

知財ROICの解剖学： 荏原製作所に学ぶ、無形資産の 経営指標化とMOTへの統合

「知財ROICは、厳密な財務的価値算定ツールではない。知財の活動費用と投入工数の効率性を継続的に観測し、経営層との戦略的対話を駆動するための『社内管理会計型・経営管理エンジン』である。」



[01 MECHANICS]



[02 ECOSYSTEM]



[03 IMPLEMENTATION]

2010年代の危機

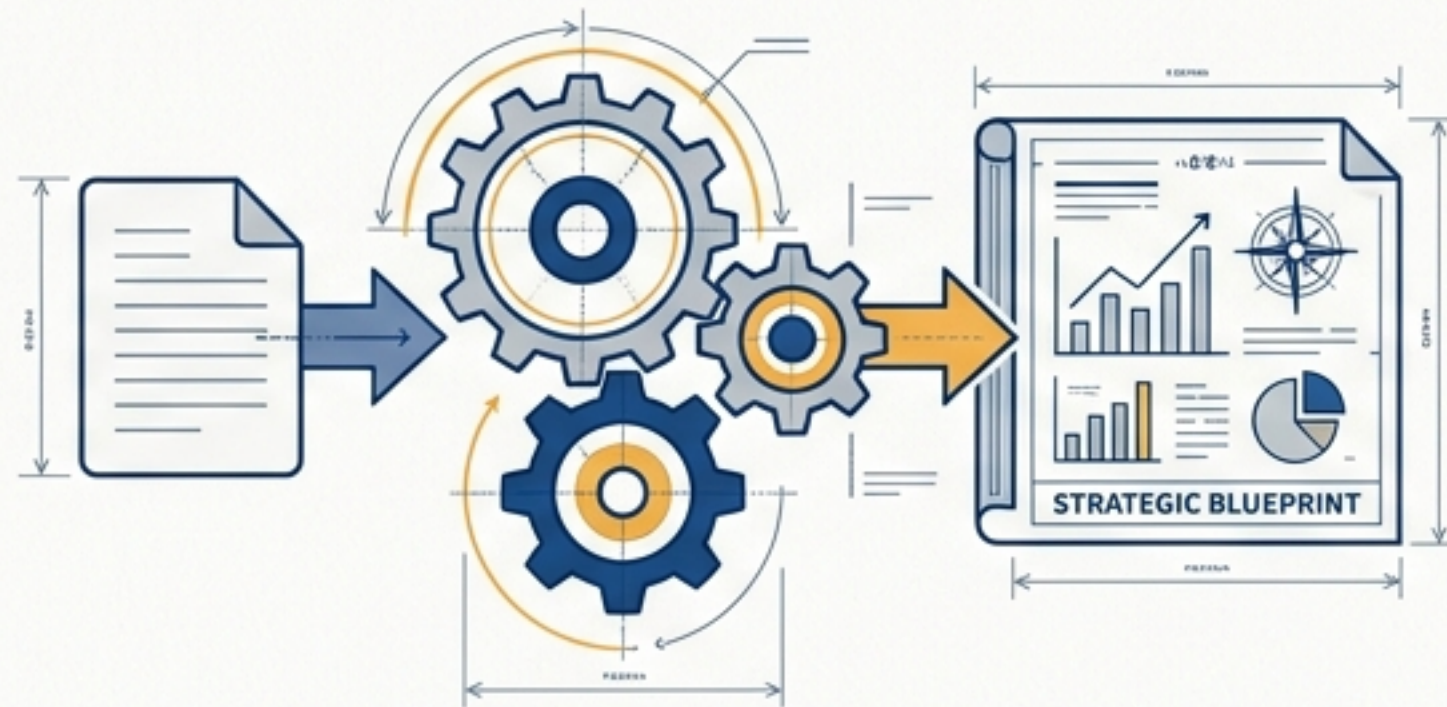


経済危機下での開発投資削減と 多数の特許権放棄

「権利取得」の知財論理と 「維持費削減」の経営論理の分断

「出願件数」だけでは予算の妥当性を証明できない原体験

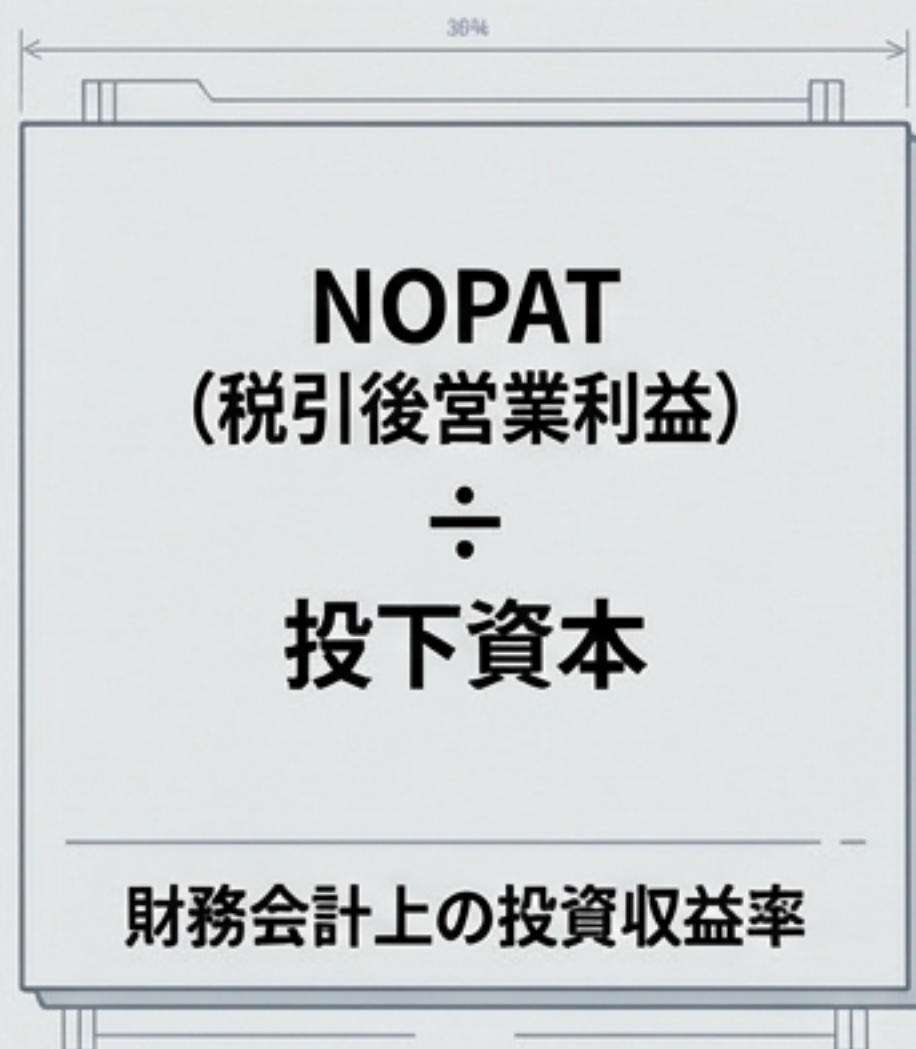
パラダイムシフト



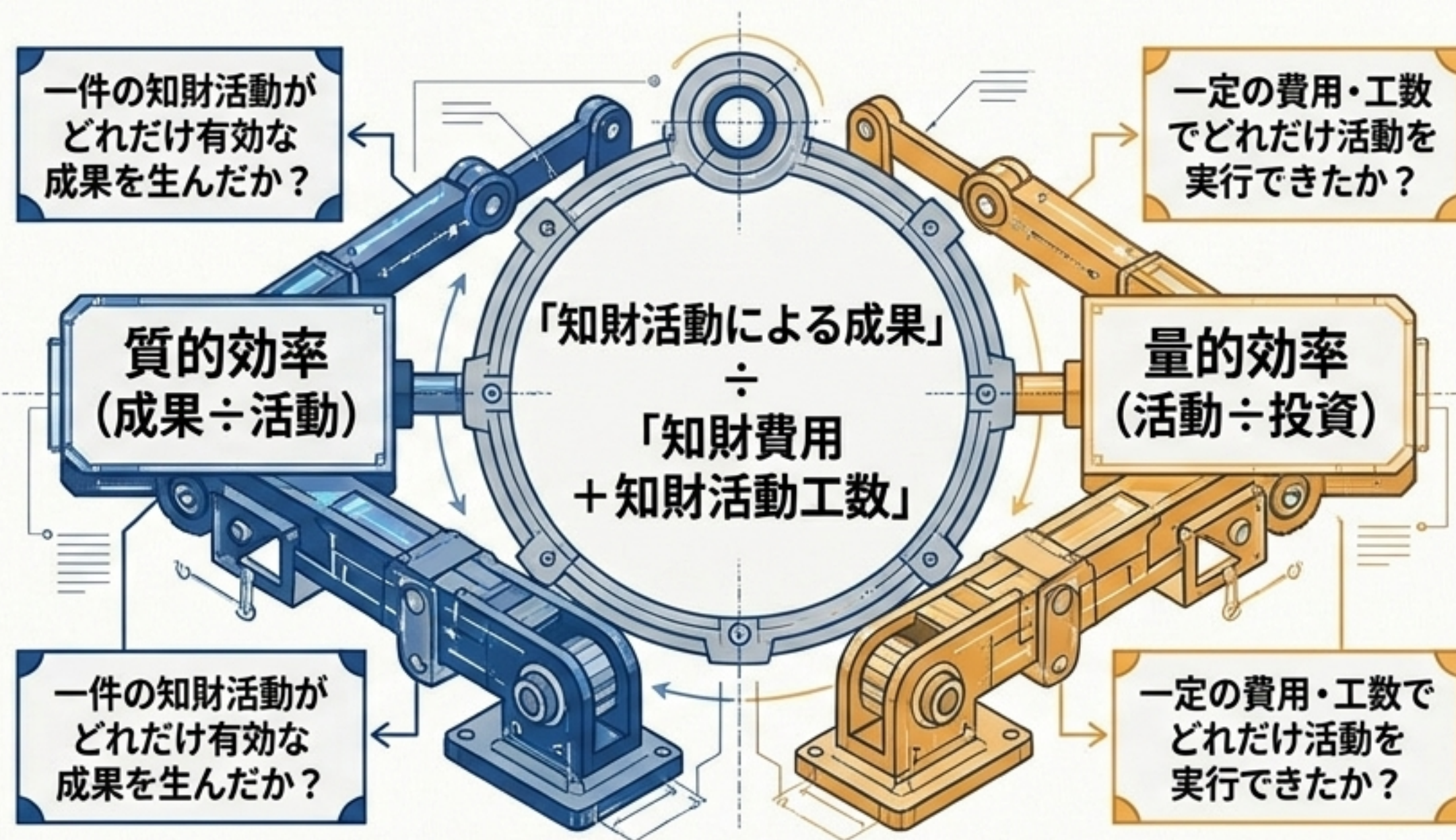
知財が経営にどう貢献するかを 共通言語で説明する枠組み

全社的なROIC経営へ知財活動を ボトムアップで統合

伝統的財務ROIC



知財ROICエンジン

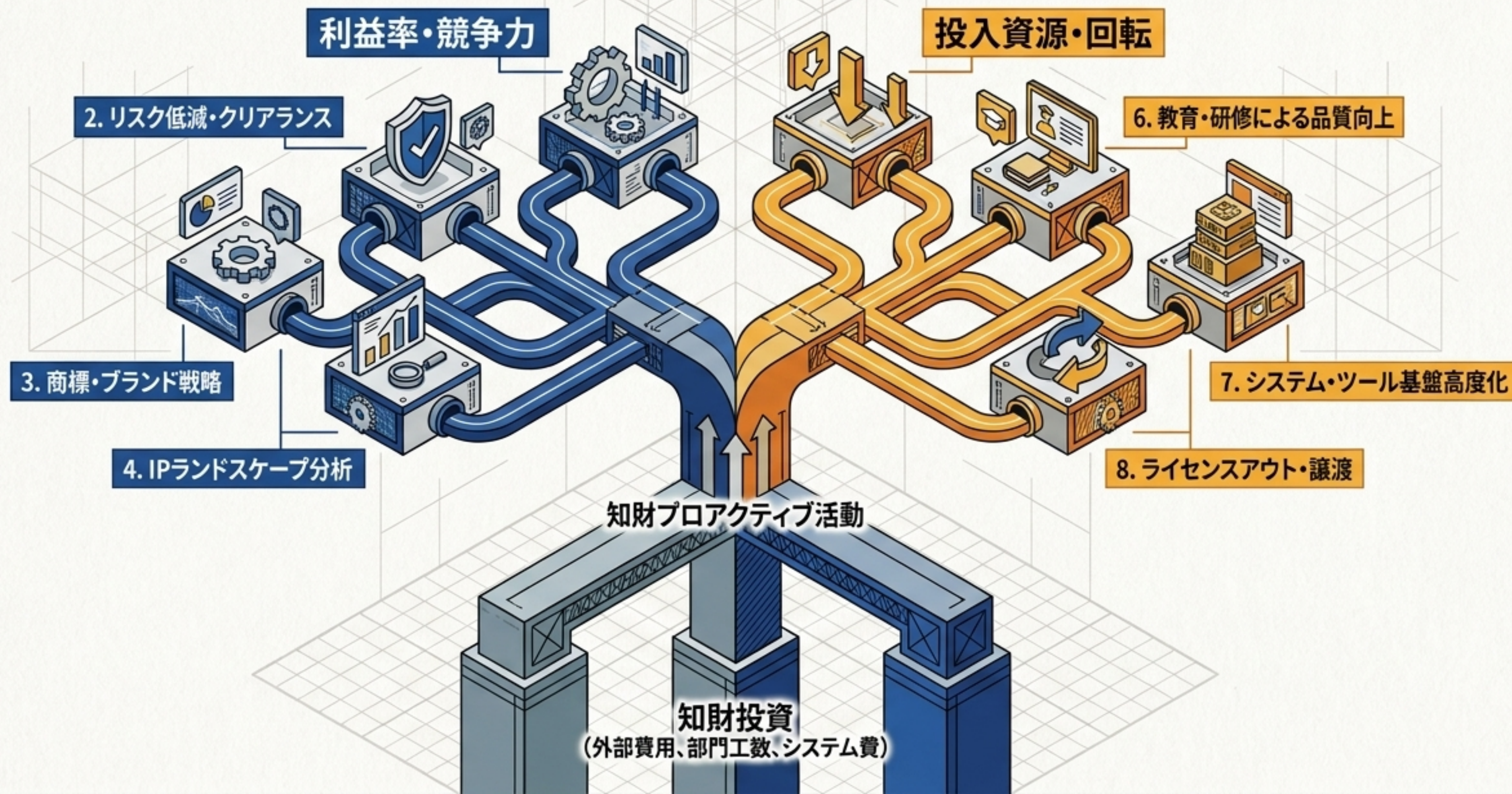


特許件数だけでは見えない「知財活動の質」と「費用・工数の生産性」を別々に特定・改善する構造

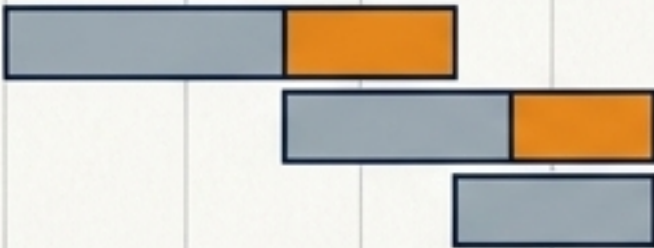
価値創造ルートシステム

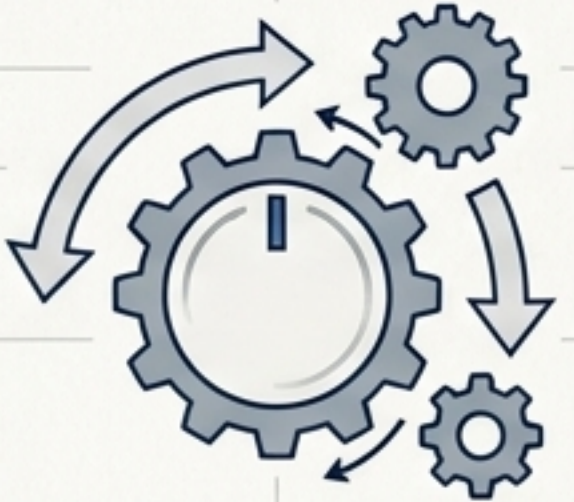


「ライセンス収入への限定」を脱却。
直接収入が発生しない防御・探索・
基盤活動も定量評価の対象とし、
実態的価値を可視化。



レトロフィット評価：事業速度に合わせた時間軸の補正

半導体 関連事業	数年単位 (短期)		短期的な製品サイクルに合わせた評価窓
ポンプ・ インフラ事業	中期		複数年度の移動平均値を用いた評価
基礎研究・ 新興技術	10年以上 (長期)		出願年別のコホート評価、中間成果（技術オプション等）の設定



レトロフィット
(Retrofit)

時間差（タイムラグ）の補正。全社共通の活動分類は維持しつつ、事業特性に合わせて「評価期間」「重要成果の定義」を調整し、長期研究の過小評価を防ぐ。

知財ROICと外部ベンチマークの補完的活用

知財ROIC (内部の効率管理)



投入資源に対する
活動成果の効率管理。
商標・契約・暗黙知
など幅広い内部プロ
セスを包含。

Verification
(外部データとの照合)

LexisNexis PatentSight (外部の品質ベンチマーク)

Technology
Relevance



(技術的影響力)

Market
Coverage



(市場カバレッジ)

Competitive
Impact

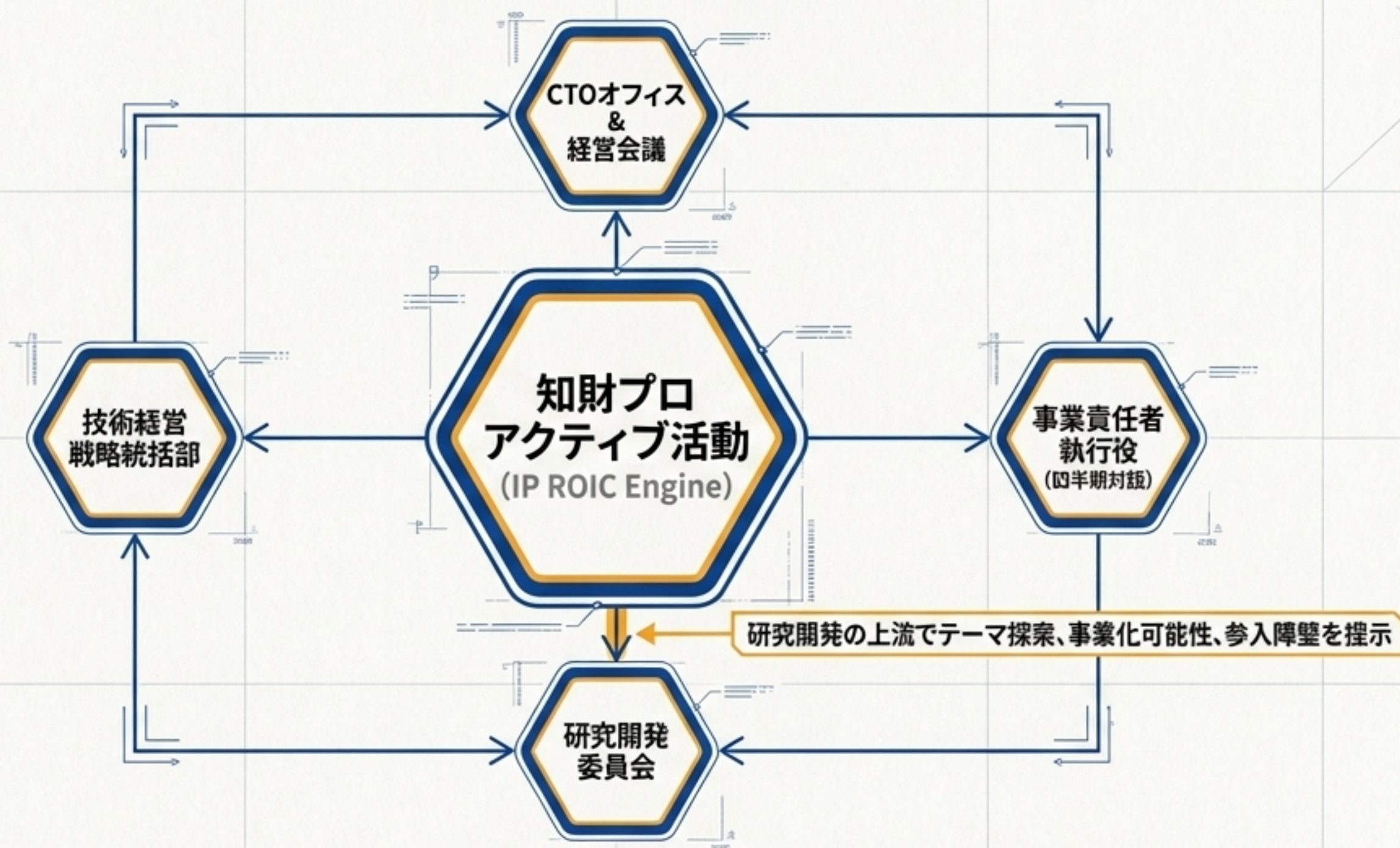


(特許競争力)

特許ポートフォリオの外部的な競争力と
客観的品质。

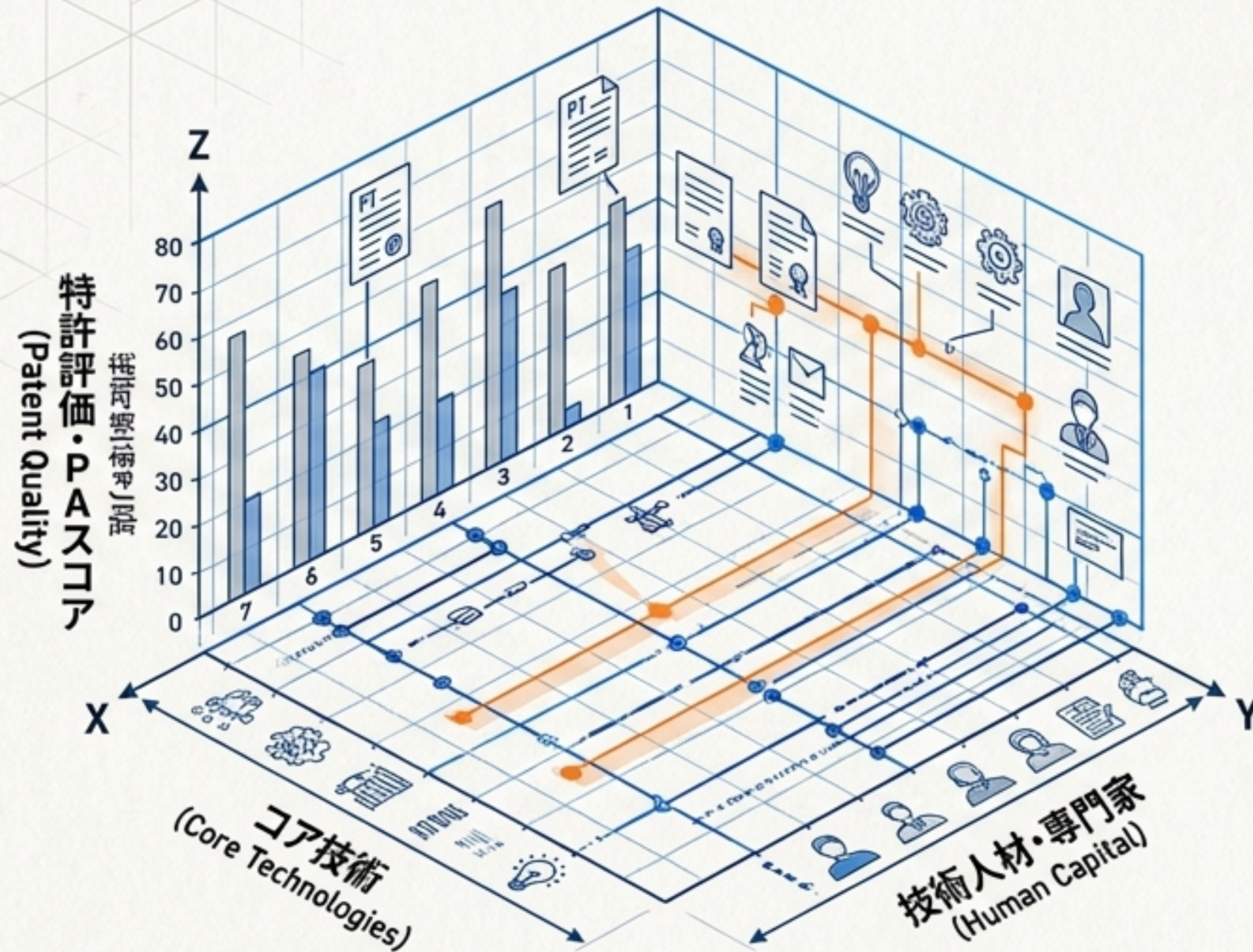
代替関係ではなく**補完関係**。内部指標（ROIC）が独善的にならないよう、
客観的なPatent Asset Index等を用いて自社の発明評価の妥当性を検証する。

知財プロアクティブ活動の組織エコシステム



知財ROICは単独で完結するスコアではなく、CTO管下で
事業・研究テーマの選定を駆動するための「OS (基本ソフト)」として機能する。

荏原グループ技術元素表



EBARA開発ナビ (デジタルトリプレット)

暗黙知の形式知化



開発期間:

約**33%**短縮



調査・問合せ:

50%以上削減

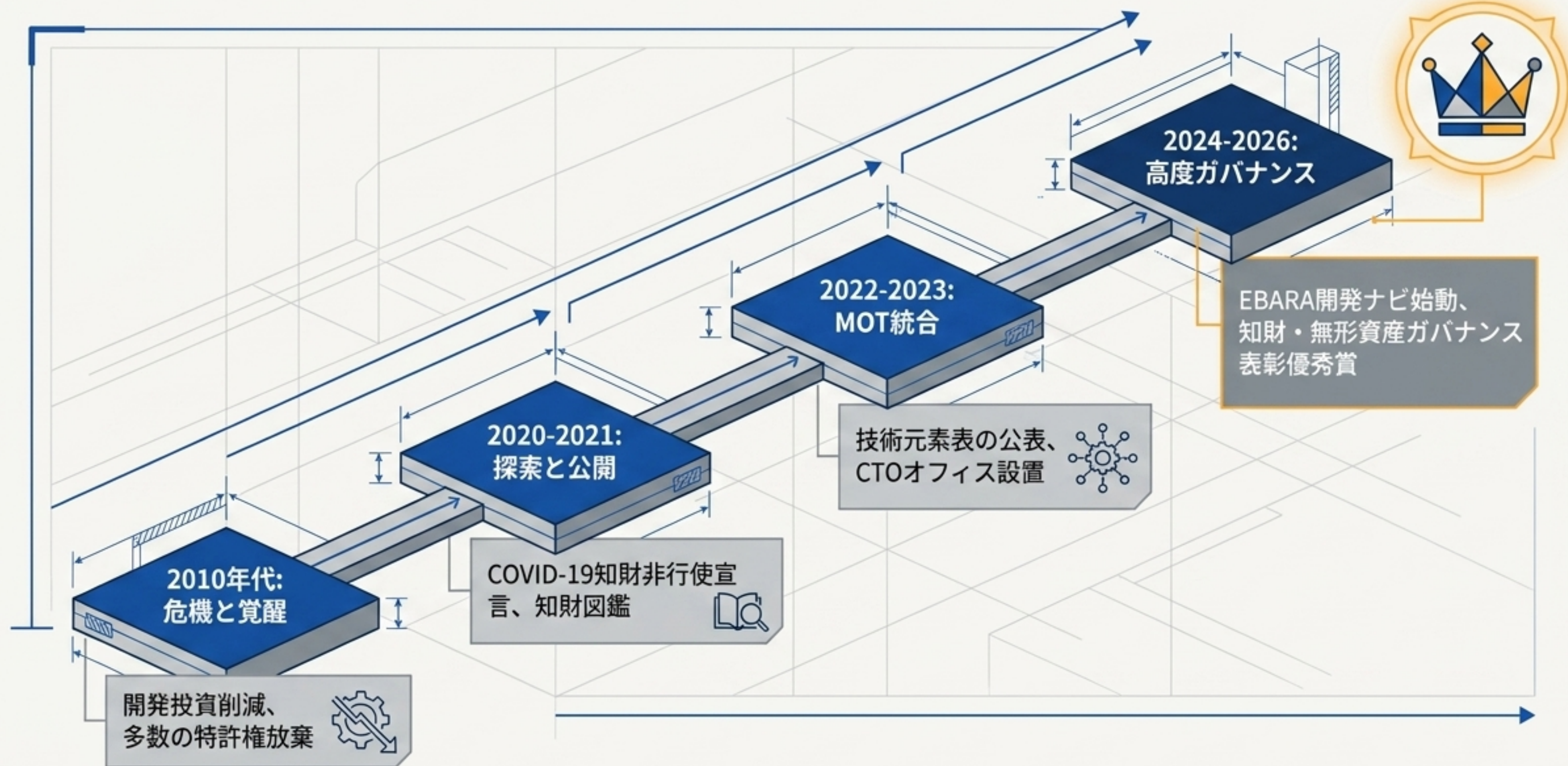


開発工数:

約**30%**削減

知財・技術テーマ・人材を同一の戦略地図上に配置し、技術の属人化を防ぐ。

荏原製作所における知財ROIC・MOT・人的資本統合の展開



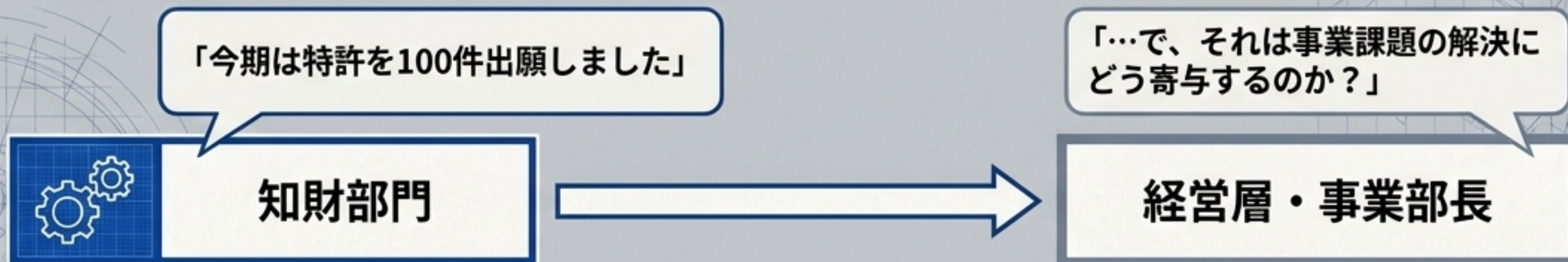
主要企業知財戦略比較

	荏原製作所	ダイキン工業	シスメックス	Siemens
主目的	経営貢献の可視化	競争力保護と協創	発明創出と 動機付け	大規模投資の循環
指標・ ガバナンス	知財ROIC (成果÷費用・工数)	PatentSight+, WIPO GREEN	出願・事業貢献に 基づく報奨	R&D投資額、 特許数
MOT・ 人的資本	技術元素表、 暗黙知の形式知化	経営・知財・R&D の共通議論	発明者への直接 インセンティブ	Inventor of the Year

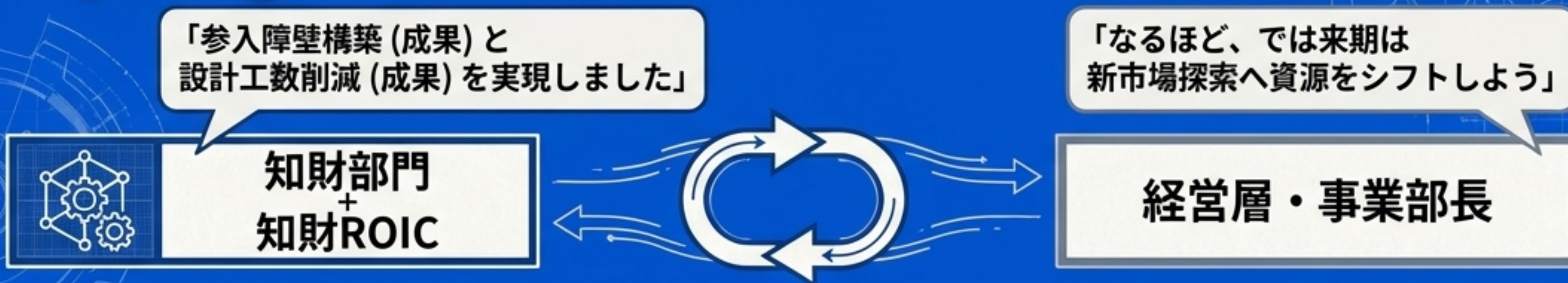
独自性のインサイト

荏原の独自性は単一の特許スコアではなく、**内部の活動効率と
対話プロセス**に特化した精緻な『**運用モデル**』にある。

Static Scorecard (静的評価)



Dialogue Engine (動的対話)



IP ROICの真の価値は、活動報告を事業部との経営対話へと変換する『翻訳レイヤー』として機能することである。

レッドフラグ診断：誤用に対するガードレール



「完全な金額換算」の罠

全ての成果を無理に円換算しない。偽の精密さを避け、金額推定が可能な層と、スコアベースの層を分離する。



ゲーミングと人事評価

個人の賞与や人事評価に直結させない。容易に件数を稼げる質の低い特許の量産や、長期案件の回避を防ぐ。



短期最適化による 未来の破壊

予算削減の自動ルールにすると、基礎研究や将来の技術オプションへの過少投資を招き、企業の未来を破壊する。

実装プレイブック：フェーズ 1 & 2

Step 1: 📐 目的の明確化



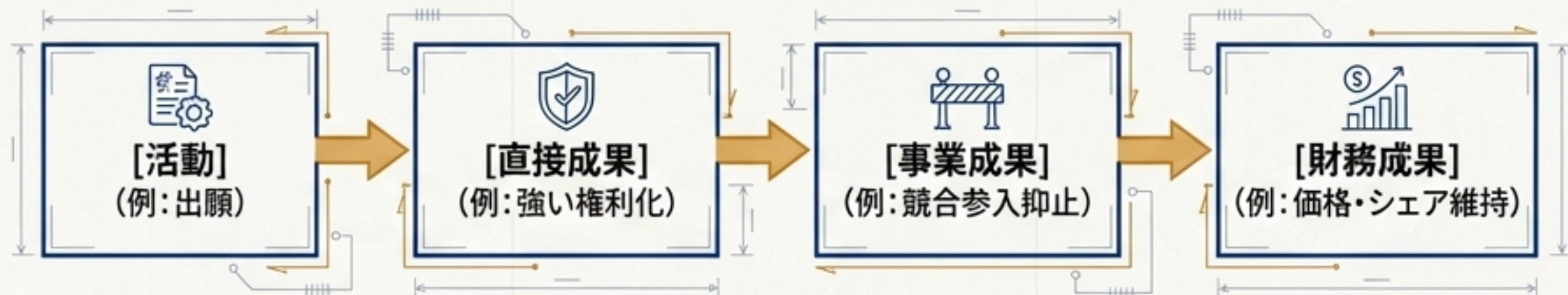
単一の「率」を急いで作らない。

課題は何か？（不要特許の削減か、事業部との対話強化か、業務生産性の向上か）。

目的に応じて分子の成果項目を定義する。

Step 2: 📐 価値創造ツ リーの構築

知財活動を因果関係で分解する。



実装プレイブック：フェーズ3&4

Step 3: 三層での算定管理



Layer 3: 財務指標 (売上・回避費用)



Layer 2: 成果指標 (権利品質・事業採用スコア)



Layer 1: 活動指標 (件数・時間)



外部データ (PatentSight等) を用いてLayer 2のスコアを検証する。

Step 4: ガバナンスの確立

ウェイト付けは経営・事業・R&D・知財・財務の「共同委員会」で設定する。知財部門単独で採点せず、自己評価バイアスを排除する。



**GOVERNANCE
APPROVED**



**「優れた知財ROICの枠組みは、
スプレッドシート上の数値で完結するものではない。
それは、企業の未来に関する
『より質の高い対話』を生み出すために存在する。」**

A successful IP ROIC framework does not end with a number. It ends with a better conversation about the future.
Design your metrics not to judge, but to guide.