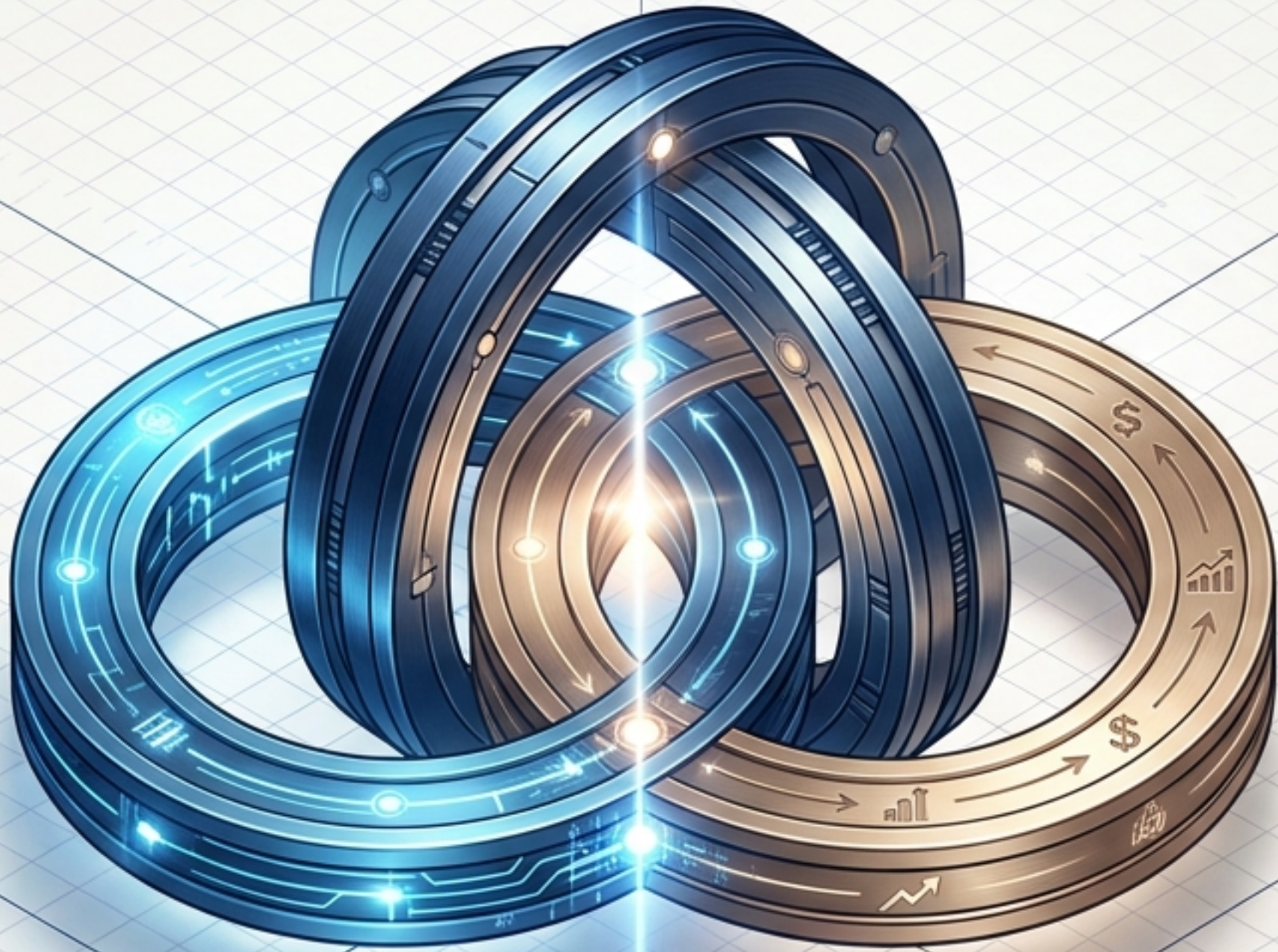


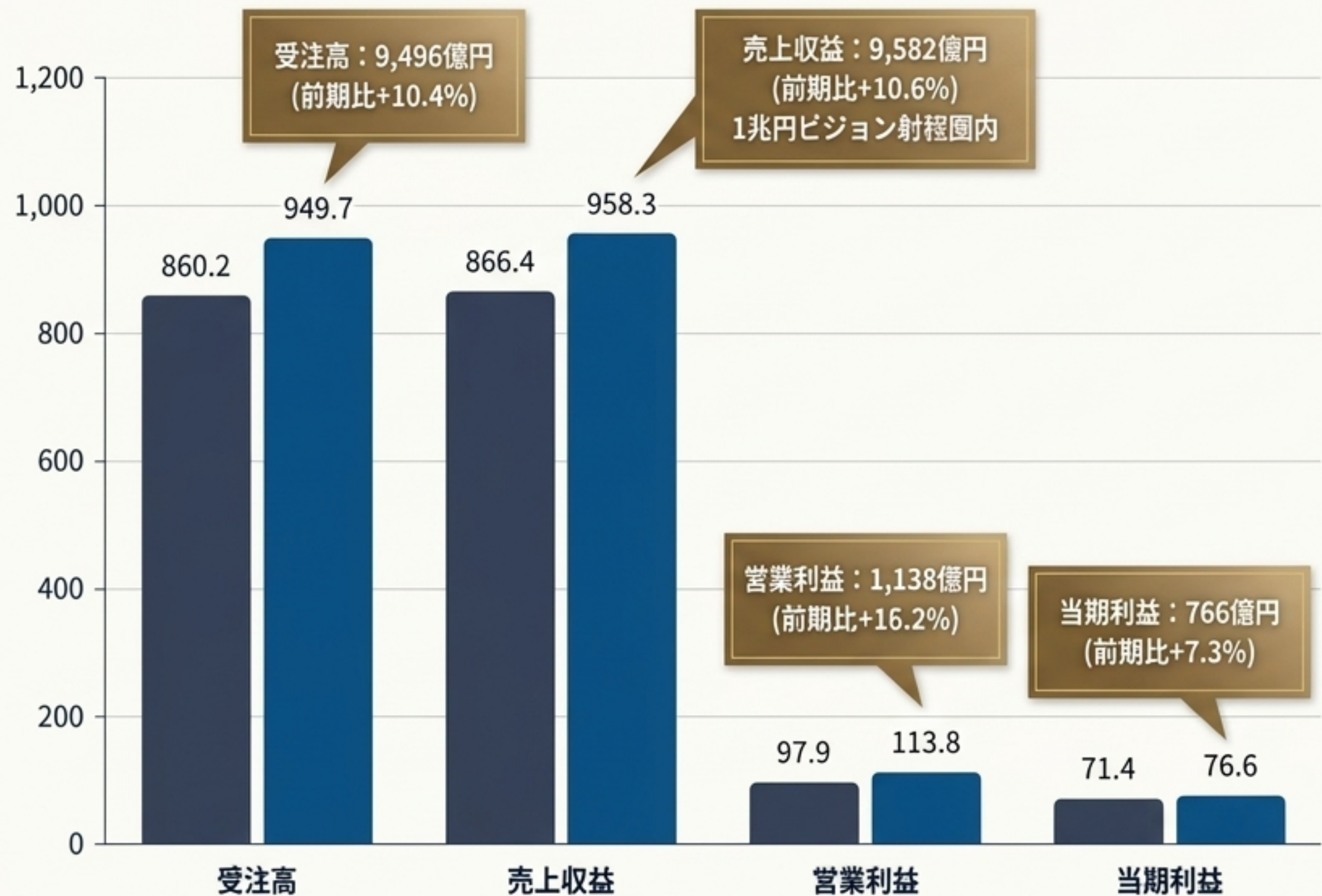
無形資産が 生み出す究極の 財務リターン

荏原製作所「知財ROIC」
の実践と企業価値創造の
メカニズム

Designed for Institutional Investors,
C-Suite, and IP Professionals



圧倒的な財務的結実：全主要項目で過去最高を更新



成長のエンジン「精密・電子セグメント」

生成AI市場の爆発的拡大を背景に、CMP装置の次期受注伸び率を「49%増」と設定。

全社営業利益の「約50.7%」(577億円)を単一セグメントで創出。

高度技術集約領域における知財投資が、直接的に価格決定力とスプレッド拡大を牽引している。

パラダイムシフト：知財を「コスト」から「資本」へ再定義する

伝統的な日本企業モデル

法務リスク回避・権利保護のための
「コストセンター」

R&Dの下請けとしての
「受動的・事後的」対応

特許出願件数や
維持コストの削減

役割



姿勢



評価基準



荏原製作所の知財ROICモデル

資本効率を高め、
事業収益を直接牽引する
「プロフィットセンター」

事業トップへ直接提言を行う
「プロアクティブ・コンサルティング」

知財ROICによる
厳格な投資規律と
増分利益の定量化

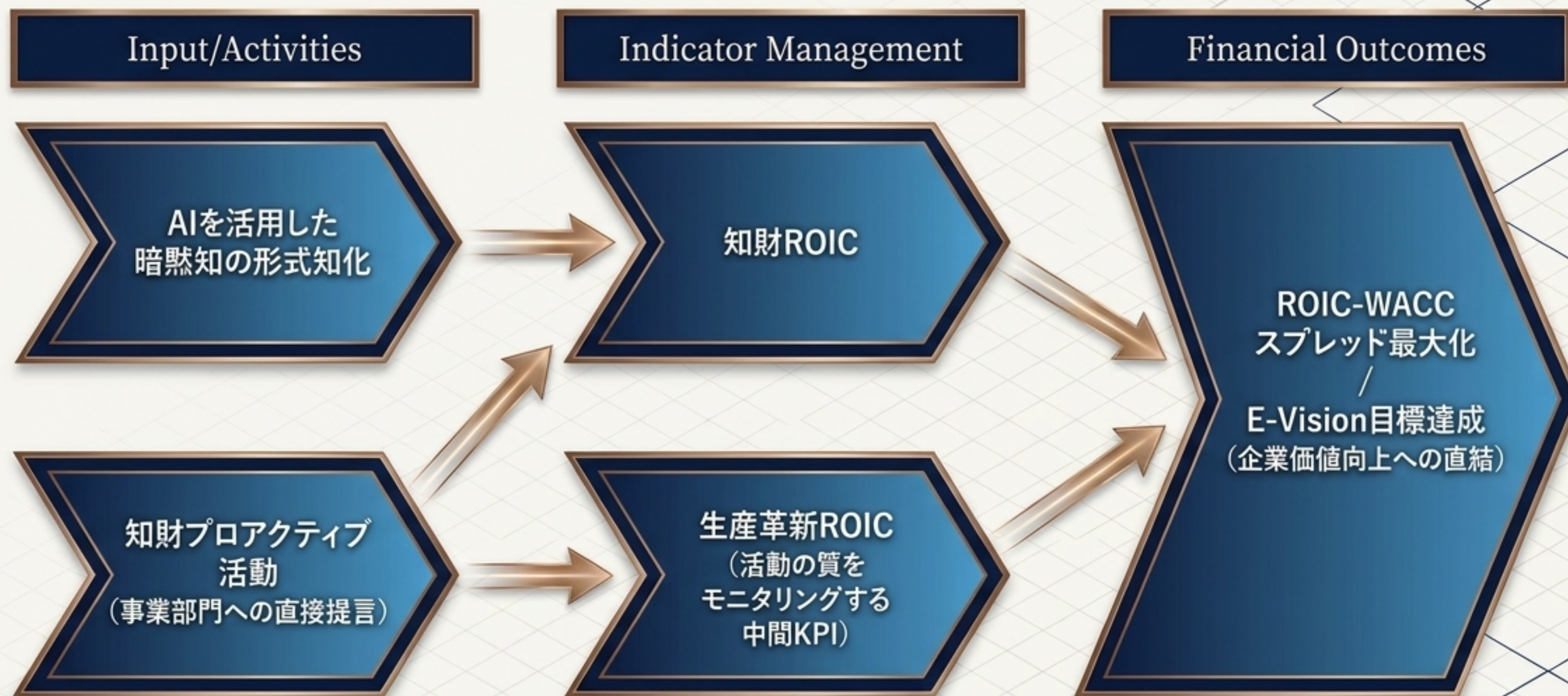
知財ROICの解剖学：いかにして特許が財務リターンに変換されるか

プライシング・パワーの獲得。強固な特許網が独占排他性を発揮し、競合を排除。技術的優位性が高価格設定を可能にし、増分利益（リターン）を直接押し上げる。

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPLAT (みなし税引後営業利益)}}{\text{投下資本 (有利子負債の期首期末平均 + 株主資本の期首期末平均)}}$$

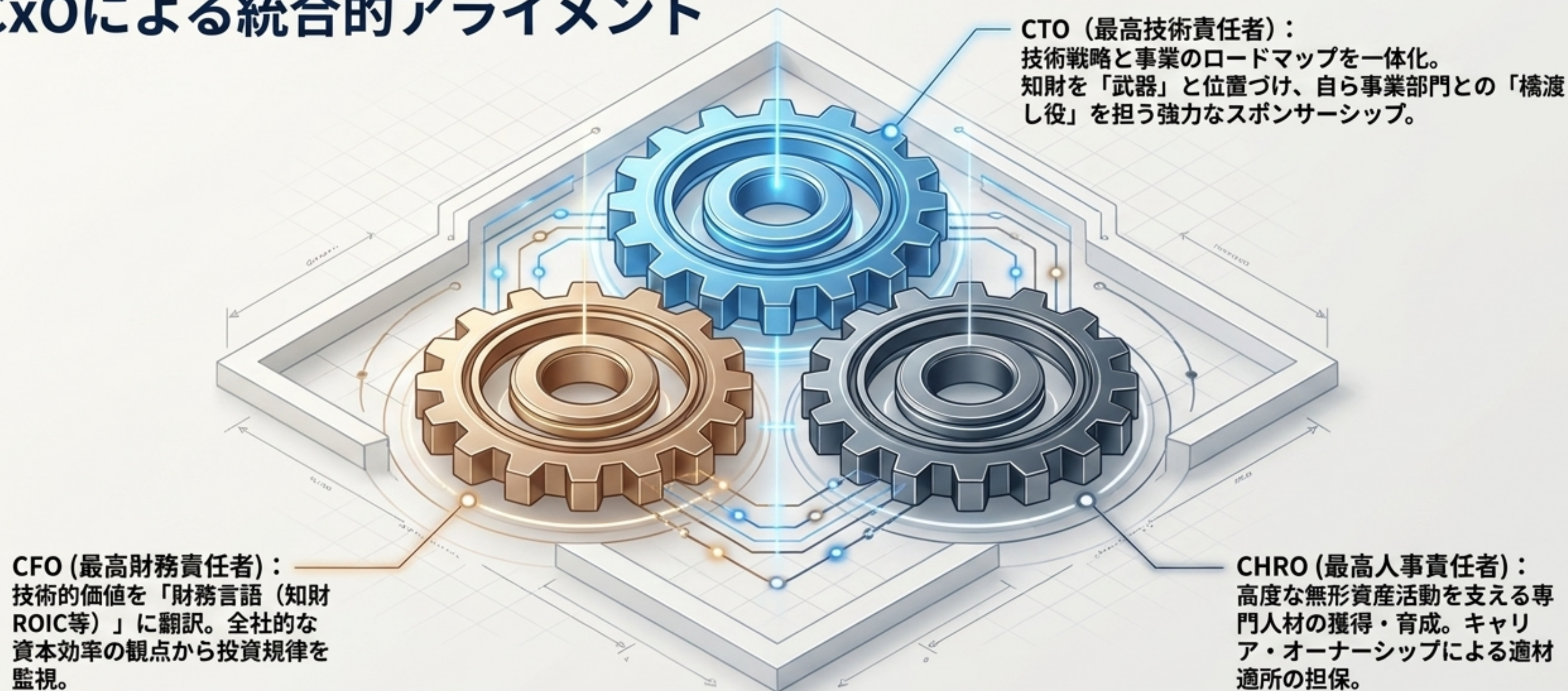
資本規律の厳格化。
知財費用を単なる「期間コスト」ではなく「仮想的な投資」として再定義。
事業貢献度の低い休眠特許を維持するインセンティブを排除し、無駄な資本を圧縮。

価値創造のエンジン「TSRロジックツリー」



日々の特許分析や発明発掘が、最終的な株価上昇にどう直結するかを組織全体に「見える化」するメカニズム。

三位一体のガバナンス： CxOによる統合的アライメント



縦割りの壁 (サイロ) を破壊する、経営陣の強力な相互牽制と連動。

ナレッジマネジメントの革新：AIによる「暗黙知」の形式知化

熟練の頭脳 (Tacit Knowledge)

ベテラン従業員に偏在する膨大なノウハウ、トラブル対応履歴、問題解決技能。

ホワイトスペースの発見

膨大な特許群との照合により、競合がまだ権利化していない有望な技術領域を迅速に特定し、R&Dの成功確率(知財ROIC)を劇的に向上。

AI解析プロセス

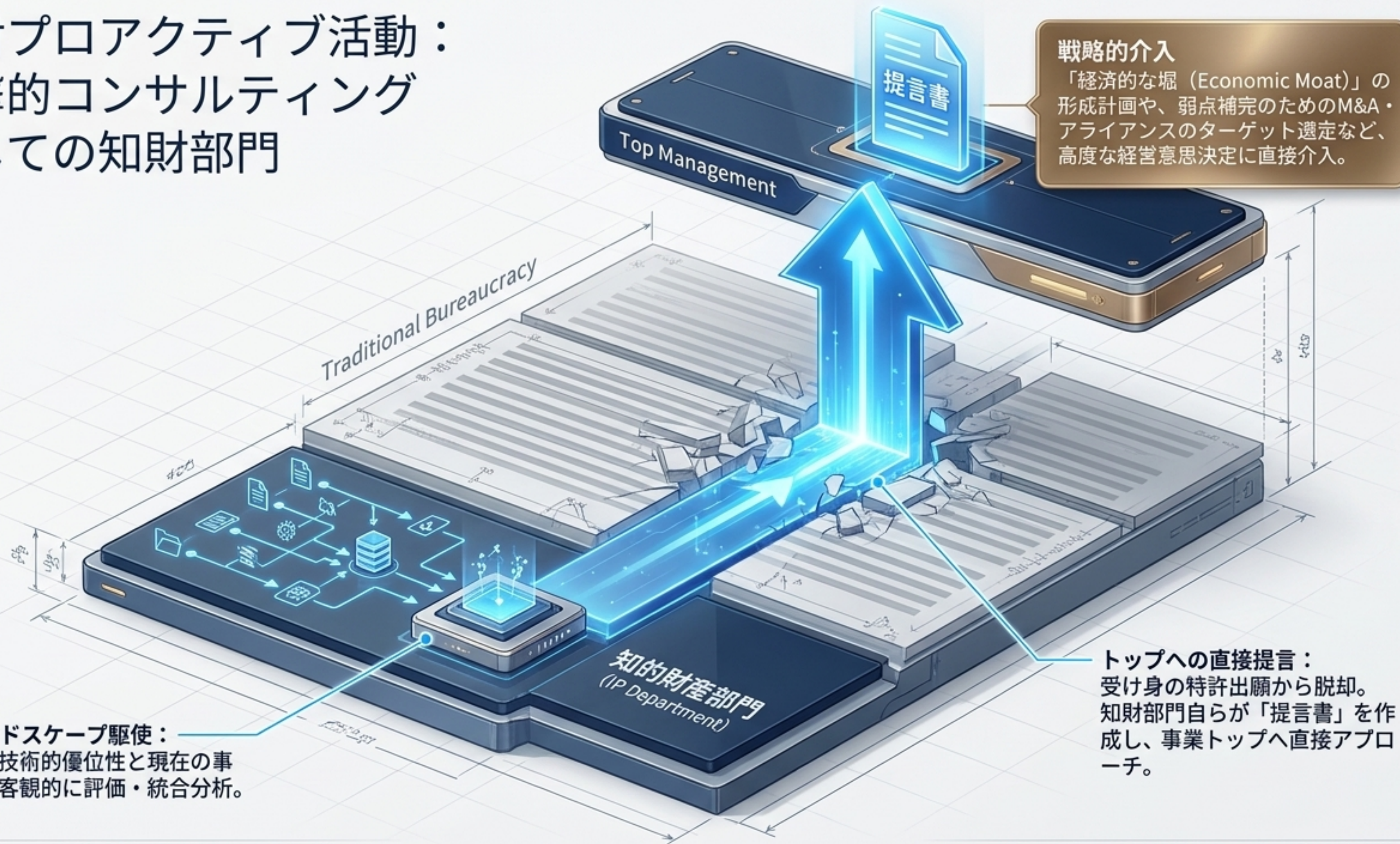
自然言語処理と機械学習を活用し、技術報告書や過去データを構造的に解析・抽出。

組織の知的資本へ (Explicit Knowledge)

属人的なスキルを、組織全体で共有・再利用可能な形式知へと変換。技術伝承の断絶リスクをヘッジ。



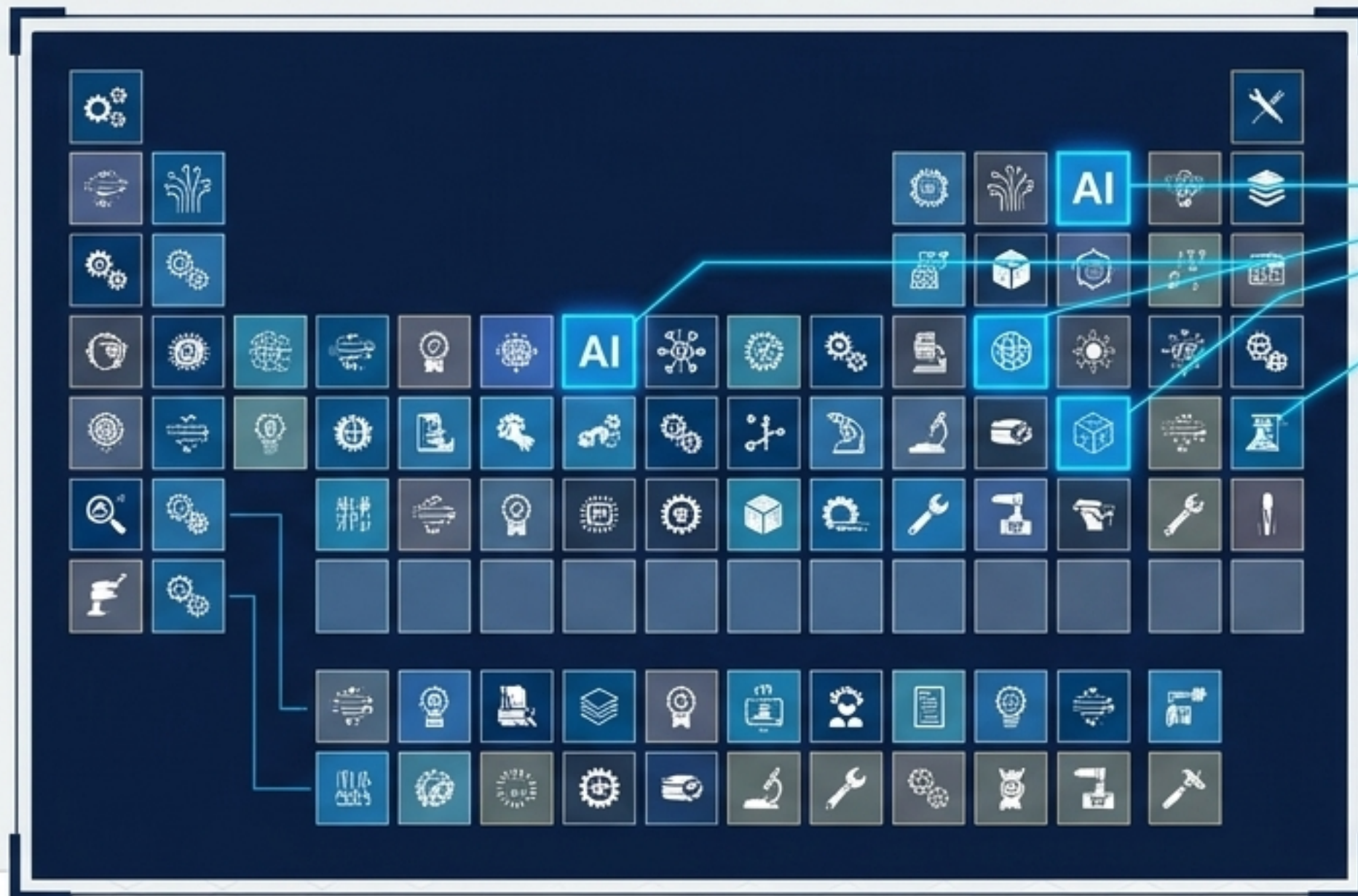
知財プロアクティブ活動： 攻撃的コンサルティング としての知財部門



人材×技術×知財の統合管理：「技術元素表」とデータドリブン人事

荏原グループ技術元素表

蓄積された多様な要素技術、専門スキル、特許群を「元素周期表」に見立てて体系化・公開。外部とのオープンイノベーションを能動的に創出するコミュニケーションツール。



キャリア・オーナーシップ

従業員一人ひとりの自律的なキャリア構築を強力に推進。

ピープル・アナリティクス (People Analytics)

人的資本に関する各種指標と、全社的財務指標 (ROIC) との相関を定量分析。異なる無形資産を同一の価値創造ベクトルに束ねる。

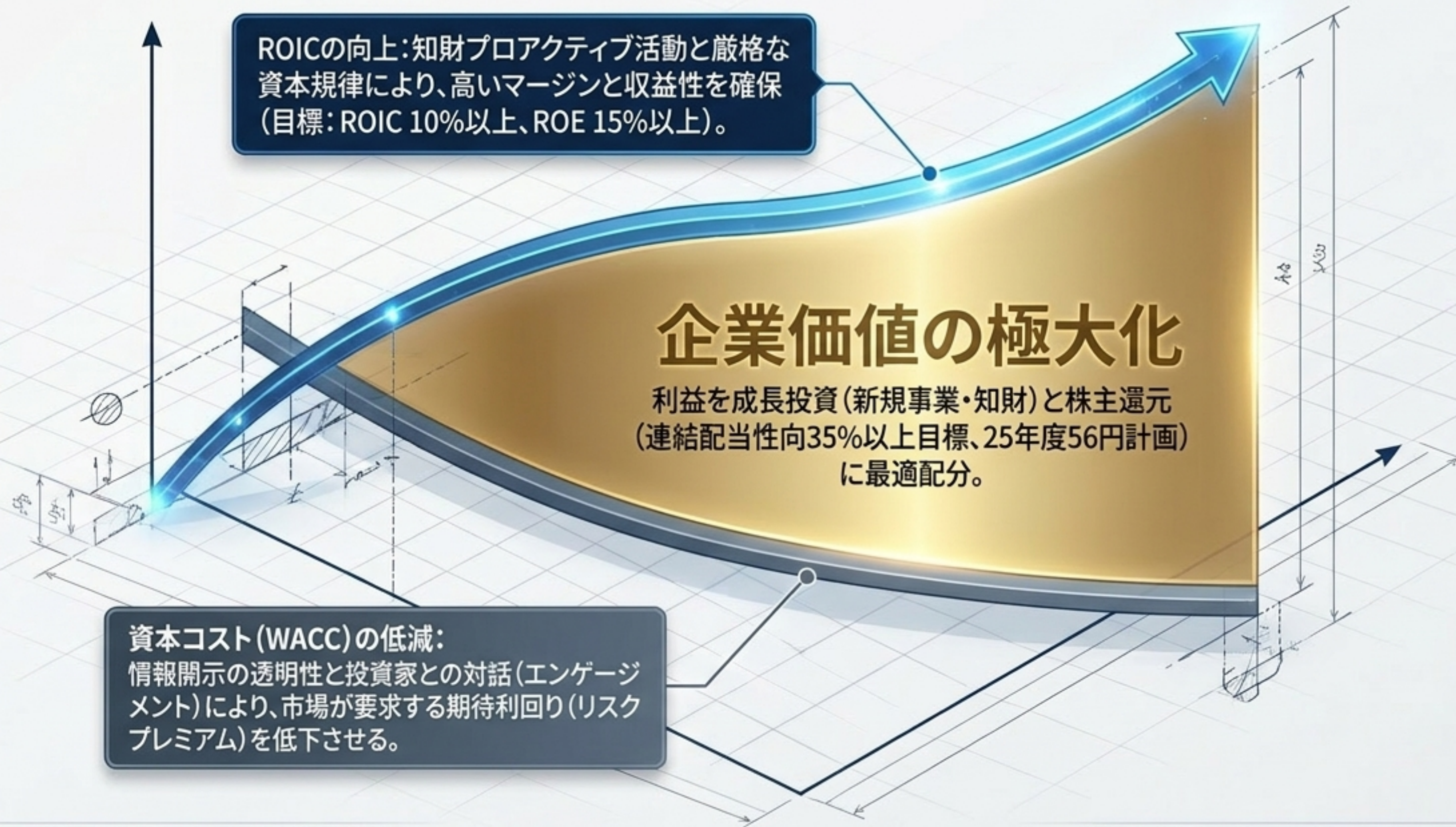
最終アウトプット：ROIC-WACCスプレッドの最大化

ROICの向上：知財プロアクティブ活動と厳格な資本規律により、高いマージンと収益性を確保（目標：ROIC 10%以上、ROE 15%以上）。


企業価値の極大化

利益を成長投資（新規事業・知財）と株主還元（連結配当性向35%以上目標、25年度56円計画）に最適配分。

資本コスト（WACC）の低減：
情報開示の透明性と投資家との対話（エンゲージメント）により、市場が要求する期待利回り（リスクプレミアム）を低下させる。



透明性と「戦略的秘匿 (Strategic Secrecy)」の絶妙なバランス



積極的開示
(対話とガバナンス)

開示内容: **知財戦略**のフレームワーク、**知財ROIC**の概念、TSRロジックツリー。

目的: 資本市場に対する説明責任。将来性への解像度を高め、**資本コスト (WACC)**を低減。



完全非開示
(ブラックボックス化)

非開示内容: 知財ROICの具体的な計算式 (配賦基準など)、具体的な特許件数や海外特許比率。

目的: **競争優位性の確保**。内部の技術評価メカニズムやR&Dの方向性を競合の模倣から守るための極めて合理的な秘匿。

資本市場および外部評価機関からの圧倒的評価



「知財・無形資産
ガバナンス表彰2025」
優秀賞 初受賞

評価理由: 財務成果への明確な
接続 (因果パス)、経営層の言
語化と強力な発信、
CTO/CFO/CHRO三位一体の
独自組織体制。



GPIF運用機関選定
「優れた統合報告書」
7年連続選定

史上初、4機関以上の運用
機関から最高水準の評価を
獲得。



機関投資家からの
称賛 (抜粋)

- 「見えにくい無形資産の可視化が進み、経営戦略に深く活かされている」
- 「セグメント別のスプレッド拡大策開示は業界内でも極めて先進的」
- 「トップのメッセージが具体例を交え、説得力に富む」

Synthesis : 究極の「Governance to Value OS」

Governance to Value OS

知財・技術資本 (Tech & IP):

AIを活用した暗黙知の
形式知化と、プロアク
ティブな知財提言による
参入障壁(堀)の構築。

人的資本 (Human Capital):

キャリア・オーナーシッ
プと技術元素表に基
づく、データドリブン
な適材適所の配置。

財務・資本規律 (Capital Efficiency):

知財ROIC指標を用いた
厳格な投資評価と、
ROIC-WACCスプレッド
へのコミットメント。

これらは独立した施策ではない。知財を「コスト」から「真の企業価値」へと変換する、
日本製造業の最高峰のベンチマークとなる統合型オペレーティング・システムである。

次なるフロンティア：価値創造エンジンの拡張と進化

新規事業領域への迅速な横展開：

精密・電子セグメントで証明された知財ROICモデルを、不確実性の高い「水素事業（液化水素昇圧ポンプ）」や「資源循環領域（ケミカルリサイクル）」等の新規領域へ移植。初期段階から強固なポートフォリオを構築。

「予測型」最適アロケーションモデルへの進化：

データドリブン人事とAI形式知化を融合させ、「どの技術ホワイトスペースに、どのスキルを持つ人材を配置すれば最もスプレッドが拡大するか」をシミュレーションする未来型の資源配分へ。

「知財はサービス業であり、事業と知財の一体化は当然のことである」。
技術で勝ってビジネスでも勝つための、普遍的なフレームワークがここにある。