

レポート

技術・知財×生成AIによる新たな収益の柱の創出

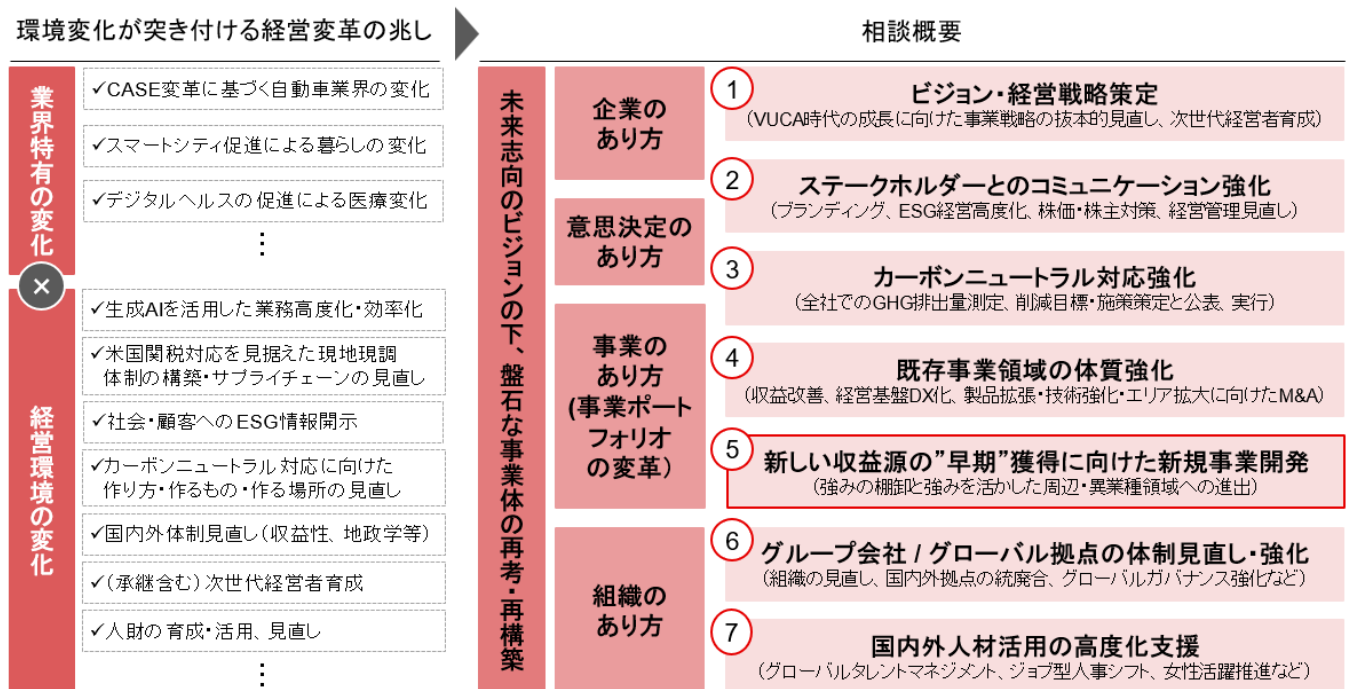
～技術を生かした異業種進出アプローチ～

コンサルティング事業本部 経営戦略ビジネスユニット
 経営戦略第1部
 プリンシパル 石倉 拓史
 コンサルタント 遠藤 大介

1. インフレ時代に求められる知的資産経営

当社は総合コンサルティングファームとして、多岐にわたる経営課題に触れる機会がある。筆者がこの数年で意見を交わした100社以上の製造業の経営層の方々が抱える経営課題は、図表1に示した7つに集約できる(図表1)。

図表1 製造業経営者から多い相談



(出所) 当社作成

2025年の第2次トランプ政権発足以降、世界情勢が大きく変化する中で、③「カーボンニュートラル対応強化」についての相談はやや落ち着きを見せている。一方、⑤「新しい収益源の“早期”獲得に向けた新規事業開発」、特に既存技術を活用した異なる業種への進出に関する相談が増えている。業種別では、製造業の中でも自動車

メーカーからの相談が多い。コロナ禍では、多くの自動車メーカーが生産を一時ストップせざるを得ない事態となったが、自動車製造で培った高度な生産技術やサプライチェーン管理のノウハウを活用し、人工呼吸器をはじめとした世界的に不足していた医療機器やその部品の製造を支援した。この出来事は、高度な技術を持ちながらも既存業界の中では価格圧力に苦しむ企業が、技術力が求められる異業種で活躍できる証左となった。また、EV化の流れと相まって、エンジン開発で培った技術を異業種に転用した新規事業開発の動きも加速した。

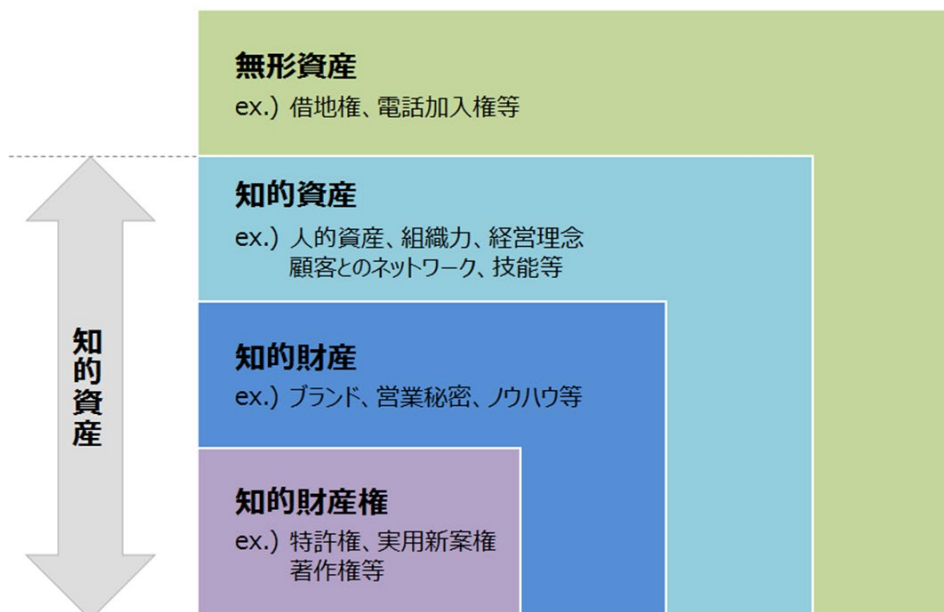
さらに、デフレ時代からインフレ時代への移行の中で、多くの企業が経営戦略の転換を余儀なくされている。長引くデフレ時代に慣れすぎた多くの日本の製造業は、「低価格」と「コスト削減」に傾注した。生産コスト削減、中国などのグローバルサプライチェーンを活用した調達コスト削減、量産効果を重視した製造体制構築などは、「デフレ時代のモノづくり」の産物と言えよう。

一方、インフレ時代に突入している現代に求められるキーワードは「価格転嫁」と「差異化」である。「付加価値」を意識した経営にシフトする必要性を察知し、技術革新による製品性能の向上を通じた差異化、世界情勢を見据えた新しいサプライチェーンの構築、価格効果重視の製造体制の構築などを進める経営者が増えてきている。

インフレ経済で生き残るには、製品やサービスを高値で取り引きできる能力が鍵であり、価格転嫁を成功させるには知的資産をフルに活用する「知的資産経営」が重要となる。「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランドなどの目に見えない資産を指す。各企業は、競争力の源泉となる企業固有の「知的資産」を認識し、それらを有効に組み合わせて活用し、収益につなげる必要がある。このような経営は「知的資産経営」と呼ばれる(図表 2)。

知的資産経営が求められる現代において、日本企業は従来とは異なる領域で、長年培った技術・知財を生かした新たな収益の柱をいかに創出できるのか。本稿ではその具体的な手法として、生成 AI を活用した異業種進出に向けた新規事業開発アプローチを紹介する。

図表 2 知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



(出所) 経済産業省ホームページ「知的資産・知的資産経営とは」 [知的資産・知的資産経営とは\(METI/経済産業省\)](#)

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ) コーポレート・コミュニケーション室 E-mail: info@murc.jp

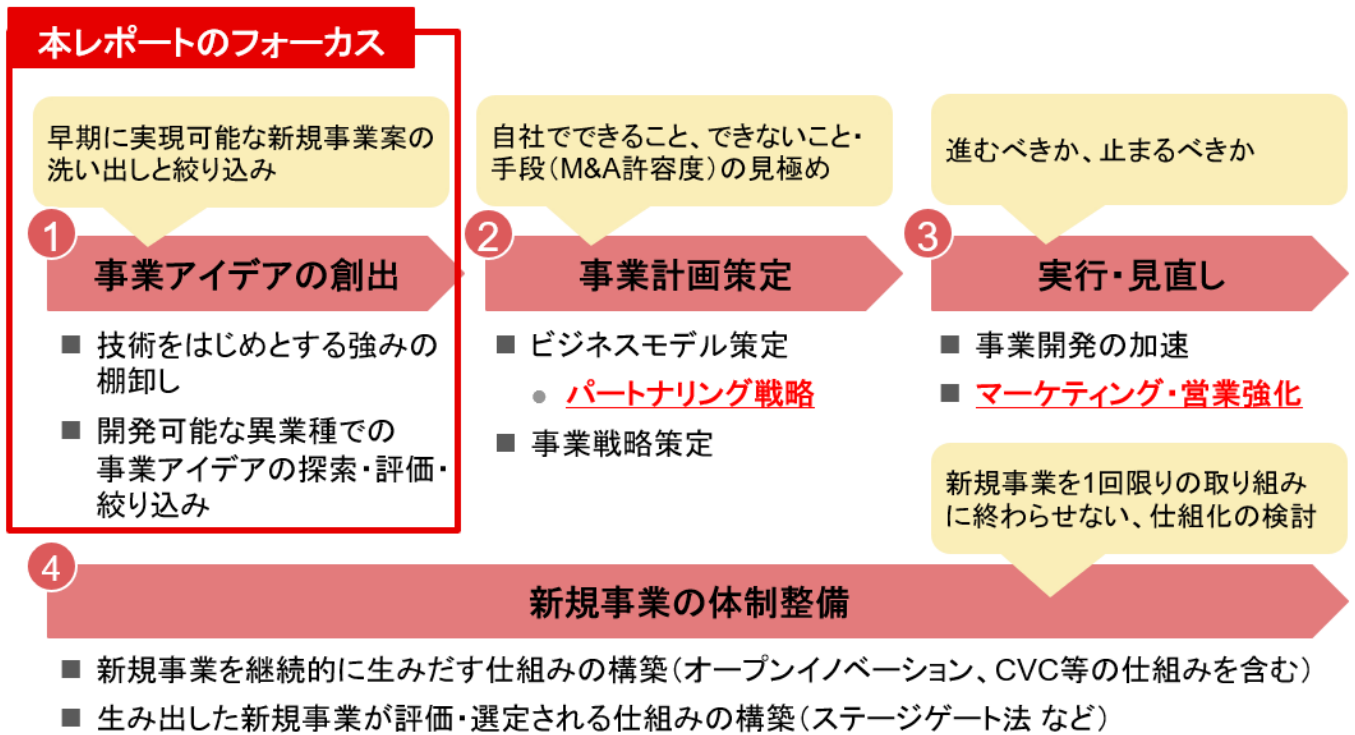
(2026/04/01)

2. 異業種での新規事業開発において課題となる「アイデアの創出」

異業種での新規事業開発について、最も多い相談は「そもそも何から始めればよいか」「今後、何をすればよいか分からない」という入り口の部分である。

このような場合、筆者はヒアリングにおいて新規事業開発を以下の4ステップに分類し(図表3)、まずは企業の困りごとがどこにあるのかを特定することから始めている。異業種での新規事業開発を目指している企業は、「どの技術を」「どの業種・製品で」といった「事業アイデアの創出」に課題を抱えているケースが最も多い。

図表3 新規事業開発で多い相談



(出所) 当社作成

新規事業のアイデア創出について最近いただいた相談事例は、(図表 4)の通りである。

図表 4 経営者からの相談事例



樹脂メーカー
経営者

- 従来とは異なる事業領域のテーマ/業種に可能性を感じ、スタディを始めてはいるが、本当にその領域でよいのか決めきれず進められない。既存取り組みの精査も含め、事業アイデア探索から進めたい
 - 現在検討中のテーマも、「思い付き」の域を脱しないところがあり、経営層内で納得を得づらい
 - 異業種領域でのチャネルが弱く、ネット調査と展示会での活動にとどまっている
 - 既に参入している企業とうまく対話したいが、どの企業に、どうアプローチしてよいかわからない



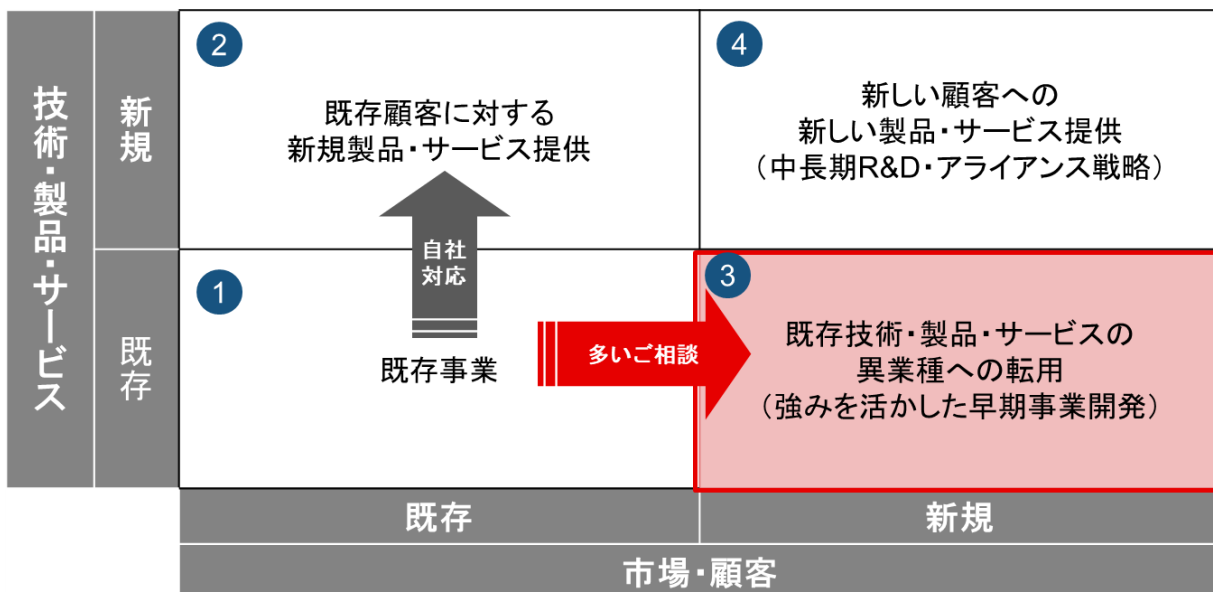
自動車部品メーカー
経営者

- EV領域の開発は引き続き加速するものの、非自動車領域での事業開発もしていきたいが、自動車しか知らないため、どの領域にどのように進出してよいか皆目見当がつかない
 - 既存のエンジン関連部品の売上・利益の先行きが厳しく、CASE領域への開発投資予算を確保していくためにも新しい収益の柱の確立が急務
 - 長年培った技術はあるものの、その技術がどのように他の領域で活用できるかアイデアがわからない
 - エンジン関連部品への依存が強く、EVへのシフトが思うように進まない中、社員が会社の強みを見失っており、会社に対する信頼感、モチベーションが下がってきている

(出所) 当社作成

いずれの企業も、事業アイデアの創出という悩みをさらに深堀していくと新規事業アイデア分類(図表 5)の内、②「既存顧客に対する新規製品・サービス提供」については、社内の開発部を中心に既存の延長の中で対応が可能であった。一方、③「既存技術・製品・サービスの異業種への転用(強みを活かした早期事業開発)」は、社内ではなかなか思うように進まない点がボトルネックであった。

図表 5 新規事業アイデア分類



(出所) 当社作成

その他、事業アイデアが既にある企業については、アイデアを事業計画に落とし込んでいく中で、開発パートナーや販売パートナーをいかに探すかという、M&Aも視野に入れたパートナーリング戦略に関する相談が多い。また、実行フェーズで悩んでいる企業は、これまでと異なる業種におけるマーケティング・営業がハードルとなっている。特に営業という観点では、長年活動してきた業種と全く異なる業種で一から営業していくことを、担当者が嫌がるケースも多い。その場合、戦略のみならず、新たなチャレンジを後押しする意識改革も重要な論点となる。

「異業種で稼ぐ」ことは言葉では分かりやすいものの、実際には多くのハードルがある。それでは、具体的にどのようなプロセスを進めるべきか。

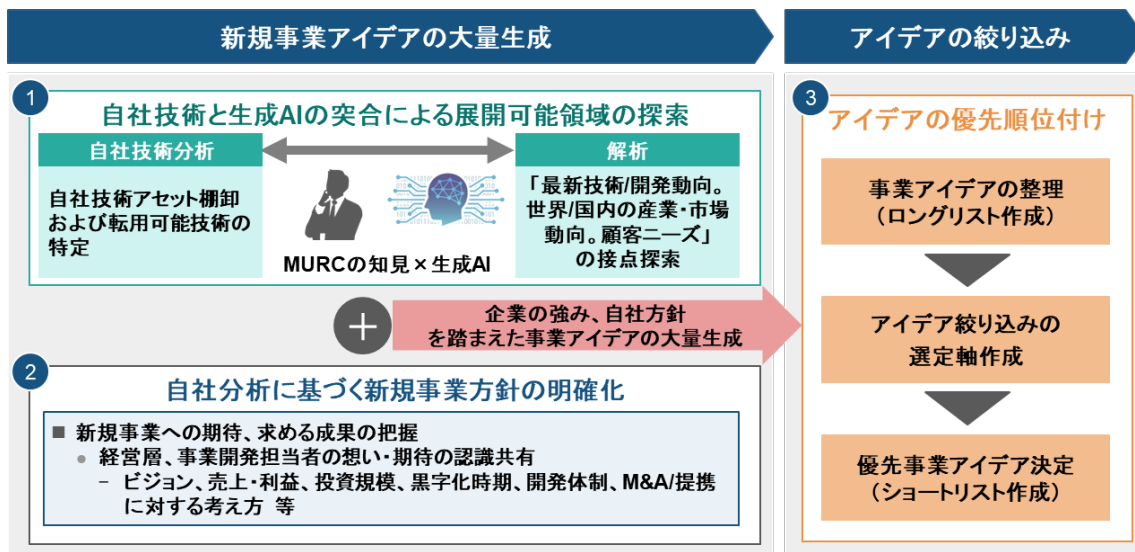
3. 生成 AI 活用による効率的な新規事業アイデア創出プロセス

(1) 自社技術と生成 AI の突合による展開可能領域の探索

既存技術を活用した異業種での新規事業アイデア創出はプロセスが重要である(図表 6)。その第一歩は自社が擁する技術アセットの棚卸しであり、特許を出願している技術から棚卸しをしていくことがポイントである。日本の企業は特許出願がなくとも、組み合わせなどによって競争力を持つ技術を多く保有しているケースがある。そのため、まずは自社の製品や技術を網羅的にリストアップするのが望ましい。しかし、単に「モーター」や「プレス技術」といった表面的なキーワードを並べるだけでは不十分である。より具体的に、各製品の用途や機能、さらにそれに付随する特徴的な技術やノウハウまで掘り下げるのが重要となる。例えば、「特殊な素材を扱うか」「製品サイズや加工精度はどの程度か」「付加価値を実現するための独自技法があるか」など、特徴的な情報を幅広く、深く洗い出す。

次に、棚卸したアセットから「自社の強み」を抽出する。保有特許は他社に対する参入障壁や差異化の源泉となり得るため、強みとなる技術の候補として位置付ける。その他、既存事業の中核技術や、同業他社と比較して優位性のある分野など、さまざまな視点で異業種に転用可能な「自社の強み」を抽出する。

図表 6 新規事業アイデア創出のアプローチ全体像



(出所) 当社作成

次に、抽出した「自社の強み」を活用してアイデア創出を進めていく。まずは強みとなる技術と異業種との接点を探索する。ここで生成 AI が威力を発揮する。生成 AI に社内外の特許や研究・開発動向などの技術情報を学習させ、異業種での自社技術の転用可能性を探索できるようにする。さらに異業種において自社の強み技術を活用している特許や開発事例を参照するよう指示を出せば、自社技術を活用できる可能性がある業種や顧客例、製品などのロジカルな導出が可能となる(図表 7)。

図表 7 生成 AI を活用したアイデア創出のプロンプト(指示文)の例

```

当社は下記の{#特徴}を有したXXXに使用される製品を製造しています。{#特徴}を活用して、XXX
業界以外の顧客に向けた新規事業の可能性を探索したいです。探索の手法は{#観点}を参照してく
ださい。〜。以下の{#出力フォーマット}の表形式で10個列挙してください。
---
#特徴
・XXXをせず、XXX加工のみでXXXすることでXXX機能を実現する加工技術。
・〜〜
---
#観点
・{#特徴}を活用している特許情報
・{#特徴}を活用している企業や大学研究機関の研究、開発動向
・〜〜
---
#出力フォーマット
| # | 活用できる業種 | 想定顧客 | 提供製品 | 活用できる業種、提供製品を導出した根拠 | ...
    
```

(出力結果)

```

<導出した根拠>のXXXの情報に厚みを持たせたいです。〜。XXXの構造を付与して、{#出力
フォーマット}の表形式で再出力してください。
    
```

(出所) 当社作成

上述した方法によって生成 AI を活用しても、アイデア創出がうまくいかないケースもある。まずは、自社アセットの表現が抽象的なまま入力しているケースが挙げられる。曖昧な表現を入力すれば、それを起点に異業種における探索を行ってしまう。そのため、納得感のないアイデアが出力されることや、そもそも自社技術を生かせない異業種における活用事例が出力されてしまうことさえある。

また、「どんな用途の製品を作りたいか」といった、出口側の方向性の仮説がある場合、それもプロンプトに含めるべきである。出口にこだわらずアイデアを幅広く挙げたいと思うかもしれないが、何らかの方向付けがなければ、総花的なアイデアに終始し、自社が新規事業として取り組む意義を見失いかねない。

(2) 自社分析に基づく新規事業方針の明確化

技術・知財×生成 AI による「何ができるか」の探索作業を行う際は、それと並行して、経営として「何をしたいか」を明確にする必要がある。技術的に開発可能であったとしても、企業の考え・将来像と合致しない新規事業は大義がないため、途中で頓挫するケースが多いからだ。また、そもそも経営層の中でも、「新規事業が重要だ」ということが合意されていたとしても、新規事業に対する考え方や期待が一致していないケースが散見される。そのため、新規事業の前提条件(売上・利益、投資規模の上限、黒字化時期の目安、M&A や提携の可能性など)のすり合

わせが欠かせない。このプロセスを怠ると、現場が出したアイデアが経営会議で通らず、結果として現場の新規事業に対する疲弊感を招いてしまう。

そのような状況を回避するためにも、新規事業開発の方針は文字に起こし、経営層内部、そして新規事業開発担当者の共通認識として整理する必要がある。これは事業開発を推進する上で重要なプロセスであり、図表 8 では、その例を示している。

図表 8 新規事業開発の方針例

ビジネスモデル	B to B(消費者と接点を持たないスキーム(B to B to Cなど)も問題ない)
ターゲット市場	基本は日本国内(可能性があれば海外展開も視野に入れる)
制約条件	生命に関わる事業は避ける(医療機器でもクラスⅢ・Ⅳなど)
立ち上げ時期目安	小規模でも短期的(20xx年を目途)な立ち上げが可能
中長期的な売上目標	●億円
体制	自社の強みをコアとしながらも、外部との連携もあり得る(M&A、オープンイノベーション等)
想い	現場の社員が「自分がやりたい」と思える事業であり、社会から見て「こんなこともできる」と思ってもらえる新たな領域

(出所) 当社作成

(3) アイデアの優先順位付け

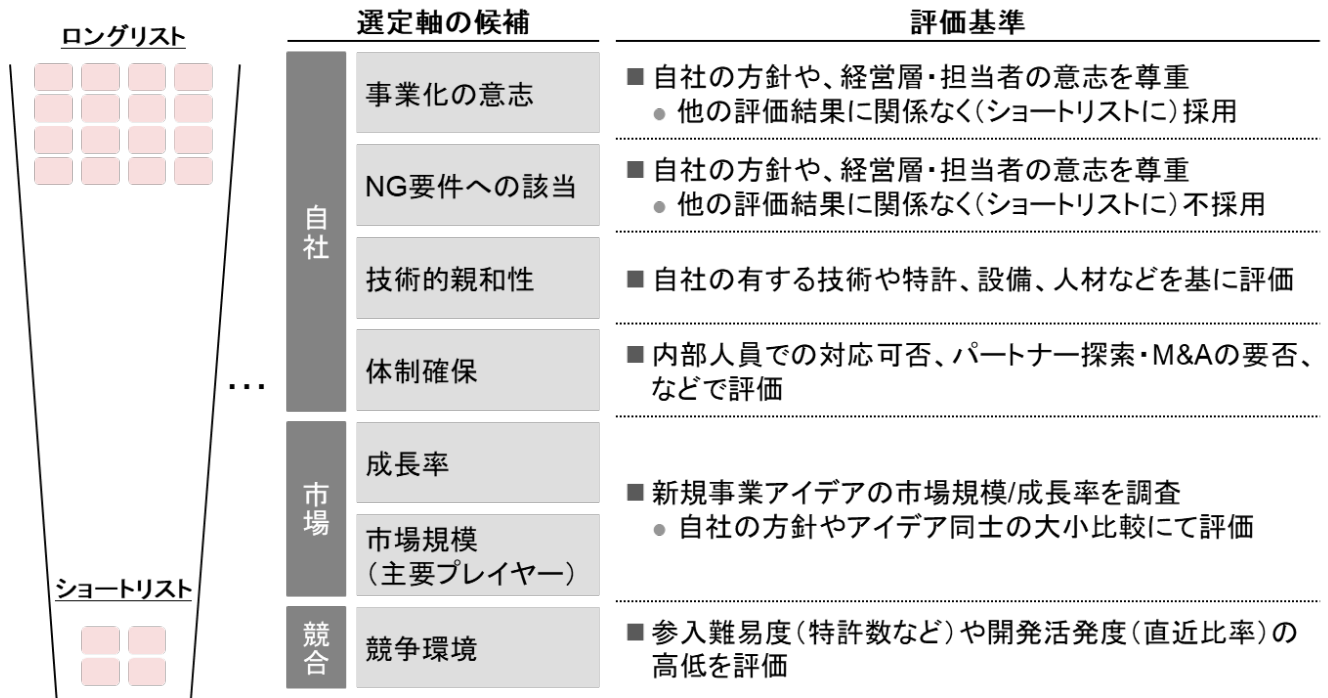
新規事業を立ち上げる際には人材的、時間的な制約がある以上、取り組みに優先度を付ける必要がある。生成した大量の事業アイデア(ロングリスト)は、絞り込み(ショートリスト)を行い、個人のその場の感情に左右されない、客観的な選定軸を定めることが重要となる。

具体的に選定軸を定める際は、まずは生成したアイデアに商機があるのかを見定める。この商機とは、「どのような業種・市場動向において、どのようなニーズや競合が存在し、どのように自社の強みが活用できるか」の 3C (Customer 市場・顧客 / Competitor 競合 / Company 自社) で構造化されるストーリーを描けるかである。このプロセスでも生成 AI の活用によって、市場や顧客、競合の情報をクイックかつ網羅的に収集できる。

筆者が相談にあたる際は、3C を踏まえ、特に前述した「新規事業開発方針」を意識しながら、クライアントと何度も議論を重ねながら事業アイデアの選定を進めている。この際、筆者が最も尊重しているのは事業開発担当者の意志である。一筋縄ではいかない新規事業開発において、最後に成功に導く鍵は、実際に汗をかく担当者自身が「自分がやり遂げたいと思うか」という強い思いに他ならない。そのため、事業アイデアの絞り込み、優先順位付けに際しては、Fact(事実)と Will(想い)を織り交ぜた、自社ならではの選定軸が設定されることとなる(図表

9)。

図表 9 アイデア絞り込みにおける選定軸の例



(出所) 当社作成

ところで、生成 AI の最大の利点は「効率化」にあるが、それでは生成 AI の活用によって生まれた時間をどう使うべきか。新規事業を推進していくには経営層と新規事業開発担当者の共通認識の醸成、強い意志が欠かせない。機械的に効率化できる要素と、「自分がやり遂げたいと思うか」といった人の意志や思いなどの、いわゆる“泥臭い”要素の両輪が回って、初めて新規事業開発の推進が可能となる。そのため、生成 AI をツールとして効果的に活用することで生まれる時間を、社内コミュニケーションに充てることで、全社一丸となった新規事業開発の推進体制を構築する近道と考える。

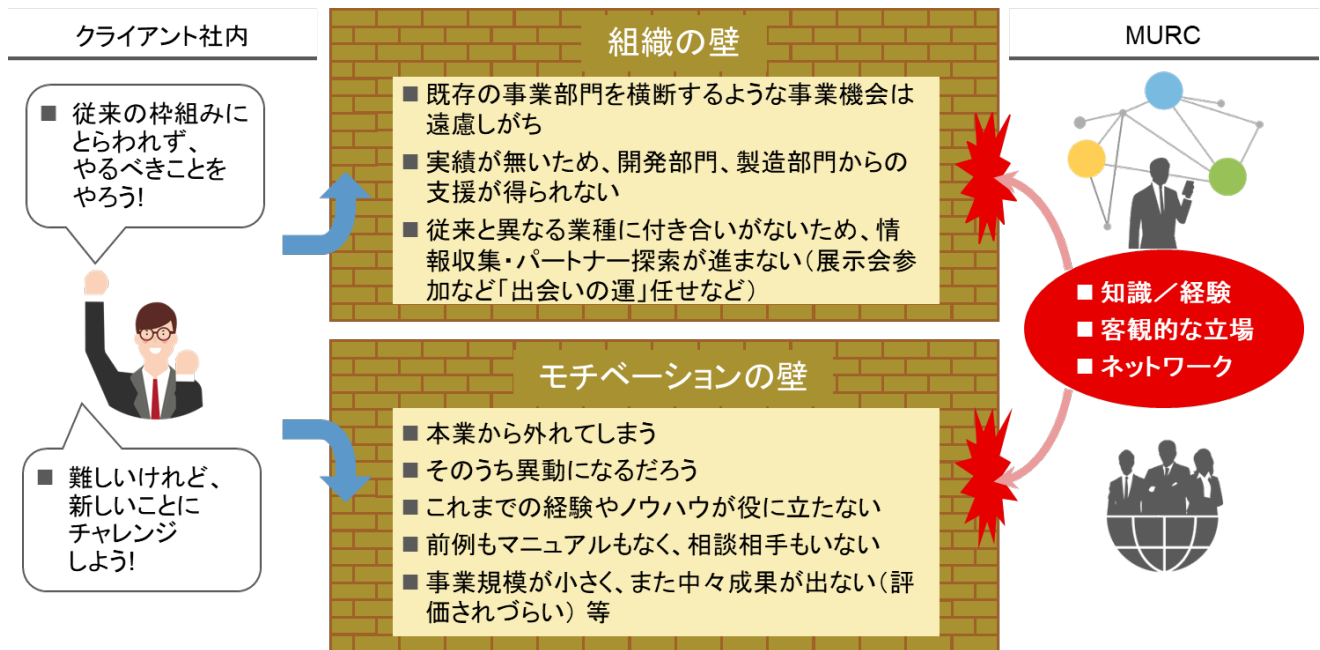
4. 新規事業開発には経営の覚悟と現場へのサポートが必要

市場の成熟化や顧客ニーズ・価値観の多様化、急速な技術進歩が進む現代において、企業経営は従来の延長線上だけで成長を続けるのは困難となっている。新規事業開発は経営における最重要課題の一つとなっている。事業開発に向けて、企業が保有する知的資産をフル活用することが重要であり、そのためには経営者のコミットメントと、事業開発担当者任せではない現場への十分なサポートが求められる。そんな中で、生成 AI はこれからも進化していくと思われる強力なツールであるが、裏を返せばあくまでツールである。「変化に向き合い、ツールを使いこなし、その先にどのような成長を描くのか」という、経営者の「感度」や「覚悟」がより一層求められる時代にシフトしている。

新規事業開発の中でも、これまでと異なる事業領域でのチャレンジはこれまでの成功体験や勘所だけでは太刀打ちできないことが多く、事業開発担当者の心理的ハードルも含めて相当難易度が高い。筆者はこれらをま

めて、「新規事業開発に立ちはだかる社内の壁」と呼んでいる(図表 10)。

図表 10 新規事業開発に立ちはだかる社内の壁



(出所) 当社作成

当社では数多くの業種・業態の支援で培った知識や経験、客観的な立場からのアドバイス、MUFG ネットワークを活用したビジネスマッチングなど多様なサポートを実施している。その経験を通じて、新規事業開発を成功に導くには、新規事業開発担当者を孤独・不安にさせない経営層からのサポートが最も重要だと考えている。

新規事業には企業の競争力を維持する、新たな顧客層を開拓する、イノベーションを創出し組織を活性化する、そして次世代リーダーを育成するといった多岐にわたる効果があり、企業の存続と発展の鍵となる。本稿が技術をはじめとする自社の知的資産を見つめ直し、新たな事業開発にチャレンジする企業の成長の一助となれば幸いである。

参考文献

経済産業省 第 18 回 産業構造審議会 製造産業分科会 「資料 4 松島委員提出資料」(2025 年 6 月 11 日)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/seizo_sangyo/pdf/018_04_00.pdf(2026/04/01)

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱 UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。