

# デザインによる知的資産経営 ⑥

～知的資産はどうすれば保護されるのか～

これまでの5回の連載で、「デザインによる知的資産経営」の大枠についてお話ししてきました。今回は、今までの内容を整理したうえで、これらと「保護」との関係を考えます。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

## 1. 前回までのまとめ

本連載「デザインによる知的資産経営」では、デザインという手法を用いて、知的資産を活用した経営を行うための道筋を話してきました。そのための道具となる概念として「デザイン」の他に、「知的資産」「ブランド」「経営理念」があります。これらの概念はおおむね次のように理解することで、一本に結び付きます。

### (1) デザイン

経営に資するデザインとは、「造形行為(＝スタイリング、色や形)」だけに限らず、「ある目的を達成するために、さまざまな要素を総合的に調和させる行為」です。すなわち、デザインとは「計画や設計を含む行為」であり、だからこそ経営の手法となり得るのです。

「川を渡る」というテーマで考えると、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、具体的な手段を決定する段階、具体的な造形を行う段階がありますが、これらはすべてがデザインという手法でつながるのです。

「デザイン」と意匠法という「意匠」を混同してはいけません。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、物品の形態である意匠として位置づけられ、意匠権の保護対象になる。言い換えれば、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。「デザイン＝意匠」という捉え方では、経営の指針にはなり得ません。

### (2) 知的資産

知的資産とは、企業が有する無形資産の総称です。この中には、権利として成立している特許権、意匠権、商標権という知的財産権だけでなく、ブランド、人材、技術、技能、組織力、経営理念、顧客とのネットワーク等々、経営に資するあらゆる「情報」が含まれます。

これらの多くは目に見えないものであることから、努力しなければ経営者が全体を把握することも難しいと思います。

しかし、イノベーションを継続できる経営を行うには、これらを目に見える形にして、「見える化・可視化した情報」として利用することが重要です。

知的資産を見える化し、経営に利用するには、地べたをはいつくばって自分の会社を理解しなければなりません。

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」を前提にするならば、イノベーションの源泉は「顧客の潜在願望」を見極めることにあります。それを理解したうえで、自分の会社で何ができるかを考えることです。

自分の会社が持っている情報(知的資産)と「顧客の潜在願望」をどうやってつなぐのかということになります。つなぐ手法もまたデザインです。ここで重要なのは、自分の会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、自分の会社の「知的資産」をはっきりと理解し、従業員全員でその情報を共有することです。

### (3) ブランド

ブランドには、「差別化するマークである」という定義もありますが、これではイノベーションにつながりません。イノベーションを継続できる経営を念頭に置くのであれば、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る」。そして、商標は「その信頼関係を表象する目印」と位置づける必要があります。

「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でしょうか。キーワードは「需要者との信頼関係」です。信頼関係を構築しようと思った瞬間に、信頼関係の源泉をつくる必要を感じるはずで

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、他社とは違うデザインの商品を提供すれば足りるかもしれません。しかし、「個々の商品」のレベルで考えている「信頼の源泉」にはなりません。

#### (4) 企業理念

ブランドの源泉は企業と需用者との信頼関係です。信頼関係を築くには、企業が「私の会社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。こうした情報を発するためには、「私の会社はこういう企業だ」という定義づけをする必要があります。それが企業理念です。

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か、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ます。何か事を起こそうと決断する際に、常に参照されるべきものです。決断の基準となる「ものさし」ということができます。

しかし、企業理念そのものを「ものさし」として使うことは難しい場合が多いでしょう。そのため、下位概念化が必要です。下位概念化に際して必要な情報は、展開の可能性（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、企業理念のサポート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。

「デザインによる知的資産経営」の肝は、企業理念を企業活動のあらゆる場面に貫徹させることです。言い換えると、商品開発、技術開発、営業、管理といったあらゆる部門の動き方が企業理念に適合しているかどうかを常に検証しつつ、企業活動・経営を行うことです。デザインの言葉では「横申を指す」といわれています。

「デザイン」という概念（手法）を軸として、「知的資産」「ブランド」「経営理念」を緊密につなぐことで、「デザインによる知的資産経営」、そして、イノベーションを継続する経営が達成できることになります。

## 2. 知的資産の評価・保護

### (1) 企業理念

企業理念は企業経営の方向を指し示すものであり、これを具体化した規範も同様です。いずれも企業の「考え方」であり「思想」です。自社の立ち位置を明確化し、他社と差異化するには、企業理念を広く周知する必要があります。

なお、「思想」を保護する法律はありません。他社が同じ企業理念を持つことを規制することは無理です。

ワンフレーズではないので、商標としての保護は困難です。他方、文字にされた企業理念、例えば「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」（資生堂）のようなものは、著作物として、著作権法で保護される可能性があります。他社が、その企業理念を同じ文章で表したときにはやめさせることが可能かもしれません。

しかし、他社が同じ表現で企業理念を表すことはほとんど考えられないでしょう。

では、企業理念を具体化した「規範」はどうでしょうか。これらは企業の商品や役務とともに、キャッチコピーとして使用されることもしばしばあります。次項で話すブランドづくりのキーワードでもあります。比較的短いフレーズが多いので、著作権法での保護は難しく、商標法による保護が認められる場合が多いことに留意してください。例えば、以下のような登録例があります。

「水と生きる」（サントリー：登録第4884535号）

「一瞬も一生も美しく」（資生堂：登録第4929296号）

「The Power of Dreams」（ホンダ：登録第4599911号）

なお、特許庁の審査基準では、「標語（例えば、キャッチフレーズ）は、原則として、本号（筆者注：商標法3条1項6号）の規定に該当するものとする」とされています。しかしながら、以下のように長いものも登録されています。

「Passion for Innovation. \ Compassion for Patients.」（第一三共：登録第5550402号）

### (2) ブランド

ブランドは商標権で保護される——、というのが一般的な理解ではないでしょうか。しかし、この理解には2つの落とし穴があります。

第一の落とし穴は、商標権は「商標（文字や図形）と指定商品・指定役務（その商標をどのような商品・サービスに使うのか）との組み合わせで成立している」ということです。商標登録を受けたとしても、他人の使用を排除できる範囲は、「指定商品・指定役務」で画されています。

極端なことをいえば、A社が「(アナログの) カメラ」のみの商標権を保有しているとき、他社が「デジタルカメラ」に同じ商標を出願すると、B社に登録が認められる可能性があります。B社が使用したとしても、商標権に基づいて「やめろ」ということは難しいのです（特許庁の扱いにおいて、デジタルカメラは電子応用機械器具であって、デジカメとカメラは非類似の商品であるとされています）。

もっとも、A社の商標が周知であると特許庁で認められれば、B社の出願は拒絶される可能性があります（商標法4条1項15号）。これを補うのが不正競争防止法です。同法は、他人の商品・役務と出所混同するおそれのある表示を使用することを禁止しています（不競法2条1項1号）。

したがって、A社の商標が周知（需要者に広く知られている）であれば、不正競争防止法に基づいて使用の差し止めを求めることが可能です。

このような商標法と不正競争防止法とのギャップを埋める制度として、商標法64条で「防護標章登録制度」が規定されています。これは、自己の登録商標が広く知られている場合、自己がその商標を使用しない商品・役務についても登録を認め、第三者の使用を禁止できる制度です。

防護標章登録を受けるにはたくさんの資料を用意しなければならないと思われる方も多いようですが、誰もが認める著名商標であれば、資料を提出せずとも防護標章の登録を受けられる場合があります。

第二の落とし穴は、「商標権等による商標の保護は、ブランド価値を保護するための一つ的手段にすぎない」ということです。

商標保護の目的は、同じ商標が他人に使用されないことにより、商標の裏にあるブランド価値を保護することです。ブランド価値を維持し、高めるためには、企業理念に沿った商品・役務を提供し続けることが必要です。

商標の知名度とブランド価値がイコールでないことは、昨今の食材偽装問題によって、読者の皆さんも十分に理解されていると思います。

### （3）商品の形態（狭義のデザイン）

商品の形態は、夢（企業理念）の後からついてくるものです。こんな商品を作りたい（この発信源は企業理念であり、自社が見いだした消費者の潜在願望です）から対応する形態（狭義のデザイン）を開発せよ、というようなことからデザイン開発が始まるものだと思います。

そして、今回の連載の考え方では、「こんな商品を作りたい」の前に「企業理念」が大きな指針として存在することになります。「こんな商品」を媒介として、「デザイン」が企業理念とつながります。

デザイン開発を外部のデザイナーに依頼するのであれば、企業理念と商品とのつながりを説明する必要があります。そうしないと、企業理念に適合したデザインの提案を受けることは難しいと思います。

「企業理念を説明する努力」はデザインをキーワードとした企業経営において避けることはできません。

そして、提案されたデザインの評価においても、単にきれいだとか安く作れるというような観点だけでなく、企業理念を体現しているのか、という観点からの評価が不可欠です。それなくして、（狭義の）デザインをブランド形成の資産とすることはできないのです。

商品の形態は意匠登録により保護されます。不正競争防止法によって、販売開始から3年間は自動的に「模倣」を排除することはできますが、商品の形態を「ブランド形成」に役立てようとするのであれば、意匠登録が重要です。意匠権は登録から20年存続させることができます。

顔がない、区別がつかないといわれてきた日本の自動車ですが、近年マツダがフロントグリルのイメージ統一を打ち出しています。BMWなどの欧州車と同様に、遠くからでも「マツダ車だと分かる」ことを目指しているようです。

#### SKYACTIV TECHNOLOGY搭載車の例



CX-5



ATENZA



AXELA

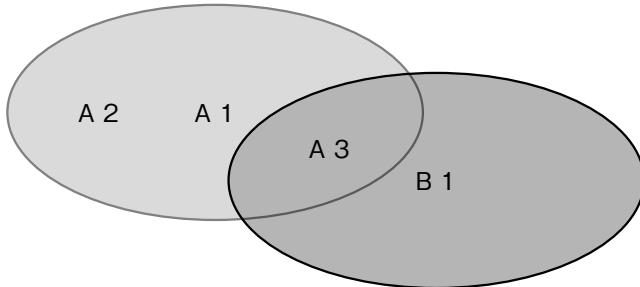
※出典：マツダHP (<http://www.mazda.co.jp/>)

フロントグリルのように商品の「顔」となる部分に特徴を持たせることは、ブランドづくりに大きく寄与するものです（「顔」が企業理念と一致していることが必要です）。そのためにも、「部分意匠登録」を活用することが重要です。部分意匠というのは「物品の部分の形態」を対象とした意匠登録です。自動車でいえば、ボディ全体の形態が異なっていたとしても、フロントグリルの形態が類似していれば、他人を排除できることとなります。



しかし、大きな問題があります。同じイメージのフロントグリルとはいうものの、モデルチェンジや新車種の登場により、微妙に変化していきます。これを記号化して示すと、A1→A2→A3→B1といった具合です。

微妙に変化していくモデルチェンジのイメージ図



A1について意匠登録を受けたとします。A2、A3はA1の類似の範囲で保護されるとしても、B1は類似の範囲を外れている。他方、B1はA1には類似しないがA3には類似する、ということがしばしば起こります。

それならば、「A2、A3、B1も開発されたときに意匠登録を受ければいいじゃないか！」と思われるかもしれませんが、それはできません。

意匠法では、公知の意匠に類似する意匠は登録できないこととされており（2条1項3号）、「公知の意匠」には自己の意匠も含まれます。したがって、デザインA1を取り込んだ商品を販売した後にA2、A3を登録することはできないのです。そして、A3とB1が類似するのですから、デザインA3を取り込んだ商品の販売後にB1を登録することはできません。意匠保護はA3で途切れてしまいます。

この対応策は、A1のデザインが公知になる前に、考えられる種々のバリエーションを検討して、出願する以外にありません。実際にこれを行うのはなかなか難しいことですが、これが意匠法による保護の現状です。

このとき、すぐに採用しないデザインについては「秘密意匠」とすることをお勧めします。登録から3年間、秘密にしておくことができます。

「そんなことを言われても、もう遅い！」という方もいるかもしれませんが。その場合は、不正競争防止法に頼ることになります。先に述べたように、不競法2条1項1号は、他人の商品・役務と出所混同するおそれのある表示を使用することを禁止しています。商品の形態も出所表示として有名であれば保護の対象になります。

したがって、A3が周知であれば、デザインB1を採用した第三者に対して不正競争防止法に基づいて使用の差し止めを求めることが可能です。

#### (4) 技術

技術も夢（企業理念）の後からついてくるものです。

多くの技術主導でない中小企業では、「こんな商品を作りたいから対応する技術を開発せよ」というようなことで技術開発が始まるものだと思います。そして、本連載の考え方では、「こんな商品を作りたい」の前に「企業理念」が大きな指針として存在することになります。「こんな商品」を媒介として、「技術」も企業理念とつながるのです。

同じ機能を達成する技術でも、企業理念に適合するものとしがないものがあるでしょう。デザインと同様、開発された技術の採否においては企業理念との照合が必要です。

なお、必ずしも独自に技術開発を行わなくてもいい場合もあるということを指摘しておきます。特許電子図書館で検索すると、特許権が成立しなかった出願をたくさん見ることができます。しかし、特許にならなかったとはいえ、その技術は出願人が一所懸命考えたものです。それなりに価値があるものも多数あるはずで

技術開発に着手する前に、過去の特許出願を調査することが重要であり、それによって開発期間、コストを低減することが可能になる場合も多いと思います。「新商品」と「新技術」、「イノベーション」と「技術開発」を混同しないでください。

技術は特許権や実用新案権として保護されます。特許権は審査の後に権利化され、存続期間は出願から20年であり、実用新案権は無審査で権利化され、存続期間は出願から10年です。

他方、特許出願をすればその技術は公知のものになります。マネされても侵害を見つけにくい技術や、重要ではあるけれども特許になりにくい技術もあります。そのような場合は「営業秘密」としての保護（この場合は狭義の「知的資産」となります）も考える必要があります。

#### (5) 知的資産

特許権等の産業財産権では保護されない知的資産、あるいは、特許は取得できるかもしれないが、他社には知られたくない自社の独自技術、これらはどうやって保護したらいいのでしょうか。次回以降にお話しします。

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。