

ブリヂストンの知財価値創造性と他社の知財投資評価指標の比較

ブリヂストンの「知財価値創造性」KPIの定義と構造

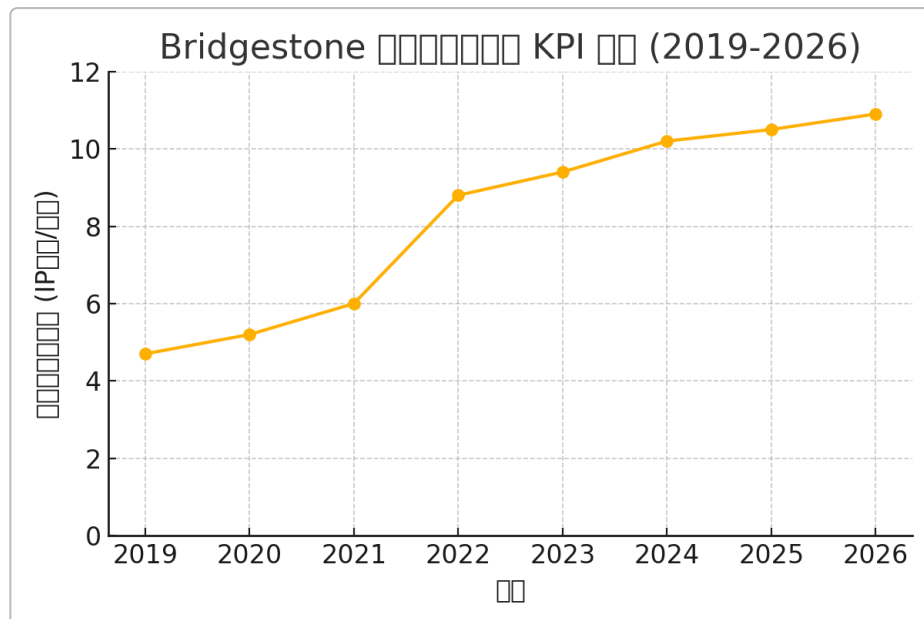
ブリヂストンは自社独自の知財関連KPIとして「**知的財産価値創造性**」を定義しています。このKPIは、企業経営の主要指標であるROIC（投下資本利益率）の考え方を知的財産マネジメントに取り入れたもので、「**知的財産価値**」÷「**知的財産投資**」で算出されます¹²。ここで「知的財産価値（知財価値）」とは、**知財活用による売上への貢献額**（製品・サービスに組み込まれた自社技術によって生み出された付加価値やプレミアム収益）と、**知財収入額**（ライセンス収入や特許使用料など）を合算したものです³。一方、「知的財産投資（知財投資）」には、**知財関連の投資コスト**が含まれ、例えば研究開発費のうち知財創出・取得にかかる費用、特許出願・維持費用、他社特許のライセンス料支払い等が該当すると考えられます⁴。このように**知財価値創造性 = (知財活用による売上貢献 + 知財ライセンス収入) ÷ 知財投資額**で定義されており、知財活動がどれだけ効率的に企業価値創出に寄与しているかを示す指標となっています。

特長：ブリヂストンは知財価値創造性を**結果系KPI**（成果を測る指標）として位置付け、知財活動全体の成果をこの指標で検証しています⁵。同時に、その結果を生み出すための施策（例えば知財ミックス戦略の実行数など）を**要因系KPI**として設定し、PDCAを回すことで知財マネジメントの質を継続的に向上させています⁵。つまり、**結果系KPI（知財価値創造性）によって知財投資対効果を検証し、要因系KPIで具体的施策の進捗を管理**する仕組みです。この指標設定により、知財部門は企業全体の価値創出に対する責任と貢献を数値で示し、経営陣と共有することが可能になっています。¹⁶

また、ブリヂストンは「**知財の価値創造メカニズムの可視化**」にも注力しています。例えば社内では「知財インフルエンスダイアグラム」と呼ばれる因果関係図を用い、基盤技術（例：軽量タイヤ技術ENLITENや生産革新技術BCMA）がどのように製品性能向上やコスト低減を通じて顧客価値・社会価値を生み出し、それが売上や利益に繋がるかを見える化しています⁷⁸。このようなメカニズムの可視化を行うことで、**知財投資が具体的にどのような価値（収益や付加価値向上）を生み出しているかを社内で説明・定量化し、知財価値創造性というKPIに反映させている点**がブリヂストンKPIの大きな特長です。

知財価値創造性KPIの数値動向と算出根拠の検証

ブリヂストンの知財価値創造性スコアは、**2019年を基準**に大きく向上しています。統合報告書によれば、このKPIは**2019年に4.7**であったものが着実に上昇し、**2022年には8.8**、**2023年には約9.4**と**4年間で約2倍近く**に向上しました⁹¹⁰。中期計画ではさらに向上を図り、**2026年には「10.9」**程度の水準に到達する目標が示されています¹¹。下図はブリヂストンの知財価値創造性スコアの推移を示したものです（2019年～2023年実績値と2026年目標値）：



ブリヂストン「知財価値創造性」スコアの推移（2019年～2026年）¹⁰

この数値は一見非常に大きく、**知財投資1に対し知財価値約9～10を生み出している**ことを意味します。実際、ブリヂストンの公表値「2023年実績10.9」（※2026年目標値とも考えられる）の水準は、外部から単純に観測できる知財関連収益からは桁違いに高く見えます¹²。そこで、このKPI算出の妥当性や根拠を検証するため、公開情報から**知財価値（分子）**と**知財投資（分母）**の規模感を推定してみます。

- ・**知財投資額（分母）について：**ブリヂストンの研究開発費は年間で約1,000～1,500億円規模と推測されます。その一部が直接的な知財創出・管理に紐づく投資と考えられます。また特許維持や出願費用、他社からのライセンス調達費用などを合計しても、年間「**知財投資額**」はせいぜい数百億～1,000億円台半ばと見積もられます¹³¹⁴。例えばユーザ分析では**約1,460億円**という推定値が用いられており、これはブリヂストンの年次R&D投資に近い数値です¹⁵¹⁴。
- ・**知財価値（分子）について：**一方、ブリヂストンが算出する「知財価値」には、単に特許や技術のライセンス収入（対価）だけでなく、自社の製品・サービスに知財を活用することで得られる**売上上のプレミアムやコスト削減効果**が含まれています³⁶。例えば、自社タイヤの高度な技術によって競合製品より高い価格設定が可能になっている部分や、独自の生産技術でコストダウンし利益率が上がっている部分など、**財務諸表上は直接見えない価値貢献**を内部モデルで金額換算していると考えられます¹²。実際、外部から観測可能な知財収入（ライセンス・特許収入）は年間数十億円規模と推定され、知財関連の超過収益（例えば特許によるコスト減・ブランドプレミアム）は数百億～千億円程度と試算されます¹⁶¹⁷。しかし、それでも公表KPIの示す**約1.5兆円規模の知財価値（＝知財投資1,460億円×スコア10.9）**には届かず、両者には大きな乖離があります¹⁸¹²。

以上の検証から、**ブリヂストンの知財価値創造性スコアは外部から単純には再現できないことがわかります**。この大きな差異は、ブリヂストンが**自社の知財による価値創出を非常に広範かつ長期的な視点で捉えている**ことを示唆します¹²。ブリヂストン自身も統合報告書で「知財価値創造性は2019年比で約2倍に向上」と述べていますが、その背景には**ブランド価値向上（プレミアム価格による収益増）、市場シェア拡大（技術優位性による売上増）、コスト削減（製造プロセス革新による利益増）、将来事業機会創出（新ソリューション事業等の将来キャッシュフロー）**といった多面的な効果を知財価値に織り込んでいると考えられます¹⁹。要するに、**ブリヂストンのKPIは単なる「知財収入÷知財コスト」ではなく、知財がもたらす無形の付加価値までも含めた包括的なROI指標だと言えます**。この点でKPI数値自体の絶対値（10前後）だけを鵜呑みにするのではなく、**その裏にある価値創造のメカニズム**（秘伝のタレ技術による競争優位や、知財ミックス戦略による価値増幅など²⁰⁹）を読み解くことが重要です。

以上の考察より、ブリヂストンの知財価値創造性KPIは独自の内部モデルに支えられており、公開情報からはその全容を完全に検証することは困難ですが、少なくともそのロジック（知財による包括的な価値創出を定量化する姿勢）には妥当性が認められます。また、このKPIを継続的にトラックし向上させている点から、知財戦略と経営目標（質を伴った成長）とが強く結びついていることが伺えます^{5 9}。

他社における知財投資指標の導入状況と比較

ブリヂストンのように知財のROIを定量的に示すKPIを公表している例は、国内外を見てもまだ多くありません。他の主要企業（ミシュラン、日立製作所、ソニー、パナソニック等）の知財関連指標・取り組みについて、定義・評価方法・実績値を調査し、比較します。

ミシュラン (Michelin)

フランスに本社を置くタイヤメーカーのミシュランは、ブリヂストンと同様にタイヤ事業を中核とし、イノベーションを経営戦略の柱としています。ただし公表情報の中でブリヂストンの知財価値創造性のような具体的KPIは確認できません。ミシュランは統合報告や投資家向け資料で、研究開発投資額や特許件数などを重要指標として挙げています。例えば、ミシュランは年間約12億ユーロ（約1,700億円）ものR&D予算を投じており²¹、グローバルに6,000人以上のR&D人員と9か所の研究拠点を擁する巨大な研究開発体制を敷いています²²。また2023年に269件の特許を出願し、全世界で11,000件以上の特許を保有中と報告されています²³。これらから、ミシュランは知財（特許）を量的に重視し「イノベーションが競争力の源泉である」との姿勢を示していますが、知財投資の財務的リターンを示す具体指標（知財版ROICなど）は公表していません。

もっとも、ミシュランも戦略的に「Michelin in Motion」という2030年に向けた成長戦略を掲げ、プレミアム製品や持続可能技術への投資を拡大しています。その中で、製品の高付加価値化（価格マークアップ）やサービス事業への展開によって利益率を向上させる方針が示されています²⁴。これはブリヂストンの知財価値創造性で言及される「プレミアム戦略による収益向上」に通じる考え方であり、知財の価値を価格戦略に反映している点では共通しています。ただし、それを一つのKPIに凝縮してはいない点が異なります。

日立製作所

日立製作所は総合電機・ITを中心に多角的事業を展開する日本企業で、知財・無形資産の経営活用にも先進的な企業の一つです。日立は知財と事業戦略の一体化を掲げており、統合報告書や知財説明会資料で「研究開発投資利益率（ROI）」や「収益の創出」といった言葉が見られます²⁵。これは、研究開発（R&D）への投資がどれだけ事業収益に結びついたかを重視する考え方で、ブリヂストンの知財価値創造性と問題意識を同じくするものです。

しかし日立の場合、こうしたR&DのROI目標値を具体的な数値KPIとして公表しているわけではありません。むしろ、ROICやEBITAなどの財務指標全般を重要KPIと位置づけつつ、その裏で知財が競争優位の確立やリスク低減にどう貢献するかを重視しているようです^{26 27}。例えば、日立は「Lumada」と呼ばれるデジタルソリューション事業で膨大なデータ・AI技術を駆使しており、そこでは特許やノウハウによる他社参入障壁の構築が事業成否に直結します²⁸。こうしたケースでは知財の価値を定量化するというより、事業機会損失の防止や競争優位確保という観点で知財投資効果を捉えていると考えられます。

日立は統合報告書において人的資本・知的資本の充実ぶりを開示し、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）などからも「無形資産を見える化し経営に活かしている」と評価されています²⁹。ただ、その中にブリヂストンのような知財ROIC数値が示されているわけではなく、知財関連では特許出願件数（毎年数千件規模）やグローバル・イノベーター企業選出（Clarivate Top 100に14年連続選出等）といった指標が語られるにとどまります^{28 30}。総じて、日立は知財を経営戦略の要素として定性的・間接的に評価している印象であり、知財のROIを単独のKPIで示すアプローチは採っていません。

ソニーグループ

ソニーグループはエレクトロニクスからエンターテインメントまで幅広い事業ポートフォリオを持ち、知的財産をフル活用している企業です。ソニーは「**経営と知財の一体化**」を早くから提唱し、IR（投資家向け広報）においても知財戦略や事例を積極的に発信してきました³¹。例えば2021年の内閣府知財戦略会議では、ソニーがIR資料で知財情報をどのように開示しているかの事例紹介が行われています³¹。そこでは「**知財部門が主体となり新素材のライセンス事業を開始**」した例（＝ソニーが自社技術を外部企業にライセンス供与し収益化した新規事業）や³²、**知財・R&D・事業部門が三位一体で新規事業を創出**した例など、具体的な知財活用による価値創造エピソードが共有されました。

このようにソニーは知財による新規ビジネス創出や収益貢献を重視していますが、**ブリヂストンのようにそれを単一の定量KPI（知財ROIC等）に集約はしていません**。むしろ、事業領域ごとに知財の貢献を語るスタイルです。実例として、ソニーはCMOSイメージセンサー分野で世界トップシェアを誇りますが、長年の特許戦略・技術開発がこれを支え高収益事業となっています³³³⁴。また**ゲーム・音楽・映画**などコンテンツ分野では、著作権や商標などの知財を駆使してコンテンツ価値を守り収益化（ライセンス料収入など）しています³⁵。これらは知財がもたらす収益効果の大きな例ですが、ソニーはそれらを合算した「**知財収益額**」や「**知財ROI**」といった指標は公開していません。代わりに、ソニーのIR資料では**技術優位性やブランド価値**に知財がどう寄与しているかを説明することに重点が置かれています³⁶³⁴。例えばソニーは「**ブランド価値ランキング世界第4位（米調査会社）**」と報じられていますが³⁷、これも長年のイノベーションと知財戦略が下支えた結果であると述べています。総じて、**ソニーは知財の定量評価よりも個別事例での価値創造ストーリーを発信するタイプであり、明確な知財投資指標KPIは導入していない**といえます。

パナソニックホールディングス

パナソニックは家電から車載、住宅設備まで幅広い事業を展開する日本企業で、「事業の前に知財あり」と言われるほど知財重視の伝統があります³⁸。同社は**オープンイノベーション**や**他社との知財連携**にも積極的に、**自社保有特許のライセンス供与や売却**による収益化にも取り組んできました³⁹⁴⁰。実際、パナソニックは2014年にグループの知財機能を集約する子会社「パナソニックIPマネジメント株式会社」を設立し、各事業会社の特許出願・権利化やライセンス活動を一手に引き受ける体制を構築しています⁴¹⁴²。これは**知財専門会社を通じて知財活用の効率と収益性を高める狙い**があり、パナソニックの知財収入は一時期大企業の中でもトップクラスでした（※例えばブルーレイディスクの特許プール収入などが著名です⁴³）。

しかしながら、パナソニックも**知財投資対効果を示す統一KPIは公開していません**。知財部門の貢献を評価する社内指標として、特許出願件数・保有件数、知財関連収入、知財訴訟の勝訴率、社内外からの知財評価（受賞歴など）を総合的に見ることは考えられますが⁴⁴、それらはあくまで評価の視点であって、対外的なKPIとして明示はされていません。パナソニックの統合報告やサステナビリティ報告を見ると、「無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする」という知財パーパス（存在意義）が示され⁴⁰、知財戦略の基本構想や知財を通じた社会課題解決の事例が紹介されています⁴⁵⁴⁶。つまり、**知財を経営理念・目的達成の手段として位置づける内容が多く、数値目標としての知財KPIは打ち出されていない状況**です。

以上、各社の状況を整理すると次の通りです。

各社の知財関連指標・取組の比較

企業名	知財関連KPI・指標	定義・評価方法	最新の実績値など	特記事項・戦略面
ブリヂストン	知的財産価値創造性（結果系KPI）	知財価値 ÷ 知財投資（知財活用による売上貢献＋知財収入を分子、知財関連投資を分母とする知財版ROIC） ³ ⁴ 。	2019年:4.7 → 2022年:8.8 → 2023年:9.4（約2倍向上） ⁹ 。2026年目標 ≈ 10.9 ⁴⁷ 。	KPIを定量管理し、知財ミックス数など要因系KPIと併用 ⁵ 。プレミアム価格・コスト削減など無形効果も数値化し内部算定 ¹² 。
ミシュラン	R&D投資額、特許件数等（定量開示指標）	R&D費用（売上の約4～5%規模）や特許出願・保有件数などでイノベーションの取組を示す。 ²¹ ²³ 知財ROI指標は導入なし。	年間R&D投資 約12億ユーロ ²¹ 。特許保有 >11,000件 ⁴⁸ 。Clarivate Top100イノベータ選出。 ²¹	技術革新による高性能製品でプレミアム戦略を推進（価格マークアップによる利益確保）。知財は競争力の源泉として位置づけ。KPI化はされていない。
日立製作所	無形資産戦略指標（定性評価）	ROICやEBITA等財務KPIと知財活動を関連付けて説明。 ²⁹ R&D利益率等に言及はあるが、具体的算定式や数値目標は非公開。 ²⁵	統合報告で無形資産（技術・人材）の価値向上を強調。知財関連の個別数値は特許件数（年間数千件規模）など。Clarivate Top100を14年連続受賞 ⁴⁹ 。	知財を 社会イノベーション事業 の基盤と位置づけ。定量KPIというより、知財を活用した事業貢献のストーリー（例：Lumadaでのデータ利活用等）を重視。
ソニー	知財貢献事例の開示（定性・事例ベース）	事業分野ごとに知財が収益・競争力に貢献した事例をIRで説明。 ³³ ³⁵ 特許・ライセンス収支のKPI化なし。	特許保有件数 約・数万件規模（※注）、音楽・映像など著作権資産多数。ブランド価値世界4位 ³⁷ 。知財ライセンス新事業の展開例あり ³² 。	知財部門が新素材ライセンス事業創出など攻めの動き ³² 。知財×事業×R&Dの一体運営を強調。KPIは無いがESGやIRで知財戦略を積極発信 ³¹ 。
パナソニック	知財収益化指標（非公開）	ライセンス収入や特許譲渡益などを内部で管理か。外部向けには特許件数や事例紹介のみ。 ⁴⁴ 知財ROI指標は未導入。	特許保有約29,000件（※世界有数）、近年特許収入開示なし（ピーク時数百億円規模との推計）。	グループ知財会社を設立し効率化 ⁴¹ 。眠れる特許の他社活用（ライセンス提供）など オープンイノベーション 推進 ³⁹ 。知財の社会貢献（無償開放事例等）にも注力。

注： ソニー・パナソニックの特許件数は参考値（公開資料や特許庁データベース等からの概算）。ソニーは自社保有以外にコンテンツ著作権・商標など多様なIP資産を持つため単純な件数比較は困難。

ブリヂストン指標の優位性・差異分析

上記比較から明らかなように、ブリヂストンの「知財価値創造性」KPIは極めて先進的かつユニークな取り組みです。他社が知財関連の取り組みを開示していても、多くは投入量（コストや件数）や個別事例の紹介に留

まっており、**知財投資の成果を単一の定量指標で捉えている例はほとんどありません**。ブリヂストンはこのKPIを通じて、**知財がどれだけの価値を創出し、投資効率がどう推移しているか**を経年で示すことに成功しています⁹¹⁰。これは投資家や社内外ステークホルダーに対し、**知財活動を経営の価値創造ストーリーに直接結び付けて説明**できる強力なツールになっています。

具体的に、ブリヂストンのKPIの優れた点・特徴として以下が挙げられます。

- ・① **知財と財務指標のブリッジ**: 最重要経営指標の一つであるROICの概念を知財版に落とし込むことで、経営層に**知財の成果を財務インパクトで訴求**しています¹。GPIFのレポートでも「知財ROICや生産革新ROIC等、独自の見える化がなされている。無形資産も経営に活かされている」と評価されており²⁹、ブリヂストンの統合報告書は機関投資家から高く評価されています。
- ・② **定量KPIによるPDCAと意識改革**: 知財価値創造性という**定量目標**を設定したことで、知財部門はスコア向上に向けた具体策（知財ミックス拡充や投資リーン化など）を明確に打ち出しやすくなりました²⁰。これは従来型の「特許件数を〇件増やす」といった目標よりも**事業価値への貢献度を高める本質的な改善**を促します。実際、知財ミックス（特許・ノウハウ・データ等の組合せユニット）の数を増やし活用する施策により、2019年比でスコアを約2倍にできたとされています²⁰。このように**KPIドリブンで知財活動の質を高める経営が実現**しています。
- ・③ **ステークホルダーへの透明性**: 定量化された知財KPIを開示することで、投資家・株主に対して**知財投資のリターンを明快に説明**できます。特に近年は知財・無形資産の情報開示強化が求められており、ブリヂストンはその好例となっています。事実、ブリヂストンは証券アナリスト評価の「**ディスクロージャー優良企業**」に選定されるなど開示面で高評価を得ています⁵⁰。知財KPIの開示はその一因と考えられます。

一方で、ブリヂストンKPIの留意点として「**他社との単純比較が難しい**」ことがあります。他社は類似の数値指標を持たないため、例えば**知財価値創造性10.9**という**数値が業界トップなのかどうか**評価しにくい面があります。また、このスコアには前述のように**ブランド力や将来価値など無形の要素**が多分に含まれるため、外部からはブラックボックスにも映り得ます¹²。しかし、こうした包括的な内部評価こそがブリヂストン知財戦略の先進性であり「秘伝のタレ知財」を経営の根幹に据えている証と言えるでしょう⁵¹。

総合すると、**ブリヂストンの知財価値創造性KPIは、知財の事業貢献をROICという形で見える化した画期的な指標**であり、他社には見られないユニークな取り組みです。他社もそれぞれ知財を活用した価値創造を模索していますが、ブリヂストンほど**定量的かつ体系的に知財マネジメントを経営指標化**している例はありません。ブリヂストンのKPIは**知財戦略と経営戦略の統合度合いにおいて一歩先を行くもの**であり、知財を本当に価値創出の源泉として位置付けていることの表れと言えるでしょう。²⁹⁹

参考文献・出典: ブリヂストン「Bridgestone 3.0 Journey 統合報告2024」知的資本・知財戦略⁵²²⁰、ブリヂストン中期事業計画(24MBP)資料¹¹、Michelin公式サイト R&D情報²¹⁴⁸、日立製作所 統合報告/知財戦略説明会資料²⁵、ソニーグループ 知財戦略事例（内閣府検討会資料）³¹³²、パナソニック知財戦略事例（よろず知財コンサルブログ）⁴¹⁴⁴、他。

- 1 3 5 11 20 47 52 **bridgestone.co.jp**
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_24-89.pdf
- 2 6 7 8 9 10 **bridgestone.com**
https://www.bridgestone.com/ir/library/integrated_report/pdf/2024/ir2024_42-43.pdf
- 4 50 **ブリヂストンの知財戦略と知財KPI**
<https://yoroziupsc.com/blog/kpi6289335>
- 12 13 14 15 16 17 18 19 51 **ブリヂストンの知財ROIC 20250801.docx**
<file:///file-MbMzerCsm3E79kvGsRoN7D>
- 21 22 23 24 48 **Powerful Global R&D | Michelin**
<https://www.michelin.com/en/expertise/innovation/research-developpement>
- 25 **知的財産戦略**
https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2022/12/1205/20221205_03_ip_presentation_ja.pdf
- 26 **知的資産経営報告 - 株式会社 日立総合計画研究所**
<https://www.hitachi-hri.com/research/researchreport/short/k020.html>
- 27 **日立の社会イノベーション事業を支える知財活動 - Hitachihyoron**
<https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2019/02/02a01/index.html>
- 28 49 **日立が知財活動の優れた革新的企業として「Clarivate Top 100 ...**
<https://www.hitachi.co.jp/information/info/20250331.html>
- 29 **gpif.go.jp**
https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20250311_integration_report.pdf
- 30 **研究開発・知財戦略説明会：株主・投資家向け情報 - Hitachi Highlights**
https://highlights.hitachi.co.jp/_ct/17591370
- 31 **[PDF] ソニーの取組事例のご紹介**
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai3/siryou6.pdf
- 32 **その価値を最大化する。ソニーの知財業務の魅力に迫る！ - Sony**
<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/DiscoverSony/articles/202312/IP/>
- 33 34 35 36 37 **yoroziupsc.com**
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/5ef20afa8b9d6d23ea73.pdf>
- 38 41 44 45 46 **yoroziupsc.com**
<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f6f86c29fca2366a9313.pdf>
- 39 **知財起点のオープンイノベーションとは。パナソニック担当者に ...**
<https://www.oneandco.sg/ja/tips/ip-panasonic/>
- 40 **知的財産 - パナソニック ホールディングス**
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>
- 42 **『OKRを活用し、衆知を集めた知財の仕掛けで、事業部門から「次 ...**
<https://tabanel-japan.com/blog-news/news/4121/>
- 43 **知的財産戦略で成功を収めた変革の軌跡 - ソニー編**
<https://vision00.jp/column/9332/>