



デザインによる知的資産経営 ①

～「デザイン」と「経営」とのつながり～

このシリーズのテーマは「デザインによる知的資産経営」という漠然としたものです。「デザイン」も「知的資産」も分かるようで分からない言葉であり、その2つが組み合わせると全く意味不明になります。今回は、これから連載するうえでのキーワードになる「デザイン」と「知的資産」の概念について語りたと思います。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

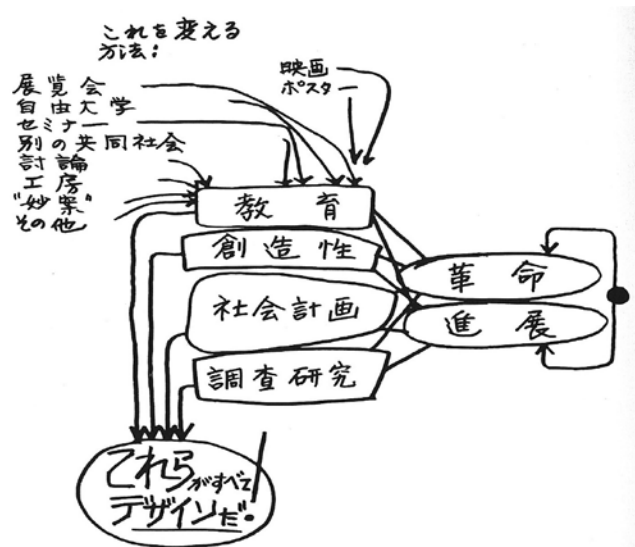
1. デザイン

(1) デザインは「色や形」ではない

「デザイン」という言葉。『広辞苑』では、「① 下絵、素描、図案、② 意匠計画。製品の材質・機能および美的造形性などの諸要素と、技術・生産・消費面からの各種の要求を検討・調整する総合的造形計画」と説明されています。

一般的には「物の色や形」の意味で使われることが多く、『広辞苑』の①の意味合いといえることができそうです。

そして、『広辞苑』の②の意味は、まさしくインダストリアルデザインを言い当てているといえますが、「意匠計画」と末尾に「計画」という語が置かれていることに注目してください。『広辞苑』で「計画」とは「物事を行うに当たって、方法・手順などを考え企てること」と説明されています。「デザイン」という言葉の広がりについて、ヴィクター・パパネックは下図のように表現しています。



※出典：『生きのびるためのデザイン』ヴィクター・パパネック(晶文社)

他方、意匠法における「意匠」は「物品の形態」であり、意匠法2条1項の定義中に「創作」の語はありません。「物品の形態」としての「意匠」が「創作」の成果物であることは否定の余地がありません。

しかし、意匠法の定義からは「計画」「設計」という概念が抜け落ちていきます。パパネックが示すようなダイナミックな広がりはありません。そのなかで、しょせん「物品の形態」しか保護対象としていない「意匠法」が、「デザインを保護する法律」だといわれていることから、またまた話が錯綜し、「デザイン」という言葉の持つ意味自体が分かりにくくなっています。

本稿のタイトルである「デザインによる知的資産経営」における「デザイン」の語を、「計画」「設計」という概念を含むもの、究極的にはパパネックの図に表現されるものとして位置づけるのか、それとも意匠法における「意匠」という枠の中で位置づけるのかによって、全くアプローチが異なるものになります。本誌の読者は、「意匠」にはなじみがあるものの、ダイナミックな広がりをもつ「デザイン」にはなじみが薄いのではないかと思います。

(2) 経済産業省などが用いる「デザイン」

経産省や特許庁は、「デザイン」をキーワードに産業振興策を検討し、数々の報告書を発表しています。そのなかで「デザイン」がどのように扱われているか概観してみましょう。

①「戦略的デザイン活用研究会報告」(平成15年 経済産業省製造産業局デザイン政策チーム)

同報告書では、“「デザインはブランド確立への近道」— デザイン政策ルネッサンス—”という副題が付けられ、本文において以下のように記されています。

「ブランドは製品等の高付加価値化、差別化に有効であり、ブランドの構築・維持への投資は、それ以上の利益を生み出すという認識が強まってきている。ブランドを企業の資産とみなして管理しようという認識は、1980年代に米国を中心として広まってきたが、1990年代に我が国にも浸透してきた。この背景には、消費者選択の可能性の増大、市場のグローバル化、株主価値の最大化に向けた企業環境の変化等が挙げられる。

特に国際競争が激しい分野や技術的に成熟している分野においては、デザインを戦略的に活用することによって、『ブランドの確立』と『ブランドイメージ向上』を効果的に進めることが求められている。

デザインは直接かつ分かりやすく視覚に訴えるものであり、コンセプト、技術、品質、サービス等、ブランド確立に必要な他の要素を視覚的に表現するための重要な手段となり得るものである。したがって、デザインは『ブランド確立への近道』であり、1980年代後半以降欧米を中心に経営資源としてのデザインの重要性への認識が強まってきている」(同報告書p.1～2)

ここにおいて「デザイン」の語は、「直接かつ分かりやすく視覚に訴えるもの」と捉えられています。すなわち「意匠」(具体的に目に見える色や形)であり、「計画」や「設計」の概念は含まれていないようです。各種報告書においてデザインの成功事例として紹介されるのは、個々の製品のデザイン(色や形)による市場における成功事例がほとんどであることも、この理解を裏づけていると思います(例えば、「戦略的デザインの活用の重要性について」平成16年、経済産業省製造産業局デザイン・人間生活システム政策室)。以下では、このような意味合いのデザインを「狭義のデザイン」といいます。

②「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」(平成23年に(財)知的財産研究所)

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、この種のテーマを委託研究しています。

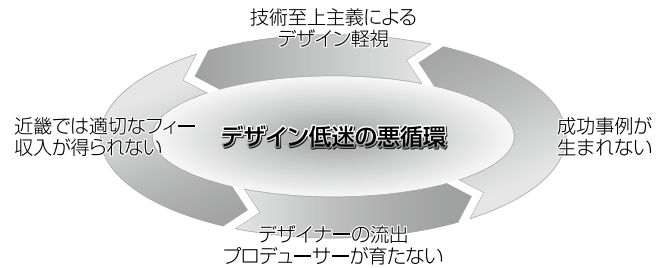
同報告書では、「平成21年度意匠出願動向調査報告書」において、デザインによるブランド形成・維持のため、継続的に利用するキーコンセプト・デザインの保護強化や、複数の意匠の組み合わせによってブランド化を進める場合に有効な出願手続の在り方等について検討を進めるべきと指摘がなされた。さらに、知的財産戦略本部の専門委員会においては事業戦略と知的財産権ミックス(意匠権と特許権、商標権を組み合わせることで企業の競争力を高めること)の関係について深掘りするとともに、産業財産権の在り方についてさらに検討すべきとの指摘がなされた。

そこで、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を形成・維持するために有効な意匠制度について検討するとともに、意匠制度の戦略的な活用方法、知的財産権ミックスの戦略的な活用方法等について取りまとめ、施策検討のための基礎資料を作成することを目的として、本調査研究を行った」と記されています(同報告書ii頁)。

ここでは、デザインとブランドとをつなげ、それを意匠保護の問題に直結させています。できあがったデザイン(狭義のデザイン)の保護という範疇を超えてはいないようです。

③ 近畿におけるデザインビジネスの活性化方策に関する調査報告書(平成20年 近畿経済産業局)

同報告書では、「デザインとは、『姿や形を描く造形行為(=スタイリング)』だけに限らず、国際的に理解されているdesignの定義に立ち返って『ある目的を達成するために、様々な要素を総合的に調和させる行為』として議論を進めている」としたうえで、下図のように指摘しています。



※出典：前掲報告書p.3

ここで、「デザイン」の語が意匠法上の「意匠」という枠から離れて「計画」「設計」を含むものとして位置づけられています。以下では、このような意味合いのデザインを「広義のデザイン」といいます。

ここまですべてを整理すると、デザインとは「計画や設計を含む行為」であり、その成果物である意匠法上の「意匠」は、計画や設計を含む広い概念としての「デザイン活動」の成果の一部が「物品の形態」(「意匠」)として位置づけられ、意匠権の保護対象になるのです。意匠法は広義のデザインのごく一部を保護する法律だということです。

特許庁などがデザインの語を「意匠」と置き換えて説明するとき、このことを示してくれると「デザイン」という言葉が分かりやすくなるのだらうと思います。

このような関係をみれば、「意匠法をデザイン法に改名する」という見解は、「デザイン」に対する冒瀆であり、かつ、デザインという言葉を一層分かりにくくすることだ、ということがお分かりになると思います。

話はそれますが、「意匠」を「製品の材質・機能および美的造形性などの諸要素と、技術・生産・消費面からの各種の要求を検討・調整する総合的造形」として評価して保護する国の筆頭は日本です。米国や欧州は「美的造形」としての評価しかしません。意匠を「総合的造形」として保護すべきことを海外に発信したいと思うことしきりです。

2. デザインと経営

(1) デザイン経営

「デザイン経営」という言葉も頻繁に聞かれるようになってきました。「アップルはデザイン経営で成功した」であるとか、「ソニーはデザインを忘れたから経営に失敗した」というような言い方です。

ここで前者は、単に「製品の色や形」が良いから成功したという以上の意味合いをもっていることに注目してください。アップルが提供する個々の電子機器それ自体の「デザイン」（色や形）が他社製品と比較して際立って優れていた、ということだけではないのです。アップルが提供する「色や形」は洗練されています。

しかし、それだけではなく、「製品」を作り上げる手法とそれを取り巻く世界によって差異化を図り、それが成功を後押ししたのでしょうか。「デザインで成功した」ということを、「意匠が優れていたから成功した」というように狭く理解するのは誤解といえます。

「アップルのデザイン」というとき、個別の「iPod」や「iPad」とかのデザインを意味しているわけではないのです。アップルが、これらの製品を自社の企業戦略にどのように利用したのか、その企業戦略自体を「デザイン」という言葉で表しています。つまり、広義のデザインです。

(2) アップルのデザイン

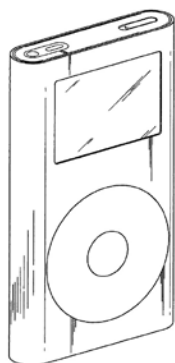
「アップル」の企業戦略のなかでは、「iPod」や「iPad」という製品、その「色や形」、そして「画面の表示」は意匠権として知的財産になるでしょう。

しかし、それだけではアップルを今あるレベルの企業にすることはできなかったと思います。前述したように、これらの製品は「色や形」だけで選択することは極めて難しいでしょう。「色や形」で選択させるための製品としては、あまりにも単純であり、差異化が実質上、不可能なのです。

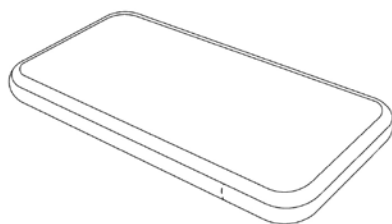
デジタル音源を記録して、いつでもどこでも音楽を聴くことができるもの、というレベルで考えれば「iPod」はソニーの「ウォークマン」が進化したものです。「製品」ということでいえば、ソニーが開発し、発売していたはずのモノだと思います。「iPod」はソニーが自社資産の活用よりも外の資産に目を向けていたすきにつけ込んだ製品にすぎないかもしれません。

しかし、「iPod」には、「iTunes」という音楽のダウンロードサイトが用意されています。アップルは、「iPod」の形を作り、それを製品として提供しましたが、そのことよりも「iTunes」という音楽ダウンロードサイトと併せて提供することで、「好きな楽曲をダウンロードして、いつでもどこでも聴くことができる」という「生活」（行為）を提案し、提供しているのであり、「iPod」という製品はその入り口にすぎないのです。

従来、モノ（製品）のデザインにおいて、それを使うことによる楽しさや満足感を提供する、ということは普通に意識されていたことだと思いますが、そこで意識されていた「楽しさ、満足感」というのは、その「モノ」自体の美しさや機能に起因するものでした。しかし、「モノ」自体の美しさを追求して製品を出しても、多くの場合、その効果は極めて限定的です。



携帯型メディア再生機 (iPod)
意匠登録第1228217号
登録日：平成16年12月3日

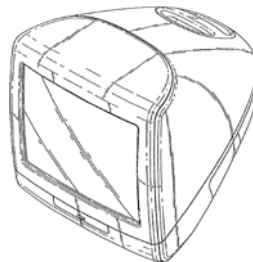


携帯情報端末 (iPhone)
意匠登録第1325902号
登録日：平成20年2月29日



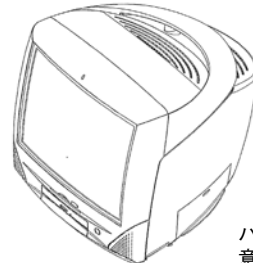
携帯情報端末 (iPad)
意匠登録第1377245号
登録日：平成21年12月4日

図1 iMac



表示器付き電子計算機用
演算制御機
意匠登録第1074232号
登録日：平成12年3月31日

図2 e-one



パーソナルコンピュータ
意匠登録第1071777号
登録日：平成12年3月3日

アップルも、「色や形」で勝負を挑んだことがありました。事務機器然とした「グレー」がお決まりだったパソコンに、「透明」「色展開」を提案した「iMac」です（図1）。確かに衝撃的なデザインであり、話題になって追随製品も出ました（図2）。裁判事件（東京地方裁判所平成11年9月20日決定）にもなりましたが、そのデザイン（色や形）は今では忘れ去られています。

デザインを経営との関係で捉えるとき、「色や形の斬新さ」は切り札ではないということでしょう。製品購入者が、その製品による「行為」で満足感を得る必要があるのです。

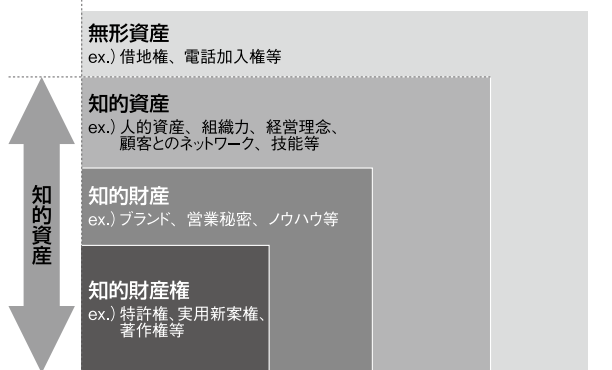
ただし、「iMac」のデザインは消滅しましたが、アップルが衝撃的なデザインを提供する企業である、というイメージは需要者に深く浸透し、現在に至っていることを忘れてはなりません。

3. 知的資産

(1) 知的資産と「知的財産(権)」

「知的財産」という言葉はよく知られていますが、「知的資産」はまだ誰でもが知っている言葉ではないようです。「知的資産」というのは、企業が持っている知識や技能、そしてそれらを使いこなすための智恵などを含めた概念です。

知的財産権、知的財産、知的資産、無形資産の分類イメージ図



※出典「中小企業のための知的資産経営マニュアル」経産省HP

「知的財産権」。これは特許権、実用新案権、意匠権、商標権そして著作権を意味します。ここは読者の皆さんも理解されているところだと思いますが、次の「知的財産」があやふやなのではないでしょうか。「ブランド、営業秘密、ノウハウ等」と書かれていますが、ここに「ブランド」が記載されていることに注意してください。追って本稿でお話ししますが、「ブランド」＝「商標」ではないという理由からここに位置づけられているのです。

「ブランド」＝「商標」であれば、「商標権」として保護されるので「知的財産権」に区分けされるはずですが、

さて、残った「知的資産」とは何でしょうか？

(2) 知的資産

「中小企業のための 知的資産経営マニュアル」（中小企業基盤整備機構）によれば、知的資産とは「従来のバランスシート上に記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における競争力の源泉である、人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランド等）、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等、財務諸表には表われてこない目に見えにくい経営資源の総称を指す」と定義されています。

企業（従業員）がもっている知識や技能そしてそれらを使いこなすための智恵などを含めた概念です。具体的にいえば、以下のように、地べたをはいつくばって自分の会社を理解した結果が「知的資産」として掲示されるのです。

- ・どのような技術者がいるか
- ・営業マンにどのような「顧客の声」を聞く力量があるか
- ・社員が取得した情報を社内で共有できているか
- ・工場の技術力

この「地べたをはいつくばって得たもの」、そして「デザイン」こそが、自社を改革するための根源になるのです。アップルの事例では、「地べたをはいつくばって得たもの」ということはできないかもしれません。しかし、その製品にもたせた機能、そしてその機能をどのように使うかという「提案力」、その提案を裏づける「企画力、実行力」、そしてこれらを支える人たちの力、これらが「知的資産」なのです。

本稿では、「デザイン」や「知的資産」という言葉を広く考えて、近年の流行語である「イノベーション」を起こすための「デザイン」による「知的資産」を意識した経営を、弁理士の立場からお話ししていきたいと思えます（なぜ、イノベーションを「改革」といわないのか……？ 正しく認識するためには日本語を使う必要があると思えますが、「改革」よりも深い意味があるのでしょうか）。

弁理士として語るものですから、法律を核とした話になりますが、そのよりどころは、意匠法だけではなく、特許法、商標法、不正競争防止法と多岐にわたるはずですが、

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。