

荏原製作所における「知財ROIC」導入と知財経営・MOT・人的資本経営統合の深掘調査報告

Gemini 3.6 Flash

知財ROIC導入の背景と経営的必然性

株式会社荏原製作所は、半導体製造装置、風水力機械(大型ポンプ等)、冷凍機、さらには廃棄物処理プラントや環境インフラに至るまで、極めて多岐にわたる事業ポートフォリオを展開する総合産業機械メーカーである¹。全社レベルで投下資本利益率(ROIC)を核とした管理会計思想が徹底的に浸透する中で、コーポレート部門である知的財産部においても、自らの活動効率性と事業成果への寄与度を定量化し、経営陣や各事業部門に対して一貫した論理で説明することが強く求められるようになった¹。

従来の日本企業における知的財産管理は、特許出願件数や保有権利数といった「量」の拡大を追究する傾向が強く、これが事業実態から乖離した権利維持費用の肥大化を招く要因となっていた²。同社においても、過去に事業戦略と適合しなくなった大量の特許権を放棄せざるを得なくなった教訓が存在しており、この課題意識が単なる出願件数主義からの脱却と知財活動の「質的効率」を可視化するボトムアップ型の変革を加速させた¹。

1999年の入社以来一貫して同社の主要事業の知的財産実務を取り仕切り、事業部兼務による現場開発や客先対応の経験をも深めてきた高柳秀樹氏(現・技術経営戦略統括部 知的財産部 部長)は、知財部門が「防衛的なコストセンター」から「価値創造の牽引役」へと変革を遂げるためには、経営層や事業責任者が用いる共通言語である管理会計的思考に基づく独自指標が必要不可欠であると着想した¹。こうした背景のもと、2022年頃から算定ロジックの検討や試行が進められ、独自管理指標としての「知財ROIC」の運用が開始された²。

比較軸	従来の知財管理モデル	荏原製作所の「知財ROIC」モデル
評価の主軸	出願件数・権利保有数等の「量的規模」	投資に対する事業貢献度と質の「効率性(質的効率・量的効率)」 ¹
組織上の位置づけ	コストセンター(権利化・法務防衛業務)	価値創造ドライバー(資本効率や事業利益改善を支援する基盤) ¹
経営層との対話言語	専門的知財法務用語・個別	管理会計言語(ROIC、事業

	権利出願状況	利益増加、回転率向上への関連要因) ¹
評価時間軸	単年度の予算消化度・件数 目標達成度	複数年度移動平均および相対指数による中長期の活動評価 ²
ガバナンス構造	知財部門内部でのクローズドな評価	CTO・CFO・CHRO的観点や事業責任者と連動した対話型ガバナンス ¹

知財ROICの算出ロジックとドライバー構造

荏原製作所が構築した知財ROICは、財務会計上の厳格な外部財務指標ではなく、社内の資源配分最適化や活動改善、経営対話を目的とした「管理会計的指標」として定義されている¹。その基本算出式は、知財活動への投資に対する成果の比率として以下のように設定されている²。

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

本算定式の分母にあたる「投資」には、特許出願費用、中間処理費用、年金等の権利維持費用といった直接的な費用に加え、知的財産部に所属する人材の労務費（人的工数）などが含まれる²。一方、分子の「知的財産活動による成果」は、知財ポートフォリオ管理、知財リスク管理、IPランドスケープ等による分析提言活動、ライセンス契約等の要素から構成される²。現段階の知財ROICは、知財活動が創出した最終財務リターンを完全に直接金額化して算定するものではなく、各種成果要素を指数化・数値化し、継続的な検証を通じてその算定精度の向上に取り組んでいる発展途上の管理指標である²。

知財投資は出願から権利化、そして事業収益への貢献に至るまでに不可避な時間的ラグを伴うため、単年度の評価では実態を誤認するリスクが存在する²。この課題に対応するため、同社では複数年度の移動平均による評価方式を採用し、さらに2021年を基準値（100）とした相対値（指数）として経年変化をモニタリングする運用を行っている²。

知財活動の成果を全社管理会計の構成要素へと接続するため、同社は成果の創出ロジックを「事業利益（率）の増加」と「投下資本回転率の向上」の2つの系統に分解し、それを具体的な8つの因果要因（ドライバー）へと整理した「知財ROICツリー」を活用している²。

上位目的	因果要因（ドライバー）	想定される実務的アプローチ（公開情報を基にした筆者整理）
1. 事業利益（率）の増加	差別化による競争優位	質の高い権利化と特許網構築による参入障壁および優

		位性の維持 ²
	知財リスク低減による安定化	他社権利調査・鑑定徹底による事業停止リスクや紛争損害の未然防止 ²
	戦略・ブランド力向上	知財ガバナンスの強化やブランド価値保護を通じた企業価値向上 ²
	分析・提言等による事業化促進	IPランドスケープ等のプロアクティブ活動に基づく新規事業・市場開発提案 ¹
2. 投下資本回転率の向上	知財費用の断捨離	事業戦略に適合しない不要権利の早期放棄と権利維持費用の最適化 ¹
	ライセンス等による回収	休眠・未利用特許の外部ライセンスや他社提携等による資金回収 ²
	知財インフラ整備	分析ツールや業務プロセスのIT基盤整備による業務効率化 ²
	スキル等による効率・質向上	知財部員および事業部門エンジニアの知財リテラシー・スキル向上 ²

この知財ROICツリーを用いた自己評価において、2024年の実績分析では「差別化による競争優位」が権利化成果の変動等に伴い微減し、「知財リスク低減による安定化」は横ばいとなった一方、知財インフラ整備や分析・提言活動をはじめとするその他6つのドライバーが上昇を示した⁴。このように要因ごとの推移を可視化することで、改善が必要な課題の抽出とPDCAサイクルの推進に役立てられている⁴。

PatentSight+による客観性検証と評価の精度向上

社内で独自に実施している発明評価や知財評価が、自部門の主観やポジショントークに傾斜していないかを客観的に検証するため、荏原製作所はLexisNexis社が提供するグローバル特許分析プラットフォーム「PatentSight+」を活用している¹。

PatentSight+では、個々の特許ファミリの技術的影響度を示す「Technology Relevance」と、権利が維持されている市場規模を示す「Market Coverage」を掛け合わせて特許の質的インパクト（

$\text{Competitive Impact} = \text{Technology Relevance} \times \text{Market Coverage}$)を算出する³。そして、ポートフォリオに含まれる全特許ファミリのCompetitive Impactを足し合わせた総和が「Patent Asset Index」として定義される³。

公開情報によると、同社が実施した検証において、社内における「発明評価」のデータと、PatentSight+による外部の客観指標との間に高い相関関係が確認されたと報告されている¹。なお、公表されているのは社内発明評価と外部データとの相関であり、知財ROIC指標全体の数値とPatent Asset Indexとの直接的な相関までが実証・公表されているわけではない点には留意が必要である¹。

自社内部の評価軸と外部の客観的データとの不整合が少ないと確認できたことは、知財部門が提示する「知財活動の効率性」や「事業貢献」の説明に対し、財務責任者(CFO)や経営陣からの客観的信頼性と納得感を獲得する一助となっている¹。

多様な事業特性に応じたプラットフォームの個別最適化(レトロフィット)

複数のカンパニーを傘下に有するコングロマリット企業において、統一の管理指標や評価基準を導入する際の大きな障壁となるのが「事業部ごとの時間軸と市場構造の違い」である¹。

例えば、製品ライフサイクルが短く数年単位でのスピード感が求められる「精密電子カンパニー(半導体製造装置等)」と、10年以上の長期的スパンで基礎研究を進め社会インフラに定着させる「環境カンパニー」や「全社R&D部門」を同一の物差しで一律に評価した場合、長期的な基礎研究や基盤技術投資が相対的に低く評価されてしまう歪みが生じるリスクがある¹。

荏原製作所はこの課題に対し、統一的な枠組みを保持しつつ、事業特性や時間軸の相違に応じて対話の切り口や提供するトピックをフレキシブルに調整する「プラットフォームのレトロフィット(個別最適化)」という考え方を実践している¹。

知的財産部は、四半期ごとに実施される各カンパニープレジデント(事業責任執行役)との定例対話において、各事業部が直面している課題や関心に応じて、提供する知財情報や分析アジェンダを個別に最適化している¹。

カンパニー・事業責任者の関心特性	対話におけるレトロフィット戦略と提供情報
資本効率・財務パフォーマンス関心型	知財ROIC指数の推移、費用と工数の投入バランス、維持費断捨離の進捗実績 ¹
競合対峙・市場シェア維持関心型	PatentSight+を用いた特定競合との特許ポートフォリオ比較、技術優位性の客観分析 ¹
新規事業創出・新市場探索関心型	IPランドスケープ(プロアクティブ活動)に基づく未開拓領域の提案、新市場参入シナリオ ¹

対話のアジェンダを事業責任者の関心事にレトロフィットさせることで、知財ROICや知財情報は単なる管理・統制のためのツールではなく、事業責任者が事業戦略や意思決定を深めるための参謀

データとして活用されている¹。

MOTおよび人的資本経営との統合志向とガバナンスの枠組み

荏原製作所の知財経営における先進的な試みは、知財ROICを単独の知財管理指標にとどめず、技術経営(MOT)および人的資本経営と連動させた「統合的なガバナンス」を志向している点にある¹。

その概念的なハブとなっているのが、全社の基盤技術を体系的に構造化した「技術元素表」である¹。同社では、流体解析技術、材料技術、表面分析技術、キャビテーション関連技術、腐食・防食技術といった全社的なコア技術を「技術元素」として整理している⁹。技術元素表を介して、研究者・エンジニアが保有する専門スキル(人的資本)と、そこから創出された特許・ノウハウ(知的財産)、そして製品の競争力や事業成果を一つのストーリーとして接続する考え方が推進されている¹。

この連動モデルにおいて、優秀な人材の配置・育成(人的資本)がコア技術(技術元素)を強化し、それが質の高い特許権利化(知的財産)へと結びつくことで製品差別化や事業保護が実現する¹。そして成果の回収を通じて全社的な資本効率の向上へと寄与していく流れが意識されている²。

体制面においては、技術(CTO的観点)、財務(CFO的観点)、人事・組織(CHRO的観点)の各視点を密接に連動させ、無形資産への投資が中長期的な企業価値向上へどのように結実するかを重視する方向性が示されている⁴。なお、公開資料からは知財ROICをこれら3者が共同で統治する専用の専管組織体制が独立して確立されているとまでは特定されないものの、経営層と密に連携したガバナンス構造の構築が進められている³。

知財ROICの運用や、生成AI・IPランドスケープを活用した先見的な事業提案活動(プロアクティブ活動)は学識者や実務家からも高く評価されており、2026年3月には「知財・無形資産ガバナンス表彰2025」において優秀賞を受賞している³。

財務・経営指標	2023年12月期実績	2026年12月期業績予想(2026年5月15日公表)
売上収益	7,593億円 ¹⁰	1兆200億円 ⁴
営業利益	860億円 ¹⁰	1,250億円 ⁴
ROIC(全社)	12.2% ¹⁰	11.8% ⁴
ROE	15.7% ¹⁰	18.8% ⁴

知財ROICをはじめとする無形資産の視点は、全社業績と直接的な一対一の因果関係が定量証明されているわけではないものの、事業環境の変化に対応し過去最高の業績更新を目指す同社の経営意思決定や資源配分を支える重要な管理基盤として機能している⁴。

結論と日本企業への普遍的示唆

株式会社荏原製作所における「知財ROIC」の試みと知財ガバナンスの実践は、知財活動の投資効率や貢献度を経営・管理会計の共通言語で説明するという、多くの日本企業が直面する課題に対する極めて実践的なアプローチを示している¹。

本調査から得られる実務的示唆として、第一に知財活動を定量的単一数値に無理に還元するのではなく、8つのドライバー構造(ツリー)へ分解して投資効率の変化要因を可視化・点検している点である²。第二に、コングロメリット企業特有の事業部ごとの時間軸や特性の違いに対し、対話形式や分析軸を個別に適合させる「プラットフォームのレトロフィット」を実践している点である¹。第三に、PatentSight+等の外部データによる社内評価の客観性検証や、技術元素表を通じた「人材・技術・知財・事業成果」の連動思考を深めている点である¹。

知財ROICは単なる計算ツールではなく、知財活動の効率化、事業部門との対話深化、そして社内資源配分の最適化を強力に支援する経営管理・コミュニケーション基盤として、知財経営の高度化を目指す日本企業に有益な視点を提供している¹。

引用文献

1. なぜ荏原製作所は「知財ROIC」を導入したのか 知財経営をMOTや人的資本経営と統合する挑戦の全貌 | Biz/Zine, <https://bizzine.jp/article/detail/12918>
2. 荏原製作所「知財 ROIC」の最新状況, <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/dce490ae645fcdf626ea.pdf>
3. LexisNexis PatentSight+ Summit 2026, <https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit-2026/>
4. 荏原製作所の「知財ROIC」：知財活動を企業価値へつなげる独自の経営指標, <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/4fe88022665cae61878f.pdf>
5. INTEGRATED REPORT 2024 - 荏原 - EBARA CORPORATION, https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_all_print_JP.pdf
6. 荏原製作所の知財活動と ROIC への貢献, <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/e60c9dd6e19dad637ffe.pdf>
7. レクシスネクシス主催、日本最大級の知財サミット「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」5月28日(木)に開催, <https://www.lexisnexisip.jp/resources/japanese-largest-intellectual-property-summit/>
8. なぜ荏原製作所は「知財ROIC」を導入したのか 知財経営をMOTや人的資本経営と統合する挑戦の全貌 | Biz/Zine, <https://114-31-94-168.dnsrv.jp/article/detail/12918?p=4>
9. 荏原製作所の知財戦略：独自の知財ROIC導入とAI活用による無形資産ガバナンスの構築および事業ポートフォリオへの波及, https://www.techno-producer.com/ai-report/ebara-corporation_ip_strategy_report/
10. 企業価値を向上させる, https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec2_JP.pdf