

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 報告資料

# 「IPX経営戦略モデル」による、 持続的収益構造への転換

DATE

2025-12-16

知財を無形資産まで含め“経営・ビジネス機能”として再定義し、  
持続的収益性を実現する経営変革のフレームワーク

【Appendix】【全編】「IPX経営戦略モデル」による、持続的収益構造への転換

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

# 01 はじめに:投資家・経営者との「共通言語」としてのIPX経営戦略モデル

IPX経営戦略モデルは、技術・コンテンツを「価値創造ストーリー」へ転換し、投資家や経営者との共通言語にするフレームワーク。知財機能の収益貢献を数値化し、経営企画と連携した全社的な取り組みとして事業創出を実現する。

## IPX経営戦略モデルの本質

多業界事業・技術戦略策定の実務を通じて抽象化した、確実に収益を生み出す事業創出」を実現するための実践的経営戦略フレームワーク。

### 戦略策定実績のある主要な業界:

半導体 電池 医薬CDMO 電機・機械 自動車  
化学 食品 エネルギー

※コンテンツIPその他の業界での適用有効性検討はAppendix参照

「技術・ブランド」を「ビジネス機能」へ。  
知財部門だけでなく、経営企画と連携して主導すべき全社的アジェンダ。  
(ほとんどの企業で現状できていない、事業ポートフォリオ評価、事業開発・技術戦略策定などの経営戦略で知財機能の盛り込みを行う)



## 「技術説明」から「価値創造ストーリー」への転換

投資家は技術詳細ではなくビジネスの拡張性(スケール)を見ている。

IPXモデルは知財を「収益獲得」「顧客獲得」という機能で再定義し、競争優位性と成長シナリオを論理的に接続する。



## 対話を活性化させる「共通言語」と「数値化」

「どの知財がどうキャッシュを生むか」を可視化。  
プロ野球の打率のように議論可能なKPIとして、知財機能による「顧客獲得数(n数)」や「転換率(Conversion Rate)」を提示し、投資家とのギャップを埋める。

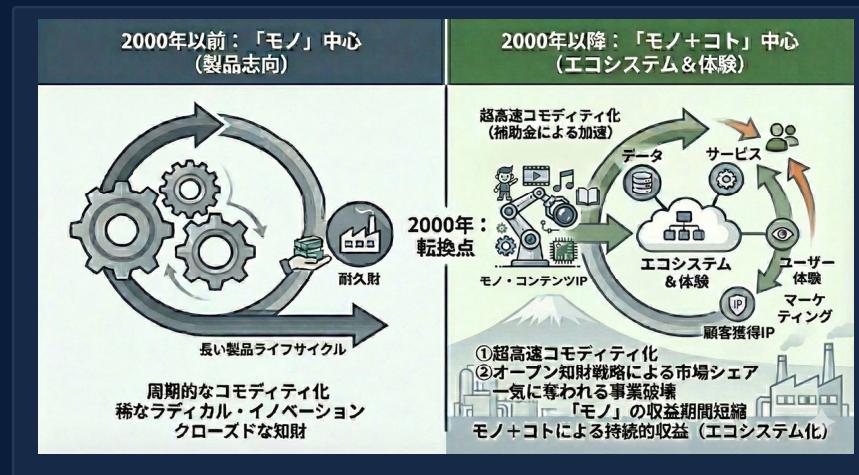


## 部門横断的な「全社的アジェンダ」への昇華

知財部門単独ではなく、経営企画部門(CTO、CSO等)との連携で、マーケティング機能が一体となる。  
「無形資産の時価総額割合を高める」ための具体的かつ戦略的なアクションプランを提供する。

## 02 モノに加えてコトへのパラダイムシフト(モノ“から”コトへの転換ではなく、“加えて”)

超高速コモディティ化とオープン知財戦略による市場破壊が進み(電機機械業界は2000年前後、化学業界は最近、自動車業界は今後直近)、モノ単独事業での収益性維持が困難に。モノを起点にしてマーケティングによるコトビジネスを加えてエコシステム化が持続的成長の必須条件となっている。



### コモディティ化の超高速化

新興国の台頭（補助金を利用して過剰供給も影響）とモジュラー化により、製造ノウハウが汎用化。機能的の差別化の寿命が極端に短縮し、コスト競争が激化し、モノ以外の顧客価値提供がないとコモディティ化に耐えれない。



### オープン知財の破壊力(知財と経営の融合)

競合やピックテック等の「オープン知財戦略」は、技術や特許を無料・安価に開放・提供し参入障壁を破壊することで市場を急速にコモディティ化させる戦略的効果がある。単独事業では差別化が困難となり激しい価格競争が発生し、既存企業は短期間で市場シェアと収益モデルを失う致命的な脅威である。例：テスラのFSD

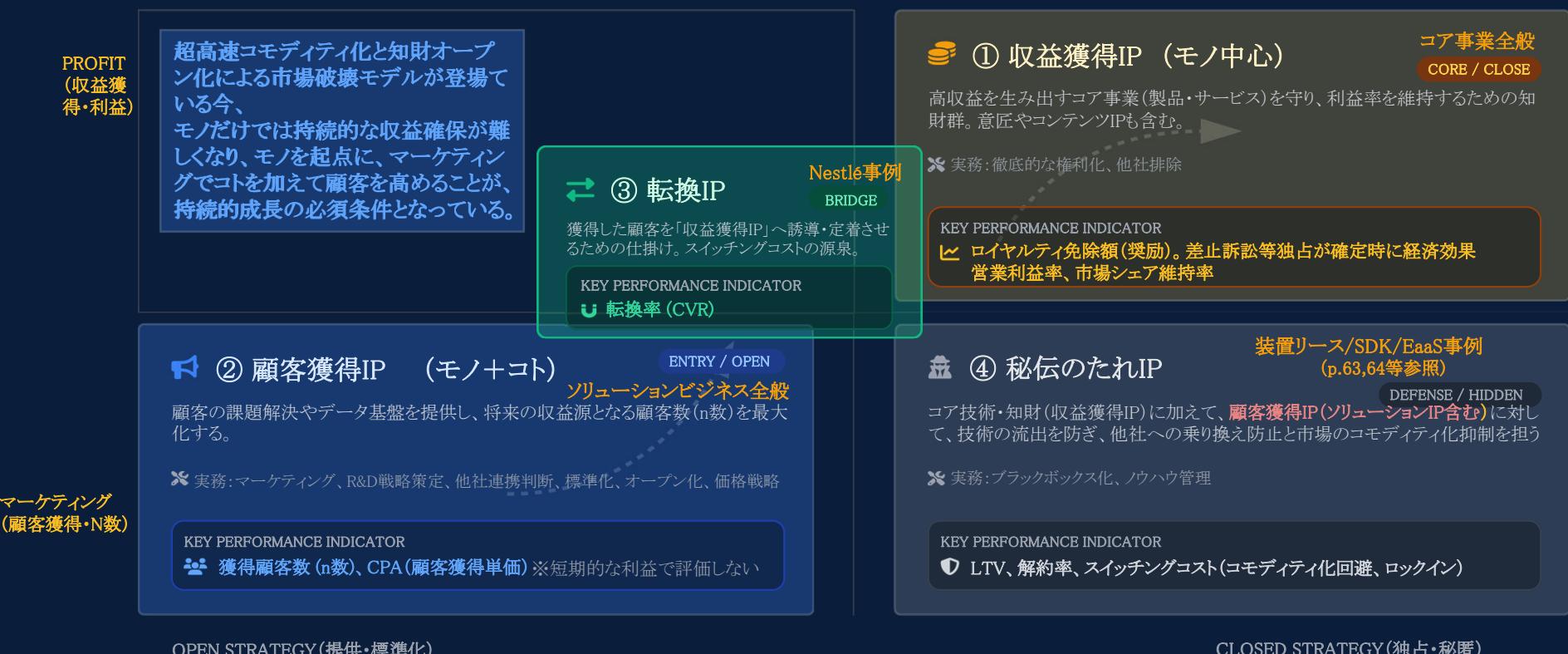


### モノ事業単独の限界

「売り切り型」モデルの崩壊。製品を梃子にソリューションを組み合わせ、顧客獲得機会を広げて事業拡大とロックインを図るモデルへの転換が必要となっている。国内市場やケイレツだけでは収益確保が困難なため、顧客接点を新規・ケイレツ外をも巻き込むエコシステム構築が不可欠となっている。例：NVIDIAのCUDA

## 03 IPXモデル概要:4つのIP機能マップ

IP機能をビジネス目的(顧客・収益)と知財戦略(オープン&クローズ)の2軸で整理。  
一手段で複数機能を具備することもあるが、持続的成長には、ビジネスモデル内に各機能が漏れなく備わっているかの確認が重要である。



## 04 機能別戦略と役割分担の対比

「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」は、目的・戦略・評価指標が根本的に異なるため、経営企画との連携による明確な役割分担と専門性の統合が必要となる。知財経営の実現されていない主要な要因は、経営・マーケティングと知財機能が融合できていないからで、企業内で経営企画との連携が重要である。

収益獲得事業(コア事業;モノ中心)		顧客獲得事業(ソリューション;コト)
PROFIT IP / CLOSED STRATEGY		MARKETING IP / OPEN STRATEGY
位置づけ	バックエンド(本丸) 獲得した顧客を離さず、高収益を上げる。	フロントエンド(入口) 市場へのアクセスを容易にし、面を広げる。
目的	収益獲得 (Profit) キャッシュカウ・利益の源泉。	顧客獲得 (Marketing) 呼び水・認知拡大・KBFの掌握。
知財戦略	【クローズ戦略】(独占・秘匿) 特許網やノウハウ秘匿で守り、模倣を防ぐ。	【オープン戦略】(提供・秘匿) 独占せず、標準化や無償提供等で利用促進。
活用の狙い	排除 (MOATの堅持) 他社の侵入を防ぐ排他権として機能。	仲間作り (エコシステム形成) 提携・連携により、自社陣営を増やす。
評価指標	営業利益率、シェア維持率 ※短期的な収益性を厳しく評価。	獲得顧客数(n数)、CPA ※利益ではなく「送客数」や「コスト」で評価。
戦略を扱うに必要な知見・支援者	法的・技術的専門性(権利化・クリアランスが中心) 大企業知財経験者、弁理士	経営・マーケティングの視点と、ガバナンス体制構築 経営企画経験者、戦略コンサル、中小企業診断士

## 05 4つのIP機能の詳細定義とKPI

知財機能を従来モノ中心事業では一つであった「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」を分離し、「顧客獲得IP」の定義に伴い必要な「転換」「秘伝のたれ」を加えて分類化。各役割とKPIを再定義し、収益維持や顧客最大化を図るための具体的指標となる。

### ① 収益獲得IP (Profit IP)

〔クローズ戦略〕

役割

高収益を生み出すコア事業(製品・サービス)を守り、利益率を維持する。

実務

徹底的な権利化と独占排他。(他社の参入障壁構築)

評価指標 (KPI)

保守主義の下では、市場参入した際の対抗できる状況でロイヤルティ免除額の経済効果を示す(奨励)。差止訴訟等独占が確定時にその経済効果を示す。

営業利益率、市場シェア維持率

### ② 顧客獲得IP (Marketing IP)

〔オープン戦略〕

役割

顧客の課題解決やデータ基盤を提供し、将来の収益源となる顧客数(n数)を最大化する。

実務

あえて利益を求めず、オープン化や安価提供を行う。

評価指標 (KPI)

獲得顧客数(n数)、リード獲得コスト(CPA)

※短期的な利益で評価しない

### ③ 転換IP (Conversion IP)

〔ブリッジ機能〕

役割

「顧客獲得IP」で集めた顧客を、確実に「収益獲得IP」へと誘導・定着させるための仕掛け。

実務

ビジネスモデルごとに「転換の鍵(スイッチングコストの源泉)」を見極め知財で押さえる。

評価指標 (KPI)

転換率(Conversion Rate)

### ④ 秘伝のたれIP (Black Box IP)

〔秘匿化戦略〕

役割

コア技術の流出を防ぎ、他社への乗り換え防止(ロックイン)とコモディティ化抑制を担う。

実務

ソフトウェアのアルゴリズムや製造ノウハウなど、要点部分をブラックボックス化する。

評価指標 (KPI)

LTV、解約率、スイッチングコスト(コモディティ化回避、ロックイン)

## 06 IPX経営戦略モデルを体現する好事例(1/2)

「イノベーションのジレンマ」を克服し、顧客獲得IPから収益獲得IPへの転換を実現している代表的企業。

IBM

顧客獲得 > 収益獲得

### 戦略の要点

コンサル部門は「稼ぐ」ためではなく、「顧客を獲得する」ためのIPと再定義

- ☑ コンサルティングや受託開発を単独事業と捉えず、コアである「ソフトウェア・インフラ事業」への送客装置として活用。
- ☑ 社内KPIを「利益」ではなく「Custom Development Income(顧客開発収入:技術営業・コンサルティング売上)」に設定し、部門間の利害対立を解消。

### 成果と指標

コア事業売上の約80%が顧客獲得事業経由

Keyword  
Conversion Rate

KEYENCE

顧客獲得 > 収益獲得

### 戦略の要点

営業担当者の「コンサル能力」を組織知化されたIPとして徹底活用

- ☑ 個人のスキルに依存せず、顧客の潜在課題を発見・解決するノウハウをデータ化し、全社的な「顧客獲得IP」へ昇華。
- ☑ 圧倒的な「課題解決提案」により、顧客を自社の高収益製品(FA機器)へと確実に誘導。

### 成果と指標

製造業として異次元の  
高収益体质を実現

Keyword  
Data-Driven Sales

## 07 IPX経営戦略モデルを体現する好事例(2/2)

ビジネスモデルへの「転換機能」の実装と、ジレンマを防ぐ「ガバナンス」改革の実践例。



転換IPの活用 ✓ Lock-in

### 戦略の要点

カプセルの「専用形状」を知財で保護し、顧客を収益事業へ転換・定着させる

- ✓ コーヒーマシンを安価に提供して「顧客を獲得」し、消耗品である専用カプセルで長期的に「収益化」するモデルを構築。
- ✓ 特許・意匠権により他社製カプセルの参入を防ぎ、獲得した顧客が安価な代替品へ流出するのを阻止。

### 成果と指標

高収益事業への  
顧客定着率を最大化

Keyword

High Conversion & LTV



ガバナンス改革 ✓ 投資実行

### 戦略の要点

顧客獲得IPへの投資判断を本社へ移管し、短期PLのジレンマを構造的に回避

- ✓ 事業部門は短期利益を優先し、将来のためのソリューション投資を躊躇しがちであるという課題を認識。
- ✓ 本社(コーポレート)主導で投資判断を行う体制を構築し、目先の利益に縛られず「将来の顧客獲得」を実行。

### 成果と指標

中長期視点での  
戦略的事業開発の加速

Keyword

Governance for IPX

## 08 イノベーションのジレンマとその解決

ソリューション事業単体の赤字を許容し、顧客数が達成している限り、全社視点で貢献を評価・経営判断するガバナンス改革が求められる。  
日本企業が陥る「ソリューション事業に単体黒字を求める早期撤退する」失敗に陥ることがあることに対し、KPIを利益から顧客獲得数へ転換する必要がある。

### ▲ 日本企業の失敗パターン

#### ① 誤ったKPI設定

ソリューション(顧客獲得)事業にも「単体黒字」を厳しく要求



#### ② 撤退判断

利益が出ないため撤退・縮小。  
再び「モノ売り(単独事業)」へ回帰。



#### ③ 競争力の喪失

欧米企業にシェアを奪われる。  
※欧米は利益度外視でシェアを取りに来るため、価格でも勝てない悪循環。

### ● IPX経営戦略モデルによる解決策とガバナンス



#### KPIの根本的転換

顧客獲得事業(ソリューション)の評価軸を「利益」から変更する。

短期的な営業利益

獲得顧客数(n数) / 収益事業への送客数



#### ガバナンス体制の改革

「ソリューション部門は赤字でも、全社収益に貢献していれば評価される」仕組みを構築し、イノベーションのジレンマを解消する。

#### 本社(コーポレート)機能の役割:

事業部ごとの縦割りPLではなく、IPポートフォリオ全体のROIを横断的に評価・監督する。

## 09 イノベーションの類型と日本企業が直面するジレンマの正体

イノベーションを「事業破壊を招く事業改革」と定義した場合、その類型によって企業が直面する「ジレンマ」の質と、その解消策は大きく異なる。日本企業が苦しんでいるのは、特に「バリューチェーン上のイノベーション(タイプ2)」におけるガバナンス不全である。

### 1 イノベーションの2つの類型

類型	定義・特徴	事例	発生頻度
タイプ1: ラディカルな技術革新	単一事業間での置換。 技術の非連続な進化により、既存製品が不要になる破壊的変化。	ガラケー → スマホ フィルム → デジタル	低い
タイプ2: バリューチェーン上の構造改革	同じバリューチェーン上の事業構造の変化。 単一事業であったものが「分離」または「結合」し、新たな付加価値を生む。	2-1 結合型(モノ+コト):モノにソリューションを付加。2-2 分離型(アンバンドル):設計と製造の分離、製造のアウトソーシング。	高い

※ 90年代後半の敗北:欧米企業は「タイプ2-2(分離型)」を実行し、製造をアジアへアウトソーシングして事業効率化を図った。一方、垂直統合に固執した日本企業は、この構造改革により一気に市場を奪われた。

### 2 ジレンマ解消施策の違い

類型	ジレンマ解消のアプローチ	備考
タイプ1 (ラディカル)	「出島」「別会社化」 既存事業と物理的に切り離し、カニバリゼーションを恐れず破壊を実行させる。	事業間の繋がりを断ち切る方が良いため、組織的分離が比較的容易。
タイプ2 (バリューチェーン型)	「社内でのKPI分離・高度なガバナンス」 別会社化(完全分離)は困難。同一企業内で、異なるKPIを持つ事業を共存させる必要がある。	❶ 日本企業の最大の弱点 「顧客獲得IP(投資)」と「収益獲得IP(利益)」が繋がっているため、両方に短期利益を求めてしまう。

## 10 標準必須特許(SEP)への対応戦略

IPX経営戦略モデルの視点から、顧客獲得IPとしてのSEPは良いが、収益獲得IPのSEP化は持続的収益性を失うリスクがあるので、基本的には避けるべき。



### 顧客獲得IPとしてのSEP

顧客獲得や市場拡大を目的とする場合、SEPは強力なツールとなる。

- ✓ 積極的に標準化を行い、オープンに活用する。
- ✓ エコシステムを形成し、自社技術の普及を加速させる。



### 収益獲得IPのSEP化リスク

高収益を維持すべきコア事業のIPがSEPとなると、収益性が損なわれる恐れがある。

- ✗ FRAND条件により、独占的な高収益の享受が困難になる。
- ✗ 「排他権」としての機能が弱まり、競合の参入を許す。  
ダイキンのインバータ事例はリスクがある



### 対応策:分離設計と組織連携

#### 収益獲得IPの「分離と設計」

- ✓ 収益の柱となるコア技術については、標準化の対象とならないよう慎重に知財開発を行う。
- ✓ 標準化される場合でも、競争力の要点部分(秘伝のたれIP)はSEPに含まれないよう、ブラックボックス化等の対策を講じる。

#### 標準化活動と知財開発の「連携」

- ✓ R&D部門(標準化活動)と知財部門が高度に連携し、「どの技術をオープンにし、どこをクローズにするか」を初期段階で合意形成する。

## 11 戰略的KPI開示と価値創造ストーリー

将来の収益事業での収益性へ転換される知財の機能とそのKPIを開示することで、投資家は、企業の価値創造の源泉とそのストーリーを理解することができる。

### IPX経営戦略モデルと開示方針

#### ◎ 投資家へのメッセージ:

「未来の成長性(顧客獲得IP)」×「現在の収益持続性(収益獲得IP)」を  
「顧客への繋がり効率・論理性(転換IP)」と「信頼性(ブランドIP)」で補強説明し、  
「秘伝のたれIP」は語らず守る(競争優位の源泉として戦略的に秘匿)

カテゴリ	IP定義	内容(例)	開示レベル
将来の収益事業の成長性	顧客獲得IP (Open IP)	獲得顧客数(n数)、リード獲得コスト(CPA) 未来の収益獲得事業への顧客獲得	A. 必須開示
持続的収益性 (オープンIPに耐えれるか)	収益獲得IP (Closed IP)	ロイヤルティ免除額(奨励)、差止訴訟等独占が確定時に経済効果 営業利益率、市場シェア維持率	A. 必須開示
収益への転換論理性	収益転換IP	転換率(Conversion Rate)	B. 推奨開示
信頼性	ブランドIP	顧客からの信頼、企業ブランド	B. 推奨開示
競争優位維持性	秘伝のたれIP	LTV、解約率、スイッチングコスト (コモディティ化回避、ロックイン)	C. 原則非開示 但し定性的開示

### 価値創造プロセス(IIRCフレームワーク)

#### Ⓐ A. 資本インプット・B. 資本転換プロセス(ビジネスモデル)



#### ● 重要な位置づけ:

「収益事業」の短期的な赤字は「失敗」ではなく、将来の価値創造のための「戦略的社内投資」

#### Ⓑ B. ガバナンス(プロセスの監督)

取締役会の役割:  
「価値創造ストーリー(IPX経営戦略モデル)」の論理性を深く理解し、その実行を監督

戦略的分離:  
「顧客獲得事業(IPオープン化等)」と「収益獲得事業(IP固い込み等)」等、相反する経営判断を分離・管理

## 12 従来の課題とROIC経営の落とし穴

短期的なROICや単独黒字の追求は成長投資を阻害する課題がある。IPX経営戦略モデルでは解決策として、ソリューション事業を収益事業への「送客手段」と位置づけ、顧客数が達成している限り、単独黒字を求めず先行投資として正当化する。

### ▲ ROIC経営における「リスクテイク」の視点

#### ▲ 落とし穴: 短期的な資本効率の追求

短期的なROIC向上を目指すあまり、リターンが見えにくい「将来の成長投資(リスクテイク)」が抑制される。  
特に、顧客獲得のためのソリューション事業への投資が「非効率」として切り捨てられるがち。欧米先進企業はソリューションビジネスに利益を求めず、顧客を収益事業に連れてくるVehicleとしての機能に期待。

### ▲ 「オープン&クローズ戦略」の限界と進化

#### ● 限界: 戦略の分断と単独黒字化の罠

オープン領域(標準化・普及)とクローズ領域(独占)が切り離して議論されがち。  
その結果、オープン領域であるはずのソリューション事業単体で無理に収益を上げようとして失敗する。

#### ● IPX経営戦略モデルによる解決

顧客獲得(ソリューション含む)事業を、将来の莫大なリターン(収益獲得事業)への「不可欠な先行投資」として位置づける。

##### アクション:

- ✓ 事業機能ごとに異なるKPIを設定し、投資を正当化するロジックを構築。

#### ● IPX経営戦略モデルによる進化

分断を解消し、両者を一体として設計する。オープン領域(顧客獲得)は、クローズ領域(収益獲得)へ「顧客を運ぶための手段(Vehicle)」と定義し直す。

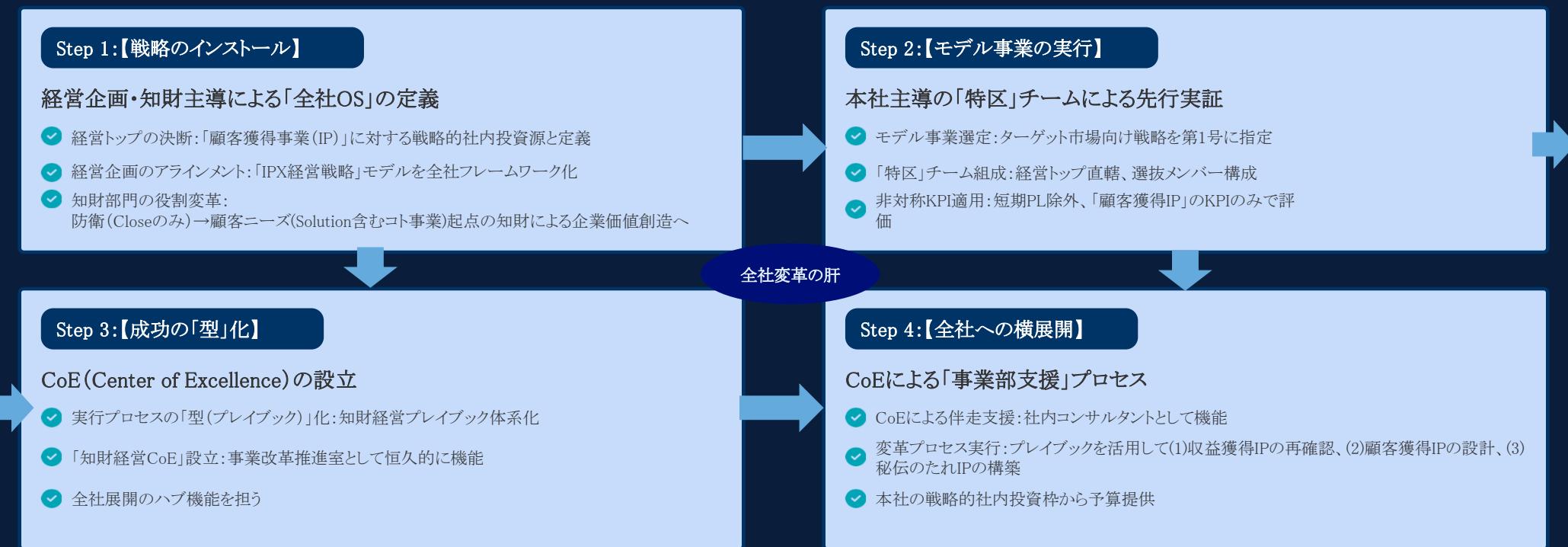
##### アクション:

- ✓ ソリューション事業に単独黒字を求めず、「送客機能」として評価する。

## 13 企業経営での実行ロードマップとガバナンス体制構築

知財の役割として、防衛(Close IPのみ)から、顧客ニーズを起点としたSolution含むコト事業(+Open IP)起点の知財トランスフォーメーションによる経営戦略モデルの実装を行う。

全社変革の展開プロセス



## 14 経済効果見積:本モデル導入によるインパクト

営業利益率「5%の壁」突破とPBR改善、下請けからの脱却、日本全体として産業競争力復権とデジタル赤字解消することができる確実性の高い戦略的施策

### 大企業への効果: 「5%の壁」突破とPBR改善

営業利益率: 5% → 15%超

#### 収益性改善のメカニズム:

「顧客獲得IP」による顧客獲得  
「転換IP」によるロックイン  
「秘伝のたれIP」と、IPの組み合わせによる差別化維持

PBR改善: 1倍割れ → 2-3倍

#### ベンチマーク企業:

キーエンス 50%超  
信越化学 30%超  
東京エレクトロン 20%超

### 中小・スタートアップへの効果: 下請けからの脱却

ポジション: 「下請け」 → 「パートナー」

#### 主要なアプローチ:

「秘伝のたれIP」と、IPの組み合わせによる差別化維持  
価格交渉力向上 → 二桁利益率の確保

#### Exit バリュエーション向上:

顧客獲得の仕組み(顧客獲得IP)の可視化  
収益化ロジック(転換IP)の再現性評価

### 日本全体への効果: 産業競争力復権とデジタル赤字解消

デジタル赤字: 年間5兆円 ↓縮小・解消

パラダイムシフト:  
「モノづくり」に加えて「価値づくり」

#### 期待される効果:

デジタルサービス、専門・経営コンサルティングサービスなどデジタル収支の黒字化  
「失われた30年」からの脱却  
産業競争力の完全復権

## 15 政策提言

IPX経営戦略の普及に向け、成功事例の標準化、戦略的赤字を支援する税制措置、非財務情報の開示推奨、既存評価によらず試行可能なサンドボックス制度設立の4項目を政策提言します。

### ❶ 1. ベストプラクティス化

IPX経営戦略モデルとKPI管理手法を、産業界に広く普及・啓発  
成功企業の事例を体系化し、標準的なフレームワークとして提供

### ❷ 2. イノベーションジレンマ解消の後押し

企業が「顧客獲得IP」事業(コト事業)に短期利益を求めず、戦略的社内投資(赤字容認)を行えるよう  
例:「顧客獲得」事業の戦略的損失を法人税の損金算入で優遇する時限的な税制措置を検討

### ❸ 3. 知財ガバナンス・開示の指針改訂

「コーポレートガバナンス・コード」や「知財・無形資産のガバナンスガイドライン」において  
「顧客獲得事業(IP)」のKPI(非財務情報)と「収益獲得事業(IP)」(財務情報)への貢献ロジック(価値創造ストーリー)を開示することを強く推奨

### ❹ 4. 戦略的IP経営サンドボックスの設立

IPX経営戦略モデル、KPI管理及び戦略的開示を、既存の会計基準や市場の評価を一時的に気にせずに試行できる「サンドボックス(規制の砂場)」制度を設立  
参加企業は、投資家と対話しながら「顧客獲得IP」への戦略的社内投資を実践し、その成果を検証する場とする

## Q&A

## ① Q&A: 價値創造ストーリーはどう変わる?

**Q** IPX経営戦略モデルを導入することで、  
投資家への「価値創造ストーリー」の説明はどう変わりますか？

技術的な優位性だけでは、将来の成長シナリオ(スケール)が伝わりにくいという課題がある。

### A 「技術説明」から「持続的収益システム」への転換

IPの機能を再定義して、IPの排他権効力以外のIP(無形資産まで拡張)の機能を含めて、どのように顧客関係の構築するのか、どのように差別化を維持するのか、どのように収益性に繋がっているのかの価値創造ストーリーを提示する必要がある。



## ② Q&A: 撤退判断と撤退時の知財活用は?

### Q 事業撤退の判断基準と、その際の知財はどう扱うべきですか？

従来のPL(損益計算書)基準では、赤字事業は「お荷物」として撤退対象になりがち。

### A 「送客能力」で再評価し、撤退時も資産価値を回収する

オープン＆クローズ戦略の多くは、意図的ではなく、創発的なものが多く、知財の流動化のタイミングはモノに加えてコトビジネスへ転換する契機となっていることが多い。

#### 正 撤退判断のパラダイムシフト

従来のPL視点

「赤字」なら撤退

単体での利益創出のみを評価



IPX経営戦略モデル視点

「送客数」があれば継続

赤字は「必要なマーケティング費用」として解釈。他事業への貢献(n数・データ)で評価する。



#### 撤退が決まった場合の知財活用

(事業撤退判断する前に知財の流動化でビジネス変革できないか検討する)

事業撤退=知財放棄ではない。以下の戦略的アクションで資産価値を回収・維持する。



##### ライセンス・売却(カーブアウト)

自社で事業継続不可でも、他社には価値がある場合、知財を切り出して収益化する。



##### 選択的オープン化

市場のエコシステムを開拓・維持するために、安価で技術・知財を提供・流動化。自社の他事業(プラットフォーム等)への悪影響を防ぐ。

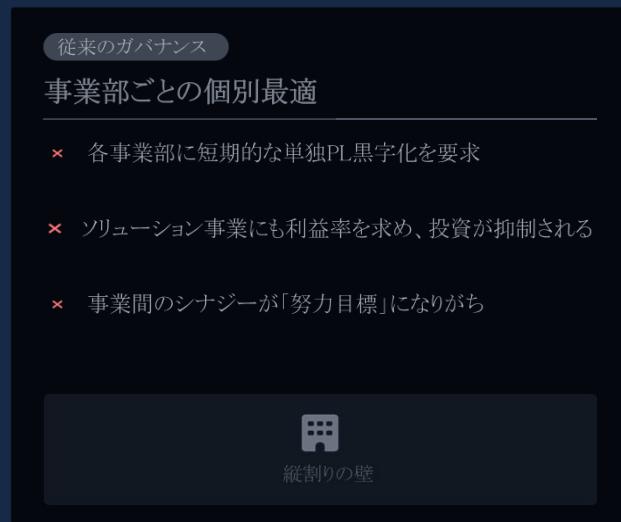
### ③ Q&A: ガバナンスはどう変える？

Q IPX経営戦略モデルを導入する場合、  
社内のガバナンス体制や評価制度をどのように変更すべきですか？

ソリューション事業(顧客獲得)とコア事業(収益獲得)が別部門の場合、縦割り評価の弊害(イノベーションのジレンマ)が生じやすいため。

A 「事業部ごとの縦割りPL評価」からの脱却と権限委譲

顧客獲得を目的とした事業・IPを収益獲得を目的とした事業・IPと切り離して、それぞれ目的に合ったKPIを設定して、経営半名dんすることが、イノベーションジレンマ解消の本質的な対応となる。



## ④ Q&A:知財の定義は拡張すべき？

Q

経営戦略や投資家との対話において、  
知財の定義は「特許などの法的権利」以外の無形資産まで拡張すべきでしょうか？

広義の無形資産まで含めると、管理の範囲が曖昧になる懸念がある。

### A 「競争力の源泉となる無形資産全般」へ拡張すべき

モノ事業(単独事業)に加えて、コトビジネス(ソリューション事業含む)を加えて、顧客提供価値を高めて、コモディティ化に対抗するため、IPの概念を拡張する必要がある。

従来の定義(狭義)

法的な知的財産権

- 特許権
- ▲ 意匠権
- ™ 商標権
- © 著作権

法務・知財部門の管轄

IPX経営戦略モデルの定義(広義)

ビジネスをスケールさせる「無形資産(Intangible Assets)」

IPX経営戦略モデルで扱う、以下の要素を統合管理してこそ競争優位が築ける。通称はIA(Intangible Assets)よりも、IPを維持した方が認知されやすいと考える。



資産 1  
顧客獲得IP、転換IP(顧客との関係性)



資産 2  
ブランド・信用



資産 3  
秘伝のたれIP(ノウハウ・暗黙知)



資産 4  
顧客データ・ログ

これらはM&Aにおける「のれん」の構成要素

経営企画・DX部門と連携

## ⑤ Q&A:企業内での役割と動き方は?

Q 知財部だけではない活動だと思うが、  
知財部門は企業内でどのような役割でどのように動くのがよいか?  
経営企画や事業部との連携が不可欠であり、従来の「待ちの姿勢」では機能しない懸念がある。

### A 「権利化の専門家」から「ビジネスモデル設計の参謀」へ

顧客獲得IPは、新規顧客のマーケティングしたうえで、顧客の課題を解決するコト(ソリューションを含む)に対して、技術・知財の開発と自社他社連携の判断等が鍵となる。



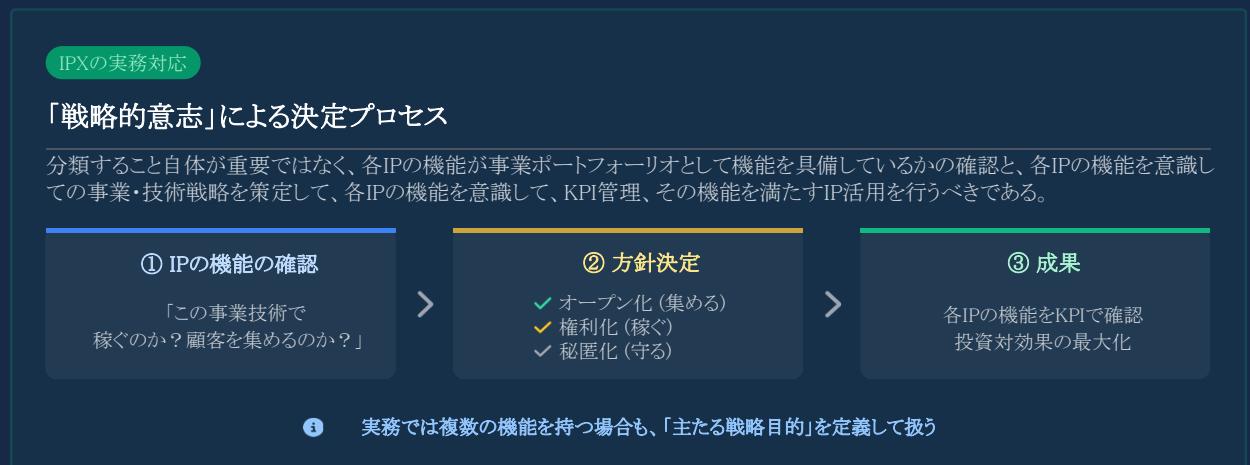
## ⑥ Q&A:IPを明確に分けて実務対応できる?

**Q** 一つの技術が複数の機能を持つこともあり、IPを明確に分類して実務対応することは可能ですか？

「これは顧客獲得用、これは収益用」と1対1で完全に切り分けるのが難しいケースがあるのではないか。

### A 完全分類は不要。「IPの機能ごとの活用意図(WILL)」の明確化が鍵

一手段で2、3つの機能を具備することもあるが、持続的収益性の高いビジネスモデルはそれぞれの機能を備えているかどうかの確認をしてビジネスへの影響を評価しておくことが重要となる。



## ⑦ Q&A: オープン&クローズの課題対応は？

**Q** 「オープン&クローズ戦略」において、オープン活動自体が目的化し、収益に繋がらないという課題にどう対応しますか？

ソリューション事業への単体黒字要求や、SEPの件数競争に陥り、全体戦略が機能不全になるケースが多く見られる。

**A** オープン領域は「送客装置(Vehicle)」と定義し直す

「オープン活動の出口」を常に「クローズ事業(収益IP)の収益」に接続することで、手段の目的化を防ぐ。但し、収益獲得IPがSEPの対象領域にならざるを得ないと想定される場合は競合等と差別化が維持できる秘伝のたれIPが残存・維持できるかの確認をして、コモディティ化への影響を評価しておく必要がある。

### 従来の課題: 手段の目的化

オープン領域とクローズ領域が分断され、それぞれで局所最適化を図ってしまう。

#### ① ソリューション事業

「単独で黒字化せよ」と要求  
→縮小・撤退・モノ売り回帰

#### ② SEP(標準必須特許)

「件数を増やせ」と号令  
→コスト増大・収益貢献不明

### IPX経営戦略モデルの回答: 出口管理の徹底

オープン領域は、クローズ領域へ顧客を運ぶための「手段」



オープン領域  
(ソリューション  
/SEP)

KPI: 送客数 (n数)

顧客・データを輸送  
転換 (Conversion)



クローズ領域  
(コア製品/サービス)

KPI: 利益率・  
LTV

#### ✓ ソリューション対応

単体赤字でも「送客貢献度」が高ければ、必要なマーケティング投資として評価。

#### ✓ SEP対応

件数ではなく、市場エコシステムの拡大と自社事業への「波及効果」で評価。

# Appendix

## 【全編】「IPトランスフォーメーション経営戦略(IPX経営戦略)モデル」

知財を無形資産まで含め“経営・ビジネス機能”として再定義し、  
持続的収益性を実現する経営変革のフレームワーク

# はじめに:本報告の目的

コモディティ化からの脱却とIPの役割変化に対して、知財をイノベーションの源泉と捉える

## 対象

企業の 経営層、経営企画、事業企画、R&D企画、知財企画

## 目的

現代の主要産業の **勝者が実践する経営モデル** を

「**IPトランスフォーメーション経営戦略(IPX経営戦略)モデル**」として解明

企業が **持続的収益性を生み出す「知財を活かした経営戦略」** を実現する上で必要なポイントを明確にする

## ▲ 背景:コモディティ化からの脱却とIPの役割変化

電機・機械・化学業界 をはじめとする多くの製造業で、**途上企業の台頭** により

「**モノ事業(単独事業)**」の **コモディティ化** が急速に進展

この環境下で **持続的収益を確保** するには、

従来の「**モノ売り**」に加えた「**コトビジネス(ソリューション提供含む)**」への転換が **不可欠**

しかし、従来の知財戦略は「**排他的独占権による収益確保(Closed IP)**」に偏重しており、

収益性に優れ、競合他社等の事業を破壊に導く可能性を秘めた新たなビジネスモデル\*に 対応できていない

\*他社を否応なくコモディティ化へと追い込む強力なビジネスモデル



『シエンペーターは、イノベーションを促進するためには、ある程度の“競争制限”/“非合理性”が必要不可欠。独占禁止法に抵触するような極端なものである必要はなく、戦略的な価格設定や事業提携、ブランド構築、特許取得などが競争制限として機能する。また、イノベーション政策の重要性を提示。』

# はじめに：投資家・経営者との「共通言語」としてのIPX経営戦略モデル

コモディティ化からの脱却とIPの役割変化に対して、知財をイノベーションの源泉と捉える。

IPX経営戦略モデルは、技術・コンテンツを「価値創造ストーリー」へ転換し、投資家や経営者との共通言語にするフレームワーク。知財機能の収益貢献を数値化し、経営企画と連携した全社的な取り組みとして事業創出を実現する。

## IPX経営戦略モデルの本質

多業界事業・技術戦略策定の実務を通じて抽象化した、確実に収益を生み出す事業創出」を実現するための実践的経営戦略フレームワーク。

戦略策定実績のある主要な業界：

半導体 電池 医薬CDMO 電機・機械 自動車  
化学 食品 エネルギー

※コンテンツIPその他の業界での適用有効性検討はAppendix参照

「技術・ブランド」を「ビジネス機能」へ。  
知財部門だけでなく、経営企画と連携して主導すべき全社的アジェンダ。  
(ほとんどの企業で現状できていない、事業ポートフォリオ評価、事業開発・技術戦略策定などの経営戦略で知財機能の盛り込みを行う)



## 「技術説明」から「価値創造ストーリー」への転換

投資家は技術詳細ではなくビジネスの拡張性(スケール)を見ている。

IPXモデルは知財を「収益獲得」「顧客獲得」という機能で再定義し、競争優位性と成長シナリオを論理的に接続する。



## 対話を活性化させる「共通言語」と「数値化」

「どの知財がどうキャッシュを生むか」を可視化。  
プロ野球の打率のように議論可能なKPIとして、知財機能による「顧客獲得数(n数)」や「転換率(Conversion Rate)」を提示し、投資家とのギャップを埋める。



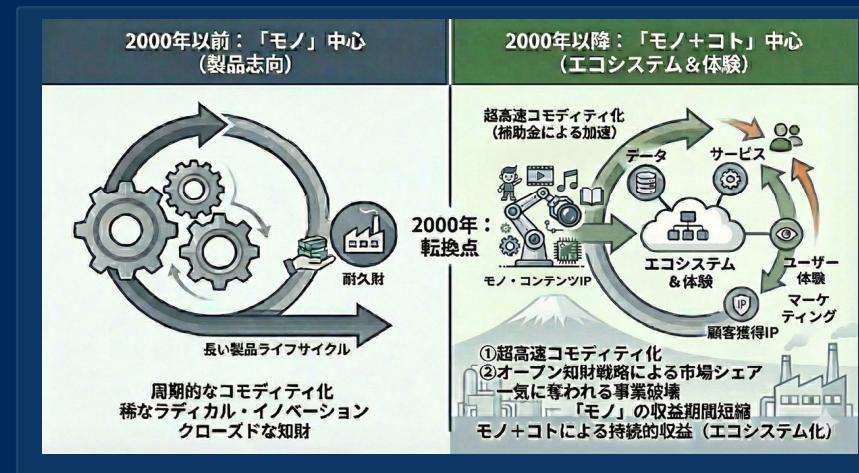
## 部門横断的な「全社的アジェンダ」への昇華

知財部門単独ではなく、経営企画部門(CTO、CSO窓)との連携で、マーケティング機能が一体となる。  
「無形資産の時価総額割合を高める」ための具体的かつ戦略的なアクションプランを提供する。

# モノに加えてコトへのパラダイムシフト(モノ“から”コトへの転換ではなく、“加えて”)

高速コモディティ化と知財開放による市場破壊が進む今、持続的成長には、モノを起点にコトを融合させ、エコシステム型モデルへのパラダイムシフトが不可欠である。

超高速コモディティ化とオープン知財戦略による市場破壊が進み(電機機械業界は2000年前後、化学業界は最近、自動車業界は今後直近)、モノ単独事業での収益性維持が困難に。モノを起点にしてマーケティングによるコトビジネスを加えてエコシステム化が持続的成長の必須条件となっている。



## コモディティ化の超高速化

新興国の台頭(補助金を利用して過剰供給も影響)とモジュラー化により、製造ノウハウが汎用化。機能的差別化の寿命が極端に短縮し、コスト競争が激化し、モノ以外の顧客価値提供がないとコモディティ化に耐えれない。



## オープン知財の破壊力(知財と経営の融合)

競合やピックテック等の「オープン知財戦略」は、技術や特許を無料・安価に開放・提供し参入障壁を破壊することで市場を急速にコモディティ化させる戦略的効果がある。単独事業では差別化が困難となり激しい価格競争が発生し、既存企業は短期間で市場シェアと収益モデルを失う致命的な脅威である。例: テスラのFSD



## モノ事業単独の限界

「売り切り型」モデルの崩壊。製品を梃子にソリューションを組み合わせ、顧客獲得機会を広げて事業拡大とロックインを図るモデルへの転換が必要となっている。国内市場やケイレツだけでは収益確保が困難なため、顧客接点を新規・ケイレツ外をも巻き込むエコシステム構築が不可欠となっている。例: NVIDIAのCUDA

# 知財の目的化からの脱却: 過去と現状の課題

知財の定義を「顧客獲得機能」や「収益転換機能」など、より広く無形資産まで含む「ビジネス機能」として捉え直す。

## □ 過去: 出願件数主義

かつての日本企業は、モノ事業の強みから排他的効力の完全を期する視点から、「特許出願件数」を偏重して競う傾向があった。モノ事業に集中した知財を創ること自体が目的化していた。

## □ 現状: 活用の出口が既存防衛に偏重

現在は「経営への活用」へ意識はシフトしているが、知財の活用の出口が「自社のモノ(コア製品)を守ること、排他権としての知財の活用に終始している。知財が狭義の知財、特許権等の知財権だけに閉じた意味で理解されることが多い。

## □ 現在: ビジネス機能としての知財

知財の定義を「顧客獲得機能」や「収益への転換機能」など、無形資産まで含む「ビジネス機能」として捉え直すことが、経営戦略や持続的収益性を高める上で極めて重要となっている。



### 過去: 件数主義

特許出願件数を競う  
知財創出が目的化



### 現状: 防衛偏重

活用は進展したが  
既存事業の防衛に終始  
狭義の特許理解に留まる



### 未来: 機能的再定義

ビジネス機能として再定義  
顧客獲得・収益転換・収益獲得  
IPトランスフォーメーション(IPX)

# IPトランスフォーメーション(IPX)経営戦略モデルの採用

モノ単独(単独事業)では利益率を守れない。価値の源泉となる知財を再設計すべきである。

知財を「経営・ビジネス機能」として再定義し、経営戦略・事業戦略・知財戦略を統合的に設計・運用する変革を「IPトランスフォーメーション(IPX)」と呼ぶ。

## ① 知財の機能的再定義

従来の「権利保護」から、顧客獲得・収益転換・収益獲得・秘匿・ブランドという5つのビジネス機能として知財を捉え直す。

## ② 経営・事業・知財の三位一体設計

経営企画、事業部門、知財部門がCoE(Center of Excellence)として協働し、全社横断でIPX戦略を推進する。

## ③ KPI連動で投資判断を透明化

各知財機能に対応したKPI(CAC、CVR、粗利率、継続率等)を設定し、投資効果を可視化。投資家との対話品質を向上させる。

### 技術差の収束

途上企業の技術キャッチアップにより、製品の差別化要因が薄れ、価格下落と利益圧縮が進行

### 購買判断の変化

顧客の購買判断が製品スペックから、体験価値・総所有コスト・スイッチングコストへ移行

### 知財機能の変化

コモディティ化の進展で、顧客購買判断が製品自身ではない顧客の課題解決や体験価値など知財から創出され多様な価値へシフト



#### 顧客獲得IP

将来の顧客母集団(n数)を最大化



#### 収益への転換IP (Vehicle)

顧客を収益事業へスムーズに誘導



#### 収益獲得IP

高収益コア事業を防衛し価格プレミアムを維持



#### 秘匿のたれIP (ブラックボックス)

技術流出を防ぎ競争優位を持続



#### ブランドIP (信頼)

一貫した世界観で信頼と選好を強化

# IPX経営戦略モデル導入の効果

知財を「ビジネス機能」として再定義し、顧客獲得から収益化までのバリューチェーン全体を統合設計することが競争優位の鍵となる。

IPX経営戦略モデルは、知財を「ビジネス機能」として再定義し、顧客獲得から収益獲得までのバリューチェーン全体を統合的に設計する。

## IPXの基本フロー

⚡ 顧客獲得IP: 無料・廉価で顧客のn数を最大化

🚗 収益への転換IP(Vehicle): 顧客を収益事業へスムーズに誘導

🛡️ 収益獲得IP: 高マージンのコア事業で収益を確保



## 持続性を支える機能

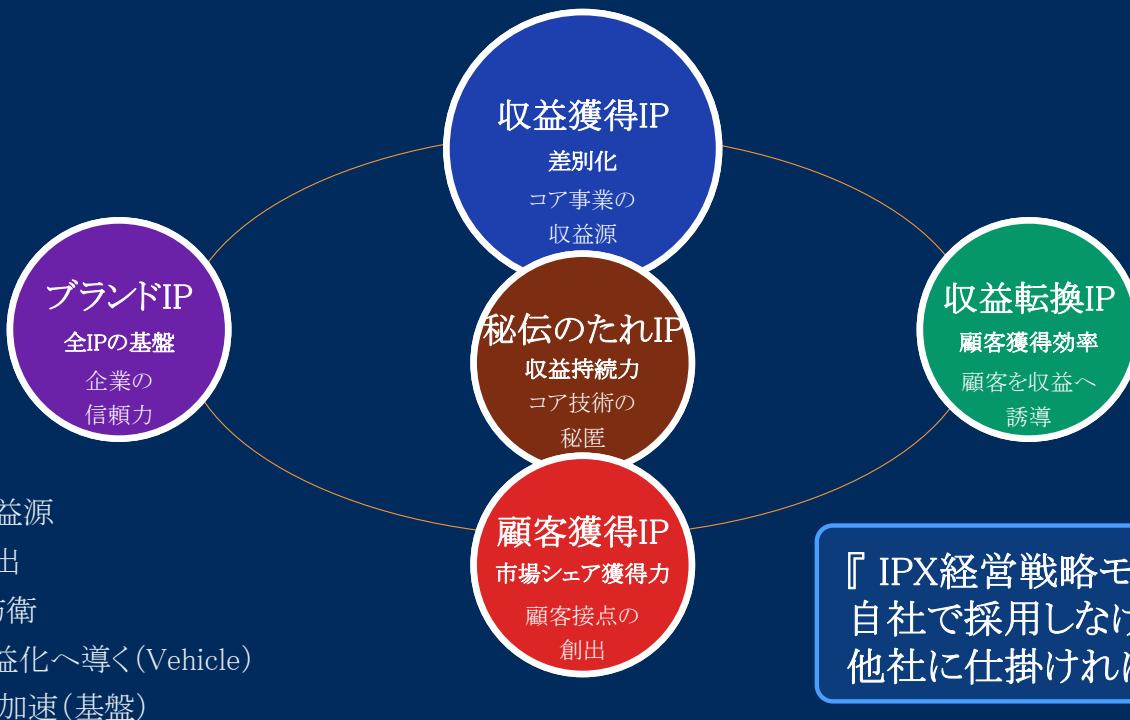
🔒 秘伝のたれIP: 模倣・流出防止で技術格差を維持

💎 ブランドIP: 世界観統一で信頼と選好を強化

投資配分とガバナンスの一元管理

# IPX経営戦略モデルの全体像

「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」を分離し、事業を複合化することで、非対称的優位性(事業破壊力)を生み出す。



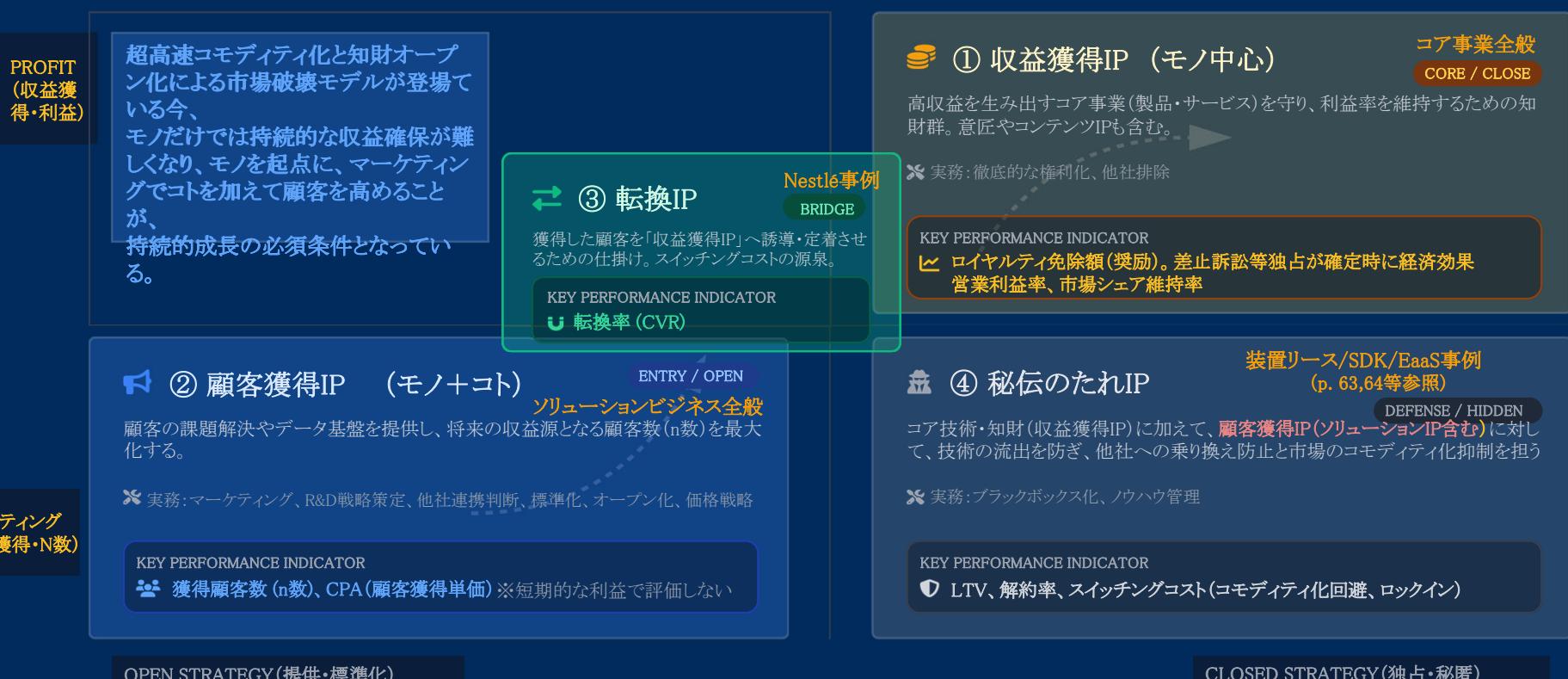
『IPX経営戦略モデルは、  
自社で採用しなければ事業破壊を起こされ、  
他社に仕掛けられれば市場席巻できる』

# IPXモデル概要:4つのIP機能マップ

市場破壊が進む今、IP機能を「収益獲得」と「顧客獲得」に分け、オープン・クローズ戦略を使い分ける必要がある。モノとコトを融合し、各機能が連携して顧客をロックインするビジネスモデルへの転換が持続的成長の鍵となる。

IP機能をビジネス目的(顧客・収益)と知財戦略(オープン&クローズ)の2軸で整理。

一手段で複数機能を具備することもあるが、持続的成長には、ビジネスモデル内に各機能が漏れなく備わっているかの確認が重要である。



# 機能別戦略と役割分担の対比

知財を「収益獲得」と「顧客獲得」の機能別に分け、目的とKPIを明確に区別して運用すべきだ。オープン戦略で市場を広げ、クローズ戦略で利益を守る。この両輪を経営企画と連携し統合管理する体制構築が重要となる。

「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」は、目的・戦略・評価指標が根本的に異なるため、経営企画との連携による明確な役割分担と専門性の統合が必要となる。知財経営の実現されていない主要な要因は、経営・マーケティングと知財機能が融合できていないからで、企業内で経営企画との連携が重要である。

収益獲得事業(コア事業;モノ中心)		顧客獲得事業(ソリューション;コト)
PROFIT IP / CLOSED STRATEGY		MARKETING IP / OPEN STRATEGY
位置づけ	バックエンド(本丸) 獲得した顧客を離さず、高収益を上げる。	フロントエンド(入口) 市場へのアクセスを容易にし、面を広げる。
目的	収益獲得 (Profit) キャッシュカウ・利益の源泉。	顧客獲得 (Marketing) 呼び水・認知拡大・KBFの掌握。
知財戦略	【クローズ戦略】(独占・秘匿) 特許網やノウハウ秘匿で守り、模倣を防ぐ。	【オープン戦略】(提供・秘匿) 独占せず、標準化や無償提供等で利用促進。
活用の狙い	排除 (MOATの堅持) 他社の侵入を防ぐ排他権として機能。	仲間作り (エコシステム形成) 提携・連携により、自社陣営を増やす。
評価指標	営業利益率、シェア維持率 ※短期的な収益性を厳しく評価。	獲得顧客数(n数)、CPA ※利益ではなく「送客数」や「コスト」で評価。
戦略を扱うに必要な知見・支援者	法的・技術的専門性(権利化・クリアランスが中心) 大企業知財経験者、弁理士	経営・マーケティングの視点と、ガバナンス体制構築 経営企画経験者、戦略コンサル、中小企業診断士

# IP機能分類と価値創造ストーリー(IIRC)

「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」を分離し、事業を複合化させて、顧客獲得を“意図的に利益度外視”し、収益への転換で回収する非対称モデルが事業で勝つ。

IP分類	定義・機能	代表的KPI	価値創造ストーリー(IIRC) における位置づけ
収益獲得IP Closed	コア事業の収益源。 排他権によりキャッシュフローを生み出す中核製品・サービス	売上高、営業利益、 ロイヤルティ免除額(中長期)、 知財収支(短期)	【知的資本 →財務資本(アウトカム)】最終的な成果物。次なる投資の原資
顧客獲得IP *1 Open	顧客接点の創出。 利益度外視で提供し、顧客を引き寄せるフロントエンド	顧客獲得数、市場シェア コンサル収入、技術営業収入	【知的資本 →社会・関係資本(インプット/活動)】財務資本を投下し構築する顧客基盤
秘伝のたれIP Defense	コア技術の秘匿。 模倣を防ぎ、競争優位を持続させるブラックボックス(原則非開示)	秘匿期間、 競合等に対する技術優位性維持年数	【知的資本】競争力の源泉。他社との差別化を担保
収益への転換IP *2 Vehicle	顧客を「顧客獲得事業」から「収益獲得事業」へと誘導・定着させる仕組み	LTV、クロスセル率、転換率	【知的資本 →収益への転換(メカニズム)】更に、社会・関係資本を財務資本へ変換
ブランドIP Trust	企業の信用力。 全ての活動(集客・収益化)の効率を高める増幅器	認知度、価格プレミアム率	【知的資本(全体基盤)】ステークホルダーからの信頼という基盤資産
SEP 標準	業界標準規格。 ビジネスモデルにより「収益獲得」にも「顧客獲得」にもなり得る	ライセンス収入、エコシステム規模	戦略に応じて「財務資本の獲得」または「社会・関係資本の構築」に機能

\*1:IBMは、'94年(コトビジネスに転換するタイミング)以降、顧客獲得IPのKPIを開示。

\*2:収益事業(ソフト等)の収益の80%は顧客獲得IPから起因すると転換率を開示している。

## 各IP機能の詳細①:収益獲得IP(Closed)

IPX経営戦略モデルの稼ぐ力であるため、他社の利益度外視した事業(顧客獲得事業)で仕掛けられても、顧客がその他社を選択しないほどの圧倒的な差別化ができる。

### 💡 概念

企業のキャッシュフロー(利益)を直接生み出す、中核的な事業・製品・サービス  
本モデルにおける「稼ぐ力」の源泉

### ⌚ 厳密な成立条件

市場参入他者(競合だけではない)が「顧客獲得IP」として利益度外視のソリューションを仕掛けてきた場合でも、  
顧客がその他社を選択しないほどの、  
圧倒的なコア技術による差別化 や 顧客ロックイン が実現できていること

### ★ 具体例

信越化学:先端シリコンウェハ  
武田薬品:エンティビオ  
キーエンス:高マージンセンサー

### ↖ 主要KPI

売上高、営業利益率  
自己支払ロイヤルティ免除額 (保守主義の下、最小限の経済効果を試算)  
知財収支(実現主義:実際に発生した確定額のみ)  
独占による経済価値 (医薬品や差止請求が認められた場合のみ開示)

## 各IP機能の詳細②:顧客獲得IP(Open)

モノ事業(収益事業)以外に顧客のニーズを捉えた知財を開発して利益度外視して提供することで、効率的に顧客関係性・エコシステムを構築する。

### 💡 概念

利益度外視(あるいは赤字)であっても、顧客との接点を創出し、  
将来の「収益獲得事業」に繋げるための「フロントエンド」  
ソリューションIPだけでなく、広く、顧客の困りごとを解消する知財を含む

### ☛ 好条件

その顧客獲得IP(ソリューションIP含む)が顧客(相手企業)の組織的ケイパビリティと  
大きなギャップ(技術格差)を持っており、  
顧客が自社開発できず M&A等他社連携に頼らざるを得ないレベルであること

### ★ 具体例

ネスレ :「ネスカフェマシン(安価提供)」  
メルク :「Athinia(データ基盤)」  
キーエンス :「コンサルティング」  
コンビニ :「ATM」

### ↳ 主要KPI

顧客獲得数  
市場シェア拡大率  
Custom Development Income

## 各IP機能の詳細③:秘伝のたれIP(Defense)

競合・顧客との技術格差を維持することにより、収益を確保できる期間の持続性を確保する。

### 💡 概念

他社に模倣されると競争優位を失う、本質的なノウハウや技術

知財権による法的な排他権に加えて、公開せず、ブラックボックス化(秘匿化)によって守る戦略的IP

関係他社(例:装置メーカー)からの流出防止策も含む

#### ✿ 類型A:収益獲得IPを守る秘伝のたれ

製品自体の差別化要因を隠す

例:ダイキンのインバーター制御技術、コカ・コーラの原液レシピ<sup>®</sup>

#### ✿ 類型B:顧客獲得IPを守る秘伝のたれ

ソリューションの裏側を隠す

特にEaaSやリースのように所有権を移転しない形態が有効

例:航空機エンジンの予知保全アルゴリズム、EaaS提供機器の制御ロジック

### ☒ 主要KPI

LTV(顧客生涯価値):顧客から得られる総収益 顧客定着率:継続利用の維持率

競合等に対する技術優位性維持年数 コア技術の秘匿期間

(※原則非開示。但し定性的開示のみ)

## 各IP機能の詳細④:収益への転換IP(Vehicle)

「顧客獲得IP」で獲得した顧客を、効率的かつ確実に「収益獲得IP」の購入・利用に繋げるための「導線」。

### 💡 概念

「顧客獲得IP」で顧客を確保するだけでは収益に繋がらないので、効率的かつ確実に「収益獲得IP」の購入・利用に繋げるための「導線」としての仕組みやノウハウが必要となる。顧客を収益獲得事業へ繋ぐVehicle機能と呼ばれることがある。

### 🏆 成功例:ネスレ

マシン(顧客獲得IP)安価提供だが、  
専用カプセルしか入らない技術的ロックイン(秘伝のたれIP)を併用  
定期便によるビジネス導線(転換IP)を確立  
結果:高収益化を実現

### ⚠️ 失敗例:低利益率企業の多く

ソリューション(顧客獲得IP)を提供するが、  
「なぜ自社製品(収益獲得IP)を買わなければならないか」という  
必然性(転換IP)が設計されていない  
結果:感謝されるが利益は他社に流出し、収益期間縮小、事業撤退に

### ☒ 主要KPI

リード転換率

クロスセル率・アップセル率:追加購入の促進効率

## 各IP機能の詳細⑤:ブランドIP / SEP

ブランドは5つのIP機能の底上げ力として機能する。また、SEPは、顧客獲得IP(事業)の標準化として機能させるべきであり、秘伝のたれIPの組み込みが必須である。

### ★ ブランドIP

概念:企業の信頼・品質・世界観を示す無形資産

全ての活動(集客・収益化)の効率を高める増幅器

### SEP (Standard Essential Patent)

#### A)「収益獲得IP」としてのSEP

ライセンス収入モデル、または防衛機能(対抗カード)  
秘伝のたれIPの組み合わせが必要となる

#### B)「顧客獲得IP」としてのSEP

エコシステム構築のためにオープン化。他社SEPライセンス支払コストは、将来の「収益獲得IP」  
のための「戦略的社内投資」として管理  
秘伝のたれIPの組み合わせが必要となる

#### C) 戰略的ピボット

ロイヤルティ免除法による試算で支払いが過大となる場合、別の技術領域へ事業戦略を転換し、  
自社が主導権を持てる新たなエコシステムを創出

#### 主要KPI

ブランド認知度、価格プレミアム率

#### 主要KPI

ライセンス収入、クロスライセンスによるロイヤルティ支払免除額

# 戦略的KPI開示と価値創造ストーリー

将来の収益事業での収益性へ転換される知財の機能とそのKPIを開示することで、投資家は、企業の価値創造の源泉とそのストーリーを理解することができる。

## IPX経営戦略モデルと開示方針

### ① 投資家へのメッセージ:

「未来の成長性(顧客獲得IP)」×「現在の収益持続性(収益獲得IP)」を  
「顧客への繋がり効率・論理性(転換IP)」と「信頼性(ブランドIP)」で補強説明し、  
「秘伝のたれIP」は語らず守る(競争優位の源泉として戦略的に秘匿)

カテゴリ	IP定義	内容(例)	開示レベル
将来の収益事業の成長性	顧客獲得IP (Open IP)	獲得顧客数(n数)、リード獲得コスト(CPA) 未来の収益獲得事業への顧客獲得	A. 必須開示
持続的収益性	収益獲得IP (Closed IP)	ロイヤルティ免除額(奨励)、差止訴訟等独占が確定時に経済効果 営業利益率、市場シェア維持率	A. 必須開示
収益への転換論理性	収益転換IP	転換率(Conversion Rate)	B. 推奨開示
信頼性	ブランドIP	顧客からの信頼、企業ブランド	B. 推奨開示
競争優位維持性	秘伝のたれIP	LTV、解約率、スイッチングコスト (コモディティ化回避、ロックイン)	C. 原則非開示 但し定性的開示

## 価値創造プロセス(IIRCフレームワーク)

### ② A. 資本インプット・B. 資本転換プロセス(ビジネスモデル)



### 重要な位置づけ:

「収益事業」の短期的な赤字は「失敗」ではなく、将来の価値創造のための「戦略的社内投資」

### ③ B. ガバナンス(プロセスの監督)

取締役会の役割:  
「価値創造ストーリー(IPX経営戦略モデル)」の論理性を深く理解し、その実行を監督

戦略的分離:  
「顧客獲得事業(IPオープン化等)」と「収益獲得事業(IP固い込み等)」等、相反する経営判断を分離・管理

# 好事例:① IBM – IPXモデルの原点

ソリューションビジネスに転換する契機の1994年タイミングから、顧客獲得IP、収益転換IP、収益獲得IPの機能とKPIを開示している企業例。

IBMは、「Custom Development Income(顧客開発収入)」を重視した顧客獲得戦略により、コンサルティングをコア事業への強力な導線として機能させ、IPX経営戦略モデルの原点となった企業です。

## ◎顧客獲得IP:コンサルティング／CDI

- 顧客の課題を解決するコンサルティングや受託開発を、単なる収益事業ではなく「顧客を獲得するためのIP」として明確に定義

## ◎収益連動:約80%がコンサル経由

- コア事業(ソフトウェア／インフラ)の売上の約80%は、顧客獲得事業(コンサルティング)経由で生まれている
- 転換率(Conversion Rate)を投資家向けに公開し、戦略の正当性を証明

## 戦術とKPI

- 競合と比較して意図的に低マージンを設定し、n数(顧客獲得数)を最大化
- 社内KPIを「利益」ではなく「CDI(コンサル売上)」に設定し、イノベーションのジレンマを解消



## 好事例:② キーエンス－コンサルティング営業

経営に顧客獲得IPと転換IPを活用することで、世界最高水準の営業利益率を実現している企業例。

キーエンスは、製品の機能的価値を特許で守るだけでなく、「営業担当者のコンサルティング能力」を徹底的にデータ化・組織知化し、顧客獲得IPとして活用することで、世界最高水準の営業利益率を実現しています。

⚡ 顧客獲得IP: 技術営業のコンサル力顧客の潜在的な課題を発見・解決する営業担当者の能力を、データベース化し組織の知財として蓄積・活用

🎯 効果: 確実な製品導入誘導潜在課題の可視化により、顧客を自社製品(収益獲得事業)へと確実に導く高度な転換メカニズム

📊 KPI設計訪問→案件化率、案件→受注率、粗利率を厳密に管理し、コンサルティング営業の効果を定量化

🏆 結果: 世界最高水準の営業利益率顧客獲得IPと収益獲得IPの戦略的連動により、持続的な高収益を実現

### STEP 1

#### 👥 技術営業(コンサルティング)

顧客の製造現場を訪問し、潜在的な課題を発見・可視化



### STEP 2

#### 💡 データ化・組織知化

営業知見をデータベース化し、全社で共有・活用可能な知財へ



### STEP 3

#### 📦 製品導入(収益獲得)

課題解決のための自社製品を提案し、高い成約率と粗利率を実現

## 好事例: ③ネスレ／④日産化学

ネスレは顧客獲得IPで獲得した顧客を収益へ転換するIPを活かした企業例。日産化学は顧客獲得IPのKPI管理(イノベーションのジレンマの対応)をうまく行っている企業例。



ネスレ

### 特徴

⚡ マシン普及で顧客獲得

➔ 専用カプセルで収益へ転換

🛡 特許/意匠で互換品を阻止

### 主要KPI

- ・アクティブマシン台数
- ・カプセル継続購入率
- ・互換品参入阻止率



日産化学

### 特徴

🏢 本社が顧客獲得投資を統括

🔒 事業部P/Lの短期制約を解除

☒ 中長期KPIで投資判断

### 主要KPI

- ・将来顧客KPI(n数、CAC)
- ・ROIC(既存事業効率)
- ・二階建て運用で両立

# 戦略的優位性:モノ事業 vs モノ+コト(分離)

IPX経営戦略モデルは、企業価値向上と競合等の模倣困難性と、競合等から一気に市場シェアを奪う事業破壊力、更に逆に創造的事業破壊の耐性も備えることが可能である。

## ▲ モノ(単独)

コモディティ化の波に晒され価格競争へ

製造業では途上企業の台頭により、技術差別化が薄れ、価格主導の競争に陥る

### ▣ 差別化持続が困難

価格競争に参加せざるを得ず、利益率を維持できない構造

## ▼ モノ+コト(分離)

### ① 脱価格競争

顧客獲得IPという独自の付加価値を組み合わせることで、価格以外の価値で競争可能

### ② 模倣困難性

収益獲得IPは模倣され技術格差を知り得ても、その裏にある秘伝のたれIPや転換IPで技術格差を維持できれば、顧客ロックインが維持される  
例:NVIDIA

### ③ 事業破壊力(強制的にコモディティ化を強いられる)

競合が利益を出さなければならない市場で、自社が利益度外視の顧客獲得IPを投入することで、圧倒的な競争優位を確立

### ◎ 競合分析の観点

競合にない収益獲得事業・IPを持っている場合、競合の収益獲得事業と競合する事業を顧客獲得IP化することで、市場シェアを一気に奪える(事業破壊を仕掛けられる)

逆のリスクも要チェック:競合が自社の収益事業と競合する事業に加えて別の収益獲得事業を持つ場合、前者を顧客獲得IP化することで、市場が一気に奪われる(事業破壊される)可能性がないか要チェックすべきである

## 構造的課題: 日本企業のイノベーションのジレンマ

日本企業は顧客獲得事業(ソリューションビジネス含む)のKPIとして利益を求める、利益度外視して顧客獲得事業(IP)を提供してくる欧米勢に対抗できず、顧客を奪われている。

顧客獲得事業(IP)に対して利益を求めて経営投資判断を行ってしまい、顧客獲得事業(IP)の立ち上げ、持続的収益性を確保するビジネスモデルに転換できていない。

### ● 問題:モノ事業の成功体験がジャマをする(強い事業の慣性)

「モノ事業」の成功体験(過去の慣性)により、  
「顧客獲得IP(ソリューション事業等)」に対しても  
「事業単体での短期的な黒字化」を要求してしまう

結果:利益度外視して顧客獲得事業(IP)を提供してくる欧米勢に対抗できず、顧客を奪われる

顧客獲得IPを割り切って展開してくる欧米企業に対して  
中途半端な価格設定となり、勝てず

### ● 敗北のサイクル:コト事業試行儲からずモノ事業へ戻るを繰り返す

- 1.顧客獲得IPで期待するが、
- 2.短期的黒字化を要求(欧米企業は利益度外視) →
- 3.顧客獲得できず(収益事業へ収益転換もできず) →
- 4.事業失敗として撤退 →
- 5.また、モノ事業(単独事業)に戻る

# イノベーションの類型と日本企業が直面するジレンマの正体

イノベーションを「事業破壊を招く事業改革」と定義した場合、その類型によって企業が直面する「ジレンマ」の質と、その解消策は大きく異なる。

日本企業が苦しんでいるのは、特に「バリューチェーン上のイノベーション(タイプ2)」におけるガバナンス不全である。

## 1 イノベーションの2つの類型

類型	定義・特徴	事例	発生頻度
タイプ1: ラディカルな技術革新	単一事業間での置換。 技術の非連続な進化により、既存製品が不要になる破壊的変化。	ガラケー → スマホ フィルム → デジタル	低い
タイプ2: バリューチェーン上の構造改革	同じバリューチェーン上での事業構造の変化。 単一事業であったものが「分離」または「結合」し、新たな付加価値を生む。	2-1 結合型(モノ+コト):モノにソリューションを付加。 2-2 分離型(アンバンドル):設計と製造の分離、製造のアウトソーシング。	高い

※ 90年代後半の敗北:欧米企業は「タイプ2-2(分離型)」を実行し、製造をアジアへアウトソーシングして事業効率化を図った。一方、垂直統合に固執した日本企業は、この構造改革により一気に市場を奪われた。

## 2 ジレンマ解消施策の違い

類型	ジレンマ解消のアプローチ	備考
タイプ1 (ラディカル)	「出島」「別会社化」 既存事業と物理的に切り離し、カニバリゼーションを恐れず破壊を実行させる。	事業間の繋がりを断ち切る方が良いため、組織的分離が比較的容易。
タイプ2 (バリューチェーン型)	「社内でのKPI分離・高度なガバナンス」 別会社化(完全分離)は困難。同一企業内で、異なるKPIを持つ事業を共存させる必要がある。	❶ 日本企業の最大の弱点 「顧客獲得IP(投資)」と「収益獲得IP(利益)」が繋がっているため、両方に短期利益を求めてしまう。

# 経済効果見積:本モデル導入によるインパクト

営業利益率「5%の壁」突破とPBR改善、下請けからの脱却、日本全体として産業競争力復権とデジタル赤字解消することができる確実性の高い戦略的施策である。

## 大企業への効果: 「5%の壁」突破とPBR改善

営業利益率: 5% → 15%超

### 収益性改善のメカニズム:

「顧客獲得IP」による顧客獲得  
「転換IP」によるロックイン  
「秘伝のたれIP」と、IPの組み合わせによる差別化維持

PBR改善: 1倍割れ → 2-3倍

### ベンチマーク企業:

キーエンス 50%超  
信越化学 30%超  
東京エレクトロン 20%超

## 中小・スタートアップへの効果: 下請けからの脱却

ポジション: 「下請け」 → 「パートナー」

### 主要なアプローチ:

「秘伝のたれIP」と、IPの組み合わせによる差別化維持  
価格交渉力向上 → 二桁利益率の確保

### Exit バリュエーション向上:

顧客獲得の仕組み(顧客獲得IP)の可視化  
収益化ロジック(転換IP)の再現性評価

## 日本全体への効果: 産業競争力復権とデジタル赤字解消

デジタル赤字: 年間5兆円 ↓縮小・解消

パラダイムシフト:  
「モノづくり」に加えて「価値づくり」

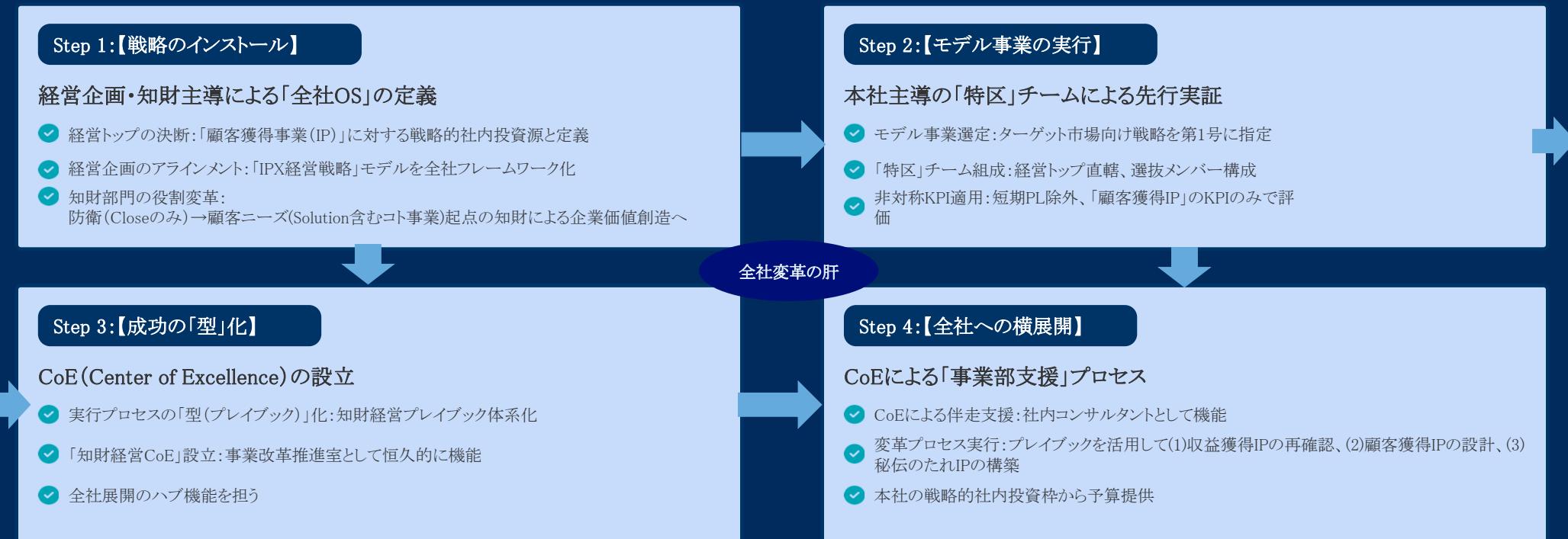
### 期待される効果:

デジタルサービス、専門・経営コンサルティングサービスなどデジタル収支の黒字化  
「失われた30年」からの脱却  
産業競争力の完全復権

# 企業経営への提言: 実行ロードマップとガバナンス体制構築

知財の役割として、防衛(Close IPのみ)から、顧客ニーズを起点としたSolution含むコト事業(+Open IP)起点のIPXによる経営戦略モデルの実装を行う。

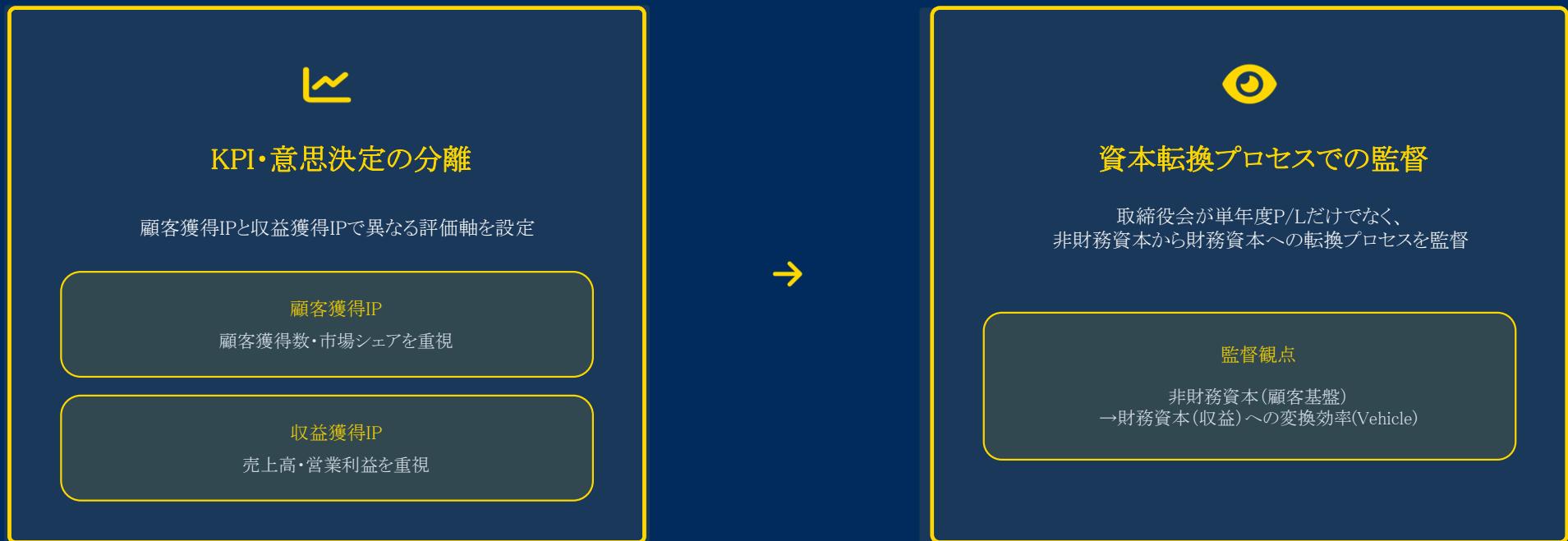
## 全社変革の展開プロセス



## 企業経営への提言: 実現の3ステップ① ガバナンス改革

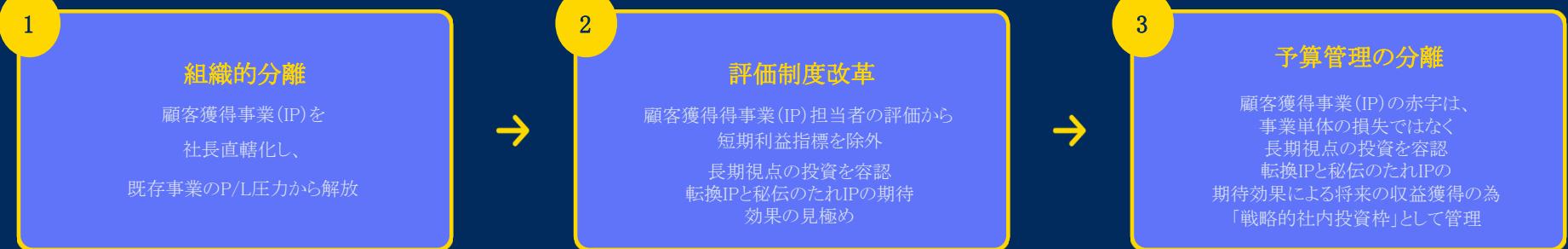
顧客獲得IPと収益獲得IPで異なる評価軸を設定し、取締役会が単年度P/Lだけでなく、非財務資本から財務資本への転換プロセスを監督する体制を構築する。

### ① ガバナンス体制・構造



## 企業経営への提言: 実現の3ステップ②ジレンマ克服

顧客獲得IPを社長直轄化し、既存事業のP/L圧力から解放させて、評価制度改革を行うことで、将来の収益獲得の為の「戦略的社内投資枠」として管理することが持続的収益性を確保する上で重要である。



### 実装例: 日産化学

CFO/CTO機能をコーポレートに再設置し、  
事業部のP/L判断とは別軸で  
中長期的・戦略的な投資判断を行える体制を構築

## 企業経営への提言: 実現の3ステップ③事業ポートフォリオ変革

事業ポートフォリオ変革に向けた3ステップとして、①知財の棚卸しと評価を経て、②収益獲得と顧客獲得の役割に基づく戦略を設計を行い、③最終的にKPI設定やガバナンス構築を行うことで、顧客起点の価値提供モデルを実現する。

### 目的・狙い

事業改革具体化・加速のため、知財の再定義と事業ポートフォリオの評価が不可欠。  
特に顧客ニーズ起点の知財創造とターンキーソリューション型提供モデルの実現が重要となる。

### フェーズ1: 事業ポートフォリオの戦略的評価(知財評価も含む)

主要事業/技術・知財の棚卸し・再定義  
競合やバリューチェーン上での市場シェア大企業のIP機能ベンチマーク  
収益への転換IP相互関係分析(横断シナジー特定)  
各IPの不足分析、ギャップ/機会の特定  
自社技術開発 vs 技術開発提携オプションの検討

### フェーズ2: 「収益獲得事業と顧客獲得事業」に基づく全社戦略設計

具体的なIP組み合わせ設計  
顧客ニーズ起点の知財創造プロセス設計／ターンキーソリューション(秘伝のたれIP) Vehicleメカニズム(転換IP)の構築  
IP機能を実現するための技術・知財戦略構築  
非対称KPIとPL責任の設計  
パートナー選定基準・契約モデル構築

### フェーズ3: 実行ロードマップとガバナンス構築

アクションプラン・タイムラインの策定  
取締役会向けKPIダッシュボードの構築  
投資家向けIRストーリーの策定

# IPX経営戦略フレームワーク:具体的なアプローチ

IPX(IPトランスフォーメーション)による事業構造変革のための全体アプローチを示す。

1

## 事業ポートフォリオの戦略的評価

### 目的

自社/競合/バリューチェーン上のプレイヤーを「5つのIP機能」で分解・評価

現状のギャップとリスクを客観的に特定

### 主要アプローチ

5つのIP機能による事業/知財の棚卸し・再定義

収益への転換相互関係分析

顧客獲得IP化リスク評価

ターンキーモデル実現可能性評価

### 主要アウトプット

IPポートフォリオマップ

収益漏れポイント分析

競合リスク一覧

2

## 全社戦略設計

### 目的

「収益獲得IP」と「顧客獲得IP」の全社戦略的配置評価

評価結果に基づく最適なビジネス・IPモデル選定

### 主要アプローチ

顧客ニーズ起点の知財創造プロセス設計

ビジネスモデル・アーキタイプの選定

収益への転換IPのロジック設計

IP機能の戦略的割当て(収益獲得事業(IP)と顧客獲得事業(IP)のマッピング)

### 主要アウトプット

全社事業に対するIP機能のマッピング(全社戦略)

各ビジネスモデル設計書(→各戦略具体化へ)

知財創出計画・知財ロードマップ

3

## 実行ロードマップとガバナンス

### 目的

戦略を実行に移すためのロードマップ策定

進捗モニタリングとガバナンス体制の構築

### 主要アプローチ

アクションプラン・タイムラインの策定

取締役会向けKPIダッシュボード構築

投資家向けIRストーリーの策定

### 主要アウトプット

短期/中期/長期実行計画

資本転換プロセスKPI体系

価値創造ストーリー資料

## フェーズ1:事業ポートフォリオの戦略的評価(IPXベンチマーク)

自社だけでなく、競合他社やバリューチェーン上の主要プレイヤーを「5つのIP機能」で分解・ベンチマークし、ギャップとリスクを特定する。



### 主要事業/技術・知財の棚卸し・再定義

全事業・全保有知財を「5つの機能(収益獲得・顧客獲得・秘伝・転換・ブランド)」に分類・再定義する。

#### 評価ポイント:

現在の収益源(収益獲得事業)は何か?

それを守る技術(秘伝のたれIP)は強固か?

集客エンジン(顧客獲得事業(IP))は機能しているか?



### 収益への転換相互関係分析(横断シナジー特定)

どの「顧客獲得IP」がどの「収益獲得IP」に繋がっているか(導線:Vehicle機能)を分析する。導線が切れている場合、そこが収益漏れの要因である。

顧客獲得IP→収益獲得IP導線の可視化

収益漏れ対策: バンドル/価格戦略/オンボーディング改善



### 顧客獲得IP化リスクの評価(破壊的攻撃の予兆検知)

競合が「自社の収益獲得事業」と同じ領域を、「利益度外視の顧客獲得事業」として仕掛けてくる可能性を評価する。

競合が別の強力な収益源を持っている場合、この攻撃は致命的となる。対抗措置の検討が必要となる。

同質化: 競合と同じ水準のサービスを提供

土俵変更: 差別化要素を変える

囲い込み: スイッチングコストを高める



### 顧客ニーズ把握とターンキー提供モデルの実現可能性評価

顧客が複雑な設定なしにすぐに利用開始できる「ターンキー(鍵を回すだけ)」な状態でソリューションを提供できているか評価する。

#### 自前主義からの脱却(Make or Buy):

顧客獲得機能が弱い場合、自社開発にこだわらず

M&Aや提携で外部から調達するオプションを検討

顧客ユースケースに即した導入の容易さを重視

## フェーズ1：事業・IPポートフォリオ設計

事業ポートフォリオ評価結果と同時に、IPX経営戦略モデルの視点で知財ポートフォリオの評価を行い、不足するIP機能を補う。



## フェーズ2:「IPX経営戦略」に基づく全社戦略設計

評価結果に基づき、具体的なビジネスモデル(アーキタイプ)を選定し、知財戦略を設計する。

### ① 顧客ニーズ起点の知財創造プロセス設計

R&D部門だけでなくマーケティング部門を巻き込み、顧客の「Pain(苦痛)」や「Gain(利益)」から逆算して、それを解決する「ソリューション知財(顧客獲得IP)」を創出するプロセスを構築する。

マーケティングとR&Dの共創体制の構築

顧客問題仮説→検証→設計→出願のサイクル確立

KPI例: 問題仮説数→PoC成功率→出願件数→採用率

顧客接点部門からの知財創出アイデア報奨制度

### ② 「収益への転換IP」のロジック設計

選定した型に基づき、顧客を逃がさない「導線」を設計する。

- 技術的ロックイン: 専用規格・データ提供等による事業支援環境構築による切り替えコスト・時間構築、特許・意匠による互換品排除
- 心理的ロックイン: UI/UXの使いやすさ、ブランドへの愛着、ポイント制度
- 契約的ロックイン: 長期保守契約、サブスクリプション契約、ボリュームコミット業種・商材特性に応じて、最適なロックイン手法を選択・組み合わせる。

### ③ ビジネスマodel・アーキタイプ(型)の選定

自社の産業特性と顧客ニーズに合わせて、最適なビジネスモデルの「型」を選定。

アーキタイプ	特徴	採用すべきケース
A. Digital EaaS	ハード所有権は顧客に残し、「成果(最適化・予知保全)」をサービスとして提供	<ul style="list-style-type: none"><li>顧客が所有を重視</li><li>ハードはコモディティ化</li><li>秘伝IPのブラックボックス化</li></ul>
B. 物理的 EaaS	ハード所有権も移転せず、機能利用料を徴収	<ul style="list-style-type: none"><li>利用・資産オーバランス化重視</li><li>メンテ/廃棄の手間削減</li></ul>
C. フリーミアム	基本機能無料(顧客獲得IP)、上位機能で課金	<ul style="list-style-type: none"><li>限界費用が低い製品</li><li>ユーザー数の爆発的増加が必要</li></ul>
D. レーザーブレード	本体安価提供、専用消耗品で稼ぐ	<ul style="list-style-type: none"><li>消耗品に技術的ロックイン可能</li><li>特許・意匠による秘伝化</li></ul>

### ④ IP機能の戦略的割り当て(マッピング)

どの事業を「稼ぐ収益獲得事業」とし、どの事業を「攻める顧客獲得事業」とするかを明確にする。

#### 戦略パターン:

例: 既存のハードウェア事業を「収益獲得事業(IP)」、新規のデータ分析サービスを「顧客獲得事業(IP)」とする。

例(逆パターン): ハードウェアを「顧客獲得事業(IP): 安価提供」とし、消耗品・保守を「収益獲得事業(IP)」とする。

収益獲得事業(IP)と顧客獲得事業(IP)の明確な役割定義が収益構造を規定する

## フェーズ3: 実行ロードマップとガバナンス構築

設計した戦略を実行に移し、モニタリングする体制を構築する。



### アクションプラン・タイムライン



#### 短期(1年)

顧客獲得IP試験導入  
パイロット顧客獲得  
データ基盤整備  
PMO/ガバナンス設計

#### 中期(3年)

転換IP確立  
収益獲得IPへの貢献可視化  
販売・運用スケール  
地域/業界拡大

#### 長期(5年~)

エコシステムの確立  
参入障壁強化  
国際展開  
M&Aで補強



### 取締役会向けKPIダッシュボード

単なるP/Lではなく、「資本転換プロセス(顧客獲得数→転換率→収益)」を可視化し、取締役会が中長期視点で監督できるダッシュボードを構築する。

資本転換プロセス: 顧客獲得数→転換率→ARPU/GRR→収益

LTV/CAC、チャーン率、ロックイン度(技術/契約/心理)

IP資産価値スコア(独自性、競争優位性、収益寄与度)

意思決定: フェーズゲート、投資アロケーション、リスクヒートマップ



### 投資家向けIRストーリー

「顧客獲得IP」への先行投資(赤字)が、将来どのようなロジックで収益に繋がるのかという「価値創造ストーリー」を言語化し、開示資料に落とし込む。

先行投資(赤字)→将来収益への因果ロジックを言語化

開示: ユニット別転換/ARPU、ユニットエコノミクス、特許ポートフォリオ

リスクと対策: 顧客獲得IP化攻撃/規制/代替技術

対応策: 同質化/土俵変更/囲い込み/標準化戦略

## フェーズ3:KPI設計とダッシュボード

IPX経営戦略モデルの視点で知財ポートフォーリオの評価を継続的に行い、不足するIP機能を補うように社内活動を進める。

### 顧客獲得IP

顧客獲得数(n数) 必須開示  
将来顧客母集団の規模を示す指標。市場浸透率と合わせて管理

CAC(顧客獲得コスト) 必須開示  
1顧客獲得に要する投資額。LTVとの比率で投資効率を評価

市場シェア拡大率 必須開示  
対象市場での顧客基盤拡大ベース。競合との相対的地位

### 収益への転換IP

CVR(転換率) 推奨開示  
顧客獲得から収益事業への誘導効率。導線設計の有効性指標

LTV(顧客生涯価値) 推奨開示  
1顧客から得られる総収益。CAC比率で投資判断の根拠

定着率・継続率 推奨開示  
顧客の継続利用率。Churn率と合わせて管理し長期収益を確保

### 収益獲得IP

売上高・営業利益率 必須開示  
コア事業の収益規模と収益性。持続的キャッシュフロー創出力

粗利率 必須開示  
差別化と価格プレミアムの維持度。競争優位性の財務指標

知財収支・免除額 必須開示  
自己支払ロイヤルティ免除額。知財の経済的価値を保守的に試算

開示区分: 必須開示 収益獲得IP・顧客獲得IPのコアKPI 推奨開示 転換IP・ブランドIPの補完指標 非開示 秘伝のたれIPは定性開示のみ

## フェーズ3:取締役会の役割と監督機能

IPX経営戦略モデルの視点で取締役会の役割と監督機能を行う体制を構築する。



### 取締役会の役割



### 監督機能



#### 価値創造ストーリーの監督

IPX経営戦略モデルに基づく価値創造ストーリーの論理性を深く理解し、その実行を監督。顧客獲得IP・転換IP・収益獲得IPの戦略的整合性を確認



#### KPIレビュー

顧客獲得トラック(n数、CAC、市場シェア)と収益トラック(粗利率、LTV、知財収支)の進捗を定期的にレビュー。ゲート基準の達成状況を確認



#### 相反戦略の分離承認

「顧客獲得事業(IPオープン化)」と「収益獲得事業(IP囲い込み)」など、相反する経営判断を分離・承認。非対称KPI管理の妥当性を評価



#### 秘伝IP守秘ガバナンス

ブラックボックス化すべき技術・ノウハウの特定と管理体制を監督。装置メーカー・協力企業からの流出防止策の実効性を評価



#### リスク・開示方針のガイド

秘伝のたれIPの守秘リスク、投資家向け開示の適切性、競合への情報流出防止策について、経営層へガイダンスを提供



#### IRメッセージ整合

投資家向けストーリーと実際の戦略実行の整合性を確認。開示KPI(必須/推奨/非開示)の区分が適切に運用されているかを監督

# IPX経営戦略モデル導入の効果

「顧客ニーズ起点の知財創造」と「ターンキーソリューション型提供による技術格差維持」という二つの戦略的視点が、事業改革(事業スケール化)実現の鍵となる。プロジェクトでは、これを全社で実行する「仕組み」を構築できる。

## 1. 戦略・価値(知財価値含む)の可視化

- ・事業改革の具体的ビジネスモデル化: 壮大なビジョンが、全社員が理解し実行できる具体的な事業戦略・知財戦略へと翻訳される。
- ・顧客ニーズ起点の知財創造体制の確立: 市場調査・顧客対話を通じて、顧客の事業課題を解決するソリューション知財を戦略的に創造する組織能力が構築される。
- ・ターンキーソリューション型提供による技術格差維持エコシステム構築: 顧客とは技術格差を維持しながらエコシステムを拡大し、持続的な競争優位を確保する。
- ・戦略的KPIの導入: オープン＆クローズ戦略の連動性を測るKPIダッシュボードにより、ビジネスモデル変革の進捗を客観的に測定・管理できるようになる。
- ・投資家への価値創造ストーリーの明確化: 事業改革がいかにして持続的なキャッシュフローを生み出すのか、そのメカニズムを説得力をもって説明できるようになり、企業価値の向上に直結する。

## 2. 全社変革OSの構築

- ・経営企画・知財部門が主導する「IP経営推進室(CoE)」が設立され、成功モデルを他事業へ横展開するための「知財経営プレイブック」が完成する。
- ・事業部の「イノベーションのジレンマ」を打破し、全社最適の事業改革を実行する仕組み(戦略的社内投資枠、非対称KPI)が導入される。
- ・具体的な高収益モデルの事業計画が策定され、実行体制(「特区」チーム)を設置。

# 実装体制論: 誰が主導すべきか?

「新機能「顧客獲得IP開発」「収益への転換IP設計」「秘伝のたれIP管理」を経営企画との連携で推進する体制を構築する。

## ■ 推奨体制: IP経営推進室 (CoE)

### 経営企画主導

全社的な視点で知財経営戦略を統括し、事業部門を超えた調整を実施

### 権限と専門性の統合

予算権限 (CFO/CTO) とIP・マーケティング専門性を兼ね備えた

クロスファンクションナルチーム

### 3つの新機能

- ・顧客獲得IP開発 (マーケティング戦略・内外部環境調査)
- ・収益への転換IP設計 (事業・技術戦略策定)
- ・秘伝のたれIP管理 (ブラックボックス化)

## ■ 大企業の留意点

クローズIP戦略 (守り) は得意だが、

オープンIP戦略 (攻め: 顧客獲得IP・転換IP・秘伝のたれIP) の開発に課題

- ・戦略コンサル等の外部支援で、組織論も含めた事業戦略機能を強化すべき。

## ■ 中小・スタートアップの留意点

まずは クローズIP (守り) の基盤構築 が最優先。

弁理士・知財コンサルの支援が必須。

その上で、IPO等に向けた成長ストーリー構築のため、外部コンサル等支援を活用。  
但し、大企業のような事業部の慣性は大きないので、戦略フレーム中心の支援となる。

## 現時点の好事例の取り組みでの改善すべき点

好事例(荏原製作所)の取り組みは、従来の「守りの知財」から脱却し、知財を「経営資源(投資対象)」として再定義した上で、その投資対効果を可視化しようとする先進的な試みであり、高く評価されている。



守りの知財 → 攻めの投資へ知財を「防衛」から「価値創造」の経営資源として再定義



知財ROICの可視化投資対効果を定量化し、経営判断の透明性を向上



投資家対話の質向上無形資産の貢献をBS/PLと結びつけ、エンゲージメントを強化



知財部を価値創造センターへ管理部門から事業収益性向上のドライバーとして変革



# ROIC経営の課題

一方で、ROICは「効率性」の指標であり、短期的な効率化と将来の成長投資のバランスをどう評価に組み込むかが更なる課題となる。  
IPX経営戦略モデルは、ROIC経営の課題を解消する施策となり得る。

## ① ROICの本質的な特性

ROICは効率指標のため、将来の顧客を獲得するための戦略的投資は短期的にROICを下げる可能性がある

## ② 評価に組み込むべきKPI

CAC(顧客獲得コスト)、LTV(顧客生涯価値)、CVR(転換率)、n数(顧客母集団)など、将来の収益性を示す先行指標

## ③ ポートフォリオ管理

既存事業の短期的収益性・効率性向上と、将来の成長のための投資のバランスをどう管理していくかが鍵(特に、コモディティ化が進む環境下では、単独事業(モノ事業)では顧客提供価値に限界)

## ④ 投資家への説明

ROICツリーに将来の収益事業の顧客を獲得する顧客獲得IP/転換IPのKPIを明示し、中長期的な価値創造ストーリーを提示する必要性がある



## 要塞(ファウンドリ)モデルの成立条件

要塞モデル(ファウンドリ)の成否は、設計価値と製造プロセスの「分離可能性」で決まる。半導体等では有効だが、プロセス自体が競争力の源泉である電池や素材産業では成立しにくく、産業特性に応じた戦略適否の見極めが不可欠である。

### 成立条件

IPの価値(設計)と製造プロセスが 分離可能であること

### 成立産業

#### 半導体

設計と製造の分離が明確。  
ファウンドリ成熟。

#### 医薬(CDMO)

開発と製造が制度上明確に  
分離。

### 成立を左右する要因

- ・標準化度:高いほど成立しやすい
- ・規制・品質トレーサビリティ:厳格ほど成立しにくい
- ・顧客切替コスト:高いほどロックイン効果
- ・IP防衛:隔離/バイパス/無力化の成熟度

### 不成立産業

#### 電池

製造プロセスがIPそのもの。  
設計と製造不可分。

#### 鉄鋼・セメント・食品

プロセスが価値の源泉。分  
離すると競争力低下。

## EaaS(Equipment as a Service)モデルの成立条件

EaaSの本質は「所有」から「利用成果」への価値転換にある。成果の可視化技術や契約設計が鍵となり、食品等の成果重視型産業では有効だが、安定供給を絶対視する産業では成立しにくく、適合性の見極めが重要である。

### 成立条件

顧客が「所有(安定供給)」よりも 「利用(成果)」 を重視すること

### 成立を左右する要因

- ・成果指標の可観測性:遠隔監視・センシング技術
- ・契約設計:成果連動型/可用性SLA
- ・資本効率:ベンダーのバランスシート許容度
- ・リスク転移:メンテナンス・稼働率保証

### 成立産業

#### 食品(ネスレ)

マシンを安価に提供し、消耗品で収益化

#### コンビニ(7-11)

店舗機能をサービス化、運営ノウハウを提供

#### コンテンツIP

純粋なSaaSモデル、利用課金で収益化

### 不成立産業

#### 電池(LiB)

安定供給を絶対視。所有権移転が不可。

## ファウンドリ/EaaSの横断示唆

ファウンドリやEaaSは、製造・保有がコストとなる産業でこそ有効に機能する。プロセス自体が競争力の産業では限界があるため、産業ごとの適合性を定量評価し、戦略的な適用可否を見極めることが実装への近道である。

1

設計↔製造の分離が収益性の鍵  
ファウンドリ

成立はIPの設計価値と製造プロセスの分離  
可能性に依存

分離可能な産業は **高付加価値設計**  
を維持しながら、製造の最適化が可能

2

所有↔利用の価値転換  
EaaS

成立は顧客が所有より利用を重視する価  
値観変革に依存

成果重視の利用モデルは **資本効率**と  
**顧客価値** の両立を実現

3

製造プロセスがIP源泉の産業は限界

電池・鉄鋼・セメントなど

プロセスそのものが**競争力** の産業では  
ファウンドリ **不成立** 、EaaSも **限定的**



4

循環モデルの継続が高収益化

顧客獲得 → 転換 → 収益獲得の  
循環を継続 させながら

秘伝/ブランドIPで **防衛・増幅**  
する企業が高収益を維持

5

産業毎の定量評価が実装の近道

各産業で『成立/不成立/部分成立』を  
KPIで **定量化・可視化**  
することで、戦略的な意思決定が可能に

!

**最重要示唆**

製造・保有 がコスト/リスクとなる産業で  
最も有効 に機能  
所有自体が価値/義務の領域は 適用外ま  
たは修正適用が必要

## A:「技術・コンテンツ」がコアの場合の実装タイミング

技術(Tech)やコンテンツ(Content)をコアIPとする企業において、デザインはそれらの価値を顧客に届ける「翻訳機」として機能する。

### 対象企業

 メーカー、IT企業、エンターテイメント企業など

### 検討タイミング

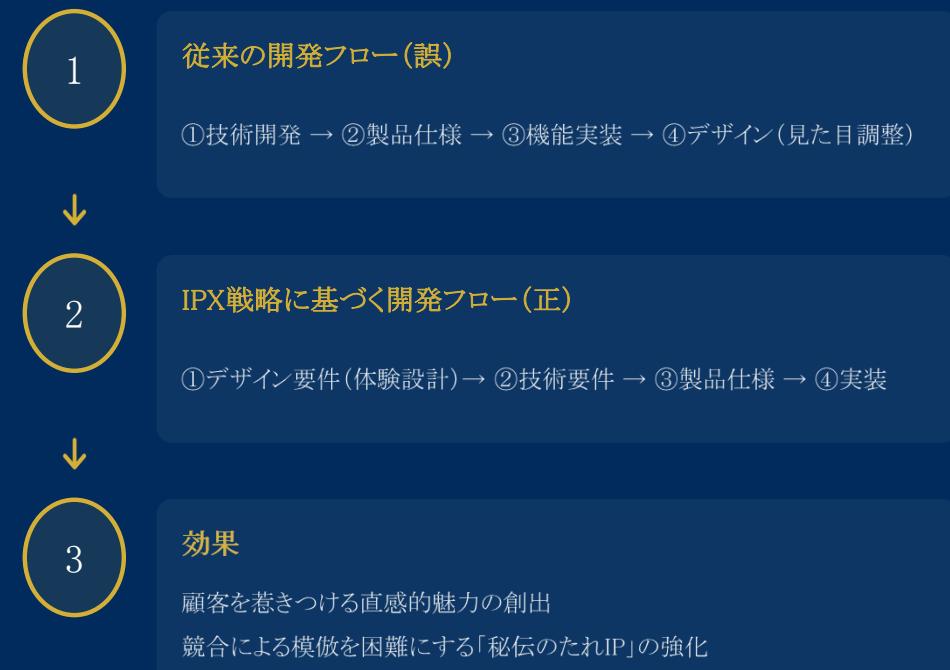
 誤: 技術開発・製品仕様が固まった後の「最終工程(見た目を整える段階)」

 正: 「事業構想・要件定義」の最上流フェーズ

### IPXモデルからの理由

 顧客獲得IPの設計: 技術が優れても、最初に触れる「UI/UX」が難解であれば顧客獲得できない。技術をどう「直感的な魅力」に変換するかは初期段階で決定的。

 秘伝のたれIPの設計: 要点技術をブラックボックス化するための「分解されにくい筐体設計」や「中身を見せずに操作できるUI設計」が必要。



## B:「デザイン・意匠」自体がコアの場合の事業類型

技術スペックではなく、「意味」や「体験」の革新をコアとする企業では、デザインそのものが最強のIPとなる。既存製品に新しい「ライフスタイル」や「感性的価値」を提案し、その象徴としてのプロダクトを提供する。

### 意味のイノベーション(Meaning Innovation)型

技術スペックではなく、「意味」や「体験」の革新をコアとする企業では、デザインそのものが最強のIPとなります。

特徴: 既存製品に新しい「ライフスタイル」や「感性的価値」を提案し、その象徴としてのプロダクトを提供

#### IPXモデルへの当てはめ

盾マーク 収益獲得IP: 「デザインそのもの」が製品価値となり、機能スペックでの比較を無効化し、感性価値で高価格を実現

火マーク 顧客獲得IP: 「世界観(Worldview)」やストーリーが顧客を惹きつけ、展示会、ウェブサイト等で提示される圧倒的な美意識が集客力となる

鍵マーク 秘伝のたれIP: 「意匠権」と「ブランド哲学」の組み合わせで模倣を防止。形状は法的に、空気感やブランド文脈は組織文化として防御



# デザイン起点ビジネスの具体事例

「意味のイノベーション」を実現し、デザイン・意匠を中核IPとして高収益を実現している3つの先進事例。

## BALMUDA バルミューダ

### 特徴

既存の枯れた技術(トースター、扇風機)に対し、「感動的な体験」という新しい意味をデザインで付与

#### IP戦略

- ・徹底した意匠権取得により、安価な模倣品(ジェネリック家電)を排除
- ・高価格帯市場を独占し、高マージンを維持

## Dyson ダイソン

### 特徴

「サイクロン技術」というコア技術を、一目でダイソンと分かる「アイコニックな形状」に昇華

#### IP戦略

- ・技術特許と意匠権をセットで取得
- ・機能と見た目の両面から強力な参入障壁(秘伝のたれIP)を構築

## Snow Peak スノーピーク

### 特徴

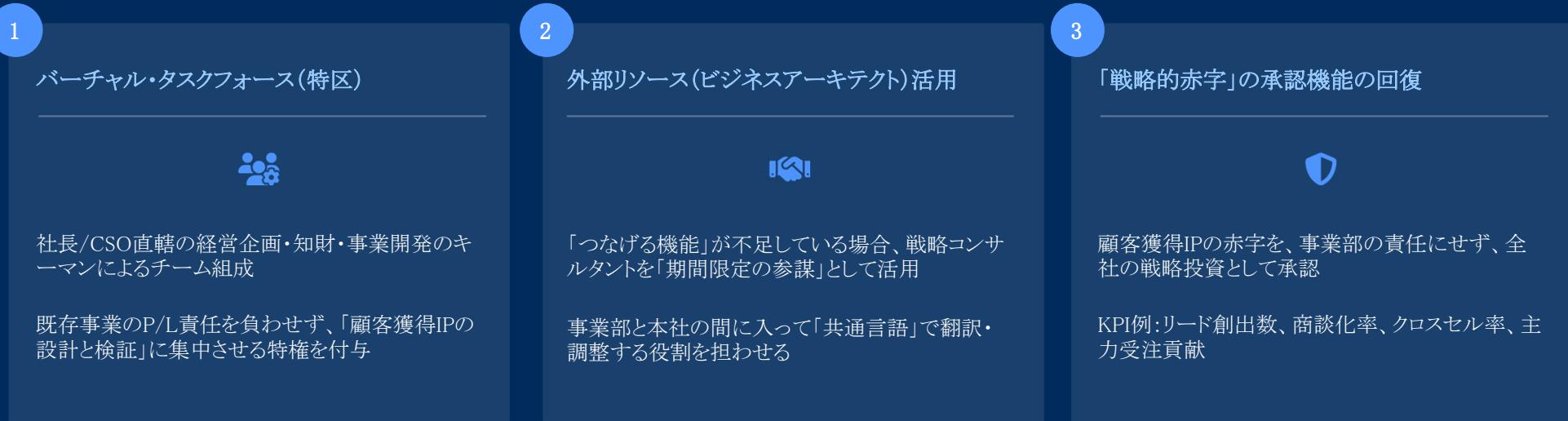
キャンプ道具を「野遊びの道具」として再定義し、機能美を追求したデザインで提供

#### IP戦略

- ・製品デザインだけでなく、店舗やキャンプ場の空間デザインも含めた「世界観」
- ・ブランドIPとして一貫した体験を確立(信頼)

## 「事業部が強い企業」で考慮すべき点:現実的アプローチ

事業部が強い企業の壁を突破するには、社長直轄の特区や外部人材を活用しつつ、顧客獲得のための「戦略的赤字」を事業部のP/L責任とせず、全社的な戦略投資として正当化するガバナンス変革が必要である。



### 次のアクション(90日)



# 政策提言

日本企業が陥る短期利益偏重からの脱却に向け、IPX経営モデルの標準化、戦略的赤字を許容する税制優遇、価値創造ストーリーの開示推奨、既存評価を離れて挑戦できるサンドボックス制度の設立を提言する。

## ◆ 1. ベストプラクティス化

IPX経営戦略モデルとKPI管理手法を、産業界に広く普及・啓発

成功企業の事例を体系化し、標準的なフレームワークとして提供

## ● 2. イノベーションジレンマ解消の後押し

企業が「顧客獲得IP」事業(コト事業)に短期利益を求めず、戦略的社内投資(赤字容認)を行えるよう

例:「顧客獲得」事業の戦略的損失を法人税の損金算入で優遇する時限的な税制措置を検討

## △ 3. 知財ガバナンス・開示の指針改訂

「コーポレートガバナンス・コード」や「知財・無形資産のガバナンスガイドライン」において

「顧客獲得事業(IP)」のKPI(非財務情報)と「収益獲得事業(IP)」(財務情報)への貢献ロジック(価値創造ストーリー)を開示することを強く推奨

## ▲ 4. 戦略的IP経営サンドボックスの設立

IPX経営戦略モデル、KPI管理及び戦略的開示を、既存の会計基準や市場の評価を一時的に気にせずに試行できる「サンドボックス(規制の砂場)」制度を設立

参加企業は、投資家と対話しながら「顧客獲得IP」への戦略的社内投資を実践し、その成果を検証する場とする

## 纏め

持続的成長の鍵は、知財を「顧客獲得」と「収益獲得」の役割に分け、組織や評価を明確に分離する必要がある。  
この「非対称KPI」運用によりイノベーションのジレンマを克服し、模倣困難な事業破壊力を生み出すことができる。

🔑 鍵：明確な分離と非対称KPI運用

顧客獲得IPと収益獲得IP  
を  
組織・評価・予算で明確に分離し  
非対称のKPIで運用すること



効果1  
イノベーションのジレンマを  
克服



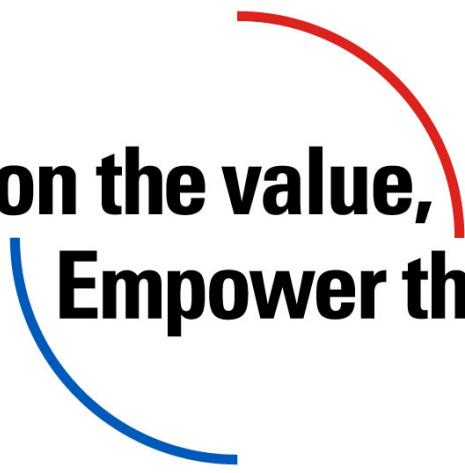
効果2  
持続的な  
収益性と成長を実現



効果3  
事業を複合化することで、  
非対称的優位性（事業破壊力）を生み出す。

→ 次の一歩

自社のIP機能マップ化 → KPI設計 → 転換導線の実装 → 開示ストーリーの構築  
今すぐ、IPトランスフォーメーション経営戦略をスタートさせましょう



**Envision the value,  
Empower the change**