

## マーケティング手法を用いた 技術ブランディングと商標

商 標 委 員 会  
第 2 小 委 員 会\*

**抄 録** 日本の強みである産業技術によって世界の企業に事業で勝つためには、産業技術の研究開発のみならず技術を広く普及させなくてはならない。そのためにはプロモーションを含むマーケティングの理解と実践が必要である。本論説では、技術ブランドの成功事例を参考にしながらブランディング手法、さらにはそこへの商標部門の関わり方について整理し、考察を加えた。一見わかりにくい技術を、ターゲットとする顧客にわかりやすく伝えるため、行動喚起コミュニケーション論を活用して「見える化」を検討する方法や、マーケティング手法の1つであるポジショニングマップと商標マップ等のツールを活用して優位性や差異化をチェックする方法等、より有効で、より管理しやすい「見える化」を目指し、商標部門が積極的にブランディングに関わっていくことを提案する。

### 目 次

1. はじめに
2. ブランドマーケティング
  2. 1 マーケティング視点からブランドを論じる
  2. 2 技術ブランドの必要性
  2. 3 技術ブランドとは
  2. 4 技術ブランドの効果
  2. 5 技術ブランドの使用対象
3. シャープの技術ブランド
4. 事業で勝つための技術ブランド
  4. 1 技術の見える化
  4. 2 社内連携の重要性
  4. 3 ブランディングと商標部門の関わり
5. おわりに

### 1. はじめに

商標委員会第2小委員会は、「ブランド価値の向上」という経営課題に対して、経営に資するブランドの研究や商標部門のブランドへの関わり方について研究を行っている。今回は、経営基盤となる事業活動で重要なマーケティングのうち、ブランドマーケティングという視点か

らテーマ設定を行った。さらに、ブランドマーケティングとして近年注目されている技術に着目した「技術ブランド」を題材にして、技術の見える化を中心としたマーケティング活動への商標部門の関わり方について検討した。

本稿執筆は、2011年度商標委員会第2小委員会の古藤和博(小委員長, メニコン), 下須賀涼(副委員長, 中国電力), 大内可奈子(日立製作所), 才木誠(アサヒグループホールディングス)による。

### 2. ブランドマーケティング

#### 2. 1 マーケティング視点からブランドを論じる

ブランドという言葉はさまざまな議論があり未だ明確な定義はないが、マーケティングという言葉の定義は、およそ「商品・サービスの提

\* 2011年度 The Second Subcommittee, Trademark Committee

供、販売地域の選択、プロモーション活動、そして価格設定等の一連の作業」と収斂されている。中でもマーケティングにおいて商品・サービスをいかにプロモーションするかという手法は多種多様であるが、ある書籍には、言葉は消費者の心を開く鍵であるとして、逆に言葉からコンセプトを開発することが提言されている。その上でネーミングは、例えば生まれる子供の将来を願って命名する親のように、新商品開発スタッフは生まれる商品に命名すべきであると力説されている<sup>1)</sup>。ネーミングに少なからず関わっている商標担当者もこの活動を支援するという意識が必要かもしれないと考え、マーケティングの視点からブランドを論じたい。

## 2.2 技術ブランドの必要性

急速なビジネスのグローバル化の中で、企業が市場のニーズに迅速に対応して成功する為には、技術と所有する設備や資金、人材等の経営資源との連動や、他分野・他社との技術の連携が重要である。

わが国においても、産業競争力を高めるべく、産業技術力強化法<sup>2)</sup>において以下のように「技術経営力」という定義が加えられている。

(定義) 第二条 この法律において「産業技術力」とは、産業活動において利用される技術に関する研究及び開発を行う能力並びにその成果の企業化を行う能力をいう。

2 この法律において「技術経営力」とは、技術に関する研究及び開発の成果を経営において他の経営資源と組み合わせ有効に活用するとともに、将来の事業内容を展望して研究及び開発を計画的に展開する能力をいう。

日本企業では、以前は単独の企業が技術開発から製品化まで行い、下請制を発展させて品質管理を行うケースが多かった。技術力と企業・

製品・サービスの関係がわかりやすく、「コーポレートブランド」や「製品ブランド／サービスブランド」のブランド力が高ければ足りていたと言える。そのブランド力の中核が、品質を支える技術であるという考え方が根底にはあったとしても、技術を明確にブランド化するケースは少なかった。

しかし、現在のビジネス環境では、個々の製品・サービスを構成する技術は高度化・分業化され、複数の技術によって成り立っており、技術と企業・製品・サービスの関係がわかりにくくなった。そこで、自社の技術の価値をわかりやすく伝える為の「技術ブランド」が注目されてきたのである。

## 2.3 技術ブランドとは

2.1で述べたように「技術ブランド」に関してはいまだ確立された定義はないが、本稿においては、技術ブランドとは、インテルの「Intel Inside」やシャープの「プラズマクラスター」等工業上の技術を想定し、「産業上利用可能な発明やノウハウに基づく自社のコア技術が、その企業の内外で、共通した概念として認知されるに至ったブランド」と定義する。ここで言う「コア技術」とは、当該企業の経営戦略、技術戦略に基づいて検討されるべきものである。コア技術を含む複数の技術がユニット化されて最終製品に組み込まれている場合が多いが、結果として「コア技術」を利用した商品（特に素材、部品）の名称をも「技術ブランド」と位置づけるケースもある。

製品ブランドが製品そのものの魅力を伝えるのに対し、技術ブランドはその技術が使用されているという裏づけによる価値を顧客に伝えるという違いがある。

## 2.4 技術ブランドの効果

顧客は、「この製品が優れているのは〇〇技

術によるものである」と認識すると、その技術を利用した次世代の製品や、違う分野の製品に関しても良いイメージを持つようになるだろう。技術ブランドは、技術というわかりにくい価値をブランド化することにより、市場での競争力を高める他、他社や他業種への展開の可能性を持つということが特徴である。

さらに、特許の権利に期限があるのに対し、商標は更新によって半永久的に権利を維持することができるので、たとえ製品自体が陳腐化しても、コア技術を商標と関連づけることで、進化の過程を含めて長期的にブランドに育てていくことが可能である。

「技術の見える化」は特許部門のキーワードでもあるが、ブランドの観点では、「知覚品質」という考え方がある。顧客がある商品・サービスやブランドに対して感じる、主観的で総合的な品質のことである。その技術がどんなに優れていても、顧客にメリットがあり、理解されるものでなければ、顧客を惹きつけることはできない。知覚品質は、商品・サービスの客観的な機能的価値（技術）に対して、顧客が感じる情緒的価値であるといえる。

例えば、携帯電話を購入する時に重視するポイントは、インターネット接続機能、カメラ画像、簡単な操作性等、顧客によって様々である。ターゲットとする顧客層が重視しない機能を高めても、知覚品質は高くない。また、その顧客層のニーズに合致する機能を高めても、それを顧客に伝える努力をしなければ、知覚品質は高くない。

技術ブランドは、企業側の一方的な情報発信ではなく、その企業の技術で顧客にメリットとなる部分にフォーカスし、技術名称・機能名称等を用いて顧客に伝えることを目指す（図1参照）。言い換えるならば、技術の機能的価値を、情緒的価値に変換し表現することである。

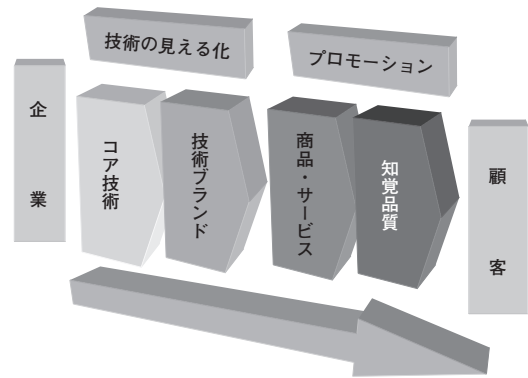


図1 技術の見える化手順

## 2. 5 技術ブランドの使用対象

技術ブランドは、その戦略によって、自社で独占的に使用する場合と、他社へライセンスする場合があります。具体的には下記のような例がある。

＜自社で独占的に使用＞

### ① 単一種類の複数製品の例

「GOA」（トヨタ自動車）：自動車の衝突安全性評価基準名称

### ② 複数種類の製品の例

「nano e/ナノイー」（パナソニック）：空気中の水分から生み出される微粒子イオンの名称。エアコン、空気清浄機、冷蔵庫等に幅広く使用。

＜他社へライセンス＞

### ③ 単一業種の例

「Intel Inside」（インテル）：パソコンのCPU

### ④ 複数業種型の例

「プラズマクラスター」（シャープ）：除菌イオン発生技術の名称。自社の空気清浄機やエアコン以外に、広範囲な他社製品にも採用されている。最終商品に合わせて、除菌等の効果を最大限に引き出すための調整は必要であるが、家電に限らず広範な商品分野への拡張性が高いのが特徴である。

## 3. シャープの技術ブランド

シャープの「プラズマクラスター」は、家電

一般や空気清浄あるいは除菌や衛生ということに一定の関心をもつ顧客に常識といえるほど認知されているブランドだろう。このブランドは多くの参考書にも取り上げられ、企業のブランドや商標の管理担当者は、数少ない「技術ブランド」の成功例として、どこかで一度は目にしているはずである。今回我々は、同社ブランド戦略推進本部及び知的財産権本部から直接聞くことができた。ここにそのポイントをまとめる。

### (1) 「プラズマクラスター」の誕生

プラズマクラスターは、基礎研究から生まれた空気清浄技術である。空気中のウイルスや細菌類の不活化、ダニや花粉によるアレルギー症状の抑制効果があることから、空気をきれいにする技術として開発され、最初は空気清浄機に採用された。顧客にわかりやすく表現するというので、一時期「除菌イオン」「KIREION(キレイオン)」というネーミングも使ったが、独自技術であることを強調するため、もともとの技術名称であった「プラズマクラスター」に戻したという。プラズマクラスターとは、プラズマ放電によってプラスとマイナスのイオン粒子の回りに複数の水分子が取り囲むクラスター(「ぶどうの房」の意)状に凝縮させる技術であることからくる造語である。

さて問題は、顧客にとってやや距離感のあるこの技術ブランドをどう浸透させていくかであった。同社は、ここにアカデミックマーケティングの手法を用いた。アカデミックマーケティングとは、第三者機関による実証実験の定量的なデータを使い、顧客に対して製品の機能や性能を訴求するマーケティング手法である。同社は、海外を含む大学や各種研究機関等に実証実験を依頼して、その結果を通して客観的な有用性の証明を積み重ねていったのである。その一方で、わかりにくい技術に親しみをもってもらうために、ぶどうの房をシンボルマークに定め、

これに「プラズマクラスター」を併記することで、需要者にアピールしていったのである。

### (2) トップクラスの企業につかってもらう

一般に技術ブランドは、他社にライセンスするにしても、ある特定の業種にライセンスするケースが多いが、同社は、この独自技術を空気清浄機能に関する商品を取り扱う多数の異業種企業に売り込み、また、引き合いを受けた。それを可能にしたのは、この技術が、ヒトが生きている上で欠かすことが出来ない「空気」を対象にしているからかもしれない。ライセンス先は、例えば自動車業界では、日産を皮切りに、トヨタ、さらにはメルセデス・ベンツ日本が挙げられる。また、ホテル業界では帝国ホテルやスイスホテル南海大阪、さらに、鉄道では南海電鉄の特急車輦にも採用されている。技術の適用範囲は広く、業種は様々であるが、一貫したライセンス方針は「ブランド価値向上にメリットがあるか否か」ということで、ライセンス先として業界のトップクラス企業を選んだ。そうすることによって、ますます高品質というブランドのイメージに安定感を付加させることができるのである。無論、この方針に沿うと、場合によってはライセンスを断わらなければならないこともあるだろう。また、シンボルマークの表現方法を厳しくチェックし、必要に応じて商標の使用態様の修正や、ぶどうマークの視認性を高めてもらうよう要求する等、厳格な管理をしなくてはならない。この技術ブランドは、アジアを中心に海外展開も図っているが、海外展開は、現地の市場の特徴やターゲットを意識することが肝要である。日本で売れたからといって、そのまま海外で売れるとは限らない。どの業種にもいえることかもしれないが、その国その地域の特徴を考慮に入れなければならないということだろう。

### (3) ブランドが先か、技術が先か？

ところで、ブランドが先か技術が先かという点だが、同社は「技術ブランディングにおいて重要なのはあくまでも技術で、技術で差異化ができるからこそブランド化ができるのだ」と考える。つまり技術的に差異がないとブランドの差異化はできないということである。

また、同社が定点観測（調査対象：東京30km圏在住の13歳～60歳男女）しているところによると、「プラズマクラスター」のブランド認知率は70%（2010年4月時点）を超えているという。ただし、ブランドが独り歩きしないように、顧客への技術の理解促進を忘れてはならないと自らを戒めている。常に「これは何か」をわかるように説明して顧客から認知されるようにという努力である。

### (4) 脆弱なブランドが会社の損失に

日本の家電業界では、1990年代後半頃から海外移転や同質競争が激しくなった。2001年に同社が会社のイメージ調査をしたところ、「手ごろ」「壊れやすい」「顔が見えない」等のコメントが多く、イメージ調査の結果、同社の「ブランド力」は業界7位というショッキングな結果であったという。さらに危機感を募らせたのが、ブランドの弱さに起因する売上損失を金銭換算したところ、看過することのできない莫大な額となったことである。そこで、ブランド力の向上が欠かせないと認識のもと、2002年にブランド戦略室を発足、その後宣伝部門や販促部門を統合する形でブランド戦略推進本部をつくり、ブランド戦略の組織体制を整えた。

### (5) ブランド付与も選択と集中

同社では、ブランドネーミングは、①コーポレートブランド、②商品ブランド、③技術ブランド、④商品特徴ネーミング、の4つに分類することとし、採用は、ブランドネーミング設定

ルールに従う。各事業部は、開発着手時に所定の申請様式により、ネーミングを申請し使用可否の確認を受ける。その後、各事業部、ブランド部門、商標部門、デザイン部門と協議をしながらネーミング開発を行ったのち、所定の申請様式によりネーミング案を申請、最終的にネーミングの使用について社長の決裁を得る。こうして決裁されるものは、半期に2～3件だ。このブランド付与のプロセスでもっとも基本となるものは、「選択と集中だ」と強調する。具体的には次の2点がキーになる。それは、ブランド付与を、①グローバル展開できるもの、②プロモーション費用を掛ける価値があるもの、に限定することである。そもそも、コマーシャルをして浸透を図らないようなモノはブランド付与の対象外という考え方で、むやみにブランドを付与しないということである。選択と集中に直結するのはコストの問題であるが、同社では、宣伝・販促等コミュニケーション費用の分配は、ブランド戦略推進本部が決めており、「〇〇ブランドに集中投下する」等の判断がここで行われるという。

### (6) 商標部門の強い権限と他部門との連携

商標部門は、ブランドの育成・保護のために必要な権利化を行うが、同社は、ブランドマーケティングにとって重要なのは、ブランド部門・マーケティング部門・商標部門の連携だと考えている。商標部門はコミュニケーションのツールを含め社外に出るものすべてを審査の対象としている。リスク管理の一環として、事前の侵害調査をクリアしなければ、商品への採用を認めないというルールにしている。

商標部門は、マーケティング部門等を対象に、商品の上市には事前調査や権利化が欠かせないという関係部署の意識付けに努めており、商標に関する研修を各事業所毎に定期的に行っている。この商標研修とブランド戦略部門が行うブ

ランド研修が、クルマの両輪と考えている。

海外での商標権の確保が気になるころだが、従来は、北米及びヨーロッパが事前調査や権利化の中心であった。しかし、近年は、新興国市場の台頭もあり、アジアやアフリカの新興国での出願にも力を入れている。販売拠点では勿論のこと、販売はしないが製造拠点となる国・地域でも、工場出荷から輸出の過程が製造国・地域の商標法の対象となるため、権利化をすることにしている。

なお、事前調査で分かった先行権利者との使用許諾交渉は、事業部と連携して商標部門が行っている。

#### (7) 全社の価値を大切に、ときにはブランド付与を拒絶

既存のブランドを他の商品や異なるカテゴリーに展開をする「ブランド拡張」の考え方が気になるころである。同社においても、一事業部でヒットしたブランドは、当然のことながら他の事業部も使いたがる。しかし、目先の利益を追わず、「ブランド付与をすることによって会社全体のブランド価値が高まるか」という観点を大切にしており、重要なブランドについてはブランド戦略推進本部も加わって、経営トップが最終的な判断をすることとしている。

例えば、同社の液晶テレビのブランドとして知られている「AQUOS」は、①周辺機器（液晶テレビ、ブルーレイ、オーディオ等）、②上記①のブランド価値を高めるシステム（ファミリンク等）、③液晶テレビ以外で高性能液晶を用いた製品のグループネーミング（アクオスケータイ等）、の3つに分類して、厳格に付与の可否を考える。過去に液晶を使っている様々な商品を取り扱う事業部門から、「AQUOS」商標を使いたいという社内要望があった時期があるが、上記判断基準を厳格に運用し、安易に「AQUOS」を称する商品群を拡げることをし

なかったという。

#### (8) インナーブランディングが企業価値向上へ

会社の成長には、企業がブランドの重要性を認識し、社員一人ひとりがブランドを意識した行動をとることがポイントになる。同社は、その効果的な方策として、インナーブランディングに力を入れている。インナーブランディングは6つのステップからなるという。すなわち、①トップの思いを伝える、②経営方針を最優先とする、③ブランドが価値あることを全員が認識する、④一人ひとりの意識を向上させる、⑤会社のDNAを語り伝える、⑥シャープブランドを守る、ということである。具体的には、イントラネットにトップメッセージを定期的に発信したり、過去のヒットブランドの誕生ストーリーや創業者の考え方を紹介するコーナーを開設したりしている。また、全社員向けの「ブランド大学」と称するブランド研修や、若手社員向けに、ワークショップ形式の「ブランド道場」といった研修を行っている。

以上のような努力の結果、例えば、「AQUOS」は、ブランドイメージ調査で99.8%（2008年4月時点）の認知率を得るに至った。ブランドの寄与分のみを取り出して、純粋にその経済的効果を測定することは容易ではないが、外部機関を用いてブランドを見える化して評価したところ、ブランドの認知率と売上高はリンクしていることがわかったという。個別ブランドが強くなると、それに応じてコーポレートブランドも強くなることは容易に想像がつく。

この点、同社では7事業本部の個別ブランドの評価の合計がそのまま企業ブランド価値になるというわけではないと考えている。各事業部が強いブランドを持てば、相乗効果により単純な合計以上にコーポレートブランドが強くなり、また企業価値が向上する。

プラズマクラスターの成功は、鳥インフルエンザや新型インフルエンザの流行等、偶然の要因が影響した部分もちろんあるとは思いますが、たゆまぬインナーブランディングの努力が大きく寄与していることは間違いない。

#### 4. 事業で勝つための技術ブランド

企業にとってブランドは、企業と利害関係のある顧客、株主・投資家、従業員、地域社会等のステークホルダーに、企業の存在や企業が提供する商品・サービスを認識、選択してもらううえで重要な役割を果たしており、企業とステークホルダーを結び付け持続的な関係を築く絆となるものといえる。そして、ブランディングは、この絆を作るだけに留まらず、絆を強めていくことで価値を高めていくものである。ブランドマーケティングとは、このような企業とステークホルダーを結びつけるブランドの接点（コンタクトポイント）をいかに創出し、プロモーションしていくかということになる。つまり、ブランドを育てるという観点なくしてブランドマーケティングを論じることは出来ないのである。

そして、事業で成功するためには、企業がブランドマーケティングを戦略的かつ一体的に行うことが効果的であることが前述3.のシャープへのヒアリングからもみてとれる。ここでは、事業で勝つための技術ブランドを成功させるポイントを整理してみたい。

##### 4. 1 技術の見える化

「技術ブランド」の特徴として、技術という顧客にとってわかりにくいものをコンタクトポイントにしてフォーカスすることが挙げられる。商品・サービスの魅力を伝えるために感性に訴えるという方法もあるが、技術が商品・サービスを通じて顧客にもたらす価値を伝えるためには、論理的かつ実証的でなければならない。

しかし、技術の高度化・複雑化に伴い、技術をわかりやすく見える化することは簡単なことではない。一方で、うまく伝えることができればこれほど説得力のある方法はない。そのためには、より高度なコミュニケーションが要求されるのである。

技術に見える化にあたっては、実証とコミュニケーションの2つがポイントとなる（図2参照）。

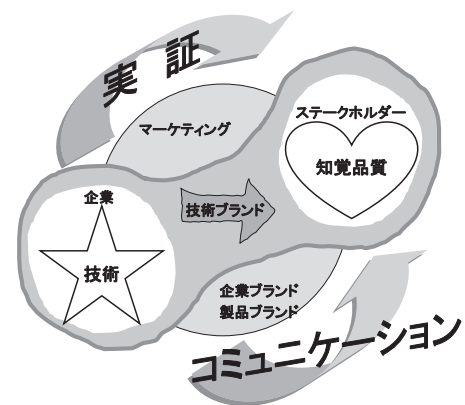


図2 技術の見える化 実証とコミュニケーション

##### (1) アカデミックマーケティング

技術に見える化するうえでは、対象となる技術そのものが魅力的であることが前提となる。技術がありふれたものであるのならば、敢えて技術にフォーカスしたブランディングをする必要はないだろう。すなわち、その技術が他にはない独自のものであるということと、その技術がもたらす効果の優位性をアピールすることができるものが、技術ブランドの条件となるだろう。

非常にシンプルに見えるが、実際には技術が高度化・複雑化している結果、技術に詳しくない顧客に、商品・サービスの優位性を技術に見出してもらうことは容易ではない。インテルの「CPU」、ゴアテックスの「ジャケット」、TOTOの「ハイドロテクト」、これらの製品を

技術について何も知らずに使用したとしても、もちろん感覚的に優位性を実感することはできるかもしれない。しかし、プラズマクラスターのように空気の除菌や抗アレルギー効果等、効果を直感的に実感しにくいものもある。

いずれにしても、顧客に、商品・サービスの優位性を技術に見出してもらうためには、感覚が客観的に理論と数値で裏付けされることが重要である。

この点に着目したマーケティング手法が、アカデミックマーケティングである。プラズマクラスターでも採用をされた手法であることは、先述の通りである。

ポイントは、自社で自社技術を実証するのではなく、第三者機関による実証によって客観性を高めることで、顧客の納得が得やすくなることにある。「当社比〇〇倍」、「当社調べ」等と書かれているより、「権威のある研究機関の実証の結果」と書かれているほうが、説得力があるだろう。また、複数の第三者機関に実証してもらうことも、より高い客観性が担保され、説得力が増すので、非常に効果的である。実際に、プラズマクラスターの多くの効果は、国内・海外の複数の研究機関による実証がされている。

## (2) 戦略的コミュニケーション

次に、顧客に技術を伝達するためのプロモーションについて考察する。どれほど良い技術を保有していたとしても、それが認知されなければ競争力には繋がらない。しかし、技術は高度化・複雑化することによって、顧客に伝わりにくくなっている。その結果、商品・サービスのコモディティ化が進んでしまうという悪循環に陥ってしまう。これは、コミュニケーションがうまく機能していないことに起因している。

顧客とのコンタクトポイントを作り、わかりやすく伝えていくポイントは、コミュニケーションを戦略的に考えることである。佐藤玖美

著「伝えるだけのコミュニケーションから行動を喚起するコミュニケーションへ」<sup>3)</sup>によると、コミュニケーションを正しく認識すれば「理論的」で「一貫性」があり、「理解」しやすく、「優先順位」が明確で、「説得性」をもって受け手の行動を喚起することができるという。すなわち、「理論性」は、受け手に理論的思考を促し、記憶しやすくする。「一貫性」は、勘違いや誤解を防ぐ。「理解」は、キーとなるメッセージを上手に伝える。「優先順位」は、重要なポイントを明確にする。「説得性」は、納得して行動に結びつけることができる（図3参照）。

これらを「技術ブランド」のプロモーションに当てはめてみる。

「理論性」は、客観的な技術の効果を実証し、それに技術的背景が加わることで、なぜそのような効果が生じるのか理解と記憶を促進することができる。まさに技術を伝えるということに他ならない。

「一貫性」は、ブランドメッセージを正しく継続的に伝えていくことであり、ブランドを育てることに繋がる。これは、ブランディングの基本である。

「理解」は、技術をわかりやすく、かつ顧客に印象付けるための工夫である。ネーミングやロゴ化を効果的に活用することが一般的に行われる。商標部門の関わりが特に強く現れる側面でもある。

「優先順位」は、その技術が何を提供するものなのかを顧客に明確に示すための特定である。これは、顧客に一番伝えたいことは何なのかを明らかにすることに他ならない。

「説得性」は、アカデミックマーケティング等、客観的な評価によって納得感を高めることで積極的な購買に繋げていくものである。

プラズマクラスターのプロモーションも上記コミュニケーションが行われていることがわかる。アカデミックマーケティングによる客観的



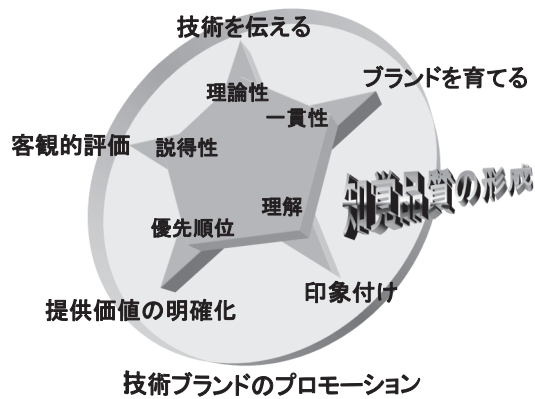


図3 技術ブランドにおける戦略的コミュニケーション

な実証結果を拠り所としたプラズマクラスター技術の説明に加え、顧客の理解と記憶を促進するために、特徴的なぶどうマークを強調して伝えてきた。顧客への印象付けに成功しても、技術そのものの理解促進も一貫して継続させている。そうすることで、顧客は、除菌効果のある空気清浄機を求めるのではなく、プラズマクラスターを搭載した空気清浄機を求めるようになるのである。そして、このような状況にさまざまな業種が反応して、プラズマクラスター技術をそれぞれの商品・サービスに搭載したいという動きが起こる。そして、全体としてプラズマクラスターのブランド価値が相乗的に高まっていったのである。

## 4. 2 社内連携の重要性

ブランドマーケティングを成功させるためには、社外のステークホルダーに対するブランドの接触ポイント作りやプロモーション活動を戦略的に行わなければならない。しかし、これらを実践する社内体制が整わなければ十分な効果は得られない。ブランド戦略は、外部へ発信し浸透させるブランド表現にのみ焦点が当てられがちであるが、それは誤解である。重要なのは、事業戦略に基づくブランドのポジショニング、つまり市場における自社の立ち位置が

社内内部に説明され伝達されることである。社内がブランドの重要性を認識し、一貫性をもって事業活動にブランドを反映させることができなければ、社外に伝達することはできないのである。ブランドを守り、そして育てていくためには、社内全体を当事者として巻き込むような体制を整え、各組織・従業員を継続的に教育し、その行動を継続させなければならない。これがインナーブランディングである。

### (1) トップダウンによる社内風土の醸成

ブランド戦略を実行するためには、従業員に自社のポジショニングを認識させたり、ブランドを認知させるためのネーム、ロゴ等の構成要素を整理したり、表現（トーンアンドマナー<sup>4)</sup>等）を明確にマニュアルや規程等で定義したりすることが必要である。そして、ブランドの意義や知識を組織・従業員に理解させ、社内風土を醸成するためには、企業のトップが従業員とコミュニケーションを図ることが望ましい。コミュニケーションの重要性は先述したが、従業員もまた社内でのステークホルダーなのである。

### (2) 組織間の連携

「当社にはブランド専門組織がないから社内にはブランドの重要性がなかなか浸透しない。」という声を耳にすることがある。しかし、ブランディングをするために、ブランドの専門組織が必須であるかという点必ずしもそうではない。

確かに、シャープ株式会社のブランド戦略推進本部のように、ブランドの専門組織がある企業はブランド意識が高く、ブランドを経営課題の高位に位置づけている企業であるということは間違いはない。企業にブランドの専門組織があるということは、そこを中心とした組織間の連携を取りやすく、統制が効くというメリットがある。

一方で、各事業部の商品カテゴリーごとに独自にブランディングをしている企業であっても、ブランドに対する明確な方針があり、それに基づいた連携体制が作られている企業もあり、必ずしもブランドの専門組織の有無が成功を分ける基準ではない。

例えば、コーポレートブランド重視の企業とプロダクトブランド重視の企業、またBtoBの企業とBtoCの企業、それぞれの企業の特徴や方針によって、最適な組織体制は異なるだろう。重要なのは、企業価値を高めるためのブランディングが意識されており、それを実現するための組織連携がとれる仕組みづくりが為されているかに尽きるのである。

### 4.3 ブランディングと商標部門の関わり

#### (1) 商標部門の役割とは

ブランディングにおける表現上の構成要素は、ネーム、ロゴ、キャラクター、スローガン、サウンドロゴ、パッケージ等があるが、商標によって権利化されているものも数多くある。

商標担当者に商標部門のブランドへの関わりについて問うと、多くの担当者が商標権でブランドを保護するという回答をするだろう。ブランドはマーケティングの側面が強いため、商標担当者が積極的に関わるものではないというイメージがあるのではないだろうか。ブランドを維持・保護することはできるが、ブランドを育てるために何ができるだろうかという疑問を持っている商標担当者も多いというのが実情だろう。実際に多くの企業の商標部門では、商品開発部門等から提出されるネーミング案について、登録や侵害の可能性の判断を行い、権利化を図る等の業務が行われていると思われる。もちろん、商標のプロフェッショナルとして、商標権の取得や侵害対応等、法的な側面から支援をすることが中心的役割であることは間違いない。しかし、商標を維持・保護することがブラ

ンドを強化することになるという認識を持つことで、ブランドを育てることに、もっと積極的な関与をすることができるはずだ。

#### (2) 守るだけでなく攻めの意識を併せ持つ

ブランドコンセプトが伝わる商標が選択されているかというチェックは、ブランド部門、マーケティング部門、商品開発部門等が行うのが通常であると思われるが、その商標の使用が他社商標を侵害する場合（もしくは侵害のおそれがある場合）に、商標部門は商標の使用をストップさせなければならない。

また、社内におけるブランドの希釈・汚染を防止するために、各ブランドのデザインマニュアルや使用のガイドラインが定められていることが望ましい。さらに、登録商標との関係で不使用状態とならないように商標の側面からも監視をするのも商標部門のミッションといえる。もちろんグループ子会社を含め他社にライセンス使用をさせる場合にも同様の監視が必要となる。

また、対外的にはブランドを模倣する商標権侵害への対応も重要なミッションとなる。

これらは商標部門だけで完結するものではなく、実効性があるものにさせるためには各組織と連携しなければならない。社内の理解を深め、連携を強化するためには、商標の視点からの啓発活動を積極的に行うことが不可欠である。

ブランドを育てるには、継続的に正しいメッセージを発信して、理解を浸透させていかなければならないが、ブランドを維持・保護するということは、裏を返せばブランドを強化することによって他ならない。商標部門の業務は、ブランドを育てることに大きく寄与しているという事実をしっかりと認識すべきである。支援部門は受け身であってはいけない。各組織に問題を気付かせ、見過ごさせないための働きかけをすることが期待されているのである。

商標部門のブランドへの積極的な関与の具体的な施策のひとつとして、商標マップ作成による支援を紹介する。

### (3) 商標マップの活用

自社内で各ブランドの相関関係が意識されておらず、ブランドが乱立しているような状況においては、ブランドの稀釈やブランド間の干渉等が発生する。真にブランドを育てるのであれば、こうしたネガティブな影響を見逃さず、また他社との差異化が行われているかチェックし、「選択と集中」を行うことが必要である。

マーケティング戦略立案においては、次の手順を踏む。①あらゆる視点で最適なセグメンテーション（年齢、性別、地域等で切り分け）を行う。②市場の魅力度、自社の強みと方向性等を踏まえ、誰にターゲットングするのか標的市場を定める。③ターゲットに対してどのような情緒的価値と機能的価値を提供するのか「ポジショニングマップ」で定める。そして、ポジシ

ョニングに従った明快なコミュニケーションメッセージの発信が、事業の成功につながる。

各ブランドを整理する上で有効なツールとなるのが、このマーケティング上の「ポジショニングマップ」である。ポジショニングマップは、事業部や商品・サービス分野、また、それぞれの価格帯や機能、対象年齢等、あらゆる軸をとって個別ブランドをマッピングし全体を把握する手法である。ポジショニングマップによるこれらの見える化は、個別のブランドの範囲や役割を明確にし、相互関係を把握することでブランド全体を体系化して整理するのに役立つ。ここで例えば、マーケティング上のポジショニング設定の際に、従来の国別・区分別の商標の権利状態を表す商標マップを活用するということも考えられる。

表1および図4は商標マップ作成の一例である。表1は、食品事業部が扱う商品カテゴリーについて、スープは対象年齢を、菓子は健康志向性を、健康食品はブランド拡張性を軸にとり、

表1 商標マップの作成例1

			第5類		第29類			第30類			
			薬剤	その他	乳製品	スープの素	健康食品	茶・コーヒー	菓子	その他	
食品事業部	スープ	↑ 年齢	商品A	○	○	—	○	○	—	—	—
			商品B	—	—	○	○	○	—	—	○
			商品C	—	—	△	○	—	—	○	△
	菓子	↑ 健康志向性	商品D	○	○	○	○	○	○	○	○
			商品E	△	—	△	△	△	○	○	○
			商品F	—	—	○	—	—	○	○	—
			商品G	—	—	—	—	—	△	○	—
	健康食品	↑ ブランド拡張	商品H	—	—	—	—	—	△	△	△
			商品I	○	○	○	○	○	○	○	○
			商品J	○	○	—	—	○	○	○	—
			商品K	△	—	—	—	○	△	△	—
		商品L	—	—	—	—	△	—	—	—	

○：登録済み △：出願中 —：未対応

ターゲットの年齢層の高低，健康志向性の重視の度合い，商品カテゴリー拡張の柔軟性をそれぞれ示している。これに商標の権利化状況に対応させることで，商標権の過不足やブランディングの方向性を把握することができる。指定区分・指定商品は商品の機能的側面を，年齢や健康指向性は商品の情緒的側面を捉えたものである。

図4は，ハサミの商品群をハサミの大きさを縦軸に，刃の特殊加工や素材にちなんだタイプを横軸にとり，対応する商品の分布を示している。ハサミの大きさ別という見目でわかる側面と，ハサミの刃のタイプ別という一見わかりにくい側面を連動させて，商品の価値を見える化したものである。さらに，各商品のネーミングを対応させることで，同じシリーズ内で個別ブランドが乱立していないか，逆に異なるシリーズ間で同一ブランドが重複していないか等，ブランドの相関関係を把握することができる。

商標部門が商標マップを提示すれば，事業部門やブランド部門等が新たな商品・サービスに対しブランド付与の対象とするべきかを判断

し，活用できる。このように商標部門が商標マップというコミュニケーションツールを用いて，各組織と連携を図ることができるのである。また，あるブランド案が，商標の権利化が困難で変更が必要になった場合に，関係者が商標マップを共有することで，ブランドを意識した変更案の検討に参画する等，強いブランドを効率的に育てることに寄与する商標業務の遂行が可能になるのである。

## 5. おわりに

本稿では，技術ブランドを題材にマーケティングの視点からブランド・商標について考察をしてきた。ブランディングにおいては，顧客との接触ポイントを作り出すためのプロモーション活動が重要となるが，技術ブランドにおいては，一見わかりにくい技術を顧客に理解してもらうことが大切である。そして，顧客にわかりやすく伝えるためには，技術の「見える化」が有効であり，そのためには，商標をうまく活用した伝え方がポイントとなることがわかった。

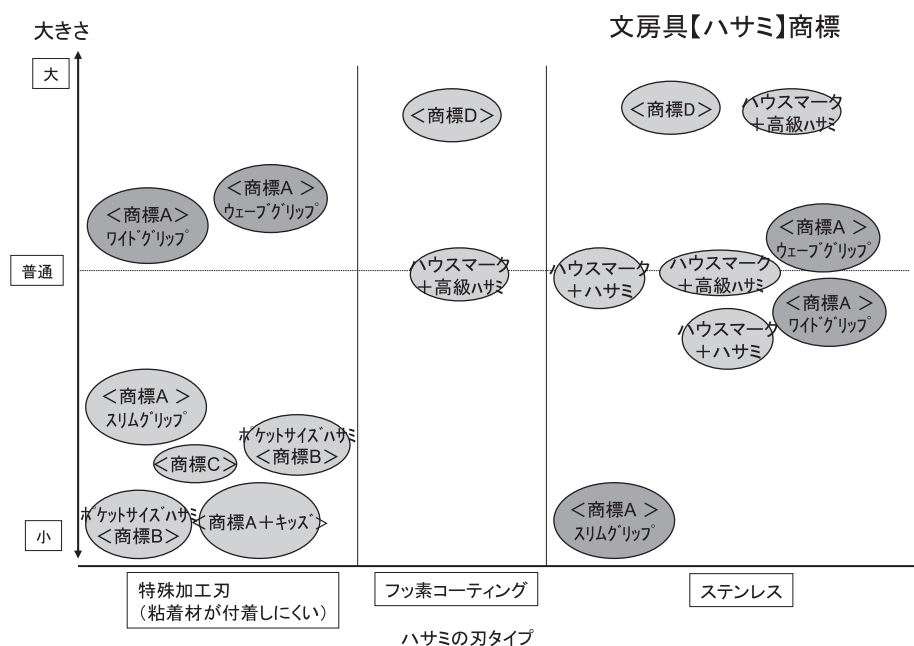


図4 商標マップの作成例2

## 本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

高い技術力を誇る我が国にとって、価格競争に飲み込まれることなく世界で事業に勝つためには、商標を有効に活用しながら、日本全体として技術ブランドを創出し、育てることで価値を高めていかなければならない。また、技術ブランドを育てるという観点は、知的財産権を相乗的に活用することにも繋がるため、技術の模倣に対する保護手段としても有効であると考えられる。

商標部門の役割は「事業を守ること」というイメージになりやすい。しかし、企業が事業で勝つためには、商標部門そのものが、ブランドを育て企業価値を高めていくことに関わっていく攻めの役割の認識を持たなければならない。

このような認識のもと、商標権のみを意識した商標マップを作成するだけでなく、ポジショニングマップの作成段階から商標担当者も関与し、ポジショニングマップを社内の各組織を繋ぐコミュニケーションツールとして活用することで、強いブランドの創出に貢献しなければならない。商標部門は、ブランディングと商標業務を自部門の業務の両輪として、事業部のブランディングを強力にサポートしていく役割を担うべきである。そのために商標担当者は、商標

の法的知識のみならず、マーケティング手法をも理解するべきである、と提言する。

なお、末尾ながら、シャープ株式会社ブランド戦略推進本部及び知的財産権本部には、快くヒアリングに応じていただき貴重な情報をご提供いただいたことを申し添える。

### 注 記

- 1) 広野穰・中谷吉孝, 商品開発戦略シナリオ, pp.213~219 (2007), かんき出版
- 2) 産業技術力強化法 公布:平成12年4月19日法律第44号, 改正:平成21年4月30日法律第29号
- 3) 佐藤玖美, Harvard Business Review, 2009. 6, pp.46~47 (2009)
- 4) トーンアンドマナーとは広告表現の一貫性を保つための表現のスタイルや方法等のルール

### 参考文献

- ① 佐藤聡, 技術を「魅せる化」するテクノロジーブランディング, 2010, 技術評論社
- ② 宮崎洋, 技術ブランド戦略, 2009, 日本経済新聞出版社
- ③ 余田拓郎, 首藤明敏, B2Bブランディング—企業間の取引接点を強化する, 2006, 日本経済新聞社

(原稿受領日 2012年1月17日)