

商標管理からブランド情報価値管理へ

——企業のブランド戦略と知的財産部門の役割——

伊 藤 知 生*

抄 録 企業の広告宣伝投資の成果であるブランドの情報価値は、ブランドがいかに使われるかにより変動する。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など、短期的な利益追求のためのブランド使用は、需要者における認識のあり方（情報価値）を変質させるばかりでなく、場合によっては法的リスクをも生じさせてきた。これらは企業がブランド戦略やブランド情報価値の本質を理解していないこと、商標をはじめとする標識の専門家である知的財産部門が、ブランド使用の当否判断に関与していないことに起因する。本来は「ブランドで売れる」事態を創りあげるブランド戦略の過程において、企業の知的財産部門は商標管理にとどまっていたよいのか。いや、ブランドに関する学際的な知識を習得することで企業マネジメントへの影響力を高め、ブランドの情報価値を管理する、真の「ブランド・マネージャー」であるべきだ。

目 次

1. はじめに
2. 「ブランド戦略」～そもそもの誤解
3. ブランド情報価値の本質
 3. 1 標識法による解釈
 3. 2 マーケティング分野でのとらえ方
4. ブランドの使用をめぐる問題
 4. 1 ブランド拡張による「自己」希釈化
 4. 2 品質管理を欠くブランド使用許諾
5. 知的財産としてのブランド情報価値管理
 5. 1 使用状況・態様把握
 5. 2 ブランド要素の一元管理
 5. 3 ブランド使用当否判断への参画
6. おわりに

1. はじめに

商標はスイッチである。それを前にした需要者に、継続的広告宣伝投資活動の成果であり、付加価値としてのブランド情報を想起・連想させる。

一方で、ブランドの情報価値はもっぱら、そ

れをどのような商品・サービスに関していかに使われるかにより影響を受ける。異なる事業分野・価格帯への既存ブランド拡張、品質管理への関与を欠く使用許諾などは、需要者のブランドに対する認識に変化を生じさせる。財産としての情報価値が毀損することもある。ブランドは他人による冒用行為ばかりではなく、自らの不適切な使用からも護られなければならないということになる。いや、企業の事業活動規模から考えれば、ブランドの情報価値に深刻な変質をもたらすのはむしろ後者であろう。

さて、企業がブランド戦略のもとでブランドを育てあげてゆくにあたり、その知的財産部門はこれまでどおり、スイッチとしての商標の管理のみでその役割を完結してよいのか。本来、知的財産として管理すべきは、商標あるいはブランドの使用をとおして需要者の意識下に集積した、投資成果としての情報価値ではないのだ

* 中央大学法学部講師・日本商標協会ブランドマネジメント委員会委員長 Tomoki ITO

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ろうか。本稿はこのような問題意識のもと、企業のブランド戦略遂行におけるブランドの使用はいかにあるべきか、そのなかで知的財産部門はどのような役割を果たすべきかにつき考察する。

もっとも、標識法（商標法、不正競争防止法、商法の一部）の分野では、財産としてのブランド情報価値の研究があまりにも乏しい。そこで、ブランドに関するマーケティング分野での研究業績を検討の素材として付け加える。企業内で影響力を行使するためには、情報価値の中身がより具体的に説明されなければならないからである。

ブランド・マーケティングと標識法は、それぞれがおなじ標識を検討対象としながらも、不思議なことにこれまで学際的な研究がほとんど行われていない¹⁾。ブランドの情報価値を管理するためには、そのような知識の習得が必須となる。

なお、本稿における「ブランド」とは、商品やサービスに関する情報を需要者に想起・連想せしめ得るすべての表示をいう。また、不正競争防止法2条1項1号2号の保護対象である周知・著名な商品等表示を含む。ただ、標識法の文脈で検討する場合には便宜上、「ブランド」や「ブランド保有者」ではなく、標識、商標、商標権者といった表現をすることがある。

2. 「ブランド戦略」～そもそもの誤解

「あなたの仕事は『ブランド戦略』です。」とのことばで社内のブランド専従組織に配属され、どのような業務をしたらよいかわからず困惑する。そして、ロゴの色やサイズ統一であるとか、「ブランド・ブック」を社員に配布、といったブランドのかたちを整える作業に終始²⁾。わが国の企業ではそのような事例にこと欠かない。ブランド戦略はそもそも、社内の一部門が十分な権限委譲もなく、なし得るものではない。

原因のひとつは、ブランド戦略とはどのようなものかが企業において理解されていないところにある。そのことが、「ブランド戦略室」といった部門で働く従業員にフラストレーションを感じさせる程度にとどまっているかぎり、被害は問題にするに足りない。しかし、ブランド戦略への不理解が企業の最も重要なオフ・バランス資産であるブランドの情報価値に影響をおよぼす、とすれば話は別であろう。

さて、ブランド戦略とは、ブランドの情報価値を戦略的に高めるため、ブランドを軸とした経営判断を行うプロセスをいう。「ブランドを軸とした経営判断」とは、経営判断を行うに際し、ブランドの情報価値を向上させるか否かを基準にブランド使用の当否を決める、という意味である。

では、「ブランドの情報価値を戦略的に高める」目的は何なのだろうか。それは「ブランドで売れる」、「プレミアム価格を維持できる」、「売れつづける」ブランドを育てるところにある。田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書は、1980年代における米国消費財メーカーの置かれた状況、すなわち、商品販売価格の下落、ブランドの乱立、巨大になりすぎた流通企業のパワー、をその背景にあげている³⁾。わが国においても当時は大差のない状況だったのであろう。「大きなバーゲニングパワーに対して、メーカーができる数少ない防衛策の一つがブランドの価値を高めること」であり、「高い価格でも消費者が熱狂的に買ってくれるような価値のあるブランドをもつこと」が安定した企業経営のため要請された⁴⁾。

また、ブランド論の先駆者D・アーカーはこの現代マーケティング（ブランド・マーケティング）特有の性質につき、購買決定には価格がおおきな影響をおよぼすけれども、その影響を小さくするため、差別化されたブランド創造に焦点をあてるもの、と別のことばで説明してい

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る⁵⁾。短期的利益追求を目的とするこれまでのプロモーション・マーケティングとは異なり、ブランド戦略におけるマーケティングは長期的な視野のもと、ブランドで「売れ続ける環境をつくり出す」⁶⁾。製品特性や営業力が商品売るのではなく、商品売るのはブランドだ、というわけである。

つまりブランド戦略は、「よい商品を出せば、ブランドの価値はおのずと高まるのだ。」といった考えとは、正反対に位置する⁷⁾。性能の高い商品がかならずしも支持されるわけではないことを、われわれは体験的に理解してきた⁸⁾。仕様面での差別化が困難な時代だからこそ、ブランドで売れる状況を創りだす。これこそが、ブランド戦略が必要とされる理由なのである。

ブランドをめぐる問題を考察するにあたり、企業はブランド戦略の内容を十分に理解しているわけではない、商品売るのはブランドである、という認識をまず持たなければならない。そのことがブランドの情報価値を資産として管理するための出発点となる。

3. ブランド情報価値の本質

「ブランドは貨幣に似ている」⁹⁾。石井淳蔵『ブランド』岩波新書は、貨幣とブランドの共通点として、

- ① いずれも無から有の価値を作りだす不思議な魔術をもっていること
- ② 市場のなかで外部の何ものにも（土地、労働など）よらずして価値が作りだされること、

の2点をあげ、「貨幣とブランドは、現代資本主義を成り立たせる不可欠な交換媒体である」としている¹⁰⁾。

貨幣が物価や交換レートなどとの関係でその価値を減ずることがあるように、ブランドの情報価値もいろいろな原因・理由から「評価額減」の憂き目を見る。ただ、そのちがいは、前者が

可視的であるのに対し、後者は定量的な測定はおろか、その事実すら把握が困難だということにある。これは、ブランドの情報価値は需要者ひとりひとりの意識下に存在するものであり、特許発明や著作物などのように、技術情報、コンテンツといった客観的な存在としての情報とは異なるところからくる。

3. 1 標識法による解釈

では、商標法、不正競争防止法といった標識法は、企業のブランド戦略により生みだされるはずのブランド情報価値をどのように把握・保護してきたのか。実は、判例・学説による標識の価値、とりわけ商標のそれに関する説明はほとんど実質的な内容を欠く。これは商標の主要機能を出所識別であるとし¹¹⁾、その財産的価値の保護に積極的でない（出所混同防止を標識法の主要目的ととらえる）わが国特有の問題である¹²⁾。そのことも企業によるブランド価値の把握を遅らせてきた理由のひとつといえる。

さて、わが国の裁判所は「(業務上の)信用」¹³⁾、または「顧客吸引力」なる表現で標識の財産的価値を表現するケースが多い¹⁴⁾。学説もこれらに加え、「著名表示が備えている良質感」であるとか¹⁵⁾、「商標が持つよいイメージ」などとするものがある¹⁶⁾。

しかし、どのように表現されようが、冒用に対する法的措置は多大な費用・労力・時間を要する「投資」でもあることから、その保護すべき具体的価値が説明できないとすれば、標識の財産的価値保護へのインセンティブが生まれにくい。このことは後述するブランドの使用に関する論点にも関係する。

標識法分野でのブランド情報価値のとりえ方は、「顧客吸引力」という言葉に代表されるようにブランド保有者の立場からのものだといえる。それはあたかも、ブランド自体が特許発明や著作物といった創作物同様の価値を有し、自

らがそれをコントロールできるかの誤解を与えてきた。

3.2 マーケティング分野でのとらえ方

さて、マーケティングの世界でのブランド情報価値は、一般的に「ブランド・エクイティ」ということばのもと、ブランド名やブランド・シンボルと結びついたブランド資産と負債の集合と表現される¹⁷⁾。そして、

- ① ブランド・ロイヤリティ
- ② ブランド認知
- ③ ブランド連想
- ④ 知覚品質
- ⑤ 特許・商標・販売網などの知的財産をその内容とする¹⁸⁾。

まず、①「ブランド・ロイヤリティ」は、ブランドに対し需要者が愛着・愛情をもつほどの絆（きずな）と定義される。そのブランドのもとで提供される商品・サービスの使用経験から生じ、ブランドの個性が際だつほどロイヤリティは強化される。企業にとって、新規の顧客を獲得するよりもリピーターを増やす方がそれに要するコストは低い。つまり、ロイヤリティの高い顧客をより多く抱えることで、商品が売れ続ける状態の創出というブランド戦略の目的が達成できる。

一方で、ロイヤリティと関係の深いブランドの個性は、後述するブランド拡張により薄められてしまう可能性がある。すなわち、標識法分野で著名標識の希釈化とよばれる現象である。

つぎに、②「ブランド認知」とは、あるブランドが特定の製品カテゴリーに属していることを需要者が認識あるいは想起できる状態をいう¹⁹⁾。「ブランド再認」と「ブランド再生」のふたつのタイプがある²⁰⁾。需要者に商品カテゴリーを提示し、想起するブランドをあげさせるブランド再生において、最初に思い出すブランド（「トップ・オブ・マインド」と呼ばれる）であ

れば、そのカテゴリー商品の購入検討の際、候補の第一番目になるという意味で極めて情報価値が高いといえる。

ただし、ブランドは商品やサービスとの関連で情報としての価値が生ずる。異なった商品・サービスに既存ブランドが使用されると、そのつながりが薄められることに注意が必要である。

③「ブランド連想」とは、ブランドに関する記憶と「関連している」すべてのこと²¹⁾、と定義される。いわゆる「ブランド・アイデンティティ」とは、ブランド戦略家（企業）が創造・維持しようとするこれら一連のブランド連想をいう²²⁾。換言すれば、需要者と企業の約束がブランド・アイデンティティであり²³⁾、その内容が豊かであればあるほどブランド名が記憶に残り、需要者はそれを忘れない²⁴⁾。

さらに、④「知覚品質」は、需要者の知覚に基づく総合的な品質、あるいは代替製品の比較した際の当該製品の優越性と定義される²⁵⁾。需要者の知覚に基づく品質であるから、客観的な品質とは異なり、需要者にとってなにが重要であるかという判断が含まれている²⁶⁾。すなわち、知覚品質は需要者によって異なる性質をもつ。ブランドが知覚品質に基づくものであると考えることは、

- i) 実際の品質が優れている製品がかならずしも売れるとはかぎらないこと、
- ii) 需要者はほんとうの品質を知らないこと、を意味している。たとえば、付されているブランドによって洋服がより似合っているように見え、銀行の待ち時間が短く感じられ、自動車がよりなめらかに走行するように感じる²⁷⁾、といった具合である。これは、需要者の知覚品質をどのように育てるかにより、実際の品質競争に勝てることを意味する²⁸⁾。

最後に、⑤「特許・商標・販売網などの知的財産」がブランド・エクイティのカテゴリーに含まれるという意味は、たとえば商標であれば

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

登録による専用権（商標法25条）及び禁止権（同37条1号）の行使により、他人によるブランド・エクイティの侵害や需要者の混同を防ぐことができるということだ²⁹⁾。

不正競争防止法が規整する周知・著名表示とは、ただ単に表示が知られているのみならず、このような多様で豊かな情報を想起させるものでなければならない。著名表示の財産的価値はそこに存在し、だからこそ他人の冒用から保護される必要がある。

実は、ブランド・マーケティングで使われる「ブランド」とは、登録の有無を問わず、使用により他の商品・サービスを「差別化（differentiate）」するに至ったものをいう³⁰⁾。差別化とは、「ブランドで売れる」、「売れ続ける」、「プレミアム価格で売れる」といった、高い参入障壁を築いている事態をあらわす。ただ、そのような情報価値の極めて高いブランドを有している企業はすくない。

さて、問題はこのようなブランドの情報価値であるブランド・エクイティを知的財産としてどのように管理してゆくかにある。「ブランドは需要者の捕虜である。」という言葉が示すように³¹⁾、権利者自らが直接、管理できるものではない。

4. ブランドの使用をめぐる問題

「興奮するようすばらしい企画であっても、BMWのブランド戦略にそぐわないなら“NO”といわなくてはならない。それは私にとってとても骨の折れる仕事だ」³²⁾。BMWのヘルムート・パンケCEO（当時）はブランド使用の難しさをこのように語っている。すべての企業がパンケ氏のようなトップ・マネジメントを抱えているのであれば、「ブランドの使用をめぐる問題」につき本章にて検討する必要はない。しかし、ブランド戦略についての誤解、ブランド情報価値の本質への理解不足などにより、企業

において「ブランド戦略にそぐわない」ブランドの使用が行われている事実は否定できない。

BMWに関する逸話のように、本来であれば、ブランドの使用行為がブランド戦略のもとで創りあげるべきブランド・エクイティにふさわしいものかどうか、まず判断されなければならない。いや、すくなくともブランドの情報価値に悪い影響がおよばぬよう、配慮が必要となる。ブランドの情報価値はその使用行為により増減するからである。ただ、それは前章で検討したブランド情報価値の本質が理解できて初めて可能となるころ、ブランド・マーケティングに関する専門性を欠く企業では簡単なことではない。

一方で、企業における標識法専門家としての知的財産部門はブランドの使用に関してどのような立場にあるのか。問題のあるブランドの使用に異議を唱え、ブランドを使用する事業部門やマーケティング部門がその意見を尊重する、という構図が企業内部でできあがっているのであればよい。しかし、そのような事例は決して多くはない。売上・利益確保は企業にとって最優先事項であり、そのためには、短期的な視点でのブランド使用をせざるを得ないからである。また、おなじブランドを使用するグループ企業の数が多くなれば、それらによる個別のブランド使用を集中的に管理することは難しくなるから、そもそも、使用当否判断の機会すら与えられないことになる。

多少のちがいがあっても、企業の知的財産部門におけるブランド関連業務は

- ① 国内外での商標出願・登録
- ② 登録更新
- ③ 登録異議申立て・無効審判請求、
取消審判請求
- ④ 使用許諾管理
- ⑤ 侵害対応

が中心となろう。すなわち、他人の使用排除に集約される。一連のブランド戦略プロセスのな

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

かでは、後述する「ブランド要素」のひとつである商標を、知的財産担当の立場で維持管理するにすぎない。また、ブランド戦略やブランドの情報価値に関する知識も決して豊かではない。

以下に述べる「ブランド拡張による『自己』希釈化」、「品質管理を欠くブランド使用許諾」は、企業が置かれたそのような事情のなかで必然的に起こりうる問題として留意されなければならない。

4.1 ブランド拡張による「自己」希釈化³³⁾

企業が新しい市場分野へ進出する際、それまでの事業領域で使用され、すでに資産として確立したブランドをそのまま用いることは珍しくない。マーケティングの世界ではこれを「ブランド拡張 (Brand Extension)」と呼び、水平的ブランド拡張 (異なる製品分野への拡張) と垂直的ブランド拡張 (おなじ製品分野における異なる価格帯への拡張) の二種類がある。

前者には、馬具の製造会社であったダンヒル (Dunhill) が紳士用品市場にダンヒル・ブランドを使用する、スポーツカーのポルシェ (Porsche) が同ブランドを付したサングラスを市場投入する、といったように事例に代表される。一方、後者は、高級品市場を中心に事業を展開してきた企業が、普及価格帯に属する商品を市場投入するに際し、既存ブランドを拡張的に使用する。本稿は標識法における希釈化 (あいまい化~Blurring) を比較検討対象とすることから、垂直的ブランド拡張は取り上げない。

ブランド拡張による新規市場への参入にはつぎのような長所がある。

- ① それまでのブランド資産にかんする需要者の知識を利用して拡張先の認知度を高め得ること
- ② 流通の確保や試用をうながすためのコストが削減できること
- ③ 広告宣伝のコスト効率が高まること

である。そもそも、まったく新たな標識を創作し世の中に知らしめ、ブランド化する費用は極めておおい。企業が既存のブランド資産を利用するという経営判断に至るのはごく自然ともいえよう。

さて、ブランド拡張にはリスクも多い。失敗した場合、

- ① それまでの「ブランド情報価値」が害されること、
- ② 拡張製品が現行ブランドの連想と一貫性がない場合、拡張により需要者の現行ブランドに対する認識が変化してしまうこと³⁴⁾、
- ③ 現行ブランドとの共食い³⁵⁾

などがあげられる。

しかし、なんといっても、単一のブランドが複数の製品に結びつけられることで、当該ブランドとオリジナル・カテゴリーに属する特定商品との強力な一体感が不透明になる問題~「自己」希釈化 (Self-dilution) が最も深刻であろう。既述のとおり、ブランド・エクイティの要素のひとつであるブランド認知は、ブランドがあるひとつの製品カテゴリーとの関係で想起されることを前提としている (ブランド再生)。

たとえば、「高級自動車」というカテゴリーが提示された場合、前出のBMWはメルセデスとともに「トップ・オブ・マインド」ブランドとして真っ先に想起されよう。そのことは、需要者が高級自動車を購入する際、それらのブランドを第一候補としていることを意味するから、まさに「ブランドで売れる」極めて資産的価値の高いブランドだと評価できる。

ところが、ブランド拡張により、ひとつのブランドが複数の異なる商品カテゴリーに使用されるようになると、既存ブランドが使用されていた商品カテゴリーとの間に距離ができればできるほど、ブランド・エクイティ全体の変質がはじまる。ブランドの情報価値は製品カテゴリ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

一とのつながりによってこそ、より強化されるからである。すなわち、希釈化はブランドの弱体化を意味する。

ところで、標識法の分野で語られてきた希釈化は本来、著名な商品等表示を対象として、ブランド保有者以外の者により引きおこされ、ブランドの財産的価値を毀損する行為を問題とする（不正競争防止法2条1項2号）。企業の知的財産部門で標識の管理を担当する者の希釈化に関する知識も、基本的にその範囲内に限定されていることが多い。

ただ、この問題が標識法を題材として検討される際に直面する困難は、本来的な意味における希釈化法理の内容につき、判例、学説ともに統一した解釈が行われていないところにある³⁶⁾。裁判例のなかには希釈化の客体を著名性とするもの³⁷⁾、出所表示機能や品質保証機能であるとするもの³⁸⁾、はたまた顧客吸引力や信用がその対象であるとするものなど³⁹⁾、その理解は錯綜している。

学説も、標識と商品を結びつける表示力および広告力といった標識機能の弱化⁴⁰⁾、表示の顧客吸引力の減殺⁴¹⁾、などと表現される場合があり、混乱に拍車をかけてきた。「希釈化理論および判例の歴史は、とりもなおさず希釈化という損害をいかにうまく説明しうるかということの苦勞の歴史である(る)」⁴²⁾、とすら語られる次第である。

また、ブランド拡張にともなう自己希釈化についても学説は、次々に新しい商品・サービスに既存ブランドが使用されることで顧客吸引力が増大し商標の価値はかえって向上するとか⁴³⁾、ブランド保有者自身が使うのであれば一群の商品や事業を統一したイメージで売り込み希釈化を避けることができる⁴⁴⁾、と楽観的である。すなわち、ブランド拡張に伴う希釈化のリスクを標識法に関する知識によって企業マネジメントに理解させるのは容易なことではない。

なお、希釈化は汚染化（好ましくない対象、たとえばアダルト・サイトなどに類似表示が使用された場合に生ずる～Tarnishment）を含むけれども、自己希釈化においてはそのような使用行為の想定が困難であるため、検討対象から除外する。

4. 2 品質管理を欠くブランド使用許諾

「商標権者による品質管理（Quality Control）が行われていなければ、商品やサービスは『ほんもの』ではない。』⁴⁵⁾。

ブランド保有者はグループ企業や生産委託先などのブランド使用の実態をすべて把握し、それらが提供する商品・サービスの品質管理に関与しているだろうか。海外現地法人が許諾の範囲を超え、現地メーカーのOEM製品に当該ブランドを付し販売するといった事例はないか。また、生産委託先でのブランド使用は適切に管理されているのか。そのような作業は、グループ企業の数やその取引先が多くなればなるほど難しくなる。

既述のとおり、ブランドは数多くの情報を需要者に想起させる。そして、需要者は商品やサービスの具体的な仕様を購入時の判断材料とするのではなく、それらについての知覚品質、すなわち、自らの頭のなかで創りあげられている品質を基準とする。一方で、ブランドへの信頼は、おなじブランドが付された特定の商品を購入すれば過去に得た満足をもういちど経験することにより担保される。その信頼は、商品やサービスの提供者により同一の品質が保持されているはずだという、さらなる信頼を前提とする。

そもそも、ブランドもしくは商標が有する出所表示機能の「出所」とは本来、「ひとつ」の出所を意味する。

たとえば、紅茶職人ハロッドは1849年、ロンドンのナイツブリッジに「Harrods」なる店名の食料品店を開く⁴⁶⁾。そこではハロッド自らが

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

店客に紅茶を薦めていたかもしれない。その紅茶に満足した顧客は、ナイツブリッジまでもういちど足を運び、均一な品質への期待のもと、おなじ商品を再購入するであろう。この場合の紅茶の出所は「Harrods」という食料品店であり、ハロッド本人でもある。いずれにせよ、ひとつの店、またはひとりの店主に由来する。

さて、「Harrods」はその後、全世界に100以上のデパートを開店し、「Harrods」を付した商品も数多く市場に投入してきた。おなじブランドを使用する傘下のグループ会社もすくなくないであろう。

ただ、標識法における「Harrods」の出所は、創業者のハロッドがナイツブリッジの店で食料品を販売していた当時とおなじく、「ひとつ」となる。この場合、出所はハロッド本人やナイツブリッジの店といった特定のものではなく、名前は明らかではないけれども「ひとつ」なのだと擬制される。つまりこのことは、複数の主体が「Harrods」ブランドを同時に使用するけれども、ブランドの指ししめすものはひとつの出所であり、需要者はブランドを信頼しさえすれば過去に得た満足を再度、どの「Harrods」でも味わえることを意味する。

そのためには、グループの頂点に位置するブランド保有者が傘下企業の商品・サービスの品質管理へ関与し、均一化を図る必要がある。グループ企業やライセンサーなど、複数の者がブランド保有者の関与なくそれぞれの品質基準で商品・サービスを提供することになれば、需要者のブランドへの信頼は保証されず、商標制度の趣旨が実現困難とならざるを得ないからである。特許発明や著作物とは異なり、ブランドの使用許諾にはこのような問題が内在する。

ただ、問題がそのレベルにとどまっているのであれば、売上減やブランド情報価値減殺といった損害を被るだけで済むともいえる（それはそれで重大な問題なのであるが）。しかし、ブ

ランド保有者による品質管理を欠いたブランド使用にはおおきなリスクがある。

たとえば、わが国の商標法53条1項前段は、ライセンサーによる商標の使用において、商品の品質や役務の質につき誤認を生じさせた場合、当該商標の登録が取り消されるリスクを規定している。商標権者は使用許諾にあたって十分な注意をするだろうけれども、もしそうでない場合に無責任な商標権者らに対し制裁を科し、需要者への弊害を防止することにその制度目的がある⁴⁷⁾。同法に関する裁判例がこれまで存在しないこともあり、どの程度の品質誤認が問題となるかについては未だあきらかではない。学説には「商標権者の商品より劣悪な商品を提供して需要者の期待を裏切る」行為がそれだとするものがあるけれども⁴⁸⁾、いずれにせよ、商標権者は使用権者に対し相当の監督責任を負うという意味である⁴⁹⁾。

その一方で、米国における品質管理を欠く商標使用許諾（Naked License）はおおきな問題がある⁵⁰⁾。使用権者の提供する商品・サービスの品質管理を欠いた場合、使用許諾対象商標の登録抹消請求がなされる可能性が生ずることはもとより⁵¹⁾、商標権者による当該商標権にもとづく権利行使が禁反言により認められなくなるからである。これは、米国連邦商標法が第5条において⁵²⁾、①使用権者が「関連会社（Related Company）」、すなわち、「ある商標の使用が当該商標の権利者により管理されており、当該商標が付される商品やサービスの性質・品質を商標権者によりコントロールされているあらゆる者」であり⁵³⁾、②商標権者が使用権者の提供する商品・サービスの品質についてモニターしていること、③使用許諾対象商標が公衆を欺瞞するかたちで使用されていないこと、を要件として間接的に商標の使用許諾を認めていることになる⁵⁴⁾。

米国ではこのようなNaked Licenseに関する

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

判例の蓄積が豊富で⁵⁵⁾、最近では、実際に登録商標抹消請求が認められた事例として *Barcamerica v. Tyfield* 事件がある⁵⁶⁾。これは、ワイン生産者に商標の使用を許諾していた原告が、類似商標を使用したワインを販売する被告らに対し商標権侵害訴訟を提起したところ、被告らは原告が使用権者であるワイン生産者の商品につき、米国連邦商標法が商標権者に義務づけている品質管理をおこなっていないことを理由に、本件商標の抹消を求め反訴したというものであった。

裁判所は、商標使用許諾は権利者が使用権者の提供する製品の品質をコントロール（品質の均一性保持）するかぎりにおいて認められるにもかかわらず、原告はその最小限の努力もおこなっていないことから、使用許諾契約は *Naked License* であり、本件商標は取消されるのが相当と判示している⁵⁷⁾。

さて、「関連会社 (Related Company)」の定義から、商標使用許諾契約における商標権者の品質管理義務はあらゆる使用許諾契約に必要と解され、それは親会社と子会社との関係においても同様となる⁵⁸⁾。商標権者の米国現地法人に通常使用権が付与されている場合、当該現地法人の製造する商品の品質管理につき商標権者の関与が求められることは当然として、具体的には現地法人と生産委託先やOEM供給元との間にブランド使用をめぐる取引が行われる場合にも同様の管理が必要となる。さもなければ、①生産委託先が契約数量以上に商標品の製造を行い、それらを許諾なく市場に流通させた場合、②委託契約終了後においても無許諾で生産を継続していた場合、などに対処する目的で差止めを求める訴訟において問題が生ずる。被告側から *Naked License* の抗弁がなされ商標権の権利行使が認められない可能性が存在するためである。

では、商標権者は使用権者の提供する商品・

サービスの品質管理につき、どの程度の関与をおよぼしていればよいのだろうか。これは極めて難しい問題だとされている。契約内容に品質管理条項が定められているだけでは十分ではない⁵⁹⁾。また、使用権者の品質管理に関する能力を信頼し任せておけばよいというわけでもない⁶⁰⁾。前出の *Barcamerica v. Tyfield* 事件において裁判所が、「原告は少なくとも、年度レベルで適当な数のワインをサンプリングし、本件商標を付すのに十分な品質であるかチェックすべきであったにもかかわらず、その程度の最低限の努力すら行っていない。」と判示しているように、それほど高いレベルの管理を求めているわけではなかろう。確実にいえるのは、なんらの関与もしないことが *Naked License* に相当することである。

5. 知的財産としてのブランド情報価値管理

さて、これまで企業のブランド戦略および、そこで創りあげられるブランドの情報価値の本質について検討し、企業の重要なオフ・バランス資産としてのブランド情報価値を毀損するブランド使用の問題点をあげてきた。そして、ブランドの使用が適切におこなわれていないのは、企業においてブランドの使用を決定する立場の者がブランド情報価値の本質を十分に理解していないこと、標識法の専門家である知的財産部門は標識としてのブランドを管理することはあっても、その使用行為にはあまり関与していないことが原因であると指摘した。

侵害対応の局面では、模倣品など、他人による類似商標の使用排除をとおして、出所混同やブランド情報価値毀損の防止に資する業務遂行が求められる。企業の知的財産部門は、その限りで本来の意味でのブランド資産管理に寄与しているのだ、ともいえよう。また、これまでブランド情報価値の毀損はもっぱら、第三者が類

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

似表示を使用し、需要者に誤認混同を生じさせる行為を問題としてその影響が論じられてきたという背景もある。

そのせいか、同部門に在籍する者も、標識法の分野で論じられる商標・商品等表示の情報価値につき、「信用」とか「顧客吸引力」といった表現以上のとらえ方ができるわけではない。既述のとおり、標識法の世界では、ブランド・マーケティングにおけるほどブランド情報価値の本質が掘りさげられていないからである。そのボキャブラリー不足が、企業内における不適切なブランド使用に対する抑止力を欠く原因となったとの解釈もできる。

これまでみてきたように、企業内部あるいはグループ会社といった、いわば内輪の者がブランドを不適切に使用することによっても、冒用者によるものと同様の損害が生ずる。事業規模という視点からかんがえれば、自己使用によるものが侵害行為にもとづく損害よりもはるかにおおきいといえよう。ブランドの情報価値を知的財産として管理するためには、内外を問わず、全方位での取り組みが必要なのである。

では、企業のブランド戦略プロセスにおける不適切なブランド使用を防ぎ、ブランド情報価値としての需要者の認識のあり方を管理するためには、どのような業務システムや組織を必要とし、そのなかで知的財産管理部門はいかなる役割を担うべきか。

5.1 使用状況・態様把握

まず、当然のことながら、ブランドが現在、どこでどのような状況・態様にて使用されているか、に関する情報を一元的に把握する必要がある。具体的には、

- ① ブランド使用許諾先・使用許諾契約の所在
- ② ブランド使用者が提供する製品の品質管理への関与有無
- ③ 広告でのブランド使用態様

④ 販売網での使用態様

⑤ 生産委託先・OEM供給元での使用状況などがあげられる。

①ブランド使用契約はグループ会社が自ら製品を調達し販売するような場合に締結されることもあれば、ディストリビューター契約などに包括的なかたちで含まれる場合もあろう。そのような事情から、法務部門、知的財産部門、事業部内などに分散して管理されている場合がある。無許諾での使用（または黙示許諾）による品質管理のない使用許諾を排除するため、知的財産管理を部門目的とする知的財産部門が一元的に管理するかたちを取ることが望ましい。そのようにしている企業もすくなくはないはずである。

また、そのような体制のもと、管理の実効性確保のため、定期的な使用管理監査の実施および是正勧告を可能とする業務システムが必要となる。

②のブランド使用者が提供する商品・サービスの品質管理への関与は、①との関連で重要となるのはもちろんのこと、実際に、どのようなレベルの関与が行われているか、はたしてそれで十分であるのか、また、ブランド所有者の関与がないとすれば、具体的にどこまでかわりあうべきなのか、を検討するために必要となる。登録商標が抹消されてしまうリスク回避はもとより、侵害者に対する権利行使が不可能となるような事態をまねかないためである。需要者の知覚品質管理という観点からも、企業の品質保証を担当する部門が知的財産部門と協働で管理すべきであろう。

前述のような米国におけるNaked Licenseの問題を回避するためには、使用許諾先と品質管理に関するミーティングを年一回程度、定期的に行うかたちでの関与は必須だと考える。

③広告でのブランド使用態様の管理はもっぱら、マーケティング部門、広報部門の担当領域となる。資産としてのブランド・エクイティが、

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ブランド戦略の中心的活動であるブランド・コミュニケーションと名づけられた宣伝・広報活動により形づくられることを考えると、これらは本稿のテーマであるブランド情報価値管理のおおきな柱のひとつといっても過言ではない。

ただし、共通のブランドを使用するグループ企業の宣伝・広報活動の一元管理（困難なテーマであろうが）を必要とする。地域、商品により、異なるブランド連想や知覚品質が需要者に形成されるとすれば、「ブランドで売れる」ブランドを創りあげるための投資効率という点からも問題であろう⁶¹⁾。

④の販売網での使用態様は、需要者がブランドと接する最前線が小売店やウェブサイトであることを考慮すると、宣伝・広報活動同様の注力が求められる。

その一方、⑤生産委託先・OEM供給元での使用状況管理については、発注数以上に生産し、その分を横流しするといった商標権侵害行為を未然に防ぎ、市場における需要者のブランドに対する信頼を護る目的がある。①のブランド使用許諾管理の一環として、知的財産部門の関与が必要となる。

5. 2 ブランド要素の一元管理

つぎに、ブランドの情報価値が蓄積するメディアとしての標識をどう管理するか。企業の知的財産部門に所属する商標担当であれば、すでに熟練の域に達している業務であろうけれども、ブランド戦略の対象となるメディアは文字商標・図形商標に限らない。商号、パッケージ、シンボル、商品形態、スローガン、キャラクター、原産地表示といった「ブランド要素」すべてにわたる。つまり、知的財産部門の商標担当の管理対象以外に、ブランドは意匠権、著作権、不正競争防止法で保護される法的地位といった知的財産法全般にその対象がおよぶ。

そもそも、われわれがブランド名称を知って

いたとしても、実際にそれを確認したうえで購買行動を起こすとは限らない。実は、市場における文字商標・図形商標の役割はわれわれが考えるほどおおきくはない。むしろ、パッケージや商品形態などで商品を識別するのが普通であろう⁶²⁾。言葉（名前）よりもビジュアルなイメージ（シンボル）を学習する方が容易なのは経験から理解できる⁶³⁾。

すべての宣伝広報活動（ブランド・コミュニケーション）はこのようなブランド要素の存在があって初めて可能となる。ブランド認知の向上やブランド連想の形成には、最適なブランド要素が選択されなければならない。「ブランド要素」すべての一元管理に知的財産部門がかかわる意味はここに存在する。ブランド情報価値管理の出発点だからである。

5. 3 ブランド使用当否判断への参画

さて、これまでは現在、使用されているブランドの情報価値管理をいかに進めるかにつき検討してきた。ただ、新商品や新しいサービスは毎月のように市場に投入される。ブランドが果たしてそれらの商品・サービスにふさわしいものであるか、すなわち、ブランド使用当否判断が必要となる。どのような手続きやプロセスを経てそれらが検討されるかは企業によって異なるであろう。典型的な例として、事業部門やマーケティング部門からの発議のもと、役員や主要部門の代表者により構成される全社横断的な組織、たとえば「ブランドマネジメント委員会」などにおいて合議により使用の当否判断がなされることがある。

一見、合理的と思われるこの手の組織には問題が多い。その最もおおきなものは、ブランドの情動的価値について（専門家レベルとまでは行かなくとも）、説得力のある知識を持ったメンバーが皆無であるか、いたとしても少数派としてその意見が反映されにくいということであ

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る。既述のとおり、ブランド戦略についての理解がそもそも十分とはいえない企業は多い。ともすれば短期的な売上確保のためのブランド拡張、すなわち、現在の事業領域とはすぐわない分野で既存ブランドの使用、高級ブランドを普及価格帯の製品へ拡張使用するといった、需要者の知覚に好ましくない影響をおよぼす施策が、「組織力学」により採用されてしまうことも珍しくない。

本来であれば、トップ・マネジメントから権限委譲されたブランド専従組織がブランドの情報価値が最も高まる方向での使用当否判断をするべきであるが、わが国の企業のブランド関連部門にそこまでの権限が与えられている例は極めてすくない⁶⁴。ブランドで売れるブランドを育てるプロセスにおいては、短期的売上追求とは相反する事業判断がなされなくてはならないからである。ブランド・マーケティングは従来のプロモーション・マーケティングとは異なる。ブランド戦略が企業トップ自ら率先して扱うべきテーマだといわれる理由はそこにある。

このような環境のもとで、企業におけるブランド使用当否判断に主体的な参画を図り、知的財産としてのブランド情報価値の管理を一元的に進めていくためにはどうすればよいのか。使用許諾管理や品質管理への関与有無調査、ブランド使用監査、ブランド要素の一元管理といったレベルの業務であれば、企業の知的財産部門業務の延長線上に位置するものといえる。したがって、業務範囲拡大というリスクテイキングのもと、事業部門やマーケティング部門、広報部門、品質保証部門といった関連部門との協議を行っていくことで、仕事のかたちができ上がってゆくであろう。ある意味で、ブランド使用当否判断の事後处理的業務だからである。

しかし、ブランド使用当否判断そのものを通してブランド情報価値の管理一元化を図るとすれば、より高いレベルへの影響力とそれにもと

づく説得力が必要とされる。それは本稿で検討したブランド・マーケティングをはじめとする、標識に関する学際的な研究によって享受できる可能性がある。

標識、とくに商標については経済、言語、消費者心理、記号論、そしてマーケティングと、ほかの知的財産にはない多角的な学術領域からの検討ができる。本稿で取り上げたブランドの情報価値はマーケティング分野のみならず、消費者心理学の領域でも具体的に把握しうるであろう。適切なブランド要素の選択という観点からは、言語に関する研究や記号論からのアプローチによってもその目的がかなう⁶⁵。経済学は、商標の公益性を説得の材料とする場合に必須であり、外国文献をいとわなければ研究業績も豊富に存在する⁶⁶。いずれにせよ、他人によるブランドの情報価値毀損の問題を取り扱ってきた標識法分野の知識だけでは、影響力を十分に行使し得ない。

このようなことを述べてくると、企業の知的財産部門に在籍する者からは、商標の権利化・維持および権利行使こそが与えられた使命であり、ブランドの情報価値管理までは求められていないし、そもそもその余力はない、との反論が出てこよう。多くの企業がそのようなかたちで商標管理を行ってきた以上、もっともな話である。

しかし、ブランド・マーケティングを標識法の切り口で解釈する、また、標識法で語られてきた著名標識の財産的価値をブランド・マーケティングの視点で再構築する、はたまた、異なる学術領域の視点を取り入れてゆく、という作業はすくなくとも標識法に関する専門的な知識なしには成しえないのではないかと。

その一方で、ブランド戦略の目的である「ブランドで売れる」ブランド、「プレミアム価格で売れる」ブランド、「売れつづける」ブランドを創造・維持することは、所属する企業の存

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

続に深く関係する。また、そこで働く者すべての共有資産でもあるから、その価値の変動に関しても共通の利害を有するはずである。

企業のブランド戦略における真の意味での「ブランド・マネージャー」とは、商標管理の延長線上に存在するブランドの情報価値管理を担う者であるべきではないだろうか。

6. おわりに

ブランドの使用と管理。企業においてはこれまで、前者が事業部門・マーケティング部門、後者は知的財産部門それぞれの専管事項であり続けてきた。ブランドを使用する立場としての事業部門やマーケティング部門は建前上、ブランド戦略の遂行を中心とするブランド・マーケティングを拠りどころとする。しかし、企業マネジメントを含め、それらの意味を十分に理解しているとはいえない。その結果、短期的な売上増を目的とした不適切なブランド拡張や品質管理を欠くブランドの使用許諾が行われてきた。どちらも、需要者のブランドに対する認識のあり方（ブランド・エクイティ）に影響をおよぼすばかりか、後者は場合によってはブランドに関する権利の喪失を招く行為でもある。

一方、ブランド要素のひとつである商標の権利化・維持・権利行使にもっぱら従事してきた企業の知的財産部門は、そのようなブランドの使用を諫める立場ではかならずしもなかった。事業存続のためには売上を優先しなければならないという事情も影響する。

ただ、ブランドは企業の最も重要なオフ・バランス資産であり、その本質はブランド・エクイティと表現されるどころの、ブランドに対する需要者の認識のあり方といえる。すなわち、ブランドの価値は情報にある。したがって、知的財産として管理・保護されるべきはメディアとしての商標やその他標識ばかりではなく、ブランドの情報価値なのである。企業のブランド

戦略において創りあげられるべき「ブランドで売れる」ブランド、「売れつづける」ブランドは、その情報価値が適切に管理されて初めて存続しうる。

企業における標識法の専門家としての知的財産部門は、知的財産としてのブランド情報価値管理のため、使用許諾契約管理、品質管理への関与などの業務を実施またはコーディネイトするとともに、ブランドの使用当否判断そのものにも影響力をおよぼしてゆく必要がある。そのため、ブランド・マーケティングの知識のみならず、標識に関する学際的な研究を進めることで、ブランド戦略のプロセスにおいて、真の「ブランド・マネージャー」としての役割を果たすべきである。

なお、ブランド保有者自らの使用によりブランドの情報価値を毀損する行為としては、本稿で取りあげた「自己希釈化」、品質管理を欠く使用許諾ばかりではない。他社との事業提携などで利用される「コ・ブランディング (Co-Branding)」⁶⁾、ブランド共有、またブランドの普通名称化などにもそのようなリスクが潜在する。本稿では紙幅の関係上、検討ができなかった。

注 記

- 1) 宮脇正晴「ブランド・エクイティと不正競争—不正競争防止法2条1項1号の一解釈試論」国際公共政策研究第4巻2号193頁はその例外。
- 2) 片平秀貴・森撰『ブランドのDNA』日経BP社(2005年)165頁。
- 3) 田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書(2002年)14~5頁。
- 4) 田中・注3)15頁。
- 5) デビッド・アーカー『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社(1994年)10頁。
- 6) 田中・注3)31頁。
- 7) 片平秀貴『新版パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社(1999年)5頁は、その典型例としてオートフォーカス・カメラをあげている。
- 8) たとえば、ビデオ規格のベータマックスとVHS

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- がある。性能はあきらかに前者が優位であったにもかかわらず、VHS陣営の前に破れている。
- 9) 石井淳蔵『ブランド』岩波新書(1999年)12頁。
 - 10) 同上。
 - 11) Swann, Aaker, Reback, *Trademark and Marketing*, 91 TMR 787 at FN21 (2001)はその典型的な国として日本をあげている。
 - 12) ブランドの情報価値は企業による広告宣伝投資活動の成果であり、発明のための研究開発投資と性質を同じくする。問題は、ブランド保有者である企業自体がそのように考えていないところにあるのかもしれない。
 - 13) たとえば、小僧寿し事件(最判平成9年3月11日民集51巻3号1055頁)。
 - 14) たとえば、リッツ・ホテル事件(東京高判平成5年3月31日判不競1332号107頁)。
 - 15) 渋谷達紀「著名表示冒用行為に対する不正競争防止法の規制・現代企業立法の軌跡と展望」商事法務研究会(1995年)784頁。
 - 16) 仙元隆一「著名営業表示のただ乗り」『小野昌延先生還暦記念・判例不正競争法』発明協会(1992年)459~60頁。
 - 17) アーカー・注5)20頁。
 - 18) アーカー・注5)23頁。
 - 19) アーカー・注5)84頁。
 - 20) ケラー『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー(2000年)125頁。
 - 21) アーカー・注5)146頁。
 - 22) アーカー／ヨアヒムスターラー「ブランド・リーダーシップ『見えない企業資産』の構築」ダイヤモンド社(2000年)53頁。
 - 23) 同上。
 - 24) 田中・注3)123頁。
 - 25) 同上221頁。
 - 26) アーカー・注5)115頁。
 - 27) ケラー・注20)80~1頁。
 - 28) その意味で、未だに高品質をうたい文句に経営を行う企業は、ブランド戦略とは最も縁遠いところにいるといえるのかもしれない。
 - 29) アーカー・注5)28頁。
 - 30) アーカー・注5)9頁。
 - 31) Swann, Aaker, Reback, 注11)795頁。
 - 32) Business Week, July 2004
 - 33) 「自己」希釈化とはBannon, *The Growing Risk of Self-Dilution*, 82 TMR 570にて使用されている用語の翻訳。
 - 34) ケラー・注20)533頁。
 - 35) ケラー・注20)100頁。
 - 36) McCarthy, *Dilution of a trademark: European and United States law compared*, 94 TMR 1163 at 1164も、このことは米国においても同様であると述べている。
 - 37) 泉岳寺事件(東京地判平成6年10月28日判時1512号11頁)
 - 38) ベレッタ事件(東京地判平成12年6月29日判時1728号101頁)、リズシャルメル事件(東京地判平成12年7月18日判時1729号116頁)
 - 39) ミキハウス事件(大阪地判平成3年10月30日知財集23巻3号775頁)、MINANO事件(大阪地判平成5年10月15日知財集25巻3号455頁)、高知東急事件(東京地判平成10年3月13日判時1639号115頁)など。
 - 40) 満田重昭「著名標識保護の問題の諸相」パテント21巻9号(1968年)50頁。
 - 41) 茶園茂樹「表示の有する価値の不正競争防止法による保護」ジュリスト1018号32頁。
 - 42) 江口順一「アメリカ商標法における最近の希釈化(Dilution)判例について」阪大法学第47巻第4・5号(1997年)773頁。McCarthy, 注36)1164頁も同旨。
 - 43) 網野誠『商標[第6版]』有斐閣(2002年)620頁。
 - 44) 玉井克哉「フリーライドとダイリューション」ジュリスト1018号(1993年)41頁。
 - 45) McCarthy, *McCarthy on Trademarks and Unfair Competition*, §18:48 at 18-75 (4th ed. 2000).
 - 46) <http://www.harrods.com/HarrodsStore/about-harrods> 2008年11月22日アクセス。
 - 47) 特許庁編『工業所有権法逐条解説(第五版)』発明協会(1999年)1153頁。
 - 48) 小野昌延『注解商標法』青林書院(1994年)756頁。
 - 49) 特許庁編『工業所有権法逐条解説(第五版)』発明協会(1999年)1153~4頁。
 - 50) 「Naked」とは約因(Consideration)のない契約、すなわち契約としての基礎を欠くものであり、無効ということになる。
 - 51) 15 U.S.C. §1027, 15 U.S.C. §1064 (5).
 - 52) 15 U.S.C. §1055
 - 53) 15 U.S.C. §1127

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 54) Genel, *Keep It Real: A Call For A Broader Quality Control Requirement In Trademark Law*, 8 *FDMIPMELJ* 269, 278 (1997).
- 55) 代表的な事例として, Dawn Donut Co. v. Hart's Food Stores, Inc., 267 F.2d 358 (2d Cir. 1959), Kentucky Fried Chicken v. Diversified Packaging Corp., 549 F.2d 368 (5th Cir. 1977). などがある。
- 56) Barcamerica International USA Trust v. Tyfield Importers Inc., 298F. 3d 589 (9th Cir. 2002).
- 57) 本事件に関する論考として, 拙稿「商標権者が品質管理義務を怠り登録商標が抹消された米国事例～Barcamerica v. Tyfield事件」知財管理56巻4号(2006年)615頁以下がある。
- 58) Pamelas Chestek, *Control of Trademarks by the Intellectual Property Holding Company*, 41 *IDEA* 1, 3 (2001).
- 59) Doty, *Naked License: It's not as much as it sounds*, 12 *Nevada Lawyer* 21, 22 (2004). Seiter, *On your mark: Recent Ninth Circuit Opinions Indicate What Should and Should not be Included in a Trademark Licensing Agreement*, 25 *Los Angeles Lawyer* 37, 38 (2003).
- 60) McCarthy・注45), § 18:57 at 18-98. Kitterman, *Quality Control in Trademark Licensing*, 821 *PLI/Pat* 509, 523 (2005).
- 61) 常識的な考え方として。秦郷次郎『私的ブランド論—ルイ・ヴィトンと出会って』日本経済新聞社(2003年)104頁は, ルイ・ヴィトンブランドのただし理解のため, 日本独自の広告活動が必要と考え, あえてそのようにしたと述べている。
- 62) ケラー・注20) 206頁は, スーパーマーケットの平均的な買い物客の滞在時間が30分以内であり, 1万5千から2万点の製品に露出されている状況のもとでは, 多くが非計画的購買をおこなっていることから, 訴求力という点でパッケージデザインの重要性を主張している。
- 63) アーカー・注5) 273頁。
- 64) 石井・注9) 27頁以下があげている日清食品のブランドマネジメントは, その例外のひとつであろう。
- 65) そのようなアプローチを採用したものに, Beebe, *The Semiotic Analysis of Trademark Law*, 51 *UCLA L. Rev.* 621 (2004) がある。
- 66) 代表的なものとしてLandes, Posner, *The Economics of Trademark Law*, *TMR* Vol.78がある。
- 67) ふたつ以上の既存ブランドをなんらかのかたちでひとつの商品に結合させ, それぞれのブランド・エクイティを活用するマーケティング手法。相手次第でブランド情報価値毀損の可能性が生ずる。

(原稿受領日 2008年12月1日)