

デザインによる知的資産経営 ④

～デザインと経営とのつながり～

デザインの手法を経営につなげるには企業理念の検証が欠かせません。企業理念を検証し、具体化し、日々の経営判断の道具として活用する。こうすることで企業理念を具体的な商品開発へとつなぐことができ、ブレのない商品を市場に提供することが可能となります。今回はこの道筋をお話しします。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

1. 川を渡るためのデザイン

デザインを語るとき、「川を渡るためのデザイン」という言葉がしばしば取り上げられます。この言葉を聞いたとき、皆さんはどのように考えますか。

デザインはモノの色や形だから、川を渡るためのデザインといえば「橋のデザイン(造形)」だと思えるでしょう。しかし、「川を渡るための」というだけで、「橋」であるとは書かれていません。

川を渡る手段としては、橋の他にトンネル、船、さらには江戸時代の大井川のように輦れんだい台に乗って渡るとか、泳いで渡るといった手段もあります。

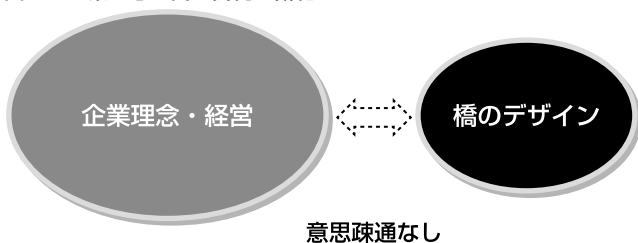
つまりこの言葉は、「川を渡るためのデザイン」を、橋のデザインと短絡的に考えるのではなく、「手段の選定もデザインである」ということを我々に投げかけているのです。

手段の選定に際して検討する要素は種々ありますが、以下の要素は不可欠でしょう。

- ・なぜ、川を渡る必要があるのか
- ・誰が渡るのか(地域住民なのか、観光客なのか……)
- ・歩く人が多いのか、自動車が多いのか
- ・通行量はどの程度か
- ・予算はいくらか

すなわち、デザインという言葉は「モノの造形」という範疇から、その前段階の「手段の選定(何を作る・造るか)」までをカバーする言葉として捉え直しているのです。そこで、しばしば「デザインは問題を解決する手法です」と説明されることとなります。

図1 企業理念と商品開発の断絶



しかし、このような従来の捉え方では、まだ「デザイン」と「経営」とは結びつきません。川を渡るというテーマで考えると、川を渡る施設を特定の場所に造るといふことの決定こそが経営です。

では、このような決定に至る要因は何でしょうか。それは、特定の場所に川を渡る施設が必要とされているという経営課題(仮説)の設定です。この仮説もいきなり出てくるものではありません。自社の企業理念を背景として、企業環境、川と自社事業との関連性、川をめぐる状況などを分析することで初めて発見されるものです。この過程でデザインが強力な手段となります。

以上の説明を川上から川下への流れで言い換えると、仮説を発見して経営課題(川を渡る施設を造るかどうか)を設定する段階、具体的な手段(何をつくるのか。橋なのか、トンネルなのか……)を決定する段階、具体的な造形を行う段階であり、これらはすべてがデザインという手法でつながるといふことです。このことにより、川を渡る施設を造るといふ事業について、その事業に対する考え方や経営上の位置づけを含めて、経営者から具体的な設計・施工の担当者にまで意識が共有されることとなります。

革新的な商品を出すことが企業理念からの使命であり、経営者から販売者まで「そのような商品を出せば需要者から受け入れられるはずだ」という意識が共有されているのがアップルの強みだということを思い出してください。

もし、単に橋を造るといふことから出発していたら、橋を造ることの意義、特に経営的な意義を各担当者にまで共有させるのは難しいのではないのでしょうか。

橋を商品に置き換えてみましょう。新しい商品を開発しようとするとき、「自社のこの技術を使って開発しよう」(プロダクトアウト)とか、「市場ではこの種の商品が売れているから自社も同じような商品を開発しよう」(マーケット追随)とか、「市場調査をしたらこの種の商品の人气が高いからこれを開発しよう」(マーケットイン)というよ

うな姿勢であると、企業理念から離れた商品を市場に投入することになりかねません。これは、ブランド価値の創造を重視する知的資産経営とは相いれません。

加えて、「企業理念＝経営」というつながりがないので、開発商品の経営的な意義は不明確であり、結局のところ売れた、売れなかったということではしか評価できなくなります。

このように話すと、「うちの会社は規模が小さいから社長が商品開発のリーダーになっている。企業理念と商品開発とが乖離することはない」と思われる方もいると思いますが、社長が常に企業理念を振り返っているのでしょうか。また、企業理念を商品開発に落とし込む手法を理解しているのでしょうか。問題はここなのです。

多くの企業では、企業理念を商品開発に落とし込む手法が明確でない、または可視化されていないため、せっかくの企業理念が社長室の壁に額縁で飾っておくものになっているのです。デザインの手法によってこれらを可視化し、社長室の壁から引っ張り出しましょう。

図2 企業理念で事業を統括

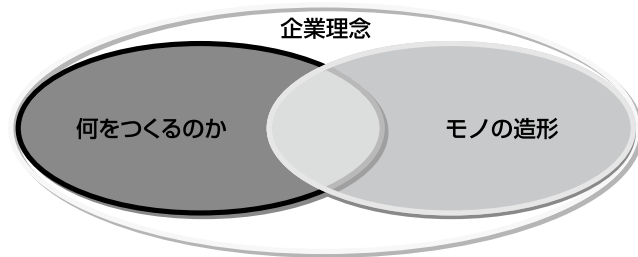
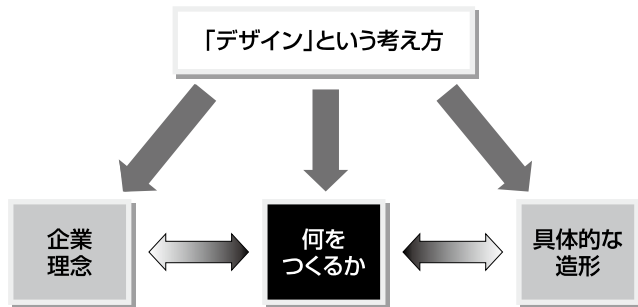


図3 事業を統括するデザインの手法



2. 企業理念（自社の「ものさし」）

企業理念とは、企業の存在意義を言葉として表現したものです。何のために企業が存在するのが、そのためにどのような行動をとるのかということにつながり、何かコトを起こそうと決断する際、常に参照されるべき決断の基準となる「ものさし」ということができます。

「技術力に裏づけられた高品質の商品を提供し、お客さまに信頼される会社になります」。中小企業でよく見られるのが、このように漠然とした企業理念です。

しかしこれでは「お客さま」の顔が見えません。このような企業理念に基づいて経営の決断をすることは難しそうです。一方、大手企業ではどうでしょうか。幾つかの企業理念を各社のホームページから一部を紹介しましょう。

[資生堂グループ]

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。

[カネボウ化粧品]

私たちは、より美しく、より心豊かに、お客さまの生活の質を高め、一人ひとりの幸福な人生と笑顔あふれる社会の実現に貢献します。

[ソニー]

私たちがソニー企業が大切にしているのは、人と人が集う空間でしか経験できない、リアルな体験、すなわちエクスペリエンスです。

[シャープ]

いかなる規模のみを問わず、誠意と独自の技術をもって、広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。

会社の働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる。

株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。

[トヨタ自動車]

トヨタは、この21世紀が社会にとって真に豊かなものとなることを願い、人や社会、地球環境、世界経済との調和を図りつつ、モノづくり、車づくりを通してお客様、株主、取引先、従業員等、「ステークホルダー」とともに成長する企業を目指します。

[日産自動車]

未来を志向する人々が、“どのような社会に生きたいか”を実験し、体験し、試作する機会を提供する

いかがでしょうか。かなり具体的な内容になっています。そして、企業理念を経営につなぐための「指針」を用意している企業もあります。同じ業界で比べてもずいぶん異なるものです。各社が市場に出す商品を見て、あるいは宣伝・広告を見て、その違いがうかがえるものもあるようです。

3. 企業理念の検証

企業理念に適した商品を開発するためには、企業理念を商品開発につなぐための道具（ものさし）が必要です。先に提示した「技術力に裏づけられた高品質の商品を提供し、お客さまに信頼される会社になります」といった抽象的な企業理念は、経営判断の「ものさし」として使うことは難しい。では、どうしたらいいのでしょうか。

やるべきことは、言葉の検証です。ここには3つの意味があります。まず、言っていることは正しいか、次に、言葉の定義の検証。最後は、「知的資産」とどう関係づけるかという検証です。以下、順を追って説明していきましょう。

(1) 言葉は正しいか

「技術力に裏づけられた」といっても、そもそも技術力とは何なのか。厳しい言い方ですが、技術力という言葉は、中小企業にとって（大企業でも同じだと思いますが）夢の言葉なのです。小説『下町ロケット』に登場した企業や、世界で最も細い注射針を開発した企業のように、他の企業がおいそれと近づけない技術を持っているのであれば、「技術力がある」といえるでしょう。

それ以外、「企業理念＝経営判断の基礎」として訴求力のある技術力というのは存在するのでしょうか。特許を多数保有しているという事実があるとしても、どれだけ意味があるのか――。弁理士である筆者がいうのもおかしなことかもしれませんが、特許の寿命は、基礎技術でない限り長くて数年でしょう。

自社の強み・弱みを分析する場合（SWAT）、しばしば「技術力がある」「他社にない装置がある」と書かれますが、よく考えるとそうともいえないことが多々あります。自己を客観視していない理念に基づいていると、誤った経営判断になりかねません。それに加えて強調したいのは、「何を目的として技術を蓄えたのか」ということです。これが企業理念につながるはずです。

「技術」というと、何やら特別で素晴らしいものに聞こえますが、その根っこには「課題」や「目標」があったはず。 「自社は何を目指してこの技術を持っているのか」という点に立ち返ってほしいのです。これらは、後に語る知的資産との関連づけにつながることで。

ここでは技術力について記述しましたが、「熟練工がいる」とか「営業力」というような言葉でも同様です。前回お話した「企業資産」に沿って解析してください（8月号p.p50～51参照）。

(2) 言葉の定義

「高品質の商品」とはどういうものなのでしょうか。品質を評価するのは、お客さまであって企業ではありません。企業がするのは、あくまで製造された商品が企業で定めた品質を備えているかという評価であって、お客さまから見た品質の良しあしの評価ではありません。

お客さまによって要求する品質は異なります。ですからこれは、お客さまを特定して初めて意味を持つ言葉なのです。「高品質の商品」という言葉を事業評価の「ものさし」とするためには、お客さまを含めた新たな定義づけを考える必要があります。

(3) 知的資産との関係づけ

「知的資産をベースに企業経営を考えよう」という本稿のテーマとの関係では、企業理念と知的資産とを結びつけることが必要です。

知的資産については前回解説しましたが、特許権、意匠権、商標権など産業財産権として保護されるもの、不正競争防止法で保護されるもの、これに加えて法律では保護されないものなど、自社の経営に役立つ無形の情報を含んだ概念です（8月号p.p48～49参照）。

今回は具体的な商品開発との関係で知的資産の重要性をお話ししましたが、知的資産を経営資源にするためには、企業理念と知的資産との関係を可視化する必要があります。この点は次項で解説します。

4. 「企業理念」と「商品開発」とをつなぐ

前述のとおり、企業理念のみでは具体的な事業の是非を判断する「ものさし」にはなりません。これは大手企業の場合も同じです。企業理念は、いわば企業の憲法であり、日常生活に適用される法律は民法その他の法律です。企業経営でも同様です。

民法に相当する具体的な基準（規範）が必要です。そのためには、自社の事業分野を深掘りすることです。これによって、技術力を客観的に評価することが可能となり、技術力を展開し得る分野を知ることができます。加えて、お客さまを具体化することもできます。

ここで注意すべきことは、深掘りのキーワードの本質は技術力ではないということです。次回で詳述しますが、「何のための技術力か」という視点です。技術は課題を解決する手段です。技術の根源となった課題を意識しつつ、技術力を深掘りするのです。

次に、深掘りによって従来とは異なる分野での技術展開が可能であるとなったとき、その分野の市場状況を把握する必要があります。「自社の現有資産で展開できるか」、または「展開できない場合、どのような事情があるのか」といった解析です。技術的に展開可能であることと、自社がその分野に向けた商品を開発したときに売れるかどうかということは別問題です。

企業理念の下位概念化に際して必要な情報は、展開可能性（技術的観点）と市場獲得性（営業的観点）の双方です。

この深掘り（環境分析）によって得られた知見、知見に基づく規範を、「企業理念をサポートするもの（民法のようなもの）」として位置づけることにより、企業理念が商品開発に直結することになります。

以下、自転車のペダルメーカーであるA社を例としてお話しします。

A社は“ママチャリ”などの一般用から、スポーツ・レース用（靴とペダルが固定されるもの）まで、種々のペダルを製造販売している。スポーツ・レース用においては一定のファンがいるが、一般用は値段勝負の世界になっている。

[事業計画]

靴とペダルを固定する装置という観点から深掘りしたところ、当時流行していたスノーボードがあった。スノーボードをペダルに見立てれば、靴とペダル、靴とボードでは同じ機構で対応できると考えて開発に着手した。

[技術と市場]

技術的には事業計画のとおりであるものの、自転車のペダルとスノーボードでは流通経路が全く異なる。また、A社はペダルにおいて一定の評価を得てブランド力を有しているが、スノーボードの流通業者に対する知名度はなく、ブランド力で切り込むことも難しい。

事前にこのような市場環境分析ができていれば、企画段階でアウトになっていたでしょう。しかし、A社は環境分析をしていなかったため、「ペダル以外の分野へ」という想いが先行してスノーボード用のスケッチ・試作品までは仕上げました。その後、市場獲得の困難性に気づき、商品化を見合わせました。ペダルメーカーであるという自負を持ちながら、マーケット（売れていること）に目を奪われたため、企画倒れに終わったのです。

この例からも分かるように、企業理念（ペダルメーカーとしての自負）があっても、社長自らそこからはみ出した

事業を企画することがあるのです。この事例では販売をやめたからいいものの、販売していたら大きな損失を被っていたことでしょう。また、販売には至らなかったわけですが、試作にかかった費用などは無駄になっています。

環境分析に基づく情報は、「開発の無駄を省く」「損失を回避する」という意味で重要です。

5. 何を決めるのか

ここで必要なのは、経営者が自社の事業展開・商品開発をどのように考えているのかを、末端の社員までが理解していることです。言い換えると、開発スタッフが開発しようとしている商品が、自社にとって許容できるのかどうかという判断基準（ものさし）となるものがなければなりません。

本稿は知的資産による経営をテーマとし、そのなかで、ブランドを無視できないこと、そしてブランドを形成するためにはブレのない商品の提供が重要であることを話してきました。ブレのない商品とは、需要者にとって、「あの会社の商品ならば自分の要求に対応している」という信頼感です。

企業（製造メーカー）は自社が販売する商品を通じて、需要者に対して信頼感を与えなければブランドをつくれません。ブランドは基本的には商品を通じて構築されるものですから、ブランドという知的資産をつくるには、自社が販売する商品にブレがあってはなりません。

ブレを排除するのが企業理念であり、企業理念を具体化した「民法」です。そこでは自社が販売する商品にブレが生じないような規範を定めることになります。また、異業種展開する場合の可能性、問題点も分かるといいでしょう。異業種展開について、経営者がどのように考えているかが社員全員に理解されるからです。

この観点から、少なくとも以下の点は、経営者の見解として明確化される必要があると考えます。

- 1) 自社はどの分野に展開可能であるか
- 2) 自社商品は、現状、需要者からどのように評価されているか（ブランド力）
- 3) 自社技術を異分野に展開する際の強み・弱み

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。