



デザインによる知的資産経営 ②

～イノベーション・ブランドと知的資産～

知的資産経営を語る時、2つのキーワードがあります。イノベーションとブランド（づくり）です。そこで今回は、まずこれら2つの言葉の意義を明らかにしつつ、イノベーションやブランドと「知的資産」とのつながりをお話ししたいと思います。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

1. イノベーション

(1) イノベーションとは

INNOVATIONはINNOVATEの名詞形であり、かつては「技術革新」と訳されていましたが、今いわれているイノベーションは、技術という狭い枠の中でのことではありません。グライグ・M・ボーゲルら著『ヒット企業のデザイン戦略』（2006年、英治出版）では次のように述べられています。

「テクノロジーは進化し、今でも発明は続いているが、イノベーションはグローバル経済を動かす原動力として、発明を代替するようになった。我々がイノベーションという言葉で意味するものは新しい技術の発明だけに留まらず、インサイト（注：顧客の潜在願望程度の意味合い）に基づく活用、商品化、機能拡張、既存技術との組み合わせなどを含む。重要なのは、企業から見て何かが増えたということではなく、顧客から見て価値のある飛躍であることだ」

本稿では、イノベーションをこのような意味の語として用いることとします。

(2) なぜ、今イノベーションなのか？

日本の企業は、「技術開発（技術革新）」を基礎として、新しい製品を提供することを中心に活動してきました。

その結果、過去には年間40万件を超える特許出願（国内）を行い、「特許大国」といわれてきました。今でも件数こそ減っていますが、世界第3位の出願件数であり、特許大国であることに変わりはありません（図1）。

また、研究費についても若干の減少はあるものの、高い水準を維持しています（図2）。

しかし、新しい技術に基づいた製品を世に出してきた日本企業は、製品を市場に投入した初期は世界で大きなシェアを獲得していたとしても、その製品が普及するにつれてシェアを大きく落とすという事態が恒常化しています。

図1 五大特許庁における特許出願件数の推移

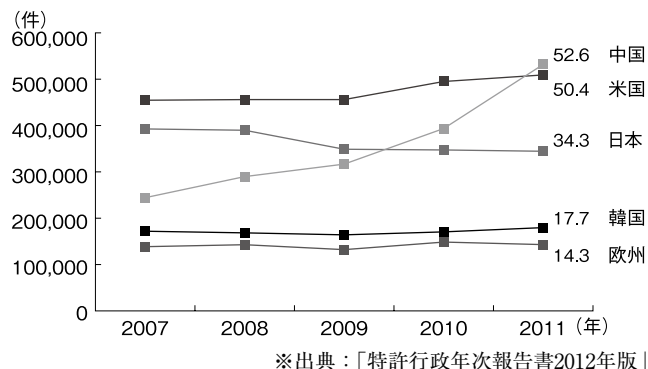
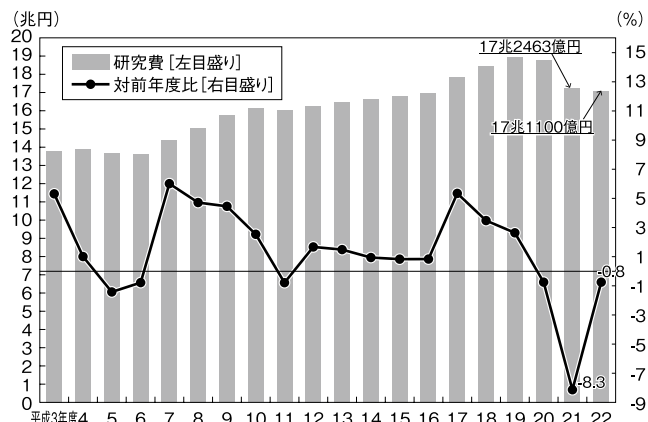


図2 日本企業における研究費の推移

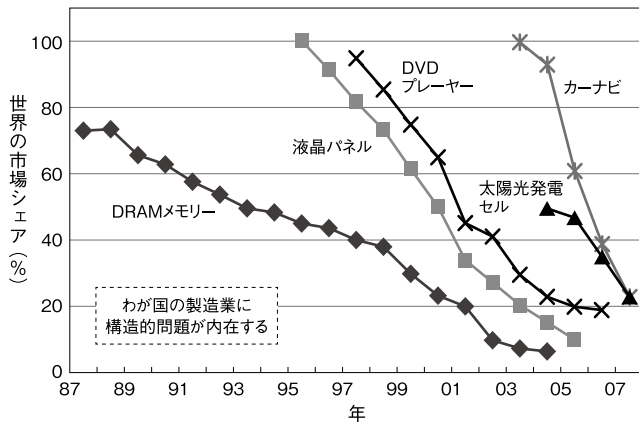


その理由として、国内における製造コストの問題や日本企業は製造過程で調整が必要な「すり合わせ型」の製品には強いが、デジタル化して調整が不要な「モジュール型」の製品への対応に失敗した、などの指摘がされています。

また、日本の企業の利益率の低さにも問題があるといえるでしょう（次ページ図3、表1）。海外平均の5割程度しかないのです。投資して開発した製品が、そのシェアを維持できない。それに加えて、利益率が低いのです。

そこで、イノベーションが求められているのです。

図3 イノベーションの成果 知財が競争力に寄与できていない



※出典：『国際標準化と事業戦略』小川紘一著、2009年、白桃書房

表1 利益率の比較（5業種、2007年度）※化学のみ2006年度

業種	日系企業	海外企業	日系企業／海外企業
情報通信機器	3.0%	5.2%	0.58倍
重電	5.8%	12.6%	0.46倍
半導体	5.8%	16.0%	0.36倍
化学	5.0%	10.6%	0.47倍
セメント	5.8%	16.2%	0.36倍

※出典：産業構造審議会競争力部会「産業ビジョン2010」

イノベーションが語られるとき、主となるテーマは垂直統合（自前主義）からの脱却、部品ごとに最適なパートナーと協業する、アップルのような「水平統合型」への移行であるようです（『国際標準化と事業戦略』小川紘一著、2009年、白桃書房、『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』妹尾堅一郎著、2009年、ダイヤモンド社など）。

しかし、製造のスタイルを変えればそれでイノベーションをなし得るのでしょうか。その前に足下を見つめる必要があるのではないかと思います。なぜならば、従来の技術開発をベースとした製品は、新しく開発された技術を既存の製品に埋め込むことで成り立っていました。また、技術開発の多くは、既存の製品に搭載するための新しい機能に対応する技術の開発でした。すなわち、今までの製品に新たな機能が付加されたものが「新製品」として市場に出たのです。

既存の製品＋新機能＝新製品でした。つまり、「プロダクトアウト」です。ここで抜け落ちているのが「インサイト（顧客の潜在願望）」（マーケットイン）です。ここでは「インサイト」という視点を重視したいと思います。

（3）発明とイノベーション

先に示したグライグ・M・ボーゲルらによるイノベーションの定義、「新しい技術の発明だけに留まらず、インサイトに基づく活用、商品化、機能拡張、既存技術との組み合わせなどを含む」によれば、「発明」もイノベーションの一要素となります。

INNOVATIONがINNOVATEの名詞形であるという語源を考慮すると、イノベーションとは「改革」に至るための方法を示す言葉であると理解できます。

企業は商品またはサービスを需要者に提供して需要者に喜びを与え、その対価として利益を上げる活動をするものです。需要者に喜びを与えるために、そして対価を得るために新しい商品やサービスを創出する。その商品やサービスを創出する手法としてイノベーションを位置づけてはどうでしょうか。

このときに重要なのが、イノベーションの定義です。とりわけ、「インサイト」すなわち顧客の潜在願望です。

企業として顧客に何を提供できるかについては今までも検討されてきて、新商品開発においては多大な費用をかけて調査もされています。しかし、調査を行うにしても「新しい機能を付加する」という企業側の潜在意識が隠れた調査だったのではないのでしょうか。

アンケート調査において、「こんな機能があったらどうですか？」と企業から聞かれれば、よほどおかしな機能でない限り、需要者は「いいですね」と答えます。でも、それは顧客の「潜在願望」とは異なる場合が多いように思います。これでは、ガラパゴスへの道です。

「イノベーションに発明（技術開発）は必要である。しかし、発明のテーマは需要者の潜在願望である」ということとなります。これは需用者とは離れた基礎研究の重要性を否定するものではありません。むしろ、豊富な基礎研究の成果が、需用者の「こんなものが欲しい」（潜在願望）に対応することになるのです。

プロダクトアウトからマーケットインへ、といわれて企業もそのように努力したのだと思います。しかし、マーケットへの理解が不足していたのかもしれない。例えば、テレビのように万人が使用する機器にさまざまな機能を付け、その使用説明書が非常に分かりにくいといわれていることは、その結果であるといえるのではないのでしょうか。

逆に、マーケットを理解したアップルは、携帯電話機の機能を最小限に絞り、付加機能はアプリに任せるという形で「iPhone」を市場に出しました。

(4) イノベーションの源泉は何か

これは、ひと言でいえば「知的資産」です。先に書いた垂直統合から水平統合へという変化においても、自社および協業企業の知的資産の検討が欠かせません。

繰り返しになりますが、イノベーションとは「新しい技術の発明だけにとどまらず、インサイトに基づく活用、商品化、機能拡張、既存技術との組み合わせなどを含む」ものであり、「企業から見て何かが増えたということではなく、顧客から見て価値のある飛躍」が重要なのです。

企業は顧客から見て価値あるものを提供しなければならない、それをやり遂げることがイノベーションだと思います。先を考える企業は昔からやっていたことであり、決して新しいことでも難しいことでもないのです。

イノベーションの源泉は「顧客の潜在願望」を見極めることです。それを理解したうえで、自社で何ができるかを考えることです。自社の知的資産・情報と「顧客の潜在意識」をどうやってつなぐのか、ということになります。

ここで重要なのは、自社で何ができるのかを客観的に見極めることです。その基礎となるのが、自社の知的資産をはっきりと理解することです。

2. ブランド

(1) ブランドとは

まず、定義したいと思います。経済産業省の「ブランド価値評価報告書」(2002年)では、ブランドを「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージデザインなどの標章」と位置づけています。他に、外国の研究者による定義づけもありますが、その多くは識別するための「マーク」などとされています。

競争相手と差別化できるマークであればブランドであり、商標＝ブランドということになります。

マスコミにおいて、「X社は今度Aというブランドを立ち上げる」という報道があります。ここでのブランドは上記の定義に基づいたものだと思います。

しかし、単に競争相手の製品等と識別化または差別化できたからといって、どれほどの意味があるのでしょうか。

もちろん、最初に自社の製品を手にとってもらうには、差別化したマークは必須です。しかし、それだけではリピーターやファンはつきません。企業において「ブランドが資産だ」というためには、識別だけではなく、自社商品(サービス)へのファンがいなければならないのです。

『ブランド戦略・ケースブック』(田中洋著、平成24年、同文館出版)では前記の定義を踏まえたうえで、以下のよう記しています。

「ここでブランドの定義として必要なことは、消費者にとってのブランドを定義することです。そうすることで私たちはよりの確にブランドのことを把握できるように思えるのです。消費者の立場に立って、ブランドは次のように定義できます。ブランドとは、『特定の商品とその表象について消費者がもつ認知システムとしての知識』である」

これをかみ砕くと、「特定の商品とその表象」とは、特定の商品およびその商品に使用されている商標(商品の形状やパッケージを含む)であり、「消費者が持つ認知システムとしての知識」とは、その特定の商品とその表象から消費者が感受する商品やサービス、そして企業への知識や信頼感ということだと思います。

この観点からブランドを考えると、ブランドとは「商品・サービスを提供する人とその需要者との間の信頼関係」であり、商標は、その信頼関係を表象する目印と位置づけられることになります。

本稿ではこれで進みます。いかに有名であってもファンがいなければブランドではない。そのファンをつくるには、ファンになる予定者(いわゆる、ターゲット需用者)が、「私が好きなこの商品(サービス)」だと見極める「目印」が必要です。商標(目印)はブランドづくりの第一歩であるとともに、ブランドが認知された後には、ブランドを表象し、ファンを維持し、獲得するための最大のツールとなるのです。

よく挙げられる例にBMW(自動車)があります。キドニーグリルと呼ばれるフロントグリルの形状がブランドであるといわれることがありますが、そうではありません。BMWのフロントグリルから需要者が感受する企業のポリシーや企業への信頼が「ブランド」なのです。

(2) なぜ、今ブランドなのか?

ブランドを「商品・サービスを提供する人とその需要者との間の信頼関係である」と定義すると企業が変わります。

これが、デザインによる経営の入り口です。ファンがいてこそブランドが成立します。アップルのファン、無印良品のファンということです。ここでいうファンは、個々の商品ではなく、その企業が市場に出す製品(商品)に対するファンとして捉えなければなりません。個々の商品だ

けのファンであれば将来につながりません。その背後に隠れた「企業の姿勢」に対するファンでなければなりません。そのようなファンこそが将来につながるのです。

アップルは、iMac、iPod、iPad、iPhoneという一連の商品で、これら個々の商品のファンではなく、アップルという企業へのファン（信頼）を獲得し、ブランドを成立させているのです。

「ブランドは差別化するためのマークである」という定義と「ブランドは信頼関係である」という定義の違いは何か。キーワードは「需要者との信頼関係」です。

信頼関係をつくろうと思った瞬間に、信頼関係の源泉をつくる必要を感じるはず。単に差別化できればいいということであれば、他社にない機能を組み込んだ商品や、他社とは異なるデザインの商品を提供すれば足りるかもしれません。個々の商品のレベルで考えればいいことです。

しかし、信頼関係（ファン）の獲得を想定するならば、それだけでは足りません。1つの商品が大ヒットして、その商品の衰亡とともに消えていった企業も多々あります。その理由は、ヒットに安住し、需要者との信頼関係の構築を行わなかったことにあると思います。もし、こうした企業が、ヒットを契機にブランドづくりを考えたならば、事情は違っていたのではないのでしょうか。

（3）今、デザインとブランド

ここでは「デザイン」の語を「商品等の形態」という狭い意味で使用します。

経産省および特許庁では、「デザインの保護の拡充」に関心を示しており、平成23年には（財）知的財産研究所に「企業の事業戦略におけるデザインを中心としたブランド形成・維持のための産業財産権制度の活用に関する調査研究」を委託しています。

しかしその報告書では、デザインを保護し、ブランドを形成するためにその保護制度がどうあればいいか、という「意匠法」を中心とした議論にとどまっています。できなかったデザインの保護という範疇を超えた検討はされていないようです。

果たして、優れたデザインがあればブランドをつくれるのでしょうか。決してそのようなことはありません。どんなに斬新なデザインの商品を出しても、それだけで企業のブランドを構築することはできないのです。優れたデザインに与えられるGマークの受賞商品で、ブランド構築に寄与しているものがどれほどあるのでしょうか。

先に提示した報告書においても、優れたデザインはブランド構築の要素になるとはしていますが、優れたデザインがあればブランドをつくれるとはしていません。

これは、商標＝ブランドとはいえないのと同じことです。デザインを源泉としてブランドを構築する場合、以下のように2つのルートが考えられます。

1. 同じデザイン（全体として同じという場合と、特徴的な部分と同じという場合の双方がある）を長期間利用するもの（例えば、BMWのフロントグリル）
2. デザインは全く異なるが、デザインからその企業の商品であると認識できるようなもの（例えば、「無印良品」の商品群）

（4）ブランドの源泉は何か

先に述べたように、ブランドの源泉は企業と需用者との信頼関係です。そして、信頼関係を築くためには企業が「私はこういう企業です」という情報を発信しなければなりません。そのためには、自社を「私はこういう企業だ」と定義づける必要があります。

すなわち、企業の存在意義、将来像、商品像を定義しなければなりません。そして、これらを決定する手法が広義の「デザイン」にあります。デザインの手法によって自社を定義し、それを商品に落とし込み、需用者に発信するという流れになります。

つまり、ブランドの源泉とは、自社をしっかりと理解していることなのです。これをもう少し落とし込むと、自社の「知的資産は何なのか」というところへ行き着きます。ここに企業の規模は関係ありません。

『老舗ブランド企業の経験価値創造』（長沢伸也著、2006年、同友館）では、世界的なブランドである「エルメス」と京都の老舗企業の商品開発、ビジネスマネジメントの手法・思想に多くの共通点があることが紹介されています。

3. むすび

イノベーション、ブランドと知的資産がつながりました。次回は知的資産について深くお話しいたします。

Tadao Mine

レガート知財事務所 所長・弁理士

1986年に峯特許事務所を開設（2012年、レガート知財事務所に改称）。特許庁意匠課「意匠ラウンドテーブル」委員、生活用品振興センターデザイン保全登録審査委員等を歴任。その他、日本商標協会会員、著作権法学会会員、サイシンフォーラム会員、中央大学法学部兼任講師としても活躍している。