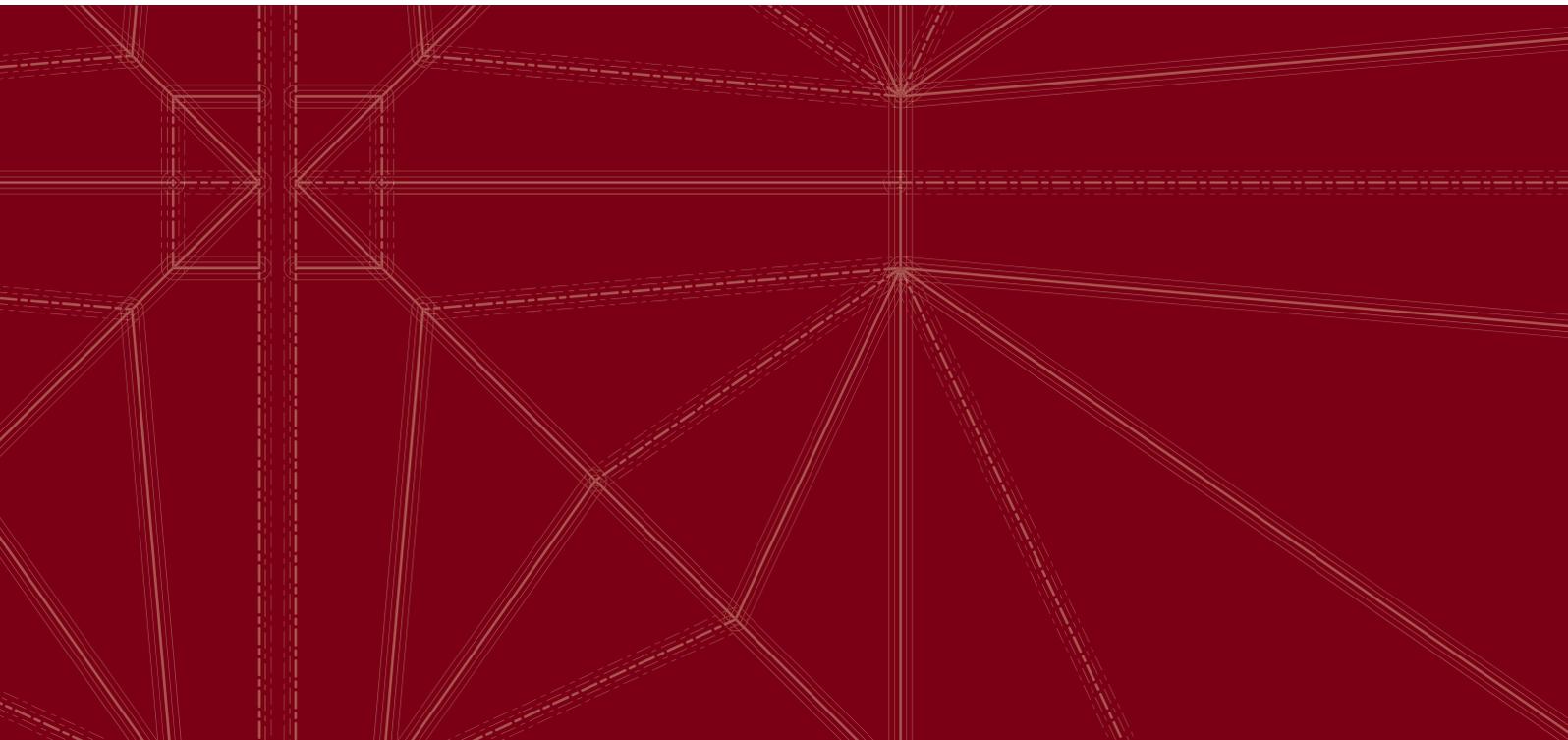


ワーキング・ペーパー

PARI Working Papers

マーケティング・ツールとしての 知的財産

杉光一成 東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員



IAM Discussion Paper Series #38

マーケティング・ツールとしての知的財産

2014年10月

杉光一成

金沢工業大学教授
東京大学政策ビジョン研究センター客員研究員

IAM

Intellectual Asset-Based Management

東京大学 知的資産経営研究講座

Intellectual Asset-Based Management
Research and Education Program
The University of Tokyo

※ IAMディスカッション・ペーパー・シリーズは、研究者間の議論を目的に、研究過程における未定稿を公開するものです。当講座もしくは執筆者による許可のない引用や転載、複製、頒布を禁止します。

<http://pari.u-tokyo.ac.jp/unit/iam/index.html>

Abstract

The purpose of this working paper is to demonstrate that intellectual property (IP) is a useful and powerful marketing tool and should be utilized by marketers more than ever. This working paper attempts to illustrate how IP contributes to marketing, namely, market research, segmentation, targeting and marketing mix, revealing that IP has multiple functions directly related to market such as Function of Deterring Market Entry, Function of Exclusion from the Market and Function of Disclosing Corporate Strategy. This working paper shows the usefulness and potential of IP as a marketers' tool for maintaining the market share, expanding the market and creating a new market.

要約

本稿は、知的財産が有用かつ有力なマーケティング・ツールであり、マーケットに今まで以上に用いられるべきことを示すことを目的とする。本ペーパーは、知的財産が「市場参入抑制機能」、「市場排除機能」そして「経営情報開示機能」等のマーケットに直接関係する複数の機能を有していることを示すとともに、マーケティング、すなわち市場調査、セグメンテーション、ターゲティングそしてマーケティング・ミックス等に知的財産がどのように貢献できるのかについて論じる。本稿は、既存市場の維持・拡大そして新市場の創造のためのマーケットのツールとして知的財産の持つ有用性とその可能性を明らかにする。

I. はじめに

1. マーケティングと知的財産の接点

「マーケティングの目的は、セリングを不要にすること」というのはドラッカーの言葉であるが、マーケティングの教科書¹ではよく紹介されており、当然のことながら「自然に売れてしまう状態」を実現することがマーケティングの理想の状態であるという意味である。最初にこの言葉を知った際に想起されたのは、ゼロックスの世界初の普通紙のコピー機であった。1960年当時、このコピー機を使うには顧客の方からゼロックス本社を訪れなければならないほどであったという話を過去に聞いていたからである。そしてそのような状態を実現していたのは約600件²の特許であった。すなわち、ゼロックスの鉄壁の特許網により、どの企業も普通紙のコピー機を製造できなかったため、ゼロックスの完全な独占市場だったのである³。

ここだけ見れば、知的財産権を利用することでセリングが不要になっているのであるから、マーケティングの理想の状態を達成しており、両者は不可分の関係にあるようにも見える⁴。しかも、マーケティング戦略において「差別化」というのは最も重要なキーワードの1つであるが、知的財産の分野でも新たに権利を取得できるのは、特許でも意匠でもさらに商標ですらも、既存のものから「差別化」できる場合のみであることから、「差別化」という言葉に価値を置いており、その意味でも両者には共通点がある⁵。

しかしながら、実際の企業においてマーケティング部門と知的財産部門が不可分一体の状態で存在している事例はほぼ聞いたことがなく⁶、またマーケティングの書籍でもマーケティング部門との関連部門として知的財産部門をあげる書籍はほとんどない状態である⁷。

このように、これまではマーケティングと知的財産という二つの分野は必ずしも近いものと認識されていた訳ではなかったといえそうである⁸。

¹ 例えば、コトラー(2002), 10 頁等。

² 丸島(2012), 41 頁。

³ 当時、「コピーをとる」ことを「ゼロックスする」と言われていたことに象徴される。このような用法は欧米でも同様で、例えば Oxford の英語辞典でも紹介されている。また文献としては(Blackstone, 1972)参照。

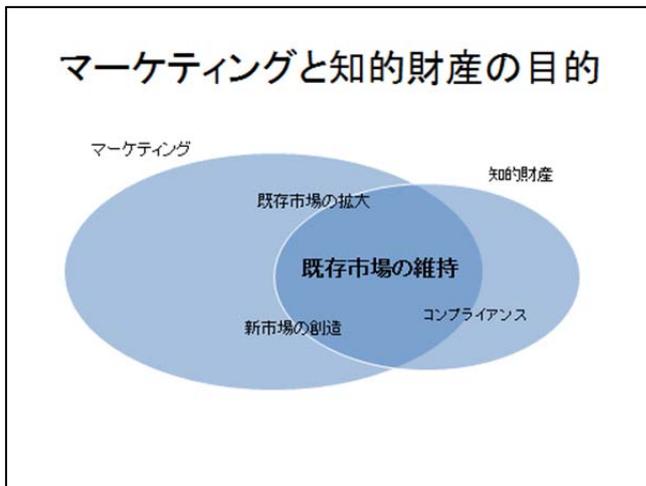
⁴ 独占禁止法は競争を制限することを禁止するが、知的財産権はその例外として合法的なものとされている。それは新たな技術やデザイン等のイノベーションを促進するインセンティブとなる独占権を付与することが新製品の誕生ひいては消費者に役に立つものと考えられているからであり、それは最終的には「顧客」のためになる。したがって、知的財産法(特に商標法は「需要者の利益」を保護する旨が明確に定められている)は、「顧客」を重視するマーケティングと何ら抵触するものではないと考える。

⁵ 少なくとも、法務部門、人事部門、経理部門等とはこの点における共通点は見いだせない。

⁶ ただし、例外と考えられる企業もある。これについては後述する。

⁷ コトラー(2002)も知的財産部門についての直接の言及はなく、グロービス(2009), 13-19 頁でも他の部門との関連について記述されているが、知的財産部門について記述はなく、法務部門との関連について記述があるのみである。

⁸ 新製品の名称の決定の場面においては、商標法との関係でマーケティング部門と知的財産部門とが連携をとっている企業は多いものと推察される。しかし、これは他社の商標権等



図表1 マーケティングと知的財産の目的

2. マーケティングの目的と知的財産の機能

そもそもマーケティングの目的については、様々な見解あるいは表現があるものの、**market** という語源を最大限に活かすことを前提とし、本稿では「既存市場の維持と拡大及び新市場の創造」がマーケティングの目的であるという前提で論じることとする⁹。

従来、物不足の時代には作れば売れた、という時代があったが、現代では競合他社がいることが当然の前提となっている。しかし、仮にある分野について、人工的に物不足の状態を作り出すことができれば、「作れば売れる」という昔ながらの状態を実現することが実質的に可能であるというのは容易に想像することができよう。それを実際に可能にすることを法律が認めている。それこそイノベーションを奨励し、単純な模倣を是としない知的財産法である。

法律学の世界では、知的財産権は独占排他権として説明されるが、権利を保有する企業の経営から見れば、自社製品市場への他社参入を抑制するツールと考えることができる。このような働きを本稿では知的財産権の「市場参入抑制機能」と呼ぶことにする。また、知的財産法で保護されたイノベーション（技術的アイデア・デザイン等）やブランドを模倣する形で、他社が実際に市場に参入してきた場合には、国家権力の助力を得て強制的に排除することもできる¹⁰。これを本稿では「市場排除機能」と呼ぶことにする。知的財産を

を侵害しないようにするための「コンプライアンス」という意味合いが強いためと推測される。

⁹ 例えば、コトラー(2002), 10 頁では、マーケティング・マネジメントの定義の中ではあるが、「顧客を獲得し、維持し、増やすため」という表現を用いており、「市場」(market)は、Oxford Dictionary によれば、人々の集まり(gathering of people)であるとされているため、実質的に同じことを言っていると考えている。

¹⁰ デザインに関しての 2000 年の事例であるが、eOne 433 というソーテックが販売した半透明のパソコンについては、アップルから訴えられ、日米双方の市場から排除された。

有する企業はそれが「強み」となり、有しない競合他社からすれば他社の知的財産権はまさに市場における「参入障壁」であり、自社の「弱み」となる。すなわち、ある製品に何らかのイノベーションがある場合、知的財産権によって他社の市場への参入を抑制し、また模倣を防止することで既存市場の維持と拡大に利用することが可能である¹¹。そうであるとすれば、マーケティングの目的達成にとって、知的財産権は極めて有益かつ強力なツールと言えないであろうか。

しかも、知的財産の情報、特に特許情報は、公衆に公開されており、実際、多くの経営学者が公開された特許情報を用いて企業分析をしている¹²。マーケティングでは市場の調査が重要であり、後述するようにその中でも特許情報は技術の視点から見た競合企業の動向を明らかにする。ビジネスを実際に行っている企業自身がこれを利用しない手はないだろう。

3. 本稿の目的

従来、マーケティングの研究者は、ブランド論（あるいは商標権）を除き¹³、知的財産について深く言及することは少ない¹⁴。他方で、知的財産分野の研究者も、従来は法律学の研究者が多く、最近では知的財産マネジメントの研究者が増えているものの、マーケティング学の一部である「製品戦略」と特許戦略の関係¹⁵等の研究は散見されるが、少なくとも明確にいわゆる「マーケティング学」全体と「知的財産」の関係性について正面から論じている者は見当たらない。

本稿では、マーケティングの目的といえる「既存市場の維持と拡大及び新市場の創造」について、知財をその目的達成のための「手段」あるいは「ツール」として明確に位置づけた上で関係を整理し、マーケティングと知的財産¹⁶の距離が相当に近いことを示すと同時

¹¹ 例えば製薬業界では、基本的に1医薬品について1あるいは少数の特許であり、基本的に物質そのものに特許が認められるため、この理屈はそのまま妥当する。他方、佐々木・永田・平田・長谷川・遠山(2000), 40頁や妹尾(2009), 306頁が指摘するように、たとえば電機業界の場合には1製品に数百から数千の多数の特許が絡んでいることが多く、1つの特許を保有しているだけでは他社の参入を阻止することは実質的に不可能である。したがって、電機業界の場合には、当該製品に関して1件も特許権を持たない企業の参入を抑制することには機能するものの、製造に回避困難な特許権を1件でも保有している企業であれば、お互いの両すくみ状態を解消するために譲歩して互いに特許技術の使用を認めるクロス・ライセンスが通常で、結果的には市場への参入が可能であり（ここは、鮫島(2009)に詳しい）、完全に他社を抑制することができないのがこれまでの実態であった（妹尾(2009), 307頁も参照）。

¹² 代表的かつ先駆的なものとして、KATILA(2002)がある。

¹³ 例えば、ケラー(2010), 215-220頁では、「ブランディングに関する法律上の考慮点」として主として商標法について述べている。

¹⁴ 例えば、コトラー(2002), 280頁ではコラムの中で「特許書類は企業の方向性を示している」という記述を紹介しているが、詳しい言及はない。

¹⁵ 佐々木・永田・平田・長谷川・遠山(2000), 40-43頁。

¹⁶ ただし、本稿では主として特許等の産業財産権を対象とし、著作権を含めないこととす

に、知的財産のマーケティング・ツールとしての有用性を示すことを目的とする。その方法論として、比喩的に言えば、マーケティングの「体系」、「枠組み」を一種の「本棚」とみたと、既存の知的財産の議論を「本」として整理し、同時に本棚の空いている部分について今後の研究テーマの萌芽を見出すことを副次的な目的とする。

II. 先行研究及び文献について

マーケティングに関する文献においては、前述したように、ブランド論の文脈において商標に関する記述をする文献は少なくない。しかし、商標以外の知的財産（特に特許）についてページを割くものは少なく、仮にあったとしても、既存市場の維持等の目的を達成するためのツールというよりはむしろ守らなければならない「法律」の順守、すなわち「コンプライアンス」の文脈で記述しているものが多い¹⁷。

次に、いわゆる技術ありきを前提とする「テクノロジー・マーケティング(Technology Marketing)¹⁸」や、ほぼ同じ内容と考えられるが、「技術」をあたかもマーケティングの対象となる「製品」のように扱う「技術マーケティング」¹⁹という概念もある。しかし、本稿は、「技術」を中心軸に置くものではなく、またあくまで通常の「製品」を対象としたマーケティングを議論しているため前提が異なる²⁰。

一方、知的財産に関する文献では、Teece's(1986)によるイノベーションの商業的成功には知的財産に加えてマーケティングがほぼ常に必要とされるという示唆はあるものの、知的財産とマーケティングを有機的に結びつけて論じる文献はほとんど見当たらない²¹。

しかし、その中で、Conley et al(2013)は、知的財産活動とマーケティング活動の「連動」の重要性を訴えた点において本稿における最も重要な先行研究である。本稿の方向性はこの研究とほぼ同じである。ただし、本稿は、本先行研究の立場をさらに一歩進め、マーケティングを目的として知的財産をその手段（ツール）と位置づけている点で異なる。

る。

¹⁷ 平久保(2001), 82 頁等。なお, Halt, Fesnak, Donch and Stiles (2014), p.p. 67-73 の第 6 章 "Intellectual Property Issues in Labeling and Marketing", Springer, では"Marketing" という言葉こそ使われているが, 主としていわゆる「広告」(advertising)における知的財産法上の問題について述べている。

¹⁸ 例えば, Tschirky et al(2004)参照。いわばテクノロジー・プッシュ(アウト)を前提としているものといえよう。

¹⁹ 例えば, 原田・田中(2004) 15 頁では, 「マーケット・イン」の概念を否定しており, 強いて言えば, テクノロジー・プッシュ(アウト)のマーケティング概念のようである。また, 出川(2011), 82 頁では「MOTのマーケティングは売るためのマーケティングではな」と明言しており, 本稿の方向性と異なる。本稿は, 基本的に売るためのマーケティングについて論じている。

²⁰ 「知的財産権」をマーケティングの対象としての「製品」のように扱い, 知的財産権そのものを販売したり, ライセンスする先の顧客を獲得・維持・拡大するという考え方もあるが, 本稿の立場とは異なる。

²¹ R&D とマーケティング活動との"integrated"の必要性について論じたものとしては Gupta et al(1986)がある。

ところで、日本における文献では、知的財産戦略は、事業戦略と研究開発戦略と三位一体であるべき²²、という趣旨の主張がなされているものが多い²³。そもそも事業戦略においてはマーケティング戦略がその中核的要素を占める場合が多いと考えられるため²⁴、これらの文献には本稿でも参考になる議論が多く含まれている²⁵。さらに、知的財産情報に関しては、「特許情報」に関する文献は比較的多く見られ、特に経営あるいは事業を強く意識した特許情報解析に関する野崎(2011)等のような書籍もある。逆に「知的財産権」をあたかもマーケティングの対象となる「製品」のように扱い、販売（すなわち譲渡）、ライセンス（使用許諾）の対象とする方法（いわば「知的財産マーケティング」あるいは「IP マーケティング」とでもいえようか）もあろう²⁶。

しかし、本稿のように、あくまで通常の製品に関するマーケティングを「目的」として、知的財産をその目的達成のための「手段」、「ツール」と明確に位置づけ（図表 2 参照）²⁷、マーケティング学の「体系」に沿って網羅的な整理を試みる文献あるいは研究は見当たらなかった²⁸。

²² 妹尾(2012), 21 頁等多数。

²³ ただし、知的財産マネジメント(2012), 1137-1153 頁は異彩を放っている。この中での仮想事例における新規事業分野の立ち上げ工程表に基づいて知的財産部門は何ができるのかについての検討は、本稿に比較的近い発想である。

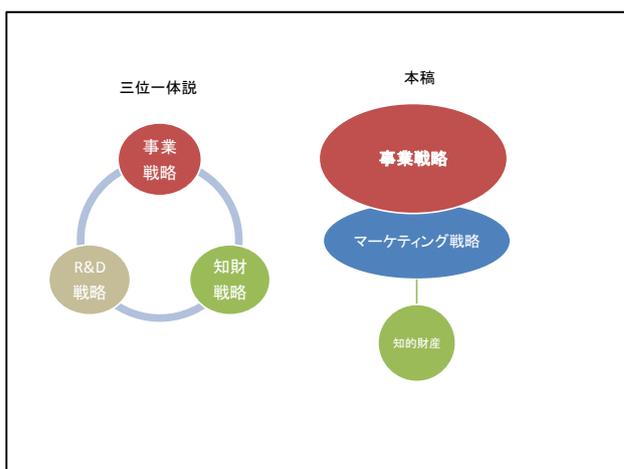
²⁴ 例えば、グロービス(2009), 11 頁には、「事業戦略の中でマーケティングの占める比重は大きく、一機能の戦略の枠を超えて、ほとんど事業戦略そのものだという意見を持つ者もいる。」とある。

²⁵ 妹尾(2009), 296 頁では、事業戦略について「市場の拡大」と「収益確保」を同時に達成するビジネスモデルを構築することと説明しているため、マーケティングという言葉そのものは用いていないが、実質的には本稿に近いことを論じている。

²⁶ Mitkova(2005), pp.487-499. は、特許マネジメントにマーケティング的な考えが応用できることを指摘している。マーケティングと知的財産（具体的には特許）を関連づけている点では本稿と共通するが、本稿は製品を売るという伝統的マーケティングに特許を含む知財をツールの的に活用しようという考えであるので方向性が逆である。この点、丸島(2012), 29-30 頁ではあくまで知的財産の「主眼は事業戦略を実行させること」とし、「知的財産から直接的な収益を得ること」を批判している点で本稿と方向性が同じである。

²⁷ 張(2014), 7 頁では、「知財戦略は階層的にマーケティング戦略などと同様なレベルにあるように見えるが、真の位置づけはかような並列関係というより、研究開発戦略やマーケティング戦略などに浸透した戦略である。」と述べており、本稿に近い発想を示唆している。

²⁸ ただし、岡田(2003), 25-27 頁は、マーケティング部門と知的財産部門が断絶していることを研究開発が収益に結ばないことの要因の 1 つとして指摘している。



図表2 本稿における知的財産の位置づけ

Ⅲ. マーケティング・ツールとしての知的財産

以下では、伝統的なマーケティング学において体系化されている市場調査、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング、マーケティング・ミックスという枠組みに沿って知的財産²⁹あるいは知的財産情報（特許、意匠等のそれぞれの関連情報）がどのように道具的に利用できるか、言い換えればマーケティングに対して知的財産がツールとしてどのように貢献できるかについて検討する。

1. 市場調査

市場調査の方法には様々なものがあり、代表的なものが **SWOT** 分析であるが、いずれにしてもその目的は、市場の環境分析である。**SWOT** 分析に特許情報を用いる手法は例えば **Dou and Bai(2007)**も指摘している通りであり、特に技術をベースとする企業にとって有用な役割を果たす。なぜならば、特許出願は内容が公開されることが法定されており、ある企業の特許出願の動向は、その企業の研究開発動向を示すだけでなく、特許による参入障壁の構築の動向（つまり「強み」をどの分野に形成しているか）の把握に役立つからである。しかも、特許出願はその性質上、実際の事業活動に相当に先行して行われており、経営資源の投資配分も反映されていることから、その企業の中長期の「経営戦略」も発現しているといえる。そこで、本稿では、マーケティングの視点から捉え、これを知的財産、特に特許の「経営情報開示機能」と呼ぶことにする。このような情報を視覚化したものは一般にはパテントマップと呼ばれている。冒頭で紹介したようなゼロックスの「特許の壁」のごとき参入障壁のある製品・技術分野を把握できるのはもちろんのこと、「技術・業界・市場動向の分析」にも用いることが可能である。このような調査には各国特許庁が提供している無料のデータベースを活用することが可能であるが、分析を容易にするための商用

²⁹ 以下では従来からブランド論との関係で論じられている商標は原則として取り上げない。ただし、取り上げる場合にはその旨を明示する。

マーケティング部門における SWOT 分析において技術力に関する「強み」を客観的・定量的に把握する際にも当然に利用可能であり、さらには、マイケル・E・ポーターのいわゆるファイブ・フォース分析、特に「新規参入の脅威」及び「代替品の脅威」の分析にも有効に利用できるであろう³⁴。惜しむらくは、そのようなことを指摘する文献の多くが、主として知的財産部門あるいは R&D 部門向けに書かれていることであり³⁵、そのためにマーケティング部門の注目を浴びてこなかった可能性がある。

2. セグメンテーション, ターゲティング, ポジショニング

(1) セグメンテーション

現代では人々の価値観が多様化していることから、市場を共通の特徴を備えたグループに細分化するセグメンテーションが重要であるとされるが³⁶、知的財産情報は、基本的に一般の個人ではなく企業の情報であるため、B2C ビジネスにおけるセグメンテーションというよりは、むしろ企業を顧客とするいわゆる B2B ビジネスにおいて特に活用できる可能性が高い。具体的には、知的財産情報、特に特許情報には細分化された分類記号（例えば、G06F 3 は「ユーザー・インターフェース」に関するものを意味する）が付されているため、技術分野という共通の特徴により顧客となりうる企業を細分化することが可能である。

(2) ターゲティング

セグメンテーションによって分割したセグメントについて市場規模や将来性などの魅力度の評価を行って絞り込みを行う際には、知的財産、特に他社特許の「経営情報開示機能」を利用することで当該セグメントにおける競合企業の明確化に役に立つと考えられる。例えば、特定の技術・製品分野に関連する特許をどの企業が多数出願していて参入障壁（将来的に自社製品に対して訴訟を提起されるリスクを含む）となりうるかを定量的かつ客観的に把握することができる（前出の図表 3 参照）。同時に、当該セグメントにおける自社の技術に関するリソースを定量的に確認することもできる。

(3) ポジショニング

ターゲティングしたセグメントにおいて、競合製品との違いを明確にするための顧客から見える「差別化」にとって知的財産は重要なツールとなりうる。特許は既に述べたように市場参入抑制機能があり、それは競争優位を生み出すため、例えば極めてユニークな機能について自社に特許があり、その機能のベネフィットが顧客にとって魅力的であれば、他社に対して相対的に競争優位になれる可能性が高いことは言うまでもない。これは B2C

という回答が 56. 6%で最も多く、「事業分野における技術動向の分析」は 9. 2%、「知財群の可視化による事業計画・出願計画の策定」については 1. 3%であった。

³⁴ この点を指摘するものとして、野崎(2011), 216-217 頁。

³⁵ 例えば、Lee(2009)参照。

³⁶ コトラー(2002), 342 頁。

ビジネスおよび B2B ビジネスの双方に妥当する。

3. マーケティング・ミックス

マーケティング・ミックスについては、周知の通り 4C あるいは 4E など新たな概念もあるが、本稿ではいわゆるマッカーシーの伝統的な 4P を前提とする。

(1) 製品戦略(Product)

価格競争を避けるために製品の「差別化」が重要であることは言うまでもないが、その際に、製品企画の時点で差別化できているだけでは、中長期的にはその差別化ポイントを模倣されて結果的には価格競争に巻き込まれてしまう可能性がある。そのようなときこそ、市場参入抑制機能のみならず市場排除機能を有する知的財産権により、中長期で既存市場を維持するツールとして最大限に利用すべきである。これまでこのような中長期視点で既存市場を知的財産権で維持することをマーケッターがどこまで意識していたかは必ずしも明確ではないが、中長期的な「既存市場の維持」のために、有効な知的財産権を得ることにより、他社の市場参入を牽制して自社の市場シェアを維持するか、少なくとも競合品の登場を遅らせる戦略をとるべきである。

また、そもそも知的財産権を保有していなければ参入すらできない市場も多い。それは、ある製品を製造するためにはどうしても使わざるをえない、すなわち設計変更しても回避できない特許が存在しているような場合である³⁷。このような場合、鮫島(2009)によれば、新規に参入する企業としては、その他社が使用せざるを得ないような別の特許を自社が取得しない限り、訴訟リスクなく市場に参入することができない。言い換えれば、自社が回避困難な特許（必須特許）を保有できさえすれば、仮に市場に参入した際に相手から訴訟を提起されても、自社も相手に対して訴訟を提起することができるため、結果的には両すくみとなってクロス・ライセンス（双方が双方の特許技術の使用を認め合う形）に持ち込める可能性が高いため、比較的安心して市場に参入できる。このように新たに市場に参入するためには、他社が回避困難な特許を取得すべきという考えを鮫島(2009)は「必須特許ポートフォリオ理論」と名付けている。これを本稿ではマーケティングの観点から捉え、知的財産の「市場参加資格機能」と呼ぶこととする。

したがって、新製品開発における製品戦略においては、様々な意味において知的財産権をツールとして活用すべきといえる。それにより市場シェアの中長期目標の内容自体やその達成可能性も大きく変わるはずである。実際、マーケティングの成功例として紹介されているヒット商品の影で、実は知的財産が巧みにマネジメントされ、知的財産の持つ様々な機能が有効に働いていたケースが多いのではないかと考えられる。前述した Conley(2013)は、このようなケーススタディをドルビー製品等について先駆的に行ってい

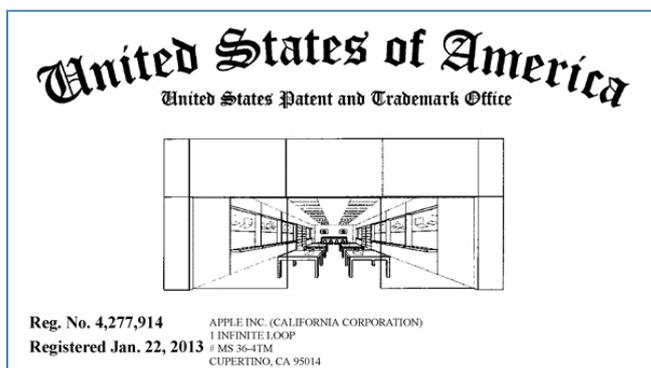
³⁷ 鮫島(2009), 62 頁では、IT 業界にはこのようなケースが少なく、すなわち参入が容易であり、他方、製薬や電子機器の業界にはこのようなケースが多いと述べている。

るが、今後は他の様々な製品についても類型化して検討することが必要と考える³⁸。

ところで、マーケティングにおける差別化要素には種々のものがあるが、コトラー(2002)によれば、製品による差別化(形態、特徴、性能品質、適合品質、耐久性、信頼性、修理可能性、スタイル、デザイン)以外に、サービスによる差別化(注文の容易さ、配達、取り付け、顧客トレーニング、顧客コンサルティング、メンテナンスと修理等)、スタッフによる差別化、イメージによる差別化(シンボル、メディア、雰囲気、イベント)があるとされている³⁹。このうち、製品の性能に関するイノベーションについては特許権を取得でき、製品の形態には意匠権を取得することができることはよく知られている。しかし、それ以外にも、製品のユーザー・インターフェース等の「デザイン」については特許(例えば米国特許番号 7469381 号のアップルのバウンススクロール特許等)を取得することができ、サービスの提供方法における注文の容易さにも特許が認められる場合がある(例えば米国特許番号 5960411 号のアマゾンのワンクリック特許)。

さらに、近時、製品の性能・機能よりも情緒的あるいは感性的な側面が重視されつつあるとシュミット(2000)等が指摘しているが、そのような差別化に関係するといえる「音」や「匂い」について商標権が認められる国も増えているため⁴⁰、様々な差別化要素について知的財産権によって「市場参入抑制機能」を活用できる機会は増加傾向にあるといえる。

また、これはイメージによる差別化の一種と考えられるが、店舗のデザインやレイアウトについてもそれが識別力を持つと判断されれば商標権を取得することができる。例えば、アップルはその店舗のデザイン・レイアウトについて 2013 年 1 月に米国で商標登録を得ている。



図表4 アップルの店舗デザイン・レイアウトの商標登録

さらに、近年は、ブランド論がマーケティングの分野において重要な位置を占めつつあ

³⁸ もっとも、知的財産の市場参入抑制機能を定量的に把握するのは難しい。なぜならば、ある特許の存在を理由に市場への参入を控えた、という会社内の意思決定は通常明らかにはならないからである。杉光(2007)参照。

³⁹ コトラー(2002), 355~369 頁。

⁴⁰ 日本でも「音」の商標が認められるようになる法改正が行われた(2014年5月)。

る⁴¹。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、興味深いのは、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⁴²、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点である⁴³。その意味では、ブランドと商標法の関係は表裏一体ともいえる。最近では、ブランドを毀損する脅威として模倣品の問題がある。模倣品を放置すると粗悪な模倣品による事故が発生するなどして真正品のブランドも毀損することがある。実際、バッテリーの模倣品が爆発する事故が起きた際、本来は真正品メーカーに責任はないはずであるが、経済産業省(2009)⁴⁴によれば、「模倣品を放置した」という社会的批判が起きる場合もあるという。そのため、ブランド・エクイティを守るためには模倣品を市場から排除する必要があり、そのような場合には知的財産権のうちでも商標権が必要不可欠なツールとなるのは言うまでもない。

(2) 価格設定戦略(Price)

価格設定においては、知的財産をツールとして活用できるであろうか。特許によって十分に市場を支配できる場合、例えば医薬品の分野のような場合には、市場参入抑制機能を最大限に活かし、競合他社に特許技術の使用を一切許諾することなく、自社のみで販売し、高価格で販売するという選択ができる。この場合、製品を高価格に設定するためのツールとして特許権を利用しているという見方もできよう⁴⁵。

他方、一製品に多数の特許権が関係する電機製品の業界でも、本来の特許権の持つ市場参入抑制機能を活かす戦略が存在する。その代表格がオープン&クローズ戦略である。オープン&クローズ戦略とは、小川(2014)⁴⁶によれば、知的財産のうち、どの部分を秘匿または特許などによる独占的排他権を実施(クローズ化)し、どの部分を他社に公開⁴⁷またはライセンスするか(オープン化)を、自社利益拡大のために検討・選択する戦略を指すと考えられる。具体例として挙げられるのが、アップルの戦略であり、iPhone等の自社製品のデザインや製品インターフェースの部分については絶対に他社にライセンスしないクローズ領域としていると分析されており、その差別化によって高価格を維持できているという。これも価格設定に知的財産権をツールとして応用した例といえる可能性がある。

(3) 流通戦略(Place)

⁴¹ コトラ(2002), 497頁でも「ブランディングは製品戦略上の要である」としている。

⁴² 商標の機能については、網野(2002), 72~84頁参照。

⁴³ 商標法以外の他の知的財産法(例えば、特許法、意匠法等)においても、商標法のように経営学的な知見を基礎とし、その知見を活かした法改正が望まれると考えている。

⁴⁴ 経済産業省(2009), 9頁。

⁴⁵ ただし、エイズ治療薬の問題など社会性の問題は別途存在する。

⁴⁶ 小川(2014), 7頁

⁴⁷ 標準化およびその戦略は、企業から見れば「市場」拡大に資するものであり、マーケティングとの関連は本来的に深いと考えられる。

チャンネル（流通経路）のマネジメントに関して、ツールとして用いることができると考えられる知的財産は商標権である。例えば販売代理店契約やフランチャイズ契約の際には、自社の保有する商標権に基づく契約が基本となる。特に販売代理店契約の場合、販売店の独自ブランドでの販売を許容するかどうか、ブランド・マネジメントに関係する。

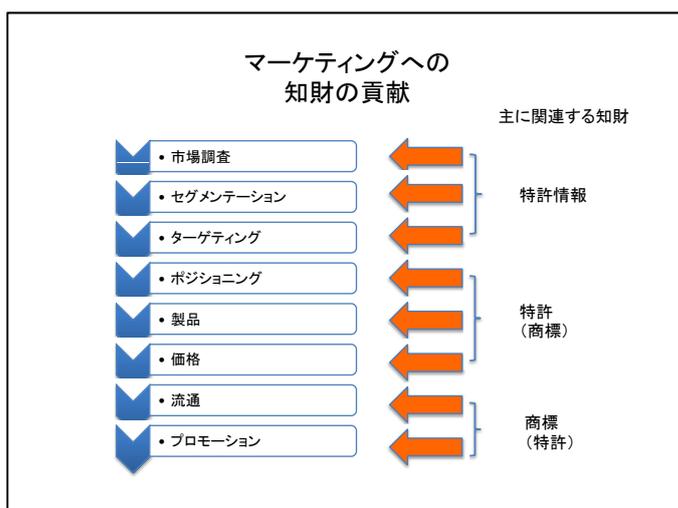
なお、通常のチャンネルについては上記のような契約のある場合を除き、知的財産権を利用してコントロールすることはできないと考えられる。なぜなら、製品を販売して利益を回収して流通に載せたときにその製品に関する知的財産権は消尽すると考えられているからであり、その流通の過程ですらに重ねて権利を行使することはできないと世界的に考えられているからである⁴⁸。

（４）プロモーション戦略(Promotion)

顧客へのプロモーションに知的財産権をツールとして活用できる場面としてはどのようなものがあるであろうか。

ある技術について特許権を取得したという事実をニュースリリースという形で告知する事例は頻繁に目にする。それは、ニュース等で特許を取得した事実が報道されることが多いことと無関係ではないだろう。特許権を取得したという事実を差別化要素の一つとして顧客に対して訴求しているのだと思われるが、果たしてどのような効果があるのか、例えば知覚品質が向上するとした場合にどの程度向上するのか等について焦点を当てた文献・先攻研究は調べた限り見つけられなかった。

また、ある製品について「特許」を取得しているという事実をラベリングや CM に用いる事例も非常に多い。このような特許表示の広告効果の測定についても先行研究を見つけないことができなかった。効果は B2B と B2C で異なると考えられる。



図表 5 マーケティングへの知財の貢献

⁴⁸ 日本では、最判平成 9 年 7 月 1 日民集 51 卷 6 号 2299 頁(BBS 事件最高裁判決)があり、世界的にも一般的に確立した法理と言われている。

4. 製品ライフサイクル

製品にはライフサイクル (product life cycle) があり, その段階 (導入期, 成長期, 成熟期, 衰退期) によってマーケティングの手法を変えるべきと言われている⁴⁹。製品ライフサイクルと知的財産権の関係に関する先行研究としては, 製薬会社の製薬特許の存続期間満了が近づくにつれてジェネリック医薬品の参入に備えたマーケティング戦略の重要性を示した文献は比較的多くあり, 例えばAgrawal and Thakkar (1997), やJane(2014)等がある。しかし, 医薬業界と電機業界では前述⁵⁰したように市場参入抑制機能の強さが異なるため, 知的財産マネジメントの方法は相当に異なると言われている⁵¹。また, 長谷川ほか(2000)は製品ライフサイクルとそれに応じた「特許」戦略について論じているが, 知的財産には「特許」以外にも, 意匠もあれば, 商標のように存続期間のない永久権もある。そこで, 医薬品以外の業界についても, 業界や製品を類型化した上で, 製品ライフサイクルの時期に応じ, 様々な知的財産を組み合わせることで市場抑制機能を最大限に発揮させるための知的財産マネジメントの研究をより深めるべきと考える。

例えば防水繊維で著名なゴア・テックスなどは, 1976年から発売されており, 少なくとも基本特許は切れていると思われるが, 未だに防水繊維の世界で競争優位を確保できている⁵²。これはブランド・マネジメントが適切であったことはもちろんであるが, 同時に, 製品ライフサイクルの段階に応じた知的財産マネジメントも適切だったことに支えられている可能性が高いと考えている。実証するためには今後の調査研究を待たなければならないものの, 市場参入の当初は特許権の市場参入抑制機能を活用して他社の市場参入を牽制し, 基本特許が切れるまでの間に⁵³, 追加的に改良技術や周辺技術の出願をしながら市場参入抑制機能を時間的に延長させ, それらの特許権の壁によって得た競争優位を活かして認知度向上などのブランド・マネジメントに注力し, 主要な特許権が消滅した後は, 模倣品に対し, そのブランドの商標権による市場排除機能を活用しながら競争優位を保っているというマーケティング上の戦略シナリオが存在していたことが推測される。

5. 組織論

米国のインテル本社においてマーケティング部門の責任者にインタビュー⁵⁴した際に, 同

⁴⁹ コトラー(2002), 396 頁の表 10-5 参照。

⁵⁰ 注 11 参照。

⁵¹ 佐々木・永田・平田・長谷川・遠山(2000), 40 頁では, 電機や精密機械の場合には, 一つの製品に何百・何千もの特許が関係することが多いためにクロス・ライセンスが頻繁に行われ, その契約交渉を有利に進めるため, 他産業と比較して大量の出願が行われる点が指摘されている。

⁵² Kotler and Pfroertsch(2010)参照。

⁵³ 当時の特許は米国では登録から 17 年で存続期間は満了したと考えられる。なお, 1995 年 6 月 8 日以降は出願から 20 年。

⁵⁴ 2011 年 3 月 1 日に米国インテル本社で実施。

社では、マーケティング部門といわゆる知的財産部門の関係が非常に近く、頻繁に会議を行っていることを確認した。そのヒアリング結果から得た示唆として、マーケティングも知的財産も「市場」を対象としている点で共通していることを考慮し、極論としては、マーケティング部門の中に知的財産のマーケティング関連機能⁵⁵を置く方が合理的な可能性もあるのではないかと考えている。

知的財産のマーケティングに関する機能		
経営情報開示機能	企業の特許出願は、研究開発動向を示すだけでなく、特許による参入障壁の構築の動向(「強み」をどの分野に形成しているか)の把握に役立つ。しかも、出願は事業活動に先行して行われ、経営資源の投資配分も反映されていることから、その企業の中長期の「経営戦略」も発現している。	例: パテントマップ
市場参入抑制機能	企業は特許権の存在する市場にはコンプライアンスの観点から市場参入を躊躇する。	例: ゼロックスの世界初の普通紙コピー機、医薬品
市場排除機能	知的財産法で保護されたイノベーション(技術的アイデア・デザイン等)やブランドを模倣する形で、他社が実際に市場に参入してきた場合には、国家権力の助力を得て強制的に排除することができる。	例: 模倣品排除
市場参加資格機能	新規に市場に参入する企業としては、自社が必須特許を保有できさえすれば、仮に市場に参入した際に相手から訴訟を提起されても、自社も相手に対して訴訟を提起することができるため、結果的には両すくみとなって比較的安心して市場に参入できる。	例: 必須特許ポートフォリオ理論

図表6 知的財産のマーケティングに関する機能

IV. おわりにかえて

知的財産マネジメントの分野において、事業戦略と研究開発戦略と知的財産戦略の三位一体が重要である、という非常に有力な議論があることは既に述べた。本稿では、事業戦略の中でも特にその中核を占めると言われている「マーケティング戦略」に特に限定して知的財産との関係を考察した。さらに三位一体という表現自体、それぞれが独立していること(もっと言えば対等に近いこと)を暗黙の前提としていると考えられるが、本稿では、マーケティング戦略目標を達成するためのツールの1つとして知的財産を捉え直すという立場に立っている。このような視点は先行研究においては発見できなかった⁵⁶。

実際のところは、本稿は、新たなマーケティング概念を提案するものではなく、伝統的マーケティング体系に沿ってとりあげた個々の内容そのものにも新しい知見の提供はほと

⁵⁵ ただし、ここでいう機能は、本稿で述べているマーケティング・ツールとしての機能であり、伝統的な知的財産部門の役割とされるリスクマネジメントの機能は知的財産部門に残すか、法務部門が行うことを想定している。

⁵⁶ 本稿のように知的財産部門の存在意義から検討し直しているという点で近いと思われるのは、知的財産マネジメント(2012)、1150頁における「知財部門は必要か」という検証である。

んどなく、既存の議論をそのまま利用しているところが多い⁵⁷。

しかしながら、マーケティング学の目的といえる「既存市場の維持と拡大及び新市場の創造」について、知財をその目的達成のための「ツール」あるいは「手段」として明確に位置づけた上で関係を整理した結果、知的財産には、図表6に示すようにマーケティングに直接関係する「経営情報開示機能」、「市場参加抑制機能⁵⁸」、「市場排除機能」さらには「市場参加資格機能」という少なくとも4つの機能があり、マーケティングと知的財産の距離が本来近いことを示すとともに、マーケティング・ツールとしての有用性をある程度示すことができたのではないかと考えている。

企業における知的財産担当者は、技術や法律の専門家であることが多く、その企業が取扱う製品の「顧客」からは遠い位置にすることがほとんどである。企業のマーケティングは、マーケティングの目的である既存市場の維持と拡大及び新市場の創造を図るため、知的財産の問題を知的財産担当者任せにするのではなく、前述したようなマーケットに関する知的財産の諸機能を理解し、マーケティングのツールとして今まで以上に活用すべきと考えている。

もともと、本稿の検討では次の点が課題として残された。これらの点は将来の研究課題である。具体的には、本稿では知的財産の中でも権利の登録公示制度を前提としていない著作権の検討はしていないが、著作権もマーケティング・ツールとして活用できる可能性は否定されない。

また、本稿では網羅的な検討をしたために、推測や仮説を提示したに留まる部分もあり、それらは今後、実証分析が必要である。

以上

⁵⁷ 前述したパテントマップの意義についても、既に40年近く前の水利（1978）で本稿に近いことが指摘されている。

⁵⁸ 他方、参入を抑制するのではなくむしろ助長し、市場を拡大させるため、特許を持つ企業が他の企業と協業するため、ライセンスすることで他社にあえて使用させることも選択肢として考えられる。いわゆる戦略的な国際標準化の推進が好例であろう。これは本文とは別に「市場参加管理機能」と呼びうる可能性もある（なお、この機能は東京大学大学院・工学系研究科・技術経営戦略学専攻・博士後期課程・吉岡（小林）徹氏の示唆による）。詳細は追って検討したい。

謝辞

ノースウェスタン大学のフィリップ・コトラー博士に「マーケティング・ツールとしての知的財産」という研究構想を説明したところ，“worthwhile”だからジャーナルに発表するとよいだろう，と背中を押してもらったことを主たる動機として拙稿を執筆した。拙稿の元原稿（正確にはその英語版）について，2014年10月10日に博士とディスカッションを行った結果，“interesting”であり，知的財産はマーケティングから見て“neglected area”であったが，これからはマーケティングの教科書の中でも知的財産をより積極的に扱っていくべきだと考えている等のコメントを頂き，さらに関連する先行研究を執筆しているノースウェスタン大学のコンリー教授をご紹介頂いた。さらに，かねてより畏敬する中央大学大学院戦略経営研究科の田中洋教授からも図表等について有益なサジェスションを頂いた。お二人にここで心より感謝を申し上げたい。なお，拙稿に何か問題点があれば筆者一人の責任に帰することは言うまでもない。

参考文献

- Agrawal, Madhu and Thakkar, Nimish(1997), “Surviving patent expiration: strategies for marketing pharmaceutical products”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6 Iss: 5
- Blackstone, Erwin A. (1972), "Copying-Machine Industry: Innovations, Patents, and Pricing", *The Antitrust L. & Econ. Rev.* 6: 105.
- Chiu, Tzu-Fu(2014), “A proposed IPC-based clustering method for exploiting expert knowledge and its application to strategic planning”, *Journal of Information Science*, February 2014 vol. 40 no. 1 50-66.
- Conley, James G et al, "Value articulation: a framework for the strategic management of intellectual property", *California management review* 55.4 (2013): 102-120.
- Dou, Henri, and Ying Bai.(2007), "A rapid analysis of Avian Influenza patents in the Esp@ cenet® database—R&D strategies and country comparisons." *World Patent Information* 29.1 (2007): 26-32.
- Ernst, Holger,(2003), “Patent information for strategic technology management”, *World Patent Information*, Volume 25, Issue 3, September 2003, p.p. 233–242
- Gupta, Ashok K., S. P. Raj, and David Wilemon. "A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process." *the Journal of Marketing*(1986): 7-17.
- Halt, Gerald B. Jr., Robert Fesnak, John C. Donch, Amber R. Stiles (2014), *Intellectual Property in Consumer Electronics, Software and Technology Startups*, Springer, New York
- Jain, Dipak C. and Conley, James.G., “Patent Expiry and Pharmaceutical Market

Opportunities at the Nexus of Pricing and Innovation Policy”, *Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry*(2014) , Springer.

KATILA, RIITTA and AHUJA, AUTAM (2002), “SOMETHING OLD, SOMETHING NEW: A LONGITUDINAL STUDY OF SEARCH BEHAVIOR AND NEW PRODUCT INTRODUCTION” *Academy of Management Journal* Vol. 45, No. 6

Kotler, Philip and Pfoertsch, Waldemar(2010), “Ingredient Branding: Making the invisible visible” ,Springer.

Lee, Sungjoo, Byungun Yoon, and Yongtae Park. "An approach to discovering new technology opportunities: Keyword-based patent map approach." *Technovation* 29.6 (2009): 481-497.

Mitkova, Liliana(2005),“Marketing: a key element in patent management”, *Operational Management, Marketing and Services, Policy and Organisational Management and Technology Management*, Volume 4, Number 4/2005

Mogee, Mary Ellen(1991), ”Using Patent Data for Technology Analysis and Planning”, *Research-Technology Management* , Vol. 34, No. 4 , July/August 1991

Teece, D. J. (1986), Profiting from technological innovation:Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15 (6), 285-305.

Tschirky, Hugo, et al. "Technology marketing: a new core competence of technology-intensive enterprises." *International Journal of Technology Management* 20.3 (2000): 459-474.

網野誠(2002)『商標 [第6版]』有斐閣

岡田依里 (2003)『知財戦略経営』日本経済新聞社

小川紘一(2014)『オープン&クローズ戦略』翔泳社

グロービス・マネジメント・インスティテュート(2009)『MBA マーケティング』ダイヤモンド

経済産業省製造産業局 模倣品対策・通商室(2009)「模倣品・海賊版対策の効果について」,
http://www.meti.go.jp/policy/ipr/pdf/200904houkokusho/keieikokendohokusho_gaiyo.pdf (2014/09/26 アクセス)

ケビン・レーン・ケラー(2010)『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』(訳・恩蔵直人)

平成 22 年度・独立行政法人工業所有権情報・研修館 請負調査研究事業(2011)「知財情報の有効活用のための効果的な分析方法に関する調査研究」

フィリップ・コトラー(2002 年)『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』(第 10 版), ピアソン・エデュケーション

佐々木達也, 永田晃也, 平田透, 長谷川光一, 遠山亮子(2000)「特許戦略と製品戦略の共

進化モデル」研究・技術計画学会，年次学術大会講演要旨集 15

鮫島正洋(2009)『知財経営の基礎理論とそのプロセス-『組織の知財力』を測定するための指標 -』日本知財学会誌 6 巻 1 号

杉光一成(2007)「経営者のための知的財産入門」2007年10月30日，毎日インタラクティブ参照 [http://news.mynavi.jp/series/chizai/002/\(2014/09/26 アクセス\)](http://news.mynavi.jp/series/chizai/002/(2014/09/26 アクセス))

妹尾堅一郎 (2009)『技術力で勝る日本が，事業でなぜ負けるのか』ダイヤモンド

野崎篤志(2011)「特許情報分析とパテントマップ作成入門」発明推進協会

バーンド・H・シュミット(2000)『経験価値マーケティング』ダイヤモンド

原田雅顕，田中秀春(2004)『テクノロジー・マーケティング入門』産業能率出版部

水利康，岩澤及(1978)「技術者をとりまく特許環境」電気學會雑誌 Vol. 98 No. 4

知的財産マネジメント第1委員会第2小委員会(2012)「知財部門に期待される機能と業務範囲に関する研究-“妄信的三位一体”からの決別」，知財管理 Vol.62 No.8，日本知的財産協会

張輝(2014)「日本企業における知財戦略の在り方について~経営学及び実学的なアプローチから~」，『知的財産イノベーション研究の諸相 (第1版)』，コンテンツ・シティ

出川通(2011)『新事業とイノベーションにおける知財の活かし方』発明協会

長谷川光一，永田晃也ほか(2000)「市場条件と製品特性による特許戦略類型化の試みー日本企業の特許戦略を中心としてー」研究・技術計画学会第15回，年次学術大会講演要旨集

平久保仲人(2001)『MBA マーケティング』日経 BP

丸島儀一(2011)『知的財産戦略』ダイヤモンド