

# 知的財産を 「稼ぐ力」に変える

経営層のための知財トランスフォーメーション・プレイブック

第21回産業構造審議会 知的財産分科会  
調査・評価レポートに基づく戦略的示唆

Technology

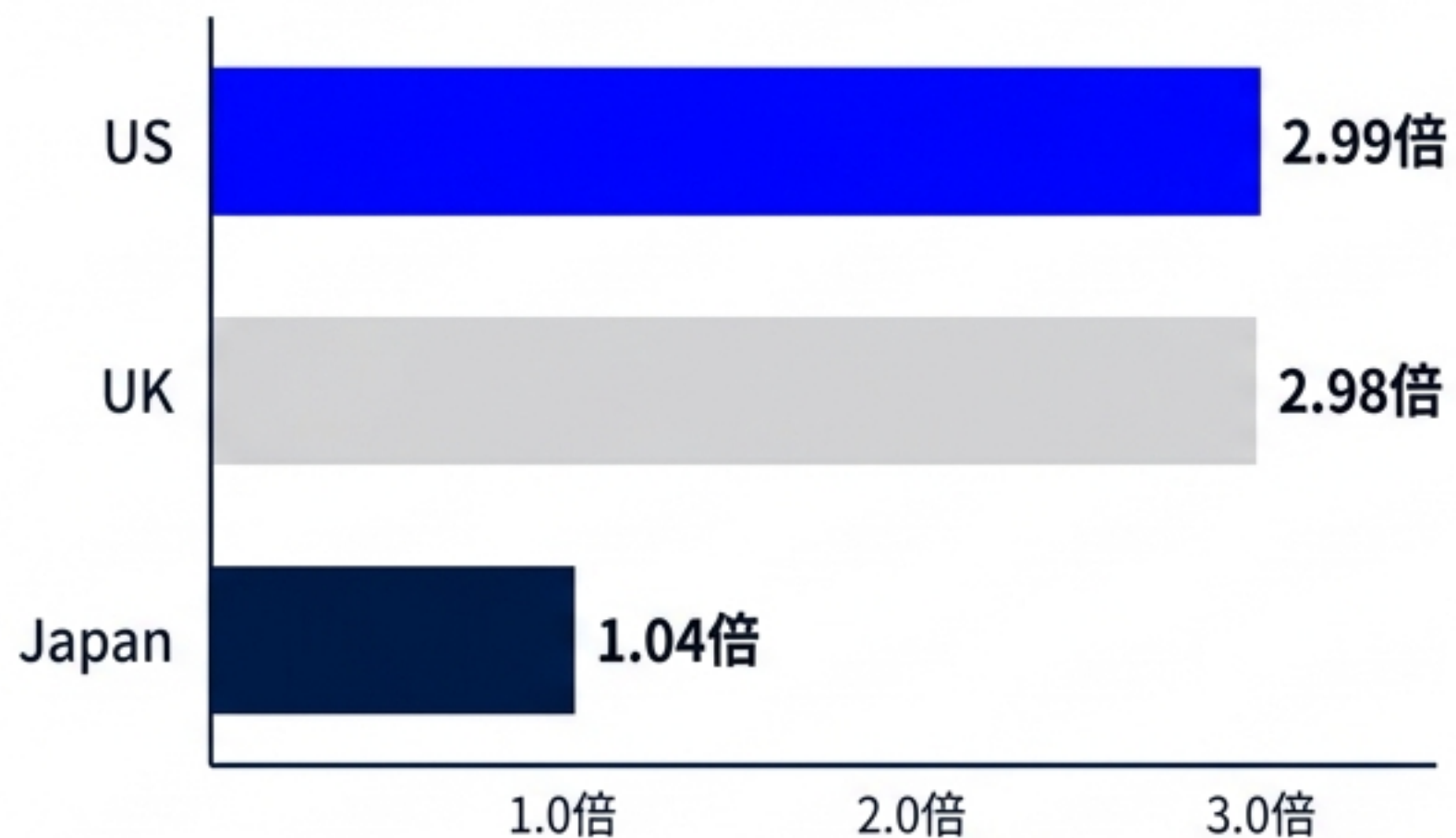
Capital

Market

# マクロ経済の課題：なぜ今、「稼ぐ力」なのか？

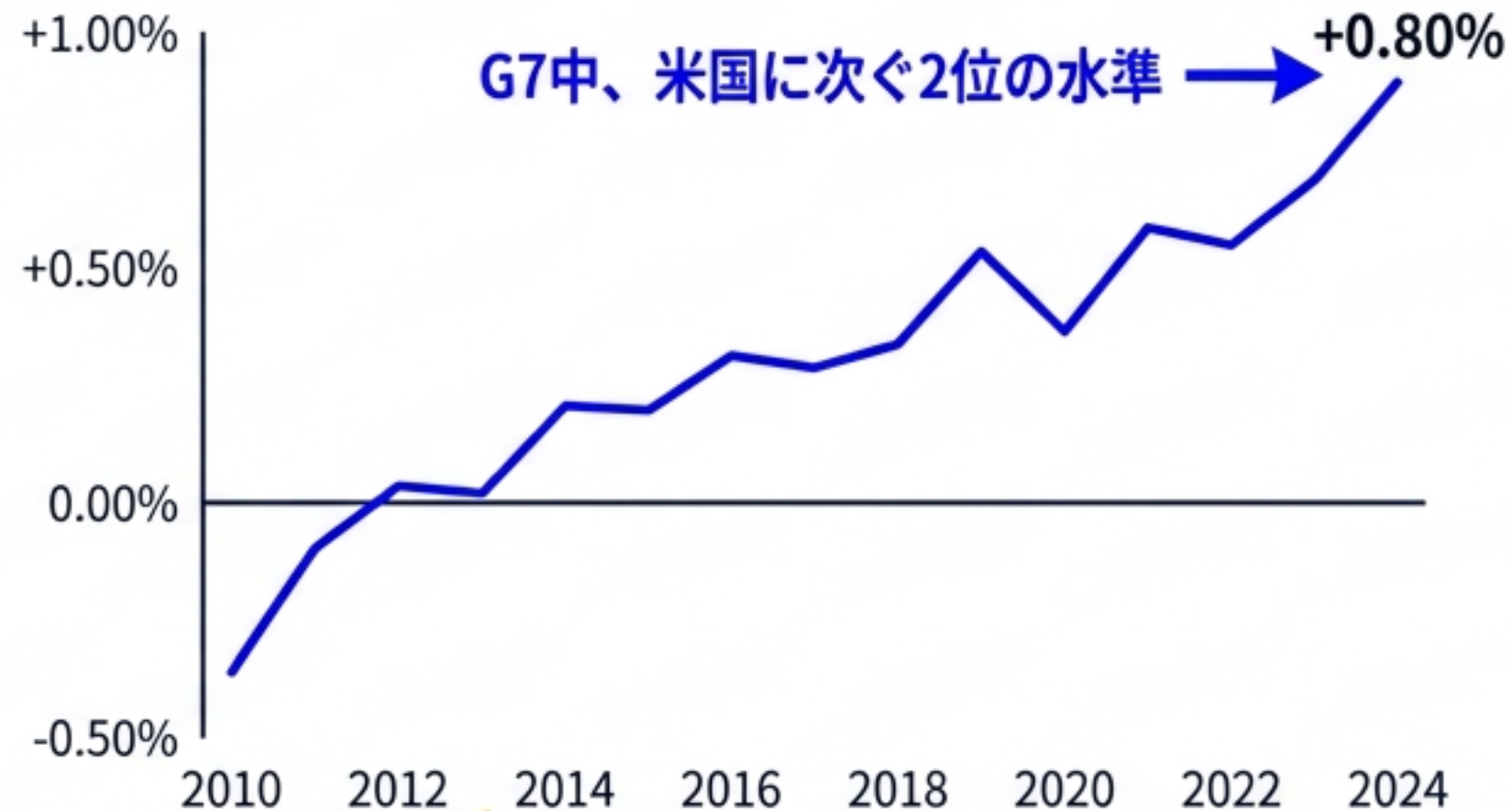
## 名目賃金の伸び率比較

1991-2024



## 労働生産性の伸び率

2010-2024



「高いものを輸入し、安いものを輸出する」  
交易条件の悪化。

日本企業は生産性を向上させているにもかかわらず、賃金と利益が停滞している。  
原因は「付加価値をつけて高く売る力（価格決定力）」と「無形資産投資」の絶対的な不足にある。

# パラダイムシフト：知財の再定義

	Old：従来の知財観	New：未来の知財経営
目的	自社技術の権利保護	企業の成長投資と価値獲得
主役	法務・知財部門	取締役会・経営会議
KPI	出願件数・登録数	価格決定力・利益率・ROIC
対話先	特許庁・競合他社	資本市場・投資家

触媒となるCGC改訂：2026年のコーポレートガバナンス・コード改訂案では、知財等の無形資産投資が「成長の道筋を示す中核的な資本配分」として明記される。

# 利益を生み出す4つの知財収益化アーキタイプ



## 独占・差別化

【事例 タンガロイ】

高能率工具を特許で徹底保護。高頻度の新製品投入で価格競争を回避し、高利益率を維持。



## オープン イノベーション

【事例 ソニーグループ】

既存事業外の素材（トリポラス）を特許・商標で保護し、異業種パートナーとの協業で新市場を開拓。



## 標準化+ オープン・クローズ

【事例 ダイキン工業】

R32冷媒の特許無償開放で国際標準を形成しつつ、省エネ等の差別化技術は秘匿・囲い込み。



## ソリューション化

【事例 JFEスチール/  
ブリチストン】

特許・ノウハウ・デジタルデータを掛け合わせ、単なる製品販売から継続的な顧客価値提供（サービス化）へ転換。

# 意思決定のエンジン：「IPインテリジェンス」への昇華



なぜ「ランドスケープ」ではなく「インテリジェンス」か？：単なるマップ作成（可視化）で終わらせず、投資・撤退の「経営判断（意思決定）」に直接接続するため。

# 価値創造と価値獲得の歯車：デザイン経営の触媒効果



技術力だけでは「高く売る」ことはできない。知財にデザインとコーポレートブランディングを掛け合わせることで初めて、市場からの「利益回収（価値獲得）」が最大化される。

# 変革を阻む3つのボトルネック

## IP Value Pipeline



### 【指標の罫】

#### 「件数」への固執

経営層が重視する「価格決定力」や「利益率」への寄与ではなく、依然として出願・登録件数が現場の評価指標になっている。

### 【組織の分断】

#### 経営プロセスとの断絶

IP分析が知財部内で完結し、投資委員会、M&Aデューデリジェンス、新規事業審査のフローに組み込まれていない。

### 【循環の不全】

#### エコシステムの未成熟

大学の優れた死蔵特許や、ディープテック・スタートアップが、大企業の資金・事業化ループへ還流する仕組みが弱い。

# システム全体を底上げする「9つの提言」のブループリント

## 経営・評価インフラ

1. 知財経営スコアカードの整備
2. IPインテリジェンスの「経営プロセス」への埋め込み
9. 施策効果(売上・賃金への寄与)の毎年の定量検証

## エコシステム・循環

4. 大学・スタートアップ・大企業間の知財循環の設計
5. 実務家と共同設計する「標準化対応審査」
6. 中小企業支援を「事業化・ブランド構築後」まで拡張

## データ・人材基盤

3. J-PlatPatのAPI化・MCPサーバー等を用いたAI活用基盤の整備
7. 英語・海外実務・国際訴訟を前提にしたグローバル権利化人材の育成
8. 「技術×デザイン×知財」を統合する若手教育プログラムの創設

# イノベーションの還流：大学・スタートアップの知財エコシステム

Commercialization

## 大学・研究機関

知財を「研究の副産物」から  
「共同研究・VC連携のインフラ」へ。  
学内IPインテリジェンスの設置。

IP Transfer

## 大企業・投資家

IPデューデリジェンスを通じた  
M&A、ライセンス収益による  
大学への資金還流。

Capital Flow

## ディープテック・スタートアップ

IPAS / VC-IPASを活用。知財を  
「技術の証明」ではなく「参入障壁  
(IPモート)」としてピッチに組み込む。

点の支援から、知財が循環し事業化される「面」のシステム設計への転換。

# 行政基盤のアップデート：審査行政から経営支援へ



## AI×データ基盤の 民主化

J-PlatPatとAIエージェントを接続するAPI/MCPサーバー構想。中小企業やスタートアップが低コストでIPインテリジェンスを実装できるインフラを提供。



## 事業戦略対応 まとめ審査

複数審査官が企業の「事業概要」と「戦略」をヒアリングし、特許・意匠・商標を横断して権利化を助言するコンサルテーション型審査。



## PPH Naviと 標準化支援

AIを用いた日本発のグローバル早期審査支援 (PPH Navi) と、SEP (標準必須特許) やFRANDを見据えた標準化対応コンサルテーション審査の導入。

# ステークホルダー別アクション・マトリックス（企業内編）

役職	マインドセットの転換	明日から着手すべき実務
経営層・取締役	コスト -> 成長投資・資本市場対話の論点	取締役会資料に知財投資と事業KPI（売上/利益）の対応表を組み込み、価値創造ストーリーを開示する。
知財部門	権利化部門 -> 経営判断支援のインテリジェンス部門	自社技術×市場×競合のIPマップを作成し、次回の投資・撤退判断会議に提出する。
研究開発・事業部門	開発後の保護 -> 初期段階からの市場・知財統合	テーマ開始時に先行調査、侵害予防、標準化、パートナー候補を同時に検討する。

## ステークホルダー別アクション・マトリックス（エコシステム編）

役割	マインドセットの転換	明日から着手すべき実務
投資家・金融機関	形式的確認 -> 成長率・資本効率の裏付け評価	企業面談において、主要事業の差別化要因、模倣対策、標準化戦略を直接質問する。
スタートアップ	資金調達の説明資料 -> 競争優位（IPモート）の源泉	IPAS等を活用し、ピッチ資料に知財と事業KPIの明確な接続を示す。
弁理士・法律実務家	出願代理人 -> 事業戦略・標準化・AI活用の伴走者	クライアントに対し「出願前IPインテリジェンス」や「開示支援」をパッケージとして提案する。

## 結論：新しい「スコアカード」の採用

- ~~• 出願件数~~
- ~~• 登録率~~
- ~~• 防衛的特許網~~

- 価格決定力
- 営業利益率
- ライセンス・標準化収益
- 企業価値・PBR

「知的財産は、もはや法務部門が管理する『守りの盾』ではない。  
それは、経営会議で議論され、資本市場と対話し、  
企業の『稼ぐ力』を牽引するための羅針盤である。」