

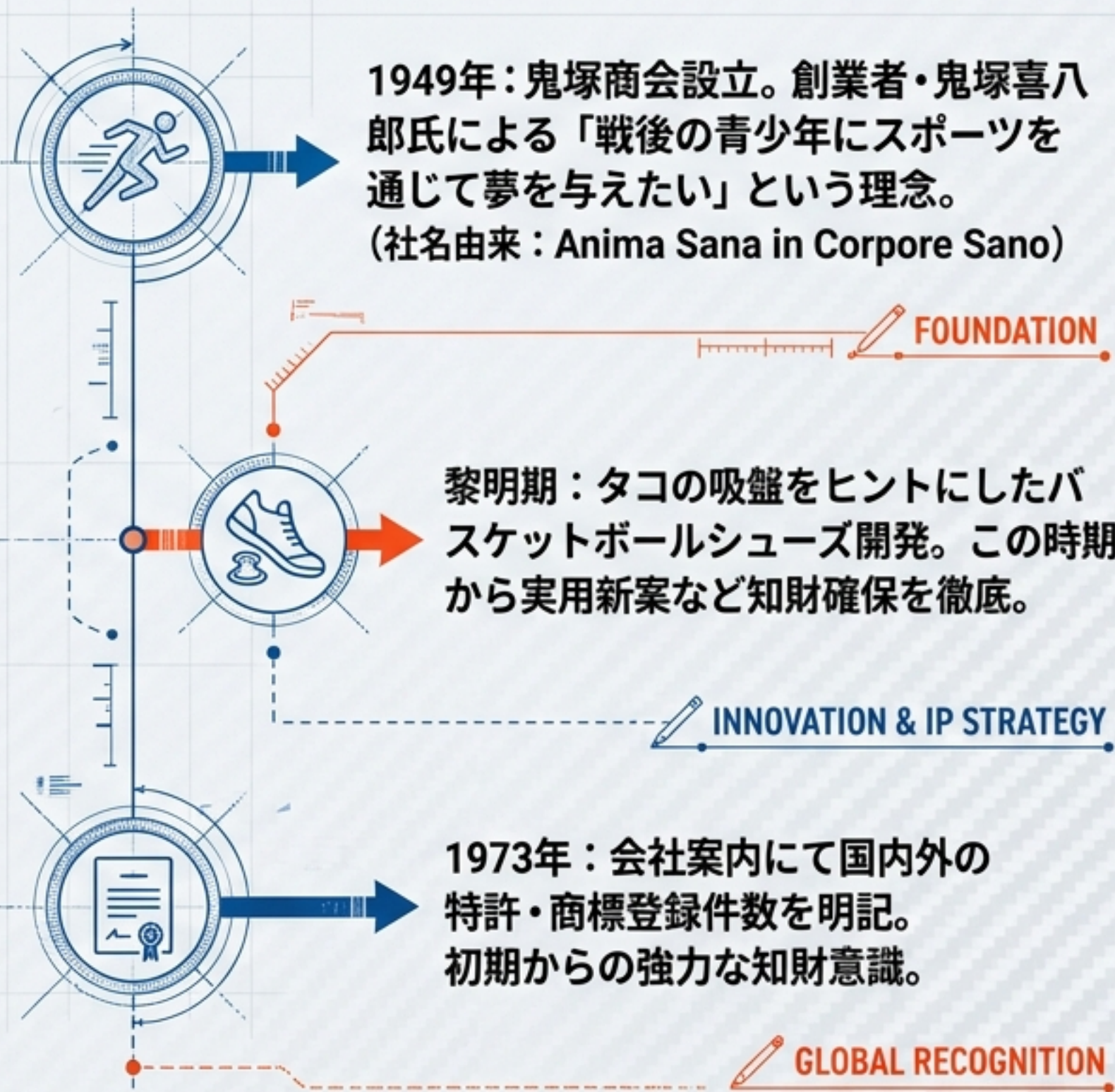
アシックスの技術・ブランド・ 経営をつなぐ知財経営

劇的なシェア奪還を支えた
「活動主体の事業部門への移行」と
IPアーキテクチャの全貌

2026年6月26日 | Biz/Zine編集部 |
Based on the LexisNexis PatentSight+ Summit 2026 Report (堀込岳史氏講演)

ゼロからの反撃。
伝統の知財DNAはいかにして
最先端の経営戦略へと進化したのか。

伝統を支える知財のDNAとグローバル展開



連結従業員数

約1万人



海外関係会社

51社



海外売上高比率

84.3%



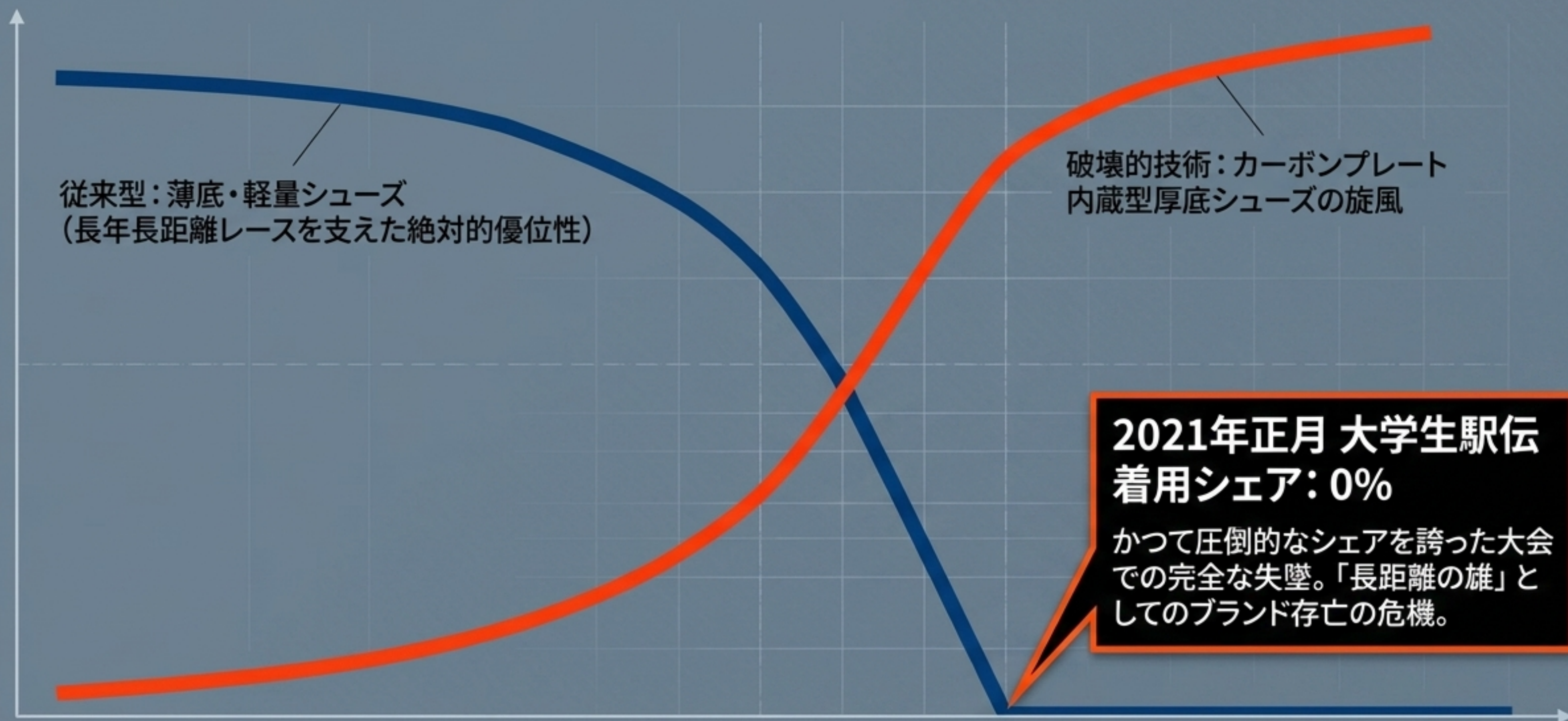
主力事業

パフォーマンス・ランニング

(欧米・中華圏で高シェア)



パラダイムシフトと「シェア0%」の衝撃



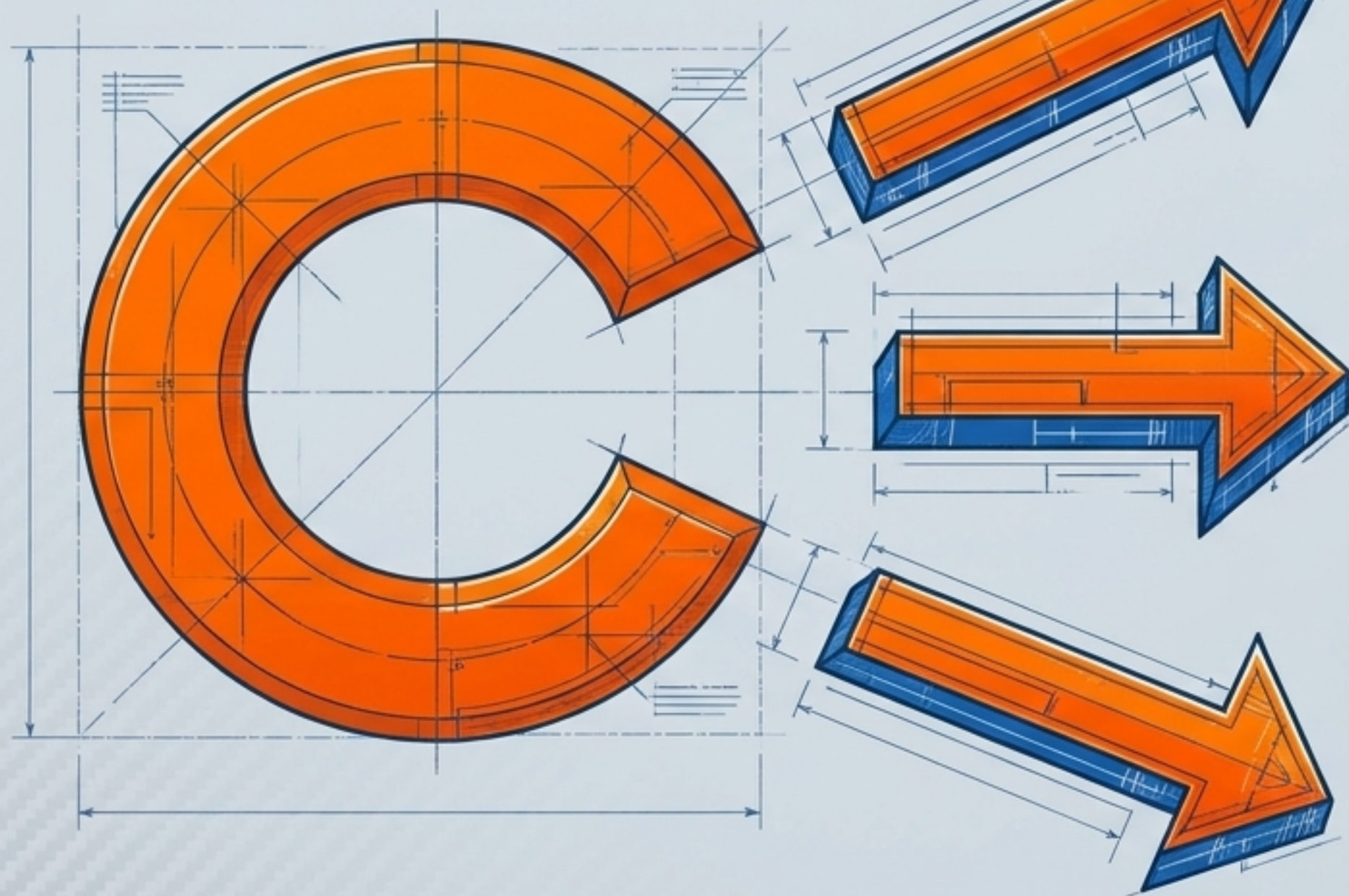
従来型: 薄底・軽量シューズ
(長年長距離レースを支えた絶対的優位性)

破壊的技術: カーボンプレート
内蔵型厚底シューズの旋風

**2021年正月 大学生駅伝
着用シェア: 0%**
かつて圧倒的なシェアを誇った大会
での完全な失墜。「長距離の雄」と
してのブランド存亡の危機。

トップダウンによる逆襲：C-PROJECT（頂上奪還作戦）

市場失墜の危機に対し、2019年に先んじて発足していた当時の社長直轄プロジェクトが本格始動。



創業者の遺訓 (Chojo)



「やるなら一番難しい、頂上から攻めよ」。トップアスリート向け市場での絶対的勝利を義務付け。

社長直轄 (Executive Sponsorship)



従来の部門間サイロを打破し、経営トップの強いコミットメントのもとでリソースを集中。

技術と知財の再構築 (IP & Tech Rebuild)



単なる新製品開発ではなく、競合の特許網を突破し、独自技術を確立する知財・R&Dの融合ミッション。

独自技術確立へのアプローチと「81の特許」

強固な権利化



開発された技術を迅速かつ広範に特許化。

徹底的な知財調査



他社の先行特許 (カーボン厚底関連) の網羅的な分析とマッピング。

独自技術の確立



回避の過程で生まれた新たな発想を、アシックス独自の優位性を持つコア技術へと昇華。

特許侵害の回避



既存の権利範囲を法的に、かつ技術的に確実に回避する設計アプローチ。



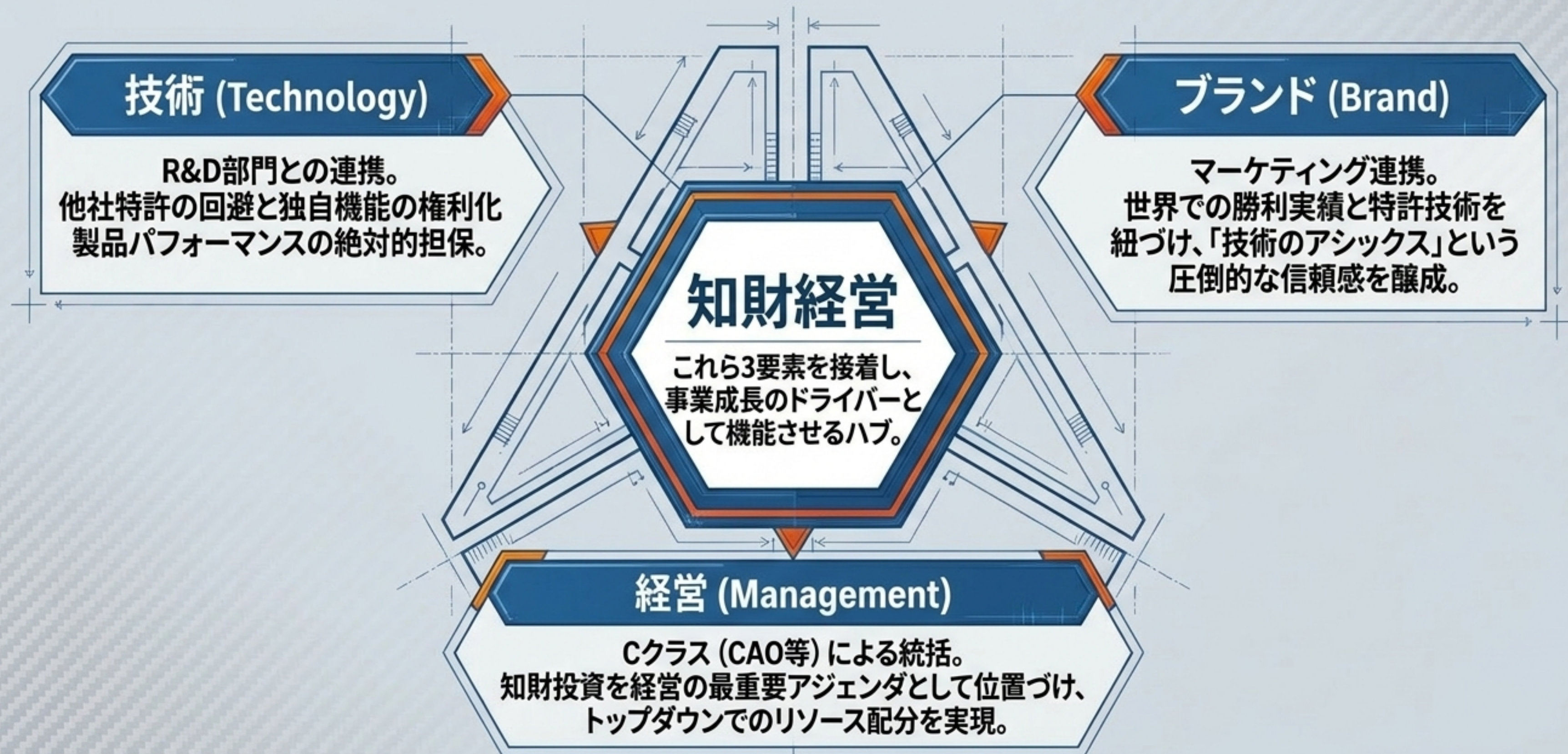
81件の特許取得

世界の舞台での勝利と、劇的なシェア回復の原動力。

活動主体を「知財部」から「事業部門」へ

	旧アシックス (Traditional IP)		新アシックス (Modern, Business-Led IP)
活動主体 (Activity Owner)	知財部 (専門家による孤立した業務)	➡➡	事業部門 (ビジネスオーナーによる主導)
基本スタンス (Stance)	防衛型 (他社権利の侵害回避・法的保護)	➡➡	戦略/攻撃型 (独自技術による市場の独占・競争優位の構築)
目標設定 (Goal)	出願件数・登録数の最大化 (量重視)	➡➡	事業成果・ブランド価値向上への 直接的貢献 (質とインパクト重視)
組織体制 (Structure)	中央集権的な知財管理	➡➡	カテゴリーを軸とした グローバルネットワーク

新たな経営モデル:「ASICS IP Triangle」



カテゴリー軸の知財経営とグローバルネットワーク



カテゴリー主導

パフォーマンス・ランニングなどの「カテゴリー」ごとに最適な知財戦略を策定。地域横断でビジネス要件に合致した知財網を構築。

グローバル連携

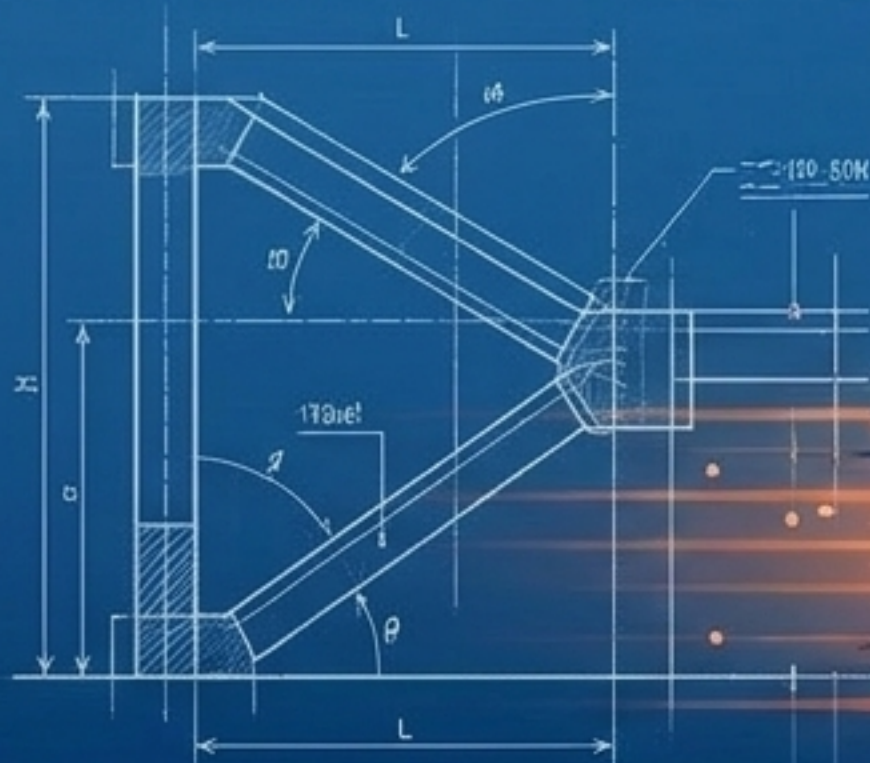
世界51の関係会社と連携し、各市場での権利行使や技術動向をリアルタイムで共有。

伴走型支援

知財部門は「事業部門の戦略実行を裏から支えるビジネスパートナー」へと役割を高度化。

投資家との共通言語:「Patent Asset Index」の導入

技術・法務



- 複雑な特許請求の範囲
- 専門的な技術優位性
- 「技術者・法務にしか理解できない価値」

Patent Asset Index

- 外部指標の活用: LexisNexisの「Patent Asset Index」等を採用。
- 特許の「量」ではなく「質(資産価値)」を客観的にスコア化。

投資家・資本市場



- 無形資産としての価値評価
- ESG・知財投資に対する納得感
- 「経営層・投資家が評価できる事業インパクト」

次世代の知財投資：AIによる守りと攻めの高度化

模倣品対策（守り）

AIによる自動検知：

グローバルECサイトやSNS上に溢れる模倣品をAIでスクリーニング。

ブランド価値の毀損防止：

スピード感のある摘発により、真正品の価値と「ブランドの信頼」を保護。



知財投資戦略（攻め）

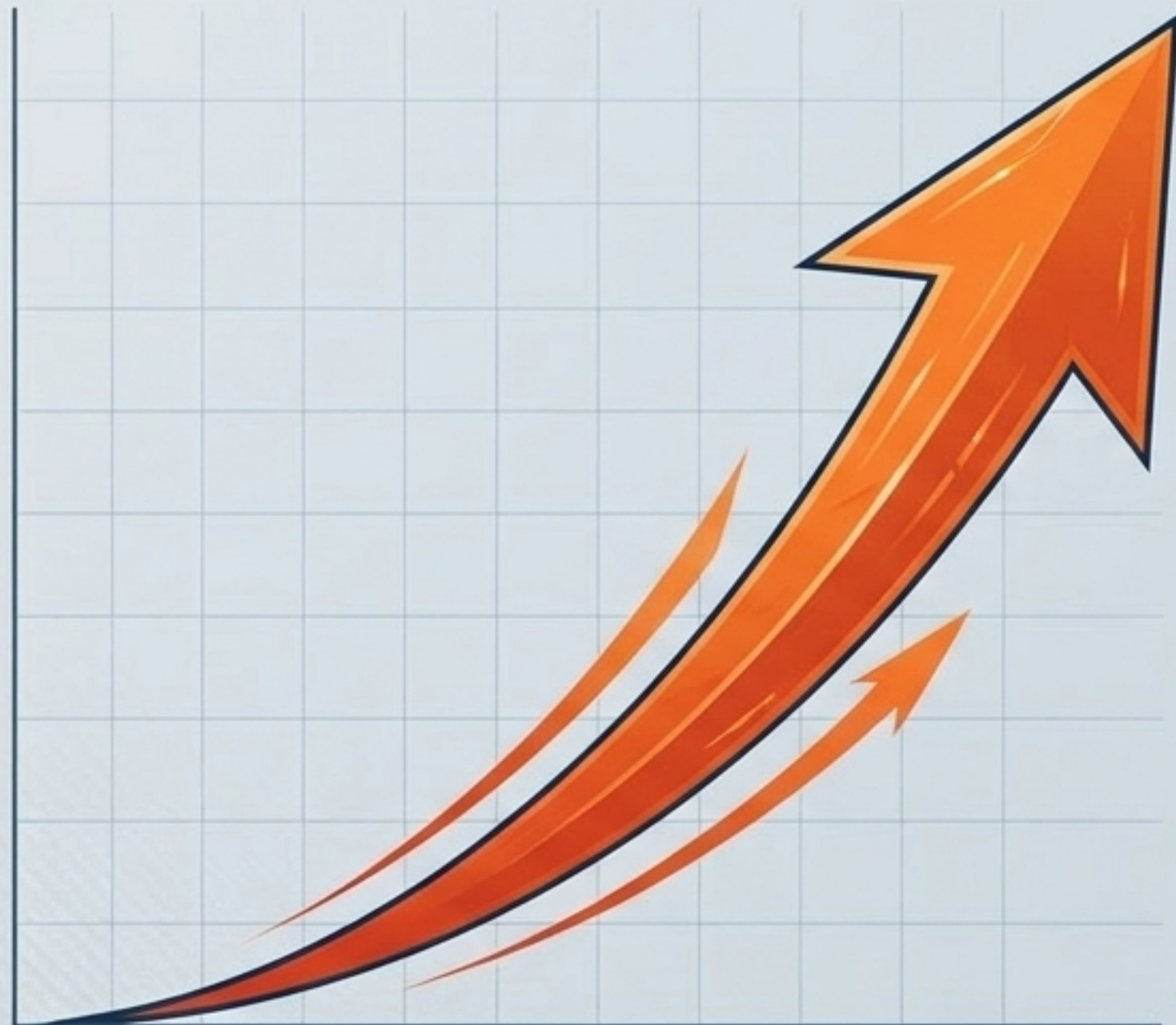
IPインテリジェンスの強化：

AIを用いて膨大な特許データを解析し、競合の次なる動向や技術トレンド（ホワイトスペース）を予測。

先制的な技術投資：後追いではなく、未来のパラダイムシフトを自ら創り出すための知財戦略の立案。



結論：事業主体への変革がもたらした「頂上奪還」



危機をバネにした組織の再設計

「シェア0%」の絶望を、トップダウンによる抜本的な知財・R&D体制変革（C-PROJECT）の推進力へと変換。

「事業と知財の一体化」

知財部を法務的防衛から解放し、事業部門が主導するオフェンシブな武器（81の特許）として再定義。

無形資産の可視化と未来投資

Patent Asset Indexによる投資家との対話、AI活用による次世代知財インテリジェンスの構築。

アシックスの劇的な復活は、技術・ブランド・経営を「知財」という接着剤で強固に結びつけた、現代企業における知財マネジメントの最高峰の青写真である。