

# 知財・無形資産ガバナンスガイドライン 次バージョン(ver.3.0)提案 -IPX経営戦略実装ガイド(プレイブック部分)-

林力一

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

2026年1月30日



Envision the value,  
Empower the change



## プラットフォーム知財プレイブックの活用

契約・データ・知財を社内標準化し、BM判定から審査まで迅速化。オープン知財戦略と収益性シミュレーションにより、顧客獲得と収益性を両立する全社ガバナンスを実現。



### 事業戦略との高度な統合

- ✓ オープン知財戦略:  
市場シェア獲得型・コスト削減型など明確な勝ち筋を策定
- ✓ 収益性の可視化:  
コア事業への貢献(転換率  $\alpha$ )を含む全体収益モデルの構築
- ✓ 競争優位の維持:  
ブラックボックス化戦略による持続的な差別化
- ✓ 知財部門の役割変革:  
管理から「事業価値共創」へのシフト



### プロセス標準化と迅速化

- ✓ 6つのBM類型判定:  
事業モデルに応じた最適な契約スキームを即座に特定
- ✓ 契約・条項テンプレート:  
T1～T9の標準ひな形で作成工数を大幅削減
- ✓ 審査の高速化:  
L1審査3日以内、L2審査10日以内のスピード実現



### ガバナンスとリスク制御

- ✓ データ取り扱い基準:  
別紙Gに基づくSLA・セキュリティ要件の統一
- ✓ 適切な権限委譲  
L1/L2/L3の階層別審査によるリスクコントロール

既存の知財部門の役割から入り、新たな役割をヘシフトしていく

オープン知財戦略と不可分なプラットフォーム戦略(新規事業開発)・M&A戦略・事業ポートフォーリオ評価を、知財部門の明確なミッションとして位置づける。

従来から知財部門の主要な役割である知財契約(ライセンス、共同研究、譲渡等)は、経営戦略、とりわけプラットフォーム戦略やM&A戦略と直結する領域である。したがって、知財部門が契約実務にとどまらず、経営判断や戦略立案に踏み込んで関与する合理的な根拠として位置づけやすい。

## ビジネスモデル類型と判定フロー

類型(A/B/C/D-1/D-2/E)を30秒判定フローで識別し、  
コア事業(クローズ)と顧客獲得事業(オープン)の境界を明確化

### ビジネスモデル6類型 定義

#### A:事業提携型

委託・OEM  
製造・販売の委託や相手チャネルの活用。既存バリューチェーンの補完。

#### B:技術提携型

共同開発  
共同研究・共同開発・ライセンス。技術シナジーの追求。

#### C:コア事業(クローズ)

高収益・源泉  
差別化の源泉となる技術・ノウハウ。ブラックボックス化し高利益率を維持。

#### D-1:デジタルPF

オープン/API  
SaaS/API等で顧客獲得。データを蓄積しエコシステムを形成。

#### D-2:プロセス支援PF

エンジニアリング  
顧客の導入・運用・製造プロセスを支援し、標準化を推進。

#### E:複合型(C+D)

両輪運用  
「顧客獲得(オープン)」と「収益獲得(クローズ)」を組み合わせ、持続的な競争優位と市場拡大を両立。

### 30秒判定フローチャート

Q1. 製造/販売の委託ですか？



Yes → A

↓No

Q2. 共同開発・研究ですか？



Yes → B

↓No

Q3. 差別化源泉として高利益率を維持？



Yes → C

↓No

Q4. 顧客獲得→コア接続の導線設計？



再検討

↓Yes

Q5. 複数顧客へ横展開可能？



D-1/D-2

#### 複合型Eの典型例 (C+D)

NVIDIA型:  
GPU(C) + CUDA SDK(D-1)でエコシステム支配

24M型:  
電解質技術(C) + 製造エンジ(D-2)でPF化

#### オープン/クローズ境界

オープン(KSF)

API公開  
標準化  
顧客獲得

クローズ(KBF)

コア技術  
製造ノウハウ  
利益源泉

## ガバナンス・運用体制

業部・事業企画・委員会の3層体制とL1/L2/L3審査により、迅速判断と経営整合を実現  
中小企業は簡易版運用も可能とし、リソースに応じた段階的導入を推奨。

### 推進体制図(3層構造)



### RACI表(責任分担)

タスク	事業部	事業企画	法務	知財	CIO	委員会
BM類型判定	C	R	I	C	-	A
契約レビュー	C	I	R	C	-	A
データ方針決定	I	C	C	C	R	A
運用監査	I	I	R	C	R	A

R 実行責任 A 説明責任(承認) C: 協業・相談 I 報告先

### 3段階審査フロー

Level	期間	対象・条件	審査プロセス
L1 標準	1-3日	テンプレート無変更 定型スキーム(A/D型)	事業部判断+知財事後報告
L2 準標準	5-10日	選択条項の利用 軽微な修正あり	事業企画・知財・法務の合議レビュー
L3 非標準	15-30日	ポリシー逸脱 戦略的複合案件(E型)	委員会(経営会議)への付議・決裁

### 中小企業向けの簡易運用(Lite Model)

L3審査の省略: 取締役会または社長決裁で代替可能。

外部専門家の活用: 法務・知財機能のアウトソーシング(弁理士・弁護士)。

段階的導入: まずは「データ条項(T7)」と「秘密保持」から開始。

### 展開予定

判定フローのAI化検討

事例集(Use Cases)拡充

教育コンテンツの整備

### 運用成功の4要因

- ✓ 経営層のコミットメント
- ✓ 事業企画部門との連携
- ✓ 迅速審査(SLA)の遵守
- ✓ 繼続的改善(Loop)

## クローズ戦略とオープン戦略の策定手法

クローズ戦略は特許/秘匿で排他益と新用途探索。オープン戦略は未開拓顧客へオープン化し市場拡大、事業開発とR&D追加、対抗技術もオープン化し破壊的事業創造を行う。



クローズ戦略(コア事業:収益獲得事業)  
(深化と排他権)

コア事業・技術の強みを活かし、排他的効力による高収益化と、知財情報を活用した新規用途・市場の探索を行う。

0

### R&D成果の保護・秘匿

継続

特許取得による排他権確保と、ノウハウ秘匿(ブラックボックス化)による模倣防止を徹底。

### 事業シナジー創出1

1

#### コア事業・技術を活かした新用途・市場探索

知財情報を解析し、自社コア技術が転用可能な「新規用途・市場」を探索・特定する。

2

#### 新規事業開発への展開

特定した新市場へ、独占的地位を維持したまま参入し、事業ポートフォリオを強化。

### ① 判断基準:

技術的優位性が長期維持でき、単独で顧客価値が完結する場合に選択。



オープン戦略(ソリューション・プラットフォーム:顧客獲得事業)  
(拡大と連携)

モノ単独ではリーチできない顧客層に対し、ソリューション提供(オープン化)を通じて市場を拡大し、エコシステムを形成する。

### 事業シナジー創出2

1

#### 未開拓顧客のマーケティング

既存の「モノ売り」では開拓しきれない潜在顧客層やニーズを特定する。

2

#### 新規ソリューション事業開発

市場拡大のトリガーとなる技術・知財を定義し、あえてオープン化(実施許諾)する戦略を立案。

3

#### R&Dロードマップへの追加

必要なオープン化技術をR&D計画に組み込み、戦略的投資判断を行う。

### 戦略的ターゲット選定と対抗策

市場シェア上位顧客への浸透: 市場影響力の大きい顧客に技術を採用させ、デファクト化を加速。

対抗技術のオープン化 (Disruptive Open Strategy): VC上で支配的な競合に対抗する技術・知財を取得・開発し、利益度外視でオープン化することで、顧客を一気に獲得し市場構造を変革する。

## オープン知財戦略の策定・収益計算方法

未開拓顧客の獲得からプラットフォーム化までの戦略策定(6ステップ)と、その事業価値を定量化する収益性シミュレーションを統合的に推進し、事業変革を主導する。

### 01 オープン知財戦略の策定プロセス

#### 1 未開拓顧客分析

モノ・単独事業顧客をベンチマークし、ソリューション事業のポテンシャルを判断。

#### 2 市場シェア評価

KBF/KSF分析を実施し、事業展開の是非と戦略の方向性を決定。

#### 3 提携狙いの決定

Type A:シェア大手獲得  
Type B:コスト低減

#### 4 ブラックボックス化

オープン化時に必須。秘匿・API化により持続的な競合優位性を確保。

補完

#### 5 技術・知財調達

自社開発/提携/M&Aを判断し、候補リストを作成。

#### 6 PF化提携選定

スタートアップ等を選定し、複数顧客へのプラットフォーム展開を図る。

### 02 収益性シミュレーション・定量評価

#### Total Profitability Model

ソリューション単体

事業収益

(売上 - コスト)

+

Importance

コア事業貢献  
波及収益

$N \times \alpha \times \text{単価} \times \beta$

総合評価  
トータル収益

#### Key Performance Indicators

N

年間獲得顧客数

$\alpha$

コア事業転換率

$\beta$

コア事業粗利  
率

LTV / CAC

ユニットエコノミクス

#### OUTPUT (L2/L3審査用)

#### 投資回収期間

初期投資 / 年間収益

#### ROI

投資收益率





**Envision the value,  
Empower the change**