

オムロンにおける ROIC 逆ツリーを活用した知財活動：現状と展望

オムロンは、多様な事業ポートフォリオを持つグローバル企業であり、その事業活動を公平に評価し、持続的な成長を促進するために、「ROIC（投下資本利益率）経営」を推進しています。ROIC 経営は、「ROIC 逆ツリー展開」と「ポートフォリオマネジメント」の二つの柱で構成され、特に「ROIC 逆ツリー展開」は、オムロンの知財活動においても重要な役割を担っています。¹

本稿では、オムロンの ROIC 逆ツリーを活用した知財活動について、その現状と課題、そして今後の展望について詳細に分析します。

オムロンの ROIC 逆ツリーとは

オムロンの ROIC 逆ツリーとは、ROIC を構成する要素を階層的に分解し、最終的に現場レベルの KPI に落とし込むことで、社員一人ひとりが ROIC 向上にどのように貢献できるのかを明確にするためのフレームワークです。² オムロンでは、2015 年から ROIC 経営を推進しており、³ ROIC は、税引後営業利益を投下資本で割って算出される指標であり、⁵ 企業の資本効率を示す重要な指標です。ROIC 逆ツリーは、この ROIC をトップダウンで設定するのではなく、現場レベルの KPI からボトムアップで積み上げていくことで、社員の主体的な行動を促進し、ROIC 経営を実現することを目的としています。⁶ これは、オムロンの ROIC 経営におけるユニークな点と言えるでしょう。

ROIC 逆ツリーは、大きく「ROS（売上高利益率）」と「投下資本回転率」に分解されます。² さらに、ROS は「売上総利益率」「付加価値率」「製造固定費率」「販管費率」「R&D 率」に、投下資本回転率は「運転資金回転率」と「固定資産回転率」に分解されます。² これらの要素をさらに細分化し、各部門や個人の KPI に落とし込むことで、日々の業務と ROIC の関連性を明確化し、社員一人ひとりが ROIC 向上に貢献できる体制を構築しています。²

オムロンでは、ROIC 経営導入当初、現場の社員にとって ROIC は財務諸表上の数字であり、自分たちの仕事とどのように結びついているのかを理解することが難しいという課題がありました。⁷ そこで、オムロンは、定量的な ROIC に加えて、定性的な「翻訳式」を用いることで、ROIC をより分かりやすく説明する取り組みを始めました。⁷ この「翻訳式」では、ROIC を「お客様（ステークホルダー）への価値（V）」を「必要な経営資源（N）+ 滞留している経営資源（L）」で割ったものと定義し、社員一人ひとりが「ムリ、ムダ、ムラ」をなくし、「モノ、カネ、時間」を効率的に活用することで、お客様への価値を高め、ROIC 向上に貢献できることを示しています。⁷

知財活動における ROIC 逆ツリーの活用

オムロンでは、知財・無形資産を将来の成長に向けた重要な投資と捉え、ROIC 逆ツリーを活

用することで、知財活動を事業戦略と結びつけ、ROIC 向上に貢献することを目指しています。⁴ 知財・無形資産活動は、将来的に ROIC に反映される投資と捉えられ、事業において有効活用し続けることが重要です。⁴ 具体的には、以下の取り組みが挙げられます。

- **知財戦略の策定・実行・監督:** 知財センタが、技術開発、新規事業創出、既存事業に対して知財戦略の策定・実行・監督を担い、全社的な知財ガバナンスを統括しています。³
- **知財・無形資産に関する KPI 設定:** ROIC 逆ツリーを用いて、知財・無形資産に関連する KPI を設定し、その達成度を評価することで、知財活動の成果を可視化しています。⁸
- **投資家との対話:** ROIC 逆ツリーや KPI などの非財務情報を活用し、投資家との対話を促進することで、企業価値向上を目指しています。⁸ 例えば、オムロンは統合レポートにおいて、ROIC 逆ツリーや KPI などの情報を積極的に開示し、投資家との建設的な対話に繋がっています。⁸
- **知財・無形資産の活用:** 社内に存在する知財・無形資産を全社員が認識し、活用できるよう、啓発活動や教育などを実施しています。⁹ また、オムロンは、「現場の状況」を開示することの重要性を認識し、知財活動の透明性を高めることで、ステークホルダーからの信頼獲得に努めています。⁸

これらの取り組みを通じて、オムロンは知財活動を ROIC 向上に結びつけ、持続的な企業価値向上を目指しています。

ROIC 逆ツリー活用による成果と効果測定

オムロンでは、ROIC 逆ツリーを活用することで、以下の成果が得られています。

- **社員の ROIC に対する意識向上:** ROIC 逆ツリーを通じて、社員一人ひとりが ROIC 向上への貢献を意識できるようになり、日々の業務における意識改革が進んでいます。²
- **事業の公平な評価:** ROIC を用いることで、事業特性や規模の大小にかかわらず、各事業を公平に評価することが可能となり、適切な資源配分や事業ポートフォリオの構築に役立っています。¹⁰ これは、多様な事業を展開するオムロンにとって非常に重要な点です。
- **現場レベルでの ROIC 向上:** ROIC を部門レベルの KPI に分解することで、現場レベルでの ROIC 向上を促進し、全体的な収益力向上に貢献しています。¹⁰

これらの成果は、売上高総利益率（GP 率）の向上や ROIC の改善など、具体的な指標にも表れています。⁹ また、オムロンの ROIC 経営は、PBR（株価純資産倍率）向上にも貢献しています。¹¹ これは、ROIC 経営が、企業の持続的な成長と収益力向上に繋がり、投資家からの評価を高めていることを示唆しています。

さらに、オムロンでは、ROIC 逆ツリーの効果測定として、以下の指標や評価方法を用いています。

- **ROIC:** 各事業の ROIC を算出し、目標値との比較や経年変化などを分析することで、ROIC 経営の進捗状況を把握しています。
- **KPI 達成度:** 各部門や個人の KPI 達成度を評価することで、ROIC 逆ツリーに基づいた活動の成果を測定しています。
- **従業員意識調査:** 従業員の ROIC に対する意識や理解度、ROIC 逆ツリーに対する意見などを調査することで、ROIC 逆ツリーの浸透度合いを把握し、課題を抽出しています。

- **投資家からのフィードバック:** 投資家との対話を通じて、ROIC 逆ツリーに関する意見や評価を収集し、今後の改善に活かしています。

ROIC 逆ツリー活用における課題と今後の展望

オムロンの ROIC 逆ツリー活用は、まだ発展途上にあり、いくつかの課題も抱えています。

- **知財・無形資産の定量化:** 知財・無形資産を ROIC 逆ツリーに組み込むためには、その価値を定量的に評価することが必要となりますが、現状では適切な評価方法が確立されていないという課題があります。⁸
- **事業部間の連携:** ROIC 逆ツリーを効果的に活用するためには、知財部門と事業部間の連携強化が不可欠ですが、現状では連携が不十分なケースも見られます。¹² 知財部門と事業部が密に連携し、情報共有や意見交換を活発に行うことで、ROIC 逆ツリーを効果的に運用し、知財戦略を事業戦略に結びつけることができます。
- **人材育成:** ROIC 逆ツリーを理解し、活用できる人材の育成が課題となっています。ROIC 経営や知財戦略に関する知識を習得し、戦略的な思考力と実行力を兼ね備えた人材を育成することで、ROIC 逆ツリーの有効活用を促進することができます。
- **画一的な取り組み:** ROIC 逆ツリーを形式的に導入するだけでは、効果が得られない可能性があります。¹² 企業の個性や事業特性を考慮し、柔軟に運用することで、ROIC 逆ツリーの真価を発揮することができます。
- **企業文化・組織体制:** ROIC 逆ツリーを効果的に活用するためには、適切な企業文化や組織体制の構築が重要となります。¹² 社員一人ひとりが ROIC 向上に貢献できるような意識改革や、部門間連携を促進する組織体制を構築することで、ROIC 逆ツリーの有効活用を促進することができます。

これらの課題を克服するために、オムロンでは以下の取り組みを進めています。

- **知財・無形資産評価手法の開発:** 知財・無形資産の価値を適切に評価できる手法を開発し、ROIC 逆ツリーへの反映を目指しています。
- **クロスファンクショナルチームの設置:** 知財部門と事業部からなるクロスファンクショナルチームを設置し、連携強化を図っています。
- **ROIC 経営に関する教育:** 研修やセミナーなどを実施し、社員の ROIC 経営に対する理解を深め、ROIC 逆ツリーを活用できる人材を育成しています。
- **情報開示の充実:** 統合レポートなどを通じて、ROIC 逆ツリーに関する情報を積極的に開示し、投資家との対話を促進しています。

これらの取り組みを通じて、オムロンは ROIC 逆ツリーをさらに進化させ、知財活動をより効果的に推進することで、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。また、オムロンは、「将来財務」や「インパクトパス」といった概念も参考にしながら、ROIC 逆ツリーの改善を検討しています。¹² これらの概念は、知財・無形資産の投資が将来の財務状況に与える影響を分析し、企業価値向上に繋げるための考え方であり、オムロンの ROIC 逆ツリーに新たな視点を提供するものと期待されます。

ROIC 逆ツリー活用のメリットとデメリット

知財活動における ROIC 逆ツリー活用には、以下のようなメリットとデメリットがあります。

メリット	デメリット
全社的な ROIC 向上への意識統一 ¹⁴	導入・運用コスト ¹⁵
知財活動の事業貢献度の可視化 ¹⁴	指標の偏重 ¹⁵
知財投資の効率化	ROIC の適用範囲の限定 ¹⁴
事業ポートフォリオの最適化 ⁸	

メリット

- **全社的な ROIC 向上への意識統一:** ROIC 逆ツリーを通じて、全社員が ROIC 向上を意識し、共通の目標に向かって行動できるようになります。¹⁴
- **知財活動の事業貢献度の可視化:** 知財活動と ROIC の関連性を明確化することで、知財活動の事業貢献度を可視化し、経営層の理解と支援を得やすくなります。¹⁴
- **知財投資の効率化:** ROIC を意識することで、知財投資の効率性を高め、無駄な投資を抑制することができます。例えば、特許出願の費用対効果を ROIC の観点から評価することで、より戦略的な特許ポートフォリオを構築することができます。
- **事業ポートフォリオの最適化:** ROIC を指標とした事業評価を行うことで、事業ポートフォリオの最適化を促進することができます。⁸ 収益性の低い事業を整理し、成長性の高い事業に資源を集中投下することで、企業全体の ROIC 向上を図ることができます。

デメリット

- **導入・運用コスト:** ROIC 逆ツリーの導入・運用には、一定のコストが発生します。¹⁵ KPI の設定や効果測定、社員への教育など、様々な費用が発生する可能性があります。
- **指標の偏重:** ROIC を過度に重視することで、短期的な利益を追求するあまり、長期的な視点での知財活動がおろそかになる可能性があります。¹⁵ 知財活動は、長期的な視点で戦略的に取り組むことが重要であり、短期的な ROIC 向上のみを追求することは、企業の将来的な競争力低下に繋がる可能性があります。
- **ROIC の適用範囲の限定:** ROIC は、全ての業界や企業フェーズに有効な指標とは限りません。¹⁴ 特に、投下資本が少なく、収益化までに時間がかかるような事業では、ROIC による評価が適切でない場合があります。

ROIC 逆ツリー活用に関する情報源

ROIC 逆ツリーを活用した知財活動に関する論文や書籍、記事などは、まだ多くありません。しかし、近年、企業の知財戦略における ROIC の重要性が高まっていることから、今後、関連する情報が増えていくことが予想されます。

以下に、ROIC 逆ツリー活用に関する情報源をいくつか紹介します。

- オムロン統合レポート: オムロンの ROIC 経営や知財戦略に関する情報が掲載されています。⁸
- 知財・無形資産ガバナンス入門: 知財・無形資産の活用やガバナンス体制構築に関する書籍です。¹⁶
- 知財・無形資産 経営者フォーラム: 知財・無形資産の活用に関する情報発信や意見交換を行うフォーラムです。³
- 内閣府 知的財産戦略推進事務局: 知財・無形資産に関する政策やガイドラインなどの情報を提供しています。¹⁷

結論

オムロンは、ROIC 逆ツリーを活用することで、知財活動を事業戦略と結びつけ、ROIC 向上に貢献する取り組みを進めています。ROIC 逆ツリーは、社員の ROIC に対する意識向上、事業の公平な評価、現場レベルでの ROIC 向上などに効果を発揮しています。しかし、知財・無形資産の定量化や事業部間の連携など、いくつかの課題も抱えています。

オムロンは、これらの課題を克服するために、知財・無形資産評価手法の開発やクロスファンクショナルチームの設置など、様々な取り組みを進めています。これらの取り組みを通じて、オムロンは ROIC 逆ツリーをさらに進化させ、知財活動をより効果的に推進することで、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

知財活動における ROIC 逆ツリー活用は、企業の競争力強化に大きく貢献する可能性を秘めています。ROIC 逆ツリーは、知財活動を財務指標と結びつけることで、その重要性を明確化し、全社的な取り組みを促進する効果があります。また、知財投資の効率化や事業ポートフォリオの最適化にも繋がり、企業の持続的な成長に貢献することができます。

しかし、ROIC 逆ツリーの導入・運用には、一定のコストやリスクが伴うことも事実です。導入・運用コストの増加や、ROIC を過度に重視することによる弊害、画一的な取り組みによる効果の低下など、注意すべき点もいくつかあります。

オムロンの取り組みは、ROIC 逆ツリーを活用した知財活動の有効性を示す好例と言えるでしょう。今後、オムロンの取り組みを参考に、ROIC 逆ツリーを導入する企業が増えていくことが予想されます。その際には、それぞれの企業の個性や事業特性を考慮し、柔軟に運用することで、ROIC 逆ツリーの真価を発揮することができるでしょう。

さらに、知財・無形資産の価値評価や ROIC 逆ツリーの活用方法に関する研究が進むことで、ROIC 逆ツリーはより進化し、企業の知財戦略において重要な役割を担っていくことが期待されます。

引用文献

1. オムロンの「ROIC 経営」「ROIC 逆ツリー展開」 - よろず知財戦略コンサルティング, 1月24, 2025 にアクセス、 <https://yoroziupsc.com/blog/roicroic>
2. なぜ ROIC 経営が浸透しないのか | QUICK for Biz, 1月24, 2025 にアクセス、
<https://corporate.quick.co.jp/biz/pbr2index/ando04/>
3. 両利きの知財活動を戦略目標に | We are Shaping the Future! 私たちが手繰り寄せる未来ストーリー | オムロン株式会社 - OMRON Corporation, 1月24, 2025 にアクセス、
<https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/697.html>
4. 両利きの知財活動を戦略目標に～オムロン知財戦略の現在地点 - PR TIMES, 1月24, 2025 にアクセス、 <https://prtimes.jp/story/detail/B5w3MPiA6wr>
5. オムロン CFO が解説！新 KPI が現場に根付く「ROIC 逆ツリー&翻訳式」の真髄, 1月24, 2025 にアクセス、 <https://diamond.jp/articles/-/259813>
6. 難解になりがちな「ROIC の考え方」を現場社員に伝えるためにオムロンがしてきたこと【書籍オンライン編集部セレクション】 | 経営指標大全, 1月24, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/330887?page=2>
7. ROIC 経営 2.0 - OMRON Corporation, 1月24, 2025 にアクセス、
https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar15j/ar15_17.pdf
8. 知財・無形資産の投資・活用戦略の 定性的・定量的説明について（ガイドライン本体の別添, 1月24, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai11/siryou6.pdf
9. INTEGRATED REPORT 2024 - OMRON Corporation, 1月24, 2025 にアクセス、
https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar24j/OMRON_Integrated_Report_2024_jp_A4.pdf
10. ROIC 経営の進化が「企業価値の最大化」を牽引する - OMRON Global, 1月24, 2025 にアクセス、
https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar22j/OMRON_Integrated_Report_2022_jp_Strategy_and_Business.pdf
11. オムロンの知財戦略, 1月24, 2025 にアクセス、 <https://yoroziupsc.com/blog/8024563>
12. 1 知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会 第20回 議事要旨 ○日時：2023, 1月24, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai20/gaiyou.pdf
13. 「知財・無形資産ガバナンス」の実践と普及に向けた取組み第5回, 1月24, 2025 にアクセス、 <https://www.hrgl.jp/topics/topics-9099/>
14. ROIC ツリーはなぜ注目される？計算方法や分析方法を解説 - Scale Cloud, 1月24, 2025 にアクセス、 https://scalecloud.jp/blog/roic_tree/
15. ROIC とは？ROI や ROE の違いや ROIC 経営のポイントを徹底解説 | GRANDIT (グランディット), 1月24, 2025 にアクセス、 <https://products.sint.co.jp/backoffice/blog/roic>
16. 知財・無形資産ガバナンス入門 - 弁理士法人 深見特許事務所, 1月24, 2025 にアクセス、
<https://www.fukamipat.gr.jp/books/11749/>
17. 知財経営への招待 ～知財・無形資産の投資・活用ガイドブック - 特許庁, 1月24, 2025 にアクセス、 https://www.ipo.go.jp/support/example/chizai-mukei-toushi-katsuyou-guide/document/index/all_guidebook.pdf