

2025 年 5 月 30 日

知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）

第 1 回 知財・無形資産ガバナンス表彰 表彰式ダイジェスト

知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）は、2025 年 3 月 24 日（月）に第 1 回知財・無形資産ガバナンス表彰の表彰式を開催しました。表彰式の登壇者ならびに講演・講話の概要は、以下の通りです。

日時：2025 年 3 月 24 日（月）16:00～17:50

場所：日経カンファレンスルーム（東京都千代田区）

主催：知財・無形資産ガバナンス推進協会（IPIAGPA）

協賛：EY 弁護士法人（ゴールド協賛）、株式会社 IP Bridge、サン・グループ、VALUENEX 株式会社（シルバー協賛）その他ブロンズ協賛企業 8 社

後援：金融庁、株式会社日本取引所グループ

来場：約 170 名

開会の挨拶

内閣府 知的財産戦略推進事務局長

奈須野 太 氏



本日の表彰受賞企業の皆様、おめでとうございます。現在の企業経営では、財務情報の開示だけでなく、企業活動や知財・無形資産が財務や社会に与えるインパクトを可視化していくという試みが行われています。これは、企業が投資判断においてリスクとリターンだけでなく、環境や社会課題を経営戦略に組み込むことで、中長期的に企業価値を創造したり高めるなどして、新たな資金調達の流れを生み出すことを考えているためです。また持続可能な社会の構築において、日本企業のテクノロジーには大きな期待が寄せられています。この政府の策定した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」の考え方が、企業が知財・無形資産を積極的に活かす上でカギとなります。知財・無形資産の活用を進めている好事例を本表彰制度で表彰し、そうした先進事例を手本として多くの企業が取り組みを強めることで、日本全体の企業価値が底上げできると考えています。この表彰制度は 2024 年の知

的財産推進計画に記載したものであり、さらに今後の推進計画においても引き続き期待していくつもりです。皆様方と共に、時代を進めて参りたいと考えております。

表彰式の意義について

知財・無形資産ガバナンス推進協会 代表理事

前田 絵理 氏



本表彰には大きく4つの意義があると、私たちは考えています。1つ目の意義は、本表彰は政府の知的財産戦略本部が2004年6月に公表した「知的財産推進計画 2024」の政策を実現した公共的な意味があるということです。2025年度の表彰も、さらに充実した内容となるよう努めて参ります。第2の意義は、今回、まだ表彰制度の歴史が浅い中で、味の素様、アシックス様、カプコン様、デクセリアルズ様、日立製作所様という日本を代表するエクセレントカンパニーが受賞を受け入れて下さったことです。第3の意義は、この表彰制度に日本を代表する機関投資家や有識者のご賛同とご協力を頂いたことです。

最後に第4の意義として強調したいのは、本日は知財・無形資産を生かして日本をもう一度、世界の豊かな経済社会を実現する国として復活させようという志をもった、新たなネットワークの始まりだということです。この場を借りて、本表彰の主催団体とは別の組織が4月1日に発足させる「知財・無形資産 経営フォーラム」をご紹介して下さい。フォーラムの会長にはアシックス代表取締役会長 CEO の廣田康人様、議長にはみさき投資代表取締役の中神康議様にご就任頂きます。年4回の定例会、4つの分科会を中心に展開する「知財・無形資産 経営フォーラム」にご期待下さい。

基調講演

みさき投資株式会社 代表取締役

中神 康議 氏

受賞企業の皆様、おめでとうございます。私からは、投資家の目で見ても、なぜ無形資産が大事なのか、という話をさせていただきます。日本の上場企業・市場関係者の間では「PBR1 倍割れ問題」というのが、1年半前から注目されていました。そのとき、日本の上場会社では PBR1 倍割れの企業が 52%ありました。それが現在では 46%になりました。約1年で7%低下したことは大きな改善ではないかと思うかも知れませんが、実はそうではありません。直近10年平均でみると PBR1 倍割れ企業は上場企業全体の 46%であったので、中期的にみれば全く改善していないわけです。

また PBR1 倍割れ企業の中で、時価総額上位 50 社の 9 割以上では、資産回転率が 1 倍割れになっています。資産を多く保有している割には、売上が立っていないというわけです。日本企業では、実はこの資産回転率が低いということが、非常に問題なのです。これら企業の多くは規模型産業、装置型産業です。つまり従来は設備を増設し、シェアを取れば利益率につながるという構造でした。

したがって各社は、設備投資を積極的に行って、シェア競争を行って、結果として資産規模が非常に大きくなりました。しかし日本経済が成熟期に入り、一方で新興国企業も積極的に設備投資を行いました。需要が減って、設備の稼働率が大きく下がったわけです。このため、資産回転率が上がらないのです。それをどうやったら転換できるのか。それは今日ここで議論しているように、知的財産、無形資産、あるいは人的資本を生かして価値創造モデル自体を変えていくしかありません。日本の場合、そういう問題を抱えている業界が、全体の 33 業種のうち実に 14 業種にの



ばるのです。つまり、これは個別の企業レベルの問題でもなく、業界レベルの話でもなく、日本の産業構造の問題だということです。日本の産業構造自体がものすごく古くなってしまっていて、こんな古い産業しか日本にはありませんということで、それを変えていかなければいけないということが、この PBR 問題から見えている本質なのです。

一方、米国企業の時価総額をみると、非常に無形資産の割合が高いです。米国テスラ社の 2024 年 10 月の時価総額をみると世界の自動車業界でトップになっていて、2 位以下の会社が 10 位まで束になってようやくテスラに並ぶことができるという、大きな格差が生じていました。当時のテスラは、もちろん成長期待を背景とするバリュエーションの高さもありましたが、実質としても ROIC が非常に高いのです。自動車産業は一般的に多大の宣伝広告費や販売促進費を投下しますが、テスラは全くやりません。代わりに AI を使った自動運転技術、つまり無形資産にどんどん投資しています。そのことが熱狂的な支持、顧客ニーズにつながり、高い利益率と高い資本回転率を生んでいます。そして両者の積である高い ROIC につながっている、ということです。

実は、日本企業の知的財産、無形資産の保有状況は決して悪くない、というのが私の認識です。今回、表彰を受賞した 5 社のように知財・無形資産を豊富にもっている会社も多いと思います。ただ、豊富に保有しているにもかかわらず、利益に転換できていないということが問題です。やり方は 3 つしかありません。保有している知財・無形資産を使って、もっと製品化・事業化をすること。事業化ができていながら、もっとスケールさせて売上高を増やして資産回転率を上げる。既に規模もあるというなら、値付けを上げることでさらに利益率を高められないか。これらがポイントになります。

そこで本日の受賞企業 5 社の数字を、改めて確認しました。無形資産比率は 6 割を超えています。さすがだと思います。ROIC は低いところで 10%、高いところで 20%。これは世界的に誇り得る数字で、知財・無形資産を生かして製品事業化もできているし、スケールもできているし、高い値付けもできているということで、当然、株式市場も高く評価するわけです。PBR も低いところでも 3 倍、高いところでは 10 倍、平均で 5、5 倍です。大変素晴らしいと思います。

日本企業のロールモデルという言葉だけでは足りない、まさに「希望の星」といいと思います。なぜ希望の星なのかというと、日本の産業構造を刷新するモデルになって頂けるのではないかなと思うからです。すっかり旧弊化してしまった日本の産業構造そのものを変えていく先兵になって頂けるのではないのでしょうか。是非、今回の表彰をきっかけに、日本の産業構造が大きく変わってほしいと期待しています。

表彰審査委員長の挨拶

東京大学 未来ビジョン研究センター 教授（知財・無形資産ガバナンス表彰 表彰審査委員会 委員長）
渡部 俊也 氏



受賞企業の皆様、誠におめでとうございます。本表彰の審査委員会では、先だって設置された評価基準検討委員会において機関投資家、民間評価機関、学識経験者、知財専門家など多様な視点を持つ専門家が議論し、その評価基準を定めました。受賞対象企業は、定量スコアリングなどの抽出作業を経て、複数回の委員会にて対象を絞り込み、最終選考された企業の経営者らに個別にインタビューをさせて頂き、今回の表彰決定に至ったものです。受賞企業はいずれも知財・無形資産を活用し、企業価値を

向上させた素晴らしい会社です。最優秀賞の味の素株式会社はアミノサイエンスという独自の知財・無形資産を活用し、経済価値と社会価値を両立させています。優秀賞の株式会社アシックスはブランド価値の向上を目的とした知財・無形資産戦略を展開し、企業価値の持続的向上を実現しています。特別賞となった株式会社カプコンは知

財・無形資産を生かしたグローバル戦略が高く評価され、同じくデクセリアルズ株式会社は知財・無形資産を基軸としたエンジニアリングマーケティングを成立させており、同じく株式会社日立製作所は AI のルマードを使ったデジタルビジネスを通じて知財・無形資産を経営戦略の中核にしています。各社の功績をたたえ、今後ますますの事業の発展を祈念しています。

第 1 回 知財・無形資産ガバナンス表彰 授賞式

最優秀賞：味の素株式会社

優秀賞：株式会社アシックス

特別賞：株式会社カプコン、デクセリアルズ株式会社、株式会社日立製作所（50 音順）

知財・無形資産ガバナンス表彰の第 1 回受賞企業である味の素株式会社、株式会社アシックス、株式会社カプコン、デクセリアルズ株式会社、株式会社日立製作所の 5 社の代表者に、知財・無形資産ガバナンス表彰のスポンサー 4 者（ゴールドスポンサー：EY 弁護士法人、シルバースポンサー：株式会社 IP Bridge、サン・グループ、VALUENEX 株式会社）の代表者から、表彰状と記念盾が授与されました。



前列左より、株式会社日立製作所・西澤格氏、株式会社アシックス・富永満之氏、味の素株式会社・佐々木達哉氏、株式会社カプコン・辻本春弘氏、デクセリアルズ株式会社・新家由久氏（以上、受賞企業各社の代表者）。後列左より、VALUENEX 株式会社・中村達生氏、EY 弁護士法人・前田絵理氏、株式会社 IP Bridge 田中義明氏、サン・グループ・藤本周一氏（以上、ゴールドおよびシルバー協賛企業）。

受賞企業の代表者挨拶：最優秀賞

味の素株式会社 取締役執行役専務

佐々木 達哉 氏

日ごろより、知財・無形資産は味の素グループの企業価値向上の源泉であると申し上げている中で、このような高い評価を頂いたこと、社員一同、大変嬉しく存じます。弊社は 2023 年度より中期経営計画を廃止し、2030 年の目指す姿からバックキャストして企業価値向上に取り組む「2030 ロードマップ」を制定しました。併せて企業理念・フィロソフィーを変更し「アミノサイエンス®で、人・社会・地球の Well-Being に貢献する」という志を掲げました。この「アミノサイエンス®」は弊社の強みであり、アミノ酸のはたらきに関わる研究プロセスや、そこから生み出された技術、知的財産、サービスなどの総称です。同時に当社のユニークネスであり、企業価値の差別化の源泉であると捉えています。このロードマップの中では、組織資産、技術資産、顧客資産、人財資産という4つの無形資産を掲げました。組織資産とは、前述の志やそれを実現する取り組み、各ブランドなどが該当します。技術資産とはアミノサイエンス®や戦略的知財、顧客資産とは世界中のお客様とのつながりやネットワーク、人財資産とはこれらの技術・顧客資産をつな

ぎ、組織資産を具現化する、まさに最も重要な資産であると捉えています。この4つの無形資産が相互に連携しながらイノベーションを生み出し、企業価値を高め、さらにそれぞれの無形資産が豊かになっていく。このサイクルを回し続けることが非常に重要であると考え、取り組んで参りました。今後ともご支援、ご指導のほどよろしくお願い申し上げます。



受賞企業の代表者挨拶：優秀賞

株式会社アシックス 代表取締役社長 COO

富永 満之 氏



本日は素晴らしい賞を頂き、誠にありがとうございます。昨年で創業 75 周年を迎えました。創業者の鬼塚喜八郎が「商品はまず絶対に優秀でなければならない。そのためにイノベーションを生み出すこと。そして、知財が重要である」と考え、当時から特許・意匠など権利の取得にも積極的に取り組んでいました。現在、売り上げの 80%が海外であり、生産も 95%が海外、主にアジアにあります。このようなグローバルな競争環境の中、当社は「小さくても強い存在」であることが非常に重要です。そのような状況の中、大きなステップアップとなる出来事がありました。現在、当社の事業の約 50%はランニング事業から来ていますが、他社が非常にイノベティブな厚底シューズを開発し、カーボン素材を導入したことで当社の市場シェアは年々下がっていきました。特に衝撃的だったのは、2021 年の新春の大学駅伝で当社のシューズ着用率が 0%だったことです。そのような状況を予測し、当時社長だった現会長の廣田が 2019 年に直轄のチームを作り、「もう負けるわけにはいかない」と、トップランナーと共に本気で競合他社に勝てるシューズの開発に取り組みました。このとき、単なるプロダクト開発だけでなく、研究部門、知財、

マーケティングなど組織横断で全員一丸となって取り組んだことが非常に重要だったと思っています。その結果、現在では市場シェアも回復してきており、このときの取り組みがまさにベストプラクティスになったと実感しています。今回、こ

のような賞を頂いたことでさらにしっかりと取り組んで参りたいと思っております。

受賞企業の代表者挨拶：特別賞（50 音順）

株式会社カプコン 代表取締役社長 執行役員

辻本 春弘 氏

特別賞受賞について、全社を挙げて感謝申し上げます。当社が重視している、グローバル戦略、デジタル戦略、そして IP（知的財産）を多面展開するワンコンテンツ・マルチユース戦略を評価して頂いたこと、大変光栄に存じます。当社は、家庭用ゲーム機向けの展開に注力していましたが、グローバルでの市場拡大を見据え、PC 向けの展開にも強化を図っています。その結果、現在では 220 を超える国・地域に販売エリアを拡大し、2024 年度は、過去最高の販売本数 5,000 万本を超え、12 期連続の増益、10 期連続で 10%以上の営業増益を達成しました。

また、ゲームという IP を活用し、映像化、グッズ化、あるいは舞台化など様々な展開を進めています。ワンコンテンツ・マルチユース戦略が、先に申し上げたグローバル戦略とも相まって、多くの方々に当社のゲームを楽しんで頂いている背景となっています。引き続き、知財・無形資産を戦略的に活用し、世界中のゲームユーザーの皆様へ、当社のゲームを楽しんでもらうよう、事業を成長させて参ります。今後とも、ご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。



受賞企業の代表者挨拶：特別賞（50 音順）

デクセリアルズ株式会社 代表取締役社長

新家 由久 氏



当社は創業して今年で 13 年目を迎える会社です。もともとは「ソニーケミカル」という会社で、（ソニーの創業）50 周年のタイミングでソニーグループから MBO を行い、2015 年に東証プライムに上場致しました。今年で上場 10 年目となる会社です。当社はサイエンスセンターに根ざした企業であり、皆様がお持ちのスマートフォンやモバイルアプリケーション、あるいは車の中にあるディスプレイなどに欠かせない製品を提供しています。非常にニッチではありますが、グローバルで高いシェアを持ち、シングルソース（唯一の供給元）として多くの企業と取引をしています。今回、受賞させていただいたのも、こうした製品・事業を支えている無形資産、特に IP（知的財産）に関する日々の取り組みの成果であると認識しています。一方、足元の世界経済は不確実性が高まっており、将来の見通しは容易ではありません。それでも大きな社会課題を解決するための技術の進化は

確実に加速しています。そうした中、当社も無形資産、特に知財戦略を事業・経営の中心に据え、これまでにない新しい価値を生み出し続け、企業価値をさらに向上させていけるよう、今後も取り組んで参ります。

受賞企業の代表者挨拶：特別賞（50 音順）

株式会社日立製作所 執行役常務 CTO（当時）

西澤 格 氏



このような賞を頂き誠にありがとうございます。日立製作所は、データとテクノロジーによって社会課題を解決する「社会イノベーション事業」をグローバルに推進しています。「サステナブルな社会をつくり、人々を幸せにする」を中期経営計画に定め、その中核にあるのが Lumada（ルマダ）です。この Lumada サービスソリューションを中心に据えた知財・無形資産戦略が評価され、今回の受賞に繋がったと認識しております。当社は創業から 1 世紀以上、ずっと知財・無形資産を重視してきました。創業者の小平浪平も自ら特許を執筆し、実際に取得しており、それを従業員にも奨励してきました。我々は 2015 年から研究開発戦略と並行して、知財戦略を投資家の皆様にお伝えする IR 活動を継続的に行っており、これも評価頂けたのではないかと思います。一方で、今回の審査過程の中で、審査員の皆様から「情報開示が少なくなっているのではないかと」のご指摘も頂きました。投資家の皆様との対話の中では「（知財に関する）数字を出すだけでなく、知財・無形資産が経営にどう影響しているのか、ストーリーと共に語ってほしい」というリクエストも頂いております。今後はそうしたご意見も踏まえて情報開示のあり方を見直し、知財・無形資産を生かした企業価値向上にさらに努めて参ります。

パネルディスカッション（知財・無形資産戦略の重要性——受賞企業・審査委員の代表者が語る）

モデレーター：

金沢工業大学大学院 イノベーションマネジメント科 教授 杉光 一成 氏

パネリスト：

味の素株式会社 取締役執行役専務 佐々木 達哉 氏

株式会社アシックス常務執行役員 CAO 堀込 岳史 氏

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 シニア・スチュワードシップ・オフィサー 澤嶋 裕希 氏

みさき投資株式会社 マネージングディレクター 佐藤 広章 氏



杉光氏：このパネルディスカッションでは、受賞企業と審査委員の代表者の対話により、企業における知財・無形資産経営について議論していきたいと思います。今回の知財・無形資産ガバナンス表彰制度の特徴としては、各社が統合報告書などにより開示している「プロセス」と、株式市場での評価（株価や PBR）という「結果」の双方を重視するハイブリッドな評価方法を採用しました。このアプローチは、企業がどのように知財を活用しているかを、より包括的に理解するために重要だと感じています。審査委員の間で、この分野での定量指標の少なさが課題として上がりましたが、「重要特許」の数という定量指標を多くの審査委員が参考にされていたのが印象的でした。

佐々木氏：当社味の素の知財戦略について説明させて頂きたいと思います。味の素は、アミノサイエンスを基盤にした価値向上を目指しており、知財を活用して競争優位を築く取り組みを続けています。当社は、組織資産、技術、顧客資産、人材資産の4つの無形資産を戦略的に活用し、企業価値向上に繋げていると述べました。特に、知財を豊かにし、競争優位を構築するための具体的な施策についても触れ、見える化を進めることでパートナーシップを築く努力をしていると説明しました。また、取締役会での議論に知財戦略を組み込むことで、経営全体における知財の重要性を再確認し、継続的な改善を図っていると述べました。



堀込氏：アシックスは、スポーツブランドとしての地位を強化するために、知財を活用したブランド価値の向上に注力しています。とはいえ、2020年以前までは競合他社の製品やブランド力に劣後し、製品のシェアを落とした時期もありました。そこで2020年に全社横断の組織である「知財戦略委員会」を設立し、経営陣と現場をつなぐ仕組みを構築しました。これにより知財・無形資産戦略をより効果的に経営に組み込むことができ、会社の競争力を高めることが可能になりました。またアシックスがグローバル市場での競争力を維持するために、特許や商標などの知財の管理と保護にも精力的に取り組んでいます。



澤嶋氏：味の素が取り組んでいる知財・無形資産戦略は一貫していると感じます。同社のように企業価値向上につながるストーリーの構築が重要です。知財・無形資産が企業の持続可能な成長にどのように寄与するかを明確に示すことが、投資家にとって重要な情報だと考えています。また、アシックスの取り組みも、ブランド価値を高めるための組織的かつ戦略的な活動をおこなっており、高く評価しています。一方、知財・無形資産に関する各企業の戦略が、その会社の競争力を高めるためにどのように生かされているかを理解することが、機関投資家側の投資判断においても重要と感じます。

佐藤氏：みさき投資は長期的な視点で企業の持続的な成長を重視しています。知財・無形資産が企業の競争力にどう寄与しているかを評価することが、投資判断の重要な要素だと思っています。特に、アシックスにおける知財戦略委員会の設立は、同社が知財を経営にどう組み込んでいるかを示す重要な例であると評価しています。ただ、企業が知財・無形資産をどのように活用しているかを投資家に伝えることは簡単ではなく、その課題の解決には両者の効果的なコミュニケーションが必要だと思っています。



杉光氏：このディスカッションは今後の表彰制度のさらなる発展の参考になるでしょう。参加された皆様の意見を伺って、とても勉強になりました。また本ガバナンス表彰の審査の経験を経て、知財・無形資産戦略が企業経営に与える影響や評価の難しさについての理解が深まりました。今後の表彰制度の将来に大いなる期待を寄せています。



閉会の挨拶

内閣官房 内閣審議官

中原 裕彦 氏



本日は、第 1 回目の知財・無形資産がバナンス表彰が盛大に執り行われましたこと、そして受賞企業の皆様、本当におめでとうございます。私について多少、自己紹介をさせていただきますと、知財に関すること以外に、コーポレートガバナンスや会社法改正、M&A、それから規制緩和などの仕事にかかわってきました。私は、これらは根底でつながっているテーマだと思っておりましたが、数年前までは、各分野でお会いする方々がまったく異なっておりまして、なかなか繋がっていかない、そういう状況でした。本日の議論や皆さんのお話を伺って、知財・無形資産を経営の本筋の中に入れて理解するという取り組みが、まさに実を結びつつあると感じておりまして、まさに時宜を得た動きだと思います。例えばみさき投資の中神さんとはこれまでコーポレートガバナンスの分野でよくお会いしてきましたが、今回、知財・無形資産の話

題でお会いしたわけで、そんな時代になったのだと実感します。さて、少し日本の社会文化、企業文化に関するお話を少し致しましょう。日本の上場企業のデータを、欧米企業のデータと比較してみると、ROE とか ROA の標準偏差にバラツキが少ないものの、平均値・中間値をみると低迷している。一方、欧米企業をみると、低いところは日本より

低い、高いところが日本よりも高く、平均値・中間値で日本を上回っている。つまり欧米企業の方がリスクテイクをした結果として、ROE・ROAも高いのだということになります。企業の成長にはリスクテイクは欠かせません。この知財・無形資産への投資というのは、まさにリスクテイクの最たるものでしょう。

日本人はよく、「改良改善は得意だけどパラダイム転換とか大きな方向転換は苦手だ」と言う人がいますが、私は全然違うと思っています。企業の方に会って、面白いことを考えている方がいっぱいいらっしゃる。ただ、それをシステムとして成果につなげるような機能を会社や社会、そして我々政府が、もっと待たなければいけないのでは、と思っています。日本には人財はしっかりいる。それを成果につなげるシステムに課題があるのです。そういうアイデアを受け止めて活かしていけるような企業文化、社会文化が大事だと思います。知財・無形資産の場合、それを生み出す現場の方々が地道に検証、実証、積み上げるプロセスが必要です。その意味で既存の企業文化の中で「正解はこれだ」と決めるようなことがあれば、現場の人が良いアイデアをもっているにもかかわらず出てこなくなってしまう。会社の主流と違う意見であっても耳を傾けるとか、真摯な挑戦の結果失敗しても、貴重なデータ資産として受け止めて、次のプロセスにつなげていく、そんなプロセス、体制を私たち日本の社会、企業、そして政府が創り上げていかなければと思います。知財・無形資産、それを育むための文化で私たちは勝っていかなければいけません。我々政府も全力を尽くしたいと思います。本日は誠にありがとうございました。

以 上