



非技術的知財によるブランディング支援

東和なぎさ知的財産研究所 所長
鈴木 公明

1. はじめに

日本経済の長期にわたる低迷に直面し、産業界においては従来型のビジネスモデル、特に技術主導による事業創造の限界が指摘され、新たな成長モデルが模索されている。その背景には、キャッチアップ型ビジネスモデルの限界、国内マーケットの縮小傾向、消費行動の多様化などがあり、経済発展の主要な動因として、改めてイノベーションの重要性が指摘されている。

イノベーションのプロセスにおいて、そのデザイン¹対象となる要素は、(A) 組織デザイン、(B) 製品デザイン、(C) 経験デザイン、の3領域に類型化することができる(図1)。(A) 組織デザインには、収益モデル、ネットワーク、組織構造およびプロセスの各デザインが包含され、企業内業務やビジネスシステムのイノベーションに注力する領域である。(B) 製品デザインは、製品の性能および製品システムの各デザインが包含しており、提供する製品のイノベーションに注力する領域である。そして、(C) 経験デザイン領域には、サービス、流通経路、ブランドおよび顧客への約束の各デザインがあり、顧客が接する要素に注力する領域である。

図1に示されるように、事業活動を支えるイノベーションは組織、製品、経験の広い領域にわたって発生し得るものであり、事業を成功に導くためには、これらの各領域におけるイノベーションにより事業を総合的にデザインし、それぞれのレベルにおける付加価値を事業全体としての収益に結び付ける必要がある。

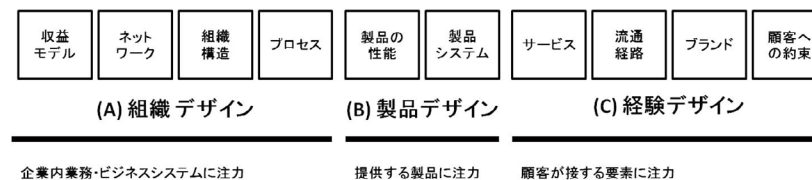


図1 イノベーションの領域²

しかしながら、多くの日本企業は高度経済成長以降、専ら (B) 製品デザインにおけるイノベーション、特に技術革新に基づく製品開発に注力し、主としてその国内販売網の構築、拡充という側面から (A) 組織デザインのイノベーションに取り組んできた。このため、製品・サービスを開発する以前に必要な、顧客が求める真の価値を見極める局面や、商品・サービスの価値を的確に顧客に伝えることにより現実の購入行動に誘導する局面で重要な役割を果たす (C) 経験デザインのイノベーションにおいて後れをとり、その結果、国際競争力が低下するに至ったものと考えられる。したがって、日本経済の発展のためには、日本企業が (C) 経験デザインにおけるイノベーションを強力に推進することが必要であると考えられる。

そこで本稿では、(C) 経験デザインにおけるイノベーションの取り組みに対し、知財業務がどのように関わり、貢献し得るのかについて検討し、特に知財戦略論において取り上げられる頻度が低い「非技術的知財³」のうちブランドマネジメントと関連性の高い新しいタイプの商標に焦点を合わせ、今後の知財業務の方向性と可能性について提言する。

2. ブランド経営の現状

ブランドマネジメントは世界中の MBA 等で正規科目の位置づけを得て、その標準的なマネジメント理論⁴は我が国でも普及している。

¹ 本稿においては「デザイン」の用語を、「選択」「決定」「設計」レベルの広義に用いており、製品の外観のような狭義のデザインとは異なる点に留意を要する。

² Keeley, Larry, et al. (2013) Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs, John Wiley & Sons, Inc., pp16-17. の図を基に筆者作成

³ 特許または実用新案等によって保護されるような技術的屬性を有する知的財産以外の知的財産。鈴木公明 (2008) 「経験デザインの法的保護」特技懇 No.249 参照。

⁴ 例えば、恩蔵直人監訳 (2010) 「戦略的ブランドマネジメント 第三版」東急エージェンシー

ブランド戦略は一般に、①(旧財閥系グループのように)単一の名称を冠として統一イメージを追求する戦略、②企業ブランドの価値を維持・向上させつつ、商品ラインに応じてブランドを拡張する戦略、③企業名を前面に出さず、商品ラインごとにブランドを訴求する戦略、などに分類され、これまでに多様な戦略が提唱、実践されている。

どのような戦略を採用するとしても、企業がブランドに求める基本的な機能は同種商品・サービスとの差異化であり、特定の信頼を伴ったブランドとして認知、想起されることにより他と識別され、選択購入されることを目指してブランドマネジメントの取り組みが行われる。

我が国でも、従来得意としてきた技術経営に加え、ブランドマネジメントが実践されているが、現実の企業経営におけるブランドマネジメントには未だ課題がある。

例えば、これまで業界トップに君臨してきた消費財メーカーは、第二次世界大戦後に卸問屋の特約店化や小売販売店の系列化などによる垂直型流通チャネルの構築に成功したため、実質的にはB to Bビジネスとして高度成長時代に繁栄を謳歌した。しかしながら、逆にその成功ゆえにB to Cビジネスに必須のブランド戦略への取り組みが遅れているという指摘がある⁵。

すなわち、化粧品業界においては、企業ブランドの価値を維持するために、戦略的に商品ラインごとに多様なブランドを展開し、メインブランドのイメージを守りながら売上に貢献してきたものの、結果としてそのような多くのブランドが消費者の心に定着しないまま廃れてしまう事態も観察される。

また、自動車業界においても、販売店の系列ごとに取り扱い車種を限定する手法はカニバリズムを防ぐため、新ブランド投入時に既存の系列店からの不満を抑えることはできるものの、系列ごとの一貫したブランドイメージが構築されているとは言い難い。

一方、家電業界は量販店などの台頭により既存の流通網が機能しなくなった結果、早い段階からB to Cビジネスに移行したものの、羽のない扇風機や掃除ロボットなどのヒット商品について、日本企業にも技術やアイデアがありながら外国勢が商品化の先鞭をつけたことに象徴されるように、消費者心理の洞察の上に構築すべきブランド戦略において苦戦している。

これらの状況は、(C) 経験デザインのイノベーションとして取り組まれるべきブランド戦略が、専ら流通チャネルの構築の観点から、すなわち(A) 組織デザインのイノベーションとして取り組まれてきたことに起因しており、既存の成功システムに依存する「イノベーションのジレンマ」に陥った結果であるということができよう。

3. 商標業務の現状

商標マネジメントには、①ネーミング、②商標登録可能性の判断、③商標登録出願と登録(権利化)、④ブランド名/商標権の維持・管理、⑤模倣品排除、の各局面において密接に関連する。また、④ブランド名/商標権の維持・管理業務には、商標の普通名称化・慣用商標化の防止のための各種取り組みが含まれる⁶。

ところで、ブランドマネジメントの基本として、統一性のあるメッセージを一貫して消費者に伝えるという観点があり、例えば高級自動車メーカーはフロントグリルやエンブレム等に特徴的かつ一貫性のあるデザイン(立体形状)を採用し、一目でそのブランドの自動車であることを消費者に訴求している⁷。

しかしながら、商標法の領域では従来、立体的に表された特定の商品の立体形状は、その商品が含まれる指定商品において使用しても、当該商品を容易に認識させるため、取引者・需要者は単に商品の一形態を表示するものと理解し、自他商品の識別標識として認識し得ないとされ、立体商標としての登録を受けることがなかったため、立体形状に関する長年にわたる継続的ブランドマネジメントを法的に保護する枠組みに欠けていたと言える。また仮に、特徴的な形状について意匠登録を受けても、最長でも登録から20年で権利期間が満了し、権利の公示や商品の販売により意匠としての新規性を失うため、従来の商標制度・意匠制度を前提とするブランディング支援には限界があった⁸。

このような状況に対し、ブランドマネジメントと商標制度との関係について、

⁶ 浜田治雄、鈴木香織(2008)「ブランド戦略と商標管理に関する考察」日本大学法学部知財ジャーナル Vol.1, 161-173

⁷ なお、ドイツ連邦最高裁判所で、BMW車のフロントカバーが「(商品の)技術的結果を得るために必要とされる形状」であるとして拒絶された事例(FSC判決、2007年5月24日、File No. I ZB 37/04)がある。

⁸ フロントグリルの形状について意匠に係る物品を乗用自動車とする部分意匠として登録を受けても、最長でも登録から20年で権利期間が満了するため、継続的ブランドマネジメントの支援には限界がある。

⁵ ルディー和子『合理的なのに愚かな戦略』(日本実業出版社)

注目に値するような立体商標に関する判決が示されるようになった。近年、ミニマグライト、Yチェア、スーパーカブ等に係る立体商標について、使用により自他商品識別力を獲得した立体形状が、商標法3条2項の規定により当該物品分野を指定商品として商標登録を受けたが(図2～図4)、この流れが定着すれば、立体形状に関する継続的なブランドマネジメントに対しても、商標権による支援が可能となり、従来の法的保護の空白を埋めることができるからである。この流れは、ブランドマネジメントにおける商標権の位置づけに大きな影響を与えるものと考えられる。

上述の事例において、各立体形状が自他商品識別力を獲得したと認められた背景には、①特徴的な形状の商品を、②同一形状により継続的かつ多数販売した実績を持ち、③宣伝広告を積極的に展開して、特徴的な形状を印象付け、④模倣品・類似品は、法的措置により駆逐してきた、という4つの共通点を見出すことができる。

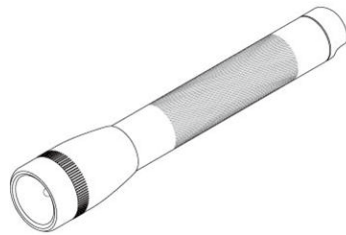


図2 商標登録第5094070号(指定商品 第11類「懐中電灯」)



図3 商標登録第5446392号(指定商品 第20類「肘掛椅子」)



図4 商標登録第5674666号(指定商品:第12類「二輪自動車」)

4. 非技術的知財の知財権ミックス戦略⁹

現行の知財制度の多くは、農業経済から産業経済の時代に基本的構造が整備されたものであるため、コモディティや製品レベルの知財の保護には力を発揮できる。しかしながら、現在はサービス経済を経て経済価値の中心が顧客の経験に移行した経験経済の時代となってきたため、知財戦略もまた、経験経済に対応するよう進化を遂げる必要が生じているものと考えられる。そこでここでは、経験経済下のブランディングに則した、ありうべき知財戦略の一例を提示する。

図5においてデザイン対象と知的財産法体系との関係を示すように、経験価値を体現するデザイン要素のうち、機能的便益を担う技術的特徴については特許出願により、また情緒的便益を担う外観形状の特徴については意匠登録出願により、一方、ブランド構成要素については商標登録出願で権利網を構築することで、他社による類似の顧客経験の提供に対する参入障壁を設けることが可能となる。

ただし、顧客経験のデザインに対する法的保護を考える場合、サービス、製品、コモディティのデザインは経験デザインの構成要素となるが、現行の法体系の下ではこれらは個々の法律により個別的・部分的に保護されるに留まっている。

従来の技術経営を前提とするマーケティングが重視してきた機能的便益の多くは、商品に化体する技術的知財によって実現される価値であって、主として特許、実用新案、技術的営業秘密として保護される対象となる。これに対し、ブラ

⁹ 仲家真由美(2013)「これからの知的財産マネジメント—知財/知財権ミックス戦略を踏まえて—」東和知財研究第五巻第一号, pp.34-49. では、アップルがデザインを守るために、特許、意匠、商標およびトレードドレス等の知財権を可能な限り使い、攻撃を仕掛けるという新しいアプローチで知財訴訟を提起する方針を持っている旨、報告されている。

ブランド経営において有効な経験価値マーケティングでは「感覚」「情緒」「認知」「行動」「関係」等の情緒の便益に係る経験価値に注目する。経験価値の多くは、非技術的知財によって実現される価値であって、意匠、商標、著作物、商品等表示、商品形態などとして保護を受け得る¹⁰。

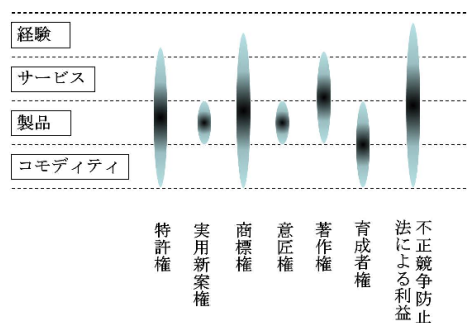


図5 デザイン対象と知的財産権との対応¹¹

経済価値の歴史の変遷を鑑みれば、顧客に提供する価値において、非技術的知財により保護される要素の比重が増大することは明らかであり、提供する顧客経験の構成要素をトータルに保護するための知財権ミックス戦略が一層必要となるだろう。知財権ミックス戦略の一つのあり方として、意匠、商標、著作物、商品等表示、商品形態に係る法的保護を総動員する知財権ミックスによるブランディング支援が想定される。

知財権ミックス戦略の一つのあり方として、意匠権、商標権、不正競争防止法を総動員する知財権ミックスによるブランディング支援を筆者は提案する。図6は、その考え方を模式的に表したもので、ある商品を市場投入する場合であって、最終的にその立体形状の一部または全部をブランド化の対象とすることを目指すときに採用し得るマネジメントの一例を示している。

すなわち、市場投入する商品に関し、最終的にその立体形状の一部または全部

をブランド化の対象とすることを目指すときには、①ネーミング決定時に通常の商標登録出願を行い、デザイン決定時に何らかの意匠登録出願を行い、それぞれ登録を得て、②市場投入を行ってから3年間は、不正競争防止法により他人による形態模倣商品の販売等が規制され、意匠権は登録から20年間は権利が存続し、商標権は登録から10年ごとに更新することにより、権利期間を繰り返し延長することができる。③この間に、類似品・模倣品の出現を阻止しつつ、当該商品の立体形状について自他商品識別力を高めながら独占的かつ継続的に商品販売と宣伝広告を続け、さらに、④自他商品識別力が十分に高まれば、不正競争防止法上の商品等表示として他人による周知表示の混同惹起行為や著名表示の冒用が規制され、当該立体形状について立体商標として商標登録を得ることにより、立体形状に化体したブランドの信用を半永久的に保護することが可能となる。

このように、意匠法、商標法および不正競争防止法を総合的に駆使することにより、高級自動車のブランドマネジメントに見られるような立体形状に係るブランディングにおいて、総合的な知財権の活用が重要な役割を果たすことができる。ただし、上述のような知財権ミックスによるブランディング支援の意識的、計画的な実践は、知財部門の活動として完結するものではないため、商品企画、営業、広報および法務・知財各部門間¹²のいっそう密接な情報共有と協力関係が必要となる。

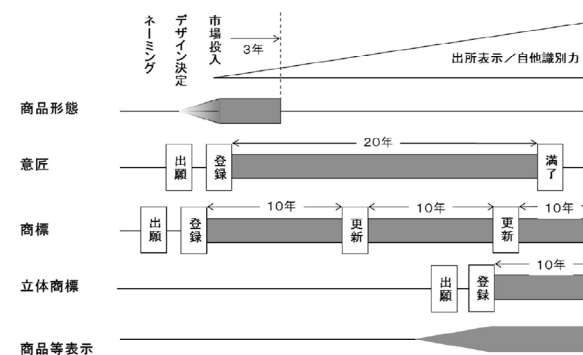


図6 知財権ミックス戦略によるブランディング支援

¹⁰ 技術革新がもたらす経験価値や特許権により保護可能な経験価値の存在を否定する趣旨ではない。

¹¹ 石田泰正監修、鈴木公明編著(2006)「知財戦略の基本と仕組みがよくわかる本」秀和システム p89の図を筆者改製

¹² 鈴木公明(2008)「経験デザインの法的保護」特技懇 No.249, p49-59

なお、上述のようなブランディング支援において知財権ミックスの対象となる商標は立体商標に限られるものでなく、新たに保護されることとなった動き、位置、ホログラム、色彩または音に係る商標でも同様である。特に、動き、ホログラム及び音に係る商標については、著作権による保護と商標の自他商品識別力との関係がマネジメントの対象となる。

商標法が今般、「人の知覚によって認識することができるもの」として、従来の商標の定義である「文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合」を位置付け直した上で、これらの新しい種類の商標を保護対象としたことは、経験価値マーケティングが目指す「感覚」「情緒」「認知」「行動」「関係」等の経験価値が保護対象としてその視野に入ってきたことを意味している。欧米においては、日本では未保護領域にある香りの商標（テニスボールに芝の香り：OHIM、自動車オイルにストロベリーの香り：米）、触感の商標（ワインボトルにベルベットの触感：米）などの登録により、経験価値と関連する新しいタイプの商標権の活用が模索されている。

5. おわりに

現在は経済価値の中心が顧客の経験に移行した経験経済の時代であり、顧客経験をデザインするという視点が新たなビジネスモデルの創造や商品開発の際に重要になっている。経験経済の時は、プロダクトデザインやブランドなど、顧客に情緒的便益を与える要素の重要度が増しており、それらと深いかかわりがある非技術的知財の活用が期待される。

今後の知財業務においては、本稿で示した知財権ミックス戦略によるブランディング支援など多様かつ総合的な視点や手法を柔軟に取り入れていくことが有用であり、これらの新たな考え方、手法は、非技術的知財のマネジメントを格段に高度化する可能性を秘めているものと考えられる。