

アシックスの経営改革と知財戦略

廣田 康人 氏 株式会社アシックス 代表取締役会長 CEO



アシックスの廣田でございます。「グローバル知財戦略フォーラム 2026」のご開催、誠におめでとうございます。

本日は「アシックスの経営改革と知財戦略」というテーマでお話しさせていただきます。アシックスはこれまでグローバルに事業を展開してまいりましたが、その過程で知的財産がどのような役割を果たしてきたのかについてご紹介したいと思います。

日本企業がグローバルで競争力を維持・強化していくためには、知的財産の存在が極めて重要であると私は考えています。これまで培ってきた知財をどのように活用し、世界で戦い、存在感を示していくのか。その視点が企業経営においてますます重要になっていると認識しております。アシックスも、その考えのもとで経営を進めております。

まず、会社の概要からご紹介いたします。アシックスの本社は神戸にあり、1949年に鬼塚喜八郎によって創業されました。

鬼塚喜八郎は、第二次世界大戦から復員して神戸に戻りました。そのとき彼の目に映ったのは、戦後の荒廃した街の姿でした。街が荒れているだけでなく、青少年が非行に走る姿を目の当たりにし、「このままではいけない」と強く感じました。

そこで彼は、スポーツを通じて青少年の健全な育成に貢献したいと考え、創業を決断しました。これが現在のアシックスの原点です。

最初に開発したシューズは、バスケットボールシューズです。競技用シューズの中でも、バスケットボールシューズは最も難しいとされています。

走る、急停止する、方向転換する、ジャンプする、さらに足首を保護するという複数の機能を同時に満たす必要があるからです。

鬼塚喜八郎は「どうせやるなら一番難しいものに挑戦しよう」と考え、バスケットボールシューズの開発から事業をスタートさせました。

ある日の夕食で、タコの酢の物が出された際、その吸盤の構造を見てひらめき、ソールに吸盤のような構造を取り入れることで、急停止や方向転換を可能にするシューズを生み出したという逸話があります。

これはまさに知的財産の原点ともいえるエピソードであり、創業当初から鬼塚喜八郎は知財の重要性を強く認識していました。

1977年には3社合併により株式会社アシックスが誕生しました。来年で50周年を迎えます。

アシックスという社名は、ラテン語の“Anima Sana In Corpore Sano”に由来しています。

英語では“A Sound Mind in a Sound Body”、日本語では「健全な身体に健全な精神があれかし」という意味です。

この言葉は創業の精神であり、現在もアシックスの経営理念の中心にあります。

その後、アシックスは事業を拡大し、成長してきました。その成長を大きく支えてきたのは海外市場です。現在、海外売上比率は約80%に達しています。

私は2018年にアシックスに入社し、6年間社長を務めました。現在は会長CEOとして経営に携わ

っています。私が社長に就任した当時、アシックスの業績はやや停滞していました。この状況を再び成長軌道に戻すことが大きな課題でした。

そこで経営改革に着手しました。当時、本社と販売会社の間で責任の押し付け合いが起きていました。本社は「良い商品を作っているのに売れないのは販売会社の問題だ」と言い、販売側は「売れないのは本社の商品が悪いからだ」と言う。この状態では建設的な議論は生まれません。そこで導入したのが「カテゴリー基軸の経営管理体制」です。

パフォーマンスランニング、コアパフォーマンススポーツ、アパレル、スポーツスタイル、オニツカタイガーという各カテゴリーのトップが、グローバル全体の売上と利益に責任を持つ体制にしました。

また、毎年の経営計画を「マニフェスト」として明確化し、コミットメントを交わす仕組みを導入しました。同時にコスト管理も強化しました。人件費、広告宣伝費など、主要コストについてグローバルの責任者を定め、管理する体制を整えました。

その結果、2018年に2.7%だった営業利益率は、現在では17%を超える水準まで改善しています。

さて、こうした経営改革と並行して、私たちはある大きな危機に直面しました。それが、ランニングシューズ市場における「厚底シューズ」の登場です。

競合他社が革新的なシューズを発売し、市場の常識が一変しました。それまでランニングシューズは「軽くするために薄くする」という考え方が主流でしたが、競合は厚くても軽い素材とカーボンプレートを組み合わせることで、新しい性能を実現しました。この影響で、新年の大学駅伝におけるアシックスのシェアは2021年に0%となりました。

この危機を受けて立ち上げたのが、頂上奪還プロジェクトである「C-PROJECT」です。このプロジェクトの特徴の一つは、開発の初期段階から知財担当者をメンバーに加えたことです。競合特許を回避しながら、自社の技術を確実に権利化していきました。

また、アスリートの声を徹底的に聞きながら開発を進めました。その結果、ストライド型とピッチ型の二つの走り方に対応する METASPEED SKY と METASPEED EDGE を開発しました。

これらのシューズを履いたトップアスリートが世界の大会で成果を上げ、各国のマラソン大会でのシェアも高まっていきました。それとともに課題であった新年の大学駅伝でのシェアも回復しました。

続いて、アシックスの知財戦略についてお話しいたします。

これまで申し上げてきたとおり、アシックスにおいて知的財産は経営の中核に位置づけられるものです。知財は単なる技術の蓄積ではなく、企業の競争力そのものを支える重要な経営資産であると私たちは考えています。

この考え方は、創業者・鬼塚喜八郎の時代から受け継がれてきたものです。1973年に作成された当社の会社案内には、当時すでに特許などの登録件数が掲載されていました。当時からの知的財産の重要性を強く認識し、それを企業の価値として社会に示していたということです。

その知財の基盤を支えているのが、鬼塚喜八郎が設立した「アシックススポーツ工学研究所」です。神戸市西区にあるこの研究所では、現在およそ100名の研究員が日々研究に取り組んでいます。人間の身体特性の研究、素材の評価、構造の検証、さらには分析・評価など、さまざまな観点から研究を行いながら、シューズなどの製品開発を支えています。

先ほどご紹介した METASPEED シリーズについては、累計で81件の特許を出願しています。また、アシックス全体では、直近5年間で137件の特許出願（基礎出願）を行いました。過去20年間の出願件数が274件ですから、近年の知財活動がいかにか活発であるかをご理解いただけるかと思います。

もっとも、特許は出願すること自体が目的ではありません。重要なのは、それをどのように活用するかです。日本企業は特許件数こそ多いものの、その活用が課題であると言われることもあります。私た

ちも知財部門と日々議論を重ねながら、知財をどのように事業競争力へと結びつけていくかという点を重視しています。

その取り組みの一つとして、社内には「知財戦略委員会」を設置しています。社長をトップとして、各部門の代表が参加し、年に一度、知財に関する議論を行う場です。知財を経営の議題として横断的に議論することで、よりプロアクティブな知財活動が可能になってきていると感じています。

また、アシックスの知財体制はグローバルに展開しています。日本だけでなく、各地域に知財担当者を配置し、グローバルに連携しながら知財戦略を推進しています。

一方で、重要な課題の一つが模倣品対策です。現在、世界各地で多くの模倣品が流通しており、その中には当社のストライプデザインやブランド名を巧妙に模倣した商品も数多く存在しています。

そのため、アシックスでは外部専門家とも連携しながら、グローバルで模倣品対策を進めています。各国当局とも連携しながら、行政レベルでの取り締まりにも取り組んでいます。

また近年は、ECサイト上での模倣品の流通も大きな課題となっています。これに対してはAI技術を活用し、オンライン上の違法出品を検出し、削除する取り組みを進めています。

改めてとなりますが、私たちにとって最も重要なことはブランドを守ることです。知的財産を経営の中心に据えながら、企業価値をさらに高め、グローバル市場における競争力を一層強化していきたいと考えています。

ご清聴ありがとうございました。