

アシックスにおける技術・ブランド・経営を融合する知財経営の全貌——事業部門主導への移行と新たな競争優位の構築

Gemini 3.1 pro

はじめに: グローバル競争における無形資産の戦略的価値と経営課題

現代のグローバルビジネスにおいて、知的財産(IP)や無形資産は、単なる技術の独占や法的な権利保護という防御的な枠組みを完全に超越し、企業価値そのものを牽引する中核的な経営資源として位置づけられている。連結従業員数1万人弱を擁し、海外に51の関係会社を展開する株式会社アシックスは、売上高の84.3%を海外市場が占める真のグローバル企業へと成長を遂げた¹。主力の「パフォーマンス・ランニング(競技用ランニングシューズ)」を中心に、欧米や中華圏で圧倒的なシェアとブランド認知を誇る同社であるが、その盤石に見える業績の裏には、グローバル化に伴う模倣品の脅威や、ブランド価値の毀損という巨大な危機が常に存在していた¹。この危機を打破し、同社の劇的な競争力復活を支えた源泉こそが、技術、ブランド、そして経営を高度に同期させた独自の「知財経営」である¹。

2026年5月28日、レクシスネクシス・ジャパン社が主催した知財戦略カンファレンス「LexisNexis PatentSight+ Summit 2026」において、アシックス常務執行役員CAO(最高総務責任者)の堀込岳史氏が登壇し、「ブランド価値向上に向けたアシックスの知財活動——技術・ブランド・経営をつなぐ知財経営の実践」と題した講演を行った¹。文系・法務畑でキャリアを積んできた堀込氏は、知財の枠を超えて人事やサステナビリティまでを横断的に管轄する立場から、事業部門(カテゴリー)を知財活動の主体へと移行させた組織変革の実践論を明らかにした¹。

さらに同社は、知財・無形資産ガバナンス推進協会(IPIAGPA: 審査委員長・渡部俊也 東京大学名誉教授)が創設した「知財・無形資産ガバナンス表彰」において、第1回(2024年度)の「優秀賞」に続き、第2回(2025年度)では見事に「最優秀賞」を獲得している³。社長直轄の「知財戦略委員会」に全執行役員が参加し、形骸化することなく極めて高い次元で機能している点が評価された結果である³。さらに、令和7年度(2025年度)の全国発明表彰においても「発明賞」を受賞するなど、社内外からの評価は揺るぎないものとなっている⁴。

本レポートでは、アシックスの開示資料、統合報告書、同時期の報道、および関連する一次情報を精査し、同社がどのようにして知財活動の主体を「知財部」から「事業部門(カテゴリー)」へと移行させたのか、その組織的メカニズムと戦略的意図を解き明かす。そして、この「新しい知財経営」から他社が何を学ぶべきか、普遍的な経営の教訓を抽出する。

1. 知財経営の歴史的基盤: 創業のDNAとブランド保護の軌跡

アシックスの知財経営は、近年のコーポレートガバナンス・コード改訂などの外部トレンドに乗って急造されたものではなく、創業時からの強固なDNAに根ざしている。創業者である鬼塚喜八郎氏が、

夕食のタコ酢(タコの吸盤)から着想を得て開発した「吸着盤型バスケットボールシューズ」の意匠登録証には、鬼塚氏本人の名が明記されている⁴。このエピソードは、創業初期から「モノづくり(Craftsmanship)」と「知的財産の権利化」が不可分一体であったことを象徴している⁴。同社はブランドの重要性を早期から認識し、顧客に対してもその価値を積極的に啓発してきた。以下は、同社の知的財産およびブランド保護に関する歴史的なマイルストーンを整理したものである。

年代	出来事・マイルストーン	知財・ブランド戦略上の意義
1950年代	「吸着盤型バスケットボールシューズ」の開発	創業者の鬼塚喜八郎氏自らが意匠登録証に名を連ね、技術開発と権利保護の原点を確立 ⁴ 。
1961年	製品カタログに「商標のはなし」を掲載	商標が企業に繁栄をもたらすメカニズムを顧客に向けて解説し、ブランドの重要性を早期から提唱 ⁴ 。
1966年	「アシックスストライプ(当時のメキシコライン)」誕生	英国で最古の商標登録を実施。現在のグローバル展開を支える象徴的なハウステザインの権利化 ⁴ 。
1973年	会社案内に特許・商標等の登録件数を明記	「選手の声をも科学的に分析し、多くの特許と独自の製品開発技術を有する」という哲学を対外的に宣言 ¹ 。
1977年	「ASICS」ブランドの誕生と初代ロゴの制定	ハーブ・ルバリンによるデザイン。社名はラテン語の「Anima Sana In Corpore Sano(健全な身体に健全な精神があれかし)」に由来 ⁴ 。
1987年	10周年記念によるロゴフォントの変更	太字から細字へのイメージチェンジ。この意匠も商標として維持 ⁴ 。
1992年	「アシックススパイラル」ロゴの導入	頭文字「a」をモチーフに、スポーツのダイナミズムとスピード感を表現 ⁴ 。

特筆すべきは、1977年の初代ロゴから現在に至るまで、過去に採用されたすべての歴史的ロゴの商

標権を同社が現在も維持し続けている点である⁴。これは単なる過去の遺産管理ではなく、「オニツカタイガー」や「スポーツスタイル(SportStyle)」などのカテゴリーにおいて、復刻モデル(リイシューモデル)を展開する際の極めて強力な競争優位性(モート)となっている⁴。

2. 組織風土を変革した「C-PROJECT」によるパラダイムシフト

長年にわたる歴史的基盤の上に立ち、現代のアシックスにおいて知財経営が飛躍的な進化を遂げる直接的な契機となったのが、2019年11月に発足した社長(現会長)直轄組織「C-PROJECT」である³。このプロジェクトは、アシックス史上最速のシューズを追求するという明確かつ野心的な命題のもとに組成され、後のイノベーションを力強く牽引する「METASPEED(メタスピード)」シリーズの起点となった⁵。

開発された「METASPEED」シリーズは、ランナーの走行フォームの違いに着目した革新的なプロダクトである。ストライド型のランナーがより歩幅を伸ばし、少ない歩数でゴールできることを追求した「METASPEED SKY TOKYO(税込2万9700円)」や、ピッチ型のランナーがピッチを調節しながらストライドを伸ばせる設計、あるいは軽量性を極限まで追求した「METASPEED RAY(税込3万3000円)」など、科学的アプローチに基づくラインナップを展開した⁵。

このプロジェクトが同社の知財経営において極めて重要な意味を持つのは、発足時の初期メンバーに、現・知的財産部部長の下村幸治氏をはじめとする知財担当者が参画していた点である³。通常、多くのメーカーにおいては、研究開発部門が技術を完成させた後に知財部門へ「特許化の依頼」が回ってくるという直列的なプロセス(ウォーターフォール型)が一般的である。しかし「C-PROJECT」では、知財担当者が開発の初期段階から開発者やデザイナーと同一の空間で密に連携し、現場の熱量と直結したアジャイルな権利化戦略を並行して推進した³。

この取り組みを通じて、知財部門と事業・開発部門との間に「グラウンドレベルでの深い相互理解」と強固な信頼関係が醸成された³。さらに重要な副次効果として、C-PROJECTに参加した各部門のメンバーが元の部署に戻った後も、知財の重要性を自らの事業部門内で伝道する「アンバサダー(伝道師)」としての役割を果たし、全社的な知財意識の底上げに大きく寄与したのである³。

3. 知財活動の主体を事業部門へ移行させた組織的メカニズム

多くの日本企業が「経営層・事業部門・知財部門の三位一体の連携」をコーポレートガバナンス報告書等で掲げながらも、実態としては知財部門が単独で特許を出願・管理するサイロ化に陥っている。アシックスの知財経営が「新しい」と評され、知財・無形資産ガバナンス表彰の最優秀賞を獲得した最大の理由は、知財戦略の立案・実行の「主語(主体)」を、専門部署である知財部から、ビジネスの最前線に立つ事業部門(カテゴリー)へと完全に移行させた点にある³。

「知財戦略委員会」の進化とカテゴリー主導の戦略立案

「C-PROJECT」で培われた知財と事業の緊密な連携を、一過性のプロジェクトで終わらせず、恒久的な組織メカニズムへと昇華させるために設立されたのが、経営層を中心とする「知財戦略委員会」である³。CAOの堀込氏は、「知財戦略が真に機能し、企業価値向上に寄与するためには、ビジネスの最前線でP&L(損益)に責任を持つ事業部門自身が、自らの武器として知財戦略を策定し実行すべきである」という強い信念を持っていた⁷。

2020年の委員会設立当初は、まだ事業側にノウハウが乏しかったため、知財部が主導権を握って

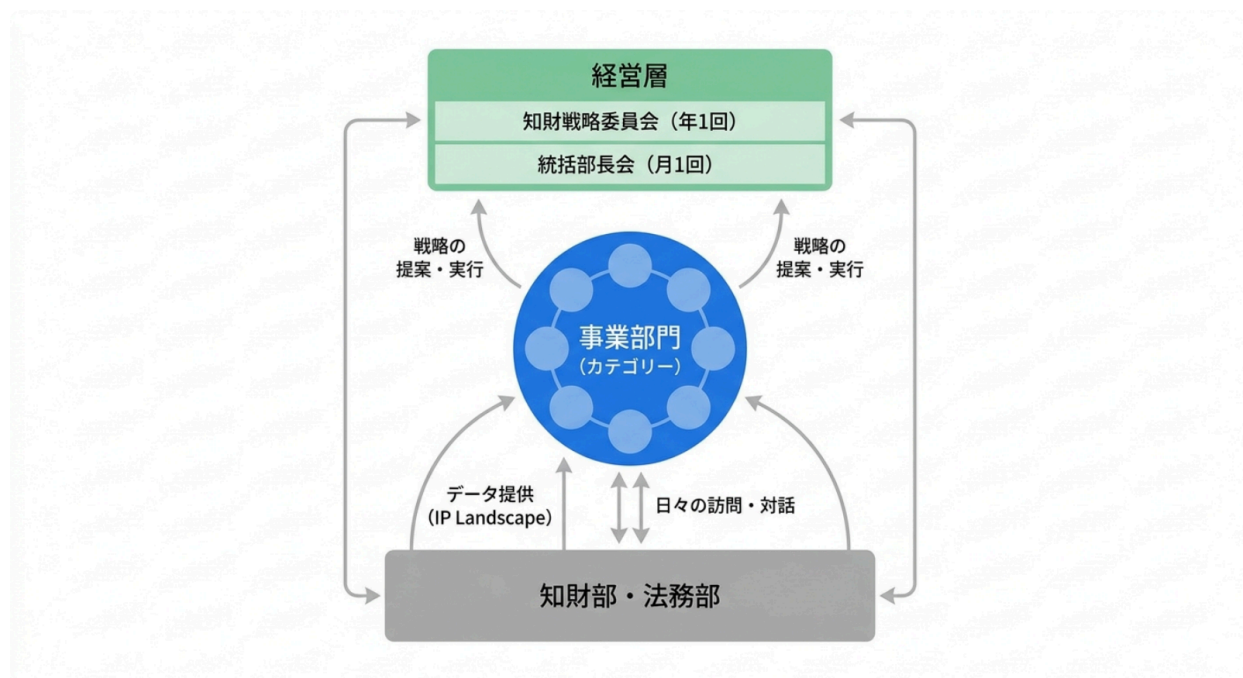
運営されていた。しかし、組織の成熟度と知財意識の高まりを見計らい、知財部は段階的かつ抜本的に委員会の運営方法を見直した⁷。現在では、年1回開催される社長直轄の知財戦略委員会において、各カテゴリー(事業部門)の責任者が自ら説明資料を作成し、自らの言葉で経営層に対して知財戦略をプレゼンテーションする仕組みが完全に定着している³。

これにより、事業領域ごとの特性に合わせた極めて解像度の高い戦略立案が可能となった。

- ランニングカテゴリー：競技におけるパフォーマンス向上が至上命題となるため、軽量性や疲労軽減機能、反発弾性などの技術的優位性を「特許」によっていかに強固に保護するかに焦点を当てる³。
- テニスカテゴリー：コート内での俊敏な動き(アジリティ)を支える靴底の構造や、足全体をホールドする独自の形状を意匠や特許でどう守るかを戦略の核とする³。
- オニツカタイガー/スポーツスタイル(SportStyle)：ファッション性とブランドヘリテージが売上を左右するため、優れたデザイン性を特許と意匠のどちらで保護すべきか、あるいは立体商標を活用すべきかというブランド保護戦略に重きを置く³。

この過程において、知財部は自らが前に出ることはせず、あくまで「IP Landscape(知財情報と市場情報の統合分析)」などの必要な客観データを提供するサポーター・裏方に徹している³。この構造転換により、特許出願が研究所のシーズ起点に留まらず、カテゴリーのビジネス目標主導で推進される企業文化が根付いたのである³。

事業部門が主導する「新しい知財経営」のガバナンス構造



各カテゴリー(事業部門)が自らのビジネス課題に基づき知財戦略を立案し、知財部はIP Landscape等のデータ提供や対面での密なコミュニケーションを通じてこれを支援する。この連携が経営層(知財戦略委員会)へと直結している。

日常的な対話と「かゆいところに手が届く」知財部員への進化

アシックスの強みが真に発揮されているのは、年1回の知財戦略委員会という「ハレの日」の舞台装置を完璧に機能させるために、日常的かつ泥臭い「ケの日」のコミュニケーションを組織全体で徹底している点にある³。下村幸治部長が「委員会自体は年1回ですが、“その日”を目指して日々継続的に活動し続けている点にあります」と明言する通り、同社の知財部は日々の事業部門との対話を何よりも重んじている³。

同社の組織体制には、知財の観点が高く入り込んでいる。各カテゴリーのトップが一堂に会する月1回の「統括部長会」には、知的財産部と法務部の部長が必ず参加し、事業上の課題と知財リスクについて、経営層や事業トップと日常的に情報交換を行っている³。さらに、全社朝礼という公の場において、下村部長自身が知的財産部の取り組みを直接説明する機会が定期的に設けられており、知財戦略が企業価値にどう直結するのか、その意義を全社に対して絶えず啓発している³。

事業のグローバル展開と複雑化に伴い、組織の陣容も大幅に拡充されている。知財部は2018年時点の13名体制から、現在では25名体制へとほぼ倍増した³。組織内部は専門性を担保するために「特許(Patents)」「商標(Trademarks)」「ブランド(Brands)」の3つのチームに分かれている³。しかし、専門特化によるサイロ化(縦割り意識)を防ぎ、全社的なマクロの戦略的視野を育成するために、2023年からはこれら3チームを横断する「グローバル・クロスファンクショナル・ワーキンググループ活動」を導入している³。このグループは次世代のリーダー候補たちによって自主的に運営されており、年齢やバックグラウンド、専門領域を超えた相互学習と戦略のすり合わせを促進している³。特筆すべきは、知財部員に求められるスキルセットの独自の定義である。アシックスの知財部は、部員に対して単なる法律家であることを求めず、「かゆいところに手が届くコミュニケーター(attentive communicators)」であることを明示的に要求している³。技術的な知財の専門知識や明細書の作成スキルは外部の特許事務所に委託したり、後天的な学習で補うことができるが、事業部門と効果的に協働し、知財の取り組みを経営課題に直結させるためには、相手のビジネスを深く理解し、寄り添う高度なコミュニケーション能力が不可欠だという強力な哲学である³。

この哲学は、日常の行動規範に如実に現れている。知財部のメンバーは、具体的な問題や相談案件が発生していなくても、日常的に事業カテゴリーの現場(オフィスや開発拠点のフロア)を訪問し、雑談を含めた会話の機会を能動的に創出している³。そして、事業部門から上がったアイデアや要望に対して、先行技術の存在や侵害リスクといった知財的観点からどうしても「NO(却下)」を突きつけなければならない場合、決してメールの返信や事務的な手続きだけで済ませることはしない³。必ず担当者が事業部門の担当者のもとへ直接足を運び、なぜそのアイデアが法的に危険なのか、あるいは権利化が難しいのかを、相手が完全に納得するまで対面で理由を説明し、代替案を含めて議論を尽くすのである³。

こうした地道な「対面での課題解決」と「ビジネスへの伴走」の積み重ねが、事業部門の意識を根底から変えた。かつての「知財部は自分たちの足枷となる敵や監査役である」というネガティブな認識は払拭され、現在では「ビジネスを共に創り、自らの事業を守ってくれる最強のパートナーである」という厚い信頼を獲得するに至っている³。

4. グローバルブランドを保護する多角的な無形資産戦略

売上高の84.3%を海外で稼ぎ出し、欧米や中華圏を主戦場とするアシックスにとって、グローバル市場における自社ブランドの保護は、単なる法務マターではなく、トップライン(売上)とボトムライン(利

益)に直結する最重要の経営課題である¹。同社は特許による技術的機能の保護にとどまらず、商標、意匠、そして徹底した模倣品対策を組み合わせ、隙のない多角的な無形資産ポートフォリオを構築している⁴。

多層的な商標戦略と立体商標の活用

アシックスは、全世界約180カ国で約5,000件に及ぶ商標を保有しており、その中核には「ASICS」というハウスマークが据えられている⁴。前述の通り、同社の商標戦略の独自性は、過去の遺産の維持と最新製品の保護を両立させている点にある。1977年の初代ロゴから現行ロゴに至るまでのすべての歴史的ロゴの商標権を維持することで、トレンドの周期に応じた復刻版の展開を安全かつ独占的に行うことが可能となっている⁴。

さらに、製品の「形状」そのものを強力に保護するために、立体商標(3D Trademarks)による登録と、意匠登録(Design Registrations)を組み合わせ、多層的な権利保護を実践している⁴。スポーツシューズにおいては、ソールの独特な造形やアッパーの補強パーツの形状そのものが、ブランドを識別する極めて重要な知的財産となる。これらを多層的に保護することで、第三者による類似品のフリーライド(ただ乗り)を防ぎ、ブランド価値の毀損を未然に防いでいる⁴。これらのグローバルでの地道な権利化・権利行使の活動が実を結び、2024年2月にはインドにおいて、また同年5月には巨大市場である中国において、「ASICS」商標が法的に極めて強い保護力と排他性を持つ「著名商標(Well-known/Famous Trademark)」として各国の当局から公式に認定されるという大きな成果を挙げた⁴。

現場主義(Genba-ism)とAIを駆使したハイブリッド模倣品対策

グローバルで人気の高いスポーツブランドの宿命として、アシックスは世界各地で深刻な模倣品(偽造品)被害に直面している⁸。低品質な模倣品の流通は、機能不全による消費者の健康被害(ケガなど)を引き起こすリスクがあるだけでなく、企業の直接的な経済的損失、長期的なブランドイメージの毀損、さらには当局によって押収された膨大な模倣品の焼却廃棄に伴う環境汚染問題にまで繋がる⁴。これに対し、アシックスの知的財産部(ブランド保護チーム)は「模倣品は絶対に許容しない」という厳格なゼロ・トレランスのスタンスのもと、物理空間(リアル)とデジタル空間(オンライン)の両面から徹底した対策を講じている⁴。

物理空間における対策の根底にあるのは、創業以来の「現場主義(Genba-ism)」である⁴。ブランド保護チームのスタッフは、現地の法律事務所からの間接的なメール報告に依存するのではなく、自ら世界各国の市場に赴き、現地の流通環境を直接視察している⁴。以下の表は、同社が近年展開しているグローバルな模倣品対策の主要なアクションを示したものである。

実施国・地域	実施時期	具体的なアクションと成果
ベトナム	2024年3月	ハノイで開催された「ベトナム執行機関当局向けセミナー」に日本のビジネス代表団の一員として参加。官民連携の枠組みを通じ、現地の政府・警察当局との協力体制を深

		化 ⁴ 。
タイ	2024年3月・12月	現地の国家捜査機関(DSI: 特別捜査局)を独自に訪問し、直接的な協力関係を構築。この人的ネットワークの成果として、バンコクのショッピングセンターにおけるDSI主導の大規模な自主的摘発を実現 ⁴ 。
中国	継続的	消費者の手に渡る前の「水際」での遮断を重視し、模倣品を製造する工場や保管庫(倉庫)に対する直接的な摘発を積極的に実施 ⁴ 。
米国(サンディエゴ)	2025年5月	国際商標協会(INTA)年次総会において、日本国特許庁のブースでオニツカタイガー「MEXICO 66」の「真正品」と「模倣品」を並べて展示。業界関係者への啓発を実施 ⁴ 。

特にサンディエゴでのINTAにおける展示は象徴的である。近年の模倣品は精巧を極め、一般の消費者にはもちろん、専門家でさえ一見ただけでは判別が困難なレベル(スーパーコピー)に達している。そのため、こうした展示を通じた各国当局や業界関係者、消費者への地道な教育・啓発を、法的手段と並ぶ重要な戦略と位置づけている⁴。

一方、デジタル空間における模倣品対策としては、最新のAIテクノロジーを高度に導入している⁸。近年のEコマース(EC)の急激な発展に伴い、オンライン上の違法出品や、正規店を精巧に偽装した悪質な詐欺サイトが急増している。この膨大なデジタル上の脅威に人海戦術で対応することは不可能であるため、同社は全世界で1,200以上の企業(バンダイやLIXILなども含む)が活用しているとされる「レッドポイントズ(Red Points)」等のAIソリューションを導入している⁹。データベースとAIを活用してインターネット上の膨大なトラフィックを24時間体制で監視・分析し、違法なオンライン出品や偽サイトを自動的に検出し、プラットフォームに対して迅速な削除要請を行う戦略的アプローチを確立している⁸。

物理空間とデジタル空間を統合したグローバル模倣品対策ネットワーク



「現場主義」に基づく各国捜査当局との直接連携・摘発網と、AIテクノロジーを活用した24時間体制のオンライン監視網を組み合わせることで、精巧化するグローバルな模倣品脅威に対抗している。

5. 定量評価と投資家対話: 特許資産指数 (Patent Asset Index) の戦略的活用

いかに優れた知財・ブランド保護戦略を構築しても、それが適切に可視化され、資本市場の投資家やステークホルダーに「企業価値の源泉」として認識されなければ、経営戦略としてのサイクルは完結しない。アシックスは、「中期経営計画2026」の基本方針として「Global Integrated Enterprise (GIE) への変革」を掲げており、この中長期的な企業価値創造のプロセスを、「統合報告書2025」(本年度のテーマは「Ahead of the Game」)等を通じて対外的に発信している¹⁰。同報告書では、CEO、COO、CAO(堀込氏)をはじめとする各部門の視点からGIEへの変革の現在地を整理し、今後の成長に向けた課題を率直に開示している¹⁰。

このIR(インベスター・リレーションズ)活動および社内での経営指標モニタリングにおいて、アシックスがイノベーション競争力の客観的な評価指標として全面的に採用しているのが、レクシスネクシス社(LexisNexis)が提供する「特許資産指数 (Patent Asset Index™ : PAI)」である⁴。

特許の「量」から「質と市場性」への転換

伝統的な知財評価においては、長らく単なる「特許の出願件数」や「保有件数」がイノベーションの指標として用いられてきた。しかし、件数偏重の評価は、事業に寄与しない質の低い特許の乱造や、無

馱な維持費用の増大を招くリスクを孕んでいる。レクシスネクシス社のPatent Asset Index(および特許分析ツールであるPatentSight)は、特許の競争力や真のビジネス価値を学術的な手法に基づいて客観的にスコアリングする先進的な指標である¹³。

具体的には、ある特許がどれだけ他の技術から引用されているかを示す「技術的影響力(Technology Relevance)」と、その特許ファミリーが保護しているグローバル市場の経済的規模を示す「市場カバレッジ(Market Coverage: 世界最大の国内市場である米国をベンチマークとして相対評価される)」という2つの変数を掛け合わせることで算出される¹³。この指標は、特許の質だけでなく「それがどれだけ巨大な市場で独占権を形成しているか」を加味するため、極めて事業実態に即した評価が可能となる。欧州委員会(European Commission)をはじめとする世界的機関で採用されており、日本企業においても、デンソー(環境・安全領域でのスコア向上を報告)や積水化学工業などが、株主報告書や統合報告書での競争力証明に採用している信頼性の高いグローバルスタンダードである¹⁵。

アシックスは、自社が保有する特許全体のPatent Asset Indexについて、2015年の数値をベースラインの「1.0」と設定し、自社のイノベーション競争力の推移を厳格かつ定量的にトラッキングしている⁴。特に、シューズ関連技術、デジタル技術、そして持続可能性(サステナビリティ)関連技術を今後の競争優位を左右する注力領域と定め、これらのポートフォリオの競争力が2019年以降、右肩上がり着実に向上していることをデータとして可視化し、統合報告書を通じて投資家に提示している⁴。さらに、日本、北米、欧州、中国、アジア、オセアニア、中南米、中東、アフリカといったグローバル全域における特許・意匠・商標のポートフォリオ比率を監視し、真の「Global Integrated Enterprise」にふさわしいグローバルでの知財ガバナンスを効かせている⁴。

メリハリのある権利取得とIPランドスケープの実践

PAIを活用した定量的なデータ分析は、投資家へのアピールだけでなく、実務における特許・意匠出願の「メリハリ(選択と集中)」にも直結している⁴。アシックスの知財部は、自社の特許データと競合他社の動向を俯瞰的に分析する「IPランドスケープ(IP Landscape®)」の概念を実務に落とし込み、マーケティング部門や将来の売上予測データと連動させた知財戦略を、前述の知財戦略委員会等の場で事業部門に直接提案している³。

これにより、主要なターゲット市場を精緻に特定した上で、すべての国で無差別に権利化を図る(莫大な費用がかかる)のではなく、戦略的に権利化すべき国を厳選する「優先順位付けされたメリハリのある権利取得」を実践している⁴。また、ファッション要素の強い「スポーツスタイル(SportStyle)」や「オニツカタイガー」の категорияにおいては、機能技術を保護する特許だけでなく、独自のデザイン形状を保護する意匠出願を戦略的に強化し、意匠ポートフォリオ全体に占める海外出願の比率を意図的に高めている⁴。このように、定量データに基づく客観的なポートフォリオ管理が、事業戦略(どこで何を売るか)と知財戦略(どこで何を守るか)の完全な同期を可能にしているのである。

6. 持続的なイノベーションを支えるインセンティブと人的資本管理

事業部門主導の知財経営を継続的に機能させ、PAIのスコアを持続的に向上させていくためには、新しい技術やデザインを生み出す従業員自身のモチベーションを高く保つ仕組みが不可欠である。アシックスは、「イノベーションなくして企業の存続なし(a company cannot survive without innovation)」という基本理念のもと、従業員の研究開発意欲を高め、独創的な製品開発を促進する

ための適切なインセンティブプラン(評価・報酬制度)を整備している⁴。

同社は社内に「発明等審査委員会(Invention Review Committee)」を設置し、研究開発の成果を厳正かつ公平に評価するとともに、社内表彰制度を運用している⁴。業務の過程で生み出された「職務発明(work-related inventions)」に対しては、特許出願時および無事登録された際の「報奨金・インセンティブ制度」を設けるだけでなく、その発明が実際の製品に搭載され、ビジネスとして利益を生み出した(実施・使用された)実績に基づいて利益を還元する「実績補償制度」を確立している⁴。知財の創出プロセスにおいて、事業部門(開発現場)が主体的に動く文化を醸成するためには、精神的な意識改革(知財部員による対面コミュニケーションなど)だけでなく、こうした経済的合理性に基づく制度設計が両輪として機能しなければならない。人事領域をも管轄する堀込CAOの体制下において、人的資本への投資と知財経営が密接にリンクしていることが、アシックスの継続的なイノベーション創出の土台となっている。

7. 他社がアシックスから学ぶべき「新しい知財経営」の5つの教訓

アシックスが実践する知財経営の歴史的変革プロセスと現行の組織メカニズムは、無形資産のビジネスへの活用に課題を抱える多くの企業にとって極めて示唆に富むものである。「知財・無形資産ガバナンス表彰」における最優秀賞受賞をはじめ、株主やステークホルダーから高い評価を獲得し続けている同社の取り組みから、他社が学ぶべき普遍的な教訓は以下の5点に集約される³。

教訓1: 知財戦略の「主語」を、管理部門からP&L責任を持つ事業部門へ移譲すること

最も重要かつ、他社が真似しようとしても容易に模倣できない教訓は、知財戦略の策定と実行の最終責任を、知財部からP&L(損益)に責任を持つ事業部門(カテゴリー)へと完全に移譲したことである⁷。多くの企業では、経営トップが「事業と知財の一体化」を叫んでも、実務レベルでは知財部が事業部の要望を受けて出願手続きを代行する「下請け的構造」から抜け出せていない。アシックスは、「知財戦略委員会」という経営トップ直轄の公的な場において、各事業カテゴリーのトップに自身の言葉で知財戦略をプレゼンテーションさせることで、この依存構造を根本から破壊した³。事業課題と市場の競合環境を最も深く理解している事業部門自身が、知財を自らの「競争の武器」として認識し、主体的にポートフォリオ構築の指示を出すプロセスこそが、真の「知財経営」への不可逆的な第一歩である。

教訓2: 知財部員を「法務の手続き屋」から「ビジネスの伴走者」へ再定義すること

事業部門主導の戦略を成立させるためには、知財部のあり方と人材要件も根本的に変わらなければならない。アシックスの知財部が部員に対して「かゆいところに手が届くコミュニケーター」であることを求め、日常の雑談を含めた対面での対話を徹底している点は、組織開発の観点から特筆に値する³。事業部門からの要求に対して、特許性や侵害リスクの観点から「NO」を突きつける際、法的正当性を盾にメールで冷徹に却下するのではなく、相手が納得するまで膝を突き合わせて議論する泥臭い姿勢である³。知財部門を「手続きを行う管理部門」から、IPランドスケープを駆使して経営課題の解決策を提示する「社内コンサルティング部門」および「最高のパートナー」へとトランスフォーメーションさせたこの手法は、サイロ化に悩むあらゆる企業が手本とすべきである。

教訓3: 現場主義と先端AIテクノロジーを融合した多層的なブランド防衛網の構築

グローバル市場におけるブランド価値の防衛において、単一のアプローチ(例えば法務部門からの警告状送付のみ)では、複雑化・巧妙化する脅威に対抗できない。アシックスが実践するように、自らの足で海外の捜査当局(タイのDSIやベトナム当局など)と直接関係を構築し、物理的な摘発に踏み切るアナログな「現場主義」と、Red PointsなどのAIを用いてECサイト上の模倣品を24時間監視・排除する「デジタルトランスフォーメーション」を両輪で回すことが必須である⁴。知財部門がオフィスに引きこもることなく、国内外の現場の最前線に立ち続ける行動力こそが、ブランドの毀損を防ぐ最大の抑止力となる。

教訓4: グローバル指標(PAI)を用いた経営層・資本市場との透明な対話

知財投資の費用対効果やイノベーションの競争力は、往々にして専門的すぎて経営層や投資家には理解しづらく、ブラックボックス化しやすい。アシックスは、特許の質(技術的影響力)と市場性(市場カバレッジ)を評価する客観的なグローバル指標である「Patent Asset Index(PAI)」を導入し、2015年を基準とした自社の成長軌道をデータとして可視化した⁴。これを統合報告書等を通じて投資家や経営層に透明性をもって開示することで、知財活動を「単なるコストセンター」から「企業価値向上を論理的に説明できるプロフィットの源泉」へと昇華させている。定量的な指標を用いた共通言語の構築は、経営層からの継続的なコミットメントを引き出し、資本市場からの正当な評価を獲得するために不可欠なプロセスである。

教訓5: 過去の無形資産(ヘリテージ)の維持による現代の競争優位性の創出

多くの企業は、古いロゴや使用しなくなったブランドの商標権を、コスト削減を理由に放棄してしまう。しかしアシックスは、1977年の初代ロゴから現在に至るまでの変遷において、すべての歴史的ロゴの商標権を現在も維持し続けている⁴。これが現在、アパレルやスニーカー市場における「レトロブーム」や復刻モデルの展開において、他社が絶対に真似できない独占的な価値(モート)を生み出している。短期的なコストカットに走らず、自社の歴史そのものを知的財産として重宝し、意匠や立体商標と組み合わせて多次元的に保護する姿勢は、ブランドビジネスを展開する企業にとって極めて重要な視点である。

結語

株式会社アシックスの知財経営は、1950年代の創業期や1973年の会社案内にすでに見られる「技術と特許を強みとするDNA」を、現代の熾烈なグローバル競争環境に適合させ、劇的な進化を遂げたものである¹。その進化の本質は、「C-PROJECT」という極限のプロダクト開発現場で芽生えた「知財と事業の共創文化」を、「知財戦略委員会」や日々の緻密な対話メカニズムを通じて組織全体の不可逆的なシステムへと組み込み、知財戦略の主役を「知財部」から「事業部門」へと完全に移行させた点にある。

技術(特許によるイノベーションの保護とPAIによる価値の可視化)、ブランド(商標・意匠・現場主義とAIを駆使した徹底的な模倣品対策による独自性の担保)、そして経営(事業部門主導の戦略遂行と統合報告書を通じた投資家対話)。アシックスはこれら3つの要素を、知的財産という強力な接着剤を用いて高度に結合させることに成功した¹。堀込CAOをはじめとする経営陣の強力なリーダーシップと、現場の知財部員の泥臭いコミュニケーションによって支えられている同社の「新しい知財経営」は、グローバル市場で企業価値の向上を目指す規模の大小を問わないすべての企業に対し、無形

資産戦略の真のあるべき姿を示す強力な羅針盤となっている。

引用文献

1. アシックスの技術・ブランド・経営をつなぐ知財経営 活動主体を知財部から事業部門へ移行させた秘訣とは | Biz/Zine, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://bizzine.jp/article/detail/12915>
2. レクスネクシス主催、日本最大級の知財サミット「LexisNexis, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://news.nicovideo.jp/watch/nw19199697>
3. お隣は知財部 戦略決定の最強パートナー、ここにあり | 知財経営戦略特集 - 日経BPスペシャル, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/26/ipms0629/>
4. 知的財産 | 株式会社アシックスコーポレートサイト, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://corp.asics.com/jp/focus/ip>
5. 「アシックス」ランニングから日本で開催される駅伝にリスペクトを込めた「EKIDEN Pack」発売——「METASPEED」シリーズの新色、最新モデル「MAGIC SPEED 5」含む9品番で - Shoespost, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://shoespost.jp/product/41076/>
6. 【楽天市場】アシックス メタスピードソックス クルー 2.0 ASICS, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://item.rakuten.co.jp/hoopouse/3013b398400/>
7. アシックスの技術・ブランド・経営をつなぐ知財経営 活動主体を ..., 7月 4, 2026にアクセス、
<https://bizzine.jp/article/detail/12915?p=3>
8. アシックスの経営改革と知財戦略, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://www.inpit.go.jp/content/100887501.pdf>
9. 全世界1,200以上の企業が活用している「レッドポイント」によるオンライン上の模倣品対策事例を発表 | 株式会社INXIのプレスリリース - PR TIMES, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000127816.html>
10. 「統合報告書2025」(日本語版)を発行しました | 株式会社 ..., 7月 4, 2026にアクセス、
https://corp.asics.com/jp/investor_relations/news/integrated_report_2025jp
11. ASICS Integrated Report 2023, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://assets.asics.com/system/libraries/3227/ASICS%20Integrated%20Report%202023.pdf>
12. integrated report 2024 | asics, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://assets.asics.com/system/libraries/4038/ASICS%20Integrated%20report%202024.pdf>
13. Patent Asset Index | LexisNexis Intellectual Property Solutions, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://www.lexisnexisip.jp/resources/patent-asset-index/>
14. PatentSight - LexisNexis Intellectual Property Solutions, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://www.lexisnexisip.jp/solutions/ip-analytics-and-intelligence/patentsight/>
15. Article Series - Tantra Analyst, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://www.tantraanalyst.com/ta/article-series-2/>
16. Sustainability Report 2024 - Sekisui Chemical, 7月 4, 2026にアクセス、
https://www.sekisuichemical.com/sustainability_report/pdf/report_2024/sustainability_report2024e.pdf
17. Integrated Report 2024 - DENSO Global, 7月 4, 2026にアクセス、
<https://www.denso.com/global/en/-/media/Global/about-us/investors/annual-repo>

[rt/2024/annual-report-doc-2024-printing-en.pdf](#)