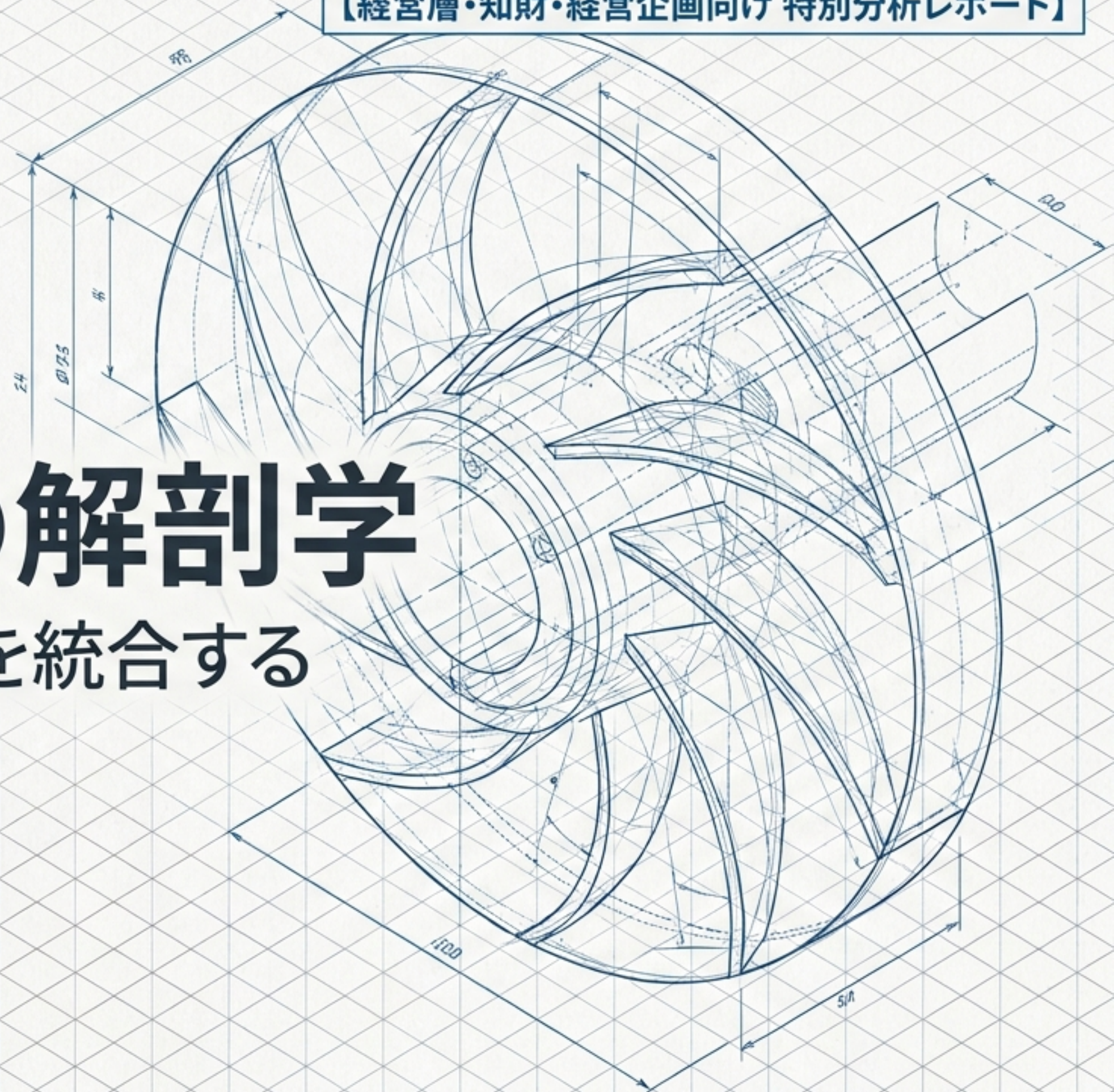


荏原製作所 「知財ROIC」の解剖学

知財経営・MOT・人的資本を統合する 価値創造の設計図



エグゼクティブ・サマリー：知財ROICの4つの柱

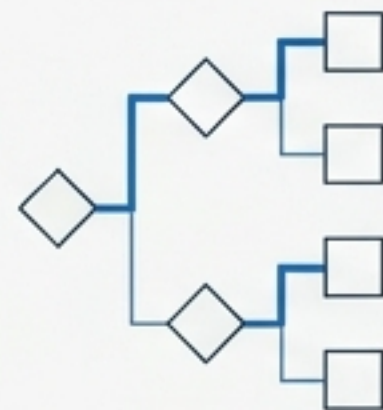
管理会計

管理会計としての指標化。財務上の絶対値ではなく、事業部門との対話を促す「モニタリング指標」として機能。



因果分解

知財ROICツリー。「8つの因果要因」を用いて、知財活動を「利益率増加」と「資本回転率向上」へ論理的に接続。



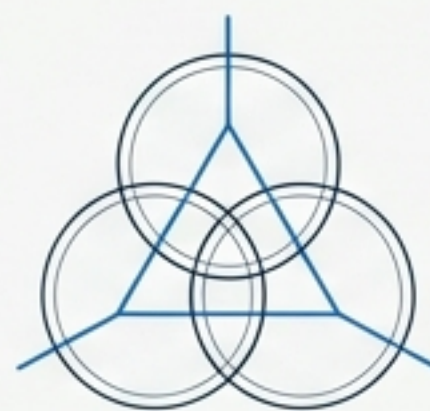
客観証明

外部データによる検証。Lexis Nexis PatentSight+等の客観指標を用い、社内推定の妥当性を担保。



三位一体

エコシステム統合。「技術元素表」と「組織力MAP」を介し、MOT(技術経営)と人的資本経営をシームレスに結合。



原点：危機が生んだ「知財の真価」への問い

2010年前後 (The Catalyst)



- リーマンショック等の経済危機による開発投資削減。
- 大量の特許を一斉放棄せざるを得ない「トラウマ的経験」。

「知的財産は
どのように会社経営に
貢献しているのか？」

(高柳秀樹氏の回顧)

ボトムアップの反逆 (The Revolution)



- 全社で「ROIC経営」が最重要指標として導入される中、知財部員が自発的に立ち上がる。
- 「知財活動もROICのロジックで語るべきだ」という結論から、知財ROICが始動。

指標の基本構造：投資対効果の数式化

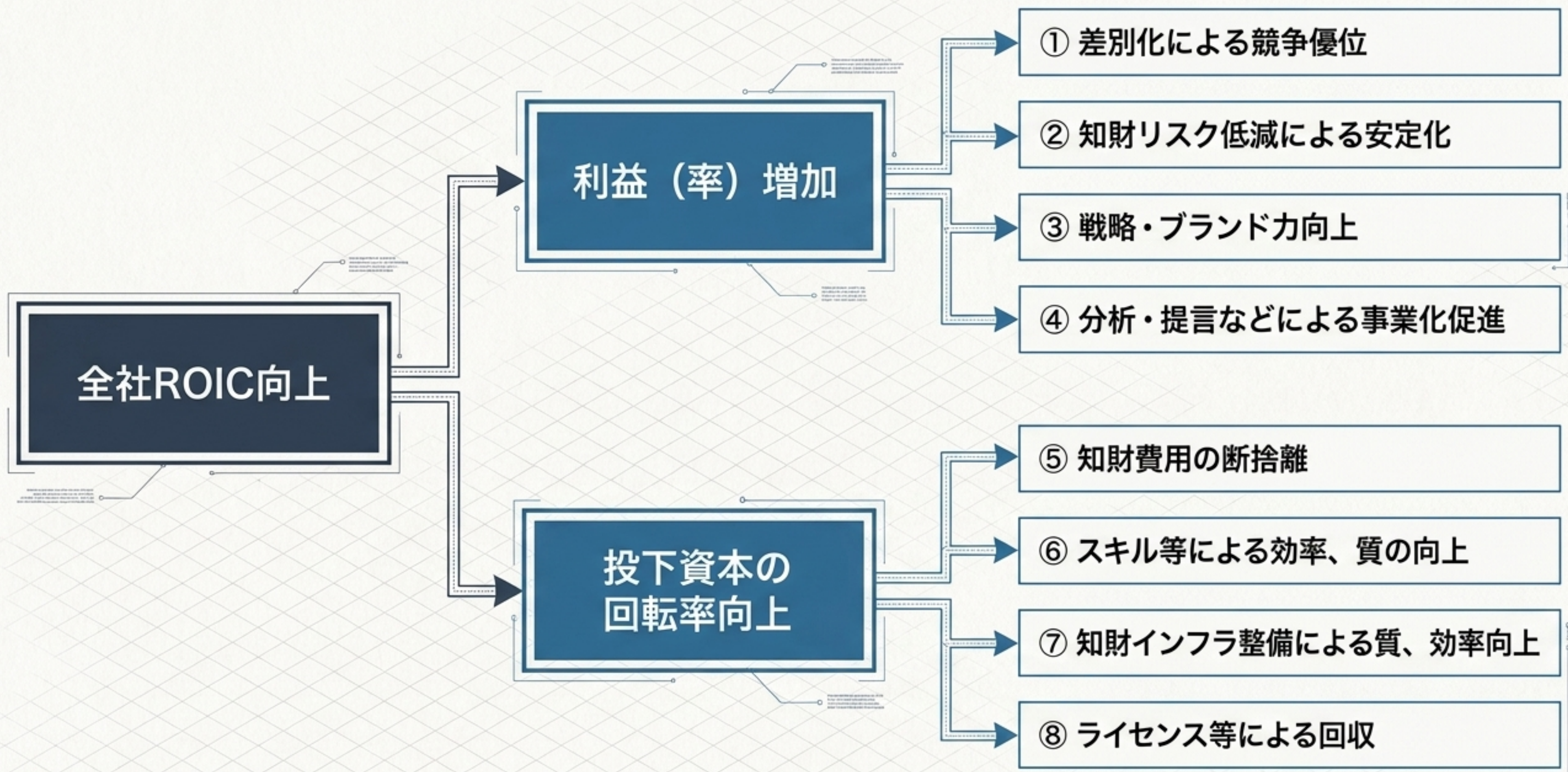
$$\text{知財ROIC} = \frac{\text{[知的財産活動による成果]}}{\text{[投資（知財費用＋工数）]}}$$

分子(成果)：知財活動が生み出した事業へのリターン
(※推定に依存するが、一定のロジックで算出)。

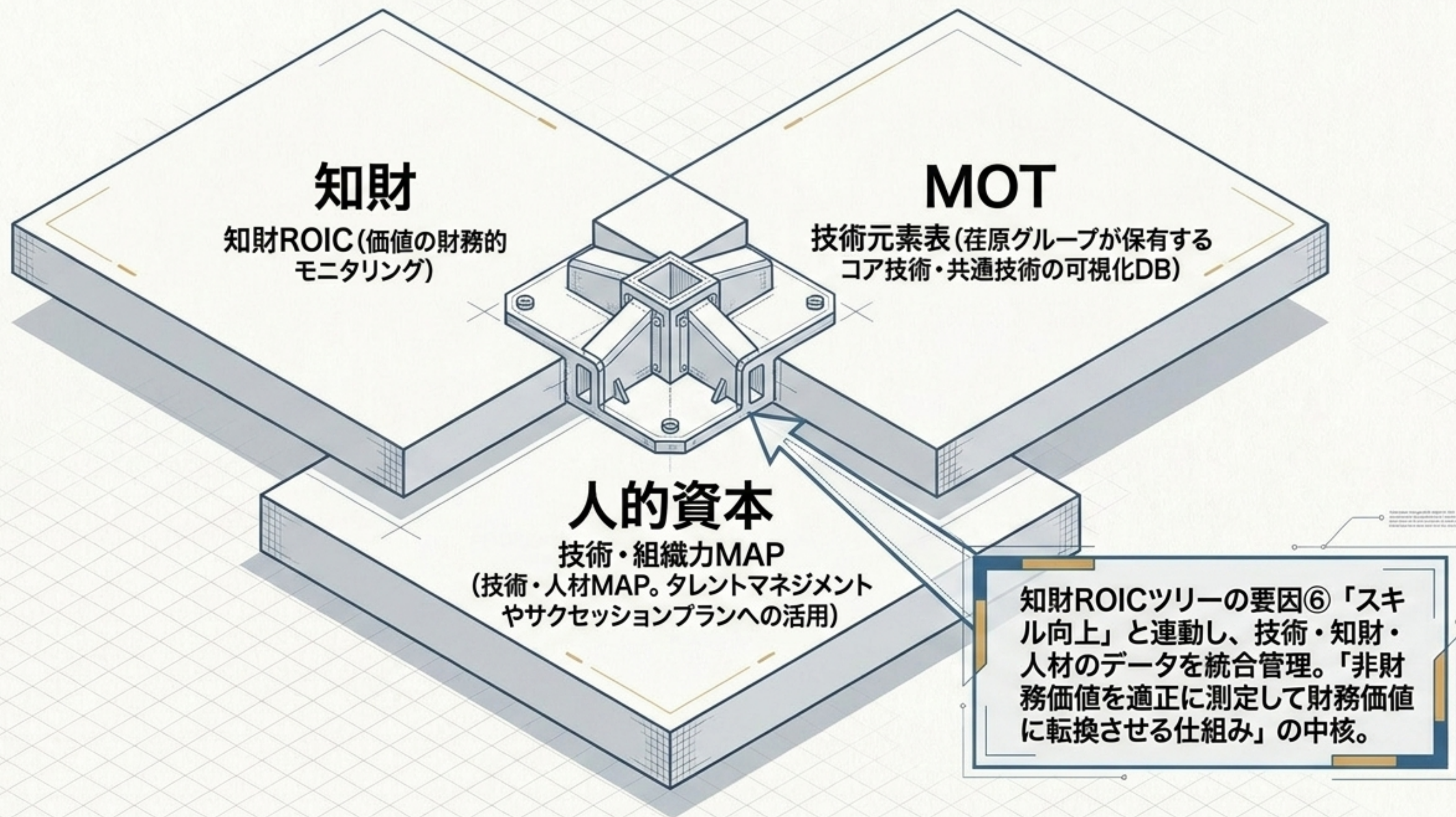
分母(投資)：出願・維持費用だけでなく、知財活動に要した「人的工数」も明示的にコストとして合算。

【複数年移動平均の原則】知財投資は「先行投資」であるため、時間遅れ（タイムラグ）を考慮し、単年度ではなく複数年の移動平均で成果を評価する。財務指標ではなく、あくまで「管理会計上のモニタリング指標」である。

知財ROICツリー：8つの因果要因への分解



エコシステムの統合：MOT・人的資本との接続



組織的イネーブラー：2026年の戦略的統廃合

「技術経営戦略統括部」の新設（2026年）

CTO（三好敬久 執行役）が統括部長を兼務

1. 研究開発
(R&D)

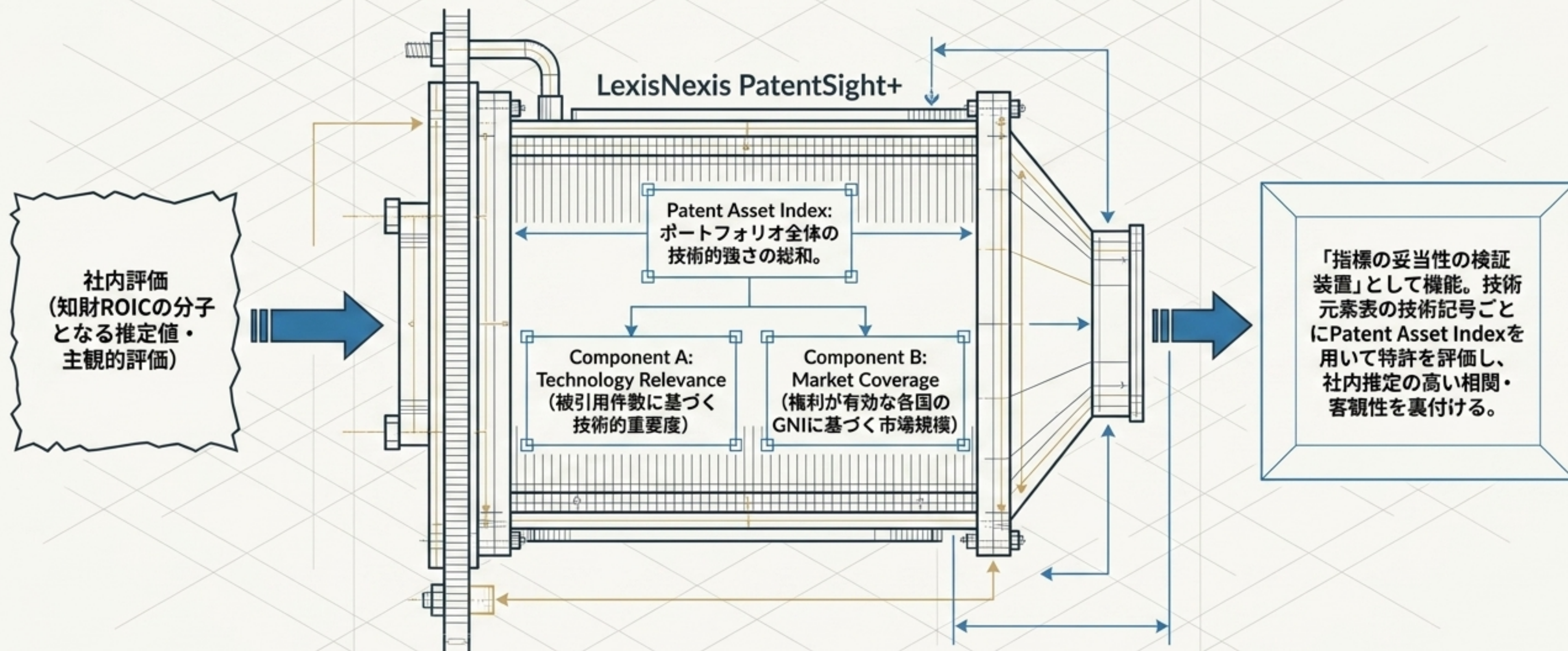
2. 知的財産
(IP)

3. 生産
プロセス革新
(Production)

4. 品質保証
(Quality)

単なる部署名変更ではない。研究開発から生産・知財・品質までをCTO傘下で一貫推進する体制こそが、知財ROICをMOTや人的資本と物理的に統合するための「組織的な前提条件」である。

客観性の担保：外部データによる検証エンジン



知財の財務指標化マトリクス：主要3社の設計思想

企業	指標・枠組み	特徴・強み
荏原製作所 (Ebara)	知財ROIC＝成果÷投資（知財費用＋工数）。8因果要因のツリー。	【因果分解の細かさ】事業貢献のプロセスを論理的に構造化。
ブリヂストン (Bridgestone)	知財価値（売上貢献＋収入）÷投資額。	【時系列の改善幅の開示】2019年比で2倍以上など、統合報告書での経年変化の透明性。
オムロン (Omron)	ROIC逆ツリー（言葉で意義づける翻訳式）。	【現場への翻訳・浸透】多様な事業を公平に評価し、現場のアクションに直結させる仕組み。

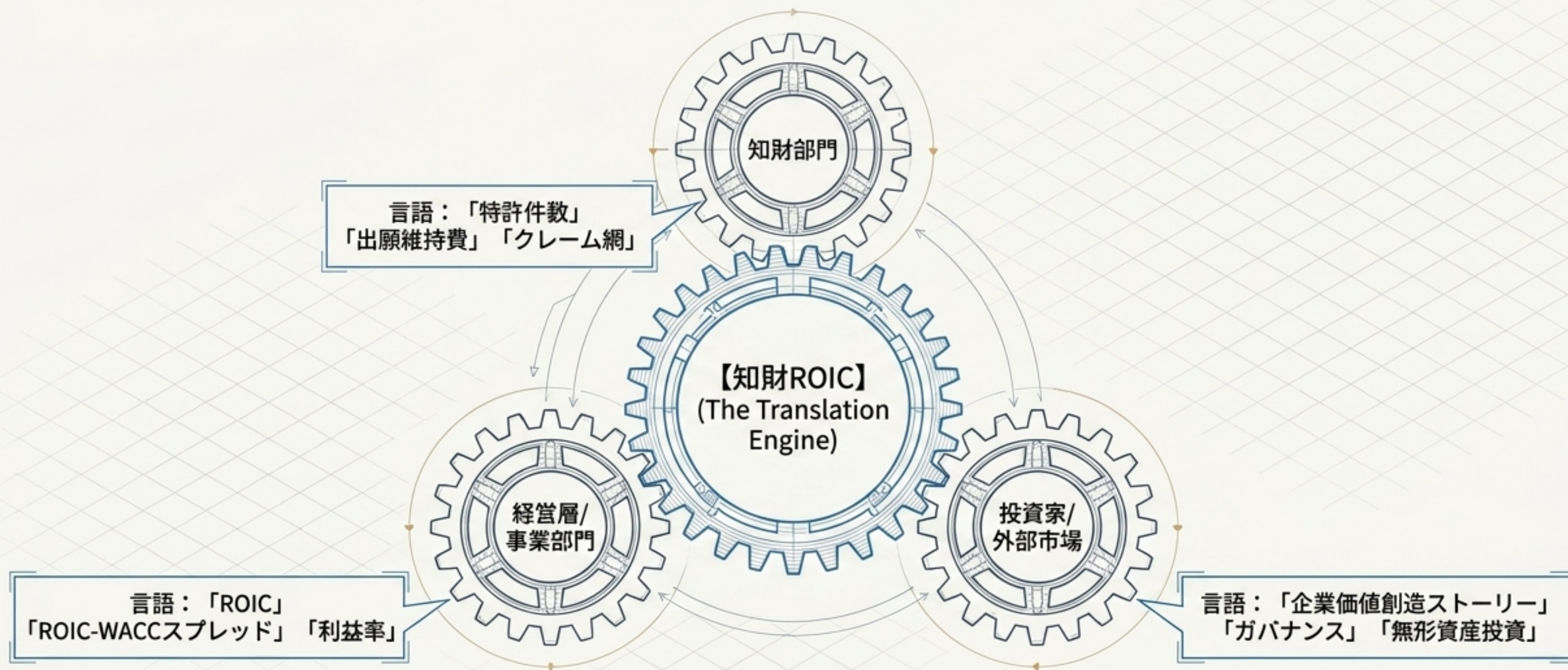
自社の弱い部分（論理構造か、経年開示か、現場浸透か）を補う設計思想を選ぶことが実務的である。

マクロ環境との合致：国家ガバナンスへの先回り



結論: 知財ROICは「開示のための指標」ではなく、これらの政策が求める「資源配分の判断根拠」に対する完璧な回答 (IPIAGPA優秀賞受賞の理由) となっている。

核心のインサイト：知財ROICは「翻訳機」である



Key Insight: 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、全く異なる言語を話す3者を繋ぐ普遍的な共通言語を生み出した点に、最大の新規性がある。

現実と限界：指標が抱える3つのジレンマ



Hazard 1: 測定の恣意性 (Measurement Ambiguity)

分子の「知財リターン」はあくまで推定に依存。算定ロジックの設定次第で結果が変わる本質的限界。



Hazard 2: 因果関係の立証困難 (Causality Gap)

事業利益の増加が、本当にその知財活動のみに帰属するかを厳密に証明することは原理的に不可能。



Hazard 3: 短期志向化のリスク (Short-termism)

ROIC向上のため、分母（費用）の削減に走る誘惑。
※2024年の「大規模な特許棚卸し」は、効率化の成果であると同時に、行き過ぎへの警戒も伴う現実の運用課題。

真の目的：KPIではなく「対話の道具」

知財部門の仮説

「この知財活動は、事業の差別化（利益）にこれだけ寄与しているはずだ」

【バグを仕様に変える】

数字が推定であるからこそ、両部門間で「すり合わせ」の議論が強制的に発生する。

指標を目的化（絶対視）するのではなく、経営・事業部門との「対話をドライブする道具」に留めることこそが、実務上の最大の要諦である。

事業部門のフィードバック

「その時間軸では合わない」
「このカンパニーの特性には別の指標が必要だ」

日本企業のための実践プレイブック (1/2)

Step 1: 土壌づくり (Soil Preparation)

Action: 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。

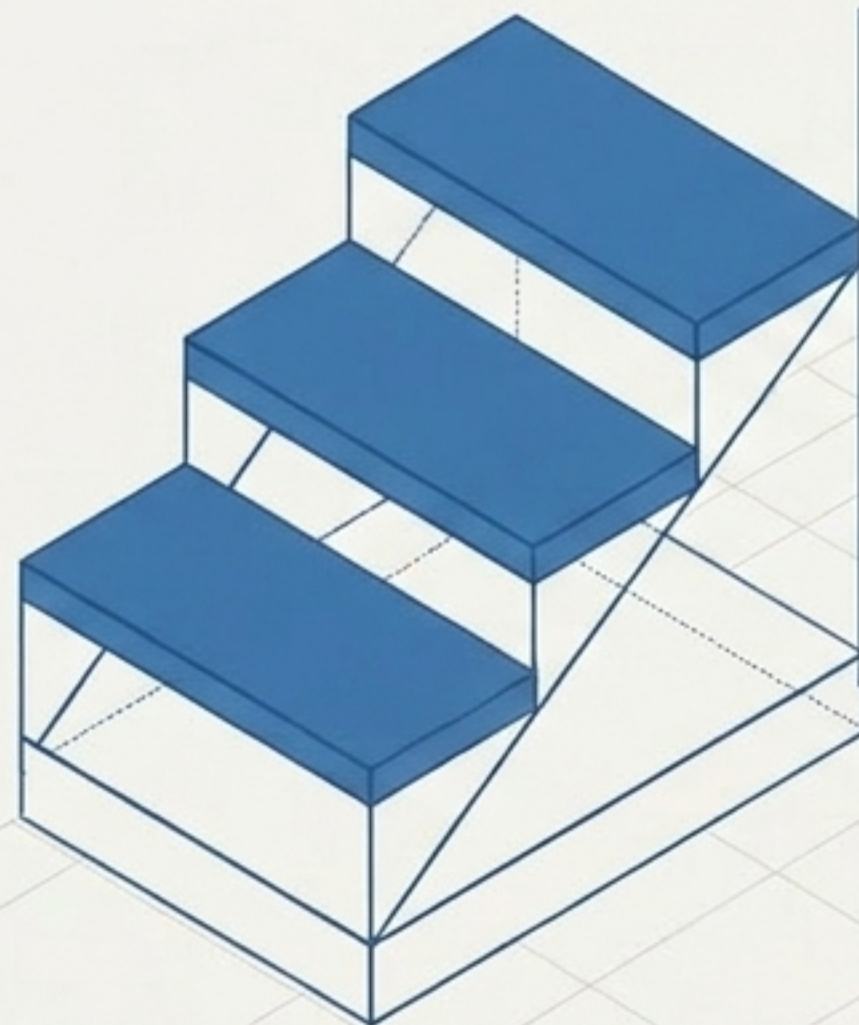
Checkpoint: 経営層が「ROIC」を自らの言葉で語れるか。荏原もオムロンも、まず全社ROIC経営の浸透が先行した。

Step 2: 因果の可視化 (Visualization)

Action: 知財活動を「利益率貢献」と「資本回転率貢献」に分解するツリーを作成。

Checkpoint: 当初から精緻な金額化を狙わず、複数年移動平均で傾向を掴む。PatentSight+等の外部客観指標を導入し、社内評価の妥当性の「裏付け」として活用する。

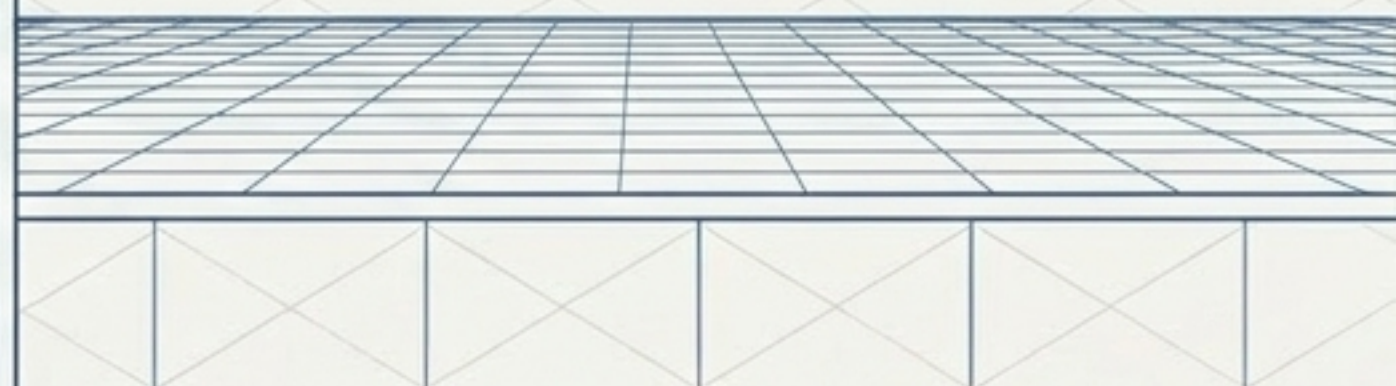
日本企業のための実践プレイブック (2/2)



Step 3: エコシステムの統合 (Integration)

Action: 保有技術（技術元素表）と人材スキル（組織力MAP）を知財指標に接続。

Checkpoint: カンパニー／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。単一の指標を全社に強制しない。



【無形資産ガバナンスの最終形態】

知財ROICとは、単なるコスト削減ツールではない。
知財・技術・人材という見えない資産を可視化し、日本企業の持続的な「企業価値創造ストーリー」を投資家と社会に対して証明するための、最も精巧な戦略の設計図である。