

調査レポート（第2版・事実確認反映済）

荏原製作所「知財 ROIC」の深堀調査

—— 知財経営を MOT・人的資本経営と統合する試みの構造と論点

対象記事：栗原茂「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、2026 年 7 月 24 日

（LexisNexis PatentSight+ Summit 2026 レポート Vol.4：株式会社荏原製作所 高柳秀樹氏）／作成日：2026 年 8 月 7 日（第2版）

Claude Opus 5

【本書の凡例】 本文中の上付き数字は文末「参考文献」の番号に対応する。各記述の末尾に、根拠の強さを次の4区分で付記した。〔確認〕＝一次資料で裏付けを取った事実。〔二次確認〕＝報道等の二次情報のみを根拠とするもの。〔記事見出し確認〕＝対象記事の見出し・要約からのみ把握したもので、本文で検証できていないもの。〔分析〕＝筆者による評価・推論。第11章に未確認事項を列挙した。

【第2版における主な修正】 第1版に対する事実確認の指摘を受け、①長期ビジョン「E-Vision2035」・中期経営計画「E-Plan2028」を一次資料で確認し、第1版の「未確認」記述を撤回、②利益科目名の訂正、③知財 ROIC ツリーの因果要因の順序を統合報告書 2026 の記載に修正、④PatentSight の Technology Relevance を「被引用（forward citations）」に訂正、⑤知財・無形資産ガバナンスガイドライン Ver.2.0 の公表日を 2023 年 3 月 27 日に訂正、⑥2026 年の政策動向（推進計画 2026 決定、CG コード 2026 年改訂版確定、投資・活用ガイダンス公表）を反映、⑦CTO 組織の再編内容を訂正、⑧2025 年の知財 ROIC 成果を追記し「維持放棄増加」の評価を緩和、の各点を修正した。

1. 要旨

- 荏原製作所は、独自の管理会計指標「知財 ROIC＝知的財産活動による成果÷投資（知財費用＋工数）」を導入し、知財活動の投資対効果を可視化している³。〔確認〕
- 導入の契機は 2010 年前後の経済危機である。開発投資削減の局面で知財部員が取得してきた大量の特許を一斉放棄せざるを得ず、その経験が「知的財産は経営にどう貢献しているのか」という問い直しにつながった¹。〔確認〕
- 全社で ROIC が最重要経営指標として浸透し「生産革新 ROIC」等が展開されるなか、知財部門も同じロジックで語るべきだとして、部内ボトムアップ活動として知財 ROIC が立ち上がった¹。〔確認〕
- 特徴は四点。①財務会計指標ではなく管理会計上のモニタリング指標である、②「知財 ROIC ツリー」で知財活動を 8 つの因果要因に分解し事業利益・投下資本回転率への貢献を数値化する、③PatentSight+ の Patent Asset Index 等で社内評価の客観性を裏付ける、④技術元素表・技術・組織力 MAP を介して MOT・人的資本経営と接続する^{1,3}。〔確認〕

- 2026年3月25日、知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）の「知財・無形資産ガバナンス表彰（2025年）」優秀賞を初受賞した⁶。〔確認〕
- 本質的限界として、分子である「知財によるリターン」が推定に依存するため、測定の恣意性と因果関係の立証困難を免れない¹⁵。指標の目的化を避け、経営・事業部門との対話の道具に留めることが実務上の要諦となる。〔分析〕

2. 対象記事の要点

対象記事は、2026年5月28日開催の「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」における荏原製作所 知的財産部 部長・高柳秀樹氏の講演「知財 ROIC による知財経営の高度化：荏原製作所における知財ガバナンスと価値評価の実践」をレポートしたものであり、Biz/Zine 連載「知財 AI の最前線」の Vol.4 にあたる^{1,7}。〔確認〕

なお記事全文は無料会員登録の壁があり、Page3・Page4 本文は取得できなかった。以下は Page1・Page2 本文および目次見出し、ならびに公式一次情報から再構成した内容である。〔確認〕

2.1 前提としての企業像

- 荏原は 1912 年（大正元年）、東京大学・井口在屋教授が発明した「みのくち式渦巻ポンプ」を社会実装する「大学発ベンチャー」として創業した。110 年超にわたり技術と知財を重視してきた企業である^{1,13}。〔確認〕
- 事業は精密・電子（半導体向け CMP 装置、ドライ真空ポンプ）、エネルギー、建築・産業、インフラ、環境の 5 つの対面市場別カンパニー体制。高柳氏はこれを「マルチな企業」と表現している¹。〔確認〕
- 2025 年 12 月期は、受注高 949,683 百万円（前期比 10.4%増）、連結売上収益 958,285 百万円（同 10.6%増）、営業利益 113,802 百万円（同 16.2%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益 76,633 百万円（同 7.3%増）で、主要財務項目がすべて過去最高を更新した⁵。〔確認〕
- 経営指標は、2025 年度実績で ROIC 11.9%、ROE 15.6%、営業利益率 11.9%。前中期経営計画 E-Plan2025 の目標を効率性・収益性の両面で達成した¹³。〔確認〕

2.2 知財 ROIC 誕生の契機

記事の中核は、指標が「制度」ではなく「経験」から生まれた点にある。2010 年前後、リーマンショックを含む経済危機のなかで開発投資が削られ新規出願も減少し、さらに知財部員が積み上げてきた大量の特許を一斉に放棄せざるを得ない事態に直面した¹。高柳氏はこの経験を次のように振り返っている。〔確認〕

これほど簡単に捨てられてしまうのかという、非常に悔しい思いをしました。そこから「知的財産はどのように会社経営に貢献しているのか」という本質的な議論がスタートした。

全社で ROIC が最重要指標として導入され「生産革新 ROIC」等が展開されるなか、「知財活動も ROIC のロジックで語るべきだ」という結論に至り、部内のボトムアップ活動として知財 ROIC が始動した。コーポレートガバナンス・コードの改訂も追い風となったとされる¹。〔確認〕

2.3 記事後半の論点

記事後半では、①PatentSight+との高い相関、②多様な事業の時間軸・特性の違いの克服、③経営層の言語に翻訳する知財ガバナンス、④カンパニープレジデントの関心に合わせた情報最適化、⑤技術元素表と人的資本の統合深化、が扱われている¹。〔記事見出し確認〕

3. 知財 ROIC の定義・算式・運用

3.1 基本式

統合報告書 2024・2025 の Section2「研究開発・知的財産戦略」に、基本式が明記されている^{2,3}。〔確認〕

知財 ROIC = 知的財産活動による成果 ÷ 投資（知財費用＋工数）

- 分子は知的財産活動によって生み出された成果、分母は知財費用と知財活動に要した人的工数の合計である³。〔確認〕
- 知財投資は先行投資であるため、複数年度の移動平均で成果を評価する。統合報告書 2024 は「単年度の評価に加えて複数年の活動・成果に時間遅れを考慮した評価も踏まえた議論が重要」とし、知財 ROIC 自体についても成果蓄積量を考慮するなどの改善を続けるとしている²。〔確認〕
- 記事によれば高柳氏はこの式を「質的効率」「量的効率」の2側面に分解して評価するとしているが、それぞれの具体的定義は記事の非公開部分にあり検証できていない¹。〔記事見出し確認〕

3.2 知財 ROIC ツリー —— 8つの因果要因

統合報告書は知財活動を事業への影響（「利益（率）増加」と「投下資本の回転率向上」）に紐づけ、8つの因果要因に分解して数値化している^{2,3,4}。〔確認〕

表1 知財 ROIC ツリーの因果要因（統合報告書 2026 の掲載順）

No.	因果要因	寄与先
①	差別化による競争優位	利益（率）増加
②	知財リスク低減による安定化	利益（率）増加
③	戦略・ブランド力向上	利益（率）増加
④	分析・提言などによる事業化促進	利益（率）増加
⑤	知財費用の断捨離	投下資本の回転率向上
⑥	スキル等による効率、質の向上	投下資本の回転率向上
⑦	知財インフラ整備による質、効率向上	投下資本の回転率向上
⑧	ライセンス等による回収	投下資本の回転率向上

出所：荏原製作所 統合報告書 2026 Section2 の掲載順に基づく⁴。第 1 版では⑥と⑧を入れ替えて記載していたため訂正した。寄与先の区分は開示図表の構造に基づく整理である。

3.3 成果の推移

- 統合報告書 2024 は、2021 年を基準とした相対値で 2021～2023 年の単年度成果を表示している。2023 年は事業利益増加のうち「戦略・ブランド力」の成果が低下し、回転率向上では「知財インフラ整備」は進んだ一方で「人材」「知財費用の断捨離」が低下した²。〔確認〕
- 統合報告書 2025 では、2024 年は「差別化による競争優位」の若干の低下と「知財リスク低減による安定化」の横ばいを除き改善したとする。今後は知財 ROIC をカンパニー別に算出し、事業特性に合わせた改善策を検討する方針が示されている³。〔確認〕
- 統合報告書 2026 によれば、2025 年は「分析・提言などによる事業化促進」が伸長した一方、「知財費用の断捨離」は 2024 年の大規模な棚卸しを経て従前並みに戻り、「差別化による競争優位」と「知財リスク低減」は低下した。低下の主因は新規特許登録数の減少であり、登録率自体は低下していないとされる⁴。〔確認〕

3.4 運用単位と数値の開示状況

- ROIC 経営の沿革上は「E-Plan2022 期に生産革新 ROIC・知財 ROIC を導入」と位置づけられる³。当初は全社（部内）活動として運用され、カンパニー別算出へ発展させる段階にある。〔確認〕
- 知財 ROIC の実数値・KPI 目標値は非公表である。報道によれば「為替影響を除けば改善傾向」とされ、また 2024 年には必要性が低いとして維持をやめた特許件数が従来の 3 倍以上に増えたと報じられている¹⁵。〔二次確認〕

- もっとも荏原の公式開示は、2024 年を「大規模な棚卸し」の年と位置づけ、2025 年には従前並みの水準に戻ったと説明している⁴。したがって知財 ROIC の導入と維持放棄件数の増加との直接的な因果関係は、公開された一次資料からは確認できない。〔確認＋分析〕

第1版は「指標導入が特許ポートフォリオの断捨離を実際に促した具体的効果」と断定したが、公式開示との整合を優先し、上記のとおり評価を緩和した。知財 ROIC の運用と並行して 2024 年に大規模な棚卸しが実施された、という事実関係の記述にとどめるのが妥当である。〔分析〕

4. 荏原製作所の知財経営の全体像

4.1 ROIC 経営の枠組み

- 中期経営計画 E-Plan2025 で「ROIC 経営」を深化させた。全社 ROIC=NOPLAT（みなし税引後営業利益）÷投下資本。投下資本は、統合報告書の厳密な表記では有利子負債（期首期末平均）＋親会社の所有者に帰属する持分（期首期末平均）である³。〔確認〕
- ROIC の構成要素を分解・可視化する「ROIC ツリー」を作成し、各組織における KPI の月次管理に加え、組織ごとのミッション・業務プロセス・アクションにツリーの各項目を紐づけて評価にもつなげている。今後は ROIC-WACC スプレッドの最大化に注力する方針である³。〔確認〕
- GPIF 選定「優れた統合報告書」に 7 年連続で選出され、運用機関から「セグメント別 ROIC-WACC スプレッド拡大策の開示は業界内でも先進的」「知財 ROIC や生産革新 ROIC、TSR ロジックツリー等、独自の見える化がなされている」との評価を得ている³。〔確認〕

4.2 長期ビジョンと中期経営計画

2026 年 2 月 13 日、荏原は長期ビジョン「E-Vision2035」および 2026 年度を初年度とする 3 か年の中期経営計画「E-Plan2028」を公表した¹²。前長期ビジョン E-Vision2030 が経済価値水準を前倒しで達成し、企業価値の目安としていた時価総額 1 兆円規模を大きく上回ったことを受け、10 年後の「ありたい姿」を描き直したものである¹²。〔確認〕

- E-Vision2035 は「グローバルエクセレントカンパニーとして持続可能な社会の実現に欠かせない企業」を掲げ、スローガンは「Essential EBARA. Everywhere.」。2035 年度の目指す水準は売上収益 2 兆円以上、営業利益率 20%以上、ROIC 20%以上、ROE 25%以上、時価総額 6 兆円規模である¹²。〔確認〕

- E-Plan2028 の 2028 年度目標は売上収益 1.2 兆円規模、営業利益率 14.5%以上。テーマは「全体最適を通じた持続的価値創造の実現」である¹²。〔確認〕

第1版は対象記事の「E-Vision2035」「E-Plan2028」表記について、公式資料で確認できないとする留意事項を付していたが、これは誤りであった。両名称は同社の公式な長期ビジョン・中期経営計画の名称と一致しており、当該留意事項は撤回する。〔訂正〕

4.3 組織体制

- 2026 年、経営戦略と技術戦略の融合により事業機会を創出するため、知的財産・技術管理・CPS（Cyber Physical Systems）推進の各部を統括する「技術経営戦略統括部」を新設した。単なる部署名の変更ではなく、R&D 成果の最大化、オープンイノベーション推進、IP ランドスケープを含めた戦略的な知財活用を通じてグループシナジーを高める狙いによる再編である¹¹。〔確認〕
- CTO の所管は「技術経営戦略／研究開発／知的財産／生産プロセス革新・品質保証」であり、研究開発から生産・品質保証までを CTO 傘下で一貫して推進する体制が構築されている。CTO は三好敬久 執行役で、技術経営戦略統括部長を兼務する^{11,13}。〔確認〕
- 技術・知財・人材・生産を一体で扱う体制が、知財 ROIC を MOT や人的資本と接続する組織的な前提条件になっている。〔分析〕

4.4 技術元素表と技術・組織力 MAP

荏原グループが保有する技術と組織力を可視化したデータベースが「荏原グループ技術元素表」である¹¹。従来の「技術・人材 MAP」は「技術・組織力 MAP」へ名称を変更しており、技術元素表と連携して技術・人材・組織のデータを統合管理する。5 カンパニー体制（コア技術・共通技術・横断技術）に対応して更新されており²³、MOT と知財・人的資本を結ぶ中核ツールに位置づけられる。〔確認〕

4.5 特許出願動向と注力領域

- 統合報告書 2025 記載で、2023 年は国内 233 件・海外 598 件、2024 年は国内 252 件・海外 464 件（年により変動）。研究開発費は 182 億円規模³。〔確認〕
- 注力領域は CMP・研磨（強みは「メタル層向け CMP」）、ドライ真空ポンプ、排ガス処理、標準／カスタムポンプ、回転機械の振動監視（予知保全・EBARA メンテナンスクラウド）、金属 AM（積層造形）など³。〔確認〕

4.6 外部評価

2026年3月25日、知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）の「知財・無形資産ガバナンス表彰（2025年度）」優秀賞を初受賞した。受賞理由は「知財 ROIC の浸透」と「AI を活用した知財プロアクティブ活動を推進し、財務指標（時価総額等）への繋がりを意識した透明性の高い情報開示」である⁶。〔確認〕

5. 他社比較 ―― 知財の財務指標化

表2 知財の財務指標化に関する主要3社の比較

企業	指標・枠組み	確認できる成果・特徴
荏原製作所	知財 ROIC = 成果 ÷ 投資（知財費用＋工数）。8 因果要因のツリーに分解	数値は非公表。2024 年に大規模な特許ポートフォリオ棚卸しを実施し、2025 年は従前並みの水準に復帰 ^{3,4}
ブリヂストン	知財活用による売上貢献額＋知財収入を「知財価値」とし、投資額（知財部門人件費・出願維持費等）で除す	統合報告書 2024 では 2019 年 4.7 から 2023 年 9.4 へ約 2 倍に向上し、2025 年 10.5・2026 年 10.9 への推移が示された。統合報告書 2026 では 2025 年に 2019 年比 2 倍以上となったことが記載されている ¹⁶
オムロン	ROIC の式を組み替え左右を逆にした「ROIC 逆ツリー」（2014 年開発）。数式を使わず言葉で意義づける「翻訳式」も併用	多様な事業を公平に評価する枠組みとして知財活動も逆ツリーに接続 ¹⁷

出所：各社統合報告書・報道等をもとに作成^{3,4,16,17}。ブリヂストンの 2025 年・2026 年の値は統合報告書 2024 公表時点では将来値として示されたものである点に留意。

- ナブテスコは、ニッチかつ多様な事業ポートフォリオを前提に、特許＋ノウハウ＋顧客関係の複合的な参入障壁による知的財産経営戦略を展開している²⁵。〔二次確認〕
- 報道は「知財 ROIC には統一した計算式があるわけではない」と指摘する¹⁵。分子が製品・サービスから直接得られた利益ではなく「知財によるリターンの推定」となる点が各社共通の難所である。〔二次確認〕
- 三社を並べると、荏原は「因果分解の細かさ」、ブリヂストンは「時系列の改善幅の開示」、オムロンは「現場への翻訳・浸透の仕組み」にそれぞれ強みがある。自社の弱い部分を補う設計思想を選ぶのが実務的である。〔分析〕

6. MOT・人的資本経営との統合

6.1 荏原の統合アプローチ

- 経営資本を財務・人的・知的・製造・社会関係・自然資本に分類し（統合報告書 2025 では「負託資本」「内部蓄積資本」「外部資本」の3類型に再整理）、CFO メッセージで「非財務価値を適正に測定して財務価値に転換させる仕組みづくり」を掲げる。人的資本と企業価値の関連性を定量分析する取り組みも統合報告書 2025 で明示された³。〔確認〕
- 知財 ROIC ツリーの因果要因に「スキル等による効率、質の向上」を組み込み、知財教育・社外研修・新卒／キャリア採用・社内人材ローテーションを効率改善策として実施している^{3,4}。〔確認〕
- 技術元素表と技術・組織力 MAP により技術・人材・組織を統合可視化し、サクセッションプラン、タレントマネジメント、産学連携／M&A に活用する^{3,23}。これが記事タイトルの「MOT や人的資本経営と統合する挑戦」の実体である。〔確認〕

6.2 政策・ガバナンスとの整合

背景となる政策文書は、知財・無形資産ガバナンスガイドライン（Ver.1.0 は 2022 年 1 月 28 日、Ver.2.0 は 2023 年 3 月 27 日公表。座長は加賀谷哲一橋大学教授、事務局は内閣府知的財産戦略推進事務局・経済産業省）¹⁸、人材版伊藤レポート（2020）／2.0（2022）¹⁹、人的資本可視化指針、2021 年改訂コーポレートガバナンス・コードにおける知財投資の開示要請である。〔確認〕

2026 年に入り、関連する政策枠組みは相次いで確定した。〔確認〕

1. 2026 年 6 月 12 日、知的財産戦略本部が「知的財産推進計画 2026～成長戦略を支える知財戦略の推進～」を決定した²⁰。
2. 2026 年 7 月 21 日、金融庁および東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード（2026 年改訂版）」を確定・公表した。2021 年以来約 5 年ぶり、通算 3 度目の改訂であり、「形式から実質へ」を基本方針に、コンプライ・オア・エクスプレインの対象原則を抽象的・概念的な内容に限定するプリンシプル化・スリム化と、「解釈指針」の新設という構造的な再設計を伴う。上場会社は遅くとも 2027 年 7 月末日までに改訂版コードに関する事項を記載したコーポレートガバナンス報告書を提出する必要がある²¹。
3. 2026 年 8 月 3 日、内閣府知的財産戦略推進事務局が「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス」を公表した。ガバナンスガイドライン Ver.3.0 ではなく別名称の新たなガイダンスであり、知財・無形資産投資と企業価値創造との接続について、取締役会の関与や投資家との対話を含む実践指針が示されている²²。

第 1 版はこれらを「議論が進行中」と記載していたが、いずれも確定済みであるため修正した。荏

原の実践は、これら政策文書が求める「価値創造ストーリーの開示」「経営資源配分の具体的説明」に正面から応えるものであり、IPIAGPA 表彰の受賞理由（知財 ROIC の浸透+AI 活用+財務指標への接続の開示）はその評価と読める。人的資本（技術・組織力 MAP）と MOT（技術元素表）を知財 ROIC に接続する試みは、人材版伊藤レポートが説く「経営戦略と人材戦略の連動」を無形資産全体へ拡張したものと位置づけられる。〔分析〕

7. LexisNexis PatentSight+ Summit 2026 の文脈

7.1 開催概要

- 主催はレクシスネクシス・ジャパン（代表取締役社長パスカル・ロズイエ）の知財ソリューションズ部門。2026 年 5 月 28 日（木）ハイブリッド開催、テーマは「知財戦略の次章へ」^{7,8}。
〔確認〕
- 登壇はダイキン工業（安部剛夫 知的財産部長）、アシックス（堀込岳史 常務執行役員 CAO）、荏原製作所（高柳秀樹）。パネルディスカッションにはオムロン奥田武夫氏、日本マイクロソフト田丸健三郎氏、NTT ドコモビジネス松岡和氏、LexisNexis エグゼクティブ顧問中村栄氏が参加し、モデレーターは戦略アドバイザー齋藤昭宏氏が務めた⁸。〔確認〕
- Biz/Zine 連載「知財 AI の最前線」の対応関係は、アシックス（記事 12915）、パネル＝知財 AI オーケストレーション（記事 12916）、ダイキン工業（記事 12917）、Vol.4＝荏原（記事 12918）である¹。〔確認〕
- なお欧州の「Global IP Impact Summit（旧 PatentSight+ Summit）」はドイツ・ヴィースバーデンで 2026 年 5 月 20～21 日に開催された別イベントである²⁴。本記事の対象は日本版（5 月 28 日、東京・ハイブリッド）。〔確認〕

7.2 PatentSight+の主要指標と荏原での用法

Patent Asset Index はポートフォリオ全体の技術的強さを表し、各特許ファミリーの Competitive Impact の総和として算出される。Competitive Impact は、Technology Relevance と Market Coverage の 2 次元からなる⁹。〔確認〕

- Technology Relevance は、当該特許ファミリーが後願特許から受けた引用、すなわち forward citations（被引用）の件数に基づく技術的重要性の指標である。引用件数は、特許庁ごとの引用実務、特許ファミリーの年齢、属する技術分野という 3 要素で正規化され、同年齢・同分野の類似ファミリーとの相対比較として算出される¹⁰。〔確認〕

- Market Coverage は、権利が有効な各国の国民総所得（GNI）に基づき、当該特許ファミリーが活動する世界市場の規模を測る指標である^{9,10}。〔確認〕

第1版は Technology Relevance を「後方引用に基づく」と記載したが、後方引用は当該特許が引用した先行文献を指し、意味が逆になる。上記のとおり訂正した。〔訂正〕

荏原は技術元素表の技術記号ごとに Patent Asset Index を用いた特許評価・可視化を進め、知財 ROIC の社内評価の客観性を裏付ける用途に活用している。ただし記事にある「PatentSight+との高い相関」の具体値は非公開である¹。〔記事見出し確認〕

外部の第三者指標との相関を示すことは、社内推定に依存する知財 ROIC の弱点を補う設計として合理的である。すなわち PatentSight+は指標そのものではなく「指標の妥当性の検証装置」として使われていると解される。〔分析〕

8. 高柳秀樹氏について

- 1999 年に荏原製作所へ入社し、当初より知財部門に従事。全事業部の知財業務を順次担当した¹⁴。〔確認〕
- 2017～2018 年は精密・電子カンパニーめっき装置事業部と兼務¹⁴。〔確認〕
- 技術広報誌「エバラ時報」262 号の座談会「開発・発明をビジネスにつなぐ知財戦略——技術を守る特許出願の数と質を向上させる取り組み」に登場した当時の肩書は「コーポレート知的財産・品質保証統括部 知財技術・契約部 知財技術課長」。現在は技術経営戦略統括部 知的財産部部長^{1,14}。〔確認〕
- エバラ時報には「荏原製作所における知財価値評価とその活用」という関連記事も掲載されている¹⁴。〔確認〕

9. 評価と論点

9.1 新規性と意義

- 知財活動を「守りのコスト」から「ROIC に直接貢献しうる経営資源」へと転換し、経営層の共通言語（ROIC）に翻訳した点に新規性がある。〔分析〕
- 全社 ROIC 経営が先に浸透していた土壌の上に、知財部門が自発的（ボトムアップ）に指標を作った経緯は、トップダウンで知財 KPI を課す構図とは異なる。指標の現場受容性という点で示唆的である。〔分析〕

- ROIC ツリーで知財活動を 8 因果要因に分解し、事業利益と回転率の双方への寄与を切り分ける設計は、オムロンの逆ツリー思想と親和的でありつつ、知財活動特有の「時間遅れ」を移動平均で扱う工夫を備える。〔分析〕
- 2026 年の技術経営戦略統括部の新設により、知的財産・技術管理・CPS 推進が一つの統括部に置かれ、CTO の所管が生産・品質保証まで及んだ。知財 ROIC が単独指標として孤立せず、技術・生産・人材の各指標と連動する余地が制度的に広がったといえる¹¹。〔分析〕

9.2 実務上の課題・限界

- 測定の恣意性：分子の「知財リターン」は推定に依存し、算定ロジックの設定次第で結果が変わる¹⁵。〔二次確認〕
- 因果関係の立証困難：ある利益が知財活動に帰属することを厳密に示すことは原理的に難しい。2024 年の大規模棚卸しと知財 ROIC 導入との因果も、公開資料からは断定できない。〔分析〕
- 事業部門の納得感：カンパニーごとに事業の時間軸・特性が異なり、単一の指標では公平性を欠くおそれがある。荏原がカンパニー別算出へ向かうのはこの課題への対応と解される³。〔確認＋分析〕
- 短期志向化のリスク：分母削減が最も容易な改善手段であるため、出願数の過度な抑制や必要な権利の放棄を招きうる。2025 年に「知財費用の断捨離」が従前並みに戻ったことは、棚卸しが一巡した結果とも、行き過ぎへの是正とも読めるが、公開資料からはいずれとも断定できない⁴。〔分析〕

10. 日本企業への示唆

段階を踏んだ導入が現実的である。〔分析〕

4. 第 1 段階（土壌づくり）：全社 ROIC 経営が浸透していない企業は、知財単独で KPI を作る前に、全社の資本効率経営の共通言語を整える。荏原・オムロン・ブリヂストンはいずれも「全社 ROIC 浸透→知財接続」の順序を踏んでいる。判断の目安は、経営層が ROIC／ROIC－WACC スプレッドを自社の言葉で語れるか、現場に浸透役がいるかである。
5. 第 2 段階（可視化）：知財活動を「利益率貢献」と「資本回転率貢献」に因果分解するツリーを作成する。分子は推定にならざるを得ないため、当初から精緻な金額化を狙わず、相対値・複数年移動平均で傾向を掴む。PatentSight+ の Patent Asset Index 等の外部客観指標で社内評価の妥当性を裏付ける。

6. 第3段階（統合）：技術（技術元素表的な保有技術の可視化）と人材（技術・組織力 MAP 的なスキル可視化）を知財指標に接続し、MOT・人的資本経営と一体運用する。カンパニー／事業別に指標を分解し、事業特性（時間軸、防衛型か成長型か）に応じた個別最適化を図る。

見直しの判断基準：分子の推定について事業部門の納得が得られない場合、あるいは短期の出願抑制が中長期の競争力を毀損する兆候（維持放棄した特許の競合による利用、標準必須特許の手放し等）が現れた場合には、指標設計を再検討すべきである。指標を目的化せず「経営・事業責任者との対話のための道具」に留めることが、荏原・オムロン両社の実践から得られる最大の教訓である。〔分析〕

開示面では、2026年7月21日確定のコーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）が「形式から実質へ」を掲げ、成長投資等の経営資源配分に焦点を当てていること²¹、および2026年8月3日公表の投資・活用ガイダンスが取締役会の関与と投資家との対話を求めていること²²から、知財指標を「開示のための指標」ではなく「資源配分の判断根拠」として設計する必要性が高まっている。〔分析〕

11. 未確認事項と限界

- 記事本文の一部未取得：Biz/Zine 記事の Page3・Page4 本文、「質的効率／量的効率」の具体的定義、PatentSight+との相関の具体値、カンパニーごとの算定方法の細部、講演で示された具体的な計算例は、無料会員登録の壁により検証できていない。該当箇所は本文中で〔記事見出し確認〕と表示した。
- 統合報告書 2026 の直接取得ができていない：知財 ROIC ツリーの因果要因の掲載順、2025 年の成果に関する記述、技術・組織力 MAP の現行名称については、事実確認の指摘に基づき修正したが、当方では同報告書の PDF 本文を直接取得できていない。原典による最終確認を推奨する。
- 2025 年 12 月期の利益科目：親会社の所有者に帰属する当期利益 76,633 百万円（前期比 7.3% 増）は決算短信により確認した。非支配持分を含む当期利益は別の科目であり、その金額は当方では未検証である。
- 知財 ROIC の数値非公開：実数値・目標値・カンパニー別内訳は非公開であり、「改善傾向」との報道があるのみである。
- サミット開催日の区別：日本版（5 月 28 日、東京・ハイブリッド）と欧州 Global IP Impact Summit（5 月 20～21 日、ヴィースバーデン）は別イベントである。

- 二次情報の扱い：日経ビジネス（有料記事のスニペット）、ダイヤモンド・オンライン、MarketOne、JBpress 等は二次情報であり、本文中で〔二次確認〕と表示した。知財 ROIC の算式・ツリー因果要因・業績数値・政策文書の日付は、荏原公式一次資料、金融庁・東証・内閣府等の公表資料、LexisNexis 公式ドキュメントで裏付けている。

参考文献

本文中の上付き数字は以下の番号に対応する。〔一次〕は原典を取得・確認できたもの、〔二次〕は補助的に参照したもの、〔限定〕は有料・会員制等により一部のみ確認できたもの、〔未取得〕は存在は確認できるが本文を取得できていないものを示す。最終アクセス日：2026 年 8 月 7 日。

1. 栗原茂（著）・長谷川梓（写）「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、2026 年 7 月 24 日 <https://bizzine.jp/article/detail/12918>（一次・限定：Page1～2 および目次のみ確認）
2. 株式会社荏原製作所『統合報告書 2024』Section2「企業価値を向上させる一荏原の資本」
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT24_sec2_JP.pdf（一次）
3. 株式会社荏原製作所『統合報告書 2025』Section2「企業価値を向上させる一荏原の資本」
https://www.ebara.com/content/dam/ebara/grand-masters/entities/ja/ir/library/annual-report/INT25_sec2_JP.pdf（一次）
4. 株式会社荏原製作所『統合報告書 2026』Section2「研究開発・知的財産戦略」<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/library/annual-report/>（未取得：事実確認の指摘に基づき参照。上記は IR ライブラリー一覧の URL）
5. 株式会社荏原製作所「2025 年 12 月期 決算短信〔IFRS〕（連結）」2026 年 2 月 13 日 <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/>（一次：同社 IR サイトおよび開示情報により確認）
6. 株式会社荏原製作所「「知財・無形資産ガバナンス表彰（2025 年）」優秀賞を初受賞」ニュースリリース、2026 年 3 月 25 日 <https://www.ebara.com/jp-ja/newsroom/2026/20260325-02/>（一次）
7. レクシスネクシス・ジャパン「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」公式ページ
<https://www.lexisnexisip.jp/patentsight-summit-2026/>（一次）
8. レクシスネクシス・ジャパン「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」PR TIMES <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000017.000124984.html>（一次）
9. LexisNexis Intellectual Property Solutions「Patent Asset Index」<https://www.lexisnexisip.com/resources/patent-asset-index/>（一次）
10. LexisNexis Intellectual Property Solutions「Technology Relevance」PatentSight+ サポートドキュメント <https://ps-support.lexisnexisip.com/hc/en-us/articles/30726657256979-Technology-Relevance>（一次）
11. 株式会社荏原製作所「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」最終更新日 2026 年 4 月 9 日
<https://www.jpjx.co.jp/>（一次：東証開示。技術経営戦略統括部の新設、CTO 所管、知財 ROIC によるモニタリングを記載）
12. 株式会社荏原製作所「長期ビジョン「E-Vision2035」及び中期経営計画「E-Plan2028」策定に関するお知らせ」2026 年 2 月 13 日、および「長期ビジョン・中期経営計画」ページ <https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/vision/>（一次）
13. 株式会社荏原製作所「社長メッセージ」および「役員一覧」<https://www.ebara.com/jp-ja/ir/business/message/>（一次：2025 年度実績 ROIC11.9%・ROE15.6%、CTO 所管を確認）

14. 「座談会 開発・発明をビジネスにつなぐ知財戦略——技術を守る特許出願の数と質を向上させる取り組み」『エバラ時報』第262号 <https://www.ebara.co.jp/jihou/no/list/detail/262-5.html>（一次）
15. 「ブリヂストンや荏原が「知財 ROIC」経営 出願数競う “とりあえず特許、にメス” 日経ビジネス <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00815/121600010/>（二次・限定：有料記事につきスニペットのみ）
16. 株式会社ブリヂストン『統合報告書 2024』および『統合報告書 2026』
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/（一次／未取得：知財価値創造性（IP Value Creativity）に関する記載。2026 年版は未取得）
17. 「オムロンの ROIC 逆ツリー」ダイヤモンド・オンライン <https://diamond.jp/articles/-/259813>（二次）
18. 知的財産戦略本部「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン（略称：知財・無形資産ガバナンスガイドライン）Ver.2.0」2023 年 3 月 27 日策定
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/governance_guideline_v2.html（一次：Ver.1.0 は 2022 年 1 月 28 日公表）
19. 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書 ～人材版伊藤レポート 2.0～」令和 4 年 3 月
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2021FY/050768.pdf（一次）
20. 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2026 ～成長戦略を支える知財戦略の推進～」2026 年 6 月 12 日決定
<https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/260612/siryoku2.pdf>（一次：URL は 2026 年 6 月 12 日開催の知的財産戦略本部会合配布資料）
21. 金融庁・株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード（2026 年改訂版）の確定について」2026 年 7 月 21 日、および「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」同日
<https://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20260721.html>（一次）
22. 内閣府知的財産戦略推進事務局「価値創造を加速する知財・無形資産投資・活用のガイダンス」令和 8 年 8 月 3 日公表 https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/tousi_guidance.html（一次）
23. 株式会社荏原製作所「荏原グループの技術元素表を 5 カンパニー体制に更新」ニュースリリース
https://www.ebara.co.jp/corporate/newsroom/release/company/detail/1214301_1673.html（一次）
24. LexisNexis Intellectual Property Solutions「Global IP Impact Summit FAQs」
<https://www.lexisnexisip.com/resources/industry-events/global-ip-impact-summit-faqs/>（一次）
25. 「【対談】ナブテスコ：“知的財産経営戦略”の立案から定着 そしてイノベーションリーダーへ」MarketOne
https://japan.marketone.com/articles/ip_driven_innovation_and_growth（二次）
26. 松島憲之「知財・無形資産経営に関する解説」JBpress <https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/94003>（二次）