

ものづくり企業におけるインブランド(技術ブランド)戦略の可能性 ～主としてマーケティング論とブランド論の観点から

杉光 一成^(*)

「技術」はそのままでは見えにくく、特に一般人には分かりにくい。それを可視化するのがインブランド(技術ブランド)という従来のブランドとは異なる考え方であり、技術のブランド化である。例えば、「ヒートテック」は繊維による調温技術、「プラズマクラスター」は除菌技術の名称である。このようなインブランドは主としてマーケティング論及びブランド論を理論的基盤とする。そこで、マーケティング論及びブランド論の基礎を述べた後に、インブランド論の学問的位置づけとともに関連する概念の整理を行うとともに、複数の実事例を紹介する。そして、インブランドの効用及びマーケティング論(ブランド論)と知的財産の関連性についての示唆について言及する。「技術力」があるにも関わらずそれが社会で評価されていないと感じているものづくり企業にとって、本稿で述べたインブランド論は極めて有効な戦略の示唆となる可能性がある。

I はじめに

1. インブランド(技術ブランド)とは
2. ものづくり企業にとってのインブランド(技術ブランド)の価値
3. 本稿の構成

II マーケティング論とブランド論

1. マーケティング論
2. ブランド論

III インブランド

1. 学問的位置づけ
2. 概念の整理
3. 事例
 - (1) インテル
 - (2) ゴア・テックス
4. インブランド(技術のブランド化)の効用

IV マーケティング論(ブランド論)と知的財産の関連性についての示唆

V おわりに

I はじめに

1. インブランド(技術ブランド)とは

従来、「○○という会社の商品が欲しい。」あるいは「△△という名称の商品が欲しい。」というように企業名(例として Apple)や商品名(例として iPhone)で顧客を誘引するのが「ブランド」であった。

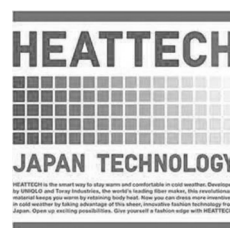
ところが、これと「テフロン加工のフライパンが欲しい」という場合とでは質的な違いがある。というの

も、「テフロン加工のフライパンが欲しい」と言ったときに顧客を誘引しているのは、企業名でも商品名でもなく、「テフロン加工」という「技術」だからである。焦げ付かない「技術」が顧客吸引力を有しており、ブランドになっているのである。すなわち、「テフロン加工」という要素技術を用いてさえいけば、消費者にとってフライパン自身はどの企業名のものでよく、またどのような商品名でも構わない、という含意がある。

これは従来の「ブランド」と「異質」の部分があると言わなければならないだろう。そしてこれが「インブランド」(この用語についての詳細は後述する)あるいは「技術ブランド」の一例である。

また、日本の技術について着目すれば、ユニクロと東レが共同開発した衣服の調温技術の名称である「ヒートテック」も同様である(図1参照)。消費者が「ヒートテックが欲しい。」と言っているとしても、それは「ヒートテック」という「技術」を使ったアンダーウェア等の商品が欲しい、という意味であり、ヒートテックという名称の「商品」はないからである(正確に言えば、商品を特定できない)。

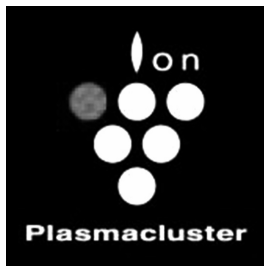
図1



(*) 金沢工業大学・大学院教授

シャープの「プラズマクラスター」(図2参照)という名称のついた空気の除菌技術も日本発である。この技術は空気清浄機以外にエアコン、冷蔵庫、自動車など様々な分野に利用されている。つまり、「プラズマクラスター」というのも企業名や商品名ではなく、あくまでも「技術」の名称である。

図2



2. ものづくり企業にとってのインブランド(技術ブランド)の価値

従来、「技術」というのはどちらかと言えば商品の「影」に隠れ、商品の価値を下から支える役割を担わされることが多かったように思われる。すなわち、このような考え方は、「技術」で「商品売る」という発想に近い。

しかしながら、「技術」自身が「強み」なのであれば、その強みを前面に出すという戦略があってもよい。つまり、「技術という『商品』を売る」発想への転換である⁽¹⁾。

このような視点は、技術力を強みとする日本のものづくり企業にとって極めて重要なものではなからうか。

3. 本稿の構成

「ブランド」という言葉は日常用語として用いられる場合にはいわゆる高級ブランド品がイメージされることが多いようである。他方、知的財産の分野で用いられる場合には主として「商標」に近い意味で使用されることが多い。最近では「地域ブランド」という単語もよく耳にするようになった。

そもそも「ブランド」という言葉そのものが法令用語ではないため、知的財産法学における研究対象として「ブランド」という用語が確立しているとは言いがたい。「ブランド」を学問的な対象として明確に取り扱ってい

るのは、経営学における「マーケティング論」である。

もともとブランドはマーケティング論の一要素あるいは一分野として扱われてきたが、本格的にブランドに関する研究が増加し、関連する著書が増えたのは1990年前後と言われている。その辺りからマーケティング論の中でもとりわけ重要な分野として成長・発展してきたという経緯がある。

そこで、本稿では、このような議論の経緯を踏まえ、前提あるいは基盤となるマーケティング論及びブランド論を概観した上でインブランドに関して論じたい。

II マーケティング論とブランド論

1. マーケティング論

「ブランド論」は経営学、特に「マーケティング論」の中で扱われてきたというのは既に述べた。

日常用語あるいはビジネスの現場で「マーケティング」という言葉は極めて曖昧かつ多義的に用いられている。「営業」、「販売」、「市場調査」、「プロモーション」等の言葉を少し「かっこ良く」言い換えるために用いられていることも多い。この中では特に「プロモーション」という言葉の代わりに用いるケースが多いようである。

しかし、学問として研究されている「マーケティング」の定義はこれらとは相当に異なる。ここでそもそも学問の対象としての「マーケティング」とは何かについて明確にしておきたい。マーケティングの定義にも歴史的な変遷があり、また学者によって表現が異なる部分があるものの、最大公約数で定義すれば、「既存市場の維持・拡大及び新市場の創造のための諸活動」となる。

ここで注目すべきは「プロモーション」のような活動は確かにこの定義に入るものではあるが、それだけに留まらず、例えば、どのような製品を開発するかという製品戦略、価格戦略等も重要な要素であり、決して「プロモーション」や「キャンペーン」のための学問ではない、という点である。

そしてマーケティング論において最も重要なキーワードの一つが「差別化」である⁽²⁾。物が豊富にある現代においては「競合」製品が存在することはある意味で暗黙の前提となっている。そのような「市場」の中でい

(1) 上條由紀子・芦田望美・杉光一成「テクノロジーブランディング(技術のブランド化)の法的保護に関する研究」平成21年度TEPIA知的財産学術研助成成果報告2頁

(2) 杉光一成「マーケティング・ツールとしての知的財産」東京大学政策ビジョン研究センター・ワーキングペーパー(2014年10月)3頁、http://pari.u-tokyo.ac.jp/unit/iam/outcomes/pdf/papers_141021.pdf

かに自社製品を他社製品と「差別化」して位置づけるべきかというポジショニング及び製品戦略を常に検討する必要があるからである。

2. ブランド論

では「ブランド」論はこのマーケティング論の中でどのように位置づけられるであろうか。まず、学問の対象としての「ブランド」の定義から見ていきたい。ブランドの定義についても学者によって表現の幅はあるものの、アメリカ・マーケティング協会は「ある売り手の商品やサービスを他の売り手のそれとは異なるものとして識別するための名前、用語、デザイン、シンボル、およびその他の特徴」と定義している⁽³⁾。

このような意味においてブランドは、「製品戦略」における市場での製品の「差別化」要素の1つとして位置づけられてきた。つまり、ブランド力によって競合製品と「差別化」し、「既存市場の維持・拡大及び新市場の創造」を図るという意味において明確にマーケティング論の一部に属する、といえる訳である。

ブランドによって製品が市場において差別化されることで企業にもたらされる効用については直接的なものから間接的なものまで様々なものがあると考えられるが、「直接」的なものとしては、大別して2つの効用を企業にもたらす。すなわち、(1)1回での購入の利益貢献度と(2)継続購入の利益である⁽⁴⁾。ブランドは、消費者が他の製品より高くても購入したくなる、つまり多くの金額を支払う意欲を生じさせることで短期的に企業に利益をもたらす、さらに1回だけの購入に留まらず、買い替えなどの際に継続して購入してもらいやすくなるという点において長期的にも企業に利益をもたらすという効用がある。

Ⅲ インブランド

1. 学問的位置づけ

マーケティング論の中にブランド論が包含されている点は前述したように明確である。そしてこのブランド論の中での比較的「新しい」議論の1つが「インブランド」すなわち「技術ブランド」である。ではマーケティング論、特にブランド論においてインブランドはどのように位置づけられているのであろうか。

従来、ブランドといえば、「消費者」(consumer)の認知度が基本となるため、いわゆるB2Cの分野で成り立つものであると考えられていた。したがってB2Bにおける製品として典型的な「部品」や「材料」について「ブランド」が議論されることはあまりないと考えられていた。

しかし、実際には、後述する「インテル」のようなプロセッサという「部品」や後述するゴア・テックスのような「素材」がブランド化する事例が生じ、注目を集めるようになった。

欧米においてはこのようなブランドについては、「Ingredient Brand」あるいは“Ingredient Branding”，略して“InBranding”，“InBrand”と表現している⁽⁵⁾。

従来、日本語の文献では、これを「成分ブランディング」あるいは「要素ブランディング」と解説するなど定まった訳語がないのが実情であった。

しかし、「成分」という言葉は化学的なイメージがあるため物理的な「部品」を含めるには無理があり、他方で「要素」という言葉は日本語の語義が広すぎるため、今度は対象が漠然かつ不明確となりいずれも的確な訳語とは言い難い。

そこで、本稿では、この概念についてカタカナ表記で「インブランド」という表記を用いる⁽⁶⁾。

では「インブランド」とは何か。必ずしもインブランドの明確かつ確定的な定義が存在する訳ではないものの、一般には「サプライヤーの部材⁽⁷⁾(部品・材料等)に関するブランド」と定義できると考えている。すなわち、インブランドやインブランディングという用語が用いられるときには、「誰が」ブランド化したのか、という主体を重視して考えられている。

過去のブランド論というのはB2C分野を暗黙の前提にしていた。すなわち、ブランドは情緒や感情と結びつけられる価値であるため、企業間取引をベースとするB2B分野にはおよそ関係ないものと認識されてきたといえる。事実、B2Bでは一般的には企業のいわゆる「購買部門」が購入主体となるのが一般的であるため、情緒や感情よりも「理性」が重視されると言われている。このようにB2Bの分野ではブランドが考慮されていなかったという歴史的経緯から、B2Bの最初のBにあたる「サプライヤー」という主体に注目したものと考えられる。

(3) American Marketing Association, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

(4) 安原智樹「マーケティングの基本」46頁(日本実業出版社, 2009年)

(5) フィリップ・コトラー, ヴェルデマール・ファルチ「コトラーのイノベーション・ブランド戦略」viii(白桃書房, 2014年)

(6) 前掲コトラーiv

(7) 「部材」という言葉は必ずしも一般的なものではないが、形のある「部品」と形のない「材料」の両者を含める意味で用いている。

筆者が「技術ブランド」について研究していた2010年前後には、同様の事象についてブランドの対象については「テクノロジー・ブランド」という名称、そのような技術をブランド化する活動については「テクノロジー・ブランディング」という言葉で説明していた。これは、ブランド化する「主体」ではなく、ブランド化する「客体」に着目していたからである。

ハーバード・ビジネス・スクールのジョン・クウェルチ教授は、インブランドについて、要諦と考えられる4つのポイントを掲げている⁽⁸⁾。

- ① 部材は、通常、特許権で保護されている。
- ② 部材は、最終製品(完成品)の機能にとって中心的なものである。
- ③ 最終製品には大きなブランド力がない。
- ④ 最終製品はアフターサービス市場において販売されている「部材」の組立品である。

ここで注目したいのは最初のポイントである。部品や材料が「特許権」で保護されていることが通常である、という点は重要な指摘と考えている。

そしてこのことは部品や材料が「技術」的に既存のものとの差別化できていることを意味し、それは「インブランド」が「技術ブランド(テクノロジー・ブランド)」とほぼ同義であることの証左でもある。

2. 概念の整理

では「インブランド」と「技術ブランド(テクノロジー・ブランド)」は完全に一致する概念なのか。

この点について論じた文献は見当たらないが、結論から述べれば、ほぼ一致するものの、一部分においてはわずかな差分が見られると考えている。

具体的には、インブランドは、完成品メーカーとの対比において、既に述べたように部品あるいは材料メーカーに代表される「サプライヤー」という「主体」に着目しているものの、実際にブランド化される対象は「高性能な部品あるいは材料」であってそこにはほぼ必ずイノベティブな「技術」が存在している。言い換えれば、サプライヤーの「部品」や「材料」というのは通常は互換性があるものであり、何らイノベティブな「技術」が存在しないものが他社と差別化され、ブランド化することは考え難い。

しかしながら、両者は完全に一致するものでもない。例えば、図3に示すように「完成品メーカー」という主体が「他社」すなわちサプライヤーではなく、「自社」の

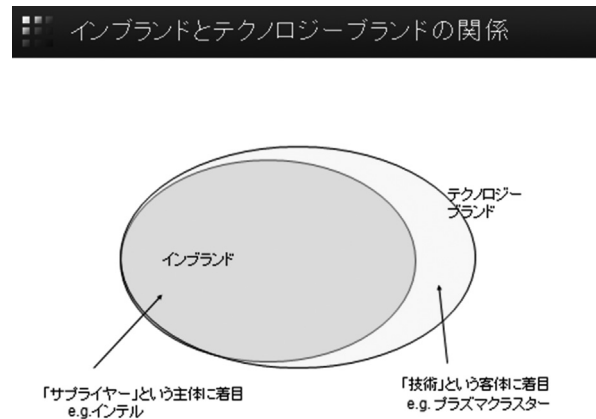
要素技術を「切り出して」ブランド化した場合である。例えば、シャープのプラズマクラスターという技術は、サプライヤーが主体ではなく、完成品メーカーであるシャープが自社技術を切り出してブランド化したものである。これは厳密に言えば、インブランドではないが技術ブランド(テクノロジー・ブランド)であるといえる。

ものづくり企業が自社技術のブランド化を目指す場合、その主体となる企業が「サプライヤー」であれば「インブランド」であり同時にテクノロジー・ブランドでもある。

他方、企業が完成品メーカーで自社技術を切り出してブランド化する場合には、それは厳密にはインブランドではなく、技術ブランド(テクノロジー・ブランド)といえよう。実際、前述したヒートテックやプラズマクラスターはいずれもサプライヤーではなく、完成品メーカー(それぞれユニクロ及びシャープ)が主体となってブランド化している。

もっとも、繰り返しの説明にはなるが両者はほぼ重なる概念である。したがって、以下ではインブランド、テクノロジー・ブランド、技術ブランド等の言葉を特に断ることなく概ね同義語として互換的に用いる。

図3



3. 事例

技術のブランド化の実例について既に示したのものもあるが、ここでいくつかについて改めて紹介しておきたい。

(1) インテル

まず、インブランドの事例として取り上げられる最も有名なものの一つはインテルのプロセッサがブラ

(8) Quelch, John. "Blank" inside: Branding ingredients." Harvard Business School Working Knowledge (2007).

ンド化した事例である。プロセッサはコンピュータという「完成品」からみた場合の「部品」であると同時に、実質的には「コンピュータの演算技術」を表していると言ってよいだろう。

図 4



本来、プロセッサというのはパソコンの筐体の中に収められているまさに「部品」であってパソコンの外観からは通常は見えないものである。

無論、カタログや製品仕様書等を見れば分かるものであるが、もともと「ブランド」というのが「識別」を基本にするものであることからすれば、調べないと分からないものをブランド化するのが難しいことは容易に想像できる。

「部品」や「材料」は本来にこのような性質を持つものであるが、インテルはインテル・インサイドのキャンペーンにより自社の部品を「可視化」して他社のプロセッサと「識別」することに成功した。

具体的には、パソコンの筐体に「Intel Inside」のシールを貼ることを完成品メーカーに認めさせ、同時にパソコンのテレビ広告で有名になったジングルとインテルのロゴマークによって認知度が上昇した。

これらのプロモーション活動によってインテルという会社の認知度および知名度は上がり、B2B 業態のサプライヤーとして初めて「ブランド」ランキングにおいて一位の座を獲得するまでに至るのである。

(2) ゴア・テックス

「部品」というよりも「材料」がブランド化した実例としては、繊維に関する防水技術の「ゴア・テックス」(図 5 参照)が挙げられる。ゴア・テックスは、水滴は通さないが空気を通す機能を持つ防水繊維で著名なブランドである。ゴア・テックスはスキーウェアや山登り用のウェア、最近では靴などにも用いられており、当然のことながらゴア・テックスは商品名ではなく繊維技術の名称である。

図 5



4. インブランド(技術のブランド化)の効用

インブランドの効用としてコトラーらは以下のものを挙げている⁽⁹⁾。

- ・技術そのものを可視化し、知覚品質を向上させる効果
- ・革新性を訴求し、知名度があがる。
- ・競争的差別化のための機会を創る。
- ・ライバル企業のために参入障壁を確立する。
- ・顧客ロイヤルティを増加させる。
- ・需要圧力を確立する。
- ・交換(代替品に換えられてしまう)可能性からの保護を行う。
- ・OEM ブランドのために肯定的な印象をつくる。
- ・価格/ボリューム・プレミアムを成し遂げる
- ・プル効果を創造する。
- ・OEM メーカーに対する市場における力を増強する。

一般論としてブランドが企業にもたらす「直接的な効用」については既に説明した。すなわち(1)1回での購入の利益貢献度と(2)継続購入の利益である。「知名度があがる」というのも「間接」的な効用として一般的なものであろう。

この中で「技術のブランド化」において最も根源的で通常のブランドと異なる点は、「技術そのものを可視化」できるようになる点と考えられる。

もともと「技術」というのは外部から認識しやすいとは限らない。例えば、テフロン加工であれば、そう説明されていなければ製品を外側から眺めただけでその技術の存在を認識することは困難であろう。また、前述したゴア・テックスのような繊維の防水技術、ヒートテックのような調温技術も同じである。技術に「名称」がつけられているからこそ消費者はその技術の存

(9) コトラー前掲 42 頁, 43 頁

在を明確に認識できるのである。逆にブランドというのは消費者の「認識」を不可欠の前提とするのであり、消費者がそもそも認識できないものがブランド化するはずもない。

このように考えると、この「技術そのものを可視化」できるという点が「技術のブランド化」にとっての鍵であるといえよう。

なお、他の文献で挙げられているインブランドの効用として、他社との技術ライセンスや企業間ライセンスにおいて技術の優位性を明確に示す効果(ライセンス機会創出, 連携構築の機会創出)、従来商品と異なるカテゴリーの商品に要素技術を転用する際に容易にブランド拡張ができる効果, デファクトスタンダードを形成する効果等がある⁽¹⁰⁾。

IV マーケティング論(ブランド論)と知的財産の関連性についての示唆

「技術のブランド化」がブランド論の中で比較的最近になってから議論されている分野であり、またそのブランド論はマーケティング論を基礎にすることは既に述べた。

ではマーケティング論と知的財産はどのような関連性があるのだろうか。前述したようにマーケティングの定義は「既存市場の維持・拡大及び新市場の創造のための諸活動」である。

他方、知的財産権は法律で認められた独占排他権であり、結果的に市場のコントロールを認めるものであるから「新市場の創造」を行う際に知的財産権があれば有利に働き、また「既存市場の維持」にとっても有用であることは説明するまでもないだろう。

さらに、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つであることは既に述べたが、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。

このように考えるとマーケティングと知的財産は極めて密接な関係があるのではないかと思える。

しかし、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实例はほぼ聞いたことがなく、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。

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⁽¹¹⁾。

もっとも、ブランド論と「商標」はそれなりに関連づけられてきた。というのもブランド論の中においてブランド価値を法的に担保するという位置づけとして商標法や商標権が取り上げられていたからである。

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⁽¹²⁾。

この点、「技術のブランド化」について商標法や商標権がその法的担保となる点は通常ブランド論と同様である。

むしろここで注目すべきは、「技術のブランド化」と特許法との関係性である。前述したように、ジョン・クウェルチ教授は対象が通常は特許権で保護されている、と述べている。技術がブランド化するためには、その商標としてのマークのみならず、その商標が表す「技術」そのものが他の技術と「差別化」できていなければブランド化が困難なのはある意味で当然のことだろう。

したがって、インブランド戦略では、技術そのものを特許権で保護し、その技術を可視化したマーク等を商標権で保護するなどの様々な知的財産制度の総合的な活用、いわゆる「知財ミックス」が重要になると考えられる。

V おわりに

わが国の中小企業には世界に誇る技術力を持つ会社が多いという。そのような会社には大抵、職人気質の技術系の経営者がいる。彼らの多くはあくまでも「技術」力にこだわり、それをブランドとして確立するという発想に辿り着いていないところが多いのではなか

(10) 岡本智「技術のブランド化とそのマネジメント」オペレーションズ・リサーチ, Vol.48 No.10, (2003) 729-734 頁等

(11) 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。

(12) 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。

ろうか。「ブランド」を単なる「程度の低いものを高く見せかける宣伝広告」程度にしか思っていない人が多い可能性もある。

インブランドあるいは技術ブランドでは、顧客吸引力を生じさせるような「素晴らしい技術」が存在していることは当然の前提である。

しかし、前述したように「技術」はそのままでは見えにくく、特に一般人には分かりにくいのである。それを分かりやすく、可視化するのがインブランドという考え方であり、技術のブランド化である。

「技術力」には自信があるものの、なかなかそれが社会で評価されていないと感じているものづくり企業にとって、本稿で述べたインブランド戦略は極めて高い可能性があると考えている。

以上

