

イノベーションとデザイン・ブランドの関係

A Relation between Design or Brand and Innovation

杉 光 一 成*

Kazunari SUGIMITSU

抄録 イノベーションとデザイン、そしてイノベーションとブランドが関係する場面について経営学の実分野での研究の概要を紹介するとともに、それと知的財産との関係について検討する。

1. はじめに

イノベーションと知的財産の関係といえば、「技術」を保護する「特許法」が主役となる、と多くの人が考えるのではなかろうか。すなわち、イノベーションと「発明」は親和性が高く、技術的なイノベーションについてのインセンティブを高め、保護するのが特許制度である、という理解が一般的と考えられる。

では、本稿のタイトルにあるような「イノベーションとデザイン」や「イノベーションとブランド」の関係についてはどうであろうか。

もしかすると、そもそもそれらに関係などあるのか、という疑問を持つ人がいる可能性すらある。

しかし、最近の経営学分野における研究では、「イノベーションとデザイン」はもちろん、「イノベーションとブランド」ですら密接に関係する場面があることを示しており、近年ではむしろ今後注目されるべき視点であることが示唆されている。

そこで、本稿では、そのような先行研究の内容を整理しつつ、それと知的財産との関係について概括的に検討する。

2. イノベーションとデザイン

(1) デザイン・ドリブン・イノベーション

イノベーションとデザインはどのような関係にあるのか。実は、経営学の実分野でも、知的財産の実分野と同様、かつては「技術」をイノベーションの中心に捉え、いわゆる「デザイン」に関する研究はほとんどなされてこなかった。

しかし、最近では「イノベーションとデザイン」の関係性についての研究が増えつつある。その中でも有力なのが「デザイン・ドリブン・イノベーション」(Design Driven Innovation)という概念であり、複数の有力な経営学者¹⁾によって主張されている。

では、「デザイン・ドリブン・イノベーション」(以下、DDI と略す)とは何を意味するのか。

DDI については、同名の書籍「Design Driven Innovation」(邦訳書「デザイン・ドリブン・イノ

* KIT虎ノ門大学院 (金沢工業大学大学院) 知的創造システム専攻 教授
Professor, Research Institute for Intellectual Property & Science, Kanazawa Institute of Technology

バージョン)がある。ミラノ工科大学の教授でイノベーション・マネジメントを専門とする Roberto Verganti(ロベルト・ベルガンティ)の著書である。実は、本書(邦訳書を前提とする。以下同じ)の中で、このDDIの概念が明確に定義されている訳では必ずしもない。

そこで、まずは本書でDDIの成功例として取り上げられている製品を1つ確認しておきたい。それがSwatch(スウォッチ)(図1参照)という腕時計である。1980年代初頭、クォーツ革命と呼ばれる波に乗った日本の時計メーカーの台頭により、スイスの時計産業は壊滅の危機に瀕していた。その当時に発売され、その後、現在に至るまでのスイスの時計産業の復活を先導したのがこの時計である。



図1

当時、腕時計は時間を知るための道具(機械の一種)あるいは宝飾品と捉えられており、腕時計の変化も基本的にはカレンダー機能の追加や誤差を少なくする等、あくまで「道具としての品質」の「改善・改良」というのが基本路線であった。

ところが、Swatchは、腕時計を「ネクタイ」と同様のカジュアルな「ファッションアイテム」として売り出したのである。「時間を知るための道具」あるいは「宝飾品」であれば何個も持っている必要は基本的でない。しかし、例えば「ネクタイ

イ」を1本しか持っていないという男性がほとんどいないように、カジュアルなファッションアイテムであればむしろ複数を持ち、TPOに合わせて色やデザインの異なる腕時計をする、という使い方が出てくる。

これをベルガンティは、腕時計という製品の「意味」を変えたと説明している。

ここで「デザイン」という言葉に引きずられて誤解すべきでない点は、Swatchが「外見」や「スタイル」を良くしたから売れた、平易な言葉を使えば「格好良くした」から売れた、と考えるべきではないという点である。「外見」や「スタイル」というのは他の「競合」製品と比較し、例えばAとBでどちらか迷ったときの選択要因に過ぎない。Swatchは、カジュアルな「ファッションアイテム」として腕時計を買う訳であって、そもそも「買う理由」が異なっているため、市場における「競合」製品と比較する場面ではないからである。そして購買理由が変わったということは、購買層にも変化が起きたはずであり、「市場」という観点で見ると、これまでとは異なる「新たな市場」を作ったといえる。

この他に、DDIの具体例として掲げられているものは、任天堂のWii(図2参照)である。従来、ゲーム機の操作端末(コントローラ)には多数のカラフルなボタンがついており、習熟するための時間のある子供やゲームマニアが主たるユーザーだった。これに対し、ゲーム機としての基本性能(処理スピードや解像度等)の「改良・改善」といった「延長線上」ではなく²、画面に向かって棒状のコントローラを「振る」だけという簡単な操作で楽しめるのがWiiである。そのため、これまで主たるユーザーではなかった「女性」を含む「普通の大人」を購買層として取り込む形で「新たな市場」を創出したといえる。これをベルガンティ

は、「ゲームをするという経験を定義し直した」(103 頁)と説明している。



図 2

では、このような具体例を踏まえたうえで、DDI はどう定義できるであろうか。同書では、DDI について、「消費者が購入したいという揺るぎない動機を抱くような、全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出するイノベーション戦略」(2 頁)であり、「デザイン・プッシュ戦略」(91 頁)と同義であると説明している。また、「全く新しい意味」という言葉を別の場所では「画期的な新しい意味を提案」するものと説明している(174 頁等)。「画期的」(原文では“radical”)というのは Swatch の事例からも明らかのように、従来の製品の持つ機能の改善・改良という次元の話ではないことを明確に示しており、それは従来の製品の「延長線上」にないことを示す言葉であるから、それは「異質」と言い換えても良いと考える。

また、ベルガンティのいう「意味 (meaning)」という言葉も必ずしも明確ではないが、アッターバック (2008)³は「意味」とは、機能や実用とは異なる「製品の情緒的、象徴的価値」であると述べた後(21 頁)、「顧客経験」の重要性を説き(22 頁)、さらに「企業の全体戦略は『顧客に喜びを与える』というただ一つの目標に集中すべきである。」としており(27 頁)、ベルガンティは、ある

ランプの具体例についての文脈で、「製品の意味を本質から定義し直した……(中略)……つまり、ランプが美しいから買うのではなく、より心地よくなるから買うのである。」という説明をしている(49 頁)。そして、ここでの「意味」は経験、より具体的には「顧客の快い体験」を意味すると考えれば、前述した Wii が「経験を定義し直した」という説明や、ベルガンティのランプの具体例のいずれにも整合する。したがって、ここでの「意味」は顧客の快い「体験」と言い換えて良いと考える。

さらに、ベルガンティは、「画期的な新しい意味」は「ユーザーは気づいていなかったが、最終的に実際に探しているモノとして現れ、市場で大成功を収める」(174 頁)。あるいは「それ自体が巨大な市場を創出」するとも説明している(23 頁)。これはすなわち、「新たな市場」の創出を意味しているものと考えられ、同時にこれは DDI に取り組む企業の究極的な狙いであり、目的でもあろう。

以上より、DDI とは「新たな市場を創出することを目的とし、製品(付随するサービスを含む)に関連して従来とは異質の快い体験を顧客に提案すること」と定義できると考える⁴。

(2) 知的財産法との関係

では、DDI をこのように解した場合、知的財産法とはどのような関係にあると考えられるだろうか。

知的財産権は独占排他権であり、製品市場という観点で見た場合には、「市場参入抑制機能」⁵があるため、DDI によって「新たな市場を創造」する場合にその市場への他社の参入を抑止するツールとして用いることができるのは当然である。

そこで、前提として DDI にいうところの「デザイン」概念について検討する。DDI の前述の定義

から考えれば、ここでいう「デザイン」は「製品に関連して異質な快い体験を顧客に提案すること」を意味していると考えられる。

したがって、斬新で美しい外観は、視覚的な意味における「異質な快い体験」になりうるため、物品の美的外観と言われている「意匠」を含むことは当然であり、商品形態の模倣を規制する不正競争防止法2条1項3号、周知・著名形態の場合（例えば1999年のiMac仮処分事件）には同法1号、2号による保護対象となりうると考えられる。さらに、たとえば製品を販売する店舗のデザインも含まれる。この場合、店舗は不動産で「物品」とは言い難い場合が多いため、意匠法での保護には限界があるが、商標法の立体商標として保護される余地はあり、実際に登録例も存在する（登録5272518号等）。また、「体験」と関連するものとしては、製品の外観のように「視覚」はもちろんであるが、それ以外の五感として、触覚、聴覚、味覚、臭覚がある。したがって、触覚に関する製品の操作性、特に「ユーザーインターフェース」もここでいう「デザイン」に含まれる。このようなものは「技術的思想」に該当し、「発明」の一種として特許法で保護される。たとえば、このような特許の例としてアップルのバウンススクロールの特許（第4743919号）等がある。また、自動車やバイクのエンジン音など聴覚に関わるものなども含む。2014年改正により、音の商標が保護されるようになっているため、商標法で保護できる場合も考えられる。

以上のように、DDIのいう「デザイン」はいわゆる「意匠」の定義よりも遥かに広く、様々な知的財産法による保護の対象となりうると考えられる（図3参照）。

DDIの目的は、前述したように「新たな市場の創出」であり、そのような市場への「参入抑制」

を働かせるためにも、可能な限り、その「デザイン」について知的財産による保護を検討することは重要であろう。

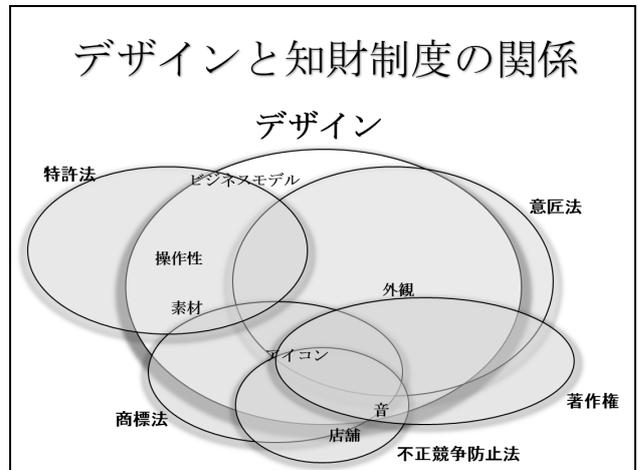


図3 デザインと知財制度の関係

3. イノベーションとブランド

(1) イノベーション・ブランド戦略

次に、イノベーションとブランドにどのような関係があるかについて検討する。一見すると関係性が分かりにくいと思われるが、ここでいうイノベーションは狭義に捉え、かつてのわが国の「経済白書」で用いられていた定義である「技術革新」⁶という意味と捉える方が理解はむしろ容易になると思われる。すなわち、イノベティブな「技術」のブランド化を意味する。そしてこれを「イノベーション・ブランド戦略」と呼ぶ。

ここでイノベーション・ブランド戦略の成功事例として挙げられているのが、ゴア・テックス（図4参照）という防水繊維の「技術」である。ゴア・テックスは、水滴は通さないが空気を通す機能を持つまさにイノベティブな防水繊維で著名なブランドである。ゴア・テックスはスキーウェアや山登り用のウェア、最近では靴などにも用いられており、当然のことながらゴア・テックスは商品名ではなく繊維の「技術」名称である。



図 4

従来、ブランドといえば、「消費者」(consumer)の認知度が基本となることもあり、いわゆる B2C の分野を暗黙の前提としていた。したがって、B2B 分野の製品として典型的な繊維のような「材料」について「ブランド」が必要となる余地はほとんどないと考えられていた。

しかし、実際には、ゴア・テックスのような「素材」やインテルのようなプロセッサというコンピュータ「部品」がブランド化する事例が多数生じ、注目を集めるようになった。

このような種類のブランドについて、実は欧米においては、“Ingredient Brand”，略して“InBrand”と表現している⁷。

従来、日本語の文献では、これを「成分ブランディング」あるいは「要素ブランディング」と解説するなど定まった訳語がないのが実情であった。

しかし、「成分」という言葉は化学的なイメージがあるため物理的な「部品」を含めるには無理があり、他方で「要素」という言葉は日本語の語義が広すぎるため、今度は対象が漠然かつ不明確となりいずれも的確な訳語とは言い難い。

そのため、“Ingredient Brand”の省略語として用いられている造語「InBrand」をそのままカタカナにした「インブランド」を訳語とすべきと考えている⁸。

では欧米で議論されている「インブランド」と

は何か。必ずしもインブランドの明確かつ確定的な定義が存在する訳ではないものの、「サプライヤーの部品⁹（部品・材料等）に関するブランド」と定義できると考えている。すなわち、「誰が」ブランド化したのか、という主体に着目して用いられるのが一般的である。

過去のブランド論というのは前述したように B2C 分野を暗黙の前提にしていた。すなわち、ブランドは情緒や感情と結びつけられる価値であるため、企業間取引をベースとする B2B 分野にはおよそ関係ないものと認識されてきた。事実、B2B では一般的には企業のいわゆる「購買部門」が購入主体となるのが一般的であるため、情緒や感情よりも「理性」が重視されると言われている。このように B2B の分野ではブランドが考慮されていなかったという歴史的経緯から、B2B の最初の B にあたる「サプライヤー」という主体に注目したものと考えられる。

他方、「サプライヤー」ではなく、いわゆる B2C の完成品メーカーが「技術のブランド化」をした成功事例も存在する。

例えば、ユニクロの「ヒートテック」は日本におけるイノベーション・ブランド戦略の成功事例の一つと考えられる。ヒートテックは、言うまでもなく、調温機能のある繊維「技術」を指し、すなわち具体的な「商品」名称ではなく、これも「技術」の名称である。

さらに、シャープの「プラズマクラスター」という空気の除菌技術も企業名や商品名ではなく「技術」の名称であり、この技術は空気清浄機以外にエアコン、冷蔵庫、自動車など様々な製品に利用されている。

ではサプライヤーのブランドを前提とする「インブランド」とユニクロやシャープのような「技術のブランド化」(技術ブランド)は異なる概念で

あろうか。言うまでもなく、インブランドはサプライヤーという「主体」に着目しており、「技術のブランド化」は主体ではなく、技術というブランド化する対象すなわち「客体」に着目しているという相違点がある。

結論から言えば、差分はあるものの結果的には「ほぼ一致する」と考えている。

具体的には、インブランドは、完成品メーカーとの対比において、既に述べたように部品あるいは材料メーカーに代表される「サプライヤー」という「主体」に着目しているものの、実際にブランド化される対象は「高性能な部品あるいは材料」であってそこにはほぼ必ずイノベティブな「技術」が存在しているからである。つまり、サプライヤーの「部品」や「材料」というのは通常は互換性があるものであり、何らイノベティブな「技術」が存在しないものが他社と差別化され、ブランド化することが考え難いからである。

実際、ハーバード・ビジネス・スクールのジョン・クウェルチ教授は、インブランドについて、要諦と考えられる4つのポイントを掲げている¹⁰。

- ① 部材は、通常、特許権で保護されている。
- ② 部材は、最終製品（完成品）の機能にとって中心的なものである。
- ③ 最終製品には大きなブランド力がない。
- ④ 最終製品はアフターサービス市場において販売されている「部材」の組立品である。

当然ここで注目したいのは①である。これは「インブランド」が「技術ブランド」とほぼ同義であることの証左といえよう¹¹。

以上より、「イノベティブな技術のブランド戦略」が「イノベーション・ブランド戦略」であり、より具体的に定義すれば、あるイノベティブな技術（特に、部品又は材料）のブランドを完成品に表示することで、（主としてそのサプライヤー

が）競争優位の獲得を狙う戦略のことをいうと定義できよう。

ここで、「イノベーション・ブランド戦略」が通常のブランド戦略とどのような点で異なるのかここまでの議論を整理しておきたい。

まず、通常のブランド戦略はあくまでB2C企業を前提としていたのに対し、B2B企業がブランド戦略の主体となることが多いという点があげられる。

次に、イノベティブな「技術」の存在、具体的には特許権の存在を原則としている点も通常のブランド論にはない特徴といえよう。

従来、「技術」というのはどちらかと言えば商品の「影」に隠れ、商品の価値を下から支える役割を担わされることが多かったように思われる。すなわち、このような考え方は、「技術」で「商品を売る」という発想に近い。

しかしながら、「技術」自身が「強み」なのであれば、その強みを前面に出すという戦略があってもよい。つまり、「技術という『商品』を売る」発想への転換である¹²。

そして最後の特徴として、そのような「技術ブランド」を「完成品に表示」することで最終消費者の信用を獲得し、当該技術（部品・材料）についての需要プルを生み出させる点である。

このようなイノベーション・ブランド戦略は、いわゆるB2B企業であるサプライヤーを中心とし、技術力を強みとする日本のものづくり企業にとって極めて重要なものといえないだろうか。

(2) 知的財産法との関係

①商標としての保護

イノベーション・ブランド戦略の対象となる技術ブランドは、文字とおりの「ブランド」の一種であるから、商標法による保護が基礎となるのは当

然である。

実は、この点で技術ブランドの保護には難しい側面が存在する。というのも、商標法では、あくまで商品・役務（サービス）に付される商標が保護されることが前提となっており、「技術そのものを表す名称」を直接的に保護することは原則として想定されていないからである¹³。

したがって、技術が「応用」される「商品」および「役務」を個別に指定して権利を取得する必要がある。

もっとも、仮にこのような形で権利を取得しても、実は「使用」について問題が生じることがあり、実際にこの件に関する裁判例は複数存在している。

この問題については具体的に裁判例を検討する。「ZAX 事件」¹⁴は、素材（繊維）の技術ブランドといえる「ZAX」（指定商品：第 25 類、洋服、コート等）を印刷したラベルを完成品としての「スラックス」に付した行為が、登録商標「ZAX」の「スラックス（被服）」についての「使用」にあたるか否かが争われた事件である。この事件では、スラックスにつけたラベルの使用が、「素材」の品質について保証するにとどまること等を理由とし、「被服」の使用には当たらないと判示された。すなわち、仮にこの判決を前提とすると、繊維のサプライヤーがイノベーション・ブランド戦略を採用し、自社のイノベティブな繊維についての商標権をその繊維を応用した完成品である「被服」について使用してもその行為は「商標の使用」に当たらず、不使用取消審判の対象となるという結果をもたらす。

この判決は、イノベーション・ブランド戦略に対する法的なサポートを難しいものにした判決であった。なぜならば、技術ブランドは、前述したように「完成品に表示」してこそ一般消費者の認

知度向上を生み出し、技術ブランドを進めようとする企業（特にサプライヤー）にその恩恵をもたらすものだからである（仮に完成品である被服に技術ブランドが付されていないければゴア・テックスの成功があったかどうかは疑わしい）。

しかしながら、最近になり、素材の商標を完成品に表示するという意味ではほぼ同様の事案にも関わらず、これとはほぼ真逆の結論の裁判例が出ている。

それが「グラム事件」¹⁵である。この判決では、完成品であるダウンジャケットへの繊維の商標（技術ブランド）の使用が、単に使用された「素材」を示すために付されたものとみることが相当ではなく、「被服」の出所及び品質等を示すものとして用いられているものとも理解し得る、と判断したものであり、「被服」についての「商標の使用」が認められたものである。

この判決を前提とすればイノベーション・ブランド戦略の実行について法的なサポートを得ることが可能である。

もっとも、イノベーション・ブランド戦略の場合、本来の自社製品ではないいわば他社の「完成品」へ表示する機会が多くなることから、このような「商標の使用」という問題には十分に留意する必要がある。

②特許による保護

イノベーション・ブランド戦略と知的財産法との関係で最も注目すべきは、実はこのような商標法との関連ではなく、むしろ前述したように「特許権」の存在が基本的前提と考えられている点である。実証データの入手が困難であるため、あくまで推測の域を出ないが、仮にある「技術」に特許権が存在しなければ、その技術が競合品の技術と「差別化」され、ブランドとして認知される、

ということは考えにくい。ありうるとすれば、そのイノベーティブな「技術」の実態がノウハウであり、製品をリバースエンジニアリングしても同等の技術を模倣することができない場合（いわゆる「職人技」に由来する技術等）のみであろう。なぜならば、それほど価値のある技術であって法的に模倣することが許されており、かつ模倣することが可能なのであれば競合他社がそれに追随しないはずはないからである。

では、特許権があり、それによって「差別化」され、競争優位にあったとしても、特許権が存続期間満了によって失われた後、いわば競争優位のための道具を失った後にどのような方法で維持するかである。例えば、ゴア・テックスが登場したのは1970年前後であるから、防水繊維の基本特許は当然のことながら切れている。改善・改良を重ねてきているとしても当時の基本特許と同等の繊維であれば競合他社であっても製品を出すことは可能なはずである。にもかかわらず、ゴア・テックスが未だに防水繊維の代名詞とされ、競争優位を維持しているのはなぜだろうか¹⁶。

ここで考えられるのは、未だ仮説ではあるものの、特許権の存続期間内は、イノベーティブな基本特許によって競合他社の市場参入を抑制する。その間に認知度向上を基礎とするブランド・マネジメントを実行し、特許権が存在しなくても消費者からのプルが生じるようにすることで、ブランドによる差別化を実現する。それによって、特許権の存続期間が満了した後も、その「技術」が市場において「差別化」できる状態になっている、というものである。

当初からそこまで考慮して戦略的に実行したかどうかは別にしても、ゴア・テックスの成功の背景にあるものはその可能性がある。

4. まとめにかえて

本稿では、イノベーションとデザイン、そしてイノベーションとブランドが関係する場面について経営学の分野での研究の概要を紹介するとともに、それと知的財産との関係について概括的に述べた。

結果として明らかとなったのは、デザインやブランドのように、従来は特許制度とあまり関係がないと言われていた対象が、やはりイノベーションとの関係では特許と密接な関係を有するということである。

なお、従来、デザインやブランドを学問的な研究対象としてきたのは経営学のうちでも特に「マーケティング」の分野であり、私自身は、この「マーケティング」の分野における研究成果と「知的財産」の知見を学際的にかつ有機的に結びつける、という方法論は、いわゆる「知的財産」の専門分野の中だけで自己完結してしまう弊害を回避できる方法の一つではないかと考えており、今後もこの方向性での研究を続けて行きたいと考えている。

注)

- ¹ ジェームズ・M・アッターバック、ロベルト・ベルガンティ等。
- ² ベルガンティ (2012) は、Wiiについてグラフィックスはむしろ簡素 (102頁) と述べ、性能の劣る「枯れた技術」が使用されていた点を指摘している (106頁)。
- ³ ジェームズ・M・アッターバック (2008) 「デザイン・インスパイアード・イノベーション」サイコム・インターナショナル監訳
- ⁴ DDIの検討全般については、杉光一成。“デザイン論研究「デザイン・ドリブン・イノベーション」(Design Driven Innovation)の概念と知的財産法。” Design protect 28.1 (2015): 6-10.参照。
- ⁵ 杉光一成「マーケティング・ツールとしての知的財産」東京大学政策ビジョン研究センター・ワーキングペーパー (2014年10月) 3頁, http://pari.u-tokyo.ac.jp/unit/iam/outcomes/pdf/papers_141021.pdf
- ⁶ 近年では、この翻訳はむしろ「誤訳」に近いと言われており、イノベーションという言葉は技術的なものに限定されない、というのが一般的であるのは周知の通

- りである。
- ⁷ フィリップ・コトラー, ヴァルデマール・ファルチ, 杉光一成 (訳) 「コトラーのイノベーション・ブランド戦略」iv (白桃書房, 2014年)
- ⁸ 前掲・コトラー他, iv
- ⁹ 「部材」という言葉は必ずしも一般的なものではないが, 形のある「部品」と形のない「材料」の両者を含める意味で用いている。
- ¹⁰ Quelch, John. “Blank “inside: Branding ingredients.”” Harvard Business School Working Knowledge (2007).
- ¹¹ より正確には, 主体を限定していない「技術ブランド」という概念は「インブランド」という概念を包含すると考えられる。
- ¹² 上條由紀子・芦田望美・杉光一成「テクノロジーブランディング (技術のブランド化) の法的保護に関する研究」平成21年度TEPIA知的財産学術研助成成果報告2頁
- ¹³ 商標法との関係及び関連する裁判例の詳細は, 前掲・上條由紀子ほか参照。
- ¹⁴ 東京高裁平成17年3月17日判決, 平成16年 (行ケ) 第404号
- ¹⁵ 知財高裁平成25年9月25日 (平成25年 (行ケ) 第10031号)
- ¹⁶ 前掲・コトラーほか, 118-121頁参照。