

知財とブランド

——知財部門がブランド戦略において担うべき役割——

田 中 洋*

抄 録 本論文の目的は、企業・組織の知財部門や知財担当者がブランド戦略に貢献するために何をなすべきかを明らかにすることである。ブランドという考え方は日本の企業社会に浸透したにも関わらず、共通した理解が確立されていないのが現状である。知財部門や知財担当者はブランドをめぐる状況の変化を理解し、企業のブランド政策について積極的に関与する必要がある。ブランドは商品に関する「認知システム」と定義できるが、顧客に覚えられ、想起され、反応されるような強いブランドに商標から転換できるかどうかは課題である。また、企業内に、知財担当者、マーケティング担当者、広報担当者、さらにはトップレベルのマネジメントとが4者で定期的にブランドに関する会合＝ブランドマネジメント委員会を持つことを提案した。知財部門が企業内でもつ機能として、①保護機能、②運用機能、③育成機能、④活用機能があり、特に③と④が今後、知財部門が担うべき分野である。

目 次

1. はじめに
2. ブランドへの注目の背景
3. ブランドとは何か
4. ブランドと商標の関係
5. ブランド価値とマネジメント
6. 知財部門の新しい役割
7. おわりに

1. はじめに

本論文の目的は、企業・組織の知財部門や知財担当者がブランド戦略に貢献するためにどのような考え方で何をなすべきかを明らかにすることである。なお、ここでの知財とは主に商標のことを指す。

近年ブランドへの関心は単に高まったというよりも、企業や組織で業績を高めるためになすべき活動として理解が浸透し、共有化された段階に達しているように見受けられる。同時に社

会においてもブランドないしブランド価値というような用語がごく一般的に用いられるようになっていく。

例えば、日本経済新聞紙上（含む電子版）で、「ブランド価値」という用語がどの程度出現するかを検索してみよう。直近の一年間（2017年12月-2018年11月）の期間に「ブランド価値」という用語は、合計121回紙面に出現し、月平均10.1回は紙面に「ブランド価値」という言葉が掲載されている。つまり、ほぼ3日に一回はブランド価値という用語を我々は日経紙面で目にしていることになる¹⁾。

ブランド概念への社会的関心の広がりを示す最近の例として以下が挙げられる。2018年12月に東京港区の南青山に児童相談所が開設されるにあたり、地元の意見を聞いたところ、「青山ブランドに『児相の子つらくなる』建設に住民

* 中央大学ビジネススクール教授、日本マーケティング学会会長(2019年3月末まで) Hiroshi TANAKA

反発」という見出しのもと、「青山のブランドイメージを守って。土地の価値を下げないでほしい」という意見が出されたと伝えられている(朝日新聞デジタル)²⁾。

以上のような現象はまさにブランドという概念が社会的にも企業社会的にも共有化され受け入れられていることを示している。しかしだからと言って、ブランドについて、共通の理解や実践の方法論があるとは限らない。筆者の経験によれば、企業で自社のブランド戦略が論議されることはよくあるものの、ブランドという概念について理解が一致しないために、議論が紛糾することも多い。本論文が意図しているのはこうした企業内の混乱を避けるために、できるだけブランドについての考え方を一致させること、さらに、ブランドについての議論を効率的に進めるために、必要な考え方を述べることである。

このために、本論文では、まずブランドという概念について筆者の考えをまとめ、次に、そのブランドの考え方を知財の担当者や部門に当てはめたとき、どのような実践の方向性があるかを考察することにする。なお、本論文の2章から5章は拙著『ブランド戦略論』(田中洋, 2017, 有斐閣)をベースとしており、部分的に自己引用して書かれていることをお断りしておく。

2. ブランドへの注目の背景

ビジネス社会においてブランドへの関心が高まったのは1980年代から1990年代の初めにかけて「ブランド・エクイティ」(ブランド価値)への関心の高まりという形で始まっている。ブランドないしブランド価値にアカデミアにおいても実務の世界においても広く関心をもたれるようになったのはこの約30年間においてであると言える。逆に言えば、80年代までは、ブランドに関心をもたれなかったのである。

なぜ90年代にブランドが関心をもたれるよう

になったのだろうか。それはブランド価値がより高いブランドほど競争優位性をもつようになったからである。逆の言い方をすれば、企業がブランド価値を用いて競争優位性を築こうとしたのがこの時期であると言ってもよい。その背景には、90年代以降、ブランド価値が企業社会において有利に働くような環境へ変化したという事情がある。

この企業社会の変化は、次のような状況の変化に伴って出現している。

消費財において、GMS(全国規模の総合小売業)やコンビニエンスストアがまだ十分に発達していない80年代までの時代、零細で数多い一般小売店に強い影響力を及ぼしていたのは大規模メーカーだった。これら大規模メーカーは小売店と特約店などの他社排他的な契約を結ぶことも多かった。さまざまな契約条件によって小売店の店頭で自社商品を優先的に陳列し、価格を一定のコントロール下に置くことで、大きな市場シェアを獲得していた。

この時代、メーカーにとってのマーケティングの中心的課題とは、一般小売店に対して営業力によって影響力を強めることだった。例えば酒販店では、それぞれのメーカーが個別の酒販店を事実上支配していたため、ひとつの酒販店では決まったメーカーのビールしか買えない状況があった。つまり、メーカーの戦略の中心は小売店を攻めるための営業の強化であり、流通に対して影響力を強めることに力点が置かれていたのである。

この状態が変化したのは、1990年代以降、さまざまな面で「自由化」が進行してからである。ひとつには、コンビニエンスストアのような取引に関してオープンな業態の小売業が発達し、売れるブランドであり、かつ安定した供給力があるブランドならばメーカーを問わないという取引形態が実現した。また酒類販売業免許も「自由化」されたため、拒否要件に該当しない限り、

誰でも酒類を販売することができるようになった。酒類メーカーのブランドを問わず、コンビニエンスストアやスーパーマーケット、ディスカウントストアなど多くの小売業態で酒類が販売されるようになり、消費者は店頭で自由に自分の好みのブランドを選択することができるようになった。

また、90年代には官営事業の民営化が行われ、NTT、JT、JRなどの民営化された企業体が出現し、競争が市場に導入された。また再販価格制度も緩和された。

これらの変化の結果、消費者にとって「選択の自由」が実現することになった。つまり、複数のブランドから自由に自分の好みのブランドを選択することが可能になり、その結果、強いブランドほど有利であるという環境が出現したことになる。

さらにインターネットの普及とEコマースの一般化は消費者が購買に関する情報を早く入手することを可能にし、オンライン上で強いブランドも有利に働くようになった。結果として、企業や組織にとってブランド力があることがより有利に働く環境が形成された。経済社会状況の変化がより強いブランドの時代を招来させたと言えるだろう。

この状況分析からは以下のインプリケーションが導かれる。

それは、現在、何らかの理由によって顧客のブランド選択が自由でない業界があるとすれば、そこに状況の変化によってブランドによる競争状態が導入される可能性があるということである。

例えば、日世というソフトクリームのマシンと材料を提供しているメーカーがある。同社は長い間、自社のブランドを直接消費者に売り込むことはしてこなかった。ソフトクリームを消費者に売る小売業者のブランドが優先されたからである。しかし、近年新しい都市型小売り業

態の出現や消費者の嗜好の変化によって、ソフトクリームの活躍の場が変化し、同時にほかのデザート類との競争にさらされるようになった。そこで同社はプレミアム生クリームソフトである「クレミア」を発売し、新たな競争局面に対応するようになった。つまりBtoBのクローズな取引関係にあるときは必要なかったブランドが、必要になる局面がありうるということなのである。

この事例で注意すべきことは二つある。一つは、ソフトクリームのように一見するとBtoCのように見える商品カテゴリーであっても、実際はBtoBであることがありうること。二つ目に、顧客の変化と競合の変化によって新しいマーケティング戦略を採用し、同時にブランド戦略を採用する必要性が出てくる場合がありうることである。

かつてインテルが半導体メーカーでありながら、「インテル入ってる」というスローガンの広告を用いて自社のブランドを直接顧客に訴求する政策に90年代に変化したことも、この状況変化と関係がある。パソコンが急速に消費者に普及する局面にあって、インテル社製のプロセッサを備えたPCがより市場シェアを高めるために、インテルが自社ブランドを直接顧客に訴求することが自社に有利と判断したからである。

つまり企業にはブランドを用いてビジネスを進めるべき局面と、そうでない局面とがあるということになる。従って、知財部門や知財担当者はこれらの状況の変化を理解し、敏感に反応して、企業のブランド政策について積極的に関与する必要がある。

そのような局面の変化には以下のような場合が考えられる。(1) ビジネスモデルの変化：収益をどこから得るかについて、それまで「下請け」のような取引構造から、新たな取引先を求める場合、顧客の選択の自由度が高まった場合、(2) 競争状況の変化：競争相手がそれまで取っ

ていなかったブランド戦略を仕掛けてきたときなど、(3) 顧客の変化：既存の顧客層との取引から、新しい未開拓の顧客層と取引するようになった場合など。

3. ブランドとは何か

ブランドとは何かをここで論じることは、知財担当者にとってはあまり意味がないと感じられるかもしれない。ふつう商標とは何か、その定義について議論することはまれであるからだ。しかしブランドの定義について議論することは大きな意味がある。ブランドの価値を高めたい、と意図したとき、それは何の価値を高めることになるかを考える必要があるからだ。

これまで、ブランドの定義は混乱を極めてきた。何がブランドであるかについて理解が分かれているのだ。ケビン・ケラーなどのブランドの有力な識者たちが主張しているのは、強いブランドだけがブランドである、という定義である。確かに商標は数多く存在するものの、そのうちで顧客の購買に影響を与えるようなブランドは数少ない。この意味ではブランドは企業にとっての希少な資源ともいえる。しかし、この定義では、まだ我々が考えるべきブランドの定義には到達していない。

筆者の提唱しているブランドの定義とは、「交換の対象としての商品・企業・組織に関して顧客がもちうる認知システムとその知識」である。ここで言う知識 (knowledge) とは一貫してまとまりのある情報のことである。そして認知システムという用語は、言語学者のノーム・チョムスキーに依拠している。「認知システム」という用語で言おうとしていることは主に次の二つである。

一つはブランドが言語の性質を帯びており、人間に固有の認知システムの構造の影響を受けるということである。例えば、「典型性」という概念はブランドの一つの性格を示しており、

あるカテゴリの中で「典型的な」(代表的な) ブランドとは何かを我々は考える傾向があるが、これはブランドが認知システムであるからだ。

もう一つの意味とは、ブランドとは顧客の「頭の中」に形成されるシステムであって、我々が強力なブランドを築くということは、消費者の頭の中に、前述の認知システムの構造をベースとして、ブランドに対して特有の反応が起こる仕組みをつくることを意味している。

このようなブランドの定義に基づくならば、知財担当者は単に良い名前や覚えやすい名前を社内で提案するだけでは不足している。その商標が顧客に覚えられ、想起され、反応されるようなブランドになれるかどうか、実際のビジネスで問題になるからである。特に、覚えやすいブランド名やシンボルも重要だが、より重要なことは顧客の意思決定の場面において競合よりも早く想起されることである。この意味において、単にブランド名が知られているということだけでは不十分である。

このように商標が強いブランドになるためには、広告やコミュニケーションだけでなく、顧客にとって記銘され想起されやすくするための知財としての工夫が求められる。例えば、ブランドのパッケージ、形状、カラーやデザイン、音などの新しいブランド要素を合わせて商標化することも有効であろう。商標の立場からブランド化へのアドバイスが求められるのである。

4. ブランドと商標の関係

上記で述べた、認知システムとしてのブランドとは、ブランドという概念のひとつの次元であり、ブランド戦略を考えるうえで有用な考え方である。しかし企業にとって、ブランドにはまた別の次元が存在している。知的財産としての商標という2番目の次元と、社会に共有化された記号という3番目の次元である。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

企業は商標を権利として捉え、商標登録して、他社の権利侵害から自らを護ろうとする。商標とブランドとは同じようなものと見えながらも、異なった存在なのである。

商標の世界では「ブランド」という用語が用いられる機会は少ないと考えられる。しかし、「ザ コカ・コーラ カンパニー」がコカ・コーラのコンツァー・ボトルに立体商標権があることを認めた判決文には以下のような件がある。

「原告は、リターナブル瓶入り原告商品の形状を、商品の出所識別標識として機能させるような宣伝広告態様を継続してきたことによって、リターナブル入りの原告商品の形状は、それ自体が「ブランド・シンボル」として認識され（甲77）、「ブランドのアイデンティティと固く結びついているため、世界中どこでもボトルの形状だけで（製品名が書かれていなくても）、コカ・コーラであると認識され」（甲79）、「ビンが常に中身の飲料Coca-Colaを想起させ、製品の均一性とその出所を保証している」（甲87）ものと広く認識され、理解されるようになった（甲9、43～55、64、85、91～94、96、114）。」

（知財高裁平成20年5月29日判決 平成19年（行ケ）第10215号）

この判決文は商標に関する判決文としては例外的に、ブランドという用語が採用されている。意識されているかどうかにかかわらず、図らずもこうしたテキストにおいて、企業の所有物であり法的な存在である商標という存在と、消費者の認知システムの中に存在するブランドという存在とが区別されて捉えられているのである。

さらに、ブランドにはもうひとつの次元がある。それは社会的に共有化された「記号」(sign)としての次元である。ここで記号とは記号論でいう、シニフィアン＝「意味するもの」(signifier)とシニフィエ＝「意味されるもの」(signified)

の両面をもった記号という語用を踏まえている。つまり、ある対象が記号であるということは、そのものが文字通り意味する意味（デノテーションと呼ばれることもある）と、社会的に流通している意味（コノテーション）との両方が同時に存在していることである。

例えば、メルセデス・ベンツという車ブランドは、文字通りの意味としては、ドイツ製の数百万円以上するセダンの自動車を意味する。しかし、「あの人はベンツに乗っているよ」という言い方では、ベンツは高価で社会的に成功した人しか乗れないクルマ、ということの意味する場合がある。

すべてのブランドが社会的記号としての意味をもっているわけではない。しかし多くの著名ブランドは社会的に共有化されたシニフィエをもっている。例えば、iPhoneというスマートフォンの新製品発売のニュースはNHKのニュースで報道されることがある。これはiPhoneが単にアップル社の発売するスマートフォンという以外に、社会的に共有化された意味をもった記号であり、iPhoneの新発売は多くの消費者の関心ごととなっているからである。

こうした社会的に共有化された意味としてのブランドは、消費者の認知システムというブランドに基礎を置きながらも、区別されるべき存在としてある。そしてこうした社会的次元のブランドは企業においては、広報がその役割を担うことが多い。ステークホルダーを始めとした、社会的存在としてのブランドをマネジメントする役割である。

では、なぜこの3つの次元（1）顧客の認知システムとしてのブランド、（2）企業の知的財産としてのブランド、（3）社会的記号としてのブランド、を強調することが重要なのか。二つの理由がある。

ひとつは、この3つの次元は、ひとつの企業の中で別々に管理されていることが多いからで

ある。すなわち、顧客の認知システムとしてのブランドはマーケティング担当者によって管理されている。また、企業の知財としてのブランド＝商標は知財部門によって管理されている。また、社会的な記号としてのブランドは広報部門によって管理されている。このために、ブランドを企業で管理するというとき、この3つの異なった部門を貫いて管理する必要がある。CBO（チーフ・ブランド・オフィサー）あるいはトップマネジメントが本来はこうした役割を担わなければならないのである。

もうひとつ、この3つの次元を区別すべき実理由とは、これら3つの次元が企業の中でコンフリクトを起こすことが珍しくないからだ。かつて、1985年に、ザ コカ・コーラ カンパニーが「ニューコーク」を発売したときのエピソードがある。

同社は、新しい味のニューコークを発売するに際して、従来のコカ・コーラの発売を終了すると発表した。この発表に対してアメリカの消費者は猛然と反対を唱え、同社に抗議した。「企業が勝手にアメリカのシンボルを変えるな」というのがその主張であった。結果、従来のコカ・コーラが復活して「コカ・コーラ クラシック」の名前で復活することが決まった。この挿話は、企業が権利として保有する知財としてのブランドであっても、企業が好き勝手に変更して良いわけではなく、社会的記号としてのブランドを尊重しなければならないことを物語っている。つまり、これらブランドの3つの次元は併存すると同時に、相互に対立関係を内包していることになる。

こうしたブランドの3つの次元の区別を踏まえるならば、知財部門や知財担当者には、次のようなアクションが推奨される。それは、知財担当者、マーケティング担当者、広報担当者、さらにはトップレベルのマネジメントとが4者で定期的にブランドに関する会合＝ブランドマ

ネジメント委員会を持つことである（図1）。

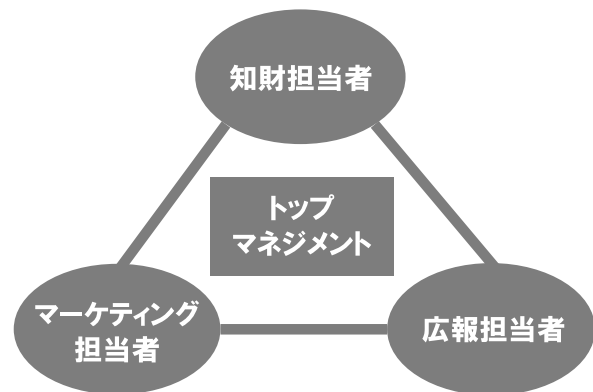


図1 ブランドマネジメント委員会のイメージ

この委員会の目的は、自社のブランド資産の価値を高めるためであり、このためにブランドマネジメント状況についての情報共有と意思決定を行うのがその主な任務である。まず自社ブランドの現状についてレビューを行い、ブランド資産の規模、その価値の動向、棄損やリスクの程度についてデータを共有化する。さらに、ブランド資産の活用について提言と実行を行う。場合によっては部門横断的な組織を設けることも考えられる。

そしてこうした体制を採用するにあたっては、まずトップのコミットメントとオーソリゼーション、権限移譲が必要である。またこうした委員会を主導する役割を社内のどこかの部門が担わなければならない。知財部門や知財担当者はこうした組織活動に積極的に関与し、リードする役割が求められるのである。

5. ブランド価値とマネジメント

以上のような理解に立ったうえで、あらためて「ブランド価値」「ブランド戦略」とはどのようなことかを考察してみよう。

企業にとってブランド価値とは、企業にとってポジティブあるいはネガティブな影響を及ぼすような顧客のブランドに対する反応のことである。ここでいう反応とは認知的・情緒的・想

像的な心理的変容と、購買や使用などの行動的変容のことを指す。つまり、当該ブランドあるいはそれに関するマーケティング的な刺激にコンタクトしたとき、どのように顧客が反応するかがブランド価値の意味なのである。例えば、店頭でどのチョコレートを買おうか迷ったとき、名前を知っているブランドのチョコレートを選んだというのはブランドの行動的反応である。そしてこのようなブランド価値を、企業にとっての金銭的な価値に転換することも可能である。もっとも、ブランドを金銭的な価値に換算することが有用かどうかについては議論の余地が残る。

ブランド価値は、金銭のような一義的な尺度では測定できないのがふつうである。ブランド価値とは潜在的な変数であり、共分散構造分析(SEM)という潜在変数に相当し、直接は観測できない。それはさまざまな観測変数によって間接的に測定されるものである。

このことは人体において「健康」という状態は直接観測できないけれども、「体温」「脈拍」「血圧」などの観測変数によって間接的に推し量られるのと同じである。このとき、健康という状態を、例えばBMIのようなひとつだけの尺度で測定するとしたら、まったく意味がないとは言えないにしても、診断とその後の対応としては不十分である。筆者はブランド価値を表1のよ

表1 ブランド価値とその尺度

	Brand-Self	Brand-World
Think	(1) ①認知(知名度) ②態度 ③関係性 ④満足 ⑤コミットメント	(2) ⑥知覚品質 ⑦知覚能力 ⑧知覚社会的責任 ⑨属性評価 ⑩評判 ⑪(概念)連想
Feel	(3) ⑫感情 ⑬経験	(4) ⑭(感覚)連想

Imagine	(5) ⑮アタッチメント／ 絆／感情ロイヤルティ	(6) ⑯パーソナリティ
Do	(7) ⑰価格プレミアム／ WTP ⑱購買頻度／市場浸透率 ⑲購入シェア ⑳反応時間 ㉑行動ロイヤルティ	(8) ㉒市場シェア ㉓顧客エンゲージメント ㉔オンライン行動 ㉕ファイナンシャル市場

うな25の尺度にまとめた。

これら25の尺度は、すべてを実際に測定するのではなく、企業ごとに目的に応じて使い分けべき尺度としてある。またこの中のいくつかはあらゆる企業が基本的に測定すべき尺度でもある。例えば、再生や再認のようなブランド知名度を測定することはブランドマネジメントにとって基本的なアクションである。

そして、ブランド戦略とは、このようなブランド価値を企業業績にとってポジティブな方向で高めることを意味している。つまり、顧客のブランドへの反応をより高め、結果として企業業績に寄与するよう意図することがブランド戦略の意味なのである。

このようなブランド価値やブランド戦略という理解に立つならば、知財部門や知財担当者はどうのようにブランド価値を高めるために振舞えばよいのだろうか。

それはマーケティング部門、特に市場調査担当者と連携して、ブランドの「健康診断」を定期的実施し、その結果と必要なアクションを考えておくことである。知財部門や知財担当者は多くの商標を扱う立場にあるが、その中でも管理が必要なブランドはほんの一握りであることが多い。どのブランドをどのように管理すべきかを決定することが重要になる。また、企業ブランドについては特に慎重にその価値を見定めておく必要がある。こうしてブランド価値

の現状を知り、それに対して的確な診断が示せることは知財担当者の社内においての地位を高めるためにも必要なスキルであると言えるだろう。

6. 知財部門の新しい役割

それでは、ブランド価値を高めるためのブランド戦略という観点に立ったとき、商標を担当する知財部門の企業における役割とは、今後どのようにあるべきだろうか。

これまでの知財部門の役割をふりかえってみるならば、それは知的財産としての商標の法的権利を確立し、他社の権利侵害から保護するための①保護機能と、それらの権利を効率的に運用するための②運用機能が主であったように筆者には思われる。運用機能としては、例えば、ブランドのデザインのガイドラインを制定しそれを遵守させることや、商標の活用についてアドバイスする仕事が含まれる。これら二つの機能や役割は今後も変わらないが、ブランドの観点から以下の役割を付け加えることを提案したい。それは③育成機能と④活用機能の二つである（後掲 表2）。

③育成機能とは、ブランドの創成ステージから成長・終焉までの全ステージにわたってブランドを管理し、アドバイスする仕事が含まれる。ブランドが生まれる前段階においては、まずどこの市場分野においてブランドを確立することが望ましいのか、そのためには市場にどのような「ホワイトスペース」（まだ誰も手を付けていない市場空間）が残されているかをアドバイスできることが望ましい。

例えば、「レッドブル」という飲料は、それまでのリポビタンDに代表されるような「栄養ドリンク」の市場に対して、「エナジードリンク」という市場を創造することで新たな成長機会を見出してきた。この意味であらゆる新ブランド展開とは、「サブカテゴリー」の発見であると言える。サブカテゴリーとは、既存のカテゴリ

ーに対して、隣接しながらも独立して存在するような市場のことである。筆者はこうしたサブカテゴリーのことを「ブランドテリトリー」と呼んでいる。ブランドテリトリーとはブランドの「縄張り」のことであり、縄張りとはその企業がその市場からほぼ独占的に利益を上げられることを意味する。もし好都合な縄張りが発見されたならば、そのブランドはそこで独占的に利潤を獲得することも可能なのである。

また③育成機能に含まれる知財の役割として、ブランドの成長ステージと終焉ステージにおいて、適切なアドバイスができる役割も考えられる。ブランドの成長ステージにおいては、どのようにして不足しがちな社内資源を動員するかが課題となる。社内資源とは「ヒト、モノ、カネ、情報」などである。ときに成長の可能性があるブランドは、既存の事業本部を離れて独立することが望ましい場合がある。

例えば、良品計画から発売されている「無印良品」は発売以来西友などの西武流通グループ（後のセゾングループ）のプライベートブランドという位置づけにあった。1983年に青山に独立店舗を築いて成功して以来、その潜在可能性に気づいた。その結果、1989年西友100%の子会社として独立する道を選んだのである。つまり、ブランドは成長の機会に適切な意思決定を行うことで、成長の機会を逃さず成長への道を歩むことができるのだ。

また、ブランドには一定の寿命があると考えられる。長期にわたって成長を続けるブランドがないわけではないが、多くのブランドがいつか終焉を迎えることになる。こうしたとき、知財担当としては、そのブランドが終焉にさしかかっているかどうかについての判断を下すこと、また、そのブランドの役割を終えるにあたり、商標の権利をどうするかを決定しなければならない。商標の権利を放棄することも考えられるが、他社からその商標を使った商品が発売

される恐れがある。また、商標の中には、一度放棄すれば二度と取得できないような商標があることも確かである。しかし商標を保持し続けることには一定のコストがかかる。特に海外で商標権を取得している場合は注意が必要である。このような商標権の放棄についての確な判断をくだし、提言できることも知財部門の重要な役割となる。

知財部門や知財担当者もつべき④活用機能とは、ブランド資産＝価値を最大限活用し、展開して、企業業績に寄与する役割を指している。ブランド価値を活用するとは、例えば、ブランドのライセンスのようにブランドを他社に貸与してそこからフィーを得るような活動がある。知財部門はこうした場合、どのようにライセンスを行うのが正しい在り方かをアドバイスする役割を担う。

また、コ・ブランディングのように他ブランドと提携し、より効率的なマーケティング活動を行う場合がある。例えば、2017年に発売されたNokia 8というスマートフォンはカール・ツァイスのレンズを採用している（日本未発売）。このように他社ブランドと連携することによって自社ブランド価値をより活用する方途を提案することも知財部門には可能である。

ブランド拡張に際してアドバイスを行うことも考えられる。ブランド拡張とは、特定の商品カテゴリーにおいて出されていたブランドを、ほかの商品カテゴリーに適用することである。例えば、あるトップシェアの缶コーヒーブランドが、紅茶・アイスココア・炭酸飲料・スープに展開されているケースがある。こうした場合、その適否やリスクを的確にアドバイスできることが望ましい。

また、まだブランド化していないが、ブランド化すべき企業資産を発掘することも知財担当者がカバーする仕事となってもよい。それは例えば、成分ブランドやテクノロジーブランドな

ど、企業の異なった部門間あるいは異なった企業で横断的に用いられるブランドである。成分ブランドで著名な例として、前述の「インテル」がここに含まれる。The Woolmark Companyの「ウールマーク」も長く知られた成分ブランドの一種と言える。テクノロジーブランドとは、その企業がもつ特徴的な技術をブランドとすることである。エアコンや空気清浄機に付帯するイオン発生器による空気清浄化技術などはその例である。

知財部門や知財担当者としては、こうした自社がもつ成分や技術でブランド化できそうなものを発見し、ブランド化するよう提案することが望ましい。こうしたブランド化できる要素は、必ずしも特別な競争優位性をもっている必要はない。競合に先駆けてブランド化することで、その市場に先に入る可能性が拓けてくるからである。

表2 知財部門や知財担当者が持つべきブランド機能

持つべき機能	活動内容
① 保護機能	ブランド＝商標の権利を確立し保護する基本的機能
② 運用機能	ブランド規定制定と規定の正しい運用管理
③ 育成機能	ブランドが誕生し終焉を迎えるプロセスへの寄与
④ 活用機能	ブランド資産を活用・展開し企業業績に資する活動

ここまでで、知財部門や知財担当者もつべき4つの機能について論じてきた。最後にもう一点だけ付け加えるならば、企業がもつブランドのコンセプト（意味）として、(1) 人的資源観点、(2) SDGs観点を知財担当者がもつことを勧めたい。

(1) 人的資源の観点とは、ごく近年注目されている「エンプロイヤーブランディング」という概念のことである。エンプロイヤーブランデ

イングとは、その企業で働きたいという考えを促進するようなブランド育成のことである。働き手から選ばれるブランドになるためには、その企業がなしとげたい目標がどこにあるかを明確に指し示すこと、また、働き手にとってどのような企業環境を提供できるかが問われる。こうしたエンプロイヤーブランド価値を高めるために知財担当者が適宜アドバイスできることが求められる。

(2) SDGsとは「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」のことで、2015年9月の国連サミットで採択されている。ここで言う開発目標とは、環境や気候変動だけでなく、貧困・健康・飢餓・福祉・教育・ジェンダー平等・安全な水とトイレなど17項目にわたる目標を地球規模、特に後発開発途上国において達成しようとする壮大なプロジェクトである。自社の事業がこうした分野に関わっている場合は、自社ブランドがSDGsの理念にかなっているかどうか、実際にこうした活動に参画しているかどうか、などの視点が欠かせない。

7. おわりに

本論文は、企業・組織の知財部門・知財担当者がブランド戦略に貢献するためにどのような考え方で何をなすべきかを明らかにすることを目的に書かれている。

第1章では現在においてブランドという考え方が企業社会に浸透したにも関わらず、共通した理解が確立されていないことを述べた。

第2章においては、ブランドがなぜ近年企業社会に浸透してきたかその背景を述べたうえで、知財担当者がなすべき役割を記した。知財部門・知財担当者はブランドをめぐる状況の変化を理解し、敏感に反応して、企業のブランド政策について積極的に関与する必要がある。状況の変化とは、(1) ビジネスモデルの変化、(2) 競争状況の変化、(3) 顧客の変化である。

第3章ではブランドを「交換の対象としての商品・企業・組織に関して顧客がもちうる認知システムとその知識」と定義したうえで、顧客に覚えられ、想起され、反応されるような強いブランドに商標から転換できるかどうかを課題であると言い、広告やコミュニケーションだけでなく、顧客にとって記憶され想起されやすくするための知財としての工夫が求められることを述べた。

第4章では、ブランドには3つの次元、つまり(1) 顧客の認知システムとしてのブランド、(2) 企業の知的財産としてのブランド、(3) 社会的記号としてのブランドがあることを述べた。この3つの区別を踏まえて、企業内に、知財担当者、マーケティング担当者、広報担当者、さらにはトップレベルのマネジメントとが4者で定期的にブランドに関する会合＝ブランドマネジメント委員会を持つことを推奨した。

第5章では知財部門や知財担当者が企業内でもつ機能として、①保護機能、②運用機能、③育成機能、④活用機能の4つを記した。特に③と④が今後、知財部門が担うべき分野としてその仕事内容を具体的に述べた。

最後に知財部門や知財担当者が今後もつべき観点として(1) 人的資源観点、(2) SDGs観点のふたつを挙げた。知財担当者がブランドという考え方をを用いて企業内外で活躍する機会はますます増加しており、今後そのような役割が一層期待される。

企業のブランドへの取組について知財部門や知財担当者が貢献できる仕事は今後とも増加するものと考えられる。そのために知財部門や知財担当者のブランド構築過程への積極的な関与と一層の知識・スキル向上が欠かせない。

注 記

- 1) 日本経済新聞における「ブランド価値」出現頻度 2018年

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

11月 11回
10月 8回
9月 10回
8月 8回
7月 8回
6月 8回
5月 5回
4月 18回
3月 19回
2月 9回

1月 9回

2017年

12月 8回

*筆者が日本経済新聞ウェブサイトから検索してカウントした(2018/12/27)

- 2) 「青山ブランドに『児相の子つらくなる』建設に住民反発」(2018年12月15日付)朝日新聞デジタル
<https://www.asahi.com/articles/ASLDH4W9FLDHUTIL00K.html> (参照日:2018/12/25)

(原稿受領日 2018年12月27日)

