

# デザインによる知的資産経営 ⑫

～最終回：まとめと補足～

最終回となる今回は、今までお話ししたことのエッセンスを再確認しつつ若干の補足をするとともに、馬場了氏との巻頭対談に関連したコメントをしたいと思います。巻頭対談と併せてお読みください。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

## 1. はじめに

本連載の目的は、主として中小企業が、イノベーションを継続できる経営体質をつくり出すための手法を提案することです。その手法が「デザイン」という考え方をベースとして、「知的資産」を活用する経営です。2年にわたる長期連載になりました。最終回のしめくくりとして、あらためて、「デザイン」と「知的資産」という二つのキーワードを再確認するところから始めましょう。

## 2. デザイン

この連載で使う「デザイン」という言葉は、物事の課題を発見して解決する手法、そしてその結果としての技術的工夫や形態の工夫、さらには商品やサービスの売り方の工夫までを含む、時間軸を持つ言葉です。

そしてもう一つ。デザインという言葉の裏には「人に寄り添う」という基本的なスタンスが隠れています。技術や商品を起点として思考するのではなく、人を起点として思考するということです。ここでいう人とは……。

### (1) 生活者

生活者をしっかりと観察し、分析することが重要です。なぜ需要者ではなく生活者なのでしょう。需要者とは、ある商品を購入する人のことです。したがって、需要者を観察するという視点に立つと、「商品」というフィルターを通してしか人を見ることができません。一方、生活者とは、この社会で生活している人、商品を購入して使う人のことを指しています。生活者を観察することは、人々の生活ぶりを観察することです。

昨年10月号で紹介した小林一三が、生活者ではなく需要者を観察していたら阪急電鉄は倒産していたことでしょう。需要者はいなかったのですから。大阪で生活する人という生活者を観察したからこそ、宅地を造成して通勤者を呼び込む発想ができたのです。

### (2) 企業（自社）

企業も人と同様、意思を持った社会的存在です。デザインの立場からは、企業を単に「製造者」「商品・サービスの提供者」というような一面的な把握はしません。企業は社会に対して何らかの価値を提供するために存在しているのであり、経営者は価値の提供を目指して経営しているはずで、企業が提供しようとしている価値(企業の意思)は、一般には企業理念として明らかにされています。

したがって、企業は企業理念に沿った活動・経営をすべきこととなります。企業活動の原点は企業理念です。もうかるかどうかということを中心とした経営は、デザイン経営とは無縁です。イノベーションは「企業の夢」を追ってこそなし得るものだと思います。

愚直に企業理念を物差しとして経営する。その中では失敗する開発もあります。アップルも多数の失敗経験をしています。

### (3) 従業者

従業者も生活者です。経営者は従業者を単なる労働力の提供者として位置づけるのではなく、生活者であるという原点を認識することが重要です。

従業者が企業理念を共有することにより、個々の従業者の行動が企業理念に沿い、企業理念に沿った提案がされるようになるでしょう。また、従業者は生活者として評価されることにより、自己の保有する「知的資産(情報)」を現在扱っている商品などの枠を超えて、提供するようになると思います。

新商品開発においてしばしば「女子社員の活躍」が紹介されますが、彼女らは職場でも男性社員より「生活者意識」を持ち続け、生活者の観察に長けていることが活躍の要因にあるように思います。「女子だからできた!」と評価するよりも、男性社員の意識を「生活者」に戻すことが必要なのではないでしょうか。

### 3. 知的資産

優れた技術（特許）があるからといって、それを起点に商品開発をすればイノベーションができるという単純なものでないことは、技術力で勝負している大企業が軒並み経営不振に陥っていることから明らかです。

そこを考え直すための提案が「デザイン」であり、「知的資産」です。従業者が個人で保有している情報、例えば、「キャンプではこんなことに困っている」という情報を活用しようということです（2013年8月号参照）。

従業者も生活者であり、種々の問題や知識・情報（知的資産）を持っています。これらの中には経営に役立つものがたくさんあるはずで、そこで、従業者が持つ知的資産をデータベース化して、必要な人が利用できるようにする。——こうした情報は、生活者の潜在願望の発掘（仮説の設定）や課題の解決手段の創作に結びつくでしょう。

このとき、営業担当者が持ち帰った情報や“気づき”が極めて重要です。個人の胸の内にしまわれていた情報を「見える化」して従業者が情報を共有するだけでも、仮説の設定力や商品の企画・開発力は飛躍的に高まるでしょう。この「情報」こそがイノベーション・経営活性化の源泉です。

### 4. 閑話休題

筆者が中央大学で担当する知財ゼミでは、商品開発過程をシミュレーションしつつ、法律との関係を学んでいます。

テーマとして、「小さい子どもが喜んで魚を食べられるように、子どもが自分で魚の骨を外せる道具」という提案がありました。この商品、観察すべき生活者は誰でしょうか？

需要者（買う人）は「親」。しかし、その商品を使うのは子ども。使う人や場を考えるのがデザインです。

技術志向で考えると、「“こんなに素晴らしい”骨抜き」ということで母親をターゲットにして、「こんなにきれいに骨が取れる」という機能（技術）をアピールするでしょう。母親が子どもに使わせたとき、「『技術』は素晴らしいけれど、子どもには使いこなせなかった」としたら販売は伸びません。そこで筆者が開発グループに発した言葉は……。

- ・その開発品があると、どんな食卓（生活、食事風景）になるのか。
- ・どんな魚の骨を取るのか、具体的に考えよう（サンマとサバでは骨が違う）。
- ・どこまで対応するのか（小骨を取るためのややこしい工夫が提案されていた）。
- ・「子どもが喜んで」がスタートだったよね。

### 5. 秘密保持

見える化された知的資産は、社内で共有する一方、社外に対しては秘密にしておく必要があります。秘密保持されなければ、営業担当者が顧客から得た情報を開示することもできないでしょう。

データであればパスワードによる管理、紙媒体であれば金庫に保管するなど、「秘密」として保護することを心がけ、管理マニュアルも作成しなければなりません。

また、商品開発に向けて発生する新しい情報、例えば、仮説・ターゲットプロフィール・開発案のスケッチやコンセプトを示す文章など、いずれも重要な秘密情報です。

いつ、どの情報が提案されたのかを明確にすることが重要です。議事録を作成したり、提案が示された資料には作成年月日を記載し、作成者（提案者）の署名をするなどの準備をし、万一秘密が漏れたときに「自社の秘密情報」であることを示す資料とすることをお勧めします。

小保方晴子氏の不正疑惑で有名になった「研究ノート」。技術開発の分野では普通のこととされていますが、これを開発や経営の分野にも導入したらいいと思います。

### 6. 協業

巻頭の対談で馬場さんが強調している「協業」。これには二つのタイプがあると思います。一つはコアとなる開発成果が得られた後の「協業」、もう一つは地域産業を活性化するための目的など、コアが曖昧なかでの「協業」。地域で行われている企業のマッチングも後者に含まれるでしょう。

対談で話されていた協業は前者であって、「ハウスイナー<sup>®</sup>」（登録商標）というコアになる開発成果（特許権取得）があり、その用途展開を目指した協業です。協業によって、短期間で、さまざまな使い方の提案、提案に基づいた商品が開発され、コアになる商品の用途・需要者・販路が拡大するという事です。横展開のスピードアップです。

「ハウスイナー」の事例では、特許権という産業財産権が成立していたことにより、コアになる開発成果の独自性が客観化され、協業者への信頼獲得を実現しています。今まで産業財産権にはほとんど触れてきませんでしたが、デザインの手法により、人に寄り添って開発した成果の保護手段は、産業財産権です。「人」から出発して技術へ、そして「産業財産権」に至るということです。

二つ目の協業、ここには多くの課題があります。仮に、地域産業の活性化という共通の目標を持って数社が集まったとしましょう。

協業のためには、各社が自社の持つ情報（知的資産）をオープンにして参加企業が共有する必要があります。協業の目的は、数社の情報を共有し、それを資源として新たなパラダイムを構築することです。

しかし、参加企業にしてみれば、「自社の資産を他人に勝手に使われては困る、開示したくない」と思うのではないのでしょうか。そのために「契約」があります。

開示した情報は協業目的にのみ使用する、外部には開示しない、各社独自の事業でも使用しないという契約があれば、各社は情報（知的資産）を開示するでしょう。

つまり、協業で事業を動かす前提として「守秘義務契約」が必要なのです。この契約をしないで事業を開始しても、協業の目的は達成できないと思います。

もう一つ、二つのタイプの協業に共通する重要な事項が二つあります。

一つは、新たな提案をした者を尊重するというルールです。尊重されず、勝手に他社が利用してしまうならば、開発意欲は減殺されます。

もう一つは、参加企業の取りまとめ役、調整役が必要だということです。一つ目の、コアとなる開発成果が得られた後の「協業」であれば、コアとなる開発成果を持つ企業が取りまとめ役になることが可能かもしれませんが、第三者的立場での調整役が必要な場合が多いと思います。協業のための契約を取りまとめるにしても、調整役がいないと難しいでしょう。

調整役としては、デザイナー、中小企業診断士、弁理士などが考えられますが、職種で選ぶのではなく、企業経営や商品開発の現場、そして知的財産権を理解している人を選ぶことが重要です。

## 7. ブランド構築

ブランドの源泉は企業と需要者との信頼関係です。商標にブランド価値がついてくれば、「商標」が需要を誘引してくれます。ブランドの構築なしに企業経営を考えることはできないと思います。零細企業で取引先が数社しかない場合（B to B）であっても、その数社の取引先とは信頼関係があるでしょう。それも「ブランド」です。

ブランドは「信頼関係」なのですから、企業の大小や有名かどうかとは全く関係のないことであり、商標を使ったからブランドができるというものでもありません。重要なことは「ブランド」を表象する「商標」の使い方、経営における位置づけです。

いわゆる「ブランド」を持っている企業は、そのブランドがどのようなものであるか、発信する努力をしています。そして「企業理念」からブレない商品を提供することによって、ブランドの価値を維持・向上させています。

他方、ブランドを意識しない企業では、そもそも自社の強みがどこにあり、どこが評価されて取引が続いているのかを理解していないのではないのでしょうか。それを理解しなければ、自社のブランドをつくることができません。

そして、「信頼」の根源を発見すれば、それが自社の「強み」になります。「SWOT分析は具体的にしなければいけない」。これは2013年12月号で書いたことです

ブランドづくり。一般論を語るのは難しいのですが、典型例としては、まず一つ、ヒット商品を創る。そのときに、商品の説明だけではなく、自分の会社がこれからどういう「生活者への提案」ができるか、という考えを含めて情報を発信する。そのネーミングと企業の姿勢をヒット商品によって需要者に覚えてもらうこと。これがスタートです。

ブランドをつくるために重要なポイントは、自社がどのような価値を生活者に提供するのか、これをはっきりさせて発信することです。

一つの商品だけがヒットしても「ブランド」は築きにくい。商品のヒットは自社を知ってもらう契機であり、「ブランドづくり」の入り口にすぎません。ヒットが続いているうちに同じ理念による新商品を市場に投入し、自分の会社を理解してもらうことが必要です。第二弾の商品を投入するための原動力が「知的資産」なのです。

## 8. 知的財産権の使い方

自社の「知的資産」に見える化し、デザインの手法によって仮説を用意する。そのうえで、「企業理念」を揺るぎのない物差しとして「仮説」に向けて「知的資産」を活用した経営を行う。そのなかで、仮説に基づいた開発を行い、開発成果を「ブランド」として最大限活用してイノベーションが持続する経営を行う。

このような経営手法をとるとき、知的財産権を活用することと、その限界を知ることが重要です。

経営の手法や企業理念が保護されないことはご存じのとおりです。見える化された情報や仮説も、「営業秘密」として保護される可能性はありますが、これは「盗むな」というレベルの保護であり、他社においても同じような情報や仮説を保有していることは十分に考えられ、それに対してクレームをつけることはできません。

### (1) 特許権

「仮説に基づいた開発」(生活者の観察から出発する開発)を行う過程において、最も早い時点での保護を提供しているのが特許・実用新案です。本連載の出発点は、「技術を軸とした経営や商品開発の時代は終わった……」ですが、技術が要らないということではありません。開発において必ず技術的な工夫が出てきます。

対談に出てきた「ハウスインナー」は、自立できて組み立てが容易なフレームの仕組みについての工夫ですが(特許第5552556号)、この開発にあたっては筆者が初期段階から関与していました。早い時期から先行技術を調査し、最終的な構造が決定する前段階から特許出願を準備し、決定後、速やかに出願しました。特許庁の早期審査を利用したことで、出願後1年で特許権が成立し、「協業」における「コアになる技術取得者」の立場を確立できました。

これに対応する備品についてもさまざまな技術的工夫が提案されています。そこには特許のタネもあります。しかしながら、提案者は「これが特許になるかもしれない」ということをほとんど考えていないのです。筆者がコメントすると「え、そうなんですか?」と……。

このようなことは企業の中でもたくさんあるのではないのでしょうか。開発会議で出された提案が知財担当者に回らずに権利化の機会を逸してしまう。これを防ぐには、「技術的工夫」という「特許の芽」を見つけて育てる仕組みが必要です。開発会議での提案をすべて知財部または顧問弁理士に投げ込むのが、一番簡単な解決策だと思います。

### (2) 意匠権

意匠権では、アイデアや商品のデザインコンセプトを保護することはできません。意匠権で保護されるのは「もの形」です。意匠法では「全体意匠」「部分意匠」、そして「関連意匠」という保護のタイプが用意されています。これらを駆使して、開発を保護する方針を検討し、出願・登録する必要があります。

「意匠権でデザインを保護しよう」と考えたときに大切なのは、他社が「似て非なるもの」を創ろうとするときに「商品の形をどうするだろうか?」と考えることです。

意匠権は「登録意匠に類似する意匠」まで効力が及びますが、商品コンセプトが同じでも、形態が「類似しない」商品には対応できません。そのような商品が出てしまうと、自社のイノベーションの基礎とするはずのブランド構築も難しくなります。

そこで、「権利を逃れて同じようなものを創りたい!」という第三者の立場に立って別の形を考え、それも意匠登録しておくことが望まれます。

### (3) 商標権

「ブランド」は信頼関係ですから「商標権」だけでは保護できませんが、ブランドの保護に商標権は不可欠です。

商標法が改正され、「色」「音」などが商標登録の対象になります。ブランドの保護を強化するためなどと説明されていますが、これらが保護対象に加わっても、商標法は「マーク(色や音を含む)」を保護するだけであって、自社が築いた顧客との信頼関係そのものを保護するものではありません。「ブランド」の保護は企業の不断の努力と活動に頼るしかありません。

## 9. 知財担当者の仕事

さて、企業が「デザインによる知的資産経営」を進めるに際し、知財担当者は、先に述べた「知的財産の使い方」に対応する仕事をする必要があります。

知財部員が開発の現場に入り、「発明の発掘」を行うことは普通になっていますが、その目的は「出願のテーマ探し」である場合が多いのではないのでしょうか。「デザインによる知的資産経営」をベースに置くと、その開発を、企業経営の方向性との関係で把握し、理解しなければなりません。

技術や意匠などの開発成果を見て、権利化という視点だけでなく、企業戦略との関係で開発成果を評価し、権利化の地図を描く必要があります。大企業では知財部の職務が細分化されていることを考えると、むしろ中小企業のほうに利がある視点ではないかと思います。

## 10. おわりに

2年にわたってお付き合いいただき、ありがとうございました。「知的資産経営」については、中小企業基盤整備機構の「知的資産経営マニュアル」など、既に幾つかの資料が公表されています。そのなかでなぜ執筆したかといえば、地べたを這った話をしたかったからです。本稿が読者の皆さまに少しでもお役に立つことがあれば幸いです。

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、日本商標協会常務理事、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。