

# アシックス知財経営の真髄

「守りの法務」から「事業を編成する経営資源」への転換



## 経営アジェンダ化

知財戦略委員会を通じた経営直轄の意思決定。



## カテゴリー主導

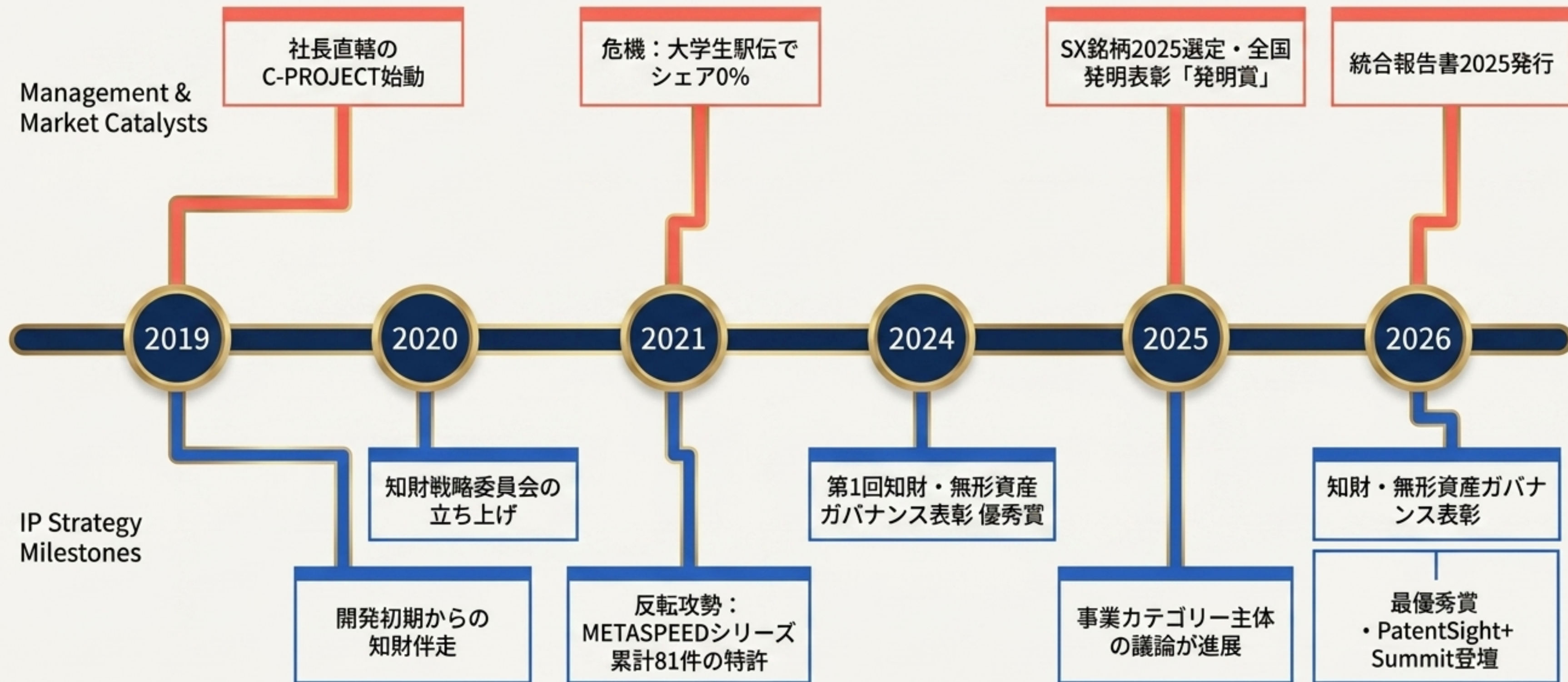
研究開発の後追いから、事業カテゴリー主導の戦略設計へシフト。



## 三位一体

特許・意匠・商標、さらにAI模倣品対策を統合し、ブランド体験を防衛。

# 危機からSX銘柄への軌跡



## Myth / メディアの誇張



「知財部から事業部門へ完全移管・刷新」



メディア報道で強調されがちな、  
知財組織そのものの消滅を思わせるストーリー化。

## Reality / 一次情報の真実

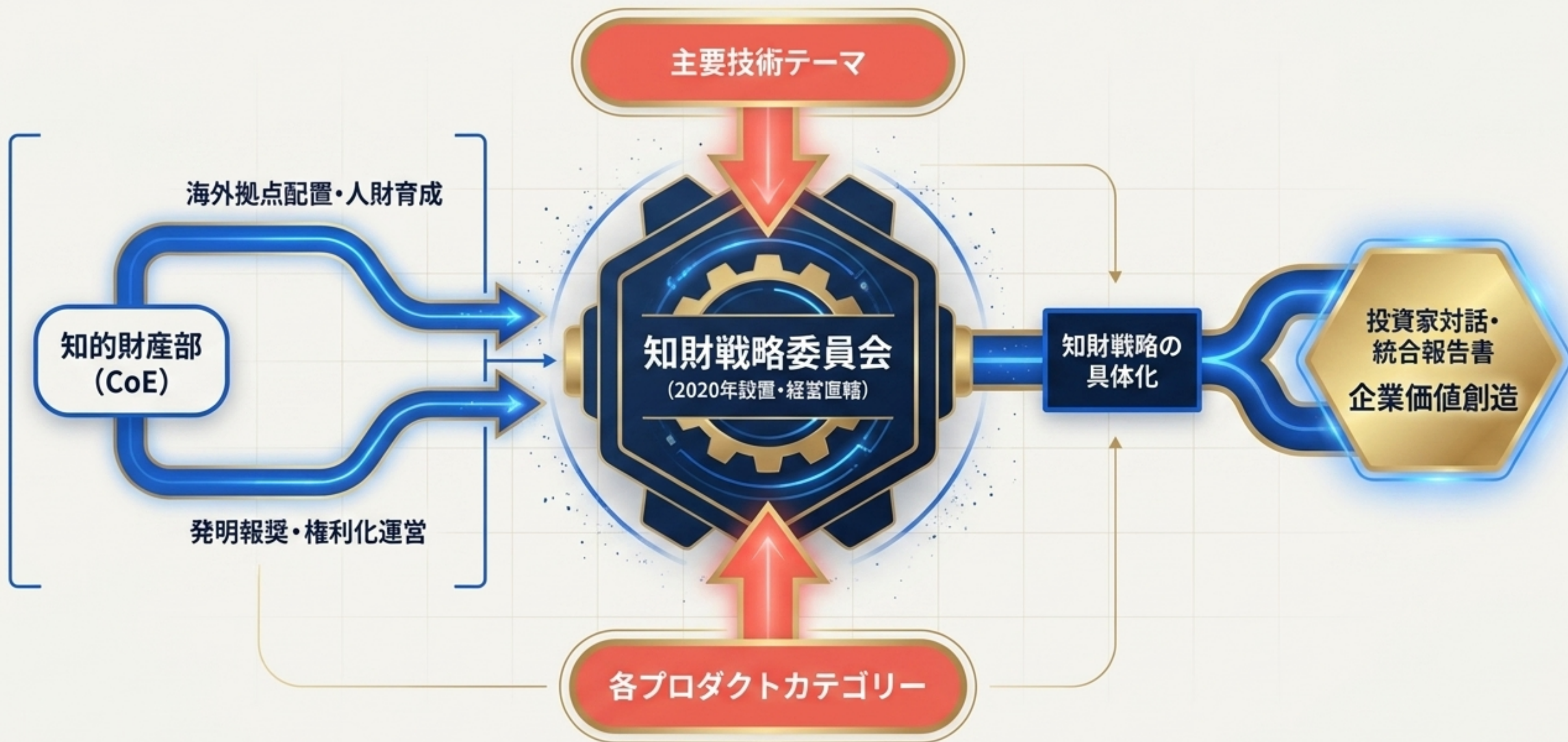


「戦略オーナーシップのシフトと知財部のCoE化」



知財部は存続。グローバル配置、人材育成、  
報奨制度を担う「中核拠点 (CoE)」として機能し、  
戦略立案の主語を「事業カテゴリー」へ委譲。

# 知財戦略委員会のエコシステム

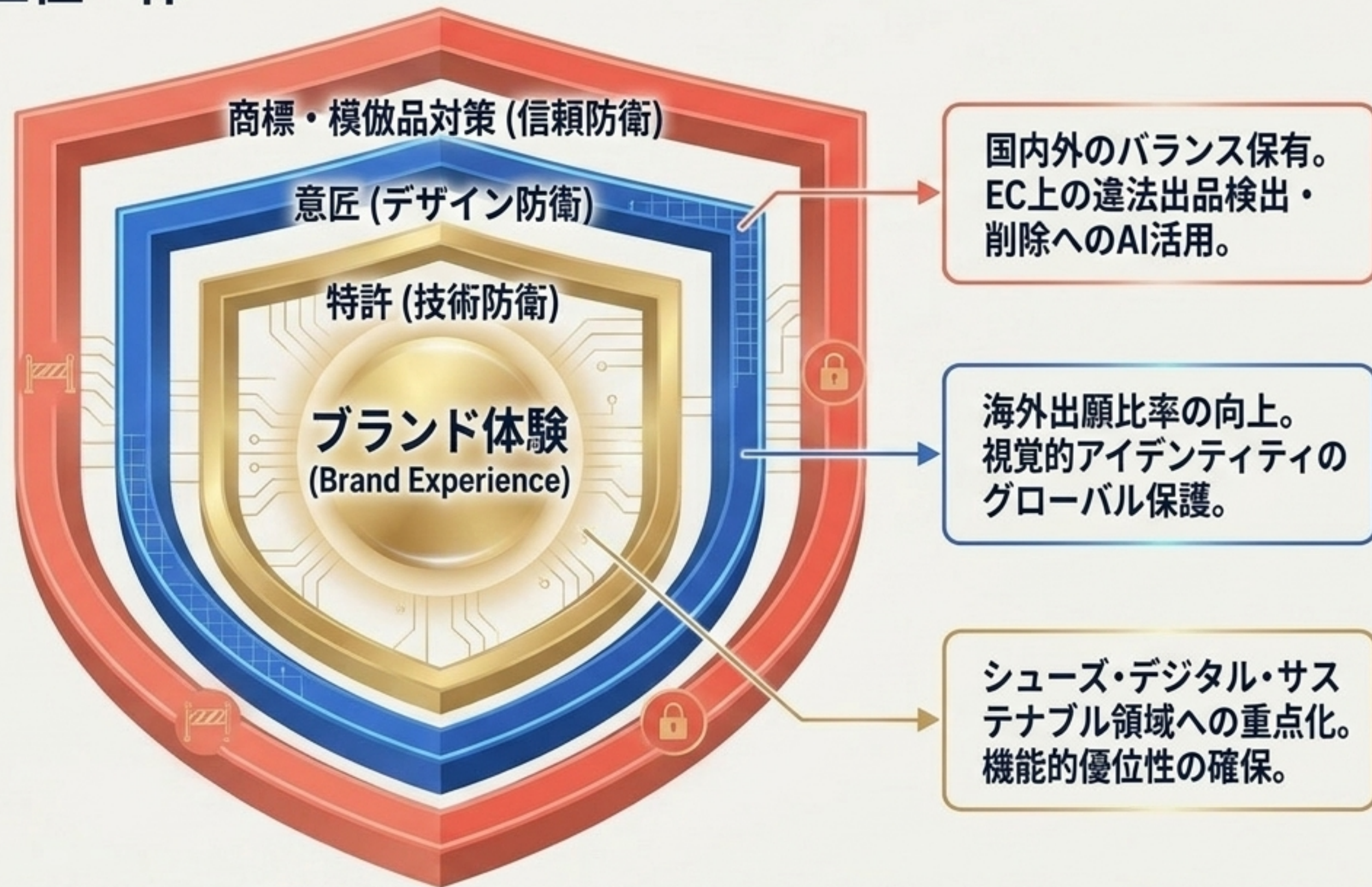


# アシックスの「新しさ」の解剖

## The 5 Pillars of IP Innovation



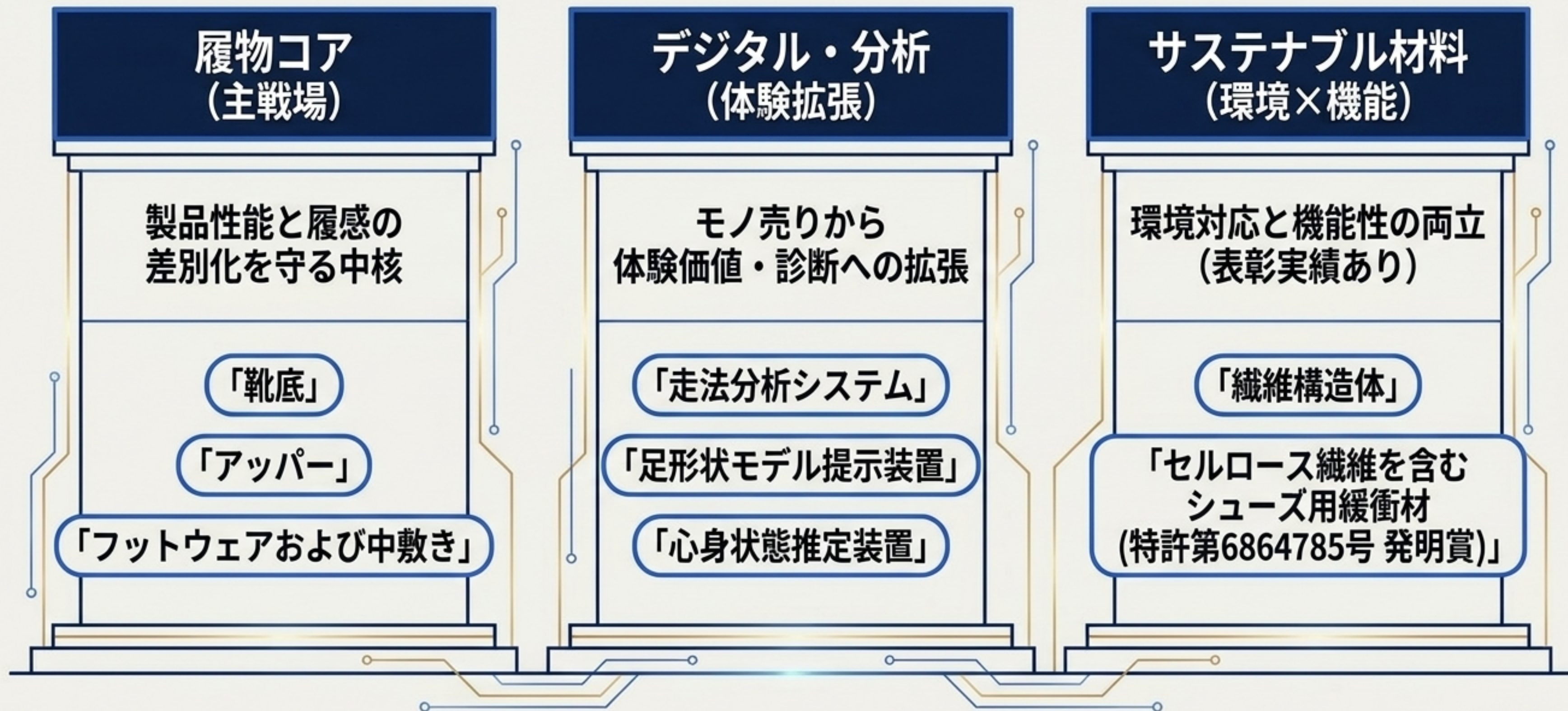
# 特許・意匠・商標の三位一体 (Trinity Portfolio Strategy)



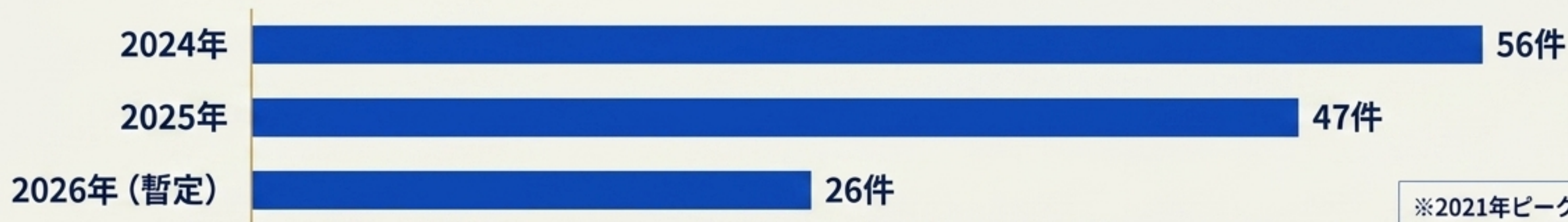
単なる特許競争ではなく、無形資産の「三位一体」でブランド価値の毀損を防ぐ統合防衛網。

# 技術ポートフォリオの拡張

(公開公報から読み解く重点シフト)

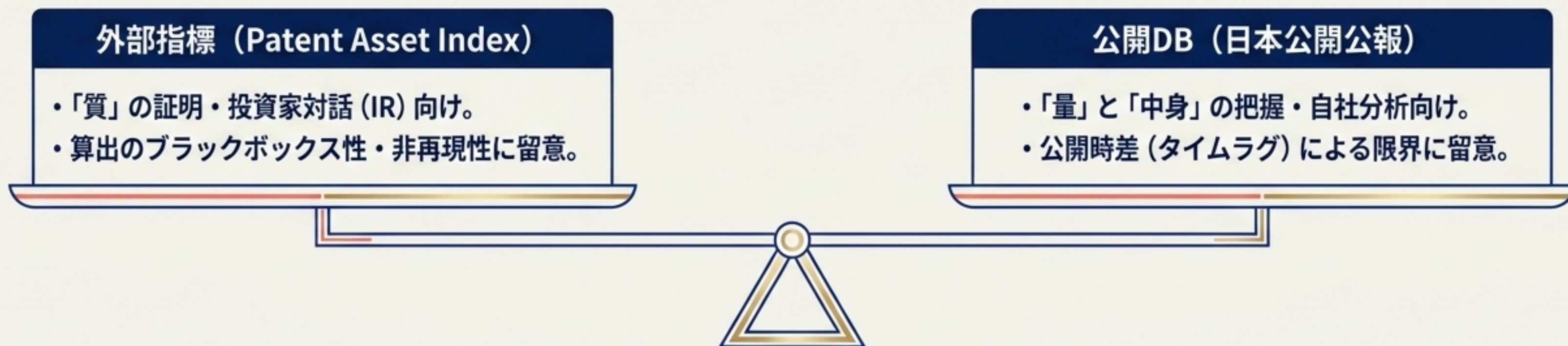


## 日本公開件数推移（アシックス単体）



※2021年ピーク（約60件）から、近年はより選別的な出願傾向へ。

## 指標の併用（定量的現実と限界）



# 競合比較と知財戦略の型 (Strategic Archetypes Matrix)

※優劣ではなく「事業適合性」の型の違い

プロダクト  
カテゴリー志向

## DESCENTE

ブランド中心・特許控えめ型

- ・アパレル寄り、意匠・商標中心
- ・2025年日本公開：0件

## ASICS

カテゴリー主導型

- ・事業テーマ主体の委員会
- ・特許/意匠/商標の統合
- ・2025年日本公開：47件

事業の主語

## MIZUNO

コンプライアンス・保護型

- ・第三者権利尊重の重視
- ・2025年日本公開：32件

## DAIKIN

IPインテリジェンス型

- ・開発初期連携、AI分析活用
- ・環境特許の開放

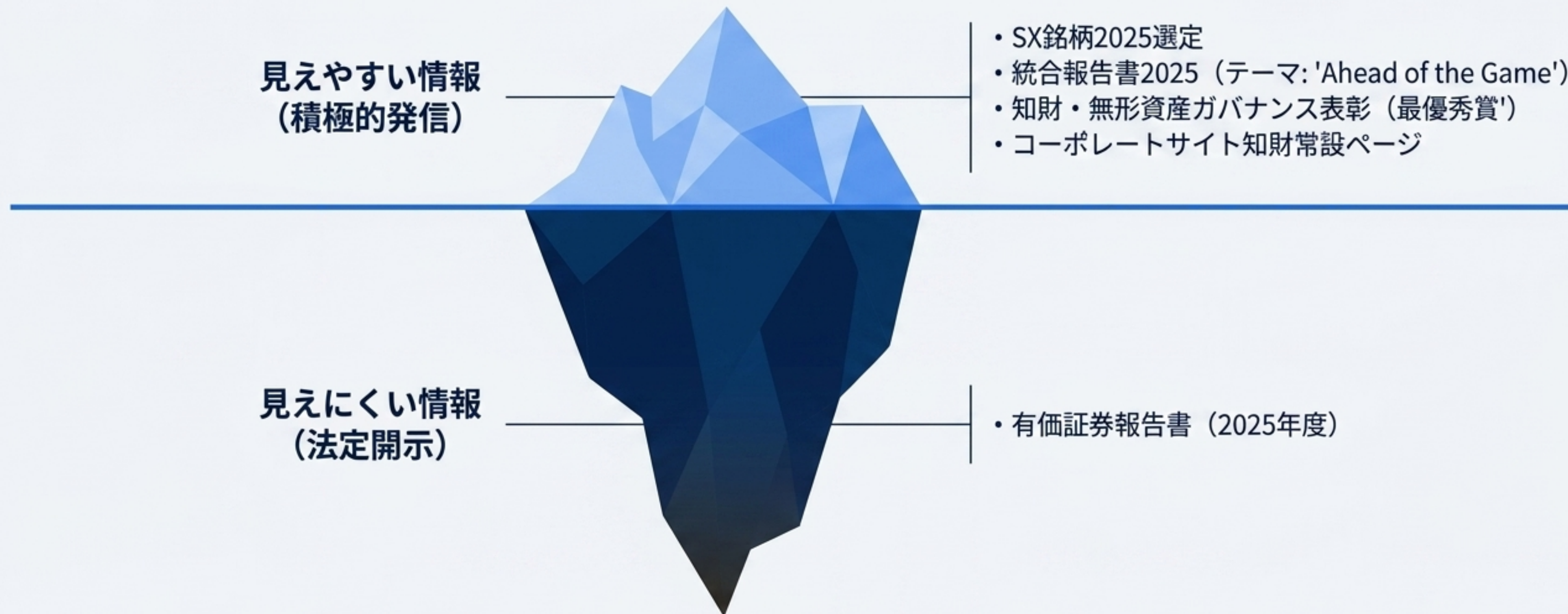
技術プラットフォーム志向

権利保護・コンプライアンス

知財の重心

事業設計・IR連携

# The Disclosure Iceberg (開示情報の限界と実態)



Observation: 独立した「知財」「知的財産」の項目は検索ヒットせず、R&D中心の記載。  
実態は進んでいるが、法定開示ではまだ主役ではない構造的ギャップ。

# 導入にあたってのリスクと限界 (Risks & Limitations)

## ① 外部指標過信の罣

Patent Asset Indexは有用だがブラックボックス。対外説明での過信は禁物。

## ② 公開時差の影響

特許件数の年次比較はタイムラグの影響を強く受けるため、前提条件の明示が必須。

## ③ CoE崩壊リスク

事業主導化は知財部の弱体化と紙一重。知財部が中核拠点として機能しなければ、FTO品質が崩壊する。

## ④ 構造的制約

アシックスの事例は「強力なブランド力」「高収益構造」「グローバル販路」が前提。収益余力のない単なる模倣は危険。

# 実務へのアクションプラン (The IP Management Playbook)

## Step 1: 短期 (Short-term)

- **Action:** 既存の知財委員会を「事業KPI・カテゴリー別」に再編。
- **Target:** FTO、商標、意匠を単一の議題に乗せ、「案件審査」から「事業判断」へ転換。

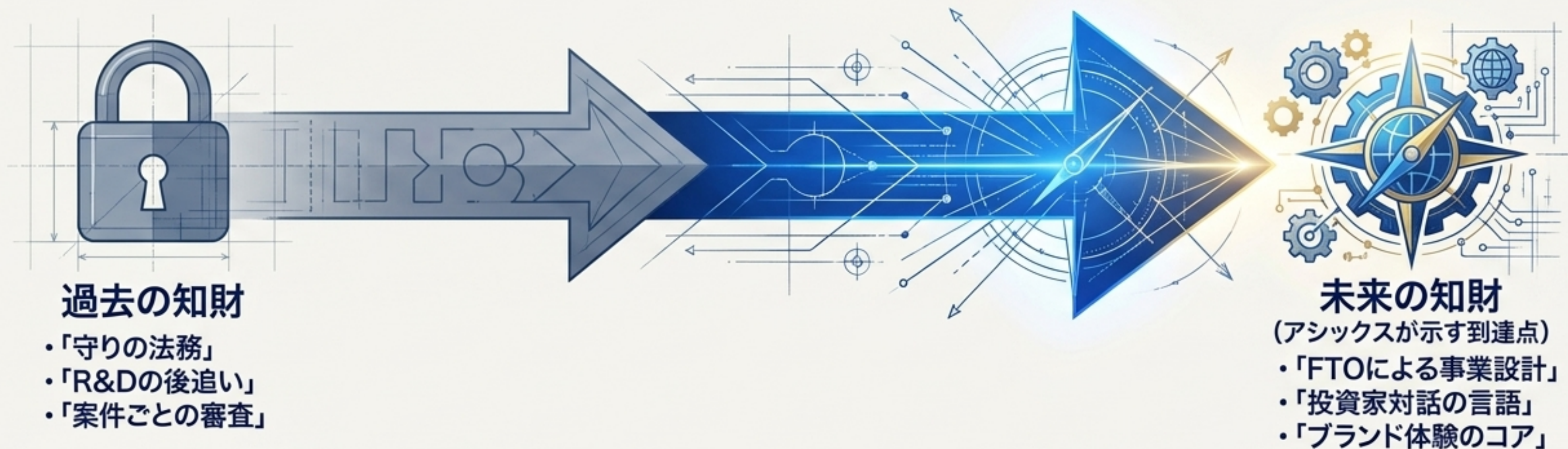
## Step 2: 中期 (Medium-term)

- **Action:** 報奨制度の刷新とグローバル配置。
- **Target:** 権利化件数偏重を避け、事業部と知財部の協働（実装・収益化）に報いる評価設計。主要国へのIP人材配置。

## Step 3: 長期 (Long-term)

- **Action:** 統合報告書・IRへの無形資産KPI実装。
- **Target:** 公開DB指標と外部指標（PAI等）を併用し、投資家との対話で知財を「企業価値」へ翻訳する。

# The Future of IP is Business Design



アシックスの成功の本質は、部門の統廃合や廃止ではない。  
知財部門をCoEとして高度化させながら、  
「知財という言葉を、経営と事業の共通言語にしたこと」にある。