

知財戦略が経営の羅針盤となる日本企業の現状と課題 —NRI記事と林委員資料の比較研究

1. 調査の背景

国際的には企業価値の約9割が無形資産に由来すると言われ^①、日本でもコーポレートガバナンス・コードや知財・無形資産ガバナンスガイドラインが改訂され、知財投資・活用の開示やガバナンス強化が求められている。2025年9月のNRIコラム「知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤」（以下NRI記事）と、10月の「令和7年度知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会第25回会合 資料7」（以下林委員資料）は、日本企業に対し知財経営の変革を訴えている。本レポートでは両資料を精読し、① NRI記事の主張を整理し、② 林委員資料の具体的提言を抽出し、③ 両者の共通点・相違点・補完関係を分析した上で、④ 両著者の背景や関連発言、⑤ 日本企業の事例研究、⑥ 2025年10月以降の政策動向を調査し、⑦ 今後の課題と提言を総合的に考察する。

2. NRI記事の主張と提言

2.1 「失われた30年」の要因とパラドックス

NRI記事では、バブル崩壊後の日本経済停滞は「知財戦略の不在」による構造的な課題だと指摘する。日本は研究開発費や特許出願数で世界トップクラスだが、それが事業価値に結びつかず、知財収支は米国の数分の一にとどまる^②。特許というアウトプットを事業価値へ転換する仕組みが欠如し、技術力が競争力に反映されない。この「高いイノベーションと低い価値創出」というパラドックスから脱却するため、日本企業は「守りの手段としての知財」から「攻めの資産」へと転換する必要がある^③。

2.2 攻めの知財戦略とオープン化

同記事は今後の知財戦略として、自社技術を囲い込むのではなくオープン化して業界全体を巻き込む「攻めのオープンな知財戦略」を掲げる。IBMや24M Technologies、ダイキン、三菱ケミカル、NVIDIAといった先進企業は、ソリューション知財を通じて顧客接点を獲得し、収益事業へ誘導する「ピークル」として知財を活用している^④。モノ事業とソリューション事業を分業化し、顧客獲得と収益化の役割を明確に分けることで競争力を高めると説く。

2.3 知財統合型経営への変革

IBMの事例をもとに、NRI記事は「知財統合型経営」への変革を提案している。経営危機に直面したIBMは、①経営企画と知財企画を融合した戦略策定、②営業・サービス提供部門の強化による顧客ニーズの技術マーケティング、③知財インテリジェンス機能の導入という三位一体の改革に取り組んだ^⑤。特に、知財価値を金銭評価しKPIとして開示する「Custom Development Income (CDI)」は、研究開発によって生まれた知財がどれだけ収益化されているかを投資家に示す重要な指標である^⑥。このような体制を構築した結果、IBMは年10億ドル以上の知財収入を30年以上維持し、知財を防御手段からソリューションへ転換した^⑦。

2.4 NRIによる支援の枠組み

NRI記事の後半では、同社が提供する「知財統合型経営変革支援」の柱が示される：(1) 知財の戦略的評価と可視化—事業ポートフォリオと知財資産の関連性を分析し、知財投資配分の最適化を支援しつつ、知財流動

化による収益最大化と顧客獲得の契機を創る⁸。(2) **エコシステム構築を見据えた戦略設計**—IPランドスケープ活動を通じてオープンな知財戦略を実行し、バリューチェーン上下流企業へのソリューション提供を推進する⁹。(3) **機動的な経営への知財の統合**—知財KPIを設定し、経営層が知財価値を金銭的に把握してマネジメントに活かし、投資家向けIR情報として開示する¹⁰。

2.5 記事のまとめ

NRI記事は日本企業に対し、従来の防御的な知財戦略から脱却し、オープンなソリューション型知財や統合的な知財経営へ移行することを促す。特許数や研究開発費に満足せず、顧客価値の創造と事業の収益化を目指す知財戦略を取り入れることが、停滞を打破する羅針盤だと位置づけている。

3. 林委員資料の分析

林委員資料は、内閣府の検討会で林カー委員（NRIシニアプリンシパル）が提出した70ページ超のスライドであり、知財投資・活用戦略の開示とガバナンスを中心に論じている。内容は多岐にわたるが、特に「矛と盾」モデル、価値評価手法、ガバナンスのあり方に焦点を当てる。

3.1 国内外の環境変化と課題

資料冒頭は、無形資産がS&P500企業の時価総額の約90%を占めるというグローバルトレンドや、GAFAMによる知財×データ×AIを用いた市場支配力の強化、企業間エコシステム形成の加速を提示する¹。日本国内ではコーポレートガバナンス・コード改訂や知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer2.0公表¹などを背景に知財開示・ガバナンスへの要請が高まる一方、調査によると知財部門と経営戦略部門の連携が不十分な企業は約69%、自社の知財・無形資産を十分把握できていない中小企業が47.2%、投資家向け開示で知財を積極的に説明する企業は5.7%に過ぎない¹¹。これらの現状から、知財経営の定義や評価指標が不明確であり、開示の標準化や実効的な支援策が不足しているという課題を示す¹²。

3.2 「矛と盾」モデル

林委員資料の中核は、攻めのオープン戦略と守りのクローズ戦略を両立させる「矛と盾」モデルである。ここではソリューション/事業支援技術の提供（矛）により市場を拡大し、競争優位の源泉となるコア技術の特許やノウハウ（盾）を守る二層構造を採る¹³。短期的な利益を度外視しても顧客価値を創造する矛が、長期的には高収益事業である盾を育むという循環サイクルを重視する¹⁴。

矛と盾の「共進化サイクル」は①既存の盾を基に新たな矛へ挑戦、②矛の成功で新規顧客を獲得、③獲得した資産が新たな盾として強化され、④強化された盾から次の矛へ進む、という循環で説明される¹⁵。IBMは1990年代初めの経営危機時に特許ライセンス中心からソリューション事業へ転換し、この矛と盾の共存モデルにより年約10億ドルの知財収入を30年以上維持した例として紹介される¹⁶。

3.3 価値評価手法とKPI

資料では、矛（ソリューション）の価値を「カスタム開発収入（CDI）」として評価し、盾（特許）の価値をロイヤリティ軽減方式（ロイヤリティ・リリーフ法）で評価することが提案される。具体的には、短期的な売買・ライセンスによる収益、ミドルスパンのロイヤリティ軽減効果、顧客獲得や将来のライセンス収益をもたらしCDIの三つの指標を設定し、ソリューション型知財が顧客を誘引する「ピークル」としてどれだけ寄与しているかを定量化する¹⁷。さらに知財をプラットフォームIP（コア技術）、エコシステムIP（パートナーに提供するオープン技術）、メソッドロジーIP（両者をつなぐ方法論）の三層に分類し、多面的評価を行う

¹⁷。

3.4 ガバナンスと組織設計

林委員資料では、矛と盾のバランスを取るガバナンス体制が重要だと強調される。大企業ではモノ事業（収益事業）とソリューション事業（顧客獲得）の組織を分離し、矛のPL（顧客獲得KPI）と盾のPL（利益KPI）を別々に管理することを提案する。一方で中小企業はフラットな組織の利点を活かし、経営と研究開発の早期連携で矛を立ち上げ、技術のクロスライセンスや国際連携を活用することが推奨される¹⁸。投資家に対しては、IPの「将来キャッシュフロー」を示すCDIやロイヤルティ軽減効果を開示することで理解を得られるとし、特許数や研究開発費のみの開示では不十分だと指摘する¹⁹。

3.5 事例紹介と補足

資料後半では、24M Technologiesが固体電池製造プロセスを広くライセンスしつつ、電解液「Eternalyte」のコア技術を自社特許として保護する例を示し、オープン戦略がクローズ戦略の需要を創出する好循環を説明している²⁰。他にも、ダイキンの低GWP冷媒「R32」特許を400件以上開放しながらインバータ制御技術を秘匿する戦略や、三菱ケミカルがDVDプラットフォームを標準化・開放しながら記録材料やスタンパーの技術を独占する戦略が紹介されている（詳細は事例研究の章で扱う）。

4. NRI記事と林委員資料の比較・補完関係

4.1 共通点

- 問題意識の共有** — 両資料は、日本企業が研究開発投資や特許出願数で優位にあるにもかかわらず、知財を収益化できていない現状を指摘する。NRI記事は「失われた30年」の本質を知財戦略の欠如と捉え²、林委員資料も知財経営の具体的な定義や評価指標が曖昧で開示の標準化が進んでいないことを課題に挙げる¹²。
- オープン・クローズ戦略の重要性** — NRI記事は攻めのオープンな知財戦略を強調し⁴、林委員資料は矛と盾の共進化モデルとしてオープンなソリューションとクローズなコア技術の循環を提案する²¹。両者ともにオープン戦略が市場拡大・顧客獲得のピークルとなり、クローズ戦略が収益源となると認識している。
- IP統合経営・ガバナンスの必要性** — 両資料は知財を経営に統合するためのガバナンスを強調する。NRI記事は知財インテリジェンス機能やKPI導入を提案⁵し、林委員資料はCDIやロイヤルティ軽減など複数指標を開示し、取締役会が事業ポートフォリオ全体を監督する体制を求める¹⁸。
- IBMの成功事例の引用** — 両資料ともIBMの1990年代以降の変革を典型例として取り上げている。IBMは特許ライセンスからソリューション提供へ軸足を移し、年10億ドル規模の知財収入を長期維持した⁷¹⁶。IBMの収益化手法やCDI開示は日本企業が学ぶべき模範として示される。

4.2 相違点

観点	NRI記事の立場	林委員資料の立場
目的とスコープ	日本企業全体の「失われた30年」を俯瞰し、攻めの知財戦略と統合経営への転換を訴えるマクロ視点。	政策検討会への提言資料であり、知財の投資・活用・開示・ガバナンスの具体的な制度設計や評価手法を提示するミクロ視点。

観点	NRI記事の立場	林委員資料の立場
焦点	経営改革とエコシステム形成に向けた意識改革と戦略転換を強調し、主に民間企業へのコンサルティングを想定。	攻めと守りを両立させる「矛と盾」の概念を具体的なKPIや開示方法に落とし込み、政策的な支援策やガバナンス体制のあり方を論じる。
提案内容	研究開発と経営を融合し、知財価値を可視化する手法（IPランドスケープ、CDIなど）を紹介。	CDI・ロイヤリティ軽減・短期収益の三指標を組み合わせた多面的評価、組織分離によるPL管理、取締役会によるポートフォリオ監督など具体的制度を提案。
対象読者	主に企業経営者や知財担当者。NRIのコンサルティングサービスのPRも含む。	政府・経済産業省・金融機関・企業・投資家など、政策と実務を結ぶ幅広いステークホルダー。

4.3 補完関係

NRI記事が示す「攻めの知財戦略」や「知財統合型経営」は理念や方向性を提示している。一方、林委員資料はその理念を実現するための具体的な制度設計（CDI算定、ロイヤリティ軽減法、組織設計、ガバナンス指針）を提供しており、両者は相互補完的である。NRI記事の提案を採用する企業は、林委員資料が示す具体的指標やガバナンス手法を活用することで実践的な知財経営を構築できる。また政策面でも、林委員資料の提案が実現すれば、NRI記事が描くようなオープンな知財エコシステムが広がる可能性がある。

5. 著者の背景と過去の発言

NRI記事と林委員資料はともに林力一氏が中心になって執筆している。林氏は日立製作所やトヨタ自動車、三菱重工業などでSAN/CDMAやエンジン、化学プラント等の開発に従事し、LIXILではグローバル知財部長を務めた後、外資系コンサルティング会社を経て野村総合研究所に入社した²²。現在はシニアプリンシパルとして経営戦略策定や事業ポートフォリオ評価、エコシステム戦略などを専門とし、工学修士・MBA・法学士の学位と弁理士資格を持つ²²。

林氏は2024年刊行の『戦略コンサルが知らない最強の知財経営』等の著作を通じ、知財を基盤とした事業開発やエコシステム構築を提唱しており、今回の資料でも同様の考え方を政策提言に発展させている。また、各種公的委員会や中小企業の知財伴走支援プログラムに関与し、企業規模を問わない実践的なアドバイスを提供している。

6. 日本企業の事例研究

6.1 オープン&クローズ戦略の成功例

企業・事例	オープン戦略（矛）	クローズ戦略（盾）	結果・評価
ダイキン工業	低GWP冷媒「R32」に関する特許を400件以上開放し、世界中のメーカーが採用できるようにした ²³ 。これは新冷媒市場を拡大し、環境規制に対応する産業標準を確立する目的。	インバータ制御技術など空調機器のコア技術は秘匿し、特許を積極的に取得して競争優位を守る ²³ 。	R32採用が世界標準化し、ダイキンは市況拡大の恩恵を受けつつ自社の高効率空調機で収益を確保している。オープン&クローズ戦略の典型例として評価される。

企業・事例	オープン戦略（矛）	クローズ戦略（盾）	結果・評価
三菱ケミカル	DVD製造プラットフォームを標準化し、他社に供給することで市場を拡大した ²⁴ 。	DVDの記録材料やスタンパーなど高性能材料を自社だけで供給し利益を得た ²⁴ 。	プラットフォーム標準化により市場全体が拡大し、材料・部品で高収益を確保するモデルを実現。
デンソー (DENSO WAVE)	QRコードの基本特許を無料公開し、規格化を推進 ²⁵ 。	周辺技術（読み取り機器・処理装置）の特許を守り、ライセンス収入を得た ²⁵ 。	QRコードが世界標準となり、デンソーは読み取り機器やサービスで利益を得た ²⁶ 。
24M Technologies & 京セラ	固体電池製造プロセスを多くのパートナーにライセンスし、製造請負というソリューション事業で顧客を獲得 ²⁰ 。	電解液「Eternalyte」に関する特許を自社で保有し、供給権限を保持 ²⁰ 。	ライセンス提供により製造プロセスが広がり、結果として自社のコア材料需要が増加した。

これらの事例は、オープンな知財提供によって市場やエコシステムを拡大しつつ、コア技術を守ることで収益を確保するモデルの有効性を示す。林委員資料が提案するCDI評価やロイヤルティ軽減法は、こうした事例の価値を投資家へ伝えるために活用できる。

6.2 ガバナンス・開示不足による課題

一方で、知財ガバナンスの不備が企業価値低迷に繋がった例も指摘される。特定企業名は公的資料では明示されていないが、2024年発行の特許庁ガイドブックによる調査では、知財部門と経営戦略部門の連携不足や知財開示の不徹底が投資家との信頼関係を損ねているケースが多いと報告されている²⁷。知財を技術部門の裏方と見なす風土が強く、研究成果が事業戦略に活かされないままになっている企業が少なくない。ガバナンス・開示体制が整っていないことが海外投資家からの評価低下につながり、株価低迷や敵対的買収のリスクを高めているという指摘もある。

7. 2025年10月以降の政策・社会動向

7.1 知的財産推進計画2025とIPトランスフォーメーション

内閣府が2025年10月に公表した「知的財産推進計画2025」は、知財政策の軸を「IPトランスフォーメーション」と位置付け、AI・データ時代の価値創出を目指す。計画では知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver2.0や大学知財ガバナンスガイドラインのさらなる周知を掲げ、研究者の転出時の知財取扱い指針（2025年3月公表）を整備したことを報告している²⁸。また、コーポレートガバナンス改革と東京証券取引所の資本コスト意識改革と連動し、知財・無形資産投資の促進と戦略的開示を進める方針を示す²⁹。計画は2035年までに無形資産の市場価値比率を50%へ引き上げ、WIPO世界イノベーション指数で日本を上位4位にする目標を掲げ、AI・国際標準化の強化や大学発スタートアップ支援を推進している³⁰。

7.2 投資家との対話を高めるガイドブック

経済産業省・特許庁は2025年4月に企業向けガイドブック『企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～』を公表した。これはコーポレートガバナンス・コード改訂や知財ガバナンスガイドラインの要請を受け、企業が知財・無形資産の投資・活用戦略を適切に開示し投資家との対話を深めるための心構え・手法・チェックリスト・事例を提供することを目的としている³¹。このガイドブックや林委員資

料の提案に沿って企業がCDIやロイヤリティ軽減効果を開示すれば、投資家は知財が将来キャッシュフローにどのように貢献するかを評価しやすくなる。

7.3 経済界の反応と専門家の意見

経済団体連合会（経団連）は2025年10月に開催された説明会で、知的財産推進計画2025が提唱する「IPトランスフォーメーション」を歓迎し、国内外の知的リソースの取り込みやAI・デジタル技術のルール整備、国際標準化への参画を求めたと報じられている³²。また、企業価値向上のために知財・無形資産投資を重視する姿勢が広がり、各社の統合報告書やサステナビリティ報告書で知財の開示が増えている。会計監査の分野では国際的なサステナビリティ開示基準（ISSB）への適合を巡る議論が進み、無形資産開示の信頼性確保が課題とされている。

8. 考察と提言

8.1 日本企業が直面する現状

本調査から、日本企業の知財戦略は依然として製品開発や技術保護に偏重し、顧客価値創造や事業収益への橋渡しが弱いことが分かった。研究開発投資は高水準だが、知財をオープンに活用して市場を拡大し、コア技術から利益を得るという仕組みが不十分である。知財部門と経営戦略部門の連携不足や、知財価値評価・開示手法の未整備も大きな障壁である²⁷。新しいコーポレートガバナンス・コードやガイドラインが求める開示や投資家との対話に十分対応できていない企業が多い。

8.2 政策動向の評価

政府は知的財産推進計画2025やガイドブックを通じ、知財・無形資産の投資・開示の普及を図っている。しかし、林委員資料が示すように企業側の具体的な実装方法やKPI設定が不足しており、政策の普及にはコンサルタントや専門家による支援が不可欠である。また、大学やスタートアップを含めた知財ガバナンスの一体的な整備も必要であり、研究成果の移転やAI開発に関する知財ルールなど新領域への対応が急務である。

8.3 経営者への提言

- 1. 攻めと守りの両利き経営** — NRI記事と林委員資料が示す「攻めのオープン戦略」と「守りのクローズ戦略」を双輪として実践する。具体的には、ソリューション提供や製造請負など顧客接点を生むピークル事業を立ち上げ、CDIなどの指標で評価しながら、コア技術は特許やノウハウで守る。オープン戦略は顧客課題を解決する体験価値を提供し、市場全体を拡大させることで自社の盾への需要を高める。
- 2. 知財統合経営と組織改革** — 経営企画・知財企画・事業部門を統合する組織を設置し、IPランドスケープに基づく事業ポートフォリオ評価を実施する。大企業はソリューション部門とプロダクト部門のPLを分け、CDI・ロイヤリティ軽減・売上の三指標で各部門を評価する¹⁸。中小企業はフラットな組織を活かし、外部連携やクロスライセンスを積極的に活用する。
- 3. 価値評価と開示の高度化** — 特許数や研究開発費の開示に留まらず、CDIやロイヤリティ軽減法など将来キャッシュフローに結びつく指標を投資家に示すべきである。NRI記事が紹介するIBMのCustom Development Income開示は、投資家から評価される実効的な指標であり、日本企業も同様のKPIを設定し統合報告書で開示する必要がある⁵¹⁹。
- 4. ガバナンスの強化** — 取締役会は知財・無形資産投資を経営戦略の一部として監督し、矛と盾のポートフォリオが価値創造サイクルに沿って運営されているかをモニタリングする責任を負う。社外取締役

や知財専門家を含めた委員会を設置し、技術コンタミ防止やライセンス条件の適正化などリスク管理を徹底する³³。

5. **エコシステム視点の外部連携** — スタートアップや大学との連携を進め、プラットフォーム型ビジネスを構築することが重要である。技術開発の提携先はプラットフォーム技術を生み出せるファブレス企業やスタートアップを優先的に選ぶべきだというNRIの助言⁹は、オープンエコシステム構築の参考になる。政府の大学知財ガバナンスガイドラインやスタートアップ支援施策と連動し、知財価値を共創する仕組みを整備する。

8.4 投資家・政策担当者への提言

1. **知財評価手法の標準化** — 政府や業界団体は林委員資料で提示されたCDI・ロイヤリティ軽減法などの評価手法を基に、知財・無形資産の標準的な算定方法を作成すべきである。投資家が企業間の比較を容易に行えるよう、指標の開示形式や算定基準を共通化する。
2. **ガバナンスガイドラインの強化と普及** — 知財・無形資産ガバナンスガイドラインをVer3.0へ発展させ、取締役会の責任範囲やKPI開示に関する具体的な規定を盛り込む。中小企業向けの簡易版ガイドラインや支援体制を整え、地域金融機関も知財評価に基づく融資を実施できるよう研修を充実させる。
3. **無形資産開示の国際調和** — ISSB基準や欧州CSRD等の国際的なサステナビリティ開示基準に対応し、日本企業が海外投資家からの資金調達を円滑に行える環境を整える。また、日本独自のIPトランスフォーメーション政策を世界へ発信し、グローバルな知財エコシステムに参画することが重要である。

9. 結論

NRI記事と林委員資料は、知財戦略が日本企業の経営の羅針盤となり得ることを示すと同時に、その実現にはオープンなソリューション戦略とクローズなコア技術保護の両利き経営、知財統合型経営への組織改革、価値評価と開示の高度化、そして取締役会によるガバナンス強化が不可欠であることを教えてくれる。政策面では知的財産推進計画2025やガイドブックが整備され、IPトランスフォーメーションに向けた動きが加速している。日本企業はこれらのフレームワークと具体的指標を活用し、顧客価値創造と持続的な収益性を両立する知財経営へと舵を切るべきである。

¹ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²⁷ shiry07.pdf

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai25/shiry07.pdf

² ³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ³³ 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)

https://www.nri.com/jp/media/column/mcs_blog/20250930.html

²² 知財・無形資産を活かすビジネスアーキテクト | 法人向けセミナー

<https://www.ssk21.co.jp/S0000103.php?gpage=25058>

²³ ダイキン工業の知財戦略：事業成長と社会課題解決を両立する知の経営 | TechnoProducer株式会社|

https://www.techno-producer.com/ai-report/daikin_ip_strategy_report/

²⁴ 20220203_オープン＆クローズ戦略

[https://www.nakapat.gr.jp/wp-content/uploads/](https://www.nakapat.gr.jp/wp-content/uploads/2022/07/20220203_%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%B3%E3%83%BC%E3%82%BA%E6%8)

[2022/07/20220203_%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%B3%E3%83%BC%E3%82%BA%E6%8](https://www.nakapat.gr.jp/wp-content/uploads/2022/07/20220203_%E3%82%AA%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%B3%E3%83%BC%E3%82%BA%E6%8)

25 26 QRコードのビジネスモデルは？デンソーの知財戦略について解説【知財タイムズ】

<https://tokkyo-lab.com/co/qr-business>

28 29 30 kantei.go.jp

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>

31 知財・無形資産の開示と建設的な対話で、企業成長の道筋を示すためのガイドブック「企業成長の道筋～投資家との対話の質を高める知財・無形資産の開示～」を作成しました（METI/経済産業省）

<https://www.meti.go.jp/press/2025/04/20250428002/20250428002.html>

32 「知的財産推進計画2025」について聴く (2025年10月16日 No.3701) | 週刊 経団連タイムス

https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2025/1016_12.html