

戦略的「知財ROIC」経営の深層：ブリヂストン・荏原製作所および日本企業に見る無形資産の資本化と競争優位の再構築

Gemini 3 pro

第1章：序論 — 財務資本と知的資本の統合へのパラダイムシフト

1.1 背景：コーポレートガバナンス・コードとPBR1倍割れの衝撃

日本企業において、知的財産（IP）部門は長らく、技術の権利化による「独占」と、他社からの攻撃を防ぐ「防衛」を主眼とするコストセンターとして機能してきた。この伝統的なモデルにおいて、知財活動の評価は「出願件数」や「権利化率」といった活動量ベースの指標に依存し、それが企業の最終的な財務成果（ボトムライン）にどのように寄与しているかは、ブラックボックスの中に隠されていた。しかし、2021年のコーポレートガバナンス・コード（CGC）改訂により、この状況は不可逆的な変革を迫られることとなった。特に、知的財産への投資・活用を経営戦略と整合させ、その成果を開示することが実質的に義務化されたことは、経営層にとって知財を「管理すべきコスト」から「活用すべき投資」へと再定義する契機となった¹。

さらに、東京証券取引所による「PBR（株価純資産倍率）1倍割れ」是正の要請は、日本企業の経営に強烈なインパクトを与えた。PBRが1倍を割るということは、市場がその企業の将来価値（将来キャッシュフローの現在価値）を、解散価値（純資産）以下に見積もっていることを意味する。これは、財務諸表に計上されている有形資産以外の「見えざる資産（Intangible Assets）」が、将来のキャッシュフローを生み出すドライバーとして投資家に認識されていない、あるいは企業自身がそれを価値に転換できていないことの証左である。この文脈において、特許、ブランド、ノウハウ、データといった無形資産をいかにして投資家に説明し、企業価値（Equity Value）に転換するかという課題は、単なるIR戦略を超え、企業の生存戦略そのものとなったのである。

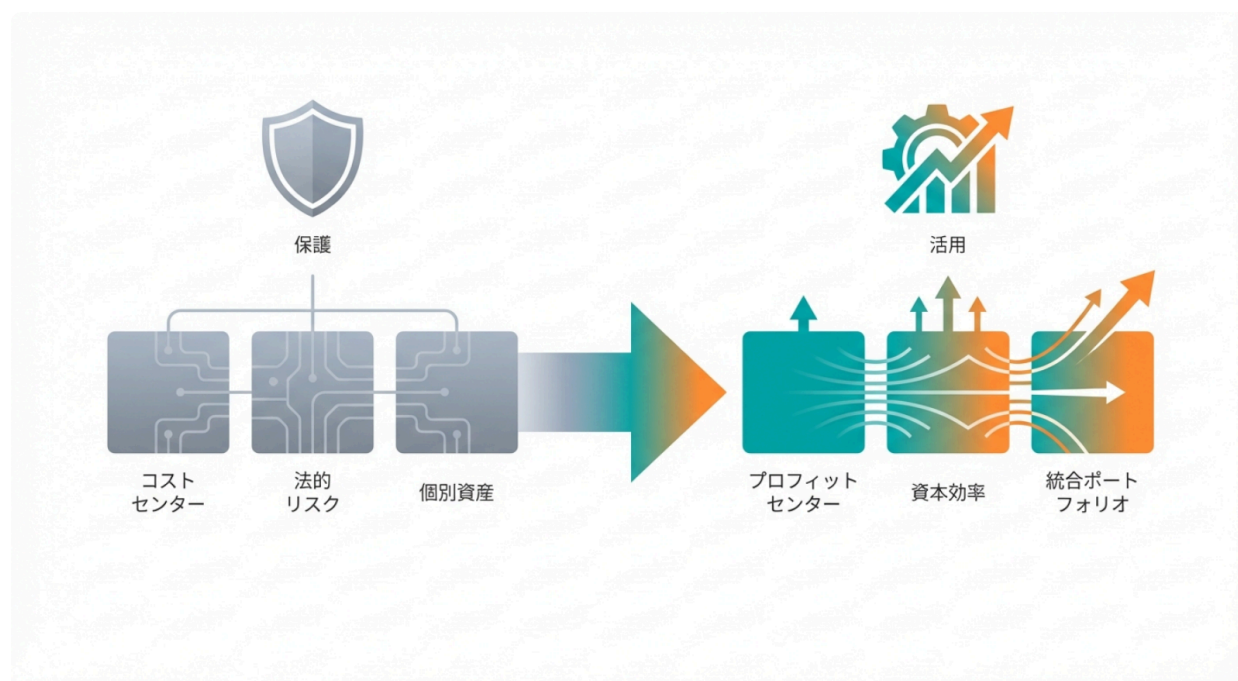
1.2 知財ROICの台頭：共通言語としての資本効率

こうした背景の中で、経営管理の新たな羅針盤として注目されているのが「知財ROIC（Return on Invested Capital：投下資本利益率）」という概念である。ROICは、企業が調達した資本（有利子負債＋株主資本）に対して、本業でどれだけ効率的に利益（税引後営業利益：NOPAT）を生み出したかを測る指標であり、投資家と経営者が対話するための最も強力な共通言語の一つである²。従来のROE（自己資本利益率）が財務レバレッジによって嵩上げ可能であるのに対し、ROICは事業そのものの「稼ぐ力」を純粹に評価できる点で優れている。

「知財ROIC経営」とは、このROICの概念を知的財産領域にまで拡張し、因数分解して管理しようとする野心的な試みである。それは、知財活動を単なる法務的・技術的なプロセスとしてではなく、資本

効率(Capital Efficiency)の観点から再構築することを意味する。具体的には、知財への投資(人件費、出願費用、R&D費)を「投下資本」と見なし、それによって得られるリターン(プレミアム価格、コスト削減、ライセンス収入、リスク回避額など)を「利益」と定義することで、知財投資のROI(投資対効果)を可視化しようとするものである。

パラダイムシフト：法的保護から資本効率（ROIC）への進化



従来型の知財管理と知財ROIC経営の比較。左側は「法的保護・独占」を重視し、コストとして処理されるモデル。右側は「資本効率・価値創造」を重視し、投資対効果（ROIC）のドライバーとして機能するモデルを示す。

1.3 構造的課題と本レポートの構成

知財ROICを定義し運用する試みは、概念的には明快に見えるが、実務的には極めて複雑な「測定」と「帰属」の壁に直面する。

第一に、分子(Return)の課題がある。事業全体の利益のうち、知財が貢献した分(IP Contribution)をどう客観的に切り出すかという問題である。製品の売上は、技術力だけでなく、営業力、ブランド力、顧客基盤、市場環境などが複雑に絡み合って生み出される。この「因果の曖昧性(Causal Ambiguity)」の中で、特定の特許権の貢献度のみを抽出することは経済学的にも困難を伴う⁴。第二に、分母(Invested Capital)の課題がある。会計基準上、自社創出の知財やブランドの多くは発生時に費用処理(R&D費や広告宣伝費としてPL計上)され、B/S(貸借対照表)上の資産として計上されない。その結果、通常のROIC計算では分母に知財投資が含まれず、見かけ上のROICが高く算出されてしまう「過小資本の罠」や、逆に積極的なR&D投資が短期的にはROICを押し下げてしまう

というジレンマが存在する⁶。

本レポートでは、これらの難題に対し、日本を代表する先進企業がいかにして独自の解を見出し、実践しているかを徹底的に分析する。第2章では、業界の先駆者であるブリヂストンの「知的財産価値創造性」指標を、第3章では荏原製作所の「知財ROICツリー」と「技術元素表」を詳述する。続く第4章から第6章では、オムロン、パナソニック、三菱電機、日立製作所、味の素などの事例を通じて、アプローチの多様性と共通項を浮き彫りにする。そして第7章以降で、これらを支える定量化手法(Valuation Methodologies)やIPランドスケープとの連携、直面する課題について論じ、日本企業が目指すべき「知財経営」の未来像を提示する。

第2章:ブリヂストン — 「知的財産価値創造性」によるROICの可視化と進化

ブリヂストンは、日本企業の中でも最も体系的かつ厳格なアプローチで知財ROICの実装に成功している企業の一つである。同社は、中期事業計画において「ROIC」を経営の最重要指標として据え、グローバルでROIC 10%以上を確立すること、および全ての事業において「ROIC 5.5%未満(WACC相当)の事業なし」を目指すという明確な財務規律を設けている⁷。この全社的な規律を、定性的になりがちな知財領域にまで徹底して落とし込んだのが、同社独自の指標「知的財産価値創造性」である。

2.1 独自指標「知的財産価値創造性」の構造と計算ロジック

ブリヂストンの知財戦略の核心は、以下の計算式によって定義される指標にある⁸。この式は、一見シンプルに見えるが、その運用には高度な管理会計の知見と現場の協力が不可欠である。

$$\text{知的財産価値創造性} = \frac{\text{知的財産価値(分子)}}{\text{知的財産投資(分母)}}$$

分母: 総知財コストの包括的把握

分母となる「知的財産投資」について、ブリヂストンは単なる特許出願費用や維持年金といった直接経費だけでなく、より広範なコストを含めている。具体的には、R&D費用全体、および知財部門・開発部門の人件費を含む「総知財コスト」として捉えている点が重要である⁸。

多くの企業では、知財予算といえば特許庁への納付手数料や代理人費用のみを指すことが多いが、それでは本来の「投資」の規模を見誤る。発明を生み出すための研究開発費や、それを権利化し活用する知財部員の人件費こそが、競争力の源泉となる「資本」であるという認識に基づき、これらを管理会計上で擬似的に資産化(Capitalize)して分母に算入しているのである。これにより、「少ない投資で大きなリターンを生む」というROICの本質的な改善意識が現場に生まれる。

分子: 事業貢献額の算出と「メカニズムの可視化」

分子である「知的財産価値」の算出こそが、ブリヂストンの最大の革新点である。同社は、単なるライセンス収入や係争によるコスト削減額だけでなく、**「知財を活用した事業が生み出す売上・利益への貢献額」**を算定している。しかし、前述の通り、売上のうち何%が知財のおかげかを特定するのは容易ではない。

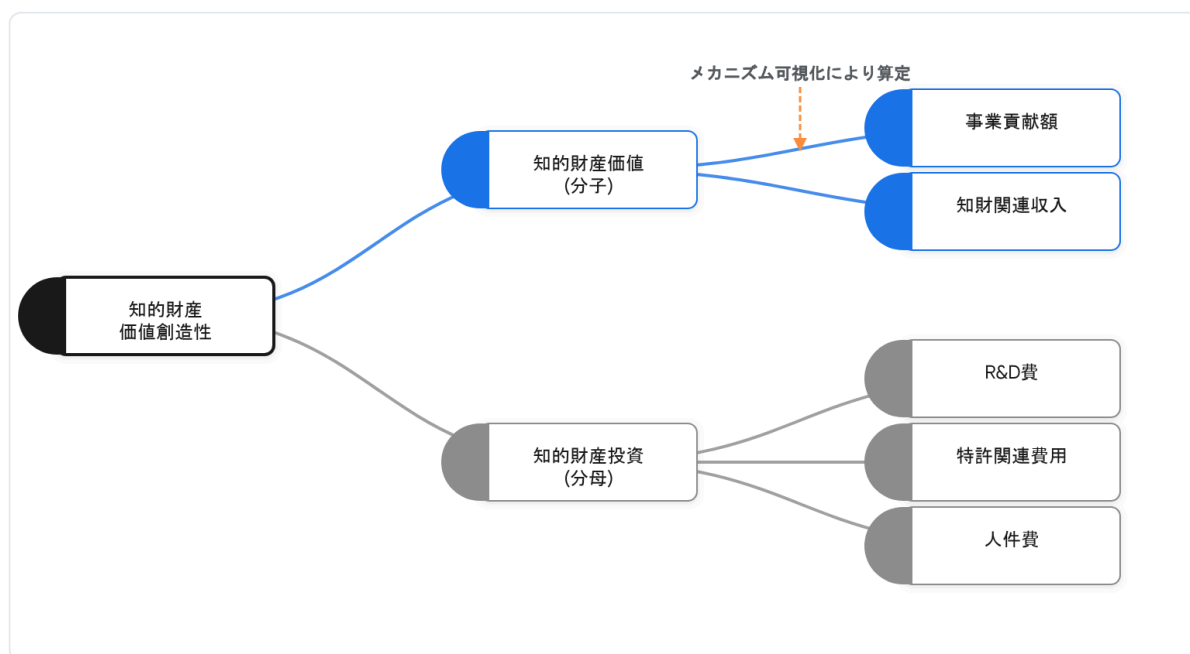
ここでブリヂストンが導入したのが、**「メカニズムの可視化」**と呼ばれる手法である⁸。これは、ゴムやタイヤの物性といった技術的な強みが、どのようにして最終製品の顧客価値（低燃費、高耐久、静粛性など）に変換され、それが市場でのプライシングパワー（価格プレミアム）やシェア獲得にどう繋がったかという因果パスを、論理モデルとして構築するものである。

具体的には、「IP Influence Diagrams（知財影響図）」を用い、R&D部門と事業部門が合意形成した上で、貢献度を係数として設定していると考えられる。例えば、「この低燃費タイヤが競合より10%高く売れるのは、特許Xによるコンパウンド技術が燃費性能を向上させているからであり、その寄与率は30%である」といったロジックを積み上げ、分子を算出する。

ブリヂストンモデル：知的財産価値創造性の構造

計算式の分解と要素構成

● 分子：知的財産価値（収益） ● 分母：知的財産投資（コスト） - - - メカニズム可視化による算定



ブリヂストンの「知的財産価値創造性」算出モデルの概念図。分母にはR&D費や人件費を含む総投資額を、分子にはメカニズム可視化によって算定された事業貢献額を用いることで、投資効率を算出する。

Data sources: [Yorozu IP Strategic Consulting](#), [Yorozu IP Strategic Consulting \(Article\)](#), [Bridgestone Integrated Report 2024](#)

2.2 成果の実証：2倍の投資効率向上

この厳格な管理手法の導入効果は、数値として明確に表れている。報告によれば、同社は2023年時点で、2019年対比で約2倍の投資効率向上を達成している⁸。

この劇的な改善の背景には、分母と分子の両面へのアプローチがある。

- 分母の最適化:無駄な出願の抑制。事業貢献のロジックが立たない技術については、出願を送る、あるいは維持を放棄することでコストを圧縮する。
- 分子の最大化:高収益事業や成長領域(ソリューション事業など)へ知財リソースを集中投下し、強い権利網を構築することで、製品の競争力を高め、より大きな事業貢献を引き出す。

2.3 先行指標の活用と「暗黙知」の形式知化

さらに重要な点は、この指標を過去の実績を測る「結果系KPI」としてだけでなく、将来の価値を予測・管理するための**「要因系KPI(先行指標)」**とセットで運用している点である¹⁰。知財投資から財務的リターンが生じるまでには長いタイムラグがあるため、短期的なROICの数値変動のみを見て投資を判断するのは危険である。ブリヂストンは、発明発掘数、重要特許の網羅率、競合牽制力スコアといった先行指標をモニタリングすることで、財務結果が出る前の段階で活動の軌道修正を行うPDCAサイクルを回している。

また、ブリヂストンの事例で特筆すべきもう一つの革新は、「暗黙知(Tacit Knowledge)」の可視化である⁸。タイヤ製造の現場には、熟練工の勘やコツといった、形式化されていない膨大なノウハウが存在する。同社は、これらをデジタル技術(技能伝承システムなど)と知財戦略を組み合わせ形式知化・データ化することに取り組んでいる¹¹。

暗黙知が形式知化されると、それは「特許」や「秘匿ノウハウ」として定義可能な資産となり、ROICの分母(資産)として管理可能になる。同時に、そのノウハウをグローバル拠点で即座に共有・展開(スケールアップ)することが可能となり、分子(利益)の拡大に直結する。このように、知財ROICは単なる財務指標ではなく、現場の暗黙知を組織的な競争力へと昇華させるための触媒として機能しているのである。

第3章:荏原製作所 ―「知財ROICツリー」と技術元素表による戦略的分解

ポンプ、コンプレッサ、タービンなどの産業機械大手である荏原製作所は、中期経営計画「E-Plan2025」において、ROIC経営をさらに深化させることを掲げている¹²。同社のアプローチの特徴は、ROICを構成要素に徹底的に分解する「ツリー構造」の活用と、事業部横断的な技術資産のポートフォリオ管理にある。

3.1 知財ROICツリーによる因数分解とアクションの接続

荏原製作所は、「知財ROICツリー」を用いて、知財活動が事業利益の増加や資産回転率の向上にどのように、どの程度の強度で寄与しているかを整理・可視化している¹³。

一般的なROICツリーは、ROICを「売上高営業利益率(収益性)」と「投下資本回転率(効率性)」に分解するが、荏原はさらにこれを細分化し、具体的な知財活動のアクションと紐付けている。

1. 収益性向上(分子)へのアプローチ

収益性を高めるためのドライバーとして、知財は以下の3つの役割を果たす。

- 差別化による価格プレミアム:特許による独占排他権を活用し、競合製品の模倣を排除することで、価格競争に巻き込まれるのを防ぐ。これにより、高い限界利益率を維持・向上させる。
- コスト削減:製造プロセスや設計ノウハウを知財化(または秘匿化)し、生産効率を高めることで

原価を低減する。

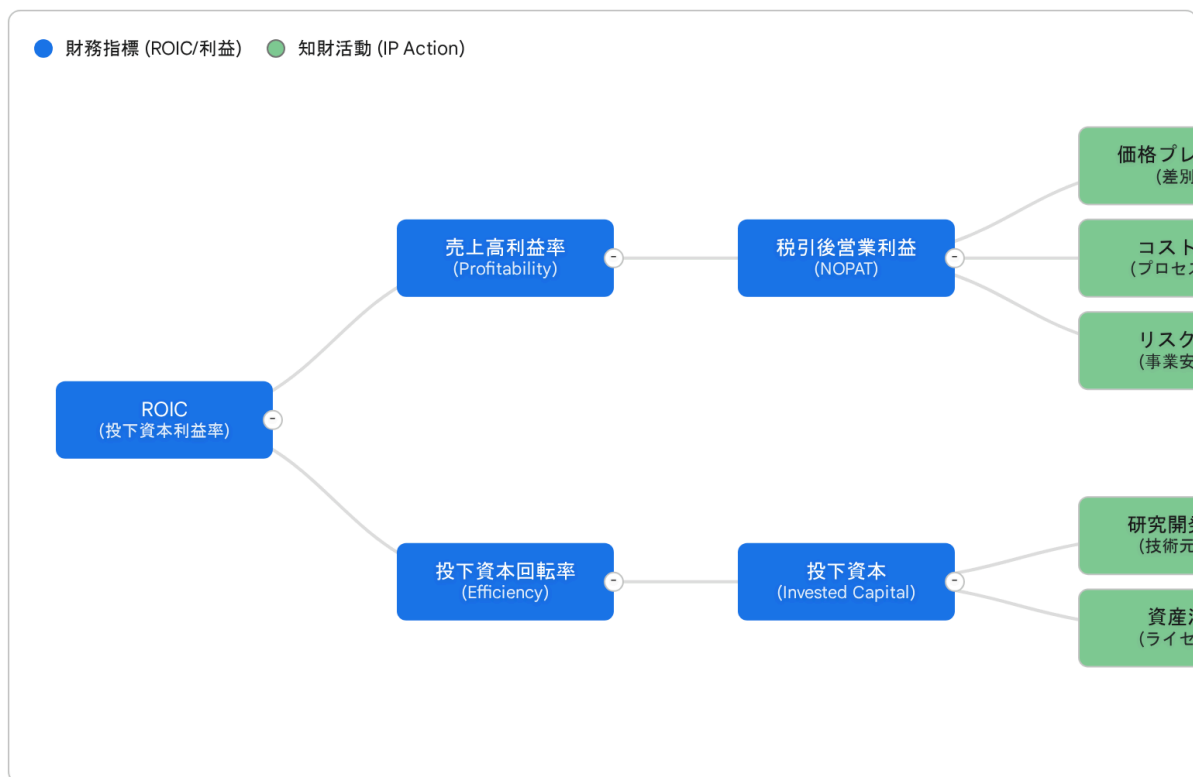
- リスク低減による安定化: 他社特許侵害リスクを事前に排除(クリアランス)することで、将来の訴訟費用や損害賠償といった「負のキャッシュフロー」を回避する¹³。この「守り」の効果も、ROICの分子(利益)を毀損させないための重要な貢献として評価している。

2. 回転率向上(分母・分子)へのアプローチ

- 資産効率の最大化: 知財を活用した生産技術の改善により、製造リードタイムを短縮し、棚卸資産の回転率を高める。また、不要な設備の除却や、遊休特許の売却・ライセンスアウトにより、保有資産(分母)を圧縮する。

CFO(最高財務責任者)は、このツリーを用いて「定性的な因子分解」を行い、知財投資の効率性をモニタリングしていると述べている¹²。これは、財務数値に直結しにくい知財活動を、論理的なロジックツリーを通じて財務指標と接続する試みであり、現場のエンジニアや知財担当者が自らの業務の意義を財務的視点から理解する助けとなっている。

荏原製作所モデル：知財ROICツリーの展開



荏原製作所の知財ROICツリーの概念モデル。ROICを頂点とし、収益性（売上高利益率）と効率性（資本回転率）に分解。さらに知財活動が「価格プレミアム」「コスト削減」「リスク回避」として各ドライバーにどう作用するかを示す。

Data sources: [Ebara Integrated Report 2024](#), [Ebara Integrated Report 2025](#)

3.2「技術元素表」とコングロマリット・プレミアムの創出

荏原製作所の知財戦略におけるもう一つのユニークなツールが、「技術元素表」である¹²。これは、流体制御、回転体技術、材料技術といった自社のコア技術を「元素」に見立て、それらを体系化したマトリクスである。同社は多様な市場（半導体製造装置、インフラ、エネルギー、環境）に製品を展開しているが、それら全ての製品は、これらコア技術（元素）の組み合わせによって成立している。

この技術元素表は、知財ROIC経営において極めて重要な意味を持つ。

第一に、**重複投資の回避（分母の圧縮）**である。一つの「技術元素（コア特許）」を複数の事業で横断的に使い回すことができれば、事業ごとに個別に技術開発を行うよりも、全社的なR&D投資効率は飛躍的に向上する。これはROICの分母（投下資本）を抑制しながら、分子（全社利益）を最大化するメカニズムである。

第二に、コングロマリット・プレミアムの創出である。通常、多角化企業は事業間のシナジーが見えにくく、「コングロマリット・ディスカウント」により株価が低迷しやすい。しかし荏原は、技術と知財のシナジーを「技術元素表」として可視化し、知財ROICでその貢献を定量的に示すことで、逆にプレミアム

(付加価値)を生み出そうとしている¹²。

3.3 具体的成果と運用の深化

2023年の実績として、荏原製作所は182億円の研究開発費を投じ、国内外で計700件以上の特許出願を行っている¹²。同社は現在、知財活動の成果をより精緻に「数値化」し、事業収益への貢献度を可視化することを目指しているが、同時に課題にも直面している。「差別化による競争優位」の指標が若干低下したことや、「知財リスク低減」という(何も起きなかったことの)価値をどう評価するかといった点について、運用精度の向上に向けた検証(PDCA)を継続している¹³。この試行錯誤のプロセスこそが、ROIC経営を形骸化させないための鍵であると言える。

第4章:現場起点の「逆ツリー」展開 — オムロンの事例

オムロンは、日本におけるROIC経営のパイオニアとして知られるが、その真髄は経営層の指標を現場の具体的なKPIにまで落とし込む「ROIC逆ツリー展開」にある¹⁵。知財活動においても、このフレームワークが適用され、現場のアクションが全社の財務目標と直結している。

4.1 ROIC逆ツリーと現場KPIの接続メカニズム

「逆ツリー」とは、ROICという遅行指標(結果)を、現場が日々の業務でコントロール可能な先行指標(プロセス)に分解していく手法である。オムロンの知財戦略において、これは以下のように展開されていると考えられる。

- ROIC(全社目標)
 - 売上総利益率の向上(分子改善)
 - 付加価値率の向上 ← 現場KPI:新製品売上比率、特許保護による粗利維持率
 - (アクション)競合製品に対する機能的優位性を特許で保護し、価格競争を回避する。
 - 原価率の低減 ← 現場KPI:知財活用による設計工数削減、他社特許回避によるロイヤリティ支払削減
 - (アクション)既存の自社特許技術を再利用(モジュール化)し、開発工数を削減する。他社権利の早期クリアランスで設計手戻りを防ぐ。
 - 投下資本回転率の向上(分母・効率改善)
 - 開発資産の効率化 ← 現場KPI:休眠特許の棚卸し・売却・放棄(除却損の計上による資産圧縮)、特許出願のヒット率(登録査定率)
 - (アクション)事業貢献していない特許を定期的に見直し、放棄することで維持コストと資産残高を圧縮する。

オムロンの知財センターは、技術開発や新規事業創出に対し、この逆ツリーに基づいて戦略を策定している¹⁷。特筆すべきは、現場のエンジニアや知財担当者が、「自分の出願業務や調査業務が、最終的にROICの何%向上に繋がるか」を理解できる仕組みを作っている点である。「知財の点数付け(スコアリング)」を行い、ポートフォリオ全体を評価することで、漫然とした出願を防ぎ、ROIC分母の肥大化を抑制している。

4.2 「両利きの経営」と知財ポートフォリオ管理

オムロンは「両利きの経営 (Ambidexterity)」を掲げ、既存事業の深化 (Exploitation) と新規事業の探索 (Exploration) をバランスさせている¹⁸。

ROIC経営には一つの副作用がある。それは「短期的な利益最大化のために、長期的なR&D投資 (ROICの分母) を削減してしまう」という「縮小均衡」のリスクである¹⁵。ROICを絶対視しすぎると、確実なリターンが見込めない新規事業への投資が抑制され、イノベーションが枯渇する恐れがある。オムロンはこのリスクを回避するため、知財投資を「将来のROICを生むための種まき」と位置づけ、事業のフェーズに応じたポートフォリオマネジメントを行っている¹⁷。

- 既存事業 (**Cash Cow**) : ROIC目標を厳格に適用し、効率性を追求する。知財はコスト削減とシェア防衛に集中する。
- 新規事業 (**Growth**) : ROICの基準を緩和し、将来の成長のための投資 (分母拡大) を許容する。知財は新たな市場の独占権確保や標準化に注力する。

このように、知財ROICを単一の基準で画一的に適用するのではなく、事業フェーズに応じて使い分けことが、持続的な成長を支えるガバナンスの知恵である。

第5章: 日本企業における知財ROIC導入の多様なアプローチ

ブリヂストン、荏原、オムロン以外にも、多くの日本企業が独自の文脈で知財とROICの統合を試みている。各社の事例からは、業界特性や企業文化に応じたアプローチの多様性が見えてくる。

5.1 日立製作所: 事業ポートフォリオ変革の羅針盤

日立製作所は、リーマンショック後の巨額赤字からのV字回復において、「Lumada」を中心とする社会イノベーション事業への集中と、上場子会社の整理という徹底的なポートフォリオ改革を断行した。この過程で、知財・無形資産は「M&Aや売却の判断基準」として機能した¹⁹。

日立のKPIマネジメントにおいて、知財は単体のROIではなく、事業全体の「環境価値・社会価値・経済価値」を最大化するためのイネーブラー (実現要因) として位置づけられている²¹。特に中期経営計画「Inspire 2027」では、人的資本と知的資本の融合による企業価値向上が謳われており、ROIC目標達成のために「知財ミックス」による利益率向上が期待されている。知財部門は、M&Aにおけるデューデリジェンスや、買収した企業の知財統合 (PMI) において重要な役割を果たし、ROICの分母 (買収価格) に見合う分子 (シナジー効果) を創出するための戦略を主導している。

5.2 パナソニックHD: 「知の循環」によるROIC貢献

パナソニックホールディングスは、知財戦略を従来の「保護 (防衛)」から「循環 (共創)」へと大きく転換させた²²。

- 知の水道哲学の現代版: 創業者の理念である「水道哲学」を知財に応用し、無形資産を社内外に循環させることで、新たな価値を生む戦略である。具体的には、自社で使いきれない休眠特許の開放や、スタートアップへの技術供与などが含まれる。これにより、遊休資産 (分母) を活用して新たなライセンス収入や株式含み益 (分子) を得るモデルである。
- 事業マテリアリティへの貢献: 車載電池などの重点投資領域において、「2027年度以降 2桁 ROIC」という高い目標を掲げ、その達成のために知財ポートフォリオを集中させている²⁴。
- 貢献度の可視化と社内承認: 知財部門の貢献を他部門 (事業部) に認めさせるため、知財活動が事業利益にどう貢献したかを積極的に情報公開し、社内での「承認」を得るプロセスを重視し

ている²⁵。これは、知財部門が「コストセンター」から「プロフィットセンター」としての地位を確立するための組織政治的な側面も含んでいる。

5.3 三菱電機:「資産ベースROIC」による現場管理

三菱電機は、事業部ごとのROIC管理を徹底するために、独自の「三菱電機版ROIC」を導入している²⁶。

一般的なROICの分母は「有利子負債＋株主資本(調達サイド)」で計算されるが、三菱電機版ではこれを「資産項目(固定資産＋運転資本＋無形資産など運用サイド)」に基づいて算出している。調達サイドの数字は現場には見えにくい、運用サイド(自分たちの工場にある機械や、保有している特許)であれば、現場はコントロール可能だからである。

これにより、現場は「自分たちが保有している設備や知財(資産)」がいかに利益を生んでいるか、という直感的な把握が可能になる。知財部門は、事業部が保有する特許資産の棚卸しを支援し、不要な権利の放棄による「分母の圧縮」を推進することで、ROIC向上に直接的に貢献している。

5.4 味の素:「ASV指標」と無形資産のバックキャスト

味の素は、財務指標と非財務指標を統合した「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)指標」を掲げている²⁸。

同社のアプローチは「2030年のありたい姿」からのバックキャスト(逆算)である。ROIC 17%(2030年度目標)という食品業界としては極めて高い目標を達成するためには、現在の延長線上の改善では不可能であり、ブランドや技術(アミノサイエンス)といった無形資産の抜本的な強化が不可欠と定義している。知財は、このASV実現のための「4つの無形資産(技術・人財・顧客・組織)」の中核として位置づけられ、投資判断に組み込まれている。知財投資は、短期的なPLヒットではなく、将来のASV(企業価値)を創出するための不可欠な「資本蓄積」として正当化される。

日本企業における知財ROIC戦略の比較マトリクス

各社の戦略的重点と導入メカニズム

企業名 <small>▲▼</small>	戦略・指標名称 <small>▲▼</small>	主要メカニズム <small>▲▼</small>	ROICへの接続・独自性 <small>▲▼</small>
ブリヂストン (Bridgestone)	知的財産価値創造性	メカニズムの可視化・暗黙知の可視化	IP価値 ÷ IP投資で算出。タイムラグ解消のため「要因系KPI」を先行指標として管理。
荏原製作所 (Ebara)	知財ROICツリー	技術元素表による定性的因子分解	知的資本をROIC要素に分解。R&D・スタートアップ投資(Input)と特許出願(Output)を定量化し、 コングロマリット・プレミアム を狙う。
オムロン (Omron)	ROIC逆ツリー展開	現場KPIと財務指標の連動	注力業界売上や1人当たり生産台数など、 製造・販売現場の指標 がROSや投下資本回転率に与える影響を実証。
パナソニック HD (Panasonic)	無形資産の循環・共創	「保護」から「循環」へのシフト	従来の事業防衛だけでなく、社内外の無形資産を積極的に循環させ、社会課題解決と 新たな価値創造 を目指す。
三菱電機 (Mitsubishi Electric)	三菱電機版ROIC	資産項目（固定資産・運転資本）ベース	事業部門が改善しやすいよう、資本・負債ではなく 具体的な資産項目 に基づいてROICを算出し、管理精度を向上。

主要日本企業における知財ROIC導入のアプローチ比較。各社ともROIC向上を目標とする点は共通しているが、その手段（可視化、ツリー分解、資産ベース管理、循環モデル）には独自の戦略的重点が見られる。

Data sources: [Bridgestone IP Report](#), [Ebara Integrated Report](#), [Omron Analysis](#), [Panasonic HD Strategy](#), [Mitsubishi Electric PR](#)

第6章: 知財貢献度の定量化手法 (Methodologies)

知財ROICの最大の難関である「分子(事業利益への知財貢献額)」の算出について、実務的に用いられる主要な手法を詳述する。日本企業の多くは、以下の手法を修正・組み合わせて独自の算定ロジックを構築している³⁰。

6.1 ロイヤリティ免除法 (Relief from Royalty Method)

現在、日本企業で最も広く参照されている手法であり、特にM&A時のPPA(取得原価の配分)やブランド評価において標準的である。

- 論理: 「もし自社がこの技術(特許)を持っていなかったら、第三者からライセンスを受けるため

にいくらロイヤリティを支払う必要があるか？」という仮定に基づく。現実には支払わずに済んだロイヤリティ相当額(Cost Saving)を、その知財が生み出した利益(貢献額)とみなす。

- 計算式:

$$\text{知財貢献額} = \text{対象製品の売上高} \times \text{想定ロイヤリティ料率} \times (1 - \text{税率})$$

- メリット: 市場におけるライセンス料相場(データベース等)を参照できるため、客観性と説明性が高い。税務上の移転価格税制とも整合性が取りやすく、監査法人や投資家への説明が容易である。
- デメリット: 自社のコア技術(差別化の源泉)であっても、市場相場(通常数%)でしか評価できないという限界がある。本来、独占によって得られる超過利益(Premium Profit)は市場相場よりも遥かに大きいはずだが、この手法ではそれを過小評価してしまう傾向がある³¹。

ロイヤリティ免除法による知財価値算出モデル

計算フロー図 (Calculation Flow)



ロイヤリティ免除法 (Relief from Royalty Method) の計算プロセス。対象事業の売上高に、市場相場や技術強度に基づく想定料率を乗じ、税効果を考慮して知財の経済的価値 (ROICの分子) を算出する。

Data sources: [METI](#), [APEC](#), [BIPC](#)

6.2 超過収益法 (Excess Earnings Method)

ブランドや暖簾(のれん)の評価によく用いられる手法で、事業が生む利益から「ルーチン」の部分を差し引くアプローチである。

- 論理: 事業全体の利益から、運転資本や有形固定資産などの「ルーチン的な資産」が生み出すと期待される標準的なリターン(資本コスト相当)を差し引いた「残余利益(Excess Earnings)」を、無形資産(知財)の貢献とみなす³²。
- 計算式:

$$\text{知財貢献額} = \text{事業利益} - (\text{運転資本} \times \text{期待利回り}) + \text{有形資産} \times \text{期待利回り}$$

- 適用と課題: M&Aにおける評価で多用されるが、残った「超過収益」が技術によるものなのか、ブランドによるものなのか、人的資本によるものなのか、複数の無形資産への配分(Allocation)が難しい。これを解決するために、多期間超過収益法(MPEEM)などが用いられるが、計算は複雑化する。

6.3 寄与度法・プロフィットスプリット法

職務発明の対価算定や移転価格税制で用いられる、より定性的な判断を含む手法である。

- 論理: 製品の営業利益に対し、特許の寄与率(%)を係数として乗じる。
- 実践: ブリヂストンの「メカニズム可視化」やオムロンの「スコアリング」は、この寄与率を社内合意に基づいて設定するプロセスに近い。係数の設定には、コンジョイント分析(顧客がどの機能に価値を感じて購入したかのアンケート調査)や、AHP(階層化意思決定法)などを用いて、技術的要因のウエイトを算出する³⁰。この手法は、客観性には欠ける場合があるが、社内の納得感を醸成しやすく、事業実態に即した評価が可能である。

第7章: IPランドスケープ (IPL) と ROIC 経営の戦略的連携

ROICは「効率性」の指標であるが、効率を高めるためには「どこに投資するか(分母の質)」という戦略的判断が重要になる。ここで決定的な役割を果たすのが「IPランドスケープ (IPL)」である。IPLは知財情報と市場情報を統合分析する手法だが、ROIC経営の文脈では、それは「投資の確度を高めるための羅針盤」として機能する。

7.1 分母の質を高める羅針盤: Selection and Concentration

IPランドスケープは、以下のメカニズムでROIC向上に寄与する。

- 投資領域の選定 (**Selection**): 競合が多数の特許を出願している「レッドオーシャン」への無謀な参入を避け、自社の技術優位性が活かせるニッチトップ領域を特定する。これにより、成功確率の低いR&D投資(分母の増加)を防ぎ、高い利益率(分子の最大化)が見込める領域に資本を集中させる。これは分母の質的向上である。
- アライアンス・M&Aの判断 (**Make or Buy**): 自前主義(Make)か外部調達(Buy)かの判断において、他社の特許網を分析することで、M&Aの適正価格算定やシナジー予測の精度を高める。

これは、M&A後の「のれん減損リスク」を低減し、長期的なROIC維持に寄与する。

7.2 企業事例：ブリヂストンと荏原のIPL活用

- ブリヂストン：IPランドスケープ推進協議会の発起人企業として、IPLを全社的に展開している。特筆すべきは、「他業界への動向先読み」である。タイヤ業界だけでなく、自動車、IT、インフラ業界の特許動向を分析することで、タイヤ販売からメンテナンス・サービス（ソリューション事業）へのビジネスモデル転換を加速させている³⁴。これは、成熟産業におけるROIC低下を防ぐための事業ポートフォリオ変革を、知財情報が支えている好例である。
- 荏原製作所：IPLを用いて「有望な研究開発テーマの特定」と「競合の技術動向把握」を行い、R&Dの重複や無駄を削減している³⁶。また、自社の「技術元素」が他業界で応用可能か（例えばポンプ技術の水素ステーションへの転用など）を探索し、新たな収益源（分子）の発掘に役立てている。

第8章：課題と展望 — 「測定」から「対話」へ

日本企業における知財ROIC経営は着実な進歩を遂げているが、依然として乗り越えるべき課題も多い。

8.1 タイムラグと短期主義の罠

最大の課題は、投資（R&D・知財活動）と回収（利益）の間に数年～十数年のタイムラグが存在することである³⁷。

単年度のROIC目標を現場に厳格に適用しすぎると、現場は即効性のあるコスト削減（知財放棄、研究停止）に走り、将来の利益の源泉を枯渇させる「合成の誤謬」に陥る危険性がある³⁸。これに対し、ブリヂストンは「要因系KPI（先行指標）」を、オムロンは「ポートフォリオマネジメント（成長フェーズごとの基準緩和）」を導入することで対処しているが、投資家に対して「現在の一時的なROIC低下は、将来の飛躍のための必要な投資である」ことを説得し続ける努力が必要である。

8.2 データの信頼性と比較可能性（Comparability）

各社が独自の係数やロジック（三菱電機版ROIC、ブリヂストンの価値創造性など）を用いているため、企業間の横比較が困難であるという課題も残る。投資家にとっては、その数値が「恣意的に操作されたものではないか」という疑念が生じやすい。今後は、業界団体や規制当局による一定のガイドライン整備や、評価ロジックの透明性ある開示（ナラティブ）が不可欠となる⁶。

8.3 結論：統合報告書における「ナラティブ」の重要性

本レポートの分析から導き出される結論は、知財ROICは単なる管理会計のツールではなく、投資家との「対話（Engagement）」のための共通言語であるということだ。

数値の精緻さ（Exactness）よりも、その数値に至るロジックの納得性（Plausibility）が重要である。ブリヂストンや荏原製作所が評価されている理由は、ROICの%そのものの高さよりも、「知財という見えない資産を、どのように競争優位に変換し、資本コストを上回るリターンを生み出すか」というストーリー（価値創造メカニズム）を、可視化ツールを用いて論理的に説明し続けている点にある。これからの日本企業には、知財部門と財務部門が一体となり、CFOが自信を持って語れる「知財

ROICストーリー」を構築することが求められている。それは、PBR1倍割れからの脱却だけでなく、持続的な企業価値向上のための必須条件である。

参考文献

本レポートの作成にあたり、以下の主要な資料・情報を参照した。

- ブリヂストン関連：⁷
- 荏原製作所関連：¹²
- オムロン関連：¹⁵
- その他企業・理論：⁴ 他

引用文献

1. 知財経営・IPランドスケープに関するガイドブックの紹介 - 特許庁, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/news/shinchaku/event/seminer/document/2024_chizai-sets_umeikai_jitumu/27.pdf
2. ROICとは？初心者でもわかりやすく理解できる解説と計算式, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.ht-tax.or.jp/navi/roic-easy-to-understand>
3. ROIC経営とは？意味やWACC・ROE・ROAとの違い・計算式 ..., 12月 19, 2025にアクセス、
<https://biz.moneyforward.com/ipo/basic/8900/>
4. 知的財産評価を巡る課題と展望について(中間報告), 12月 19, 2025にアクセス、
https://jicpa.or.jp/specialized_field/publication/files/00160-000259.pdf
5. 知財のビジネス価値評価検討タスクフォース 報告書, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/torimato_me/houkokusho.pdf
6. A Road to Construct a Valuation Model for Intellectual Properties, 12月 19, 2025にアクセス、
https://kurume.repo.nii.ac.jp/record/1465/files/business6_19-46.pdf
7. 中期事業計画 (2024-2026) - 24MBP - ブリヂストン, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_24-89.pdf
8. ブリヂストンの知財 ROIC 深掘り分析報告書, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/e25233059216056e9260.pdf>
9. 知的財産戦略 - ブリヂストン, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_42-43.pdf
10. ブリヂストンの知財戦略と知財KPI, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/blog/kpi6289335>
11. ブリヂストンの知財・無形資産投資の開示, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yoroziupsc.com/blog/6855102>
12. 企業価値を向上させる, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec2_JP.pdf

13. 企業価値を向上させる - EBARA CORPORATION, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT25_sec2_JP.pdf
14. INTEGRATED REPORT 2024 - 荏原 - EBARA CORPORATION, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_all_print_JP.pdf
15. オムロンにおける ROIC 逆ツリーを活用した知財活動:現状と展望, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/3a8fcccc7536bcabb6d8.pdf>
16. 製造業高付加価値経営の調査分析(オムロン株式会社), 12月 19, 2025にアクセス、
http://e-jspm.com/jpcom/wp-content/download/society_activity/1576753641_DP004.pdf
17. ROIC 逆ツリーを活用した知財活動における知財の ROIC への貢献 ..., 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f7c29961d9eea8b6b8ed.pdf>
18. オムロンの知財戦略: ソーシャルニーズを起点とする「両利きの ..., 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.techno-producer.com/ai-report/omron_ip_strategy_report/
19. 日立製作所の知財戦略: 社会イノベーション事業を駆動する無形 ..., 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.techno-producer.com/ai-report/hitachi_ip_strategy_report/
20. 日立製作所「Hitachi Investor Day 2025」発表内容と評価, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/b9ae75a83f781fb3c168.pdf>
21. 日立 統合報告書 2024(2024年3月期) - 日立製作所, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2024/ar2024j_12.pdf
22. パナソニックホールディングスの知財戦略, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.techno-producer.com/wp-content/uploads/2025/11/%E3%83%91%E3%83%8A%E3%82%BD%E3%83%8B%E3%83%83%E3%82%AF%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9%E3%81%AE%E7%9F%A5%E8%B2%A1%E6%88%A6%E7%95%A5.pdf>
23. 知的財産利活用の新領域, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4614>
24. グループ戦略について - Panasonic Holdings, 12月 19, 2025にアクセス、
https://holdings.panasonic.jp/corporate/investors/pdf/20240517_groupstrategy_j.pdf
25. 平成 25 年度 第3回「近畿知財塾」コーディネータによる話題提供 ..., 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/chizaijuku/25FY/3_131021.pdf
26. 三菱電機の経営戦略, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.mitsubishielectric.co.jp/ja/pr/2025/pdf/0528-1.pdf>
27. 三菱電機 IR Day 2025 説明会資料(インダストリー・モビリティ ..., 12月 19, 2025にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250528/20250527568061.pdf>
28. 2025年3月期業績予想および 企業価値向上に向けた取組み - 味の素, 12月 19, 2025にアクセス、

- https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/01111116/teaserItems1/00/linkList/03/link/FY23Q4_Presentation_J.pdf
29. 味の素グループの人財戦略, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/humancapital/>
 30. 知的財産権の価値評価手法, 12月 19, 2025にアクセス、
http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2019_04_601.pdf
 31. Chapter 4 Valuation Methods in Intellectual Asset-Based ..., 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/ValuationMethods.pdf
 32. Intellectual Property Valuation, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.bipc.com/assets/PDFs/News-Events/Article-Intellectual_Property-IP_O_Association-Intellectual_Property_Valuation-20131023.pdf
 33. Excess earnings method | Business Valuation Class Notes - Fiveable, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://fiveable.me/business-valuation/unit-5/excess-earnings-method/study-guide/6jojZoNF1lolblwt>
 34. Bridgestone 3.0 Journey Report, 12月 19, 2025にアクセス、
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/ir2022_07_spread.pdf
 35. ブリヂストンの事業戦略とそれを支える知財戦略, 12月 19, 2025にアクセス、
http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2019_06_765.pdf
 36. 荏原製作所の知財活動とROIC への貢献, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/e60c9dd6e19dad637ffe.pdf>
 37. 事例から学ぶROIC経営の落とし穴とは？ - タナベコンサルティング, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.tanabeconsulting.co.jp/finance/column/detail143.html>
 38. The seven pitfalls hindering improvements in effective ROIC ..., 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.abeam.com/th/en/insights/roic-mgt-7gaps-solution/>
 39. 財務・業績の主要指標 | オムロン - Omron, 12月 19, 2025にアクセス、
<https://www.omron.com/jp/ja/ir/zaimu/shihyou.html>
 40. オムロン式ROIC経営 ～企業価値4倍に導いた“牽引力”とは, 12月 19, 2025にアクセス、
https://pasona-jobhub.co.jp/seminar_report/20220315-roic-management/