

○砂田 薫（朝日新聞）

1. 問題意識

80年代に一世を風びしたマーケティング部門も現在は活力がなく、「組織全体への影響力を低下させ、組織の中に埋没しつつある」（N.Kumar、2004）と停滞期との認識がある。一方、知財を生み出す研究開発部門への企業トップの思い入れは堅調で（GDP比3.1%で世界5位、IMD2004年調査）、設備投資より多くの予算を振り向ける企業もある。

ライオン（株）や鐘淵化学工業（株）は経営課題として「研究開発とマーケティングの融合」を挙げている。紙幅の関係で詳述できないが、ライオンは02年4月より家庭品事業に新たな事業部制を導入、研究とマーケティングを一体化し、いくつかの「新規需要開拓型新製品」を上市しているし、鐘淵化学は世界初の製品や競争力のある商品を生み出している。ともすれば「水と油」「文系対理系」の関係で対比される「研究開発とマーケティング」は製品開発サイクルが短縮される中、従来のように製品企画と技術開発を分離することは不可能になって両者は一体化が進行する（S.L.Beckman 2005）。多くの商品がコモディティ化し単価が下落する中、プロダクト・イノベーション（製品の変革）を創出し、知的財産を生み出す「研究開発」の生産性向上に期待がかかる。そんな中、特許部が知財部に名称変更し、従来業務の先行技術調査や他社技術動向チェックを研究開発部門に委ね、より経営に近い「知財戦略・提携戦略」を扱う業務にシフトしている（高野誠司 2005）。

特許法侵害や著作権侵害等が明らかになれば相手のビジネスをやめさせられる、いわば究極のマーケティング手法とも呼べる「知財」を絡め、「研究開発⇄知財⇄マーケティング」の効率よい3部門の「三位一体」・「文理融合」的連携は本業の周辺領域を広げるチャレンジや新開発が叫ばれる中、新しい経営課題になりつつある。従来ありがちだった「ユーザーが求めているのはデータからこういったモノ」（商品企画マーケッター）、「それは技術的にもコスト的にも無理」（開発チーム）といった「市場・技術間コンフリクト」から、知財パワーをゲートキーパー（媒介）に、研究開発とマーケティングの部門協働への期待が高まる。現に旭化成の場合、研究開発戦略を立てる段階から、知財部およびマーケティングや財務部門が参加し、ガラス・組成物といった特定の範囲で将来性を讀んだ、他社の追随を許さない特許取得（知財の選択と集中）が行われている（岡田依理 2003）。分社戦略の中、5,000名のIT従業員を擁する東芝ソリューション（株）も、知財部門発の新事業テーマを進行させ、「るつぽプロジェクト」の名のもと、04年実績で46事業テーマの中、4テーマが事業計画書になったという。「テクノロジー（「研究開発」と読み替える、筆者）とマーケティングを結びつけ、つなげて考え

ることが多くなっているが、そこにビジネスモデル、戦略を入れる必要がある（高須秀視「ローム取締役研究開発本部長 2005」）と企業の第一線で声上がるが、象徴的である。

企業活動において共鳴し始めた研究開発の成果であるところの知財とマーケティングの交差し融合する領域に、「知財戦略マーケティング」とも呼ぶべき新たな経営戦略的知見が発生、「化学反応」し始めたとの仮説を立て立証したが（砂田薫 2005）、本発表では「知財戦略マーケティング」（図表1）のコンセプトをまず概観し、その後、企業の現場で進行する「研究開発とマーケティングの融合」（¹）の実例を先行研究レビューを紹介しながら概念モデルの実証を試みる。

2. 「研究開発とマーケティングの融合」事例研究 ～モデルは①と②の方向性 ①社内ビルトイン型融合モデル

サッポロビールは、利幅の多い商品として知られる「第3のビール」の先駆けであるドラフトワンを上市し、「プロダクト・イノベーション」を起したが、今度は8月に大麦を使ったスープ商品を発売した。国内ビール各社は大麦の交配により品種を改良する「育種」事業をその安定化に伴い、大幅に縮小する中、「大麦の価値はビール原料にとどまらない」という研究所の声を生かし、開発を続けた。ここからどうマーケティングと知財がからみ、商品化に導かれたかを考察する。

② OEM 型融合モデル

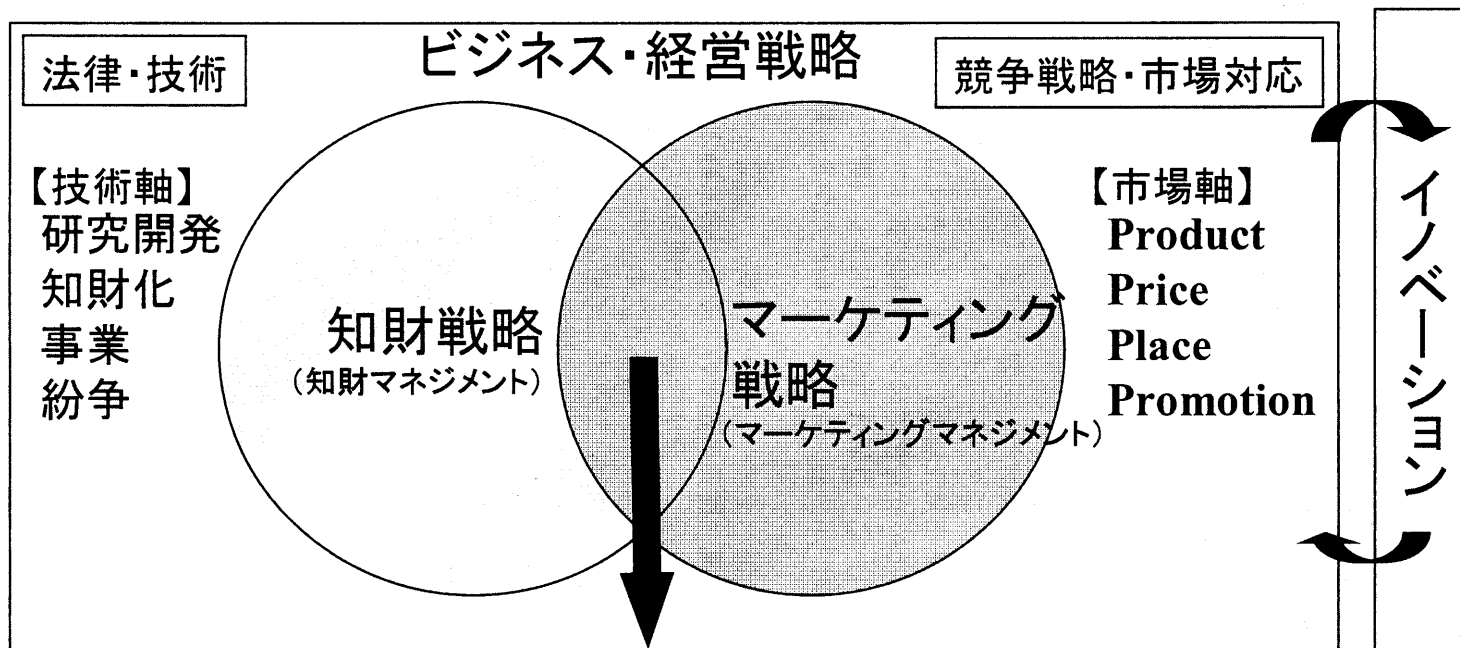
佐賀県鳥栖市に昨年「第3回バイオベンチャー大賞」（主催：日本工業新聞社）の新聞社賞に輝いた東洋新薬（従業員数：約350名）の本拠地がある。1997年に設立された同社は製薬会社ではなく、健康食品作りに取り組むバイオテクノロジーの研究開発型OEMメーカー。特定保健用食品（トクホ）では4月現在、その取得数が25品と、並居る大手を向こうに回し、堂々の全国第2位の実力派。フランスの松の樹皮を由来とした「フラバンジェノール（東洋新薬の登録商標）」で、サントリーと「フラバン茶」を共同開発した。ここに、サントリーの高機能茶「フラバン茶」のアライアンスが成立する。04年10月、「フラバンジェノール+ビタミンC+緑茶」の組み合わせで「健康に役立つ飲料」として、特許登録された（サントリーのHP「Q&A ―よくあるご質問」より）。現在フラバンジェノール関連の特許出願は70件に及び、周辺特許を固め、「排他独占性」によりさらに強い商品になることが期待される。昨年秋、フラバン茶が特許を取得されてからは、パッケージに「特許取得」の文字が現れるようになった。この成功のメカニズムを検討する。

（注1）両者の融合についての研究は意外に古く、1950年代、日本では90年代から。従来、統合問題はジョブ・ローテーションや社内研修で技術者がマーケティング業務を経験できるからと深刻ではなかった。（Urban and Hauser 1993）

また、本発表で議論する「研究開発とマーケティングの融合」は、発表者考案の16分割マトリクス（図表2）において、「研究開発」のセルとマーケティング4Pの4つのセル、または「知財化」加え、最大8つのセル内での検討事項となる。

【主要参考文献】松井憲一（2005）『技術系ベンチャーのイノベーション評価法』ダイヤモンド社。川上智子（2005）『顧客志向の新製品開発』有斐閣。

図表1.「知財戦略マーケティング」の概念モデル



【交差領域】 知財戦略マーケティング

- 2つの視座の方向性 {
- ① マーケティングを生かした知財戦略
 - ② 知財を生かしたマーケティング戦略

出典: 砂田薫「日本知財学会第3回年次学術研究発表会資料」より

知財戦略
マーケティング
のマトリクス

図表2 マーケティング・マネジメントのバリュー・チェーン(市場軸)

	製品 Product	価格 Price	流通 Place	販促 Promotion	商品 市場
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> 海外ブランドの日本発商品開発(例:ZARAの日本製スーツが欧州市場に逆上陸) 新商標で共同開発(ソニー・サムスンがBRAVIAブランドでTV製造) 研究開発OEM(東洋新薬) 	<ul style="list-style-type: none"> 製品成立時に予想される競争関係や市場での「値ごろ感」を事前に調査 	<ul style="list-style-type: none"> 開発チームから販路への商品説明(例:サッポロのドラフトワン) 知財製品成立を見越しての流通政策(検討例:ヘルシア茶導入初期はコンビニのみで販売) 	<ul style="list-style-type: none"> 知財製品成立のプロセスを「プロジェクトX」風にストーリー化し、ニュースリリースや広告展開する手法 知財報告書の活用 	
知財化	<ul style="list-style-type: none"> 商標ビジネス(三井物産のロハス) 特許か実案を選択か、はたまた営業秘密か(例:コカ・コーラのレシピ) 著作権処理(例:映像コンテンツのネット配信事前承認) 	<ul style="list-style-type: none"> 知財の排他独占性で価格決定権を握る(例:「関サバ」の商標で、普通のサバより30倍の値段で売れる) 競争相手の多い価格帯を避け、高級品に特化(検討例:エルメス) 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス特許(例:ネットの流通を使った独占的商法) チャネルブランド(検討例:レクサスのプレミアム・チャネル) ブランドの販路拡大(スタバが、サントリーとタイアップし、コンビニ用にコーヒーを発売) 	<ul style="list-style-type: none"> ギブアウェイ(販促物)等の知財化(検討例:ホリエモン・風太・細木数子の登録商標出願) パッケージに「特許」等の知財文字印字(例:フラバン茶) CM用にキャラクター創造(例:味の素の「アジパンダ」) 	
事業	<ul style="list-style-type: none"> 既製知財を活用し、製品化(例:著作隣接権だけをクリアした「電車男」の成功) ライン拡張(例:ヘルシア烏龍茶) ブランドエクステンション(例:タリーズの緑茶店ケツクグリーンティー) ブランド企業買収(例:ユニクロ) 	<ul style="list-style-type: none"> スキミングプライス(低価格シェア確保)かペネトレーションプライス(高価格先行利益)の選択 知財を生かした「非価格プロモーション」 特許期間満了に伴うジェネリック医薬品の値付け 	<ul style="list-style-type: none"> 大学TLO、LLC(有限責任会社)とLLP(組合)、知財信託 アライアンス(インテルと吉本のコンテンツ配信) クロスライセンス活用(例:東芝と米MSの提携)いわゆる知財マーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドコラボレーション(例:スイスウォッチのIWCがブラダのロゴを文字盤に入れた限定モデルを発売、メルセデスとアルマーニ、ユニクロの外国航空会社とのコラボTシャツ) 	
紛争	<ul style="list-style-type: none"> 特許権侵害訴訟(裁判所)と特許無効審判(特許庁)の申立 クロスライセンス契約で無用な特許侵害回避 NAP(紛争回避)条項 	<ul style="list-style-type: none"> 価格カルテル 知財評価 	<ul style="list-style-type: none"> 「着うたフル」流通促進の公取勧告対応 模倣品業者の摘発とそのアライアンス模索(「鉛とムチ」戦略) 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドの販促物政策(検討例:1996年サントリーの「BOSSジャン」に独ヒューゴボスが商標権侵害訴訟、その後和解) 広告展開で好意形成(例:日亜化学が中村裁判第1審後に新聞に企業広告掲載) 	

技術革新

※上記各セルの領域は相互に関連しあっていて、一部またがるケースもある。