

特集《知財コンサルティング》

マーケティング知識を得たいと思った理由^{わけ}

—知財ビジネスアカデミー受講の感想—

会員 吉澤和希子

要 約

弁理士・知財人材として、自身を取り巻く外部環境の「脅威」を克服し、「機会」に乗れる実力はあるのか。実力をつける方向性としては、パイを取り合う中で競合に打ち勝つ道と、“パイを取り合う”から“パイを大きくする”へ活路を見出す道の少なくとも二つが考えられるが、いずれの道を行くにしる、マーケティング・経営又は財務会計等のいわゆるビジネス知識が必要との考えを述べる。特に筆者としては、前者については日常の商標法実務を円滑にこなす上でも、商標法分野で学問的な考察を試みる上でも「マーケティング」の知識を得たいと思った理由を述べる。後者については「マーケティング」の知識を得ることで、商標権その他の知的財産権をどうこうするという弁理士の専権業務の範囲を超えて、知的財産自体に着目して、ブランド価値の源泉を早期に確定し、効率効果的にブランドの価値を高める何らかのサービスに関われないか検討したいという想いを述べる。

1. はじめに

筆者は、知財ビジネスアカデミー（以下「IPBA」という。）が2007年度前期に開講した「マーケティング（基礎）」を受講した。本講座は、一橋大学大学院国際企業戦略研究科、及び、Harvard Business Schoolがクラス討議用教材として作成したケース等を用いて、基礎的なマーケティング理論のレクチャーと、受講生の発言を中心として進めるケースディスカッションを主な内容として進められた。

本稿は、筆者が、この「マーケティング（基礎）」を受講するにあたり、そもそも「マーケティング」に興味をもった理由と受講の感想について述べるものであり、上記ケースや講座内容については、同ケースの著作権の問題や誤った内容の伝達を回避する等のため断片的な紹介に留める。従ってケース内容を含む本講座内容に関する記載はあくまで筆者の主観的な観察に基づくものである点、さらに本稿では知的財産法やその実務にも話を広げているが、それらはあくまで受講理由又は感想の一部であり、一定の論点について十分な資料を根拠として自説を展開するものではない点ご了承ください。なお、受講経験が弁理士・知財業務に与えた影響については、具体的にお伝えできる成果を得ていないが、意識のレベルで変わった点につい

ては感想と一緒に書いてみたいと思う。

2. 受講の理由

2.1 自身の弁理士業務をマーケティング的に考えてみる必要

2.1.1 IPBAに行ってもなあ…。

例えば特許事務所に勤務している弁理士・知財人材の中には、IPBAのみならずその他の機関でマーケティング・経営又は財務会計等（ひとまず“(狭義の)ビジネス”と言っておこう。）を学ぶことに意味を見いだせない方々も多いのではないかと思う。実際、多くの特許事務所では、まずは明細書をきちんとかけるようになることが求められるように思う。ただ最近では特許出願をしないことを含めた知財コンサルティング等、より広い範囲で知財スキルを有することを求める特許事務所も出てきているように思う。もちろんどちらの特許事務所で働くのがいいのか一概には決められないだろう。また契約や訴訟等含め幅広い法律問題を取り扱う事務所においては、国内外又は民事訴訟法等の法律知識を広く身につける必要があり、それだけで4、5年簡単に費やしてしまうだろう。また企業の知財部に勤めた場合は分業化して専門知識が深く問われるという側面もあるだろうから経営知識を身に付けた

ところで意味がない場合もあるだろう。思うのだが、どのような知識を得又はどのようなスキルを磨いていくのか…、遡ってどのような分野で活躍する弁理士・知財人材になりたいのか（又は知財業界を去るのか）について、ある時点である程度絞り込むとよいのではないか。もちろんパターンはいろいろあるはずだ。

2.1.2 実力をつけると言ってもいろいろ…。

どのような分野で活躍する弁理士・知財人材になりたいのか絞り込むにあたり、まずは現状認識が必要となるかもしれない。「脅威」となる要因の一つとして、新規登録弁理士・弁護士の増大による既存知財市場内の競争の激化が考えられよう。この他にもっと本質的な要因もありそうだ。例えば顧客が求めるサービス内容の高度化が考えられるが、これは「機会」と捉えることもできるのかもしれない。かかる「脅威」や「機会」といった外部環境要因に対し、自身が現在もっている有形無形の資産又は強み等を洗い出す必要があるだろう。「脅威」を克服し、「機会」に乗れる“実力”はあるのだろうか…。

実力をつけると言っても、その方向性としては“パイを取り合う”中で競合に打ち勝つための知識やスキルを身につけるといふ道と、“パイを取り合う”から“パイを大きくする”へ活路を見出すための知識やスキルを身につける道の少なくとも2つが考えられる。また、どのような「顧客」に向けてその実力を発揮すればいいのか。対象によって実現すべき「価値」が異なってくるから、発揮すべき実力もこれに合わせる必要があるだろう。

ところで理詰め分析するよりも、そもそもこれまで温めてきた“想い”といったものとも向き合う必要があるのかもしれない。

2.1.3 自身の想い。なぜ弁理士になったのか…。

自分自身の想いや、なぜ弁理士になったのかを考えるに、デザインを学んでいた学生時代にまで遡る。いわゆるバブル期の頃である。当初宣伝広告に係るデザイナーになりたいと思っていたが、次第にこの分野の活動が、製品に係る実体面と分断されたイメージの発信に終始しているように感じ始めた。またプロダクト・デザイン分野では、複雑な機能や取って付けた形態から成る製品がこれでもかとはばかりに売られる状況に違和感をもち始めた。優秀なデザイナーは沢山いるはずなのに、製品の開発から市場に届くまでの流れの中にデザインがうまく組み込まれていないように思えた。

そうすると、脇道にそれるが、例えば、意匠法において、デザインの本質的価値について需要を喚起する部分に求める見解があるようだが、かかる見解に対して筆者はいわゆるバブル期に感じたものと同じ違和感をもってしまう。結局はデザインの保護は製品の外観に具現化された形態に対して与えられるにしても、意匠法の背景に、デザインの創作現場を尊重し、優れたデザインを世に出そうとする一連の活動を支援しようとする意志又は理念のようなものがあってもいいように思う。なぜ弁理士になったのかを考えるに、以上の経緯から、優れた創作物を生み出す自由な環境を整え、それらの創作物がある程度手の届く価格で流通するシステムに関わりたいという想いが強く働いたからだと思う。

2.2 自身の業務を遂行する上でマーケティング知識を得る必要

弁理士になってからは数年商標出願、意匠出願に従事したが、日常的に業務をこなしていく中で、顧客のマーケティング（又はブランディング）と密接に連携させて業務を進めることで、ブランド価値の源泉を早期に確定し、効率効果的にブランドの価値を高めることができるのではないかとこの想いが強くなっていった。学生時代からの、優れた創作物が流通するシステムに関わりたいという想いからもこのように考えたのであろう。

ところで、ブランドの価値は人の記憶の中の問題であり、認知やイメージを基礎とするから、ブランドネームやシンボルマーク（商標）の選択、宣伝広告・PR等の活動によりブランド・イメージを発信することで効果的に醸成され得る。しかし、そういったブランド・イメージは、事業者の品質管理等の最低限の義務と、強みとなる経営資源（技術やノウハウ、あるいはデザインを含む）等の実体的な側面からの裏付けが不可欠である。そうでなければブランドの約束を果たせない。その意味でも、実体を取りまとめて展開するマーケティングの活動を知る必要があるだろうと思った。さらに、ブランドネームやシンボルマークの創造、宣伝広告・PR等の活動が、もっと事業者の有する実体的な活動からの情報をくみ取ってプロモーション活動を行うことで、効率効果的にブランド価値が形成されるのではないかと考えた。

2.3 希釈化規制を知る上でマーケティングについて知る必要

「マーケティング（基礎）」を受講しようと思ったきっかけは、いわば専権業務に係る法律の範疇で発生した。受講当時大学院で修士論文を書いていたのだが、主に商標法の範囲内で書くこととし、商標の機能と希釈化理論に関する問題に四苦八苦していた。当時ちょうどその前年の2006年にアメリカ合衆国で、従来の希釈化規制（連邦商標法43条(c)）を改正する「Trademark Dilution Revision Act」が成立したのだが、同規定と、我が国の規定（不正競争防止法2条1項2号等）を比較するとその充実度にかかなりの差があるように思えた。なお合衆国における希釈化理論又は「ダイリューション理論の発展は1927年にハーバード法律評論誌に掲載されたSchechterの“The Rational Basis of Trademark Protection”に端を発する⁽¹⁾」（以下「Schechter論文」という。）と一般に解されている。Schechter論文は、「…顧客の創造と維持が、出所の表示よりもむしろ、今日の商標の主な目的であり、商標のユニーク性や個性の維持は、商標所有者にとって最も重要なものである⁽²⁾（仮訳）」との認識を述べた上、かかる客体は「マーク又は名称の識別力及び公衆の心理に及ぼす影響力が漸減し又は拡散に対する⁽³⁾（仮訳）」という損害、すなわち希釈化が生じる可能性があり、かかる希釈化から保護する必要性がある旨指摘する。合衆国における現行の希釈化規制がどのようなものかここで論ずる力はないが、Schechter論文のような認識・見解が希釈化規制の背後に脈々とあるとすれば、希釈化規制に対し「いわば「マーケティングのレベルでの競争」を保護するという効果を持つのではないだろうか⁽⁴⁾」とする見解にもうなずける。これはまずはマーケティングについて学ばなければならないと思ったのだった。

3. 受講の経験

3.1 講座の概要

3.1.1 講座は3回だったが充実した1ヶ月間

本講座では、「マーケティングを、「顧客価値」の実現を最終目標とし、製品や価格、流通、販促など様々な活動を統合した一連のプロセス」と捉え、「消費財や産業財、成長市場、新興企業や既存企業など、可能な限り広範な産業や市場における様々なマーケティング課題を議論の題材としてとりあげ」、「その背後に一

貫して存在するマーケティングの戦略上および戦術上の論理を見抜く能力を培うこと」が目標とされた（IPBA2007年度シラバス「マーケティング（基礎）」より）。

1回目（8月25日）、2回目（9月8日）、3回目（9月22日）の10時から17時30分迄で、午前と午後に分けると全部で6回の各講座で6ケースをこなした。ケースは初回のもので除きそれぞれA4用紙にして20頁強の内容のもので、それらを受講日迄に読み終え、かつ、ある程度理解し事前課題に対して解答を用意する必要があった。講座が始まるとすぐに受講生全員でのディスカッションが始まってしまうからだ。加えて各日程の余った時間で、「成功事例」「失敗事例」「顧客管理型のマーケティング事例」についてグループディスカッションを行ったが、これも事前にケースを任意に選んで来る必要があった。従って、講座は隔週の3日間であったが、各受講日を結んだ約1ヶ月間は、毎日「マーケティングのことで頭が一杯」という有意義な時間を過ごした。なお、教科書として「わかりやすいマーケティング戦略⁽⁵⁾」（以下「教科書」という。）が、参考資料文献として「コトラーのマーケティング・マネジメント基本編⁽⁶⁾」（以下「コトラー」という。）が提示された。

3.1.2 使ってみて解るフレームワーク

主に用いた分析ツール、フレームワークは、SWOT分析、4P、4Cの三つというシンプルなものであり、これらをいわば三角形を描くように行き来して各ケースを分析した。

先ずSWOT分析とは、内部要因（Strengths（強み）、Weaknesses（弱み））と、外部要因（Opportunities（機会）、Threats（驚異））の四つのフレームを使って、事業者の事業環境を分析するものである。ケースには種々の状況が散りばめられており、そこから拾って4フレームのいずれかに入れる。当然迷うことも多く、例えば脅威にも機会にもなると考えられる要素も多々あった。いずれにしろ現状認識や課題を整理するための便利なフレームワークといえるだろう。次に4Cとは、Customers, Company, Collaborators, Competitorsからなり「戦略」に位置づけられる。これらを順に日本語で説明すると「ターゲット顧客」「自社」「ビジネスパートナー」「競合他社」となり、これらによって価値提案をしていくということだろう。なおこれらの説明は、筆者のノートのメモ書きを参考にしたもの

なので、もっと正確な説明・用語があるかもしれない点ご了承ください。最後に 4P とは、Product, Place, Promotion, Price からなり「戦術」に位置づけられ、上記教科書を参考にこれらを順に日本語にすると「製品」「流通経路」「販売促進」「価格」となる。戦略をこれらによって実現していくということになる。

これらの分析ツール、フレームワークを用いてみると、書籍等で知識として得ていたが「知識だけ理解していても意味がないなあ」と改めて思った。使いこまないと意味がないし、使って初めてその欠点にも気づくのだろう。

3.2 受講の感想 1 「顧客価値」の概念の重要性

3.2.1 顧客が受け取るものは顧客価値？

マーケティングとは、本質的には顧客価値を実現しようとするものであるということらしい。もっともかかる価値は、顧客 (customers) の主観的な価値でありこれを探索する必要がある点難しい。加えて自社 (company) の有する経営資源等から提供できる価値、競合他社 (competitors) が提供できない価値…というように分析し、戦略を練っていくようだ。かかる顧客価値についてもっと詳しく考えてみよう。

例えば、脱コモディティ化を図ることに成功したバネメーカーについてのケース⁽⁷⁾が取り上げられたが、ここで顧客価値について具体的に考える機会を得た。一般によく挙げられる例であるが、工具メーカーは、「ドリル」という製品によって「穴」を売っていると捉えることができる。かかる観点から、「バネ」という製品を介して何を売っているのか考えた。この際「製造業のサービス化」という考え方があるのを知った⁽⁸⁾。つまりこのバネメーカーは「バネ」のみならず、これに勝るとも劣らないサービスを一緒にいわばシステムとして売ったということらしい。すなわち同じバネ製品でも、顧客価値をうまく見つけこれを実現するか否かで成功度合が違い、また、同じバネ製品を売っても全く異なる顧客価値を実現する場合もあるということだろう。もっと身近な例で考えてみよう。例えば、スターバックス社⁽⁹⁾は、「第三の場所 (サードプレイス)⁽¹⁰⁾」というコンセプトで店づくりをしていることで知られている。筆者は、同社のシンボルマーク (商標) を見ると、単にコーヒーを飲む場所として思い浮かべるよりも、「ちょっと頭を柔らかくして思考できる場所」というように、確かに、家庭や職場以外の場所として思い浮

かべる。このように魅力的な顧客価値を考えた場合、その情報を発信するようになった商標というものの自体を商標法で保護できないだろうか。いろいろ考えてみると面白い。

3.2.2 ターゲット顧客の設定と戦略の関係になるほど！

冷蔵庫、冷凍庫、電子レンジを一体化した製品を發明して、大学生向けに販売するというケース⁽¹¹⁾において、ターゲット顧客として、大学寮にするか、学生又はその親にするかというように、マーケティング戦略を考える上でターゲット顧客を誰に設定するかが極めて重要であることを学んだ。上述のようにマーケティングを“「顧客価値」の実現のため”のものと捉えたと、「顧客」を誰にするかで「価値」が異なってくるためその重要性は当然のこのように思えるが、実際のケースを分析して、組み立ててみると多くの気づきを得る。つまり例えば「学生」にとって、冷蔵庫、冷凍庫、電子レンジが一体化された製品が寮に設置されていれば、電気代節約や生活の利便性や外食費の節約等の便益が得られるが、「大学寮」にとっては、従来から寮内で料理する学生が後を絶たず、火災が頻発していた状況があり、かかる状況において上記製品を導入することで学生管理のコストを下げたり、福利厚生が行き届いた寮という評判を得るといような便益が考えられる。そして実現しようとする価値によって、製品 (Product) は同じであっても、価格 (Price)、流通経路 (Place)、販売促進 (Promotion) が異なってくる。またこのケースでは主人公は起業したばかりであり、そうするとおそらく営業担当者含め人的資源に乏しく、またプロモーション活動もマスマーケットに訴求するほどの資金はなさそうである。従って、少数要員で効率効果的な成果を上げるべく、大学寮をターゲット顧客とするのが妥当な感じだ。次に例えば販促活動では、大学寮担当者が学生の親に対して安心して預けられる寮を売りにできる点を強調するのが得策であろうとの考えに至る。つまり同じ技術又は技術を具現化した製品であっても誰に対してどのような価値を提案するのかによってその戦略・戦術が異なってくるというわけである。

3.2.3 商標法上の「品質管理」との関係は？

ところで、顧客価値を実現する戦略・戦術とは、「価値提供システム」と言い換えることができるかもしれない。上記コトラーでは、「高い顧客価値を提供すること」が、高いブランド価値にもつながる「高い顧客

ロイヤルティを生み出す」とされる。そして「ブランドは、顧客が期待できる総合的な結果として得る経験を象徴するものでなくてはならない。ブランドとして約束したことが実行できるか否かは、企業による価値提供システムの管理能力にかかっている」という。3.2で述べてきたことを筆者の理解のレベルでまとめると、マーケティングではターゲット顧客を設定し、その顧客価値を実現すべく、事業者が価値提案を行う際に現代では極めて高度な価値提供システムが構築される。このような価値提供システムの管理如何によってブランドの約束を守り、かつ、その「ブランド」が「顧客が期待できる総合的な結果として得る経験を象徴する」ことも可能となる、ということか。

ここで、唐突ではあるかもしれないが、商標法分野の話を持ち出すと、かかるマーケティング分野での議論は、最近では真正商品の並行輸入⁽¹²⁾で問題になった商標権者の品質管理（コントロール）権なるものへ興味深い示唆を与えていないだろうか。つまりここでいう「品質管理」とは、このようにターゲット顧客に対して向けた顧客価値を実現するための価値提供システムの管理と一致するとは言えはしないか。つまり商標権者等がその一貫性を保持したいと望む「品質」とは、又は、需要者側が同じものを享受できると期待する「品質」とは、顧客価値を実現するために計画された戦略であり、それを実現するために設計された戦術といえるのではないか…。いろいろ考えてみると面白い。

3.3 受講の感想 2 違和感を解消する戦略はここに？

3.3.1 技術力では勝負しないが新システムで勝負？

2002年設立のまだ若い家電メーカーに関するケース⁽¹³⁾は、筆者が学生時代にプロダクト・デザインに対して抱いていた違和感を解消するようなケースで大変興味深かった。家電業界は大手量販店の価格交渉力の強さにおされる成熟市場である。その中であって同社は先端的な技術力で勝負するよりもむしろ製品のデザインや独自のチャネル開発に力を注ぎ、ブランド力を高めて競争力をつけた点で、弁理士・知財人材が向き合うべき知的財産の多様性を気づかせる内容でもあると思う。

2006年時点での同社の取り扱い店舗数は、300店舗にのぼるといふ⁽¹⁴⁾。筆者は、本講座受講前から同社に興味があり、手元には2004年発行の同社最高業務執行責任者（COO）を交えた座談会記事⁽¹⁵⁾の切抜き

がある。同COOは、同社設立のきっかけとなった当時の家電業界の問題点として、「現代の市場では製造コストを押さえ販売価格を下げることにばかり意識が集中しているために、なかなか商品の“価値”が上がらず、「消費者のものを見る“目”も育」たず、「ますます商品の価値が下がっていくという悪循環に陥って」いるとし「問題の根幹は製造や流通の構造にある」と指摘する⁽¹⁶⁾。本講座では、かかる家電業界にあって、同社の競争優位の源泉は何かが問われた。同社は、家電メーカーにあって高度な技術開発力を持たないため、これが弱みとなることもあるだろうが、技術が成熟化している家電業界においてはむしろ技術に縛られない点強みとなったように思う。すなわち「デザインチームに大きな自主性を与え⁽¹⁷⁾」るとともに、製品の開発段階では、技術開発費を抑えるため既存技術を用い「不必要な機能を削除することで顧客価値の向上を追求⁽¹⁸⁾」したという。そして流通経路としては既存の量販店を通さず、ファッション性の高い「セレクトショップ」等、独自の流通経路を開発した。これにより同社の製品は、ある程度利益率の高い価格で取引されることが可能となるだろう。これらのシステムを実現する上で、優れたデザイナー（建築家）や、セレクトショップは重要なビジネスパートナーとなったといえるだろう。本講座ではこの他種々の観点から検討しディスカッションした。

3.3.2 マーケティング過程で活かせる弁理士・知財人材の強みは？

筆者は上記家電メーカーのケースで、自身の想い、すなわち“優れた創作物を生み出す自由な環境を整えそれらの創作物がある程度手の届く価格で流通するシステム”を実現することは可能なのだということを実感した。しかも「製品」「流通経路」「販売促進」「価格」を統合して顧客価値を実現している点で、マーケティング等のビジネス知識習得の必要性を実感し、今後も継続して勉強していきたいと考えた。ただ、2004年発行の上記記事で同COOは「ビジネスの一環としてのマーケティングは必要不可欠ですが、マーケティングを中心にした回路でものを作ると本末転倒になってしまいます⁽¹⁹⁾」と述べておられる点重要であるように思う。筆者はこの点に弁理士・知財人材の立場を強みとして、優れた創作物を流通させるシステムに関わるヒントが隠されているように思う。

同記事で、座談会に同席した空間デザイナーのS

氏は「本来ならばマーケティングとクリエイティブは喧嘩をするくらいの方が健全な関係なのに、クリエイティブの力が弱くなってしまっている」旨指摘し「本来の形に戻していくためには、まず“作る力”を高めていくことが大切だと思」う旨述べておられる⁽²⁰⁾。また同記事で同COOは「もの作りの原点にあるのはデザイナーの“思想”なのではないか⁽²¹⁾」と述べておられる。

大量の資料を基に検討を重ねた結果の発言ではないが、学生時代からずっと考えてきた年数でお許しいただきたいのだが、思うに優れた有体無体の製品が我々の手元に届くためには、マーケティング等のシステム全体又は構造から考える必要があり、かつ、そのようなシステムは製品を実際に創っている現場を尊重することが不可欠である。できればデザイナー、あるいは発明者であってもマーケティング等のビジネス知識を身につけることが望ましいが、そうでない場合は、実際に創っている現場のヒトと、かかる製品を世の中に届ける一連のシステムを支えるヒトとを繋げるヒトが必要であるように思う。弁理士・知財人材はそのような“繋げるヒト”の一人になれるのではないか。知的財産法は、例えば「職務発明」制度一つとっても、そのような現場のヒトを尊重することを根拠づけるものとして、活かされるべきであるように思った次第である。

4. さいごに

今日では、弁理士・知財人材の活躍する分野も多様化しているように思う。ちょっと変わり種の筆者の経歴をネタにそのような多様性を述べてみたかったため、本稿の目的とするIPBAの受講の感想等からは、かなり脇道にそれってしまった点お許しいただきたい。

そしてこのような“多様性”を前提に、ある知識を得又はスキルを磨く場合も、どのような分野で活躍する弁理士・知財人材になりたいのか、いわば立ち位置を決めて絞り込んでいくとよいように思う。この点本稿では“パイを取り合う”中で競合に打ち勝つ道と、“パイを取り合う”から“パイを大きくする”へ活路を見出す道の少なくとも二つが考えられる旨述べた。もっともそのような自身が活躍したい分野は未だ顕在化していない場合も多く、産みの苦しみを味わうかもしれない。そのような産みの苦しみも、筆者の経験をネタにして述べたかった点である。目下、マーケティング

や経営等のいわゆるビジネスの現場に、弁理士・知財業務で培った知識を使って、デザインの現場から産出される創作物をこれらに適合し、最終的にブランド価値を高めるサービスができないか、と漠然と考えている次第である。もちろんこのようなサービスは存在すると思うが市場ができていとは言えず、いまのところ自身でやる分は自身で創るしかない。何らかの結果物を得るまでには未だ相当の道のりがありそうだが、いわば臭覚のようなものをも使って、よかれと思う知識を取得していければと思う。

注

- (1)中山健一「米国におけるダイリューションに対する標章の保護－ランハム法による保護を中心として－」パテント誌 2003 Vol. 56 No.3, 23 頁
- (2)Schechter 論文 822 頁 (原文「… the creation and retention of custom, rather than the designation of source, is the primary purpose of the trademark today, and that the preservation of the uniqueness or individuality of the trademark is of paramount important to its owner.」)
- (3)Schechter 論文 825 頁 (原文「It is the gradual whittling away or dispersion of the identity and hold upon the public mind of the mark or name…」)
- (4)宮脇正晴「標識法の保護領域の拡大－稀釈化に関する米国法を題材として－ 平成 14 年 3 月」平成 13 年度工業所有権研究推進事業報告書, 10 頁
同論文 10 頁には、さらに「稀釈化理論は標識に伴う連想を保護するものであり、このことは換言すれば、同理論は営業上の努力の成果であるこのような連想の価値を認め、これを一定の場合に保護することに社会的利益を見出しているものであると説明しうる。そして、そのような営業上の成果とは、突き詰めていくと、主としてマーケティングの成果であると考えられる」等と述べられている。
- (5)沼上幹「わかりやすいマーケティング戦略」有斐閣, 2006 年
- (6)フィリップ・コトラー, 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳「コトラーのマーケティング・マネジメント基本編」ピアソン・エデュケーション, 2007 年
- (7)ICS-I0623J April 25, 2007
- (8)本講座では、小森哲郎・名和高司「好業績メーカーは「サービス」を売る」(ダイヤモンド社 2001 年)の「第

1章サービス事業の魅力」(pp.29-66)及び「第4章インダストリー・バリューチェーンの再構築」(pp.231-273)が紹介された。

- (9) 正確には, Starbucks Corporation (日本法人: スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社)
- (10) スターバックス社 HP (http://www.starbucks.co.jp/company/third_place.html)
- (11) HBS9-599-049 REV: August 7, 2002
- (12) フレッドペリー並行輸入事件 (最高裁第一小法廷平成15年2月27日判決) 裁判要旨抜粋「商標権者以外の者が, 我が国における商標権の指定商品と同一の商品につき, その登録商標と同一の商標を付されたものを輸入する行為は, (1) 当該商標が外国における商標権者又は当該商標権者から使用許諾を受けた者により適法に付されたものであり, (2) 当該外国における商標権者と我が国の商標権者とが同一人であるか又は法律的若しくは経済的に同一人と同視し得るような関係があることにより, 当該商標が我が国の登録商標と同一の出所を表示するものであって, (3) 我が国の商標権者が直接的に又は間接的に当該商品の品質管理を行い得る立場にあることから, 当該商品と我が国の商標権者が登録商標を付した商品とが

当該登録商標の保証する品質において実質的に差異がないと評価される場合には, いわゆる真正商品の並行輸入として, 商標権侵害としての実質的違法性を欠く。」(下線筆者) 最高裁 HP より。

- (13) ICS-I0614J July 31, 2007
- (14) 川島蓉子「松下のデザイン戦略: 業界を揺るがすパラダイムシフトとは」PHP 研究所 2005年, 99頁
- (15) 熊本浩志 (リアル・フリード代表取締役チーフ・オペレーティング・オフィサー), 杉本貴志 (空間デザイナー/スーパーポテト代表), 中西元男 (PAOS 代表/ワールド・グッドデザイン代表)
- 「特集青山デザイン会議第55回「デザインとマーケティング」」ブレイン, 2004年2月
- (16) 注 15) 31 頁
- (17) 注 13) 9 頁
- (18) 注 13) 10 頁
- (19) 注 15) 35 頁
- (20) 注 15) 34 頁
- (21) 注 15) 34 頁

(原稿受領 2008. 8. 28)

