



荏原製作所の「知財ROIC」： 無形資産を財務価値に 変える独自指標の現在地

2024-2026年の実績評価と
全社ROIC12.0%へのロードマップ

2026年5月 | Prepared for Corporate Strategists & IR Professionals

エグゼクティブ・サマリー：単なる知財KPIから 「ROIC経営の知財版」への昇華



独自の中間管理指標

知財活動を「守り」から事業収益・資本回転率の向上へ接続。全社 ROIC経営を知知的財産領域へと拡張する独自のフレームワーク。



2024年実績と次なる課題

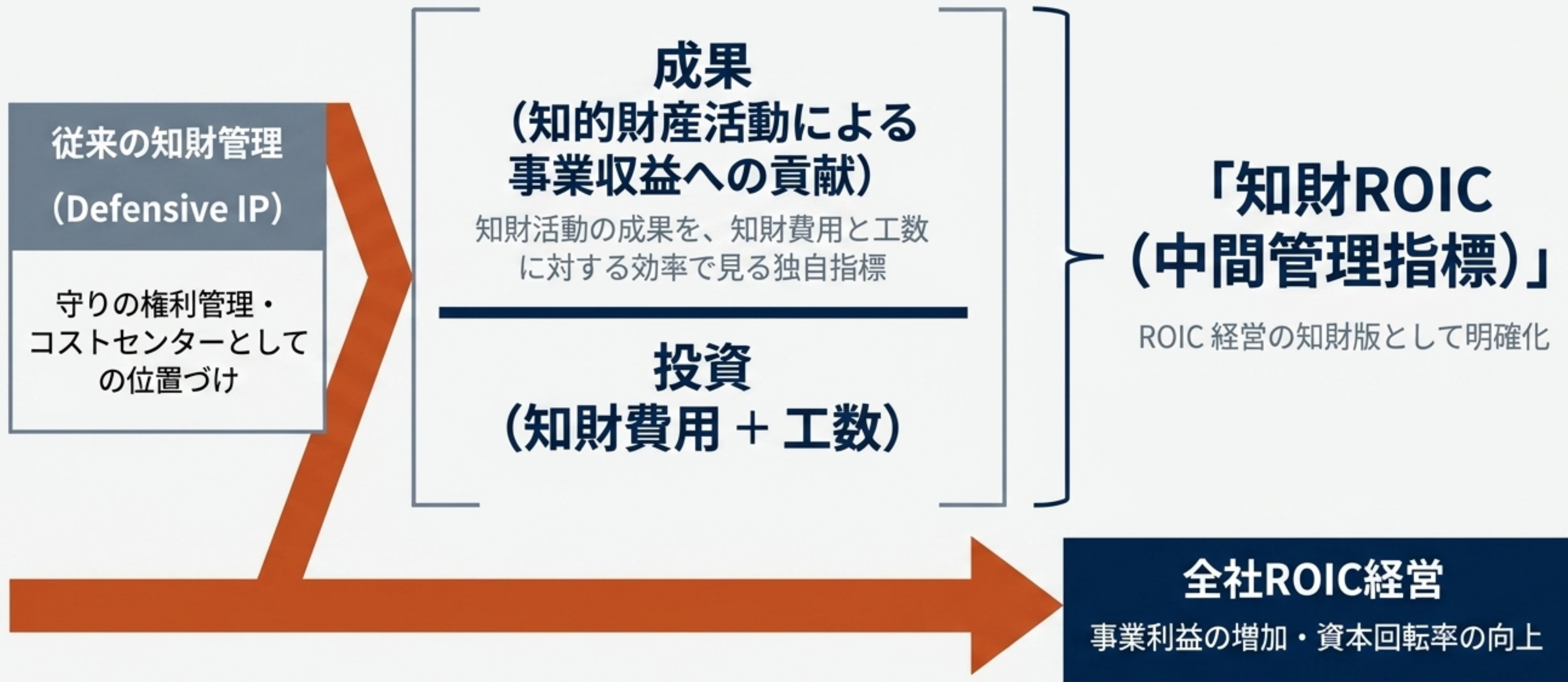
全体としては改善傾向を示すが、権利化成果の減少やリスク低減領域において「成果量から効率性」への転換という課題が浮き彫りに。



外部機関からの高い評価

2026年3月、AIを活用したプロアクティブな知財活動と透明性の高い開示が評価され、「知財・無形資産ガバナンス表彰」で優秀賞を受賞。

知財ROICの方程式：知財活動の成果と投入資源の可視化



進化の軌跡：試行フェーズから外部評価を伴う実装フェーズへ

2026年3月 ニュースリリース

外部評価による実装度の確認

優秀賞の初受賞により、指標の社内浸透と有効性が客観的に証明された段階。

統合報告書2025

運用改善・事業別精緻化フェーズ

2024 年の実績分析（一部を除き改善）。
全社横並びから、カンパニー別算出の検討へ移行。

統合報告書2024

知財 ROIC の試行・可視化フェーズ

2021 年を基準とした相対値で単年度成果を表示。
知財活動成果を因果要因別に数値化開始。

2024年実績の診断：全体的な改善と浮き彫りになった局所的課題



全体傾向

全体としては改善傾向を示しており、知財ROICツリーを用いた因果要因別の数値化が機能している。



差別化による競争優位

若干の低下。新規出願成果は伸びたものの、権利化成果の減少とブランディング活動の成果度向上が停滞。



知財リスク低減による安定化

横ばい推移。成果量自体は拡大しているものの、投資に対する効率性の観点では伸び悩む。

戦略的インサイト

成果の「絶対量」の拡大フェーズは終了。今後の焦点は、投入リソースに対する「効率性」の追求にある。

次なるアクション：成果量から効率性へ、そして事業部ごとの最適化へ

主な課題

1 権利化成果の減少に対するプロセス再構築

新規出願成果は伸びたものの、権利化成果が減少し、全体の成果を押し下げている。出願から権利化までのプロセスを見直し、効率化を図る必要がある。

2 ブランディング成果度の伸び悩み解消

ブランディング活動の成果度向上が停滞しており、投資対効果が十分に見えていない。活動の質と評価方法の再検討が求められる。

3 リスク低減領域における抜本的な効率改善

成果量自体は拡大しているものの、投資に対する効率性が伸び悩んでおり、横ばい推移。抜本的な効率改善策が必要。

指標の粒度を上げる段階



今後の改善策の核は「カンパニー別算出」

全社一律の評価から脱却し、各事業特性に応じた固有の知財ROIC改善策を検討・実行するフェーズへ移行。

外部評価の獲得：2025年度「知財・無形資産ガバナンス表彰」優秀賞

知財ROICの 社内浸透

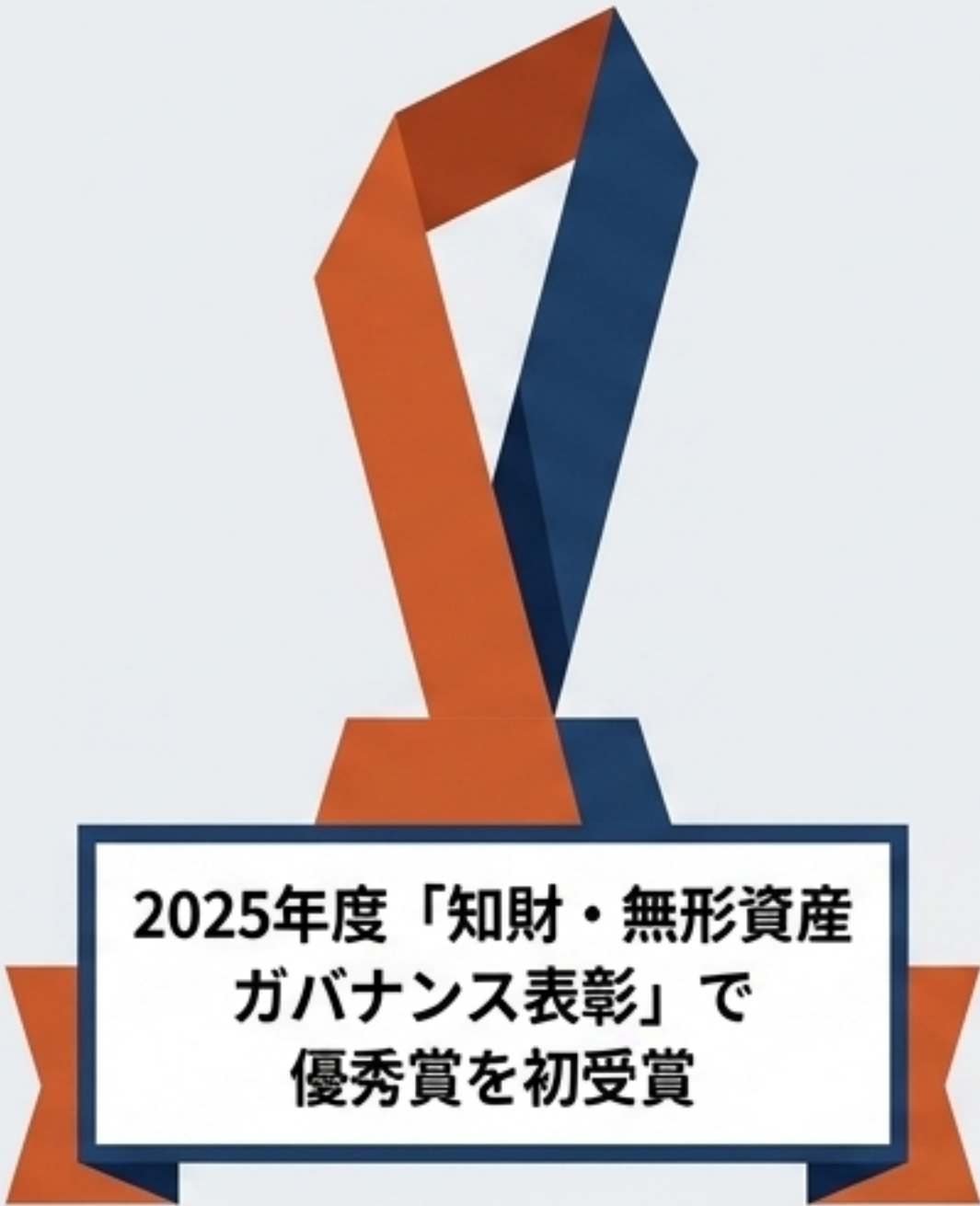
独自の指標が形骸化せず、現場の管理指標として実稼働している点。知財 ROIC の浸透と AI 活用が評価

AI活用の プロアクティブ活動

AI を活用した能動的な知財活動が、財務成果への貢献を明確に意識して推進されている点。

財務・時価総額と 連動した透明性

活動内容が時価総額等の財務指標とどのように結びつくか、極めて透明性の高い情報開示を行っている点。



2025年度「知財・無形資産
ガバナンス表彰」で
優秀賞を初受賞

2026年3月25日発表。知財を経営資源として有効活用する思想の社内浸透が高く評価される。

Governance to Value：価値創造を牽引する三位一体の経営体制



マクロ・シンセシス：全社財務目標（2026年）達成の要となる知財ROIC



今後の展望：指標の「導入・評価」から、財務成果との「完全連動」へ

知財ROICは「指標の導入」フェーズを完了し、
「社内浸透・外部評価・事業別精緻化」のフェーズへ突入した。

数値・推移の開示

現在は方向性の開示に留まる
知財ROICの「具体数値」および
「カンパニー別推移」が今後どの
ように公開されるか。

AIプロアクティブ活動の 財務接続

AIを活用した事業提言やブラン
ド力向上が、どれほどの規模で
実際の財務成果（キャッシュフ
ロー創出）に接続するか。

全社目標への直接寄与

2026年度の全社ROIC 12%・
ROE 16.5%という強気な計画に
対し、知財領域からの底上げが
数学的にどう証明されるか。