

平成18年度
商標出願動向調査

「企業等のブランド戦略におけるC I等と商標出願
の関連についての動向調査」
(要約版)

<目次>

第1章	調査の目的とその方法.....	1
第2章	企業のコーポレートブランド戦略と商標管理.....	3
第3章	企業におけるC I活動の実態と分析.....	8
第4章	企業におけるC Bに関する商標出願、マーク(標章)管理の実態と分析.....	22
第5章	C B戦略としてのC I活動・商標管理に関する今後のひとつのあり方.....	41

平成19年3月

特 許 庁

問い合わせ先
特許庁総務部企画調査課 技術動向班
電話:03-3581-1101(内線2165)

第1章 調査の目的とその方法

第1節 調査の目的

本調査では企業ブランド育成のきっかけの一つにもなると考えられる新たなC I（コーポレート・アイデンティティ）の確立における商標等の役割に注目して、わが国企業におけるC I活動の実態、C I等における商標出願・活用の戦略等について調査を実施した。

この調査結果は、商標制度の整備や業務計画の企画・整備等の施策に反映させるとともに、これらの情報は企業が戦略的かつ効率的に商標等の出願を行う際の有益な情報になるものと期待している。

第2節 調査の概要と方法

1. 調査の概要

実際のC I等の例を踏まえ、企業のC I戦略ならびに戦略の一環である商標の出願動向等を調査し、今後の企業等のC I / ブランドの開発・育成活動の際の有益な情報を提供することを目的として実施した。

< 調査内容 >

1. 企業におけるC I活動の実態と分析

企業等におけるC Iの実施の状況、予算の実態、C Iの効果等について調査する。

2. 企業におけるC Iに関する商標出願、マーク(標章)の管理の実態と分析

C I活動に関する商標出願の実態、商標管理体制等について調査する。

2. 調査の方法

(1) 文献調査等

調査対象：C I戦略等に関する最近の主だった文献、論文、各種報告書、WEB、新聞等

調査目的： C I戦略理論の動向把握、整理
C I等実施企業、商標の変更等の調査
アンケート等の調査項目の抽出

(2) アンケート調査

調査対象：C I等を行った企業を含め、発送 1,427 社、有効回答 635 通
調査目的： 企業におけるC I活動の実態調査
 マーク(標章)制定時における商標出願の実態調査
 マーク(標章)の使用管理の実態調査

アンケートの実施

アンケート実施調査期間

2006年11月15日～12月20日

調査対象

- ・日本知的財産協会会員
- ・上記会員を除く、ロゴマークを有する企業6業種(化学、電気・機械、食品、繊維、雑貨、役務)を中心とした。

回収率	45.8%
・アンケート送付数	1,427 社
・アンケート回収数	653 通
・有効回答	635 通(不明、空欄を除く)

集計方法

単純集計、一部業種別、年代別クロス集計他

(3) ヒアリング調査

調査対象：近年C I等を行った企業 21 社
調査目的：アンケート結果の補完、補足
 C I活動の内容、C I活動後の変化、C Iに関する商標出願の状況等

(4) 調査結果の分析 / 委員会方式による調査結果等の分析

C Iや商標に関わる有識者から構成される委員会を3回開催し、調査結果の分析や、今後のC I・C B戦略ならびに商標出願のあり方等について検討した。

第2章 企業のコーポレートブランド戦略と商標管理

本章では、我が国の企業が取り組んできた従来のコーポレート・アイデンティティ（以下、C I という）活動から、今日のコーポレートブランド（以下、C B という）戦略へと至った変遷について、社会環境の変遷や、ブランド研究の系譜、我が国における知的財産制度の推移などの要素を対比しながら整理し分析を行う。そして、次に、C B 戦略における商標管理の重要性や必要性について論じる。

第1節 企業のC B 戦略と商標関連制度・ブランド研究の変遷

1. バブル時代～C I ブーム（1985年～1990年初頭）

1985年のプラザ合意以後、日本では急速な円高が進行し、それに対応した低金利政策が継続されたことで不動産や株式への投機が加速、後にバブル景気と呼ばれる異常なまでの景気上昇がもたらされたといわれている。当時の企業においては、本業以外の事業への投資や投機が活発に行われると同時に、市場のグローバル化と並行して、事業の多角化が積極的に行われていた。

このバブル時代とほぼ同じ時期に日本企業の間でブームと言えるほど活発に行われたのがC I（活動）である。主要な公共事業者は、民営化と同時に社名変更とロゴの変更を行うC Iを実施し、企業イメージを一新した。C Iが、各企業にこぞって経営手法として取り入れられたのは、前述の通り、事業の多角化やグローバル化に伴い旧来からの企業イメージを一新したいというニーズが高まっていたことが背景にあると考えられる。更に、バブル景気によって、そのC Iという一大プロジェクトを行う為の資金に余裕があったこともブームの一因であったと考えられる。

しかしながら、この時代のC Iは一般的には一過性のブームとして捉えられている。理由としては、本来のC I活動とは、社名やロゴマークの変更という視覚的イメージを前面に出して社外に訴求するだけでなく、社内に対しても新たな企業理念、企業文化を訴求し、従業員の企業に対する帰属意識、連帯感を高めるための活動とされるべきものであったが、当時は必ずしもC Iの概念を正しく理解し、C Iの重要性を認識したとはいえない面があったと考えられるからである。

一方、このバブル時代の我が国の知的財産関係の制度環境について注目すると、1985年には工業所有権制度施行100周年を迎えているものの、商標制度に関する目立った動きは無く、1985年に特許協力条約（PCT）に基づく国際出願制度に対応した法改正がなされた。この際に商標法の改正もあったが、これは特許法の改正内容の一部を商標法にも準用するという内容がほとんどであった。

ブランドに関する研究内容については、米国のマーケティング研究者の間で1950年代以降に議論されていた「ブランド・イメージ」、「ブランド・ロイヤルティ」という概念が、この1980年代に至るまで主流となっていた。「ブランド・イメージ」は、主に広告の分野を中心に検討され、「ブランド・ロイヤルティ」は消費者が有するブランドに対する“こだわり”の購買行動への影響について論じられてきた。これらのブランド概念は、マーケティングの手段としてのブランドという面で捉えられていたといわれている。

バブル時代に日本企業で盛んに行われた「C I活動」では、主に広告的手法を活用

した「手段としてのブランド」という「ブランド・イメージ」が重要という概念が浸透していたと考えられるかもしれない。よって、バブルが崩壊し、資金に余裕が無くなった時点でC I活動を収束した企業が多かったと考えられる。1980年代では、まだ知的財産とは特許を中心に意識される傾向があり、国、企業の中で知的財産としてのブランドという観点から政策、経営戦略を検討するような動きはまだ活発ではなかった時代であった。

2. バブル終焉後～ブランド・アイデンティティの模索（1990年代）

バブル崩壊後の1990年代は日本企業にとって苦難の時代であり「選択と集中」をキーワードに、事業のリストラクチャリングが多く行われた。金融の護送船団体制も見直され、企業の株式持合い体制も解消される動きが活発化していった。

このような経済環境にあって、企業の各種施策のネガティブなイメージをできるだけ払拭するための経営戦略も必要とされていたが、一部の企業ではC B戦略という手法で、この時代から早くも対応してきており、社員に対するモチベーションの維持・向上、事業の選択と集中という戦略に則った新たなC Iの模索が始まった時期であるといえる。

1990年代には、我が国の知的財産関係（特に商標関連）の制度に関する動きは、それまでと比較して、大きな動きを見た。

1992年には商品・役務分類の国際的基準となっている国際分類へ移行した。また、1992年にはサービスマーク登録制度がスタート、1993年には不正競争防止法が全面改正され、著名表示冒用行為、商品形態模倣行為が不正競争行為として新たに規定された。

1997年には商標法条約が発効し、同時に商標法改正が行われ、利便性向上に関する施策が実行された。この改正により、C Bのような広い範囲の権利化が必要とされる商標について、多区分の出願を一つにまとめられるようになり、コストメリットを享受できるようになったこと、更新時審査の廃止により、防御的に取得した商標権を維持するための手間（従来は使用証明が必要であった）も省略されることとなった。さらに、付与後異議制度が導入されたことにより、出願から登録が確定するまでの期間が短縮されることになったことも大きなメリットであった。

C B戦略を支える商標制度という観点で見た場合に、この法改正の意義は大きかったものといえよう。

さて、この時代のブランド研究内容は、日本がバブル時代に突入した1980年代の後半以降、米国では「ブランド・エクイティ」に関する理論的・実証的研究が進められていた。このブランド・エクイティという概念は、ブランドという「器」の中に蓄積されていく無形資産的な価値に着目し、その維持・強化と活用の仕方を提案するという議論の中で生まれたものであり、マーケティング活動の結果としてのブランドという視点で捉えられるものと言われている。1990年代後半には、「ブランド・アイデンティティ」という概念が登場している。「ブランドイメージ」の概念とは異なり、ブランドがどう知覚されるべきかという戦略を考えることの重要性が強調された概念である。ブランドはマーケティングの起点としても捉えられるべきだとする主張であったといわれる。

1990年代は、企業のC Iに対する取り組みとして、バブル時期のC I活動への反省と新たなC B戦略という経営手法が模索され始めた時期であったといえよう。

1990年代末から各企業においてブランドの専門部署が次第に設立され始めたことで、ブランド研究内容について積極的に企業のブランド戦略に取り入れていくような動きもあった。また、商標制度を中心とする様々な知的財産に関する法制度が整備されたことにより、次第にブランドの知的財産管理の必要性や手法についても注目されつつあった時代でもあったといえよう。

3. C B戦略の昇華（2000年～）

2000年初頭を境に、新たな経営者らによる思い切った経営改革の断行もよく見られるようになり、バブルの負債を清算する動きが加速する。金融業界ではメガバンクへの再編、その他の業界ではグローバルな競争を勝ち抜くためのM & A、特に最近ではT O B（株式公開買付）など、企業の合併、経営統合、買収という行為が活発に行われるようになった。

また、企業形態についても、事業の分社化や本社のホールディングカンパニー化などが日本企業の間でも浸透してきた。直近の話題としては、日本版S O X法（「証券取引法等の一部を改正する法律」およびその整備法）の施行に向けた内部統制報告書への対応義務という問題も生じつつある。これらの一連の動きにより、企業にとっては自身のアイデンティティを更に明確に確立すること、そして単一の企業だけでなく、グループ企業の統治という観点からC Bに対する取り組み強化の必要性が増してきているものといえよう。

一方、企業間の株式持合い体制の解消が進み、個人株主の位置づけが高まってきたことで、この個人株主を重要なステークホルダーとして位置づけるようになってきているが、このことは、企業の社会的責任、つまりC S R（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）への取り組みが強化される一因ともなったといえ、C S Rという取り組みを、C B戦略の一テーマとして捉えブランド戦略とC S R戦略が、融合もしくは極めて近い関係として位置づけされている企業も増えている。

2000年以降は、従来と比較してブランドを軸とした数々の制度や施策が行われている。2000年に我が国について効力を生ずることとなったマドリッド協定議定書は、マドリッド協定に基づいて運営される商標の国際登録制度の参加国を増加させる等の目的で、審査主義国にも配慮した規定とした上で採択された商標出願、登録に関する制度である。

本制度による日本企業にとっての利用例としては、本国に登録又は出願されている商標を基礎に保護を求める指定国を明示してW I P O国際事務局に国際出願すれば、その指定国の官庁から、一定期間内に拒絶理由を通報されない限り、その指定国において保護を確保することができるというものとなる。この制度により、グローバルな商標の権利化が従来に比べ安価に、かつ広範囲を一度に権利化できる道が開けたといえ、C Bのグローバルな保護を必要とする日本企業にとっては、大きなメリットとなるはずであり、今後、制度の運用面での改善が進めば、更に各企業による制度活用が期待される。

2000年以降、商標出願に関する電子手続サービス（専用回線を使用）、インターネット出願サービスも特許庁により開始され、益々手続面でのユーザーフレンドリーな対応が実現されてきている。

一方、ブランドの価値を金額換算し、企業の評価指標として活用するという動きも2000年以降、活発となった。2003年には経済産業省が「ブランド価値評価モデル」を発表し、日本企業におけるCBの資産的価値を評価する動きに拍車をかけた。グループ会社からCB使用料を徴収するという取り組みについても、様々な企業がこの時期から開始している。

国の政策的な動きとして特筆すべきは、2003年に施行された知的財産基本法と、内閣府知的財産本部の設置である。この取り組みには、知的財産としてのブランド保護と育成に関する戦略も盛り込まれており、国としても企業のブランド戦略をバックアップする体制を整える動きを強めていく方向にあるといえよう。

商標法の改正の動きとしては、2006年には地域団体商標制度がスタート、「産地名＋商品の一般名称」という地域の特産品ブランドも、一定の条件下で登録されることとなった。2007年4月からは、小売等の役務商標登録制度がスタートする。これにより、これまで自社のCBが本質的な部分で権利化されず、保護されにくかった小売業界の企業のCBが、商標権として登録できる道が開けることになる。

2000年以降の直近のブランドに関する研究は、製品の物的特性における差別化の困難性や企業の提供物のソフト化（サービスの要素、情動的要素の増大）が、物的製品を超えた存在としてのブランドという捉え方の重要性を再認識する契機となり、消費者の経験的側面を重視した議論が出てきている。これは、CBの戦略のあり方について、より実践的具体的な手法を検討することを提起するブランドの概念と言える。現に、各企業が顧客、株主、社会、そして社員というあらゆるステークホルダーに対し、ブランドについての経験価値や、それを享受できる「場」を提供していこうとする試みは、様々な企業の経営戦略にも表れ始めており、「マーケティングの仕掛け」としてのブランドという認識が浸透してきているといえよう。

2000年以降は、企業にとっては、CB戦略の昇華という段階になってきた時期といえる。社会環境や知的財産の環境、いずれも企業にとってはCBの強化が必要不可欠な状況へ急速にシフトしてきており、全ての企業活動にCB戦略というものを反映させるべき状況になってきた。長期的な視野でCBの価値を高めていくという方向性は既に明確になっており、あらゆる分野の関係者が相互に関与していく動きは、これからも活発になるであろう。

第2節 企業における商標管理の重要性

企業のブランド戦略において知的財産権としての商標権を適切に管理することは重要であり、欠かせない取り組みである。

わが国の商標法は、商標そのものを価値あるものとして保護しているのではなく、商標の保護を通じて、それを使用する企業の業務上の信用を保護するために法律が制定されている。この考え方を、CBにあてはめた場合、あらゆる企業活動によって蓄積される信用を化体したCBが保護されるための法律としても商標法が存在している

とも理解できる。

また、商標は自他の商品・役務の識別力を持つが、そこから派生する3つの機能、出所表示機能、品質保証機能、広告・宣伝機能があると言われている。これらの機能発揮する商標というものは、実は製品ブランドよりはCBであり、ブランド理論との整合性も緊密に取れているといえるであろう。つまり、CBの出所表示機能により、「信頼」、「企業理念」、「伝統」などの要素を需要者は想起でき、品質保証機能については、ブランドとはある約束を需要者と取り交わすという考えに合致しているといえよう。商標そのものが広告・宣伝機能を有するという考え方は、ブランド・イメージ論やブランドの経験価値理論に通ずる考えであろう。ブランドに関する基本的な概念は、やはり商標、商標法の考え方にも同様に息づいている。では、その商標法は、CBを具体的にはどのように保護するのか。

企業にとって、最も大きなメリットは、その権利を取得した国、商品・役務の範囲においては、独占排他権を獲得できることにある。企業がその活動によって蓄積される信用は、全て自身のもので蓄積されるべきであり、そのためには、商標権という法的に保護される権利を獲得することで初めて実現できる。つまり、CBを商標権として管理するという考えは、CB戦略にとって必要不可欠な基本的考えであり、商標権なくしてブランドというものは成り立たないといっても過言ではない。

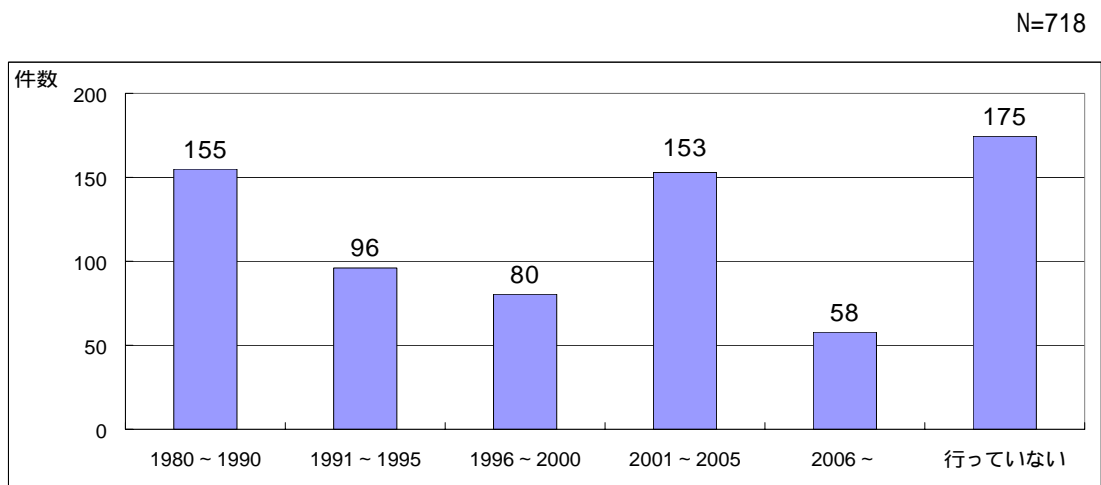
第3章 企業におけるC I活動の実態と分析

本章では、企業が取り組むコーポレートブランド戦略の要素であるC I活動の実態についてのアンケート結果、ヒアリング結果を紹介する。

1. C I活動の実施状況 (アンケート結果)

約7割の企業がC I等を実施している。年代別にみると2001年以降にC I活動が盛んになっている傾向が見られる。

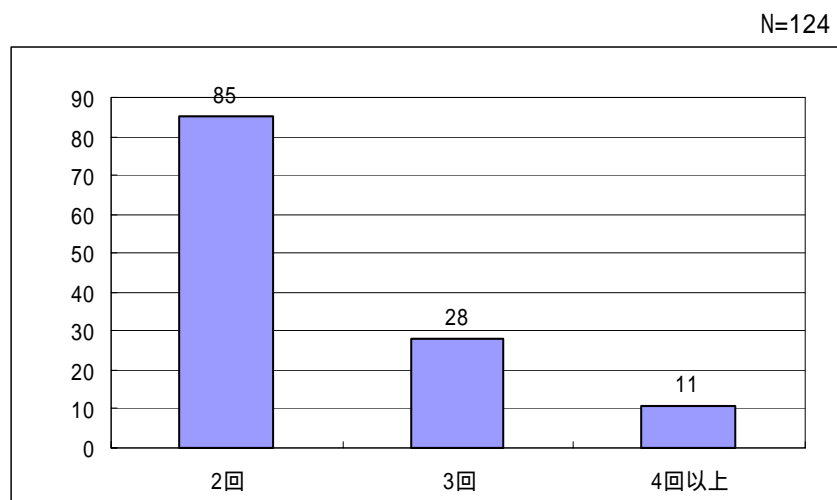
図1 年代別CI実施企業割合(複数回答)



注: C Iを複数回実施した企業を含む。

C I実施企業のうち約3割の企業は複数回、C I等を実施している。
4回以上実施している企業も11社あり、企業経営の手法となりつつあることが伺える。

図2 複数回C I実施の企業状況



2. CI実施の背景

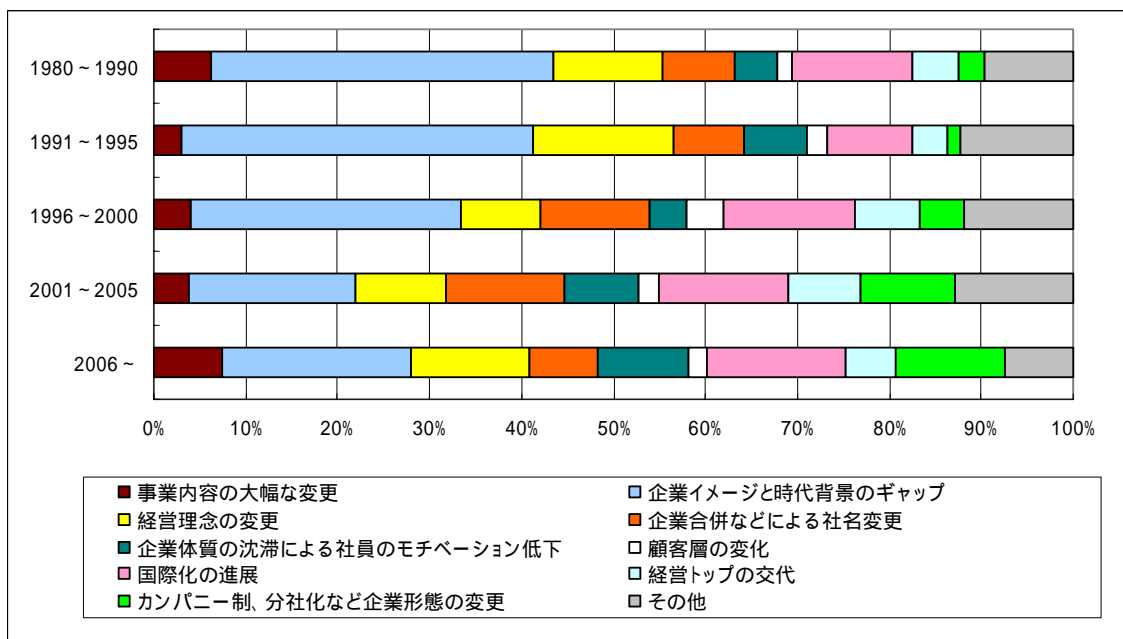
(アンケート結果)

CI実施の背景は「企業イメージと時代背景のギャップ」が最も多く、次いで「国際化の進展」「経営理念の変更」が多い。

年代別にみると、各年代共に「企業イメージと時代背景のギャップ」が多いものの、2001年以降は「国際化の進展」「分社化等の企業形態の変更」「経営理念の変更」等、さまざまな背景が挙がっており、背景が多様化する傾向がみられる。

図3 年代別CI活動の背景(複数回答)

N = 841

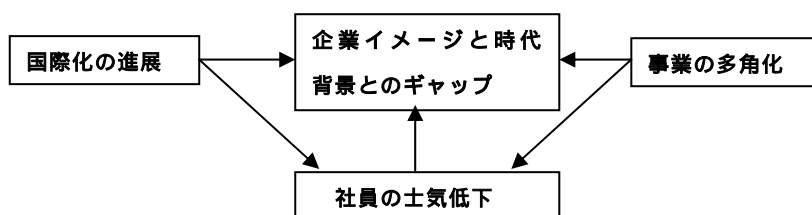


(ヒアリング結果)

1980年代にCIを実施したある企業によれば、高度経済成長時代に事業拡大を図ったことで、顧客、株主、社員を含めたステークホルダーに対して「企業イメージの向上」を明確に打ち出すためのCIを実施したとのことであった。

1990年以降の背景としては、「社員の士気低下」を危惧し、CIを行った企業が多かった。

図4 背景の多様化



多角化した複数の企業では、C Iを実施した背景として、「国際化の進展」や「事業の拡大」によってグループ内および社内において、自分たちの会社が何を行っている企業なのか分からなくなっていた等を指摘していたところもあった。

2000 年前後にC Iを実施した企業では、「国際化の進展」、「分社化等の企業形態の変更」等が背景にあり、国内外での「ブランド戦略」を構築するため「経営理念の変更」または見直しからの体系化・再構築を行ったケースもあった。

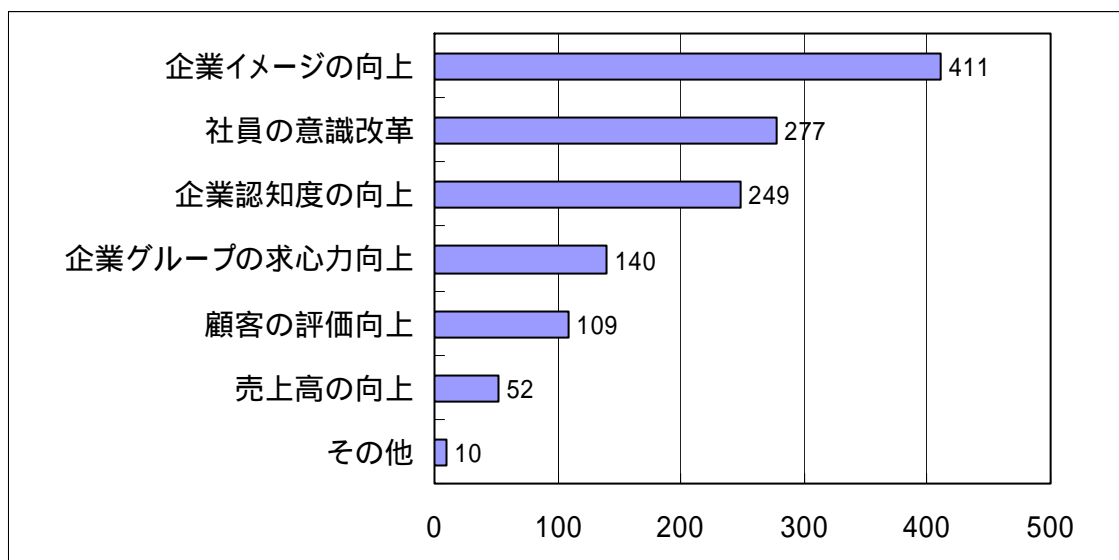
3. C I実施の目的

(アンケート結果)

C I実施の主な目的は、「企業イメージの向上」「社員の意識改革」と「企業認知度の向上」にあった。

図5 C I活動の目的(複数回答)

N=1248

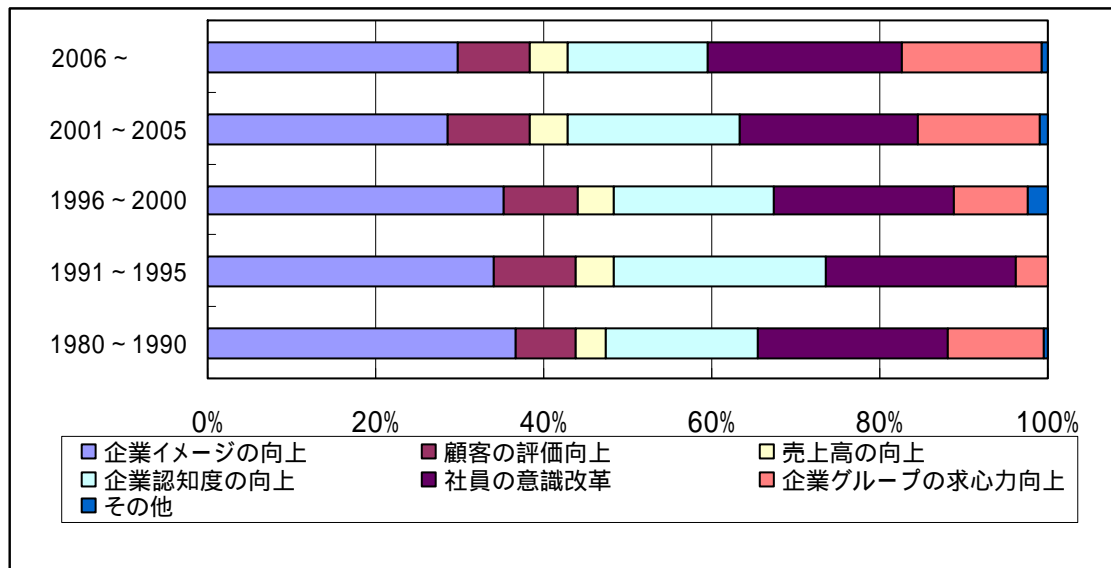


全体では、年代による目的の大きな変化はなく各年代ともに「企業イメージの向上」が最も高い。次いで「社員の意識改革」「企業認知度の向上」と続く。

目的別の推移では「企業イメージの向上」が減少傾向、「企業グループの求心力向上」が増加傾向にある。

図6 年代別C I活動の目的(複数回答)

N=1248



(ヒアリング結果)

最も高かった「企業イメージの向上」については、現在の「企業イメージ」をさらに高めたいとする企業と、新たな企業イメージを創り上げて「企業イメージの向上」を図りたいとする2つのケースがあった。

「企業認知度の向上」を目的としてC I活動を実施した企業では、企業認知度が高まることで外部から注目されることとなり、社員の意識が変わることを期待しているケースが多数あった。

4. C I活動の経緯

(ヒアリング結果)

C I活動の経緯については、業種、企業規模、企業文化等の違い、実施年代の違いにより大きく異なっている。企業理念の見直し、ブランドの構築といった目的が経緯の背景にあるケースもあった。

C I実施の契機は、創業記念以外にも、リコール問題をきっかけにC I活動を再開したケース、「海外での知名度が低く、社内でもロゴマークが読みにくい」という声がきっかけとなったケース、トップが就任会見で「ブランド強化」を打ち出したことからスタートしたケースがあった。

表1 C I実施と創業記念の例

企業名	創立
サンデン	40周年
東レ	65周年
リコー	70周年
ミツカン	200周年
三井銀行	300周年

(出典：日本経済新聞 1984年4月9日他)

90年代に多角化戦略を行い、M & A等によって事業拡大を図ったことで社員に何を行っている会社なのかが見えなくなってきたことから「社員が誇りと愛着を持つコーポレートブランドの構築」へと進んだケースなどもあった。

5. C I活動推進部署

(ヒアリング結果)

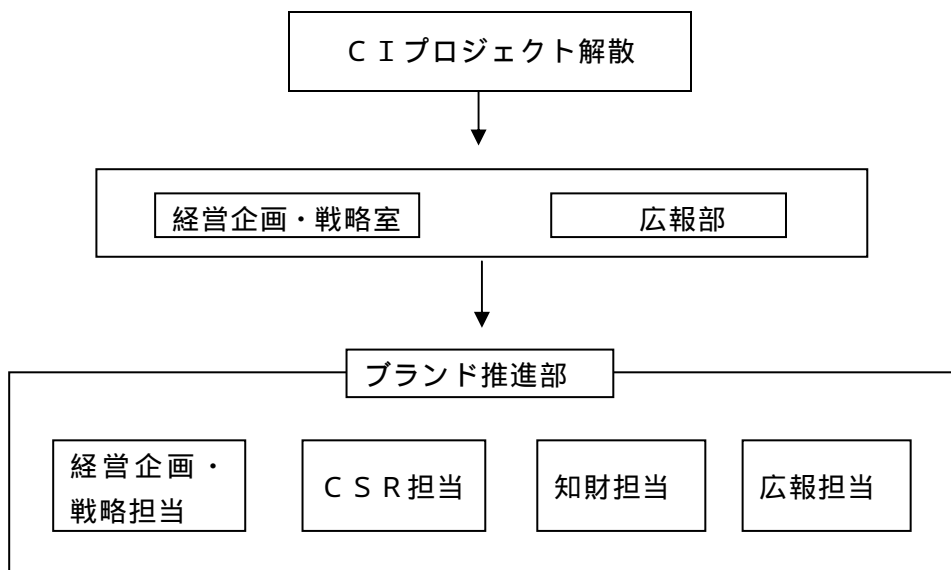
経営トップが中心となってC I活動を実施したところが多かった。社員の意識調査を行い、経営課題を抽出・整理するプロセスを経て、理念、ビジョンを明確にし、そして会社のアイデンティティをロゴマークという形にした企業があった。組織は経営トップによる新しいロゴマーク発表後にプロジェクト解散というケースが多い。

C I, C B戦略として体系化した計画を実行するにあたり、新たにコーポレートコミュニケーション室やブランド推進室等を設置し、数年後にコーポレート戦略室、コーポレートコミュニケーションセンター等の組織を作り上げているケースや広報部、経営戦略室の一部に担当を置くケース、知財部が担当しているケース、C S RやI R室が担当を兼務しているケースなど企業によって異なる。

進化するC B推進組織

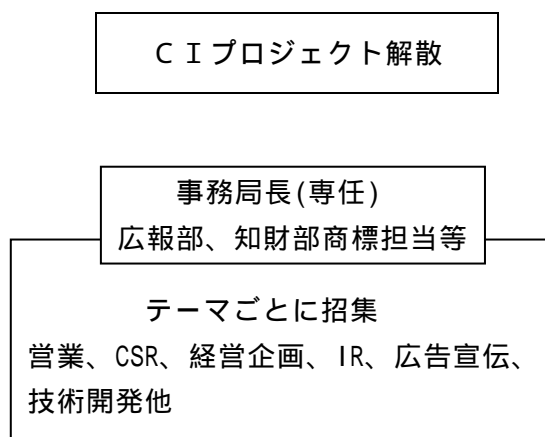
C B推進組織・体制の事例を挙げる。

<C B 専任組織例>



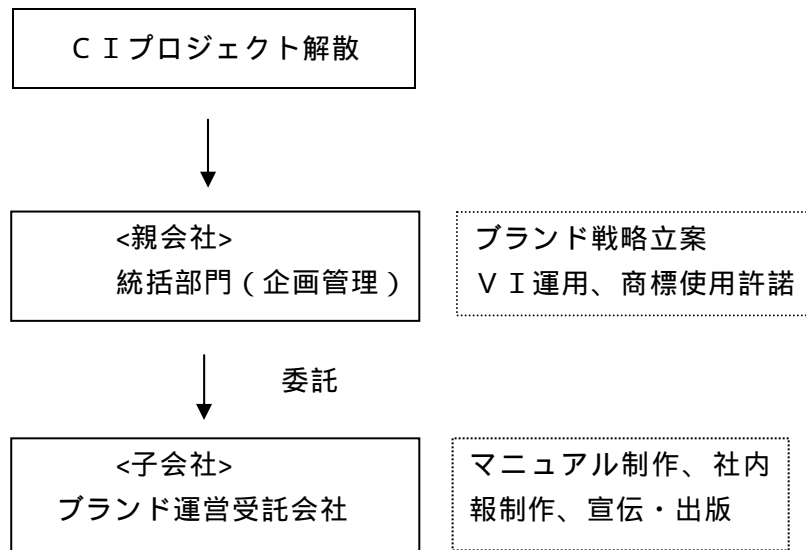
- ・この方式は、プロジェクト解散後、既存の部署による推進を経て、新たにブランド推進部署を新設したケースである。

<プロジェクト・委員会方式例>



- ・プロジェクト・委員会方式でも事務局の専任者とコアとなる数名のメンバーだけをレギュラーとし、他のメンバーは固定せずに、テーマごとに関連する部署の担当者を招集する方式もあった。

<子会社運営方式例>



- ・この方式は、分社化によって専門部署だけを子会社化することで、効率化を図るものである。ただし、戦略、計画等については親会社に専門部署があり、そこで企画立案することになるとのことであった。

企業価値の向上および企業の社会的責任を果たすという考えにより、CSRをCB推進部署に統合しているケースがいくつかあった。その中には、さらにステークホルダーを対象とした広報、IRを含めているところもあった。

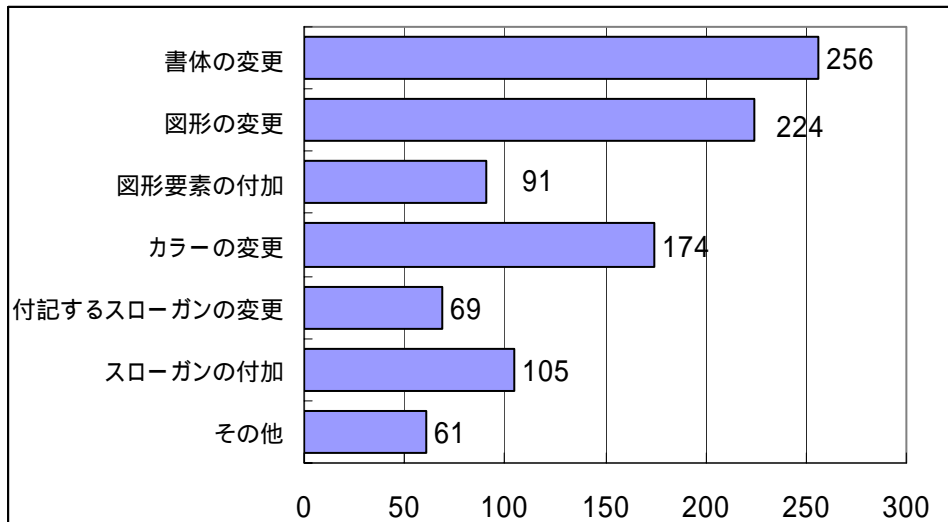
社員の意識改革が基本と考えている企業では、コーポレートコミュニケーション等で、経営理念マニュアル、ガイドブック等の制作から、国内外の関連会社での啓蒙普及、研修等に努めていたところもあった。

6. CI活動におけるマーク(標章)変更の内容 (アンケート結果)

変更内容は「書体、図形の変更」中心であった。

図7 CI活動によるマーク(標章)変更の内容(複数回答)

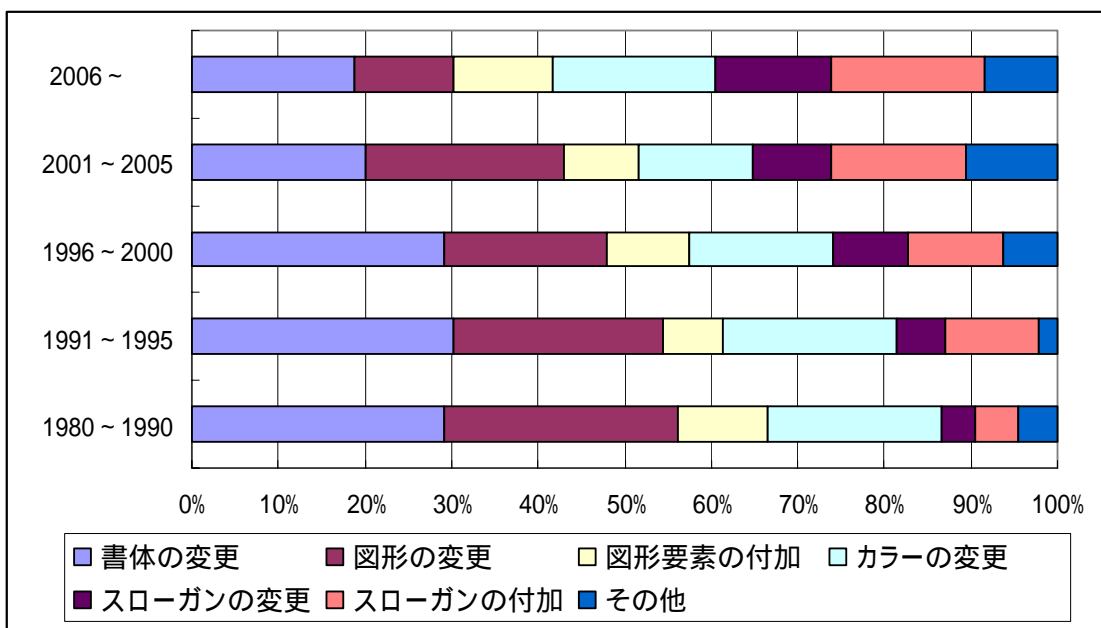
N=980



年代別に推移をみると「書体の変更」が減少し、「スローガンの付加」の増加傾向がみられる。

図8 年代別のCI変更内容の推移(複数回答)

N=980



(ヒアリング結果)

「スローガンの付加」が増加している背景には、ロゴマークだけでは企業の伝えたいこと、イメージ、企業の姿勢が伝わらない時代背景が考えられる。

グローバル化戦略を推進しているいくつかの企業では、日本語の持つ微妙なニュアンス等特殊性ゆえに、経営理念を始めとする理念体系をより特定しやすい英語で再作成し、スローガンも英語表記で付加しているとのことであった。

事業を多角化したある企業では、多角化したために社内でも何をしている会社なのかわからなくなっていた結果、コア事業を選択し、それを中心としてスローガンを設定したところがあった。

7. CI活動の予算

(アンケート結果)

CI活動の費用については、「わからない」が5割強を占めており、1億円未満が3割強であった。

(ヒアリング結果)

CI活動の費用に関しては、事前にある程度予算化していたはずであるが、実際にかかった費用との相当な格差があったようでノーコメントが多かった。

ヒアリングした企業の中には、マーク(標章)の変更によって、看板、封筒、名刺等が新規に制作され、商標出願における関連費用と、人件費等を含めるとそれだけで数億円は掛かり、単年度では処理しきれないので3年間かけて変えていったケースがある一方で、始めから予算化し、3ヵ月で変更を完了したケースなどもあった。

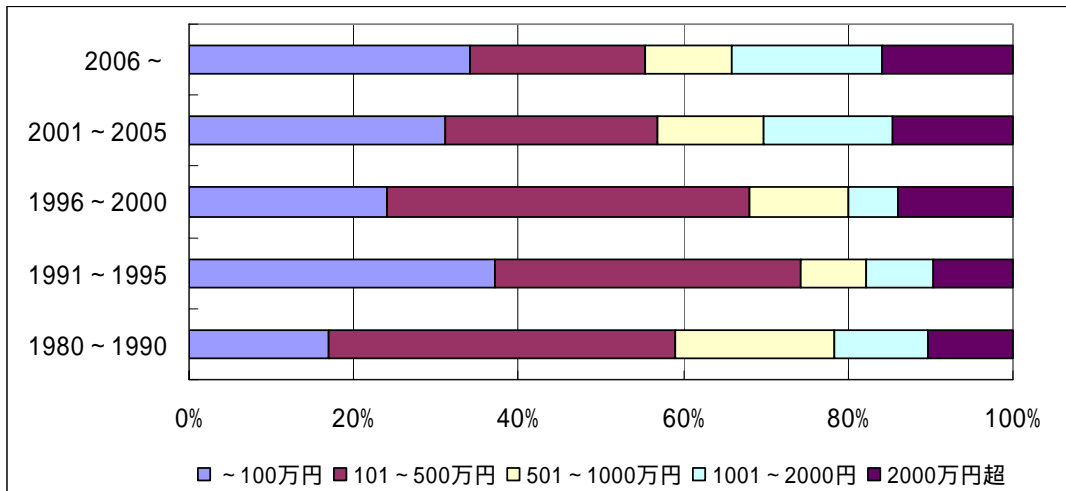
8. 商標出願予算

(アンケート結果)

1991～2000年にかけては6～7割の企業が500万円以下であった。2001年以降となると1001万円以上の企業も増えてきた。グローバル化の影響で海外への出願が増え、出願国数も増えているためと推測される。

図9 年代別出願予算(複数回答)

N=354



(ヒアリング結果)

ヒアリング対象企業では、商標出願予算については、500万円から2,000万円ほどの回答が多かった。

9. CBの使用管理基準・使用規定

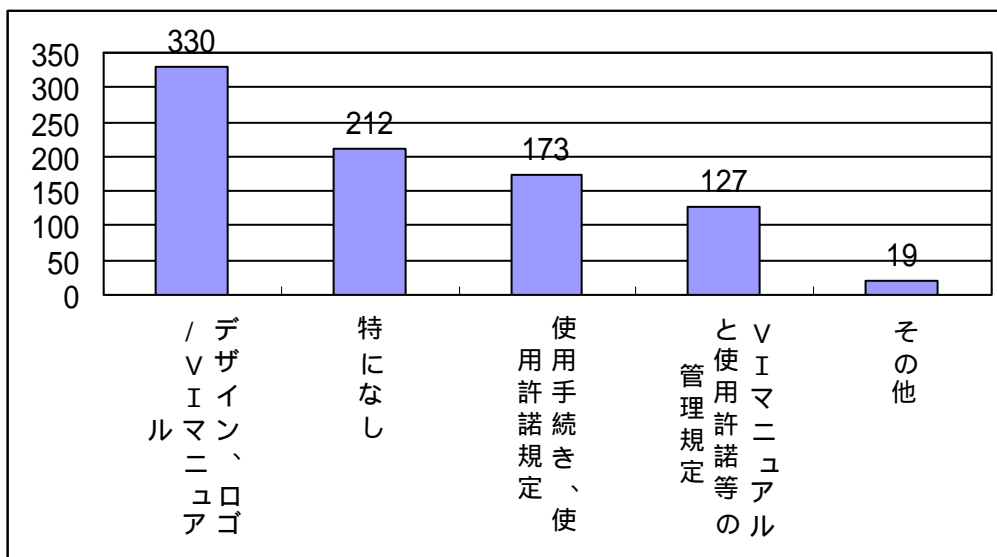
(アンケート結果)

使用管理基準として作成しているのは、「デザイン、ロゴ/V Iマニュアル」が38%、「特になし」が25%、「使用手続き、使用許諾規定」は20%であった。

「デザイン、ロゴ/V Iマニュアル」と「使用手続きやグループ会社への使用許諾に関する管理規定」の両方を策定していたのは15%であった。

図10 マーク(標章)の管理基準、使用規定等の保有企業数(複数回答)

N=861



(ヒアリング結果)

ヒアリングした企業では、すべてV Iマニュアル、使用規定とも作成していた。また、イントラ上で閲覧できるシステムを構築しているところが多かった。V Iマニュアル、使用規定については、ほとんどの企業では、紙媒体でも作成するが、その後はイントラ上で加筆修正という方法を用いて管理している。

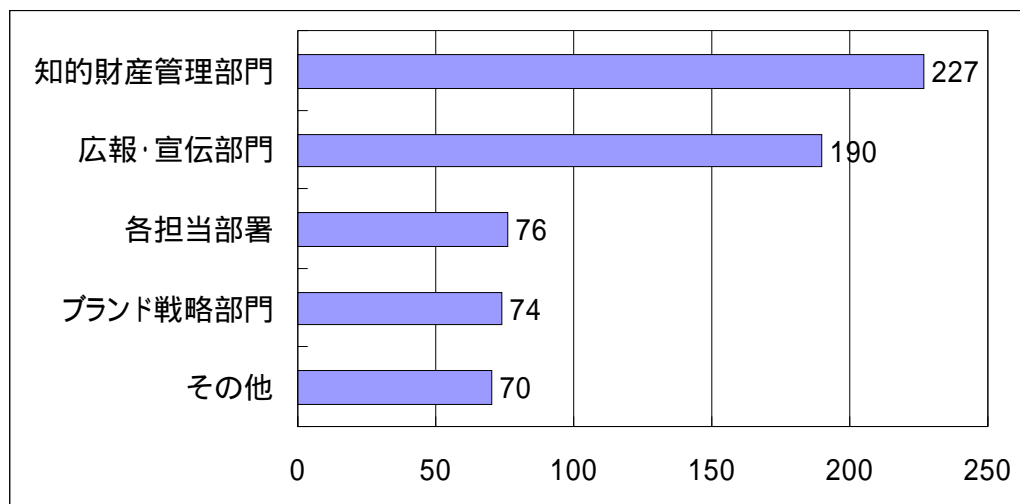
10. 使用管理部署、部門

(アンケート結果)

既存の知的財産部、広告・宣伝部での管理が約7割となっている。個別の「各担当部署」や「ブランド戦略部門」で管理しているのは少なかった。

図 11 マーク(標章)の使用管理部署等(複数回答)

N=637



(ヒアリング結果)

多くの企業ではマーク(標章)を使用する機会のある各現場に使用管理を任せており、必要に応じて相談に来るといった体制であった。

グローバル化を進めているいくつかの企業では、各現地事務所にブランド管理責任者を置き、その担当者の教育研修をこまめに行っているケースもあった。

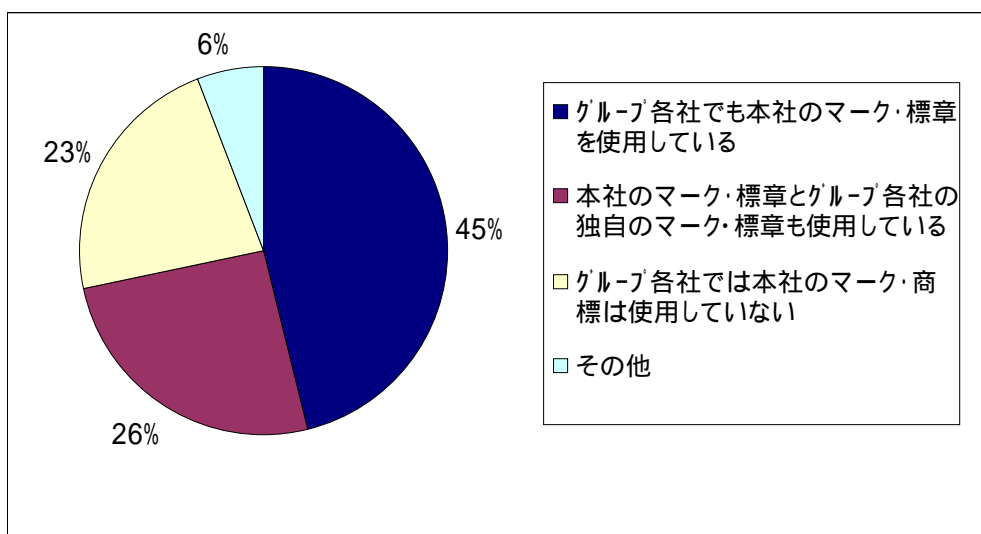
11. グループ会社でのマーク(標章)使用の実態

(アンケート結果)

「グループ各社でも本社のマーク(標章)を使用しているのは45%で最も多く、「まったく使用していない」のは23%であった。

図 12 グループ会社でのマーク(標章)使用実態

N=624



(ヒアリング結果)

グループ会社での本社マーク(標章)使用に関しては、二通りの考え方があるようである。グループ会社のマーク(標章)の使用に関しては、関連会社の判断に任せるケースと、事業領域を絞ってグループ会社に本社マークの使用を許可するケースがあった。

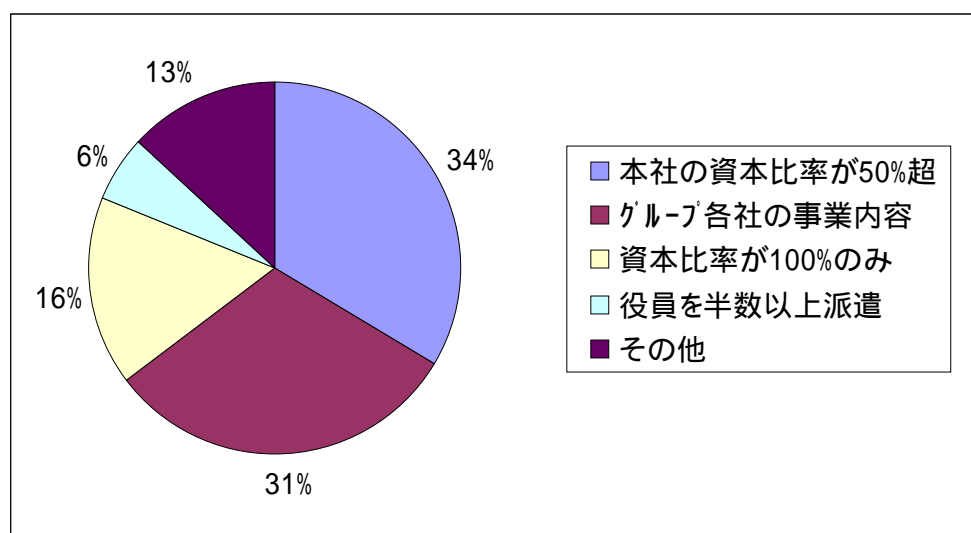
12. 本社マーク(標章)の使用基準

(アンケート結果)

本社マーク(標章)の使用許諾基準は「本社の資本比率(50%超)」が34%と「グループ会社の事業内容」により判断するとしたのが31%であった。

図 13 使用許諾基準

N=510



(ヒアリング結果)

本社マーク(標章)の使用基準については、本社が詳細に関連会社の管理を行っているケースと子会社・関連会社の判断に委ねているケースに分かれていた。

13. ライセンス収入

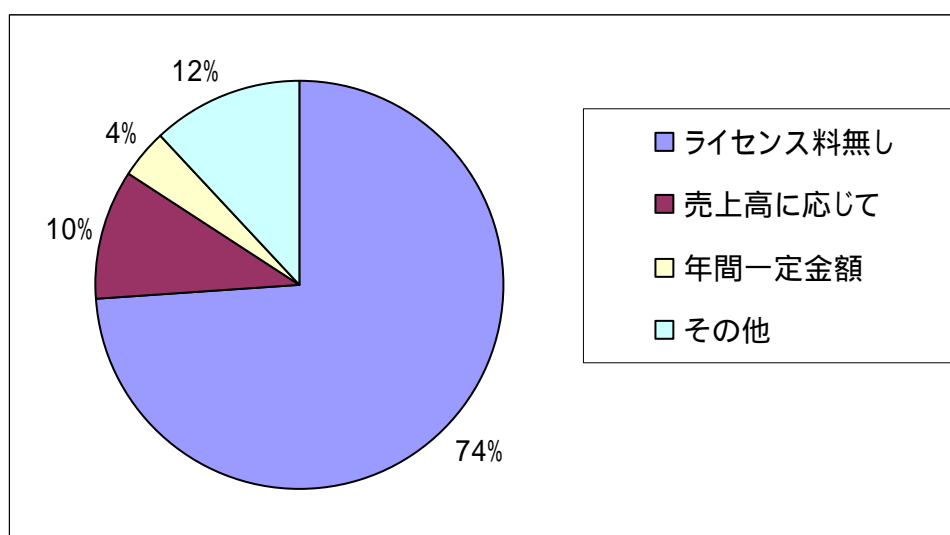
(アンケート結果)

74%の企業は、「ライセンス料なし」で、ライセンス料を徴収しているのは14%であった。

ライセンス料の条件を設定の内訳をみると、「売上高に応じて」が10%、「年間一定金額」を設定しているのは4%であった。

図 14 ライセンス料の設定

N = 548



(ヒアリング結果)

ライセンス料徴収については以下の3通りあった。

- ・ライセンス料は設定しているが、すべてのグループ企業ではなく、ケース・バイ・ケースで徴収はしているケース。
- ・すべてのグループ会社から徴収しているが、ライセンス料という名目ではないケース。
- ・すべての子会社からライセンス料を徴収しているが、金額は一律ではなく、事業内容との関係で条件を設けているケース。

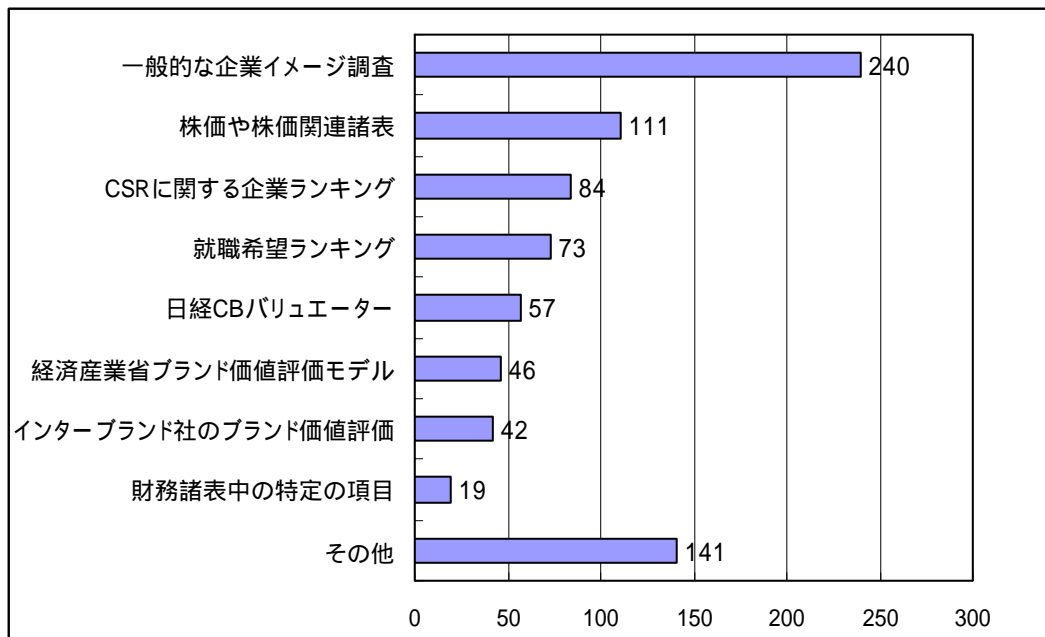
14. CI等活動の効果・指標

(アンケート結果)

コーポレートブランド戦略の活動成果を表す指標として採用、もしくは採用を検討している指標としては、「一般的な企業イメージ調査」が29.5%と最も多

く、次いで「株価や株価関連指標」13.5%、「CSRに関する企業ランキング」10.3%の順であった。

図 15 活動成果指標(複数回答)



(ヒアリング結果)

多くの企業は、コーポレートブランドに対してはすぐに結果を求めているとのことであった。ある企業では、ブランドという価値を築くには時間がかかり、その前にすべきことが多いとのことであった。

「CSRに関する企業ランキング」に関しては、CB推進組織にはIR, CSRの担当者が所属している企業もいくつかあり、ある企業ではCBの基本となる理念、使命自体がCSRなのであると考えていた。企業のアイデンティティつまりCIは、社会において存在を示すことのためのツールであるとのことであった。

利益を追求するのではなく、消費者が豊かな生活を送るための商品を提供することを、使命として位置づけている企業や、一段上の会社になるためにはCSRを推進しなければならない。それが企業価値を高めることになり、CB戦略になると考える企業は少なくなかった。いくつかの企業では「CSRとCBは車の両輪である」と考えていた。

第4章 企業におけるC Bに関する商標出願、マーク（標章）管理の実態と分析

本章では、企業のC I活動における商標出願、出願管理の実態についてのアンケート結果、ヒアリング結果を紹介する。

1. マーク(標章)制定時における国内商標出願

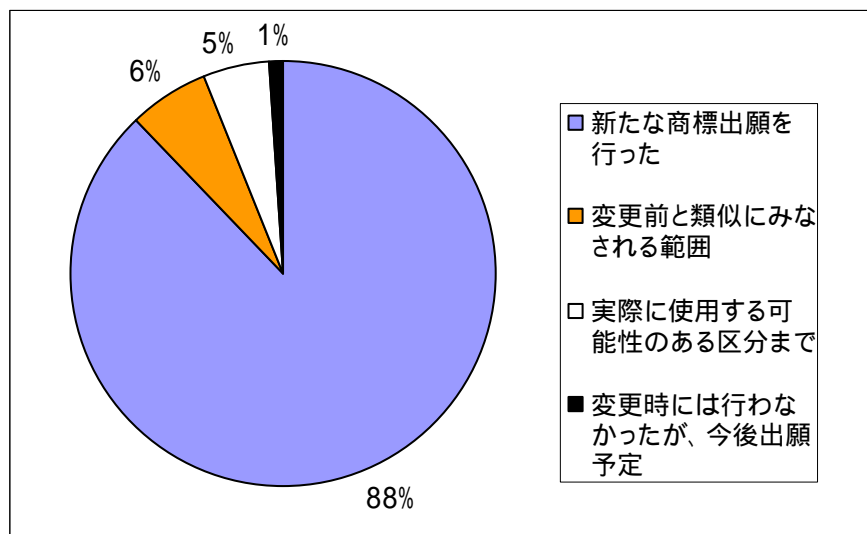
(1) 制定時の商標出願

(アンケート結果)

国内商標出願は、マーク制定時に約9割の企業が新たに出願を行っている。

図16 マーク制定時の商標出願

N = 449



(ヒアリング結果)

商標出願の内容は「書体の変更」が最も多く、次いで書体の変更、図形の変更、スローガンの設定であった。

企業スローガンは企業により表現が異なり、例えば「ブランドスローガン」、「コーポレートスローガン」、「ブランドステートメント」、「ブランドメッセージ」等で、ヒアリングした企業中では「ブランドスローガン」を提唱する企業が5社と一番多かった。

比較的多くの企業が海外で展開するために、英文スローガンを設定し権利化を図っていた。

(2) 年代別・商標出願件数の推移

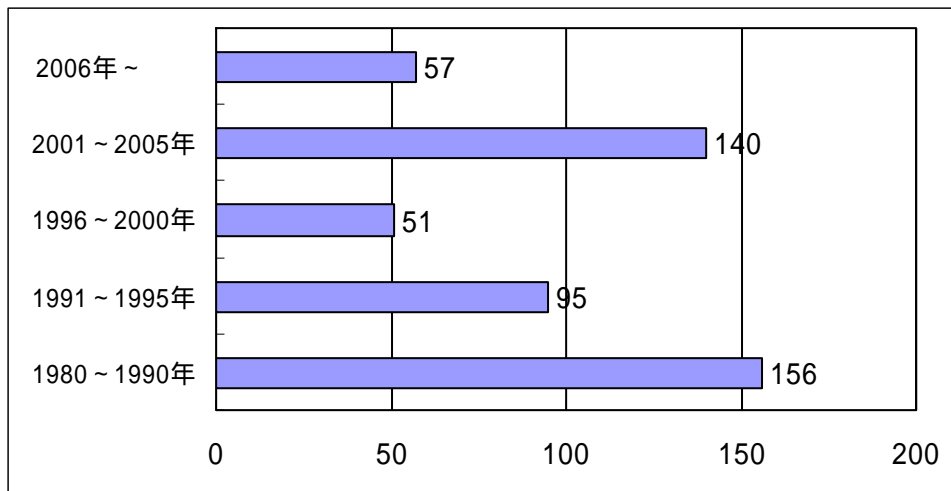
(アンケート結果)

年代別の商標出願の推移をみると、「2001～2005年」に急増している。2006年度だけでも57件の出願件数があり、C Iに伴う商標出願は増加傾向にあると考

えられる。

図 17 年代別商標出願件数の推移

N = 499



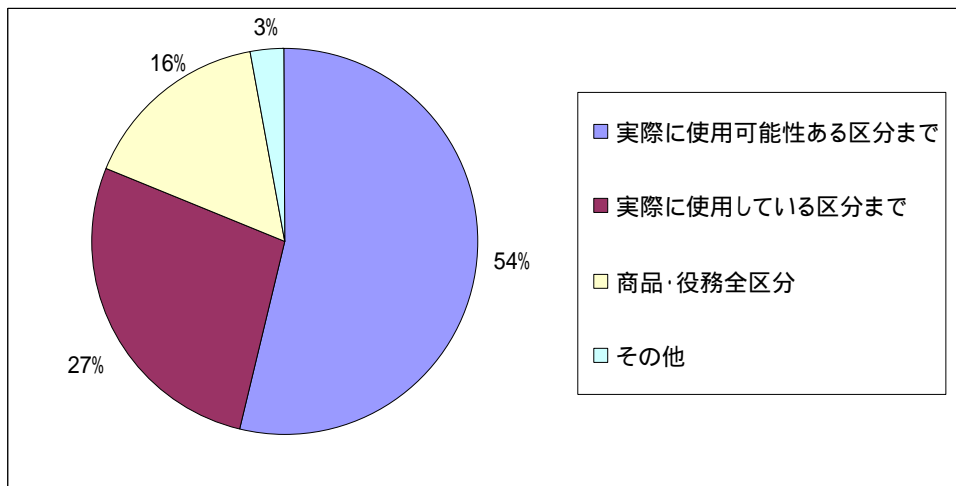
(3) 出願区分

(アンケート結果)

国内では、使用可能性のある区分まで出願するケースが半分を占める。

図 18 マークを出願する商品・役務区分(国内)

N=387



(ヒアリング結果)

コーポレートブランドを全区分に出願する企業は出願費用・管理費用・手続き体制に準備が必要だが、第三者による無断登録防止、第三者の不正使用防止の対策としてやむをえない処置であるとのことであった。

実際に使用する可能性のある区分まで出願し、毎年権利状況を確認しながら追加出願の可能性をチェックし出願をしていく企業もあった。マーク採用時に全区分に出願することは、予算的にも手続き的にもかなり負担であり、この方法が現実

的であるとのことであった。

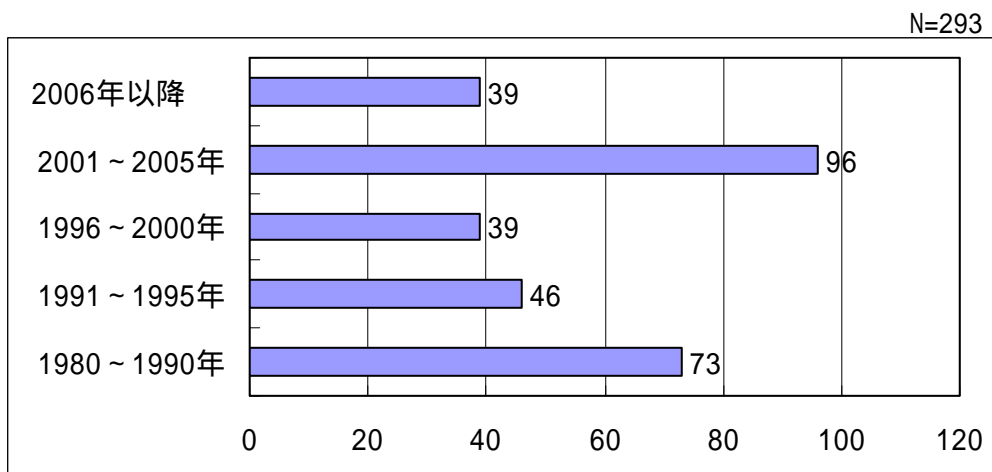
2. 海外商標出願

(1) 年代別・海外商標出願件数の推移

(アンケート結果)

年代別に海外商標出願件数の推移をみると、国内出願以上に「2001年～2005年」に急増している。2006年単年度でも39件の出願があった。

図 19 年代別海外商標出願件数の推移



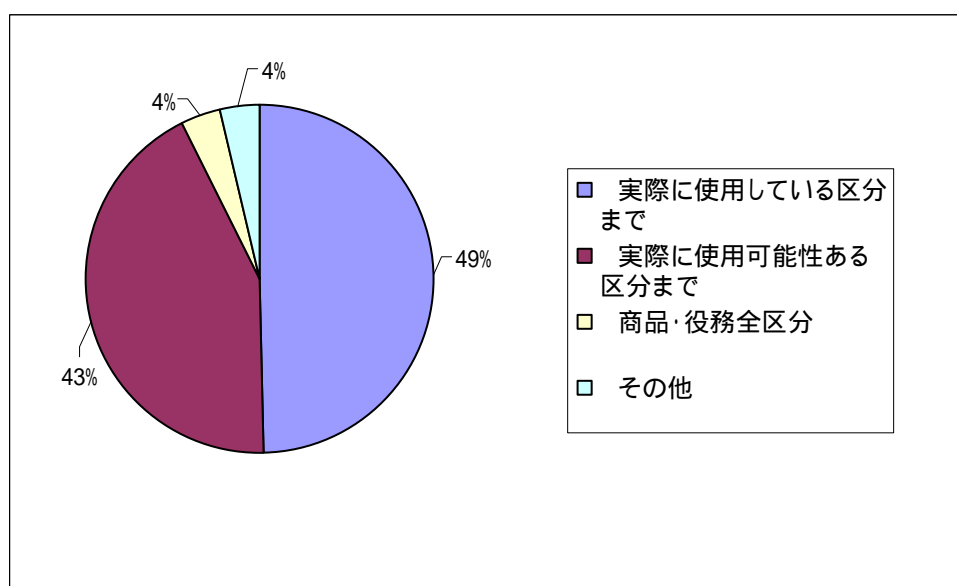
(2) 海外出願区分

(アンケート結果)

海外は「実際に使用する可能性のある区分」と「実際に使用する区分」まで出願で約9割を占める。

図 20 マークを出願する商品・役務区分（海外）

N = 298



(ヒアリング結果)

商標制度のある国全てに全区分出願する企業があった。マーク制定時に一度に出願する場合は膨大な予算措置と出願手続き措置を講じる必要があるとのことであった。実施した企業は2社と少なかった。

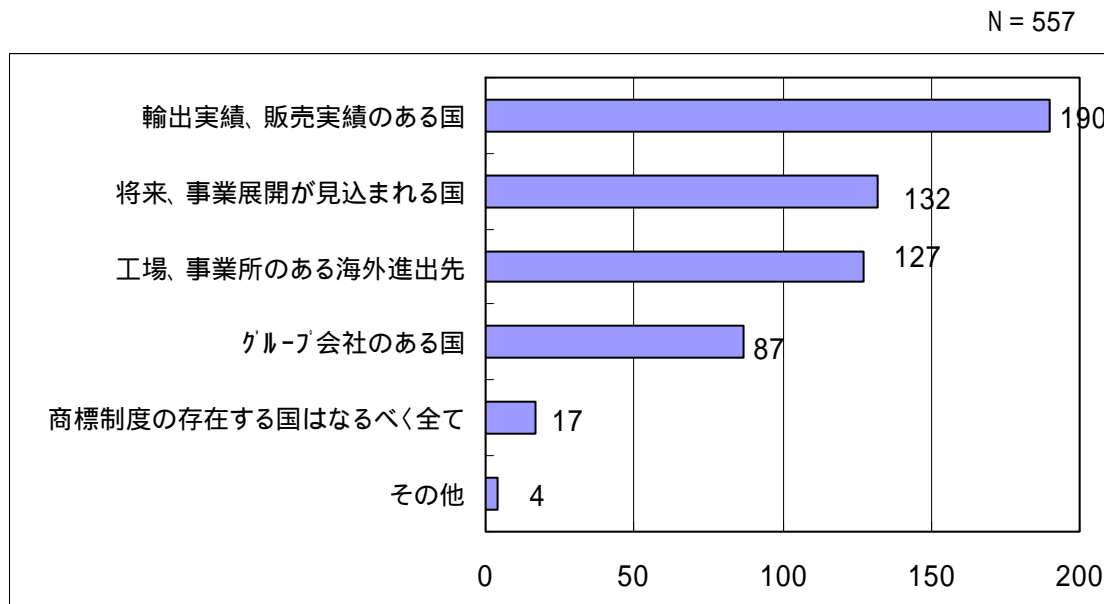
海外出願は(国数)×(商品区分)の出願をする関係で、非常に多くの費用を要しかつ、出願手続きが各国法制度を異にし煩雑であるため、多くの企業は実際に使用する可能性があるか、現実に使用している範囲に出願する企業が多かった。

(3) 海外への出願理由

(アンケート結果)

190社の企業が「輸出実績・販売実績のある国」へ出願するとしており、次いで132社の企業が「将来事業展開が見込まれる国」に出願している。

図 21 海外への出願理由



(ヒアリング結果)

ヒアリングを実施した企業の中には、商標法制度のあるすべての国に出願する企業もあった。多くの企業は、輸出実績・販売実績・工場・事務所・グループ会社のある国に出願するか、将来事業展開が見込まれる国にまで出願するかであった。グローバルにかつ多角的に商品展開を行っている企業は、特に販売計画・事業計画を事前に販売部から聴取し、事業展開に即した計画的な出願措置を講じる必要があるとのことであった。

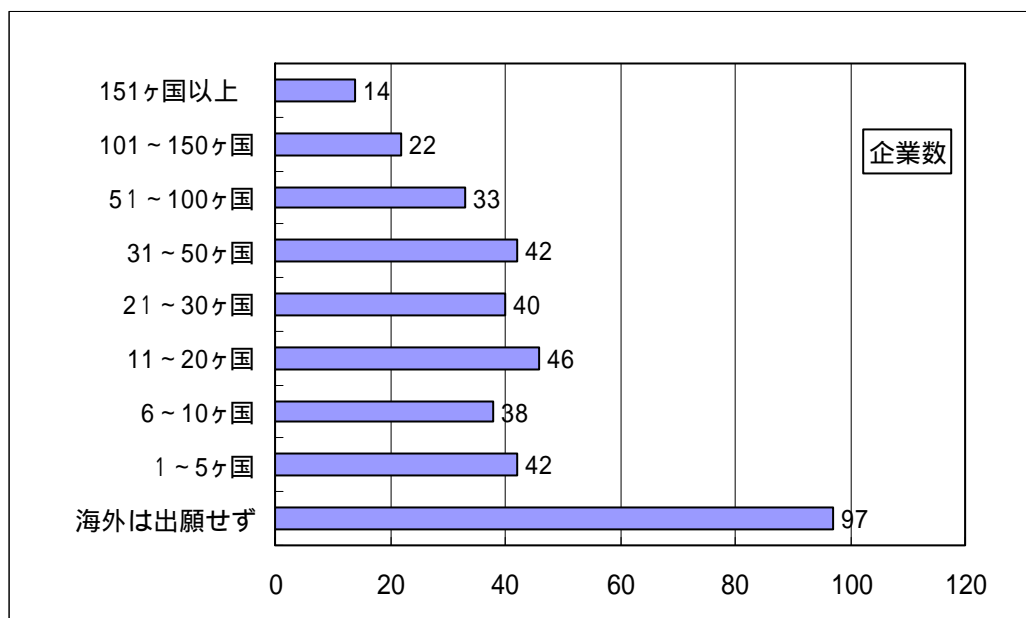
(4) 海外出願先・国数

(アンケート結果)

11～20ヶ国に海外出願する企業が最も多く、海外出願を行った企業のうち50ヶ国以上出願した企業は約24%、30ヶ国以上出願した企業は約40%である。

図 22 海外出願国数別・企業数

N = 374



(ヒアリング結果)

70ヶ国以上出願している企業が21社中14社と多くの国に出願している企業が多かった。

米国など使用主義国では、出願の条件として、使用証明が必要であり、カタログ程度の使用では十分とはいえず、パッケージ、製品そのものに使用している実績をつくるのが重要であるとのことであった。

(5) マドリッドプロトコルの利用状況

(アンケート結果)

海外出願した企業の約7割がマドプロを利用していない。

その最大の理由として、わが国のマドプロへの加盟が2000年であるため、コーポレートブランド設定時にはいまだ加盟していないので、利用できなかったという理由と、制度の理解が行き届いていなかった点が挙げられる。

図 23 マドプロの利用状況

N = 277

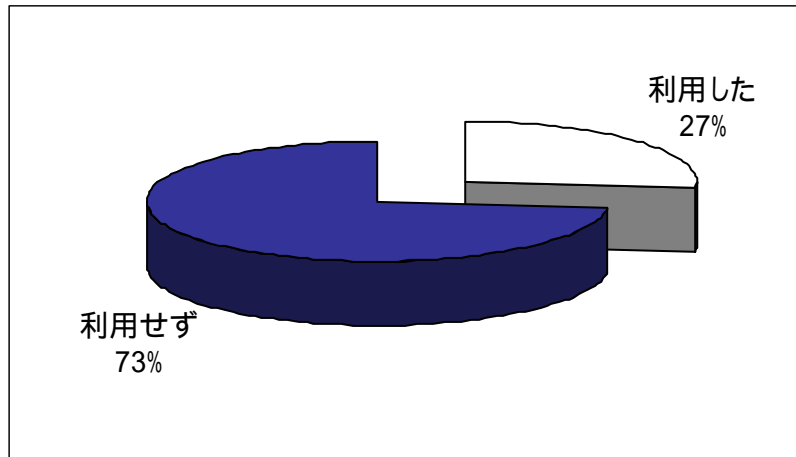
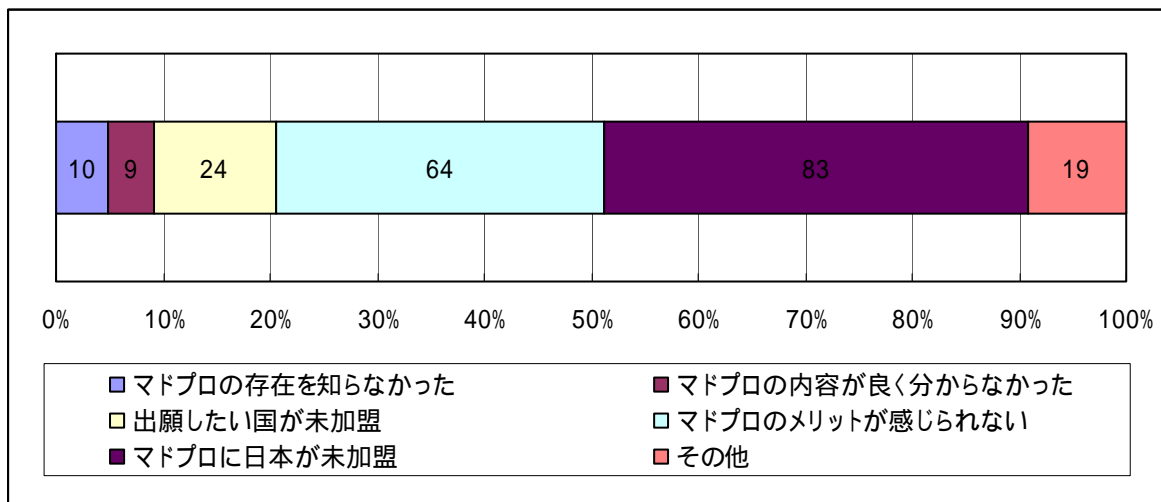


図 24 マドプロを利用しない理由

N = 209



(ヒアリング結果)

ヒアリング企業中 21 社中半数以上の 13 社がマドプロを利用していなかった。その理由の大半は、商標出願時点では日本がマドプロに未加入であったということにあったが、制度の理解が不十分とする企業もあった。

3. 旧商標の取り扱い

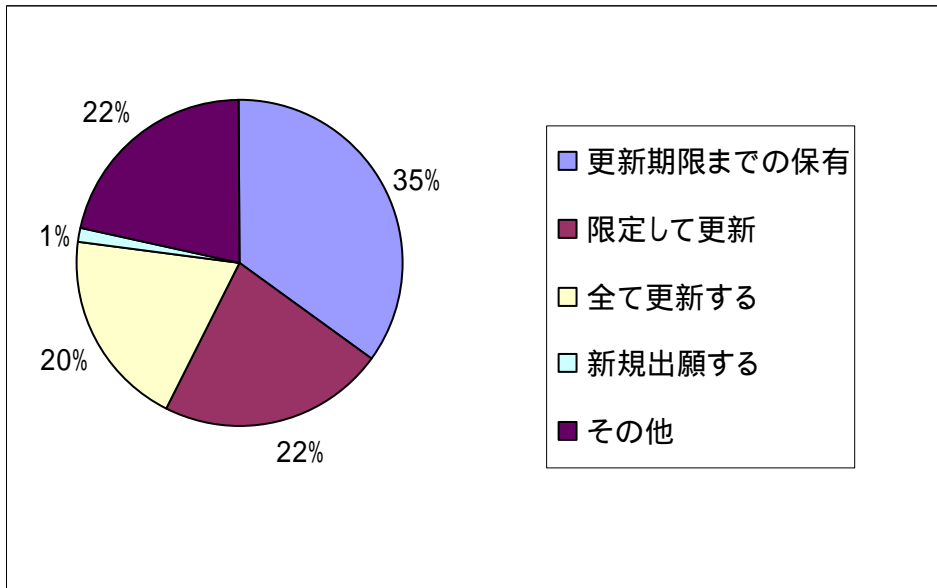
(1) 旧商標の更新登録状況

(アンケート結果)

更新期限まで保有し、その時点で放棄する企業は約 35%で、更新期限が来れば実際に使用する区分に限定して更新する企業が 22%、更新期限が来たときに全部更新する企業が 20%である。

図 25 旧商標の更新状況

N=427



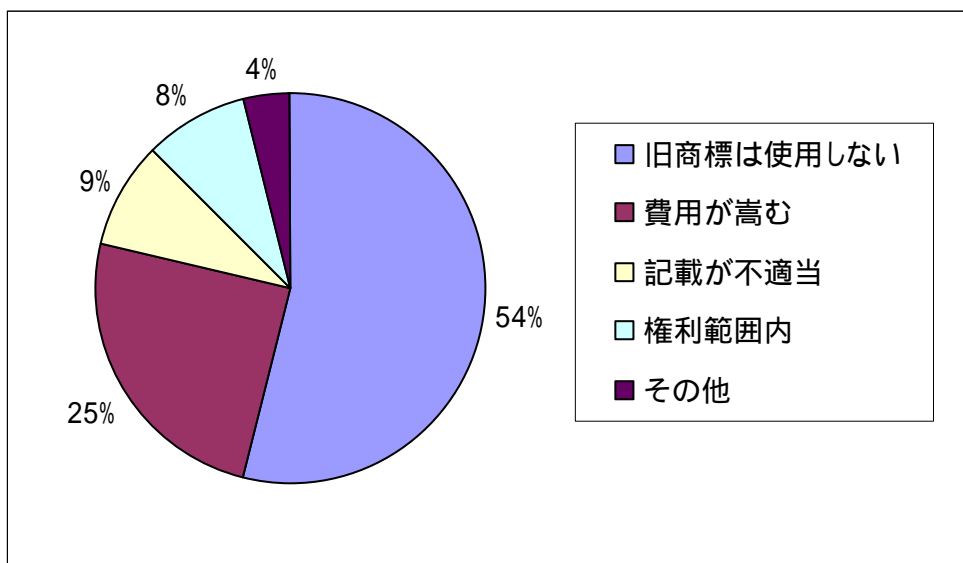
(2) 旧商標を更新しない理由

(アンケート結果)

更新期限がきても旧マークを更新しない理由としては、マークの態様が大きく変わり、旧商標を使用しないが約5割を占める。その次の理由が出願登録・管理費用がかさむためである。

図 26 旧商標の更新放棄理由

N = 202



(ヒアリング結果)

放棄する企業の中には、権利維持に安価な方法があれば、維持したいという意見もあった。

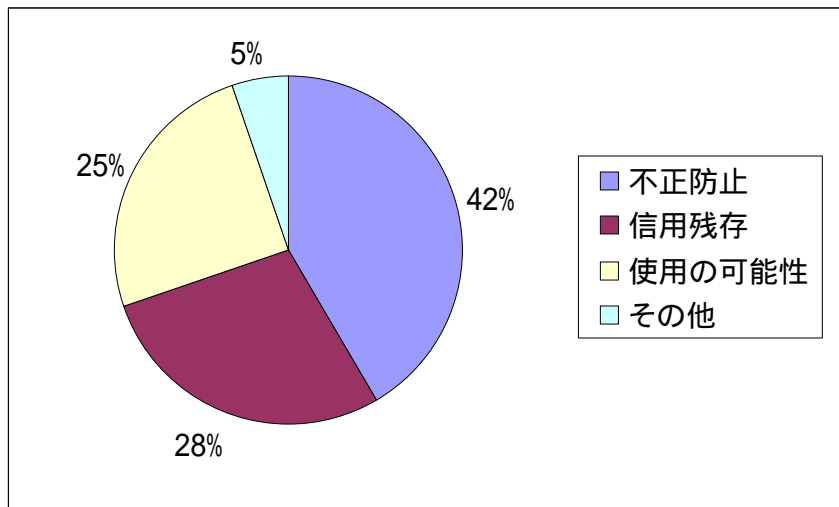
(3) 旧商標の更新・新規出願による登記維持理由

(アンケート結果)

登録更新維持は第三者による不正取得防止が 42%、信用が残存しているためが 28%であった。

図 27 旧商標の更新・維持理由

N = 228



(ヒアリング結果)

旧マークを更新維持することとした企業では第三者による不正取得防止と信用が残存しているため、更新・維持するという意見が多かった。登録維持の理由は不正取得防止と信用残存で、一定の社内基準を設け更新をしているという企業、マークの変遷を社内で記録し社員教育に活用するとする企業も例外的にある。

(4) 更新でなくあえて新規出願する理由

(アンケート結果)

商標管理の簡素化、更新より新規出願の費用が安いとする理由が多かった。

表2 旧商標の業種別更新・維持理由

N = 13

区分	件数
多区分1出願としてまとめ、商標管理を簡素化するため	5
更新するよりも新規出願のほうが費用が安い	4
指定商品・役務の記載が適切でない	1
その他	3
合計	13

4. 標準文字出願の現状

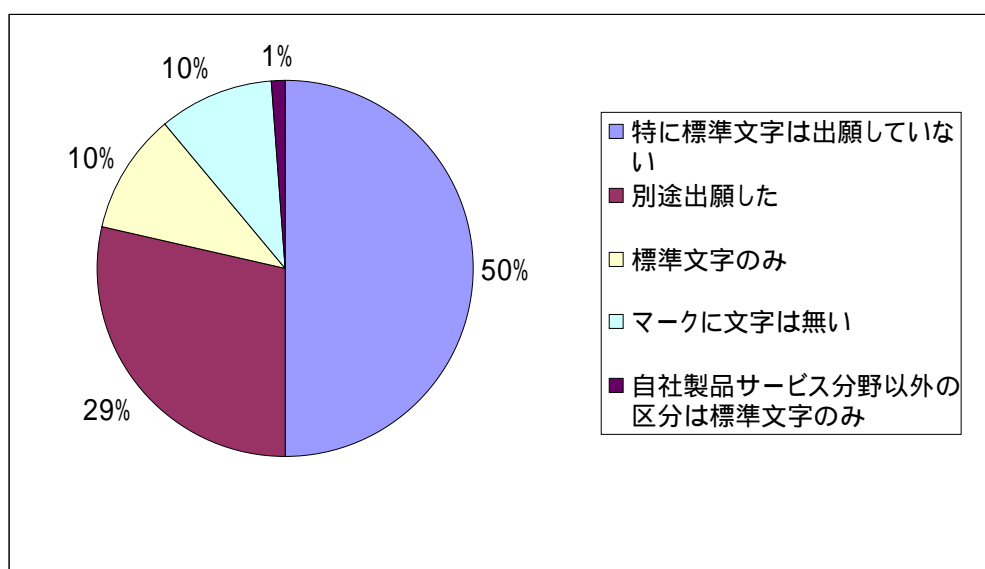
(1) 標準文字による出願状況

(アンケート結果)

約5割の企業は標準文字の出願を行っていない。標準文字を別途出願した企業は約3割であった。

図28 標準文字の出願状況

N = 568



(ヒアリング結果)

標準文字出願はヒアリングを実施した多くの企業が出願していなかった。

(2) 標準文字による出願理由

(アンケート結果)

標準文字の出願をした最大の理由は、「商標の態様について特別に権利要求する必要がない」とするのが7割であった。

一方、標準文字を出願しなかった最大の理由は、「商標の態様自体を権利取得する必要があったため」で約7割ある。

図表 29 標準文字による出願理由

N = 175

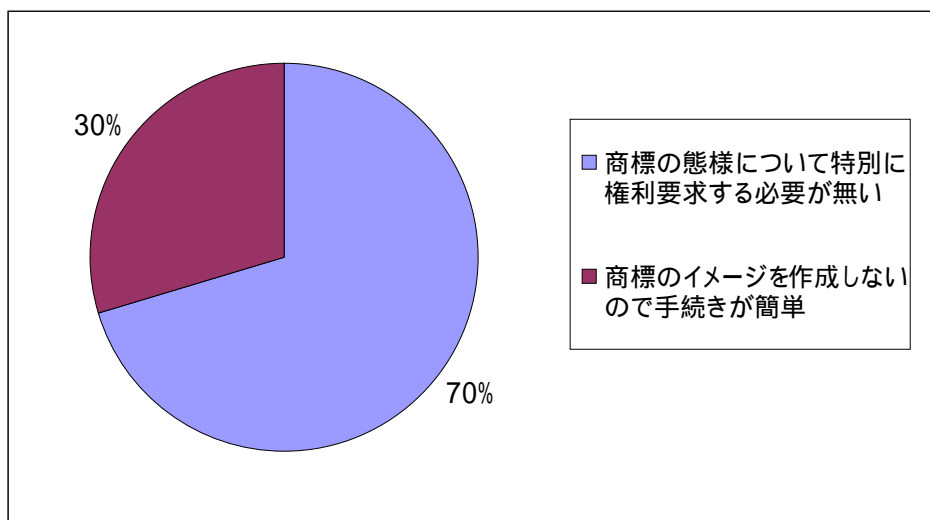
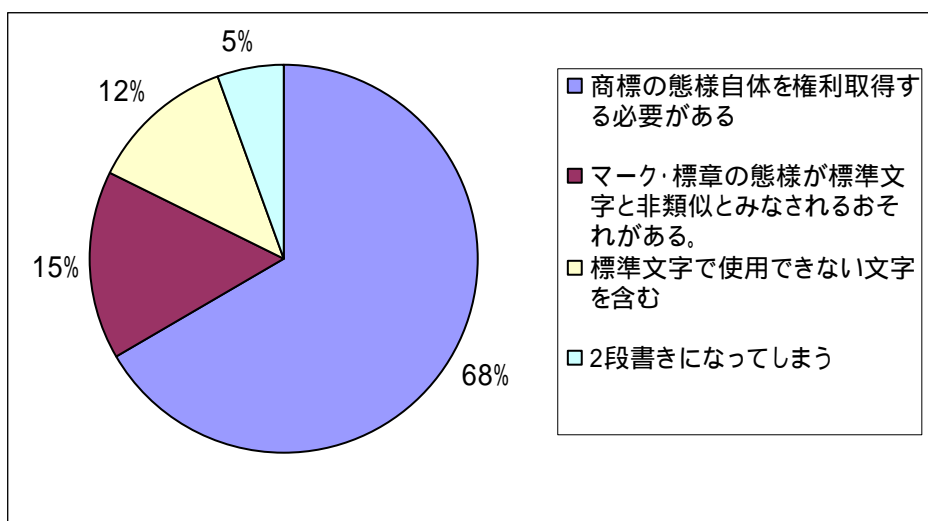


図 30 標準文字による出願をしない理由

N = 274



5. 類似標章の出願状況

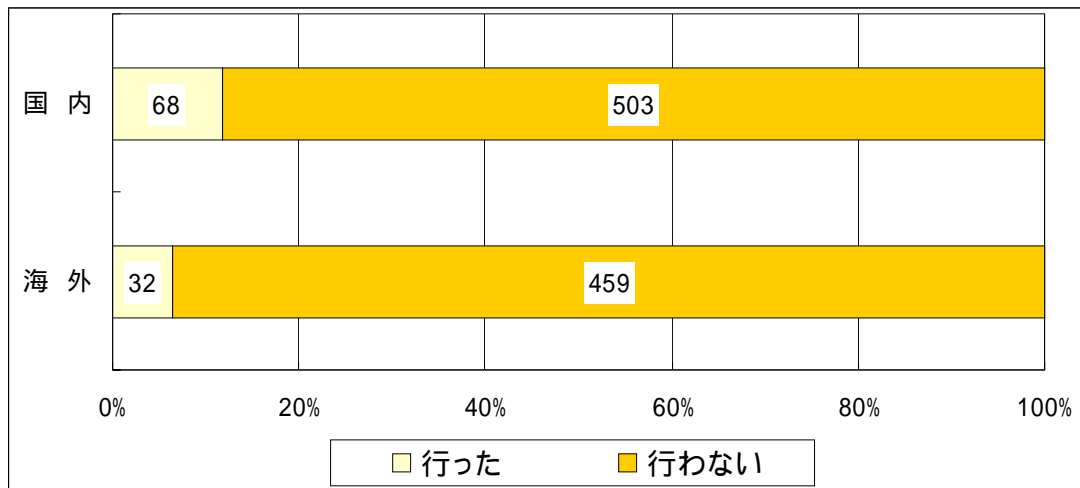
(1) 類似標章の出願状況

(アンケート結果)

類似標章の出願については、国内では約 9 割が出願を行っていない。海外でも、9 割以上が出願を行っていない。

図 31 類似標章の出願状況

N = 274



(ヒアリング結果)

ヒアリング企業の多くは類似標章を出願していないとのことであった。ただし、出願先で使用されている文字による商標を類似商標と規定するなら、海外に積極的に事業展開する企業では、特に中国文字、アラビア文字での出願は必要であるとのことであった。

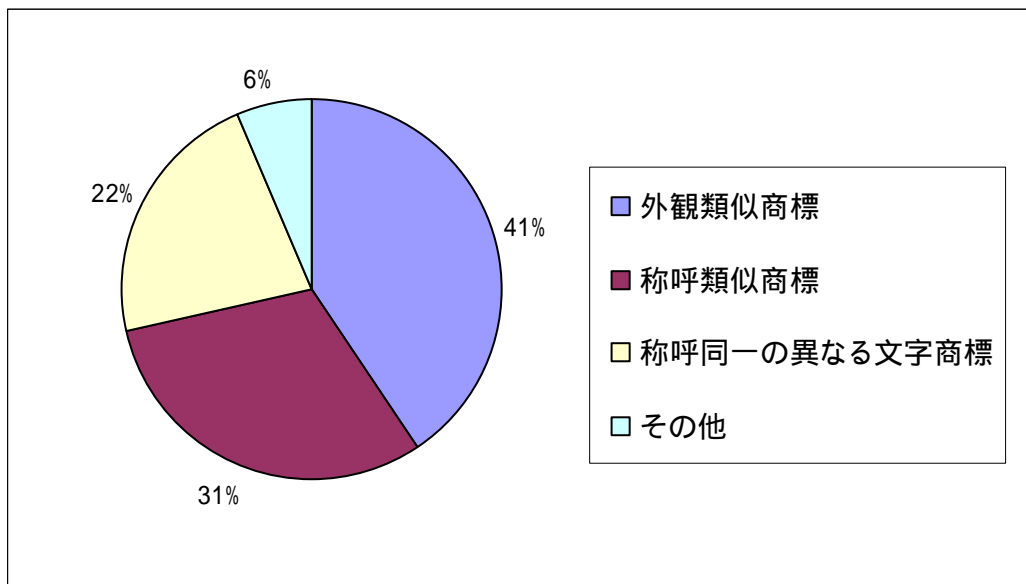
(2) 類似標章の出願タイプ

(アンケート結果)

出願態様は約 4 割が外観類似、称呼類似が 3 割である。

図 32 類似標章タイプ別の出願

N = 94



(ヒアリング結果)

ヒアリング対象企業の中には、海外では現地で使用している文字による標章（マーク）を類似商標として出願している企業もあった。

ある企業によると、中国文字、韓国文字、タイ文字、アラビア文字などで同一の文字を無断登録される可能性を防止するためおよび現実に使用している文字の商標が必要になる場合があるとのことであった。

6. 防護商標の取扱い

(1) 防護標章の登録状況

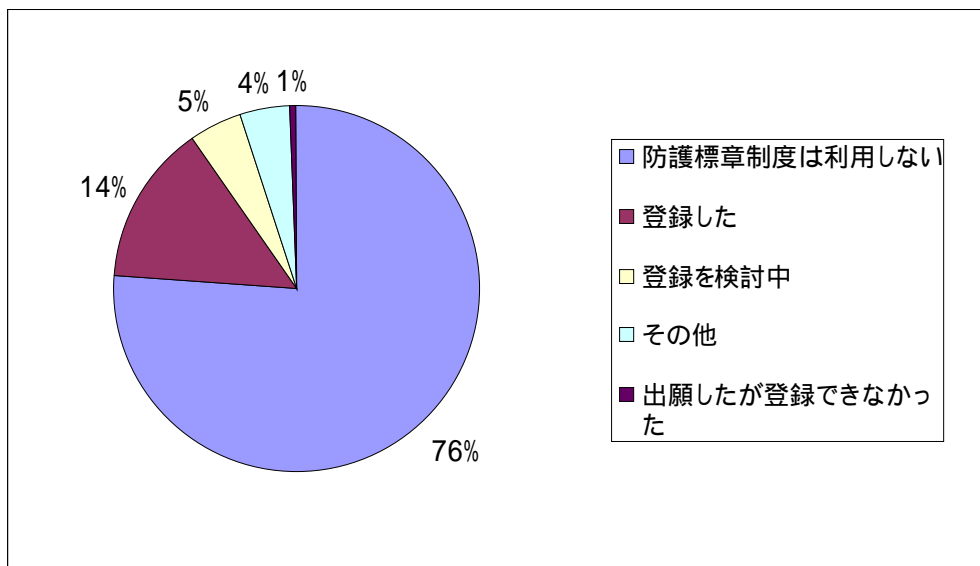
(アンケート結果)

防護標章は企業の約 8 割弱が利用しない。

防護標章出願の範囲は自社展開の可能性と認識されそうな区分と全区分が約半々である。

図 33 防護標章の登録状況

N = 619



(ヒアリング結果)

ヒアリング対象企業のうち 21 社中 12 社が防護標章を出願しているとのことであった。

出願する理由の大半は自社が展開していない分野で第三者が無断登録することを防止し、事業展開での混乱発生を事前に排除しておきたいという意見が多かった。

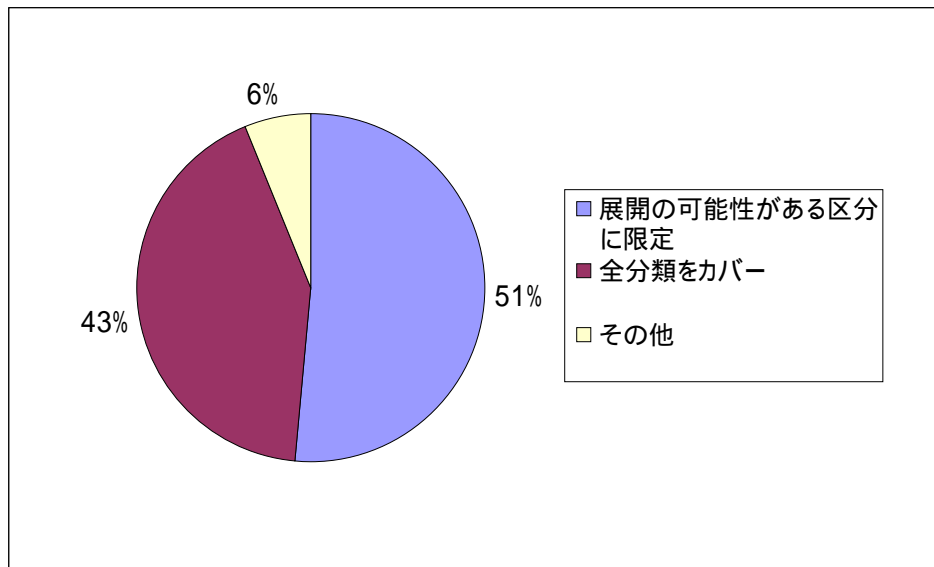
(2) 防護標章の出願範囲

(アンケート結果)

全類カバーして出願する企業と自社が展開可能性があると需要者が認識しそうな区分まで出願する企業で全体をほぼ占める。

図 34 防護標章の出願範囲

N = 117



(ヒアリング結果)

防護標章出願をしているほとんどの企業が全区分に出願していた。

防護標章の登録範囲に対する基準が厳格で、実際に第三者により、登録・使用をされた場合、効果を発揮できるか疑問視する企業もあった。全体としては、防護標章を出願している企業を含め、国際的に著名な企業のマークに関し現在以上の保護強化の要望が強かった。

7. マーク制定時の商標調査

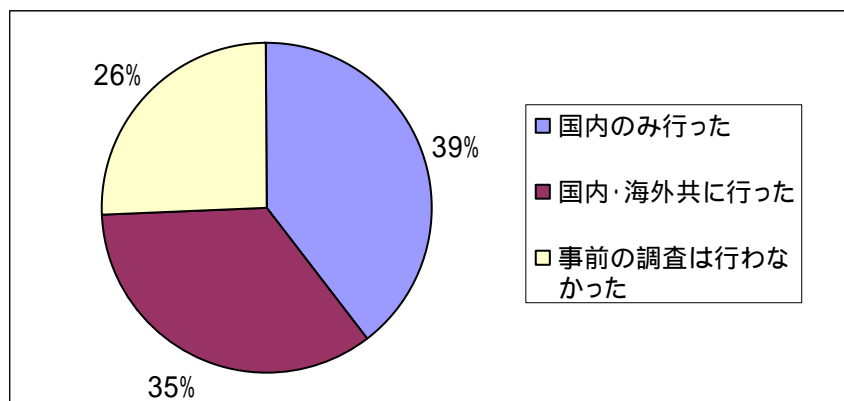
(1) 商標の事前調査動向状況

(アンケート結果)

国内のみ調査を行った企業は 39%で、国内・海外ともに行った企業は 35%である。一方、事前調査を行わなかった企業は 26%である。

図 35 商標の事前調査動向状況

N = 572



(ヒアリング結果)

事前調査で実施するとしたある企業では、グローバルに事業を展開する場合で、新マークが旧マークの権利とかけ離れている場合には国内海外ともに調査が重要であるとのことであった。万一、同一類似のマークが先に登録・使用されていたときには莫大の損害が発生することになるので、そのような事態を事前に防止するには国内外の調査は不可欠であるとのことであった。

新マークが旧マークの権利範囲内の変更である場合には、調査を実施しなくても実害は少ないので、調査しないところもあった。

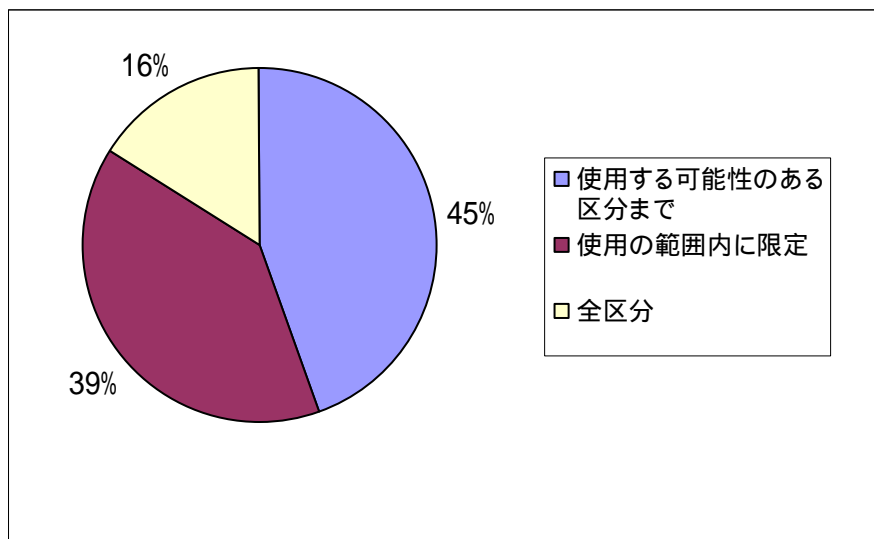
(2) 商標の事前調査範囲状況(国内)

(アンケート結果)

調査対象の全区分で調査した企業は 16%で、使用の範囲に限定して調査した企業は 39%、使用可能性のある区分までの調査は 45%である。

図 36 商標の事前調査範囲状況(国内)

N = 421



(ヒアリング結果)

ヒアリング企業 21 社中 9 社が実際に使用する可能性がある範囲か、実際に使用している範囲で調査を行っているとのことであった。調査の範囲を広げれば当然安全度は高くなるが、費用との関係もあるので、多くの企業は実際に使用する範囲およびその可能性がある範囲に限定して調査を行うのが現実的であるという意見であった。

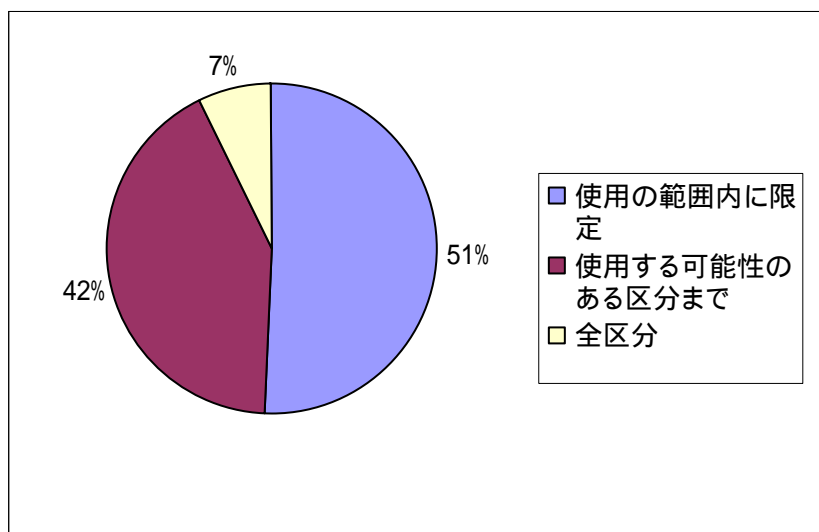
(3) 商標の事前調査範囲状況(海外)

(アンケート結果)

海外で全区分調査した企業は7%で、使用の範囲に限定して調査した企業は51%、使用可能性のある区分まで調査した企業は42%である。

図 37 商標の事前調査範囲状況(海外)

N = 206



(ヒアリング結果)

ヒアリング対象企業 21 社中 10 社が使用可能性のある範囲か、現実に使用している範囲で調査を行ったとのことであった。

グローバルに事業を展開するある企業では、調査を要する国数も多く、その上、使用する商品区分、または使用可能性のある商品区分も非常に多いので、調査費用は莫大なものとなるため、出来るだけ具体的に、事業を展開する計画の範囲に限定して調査を実施するのが現実的であるということであった。

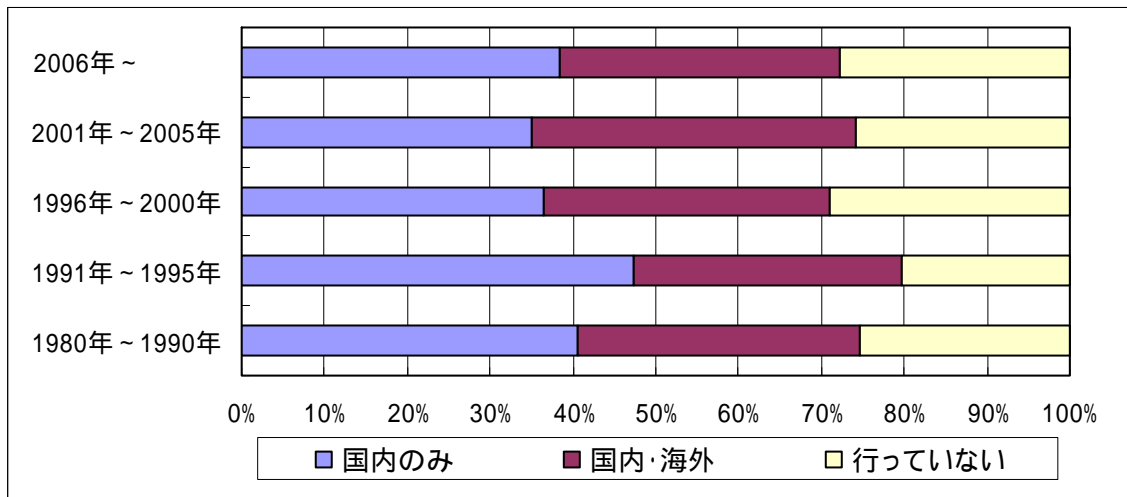
(4) 商標の年代別・事前調査状況

(アンケート結果)

1996年以降にCIを行った企業で国内・海外で事前調査をしているケースが増えている。

図 38 商標の年代別・国内外事前調査状況

N=508



(ヒアリング結果)

マークの設定は2001年～2005年にかけてはヒアリング対象企業21社中12社あったが、調査を行ったのは9社である。その理由は新マークが旧マークの権利範囲内という考え方で調査を行っていないとのことであった。

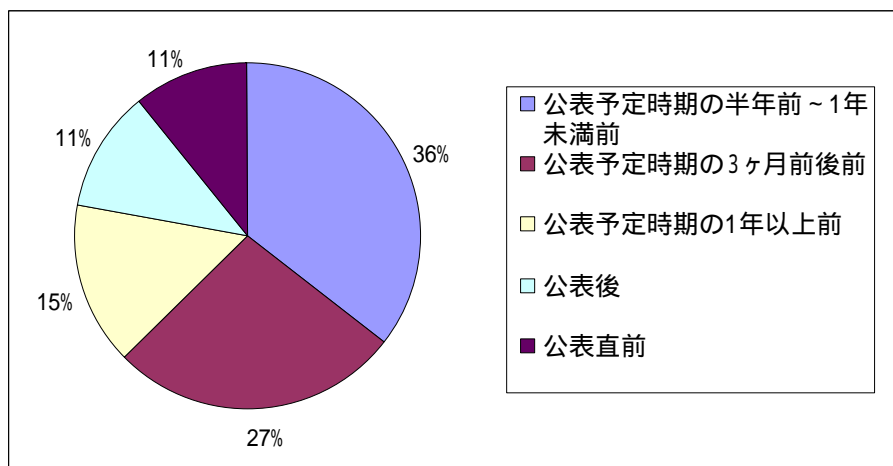
(5) 商標の調査開始時期

(アンケート結果)

調査開始時期は公表予定時期の半年前から1年未満とする企業が36%と最も多かった。

図 39 商標の調査開始時期

N = 383



(ヒアリング結果)

ある企業によると調査の結果、最初の候補商標が決定されれば問題ないが、万一、調査の結果不都合が生じ、2番目、3番目の候補を調査する必要がある場合を考慮し、調査には最低でも半年前に実施するのが安全であるとのことであった。

8. 知的財産部門の要員関係

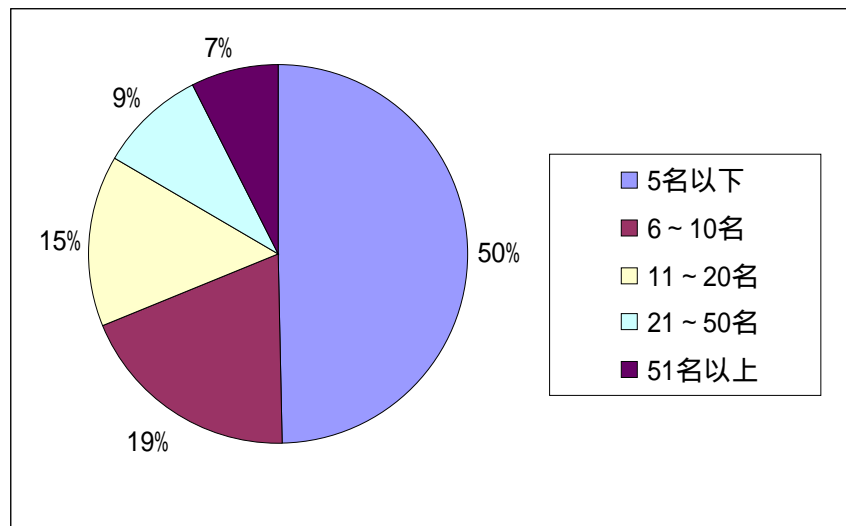
(1) 知的財産担当者数の現状

(アンケート結果)

知的財産担当者数が5名以下の企業が50%であった。一方で、51名以上の企業も7%あった。

図 40 知的財産担当者数の現状

N = 631



(ヒアリング結果)

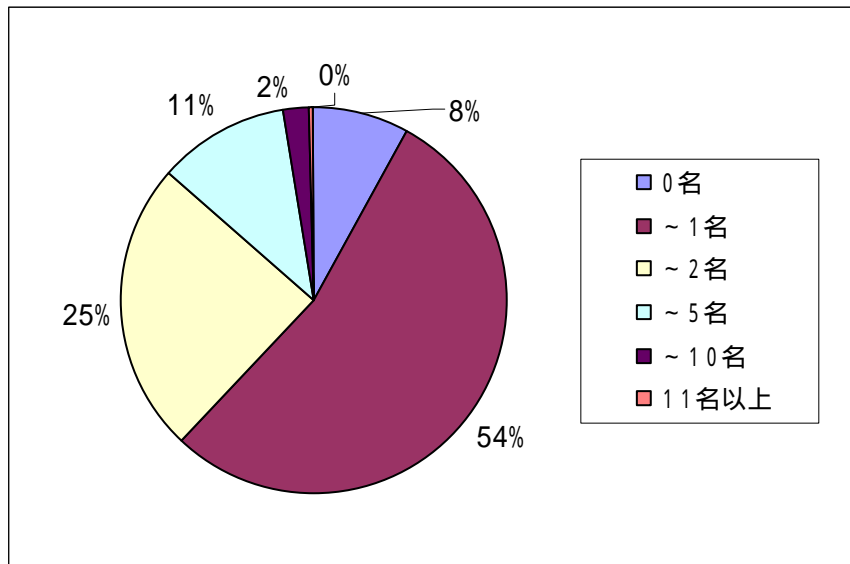
ヒアリング対象企業には、グローバル企業が多い結果、知的財産部の要員は50名以上の企業がかなり多く、30名以上の企業と合わせると5割以上の11社に達した。ある企業によると各企業が知的財産部門を強化している一つの指標であるとのことであった。

(2) 商標担当者数
(アンケート結果)

1名以下が62%、2名以内となると87%になる。

図 41 商標担当者数の状況

N = 631



9. 商標侵害とその対応
(ヒアリング結果)

国内における商標侵害事例のほとんどは中国製のデッドコピーが国内に流入するケースであり、海外における侵害ケースも圧倒的に中国で発生しているとのことであった。東南アジア全体でも商標侵害事例は起きているが、その多くが中国製であるという点でも中国の関わりが圧倒的に多いとのことであった。

ヒアリング対象の各企業は侵害対応に費用と時間を割かれているとのことであった。中には侵害品の発見には現地調査会社を活用するとともに、現地企業の社員に対する商標管理教育に力を注ぎ、侵害品の摘発とその後の対応に協力を求めている企業もあった。

現地調査会社と現地法律事務所を活用し侵害品の摘発とその後の法的処置を求めていくケースが多いとのことであった。

第5章 C B戦略としてのC I活動・商標管理に関する今後のひとつのあり方

第1節 C B戦略としてのC I

アンケート結果、ヒアリング結果を基に、これまで日本の企業が行ったC I、C B戦略の実態を踏まえて、C I活動からC B戦略へと繋げていく戦略の1つのあり方を整理した。

1. C Iの目的

経営理念の明確化

C I活動から繋げていくC B戦略の目的である、コーポレートブランド価値の向上は、顧客、消費者、株主、社員等を含むあらゆるステークホルダーとの接点との関係で生じる信用や信頼を重要な財産であるとして扱うことによって達成されるものと考えられる。

このことは、C Iの目的についてのアンケートで、「企業イメージの向上」「企業の知名度の向上」「社員の意識改革」等コーポレートブランド価値の向上を指向する回答が多かったこと、ヒアリング結果から「企業イメージの向上」により「社員の意識改革」も期待されていたことから裏付けられると考えられる。

また、2000年以降C I活動を行った企業では「経営理念の変革」を打ち出し、「企業イメージの向上」「社員の意識改革」を図ろうとする企業が多かった。

現代の企業が、C Iという取り組みを行う際には、経営理念、すなわち会社のあり方を十分検討した上で、社会に対してその存在意義を主張し、理解してもらい「企業イメージの向上」「社員の意識改革」を図ることを目的とすることが重要であると考えられる。

長期的視野でのC I活動の実施

1980年代のバブル期に一過性のブームとして認識されてしまったC Iの問題点として、バブル崩壊と同時に短期的な費用対効果を基準にしてしまったために、フォローアップを十分に行うことなく中止もしくは収束してしまっただけで少なかったということが挙げられる。

しかし、1980年代当時では定着していなかったかもしれないが、そもそもC Iの目的は、コーポレートブランド価値の維持と向上というC B戦略へと繋げていくことにあったはずであり、この取り組みは、長期的観点でフォローすべきものであったと考えられる。

現在、企業がC I活動に取り組むとすれば、継続的かつ長期的に取り組むC B戦略へと繋げる計画を策定するべきだと思われる。また、C I活動の効果測定についても、長期的な観点でフォローできるような指標を策定するという視点が必要であると考えられる。このことはヒアリングを実施した多くの企業は、C Iの効果はすぐには期待しておらず、ブランドという価値を築くには長い時間が必要であることを認識していたことから伺える。

2. C Iの内容

経営理念の構築

どのような企業にも、その独特の企業文化やアイデンティティが、経営理念遵守に基づいて存在していると考えられる。

C Iの取り組みは、この企業文化や経営理念をC M活動やマーク(標章)、スローガンという視覚化した要素に象徴させることである。この作業の1つの方法として企業自らが過去の歴史を振り返り、将来に渡る普遍的な理念を構築して行うことが考えられる。このことはヒアリングしたいくつかの企業において「創業記念」がC I活動の契機となっていることから伺える。

1980年代のC Iが、そのような企業自らの地道な作業を伴っていたかどうか定かではないものの、当時のC Iの成果を現在のC B戦略へ引き継いでいるか否かは、企業が将来にわたって普遍的な経営理念を構築できたか否かに関わっているものと思われる。

経営戦略としてのC I

企業の経営理念を視覚化するという作業を行う必要があることから考えても、C I活動は、経営トップ自らが深く関与すべきものであることが望ましいと考えられる。C Iを経営戦略の一環としていた企業が多かったことはアンケート、ヒアリングからもみることができたが、C Iが一過性のもので終わらないためには、経営トップが経営戦略の一環であることを強く打ち出すことが効果的と思われる。

3. C Iのプロセス

C I推進体制の構築

C Iを推進する上で重要なのは、社員の参画意識を高めることであると考えられる。

企業イメージの変更という作業は、経営者のみで行うことは好ましくない。ヒアリングした企業の中には、若手社員をプロジェクトに参加させるところもあったように将来企業を担うべき若手社員の参画意識を高めるためのシステムが必要であると考えられる。したがって、C Iを推進するのは経営トップがきっかけと方向性を決定し、実行面では出来る限り、幅広い部署、社員を参画させる体制を作ることが有効であると考えられる。

実行計画の策定

C Iは、創立 周年や、中長期経営計画を発表するタイミングで行われることが多く、また、そうすることが社内外へ浸透させるために効果が高いといえる。ヒアリングを実施した企業でも「創業記念」を機にC Iを実施したところもあった。

マーク(標章)やスローガンの変更を行う場合には、ある時点で全面的に変更することが望ましいと考えられる。名刺、広告、カタログ、製品の梱包、レター用箋、プレゼン資料などを刷新し、イメージを変更する作業は非常にコストを要するものではあるが、新旧のイメージが併存することは避けるべきであると考えられる。

実行にあたっては、当初に目標スケジュールを綿密に策定し、社内外への公表の

タイミングについては、最も慎重かつ厳密に管理すべきと考えられる。

イントラネット・インターネットの活用

1980年代では普及していなかったイントラネット・インターネット等のIT関連のインフラは、今後のCIにおいて有効に活用すべきツールとなると考えられる。

それまでは、VIマニュアルを豪華な装丁で紙媒体として制作し、社内外に頒布するという方法が主流であったが、現在では、その情報の更新のし易さ、社員がいつでも参照できるアクセサビリティという観点から、イントラネット上にVIマニュアルや、各種のツール（書類の雛形など）を公開するという手法も可能となっている。

イントラネットを活用することにより、マーク（標章）の選定に多くの社員を関わらせることも可能となり、社員の参画意識を高めるための方法として、イントラネットを活用することは有効なものであると考えられる。

ヒアリングを実施した企業の中にも、社内向けのCI活動においてイントラネットを有効に活用したところもあった。

また、対外的なコミュニケーション方法も、以前では新聞や雑誌、TVなどのいわゆるマスメディアを通じた方法が主流であったが、現在では、自社のHP上でイメージの一新を印象づけることが可能となっている。

4. CB 運営管理体制

専門組織の創設

マーク（標章）やスローガンの設定を中心に推進するCIとは異なり、CB戦略の遂行は、中長期的に取り組むべき内容であると思われる。

CB戦略の遂行というミッションを担うべき専門組織のあり方については、CIからCB戦略へと継続的に取り組みを行ってきたヒアリング対象各企業の実態が参考になると思われる。ヒアリングの結果、実際のCI実行の中心となった部署について、多くの企業が経営企画・経営戦略室（部）、広報部、社長室等が中心になり、関連部署からのメンバーで構成するケースが多かった。

また、近年CIを実施した企業においては、CI推進プロジェクトを解散した後、コーポレートブランド（CB）を意識した推進体制を整備した企業が増えているようである。ヒアリングの結果、社名変更、ロゴマークの変更を発表したのみで終わるのではなく、それをスタートとして、CB戦略を継続的に実施するための組織が最近では設立されているケースがあった。

CB戦略専門組織は、各種の施策を継続して行う役割を担うことになるが、その際には経営者と各部署、社員との間に立って意思疎通を行うコミュニケーション力が重要になると考えられる。

CB戦略の予算管理

アンケート結果では、グループ会社を構成している企業のうち、マーク（標章）の使用料についてグループ会社からは徴収していないという回答が多かった。

しかし、そもそもCBには対価を支払うだけの価値があるという意識の浸透や、

ＣＢを使用することで各グループ会社の宣伝広告費用を節減できているという見方もあり、今後の方向性としては、ＣＢに対する使用料について、その意味付けなどについて前向きに検討することも必要であると考えられる。

１つの案としては、ＣＢはグループ共有の財産（権利の主体は本社であるとしても）であり、各社でその価値を向上していくために使用料を徴収していくことが考えられる。本社としてもグループ各社から得た使用料を予算原資としてＣＢのために確保するという考え方もある。

また、その際に重要になってくることとして、ＣＢ使用料の使用用途が挙げられる。ＣＢ価値を維持、向上するための各種の施策に使用（たとえば、企業広告、商標出願・更新費用、ＨＰの管理費用、ＣＳＲ活動費用など）し、その内容を明らかにできるのであれば、先述のＣＢには対価を支払うだけの価値があるという意識も浸透していくことが考えられる。

その場合、ＣＢ戦略の専門部署は、その予算管理という役割も担うことになると考えられる。

第２節 ＣＢ戦略としての商標管理

本調査結果を基に、現在、日本企業が行っているコーポレートブランドに関する商標管理の実態を踏まえ、ＣＩ活動、ＣＢ戦略の一環としてのあるべき商標管理の方向性について、整理した。

１．商標事前調査戦略

新たな企業のシンボルマークなどを採用するというＣＩ活動を実施する際、事前の商標調査は、そのシンボルマークが法的に権利を受けることができるかどうかを判断し、その採用の適否について確認するために必要不可欠なことであると考えられる。

「マーク（標章）」の採択のポイント

新たな「マーク（標章）」を策定する場合、それが既に商標権として権利化している旧来の「マーク（標章）」と比較して、その類似範囲に含まれるか否かで調査の必要性の度合いは変わると考えられる。

一般的に文字商標の若干のロゴ変更であれば、通常書体の文字商標や標準文字商標（商標法第５条第３項において特許庁長官の指定する文字を使用した商標）の権利範囲に含まれると考えられるので、場合によっては、新たな調査、出願の必要さえないという判断もありえる。極端なロゴ変更や図形マーク、スローガンの付与、もしくは文字も外観も全く異なる新しいものを採用する場合には、必ずその新たなマークが商標権として保護されるのかどうかをマークとしての採用の条件として、初期段階から考慮すべきである。

「マーク（標章）」の採択は、権利化のコストや手間で制限されるべきものではないが、権利化できないマークをコーポレートブランドとして採用することは大きなリスクや機会損失（法的保護を受けることができない故の権利行使の制限など）を伴うことに注意すべきである。

調査のタイミング

新たなマークを対外的に発表するスケジュールから逆算して、最悪の場合でも他人による先取りの防止と他人の権利侵害防止のために発表時には出願をしておく必要がある。そのためにも調査についてもできるだけ早期にとりかかる必要がある。万が一、ある候補のマークについて権利化の際に問題が生じた時に、別の候補を準備しておく必要もあると考えられる。その場合、できれば複数の候補を同時に調査しておくことが望ましいが、優先順位の高い商標から順に複数の商標の調査を進める場合には、その分スケジュールに余裕を持って対応することが必要となる。

アンケート結果の回答によれば、調査時期が不明という回答 261 社を除けば、有効回答社数の 383 社中、195 社が「公表予定時期の半年以上前の段階で行った」と回答している。海外調査も行うとすれば、遅くとも半年以上前から行うのが望ましいと思われる。

調査範囲（態様、国、商品・役務）

商標調査を行うにあたっては、どのようなマークをどこの国で、どのような商品・役務（事業範囲）で権利化すべきかを検討し、その後、実際に調査する範囲と出願する範囲（調査範囲と出願範囲は必ずしも一致させる必要はないが）とを同時に検討しておくべきである。調査はあくまで出願後のリスクを前もって確認するための作業であり、調査が終わればできるだけ早く出願する必要がある。場合によっては、調査よりも出願を先に済ましておくことも考えられる。

マークの態様としては、それが例えば英文字のロゴ化したものであれば、各国でも英語のみを権利化すべきか、それとも国・地域によってはその国の言語に読み替えたものについても併せて権利化すべきかどうか最初に検討しておくべきである。一般的には、中国では中国語商標の付記がマーケティング上は必要といわれており、国の政策としても広告などで中国語表記（簡体字）を薦める傾向もあるといわれている。その他、韓国ではハングル、香港、台湾での漢字（繁体字）や中近東におけるアラビア文字なども同様の考え方を取ることが望ましいと思われる。このような場合には、早い段階で、海外についての権利化対象のマーク態様について、言語の選択、ロゴ化すべきか標準的な書体で出願、登録すべきか、更にはスローガンについても商標権として権利化すべきかどうかという点についても早期に検討しておき、調査に取り掛かることが必要である。

調査、出願対象国の範囲、そしてそれぞれの国における商品・役務（事業）の範囲については、日本企業の場合、日本は当然として、海外についても、現在の事業拠点、事業展開国、更には将来に向けての事業計画などの情報を基に、十分な検討が必要であろう。

商標調査～登録、更には後述する維持・保全のための費用を、いわゆる C I、C B 戦略の予算として計上するなど予算措置についての取り組みも、今後必要であると考えられる。

2. 商標出願戦略

事前調査により、ある国において、またはある商品、役務区分において登録拒絶理由があると判断された場合でも、そのリスクについて検証を行った上で、それでも採用すると判断した場合は速やかに出願を行う必要がある。先願主義が世界の主流であり、とにかく一刻も早い出願が重要であると考えられる。

出願態様（言語、文字形態、色彩、スローガンの扱い）

出願態様（言語、文字形態、色彩、スローガンの扱い）は、調査の前段階で検討すべきポイントであるが、実際に調査を終えて出願する際に、留意すべき点としては、図形、文字、ロゴ、スローガンなどの各要素を個別に出願すべきか、組み合わせて出願すべきか、ということが挙げられる。

VIマニュアルなどで定められる使用ルールや、長期的に使用する要素か否かという基準で判断することが一つの考え方である。

出願範囲

実際の出願範囲は調査で行った範囲よりも広く行うことが望ましいと考えられる。調査では、費用の制約もあり、最低限必要な範囲について実施するとしても、やはりコーポレートブランドに係る商標の出願は防御的な権利化も含めて広く行うことが望ましいと考えられる。

出願時の制度活用の検討

コーポレートブランドに関する商標権について、グローバルに権利を取得しようとする場合、今後は国際登録出願制度の積極的な活用も検討すべきと思われる。この制度は本国出願、登録をベースとして、マドプロ加盟国について、自らが指定する国々へひとつの出願手続で同時に出願されたとして扱われる制度である。

加盟国も増えてきており、近年、EUを指定できるようになったことと、米国、中国が加盟したことのメリットは大きいといわれている。

運用面で判りにくさが依然としてあることがいわれているが、企業間の情報交換等により、今後はそれらのデメリットの改善も期待されるものとする。

いずれにせよ、制度の情報を把握しつつ、コストメリットの高い出願計画を立案し、実行することが必要である。

出願後のフォロー

コーポレートブランドに関する商標出願については、広範な権利化を目指す場合には、他人の権利との抵触する可能性が、一般の製品商標と比較して大きくなってしまふことが多い。

出願後は、通常、まずは各国の特許庁からの拒絶理由通知に対する対応、その後は異議申立、登録無効審判などの他人からの反応も生じてくる。これらに適切に対処していくことが必要であるが、全て期限を伴う対応となるので、CI、CB戦略における商標管理については、専任の担当者を置き、フォローさせる体制が必要であると考えられる。

3. 商標権の維持・保全

無事登録された「マーク（標章）」を維持し保全していく活動を、CB戦略の一環として注力すべきである。企業の事業範囲や展開国の変動について、管理する側が常に情報を共有し、適切な権利保全に努めることが、CBの価値を高めることに貢献すると考えられる。

権利の更新・追加出願

登録されたコーポレートブランドに関する商標権は、更新時期を迎えた場合には、できる限り更新しておくことが必要であるが、仮に使用しなくなった旧「マーク（標章）」の更新については、慎重に検討すべきである。

本来、使用していない商標は保護される価値を失っていると法的にはみなされており、3年以上継続して使用していない商標権は不使用取消の対象となるが、「マーク（標章）」のような商標権については、使用されていなくとも、そこには過去に得た信用が未だ残存しているという考え方もある。事実、例えば海外を中心に回る模倣品には旧「マーク（標章）」が付されていたりすることも多く、その際の権利行使には、同一マークの商標権によるほうが、効果が高いということもありえる。更には、旧「マーク（標章）」と同一・類似の商標権を、自社が放棄した後に、他人によって権利化されてしまうリスクもある。

旧「マーク（標章）」については、出願当時の広い範囲をそのまま維持する必要はないであろうが、重要な事業に関する権利については、ある程度維持しておくことが必要とも考えられる。しかし、新しい「マーク（標章）」をいかに徹底して認知させることができるかによって、この旧マークの取り扱い、重要性も相対的に変わってくると考えられる。

侵害対応

CB戦略として、極めて重要な商標権に関する対応として、侵害対応がある。他人によるコーポレートブランドの侵害行為は、速やかにかつ厳格に対応すべきである。侵害行為を見逃せば、被害は更に大きくなると考えるべきであり、特に重要なのは侵害行為をいかに早期に発見し、正確な情報を把握するかということである。侵害の情報の収集については、自社や自社グループ企業の社員がどれだけコーポレートブランドを重要な財産であると認識しているかが重要であり、CBに関する社員教育と共に侵害行為に対する監視や報告の手順などを教育し、商標権に対する意識を浸透させることが必要である。

侵害行為などに対して厳格に対応することが、更にそのブランドの周知著名性の獲得に寄与する効果もある。中国などでは、侵害事件や不正登録に対する対応の実績が著名商標として認定されるひとつの条件であるといわれている。

社内においては、侵害対応で必要とされる、CBに関する使用状況（宣伝・広告、カタログ、パンフレット、商標が記載された価格表、インボイスなど）をいつでも的確に提出できるように商標表示物の使用管理も重要な管理内容と考えられる。

4. 商標権としてのC I管理

一般的には、これまでC Iにおける社内管理の主要業務はV Iマニュアルの徹底、管理という側面が強調されていた。しかし、商標権の観点から適切な使用管理を行うことは、特にグループ企業のC B戦略にとって必要不可欠な取り組みであると考えられる。

商標権に関する情報管理

事前調査、出願後の特許庁からの審査結果、異議や無効審判などで判明することになる他人の商標や、言語の違いによりネガティブな意味をもつ等の情報は、企業にとって極めて重要な情報であると考えられる。

商標権の権利状況や、他人との合意に基づく使用可能範囲（例えばロゴや仕様商品の限定などについて契約を取り交わす場合）の制約など、コーポレートブランドに関する商標権の情報について、社内の関係者が共有する、もしくはそのような情報の内容について、適宜確認が取れるような体制を取ることも必要であると考えられる。

グループ企業の商標権の面からのC I

グループ企業のC I、C B戦略として商標権の面から留意すべき点としては、権利者を誰とするのかである。グループで共通の「マーク（標章）」を使用するという方針を採ったが、各社で商標権の権利化を進めてしまった場合、各社の権利に抵触することを理由に、本社の新たな商標出願が特許庁によって拒絶される可能性がある。

グループ各社へ「マーク（標章）」を許諾するなどの方策を取る場合でも、各社が安心して「マーク（標章）」を使用できることについての担保がなければ成り立たない。「マーク（標章）」の商標権の登録は、許諾する側の本社企業にとっての権利であり義務でもあると考えられる。

5. 商標部門の組織体制

上述の1~4のC B戦略としての商標管理を適切に行うための組織体制として望まれる姿はどのようなものであろうかをみていく。現状の日本企業各社の商標部門の体制については、アンケート結果から見る限り、未だその要求される業務内容に比して、整っているとは言い難い。

要員数

企業において、商標管理に携わる要員の適正な規模というものは、当然その企業の規模、事業範囲などによって変わるものであり、一概に答えを見出せるものではない。

しかし、アンケート結果で明らかになった日本企業の実態は、約6割の企業では商標担当者が1名以下という状況であり、9割の企業が2名以下との結果であった。

この商標担当者の人数は、仮にその担当者が何らかの事情で業務を継続して遂行できない状況に陥った場合、その時点で企業内のブランド・商標管理にリスクが生

じる可能性は生じる。C B戦略の一環としての商標管理を適切に行うために、また組織としての最低限のリスクヘッジを行う意味でも、少なくとも数人のチームとして活動できるような体制が必要であると考えられる。

組織の位置付け

日本企業の商標担当者が属している部署として、最も多いのは「知的財産部」だが、今回のアンケートでの回答者の所属部署では、他に「総務部」、「法務部」、「研究開発部・室」などの表記も多く見られた。

要員数の問題だけではなく、商標担当部署の位置付けについても、企業においては、その組織に期待する業務内容と、業務遂行上の効率、効果を考慮して決定していく必要がある。特許担当者が兼務したり、総務担当者が庶務的業務の一貫として商標管理を行っている場合、C B戦略としての商標業務の遂行を徹底させるには困難が伴うことにもなりえる。したがって、商標管理というC B戦略と密接に関連する専門的業務については、専任のチーム、担当者を以ってあたらせるべきであり、その組織の位置付けとしては、C I推進体制、C B戦略運営体制の組織に近い位置付けで密接にC B戦略の方針を反映した業務が行える組織であることが理想であると考えられる。

グループ企業の場合には、本社の商標部門を拡充するという他にも、各社の商標担当の情報共有ネットワークを強固なものにし、人材交流を図ることで、グループ全体で商標管理体制を構築するという手段も考えられる。