

セブン&アイ・ホールディングスの知財戦略：グローバルCVSへの転換を支える無形資産の構造分析

エグゼクティブサマリ

本レポートは、株式会社セブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）の知的財産（以下、知財）戦略について、同社の事業構造転換という文脈から多角的に分析するものである。一次情報を基に、以下の11点の要点を抽出した。

- セブン&アイの知財戦略は、公式な「知的財産レポート」等で明示されてはいないものの、各種開示情報から**「ブランド価値の保護」を最優先する防御的かつ暗黙的な戦略**であると推察される。
- 近年の「総合小売業」から「グローバルCVS（コンビニエンスストア）事業」への戦略的集中は、同社の知財戦略にプロアクティブな技術主導型への進化を必然的に促している。
- 知財ガバナンスは、専門の役員（CIPO）や委員会を設置せず、リスクマネジメント委員会や情報管理委員会が所管する分散管理型と見られる。これは、グローバルな技術競争において構造的課題となる可能性がある。
- DX（デジタルトランスフォーメーション）推進を担う100%子会社**「SpireX株式会社」の設立と、アクセンチュア社との戦略的パートナーシップ**は、今後の技術的知財を創出する中核エンジンと位置づけられる。
- 商標戦略の中核は、年間売上1.5兆円を超えるプライベートブランド**「セブンプレミアム」**である¹⁴。個々の商品名ではなく、この強力なアンブレラブランドに保護を集中させることで、効率的なブランドエクイティの構築を実現している。
- 特許戦略は、現時点では限定的であるが、**メタバース上の仮想店舗と実店舗を連携させるビジネスモデル特許（特許第7217831号）**⁴⁷⁻⁶²の取得に見られるように、未来の小売業態を見据えた先進的な研究開発への布石が打たれている。
- 最も価値のある無形資産は、特許や商標といった登録知財以上に、膨大な顧客の購買データやサプライチェーンの運営ノウハウといった**「営業秘密」**である。DX戦略の本質は、これらの非登録知財を体系化し、グローバルで活用するための基盤構築にある。
- 競合比較において、ファミリーマートが「音商標」や「色彩商標」といった非伝統的商標を積極的に活用する⁵⁸⁻⁵⁹⁻⁶⁶⁻⁶⁷のに対し、セブン&アイは既存の強力なブランド資産の活用に重点を置く、より保守的なアプローチを採っている。
- 中期的な最大の課題は、ブランド中心の既存ポートフォリオから、AIやデータ分析を核とする技術的知財ポートフォリオへの転換である。SpireXの成果が、この転換の成否を左右する。
- 長期的には、グローバル展開の加速に伴うブランドの希薄化リスクが顕在化する可能性がある。国際的な商標管理と品質維持の一貫性が、持続的成長の鍵となる。

- 経営層には知財ガバナンス体制の強化、研究開発部門にはコア技術の特許化とパートナーシップにおける知財権の明確化が、今後の戦略的アクションとして示唆される。

背景と基本方針

株式会社セブン&アイ・ホールディングスの知的財産戦略を正確に理解するためには、まず同社が近年経験している抜本的な事業構造の転換を分析の基盤に据える必要がある。この戦略的転換こそが、同社の知財ポートフォリオに求められる役割と価値を再定義する最大の駆動力となっているからである。

グローバルCVSへの戦略的集中

セブン&アイは、2021年度から2025年度を対象とする中期経営計画およびその後のアップデートにおいて、従来の百貨店やスーパーストア（SST）を含む「総合小売業」を目指す方針から明確に脱却し、「国内外CVS事業を軸とした成長戦略を加速する方針」へと転換したことを公式に表明している²²⁻²³。この方針は単なるスローガンにとどまらず、祖業であるイトーヨーカ堂を中核とするSST事業の売却完了といった具体的なアクションによって裏付けられている¹⁶⁻⁴⁸。

この事業ポートフォリオの再構築は、知財戦略に対して profound（深遠な）影響を与える。従来、同社の知財は、コンビニエンスストア、スーパーストア、百貨店、金融サービスといった多岐にわたる事業セグメントをそれぞれ個別にサポートする必要があった。しかし、戦略の軸足がグローバルCVS事業に完全に移行した現在、ブランド、技術、データといった全ての無形資産は、「グローバルなコンビニエンスストア市場で支配的な地位を確立する」という単一の戦略目標に向けて最適化されなければならない。この変化は、リソースの集中を可能にする一方で、CVS事業の成否がグループ全体の命運を直接左右するというプレッシャーを生み出している。かつてSST事業のブランド保護に投じられていたリソースは、今やグローバルなブランドの一貫性維持や、スケーラブルなテクノロジープラットフォームの知財保護へと振り向けられる必要に迫られていると推察される。

暗黙的に示される防御的・ブランド中心の基本方針

セブン&アイは、パナソニックのような技術主導型企业とは異なり、「知的財産レポート」といった形で知財戦略を包括的に開示していない⁵⁶。そのため、同社の基本方針は、有価証券報告書や統合報

告書といった他の開示情報から演繹的に導き出す必要がある。

その最も重要な手がかりの一つが、事業等のリスクに関する開示情報である。同社は「知的財産権に関するリスク」として、「当社グループの商品やサービスが、第三者の保有する知的財産権を侵害することにより、紛争等が発生し、使用差止に伴う収益減少や損害賠償義務などが発生する可能性」を挙げている⁴⁶。これは、自社の権利活用による機会創出よりも、他者権利の侵害回避というリスク管理に主眼を置いた、極めて防御的な姿勢を示唆している。事業運営の自由(Freedom to Operate)を確保することが、知財管理の最優先事項とされていることがうかがえる。

この防御的姿勢と対をなすのが、強力なブランド資産への注力である。中期経営計画ではグループの重点戦略として「『食』を軸とした国内外コンビニエンスストア事業の成長戦略」が掲げられている²²。この戦略を具現化し、絶大な成功を収めているのが、年間売上金額が1兆5000億円を突破したプライベートブランド(PB)「セブンプレミアム」である¹⁴。この事実は、「食」領域におけるブランド価値の構築と保護が、同社の競争優位性の源泉であることを物語っている。

これらの情報から、セブン&アイの暗黙的な知財基本方針は、以下の二つの柱から構成されていると推察される。

1. ブランド資産の鉄壁な保護: 中核である「セブン-イレブン」ブランド、および成長ドライバーである「セブンプレミアム」をはじめとするPBブランドの商標権を国内外で確実に取得・維持し、ブランド価値の毀損を防ぐ。
2. 事業リスクの徹底的な排除: 新商品開発や新サービス導入に際して、第三者の知的財産権を侵害しないようデューデリジェンスを徹底し、事業活動の安定性を確保する。

この二本柱は、長年にわたり国内市場で成功を収めてきた小売企業として合理的かつ堅実な方針である。しかし、前述の通り、同社は今や「グローバル」かつ「テクノロジーを駆使する」CVS企業への変貌を目指している。この変革期において、従来の防御的なブランド中心戦略だけでは不十分であり、新たな技術的知財を積極的に創出し、活用するプロアクティブな戦略への移行が不可欠となっている。この移行の成否が、今後のセブン&アイの企業価値を大きく左右することになるだろう。

当章の参考資料

1. ¹⁴ <https://www.7andi.com/company/news.html>
2. ¹⁶ <https://diamond.jp/articles/-/375199>
3. ²² https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_02.pdf
4. ²³ <https://www.youtube.com/watch?v=gii9NShRAzs>
5. ⁴⁶ <https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>
6. ⁴⁸ <https://note.com/takachaneru/n/nc1344fa7d93f>
7. ⁵⁶ <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>

全体像と組織体制

セブン&アイの知財戦略を支える組織体制は、同社の戦略的転換に伴い、大きな変革の途上にある。従来の分散的かつ間接的な管理体制から、DXを核とした専門組織による知財創出へと重心が移りつつある。本章では、ガバナンス構造と、知財創出の新たなエンジンとなる組織について分析する。

知財ガバナンスと監督体制

セブン&アイのコーポレート・ガバナンス体制に関する開示情報、特に「経営レポート2024」などを精査すると、取締役会の下に「知的財産委員会」のような専門組織や、最高知財責任者(CIPO: Chief Intellectual Property Officer)といった専門役員のポストは存在しないことが確認できる⁶。これは、知財が取締役会レベルで一元的に議論される戦略的経営資源としてではなく、各機能部門が所管する管理対象として扱われてきた可能性を示唆している。

現状の体制では、知財に関連する責務は複数の委員会に分散していると見られる。例えば、前章で述べた他者権利の侵害リスクは「リスクマネジメント委員会」の管轄となり、DX戦略に伴うデータやシステムの管理は「情報管理委員会」が担当すると考えられる⁶。これらの委員会には、最高情報責任者(CIO)を兼務するグループDX本部長が参画しており、技術やデータに関する議題が経営レベルで扱われていることは間違いない⁶。

しかし、この分散管理型の体制は、グローバルなCVS事業を展開する上で構造的な課題を内包している可能性がある。商標(ブランド)、特許(技術)、営業秘密(データ・ノウハウ)といった異なる種類の知財を、全社横断的な視点から統合し、企業価値の最大化を図るという戦略的機能が働きにくいからである。各部門がそれぞれのKPIに基づいて知財を管理すると、例えばマーケティング部門はブランド保護を、DX部門は技術開発を優先し、両者の連携が欠如するリスクがある。国内中心の多角的な小売業であった時代にはこの体制でも機能したかもしれないが、グローバルで統一されたブランドとテクノロジープラットフォームを武器に戦うこれからのセブン&アイにとっては、より統合された知財ガバナンス体制の構築が重要な経営課題となる可能性がある。

技術的知財の新たな創出エンジン: SpireXとアクセンチュアの連携

こうした中、セブン&アイの知財創出メカニズムにおいて最も注目すべき動きが、専門的な技術組織の設立である。2025年10月14日、同社はIT/DX部門の大規模な組織変革を発表した¹⁻³。この変革の核心は、ホールディングスのグループDX本部の機能の大半を、100%子会社である株式会社セブン

&アイ・ネットメディアに移管し、同社の商号を**「SpireX株式会社」**に変更するというものである¹⁻³。

この組織再編の目的は、従来のIT/DX機能がスーパーストアや金融など複数事業の支援を前提としていたのに対し、新会社「SpireX」がCVS事業に特化したITシステムの構築に集中することにある¹⁻³。さらに、この変革を加速させるため、世界的なコンサルティングファームであるアクセンチュア株式会社と、組織変革推進・マネジメントに係る業務委託契約を締結した¹⁻³⁻¹⁷。このパートナーシップの目的には、「グローバル運営に必要なIT/DX機能の追加・適正化」と並んで**「R&D(研究開発)の強化」**が明確に掲げられている¹⁻³。

この一連の動きは、セブン&アイが今後の技術的知財(特許やソフトウェア著作権、技術的ノウハウなど)を創出するプロセスを、事実上、SpireXとアクセンチュアの連携体制に集約したことを意味する。これは、外部の専門知識を積極的に導入し、開発スピードを上げるための戦略的決断である。生成AIをはじめとする先端技術を活用し、業務生産性の向上とコスト削減を目指すことも発表されており、この過程で生まれる新たなアルゴリズムやシステム、ビジネスプロセスが、将来の知財ポートフォリオの中核を形成していくことになるだろう¹⁻³。

この「新たなIPファクトリー」の誕生は、知財管理に新たな論点をもたらす。アクセンチュアと共同で開発された技術やシステムの知財所有権はどちらに帰属するのか。その成果を、米国の7-Eleven, Inc.を含むグローバルネットワーク全体でどのように利用許諾し、管理していくのか。これらの知財権の帰属と活用に関する契約上の取り決めが、パートナーシップの成否、ひいてはグループ全体の競争力を左右する極めて重要な要素となる。セブン&アイのグローバルCVS戦略は、このSpireXとアクセンチュアの連携から生まれる無形資産を、いかに効果的に保護し、展開できるかに大きく依存していると言えるだろう。

当章の参考資料

1. ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
2. ³ <https://www.7andi.com/ir/>
3. ⁶ https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/pdf/20240920_all_a.pdf
4. ¹⁷ <https://www.7andi.com/ir/>

詳細分析

セブン&アイの知財戦略は、大きく分けて「ブランド資産」「技術開発」「データ・ノウハウ」の3つの領域から構成されている。それぞれの領域は、同社の事業戦略と密接に連携しながら、独自の発展と課題を抱えている。本章では、これらの領域を個別に深掘りし、その戦略的意図と構造を明らかにす

る。

ブランド資産と商標戦略

セブン&アイの知財ポートフォリオにおいて、最も価値が高く、また最も精緻に管理されているのがブランド資産、すなわち商標である。その戦略は、強力なマスターブランドの下に多数の商品を展開する「アンブレラブランド戦略」にその特徴を見出すことができる。

この戦略の中核を成すのが、プライベートブランド「セブンプレミアム」である。2025年4月の発表によれば、その年間売上金額は1兆5000億円を突破し、年間販売金額10億円を超える商品が315品目に拡大するなど、もはや一企業のPBという枠を超えた巨大なブランドへと成長している¹⁴。この成功を支える商標戦略は、極めて効率的である。外部の分析によれば、「セブンプレミアム」傘下の個々の商品名は、「金のハンバーグ」や「蒙古タンメン中本」といった、商品の内容や特徴を直接的に示す記述的な名称が多く、これらは単独での商標登録が難しい場合がある⁵⁰。

これは、意図的な戦略である可能性が高い。数百、数千に及ぶ個別の商品ごとに商標を出願・登録・管理する膨大なコストと手間をかける代わりに、全てのブランドエクイティとマーケティング投資を「セブンプレミアム」という一つの強力なアンブレラブランドに集中させる。そして、その傘の下で、消費者に分かりやすいシンプルな商品名を用いることで、品質保証の証であるマスターブランドの信頼性を個々の商品に波及させている。これは、自社の強力な販売チャネル（全国のセブン-イレブン店舗網）を最大限に活用できる小売業ならではの戦略であり、一般的な消費財メーカーが個々の商品ブランドを確立しようとするアプローチとは一線を画す。この戦略により、セブン&アイは商標管理コストを最適化しつつ、ブランド価値の最大化を実現していると評価できる。

このアンブレラ戦略は、グループ全体のブランド体系にも見て取れる。「セブン-イレブン」を頂点に、「セブンカフェ」「セブンプレミアム」「セブン・ザ・プライス」といった「セブン」を冠したサブブランドを展開することで、グループとしての一貫したブランドイメージを顧客に訴求している。これらのブランド群の商標権を国内外で網羅的に保護することが、同社の商標戦略の根幹をなしていると推察される

¹¹⁻¹²⁻¹³。

技術開発と特許戦略

セブン&アイの特許戦略は、ブランド戦略と比較すると、まだ発展途上の段階にあると見られる。しかし、その中でも同社の将来の方向性を示唆する重要な動きが見られる。その象徴的な事例が、株式会社セブン-イレブン・ジャパンと共同で出願・登録された**特許第7217831号「商品提供装置、商品提供方法及び商品提供プログラム」**である⁴⁷⁻⁶²。

この特許は、アバターが活動する三次元の仮想空間（メタバース）上の店舗で商品を注文すると、その情報に基づいて現実世界の店舗が商品を準備・提供するという、バーチャルとリアルを融合させた新しい販売モデルに関するものである⁴⁷⁻⁶²。現時点でメタバース事業が同社の収益の柱となっているわけではない。しかし、このような特許を早期に取得しておくことには、極めて大きな戦略的意義がある。これは、将来の小売業が向かう可能性のある一つの方向性に対して、事業展開の自由度を確保し、他社の参入を牽制するための「戦略的オプション」を取得する行為に他ならない。

この特許出願は、同社の研究開発が、店舗オペレーションの改善といった漸進的なテーマだけでなく、ビジネスモデルそのものを変革しうる破壊的技術にも目を向けていることの証左である。これは、前章で述べたSpireXとアクセンチュアの連携による「R&Dの強化」という方針とも完全に一致する¹⁻³。今後、この連携体制から、店舗の自動化、需要予測AI、新たな決済システム、サプライチェーン最適化など、CVS事業の競争力を直接的に高めるためのコア技術に関する特許出願が増加していくことが予想される。

現状では、セブン&アイ・ホールディングス単体や主要事業会社名義での特許出願件数は、製造業のリーディングカンパニーと比較すれば限定的であると推察される⁸⁻⁹⁻¹⁰。しかし、このメタバース特許は、同社の特許戦略が、単なる「防御」から、将来の事業機会を確保するための「戦略的布石」へと移行しつつあることを示す重要なマイルストーンと位置づけることができるだろう。

データ・ノウハウとDX戦略

セブン&アイが保有する無形資産の中で、登録された商標や特許以上に競争力の源泉となっているのが、登録されていない「営業秘密」、すなわち膨大な顧客データと、それを支えるオペレーション・ノウハウである。毎日数千万人が利用する店舗から得られるPOSデータ、商品の発注・配送・在庫管理に関するサプライチェーンの知見、そして「セブンプレミアム」に代表される商品開発プロセス。これらこそが、同社の「近くて便利」を実現する真の資産である。

この文脈で捉えると、中期経営計画の柱の一つである「グローバル成長の礎となるIT/DX戦略とコスト競争力を高めるIT/DXガバナンス構築」²²は、単なるシステム投資ではなく、本質的には営業秘密を知的財産として体系化し、活用するための戦略であると言える。

SpireXとアクセンチュアが構築を目指すCVS事業に特化した新たなIT基盤は、この戦略の実行基盤となる¹⁻³。この基盤を通じて、日米およびグローバルで得られる膨大なデータを統合・分析し、そこから得られる知見（顧客インサイト、需要予測モデル、最適な商品棚の配置パターンなど）を、競争優位性を持つ独自のノウハウへと昇華させることが可能になる。このシステム自体が、他社が容易に模倣できない複雑性と精緻性を持つことで、強力な参入障壁、すなわち「技術的な堀」を形成する。

この種の知的財産は、特許のように公開されることなく、サイバーセキュリティ対策、厳格なアクセスコントロール、従業員との秘密保持契約などによって保護される。DX戦略への巨額の投資は、この動的かつ自己増殖的な知的財産（データとノウハウの集合体）を創出し、保護し、活用するための、最も重要な戦略的アクションなのである。セブン&アイの未来の企業価値は、この非登録知財をいか

にグローバル規模でマネジメントできるかにかかっていると言っても過言ではない。

当章の参考資料

1. ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
2. ³ <https://www.7andi.com/ir/>
3. ⁸ <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
4. ⁹ <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
5. ¹⁰ <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
6. ¹¹ <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
7. ¹² <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
8. ¹³ <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
9. ¹⁴ <https://www.7andi.com/company/news.html>
10. ²² https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_02.pdf
11. ⁴⁷ <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
12. ⁵⁰ <https://toreru.jp/media/trademark/3372/>
13. ⁶² <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>

競合比較

セブン&アイの知財戦略の独自性を評価するためには、同業他社との比較が不可欠である。ここでは、国内小売業界の主要プレーヤーであるイオン株式会社（以下、イオン）および株式会社ファミリーマート（以下、ファミリーマート）との比較を通じて、各社の戦略的ポジショニングの違いを浮き彫りにする。

以下の比較表は、公開情報に基づき各社の知財戦略の焦点を整理したものである。

項目	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	イオン株式会社	株式会社ファミリーマート
主要な知財フォーカス	確立されたブランドエクイティの保護と活用。DXによるオペレーショナル・エクセルシブの追求。	巨大な事業規模を支える物流・インフラ関連のノウハウ。PB「トップバリュ」のブランド管理。	現代的なマーケティング手法と連動した感覚的ブランディング(五感への訴求)。
代表的な商標	・「セブン-イレブン」(文字、ロゴ)・「セブンプレミアム」(文字、ロゴ)・「セブンカフェ」(文字、ロゴ)	・「AEON」(文字、ロゴ)・「トップバリュ」(文字、ロゴ)・各種ショッピングセンターブランド	・「FamilyMart」(文字、ロゴ)・「あなたと、コンビに、ファミリーマート」(音商標) ⁵⁸⁻⁵⁹ ・緑・白・青のブランドカラー(色彩のみからなる商標) ⁵⁹⁻⁶⁶⁻⁶⁷
主要な特許領域	・メタバース連携型店舗システム ⁴⁷⁻⁶² ・店舗オペレーション効率化技術(推察)・商品開発(特に食品)関連技術(推察)	・物流システム、倉庫管理技術(推察)・サステナビリティ関連技術(例:CO2排出量管理システム) ⁵⁷ ・決済・金融関連システム(推察)	・店舗オペレーション効率化技術(推察)・フランチャイズシステム関連(推察)・無人決済店舗関連技術(推察)
DX/データ戦略	・SpireX社とアクセントチュア社によるCVS特化型グローバルIT基盤の構築 ¹⁻³ ・データとノウハウを「営業秘密」として管理・活用	・グループ全体のCO2排出量やBCP対応を管理する「AEON Green System」の活用 ⁵⁷ ・広範な顧客基盤(WAON等)からのデータ活用	・デジタル基盤の刷新とアプリ(ファミペイ)を中心とした顧客接点の強化・データ分析に基づく商品開発・マーケティング

分析と考察

この比較から、各社が異なる強みと戦略に基づいて知財を構築していることが明らかになる。

セブン&アイ: 確立された資産の圧倒的活用

セブン&アイの戦略は、長年の事業活動を通じて築き上げてきた「セブン-イレブン」という圧倒的なブランド資産を最大限に活用することに集約される。商標戦略は、この強力なブランドを守り、その価値を「セブンプレミアム」などのPBに効率的に波及させることに重点を置いている。特許戦略も、メタバース特許⁴⁷⁻⁶²に見られるように先進的ではあるが、その根底には既存の巨大な店舗網というリアルアセットとの連携が前提にある。DX戦略も、このリアルアセットの運営効率を極限まで高め、グローバルに展開するための手段として位置づけられている。これは、いわば**「王者の戦略」**であり、既存の強みをさらに強固にするための知財活用と言える。

ファミリーマート: 現代的・感覚的ブランディングの追求

ファミリーマートの戦略は、セブン&アイとは対照的に、より現代的でマーケティング志向が強い。特筆すべきは、コンビニ業界でいち早く「あなたと、コンビニ、ファミリーマート」というサウンドロゴを「音商標」として登録し⁵⁸⁻⁵⁹、さらにブランドカラーである緑・白・青の組み合わせを「色彩のみからなる商標」として権利化した点である⁵⁹⁻⁶⁶⁻⁶⁷。これは、文字やロゴといった伝統的な識別標識だけでなく、顧客の聴覚や視覚といった五感に直接訴えかけることでブランドを記憶させようとする、洗練された**「感覚的ブランディング戦略」**である。絶対的なブランド力で劣る部分を、巧みな知財戦略で補い、独自のブランドイメージを構築しようとする意図がうかがえる。

イオン: 規模とインフラを支える知財

イオンの知財戦略に関する直接的な情報は限定的であるが、その巨大な事業ポートフォリオから推察するに、その焦点は**「規模の経済」を支えるインフラとオペレーション**にあると考えられる。全国に広がるショッピングセンター、スーパーマーケット、そしてそれらを結ぶ物流網を効率的に運営するためのシステムやノウハウが、同社の競争力の源泉である。例えば、グループ全体のCO2排出量やサプライヤーのデータを管理する「AEON Green System」⁵⁷のようなプラットフォームは、サステナビリティ経営と効率化を両立させるための重要な無形資産と言える。同社の知財は、個々の商品やサービスの差別化というよりも、事業全体の基盤を支える、より広範で包括的な性質を持つものと推察される。

結論

セブン&アイの知財戦略は、競合他社と比較して、その圧倒的なブランド資産と店舗網を深化・拡張させる方向に特化している点で際立っている。ファミリーマートがマーケティングの斬新さで差別化を図り、イオンが事業全体のインフラで優位性を築こうとする中で、セブン&アイは自らの牙城であるCVS事業のオペレーショナル・エクセレンスを、DXとデータ活用という新たな武器でさらに磨き上げようとしている。この選択と集中が、グローバル市場での成功をもたらすかどうか、今後の焦点となる。

当章の参考資料

1. ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
2. ³ <https://www.7andi.com/ir/>
3. ⁴⁷ <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
4. ⁵⁷ <https://boost-tech.com/customers/aeon/>
5. ⁵⁸ https://www.family.co.jp/company/news_releases/2017/20171019_01.html
6. ⁵⁹ <https://recruit-student.family.co.jp/article/000046.html>
7. ⁶² <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
8. ⁶⁶ https://tora-trademark.com/_trashed-3/
9. ⁶⁷ <https://ameblo.jp/cocoiro-color/entry-12562084023.html>

リスク・課題

セブン&アイがグローバルCVS企業への転換を加速させる中で、その知財戦略は新たなリスクと課題に直面している。これらは短期的なオペレーションレベルのものから、長期的な企業価値の根幹に関わるものまで多岐にわたる。本章では、これらのリスクと課題を短期・中期・長期の時間軸で整理し、分析する。

短期リスク(1～2年)

短期的に最も顕在化しやすいリスクは、オペレーション遂行に伴う第三者の知的財産権侵害である。セブン&アイ自身も、このリスクを公式に認識しており、紛争による使用差止や損害賠償の可能性を指摘している⁴⁶。このリスクは、以下の二つの要因によって増幅される可能性がある。

第一に、商品開発サイクルの高速化である。「セブンプレミアム」に代表されるPB商品の開発競争は激化しており、毎週のように新商品が投入される。このスピード感の中で、パッケージデザイン、商品

名、あるいは製造技術などが、意図せずして他社の意匠権、商標権、特許権に抵触する可能性は常に存在する。

第二に、DX戦略の加速と外部パートナーシップの深化である。SpireXとアクセンチュアの連携¹⁻³は、技術開発を加速させる一方で、IP管理の複雑性を増大させる。共同開発したソフトウェアやシステムに使用されるオープンソースソフトウェアのライセンス遵守、あるいはサードパーティのAPI利用における権利関係の確認など、クリアすべき知財上の論点は多岐にわたる。特に、開発の過程でアクセンチュア側が持ち込む技術やツールと、セブン&アイが創出する独自のノウハウとの境界線を明確にし、権利の帰属を厳密に管理しなければ、将来的な紛争の火種となりかねない。これらのオペレーショナルリスクを管理するためには、法務・知財部門と開発部門との一層の連携強化が求められる。

中期課題(3～5年)

中期的な視点で見ると、最大の課題は**「戦略的陳腐化(Strategic Obsolescence)」のリスク**である。これは、セブン&アイの現在の強みが、将来の競争環境において通用しなくなる可能性を指す。

同社の現在の知財ポートフォリオは、その歴史的経緯から、商標権、特に物理的な店舗網と連動した強力なブランド資産に大きく偏っている。これは20世紀型の小売業における成功の方程式であった。しかし、21世紀の小売業の競争軸は、AIによる需要予測、データに基づいたパーソナライズドマーケティング、サプライチェーンの自動化、そして新たな顧客体験を提供するデジタルプラットフォームへと急速に移行している。

この新しい競争環境で勝ち抜くためには、ブランド資産に加えて、技術的優位性を担保する特許や、独自のアルゴリズムといった営業秘密から成る、テクノロジー中心の知財ポートフォリオを構築することが不可欠である。SpireXとアクセンチュアの取り組み¹⁻³は、まさにこの課題に対するセブン&アイの回答であるが、その成功は保証されていない。もし、この取り組みが期待された成果を上げられず、競争優位性を持つ独自の技術的知財を生み出せなければ、同社はブランドと規模のみで戦うことを余儀なくされる。それは、よりアジャイルでテクノロジーに精通した新規参入者(Tech-native competitors)や、異業種からの挑戦者に対して、脆弱な立場に置かれることを意味する。中期的な課題は、このポートフォリオの転換を、競合他社よりも速いスピードで、かつ着実に実行できるかどうかにかかっている。

長期リスク(5年以上)

長期的にセブン&アイの企業価値を揺るがしかねないリスクは、**グローバルブランドの結束力低下と希薄化(Dilution)**である。同社の戦略の根幹は、「セブン-イレブン」という世界的に認知されたブ

ランドを軸に、グローバル展開を加速することにある²²。現在、7-Elevenブランドは世界中の国・地域で、ライセンス契約やエリアフランチャイズ契約を通じて展開されている。

このグローバルネットワークが拡大すればするほど、ブランドイメージとサービス品質の一貫性を維持することは指数関数的に困難になる。各国の市場環境、文化、法規制の違いに対応しながら、「セブン-イレブンらしさ」という中核的な価値を維持し続けるには、極めて高度な国際的な商標管理、契約管理、そして品質管理体制が求められる。

例えば、ある国での不祥事や品質問題が、SNSを通じて瞬時に全世界に拡散し、ブランド全体の価値を毀損するリスクは常に存在する。また、各国のライセンシーが独自のサービスや商品を展開する中で、グローバルでの統一感が失われ、ブランドイメージが徐々に希薄化していく可能性もある。セブン&アイの最も価値ある無形資産は、このグローバルブランドそのものである。長期的な持続的成長のためには、この最重要資産をいかにして守り、育てていくかという、終わりなき課題に取り組む必要がある。

当章の参考資料

1. ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
2. ³ <https://www.7andi.com/ir/>
3. ²² https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_02.pdf
4. ⁴⁶ <https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>

今後の展望

セブン&アイの知財戦略の将来は、同社を取り巻くマクロな環境変化、すなわち政策、技術、市場の動向と密接に連動している。同社のDXを中心とした戦略は、これらの外部環境の変化を追い風として捉え、さらなる進化を遂げる可能性を秘めている。

政策・技術動向との接続

日本政府が推進する「知的財産推進計画2025」では、DXの推進やAIの普及を視野に入れた産業財産権制度の整備が重点項目として掲げられている⁶⁸。これは、AIによって生成された発明や、データそのものの保護といった新しい知財のあり方について、国レベルで議論が進んでいることを意味する。セブン&アイがSpireXとアクセンチュアを通じて強化しようとしているAIやデータ分析技術¹⁻³は、ま

さにこの政策的潮流の中心に位置する。今後、これらの分野で創出される独自のアルゴリズムや学習済みモデルといった成果物が、新たな形の知的財産として保護されるようになれば、同社の競争優位性はさらに強固なものとなるだろう。

また、技術動向として、小売業界では物理的な店舗(リアル)とデジタル空間(バーチャル)の融合が不可逆的なトレンドとなっている。ライブコマースやAR(拡張現実)を活用した商品試着など、顧客体験を向上させるための新しいテクノロジーが次々と登場している⁵³。このような状況下で、セブン&アイが保有するメタバース関連特許(特許第7217831号)⁴⁷⁻⁶²の戦略的価値は一層高まる。現時点では投機的に見えるかもしれないこの特許は、将来の没入型デジタル体験(Immersive Digital Experience)が小売業の主流となった際に、同社が主導権を握るための重要な足がかりとなる可能性がある。今後、同社から出願される知的財産は、オンラインとオフラインの顧客体験をシームレスに繋ぐ領域、例えば、個人の購買履歴に基づいたリアルタイムでのクーポン配信システムや、店舗内での顧客行動を分析する画像認識技術などに集中していくことが予想される。

市場動向と知財戦略の進化

市場動向の観点からは、消費者の価値観の多様化と、サステナビリティへの関心の高まりが、知財戦略に影響を与える。特に「食」を戦略の軸に据えるセブン&アイにとって²²、食品の安全性、健康志向、環境負荷の低減といったテーマは、ブランド価値を左右する重要な要素である。

将来的には、「セブンプレミアム」ブランドの価値を担保するために、商品のトレーサビリティを保証するブロックチェーン技術や、食品ロスを削減するためのAIによる需要予測技術などが、重要な知的財産となる可能性がある。これらの技術の特許や営業秘密として保護し、「安全・安心で、環境にも配慮したブランド」という認知を確立することができれば、それは他社に対する強力な差別化要因となる。

さらに、グローバルCVS事業の拡大に伴い、国際的な知財ポートフォリオの最適化が求められる。北米市場でのSpeedway買収¹⁷のように、M&Aを通じて事業を拡大する際には、被買収企業が保有するブランドや技術といった知的財産を精査し、自社のポートフォリオに統合していくプロセスが重要となる。各国・各地域で最適なブランド戦略を展開しつつ、コアとなる技術基盤はグローバルで標準化・保護するという、柔軟かつ強固な国際知財マネジメント体制の構築が、今後の成長の鍵を握るだろう。

総じて、セブン&アイの知財戦略は、これまでの国内ブランドの保護という静的な段階から、グローバルな技術競争に対応し、未来の市場機会を創出するための動的な段階へと移行しつつある。政策、技術、市場の各動向は、この移行を後押しする追い風となっており、同社がこの機会を捉えて知財戦略をいかに進化させられるかが、今後の企業価値を大きく左右すると見られる。

当章の参考資料

1. ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
2. ³ <https://www.7andi.com/ir/>
3. ¹⁷ <https://www.7andi.com/ir/>
4. ²² https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_02.pdf
5. ⁴⁷ <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
6. ⁵³ <https://jp.firework.com/trends/retail-transformation-live-commerce-jp/>
7. ⁶² <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
8. ⁶⁸ <https://worldjpn.net/documents/texts/cm/20250613.O3J.html>

戦略的示唆

本レポートの分析に基づき、セブン&アイがグローバルCVS企業として持続的な成長を遂げるために、知的財産の観点から取り組むべき戦略的なアクション候補を「経営」「研究開発」「事業化」の3つの視点で提言する。

経営層への示唆

提言：最高知財責任者（**CIPO**）の設置、または取締役会傘下での横断的な知的財産委員会の創設による、一元的な知財ガバナンス体制の構築。

理由：

本分析で明らかになったように、セブン&アイの現在の知財管理体制は、リスク管理や情報管理といった機能別の委員会に分散していると推察される⁶。この体制は、ブランド、技術、データといった

異なる種類の知的財産を、全社的な経営戦略と統合して最適化するには不十分である可能性がある。特に、グローバル展開とDXを加速する現在、サイロ化された管理は、戦略の非効率や機会損失を招きかねない。

CIPOや専門委員会を設置することで、以下の機能が期待できる。

1. 全社知財戦略の策定と実行: 事業戦略と完全に連動した知財ポートフォリオ(商標、特許、営業秘密の最適な組み合わせ)を設計し、その進捗を取締役会に直接報告する。
2. 知財投資の最適化: 各事業部門からの知財関連の投資要求を、全社的な優先順位に基づいて評価し、リソース配分を最適化する。
3. 無形資産価値の可視化とIRへの活用: 投資家やステークホルダーに対して、同社の無形資産(特にデータやノウハウ)の価値を定量・定性の両面から説明し、企業価値評価の向上に繋げる。

このガバナンス改革は、知的財産を単なる「法的権利」や「管理コスト」としてではなく、企業価値創造の源泉である「戦略的資産」として経営の中心に据えるという、強い意志表示となる。

研究開発・DX部門への示唆

提言: アクセンチュア社とのパートナーシップにおける知財権の帰属・利用条件の厳格な定義と、コア・オペレーショナル技術の積極的な特許化。

理由:

SpireXとアクセンチュアの連携は、今後の技術的知財創出の生命線である¹⁻³。この強力なエンジンを最大限に活用するためには、その基盤となるルールを明確に定める必要がある。共同開発の過程で生まれる発明や著作物の権利がどちらに帰属するのか、セブン&アイがグローバルネットワーク内でその成果を自由かつ独占的に利用できるのか、といった点を契約上、曖昧さなく規定しておくことが、将来の紛争を避け、投資効果を最大化する上で不可欠である。

また、特許化の対象として、メタバースのような未来志向の技術⁴⁷⁻⁶²だけでなく、日々のCVS事業の競争力を直接的に支えるコア・オペレーショナル技術にも焦点を当てるべきである。例えば、以下のような技術が考えられる。

- サプライチェーンを最適化する独自のAIアルゴリズム
- 店舗ごとの需要を高い精度で予測する機械学習モデル
- 食品ロスを削減するためのダイナミックプライシングシステム

これらの技術は、他社が容易に模倣できない参入障壁となり、持続的な競争優位性の源泉となる。これらの特許として権利化することは、技術の独占的利用を保証するだけでなく、他社との技術提携やライセンス交渉において有利な立場を築くことにも繋がる。

事業化・グローバル展開部門への示唆

提言：国際展開を加速するためのプロアクティブなグローバル商標戦略の推進と、**M&A**における知財デューデリジェンスの徹底。

理由：

「グローバルCVS」という目標を達成するためには、防衛的な商標管理から、事業展開を先導する攻めの商標戦略へと転換する必要がある。具体的には、新規進出を計画している国や地域において、事業開始に先んじてコアブランド（「セブン-イレブン」「セブンプレミアム」等）の商標権を確保する「先願主義」の徹底が求められる。これにより、第三者による商標の先行登録（いわゆる商標ブロッカー）のリスクを回避し、スムーズな市場参入を実現できる。

また、Speedway買収¹⁷のようなM&Aは、グローバル展開を加速させる有効な手段であるが、同時に知財リスクも伴う。買収対象企業が保有する商標権の有効性、特許ポートフォリオの価値、そして潜在的な知財紛争の有無などを精査する知財デューデリジェンスを、M&Aプロセスの初期段階から組み込むことが極めて重要である。これは、買収価格の妥当性を評価するだけでなく、買収後のPMI（Post Merger Integration）において、両社の知財ポートフォリオをいかに効果的に統合し、シナジーを創出するかという戦略を立てる上での基礎情報となる。

これらの示唆は、セブン&アイがこれまでの成功体験に安住することなく、知的財産という無形の武器を戦略的に使いこなし、真のグローバルリーディングカンパニーへと飛躍するための道筋を示すものである。

当章の参考資料

- ¹ <https://www.7andi.com/ir/>
- ³ <https://www.7andi.com/ir/>
- ⁶ https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/pdf/20240920_all_a.pdf
- ¹⁷ <https://www.7andi.com/ir/>
- ⁴⁷ <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
- ⁶² <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>

総括

本レポートは、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの知的財産戦略が、同社の歴史的な事業構造転換に伴い、重大な**「変曲点 (Inflection Point)」**を迎えていることを明らかにした。

過去の成功を支えてきたのは、強力なブランド資産を保護することに主眼を置いた、堅実かつ防御的な知財戦略であった。この戦略は、「セブン-イレブン」という絶対的なブランドの下で、国内市場における圧倒的な地位を築く上で極めて有効に機能した。しかし、同社が自らの未来を「グローバル CVS」に見出した今、この従来の戦略だけでは不十分であることは明白である。

本分析が示す最重要論点は、セブン&アイの未来の競争優位性が、もはやブランド力のみならず、**DX**によって創出・体系化される技術とデータという新たな知的財産にいかに依存するか、という点にある。SpireX社の設立とアクセンチュア社との提携は、この新たな知財を生み出すための「エンジン」を構築する試みであり、その成否が同社の未来を左右する。

この変革を成功させるための意思決定への含意は明確である。第一に、経営層は、知的財産を単なる法務リスクではなく、企業価値創造の中核をなす戦略的経営資源として再定義し、そのためのガバナンス体制を早急に構築する必要がある。第二に、研究開発および事業部門は、ブランドという「盾」に加えて、他社を凌駕する技術という「矛」を手に入れるべく、コア技術の保護と活用に全力を注がなければならない。

セブン&アイは、その歴史の中で培った強固な基盤の上に、テクノロジーという新たな翼を広げようとしている。その飛躍が成功するか否かは、知的財産という無形の資産を、いかに戦略的に、かつ迅速にマネジメントできるかにかかっている。組織、戦略、そして文化の変革を伴うこの挑戦の実行こそが、真のグローバルリーディングカンパニーへの道を切り拓く唯一の鍵となるだろう。

参考資料リスト(全体)

1. <https://www.7andi.com/ir/>
2. <https://www.7andi.com/ir/library/secrepo/>
3. <https://www.7andi.com/ir/>
4. <https://f.irbank.net/pdf/E03462/ir/S00035QT.pdf>
5. <https://www.ullet.com/%E3%82%BB%E3%83%96%E3%83%B3%EF%BC%86%E3%82%A2%E3%82%A4%E3%83%BB%E3%83%9B%E3%83%BC%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/EDINET/ranking/report>

6. https://www.7andi.com/ir/file/library/pdf/25_7andi_int04.pdf
7. <https://www.ullet.com/%E3%82%BB%E3%83%96%E3%83%B3%E3%83%AB%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%82%B9/EDINET>
8. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
9. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
10. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
11. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
12. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
13. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
14. <https://www.7andi.com/company/news.html>
15. <https://www.sej.co.jp/company/>
16. <https://diamond.jp/articles/-/375199>
17. <https://www.7andi.com/ir/>
18. <https://finance.yahoo.co.jp/quote/3382.T/bbs>
19. <https://kabutan.jp/stock/news?code=3382>
20. https://diamond-rm.net/flash_news/23137/
21. <https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/pdf/2021073105.pdf>
22. https://www.7andi.com/ir/file/library/co/pdf/2024_02.pdf
23. <https://www.youtube.com/watch?v=gii9NShRAzs>
24. <https://finance.logmi.jp/articles/164080>
25. <https://gekiryu-online.jp/2025/08/210137>
26. <https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/pdf/2024073101.pdf>
27. <https://www.7andi.com/ir/disclose/release/73647.html>
28. https://www.7andi.com/ir/file/library/mr/pdf/20240920_all_a.pdf
29. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250409/20250408511140.pdf>
30. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250801/20250729522738.pdf>
31. <https://finance.yahoo.co.jp/quote/3382.T>
32. <https://matpat.jp/patent-applicant-search/>
33. https://www.jpo.go.jp/support/startup/tokkyo_search.html
34. https://www.jpo.go.jp/resources/statistics/document/gxti/gxti_jplatpat.pdf
35. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
36. <https://www.saegusa-pat.co.jp/topics/5005/>
37. <https://toreru.jp/media/patent/5423/>
38. <https://www.sakaoka.jp/category/1770808.html>
39. <https://tokkyo-lab.com/co/info-shinaresearch>
40. <http://www.tokugikon.jp/gikonshi/293/293kiko02.pdf>
41. <https://support.toreru.jp/hc/ja/articles/360000300202-J-PlatPat%E3%81%AB%E5%87%BA%E9%A1%98%E6%83%85%E5%A0%B1%E3%81%8C%E5%8F%8D%E6%98%A0%E3%81%95%E3%82%8C%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%AF%E3%81%84%E3%81%A4%E3%81%A7%E3%81%99%E3%81%8B>

42. <https://patent-i.com/tm/mark/0157703/>
43. <https://www.youtube.com/watch?v=zizS7AybFAM>
44. <https://brand-on-marks.com/post/2309>
45. <https://www.7andi.com/ir/management/risks.html>
46. <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
47. <https://note.com/takachaneru/n/nc1344fa7d93f>
48. <https://toreru.jp/media/trademark/3372/>
49. https://www.jpo.go.jp/resources/report/gidou-houkoku/tokkyo/document/index/2022_02slide.pdf
50. <https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/qv6pgp0000000txx-att/000093706.pdf>
51. <https://jp.firework.com/trends/retail-transformation-live-commerce-jp/>
52. <https://www.icr.co.jp/newsletter/wtr363-20190626-yamazaki.html>
53. <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/2010keikaku.pdf>
54. <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/intellectual.html>
55. <https://boost-tech.com/customers/aeon/>
56. https://www.family.co.jp/company/news_releases/2017/20171019_01.html
57. <https://recruit-student.family.co.jp/article/000046.html>
58. <https://tabelog.com/tokyo/A1308/A130801/13205052/>
59. <https://as.chizumaru.com/famima/detailMap?account=famima&accmd=0&bid=26953>
60. <https://www.evorix.jp/blog/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%9B%BD%E5%86%85%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9%E3%83%A2%E3%83%87%E3%83%AB%E7%89%B9%E8%A8%B1%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E6%9C%80%E8%BF%91%E3%81%AE%E7%89%B9%E8%A8%B1%E4%BA%8B%E4%BE%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB>
61. <https://vision00.jp/topic/3791/>
62. <https://allabout.co.jp/gm/gc/492908/>
63. https://tora-trademark.com/_trashed-3/
64. <https://ameblo.jp/cocoiro-color/entry-12562084023.html>
65. <https://worldjpn.net/documents/texts/cm/20250613.O3J.html>