



日本企業が直面する知財戦略の現状と今後の課題 — NRI記事・林委員資料の比較・統合考察

本レポートでは、野村総合研究所（NRI）による「知財戦略こそが、日本企業の未来を拓く経営の羅針盤」記事と、林力一委員による「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」提出資料を精読・分析し、日本企業の知財戦略の「現状」および「今後の課題」に対する複合的かつ実践的な提言を行います。特に両資料が共有するマクロな戦略的視点と、ガバナンス・開示の制度設計という観点を複合し、政策・企業・専門家・現場を横断する考察を取りまとめました。

概要・要約

日本企業は高い技術力と世界有数の研究開発投資を誇る一方で、知財戦略の停滞により国際競争力や事業価値転換に苦しんできました。NRI記事は、知財を「守り」から「攻め」の経営資産へ転換し、「知財統合型経営」へ進むべきだと主張します。一方、林委員資料は「矛（攻め）と盾（守り）」モデルをフレームとし、投資・活用・開示・ガバナンスまで踏みこんだ具体的な指標設計と価値創造ストーリーの開示を推奨します。両者を統合すると、「知財をプロフィットセンターとする動的エンジン化」「KPI設計と戦略的開示による実質ガバナンスの実現」「経営層と知財部門の共通戦略言語の定着」が現状打破と将来発展のカギであることが明確です。

1. NRI記事における「知財戦略が経営の羅針盤」の本質

1-1. 主張の中核と論拠

- **失われた30年の本質的課題：** 世界有数のR&D投資と技術力を有しながら知財戦略の進化が停滞し、それが事業価値やグローバル競争力に十分転換されていない。
- **知財戦略転換の必要性：** 技術のオープン化・事業化（攻めの知財戦略）と、知財を経営の中核に据え収益源とする「知財統合型経営」への転換を提唱。
- **守りから攻めへのパラダイムシフト：** 特許の「量」や「質」だけでなく、「顧客価値を最大化する戦略的資産」への哲学的転換が不可欠。
- **米国・グローバル比較：** 米国はブランドやデータなど無形資産への投資と、知財の商業化・事業化インフラに強み。^[1]
- **新たな価値創出モデル：** 先進事例（IBM・24M Technologies・ダイキン・三菱ケミカル・NVIDIAなど）は、自社技術オープン化を通じ業界全体を巻き込む「エコシステム競争」と「ソリューション知財」の導入により収益化をけん引している。

1-2. 提言

- **知財統合型経営体制への移行**：経営企画と知財企画の融合。顧客課題起点での知財戦略。社内KPI化とIRでの知財価値開示。
- **ソリューション知財とガバナンス**：事業提携契約や共創知財のルール明確化、外部提携・技術開発体制構築、技術コンタミ防止なども要諦。
- **IPランドスケープの活用**：技術経営仮説と知財分析を連携させた「IPランドスケープ活動」強化を重視。
- **非財務情報との結合**：GXやSDGsなど非財務経営情報との統合で企業価値の持続的最大化を目指す。
- **NRIの支援フレーム**：知財評価と可視化／エコシステム戦略設計／ソリューション知財のガバナンス体制——これら一体で戦略策定から運用までサポート。

2. 林委員資料（2025年10月提出）の分析 — 投資・活用・開示・ガバナンス論点

2-1. 戦略投資・活用・ポートフォリオ

- **オープン&クローズ戦略（矛と盾モデル）**：「矛」は新市場・顧客の獲得（戦略的オープン化）、「盾」はコア技術による市場収益最大化（防御・クローズ化）に機能分化。両輪の共進化サイクルが価値創造を牽引。
- **価値評価の具体手法**：攻めのKPI = Custom Development Income（ソリューション事業売上）、守りのKPI = ロイヤルティ免除法による防御効果試算。IBM事例でのPL非対称設計に倣い、「矛」と「盾」事業ごとに明確なKPI責任を分離できる体制を提示。
- **知財の戦略的一元的ガバナンス**：取締役会が知財主導のビジネスモデル変革を主導し、事業ポートフォリオ単位で監督することを重視。

2-2. 開示（ディスクロージャー）

- **共通戦略言語の導入**：経営層と知財部門の共通言語化（例：オープン&クローズ）、具体的な価値創造ストーリーの開示。経営者が理解できるKPI・成果指標を知財部門が提示できる体制づくりが重要。
- **多層KPI開示と投資家対話**：KPIの相関・逆相関関係を可視化し、「矛 = Custom Development Income」「盾 = 長期収益（ロイヤルティ。ただし好調時は売却・開示しない）」双方をストーリーに織り込む。投資家とのエンゲージメント深化に寄与。

2-3. ガバナンス

- **攻めのガバナンス**：取締役会が知財を主軸に経営変革（特にビジネスモデルそのもの）主導する役割。「知財戦略の出口」監督・推進（例えば柔軟な知財契約モデル、エコシステム型提携）も明示。
- **経営インフラとしての制度設計**：PL責任の分離、事業単位・目的別の役割分担、内外知財人材活用と組織の柔軟化が求められる。

3. 両資料の戦略的視点とガバナンス／開示制度設計の比較と補完関係

| 項目 | NRI記事 (マクロ戦略) | 林委員資料 (具体設計・制度) | 相補／対照的視点 |

-----|-----|

| 中核理念・枠組 | 知財経営 = 経営羅針盤 / 「攻め」重視 / 事業価値化 (Open戦略・IPランドスケープ) | 矛と盾モデル (事業ポートフォリオ・KPI分離・価値創造ストーリー) | 戦略コンセプト共通、制度設計で相補 |

| 価値評価 / KPI | ソリューション知財活用・KPI化 / R&Dと知財の連携 | Custom Development Incomeとロイヤルティ免除法の指標化・非対称PL設計 | 実践的KPIの可視化・評価手法明確化 |

| 経営融合 | 技術・非財務情報融合、IRでの知財情報活用 | 取締役会主導、知財価値開示と事業化連動 | 共通課題、具体実装と指標公開で補完 |

| 組織設計 | 経営と知財部門の統合、知財インテリジェンス | 共通戦略言語、KPI分離、PL設計、外部人材/契約柔軟化 | ガバナンス・組織改革プロセス具体化 |

4. 両著者 (NRI/林) の背景・議論の文脈

- **NRI記事著者および林カー委員**：野村総合研究所 (NRI) シニアプリンシパル・弁理士であり、製造業・IT業界・コンサルなど幅広い知財実務経験を持つ。近年は「攻めのオープン知財戦略」「知財ガバナンス」「コーポレートガバナンス・コード対応」など、実践と政策提言の両面で主導的立場にある。^{[2] [3] [4] [5]}
- **過去の主張・文脈例**：「戦略コンサルが知らない最強の知財経営」著者としても、グローバル知財経営やソリューションビジネスの実装に先駆的な発言を展開。NRI・PwCでの業務経験をもとに、部門統合・KPI設計・経営層主導の知財変革を繰り返し提言。^{[6] [7] [3] [5]}

5. 関連する日本企業の具体的事例と失敗例

5-1. ガバナンス先進事例

- **村田製作所**：グローバルガバナンス強化のため統一IPプラットフォームを導入し、経営層への定期報告・IPスコア等のKPI分析を経営判断に活用。知財ランドスケープ分析で、重点投資領域や外部連携先を特定し、知財戦略のPDCAと事業開発を連動。^[8]
- **ダイキン工業／三菱ケミカル／24M Technologies等**：共創知財や規格策定でオープン戦略展開、事業提携や標準化活動を通じてエコシステムを構築し、収益性と市場スケーラビリティを両立。^{[9] [10] [11]}
- **知財開示先進事例**：特許庁事例集において、知財・無形資産の投資説明やカスタム開発収入指標をIRで積極公開する企業が増加傾向。知財KPIを社内活動と連動させているIBM型事例も広がっている。^{[12] [13] [14]}

5-2. ガバナンス・開示の欠如による失敗例

- **オリンパス・東芝等の不祥事例**：経営層が知財戦略・リスクの可視化や議論を忌避、不十分なガバナンスと役員リテラシーの欠如によって長期的情報隠蔽・経営悪化・上場廃止に至った失敗例多数。^{[9] [15] [16] [17]}
- **中小企業の知財管理失敗**：特許未出願や秘密管理不備、海外模倣品リスクの顕在化、知識不足による技術流出・機会損失の事例。^{[18] [19]}

6. 2025年以降の政策動向・経済界・専門家の最新意見

6-1. 政策最新動向

- **知的財産推進計画2025**：「IPトランスフォーメーション」をテーマに、無形資本の活用最大化と知的創造サイクルの高度化を明確に打ち出し、目標KPI（例：WIPOグローバルイノベーション指数上位4位以内、無形資産比率50%以上）を設定。^{[11] [20] [21]}
- **知財ガバナンスガイドライン普及**：経営層・ガバナンス・IRへの知財KPIの導入と、専門人材育成、国際標準化戦略、官民連携による事例集展開などが継続的な政策基軸。
- **経済界の反応**：投資家・海外市場との対話や説明能力、対外的な価値創造ストーリー共有の重要性が強調され、実効性あるKPIと指標開示の普及が進んでいる。^{[22] [23]}

7. 総合考察・提言 — 知財戦略の現状と今後の課題

7-1. 現状：日本企業の課題構造

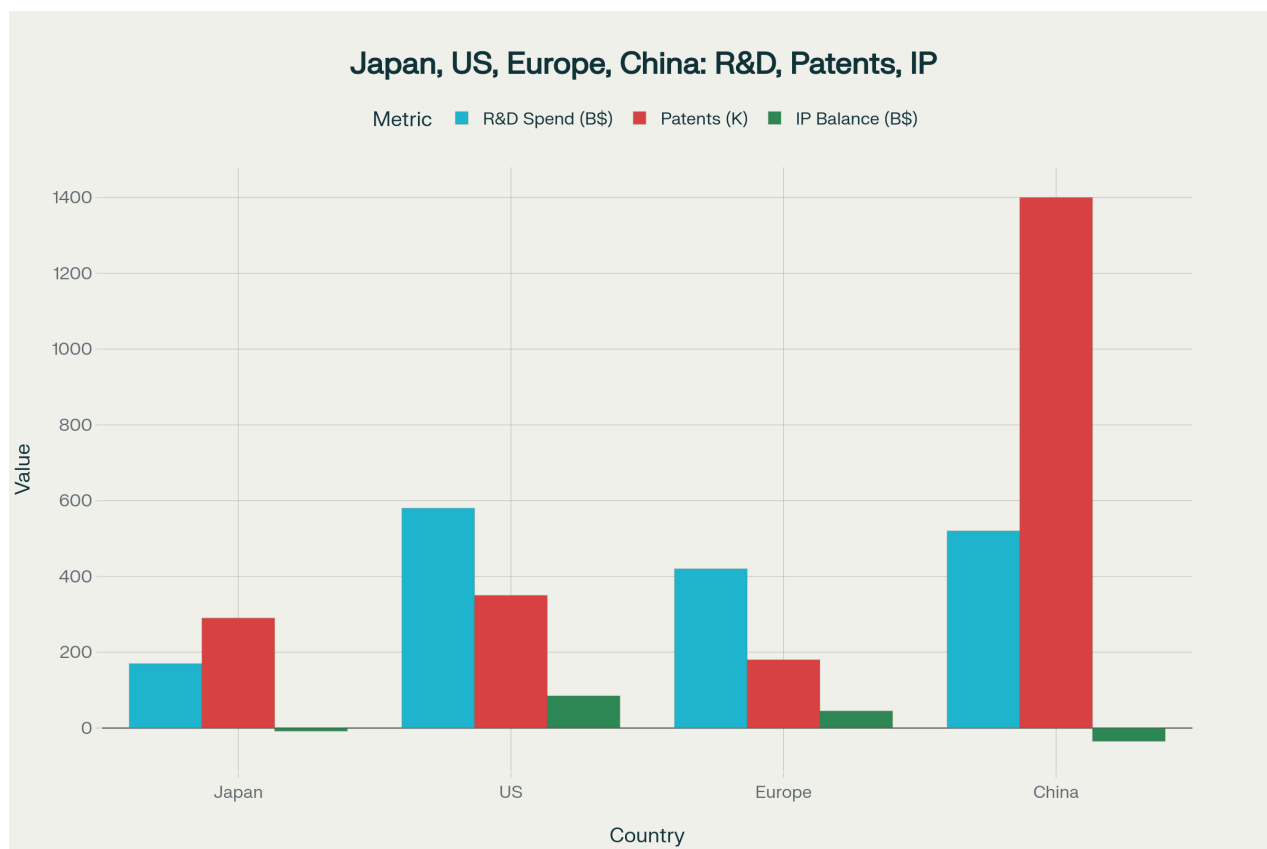
- 高い研究開発力と知財アウトプットの「活用」非効率
- 戦略的価値の可視化と開示の遅れ／経営層と知財部門の分断
- 組織の慣性・部門最適志向・PL非対称性による知財経営実装の難しさ
- グローバル競合とのエコシステム競争での後れ

7-2. 今後の課題とアクション

1. **知財経営を「攻め」の資産＝プロフィットセンターへ昇華**：オープン＆クローズ戦略の明確化、KPI設計、価値創造ストーリーのステークホルダー開示を徹底。経営層主導の変革と事業部門連動が鍵。
2. **KPI設計・多層開示で経営ガバナンスを強化**：Custom Development Income・ロイヤルティ免除額など実質指標を組み合わせ、IR・投資家対話や社内意思決定に活用。
3. **エコシステム・オープン化戦略の推進**：専門家・外部パートナー・スタートアップとの連携を通じ、知財管理契約や事業提携モデルの柔軟化を図る。
4. **政策・ガイドラインの現場展開**：政府の推進計画2025やガバナンスガイドラインの横展開、専門人材育成、地方中堅企業へのモデル普及も不可欠。
5. ****失敗例に学びリスクガバナンスを徹底**：“言えない風土”・人的／組織リテラシー不足・情報遮断を解消し、知財リスクの早期発見と開示に努める。

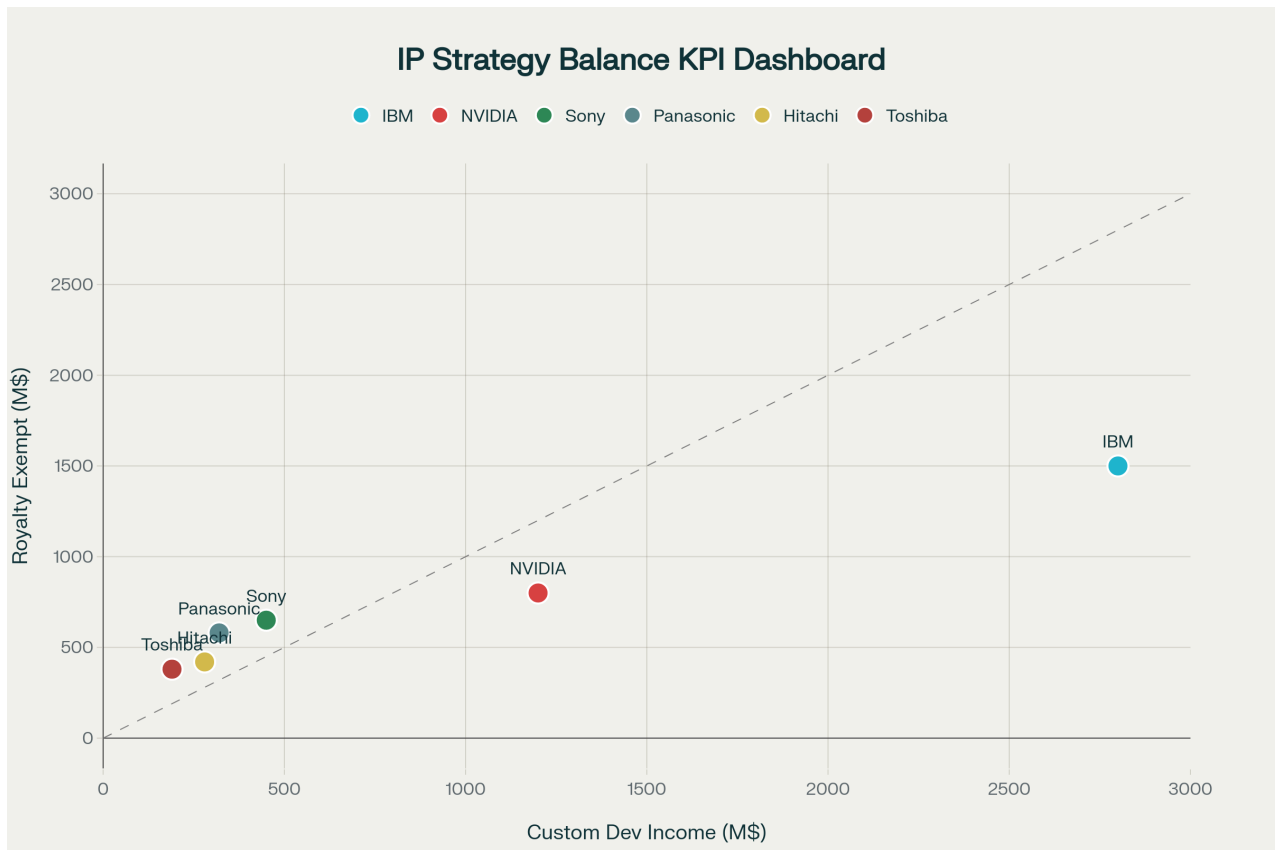
図表／ダッシュボード事例

主要国の研究開発費・特許出願数・知財収支の比較



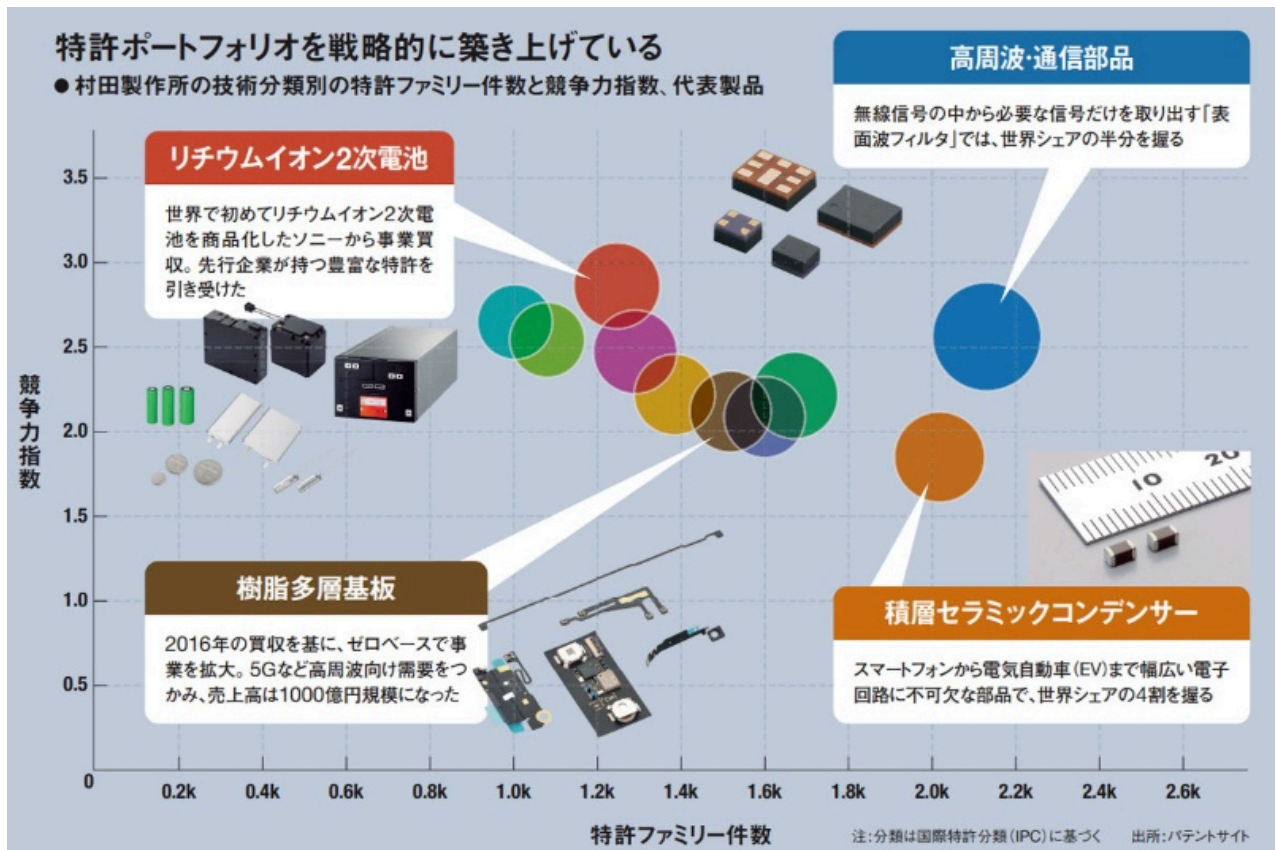
主要国の研究開発費・特許出願数・知財収支の比較 (2020-2025)

攻めの知財 (矛: Custom Development Income) ・守りの知財 (盾: ロイヤルティ免除額) のKPI
可視化ダッシュボード例



矛と盾のKPI可視化例 (IBM/NVIDIA/日本大手事例ベンチマーク)

村田製作所の知財ポートフォリオ戦略 (日本企業先進事例)



Murata Manufacturing's strategic patent portfolio across key technology areas shows competitive strengths and patent family sizes, illustrating a case of Japanese intellectual property strategy.

結論

**日本企業がグローバル競争で持続的価値創造を実現するには、知財を「守り」資産から「攻め」資産に変革する戦略的視座、および多層的・多面的なガバナンスと開示体制の確立が不可欠です。

**NRI記事と林委員資料はともに、その道筋を理論と実務・政策の両面で示しており、今後は多様な業界・企業規模に応じた最適戦略の社会実装と、KPIに基づくアクション・ガバナンスの深化が求められます。 [11] [20] [21] [12] [13] [14]

✻

1. https://www.nri.com/jp/media/column/mcs_blog/20250930.html
2. <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/pwcs-view/assets/pdf/36-04.pdf>
3. <https://note.com/jippractice/n/n0f5934679eda>
4. https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/special_20210609.pdf
5. <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO58937360R10C20A5KE8000/>
6. <https://jibpress.ismedia.jp/articles/-/84563>
7. <https://yorozuipsc.com/blog/3030>
8. https://www.techno-producer.com/ai-report/muratamanufacturing_ip_strategy_report/
9. <https://www.agaroot.jp/corporation/column/governance-jirei/>
10. https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tyousa_gttupou_1504.pdf
11. https://www.cao.go.jp/press/new_wave/20250826.html
12. <https://www.jpo.go.jp/support/example/index.html>
13. https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/sx2025report.pdf
14. https://www.jpo.go.jp/support/example/document/keiei_senryaku_2019/keiei_chizaisenryaku.pdf
15. <https://www.businesslawyers.jp/articles/1183>
16. <https://www.businesslawyers.jp/articles/1298>
17. https://www.iiajapan.com/leg/pdf/kenkyu/e17_2305.pdf
18. http://ip-edu.org/library/pdf/csme/csme_report_2015_miyake.pdf
19. https://note.com/stii_timestamp/n/n6a3ffc44caf2
20. https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2025/1016_12.html
21. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/suishinkeikaku.pdf>
22. <https://www.tokyo-cci.or.jp/file.jsp?id=1205841>
23. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOGH262490W1A920C2000000/>
24. <https://www.hit-u.ac.jp/hq-mag/archive/pdf/hq02.pdf>
25. <https://pifc.jp/2020/wp-content/uploads/2020/11/chizai.pdf>
26. <https://www.inpit.go.jp/content/100877356.pdf>
27. <https://www.ktc.or.jp/wp-content/uploads/2025/03/13d83a69e48b72d458b50b092afd85e5.pdf>

28. https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/zaisanken-seidomondai/2023_06_zentai.pdf
29. <https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/qv6pgp0000000txx-att/000093706.pdf>
30. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/210713/siryou2.pdf>
31. <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/220111a.pdf>
32. <https://note.com/tshioya/n/nfa83de420320>
33. <https://kdb.iimc.kyoto-u.ac.jp/profile/ja.c70c2b28e4d0561d.html>
34. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/chitekizaisan2025/pdf/siryou2025_2.pdf
35. <https://www.nikkei.com/article/DGKKZ092406630V01C25A1EP0000/>
36. <https://www.shinnihon-net.co.jp/magazine/keizai/detail/id/62512>
37. https://www.ja-hida.or.jp/magazine/pdf/magazine_2510.pdf
38. https://www.jpaj.org/bunkakai/executive_conference.html
39. <https://kanpou.npb.go.jp/20250522/20250522h01469/pdf/20250522h014690032.pdf>
40. https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2025.pdf
41. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC067UA0W1A900C2000000/>
42. <https://pifc.jp/2025/wp-content/uploads/2025/09/pifc2025chizai.pdf>
43. <https://directforce.net/wp-content/uploads/2024/11/5a3f65577e43abcf2734802de928bffd.pdf>
44. <https://ipiagpa.net>