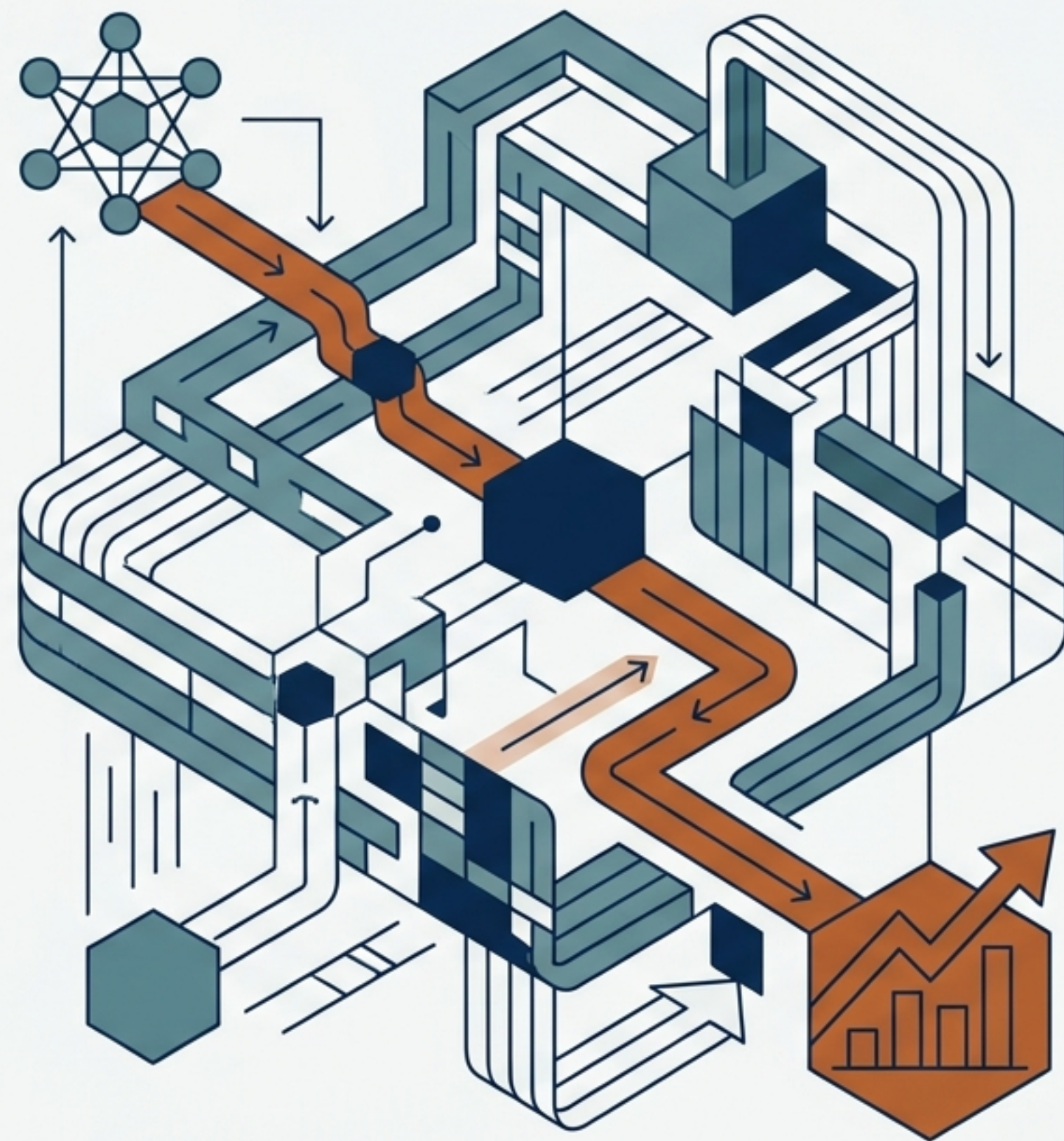


知財ROICの深掘解剖

荏原製作所はいかにして知財を 「価値創造ドライバー」に変えたか

知財経営・MOT・人的資本経営を統合する実践的プレイブック



件数至上主義の限界



- ・「特許出願・保有件数」の絶対量を追及する旧来の戦略
- ・事業実態から乖離した大量の特許権の放棄
- ・防衛目的による権利維持費用の肥大化と経営への重圧

「量」から「質的効率」への転換



- ・コストセンターからの脱却と価値創造の牽引
- ・経営層・事業責任者と対話するための「共通言語」の渴望
- ・管理会計的思考に基づく独自指標の導入へ

知財管理のパラダイムシフト

比較軸	従来の知財管理モデル	荏原製作所の「知財ROIC」モデル
評価の主軸	出願件数・権利保有数等の「量的規模」	投資に対する事業貢献度と質の「効率性」
組織上の位置づけ	コストセンター (権利化・法務防衛業務)	価値創造ドライバー (資本効率・利益改善の支援)
経営層との対話言語	専門的知財法務用語・ 個別権利出願状況	管理会計言語 (ROIC、利益増加、回転率向上)
評価時間軸	単年度の予算消化度・ 件数目標達成度	複数年度移動平均および相対指数による中長期評価
ガバナンス構造	知財部門内部での クローズドな評価	CTO/CFO/CHRO的観点・事業責任者と連動した対話

知財ROICのコア・フォーミュラ

時間軸の
補正メカニズム

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

分子：成果の構成要素

- ・ 知財ポートフォリオ管理
- ・ 知財リスク管理
- ・ IPランドスケープ（分析提言活動）
- ・ ライセンス契約

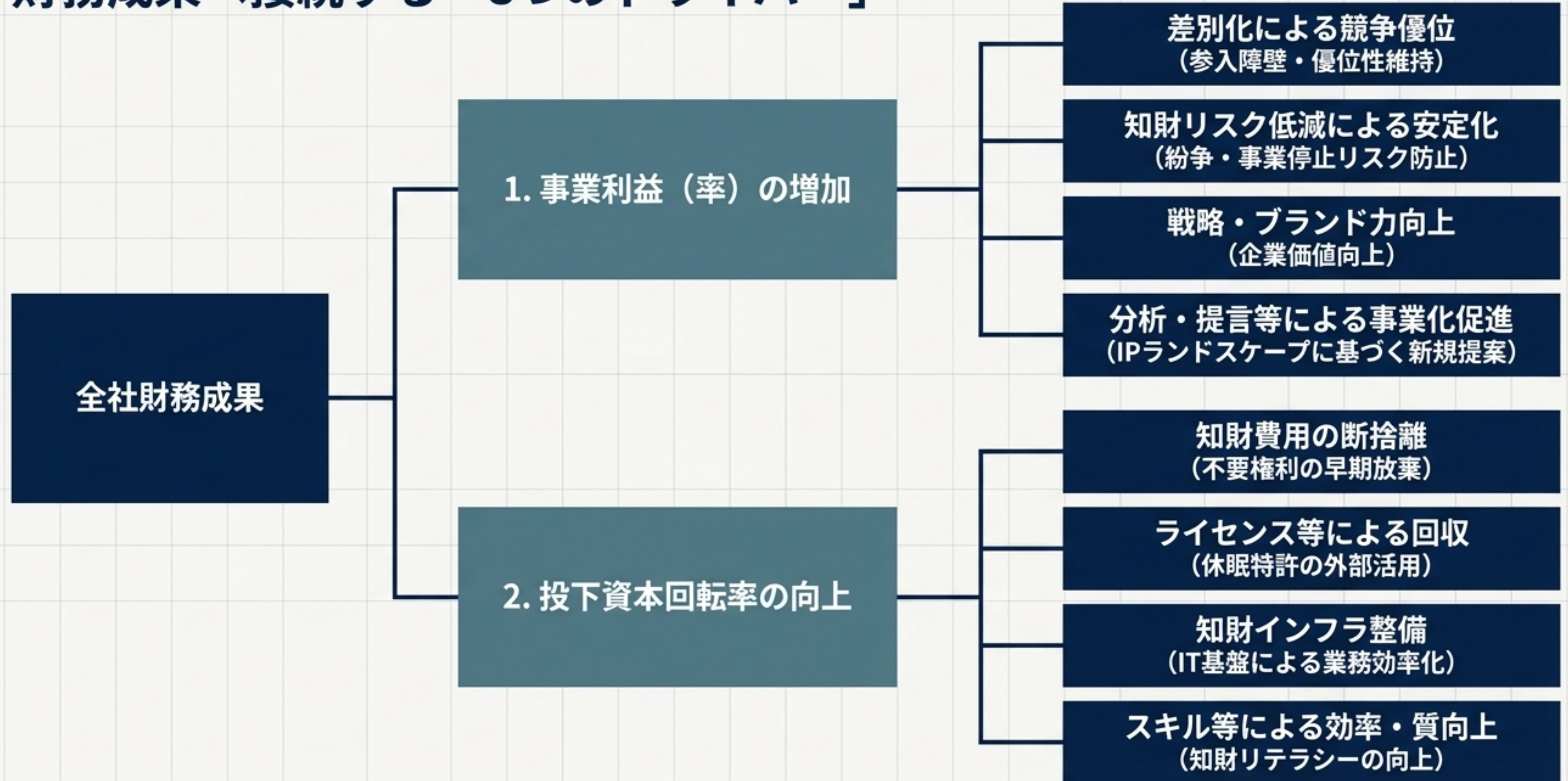
※最終財務リターンを直接金額化せず、
各種成果要素を指数化・数値化

分母：投資の構成要素

- ・ 直接的費用（特許出願、中間処理、
年金等維持費）
- ・ 人的工数（知財部員の人件費）

- タイムラグによる単年度評価の誤認を防ぐ実務的工夫
1. 複数年度の移動平均による評価
 2. 2021年を基準値（100）とした相対値（指数）での
の経年変化モニタリング

財務成果へ接続する「8つのドライバー」



実践的PDCAと外部データによる客観性担保

2024年 実績要因分析（内部評価）

- ・ 差別化による競争優位  微減
- ・ 知財リスク低減  横ばい
- ・ その他6つのドライバー
（知財インフラ整備、分析・提言等）  上昇

可視化による課題抽出と
確実なPDCAサイクルの実行

客観性検証（PatentSight+活用）

$$\begin{array}{l} \text{Technology} \\ \text{Relevance} \\ \text{(技術的影響度)} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Market} \\ \text{Coverage} \\ \text{(市場規模)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Competitive} \\ \text{Impact} \\ \text{(特許の質的インパクト)} \end{array}$$



自社の「発明評価」と客観的指標の間に高い相関を確認。
財務責任者（CFO）や経営陣への圧倒的な説得力を獲得。

コングロマリットにおける壁：「統一指標」の罠



リスクの顕在化

同一の物差し（単一指標）で一律に評価すると、長期的・基盤的な投資が過小評価される「歪み」が生じる。

事業責任者に合わせたアジェンダの個別最適化（レトロフィット）

知財データが単なる統制ツールから「参謀データ」へと変貌する瞬間

資本効率・財務
パフォーマンス
関心型



知財ROIC指数の推移、費用と工数のバランス、維持費断捨離の進捗実績を提供。

競合対峙・
市場シェア維持
関心型



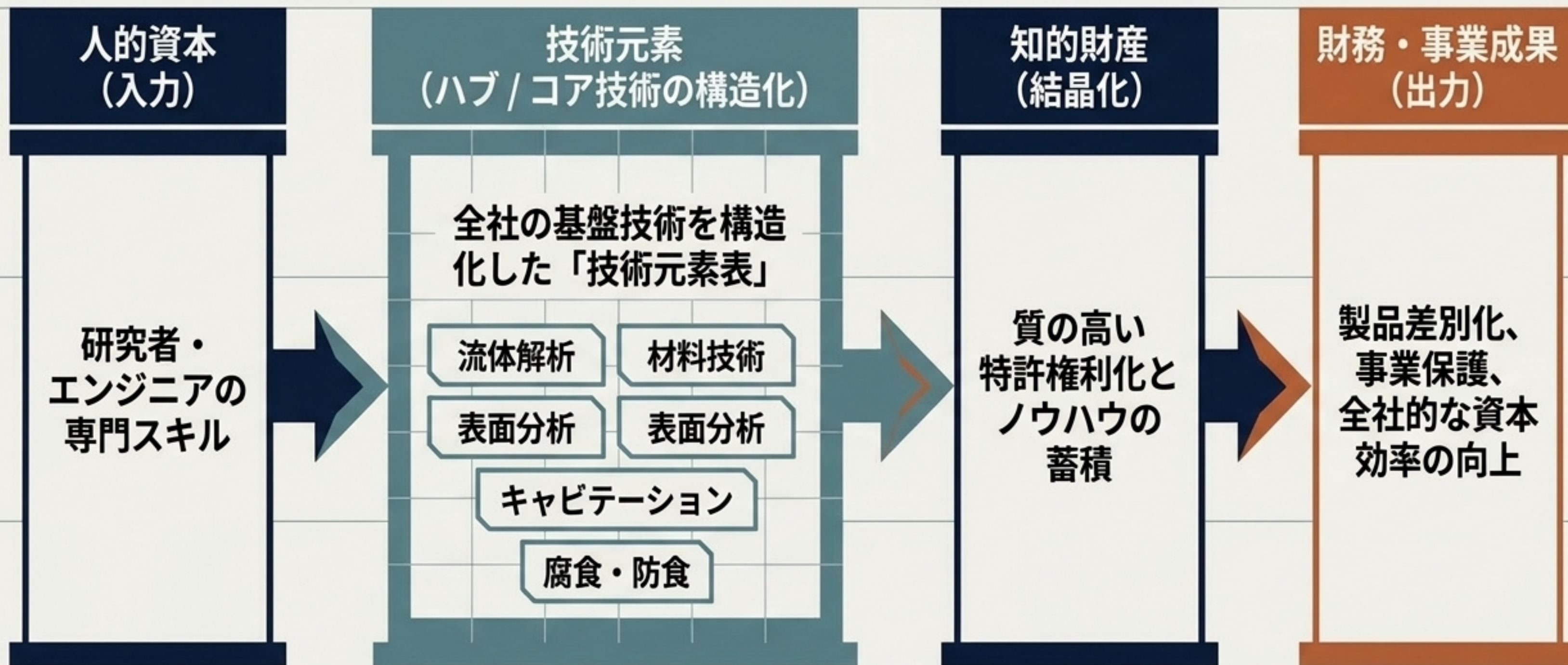
PatentSight+を用いた特定競合との特許ポートフォリオ比較、技術優位性の客観分析を提供。

新規事業創出・
新市場探索
関心型



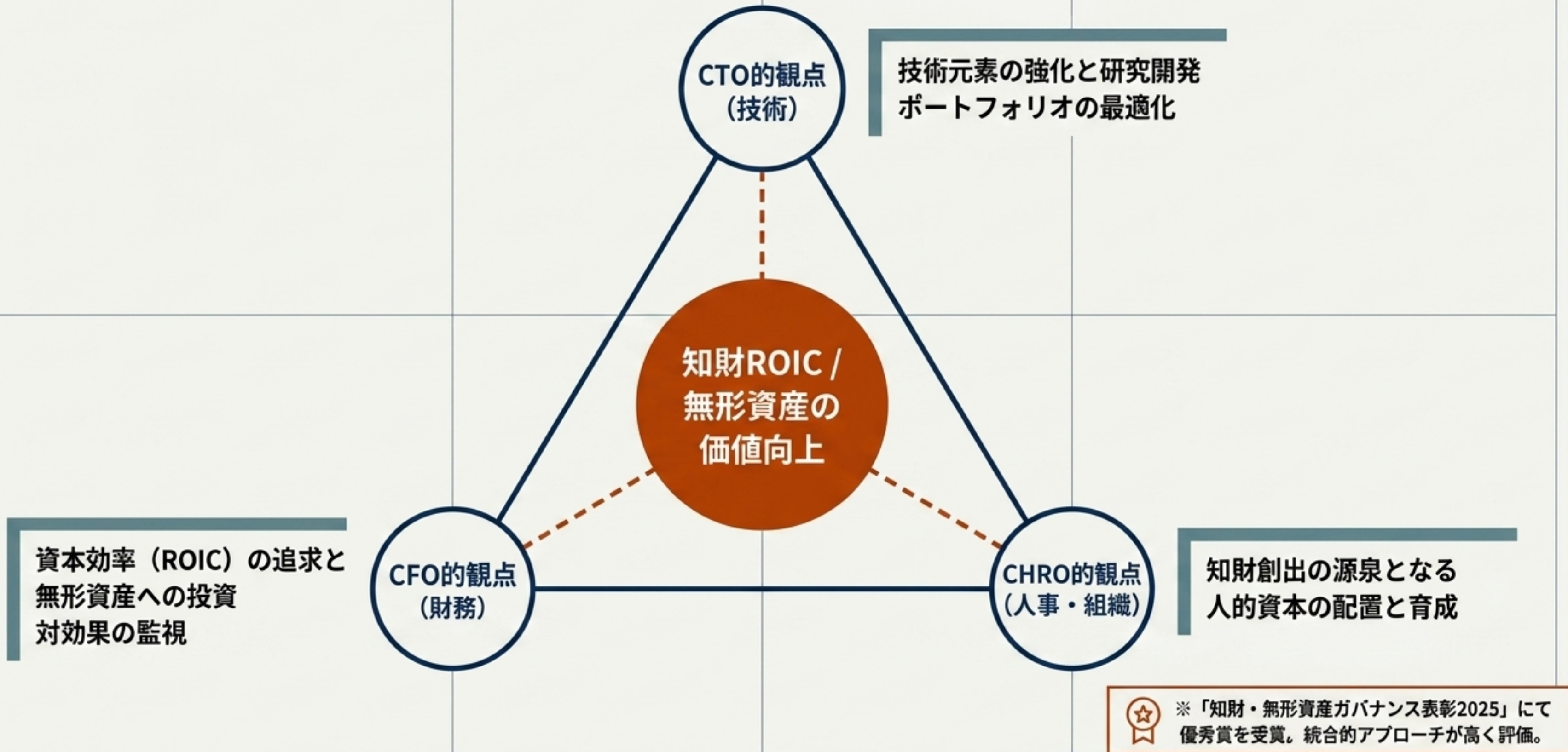
IPランドスケープに基づく未開拓領域の提案、新市場 参入シナリオを提供。

ガバナンスの統合：「技術元素表」をハブとした価値還流エコシステム

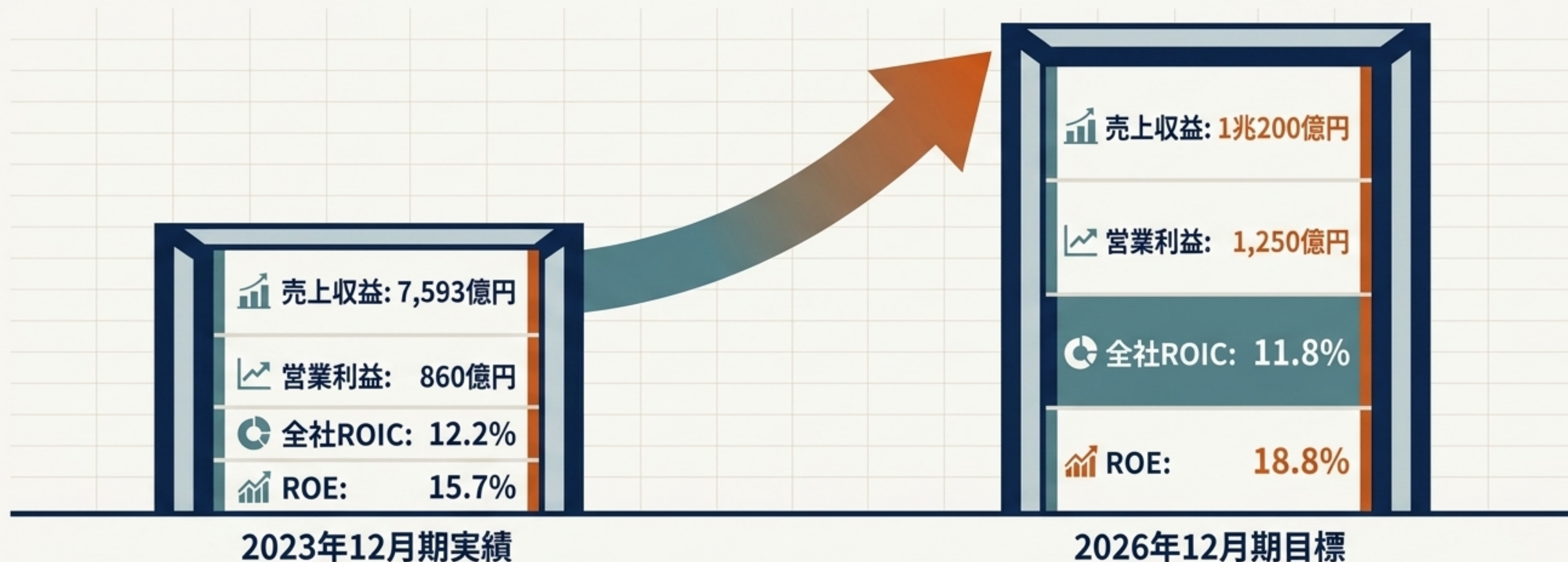


個別の特許ではなく、人材育成から財務リターンへ至る一連のストーリーを接続

トライアングル・ガバナンスの確立



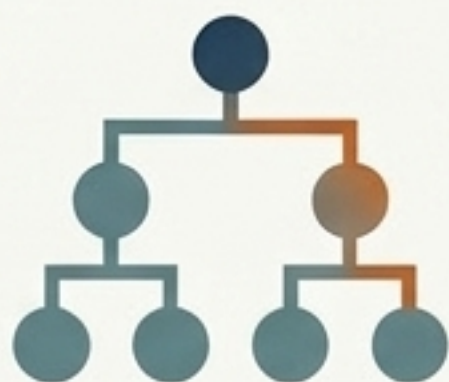
財務トラジェクトリーと未来への布石



知財ROICは単なる計算指標ではなく、過去最高の業績更新を目指すための「経営意思決定と資源配分を支える確固たる管理基盤」として機能している。

日本企業への普遍的示唆 (Playbook)

1. 分解と可視化



知財活動を単一の数値に無理に還元せず、「8つのドライバーツリー」へ分解。投資効率の変化要因を論理的に点検する仕組みを構築せよ。

2. 対話のレトロフィット



統一指標を振りかざすのではなく、事業部ごとの時間軸やリーダーの関心（財務・競合・新規事業）に合わせて提供データを最適化し、「参謀」となれ。

3. 客観指標と統合思考



外部データによる客観的検証を取り入れよ。さらに「技術元素表」を用いて、人材・技術・知財・事業成果の連動ストーリーを描け。

知財ROICは計算ツールではない。知財部門を真の「価値創造ドライバー」へと変革するためのコミュニケーション基盤である。