

「グローバルに信頼され愛されるブランドを育てる・守る」

～ブランド戦略の地域性と中国での模倣対策～

第 2 分科会

松本宗久・西野吉徳・会員 中川博司

1. はじめに

【中川】 それでは第 2 分科会を開始させていただきます。第 2 分科会では、「グローバルに信頼され愛されるブランドを育てる・守る」というテーマのもとで、ブランド戦略の地域性と中国での模倣対策にスポットライトを当ててお話をいただくことにいたします。コーディネーターを務めさせていただく中川です。よろしくお願いたします。

この第 2 分科会では次のように進めさせていただきます。前半はダイキン工業株式会社法務・知的財産部（現：法務・コンプライアンス・知財センター）の弁理士松本宗久先生から、中国という地域にスポットを当てて、中国の模倣対策についてお話をいただきます。後半は、第 1 部でもご講演をいただきました、松下電器産業株式会社のブランドマネジメント室の弁理士西野吉徳先生から、第 1 部のお話を踏まえて、ブランド戦略の地域性ということについてお話をいただくということにいたします。最後に皆さんからご質問も頂戴しながら、お 2 人の先生方からご回答も頂戴することで質疑応答の時間も設けております。

では、前半の中国の模倣対策についてお話をいただくことにいたします。講師の松本宗久先生は、平成 3 年に大阪府立大学大学院工学研究科を修了されまして、ダイキン工業株式会社にご入社、法務・知的財産部に所属され、1999 年から中国模倣対策ワーキンググループのリーダーを務められております。中国にも毎年お出掛けになられて、主務官庁と折衝をしております。

1-1. 中国の商標審査制度

松本先生のお話に先立ちまして、その内容をわかりやすくするために私のほうから、中国の商標制度の概要について 2 点、簡単にご説明をいたします。

まず中国の商標の出願の審査や管理を行う主務官庁についてご説明をいたします。中国の国会にあたるのは全国人民代表大会（全人代）です。この全人代に国

務院が所属します。これは日本の内閣に該当する役所です。この國務院が直轄する 1 つの官庁として、国家工商行政管理総局という中国最大の行政機関があります。所属する所員は 70 万人、商標のスタッフは 6,000 名を数えます。中国全般における企業の管理、その企業の事業活動に関する政策を決定し、加えて地方に所属する工商行政管理局（AIC）の監督を行う役所です。

この国家工商行政管理総局の中には 3 つの組織、官庁があります。商標に関係する役所は 2 つです。1 つは商標局、これは 500 名の所員、それから商標審査に携わる審査官 120 名が所属をしています。中国の商標出願は、昨年 70 万件をクリアして、世界でもダントツの 1 位です。もちろん単区分の出願という特殊な制度ということもありますが、第 2 位のアメリカが 24 万件、第 3 位のわが国は多区分ではありますけれども 12 万件です。中国の商標に対する中国国内の方、それから海外企業の関心というのが、この出願件数にも表されているように思います。

このような非常に多くの出願が行われますから、現在、審査そのものは出願から 2 年かかっているという状況です。加えてこの審査を行う商標局の審査官が日本の審判に該当する不使用の審理も行います。不使用の審理は 1 年間に 7 千件以上の請求件数があります。その審理そのものには 18 ヶ月から 2 年ぐらいかかっているという状況です。加えて、異議の申立の審査も商標局の審査官が行います。これも合議体で行うということもあって、3 年から 4 年を要している。その件数も 1 年間に 1 万 5 千件をゆうに凌いでいるという状況です。

商標に関する 2 つめの官庁は商標評審委員会です。この評審委員会は日本の審判官に該当する方が 65 名所属する役所です。不使用の審査や異議申立の決定に対する審判や、拒絶の査定に対する審判の請求も合議体で行う、こういったものが商標評審委員会です。その不服の案件は 1 年間に 1 万 4 千件以上あります。そ

れが65名の審判官、それも単独の審理ではなく合議体で行うということもあり、この評審委員会の審理結果が出るのは4年から5年かかるという状況です。以上が中国の主務官庁の現状です。

1-2. 中国の馳名商標制度

次に、これは松本先生のご説明でも出ますけれども、中国における特殊な制度、馳名商標の認定制度について簡単にご説明をいたします。

まず中国における著名商標と馳名商標というのは同じかどうかということですが、違います。中国の馳名商標とは、中国全土において関係する公衆に広く認知されている、高い名声を有する商標と定義されています。認定する機関は国家工商行政管理総局の中の商標局と商標評審委員会、それから下部に地方の工商行政管理局があります。それに加えて、人民法院、即ち裁判所が認定をするということで、4つの部門が馳名商標の認定を行います。

一方、皆さんが中国に旅行されると、著名商標という表現をよく見られると思います。上海にお出掛けになると、高速道路の橋脚のところ、バスの側面などに著名商標の認定を受けているブランドが広告を行っています。これが中国の著名商標であって、中国で言う著名商標は特定の地方において広く認知されている商標と規定されています。

したがって松本先生のご講演の中で馳名商標というふうにご説明になるのは、中国全土において非常によく知られている高い名声を有する商標である、著名商標というのは一定の地方において有名であるという商標だというご理解をいただきたいと思います。

この中国の馳名商標制度は2つの変遷を経てきています。1996年8月14日に施行になった馳名商標の認定と管理の暫定規定、これは市場における高い名声を有していること、関係する公衆によく知られていること、加えて登録商標であること、この3つの要件を充足すると、その商標そのものが有名ですという認定を商標局が行っていたわけです。中国企業の商標ばかり293件が認定されたわけです。

これに対して海外の大きなメーカーは、なぜわが社の商標が馳名商標として認定されないのかと主務官庁に強く折衝し、結果として主務官庁は2つの省において係争事件になった場合については重点保護商標登録という制度を1999年に設けました。重点保護商標の中では日本企業の商標も登録を受けたケースが40件

余りあるわけですが、残念ながら以前の96年から施行になっていた馳名商標の暫定規定の中では、海外の企業の商標は1件も馳名の認定を受けることがなかったわけです。

こういうことを慮って、2001年12月1日に、大きな第二次の制度改正が行われ、改正商標法が施行され、この中で馳名商標の保護規定というものが置かれました。それを受けて2003年6月1日に、馳名商標の認定保護規定が施行になっています。

従来はこの商標が有名であるという自主的な保護を認めるという形であったのが、3つの官庁、それから1つの人民法院、即ち裁判所が認定をする具体的な案件の中で個別に認定をする、そういう受動的な保護体制が構築されて現在に至っているという状況です。

認定の状況というのは松本先生から具体的にご説明いただきたいと思いますけれども、日本企業で馳名商標の認定を受けたのはまだ6件だけしかありません。その6件の中にダイキン工業の商標が含まれているという状況です。そんなことも皆さんの念頭においていただきながら、松本先生のお話を聞いていただきたいと思っています。

前置きが長くなりましたけれども、松本先生、よろしく願いいたします。

2. 中国における馳名商標取得までの闘い（ダイキン工業株式会社の事例）

【松本】ただいま紹介いただきました、ダイキン工業の法務・知的財産部の松本と申します。

このたびは弁理士の日の記念講演という大変光栄な場に呼んでいただきまして、非常に感謝しております。世話役の松下電器の寺内先生、ミズノの仲谷先生、それから日本弁理士会近畿支部の事務局の皆様方に心より感謝を申し上げます。それから、本日このお暑い中、土曜日のお休みの中をたくさんの方に集まっただけで非常に嬉しく思っております。皆様のお役に立てることを少しでもお話しできたらと考えております。

この分科会の題名が「グローバルに信頼され愛されるブランドを育てる・守る」ということですが、私のご報告は、ブランドを守るというところにスポットを当てまして、中国の模倣対策についてお話をさせていただきます。

2-1. ダイキン工業株式会社の会社概要

まずお話を進める前に、ダイキン工業株式会社とい

うのはどういう会社であるのかをご説明させていただきます。関西ですとそれなりには知られているのですが、ときどき仕事で東京へ行きますと、「ダイキンさんってエアコンを作ってたんですね」と言われることもありまして、隣に座っておられる松下電器さんなんかと比べると遙かに知名度も低いので、多少宣伝も兼ねて紹介させていただきます。

弊社は元の名前は、大阪金属工業という非常に固い名前でした。大阪金属なので頭文字をとって「ダイキン（大金）」と愛称のように呼ばれていたようすけれども、そのダイキンというのを使って、昭和38年に「ダイキン工業」という社名にいたしまして現在に至っております。今、ご家庭で使われているエアコンは全てフロン式のエアコンなのですが、そのフロン式エアコンを日本で最初に生産開始した会社という背景もございまして、今でもエアコンを中心にビジネスをさせていただいています。

2006年度の売上高が連結で9千億円少し、売上高の構成は空調が82%、あとはフロンガス、フッ素ゴムや、デュポンさんのテフロンという登録商標で有名なフライパンのフッ素コーティング等、フッ素化学関係のものが13%、その他もろもろが残り5%を占めております。

売上の中心となっているエアコンですが、10年少し前のデータを参考に書かせていただいています。当時から業務用のエアコンは29.9%のシェアで日本でトップでしたけれども、家庭用エアコンが当時6.7%で6位7位争いをしている状態でした。それが2005年度は、業務用エアコンが41.6%で1位を維持しているだけでなく、家庭用エアコンも松下電器さんに続いてシェア17.3%の2位で、1位争いをするレベルになってきております。皆さんあまりご存知ないんですが、実は2003年、2004年はルームエアコンのシェアでも松下さんを抜いて弊社が念願のトップに立ったんですけれども、残念ながら松下電器さんがフィルタを自動で掃除するお掃除ロボットというのを出されて、ちょっと苦戦しております。今年も松下電器さんと弊社で争っているようです。

弊社がルームエアコンシェア1位を目指すきっかけとなったのが、この「うるるとさらら」という商品です。冬でも加湿できるエアコンで、潤いがあるのでうるる、夏はサラッと除湿ということでさらら、ということで「うるるとさらら」という商品名で売っている

んですけれども、これもなかなか皆さんに覚えてもらえなくて、よその会社の方と話をすると、「ダイキンさんのエアコンはよく売れてるみたいですね、うららとくららでしたっけ」と言われたりすることもあります。若干説明をしますと、室外にある湿気を吸い込んで、室内に出すことで、給水せずに冬でも加湿できる商品です。今のところ、こういうタイプの加湿ができるエアコンは弊社のエアコンだけとなっております。

もう1つ、弊社の知名度が上がってきたポイントが「ぴちゅんくん」です。「うるるとさらら」を売り出すときに、うちの営業の女性が反対する上司をくどき落として使いだしたキャラクターです。

次に、弊社の売上ですが、日本の世の中が「失われた10年」とか「失われた15年」と言われている中で、13期連続の増益を達成中でして、おかげさまで利益と売上とも右上がりになっております。内訳ですが、国内市場はほとんど頭打ちなんですけれども、海外では、中国、欧州でどんどん売上が伸びています。去年の海外事業比率は51%で、海外で利益を上げているという構造になっております。海外での生産拠点は中国、欧州、アジアなどに工場を持っております。

前置きが長くなりましたけれども、これからダイキン工業の中国での模倣対策ということで、「中国馳名商標を獲得するまで」という題名で、事例報告させていただきます。

2-2. 事件のはじまり

まず2001年6月、今から6年ぐらい前になりますけれども、事件はここから始まったわけです。商標のウォッチというのはいくつの会社さんもされていると思いますが、あるときこういうマークがウォッチで引っ掛かってきました（図1. 左）。弊社のトレードマーク、コーポレートブランドマークがこの三角のマーク（図2）なんです、マークがちょっと似ていて気持ち悪いというのと、それ以上に気持ち悪いと思ったのが上海大金○○有限公司という社名でした。弊社の子会社は上海大金空調有限公司という名前なんですけれども、会社名があたかもダイキングループのような名前をつけてきた。これはちょっと気持ち悪いな、なんとか対応しないといけないなと思って検討を進めているうちに、次にはもっとそっくりな商標が見つかりました（図1. 右）。これも同じ上海大金○○有限公司の出願で、三角形の上にDAJINと書かれています。弊社は、元の名前が「大阪金属工業」であっ

たということもあって中国では「大金」と表記しているんですけども、この大金というのを中国語読みすると「ダージン (DAJIN)」という読み方になります。弊社の商標の上の DAIKIN を DAJIN に変えたマークがどうして中国の審査で通っているかと言うと、指定商品が洗濯機とか非類似の商品だったからです。



図1 上海大金〇〇の商標



図2 弊社登録商標

あれよあれよと言っている間に、同じ出願人から60件を超えるバリエーションでたくさんの商標が出てきました。マークがほぼ類似と呼んでもいいようなものは指定商品が洗濯機やテレビという非類似の商品で、台形っぽいこちらのマークに関しては、ドンズバの空調機で商標を出してきたり。こういうのがたくさん出てきました。

弊社ではこれに対して、全部異議申立をしました。また、少し前に中国で SARS 騒ぎが起こったときに、その騒ぎに紛れて異議申立をし損なったものが数件ございまして、そういうものに対しては仕方がないので無効審判をしました。無効審判と異議申立で全件潰そうという動きをかけていたんですけども、これは、それを進めているときに出てきた新聞記事です。「日中企業の DAJIN 商標に対する争い」「魚籠(びく)の争い」と題されています。

「魚籠の争い」というのは昔の中国の民話です。田舎にあるたくさん魚がいる池に都会から知恵もお金もある人が乗り込んできて、根こそぎその魚を持って帰ってしまいました。でも田舎の人はお金もないし知恵もないし、どうしようもありませんでしたという話

で、知恵とお金がある都会人を悪者扱いする内容のもので、それになぞらえて、一生懸命商標を取ろうとしている中国の会社が、知恵もお金もある日本の企業から攻められている、どうしたことが、というあたかも弊社を悪者扱いするような内容でした。

記事の内容よりも、こういうことが新聞に載ってしまうことに我々は非常にショックを受けました。相手方も相当こういうマスコミ関係に人脈がありそうということが窺い知れる記事でした。

2-3. 上海大金〇〇有限公司の商標使用事例

これが相手方がビジネスを始めた頃の名刺です。パッと見て違いがわからないんですが、上が弊社の営業マンの名刺で、下が相手方の名刺です。この会社は工場を持ってなくて、どこかに品物を作らせて、弊社と似た商標を貼り付けて、それを売って儲けようというビジネスをしています。OEM でエアコンを作ってくれるところを探しているときの名刺です。

エアコンのビジネスをしようとしているのにこの名刺にあるマーク(図1. 右)を使っていると、さすがに弊社の商標権の侵害になりますので、これは何とか叩けるぞということで、上海の工商行政管理局に根回しを終えて、このマークをつけたエアコンが出してきたらすぐにでも差し止めできるような体制を固めていたんですけども、相手方が出してきたルームエアコンに付けてきたのは台形のマーク(図1. 左)で、商標の専門家に相談しても、これはちょっと類似と主張するのは難しいと言われるものでした。類似と主張しにくい商標をつけて、なおかつ相手方の登録商標を付して商売をしてきましたので、せっかく我々が上海市の工商行政管理局にいつでも動いてもらう準備を整えていたんですけども、結局取り締まることはできませんでした。

これは相手方のカタログ(図3)ですが、背景が富士山でいかにも日本に関係があるようなカタログでして、上には中国語で「ブランドは品質の源である」と書いてあるんです。下には「イダイキンさガイチン」と訳のわからない言葉が書いてあるんですが、日本っぽかったら何でもいいという感じだと思います。こちらは床置き型エアコンのカタログ(図4)ですが、富士山をバックに桜があって、非常に日本っぽい雰囲気を出しています。ここには「非凡な品質、卓越したブランド」と書いてあります。



図 3



図 4

2-4. 「假冒（ジャーマオ）」と「倣冒（ファーマオ）」

模倣に対抗するとき、マスコミの活用が重要だとよく言われます。しかし、実際にはマスコミの使い方は非常に難しく、とにかく真似されていると大騒ぎしたらいいのかという、そうではないです。日本ではこの種のもは全部「模倣」という言葉で片付けられるんですが、中国では「ジャーマオ」と「ファーマオ」という概念に分かれます。「ジャーマオ」というのは、ブランド品そっくりのニセモノのように消費者を騙すもの、それに対し「ファーマオ」は、参考にして似たものをつくったという位置付けになるようです。

マスコミの活用で大事なのは世間をいかに味方につけるかなんですけれども、中国の世間は、「ジャーマオ」に対しては非常に厳しいです。何でもを作るんだ、ということで味方になってくれるんですけれども、「ファーマオ」の概念だと、似た商品を安く作られている会社という解釈をします。弊社の場合だと、「ファーマオ」に当たるので、下手に大騒ぎすると、せっかく安くて同じような商品を作ってくれる会社に日本の企業は何てことを言うんだと、逆に世間が相手方についてしまうというリスクがあります。

これは中国の家電量販店がほとんど購読しているような業界新聞です。ここで相手方を誹謗中傷するような記事を書く就先にご説明したとおり世間の目が怖いので、「ダイキン」のマークはこれとこれですよ、皆さん、よく見ておいてくださいねという内容に敢えて留めています。

こちらは商品の相場が書かれている雑誌ですが、相手方のエアコンが3,500元、日本円にして5万円ぐらいの値がついているんですけれども、同じ14畳用ぐらいのエアコンで、シャープさんが3,088元、松下さんは2,758元、こともあろうに松下さん、シャープさ

んより高い値段で売ろうとしています。

その夏、弊社は対応に悩んでいたんですけども、相手方のチョロツと尻尾を出したところがみつかりました。CEMCマークという認可を受けないとつけられないマークを無認可で付していることが報道されて、量販店がほとんど相手方のエアコンを取り扱わなくなって、この夏は大きな被害を受けることなく終わりました。

2-5. 日本に登録された「日本大金株式会社」

これで終わったかなと思ったら、今度はまた中国の新聞に「海外買収、外国進出への近道 2002年8月1日、日本政府の関係部門の批准により、上海大金〇〇有限公司が正式に日本大金株式会社を買収した。上海大金〇〇有限公司のような非国営企業が日本企業を買収したのは上海において初めてのことである。」という、いつの間にか弊社が買収されたみたいな記事が書かれました。

当時、この日本大金株式会社が実在するのかがわからなかったんですが、あるとき香港の日本大金株式会社有限公司という会社の、上海大金〇〇の社長が創作者として入った中国への意匠出願が見つかりました。日本の会社を買収したと書いてあったのが、実は香港に登録した会社を買収しただけじゃないかと思っていたんですが、よくよく調べてみると日本にも日本大金株式会社という会社がしっかり登記されていました。ここの代表取締役が上海大金〇〇の社長と同じ人物で、当社が調べる限り、ビジネスをしている様子のない会社でした。

いろいろ調べてみると、中国の中にもたくさん弊社の関係会社のような会社が相手方によって登記されていました。先程説明しました中国への意匠出願が見つかった香港の日本大金株式会社有限公司に対しても商号を取り消そうと経産省と一緒に動いているんですけども、なかなか難しいようです。

2-6. 上海大金〇〇有限公司との戦い

次の夏は相手方がどうするか。前の年はCEMCという嘘のマークをつけていたお蔭で何とか事なきを得ました。これで諦めてくれたらいいなと思っていたんですが、またまたカタログを出してきました。これを見たときに、よし、やったぞと思ったんです。このエアコンがうちのエアコンそっくりなんです。商標は相手方の登録商標を使われているからちょっとやそっとでは手を出せないけれども、意匠権で叩けるのではな

いかと、これを見た瞬間は思ったんです。しかし、よくよく調べてみますと、下半分が「うるるとさらら」のデザインで、上半分は弊社の安いほうのエアコンのデザインという合体させたデザインになっていました。ぬか喜びをしたけれども、結局意匠権でも権利行使できませんでした。相手方はそれだけ考えているということになります。

そのうち上海でこんなバスが走り出しました(図5)。これを見た他社の方に「すごい勢いですね、ダイキンさんの宣伝のバスが走り回ってますよ」と言われることもあったんですけれども、実は相手方の宣伝なんです。

次がダイキンテレビです(図6)。テレビでは弊社は商標登録していませんので、上のDAIKINをDAJINに変えただけの商標を使ってきています。



図5



図6

相手方のドライバーとかアイロンのパッケージには「日本大金株式会社と技術提携します」と日本語で書かれています。

あるとき、消費者がダイキンのエアコンだと思って買ったのに、よく調べるとダイキンのエアコンではなくて、相手方のエアコンだったということで、上海市

の消費者権益保護委員会に訴えたのがテレビ報道されました。その中で相手方の社長が出てきまして、どんな商標を出願しようが個人の自由でしょ、大金というのは大きい金という意味で縁起のいい名前だから別にダイキンの真似をしたのではなくて縁起のいい名前を使っただけです、登録商標を使っているのにどこに文句があるんですかと主張していました。

こういう相手に対して、弊社はどう戦いを挑んでいったか。商標が似ているものは指定商品がテレビなどの非類似ですし、指定商品が同一のエアコンなどは商標が類似とは言にくいもので、商標の同一や類似という関係で潰すということが全然できない。とにかく相手方の商標は簡単には潰せない代物でした。

他に何か潰す根拠がないかと調べてみますと、商標法31条に「先に存在する他人の権利を侵害してはならない」「他人が先に使用している一定の影響力のある商標を不正な手段で登録してはならない」41条に「欺瞞的な手段、騙すようなことをしたり不正な手段で登録を得たものは駄目」という規定がありました。しかし、何れもあまり適用された事例がなく、弊社の事例でこういう条文を適用してもらえるかどうかというのは誰に聞いてもなかなか判断がつかないところでした。

となると、あと役に立つのは、馳名商標。中国全土で有名な商標と認められれば、排除できる商標の範囲を広く解釈してもらえる。馳名商標であれば相手方と戦えるということで、何とか馳名商標を取れないか、馳名商標でないと戦えないぞ、ということで、馳名商標獲得に向けて活動をしました。

2-7. 馳名商標取得への道

この馳名商標認定の実情をご説明します。まず現行法の施行前、中川先生からご説明がありましたけれども、外国企業は1社たりとも認められていないものでした。法律改正されて、現行商標法施行後も、商標法実施条例の施行が遅れて認定作業が進まない。その後、馳名商標の認定と保護に関する規定が出て初めて新しい商標法下での馳名商標の認定実務が始まるのですが、それまでは異議申立をしているだけで全然審理は進めてもらえませんでした。

商標法の馳名商標絡みの規定ですけれども、商標法14条、商標法実施条例31条などに馳名商標の要件などが書かれています。この新しい商標法のもとで馳名商標がやっと外国企業にも認められるようになって

たんですけども、認定の始まった2004年の1年間に131件が馳名商標として認められたのですが、この131件のうち外国企業は18件だけでした。コカ・コーラとかウォルト・ディズニー、マクドナルド、フェラーリ、ジョンソン・アンド・ジョンソン、カルティエなど超有名企業、ビッグ企業ばかりです。外国企業は18件ですが、日本企業はまだ1社も出てきていない。認定が始まったものの馳名商標を獲得するのは日本企業にとっては非常にハードルの高いものでした。

次の年の2005年にやっと日本企業として日産自動車さんとYKKさんが6月に馳名商標として認められて、やっと日本にも間口が広がられました。「これは追い風か、それとも？」と書いていますが、まだまだトヨタさんや松下電器さんという日本の超有名企業が入っていない中で、ダイキンがこんなところに割って入れるのかどうか。正直、こんなところに割って入れるとは思っていなかったんです。

我々社員もびっくりしましたが、何と弊社が2006年1月に念願の中国馳名商標を獲得しました。日経の記者の方が「ダイキンさん、馳名商標取れましたね」という電話をくれまして、本当か、と思いながら工商行政管理総局のホームページを調べるとちゃんとダイキン（認定は、中国語の「大金」）とダイキンのマークが馳名商標として認められていました。日産さん、YKKさんに続いて日本企業では3社目の快挙で、これをきっかけに異議も勝訴できました。

ただ、異議で勝訴したと言いましたけれども、まだ解決したわけではありません。これまで56件に対する異議申立をしていますが、異議決定がされたのは56件中20件で今のところ20連勝中です。ここから続々、異議では勝っていくと思うんですけども、相手方はこの全部に対して商標評審委員会、日本で言う審判部に不服申立をしていますので、この20件とも異議では勝ったものの未だに解決していません。もし商標評審委員会が勝訴したとしても、多分審決取消訴訟を起こされると思うので、まだ足の長い争いが残っております。

2-8. 馳名商標をなぜ取得できたか

ここは皆さんが一番ご興味があるところだと思うんですけども、ダイキンが錚々たる日本の超有名企業を押しつけて3番目に馳名商標を獲得できたのはなぜかということですけども、まず、かなりロビー活動をしました。こういうことで困っていますという陳情

のような形ではなくて、いろいろな場を作って、いろいろな人を集めて、例えば商標の勉強会をしませんかというような形で集まってもらって、ダイキンがブランドをどのように守っているかという説明をしました。中国の関係機関に対しては、ダイキンは消費者を大切にしたいんです、何とか消費者を守りたいんですというのを強くアピールしました。

日本の関係機関に対しては、前例のないこんな巧妙でひどい被害に遭っている、ダイキンはリーディングケースの被害企業なんですと、リーディングケースの被害企業の責務として、これを真似た第2、第3の被害企業を出したくないんです、何とかこれを決着したいんです、協力してくれませんか、これはダイキンのためだけじゃないんですよ、というのを強く説明していろいろ一緒に動いてもらいました。ただ、単に一見さんが関係機関へ駆け込んでも、アドバイスはしてくれても、なかなか一緒に動いたりしてくれるまでにはならないと思います。それがなぜ上手くできたかと言うと、私はずっと日本知的財産協会で副委員長などをやっています、関係機関の人たちと一緒に日中長官会合のネタ作りをしたり、経産省、特許庁や文科省、日本知的財産協会などが共同で組織する国際的財産保護フォーラムの中でも、特実のグループ長をして、その中国訪問団で中国特許庁等に出す要望書のネタは、私が書いていたりしました。それはこの商標の事件とは直接は関係ないのですが、そういう社外活動でかなり人脈づくりができていました。結果としてその辺りも役立ったのかなと思います。

最後になりますが、中国の会社は馳名商標を取ると、馳名商標を取ったということを経営的に使うことが多いんですけども、中国の馳名商標の制度が昔と今とで少し変わった背景として、馳名商標が商標を守る制度というより単なる宣伝道具に使われているという反省もありましたので、これをあまりやりすぎると、ダイキンは消費者を守りたいとか言って、実は営業に使いたかっただけなのかと言われても困るので、馳名商標を宣伝に使うというのは控えています。

最後に中国語講座ではないですけども、「辛苦了，謝謝，再見」。謝謝，再見というのは皆さんご存知のありがとうございます、さようならという意味です。辛苦了は、辛く苦しいことが終わりましたね、日本語に訳しますと、お疲れ様でした、という意味です。ご清聴ありがとうございました。

2-9. 質疑応答

【中川】 松本先生、ありがとうございます。質疑応答を一番最後というふうに冒頭に皆さんにお願いを申し上げましたけれども、お話が非常に面白かったものですから、今から質問を頂戴して、松本先生にお答えいただくことにしたいと思います。面白かったところ、ここをもう一度説明して欲しいというご要望も加えて、ご質問がありましたらどうぞおっしゃってください。どうぞ。

【質問者 A】 △△と申します。かなり中国でいろいろ対応されているんですけども、費用的にはどれぐらいの予算でやられているのでしょうか。

【松本】 費用はそんなにかかっていないとはいえず、〇〇万円ぐらいはかかっています。前例のないケースでどうしたらいいかわからないということもありまして、あちこちの法律事務所、特許事務所に相談に行きました。現地では、またダイキンが別の事務所に相談に行っているらしいと笑いものになるぐらいいろんなところに相談に行きました。大手の法律事務所に相談に行きますと、1時間2万円、3万円の弁護士がズラッと5、6人並んだりするんです。1時間、2時間相談すると、掛け算をしたら結構な額になります。あとは基本的にはこちらからの出張で対応したりしましたのでその費用も含めるとこれぐらいの費用を要しています。

【質問者 A】 年間ですか。

【松本】 いえいえ、この事件が始まってからのトータルです。

【質問者 A】 ありがとうございます。

【中川】 費用ということについて申し上げますと、この著名または馳名の認定というのは松本先生のお話にあったように、中国では商標制度を円滑に運用するという認定ではなくて、商売に実際使います。バスや吊り広告、高速道路の橋脚等、至るところに著名商標の認定を受けたということを書きながら、その商品売り込むというのがメーカーの中国の現状ではあると思います。

それに乗じて、著名、馳名の認定のお手伝いをしますという代理人が、金儲けのために8百万円も1千万円も要求するという事件があったんです。それに対して工商行政管理局が通達を出して、代理人の手数料は50万円ぐらいにしなさいと、そんな行政通達も出るというのがちょうど2000年にありました(2000年4

月28日に発表された商標局の「著名商標の申請、認定における若干の問題に関する通知」)。

次にご質問がありましたら、どうぞ。

【質問者 B】 有益なお話をありがとうございます。馳名商標を取るにあたってのいろいろなロビー活動の中で、中国の官・学・マスコミへの働きがあったというご説明をいただきましたけれども、特に学への働きかけというのは具体的にどのようなものがあったのでしょうか。

【松本】 学というのは、中国の学者で、日本でも知財関係で有名な教授とか、知財行政に影響力の強い教授とかがおられますよね。そういう人たちに対してダイキンの正当性をPRして味方になってもらう。具体的にはその学者さんを直接訪問するわけではなくて、我々がやったのはちょうど商標法が変わったタイミングを捉えまして、一緒に改正商標法の勉強会をしませんかということ、中国のマスコミとか行政関係の人、学者などに声をかけました。大学の先生などにも集まっていたいて、ホテルのちょっと広めの一室を借りて、商標法でここがこう変わりましたね、こう変わったので日本企業としては非常にありがたかったというような議論をしたりとか、そういう活動を通じて影響力のある大学教授のような人たちにもダイキンを知ってもらおうという活動をしました。

【質問者 B】 ありがとうございます。

【中川】 ありがとうございます。では次は、松下電器産業株式会社のブランドマネジメント室の弁理士、西野先生にお願いしたいと思います。では、西野先生、よろしくお願いいたします。

3. 松下電器のブランド政策

【西野】 松本さんの話が非常に面白かったので、ずっと聞いていたい気もするんですけども。私も元々は知財部門で商標管理を担当しておりまして、商標が本来の仕事なんですけれども、ここ4年ほどは実務から離れておりますのでちょっと疎くなって浦島太郎状態なところもあります。

さて、私どもの「Panasonic」も中国で馳名商標の登録になっております。化粧品的事件がございまして、「Panasonic 松下」、「松下」は中国では「ソンシャ」と呼ぶんですけども、「Panasonic 松下 (ソンシャ)」というものがあって、これが契機になって馳名商標登録が取れました。

先ほど、第1部のところで少し話をしていたんですけども、ブランドを育てる・守るということに関して敷衍して話をしたいと思います。

当社のブランド委員会を作ったときに、ブランドについての5つの考え方を整理しました。商標の教科書には、商標には出所表示機能と品質保証機能と宣伝広告機能があるということが書いてあります。我々の会社のCIマニュアルも、1988年に出たものにはその3つが書いてありました。97年に出たCIマニュアルから、会社の中でみんなで考えまして、それだけではないんじゃないかと、他に基本商標、あるいはブランド、その当時から商標という言葉からブランドという言葉に世の中がシフトしていった時期にもあたるんですけども。ブランドにはほかにも役割があるのではないかとということで、まとめたのがこの5つになります。

1つめが責任で、出所表示、品質保証にも絡むだろうと思いますけれども、お客様に対して責任がある。2つめがデザインに近いかもしれませんが、商標は商品の顔、商標はモノ言わぬセールスマン、商標はパスポートと言っているような話に近いのかなと思います。3点目が、一番大切なお客様の信頼が商標、ブランドにくっついているということです。4点目が重要な資産です。5点目が忘れがちですが忘れてはいけないのが社員の誇り、こういう要素があるのではないかと、当時我々では考えておまして、会社のブランドについての考え方ということにしました。従業員の持っている手帳にもこの5つの考え方が、もっと細かいこともいっぱい書いてありますけれども、これがブランドというものの考え方ですよというふうに整理しております。

たくさん書いてありますけれども、人によって資産が大切だという人もおれば、顔が大切だという人もおれば、やっぱり責任だという人もおられます。いろいろ説もありますし、思いもあるかと思いますが、今、社内でも議論してまして、一番大切なのは品質じゃないかというふうに整理をしています。ブランドって何かと言われますと、やはり品質ではないか。

3-1. ブランドで一番大切なものは何か

我々の会社で一番重要な事件と言いますと、FF式石油温風機事故というのがあります。いろんな反省を踏まえて、社内でも徹底的に議論をいたしました。そして、品質というものをやはり一番重要視しないといけないと整理しています。そしてその品質というのも、

狭い意味での品質もあれば広い意味での品質があるんですけども、動くか動かないかという技術的な品質もあれば、お客様が本当に満足していただけるという意味合いでの品質もある。両方ありまして、機能的な品質から満足を与える品質までいろいろありますけれども、全体的な意味合いでの品質というものを非常に重要視しています。ブランドを育てるといっても、この品質という側面を無視してはブランドは育てられないということで、その点を今、非常に重視して考えていこうと思っているところです。

次に、ブランドを守るということで、先ほど松本さんからもお話がありまして、模倣品というのはブランドが傷めつけられている最たるものでありますので、守る活動というものが大切で、模倣品対策をしっかりとやるのが企業の責務でもあるんですけども、企業の責務であるとはいえ、費用もかかるわけです。模倣品対策をキチッとやっただけでいいとしても、なぜ今しなければいけないのか、もっとやらなければいけないこともあって予算もないのに模倣品対策はやってられないじゃないかという声が出てくることもあります。模倣品対策がなぜ必要かというものをチャートにして書いてあります。会社の存在価値のところから説き起こして、お客様のために、事業の発展のために、中国の会社との切磋琢磨のために、中国とは限りませんが、現地の会社との切磋琢磨のためにというところを切り口にして、模倣品というものはよろしくないということを書きまして、よって模倣品対策をすることは会社の責務でもあるという整理をしています。社内を説得するために、多少知財部門でも予算を取っておりますし、営業部門でも予算を取っておりますし、工場でも、現地でも取っておりますけれども、どうしてもそれだけでは足りないときも出てきます。そういうときに先ほどのブランドの5つの考え方、さらにこういうことを考えて、やっぱりやろうと。お金も労力もかかるけれども、模倣品対策をキチッとやっただけでいいということで整理しております。

冒頭に出したスライドに戻りますけれども、この5つの考え方というのはなかなか社内でも浸透しませんし、こういう講習会でお話ししても簡単にはご理解いただけないところはあるんですけども、こういうことをしっかり考えて、そこから導き出して対応をキチッとしていくということがどうしても必要なことだと思っております。以上です。

3-2. ブランドの意味するところ

【中川】ありがとうございます。ここで1つ皆さんに確認ですが、ブランドとかブランディングというのを最近よく耳にされると思います。このブランドについては、皆さんの認識と企業がブランディングするときに考えている認識とは違うのではないかと思います。そこらあたりを私のほうから少し整理をさせていただきたいと思います。

まず、現代的な意味でのブランドというのは何かとありますと、商品とかサービスについている自社商品やサービスを他社のものから区別するための目印、いわゆる商標に限られず、「ジングル」と呼ばれる短い音楽、コーポレートカラーと言われる色彩や店内の香りまで含まれます。そのブランドを構成する要素は、基本的にはマーク、シンボル、キャラクター、ジングル、色彩、香りなどで、これらは五感を通じて脳に伝えられる識別記号であり、特定の商品やサービスを思い出す一次連想として働きます。ところが、現在ではブランド独自のスタイル、テーマ性やパーソナリティ、つまりわれわれ消費者がそのブランドから感じるができる雰囲気、コンセプトおよび人間的な特性を浸透させようとし、それがブランドによって消費者のライフスタイル、価値観に影響を与えることになります。ブランディングとは、価値ある新しいブランドを創造してゆく経営プロセスのことで、自社の商品やサービスについて総合ブランドがもっていない優れた特徴を作り出すための長期的なイメージ創造活動をいいます。これをブランド戦略とも言います。

同じような商品、同じ品質の商品を皆さんに供給する、そこに使われている自社の商標を消費者に記憶してもらうだけがブランド戦略であるということではけっしてなくて、企業として製品そのものを日々改良しながら、また企業の組織や生産のラインというものも改善しながら、企業のイメージの向上も企図していきます。

ですから、ブランド戦略というのは商標権を取得して一定の商標をつけていくというそういう単純なものではなくて、企業全体の全社的な組織作りとか製品作り、そのアフターケア、また社員が皆さんのような消費者にどういうふうにアピールするか、こういったものがブランド戦略と言えるかと思います。

そういう点で、西野先生からご説明をいただいた、社員を含めてブランドの発信をする、そしてブランド

を皆さんのほうに信頼の証として醸成していくというのが、今のブランドの戦略ではないかと思うんです。

【西野】ちょっと追加して説明をさせていただきたいと思います。

ブランドマネジメントの世界でよく出てくる絵なんです、タッチポイントとかコンタクトポイントと呼ばれている絵です。まずブランドの核、コアになる部分は、先ほど第1部で村田さんが少しおっしゃっていたのがその部分になるかと思いますが、その会社のコア・コンピタンスとか訴えたいもの、そういう核の部分からまず作ろう。その作ったものを従業員の皆さんに社内ブランド推進、インナーコミュニケーションで知っていただく。その知っていただいた従業員の皆さんが各々の職場で、広報やウェブ、宣伝など、皆さんが発信していただく。そのことによって外部の社外の皆さんにブランドを感じていただく。それを最終的にはブランドを評価して、価値が上がった下がったとか、イメージが上がった下がったとか、金銭的な資産価値が上がった下がったということを見ていこうというのが、最近言われています一般的なブランドマネジメントの全体像ということになります。

誤解されやすいのが、ブランド戦略とかブランドの積極的な価値向上という、宣伝さえすればいいと、宣伝が当たればブランドの価値向上が図れるという話になることが多いことです。確かに宣伝というのは非常に力が強くて、宣伝がヒットしたりすれば、売上が一挙に上がったりもするんですけども、カンフル剤みたいなものですので、いつもいつもカンフル剤ばかりを打っていると体力がつかない。宣伝だけではやはり無理であって、すべての活動が重要であると整理をしております。

3-3. 企業ブランドとサブブランド

【中川】今の解説にありましたような、全社的なブランドに対する、また末端の消費者に対する信頼の醸成ということがブランド戦略の核だろうと思うんです。そういうところだけって広告宣伝だけがブランド戦略ではないと。そしてまた、松下としてやはり製品づくりというものに全社的に力を結集するというお話がありましたけれども、これも1つのブランド戦略の基本中の基本で、私個人としては非常に感銘を受けるころではありました。

そこで私から1点、西野先生に質問です。例えば Panasonic という企業のブランド、それから VIERA

という個々の商品に対するブランド、これの広告宣伝やイメージの創造活動のやり方ということですが、例えば企業の顔になる Panasonic というブランドを一般の取引者、末端の消費者に浸透させるための努力の方向性と、VIERA という末端の消費者がまず指名買いをするような広告宣伝の方向とは、具体的手段としては違うのでしょうか。

【西野】 当社の場合は、VIERA とか LUMIX のようなビッグなネーミングのことをサブブランドと呼んでいます。サブブランド戦略ということで、サブブランドを強化することが最終的にはブランドを押し上げることに繋がる。調子の良かった頃のソニーにはキラ星のようなサブブランドがあった。VAIO しかり、PlayStation しかり。非常に良かった。今もまた復活してきてはいますけれども。ソニーのサブブランド戦略はすごく良かった。それに比べると、我々のサブブランドと言っていいかわかりませんが、ネーミングが少し弱くて、国内でしか使っていないとか、3年ごとにどんどんネーミングが変わるとか、非常に問題があった。そこを社内のマーケティング部のものが中心となってサブブランドというものを作って、サブブランドを強化することによって Panasonic を押し上げる、強化することに繋がる。そういうふうに基本的には理解をしております。

ただ、サブブランドというのも、いつまでも使えるわけでもないということがあります。商品がまったく新しいものになったときは、サブブランドも変わる可能性があります。

あと、コーポレートブランドとマーケティング上のサブブランドの違いというものがやはりあるかなと。コーポレートブランドというのは会社の企業姿勢とか理念ということを中心に訴えていく。例えば地球環境との共存であるとか、ユビキタスネットワーク社会の実現とか、企業の良心の発露、そういったことを訴えていくのがコーポレートブランドの戦略です。

一方のサブブランドの宣伝というのはやはり商品を知っていただくということで、例えば広告のテイストもすごく変えておまして、サブブランドの宣伝の場合は、小雪さんとか浜崎あゆみさんに出ていただき、商品そのものを出して、ブランドの色もブラックで出したりします。メインの商品やキャラクターの方を押し出してやっています。それに比べると企業宣伝の場合は、ブランドもブルーで、Panasonic ブルーを強烈

に出して、ブランドそのものを知っていただくということで分けています。そういうように、宣伝自体も企業宣伝と商品宣伝では分けて行っております。

3点目は、商品分野においても違いがあります。VIERA や LUMIX という消費財の分野では、やはりサブブランドというのは非常に有効な戦略になるんですけれども、例えば半導体やモータという部品事業になりますと、やはりサブブランドよりはコーポレートブランドが中心になりますし、その場合はテレビ宣伝、新聞広告宣伝をすれば良くなるというものでもありませんので、もう少し地道な営業活動を通じた宣伝活動というようなものになっていきます。例えば宣伝といってもウェブのようなものをつくり、お客様との間で1対1のウェブコミュニケーションを作って、例えば NOKIA さんと Panasonic の間で1対1のウェブがあって、それをテクノストーリーと社内では呼んでいるんですけれども、共通の土俵でいろんな情報を NOKIA さんにご提供するというようなやり方で対応させていただいております。

4. 質疑応答

【中川】 ありがとうございます。それではあと10分ぐらい時間がございますから、皆さんからお2人の先生にご質問があれば頂戴できればと思います。

【質問者 C】 お2人にそれぞれ1つずつお話を聞けたらと思っております。

まず松本先生にお聞かせいただきたいのは、先ほどマスコミの活用というお話がありまして、日本の模倣という概念と違いますよ、ジャーマオとファーマオがあるというお話があったんですけれども、自分たちだったらこれは完全にニセモノだと思えるものがどちらにあたるかを、どのように判断されたんだろうかと。

【松本】 ジャーマオがニセモノそのものというイメージですので、そっくりのルイ・ヴィトンのバッグとか、お酒のビンだけそのまま使った中では違うお酒が入っているものを転売していたり、消費者を騙す目的でやっているものがジャーマオと呼ばれるものです。ファーマオはそれ以外のちょっと真似た、形はそっくりでブランド名だけがチョロッと違うもの、これも日本のイメージでいうと消費者を騙そうとしているように見えるんですけれども、程度問題で、どこが境目になるかというのは非常に難しい。基本的にはドンズバでパッと見て比べてもわからないのはジャーマオ。ちょっと

参考にして安いものを作ったよというイメージになるものがファーマオに当たるのかなと思います。

消費者を敵に回すというのは一番怖いところですので、安全サイド考えて、誰が見ても消費者を騙すものだというものでない限りマスコミを使って「あれはニセモノだ」というのはやらないほうが無難なのかなと思っています。

【質問者 C】 ありがとうございます。

西野先生、実は私も元々松下にいたんですが、今は独立してコンサルをやっています。実際に松下ほど大企業であればブランドマネジメントと言っても、今ぐらいのことがズバツとできるというのが正直なところですが、私は今、もう少し規模の小さいところを見ていて思うに、ブランドはそこそこできてきても、実際にマネジメントをやるとなると、先ほどの考え方みたいなことを決めようとよく言っているんです。とはいっても、実践で現場の社員さんに何かをやらせるという話になるとなかなか難しいと思うんです。実際の行動に反映させることがなかなかできない。松下の中で、ブランドマネジメントをする中で現場の社員さんの意識を変えるというところで、何が一番ポイントだと思われているのか、それをブランドマネジメントをされている立場でお話を聞けたらと思います。

【西野】 大きな会社ですので、現場の皆さんが実際どのようにお考えなのかがわからないところもありますけれども、やはりブランドを作っていくのはトップが作っていくという面もありますけれども、従業員一人一人が作っていくという面もあります。従業員が自分のブランドを大好きになって、それを着て、そのブランドを羽織ってやっていきたいんだというような感じにならないといけないというところは当然あります。従業員の心、従業員が Panasonic が好きだという思いになっていただけるように、ということですね。そのために先ほど、エコバックをお見せしましたけれども、ああいうものも今までの松下ならやってはいけない、そんなものは作るなと言う人もずいぶんいたんですけれども、500 円のコストをかけて勿体無いじゃないかと言う人もいれば、グッズ類みたいなことはやらなくて真面目にやりましょうという人もいれば、あのエコバッグ 1 つ作るのもなかなか大変だったんですが、それをやっていこうと。

1 つ風穴を開けると、ブランドマネジメント室も本気なんだなということで従業員が見ている。その輪が

広がっていく、そういうところかなと思っています。できるだけ私自身もいろんな人とお話をし重要性を訴えていく、そういう地道な活動で、その人たちとお話をした仲間を作っていくという活動ですね。

【質問者 C】 マネジメントする側の立場の人が現場の人たちとも話をする機会を作るといったようなことですね。

【西野】 そうですね。責任者、担当者を各工場にも設置していますが、ブランドのプロフェッショナルは、まだまだ少ないと思います。知財のプロフェッショナルのほうが数としては多いです。キットも何もかもを渡して、あなたは担当者だと任命したけれど、その人が自分なりに考えて、自分なりに行動してやっていかざるを得ないというところかなと思います。

最近では外部のコンサルもたくさんあります。ブランドコンサルもたくさんあるんですけれども、その方と話して、その方の言うとおりにやって上手く行くものでもないというのは、やってみて思いました。やはり従業員が自発的に動けるようなものがないといかんかなと思っています。

【中川】 ありがとうございます。最後に 1 つだけご質問を頂戴して、この分科会を終了したいと思います。ご質問がございましたらお願いします。

【質問者 D】 非常に興味深い話をありがとうございます。私も知財でなくブランドを担当していますので、ブランドマネジメントについて西野さんにお伺いしたいんですが。

1 部のお話でも先ほどのご質問の中でも、結構インナーブランディングの部分で非常にいろいろ仕掛けをされていることを伺ったんですが、この第 2 部のタイトルがグローバルということになっています。大企業だからできることの反面、大企業だからこそかなり大変だったことがあると思います。ブランドを Panasonic に統一するという点に関しても多分、非常に反発もあったのではないかと想像するんですが。数々のインナーブランディングをグローバルに、海外、アジア、欧米に対してはどのような具体的な対策を打たれているのか、お聞きしたいと思います。

【西野】 インナーブランディングも昨年始めたばかりで、これからということなんですけれども。まず、去年ブランドのコンテストというものをやったんですが、今年も継続してやっていきたいと思っています。

我々のブランドマネジメント室では、海外部門経験

者を採用するようしております、その人間が海外に出かけて行って、現地で宣伝広告をやっている者とコンタクトを取りながらやっていこうという、非常に地道なところなんです。特効薬的なところは何もないので、現地とコンタクトを取って、少しずつ、やっていこうとしています。

【質問者 D】 ありがとうございます。

【中川】 もうおひとかた、挙手がございましたので、ご質問をお伺いしたいと思います。

【質問者 E】 1点お伺いしたいのは、ダイキンさんも Panasonic さんも本社の商標権を中国の現地会社がライセンサーとしてお使いになっていると思うんですが、その場合、日本本社にはライセンサーの使用料と

いうものを徴収されているのかどうか、もし可能であればどの程度かということがわかればありがたいんですが。

【松本】 商標単独のライセンスという形で費用を徴収するのではなく、技術指導料とかそのへんを全部含めて、税金上の問題も考慮した上で、例えば総売上の何%というふうに定めて回収しているはずですよ。

【西野】 同じようなところですよ。

【中川】 ありがとうございます。時間がまいりましたので、第2分科会をこれで終了させていただきます。最後にご報告を頂戴しましたお2人の講師の方に、皆さんから盛大な拍手を頂戴したいと思います。(拍手)

(原稿受領 2008.2.4)

