

Executive Briefing / Strategic Blueprint

稼ぐ力のための知的財産

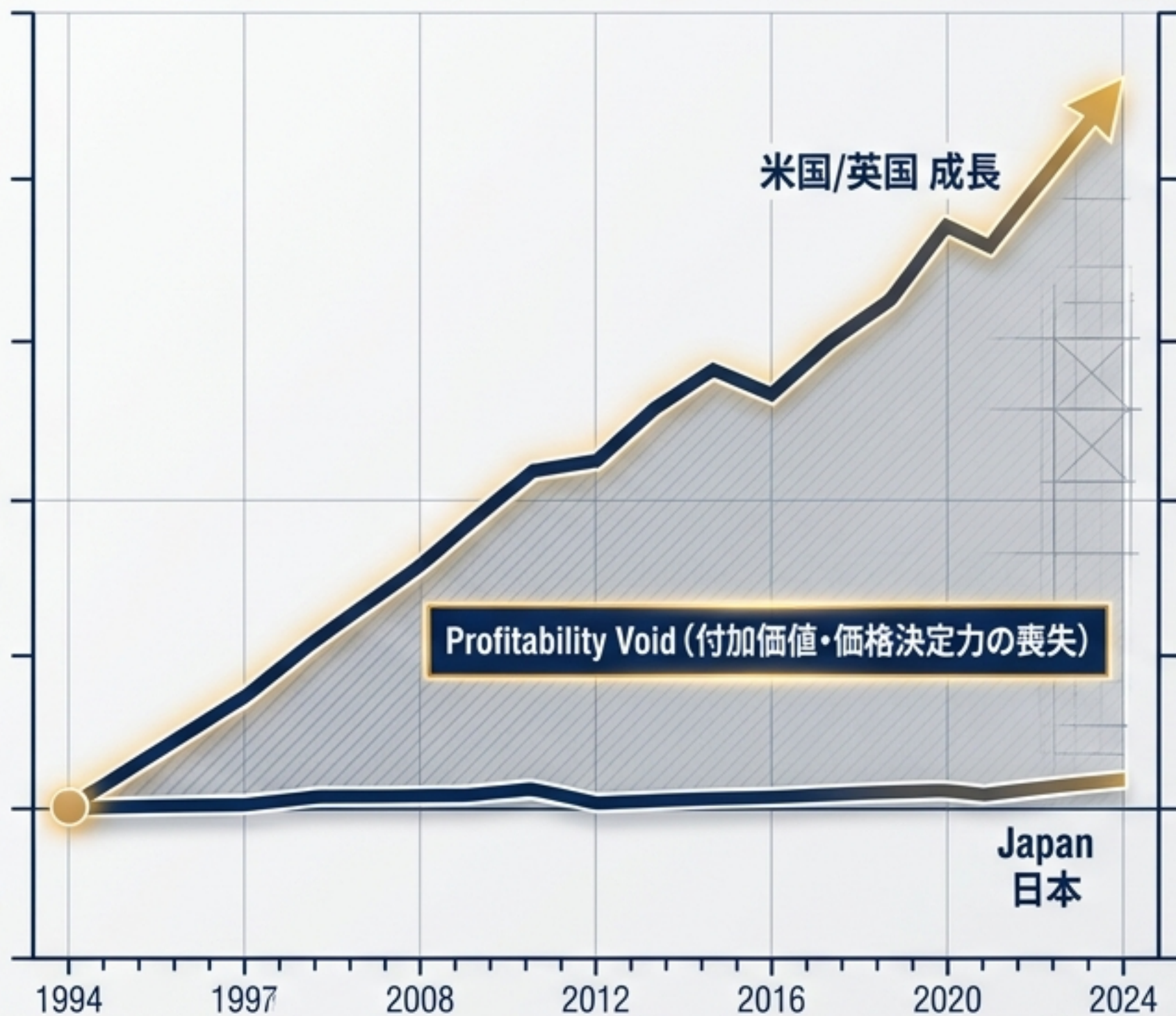
2026年 次世代知財経営戦略とパラダイムシフトの全貌

The Illusion



- 労働生産性の伸び率:
G7中第2位 (健闘)

Relative Growth



Value

The Reality



- 過去30年間の賃金:
ほぼ横ばい
(投資なき低収益体質)

根本原因: グローバル市場において「付加価値をつけて高く売る力 (強固な参入障壁に基づく価格決定力)」を喪失している。

2026年 CGC改訂の衝撃：知財投資の原理原則化

Governance Schematic

「成長投資の中核要素」
(取締役会の決定事項)



「サステナビリティ開示項目の一部」
(IR部門の対応事項)

Key Details



原則4-1の劇的強化

設備投資、人的資本と並び、「知的財産等の無形資産への投資」を成長投資の中核に明記。



コンプライ・オア・エクスプレイン

経営資源の配分に関して具体的に何を実行するのか、資本コストを踏まえた説明が必須に。



市場の評価

単なる「開示」から「攻めのガバナンス」とROIC連動の経営アジェンダへの本質的昇華。

「IPインテリジェンス」へのパラダイムシフト

The IP Evolution Matrix

[概念]	従来の特許マップ	IPランドスケープ	IPインテリジェンス
[目的]	技術動向の把握と 権利侵害の回避	自社・他社の 知財ポジションの可視化	M&A、新規事業、アライアンス 等の高度な経営意思決定
[対象読者]	研究開発部門・知財部	事業部門・知財部	CEO・経営層・機関投資家
[データ統合]	特許データのみ	特許+非特許文献	特許データ × マーケット・ビジネスデータ
[出力]	静的な分布図	分析レポート	投資・買収・撤退の実践的示唆 (戦略インフラ)

なぜ呼称を変えたのか？
英語圏の投資家に対する通用性と、
「単なる地図作成(可視化)」から「経営判断のインフラ」への高度化を意図。

IPインテリジェンスと三位一体の知財経営体制

IPインテリジェンスの役割：
両者を統合する「共通言語」として機能し、技術・市場・組織を統合した戦略インフラとなる。

R&Dサイドの課題：
「技術的に優れているから事業化できるはずだ」という思い込み。

ビジネスサイドの課題：
「顧客の反応が見えず、投資判断が下せない」という膠着。



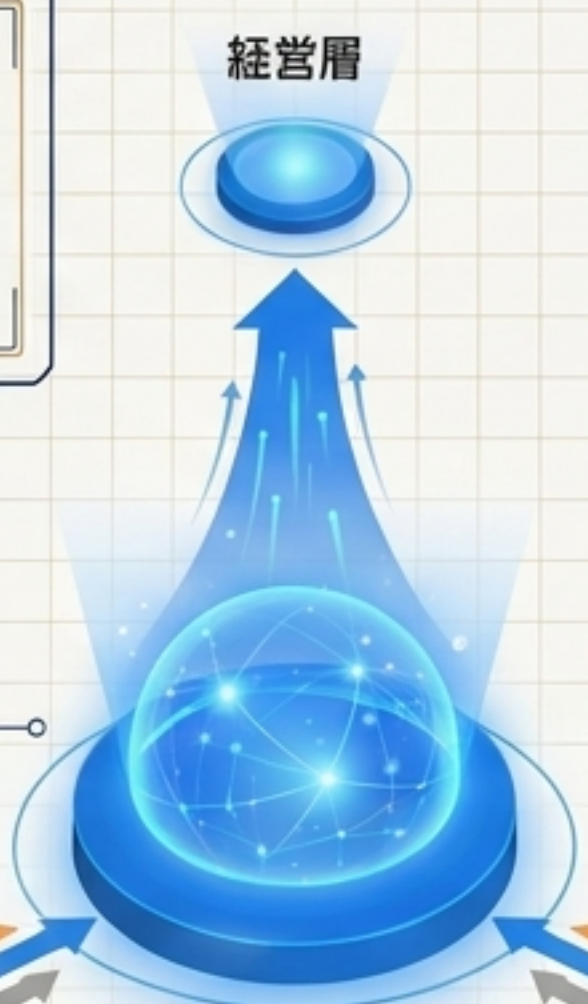
R&D

IPインテリジェンス



ビジネス・市場

経営層



実装事例：知財を「稼ぐ力」に変換する企業群

タンガロイ

Strategy

強固な特許網による製品保護と継続的R&D再投資。

Outcome

利益率40%という驚異的な高収益体質の確立。

ソニー

Strategy

自社事業化を断念した技術の戦略的知財維持。

Outcome

将来的なオープンイノベーションと他社連携の強力な起点（種まき）として活用。

ダイキン工業

Strategy

国際標準化・無償開放（オープン）× 差別化技術の秘匿（クローズ）の精緻な融合。

Outcome

市場そのものの創出・拡大と強大な独占的収益基盤の構築。

富士フイルム

Strategy

日立製作所の画像診断事業買収におけるIPインテリジェンス活用。

Outcome

技術的補完性のヒートマップ化と、特許発明者情報を解析した「コア人材」のリテンション・デューデリジェンス。

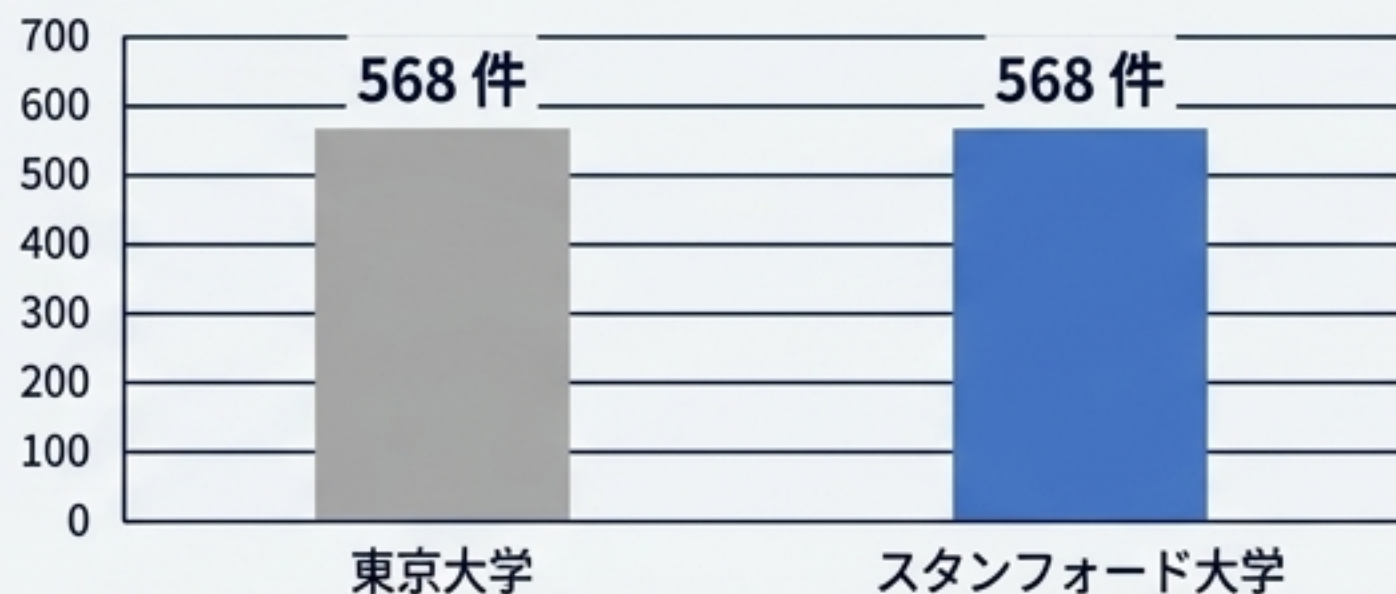
セクター別「稼ぐ力」のボトルネック構造



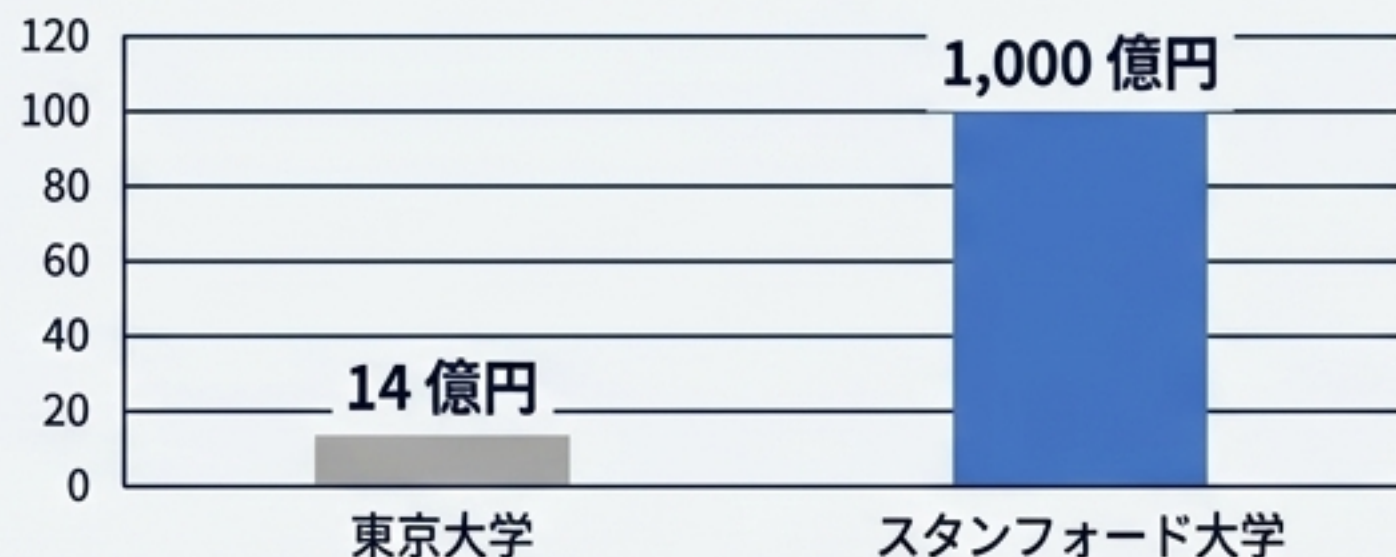
マクロな課題を単一の解決策で処理することは不可能。プレイヤーごとのインセンティブとリソース制約の不一致を解きほぐす個別のブリッジ（橋）が必要。

ディープテックの「死の谷」と70倍の収益格差

年間発明届出件数



特許による知財収入（十億円）



現状の絶望的ギャップ

年間約7,000件の大学知財のうち、約80%が社会実装されず「死蔵特許」化。シーズ創出力はあるが、産業・収益化力が欠如。

解決策：IPAS（知財アクセラレーションプログラム）の抜本的拡充

専門家チームの伴走により過去144社中3社がIPO達成。しかし年間支援枠はわずか18社。

戦略的要請

ベンチャーキャピタルのケイパビリティ強化も含め、支援規模を現状の10倍（数百社規模）へ拡大することが国家成長の急務。

中小企業エコシステム：「啓発」から「事業化」への転換

Before (The Broken System)

「知財の重要性を説く啓発セミナー」は限界。
特許取得自体は目的にならない。

補助金（出願・規格取得）はあっても、
それを収益に結びつける「出口戦略」の
支援が欠落。

After (The New Bridge)

事業化のシームレス支援: 欧米企業のように、
ISO 等国際規格の策定段階から認証ビジネス等の
収益モデルを戦略的に設計する体制。

オープンイノベーション: 単独開発の限界を突破
するため、複数企業の要素技術を結集。最適なパート
ナー探索のためのIPインテリジェンスの民主化。

伴走型支援 (INPIT): ブラックボックス化した
知財判断を可視化し、リーンキャンパス導入で開
発・事業・知財の三位一体体制を構築。
※海外出願補助率の引き上げ・通年制への移行も急務。

AIトランスフォーメーション（AX）とIPインテリジェンスの民主化



	従来手法（人間・専用ツール）	次世代（MCP + 生成AI）
データ取得	個別のDBを人間が検索・DL	AIがAPI経由で自律的に取得
分析・統合	専門家が膨大な時間でマップ作成	短時間で技術動向解析・要約
コスト構造	高額な専用DB契約・コンサル費用	汎用AIのAPI利用料のみ（中小企業も容易）
アウトプット	定型レポート・静的マップ	意図に応じた動的・対話型インテリジェンス

防衛から攻めへ：新技術立国を牽引する「フィジカルAI」

日本の強み
(高度な製造業・
ハードウェア・
ロボティクス)

**「フィジカルAI」
領域**

最先端技術
(生成AIソフトウェア)

現在の罣 (防衛的視点):
生成AIを「著作権侵害リスク
の温床」と捉えるクリエイター
保護偏重の議論。

特許庁の役割 (前向きな視点):
工業所有権を司る官庁として、技術
革新を後押し、「フィジカルAI」の知
財エコ ecosystem を国家戦略の中
心に据えるべき。

デザイン経営と次世代イノベーション人材のインキュベーション



The Talent Crisis Warning


米国のエンジニアは経営参画・厚遇が当然だが、日本は技術者が経営から遠ざけられている構造。
優秀な若手技術者の海外流出を防ぐため、知財で稼いだ利益を研究開発や技術者の処遇へ再投資する好循環が不可欠。

次世代知財インフラへの投資基盤（特許特別会計の健全化）




Strategic Takeaway: 歳入が歳出を上回る黒字化を達成。この健全化された財政基盤を、単なる貯蓄ではなく、AI開発・MCP実装やスタートアップ支援（IPAS拡充）といった「攻めの投資」へ振り向けるフェーズに突入。

Synthesis: 次世代知財経営の「トリプルヘリックス（三位一体）」

 **組織実装**
(Organizational Implementation)

CGC改訂による「成長投資」への格上げと、経営企画直轄のIPインテリジェンス部隊の構築。



 **エコシステム還流**
(Ecosystem Liquidity)

IPAS抜本拡充とオープンイノベーションによる、大学・スタートアップ・中小企業間の「死の谷」の架橋。

 **インフラ民主化**
(Human & Tech Infrastructure)

MCPサーバー/生成AIによる限界費用ゼロの分析基盤と、デザイン×技術の次世代人材育成。

Key Insight: これら3つの要素は独立して機能しない。ガバナンス（圧）、還流（血流）、テクノロジー/人材（筋肉）が連動して初めて、日本企業の「稼ぐ力」が具現化する。

2026年に向けた3つのアクションプラン

1

Action 1: IPインテリジェンスの「組織的実装」と「技術的民主化」

- 大企業: 知財部門を下請けから経営企画直轄のインテリジェンス部隊へ引き上げ。
- 行政/中小: 特許庁主導のMCPサーバー構築により、生成AIを用いた知財分析の限界費用をゼロ化。

2

Action 2: 大学知財の「死の谷」を越えるダイナミックな還流

- 年間7,000件の死蔵特許を解放するため、IPASの支援規模を数百社レベルへ抜本拡充。
- 大企業休眠特許とリスクマネーを結合するマッチングプラットフォームの整備。

3

Action 3: 「稼ぐ力」を担う次世代人材とグローバル制度の確立

- デザイン×技術を融合した若手起業家への早期知財教育。
- ガラパゴス化を防ぎ、真にグローバル市場で戦うための「英語での出願・審査制度」等の抜本的改革。