

# ブランド戦略と商標管理に関する考察

浜田治雄<sup>(\*)</sup>・鈴木香織<sup>(\*\*)</sup>

ブランドは、成熟市場における企業の経営戦略に不可欠な要素である。企業においては、製品開発におけるイノベーションなどに力を入れるのは当然のことながら、それ以上に、ブランドにかかる戦略を重要視する動きが見られる。

本稿では、前述の事項を前提としながらブランドの概略と、それがどのような効果を企業の事業活動に与えているのかという点を、企業と顧客との視点から論じている。

また、ブランドの価値は企業活動の総合的な取り組みの中から生み出していく必要があり、このようなブランディングにおいては様々なアプローチでマネジメントを行う必要がある。

ブランド価値を維持・発展させるためには体系的なブランドマネジメントを行う必要がある。ブランドの価値は、創造されたブランドの保護が適切に行われ、継続的にマネジメントすることによって達成されるものであり、オフェンシブなブランディングと商標法によるディフェンシブなブランドの保護の両方を組み合わせることの重要性について事例を用いて考察を加えている。

はじめに

## 1 ブランドとは

- 1-1 ブランド序論
- 1-2 ブランドを表示する標章の種類
- 1-3 ブランドの効果
- 1-4 ブランド品質と管理

## 2 ブランディング

- 2-1 ブランディングとは
- 2-2 ブランドと組織
- 2-3 ブランドと価格(プライス)

## 3 ブランドの保護と企業の戦略

- 3-1 ブランド戦略とブランドの法的な保護の関係
  - 3-1-1 企業のブランド戦略
  - 3-1-2 ブランド戦略とブランドの種類
  - 3-1-3 ブランドの法的保護
- 3-2 商標法による保護とブランドマネジメントの関係
  - 3-2-1 ブランドマネジメントにおけるネーミング
  - 3-2-2 ネーミングにおける商標戦略を重視する花王
  - 3-2-3 普通名称化の進行と戦い続けた味の素(株)の商標戦略

おわりに

本稿は、指導教員の浜田治雄先生の古稀を記念して執筆した。浜田先生は旺盛な探究心から、法学の立場のみならずビジネスや文化・芸術など幅広く研究活動を行っている。

先生のご指導により、知的財産の研究分野が法律のみならず多岐にわたる知識を要するという点を前提とされていることがわかり、幅広く情報を取るよう心がけることができた。本稿は浜田先生のご支援とご指導を賜った結果であり、ここに記して感謝申し上げます。

## はじめに

ブランドは、成熟市場における企業の経営戦略に不可欠な要素である。企業においては、製品開発におけるイノベーションなどに力を入れるのは当然のことながら、それ以上に、ブランドにかかる戦略を重要視する動きが見られる。このような市場において顧客のニーズは多様化しており、より複雑な価値観に基づきブランドを選択している。

本稿ではまず、ブランドとブランディングについて、概略的に説明する。

次に、企業のブランド戦略と知的財産法によるブランド保護について検討する。

ブランド価値を維持・発展させるためには体系的なブランド管理を行う必要がある。ブランドの価値は、

(\*) 金澤工業大学大学院教授

(\*\*) 日本大学大学院法学研究科博士前期課程私法学専攻知的財産コース 在学中

創造されたブランドの保護が適切になされることによって達成されるものであり、オフェンシブなブランディングと商標法によるディフェンシブなブランドの保護の両方を戦略的に組み合わせることが重要である。

本稿では、ブランドマネジメントにおけるブランディングと商標法による保護の重要性について具体的な事例を用いながら考察していくものとする。

## 1 ブランドとは

### 1-1 ブランド序論

ブランドは、「自己同一化の象徴であり、製品を競合者から差別化するラベルである」あるいは、「製品の主要な特徴、たとえばイメージ、利用法、価格といったものを容易に認識でき、思い出すような形に凝縮したものであり得る」とされる<sup>(\*)1</sup>。

大前研一氏によれば、「簡単に言えば、ブランドを認識できる「名札」と価値を表す「値札」をあわせたものである。」とされる<sup>(\*)2</sup>。

ブランドの名札部分の重要性は、所有者と血統を示すために印(まさに当時のブランド表示)のついた鉄が、木の樽と牛の尻肉に付けられた時代にさかのぼる。

そもそも、ブランドという言葉は、「焼きつける」という意味が語源であるとされている。熱く熱した鉄で作られた印を焼きつけることによって、自分の所有する牛と他人の牛とを区別できるようにしていた(所有権表示機能)。

その後、陶芸家が自ら作った陶器に指紋をつけるなど<sup>(\*)3</sup>して、それを自らの作品を表す標章類似のものとして、利用したこともある。これにより、顧客は陶磁器がその陶芸家の作品であることを認識し、特定化することが出来たのである<sup>(\*)4</sup>(出所表示機能)。

顧客の側からすれば、その印によって顧客が買いたくない製品を排除する手段となる。

この「名札」としての意味は現在においても同様に引き継がれている。

しかしながら、この「名札」自体には最初からブランドとしての価値があるわけではないことに注意が必要である。たとえば、特許庁に商標として登録された

商標すべてにブランドとしての価値があるわけではない<sup>(\*)5</sup>。現在においては、商品に印を焼き付けるだけではなく、さらに顧客に対しても潜在意識としてブランドが何を意味するものであるのかということも焼き付けるという意味合いを持っているのである。

ブランドには、顧客にとってこのブランドが何を意味するのかという部分に当たる「値札」部分の重要性として消費者とのコミュニケーションとしての機能や宣伝広告としての機能も加わることになる。

ブランドの価値を顧客が認識できるようになると、そこに付加された信用などに対して値段が発生する。この値段の部分ブランド認識にとって重要な「値札」の事を指すのである<sup>(\*)6</sup>。

以上のことから考えればブランドとは、「供給が需要を上回ったときに顧客に製品・サービスを選んでもらうための名札と値札<sup>(\*)7</sup>」といえる<sup>(\*)8</sup>。

### 1-2 ブランドを表示する標章の種類

ブランドというと、グッチやエルメスのようなファッション系ブランドのみを指すと思われている時代もあったが、現在においてはある程度正しい認識がされるようになってきたように思える。

ブランドは、その「価値」すなわち、ブランド所有者がこれまで築いてきた業務上の信用などを標章によって表示している。

ブランドを表示するものとしては、文字、図形、記号もしくは立体的形状若しくはこれらの結合またはこれらと色彩との結合によってつくられた標章、商号、社名、銘柄、地名、人名をあしらったロゴやマーク、タグ、ラベル、キャラクター、シンボル、ジングル、スローガン、パッケージ、その他があげられる。さらには、それら有体的な意味を離れ、そのロゴやマーク、タグ、キャラクターその他が背負っている事業活動が有するイメージの総体として捉えられるようなイメージ、システム・サービス内容、デザインなどの要素を含めたブランドアイデンティティや無体財産を意味するものであるともいえる<sup>(\*)9</sup>。

(\*)1 ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】「ブランド・パワー—最強の国際商標」日本経済評論社(1996)7頁以下、48頁参考

(\*)2 大前研一「ブランド経営の現状と課題」向研会資料2003年6月

(\*)3 指紋を付ける。丸、三角などの記号を刻印するなどがあつた。前掲 ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】1頁参考

(\*)4 前掲 ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】1頁参考

(\*)5 本稿 1-3「ブランドの効果」にて詳述

(\*)6 大前研一「即戦力の磨き方」173頁以下にて、「名札」と「値札」という言葉を使っているのを参考にした。

(\*)7 大前研一「ブランド経営の現状と課題」向研会資料2003年6月

(\*)8 「名札」と「値札」が商標法上どのように認識されているのかは、本稿3「ブランドの保護と企業の戦略」において詳述する。

### 1-3 ブランドの効果

マース(Mars<sup>(\*10)</sup>)の棒チョコレート(以下マースバー)の事例で見てみる<sup>(\*11)</sup>。

マースバーのようなお菓子というジャンルの商品は、その商品とまったく同様の味付けの競合しうるものを他の製造業者が作ることは簡単なことであると言える。

味付けなどに関しては、知的財産法の効果が及ばないため、味付けや価格帯を似せた商品を市場に出すことは法的に見ても問題がない。

ただし、マースの商標などは使用することが出来ないため、顧客は競合製品と区別できるわけだが、味などはほとんど変わらない競合製品と比べてなぜ消費者はマースバーを選ぶのであろうか。

その理由は、マースと競合製品にブランドという大きな差があるからだと考える。

まず、ブランド価値が高い製品と競合製品との圧倒的な違いはマージンである。

ブランド価値が低い競合製品は、ブランド価値が高い商品と比べて多額の販売促進のためのマージンを支払うことになる。たとえば、「販売単価を下げる」、「同一の値段で多くのマージンを販売を委託している業者などに支払う(その結果、利益が低くなる)」ことがあげられる。この「ブランド」と「マージン」の関係は、常に比例関係にあるといえよう。

ブランドというものは、味、見た目、価格といったような「わかりやすいものさし」としての価値基準で明らかにされるものではなく、包装、名前、シンボリック側面およびブランドの独自性のような無形の要素によって達成されるものである。

ブランドは、企業の側面から考えれば「価格維持力」である。一方、顧客の側面から考えれば、「意識吸引力」と「購買促進力」というように考えられる。

「意識吸引力」とは、新規の客が商品を見たときに「興味を示すもの」である。たとえば、ネーミング、宣伝広告、デザインが与えるインパクトなどは意識の吸引に大きな影響を与えるものだと考える。これまでのリピート顧客は意識が吸引され続けており「想起性」

を有するものということになる。ここで「想起性」とは、顧客の囲い込みをするために、重要な要因であると考えられ、以下のイメージを参考にされたい。

たとえば、ジュースを飲みたいと思ったときには、過去に得た経験則の中から、商品を選択するのが普通である。そのような、記憶や選択において大きな役割をはたすのがブランドにおける「想起性」なのである。

供給過剰になっている市場においては、顧客が商品の購入を考えたときに選択肢とされるものが多すぎてしまうことが考えられる。「仮に、同種のカテゴリーの中で10個の商品を選択肢に入れたとすれば、その順位で言えば4位以下はほとんど記憶に残らず意味を持たない。」と言われて<sup>(\*12)</sup>。

しかしながら、顧客にとってブランドを有している商品は自己の意識に残っているものであり、結果、最終的に購買を決定することになると考えられる<sup>(\*13)</sup>。また、この効果は広義には企業活動全体に波及し、結果として企業価値の向上に寄与すると考えられる。

そしてこれらの効果は、そのブランド価値を付加させた標章などによって表現されることになる。

### 1-4 ブランド品質と管理

ブランド価値は、顧客との関係、活力、忠誠心、ブランドの独自性による際立った性質、イメージのアピールおよび製品の関連性、コミュニケーションの一貫性、アイデンティティの統合性および、時代の変化などの外部環境に耐える必要があると言われる<sup>(\*14)</sup>。また、時代の変化とともに消費者のニーズが変化するのに対応し、常に革新を行いブランドとしての効果が持続する戦略を打ち立てる必要がある。

ブランドの独自性による際立った性質とは、即ち「他社製品との差別化」を指す。

ブランドの背景には、消費者が具体的に有形又は無形に特別の性質を持っていると認識している必要があり、競合製品と明らかな差別化がされていなければ、ブランドの個性として認識されることはない。

たとえば、商標法においての商標の機能においても、

(\*)9 わが国の商標法一条においても、「この法律は、商標を保護することにより、商標の使用をする者の業務上の信用の維持を図り、もつて産業の発達に寄与し、あわせて需要者の利益を保護することを目的とする。」と目的が明記されている。

(\*)10 MarsあるいはMars barとは、Mars社によって製造されたチョコレートバーを指す。ミルクチョコレートで覆われたスガーの上部にキャラメルがついている。米国やヨーロッパで大ヒットした商品であるが、日本では一部のデパートや輸入食品を扱う店にのみ並んでいる。同社の製品において日本で著名なものにM&Ms(<http://www.m-ms.jp/>)がある。

(\*)11 マースの事例は、前掲・ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】8~9頁の事例にそれに私の理論を加えて説明している。

(\*)12 大前研一「ブランド経営の現状と課題」向研会資料2003年6月

(\*)13 前掲・大前2003年6月を参考にした。大前氏によれば、ブランドとは「想起性と価格維持力」と定義していたが、それに私の理論を加えて説明している。

(\*)14 前掲書 ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】11頁以下参考



自他商品識別機能があげられる。この機能は、「事業者が自己の商品・役務を他人の商品・役務と区別するために、自己の商品・役務に使用する標章であり、この自他商品・役務識別機能が商標の本質である<sup>(\*)15)</sup>」とされている。

イメージのアピールおよび製品の関連性は、ブランドの背景にある個性すなわち、品質と特性を企業からだけでなく消費者が主体的にアピールし、他者に推薦したくなるようなものでなければならない。ブランドイメージと製品との関連性が薄いということにより、消費者を失望させたりすることは避けなければならない。ブランドに対する消費者からのイメージを大切にすることがある。

そのため、ブランドは、広告宣伝その他の手段の販売促進および流通により支援されるような方法で、消費者とのコミュニケーションが一貫性のあるものにする必要がある。

市場がグローバル化している現代において、ブランドは国際的な消費者ニーズを追求しなくてはならない。すなわち、ブランドは長年にわたって注意深く柔軟に対応をしながら管理されなければならない。もちろん、ブランドはブランド所有者が明確な知的財産権を取得することによって守られる利益もある。しかしながら、そのみにあらず、品質が維持され、流通が確保され、競争を仕掛けてくる企業の挑戦に応じることにについて満足な結果が得られなければならない<sup>(\*)16)</sup>。

そして、上述した様々なブランド価値を維持するための方法を使って、既存の購入者の意識を常に引き付けるとともに、新しい購入者を獲得していかなければならない。すなわち、ブランドを、丁度可知差異(just noticeable difference<sup>(\*)17)</sup>)の概念を使ってブランド要素の一部を少しずつ変更することなどをしながらブランドを補強するなど、企業の絶え間ない努力と不断の経営革新が求められる。

## 2 ブランディング

### 2-1 ブランディングとは

ブランディングとは、ブランド価値を創造することをいう。とりわけ、企業によるブランディングは、顧客に対する価値をどれだけ創造できるのかということが重要である。

ブランドは、価値を創造するまでには多くの努力と資力が必要になるが、一旦出来上がったものはそれを上回る強い価値を持つことになる。しかしながら、出来上がったからといって何もしなくて良いものではなく、どのように差別化し、磨き、あるいは汚さないか、仮に汚してしまったときにどのように対応するのかということを徹底的にマネジメントする必要がある。

ブランディングには様々なアプローチでマネジメントを行う必要がある。最大の目標は、顧客のロイヤルティを向上させることであるが、究極的には、従業員や株主も含めたステークホルダー全体のロイヤルティを向上させることで、ブランド価値と顧客価値の最大化を図ることができ、結果利益率を高めることが可能になる<sup>(\*)18)</sup>。

図1<sup>(\*)19)</sup>は、消費者が見る価格と企業の価格設定の関係を示した模式図である。上段の消費者は、下段に示す企業内の組織が生み出した流通、広告、品質、Corporate Social Responsibility(以下 CSR<sup>(\*)20)</sup>)、その他を通して設定された価格を知り、判断材料とする。左欄の企業は下段の組織が作成した、流通、広告、品質、CSR、その他等を用いて価格設定し消費者に提示している。簡単に言えば、ブランドを構築するベースとなる企業組織と、実質的な部分の流通、広告、CSR、その他、そしてそれらに比例する形で設定される価格と、消費者が支払おうと考える実質的な価格を表すものである。

(\*)15) 平尾正樹『商標法』学陽書房(2006)5頁 参考

(\*)16) 前掲書 ストバート・ポール(Stobart Paul)岡田依里【訳】29~34頁の氏の意見を参考に説明した。

(\*)17) 構築されたブランド価値を維持するために、パッケージや属性に少しずつ変化をくわえるなどを行いながら、強みを維持し続けること。

(\*)18) 伊藤良二「Harvard business review」『戦略顧客を定義し、そのロイヤルティを最大化する ブランドと価格戦略の好循環(Feature Articles プライシングの戦略メカニズム)』(2001. 通号 151)pp.72-83. 参考

(\*)19) 図表は、前掲伊藤(2001)、高橋俊介『ヒューマン・リソース・マネジメント』ダイヤモンド社(2004)70頁以下、128頁以下などを参考に、自説を加え作図した。

(\*)20) Corporate Social Responsibility(CSR)とは、一般的に「企業の社会的責任」と呼ばれるものである。CSRの範囲は、時代と共に移り変わっていくものであるが、現在においては、環境に対する取り組みや、顧客に対する対応などが注目されている。また、米国では、企業の長期的な安定性や成長性をCSRの観点から評価をして投資をする動きが急速に広まりつつあり、ブランド価値の創造に大きな影響を与える企業活動の一つであると考えられる。参考：株式会社日本総合研究所創発戦略センター「CSR Archives」www.csrjapan.jp

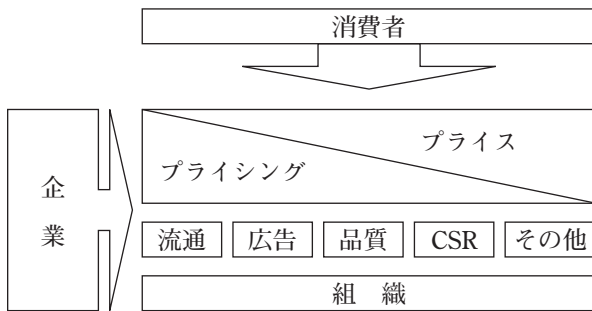


図1 プライスとプライシングの模式図

## 2-2 ブランドと組織

ブランディングを行うにあたっては、まず、組織全体でブランドに対するフィロソフィーを共有しなければならない。そして、統一されたイメージを毀損することがないように、顧客の信頼に応えるかたちでサービスや製品として提供することで、ブランド価値のベースが生まれる。これは、ブランドの送り手としての企業と受け手としての顧客の関係を構築する上で不可欠の要素である。

ブランディングにおいては、組織や人は重要な要因(Key Factor)である。

企業には様々な利害関係者(Stakeholder)が存在するが、彼らとの関係を旨く築いていかなければブランディングは成しえない。各利害関係者(Stakeholder)にとって価値のあるものとしてシナジー効果を生むような事業のサイクルを動かしていくことによって、顧客価値の向上が収益力につながり、収益力が株主価値につながる。あるいは、このような企業外からの評価が上がることによって組織に自信が生まれ、従業員価値も向上し、それが製品に影響するようになれば、結果として顧客価値の向上につながる。

図1にあるように、企業のブランド価値の縁の下として支えるのは、組織である。

具体的に組織の構成員である、商品やサービスを提供する「従業員」にとってのブランド価値とはどのようなものであろうか。「従業員」は、ブランド価値が上がることで誇りを持つことができ、所属する企業に対してロイヤルティを持つことになる。それは結果として、従業員の行動基準や、やる気につながると考えられる。そしてそれが再び製品やサービスに付加する形で顧客へ価値として提供されるのである。

現在においては、労働環境が変化しており、「従業員」の中には、派遣社員のような正社員でない者が増えてきている。一時的に企業に属するような派遣社員と企業理念を共有させることは課題だが、その解決策の一つとして、ブランドを利用して求心力を高めることがあげられる。

労働環境の変化で企業が求める人材が不足する中、ブランド力の強さは採用マーケットで良い人材を確保できる効果を発揮する。たとえば、スターバックス(Starbucks Coffee<sup>(\*)21)</sup>)は、その企業イメージの良さからアルバイトを含む従業員は統一した雰囲気であり、企業側のニーズに適合した採用が望めているのではないだろうか<sup>(\*)22)</sup>。

そのほかのケースとしてプラス株式会社<sup>(\*)23)</sup>(以下プラスという)は、物流事業において成功を取っている企業である。マーケティング総合研究所の新津重幸氏の言によれば、搬入を担当しているプラスの従業員が、納品されたコピー用紙を見て「このコピー用紙は、いつもご利用されているものと違いますが、間違いございませんか」と聞いてきたのだという。納品を行う末端の人間にこれだけの気配りができたことに、氏は感心されていたが、これはまさに物流におけるビジネスモデルという点でブランド力を持つプラス社が自社のブランドを組織で共有することによって成しえたのだと考える。

ブランドの要素を構築することを目標とする企業は、外部のコンサルに依存し、あるいは、一部のプロジェクトチームにブランドを作らせようと試みることもあるが、それだけではブランディングの目的を達成することは困難である。

組織全体のブランドに関する理念の共有化やそれを成し遂げるためのマネジメントはブランディングにおいて重要でありどこかの部署などに任せるのではなく組織が一丸となって取り組んでいく必要がある。

## 2-3 ブランドと価格(プライス)

ブランドの実質的な構成要素は、質の高い製品やサービスに裏付けられる。また、それらをどのように流通に載せてそれをPRするのかということもブランディングには重要な要因である。そしてこれらは、最終的に価格として企業に返ってくるのである。

(\*)21) Starbucks Coffee Japan Website <http://www.starbucks.co.jp/>

(\*)22) シュルツ、ハワード(Schultz Howard)・ヤング、ドリー・ジョーンズ(Yang, Dori Jones) 訳 小幡 照雄・大川 修二「スターバックス成功物語」

日経BP社(1998)106頁以下、162頁以下、332頁以下など参考

(\*)23) プラス株式会社 <http://www.plus.co.jp/>

ブランドとプライスの関係は、常に比例関係にあることは前述した。これは、伊藤良二の云う「具体的には、ブランド価値の高さが、プライシングの自由度を高めることになる<sup>(\*)24)</sup>。」ということに他ならない。

また、ブランド価値の高さは流通チャネルとの交渉においても、優位に立つことが出来る。卸値、陳列スペース、店舗展開などで交渉力を持って望めることは、販売の自由度を高めることをも可能にするのである。

ブランドとプライスの関係は、ブランドの認知度と訴求力<sup>(\*)25)</sup>のバランスを測ることに大きな影響を受ける。

認知度と訴求力は、バランスが重要となる。認知度を上げるためには、事業を拡大し、多くの消費者の目に触れてもらう企業活動が効果的である。しかしながら、認知度の向上が必ずしも訴求力には結びつかないのである。訴求力を高めるためには、ターゲティングによって顧客の絞り込みを行うほうが効果的である。

具体的な失敗事例で考えてみると、80年代のアップル業界におけるブランドのライセンス事業がこれに該当する。当時、ピエールカルダン、レノマ、グッチといわれる有名ブランドによるライセンス事業は、最盛期を迎えていた。スリッパや、食器など日用品に至るまで、それらのブランドネームがあふれたため消費者の認識する価値が損なわれ、結果としてプライスリーダーシップが失われてしまった。おかげで、ブランドの認知度は高まったものの、あらゆる階層の消費者に及んだことで、本来の顧客を失い、ブランド力とプライス力を失うことになってしまったのである。

ここで企業がとるべき戦略は、「ブランドをリポジショニングし価格プレミアムを獲得」することである<sup>(\*)26)</sup>。すなわち、ブランドに対する顧客のポジションと商品やサービスの特徴を考慮し、プライシングを行うことが重要になってくると考える<sup>(\*)27)</sup>。

このように、ブランディングをするにはブランドを構成する様々な要因をそれぞれマネジメントしていくことが重要になる。そのため、一般的に捉えられているようなマーケティング部門による戦略だけでは足りず、全社レベルでの取り組みが必要である。

### 3 ブランドの保護と企業の戦略

#### 3-1 ブランド戦略とブランドの法的な保護の関係

「商標は企業の生命線である。」というのは、SONYの創業者である盛田昭夫氏が残している有名なコメントである。

企業のブランド戦略と商標法による保護は、オフェンスとディフェンスの関係に当たるように思われる。

前述したブランディング、あるいは下記のブランド戦略は、企業のブランド価値を創造し、消費者の認知度と訴求力を高め、バランスをとりブランド価値を最大とすることを目的にオフェンシブに行うことであるが、商標による保護は獲得したブランド価値をどのように守っていくのかというディフェンシブなものである。

ブランド価値の創造には、オフェンス力は特に重要であるといえよう。しかしながら、ブランドを創造した場合、それを確実に権利化するなどをして保護しなければ、競争相手などによって創造したブランドに対するフリーライド、ダイリューション、ポリューションなどの被害を受けることになるのである。それゆえに、ディフェンス力の強化も同時にバランスよく取り組む必要がある。

ここでは、企業のブランド戦略と創出されたブランドの保護をどのように企業が戦略的にやっているのかを考察していく。

##### 3-1-1 企業のブランド戦略

企業のブランド戦略には、単一ブランド型、ハイブリッド型、マルチブランド型という3つの戦略がある<sup>(\*)28)</sup>。

単一ブランド型というのは、即ちシングルブランドであり、国内で代表的なものには三菱があげられる。単一ブランド型の戦略をとる場合、多くはコーポレート・ブランドをそのまま、全ての製品に使用していることが多い。

日本では、旧財閥系の企業が伝統あるコーポレート・ブランド名として、そのような戦略をとっているのがよくわかる。

単一ブランド型の長所は、築き上げたブランド力を

(\*)24) 前掲 伊藤「戦略顧客を定義し、そのロイヤルティを最大化する ブランドと価格戦略の好循環 (Feature Articles プライシングの戦略メカニズム)」参考

(\*)25) 訴求力とは、ユーザーのリアクションを求める力のことであり、ここでは実際の購買行動などを考えている。

(\*)26) 前掲 伊藤「戦略顧客を定義し、そのロイヤルティを最大化する ブランドと価格戦略の好循環 (Feature Articles プライシングの戦略メカニズム)」79頁参考

(\*)27) 伊藤良二「ブランドと価格戦略の好循環」April 2001, Diamond Harvard Business Review 76頁

(\*)28) 伊藤良二「コーポレートブランド戦略」70~74頁



全ての新製品に付加することが可能な点であり、たとえば三菱であれば、自動車から商社に至るまで多くの製品やサービスのカテゴリーを網羅しているが、それら全てに三菱のブランドが付加していることになる。

単一ブランド型の短所は、自動車から銀行に至るまで多くの製品やサービスのカテゴリーを網羅していることが逆に仇となり、ブランド構築にとって重要であるアイデンティティが薄まってしまふことが考えられる<sup>(\*)29)</sup>。

また、三菱のように自動車でリコール隠しの問題が出たなどの問題があったが、その問題は自動車セクターのみにかかるのではなく、三菱グループ全体の問題として取り上げられてしまい、一部の不祥事が全体に波及してしまうというリスクがある。

すなわち、企業が企業名と製品との間に相乗効果を狙ってこのような戦略をとった場合において、リスクが生じたときの影響も覚悟する必要があると考える。

次に、ハイブリッドブランド型というのは、すなわちダブルブランドであり、TOYOTAが北米市場においてレクサスというブランドで製品販売に成功した事例などが代表例である。

ハイブリッドブランド型の長所は、既存のブランドの市場浸透を図りながら、ブランドを拡張することが可能であり、特性の異なる分野への訴求を図ることが可能な点である<sup>(\*)30)</sup>。

ハイブリッドブランド型の短所は、両者間で混同や、混乱を招きかねないという点があげられる。

例えば、株式会社ドトールコーヒー<sup>(\*)31)</sup>は、同じコーヒー販売店において、ドトールコーヒーショップとエクセルシオール・カフェというダブルブランドで売り出している。若干、エクセルシオールは高級なイメージで、スターバックスなどを意識した店作りをしているが、ドリンクやフードにおいては、あまり差別化されていない。消費者からすれば、味に定評のある「ミラノサンド」や「ジャーマンドッグ」がドトールでは食べられるのに、より高いサービスを受けられるはずのエクセルシオールでは食べられないなど、どちらの店舗に行けば、より良いサービスを受けられると

いったものではないため、ダブルネームにするこの意義が感じられない<sup>(\*)32)</sup>。

さらに、マルチブランド型というのは、マスターブランドを持たずに商品毎に強力なプロダクト・ブランドあるはカテゴリー・ブランドを有することをいう。

たとえば、P&Gの戦略はこれに該当する。

「ブランドマネジメントシステム」という言葉は、1910年頃にP&Gが世界に先駆けて開発したブランド開発手法であり、今では多くの企業を取り入れている。

このシステムは、カテゴリー・ブランドあるいは、プロダクト・ブランドの一つ一つを最小単位の独立した会社と捉え、それぞれのブランドごとにマネージャーを配置し、コンセプトから、ブランドの開発から流通まで全ての責任を持たせて管理するものである<sup>(\*)33)</sup>。

このことは、トイレタリーブランドであるからこそその戦略であるとも考えられる。

トイレタリーの販売に欠かせないのは、売り場シェアをどれだけとるかということに尽きる。すなわち、売り場に商品が並んでいればいるほど、それだけ売上に返ってくる。しかしながら、売り場を統括するマネージャーとしては、たとえば洗剤一つにしても消費者に対して様々なブランドを提供したい。そのため、P&Gでは、消費者のニーズに合わせて同じ洗濯洗剤のカテゴリーにおいても、実に8種類もの製品を出しているのである。これら8種類もの製品は、製品ブランドが異なるために全ての商品を売り場に並べることが可能になり、実質的な売り場のシェアを他社以上に獲得することが可能になるのである<sup>(\*)34)</sup>。

### 3-1-2 ブランドの種類とブランド戦略

ブランドは、コーポレート・ブランド、カテゴリー・ブランド、プロダクト・ブランドの3つに分けることが出来る<sup>(\*)35)</sup>。ブランドには、出所表示機能、品質保証機能、広告宣伝機能、という基本的機能がある。この基本機能においては、3種類とも共通するが、3つのブランドは、ブランド戦略において異なる点がある。

たとえば、企業によって事業の特徴があるが、トイレタリー商品に強いP&Gや花王などは、製品に直結するプロダクト・ブランドの重要度が高く、商標実務

(\*)29) 前掲 大前、伊藤良二「コーポレートブランド戦略」70頁

(\*)30) 前掲 大前、伊藤良二「コーポレートブランド戦略」73～74頁

(\*)31) 株式会社ドトールコーヒー <http://www.doutor.co.jp/index.html>

(\*)32) 前掲 大前に私見を加えて論じた。

(\*)33) 山田敦郎/グラムコブランドマーク研究班「ブランド力」中央公論新社(2002出版)参考

(\*)34) 大前研一「ブランド経営の現状と課題」向研会資料2003年6月において、大前研一氏によれば、トイレタリーをスーパーなどの店舗で販売するときには、マネージャーがなるべく棚に多くのブランドをそろえたいと考えるため、コーポレート・ブランドのみで売ろうとすれば、一つしか棚に並ばなくなってしまうところ、多くのプロダクト・ブランドをそろえることで実質的な棚スペースを確保できると述べている。

(\*)35) 具体例としては、花王のような企業名そのものがコーポレート・ブランド。花王の商品の中で、シャンプー、石鹸などを同一ブランドとして出している植物物語がカテゴリー・ブランドであり、単独の商品カテゴリーとしてヘルシア緑茶がプロダクト・ブランドとしてあげられる。

においても力を注いでいるといえる。

ブランドは、国内のみならずグローバル市場において、ブランド価値の創造をどのように行うかという戦略を打ち出していくかということも重要である。

ブランドの表示方法には様々な形が見られる。グローバルブランド戦略においては、パッケージや広告のコストが安く済むといったことから、なるべく一つの製品に対して一つの商標が付けられていることが望ましい。

グローバルブランドとして成功しているのは、ダイムラークライスラー社が製造販売している自動車あげられる。ダイムラークライスラー社の自動車は、国別に称呼が違う。販売国ごとにそれぞれ同一の自動車であるにもかかわらず、「ダイムラー」、「ベンツ」、「メルセデス」などの称呼で呼ばれており、世界有数のグローバルブランドなのにもかかわらず称呼に関しては統一されていないことで知られる。

しかし、メルセデス・ベンツはそれを補完するためにスリーポイントドスターとよばれるロゴの統一により、グローバルブランドとしての戦略を打ち出している。ロゴによるブランドの統一が図られることのメリットは、たとえ称呼が国ごとに異なっても、ロゴを見れば同様のブランドイメージを図ることが出来るという点にある<sup>(\*)36)</sup>。

### 3-1-3 ブランドの法的保護

ブランドの保護に当たっては、様々な知的財産法がかかわっている。

ブランドを表示するロゴなどは、商標登録を行うことによって商標法による保護が受けられる。そのほか、不正競争防止法の保護を受けられる場合がある。あるいは、ブランドの品質を裏付ける技術や品質などは、特許権やノウハウなどの営業秘密という形で保護がなされ、デザインとしての意匠やコンテンツとしての著作権などの範囲における保護を受けることが考えられる。

このように、ブランドは様々な形で構築され各々の知的財産権によって保護されているといえよう。これらを企業は巧みに組み合わせ、知的財産戦略を構築しブランドの保護を行わなければならない。

次節では、とりわけ商標の保護という面を中心に企業のブランドにおける商標戦略において、具体的事例

を考察する。

## 3-2 商標法による保護とブランドマネジメントの関係

ここでは、企業の製品やサービスに関するブランド名がどのように創出され保護・管理がなされているのかを検討する<sup>(\*)37)</sup>。

ブランド名は、変更にかかるコミュニケーション・コストが高くつくため簡単には変えられない。たとえば、日産自動車が米国での DATSAN を NISSAN に統一しようとしたときには、広告宣伝費で四〇〇億円費やし、その他看板や商標デザインなどの変更を加えるとかかなり膨大なコストがかかった<sup>(\*)38)</sup>。すなわち、一旦ブランド名に価値が付加されてからは、むやみな変更はできなくなる。また、ブランド名が適切なものでなければ商品のイメージにも影響することから、ネーミングには細心の注意が払われる必要がある。

さらに、ブランド名が決定され商標権などの知的財産権による保護がなされるようになって、引き続き保護・管理を行っていく必要がある。

次節以降で、ブランド名のマネジメントの具体的な方法と、ネーミングに関して力を入れている花王の事業戦略と、ブランド名を適切に管理することに力を入れてきた味の素の事業戦略についてケースとして取り上げる。

### 3-2-1 ブランドマネジメントにおけるネーミング (1) 製品のネーミング(命名活動)

新しいブランドのネーミングは、対象となる製品やサービスの個性を定義付けることになるため、その後のブランドの方向性のある程度制約することになる。また、ブランド名はそれ自体に想起性を有するため消費者とのコミュニケーションといった点においても重要な役割を果たす。

第一段階として、新しい名前の創出は、新ブランドの個性などを考慮してネーミング戦略の策定が行われる。

この段階では、製品エンジニア、ブランドマネージャー、デザイナー、知的財産権担当者(もしくは法律家)、広告代理店、コンサルタントなどから構成される特別なチームが編成されることがしばしばある<sup>(\*)39)</sup>。

多くの専門家が関係する理由は、技術や製品コンセ

(\*)36) 前掲 大前、片平秀貴「パワーブランドの本質」(1998)ダイヤモンド社 2~13 頁

(\*)37) ブランド名の管理に関する内容は、小川孔輔「ブランド戦略の実際」日経文庫 1994 を参考に作成した。

(\*)38) 前掲 小川 99 頁 大前研一「これがグローバル企業が成功する「ブランドの鉄則」だ」SAPIO 2004 年 11 月 10 日 37 頁

(\*)39) 前掲 小川 105 頁



プトの理解、上市までのスケジュール管理、商標出願などネーミングに関係する様々な知識や作業を分担する必要があるからである。

第二段階として、テーマ選定がなされる。

具体的なネーミングをどうするか、それぞれの専門的知識を有する担当者から集められたコンセプト、ターゲット顧客、製品の特徴などの情報を考慮したうえで顧客とのコミュニケーションにおけるネーミングのテーマを練り上げる。

その上で、具体的なネーミングの選択に入る。

## (2) 商標登録の可能性の判断

第三段階として、具体的なネーミングの選択を法的に絞り込む作業が行われる。

様々な形で抽出されたネーミング案は、第一次スクリーニングの実施後 200~300 程度の候補に絞られる。その後、商標登録の可否や他社との差別化の問題、言語上の問題<sup>(\*)33)</sup>を考慮して 50~60 程度のブランドに絞り込まれる。

日本国内での登録については、特許庁電子図書館 (IPDL) のデータベースでチェックを行なう。IPDL では、①商標出願・登録情報、②称呼検索、③図形商標検索が可能である。ただし、出願から IPDL 上で検索できるようになるまでには数カ月間の時間差が生じるため、製品化直前の工程で必ず再調査を実施する。あるいは、商標公報類による調査として、①商標公報、②国際商標公報、③公開商標公報、④公開国際商標公報の検索が考えられる<sup>(\*)40)</sup>。

登録の問題だけではなく他社との差別化ができるブランド名であるのか、グローバル的に使用する製品だった場合現地の言葉で適切な表現であるのかななどを考慮する必要がある。

## (3) 商標権の出願と登録

商標登録は、決定されたブランド名のみならず、売上規模に応じて、第二、第三の候補となる名称や模倣される恐れのある紛らわしい名称をあらかじめ登録するという戦略がとられることがある。また、商標権の取得と製品などの上市と関係するスケジュール管理などのマネジメントが必要になる。

次節以降(本稿 3-2-2)で、花王株式会社具体的なケースについて述べる。

## (4) ブランド名あるいは商標権の維持・管理

ブランド名が決定され、商標権を取得することですべて終わるわけではない。

ブランドは、前述したがネーミングと登録だけではブランド力を有しない。そのブランドに内在された部分をいかに高め、認知してもらうのかということが重要である。また、商標権もコントロールすることを怠れば、商標の更新にかかる手続きを怠り権利を失ってしまったり、普通名称化・慣用名称化などによって商標権としての効力がなくなってしまうこともありうる。

このため、ブランドネームの維持管理についても意識的に取り組む必要がある<sup>(\*)41)</sup>。

次節以降(本稿 3-2-3)で、味の素株式会社の具体的なケースについて述べる。

## (5) 模倣品の排除

ブランドが価値を有するようになると、その市場に参入しようとする企業が増え競争する。この時に、競争他社との差別化が図れないとブランドの価値は希釈化してしまうことになる。また、模倣品が出まわり、自社のブランド力に傷をつけてしまうことになることもありうる。

たとえば、デッドコピー商品が出回った場合において模倣品の品質が劣悪なものだった場合、消費者は一見して真贋の見極めが難しいため、製品の品質に対する信用が落ちてしまうこともありうる。そればかりか、たとえば模倣品によっておきた事故などのリスクの影響を受けることになりかねない。

そこで、知的財産権の活用および公的機関等との連携により適切な模倣品対策が求められる。

### 3-2-2 ネーミングにおける商標戦略を重視する花王

この節は、「ヘルシア緑茶」などのネーミングで知られる花王の商標戦略について遠藤明「消費者向けのプロダクト・ブランドを重視する商標戦略上・下」を参考に私見を交えてまとめた。

花王<sup>(\*)42)</sup>では、通期で 2 回、各事業部が事業計画を提示し、その際にネーミングが必要な新製品の発売予定などを確認する。製品発売の時期から作業工程を逆算し、商標出願に関するスケジュールを立てる<sup>(\*)43)</sup>。

商品の上市に間に合わせるために、ネーミングにい

(\*)40) 遠藤明「消費者向けのプロダクト・ブランドを重視する商標戦略」日経 BP

(\*)41) 他にも、ストックされた商標の見直しや売買なども管理項目として入ってくるがここでは省略するものとする。

(\*)42) 花王株式会社 <http://www.kao.co.jp/>

(\*)43) 遠藤明「消費者向けのプロダクト・ブランドを重視する商標戦略」日経 BP 知財 Awareness 2005 年 11 月 14 日を参考に纏めた。

たるスケジュール管理は特に重要である。これを確実なものとするために、近年は社内の情報化を進め、共通フォーマットに基づき工程を管理している。関係部署間における情報の共有化が必要なネーミングの作業の効率を高めるため「ラフ調査」などいくつかの工程に区分する。そして、予定日と進捗状況を随時記録してそれを共有化するという手法をとっている。

ネーミングにおいては、3つの段階でマネジメントをしている。

第1段階では、マーケティングや製品開発部門などと商標部が連携して製品名候補をスクリーニングする作業が行われる。具体的に候補となる名称の約80%が選定から外れる。ここで、製品名と製品自体のイメージの乖離がある場合があれば製品名におけるイメージに影響し、消費者とのコミュニケーションギャップを生むことになってしまうことから、注意を要する。ネーミングに成功すると消費者とのコミュニケーションも成功し、製品の品質と相乗効果を生み出す可能性がある。

たとえば、花王の「ヘルシア緑茶」は、「健康」「さわやか」「名前が覚えやすい」というテーマのもと、社員や広告代理店の担当者からの数百もあった案の中から、ヘルシア商品開発リーダーである田代和宏氏が考えたものが選ばれた。

この商品のイメージとして、健康というゴールに向かってアシストするお茶、健康(ヘルシー)をアシストする(助ける)お茶としてヘルシア緑茶と名づけられた。商品の品質とネーミングのイメージがマッチする上、製品以上の効果が期待できるようなネーミングは、まさに商標と製品の相乗効果であったといえる。

第2段階では、商標部によって候補名称の調査が行われる。調査を完璧に行うことは難しいが、この調査を確実なものに近づけなければ、上市後に他者(あるいは社)の商標権を侵害していた場合、商標の変更、カタログ、パッケージの廃棄などを行わなければならない。これだけでなく、使用した商標のブランド価値を高めるためにこれまで使ってきた広告費用なども、無駄なものになってしまう可能性があるので注意が必要である。仮に、他者(社)とライセンス交渉を行えたとしても、場合によっては法外なライセンス料を請求されることもありうるため、調査は慎重に行う必要がある。

ある。

ただし、製品の上市前であれば、製品名候補について他者(社)が商標権を有している場合は、ライセンスや譲渡などを求めて交渉を実施することも考えられる。

第3段階は、製品名候補の商標出願である。出願における段階で、候補がひとつに絞られている場合は稀であり、実際は複数の候補までの絞込みまで行われるということがある。この場合、候補に関しては全て出願し、その後最終的な製品名を決定する。

「商標に関する調査は、製品名に直接的に関する要素だけでなく、サブ・ネーム、セールス・キャンペーン時期のキャッチ・フレーズ、製品の成分名など幅広く行う必要がある(\*44)。」グローバル市場に商品を展開する場合、ブランドの統一化を図るために、商標権を複数の国で取得する。このような場合、遠藤氏の言によれば「調査対象は1,000件以上」に及び、ブランドの保護や価値を獲得するための費用は広告宣伝費のみではないということが伺える。

花王は、新しい市場分野への進出の際には、従来の事業との差異化を図るため、あえてブランドとしての「花王」や「月マーク」を強調しないなどの戦略をとる場合がある。これは、トイレットペーパーブランドとしてのイメージが合わない、高級品として付加価値をつけていく必要のある化粧品などの製品には、花王というコーポレート・ブランドで勝負するのではなく、ソフィーナなどのプロダクト・ブランドを前面に出していくことで、新しいブランド価値の創出を考えていると思われる。

また、製品の中には販売開始の3~4年前から商標の取得を準備する場合がある。例えば、「ヘルシア緑茶」はトクホ(\*45)を獲得し、飲料としての機能だけではなく、サプリメントのような健康食品としての機能も兼ね備えるまったく新しいタイプの製品であったため、模倣品対策として、商標の区分上は「お茶」や「清涼飲料水」だけでなく食品全体に登録している点においても、その商品の市場予測をしっかりと立てた上で、開発者、営業担当者などとの密接なかかわりの中で戦略を構築していく必要があることがわかる。

### 3-2-3 普通名称化の進行と戦い続けた味の素株の商標戦略

この節は、優れた商標管理を行っている味の素株の

(\*44) 前掲 遠藤

(\*45) 特定保健用食品とは、「からだの生理学的機能などに影響を与える保健機能成分を含む食品で、血圧、血中のコレステロールなどを正常に保つことを助け、おなかの調子を整えるのに役立つなどの特定の保健の用途に資する旨を表示するもの」をいう。略式名称は、「トクホ」。参考：厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/index.html> 参考

商標戦略を取りあげる。日本経営史研究所「味をたがやす一味の素八十年史」(1990)、及び「味の素株式会社史2」(1972)を参考にし、私見を交えて検討する。

ブランドネームについて、商標上の登録を受けることは重要である。しかしながら、商標は登録されれば保護されるというだけのものではなく、適切な管理が求められる。すなわち、管理の徹底がなされなければたとえ商標として登録されていたとしても、商標としての価値を有さなくなってしまうことがある。

ここでは、味の素(株)における商標戦略を参考に引き上げ、普通名称化の進行の脅威とそれに対する対応について考察する。

味の素(株)の主力商品である「味の素」は、ダシ用昆布のグルタミン酸という、うま味調味料グルタミン酸ナトリウムのことをいう。「味の素」が生まれたのは、東京帝国大学との産学連携の結果取得された特許によるものであり、同社は、戦前から知的財産戦略を意識してきた企業であるといえる。

味の素(株)の社名は、創業時には、創業者である鈴木三郎助の鈴木(三)の文字を取って、(株)鈴木商店というものであったが、1946年(昭21)2月味の素(株)と社名変更をした。これは、主力商品名を社名にしたということであり、商品の流通によって獲得したブランド価値を社名に生かした代表例である<sup>(\*46)</sup>。

「味の素」というネーミングは、長い間、普通名称化および慣用商標化との戦いにさらされてきた。

普通名称とは、「商品または役務の一般名称」を指す。普通名称は、商標法上は、「その商品又は役務の普通名称を普通に用いられる方法で表示する標章のみからなる商標」(商標3条1項1号)とされ、登録することが出来ない。

平尾氏の言によれば、「商標あるいは商品名の普通名称化とは、商標には自他商品識別力が要求されているが、取引業者や需要者によって同種商品全体を表す普通名称のごとく使用されるに至り、やがてそのような認識が一般化して特定人の商品であることを識別する機能を喪失すること<sup>(\*47)</sup>。」をいう。具体的に、「エレベーター」は普通名称化してしまった製品名として知られているが、その他にもアルミニウムの略称として「アルミ」、箸の俗称として「おてもと」等があげられる(商標審査基準)。

また、慣用商標は、特定の商品又は役務について同

業者等が一般的に(普通に用いられる方法)使用し続けたことで、それが特定の商品又は役務であると識別できて、その中のどれが誰の商品又は役務であるのかということが認識できなくなった商標をいい、平尾氏の言によれば、「その商品又は役務について慣用されている商標」(商標3条I2号)とされこれもまた普通名称と同じように登録することが出来ない。慣用商標は、「普通名称とは違い本質的には、出所識別力を有しているが、同業者間との間において識別力を失っているため、相対的な識別力が無いと判断される<sup>(\*48)</sup>。」具体的に、清酒の「正宗」、餅菓子の「羽二重餅」、あられの「かきやま」などがあげられる(商標審査基準)。

味の素は創業以来、模倣品の被害に苦しんできた。「味の素」は、さしたる装置も要らず、簡単に製造出来ることが原因の一つであるといわれている。

国内においては、流通業者が同社以外のグルタミンソーダ製品にまで「味の素」という名称を用いるようになり、あるいは、テレビが普及し料理番組が一般家庭に向けて放送されるようになったころから、旨み調味料を料理に加えるときに「味の素、少々」という言葉が使われるようになった。

テレビで「味の素」の使用が一般化されれば、全国的に「味の素」が一般的に使われることは間違いなく、早急に商標保護の手続きをとる必要があったといえる。

同社にとって、「味の素」の商標には、長い時間をかけて多くの資本を投下して一般需要者に認知してもらったとともに、商品に対する味、安全性、品質などの信用を作り上げてきた経緯があるため、このような同業者の便乗行為や、テレビによる普通名称化の脅威には、徹底して取り組まなければならないといえよう。

必ずしも、ブランド価値ということが意識されるような時代ではなかったかもしれないが、上記のような理由から、一般消費者への影響や、同業者の便乗行為という悪質な行為に敏感に反応し、取締役会の議決を経て、味の素は、この問題には早くから全社レベルで取り組むこととなる。

まず、同業者に対して同社以外の商品に対して、味の素の称呼を使うことを禁止するという通知を行った。これは、前述した慣用商標化を防ぐ目的であったと考える。

あるいは、テレビ局の料理番組に対しては「味の素」

(\*46) 味の素株式会社ホームページ <http://www.ajinomoto.co.jp/> の企業情報を参考にした。

(\*47) 前掲・平尾 117 頁 6 (1) 商標の普通名称化参考

(\*48) 前掲・平尾 120 頁 7 (1) 慣用商標参考



という商標を使用するのではなく、「旨み調味料」という言葉を使うことを徹底するように要請し、繰り返し味の素が同社の製品である旨の広告を番組内あるいはCMを通じて行った。これは、前述した普通名称化を防ぐためのものであったと考える。

これらの努力の結果、国内における味の素は普通名称化、慣用商標化を避けることが出来ているのである。

味の素は、国内における普通名称化と慣用商標化の脅威をひとまず脱したわけであるが、現在に至っても世界的な普通名称化と慣用商標化の脅威にさらされている。

同社は、世界 15 カ国の 105 の工場で、調味料、加工食品、アミノ酸を生産、販売しているグローバルカンパニーであり、味の素のブランドはグローバルブランドであるといえる。

最近では、特にアジアと南米での模倣品による侵害行為が問題となっている。このような模倣品の被害とともに必ず起きるのは、普通名称化の進行である。

模倣品が横行する中、味の素の商標を利用して模倣品を作ることは簡単なことであり、ブランドに便乗するだけでなく、品質が劣るものが出回ればポリューション被害も考えられる。

「味の素」、「AJI-NO-MOTO」に関しては、世界 180 カ国(地域含む)において本社名義で登録されており、その全ては本社で一括管理されている。本社コーポレート部門には、知的財産センターが設置されており、商標管理はそこで遂行されている。

これらの商標権は、各国法人に有償で使用許諾しており、契約の中で偽物の排除などの措置を取り決めている。これは、現地法人が主体的に対処することを原則としつつも、費用を現地の要請により本社が半額負担することによって、積極的な保護を図ることを目的にしている。

また、主要な市場に関しては代理店を通じて、商標管理と製品の販売を行うだけでなく、教育を受けた各国法人の社員が自ら行うという管理・販売スタイルをとっており、組織共通の意識として、模倣品に対する緊張感が高いことがわかる。

例えば、インドにおいて味の素社は偽物被害と、普通名称化と慣用商標化の進行に悩まされているが、同社は、日本での経験を生かして徹底した商標管理に努めている。たとえば、現地の弁護士と連絡を取り合い、訴訟の提起を行い、あるいは交渉を粘り強く行ってい

る。

その他に、組織内での商標に対する意識を高めるために、教育を行い、「マーケッターのための商標教室」という書籍を発行し、社内においてベストセラーとなっている。この本を読むことで、同社にとって商標の保護がビジネスの遂行上、重要な要因であると位置づけることが出来、常日頃からグループ共有の商標マインドアップを図っているのである。

商標は、あくまで「名札」に過ぎないように思われがちだが、味の素の商標は成熟商品が多い食品市場において、圧倒的なブランドの強さとしての「値札」の価値を有している。これにより、他社との差別化を図ることが出来、価格競争に巻き込まれることがない。

商標管理における歴史と経験を積み上げていることで、同社は競争優位を築くことができ、大きなアドバンテージとなっているといえよう。商標の管理はこのように、根気強く、粘り強く、そして、全社レベルで統一した意識作りとこだわりをもって臨まなければならないということがわかる<sup>(\*)49)</sup>。

## おわりに

ブランドは、差別化の難しい市場で企業がどのように競争優位を築いていくかという上で、重要性を増している。いわば、差別化の源泉であるといえよう。そのため、これまで以上に企業はブランドに注目して、資源を投入していく必要がある。

投入する資源は、資金は勿論のこと、人材についても重要である。日本企業の組織においては、ブランドマネジメントに長けた人材が不足している。ブランドマネジメントには、経営戦略、組織、財務会計、法務、マーケティング、経営管理、CSR、製品開発など多様なスキルが必要であるため、このような人材をどのように育てていくのかということも大きな課題である。

たしかに、ブランドを創造することやそれを維持管理することは、多くのヒト、カネ、モノを投入していかなければならないが、ブランドが生み出すその後の利益や今後の市場の変化に対応することを考えれば、必要不可欠なものであるといえよう。そして、ブランド毎にきめ細かい戦略を立ててマネジメントしていく必要があると考える。

ブランディングを成功させて、ブランドに大きな価値が付加されたとしても、そのブランドの保護をおろ

(\*)49) 味の素社は、知的財産センターが中心となり、商標戦略においてのみならず、そのほかの知的財産法を含めた知的財産戦略が優れているが、本稿では商標に特化して述べることにした。

そかにすれば、フリーライドや、ダイリューションの問題に悩まされることになる。ゆえに、ブランドの保護における、商標法をはじめとする知的財産法の重要性は高い。商標権の取得とブランドマネジメントは、ブランド名を商標登録するというだけではなく、そのタイミングや取得の方法など戦略的に考える必要がある。また、一旦商標権を取得しても、その後さらにその商標権の適切な維持・管理がなされなければならない。そのためには、様々な関係部署との密接なコミュニケーションが必要であり、知識の共有化を図り、組織全体としてブランドとその価値ということを意識付けていかなければならない。

最後に、日本企業にとってはグローバル市場でどのように自社ブランドの価値を高めていけるかがより重要な課題になってくる。海外の市場において成功を収めるためには、ブランド戦略は、各国の市場の特殊性(文化など)を考慮し、各国の商標法や条約などの知的財産に関わるルールをどのように駆使していくのかということになりそのマネジメントの方法はより複雑になっていく。今後は、日本企業がグローバル市場においてどのようにブランド戦略を構築していく必要があるのかということに注目して、研究を進めていきたい。

本稿を完成するにあたり、御多忙中にも関わらず、熱心に御指導くださった浜田治雄教授に心から御礼申し上げます。

以上