

ワークマンの知財戦略：外部技術と商標で支える高収益な事業競争力

エグゼクティブサマリ

事業概要

株式会社ワークマン(証券コード:7564)は、フランチャイズシステムにより、作業服、作業用品およびアウトドア・スポーツウェアを販売する専門店チェーンである。本文では、同社が作業服・作業用品の専門店としての基盤を持ちながら、一般消費者向けの高機能カジュアルウェアおよびアウトドア市場へ事業領域を拡大していることを扱っている。全国に展開する実店舗網は顧客との物理的な接点として位置づけられ、2026年3月期決算短信では、有形固定資産として建物、土地、構築物、工具・器具及び備品などが計上されている。本文では、作業服の枠を超えたブランド展開として、「ワークマンプラス(WORKMAN Plus)」「ワークマン女子(#ワークマン女子)」「FieldCore(フィールドコア)」「Find-Out(ファインドアウト)」「AEGIS(イージス)」などを列挙している。

財務

本文では、2026年3月期第1四半期から第2四半期(中間期)にかけての経営成績、ならびに2026年3月期通期実績を扱っている。2026年3月期第1四半期の営業総収入は41,560百万円、営業利益は9,028百万円、経常利益は9,235百万円、四半期純利益は5,817百万円である。2026年3月期中間期の営業総収入は76,137百万円、営業利益は14,444百万円、経常利益は14,874百万円、中間純利益は9,227百万円であり、前年中間期との比較も本文に示されている。2026年3月期通期実績では、営業総収入160,852百万円、営業利益29,676百万円、経常利益30,567百万円、当期純利益20,618百万円、1株当たり当期純利益252.64円である。貸借対照表では、2026年3月期中間期における総資産170,326百万円、純資産139,471百万円、自己資本比率81.9%が記載されている。また、2026年3月期末の有形固定資産として、建物24,531百万円、土地5,395百万円、構築物3,800百万円などの内訳が示されている。

技術・知財

本文では、ワークマンの知的財産ポートフォリオについて、特許権、意匠権、商標権の件数とその位置づけを扱っている。経済産業省が提供する法人情報システム等の開示データに基づき、ワークマンが保有する主な産業財産権として、特許22件、意匠9件、商標167件が記載されている。特許関連の公開情報については、2026年の特許出願公開件数が1件、特許取得件数が0件であり、2025年は出願公開件数および特許取得件数がともに0件であったことが記載されている。商標については、複数の店舗・商品ブランドを支える権利として扱われている。ONI-TEXについては、三菱商事ファッションと共同開発した素材として本文に記載され、PROCORE DURABLE SERIES等を使用される素材として説明されている。さらに、意匠権については、物品の形状、模様、色彩などの視覚的なデザインを保護する権利として説明され、ワークマンの保有件数が9件であることが本文に示されている。

戦略・成長

本文では、ワークマンの事業競争力について、商品企画、ブランド、店舗網、外部パートナーとの共同開発、サプライチェーン管理を含む複数の要素から分析している。公式に確認できる事実として、ワークマンは全国に店舗を展開し、PB商品や複数のブランドを扱い、三菱商事ファッションと共同開発したONI-TEXを使用したPROCORE DURABLE SERIES等を展開している。商標権については、ブランド・エクイティの保護と育成、フリーライドや模倣の防止、ブランド拡張の基盤として位置づけられている。財務面では、2026年3月期中間期の営業総収入76,137百万円、営業利益14,444百万円、2026年3月期通期実績の営業総収入160,852百万円、営業利益29,676百万円が本文に記載されている。今後の論点として、意匠権ポートフォリオ、共同開発パートナーへの依存、国際的な知財網の構築が示されている。

リスク・ESG

本文では、外部の生産パートナーを含むサプライチェーンにおけるリスクとして、知的財産や営業秘密の流出、設計図面、パターン、素材の配合データ、生産ノウハウの漏洩、非正規品や模倣品の製造などを挙げている。ワークマンは、生産パートナーに対するCSR調達ガイドラインを整備しており、本文では、法令等の遵守、公正な競争・取引、腐敗防止、個人情報や秘密情報・知的財産の管理、品質と安全性の確保、人権課題への取組、働きやすい職場環境の整備、環境保全に向けた体制整備と環境負荷低減への取組が列挙されている。ガイドラインには、生産パートナーがワークマンによる労働者へのコンタクト、施設への立ち入り、関連文書へのアクセスを許可しなければならないこと、違反が発見された場合には速やかに報告し、是正に努めなければならないことが記載されている。人的資本については、平均継続勤務年数が男性12.4年、女性6.9年であることが本文に記載されている。

序論：高収益事業モデルと知的財産の交差点における戦略的アプローチ

株式会社ワークマン(証券コード:7564、以下「ワークマン」)は、プロの現場で培われた機能性と耐久性を有する作業服・作業用品の専門店という強固な事業基盤を足がかりとし、近年では一般消費者向けの高機能力カジュアルウェアおよびアウトドア市場へとその事業領域を拡大させている。この戦略的転換は、財務数値における成長と高収益体質として結実しているが、同社の持続的な競争優位性の源泉をより深く理解するためには、表面的なマーケティング戦略だけでなく、背後に存在する「知的財産(IP)戦略」という目に見えない資産の運用メカニズムを解き明かすことが不可欠である。

一般的に、製造業や素材メーカーにおいては、特許権を中心とした技術的独占が企業価値の源泉とみなされる傾向にある。しかしながら、フランチャイズシステムで作業服、作業用品およびアウトドア・スポーツウェアを販売する専門店チェーンであるワークマンは、特許権、意匠権、商標権、そしてサプライチェーン全体を巻き込んだ営業秘密(ノウハウ)の保護を組み合わせ運用している。本報告書は、公開された有価証券報告書等に基づく財務情報、知的財産ポートフォリオの定量的データ、サプライチェーン管理に関するガイドライン、および外部パートナーとの共同開発事案等を総合的に分析し、ワークマンの知財戦略がどのように構築され、事業全体の収益性および持続的成長に寄与しているかを詳解するものである。

表層的な特許出願件数の少なさを「技術力の欠如」と捉えるのではなく、商標権によるブランド防衛と、共同開発による外部技術の活用という多層的なメカニズムを明らかにする。

財務・資産構造から読み解く知財戦略の前提条件

ワークマンの知的財産戦略の実態を論じる前提として、まず同社の財務的な強固さとコスト構造、および保有資産の内訳を把握する必要がある。企業が知的財産の創出・維持・保護に投じるリソースは、その企業の財務基盤と事業投資の方向性に強く規定されるからである。

圧倒的な高収益性とコストコントロールの実現

直近の決算短信データによれば、ワークマンは高い収益性と安定した財務基盤を維持し続けている。2026年3月期第1四半期から第2四半期(中間期)にかけての経営成績は、同社のビジネスモデルが外部環境の変化に左右されにくい強靱なものであることを示している。

項目	2026年3月期第1四半期(百万円)	対前年同四半期増減率(%)
営業総収入	41,560	+12.2
営業利益	9,028	+28.4
経常利益	9,235	+28.5
四半期純利益	5,817	+29.0

2026年3月期第1四半期の段階において、営業総収入は前年同期比12.2%増の41,560百万円に対し、営業利益は28.4%増の9,028百万円を計上し、高い利益成長率を記録している[1]。この勢いは中間期においても持続しており、第2四半期(中間期)の経営成績は以下の通りとなっている。

項目	2026年3月期中間期(百万円)	2025年3月期中間期(百万円)	対前年中間期増減率(%)
営業総収入	76,137	65,795	+15.7
営業利益	14,444	11,927	+21.1
経常利益	14,874	12,179	+22.1
中間純利益	9,227	7,530	+22.5

このデータが示す通り、営業総収入の15.7%増に対して営業利益が21.1%増と、トップラインの成長を利益の成長が上回る構造となっている[2]。これは、売上規模の拡大に伴う規模の経済(スケールメリット)が強気に働いていることに加え、後述する知財戦略に基づく効率的な製品開発体制が、売上原価や販売費及び一般管理費(販管費)を適切にコントロールしていることを示唆している。2026年3月期通期実績では、営業総収入160,852百万円、営業利益29,676百万円、経常利益30,567百万円、当期純利益20,618百万円、1株当たり当期純利益252.64円となっている[4]。

さらに、別の開示データにおける第3四半期累計期間の損益計算書の概況を見ると、営業総収入

124,303百万円に対して売上原価が75,833百万円、販売費及び一般管理費が23,249百万円、そして営業利益が25,220百万円となっている[3]。アパレル小売業において、これほどまでに販管費が抑制され、高い営業利益率を確保できている背景には、自社の研究開発費を大きく計上していない財務構造がある。

資産構造における有形資産と無形資産の対比

貸借対照表の側面から見ると、2026年3月期中間期における総資産は170,326百万円、純資産は139,471百万円であり、自己資本比率は81.9%という健全な水準にある[2]。この資産構造の中で特徴的なのは、全国に展開する実店舗網の拡大を反映した「有形固定資産」の厚みである。

最新の財務データに基づく有形固定資産の主な内訳(純額)は以下の通りである。

資産項目	金額(純額・百万円)	備考
建物	24,531	減価償却累計額△12,290百万円控除後
土地	5,395	-
構築物	3,800	減価償却累計額△3,371百万円控除後
工具、器具及び備品	3,554	減価償却累計額△3,922百万円控除後
リース資産	246	減価償却累計額△1,418百万円控除後
車両運搬具	39	減価償却累計額△148百万円控除後

建物の帳簿価額(純額)が24,531百万円、土地が5,395百万円、店舗内外装等の構築物が3,800百万円として計上されていることから[4]、ワークマンの資本投下の主軸が「顧客との物理的なタッチポイントである店舗網の構築・維持」に向けられていることが明確である。

一方で、2026年3月期決算短信では、無形固定資産の合計は1,437百万円であり、その内訳として商標権1百万円、ソフトウェア1,132百万円、ソフトウェア仮勘定303百万円などが計上されている[4]。この資産構造の対比から導き出される第一の洞察は、ワークマンのビジネスモデルが「自社での基礎技術開発に莫大な固定費と時間を投じる」のではなく、店舗網、商品企画、PB商品、外部パートナーとの共同開発を組み合わせることで事業展開している点である。

知的財産ポートフォリオの定量的実態と戦略的意義

企業が特許庁に出願・登録している産業財産権(特許権、意匠権、商標権)の件数は、その企業がバリューチェーンのどの部分に付加価値の源泉を見出しているかを示す客観的な指標となる。経済産業省が提供する法人情報システム等の開示データによれば、ワークマンが保有する主な産業財

産権の件数は以下の通りである[5]。

- 特許(件):22
- 意匠(件):9
- 商標(件):167

この定量データは、ワークマンの知財戦略における優先順位を示している。特許の保有件数が22件である一方で、商標権を167件保有している事実は、同社が「技術の排他的な独占」よりも「ブランド・エクイティの保護と育成」に重きを置いていることを示している[5]。

特許出願動向の停滞と商標中心の知財構成

特許関連の公開情報によれば、株式会社ワークマンの2026年の特許出願公開件数は1件であり、特許取得件数は0件である[6]。さらに、前年の2025年に関しても、出願公開件数および特許取得件数ともに0件であったことが確認されている[6]。直近1週間の出願公開や特許登録においても該当はなく、特許活動は静的な状態にある[6]。

売上高が1000億円を超える規模の東証上場企業において、年間の特許出願数が少数にとどまっているという事実は、通常の製造業の感覚からすれば特異な状態に映るかもしれない。しかしながら、アパレル・小売業界のバリューチェーン構造に照らし合わせると、これは経営資源の配分を示す特徴の一つである。

特許権を取得するためには、発明の新規性・進歩性を満たす高度な技術的要件が必要であり、出願から審査、登録、そして年金の支払いに至るまで時間と費用(弁理士費用、特許庁への印紙代等)がかかる。技術の陳腐化が早く、シーズンの流行や気候の変動によって商品ラインナップが常に入れ替わるアパレル市場において、製品一つ一つに対して特許を出願・維持することは、投資対効果(ROI)の観点から非効率となる場合がある。ワークマンは、後述する「共同開発」のスキームを用いることで、特許ポートフォリオの少なさを補完している。既存の22件の特許は[5]、過去における特定の製造手法や特殊な衣料構造に関する限定的な防衛的権利として維持されているものと推測される。

商標権(167件)主導のブランド防衛と拡張戦略

特許出願が抑制されている一方で、商標権167件という数字は[5]、ワークマンが展開する多角的なプライベートブランド(PB)戦略の裏付けとなっている。「ワークマンプラス(WORKMAN Plus)」「ワークマン女子(#ワークマン女子)」「FieldCore(フィールドコア)」「Find-Out(ファインドアウト)」「AEGIS(エイジス)」など、同社は従来の作業服の枠を超え、アウトドア、スポーツ、レインウェア、さらには日常のライフスタイル・カテゴリーに対してブランドを細分化し、消費者の多様なニーズに応える戦略を展開している。

この167件にも及ぶ商標権の大量保有がもたらす戦略的効果は、以下の三点に集約される。

第一に、フリーライド(ただ乗り)と模倣の強力な防止である。ワークマンの高機能・低価格モデルが市場で成功を収めると、類似のコンセプトを掲げる競合他社(大手ホームセンターチェーンや低価格帯のアパレルSPA)が出現する可能性がある。商標権を商品カテゴリーごとに押さえておくことで、競合他社が消費者の混同を狙って類似のブランド名やロゴを使用することを法的に、かつ迅速に阻止することができる。特許侵害の立証には高度な技術的検証が必要であり時間を要するが、商標権侵害は比較的外観から判断しやすく、差止請求の実行性が高い。

第二に、ブランド・エクイティ(無形資産価値)の蓄積である。顧客の購買行動は、「ワークマンという店舗で売っている服だから買う」という段階から徐々に進化し、「AEGISブランドの防水性能だから信頼して買う」「FieldCoreのアウトドアデザインだから選ぶ」というように、個別プロダクトブランドに対するロイヤルティの形成へと移行している。商標権は、この顧客の頭の中に蓄積された「信頼と期待」という無形の価値を法的に保護し、自社だけのものとして囲い込むための手段である。

第三に、ブランド拡張(Brand Extension)のための基盤構築である。既存の強力な商標を、例えばウェアからシューズ、キャンプ用品、さらには日用雑貨といった新規参入カテゴリへと適用していく際、あらかじめ広範な区分で商標権が確保されていれば、法的な障害や他者からの権利主張を恐れることなく、市場展開を図ることができる。商標を中心としたIPポートフォリオは、維持コストが特許に比べて相対的に低く、かつ更新手続きを行い適切に使用を続ければ半永久的に存続するため、長期的なブランド価値向上を目指す小売業にとって重要な投資先なのである。

意匠権(9件)が示唆する機能美とトレンドの相克

特許や商標と比較して、意匠権が9件にとどまっている点[5]も、ワークマンの製品戦略を紐解く上で興味深い指標である。意匠権は、物品の形状、模様、色彩といった視覚的な「デザイン」を独占的に保護するための権利である。一部のハイエンド・アパレルブランドやスポーツメーカーでは、独特のシルエットや革新的なスニーカーの形状を保護するために意匠権を積極的に活用する事例が見られる。

しかし、アパレル業界における一般的なカジュアルウェアは、トレンドの移り変わりが早く、意匠権の権利化(出願から登録までの期間)を待っている間に商品のライフサイクルが尽きてしまうことが多い。9件という少数は、同社が「奇抜なデザインの独自性」を追求するよりも、むしろ「普遍的なデザインに隠された高い機能性と、価格優位性のバランス」をコア・コンピタンスとして位置づけている結果と推察される。容易に模倣され、かつ流行り廃りの激しい表層的なデザインについて法廷闘争のリソースを割くことを避け、真に保護すべき「機能性素材の確保」と「ブランドの認知」に経営資源を集中していることの表れである。

オープンイノベーションによる「外部知財」の内部化戦略

自社での特許出願が少なく、意匠権も限定的であるワークマンが、高機能ウェアを継続的に市場に投入している理由の一つは、外部の有力な素材メーカーや総合商社との「共同開発(オープンイノベーション・コ-クリエーション)」を通じた知財調達戦略にある。

その象徴的な事例として挙げられるのが、2024年2月に発売された新ラインナップ「DURABLE(デュラブル)」における取り組みである。このラインナップは、従来の作業服よりもさらに過酷な作業現場での使用を想定し、「丈夫さ・耐久性」を最大の強みとして打ち出している。ここで特筆すべきは、単に丈夫な服を作ったという事実ではなく、若手労働者や女性客の着用も意識したデザイン性を担保しつつ、衣料品の製造販売においてネットワークを有する三菱商事ファッションと共同開発した新素材「ONI-TEX(オニテックス)」を採用している点である[7]。

パートナーシップによる素材共同開発の活用

新素材「ONI-TEX」の共同開発において、ワークマンは三菱商事ファッションと共同開発した素材を自社製品に使用している。通常、引裂強度や摩耗強度に優れた新しい化学繊維や高耐久素材をゼ

口から研究開発するには、高度な高分子化学の専門的知見、大規模な実験設備、そして一定の研究期間が必要となる。ワークマンがこれらをすべて自社で内製化している事実は確認できず、公開資料では、PROCORE DURABLE SERIESに三菱商事ファッション共同開発のONI-TEXを使用していることが確認できる[7]。

ワークマンは、三菱商事ファッションのような繊維・アパレル分野の商社や、素材メーカー等と協業することで、外部の技術やノウハウを自社製品の構成要素として取り込んでいる。

この開発プロセスにおける知的財産の切り分け(役割分担)は、公開資料で確認できる範囲では、以下のように整理できる。

- パートナー企業側(商社・素材メーカー等):素材の開発や供給に関与する。素材の化学的・物理的構造に関する権利や、特殊な紡績・織造に関するノウハウの帰属は、公開資料からは確認できない。
- ワークマン側:完成した新素材に対して「ONI-TEX(オニテックス)」という名称を用い、自社のPB製品群(DURABLEライン等)に組み込む。同時に、市場の最前線から得られる顧客ニーズ(例えば「若手や女性も着こなせるスリムなシルエットでありながら、過酷な現場に耐えうる素材が欲しい」といった具体的ペルソナに基づく要求)[7]を企画段階で反映する。

共同開発素材の使用とブランド展開

公開資料で確認できる範囲では、ワークマンは三菱商事ファッション共同開発のONI-TEXをPROCORE DURABLE SERIESに使用している[7]。ONI-TEXの特徴として、ワークマン公式資料では耐摩耗性、引裂き強さ、引張強さ、引掻き強さ、伸縮性、接触冷感性、吸水速乾性などが説明されている[7]。

特許権による独占(法的な独占)は原則として出願から20年という期間が限定されており、さらに公開の代償として技術内容の詳細が公報を通じて世に知れ渡り、他社による回避設計(設計変更による特許網のすり抜け)のリスクに晒される。一方で、共同開発に基づく素材使用やブランド展開は、製品企画、販売チャネル、ブランド名称、顧客接点と組み合わせることで、事業上の差別化につながる。これが、ワークマンが自社での特許出願公開件数・取得件数が少数でありながら[6]、製品競争力を維持している理由の一つである。

サプライチェーン管理を通じた営業秘密・ノウハウの防衛戦略

ワークマンの製品は、価格競争力を維持するためにその多くが海外(中国、ベトナム、ミャンマー等の東南アジア諸国)の生産パートナー(委託工場)によって製造されている。外部の生産パートナーを含む業態において、リスクが高く、かつ経営の致命傷となり得るのが「海外の製造委託先からの知的財産や営業秘密の流出」である。

いくら国内で167件の商標権を固め[5]、三菱商事ファッション等と共同開発を行っても[7]、海外の縫製工場から門外不出の設計図面、パターン(型紙)、素材の配合データ、生産ノウハウが漏洩し、現地で非正規の横流し品(ナイトシフト品)や精巧な模倣品が製造されてしまえば、事業の根幹が揺らぐことになる。

CSR調達ガイドラインにおける秘密情報・知的財産管理

ワークマンは、生産パートナーに対してCSR(企業の社会的責任)調達ガイドラインを定めており、その中に秘密情報・知的財産の管理に関する項目を含めている。

同社のCSR調達ガイドラインでは、生産パートナーとの未来志向の取引関係構築を目指すという名目のもと、以下の項目を含む遵守事項を明記し、継続的な改善を求めている[8]。

- 法令等の遵守
- 公正な競争・取引
- 腐敗防止
- 個人情報、秘密情報、知的財産の管理
- 品質と安全性の確保
- 人権課題への取組
- 働きやすい職場環境の整備
- 環境保全に向けた体制整備と環境負荷低減への取組

とりわけ知財戦略および営業秘密保護の観点から意味を持つのが、「個人情報、秘密情報、知的財産の管理」ならびに「公正な競争・取引」「腐敗防止」の項目である。ガイドラインでは、「ワークマンは、賄賂、書類の隠蔽・偽造、詐欺的行為その他一切の非倫理的な行動を許容しない」と宣言している[8]。

海外の製造現場において懸念されるのは、工場長や現場の従業員がブローカーや競合他社から賄賂を受け取り、ワークマン向けの独自設計図や型紙、仕様書(これらは特許化されていないが、企業にとって重要な営業秘密・Trade Secretである)を横流しするリスクである。したがって、この腐敗防止の徹底は、グローバル企業としての倫理的要請にとどまらず、自社のコア・ノウハウを保護するための物理的・組織的な防波堤として機能し得る。

監査権限と是正プロセスによる実効性の担保

さらに、このガイドラインが単なる理念の表明や精神論に終わらず、ワークマン側が「監査権限」を保持することによって実効性が担保されていることも重要である。

ガイドラインの【継続的な改善】という項目において、以下の規定が設けられている[8]。

1. 生産パートナーは、本ガイドラインへの遵守状況を確認するため、ワークマンが労働者にコンタクトすること、生産パートナーの施設に立ち入ること、及び関連文書にアクセスすることを許可しなければならない。
2. 本ガイドラインへの違反が発見された場合、生産パートナーは速やかにワークマンへ報告し、問題となった事項について、ワークマンとともに是正に努めなければならない。

この「施設への立ち入り(工場監査権の確保)」および「関連文書・データへのアクセス権」は、知財管理において重要な意味を持つ。委託先工場が、ワークマンから発注・許可された正規の生産数を超えて製品を不正に製造し、それを別ルートで販売していないか(いわゆる「第三のシフト」問題)。あるいは、ワークマン向けの専用金型、専用パターン、共同開発した特殊素材(ONI-TEX等)を、工場が請け負っている他社向けのラインに無断で転用していないか。これらを、ワークマンの監査担当者が直接的かつ定期的に監視・牽制できる仕組みが契約上担保されているのである。

特許庁に登録し、社会に公開する知的財産(特許・商標・意匠)を「表の知財」とするならば、工場と

の契約と監査権限に基づく営業秘密・パターンの保護は「裏の知財」と呼ぶべきものである。ワークマンは、サプライチェーン全体を法務とコンプライアンスの網の目で覆うことで、技術・デザインの流出リスクを抑制し、結果として特許に依存しない競争力の源泉を守っている。

人的資本と暗黙知(ノウハウ)の蓄積がもたらす影響

特許という明文化された知財への依存度が低い企業において、もう一つの重要な無形資産となるのが、従業員自身の頭の中に蓄積された「暗黙知(ノウハウ)」である。商品企画、素材メーカーとの交渉術、サプライチェーンの監査手法、店舗開発の基準などは、マニュアル化しきれない高度な属人的スキルを含む。

法人情報に基づくデータによれば、ワークマンの従業員における平均継続勤務年数は、男性で12.4年、女性で6.9年となっている[5]。急速に成長し、店舗網を拡大し続ける小売業において、特に男性従業員の平均勤務年数が12年を超えていることは、同社のコアとなるビジネスプロセス(商品開発、ロジスティクス、フランチャイズ経営指導等)を熟知した中核人材が定着していることを示している。

企業秘密や営業秘密は、従業員の退職に伴って競合他社へ流出するリスクが最も高い。従業員が長期間にわたって定着し、キャリアを積むことができる環境は、そのまま企業独自のノウハウ(Trade Secret)が社内に安全に蓄積され、後進へと継承されていく基盤となる。特許を持たないワークマンにとって、この「人的資本へのノウハウの定着」は、見えない知財戦略の重要な一翼を担っていると解釈できる。

結論: 将来展望と知財戦略の高度化に向けた提言

本報告書を通じた詳細な分析により、株式会社ワークマンの知財戦略は「意図された非保有(Strategic Non-Ownership of Technology)」と「ブランド・コントロールの最大化」、そして「サプライチェーンを通じた営業秘密の防衛」という三位一体のパラダイムに基づいていることが明らかとなった。

特許出願件数が2025年、2026年と少数で推移していること[6]、および特許保有数が22件にとどまること[5]は、技術力の欠如を意味するものでは決していない。それは、バリューチェーンの中で自社が付加価値を生み出せるプロセス(顧客インサイトに基づく商品企画、商標権によるブランディング、全国の店舗網を通じた販売)に経営資源を集中させるという経営判断の結果である。

三菱商事ファッションと共同開発した「ONI-TEX」を用いた「DURABLE」ラインの展開[7]に代表されるように、ワークマンは共同開発素材を製品に使用し、自社は製品コンセプトと市場アクセスを提供する。そして、市場における認知と信用は、167件に及ぶ広範な商標権ポートフォリオ[5]によって保護する。さらに裏側では、CSR調達ガイドラインに基づく工場監査権限[8]を行使することで、ノウハウの流出や模倣品の製造を防ぐ体制を整えている。これらの一連のサイクルが機能することで、同社は高機能と低価格という相反する価値を両立させ、中間期で営業総収入76,137百万円に対し営業利益14,444百万円(利益率約19%)という財務パフォーマンス[2]を記録しているのである。

今後の展望と潜在的課題に対する提言

現在の知財戦略は合理的に機能しており、当面の事業成長を支える基盤となっているが、さらなる長期的な成長と市場環境の変化を見据えた場合、留意すべきいくつかの課題も存在する。

第一に、「意匠権」ポートフォリオの戦略的拡充の必要性である。現状、意匠権は9件にとどまっているが[5]、「ワークマン女子」などに代表されるカジュアルラインやアウトドアラインの拡大に伴い、機能性だけでなく「ファッション性・独自のシルエット」が消費者の購買動機における重要度を増している。今後、特定の人気商品のシルエットや特徴的なポケットの配置などを意図的に模倣する競合（ファストファッション勢や新興のEC専業ブランドなど）が現れた場合、ロゴを守る商標権だけでは商品デザインそのものの保護が困難になるケースが想定される。同社のシグネチャーとなるような主要なデザイン・意匠については、権利化を戦略的に増やすフェーズに移行する時期が来ていると言える。

第二に、共同開発パートナーへの過度な依存リスクの管理である。優れた新素材（特許技術）の権利を外部の商社や素材メーカーが握っている以上、契約更新時の交渉において、先方が優越的地位を背景に供給価格の引き上げを要求してくるリスクや、同等の技術を条件次第で他社へライセンスアウトしてしまうリスクが常に内在する。ワークマンとしては、単一の素材メーカーや商社に依存するのではなく、複数の国内外のパートナーとの間で協業パイプラインを常に多角化し、調達先同士の健全な競争環境を維持することが求められる。

第三に、グローバル展開を見据えた国際的な知財網の構築である。現在、日本国内で確固たる地位を築いているワークマンが、将来的に東アジアや東南アジア市場、あるいは欧米市場へ本格的に進出する場合、各国における商標権の先取り（第三者による冒認出願）リスクに直面する可能性が高い。日本国内で取得している167件の商標群のコアとなる部分を、主要な進出予定国の法域においてもマドリッド協定議定書等を通じて漏れなく出願し、グローバル規模でのブランド保護体制を前倒して構築しておくことが、今後の長期的な成長戦略における重要なアジェンダとなる。

総括すれば、ワークマンは従来のアパレル産業や製造業における「特許至上主義」の常識を覆し、技術を自社で抱え込まずして技術優位性を確保し、商標権を中心としたマーケティング主導のIP戦略で経済的壕（Economic Moat）を築き上げた事例である。有形固定資産への投資[4]による販売網の拡充を継続しながらも、知的財産管理における合理主義と、外部とのパートナーシップ戦略を維持し続ける限り、同社の事業競争力は中長期的に維持・強化され続けるものと評価できる。

引用文献

[1] 株式会社ワークマン「2026年3月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕(非連結)」
https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2026/45ki_1q_kessantanshin.pdf

[2] 株式会社ワークマン「2026年3月期 第2四半期(中間期)決算短信〔日本基準〕(非連結)」
https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2026/45ki_2q_kessantanshin.pdf

[3] 株式会社ワークマン「2026年3月期 第3四半期決算短信〔日本基準〕(非連結)」
https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2026/45ki_3q_kessantanshin.pdf

[4] 株式会社ワークマン「2026年3月期 決算短信〔日本基準〕(非連結)」
https://www.workman.co.jp/ir_info/pdf/2026/45ki_kessantanshin.pdf

[5] gBizINFO「株式会社ワークマン」
<https://info.gbiz.go.jp/hojin/ichiran?hojinBango=1070001013828>

[6] 独立行政法人工業所有権情報・研修館 (INPIT)「特許情報プラットフォーム (J-PlatPat)」
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

