

荏原製作所「知財 ROIC」の最新状況

— 独自指標の定義・推移・算定方法に関する調査 —

Claude Opus 4.8

1. 要点（サマリー）

- ・ 荏原製作所の「知財 ROIC」は、知財活動の投資対効果を可視化する独自指標であり、定義は「 $\text{知財 ROIC} = \text{知的財産活動による成果} \div \text{投資（知財費用+工数）}$ 」とされる。算定手法の検討は 2022 年に開始された。^{1,3}
- ・ 荏原は知財 ROIC の絶対値（%）を公表しておらず、開示しているのは 2021 年を基準とした相対値（指数）のみである。一部報道にある「2020 年 5.2%→25 年 10.5%」という数値はブリヂストンのものであり、荏原の値ではない。^{1,3}
- ・ 知財 ROIC は E-Plan2025 の「ROIC 経営の深化」の一環として位置づけられ、2025 年度の「知財・無形資産ガバナンス表彰」で優秀賞を受賞した（最優秀賞アシックス、優秀賞は荏原と NEC）。^{2,7}

2. 定義・算定式

荏原グループ統合報告書 2024（p.40）には、知財 ROIC の定義式として「知的財産活動による成果 \div 投資（知財費用+工数）」が明記されている。通常の ROIC（NOPLAT \div 投下資本）とは異なり、分子が製品・サービスから直接得られる利益ではないため、「知財によるリターンの推定」が要点となる。¹

分子（成果）は、知財ポートフォリオ管理・知財リスク管理・分析提言活動・知財契約などの活動成果を、事業収益との関連性を考慮して数値化したものである。分母（投資）は、知財活動への費用（手数料等）と人的工数からなり、知財部門の解説では特許出願費用・中間処理費用・年金費用・人件費・システム費用・知財情報費用などが挙げられている。^{1,4}

日経ビジネスも、知財 ROIC は荏原製作所が採用しているものの統一した計算式があるわけではないと指摘している。³

3. 数値・推移

荏原は知財 ROIC の絶対値 (%) を非公表としており、統合報告書 2024 では「2021～2023 年における単年度成果を、2021 年を基準とした相対値に基づいて表示」している。知財投資は先行投資であり成果が時間を経て現れる性質を踏まえ、複数年度の移動平均による評価方針が採られている。¹

2023 年の自己評価では、事業利益の増加について「戦略・ブランド力」の活動成果が低下し、回転率向上では「知財インフラ整備」は進んだものの「人材」「知財費用の断捨離」が低下したとされる。¹

日経ビジネスは、荏原が 2022 年に算出手法の検討を始めたこと、数値は非公表だが為替影響を除けば改善傾向にあること、2024 年には維持の必要性が低いとして放棄した特許件数が従来の 3 倍以上に増えたことを報じている。同記事中の「算定に着手した 2020 年が 5.2%、25 年は 10.5%と約 2 倍」という数値は、文脈上ブリヂストンを指すものであり、荏原の値ではない点に注意が必要である。³

4. 知財 ROIC ツリーの構成

荏原は知財活動の成果を、①利益（率）増加（事業利益の増加）と②投下資本の回転率向上の 2 系統に分解し、因果要因（ドライバー）別に数値化している。¹

主な因果要因は、差別化による競争優位、知財リスク低減による安定化、戦略・ブランド力向上、分析・提言等による事業化促進、知財費用の断捨離、ライセンス等による回収、知財インフラ整備、人材（スキル）の 8 項目である。¹

5. 導入の背景・目的

荏原は 1912 年に渦巻きポンプ理論の製品化を目的に創業した大学発ベンチャーであり、創業時から知財と深い関係を持つ。2008 年の世界金融危機後に特許出願数が激減して知財マインドが低下したが、「数も力なり」の方針で 2011～2015 年に出願数を約 4 倍に回復させ、その後は質の向上フェーズへ移行した。¹¹

2011 年策定の E-Plan2013 以降、ROIC を最重要経営指標とし、知財活動も ROIC 向上に直結させる発想から知財 ROIC が構想された。CTO 三好敬久氏は統合報告書 2024 で、知財 ROIC 導入の狙いを知財投資の効率性を測る指標を得ることとし、先行投資である知財については複

数年度の移動平均で成果を評価し、評価項目の見直しを絶えず行うことが重要だと述べている。¹

6. 中期経営計画・ガバナンスにおける位置づけ

E-Plan2025 の重点領域「経営インフラの高度化／効率化（ROIC 経営の深化）」では、「知財 ROIC、生産 ROIC 等の整備及び活用」が今後の取り組みとして掲げられている。全社財務目標は ROIC10%以上・ROE15%以上・売上収益 1 兆円規模であった。²

コーポレート・ガバナンス報告書（2026 年 4 月 9 日更新）には、知的財産部門において独自指標「知財 ROIC」によるモニタリングを行い、活動の効率化を図っていることが記載されている。2026 年には知的財産・技術管理・CPS 推進の各部を統括する「技術経営戦略統括部」が新設された。⁵

外部評価としては、知財・無形資産ガバナンス推進協会主催の「知財・無形資産ガバナンス表彰（2025 年）」で優秀賞を受賞した。また「荏原グループ統合報告書 2025」は日本経済新聞社主催「第 5 回日経統合報告書アワード」優秀賞を、日本 IR 協議会「IR 優良企業賞 2025」では最高位の「IR 優良企業大賞」を受賞している。GPIF の国内株式運用機関による「優れた統合報告書」選定でも、知財 ROIC や生産革新 ROIC 等の独自の見える化が評価された。^{7,8,9,10}

7. 公表資料における記載状況

- ・ 統合報告書 2024：「研究開発・知的財産戦略」（p.39～41）で定義式・知財 ROIC ツリー・相対値推移・CTO メッセージを掲載。¹
- ・ 統合報告書 2025：E-Plan2025 重点領域「ROIC 経営の深化」で「知財 ROIC、生産 ROIC 等の整備及び活用」を記載。²
- ・ コーポレート・ガバナンス報告書（2026 年 4 月 9 日更新）：知財部門での「知財 ROIC」によるモニタリングを明記。⁵
- ・ エバラ時報 262 号「荏原製作所における知財価値評価とその活用」：知財 ROIC の土台となる知財価値評価の考え方を詳述。⁴

8. 引用・解釈上の留意点

荏原は知財 ROIC の絶対値・明確な数値目標（KPI 目標値）を公表しておらず、指標は依然「運用の精度向上に向けた検証」段階にある。数値を参照する際は、統合報告書の相対値（2021 年基準の指数）を一次情報とし、ブリヂストンの数値と混同しないことが重要である。

1.3

分母の費目別内訳は統合報告書本文の図には明示されず（図のレベルでは「知財費用+工数」とのみ表現）、内訳は知財部門の論文等が出所と考えられる。なお 2026 年 2 月発表の新長期ビジョンでは、2035 年に向けて売上 2 兆円超・営業利益率 20%を目指すとされ、今後の関連資料で知財 ROIC の記載・改良を確認することが望ましい。^{4,12}

参考文献

- [1] 株式会社荏原製作所『荏原グループ統合報告書 2024』Section 2（企業価値を向上させる）, p.40「研究開発・知的財産戦略」. https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec2_JP.pdf
- [2] 株式会社荏原製作所『荏原グループ統合報告書 2025』（E-Plan2025 重点領域「ROIC 経営の深化」）. https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT25_all_JP.pdf
- [3] 日経ビジネス電子版「ブリヂストンや荏原が『知財 ROIC』経営 出願数競うずとりあえず特許ずにメス」. <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00815/121600010/>
- [4] 株式会社荏原製作所「エバラ時報」第 262 号「荏原製作所における知財価値評価とその活用」. <https://www.ebara.co.jp/jihou/no/list/detail/262-6.html>
- [5] 株式会社荏原製作所「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」（最終更新日：2026 年 4 月 9 日）. <https://www.nikkei.com/markets/ir/irftp/data/tdnr/tdnetg3/20260409/ftvr50/140120260316583012.pdf>
- [6] 経済産業省 特許庁「株式会社荏原製作所と意見交換を行いました」（2024 年 4 月 17 日）. <https://www.jpo.go.jp/news/ugoki/202404/2024041701.html>
- [7] 日本経済新聞「アシックス、知財・無形資産ガバナンス表彰で最優秀賞」（2026 年 1 月）. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOTG280QI0Y6A120C2000000/>
- [8] 株式会社荏原製作所 ニュースリリース「『荏原グループ統合報告書 2025』が『第 5 回日経統合報告書アワード』で優秀賞を受賞」（2026 年 3 月 24 日）. <https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2026/20260324-01/>
- [9] 株式会社荏原製作所 ニュースリリース「日本 IR 協議会『IR 優良企業賞 2025』において『IR 優良企業大賞』を受賞」（2025 年 11 月 14 日）. <https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2025/20251114-02/>
- [10] 株式会社荏原製作所 ニュースリリース「『荏原グループ統合報告書 2024』が、GPIF の国内株式運用機関が選ぶ『優れた統合報告書』に 7 年連続で選定」. https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2025/1223852_1673/
- [11] 株式会社荏原製作所『荏原グループ統合報告書 2024』Section 1（荏原の歩み）. https://ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec1_JP.pdf
- [12] 産機通信（note）「荏原製作所、2035 年に向け長期ビジョン策定、売上 2 兆円超、営業利益率 20%目指す」. <https://note.com/sankituushin/n/n69877098fcf3>