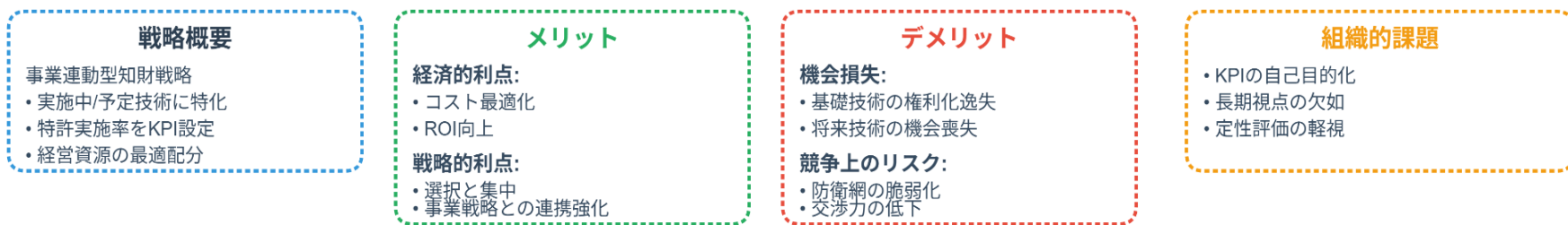


特許実施率を KPI とする事業連動型知財戦略のメリットとデメリット、妥当性

Felo AI

特許実施率をKPIとする事業連動型特許戦略の分析



戦略比較

戦略タイプ	事業連動・実施率重視	網羅的出願戦略
目的	事業貢献・ROI最大化	市場独占・参入障壁構築
出願基準	事業化可能性・市場価値	技術的可能性・網羅性
コスト効率	高い	低い（維持費用大）
防衛力	限定的	強力

成功のための重要要因

- 組織・体制構築**
経営層コミットメント、部門横断連携
- 将来予測能力**
IPランドスケープ活用
- 継続的評価**
定量・定性評価の併用

実践企業事例

古河電気工業 IPランドスケープ 実施率KPI	コニカミノルタ 知財アロケーション 戦略	メルカリ 攻めの知財戦略 事業直結型
--------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

概要

実施中または実施予定の技術に特化して特許出願を行い、その実施率を主要業績評価指標（KPI）とする特許戦略は、経営資源の効率的な活用と事業貢献度の可視化を目指す「事業連動型知財戦略」の典型例である。この戦略の最大のメリットは、出願・維持コストの最適化と投資対効果（ROI）の向上という経済的合理性、そして事業戦略と知財戦略の緊密な

連携による経営資源の集中という戦略的利点にある [38 68 83](#)。

一方で、この戦略は短期的な事業成果を優先するあまり、将来有望な基礎技術や未事業化技術の権利化機会を逸するリスクを内包する [5](#)。また、特許網が手薄になることで競合他社の参入を許しやすくなったり、クロスライセンス交渉で不利になったりする可能性も指摘される [80](#)。さらに、「実施率」という KPI の達成自体が目的化し、長期的視点に立った重要な出願が抑制される組織的課題も存在する [8](#)。

この戦略の妥当性は、企業の業種、規模、事業フェーズに大きく依存する。リソースが限られるスタートアップや中小企業、あるいは「選択と集中」を明確に進める大企業にとっては有効な選択肢となり得る [18 73](#)。しかし、基礎研究が競争力の源泉となる製薬・素材メーカーなどには不向きな場合が多い。

戦略を成功に導くためには、経営層の強いコミットメントのもと、事業・開発・知財部門が三位一体で連携する体制の構築が不可欠である [10 52](#)。加えて、IP ランドスケープなどを活用して将来の市場・技術動向を正確に予測し、ポートフォリオを継続的に見直す能力、そして定量的な KPI を補完する定性的な評価軸を持つことが極めて重要となる [3 55](#)。

詳細レポート

第 1 章: 事業連動型特許戦略と実施率 KPI の定義と背景

戦略の定義と目的 実施中または実施予定の技術（事業）に連動させて特許出願を行い、その実施率を KPI として管理する戦略は、「事業連動型知財戦略」の一環である [29](#)。このアプローチは、単に技術を保護する「守りの知財」から脱却し、知的財産を事業の成長と収益向上に直接結びつける「攻めの知財」を目指すものである [4 26](#)。その主な目的は、以下の 3 点に集約される。

1. **経営資源の最適配分:** 特許の出願・維持には多大なコストがかかる。事業貢献度の高い特許に資源を集中させることで、無駄なコストを削減し、投資効率を最大化する [68 83](#)。
2. **事業貢献度の可視化:** 「特許実施率」のような具体的な KPI を設定することで、知財活動がどれだけ事業収益に貢献しているかを定量的に示し、経営層や事業部門の理解を得やすくする [8 38](#)。
3. **企業価値の向上:** 事業と一体化した価値の高い特許ポートフォリオは、M&A や IPO の際に企業の無形資産価値を正當に評価させ、競争優位性を示す強力な武器となる [33 76](#)。

戦略導入の背景 近年、多くの企業でこの戦略が注目される背景には、経営環境の大きな変化がある。第一に、グローバルな競争激化と技術のコモディティ化が進む中で、企業は自社の独自性を知的財産によって確保し、競争優位を築く必要に迫られている [9 80](#)。第二に、コーポレートガバナンス・コードの改訂などを受け、投資家が企業の非財務情報、特に無形資産の価値を重視する傾向が強まっている [32](#)。これにより、企業は知財活動の経営への貢献を、客観的な指標を用いて説明する責任を負うようになった [15 23](#)。知財部門はもはやコストセンターではなく、事業成長を牽引するプロフィットセンターとしての役割を期待されているのである [2 49](#)。

第2章: メリット分析

この戦略がもたらすメリットは、経済的な側面と戦略的な側面に大別できる。

経済的利点

- **出願・維持コストの最適化:** 事業化の可能性が低い発明の出願を見送ったり、活用されていない既存特許（休眠特許）を放棄したりすることで、特許ポートフォリオの維持にかかるコストを大幅に削減できる [75 83 93](#)。特許ポートフォリオの最適化は、予算を重要な技術分野へ再配分することを可能にする [66](#)。
- **投資対効果（ROI）の向上:** 知財活動への投資を、収益が見込める事業に直結する特許に集中させることで、知財ROI（投資回収率）が向上する [38 42 50](#)。これは、限られた経営資源で最大の効果を上げるための合理的な判断である [46](#)。ライセンス収入の増加や、収益化できている特許の割合向上といった形で、成果を測定できる [64 67](#)。

図1: KPI ツリーの概念図。最終目標（KGI）であるROI向上に対し、特許実施率などが中間目標（KPI）として位置づけられる [70 74](#)。

戦略的利点

- **経営資源の「選択と集中」:** 経営戦略として掲げられる「選択と集中」を知財戦略のレベルで具現化するものである [73 77 85](#)。自社のコア技術や成長事業領域を見極め、そこに知財リソースを集中的に投下することで、その分野における技術的優位性を確固たるものにできる [68](#)。
- **事業戦略との連携強化:** この戦略を遂行するには、知財部門が事業部門や研究開発部門と密接に連携し、事業計画や開発ロードマップを深く理解することが不可欠となる [10 20 29](#)。このプロセスを通じて、部門間の壁が取り払われ、全社一体となった戦略遂行が可能になる [52](#)。
- **発明の質の向上:** 出願の段階で事業への貢献度が厳しく問われるため、開発者は単なる思い付きではなく、市場の課題や顧客のニーズを解決するための、より価値の高い発明を生み出すインセンティブを持つようになる [5 14](#)。

第3章: デメリットと潜在的リスク

多くのメリットがある一方で、この戦略はいくつかの重大なデメリットとリスクを伴う。

機会損失のリスク

- **将来有望な基礎技術・未事業化技術の権利化機会の喪失:** この戦略は、短期的な事業化や実施可能性を重視する。そのため、すぐには事業に結びつかないものの、5年後、10年後の市場を根底から変える可能性を秘めた基礎的・萌芽的な技術への投資が抑制され、権利取得の機会を逃す危険性がある。これは、長期的な競争力の源泉を自ら手放すことに繋がりがかねない [5](#)。
- **イノベーションのジレンマ:** 既存事業との連携を強めるあまり、既存のビジネスモデルを破壊するような革新的なアイデア（破壊的イノベーション）が「事業貢献度が低い」と判断され、軽視される可能性がある。組織が既存事

業の成功に最適化されすぎると、新たな成長の芽を摘んでしまうリスクがある。

競争上の脆弱性

- **防衛網の脆弱化:** 事業に直結する領域に特許網を絞り込むことは、その周辺領域が手薄になることを意味する [80](#)。競合他社は、その「隙間」を狙って改良技術や代替技術の特許を取得し、市場に参入してくる可能性がある。網羅的な特許網に比べて、他社の牽制効果が弱まる点は否めない。
- **クロスライセンス交渉における立場の弱化:** 他社から特許侵害で訴えられた際、交渉カードとして使える自社の特許が限られてしまう。広範な特許ポートフォリオを持つ相手に対して、不利な条件でのライセンス契約を余儀なくされるリスクが高まる。

組織的課題

- **KPI の自己目的化:** 「特許実施率の向上」が至上命題になると、現場では KPI 達成が自己目的化してしまう恐れがある [8](#)。本来であれば長期的な視点で権利化すべき重要な発明であっても、「現時点での実施予定がない」という理由で出願が見送られるといった、本末転倒な事態を招きかねない。数値化しにくい特許の価値（例：模倣困難性、将来のコア技術としての重要性）が見過ごされがちになる [55 69](#)。

第 4 章: 他の特許戦略との比較

事業連動・実施率重視戦略は、従来の網羅的出願戦略と対極に位置づけられることが多い。両者の特徴を比較すると、その違いが明確になる。

評価軸	事業連動・実施率重視戦略 (Quality/Utilization 重視)	網羅的出願戦略 (Quantity 重視)
目的	事業貢献、ROI 最大化、経営資源の集中 38 68	市場の独占、参入障壁の構築、クロスライセンス対策
出願基準	事業化・実施の可能性、市場価値、課題解決 5 14	技術的可能性、競合の牽制、網羅性
長所	・コスト効率が高い 83 ・事業貢献度が明確 2 ・意思決定が迅速	・強力な参入障壁を構築できる・競合に対する防衛力が高い 80 ・交渉カードが豊富
短所	・将来技術の機会損失リスク 5 ・防衛網が手薄になりが	・出願・維持コストが膨大・休眠特許が増加しやすい 41

評価軸	事業連動・実施率重視戦略 (Quality/Utilization 重視)	網羅的出願戦略 (Quantity 重視)
	ち・KPI の自己目的化のリスク 8	93 ・事業貢献度が不透明になりがち
主な KPI	特許実施率、知財 ROI、重要特許取得件数 8 38	特許出願件数、特許査定率、競合との件数比較

第 5 章: 戦略の妥当性と適用ケース

この戦略が有効に機能するかどうかは、企業特性によって大きく異なる。

有効に機能する企業・ケース

- **スタートアップ・中小企業:** 経営資源（ヒト・モノ・カネ）が限られているため、事業の核となる技術に特許投資を集中させる戦略は極めて合理的である [18](#) [19](#) [72](#)。
- **「選択と集中」を推進する大企業:** 事業ポートフォリオの見直しを行い、成長事業と撤退事業を明確にしている企業にとっては、経営方針と知財戦略を一致させる効果的な手段となる [68](#) [73](#) [77](#)。
- **製品ライフサイクルが短い業界:** IT、ソフトウェア、消費者向けエレクトロニクスなど、技術の陳腐化が速い業界では、長期的な基礎研究よりも、市場投入される製品・サービスに直結した特許の価値が相対的に高くなる。

不向きな企業・ケース

- **基礎研究が重要な業界:** 医薬品、化学、素材メーカーなど、一つの発明が製品化されるまでに 10 年以上の歳月と莫大な投資を要する業界では、短期的な実施可能性で特許の価値を測ることはできない。広範な基礎技術の権利化が競争力の源泉となる。
- **標準化が重要な業界:** 通信業界のように、技術標準の形成に自社の特許を組み込むことが重要な業界では、個々の特許の実施率よりも、広範な特許網を構築すること自体が戦略的に重要となる。
- **事業の多角化を模索するフェーズの企業:** 新規事業の方向性が定まっていない段階で出願範囲を絞りすぎると、将来の事業展開の選択肢を狭めてしまう可能性がある。

第 6 章: 成功のための重要要因

この戦略を成功させ、デメリットを最小化するためには、以下の要因が不可欠である。

図 2: 戦略的な知財ポートフォリオ管理には、継続的な評価と最適化が不可欠である [87](#) [91](#)。

- **組織・体制の構築:**

- **経営層のコミットメント**: 知財戦略が経営戦略そのものであるという認識を経営トップが持ち、強力で推進することが大前提となる [1 15](#)。
- **部門横断的な連携**: 知財部門が孤立せず、事業部門、研究開発部門と日常的に情報を共有し、一体となって戦略を立案・実行する体制が必須である [10 20 52](#)。
- **知財人材の育成**: 開発者に知財マインドを醸成する教育を行うと同時に、知財担当者には事業や技術を深く理解する能力が求められる [20](#)。
- **プロセスと能力の強化**:
 - **将来予測と IP ランドスケープ**: 将来の市場や競合の動向、技術課題を正確に分析・予測する能力が求められる。そのための有効な手法が IP ランドスケープ（知財情報解析）である [3 14 63](#)。
 - **ポートフォリオの継続的評価**: 一度取得した特許も定期的にその価値を見直し（棚卸し）、事業貢献度が低くなったものは放棄するなど、ポートフォリオを常に最適化するプロセスが必要である [66 75 89](#)。
 - **定性評価の併用**: 「実施率」という定量 KPI だけに依存するのではなく、「模倣困難性」「将来性」「他社牽制効果」といった、数値化しにくい定性的な価値も評価軸に加え、両者のバランスを取ることが KPI の自己目的化を防ぐ鍵となる [55 69](#)。

第 7 章: 実践企業の事例分析

- **古河電気工業**: 2022-2025 年の中期経営計画において、「IP ランドスケープ実施率」を KPI として設定した。これは、事業戦略の策定段階から知財情報を活用することを全社的に義務付けるものであり、知財意識の向上と経営への貢献を目指す先進的な取り組みである [3 43](#)。
- **コニカミノルタ**: 事業の「選択と集中」という経営方針に基づき、知財リソースを成長事業へ重点的に配分する「知財アロケーション」戦略を推進している。事業の位置づけに応じて知財 ROI を評価し、投資の最適化を図っている [38 68](#)。
- **メルカリ**: 当初は防衛的な出願が中心だったが、事業の成長とともに、フリマアプリという独自のビジネスモデルを守り、競争優位を築くための「攻め」の知財戦略に転換。事業に直結する領域に特許出願を集中させている [4](#)。
- **大学における取り組み**: 企業だけでなく、大学でも特許の活用が課題となっている。一部の大学では、ライセンス交渉期間の短縮や実施許諾率の向上を定量的な KPI として設定し、研究成果の社会実装を促進する動きが見られる [24 58](#)。これは、死蔵されがちな大学特許の価値を最大化しようとする試みである。

要約

特許実施率を KPI とする事業連動型特許戦略は、コスト効率と事業貢献度を最大化する強力な手法である。この戦略は、

出願・維持コストの削減や知財 ROI の向上といった明確な経済的メリットをもたらすとともに、事業部門と知財部門の連携を促し、経営資源をコア事業に集中させるという戦略的利点も大きい [38 68](#)。特にリソースの限られるスタートアップや、「選択と集中」を進める企業にとって、その有効性は高い [18 73](#)。

しかし、その効果の裏側には、将来有望な基礎技術の権利化機会を逃すリスクや、競争に対する防衛網が脆弱になる可能性といった重大なデメリットが存在する [5 80](#)。また、「実施率」という KPI の達成が自己目的化し、長期的な視点を欠いた意思決定を誘発する危険性も常に念頭に置く必要がある [8](#)。

結論として、この戦略は万能薬ではなく、その導入の是非は企業の事業内容、競争環境、成長フェーズによって慎重に判断されるべきである。成功のためには、経営層の強いリーダーシップのもと、部門横断的な連携体制を構築し、IP ランドスケープなどを活用した精緻な将来予測と、定性的評価を組み合わせた柔軟なポートフォリオ管理を行うことが不可欠となる [3 10 55](#)。この戦略は、知財を単なる「権利」としてではなく、事業を動かす「資産」として経営の中核に据えるという、現代企業に求められる姿勢を体現していると言えるだろう。

1. [企業価値を高める知財戦略 | 立案から実行までの完全ガイド](#)
2. [「経営戦略を成功に導く知財戦略【実践事例集】」について - 特許庁](#)
3. [古河電工が生んだ新製品の裏に特許分析あり、社長が重視する ...](#)
4. [知財戦略の実践で事業を成功させるためのポイント](#)
5. [開発前特許で市場優位を確立する特許戦略 | コラム](#)
6. [知財戦略支援から見たスタートアップがつまづく 14 の課題とその ...](#)
7. [特許戦略とは？企業価値を高める戦略・事例・AI の活用方法を徹底解説](#)
8. [第 3 章 知財活動の KPI 設定——定量評価と定性評価の両立](#)
9. [事例から学ぶ！「知財戦略」 | 経済産業省 中小企業庁 - ミラサポ Plus](#)
10. [スタートアップの知財戦略の課題と知財専門家支援の必要性](#)
11. [新事業創造に資する知財戦略事例集～「共創の知財戦略 ... - 特許庁](#)
12. [中小企業が特許を経営に生かす方法！事例を交えて解説します！](#)
13. [\[INPIT\] 知財戦略エキスパート 支援活動と事例のご紹介](#)
14. [技術経営の核心—特許情報から見る「筋の良い」研究開発テーマの ...](#)
15. [知的財産戦略の立案とは？経営戦略との関係・知財管理体制の構築 ...](#)
16. [事業成功を支える企業知財部の仕事とは？～考え方と三菱電機 ...](#)
17. [オープンイノベーションのための知財戦略！仲間づくりの特許活用 ...](#)
18. [スタートアップが限られた資源で特許を守るには - PatentRevenue](#)
19. [中小企業の知的財産戦略に関する調査研究～イノベーション・エコ ...](#)
20. [事業戦略における特許活用：開発現場と知財部の協奏 - PatentRevenue](#)
21. [知財戦略とは？経営戦略との関係や企業価値を高める知的財産の ...](#)

22. [第3章 知財活動の KPI 設定——定量評価と定性評価の両立](#)
23. [知的財産戦略の立案とは？経営戦略との関係・知財管理体制の構築 ...](#)
24. [大学特許活用率向上の戦略と全国的取り組み | PatentRevenue](#)
25. [改訂 CGC に対応した知財 KPI、特に特許 KPI](#)
26. [企業価値を高める知財戦略 | 立案から実行までの完全ガイド](#)
27. [【PDF】 解題 — 証券アナリスト](#)
28. [実践的なプロセス KPI の基本を 5 つの事例で解説 — Scale Cloud](#)
29. [知的財産戦略 | 技術情報 | エプソン — Epson](#)
30. [企業の重要なパフォーマンス指標 \(KPI\) : パフォーマンスとは](#)
31. [知的財産戦略とは？必要性和メリット、フレームワークなどを徹底 ...](#)
32. [非財務指標の KPI 設定方法 | ESG との関連・代表例もわかりやすく](#)
33. [知財戦略とは？経営戦略との関係や企業価値を高める知的財産の ...](#)
34. [知財戦略の実践で事業を成功させるためのポイント](#)
35. [Crawl failed](#)
36. [Crawl failed](#)
37. [Crawl failed](#)
38. [「事業収益力の強化」に貢献する知財戦略の実行 — Konica Minolta](#)
39. [知財部門のための特許収益化 KPI | PatentRevenue](#)
40. [新事業創造に資する知財戦略事例集～「共創の知財戦略 ... — 特許庁](#)
41. [特許に関する知財戦略とは？](#)
42. [【PDF】 日本企業は適切な地域に適切な 知財価値を生み出せているのか？](#)
43. [古河電工の知財 KPI](#)
44. [事例から学ぶ！「知財戦略」 | 経済産業省 中小企業庁 — ミラサポ Plus](#)
45. [教育部等、大学発の特許の質向上と実施促進に資する新しい ... — CRDS](#)
46. [「稼ぐ力」の強化に向けた知財・無形資産戦略 — KPMG International](#)
47. [最新の知財 KPI ～統合報告書に記載された知財 KPI の事例と傾向](#)
48. [役に立つコンテンツ・事例集一覧 | IP BASE — 特許庁 スタートアップ ...](#)
49. [【PDF】 企業の知財部門が注力すべき 特許の活用策について](#)
50. [特許出願の判断基準 | ブログ — 弁理士法人エピファニー特許事務所](#)
51. [新規事業開発において重視すべき 5 つのイノベーション指標・KPI と ...](#)
52. [企業価値を高める知財戦略 | 立案から実行までの完全ガイド](#)
53. [特許と生産性 — 一般財団法人 日本経済研究所](#)

54. [人的資本経営に ROI を取り入れて生産性を高めよう！－ HRMOS](#)
55. [第 3 章 知財活動の KPI 設定——定量評価と定性評価の両立](#)
56. [「INPIT」 知財戦略エキスパート 支援活動と事例のご紹介](#)
57. [知財活動の ROIC への貢献](#)
58. [大学特許活用率向上の戦略と全国的取り組み | PatentRevenue](#)
59. [知的財産戦略の立案とは？経営戦略との関係・知財管理体制の構築 ...](#)
60. [Crawl failed](#)
61. [Crawl failed](#)
62. [Crawl failed](#)
63. [今の知財には、マーケティングが足りない！？ 選択と集中を可能に ...](#)
64. [知財部門のための特許収益化 KPI － PatentRevenue](#)
65. [新規事業開発において重視すべき 5 つのイノベーション指標・KPI と ...](#)
66. [特許 ポートフォリオ管理・最適化](#)
67. [知的財産戦略とは？必要性和メリット、フレームワークなどを徹底 ...](#)
68. [集中的な知財投資で事業成長支える ～経営と一体化](#)
69. [第 3 章 知財活動の KPI 設定——定量評価と定性評価の両立](#)
70. [KPI ツリーとは？具体的な作り方や事例も解説 － Scale Cloud](#)
71. [知財戦略 | 知的財産 － 東芝](#)
72. [【必読】スタートアップ・中小企業に知財部は必要か？事業成長に ...](#)
73. [「攻め」「集中」 NEC の知的財産戦略 評価はトップクラス](#)
74. [KPI と KGI とは？違いや設定のコツについて、具体例でわかりやすく ...](#)
75. [特許（知財）ポートフォリオについて紹介。活用方法や最適化が ...](#)
76. [スタートアップの知財戦略の重要性は？競争力強化と成長の ...](#)
77. [知的財産戦略 | 研究開発 | 塩野義製薬 － Shionogi](#)
78. [企業の重要なパフォーマンス指標（KPI）：パフォーマンスとは](#)
79. [知財ポートフォリオで始めるグローバル展開！成功の鍵となる知財 ...](#)
80. [知財戦略の実践で事業を成功させるためのポイント](#)
81. [経営の意思決定を促す懐刀 軍師は知財 | 知財経営戦略特集](#)
82. [実践的なプロセス KPI の基本を 5 つの事例で解説 － Scale Cloud](#)
83. [企業価値を創る知財戦略 | 特許ポートフォリオの構築・分析・活用](#)
84. [事例から学ぶ！「知財戦略」 | 経済産業省 中小企業庁 － ミラサポ Plus](#)
85. [企業における知財戦略（第 2 回） 知財担当者のスキル要件と役割](#)

86. [KSF・CSF（重要成功要因）とは？KPI との関係や有効なフレーム ...](#)
87. [戦略的な知財ポートフォリオ管理を支援するシステムで知 ... — Anaqua](#)
88. [企業価値を高める知財戦略 | 立案から実行までの完全ガイド](#)
89. [知財戦略に必須！特許ポートフォリオとは — チザ COM](#)
90. [知財資産の最適化 — Thomson Innovation](#)
91. [知財オペレーションを最適化 — Anaqua](#)
92. [海外知財ポートフォリオの築き方 海外進出の成功を支える知財戦略 ...](#)
93. [権利を取れたらおしまい？休眠特許削減に向けたポートフォリオ ...](#)