

# 非技術的知財のマネジメント

## Management of Non-technical Intellectual property

鈴木公明 (Suzuki Kimiaki)

**抄録** 日本経済の長期にわたる低迷に直面し、産業界においては従来型のビジネスモデルが見直されるとともに、新たな成長モデルが模索されている。ビジネスモデルの策定時に活用が期待されているデザイン思考の実践の場では、経験デザインのイノベーションが重視されているが、経験デザインに密接に関連する非技術的知財のマネジメントにおいては、需要者／市場に対する洞察力やそれを的確に表現する論理構築能力が欠かせない。知財権ミックス戦略によるブランディング支援、エスノグラフィーによる需要者特性の把握、トゥールミンモデルによる論理構築など、あらたな手法を駆使するマネジメントの実践が求められる。

### 目次

1. はじめに
2. 日本企業の知財経営
  2. 1 技術経営と特許業務
  2. 2 ブランド経営と商標業務
  2. 3 デザイン経営と意匠業務
3. 新しい事業戦略の方向性
  3. 1 経験経済下のマーケティング
  3. 2 デザイン思考によるイノベーション
4. 非技術的知財戦略の展開
  4. 1 知財権ミックス戦略
  4. 2 知財実務のイノベーション
5. おわりに

### 1. はじめに

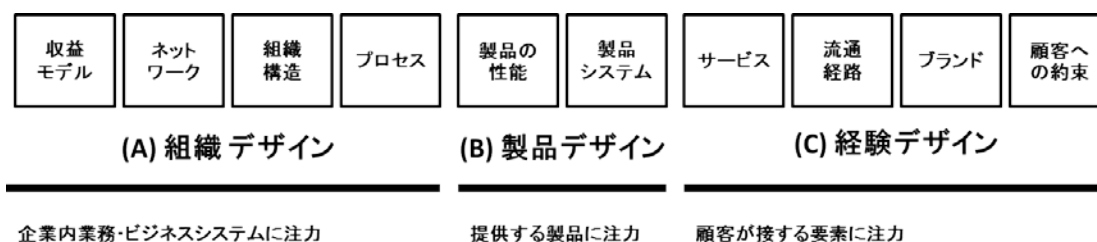
日本経済の長期にわたる低迷に直面し、産業界においては従来型のビジネスモデル、特に技術主導による事業創造の限界が指摘され、新たな成長モデルが模索されている。その背景には、キャッチアップ型ビジネスモデルの限界、国内マーケットの縮小傾向、消費行動の多様化などがあり、経済発展の主要な動因として、改めて

イノベーションの重要性が指摘されている。

イノベーションのプロセスにおいて、そのデザイン<sup>1)</sup>対象となる要素は、(A)組織デザイン、(B)製品デザイン、(C)経験デザイン、の3領域に類型化することができる(図1)。(A)組織デザインには、収益モデル、ネットワーク、組織構造およびプロセスの各デザインが含まれ、企業内業務やビジネスシステムのイノベーションに注力する領域である。(B)製品デザインは、製品の性能および製品システムの各デザインが含まれており、提供する製品のイノベーションに注力する領域である。そして、(C)経験デザイン領域には、サービス、流通経路、ブランドおよび顧客への約束の各デザインがあり、顧客が接する要素に注力する領域である。

図1に示されるように、事業活動を支えるイノベーションは組織、製品、経験の広い領域にわたって発生し得るものであり、事業を成功に導くためには、これらの各領域におけるイノベーションにより事業を総合的にデザインし、それぞれのレベルにおける付加価値を事業全体としての収益に結び付ける必要がある。

図1 イノベーションの領域<sup>2)</sup>



しかしながら、多くの日本企業は高度経済成長以降、専ら (B) 製品デザインにおけるイノベーション、特に技術革新に基づく製品開発に注力し、主としてその国内販売網の構築、拡充という側面から (A) 組織デザインのイノベーションに取り組んできた。このため、製品・サービスを開発する以前に必要な、顧客が求める真の価値を見極める局面や、商品・サービスの価値を的確に顧客に伝えることにより現実の購入行動に誘導する局面で重要な役割を果たす (C) 経験デザインのイノベーションにおいて後れをとり、その結果、国際競争力が低下するに至ったものと考えられる。したがって、日本経済の発展のためには、日本企業が (C) 経験デザインにおけるイノベーションを強力に推進することが必要であると考えられる。

そこで本稿では、(C) 経験デザインにおけるイノベーションの取り組みに対し、知財業務がどのように関わり、貢献し得るのかについて検討し、特に知財戦略論において取り上げられる頻度が低い「非技術的知財<sup>3)</sup>」に焦点を合わせ、今後の知財業務の方向性と可能性について提言する。

## 2. 日本企業の知財経営

### 2.1 技術経営と特許業務

#### (1) 技術経営の現状

企業経営における技術革新に関する議論として、1930年代にシュンペーターは、イノベーションと起業家精神とが経済発展をもたらすと論じた。彼の議論においては、イノベーションとは技術革新に限られない概念であったが<sup>4)</sup>、以後、基本的に市場化され得る新

技術(発明)こそがイノベーションであるとの認識が普及し、その性質やインパクトの大きさにより、持続的イノベーション<sup>5)</sup>と破壊的イノベーション<sup>6)</sup>などと区別されてきた。

この考え方はクリステンセンに承継され、破壊的イノベーションの発生パターンとして、既存市場において比較劣位の技術に基づく商品が、構造の単純さ、低価格、使い勝手の良さなどを優位性の糧として、市場上位に食い込み得ることや、すでに成功している企業は既存の顧客関係、利益構造から脱却できず、「イノベーションのジレンマ<sup>7)</sup>」が発生すること等が論じられた。

一方、我が国では高度経済成長期の代表的な成功モデルとされる垂直統合モデル、すなわち自前主義で新技術を開発し、マーケティングによって確実に売れる商品企画を見極め、付加価値の高い製品を市場に送り出して利益を上げる、そして技術革新から投資回収までの意思決定が計画的で一方向に流れていくというビジネスモデルが追求されてきた。

その後、垂直統合モデルのビジネス展開に陰りが見られるようになり、新たな技術経営のあり方としてオープンイノベーションが提唱された。企業の境界を超えて自社の内外を問わず有用な物的・人的資源、とりわけ大学や研究機関を活用することにより、最適な資源配分のもとに技術革新を起こそうとする考え方である。

しかしながら、ここ数十年の我が国経済の低迷を考えれば、技術革新主導により (B) 製品デザインのイノベーションにのみ注力するビジネスモデルは、もはや限界に達していると言える。

## (2) 特許業務の現状

長期にわたる景気低迷に直面し、技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか、という問題意識が近年提示されている。日本企業が画期的な発明に基づき、画期的な製品を市場に投入することで、当初は圧倒的な技術力により市場シェアを獲得するものの、その後新興諸国の企業が参入し市場が拡大する頃には、シェアを落としていく、というパターンが複数の製品分野で繰り返し発生したためである。

日本が技術開発力に優れ、特許を大量に取得しながら、国際ビジネスの場では欧米企業の後塵を拝すこととなる背景には、欧米企業がいち早く垂直分業を分離し、新興国企業との間で戦略的に国際分業をしている実態がある。さらに、この国際分業のエコシステムの中で、全体をコントロールでき、かつ利益が集中するポイントに自社を位置づけることが、国際ビジネスで勝利をおさめるためには必要である。

この状況を踏まえ、日本企業の再浮上策として、妹尾は開発した新技術を手「どうやって商品化するか」という垂直統合的自前主義、すなわち伝統的技術経営論の発想から離れ、①製品特性（アーキテクチャ）に沿った急所技術の開発、②「市場の拡大」と「収益確保」を同時達成するビジネスモデルの構築、③独自技術の権利化と秘匿化、公開と条件付きライセンス、標準化オープン等を使い分ける知財マネジメントの展開を提唱している<sup>8)</sup>。

そして、ビジネスと知財との関係については、垂直統合型ビジネスモデルに適合する、まず創造ありきの「知的創造サイクル」だけでなく、将来の事業構想から逆算して必要な資源を調達する「事業構想サイクル」によるビジネスモデルの構築が必要であると指摘している。

そこで近年では、開発技術を独占する視点のみでなく、技術の標準化戦略と特許戦略とを融合させ、技術を普及させるために特許を無償開放するなどの方策が採用されるようになった。すなわち、オープンとクローズの組合せによる市場形成と技術独占とのバランスを図りながら利益機会を創出するための特許戦略が注目・実践されている<sup>9)</sup>。

## 2. 2 ブランド経営と商標業務

### (1) ブランド経営の現状

ブランドマネジメントは世界中のMBA等で正規科目の位置づけを得て、その標準的なマネジメント理論<sup>10)</sup>は我が国でも普及している。

ブランド戦略は一般に、①（旧財閥系グループのように）単一の名称を冠として統一イメージを追求する戦略、②企業ブランドの価値を維持・向上させつつ、商品ラインに応じてブランドを拡張する戦略、③企業名を前面に出さず、商品ラインごとにブランドを訴求する戦略、などに分類され、これまでに多様な戦略が提唱、実践されている。

どのような戦略を採用するとしても、企業がブランドに求める基本的な機能は同種商品・サービスとの差異化であり、特定の信頼を伴ったブランドとして認知、想起されることにより他と識別され、選択購入されることを目指してブランドマネジメントの取り組みが行われる。

我が国でも、従来得意としてきた技術経営に加え、ブランドマネジメントが実践されているが、現実の企業経営におけるブランドマネジメントには未だ課題がある。

例えば、これまで業界トップに君臨してきた消費財メーカーは、第二次世界大戦後に卸問屋の特約店化や小売販売店の系列化などによる垂直型流通チャネルの構築に成功したため、実質的にはB to Bビジネスとして高度成長時代に繁栄を謳歌した。しかしながら、逆にその成功ゆえにB to Cビジネスに必須のブランド戦略への取り組みが遅れているという指摘がある<sup>11)</sup>。

すなわち、化粧品業界においては、企業ブランドの価値を維持するために、戦略的に商品ラインごとに多様なブランドを展開し、メインブランドのイメージを守りながら売上に貢献してきたものの、結果としてそのような多くのブランドが消費者の心に定着しないまま廃れてしまう事態も観察される。

また、自動車業界においても、販売店の系列ごとに取り扱い車種を限定する手法はカニバリズムを防ぐため、新ブランド投入時に既存の系列店からの不満を抑えることはできるものの、系列ごとの一貫したブラン

ドイメージが構築されているとは言い難い。

一方、家電業界は量販店などの台頭により既存の流通網が機能しなくなった結果、早い段階から B to C ビジネスに移行したものの、羽のない扇風機や掃除ロボットなどのヒット商品について、日本企業にも技術やアイデアがありながら外国勢が商品化の先鞭をつけたことに象徴されるように、消費者心理の洞察の上に構築すべきブランド戦略において苦戦している。

これらの状況は、(C) 経験デザインのイノベーションとして取り込まれるべきブランド戦略が、専ら流通チャンネルの構築の観点から、すなわち (A) 組織デザインのイノベーションとして取り込まれてきたことに起因しており、既存の成功システムに依存する「イノベーションのジレンマ」に陥った結果であるということができよう。

## (2) 商標業務の現状

ブランドマネジメントと商標マネジメントとは、①ネーミング、②商標登録可能性の判断、③商標登録出願と登録（権利化）、④ブランド名／商標権の維持・管理、⑤模倣品排除、の各局面において密接に関連する。また、④ブランド名／商標権の維持・管理業務には、商標の普通名称化・慣用商標化の防止のための各種取り組みが含まれる<sup>12)</sup>。

ところで、ブランドマネジメントの基本の一つに、統一性のあるメッセージを一貫して消費者に伝えるという観点があり、例えば高級自動車メーカーはフロントグリルに特徴的かつ一貫性のあるデザイン（立体形状）を採用し、一目でそのブランドの自動車であることを消費者に訴求している<sup>13)</sup>。

しかしながら、商標法の領域では一般に、立体的に表された特定の商品の立体形状は、その商品が含まれる指定商品において使用しても、当該商品を容易に認識させるため、取引者・需要者は単に商品の一形態を表示するものと理解し、自他商品の識別標識として認識し得ないとされ、立体商標としての登録を受けることがなかったため、立体形状に関する長年にわたる継続的ブランドマネジメントを法的に保護する枠組みに欠けていたと言える<sup>14)</sup>。

このようなブランドマネジメントと商標権との関係

においては、近年の立体商標に関する判決が、立体形状を活用するブランドマネジメントに対する従来の法的保護の空白を埋めるものであり、注目に値する。いわゆる Y チェア事件<sup>15)</sup>において、使用により自他商品識別力を獲得した肘掛椅子の立体形状が、商標法 3 条 2 項の規定により指定商品を「肘掛椅子」として商標登録を受けることができるものとされたことが、ブランドマネジメントにおける商標権の位置づけに大きな影響を与えるからである。

さらに、2015 年 4 月に施行される商標法において、「人の知覚によって認識することができるもの」として、従来の商標の定義である「文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合」を位置付け直した上で、新たに音、動き、ホログラム、色彩のみ、位置が保護対象として扱われることとなり、いわゆる新しい商標の権利化が可能になったことも、ブランディング活動における商標権活用の幅が大きく広がることとなった。諸外国においては既に、音の商標としてインテルや久光製薬のジングル（OHIM、米、豪で登録。以下同じ）、Aflac のアヒル声「Aflac」（米）、香りの商標としてテニスボールに芝の香り（OHIM）、自動車オイルにストロベリーの香り（米）、触感の商標としてワインボトルにベルベットの触感（米）などが登録されており、我が国でもこのような新しいタイプの商標の権利化と活用が期待されている。

## 2. 3 デザイン経営と意匠業務

### (1) デザイン経営の現状

我が国でデザインという用語が用いられる場合、ファッションデザイン、プロダクトデザインなど、工業的に量産できる製品の外観、すなわち (B) 商品デザイン領域のデザインを意味することが多い。そして、プロダクトデザインの保護のための代表的な法制度としては、意匠法をあげることができる。

しかしながら、企業におけるプロダクトデザインのマネジメントは、企業ごと、商品ごとにさまざまであるため、未だ体系的な、あるいは標準的なデザインマネジメント理論が提唱され、定着するには至っていない。

また、デザインマネジメントは本来、(C) 経験デザインの領域におけるイノベーションとして、個別のプロジェクトごとに製品開発部門やデザイン事務所がイノベーションに取り組むが、意匠法はそのような取り組みの結果として生み出された成果のうち、主として(B)製品デザインの保護を提供する制度にとどまっている。

## (2) 意匠業務の現状

知財戦略の観点から、意匠戦略と呼べるような体系的な理論の提示は現在までになされておらず、従来の議論は、関連意匠制度、部分意匠制度等の活用法を提示する戦術レベルの検討にとどまっている<sup>16)</sup>。

しかしながら、平成 10 年の法改正によって部分意匠の制度が導入されたことにより、意匠登録出願においても、特許網を張り巡らせるために特許請求の範囲を入念に検討するのと同様の戦略性が問われるようになった。そこで部分意匠による出願戦略の基本となる考え方を提示する。

部分意匠の出願においては、意匠登録を受けようとする部分の構成要素が多いほど拒絶されにくいという一般的傾向が想定されるため、拒絶・無効を避ける観点からは、物品中のできる限り大きい領域を実線部分として設定することが有利である。

逆に、その構成要素が少ないほど権利の効力範囲が広がるものと期待される場所であるが、この点は必ずしも明確ではない。意匠権の場合は侵害訴訟を提起して初めて実質的な権利客体である「要部」が明確になるため、出願時に意匠登録を受けようとして表した部分のうちどの範囲が裁判所で要部と認定されるかを、出願時に予測することは困難であるためである。

これらの事情と化粧用パフ事件<sup>17)</sup>等を踏まえ、包含関係を有する複数の部分意匠を出願するメリットが提示、推奨されている<sup>18)</sup>。ここで包含関係を有する複数の部分意匠とは、ある部分意匠の実線部分が他の部分意匠の実線部分の一部とちょうど重なる関係を指す。

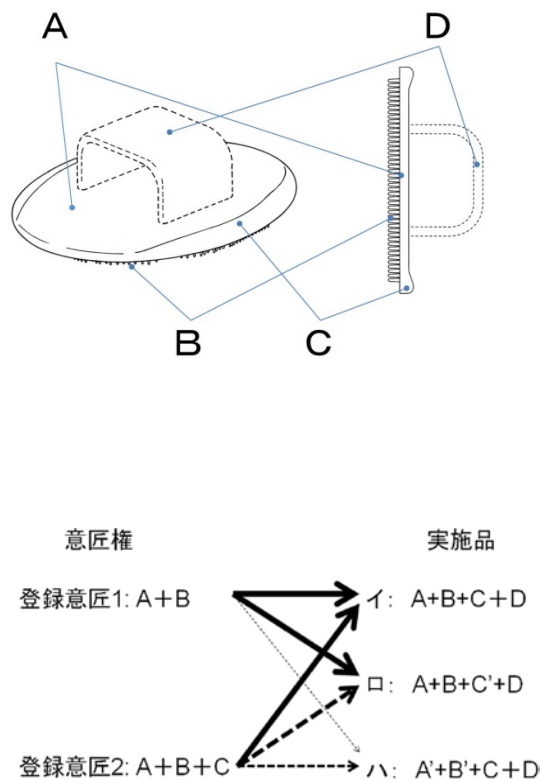
化粧用パフ事件を概説すると、図 2 において、A は楕円形の薄板状の本体を、B は多数の突起から構成されるブラシ部を、C は本体の短軸の両端付近縁部の突

出部を、D は何らかの形状を持つ把持/保持部を指しているものとして、実際の登録意匠を 3 において登録意匠 2 (A+B+C) と表せば、侵害事件で認定された要部を当初から部分意匠として登録された場合を登録意匠 1 (A+B) が、包含されていることになる。

直感的には登録意匠 1 は登録意匠 2 よりも権利範囲が広いと想定されるが、実施品ハに対する権利行使では、相対的に立証が困難となる逆転現象が生じることが示されており、包含関係を有する複数の部分意匠の登録を得ることにより、①新規性に係る拒絶/無効リスクの問題、②実質的な権利客体が明確になるタイミングの問題、および③権利特定事項と権利侵害の論証性の問題への対処が可能となる。

従来、プロダクトデザインの外観を保護すること以上の戦略性を見出し難かった意匠権であるが、今後は包含関係にある複数の部分意匠を駆使することにより、特許業務と同様の戦略的な意匠業務の展開が期待できよう。

図 2 化粧用パフ事件における意匠の構成要素<sup>19)</sup>



### 3. 新しい事業戦略の方向性

#### 3. 1 経験経済下のマーケティング

技術革新に基づく機能追加による高付加価値化という従来型のイノベーションや、プロダクトデザインによる商品の差異化という伝統的なマーケティングの路線は、(B) 製品デザインのイノベーションに適応してきた。これに対し、20 世紀末以降、タッチポイントにおける顧客の経験に注力すべきこと、すなわち (C) 経験デザインのイノベーションに注目する、新たなマーケティング観が現れてきた。たとえばパインII とギルモアは、ある時代において顧客に提供する価値の源泉としてデザインされる対象が、その経済を特徴づけるとする考え方を示した<sup>20)</sup>。

彼らは、まずどのようなコモディティ（代替可能な一次産品）を選択するかによって提供する商品や価格が決定される「コモディティ経済」の時代があり、その次に、製品の機能や外観がデザインの対象となる「製品経済」、そして製品の提供の仕方や、物理的実体を伴わないサービスがデザインされる「サービス経済」が出現し、サービス経済の次に来るのは顧客の経験をデザインする「経験経済」である、としている。

顧客に提供する経済価値を実現するために選択する対象が、コモディティから経験となる変遷の中で、経済システム、機能、その他の経済に関わる各要素も大きく変化してきた結果、経験経済の下では、サービス、製品は、提供する経験の構成要素の位置づけになるものと考えられる（表1）。

表1の最右欄の記載から、経験経済下においてビジネスで成功するパターンは、顧客の「感動」を呼び起こすような「演出」の下で、「一定期間」見ることで

きる「個人的」で「思い出に残る」ような「経験」を提供するものであることが示される。そして、そのようなビジネスにおいては、顧客と企業の関係は「ゲスト」と「ステージャー」の関係になっているのである<sup>21)</sup>。

このような経済の歴史の変遷を受けて、伝統的なマーケティングのツールである4P分析が、主として供給側の視点から機能・便益を中心に分析する枠組みであったことの反省に立ち、90年代末に需要者の視点を重視する経験価値マーケティングが提唱された。経験価値マーケティングは、需要者が消費行動によって得る総体的な価値を戦略的経験価値モジュール（表2）に基づいて分析することを基本的コンセプトとしている<sup>22)</sup>。4P分析による機能便益アプローチに対し、経験価値分析は需要者の経験する価値に基づく、情緒便益アプローチであると言えることができる。

経験デザインに成功した欧米企業の例としてアマゾン、ナイキ、ハレーダビッドソン、スターバックスなどが知られている。このうちスターバックスは、単に入れたてのコーヒーを提供するだけではなく、職場でも家でもない第三の場所、すなわち「顧客の隠れ家」における経験を提供することで顧客の支持を勝ち取ったといえる。スターバックスは、この第三の場所を探り当てたことにより、「スターバックスのある生活（ライフスタイル）」を提供するに至っている<sup>23)</sup>。また、日本企業でも近年、経験デザインを意識した取り組みとして、オムロンヘルスケア「血圧みまもり隊Medical LINK」、日立システムズ「Smart Business Gateway」、デンソー「ユーザー中心研究開発プロジェクト」、リコー「インド農村部でのBOP project」、コクヨファニチャー「Creative Lounge MOV」、任天堂「Wii」などが成功事例として報告されるに至っている<sup>24)</sup>

表1 デザイン対象の変遷と経済価値の関係<sup>25)</sup>

経済価値	コモディティ	製品	サービス	経験
経済システム	農業経済	産業経済	サービス経済	経験経済
経済的機能	抽出	製造	提供	演出
売り物の性質	代替できる	形がある	形がない	思い出に残る
重要な特性	自然	規格	カスタマイズ	個人的
供給方法	大量貯蔵	在庫	オンデマンド	一定期間見せる
売り手	取引業者	メーカー	サービス事業者	ステージャー
買い手	市場	ユーザー	クライアント	ゲスト
需要の源	性質	特徴	便益	感動

表 2 戦略的経験価値モジュール<sup>26)</sup>

Sense (感覚的経験価値)	美や興奮に関する顧客の感覚に訴求する感覚的要素
Feel (情緒的経験価値)	気分や感情に影響を与えるための感情的刺激
Think (認知的経験価値)	驚き、好奇心、挑発などを組み合わせ、顧客の創造的な志向に訴求する方向指示型と結合連想型のアプローチ
Act (行動的経験価値)	行動やライフスタイルの代替的なパターンを示唆することで肉体的経験価値を高め、社会的相互作用を高めること
Relate (関係的経験価値)	「顧客個人の自己とブランドの中に反映されている幅広い社会や文化の文脈とを結びつけ、顧客のための社会的アイデンティティを構築すること

### 3. 2 デザイン思考によるイノベーション

ビジネスの成功にはイノベーションが欠かせないが、(A)～(C)のいずれの領域におけるイノベーションであっても、イノベーションとは創造的にビジネス上の問題を解決するプロセスである。イノベーションプロセスが探求される中で近年、デザイナーのような考え方により創造的に問題解決を実現すること、すなわち「デザイン思考」によるイノベーションに注目が集まっている<sup>27)</sup>。その背景には1990年代からデザイン思考によるイノベーションを実践してきた米デザインファームIDEO<sup>28)</sup>による実践の歴史がある。

ここで、デザイン思考における「デザイン」は、単に商品・サービスを差異化するための要素を意味するものではない。デザイン思考とはエスノグラフィー(4.1で後述する。)などに基づき、(しばしば明確に認識されていない)顧客の真の願望に迫るインサイト(洞察)を得て、各種専門家のチームがブレイン・ストーミングやラピッドプロトタイプングなどを含む様々な知的協業を行うことにより、事業構想・商品企画を創造的に行うためのフレームワークである<sup>29)</sup>。

デザイン思考によるイノベーションは、顧客インサイトから出発し、様々なバックボーンを持ったメンバーのチームワークによりイノベーションを実現させるため、技術革新のための論理的思考法とは異なる特徴を有している(表3)。

表 3 デザイン思考の特徴<sup>30)</sup>

訓練された創造性の発揮。
人間中心に合わせた焦点。
環境中心に据えた関心。
視覚化能力の発揮。
勇気づけられた楽観主義。
適用可能性へのこだわり。
多面的能力を発揮する傾向。
総合的なビジョン。
ゼネラリストの視点。
言語をツールとして操る能力の発揮。
チームワークとの親和性。
二者択一の必要を避ける(両立する)融通性。
おのずから達成される実用性。
定性的情報に基づいて体系的に開発する能力の発揮。

最近のデザイン思考による製品開発の成功例として、銀行ATMのリデザインが報告されている(図4)。

国際的銀行であるBBVAは、顧客のニーズに基づき、ユーザー経験を考慮した機器システムを開発するプロジェクトをIDEOと協力して立ち上げたが、担当するデザインチームは、まず顧客のニーズを深く理解するために、米国ほか数か国で自行および他行のATMユーザーにインタビューし、その利用状況を観察した結果、操作時にパーソナルな空間を作ろうとする行動や順番待ち行列のでき方などの多様な実態を把握した。チームはさらにガソリンスタンドや電車の切符販売機のようなセルフサービスの経験をも調査した。

これらの調査を通じて得たインサイトに基づき、既存のATMが提供するほとんどの機能を満たし、新しいセルフサービスの流れを有するATMを開発するため



の方針を定めた。それは、シンプルで自由度があり、直観的に操作できるATMを目指すものであった。また、ラピッドプロトタイピングの後に、ストーリーテリング<sup>31)</sup>を用いることにより、新しいATMに対する理解を深め、着想を新たにすることができた。

その結果開発された ATM は、プライバシー問題を改善し、利用者が背後に並ぶ行列に感じるストレスをなくすために、行列に対し 90 度の角度で設置され、半透明パネルで目隠しされるものとなった。また、使い勝手を向上させるために、すべての操作がタッチスクリーン上で完結するようにし、現金、伝票、カードは一つのスリットから出入りする構造で、画像表示と機器内部の動作や実際の現金等の出入りとがビジュアルに連動し、利用者に安心感を与えるものとなった。

チームはまた、デザインコンセプトが技術開発、構造設計、実装という開発プロセスにわたって維持されるよう、機器メーカーである NCR および富士通の協力を得て、機器が設置されている壁を通して機器内部に現金等を供給する新しい内部機構を開発した。

チームが「もし、アップルが ATM を開発したらどうなるか」と考えて取り組んだ結果、デザイン思考により画期的な製品が開発された事例である。

図4 BBVAのATM<sup>32)</sup>



デザイン思考によるイノベーションの成功例として、これまで欧米における事例が多く報告されてきたが、我が国においても実践が始まっており、デザイン思考に基づく組織デザインの成功例として、サイバーエージェント「新事業創造制度」、Yahoo! Japan (ヤフー)「現場への意思決定の委譲」等の事例が<sup>33)</sup>、また、デザイン思考に基づく新規市場創出の成功事例として、コクヨファニチャー「マドレ」、リコー「THETA, MultiLink-Panel」、富士ゼロックス「DocuWorks ド

キュメントトレイ オプション」、ブリジストン「ゼロ・スパイク バイター」等が<sup>34)</sup>報告されている。

従来、デザインは技術に対する補完的資源である「プロダクトデザイン」を意味するものとして認識されがちであったが、現在ではイノベーションと創造的な事業戦略構築に貢献する「デザイン思考」の背景にある思考様式であると認識されつつある。

デザイン思考は事業戦略の構築や商品開発の局面にパラダイムシフトをもたらし、その多面的・総合的性格は、イノベーションの発生プロセスを大きく変化させるものである。従って、イノベーションの成果を保護し、ビジネスを支援する知財戦略においても、このパラダイムシフトに対応するために全体的な見直しの必要が生じている。

## 4. 非技術的知財戦略の展開

### 4. 1 知財権ミックス戦略<sup>35)</sup>

現行の知財制度の多くは、農業経済から産業経済の時代に基本的構造が整備されたものであるため、コモディティや製品レベルの知財の保護には力を発揮できる。しかしながら、現在はサービス経済を経て経済価値の中心が顧客の経験に移行した経験経済の時代となってきたため、知財戦略もまた、経験経済に対応するよう進化を遂げる必要が生じているものと考えられる。そこでここでは、経験経済下のブランディングに則した、ありうべき知財戦略の一例を提示する。

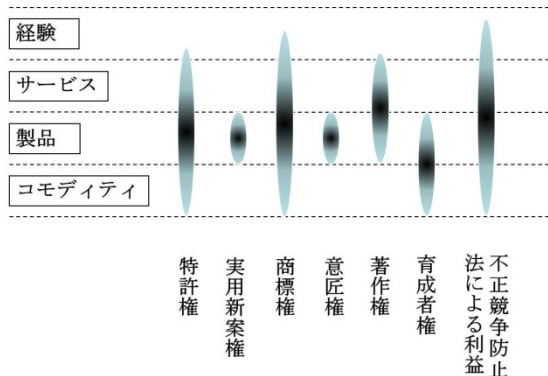
図5においてデザイン対象と知的財産法体系との関係を示すように、経験価値を体現するデザイン要素のうち、機能便益を担う技術的特徴については特許出願により、また情緒便益を担う外観形状の特徴については意匠登録出願により、一方、ブランド構成要素については商標登録出願で権利網を構築することで、他社による類似の顧客経験の提供に対する参入障壁を設けることが可能となる。

ただし、顧客経験のデザインに対する法的保護を考える場合、サービス、製品、コモディティのデザインは経験デザインの構成要素となるが、現行の法体系の下ではこれらは個々の法律により個別的・部分的に保



護されるに留まっている。

図5 デザイン対象と知的財産権との対応<sup>36)</sup>



従来の技術経営を前提とするマーケティングが重視してきた機能便益の多くは、商品に化体する技術的知財によって実現される価値であって、主として特許法、実用新案法による保護対象となる。これに対し、経験価値マーケティングにおいて注目する「感覚」「情緒」「認知」「肉体的経験」「ライフスタイル」「文化」等の情緒便益に係る経験価値の多くは、(C) 経験デザインと密接に関連する非技術的知財によって実現される価値であって、意匠法、商標法、著作権法、不正競争防止法(商品等表示・商品形態)などとの関係が深い<sup>37)</sup>。

デザイン対象の変遷の歴史を鑑みれば、顧客に提供する価値において、非技術的知財により保護される要素の比重が増大することは明らかであり、提供する顧客経験のデザインをトータルに保護するための知財権ミックス戦略が一層必要となる<sup>38)</sup>。

知財権ミックス戦略の一つのあり方として、意匠権、商標権、不正競争防止法を総動員する知財権ミックスによるブランディング支援を筆者は提案する。図6は、

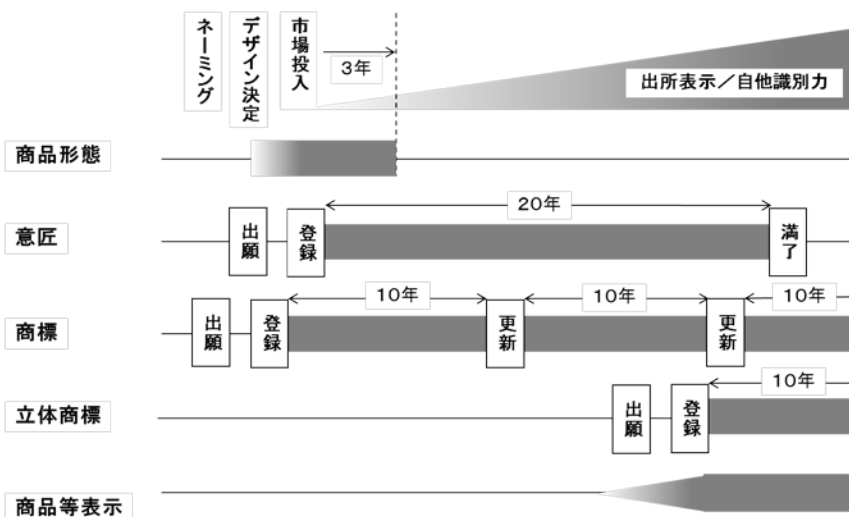
その考え方を模式的に表したもので、ある商品を市場投入する場合であって、最終的にその立体形状の一部または全部をブランド化の対象とすることを目指すときに採用し得るマネジメントの一例を示している。

すなわち、ネーミング決定時に通常の商標登録出願を行い、デザイン決定時に何らかの意匠登録出願を行い、それぞれ登録を得る。市場投入を行ってから3年間は、不正競争防止法により他人による形態模倣商品の販売等が規制され、意匠権は登録から20年間は権利が存続し、商標権は登録から10年ごとに更新することにより、権利期間を繰り返し延長することができるため、類似品・模倣品の出現を阻止しつつ、当該商品の立体形状について自他商品識別力を高めながら独占的かつ継続的に商品販売を続けることができる。さらに、自他商品識別力が十分に高まれば、不正競争防止法上の商品等表示として他人による周知表示の混同惹起行為や著名表示の冒用が規制され、当該立体形状について立体商標として出願し商標登録を得ることができれば、立体形状に化体したブランドの信用を商標権により半永久的に保護することが可能となる、というコンセプトによるマネジメントである。

このように、意匠法、商標法および不正競争防止法を総合的に駆使することにより、高級自動車のブランドマネジメントに見られるような立体形状に係るブランディングにおいて、総合的な知財権の活用が重要な役割を果たすことができるのである。

特に、新たに保護されることとなった音、色彩、動き、ホログラム、位置の各商標による保護の枠組みは、商標の定義規定に見られるように「人の知覚によって認識することができるもののうち、文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合、音その他政令で定めるもの」であり、表2に示した戦略的経験価値モジュールの各要素と密接に関連しているため、今後、知財実務において積極的な活用が期待される。

図6 知財権ミックス戦略によるブランディング支援



## 4. 2 知財実務のイノベーション

### (1) 知財実務とエスノグラフィー

3. 2で紹介したデザイン思考によるイノベーションは、今後のイノベーションプロセスの主流になるものと予測される。デザイン思考の特徴の一つは、エスノグラフィー（行動観察）等を通して、需要者に関する洞察（インサイト）を得たうえでイノベーションの方向性を決定することにある。

エスノグラフィーとは、フィールドワーク等を通じて対象とする人々の行動や思考を理解する一連の調査およびこれによって得た調査結果の記録を指し、文化人類学や社会人類学の分野における調査手法として実践されてきた手法であり、近年では商品開発、マーケティング等における重要な手法として広く利用されている。

そこで筆者は、エスノグラフィーを知財業務に適用することを提案する。

非技術的知財の保護対象は、意匠、商標、商品等表示など様々であるが、特許に代表される技術的知財と比較した場合に知財業務における大きな違いは、出願書類等に表された権利客体をその記載に基づいて評価するだけでは、適切な議論ができない点にある。すな

わち、非技術的知財の実務においては、出願書類等に明示されていない「権利客体の要部」を抽出し、あるいは権利客体や商品等の直接的構成要素でない「需要者の関心」「需要者の認識」「混同の可能性」「模倣の成否」「取引の実情」などを検討する必要が生じるのである。

例えば意匠の類否判断は、本願意匠と引用意匠との共通点および差異点に係る形態を認定した上で、①その形態を対比観察した場合に注意を引くか否かの認定およびその注意を引く程度、②先行意匠群との対比に基づく注意を引く程度の評価を行うとしている。このうち、①の観点は、a) その部分が意匠全体の中で占める割合の大小、b) その部分が意匠に係る物品の特性からみて、視覚的印象に大きな影響を及ぼす部分か、により認定・評価するとした上で、さらにb)の観点は、物品の特性に基づき観察されやすい部分か否かの評価を伴うとし、その観点を、i) 意匠に係る物品が選択・購入される際に見えやすい部位か否か、ii) 需要者（取引者を含む）が関心を持って観察する部位か否かを認定することにより抽出するとしている。

上記 i)、ii)の何れの観点も、需要者の行動特性に依存するため、具体的な需要者像とこれを前提とする行動特性などの、権利客体から離れた社会的要素が、意匠法における類否判断に大きな影響を与える事項と

なる。

また、商標の類否判断や不正競争防止法における判断においても、需要者の行動特性や市場実態など、知財実務上の判断に影響を与える要因が社会的に存在する場合がある。

このため、中間処理等において実務家が望む結果を得るためには、需要者特性等について観念レベルの議論にとどまることなく、社会的現実即ち主張、立証を論理的に行なうことが必要である。

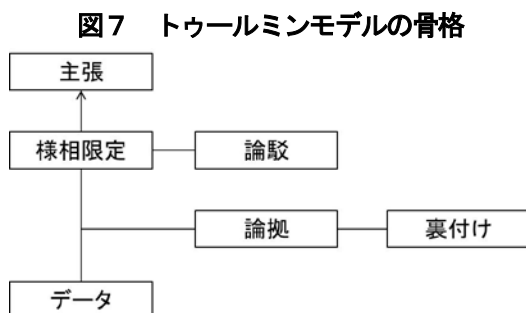
知財業務において需要者特性について社会的現実即ち議論を行うためには、需要者の現実の行動を観察することが極めて有用であり、エスノグラフィーの手法により需要者が実際に選択・購入し、使用する場面を観察することにより、上述の i) ii) の観点についての洞察（需要者インサイト）を得ることが可能となる。

## (2) 知財実務とツールミンモデル

一般に知財業務においては、中間処理において特許庁の審査官等を説得する必要性が生じ、また、無効審判や侵害訴訟においては当事者対立構造の下で、自己に有利な結論を導くための議論が必要となる。このような対立構造の下での議論において力を発揮するのが、ツールミンモデルである。

ツールミンモデルとは、議論学の進歩に大きな影響を与えたステーブン・ツールミンが示した一般的な論理構造であり<sup>39)</sup>、その骨格は図7のように示すことができる。

ツールミンモデルは、競技ディベート等において立論を構築する際の基本的な技法として多用されているが、意見書作成時などで説得力のある論理を構築する場合にこれを用いることは有用である。



知財実務、例えば意匠の類否判断における各部の評価にツールミンモデルを適用する場合、論証の各要素の対応関係は表4のようになる。なお、意匠の類否判断を含む知財実務の議論においては、一般に様相限定（主張の蓋然性の程度）と論駁（立論が適用されない範囲の宣言）が重要な論理を構成することは多くない。

**表4 ツールミンモデルと意匠の類否判断<sup>40)</sup>**

ツールミンモデル	意匠の類否判断
データ	事実認定
主張	注意を引く／引かない および その程度
論拠	注意を引く／引かない理由
裏付け	審査基準の各観点 および／または 学説・判例
様相限定	—
論駁	—

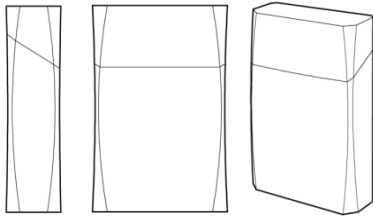
## (3) ケーススタディ

社会の変化に対応して新たな手法を柔軟に取り入れていく姿勢は、知財戦略策定のような抽象的な業務に限られず、非技術的知財のマネジメントのあらゆる場面で必要である。ここでは、非技術的知財の例として意匠に着目し、具体的な知財マネジメント業務である意匠中間処理において、エスノグラフィーとツールミンモデルを適用する試みが奏功した例<sup>41)</sup>を紹介する。

### ① 事案の経緯

本願は、優先権主張を伴って2011年10月20日に日本国に出願された意匠願第2011-24107号「シガレットパック」である（図8）。

**図8 本願意匠**



本願は、国際意匠登録第 DM/057942 号のシガレットパックの意匠（図 8）と類似するとして、表 5 の趣旨で拒絶査定となり、これを不服として審判請求が行なわれた。

表 5 拒絶査定趣旨

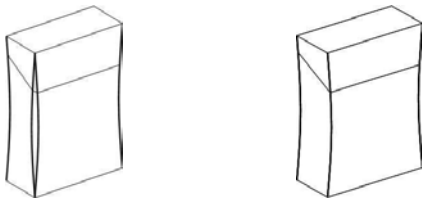
全体的に比較した場合、物品が共通しており、また、矩形状容器四隅に切り欠き部を設け、具体的な態様として、正面視における上端及び下端部がそれぞれ最も幅が広がるよう、切り欠きが括（くび）れをもって構成されている態様が共通しており、これらが意匠としての特徴部であると認められる。また、開口部の態様は、正面開口部に向かい、傾斜をもって構成されている点が共通しており、意匠としての大部分を占めている点が共通している。

一方、容器が括れて構成されている点と、直方体で構成されている点に違いは認められるものの、従来この種物品分野において、容器に括れを持たせて構成することは行われており（図 8）、また、本願意匠の括れ部は意匠全体から観察した場合、極めて僅かな部分のものであるため、両意匠としての特徴を異にする程の違いとは認められない。

図 9：引用意匠



図 10 括れを有する容器の例



## ② 対応方針

審判請求にあたり、請求理由に係る論理は以下のステップで構築された<sup>42)</sup>。

### 1) 需要者像の明確化

2) エスノグラフィーによる行動特性把握

3) ツールミンモデルによる論理構築

以下、各ステップの概要を説明する。

#### (i) 需要者像の明確化

本件への対応においては需要者像を明確化した上で両意匠が非類似である旨の主張をすることとし、本件意匠が、高価格帯の煙草に用いられるボックスタイプのシガレットパックに係る意匠であることから、その需要者が単に自らの嗜好に合う喫煙に関心があるにとどまらず、「たばこ容器の外観の美感にこだわりのある喫煙者を中心とする喫煙者」であることを前提として論理が構築された。

#### (ii) エスノグラフィーによる行動特性把握

高価格帯のボックスタイプのシガレットパックに収容されている煙草の流通、販売の実態を調査し、さらに、そのような煙草の需要者が、実際に選択・購入し、使用する場面の行動観察を行なった。このエスノグラフィーから得た洞察に基づいてブレイン・ストーミングを行い、シガレットパックの注意を引きやすい部分についての論拠・裏付けを整理した。

#### (iii) ツールミンモデルによる論理構築

類否判断に係る多数の論点のうち両意匠の相違点を例に、審査官が拒絶査定において提示した論理をツールミンモデルに当てはめると表 6 の構造となる。

表 6 拒絶査定における審査官の論理構造

主張	両意匠としての特徴を異にする程の違いとは認められない。
データ	容器が括れて構成されている点と、直方体で構成されている点。
論拠 1	従来この種物品分野において、容器に括れを持たせて構成することは行われている。
裏付け 1	—
論拠 2	本願意匠の括れ部は意匠全体から観察した場合、極めて僅かな部分のものである。
裏付け 2	—

論理構築するにあたり、データとしての容器の基本形状に係る事実認定を争うこととし、そして、表 7 に示すように、エスノグラフィーにより把握した行動特性を根拠として、基本形状の相違点に起因して両意匠の美感が異なる旨が主張された。

表 7 基本形状の相違に係る論理構築

主張：基本形状に係る差異点により、両意匠の美観は異なる。

データ 1：意匠全体の基本形状について、本願意匠が四角い鼓（つづみ）型立体（図 10）であるのに対し、引用意匠では直方体（図 11）である。すなわち、基本形状を構成する当該鼓型立体の正面、背面、右側面および左側面の態様について、本願意匠が水平軸に沿って内側に扶（えぐ）れている凹曲面をなしているのに対し、引用意匠ではすべて平面である点

論 拠 1：意匠全体の基本形状における差異点は、意匠に係る物品全体の形態（基本的構成）に係る差異点であるため、注意を引く程度が極めて大きく、視覚的印象に与える影響も極めて大きい。

裏付け 1：意匠審査基準 22.1.3.1.2(4)(i)(a)「意匠全体に占める割合についての評価」。

論 拠 2：審査官が提示した括れを有する容器の例は、いずれも本願の優先日以後に公知となった意匠であり、先行意匠と異なる。本願意匠は、全体の基本形状が鋭角的な稜線を想起させる四角い「鼓（つづみ）型立体」であって、上下の端部よりも中間部の寸法が小さく設定されている点で、出願前の同種物品の意匠には全く見られず、新規性の高い、鋭角的で意外性のある美観を有しており、両意匠の差異点は、本願意匠の注意を引きやすい形態に起因する、重要な相違点である。

裏付け 2：意匠審査基準 22.1.3.1.2(4)(ii)「先行意匠群との対比に基づく評価」。

論 拠 3：シガレットパックは、自動販売機、たばこ屋またはコンビニエンスストアなどにおける購入時には、主として正面、左側面および右側面が視認できる状態で陳列され、また購入後の使用時（喫煙時）には、シガレットパックは手に持たれ、またはテーブル上に載置されており、正面、背面、平面、左側面および右側面が視認され得るものであるため、上述の基本形状に係る差異点は、シガレットパックの用途および機能、大きさ等に基づいて、需要者に最も観察されやすく注意を引きやすい部分に係る差異点である。

裏付け 3：意匠審査基準 22.1.3.1.2(4)(i)(c)「物品の特性に基づき観察されやすい部分か否かの評価」。

点が新たなビジネスモデルの創造や商品開発の際に重要になっている。経験経済の時代においては、プロダクトデザインやブランドなど、顧客に情緒便益を与える要素の重要度が増しており、それらと深いかかわりがある非技術的知財の活用が期待される。

非技術的知財のうちプロダクトデザインは美学・芸術等に関わり、またブランドは商品学・心理学等に関わる概念としてしばしば認識され、実務においては論理よりもむしろ感性が必要であるかのように語られることが多い。しかしながら、ここまでに見てきたように、非技術的知財に係る実務において望む結果を得るためには、感性よりもむしろ需要者／市場に対する洞察力や論理構築能力こそが求められると言える。

そして、今後の知財業務においては、本稿で示した知財権ミックス戦略によるブランディング支援、エスノグラフィーによる需要者特性等の把握、ツールミンロジックによる論理構築などの多様な視点や手法を柔軟に取り入れていくことが有用であり、これらの新たな考え方、手法は、非技術的知財のマネジメントを格段に高度化する可能性を秘めているものと考えらる。

## 注記（引用文献、参考文献）

- 1) 本稿においては「デザイン」の用語を、「選択」「決定」「設計」レベルの広義に用いており、製品の外観のような狭義のデザインとは異なる点に留意を要する。
- 2) Keeley, Larry, et al. (2013) Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs, John Wiley & Sons, Inc., pp16-17.の図を基に筆者作成
- 3) 特許または実用新案等によって保護されるような技術的属性を有する知的財産以外の知的財産。鈴木公明 (2008)「経験デザインの法的保護」特許懇 No.249 参照。
- 4) シュンペーターはイノベーションを①新財貨の生産、②新生産方法の導入、③新販売先の開拓、④新仕入先の獲得、⑤新組織の実現、の5類型に分類している。
- 5) 技術的改良などの連続的な変化により発生するイノベーション。
- 6) 新たな環境下では、従来のイノベーションを大きく凌ぐ価値を生み出すイノベーション。画期的な発明を意味するものでないことに留意。
- 7) 大市場における事業が成功しているがゆえに、カニ

## ③ その他の論点と結果

その他、両意匠の面取り部の面の態様に係る相違点の認定について、明確化された需要者像を前提として、エスノグラフィーにより把握された行動特性に基づく主張を、また、本願の出願前の公知意匠を論拠として、両意匠の共通点に係る形態が注意を引く程度は小さい旨の主張が、それぞれツールミンモデルにより論理構築された。

このようにエスノグラフィーとツールミンモデルを駆使し、需要者を深く洞察し論理構成をした対応が行なわれた結果、本願意匠を登録すべき旨の審決が出された。

## 5. おわりに

現在は経済価値の中心が顧客の経験に移行した経験経済の時代であり、顧客経験をデザインするという視



バリズム（顧客の取り合い）が発生する新事業への参入が遅れること。近年では、ソニーの音楽配信事業への参入に見られた。

8) 妹尾堅一郎 (2009) 『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社

9) 古くは、日清インスタントラーメンの製法特許が許諾された例が知られており、2015 年 1 月には、トヨタの燃料電池車関連特許が無償開放されると報じられた。

10) 例えば、恩藏直人監訳(2010)「戦略的ブランドマネジメント 第三版」東急エージェンシー

11) ルディー和子『合理的なのに愚かな戦略』(日本実業出版社)

12) 浜田治雄、鈴木香織(2008)「ブランド戦略と商標管理に関する考察」日本大学法学部知財ジャーナル Vol.1, 161-173

13) なお、ドイツ連邦最高裁判所で、BMW 車のフロントカバーが「(商品の) 技術的結果を得るために必要とされる形状」であるとして拒絶された事例 (FSC 判決、2007 年 5 月 24 日, File No. I ZB 37/04) がある。

14) フロントグリルの形状について意匠に係る物品を乗用自動車とする部分意匠として登録を受けても、最長でも登録から 20 年で権利期間が満了するため、継続的ブランドマネジメントの支援には限界がある。

15) 知財高裁平成 23 年 6 月 29 日判決平成 22(行ケ)10253 号

16) 糸井久明(2004)「デザイン知財マネジメント—デザイナーのための知的財産立国入門」海文堂出版、東京都知的財産総合センター(2008)「中小企業経営者のための意匠マニュアル (第 6 版)」など。

17) 大阪高判平 18・5・31 板倉集一「判研」知財管理 57 巻 6 号 (2007)

18) 鈴木公明(2010)「包含関係にある複数の部分意匠の実務的意義」日本大学法学部知財ジャーナル Vol.3, p83-95

19) 鈴木公明(2010)「부분의장의 요부인정 (部分意匠の要部認定)」第 1 回弘益大学/東京理科大学 MIP 共同シンポジウム発表資料 p21

20) Pine II, Joseph B. and James H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston. (岡本慶一、小高尚子訳 (2005) 『経験経済』ダイヤモンド社). 同書には、経験の次には自己実現がデザイン対象となる旨記載されているが、すでに先進国では現実のものとなっている。

21) 経験経済下のビジネスとして、最も分かりやすい成功事例は、ディズニールンドであろう。

22) Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験

価値マーケティング』ダイヤモンド社

23) Peters, T., 2005, *Tom Peters Essentials: Design*, Dorling Kindersley Ltd, (宮本喜一訳, 2005, 『デザイン魂』ランダムハウス講談社)

24) 株式会社野村総合研究所(2014)「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査報告書」

25) 岡本慶一、小高尚子訳 (2005) 「経験経済」p19.

26) 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社に基づき筆者作成

27) 鈴木公明(2011)「デザイン思考によるイノベーション—プロセスとしての経験デザイン」日本知財学会誌第 8 巻第 1 号

28) 1991 年に 3 つのデザインファームの合併により創設され、(A) (B) (C) すべての領域にわたるデザインのコンサルティングを行っている。

29) デザイン思考の各プロセス自体は、特段目新しいものではなく、意識的かつシステムティックに、そして可逆的に各プロセスを実践する知的協業に特徴があると言える。

30) Owen, Charles (2007) "Design Thinking: Notes on its Nature and Use", *Design Research Quarterly*, Vol.2, No.1, pp.16-27.に基づき筆者作成。

31) 消費経験に関する個人的物語を話してもらうこと。

32) "*Redefining Self-Service Banking for BBVA Group —An automated teller machine developed by a bank for its customers*".

<http://www.ideo.com/work/redefining-self-service-banking-for-bbva?work/featured/bbva> (参照日: 2014.12.07)

33) 株式会社野村総合研究所(2014)「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査報告書」

34) 「デザイン・シンキング革命」日経デザイン 2014 年 11 月号, pp22-63

35) 仲家真由美(2013)「これからの知的財産マネジメント—知財/知財権ミックス戦略を踏まえて—」東和知財研究第五巻第一号, pp.34-49.では、アップルがデザインを守るために、特許、意匠、商標およびトレードドレス等の知財権を可能な限り使い、攻撃を仕掛けるという新しいアプローチで知財訴訟を提起する方針を持っている旨、報告されている。

36) 石田泰正監修、鈴木公明編著 (2006) 「知財戦略の基本と仕組みがよーくわかる本」秀和システム p89 の図を筆者改製

37) 技術革新がもたらす経験価値や特許権により保護可能な経験価値の存在を否定する趣旨ではない。

38) 鈴木公明(2008)「経験デザインの法的保護」特技懇 No.249, p49-59

39) Stephen E. Toulmin (2003) *The Uses of Argument*, Cambridge University Press; Updated edition. (戸田山和久ほか訳 (2011) 「議論の技法」東



京都書)

40) 鈴木公明(2014)「意匠の類否判断における需要者の意義と実務的可能性」日本知財学会第 11 回年次学術大会発表資料 p20 より出典

41) 鈴木公明(2013)「ケーススタディ シガレットパックの意匠」東和知財研究 Vo.6, No.1, pp26-33.

42) 東和知的財産研究所における研究成果に基づく。