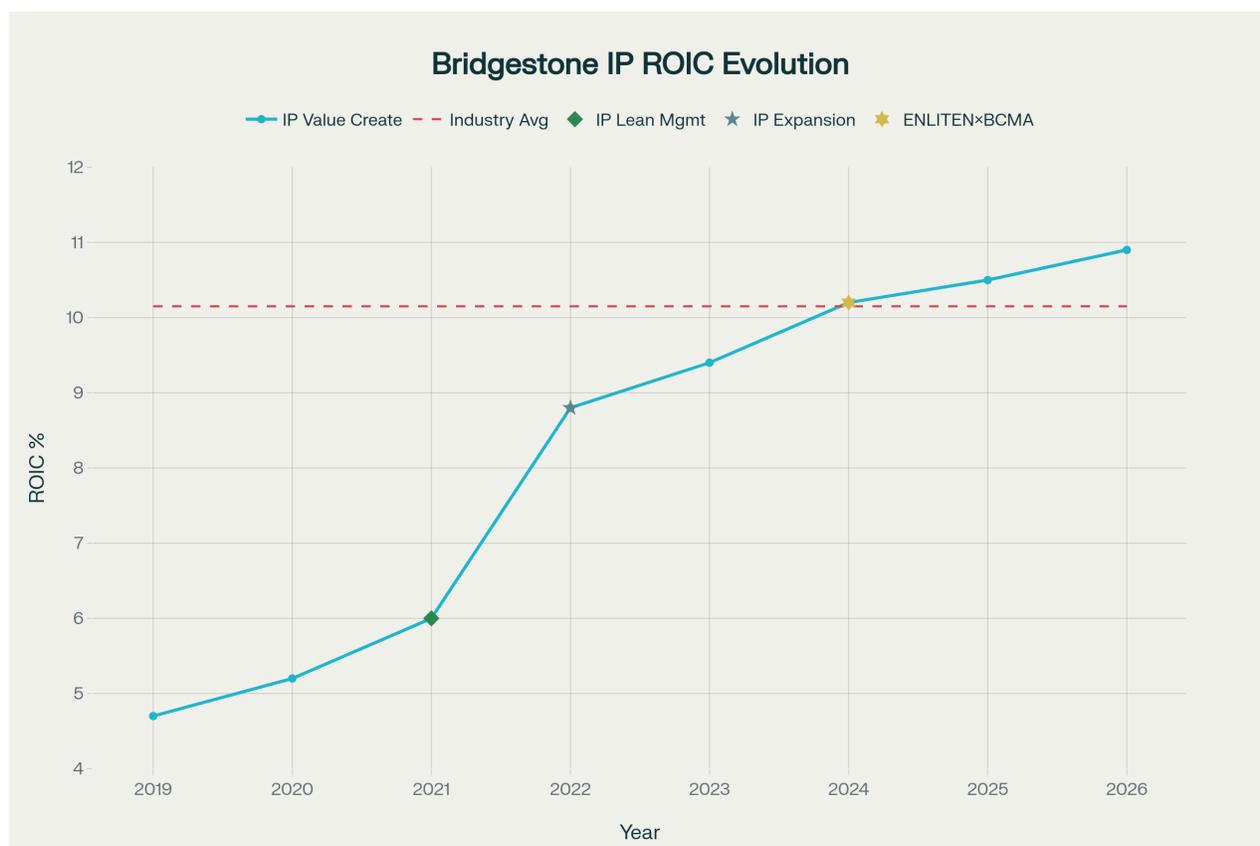


ブリヂストンの知財ROIC深堀分析

知財価値創造性の劇的向上と戦略的転換点

ブリヂストンの知財ROIC（知的財産投下資本利益率）は、同社が「知財価値創造性」と呼ぶ独自指標として、2019年の4.7から2023年には9.4へと約2倍の向上を実現している^{[1] [2]}。この数値は2026年には10.9に達する計画で、4年間で132%の成長を見込んでいる。



ブリヂストンの知財価値創造性（知財ROIC）の推移と戦略的転換点

知財投資戦略の二つの転換期

この劇的な改善は二つの戦略的転換期によって支えられている^{[1] [2]}：

第1段階（2021年）：知財投資リーン化の徹底

- 投資効率の最適化に注力
- 不要な知財投資の削減と重点領域への集中

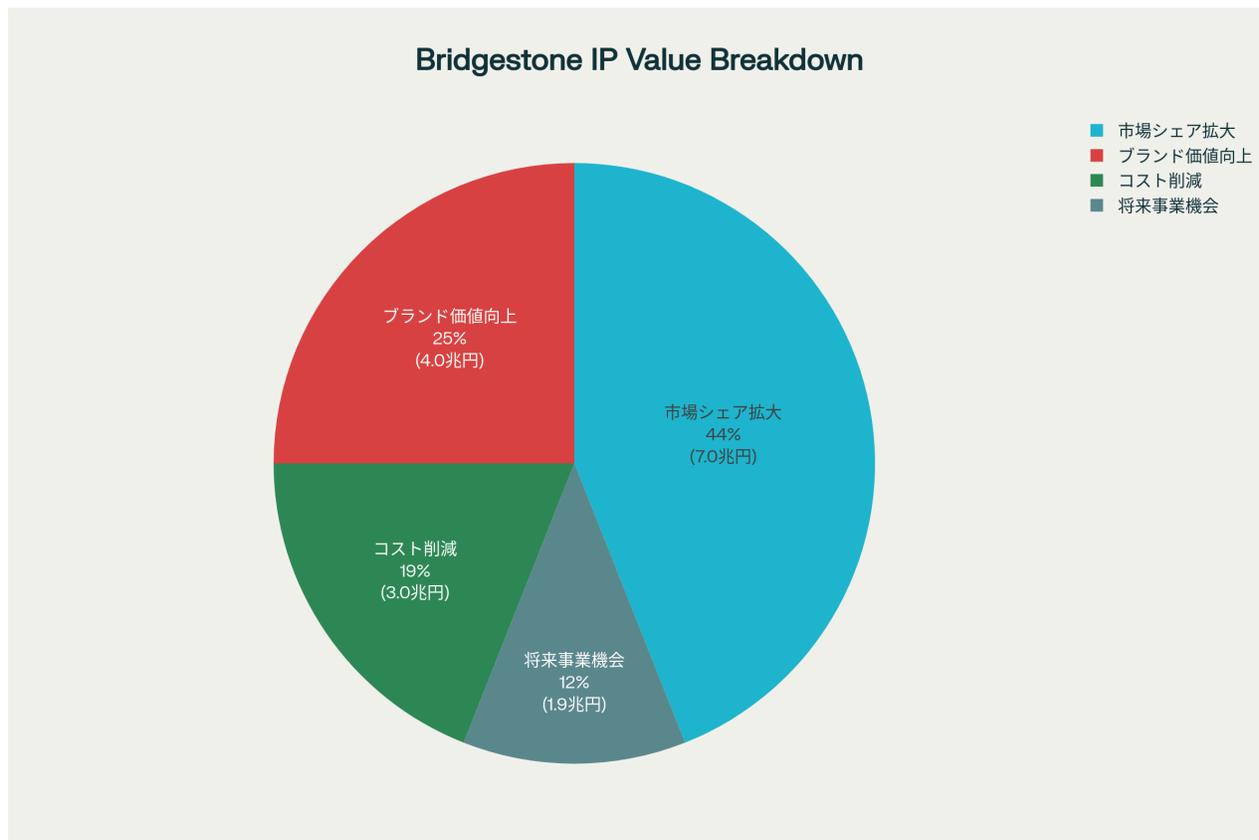
第2段階（2022年～）：知財価値の拡大マネジメント

- ENLITEN×BCMA技術統合による価値創造

- 知財ミックス戦略の本格展開

業界を圧倒する知財価値の算定手法

添付資料の分析によると、ブリヂストンの知財価値は推定**1兆5,900億円**に達し、これは外部の一般的な手法による推定（1,600億円～650億円）を大幅に上回る^[3]。この差は、同社の「メカニズム可視化」モデルが単なる利益率向上やロイヤルティ収入を超えた多層的価値を精緻に定量化していることを示している。



ブリヂストンの知財価値貢献構造分析（推定総額1兆5,900億円）

知財価値の四層構造

ブリヂストンの知財価値は以下の構造で分析される^[3]：

- 1. 市場シェアの維持・拡大（44%、7,000億円）**
 - 「秘伝のタレ知財」による技術的優位性とブランド力
 - 年間4兆円超の売上基盤を支える根源的価値
- 2. ブランド価値向上と価格決定力（25%、4,000億円）**
 - ENLITEN技術による「新たなプレミアム」製品群
 - 高付加価値商品による価格プレミアム
- 3. コスト削減（19%、3,000億円）**
 - BCMA等モノづくり基盤技術による直接的効果
 - サプライチェーン最適化による収益性向上

4. 将来の事業機会 (12%、1,900億円)

- ティアフォー共創等の将来事業NPV
- 新ビジネスモデル特許による成長オプション価値

「秘伝のタレ知財」：日本企業らしい知財哲学

ブリヂストンの知財戦略の核心は「秘伝のタレ知財」という独特な概念にある^{[1] [4]}。これは特許だけでなく、ナレッジ・ノウハウ・秘匿技術を継ぎ足し発展させる日本企業らしいアプローチだ^[5]。

ENLITEN×BCMA：価値創造の新メカニズム

同社の最新技術である**ENLITEN（商品設計基盤技術）とBCMA（モノづくり基盤技術）**の融合は、知財価値創造の新たなメカニズムを構築している^{[1] [6]}：

- ゴムを極める → 性能円の拡大
- 接地を極める → モジュール設計・フレキシブル生産
- モノづくりを極める → 販売・生産・開発の統合システム

この統合により「商品力UP（顧客歓喜の創造）」と「コストDOWN（シンプル化）」の両立を実現している^[1]。

知財ミックス戦略の具体的成果

実証された事例群

1. スタッドレスタイヤ「BLIZZAK」シリーズ

- 1988年の発泡ゴム技術導入以来、特許期限切れ後も他社追随を許さない^[4]
- 特許周辺のナレッジ・ノウハウが真の競争優位を構築^[7]
- 中国企業との特許侵害訴訟では勝訴を重ね、知財権保護を実現^{[8] [9]}

2. 鉱山ソリューション事業

- 数千件レベルの特許群とナレッジ・ノウハウ群による3層構造知財ミックス^[10]
- 車両重量260トン・積載重量370トンの鉱山車両向け特殊タイヤ技術
- 耐久・摩耗予測等の特許群と秘匿知財による応用層の構築

3. ティアフォー共創プロジェクト

- 自動運転技術×タイヤ技術の異分野融合^{[11] [12]}
- 知財安全圏構築による双方Win-Winの価値創出
- 新たな技術分野への知財ポートフォリオ拡張

競合他社を圧倒する投資規模と効率性

研究開発投資の圧倒的優位性

ブリヂストンの研究開発費**1,262億円**（2024年）は、主要競合を大きく上回る^[13]：

- 住友ゴム：277億円
- 横浜ゴム：198億円
- TOYO TIRE：136億円

この投資規模は売上収益比2.8%で業界標準を維持しながら、**絶対額では他社の約4.5~9.3倍**という圧倒的な差を築いている^[14]。

知財価値創造性の成長率分析

2019年から2023年の4年間で：

- 累積成長率：100.0%
- 年平均成長率（CAGR）：18.9%

この成長率は、知財投資の効率性が継続的に改善していることを示している。

知財ミックス戦略の定量的展開

2023年時点で同社の知財ミックスは**41ユニット**の規模に達している^[11]：

- 活用中：15ユニット
- 準備構築中：26ユニット

この体系的なアプローチにより、事業モデルに合わせた知財の効果的組み合わせを実現している。

ROIC経営との完全統合：財務戦略との融合

ブリヂストンは2021年の中期事業計画（21MBP）から**ROIC（投下資本利益率）**を最重要経営指標に設定し^[15]、知財マネジメントとの完全統合を図っている。

知財価値創造性の算定式

同社の知財価値創造性は以下の式で算出される^[11]：

知財価値創造性 = 知財価値 ÷ 知財投資

ここで：

- **知財価値** = 知財活用による売上貢献額 + 知財収入額
- **知財投資** = 知財関連投資額（特許出願費用、研究開発費等）

業界平均との比較優位

タイヤ業界のROIC平均10.15%^[16]に対し、ブリヂストンの2024年ROIC8.2%^[17]は一見劣っているように見えるが、これは大規模な再編再構築費用（約1,000億円）計上の影響である。知財価値創造性10.9という数値は、一般的なROIC指標を大幅に上回る知財特化の収益性を示している。

長期戦略への展望：持続可能な知財経営モデル

ブリヂストンの知財ROIC戦略は、2030年長期戦略と完全に連動している。**Bridgestone E8 Commitment**の理念の下、持続可能なソリューションカンパニーとしての地位確立に向け、知財を社会価値・顧客価値への変換エンジンとして位置づけている^[1]。

将来への示唆

同社の知財ROIC手法は、日本企業の知財経営モデルとして以下の示唆を提供する：

1. **定量化の重要性**：見えにくい知財価値の可視化による経営判断の精度向上
2. **統合的アプローチ**：技術・生産・事業戦略の一体化による価値最大化
3. **継続的進化**：「秘伝のタレ」概念による持続的競争優位の構築

ブリヂストンの知財ROICは、単なる財務指標を超えた、企業の知的資産を戦略的に活用する包括的経営手法として、日本企業の新たなベンチマークを提示している。

✻

1. https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_42-43.pdf
2. https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_36-43.pdf
3. [huritiesutonnoZhi-Cai-ROIC-20250801.docx](#)
4. <https://yorozuipsc.com/blog/7515775>
5. https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai24/siryous9.pdf
6. <https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/pdf/2025072501.pdf>
7. <https://www.sbbi.jp/article/cont1/123949>
8. <https://e-nenpi.com/article/detail/326161>
9. <https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2019090501.html>
10. <https://www.alterna.co.jp/96622/>
11. <https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2022071901.html>
12. <https://www.bridgestone.co.jp/corporate/news/2024021501.html>
13. <https://www.wdb.com/kenq/rd/rubber-products>
14. https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_85-86.pdf
15. https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_87.pdf
16. <https://double-growth.com/roic-8390-2/>
17. <https://www.jdt-news.co.jp/news/72251/>

