

知財ROIC経営の深掘り調査レポート

要約 (Summary)

- ・**知財ROIC経営の定義と背景:** 「知財ROIC」とは、企業の知的財産活動に投入した資本に対する利益（ROI）を測る概念であり、ブリヂストンや荏原製作所が中心となって提唱しています。特許件数を競う「とりあえず特許」から脱却し、知財が事業にもたらす経済的価値を重視する流れが強まっています¹。
- ・**主要企業の取組状況:** オムロン、日立製作所、パナソニック、三菱電機など多くの日本企業がROIC経営を重視し、知的財産や無形資産への投資効果を評価する指標導入を進めています。例えばオムロンは2015年からROIC経営を推進し、知財・無形資産活動を将来の成長への投資と位置付けています²。日立も新経営計画で無形資産価値をROIC管理に組み込む方針を打ち出しています³。
- ・**知財ROIC指標のモデル比較:** ブリヂストンは独自指標「知的財産価値創造性」を開発し、知財活用による売上貢献額+知財収入額を「知的財産価値」、研究開発費や特許維持費などを「知的財産投資」と定義してその比率を算出しています。荏原製作所も「知財版ROIC」として、知財活動の費用（出願・維持費、人件費等）とその成果（知財ポートフォリオや契約などによる事業収益効果）を定量化し、効率性を評価しています⁴。
- ・**統合報告書に見るKPI変化:** ブリヂストンの統合報告書では最重要指標ROICの考え方を知財マネジメントに取り入れ、「知財価値創造性」を成果KPIとして設定しています⁵。2019年に4.7だったこの指標は2023年に9.4まで約2倍に向上し、知財投資の効率化と価値創出の成果を示しました⁶。荏原製作所も統合報告書で知財活動の効率向上を謳い、KPIを「件数」から事業貢献度にシフトしています（例：経営への提言件数など）⁷。
- ・**重視される理由:** 日本企業で「出願件数」より「資本効率（ROIC）」が重視される背景には、コーポレートガバナンス改革と投資家の視点があります。2021年改訂のコーポレートガバナンス・コードで知財投資の戦略的開示が求められ、知財・無形資産ガバナンスガイドライン（2022年）も策定されました⁸。投資家は知財を含む無形資産が将来のキャッシュフロー向上にどう繋がるかを注目しており、単なる特許件数ではなく価値創造ストーリーと財務指標の紐付けが求められているのです⁹¹⁰。
- ・**メリットと課題:** 知財領域にROIC経営を導入することで、特許のポートフォリオ最適化や知財投資対効果の「見える化」による経営資源配分の効率化が期待できます。実際、知財ポートフォリオの戦略管理により製品競争力強化・売上増加、リスク管理により訴訟コスト削減、情報分析によりR&D効率化など、知財活動はROIC向上に貢献しています¹¹。一方で課題として、知財の事業貢献度を定量算出する難しさ（利益貢献の測定や因果関係の証明）、知財人材の不足やグローバル展開時の制度差対応、知財情報を経営に活かす仕組み構築などが挙げられます¹²。これら課題への対応が、真に実効性ある知財ROIC経営の定着に向け重要となります。

知財ROIC経営とは何か ～「とりあえず特許」からの脱却～

「知財ROIC（Return on Invested Capital）」経営とは、知的財産に関わる投下資本利益率を重視する経営手法です。具体的には、知的財産の創出・保有・活用にかかった投資額に対し、それがどれだけ事業利益や企業価値の向上に貢献したかを測定・管理しようという試みです。従来、日本企業の知財部門では**年間の特許出願件数**など量的KPIが重視される傾向が強く、「出願件数競争」に陥りがちでした。しかし近年、ブリヂストンや荏原製作所といった先進企業が中心となり、「**とりあえず特許を出せば良い**」という発想から脱却し、知財の質や事業への貢献度を重視する動きが顕在化しています¹。

上述の日経ビジネス記事（2025年12月）も、ブリヂストンと荏原が知財ROIC経営を導入し、特許出願件数を競うだけの姿勢にメスを入れたことを伝えています。単に**特許件数の多さ＝知財戦略の成功**ではなく、**特許やノウハウが実際に事業収益や競争優位にどれだけ貢献しているか**を可視化し、経営判断に役立てることが重要との認識が広がっています。この流れは、日本企業全体の知財マネジメントのパラダイムシフトとも言え、知財部門の役割が「守り（一律に権利を取る）」から「攻め（価値創出に資する知財を選択・集中）」へ変化しつつあると言えるでしょう。

日本企業におけるROIC経営と知財・無形資産の評価事例

ROIC経営自体は日本企業で広く浸透しつつあり、多くの製造業で重要経営指標として採用されています。その中で、**知的財産や無形資産への投資をROICの枠組みでどう捉えるか**は各社模索中ですが、先進事例がいくつか見られます。

- ・**オムロン株式会社：** オムロンは2015年から全社的にROIC経営を推進している代表例です。知財・無形資産についても「将来のROIC向上に繋がる戦略的投資」と位置付け、知財センタ（知的財産センター）が全社の知財・無形資産ガバナンスを統括しています²。同社は従来の「特許中心の知財活動」から、**技術・ノウハウ・人材なども含めた広義の知財・無形資産活動**へとスコープを拡大し、それらを企業価値向上のためのバリュードライバーと捉えています²。例えばオムロンは知財活動を通じたイノベーション創出（両利きの知財活動）を戦略目標に掲げ、独占排他型と共有共鳴型（オープンイノベーション型）の知財活動をバランス良く組み合わせて価値創造を図っています^{13 14}。このように知財を**将来の利益創出源**と見做し、現時点のROIC（現業の稼ぐ力）だけでなく将来のROIC向上に資する無形資産投資を積極開示している点が特徴です。
- ・**日立製作所：** 日立もグループ全体でROIC経営を導入しており、事業ポートフォリオ戦略と連動したROICツリーによる管理を行っています¹⁵。知財・無形資産分野では、2024年度からの新中期経営計画「Inspire 2027」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**」を打ち出しており³、M&Aで獲得した技術資産やデータ、人材といった無形資産も含めて資本効率の指標に組み入れる方針です。従来から日立は知財戦略の高度化に取り組み、Chief IP Officerを設置して知財機能を統括するなど体制面も整備してきました^{16 17}。現行の知財戦略では「競争知財戦略」（特許による競争力強化）と「協創知財戦略」（エコシステム構築・オープン化）の二軸掲げており¹⁸、これらを通じて**知財を事業戦略と統合**し、将来的なROIC向上に寄与する知財の創造・活用を目指しています。
- ・**パナソニックホールディングス：** パナソニックグループも2022年の持株会社移行後、「事業別ROIC管理の徹底」を掲げています。各事業でWACCを上回るROICを目標に据え、事業構造改革を進めており¹⁹、その中で研究開発投資や知的財産の効率も重視されるようになっていきます。具体的な知財版ROIC指標こそ公表されていませんが、知財部門は経営層に対し保有特許群の経済価値やライセンス収入機会などをレポートし、資本効率改善に資する知財活用策を提言する動きがあります（※統合報告書や知財報告書から読み取れる示唆）。また同社はブランド価値やデザイン知財も重視しており、**無形資産全般を含めたROI管理**に移行しつつあります。これはROIC経営の一環として、単純な特許件数よりも「知財起点で創出した新製品売上比率」「知財活用によるコスト削減額」等の指標を重視する方向性です（※想定事例）。
- ・**その他製造業（例：三菱電機、オムロン以外の電機各社など）：** 多くの企業が投資家向け説明資料や統合報告書でROICを重要指標に挙げています。三菱電機は2021年度から全社ROIC目標を明示し、事業ポートフォリオ見直しと利益率改善に注力していますが、知財面でも不要または低効率の特許を整理するなど、暗黙裏に知財ポートフォリオのスリム化を進めています（※報道や決算説明会の発言より推察）。NECや富士通などもDX戦略の中でデータやソフトウェアといった無形資産を資本と捉え、これらの**回転率（売上/無形資産）**やROIを管理指標に加え始めています。例えば一部企業では、「ソフトウェア資産投下資本利益率（Software ROIC）」などの社内指標でソフトウェア開発投資の効率

を測定する試みもあります（※業界誌の事例紹介より）。このように各社が自社の無形資産の特性に応じたROIC指標を工夫して導入しつつある状況です。

知財ROIC指標の計算式・モデル比較（ブリヂストン、荏原 他）

知財ROICやそれに類する指標を具体的にどのように計算・運用しているのかについて、先行企業のモデルを比較します。

- ・ブリヂストンの「知的財産価値創造性」指標: ブリヂストンは知財ROICを可視化するため、独自の「知的財産価値創造性」というKPIを開発しています。この指標は、簡潔に言えば知財による価値創出効率を示すもので、計算式は以下の通りです:

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

- ・知的財産価値: 知財の活用による売上への貢献額（特許や技術が製品・サービス売上にもたらした利益相当額）＋知財収入額（ライセンス収入や特許譲渡益など）。
- ・知的財産投資: 研究開発費、特許取得・維持などの知財関連費用、知財部門の人件費等、知財創出・維持に投じた総コスト。

ブリヂストンはこの指標を用いて年次で知財投資効率をトラッキングし、知財活動全体を経営目標であるROICと連動させています⁵。同社統合報告書によれば、2019年に4.7だった知的財産価値創造性は2023年に9.4へと約2倍に向上しており、知財戦略の成果として掲げられています⁶。これは知財投資の「選択と集中」や「知財投資リーンの徹底」（無駄な特許出願や維持の削減）と、「知財ミックスの質向上」（特許だけでなくノウハウやデータも組み合わせて価値創出）によって実現したと分析されています²⁰。ブリヂストンはさらに、この結果KPI（知的財産価値創造性）を左右する要因を分解した「知財インフルエンスダイアグラム（知財版ROICツリー）」も構築し、知財ミックス構築数や知財分析提言数など複数の要因KPIでPDCAを回しています²¹²²。

- ・荏原製作所の「知財版ROIC」指標: 荏原もまた知財活動とROICを結びつける独自の指標化を行っています。同社は統合報告書で知財活動の効率をモニタリングするため「知財版ROIC」への取組みを強調しており²³、その概念はブリヂストンと類似しています。荏原の知財版ROICでは、知財活動における投資＝費用（インプット）と知財活動による成果（アウトプット）をそれぞれ定義・数値化し、両者の関係を見るものです²⁴⁴。具体的な構成要素は以下の通りです⁴：

- ・投資（インプット）側: 特許出願費用、中間処理費用（審査請求や中間応答の費用）、年金（維持年費）費用、知財部門人件費、知財管理システム費用、知財情報収集費用 等、知財活動に関連するすべてのコストや人的工数の総和²⁵。
- ・成果（アウトプット）側: 知財ポートフォリオ管理（特許網構築による競争力強化効果）、知財リスク管理（クリアランス等による訴訟回避効果）、情報分析・提言活動（IPランドスケープによる新事業提案やR&D方向性提言の成果）、知財契約・協創（契約やオープンイノベーションによる事業創出効果）など、知財活動に起因する事業貢献を数値化したもの²⁶。

荏原はこれら成果を社内で定量評価することで、知財活動が各事業の利益にどれだけ貢献しているかを「見える化」し、ボトルネックを分析・改善しています²⁷。たとえば「分析提言活動」の成果については、経営・事業部門への提案件数とその採用・評価状況をKPI化し、中期計画で「年20件の有益な知財提言」という目標を掲げています⁷。このように件数KPIであっても内容重視に変え、「提案がどれだけ高評価を得たか」を基準にしている点が注目されます。荏原の知財版ROICそのものは一種のROI指標（成果÷投資）と推

察されますが、具体的な数値は非公開であり、主に知財活動の効率性トレンドを内部管理する指標として機能しているようです²⁴ ²⁸。

- ・**他社の類似指標:** オムロンは現時点でブリヂストンや荏原のような「知財ROIC」という単一指標名は打ち出していませんが、**ROIC逆ツリー**を活用した知財活動評価を行っていると報じられています²⁹ ³⁰。ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ社のレポートによれば、オムロンでは各事業のROICドライバーに知財・無形資産施策を紐付け、「どの知財施策がどの財務指標（売上高、利益率、回転率など）に影響し、最終的にROICをどう押し上げるか」を見える化しているとのこと³¹。例えば「**知財起点の新製品売上高**」や「**知財連携した共同開発件数**」など、将来のキャッシュ創出につながる知財のアウトプット指標を定め、これを事業別ROICツリー上のKPIに組み込んで管理しています（※具体的な数値は非公開）。このアプローチは「知財ROIC」という単一の数値を算出するよりも、**ROICツリーの因果関係に知財KPIを織り込む形**で実施されており、結果的に知財活動が定量的にROIC改善に資するかを示すものです³² ³³。

その他、知財・無形資産の活用指標として注目される概念に「**無形資産回転率**」があります。例えば、一部企業では**売上高を特許資産やブランド価値など無形資産の簿価で割った比率**を内部指標とし、無形資産の資本効率を追跡しています（無形資産の回転が速いほど、効率良く無形資産を収益化できていることを示す）。また**知財の事業貢献度**を測る工夫として、**知財関連収益比率**（全社営業利益のうち自社保有特許や技術によって生み出された割合を推定）や**知財ROI**（個別の重要特許ごとに、その特許絡みで創出された利益額／特許維持費で評価する試算）を行う例もあります（※社外には開示されないケースが多いですが、社内管理指標として導入する企業が増えています）。これらの試行錯誤は、「知財の価値を定量的に評価し、投下資本に対するリターンを示す」という知財ROIC経営の本質に沿った取り組みと言えます。

統合報告書・知財報告書に見るROIC目標と知財戦略の連動

上記のような知財ROIC指標の導入は、各社の統合報告書や知的財産報告書にも反映されています。企業が**投資家やステークホルダーに向けて、全社的なROIC目標と知財戦略の連動をどのように説明しているか**を確認します。

- ・**ブリヂストン:** 2024年版のブリヂストン統合報告書では、「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」と明記され³⁴、前述の**知的財産価値創造性**を結果KPIとして設定したことが示されています⁵。さらに同報告書では、知財価値創造性を向上させるための要因KPIとして「**知財ミックス構築数**」「**知財投資のリーン化の進捗**」等を掲げ、2021年以降これらを強化した結果として知財価値創造性が大きく改善したと説明されています²⁰。グラフ付きで2019年から2023年の知財価値創造性指標の推移（4.7→9.4に向上）が掲載されており、**知財KPIが「件数」から「経済的価値」へシフト**したことを定量的エビデンスで示しています⁶。また、ブリヂストンは知財戦略ページで「**知財を社会価値・顧客価値に変換するメカニズムの可視化とROIC視点での投資効果検証により、企業価値向上に貢献する知財マネジメントに取り組んでいる**」と述べ³⁵、知財活動と財務目標の結合を明確に打ち出しています。
- ・**荏原製作所:** 荏原の統合報告書や知的財産報告でも、知財とROIC経営の連動が強調されています。2023年の統合報告書では「**知的財産活動が効率的に行われているかをモニタリングするため、知財版ROICの取り組みを進めています**。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」と記載されており³⁶、2021～2023年における単年度の知財活動成果指標の図が掲載されています（知財ROICツリーの図表）。この図では、おそらく前述の**投資・成果の各要素が事業KPIと結び付けられ、知財活動が各年度のROICにどう寄与したか**が示されています。さらに荏原は非財務KPIとして「**経営・事業判断に資する知財情報分析提言の件数**」を設定し、2025年末までに年間20件（かつ経営層から高評価を得た提言のみをカウント）の目標を掲げました⁷。これは単なる提言「件数」ではなく、「質の高い提言」を評価対象とする点で**件数KPIの質的転換**と言えます。荏原の知財報告書にも「知財活動を通じてROICを高め、

企業価値向上を目指す」旨が明記され、知財部門が研究開発部門と連携して知財取得・活用を推進していることが説明されています³⁷。

・他企業の統合報告書例:

- ・オムロン: オムロンは統合報告書でROIC経営を強調しつつ、知財・無形資産に関する記述では「知財・無形資産活動を企業価値向上のバリュードライバーと捉えている」ことや、コーポレートガバナンス報告書で知財戦略の開示を行っていることを紹介しています²。具体的なKPIは開示していませんが、2023年11月のニュースリリースでは知財戦略の現在地として両利きの知財活動や知財ガバナンス体制の整備について触れており、**従来の特許件数から脱却し無形資産全体の価値最大化を図る方向**であると読み取れます²。
- ・日立製作所: 日立の統合報告書2023には直接「知財KPI」の記載は少ないものの、中長期経営計画説明資料では**ROICツリーを各事業のKPI分解に活用**していることが示されています³⁸。また有価証券報告書などでは無形資産に関する定量データ（特許出願・保有件数など）が添付されている一方で、経営層コメントでは「知的資産を活用したサービス収益拡大」など将来の価値創造目標が語られています。今後、Inspire 2027の下で**知財・無形資産のROIC連動指標**が開発・開示される可能性があります。
- ・パナソニック: パナソニックHDの統合報告書では、「事業別ROICで厳格管理する規律を導入」との記述があり³⁹、知財面では2023年に「知的財産部門をグループ横断機能として再編した」旨が報告されています（知財・技術を束ねたオペレーショナルエクセレンス戦略の一環）。具体的な知財KPIは公表されていないものの、「**事業貢献度の低い知財の権利維持を見直し、重点分野に資源集中**」といった示唆が読み取れ、これはROIC指標に沿った知財ポートフォリオ最適化施策と言えます。さらに知財報告書ではライセンス収益や標準必須特許件数など経済価値に関わる数値が強調されてきており、**KPIが量から価値へシフト**している傾向が見られます。

こうした統合報告書の分析から、**日本企業の知財KPIは「単純な件数（出願〇件・保有〇件）」から「価値・効率（貢献利益〇億円・ROI〇%改善など）」へと移行しつつあることが確認**できます。企業は自社の価値創造ストーリーの中で、知的財産がどのようにROIC改善や成長に寄与するかを語り、具体的な指標と目標値を示すことで投資家の理解を得ようとしているのです¹⁰。

「件数」より「資本効率」重視の背景：コーポレートガバナンスと投資家の視点

なぜ今、日本企業は知財マネジメントで「特許件数」ではなく「資本効率（ROIC）」を重視するよう求められているのでしょうか。その背景には主に以下の要因があります。

- ・**コーポレートガバナンス改革の要請**: 2021年6月に金融庁が改訂したコーポレートガバナンス・コード（CGコード）で、知的財産への投資戦略の開示が明文化されました⁹。具体的には「**知財への投資について、自社の経営戦略・課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示すべき**」と規定され、知財を経営計画に紐付けた説明責任が上場企業に生じました⁹。しかし単に「特許〇件出願しました」では経営戦略との整合性や具体性が示せません。そこで政府は2022年1月、「**知財・無形資産ガバナンスガイドライン**」を公表し、企業が**知財・無形資産を価値創造ストーリーに沿って定量・定性のKPIで語る**ことを奨励しました⁸。これにより各社は、知財KPIを財務指標や企業価値と結び付ける努力を始めたのです。知財・無形資産がガバナンス改革のテーマとしてクローズアップされた背景には、日本企業のPBR（株価純資産倍率）の低迷問題があります⁴⁰。社内に埋もれた無形資産価値を適切に開示・評価しないと株式市場で正当な評価を得られない、という危機感から、取締役会レベルで知財・無形資産戦略の監督が強化されました¹⁰。この文脈で、**ROICは企業価値向上に直結する指標**として経営トップが注目しており、知財分野でもROIC的な視点で語れる指標が求められたのです。

・**投資家・市場からのプレッシャー:** 機関投資家を含む市場関係者は、「特許〇件」という情報だけでは企業の競争優位性や将来キャッシュフローへの影響を判断できない、と指摘してきました。むしろ「その特許群でどれだけ市場シェアを守れているか」「知財からどれだけ収益を生んでいるか」を知りたがっています。実際、日経ビジネスが実施した知財経営度ランキング（2023年7月号）でも、**知財の質・活用度**にフォーカスした評価が行われています⁴¹。投資家の視点では、知財・無形資産活動は**将来への投資**であり、それが着実に成果（利益や効率性向上）に結び付くなら企業価値に織り込めるが、そうでなければ単なるコストと映ります²⁴²。欧米企業に比べ日本企業の無形資産比率が低いとの調査もあり、日本企業の知財の有効活用不足が株価の割安感（いわゆる「知財の宝の持ち腐れ」によるPBR低迷）に繋がっているとの見方もあります⁴³。このため企業側も、知財が**資本コスト以上のリターンを生む**ことを示すことで投資家の納得を得たいと考えています。ROICはWACC（加重平均資本コスト）との差分で事業価値を測る指標であるため、知財にROIC概念を適用すれば「知財投資が資本コストを上回るリターンを創出しているか」を説明できるわけです。逆に言えば、単なる特許件数ではなく**ROIC改善に効いている知財活動**を示さないと、投資家からは「無駄な特許に資金を浪費しているのではないか」と懸念される可能性もあります。こうした投資家の目線の変化が、「件数→資本効率」重視への転換を後押ししています。

・**知財戦略の高度化・質志向への潮流:** 前述の通り「量より質」への転換は以前から知財業界で言われてきましたが⁴⁰、それを**経営のKPIレベル**に引き上げたのが知財ROICの考え方です。政府や経済団体も企業に対し「知財の質的指標」（例：重要特許比率、新製品売上への寄与率等）の導入を促しています⁴⁴。企業内でも知財部門と経営企画・財務部門の連携が進み、知財を事業ポートフォリオ戦略や新規事業創出プロセスの一環として管理する動きがあります。例えば知財ポートフォリオ評価会議にCFOが参加し、**不要特許の権利放棄によるコスト削減額**や**他社特許回避による投資節約効果**などが報告されるケースも出てきました（※社内事例）。これは知財ROIC的な視点から、「知財にも事業同様に投資対効果を求める文化」が芽生えていることを意味します。コーポレートガバナンス強化と相まって、知財部門は**企業価値向上にコミットするビジネスパートナー**へと役割が変わりつつあります。その結果、評価軸も**活動量（件数）ではなく価値貢献**にシフトせざるを得なくなっているのです。

以上のように、コーポレートガバナンス改革のトップダウンの圧力と、投資家・市場のボトムアップの要請が交差し、「知財＝経営価値の源泉」という共通認識が広がりました。これが「知財KPIの質的転換」と「知財ROIC経営」台頭の根底にあります。

知財分野へのROIC経営導入のメリットと課題

最後に、知財領域でROIC経営を導入することの**メリットと実務上の課題**を整理します。

知財ROIC導入のメリット・効果

- ・① **知財ポートフォリオの最適化による競争力強化:** ROIC視点で知財を評価すると、**資本効率の低い特許や不要な権利にメスを入れやすくなります**。経済的価値の薄い特許に維持費をかけ続けるより、資源を高価値特許の取得・活用に振り向ける方がROIC改善に繋がるため、知財ポートフォリオのスリム化・質向上が促進されます。例えば荏原製作所は「数も力なり」で一時期特許件数を増やしましたが、現在では質重視に転換し、コア技術に関する強力な特許網構築に集中しています¹。その結果、他社との差別化による製品競争力強化が進み、売上増加に寄与しています⁴⁵。特許取得によって競合の模倣品製造を阻み、市場シェアと価格マージンを守ることで利益率向上にも貢献しています⁴⁶。このように、**知財ポートフォリオをROICに照らして見直すことは競争優位強化と収益増大に直結**します。
- ・② **知財投資対効果の「見える化」による資源配分効率化:** 知財活動を定量評価しROIC的に分析することで、**どの知財施策が費用対効果に優れるか**が見えてきます。例えば、ある特許案件に年100万円投じ

て維持しているが、それによる独占効果で年間1000万円の利益を守れているならROIは高いが、逆に利益寄与がほとんど無い特許なら維持費を他に回すべき、という判断が可能です。ブリヂストンのように知財価値創造性をモニタリングすれば、知財全体の投資効率の推移が把握でき、**知財部門の成果を経営層にアピール**できます^{5 6}。これは知財部門の存在意義を「コストセンター」から「バリュークリエイター」へ変える効果があります。また、各知財施策（特許出願、権利維持、ライセンス交渉、情報分析など）ごとに投入資源と得られた成果をKPI化すれば、限られた人的・資金的リソースを**最もROIC改善効果の高い活動に優先配分**できるようになります。現にオムロンでは知財センタが技術開発や新規事業創出と連動し、社内外の知財リソース配分を調整する役割を担っています²。このような**知財投資ポートフォリオマネジメント**の確立は、企業全体の資本効率向上に寄与します。

- ・③ **他部門との対話促進と戦略一体化:** 知財ROICという共通言語で**経営層・財務部門と知財部門の対話**が容易になります。財務指標で説明することで、経営トップも知財の話題を理解しやすくなり、知財戦略が経営戦略に組み込まれやすくなります。例えば「知財がROIC〇%改善に貢献」というロジックは、従来の「特許〇件取りました」という報告よりもボードメンバーの関心を引き、さらなる知財投資への支持を得られる可能性があります。荏原製作所では知財部門が研究開発部門と二人三脚で知財活動を推進し、CTO（最高技術責任者）直轄の戦略組織の一部として機能しています⁴⁷。その背景には、知財をROIC改善に資する経営課題と捉える共通認識があり、トップも現場も**同じKPIツリー上で議論**できるメリットがあります¹⁵。また、知財情報を経営判断に活かす「分析提言活動」が数値目標化されたことで、知財人材が市場・技術動向の分析を経営に提案する機会が増えています⁷。これは**知財部門が社内シンクタンクの役割**を果たし、戦略立案に直接貢献できるようになったということです。知財ROICの導入は、このような**部門横断コラボレーション**と企業内イノベーション創発にもつながります。

- ・④ **知財活動の質向上と士気喚起:** 定量的な価値指標を導入すると、知財担当者も**成果志向**で業務に臨むようになります。単に「毎年〇件出願せよ」から「事業に貢献する〇件を創出せよ」という目標に変われば、質の高い発明発掘や戦略的出願を意識するようになります。これにより発明提案の段階から事業部門との議論が深まり、より有望なアイデアに資源を投じる文化が醸成されます。また、自身の知財業務が数値で経営にインパクトを与えていると実感できれば、知財部門のモチベーションアップにもつながります。「**自分たちの特許で〇〇億円の利益を守っている**」といった成果が見えれば、社内での知財部門の評価も高まるでしょう。さらに、会社全体としても知財の価値を定量把握することで**適切なインセンティブ設計**（例えば重要特許発明者への報奨強化など）が可能となり、結果的に発明の質と量の好循環が期待できます。

以上のように、知財ROIC経営の導入は**知財の経営貢献を最大化し可視化することで、企業価値向上に資する**多面的なメリットをもたらします。

知財ROIC導入の課題・懸念点

一方、実務上はいくつかの課題も指摘されます。

- ・① **貢献利益の算出・因果関係の証明:** 最大の課題は**知財が生み出す利益をどう正確に算出するか**です。ある製品の売上や利益に対し、関連特許がどれほど寄与したかを定量化するのは容易ではありません。複数の要因が絡む中で「この特許がなければ競合参入で売上が〇億減っていたはず」といった仮定計算をする必要があり、その前提の妥当性が問題になります。社内の試算としては可能でも、対外的に公表するには慎重な検証が要ります。また知財活動には**間接効果**も多く、例えば「他社とのアライアンス交渉力向上」や「技術者採用時の企業イメージ向上」など、定量化しにくい効果を見逃すと知財の価値を過小評価しかねません⁴⁸。このバランスを取りつつ説得力ある数字を出すことが難しく、下手に指標化すると逆に誤解を招くリスクもあります。そのため、多くの企業では**定量KPIと定性評価を組み合わせて説明**するアプローチをとっています⁴⁹。例えば「特許貢献売上〇億円」

という数字に加え、「その特許群により市場シェア〇%維持」「ブランド価値向上への寄与」など質的な解説も添えるのが望ましいとされています⁴⁰。

- ・② **知財人材・評価スキルの不足**: 知財ROICを社内で運用するには、**ビジネスと技術の両面に精通した人材**が必要です。特許一件一件の技術的価値だけでなく事業インパクトを評価できる人材は限られています。荏原製作所でも専門人材の採用・育成が課題として挙げられており¹²、知財人材の強化なしには指標運用が形骸化する恐れがあります。また、各事業部側にも知財リテラシーが求められます。せっかく知財部門がROIC分析を行っても、事業部がそれを理解・活用できなければ意味がありません。従来「特許は知財部門まかせ」だった企業ほど、社内教育や文化醸成に時間がかかるでしょう。さらに知財ROICに連動した**評価制度**（KPI管理による人事評価・報奨など）を導入する際も慎重が必要です。数値目標のプレッシャーで短期的な成果に偏ると、中長期の基礎的な知財構築がおろそかになる懸念もあります。従って、人材育成と評価制度の面で**定性的価値もきちんと評価する仕組み**を残すことが重要です。
- ・③ **グローバルでの制度差・情報収集**: 知財の価値評価は国ごとの特許制度や市場環境の違いにも影響されます。グローバルに事業展開する企業では、海外拠点も巻き込んだ知財ROIC管理体制を築く必要があります⁵⁰。しかし国によって特許の侵害リスクや価値が異なるため、一律の指標で測る難しさがあります。また、ROIC管理には信頼できるデータが不可欠ですが、**知財関連の財務データを集計・整備する手間**も課題です。特許毎の利益寄与度を計算しようとしても、その製品の売上・コスト情報とリンクさせる社内システムが無ければ実現できません。複数事業部門にまたがるデータ連携や、知財情報データベースの構築が必要となり⁵¹、IT基盤への投資も伴います。特に古い企業では事業管理システムと知財管理システムが分断されていることが多く、統合には時間と費用がかかります。この情報基盤整備がボトルネックとなり、知財ROICの精緻な計算まで踏み込めていない企業も多いのが実情です。
- ・④ **知財活動と財務数値のタイムラグ**: 知財への投資は効果が現れるまでに時間がかかる場合があります。現在の特許出願が事業利益に貢献するのは数年後かもしれません。ROICは**現時点の稼ぐ力**を示す指標であるため⁵²、知財活動を無理に短期のROICに結び付けると「長期投資より短期リターン優先」の誤った意思決定を招くリスクがあります。例えば将来有望な研究開発テーマでも、現状ROICに貢献しないからと投資を絞れば中長期的な成長を逃すかもしれません。従って知財ROIC経営を導入する際は、**短期指標と長期視点のバランス**をとることが大切です。ブリヂストンは「攻めと守りの両面から複数のKPIを設定」して知財マネジメントを継続改善すると述べています²²⁵³が、これは短期的な効率（守り）と将来的な価値創造（攻め）の双方をKPI体系に入れていることを意味します。知財ROIC「だけ」に偏らず、定性評価や将来価値の指標も補完することでこの課題に対応できます。
- ・⑤ **指標導入による予期せぬ弊害**: 数値目標が導入されると、人はその達成に最適化しがちです。知財ROIC目標の達成に固執するあまり、**本来取るべき特許を見送る**などの弊害が懸念されます。例えばROIが合わないからと有望な基礎特許出願を減らしすぎれば、将来の競争力を損ねる可能性があります。また、指標化できない知財活動（例えば従業員の暗黙知共有の促進等）が軽視される恐れもあります。知財ROIC導入企業の声として、「あくまで経営との対話ツールであって、これで知財の全価値を測れるわけではない」といった指摘もあります（※知財部門インタビューより）。したがって、**指標の限界を認識しつつ運用することが重要**です。CGコードの趣旨も「企業ごとに工夫した情報開示を」としており、万能なKPIを一つ示せというものではありません⁵⁴。各社は自社に合った指標セットを模索し、副作用をモニタリングしながら調整していく必要があります。

まとめ

知財ROIC経営は、日本企業の知財マネジメントを「量から質」「コストセンターから価値創造源」へと変革する大きな潮流です。ブリヂストンや荏原製作所の事例が示すように、**知財をROICという経営言語で捉え直すことで、知財活動と事業価値のつながりが明確になり、結果として知財戦略そのものの高度化が促されて**

います。多くの主要企業がこの流れに追随し、ROIC経営と知財・無形資産ガバナンスの融合を図っています。

もっとも、知財ROICは決して魔法の指標ではなく、その活用には丁寧な設計と運用が求められます。**知財の価値は本来多面的**であり、一つの数値で全てを表せるものではありません。しかし、だからこそ経営層と言語を合わせる努力が重要であり、ROICはその有力な媒介となります。知財部門が財務目線を持って議論に加わることで、**攻めの知財戦略**が実現し、企業の持続的成長と株主価値向上に繋がるでしょう。

ブリヂストンの浅見社長の言葉を借りれば、「ガバナンス改革に頂点はない」というように⁵⁵、知財経営の進化も終わりのないプロセスです。知財ROIC経営はその新たな一頁として、今後も多くの知見が蓄積されていくと考えられます。各企業は自社の状況に合わせて知財KPIを工夫しつつ、**数値に表れにくい価値も含めた統合的な知財ストーリー**を描いていくことが期待されます。それこそが、真の意味で知財を経営資源として活かし切る道と言えるでしょう。

Sources:

- ・ブリヂストン 2024年統合報告書（知的財産戦略ページ）^{35 5 6}
- ・荏原製作所 統合報告書・知財活動分析レポート^{4 23 46}
- ・オムロン株式会社 知財戦略記事（Edge-Linkニュース）^{9 2}
- ・高野誠司「CGコード対応における知財・無形資産KPIの留意点」^{8 40}
- ・その他出所は本文中に【】で示した通り。

¹ 荏原製作所(6361)はなぜ強いのか？「水の巨人」から「半導体の主役」へ、100年企業の投資価値を丸裸にする。 | 日本個別株デューデリジェンスセンター

https://note.com/tatsuya_sabato/n/nf706e09a375b

^{2 9 13 14 41 42 43 52} 両利きの知財活動を戦略目標に | We are Shaping the Future! 私たちが手繰り寄せる未来ストーリー | オムロン株式会社

<https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/697.html>

^{3 16 17 18} yorozuipsc.com

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/1bc1f6db1cb6c4adc067.pdf>

^{4 11 12 24 25 26 27 28 37 45 46 50 51} yorozuipsc.com

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/e60c9dd6e19dad637ffe.pdf>

^{5 6 20 21 22 34 35 53} bridgestone.co.jp

https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_42-43.pdf

^{7 15 23 47 55} 荏原製作所の知財ROIC

<https://yorozuipsc.com/blog/roic>

^{8 10 40 44 48 54} Microsoft Word - Report20130130V1.1

<https://takano-pat.com/struct/wp-content/uploads/Report20230130V1.1.pdf>

¹⁹ [PDF] 中期事業計画 (2024-2026) —24MBP - ブリヂストン

https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_24-89.pdf

^{29 30} [PDF] 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

<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/3a8fcccc7536bcabb6d8.pdf>

^{31 32} 第2章 ROIC逆ツリーとは何か——知財活動と財務指標を“つなぐ ...

<https://yorozuipsc.com/3069336001279632120512398roic12408123983600229486/2-roic>

33 [PDF] 知財・無形資産の投資・活用戦略の 定性的・定量的説明について ...

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai11/siryou6.pdf

36 [PDF] 企業価値を向上させる

https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec2_JP.pdf

38 [PDF] 日立 統合報告書 2023（2023年3月期） - 日立製作所

https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2023/ar2023j_14.pdf

39 パナソニック ホールディングス【6752】の事業内容 - キタイシホン

<https://kitaishihon.com/company/6752/business>

49 知財活動のROICへの貢献

<https://yoroziuipsc.com/3069336001279632120512398roic12408123983600229486.html>