

# ニトリホールディングスの知財戦略: グローバルSPAモデルを支える無形資産の多層的構築

## エグゼクティブサマリ

当レポートは、株式会社ニトリホールディングス(以下、ニトリ)の知的財産(IP)戦略について、公開されている一次情報(IR資料、官公庁データベース等)に基づき、その多層的な構造と経営戦略との連動性を網羅的に分析するものである。ニトリのIP戦略は、単なる法的防御(リスク回避)の範疇を超え、同社のグローバルSPA(製造物流IT小売)モデルの競争優位性を担保し、長期ビジョン達成を牽引する能動的な「戦略資産」として明確に位置づけられている。

主要な分析結果と示唆は以下の通りである。

- 基本方針: ブランドと「体験」の保護  
ニトリのIP戦略は、特許技術の独占よりも「ブランドイメージの拡大・定着を目的とした商標権の戦略的取得」を中核に据えている<sup>18</sup>。
- 最重要戦略: 「空間・体験」の意匠権化  
最大の特徴は、「製品(モノ)」のデザインに留まらず、「内装・建物・画像」といった「空間・体験(コト)」そのものを意匠権で多角的に保護する先進的な取り組みにある<sup>18</sup>。これは、模倣が容易な海外市場(特に中国)における「空間の見せ方」<sup>5</sup>の模倣という経営課題への直接的な法的回答である。
- SPAの裏方としてのIP  
サプライチェーン最適化(SCM)の基幹システム<sup>21</sup>や自動倉庫関連技術<sup>10</sup>など、SPAモデルの効率性と低コストを実現する「裏方」の技術は、特許権(公開)と営業秘密(秘匿化)を使い分けることで、競争優位なインフラとして防衛されている。
- 商標ポートフォリオの「要塞化」  
基幹ブランド(「お、ねだん以上。ニトリ」<sup>9</sup>)に加え、「Nクール」<sup>26</sup>や「Nモール」<sup>11</sup>など、PB(プライベートブランド)および将来のサービスブランドを多区分で網羅的に出願・登録<sup>33</sup>しており、ブランドの「要塞化」を推進している。
- 将来の事業ロードマップの先行取得  
特に「Nモール」商標は、小売(35類)のみならず金融(36類)、修理(37類)、輸送(39類)、教育(41類)など広範な役務区分で取得されており<sup>33</sup>、将来的な「生活インフラ・プラットフォーム」事業への拡張を示唆する先行投資と見られる。
- グローバル展開の布石  
韓国(EC)への進出<sup>22</sup>など、海外展開に先立ち、マドリッドプロトコル(国際商標登録出願)<sup>20</sup>等を活用した国際的な権利保護<sup>1</sup>を、事業展開の前提条件として戦略的に実行していると推察される<sup>18</sup>。
- 競合比較における優位性

競合他社(例:カインズ)がIPを「侵害リスク」として防御的に開示する傾向<sup>29</sup>があるのに対し、ニトリは「戦略的に取得」<sup>18</sup>と攻撃的に開示しており、IPガバナンスの成熟度において明確な差が見られる。

- 顕在化するブランドリスク:「N-COOL」

一方で、主力PB「N-COOL」において、他社(株式会社ナガオカ)による同一名称の商標登録(「N-COOL」)<sup>24</sup>が確認される。ニトリ側の登録(「ニトリの接触冷感、N\*、COOL」)<sup>26</sup>との間で、ブランドの希釈化や潜在的な競合リスクを抱えており、短期的な重要課題である。

- 次なる課題:M&AとDX

「VISION 2032」達成の手段であるM&A<sup>6</sup>の加速は、IPデューデリジェンスの複雑化を招く。また、AR/AIを活用したDX<sup>6</sup>の推進は、「画像意匠権」<sup>18</sup>の保護など、新たなIP領域への対応を必要とする。

- 総論

ニトリの知財戦略は、「ブランド(商標)」と「体験(意匠)」を最上位の保護対象とし、SPAモデルの効率性を「技術(特許・ノウハウ)」で下支えする、攻撃的かつ多層的な防衛網である。

## 背景と基本方針

株式会社ニトリホールディングス(以下、ニトリ)の知的財産(IP)戦略は、同社の経営の根幹を成すビジネスモデルと不可分に結合している。ニトリの強みは、単なる家具・インテリアの「小売業」ではなく、商品企画・開発、原材料調達、製造、物流、ITシステム、そして販売機能までを自社グループで一貫してコントロールする「SPA(製造物流IT小売)」モデルにある。この垂直統合型モデルの各プロセスは、知的財産によって支えられ、また同時に、知的財産によって保護されるべき競争優位の源泉そのものである。

例えば、商品企画・開発段階においては、顧客の潜在的ニーズを捉えたデザイン(意匠権)やネーミング(商標権)が創出される。物流・IT段階では、サプライチェーン全体を最適化する独自の基幹システム<sup>21</sup>や、効率的な在庫管理・配送を実現する自動倉庫の技術<sup>10</sup>(特許権または営業秘密)が稼働する。そして最終的な販売段階では、「お、ねだん以上。ニトリ」<sup>9</sup>に象徴される強力なブランド(商標権)と、店舗における「空間コーディネーター」の提案力(意匠権)<sup>5</sup>が顧客吸引力の中核を成している。

このSPAモデルを基盤に、ニトリは長期ビジョン「VISION 2032」を掲げ、2032年までに売上高3兆円、グローバル・メガリテーラーへの飛躍を目指している<sup>6</sup>。このビジョンの達成、特にグローバル市場(北米・欧州等)<sup>6</sup>への本格展開と戦略的M&Aの加速<sup>6</sup>において、知的財産戦略は以下の二つの側面から極めて重要な役割を担う。

第一に、グローバル展開(攻め)における「事業の前提条件」としての役割である。新規市場(例:2022年の韓国EC市場参入<sup>22</sup>)へ進出する際、自社の「NITORI」ブランドや「Nクール」<sup>22</sup>といった主力PB(プライベートブランド)の商標権<sup>1</sup>が当該国で保護されていなければ、事業展開そのものが不可能であるか、あるいは第三者による商標の「タダ乗り(フリーライド)」や高額な買い取り要求に直面す

る。知的財産権の先行取得は、グローバル展開の「入場券」である。

第二に、M&A(拡大)における「資産評価とリスク特定」の役割である。M&Aの成功は、買収対象企業の財務諸表に現れる有形資産だけでなく、そのブランド価値(商標権)、技術力(特許権)、ノウハウ、顧客データといった無形資産(IP)の正確な価値評価(デューデリジェンス)に依存する<sup>6</sup>。同時に、対象企業が第三者のIPを侵害しているリスク(潜在的負債)を特定することも不可欠である。

こうした経営環境認識のもと、ニトリはコーポレート・ガバナンス報告書において、同社の知的財産に関する基本方針を明確に開示している<sup>18</sup>。これは、競合他社の多くがIPを「侵害リスク」として防御的に言及する<sup>29</sup>に留まる中で、ニトリがIPを「戦略資産」として能動的に位置づけていることを示す重要な資料である。

この基本方針は、主に二つの柱で構成されている。

第一の柱は、「海外での事業展開を念頭に、ブランドイメージの拡大・定着を目的として、商標権の取得を戦略的に進めている」<sup>18</sup>という点である。ここでのキーワードは「海外展開のため」であり「戦略的に」という部分である。これは、新商品が生まれたから事後的に出願するという受動的な姿勢ではなく、グローバル戦略<sup>6</sup>に先立ち、どの国でどのブランドをどのような範囲(商品・役務)で保護すべきかを予見し、能動的にポートフォリオを構築していることを示唆している。

第二の柱は、本レポートにおける核心的な論点の一つであり、「従来権利化を進めてきた製品に関する意匠権のみならず、内装・建物・画像等の多角的な意匠権を多数取得」<sup>18</sup>しているという点である。これは、ニトリのIP戦略が、従来の「モノ(製品デザイン)」の保護から、「コト(空間・体験)」の保護へと大きくシフトしている決定的な証左である。中国市場などでは、個々の製品は容易に模倣されても、「空間の見せ方」<sup>5</sup>、すなわちニトリが提案するライフスタイルのコーディネート全体を模倣することは困難であった。しかし、この「空間の見せ方」<sup>5</sup>こそがニトリの模倣困難な競争優位であり、これを法的に保護する必要性が生じていた。

<sup>9</sup>の記述にある「新しいデザイン保護制度を活用」<sup>18</sup>という一文は、日本において2020年4月に施行された改正意匠法を指している可能性が極めて高いと推察される。この法改正により、まさに「建築物」や「内装」、そしてWebサイトやARアプリ<sup>6</sup>のUI/UX(ユーザーインターフェース/エクスペリエンス)といった「画像」のデザインが、意匠権の保護対象として明確化された。ニトリは、この法改正という外部環境の変化を即座に経営戦略に取り込み、自社の競争優位(空間コーディネート力)<sup>5</sup>を保護し、同時にDX(デジタルトランスフォーメーション)<sup>6</sup>領域での新たなIPを確保するという、極めて高度な基本方針を策定・実行していると見られる。

## 当章の参考資料

1. <https://www.wipo.int/en/web/trademarks>
2. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>

4. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E655C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja>
5. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
6. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
7. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf)
8. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
9. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
10. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf>

## 全体像と組織体制

前章で分析した基本方針<sup>18</sup>に基づき、ニトリが構築する知的財産ポートフォリオは、単一の権利（例：特許）に依存するのではなく、商標権、意匠権、特許権、営業秘密（ノウハウ）という複数の権利が重層的に機能する「多層的防衛網」として設計されていると推察される。公式な組織図は詳細には開示されていないものの、有価証券報告書におけるリスク開示情報<sup>7</sup>から、その管理体制と機能を推察することが可能である。

ニトリのIPポートフォリオは、以下の4つのレイヤー（階層）で構成されていると見られる。

### 第1層（顧客接点）：商標権

これはポートフォリオの最上層であり、顧客との直接的な接点を担う。その役割は、顧客の認知を獲得し、信頼を醸成することにある。「ニトリ」というハウスブランド、「お、ねだん以上。」というコーポレートスローガン<sup>9</sup>、そして「Nクール」<sup>26</sup>、「Nモール」<sup>11</sup>といった強力なPB・サービスブランド群がこれに該当する。基本方針<sup>18</sup>で「ブランドイメージの拡大・定着」が最優先目的に掲げられている通り、ニトリのIP戦略において最も重視され、戦略的に取得・管理されている資産である。

### 第2層（体験価値）：意匠権

これは、ニトリが「モノ」から「コト」へと保護対象をシフトさせている<sup>18</sup>、同社の戦略を象徴するレイヤーである。従来の製品デザイン（椅子、棚など）に加え、「内装・建物・画像」<sup>18</sup>の意匠権がこれに含まれる。その役割は、競合他社が容易に模倣できない、ニトリ独自の「空間コーディネート」<sup>5</sup>や「デジタル体験（UI/UX）」を法的に独占することにある。

### 第3層（効率化）：特許権

これは、SPAモデルの「裏方」である物流・ITインフラの効率性を担保するレイヤーである。例えば、自動倉庫に関連する技術（IPC分類：B65G）<sup>10</sup>などがこれに該当する。競合他社（例：他の家具小売店やホームセンター）が、ニトリと同等のローコスト・オペレーションを実現しようとする際の、物理的・技術的な参入障壁として機能する。

### 第4層（非公開）：営業秘密（ノウハウ）

これはポートフォリオの基底部であり、ニトリの競争優位の中核ロジックを秘匿化するレイヤーである。「工場の生産管理の基幹システム」や「サプライチェーンを最適化」<sup>21</sup>するためのアルゴリズム、あるいは他社事例（カチタス社）が示すような「販売実績に基づくノウハウ」<sup>27</sup>（ニトリの場合は膨大なPOSデータ分析ノウハウ）がこれに該当する。これらは、特許として公開する（競合にロジックを教え

る)ことのデメリットが大きいため、あえて権利化せず、営業秘密として厳格に管理される対象であると推察される。

この多層的ポートフォリオを管理・統制するのが、ニトリの知財ガバナンスおよびリスク管理体制である。有価証券報告書によれば、ニトリは2009年に「リスク管理規程」を定め、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会の下で、全社的なリスクマネジメントを推進している<sup>7</sup>。知的財産は、この体制における重要な管理対象の一つとして組み込まれている。

この体制は、「守り」と「攻め」の両面から機能していると思われる。

第一に、「守りのガバナンス(リスク認識)」である。ニトリは、「第三者の知的財産権を侵害した場合、第三者から当該事業活動に対する中止要請や、損害賠償を請求される」リスクを公式に認識している<sup>8</sup>。これは、ニトリのSPAモデルが持つ「短期間で大量の商品開発」という特性が、意図せず他社の権利(特に意匠権や特許権)を侵害してしまうリスクを本質的に内包していることへの裏返しである。このリスクに対応するため、<sup>10</sup>では「知的財産権に対する従業員教育等を徹底する」方針が明記されており、開発・デザイン担当者へのIPリテラシー教育がリスク管理の基盤となっている。

第二に、「攻めのガバナンス(戦略実行)」である。<sup>2</sup>のコーポレート・ガバナンス報告書が、<sup>10</sup>のリスク開示とは別に、「知的財産への投資等」という項目を設け、「商標権の取得を戦略的に進めている」<sup>18</sup>とポジティブに開示している点である。これは、IPを単なるコンプライアンス上のリスク<sup>8</sup>としてだけでなく、経営資源(アセット)として活用する「攻めのガバナンス」が経営レベルで機能していることを示している。

これらの分析から、ニトリの知財担当部門(あるいは法務・コンプライアンス部門内のIPチーム)は、以下の4つの主要な機能を有していると強く推察される。

1. ポートフォリオ管理機能: <sup>2</sup>の方針に基づき、新ブランド(「Nイージー」「Nモール」等<sup>11 33</sup>)や「内装・画像」の意匠権など、将来の事業展開を見据えた戦略的な出願・権利化を実行する。
2. グローバル管理機能: 海外展開(韓国<sup>22</sup>、北米・欧州<sup>6</sup>)に合わせ、WIPO(世界知的所有権機関)<sup>1</sup>が提供するマドリッドプロトコル(国際商標登録)<sup>20</sup>やハーグ協定(国際意匠登録)<sup>16</sup>といった国際出願制度を活用し、グローバルでの権利網を構築する。
3. リスク・コンプライアンス機能: <sup>10</sup>の侵害リスクに対応するため、新商品開発時のクリアランス調査(第三者権利の侵害調査)を実施し、<sup>10</sup>の従業員教育を徹底する。
4. エンフォースメント(権利行使)機能: 中国等における「空間」<sup>5</sup>の模倣やコピー品に対し、WIPOのデータベース(Global Brand Database<sup>3 12</sup>)等を活用した監視活動<sup>2 4 18</sup>を行い、税関差止、警告、訴訟(意匠権侵害等)を通じて、自社の権利を行使する。
5. 経営戦略サポート機能: <sup>11</sup>で示されたM&A戦略において、対象企業のIPデューデリジェンス(無形資産の価値評価と法的リスク査定)を主導し、経営判断に不可欠な情報を提供する。

## 当章の参考資料

1. <https://www.wipo.int/en/web/trademarks>

2. <https://www.wipo.int/amc/en/trademark/>
3. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
4. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
5. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrEEjuLDU>
7. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
8. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
9. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E655C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja>
10. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
11. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
12. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
13. [https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs\\_branddb](https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs_branddb)
14. <https://www.nutter.com/ip-law-bulletin/new-trademark-search-tool-from-wipo-allows-for-easy-international-trademark-searching>
15. <https://www.youtube.com/watch?v=llE3jalTqlg>
16. <https://designdb.wipo.int/designdb/en/>
17. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
18. [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Brand\\_Database](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Brand_Database)
19. [https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro\\_beginner.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro_beginner.html)
20. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf)
21. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
22. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>
23. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250626/20250605582920.pdf>
24. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
25. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>

## 詳細分析(1) 商標戦略: グローバル・ブランドの要塞化

ニトリの知的財産戦略において、最も重要な位置を占めるのが商標戦略である。コーポレート・ガバナンス報告書<sup>18</sup>で「ブランドイメージの拡大・定着」と「商標権の戦略的取得」が明記されている通り、同社の商標戦略は、単なる商品名の保護に留まらず、ビジネスモデルの根幹を法的に防衛し、将来の事業展開を先行的に確保する「要塞化」の様相を呈している。

基幹ブランド: 「お、ねだん以上。ニトリ」の法的基盤

ニトリのブランド戦略の根幹を成すのは、コーポレートスローガン「お、ねだん以上。ニトリ」である。特許情報プラットフォーム(J-PlatPat)のデータによれば、この商標は登録5292375号として、2008年1月9日に出願され、2010年1月8日に登録されている<sup>9</sup>。

注目すべきは、その指定区分が「35類」である点である<sup>9</sup>。商標法における区分は、商品(例:20類 家具)と役務(サービス)に大別される。ニトリが取得した35類は、「小売又は卸売の業務において行われる顧客に対する便益の提供」<sup>33</sup>、すなわち「小売サービス」そのものを指定する区分である。

これは、ニトリが「家具(モノ)」のブランドとしてではなく、「家具の小売サービス(ビジネスモデル)」のブランドとして、その中核スローガンを法的に押さえていることを意味する。SPAモデル(製造物流IT小売)の最終的なアウトプットである「小売」という事業活動そのものを保護する、極めて的確な戦略と言える。また、称呼(読み方)として「オネダンイジョーニトリ」だけでなく、「ネダンイジョー」などもJ-PlatPatデータ<sup>9</sup>に示されており、類似の響きを持つ表現によるブランド毀損からも広範に防衛する意図が見て取れる。

#### PB・サービスブランドの多角化(N-Brand戦略)

ニトリの商標戦略の第二の特徴は、基幹ブランドだけでなく、PB(プライベートブランド)やサービスブランドの体系的なポートフォリオを構築している点である。IPForceのデータによれば、2021年だけでも、株式会社ニトリホールディングスは67件の商標権を取得しており(商標権取得件数ランキング55位)<sup>11 33</sup>、活発な出願活動が確認できる。

特に「N」を冠するブランド群(N-Brand戦略)の充実は、同社の事業の多角化と連動している。

例えば、2021年に登録された商標には、「エヌイージー イージー」がある。この商標は、5類(おむつ、薬剤)、9類(眼鏡)、14類(時計)、18類(かばん類)、24類(織物)など、極めて広範な日用品分野をカバーしている<sup>33</sup>。これは、家具・インテリアの枠を超え、ニトリが生活必需品全般を取り扱う総合小売業へと進化する意志を示している。

#### 将来の事業ロードマップとしての「Nモール」

2021年の登録商標<sup>11</sup>の中でも特に注目すべきは、「エヌモール モール モル マル」<sup>33</sup>である。この商標の指定区分(6)は、35類(小売・卸売)に加えて、以下の区分を網羅している<sup>33</sup>。

- 36類: 金銭債権の取得及び譲渡、前払い式支払手段の発行(=金融サービス)
- 37類: 照明器具の修理又は保守、家具の修理(=リペア・保守サービス)
- 39類: 鉄道による輸送、車両による輸送(=物流・輸送サービス)
- 41類: 技芸・スポーツ又は知識の教授、セミナーの企画・運営(=教育・カルチャーサービス)

これは、単なるPB(商品)名や、ECモール(35類)の名称に留まるものではない。「Nモール」という一つのブランドの下で、金融(決済、ローン)、家具の修理・サブスクリプション、引越サービス、さらにはライフスタイル提案型のカルチャースクールまで、ニトリを中心とした「生活インフラ・エコシステム」を構築する壮大な構想を示唆している。商標出願は、企業の将来の事業計画を(時には特許よりも早く)反映する。<sup>6</sup>の「Nモール」の権利範囲は、ニトリが「家具屋」から「生活インフラ企業」へ変貌しようとする、長期的な事業ロードマップそのものであると強く推察される。

#### 機能的価値の保護:「Nクール」の事例

同社の主力PBである「Nクール」<sup>22</sup>の商標戦略は、ブランドの「要塞化」を示す好例である。2024年5月2日に登録された登録6801238号は、「ニトリの接触冷感、N\*、COOL、SUPER」という文字列で構成されている<sup>26</sup>。

「接触冷感」という言葉自体は、商品の機能や品質を示す「記述的表示」であり、本来は特定の企業が独占できる商標としての登録が難しい。しかし、ニトリは「ニトリの」という出所表示(=ハウスブランド)、「NCOOL」というPBブランド、「SUPER」という等級表示を組み合わせる\*ことで、全体として商標

登録を認めさせている。

この戦略の狙いは、「N COOL」という中核ブランドだけでなく、その周辺にある「接触冷感」という機能的価値<sup>(7)</sup>についても、他社が類似の表現(例:「XX社の接触冷感 N\*COOL」)を使いにくくする法的効果を狙ったものと見られる<sup>26 34 35</sup>。

さらに、この商標の指定区分は、寝具(24類)や被服(25類)、家具(20類)といった主力分野に加え、5類(薬剤)、9類(眼鏡)、10類(医療器具)、12類(チャイルドシート)、18類(かばん類)、27類(マット類)、28類(玩具)など、考えるほぼ全ての日用品カテゴリーを網羅している<sup>26</sup>。これは、将来「Nクール」の技術を他分野に応用展開することを見据え、他社による参入やフリーライドをあらゆる角度から阻止する、鉄壁の「要塞化」戦略である。

国際出願戦略: グローバルSPAの法的基盤

これらのブランド戦略は、9の基本方針<sup>18</sup>(海外展開のため)および11のビジョン(グローバルM&A)が示す通り、当初からグローバル展開を前提としている。2022年の韓国EC(Coupang社)への参入<sup>22</sup>、および同国市場に合わせた「Nクール」の投入(3)<sup>30</sup>といった迅速な事業展開は、進出「前」に韓国において「NITORI」および「N-COOL」の商標が法的に保護されていることが大前提となる。

ニトリは、WIPO(世界知的所有権機関)<sup>1</sup>が管轄する国際出願制度を活用していると推察される。特に、日本国特許庁(本国官庁)<sup>20</sup>を通じて一度の手続きで複数国(韓国、米国、欧州、中国など)への出願が可能な「マドリッドプロトコル」<sup>4 18</sup>は、ニトリのように多国間展開を急ぐ企業にとって標準的なツールである。WIPOが提供するGlobal Brand Database<sup>3 12</sup>といったツールを活用して先行商標を調査し<sup>13 14 15</sup>、マドリッドプロトコル<sup>20</sup>経由で出願することが、最も効率的かつ戦略的なグローバルブランド保護戦略となる。

## 当章の参考資料

1. <https://www.wipo.int/en/web/trademarks>
2. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
3. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>
5. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E655C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja>
6. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
7. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
8. [https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs\\_branddb](https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs_branddb)
9. <https://www.nutter.com/ip-law-bulletin/new-trademark-search-tool-from-wipo-allows-for-easy-international-trademark-searching>
10. <https://www.youtube.com/watch?v=lLe3jalTqlg>
11. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
12. [https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro\\_beginner.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro_beginner.html)
13. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)

14. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>
15. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
16. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
17. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
18. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>
19. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>

## 詳細分析(2)意匠権戦略:「空間・体験」の保護

ニトリの知的財産戦略において、商標戦略と並んで、あるいはそれ以上に同社の独自性と先進性を象徴しているのが、意匠権戦略である。<sup>9</sup>のコーポレート・ガバナンス報告書<sup>18</sup>における「内装・建物・画像等の多角的な意匠権」の取得という方針は、同社が直面する経営課題(模倣問題)<sup>5</sup>に対する直接的な回答であり、法改正を戦略的に活用した、極めて高度な「コト(体験)」の保護戦略である。

保護対象のシフト:「モノ」から「コト」へ

9の記述<sup>18</sup>は、「従来権利化を進めてきた製品に関する意匠権のみならず」と、明確に戦略の転換点(シフト)を示している。

- 従来の意匠権(モノ): 椅子、テーブル、棚、寝具といった「製品(プロダクト)」単体のデザインを保護するもの。これは、点での保護に過ぎない。
- 多角的な意匠権(コト): 「内装・建物・画像」<sup>18</sup>のデザインを保護するもの。これは、顧客がニトリの店舗やEコマースサイトで体験する「空間」や「使い勝手」そのものを保護対象とする。

このシフトの背景には、ニトリが自社の競争優位の本質を、個々の製品(モノ)の安さやデザインだけでなく、それらが組み合わさって提案される「空間コーディネート(コト)」にあると正確に理解していることがある。

経営課題(12)への戦略的回答

この意匠権戦略は、特に海外(例:中国)で深刻化する模倣問題に対する、強力な法的武器として機能する。12の分析によれば、中国市場におけるニトリの強みは「『見せたい空間』が『真似したくなる空間』になる仕組み」<sup>5</sup>であり、競合他社はニトリの「製品」だけでなく、この「空間の見せ方」そのものを模倣する傾向にある<sup>5</sup>。

この「空間の模倣」は、従来の知的財産権では対応が困難であった。

- 特許権の限界: 「空間の見せ方」は技術的アイデア(発明)ではないため、特許権では保護できない。
- 商標権の限界: 競合他社が「NITORI」のブランド名(商標)を使わずに、店舗レイアウトや部屋のコーディネートだけを模倣した場合、商標権侵害を問うことは難しい。
- 従来の意匠権の限界: 競合他社が、ニトリの「椅子A」の意匠権を侵害しない、わずかにデザインが異なる「椅子B」を使いつつ、ニトリの「椅子とテーブルとラグの組み合わせ方(空間)」をそっくり模倣することは可能であった。

<sup>9</sup>で明示された「内装・建物」の意匠権<sup>18</sup>取得戦略は、この法的な隙間（ループホール）を塞ぐための、最も直接的かつ強力な対抗策である。店舗の内装デザイン全体（壁紙、床材、照明、家具の配置レイアウトを含む）を一つの「内装の意匠」として権利化することにより、個々の製品デザインを回避しつつ「空間の雰囲気」だけを模倣する、悪質なコピーキャットに対して「意匠権侵害」を主張できる可能性が拓ける。

#### 改正意匠法（日本）の戦略的活用

9が言及する「新しいデザイン保護制度」<sup>18</sup>は、前章でも触れた通り、日本において2020年4月1日に施行された改正意匠法を指している可能性が極めて高い。ニトリの戦略は、この法改正の趣旨と完全に合致している。

1. 保護対象の拡大（建築物・内装）：同改正により、これまで保護対象外であった「建築物（例：店舗の外観）」や「内装（例：店舗の内装デザイン全体）」が、意匠権で保護できるようになった。ニトリが<sup>9</sup>で「内装・建物」の権利取得を明言しているのは、この法改正を最大限に活用している証左である。
2. 保護対象の拡大（画像）：同改正で、WebサイトやアプリのGUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェース）など、機器から離れた「画像」デザインも幅広く保護されるようになった。ニトリはEコマース（韓国Coupang<sup>22</sup>）や、長期ビジョン達成に向けたDX（AR/AIの活用）<sup>6</sup>を強力に推進している。自社の公式Webサイト、スマートフォンアプリ、あるいは<sup>11</sup>で示唆されるAR（拡張現実）による家具の「試し置き」アプリの「画像」デザイン（UI/UX）を意匠権で保護することにより、デジタル領域における顧客体験（コト）の模倣をも防ぐ狙いがあると推察される。

このように、ニトリは法改正という「ルールの変化」を、単なるコンプライアンス事項として受動的に捉えるのではなく、自社の経営課題（海外での空間模倣）<sup>5</sup>の解決と、新たな競争優位（DX体験）<sup>6</sup>の構築に直結させる、極めて高度なIP戦略を実践している。

#### グローバル・デザイン・データベース（13）の活用

この「空間・体験」の意匠権は、国境を越えて容易に模倣されるため、商標権（14）と同様に国際的な保護が不可欠である。WIPOは、意匠の国際登録制度であるハーグ協定の登録情報や、各国の意匠データを含む「Global Design Database」<sup>16</sup>を提供している。ニトリが「内装」という国境を越えて模倣されやすいデザインをグローバルに保護するためには、13のようなデータベースを活用した先行デザイン調査と、ハーグ協定を通じた国際的な意匠出願が不可欠な実務となっていると推察される。

#### 当章の参考資料

3. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
4. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>
6. <https://designndb.wipo.int/designndb/en/>
7. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
8. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)

## 詳細分析(3)特許・ノウハウ戦略:SPAモデルの競争優位

ニトリの知的財産戦略が、商標権(第3章)や意匠権(第4章)といった顧客接点の「表」のIPに重点を置いている<sup>18</sup>一方で、同社のSPAモデルの根幹である「製造・物流・IT」の効率性を支える「裏」のIP戦略もまた、競争優位を維持する上で不可欠な要素である。この領域では、技術を「公開」して独占権を得る「特許戦略」と、技術を「秘匿」して競争優位を隠す「ノウハウ(営業秘密)戦略」が、対象技術の性質に応じて戦略的に使い分けられていると推察される。

### 特許戦略:物流・ITインフラの選択的防衛

ニトリの事業内容(小売業)の性質上、製造業(例:電機メーカー)と比較して特許出願件数は限定的であると見られる。しかし、SPAモデルの物理的な基盤(インフラ)に関わる重要な技術については、特許権による選択的な防衛が行われている。

その一例が、物流・倉庫技術に関する特許である。IPForceのデータによれば、ニトリホールディングスに関連する特許として、国際特許分類(IPC)が「B65G 47/52」のものが確認されている<sup>19</sup>(例:特許7539351号<sup>32</sup>)。IPC「B65G」は、「輸送、梱包、貯蔵」技術を分類するものであり、特に「B65G 47/00」サブグループは物品の仕分け等に関するものである。<sup>5</sup>の記述は、これが「自動倉庫」や「シャッターカーテン」といった、高効率な物流センターの基幹技術に関連することを示唆している<sup>19</sup>。

この特許戦略の含意は重要である。ニトリの低価格・高品質を実現するSPAモデルは、商品開発力だけでなく、在庫を最適化し、迅速かつ低コストで店舗や顧客に配送する高度な「物流」能力によって支えられている。この物流センターの中核を成す「自動倉庫」のような物理的なハードウェア技術について特許権を取得することにより、競合他社(例:イケアや国内ホームセンター各社)が、ニトリと同一の高効率物流システムを容易に導入・模倣することを法的に阻止している。これは、自社の強み(物流効率)を明確に認識し、その核心部分をピンポイントで防衛する、「選択と集中」型の特許戦略と言える。

### ノウハウ(営業秘密)戦略:公開しない「知」

特許制度は、技術内容を「公開」する(出願から1年6ヶ月後に公開公報が発行される)ことを代償に、出願から20年間の独占権を得る制度である。しかし、SPAモデルの中核には、競合他社にそのロジックを「公開」すること自体が致命的な不利益となる、秘匿化すべき「ノウハウ」が多数存在する。ニトリのサステナビリティ関連資料では、「工場の生産管理の基幹システムも作り変えて、サプライチェーンを最適化」<sup>21</sup>するというIT戦略が示されている。この「基幹システム」や「サプライチェーン最適化」のアルゴリズムこそが、ニトリの競争優位の塊である。例えば、「どの商品が売れるかを読み、在庫をコントロールする」<sup>21</sup>ロジックや、天候、為替、過去の販売実績、イベント情報などを統合して需要予測を行い、世界中の工場への発注量と物流ルートを自動決定するような高度なSCM(サプライチェーン管理)システムは、他社が模倣不可能な「ブラックボックス」であること自体に価値がある。

仮にこのアルゴリズムを特許出願すれば、そのロジック全体が公開公報によって競合他社に詳細に

分析され、回避策を講じられたり、類似のシステムを開発されたりするリスクを負う。したがって、<sup>5</sup>のような「ハードウェア（自動倉庫の機構）」はリバースエンジニアリング（分解・解析）が比較的容易であるため特許化して模倣を防ぎ、一方で、<sup>15</sup>のような「ソフトウェア・アルゴリズム（SCMのロジック）」は、解析が困難であるため営業秘密（ノウハウ）として厳格に秘匿化する戦略をとっている可能性が極めて高い。

この「ノウハウ」には、ITアルゴリズムだけでなく、長年の事業活動で蓄積されたデータも含まれる。<sup>8</sup>は、ニトリグループ傘下ではない別企業（株式会社カチタス）の事例ではあるが、「過去8万件以上の販売実績（当社単体）に基づくノウハウ」が強みであると認識していることを示している<sup>27 36</sup>。ニトリは、これを遥かに凌駕する規模の販売データ（POSデータ）を保有している。どの「空間コーディネート」<sup>5</sup>の提案が購買に繋がったのか、どの「Nクール」商品<sup>22</sup>がどの気候・地域の店舗で売れるのか、といった販売実績に基づくデータ分析ノウハウこそが、特許化できない（すべきでない）、最強の知的財産（営業秘密）である。

#### 特許化 vs. 秘匿化の戦略的判断

以上の分析から、ニトリはSPAモデルの「裏方」を支える技術について、洗練されたハイブリッド戦略を採用していると結論付けられる。

- 特許化（公開戦略）：
  - 対象：物理的な装置、リバースエンジニアリングされやすいハードウェア技術（例：自動倉庫の機構<sup>10</sup>）。
  - 目的：20年間の法的独占権を行使し、競合による物理的な模倣を阻止する。
- 秘匿化（非公開戦略）：
  - 対象：SCMアルゴリズム、生産管理システム<sup>21</sup>、販売データ分析ノウハウ<sup>27</sup>。
  - 目的：競合他社に核心的なロジックを知らせず、ブラックボックス化することで、永続的な競争優位を維持する。

有価証券報告書で言及されている「知的財産権に対する従業員教育等」<sup>7</sup>は、単に他者の権利を侵害しない<sup>(10)</sup>ためのコンプライアンス教育であるだけでなく、自社の「営業秘密」を外部に漏洩させないための内部ガバナンス（秘密保持教育）としても、極めて重要な機能<sup>(10)</sup>を果たしていると推察される。

## 当章の参考資料

7. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
8. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
9. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
10. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
11. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf)
12. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
13. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250626/2025>

[0605582920.pdf](#)

14. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)

15. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)

16. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250626/20250605582920.pdf>

## 競合比較

ニトリの知的財産戦略<sup>18</sup>の先進性と独自性は、同業他社との比較において一層明確となる。特に、企業のIP戦略に対する「スタンス(姿勢)」は、有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書といったIR開示資料において、知的財産権が「事業等のリスク」の項目でどのように言及されているか、あるいは「経営戦略」の項目でポジティブに言及されているかによって、明確に判別することができる。

IP戦略のスタンスは、大きく以下の二つに分類される。

- **スタンスA(防御的)**: 知的財産権を、主に「他者から訴えられるリスク(侵害リスク)」<sup>8</sup>や「権利維持のための管理コスト」として捉える姿勢。IP部門の役割は、法務・コンプライアンス部門によるリスク回避が中心となる。
- **スタンスB(攻撃的)**: 知的財産権を、「海外展開の武器」<sup>18</sup>や「ブランド価値の源泉」<sup>18</sup>、「模倣困難な参入障壁」<sup>10</sup>として捉える姿勢。IP部門の役割は、経営戦略や事業開発と一体となった「戦略資産の構築」が中心となる。

### カインズ(16)との直接比較

ホームセンター業界の有力な競合である株式会社カインズ(株式会社カインズの2024年6月27日発行の有価証券報告書)<sup>29</sup>では、知的財産権について「事業等のリスク」の項目内で以下のように記述されている。

「...当社開発物・制作物の全てにつき特許権等の侵害の有無を厳密に調査することは不可能であり、当該開発物・制作物が第三者の知的財産権を侵害していない保証はありません。万一、当社が第三者の知的財産権を侵害した場合...」<sup>29</sup>

この記述は、IPを「侵害リスク」(訴訟リスク、損害賠償リスク)としてのみ捉える、典型的な「防御的」スタンス(スタンスA)を示すものである。これは、多くの小売業・開発業が直面する現実的なリスク認識<sup>(10)</sup>であり、カインズ社が劣っていることを意味するものではないが、IPを戦略資産として活用するという視点は、少なくともこの開示文書からは読み取れない。

### ニトリ(9)との対比

ニトリもまた、有価証券報告書においてカインズと同様のリスク(「第三者の知的財産権を侵害した場合」<sup>8</sup>)を「事業等のリスク」として適切に開示している<sup>8</sup>。

ニトリとカインズの決定的な違いは、ニトリがこのリスク開示<sup>(10)</sup>とは別に、コーポレート・ガバナンス報告書<sup>(9)</sup>において、「【知的財産への投資等】」という独立した項目を設け、IPをポジティブな「戦略

資産」として明確に開示している点にある。

「海外での事業展開を念頭に...商標権の取得を戦略的に進めている」<sup>18</sup>

「...内装・建物・画像等の多角的な意匠権を多数取得」<sup>18</sup>

カインズの開示<sup>(16)</sup>が「侵害していない保証はない」というネガティブ・ディスクロージャーであるのに対し、ニトリの開示<sup>(9)</sup>は「戦略的に取得している」というポジティブ・アファーマーシオンである。この<sup>16</sup>と<sup>9</sup>の対比は、両社のIPガバナンスの成熟度の差を明確に示している。カインズは(少なくとも当該開示においては)IPを「コンプライアンス上の課題」と捉えている一方、ニトリはIPを「経営戦略(グローバル展開・ブランド構築・空間防衛)の能動的なツール」として明確に位置づけている(スタンスB)。

#### 【表】主要競合との知財戦略比較表

このニトリの戦略的優位性は、他の主要競合(イケア、良品計画)との比較(一部推察を含む)によって、さらに立体的に理解することができる。

| 比較項目      | ニトリホールディングス                                                     | 株式会社カインズ                                             | イケア (IKEA) (推定)                                     | 良品計画 (無印良品) (推定)                                |
|-----------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 知財戦略のスタンス | 攻撃的・戦略的 <sup>18</sup>                                           | 防御的・リスク回避 <sup>29</sup>                              | 攻撃的・グローバル                                           | 攻撃的・ブランド哲学                                      |
| IR等での開示内容 | 「戦略的に取得」 <sup>18</sup><br><br>「多角的な意匠権(内装・建物・画像)」 <sup>18</sup> | 「侵害していない保証はない」 <sup>29</sup><br><br>(侵害リスクとしての言及が中心) | (グローバルでの商標・意匠の積極的な権利化と強力なエンフォースメント(権利行使))           | (「無印良品」の商標およびトレードドレス(立体的形状)のグローバルな防衛と、関連する訴訟対応) |
| 主力となるIP   | 1. 商標 <sup>9 11</sup><br><br>2. 意匠 <sup>18</sup>                | 1. 商標<br><br>2. (PB製品の意匠・特許)                         | 1. 商標 (IKEA)<br><br>2. 意匠 (製品)<br><br>3. 特許 (組立・物流) | 1. 商標 (無印良品, MUJI)<br><br>2. トレードドレス            |
| 保護対象のスコープ | 製品 + 空間・体験<br><br>(「内装・建物・画像」 <sup>18</sup> )                   | 製品 (推定) <sup>29</sup>                                | 製品 + 物流 (組立技術・フラットパック等) (推定)                        | ブランド哲学・体験 (店舗空間、シンプルさの統一感) (推定)                 |

(注) イケアおよび良品計画に関する記述は、公開情報に基づく一般的な戦略傾向からの推察を含

みます。

#### イケア・良品計画との定性的比較(推察)

- **イケア (IKEA)**: イケアもニトリと同様、SPAモデルとグローバル展開を両立する企業であり、そのIP戦略もニトリと類似性が高いと推察される。強力な「IKEA」ブランド(商標)、特徴的な製品デザイン(意匠)、そしてフラットパック技術や物流効率化(特許)でポートフォリオを組んでいると見られる。ニトリの戦略(特に<sup>5</sup>の物流特許や<sup>9</sup>の空間意匠)は、グローバルスタンダードであるイケアの戦略を強く意識し、ベンチマークにしている可能性がある。
- **良品計画(無印良品)**: 良品計画は、「無印良品(MUJI)」という「ノーブランド」を標榜する極めて強力なブランド(商標)そのものがIPの中核である。ニトリが「N-Brand」<sup>11 33</sup>を多角化・階層化する戦略とは対照的に、単一の強力なブランド哲学(世界観)をグローバルに展開する戦略である。その結果、特に中国などにおいて、第三者に先行登録された「無印良品」商標をめぐる訴訟を長期間にわたり争うなど、ブランド防衛(商標権のエンフォースメント)がIP戦略の最重要課題となっている点で特徴的である。

この比較から、ニトリの知財戦略(<sup>9</sup>)が、単なる「守り」(<sup>16</sup>)を超えた「攻め」の戦略であり、特に「空間・体験」<sup>18</sup>という新しい領域にまで踏み込んでいる点で、国内競合他社と一線を画す先進的なものであることが示唆される。

#### 当章の参考資料

8. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
9. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E655C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja>
10. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
11. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
12. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
13. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
14. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf>
15. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>

#### リスク・課題(短期/中期/長期)

ニトリの知的財産戦略は、第6章で示した通り、競合他社<sup>29</sup>と比較して極めて攻撃的かつ先進的<sup>18</sup>であるが、その積極性(SPAモデルのスピード、グローバル展開、多角的な権利取得)は、同時に特有のリスクと課題を内包している。これらのリスクを短期・中期・長期の時間軸で分析する。

### 短期リスク: 第三者の知的財産権侵害(10)

最も直接的かつ日常的なリスクは、有価証券報告書<sup>9</sup>に明記されている「第三者の知的財産権を侵害する」リスクである。ニトリのSPAモデルは、年間数千アイテムとも言われる膨大な数の新商品を迅速に開発・市場投入することを強みとする。しかし、この「スピード」と「量」は、開発・デザイン担当者が、国内外に存在する膨大な数の先行IP(特に意匠権や特許権)をすべて調査・回避することを困難にする。

カインズ社の有価証券報告書<sup>29</sup>が「全てにつき特許権等の侵害の有無を厳密に調査することは不可能」と記述しているように、これは小売・開発業に共通する本質的なリスクである。万が一、他社の権利を侵害した商品を大規模に展開した場合、販売差止による機会損失や、多額の損害賠償請求<sup>8</sup>、さらにはブランドイメージの毀損といった深刻な影響を受ける可能性がある。

このリスクに対する現実的な軽減策は、<sup>10</sup>で言及されている「知的財産権に対する従業員教育」<sup>7</sup>を徹底し、開発・デザイン担当者のIPリテラシーを向上させること、そして、新商品のデザインやネーミングの決定プロセスに、知財部門によるクリアランス調査(先行IP調査)を義務付ける内部統制の強化である。

### 短期～中期リスク: 主力ブランドの競合・希釈化(「N-COOL」の事例)

これは、本レポートにおける最重要リスク分析の一つであり、ニトリの主力PBブランドの根幹に関わる潜在的課題である。

#### ● 事実関係の整理:

1. ニトリのブランド: 「Nクール」は、韓国市場でも専用品が開発される<sup>22</sup>など、同社の夏物商戦を牽引する最重要PBの一つである。
2. ニトリの登録: ニトリHDIは、2023年7月14日に出願し、2024年5月2日に登録された商標(登録6801238号)として、「ニトリの接触冷感、N\*、COOL、SUPER」を保有している<sup>26</sup>。
3. 他社の登録: 一方で、株式会社ナガオカ(Nagaoka Co., Ltd.)が、商標「N-COOL」を出願し、登録6922399号として登録されている(登録日: 令和7年4月23日)<sup>24 25</sup>。ナガオカ社の発表によれば、これは同社の「冷却システム」に関する商標である<sup>24</sup>。

#### ● リスクの分析:

最大のリスクは、ニトリが自社の主力PBとほぼ同一の「N-COOL」という文字列の商標<sup>24</sup>を、他社(ナガオカ)に取得されている(または、少なくとも共存状態にある)点である。

この状況が発生した背景として、いくつかの仮説が考えられる。

- 仮説A(分野違い・共存): ナガオカ社の「N-COOL」(冷却システム)<sup>24</sup>と、ニトリの「Nクール」(寝具・アパレル等)<sup>26</sup>は、商標法上の商品・役務区分が非類似であり、両者の登録・使用が法的に共存可能であると判断された。
- 仮説B(出願の失敗・戦略変更): ニトリが過去に「N-COOL」という単純な文字列で出願を試みたが、(1) ナガオカ社が先行していた、あるいは(2) 「COOL」という記述的な言葉を含むため識別力がない(特定の企業に独占させられない)、と特許庁に判断された。
- ニトリの行動(仮説Bの場合): そこでニトリは、「N-COOL」単体での強力な独占的権利の取得を断念(または補強)するため、第3章で分析した通り、「ニトリの接触冷感」や「SUPER」といった識別力の高いハウスブランド名や付加価値表示を組み合わせた複合商標<sup>(7)</sup><sup>26</sup>として登録し、自社ブランド(Nitori)との関連性においてのみ、権利を確保する戦略(フランチャイズ・アプローチ)を取った。

#### ● 結論(リスク):

仮に仮説Bが実態に近い場合、ニトリは「N-COOL」という中核ブランド名(文字列)そのものの強力な独占的権利を保有していない可能性がある。これにより、第三者(ナガオカ社、または更なる他社)が、ニトリの商品(寝具等)と直接競合しない周辺分野(例:産業用冷却装置、飲料、化粧品など)で「N-COOL」ブランドを使用することを、法的に阻止できない可能性がある。これは、ニトリが莫大な広告宣伝費を投じて築き上げてきた「N-COOL=接触冷感」というブランド価値が、他分野に「希釈化(Dilution)」され、あるいは他社の製品に「フリーライド(タダ乗り)」されるリスクを内包していることを意味する。これは、ブランド管理における重大な脆弱性と言える。

#### 中期リスク: 海外市場での模倣品・ビジネスモデル模倣(12)

12が示唆する中国市場などでの「空間の模倣」<sup>5</sup>は、中期的に継続する課題である。製品(モノ)の模倣は税関差止等に対応しやすいが、「空間の見せ方(コト)」の模倣は、9で取得を進める「内装意匠権」<sup>18</sup>が、日本国内だけでなく、進出先(例:中国)の法制度下でも有効に機能するか、というエンフォースメント(権利行使)の実効性の課題が残る。

#### 長期リスク: M&AおよびDXに伴うIPポートフォリオの複雑化(11)

「VISION 2032」<sup>6</sup>達成の手段として示されている二つの戦略(M&AとDX)は、長期的なIPリスクの源泉ともなる。

1. **M&Aリスク:** <sup>11</sup>が示す通り、国内外でのM&A(例: 中～高価格帯ブランドArhaus、BoConcept等)<sup>6</sup>を加速すれば、買収した企業のIPポートフォリオ(商標、意匠、ノウハウ)を、ニトリの既存のIP戦略<sup>18</sup>に統合する必要が生じる。ブランドの共存(例: 「Nitori by Arhaus」)、ロイヤリティの整理、重複するIP(例: 物流特許)の整理など、IP管理コストと法的リスク(例: 買収先が抱えていた潜在的なIP侵害訴訟)が飛躍的に増大する。
2. **DXリスク:** <sup>11</sup>は「AR/AIを活用したDXの強化」<sup>6</sup>を戦略的ギャップとして挙げている。AR(拡張現実)で家具を試し置きするアプリは、<sup>9</sup>の「画像意匠権」<sup>18</sup>で保護する必要がある。さらにAI(人工知能)<sup>19</sup>がデザインやコーディネートを自動生成した場合、その著作権・意匠権は誰(ニトリか、AI開発者か、AIか)に帰属するのか、という国際的にも未解決の新たな法的課題に直面することになる。

## 当章の参考資料

5. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>
7. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
8. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
9. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
10. [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Brand\\_Database](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Brand_Database)
11. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
12. <https://nagaoka2008.com/news/1586/>
13. <https://nagaoka2008.com/news/1586/>
14. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>

15. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)

16. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf>

## 今後の展望と戦略的示唆

これまでの分析(基本方針、詳細分析、競合比較、リスク)に基づき、ニトリが長期ビジョン「VISION 2032」<sup>6</sup>を達成するために、その知的財産戦略を今後どのように進化させるべきか、経営・研究開発(R&D)・事業化の三つの観点から、具体的な戦略的示唆を提言する。

今後の展望:「VISION 2032」に向けたグローバルIP管理の高度化

ニトリの知財戦略は、9の「戦略的取得(Acquisition)」<sup>18</sup>という第一段階(権利の確保)においては、国内競合他社<sup>29</sup>に比して明確な優位性を確立している。今後の展望として、特にグローバル展開<sup>6</sup>を加速する上で、取得した膨大な権利をいかに効率的に「管理(Management)」し、いかに実効性をもって「活用・行使(Utilization/Enforcement)」するかという、第二・第三段階への高度化が求められる。

この高度化において、WIPO(世界知的所有権機関)が提供するグローバル・データベースやツールの戦略的活用が鍵となる。

- **WIPOツールのフル活用(ブランド監視):** WIPOが提供するGlobal Brand Database(GBD)<sup>3 12</sup>やMadrid Monitor<sup>4 18</sup>の活用は、マドリッドプロトコル<sup>(17)</sup>による国際出願<sup>20</sup>のためだけではない。<sup>18</sup>が示唆する「ドメイン名紛争の防止」<sup>2</sup>や、<sup>2</sup>が示す「競合他社の商標監視」<sup>18</sup>(Keep an eye on competitors' trademarks)機能が重要である。ニトリはこれらのツールを\*常時監視(モニタリング)\*体制に組み込み、海外での模倣品<sup>(12)</sup>や、<sup>1</sup>の「N-COOL」リスク<sup>24</sup>のような類似商標の出現を早期に発見・対処する体制の構築が急務である。
- **AIを活用した「意匠」の監視<sup>(19)</sup>:** <sup>19</sup>によれば、WIPOのGBDはAI(人工知能)による画像検索技術を導入している<sup>19</sup>。ニトリの最大の強みであり、同時に模倣リスク<sup>(12)</sup>に晒されている「空間・内装」<sup>18</sup>の模倣は、テキスト検索では発見が極めて困難である。今後の展望として、ニトリは<sup>19</sup>のようなAI画像検索技術を自社の監視システムに導入し、世界中のEコマースサイトやSNS(例: Pinterest, Instagram, 小紅書)をクローリングし、自社の「内装意匠権」<sup>18</sup>を侵害する「空間の模倣」<sup>5</sup>を自動的に発見・警告する体制を構築することが望まれる。

戦略的示唆: 経営(Management)の観点

### 1. IPを「無形資産」として経営指標に統合する

- 現状: 多くの日本企業同様、IPはコスト(出願費用、維持年金)やリスク(訴訟費用<sup>10</sup>)として、PL(損益計算書)の費用項目で管理されがちである。
- 示唆: 経営層は、<sup>9</sup>の「戦略的取得」<sup>18</sup>の思想を推し進め、IP(特にブランド価値や意匠権)をB/S(貸借対照表)上の「無形資産」として積極的に評価・認識すべきである。さらに、IP投資(M&A<sup>6</sup>やR&D)のリターンを可視化する経営指標(IP-KPI: 例「ブランド価値の向上額」「IPライセンス収入」「模倣品排除による逸失利益の回復額」)を導入し、IP活動を経営戦略と完

全に連動させることが望まれる。

## 2. M&A<sup>(11)</sup>におけるIPデューデリジェンスの最重要化

- 現状：M&Aの評価は、財務(P/L, B/S)や事業シナジーが中心となりがちである。
- 示唆：<sup>11</sup>で示されるM&A戦略(例：Arhaus、BoConcept)<sup>6</sup>において、買収対象のIPポートフォリオ(特にブランドの法的安定性、ノウハウの流出リスク、既存のIP侵害訴訟の有無)を評価する「IPデューデリジェンス」を、財務デューデリジェンスと同等、あるいはそれ以上に重要視すべきである。ブランド企業<sup>(11)</sup>の買収は、すなわちIPの買収であるとの認識が必要である。

### 戦略的示唆：研究開発(R&D)の観点

#### 1. 「体験」の意匠権化プロセスの確立

- 現状：<sup>9</sup>の方針<sup>18</sup>に基づき、「内装・画像」の意匠権取得を開始している。
- 示唆：R&D(デザイン部門)およびIT部門(DX,<sup>11</sup>)は、新しい店舗内装、ECサイトのUI/UX、ARアプリ<sup>(11)</sup>の「画像」を開発した際、リリース(公開)前に必ず知財部門と連携し、「意匠権で保護すべきか」を判断するデザイン・レビューのプロセスを義務化・システム化すべきである。

#### 2. 「特許化 vs. 秘匿化」の戦略的判断<sup>(5 vs 15)</sup>

- 現状：物流<sup>(5)</sup>とIT<sup>(15)</sup>で、結果として使い分けていると推察される。
- 示唆：R&D(特にIT・物流部門)は、新しい発明(例：SCMの新アルゴリズム、自動倉庫の新機構)が生まれた時点で、(a) 競合に公開しても模倣困難なロジックか(→秘匿化)、(b) ハードウェアなど公開前提で独占権を取るべきか(→特許化)、を知財部門と共同で戦略的に判断する「発明評価委員会」のような仕組みを整備すべきである。

### 戦略的示唆：事業化(Business Development)の観点

#### 1. 「N-COOL」リスク<sup>(1-7)</sup>への即時対応

- 現状：主力ブランド名(N-COOL)の独占性に潜在的リスク(ナガオカ社<sup>24 25</sup>)が確認された。
- 示唆：事業部門(マーチャンダイジング、マーケティング)は、知財部門と連携し、(a) 株式会社ナガオカ<sup>24</sup>の商標「N-COOL」の権利範囲(指定商品・役務)を厳密に特定し、自社事業(寝具・アパレル等<sup>7</sup>)との抵触の有無を法的に評価する。(b) 万が一、抵触の可能性がある、あるいはブランドの希釈化が深刻であると判断された場合、共存協定の締結、権利譲渡の交渉、あるいはブランド名のマイナーチェンジ(例：「NITORI N-COOL」への呼称統一の徹底)といった、事業戦略上の重大な決断を迫られる可能性がある。

#### 2. 「N-MALL」<sup>(6, S\_B33)</sup>の事業化検討

- 現状：商標出願<sup>(6)</sup><sup>33</sup>が先行している。
- 示唆：<sup>6(6)</sup>で取得した「N-MALL」の広範な役務区分(金融<sup>33</sup>、修理<sup>33</sup>、輸送<sup>33</sup>、教育<sup>33</sup>)は、ニトリが将来的に「生活インフラ・プラットフォーム」事業を開始するための法的な「砦」である。事業開発部門は、このIP(商標権)を「盾」として、新規サービス(例：ニトリ家具のサブスクリプションと連動した金融サービス、リペアサービス、引越・輸送サービス、暮らしに関するセミナー)の事業化を具体的に検討すべきである。

## 当章の参考資料

2. <https://www.wipo.int/amc/en/trademark/>
3. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
4. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
5. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>
7. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
8. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
9. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
10. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
11. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
12. [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Brand\\_Database](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Brand_Database)
13. [https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro\\_beginner.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro_beginner.html)
14. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf)
15. <https://nagaoka2008.com/news/1586/>
16. <https://nagaoka2008.com/news/1586/>
17. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>
18. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
19. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf>
20. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>

## 総括

当レポートは、ニトリホールディングスの知的財産(IP)戦略について、公開されている一次情報に基づき、その全体像と戦略的意図を網羅的に分析した。

最重要論点：

ニトリの知財戦略は、競合他社(16)に見られるような「防御的」なリスク管理(10)の側面も当然に有しつつ、その本質は「VISION 2032」<sup>6</sup>のグローバル展開を牽引するための「攻撃的」な戦略資産(9)と明確に位置づけられている点にある。

その最大の特徴は、保護対象を従来の「製品(モノ)」から「空間・体験(コト)」へと戦略的にシフトさせている点である<sup>18</sup>。中国市場<sup>(12)</sup>などで直面する、従来のIPでは対応困難だった「空間の模倣」という根源的な経営課題に対し、「内装・建物・画像」の意匠権<sup>18</sup>という、法改正<sup>(9)</sup>の示唆をいち早く活用した最先端のIP戦略で対応しようとしている。

この「体験(意匠)」<sup>18</sup>と「ブランド(商標)」<sup>9 11</sup>を「表」のIPとして要塞化する一方、「効率(物流・IT)」を「裏」のIP(<sup>5</sup>特許, <sup>15</sup>ノウハウ)で下支えする多層的なポートフォリオは、同社のSPA(製造物流IT小売)モデルそのものを法的に具現化したものと評価できる。

意思決定への含意:

経営層は、この攻撃的かつ先進的なIP戦略(9)が、一方で「N-COOL」ブランドの潜在的リスク(1)のような、ブランド管理の複雑性と脆弱性を生み出していることを認識する必要がある。

今後の意思決定においては、IPを単なる「コスト」や「法的リスク」(<sup>10</sup>)としてのみ捉えるのではなく、「投資対象の無形資産」として明確に認識し、M&A(<sup>11</sup>)、DX(<sup>11</sup>)、新規事業(「Nモール」<sup>6</sup>, S\_B33)のあらゆる局面で、IPデューデリジェンスと戦略的な権利活用を経営の中核に据え続けることが、長期ビジョン達成の鍵となると推察される。

## 参考資料リスト(全体)

1. <https://www.wipo.int/en/web/trademarks>
2. <https://www.wipo.int/amc/en/trademark/>
3. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
4. <https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
5. <https://takatans.com/nitori-china-branding/>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=qHrEEjuLDU>
7. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy> (※株式会社ニトリホールディングス 2025年3月期有価証券報告書 事業等のリスク)
8. <https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy> (※株式会社ニトリホールディングス 2025年3月期有価証券報告書 事業等のリスク、中期経営計画)
9. <https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E655C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja> (※特許情報プラットフォーム 商標登録5292375「お、ねだん以上。ニトリ」)
10. [https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351) (※特許第7539351号(ニトリホールディングス関連))
11. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021> (※株式会社ニトリホールディングスの2021年の商標権取得傾向)
12. <https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database> (※WIPO Global Brand Database メインページ)
13. [https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs\\_branddb](https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs_branddb) (※WIPO Global Brand Database FAQ)
14. <https://www.nutter.com/ip-law-bulletin/new-trademark-search-tool-from-wipo-allows-for-easy-international-trademark-searching> (※WIPO GBDに関する解説記事)
15. <https://www.youtube.com/watch?v=ILe3jalTqlg> (※WIPOデータベースの検索方法に関する解説動画)
16. <https://designdb.wipo.int/designdb/en/> (※WIPO Global Design Database)

17. [https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs\\_branddb](https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database/faqs_branddb) (※WIPO GBDとMadrid Monitor, TMViewとの違い)
18. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379) (※株式会社ニトリホールディングス コーポレート・ガバナンスに関する報告書 2024年6月27日)
19. [https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Brand\\_Database](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Brand_Database) (※Global Brand Databaseの沿革、AI技術の導入)
20. [https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro\\_beginner.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro_beginner.html) (※経済産業省 特許庁「マドリッド協定議定書による国際出願について(初めての方へ)」)
21. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf) (※ニトリグループ サステナビリティ 特別座談会(IT・DX・SCM関連))
22. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf) (※ニトリグループ 統合報告書2022(韓国EC参入、Nクール))
23. <https://www.nitorihd.co.jp/ir/compliance/sitepolicy.html> (※株式会社ニトリホールディングス サイトポリシー)
24. <https://nagaoka2008.com/news/1586/> (※株式会社ナガオカ「N-COOL」商標登録のお知らせ)
25. <https://nagaoka2008.com/news/1586/> <sup>1</sup>
26. <https://patent-i.com/tm/mark/0007919/> (※商標登録6801238号「ニトリの接触冷感、N\*、COOL、SUPER」)
27. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250626/20250605582920.pdf> (※株式会社カチタス コーポレート・ガバナンスに関する報告書(ノウハウに関する記述例として参照))
28. [https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379) <sup>2</sup>
29. <https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf> (※株式会社カインズ 2024年6月27日発行 有価証券報告書)
30. [https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf) <sup>3</sup>
31. <sup>4</sup>
32. <sup>5</sup>
33. <https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021> <sup>6</sup>
34. <sup>7</sup>
35. <sup>7</sup>
36. <sup>8</sup>

## 引用文献

1. 「N-COOL」が商標登録されました！ - 株式会社ナガオカ, 11月 4, 2025にアクセス、<https://nagaoka2008.com/news/1586/>
2. WIPO Madrid Monitor, 11月 4, 2025にアクセス、<https://www3.wipo.int/madrid/monitor/en/>
3. ニトリグループのIT・DX ニトリグループの人材育成, 11月 4, 2025にアクセス、[https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib\\_03\\_06.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/communication/pdf/2022/lib_03_06.pdf)
4. 文献固定アドレス用結果一覧 | J-PlatPat [JPP], 11月 4, 2025にアクセス、<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1800/TR/JP-2008-000822/5AF9BCE8E331E9E65>

[5C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja](https://5C14B7F0282EBF89ED9236870D6E41DD0EDE9D48508B05D/40/ja)

5. 特許7539351 | 知財ポータル「IP Force」, 11月 4, 2025にアクセス、  
[https://ipforce.jp/patent-jp-P\\_B1-7539351](https://ipforce.jp/patent-jp-P_B1-7539351)
6. 株式会社ニトリホールディングスの商標一覧 - IP Force, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://ipforce.jp/shohyo/apview?idDLAp=5864&y=2021>
7. ニトリの接触冷感 文字商標 | 商標(商標出願・登録商標) 情報, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://patent-i.com/tm/mark/0007919/>
8. 株式会社カチタス, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250626/20250605582920.pdf>
9. 株式会社ニトリホールディングス, 11月 4, 2025にアクセス、  
[https://www.daiwair.co.jp/td\\_download.cgi?c=9843&i=2630379](https://www.daiwair.co.jp/td_download.cgi?c=9843&i=2630379)
10. ニトリホールディングス【9843】のリスク・方針 - キタイシホン, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://kitaishihon.com/company/9843/management-strategy>
11. 【VISION 2032の鍵】ニトリHDの次なる一手: 3兆円目標達成に向けたグローバルM&A戦略と25の買収候補先 - YouTube, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=qHrIEEjuLDU>
12. なぜニトリは中国で“コスパの象徴”になれたのか? - 株式会社たかたん's, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://takatans.com/nitori-china-branding/>
13. Global Design Database - WIPO, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://designdb.wipo.int/designdb/en/>
14. Global Brand Database - WIPO, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://www.wipo.int/en/web/global-brand-database>
15. ニトリグループのビジネスモデルを支える IT・DX戦略 システムの8 ..., 11月 4, 2025にアクセス、  
[https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data\\_m07\\_07.pdf](https://www.nitorihd.co.jp/sustainability/materiality07/pdf/data_m07_07.pdf)
16. 有価証券報告書 - EDINET, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100VZAG.pdf>
17. マドリッド協定議定書による国際出願について(初めての方へ) | 経済産業省 特許庁, 11月 4, 2025にアクセス、  
[https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro\\_beginner.html](https://www.jpo.go.jp/system/trademark/madrid/seido/madopro_beginner.html)
18. Trademark Database Portal - WIPO, 11月 4, 2025にアクセス、  
<https://www.wipo.int/amc/en/trademark/>
19. Global Brand Database - Wikipedia, 11月 4, 2025にアクセス、  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_Brand\\_Database](https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Brand_Database)