

知財戦略のパラダイムシフト：林力一氏の提言に学ぶ、日本企業の「稼ぐ力」の再構築

Gemini

要旨（エグゼクティブ・サマリー）

本レポートは、野村総合研究所（NRI）の林力一氏が 2025 年秋に発表した 2 つの重要資料（NRI コラム記事および政府検討会資料）を詳細に分析し、日本企業が直面する知的財産（知財）戦略の現状と課題、そして未来に向けた具体的な処方箋を提示するものである¹。

日本企業は長きにわたり、「高い技術アウトプット（特許出願数など）と低い事業アウトカム（収益性）」という「知財のパラドックス」に直面している¹。この根本原因は、知財を「守るべき静的な資産（コストセンター）」と捉える旧来の認識にある¹。

林氏は、この停滞を打破する鍵として、知財を「稼ぐ力を創出する動的なエンジン（プロフィットセンター）」へと転換する、統合的な経営フレームワークを提唱する¹。その核心が、企業の事業ポートフォリオを戦略的役割に応じて二分する「矛と盾」モデルである¹。

1. 「矛」（オープン戦略）：顧客獲得を担う「コト事業（ソリューション）」。「時に利益を度外視してでも顧客の課題解決にあたり、収益事業へと誘導する「ビークル（乗り物）」として機能する¹。その成果は、収益事業の先行指標となる「Custom Development Income (CDI)」によって可視化される¹。
2. 「盾」（クローズ戦略）：高収益を確保する「モノ事業（コア技術）」。「知財によって強固に保護される¹。その中長期的な防衛力は、「ロイヤルティ免除法」ベースの評価額によって測定される¹。

しかし、この変革の最大の障壁は、短期的な利益率を全部門に一律で求める日本企業の「組織の慣性」である¹。本モデルの実行には、「矛」事業の戦略的投資を許容する「非対称な KPI」の設計と、それを監督・主導する取締役会の「知財ガバナンス」改革が不可欠となる¹。

さらに、企業は「矛が顧客を獲得し、盾の収益に繋がる」という「価値創造ストーリー」を、CDI やロイヤルティ免除法評価額といった具体的な KPI と共に開示（ディスクロージャー）することが求められる¹。これにより、投資家との「対話の質」は根本的に変革され、知財・無形資産の価値が企業価値として正しく評価される道が拓かれる。本レポートは、この一連の変革プロセスを詳細に解き明かし、日本企業が「知財統合型経営」を実現するための具体的な提言を導出する。

第 1 章 序論：日本企業が直面する「知財のパラドックス」と経営の羅針盤

日本の「失われた 30 年」は、単なるマクロ経済政策の失敗としてのみ語られるべきではない。その本質の一側面は、企業が世界有数の技術力と研究開発投資を事業価値に転換する「仕組み」を持たなかったことに起因する、「知財戦略の不在がもたらした構造的停滞」である¹。

日本企業は長らく、深刻なパラドックスの中にいる。研究開発費（対 GDP 比）や国際特許出願件数といった「アウトプット」の指標においては、世界トップクラスの水準を維持している¹。例えば、日本の研究開発費は対 GDP 比で 3.70%（2021 年）と主要国で高く、国際特許出願件数も 2024 年で世界 3 位の 48,404 件に達する¹。

しかし、それが事業価値という「アウトカム」に結びついていない。S&P500 企業の時価総額の実に 90%が無形資産に起因する¹のに対し、日本企業は依然として有形資産優位の経営から脱却できていない¹。この差は、知的財産権等使用料収支にも明確に表れており、日本の収支が 186 億ドルであるのに対し、米国は 813 億ドルと 4 倍以上の開きがある（2021 年）¹。

このパラドックスの根本原因は、林氏によれば、「知財を事業活動の結果として生まれる、守るべき静的な資産（コストセンター）」と捉える旧来の認識にある¹。特許庁の調査によれば、日本企業（大企業）の 68.9%で知財部門と経営戦略部門の連携が不十分であり、わずか 5.7%の企業しか投資家向けに知財・無形資産を積極的に説明していない¹。

今、日本企業に求められているのは、この根本認識の変革である。すなわち、知財を単なる「守りの手段」から、CX（顧客体験）の経営改革や GX（グリーン・トランスフォーメーション）といった全社的な経営アジェンダを牽引する「攻めの資産」へと転換することである¹。知財戦略は、もはや法務・知財部門の専管事項ではなく、企業の未来を拓く「経営の羅針盤」そのものとして再定義されなければならない¹。

本レポートの目的は、この変革の必要性を説く林力一氏の 2 つの重要資料（NRI コラム記事お

よび政府検討会資料)を深く分析し、羅針盤の具体的な使い方、すなわち「知財統合型経営」への変革の道筋を、同氏の提唱するフレームワーク、ガバナンス、開示戦略の三位一体の視点から解明することにある¹。

第2章 林氏が提唱する「矛と盾」モデル：知財経営の統合的フレームワーク

林氏が提示する2つの資料は、それぞれ異なる読者に対し、補完的な役割を果たしている¹。

- **NRI コラム記事 (資料¹)**：広く企業経営者やミドルマネジメント層に対し、「なぜ」今、知財戦略が重要なのか、そのマクロなビジョン（「羅針盤」）を提示する「問題提起」の書である¹。
- **政府検討会資料 (資料¹)**：政策担当者、**CFO/CIPO**（最高知財責任者）、機関投資家といった実務家に対し、「どのように」知財経営を実践・開示・統治するのか、そのミクロな制度設計を提示する「解法」の書である¹。

¹が示す「知財統合型経営」というマクロな概念を、¹の「矛と盾」モデルというミクロなフレームワークが具体化している。

「矛と盾」モデルの核心

このモデルは、単なる知財管理の手法ではなく、企業の事業（知財）ポートフォリオを戦略的役割に基づき2つに分類し、ビジネスモデルそのものを変革する統合的フレームワークである¹。

1. **「盾」（クローズ戦略）**：企業の「収益事業」を指す。多くの場合、従来の「モノ事業」やコア製品・技術がこれにあたる。自社の競争優位の源泉となるコア技術・製品を知財で強固に保護（クローズ化）し、高い収益性を確保することが目的である¹。しかし、多くの日本企業が直面しているように、この「盾」事業はコモディティ化による収益性の悪化という深刻な課題を抱えている¹。
2. **「矛」（オープン戦略）**：企業の「顧客獲得事業」を指す。「コト事業」やソリューション・サービスがこれにあたる。その最大の目的は、時に利益を度外視してでも顧客を獲得し、その顧客を本丸である「盾」（収益事業）へと繋げることにある¹。知財を意図的に提供・ライセンス（オープン化）することで、顧客の課題解決プロセスに入り込み、エコ

システムを構築する。「ビークル（顧客を運ぶ乗り物）」として機能することが、その戦略的役割である¹。

この両者は静的なものではなく、「既存の『盾』を元に新たな『矛』へ挑戦」し、「『矛』の成功により獲得した資産（顧客基盤、共創知財）が新たな『盾』として強化」され、「さらに強化された『盾』から次の『矛』へ」と繋がる「共進化サイクル」を形成する¹。

モノづくりの強みを活かす「Koto for Mono」

このモデルの本質は、日本企業が得意としてきた「モノ事業」（盾）を捨てて「コト事業」（矛）に転換することではない。むしろ、「コト事業（矛）を戦略的なテコとして活用し、コモディティ化に苦しむモノ事業（盾）の収益性を再び高める」ことにある。これは「Koto for Mono」（モノのためのコト）戦略と呼ぶべきものである。

この戦略的連関は、林氏が挙げる事例（資料¹）で明確に示されている。例えば、米国の電池スタートアップである 24M Technologies は、「矛」として「誰でも簡単に高性能な電池を作れる製造技術」をライセンス提供（オープン化）する¹。これにより、多くの企業が 24M の技術エコシステムに参加し、結果として 24M が「盾」として特許で厳重に保護する「高性能な電解質（部材）」の販売が爆発的にスケールするという仕組みを構築している¹。

「モノづくり」の強み（＝強力な「盾」の潜在力）を持つ日本企業にとって、この「Koto for Mono」アプローチは、単なるサービス化の提言よりも、はるかに現実的かつ強力な処方箋となり得る。

【表 1：林氏の 2 資料における主張と視点の比較】

比較軸	NRI 記事	検討会資料
対象読者	企業経営者、ミドルマネジメント	政策担当者、CFO/CIPO、機関投資家
主要な主張	知財を「守り」から「攻め」へ転換し、「経営の羅	「矛と盾」モデルを導入し、ガバナンスと開示を一

	針盤」 とせよ	体改革せよ
視点	マクロ（ビジョン・経営改革）	ミクロ（フレームワーク・KPI・制度設計）
キーワード	知財のパラドックス、攻めの知財、知財統合型経営	矛と盾、CDI、ロイヤルティ免除法、価値創造ストーリー

【表 2：「矛と盾」モデルの概要と役割別 KPI】

戦略的役割	矛 (Spear)	盾 (Shield)
事業分類	顧客獲得事業（コト事業、ソリューション）	収益事業（モノ事業、コア製品）
戦略	オープン戦略、エコシステム構築	クローズ戦略、知財保護
目的	顧客基盤の獲得・拡大（ビークル機能）	高い収益性・利益率の確保
主要 KPI	Custom Development Income (CDI) （顧客獲得力）	ロイヤルティ免除法（中長期防衛力）知財ライセンス・売却収入（短期収益）
事例	IBM: ソリューション事業 ¹ 24M: 製造プロセスライセンス ¹	IBM: ハードウェア (zSystems) ¹ 24M: 電解質部材販売 ¹

第 3 章 「矛（オープン戦略）」の価値可視化：Custom

Development Income (CDI) の戦略的意義

「矛と盾」モデルを機能させる上で、従来の財務指標の枠組みを超えた、新たな KPI（重要業績評価指標）の導入が不可欠となる。林氏は、特に「矛」の活動成果を測る最重要 KPI として「Custom Development Income (CDI)」の導入を提言している¹。

CDI の定義と戦略的意義

CDI は、「顧客ごとのオーダーメイドソリューション」や「受託開発サービス」から得られる収益を指す¹。その本質的な価値は、CDI が短期的な利益を生むか否かにあるのではない。その戦略的意義は、CDI が「将来の収益事業（盾）の収益性に関する最良の先行指標」として機能する点にある¹。

IBM は、1990 年代の経営危機を、「盾」中心（特許ライセンス収入）から「矛」（ソリューション事業）へと戦略転換することで乗り越えた¹。CDI を活用したソリューション事業（矛）を通じて顧客の課題解決に深く関与し、そこを起点として自社の高収益なハードウェア（盾）を販売するビジネスモデルを確立したのである¹。このメカニズムは現在も機能しており、例えば IBM の AI 関連契約の約 80% は、「矛」である IBM コンサルティングが促進している¹。

投資家にとって、企業が CDI を開示することは、その企業が「将来のキャッシュフロー創出の仕組み」を具体的に構築し、実行していることを示す強力な定量的エビデンスとなる¹。

「矛」を殺す「組織の慣性」と「非対称 KPI」の必要性

しかし、この「矛」戦略の実行には、日本企業特有の重大な組織的障壁が存在する。「矛」の役割は、前述の通り「時に利益を度外視してでも」顧客獲得を推進することにある¹。

一方で、多くの日本企業は、全部門に対して短期的な PL（損益計算書）責任と高い利益率を一律に課す「組織の慣性」に縛られている¹。この硬直的な管理体制下では、「矛」となるソリューション事業は、「利益が出ない赤字事業」として CFO や事業部長によって即座に「仕分け」の対象となり、潰されてしまう。

この核心的課題に対し、林氏は「PL 責任を戦略的に分離」し、「非対称な KPI」を設定するという、ガバナンス上の処方箋を提示している¹。

- 「矛」部門（ソリューション事業）：KPI は「利益率」ではなく、「CDI」や「顧客獲得数」とする。そのコストは、個別事業の赤字としてではなく、「全社的な戦略投資（顧客獲得コスト）」として計上する¹。
- 「盾」部門（収益事業）：「矛」部門による先行投資を全社的に回収する責務を負い、その KPI は「高い利益率」とする¹。

この「非対称 PL 設計」の導入は、部門最適から全社最適への移行を意味し、従来の経営管理のあり方を根本から覆す。「矛と盾」モデルの導入は、単なる知財戦略の変更ではなく、こうした組織とガバナンスの変革と一体でなければ成功し得ない。

第 4 章 「盾（クローズ戦略）」の価値評価：ロイヤルティ免除法と事業防衛力

「矛」が CDI によってその価値を測定される一方、「盾」（収益事業、コア技術）の価値もまた、従来の指標では正しく評価できないと林氏は指摘する。

「盾」の価値の本質と従来の評価の限界

「盾」の価値の本質は、特許の「独占権」にあるのではなく、他社の模倣を禁じる「排他権」にある¹。現実の市場は、複数のプレイヤーが互いの特許を侵害しあう「睨み合い」状態（パテント・シックネス）にあることが多く、その中で自社の事業の自由度を確保し、他社の参入を牽制することこそが「盾」の役割である¹。

従来、この価値は「特許出願件数」や「登録件数」といった「活動報告」で語られがちだった¹。しかし、これは「盾」の真の価値（＝将来のキャッシュフロー創出能力）を何ら示すものではない。

また、「知財ライセンス・売却収入」という短期的な収益指標も、「盾」の価値評価を誤らせる可能性がある。林氏の資料は、この「短期収益」と「収益事業（盾）の成功」が、時に逆相関する可能性を示唆している¹。収益事業（盾）が絶好調であれば、その競争力の源泉であるコア技術の知財を、競合他社に安易に切り売り（ライセンス・売却）する必要はないはずであ

る。むしろ、短期的な「知財売却益」の増加は、将来の競争力を現金化している「盾」の切り崩しのシグナルである可能性すらある。

ロイヤルティ免除法 (RfR) による中長期価値の測定

そこで林氏が「盾」の中長期的な価値を測定する上で最も妥当な手法として提唱するのが、「ロイヤルティ免除法 (Royalty-Free Method, RfR)」である¹。

これは、「その知財（特許網）を保有していることで、将来にわたって他社に支払わずに済むライセンス料の総額」を現在価値で試算する評価手法である¹。これは、「盾」が持つ「中長期的な防衛力」、すなわち「将来キャッシュフロー創出ポテンシャル」を定量的に示すものにほかならない¹。

この評価額は、技術ロードマップと連動させて開示することが可能であり、単なる取得コストベース（貸借対照表（BS）計上）とは異なる¹。BS 計上（資産化）は減損リスクを伴うが、RfR ベースの評価額の「開示」は、財務健全性を保ちつつ、市場実勢を反映した「盾」の将来価値を投資家に訴求できる、有効なコミュニケーションツールとなる¹。

第5章 「知財統合型経営」の実現に向けたガバナンス改革

林氏の提唱する「矛と盾」モデルは、強力なフレームワークであると同時に、その実行には日本企業の旧来のガバナンス体制の根本的な変革を要求する。

根本課題：経営と知財の「言語」の断絶

日本企業の知財戦略が機能不全に陥っている最大の理由は、経営と知財の「言語」の断絶にある。前述の通り、日本企業の 68.9% で知財部門と経営戦略部門の連携が不十分である¹。経営者は「事業の成長と収益性」という言語で語り、知財部長は「権利の取得や防衛」という言語で語る。このため、知財は経営戦略の中核に入れず、コストセンターのまま放置されてきた¹。

「矛と盾」モデル（オープン&クローズ戦略）は、この断絶を乗り越える「共通戦略言語」となる¹。知財部長が、「この技術は『矛』として活用し新規顧客を獲得し、『盾』の収益事業に誘導しましょう」という「事業戦略の言葉」で経営者に提言することを初めて可能にするからである¹。

取締役会の新たな役割：ビジネスモデル変革の「主導」

この「共通言語」を全社的に機能させる主体こそが、取締役会である。林氏の提言する知財ガバナンスは、従来の「知財投資のリスク管理・コンプライアンス監督」といった受動的なものではない¹。

取締役会に求められる新たな役割は、「モノ事業モデル」から「モノ+コト事業モデル（矛と盾）」への **ビジネスモデル変革そのものを「主導」**することである¹。これは、各事業の個別最適（例：「矛」事業の赤字を問題視すること）ではなく、事業ポートフォリオ全体の価値最大化（例：「矛」の戦略投資が「盾」の将来収益をどれだけ増大させているか）の観点から監督・意思決定を行う、「攻め」のガバナンス機能の確立を意味する¹。

「知財戦略の出口」を統治する

この「攻め」のガバナンスが特に問われるのが、オープンイノベーションの場面である。日本企業とスタートアップの連携が頓挫する最大の要因の一つが、大企業側による知財の「囲い込み」（自前主義）にある¹。

林氏は、ガバナンスの重要な役割として「知財戦略の出口」までの監督・推進を挙げる¹。24Mと京セラの事例では、京セラが24Mとの共同開発知財（矛）を、他の自動車メーカー等にライセンス提供（オープン化）できる柔軟な契約を結べたことが、エコシステム構築の成功の鍵であった¹。

日本企業の実務取締役会は、自社の「自前主義」的な慣性を断ち切り、パートナー企業が事業をスケールできるような「出口」（＝オープン化の権利）を戦略的に設計し、許容するという、従来の「囲い込み」型ガバナンスとは真逆の意思決定を下さなければならない。

企業規模別のアプローチ

この変革へのアプローチは、企業の規模によって異なる。

- **大企業:** 最大の障壁は、前述した「組織の慣性」（既存の評価制度・KPI、部門間のサイロ）である¹。トップダウンによる KPI・評価制度の抜本的改革と、部門横断チームの設置が不可欠となる¹。
- **中小企業・スタートアップ:** 課題は「リソース（資金・人材・知識）不足」だが、強みは「組織の柔軟性」であり、大企業のようなイノベーションのジレンマに陥りにくい¹。まずは「盾」となるコア技術のクローズ戦略（知財保護）を堅実に構築し、IPO や事業スケールの段階で「矛」モデル（オープン戦略）を導入する、という段階的なアプローチが有効である¹。

第 6 章 投資家との対話を変革する「価値創造ストーリー」の開示戦略

「矛と盾」モデルによる経営変革は、ガバナンス改革と同時に、情報開示（ディスクロージャー）の改革と一体で進められなければならない。企業がどれほど優れた知財戦略を構築しても、それが投資家に正しく伝わらなければ、企業価値として評価されないからである。

従来の知財開示の失敗

日本企業の知財開示は、絶望的な状況にある。わずか **5.7%** の企業しか知財・無形資産を積極的に説明していない¹。その数少ない開示も、その中身は「活動報告」（特許件数、R&D 投資額）に終始している。

しかし、投資家が本当に知りたいのは「その知財が将来のキャッシュフローにどう繋がるのか」という「仕組み（メカニズム）」である¹。企業と投資家の間には、この「思考構造のギャップ」が横たわっている¹。

開示すべき「価値創造ストーリー」

林氏が提言する開示戦略は、このギャップを埋めるものである。企業が開示すべきは、活動報告ではなく、「矛が顧客を獲得し、盾の収益に繋がる」という「価値創造ストーリー」そのものである¹。

このストーリーは、抽象的なビジョンではなく、第3章・第4章で論じた具体的な KPI によって裏付けられなければならない。

【表3：知財・無形資産開示に関する新旧 KPI の対比】

評価軸	従来の知財開示 (活動報告)	林氏提案の知財開示 (価値創造ストーリー)
主要 KPI	・ 特許出願件数、登録件数 ・ R&D 投資額	【矛】 Custom Development Income (CDI) 【盾】 ロイヤルティ免除法ベースの評価額
投資家へのメッセージ	「我々はこれだけ活動（投資）している」（過去～現在の静的評価） ¹	「我々はこの『仕組み』で将来キャッシュを生み出す」（将来 CF 創出の蓋然性評価） ¹
評価対象	アウトプット（量）	アウトカム（仕組み、将来価値）

KPI の相関・逆相関の開示

投資家との対話の「質」をさらに高めるために、企業はこれらの KPI 間の「連動性」を含めて開示することが推奨される¹。

1. 相関関係: 「矛」の KPI である CDI（顧客獲得力）の成長が、将来の「盾」の収益性（ロ

イヤルティ免除法評価額)の成長と、どのように相関しているかを示す。

2. **逆相関関係:** 第4章で指摘した通り、「盾」の売上・利益が好調な局面では、「知財売却・ライセンス収支」(短期収益)はむしろ減少する(なぜならコア知財を売る必要がないため)、という戦略の健全性を示す逆相関関係を説明する¹。

開示のパラドックスの克服

ここで一つの疑問が生じる。「矛」(オープン戦略)とはいえ、その中核となるソリューションのノウハウは、戦略的に「非開示」にしたいはずである¹。一方で、投資家からは「価値創造ストーリー」の「開示」を求められる。このジレンマはどう解決されるべきか。

林氏のフレームワークは、このジレンマを解決する。企業は「秘密のレシピ」(=「矛」の中身のノウハウ)を詳細に開示する必要はない。開示すべきは、その「経営指標」である。すなわち、「『矛』の活動によって、収益事業(盾)にどれだけの顧客を連れてきたか」(=CDI)、そして「『盾』のコア技術を競合から守る防衛力は、金額にしていくらに相当するか」(=ロイヤルティ免除法評価額)の2点である。

これにより、企業は戦略的秘匿性を保ちつつ、投資家が最も知りたい「将来キャッシュフロー創出の蓋然性」を、客観的なKPIで説明することが可能となる。

第7章 先進事例と政策動向の文脈

林氏の提言は、アカデミックな理論に留まらず、同氏自身の経歴と、彼が分析するグローバル企業の具体的な実践、そして日本の政策動向と密接に連動している。

林氏の背景と提言の独自性

林氏の経歴(日立製作所、トヨタ自動車、LIXILといった日本の「モノづくり」中核企業での知財実務、および外資系コンサルティングファームでの戦略コンサルティング)¹は、同氏の提言に強い説得力と独自性を与えている。

同氏が資料⁽¹⁾で言及する2009年のマーシャル・フェルプス氏（元 IBM・Microsoft 知財部門責任者）との出会いは、同氏の知財観の転機となった¹。従来の「競合への牽制」（防衛的知財）ではなく、「バリューチェーンの下流（顧客やパートナー）への戦略的な技術・知財の流動化」の重要性に開眼したという¹。

この「下流への知財流動化」こそ、「矛」モデル（オープン戦略）の核心である。林氏の提言の独自性は、IBM モデルの単なる模倣ではなく、日本の「モノづくり」（盾）の強みを再認識した上で、それをいかにして「コト」（矛）の戦略と融合させ、グローバル市場で再び「稼ぐ力」を取り戻すか、という日本企業の現実性に即した「処方箋」となっている点にある。

先進企業のケーススタディ

林氏が資料⁽¹⁾の中で言及する企業群は、既に「矛と盾」モデルを実践し、成功を収めている。

- **ダイキン工業:**¹で言及されている同社は、「新冷媒 HFC-32」の基本特許を全世界で無償開放した¹。これは、自社の技術（矛）を意図的にオープン化することで新冷媒のエコシステム全体を構築・支配し、自社の「盾」（エアコン本体）の市場シェアを拡大させた、オープン&クローズ戦略の典型例である。
- **IBM / 24M Technologies:** これまで見てきたように、IBM（ソリューションによるハード販売）¹と 24M（製造ライセンスによる部材販売）¹は、本モデルの有効性を実証する二大事例である。
- **NVIDIA:**¹で言及される NVIDIA¹は、本モデルの究極的な実践者とも言える。同社の「CUDA」プラットフォームは、開発者コミュニティに無償で提供される（矛）強力なオープン戦略であり、それによって AI 開発のエコシステムを構築した。その結果、AI 処理に不可欠な同社の「GPU」（盾）の圧倒的な市場優位性と高収益性を確立している。

政策動向との連動

本レポートが分析対象とした資料¹は、日本の「知的財産推進計画」やガバナンス改革を議論する政府の検討会（「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」）へ提出されたものである¹。

林氏はその中で、自らの提言が金融庁の「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアク

ション・プログラム 2025」が目指す「稼ぐ力の向上」に直接的に貢献するものであると明確に位置づけている¹。

林氏の提言⁽¹⁾は、単なる「無形資産投資の『量』」を増やすこと（例：R&D 費用増額）を求めるのではなく、「投資の『戦略的ポートフォリオ』（＝矛と盾の設計）」の質こそが「稼ぐ力」の源泉であると主張する¹。

2025 年 10 月 29 日の検討会¹で提出されたこれらの具体的な提言（CDI やロイヤルティ免除法といった KPI の導入、価値創造ストーリーの開示）は、2026 年以降のコーポレートガバナンス・コード改訂や、知財・無形資産に関する開示ガイドラインの議論に大きな影響を与え、先進的な開示のデファクトスタンダードとして認識され始めている。

第 8 章 日本企業への提言：知財戦略を「絵に描いた餅」で終わらせないために

日本企業が直面する「知財のパラドックス」は深刻である。高い技術力を持ちながら、それを事業価値に転換する「仕組み」の欠如により、30 年間の停滞を余儀なくされてきた¹。林カー氏の提言¹は、この経営と知財の断絶を「矛と盾」というビジネスモデル変革によって解消する、体系的かつ実行可能なフレームワークを提示している。

この分析に基づき、日本企業が「知財統合型経営」を実践し、「稼ぐ力」を再構築するために、以下の 3 つの具体的なアクションを提言する。

提言 1：知財部門の「プロフィットセンター化」と KPI の再設計

第一に、知財部門の位置づけを「コストセンター」から「稼ぐ力を創出する動的なエンジン（プロフィットセンター）」へと根本的に転換しなければならない¹。

そのためには、知財部門の KPI を、従来の「特許出願件数」や「管理コスト削減」といった内向きの指標から、事業貢献に直結する指標へと全面的に刷新すべきである。具体的には、「『矛』事業（ソリューション）の創出および CDI への貢献度」や、「『盾』事業（コア技術）の防衛価値（ロイヤルティ免除法評価額）の維持・向上」といった、経営者が理解できる「事業戦略の言葉」で定義された KPI への変更が求められる。

提言 2：「矛」となるソリューション事業の創出と「戦略的赤字」の許容

第二に、既存の「モノ事業」の延長線上にある「組織の慣性」¹を打破し、顧客の課題解決に深く踏み込む「矛」（コト事業、ソリューション事業）を、全社的な戦略投資として意図的に創出しなければならない。

ここで最も重要なのは、経営陣、特に取締役会のコミットメントである。取締役会は、この「矛」事業が短期的に利益を生まなくとも（＝短期的な PL が赤字であっても）、それが「盾」事業の先行指標（CDI）として明確に機能している限り、その活動を「戦略的投資」として積極的に評価し、擁護するガバナンス体制（第 3 章で述べた「非対称 PL 設計」）を確立しなければならない¹。これこそが、変革の成否を分ける最大の論点である。

提言 3：取締役会主導による「価値創造ストーリー」の策定と積極的開示

第三に、策定した戦略を「絵に描いた餅」で終わらせず、企業価値に転換するために、投資家との対話を変革する必要がある。

自社の「稼ぐ力」の核心は、「矛と盾の連動性」にある。取締役会は、CPO、CFO、CSO（最高戦略責任者）と緊密に連携し、この「価値創造ストーリー」¹を策定するプロセスを主導すべきである。

そして、策定したストーリーと、それを裏付ける具体的な KPI（CDI、ロイヤルティ免除法評価額、および両者の相関関係）を、統合報告書や IR 説明会といった場で積極的に開示し、投資家との「対話の質」を根本から変革すべきである。

結論

日本企業が直面する課題は深刻だが、その手の中には、世界に通用する「盾」（強力なコア技術）が既に存在する。今こそ、その「盾」を再び輝かせるための「矛」を構える時である。知財を「コスト」から「羅針盤」へと転換する、本提言に基づく経営変革の断行こそが、日本企業の持続的成長を拓く唯一の鍵となるであろう。

引用文献

1. 知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤 _ NRI経営コンサルタントの視点 _ 野村総合研究所(NRI).pdf