

知財ミックス戦略及び知財権ミックス戦略の本質的効果



会員 乾 智彦

要 約

これまで、我が国企業においても、知財権（知財）ミックス戦略と呼ばれる特許・意匠・商標等による多面的な保護活動は行われてきた。しかしながら、外国企業に比べ、我が国企業における当該戦略は必ずしも活発なものではない。そこで、本稿では、当該戦略の理解を深め、より活用されるべく、その本質的な効果を検討し明確化した。

当該戦略の効果は、各知財権（知財）の単独効果と、それらの組み合わせにより初めて生じる相乗効果とからなり、その本質的な効果は相乗効果にある。相乗効果は、主に、広義のブランド（技術ブランド、デザインブランド、技術・デザインブランド）戦略を実行することにより、ブランド価値を高める効果である。当該戦略を有効に実行するには、広義のブランド戦略を意識した知財戦略を実行するべきであると考えられる。

目次

1. はじめに
2. 知財ミックス及び知財権ミックスの効果
3. 本質的効果の検討
4. 事例紹介
5. さいごに

1. はじめに

アップル社とサムスン社が世界的規模の知財紛争を起こし、大きな話題となったことは、記憶に新しい。この一連の紛争において、アップル社は、特許権・意匠権・商標権を上手く組み合わせ、常に先手を打つ展開としていた⁽¹⁾。

このような外国企業の一つ巧みな知財戦略が行われている状況の中、日本国企業はというと、出願動向や訴訟状況等を見る限りにおいては、知財ミックス戦略及び知財権ミックス戦略（以下、知財ミックス戦略と知財権ミックス戦略を合わせて言う場合、単に「ミックス戦略」という。）を有効に実行できているとは言えない状況であると思われる。また、知財ミックスや知財権ミックスという言葉が使われ始めたのは比較的最近であり、近年になって知財・知財権の組み合わせが見直されてきたとも言える。

では、なぜ、いまだ出願件数も世界有数である我が国で、ミックス戦略が浸透してこなかったのだろうか。ミックス戦略はコストがかかり、外国企業との資

本力の差から浸透しないのであろうか？否、我が国企業にも前出のアップル社やサムスン社に匹敵する大企業はある。それならば、日本国の知財制度の問題であらうか？確かに、外国の知財制度に比べて、ミックス戦略を実行し難いところはある。しかしながら、ミックス戦略は、我が国知的財産権法において禁止されてはおらず、その考え方自体は古くから存在していた。外国に比べ、必ずしも我が国が土台不足であるというわけではない。

日本国企業がミックス戦略を積極的に実行していない原因の一つとして、これまで事例紹介や法律論を解説するものは各種あるが、それにとどまっておらず、ミックス戦略の作用や本質的な効果がいかなるものなのかあまり明確ではなく、また、それほど多くの議論もなされてこなかったこと等が考えられる。

そこで、本稿では、我が国でミックス戦略が浸透することを旨とし、ミックス戦略がより有効に実行されるべく、ミックス戦略の本質的な効果について検討・整理を行い、ミックス戦略の効果を再確認することとした⁽²⁾。

2. 知財ミックス及び知財権ミックスの効果

(1) 知財ミックス・知財権ミックスの定義

上述のように、創作等された知的財産を特許権やその他の複数の知的財産権で多面的に保護するという考

え方は古くからあるが、知財ミックス・知財権ミックスという言葉は比較的新しく、例えば、以下のような定義となっている。

- ・知財ミックスとは、経営資源としての知的財産を複合的かつ有機的に活用すること
- ・知財権ミックスとは、知的財産を多様な側面から複合的かつ有機的に保護すること⁽³⁾

なお、知財ミックスと知財権ミックスとは区別され、権利とノウハウ等を組み合わせることを知財ミックス、各種知的財産権を組み合わせることを知財権ミックスとしている場合が多い⁽⁴⁾。

また、これら知財ミックス・知財権ミックスを利用することにより企業価値を高める方策を知財ミックス戦略・知財権ミックス戦略という。

ここで、(釈迦に説法であるが、)知財権ミックスを法的観点から見ると、まず、各法域(産業財産権法)における保護対象について、特許法の保護対象は特許法2条1項に規定されている発明(実用新案は割愛)、意匠法の保護対象は意匠法2条1項に規定されている意匠、商標法の保護対象は商標法2条1項に規定されている商標に化体した業務上の信用となっている。したがって、例えば、同一製品にこれら保護対象が同時に存在している場合には、同一製品に対し特許権・意匠権・商標権を同時に取得しても何ら問題はなく、複数の法域で保護することができるようになっている。また、不正競争防止法においては公正な競争及び国際約束の的確な実施を確保するという観点から商品等表示・商品の形態・ノウハウを、著作権法では純粋美術・プログラム等を保護対象としている⁽⁵⁾。

さらに、各法域には、相互の権利の抵触関係を調整する規定も存在しており(特許法72条、意匠法26条、商標法29条)、これらの規定は他者との権利関係を調整するためのものではあるが、各知的財産権法による重疊的な保護も想定されている。

よって、知財ミックス・知財権ミックスは、我が国の知的財産権法において禁止されておらず、当然に存在し得るものとされている。

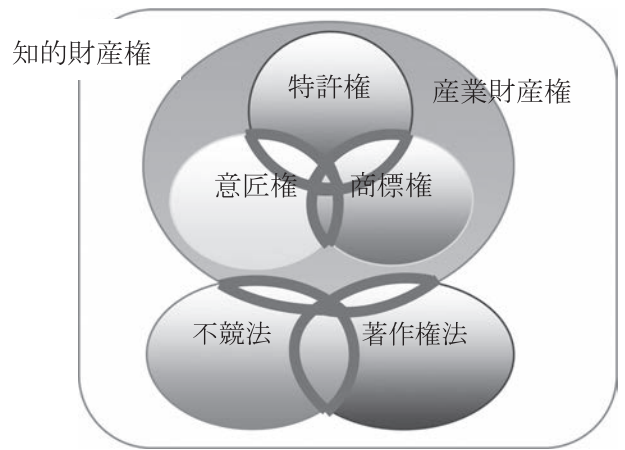


図1 知的財産権の重なり≡知財ミックス・知財権ミックスを表すイメージ図

(2) 効果の内容

知財ミックス・知財権ミックスは、上記定義のように、知的財産を複合的かつ“有機的に”活用すること・知的財産を多様な側面から複合的かつ“有機的に”保護することである。よって、その効果には、各々の知財・知財権の単独的な効果(以下、「単独効果」という。)だけでなく、“有機的に”活用・保護することによって互いに作用し合う結果生じる何らかの相乗的な効果(以下、「相乗効果」という。)が働くものと考えられる。また、単独効果は、個々の知財・知財権による効果であるが、ミックス戦略(主に技術・特許権とデザイン・意匠)においては、それぞれのデメリットをメリットで補うような補完的效果もあると考えられる。

したがって、知財ミックス・知財権ミックスの効果は、単独効果(補完的效果)と、組み合わせることで初めて生じる相乗効果とからなるものと考えられる。



図2 知財ミックス・知財権ミックスの効果の内容を表す図

(3) 式表現

次に、上記効果がどのようにして企業価値を高めるのかを検討するにあたり、まず、視覚的にわかりやすくするため、知財ミックス・知財権ミックスの効果について式を用いて説明する。

知財権ミックスの効果をもっと簡略式で表すと、以下のようになる。なお、以降の式は全て視覚的にわかり易く

するために用いるものであって、科学的な意味合いを有するものではない。

IPME（知財権ミックスの効果）

= 特許権による効果 & 意匠権による効果 & 商標権による効果

= (特許権・意匠権・商標権による単独効果)

+ (特許権・意匠権・商標権による相乗効果)

= $(\alpha P + \beta D + \gamma T)$

+ $(\delta PD + \varepsilon DT + \zeta PT + \eta PDT) \cdots$ 式 a

また、後述のように、知財ミックスの効果を表す式も同様である。

以下、式 a の内容について説明する。

① 各要素 P, D, T

式 a において、P は「特許権」を表す。ここで、P は、知財権ミックスの観点においては特許権であるが、より概念を広げ、知財ミックスの観点からは、特許権の保護対象の技術的思想により主張・享受し得る力である「技術力」であると考えられる。同様に、D は、知財権ミックスの観点において「意匠権」、知財ミックスの観点においては「デザイン力」を表し、T は、知財権ミックスの観点において「商標権」、知財ミックスの観点においては「ブランド力」を表す⁽⁶⁾。また、式 a は、知財ミックスの観点では「知財ミックスの効果」を表す式となる。

なお、技術やデザインについては、さらに要素技術や要素デザインに細分化できる⁽⁷⁾。また、ブランド（商標）は、主として企業の営業標識として活用される企業ブランド（ハウスマーク）と個別の商品・役務に付される商品・サービスブランド（ペットマーク）とに大別され⁽⁸⁾、さらに企業ブランド及び商品・サービスブランドは、それらを構成する要素ブランドに細分化できる⁽⁹⁾。要素ブランドは、純粋に商品・サービス全体のみを対象とするブランドとは異なり、特定の商品・サービスに限らず他の商品・事業にも応用される等という特徴的な性質を有する⁽¹⁰⁾。

また、知財ミックスとして考える場合には、ノウハウ等を保護する不正競争防止法による効果及び著作権法による効果を表す項を加える必要があるが、ここでは、産業財産権法による保護を中心に考えていくことにし（特に、特許権、意匠権、商標権）、当該項を省略することとする。

② 各係数

α , β , γ , δ , ε , ζ , η は係数を表し、知財に

関連する環境によりその値が上下し、係数が大きければ各項の効果も大きくなる。例えば、実施もせず（内部環境）、他社の障害にもならない（外部環境）特許権 P を有していても、さほど企業価値を上げることはならないため、その係数 α は小さくなり効果 αP も小さい。一方、自社事業の中核に位置し（内部環境）、社会的ニーズも高く差別化・優位性を確保することができる（外部環境）ような特許権 P の場合には、その係数 α は大きく効果 αP も大きい。

各係数のうち、係数 δ , ε , ζ , η は各ミックス項特有の係数であり、各知財・知財権が有機的に活用・保護された場合に生じる係数である。これら係数もまた内部環境・外部環境に依存し、企業戦略・事業戦略に沿っているか否か等の内部環境がその基礎的要因となり、外部環境は発展的な要因になるものと思われる。例えば、 δPD は、技術戦略上、ある特定技術をアピールしたいと考えていたところ、特許権ではなく意匠権を主に知財網を構築した場合には係数 δ は小さくなる。一方、 εDT において、コーポレートメッセージについて商標権を取得し、当該メッセージに合致するデザインについて意匠権を取得して、知覚品質を向上させるとともに、他社との優位性を確保することができた場合には、係数 ε は大きくなる⁽¹¹⁾。

③ 各項

式 a における各項は、以下の意味内容である。

I. 単独効果

項 αP は、P（特許権・技術力）を有することによって企業価値を高める効果を表し、当該 P によってのみ生じる単独効果である。同様に、項 βD は D（意匠権・デザイン力）によってのみ生じる単独効果、項 γT は T（商標権・ブランド力）によってのみ生じる単独効果である。これら項 αP , βD , γT 及びそれらの和は、知財権ミックス・知財ミックスの単独効果を表す。なお、単独効果は、（知財権ミックス・知財ミックスではなく）単に特許権・技術力等のみを有する場合と同等の効果である。

II. 相乗効果

相乗効果は、P・D・T が有機的に活用・保護された結果生じるものであるから、これらの組み合わせによってそれぞれの効果が生じる。組み合わせの種類は、PD・PT・DT・PDT の 4 種類が考えられ、それぞれ以下の意味を示す。

(i) δ PD

ア. 知財権ミックスの観点

特許権と意匠権のミックスによる相乗効果を示す。同一創作物において、技術的側面を特許権で、デザインの側面を意匠権で保護し、多面的な保護を図ることにより、創作に対する漏れのない排他的効力を生じさせる。一製品に対して多数の知財権が存在し複雑化してきている現在では、アップル社の事例のように有効な効果である。

イ. 知財ミックスの観点

技術力とデザイン力のミックスによる相乗効果を示す。技術・デザイン力は、単なる技術力やデザイン力に比べ、競争力が高く、優位性を確保し易い。ここで、デザインを機能美と装飾美に分けて考えると、技術力とデザイン力が有機的に結合し、デザインが機能美を有する場合において、技術力によってのみ可能なデザイン等とすることで、さらなる優位性を確保することができる。一方、デザインが装飾美を有すると、高付加価値化につながり、差別化を図ることができる。

(ii) ζ PT

ア. 知財権ミックスの観点

特許権と商標権のミックスによる相乗効果を示す。特許権によって保護された技術的思想は、需要者・取引者に対して企業や製品における技術的側面の信頼（また絶対的優位の確保⁽¹²⁾による期待）を与え、それらは蓄積され業務上の信用となる。当該信用が化体する直接の対象は技術力である。技術力に化体した業務上の信用を損なわないよう商標権によって保護する。保護された信用は、他者によるフリーライド等を排除し、技術力とともに信用を積み重ねることができる。商標権を取得することは、権利者だけでなく、需要者の利益にもつながる（商標法1条）。

イ. 知財ミックスの観点

技術力とブランド力のミックスによる相乗効果を示す。これは、技術ブランドとすることができる。技術ブランドとは、技術をブランド化させることをいい⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾、技術力に直接化体した信用をブランドとして可視化し、他社との差別化を図り優位性を確保⁽¹⁵⁾して、技術ブランド価値を向上させることによって企業価値の向上につなげる。

また、技術ブランド等（後述のデザインブランド、技術・デザインブランド含む）を、単に業務上の信用に化体する狭義のブランドと区別して、広義のブラン

ドと呼ぶことにする。

(iii) ε DT

ア. 知財権ミックスの観点

意匠権と商標権のミックスによる相乗効果を示す。意匠権によって保護される物品の美的外観は、企業・製品イメージを生じさせ易く、それが創作的で特徴的であれば、需要者・取引者に対して特定の美的印象を認識させるに致り、需要者・取引者はそれを求めるようになる。そして、特定の美的印象が継続的に表現されると業務上の信用となり得る。当該信用が化体する直接の対象はデザイン力である。商標権を取得することによってデザイン力に化体した業務上の信用を保護することができる。また、同一保護対象に対して、形状について意匠権を取得し、当該形状が識別力を有する場合には、立体商標として商標権を取得することで、半永久的に当該形状を保護することができることとなり、企業価値の向上に大きく貢献する。

また、新しいタイプの商標も加わり、今後さらに利用され易くなると考えられる。例えば、特徴的な部分のデザインを含む製品群・マイナーチェンジ製品・シリーズ製品について、当該特徴的な部分を部分意匠として保護し、新しいタイプの商標である位置商標や色彩で保護するということが考えられる。

イ. 知財ミックスの観点

デザイン力とブランド力のミックスによる相乗効果を示す。これは、デザインブランドとすることができる。上記技術ブランドと同様の考えで、デザインブランドは、デザイン力をブランド化させることをいう。デザインは製品の美的外観であるため、差別化手段として優れており、ブランド化とも親和性が高い。

(iv) η PDT

ア. 知財権ミックスの観点

特許権・意匠権・商標権のミックスによる相乗効果を示す。特許権によって保護される技術的思想と、さらに意匠権によって保護される物品の美的外観によって、需要者・取引者に対して企業や製品における技術的側面の信頼等及び特定の美的印象を与え、技術・デザイン力により大きな業務上の信用が化体する。当該業務上の信用を商標権で保護することにより、業務上の信用を維持し持続的に向上させることができる。

イ. 知財ミックスの観点

技術力・デザイン力・ブランド力のミックスによる相乗効果を示す。これは、技術・デザインブランドと

もいうことができる。技術・デザインブランドは、技術・デザイン力をブランド化させることをいう。技術力とデザイン力が相俟って著しくイメージが向上し、当該イメージをブランドとして視覚化し、企業価値の向上につなげる。ここで、技術・デザインブランドは、技術ブランドとデザインブランドとを単に統一的イメージにするのではなく、技術力とデザイン力を有機的に結合させて、当該結合の結果生じる業務上の信用をブランド化させるのである。技術・デザインブランドは、差別化・優位性の確保を強力に押し進めることができ、知財ミックスのうち最もその効果が大きいと考えられるが、有機的に結合した状態でなければ、その効果は小さくなるため、技術・デザイン・ブランドの方向性の一致や個々の性質の親和性等が必要となる。

(4) 知財ミックス及び知財権ミックスの価値・戦略

これまで、知財ミックス・知財権ミックスによる影響をその“効果”という形で表したが、効果を“価値”や“戦略”と置き換えても同様に考えることができる。

すなわち、以下の式 b を基にして、“価値”に関する式にすると式 c となる。

IPME (知財ミックスの効果)

$$= (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による単独効果}) + (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による相乗効果}) \dots \text{式 b}$$

IPMV (知財ミックスの価値)

$$= (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による単独価値}) + (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による相乗価値}) \dots \text{式 c}$$

ここで、知的財産権の価値評価手法は、①コスト・アプローチ、②マーケット・アプローチ、③インカム・アプローチ等があり、ブランド価値については、④ブランドエクイティ×販売個数というような手法がある⁽¹⁶⁾。上記①～③の手法は、知的財産権の単独価値を算出しているのみで、知財権ミックスによる相乗価値は考慮されていないものと考えられる。また、手法④は、相乗価値が入った状態の価値をも算出できるが、あくまでブランド価値全体を算出するだけで、相乗価値を認識して算出しているわけではないものと考えられる。相乗価値を考慮することは、利益三分法（技術力・営業力・資本力）や 25%ルール（技術開発・製品開発・製造・販売）の考え方にも影響を与える得るも

のであると考える。相乗価値単体の評価手法については今後の検討課題としたい。

また、同様に、“戦略”に関する式にすると、知財権ミックスの観点からは式 d となり、また知財ミックスの観点からは“特許戦略・意匠戦略・商標戦略は技術戦略・デザイン戦略・ブランド戦略に従う”という原則のもと式 e となる。

IPrMS (知財権ミックス戦略)

$$= (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による単独戦略}) + (\text{特許権} \cdot \text{意匠権} \cdot \text{商標権による相乗戦略}) \dots \text{式 d}$$

IPMS (知財ミックス戦略)

$$= (\text{技術} \cdot \text{デザイン} \cdot \text{ブランドによる単独戦略}) + (\text{技術} \cdot \text{デザイン} \cdot \text{ブランド戦略による相乗戦略}) = (\text{単独技術戦略} + \text{単独デザイン戦略} + \text{単独ブランド戦略}) + (\text{技術ブランド戦略} + \text{デザインブランド戦略} + \text{技術デザインブランド戦略}) \dots \text{式 e}$$



図3 知財ミックス戦略の内容を表す図

3. 本質的効果の検討

(1) 知財ミックス・知財権ミックスの本質的効果

上記 2.(2)のように、知財ミックス・知財権ミックスの効果は、単独効果（補完的效果）と相乗効果からなる。ここで、単独効果は、ミックスではない場合であっても、すなわち、単独の知財・知財権の場合であっても生じる効果であり、ミックス特有の効果ではない。また、単独効果を別の観点から見た補完的效果は、ミックスのときに生じる効果と捉えることもできるが、単独の知財・知財権の単なる寄せ集めによる単純和でもあり、ミックスに起因する作用によって発生した効果というわけではない。よって、単独効果（補完的效果）はミックスの本質的な効果とは言い難い。

一方、上記知財ミックス・知財権ミックスの定義には“有機的に活用する”“有機的に保護する”との文言があり、本部分が知財権ミックス・知財ミックスの特徴的な部分に相当するものと考えられる。この“有

機”の文言は、「生物体のように、多くの部分が緊密な関連をもちながら全体を形作っているさま」との意味合いを有することから、知財・知財権が互いに関連をもちながら相互作用し合う状態をいうものと考えられる。そして、当該相互作用し合う状態から生じる効果というのは、まさしく、ここでいう相乗効果に該当するものと考えられ、当該相乗効果はミックスのときのみ生じる特有の効果でもある。

よって、知財ミックス・知財権ミックスにおける本質的効果は、各知財権の相互作用により生じる「相乗効果」と考えられる。なお、効果の大きさという点においては、短期的には表面に現れやすい単独効果の方が大きい場合もあるが、ミックス戦略を意識し、各戦略の方向性が合致した場合、また長期的に見た場合には、単独効果よりも相乗効果の方が大きくなると考えられる。

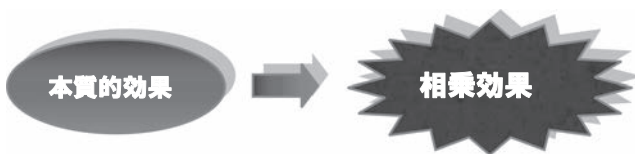


図4 ミックス戦略の本質的効果を表す図

(2) 本質的効果の具体的内容

次に、本質的効果である相乗効果について、その具体的な内容を検討する。

① 本質的効果を示す項及びそのコア部分

効果を表す上記式 a において、本質的効果である相乗効果を表す項は、その後半部の以下であった。

$$EF \text{ (本質的効果)} = \delta PD + \varepsilon DT + \zeta PT + PDT \dots \text{式 f}$$

そして、この相乗効果は、「有機的な活用・有機的な保護」から奏される効果であることから、有機的な働きをするための何らかの媒体がこの項中に存在するはずである。ここで、T (商標, ブランド) に着目すると、T は、伝達・情報交換 (コミュニケーション機能) の働きをする側面を有し⁽¹⁷⁾、内部情報 (技術力・デザイン力等) を外部に伝達させ、また内部情報と内部情報の結合により実体的融合を促す機能を有する。よって、T には各項を構成する要素 P・D・T を結びつける作用があり (例えば、PT では、技術力を有する企業であるという情報を市場に伝達させて技術のブランド化・確立をさせていくような作用)、上記有機的な働き

をするための媒体となり得るものと考えられる⁽¹⁸⁾。

そこで、T を中心にして相乗効果を検討するに、わかり易く式 f を変形して以下式 g としてみる。

$$EF \text{ (本質的効果)} = T (\zeta P + \varepsilon D + \eta PD) + \delta PD \dots \text{式 g}$$

上記式 g うち、要素 P・D・T を結びつける媒体 T を有する項 T (ζP + εD + ηPD) が本質的効果のコア部分であると考えられる⁽¹⁹⁾。このコア部分となる項 T (ζP + εD + ηPD) は、知財ミックスの観点から見ると、自社の技術力 (ζP)、デザイン力 (εD)、技術・デザイン力 (ηPD) をブランド化(T)させ、企業価値を高める効果を示すものである。

② 本質的効果の内容

上記①より、本質的効果のコア部分は、技術力、デザイン力、技術・デザイン力をブランド化 (広義のブランド化) させる作用を表しており、それによって、技術力やデザイン力に化体した信用を可視化し、他社と差別化を図って優位性を確保していくのである。本質的効果は、広義のブランド化による効果が大きな割合を占める。

このように、企業価値を高めるような技術力、デザイン力、技術・デザイン力をブランド化させるための戦略を、広義のブランド戦略と呼ぶことにする⁽²⁰⁾。

ミックス戦略を有効に実行させられるか否かは、本質的効果のコア部分の機能を発揮させられるかどうか最も重要な要因となる。ミックス戦略を有効に実行させることは、広義のブランド戦略を実行させることとほぼ同義であると考えられる。

よって、ミックス戦略を用いて企業価値の一層の向上を図るためには、広義のブランド戦略を意識した知財戦略を実行するべきであると考える。



図5 ミックス戦略の本質的効果の内容を表す図

なお、情報化社会となった現在では、より迅速・広域・有効にコミュニティ資産を形成できる環境となっており、この広義のブランド戦略は近代に適した戦略であるとも言える⁽²¹⁾。また、上記広義のブランド戦略

を実行するには、企業戦略・技術戦略・事業戦略を明確にし、その方向性に沿った技術・製品等のコンセプトが確定されている必要がある。よって、ミックス戦略は、企業戦略・技術戦略・事業戦略⁽²²⁾に沿ったものでなければならず、言い換えると、いわゆる三位一体を実現させる戦略でもある。さらに、ブランド化による企業価値の一層の向上を図ることができるため、より有効に三位一体の戦略を実現させることができる戦略である。

仮に、企業戦略・技術戦略・事業戦略との方向性が異なる場合には、ミックス戦略の相乗効果は小さくなる。戦略の方向性は非常に重要である。上記式 a における P, D, T は、方向の要素を有するベクトルである。

また、価値の観点から相乗効果の性質を見ると、技術価値(P)・デザイン価値(D)は時間とともに減少していくが、ブランド価値(T)は必ずしも減少するとは限らない。そして、それらの相乗効果である技術ブランド価値(PT)、デザインブランド価値(DT)、技術・デザインブランド価値(PDT)も必ずしも時間とともに

に減少するものではない。ミックス戦略は、技術の陳腐化やデザインの流行性に大きな影響を受けずに企業価値を持続的に高めていくことができる戦略であると言える。なお、相乗効果はブランド価値向上の意味合いが強く(排他<ブランド)、単独効果は排他的効力の意味合いが強い(排他>ブランド)と言える。

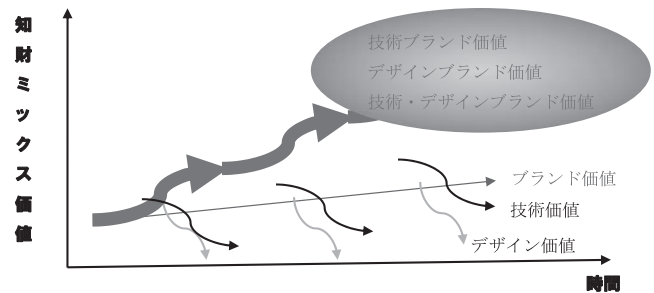





図6 知財ミックス価値を時系列で表したイメージ図

4. 事例紹介

ここで、ミックス戦略(意匠・商標)の具体的な事例として、経済産業賞「知財功労賞」を受賞し、知財戦略コンサルティングを受けた実績を有する中小企業の「レーベン社」について簡単に紹介する。

株式会社レーベン販売											
ブランド名	ののじ										
デザイン内容	左右非対称なスプーンデザイン等										
対象製品	スプーン(UDスプーン)、学校給食品具、生活用品等										
知的財産権	<p>1. 意匠権</p> <table border="1"> <tr> <td>登録番号/物品</td> <td>意匠</td> </tr> <tr> <td>第1118507号 「飲食用スプーン」</td> <td></td> </tr> </table> <p>スプーン関連45件、フォーク関連28件、包丁関連41件、耳かき33件等計380件(2016年12月24日現在)</p> <p>2. 商標権</p> <table border="1"> <tr> <td>登録番号/指定商品</td> <td>商標</td> </tr> <tr> <td>第4454296号 「スプーン、フォーク」等</td> <td>ののじ</td> </tr> <tr> <td>第5805181号 「スプーン、フォーク」等</td> <td>NoNoJi</td> </tr> </table>	登録番号/物品	意匠	第1118507号 「飲食用スプーン」		登録番号/指定商品	商標	第4454296号 「スプーン、フォーク」等	ののじ	第5805181号 「スプーン、フォーク」等	NoNoJi
登録番号/物品	意匠										
第1118507号 「飲食用スプーン」											
登録番号/指定商品	商標										
第4454296号 「スプーン、フォーク」等	ののじ										
第5805181号 「スプーン、フォーク」等	NoNoJi										

広義のブランド戦略 機能美に特徴を有するスプーンデザインから発展させ、「ののじ」ブランドとしてスプーンの他に給食器具・生活用品等にも展開し、デザインブランドを確立させた事例である。

【詳細内容】

さじのくぼみが浅く、唇や皿に直接触れるカーブにフィットするよう片方が少しせり出た、左右非対称の形状という機能美に特徴を有するスプーンデザインを創作し、意匠権を取得して、他社との差別化を図った（＝識別機能の向上）。その後、テレビ等で紹介され、需要者・取引者に「価格は高いが品質は良い」というイメージを持たせ、デザインをブランド化させた（＝保証機能・想起機能の向上）。

さらに、日本人の謙虚さ・優しさ・親しみやすさをイメージし、ブランド名を「ののじ」として給食器具等に展開していくと同時に、商標権を取得してブランドを保護した。学校給食関係者等に広く浸透し、特定需要者・取引者にデザインブランドを確立させた。なお、同社は、特許権・実用新案権も併せて取得している。

本事例のように、ミックス戦略は、大企業だけでなく中小企業も有効に実行することができる戦略である。ただし、中小企業の場合は、知財関連費用のコスト管理を十分に行う必要がある。なお、中小企業（特に小規模）では、どのようにデザイン力（技術力も同様）をアピールしブランド化させるのか（＝ブランド戦略）が重要である。本事例では、テレビ紹介がきっかけとなり（いわゆるパブリシティ戦略）、また、デザインコンペへの応募や新聞広告への掲載を積極的に行い、ターゲットを学校給食関係者等に絞る等の集中型アピールによってその後のブランド展開へとつなげていった⁽²³⁾。

5. さいごに

外国に目を向けると、知財制度は国ごとに異なり、ミックス戦略の効果も異なってくるため、各企業は、国ごとに知財戦略を使い分けていく必要がある。しかしながら、ここでより重要なのは、日本国企業の大部分が活動の基点となる我が国において、ミックス戦略という潜在的に大きな力を有しているにも関わらず、それを十分に発揮できていない現状を改善することである。ミックス戦略を後押しし、我が国産業が外国産業に後れをとらないような我が国の制度設計について議論することが重要であると考え。知財権ミックスの場合における権利化の費用負担の軽減等といったすぐにでも実施できる施策もあるだろう⁽²⁴⁾。

インターネット等の普及により、広義のブランド戦略の重要性も増し、その戦術も日々変化している。常時変化する時代の流れに対応し得る体制が必要となってきている。議論の積み重ねの先に産業の発達があるものと信じている。本稿が今後の議論の一助となれば幸いである。

(参考文献)

- (1) 仲家真由子, 東和知財研究所第5巻第1号(通巻第6号), 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—, 2013
- (2) 知財ミックス・知財権ミックスの概略は, 例えば「遠山勉, 技術開発と法 アップル(スティーブ・ジョブズ)の活動から学ぶ, 2013」等に記載されている。本稿の位置づけとしては, 当該概略から, さらに知財ミックス・知財権ミックスの本質的効果を探って整理をし, 当該効果を再確認するものである。
- (3) 定義については種々見られるが, 全てほぼ同じ意味内容となっており, ここでは, それらのうちの一例を挙げた。「妹尾堅一郎, 技術力で勝る日本が, なぜ事業で負けるのか—画期的な新製品が惨敗する理由, P.290, ダイヤモンド社, 2009」

「張輝, 知財経営教育の在り方に関する一考察, 立教 DBA ジャーナル第3号, 2013」

- (4) 一般社団法人日本知財学会, https://www.ipaj.org/bunkakai/jinzai_ikusei/event/24th_reikai.html, 最終アクセス日: 2015.12.11
- (5) なお, 意匠権と著作権との関係については, 本稿提出時点(2015年12月時点)では, TRIP TRAPP 事件平成26年(ネ)第10063号が存在し, 今後の動向に注意したい。
- (6) 商標とブランドの関係については, 近年, 盛んに議論されており, その関係は表裏一体であるとも考えることから, Tをブランドと考えることは何ら問題ないものと思われる。「杉光一成, マーケティング・ツールとしての知的財産2014年10月」には, 「ブランドには, 一般的に識別機能, 保証機能そして想起機能があると説明されているが, 知的財産の分野でも, 「商標」の機能としてはほぼ同じ説明がなされており, 商標法はそのような機能をまさに保護するために存在する法律と考えられている」とされている。ブランドの機能については, 例えば「栗木契, 季刊マーケティングジャーナル, 21(4)(通号84):12-27, ブランド力とは何か, ブランド・マネージメントのデザインのために」等がある。また, その他にも多数の議論がなされている。例えば, 「ケビン・レーン・ケラー著, 恩蔵直人監訳, 戦略的ブランドマネジメント, 東京エージェンシー, 2010」, 「デービット・A・アーカー著, 阿久津聡訳, ブランド・ポートフォリオ戦略—事業の相乗効果を生み出すブランド体系, ダイヤモンド社, 2005」, 「デービット・A・アーカー著, 陶山計介ほか訳, ブランド優位の戦略, ダイヤモンド社, 1997」等。
- (7) 「財団法人機械産業記念事業財団, 平成21年度 TEPIA 知的財産学術研究助成成果報告書, 上條由紀子・芦田望美・杉光一成, テクノロジーブランディング(技術のブランド化)の法的保護に関する研究」では, 要素技術, 素材, 原材料・含有成分に分けている。本稿では, 要素技術を, 特定技術全体を構成する技術の一部として, 素材, 原材料・含有成分も含む概念としている。また, 要素デザインについても, 特定デザイン全体を構成するデザインの一部として, 形状・模様・色彩を含む概念としている。
- (8) 特許庁, 平成23年度商標出願動向調査報告書(概要)企業のブランド構築に着目した商標の出願・活用に関する状況調

- 査, 平成 24 年 4 月
- (9) 「岡本智, 技術のブランド化とそのマネジメント, 2003 年 10 月号, 日本オペレーションズ・リサーチ学会」では「要素技術ブランド」とし技術のみを対象としているが, 本稿ではデザイン等も含むより広い概念である。
- (10) なお, 他の分類の仕方もある(「シンボルとしてのブランド」「マルチ・ブランド」等: 「陶山計介・梅本春夫, 日本型ブランド優位戦略, ダイヤモンド社, 2000」「浜田治雄・鈴木香織, ブランド戦略と商標管理に関する考察, 知財ジャーナル 2008, P.161~P.174, 2008」), それらの観点からそれぞれ効果も異なってくると思われるが, ここでは, 一般的に知られており, かつ本稿の説明に必要な分類を用いることにする。また, ブランドとデザインの関係から, 「ブランドの創出・維持と製品やサービスのアピールのためのデザイン開発やデザイン保護の流れの関係について, ブランドを大きく, ①企業ブランド, ②事業ブランド, ③商品ブランドの3つの階層に区分け(山田繁和, tokugikonno.258, P.55~68, 2010.8.24)」ているものもある。このように3階層に分けるのは一般的でもあるが(「特許庁, 平成 23 年度商標出願動向調査報告書(概要) 企業のブランド構築に着目した商標の出願・活用に関する状況調査, P.15, 平成 24 年 4 月」), 本稿では, ブランドの分類を単純に2階層として説明し, 上記事業ブランドの概念を主に商品・サービスブランドに含むようにしている。
- (11) これら係数の要因は非常に多岐にわたると考えられ, 今後の検討課題としたい。
- (12) 吉藤幸朔著・熊谷健一補訂, 特許法概説, P.1, 1968 年
- (13) 財団法人機械産業記念事業財団, 平成 21 年度 TEPIA 知的財産学術研究助成成果報告書, 上條由紀子・芦田望美・杉光一成, テクノロジーブランディング(技術のブランド化)の法的保護に関する研究
- (14) 「佐藤聡, 技術を「魅せる化」するテクノロジーブランディング, P.13, 技術評論社, 2010」では, 技術=テクノロジーをブランド化することを「テクノロジーブランディング」と定義し, テクノロジーブランディングの役割を BtoC 市場と BtoB 市場に分けて説明している。なお, 同書 P.190 には, 本稿では触れなかったテクノロジーブランディング方法論についても記載がある。
- (15) 優位性という言葉がよく用いられているが, 例えば, 以下のような具体例がある。長沢伸也編, シャンネルの戦略, P.145, 東洋経済新報社, 2010「チャンネルの優位性は, 以下2点にまとめられよう。・経営やものづくりにおいて, 一貫性のある価値観を維持している。・守られている価値観に基づいて, 継続的に革新を行っている。」
- (16) 「日本弁理士会, 知的財産価値評価推進センター, 弁理士による知的財産価値評価のための手引き, H22 年 3 月, 「日本弁理士会近畿支部 HP, <http://www.kjpaa.jp/qa/2877.html>, 最終アクセス日: 2015.12.11」, 「大山隆三・櫻井隆・垣木晴彦, パテント 2008 Vol. 61 No. 11, 商標権に関する価値評価(金銭的評価)の一事案」, 「経済産業省政策局産業組織課, ブランド価値評価研究会報告書, 平成 14 年 6 月 24 日」
- (17) 産業構造審議会知的財産政策部会第 1 回商標制度小委員会配付資料 1, ブランド戦略から見た商標制度の検討課題について, H15 年 6 月 26 日
- (18) なお, T 以外の P と D に着目しても, 現在の産業構造では, 企業価値を高めるような相乗効果の内容やその性質について説明することは困難である。
- (19) コア部分でない項 δ PD は, P と D のミックスであるが, 発明を保護する特許法と意匠を保護する意匠法とは同じ創作法であり, 同一対象を双方で保護し易いことから, 知財権ミックス戦略に馴染み易く, それゆえに, 他のミックス(PT, DT)に比べ, より一層の効果が発揮されることがあるために存在する項であると個人的には考えている。また, 別の観点からは, ブランド価値の向上に結び付く項 η PDT の効果が非常に大きいので, δ PD という正の項も生じてくるのだとも言えるかもしれない。また, 項 δ PD は, 相乗効果に位置しているが, P と D の補完的効果の色合いが強く, 例えば, アップルとサムスの紛争においては, 当該項が有効に機能した良い例であるのもと思われる。
- (20) 狭義のブランドと広義のブランドを区別したのと同様に, 戦略についても, 企業ブランド戦略と製品ブランド戦略等の一般的な狭義のブランド戦略と区別する意味で, 技術ブランド戦略, デザインブランド戦略, 技術・デザインブランド戦略を広義のブランド戦略と呼ぶ。
- (21) 小西圭介著, ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略一つながる, 発信する, 共に創るためのプラットフォーム構築法, P.28, ダイヤモンド社, 2013
- (22) ここでは企業戦略・「技術戦略」・事業戦略としているが, 「技術戦略」ではなく「デザイン戦略」としてもよく, 広く「開発戦略」を意味するものである。
- (23) 「株式会社レーベン販売 HP, <http://yokohama-city.co.jp/company/>, 最終アクセス日: 2015.12.11」, 「経済産業省・特許法, 知的財産権活用企業事例集 2014, P.280, 平成 26 年 2 月」, 「財団法人知的財産研究所, 企業の事業戦略におけるデザインを中心としたブランド形成・維持のための産業財産権制度の活用に関する調査研究報告書, P.286, 平成 23 年 2 月」, 「関東経済産業局, 知財戦略コンサルティング活用事例集 2010~知的財産経営の定着のために~, P.35~P.45, 2010 年 3 月」
- (24) 特に, グローバル・ブランド構築といった外国への展開となるとさらに費用の壁が高くなる。なお, グローバル・ブランド構築の例としては, 「田中洋編, ブランド戦略全書, P.237, 有斐閣, 2014」にサムスン電子の事例が挙げられている。「サムスン電子の5つの革新期がある。①品質力・生産力の革新期(1970年~1990年), ②危機意識の革新期(1993年~), ③デザイン力の革新期(1996年~), ④グローバル・マーケティングの革新期(1999年~), ⑤グローバル・ブランドの革新期(2002年~)」

(原稿受領 2015. 12. 24)