

## (1)プロローグ

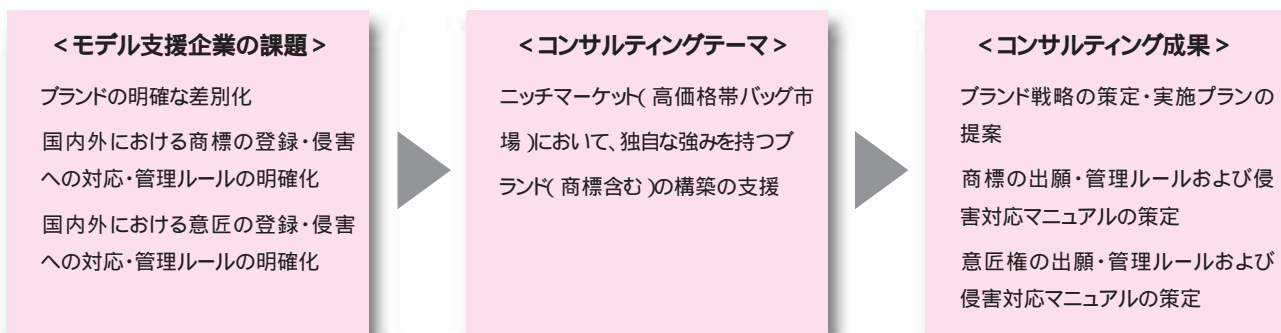
## 知的財産としての「商標およびブランド」の創出・管理・活用

競争が激化するマーケットにおいて、知的財産として「商標およびブランド」は、特許と並ぶ重要な位置を占めるようになってきました。特に競争力の根幹を明文化(形式知化)することが難しい企業においては、「商標およびブランド」の創出、管理、活用が求められてきています。

大峽製鞆株式会社(以下、モデル支援企業)のような高級皮革製品(主に鞆)の製造・販売を行う企業は、海外の有名ブランドに対しても明確な差別化を図り、独自の強みを持つブランドを構築することが不可欠であると考えられます。

そこで今回、コンサルティングチームは、かかる重要性を念頭に、「商標とブランド」の創出・管理・活用を支援する、知財戦略コンサルティングを実施いたしました。

図表2-1-1 知財戦略コンサルティングの概要



## (2)企業概要と特徴

### こだわりのクラフトマンシップ

企業名	大峽製鞆株式会社(オオバセイホウ)
代表者名	大峽 廣男
所在地	〒120-0034 東京都足立区千住4丁目2番2号
URL	http://www.OhbaCorp.com
創業年	1935年(昭和10年)
従業員数	30人
業種	皮革鞆・小物の製造・販売(卸を含む)
商品	ビジネスバッグ、ランドセル等
経営理念	大峽製鞆は、身近な革製品において常に本物とは何かを追い求め、 最高級の素材、 シンプルなデザイン、 丁寧で卓越した手仕事、 を軸にした『誠実なモノづくり』を通じて、『お客様の感動を創造』し、豊かなこころの輪を社会に広げること で貢献する企業である。
社是・スローガン	1 誠実 2 日本一、世界一に挑む姿勢 3 こだわり 4 顧客感動

モデル支援企業は、日本のランドセル製造業界の草分け的な存在として、昭和10年に創業、約70年余の歴史があります。そのランドセルは、品質にこだわり、200点以上のパーツを用いて製造され、学習院などの有名校から指定を受けるほどです。

さらに、その高い品質と職人技が認められ、皇室御用達の薬箱を製作するほか、これまでに文部大臣賞の連続7回受賞をはじめ、通商産業大臣賞、11回の東京都知事賞、経済産業大臣賞(たとえば鞆創作コンクール等)などを獲得しています。

現在はランドセルや学生鞆で培ってきたノウハウや技術を活かし、高級ビジネス用バックや革小物の製造にも力を注ぎ、国内外で高い評価を受けています。

図表2-1-2 ランドセルの製造工程 ビジネス用ダレスバッグ 「元気なモノ作り中小企業300社」選定の感謝状



### (3) 知財戦略コンサルティングフロー 国内外に通用する商標・ブランド構築の支援

コンサルティングチームは、限られたコンサルティング期間を有効に活用するという考えから、ヒアリング以前に、モデル支援企業が属している日本の靴製造業界全体の売上動向、トレンド、抱えている課題など知るための事前調査を行いました。

そしてヒアリングでは、モデル支援企業の知財戦略に関する認識や現状、要望事項などを確認しました。その後、事前調査の結果も踏まえ、ターゲット分析、SWOT分析、ブランドポジショニングマップの作成、現状分析と真の課題の抽出に努めました。

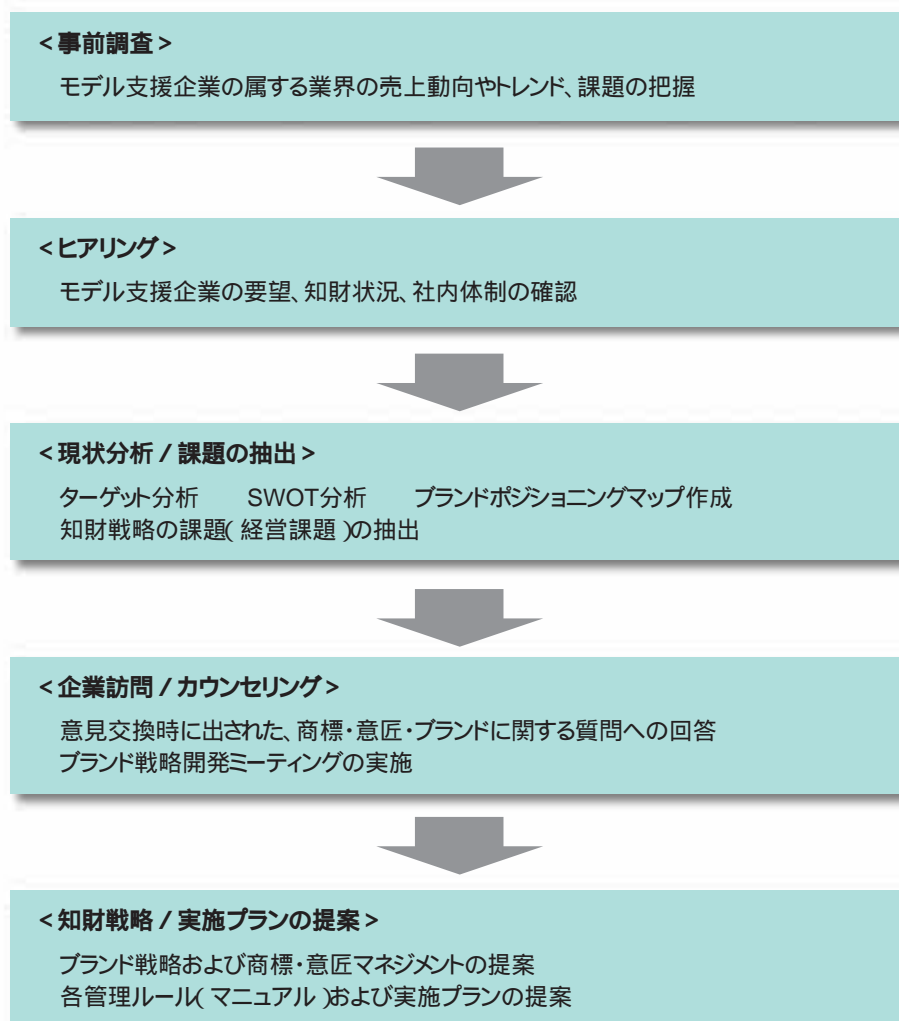
企業訪問は計8回を数え、その都度、商標やブランドに関する意見交換を繰り返しました。また企業訪問とは別に百貨店の売場への視察、ブランド戦略開発のためのミーティングも実施しました。

最終的に「商標とブランド」の創出・管理・活用するための各戦略、管理ルール、マニュアル、アクションプランなどを提案しました。



ショールーム見学の様子

図表2-1-3 知財コンサルティングの実施フロー



## (4) コンサルティングチームによる課題分析 現状と目標を考える

コンサルティングチームは、ヒアリングと同時に各種の分析ツールを使って、モデル支援企業の課題分析を行いました。その結果、設定した課題が図表2-1-5になります。

高価格帯のB to Cの商品を扱うモデル支援企業にとっては、何よりもブランドの明確な「差別化」(ニッチマーケットにおけるブランド構築)が、最も重要な課題であると捉えました。何故なら、「差別化」が図れるブランド力がなければ、商標は製造した企業を「区別化」するだけの単なる印や記号になってしまうからです。

図表2-1-4 区別化と差別化

商標 = 「区別化」 < ブランド力 + 商標 = 「差別化」

またブランドを更に強化することにより、モデル支援企業が力を入れている直販(ネット販売を含む)のさらなる増加、価格競争からの脱却、新たな販売ルートの獲得...なども容易になります。

図表2-1-5 コンサルティングチームによる課題設定

### <モデル支援企業が抱えていた当初の課題>

ビジネスバッグの日本における戦略的ブランディングの実施  
海外へブランドを展開する際の商標・意匠の権利に関する指導



### <コンサルティングチームが設定した課題>

ブランドの明確な差別化(ニッチマーケットにおけるブランド構築支援)  
国内外における商標の登録・侵害への対応・管理ルールの明確化  
国内外における意匠の登録・侵害への対応・管理ルールの明確化

### 課題を定めるためのブランドデータ分析

コンサルティングチームは、課題を抽出するために図表2-1-6～2-1-9のようなブランドに関するデータ分析を実施しました。なお、モデル支援企業のビジネスバッグを中心に戦略的ブランディングを行いたいという要望、さらに販売実績のデータを分析し、メインターゲットを「ある年齢層の男性」に設定しました。

図表2-1-6 モデル支援企業のターゲット像(イメージ)

### ターゲット像

モデル支援企業のデータ(販売時に取得)によるメインターゲットは、  
ビジネスバッグ：男性 / 歳～歳 / 年収 万円以上 / 独身 / 年間(300～400  
万円購入するコレクターもいる)  
ランドセル： 歳～歳の夫婦 / 祖父母からの援助あり / 4万円代が良く売れている



図表2-1-9 男性 歳～ 歳 所有するバッグのブランド(\*ブランドデータバンクより)

ポーター	6.2%	プラダ	1.3%
吉田カバン	4.3%	ナイキ	1.2%
ルイ・ヴィトン	3.2%	アディダス	1.1%
ポール・スミス	2.4%	エルメス	1.1%
タケオキクチ	1.7%	コーチ	1.0%
トウミ	1.7%	サザビー	0.9%
グッチ	1.5%	バーバリー	0.9%
サムソナイト	1.4%		

図表2-1-10 モデル支援企業のSWOT分析

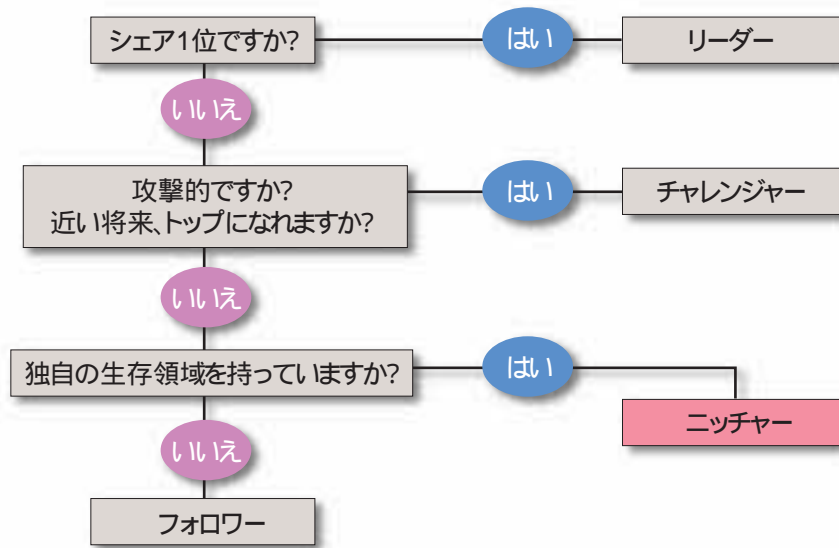
<p>&lt;Strength・強み&gt;</p> <p>欧州の最高級の皮革を使用 職人の優れた技術と丁寧な仕事 飽きのこないシンプルデザイン 量産できない希少性 熱狂的ファンの存在 きめ細かいカスタマーサポート 高価格・ハイクオリティのイメージを持たれている... など</p>	<p>&lt;Weakness・弱み&gt;</p>
<p>&lt;Opportunity・機会&gt;</p> <p>雑誌「レオン」などの創刊による、ミドル世代のブランドに対する興味度がアップ 他人とは違うブランド(マイブランド)を求める傾向が強まりつつある インターネットが普及し、クチコミ情報による購買行動が若者だけでなくミドル層にも広がっている マスコミは希少性のあるニュース(ブランド)を常に求めている...など</p>	<p>&lt;Threat・脅威&gt;</p>



高価格帯ビジネスバッグ市場でのニッチャー戦略をとるべきである

図表2-1-11 強み活かせる場所はどこか

START!



図表2-1-12 ポジション別マーケットを勝ち抜くルール(戦略)

	目 標	基本方針	ポイント
リーダー	名声・利益・シェア	全方位化	周辺需要の拡大 同質化・非価格対応
チャレンジャー	シェア	差別化	リーダーとの革新的な差別化
ニッチャー	名声・利益	差別化・集中化	特定市場内におけるミニ リーダー政策
フォロワー	利益	模倣化	低価格対応

	ターゲット	売り方・訴求の仕方の組み合わせ
リーダー	フル・ガバレージ (全ての人を対象に)	製品：中～高品質を軸にフルライン化 価格：中～高水準 チャンネル：開放型チャンネル プロモーション：中～高水準、全体訴求型
チャレンジャー	セミフル・ガバレージ 可能な限り多くの人を対象に)	製品&価格&チャンネル&プロモーションにおいて、リーダーと差別化
ニッチャー	製品・顧客層の特化	製品：限定ライン、中～高水準以上 価格：中～高水準(価格競争はしない) チャンネル：限定型/特殊チャンネル
フォロワー	経済性重視 (安さを求める人を対象に)	低価格水準と低プロモーション水準 価格訴求型

## iii) ニッチな存在であることを活かす

モデル支援企業が製造・販売する高級ビジネスバックは、高価格・ハイクオリティであると認識され、その価値を理解して所有する者にとってはステータスになっています。しかし、それは「知る人ぞ知る逸品」というニッチな存在です。これはブランドとして強みでもありますが、さらなる認知が必要という点では弱みともいえます。コンサルティングチームは、如何にこの強みを守りながら、ブランドを構築して、より多くのターゲットに周知させていくことが鍵になると考えました。

図表2-1-13 モデル支援企業のブランドがニッチマーケットで目指すべき姿

現状：「知る人ぞ知る逸品だが、まだブランドを知らない人が多い」



将来：「知る人ぞ知る逸品で、一度は手にしたい羨望のブランド」

### ここがポイント ～ブランドを構築する～

「製品は工場で作られ、ブランドは心の中でつくられる」といわれます。これは顧客となるターゲットに、その価値を認められて初めてブランドになるということです。単なる企業名や商品名、また企業側の一方的な想いを訴求するだけでは、ブランドを構築することはできません。

ブランドを構築するには、自社の商品やサービスだけが持つ「独自の強み」を見定め、顧客に上手く伝える必要があります。そのためには競合やマーケットの状況を知り、顧客の視点に立って考えることが重要になります。これは意中の相手を自分に振り向かせようとする男女の恋愛関係と同じです。

町田芳之(経営コンサルタント)

### ここがポイント ～戦略とは何か～

戦略とは目的や方向性を示すことであり、日常的な判断やプロジェクトなどを全て包含する最上位に位置する概念です。知的財産と組み合わせて考えれば、知財を企業の経営全般に活用する考え方です。コンサルティングはクライアントの求めに応じて特定のテーマに対して観察、解析、分析、抽出、再構成などを提供することでしょう。知財戦略コンサルティングはこれらの概念を複合させたもので、知的財産を活用する基本的な方向性を示すもので、クライアント企業の経営層に“潜在的な課題に気付いてもらう”ことを支援することでしょう。

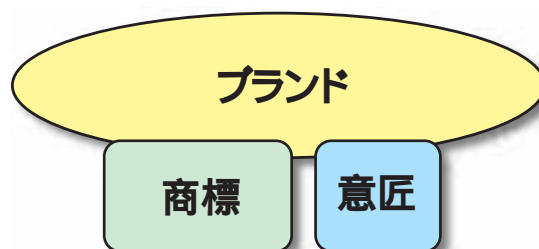
平野輝美(技術士)

## (5) 知財戦略コンサルティングの支援内容と成果 ブランド戦略および商標・意匠マネジメントの提案

これまで「ブランドを生む、育てる」と「知的財産戦略」とが一体に語られたり、議論されることは、ほとんどなかったのではないのでしょうか。

多くの知財関係者は「ブランドと知的財産戦略」というと、「ブランドを生む」= 商標登録出願、「ブランドを育てる」= 商標権侵害に対するアクション、といった断片的な活動としか捉えてこなかったのが実情です。今回、コンサルティングチームは、モデル支援企業に対して、ブランドの設計図ともいえるブランド戦略から、商標(意匠権を含む)の登録・管理、侵害への対応、さらにブランドの強化まで、ブランド構築に関してトータルな支援を実施いたしました。

図表2-1-14 ▶ ブランドと商標・意匠

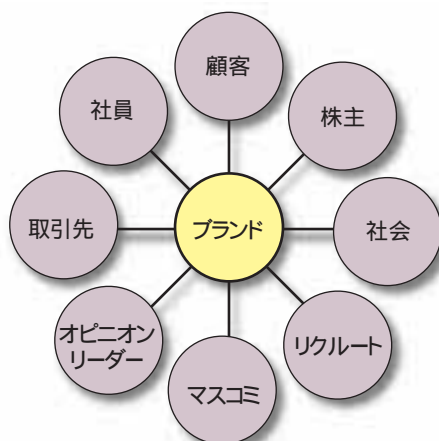


### ブランド戦略の策定・実施プランの提案

ブランド戦略とは、いわばブランドの設計図であり、ブランド価値を高めていくための企業としての行動指針ともいえます。そして、強いブランドは顧客だけでなく、社員、取引先...など、すべてのステークホルダーに対して求心力を持ちます。

コンサルティングチームは、そのような効果も踏まえて、モデル支援企業にブランド戦略として、ブランドビジョン(ブランドの目標)、ブランドエクイティ(ブランドの財産)、ブランドプロポジション(顧客から見たブランドの強み)、ブランドのトーン&マナー、ブランドステートメント(ブランド憲章)を策定すると共に、実施プランとしてブランド戦略を基準とした各種広告(Webなども含む)やセールスプロモーションのメッセージとトーン&マナーの統一、スローガンの作成、露出する媒体の厳選、社内へのブランド教育、海外進出先の決定、新たなターゲット開拓のためのサブブランド化の検討...なども提案しました。

図表2-1-15 ▶ ブランドが影響を与えるステークホルダー



図表2-1-16 ▶ ブランドステートメント(一部抜粋)

私たち大峽製靴が創っているのは感動です。  
私たちの靴を手にした瞬間のお客様の驚きや喜び、  
そして使うほどに深まる味わいと愛着。  
私たちは、靴づくりの原点を忘れることなく、常に最高の  
品質を追及し、卓越した技術で、シンプルなデザインにこ  
だわります。(以下省略).....

## 商標の出願・管理ルールおよび侵害対応マニュアルの策定

モデル支援企業は複数の商標を有し、海外へのブランド展開の視野に入れています。しかし、大企業ではありませんから、商品の輸出を検討したからといって、輸出国全てで商標権を取得するため出願をすとか、商標権侵害が発生したら全て民事や刑事事件として対応する、といったことは、費用対効果の面から容易ではありません。

そこで、まず、どのようなターゲットに対して、どのような商標を採択すべきか、「中核と位置づけている登録商標」を別のターゲットに向けた商品に使うことの是非、どのような商標を採択すればブランドを育てやすいのか、といったことにまで踏み込んだ提案を繰り返しました。

また、事前管理・事後管理というように商標管理を大別し、事前管理の代表格として「商標管理ルールの作成」、事後管理の代表格として「商標権侵害マニュアルの作成」を行い、経営者や担当者の役割分担についても提案しました。さらに、ブランド力の向上を目的とする「商標使用に関するライセンス契約書」や「商標使用ガイドライン」、「商標権侵害に関するフローチャート」なども併せて作成し提案しました(図表2-1-17、図表2-1-18)。また、ブランド力向上のためには、模倣品の発生を防ぐ必要があります。そのため海外での商標権を取得する国の優先順位を自社製品の製造・販売と模倣品の製造・販売の観点から検討が必要との提案をしました(図表2-1-19)。

このように、コンサルティングチームは、商標は「差別化」、ブランドは「差別化」を図るものと考えていますので、モデル支援企業の「差別化」を図るために一貫してブランド戦略と一体となる商標戦略を提案しました。

図表2-1-17 商標管理ルール

商標管理ルール
1. 商標の採択
2. 商標の出願
3. 商標の設定・更新登録 ××××××××××××
4. 商標の使用
5. 商標の管理

図表2-1-18 商標使用ガイドライン

商標使用ガイドライン
1 本ガイドラインの目的
2 商標の記載方法 (1)商標の出所表示 ×××××××××××× (2)商標の使用態様
(3)商標のシンボル付記

### ここがポイント ~ 商標登録表示について ~

商標登録表示は、その励行が商標法に規定されております。表示方法としましては、商品本体やその容器・包装などに、「商標登録第 号」と表示するのが原則といえるでしょうが、一般的には、米国での方法に倣い、「®」で表示されます。また、登録商標でない場合は、自己の商標であるとの意思表示として、商品には「TM」、役務(サービス)には「SM」を付しておくとい良いでしょう。

山村大介(弁理士)

図表2-1-19 海外商標戦略マトリクス

		模倣品			
		製造国	販売国	二次販売国	経由国
自社製品	製造する国				
	製造しない国				×
	販売する国				
	販売しない国				×

縦軸：自社製品の製造国・販売国

横軸：模倣品の製造国・販売国・経由国

2次販売国 販売国から商品を購入した者が更に転売する国

経由国 模倣品は製造・販売されないが、輸出入する際に模倣品が経由する国

：商標を出願すべきである、：商標を出願することが望ましい、：商標を出願することを検討する、×：商標を出願する必要はない

### ここがポイント ～商標取得国について～

自社製品を販売する国だけではなく、製造する国でも商標権を取得するのが重要です。なぜなら、製品を販売しなくても海外の工場から流失する可能性もあり、その場合は商標権により差し止める必要があるからです。ただし、商標制度は各国毎に異なるため、進出しようとする国がどのような制度なのか、商標法の規定の内容などを事前に確認することが大切です。特に「先使用主義」「登録主義」「折衷主義」という法制度毎にそれぞれ内容が相違しますので注意が必要です。その上で、ブランド戦略に則して自社のブランド力向上に資するかという観点で進出国を決定することが重要です。

押久保政彦(弁理士)

### 意匠登録の出願・管理ルールおよび侵害対応マニュアルの策定

ブランドの魅力を向上させるためには、模倣品の発生を防ぐ必要があります。そのため意匠マネジメントはブランド戦略上重要となります。コンサルティングチームは、費用対効果を勘案した出願の取捨選択、象徴的な部品を採用した場合に部分意匠の登録出願を行うこと、権利侵害が起きた場合の対応、権利侵害を未然に防ぐための施策などについて提案しました。

## (6) エピローグ ブランド構築は、信頼関係の構築

モデル支援企業では、商標の出願や管理、ブランド構築のための活動について、試行錯誤を繰り返してきました。コンサルティングチームは、モデル支援企業は欧州の有名ブランドにも負けられない強いブランドを構築できる要素を持っていると確信します。今回提案した戦略やプランを実行することによって、モデル支援企業ならではの強みを活かし、『羨望のブランド』へと更なる成長を遂げることでしょ。

ブランドの構築は、顧客からの信頼の構築です。

ブランドを人間に喩えてみましょう。もし、場所や時間、相手によって言動や態度が違ったら、その人は信頼を得られるでしょうか。ブランドも同じです。場所、時間、相手によって変化しないためにも、ブランドには設計図が必要です。また、ブランド価値を高めていくための企業の行動指針として、ブランド戦略は重要なのです。ブランドが育っていけば、商標もまた価値あるものになります。

最後に、ブランド構築を成功させるための五箇条を記します。

- 1) ブランドの目指す姿を明確にして社内で共有すること。
- 2) ブランド戦略に則り、常に一貫した活動や行動をすること。
- 3) 顧客の視点を絶対に忘れないこと。
- 4) 成果を客観的に検証すること。
- 5) 検証結果を次のステップに活かすこと。

ブランド構築を成功させるための上記の五箇条は、大企業も中小企業も変わりません。

## (7) モデル支援企業のコメント

### 専務取締役 大峽宏造

知的財産権は特許権だけではありません。当社のようにブランドを核として事業を展開している企業では、商標権や意匠権の戦略が重要となります。今回の支援では当社のブランドを踏まえ、商標管理ルールや商標使用ガイドライン等の具体的な商標戦略の提案をいただき、今後の活用を検討しているところです。

日本のブランドが欧米に伍して戦っていくためには、弁理士とともにブランドマネージャー、クリエイティブディレクター、デザイナー等による包括的なブランド支援が求められます。行政には、今後も実効力のあるブランド支援を期待しています。また、とくに弁理士の皆様には商標・意匠だけを担当するのではなく、ブランド支援のコア人材となることを期待しています。

## (参考) コンサルティングチームの紹介 ブランドの「+」を創出するコンサルティングを行う

今回のコンサルティングチームは、知財戦略コンサルティングを実践している有限会社夢屋代表取締役の場的場成夫をチームリーダー、弁理士の橋本公秀をスーパーバイザーとして、弁理士の押久保政彦、技術士の平野輝美、経営コンサルタント/ブランドコンサルタントの町田芳之、弁理士の山村大介といった幅広い専門家6名から構成されます。

このチームの強みは、ブランド戦略と商標・意匠マネジメントを一体的に捉えるブランドコンサルティングであり、ブランドの「+」を創出し魅力あるブランド構築の支援をするため、それぞれの専門性を活かしてコンサルティングを進めました。

### 押久保政彦(弁理士) コメント

主に国内商標戦略・意匠戦略の策定、侵害行為に関する各種フローチャート作成などを担当しました。特に、ブランド戦略を踏まえた商標マネジメントを常に意識して取り組みました。また、モデル支援企業的意思決定のスピードの速さには驚かされました。ブランド戦略と商標・意匠マネジメントを一体的に実践・継続することで更なるブランド力を強化されていけることを期待しております。

コンサルティングにおける主な役割: 商標戦略の策定、各種ツールの作成



## 平野輝美(技術士) コメント

知財および製造技術を活用した技術経営を戦略的にコンサルティングすることを念頭に参加させて頂きました。本件では、商標やブランドが主な対象であったため有効なご支援になったかどうか忸怩たるものがあります。コンサルティングの最大の目的は、クライアント企業の「気がつかなかった問題点」をあぶり出すことであると考えておりますので、この点では少しの寄与が出来たかと考えております。

コンサルティングにおける主な役割: 技術面からの助言



## 町田芳之(経営コンサルタント/ブランドコンサルタント) コメント

これまで国内外80社120ブランド以上のマーケティングおよびブランディングに携わってきましたが、今回のように弁理士や技術士の方々とコンサルティングチームを組んだのは初めてです。知財戦略というと難しく聞こえますが、基本はマーケティングと同じで、自社をどのように「差別化」していくかではないでしょうか。モデル支援企業が、ご提案した戦略や実施プランをもとに、マーケットで「差別化」を図り、成長していくことを期待しています。

コンサルティングにおける主な役割: ブランド分析、ブランド戦略・実施プランの策定



## 山村大介(弁理士) コメント

コンサルティングでは、主に国内外における商標の出願・管理方針やそのツール・マニュアルの策定を担当しました。今回のコンサルティングのメイン課題はブランド力の強化にありますが、そのブランドおよび商標戦略において、これらの成果物が活用されることを願っております。

コンサルティングにおける主な役割: 商標戦略の策定、各種ツールの作成



## 有限会社夢屋代表取締役 的場成夫 コメント

今回の事例は、自分には経験のない分野、業種でした。しかし自分が駆け出しの頃、ほとんど未経験の分野や業種だったはずですが、そう考えることによって、支援対象企業の担当者のお話を一生懸命に聞く、という基本を大切にすることを心掛けることになりました。チャレンジ的な提案もいくつかやりばめつつバランスも考え、一方でインフラに徹するようにも心掛けて取り組み、ある程度の結果を出せたのではないかと考えています。ポイント: 支援対象企業の担当者からの信頼を得る、ということ、最も重視しました。ヒアリングやアウトプットのためのスキル、ツール、コンテンツなどは、信頼を得られれば自然に付いてくるのではないのでしょうか。

コンサルティングにおける主な役割: チームリーダー、支援全体の指揮



## 橋本公秀(弁理士) コメント

昨年に引き続き、今回のプロジェクトに参加させて頂きました。これまで扱わせて頂いた分野と異なる分野ですが、自らの専門性に捉われないというコンサルタントにとって重要なポイントを改めて認識することができました。

コンサルティングにおける主な役割: 全体の助言



