

企業のブランドマーケティングに対する 知的財産部門の関与のあり方 についての一考察



会員・大阪経済大学教授 眞島 宏明

要 約

知的財産部門がブランドの権利化に直結する業務を担う以上、知的財産部門は当然、企業のブランドマーケティングに対して積極的に関与しなければならない。そして、知的財産部門は、他部門からの発案や要請を受け、専門的知識・経験に基づいて見解を提示する受動的関与のみならず、他部門に向け、知的財産部門がその専門的知識・経験に基づいてブランドマーケティングの出発点となる新たなアイデアを自ら提案する能動的関与も行うべきである。もっとも、知的財産部門は、知的財産に関する知識や経験が高度な専門性を有しているがゆえに、たとえば知的財産の権利確保を最優先に位置付ける等、視点に偏りが生じる危険があるため、ブランドマーケティングの最終決定に過度に関わるべきではないと考えられる。

目次

- はじめに
- ブランドの定義
- ブランドマーケティングに関連する企業内部部門
- 先行研究
- 考察
 - 知的財産部門の関与の内容
 - 最終決定に対する知的財産部門の関与の程度
- おわりに

ては知的資産の一つであり、商標権の獲得による独占使用の確保という側面からは知的財産と強い結びつきを有している。

したがって、企業内における知的財産部門は、通常、何らかの形でブランドマーケティングに関わることになるが、この知的財産部門は伝統的に特許業務を中心とした特殊な専門的業務を取り扱う部門と位置付けられてきた。このため、企業のブランドマーケティングと知的財産部門との関係には大きな隔たりがあることが多く、この点についての組織的な構成や、その関与のあり方は必ずしも最適な形が確立されているとは言えないのが現状である。

本稿はこのような現状に鑑み、企業のブランドマーケティングに対する知的財産部門の関与のあり方についての考察を試みようとするものである⁽¹⁾。

2. ブランドの定義

本稿のテーマの基盤である「ブランドマーケティング」の概念をいかにとらえるかについては、特に「ブランド」の定義との関係で諸説が乱立し、その定説は未だ確立されていないといえる。この点、ブランドの定義付けに関しては、拙稿⁽²⁾においてすでに詳細に検討した経緯があり、その概要を示せば次の通りである。

まず、「ブランド」の概念のとらえ方に関する諸説は、①我が国商標法上の商標と同義にとらえる第一の

1. はじめに

現代のビジネス社会において、ブランドを重視した企業経営の考え方は広く定着している。その背景には、各社の製造技術やサービス内容が成熟して拮抗し、これらについての圧倒的な差異が存在しなくなった中で、ブランドイメージによる他社との差別化が重視されるに至ったという事情がある。また、インターネットや情報端末の飛躍的な発展・普及によって、各種の情報に消費者が容易に接触できるようになった環境下、消費者に対する商品・サービスのアピールのツールとして、企業がブランドイメージを高めるための情報発信を重視するようになったという経緯もある。

いずれにしても、現代のビジネス社会において、ブランドマーケティングは企業経営を成功に導く重要な要素である。そして、この「ブランド」も企業にとっ

立場、②文字、図形等といった構成要素の列挙を中心とするものの、商標法上の商標における構成要素にとらわれず、構成要素に一定の広がりを持たせてブランドを定義付けようとする第二の立場、③文字、図形といった具体的な構成要素を列挙する形式から脱却し、より機能的な側面から抽象的にブランド概念を定義付けようとする第三の立場に整理することができる。

そして、①ブランドを我が国商標法上の商標と同義ととらえる第一の立場については、商標法上、商標の用語が商標法2条1項において明確に定義付けされているためにかえって概念の柔軟性に乏しく、時代とともにその社会的意義を成長させてきたブランド概念を的確に表しているとはいえない³⁾。また、②構成要素の列挙を中心にブランドを定義付けようとする第二の立場については、ブランドが単なる商品又はサービスの識別標識としての意味合いを越えた価値を有している点を看過するものであり、需要者が商品やサービスを媒介とせず企業に対して抱いた印象に従って生成された価値もブランド概念の中に取り込んで把握するのが社会的実体としてのブランド概念に合致するというべきであるから、第二の立場がいうブランド概念も狭きに失する。

結局、より機能的な側面から抽象的にブランド概念を定義付けようとする第三の立場が妥当であり、ブランドの本質は、需要者が抱く印象の総体に従って生成された価値にあると考えるべきである。そして、需要者が抱くこの印象の総体は、企業から流出する商品又はサービスの内容・品質等や識別標識を通じて形成されることもあるが、商品又はサービスとは無関係に、企業の業務に関連した情報に基づいて形成される場合もある。

以上の点をふまえ、ブランドとは、主体から流出する個々の商品・サービスに伴って与えられる情報、その他主体の業務に関連して与えられる情報に基づき、需要者がこれらに対して抱く印象の総体に従って生成される無形の価値物をいうと解する。

ブランドの概念を以上のように広く捉えれば、企業のブランドの構築に直接的に影響を及ぼす要素としては製品そのものの技術やネーミング・デザインの他、経営企画や宣伝広告活動等、広範な領域にわたることになる。

なお、「ブランドマーケティング」を論じる場面においては、「ブランド戦略」や「ブランディング」あ

るいは「ブランドマネジメント」という用語が用いられることがある。また、「ブランド管理・活用」といった視点から検討が加えられることもある。

これらの各用語の間には、厳密に言えば対象とする範囲や概念的なニュアンスに相違があるが、いずれもブランドを中核に据えた企業経営の取り組みを示す用語であり、この意味では概念的に重複する範囲が大きい。

本稿は、企業経営全体の中におけるブランドと知的財産部門の関りがテーマであるから、広く企業の総合的活動を指す「マーケティング」という用語⁴⁾を用い、「ブランドマーケティング」の概念を対象として企業内知的財産部門の関与のあり方を検討する。

3. ブランドマーケティングに関連する企業内部部門

企業の組織的構成や部門の名称は一律ではなく、また業界によっても大きく異なるといった事情があるが、本稿では企業において一般的と思われる部門構成を前提に検討を行う。

企業経営について最終的な決定と責任を担う経営陣がブランドマーケティングに関わるのはもちろんであるが、ブランドの概念を前述のように広く捉える以上、ブランドマーケティングに関連する企業内部部門としては次に示すようなものがある。

まず、ブランドマーケティングに関連する部門としては、経営企画を含めた事業部門がある。企業が複数の事業を行う場合、事業ごとに事業部が設けられていることが多く、各事業部門はそれぞれの事業に沿った経営企画を行っている。

経営企画とは、経営戦略に方向付けられた計画の立案やその遂行にあたっての最適な経営資源の配分であり、事業の中核に位置付けられる。事業計画の遂行にあたってどのようなブランドを採用するかは、経営企画の一環として検討され決定されることが多いといえ、この点でブランドマーケティングに最も関係が深い部門である。

また、ブランドマーケティングに関連する部門として宣伝広告部門がある。ブランドの価値は消費者等の需要者が抱く印象によって決定付けられると解されるから、自社が提供する商品や役務をその特徴も含めて消費者に広く情報告知する宣伝広告部門はブランドマーケティングに密接に関連する。

さらに、法務部門もブランドマーケティングとの関わりを有している。自社ブランドが第三者によって違

法に使用された場合、商標権等の知的財産権の侵害事件として法務部門が対処することが多い。また、知的財産権のライセンス契約に関しても何らかの形で法務部門が関与することになる。

またメーカーでは、研究開発部門もブランドマーケティングに間接的ではあるが関わりを有している。ブランドの構築の基礎には優れた製品の存在が必要であり、この意味で特に物作りを行う企業の場合、研究開発部門はブランド構築の基盤をなす業務を担当していると位置付けることができる。

そして、もちろん知的財産部門もブランドマーケティングに密接に関連する部門である。知的財産とは、特許権、実用新案権、意匠権、著作権、商標権等をいい（知的財産基本法2条2項）、権利化や権利の維持・管理のための諸手続きの必要性との関係で、知的財産部門としては特許権、商標権及び意匠権に関連する業務を中心に担当している。知的財産の資産価値が注目される中で、企業における知的財産部門の地位は向上し、その役割も発展しつつあるが、知的財産部門が行う業務として本稿では一旦、伝統的な業務、すなわち知的財産権の取得・管理業務を念頭におく。

そして、知的財産部門の主要な業務として特許業務と商標業務を挙げるとすれば、特許業務よりも商標業務の方がブランドマーケティングとの関りが本質的に深いといえる。特許業務は、主に研究開発の技術的成果を特許権という形で権利化するが、研究成果自体の価値は特許出願の段階ですでに完成している。

これに対して、商標保護の対象の実体は、商標そのものではなく、商標に化体する業務上の信用にあり、この業務上の信用はその後の事業の進展によって徐々に商標に蓄積されるものである。したがって、知的財産部門が取り扱う商標業務は、本来、権利化後に事業部門や宣伝広告部門と一体となって商標（事業部門にとってはブランド）の価値の増大を目指すべきものである。具体的には、使用商標のロゴや色彩等の統一⁽⁵⁾、登録商標との同一性の維持⁽⁶⁾、さらに識別力の弱い商標であって権利化が果たせていない商標についての使用による識別力の獲得（商標法3条2項等）等につき、商標業務は事業部門や宣伝広告部門と密に連携しながら遂行すべきである。

なお、知的財産部門が担当する特許業務は、研究開発部門に密着している。そして、研究開発部門が上述のようにブランド構築の基盤と位置付けられる以上、

知的財産部門は研究開発部門との関わりから側面からもブランドマーケティングと強い関連性を有していることになる。

4. 先行研究

ブランドマーケティングと知的財産部門の関係を示す先行研究は少なくない。以下に、その主要な先行研究を示す。

まず、比較的早い時期の研究としては、日本知的財産協会商標委員会第2小委員会（2001）⁽⁷⁾がある。この研究は、平成11年（1999年）11月に「企業における商標管理のあり方」について実施したアンケート結果を分析し、この中でブランドの価値を左右するハウスマークの使用展開をテーマとした会議（ブランド会議）についてのアンケート結果にも触れている。

これによれば、ブランド会議を開催したことがない企業が対象企業の53%であったことに基づいて、ブランド会議が「日本の企業ではまだ一般的な考え方としては定着していないことを示していると解釈できる」と分析している。また、商標部門の位置付け・立場について「低い」・「やや低い」と感じる企業が対象企業の51%あったと報告している。

この研究に基づけば1999年当時、ブランドマーケティングに対する企業の積極的な取り組みは必ずしも十分に定着していたとはいえない。しかしその後、企業がブランドマーケティングを重視する傾向はビジネス社会に広がり、これと共にブランドマーケティングと知的財産部門との関係性についての研究も活発化する。

日本知的財産協会商標委員会（2007）⁽⁸⁾は、ブランドマーケティングと知的財産部門、特に商標部門との関係についての研究である。この研究は、ブランドを社名やシンボルマークのようなコーポレートブランドと、商品・サービス商標であるプロダクトブランドに分けて把握し、同商標委員会（平成17年度・平成18年度）所属の企業に対してブランドに関するアンケートを実施しその結果を分析している。

そして、今後、商標部門がブランド価値向上についてさらに貢献する方策として、①組織横断ネットワークを拡充し、商標部門が多く部門と継続的に密接な連絡を取りながらブランドについて関与していくべきという点、②ブランドに関わるルール（ポリシー）の策定・運用について商標部門が中心的な役割を果たすべきという点、③プロダクトブランドチェックリスト

をプロダクトブランドの管理の参考とし、新任担当者教育の資料として活用することができるという点、④各事業部門の担当窓口の役割の明確化と強化を図るべきという点、⑤ブランドに関する社員教育・啓発について商標部門が中心になって推進すべきという点、及び⑥商標部門の体制を強化すべきという点を掲げている。なお、①についての具体的な仕組みとしては、プロダクトブランドについてのネーミング委員会、コーポレートブランドについてのコーポレートブランド管理委員会の設置を提案している。

さらに、日本知的財産協会商標委員会（2009）⁽⁹⁾は、ブランドライセンスに焦点を当て、ライセンサーの立場として企業の商標部門が留意すべき点と課題を検討している。そして、ライセンスに関する手順を、①当該ブランドの使用規定の明確な策定、②ライセンス承認に関する社内手続きのマニュアル化、③ライセンス契約の内容確認、④ブランドの使用管理の4段階に分け、それぞれの留意点等を示している。

そして、商標部門は、それらの留意点を踏まえた上で、適切なライセンス契約の締結とライセンスを管理することができる社内体制の構築に取り組む必要があるとしている。具体的には、(i)ブランドの使用規定策定に積極的に関与すべきという点、(ii)ブランドライセンスに係る社内各組織との連携を強化すべきという点、(iii)ライセンス契約の管理を行うべきという点、(iv)社内やグループ会社でブランドライセンスに関する教育活動を行うべきという点、(v)その他、商標部門の担当者が法律的知識に加え、経営側や事業部門の視点からブランドライセンスを捉えるスキルを身に付けるべきという点や、経理的素養、税務知識等を背景としたリスク回避能力・課題解決策の提言能力を備えるべきという点を掲げている。

次に伊藤⁽¹⁰⁾は、ブランド価値は、ブランド拡張による自己希釈化、品質管理を欠く使用許諾等、ブランドがいかに使われるかによって変動するものであることを指摘し、知的財産部門は商標管理に止まることなく、ブランドの情報価値を管理すべきであるとしている。具体的には、①ブランドの使用状況や使用態様を一元的に把握すべきという点、②商標に限らずパッケージ・スローガン・原産地表示等すべてのブランド要素を一元的に管理すべきという点、③ブランド使用の可否を合議するブランドマネジメント委員会のような組織に参画すべきという点を掲げている。

また、日本知的財産協会商標委員会第2小委員会（2011）⁽¹¹⁾は、ブランドについての商標部門の役割は商標権の取得や侵害対応等法的側面からの支援が中心であるが、企業自身の活動が引き起こすブランドの希釈・汚染防止といった社内的な関わりにも目を向けるべきであるとして、①登録商標との関係で不使用状態にならないようにするための使用チェック、②ブランド使用のガイドラインの公表、③商標マップ（ブランド・ポートフォリオ）作成支援を通じたブランドの保護のチェックの促進、④ブランド創生への参画による効率的なブランド戦略の推進のサポート等を掲げている。

さらに、日本知的財産協会商標委員会第2小委員会（2012）⁽¹²⁾は、自社のコア技術をブランド化した技術ブランドを取り上げ、商標部門は「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。」としている。そして、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、商標マップの作成を掲げている。商標マップというコミュニケーションツールを用い、商標部門と社内各組織との連携を強化しようというものである。

また、日本知的財産協会商標委員会第2小委員会（2015）⁽¹³⁾は、ブランドマニュアル（コーポレートブランドの使用方法に関する規定）に関して実施したアンケート結果を、調査対象企業のほとんどがブランドマニュアルを有しており、特に外観ルールにおいて商標法上の同一性保持以上の厳格なルールを設けていると分析した上、知的財産部門とブランドマニュアルを主管する部門とが、コミュニケーションを密にして協力すれば、法的観点・ブランディング的観点の両面から手厚い支援が可能であるとしている。

岡本⁽¹⁴⁾は、ブランディングと知的財産部門との関りについて、知的財産権の取得・管理のみならず、商品企画・研究開発のそれぞれの前段階からの関与や、ブランドステートメントの開発等への積極的な関与を提言している。

日本知的財産協会商標委員会第2小委員会（2017）⁽¹⁵⁾は、個別の商品名・サービス名の採択について商標部門とネーミング部門との間でしばしば意見の衝突が生じることに着目し、その両部門の調整方法を提言して

いる。すなわち、まずネーミング担当部門は対象名称がターゲットに対して訴求力があるか否かという「名称の重要度」を意識しているが、その一方で商標部門は商標としての登録性や第三者の類似商標の存在という「商標リスク」を意識しており、両部門の視点にはずれがある点を指摘している。

その上で、円滑なネーミングを行うためには、「名称の重要度」と「商標リスク」の評価を融合させた情報を共有すべきであるとして、商標部門がネーミング担当部門の視点で「名称の重要度」を適正に評価する必要性を述べている。そして、その評価要素として、(1) 名称の寄与度、(2) 対象商品・サービスの重要度、(3) 企業としてのブランディング方針等を挙げている。また、商標部門とネーミング担当部門の評価を融合させた情報を可視化するためのツールとしてポジショニングマップの作製を提言している。

田中⁽¹⁶⁾は、ブランドを(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、の3つの次元から把握した上、知的財産担当者、マーケティング担当者、広報担当者及びトップレベルのネジメントの4者による定期的な会合(ブランド委員会)を持ち、知的財産部門や知的財産担当者がこの組織活動に積極的に関与してリードすることを提案している。

小林⁽¹⁷⁾は、知的財産戦略に関する実践事例集に掲載されている事例を紹介して独自の分析を加えた上、知的財産部門に求められる役割として、①テクノロジーだけでなくデザインやブランド、モノづくりだけでなくコトづくりも含めた複合的な知的財産戦略の構築と実行、②契約を含めオープン&クローズ戦略によるエコシステムの構築とオープンイノベーションの両立、③情報戦略部門としての企画・提案を挙げている。

石田⁽¹⁸⁾は、企業経営においては、知的財産保護制度に沿って取得・保有する知的財産を適正に評価し、適法かつ公正に企業戦略に練り込んでいく必要があるとし、戦略的知的財産人材には横断的な知識・情報・経験が必要で、組織能力(コミュニケーション能力、マネジメント能力等)が求められるとしている。

そして、知的財産部門の役割・目的は、企業計画の目標達成への寄与であり、業務内容としては知的財産を事業計画に練り込み、知的財産情報を使いこなしてリスクマネジメント対応を行うことであり、その効果は経営に力を与え、企業価値評価を高め、企業の持

続的發展を期することになると述べている。

以上、ブランドマーケティングと知的財産部門の関係を示す主な先行研究を概観したが、いずれの研究もブランドに着目したマーケティングの重要性を訴えており、商標部門をはじめとする知的財産部門はブランドマーケティングにより一層深く関わるべきであるという見方は、各先行研究に共通であり軌を一にしているといえよう。

なお、ブランドマーケティングと知的財産部門との関係を実際に構築しようとする場面では、その企業が取り扱う業務内容や企業内の風土等を十分に踏まえた上、知的財産部門の位置付けを見直す必要が生じることが多いであろう。

この点に関連し、知的財産部門の役割等について、特定の企業の実例を紹介した上でそのあり方を考察した近年の先行文献として、カシオ計算機の法務部門を紹介し、今後の目標・課題に触れた山崎⁽¹⁹⁾、自動車業界におけるブランド構築に焦点を当て、マツダの例に従い、ブランドの柱として技術開発とデザイン開発を挙げた上、技術及びデザインに関する知的財産部門の関与の重要性を述べた安藤⁽²⁰⁾、凸版印刷の実例を紹介し、法務部門と知的財産部門との連携のあり方を検討した萩原他⁽²¹⁾、座談会形式で出光興産、三井化学及び住友化学の実例を紹介し、事業環境が急激に変化している現在の知的財産部門の役割と知的財産戦略を検討した橋本他⁽²²⁾、株式会社エンジニアの実例を紹介し、中小企業経営者から見た商標活用・商標戦略に言及した高崎⁽²³⁾等がある。

いずれも、企業の知的財産業務の実例に立脚した考察であり、企業のブランドマーケティングと知的財産部門との関係を見直すにあたって極めて有益な研究である。

5. 考察

5. 1 知的財産部門の関与の内容

先行研究の多くが述べているように、知的財産部門は、企業のブランドマーケティングに対し積極的に関与しなければならない。これは、知的財産部門がブランドの権利化に直結する業務を担う以上、当然といえる。具体的には、前掲日本知的財産協会商標委員会(2007)及び前掲田中等が触れているようなブランドに関する専門会議に、知的財産部門の担当者が早い段階から出席し、知的財産の視点から積極的に意見を述べ

るといった仕組みを企業内で確立しなければならない。

このようなブランドに関する専門会議は、経営企画を含めた事業部門、宣伝広告部門が中心となって構成されることが多く、ここに知的財産部門が参加する形になろう。また、メーカーによってはさらに研究開発部門も会議のメンバーに加わることもある。なお、法務部門は、権利侵害事件や他社との契約の締結というような具体的な案件に応じ、個別的に関与することになる。

もっとも、知的財産部門がブランドに関する専門会議に積極的に関与するとしても、その関与の内容には様々な形態がある。その関与形態の内容としては、現状では受動的関与が中心である。本稿でいう知的財産部門の受動的関与とは、他部門からの発案や要請を受け、知的財産部門がその専門的知識・経験に基づいて見解を提示する関与形態を意味する。

たとえば、他部門が発案したブランドに係る商標の識別性の有無についての見解、商標登録可能性についての見解を提示することや、他部門が発案した技術内容に関する特許権の侵害リスクについての見解、自社が特許権を取得することができる可能性についての見解を提示するといった関与形態である。

このように他部門からの提案を受けて、専門知識と経験を有する知的財産部門が適切な見解を提示するという受動的関与は、知的財産の権利化や知的財産リスクの回避といった観点から企業において極めて重要であり、高度な専門性を有する知的財産部門にはこのような役割を果たすことが期待されているといえる。したがって、知的財産部門としては、まずはこのような受動的関与を着実に遂行することによって、企業内で確固たる地位を確保しなければならない。

しかし、知的財産部門の関与の内容としては、このような受動的関与だけでなく、知的財産部門がより能動的にブランドマーケティングに関与する能動的関与もあり得る。本稿における知的財産部門の能動的関与とは、他部門に向け、知的財産部門がその専門的知識・経験に基づいてブランドマーケティングの出発点となる新たなアイデアを自ら提案する関与形態を意味する。

たとえば、商標業務についての能動的関与としては、自社の業界において識別性を欠く名称に、識別性を有する商標を付加して商標登録した上で、使用に際して商標登録表示を行って半独占的使用を確保しつ

つ⁽²⁴⁾、その名称を軸にしたブランドマーケティングを展開するといった提案が考えられる。

また、意匠業務についての能動的関与としては、たとえば店舗のユニークな外観や内装、あるいは画面上に表示される操作用のアイコンを意匠登録したり、関連意匠制度を活用して長期的な進化を視野に入れた製品のデザインを意匠登録し⁽²⁵⁾、これらの意匠を軸にしたブランドマーケティングを展開するといった提案が考えられる。

さらに、特許業務についての能動的関与としては、たとえば特定の製品に関し、特許権の内容よりも特許取得件数を優先し⁽²⁶⁾、市場において特許取得件数を積極的にアピールすることによって、消費者に対してその製品が高性能であることの技術的根拠を印象付け、これを軸にしたブランドマーケティングを展開するといった提案が考えられる。

ブランドマーケティングに関与する知的財産部門の能動的関与としては、以上のようなものを例示することができるが、これらは主に知的財産法の視点や実務を起点とする極めて特殊なビジネス戦略であり、対象となる場面は極端に限定されることが多いであろう。

このため、知的財産部門の能動的関与による提案が、業界におけるビジネスの状況や動向等に必ずしも適合するとは限らないが、うまく合致すればブランドマーケティングの出発点を発案し、ブランド構築の基礎を創出することができるはずである。

ブランド構築の基盤を如何なるものに求めるかは、無数の方向性が考えられるが、知的財産部門の能動的関与は、その新たな方向性を提供することになる。

5. 2 最終決定に対する知的財産部門の関与の程度

すでに述べたように、ブランドに関する専門会議には企業内の様々な部門が参加し、各部門が専門的な視点から意見を提出することになる。そして、これら多様な意見を踏まえたブランドマーケティングに関する最終決定は、経営企画等の部門が主導することが多いであろうし、またそうあるべきであるが、この最終決定に知的財産部門はどの程度関与するのが適切であろうか。ブランドマーケティングの最終決定に対する知的財産部門の関与の程度の問題である。

この点、知的財産部門はブランドマーケティングの最終決定に過度に関わるべきではないと考えられる。それは知的財産に関する知識や経験が高度な専門性を

有しているがゆえに、たとえば知的財産の権利確保を最優先に位置付ける等、知的財産部門の視点には偏りが生じる危険があるからである⁽²⁷⁾。

言うまでもなく企業経営の主目的は利益の追求であり、少なくとも知的財産権そのものの取得や活用ではない。場合によっては知的財産の保護をあえて切り捨て、ビジネスチャンスをつかむ決断を行うことが必要な場面もある。

特に知的財産部門がブランドマーケティングに対して能動的関与を行う場合、前述のように知的財産部門の専門的知識・経験を基礎にブランドマーケティングを組み立てることになるため、勢い知的財産部門が最終決定に過度に関わろうとする場面も予測される。しかし、たとえ知的財産部門がこのような能動的関与を行う場合であっても、視点の偏りの危険は排除することができないのであるから、ブランドマーケティングについての最終決定は経営企画等マーケティングについて広い視野を持つ他部門に委ねるべきである。

もっとも、これは知的財産部門の軽視を言うのではない。企業のブランドマーケティングにとって、知的財産部門の関与は必要不可欠であり、知的財産部門が有する専門的知識・経験があつて初めてブランドマーケティングの戦略的な組み立てが強固に完成する。

また、仮に知的財産部門が知的財産の専門知識と経営企画の視点を完全に併有しているのであれば、知的財産部門がブランドマーケティングの最終決定を主導するのが最も適切である。むしろ企業内に知的財産の専門的視点と、経営企画の専門的視点との双方を兼ね備えた人材がいて、ブランドマーケティングの最終決定を行うという形態が理想的である⁽²⁸⁾。

効果的なブランドマーケティングの組み立ての基盤作りにおいても、企業の組織的構成や人材育成が重要課題になる。

6. おわりに

ブランドマーケティングに関する研究分野は比較的新しいこともあつて、必ずしも十分な議論が展開されているとはいえない。今後の活発な研究が期待される。

ところで、インターネットを基礎にしたビジネスが急速に拡大し、次々と新しい形態のビジネスが登場する中、社会におけるブランドの機能も予想外の変貌を遂げる可能性があり、企業のブランドマーケティングもこの変貌に敏感に追従し進化していく必要がある。

そして、企業の知的財産部門には、このように進化するブランドマーケティングに積極的な関与が求められるわけであり、ブランドマーケティングに対する知的財産部門の関与のあり方についても多方面からさらに深い検討が加えられるべきである。

本稿の脱稿時期は、折しも2020年から2021年にかけての新型コロナウイルスの感染拡大第三波の中であり、社会構造そのものの変革が迫られていることを日々実感する。しかし、社会がどのように変貌しようとも、それに追従して進化する限り、ブランドマーケティングが企業経営を成功に導く重要な要素であることに変わりはないし、知的財産部門の関与なくして適正なブランドマーケティングの組み立ては実現されない。この意味で企業の知的財産部門のより一層の充実にも期待を寄せたい。

(注)

- (1) 本稿で示す分析・考察等はあくまでも著者の個人的見解であり、著者が所属する組織、団体の見解とは無関係である。
- (2) 眞島宏明, パテント Vol.64 (No.11), 68頁 (2011年)
- (3) 商標法上の商標概念も社会の変遷に追従する形で法改正を重ねている。すなわち、平成3年改正法(平成3年法律第65号)によって役務を指定した商標登録が可能になり、平成8年改正法(平成8年法律第68号)によって立体的形状からなる商標が保護対象に加えられ、平成26年改正法(平成26年法律第36号)によって動き商標、ホログラム商標、色彩のみからなる商標、音商標、位置商標といった新しいタイプの商標が保護対象に加えられた。しかし、法改正という手続を経て商標概念を拡大させる点、やはり柔軟性・即応性に乏しい。
- なお、新しいタイプの商標が保護対象に加えられ、商標の構成要素が追加されたことによって、本文に示した第一の立場と第二の立場との差異は小さくなっているといえる。
- (4) 日本マーケティング協会は、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」と定義(1990年)している(“マーケティングの定義”公益社団法人日本マーケティング協会, <https://www.jma2-jp.org/jma/aboutjma/jmaorganization>, 参照日: 2020.12.25)。
- (5) 日本知的財産協会商標委員会第2小委員会, 知財管理 Vol.68 (No.2), 209頁(2018年)は、2015年4月1日施行の改正商標法が新しいタイプの商標の一つとして色彩のみの商標を保護対象に加えたことに関連し、日本に先行して色彩を保護対象とした欧米の出願登録例及び実際の使用例を分析した上、色彩のブランド戦略への効果的な活用方法の一つとして、色彩の統一的使用を提言している。
- (6) 登録商標と同一性のない商標の使用は、商標法上、適正な

- 使用とは認められず、不使用取消審判によって取り消されることがあるため（商標法 50 条）、使用商標のロゴやデザインの変更によって登録商標と同一性を欠くことになる場合は、変更後の商標を登録し直すといった措置が必要となるため、使用商標についての知的財産部門と事業部門との情報共有は重要である。
- (7) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会, 知財管理 Vol.51 (No.8), 1309 頁 (2001 年)
- (8) 日本知的財産協会商標委員会『ブランド価値向上に資する商標部門のあり方に関する考察 (資料第 351 号)』(2007 年)
- (9) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会, 知財管理 Vol.59 (No.4), 459 頁 (2009 年)
- (10) 伊藤知生, 知財管理 Vol.59 (No.2), 167 頁 (2009 年)
- (11) 日本知的財産協会商標委員会『経営に資するブランドの研究—ブランドで経営を考える— (資料第 396 号)』(2011 年)
- (12) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会, 知財管理 Vol.62 (No.4), 505 頁 (2012 年)
- (13) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会, 知財管理 Vol.65 (No.5), 645 頁 (2015 年)
- (14) 岡本智之, パテント Vol.70 (No.12), 143 頁 (2017 年)
- (15) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会, 知財管理 Vol.67 (No.12), 1887 頁 (2017 年)
- (16) 田中洋, 知財管理 Vol.69 (No.4), 573 頁 (2019 年)
- (17) 小林誠, IP ジャーナル 14 号, 11 頁 (2020 年)
- (18) 石田正泰, 知財ぶりずむ Vol.18 (No.214), 12 頁 (2020 年)
- (19) 山崎聡士, Business law journal 8 (No.12), 18 頁 (2015 年)
- (20) 安藤誠一, 知財研フォーラム Vol.103, 4 頁 (2015 年)
- (21) 萩原恒昭・大野郁英, ビジネス法務 17 (No.5), 30 頁 (2017 年)
- (22) 橋本正洋・後藤康博・山本喜博・上川徹・畔上英樹, ペト
ロテック Vol.42 (No.5), 322 頁 (2019 年)
- (23) 高崎充弘, IP ジャーナル 9 号, 10 頁 (2019 年)
- (24) 識別性を有する商標を付加して商標登録したとしても, 識別性を欠く部分には商標権の効力は及ばないが (商標法 26 条 1 項 2 号ないし 4 号等), その終局的判断は裁判所が行うため, それ以前はビジネスの現場において事実上, 他社に対する牽制が働くことになる。
- (25) 令和元年法律改正 (令和元年法律第 3 号) によって, 意匠法の保護対象に建築物の形状等や画像, 内装等が追加され, 関連意匠制度の拡充が図られた。
- (26) 特許実務において, 特許請求の範囲を極端に減縮すれば進歩性 (特許法 29 条 2 項) が認められることが多く, 容易に特許権を取得できる傾向がある。この場合, 狭い特許請求の範囲によって特許権の内容 (効力) は脆弱になるが, 特許取得件数を増加させることができる。
- (27) 同様の視点を持つものとして, 前掲注 15) 日本知的財産協会商標委員会第 2 小委員会 (2017 年) があり, ネーミングプロセスにおいて, 商標部門は商標としての登録性や第三者の類似商標の存在という「商標リスク」を意識しており, ネーミング担当部門との間に評価視点のずれがあるという指摘は, 商標部門 (知的財産部門) の専門知識・視点の偏りを意味していると考えられる。
- (28) 日本知的財産協会マネジメント第 1 委員会第 3 小委員会, 知財管理 Vol.69 (No.9), 1221 頁 (2019 年) は, 多様な人材を活かして知的財産部門の業務の拡大・複雑化に対処するという観点から, 知的財産業務及び人材に関するアンケートを実施して分析した上, 組織や業務に人材を合わせるのではなく, 逆に人材に合わせて組織や業務を設計すべきといった提言を行っている。

(原稿受領 2021.2.12)