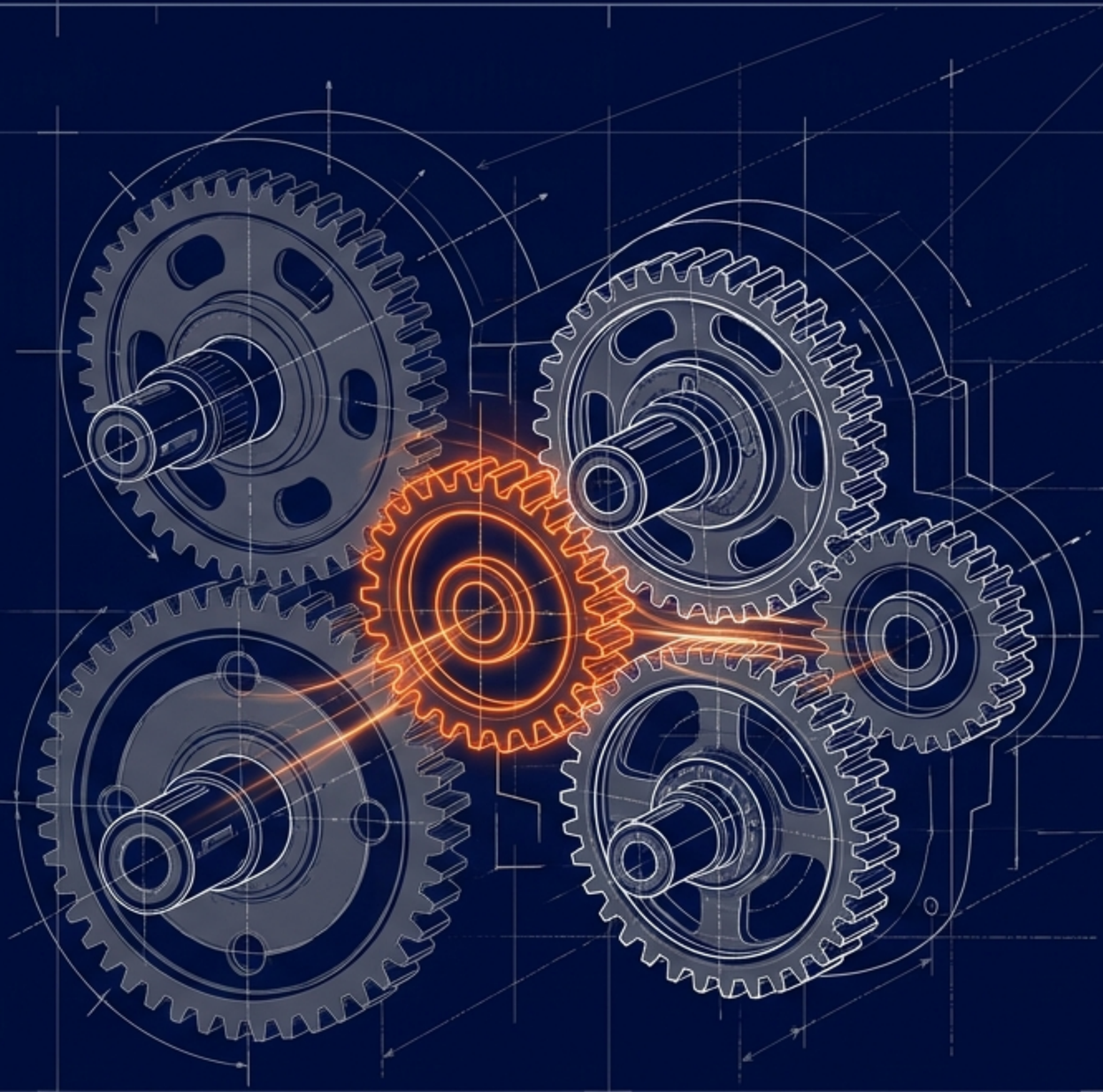
The Conversion Engine ——
設計図から実装へ

GII 2026が突きつける、日本企業「知財オペレーション」の抜本的パラダイムシフト



WIPO Global Innovation Index 2026 分析レポート

Gemini Notebook

知財部門のミッションは「出願件数の最大化」から「無形資産の事業価値変換」へ移行した

Before（従来の知財オペレーション）

- Focus: 出願件数・登録数の最大化
- Role: 法務・権利保全（コストセンター）
- KPI: 活動量（特許件数、処理スピード）
- Process: 後手（研究開発・PoCの後に参加）

After（これからの無形資産戦略）

- Focus: 発明・特許基盤の「事業価値変換」
- Role: 事業化エンジン・無形資産戦略（プロフィットセンター）
- KPI: 経営成果（戦略事業カバー率、ライセンス収益）
- Process: 前倒し（投資・提携審査の初期段階から参加）

Key Takeaway: 日本企業最大の課題は「特許が少ないこと」ではない。すでに世界トップクラスの技術力を、「スケール・資金・市場」へ変換する能力 (Conversion) の欠如である。

Gemini Notebook

GII 2026の現在地：日本の総合順位は世界12位（スコア54.1）で安定

12

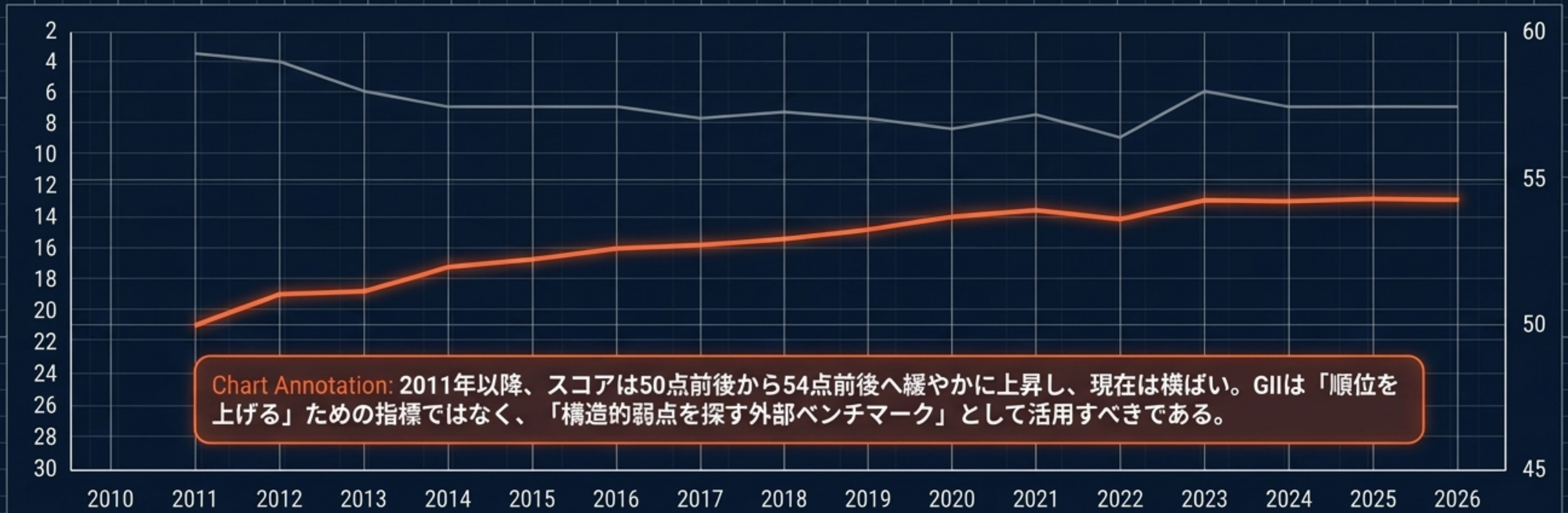
総合順位 (Overall)
12位 / 139経済



イノベーション投入 (Input): 11位
(2025年の12位から改善)



イノベーション産出 (Output): 13位
(2025年の14位から改善)



Gemini Notebook

変換ギャップの正体：世界トップレベルの「発明力」と欠落する「事業化能力」のねじれ

極めて強い知財・R&D基盤

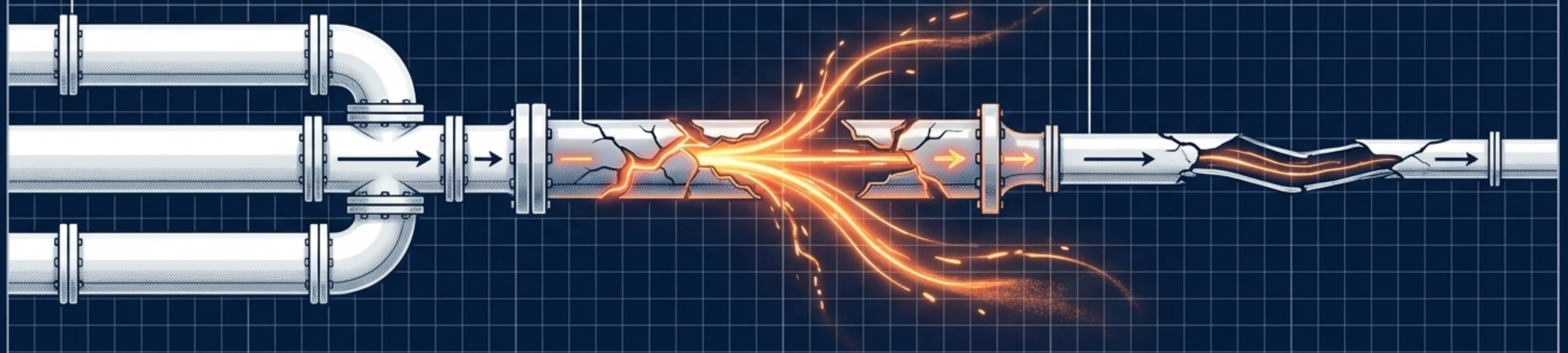
- PCT特許 / GDP: 世界1位
- 産学共同論文: 世界1位
- 企業実施R&D: 世界3位
- 特許ファミリー / GDP: 世界3位

漏水する事業化プロセス

- 大学・産業R&D協力: 33位
- クラスター発展: 46位
- Greenfield R&D & high-tech FDI: 61位

スケールと生産性の低迷

- 知識集約型雇用: 70位
- 労働生産性上昇: 86位
- FDI純流入: 112位



Key Insight:「研究・発明・権利化」のエネルギーが、人材・資本・国際展開のフェーズで深刻な摩擦を起こしている。

Gemini Notebook

世界のメガトレンドは「集中」：AI・半導体領域におけるR&Dと資本の独占

1

大企業R&Dの巨大化：2025年の世界大企業R&Dは約1.5兆ドル。上位10社が主要企業R&Dに占めるシェアは2015年の約20%から27%へ急拡大。



2

VC投資の「少数大型化」：VC投資額は約5,100億ドル（+27.9%増）に達した一方、案件数は4年連続減（-1.4%）。AIがVC金額の約半分を吸収。

Strategic Implication: 「広く浅く」出願する時代は終わった。技術を持っているだけでは資金も市場も獲得できない。IP・FTO・規制・実証を一体化した「Commercialization Stack（商業化スタック）」の構築が必須である。

Gemini Notebook

Deep Scienceの台頭：知財は「法務事項」から「投資の前提（事業資産）」へ

Global Benchmark

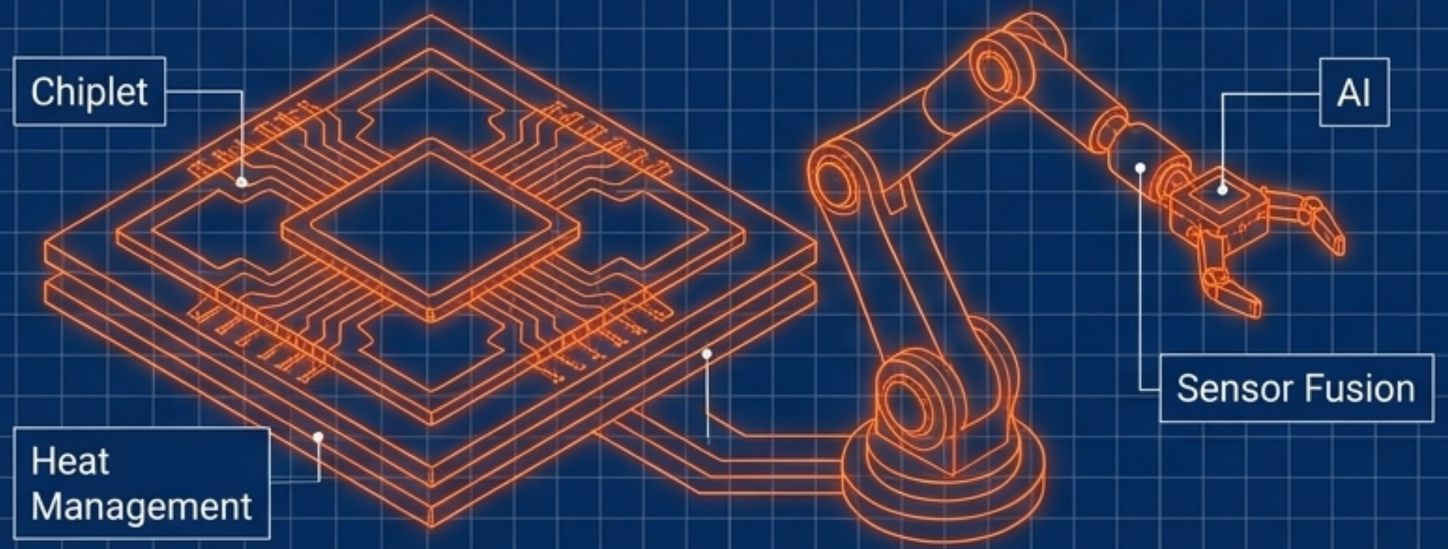
非Deep Science系スタートアップの
特許保有率：15.4%

Deep Science系スタートアップの
特許保有率：49.7%

Late-stageでは
69.2%まで上昇

The Japanese Advantage

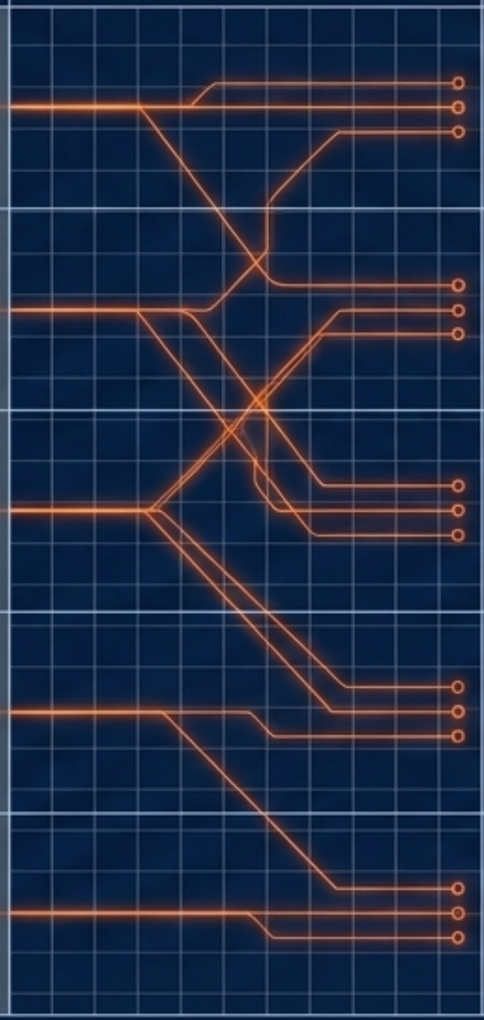
日本のDeep Scienceスタートアップ
特許保有率：66%（世界最高水準）



Required Action:
半導体（チップレット、熱管理等）やロボティクス（AI、センサー融合等）において、単一特許ではなく、Trade Secret、Data Rights等を組み合わせた「System IP」として再定義せよ。

Gemini Notebook

企業知財KPIの刷新：活動量（Activity）から経営成果（Outcome）への転換

Legacy KPIs (Activity)		New KPIs (Outcome)
出願・登録件数		**戦略事業カバー率 (Strategic coverage)：** 優先Profit Poolのうち有効IPでカバーした比率
ポートフォリオ維持件数		**維持費対事業価値 (IP cost efficiency)：** 5年IP費用 ÷ IPによって保護された売上
調査実施件数		**FTO完了速度 (FTO lead time)：** 調査開始から経営のGo/No-Go判断までの日数
ライセンス契約件数		**ライセンス収益力 (Licensing yield)：** IPキャッシュフロー ÷ マネタイズ可能ポートフォリオ費用
共同研究件数		**オープンイノベーション変換率** PoC/共同研究から「製品化・投資・スピンアウト」に至った比率

Gemini Notebook

ポートフォリオの事業価値ベース再編：維持年金は「事務コスト」ではなく「投資」である

Exclusive Power / Market Value
(排他力・市場価値)

Monetize (収益化)





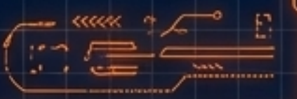
License-out。自社事業からは外れるが技術価値が高い。ディープテック・スタートアップやJVへの積極的なライセンスアウト源。

Core (コア)





事業Core / 将来Option。競争優位の源泉。
海外CoverageとFTOに予算を集中投下。



Exit (撤退)





撤退・放棄候補。
M&Aやアーキテクチャ変更で惰性で残っている権利。即時棚卸しの対象。

Defensive (防衛)





Cross-license / 防衛。
事業適合性は低いが、競合牽制や交渉カードとして機能する領域。





Business Relevance (事業適合性)

Gemini Notebook

オープンイノベーションにおける知財・FTO判断の「前倒し」

Legacy Process (The Flaw)

共同研究合意 → PoC実施 → 成果創出 → 【ここで知財部門が参画】（遅すぎるため、権利紛争や事業化頓挫が発生）

Commercialization Gate Process (The Fix)

パートナー選定・投資審査 → 【Commercialization Gate: IP/FTO DD実施、Background/Foreground IPのタームシート合意】 → PoC・共同研究 → 事業化・スピンアウト・M&A

Key Insight: 日本の「産学共同論文（1位）」を「産業コラボレーション（33位）」へ変換するには、PoC前にExitを見据えた契約と資本のアーキテクチャ設計が不可欠。

Gemini Notebook

知財人材のハイブリッド化：「法律専門家」から「技術市場戦略の運営者」へ



Gemini Notebook

AIとデータ分析基盤の構築：「いきなり生成AI」を排し、3層アーキテクチャを組む

Layer 3: Human-in-the-loop (人間による判断層 - ガバナンス)

最終的な出願、放棄、FTO、侵害、ライセンス判断は人間が承認する。AIの過信（False Positive/Negative）を防ぐ監査ログとGold-setの運用。

Layer 2: AI / LLM (セマンティック層 - 効率化)

統合データの上に乗せる生成AI。先行技術トリアージ、クレームと製品のマッピング、競合クラスタリング、契約条項の抽出を自動化。

Layer 1: Data Integration (データ統合層 - 必須基盤)

特許データ、リーガルステータス、製品マッピング、R&Dプロジェクト、契約・ライセンス情報を「共通ID」で接続するマスターデータ管理。

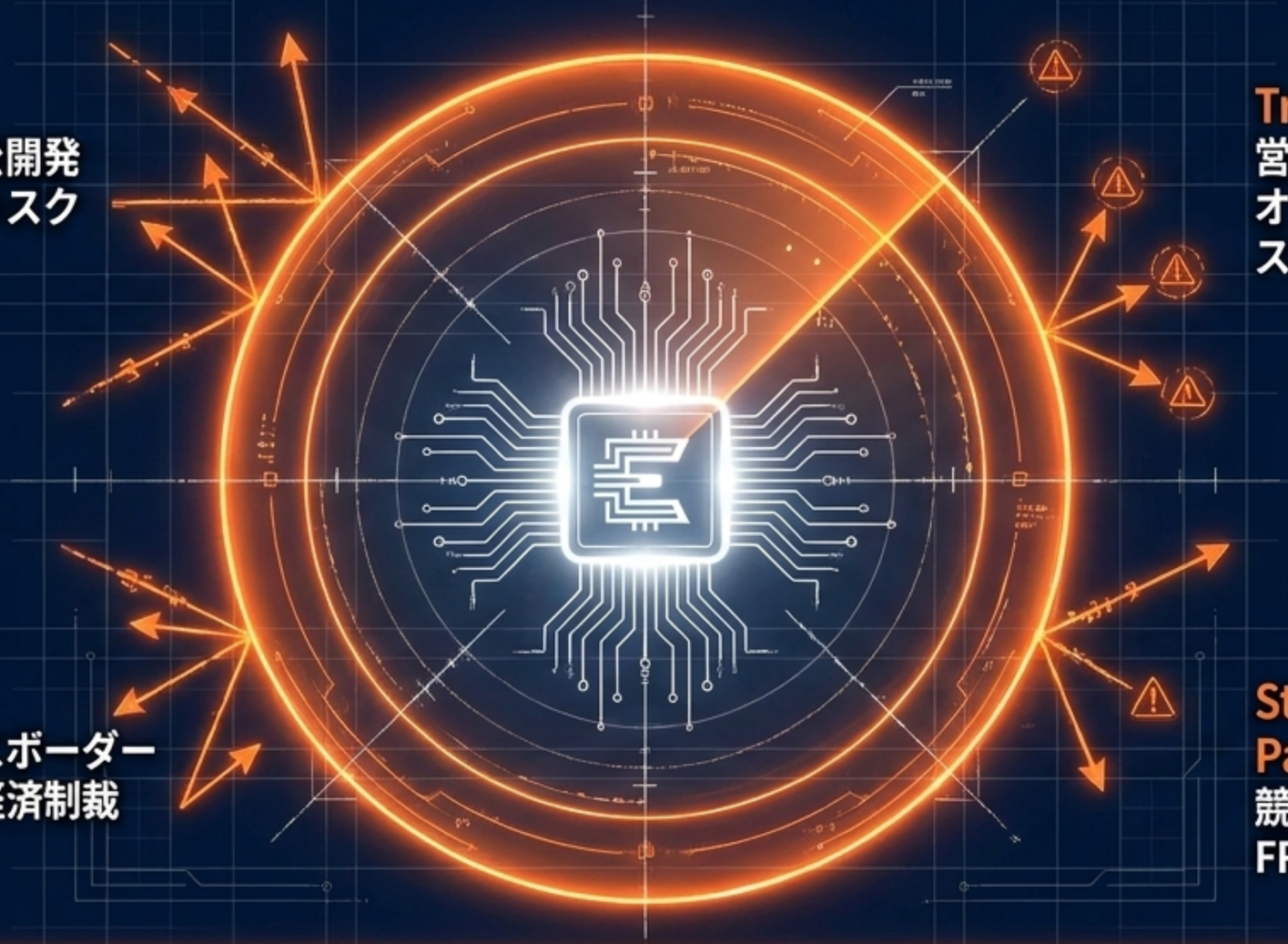


Gemini Notebook

統合コンプライアンス：知財・情報安保・ITによる「共同オーナー制」

Generative AI:
承認外AIツールへの未公開発明・第三者秘密の入力リスク（DLP/データ分類）。

Trade Secrets & Data:
営業秘密の保護とOSS（オープンソース）ライセンスの汚染防止。



Geopolitics & Export Control:
共同研究におけるクロスボーダー技術移転、輸出管理、経済制裁対象のスクリーニング。

Standard Essential Patents (SEP):
競争法レビューとFRAND宣言の管理。

Key Action: 案件受付時にこれらのリスクを単一のワークフローへ統合し、知財部門を企業の「統合リスク・ゲートキーパー」に位置づける。

Gemini Notebook

変革への5ヵ年実装ロードマップ：権利管理部門からの脱却

Step 3: 3–5年 (無形資産・技術市場戦略の運営)

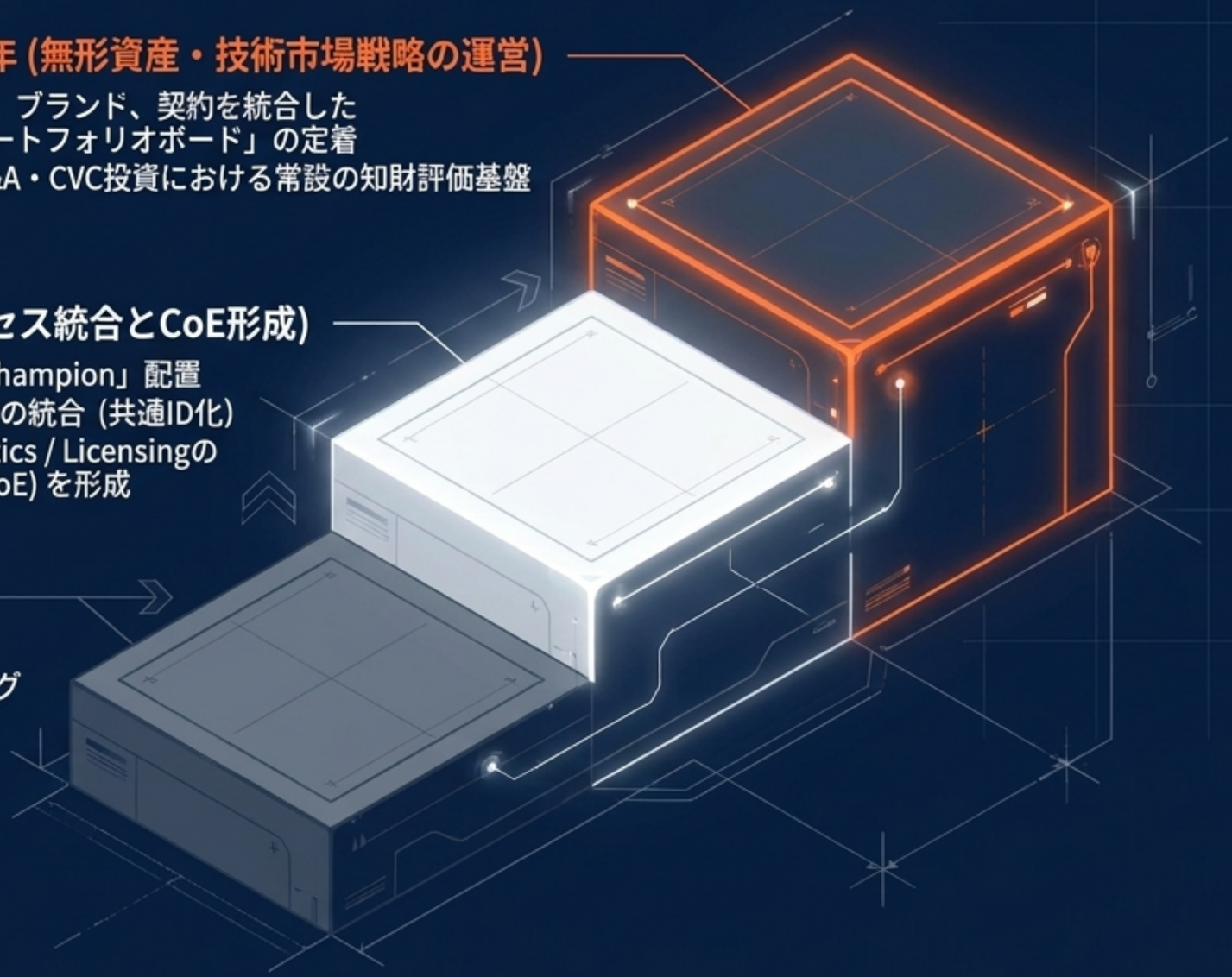
- 特許、データ、ブランド、契約を統合した「無形資産ポートフォリオボード」の定着
- 外部技術・M&A・CVC投資における常設の知財評価基盤

Step 2: 1–3年 (プロセス統合とCoE形成)

- 主要事業部ごとの「IP Champion」配置
- 特許・R&D・契約データの統合（共通ID化）
- 知財部門の中央にAnalytics / Licensingの Center of Excellence (CoE) を形成

Step 1: 0–12か月 (基盤構築とトリアージ)

- 全ポートフォリオの事業マッピングと放棄・License-out候補の抽出
- FTO / IP-DDのステージゲート導入（上位案件）
- 新KPIダッシュボードの設計とAI・データ利用ガバナンスの制定



Gemini Notebook

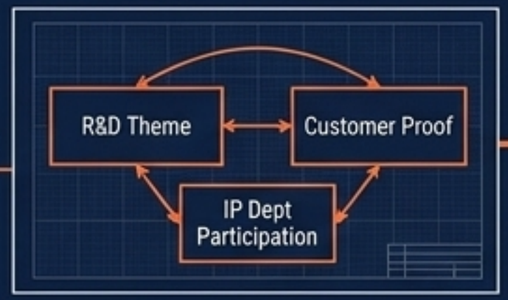
実装リスクの回避と、Deep Science領域における成功アーキテクチャ

Risk Matrix

(罠) 出願件数を満たすことが目的化	→	(策) 経営KPIの50%以上をOutput系へ。
(罠) Deep-techを成熟前に中止	→	(策) Option-value型のマイルストーン財務評価。
(罠) ノウハウの意図せぬ公開	→	(策) Patent vs Trade Secretの厳密なDecision Tree運用。

Proven Architectures from GII 2026

CATL型:

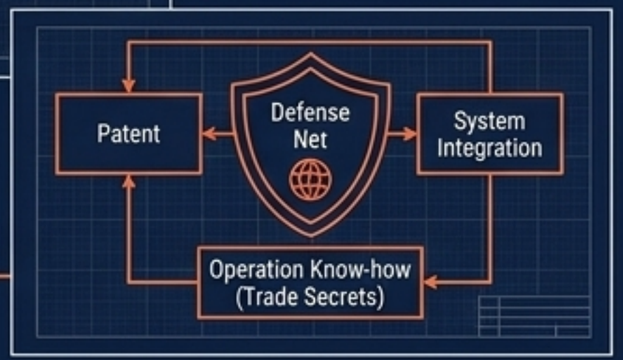


→ Early-stage



Cambricon / BioNTech型:

Astroscale型 (Space / Robotics):



Gemini Notebook

経営層が即座に下すべき「3つの決断」

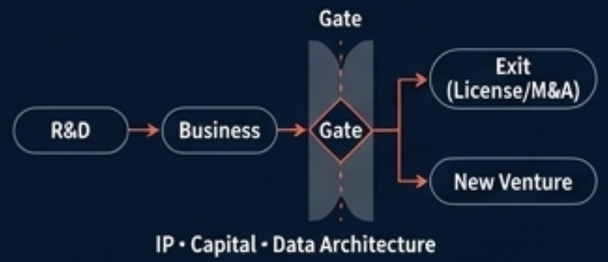
Decision 1 :「出願量」から「Profit Poolの支配」へシフトせよ

日本のPCT出願力はすでに世界トップ。知財予算の追加は、新規出願よりも「コア技術の海外カバレッジ」「FTO」「ライイセンス」「スタートアップM&A」へ投下すべきである。



Decision 2 :「研究」と「事業」の間にGateを設置せよ

産学連携を単なる「論文共著」で終わらせないため、PoC開始前にExit（ライセンス・M&A）から逆算したIP・資本・データの契約アーキテクチャを設計せよ。



Decision 3 : 知財のDXを「生成AIの導入」と履違えるな

AI活用の前提として、特許、製品、契約、R&Dプロジェクトを繋ぐ「データ統合基盤（マスターID）」の構築に最優先で投資せよ。



Final Hook: 日本企業の最大の課題は特許の不足ではない。
強大な技術力を利益に換える「変換 (Conversion)」である。知財部門を、その変換プロセスのオーナーにせよ。

Gemini Notebook