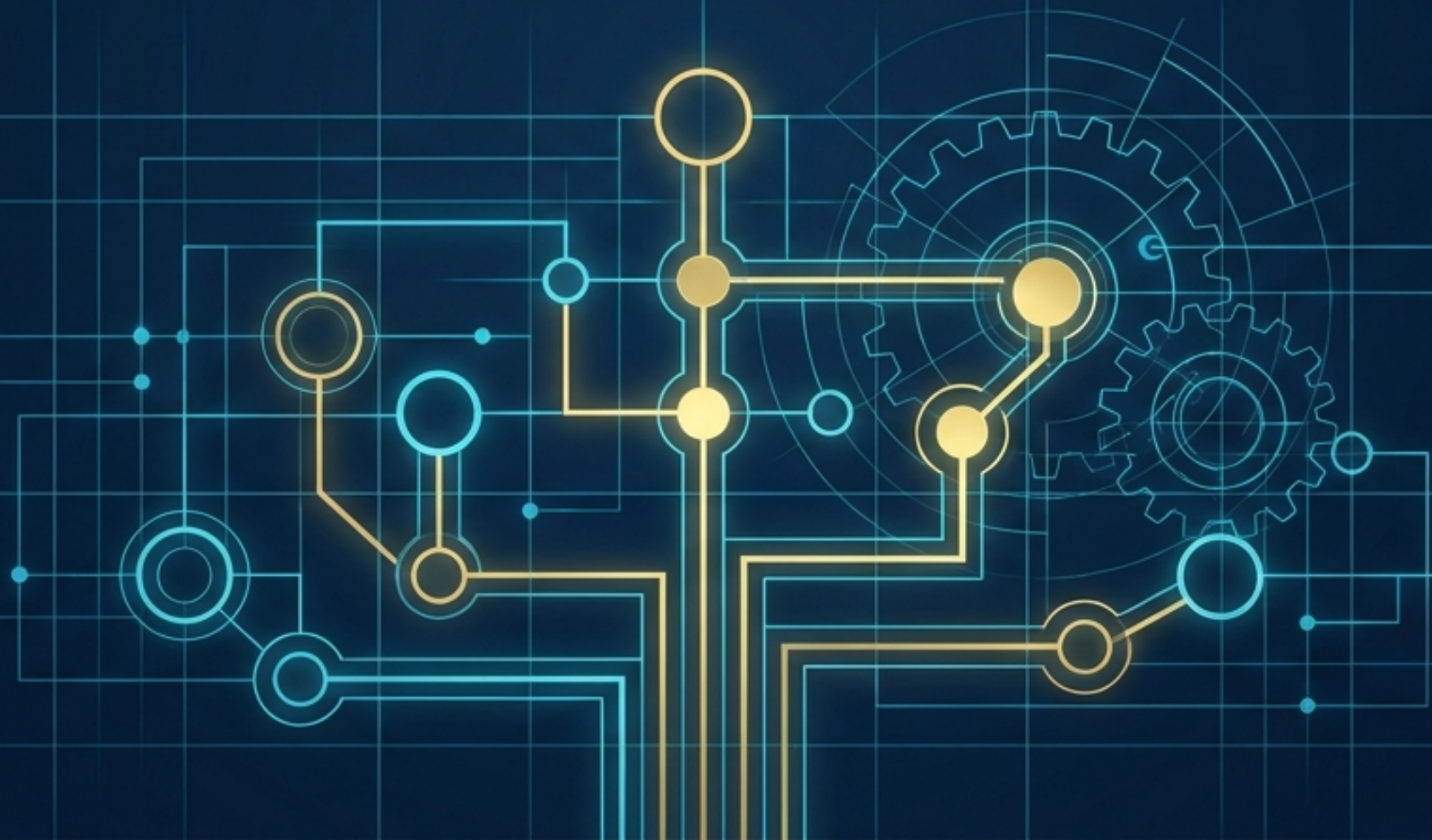
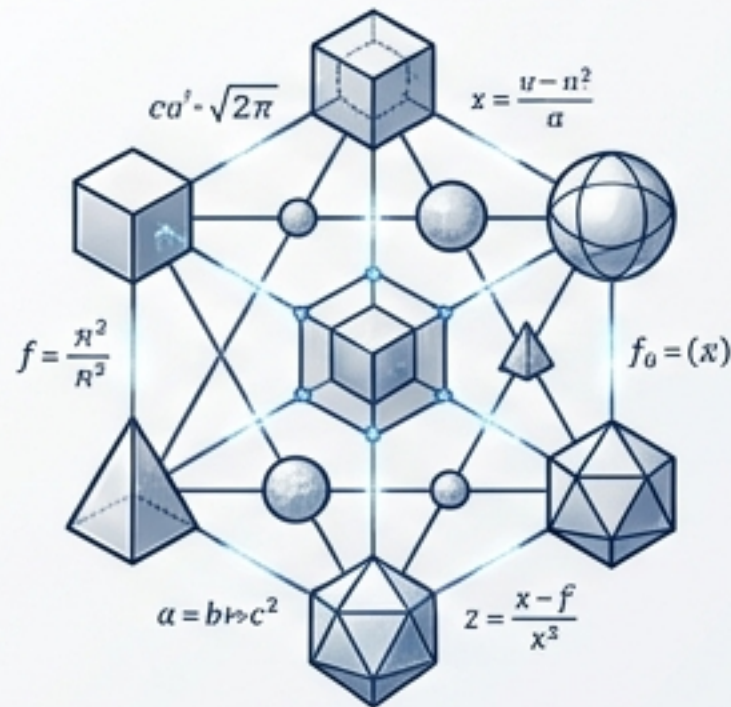


# 荏原製作所「知財ROIC」の解剖学

無形資産の投資対効果を可視化する独自指標の全貌と経営実装



# 見えない資産を「投資」として捉え直す、 画期的な独自指標の全体像



## 独自の算定ロジック

知財を単なるコストセンターから脱却させ、事業利益と連動した「成果」として定量化する独自の計算方程式。



## 長期視点の評価手法

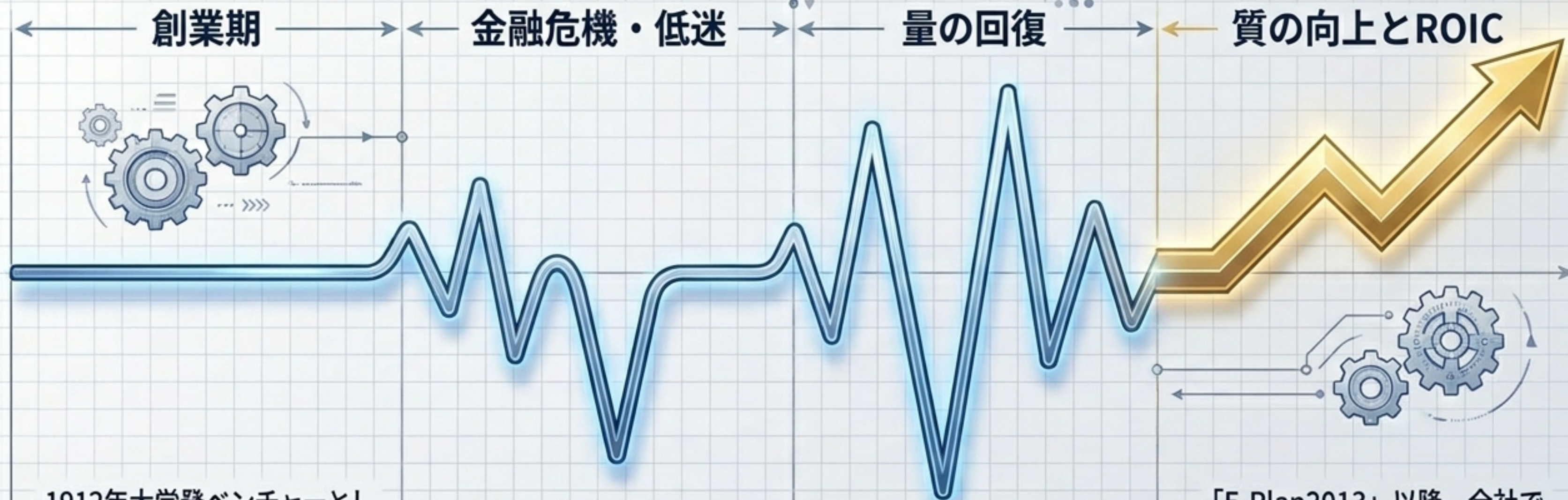
先行投資という知財の特性を吸収するため、単年度のノイズを排除し「複数年度の移動平均」でトレンドを評価。



## ガバナンスへの完全統合

独立した指標ではなく、全社の中長期経営計画（E-Plan2025）の中核である「ROIC経営の深化」に直接リンク。

# 危機からのV字回復を経て、 「量の追求」から「ROIC経営」へ昇華



創業期

金融危機・低迷

量の回復

質の向上とROIC

1912年大学発ベンチャーとして創業。渦巻きポンプ理論の製品化を目指し、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、特許出願数が激減。社内の知財マインドが低下。

「数も力なり」の方針のもと、特許出願数を約4倍にV字回復させる。

「E-Plan2013」以降、全社でROICを最重要指標化。知財活動もこれに直結させるべく「知財ROIC」を導入。

# 知財ROICの基本方程式： 知財活動による「リターンの推定」

$$\text{知財ROIC} = \frac{\text{[知的財産活動による成果]}}{\text{[投資 (知財費用 + 工数)]}}$$

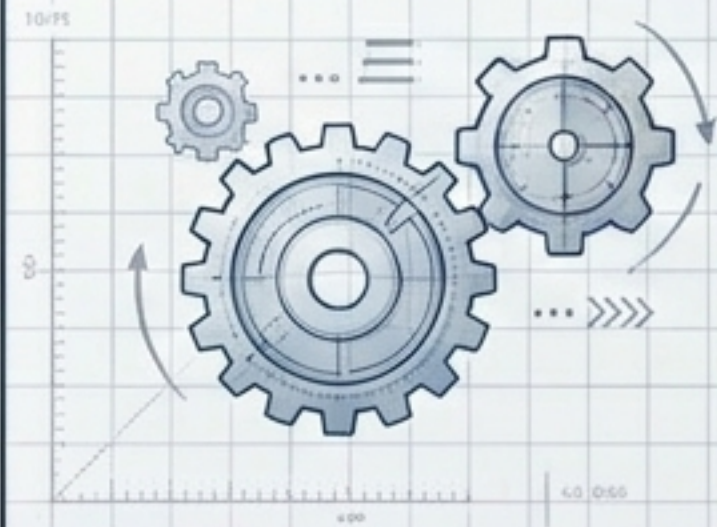
## 分子（成果の推定）

製品・サービスからの直接利益ではなく、「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推定値。

## 分母（投下資本）

外部費用と内部工数の合算。  
具体的な内訳：

- ・ 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



# 財務会計の枠を超えた 「管理会計的アプローチ」としての独自性

## 通常のROIC

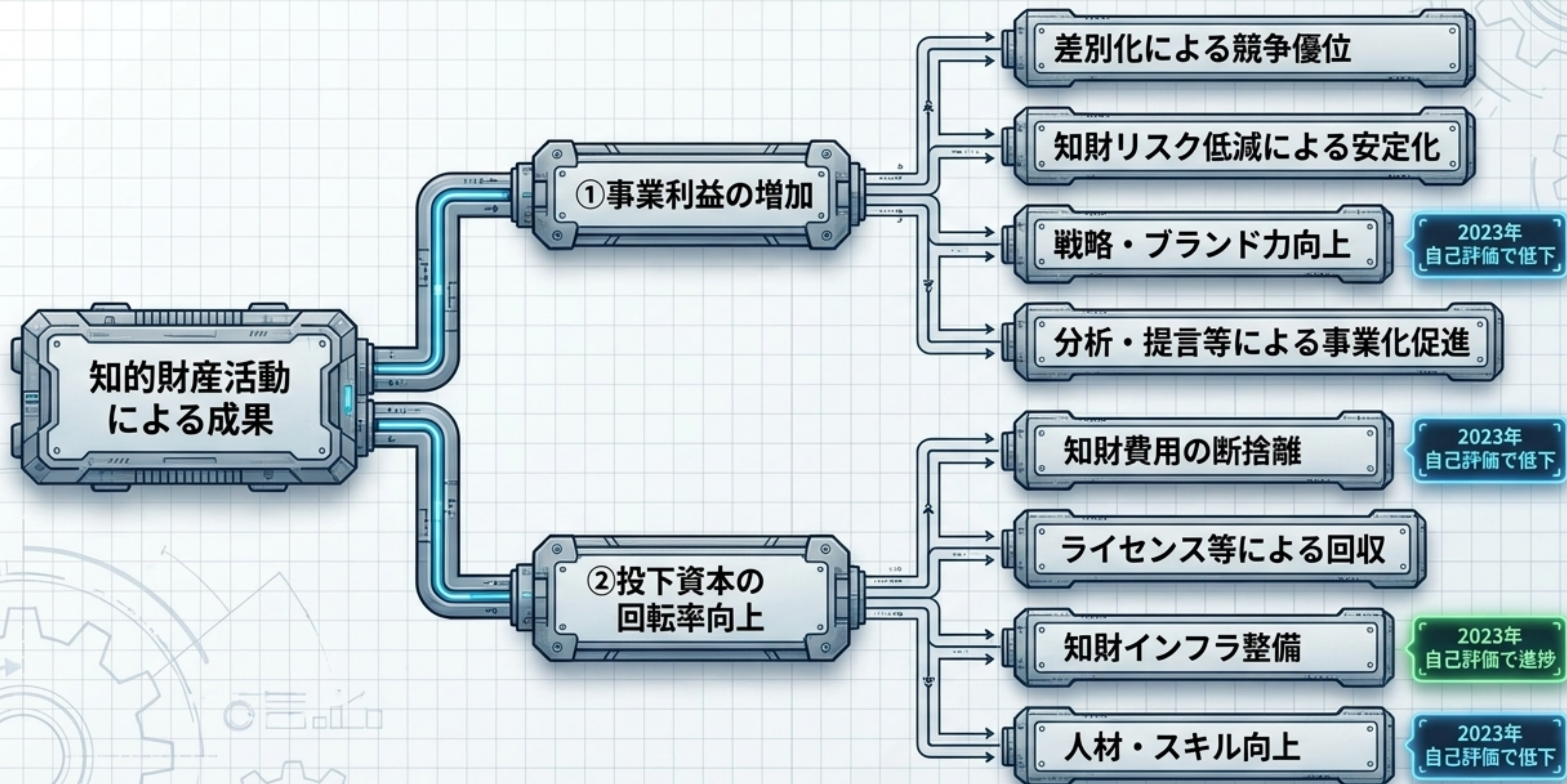
評価対象	全社・各事業部門
分子 (リターン)	NOPLAT (みなし税引後営業利益) など直接的な財務利益
分母 (投下資本)	投下資本 (運転資本+固定資産など)

## 知財ROIC

知的財産部門の活動
知財活動による推定成果 (事業利益への貢献度)
知財費用 + 人的工数

インサイト：知財ROICは、財務諸表に直接表れない知財部門の貢献を「見える化」し、投資効率を測るための管理会計上の独自ゲージである。

# 知財ROICツリー：成果（分子）を構成する8つの因果要因ドライバー

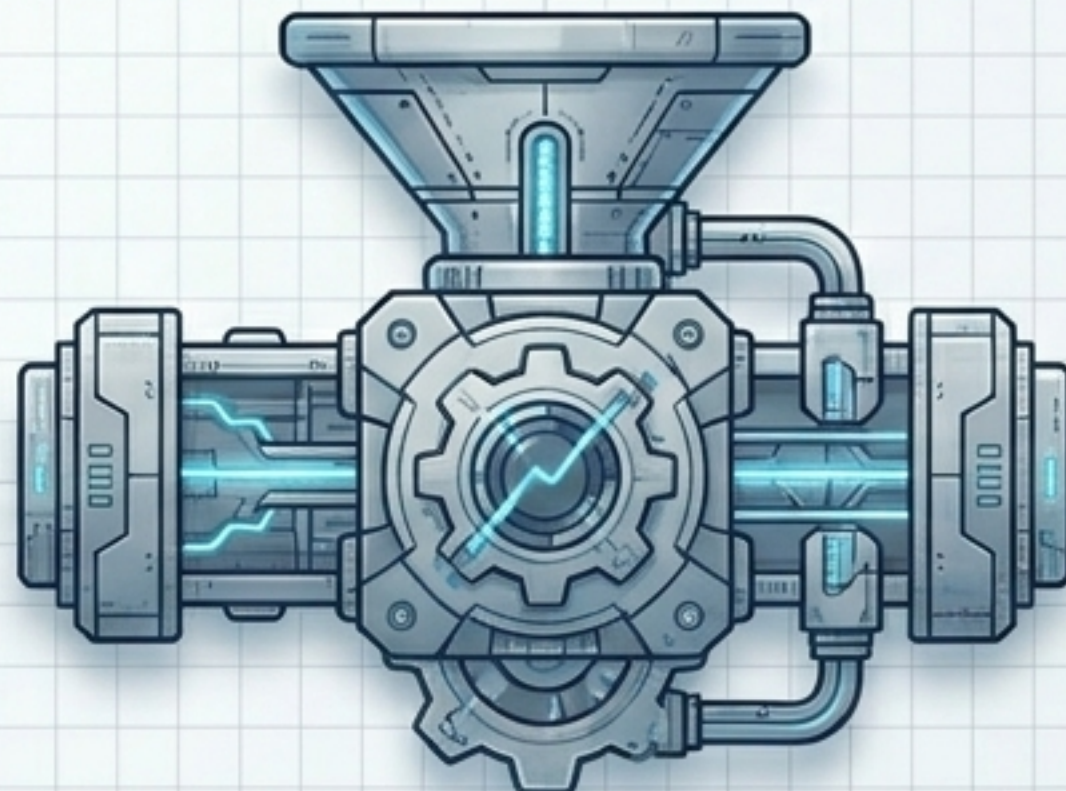


# タイムラグを吸収し、ノイズを排除する「移動平均フィルター」

単年度データ  
(ブレが大きい)



複数年度の移動平均フィルター



評価トレンド  
(長期的な成長)



- 知財投資は「先行投資」であり、出願から成果発現までに長期間を要する。
- 単年度の成果で評価するとブレ（ノイズ）が大きいため、複数年度の移動平均を採用。

“

「知財投資の効率性を測る指標を得ることが狙い。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である」

—— CTO 三好敬久氏（統合報告書2024より）

# Fact vs. Myth : 公表データに関する誤解の解消と正しい現在地

## 【Myth】メディア報道の誤解

主張：「知財ROIC算定に着手した2020年が5.2%、2025年は10.5%と約2倍に向上」



**事実**：これはブリヂストンの開示KPIであり、荏原製作所の数値ではない。  
(日経ビジネス等の記事における文脈の混同に起因)

## 【Fact】荏原製作所のリアルな開示状況

- ✓ 荏原は知財ROICの絶対値 (%) およびKPI目標値を非公表としている。
- ✓ 現在開示されているのは、統合報告書における「2021年を基準とした相対値 (指数)」の推移のみ。
- ✓ 指標は完成形ではなく、依然「運用の精度向上に向けた検証」の段階にある。

# E-Plan2025と次世代ガバナンスへの完全なる統合

## 全社財務目標

ROIC 10%以上 / ROE 15%以上 /  
売上収益 1兆円規模

## E-Plan2025 重点領域

経営インフラの高度化・効率化 (ROIC経営の深化)

## 独自指標群

知財ROIC・生産ROIC等の整備及び活用

## 2026年の組織改編

技術経営戦略統括部の新設：  
知的財産・技術管理・CPS推進の  
各部を束ねる統括部を2026年に  
新設。コーポレート・ガバナンス  
報告書においても「独自指標によ  
るモニタリング」による活動の  
効率化が明記されている。

# 市場と機関投資家からの圧倒的な外部評価



知財・無形資産  
ガバナンス表彰 (2025年)  
「優秀賞」

知財・無形資産ガバナンス表彰 (2025年) 選定



GPIF 国内株式運用機関  
「優れた統合報告書」選定

7年連続。知財ROIC等の独自の見える化が高評価



第5回  
日経統合報告書アワード  
「優秀賞」

第5回 日経統合報告書アワード「優秀賞」  
(統合報告書2025)



日本IR協議会  
IR優良企業賞2025

日本IR協議会 IR優良企業賞2025  
最高位「IR優良企業大賞」

# 運用フェーズの現在地と、 2035年ビジョンに向けたロードマップ

2035年  
(長期ビジョン)

現在  
(検証・実践フェーズ)

2022年

「売上2兆円超・営業利益率20%」の達成に向けた、知財ROICのさらなる改良と全社経営への完全貢献。

相対値でのモニタリングと精度向上の検証フェーズ。維持必要性の低い特許権放棄（従来の3倍）など、具体的なアクションへの接続。

算出手法の検討開始。

# 「荏原モデル」から学ぶ、無形資産可視化の3つの教訓

## 1. Align (経営との同期)

知財部門のKPIを特許件数で終わらせず、  
全社指標(ROIC)と同じ「経営言語」に翻訳して語る。

## 2. Deconstruct (因果の分解)

「知財の成果」という曖昧な概念を放置せず、  
8つの因果要因ツリーに分解し、一つひとつ定量的推定に挑む。

## 3. Iterate (反復と検証)

最初から完璧な絶対値(%)の公表にこだわらない。  
相対値と複数年の「移動平均」でトレンドを追い、  
絶えず検証を続けるアジャイルな姿勢。