

技術・ブランド・経営を融合する 「新しい知財経営」の青写真

アシックスはいかにして知財活動の主役を事業部門へと移行させ、無形資産から新たなグローバル競争優位を構築したのか。第2回「知財・無形資産ガバナンス表彰」最優秀賞に輝いた組織変革の全貌。



「防衛の盾」から「価値創造のエンジン」への パラダイムシフト

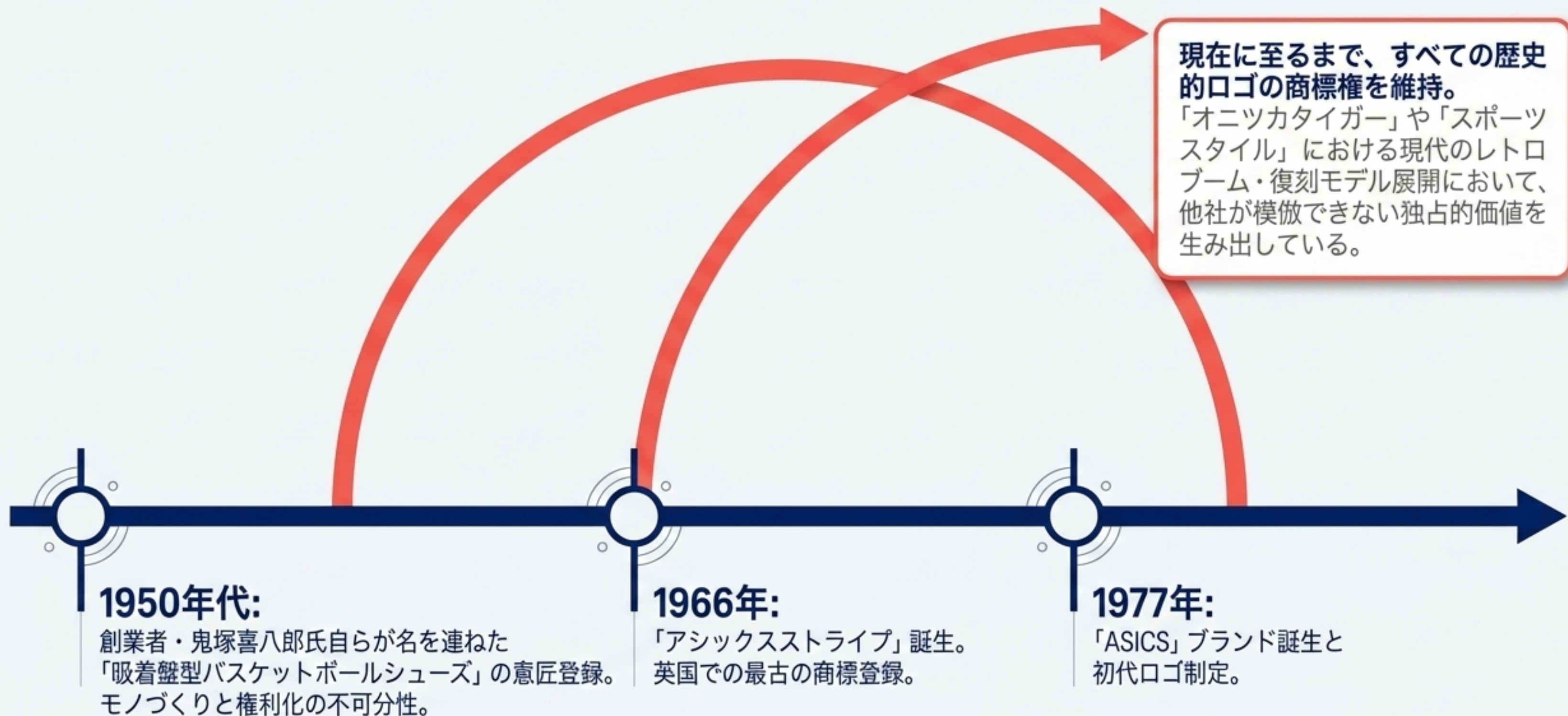


海外売上比率84.3%を支える
無形資産の戦略的活用。

コーポレートガバナンスの要請に
応えるだけでなく、P&L責任を持つ
「事業部門」が自ら知財戦略を主導
する稀有な組織モデル。

知財部門、事業部門、経営層の
三位一体による「Global Integrated
Enterprise (GIE)」への変革プロセス。

創業のDNA：歴史的無形資産（ヘリテージ）が強固な「モート」となるメカニズム



知財戦略の「主語」を管理部門から事業部門へ完全移譲

従来の日本型・知財管理

アシックスの新しい知財経営

戦略の主語
(誰が)

知財部が単独で
管理・出願を代行。

P&L責任を持つ事業部門(カテゴリー)が
主体的に立案・実行。

目的
(何のために)

完成した技術の
法的保護(防衛)。

ビジネス目標の達成と、市場における
競争優位の確立(攻め)。

アプローチ
(どうやって)

研究所のシーズ起点の
ウォーターフォール型。

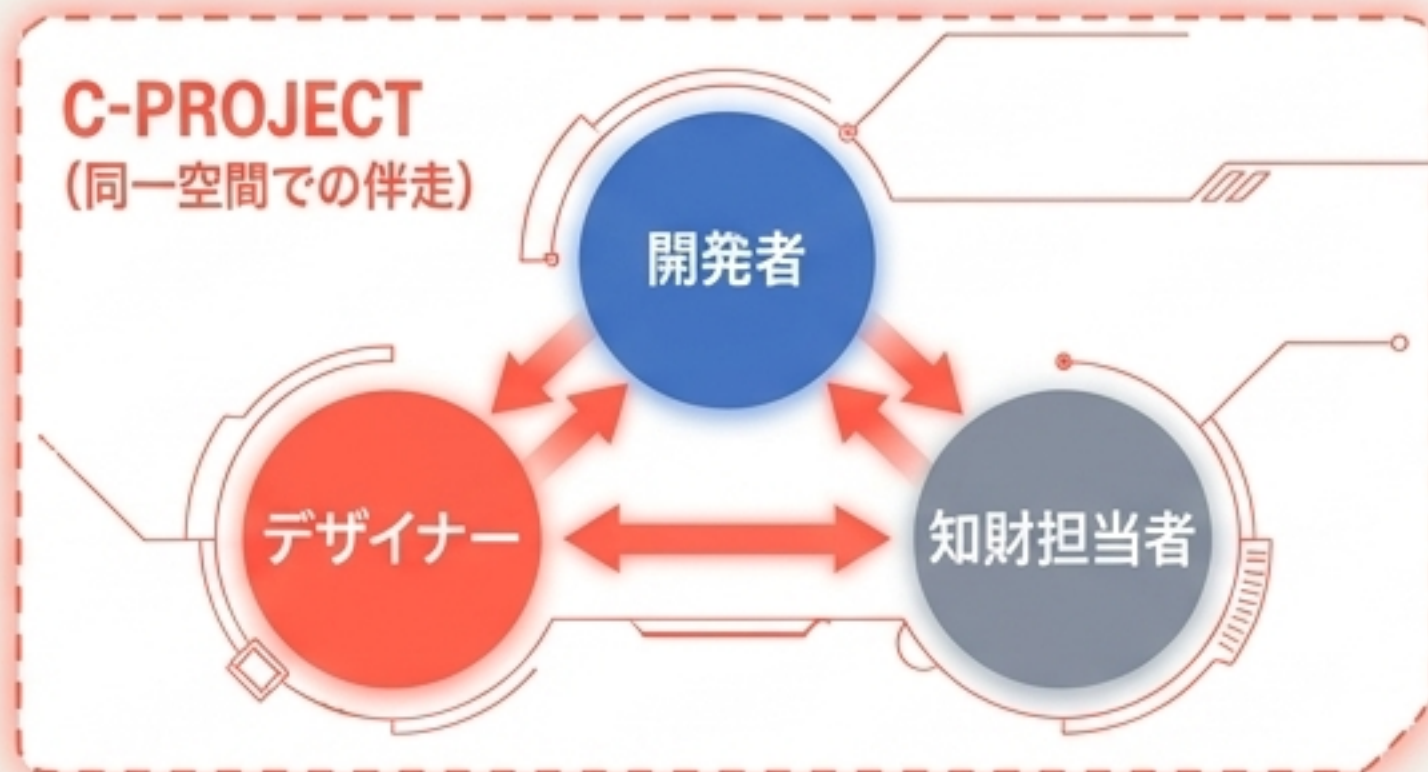
IP Landscape等のデータに基づき、事
業戦略と同期したメリハリのある権利取得。

サイロ化を破壊した起爆剤：最速を追求する「C-PROJECT」

従来の直列（ウォーターフォール）型

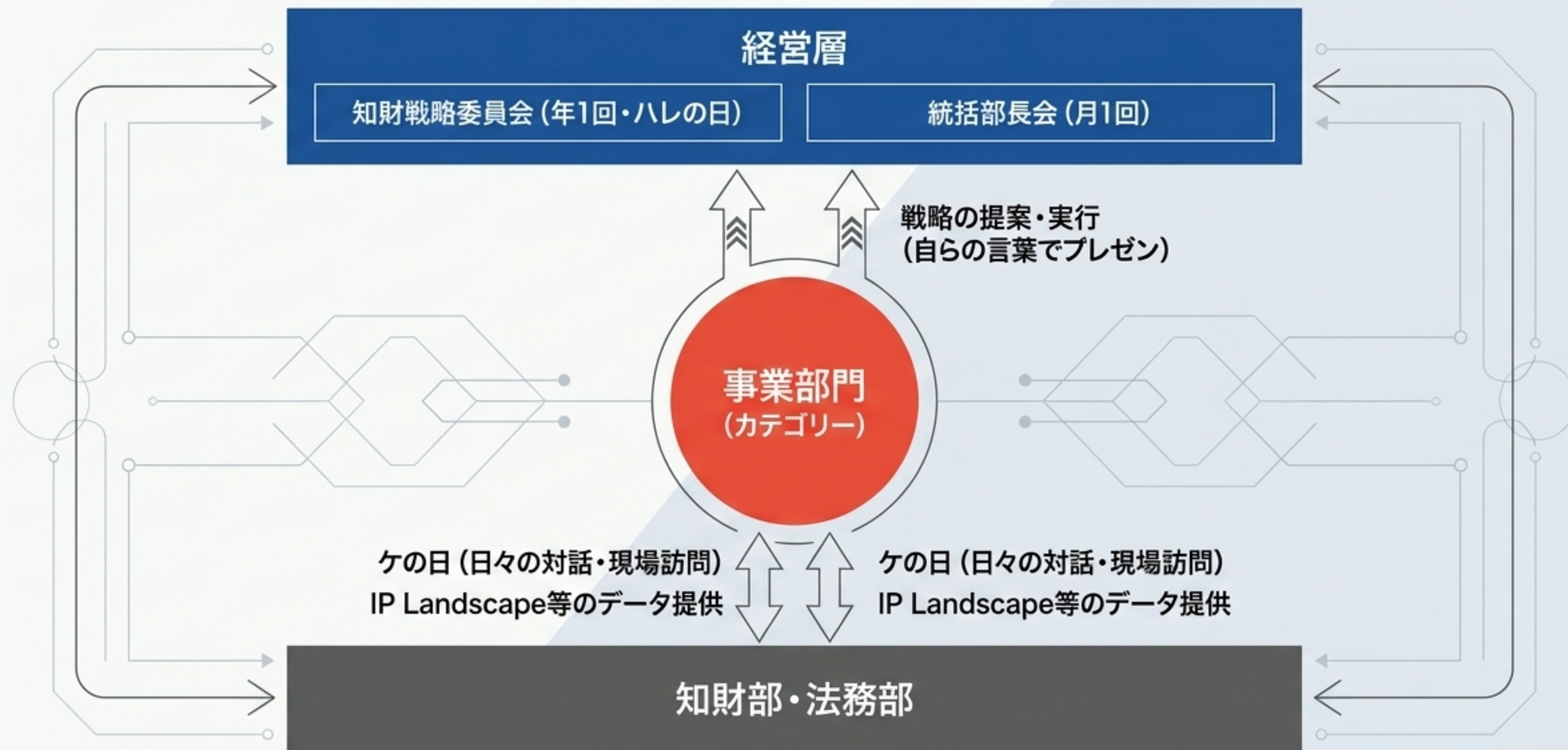


アジャイル型（開発初期からの並走）

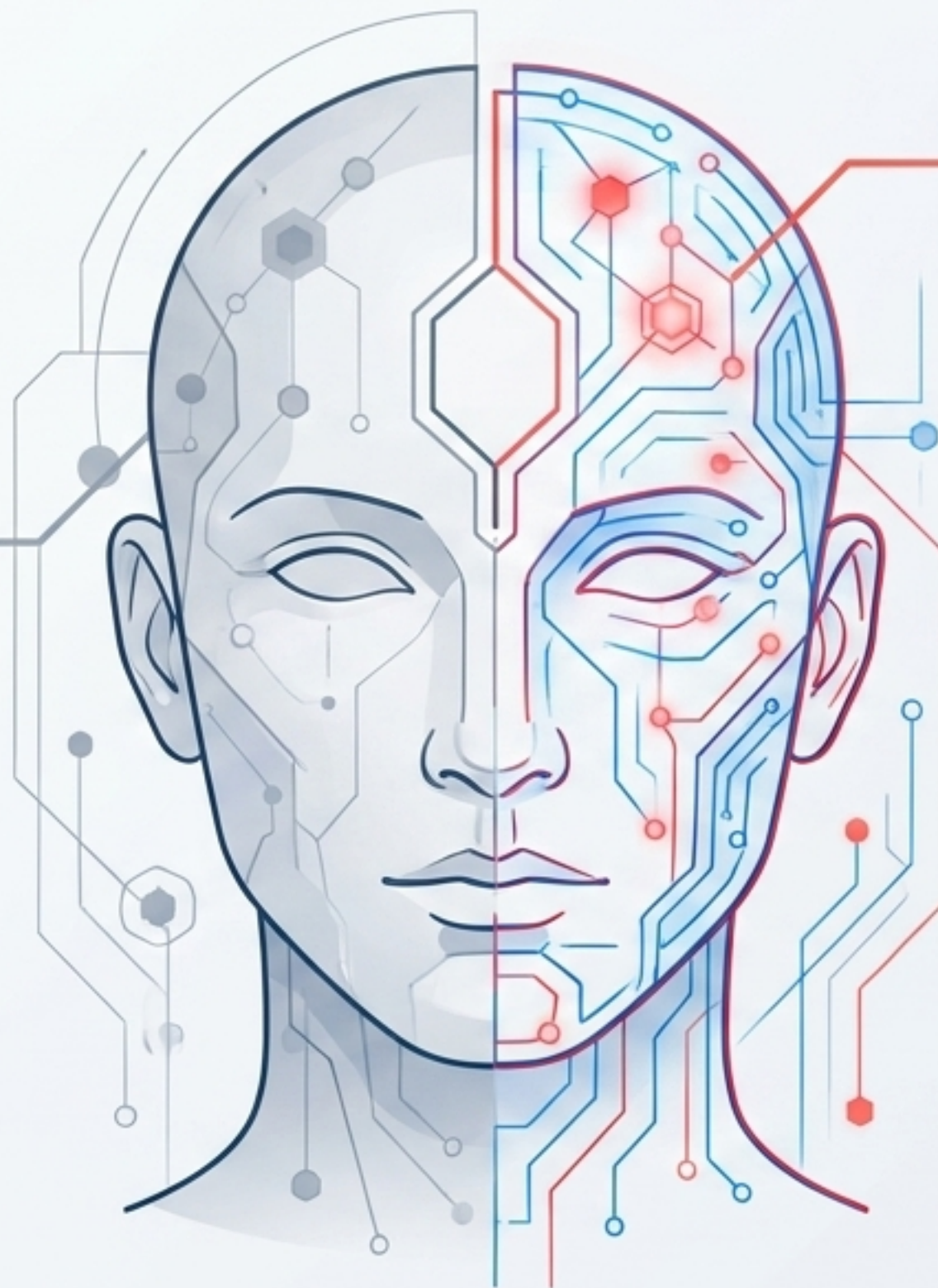


- 2019年発足の社長直轄組織から革新的シューズ「METASPEED」シリーズが誕生。
- 知財担当者が初期から現場に参画し、アジャイルな権利化戦略を並行推進。
- 波及効果：プロジェクト終了後、メンバーが自部門に戻り、知財の重要性を説く「アンバサダー（伝道師）」となり全社的な意識底上げに寄与。

事業部門が主導し、経営層へ直結するガバナンス・アーキテクチャ



「法務の手続き屋」から「かゆいところに手が届く伴走者」へ



外部委託可能な 法的専門性

明細書作成等の実務は
特許事務所に委ねる。

事業共創のための 対話力とビジネス理解

・ **専門性より事業理解：**
ビジネスモデルを深く理解し、経営課題に直結させる。

・ **泥臭い対面コミュニケーション：**
アイデアに「NO」を出す際、メールで済ませず現場へ赴き、代替案を含めて対面で議論を尽くす。

・ **クロスファンクショナルな育成：**
特許・商標・ブランドを横断する次世代リーダー主導のワーキンググループにより、マクロな戦略的視野を育成。

トップラインを守る、プロダクトの多次元的無形資産ポートフォリオ



意匠・立体商標（形状の保護）

アジリティを支える鞋底構造やアッパーの補強パーツ形状そのものを保護し、フリーライドを防止。

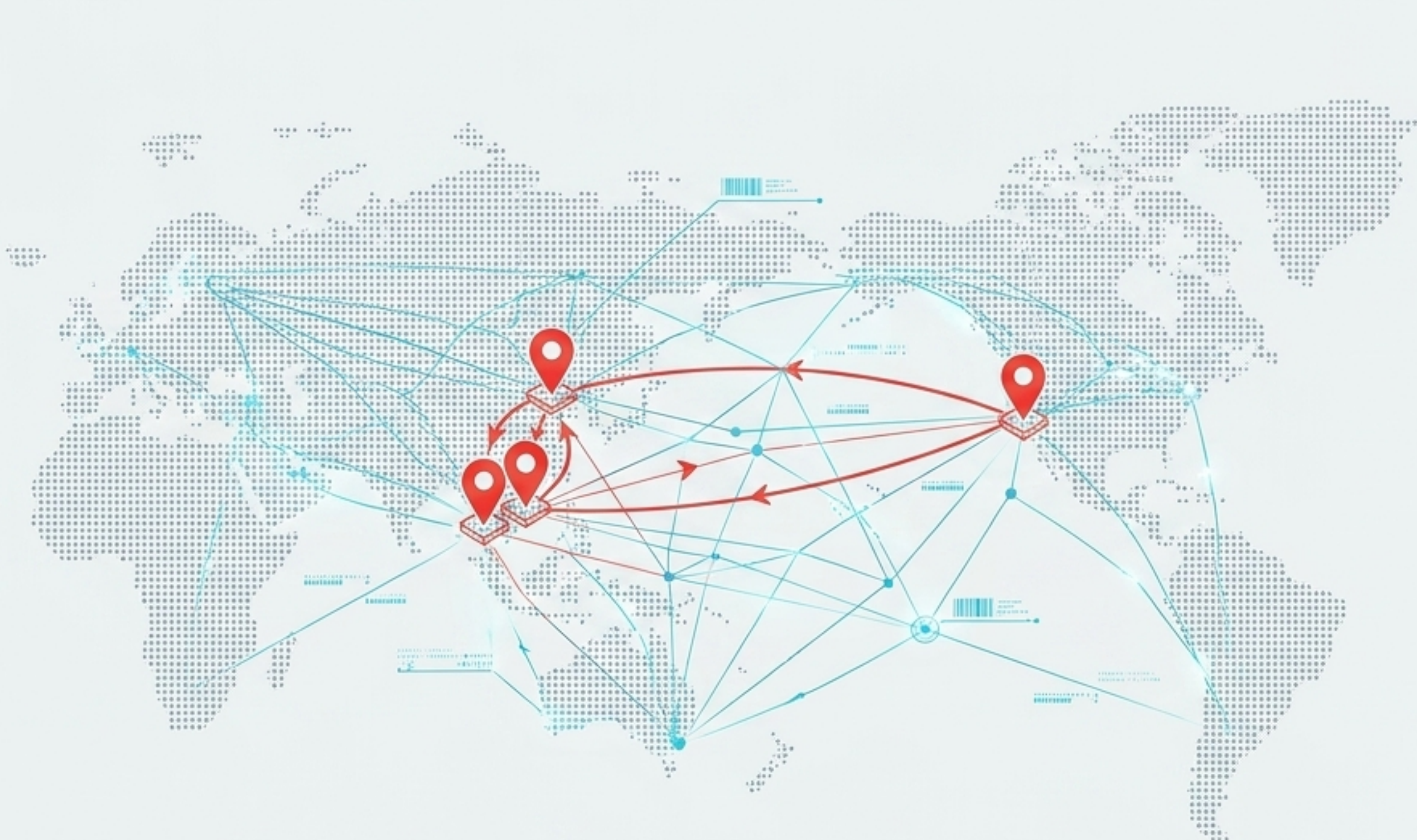
商標（ブランドの保護）

ハウスマーク「ASICS」。2024年にインドおよび中国当局から、強い排他性を持つ「著名商標 (Well-known Trademark)」として公式認定を獲得。

特許（機能の保護）

疲労軽減機能や反発弾性を生むソール構造（ランニングカテゴリーの至上命題）。

「現場主義」×「AI」が織りなすハイブリッド模倣品対策ネットワーク



デジタル (AIによる24時間監視)

AIソリューション「Red Points」を導入し、EC上の違法出品や精巧な偽サイトを自動検知・迅速に削除要請。

リアル (現場主義の徹底)

ゼロ・トレランスの姿勢のもと、現地の流通環境を直接視察。

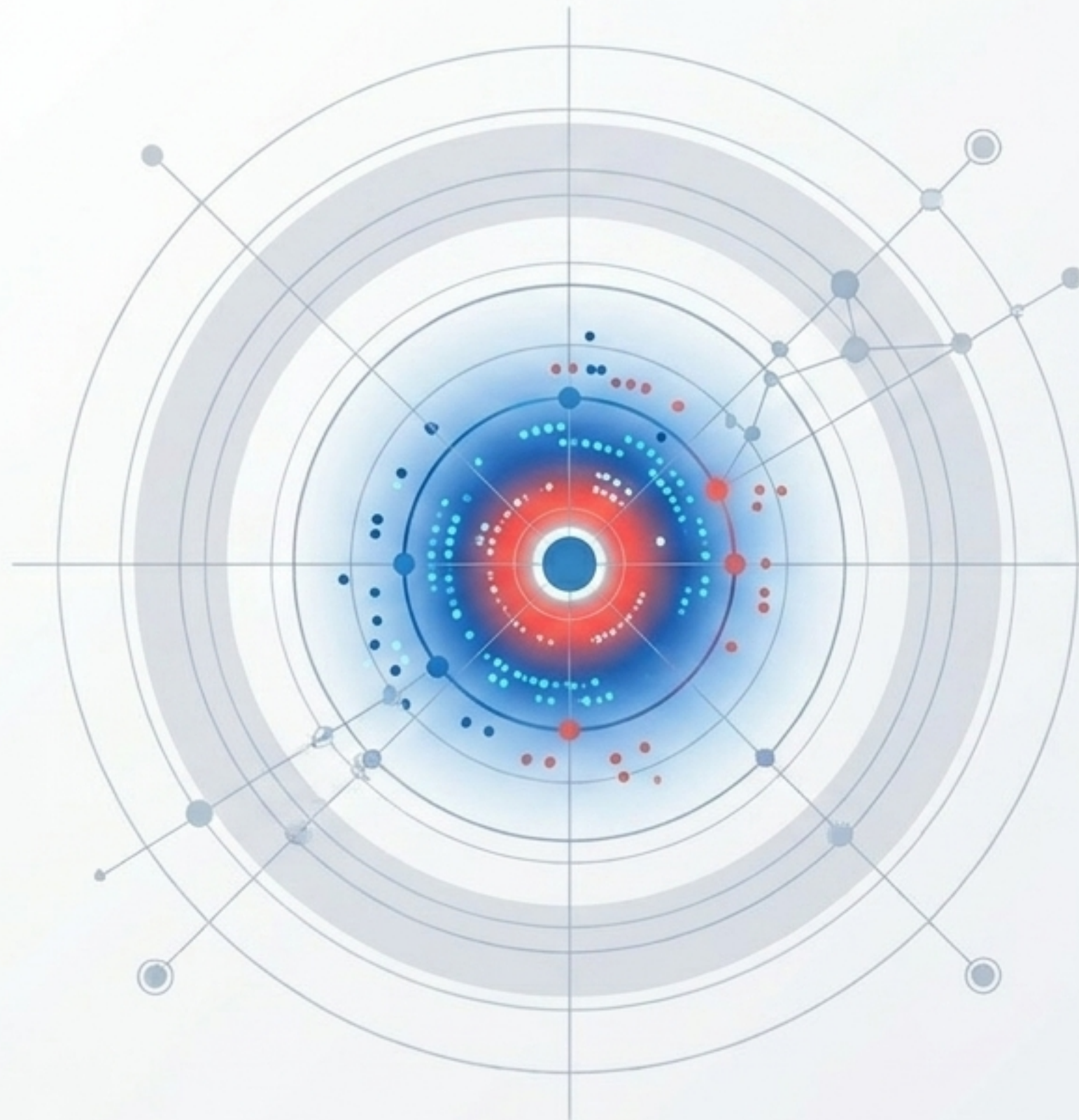
- タイDSIとの直接連携による摘発。
- ベトナム当局との協力深化。
- サンディエゴINTAでの真正品と模倣品(スーパーコピー)の比較展示による啓発。

知財価値の定量化：件数（量）からビジネス価値（質×市場性）への転換



- 従来の「出願件数」偏重から脱却し、グローバル客観指標を導入。
- シューズ、デジタル、サステナビリティ等の重点領域において、2015年を基準（1.0）として成長をトラッキング。
- 統合報告書を通じて投資家（IR）へ開示し、知財活動を「プロフィットの源泉」として論理的に証明。

IPランドスケープに基づく「メリハリのある」資源配分



データ起点の選択と集中

PAIや将来の売上予測データと連動したIPランドスケープ分析を活用し、全方位への無差別な投資を排除。

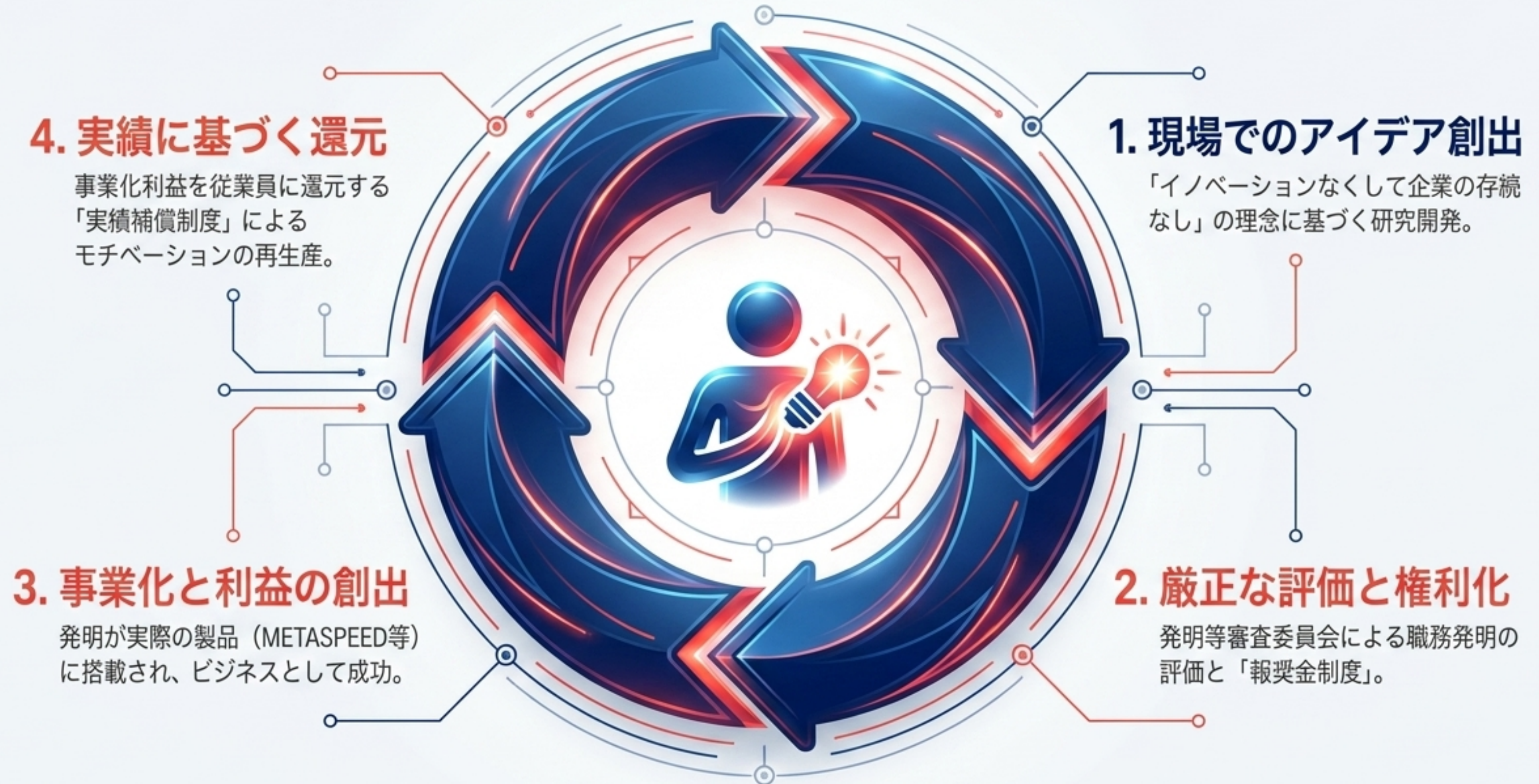
グローバル最適化

すべての国で無差別に権利化するのではなく、主要ターゲット市場を精緻に特定し、戦略的に権利化すべき国を厳選。

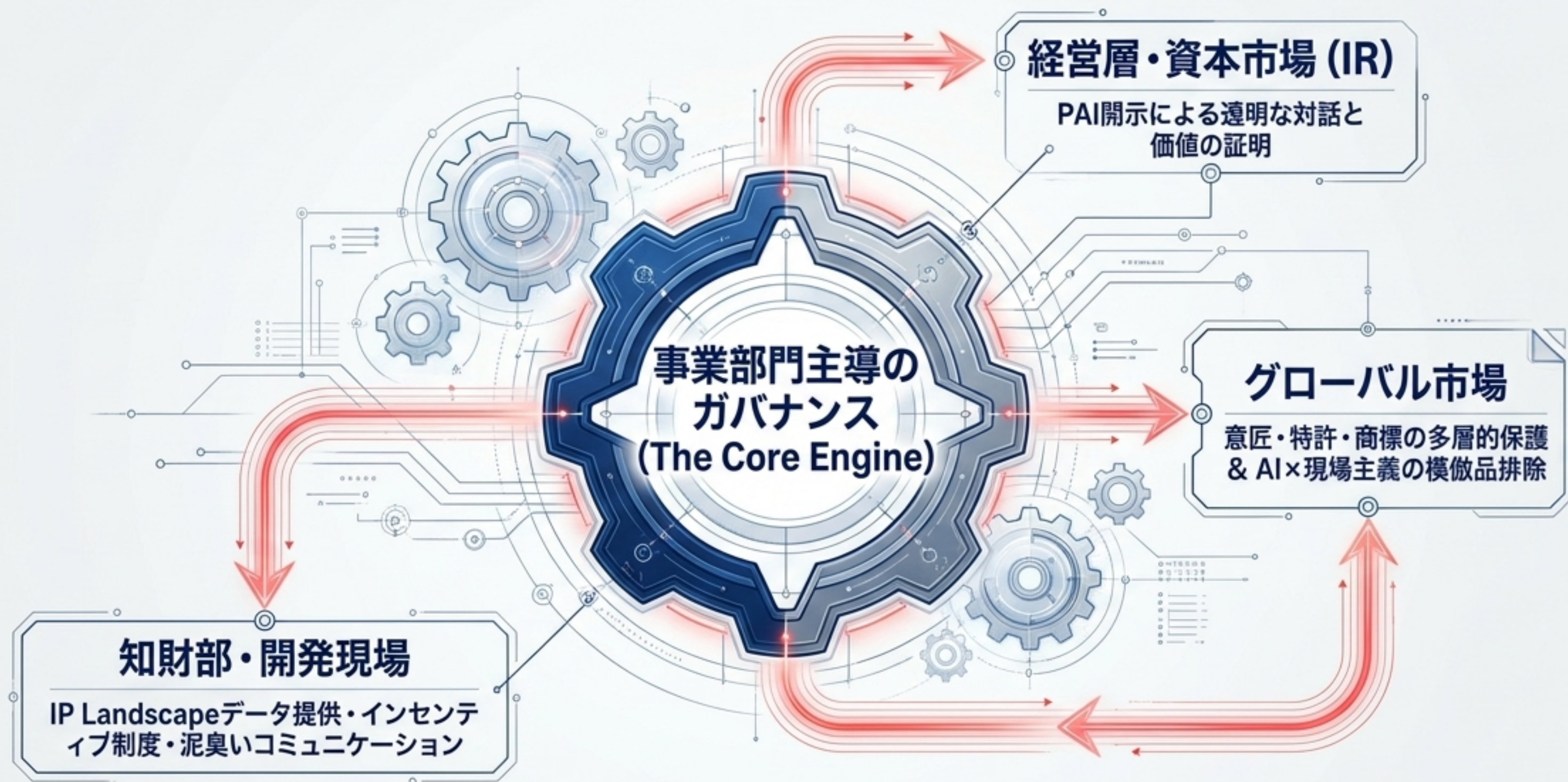
カテゴリー別最適化

ファッション要素の強い「スポーツスタイル」等では、機能特許に加え、意匠ポートフォリオにおける海外出願比率を意図的に高める戦略を実行。

イノベーションを持続させるインセンティブと人的資本管理



アシックスが構築した「統合型・知財エコシステム」の全貌



各要素が独立して機能するのではなく、「技術・ブランド・経営」の歯車が高度なコミュニケーションによって完全に同期し、Global Integrated Enterprise (GIE) の推進力を生み出している。

他社がアシックスから学ぶべき「新しい知財経営」5つの教訓



1. 主語の移譲

知財戦略の最終責任を、管理部門からP&L責任を持つ事業部門へ完全に移行させる。



2. 人材の再定義

知財部員を「法務の手続き屋」から「ビジネスに伴走する最高のパートナー」へとTRANSフォームさせる。



3. ハイブリッド防衛

アナログな現場主義とAI技術を統合し、多層的なブランド防衛網を構築する。



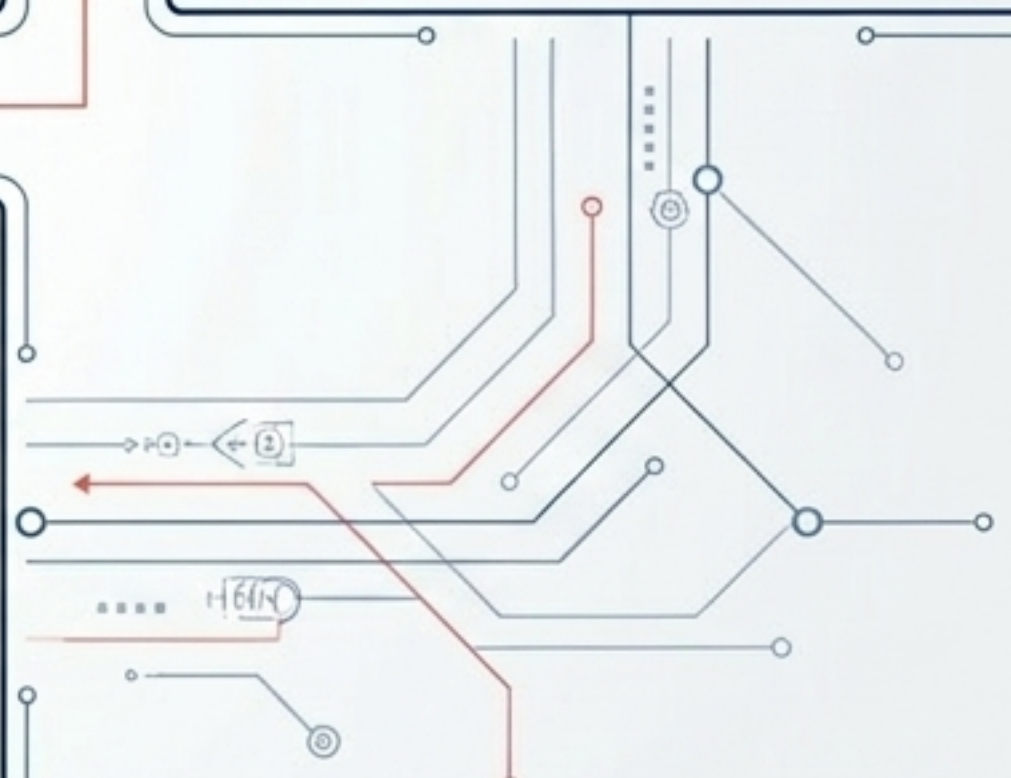
4. 透明な対話

PAI等のグローバル客観指標を用い、経営層・資本市場へ「プロフィットの源泉」として知財価値を証明する。



5. 過去資産のモート化

歴史的無形資産（ヘリテージ）を維持し、現代のトレンドにおいて他社が真似できない独占的価値を創出する。



知財は「防衛の盾」から、 未来を創る「羅針盤」へ

技術、ブランド、経営。これらを結合する強力な接着剤こそが知的財産である。
現場の熱量とデータに基づく緻密なガバナンスの融合は、無形資産の活用に悩む
すべての企業に対し、真の企業価値向上の道筋を示している。

