

# ROIC 逆ツリーを活用した知財活動における知財の ROIC への貢献の計算法

## 知財活動における ROIC 逆ツリーの定義と構成要素

企業の財務担当者や経営企画担当者にとって、知財・無形資産をどのように活用し、企業価値向上に繋げていくかが重要な課題となっています。近年注目されている指標の一つに、「ROIC（投下資本利益率）」があります。ROIC は、企業が調達した資金に対してどれだけ効率的に利益を上げることができたかを測る財務指標であり、企業の真の収益性を示す指標として近年注目されています<sup>1</sup>。

ROIC 経営を推進する上で有効なツールとして、「ROIC 逆ツリー」があります<sup>3</sup>。ROIC 逆ツリーとは、ROIC を構成要素に分解し、最終的に現場レベルの KPI に落とし込むことで、社員一人ひとりが ROIC 向上にどのように貢献できるかを明確にするフレームワークです。通常の ROIC ツリーではトップダウンで KPI を設定していくのに対し、ROIC 逆ツリーでは現場レベルの KPI からボトムアップで ROIC を設定していく点が特徴です<sup>5</sup>。

ROIC 逆ツリーは、売上高、営業利益、投下資本といった財務指標と、知財活動における KPI を関連付けることで、知財活動が企業の ROIC にどのように貢献しているかを可視化することができます。<sup>7</sup>

## ROIC 逆ツリーとは

ROIC 逆ツリーは、ROIC を構成要素に分解し、現場レベルの KPI に落とし込むことで、社員一人ひとりが ROIC 向上にどのように貢献できるかを明確にするフレームワークです。通常の ROIC ツリーでは、ROIC をトップダウンで設定し、各部門に KPI を割り振っていくのに対し、ROIC 逆ツリーでは、現場レベルの KPI からボトムアップで ROIC を設定していく点が特徴です<sup>5</sup>。

オムロンでは、この ROIC 逆ツリーを 2014 年に独自に開発し、現場レベルでの ROIC 経営を実現しています<sup>1</sup>。オムロンの ROIC 逆ツリーでは、KPI を起点に、ROIC 改善の強化項目（ドライバー）、アクション、KPI を設定することで、現場の社員一人ひとりが ROIC 経営に参画できるようになっています<sup>6</sup>。また、オムロンでは ROIC 経営を推進する上で、「ROIC 逆ツリー展開」と「ポートフォリオマネジメント」の二つを重要な要素として位置付けています<sup>9</sup>。ポートフォリオマネジメントは、複数の事業を展開する企業において、各事業を ROIC で評価し、戦略的な投資判断を行うための手法です。

ROIC 逆ツリーは、現場の社員が日々の業務と ROIC の関係性を理解し、主体的に ROIC 向上に取り組むための有効なツールと言えるでしょう。しかし、ROIC だけに焦点を当てすぎると、短期的な利益を追求するあまり、長期的な投資やイノベーションが阻害される可能性も孕んでいます<sup>1</sup>。そのため、ROIC 逆ツリーを活用する際には、長期的な視点も忘れずに、 balan

スの取れた経営を行うことが重要です。

さらに、オムロンでは、数式を使わずに言葉で ROIC の意義付けを現場に説く「翻訳式」も作成しています<sup>1</sup>。これは、財務諸表に馴染みのない社員にも ROIC 経営の考え方を理解してもらうための工夫であり、ROIC を「ムリ、ムダ、ムラ」の削減と「お客様への価値」の向上に結び付けています。

また、オムロンでは「ROIC・ESG 逆ツリー展開」を通じて、ESG（環境・社会・ガバナンス）の要素を ROIC のフレームワークに統合しています<sup>10</sup>。これにより、財務的な目標達成だけでなく、持続可能な社会の実現にも貢献することを目指しています。

加えて、金融情勢によらず資金調達を可能とするため、財務健全性の維持にも注力しています<sup>9</sup>。堅牢な財務基盤を構築することで、ROIC 目標の達成をより確実なものにしています。

## ROIC 逆ツリーの構成要素

ROIC 逆ツリーは、以下の要素で構成されています<sup>2</sup>。

- KPI：現場レベルで設定される重要業績評価指標。
- 改善ドライバー：ROIC を改善するための主要な要素。売上高営業利益率や投下資本回転率などが挙げられます。
- アクション：改善ドライバーを強化・改善するための具体的な行動。
- ROIC：投下資本利益率。税引後営業利益を投下資本で割って算出されます。

## 知財活動が企業業績に与える影響

知財戦略は、企業の売上高、営業利益、投下資本に様々な影響を与えます。企業は、知的財産権を重要な経営資源として捉え、事業戦略と整合した知財戦略を策定・実行していく必要があります。

知財活動	売上高への影響	営業利益への影響	投下資本への影響
特許権の取得	模倣品の排除、ブランド力向上による売上増加 <sup>12</sup>	模倣品の排除による利益率向上、価格競争の回避 <sup>12</sup>	競争優位性の構築、市場での地位確立 <sup>14</sup>
商標権の取得	ブランド力向上による売上増加 <sup>12</sup>	ブランド価値向上による利益率向上	ブランド資産としての価値向上

知財活動	売上高への影響	営業利益への影響	投下資本への影響
ライセンス契約	ライセンス収入による売上増加	ライセンス収入による利益増加	知的財産の収益化
知財を活用した新規事業	新規市場への参入、売上拡大 <sup>12</sup>	新規事業からの収益獲得	新規事業への投資
海外での権利取得	海外市場での売上増加、ブランド力向上 <sup>13</sup>	海外市場での収益拡大	海外市場への投資

知財活動は、M&Aにおいても重要な役割を果たします。M&Aの **due diligence** では、対象企業の知財の価値評価が不可欠であり、買収後の統合プロセスにおいても、知財戦略の整合性が重要となります<sup>15</sup>。

また、知財活動の効果を測定する際には、短期的な定量評価だけでなく、長期的な視点も重要です<sup>17</sup>。知財経営は、ブランド価値向上や従業員モチベーション向上など、短期的に数値化しにくい効果をもたらす場合があります、これらの効果を総合的に評価する必要があります。

## 知財の ROIC への貢献を計算する

知財活動が ROIC に与える影響を定量化し、ROIC 逆ツリーに当てはめることで、知財の ROIC への貢献を計算することができます。具体的な手順は以下の通りです。

1. **知財活動の KPI を設定する**<sup>11</sup>。例えば、特許出願数、商標登録数、ライセンス契約数などを KPI として設定します。
2. **KPI と ROIC の関係性を明確にする**<sup>6</sup>。KPI が ROIC の構成要素である売上高営業利益率や投下資本回転率にどのように影響するかを分析します。例えば、特許出願数の増加は、模倣品の排除や価格競争の回避を通じて、売上高営業利益率の向上に貢献すると考えられます。
3. **各影響要素を定量化する**<sup>9</sup>。例えば、特許出願数増加による売上高増加額や、ブランド力向上による利益率向上幅などを定量化します。このためには、市場調査や統計分析、専門家へのヒアリングなど、様々な手法を組み合わせる必要があります。
4. **ROIC 逆ツリーに当てはめる**<sup>11</sup>。定量化された各影響要素を ROIC 逆ツリーに当てはめ、知財活動が ROIC に与える影響を可視化します。
5. **ROIC への貢献度を算出する**<sup>2</sup>。知財活動による ROIC 増加分を算出することで、知財の ROIC への貢献度を算出します。

## 計算結果を解釈し、知財活動の有効性を評価する

算出された知財の ROIC への貢献度を、過去のデータや業界平均と比較することで、知財活動の有効性を評価することができます<sup>15</sup>。知財活動が ROIC 向上に大きく貢献している場合は、その活動を継続・強化していくべきです。一方で、貢献度が低い場合は、知財戦略の見直しや活動の改善が必要となります<sup>22</sup>。

知財活動の有効性を評価する際には、定量的な指標だけでなく、定性的な評価も重要です<sup>15</sup>。例えば、権利の法的安定性、権利行使の容易性、技術的優位性など、定性的な要素も考慮することで、より多角的な評価が可能となります。また、「知財の点数付け（スコアリング）」<sup>15</sup>などの手法を用いて、知財ポートフォリオ全体を評価することも有効です。

## 具体的な事例

オムロンでは、ROIC 逆ツリーを活用することで、知財活動を ROIC 向上に繋げています<sup>24</sup>。知財センタが中心となり、技術開発、新規事業創出、既存事業に対して知財戦略を策定・実行・監督することで、ROIC 向上に貢献しています<sup>24</sup>。

また、荏原製作所では、「知財版 ROIC」という独自の指標を用いて、知財活動の効率性と事業収益への貢献度を評価しています<sup>25</sup>。これは、知財活動における投資（費用や人的工数）と成果を比較することで、ROIC 経営の考え方を知財活動にも適用したものです。

荏原製作所では、中長期経営計画「E-Vision2030」と「E-Plan2025」に基づき、技術で差別化を図りながら事業で利益を上げていくことを目指しており、その中で知財活動は重要な役割を担っています<sup>26</sup>。具体的には、「Who is the infringer?」という考え方のもと、競合を強く意識した特許出願や権利化を推進することで、事業に貢献する知財の創出に力を入れています。また、商標を含むブランディングも重視しており、差別化した優位性を知らしめ、維持することで、持続的な成長を目指しています。

## 結論

知財戦略は、企業の ROIC 向上に大きく貢献する可能性を秘めています。ROIC 逆ツリーを活用することで、知財活動の ROIC への貢献度を可視化し、知財戦略の策定・実行・評価を効果的に行うことができます。企業は、自社の事業特性や経営戦略に合わせて ROIC 逆ツリーを構築し、知財活動を ROIC 向上に繋げていくことが重要です。

知財の価値評価は、目的や状況に応じて適切な手法を選択する必要があります<sup>27</sup>。そのため、財務的な知識だけでなく、知財に関する専門知識や経験も必要となります。ROIC 逆ツリーや知財版 ROIC といった指標を活用することで、知財戦略を財務目標と結びつけ、企業価値向上に貢献することができます。知財戦略と ROIC 経営を統合することで、持続的な事業成長と長期的な価値創造を実現できるでしょう。

## 引用文献

1. オムロン CFO が解説！新 KPI が現場に根付く「ROIC 逆ツリー&翻訳式」の真髄, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://diamond.jp/articles/-/259813>
2. ROIC ツリーはなぜ注目される？計算方法や分析方法を解説 - Scale Cloud, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://scalecloud.jp/blog/roic\\_tree/](https://scalecloud.jp/blog/roic_tree/)
3. 「知財・無形資産ガバナンス」の実践と普及に向けた取組み第5回, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.hrgl.jp/topics/topics-9099/>
4. 「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改訂」に係る 1-パブリックコメント, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://public-comment.e-gov.go.jp/pcm/download?seqNo=0000252534>
5. オムロン式 ROIC 経営～企業価値 4 倍に導いた“牽引力”とは - パソナ JOBHUB, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://pasona-jobhub.co.jp/seminar\\_report/20220315-roic-management/](https://pasona-jobhub.co.jp/seminar_report/20220315-roic-management/)
6. 難解になりがちな「ROIC の考え方」を現場社員に伝えるためにオムロンがしてきたこと【書籍オンライン編集部セレクション】 | 経営指標大全, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://diamond.jp/articles/-/330887?page=2>
7. なぜ ROIC 経営が浸透しないのか | QUICK for Biz, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://corporate.quick.co.jp/biz/pbr2index/ando04/>
8. 知財・無形資産の投資・活用戦略の 定性的・定量的説明について（ガイドライン本体の別添, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi\\_kentokai/dai11/siryou6.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai11/siryou6.pdf)
9. ROIC 経営の進化が「企業価値の最大化」を牽引する - OMRON Global, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar22j/OMRON\\_Integrated\\_Report\\_2022\\_jp\\_Strategy\\_and\\_Business.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar22j/OMRON_Integrated_Report_2022_jp_Strategy_and_Business.pdf)
10. 統合報告書における ROIC ツリー掲載事例 | サステナビリティコミュニケーション | YUIDEA, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://sustainability-communicate.com/posts/tips-roic-tree>
11. 【詳細解説】 ROIC ツリーとは？オムロンの事例を参考に - サステナ大学, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://esg-college.com/roicree/>
12. 3. 中小企業者の知的財産活動の実態に関する分析結果 - (1) 知財と企業業績, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/report\\_chusho\\_chizai/honpen\\_3-3.pdf](https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/report_chusho_chizai/honpen_3-3.pdf)
13. 中小企業における知的財産と経営の関係について, 1月 24, 2025 にアクセス、 [https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/2014\\_03.pdf](https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/2014_03.pdf)
14. 知的財産の外部に与える効果 - 東京総合知的財産事務所, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.tokyo-ip.jp/15946028110003>
15. 知財価値評価とは ABOUT, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://aivas.jp/about/>
16. 知的財産と投資, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2021/dai3/siryou2.pdf>
17. 中小企業経営者がとるべき知財戦略の一考察 - 兵庫県立大学, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.u-hyogo.ac.jp/mba/pdf/SBR/9-1/079.pdf>
18. ROIC 経営とは？企業価値向上に向けた ROIC 経営の視点 - タナベコンサルティング, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.tanabeconsulting.co.jp/finance/column/detail44.html>
19. ROIC とは、投下資本利益率について。 - ガバナー・コンサルティング株式会社, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://governar.co.jp/column/roic-summary/>
20. ROIC (ロイック) とは？メリットや計算式、業界ごとの平均を分かりやすく解説 - Scale Cloud, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://scalecloud.jp/blog/roic/>
21. 知的財産価値評価 - デロイト トーマツ グループ - Deloitte, 1月 24, 2025 にアクセス、

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/solutions/ipa/ip-valuation.html>

22. 知財活動の進め方 - 新宿御苑前知的財産相談室オフィシャルサイト - 東京総合知的財産事務所, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://www.tokyo-ip.jp/15943729261941>

23. 溝上法律特許事務所<大阪>知的財産の価値評価について～日本弁理士会知財価値評価センターのご紹介～, 1月 24, 2025 にアクセス、

[https://www.mizogami.gr.jp/news/new\\_back/jim2801M36.htm](https://www.mizogami.gr.jp/news/new_back/jim2801M36.htm)

24. 両利きの知財活動を戦略目標に | We are Shaping the Future! 私たちが手繰り寄せる未来ストーリー | オムロン株式会社 - OMRON Corporation, 1月 24, 2025 にアクセス、

<https://www.omron.com/jp/ja/edge-link/news/697.html>

25. 荏原製作所の知財 ROIC, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://yorozuipsc.com/blog/roic>

26. 荏原製作所における知財価値評価とその活用, 1月 24, 2025 にアクセス、

<https://www.ebara.co.jp/jihou/no/list/detail/262-6.html>

27. 知的財産の価値評価についての概要紹介, 1月 24, 2025 にアクセス、 <https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/4267>