



村田製作所：ROIC経営深化と 知的財産・無形資産戦略の進化

2025年5月

村田製作所の知的財産・無形資産戦略の現状



経営戦略と知財戦略の連携

経営方針と一体化した知的財産戦略の策定・実行



研究開発部門と知財部門の一体運営

知財部門スタッフが各事業部と伴走し、発明創出から権利化まで一貫支援



知的財産ポートフォリオ

国内外で約2万5千件の特許を保有

日本国内：特許登録件数第28位（795件）

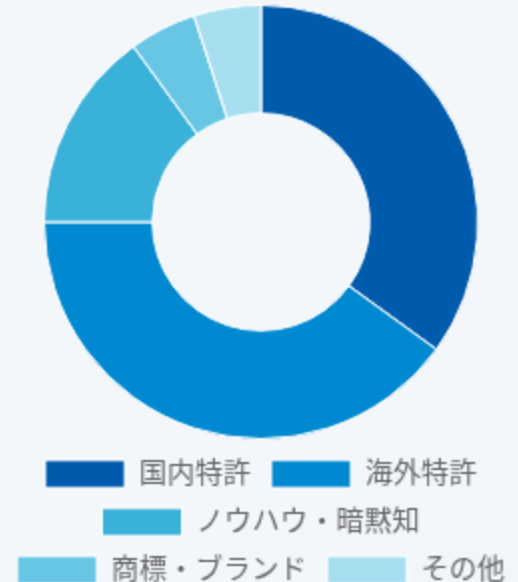


その他の無形資産

セラミック材料配合技術、高精度積層・微細加工プロセス

自社開發生産設備設計力、グローバル顧客基盤

ポイント：模倣困難な暗黙知・プロセス技術が競争力の源泉



知的財産ポートフォリオ構成

ROIC経営深化の概要とインパクト

ROIC（投下資本利益率）とは

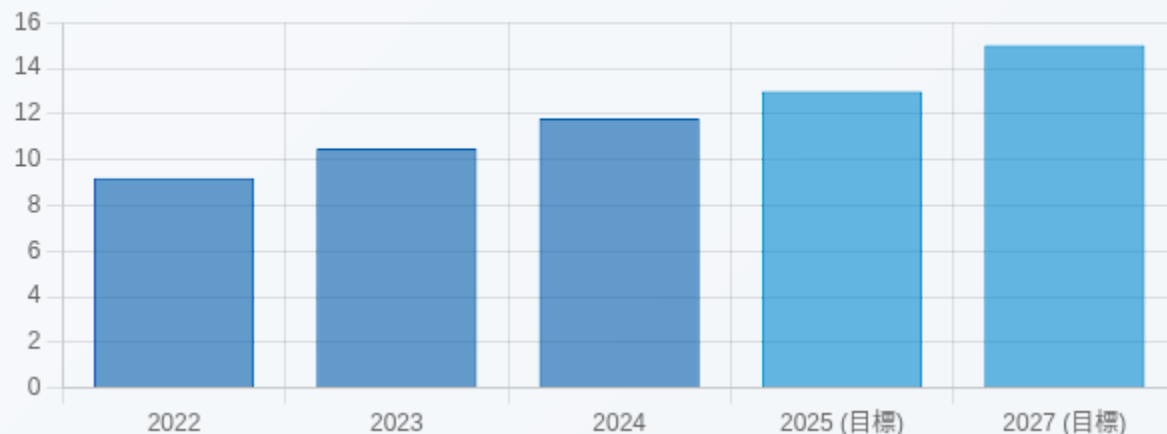
事業が投下した資本に対して生み出した利益の割合

$$\text{ROIC} = \text{税引後営業利益} \div \text{投下資本}$$

村田製作所のROIC経営深化

- ✓ 2024年度から新中期方針でROICを全社目標に設定
- ✓ 資本効率を重視した経営判断の指標として活用
- ✓ 資金調達・投資・知財戦略の全てをROIC向上に紐づけ

村田製作所のROIC推移と目標



知的財産・無形資産戦略へのインパクト

短期的影響

- 知財投資の費用対効果の厳格な見直し
- 知財ポートフォリオの最適化・スリム化
- メンテナンスコスト低減（不要特許の整理）
- 収益に直結する知財への集中投資

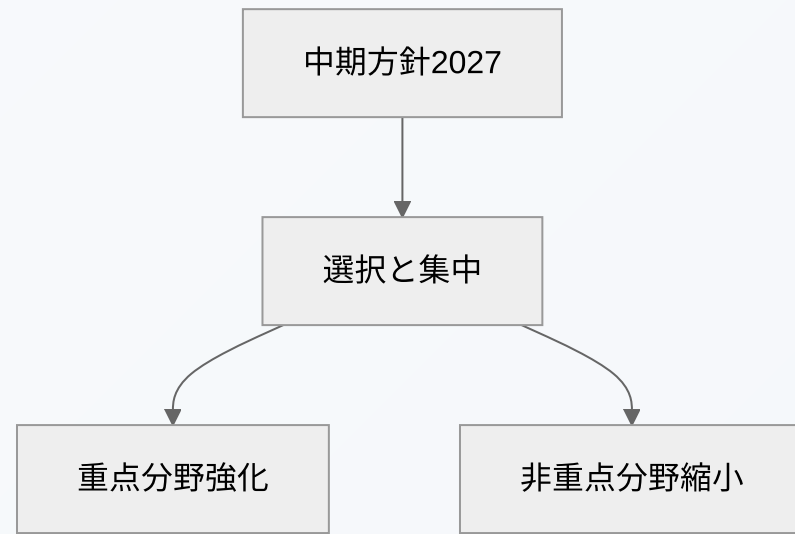
中長期的影響

- 将来高リターン見込み技術領域への集中投資
- 事業ポートフォリオと一体化した知財戦略
- 無形資産の定量的評価手法の確立
- 知財による収益化（ライセンス、売却）強化
- オープン・クローズ戦略の最適化

中期方針2027に基づく選択と集中の影響

中期方針2027における選択と集中

村田製作所は「中期方針2027」で、事業リソースの選択と集中を加速させ、ROIC経営を深化。この方針は知財戦略にも大きな変化をもたらします。



中期方針2027のポイント

- ◎ ROIC重視の経営判断
- ◎ 成長分野への投資集中
- ◎ 非成長分野からの撤退加速
- ◎ デジタル化・業務効率改革

重点分野の知財戦略

- + 6G・通信、環境・エネルギー、ロボティクス分野での知財創出強化
- + 研究開発投資と連動した知財出願の質向上
- + コア技術の権利化とブラックボックス化の最適バランス
- + 技術ノウハウのデジタル管理強化

非重点分野の知財戦略

- 低収益・非成長領域の特許ポートフォリオ最適化
- 不要特許の整理・売却によるメンテナンスコスト削減
- 知財人材リソースの重点分野へのシフト
- 価値ある知財の収益化（ライセンスアウト）

知財戦略のパラダイムシフト



保有重視から



活用重視へ

今後強化すべき知的財産・無形資産領域



最重要

次世代技術分野の コア特許

- ✓ 6G通信技術
- ✓ EV・自動運転向けセンサ
- ✓ IoT/エッジデバイス
- ✓ パワーエレクトロニクス



最重要

デジタル技術・ データ資産活用

- ✓ AI/ML関連技術特許
- ✓ 製造データ活用
- ✓ デジタルツイン技術
- ✓ データ解析アルゴリズム



重要

ブランド価値・ 信頼性の向上

- ✓ グローバルブランド戦略
- ✓ サステナビリティ技術
- ✓ 商標・意匠の国際展開
- ✓ 品質保証技術



重要

人的資本・ 組織能力

- ✓ 知財人材育成プログラム
- ✓ クロスファンクション連携
- ✓ 知財創出インセンティブ
- ✓ 技術伝承システム



最重要

知財情報の 戦略的経営活用

- ✓ 知財情報分析システム
- ✓ 競合技術動向モニタリング
- ✓ 知財データのROIC分析
- ✓ 知財価値の定量評価



重要

オープンイノベーション 戦略

- ✓ 産学連携知財マネジメント
- ✓ スタートアップ連携戦略
- ✓ クロスライセンス戦略
- ✓ 知財共同保有モデル

推進のポイント

優先度の高い領域への集中投資とROIC向上を両立させるため、短期・中長期視点のバランスを取りながら、知的財産・無形資産の質と活用度を重視した戦略の展開が必要

競合他社（TDK・京セラ等）との比較



比較項目



村田製作所



TDK



京セラ

- ROIC戦略
- 知財・無形資産戦略
- 成長アプローチ
- 知財ポートフォリオ特徴
- 知財評価指標

有機的成長型

目標ROIC：15%（2027年）

内製技術重視
コア技術の深耕

📈 自社R&D強化
🔽 選択と集中

セラミック関連特許
材料・プロセス技術

★★★★★
知財質×活用度

M&A・成長型

目標ROIC：14%（2026年）

買収シナジー重視
技術融合型

🔄 戦略的買収
🌐 グローバル展開

磁性材料・センサ
エネルギー関連技術

★★★★★
買収技術のシナジー

多角化型

目標ROIC：12%（2026年）

既存知財の活用
クロスライセンス重視

🔄 事業多角化
🔄 技術転用

ファインセラミックス
半導体・通信技術

★★★★★
技術横展開・再活用

ROIC目標と知財戦略特性比較



競争優位性比較のポイント

- 📌 **村田製作所**：内製技術の深化とROICを両立、知財の質と量のバランス重視
- 📌 **TDK**：M&A技術のシナジー創出、グローバル知財ネットワークを活用
- 📌 **京セラ**：既存資産の横展開・モネタイズを強化し、多角化事業を支援