

# デザインによる知的資産経営 ⑨

～デザインと経営との関係～

今回は、知的資産を発見して蓄積し、社内でも有効に活用するための仕組みについてお話ししました。今回は具体的な知的資産の使い方の前提として、デザインと経営との関係について解説します。

特許業務法人 レガート知財事務所 所長・弁理士 峯 唯夫

## 1. 知的資産とデザイン

しばらく「デザイン」という言葉から遠ざかっていました。「知的資産を発見して蓄積し、これを有効に使って経営をしよう」というだけでは、本稿のテーマである「デザインによる」が消えてしまいます。

従前からいわれている「知的財産経営」が「知的資産経営」に言葉が少し置き換わるだけで、「なんだ、たいして変わらないではないか!」ということになってしまいます。

もちろん、知的財産を知的資産に置き換えたところに、既に大きな変化があります。すなわち、知的財産権を筆頭とした「知的財産」というある程度目に見える状態にあるもの（情報）だけではなく、従業員の知恵であるとか個人的に保有している種々の情報という、個別にとらえれば「財産」とはいいいにくい情報も経営に役立つ「資産」であるというのが本稿のアプローチです。

そこで今回は「デザイン」に再登場してもらいます。蓄積した知的資産を経営につなげるとき、デザインの果たす役割は何でしょうか。先に、「デザインは課題解決の手法である」と述べました。同時にデザインは「課題を発見する、ないしは課題を設定する手法」でもあります。

なぜ「デザイン」が必要なのか。かいつまんで言えば、デザインの手法は「需要者」や「社会」を意識することにあります。デザインの手法を用いずに商品開発に向かった場合、社内において目に見える範囲ですべてを処理することになりがちであり、需要者や社会への深いこだわりを意識することなく、自社の思い込みで商品を提案することになりかねません。図1の斜線部分を目指していたのです。

従前の「知的財産による企業の活性化」という提案においては、蓄積された知的財産を前に、企業の中での価値判断を頼りに役立ちそうな知的財産を組み合わせるようになる場合が多く、そのような対応では、せっかく蓄積した知的財産（知的資産は把握されていない）をも活用することはできないでしょう。

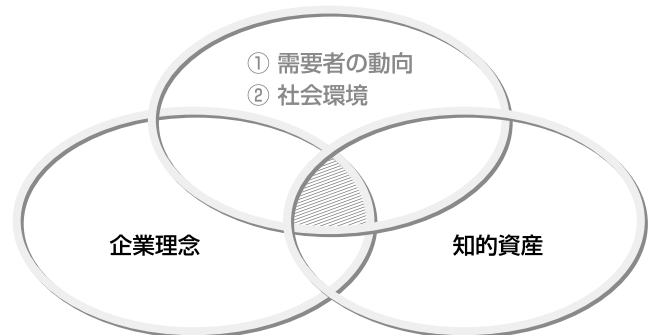
本稿では「知的財産」ではなく「知的資産」と言っています。知的資産を利用して、デザインの手法を活用して経営をしていくという本稿のテーマの下では、どのようなステップを踏んだらいいのでしょうか。

基本的には、デザインの手法を活用して、社会環境と需要者の動向に目を開いて企業経営や商品開発の方向性・課題を発見し、知的資産を利用して課題を解決することです。つまり、図2の斜線部分を見つけ出し、そこに向けて経営し、商品を開発することです。

図1 従来の知的財産経営



図2 デザインによる知的資産経営



社会環境や需要者の動向には、現在だけでなく近い将来も含めなければなりません。今、需要者がこれを望んでいるから、それに対応する商品を作ろうということでは「イノベーション」を行う企業にはなれません。「今」、需要者が「本当に望んでいること (insight)」を探し出せなければ、イノベーションを持続する企業にはなれないでしょう。本稿で目指すのはイノベーションを継続できる企業づくりであり、「ブランド」づくりはあくまでそのツールなのです。

## 2. グローバル化とデザイン

現在の社会はグローバル化している。経済に国境がなくなり、商品や情報も国境を意識することなく流通している。これは真正面から受け止めなければなりません、この事実と日本の市場規模の縮小を前に、「これからの市場は海外だ」と短絡的に考えている経営者も多いように思います。

本稿の主題とは少しずれますが、海外市場に目を向けた経営戦略というテーマについて「デザイン＝課題を設定し、解決手段を見出す手法」という観点から若干のコメントをしたいと思います。

### (1) 海外は一つではない

「これからは海外だ！」というとき、経営者たちは「海外」をどのように把握しているのでしょうか。ひと口に海外といっても、欧州、北米、南米、アジア、アフリカ、オセアニアという五大陸で、すべて社会環境は異なります。

中小企業の場合、アジアを意識していることが多いと思いますが、アジアであっても国ごとに違い、中国と特定したとしても地域ごとに異なります。「中国は人口が多いからこれから有望な市場だ」というのは経済学的に正しい評価だと思いますが、企業経営にそのまま当てはめていいものなのでしょうか。

同じ商品でも、売れる地域があれば売れない地域もあります。原因は、社会環境や需要者動向の違いです。有名な失敗例が自動車の米国ビッグ3の日本への対応です。

ゼネラルモーターズ (GM)、フォード・モーター、クライスラーの3社が日本市場のシェアを獲得できずにいます。その原因は、日本市場で需要の多い小型車の開発に消極的であったことに加え、米国での仕様に若干の変更をただけでそのまま展開し、近年まで右ハンドル車も販売していなかったことが挙げられています。

もともと小型車の多い欧州車が右ハンドル車を投入して日本市場でシェアを拡大していったのど好対照です。

### (2) 課題も異なる

米国にIDEOという著名なデザインコンサルティング会社があります。

IDEOのコンサル事業の成功例として、日本の自転車部品メーカー「シマノ」の事例がしばしば取り上げられています。読者の中には「SHIMANO」のロゴが刻印されたギア変換装置を搭載した自転車を愛用している方も多いと思います。

そのシマノが米国での市場不振を解決しようとIDEOに協力を求めました。米国の成人の90%は、子どものころは自転車に乗っていたが、今では乗っていないという事実(社会環境)に行き当たりました(『デザイン思考が世界を変える』ティム・ブラウン著 千葉敏生訳 早川書房)。

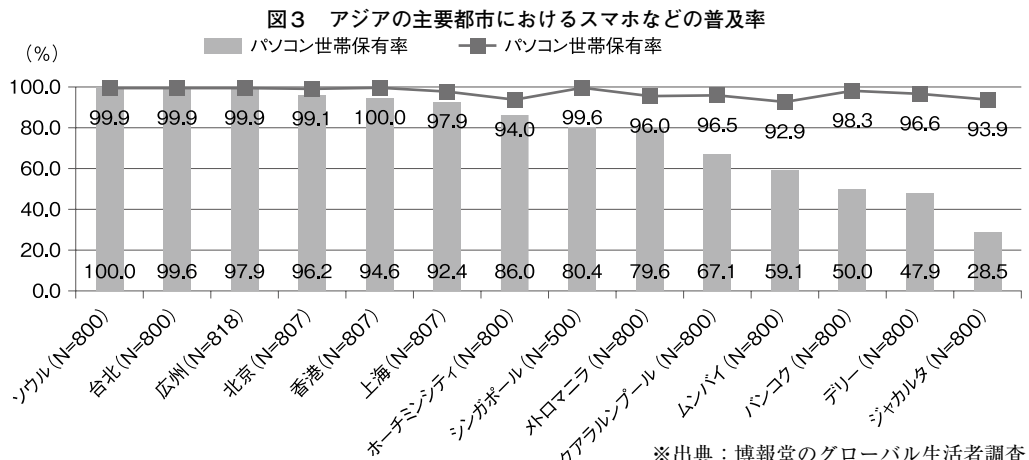
この事実を前にして、90%の人が自転車に戻ってくるようにするという米国独自の「課題」が発見されるのです。

### (3) 需要者の意識の共通化

グローバル化を前提としたとき、需要者の意識が共通化していることを忘れてはなりません。情報はインターネットを通じ、国境を越えて流通しています。アジアの主要都市において、携帯電話またはスマートフォンの個人保有率は90%を超えています。そして、ネットを通じて取得した情報も、リアルの世界で取得した情報も、FacebookやTwitterを通じて数百人単位で拡散します。

中国をはじめとする東アジアの人たちの生活感や商品への感性が共通化しつつあることは、日本の若い女性向けのファッションが受け入れられたり、「無印良品」や「ユニクロ」の成功に顕著に表れています。また、日本においても、外国企業が展開する事業が成功を収めるなど、日常生活のレベルにおいて、欧州や米国と生活感や感性が近づいているということが出来ます。

先に述べたように、社会環境が違うということを念頭に置きつつも、需要者の意識が近寄っていることを忘れてはなりません。



※出典：博報堂のグローバル生活者調査レポート(2013年8月9日 Vol.9より)

### 3. デザインと経営

#### (1) 需要者を見る

p.48図2の「① 需要者の動向」の把握についてです。

今までの知的財産経営でも、需要者を見ていました。大企業では需要者調査を行ったうえで商品を上市するのは当然のこととされています。

他方、中小企業、特に自社商品を開発して下請けからの脱却を考えている企業の多くは、自社の技術が最初があり、「自社の『優れた』(と自認する)技術を備えた商品だから需要者も納得するはず」という思い込みで商品を販売しているように思います。もう少し進んでいたとしても、「今の市場ではこのような商品が人気を博しているから」というように「今」だけを見ています。

再三いうことですが、「今、人気がある=今の需要者が望んでいる」ではありません。「今の需要者」は「現在、市場にあるもの」からしか商品を選べないということを忘れてください。「今、人気がある商品」とは「今、需要者が選ぶことができる」という枠の中でのことです。

本当は、違う商品が欲しいのかもしれませんが。需要者の本音は「違う商品である」という仮説のもとに本音を探求することが必要であり、そのためのツールが「デザインの手法」です。

従前の市場動向調査においては、よりどころが自社の技術や需要者の顕在化された要求であり、主にアンケートによって把握されてきました。しかし、アンケートで需要者の潜在的な要求を把握することは極めて困難です。

デザインは「人」を起点として考えていく手法です。需要者の潜在的な要求(需要者自身が意識していない要求・不満)を把握するためには、人に寄り添って考える必要があります。「人(需要者)」に寄り添うことが、デザインによる知的資産経営の入り口です。

人(需要者)に寄り添い、需要者に満足を与えるために自分の会社が何をできるかを考えることです。

例えば、マウスが登場する前、パソコンの画面はすべてキー操作で行っていました。そのときアンケート調査をしたとして、「キー操作をせずにパソコンを操作できる道具が欲しい」という回答を得られるでしょうか。そして、マウスが登場した後に、「画面をタッチして操作できるといい」という要求が出てくるでしょうか。読者の方々、それぞれの時代に、「パソコン操作で欲しい機能はありますか?」と問われたときに、マウスや画面タッチに対応する要求を出せた人はいるでしょうか。

アンケートや需要者インタビューではだめなのです。画期的な商品を開発するための「需要者の要求」を知ることができません。そこで、デザインの手法が必要であり、その第一歩が需要者を観察するという行為です。

例に挙げたパソコンであれば、皆さんも需要者です。キーでの操作に慣らされているとき、「こんなものだ」と納得せずに「他に方法はないのか?」と思っている自分がいるのではないのでしょうか。自分が需要者でない商品であれば、その需要者の行為を観察し、「この人はここに不満があるに違いない」という状況を把握する必要があります。

前掲書では、あるホテルからのコンサル依頼において、ホテルの経営者はチェックインの対応が顧客満足度を上げる大きな要素であろうと考えていたところ、需要者を観察した結果、部屋に入って一息つくときの環境が重要であるという発見をしたと記されています。

需要者を観察して得られる知見は、すべて「仮説」です。仮説は、情報の集積によってどんどん変更していくべきものであり、最初に設定した仮説にこだわってはいけません。

また、需要者は必ずしも「安いものだけを望んでいるわけではなく、高い物でも売れている」といった状況の把握も必要です。

#### (2) 社会環境を見る

p.48図2の「② 社会環境」の把握についてです。

企業は社会的な存在です。これは「会社」という組織ができたときから変わらない事実ですが、デザインによる知的資産経営においては極めて大きな意味を持ちます。

すなわち、デザインによる知的資産経営は「ブランド」をつくり、「ブランド」を利用してイノベーションを継続しようとするものですから、「ブランド=社会の評価」と考えることが極めて重要です。

つまり、自社に対する社会の評価を高めることが必要なのです。今まで社会が企業を評価する指標は、一般に貸借対照表などの経理資料に限られていましたが、それらに接するのは投資家など一部の人のみであって、需要者がこれらの資料に基づいて企業を評価することは希有でしょう。

今、需要者は企業の行動に対する関心を高めています。ネット情報が豊富になり、企業の情報を需要者が容易に入手できるようになっています。コストパフォーマンスの良い食事を提供していることで高い評価を得ていた企業が、アルバイトの過酷な労働環境がネットに公表されてブラック企業に成り下がった例もあるのです。

これは、企業が社会的存在であるということを忘却してしまった典型例ではないでしょうか。社会的存在として評価を受けるため、従業者には「人間としての尊厳」を認める待遇をし、需要者には「この商品・サービスを買ってよかった」という満足感を与えること、これが最低条件だと思います。

「デザイン」が人に寄り添うものであり、「人」には「従業者」も含まれる以上、デザインをベースにした経営を行えば、少なくとも「ブラック企業」にはならないはずです。

ともあれ、自分の会社が社会や需要者からどのように評価されているのかについて、常にチェックする必要があることはいうまでもありません。

### (3) 企業理念との関係

需要者を観察して得られた「需要者の潜在願望」を、自社で採用するかどうか——、これを判断する基準が企業理念です。潜在願望に対応した商品をどんどん開発する、ということが企業理念に沿っているのであれば、それもいいでしょう。

しかし、あくまでも企業理念に沿っているかどうかの検証をする必要があります。例えば、「自然の治癒力に委ねた健康の増進」という企業理念を持った会社が、天然成分だけの基礎化粧品を販売することは企業理念から逸脱していないとしても、需要者の要望としてマスカラやチークがあったとき、これに対応するかどうかは企業理念との関係で熟慮すべき課題になると思います。

企業理念にぶれを出さない、これがブランドづくりの基本ではないでしょうか。

### (4) むすび

デザインによる知的資産経営、その基礎は「人」です。デザインは、その成果物を使う「人」のために行われる活動です。企業経営との関係でいえば、企業と人の双方を見つめつつ活動するのがデザインです。

そして「今」だけでなく、仮説ではあるものの、将来を見据えるのがデザインです。今回の話を整理すると以下ようになります。

1. 人（需要者）をよく観察しよう。需要者は現状に満足している顔をしているが、実は不満を持っている。
2. 不満を集約して「課題」（仮説）を立てよう。
3. 課題を企業理念と照合しよう。
4. 自社の社会的な評価を意識しよう。

## 4. 知的資産とのつながり

### (1) 知的資産

p.48図2における知的資産。経営に寄与する知的資産は「社会環境・需要者の動向」と「企業理念」の関係で適宜変化していきます。

図2において固定化された要素は「企業理念」だけです。企業理念を安易に変えてはなりません。前述したように、「需要者の動向（意識）」は仮説であり情報の増加によって変化します。その変化に伴い、「社会環境・需要者の動向」と「企業理念」の重なり部分も変化します。

また、経営の方向性を決めようという場合と、商品開発の方向性を決めようという場合では、「社会環境」と「需要者の動向」のウエートづけも変わってきます。当然のことですが、前者の場合は社会環境のウエートが高く、後者の場合は需要者の動向のウエートが高いということになるでしょう。

知的資産には、先に示しているように種々の情報が存在するのであり、その中から「社会環境・需要者の動向」と「企業理念」の重なり部分に対応するものを選択することになります。選択された結果が、重なり部分として図2の斜線に示す領域になるのです。

### (2) 知的資産と「需要者を見る」

社会環境を理解し、需要者をよく観察して仮説を設定し、企業理念に照合してその後知的資産と向き合います。仮説を「申」としてそれに適合する知的資産を「申」でつなぎ合わせます。

知的資産を漫然と眺めても図2に示す斜線部分を発見することはできません。また、単に知的資産だけを結びつけて商品開発のテーマを見つけたとしても、それは図1に示した従前の「技術に基づく開発」と大同小異という結果になると思います。

重要なのは「仮説」です。そして、企業の経営者が「人に寄り添い、人に満足を与えるためにはどうしたらいいか」という考え方を身につけることです。デザインの考え方は、デザイナーに任せるべきものではなく、経営の柱として経営者自身が身につけるべきものです。

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。