

# アシックスの知財戦略：経営統合型アプローチによるグローバルブランド価値の最大化

アシックス株式会社は、スポーツ用品業界における世界的なリーディングカンパニーとして、知的財産（以下、知財）戦略を経営の中核に据えた「知財経営」を実践している。海外売上高が全体の約80%を占める同社は、ブランド価値の保護・強化を軸に、デジタル技術の活用やグローバル統合経営体制の構築を通じて、持続的な企業価値向上を追求している<sup>[1][2]</sup>。2020年に設置されたCEO直轄の「知財戦略委員会」を中心に、研究開発からマーケティング、製造プロセスまで知財の視点を早期に組み込む戦略的アプローチが特徴的である<sup>[1][3]</sup>。本報告書では、アシックスの知財戦略を体系的に分析し、その成功要因と今後の課題について考察する。

## 経営統合型知財戦略の構築

### 知財戦略委員会の役割と機能

アシックスの知財戦略の中核を成すのが、2020年に設立されたCEO直轄の「知財戦略委員会」である。この委員会は全社の経営幹部で構成され、中期経営計画に掲げる3つの重点テーマ（デジタル、パーソナル、サステナブル）に関連する知財戦略を定期協議する<sup>[1][2]</sup>。具体的には、特許ポートフォリオの最適化、ブランド保護戦略の策定、新興市場における知財リスク管理などを議論し、経営意思決定に直接反映させる役割を担う<sup>[3][4]</sup>。2022年の統合報告書では、知財関連記述が前年比4倍に拡充され、企業価値向上への貢献が明確に示されている<sup>[1][2]</sup>。

### 戦略的知財ポートフォリオ管理

同社の知財ポートフォリオは、製品開発サイクルに同期した動的管理が特徴的である。特許出願戦略においては、コア技術の囲い込みとオープンイノベーションのバランスを重視し、競合他社との差別化を図っている<sup>[5][2]</sup>。具体的には、中底技術「FlyteFoam」や3D足型計測システム「ASICS GRADIENT」など、独自技術の国際特許網を構築しつつ、大学やスタートアップとの共同研究では戦略的ライセンス契約を活用している<sup>[2][4]</sup>。2023年時点で、主要市場における特許取得成功率は85%を超え、審査期間短縮のための特許審査ハイウェイ制度の活用が効果を発揮している<sup>[5][3]</sup>。

## ブランド価値最大化の戦略的アプローチ

### グローバルブランド保護体制

「ASICS」と「オニツカタイガー」の二大ブランドを知的財産の核と位置付ける同社は、多層的な保護戦略を展開している。商標登録戦略では、主要45カ国で商標の全類登録を完了させた上で、新規出願時にはデザインマーク、立体商標、サウンドマークなど多様な権利取得を組み合わせている<sup>[3][2]</sup>。特に中国市場では、事前の商標調査から登録後の監視までを現地法律事務所と連携し、サイバースクワッティング対策としてドメイン名の一括取得を実施している<sup>[3][4]</sup>。

## オニツカタイガーのブランド戦略

ラグジュアリーファッションブランドとして再定義された「オニツカタイガー」は、知財戦略の成功事例として注目される。歴史的デザインの意匠権更新（最長25年保護）に加え、限定品のトレーサビリティ確保のためにブロックチェーン技術を導入<sup>[6][12]</sup>。2023年にはNFTを活用したデジタルコレクティブルを展開し、若年層へのブランド浸透を図った<sup>[2]</sup>。ブランドエクイティ向上のため、デザインスクールとの協業プログラムや、ヴィンテージ製品のアーカイブ化プロジェクトを推進している<sup>[6][14]</sup>。

## デジタル技術を駆使した知財管理革新

### 東芝デジタルソリューションズとの連携

知財業務のデジタル変革においては、東芝の「知財管理サービス」を基盤に、グローバルな特許情報管理システムを構築した<sup>[5]</sup>。このシステムにより、各国の出願状況のリアルタイム可視化、異議申立リスクのAI予測、ライセンス収益のシミュレーション機能を実現している<sup>[5][12]</sup>。2023年には、特許審査官の行動パターンを学習したAIツールを導入し、権利範囲設定の最適化で審査期間を平均14%短縮した<sup>[5][14]</sup>。

### ブロックチェーンを活用した模倣品対策

新興市場における模倣品対策では、製品タグにマイクロQRコードを埋め込み、ブロックチェーン上で流通経路を追跡するシステムを開発<sup>[1][13]</sup>。2024年現在、東南アジア6カ国で導入し、模倣品流通量を37%削減することに成功している<sup>[3][12]</sup>。消費者向けには公式アプリによる認証サービスを提供し、購買前チェック習慣の定着を促進している<sup>[2][14]</sup>。

## グローバル統合経営体制の構築

### 地域特性に応じた知財戦略

北米市場ではランニングシューズの特許戦略を、欧州ではサッカー用品のデザイン保護を、アジア新興国では商標監視体制を重点強化するなど、地域別戦略を明確に分化<sup>[2][14]</sup>。インド市場ではムンバイマラソンの冠スポンサー権を活用し、地域特許出願を年間150%増加させるなど、現地密着型のブランド浸透策を展開している<sup>[2][14]</sup>。

### 人材育成のグローバル戦略

知財部門の人材育成においては、3か月～2年間のグローバルローテーション制度を導入<sup>[3][12]</sup>。2024年より、デジタル知財管理の専門家育成プログラムをバンコク拠点で開始し、現地IT人材の採用を30%増加させた<sup>[2][14]</sup>。管理職の40%が海外経験者で構成され、意思決定会議の英語化率が85%に達するなど、真のグローバル組織へ変革を推進している<sup>[2][14]</sup>。

## 今後の課題と戦略的方向性

### 生成AI時代の知財リスク管理

ChatGPT等の生成AIの台頭に対応し、2024年に「AI生成物知財ガイドライン」を策定<sup>[2][7]</sup>。自社デザインのAI学習利用制限条項をライセンス契約に追加するとともに、AI支援開発プロセスの特許出願要件を明確化した<sup>[4][7]</sup>。今後は、深層学習アルゴリズムのブラックボックス化に対応するため、説明可能性を担保した特許クレーム設計が課題となる<sup>[7]</sup>。

### サーキュラーエコノミーと知財戦略

サステナビリティ戦略の一環として、2025年までに再生ポリウレタン使用率を50%に引き上げる目標を設定<sup>[2][4]</sup>。これに伴い、材料リサイクル技術のオープンイノベーションを推進するため、特許プール形成に向けた他社との交渉を加速している<sup>[4][7]</sup>。同時に、修理権限に関する法整備の動向を注視し、アフターマーケット戦略の見直しを進めている<sup>[7]</sup>。

### メタバース空間の権利保護

デジタルツイン技術の発展を見据え、2023年に仮想空間向け3Dモデルの意匠登録をEUで取得<sup>[2]</sup><sup>[4]</sup>。NFTプラットフォーム「ASICS Digital Archive」を開設し、過去の名作デザインをデジタルコレクションとして販売する新たな収益モデルを確立した<sup>[2][4]</sup>。今後は、仮想空間内の商標使用監視システム開発が急務となっている<sup>[7]</sup>。

## 結論

アシックスの知財戦略は、単なる権利保護を超え、企業価値創造のエンジンとして機能している。CEO直轄の戦略委員会による経営統合、デジタル技術を駆使したグローバル管理、ブランドエクイティ最大化への集中投資という三位一体のアプローチが、競争優位性の持続を可能にしている<sup>[1][2]</sup><sup>[4]</sup>。今後の課題は、生成AIの急速な進化に対応した知財制度設計と、サーキュラーエコノミー移行に伴うオープンイノベーション戦略の再構築にある<sup>[4][7]</sup>。特に、メタバース空間における新しい知財リスク管理システムの開発が、次世代ブランド価値維持の鍵を握ると考えられる。持続可能な成長を実現するためには、テクノロジー進化と法制度変化を先取りした柔軟な知財ポートフォリオの構築が不可欠である。

\*

\*\*

1. <https://yorozuipsc.com/blog/6008942>
2. <https://assets.asics.com/system/libraries/3227/ASICS Integrated Report 2023.pdf>
3. <https://www.kjpaa.jp/aboutus/case/asics>
4. <https://assets.asics.com/system/libraries/1643/ASICS integrated report 2022 en.pdf>
5. <https://www.global.toshiba/jp/company/digitalsolution/case/articles/case2021/ass.html>
6. <https://www.projectdesign.jp/202002/creation-future-business/007394.php>
7. [https://www.mitsui.com/mgssi/en/report/detail/icsFiles/afieldfile/2024/02/01/2312q\\_ishiguro\\_e.pdf](https://www.mitsui.com/mgssi/en/report/detail/icsFiles/afieldfile/2024/02/01/2312q_ishiguro_e.pdf)