

知財はコストか、投資か？：荏原製作所が実践する「知財ROIC」の全貌

悔しい経験から生まれた
「経営への貢献」の問い直し



2010年頃の大量特許放棄を機に、知財の価値を経営層に語るためのボトムアップ活動として始動。

知財ROICの誕生と基本コンセプト

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

知財の成果を分子、費用と人的工数を分母とし、複数年の移動平均で投資対効果を評価する。

MOT・人的資本経営と
接続する「対話の道具」



技術・人材・知財を統合して経営層と対話する。

知財ROICツリー：8つの因果要因

差別化による競争優位
差別化による競争優位、知財リスク低減、
戦略・ブランド向上、事業化促進でリターンを創出。

知財リスク低減

戦略・ブランド向上

事業化促進

「利益（率）の増加」に
寄与する4つの要因

「投下資本の回転率向上」
に寄与する4つの要因

費用の断捨離（棚卸し）

費用の断捨離（棚卸し）、スキル向上、
インフラ整備、ライセンス回収で資本効率を改善。

スキル向上

インフラ整備

ライセンス回収



社内推定 PatentSight+

社内推定による評価の恣意性を防ぐため、
PatentSight+等の外部客観指標を妥当性の検証に活用。

知財を財務指標化している国内先進3社の特徴

企業名	指標の名称	特徴・強み
荏原製作所	知財ROIC	知財活動を8つの因果要因へ細かく分解し、ROICに接続
プリデストン	知財価値	知財による売上貢献額を算出。時系列での改善幅を明確に開示
オムロン	ROIC逆ツリー	数式を使わず言葉で意義づける「翻訳式」を併用し、現場へ浸透

外部指標「Patent Asset Index」による客観性の裏付け



社内推定による評価の恣意性を防ぐため、
PatentSight+等の外部客観指標を妥当性の検証に活用。