

● 寄稿 1

ブランド構築のための デザイン戦略と意匠制度 平成21年度の意匠動向調査の考察

審査業務部産業機器主任上席審査官 意匠審査機械化企画調整室長 山田 繁和

抄録

企業活動で創出されるデザインは、製品や商品の使いやすさや商品の価値を高めることなどに主眼を置いて創作されたものが数多く存在し、重要な経営資源として、意匠権などの知的財産制度で適切に保護し活用されてきています。

近年では、企業活動において、製品や商品そのものを産業財産権で保護するだけでなく、製品の新しい機能や事業の内容、企業メッセージを視覚化して伝えるために製品のパッケージデザインや事業の周辺に用いるもののデザインを重要視し、ブランド構築にデザインを有効利用され始めてもきています。こうした企業の試みは、デザインが単に製品の使いやすさや高価値化の効果をねらったものではなく、商品ブランドや企業ブランドとデザインを深く結びつけていることが伺えます。

これらを踏まえ、意匠動向調査では、主要国においてブランド力を有する企業の意匠出願戦略や意匠出願の動向、各主要国のデザインに関する政策を調査するとともに、我が国の企業が商品ブランドや企業ブランドを構築するにあたり、デザイン開発とどう結びつけているのか、創出されたデザインを意匠権によってどのように保護しているのかについて、調査・分析を行っています。

これらの調査から見いだせる企業におけるデザイン開発と保護のポイントや、模倣品対策やブランド構築のためのデザイン活用など多種多様な意匠権の活用について紹介します。

I. はじめに

平成21年度の意匠動向調査では、企業活動におけるデザイン開発の現状や意匠出願戦略の動向のほか、企業から創出されるデザインと商品や事業のブランド構築の関係についても、意匠登録出願から調査分析がなされており、これに着目して近年のブランド構築とデザイン開発や意匠権の活用、ブランド力を有する企業の意匠動向について整理してみることとする。

II. ブランド力を持つ企業の意匠動向

1. ブランド力とは

ブランドとは、古くは家畜の所有者を示すために押した焼き印のことであるが、現代では、企業が確立した「性能や品質へ信頼」、「顧客の満足度」、「企業がもたらす公共の利益」「顧客の吸引力」などのシンボルや象徴を指す

ものと考えられている。

今回の意匠動向調査では、ブランドを大きく3つの階層に区別して調査研究を行っている。

第1の階層は、企業体らしさ、あるいは企業らしさを体現したものをグループブランド、コーポレート(企業)ブランドと位置づけている。

第2の階層は、特定の事業群や、特定の製品群らしさを体現したものを事業ブランド、カテゴリーブランドと位置づけている。

第3の階層は、商品やサービスらしさを表したものを商品ブランド、サービスブランドと位置づけている。

企業がこれらのブランドを構築・維持していくには、消費者や需要者にオリジナリティをアピールし信頼ある技術を提供することが重要であり、デザインや機能、技術が大きく影響していると考えられるため、ブランドの3つの階層とデザイン開発や意匠権がどのように関わっているのかに着目して、調査・分析を行っている。

2. ブランド力を有するグローバル企業の意匠出願の動向

近年は、主要国における意匠出願は、中国が圧倒的に多く、2009年には35万件もの意匠出願があり、中国の意匠出願が多い要因としては、実体審査を行っていないことや個人出願に出願料を7割引していることが要因となっていると考えられるが、活発にデザイン開発が行われているのも事実であり、近年意匠出願は急増している。ついでOHIMへの出願が約7万意匠の出願なされているが、OHIMへの出願も年々減少してきている。また、加盟27カ国毎に見た場合、我が国より出願数は少ない状況である。

一方、実体審査を行っている日本、米国、韓国の出願件数はやや減少しているものの、韓国の出願数は微減にとどまっている。

近年、中国や韓国の意匠出願が多いのは、いずれの国もデザインを重視する国家政策が掲げられていることが

要因しており、デザイン活動が活発に行われている表れといえる。

意匠動向調査では、上記の国々において、どのような業種が意匠制度を活発に利用しているのかについて、グローバルな展開を行っていると思われる企業の意匠動向に着目して分析が行われており、米国interbrand社が作成・公表する「The Best Global Brand 100」2009年版に掲載されている上位49の企業グループを対象とした調査分析を行っている。

上記の表で分かるように、世界的なブランド力を有して活動するグローバル企業は米国と欧州に多い。今回の調査では、これら49社の登録意匠と財務諸表に掲載されている売上高と研究開発費、宣伝広告費のデータをもとに以下の考察がなされている。

①自動車製造、家電製造業においてグローバルに意匠制度を積極的に利用している。

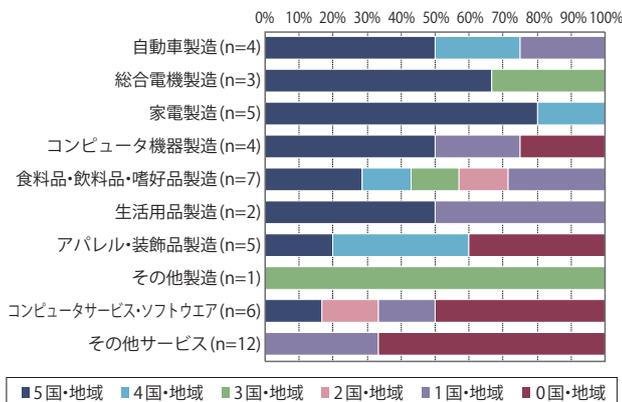


2007年-2008年の主要4カ国・1地域の意匠出願数

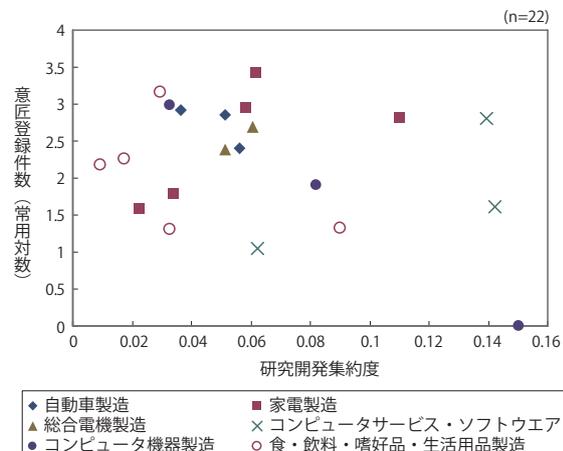
世界的なブランド力を有するグローバル企業の意匠動向分析の対象企業の状況

業種	企業数
自動車製造	4
総合電機製造	3
家電製造	5
コンピュータ機器製造	4
食料品・飲料品・嗜好品製造	7
生活用品製造	2
アパレル・装飾品製造	5
その他製造	1
コンピュータサービス・ソフトウェア	6
その他サービス	12

国/地域	企業数
日本	5
米国	29
欧州	13
中国	0
韓国	1
その他	1



分析対象グローバル企業のうち、日米欧中韓での意匠登録国・地域数別割合 (業種別)



研究開発集約度と日米欧中韓における意匠登録件数合計数の関係

これは、上記の表で、「自動車製造」、「総合電機製造」、「家電製造」の業種が、ほぼ日本、米国、欧州、韓国、中国に意匠出願している割合が大きく、日本や欧州の自動車メーカー、日本、韓国、欧州の家電メーカーが意匠制度を積極的に利用している。

②サービス業においても意匠制度を活用している。

これは、上記の表で、「生活用品製造業」の業種は、欧州地域の出願が多いことが分かっており、出願内容を分析すると、包装容器や袋、ロゴを意匠出願している例が多く、ブランド形成や維持のために意匠制度を利用している傾向があるほか、米国の食品サービス業、コンピュータサービス業がサービスの提供に用いる販促品などやグラフィック・ユーザー・インターフェースの形態の保護で意匠制度を利用していることから伺える。

③技術力への注力が意匠制度の利用につながる。

これは、グローバル企業49社を対象に研究開発集約度を調査したところ、「総合電機製造」、「家電製造」の業種において、ほぼ共通して研究開発集約度が高いほど意匠出願数が多い傾向があると報告がなされており、前頁表からも、「総合電機製造」、「家電製造」の業種が多数の国と地域において意匠制度を利用していることから技術に注力している企業が意匠制度を積極的に利用していることが伺える。

3. グローバル企業における国籍や業種の違いによる意匠動向

意匠動向調査では、グローバルに展開する企業において、活発に意匠制度を利用している企業のうち、2つ以上の国や地域に出願している企業の国籍別・業種別に出願動向を調査分析している。

その結果として、企業国籍により意匠制度を利用する国・地域について差異があるとの企業行動が示唆されている。

①日本のグローバル企業は、自国の登録数と他国・地域との意匠登録数の差が小さく、広く各国で権利取得を行う意匠戦略が見られる。

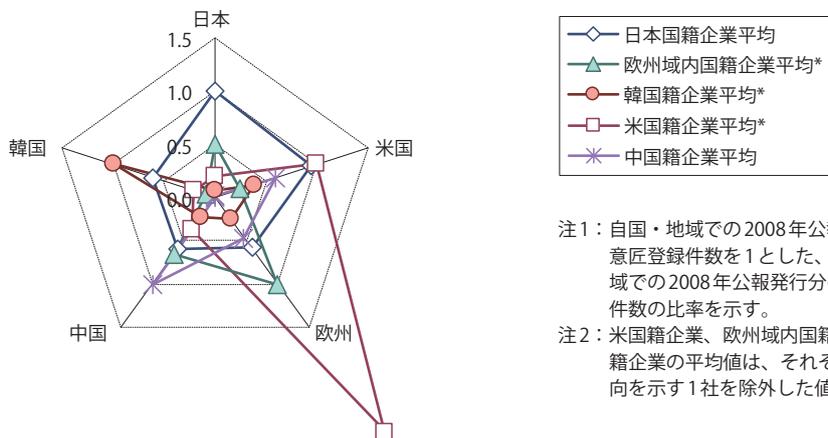
②韓国のグローバル企業は、他国の企業に比べて自国で強力な権利を確保する意匠戦略がうかがうことが出来る。

③米国のグローバル企業は、自国に比べ、欧州での権利確保が目立つ。これは、米国のランナム法によるトレード・ドレスの保護が影響しているものと考えられ、自国ではパッケージなどのデザインは意匠出願しないが、欧州地域では積極的にパッケージのデザインを意匠制度によって保護している現れだと考えられる。

④欧州のグローバル企業は、欧州地域の企業全体としては日本での意匠制度利用が消極的であるものの、グローバルな展開を図っている欧州の企業は、日本や中国での権利確保が目立つ。

企業国籍別の自国・地域および他の国・地域での意匠制度の利用傾向

企業国籍	国・地域による意匠制度利用傾向の差異
日本国籍企業	自国・地域での登録数と他国・地域での登録数の差が小さく、広く権利取得を行う。
米国籍企業	欧州での意匠制度利用状況が企業により大きく異なる。
欧州域内国籍企業	日本・中国での意匠制度利用状況が企業により大きく異なる。
	日本での意匠制度利用はグローバル企業ではマクロ的な傾向に比べてやや積極的な傾向がある。
中国籍企業	米国・欧州での意匠制度利用状況が企業により大きく異なる。
韓国籍企業	他国・地域に比べて自国で多数の意匠登録を行う。



企業国籍による意匠制度を利用している国・地域の差異（国籍別平均値）

4. 日本、米国、欧州、韓国、中国の意匠出願の特徴

日本・米国・欧州、中国、韓国における2008年の登録意匠数上位20者のランキングを見ると、日本、韓国の意匠登録では自国企業が大多数を占め、中国は自国企業の他、個人による意匠登録が多いことが分かる。これ

に対し、米国、欧州での意匠登録は、他国からの企業が上位に食い込んできていることが分かる。

企業を個別に見てみると、韓国のサムスン・エレクトロニクス・カンパニーリミテッド(家電)、日本のトヨタ自動車株式会社(自動車)が各国で上位にランキングされている。

日本、米国、OHIM、中国、韓国での意匠登録上位20者

順位	日本での登録		米国での登録		欧州での登録		中国での登録		韓国での登録	
	出願人名	件数	出願人名	件数	出願人名	件数	出願人名	件数	出願人名	件数
1	松下電器産業株式会社(パナソニック株式会社)(日)	703	サムスン エレクトロニクスカンパニーリミテッド(Samsung Electronics Co.,Ltd.)(韓)	750	ザプロクター アンド ギャンブルカンパニー(TheProcter & GambleCompany)(米)	1,043	社団法人浦東新区工程師協會(Shanghai PudongEngineers Association)(中)	510	サムスン エレクトロニクスカンパニーリミテッド(Samsung Electronics Co.,Ltd.)(韓)	904
2	シャープ株式会社(日)	377	マイクロソフト コーポレーション(MicrosoftCorporation)(米)	285	ボッシュ ウント ジーメンス ハウス ゲレテ ゲーエムベーハー(BSH Bosch und SiemensHausgeräte GmbH)(独)	958	呉江市天龍日用金属製品廠(Wujiang Tianlong DailyMetal Product Factory)(中)	473	株式会社エルジー化学(LGChem)(韓)	742
3	松下電工株式会社(パナソニック電工株式会社)(日)	333	ウォルバリンワールドワイドインコーポレイテッド(Wolverine World Wide,Inc.)(米)	251	リーカー シュー アーゲー(Rieker Schuh AG)(スイス)	786	個人(中)	446	エルジー エレクトロニクス インコーポレイテッド(LGElectronics Inc.)(韓)	729
4	三洋電機株式会社(日)	328	ソニー株式会社(日)	229	アップル インコーポレイテッド(Apple Inc.)(米)	759	呉江市凌志紡績有限公司(Wujiang Lingzhi Textile Co.,Ltd.)(中)	374	株式会社アモレーパシフィック(AMOREPACIFIC CORP.)(韓)	464
5	株式会社岡村製作所(日)	312	松下電器産業株式会社(パナソニック株式会社)(日)	222	トゥーン ソチエタ ベル アッ チ オー ニ(THUNSPA)(伊)	758	サムスン エレクトロニクスカンパニーリミテッド(Samsung Electronics Co.,Ltd.)(韓)	359	株式会社ベクサン商社(Baeksan Trading Co.,Ltd.)(韓)	326
6	三菱電機株式会社(日)	274	エルジー エレクトロニクス インコーポレイテッド(LGElectronics Inc.)(韓)	200	クレアシオン ネルソン(CREATION NELSON)(仏)	599	個人(中)	311	シージェイ第一製糖株式会社(CJ CheilJedang Corporation)(韓)	271
7	未来工業株式会社(日)	274	トヨタ自動車株式会社(日)	170	サムスン エレクトロニクスカンパニーリミテッド(Samsung Electronics Co.,Ltd.)(韓)	451	個人(中)	310	株式会社エルジー生活健康(LG Household & Healthcare Ltd.)(韓)	258
8	本田技研工業株式会社(日)	272	ザプロクター アンド ギャンブルカンパニー(TheProcter & GambleCompany)(米)	168	エグロロイヒテンゲーエムベーハー(EGLOLEUCHTEN GMBH)(奥)	397	好孩子児童用品有限公司(Goodbaby Child Products Co.,Ltd.)(中)	292	個人(韓)	236
9	ソニー株式会社(日)	225	ノキア コーポレーション(Nokia Corporation)(フィンランド)	165	インテリアズ エスアーエス(INTERIOR'S SAS)(仏)	326	個人(中)	291	現代自動車株式会社(Hyundai Motors Company)(韓)	207
10	積水樹脂株式会社(日)	224	本田技研工業株式会社(日)	134	ブランコゲーエムベーハー ウント ツェーオーカーゲー(BLANCO GmbH + CoKG)(独)	303	松下電器産業株式会社(パナソニック株式会社)(日)	275	株式会社ウジュユアランドビー(Uju U&B Co., Ltd)(韓)	193
11	株式会社イトーキ(日)	206	ナイキ インコーポレイテッド(Nike, Inc.)(米)	133	ノキア コーポレーション(Nokia Corporation)(フィンランド)	296	呉江市永利工藝製品有限責任公司(Wujiang Yongli Craft Product Co.,Ltd.)(中)	274	株式会社デーウー エレクトロニクス(Daewoo Electronics Corp.)(韓)	178
12	トヨタ自動車株式会社(日)	190	ブラック アンド デッカーインク(Black & Decker Inc.)(米)	127	コンニクレッカフィリップスエレクトロニクスエヌワイ(Koninklijke Philips Electronics N.V.)(蘭)	293	個人(中)	262	株式会社生活楽園(Living Paradise Co., Ltd.)(韓)	174
13	株式会社タカラトミー(日)	186	グッドイヤー タイヤ アンドラバーカンパニー(TheGoodyear Tire & Rubber Company)(米)	126	ミニコンフ エス アール エル(MINICONF S.r.l.)(伊)	272	美的集団(ミデア)有限公司(Midea Group)(中)	255	株式会社デザインメソ(Design Mexo Co., Ltd.)(韓)	171
14	新日軽株式会社(日)	179	コーラーカンパニー(Kohler Co.)(米)	100	スワロフスキーアクティエンゲゼルシャフト(SWAROVSKI AKTIENGESELLSCHAFT)(リヒテンシュタイン)	257	呉江市金晟工藝製品有限責任公司(Wujiang JinCheng Crafts Products Co.,Ltd.)(中)	255	トヨタ自動車株式会社(日)	143
15	宮城レース株式会社(日)	177	ジェー チュー リミテッド(J.Choo Limited)(英)	97	マーズ インコーポレイテッド(Mars, Incorporated)(米)	256	奇瑞自動車有限公司(Chery Inc.)(中)	253	株式会社ユニオンランド(UNION LAND CO.,LTD.)(韓)	129
16	コクヨ株式会社(日)	176	カーステン マニュファクチャリング コーポレーション(Karsten Manufacturing Corporation)(米)	89	リドル スティアフツング ウント ツェーオーカーゲー(Lidl Stiftung & Co. KG)(独)	240	トヨタ自動車株式会社(日)	252	起亜自動車株式会社(Kia Motors Corporation)(韓)	126
17	ダイキン工業株式会社(日)	175	フォード グローバル テクノロジーズ エルエルシー(Ford Global Technologies, LLC)(米)	89	ダイムラー アーゲー(Daimler AG)(独)	230	個人(中)	248	ルノーサムスン自動車株式会社(Renault Samsung Motors Corporation)(韓)	118
18	YKK AP株式会社(日)	172	ホンハイプレジジョンインダストリーカンパニーリミテッド(Hon Hai Precision Industry Co.,Ltd.)(台湾)	87	ガボール フットウェアゲーエムベーハー(Gabor Footwear GmbH)(独)	227	個人(中)	244	個人(韓)	115
19	株式会社東芝(日)	167	チェンウェイ プレジジョン インダストリーカンパニーリミテッド(Cheng Wei Precision Industry Co.,Ltd.)(台湾)	85	エッコ(ECCO SKO A/S)(デンマーク)	226	激賞流行服飾(上海)有限公司(Jishang Lihuang Apparel Shanghai) Co.,Ltd.)(中)	236	株式会社エルエム(Luxmate Co., Ltd.)(韓)	114
20	三星電子株式会社(Samsung Electronics Co.,Ltd.)(韓)	156	ベイファ グループカンパニーリミテッド(Beifa Group Co., Ltd.)(中)	85	アトランタコンポーネントエルディーエー(ATLANTA-Componentes para Calçado,LDA)(ポルトガル)	225	個人(中)	230	大林自動車工業株式会社(Daelim Motors Co.,Ltd.)(韓)	107

日本は、家電、自動車、住宅設備・土木建築関連のメーカーによる登録が上位を占めているのが特徴である。

米国は、コンピューター関連企業、自動車関連企業が目立ち、スポーツ用品メーカーによる登録が上位にあることが特徴と言える。

欧州は、衣料・靴メーカー、厨房用品メーカーの登録が目立つほか、米国企業の登録が上位にあることが特徴である。

韓国は、家電メーカーが上位を占め、そのほか化学、医療薬メーカーの登録が多いことが特徴である。

中国は、業種は様々であるが、個人による出願が上位に多数あり、包装用袋や容器の登録が多数見受けられるのが特徴である。

意匠制度の利用としては、どの国においても、自国において権利化し、企業活動に活かしていると考えられるが、グローバルな企業は、各国で意匠登録をして商品を模倣から守るほか、商品ブランドや事業ブランドを意識していると考えられる。

5. 各国のデザイン関連施策について

3.に見られる各国企業の意匠戦略の違いや、4.の表において見られる各国での出願構造が大きく異なる背景としては、各国のデザイン関連施策が関わっていると考えられる。

米国や欧州では古くからデザインを重要視する施策が実施され、その目的としては、デザインによる製品の高付加価値化と商品や事業のブランド形成が主流である。

我が国も近年は、産・官をあげてデザインによる高付加価値化と商品・事業ブランドの形成についての政策が進められてきている。

一方、韓国や中国におけるデザイン重視政策の目的は、デザイン産業を振興することやデザインによる産業の活性化にあるといえる。

以下にそれぞれの国の施策の一部を紹介する。

①日本のデザインを取り巻く状況

経済産業省「平成20年特定サービス産業実態調査」によると、日本での平成20年度のデザイン産業の全体の年間売上高は2,820億円（前年比1.2%）であり、近年は2007年に経済産業省が「感性価値創造イニシアティブ」を取りまとめるなど、デザインに関する政府の取り組みが進められている。

一方、産業界では、企業等において商品・事業ブランドの形成を目指した戦略的なデザインの取組や、製品のみならず、パッケージなどにおいて新しい機能のアピールや環境やECOに根ざしたデザイン開発が取り組まれてきていると考えられる。

②米国のデザインを取り巻く状況

米国では、1980年代に「ブランドは企業の資産である」との考えが広まり、企業ブランド形成には、デザインを戦略的に活用し、製品等の高付加価値化・差別化を図ってブランド構築を行うことの重要性の認識が強まった。

それ以降、米国では業界が主体となった国家レベルの職能団体によるデザイン振興が進められ、デザイナーに対するデザインマネジメント教育、大学等におけるマネジメント系履修者に対するデザイン教育が実施されている。これにより、近年は経済成長のための効果的なデザインのマネジメントを行うべく、企業、コンサルタント、公共セクター、大学のデザイン専門家、ビジネスプロフェッショナルを結びつけることが進められている。

米国におけるデザイン支援機関の例

名称	主な活動内容
Design Management Institute (DMI)	非営利機関。デザインのマネジメントに関する国際的な権威、デザインの経済的・文化的重要性の公的な提唱機関。
Corporate Design Foundation	非営利機関。デザインを通して生活の質や組織の有効性を向上させることを目的とする。
Industrial Designers Society of America	米国インダストリアルデザイナー協会。デザインに対する一般の認識を向上させ、デザインのもつ経済的価値をビジネス界に広めることを目的とする。国際的なデザイン賞であるIDEA賞を主催。
The Access Board	連邦機関。障害をもつ人々のアクセス、建築環境、乗り物、電気通信機器、電子情報技術へのアクセス要件。連邦が資金を拠出した施設の水準化を図りながら、技術支援、ガイドラインと水準に関するトレーニングを提供。

(出典：各機関のウェブサイトより作成)

③欧州主要国のデザインを取り巻く状況

英国では、1997年に、当時のブレア首相が、政府主導による省庁横断的な振興策として「クールブリタニカ」のスローガンを掲げ、創造産業戦略を展開した。この結果、デザイン産業においては、116億ポンド(約2.7兆円)、雇用者18万人を達成している。

フランスでは、フランス産業省において1986年からデザイン振興策を実施しており、主には、地域デザインセンターネットワーク(The French Network of Centres de Design)の活動への支援を通じて、企業がインダストリアル・デザインを活用することを振興している。また、1980年代以降、フランス政府はデザイン分野における教育の推進にいっそう力をいれており、約2万人がデザイン産業に従事するなど、デザイン関連の人的基盤の充実が図られている。

ドイツでは、1953年に連邦議会の決議により職能団体であるドイツ・デザインカウンシルが設立され、デザインの振興活動を行っている。ドイツ・デザインカウンシルはドイツのデザインを広く国内外に紹介し、現在の動向や将来の方向性について、経済産業界および一般に情報提供を行っている。

④韓国のデザインを取り巻く状況

韓国では、1997年に工業デザイン促進法が成立し、大統領の直轄で韓国デザイン振興院(KIDP: Korea Institut of Design Promotion)が設立され工業デザインの振興が図られている。

韓国のデザイン関連政策

	内容
1993年	・デザイン振興政策5ヵ年計画を策定
1997年	・工業デザイン促進法が議会を通過 ・大統領直轄の韓国デザイン振興院(KIDP)を専門組織として立ち上げる
1999年	・第1回産業デザイン振興大会国が開催 ・5年以内にデザイン先進国となることを宣言した「デザイン産業のビジョン」を発表
2001年	・デザインインフラの第一弾として国家予算で「韓国デザインセンター」を設立
2008年	・デザインのための第4次5ヵ年計画を策定 ・中小企業向けに「デザインマネジメント10か条(10points of Design Management)」を発行

出典：財団法人国際デザイン交流協会「ADNC2008「韓国のデザイン政策2008」」等

それ以後、デザインを重視する国家施策として、国家によるデザインインフラの整備や実施計画の策定が行われ、実施されている。

⑤中国のデザインを取り巻く状況

中国では、第9次5ヵ年計画(国家科学技術部1996年～2000年)において、工業デザインを生産力向上に向けた重点事業として組み込み、以後の国家計画においてデザインを重要視する施策が実施されている。2003年には温家宝首相が「デザインは新資源である」としてデザイン産業を国家戦略として位置づけて、多くの国家予算を投入し、国家全体のデザイン力の向上が図られている。

6. ブランド力を持つ企業の意匠動向のまとめ

平成21年度の意匠動向調査の結果から、どの国の企業も、基本的には自国において製品デザインの保護を図ることが主流であり、中国や韓国では経済活動の活発さにあわせるように積極的に意匠制度が利用され、未だ意匠出願の伸びている状況であるのに対し、日本、米国、欧州では、中国や韓国ほどの意匠出願の伸びはない。

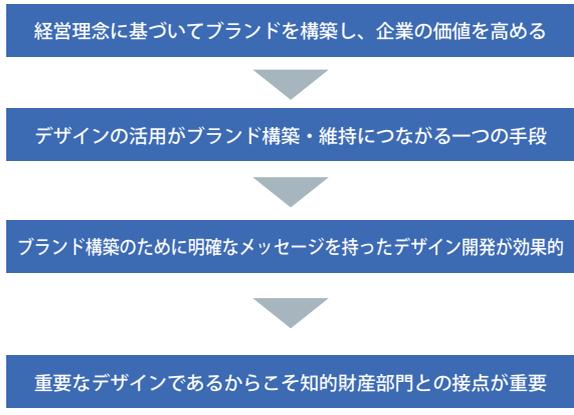
しかし、各国の主力産業に位置し、グローバルな展開を図る企業は、デザインを重要視し、各国で意匠権による保護を怠ってはいない。

ブランド力のある企業ほど、意匠制度の利用もグローバルであるといえ、こうした企業が我が国に増えることを期待している。

III. 我が国企業におけるブランド構築とデザインの関係

II.では、主要国のグローバル企業の意匠制度の利用とブランド形成のインフラを述べてきているが、意匠動向調査では、我が国のグローバル企業のブランド構築とデザインの関係、意匠制度の利用についても調査分析しているので、我が国企業のデザインによるブランド形成や製品やサービスのアピールに用いるデザインの保護について整理する。

あわせて、我が国企業の意匠制度の活用手法についてまとめる。



- 企業価値を高めるためにはブランド構築が1つの選択肢。ブランドには原点が必要であり、原点となるものが経営理念。
- 意匠制度を活用する企業のうち34%～50%が製品等のデザインの目的を企業・事業・製品ブランド構築のためと回答。
- 経済危機にあってもデザインによって消費者から選ばれ続ける企業が製造業／非製造業を問わず存在。
- 社風など企業のアイデンティティを反映したデザイン開発が効果的。共有すべきメッセージによって、トップダウンの周知や、ブランドマネジメント人材を活用。
- 製品そのもののデザインに留まらず、消費者・需用者にアピールするためのデザイン開発も重要。
- 意匠制度を活用する企業のうち25%で知的財産担当者がデザイン開発の初期から携わっており、しかもそのことによる効果が高い。
- ブランドに関わるような意匠は、部分意匠・関連意匠を活用し、さらには知的財産権をミックスして強力に保護し、他社によりブランドが希釈されることを防いでいる事例が多数見られる。

1. 我が国の企業におけるブランドの位置づけとデザインの関係

意匠動向調査では、企業経営とブランドの関係、ブランドの創出・維持とデザインの関係について、アンケートやヒアリングの結果を分析し、上図のように製品やサービスのアピールのためのデザイン開発やデザイン保護の流れを整理している。

ブランドの創出・維持と製品やサービスのアピールのためのデザイン開発やデザイン保護の流れの関係について、ブランドを大きく、①企業ブランド、②事業ブランド、③商品ブランドの3つの階層に区分けしてデザインとの関わりを分析した結果が以下である。

①確立している企業ブランドを維持する場合

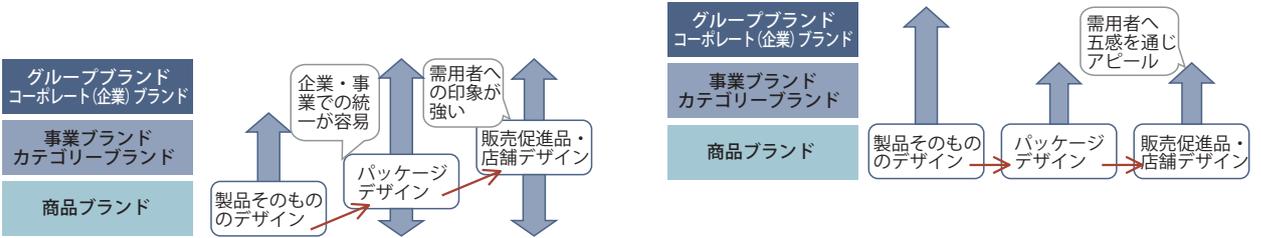
ブランドを維持する場面では、認知されている商品ブランド、事業ブランドを集約する形で企業ブランドのアピールの方向性を定めたデザインが、消費者へ認知をより促すものと考えられる。

例えば、総合的なエレクトロニクスメーカーなどのように、多角的に商品を展開し、それぞれの商品ブランドが異なるメッセージを持つものである場合、形成された企業ブランドの維持を目的としてデザイン開発が行われることがある。

この場合、パッケージデザインによってこれを達成する例が見られ、商品ブランドが確立している製品のパッケージに、商品らしさを越えた出所識別機能や企業ブランドのメッセージを持たせたデザインをし、事業ブランドや企業のブランドに結びつけていくものである。

②確立した企業ブランドを持つ企業が商品ブランドを創出する場合

新たに商品ブランドを創出する場面では、多くの場合、企業ブランドのアイデンティティを出発点に、事業ブランドや商品ブランドの構築を行うと、消費者への認知が進みやすいと考えられ、企業ブランドを意識したデザインをすることが重要となる。



例えばアパレル、化粧品メーカーなどのように、企業ブランドが確立し、消費者にブランドのメッセージが浸

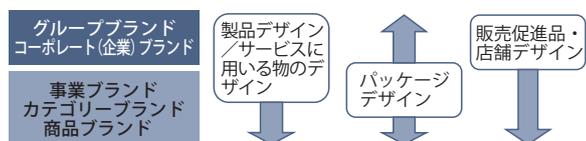
透している企業は、消費者のニーズに臨機応変に応え、多角的に商品を展開していることが多く、新しい商品を市場に出す場合、商品ブランドの創出が重要になる。

このとき、消費者の購買する場面において、最も重要な接点となる販売促進品や店舗のデザインで商品ブランドをアピールし、さらに、パッケージデザインで企業ブランドのメッセージを補って商品ブランドの創出を行っていく方法がある。この場合、販売促進品・店舗デザインとパッケージデザインが商品ブランドの創出に重要であるといえる。

③少数の商品・サービスで事業展開している企業が企業ブランドを創出する場合

例えば、ある業界に新規参入した企業や小・中規模の企業において、高い技術や質の良いサービスによって少数の製品・サービスであっても商品ブランドが確立しているが、明確な企業ブランドが形成されておらず、企業ブランドを構築して需要者への浸透を図りたい場合がある。

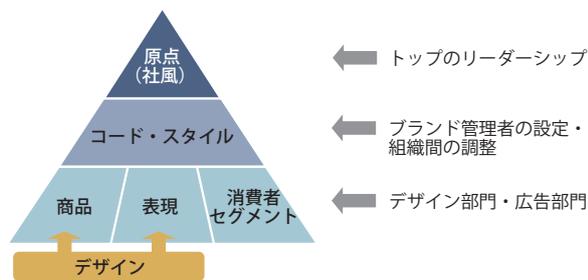
このとき、製品そのもののデザインやサービスで企業ブランドの構築を試み、パッケージやサービスに用いるもののデザインで従来の製品イメージとの整合性を保つという手法がある。



2. 我が国のブランドマネジメントとデザインの関係

ブランドマネジメントにおいては、ブランドの核となるメッセージ(原点)を中心に、それを具体化したコード・スタイル(コンセプト)、それを適用した商品、表現、消費者セグメントの3層のピラミッド構造でブランドの構造を説明できる(Kapferer (1992))。

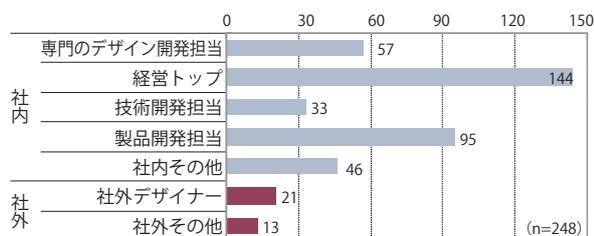
そして、ここでいう商品、表現においてデザインが適用されるものと考えられ、意匠動向調査では、このブランド・ピラミッドのそれぞれの階層において中心的役割を担う組織上の論点も併せて整理している。



①経営トップとデザイン開発の関係

本調査で実施した主要な意匠登録出願企業に対するアンケート結果から、約58% (= 144/248) の企業で製品などのデザインの最終決定に経営トップが関与しているとしており、こうした企業の中では、経営トップによるブランドマネジメントが行われていることが多く、商品ブランドや事業ブランドと製品デザインの間接関係を経営トップが気にしていることがわかる。

製品・サービスアピールのためのデザインの最終決定者

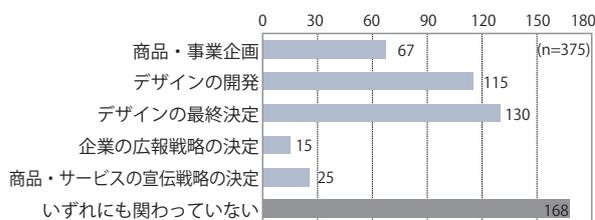


②知的財産担当者とのデザイン開発の関係

デザイン開発における知的財産担当者の関与については、本調査の知的財産担当者に対するアンケート結果から、知的財産担当者の約25% (= 115/375、または= 130/375) が製品やサービスのアピールに関する「デザインの開発」または「デザインの最終決定」に関わっているとされているが、デザイン開発段階においては、知的財産担当者の関与がまだまだ十分でないといえる。しかし、企業ヒアリングからデザインの開発段階から知的財産担当者が関わっている企業においては、自社の製品デザインが他社の製品を模倣していないか、類似していないかを強く意識していることが多く、自社製品のブランド力

を低下させていないかを十分注意しているとした担当者も見受けられた。

製品・サービスアピールのためのデザイン開発で知財担当者が関与する段階



③商品・事業企画担当者、宣伝・広報担当者とデザイン開発とデザイン開発の関係

デザイン開発における商品・事業企画担当者、宣伝担当者、広報担当者の関与については、本調査で実施したアンケート結果から、商品・事業企画担当者の8割以上がデザインの開発に携わっている一方、宣伝担当者がデザイン開発に関与している企業は半数に満たないことがわかった。企業ヒアリングでは、商品・事業企画担当者がデザイン開発に関与しているとした企業の多くは、事業ブランドを意識して携わっているとした意見も多数見受けられた。

④ブランドマネジメントとデザイン開発の体制

意匠動向調査の結果から、ブランドマネジメントにおいて、ブランドやデザインを管理する組織の在り方としては、全社で統一的なブランド管理を行う機能をデザイン部門や宣伝部門等を持たせ、効果的に機能している企業例があることや、他方で、明示的なブランドマネジメント機能を持つ部門は無いものの、デザイン開発、技術開発、知的財産、販売などの各部門の中で意識共有を積極的に行い、結果として効果的なブランドマネジメントを達成している企業の例も見られた。

企業としてのメッセージがこれまでのデザインに表れておらず、新たなブランドの創出をする場合には、トップマネジメント体制を採ることが多く、ブランド形成に有効な体制であると考えられる。

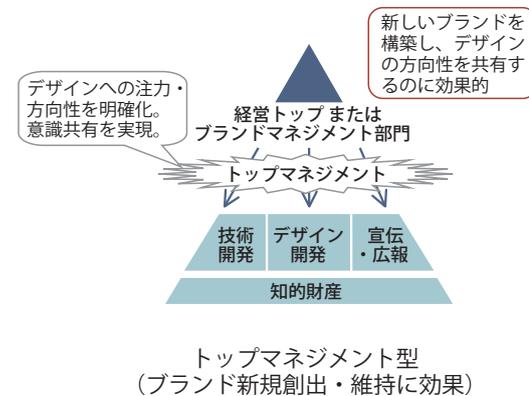
これらを勘案し、意匠動向調査の報告書では、ブランド構築につながるデザイン開発に関するマネジメント体

制として①トップマネジメント型、②ボトムアップ・ネットワーク型、③ボトムアップ・ハブ型の3類型を導いている。

●トップマネジメント型

トップマネジメント型は、経営トップまたはブランドマネジメント部門が権限を持ち、ブランドメッセージを明確に発信し、それに沿った製品・サービスを展開するためのデザイン開発を行う体制である。

この体制は、強力にブランド構築を推し進めることが可能であり、既存のあり方の脱却や、新しいブランドを構築する際に有効であると考えられる。ブランドメッセージを確立していない企業において、より効果的に機能するモデルであると考えられる。なお、トップマネジメント型では、方向性の明確化が必要となり、事業部門との障害を乗り越える強いリーダーシップが求められる。



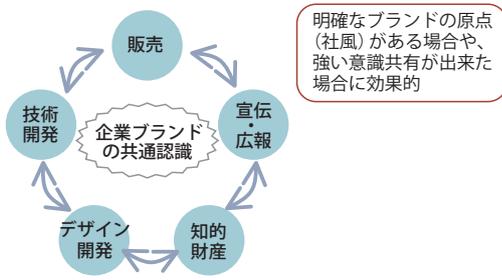
●ボトムアップ・ネットワーク型

ネットワーク型は、特定の部門がデザインマネジメントを担うのではなく、研究開発、デザイン、広告・宣伝、広報、販売など関連する部門それぞれがデザインの方向性について、意識を共有した上で、デザイン開発に共に関与しデザインを造りあげていく体制である。

事業の現場からボトムアップのブランド構築を行う際に有効であり、大規模な組織においては、顧客の傾向を迅速にくみ取りやすくなることやデザイン部門が自由な発想を行いやすい体制であると考えられる。

ネットワーク型では、社風や社是、創業理念が各事業

部門に一貫して共有されているなど、企業ブランドに関する意識共有の素地があることが成功の条件である。



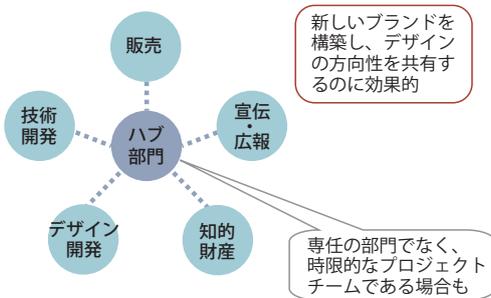
ボトムアップ型：ネットワーク型
(ブランド維持に効果)

●ボトムアップ・ハブ型

ハブ型は、ブランドマネジメント部門以外の部門がイニシアティブを取ってデザイン開発の方向付けの調整を進める体制である。

近年では、このハブ型の体制を新たに構築する場合、知的財産部門が各事業部門と横断的な接点を持つことが多いことから、知的財産部門がハブとなることもある。

知的財産部門がハブとなる場合、各事業部門で創出した知的財産を権利化し活用することも可能であり、ブランド化を進める上で有効に機能し得ると言える。このハブ型のマネジメント形態は、ハブを担う部門がどのような権限でデザイン開発や戦略の調整を行うかが課題である。



ボトムアップ型：ハブ型
(ブランド創出・維持に効果)

3. ブランドの保護手段としてのデザイン開発のポイント

製品やサービスのアピールのためのデザインの開発手法の現状と先進的な取組について、主に (1) コンセ

プト設計、(2) 知的財産戦略との関係について整理している。

①製品やサービスのアピールのためのデザインのコンセプト

意匠動向調査では、製品やサービスのアピールのためのデザインのコンセプト設計について、以下の3点の特徴的なポイントを抽出している。

- i) コンシューマ商品に共通する傾向を把握すること
 - ヒアリング調査から、コンシューマ商品（最終消費者を対象とする製品）のうち店頭に並ぶ商品についてのデザイン開発の主なポイントを抽出した。
 - ・商品を説明できる者がそばにいるのか
 - ・競合製品の中で埋もれないデザインか
 - ・梱包箱のまま山積みになることがあるか
 - ・定番商品か否か（定番商品の場合はパッケージの色が重要）
- ii) 景気や国・地域という外部環境に応じたコンセプト設計に関する共通の傾向を見出すこと
- iii) 利用者（主に消費者）との経験の共有を重視するコンセプト設計に取り組むこと

②知的財産戦略との関係

上記の他、製品やサービスのアピールのためのデザインの開発手法として、知的財産経営の観点から、他社との差別化を確実にを行うためのポイントを先に定め、それをいかに知的財産権で守ることができるか、さらには、知的財産で守りやすくするかという視点を起点にデザイン等の開発を行うこと（「知的創造サイクルの逆回し」）も提案されている。

具体的には、開発、創造を計画する段階で、マーケティングの検討、予想される競合関係の検討等を行い、知的財産の戦略を整理して、デザイン等の権利化、ノウハウキープの考え方を戦略的に対応することが重要であるとされている。



4. ブランドの保護手段としてのデザインの保護

需用者への製品やサービスのアピールにつながるデザインについて、その成果をどのように保護しているか、また、どのように保護することが効果的なのかを整理・分析し、意匠制度の有効性と意匠制度の活用の現状や効果的な活用方法をまとめている。

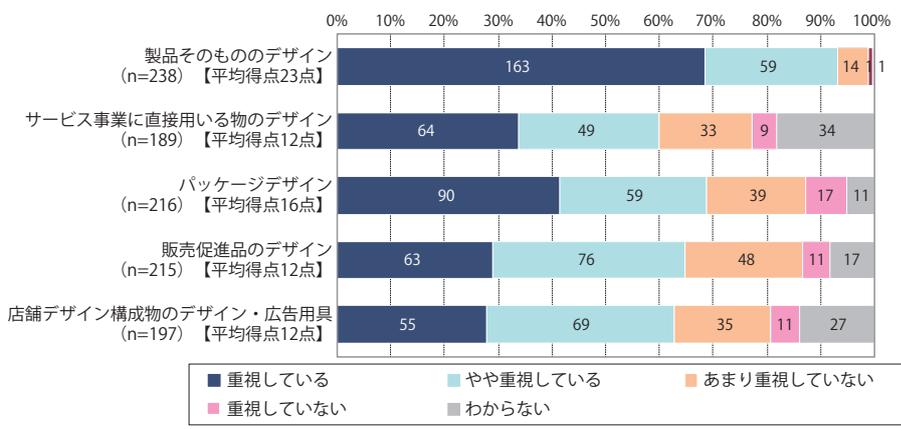
①製品やサービスのアピールにつながるデザインの意匠出願の狙いと効果

意匠動向調査で実施したアンケート調査において、製品やサービスのアピールのためと考えられるデザインの意匠登録例について意匠出願の狙いと実際の効果（いず

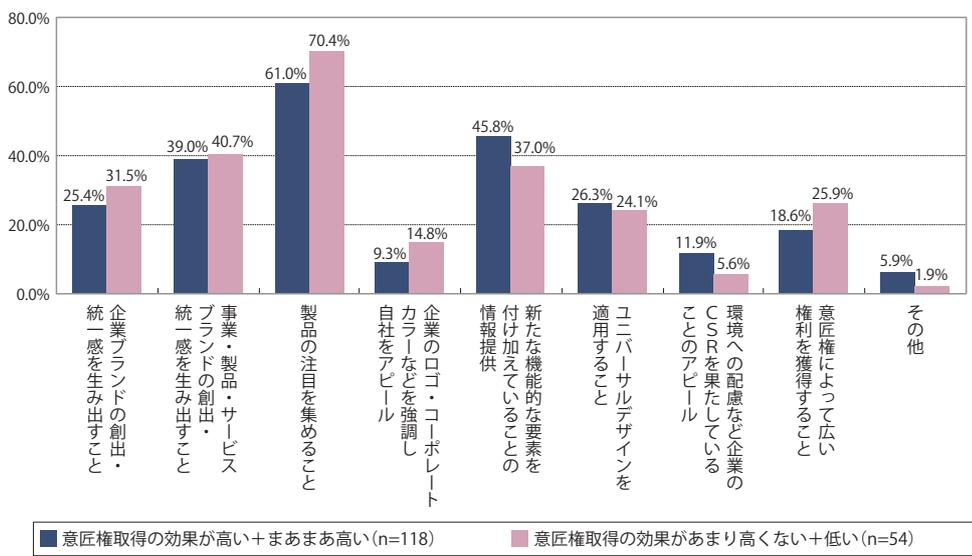
れも複数回答）を知的財産権担当者に尋ねているが、企業や製品の価値を創出・維持するために重要と考えるデザインは、製品そのもののみならず、パッケージデザインや販売促進品も重要と考える企業が多く、意匠出願も行われていた。

製品やサービスのアピールにつながるデザインの主な狙いは、「製品やサービスの注目を集めること」、「製品やサービスに新たな機能的要素を付け加えていることの情報提供」であるが、その他に、「ブランドの創出や維持、ブランドの統一感を生み出すこと」が取り上げられている。

製品やサービスのアピールにつながるデザインの意匠権取得の目的も同じである。



デザインの対象ごとの企業・製品価値創出・維持の重要度合い

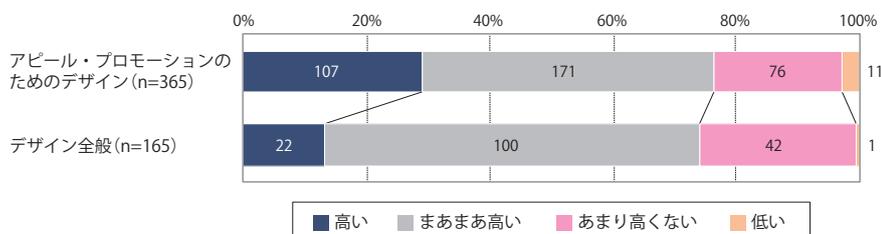


製品アピールやサービスのプロモーションのデザインの意匠登録例における意匠権取得によってもたらされた効果

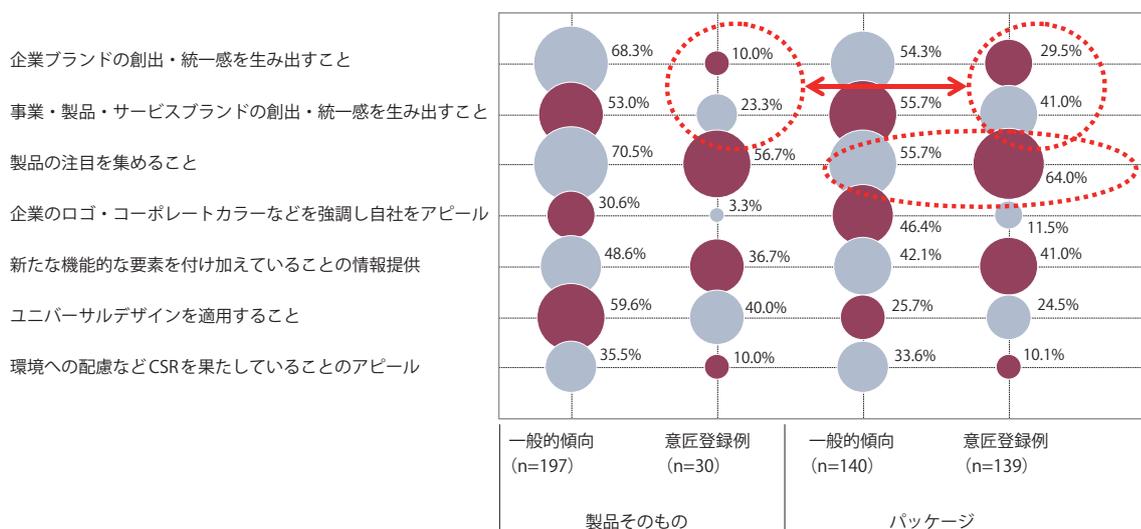
製品やサービスのアピールにつながるデザインの意匠権取得の効果については、その効果が「高い」「まあまあ高い」との回答が74.8% (= 278/372) を占め、高い効果認識があることがうかがえる。

また、パッケージデザインに代表される製品アピールのためのデザインは、「製品の注目を集める」、「企業ブ

ランドの創出・統一感を生み出す」、「事業・製品等のブランドの創出・統一感を生み出す」ことがデザイン開発の目的であり、ブランド創出・維持につなげることを目的として、それらのデザインを意匠権で保護することが効果的であると考えていることがわかった。



製品アピールやサービスのプロモーションのデザインの意匠登録例における意匠権で達成された効果の程度



デザイン対象別のデザイン開発の目的とデザインの意匠登録例の効果

②製品やサービスのアピールにつながるデザインの意匠権の取得と活用

ヒアリング調査からは製品やサービスのアピールのためのデザインが、模倣やデッドコピーされている傾向はうかがえなかった。

そのため、意匠権取得の効果が「高い」との認識が多い理由は他にあり、その一つとして、競合企業や近接する事業を展開する企業が、自社と同様のコンセプトのデザインを用いると、自社のデザインが市場で埋没し、アピー

ル効果が弱まるおそれがあるため、他社がこのようなデザインを利用できないようにしている可能性が高い。

また、製品そのもののコンセプトを製品やサービスのアピールのためのデザインを保護することによって守っている可能性もある。

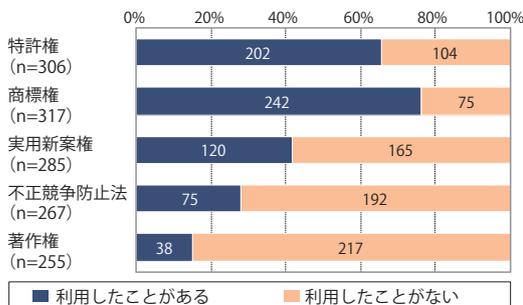
このため、過去に整理してきている意匠権の活用の7類型に、新たに「製品アピールやサービスのプロモーションのためのデザインコンセプトを独占する」ことを追加し、従来からの意匠権の活用の7類型とあわせて整理す

ると以下の通りとしている。

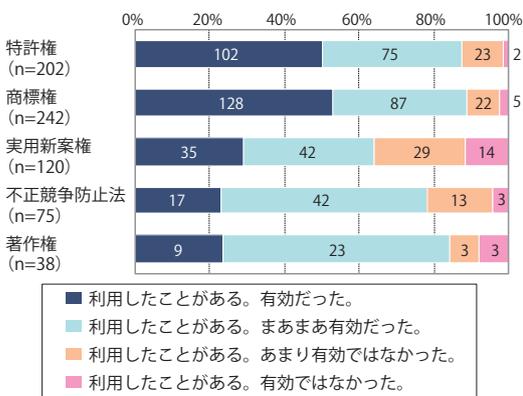
- 〈意匠権活用の8類型〉
- 1) 模倣品（海賊版やデザインを盗用した製品）から守る
 - 2) 商品ブランドの構築をする
 - 3) 顧客の安心・利用の保証をする
 - 4) 権利化によって他社の抑制・牽制をはかる
 - 5) 事業における立場を有利にする
 - 6) 技術保護を補完する
 - 7) 他社の権利を侵害していないことを確認する
 - 8) 製品アピールやサービスのプロモーションのためのデザインコンセプトを独占する

5. ブランドの保護手段としての知的財産 Mix

企業において、事業を強力に進めるには、その事業の資源となる要素を効果的・効率的に守っていくことが欠かせず、そのための知的財産マネジメントの一環として特許権、商標権と意匠権を組み合わせ、競争力の源泉を保護していくこと（知的財産権ミックス）の重要性が指摘されている。



製品アピールのデザインの意匠制度以外の活用

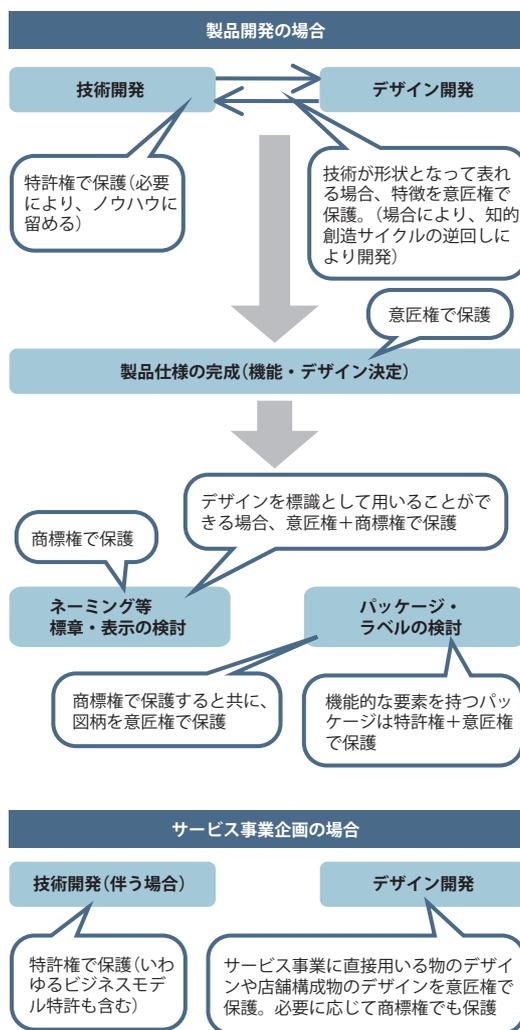


製品アピールのデザインの意匠制度以外の効果

意匠動向調査のアンケート調査では、製品やサービスのアピールのためのデザインについて、意匠制度以外の産業財産権を活用している傾向は明らかであったが、ヒアリング調査では、競争力のポイントの特許権、意匠権、商標権の組み合わせで権利化をしようとしていると回答した企業が多かった。

特にヒアリングでは、意匠制度の権利取得の迅速さや直観的な権利侵害の有無の明確さという利点を生かして、製品やサービスのアピールのためのデザインの保護については、意匠権を第一に考えているとの回答が多く見られた。

知的財産権ミックスにあたっては、それぞれの権利の特徴を生かすことの重要性が指摘されている。製品の開発プロセスやサービス事業企画プロセスにおいて知的財産権ミックスの検討のタイミングを整理すると以下の図のようになる。



6. ブランド構築のためのデザイン開発と保護のまとめ

これまでの分析を踏まえて、製品やサービスのアピールにつながるデザイン開発・保護のポイントを整理すると以下の通りとなる。

平成21年度の意匠動向調査の結果から、我が国企業の意匠制度の利用は、模倣対策や自社事業を安全かつ有利に実施すること、技術（特許）の補完といった活用のみならず、商品や事業のブランド構築やブランド維持に大きく関わっていることが理解でき、我が国企業がブランド構築を意識したデザイン戦略が取り組まれていることが明確となった。

意匠動向調査の結果を詳細に把握し、今後の意匠審査に結びつけて行くことはもちろんのことであるが、アジア諸国がデザイン力をつけてきている中、本調査結果を広く周知し、我が国企業の創出するデザインが事業や企

業そのものに寄与し、デザインによるブランド構築の重要性を意識してもらうことが必要だと考える。

今後の意匠施策において、意匠制度の活用を広く周知していきたいと考えている。

profile

山田 繁和 (やまだ しげかず)

1990年 特許庁入庁
 1997年 総務部電子計算機業務課意匠検索システム班長
 2000年 技術調査課大学等支援普及班長
 2004年 意匠課調査班長
 2007年 (独)工業所有権情報・研修館人材育成部部長代理
 2008年 意匠課意匠審査機械課企画調整室長
 2009年 主任上席審査官
 現職に至る

製品アピールやサービスのプロモーションにつながるデザイン開発・保護のポイント

デザイン開発・保護のポイント	
デザインの位置づけのポイント	
	ブランドを構築する手段の一つとしてデザインを位置づけることができる。 サービス業においてもデザインの自社開発がブランド構築につながる。
	製品そのもののデザイン以外にパッケージデザインも重要である。
	意匠権によって広い権利を確保し、他社の競争範囲を制約するデザイン開発を並行して行うことも実際に行われており、効果的な場合がある。
デザイン開発のポイント	
	デザインの最終決定には経営トップが関与することが効果的。
	他社との差別化を図る点を先に決め、それを保護するための方法を検討し、それらが効果的に機能するデザインに結びつける「知的財産創造サイクルの逆まわし」が有効な場合がある。 その手段の一つとして、デザイン開発段階から知的財産担当者が関与することでアピール・プロモーションの効果が増すことがある。
	製品・サービス開発の初期段階からアピール・プロモーションを意識し、製品・サービス・広告を一体的に動かすことが望ましい。
	製品・サービスが需用者に提供される場所をデザイン開発にあたって着眼のポイントとすることが望ましい。
デザイン保護のポイント	
	デザイン保護の目的には「模倣（海賊品）の防止」に留まらない、「アピール・プロモーションのポイントの保護」という要素も存在。
	アピール・プロモーションのためのデザインで開発期間が短いものについても、デザイン開発と同時に開発を進めることで意匠権取得までの時間が確保でき、権利での保護が効果的なものとなる。
	特許権や商標権などの知的財産権のミックスが重要。
	デザインの保護には経営トップなどのハブとなる人材が関与することが効果的であり、また、知的財産担当者がデザイン開発に関与してデザインのポイントを押さえていることが望ましい。
	模倣されやすいデザイン、企業ブランドに関わるデザインでは積極的な意匠出願が効果的。 このほか、パッケージデザインでは製品の注目を集める点の保護も望ましい。
	部分意匠・関連意匠など特殊な意匠制度の活用が効果的。
	新進企業では自社のオリジナリティのアピールとしての意匠制度の活用も有効である。