

経験デザインの法的保護

東京理科大学総合科学技術経営研究科准教授・弁理士 鈴木 公明

1. 経営資源としてのデザインの定義

デザインは無形資産の一つであり、近年、重要な経営資源であるとされ、経営レベルでのデザインマネジメントの必要性が認識されつつある。

デザインとは商品の形態や表面的な装飾である（＝狭義のデザイン）と認識されることがあるが、本稿ではデザインを企業経営との関連で広義に捉え、「ビジネスにおいて顧客に提供する価値に関する意思決定過程とその成果」という意味で用いることとする。したがって、デザインとはプロダクトの外観のみならず、その性能、サービスの内容、商品・サービスが提供される環境、ブランドイメージ、企業理念などを対象とするものであり、機能便益および情緒便益ならびにこれらを規定する全ての意思決定過程を包含する概念となる。

2. デザイン経営の重要性

知識社会の到来により、重要な経営資源が「見える資産（有形資産）」から「見えざる資産（無形資産ないし知的資産）」にシフトしてきた。これに伴い、企業経営において従来マネジメントの対象とされてきた見える資産に加えて、見えざる資産のマネジメントが狙上にあげられるようになってきた。しかしながら、見えざる資産とりわけデザイン資産はその性質上、把握自体が困難であり、そのマネジメント手法が模索されているのが現状である。ここではまず、見えざる資産としてのデザイン資産の、経営戦略論における位置づけを概観する。

2-1 市場構造の分析

経営戦略論は、その基本的スタンスにより、企業の外部環境に着目するものと、企業内部に目を向けるものとに2分することができる。

前者の代表は、市場構造分析と最適資源配分に着目するマイケルE. ポーターの主張であり、ポーターが提唱する5フォース分析（図1）は、企業が置かれている市場環境において、売り手の交渉力、買い手の交渉力、競合他社、新規参入業者および代替品の脅威が及ぼす5つの力関係を把握するものである。そして、5つの競争要因のいずれかにおいて優位性を発揮した者が業界を制するとされ、そのための代表的な戦略として、①差別化戦略、②コストリーダーシップ戦略および③集中戦略などが示される¹⁾。

デザイン資産の活用は、このうち差別化戦略による競争優位の獲得と整合性が高い。これは、機能便益面、

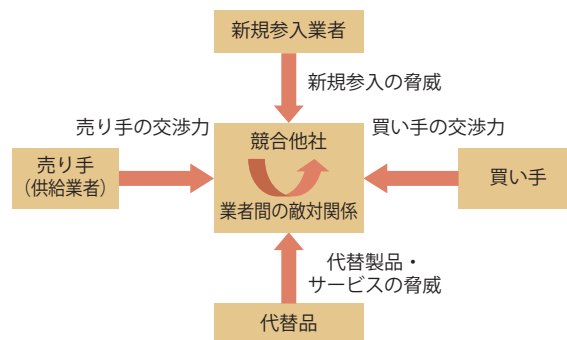


図1 5フォース分析

出所：M.E.ポーター著、土岐坤他訳「競争優位の戦略（20版）」ダイヤモンド社（1999）

1) Porter, Michael E., 1985, Competitive Advantage, New York: Free Press, (土岐坤他訳, 1999,『競争優位の戦略（20版）』ダイヤモンド社)

コスト面で差別化が困難となった分野においても、デザインによる差別化、高付加価値化により、超過利潤を追求する可能性があることによる。

2-2 企業内部の経営資源

上述の市場環境分析に対して、1990年代後半以降、ジェイB. バーニーらが提唱するリソース・ベースド・ビュー（RBV: Resource Based View of the firm）のフレームワーク²⁾や、C.K.プラハラードおよびゲーリー・ハメルのコア・コンピタンス（Core competencies）という概念³⁾において、企業内部の経営資源としての見えざる資産を重要視する問題意識を見出すことができる。RBVにおいては、企業が財務資本（financial capital）、物的資本（physical capital）、人的資本（human capital）および組織資本（organizational capital）という経営資源（firm resources）ないしケイパビリティ（Capabilities）の束とみなされ、企業ごとにその経営資源が特異性を有する点が注目される。そして、経営資源の分析の枠組みとしてバーニーが提示するVRIOフレームワークは、経済価値（Value）、希少性（Rarity）、模倣困難性（Inimitability）および組織（Organization）の観点からこれらの経営資源を評価することにより、優良企業が有する独自の強み・弱みを把握しようとするものである。このようなRBVの提唱により、マネジメントの対象とすべき組織内部の経営資源の位置づけが明確にされた。

VRIOの4つの観点からデザイン資産を検討すると、一般的にデザイン資産とりわけ意匠権は、プロダクトデザインの美的外観を保護する限りにおいて経済価値が認識され、新規性、創作非容易性という希少性を有するゆえに意匠登録が認められ、意

匠権が成立すれば当該デザインおよびこれに類似するデザインの無断実施が禁じられるという意味において模倣が困難であり、さらにデザインの創作やマネジメントを行う組織がなくては意匠権の取得は覚束ないことから、デザイン資産はそれを保有する企業にとって、内部にある固有の有用な経営資源ないしケイパビリティとなる可能性が高いものである。

2-3 戦略論の統合

ポーターの市場構造重視の観点と、バーニーらの経営資源重視の観点とは、対立概念であるとか二者択一の関係にあるというより、むしろ補完的な関係にあるものと把握すべきである。たとえば企業の外部環境と内部環境とを総合的に分析し、強み（Strengths）／弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）／脅威（Threats）を把握するSWOT分析（図2）は、上記の二つの観点に基づく分析を動員して展開されるものとなる。

わが国では伊丹敬之が、見えざる資産が企業の①競

SWOT 分析の具体例 キッコーマン（株）	
〈強み〉 ★ 園向外におけるブランド力 ★ 社内品質保証体制の充実 ・ 堅実・安心・高品質のイメージを維持 ★ 醸造技術に関する高い技術力 ・ 長年のノウハウ技術の蓄積 ・ 調味料に関する商品開発力 ★ グループ企業との技術連携 ・ 日本デルモンテ・マンズワイン…	〈弱み〉 ★ 成熟産業（食品業界） ・ 特許権満了、公知技術多い ・ 基本特許が取りにくい ・ 特許で保護されないノウハウも多い
〈収益機会が期待できるもの〉 ★ 提携企業との協力的体制 ・ 共同商品開発、物流チャネルの活用… ★ 米国の有力栄養補助食品メーカーとの合併会社設立 ・ 健康食品の共同研究および共同商品開発 ・ 米国での栄養補助食品、健康食品の製造・販売 ★ 新事業分野に関する特許の取得 ・ バイオ、機能性食品……	〈ライバル等からの脅威にさらされる危険性が高いもの〉 ★ ノウハウの特許化 ・ 他社によるノウハウの特許化 ★ 模倣品（中国、アジア） ・ 模倣品、類似品によるブランドイメージ低下

図2 知的資産に関するSWOT分析の例

出所：経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」（平成17年10月）

2) Barney, J. B., 2002, Gaining And Sustaining Competitive Advantage, second edition, Prentice Hall, (岡田正大訳, 2003, 『企業戦略論』ダイヤモンド社)

3) Prahalad, C.K., and Hamel, G., 1990, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Vol.68, No.3, May-June 1990, pp79-91.

争優位の源泉、②変化対応力の源泉及び③事業活動の成果、としていっそう重要になること、見えざる資産が重要となる背景には、①市場からの調達が困難であり、②自己創出するにも時間がかかり、そして③複数製品・分野で同時使用可能であるという性質があることを示している。さらに、「見えざる資産」の本質は情報であるという点にあり、①同時に複数の者が利用可能で、②使用により損耗しにくく、かつ③使用に伴う他の情報との結合により新たな情報が生まれる、という特質を有する点を指摘している⁴⁾。

このような「見えざる資産」としてのデザインの特質を踏まえると、企業は自社に固有のデザイン資産を、他者が模倣できないような独自のやり方で活用することにより、競争優位を獲得するとともに経済環境の変化に耐えることができ、さらにはその活用の中で新たなデザイン資産を生み出すこととなるのである。ここに、自社の経営資源としてのデザイン資産に由来する強み・弱みを認識し、独自の強みを増すとともに弱みを減らすような、または経済環境の変化に耐え得るようなデザイン資産を創造し、これを活用し、その効果の確認と報告を実践する経営、すなわちデザイン経営の必要性が認識されるのである（図3）。

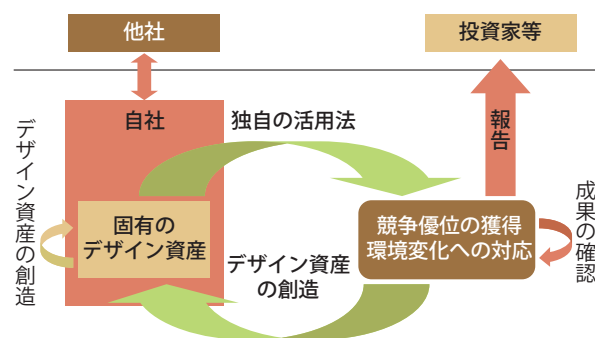


図3 デザイン経営の動態

3. デザインの経済的意義

近年、ビジネスパフォーマンスにデザインが与える影響について、定量的に議論されるようになってきた。

定量的マクロ分析の例として、NZIERは、世界経済フォーラムの報告書に基づく各国の総合的国際競争力と、その根拠となる評価観点のうち、デザインに関連する指標のみによって定義される「デザイン力」との間には、強い順位相関があると報告している⁵⁾。

また、定量的ミクロ分析の例として、Fitchは、デザイン主導型企業の株式のみからなる仮想的株式ポートフォリオの株価リターンを、同時期のS&P500指数によるリターンと比較し、後者が14.1%のときに前者が40.8%ものパフォーマンスをあげたと報告し⁶⁾、英デザイン協議会は、同様の手法を用いて、1995年1月から1999年8月までの期間について、デザイン主導型企業のポートフォリオがFTSE100に対して10%高いパフォーマンスをあげたと報告している⁷⁾。

一方、Hertensteinらは、4つの産業分野にわたる51の上場企業を、デザインに関する複数の評価観点により上位企業群と下位企業群とに分けて、業界平均により標準化した各種経営指標（売り上げあたり研究開発費、株価リターンなどに対応）の平均を比較した結果、上位企業群と下位企業群との間には、統計的に有意な差が生じるとしている⁸⁾。

さらに、Gemser and Leenderは、企業のパフォーマンスに対するデザインのインパクトが、成熟産業よりも未成熟産業において大きいと報告している⁹⁾。

4. デザイン対象の変遷

ビジネス上の意思決定としてデザインされる対象が経済を特徴づける、とする観点がある。Pine, J. and Gilmore, J. は、まずどのような原料（コモディティ）を選択するかによって提供する商品や価格が決定され

4) 伊丹敬之, 2006, 『経営戦略の論理（第3版）』第7章, 日本経済新聞社

5) NZ Institute of Economic Research, 2003, Building a case for added value through design.

6) 同上

7) 上記5) に記載の文献

8) Julie H. Hertenstein and Marjorie B. Platt with David R. Brown, 2001, "Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness", Design Management Journal Vol.12, No.3.

9) Gemser, G. and Leenders, M.A.A.M., 2001, "How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance" The Journal of Product Innovation Management, vol.18, pp.28-38.

る「原料経済」の時代があり、その次に、商品の機能や外観がデザインの対象となる「商品経済」、そして商品の提供の仕方や、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「経験経済」だとしている¹⁰⁾。つまり、顧客の経験がデザインの対象になるということである。

このようなデザイン対象の変遷に伴い、企業が顧客に対して提供する価値も変化する。コーヒーを例に取り、カップ1杯あたりの価値（価格）を比較すると、原料としてのコーヒー豆は1～2セント、加工業者がコーヒー豆を挽いてパッケージ製品として小売店で売の場合には、5～25セント、そしてその豆を使って淹れたレギュラーコーヒーは、ごく普通のレストランなどでは50セント～1ドルになるとされる。

このような「経験デザイン」の観点から見ると、例えばスターバックスは、単に淹れたてのジャワコーヒーを提供する企業なのではなく、職場でも家でもない第三の場所、すなわち「顧客の隠れ家」を提供していると言える。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のである¹¹⁾。スターバックスがコーヒー（とこれに付随する特別な経験）をいくらで提供しているか、読者も知るところであろう¹²⁾。

また、ナイキは単なるスポーツグッズメーカーではなく、スポーツグッズの使用を通じて表彰台の上にいるアスリートの興奮を追体験するという「経験」を売ることにより成功した企業であることがわかる。ナイキは顧客一人ひとりの趣向に応じた製品を提供するため、ウェブ上で顧客自らが色彩等を選択（＝マス・カスタマイズ）し、完成イメージをビジュアル化した上で注文できるシステムを採用している。

さらに、高機能、低価格の日本のオートバイメーカーへの対抗策として、ハーレー・ダビットソンが「バイクは移動手段ではなく、大自然・開拓者精神を味わう手段である」とのPR活動を展開し、米国内シェアを回復したケースは、ブランドイメージを転換したマネジ

メントの成功例とされるが、これをデザインの視点から見れば、同社はデザインの対象を商品（モーターサイクル）から顧客経験（ライフスタイル）という高次レベルにシフトしたといえることができる。さらにハーレーは、モーターサイクルの販売後における経験価値を高め、維持するために、ユーザ・コミュニティ（いわゆる「ハーレー会」）に対するイベント情報の提供等、様々な支援を行うとともに、多彩なオリジナルパーツを用意し、顧客が世界に一台の自分だけのハーレーを創造（＝マス・カスタマイズ）する環境を整えている。

このように、顧客の経験価値を意識した企業戦略の立場からは、デザインとブランドとは極めて密接な関係にある経営資源であることが分かる。つまり、商品、サービス、広告のデザインは、単なる差別化を超えた一貫性のあるイメージにより価値あるブランドを形成し、そのブランドはアイデンティティやプロミスなどさまざまなメッセージを顧客に伝達することになるが、企業、ブランドのアイデンティティやプロミスとは結局、いかなる顧客経験を提供するかという経営レベルのデザイン課題なのである。経験デザインを検討する上で重要な概念として「ブランド」、「ライフスタイル」および「マス・カスタマイズ」をあげることができよう。

5. マーケティング観点の変化

デザイン資産を用いて競争優位を獲得しようとする場合、顧客に提供する価値を検討するにあたっては、ここまで述べてきたように、機能的な便益ばかりでなく情緒的な便益をも視野に入れる必要がある。このため、マーケティングの領域においても、伝統的な機能便益だけでなく、情緒便益が配慮されるようになってきている。

5-1 伝統的マーケティング

一般的にマーケットリサーチは、その目的により、①探索型マーケットリサーチ、②記述型マーケットリ

10) Pine, J. and Gilmore, J., 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)。なお、同書は「経験」の次には「変革」が来るとしているが、本稿では触れない。

11) 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)

12) 徹夜明けの本稿締切日に、筆者は職場最寄りのスターバックス飯田橋メトロピア店で、ケニー・Gのサックス (BGM)、筆者の好みを熟知したバリスタの素敵な笑顔、トールサイズのキャラメルマキアート、追加のエスプレッソショット2杯、その他諸々の価値ある経験を540円（約5ドル30セント）で購入した。

サーチ、③因果型マーケットリサーチに分類することができる。この場合、探索型は事業機会の発見を、記述型は定量目標の解決や数値情報の収集を、そして因果型は定性目標の解決や因果関係の分析を、それぞれ目的としている。

そして多くの場合、伝統的なマーケティングにおけるSWOT分析においては、内部環境（4P）に基づいて強み／弱みを、また、外部環境（3C）に基づいて機会／脅威を分析し、採用すべき方向性を検討する（図4）。ここで4Pとは製品（Product）、価格（Price）、販売チャネル（Place）、広告宣伝（Promotion）を、また3Cとは顧客（Customer）、自社（Company）、競合（Competitor）をそれぞれ意味している。

これと平行して、①地理的分割、②デモグラフィック、③サイコ・グラフィック、④行動の観点等から市場（顧客）のセグメンテーションが行われ、新製品・サービスを投入するターゲットが選択される。この場合、選択の視点として、①セグメントの規模と成長性、②セグメントの収益性、③自社の目標と資源、などが考慮されることとなる。

伝統的マーケティングの特徴をまとめると、①機能的特性と便益に着目し、②製品カテゴリーと競争に関し、狭い定義を与え、③顧客が理性的、合理的な意思決定者であると仮定し、④分析的、計量的、言語的な手法を用いる、ということができる。

	Opportunities	Threats
Strengths	事業チャンス →事業拡大	脅威の回避／排除 →事業転換
Weaknesses	弱みの克服 →新規事業開発	撤退／不参入

図4 SWOT分析と採用すべき方向性

5-2 経験価値マーケティング

従来の4P分析が、供給側の視点から機能・便益を中心に分析する枠組みとなっており、需要側の視点を欠いていることの反省に立ち、Schmitt, Bernd H.が提唱する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分析しようとすることを基本的

コンセプトとしている。したがって、4Pによる機能便益アプローチに対し、需要者の経験する価値（情緒便益）に基づくアプローチであると言える。

情緒便益とは、例えばショッピング中の雰囲気を楽しむこと、購入した後の使い心地、使うことによる満足感などであり、戦略的経験価値モジュール（SEM：Strategic Experiential Module）と呼ばれる観点としてSense（感覚的経験価値）、Feel（情緒的経験価値）、Think（認知的経験価値）、Act（行動的経験価値）、Relate（関係的経験価値）を掲げ、これらの価値を総合的に高め、提供することにより顧客の経験をデザインすることに焦点が当てられる。経験価値マーケティングにおいては、Sense（感覚的経験価値）とは、「美や興奮に関する顧客の感覚に訴求する……感覚的要素」に基づく価値であり、Feel（情緒的経験価値）とは「気分や感情に影響を与えるための……感情的刺激」に基づく価値である。また、Think（認知的経験価値）とは「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」に基づく価値であり、Act（行動的経験価値）とは「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」に関係する。そして、Relate（関係的経験価値）とは「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」によって生じる価値である¹³⁾。したがって経験価値マーケティングにおいては、伝統的マーケティングのキーワードである「機能」「性能」「スペック」などのかわりに、「感覚」「情緒」「認知」「肉体的経験」「ライフスタイル」「文化」などがキーワードとなる。

経験価値マーケティングの特徴は、①顧客の経験価値に着目し、②包括的経験価値の享受として消費を捉え、③顧客は理性的であるとともに情緒的な側面を有することに目を向け、④手法は折衷的であり、局面に応じて有効なものを採用するスタンスを持つ、とされる。

機能便益では差別化が困難となった商品分野や、形のないサービスや経験を提供するビジネス分野において、そして機能便益において差別化に成功している商

13) 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)

品についてさえ、経験価値モジュールに基づく分析から様々なインプリケーションが得られる。

6. デザイン対象と知的財産権

以下に、デザインの対象と、知的財産権によるデザインの保護との関係を考える。

(1) 原料

デザイン対象としての「原料」は、物質自体やその用途が新規であれば特許権により保護される可能性があり、商標が付されて取引される場合には商標権による保護があり得る。また、原料自体やそのレシピが企業秘密として保持されている場合には、不正競争防止法による保護法益が認められることがある。

(2) 商品

「商品」は、技術的側面から特許権、実用新案権の、また美的外観の面からは意匠権による保護対象となり得る。商標が付された商品は一定の区分ごとに商標権による保護を受けることができ、不正競争防止法によって形態模倣行為を排除することもできる。また、商品としてのコンテンツは著作権による保護の対象となる。

(3) サービス

「サービス」は、サービスマークを提示して提供する場合には一定の区分ごとに商標権による保護を受けることができ、IT資源を利用していけばビジネスモデルとして特許権による保護対象となる場合もある。また、営業についての混同惹起行為は、不正競争防止法による規制を受けることになる。

(4) 広告

「広告」は、その構成要素としてのグラフィック、音楽、映像等について著作権による保護対象となる場合があり、宣伝・広告の内容によっては、サービス同様、混同惹起行為が不正競争防止法による規制を受けることになる。

(5) 経験

「経験」の保護を明示的にうたっている知的財産権法は今のところ存在しない。しかし、現存の法律を駆使することにより、経験デザインについて一定の保護を得ることは可能であると考えられる。

例えば、いわゆるプリーツ・プリーズ事件¹⁴⁾では、被告商品の形態が原告商品の形態と類似することにより取引者、需要者に混同を生じさせるおそれがあり、これに加えて販売・陳列方法、売場に掲示されているロゴ、価格帯の共通性が需要者たる一般消費者の混同を助長するとして、被告の行為が不正競争防止法第二条一項一号の不正競争行為に該当すると認定された。

本稿の文脈に沿えば、この事件では、提供する顧客経験の模倣が、不正競争防止法上の「混同惹起行為」として規制されたと言えるであろう。

以上の関係をまとめたものが図5である。各知的財産権により、保護可能なデザイン対象が異なっていることが示される。経験デザインを検討する上で重要な概念であるブランドについては、当然ながらそのロゴ、マークを商標権により保護することが可能である。一方、マス・カスタマイズ、ライフスタイルについては、それを実現するために特徴的な形状を意匠権により保護しようとする試みが見受けられる。これについては以下で紹介したい。

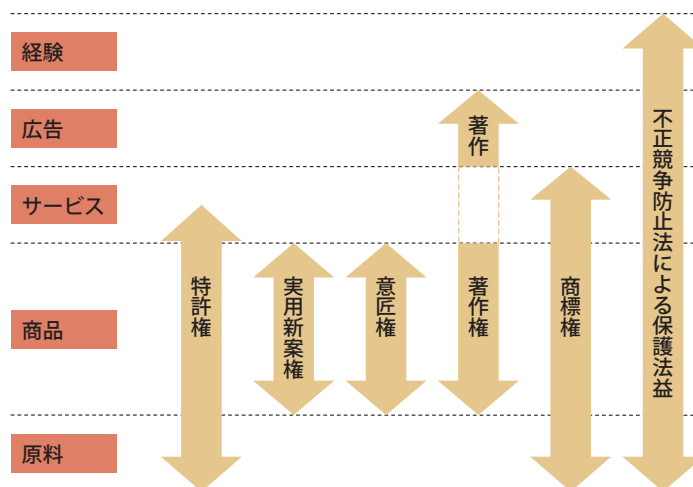


図5 デザイン対象と知的財産権との対応関係

出所：石田泰正監修、鈴木公明編著『知財戦略の基本と仕組みがよくわかる本』（2006）秀和システム

14) 東京地判平11.6.29 平成07（ワ）第13557号

7. 経験デザインの法的保護（ケーススタディ）

ここでは、サンウェーブ工業（以下、サンウェーブ）のシステムキッチン「アクティエス」を例に、経験デザインとデザインの法的保護の関係を検討する。

7-1 アクティエスとは

2002年当時、システムキッチン市場は年間100万台超、約3,000億円規模の市場（国内）を形成しており、年率6%程度の成長があった。販売量シェアでは、マンション物件に強いタカラスタンダードが21%、リフォーム市場での中高級品需要を押さえるクリナップが17%、次第にシェアを落としてつつあったサンウェーブが15%を占めていた（2002年度、国内）。

アクティエスとは、このような状況の下で、サンウェーブが創立50周年を記念して2004年10月に発売した高級システムキッチンであり、2004年度グッドデザイン金賞、2005年ドイツ・レッドドットデザイン賞などを受賞していることから分かるように、まず狭義のデザインの面で優れたキッチンであると言える（図6）。



図6 アクティエス

出所：サンウェーブ工業ホームページ

サンウェーブは、アクティエス開発の理念を「システムキッチン50年目の解答 システムキッチンの概念を根底から変えるキッチンが誕生します。／原点は長く使い続けていただけるための「サスティナブル・デザイン」という新しい考え方。／それは収納スペースを自由にアレンジできるゲート&キューブシステムと、気軽にキッチンカラーを替えられるスイッチフェイスによって実現されます。／変わらない価値。／自分だ

けのスタイル。新しいライフスタイルを作り出す新しいシステムキッチン。／〈アクティエス〉誕生です。SUSTAINABLE DESIGN KITCHEN サスティナブルとは「持続可能な」という意味。／〈アクティエス〉はステンレス構造の耐久性とキューブ、扉カラーを替えることによって暮らしの変化に対応し、いつまでも長く持続して使えるように設計されました。」としている。¹⁵⁾。

アクティエスの最大の特徴は、従来キャビネット内に配置されていた給配水管、ガス管を左右両端の脚部に集約することにより、キッチンキャビネット全体を「ゲート」型にした点である（図7）。



図7 アクティエス（ゲート）

出所：サンウェーブ工業ホームページ

ゲート内部の空間は、そのまま空間として使用することが可能であるが、「キューブ」と呼ぶボックスユニットを選択することにより、様々な高さ、幅の引き出し、棚などを自由に組み合わせて配置（マス・カスタマイズ）することができ、さらには設置施工後にも追加購入、交換可能となっている（図8）。

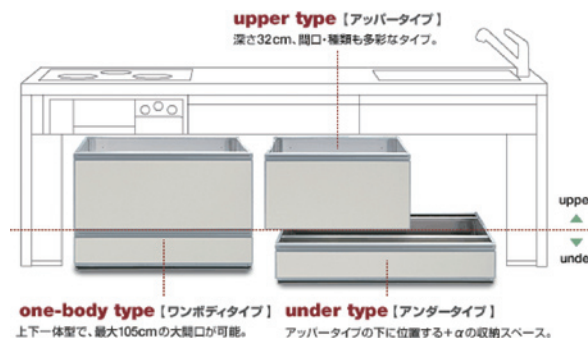


図8 アクティエス（キューブ）

出所：サンウェーブ工業ホームページ

15) サンウェーブ工業ホームページ<http://www.sunwave.co.jp/products/actyes/index.html>

また、キッチンユニットを壁から離れた位置に設置し、両側からアクセスするようなライフスタイルの変更にも対応すべく「2ウェイ・アクセス」を謳い、一つの引き出しを両側から開けられるマジックドロワー機能を有し、水道蛇口の配置などに工夫が凝らされている(図9)。



図9 アクティエス (2ウェイ・アクセス)

出所：サンウェブ工業ホームページ

さらに、キューブ単位で化粧パネルを入れ替えられるスイッチフェイス構造により、設置施工後も追加購入や交換が可能であり、インテリアとのコーディネートやイメージチェンジ(マス・カスタマイズ)が可能となっている(図10)。

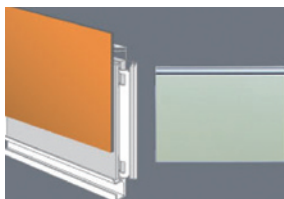


図10 アクティエス (スイッチフェイス)

出所：サンウェブ工業ホームページ

その他、2005年には製品バリエーションを追加し、2006年には一級建築士によるキッチンスタイルの提案

を公開し、また、プロジェクトストーリーを公開して、商品発売までの内部の検討過程を公開するなど、顧客とのコミュニケーションを図っている。

7-2 4Pによる分析

4Pの観点によりアクティエスの優位性を分析した場合、概ね以下のような点を抽出することができよう。

- 製品 (Product)：ステンレス製で耐久性が高い。ゲート／キューブにより収納部の配置の自由度が高い。2ウェイアクセスにより両面から利用可能。スイッチフェイスにより化粧パネルが交換可能。
- 価格 (Price)：購入者の平均予算110万円をカバーし、63万円～216万円の価格帯に分布(図11)。
- 販売チャネル (Place)：施工業者、ショールーム、ウェブにおける多チャネルによる販売。
- 広告宣伝 (Promotion)：創立50周年記念商品としてアピール。

7-3 戦略的経験価値モジュール (SEM) に基づく分析

SEMに基づき、アクティエスが顧客に与える経験の特徴を分析した場合、概ね以下のようになろう。

- Sense (感覚的経験価値)：パネルの交換により容易にキッチンの雰囲気を一変できる喜び。
- Feel (情緒的経験価値)：中高級品市場における主力ブランド(価格帯の上限は同社の高級品より高い)という位置づけによる満足感。画期的なゲートシステムを導入する満足感。
- Think (認知的経験価値)：自らの使用スタイルに応じて収納部のサイズ、組み合わせを選ぶ知的好奇心の楽しみ。マジックドロワーの仕組みに対する好奇心を刺激。一級建築士が採用することへ興味、満足。
- Act (行動的経験価値)：収納部の構成・配置の変更、扉パネルのカラー変更など、ライフスタイルの変化に応じて顧客自らによる工夫が可能。2ウェイ・アクセスによる多人数による共同作業、パーティー開催などを促す。
- Relate (関係的経験価値)：リサイクル性に優れたステンレスの採用によるエコロジーへの配慮。知人に見せたい高いデザイン性。プロジェクトストーリーに基づくコンセプトへの共感。

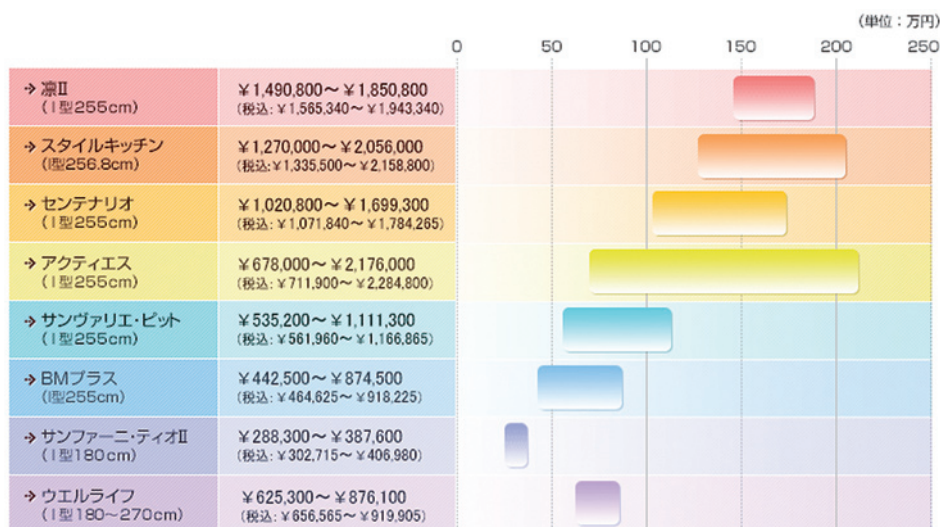


図11 システムキッチン価格早見表

出所：サンウェブ工業ホームページ

以上のように、SEMによる分析を行うことにより、4P分析の視点から漏れてしまうような、顧客の経験に基づく価値を認識できることが理解できよう。

7-4 アクティエスの意匠登録出願戦略

SEMにより経験価値を認識できるアクティエスに関しては、2004年10月の発売に先立つ2001年、アイデアスケッチの段階から弁理士が関与し、保護の強化が図られた¹⁶⁾。

ゲート構造を保護するために、配管のある左右の脚部を中心に部分意匠を出願し、さらに、ゲート構造上必須となる、端部に配管溝を有するシンク形状についても出願している。また、バリエーションデザインに基づき、モデルチェンジを踏まえた保護や、競合他社による想定され得る類似品の排除も行っている。

このような早期の権利化には、デザイン開発に多用されるモニターテスト等において、新規性を喪失するリスクを避けることができるメリットも無視できない。

図12は、ゲート構造の保護を意識した一連の登録意匠の一部である。ゲート構造を特定する

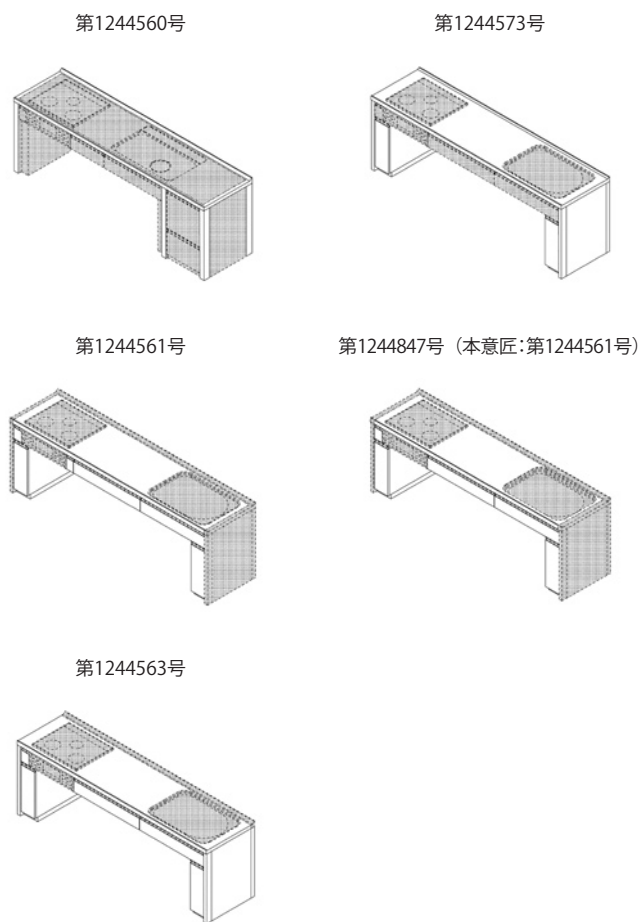


図12 ゲート構造の保護（登録意匠）

16) 「知財戦略の積み上げで高級ブランドを守る」『日経デザイン』2005年9月号, pp.42-43.

ための必要最小限の部分を特定しようとする意図が分かる。ここで、登録意匠第1244847号と第1244563号とを比較すると、「意匠登録を受けようとする部分」について、前者は後者に包含される関係となっている。このような、権利範囲が重複する複数の部分意匠を出願し、権利化する意義は以下のように考えられる。

その第一は、審査時における拒絶リスクへの対応である。一般に、「意匠登録を受けようとする部分」の範囲が狭いほど、出願前に同一または類似の意匠が存在する確率が高く、したがって拒絶される確率が高くなる。このようなリスクへの対処として、「意匠登録を受けようとする部分」の範囲を変えて、複数の出願として権利化を図る意義がある。これは、特許出願において、一出願中に上位概念、下位概念のクレームを記載する意義と同様である。

第二には、権利を取得した後に権利無効とされるリスクへの対応である。これは、第一の意義としてあげたところと、その背景となる事情は同様である。

第三にあげる意義は、侵害訴訟における権利行使の不確実性の解消である。

侵害訴訟における意匠の類否判断は、「意匠の類否を判断するに当たっては、意匠を全体として観察することを要するが、この場合、意匠に係る物品の性質、用途、使用態様、さらに公知意匠にはない新規な創作部分の存否等を参酌して、取引者・需要者の最も注意を惹きやすい部分を意匠の要部として把握し、登録意匠と相手方意匠が、意匠の要部において構成態様を共通にしているか否かを観察することが必要である」とされる¹⁷⁾。

部分意匠は、侵害訴訟において想定される要部を、予め顕在化させて権利化することのできる制度であるが、部分意匠に基づく侵害訴訟において、裁判所が認定する「要部」の範囲が「意匠登録を受けようとする部分」の範囲と一致しないような場合には、「意匠登録を受けようとする部分」の範囲が狭い権利のほうが侵害の認定を得やすいとは限らないものと思量される。侵害訴訟における類否判断が、単純に構成要素の有無を検討するのみならず、意匠の全体観察を要するからである。

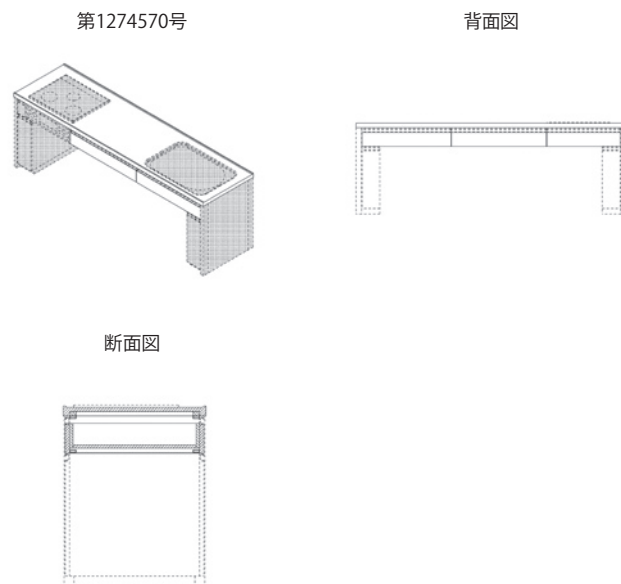


図13 2ウェイアクセスの保護（登録意匠）

さらに、予め特定されたクレームに基づいて争われる特許権侵害事件とは異なり、意匠権侵害事件においては、訴訟の場で初めて「要部」が論点となるため、権利行使の不確実性が相対的に高いと言える。

このような問題への対処として、「意匠登録を受けようとする部分」の範囲が包含関係にあるような、複数の意匠登録出願を行うことに意義があるものと思量される。

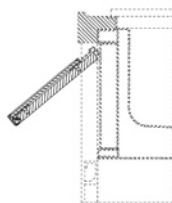
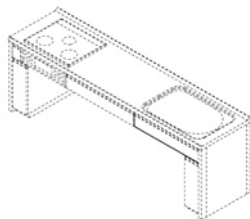
図13は、2ウェイアクセスに対応する意匠登録出願である。別途、特許出願もなされているが、意匠登録出願においては、部分意匠の断面図により、正面側と背面側の形状が対称であることを開示し、いずれからもアクセスできることを特定しようとしているものと評価できる。

図14は、スイッチフェイスに対応した出願であり、パネルを交換するために開閉可能となっている枠部材を含む部分について、部分意匠として権利化している。一般に、特定の形状について意匠権が成立しても、後発メーカーはその意匠権を迂回する形状を容易に開発することができるが、本件においては開閉可能な枠構造としてシンプルかつ低コストで実現可能な形状の権利化を図ることにより、仮に他社が迂回デザインで追随し、同様の機構を採用したとしても、コスト面で優位に立つ可能性があるものと評価できる。

17) 東京高判平10.6.18 平成9年（ネ）第404号

第1244571号

断面図



化粧板を外した状態を示す部分拡大参考断面図

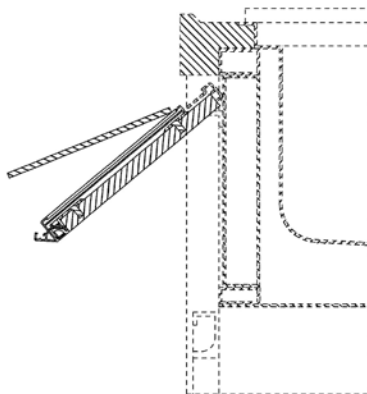


図14 スwitchフェイスの保護（登録意匠）

以上のように、経験価値を体現するデザイン要素について、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、特に部分意匠により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ことがわかる。

8. 展望

本稿では、経験デザインと知財との関係を概観した。従来のマーケティングが重視してきた特性（機能）・便益の多くは、技術的知財によって実現される価値であり、主として特許法、実用新案法による保護対象である。これに対し、経験価値マーケティングのキーワードとなる「感覚」「情緒」「認知」「肉体的経験」「ライフスタイル」「文化」は、いずれも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、不正競争防止法などの領域に属する。

従来、知的財産といえば特許権がその代表格であると認識され、事実、わが国の競争力を担う技術を保護

する枠組みであり、今後もその重要性が失われることはないであろう。ただし、デザイン対象が「経験」に移行しつつあることを踏まえれば、今後、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大きく高まることが予測される。

提供する顧客経験のデザインを見据え、これをトータルに創造・保護する知財戦略、いわば知財ミックス戦略が、一層切実に求められることとなる。

profile

鈴木 公明（すずき きみあき）

1990年東京大学農学部卒業。キャノン（株）知的財産法務本部を経て、特許庁入庁。制度改正審議室、特許・実用新案審査、意匠審査・制度企画室等を歴任。2005年東京理科大学専門職大学院助教授。2007年准教授、現在に至る。弁理士。

著書に、『新・特許戦略ハンドブック』（共著／商事法務）、『特許価値評価モデル（PatVM）』（共著／東洋経済）、『知財戦略の基本と仕組み』（編著／秀和システム）、『特許価値評価モデル（PatVM）活用ハンドブック』（共著／東洋経済）、『知財評価の基本と仕組み』（秀和システム）、『IT知財と法務』（共著／日刊工業新聞）、『知的財産の価値評価』（IMS出版）、『工業所有権法の解説』（部分執筆／発明協会）、『工業所有権法逐条解説』（部分執筆／発明協会）などがある。

