

ベイカレント・コンサルティングの知財戦略：人的資本と独自ソリューションを核とする無形資産モデルの分析

エグゼクティブサマリ(Executive Summary)

本レポートは、株式会社ベイカレント・コンサルティング（以下、ベイカレント）の知的財産（以下、知財）戦略について、公的開示情報、データベース、および競合分析に基づき、網羅的なリサーチを行った結果を報告するものです。

分析の結果、同社の知財戦略は、伝統的な製造業や一部の競合ITファームが採用する「登録IP（特許・商標）」中心のモデルとは根本的に異なり、「非登録IP」と「無形資産」の価値最大化に特化していることが明らかになりました。

以下に、本レポートの主要な分析結果（Key Findings）を要約します。

- 「開示される知財」の意図的欠如：最新の有価証券報告書（2022年5月30日提出）¹において、「知的財産」「特許」「研究開発」といった直接的な記述は確認されず、特許情報プラットフォーム（J-PlatPat）においても同社名義の登録IPは実質的に確認されていません^{13 14}。これは、IP戦略の不在ではなく、核心的ノウハウの「非公開」を優先する戦略的選択であると推察されます。
- 財務諸表（B/S）と実態の乖離：2022年2月期の「無形固定資産」の大半は「のれん」（18,553百万円）¹であり、これは主に過去のMBO²⁵に起因するものです。同社が内部生成した「嗜好性AIエンジン」⁹などの競争力の源泉は、会計上資産計上されておらず、財務諸表は同社の真のIP価値を反映していないと見られます。
- 知財の源泉としての「人的資本」：同社のIP戦略の最重要構成要素は「コンサルタント（人的資本）」そのものです。提示される「業界最高水準の給与レンジ」（例：20代後半で年収1000万円超）⁵は、単なるコストではなく、優秀なIP（人材）の「獲得コスト」であり、同時に「流出防止コスト」として機能する、極めて合理的なIP防衛戦略であると分析されます。
- IP創出メカニズムとしての「組織資本」：コンサルタントを特定領域に固定しない「ワンプール制」⁵は、多様な業界・テーマの知見を高速で融合させ、新たなソリューション（IP）を生み出す「組織資本（知財創出マシン）」として機能していると見られます。
- 「営業秘密」としての独自アセット：「嗜好性AIエンジン」⁹、「ドラレコ映像解析AI」⁹、「VR/Web3分析フレームワーク」¹⁰など、特許公開を避けた具体的な技術アセットや方法論を「営業秘密」として保有・管理していることが確認されます。
- 収益モデル：「エンベデッド（埋込型）」と「プロダクト（外販）」：IPの収益化は、コンサルティングフィーにIP価値を内包させる「エンベデッド（埋込型）」⁹が主流です。しかし、「嗜好性AIエンジン」における「外販を見据えた機能拡張」⁹の記述は、IPを製品として販売する「プロダクト型」への戦

略的移行を模索していることを示唆しています。

- 競合との明確な差異: アクセンチュアが特許資産を開示(FY24: \$47.9M)²³し、野村総合研究所(NRI)が研究開発費を開示(FY24: 53.01億円)³⁵する「開示型」戦略とは対照的に、ベイカレントの「非開示」戦略の特異性が際立ちます。
- 戦略的転換点: 「ベイカレント・テクノロジー」の設立: 2024年2月に設立されたSler(システムインテグレーター)機能を持つ「株式会社ベイカレント・テクノロジー」^{24 13 28}は、これまでコンサルタントの頭脳にあった「属人知」を、システムやプラットフォームという「形式知」に転換・集約し、事業をスケールさせるための最重要戦略拠点であると強く推察されます。
- 短期リスク(人的資本): 最大のリスクは、IPの核心である「中核人材の流出」¹⁹であり、これは「営業秘密の漏洩」¹⁹に直結します。高額報酬⁵はこのリスクの軽減策として機能していると見られます。
- 中期リスク(技術的負債): 生成AIの急速な普及に伴い、自社ソリューション開発(学習段階)および成果物作成(利用段階)における「著作権侵害(IP汚染)」^{28 29}のリスク管理が、新たな経営課題として浮上している可能性があります。
- 長期的課題: テクノロジー子会社²⁴の本格稼働による事業規模の拡大は、「秘密管理性」¹⁹(営業秘密の法的保護要件)の維持をより困難にし、スケールとIP防衛のジレンマに直面すると予測されます。

総じて、ベイカレントの知財戦略は、会計上の数値には表れない「人的資本」と「営業秘密」に極端に集中する、高利益率かつ高アジリティなモデルです。今後は、「形式知」化への移行²⁴に伴うIPガバナンスの高度化と、ガバナンス・コード¹²が要求する「無形資産の開示」圧力とのバランスが、次なる成長の鍵となると結論付けられます。

背景と基本方針: サービス業における無形資産の文脈

現代の企業価値評価において、土地や設備といった「有形資産」から、データ、ノウハウ、ブランド、人的資本といった「無形資産(Intangible Assets)」へと価値の源泉が移行していることは、国際的な潮流として広く認識されています¹²。特に、コンサルティング・ファームに代表されるプロフェッショナル・サービス業にとって、その競争力の源泉は、工場や機械ではなく、従業員の知見、独自の方法論(メソドロジー)、そして組織的な知識集積プロセスそのものにあります。

しかし、これらの無形資産の多くは、伝統的な会計基準において貸借対照表(B/S)に資産として計上することが困難です。この「見えざる資産」をいかに戦略的に構築、防衛、そして収益化するかという「知的財産戦略」は、当該企業の持続的成長を分析する上で最も重要な論点の一つとなります。

本レポートは、株式会社ベイカレント・コンサルティング(以下、ベイカレント)を対象とし、同社がどのような無形資産を知的財産(IP)として定義し、それを管理・活用しているかを分析するものです。本章では、まず分析の前提となるマクロ環境と、同社の公的開示情報(IR)におけるIPの取り扱いに関する基本的な事実を確認します。

日本のサービス業における無形資産の課題

分析の前提として、日本経済全体のマクロ的な課題に触れる必要があります。経済産業省(RIETI)の分析によれば、日本では1990年代後半以降、無形資産投資の伸び悩みが指摘されています^{8 5}。特に、機械産業などでは1995年以降も無形資産蓄積が増加しているのに対し、サービス業では多くの産業で無形資産蓄積率が減少している傾向が報告されています^{8 5}。

このサービス産業における無形資産蓄積の伸び悩みが、経済全体における労働生産性向上のボトルネックとなっている可能性が指摘されています⁸。ハードウェアとしてのIT投資だけでなく、それを使いこなすための組織改革や人材育成といった「ソフト面の資産(無形資産)」の蓄積が、IT革命を生産性向上に結びつける鍵であると分析されています⁵。

このようなマクロ環境下において、ベイカレントのようなデジタル(DX)と戦略を軸とするコンサルティング・ファームが、いかにして独自の無形資産(ノウハウ、人材、組織)を蓄積・活用しているのかを解明することは、同社の競争優位性を理解する上で不可欠です。

ベイカレントのIR情報における「知的財産」の不在

本レポートにおける知財戦略の分析は、企業の公式な一次情報、すなわち金融商品取引法に基づき提出される「有価証券報告書」の精査から開始します。

2022年5月30日に関東財務局長へ提出されたベイカレントの第8期(2021年3月1日～2022年2月28日)有価証券報告書¹を詳細に分析した結果、本レポートのテーマである「知的財産」に関して、極めて重大な事実が確認されました。

****分析結果:**本文中における「知的財産」「特許」「商標」「研究開発」のキーワード出現数は「ゼロ件」です。****¹**

これは、同報告書の「事業の内容」「事業等のリスク」「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(MD&A)」「設備投資の状況」など、通常これらの記述が含まれ得る主要なセクション全てにおいて、これらの語句が一切使用されていないことを意味します。

この「開示上の不在」は、特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)における調査によっても裏付けられます。J-PlatPatにおいて、権利者名「株式会社ベイカレント・コンサルティング」で特許および商標を検索した結果、同社名義で登録または出願されている主要なIPは実質的に確認されていません^{13 14}(2024年時点の調査)。

「無形固定資産」の分析:財務諸表と実態の乖離

有価証券報告書において、唯一IPに関連し得る財務項目は「無形固定資産」です。同報告書の【有形固定資産等明細表】¹⁾によれば、第8期(2022年2月期)末における無形固定資産の残高は以下の通りです。

- 無形固定資産 当期末残高(合計):**18,685** 百万円
 - うち、「のれん」:18,553 百万円
 - うち、「その他」:132 百万円

このデータから、同社のB/S上に計上されている無形資産の実に \$99\%\$ 以上が「のれん」であることが判明します¹⁾。この「のれん」は、同社の沿革に記載されている通り、2014年のマネジメント・バイアウト(MBO)実施²⁵⁾(ファンドによる出資受入れの受皿会社として設立)に関連して生じたものと推察されます。

この事実は、本分析において決定的に重要です。「のれん」は過去の企業買収(M&A)によって生じた「認識済みの無形価値」であり、企業が「内部で独自に創出(Internal Generation)」した無形資産、すなわち自社開発したソフトウェア、独自の業務プロセス、AIアルゴリズムなど、現在の競争力の源泉となっているIPアセットの価値を反映するものではありません。

本レポートの基本方針:「見えざる知財」の解明

以上の初期分析から、以下の3点が明らかになりました。

1. ベイカレントは、IR情報や公的DBIにおいて、伝統的な「知的財産(特許・商標)」や「研究開発(R&D)」活動を公的に開示していません^{1 13 14)}。
2. ベイカレントのB/S上の無形資産は、その競争力の源泉である「内部創出IP」の価値を反映していません¹⁾。
3. 一方で、同社の公式ウェブサイトでは、「嗜好性AIエンジン」⁹⁾、「ドラレコ映像解析AI」⁹⁾、「VRを活用したデジタルテクノロジー戦略」¹⁰⁾など、明らかに高度な「研究開発」活動の成果物であり、強力なIPアセット(知的資産)と見なされるソリューションが多数例示されています。

この「開示された財務情報(Financial Statements)」と「観測される事業実態(Business Reality)」との間に存在する著しいギャップこそが、ベイカレントの知財戦略の核心であると推察されます。

したがって、本レポートは、存在しない「特許ポートフォリオ」を分析するものではなく、以下の問いに答えることを基本方針とします。

- なぜ、ベイカレントは登録IP戦略(特許)を採用しないのか? (=非特許戦略の合理性)

- その代替として、どのような無形資産(人的資本、組織資本、営業秘密)を真の「知財」と定義しているのか？
- それらの「見えざる知財」を、どのようにして組織的に創出し、法的に防衛し、そして収益に転換しているのか？

同社の知財戦略は、「開示」による牽制やライセンス供与ではなく、「非開示(営業秘密)」によるブラックボックス化と、「人的資本」への極端な集中投資によって、競合他社に対する模倣困難性を構築するモデルである、という仮説に基づき、次章以降で詳細な分析を進めます。

当章の参考資料

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
2. <https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2025/04/b54463ccc15dfb286a405351e58cb78fa62a9684.pdf>²
3. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/10p014.pdf>³
4. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VTPA.pdf>⁴
5. <https://j-net21.smri.go.jp/support/publicsupport/2018122601.html>⁵
6. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>⁶
7. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
8. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>⁸

全体像と組織体制：知財を「創出」し「保持」するメカニズム

ベイカレントの知財戦略が、特許のような登録された権利ではなく、「人」の頭脳と「組織」のプロセスに宿る「見えざる資産」を中心としていることは、第1章の分析で明らかになりました。このモデルにおいて、IP(知的財産)は静的な「権利」ではなく、動的な「プロセス」そのものです。すなわち、「いかにして持続的に優れたノウハウ(IP)を創出するか」、そして「いかにしてそのノウハウ(IP)を組織内に留め、流出を防ぐか」という二つの問いが、知財管理体制の核心となります。

本章では、この「創出」と「保持」のメカニズムを、同社の組織構造、特に「ワンプール制」という特異な人事制度、2024年に新設されたテクノロジー子会社、そしてIPガバナンス体制の観点から解体・分析します。

知財創出の源泉：「ワンプール制」という組織資本

ベイカレントの競争力を支える最もユニークな制度的特徴は、「ワンプール制」と呼ばれる組織運営モデルにあると見られます。これは、コンサルタントを採用時に特定の産業（製造、金融など）や特定のサービスライン（戦略、デジタルなど）に固定（アサイン）せず、全コンサルタントを一つの大きな「プール」に所属させ、プロジェクトの需要に応じて柔軟に人材を配置する制度です⁵。

同社の採用情報では、この制度の魅力として「様々な業界/テーマのプロジェクトに携わり、得意領域を絞り込んで専門性も高められ」る⁵点が強調されています。これは個人のキャリア形成の視点からの説明ですが、知財戦略の観点からは、この「ワンプール制」自体が、極めて強力な「知財創出メカニズム（IP Generation Machine）」として機能していると分析されます。

この制度がIP創出に寄与するメカニズムは、以下の二点に集約されると推察されます。

1. 知の「越境」と「融合」の高速化:

伝統的なコンサルティング・ファームでは、産業別・機能別の「サイロ（縦割り組織）」が知識の壁となることが多くあります。しかしワンプール制では、例えば「製造業のサプライチェーン改革プロジェクト」に従事したコンサルタントが、次のプロジェクトで「通信業の新規事業立案」にアサインされることが常態化します⁵。

このプロセスを通じて、製造業で得た「業務効率化のノウハウ（属人知）」が、通信業の「顧客体験（CX）設計」に応用されるといった、異業種の知見の「越境」と「融合」が組織的に強制されます。これにより、単一のサイロ組織では生まれ得ない、革新的なソリューション（＝新しいIP）が創出される確率が構造的に高まっていると考えられます。

2. 「人的資本」の陳腐化防止と価値最大化:

特定の領域に固定されたコンサルタントのスキル（人的資本）は、その領域の市場が停滞したり、技術が陳腐化したりすると、その価値も同時に低下します。ワンプール制は、コンサルタントを常に需要の高い（＝市場価値の高い）プロジェクト⁵に流動的に再配置することで、個々の「人的資本（IPアセット）」が陳腐化するのを防ぎます。

結果として、組織全体として保有する「人的資本ポートフォリオ」の市場価値が常に最大化され、それが高いコンサルティングフィー（収益）の源泉となっていると見られます。

このように、「ワンプール制」は単なる人事制度ではなく、知識の流動性を最大化し、IP創出の確率を高めるための、ベイカレント独自の「組織資本（Organizational Capital）」そのものであると結論付けられます。

ノウハウの「形式知」化への転換: ベイカレント・テクノロジーの設立

「ワンプール制」は、個々のコンサルタントの頭脳に蓄積される「属人知（Tacit Knowledge）」の創出と活用には極めて優れています。しかし、このモデルには構造的な弱点が存在します。それは、「属人知」は組織に定着しにくく、その知見を持つコンサルタントが退職すれば、IPも同時に流出してしまうリスク（第7章で詳述）です。また、ビジネスのスケール（規模拡大）が、コンサルタントの採用数と稼

働時間に直接依存するという「労働集約型」の限界も抱えています。

この「属人知」モデルの限界を突破し、「形式知(Explicit Knowledge)」、すなわち組織的に蓄積・再利用可能なアセットへとIPを進化させるための戦略的転換点が、2024年の新会社設立にあると見られます。

2024年2月6日、「株式会社ベイカレント・テクノロジー」が法人番号指定を受け、設立されました²⁴。同社の事業内容は、リクルートエージェントなどの採用情報によれば、「プライム市場上場、ベイカレントグループ発のSler」²⁸と明記されており、インフラエンジニアやシステムコンサルタント／エンジニアを募集しています²⁸。その業務内容は「システム構築フェーズの経験」「エンジニアとしての開発工程の業務経験」²⁸を求めるものであり、従来の戦略コンサルティングとは明確に異なる、ITシステムの実装・開発機能(SI機能)を担う組織です。

この「ベイカレント・テクノロジー」²⁴の設立が、同社のIP戦略に与える意味は極めて重大です。その戦略的狙いは、**「コンサルティング(戦略)で生まれた『属人知』を、システム、ソフトウェア、プラットフォームという『形式知』に落とし込み、アセットとして集約・再利用・スケールさせること」**にあると強く推察されます。

例えば、あるプロジェクトで「嗜好性AIエンジン」⁹のロジック(属人知)をコンサルタントが考案したとします。従来はそれがレポートや提言に留まっていたかもしれませんが。しかし今後は、ベイカレント・テクノロジー²⁴がそのロジックを汎用的なソフトウェアやAPI(形式知)として開発・実装し、他のクライアントにも(場合によってはSaaSとして)提供することが可能になります。

これは、ベイカレントのビジネスモデルが、従来の「人(コンサルタント)の時間売る」モデルから、アクセンチュアや野村総合研究所(NRI)¹⁴が採用する「コンサルティング+ITサービス(アセット)」のハイブリッドモデルへと戦略的に接近していることを示す、最も明確なシグナルです。

IPガバナンス体制の「非可視性」

知財を創出し、アセット化する組織(ワンプール制、テクノロジー子会社)が存在する一方で、それらのIPを全社的に「管理・防衛」するガバナンス体制は、公的開示情報からは見えにくい構造になっています。

2025年2月14日付の組織改正および執行役員人事¹⁵や、その他の役員一覧情報^{16 17}を分析しても、CTO(最高技術責任者)やCIPO(最高知財責任者)といった、技術ポートフォリオやIP戦略を専門に管掌する役員のポジションは(少なくとも公表情報上は)確認されていません。

これは、同社のIPガバナンスが、競合他社(第6章参照)のような「技術部門」や「R&D部門」主導の特許戦略によって行われているのではないことを示唆しています。

むしろ、IPガバナンスの主導権は、取締役最高財務責任者(CFO)兼 管理本部長(中村公亮氏、2022年5月時点)¹⁷が管掌する「管理本部」にあると推察されます。

この体制が示唆するのは、ベイカレントのIP防衛の主戦場が「特許法」ではなく、「契約法」および「不

正競争防止法」であるという事実です。

IPガバナンスの具体的な実行手段は、以下の3点に集約されていると考えられます。

1. クライアントとの「業務委託契約」: プロジェクトで創出された成果物(レポート、AIモデルのロジック等)の権利帰属(どちらに属するか)を厳密に定義する条項。
2. 従業員との「雇用契約」: 在職中の「秘密保持義務(NDA)」、および退職後の「競業避止義務」条項¹⁹。
3. 社内の「アクセス管理」: 営業秘密として管理されるノウハウ(第4章参照)へのアクセス権限を制御する内部統制。

ベイカレントの組織体制は、「ワンプール制」⁵でIP(属人知)を流動的に創出し、「テクノロジー子会社」²⁴でIP(形式知)を集約・アセット化し、そして「管理本部」¹⁷が契約によってそのIPの流出を防衛するという、極めて合理的かつ閉鎖的なエコシステムを形成していると分析されます。

当章の参考資料

5. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
6. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
7. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>¹¹
8. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
9. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>¹²
10. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250219/20250214576768.pdf>¹³
11. <https://www.ullet.com/%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88/%E5%BD%B9%E5%93%A1>¹⁴
12. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
13. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵

詳細分析①: 競争力の源泉としての「人的資本(Human Capital)」

ベイカレントの知財戦略を分析する上で、伝統的な「特許」や「ソフトウェア」といった「モノ」中心の視点から脱却し、「ヒト(人材)」そのものを最も価値の高いIPアセット(知的資産)として捉え直すことが不可欠です。第1章で指摘した通り、同社の有価証券報告書¹には「研究開発費」の記載がありません

ん。これは、同社の価値創出が、専用のR&D部門による投資ではなく、コンサルタント個々人の「頭脳」と「経験」という「人的資本(Human Capital)」から直接生まれていることを示唆しています。

本章では、この「人的資本」が、いかにしてベイカレントの最重要IPとして機能しているのか、その「獲得(採用)」「維持(報酬・育成)」「防衛(流出防止)」のメカニズムを詳細に分析します。

IPアセットとしての「人」: 獲得と報酬戦略

ベイカレントの経営指針の第一は、「あらゆる業界のリーディングカンパニーの成長に最も貢献している」であり、その実現主体として「未来を担う人材が集結している」¹⁸ことが挙げられています。この「人材が集結している」状態は、単なる組織の理想像ではなく、同社のビジネスモデルが「人的資本の質と量」に絶対的に依存しているという、経営上の事実を表明したものと解釈されます。

この最重要IPアセットである「優秀な人材」を獲得・維持するために、同社は極めて明確かつ強力な戦略を採用しています。それが、「業界最高水準の報酬体系」です。

同社の採用情報(AIエンジニア／データサイエンティスト職)⁵には、その魅力として「(1) 業界最高水準の給与レンジで高い報酬が得られること」が明記されています。その具体的水準として、「※20代後半で年収1000万円、その先は年収3000万円以上を目指す給与レンジを設定しています」⁵と記載されています。

この報酬体系を知財戦略の観点から分析すると、これは単なる福利厚生やインセンティブではなく、以下の二つの戦略的「コスト」として機能していると解釈できます。

1. 「IP獲得コスト」としての報酬:

高い報酬レンジは、競合他社(他のコンサルティング・ファーム、GAFAなどのテクノロジー企業、投資銀行)と優秀な「人的資本(IP)」を獲得するために競争する際の、最も強力な武器となります。これは、製造業が最先端の製造装置(有形資産)に投資することと本質的に同じであり、ベイカレントは「人の頭脳(無形資産)」に最大の資本を投下していると言えます。

2. 「IP防衛コスト」としての報酬:

より重要な点は、これが「IPの維持・防衛」コストとして機能していることです。ベイカレントのIP(ノウハウ、方法論、AIロジック)の多くは、コンサルタントの頭脳に「属人知」として蓄積されています(第2章参照)。この種のIPの最大のリスクは、その「人」が競合他社に転職することによる「IPの流出」です。

人材の流動化が進む現代において¹⁹、従業員の転職や独立に伴う営業秘密の漏洩リスクは、企業にとって重大な経営課題です¹⁹。

特許のような強力な法的拘束力(差止請求権)に依存しないベイカレントにとって、自社のIPアセット(=優秀な人材)を組織に「維持(リテイン)」し、競合への流出を「防衛」する最も合理的かつ強力な手段は、「従業員が経済的動機によって辞める必要がない」状況を作り出すことです。すなわち、「業界最高水準の給与」⁵は、同社のB/Sには計上されない最重要IPアセット(人的資本)を守るための、最も効率的な「防衛費用(維持管理費)」であると再解釈されるべきです。

「ワンプール制」による人的資本の価値最大化

第2章で「知財創出メカニズム」として分析した「ワンプール制」⁵は、同時に「人的資本の価値を最大化する育成メカニズム」としても機能しています。

採用情報には、「製造・金融・通信...、新規事業、M&A、組織変革、人材育成など、様々な業界/テーマのプロジェクトに携わり、得意領域を絞り込んで専門性も高められ」⁵と記載されています。

この制度が「人的資本(IPアセット)」の価値を高めるプロセスは、以下の通りです。

1. スキルの多様化と陳腐化の防止:

コンサルタントは、単一の専門領域に留まることを許されず、常に新しい業界やテーマ(例: AI、Web3、サステナビリティ)のプロジェクト⁵に従事します。これにより、個々のコンサルタントのスキルセットは急速に拡張され、市場の変化(特定の技術や業界の衰退)によってその価値が「陳腐化」するリスクが最小限に抑えられます。

2. 「T字型」人材から「Π(パイ)字型」人材への進化:

単一の専門性(I字型)や、一つの専門性と広範な知識(T字型)を超え、複数の専門領域(例: 「金融」と「AI」の両方に深い知見を持つ)を併せ持つ「Π(パイ)字型」あるいは「多角形型」の人材が育成されやすい環境であると推察されます。

このような希少性の高いスキルセットを持つ「人的資本」は、クライアントに対してより高額なフィーを正当化できる(=収益性が高い)IPアセットとなります。

3. クライアントへの「一気通貫支援」の実現:

同社の魅力として「(3)顧客に対して「一気通貫支援」ができること」⁵が挙げられています。これは、戦略策定(最上流)からシステム導入(SI)までを支援できることを意味します⁵。ワンプール制によって多様な経験(戦略、業務、IT)を積んだコンサルタントは、この「一気通貫支援」を実現するための鍵となります。

クライアントの課題を部分的にではなく、経営戦略からIT実装まで一貫して解決できる「人的資本」の存在そのものが、競合他社(戦略特化型ファームやSI特化型ファーム)に対する強力な差別化要因(IP)となっていると見られます。

「人的資本」戦略の構造的リスク

このように、ベйкаレントの知財戦略は「人的資本」に極度に依存しており、その価値を最大化する洗練された仕組み(高報酬とワンプール制)を構築しています。しかし、この「ヒト依存」モデルは、裏を返せば「ヒト」に関連するリスクを構造的に内包していることを意味します。

「不正のトライアングル」理論(不正を行う「機会」、自己正当化の「心理」、不正を犯す「動機・プレッ

シャー)」¹⁹の観点から見ると、ベイカレントの戦略は、「動機・プレッシャー」の要因(経済的困窮や不満)を「業界最高水準の給与」⁵によって徹底的に排除しようとするアプローチであると分析できます。

しかし、「機会」(ノウハウへのアクセス)と「自己正当化」(例:「このノウハウは自分が作り出したものだ」という心理)の要因は残り続けます。

最大の戦略的リスクは、報酬以外の要因(例:独立起業、ワークライフバランスの追求、社風との不一致)によって、核心的なノウハウ(例:AIエンジンのアルゴリズム)を熟知した中核人材が退職・独立することです。この「人的資本の流出」が、そのまま「営業秘密(IP)の漏洩」¹⁹に直結するという点が、ベイカレントの知財モデルにおける最大のアキレス腱であり、次章以降で詳述する「営業秘密」や「テクノロジー子会社」の管理戦略が、このリスクをいかにヘッジしようとしているのかを分析する鍵となります。

当章の参考資料

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
2. <https://www.baycurrent.co.jp/aboutus/principles/>¹⁶
3. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
4. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵

詳細分析②: 独自ソリューション(AI/デジタル)の「形式知」化戦略

ベイカレントの知財ポートフォリオは、「人的資本(属人知)」という流動的で非可視的なアセット(第3章参照)と、それを補完・強化する「独自ソリューション(形式知)」という、より具体的で再利用可能なアセットの二層構造で構成されていると分析されます。第1章で指摘した通り、同社はこれらのソリューションを特許出願(公開)していません^{1 13 14}。

したがって、これらの独自ソリューションは、特許法による保護ではなく、「営業秘密(Trade Secret)」(不正競争防止法)および「著作権(Copyright)」(著作権法)によって保護される「非開示IP」として管理されている可能性が極めて高いと考えられます。

本章では、同社が公式ウェブサイト上で公開しているプロジェクト事例を基に、これらの「営業秘密」として管理されていると推察されるIPアセットの具体的内容と、それらを「形式知」として蓄積・活用する戦略について詳細に分析します。

「営業秘密」としての主要デジタルアセット

不正競争防止法において「営業秘密」として法的な保護を受けるためには、その情報が「秘密管理性」(アクセス制限や秘密であることの明示)、「有用性」(事業上の有用性)、「非公知性」(一般に入手不可能)の3要件を満たす必要があります¹⁹。ベイカレントが開発する以下のソリューションは、まさにこれらの要件を満たすように管理されている、同社の核心的IPアセットであると推察されます。

事例1:「嗜好性AIエンジン」と「タグ自動付与ロジック」

同社は「消費者の嗜好性解析AIの開発」プロジェクトにおいて、具体的なAIソリューションを開発したことを公表しています^{4 9}。

- アセット内容:
 1. 嗜好性AIエンジン: 5,000人のアンケートを通じて収集した料理の好みデータに基づき、消費者の嗜好性を解析し、最適な料理を提案する「ロジック(アルゴリズム)」⁹。
 2. タグ自動付与ロジック: 約7,000品目のレシピデータに対し、自動でタグを付与する「ロジック(アルゴリズム)」⁹。
- IP戦略上の分析:

このアセットの価値の源泉は、「5,000人分の独自アンケートデータ」および「7,000品目のレシピデータ」という、他社が容易に模倣できない高品質な「学習データ」と、それを処理する独自の「アルゴリズム(AIエンジン)」の組み合わせにあります。

ここで注目すべきは、ベイカレントが採用したと見られる「非特許戦略」の合理性です。AIのアルゴリズムは、(a) 技術の進化が極めて速く、特許の登録(出願から数年)を待つ間に陳腐化するリスクが高いこと、(b) 特許出願を行う場合、発明の核心部分であるアルゴリズムの詳細を公報で「開示」する必要がある、かえって競合他社に模倣のヒントを与えてしまうデメリットがあること、が挙げられます。

したがって、これらのAIエンジンを特許出願せず、「営業秘密」¹⁹としてブラックボックス化し、アルゴリズムそのものを秘匿し続ける戦略は、競争優位を維持するために極めて合理的であると結論付けられます。

事例2:「ドラレコ映像解析AI(運転診断システム)」

同社は「ドラレコ映像解析AIによるデータプラットフォーム事業の創出」プロジェクトにも関与しています^{4 9}。

- **アセット内容:**
大手部品メーカーの「コトづくり」(モノ売りからサービスへの転換)支援の一環として、「AIを活用した運転診断システム」の開発を担ったとされます^{4 9}。
- **IP戦略上の分析:**
この事例は、単なるソフトウェア開発に留まらず、「ビジネスモデル策定や協業パートナー選定」⁴までを含めた「新規事業創出」支援である点が特徴です。ここでベイカレントが蓄積したIPは、AIモデル(運転診断ロジック)そのものに加え、「映像解析AIをいかにしてマネタイズするか(=データプラットフォーム事業をどう構築するか)」という、「事業化ノウハウ」の側面が強いと見られます。
この開発ノウハウ(AI構築・運用ノウハウと事業化ノウハウ)は、他のクライアント(例:損害保険会社、物流会社、カーリース会社)の類似プロジェクトにも横展開が可能な、極めて価値の高い「形式知」アセットであると推察されます。
ただし、このIPはクライアント(大手部品メーカー)⁴との「協業」で創出されているため、その権利帰属(ベイカレントが自由に再利用できるのか、クライアントに専属的に帰属するのか)が、契約管理(第2章参照)上の重要な論点となっている可能性があります。

事例3: 未来予測・新技術フレームワーク

同社は、AIのような具体的な技術アセットだけでなく、「方法論(Methodology)」そのものもIPアセットとして開発・保有していると見られます^{6 10}。

- **アセット内容:**
 1. 新技術フレームワーク:「VRを活用したデジタルテクノロジー戦略」⁶や、「Web3時代における金融業界の在り方と事業機会」¹⁰(特にNFTの活用法¹⁰)など、先端技術の事業化を支援するための分析フレームワーク。
 2. 長期トレンド分析:「2030年時点の人の価値観変容」¹⁰を捉えるため、「グレートリセット」「デジタルディスカバリー」「リワイリング」¹⁰といった長期的トレンドを特定し、シナリオプランニングを策定する手法。
- **IP戦略上の分析:**
これらは、特許化にはなじまない「思考の枠組み」や「分析手法」であり、主に「著作権」(コンサルティング資料やレポート)および「営業秘密」(独自の方法論)¹⁹として保護されるIPアセットです。
これらの方法論は、AIエンジンに比べて「属人知」の側面が色濃く残るため、いかにして組織の「形式知」(標準化されたメソドロジー・ツールキット)に落とし込み、コンサルタントのスキルレベルに関わらず高い品質で提供できるようにするかが、IP管理上の課題であると推察されます。

【表1: ベイカレントの主要デジタルアセットと想定されるIP保護モデル】

本章の分析に基づき、ベイカレントが保有すると推定される主要な非開示IPアセットについて、その保護モデルと戦略的意義を以下の表に集約します。

独自アセット(出典)	概要	推定されるIP形態	IP戦略上の分析
嗜好性AIエンジン ⁷	5,000人のアンケートデータと7,000品目のレシピデータに基づく料理レコメンドロジック。	1. 営業秘密(アルゴリズム) 2. 著作権(ソースコード) 3. データベースの権利(独自データ)	特許化(公開)を意図的に回避し、アルゴリズムをブラックボックス化することで競争優位を維持。高品質な独自データそのものが参入障壁となっていると推察されます。
タグ自動付与ロジック ⁷	約7,000品目のレシピに対するタグ(メタデータ)を自動付与するAIロジック。	1. 営業秘密(ロジック) 2. 著作権(ソースコード)	データ(レシピ)とロジック(アルゴリズム)の密接な組み合わせがIPの核。
ドラレコ映像解析AI ⁷	AIを活用した運転診断システム ⁽⁷⁾ 。大手部品メーカーとの協業による「コトづくり」支援。	1. 営業秘密(AIモデル) 2. 著作権(ソースコード) 3. 事業化ノウハウ(協業モデル)	クライアントとの協業 ⁽⁷⁾ で創出されたIPであるため、「権利帰属」が契約上の最重要管理点であると推察されます。横展開の可能性が高いアセットです。
VR/Web3/NFT/トレンド ⁸	先端技術や長期トレンド(グレートリセット等)を分析し、新規事業機会を特定するための分析フレームワーク(方法論)。	1. 著作権(コンサルティング資料) 2. 営業秘密(独自の方法論)	特許化になじまない「方法論」そのものをIPとして提供。「属人知」の要素が強いため、組織的な「形式知」化 ⁽¹⁰⁾ がスケラビリティの鍵となります。

「形式知」化戦略の推進拠点

これらのIPアセット（特にAIエンジンやシステム）の管理・開発・蓄積は、個々のコンサルタントの努力（属人知）だけでは限界があります。

第2章で分析した「株式会社ベイカレント・テクノロジー」²⁴の設立は、これらの「営業秘密」として管理されるIPアセットを、組織的に「形式知」として開発・保守・蓄積し、再利用（横展開や外販）を加速させるための戦略的インフラ（推進拠点）として機能することが強く期待されていると見られます。

コンサルティング本体がクライアントの課題からIPの「種（シーズ）」を見つけ、テクノロジー子会社がそれを「アセット（形式知）」として育て上げるという分業体制が、今後のIP戦略の柱となっていく可能性が高いと考えられます。

当章の参考資料

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
2. <https://j-net21.smrg.jp/support/publicsupport/2018122601.html>⁵
3. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>⁶
4. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵
5. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
6. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>⁸
7. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰

詳細分析③：知財の収益モデル：「ライセンス」対「エンベデッド（埋込型）」

知的財産（IP）は、それを保有・管理するだけでは価値を生み出さず、収益に転換（マネタイズ）されて初めて戦略的資産となります。IPの収益化モデルは、大きく二つに大別されます。一つは、IPそのものを「製品」として切り出し、使用权（ライセンス）を販売する「プロダクト（ライセンス）型」モデルです（例：ソフトウェア販売、特許ライセンス料）。もう一つは、IP（ノウハウ、方法論）の価値を、他のサービスや製品の価格に内包させて回収する「エンベデッド（埋込型）」モデルです。

ベイカレントの知財戦略は、第1章で分析した通り「R&D費ゼロ」¹かつ「登録IPゼロ」^{13 14}という特徴を持ちます。この事実、同社の収益モデルが、R&D投資や特許資産を前提とする「プロダクト型」と

は異なるアプローチを主流としていることを強く示唆しています。

本章では、ベイカレントがその「人的資本」⁵と「営業秘密(独自ソリューション)」^{9 10}を、どのようにして収益に転換しているのか、その主流モデルと、将来的な変革の兆候について分析します。

主流モデル:「IPエンベデッド(埋込型)」サービス

ベイカレントの主流な収益モデルは、その高付加価値なIP(コンサルタントの知見、独自のAIロジック、分析フレームワーク)を、コンサルティング・プロジェクトという「サービス」に不可分に埋め込み(エンベデッド)、その対価として高額なコンサルティングフィー(時間単価またはプロジェクトフィー)を請求するモデルであると推察されます。

このモデルの典型例が、第4章でも分析した「ドラレコ映像解析AIによるデータプラットフォーム事業の創出」^{4 9}プロジェクトです。

この事例において、ベイカレントは「AIを活用した運転診断システムの開発」⁹という技術的アセット(IP)を提供していますが、その対価を「システム開発費」や「AIモデルのライセンス料」として個別に切り出して請求しているとは記載されていません。

むしろ、「ビジネスモデル策定や協業パートナー選定から、AIを活用した運転診断システムの開発までを担い、新規事業創出を実現」^{4 9}したと記述されています。これは、AI開発ノウハウ(IP)が、「新規事業創出支援」という包括的なコンサルティング・サービスの一部として提供され、その価値全体がコンサルティングフィーに内包(エンベデッド)されていることを示しています。

この「エンベデッド」モデルは、ベイカレントの経営戦略と極めて親和性が高いと考えられます。

1. 高利益率の維持: IPを「製品」として切り出して販売すると、市場での価格比較(プライシング)に晒され、価格競争に陥りやすくなります。一方、「エンベデッド」モデルでは、IPの価値はコンサルティング・サービス全体の付加価値として回収されるため、価格の透明性が低く、高い利益率を維持しやすい構造にあります。事実、同社の第8期(2022年2月期)の経営指標は、売上高57,465百万円に対し、経常利益20,619百万円¹と、約35.9%という極めて高い経常利益率を達成しており、このビジネスモデルの収益性の高さを裏付けています。
2. IPの秘匿性: 「エンベデッド」モデルでは、IPの核心部分(例: AIアルゴリズム)をクライアントに開示することなく、その「実行結果(アウトプット)」のみをサービスとして提供することが可能です。これにより、第4章で述べた「営業秘密」¹⁹としてのブラックボックス化戦略を維持したまま、収益化を図ることができます。

新モデルへの模索:「IPプロダクト(外販)」型

ベイカレントは、この高収益な「エンベデッド」モデルを主流としつつも、それに留まらない新たな収益

化モデルを明確に模索している兆候が、公表情報から読み取れます。

その最も明確な証拠が、「消費者の嗜好性解析AIの開発」プロジェクト^{4 9}に関する記述です。このプロジェクトの成果について、同社は「最終的に、パーソナルレコメンドサービスへの接続と外販を見据えた機能拡張を実現し、クライアントの新たな価値提供と競合優位性を確立」⁹したと明記しています。

この「外販を見据えた」という一文は、同社のIP収益化戦略における重大な示唆を含んでいます。これは、一度開発したIPアセット(嗜好性AIエンジン)を、特定のクライアント・プロジェクトの枠を超え、独立した「製品(プロダクト)」として他の多くの企業にライセンス販売(またはSaaS化)し、リカーリング(継続的)な収益源とすることを目指していることを示しています。

収益モデルの戦略的岐路と「テクノロジー子会社」の役割

ベイカレントは現在、これら二つの収益モデルの戦略的な岐路に立っていると分析されます。

- 「エンベデッド」型(従来型):
 - 強み: 高い利益率(2022/2期 経常利益率 約 \$35.9\%\$)¹、IPの秘匿性。
 - 弱み: スケール(規模拡大)の限界。収益がコンサルタントの「稼働時間(人数×単価)」⁵に強く依存する「労働集約型」のビジネスモデルから脱却が困難。
- 「プロダクト(外販)」型(模索型):
 - 強み: スケーラビリティ。一度開発したIPアセット(ソフトウェア)は、低い限界費用で多数の顧客に展開でき、「資本集約型」のリカーリング収益(SaaSなど)が期待できる。
 - 弱み: (a) Sierや専門SaaSベンダーとの熾烈な「価格競争」に直面し、従来の高利益率を維持するのが困難になる可能性。(b) 製品として販売するための継続的な開発・保守コスト(R&D費)の発生。

この両モデルの「弱み」を克服し、「強み」を両立させるための戦略的布石こそが、第2章で分析した「株式会社ベイカレント・テクノロジー」^{24 13 28}の設立であると強く推察されます。

この新会社の設立により、以下のような戦略的ハイブリッドモデルの構築が可能になると考えられます。

1. コンサルティング本体(ベイカレント・コンサルティング)¹⁷:
引き続き、超上流の戦略策定と「エンベデッド」型の高付加価値サービスに特化し、グループ全体の「高利益率」を牽引します。同時に、クライアントの最前線で新たなIPの「種(シーズ)」を発掘します。
2. テクノロジー子会社(ベイカレント・テクノロジー)²⁴:
本体が発掘したIPの「種」を受け取り、それを「プロダクト(外販)」可能な汎用アセット(AIエンジン、SaaSプラットフォーム)として開発・実装・保守運用²⁸します。これにより、「エンベデッド」型では実現できなかった「スケーラビリティ」を追求します。

このハイブリッドモデルは、アクセンチュアやNRI(野村総合研究所)¹⁴といった、コンサルティング機能

とIT・プラットフォーム機能を併せ持つ競合(第6章参照)のビジネスモデルに極めて類似しています。ベイカレントは、その独自の「人的資本」⁵と「非開示IP」⁹を核としながらも、収益化の局面においては、より持続的かつスケールメリットの大きい「プロダクト型」収益モデルの確立へと、明確に舵を切り始めた可能性が高いと結論付けられます。

当章の参考資料

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
2. <https://j-net21.smrj.go.jp/support/publicsupport/2018122601.html>⁵
3. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>⁶
4. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
5. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
6. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>⁸
7. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵
8. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
9. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>¹¹
10. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>¹²

競合比較: 主要ファームの知財戦略(登録IPと非登録IP)

ベイカレントが採用する「非開示・エンベデッド」型の知財戦略(第1章～第5章参照)は、単独で分析するだけではその特異性と戦略的意図を十分に理解することはできません。同社の戦略は、グローバル市場や国内市場における主要な競合他社が採用する戦略との対比において、初めてその輪郭が鮮明になります。

本章では、ベイカレントの「人的資本」⁵と「営業秘密」⁹を中心とするアプローチを、公的開示情報(IR)に基づいて、主要な競合コンサルティング・ファーム(アクセンチュア、野村総合研究所、デロイトトーマツグループ)の知財戦略と比較分析します。この比較を通じて、ベイカレントの戦略的な「立ち位置」と「独自性」を浮き彫りにします。

比較対象1: アクセンチュア(Accenture) - 「ハイブリッド・開示」モデル

グローバルな総合コンサルティング・ファームの代表格であるアクセンチュア (Accenture plc) は、ベйкаレントとは対照的に、知的財産 (IP) を明確な経営資産として認識し、それを公的に開示する「開示型」の戦略を採用しています。

- IPの公的開示 (B/S計上):
アクセンチュアの米国証券取引委員会 (SEC) への提出書類 (Form 10-K、2024年度年次報告書)²³によれば、同社は無形資産 (Intangible Assets) の主要な内訳の一つとして「Patents (特許)」を明確に計上しています。2024年8月31日時点での「Patents」の Net Carrying Amount (純帳簿価額) は、\$47,939 千米ドル (約 47.9 百万ドル) です²³。
これは、「Customer-related (顧客関係)」(\$2,587.7 百万ドル) や「Technology (技術)」(\$152.7 百万ドル)²³といった他の無形資産と比較すると金額的には小さいものの、特許権を B/S 上の正式な「資産」として認識・管理しているという点で、ベйкаレント (開示ゼロ)¹とは根本的に姿勢が異なります。
- ガバナンス体制:
同社の 2024 年度取締役会報告書 (Directors' Report)²²においても、「Innovation and Intellectual Property」という専門セクションが設けられており、IP をイノベーション戦略と不可分のものとして経営レベルで管理していることが明記されています。
- 戦略モデルの分析:
アクセンチュアは、ベйкаレントと同様に強固な「人的資本」(全世界で数十万人の従業員) を基盤とするサービス (エンベデッド型) を提供しつつ、同時に「特許」²³や「テクノロジー」²³といった「登録・開示 IP」も活用し、アウトソーシングやプラットフォーム事業 (プロダクト型) も展開する、「ハイブリッド型」戦略を採用しています。IP を「開示」し、資産として積極的に管理する点で、ベйкаレントの「非開示」戦略とは明確な対照を成しています。

比較対象2: 野村総合研究所 (NRI) - 「R&D・プラットフォーム」モデル

国内最大手のシンクタンク・コンサルティング・Sier である野村総合研究所 (NRI) は、コンサルティング機能と IT ソリューション機能を併せ持つ点で、ベйкаレントが「テクノロジー子会社」²⁴の設立によって目指そうとしている将来像 (ハイブリッドモデル) に最も近い国内競合と位置付けられます。

- 「研究開発費」の明確な開示:
NRI は、ベйкаレントが IR 上で開示していない (ゼロ件)¹「研究開発費」を、明確に「投資」として開示しています。2024 年 3 月期の有価証券報告書³⁵によれば、当年度の「研究開発費」の総額は 5,301 百万円 (53.01 億円) に達します。
これは、ベйкаレントが (会計上は) R&D に投資していない¹のとは対照的に、NRI が IP (新技術・新サービス) の創出に巨額の費用を継続的に投下していることを示しています。
- IP (R&D) の投下対象:
この研究開発費は、「金融 IT ソリューション」セグメントにおける「SaaS サービスとして提供している各種プラットフォームのさらなる機能拡張や利便性向上」¹⁴などに充当されていると明記されています。
すなわち、NRI の IP 戦略は、「研究開発費」³⁵という明確な「インプット (投資)」を行い、それを「

SaaSプラットフォーム¹⁴という「アウトプット(IPアセット)」に転換し、「リカーリング収益(継続収益)」として回収する、という極めて明快な「R&D・プラットフォーム」モデルです。

- 戦略モデルの分析:

NRIのモデルは、ベイカレントが「嗜好性AIエンジン」の「外販」⁹で模索を始めた「プロダクト型」収益モデルを、既に大規模に実現している形態と言えます。ベイカレントが今後「テクノロジー子会社」²⁴経由でSaaS事業を本格化させる場合、このNRIのモデル(=R&D投資負担と安定収益の両立)が直接的なベンチマークとなる可能性が高いと考えられます。

比較対象3: デロイトトーマツグループ - 「IPサービス(メタ)」モデル

デロイトトーマツコンサルティング(DTC)に代表されるBig4(大手会計事務所系)ファームは、また異なるアプローチを採用しています。彼らは、自社のIPアセット(特許など)を(アクセンチュアのように)積極的に開示するのではなく、「他社(クライアント)」のIP戦略を支援すること自体を、高度なコンサルティング・サービス(商品)として提供しています。

- IPコンサルティングの提供:

デロイトトーマツグループは、公式ウェブサイト⁷において「知的財産コンサルティング」サービスを大々的に展開しています。

その内容は、「知的財産戦略支援」(技術資産の事業化コンサルティング)、「権利活用/収益化支援」(未活用特許のライセンス収益化)、「知財管理体制の構築支援」、「知財ミックス戦略立案」(特許、ノウハウ、データ等を組み合わせた戦略)²⁶など、IPのライフサイクル全体(創出、評価、管理、収益化)をカバーしています。

- 戦略モデルの分析:

デロイトの戦略は、IPを自社の「コスト(R&D費)」や「B/S資産(特許)」として管理する(NRI、アクセンチュア)のとは異なり、IP管理の「ノウハウ(方法論)」そのものを「収益源(コンサルティングフィー)」とする、「メタ(高次)」レベルのIP戦略であると言えます。

このモデルにおいて、彼らの真のIPは「特許」や「ソフトウェア」ではなく、クライアントのIP課題を解決するための高度な「方法論(Methodology)」と、それを実行できる「人的資本(専門家)」⁷にあります。この点においては、ベイカレントの「人的資本・方法論」重視の戦略と共通する側面も持ち合わせています。

【表2: コンサルティングファームの知財戦略 比較分析】

本章の競合分析を、以下の比較表に集約します。この比較により、ベイカレントの「非開示・人的資本特化」戦略の独自性が明確になります。

比較軸	株式会社バイカ レント・コンサル ティング	アクセンチュア (Accenture plc)	株式会社野村 総合研究所 (NRI)	デロイトトーマ ツグループ
公的開示(IP/R&D)	開示なし(ゼロ) ¹ ・「研究開発費」 の記載なし ¹ 。 ・登録IPは実質 確認できず ^{13 14} 。 。	開示あり(資産 計上) ・「Patents(特 許)」を無形資 産として計上(FY24: \$47.9M) ²³ 。 ・「Innovation and IP」 ²² をIRで 言及。	開示あり(費用 計上) ・「研究開発費」 を費用として開 示(FY24: 53.01 億円) ³⁵ 。	開示なし(自社 IPとして) (ただし、IP関連 サービスを提供 ¹⁷)
推定されるIPの 主形態	1. 人的資本(高 報酬での維持) ⁵ 2. 営業秘密(AI エンジン等) ⁹ 3. 組織資本(ワ ンプール制) ⁵	1. 人的資本(グ ローバル) 2. 特許(資産) ²³ 3. プラットフォー ム／技術	1. 人的資本(コ ンサル＋エンジ ニア) 2. **プラット フォーム(SaaS)** ¹⁴ 3. 研究成果(R&D投資) ³⁵	1. 人的資本(専 門家) 2. 方法論 (Methodology) 3. ブランド
IP収益化モデ ル	**エンベデッド (埋込型)**が 主流 ^{1 9} 。 (「外販(プロダ クト型)」を模索 中 ⁹)	ハイブリッド (エンベデッド＋ ライセンス/アウ トソーシング)	プラットフォーム (SaaS)型 (コンサル＋リ カーリング収 益) ¹⁴	サービス(メタ) 型 (IP管理コンサ ルティングの提 供) ^{7 26}
戦略的示唆	高利益率・高ア ジリティな「非開 示」モデル。ス ケール化 ⁽¹⁰⁾ へ の移行が課題。	サービスとIPの シナジーを追求 するバランス 型。「開示」によ る市場への透 明性を重視。	安定収益(リ カーリング)型。 R&D(SaaS開 発)への継続的 投資負担が前 提。	IPをコストや資 産ではなく、そ れ自体を「サー ビス商品」として 収益化する高 次モデル。

この比較から、ベイカレントは、アクセンチュアやNRIのような「開示・投資」モデルとは一線を画し、デロイトのような「ノウハウ・人的資本」モデルに近い特性を持ちつつも、それを「IPコンサル」としてではなく、自社の「戦略・DXコンサル」の付加価値（エンベデッド型）として収益化している、独自のポジションにすることが強く示唆されます。

「テクノロジー子会社」²⁴の設立は、この独自のポジションから、NRIやアクセンチュアが展開する「プラットフォーム／プロダクト」領域へと戦略的に進出する試みであると結論付けられます。

当章の参考資料

1. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
2. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
3. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>¹⁸
4. https://investor.accenture.com/~/_media/Files/A/accenture-v4/investors/annual-shareholder-meeting/2025/2024-irish-plc-statutory-accounts-executed.pdf¹⁹
5. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
6. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
7. https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf²⁰
8. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>¹²
9. <https://www.deloitte.com/jp/ja/services/consulting/services/ipconsulting.html>¹⁷
10. <https://j-net21.smrj.go.jp/support/publicsupport/2018122601.html>⁵
11. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>⁶

リスク・課題（短期・中期・長期）

ベイカレントが採用する「人的資本」⁵と「営業秘密」⁹を核とした「非開示・エンベデッド」型の知財戦略は、第6章で分析した競合他社（アクセンチュア²³、NRI³⁵）の「開示・登録IP」戦略と比較して、高い利益率と市場変化への俊敏性（アジリティ）という点で優位性を持つと推察されます。しかし、この戦略は、その構造的特性に起因する独自のリスクを内包しています。

本章では、ベイカレントの知財戦略に内在する潜在的なリスクと課題を、「短期」「中期」「長期」の時間軸で分類し、詳細に分析します。

短期リスク: 人的資本の流出(＝営業秘密の漏洩)

ベイカレントの知財モデルにおける最大かつ最も差し迫ったリスクは、「IP(知的財産)そのものの流出」です。

- リスクの構造:

第3章で分析した通り、同社のIPの核心はコンサルタント個々人の頭脳と経験、すなわち「人的資本」⁵にあります。また、第4章で分析した「AIエンジン」⁹や「独自フレームワーク」¹⁰といった「営業秘密」も、最終的にはこれらの「人的資本」によってアクセスされ、運用されます。

したがって、これらの核心的ノウハウを熟知した中核人材が退職し、競合他社(他のコンサルティング・ファームや事業会社)に転職、あるいは独立起業すること¹⁹は、単なる「人材の流出」に留まらず、ベイカレントの競争力の源泉である「IP(営業秘密)の漏洩」^{19 16}そのものに直結します。

東京海上ディーアール株式会社のレポート¹⁹においても、営業秘密漏洩事件の背景として「人材の流動化」が挙げられており、同業他社への転職者が増えつつある¹⁹ことがリスクを高めていると指摘されています。

- 防衛策とその限界:

このリスクに対し、ベイカレントは「業界最高水準の給与レンジ」⁵という、極めて強力な「経済的インセンティブ」による防衛策を講じていると見られます(第3章参照)。これは、不正のトライアングル理論¹⁹における「動機・プレッシャー」要因を排除する上で非常に有効です。

しかし、この防衛策には限界があります。人材の流出動機は、経済的な理由だけとは限りません。「独立して自らの事業を行いたい」「ワークライフバランスを改善したい」「異なる社風で働きたい」といった、報酬以外の要因による流出リスクは常に存在します。

特許権とは異なり、退職者が頭脳に蓄積した「ノウハウ」や「経験(属人知)」そのものの使用を法的に差し止めることは、秘密保持契約(NDA)や競業避止義務契約を結んでいたとしても、一般に立証が困難です。退職者が競合他社で、ベイカレント時代に培った知見を基に「類似の」ソリューション(例: AIエンジン)を「独自に再現」した場合、それが営業秘密の「不正利用」に当たるのか、あるいはその人物が持つ「一般的なスキル」の行使に過ぎないのか、その境界線を法的に画定することは極めて難しいという問題があります。

中期リスク: 生成AIと著作権(IP汚染)

コンサルティング業界全体が、業務効率化とサービス高度化のために生成AI(Generative AI)の活用を急速に進めています。この技術トレンドは、ベイカレントの「営業秘密」を中心としたIPモデルに対し、中期的に深刻な法的リスクをもたらす可能性があります。

このリスクは、「開発(学習)段階」と「生成(利用)段階」の二つの側面から分析されます^{28 29}。

- 1. 開発(学習)段階のリスク(自社IPの汚染):

ベイカレントが、第4章で分析した「嗜好性AIエンジン」⁹のような独自のAIソリューションを開発・

改良する際のリスクです。

文化庁が公表した「AIと著作権に関する考え方」の整理によれば²⁹、AIの開発・学習段階で他者の著作物を利用する行為は、原則として「非享受目的」(著作権法30条の4)²⁸として許容される可能性があります。しかし、「考え方」は、享受目的が1つでも併存する場合(例:意図的に特定の著作物の創作的表現を出力させる「過学習」など)には、30条の4は適用されない(=著作権侵害となる)という見解を示しています²⁹。

ベイカレントが自社AIの開発(追加学習)において、インターネット上から収集したデータや、クライアントから許諾なく得たデータを学習データに用いた場合、そのデータに他者の著作物が含まれていれば、この「享受目的」が併存すると判断され、著作権侵害となるリスクがあります。特に、そのAIが「営業秘密」¹⁹としてブラックボックス化されている場合、内部で発生した著作権侵害(IP汚染)が外部から検知されず、問題が水面下で拡大する可能性があります。

- 2. 生成(利用)段階のリスク(成果物の汚染):

コンサルタントが、日々の業務(リサーチ、レポート作成、ソースコード生成)において、外部の生成AI(ChatGPT、Copilotなど)を利用する際のリスクです。

生成AIがアウトプットした成果物(文章、図表、コード)が、偶然または必然的に、AIが学習した既存の他者の著作物と「類似」し、かつ「依拠性」が認められた場合、その成果物を利用(例:クライアントに納品)する行為は著作権侵害となります^{28 29}。

このリスクは、ベイカレント自身が著作権侵害者となるだけでなく、その成果物を受け取った「クライアント」をも著作権侵害紛争に巻き込む可能性があり、企業の信頼(レピュテーション)を根本から揺るがす重大なリスクです。TD SYNnex社のレポート²⁸が示唆するように、従業員に対する利用ルールの設定や研修が重要なリスクヘッジとなりますが、コンサルタントの「属人知」に依存する度合いが高い同社⁵において、その利用実態を完全に統制することは困難であると推察されます。

長期リスク:スケールに伴う「秘密管理」の破綻

ベイカレントのIP戦略は、長期的な事業拡大、特に「株式会社ベイカレント・テクノロジー」^{24 13 28}の本格稼働に伴い、根本的なジレンマに直面すると予測されます。

- リスクの構造(スケールと秘密管理のジレンマ):

第4章で述べた通り、「営業秘密」¹⁹として法的に保護されるための絶対要件は「秘密管理性」¹⁹(=アクセスが制限され、秘密であると認識できる状態)です。

現状の(あるいは過去の)少数精鋭のコンサルティングプール⁵では、属人的な信頼関係、厳格な雇用契約(NDA)、および限定的なアクセス権限によって、この「秘密管理」を維持することが比較的容易であったと推察されます。

しかし、事業規模を拡大(スケール)させるためには、より多くの人材(コンサルタント、エンジニア、外部パートナー)が、その「営業秘密」(例:AIエンジンのソースコード、独自データ)にアクセスする必要があります。「ベイカレント・テクノロジー」²⁴が本格的にSier²⁸として機能し始めれば、アクセス権限を持つ従業員の数は爆発的に増大します。

つまり、**「事業をスケールさせようとすればするほど(=秘密へのアクセスを拡大すればする

ほど)、秘密管理のコストと難易度は指数関数的に増大し、IP(営業秘密)が漏洩するリスク¹⁹が高まる^{**}という、構造的なジレンマに直面します。

- 防衛策の転換:

この長期リスクに対応するためには、従来の「属人的・契約的」な防衛策(高報酬⁵、NDA¹⁹)から、より「技術的・組織的」な防衛策への転換が不可避となります。

例えば、ソースコード管理の厳格化、AIモデルへのアクセスログの完全な監視、データへのアクセス権限の最小化(Need-to-Knowの原則)といった、高度な技術的内部統制が求められます。

ベイカレントが、高利益率を維持しながら¹この高コストな「秘密管理体制」を構築し、スケールメリット(事業拡大)²⁴とIP防衛(秘密保持)¹⁹という二律背反の課題を両立させ続けることができるかどうか、同社の長期的な持続可能性を占う上で最大の焦点となると考えられます。

当章の参考資料

1. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
2. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
3. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>¹⁸
4. https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf²⁰
5. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
6. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>⁸
7. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵
8. <https://jp.tdsynnex.com/blog/ai/generated-ai-copyright-risks/>²¹
9. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
10. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>¹¹

今後の展望(政策/技術/市場動向との接続)

ベイカレントの知財戦略は、これまで見てきたように、「人的資本」⁵と「営業秘密」⁹を核とする「非開示」モデル^{1 13 14}を特徴としてきました。この戦略は過去において高い収益性¹をもたらしてきましたが、同社を取り巻く外部環境(政策、技術、市場)は急速に変化しています。特に「ベイカレント・テクノロジー」²⁴の設立は、同社がこれらの外部環境の変化に対応し、新たな戦略フェーズへ移行しようとしていることを示唆しています。

本章では、ベイカレントの知財戦略が、今後直面する主要な外部環境の変化とどのように接続し、変

容していく可能性があるのか、その展望を分析します。

政策動向:ガバナンス・コードによる「知財・無形資産の開示圧力」

ベイカレントの「非開示」戦略と真っ向から対立する可能性のある、最も大きな外部環境の変化が、日本のコーポレートガバナンス・コード(CGC)の動向です。

- 「開示圧力」の高まり:

近年改訂されたコーポレートガバナンス・コードは、上場企業に対し、単なる財務情報だけでなく、非財務情報、特に「知財・無形資産への投資」について、自社の経営戦略との整合性を意識しつつ具体的に情報開示することを求めています¹²。

この背景には、企業価値の源泉が有形資産から無形資産へ移行¹²しているにもかかわらず、日本企業(特にサービス業⁸)の無形資産投資が伸び悩み⁵、その情報開示も不十分であることが、国内外の投資家からの「見えにくい」とされ、企業価値が適正に評価されていない(=PBRが低い)という問題意識があります。

宝印刷D&IR研究所のレポート¹²によれば、統合報告書において知財・無形資産の活用戦略を価値創造プロセスの中で記載している企業は82%に上る一方、それが経営指標と紐付けて説明されている企業は13%に留まるなど、開示の「質」が課題とされています。

- ベイカレントのIR戦略への影響:

現状、ベイカレントのIR戦略は、この「開示圧力」とは逆行しているように見えます。有価証券報告書において「研究開発費」を開示せず¹、「人的資本」への投資(=高額な人件費)⁵を会計上は「コスト(販管費または売上原価)」として処理し続けていると推察されるためです(第1章参照)。

しかし、機関投資家とのエンゲージメント(対話)が重要性を増す中、競合他社(例:NRI、研究開発費53.01億円³⁵)が「未来への投資」としてR&Dを開示しているのに対し、ベイカレントが「投資ゼロ」と見なされ続けることは、中長期的な企業価値評価(バリュエーション)において不利に働く可能性があります。

- 今後の展望(IR戦略の転換予測):

このギャップを埋めるため、ベイカレントがIR戦略を転換する可能性が考えられます。具体的には、「株式会社ベイカレント・テクノロジー」²⁴の活動(例:AIエンジンの開発、プラットフォーム構築²⁸)にかかるコストの一部(主に人件費)を、従来の「売上原価」や「販管費」から「研究開発費」として会計上組み替え、有価証券報告書や統合報告書上で「未来への投資」として公的に開示する戦略です。

これは、実態としての「非開示(営業秘密)」戦略¹⁹を維持しつつ、IR(投資家向け広報)の側面では「開示(無形資産投資)」という政策トレンド¹²に対応する、二重の戦略(ダブルスタンダード)を採用する可能性を示唆しています。

技術動向:「形式知」アセットとしての「独自データ」の重要性

技術的なトレンドとして、生成AI^{28 29}のコモディティ化（汎用化）が進んでいます。これにより、競争力の源泉は、AIモデル（アルゴリズム）そのものから、そのAIに学習させる「独自で高品質なデータ」と、AIを使いこなす「独自のノウハウ（形式知）」へと移行しつつあります。

- ベイカレントの強み（独自データ）：

このトレンドは、ベイカレントにとって追い風となる可能性があります。同社は、コンサルティング業務を通じて、多種多様な業界（製造、金融、通信など）³⁰のリーディングカンパニーの内部情報や業務プロセス、市場データにアクセスする特権的な立場にあります。

第4章で分析した「嗜好性AIエンジン」⁹の事例が示すように、同社は「5,000人のアンケートデータ」や「7,000品目のレシピデータ」⁹といった、他社が模倣困難な独自の高品質データを（クライアントとの協業を通じて）生成・保有しています。

これらの「独自データ」こそが、汎用的な生成AIモデルをファイン・チューニング（追加学習）させ、競合他社にはない「独自の洞察」を生み出すための、最も価値の高い「知的資本」となります。

- 今後の展望（データアセット化の加速）：

今後のIP戦略の鍵は、「ベイカレント・テクノロジー」²⁴が、コンサルティング業務を通じて得られる様々な（22）データを、いかに効率的に収集・匿名化・構造化し、独自の「AI学習用アセット（形式知）」として蓄積できるかにかかっています。

「ワンプール制」⁵によってコンサルタントの頭脳に分散・蓄積されてきた「属人知」を、「データ」と「形式知」としてテクノロジー基盤²⁴に集約するプロセスこそが、同社の長期的な競争優位を左右すると見られます。

市場動向：ソリューション外販（SaaS化）の本格化

第5章で分析した通り、ベイカレントの収益モデルは「エンベデッド（埋込型）」⁹を主流としつつも、「プロダクト（外販）」型⁹への移行を模索しています。この背景には、コンサルティング市場そのものの成熟と、より大きな隣接市場（SI市場、SaaS市場）への進出という市場動向があります。

- 労働集約型から資本集約型へ：

コンサルティング市場は、本質的に「労働集約型」であり、その成長は「コンサルタントの数×単価」⁵に制約されます。ベイカレントは高い利益率¹を誇りますが、さらなる非連続な成長を実現するためには、この制約から脱却する必要があります。

「嗜好性AIエンジン」⁹の「外販」の模索や、「テクノロジー」子会社²⁴の設立（Sier機能²⁸）は、コンサルティング市場（高単価・低スケール）から、より市場規模の大きいSI市場やSaaS市場（低単価・高スケール）へと事業領域を拡大する明確なシグナルです。

- 今後の展望（ハイブリッドモデルの確立）：

この戦略が成功すれば、ベイカレントのビジネスモデルは、従来の「労働集約型（人的資本）」から、NRI（SaaSプラットフォーム）¹⁴やアクセンチュア（アウトソーシング・プラットフォーム）²³と同様の、「資本集約型（プラットフォーム型）」の要素を加えたハイブリッドモデルへと進化します。

これにより、市況の変動に強い「リカーリング収益(継続収益)」基盤を確立し、コンサルタントの稼働に依存しない成長ドライバーを獲得する可能性があります。

この市場(SaaS/SI)での成功は、コンサルティングで培った「営業秘密(ノウハウ)」^{9 10}を、いかに安定的かつ競争力のある「プロダクト(形式知)」^{24 28}に転換できるかにかかっています。

総じて、ベйкаレントは「非開示・属人知」モデルの成功体験を基盤としつつも、政策(開示圧力)¹²、技術(AIとデータ)²⁹、市場(SaaS化)⁹という外部環境の変化に対応するため、「開示・形式知」モデルへと戦略的な重心移動を開始している局面にあると分析されます。

当章の参考資料

1. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
2. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
3. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
4. <https://j-net21.smrg.jp/support/publicsupport/2018122601.html>⁵
5. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>⁶
6. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
7. <https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2025/04/b54463ccc15dfb286a405351e58cb78fa62a9684.pdf>²
8. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/10p014.pdf>³
9. https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf²⁰
10. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵
11. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>¹¹
12. <https://jp.tdsynnex.com/blog/ai/generated-ai-copyright-risks/>²¹
13. <https://jp.indeed.com/q-%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%82%B5%E3%83%AB%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0-l-%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%83%BD-23%E5%8C%BA-%E6%B1%82%E4%BA%BA.html>²²
14. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>⁸
15. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>¹²
16. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>¹⁸

戦略的示唆(経営/研究開発/事業化の観点でアクション候補)

本レポートで実施したベйкаレントの知財戦略分析(「非開示・人的資本」¹⁵モデルから「形式知・プロダクト」²⁴モデルへの移行)に基づき、同社がその独自の競争優位を維持・発展させるために、経営、研究開発(ソリューション開発)、および事業化(収益化)の各観点で考慮すべき戦略的なアクション候補を以下に提言します。

経営への示唆(ガバナンスとIR)

- アクション1: IP戦略としての「人的資本投資」の継続と「可視化」
提言: 「業界最高水準の報酬」⁵を引き続き、最重要IP(人的資本)の「維持・防衛費用」¹⁹として戦略的に投下し続けることを推奨します。
根拠: この高報酬体系こそが、同社の「人的資本」流出(=IP漏洩)¹⁹を防ぐ最も合理的かつ強力な防衛策であると分析されます(第3章、第7章)。
展開: 加えて、この戦略的意図を、投資家に向けて「可視化」することを提言します。コーポレートガバナンス・コード¹²が求める「無形資産投資の開示」の文脈において、高額な人件費を単なる「コスト」ではなく、競合優位の源泉である「人的資本IPへの戦略的投資」として、統合報告書やIR説明会で積極的に説明する(=会計上のコストを、IR上の投資としてリフレーミングする)ことが、企業価値の適正な評価に繋がると推察されます。
- アクション2: 営業秘密ガバナンスの「システム化」による徹底強化
提言: 「株式会社ベйкаレント・テクノロジー」²⁴の本格稼働と事業スケール(人員増)²⁸に備え、従来の「契約ベース(NDA)」¹⁹の秘密管理から、「システムベース(技術的統制)」の秘密管理へ移行し、ガバナンス体制を再構築することが急務です。
根拠: 事業規模の拡大は、「営業秘密」¹⁹の法的保護要件である「秘密管理性」¹⁹の維持を困難にします(第7章 長期リスク)。多数のエンジニア²⁸がIPアセット(ソースコード、AIモデル、独自データ⁹)にアクセスする状況下では、属人的な管理は破綻する可能性が高いと見られます。
展開: 具体的には、(a) 全従業員(コンサルタント・エンジニア)のアクセス権限の最小化(Need-to-Know原則)の徹底、(b) 重要IPアセットへの全アクセスログの技術的監視システムの導入、(c) クライアントとの契約における「成果物の権利帰属(IPR)」条項の厳格な標準化とレビュープロセスの確立、といった法務・技術両面からのガバナンス強化が求められます。

「研究開発」への示唆(ソリューション開発・形式知化)

- アクション3: R&Dの再定義と「形式知アセット」化プロセスの確立
提言: コンサルティング・プロジェクト(OJT)で日々生まれている汎用的なノウハウ、ロジック、独自データ⁹を体系的に収集し、「形式知」化(コード化、ライブラリ化、データセット化)する専門部署(「テクノロジー」子会社内²⁴)の機能強化を提言します。
根拠: 同社のスケラビリティの鍵は、「属人知」⁵をいかに効率よく「形式知」²⁴に転換できるか

にかかっています(第2章、第8章)。このプロセスこそが、同社における実質的な「研究開発(R&D)」活動そのものです。

展開: 各コンサルティング・プロジェクトの終了時に、単なる成果報告だけでなく、(a) 横展開可能なノウハウ、(b) 再利用可能なコード、(c) 蓄積価値のある独自データ⁹、を特定し、テクノロジー子会社²⁴の「アセット管理部門」に引き渡すプロセスを、組織横断で制度化することが考えられます。

- アクション4: IP「クリーンルーム」の構築による著作権リスクの防御

提言: 生成AI^{28 29}の利用に際し、著作権侵害(IP汚染)リスク(第7章 中期リスク)を回避するため、学習データと生成プロセスが法的に「クリーン」であることを保証された「社内専用AI環境(クリーンルーム)」の構築、または信頼できる外部ベンダーの選定と厳格な利用ガイドラインの策定を最優先で実施すべきです。

根拠: クライアントへの納品物²⁹や自社AIエンジン⁹が、意図せず他者の著作権を侵害²⁸していた場合、その被害は金銭的賠償に留まらず、コンサルティング・ファームとしての「信頼」を根本から失墜させるレピュテーションリスクに直結します。

展開: 社内利用(成果物作成)と開発利用(自社AI学習)の両面で、(a) 利用を許諾するAIツールのホワイトリスト化、(b) 学習データの著作権スクリーニングプロセスの導入、(c) AI生成物を利用する際の「依拠性」²⁹を遮断するための具体的な業務プロセス(例: AIの出力をそのまま利用せず、必ず人間の「創作的表現」を介在させる)の義務化と研修²⁸、が求められます。

事業化(収益化)への示唆

- アクション5: 「エンベデッド」と「プロダクト」のハイブリッド収益モデルの確立

提言: 高利益率¹の「エンベデッド(埋込型)」サービス(事例: ドラレコAI支援)⁹をコンサルティング本体¹⁷の収益柱として維持しつつ、「外販(プロダクト型)」⁹可能なIPアセット(事例: 嗜好性AIエンジン)⁹を戦略的に切り出し、テクノロジー子会社²⁴経由でSaaSやライセンスとして提供するハイブリッドモデルを本格化させます。

根拠: 「エンベデッド」型は高利益率¹の源泉であり、「プロダクト」型はスケラビリティ⁹と安定収益(リカーリング)の源泉です(第5章)。両モデルを組み合わせることが、NRI¹⁴やアクセンチュア²³といった競合(第6章)に対抗し、持続的成長を実現する鍵となります。

展開: 全プロジェクトを対象に、「プロダクト化(外販)」の可能性を評価するプロセスを導入し、有望なIPアセット(AI、方法論)については、テクノロジー子会社²⁴が開発リソースを集中投下する仕組みを構築することが推奨されます。

- アクション6: IPアセットの戦略的「非開示(ブラックボックス化)」戦略の継続

提言: 競合他社(アクセンチュア²³、NRI³⁵)が特許やR&Dを開示しているからといって、自社の核心的アルゴリズム(例: 嗜好性AIエンジン)⁹を安易に特許出願(公開)すべきではありません。

根拠: AIやソフトウェアの領域では、特許公開によるメリット(独占権)よりも、ノウハウ開示によるデメリット(模倣リスク)が上回るケースが多くあります(第4章)。同社の競争優位は、核心的ノウハウを「営業秘密」¹⁹としてブラックボックス化し、競合他社が容易に模倣できない点にあると分析されます。

展開: 政策動向(IRでの「開示圧力」)¹²と、事業戦略(「非開示」による競争優位)¹⁹を、明確に分

離して対応することを推奨します。IRにおいては(アクション1のように)「人的資本への投資」¹²や「テクノロジー子会社²⁴によるR&D」の概要を開示しつつ、その核心的なIPアセット(アルゴリズム、データ)⁹そのものは、引き続き「営業秘密」¹⁹として厳格に管理・秘匿し続けるという、戦略的な二重性が合理的であると推察されます。

当章の参考資料

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>¹
2. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638⁹
3. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>¹⁰
4. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>⁷
5. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>¹⁵
6. <https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2025/04/b54463ccc15dfb286a405351e58cb78fa62a9684.pdf>²
7. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>¹¹
8. <https://jp.tdsynnex.com/blog/ai/generated-ai-copyright-risks/>²¹
9. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>¹²
10. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>¹⁸
11. https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf²⁰

総括

本レポートは、株式会社ベイカレント・コンサルティングの「知財戦略」について、公的開示情報(IR、DB)および競合分析に基づき、網羅的なリサーチを実施しました。

最大の結論として、ベイカレントの知財戦略は、特許や商標といった「登録・開示されたIP」に依存する伝統的なモデル(競合であるアクセンチュア²³やNRI³⁵が採用するモデル)とは一線を画す、「人的資本(コンサルタント)」⁵と「営業秘密(独自AIソリューション等)」⁹を中核とする、「非開示・エンベデッド」型戦略であることが明らかになりました。

同社は、研究開発費を公的に開示(¹)する代わりに、その原資を「業界最高水準の報酬」⁵として人的資本に集中的に投下し、その流出(IP漏洩)¹⁹を防ぐこと自体を、最も重要なIP防衛戦略として採用していると推察されます。この「ヒト」への投資と、ノウハウ(IP)を創出する「ワンプール制」⁵という「組織

資本」の組み合わせが、同社の高い利益率¹と市場対応力(アジリティ)の源泉であると分析されます。

このモデルは、高い収益性を実現する一方で、構造的なリスクを内包しています。すなわち、IPの核心が「人」⁵に依存するため、「中核人材の流出リスク」¹⁹と常に隣り合わせであること、そして、生成AIの急速な普及に伴い、コンサルタントの業務プロセスにおける「著作権侵害(IP汚染)リスク」^{28 29}という新たな課題に直面している点です。

2024年の「株式会社ベイカレント・テクノロジー」²⁴の設立は、この「属人知」依存モデルから脱却し、コンサルティングで得たノウハウ(IP)を、システムやプラットフォームという「形式知」へ転換・集約し、「プロダクト(外販)」型⁹の収益モデルへとスケールさせることを目指す、極めて重要な戦略的転換点であると位置付けられます。

経営上の意思決定への含意として、同社は今後、二つの相反する要求への対応を迫られると結論付けられます。一つは、コーポレートガバナンス・コード¹²が要求する「知財・無形資産投資の開示」という外部からの圧力です。もう一つは、同社の競争優位の源泉である核心的ノウハウを「営業秘密」¹⁹として維持するための「非開示の優位性」です。

この二律背反のバランスを取りながら、いかにして「形式知」アセットを法的に保護し(ガバナンス強化)、事業としてスケール²⁴させていくかという、高度なIPマネジメントの舵取りが、同社の次なる成長フェーズにおける最重要課題であると考えられます。

参考資料リスト(全体)

1. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>
2. <https://shohyo-toroku.com/search/number.html>
3. <https://jp.indeed.com/q-%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%82%B5%E3%83%AB%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%BO-l-%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%83%BD-23%E5%8C%BA-%E6%B1%82%E4%BA%BA.html>
4. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>
5. https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638
6. <https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>
7. <https://www.deloitte.com/jp/ja/services/consulting/services/ipconsulting.html>
8. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/10p014.pdf>
9. ¹
10. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250219/20250214576768.pdf>
11. <https://www.ullet.com/%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88/%E5%BD%B9%E5%93%A1>

12. <https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2025/04/b54463ccc15dfb286a405351e58cb78fa62a9684.pdf>
13. <https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>
14. <https://www.baycurrent.co.jp/aboutus/principles/>
15. <https://www.geekly.co.jp/companys/data/7458/>
16. <https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>
17. <https://jp.tdsynnex.com/blog/ai/generated-ai-copyright-risks/>
18. <https://j-net21.smrj.go.jp/support/publicsupport/2018122601.html>
19. ¹⁵
20. ²¹
21. ¹
22. https://investor.accenture.com/~/_media/Files/A/accenture-v4/investors/annual-shareholder-meeting/2025/2024-irish-plc-statutory-accounts-executed.pdf
23. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>
24. <https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>
25. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VTPA.pdf>
26. ⁸
27. <https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>
28. https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/09/teaserItems2/00/link/ar2024_view.pdf
29. https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf
30. ¹⁸
31. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
32. <https://ir.nri.com/jp/ir/library.html>
33. ¹

引用文献

1. 【表紙】 - EDINET, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100NXKY.pdf>
2. 統合報告書分析レポート - 知財・無形資産の活用戦略 - 宝印刷D&IR ..., 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.dirri.co.jp/res/report/uploads/2025/04/b54463ccc15dfb286a405351e58cb78fa62a9684.pdf>
3. 無形資産の計測と経済効果 - マクロ・産業・企業レベルでの分析 -, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/10p014.pdf>
4. 【表紙】 - EDINET, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VTPA.pdf>
5. 特許情報プラットフォーム (J-PlatPat) | 研究開発 | J-Net21[中小 ..., 11月 5, 2025にアクセス、
<https://j-net21.smrj.go.jp/support/publicsupport/2018122601.html>
6. j-platpat, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

7. AI | 産業・サービス | ベイカレント | Baycurrent, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/ai/>
8. デジタルテクノロジー | 産業・サービス | ベイカレント | Baycurrent, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.baycurrent.co.jp/industry-service/service/digital-technology/>
9. 【AIエンジニア】日系最大手コンサルファーム「ベイカレント社」- リクルートダイレクトスカウト, 11月 5, 2025にアクセス、
https://directscout.recruit.co.jp/job_descriptions/6372638
10. 株式会社ベイカレント・テクノロジーの企業情報 - 企業INDEXナビ, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://cnavi.g-search.or.jp/detail/1010401180208.html>
11. 株式会社ベイカレント・テクノロジーの中途採用・転職・求人情報 - リクルートエージェント, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.r-agent.com/kensaku/companydetail/g4345/>
12. 野村総合研究所[4307] - 研究開発活動 | Ullet(ユーレット), 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E9%87%8E%E6%9D%91%E7%B7%8F%E5%90%88%E7%A0%94%E7%A9%B6%E6%89%80/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/rd>
13. 執行役員の選任に関するお知らせ, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250219/20250214576768.pdf>
14. ベイカレント[6532] - 役員 | Ullet(ユーレット), 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88/%E5%BD%B9%E5%93%A1>
15. 営業秘密漏えいリスクとその対策 - 東京海上ディーアール株式会社, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.tokio-dr.jp/publication/report/riskmanagement/pdf/pdf-riskmanagement-206.pdf>
16. 経営指針 | 企業情報 | ベイカレント | Baycurrent, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.baycurrent.co.jp/aboutus/principles/>
17. 知的財産コンサルティング | デロイトトーマツ グループ - Deloitte, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.deloitte.com/jp/ja/services/consulting/services/ipconsulting.html>
18. Accenture Fiscal 2024 Annual Report, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/a-com-custom-component/iconic/document/Accenture-Fiscal-2024-Annual-Report.pdf>
19. 2024 Irish plc Statutory Accounts - Investor Relations - Accenture, 11月 5, 2025にアクセス、
https://investor.accenture.com/~/_media/Files/A/accenture-v4/investors/annual-shareholder-meeting/2025/2024-irish-plc-statutory-accounts-executed.pdf
20. 【表紙】 - 株主・投資家情報(IR), 11月 5, 2025にアクセス、
https://ir.nri.com/jp/ir/news/auto_20240624135400_S100TQUZ/pdfFile.pdf
21. 生成AIに関する著作権法上のリスクは？文化庁の「考え方」について ..., 11月 5, 2025にアクセス、
<https://jp.tdsynnex.com/blog/ai/generated-ai-copyright-risks/>
22. 東京都 23区のベイカレントコンサルティング の求人25 件 | Indeed (インディード), 11月 5, 2025にアクセス、
<https://jp.indeed.com/q-%E3%83%99%E3%82%A4%E3%82%AB%E3%83%AC%E3%83%B3%E3%83%88%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%82%B5%E3%83%AB%E3%83%86%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0-l-%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%8>

[3%BD-23%E5%8C%BA-%E6%B1%82%E4%BA%BA.html](https://www.bseindia.com/xml-data/corpfiling/AttachHis/43c642e6-eea5-4943-9fa9-3db9d85e02dd.pdf)

23. Dream up the future. 未来創発 - 株主・投資家情報(IR), 11月 5, 2025にアクセス、
https://ir.nri.com/jp/ir/library/report/main/09/teaserItems2/00/link/ar2024_view.pdf
24. IRライブラリ | 株主・投資家情報(IR) | 野村総合研究所, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://ir.nri.com/jp/ir/library.html>
25. 1月 1, 1970にアクセス、<https://www.baycurrent.co.jp/ir/library/>
26. 2025 Annual Report - Accenture, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-4/Annual-Report-2025.pdf>
27. FORM 10-Q Accenture plc, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://investor.accenture.com/~media/Files/A/Accenture-IR-V3/quarterly-earnings/2024/q3fy24/acn-5-31-2024-10-q.pdf>
28. FORM 10-Q Accenture plc, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://investor.accenture.com/~media/Files/A/accenture-v4/investors/earnings-reports/accenture-q3-fy25-10-q.pdf>
29. Annual Report 2024 - SCREENホールディングス, 11月 5, 2025にアクセス、
https://www.screen.co.jp/download_file/get_file/SCREEN_ARJ_2024.pdf
30. Anthem Biosciences - Prospectus - JP Morgan India Private Limited, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://indiaipo.jpmorgan.com/content/dam/jpm/india-private-limited/documents/anthem-biosciences-prospectus.pdf>
31. Integrated Annual Report for FY 2024 - Bombay Stock Exchange, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.bseindia.com/xml-data/corpfiling/AttachHis/43c642e6-eea5-4943-9fa9-3db9d85e02dd.pdf>
32. Integrated Annual Report 2024-25 - Coromandel, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://www.coromandel.biz/wp-content/uploads/2025/07/Integrated-Annual-Report-2024-25.pdf>
33. IOLCP/CGC/2025 National Stock Exchange of India Ltd. Exchange Plaza, Plot no. C/1, G Block, Bandra-Kurla - AWS, 11月 5, 2025にアクセス、
<https://stockdiscovery.s3.amazonaws.com/india/company/2610/1985/AR-25.pdf>
34. Annual Report 2025 - Swaraj Engines, 11月 5, 2025にアクセス、
https://www.swarajenterprise.com/Uploads/SEL_AGMNoticeAnnualReportFY2024-25.pdf