

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 × AI活用

* ガイドライン上の位置づけとして、AI活用部分はAIを活用せずにエクセルなどベースでも対応可能だが、業務効率化の観点からはAIの活用することが有効。

知財・無形資産ガバナンスガイドライン改訂案

コンサルティング事業本部
林 カー

2026年6月26日



背景・本提言の位置づけ

- 現在の「価値創造を加速する知財・無形資産ガイダンス」は、実際の開示事例や企業の説明内容を踏まえて主要なボトルネックを整理しており、CGC(原則4-1)が求める要素を一定程度捉えた内容になっていると考える。
しかし、開示内容は、各企業が価値創造ストーリーを構築する過程で検討した「成長の道筋の内容」「成長の道筋を支える経営体制」「成長の道筋を踏まえた投資戦略」「人的・組織資本への投資戦略」「短期に限らない中長期成長への投資方針」「投資家への効果的な発信内容」などの検討結果のうち、開示可能な範囲に限定されたものである。
- 本来、企業は開示内容を検討する以前に、経営戦略としてこれらの要素をどのように具体化すべきかを体系的に検討する必要がある。したがって、ガイダンスが果たすべき本質的役割は、企業が「成長の道筋」や「投資戦略」「人的・組織資本戦略」「中長期KPI」「投資家への発信内容」などをどのように構築すべきか、その思考プロセスを示す点にある。
 - 例えば、事例2-④の「ソリューション提供による顧客獲得と、顧客製品に組み込まれた自社コア技術のロイヤルティ収入によるオープン＆クローズ戦略」について、Vecturaのようにロイヤルティ収入が適切なケースもあるが、一般にはコア技術(事業)の収益化はロイヤルティではなく、差別化を源泉とするマージンで実現されることが多い。実務ではオープン＆クローズ戦略の構築方法が明確でないことから、ガイダンスとして、企業が自社の提供可能なソリューション(技術・無形資産)を特定し、開発投資すべき技術領域を明確化するプロセスを示す必要がある。
 - 同様に、事例3-②ではAmazonの中長期成長に不可欠な無形資産が例示されているが、各企業は自社の中長期成長に資する技術・無形資産を特定し、重点的に投資すべき領域を明確化する必要がある。
 - また、事例3-④では、ニッタ株式会社が短期KPIとしてROIC、中長期KPIとして「新製品売上比率」を採用しているが、企業ごとに中長期KPIをどのように設定すべきか、その考え方をガイダンスとして示すことが求められる。
- 以上より、「価値創造を加速する知財・無形資産ガイダンス」では、開示という“氷山の一角”を検討する前提として、企業がどのように経営戦略を策定すべきか、すなわち「成長の道筋」「経営体制」「投資戦略」「人的・組織資本戦略」「中長期成長への投資方針」「投資家への発信内容」などをどのように具体的に検討すべきかを示すことが重要となる。
- 次ページ以降では、開示内容の検討に先立ち、企業がどのように経営戦略を構築すべきかについて説明する。

エグゼクティブサマリ(1/7): Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 × AI活用

PBR1倍割れ・経済安保・コモディティ化の主要経営課題に対し、R&D・無形資産・財務×AIの統合経営でSol/PF事業等転換と企業価値向上を実現する。

① データドリブン統合経営モデルの全体像

— R&D・無形資産・財務・外部環境データ × AI解析 × 経営KPI/戦略仮説 —

多様なデータをAIで解析し、経営KPIの設計と戦略仮説の提案を自動で高度化



② 無形資産と経営の融合に必要な論点

— 知財オープン&クローズ戦略 × KPI設計 × 組織変革 —

論点1 Sol/PF事業等を加える場合の知財オープン化契約モデルの構築必要性

Sol/PF事業等では、顧客に実施許諾を与えるため知財が結果的にオープン化
複数事業者への提供を担保する ライセンス・契約モデルの事前設計が不可欠

スタートアップ/エンジニアリング会社との技術提携を含めた PF化契約スキームを構築すべき

論点2 「オープン化できる条件」を前提とした技術・知財開発（プラットフォーム化）

R&D企画段階から「どこをオープンに、どこをクローズに」を意図的に設計する必要
コア事業の競争力源泉となる 中核技術はクローズ、PF事業の普及に資する 周辺技術はオープン化を前提
特許出願戦略・ノウハウ管理・標準化活動を一体運用

論点3 無形資産と経営融合のその他の必要要件（KPI設計・管理・チェンジマインド）

KPI設計: ROE/ROICに加え、PER相当KPI（顧客獲得数・コア事業転換率・収益貢献額）を月次管理
収益事業と顧客獲得事業のKPIを分離してマネジメント（IBM等の事例）

AIガバナンス・データ基盤・チェンジマネジメントを伴う組織変革が前提

③ 本モデルによって得られる効果

▼ マクロ背景: 日本企業が直面する3つの構造的課題

- ① PBR 1倍割れ問題 / プライム上場企業の約4割が該当（資本効率と成長期待の同時不足）
- ② 経済安全保障リスク / 半導体・重要鉱物・先端技術サプライの寸断
- ③ 新興国台頭によるコモディティ化 / 中国・韓国・東南アジアとの価格競争激化

- 効果1 PBR向上 | ROE × PERの二軸分解
短期収益（ROE）と中長期成長期待（PER）の両面でKPI設計が可能となり、PBR1倍割れを構造的に脱却。
- 効果2 事業転換の実現 | 単独市場 → 2面市場へ
モノ売りからコア事業 + Sol/PF事業等の2面市場モデルへ転換。Sol/PFが「顧客獲得・転換装置」として機能
- 効果3 意思決定の高速化 | AI統合解析
AIがR&D・知財・財務データを統合解析し、戦略仮説（提携・M&A・撤退）を自動提示。経営判断のサイクルを大幅短縮。
- 効果4 IPランドスケープの自動化
未開拓顧客の特定・競合分析・ニーズ分析を自動化。人間は検証・意思決定に注力できる体制へ。
- 効果5 企業価値向上 | AI活用と時価総額の相関
AI注力企業は非注力企業に比べ時価総額の伸びが高い傾向。資本市場からの評価向上を実現。

▶ CONCLUSION / 結論

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 × AI活用は、PBR1倍割れを脱却し、Sol/PF型事業への転換を実現する唯一の経営アプローチである。

エグゼクティブサマリ(2/7): Data Driven 経営を起点とした統合経営 | 高収益を齎す知財を融合した経営を実装するには 電機機械・食品・化学・医薬業界で実証された高収益戦略を、コア事業×Sol/PF事業等戦略策定 + 知財戦略策定の2段階で捉えることで実装を実現することができる。

① O&C戦略とは何か | 高収益企業に共通する経営戦略 — 知財を融合した事業戦略により高い収益性を実現 —

知財を融合した経営戦略として、Intel・NVIDIA・24M Technologies・ダイキン・電機機械・食品・化学・医薬(CDMO)業界で広く高い収益性を生んでいる要因とされているのが **オープン&クローズ戦略(O&C戦略)**。実務での実装が困難と言われてきたが、**その手順を紐解くことで実装は実現できる**。

実証業界・企業 ▶ | Intel | NVIDIA | 24M Technologies | ダイキン | 三菱ケミカル | 電機機械 | 食品 | 化学 | 医薬(CDMO)

② O&C戦略の2段階実装プロセス — STEP1: 事業戦略 → STEP2: 知財戦略使い分け —



③ 2段階アプローチの詳細 — 事業戦略の前裁き × 事業別 知財戦略の使い分け —

STEP 1 事業戦略の前裁き策定 ▶ 両事業の役割分担を「前裁き」で明確化

- ◆ **コア事業戦略**: 自社の競争優位の源泉となる中核事業を定義
- ◆ **Sol/PF事業等戦略**: コア事業を補完しスケールさせる Sol/PF事業等を定義

STEP 2 事業ごとに知財・無形資産戦略を使い分け

🔒 コア事業 → クローズ戦略 | 差別化維持

- 目的**: 競合との差別化の維持
- 手段**: 特許による権利化 + ノウハウの秘匿
- 成果**: 高収益性の確保

🔓 Sol/PF事業等 → オープン戦略 | 事業スケール

- 目的**: 事業スケール / 単独では獲得できない顧客獲得
- 手段**: 実施許諾 / 契約モデル設計 + 交渉戦略
- 成果**: 市場拡大 / コア事業への顧客転換

④ コア事業 + Sol/PF事業等 (O&C戦略) の2つの戦略的強み — 市場形成力 × 事業破壊力 —

① STRENGTH 1 / 市場形成力

1 Sol/PFによる市場形成: 自社知財を前提とした市場のデザイン

Sol/PFの技術・知財を活用し、BtoBでは **Spec-in戦略** (顧客仕様への組み込み提案)、BtoCでは **試験マーケティング** を能動的に提示

これにより、自社コア事業の顧客を獲得するためのマーケティング活動を積極展開可能。結果として、自社のコア技術・知財を前提とした市場そのものを能動的に形成できる

※ 競合が後から参入しても、市場の前提が自社知財に基づくため、構造的優位性を確保

② STRENGTH 2 / 事業破壊力

2 2面市場の役割分担: 収益と顧客獲得の相反目的を分離

コア事業 = 収益最大化を狙う / **Sol/PF事業等 = (利益度外視で) 顧客獲得**を狙う — 相反する2つの狙いを単一事業で追わない

これにより、コア単独事業より効率的に顧客獲得が可能。バリューチェーンで収益を上げる既存プレイヤーに Sol/PFをぶつけ、**一気に市場を奪う事業破壊力**を発揮

※ Intel, NVIDIA, 24M Technologiesのライセンスモデルが、いずれもこの O&C戦略パターン

⑤ 実装が困難だった理由と、本アプローチの価値 — 従来の壁 → 突破口 → 効果 —

① 従来の課題 / CHALLENGE

実装手順が不明確で、概念止まりだった

O&C戦略の手順が明らかでなかったため、概念は理解されつつも実務での実装が困難だった。

② 本アプローチの突破口 / BREAKTHROUGH

2段階手順で実装可能なフレームワークへ昇華

「戦略の前裁き → 事業別の知財戦略使い分け」の2段階手順で、実装可能なフレームワークに昇華。

③ 得られる効果 / IMPACT

コア事業の収益性 × Sol/PF事業等の顧客獲得スケール
自社単独では獲得できない顧客の取り込みによる **一気のスケール拡大**。

コア事業をスケールさせる補完事業のタイプとして、狭義のSol/PF事業型以外に、基幹コンポーネント事業型、モジュール規格事業型、新市場カテゴリ事業型が存在 (以下、補完事業をSol/PF事業等という)。

▶ 本資料では、補完事業の一例として、Sol/PF事業等を説明している — Sol/PF事業等 = 補完事業4類型のうちの1つ —

① オープン戦略の新定義 — オープン化対象を「補完無形資産」へ上位概念化 —

“オープン戦略とは、コア事業をスケールさせる Sol/PF事業等、基幹コンポーネント事業、モジュール規格事業、新市場カテゴリ事業 等の補完事業の知財・無形資産を、**契約モデル設計のもとで実施許諾する戦略**である”※本資料では、補完事業の代表例としてSol/PF事業等として説明している。

② 補完事業の4類型 フレームワーク — コア事業（クローズ）× 補完事業4類型（オープン）



★Sol/PF事業等型は、補完事業4類型のうちの1つ。
本資料ではこの類型を代表例として説明している。
▶ 4類型いずれも 自社知財・無形資産を前提とした市場形成 × コア事業の顧客獲得スケールを実現する。

③ 補完事業 4類型の詳細 — 定義／オープン化対象／事例／契約モデル —

①	Sol/PF事業等型 / Solution・Platform	本資料の代表例として詳述
定義	コア事業を補完する Sol/PF事業等	
対象	サービス基盤・量産技術・開発環境	
事例	24M Technologies (電池量産技術ライセンス) / Intel (IAプラットフォーム) / NVIDIA (CUDA)	
契約モデル	実施許諾 + 技術提携	
②	基幹コンポーネント事業型 / Key Component	
定義	コア事業の基幹部品・補完財を業界に供給	
対象	部品・モジュール・補完財	
事例	ダイキン(インバータ;BtoCの事例*1;同業界への補完事業は一部事業の提供) / デンソー(QRコード)	
契約モデル	OEM / 部品供給契約 + IPライセンス	
③	モジュール規格事業型 / Module・Interface	
定義	外部接続規格・モジュール仕様を公開しエコシステム形成	
対象	インターフェース仕様・命令セット	
事例	ASML (モジュール化+インターフェース公開) / ARM / USB-IF	
契約モデル	標準化活動 + 規格ライセンス	
④	新市場カテゴリ事業型 / Market Category	
定義	新市場カテゴリ・フォーマット自体を業界に開放	
対象	市場カテゴリ定義・製品フォーマット	
事例	日清食品 (カップ麺カテゴリ) / ソニー (CD / ウォークマン規格)	
契約モデル	カテゴリ定義者として標準化・特許プール	

④ PBR = ROE × PER | コア事業（クローズ）と補完事業（オープン）のKPI設計対応 — 相反目的の役割分担により PBR を構造的に最大化 —

コア事業（クローズ） → ROE			補完事業（オープン） → PER		
KPI	ROE / ROIC / 営業利益率	短期収益性の確保	PBR = ROE × PER	顧客獲得数 / コア事業への転換率 / 収益貢献額	中長期成長期待の創出
管理サイクル	月次			四半期	

▶ 自社知財・無形資産を前提とした市場形成 × 相反目的の役割分担により、ROE × PER の積 (= PBR) を構造的に最大化

知財を融合した経営実装において、① KPIの2分離点をチェック機構として制度化すること、 ② 半導体などに限らず食品・医薬等多業界でも成立する実証事例を示すことで誤解を払拭

▶ 現在のO&C戦略実装には「KPI2分離のチェック機構」と「業界偏在の誤解払拭」という2つの実務課題が残る

課題① KPI2分離点 = O&C戦略のチェック機構

▼ O&C戦略が実装できているかをどう判断するか？

O&C戦略の実装成否は、知財をオープン化して事業をスケールさせ、収益に結び付いているかで判断する必要がある。そのためには**補完事業 (Sol/PF事業)**と**コア事業のKPIを意図的に分離**し、相反目的が機能しているかをチェック機構として制度化することが不可欠。

🔒 コア事業 | 収益最大化

▼ KPI (収益指標)

- ・営業利益・ROIC
- ・営業利益率

▼ 役割

収益源として企業全体の利益を支える

顧客
転換
→
顧客
獲得

🔓 補完事業 | 顧客獲得

▼ KPI (獲得・転換指標)

- ・顧客獲得数 (スケール状況)
- ・コア事業への転換率
- ・収益貢献額

▼ 役割

利益ではなくスケールを追う

✓ チェック機構

KPI2分離点で
O&C成否を判定

投資判断がシナジー最大化に向け調整されているかを、KPIの2分離管理で継続的にモニタリング。

▼ なぜ KPI2分離が「チェック機構」になるのか

- ・補完事業を利益ではなく顧客獲得数でモニタリング → スケール状況が把握できる
- ・獲得顧客のコア事業への転換率を併せてKPI化 → 顧客消費が収益源に直結
- ・2つの事業のKPIが分離されているため、社内投資判断が**シナジー最大化に向けて自動調整**される
- ・単にクローズ／オープンに分けただけではスケールと収益性は両立せず、KPI2分離が**制度的に機能している**ことが成否の境目

▶ **KPI2分離点 = O&C戦略の実装成否をチェックする経営指標として制度化することが必須。**

課題② 業界偏在の誤解 | 半導体に限らず多様な業界で成立

O&C成功事例がIntel・NVIDIA等の半導体業界に偏って見えるため「特定業界の話」と誤解されがち。しかし課題①のKPI2分離が成功要因である以上、**半導体に限らず食品・医薬・空調など多様な業界でも成立する。**

▼ 多業界での実証事例 | 市場シェア顧客への知財オープン化 → コア事業の顧客転換で収益性向上

🏢 ダイキン / 空調業界

オープン	インバータ・冷媒R32関連特許93件を新興国(中国・東南アジア)で無償開放
クローズ	空調機本体の 其他コア特許・製品ノウハウ
顧客獲得	中国格力(Gree)等市場シェア上位の現地メーカーに開放 → 中国インバータ市場を形成
コア収益	中国市場でダイキン製インバータエアコンのシェア拡大・2020年 知財功労賞 経済産業大臣表彰

🏢 医薬CDMO/バイオ医薬・抗体医薬受託開発製造

オープン	医薬品の開発・製造プロセス技術 を製薬企業に受託サービスとして提供
クローズ	GMP製造ノウハウ・スケールアップ技術・品質管理体制
顧客獲得	創業ベンチャー・大手製薬(自社製造能力を持たない顧客)の開発パイプラインを取り込み
コア収益	水平分業化により CDMOは一大産業に。富士フイルム等が高収益事業として展開

🏢 味の素 / 食品 + 半導体パッケージ素材 (ABF)

オープン	ABF(味の素ビルドアップフィルム)の使用権を顧客ごとにライセンス、製造プロセスを最適提供
クローズ	アミノサイエンス®コア技術・素材配合ノウハウ・物質特許
顧客獲得	Intel・AMD等 主要CPUメーカー(半導体市場シェア顧客)にABFを実装
コア収益	世界のPC・サーバー向けCPUの大半でABFがデファクト → 食品以外高収益事業に成長

🏢 日清食品 / 即席麺・カップ麺カテゴリ

オープン	即席麺製法・カップ容器構造の特許27件を他社にライセンス
クローズ	「カップヌードル」ブランド・商標・帯型図形・独自レシピ
顧客獲得	国内外の多数の食品メーカーが即席麺市場に参入 → カップ麺カテゴリ自体が世界に拡大
コア収益	拡大した市場の中で日清がブランド・商標力でトップシェアを維持

エグゼクティブサマリ(5/7): Data Driven 経営を起点とした統合経営 | 知財を融合した経営実装での取りうる選択肢

データドリブン経営を起点に、販促・技術差別化・Sol/PF投資を組み合わせ、未開拓顧客の獲得と収益最大化を実現する意思決定フレームを提示する。

未開拓顧客への打ち手選択肢 | コア事業で獲得できない顧客+特殊事情なし の場合、3つの打ち手のどれを選ぶか

▶ 起点 / STARTING POINT コア事業で獲得しきれない顧客 + 特殊事情なし この状態のとき、企業は 3つの打ち手 から選択可能。状況に応じて適切な組み合わせを選ぶことが経営判断。 知財・無形資産以外の打ち手も有効な場合がある。 安易に Sol/PF事業 = 唯一解としない。	打ち手 ① 販促・営業強化 具体的な打ち手 宣伝広告強化／販促キャンペーン／営業チャネル拡充／価格戦略（値下げ） 顧客サポート強化／ブランディング投資	○ 強み 即効性がある／投資判断が容易／成果測定がシンプル	△ 弱み・適用条件 構造的に獲得できない顧客には限界。短期効果中心で持続性に欠ける
	打ち手 ② コア技術の差別化強化 具体的な打ち手 コア事業の技術開発投資（高性能化・低コスト化）／特許強化 機能差別化・品質改善／R&D予算増額	○ 強み 自社の強みを活かせる／競争力の本質的強化	△ 弱み・適用条件 競合と同じ事業領域への投資は レッドオーシャン化 ・投資効果が悪い場合あり
	打ち手 ③ ★ Sol/PF事業補完事業投入 具体的な打ち手 顧客側でのSpec-in支援（仕様組込・設計協力）／購入後のメンテ・サポートSol 顧客の困りごとへのソリューション／知財オープン化+契約モデル	○ 強み 構造的に獲得できなかった顧客を 取り込み可能 ／コア事業への顧客転換が効く	△ 留意点 自社のリソース・強みから遠ざかる傾向あり KPI2分離+別財布の制度設計が前提

▶ 選択指針 / DECISION GUIDE
3つの打ち手は排他的でなく組合せ可能

- ・短期効果が必要 → ①販促・営業強化を併用
- ・競合に対する技術優位の余地あり → ②差別化強化
- ・構造的未開拓顧客（コア単独で届かない層） → ③Sol/PF事業が有効

②は競合と同じ土俵 → レッドオーシャン化リスク。③は自社の強みから一見遠いが、顧客の困りごと起点で設計すれば、コア事業転換に有効。

①②③の定量比較を2分離KPIで経営判

Sol/PF事業（補完事業）の必要性判定フロー | 「コア事業だけで十分か」を経営投資判断として見える化

※ 業界によってはコア事業だけで顧客を十分獲得できているケースも存在する。しかし、**未開拓顧客の存在+特殊事情の不在**を確認しない限り、補完事業の必要性は経営判断として可視化されるべきである。

STEP 1 / 現状把握 コア事業で獲得できていない顧客はいるか？ 自社のコア事業（モノ単独事業）で取り込めていない顧客の存在を市場分析で確認。 ▶ いない → O&C戦略は不要（コア単独で十分） ▶ いる → 次ステップ	STEP 2 / 特殊事情チェック コア事業を直接提供できない特殊事情はあるか？ 規制・地政学的制約・チャネル構造等で、当該顧客にコア事業を直接提供できない特殊事情の有無を判断 ▶ ある → 個別対応 ▶ ない → 補完事業の必要性が顕在化	STEP 3 / 補完事業の設計 Sol/PF事業を組み合わせる顧客獲得を設計 市場シェアを持つ顧客に対し、知財オープン化による補完事業（Sol/PF）を設計・投入。 ▶ 補完事業のKPI = 顧客獲得数 × 転換率 ▶ 直接利益を求めない制度設計	STEP 4 / KPI2分離の運用 コア事業 × 補完事業の2分離KPIをチェック機構として運用 コア = 営業利益・ROIC / 補完 = 顧客獲得数 × 転換率。分離管理をガバナンスに組み込み。 ▶ シナジーが定量で見える化 ▶ 投資判断が自動調整	STEP 5 / 成果 コア事業の収益性 × 補完事業の顧客獲得スケール 未開拓顧客を補完事業で取り込み、コア事業に顧客転換させることで企業全体の収益性を向上 ▶ PBR = ROE × PERの同時最大化
---	---	---	--	---

エグゼクティブサマリ(6/7): Data Driven 経営を起点とした統合経営 | なぜ知財経営はこれまで実装しきれなかったのか

6つの構造的要因を「① 需要把握」「② 投資・KPI設計」「③ ガバナンス」の3カテゴリに分解して、解決策を講じることで、知財を融合した経営を実現することができる。

▶ 概念は理解されつつも実装が困難だった理由は

— 力のある経営者の独断や偶発的成功はあっても、再現可能な経営アプローチとして体系化されてこなかった —

A 需要把握の欠落 | 未開拓顧客が見えていない

- ① 未開拓顧客の存在を確認せず、コア事業の**深化に没頭**
コア事業（モノ単独事業）のみで獲得できていない顧客がどれくらい存在するか未確認。
当該顧客に対し、「自らの事業で役に立つ」と評価できるSol/PF等の補完技術を開発・提示できていなかった。

補完事業を加えず、未開拓顧客が永遠に未開拓のまま放置

B 投資・KPI設計の誤り | 相反目的を単一指標で測る

- ② 補完事業にコア事業と同じROE/ROICを適用
Sol/PF事業等にもコア事業と同じROE/ROICを適用。
補完事業間で「収益性」と「顧客獲得性」という相反する狙いを分担すべきなのに、それができていない。

事業間のシナジー（コア=収益 × 補完=顧客獲得）が発揮されない

C ガバナンス・組織 | 理論誤適用と再現性欠如

- ④ 「**離れ島**」理論の誤適用 | クリステンセン流の限界
イノベーションのジレンマ対応として、クリステンセンは「離れ島（独立組織）」を提唱。
しかしO&C戦略は同じバリューチェーン上の2事業への投資。離れ島化すると各事業で利益を求めることとなり、事業間シナジーが発揮されない。

既存理論の誤った当てはめによりO&C本来の連携が阻害

- ⑤ 知財オープン先の選定ミス:**けん引力のない顧客**に提供
知財をオープンにする相手として、市場シェアを獲得している（または獲得する可能性が高い）顧客を選定できていない。
結果として、補完事業を通じてけん引されるコア事業への顧客数が増えない。

オープン化のスケール効果が発揮されず、顧客獲得効果も限定的

- ③ 投資判断を別財布にせず、補完事業が撤退に
Sol/PF事業等の投資判断をコア事業と同じ事業部門・同じ財布で行うため、コア事業の顧客ニーズだけを見て判断。
未開拓顧客のニーズへの投資は直接利益が出ず事業撤退に追い込まれる（補完事業はそもそも直接利益を求めるものではないのに）。

補完事業は早期撤退、O&C戦略の起動前に投資が途絶える

- ⑥ 成功は**独断・偶発**に依存 | 再現性のないガバナンス
過去の成功例は力のある経営者の独断的理解・判断、または当初コア事業狙いだったものが不景気で偶発的にオープン化した結果。
意図的に「2分離KPI管理」をガバナンス体制として構築・運用していないため再現性がない。

属人的成功事例は存在するが、体系的アプローチが取れていない

6要因の連鎖構造 | 需要を見ない → KPI設計を誤る → ガバナンスが効かない → 再現性が失われる

A. 需要把握の欠落（要因①⑤）

未開拓顧客が見えていない／けん引力のある顧客を選定できない
▶ そもそも補完事業の対象市場が定義されていない

B. 投資・KPI設計の誤り（要因②③）

同一KPI（ROE/ROIC）適用／同一財布での投資判断
▶ 補完事業は短期的に利益が出ず、撤退に追い込まれる

C. ガバナンス・組織の不在（要因④⑥）

離れ島理論の誤適用／成功は経営者の独断・偶発依存
▶ 2分離KPIガバナンスが制度化されておらず、横展開・再現が不可能

本アプローチによる解決の方向性 | 6要因すべてに対する処方箋を体系化

▼ A. 需要把握への処方箋

AI × IPランドスケープで未開拓顧客を特定

R&D・知財・財務・外部環境データをAI統合解析し、未開拓顧客を可視化
市場シェアを保有 or 獲得見込みの顧客をIPランドスケープで自動特定
顧客ニーズに対する補完技術の利さり度をAIで事前評価

▶ 要因①⑤を解消 — 需要起点で補完事業を設計

▼ B. 投資・KPIへの処方箋

2分離KPI + 別財布の投資判断

コア事業=ROE/ROIC（収益最大化）／補完事業=顧客獲得数・転換率
補完事業の投資判断はコア事業部門から分離、別財布で実行
補完事業に直接利益を求めないことを社内で明示

▶ 要因②③を解消 — 相反目的を制度として分離

▼ C. ガバナンスへの処方箋

再現可能な体系的フレームワーク

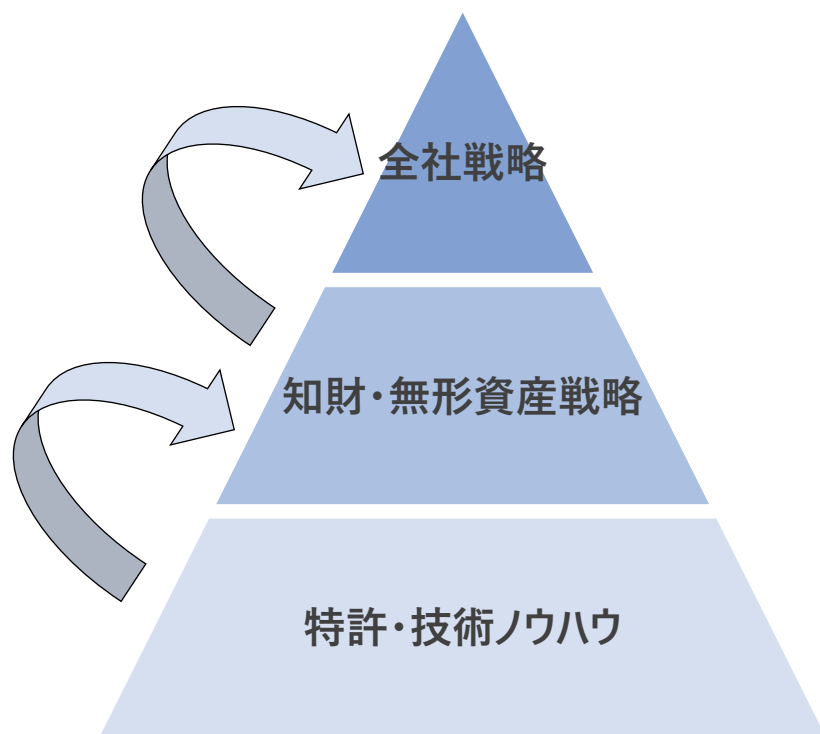
O&C戦略を「事業戦略の前置き → 知財戦略使い分け」の2段階手順として体系化
同一バリューチェーン上でシナジーを設計（離れ島化しない）
2分離KPI管理を取締役会レベルのガバナンス体制として組み込み

▶ 要因④⑥を解消 — 属人依存から脱却、再現性を確保

先進企業は、全社戦略に基づく役割定義（コア事業/補完事業）と連動した知財KPIを設定し、経営レベルでの知財投資マネジメントを実現している。

知財投資判断の階層

- 全社的にコア事業に対して補完事業（ソリューション事業）を定義し、顧客獲得を担う補完事業と収益化を担うコア事業とで知財投資の効果を測るKPIを明確に管理している



【経営レイヤー】経営戦略への統合

- 投資判断基準：ROE、顧客獲得数、コア事業への転換率にもとづく投資判断
- 該当企業：IBM、Siemens、AWS等

【事業レイヤー】事業戦略に基づくオープン＆クローズ

- 投資判断の基準：事業戦略（オープン・クローズ戦略、差別化・リスク低減等）に基づくPF構築
- 該当企業：日立製作所、旭化成、富士フィルム等

【技術レイヤー】現場のコスト管理

- 投資判断の基準：要素技術の競合ベンチマークやガバナンス指標（放棄率等）に基づき、現場の知財コストの配分と削減幅を決定
- 該当企業：一般的な企業

日本企業が直面する3つの構造的経営課題に対し、Data Driven 経営を起点としたR&D・知財・財務の統合経営×AI活用が不可欠である。

① PBR1倍割れ問題

東証要請により、上場企業には資本コストを上回るROE創出が求められる

資本市場との対話強化のため、PBR向上に向けた戦略開示が不可欠。プライム上場企業の約4割がPBR1倍割れ（2024年時点）

② 経済安全保障リスク

地政学リスク・特定国依存により、サプライチェーン断絶リスクが顕在化

半導体・重要鉱物・先端技術領域での経済安保規制が強化。技術・知財・調達の戦略的再構築が求められる

③ 新興国企業台頭によるコモディティ化

価格競争の激化により、従来の製品差別化戦略では収益確保が困難に

中国・韓国・東南アジア勢の技術キャッチアップにより、製品単体での競争優位は短命化。プラットフォーム化が必須

→ 事業戦略を起点に R&D・知財・財務を統合運営し、AI活用によるKPI管理・IPランドスケープで戦略仮説構築と検証を高速化

・オープン&クローズ戦略は持続的収益性を生む経営戦略として位置づけられてきたが、実装の観点では、Sol/PF事業等の組み込みと、当該事業領域における知財のオープン化が不可避となるため、それを前提とした契約モデルの設計とガバナンス体制の構築が求められる。

PBR = ROE × PER の分解に基づき、短期収益と中長期成長期待の二軸でKPIを設計する。

$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

株価純資産倍率

自己資本利益率（短期収益）

株価収益率（中長期成長期待）

＜ROE側／短期収益＞

コア事業中心の 短期利益成果を測る指標

対象事業

- 現在の収益基盤となるコア事業（製品・サービス）

主要KPI

- 財務** ROE / ROIC / 営業利益率
- 事業** 事業別売上・粗利・市場シェア
- 資本** WACC比較・資本コスト超過リターン

投資家への訴求

足元の収益性と資本効率の高さを
定量で示し、配当・自己株買い等の
株主還元方針を明確化

＜PER側／中長期成長期待＞

将来の収益拡大期待を測る指標 ＝顧客獲得力 × 転換率

対象事業

- Sol/PF事業等（顧客獲得・転換）

PER相当KPI（NRI提案）

- 獲得** Sol/PF等顧客獲得数
- 転換** コア事業への転換率（％）
- 貢献** 転換後の収益貢献額（円）

投資家への訴求

顧客獲得装置の規模と転換確度を
開示することで、将来キャッシュ
フロー期待値を引き上げPER向上

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ②PERとKPI設計の考え方

ソリューション事業のKPIは、単なる売上指標ではなく、「将来も安定して利益を伸ばせる状態か」を測る指標である。他社が真似できないソリューションの強みがどれだけあるかを可視化することで、PER向上につながる成長期待を経営レベルで管理できる。

①

利益の質が上がる

コスト削減 標準化 差別化

②

利益が継続する

ストック型比率 継続率
リテンション

③

利益が再現できる

標準化 横展開 商用化率

④

利益が拡大する

顧客獲得 転換率 顧客単価
アップセル・クロスセル

ソリューション事業KPI一覧

1. 顧客獲得

“入口商品”として活用し、新規顧客をどれだけ広げられたか。

3. コスト削減

ソリューション提供時のムダな作業や余計なコストをどれだけ減らし、効率よく利益を出せているか。

5. 標準化・IP化

毎回ゼロから作らず、ソリューションを効率的に提供できる"再利用可能な仕組み"がどれだけ整っているか。

7. スtock型比率

単発案件ではなく、ソリューションが継続的に収益を生む仕組みがどれだけ増えているか。

9. 顧客単価

Solutionを通じて、既存顧客からの収益がどれだけ厚くなっているか。 Solution導入の顧客が、他のサービスを利用してきているか。

11. リテンション

ソリューションが"使い捨て"にならず、長期利用につながっているか。 顧客がそのソリューションを他社に薦めたいと思うレベルか。

2. 転換率

より利益率の高いコア事業へどれだけ誘導できたか。

4. 追加工数の少なさ

手戻り・再作業など、ソリューション特有の"余計な作業"をどれだけ抑えられているか。

6. 横展開力

同じソリューションを複数社に売れる"再現性"がどれだけ高まっているか。

8. 継続率

ソリューションを導入した顧客が、長く使い続けてくれているか。

10. アップセル・クロスセル

Solution導入の顧客が、他のサービスを利用してきているか。

12. 顧客満足度 (NPS)

顧客がそのソリューションを他社に薦めたいと思うレベルか。

このKPIセットの本質（共通点）

すべてが「ソリューション事業が、将来も安定して利益を伸ばせる状態か」を測る指標。

① 利益の質が上がる

コスト削減・標準化・差別化

② 利益が継続する

ストック型・継続率・リテンション

③ 利益が再現できる

標準化・横展開・商用化率

④ 利益が拡大する

顧客獲得・転換率・顧客単価

4つが揃うと、投資家は

「将来も利益が伸びる」と判断し、PERが上がる。

経営上の優先モニタリング 「3点セットKPI」で見ると、ソリューション事業の将来収益性が最も端的に把握できる

入口KPI ① 新規顧客獲得数

ソリューションを通じて、新しい顧客をどれだけ連れてこられたか。

ソリューションが“入口商品”として機能し、これまで未獲得の顧客層をどれだけ広げられているかを見る。

→ 新しい顧客を連れてくる力

主KPI ② 転換率

ソリューションで獲得した顧客を、どれだけコア事業に転換できたか。

ソリューションが単体売上で終わらず、より利益率の高い本業サービスにつながっているかを見る。

→ コア事業へ利益転換する力

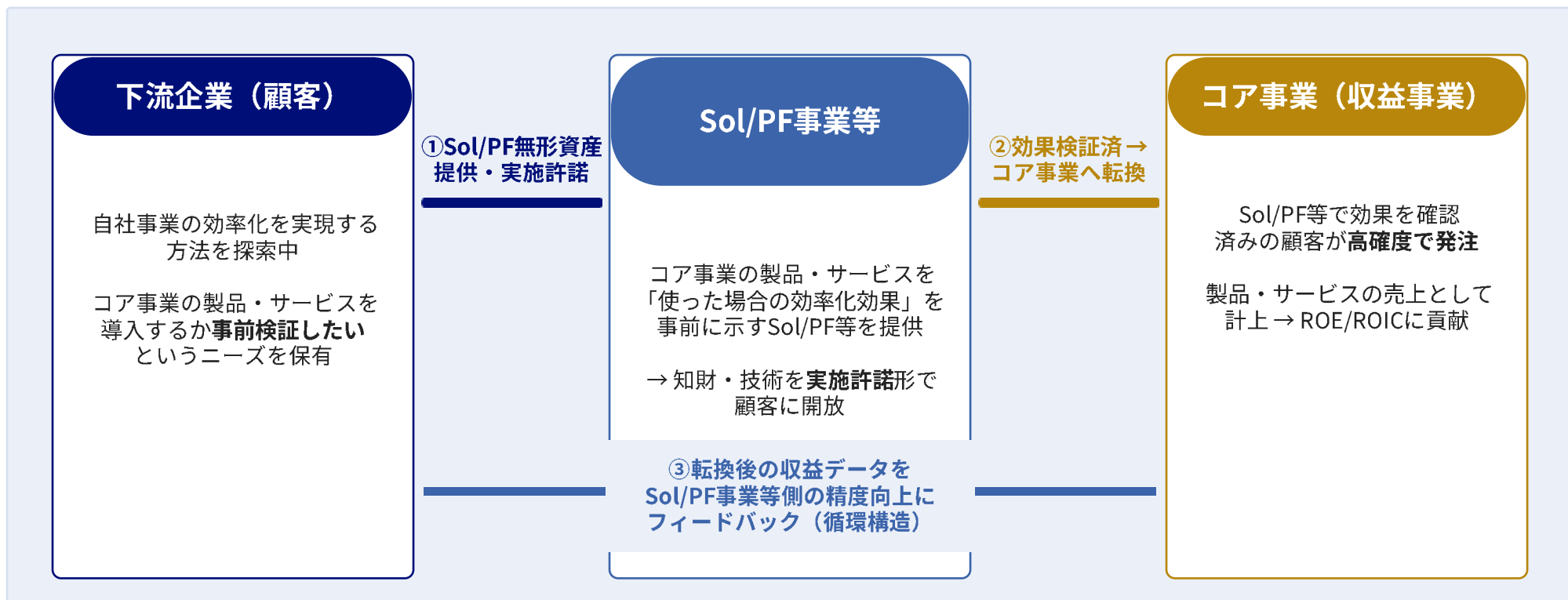
継続KPI ⑦ スtock型比率

ソリューションが、一度売って終わりではなく、毎月・毎年お金を生む形になっているか。導入後も、利用料・保守料・運送料などの継続収益が積み上がる構造になっているかを見る。

→ 継続収益を積み上げる力

Sol/PF事業等が「コア事業購入の確度」を高める仕組み

— コア事業で獲得できない顧客をSol/PF事業等で顧客獲得 → 転換 → 収益貢献に繋げる。



KPI ①

Sol/PF事業等顧客獲得数

プラットフォームへのアクセス／実施許諾契約数。母集団規模の指標

KPI ②

コア事業への転換率

獲得顧客のうち、一定期間内にコア事業製品を発注した比率（％）

KPI ③

転換後の収益貢献額

転換した顧客からのコア事業売上・粗利の累計貢献額（円）

オープン＆クローズ戦略による二面市場を持つ企業は、収益と顧客獲得を分離し単独市場企業を圧倒する。意図的にO&C戦略を行うには事業化しない事業への投資判断が必要となる。

2面市場 vs 単独市場: 収益と顧客獲得を「分離」できるかが勝敗を決める



Key takeaway

2面市場を持つ企業に、単独市場(モノのみ)企業は圧倒的に負ける

■ 次: 勝者を分ける「意図的な設計」

デファクト標準を意図的に設計できる企業が、市場を制し、持続的優位性を確立する。

オープン&クローズ戦略は、偶発ではなく **意図的に設計** できるかで競争優位が決まる

偶発 Accidental

偶発的なオープン&クローズ

代表事例：インテル (Intel)

- 投資敗北 → 残存知財を外部提供 (オープン化:標準化)
- 結果として2面市場が生まれた
- 戦略的設計ではなく、危機への対応から生まれた

Reproducibility



再現性:低い

■ 受動的に起こる

意図的 Intentional

意図的なオープン&クローズ

代表事例：クアルコム・エヌビディア・24Mテクノロジー

- 最初から2面市場を設計
- オープン事業(標準化)で顧客獲得 → クローズ事業で収益最大化
- 意図的にデファクト標準を設計・実行

Reproducibility



再現性:高い ✓

■ 能動的に設計する



Key message

デファクト標準を"意図的に設計"できる企業が市場を支配し生き残る

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ④オープン＆クローズ戦略との関係性

オープン＆クローズ戦略は、経営戦略としてのSol/PF戦略策定の結果として、コア事業はクローズ戦略、Sol・PF事業はオープン戦略の策定の必要性が生じる。

STEP 1 (前提)

事業戦略 (Sol/PF戦略) の策定

STEP 2

知財戦略の策定 — 2面市場・事業戦略を取ると必然的に必要

OPEN

顧客向Sol/PF等知財

(使えるが内容を把握しきれない:Open領域でのBlack Box)

実施許諾／装置提供/API公開／共通仕様化

OPEN

業界標準・参照アーキテクチャ

業界団体・標準化機関への提案・寄与

OPEN

プラットフォーム化技術

複数顧客・複数事業者への横展開可能

▲ オープン領域 (広く実施許諾) / クローズ領域 (独占維持) ▼

CLOSE

コア事業の差別化技術・特許

製品競争力の源泉。独自実施に限定

CLOSE

製造ノウハウ・営業秘密

非公開・営業秘密として保護

1. Sol/PF事業等が知財オープン化を生む

Sol/PF事業等は顧客に技術・知財を実施許諾することで成立する。結果として、当該知財はオープン化される。

2. 「意図的にオープン＆クローズ」ではなく結果

はじめにオープン＆クローズを策定するのではなく、Sol/PF戦略を策定した結果として、自然にオープン領域とクローズ領域が分かれる。

3. プラットフォーム化のための提携先選定

特定事業者との共同開発は、他社提供不可 (=クローズ化) となるリスク。

推奨：スタートアップ／エンジニアリング会社／ファブレス会社との技術提携で開発し、複数事業者への提供可能性を担保する＝プラットフォーム化

4. Sol/PF事業等戦略 (オープン知財戦略) の契約ひな形

技術提携先と、事業提携先でそれぞれに適した契約を締結

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑤2面市場ビジネスモデルとPF化のメカニズム

モノ単独事業に「コト（Sol/PF事業等）」を組み合わせた2面市場モデルで、Spec-in獲得とROE/PERを同時に改善させることができる。

STEP 1 (本ページ)

事業戦略（Sol/PF戦略）の策定

従来：モノ単独事業モデル

× 収益と顧客獲得を1事業で兼業

コア事業（製品販売）のみ

KPI = 収益最大化 & 顧客獲得

— 1事業で相反する2目的を追わざるを得ない

⚠ 収益狙いで価格を上げれば顧客獲得が鈍り、
顧客獲得狙いで値引きすれば利益が出ない

STEP 2

知財戦略の策定 — クローズ戦略＋オープン戦略の組み合わせ

2面市場：コア＋Sol/PF事業等

◎ KPIを分離して両立

収益狙い

コア事業（モノ）

製品・サービス販売で利益・ROE
を稼ぐ本業
KBFとKSFで戦略策定

顧客獲得狙い

Sol/PF事業等（コト）

利益度外視で顧客獲得・転換装置
として運営
KBFとKSFで戦略策定

◎ 競合の収益事業に対し「利益度外視Sol/PF等」を仕掛けると一気にシェア獲得が可能

仕組み① 市場創出フェーズの顧客に対するSpec-in獲得メカニズム

① 新規領域では顧客はコア製品単独提示では性能評価・Spec-in判断が不可能

② 顧客の事業課題を解決するSol/PF技術・知財を開発し試作・性能結果を提示

③ 顧客はコア製品導入時の自社事業効率性を評価可能に→ Spec-in判断・コア事業発注

含意：近年「モノ＋コト」モデルで市場シェアを獲得する企業が増えているのは、新規顧客獲得時のSol/PF事業等の組み合わせ効果が大きい

仕組み② PF化の手段

市場拡大最大化のため、複数事業者に知財提供（オープン化）できる構造が必要

→ 他社との技術提携で共同開発することで、特定事業者ロックを避けPF化を実現

結果として、知財オープン＆クローズ戦略は事業戦略（Sol/PF戦略）策定の結果として自然形成される

A

PBR向上（ROE × PER）

単独事業より顧客獲得が加速 → ROE改善＋PER向上でPBR押上げ

B

サプライチェーン断絶対応

各領域で市場を持つ顧客との事業提携を促進 → 経済安保リスクを緩和

C

コモディティ化対応

2面市場の組み合わせが顧客のスイッチング・コストと時間を構築

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑥事業戦略起点の無形資産戦略の強化

事業KPIで強化領域を特定し、「どの事業にどのような無形資産に投資」するのかの戦略を策定する。結果、コア事業とSol/PF事業等それぞれ投資する無形資産がクローズ／オープンとなる。

STEP 1 (前提)

事業戦略 (Sol/PF戦略) の策定

従来型 (R&D／技術ドリブン)

特許戦略 = R&D・技術戦略の後工程

流れ：技術開発 → 出願 → 権利化 → **守り／攻めの特許網**構築

論点：特許に閉じる。事業KPIとの接続が弱い

STEP 2

知財戦略の策定 — クローズ戦略＋オープン戦略の組み合わせ

本章 (事業戦略ドリブン)

無形資産戦略 = 事業戦略策定の一部

流れ：事業KPI評価 → **強化領域の特定** → **どの無形資産にいくら投資するか**の意思決定

論点：特許に限らず **ノウハウ／データ／ブランド／標準化／契約**を含む投資配分

プロセス 事業戦略起点の無形資産投資意思決定 (3ステップ)

STEP 1

事業KPIの現状評価

コア事業＋Sol/PF事業等の顧客獲得・転換率・収益貢献を事業単位で評価

AI×IPLで競合の動きと自社ポジションを可視化

STEP 2

強化事業領域の特定

KPIギャップから**どの事業領域を強化すべきか**を経営層が判断。撤退・縮小領域も同時に決定

無形資産は**有限資源**。配分の取捨選択が必須

STEP 3

無形資産投資の意思決定

強化領域に**どの無形資産** (特許・ノウハウ・データ・標準化等) を**いくら投資し、何をオープン／クローズするか**を決定

これが**オープン＆クローズ戦略**そのもの

投資対象 無形資産の種類

特許 (守り／攻め)

クロスライセンス＋差別化

データ・学習モデル

蓄積で参入障壁を構築

標準化・規格

PF化／市場拡大の手段

ノウハウ・営業秘密

クローズで競争優位を維持

ブランド・顧客基盤

スイッチングコストを高める

契約・実施許諾

オープン化を制御する装置

「**知財＝特許**」ではない。事業を強化する全ての無形資産が投資対象

クローズ判断 差別化領域(従来からの戦略)

強化事業の**差別化ドライバー**となる無形資産は**クローズ**。攻めの特許網＋ノウハウ秘匿で参入阻止

オープン判断 市場拡大領域

Sol/PF事業等の**市場拡大**に必要な無形資産は**オープン**化。実施許諾・標準化で複数事業者を巻き込む

紛争試算

クローズ戦略での守り特許の必要量

賠償＝相手売上×レート／
バランスフィー＝差額受取

守り特許**5件以上**でクロスライセンス成立。**0件**なら差止リスク

KPI管理 社内モニタリング (非開示)

投資配分の妥当性を継続評価。**カバーレージ／差別化度／エクスポージャー**を月次で見て投資の是正

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑦クローズ戦略(従来からの特許戦略)

事業戦略策定後、「守りの特許」と「攻めの特許網」の2軸で差別化とリスク低減を同時に改善させることができる。

STEP 1 (前提)

事業戦略 (Sol/PF戦略) の策定

STEP 2

知財戦略の策定 — クローズ戦略は競合関係を起点に2軸で設計

DEFENSIVE PATENTS

守りの特許

目的：競合とのクロスライセンス交渉力→リスク低減

5件以上

要件

競合が侵害する自社特許を取得し、競合の出方に対する交渉カードを保有

出願選定基準

出願時に実施の必然性が高い特許（競合が使わざるを得ない技術領域）を守りに分類

OFFENSIVE PATENT NET

攻めの特許（網）

目的：差別化領域への参入
阻止→競争優位

要件

差別化すべき領域に、競合が特許取得できない程度の強固な特許網を構築。クロスライセンス時は除外条項を契約に明記

出願選定基準

実施の必然性は高くないが、商品・サービスの付加価値が高い特許を攻めの網として面で取得

原則① 寡占は許容、それ以外の新規参入は排除

医薬等を除き完全独占は費用面で非現実的。寡占競合は許容しそれ以外の参入は徹底的に排除

原則② 必要特許件数の事前設計

事業戦略・競合分析に基づき「守り何件・攻め何件」を出願前に逆算設計

原則③ クロスライセンス契約の整備

守りで成立させつつ攻めの特許網は除外条項で守る。契約ひな形に明記して標準化

仕組み 競合との特許紛争シミュレーション（事前試算） — 3ケース別

CASE A

自社特許を競合が侵害有・競合特許の自社侵害無

攻めの特許侵害→差止請求
守りの特許侵害→損害賠償
＝競合売上×相場レート

自社が受取側のみの優位ポジション。攻めで参入阻止／守りで収益化を選択

CASE B

双方向侵害（バランスフィー）

バランスフィー

＝（自社売上×レート）
－（他社売上×レート）

差額のみを授受。守り特許5件以上がクロスライセンス成立の前提

CASE C

自社特許を競合が侵害無・競合特許の自社侵害有

差止請求リスク
→賠償金＋事業停止の危険

クロスライセンス交渉不能。
事業の差止＝最悪。
守り構築が最優先

用途：守り特許の必要件数・カバレッジを金額・差止リスク両面で評価し、経営層が許容リスク水準を判断

KPI管理 社内管理用（非開示）

開示用ではなく、知財活動の社内モニタリング指標。差別化とリスク低減の状態を把握し、特許活動を是正

守り特許カバレッジ：主要競合別の対応件数／必要件数

攻め特許網密度：差別化領域の特許網充足率

想定エクスポージャー：紛争シミュレーション金額の推移

IBMはコンサル事業によるコア事業転換率を開示し、PER相当KPIで投資家期待を引き上げている。

IBM 事業構造とKPI開示

コア事業 (収益事業)

ソフトウェア事業／インフラ事業

Red Hat、watsonx、メインフレーム等。直接的な売上・粗利を生む製品基盤

Sol/PF事業等

コンサルティング事業 (Consulting)

顧客のDX・AI導入を支援。顧客接点を獲得しコア事業への転換を促す装置として機能

顧客獲得KPI

Custom Development Income (コンサル受注額)

Sol/PF事業等の売上相当。コア事業への顧客接点規模を示すIR開示KPI

転換KPI

Consulting-led signings (コア事業転換率)

80%

コンサルを除けばコア事業収益は20%に留まることを暗示

重要示唆

IBMはコンサル事業の利益率を競合（アクセンチュア等）より意図的に小さく設定し、「利益事業」ではなく「顧客獲得装置」として位置づける——2面市場モデルの模範

投資家・市場への効果

① ROE系KPIに加えPER相当KPI（転換率）を開示

投資家は「将来の売上が確度高く繋がる」と評価。PER（株価収益率）の織り込みが進む

② Custom Development Incomeを顧客獲得KPIとして開示

コンサ受注額＝Sol/PF事業等売上を顧客規模・接点KPIとして示し、転換率とセットで開示

③ 知財・技術のオープン化が結果的にPF化

Red Hat（オープンソース）を起点に、複数プレイヤーとの協業エコシステムを構築

日本企業（自動車OEM）への適用示唆 コア事業（車両販売）×Sol/PF事業等（モビリティサービス／ADAS・電動化技術プラットフォーム）の二軸KPI開示で、PER引上げ余地

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ③ベンチマーク事例：2面市場×KPI分離の事例
「収益事業」と「顧客獲得事業」のKPI分離は、業界・規模を問わず勝者の経験的共通パターン。
どちらの事業を顧客獲得事業とするかは、事業破壊に伴う市場シェア獲得レベルに寄る。

共通構造 事業A=収益最大化（高粗利・継続収益）／事業B=利益度外視で顧客獲得（事業Aへの転換装置）／
KPI=事業A収益／事業B顧客数・転換率を分離開示

GE Aerospace／Rolls-Royce

航空機エンジン

razor-and-blade

B | 顧客獲得（利益度外視）

エンジン本体販売

エンジンは低マージン or 赤字で出荷。航空機への搭載=Spec-in獲得

A | 収益事業

アフターサービス（MRO・Power by the Hour）

機体寿命20-30年の長期高粗利サービスで回収

Rolls-RoyceはTotalCare/Power by the Hourで時間貸し化、GE Aerospaceは2024年commercial servicesが+26%伸長、エンジン売上を上回る

三菱重工／GE Vernova／Siemens Energy

ガスタービン（発電・産業用）

逆転モデル

B | 顧客獲得（利益度外視）

ハード（タービン本体）販売

かつてのコア事業。モノ売り=顧客接点獲得に位置づけ転換

A | 収益事業

長期メンテナンス・サービス契約
25年超のLTSA。収益性の中核に

ガスタービンService市場は\$45B規模（2035予測、CAGR 6.7%）。新規据付の数倍のサービス収益が後年に発生 → 本体は顧客獲得装置

Apple

コンシューマー・エレクトロニクス

エコシステム型

B | 顧客獲得

iPhone等ハード

スイッチング・コストの構築。
installed base拡大に投資

A | 収益事業

Services（App Store/iCloud等）

高粗利・継続収益。\$109B規模に拡大

FY2025 Services売上\$109B（前年+13%）。ハード（iPhone \$210B）の半分超に到達し株式マルチプル拡大の主因

Gillette／HP／Nespresso

消費財・OA機器

razor-and-blade
原型

B | 顧客獲得（利益度外視）

本体（剃刀／プリンタ／コーヒーマシン）

低価格・赤字販売で普及。ロックインを構築

A | 収益事業

消耗品（替刃／インク／カプセル）

特許で守られた専用消耗品で継続課金

100年超続く古典モデルの原型。「本体安値・消耗品高粗利」のKPI分離で長期市場シェア維持。特許戦略（攻めの網）と一体運用

IBMだけでなく、業界横断で「収益⇄顧客獲得のKPI分離」が勝者の共通パターン利益率を絶対視せず、モノ単独事業ではできなかった、2面市場のいずれが収益と顧客獲得との事業目的の分離がビジネスモデルの強さの要因。バリューチェーン上の市場シェアを持つ企業の収益事業に顧客獲得事業をぶつけて、一気に市場シェアを獲得する。

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑨運用；AI活用システム構成図

R&D・知財・財務データを統合し、AIでKPI算出・IPランドスケープ・戦略仮説を自動生成する。

① データ基盤層

Data Source Layer

R&Dデータ 研究開発投資／特許出願準備データ／技術ロードマップ／論文・社内技報

知財管理データ 特許ポートフォリオ／実施許諾／係争情報／他社特許・標準化動向

財務データ 事業別収益／ROIC／コスト構造／資本コスト・WACC

② 統合データレイク層

データクレンジング・名寄せ・統合／マスタ統合（事業×技術×特許）

③ AI解析層

AI Analytics — KPI Engine / IP Landscape / Strategy LLM

AI ①

KPI自動算出エンジン

ROE/ROIC/PER相当KPI（顧客獲得数・転換率・収益貢献額）を事業×知財×財務データから自動算出

AI ②

IPランドスケープ

特許マッピング／競合分析／ホワイトスペース発見／技術トレンド可視化を自動生成

AI ③

戦略仮説構築AI（LLM活用）

複数データソースを統合し「事業×技術×知財」の戦略仮説（提携／M&A／撤退）を生成・評価

④ 出力層

Output Layer／経営層・委員会・PMOへ配信

経営ダッシュボード

PBR/ROE/PER、事業ポートフォリオ、KPI進捗を可視化（次頁参照）

IPランドスケープレポート

四半期更新。委員会・取締役会上程資料として活用

戦略仮説提示

新規事業／提携／知財ライセンスの仮説を経営層へ提案

構築の4つのポイント

① **データガバナンス** 事業×技術×特許×財務のマスタ統合と命名規則を整備

② **AI出力の説明可能性** ブラックボックス化を避け、根拠データへのドリルダウン経路を確保

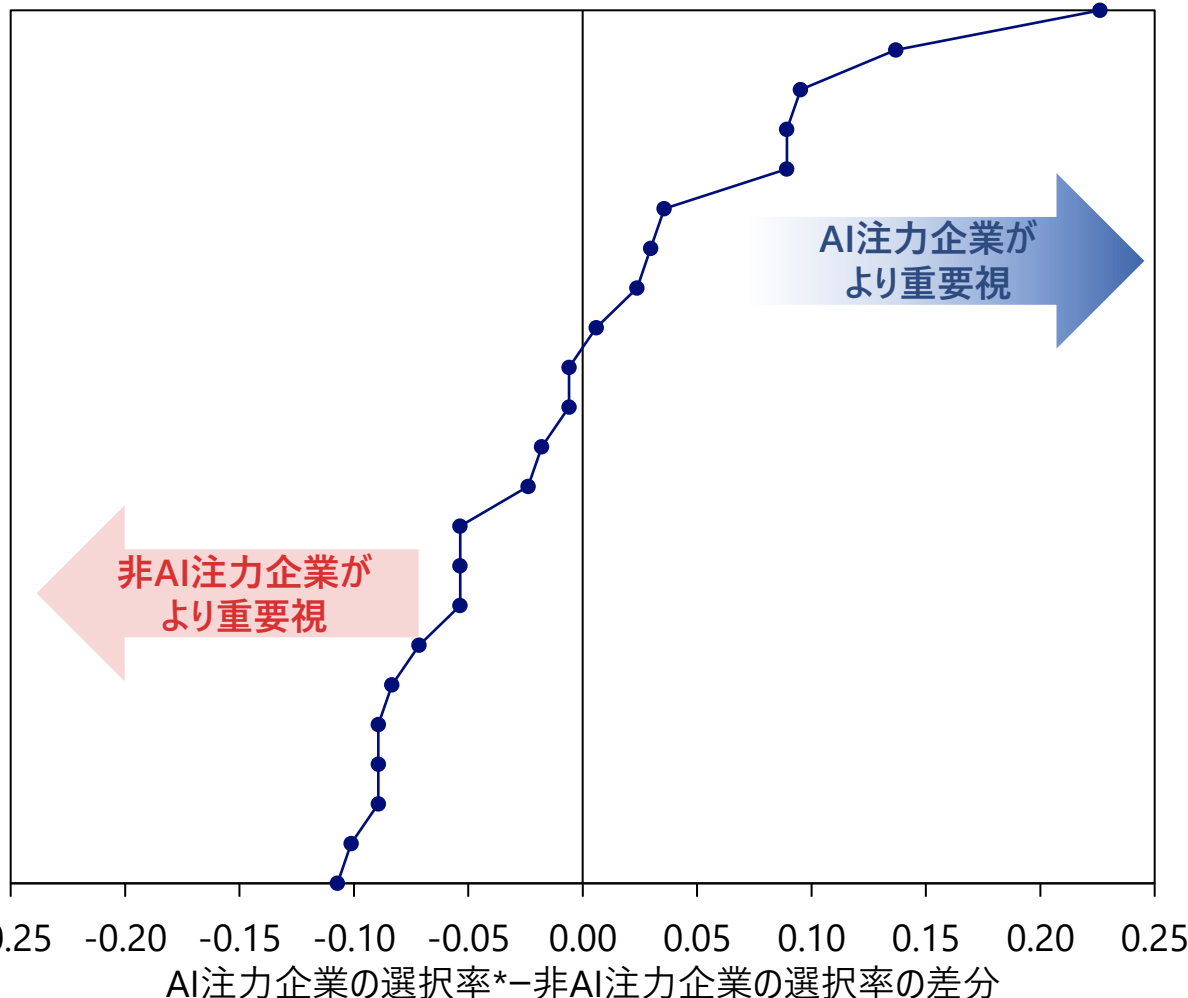
③ **段階的拡張（PoC→本番）** まず重点1事業でPoC→横展開

④ **セキュリティ（経済安保対応）** 重要技術情報のアクセス制御・国外データ流出防止

AI注力企業とそうでない企業とでは、認識している課題が異なる。

AI導入を進める上でAI注力/非AI注力企業が抱える課題

データを部門横断で集約・活用できる共通基盤の整備
 AI ツールを利用する社員のリテラシー向上
 AI 施策の費用対効果を定量的測定
 高い投資効果が見込めるユースケースの選定
 AIモデルの監視・継続的改善（MLOps）の仕組み整備
 経営層の AI へのコミットメント
 AI 投資に必要な予算の確保するのが難しい
 AIを活用した業務モデル構築されていない
 AI 成果を経営指標（売上・利益など）に反映
 AIのバイアスや説明責任を管理するルール整備
 AI 関連法規制・契約リスクの把握と対応
 AI導入に伴う雇用・役割の減少に対する懸念払しょく
 全社展開に必要な投資額と回収計画の定量化
 AI を統括・推進する組織（CoE など）整備
 個人情報保護などデータ関連規制への対応
 AIを開発・導入できる専門人材育成
 PoC（実証実験）を全社的に横展開するプロセス・体制整備
 AI 施策の成果指標（KPI）設定
 AI導入に伴う業務プロセス変更へのチェンジマネージ
 セキュリティ脅威への備え
全社的な AI 戦略とロードマップの策定
特定部門内におけるAI 活用に十分な量・品質のデータ整備
データガバナンス（管理ルール・アクセス権限）の整備



* 各課題に対する回答数÷企業数の割合(%)

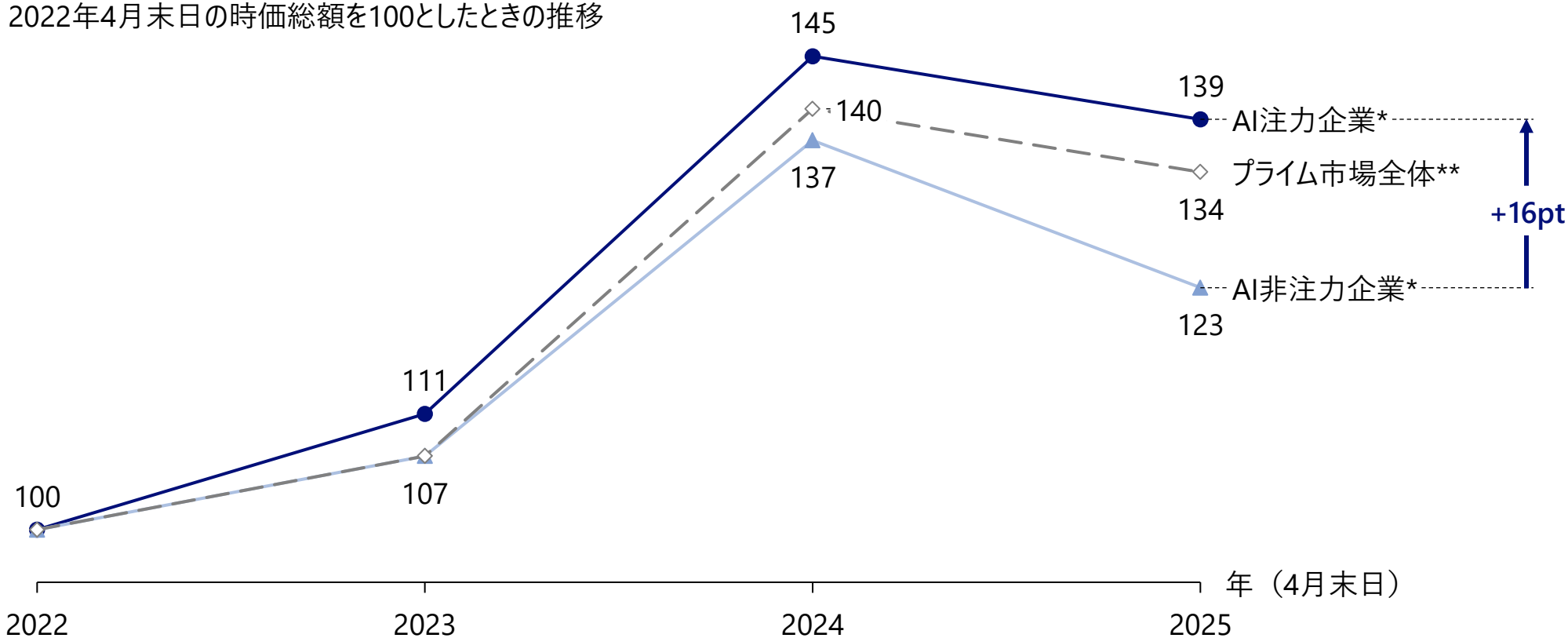
設問文：Q2-7. AI導入・活用を推進する上で発生している/していた課題について、特に重大だと捉える課題を3つまで選択してください。（N=77）

出所：アンケート調査よりNRI作成

AI注力企業の先んじたAIへの取組が市場に評価され、株価・企業価値向上に寄与している。

AI注力/非注力企業における直近4年間の時価総額の推移

2022年4月末日の時価総額を100としたときの推移



*アンケート結果を元に分類した上場しているAI注力企業/非注力企業の各企業について2022年4月末日の時価総額を100として、2023年～2025年の各年4月末日の時価総額を計算し、グループごとに平均を計算した

**プライム市場の運用が開始された2022年4月からの推移を分析。2022年4月末日における時価総額の値を100とした時、2023年～2025年の各年4月末日のプライム市場全体の時価総額の値を示す

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑨運用；IPLによる事業開発(Sol/PF事業等強化) IPランドスケープを「未開拓顧客特定 → 競合・ニーズ分析 → 事業仮説構築」までAIが自動処理し、検証は人が担う。

AI AUTOMATED IPランドスケープ生成AI / 戦略仮説構築AI (LLM) による自動処理領域

1 IPL未開拓の顧客特定

自社特許・出願データと、業界別の特許出願企業データをAIで突合し、
「自社IPと隣接技術領域を保有しながら、自社と取引のない企業」を抽出

特許DB 出願人マスタ
取引先DB

AI出力：未開拓候補企業リスト（業種×技術領域×特許保有数）

2 競合分析 × 顧客ニーズ分析

競合分析

同業他社の特許マッピング／引用関係／ホワイトスペースをAIで可視化。自社の競争優位領域を特定

引用ネットワーク
特許マップ

顧客ニーズ分析

候補企業のIR資料・特許公報・技報をLLMで要約し、技術課題・投資テーマを抽出

IR/有報 特許公報
ニュース

3 事業仮説の構築（コア事業 × Sol/PF事業等の二軸）

コア事業仮説

既存製品の 新規顧客への展開仮説

候補企業のニーズ × 自社コア事業の適合度をAIがスコアリングし、提案製品・想定売上規模を仮置き

ol/PF事業等仮説

顧客の事業効率化に 資するPF・実施許諾仮説

自社知財のうちオープン化可能な技術を抽出し、候補企業向けの実施許諾／API提供の仮説を構築

転換シナリオ

Sol/PF等 → コア事業転換ストーリー

Sol/PF等提供後にコア事業発注へ転換するシナリオと、転換率・収益貢献額をLLMがドラフト生成

MANUAL

仮説検証は人が担う

AIが提示した仮説は必ず人による検証を経て採否判定。AIは「打ち手の候補出し」、人は「打ち手の確からしさ判断」を分担。

検証①新規事業開発部による顧客接触・ヒアリング

検証②知財部門による権利化／実施許諾の実現性確認

検証③投資判断委員会での事業性評価・上程

■ AI処理範囲：① 未開拓顧客の機械的抽出 / ② 競合・ニーズ分析の自動化（マッピング・LLM要約） / ③ 二軸事業仮説のドラフト生成 ■ 人の役割：仮説の妥当性検証・採否判断・取引先との対話

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑨運用；IPLによる新規コア事業立上(他用途展開)
AI×IPLで自社コア技術・知財の「他用途展開」を探索し、次のコア事業＋Sol/PF事業等を段階的に立ち上げ。

STARTING POINT

自社コア技術・無形資産
ポートフォリオ

既存コア事業で蓄積した
差別化技術・特許

R&Dで生まれた未活用技術
製造ノウハウ・営業秘密

PHASE 1 — AI × IPL 探索

他用途・他市場への展開可能性をAIで網羅探索

1 他用途・市場の探索 用途展開マッピング

自社コア技術・知財を展開できる他用途・隣接市場をAIが特許・論文・市場データから網羅抽出

2 競合分析・顧客ニーズ分析・市場性調査 3面分析

候補市場ごとに競合特許ポジション／顧客の未解決ニーズ／市場規模・成長性をAIが定量評価

3 次のコア事業 事業戦略仮説の構築 LLM活用

分析結果を統合し「どの市場で、誰に、何を提供するか」の事業戦略仮説をAIが複数生成・スコアリング

仮説検証

AI仮説は顧客インタビュー・専門家ヒアリング・PoCなどマニユール（人手）で検証／AIは仮説生成、人は仮説検証の役割分担

OUTPUT

次のコア事業
候補ポートフォリオ

標的市場
用途・地域・顧客セグメント

提供価値
コア技術の応用形態

競合・参入余地
特許ホワイトスペース

収益試算
市場規模 × 想定シェア

PHASE 2 新規コア事業立ち上げ後 — Sol/PF事業等の追加展開 <トリガー：コア事業のスケール目途が立った段階>

① 新規コア事業（モノ）

仮説検証済みの標的市場でコア事業を本格立ち上げ・スケール。収益・ROEを獲得

② Sol/PF事業等（コト）を追加

コア事業では獲得できていない顧客層へSol/PF事業等で接点を作り、Spec-in→転換を狙う

参照

Sol/PF事業等戦略の策定手順は本章 P39～P40（メカニズム）／P41（特許戦略）／P42（オープン＆クローズ）を参照

KPI管理PMOを設置し、ダッシュボードでPBR・ROE・PERの三層KPIを月次・四半期で運用。

KPI管理PMOの5つの機能

1 AIによる事業ポートフォリオ評価
事業×知財×財務の統合分析

2 事業見直しの検討
収益性・将来性で再評価／撤退判断

3 KPI見直し
事業環境変化に応じた指標の更新

4 進捗管理
月次／四半期での未達アラート発信

5 改善策の検討
各事業部門・委員会への打ち手提案

レビューサイクル：月次（PMO）／
四半期（委員会・取締役会）

経営ダッシュボード（イメージ）

Update: 2026/03/31 / AI
Powered

<上段> PBR / ROE / PER の推移と目標

PBR
1.42x
▲ +0.18 vs 前年



ROE（短期収益）
9.2%
▲ +1.4pt vs 前年



PER（中長期成長期待）
15.4x
▲ +2.1 vs 前年



<中段> 事業別ROIC / Sol/PF等顧客獲得数 / コア事業転換率

事業別 ROIC



A/B/C/D/E/F 事業

Sol/PF等顧客獲得数
3,240 社
▲ +18% YoY

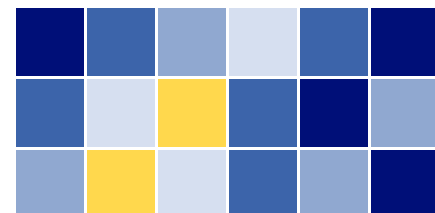
コア事業転換率
62%
▲ +5pt YoY
target: 75% (IBM水準=80%)

<下段> 無形資産ポートフォリオ価値 / R&D投資効率 / IPランドスケープサマリ

無形資産ポートフォリオ価値
¥ 86 Bn
▲ +6% YoY
①リスク低減効果＝
売上×ロイヤルティレート
＋
②差別化効果＝
1－（ROE÷競合平均ROE）
×売上

R&D投資効率
3.8x
売上/R&D比 5年累計

IPランドスケープ (技術×競合)



■自社強 ■拮抗 ■ホワイトスペース ■標準化候補

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営 ⑨運用；ガバナンス体制

取締役会 ⇄ 委員会 ⇄ PMO ⇄ 分科会の階層ガバナンスで、投資判断・契約・新規事業を一気通貫で運営する。



運用⁶ IPL（IPランドスケープ）の位置づけと組織配置——企業ごとに選択

タイプA IPL＝戦略策定への「情報提供」

AI出力は競合マッピング・ホワイトスペース等データインプットに留め、件成文は経営企画・事業部門が担う

配置：知財部門内 or 経営企画部門下のIPLチーム

タイプB IPL＝「戦略仮説構築」まで担う

AI出力を事業戦略仮説・新規事業仮説まで構築し、委員会へ上程。仮説検証は事業部門と連携

推奨配置 経営企画部門内にIPLチームを設置

取締役会と技術・知財投資委員会の役割分担において、決裁事項・審議事項・報告事項で整理したRACIマトリクスで責任関係を明確化する（AIエージェント自動生成情報含む）。

決裁事項・審議事項・報告事項別RACIマトリクス（AIエージェント自動生成情報付き）

事項/組織	取締役会	技術・知財投資委員会	知財部門	経営企画	事業部門	AIエージェント自動生成情報
【決裁事項】最終承認・意思決定						
知財投資計画の承認	A	R	C	C	I	投資シミュレーション KPIダッシュボード
重要戦略の最終決定	A	R	C	C	I	IPランドスケープ分析 競合動向レポート
予算配分の承認	A	R	C	R	I	投資シミュレーション ROI分析
【審議事項】実務審議・検討						
Core/Sol-PF事業仕分け	I	A	R	C	C	事業仕分けマップ IPランドスケープ分析
投資配分シナリオ検討	I	A	R	C	C	投資シミュレーション 効果予測
KPI設計・レビュー	I	A	R	C	C	KPIダッシュボード 進捗レポート
オープン＆クローズ戦略審議	C	A	R	C	I	IPランドスケープ分析 リスク分析
【報告事項】定期報告・分析						
四半期KPIレポート	I	I	R	A	I	KPIダッシュボード (自動生成)
知財リスク分析	I	C	R	A	I	リスク分析レポート (自動検知)
競合動向レポート	I	C	R	A	I	競合動向レポート (自動更新)

決裁事項の特徴

取締役会が最終承認権を持ち、技術・知財投資委員会が実行責任を担う。AIエージェントが投資シミュレーションやKPIダッシュボードを自動生成。

審議事項の特徴

技術・知財投資委員会が主導し、各部門と相談・調整を行う。AIエージェントが事業仕分けマップやIPランドスケープ分析を自動生成。

報告事項の特徴

知財部門が作成し、経営企画が承認・管理する。AIエージェントがKPIダッシュボードやリスク分析レポートを自動生成。

● R: 実行責任 ● A: 説明責任 ● C: 相談 ● I: 報告

トップの号令＋強制運用×効果体感の両輪で、Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営実装を定着化させる。



1. トップの号令と目標宣言

経営・組織長がKPI(業務効率30%改善、年次コスト削減目標、品質指標)を明示して導入を公式化

KPI設定 目標宣言 公式化



2. 強制運用と効果体感

早期導入業務で「効果を見える化」→横展開段階で「AI経由成果のみ正式」ルールを適用

強制運用 効果体感 公式化



3. ワンボタンUI・入力テンプレート

事務負担を減らすカスタムUI、テンプレート化された入力フォーム、出力の標準フォーマット

UI整備 テンプレート 標準化



4. 教育・HITL訓練と評価

技術×ビジネス判断力を評価する新たな人事評価、研修・OJTプログラムの整備

教育 HITL 評価



5. 横展開・全社展開

パイロット成功→全社展開の段階設計、横展開の推進と定着化

パイロット 全社展開 定着化



6. 効果確認・継続改善

導入効果の定量的評価(工数削減率、品質向上度、ユーザー満足度)と改善サイクルの確立

効果測定 改善サイクル 継続運用



7. 自走化

最終的に企業自らが自走できる体制構築

自走化 自律運用

「データ基盤→KPI自動算出→戦略仮説→事業KPI起点の無形資産投資」を一気通貫で実装する。

	Phase 1：基盤構築（1～6か月）						Phase 2：本番展開・運用定着（7～12か月）						主要成果物
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
WORKSTREAM 01 データ集約・分析基盤構築 ▶ AI活用システム構築図	R&D・知財・財務データ統合マスタ統合／クレンジング／データレイク構築						本番システム構築・運用定着AI解析エンジン本番化／セキュリティ整備						統合データレイク（事業×技術×特許×財務） AI解析エンジン（本番稼働環境） データガバナンス文書
WORKSTREAM 02 KPI自動生成・ダッシュボード運用 ▶ KPI設計／ダッシュボード	KPI設計+ダッシュボードPoCROE／PER相当KPI（顧客獲得・転換率）を定義						運用定着+IR開示準備月次レビュー定着／IR文案・想定問答作成						経営ダッシュボード（月次自動更新） KPI設計書+IR開示文案・想定問答集 PMO運営要領
WORKSTREAM 03 戦略仮説の提示・検証支援 ▶ IPL／P47 新規コア事業	IPL分析+戦略仮説の初期構築競合分析／顧客ニーズ／市場性調査						仮説検証+戦略の確定顧客インタビュー／専門家ヒアリング／PoC						Sol/PF事業等戦略仮説 新規コア事業戦略仮説 オープン＆クローズ戦略（結果として導出）
WORKSTREAM 04 事業KPI起点の無形資産投資・管理 ▶ 無形資産戦略	事業KPI評価→強化領域特定→無形資産配分設計特許／ノウハウ／データ／標準化の投資配分						オープン＆クローズ運用・契約ひな形運用委員会回覧／紛争シミュレーション運用						事業別 無形資産投資配分計画 オープン＆クローズ判断書+契約ひな形 社内モニタリングKPI



NRI支援範囲 戦略立案／4ワークストリームのPMO組成／AIシステム要件定義・PoC／事業ポートフォリオ評価／契約ひな形整備／IR開示準備／OJTによる知識移転

出所：NRI作成。スケジュールは標準的な想定。実際は体制・既存システム状況により調整

例えば、食品業界で、コア事業×Sol/PF事業等×知財オープン化によるスケール化させることができる。

1. 調味料・食品(コア事業)

家庭用・業務用の調味料、加工食品。強み:アミノ酸科学、レシピ・配合・栄養設計ノウハウ。収益モデル:自社ブランド製品の販売。

強み

アミノ酸科学、レシピ・配合・栄養設計ノウハウ

限界

自社ブランドが届かない顧客が大量に存在

2. 献立作成エンジン+栄養設計アルゴリズム

1万件以上のレシピデータ、栄養プロファイリング技術、嗜好性・制約条件を加味した最適化ロジック。

データ資産

1万件以上のレシピデータ

技術力

栄養プロファイリング技術

知財化

形式知化・再利用可能

3. 実施許諾による市場スケール

生命保険の健康増進アプリにAPI提供。事業拡大の軸が「食品の販売量」から「知財の利用量」へ転換。

実施許諾

明治安田生命保険にAPI提供

成果

事業軸の転換成功

戦略的意義

- コア事業で獲得しきれない顧客を、知財オープン化で獲得
自社ブランドが届かない顧客層を新たに開拓

- 相互強化
プラットフォーム経由で得られる栄養ニーズ・嗜好データ・行動データが、自社の食品開発にフィードバック

- 再現可能性
設計知の抽出→知財投資→製品ではなく知財を売る→販売チャネルを持つ企業にオープン化→市場スケール

例えば、電気機械業界で、コア事業×Sol/PF事業等×知財オープン化によるスケール化させることができる。



1. 繊維機械・物流機器・工作機械(コア事業)

製造業向けの機械設備、自動化システム。強み:生産ライン設計、自動化制御、稼働最適化ノウハウ。限界:自社機器を導入していない顧客層、他社設備を使う工場、異業種の物流拠点。

強み

生産ライン設計、自動化制御

限界

自社機器を導入していない顧客層



2. 工場運営最適化プラットフォーム「〇〇TEC-DX」

稼働データ解析エンジン、予知保全アルゴリズム、工場レイアウト最適化シミュレーション。長年蓄積した工場運営・自動化ノウハウを形式知化。

技術力

稼働データ解析エンジン

知財化

形式知化・再利用可能

成果

工場運営最適化



3. 実施許諾による市場スケール

他社製造機器メーカー、物流システム事業者にプラットフォーム提供。事業拡大の軸が「機器の販売台数」から「プラットフォーム利用料」へ転換。

実施許諾

他社メーカーに提供

成果

事業軸の転換成功



定量予測(3-5年見通し)

- コア事業への顧客増加: +30~40%
他社設備導入済み工場からの切替需要

- プラットフォーム利用料収益: 年間+15~25億円
API利用料、データ活用サービス

- 合計収益増: 年間+25~40億円
コア事業の機器販売増+10~15億円含む

利益率改善:

プラットフォーム事業 40~50%(機器販売の2倍)

(参考) 現状の知財業務と目指す姿：提供する生成AI活用一覧

AIの判断プロセスに、人間が意図的に関与する設計思想（HITL）の活用で安定化発明抽出からData Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営実装まで伴走支援可能。

🔍 発明抽出・概念化

開発資料から発明候補を自動抽出し、技術課題・解決原理を整理

15分級短縮

🔍 FTO/先行技術調査

検索式自動生成→公報一次選別→FTOレポート作成

90%削減

📄 明細書・図面生成

明細書/請求項/説明文/図面を自動生成

15分でドラフト

💬 OA応答・翻訳

OA取込→応答案ドラフト(数分)→翻訳自動化

数分で対応

📄 契約審査・条件整理

メール/企画書から条件自動抽出→契約チェック

初期審査改善

💡 1AI-IPランドスケープ

特許/論文/市場データのタグ付け・可視化

競合分析

📺 教育・eラーニング

法令解説/判例を動画で自動生成・配信

10分動画

🔧 プロンプト標準化

Prompt Factory: 作成権制限・版管理

検証済み

🔄 モデル運用

MLOps for LLM: エンジン指名・回帰テスト

品質管理

🚀 導入定着

強制運用×効果体感の両輪で定着化

12か月伴走

🎯 提供価値

工数削減

業務半減～90%削減

品質向上

ハルシネーション抑制、HITL*活用で安定化
*AIの判断プロセスに、人間が意図的に関与する設計思想

自走化

最終的に企業自らが自走できる体制構築

戦略連携

知財を経営判断の基盤へ転換

(参考) 現状の知財業務と目指す姿：従来業務の役割転換支援 (AI効率化で創出した余力を戦略業務へ)

従来業務の効率化により、付加価値の高い戦略業務へシフトし、組織全体の競争力向上を実現する。

⇄ 従来業務 vs 新規業務の変化

🕒 従来業務 (効率化前)

- 先行技術調査・明細書作成
- 契約審査・出願管理
- FTO調査・特許検索
- 知的財産権の管理

🔄 ルーチン業務

- 定型的な文書作成
- データ入力・整理

🌐 新規業務 (効率化後)

- Data Driven経営を起点とした
- R&D・無形資産・財務の統合経営実装・戦略立案
- IPランドスケープ分析
- データ分析・エンジニアリング
- 投資判断・企業価値評価

🏢 付加価値業務

- 戦略的知財管理
- イノベーション創出

🔄 役割転換支援

📅 ① スキル転換プログラム

データ分析・プロンプトエンジニアリング・IPランドスケープ手法の研修

🗺️ ② キャリアパス設計

戦略業務への段階的シフト計画・目標設定

👥 ③ OJT支援

実務を通じた伴走支援・フィードバック

🏗️ ④ 組織再編支援

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営実装チームの立ち上げ・体制構築

人材情報を走査してAIが客観的かつ標準的にスキルを評価

評価理由を具体的に記述することで、納得感を増すだけでなく、解釈に彩を与える

スキル		スコアリング結果	
スキル分類	スキル名	点数	生成AIによる、評価理由
02_組織運営 ＞組織マネジメント	組織マネジメント（小～中規模／～30人程度）	4	海外■■■支店■■■課長として支店ALM運営の高度化や業務効率化を推進し、支店全体運営の円滑化に貢献していることから、小～中規模組織のマネジメントを高いレベルで遂行していると判断
	組織マネジメント（中～大規模／30人～100人程度）	2	中～大規模組織の明確なマネジメント経験の記述はないが、支店全体運営のサポートや複数チーム連携の経験から、部分的に対応可能と推測されるため
02_組織運営 ＞組織統括	組織運営（計数統括・施策総括・PDCA運営）	5	海外■■■支店■■■課長として支店ALM運営の高度化や業務効率化を推進し、KPI達成に向けた施策立案・推進を取りまとめている。中期ビジネスモデル策定や支店中計の策定においても主導的役割を果たし、PDCAサイクルを効果的に運営しているため
03_営業 ＞営業基礎	顧客リレーション構築・深化	4	海外■■■支店■■■担当として顧客施策の立案・推進や、支店全体運営のサポートを通じて顧客との信頼関係構築に貢献しており、営業成果の向上にも寄与しているため
	顧客プロファイリング・潜在ニーズ引き出し	3	中期ビジネスモデル策定にあたり、顧客動向や外部情報を分析し施策を立案していることから、顧客特性の理解と潜在ニーズの把握ができていると判断
03_営業 ＞法人営業	財務・資本・事業戦略提案	4	中期ビジネスモデル策定やBS構造・収益構造の変革推進に関与し、戦略立案から計数策定まで密に連携しているため高評価
	事業開発・ビジネス創出	4	パートナーバンクとの新たな収益源拡充に着手し、困難な環境下でも持続的成長を目指した施策をリードしているため高評価
	証券ビジネス提案（IPO・M&A・仲介等）	0	証券ビジネス提案に関する具体的な知識や経験の記述がないため
03_営業 ＞個人営業	相続・遺言提案	0	相続や遺言に関する提案経験の記述がないため
	住宅ローン提案	0	住宅ローン提案に関する記述がないため
	保険提案	0	保険商品提案に関する記述がないため
07_グローバル ＞語学	英語での情報収集・資料作成・Eメール対応	4	■■■支店赴任時及び現地で英語を用いて業務を遂行し、市況レポートや経済指標ダッシュボードの作成など情報発信を行っているため、高いレベルで独力遂行していると判断
	英語での口頭コミュニケーション・会議運営	4	英語での業務遂行経験があり、社内外関係者との連携やマネジメントとの議論をリードしているため、円滑なコミュニケーションができていると評価
	英語での組織運営・LSマネジメント	3	海外■■■支店■■■課長として組織運営に携わっているが、英語でのマネジメントの具体的な指導や育成の記述は限定的なため、独力で遂行可能と判断

求められるスキルとその理由、候補人材がなぜ合致するのかの理由を出力

青字：ポジションにスキルがどのように求められるかに関する記述

オレンジ：人材が保有スキルとその根拠に関する記述

募集ポジション

組織

- ・ 調達部

概要

- ・ 大型プロジェクト（プラント建設工事等）の調達担当
- ・ 工事調達のコストエンジニアリング担当



人材情報

職務内容

- ・
- ・

得られた知識・技能

- ・
- ・



ポジションに合致する人材とその理由の出力例

■ ビジネススキル - プロジェクト管理

プロジェクト管理スキルは、調達部での大型プロジェクト調達業務において、複数の工事契約を同時に進行させ、期限内に成果を出すために不可欠です。候補者は米国での新規プロジェクト立ち上げやEPC契約締結など、複数のプロジェクトを管理する経験があり、特に短期間での企業買収検討から商品取得までのプロジェクトを成功させた実績があります。これらの経験は、調達部で求められるプロジェクト管理能力を示しています。

■ ビジネススキル - 交渉力

交渉力は、エンジニアリング会社との工事契約交渉において、最適な条件を引き出すために不可欠です。候補者は米国での新規投資案件推進や異文化間の交渉経験が豊富で、特にXXX製造事業の投資承認取得時には、短期間でのデューデリジェンスから契約交渉までを主導し、成功に導いた実績があります。

■ ビジネススキル - 調達業務の知識

調達業務の知識は、特に大型プロジェクトの工事調達において不可欠です。候補者はEPC契約作成・交渉や投資案件のデューデリジェンス実施など、調達に関連する豊富な経験を有しています。これらの経験は、調達部で求められる工事契約の交渉やコストエンジニアリングに直接役立ちます。

■ ビジネススキル - 経営企画

経営企画のスキルは、調達部での大型プロジェクト管理や工事調達戦略の企画立案に不可欠です。候補者は、XXX新規投資案件の戦略立案や海外新規パートナー開拓、財務分析などを担当し、プロジェクトリーダーとして成功を収めた実績があります。この経験は、調達部で求められる経営戦略の策定や事業計画の立案に直結します。

■ 言語能力 - 異文化コミュニケーション能力

...

知財業務改革とData Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営の実装を両立し、企業価値向上を実現する。

🎯 主要ポイント(4つの実現)

👉 AIによる業務高度化・省力化

生成AI・AIエージェントで先行調査、
発明抽出、明細書作成、OA対応、
翻訳、契約審査などを自動化
年間コスト削減約1.2億円級、工程半
減～最大90%削減

🗣️ マインドセット転換と委員会設置

知財を「権利管理」から「価値創造の
基盤」へ
技術・知財投資委員会を設置し、経
営判断の基盤とする

🏢 Core×Sol/PFの明確化

事業ポートフォリオを収益基盤と将来
成長に区分
それぞれに適した投資判断基準と
KPIを設定

📈 投資家対話の強化

$PBR=ROE \times PER$ の因果を具体化
価値創造ストーリー×投資配分
×KPIの一体設計

➡ NextStep:推奨パス



Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の統合経営実装の深化:
知財業務改革で創出した余力を、Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財務の
統合経営実装で活用し、技術・知財で持続的収益性を実現

▶▶ 次のステップ

1

現状棚卸しとパイロット設計(0-2か月)
現状の業務フローと課題を整理し、AI導入の対
象領域を選定

2

AIワークフロー実装と効果検証(3-6か月)
生成AI・AIエージェントを導入し、業務効率化を
実現

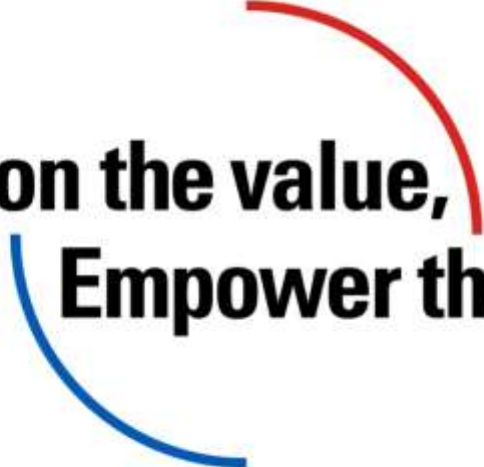
3

全社展開と定着化(7-12か月)
成功した業務フローを全社に展開し、定着化を支援

4

Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財
務の統合経営実装と投資家対話(9-12か月)
Data Driven経営を起点とした R&D・無形資産・財
務の統合経営の設計・実装、投資家対話の強化

成果指標:年間コスト削減1.2億円、工程半減～90%削減、
ROI改善



**Envision the value,
Empower the change**