

ROICスプレッド経営と 知的財産戦略の統合

企業価値向上と持続的成長のための新たなアプローチ

目次

- 01 ROIC経営と知財の重要性
- 02 知財投資の評価と指標導入
- 03 知財ポートフォリオ管理の最適化
- 04 知財活用戦略と収益化
- 05 研究開発（R&D）との連携
- 06 まとめ：知財戦略とROIC経営の統合

ROICスプレッド経営への転換と知財の戦略的意義

ROICスプレッド経営の背景

- **ROIC重視経営への転換:** 投下資本利益率（ROIC）と資本コスト（WACC）の差を重視し、企業価値創造の指標とする。
- **コーポレートガバナンス・コード改訂:** 2021年の改訂で、知財投資と経営戦略の整合性、情報開示が求められる。

知的財産（IP）戦略の重要性

- **無形資産の価値増大:** 企業価値に占める無形資産の割合が増加し、知財を「眠れる資産」から収益源へ転換する必要性。
- **財務目標との直結:** 知財戦略をROIC向上に直結させ、投資対効果の定量評価、ポートフォリオ最適化、収益化を目指す。

知財投資の評価：投資対効果の可視化と指標導入

知財投資評価の重要性

- **投資対効果の明確化**

知財分野でも投資効果を明確に測定し、資本コスト以上のリターンが期待できる投資に資源を集中。

- **財務指標への貢献可視化**

知財活動が企業利益や競争優位にどう貢献するかを見極める。

知財版ROIC指標の導入

- **オムロンのROIC逆ツリー**

現場KPIからROIC構成要素へ結びつけ、知財活動のROIC貢献を見える化。

- **荏原製作所の知財版ROIC**

知財投資（費用・工数）を分母、成果（特許ポートフォリオ強化、契約収入など）を分子とした独自指標で効率性を評価。

知財ポートフォリオ管理：質の重視と休眠特許の最適化

ポートフォリオ管理のパラダイムシフト

「量より質」への転換

従来の大規模な特許取得から、質と収益性を重視した戦略へ。

休眠特許の最適化

事業に活用されない「休眠特許」（**日本で約7割**）を収益源へ転換し、資産効率を向上。

具体的なポートフォリオ改革

1. IP監査（棚卸し）

保有知財を「事業貢献」「収益化可能」「不要」に分類し、戦略的な取捨選択を実施。

2. IBMの事例

2020年に特許取得件数を**40%削減**し、量より質を重視する戦略へ転換、ライセンス収入とポートフォリオのスリム化を推進。

3. 日本企業の事例

NECやパナソニックが事業再編・収益性向上のため、不要特許の売却・整理を実施。

知財活用戦略：多様な手段による収益化

知財を 活用した 収益化戦略

ライセンス供与（実施許諾）

自社で活用しきれない特許を他社にライセンスし、ロイヤリティ収入を得る。

特許の売却・譲渡

特許権自体を売却し、一時金収入を得ることで資本を回収し、他の成長投資に振り向ける。

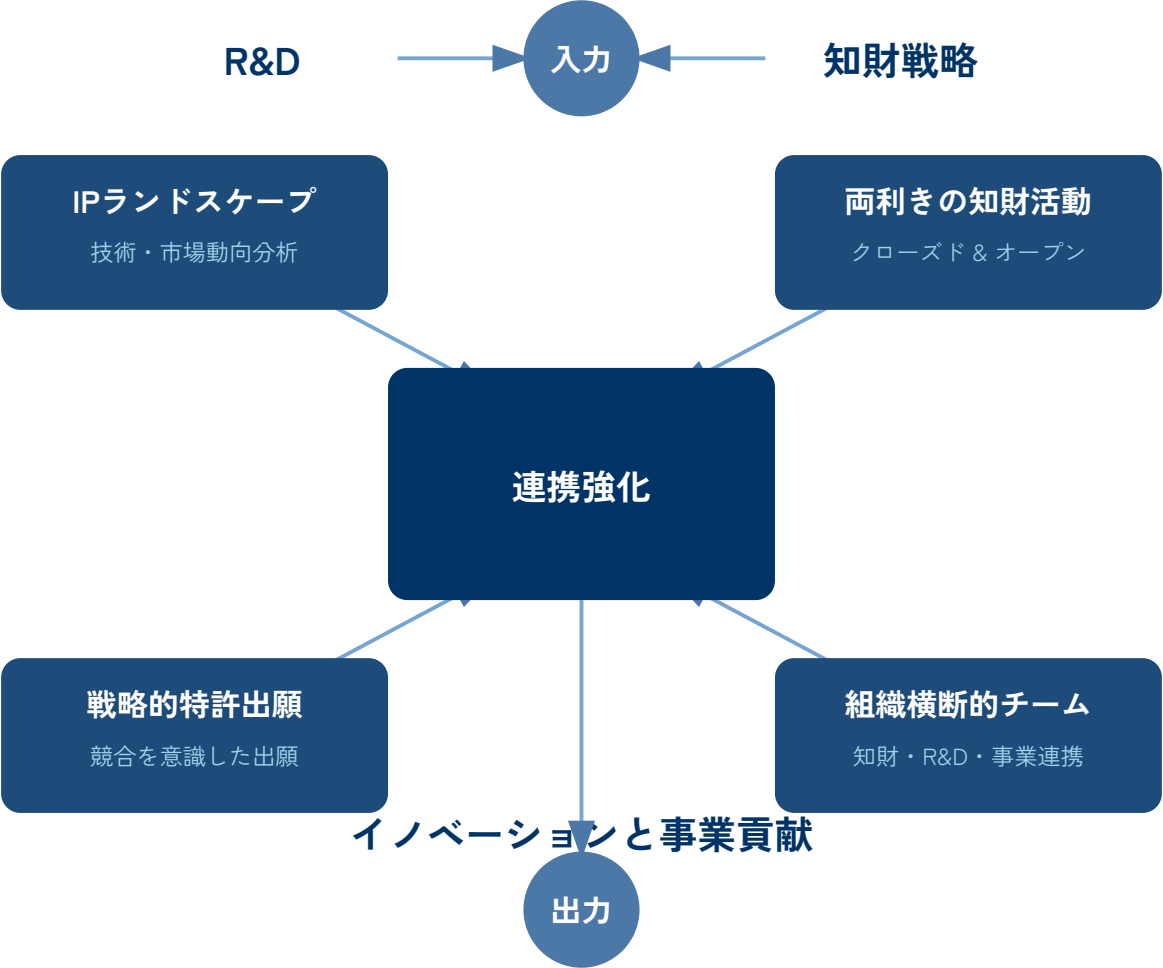
クロスライセンス・パテントプール

互いの特許を実施許諾し合うことで、ロイヤリティ支出や訴訟リスクを低減し、事業機会を拡大。

権利行使（訴訟・エンフォースメント）

無断実施に対する差止訴訟や損害賠償請求を通じて、収益を確保。

05 研究開発（R&D）との連携：知財戦略とイノベーションへの統合



R&Dと知財戦略の連携強化

- **IPランドスケープの活用**
知財情報に基づいて技術・市場動向を分析し、有望分野や競合の隙間を見極める。
- **オムロンの「両利きの知財活動」**
独占排他型（クローズド）と共有共創型（オープン）をバランスさせ、事業貢献を最大化。
- **戦略的特許出願**
荏原製作所のように「Who is the infringer?」の視点から、競合を強く意識した特許出願を推進。
- **組織横断的チーム**
知財・R&D・事業企画部門が連携し、中長期の技術戦略を議論する体制を構築。

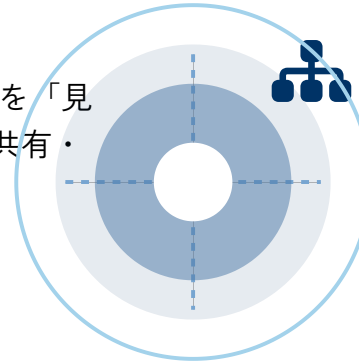
まとめ：知財戦略とROIC経営の統合による企業価値向上

ROIC経営における知財の役割変革



知財活動のROIC貢献可視化

知財活動をROICに分解・分析し、企業業績への貢献度を「見える化」することで、経営層を含め全社で知財戦略を共有・推進。



知財部門の役割変化

法務的支援から経営戦略の中核を担う部門へと役割が高度化。



財務知識と知財専門知識の融合

知財担当者に財務視点が、経営層に知財視点が求められる。



知的資産の投資効率向上

知財版ROICやROICツリーを活用し、知財活動を経営目標の核とすることで、知的資産の投資効率を最大化。