奪う事業破壊を起こすことが可能である。すなわち、クローズで収益を上げていた事業・知財を利益度外視するオープンの事業・知財へ切り替えることで、市場シェアを一気に奪うことができて、相手の収益モデルを根底から崩す構造が取れる。差別化が不十分な場合、高い価格は維持できず、市場を失う。この数年、化学業界においても、2000年前後に電機機械業界で起きた新興企業台頭によって、短期にコモディティ化が進み、収益悪化が顕著となっている。モノ単独で収益維持が難しくなったため、ソリューションや顧客獲得事業を組み合わせて、コモディティ化への対抗、顧客価値提供を高めるため、モノの強みに加えて利益度外視で顧客を取りに行くビジネスへと転換する必要がある。モノの提供だけでは獲得できていない顧客の数・シェアをベンチマークしながら、未獲得の顧客が無視できなくなるタイミングでロイヤルカスタマーとは別の顧客に対するマーケティングで顧客獲得を進め、ソリューションを組み合わせる（ケイル外の）エコシステムの構築の発想が不可欠である。

・モデルの転換は「モノからコトへ」ではなく「モノに加えてコトへ」である。スライドp.2において、オープン／クローズ、プロフィット／マーケティングのマトリクスで見ると、右上が収益獲得事業（モノ中心）であり、左下が顧客獲得事業（モノとコト）である。ソリューションのみで顧客を獲得しても、自社の収益に転換できなければ意味はない。そこで、知財を4つの機能に再定義する。第一に、収益獲得IPである。第二に、顧客獲得IPである。第三に、転換IPであり、顧客獲得から収益獲得へつなぐ機能である。第四に、秘

伝のたれ IP であり、提供はするが技術の詳細は秘匿し、持続的な差別化を維持するための知財である。これら 4 領域で知財を設計し、収益が上がるモデルとしてビジネスを仕掛けることが求められる。

・オープン／クローズは以前から議論されてきたが、実務・経営に十分に入りきっていない最大の理由は、クローズ側では知財部が権利化やクリアランスの強いケイパビリティを持ち盤石である一方、オープン側は知財機能でありながら戦略立案に必要なケイパビリティが経営そのものだからである。新しい顧客にマーケティングでアプローチし、ニーズを把握して、収益事業とは別にソリューション事業をつくる必要がある。このソリューション事業は利益を取らなくてよい「ビークル」であり、KPI は利益ではなく顧客獲得数である。こうしたガバナンスの切り替えがなければ、オープン戦略は社内で成立しない。実際、IBM は 90 年代後半の劣勢から経営モデルを切り替え、顧客獲得知財の指標を 1994 年から開示している。彼らにとって顧客獲得事業はコンサルティング事業であり、利益を獲得しにいく事業ではなく、将来の収益事業（ソフトウェアやインフラ）へ顧客を運ぶための事業として位置づけている。収益事業の売上の 80% がコンサルティングからつながっていると開示しており、これは将来の収益への転換率（コンバージョンレート）の開示である。キーエンスは技術営業・コンサルティングを通じて顧客接点を強化し、確実に機器の売り上げに繋げており、モノだけでは実現できない顧客価値の提供と差別化を維持している。ネスレのネスプレッソは機械を顧客獲得のために用い、カプセルで収益に転換している。日産化学はソリューション側の事業を本社側で管理し、CFO と CTO の連携で事業部と切り離した投資判断を行う体制を整備しており、ソリューションビジネスは事業部門に投資判断を委ねると、イノベーションジレンマに陥るので、これらコア事業の利益とソリューション事業の顧客獲得の KPI を分離して、両利き経営を実現するためのガバナンス体制を取ることの重要性を示す事例である。

・イノベーションジレンマの解消が重要である。スライド p.9 におけるタイプ 1 はラディカルな技術革新による単独事業の置き換えであり、ガラケーからスマホ、真空管からトランジスタへの転換が典型である。今回の議論はタイプ 2 に該当する。バリューチェーン上で二つの事業が相互に破壊し合うパターンである。タイプ 2 に対しては別会社化の解決は成り立たず、社内で KPI を分離し、ガバナンスを効かせることが解決策である。ソリューション事業は利益度外視の顧客獲得を担い、収益事業へ誘導する役割を明確化することで、両利き経営を実現できる。

・標準必須特許（SEP）戦略の再考も必要である。顧客獲得の知財事業における SEP は有効であるが、収益獲得の事業 IP を SEP 化すると、差別化の根源を自ら破壊することにつながる。したがって、SEP は顧客獲得側で活用し、収益獲得側ではクローズを維持するのが望ましい。

・開示と投資判断においては、顧客獲得事業の IP を将来の収益につながる成長性の指標として開示する。顧客獲得事業の IP の KPI は顧客獲得数やコンサルティング売上などが指標となる。獲得した顧客は、収益へ転換しているかどうか、すなわち、収益への転換率（コンバージョンレート）の開示が投資家へのアピールとなる。4 つの IP 機能を底上げす

る知財としてブランドを育成し、秘伝のたれは、顧客獲得のためにオープン化が必要となる IP を顧客が利用できるが技術格差を維持することで収益の持続性を得るために IP 戦略の中核として定性的に説明する。価値創造のプロセスでは、4つ（+ブランド）の知財機能にしっかり投資し、顧客獲得 IP としてソリューション IP 等を未開拓の顧客に提供して製品販売前に顧客ロックインをつくることが重要である。NVIDIA の CUDA は、GPU を自社事業に使う環境設定のソリューションとして提供され、顧客の切り替えを困難にしている好例である。投資判断では ROIC を短期的利益の道具とせず、ソリューションの長期視点での顧客獲得機能と将来収益への接続を重視し、ガバナンスを効かせて投資と開示を行うべきである（IPX 経営戦略モデルは ROIC の弱点も解消できる）。

・実装に際しては、イノベーションジレンマそのものに対抗しなければ、オープン＆クローズ戦略や知財ベースの経営モデルは実現できない。トップが戦略体制を築き、従来と異なる経営判断を必要とする部分に目を配り、成功事例を作りながら回していくことが求められる。事業ポートフォリオ評価では、各事業が収益獲得のど真ん中か、顧客獲得側かを段階で明確に見ていく経営スタイルが前提となる。このモデルを実装すれば、モノだけよりもソリューションを組み合わせることで利益率は上がる。半導体や電池などでは、ソリューション事業（顧客獲得 IP）側と収益事業（収益獲得 IP：コア IP）側の投資を競合等の動きを特によく見てバランスよく配分しないと勝てない。中小企業は下請けからパートナーへと進化でき、日本全体では、電気機械業界・化学業界でのソリューション転換の遅れを克服し、次に来る自動車業界への波に備える必要がある。モノの強みにコト（ソリューションビジネス）の強みを加えることで、モノ単独の事業よりも競争力を明らかに高めることができる。

・イノベーションジレンマを解消しなければ知財を経営に融合することはできない。ベストプラクティスの共有、イノベーションジレンマ解消への投資や補助金・政策の活用が有効である。知財ガバナンスの開示指針を整備し、個社の経営戦略に関するものであるため、いきなりすべてを開示するのではなく、まずはサンドボックス的に経営層と知財機能の連携を試行しながら導入することが望ましい。

以上