

アキレス株式会社の新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響と将来シナリオ

Gemini Deep Research

第1章 エグゼクティブサマリー

本レポートは、アキレス株式会社（以下、アキレス）が2025年5月12日に公表した新中期経営計画（FY25～FY27、以下、新中計）が、同社の知的財産（IP）および広範な無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。分析は公開情報に基づき、現状の戦略評価と将来展望の予測を行う。

アキレスの現行の無形資産戦略は、素材や履物を中心とした製品特許、国内で確立されたブランド（例：「瞬足」）、そしてプラスチック加工を中心とする基盤技術に強く依存している。近年ではデジタルトランスフォーメーション（DX）やサステナビリティへの取り組みも見られるが、無形資産全体を統括する明示的な経営戦略の枠組みは、現時点では明確ではない。

新中計で掲げられた「グローバルソリューションプロバイダー」への変革と「事業ポートフォリオ変革の実現」という野心的な目標は、アキレスが今後、より広範な無形資産を創造・管理・活用する方法に大きな進化を迫るものである。製品中心のIPから、サービス、データ、ノウハウ、グローバルブランドといった無形資産の戦略的活用への転換が不可欠となる。

本レポートでは、新中計がアキレスの知財・無形資産戦略に与える影響として、いくつかの予測シナリオを提示する。具体的には、技術主導型の差別化戦略へのシフト、グローバル市場でのブランド構築の本格化、データおよびデジタル資産の優先順位向上、そして将来的にはより統合的・包括的な無形資産マネジメント体制への移行などが考えられる。

結論として、新中計の成功は、アキレスがこれまで以上に意識的かつ戦略的に無形資産の開発と活用に取り組み、その価値を可視化していく能力にかかっている。この変革は、同社の持続的成長と企業価値向上を実現するための鍵となるであろう。

第2章 アキレス株式会社 新中期経営計画（FY25～FY27）の戦略的骨子

2.1. 発表と背景

アキレスは、2025年5月12日に2025年度から2027年度までの3カ年を対象とす

る新中期経営計画（以下、新中計）を策定したことを発表した¹。この計画は、先行き不透明な経営環境や地政学的リスクの高まりといった外部環境を踏まえつつ、同社グループの企業価値向上と持続的成長を目指すものである¹。新中計の詳細は、同社 IR ライブラリにて公開されている¹。

2.2. 長期ビジョンと財務目標

新中計では、まず長期的に目指す姿として、2030 年度の経営目標が示された。売上高 1,000 億円規模、営業利益 50 億円規模、ROE7%以上を達成し、「世界に、驚き・喜び・感動を提供し、人々の生活を豊かにする『グローバル ソリューション プロバイダー』」となることを目指すとしている¹。このビジョンは、従来の製造業中心の事業モデルから、より顧客中心で付加価値の高いサービス提供型への転換を示唆しており、無形資産戦略への影響は大きい。

そして、この長期ビジョン達成に向けた 3 ヶ年の具体的な目標として、新中計では 2027 年度に売上高 880 億円、営業利益 30 億円、ROE5%以上の実現を掲げている¹。

2.3. 主要戦略と方向性（速報情報に基づく推察）

現時点で入手可能な情報から、新中計の主要な戦略的方向性は以下のように推察される。

- **「グローバル ソリューション プロバイダー」への変革:** マーケット視点でソリューション力に磨きをかけ、同社グループが保有する様々なテクノロジーをアイデアで掛け合わせ、世界に選ばれる新たな価値を創造することを目指す¹。これは、単なる製品提供から、顧客の課題解決に貢献するソリューション提供へと事業の軸足を移すことを意味する。
- **事業ポートフォリオの変革:** 足元の課題事業の再評価や成長が期待される事業へのリソース投入など、事業ポートフォリオ変革の実現に最優先で取り組む¹。これにより、収益構造の改善と成長ドライバーの育成を図る。
- **事業基盤の強化:** 事業成長戦略を支える基盤としての人材力や生産性・技術力等の向上に努める¹。
- **従業員の貢献価値の重視:** 社員一人ひとりの好奇心、多様な能力、ユニークなアイデア、ひらめきを大切にし、様々なテクノロジーを組み合わせたソリューションで社会に貢献することを目指すとしている³。これは、人的資本を中心とした無形資産の重要性を示唆している。
- **サステナビリティ経営の推進:** 持続的成長と社会的貢献を両立させるサステナビリティ経営の推進も、事業基盤強化の一環として組み込まれていると考えられる⁴。

これらの戦略的方向性は、アキレスが従来の強みを活かしつつも、新たな価値創造モデルへと大きく舵を切ろうとしていることを示している。「グローバル ソリューション プロバイダー」という目標は、単に海外市場での売上を伸ばすこと以上に、事業の質的転換を求めるものであり、製品開発からマーケティング、サービス提供、人材育成に至るまで、あらゆる企業活動において無形資産の戦略的活用が不可欠となる。特に、ソリューション提供能力の構築は、技術ノウハウ、ブランド、顧客との信頼関係、データ活用能力といった無形資産の複合的な強化を必要とする。

また、「事業ポートフォリオ変革」は、既存事業の無形資産価値を正確に評価し、成長事業へ無形資産を戦略的に再配分する能力が問われる。M&A や事業提携も視野に入る場合、相手先の無形資産評価（デューデリジェンス）の重要性も増すだろう。そして、「従業員の貢献価値の重視」は、組織文化や知識共有基盤といった組織的無形資産の強化が、イノベーション創出の鍵となることを示している。新中計の財務目標達成は、これらの戦略的取り組みを通じて、無形資産をいかに効果的に収益向上に結び付けられるかにかかっていると言える。

第3章 アキレスの現行知財・無形資産戦略（2025 年度初頭時点）

3.1. 無形資産価値創造への全体的アプローチ

アキレスは、「顧客起点」と「社会との共生」を企業理念の中心に据え、製品とサービスを通じて顧客に真の満足と感動を提供することを目指している⁵。同社は企業価値創造の軸足が有形資産から無形資産へと移行していることを認識し、パートナー企業との協働を通じて培われたコアコンピタンスを活用しようとしている⁷。製品開発においては、「安心」「健康」「快適さ」「楽しさ」「省エネルギー」といったキーワードを掲げ、長年培ってきたプラスチック加工技術を基盤としている⁷。

これらの理念は明示されているものの、広範な無形資産を網羅的に管理し、価値創造に繋げるための包括的な「戦略」として、近年の有価証券報告書などの財務開示資料からは明確に読み取ることは難しい⁸。無形資産に関する具体的な取り組みの多くは、CSR 報告書や研究開発関連のウェブページから断片的に把握されるのが現状である。

3.2. 研究開発（R&D）と技術的ノウハウ

アキレスの技術力の根幹は、プラスチックの「製膜」「発泡」「成形」といったコア技術にある⁹。これらは同社の多岐にわたる製品群の基盤となっている¹⁰。研究開発部門は「新たな価値・市場の創造」と「画期的な技術・商品の創出」を使命とし、常に「お客様に感動や驚きを与えたい」という思いを開発の原点に置いている⁹。研究開発拠点である「アキレステクニカルセンター（ATC）」がその中核を担う⁹。

近年の研究開発における注目すべき動きとしては、まずマテリアルズ・インフォマティクス（MI）の積極的な活用が挙げられる。2018年に研究開発グループ内にAIチームを発足させ⁶、材料開発の効率化、開発期間の短縮、コスト削減、特性向上を目指した新技術の確立を進めている¹²。これは2025年のニュースリリースでも確認できる¹³。

また、サステナビリティへの意識の高まりを背景に、持続可能なバイオマスプラスチックの開発にも注力しており、従来品と同等の物性を実現したとの発表が2025年になされている¹³。過去の「アキレスレポート2021」では、「健康」「環境」「省エネ」を重点領域としていた⁶。

技術的ノウハウの管理に関しては、具体的な方針は詳述されていないものの、「他社には真似のできない技術力、ノウハウを踏まえ」といった表現⁹から、その重要性は認識されていると推察される。他社事例（例：帝人¹⁴）では営業秘密としての厳格な管理体制が敷かれているが、アキレスの具体的なアプローチは不明である。

共同開発も推進しており、他社（例：TDKとのワイヤレス給電用コイル開発）や大学（例：生分解性フィルム研究）との連携を通じて付加価値の高い製品創出を目指している⁶。

3.3. 知的財産権（特許・商標・意匠）

アキレスの知的財産権活動は、製品と技術の保護に重点を置いているように見受けられる。

特許:

2022年の特許出願公開件数は21件（ランキング1164位）、特許取得件数は23件（ランキング977位）であり、いずれも2021年から件数・順位ともに上昇している¹⁵。これらのランキングは筆頭出願人のみを対象としている。2022年の出願公開特許には、靴、防災用マットレス、床材の製造方法、硬質ポリウレタンフォーム、断熱ボード、吸遮音パネル、めっき下地塗料、ポリ塩化ビニル系樹脂フィルム、石積み壁の補強構造、振動抑制装置、アクチュエータ、合成皮革などが含まれており、同社の多岐にわたる事業領域を反映している¹⁵。特定製品関連では、独自素材「ACROFOAM」に関して国内で19件の特許出願（一部海外出願あり）がなされている¹⁶。

以下に、2022年のデータに基づき、アキレスの近年の特許活動の傾向を例示する。

技術重点分野	特許発明の例（2022年）	推察される戦略的重要性	関連資料

履物技術	靴 (特開 2022-183625)	中核事業セグメント、機能性・デザインにおける革新	15
材料科学 (フォーム材)	硬質・軟質ポリウレタンフォーム、断熱材 (特開 2022-153019, 特開 2022-59576)	多様な製品 (断熱材、緩衝材) の基盤、性能および持続可能性への注力	15
建築・工業材料	床材、吸音・断熱パネル、補強材 (特開 2022-171706)	消費財以外の多角化用途、工業・建設ニーズへの対応	15
特殊用途	防災用マットレス、アクチュエータ (特開 2022-177421, 特開 2022-74608)	ニッチ市場開拓、基盤材料技術の特殊高付加価値用途への展開	15

この表は、アキレスが近年どのような技術分野に注力し、特許保護を求めているかを示しており、研究開発の優先順位を垣間見ることができる。

商標:

子供靴ブランド「瞬足」は、累計販売 7,500 万足を超える主力ブランドであり 17、伊藤忠商事とのパートナーシップを通じてブランド価値向上とマーケティング強化を図っている 6。他にも、ランニングリカバリーシューズ「MEDIFOAM」19、パンプス「ALL DAY Walk」13 などが展開されている。商標リストは IPForce で確認可能とされているが 15、本調査では直接アクセスできなかった 21。

意匠:

意匠登録に関する具体的なデータは提供された資料からは見当たらなかったが、J-PlatPat で検索は可能である 22。履物や生活用品といった製品群を考慮すると、意匠権も活用されると推察される。

現状の知的財産活動は、既存事業の製品や技術を保護する性格が強いように見受けられる。新中計が目指す「グローバル ソリューション プロバイダー」という新たな事業モデルを支えるための、より戦略的で広範な知的財産ポートフォリオ構築はこれからの課題と言えるだろう。

3.4. ブランドエクイティとレピュテーション

アキレスのブランドエクイティは、特に国内市場において長年にわたり築き上げられてきた。「瞬足」ブランドは、子供たちの運動会のシーンで「速く走れる靴」としての確固たる地位を築き、その開発背景には顧客である子供たちの行動観察やニーズの深い理解があった²³。また、履き心地を追求したコンフォートシューズブランド「アキレス・ソルボ」⁶や、リカバリーシューズ「MEDIFOAM」¹⁹も、特定の顧客層からの支持を得ている。

ブランド構築においては、「顧客起点」の製品開発が基本姿勢であり⁵、「瞬足」では顧客からのフィードバックを基にユニバーサルデザインモデルを開発するなど、顧客との共創も見られる⁶。伊藤忠商事との「瞬足」ブランドに関するパートナーシップは、ブランド価値とマーケティング力を外部リソースも活用して高めようとする動きである¹⁸。

レピュテーションは、1947年の創業以来²⁵、日用品から産業資材まで多岐にわたる製品を提供し続けてきた実績に支えられている¹¹。全てのステークホルダーからの信頼と期待に応えることを目標として掲げ⁷、製品の安全性確保や品質向上、社会の要請への対応を通じて信頼を醸成してきた。近年のEcoVadis社によるサステナビリティ評価でのブロンズメダル獲得¹³やISCC PLUS 認証取得¹³は、環境・社会側面でのレピュテーション向上に寄与している。

「瞬足」ブランドの成功は、顧客インサイトに基づく製品イノベーションが強力なブランドエクイティを形成しうることを社内で実証した事例と言える。この成功体験やブランド構築ノウハウを、新中計が目指すグローバル市場や新たなソリューション事業へどのように展開・応用していくかが注目される。

3.5. その他の重要な無形資産

アキレスの競争力は、公式な知的財産権や主要ブランド以外にも、多様な無形資産によって支えられている。

顧客ネットワークと関係性:「顧客起点」の理念⁵は、顧客との強固な関係構築を重視する姿勢を示している。お客様相談室の設置や製品開発への顧客フィードバックの活用⁶、「瞬足」開発における子供たちの行動観察²³などは、顧客理解を深め、ロイヤルティを醸成する活動である。

サプライチェーンマネジメント:「アキレス調達基本方針」を策定し、CSR調達を推進している⁶。環境配慮、法令遵守、人権尊重などをサプライチェーン全体に求め、主要取引先に対してはCSR調達アンケートを実施するなど、持続可能なサプライチェーン構築への意識が見られる。これは、安定的な製品供給能力と企業としての社会的信頼性

を支える無形資産と言える。

組織能力と人的資本: 幅広い知識・経験と複数の専門性を持つリーダーの育成を目指した人材開発を推進し、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を基本としつつ、Off-JT や自己啓発支援（SD）も行っている⁶。また、多様な事業領域で培われたアイデアと技術を部門を超えて連携・融合させる企業文化の重要性を「ひとりより、ふたり。ふたりより、みんなで。」という言葉で表現している⁵。これらの組織的能力や従業員のスキル・モチベーションは、イノベーション創出の源泉となる。

データとソフトウェア: 研究開発における MI の活用⁶や、工場における IoT 化推進、日立 GLS 社の「exiida 遠隔監視・予兆診断システム」の導入による DX 推進と効率化²⁶など、データとソフトウェアの戦略的活用が始まっている。これらは、将来的に独自のノウハウや競争優位性を形成する可能性を秘めている。

信頼とレピュテーション: 製品の安全性確保、品質向上、社会の要請への対応を通じて、ステークホルダーからの信頼を獲得することを目指している⁷。サステナビリティ関連の認証取得¹³も、社会からの信頼を高める活動の一環である。

これらの無形資産は相互に関連し合い、アキレスの事業活動全体を支えている。新中計の推進においては、これらの無形資産をいかに強化し、戦略的に組み合わせて活用するかが、目標達成の鍵となる。

3.6. 知財・無形資産の管理と開示

アキレスにおける知財・無形資産の管理体制や開示状況については、現時点では限定的な情報しか得られていない。

管理体制: 研究開発はアキレステクニカルセンター（ATC）に集約され⁹、研究開発グループ内には AI チームも存在する⁶。また、「調達基本方針」⁶の存在は、サプライチェーン関連の無形資産（リスク管理、倫理的調達など）に関する一定の管理プロセスを示唆している。しかし、特許、ブランド、ノウハウ、データ、人的資本といった広範な無形資産を統合的に管理し、企業戦略と連動させるための専門部署や役職（例えば Chief Intellectual Property Officer: CIPO）の存在は、公開情報からは確認できない。

開示状況: 有価証券報告書などの財務開示資料においては、無形資産に関する詳細な戦略や具体的な内訳についての記述は限定的である⁸。一方で、「アキレスレポート」（CSR 報告書や統合報告書に類するもの）では、研究開発活動、ブランド戦略、人的資本、サプライチェーンマネジメントなどに関する定性的な情報が比較的多く開示されている⁶。ただし、これらの情報も、新中計発表以前のものであり、最新の戦略的意図

を完全に反映しているとは言えない。

アキレスは、MI の導入や工場の DX 推進など、オペレーションレベルでのイノベーションを進めているが¹²、これらの活動から生まれる知的財産やノウハウを、いかに戦略的に保護・活用し、長期的な競争優位性や企業価値向上に結びつけていくかという点に関する対外的なコミュニケーションは、まだ十分とは言えない。新中計が目指す大きな変革を実現するためには、これらの無形資産の戦略的重要性を社内外に明確に示し、その管理体制を強化していく必要があるだろう。

第 4 章 新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響

アキレスが発表した新中期経営計画（FY25～FY27）は、同社の知財・無形資産戦略に多岐にわたる影響を及ぼすことが予想される。特に「グローバル ソリューション プロバイダー」への変革という目標は、従来の製品中心の無形資産管理から、より広範で戦略的なアプローチへの転換を強く促すものである。

4.1. 「グローバル ソリューション プロバイダー」ビジョンと無形資産の連携

新中計の核心である「グローバル ソリューション プロバイダー」への進化¹は、アキレスが提供する価値の源泉を、従来の「モノ」から「コト（ソリューション）」へと転換させることを意味する。この変革は、以下のような無形資産の戦略的重点の変化を必要とする。

- **技術・ノウハウ:** 製造技術に加え、サービス設計、システムインテグレーション、顧客課題の診断、ソリューション導入・運用といった新たなノウハウの蓄積が不可欠となる。研究開発も、これらのソリューション提供に必要な技術要素の開発へとシフトする必要がある。
- **ブランド:** 単なる「高品質な製品メーカー」から、「信頼できるソリューションパートナー」へとブランドイメージを進化させることが求められる。これには、グローバル市場でのブランドコミュニケーション戦略の再構築や、ソリューション事業に特化した新ブランド、あるいは他社との共同ブランド戦略などが考えられる。
- **データ・ソフトウェア:** 顧客データの分析を通じたインサイト獲得、予知保全やパーソナライズされたソリューション提供のための予測モデリング、そして場合によっては独自のソフトウェアプラットフォームの開発が重要性を増す。これに伴い、ソフトウェア関連発明の特許保護、著作権管理、営業秘密としてのデータ保護、データガバナンス体制の確立が急務となる。
- **顧客ネットワーク:** グローバルな顧客との関係を深化させ、単なる製品販売を超えた長期的なパートナーシップを構築する必要がある。ソリューション提供を通じて得られる顧客からの信頼は、極めて重要な無形資産となる。

このビジョンの実現には、既存の強みである素材技術や製品開発力を活かしつつも、サービス提供能力やデータ活用能力といった新たな無形資産を戦略的に獲得・育成していく必要がある。

4.2. 事業ポートフォリオ変革に伴う無形資産の再編

新中計が掲げる「事業ポートフォリオ変革の実現」¹は、既存事業の再評価と成長分野への資源再配分を意味し、知財・無形資産の管理にも直接的な影響を与える。

- **知財デューデリジェンス:** 新たなソリューション領域への進出や技術獲得を目的とした M&A、あるいは事業提携を行う際には、対象企業・事業の保有する特許、ノウハウ、ブランドなどの無形資産を精密に評価するデューデリジェンスが不可欠となる。これにより、事業継続上のリスク（FTO: Freedom To Operate）を回避し、獲得する無形資産の価値を最大化する。
- **知財の売却・ライセンス戦略:** 非中核事業と判断され、売却または縮小される事業については、関連する知的財産権やノウハウを売却、ライセンスアウトすることで収益化を図る、あるいは戦略的に放棄するといった判断が必要となる。
- **研究開発の再焦点化:** 研究開発投資およびそれに伴う特許出願などの知財創出活動は、変革後のポートフォリオにおける重点成長分野へと戦略的にシフトされる必要がある。これは、既存の得意分野における知財活動の縮小と、新たな技術領域における知財活動の強化を意味する可能性がある。

事業ポートフォリオの変革を成功させるためには、各事業部門が保有する無形資産（ブランド価値、技術的優位性、顧客基盤、組織的ノウハウなど）を正確に把握・評価し、将来の成長戦略との整合性を見極めることが不可欠である。これらの無形資産の価値を過小評価したり、戦略的活用を誤ったりすれば、ポートフォリオ変革の成果を損なうリスクがある。

4.3. 事業基盤強化における無形資産の役割

新中計では、「人材力や生産性・技術力等の事業基盤の高度化」も重要な柱とされている¹。これらの基盤強化は、無形資産の質と量の向上と密接に関連している。

- **人的資本:** グローバル市場でソリューションビジネスを展開するために必要なスキルセット（例：サービスデザイン思考、データサイエンス、国際マーケティング、異文化コミュニケーション能力）を持つ人材の育成・獲得が急務となる。これには、戦略的な研修プログラムの導入、知識共有を促進するナレッジマネジメントシステムの構築、そしてイノベーションを奨励する組織文化の醸成といった、人的資本および組織的無形資産への投資が求められる。
- **技術力:** 中核となるプラスチック加工技術の深化に加え、ソリューション提供を支

えるデジタル技術（AI、IoT、ソフトウェア開発など）への戦略的投資が不可欠となる。これにより、AIを活用したソリューションに関する特許やソフトウェア著作権など、新たなタイプの知的財産の創出が期待される。

- **生産性:** 製造ノウハウやプロセスイノベーション（これらは営業秘密や製法特許として保護される可能性がある）を活用し、サプライチェーン全体の効率性を高めることが求められる。

これらの事業基盤の強化は、単に設備投資や人員増強を行うだけでなく、知識、スキル、プロセス、文化といった目に見えない無形資産の質的向上を通じて達成される部分が多い。

4.4. 財務目標達成に向けた無形資産の活用

新中計で掲げられた ROE（自己資本利益率）向上などの財務目標の達成¹には、無形資産が収益性向上と効率改善の両面で貢献することが期待される。

- 高付加価値なソリューションやサービスは、製品単体の販売よりも高い利益率を生み出す可能性があり、これを支えるのが独自の技術ノウハウ、ブランド力、そして顧客との信頼関係である。
- 強力なブランドは価格決定力を高め、プレミアム価格での提供を可能にする。
- 特許で保護された独自技術は競争障壁を築き、模倣を防ぎ、差別化された製品・サービスの提供を可能にする。
- 効率的な業務プロセスやサプライチェーンマネジメント（これらもノウハウの一種）はコスト削減に繋がり、利益率改善に貢献する。

新中計の戦略目標である「グローバル ソリューション プロバイダー」への変革や「事業ポートフォリオ変革」は、必然的に、より広範で戦略的に管理された無形資産への依存度を高める。これらの無形資産を効果的に開発・獲得・活用できない場合、新中計の目標達成は困難になるだろう。アキレスが現在保有する製品関連の知的財産や国内ブランド力だけでは、この変革を十分に支えきれない可能性があり、サービス関連のノウハウ、グローバル市場でのブランド認知、データ活用能力といった新たな無形資産の戦略的構築が急務となる。

第5章 アキレスの知財・無形資産戦略の将来予測シナリオ（FY25～FY27 以降）

アキレスの新中期経営計画（FY25～FY27）は、同社の知財・無形資産戦略に大きな転換を迫るものである。現状の製品中心の IP 戦略から、より広範な無形資産を戦略的に活用する方向への進化が求められる。以下に、今後アキレスが取り得る知財・無形資産

戦略のいくつかのシナリオを予測する。

シナリオ 1：漸進的強化－「プロダクト・プラス」型 IP 戦略

- **シナリオ概要:** アキレスは引き続き製品イノベーションと製造技術の卓越性に主眼を置きつつ、既存製品に付随するサービス要素やデジタル機能に対して、限定的な IP 保護を追加する形で対応する。「グローバル ソリューション プロバイダー」という目標は、保守的に解釈される。
- **知財・無形資産の焦点:**
 - **技術・特許:** 中核となる材料科学や製品改良に関する特許出願を継続。製品や製造プロセスに直接組み込まれるソフトウェアに関する一部特許も取得。MI（マテリアルズ・インフォマティクス）は主に既存製品の性能向上に活用される。
 - **ブランド・商標:** 「瞬足」や「MEDIFOAM」といった既存の主要ブランドを国内および近隣アジア市場で強化。グローバルなブランド展開は慎重かつ製品中心となる。
 - **データ・ソフトウェア:** データ分析は主に生産効率向上や製品品質管理に用いられ、新たなサービス創出への活用は限定的。ソフトウェア開発は外部委託が中心か、製品機能の一部に留まる。
 - **ノウハウ:** 製造ノウハウの蓄積・伝承に重点が置かれ、サービス提供に関するノウハウ開発は個別対応に留まる。
- **想定される企業行動:** デジタル機能付加のための研究開発費の微増。製品品質と若干のサービス付加価値を訴求するマーケティング。知財部門は従来の役割を継続しつつ、ソフトウェア特許に若干対応範囲を広げる。
- **影響:** 真の「グローバル ソリューション プロバイダー」への変革は限定的。無形資産価値の成長は緩やかで、主に製品改良に連動する。市場がより抜本的なソリューションを求める場合、新中計の野心的な目標達成は困難になる可能性がある。このシナリオは、現状の延長線上にあり、大きな組織変革や投資を伴わないため、実行は比較的容易だが、変革の成果も限定的となるだろう。

シナリオ 2：戦略的転換－「ソリューション指向」型 IP・無形資産開発

- **シナリオ概要:** アキレスは「ソリューションプロバイダー」への転換を明確な戦略目標と位置づけ、その実現に必要な新たな能力と無形資産を積極的に開発・獲得する。
- **知財・無形資産の焦点:**
 - **技術・特許・ノウハウ:** 研究開発予算を、ソリューション提供を可能にする技術（例：IoT、サービス提供のための AI、データ分析基盤）へ重点的に再配

分。ソリューションアーキテクチャやビジネスモデル特許（可能な範囲で）の戦略的出願。サービス提供ノウハウの体系的な獲得・管理（営業秘密としての保護も含む）。新技術・ノウハウ獲得のためのオープンイノベーションや戦略的提携の積極的推進。

- **ブランド・商標:** 「ソリューションプロバイダー」としてのブランドアイデンティティへの進化に大規模投資。サービス指向の新サブブランド立ち上げの可能性。ソリューションの国際展開を支えるグローバルな商標戦略の展開。
- **データ・ソフトウェア:** ソリューションの中核要素として、独自のデータ分析能力やソフトウェアプラットフォームを開発。ソフトウェア（著作権、特許）およびデータ資産（営業秘密、契約、データガバナンス）に対する強固な IP 戦略の実行。
- **組織能力:** サービスデザイン、データサイエンス、国際事業開発といった分野の人材育成への投資。よりアジャイルで顧客中心、かつ協調的な組織文化の醸成。
- **想定される企業行動:** ソリューション事業に特化した新事業部門の設立。技術系企業やサービスプロバイダーの M&A。新たなグローバルブランドキャンペーンの展開。事業戦略と緊密に連携する、より戦略的な知財管理機能の確立。
- **影響:** 新中計目標、特に「グローバル ソリューション プロバイダー」ビジョンと収益性向上の達成可能性が高まる。無形資産の価値と範囲が大幅に拡大。ただし、このシナリオは大規模な投資と変革を伴うため、実行リスクも大きい。

シナリオ 3：ブランド主導のグローバル化と多角化

- **シナリオ概要:** 特に「瞬足」のような既存の強力なブランドをプラットフォームとして活用し、海外市場への参入や関連製品・サービスカテゴリーへの多角化を推進する。「ソリューション」の側面は、包括的なブランド体験の提供といった形になる可能性がある。
- **知財・無形資産の焦点:**
 - **ブランド・商標:** 最優先事項。主要ブランドの積極的なグローバル商標登録・権利行使。国際マーケティングとブランドのローカライゼーションへの投資。海外パートナーとのライセンス契約や共同ブランド展開。
 - **意匠:** 異文化圏でのブランドアピールを高めるためのデザインイノベーションと意匠権の重視。
 - **技術・特許:** ブランドプロミス（例：「瞬足」における快適性、安全性、運動性能）を支える技術開発。ブランドを差別化する特徴に関する特許取得。
 - **顧客ネットワーク・データ:** ブランドを中心としたグローバルな顧客コミュニティの構築。海外消費者の嗜好理解やターゲティング広告のためのデータ活

用。

- **想定される企業行動:** 海外販売拠点の拡充。成功製品のローカライズ版の投入。グローバルな販売代理店や小売業者との戦略的提携。意匠権の活用強化とブランド模倣品対策の徹底。
- **影響:** 地理的拡大とブランド活用による売上成長が期待できる。ただし、ブランド管理を誤るとブランド希薄化のリスクも伴う。「ソリューション」の技術的深化はシナリオ2ほどではない可能性がある。無形資産の成長は主にブランドエクイティと意匠権に集中する。

シナリオ4：統合的無形資産の戦略的活用と開示（理想型）

- **シナリオ概要:** アキレスは、シナリオ2や3のように広範な無形資産を戦略的に開発・活用するだけでなく、それらを統合的に管理し、その価値創造プロセスをステークホルダーに対して透明性高く情報開示する包括的なフレームワークを導入する。これは無形資産経営のベストプラクティスを目指すアプローチである。
- **知財・無形資産の焦点:** 知的財産権、ブランド、技術、データ、ノウハウ、人的資本、組織文化、顧客・サプライヤーとの関係資本など、あらゆるカテゴリーの無形資産が体系的に特定され、定性的および（可能な範囲で）定量的に評価・管理され、新中計の目標と整合性が図られる。
- **想定される企業行動:**
 - CIPO（最高知財責任者）または同等の、全無形資産を統括する役職の設置。
 - 無形資産マネジメントシステムの導入。
 - 主要な無形資産のパフォーマンスと成長を追跡するためのKPI（重要業績評価指標）の開発。
 - 財務諸表注記を超えた、統合報告書や専用の知財報告書における無形資産戦略とその成果に関する開示強化（他社事例²⁷を参照）。
 - 無形資産の価値創造における役割について、投資家との積極的な対話。
- **影響:** 新中計の成功に対する無形資産の貢献を最大化する。価値創造ドライバーへの理解向上により、投資家の信頼を高め、市場評価の向上に繋がる可能性がある。アキレスを無形資産経営の先進企業として位置付ける。これは、管理システムと情報開示の観点から最も野心的で資源を要するシナリオである。

これらのシナリオは相互排他的ではなく、要素を組み合わせることも可能である。しかし、どのシナリオに重点を置くかという経営の意思決定と資源配分が、アキレスの将来の知財・無形資産戦略の方向性を大きく左右するだろう。新中計の野心的な目標は、論理的にはシナリオ2、3、あるいは4への移行を促すが、組織の慣性や新たな無形資産管理能力の不足がシナリオ1への回帰を引き起こす可能性も否定できない。実際の進

展は、経営層の強いリーダーシップと、変革を推進する組織能力の構築にかかっている。

第6章 戦略的提言と結論

6.1. 知財・無形資産戦略最適化のための提言

アキレス株式会社が新中期経営計画（FY25～FY27）の目標を達成し、持続的な成長を実現するためには、知財・無形資産戦略の抜本的な強化と最適化が不可欠である。以下に具体的な提言を提示する。

1. 包括的な無形資産マネジメントフレームワークの構築:
正式な知的財産権（特許、商標等）に加え、技術ノウハウ、ブランド、データ、顧客ネットワーク、組織能力、サプライチェーンといった広範な無形資産を特定し、新中計の戦略目標（特に「グローバルソリューションプロバイダー」への変革）と明確に紐付ける。各無形資産の管理責任者を定め、その成長と活用度を測るための KPI（重要業績評価指標）を設定・運用する。
2. 知財・無形資産戦略の経営トップマター化:
知財・無形資産に関する検討を、事業ポートフォリオ変革、M&A、グローバル展開といった重要な経営判断プロセスに不可欠な要素として組み込む。CPO（最高知財責任者）またはそれに準ずる役職を設置し、全社的な無形資産戦略を統括する体制を検討する。
3. 「ソリューション提供能力」を支える無形資産への重点投資:
「グローバルソリューションプロバイダー」ビジョン実現のため、サービス提供ノウハウ、データ分析能力、関連ソフトウェアプラットフォーム、そしてこれらを担う高度専門人材の育成・獲得に資源を重点的に配分する。
4. 戦略的かつグローバルな知財ポートフォリオの構築:
グローバル市場で展開する主要技術やブランドについては、将来の事業展開を見据えた国際的な特許・商標出願戦略を積極的に推進する。特に、ソリューションビジネスにおいては、ソフトウェア関連発明やビジネスモデル（国・地域による保護可能性を吟味しつつ）の保護、データの営業秘密としての管理強化が重要となる。
5. グローバルソリューションに対応したブランド戦略の進化:
「ソリューションプロバイダー」としての新たな企業イメージをグローバルに浸透させるため、ブランドメッセージやコミュニケーション戦略を再構築する。必要に応じて、新たなサービスブランドの導入や既存ブランド体系の見直しも検討する。
6. イノベーションと協創を促進する組織文化の醸成:
部門横断的な連携、知識・ノウハウの共有、従業員による自発的なイノベーション提案を奨励する制度や文化を育成する。これらは新たな無形資産を生み出す土壌と

なる。

7. 無形資産に関する情報開示とステークホルダーコミュニケーションの強化:

アキレスの無形資産戦略と、それが企業価値創造にどのように貢献しているかについて、投資家をはじめとするステークホルダーへの情報開示を段階的に強化する。将来的には、統合報告書などを通じて、より具体的かつ定量的な情報開示を目指す（先進事例として 27 などが参考になる）。

これらの提言は、新中計の野心的な目標と、現状認識されるアキレスの明示的な無形資産戦略との間のギャップを埋めることを意図している。

6.2. 総括

アキレス株式会社の新中期経営計画（FY25～FY27）は、同社にとって大きな機会であると同時に、重大な挑戦でもある。その成功は、企業が知的財産および広範な無形資産を、いかに戦略的に開発・管理・活用できるかに本質的にかかっている。

従来の製造業中心のビジネスモデルから「グローバル ソリューション プロバイダー」へと進化するためには、技術革新のみならず、ブランド、顧客との関係性、データ、ノウハウ、そして組織能力といった無形資産の価値と育成方法に対する根本的な考え方の変革が求められる。

アキレスは、中核技術や「瞬足」のような確立されたブランドといった貴重な既存無形資産を有している。しかし新中計は、これらを基盤としつつも、より積極的で統合的、かつグローバルな視点での無形資産アプローチを要求している。予測されるシナリオは様々な可能性を示唆するが、最も変革的な成果を得るためには、ソリューション指向の無形資産開発への意図的な転換と、将来的にはより包括的な管理・開示体制の構築が必要となるだろう。

最終的に、無形資産を単なる事業運営の要素としてではなく、企業戦略の中核的ドライバーとして意識的に位置づけることが、アキレスが新中計の野心的な目標を達成し、競争の激化するグローバル市場で持続的な成長を確保するための鍵となる。これは、成熟経済下の多くの日本企業が直面する課題でもあり、アキレスの取り組みは同業他社にとっても示唆に富むものとなるだろう。

引用文献

1. 『中期経営計画 -FY25～FY27-』策定のお知らせ - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/assets/pdf/news/newsrelease/2025/05122.pdf>

2. アキレス【5142】 | ニュース - 株探 (かぶたん) , 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/stock/news?code=5142&mode=0&date=20250500>
3. Notice Concerning Development of “Mid-term Management Plan (FY2025–FY2027)”, 5 月 18, 2025 にアクセス、 <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1869665>
4. 2025 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕(連結), 5 月 18, 2025 にアクセス、
https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:2025050508535313/140120250508535313.pdf
5. www.achilles.jp, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/company/corporateprofile/corporateprofile/pdf/corporateprofile.pdf>
6. www.achilles.jp, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/assets/pdf/csr/common/csr2021.pdf>
7. 企業理念・各方針・価値創造モデル | サステナビリティ | アキレス ..., 5 月 18, 2025 にアクセス、 <https://www.achilles.jp/csr/philosophy/>
8. 有価証券報告書 | IR ライブラリー | IR 情報 | アキレス [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、 <https://www.achilles.jp/ir/library/securities-report/>
9. 研究開発方針 | 研究開発 | アキレス [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/rd/policy/>
10. アキレス株式会社 [Achilles] | トップ, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/>
11. アキレス(株)【東証プライム市場上場】の新卒採用・会社概要 | マイナビ 2026, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://job.mynavi.jp/26/pc/search/corp57547/outline.html>
12. マテリアルズ・インフォマティクスを活用 材料開発の新たな効率化技術確立 特性向上や製品開発の迅速化を実現 | 2025 年のニュースリリース - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/news/newsrelease/2025/0421.html>
13. 2025 年のニュース | ニュース | アキレス [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/news/2025/>
14. 知的財産戦略 | 研究開発 | 帝人株式会社, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.teijin.co.jp/rd/ipstrategy/>
15. アキレス株式会社の特許出願公開一覧 2022 年 - IP Force, 5 月 18, 2025 にアクセス、 <https://ipforce.jp/applicant-665/2022/publication>
16. ACROFOAM (アクロフォーム) | 素材・技術紹介 | 研究開発 - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、 <https://www.achilles.jp/rd/materials-and-technologies/acrofoam/>
17. シリーズ累計販売 7500 万足突破！！ジュニアスポーツシューズブランド「瞬足」から“運動会で勝ちたいキミに！”に向けて開発した運動会モデル 2 タイプ登場 中底に自己強化プラスチック“KaRVO®(カルヴォ®)”を初採用 | 2021 年のニュースリリース - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/news/newsrelease/2021/0928.html>

18. 瞬足ブランドの展開について | 伊藤忠商事株式会社, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.itochu.co.jp/ja/news/press/2009/090303.html>
19. 開発ストーリー | 研究開発 - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/rd/development-story/>
20. ing. 未来へ世界へ - アキレス株式会社 [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/assets/pdf/ir/library/business-report/191206.pdf>
21. ipforce.jp, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=1380>
22. 意匠検索 | J-PlatPat [JPP], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/d0100>
23. with Sports 津端 裕さん アキレス株式会社 (足育カウンセラー／上級シューフィッター) - 学研 学校教育ネット, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://gakkokyoiku.gakken.co.jp/reading/2539/>
24. 2024 年のニュースリリース | ニュース | アキレス [Achilles], 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://www.achilles.jp/news/newsrelease/2024/>
25. アキレス株式会社 - FMK Morning Glory, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<http://blog.fmk.fm/glory-old/2013/03/post-3229.php>
26. ～導入事例紹介～, 5 月 18, 2025 にアクセス、
https://www.hitachi-cls.co.jp/business/HVAC&R_2024/pdf/exida07.pdf
27. 第 9 回 知的資産を中心とした 無形資産の強化, 5 月 18, 2025 にアクセス、
https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202502/files/000043674.pdf
28. 知財経営の実践と開示について, 5 月 18, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai23/siryou5.pdf