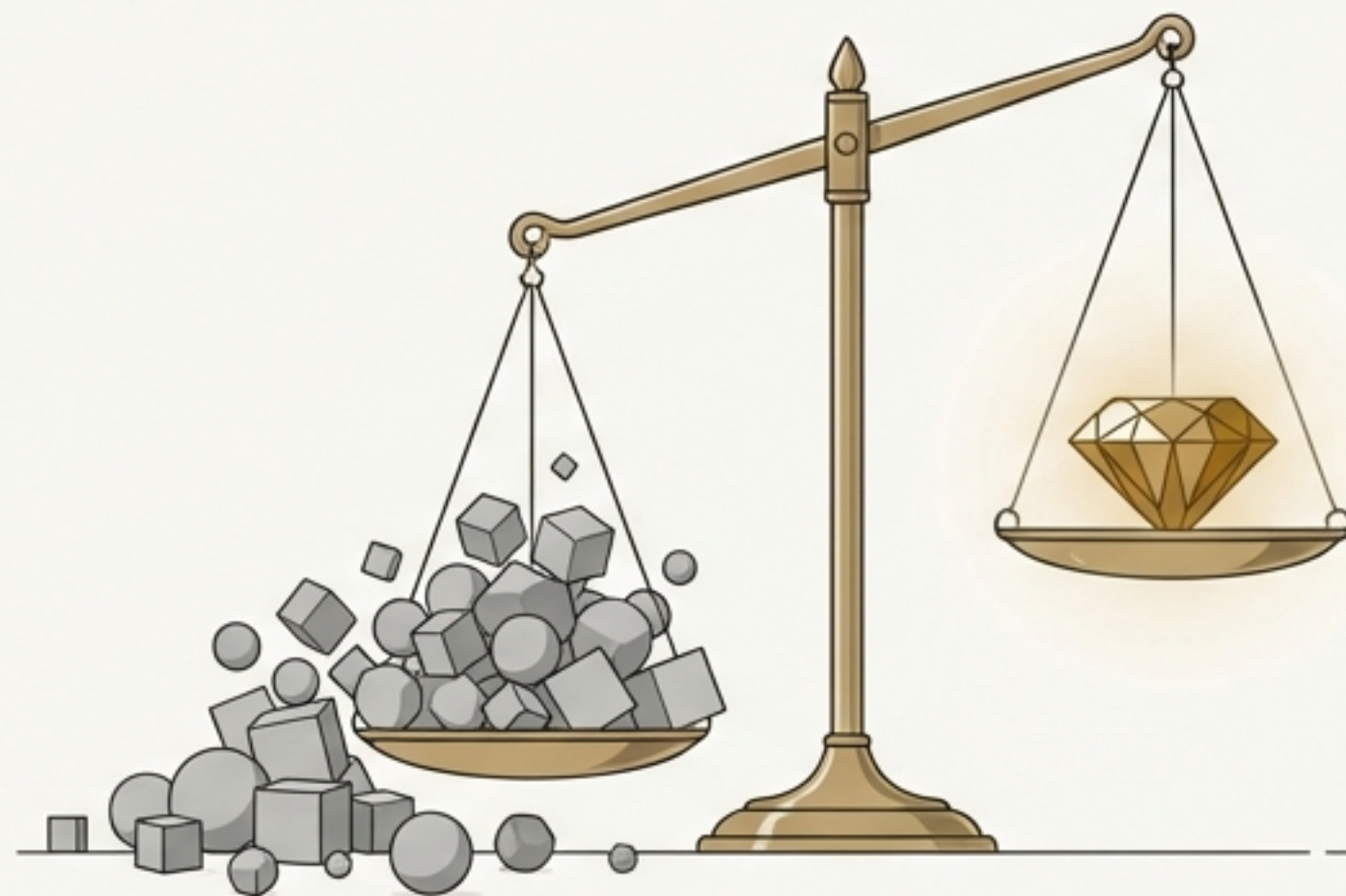


知財マネジメントのパラダイムシフト



「量」から「価値」へ：ROIC経営がもたらす知財戦略の変革

特許の「量」を追う時代は終わった

「とりあえず特許」の罟

従来の知財部門は、年間の特許出願件数などの「量的KPI」を重視する傾向にあった。これにより「出願件数競争」に陥り、事業貢献度が低い「とりあえずの特許」が乱立。知財がコストセンターとして認識される一因となっていた。

- 量の追求
- コストセンター
- 出願件数競争



量的KPI



コストセンター



出願件数競争



「知財ROIC経営」の台頭

知的財産に投じた資本（Invested Capital）がどれだけの利益（Return）を生んだかを測る経営手法。特許の質や事業への経済的貢献度を可視化し、知財を「価値創造の源泉」と捉え直す。

- 質・価値の重視
- バリュークリエイター
- 資本効率



質・価値の重視



バリュークリエイター



資本効率

なぜ今、「資本効率」が知財戦略の新たな羅針盤となったのか



コーポレートガバナンス 改革の要請

2021年改訂のコーポレートガバナンス・コードにより、知財投資と経営戦略の整合性ある情報開示が義務化。

2022年策定の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」が、価値創造ストーリーに沿ったKPIでの説明を奨励。

日本企業の低PBR問題への危機感から、取締役会レベルでの知財監督が強化され、経営言語（ROIC）での説明責任が求められている。



投資家・市場からの プレッシャー

投資家は「特許〇件」という情報では企業価値を判断できない。「その知財でどれだけ稼いでいるか」を知りたがっている。

知財投資が資本コスト（WACC）を上回るリターンを生むことを示さなければ、「宝の持ち腐れ」や「資金の浪費」と見なされるリスク。

投資家の厳しい視線が、知財活動の成果を財務指標と結びつける動きを加速させている。

先駆者ブリヂストンが示す「知財価値創造性」という解



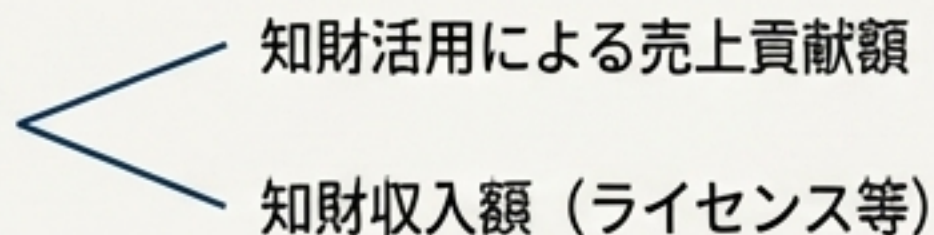
コンセプト

最重要経営指標であるROICの考え方をIPマネジメントに導入。知財投資の効率と価値創出の成果を測る独自KPIを開発。

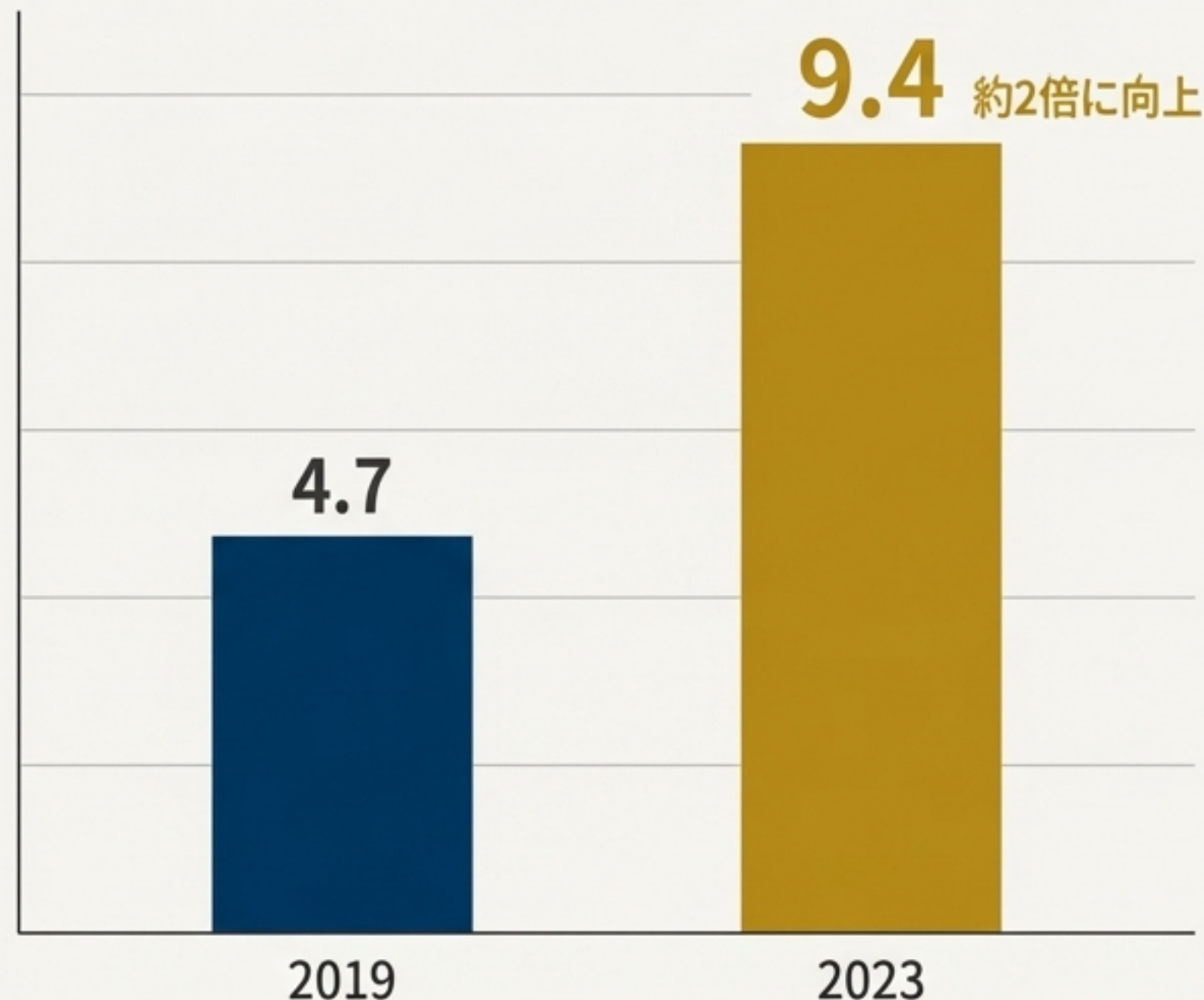
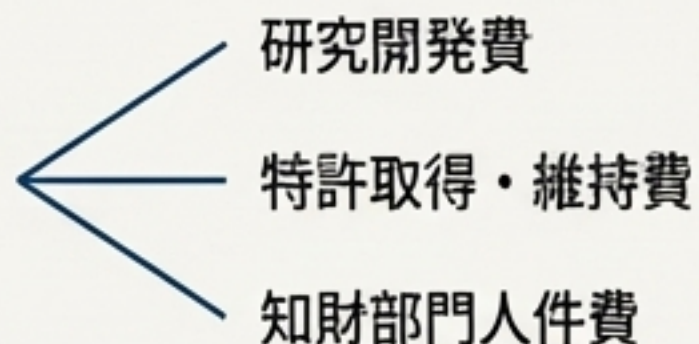
Key KPI

知的財産価値創造性

知的財産価値



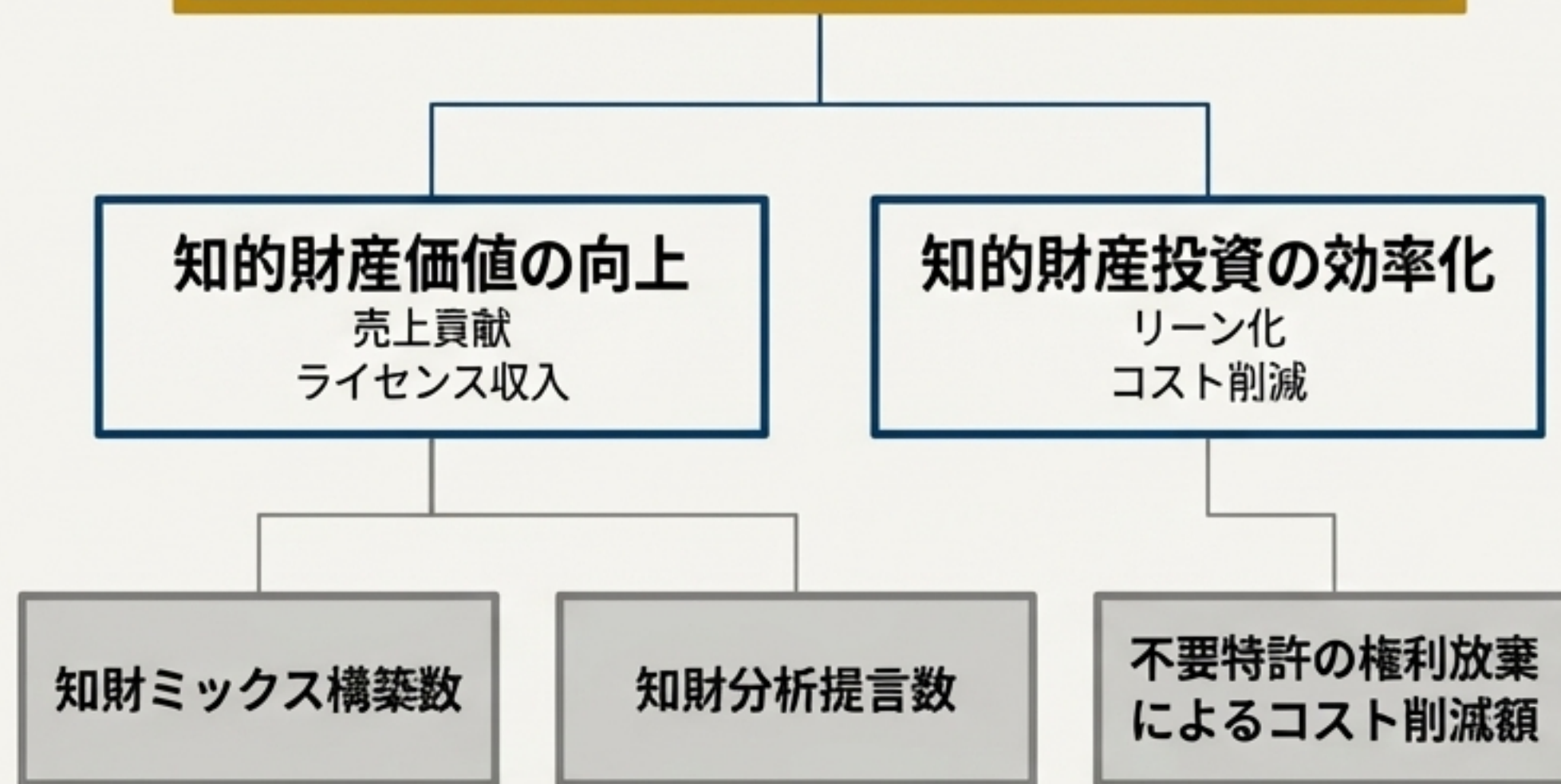
知的財産投資



「知財投資のリーン化」と「知財ミックスの質向上」により、4年間で投資効率が倍増したことを証明。（Source: 2024年統合報告書）

成果の裏にある仕組み：知財版ROICツリーによるPDCA

知的財産価値創造性（9.4）



結果指標（KGI）である「**知的財産価値創造性**」を頂点に置き、その構成要素をツリー状に分解。

現場レベルのアクションに繋がる複数の要因**KPI**を設定し、**PDCAサイクル**を回すことで、知財活動全体を**ROIC向上**へと導いている。

これにより、知財活動と財務目標の因果関係が可視化される。

荏原製作所の挑戦：「インプット対アウトプット」で活動を可視化



知財活動における費用（インプット）と、事業貢献の成果（アウトプット）をそれぞれ定義・数値化し、効率性をモニタリングする「知財版ROIC」を推進。

インプット - 投資

アウトプット - 成果



KPIの質的転換

旧来のKPI（例）

~~提言"件数"~~

新たなKPI

「経営・事業判断に資する知財情報分析提言」を年間20件創出（目標）

単なる件数ではなく、「経営層から高評価を得た提言のみをカウント」することで、活動の「質」を問う指標へと進化。（Source: 2023年統合報告書）

潮流は業界全体へ：主要企業に広がるROIC経営と無形資産評価

オムロン (OMRON)

アプローチ：
2015年から全社でROIC経営を推進。知財・無形資産を「将来のROIC向上に繋がる戦略的投資」と位置付け。

特徴：
「両利きの知財活動」（独占排他型と共有共鳴型）を掲げ、ROIC逆ツリーに知財施策を紐づけて管理。

日立製作所 (Hitachi)

アプローチ：
新中期経営計画(2024-)で「グローバルな知財・無形資産の価値評価とROIC管理への組み込み」を明言。

特徴：
M&Aで獲得した技術資産やデータ等も資本効率の指標に統合。「競争知財戦略」と「協創知財戦略」の二軸を推進。

パナソニック (Panasonic)

アプローチ：
「事業別ROIC管理の徹底」を掲げ、グループ横断の知財部門を再編。

特徴：
事業貢献度の低い知財の権利維持を見直し、重点分野へ資源を集中。ライセンス収益など経済価値に関わる数値を重視。

統合報告書が語る新たな価値創造ストーリー

知財KPIは、いかにして投資家との対話言語に進化したか

ブリヂストン（Bridgestone）



「最重要経営指標であるROICの考え方を取り入れ、知財マネジメントの効果検証を行っています。」

知財KPIの推移をグラフで明示し、「件数」から「経済的価値」へのシフトを定量的エビデンスで示している。

荏原製作所（Ebara）



「知財ROICツリーを用いて、知財活動と事業利益の増加や回転率向上との関係を整理し、因果要因別に知財活動成果を数値化しました。」

知財活動がROICにどう寄与しましたかをツリー構造で説明し、非財務KPI（質の高い提言件数）も併記することで、多角的な貢献をアピール。

知財ROIC経営がもたらす4つの戦略的価値



競争力の源泉

経済的価値の低い特許への投資を止め、コア技術の特許網構築に資源を集中。他社との差別化を加速させ、製品競争力と利益率を向上させる。



経営資源の最適配分

知財投資の費用対効果を可視化。最もROIC改善効果の高い活動にリソースを優先配分し、知財部門を「コストセンターから「バリュークリエイター」へ転換。



全社戦略との一体化

ROICという共通言語により、経営層・財務・事業部門との対話が円滑化。知財戦略が経営戦略に深く組み込まれ、トップの理解と支持を得やすくなる。



組織能力の向上

担当者が「事業貢献」を意識する文化を醸成。質の高い発明が生まれ、成果が数値で見えることで、知財部門の士気と社内評価が向上する。

導入への道筋：乗り越えるべき5つの実践的課題

1. 貢献利益の算出と因果関係の証明

製品利益に対する特許の寄与度を正確に定量化することは困難。
「この特許がなければ売上が〇億円減」という仮定計算の妥当性が問われる。

2. 知財人材と評価スキルの不足

ビジネスと技術を理解し、事業インパクトを評価できる人材は希少。
指標を運用するための社内教育や文化醸成に時間がかかる。

3. グローバル展開時の制度差とデータ基盤

国ごとに異なる特許価値やリスクを一律の指標で測る難しさ。事業・知財システムが分断されている場合、データ連携基盤の構築がボトルネックに。

4. 投資効果のタイムラグ

今日の知財投資が利益貢献するのは数年後。短期的なROIC指標に偏ると、中長期的な成長の源泉となる研究開発を抑制するリスクがある。

5. 指標導入による予期せぬ弊害

数値目標の達成に固執するあまり、ROIが合わない有望な基礎特許の出願を見送るなど、本質的な競争力を損なう可能性がある。

結論：知財ROICは「完璧な指標」ではなく、「経営との対話ツール」である

知財の価値は多面的であり、単一の数値で全てを測れるわけではない。

しかし、ROICという経営言語で語る努力こそが、知財部門を真の戦略的パートナーへと進化させる。

短期的な効率（守り）と将来的な価値創造（攻め）の双方をKPI体系に組み込み、
定性評価と補完し合うことで、指標の限界を乗り越える必要がある。

「ガバナンス改革に頂点はない」

— 浅見 正雄, 株式会社ブリヂストン 取締役 代表執行役 Global CEO

知財ROIC経営は、企業の価値創造プロセスを進化させる終わりのない旅である。