

レポート

デザインの保護と意匠制度

～デザイン経営の時代における制度上の課題～

政策研究事業本部東京本部副本部長 兼 知的財産コンサルティング室長
兼 グローバルルール研究センター長 [東京] 主席研究員 肥塚 直人

1. 問題の所在

技術革新によってひと昔前には存在しなかった製品やサービスが世の中にはあふれている。また先進国を中心として経済や社会が成熟する中、人々の生活習慣や価値観も多様化し、機能的な価値のみならず、意味的な価値が重要な意義を持つ時代となった¹。製品やサービスの意味的な価値を高めている要素の一つにデザインがある。デザインは、製品に対して意味的な価値を与える上で重要な要素であり、これによって生じるイノベーションもまた企業経営において重要視されるようになってきている²。

物理的な形状や表面装飾等に係るデザインは意匠法が保護しており、今日でも重要な役割を果たしている。一方で、デザインの概念が広がるにつれて、意匠法と他の法律が交錯する領域も拡大し、現行法では十分にカバーしきれていない領域も存在していることから、関連する議論に関心が寄せられている。

加えて生成 AI の普及により、デザインを創作する場面において生成 AI を活用することが増えていることから、生成 AI の活用とデザインの保護のあり方についても議論がなされているものの、ルール化は十分に進んでいるとは言えず、さらなる議論の加速が必要な状況にある。

本稿では意匠法を中心とした制度上の課題や議論、経営戦略とデザインの関係や知的財産戦略上の意義について概観した上で、今日的課題について若干の考察を行いたい。

2. 意匠法の歴史的意義と海外における意匠法を巡る議論

デザインを保護している法律は国によって事情は異なるが、一般的に、意匠法だけで保護されるということではなく、各国ともに著作権法や商標法、不正競争防止法等、他の法律によっても保護される。そのため、日本はもちろん、各国でもデザインを保護する法制度のあり方、既存の関係法の適用関係を巡っての議論は多いが、意匠法が重要な役割を担う法律であることは事実であり、ここでは意匠法を起点に議論の状況を概観する。

(1) 意匠法のなりたち

意匠法の原型は王政時代のフランスで 1711 年にリヨンの執政官が絹織物の図案を保護することを意図して発

¹ 延岡健太郎『価値づくり経営の論理』（日本経済新聞出版社、2011 年）。

² ロベルト・ベルガンティ（佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳、立命館大学 DML 訳）『デザイン・ドリブン・イノベーション』（クロスメディア・パブリッシング、2016 年）を参照。

した命令に見られると言われている³。その後、図案保護の観点から発出された 1778 年の執政官令や 1787 年 国務会議採決では図案保護に係る排他的権利が所有権的に捉えられていると言われているが、アンシャンレジーム期のリヨンの織物産業における図案保護は図案発案者を雇用する織元と呼ばれる親方商人や独立小生産者の親方が権利主体と捉えられており、織元間の不正な価格競争を防止する意味合いが強いものであったとも指摘されている⁴。この他、例えばイギリスでも 1787 年に織物意匠について一定期間の専用に認める条例を定めたように、黎明期の意匠制度は織物に関連した図案等を保護することが意図されていた様子がうかがえる。

日本では、1888 年(明治 21 年)に公布された意匠条例が最初の意匠法として知られている⁵。当時は織物業や窯業等の分野の生産が盛んであり、制度誕生当初は織物製品に関連した登録が多く⁶、制度自体も応用美術的な性質を有するものを保護対象として念頭においていたという指摘もある⁷。意匠条例は 1899 年の改正に際して意匠法となり、その後、1959 年に特許法と同時に全面的に改正されたタイミングで現行の意匠法となった。

特許法の歴史をひもといていくと、特許権には自然権的な性質があると認識されていたことを示す文献も散見される。また、特許制度のあり方を議論する上で、自然権理論を特許制度の正当化理由とする考え方は主流ではなく、インセンティブを付与することを目的とした「報酬理論」を前提とした議論となっている⁸。しかし、意匠法の歴史や法的性質について論じた文献を見ても、そもそも意匠権を自然権的な性質があると捉えていたことを示す文献はほとんど見られない点が特徴的である。

(2) アメリカにおける意匠法のあり方を巡る議論

今日のアメリカにおけるデザイン保護は、意匠法に加え、著作権法、Lanham 法、コモン・ロー上の商標・トレードドレスとして保護を受けるとするのが一般的な理解となっている⁹。アメリカの意匠法は、1842 年に特許法の一部として意匠を保護する制度が導入された経緯があり、今日も意匠法自体が特許法の一部を構成し、特許法の条文が意匠にも適用される点で、日本をはじめ、特許法とは別個の意匠法を持つ国々と事情が少し異なる¹⁰。そのため、アメリカではまず通常の特許に相当する実用特許と意匠特許の適用関係を巡って判例や学説上の議論があったものの、意匠法自体のあり方についての議論は、Apple と Samsung との間の訴訟が顕在化するまで低

³ 考え方としてはこれに先行してイタリアのフィレンツェにおける織物組合が 16 世紀には新たに考案された意匠について考案者は 2 年間これを専有することができるとする規則を持っていたことが知られている。

⁴ 藪本将典「フランスにおける意匠法の淵源－旧体制期リヨンを中心に」麻生典・Christoph Rademacher 編『デザイン保護法制の現状と課題－法学と創作の視点から－』(日本評論社、2016 年) 316－337 頁。

⁵ 日本における意匠法の沿革については、特許庁意匠課編『意匠制度 120 年の歩み』(特許庁、2009 年)、満田重昭・松尾和子編『注解意匠法』(青林書院、2010 年) 15－40 頁、山田繁和「我が国の意匠制度の歴史」特許懇第 276 号(2015 年) 51－66 頁。

⁶ 特許庁意匠課・前掲注 5、117 頁によれば意匠登録第 100 号までのうち、43 件が織物に関するものであったと指摘されている。

⁷ 満田・松尾・前掲注 5、20－21 頁。

⁸ 近年は、報酬理論に対する批判も少なくない。肥塚直人「[イノベーションと特許制度～特許制度の現代的課題～](#)」政策研究レポート(2023 年)の中でもこの点について整理を行っており、ご参照いただきたい。

⁹ 邦語文献として、末宗達行「アメリカにおけるデザイン保護法制」麻生典・Christoph Rademacher 編『デザイン保護法制の現状と課題－法学と創作の視点から－』(日本評論社、2016 年) 194－215 頁、山口洋一郎「米国知的財産権法による商品等の形態の保護の概略」特許第 76 巻第 6 号(2023 年) 82－87 頁。

¹⁰ アメリカの特許法は意匠特許(design patents)の他、植物特許(patent plants)も規定の中に含まれており、それぞれ固有の条文以外は日本の特許に相当する実用特許(utility patents)に係る条文が適用される。

調であったと言われている¹¹。歴史的に意匠特許が実用特許と同じ枠組みを採用したことに必然性はなく、見直しが必要ではないかという指摘もなされている¹²。また Burstein は意匠特許に対する批判を、デザインは特許の対象とならないという批判、デザインにとって特許の要件は適切ではないという批判、特許による保護は広すぎるという批判の3つの類型に整理できるとしている¹³。Burstein はそれぞれの批判について検討した上でいずれの批判も意匠特許制度自体を否定するほど強いものではないが意匠特許に係る法理が長年放置されており、今後の検討と分析によって改善される可能性があるとしている¹⁴。また、比較的最近の議論の中には、やはり意匠は特許と異なるものであることを強調して意匠を保護する独自の立法を模索すべきであるという指摘も見られ¹⁵、意匠制度のあり方自体についての議論が見られる¹⁶。

(3) EU における意匠法のあり方を巡る議論

欧州では知的財産権の属地主義的な性質が欧州域内の自由な物の移動という観点から望ましくないという問題意識が早くから存在し、域内における知的財産法のハーモナイゼーションが進められてきた。具体的には、1975 年の欧州特許条約 (EPC) によって欧州特許権の付与が可能となった他、商標は 1960 年代から欧州共通の商標権創設の議論が見られ、1994 年に欧州商標指令 (通称:TMD) と欧州共同体商標規則 (通称:CTMR) が誕生している。これに対して、意匠分野は遅れて議論や制度の整備が進められることとなった。欧州共通の意匠権制度は、1991 年に欧州委員会が公表したグリーン・ペーパー¹⁷をベースにした検討が進められ、1998 年に欧州共同体意匠保護指令¹⁸、2001 年に欧州共同体意匠理事会規則¹⁹が採択されるに至った。欧州連合意匠は、登録意匠と無登録意匠の 2 種類を定めており、特別な手続きや登録をせずに権利が発生する無登録意匠制度を設けている点が特徴的である²⁰。無登録意匠制度は、特別な手続きを経ることなく権利が得られることはメリットであるが、EU 域内で活動する関連分野における専門家が通常業務において合理的に当該意匠を知り得る方法

¹¹ Du Mont, Jason John and Janis, Mark D., The Origins of American Design Patent Protection, 88 Indiana Law Journal 837, 840 (2013).

¹² Du Mont and Jains, supra note11, at 878-879.

¹³ Sarah Burstein (木村剛大 訳)「米国の意匠特許制度への標準的批判」デザイン学研究特集号第 25 巻第 2 号 (2017 年) 84-99 頁。

¹⁴ Burstein・前掲注 13、99 頁。

¹⁵ Mark A. Lemley & Mark P. McKenna, Design Patents Aren't Patents (And It's a Good Thing Too), 92 Geo. Wash. L. Rev. 811 (2024). 本論文は、意匠と特許は本質的に異なるものであり、デザインを念頭においた新たな立法を通じてデザインを保護すべきであること、少なくとも裁判所は意匠特許が実用特許とは全く異なるものを保護していることを認識して現行法を適用すべきであると結論付けている。

¹⁶ 2024 年に CAFC が意匠特許の自明性判断方法について長年採用されてきた Rosen-Durling テストと呼ばれる基準を適用しない判決を出し注目されている。具体的には先行意匠の有無の判断において、従来の基準と比べると基準が柔軟であり先行技術を引用しやすくなることから、権利取得の難易度が上がる (実用特許に近づく) 可能性がある。LKQ Corp. v. GM Global Tech. Operations LLC, 102 F.4th 1280 (Fed. Cir. 2024) (en banc). 同判決を紹介する文献として、佐々木真人「米国意匠特許の新たな自明性判断基準」パテント第 78 巻第 7 号 (2025 年) 135-148 頁も参照。

¹⁷ Commission of the European Communities, Green Paper on the Legal Protection of Industrial Design : Working document of the services of the Commission / Commission Of The European Communities (1991).

¹⁸ Directive 98/71/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 1998 on the legal protection of designs.

¹⁹ Council Regulation (EC) No 6/2002 of 12 December 2001 on Community designs.

²⁰ 欧州共同体意匠については、例えば青木博通「欧州における新しい意匠制度ー物品の意匠から製品の意匠への大転換ー」パテント第 55 巻第 5 号 (2002 年) 69-77 頁、青木博通「欧州共同体意匠規則ー市場志向型デザイン保護システムの概要とその後の進展ー」知的財産法政策学研究第 10 巻 (2006 年) 189-213 頁、アネット・クア (押鴨涼子 訳)「欧州デザイン保護法制」麻生典・Christoph Rademacher 編『デザイン保護法制の現状と課題 - 法学と創作の視点から - 』(日本評論社、2016 年) 67-92 頁、武内麻矢「欧州における商品形態の保護」パテント第 76 巻第 6 号 (2023 年) 88-96 頁等を参照。

で「開示」をすることが要件となっており、この点の立証が困難な場合もあることが指摘されている。加えて独自に創作されたと判断される場合には保護が及ばないため、模倣品に対しての権利行使が難しいことも指摘されている²¹。

欧州共同体意匠制度誕生前から、欧州各国の意匠制度は日本やアメリカに近い登録意匠制度が中心となっている国と産業デザインを創作物として著作権法主体に保護をしている国が併存していた。例えば、イタリアでは登録意匠制度が採用されていたが、伝統的に純粋美術と応用美術を厳格に区別してきた歴史があり、応用美術を著作権法の保護対象とはしてこなかった²²。そのため世界を代表するメーカーを擁するアパレルや家具等のカテゴリでは芸術的な価値の有無には関係なく、著作権法による保護を受けられないという仕組みであった²³。これに対してフランスは美術の一体性論と呼ばれる概念が浸透していることから、応用美術も含めて広く著作権法で保護されるという考え方が採用されており、意匠の多くは著作権法によっても保護されてきた²⁴。そのため、欧州共同体意匠は各国の意匠制度やその運用にも大きな影響を与えることとなった²⁵。

2020年に欧州理事会は欧州委員会に対して、産業デザインシステムの現代化の必要性和、特に中小企業を中心としたデザイナーや中小企業にとってのデザイン保護を魅力的なものとする改定案の検討を求めた。その後、2024年12月に大規模な改正指令²⁶が発効し、中小企業におけるデザイン保護の要請に対応した他、近年、AIおよび3Dプリンティング技術の導入が進んでいること等にも対応し、3Dプリンティングによる複製も「使用」に該当することを明らかにしている。

3. 日本における意匠法のあり方を巡る最近の議論

意匠法が保護対象とするものは多岐にわたるが、著作権法や不正競争防止法等と交錯する領域がある²⁷。本格的な論点の整理や学説の紹介を行うには紙面が足りないが、制度のあり方を考える上で踏まえておく必要がある代表的な論点について簡単に触れておきたい。加えて生成AIの普及に伴い、意匠法のあり方についても議論が進んでいる。本稿執筆時点では明確な結論が得られている訳ではないが、議論の現在地を確認しておきたい。

²¹ 武内・前掲注20、頁。

²² Margherita Cera, History of Design Protection in Italy, History of Design and Design Law (2022) p.288.

²³ イタリアでは2024年4月に意匠が芸術的価値を有すると証明することができる場合には著作権法による保護を受けることができるという判断を最高裁判所がしており(Cass. civ., Sez. I, 23 febbraio 2024, ord. n. 11413/2024, 2024.)、ファッション業界を中心に注目されている。当該裁判例の内容については大手法律情報出版社であるKluwer Law Internationalが提供する著作権の専門サイトにCaterina Sganga教授が寄稿した記事“Cumulation of design and copyright protection under Italian law: is the Italian Supreme Court’s approach in line with the CJEU case law? - Part One” (2024.10.7)、同Part Two (2024.10.9)を参照した。

²⁴ 麻生典「意匠法の存在意義－著作権法との関係を中心に－」麻生典・Christoph Rademacher編『デザイン保護法制の現状と課題－法学と創作の視点から－』(日本評論社、2016年)4-7頁。

²⁵ 例えばMargheritaによれば、イタリアでは家具メーカーを中心に、著名な建築家やデザイナーが考案したデザインを基に家具を製造していたが、応用美術が著作権法で保護されないことから意匠権としては権利の保護期間が過ぎているものについては活用可能であったものが活用できなくなること等が大いに懸念されたと言われている。Margherita, supra note22, p.294.

²⁶ Directive (EU) 2024/2823 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on the legal protection of designs (recast) (Text with EEA relevance).

²⁷ 当然に特許法、実用新案法、商標法等とも交錯する領域があり、特に商標による保護との交錯は実務上重要となるが、本稿では意匠法に注目していることから割愛する。デザインの法的保護について複雑な法律の適用関係を整理する文献は多く、例えば本稿で引用している文献の他、富宅恵『プロダクトデザイン保護法－商品・空間・情報を対象としたデザインの法的保護』(日本加除出版、2015年)、角田政芳・関真也・内田剛『ファッションロー第2版』(勁草書房、2023年)等がある。

い。

(1) 著作権法との交錯

著作権法は時代によって保護対象となる著作物の概念を広げてきた結果、意匠法の領域と交錯する分野が増えてきた。具体的には純粋美術と応用美術を完全に区別することは難しく、応用美術も著作権法によって保護されると考えられている。しかしその範囲が広がれば、何ら権利発生に手続き的要件が定められていないことに加えて保護期間も長い著作権法で保護される範囲が拡大することとなり、意匠法の存在意義を失わせてしまうという懸念が生じる。

この点、現行の著作権法が誕生する過程では、図案等の産業上の利用を目的として創作された美術の著作物が産業利用された以降は意匠法の対象とする案と、図案その他量産品のひな型または実用品の模倣として用いられることを目的とするものは原則として意匠法による保護に委ねるが、純粋美術としての性質を有するものである場合には美術の著作物として取り扱う案の2案が存在したが、後者の案が採用されたと理解されている²⁸。伝統的な裁判例は、応用美術が純粋美術と同一視できるような場合、著作権法によって保護されるという立場を採用するものが多かった²⁹。しかし、応用美術の実用的な機能を離れて美的鑑賞の対象となるものは著作権法で保護する³⁰、応用美術についても他の著作物の場合と同様に著作物性を解釈して決めるなど³¹、従来とは異なる基準を示す裁判例も見られるようになり、議論となっている。学説上もさまざまな評価がされているが、中山教授は、保護を受けるべき応用美術は純粋美術と同一視できるものに限定すべきであると指摘³²した上で、立法論としては無登録や無審査の権利(デザイン権)の創出、または現行の意匠制度と当該無登録ないし無審査のデザイン権制度が併存する制度もあり得ると指摘している³³。

(2) 不正競争防止法との交錯

不正競争防止法はさまざまな不正競争行為を列举し、行為規制のアプローチにより公正な競争環境を確保するための法律である。営業秘密が不正競争防止法によって保護されることは知っている読者も多いと思われるが、同法はデザインに関連する行為規制として他人の周知な商品等の表示と同一・類似のものを使用して他人の商品または営業と混同を生じさせる行為を禁止している(同法 2 条 1 項 1 号)。意匠も商品の識別力を持つ場合には「商品等表示」を構成することとなり、同一または類似のものを利用して混同を生じさせる行為が禁止される。ま

²⁸ 茶園成樹・上野達弘『デザイン保護法』(勁草書房、2022 年) 9-10 頁。

²⁹ 例えば長崎地裁佐世保支部昭和 48 年 2 月 7 日決定(博多人形事件)は「量産されたということのみを理由としてその著作物性を否定すべきいわれはない」としており、意匠登録の可能性があることが著作権法の保護を否定することに繋がらないことを指摘している。また東京地裁昭和 56 年 4 月 20 日判決(T シャツ事件)は、「絵画、彫刻等の純粋美術と同視しうるものは美術の著作物として保護しているものと解するのが相当」と直接的に指摘している。これらの裁判例を紹介する文献として播磨良承『デザインの保護』(六法出版社、1985 年) 104-109 頁参照。茶園・前掲注 28、10 頁も同様の指摘をしており、例として大阪地裁平成 12 年 6 月 6 日判決(装飾街路灯事件)を紹介している(同判決によればデザイン図に描かれた街路灯のデザインは、実用品の産業上の利用を離れて、独立に美的鑑賞の対象となり得るものとはいえず、著作物であるとはいえないとしている)。

³⁰ 知財高裁平成 26 年 8 月 28 日判決(ファッションショー事件)。

³¹ 知財高裁平成 27 年 4 月 14 日判決(TRIPP TRAPP 事件)。

³² 中山信弘『著作権法第 4 版』(有斐閣、2023 年) 220 頁。

³³ 中山・前掲注 32、223 頁。

他人の商品の形態を模倣した商品を譲渡等する行為も不正競争行為とされる(同法2条1項3号)。保護されるのは模倣の場合のみであるが、意匠権が発生するまでの間の保護の空白を埋める機能を果たしているとの指摘もある³⁴。不正競争防止法はあくまで行為規制であり、保護対象に何ら財産権的権利を付与するものではなく、意匠法と不正競争防止法による保護は根拠が異なるため、両方による保護は重複し、別個に保護される³⁵。デザイン自体の概念が多様化し、また重要な価値を持つようになってきたことから、デザイン保護のあり方として不正競争防止法によって保護される場面について、判例解釈や考え方の整理が行われているが、意匠法と不正競争防止法が他方の意義を減じさせる可能性がある訳ではないこともあり、両法のあり方自体を見直すべきであるとの議論は見られない。

(3) 生成 AI の普及と意匠法

生成 AI の急速な普及によってデザイン創作に生成 AI を活用する機会が増えている。この点、特許庁が実施した委託調査によればデザイン創作に生成 AI を利用する機会が増えてきていることを示すアンケート調査結果も紹介されているおり、生成 AI の利用方法としては、「デザイン案出し」、「アイデア出し、コンセプト作り」が多く、主にデザイナーによって利用されている傾向が見られる³⁶。また当該委託調査において検討されている論点としては、①意匠該当性・創作者について、②新規性喪失の例外について、③創作非容易性についての3つを取り上げ、ユーザーに対するアンケート調査やヒアリング調査に基づく論点整理を行っている。内閣府知的財産戦略推進事務局が事務局となって設置した AI 時代の知的財産権検討会が公表した中間とりまとめでも、生成 AI と意匠法の関係について整理が行われており、学習段階、生成・利用段階における意匠法の適用関係や AI 生成物の意匠法による保護について一定の解釈を示している³⁷。実務における生成 AI 活用が先行する中、研究者や実務家からもさまざまな解釈や解説等が示されている³⁸が、実務上の懸念を払しょくできている訳ではなく、制度上の手当てが必要とされている。この点、生成 AI の開発者と生成 AI の提供者が行うべき透明性の確保や知的財産権保護のための措置の原則を定めた「生成 AI の適切な利活用等に向けた知的財産の保護及び透明性に関するプリンシプル・コード(仮称)(案)」が2025年12月には内閣府知的財産推進事務局から示され、パブリックコメントに付された所であり、注目されている。

4. 現代の企業経営とデザイン

冒頭でも指摘したように、今日では経済社会上也企業経営上もデザインが一層重要な意義を有するようになって

³⁴ 茶園成樹『意匠法第2版』(有斐閣、2020年)13頁

³⁵ 例えばアパレル業界等においては「短期間のうちにデザインに対して行った投資を回収し、利益を上げなければならない」といった事情もあり、登録を要さない不正競争防止法による保護がより重要であるとの指摘もある。関真也「アパレルデザインの不正競争防止法2条1項3号による保護―「流行」の生成プロセスから見た商品形態の実質的同一性の捉え方の検討―」特許研究第68号(2019年)53頁。

³⁶ 特許庁「令和6年度産業財産権制度問題調査研究 生成 AI を利用したデザイン創作の意匠法上の保護の在り方に関する調査研究報告書」(2024年)。生成 AI の利用状況を把握する観点から同調査の中で、101 者の国内企業及びデザイン事務所に対してアンケート調査を実施しており、回答を得た38 者の回答を元にしている。

³⁷ AI 時代の知的財産権検討会「AI 時代の知的財産権検討会中間とりまとめ」(2024年)24―26頁。

³⁸ 例えば麻生典「AI 生成物と知的財産法」特許研究第74号(2022年)45―59頁、藤本一「意匠法における創作者の認定」特許研究第77巻第11号(2024年)114―125頁。鈴木康平「生成 AI によるデザインと意匠の新規性喪失―「特許庁政策推進懇談会中間整理」を踏まえて―」国際情報学研究第5号(2025年)89―101頁。

ている。日本企業ではデザインが軽視されてきた実態があるという指摘³⁹もあるが、ここでは、デザイン経営の観点、知的財産戦略の観点からデザインが企業経営においてどのような意義を持つようになってきているかについて整理を行う。

(1) 注目されるデザイン経営

特許庁が開催した産業競争力とデザインを考える研究会によれば、「デザイン経営」とは「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」と定義されている。また同研究会はデザイン経営について、「デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である」とも定義しており⁴⁰、その概念は企業実務においても徐々に浸透してきている。

もっとも、デザイン経営は「既存の経営理論とどのように接続され得るかは十分に検討されていない」⁴¹という指摘もあるように、経営上どのように位置づけて考えればよいのかについては必ずしも理解が十分に浸透しているとは言えない⁴²。今後、さらなる理論的な研究が進むことが期待される所ではあるが、まず経営資源の定義ないし概念⁴³に照らせば、デザインが重要な経営資源であることは間違いなく、この点についての異論は見られない。加えてデザインと経営の関わりについてはさまざまな指摘が見られる所ではあるが、例えばデザインが企業のブランドを形成するものであるとの指摘⁴⁴、デザインがイノベーションを促進するとの指摘⁴⁵等が散見される。またデザインを創出するデザイナーに着目し、デザイナーの視点やスキルを十分に発揮させることの重要性を指摘する見解もある⁴⁶。

またデザインが経営資源の一つでもある組織能力を向上させるものであるという指摘も見られる⁴⁷。このような

³⁹ 鷲田祐一『デザイン経営』（有斐閣、2021年）82－115頁。

⁴⁰ 産業競争力とデザインを考える研究会『『デザイン経営』宣言』（2018年）。

⁴¹ 安藤拓生・八重樫文「デザイン経営の議論の整理と研究課題の導出」デザイン科学研究第4巻第1号（2024年）132頁。

⁴² この点、岩谷昌樹・八重樫文「経営学部で『デザイン経営』を学ぶ意義－『デザイン経営』の理論的枠組みの検討」立命館経営学第61巻第1号（2022年）57－83頁が既存の経営理論との関係性について整理を行っており参考となる。デンマークデザインセンター（DDC）が実施した調査によれば、調査対象企業の79%がデザインによりブランド力が高まったとしている。Danish Design Centre, Design Delivers 2018: How design accelerates your business, 17-18 (2018)。

⁴³ 例えばデビッド・J・コリス／シンシア・A・モンゴメリー（根来龍之／蛭田啓／久保亮一 訳）『資源ベースの経営戦略論』（東洋経済新報社、2004年）44－46頁によれば、有形資産、無形資産に加えて、組織のケイパビリティの3つを含む概念と捉えられている。またジェイ B.バーニー（岡田正大 訳）『企業戦略論 上』（ダイヤモンド社、2003年）242－244頁も、「企業の経営資源（firm resources）とは、全ての資産、ケイパビリティ（能力）、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」と述べ、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本に分類できるとしている。

⁴⁴ 八重樫文・岩谷昌樹「デザインによるブランディングに関する考察」立命館経営学第53巻第1号（2014年）53－74頁、磯邊美香「組織ブランド形成におけるデザイナー能力の組織的貢献メカニズムに関する検討」デザイン科学研究第2巻（2023年）157－185頁。

⁴⁵ ベルガンティ・前掲注2、26頁以下参照。実証研究を含むものとして例えば、Galindo-Rueda, F. and Millot, V., Measuring Design and its Role in Innovation, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2015/01, OECD Publishing (2015)., Montresor, S. and Vezzani, A., Design, innovation and performance in European firms - JRC Working Papers on Corporate R&D and Innovation No 01/2017, European Commission, 2017.等がある。

⁴⁶ インダストリアル・デザイナーはマーケティングやエンジニアリングの領域にもそのビジョンを提供することができることを指摘し、その役割、経営資源としての重要性を論じるものとして、クリストファー・ロレンツ（野中郁次郎 監訳、紺野登 訳）『デザインマインドカンパニー：競争優位を創造する戦略的武器』（ダイヤモンド社、1990年）がある。

⁴⁷ 企業における知識創造においてデザインが重要であることを指摘するものとして、紺野登・野中郁次郎『知力経営：ダイナミックな競争を創る』（日本経済新聞出版、1995年）がある。また組織のデザインの重要性を論じるものとして E.A.ガーロフ（車戸實 監訳）『経営組織の理論とデザイン：戦略的アプローチ』（マグローヒル出版、1989年）がある。またミラノ工科大学の研究者がデザインという営みが戦略的な支援となるという意味での「ストラテジックデザイン」という概念も提唱してい

指摘は、デザイン経営の定義からすると重要な指摘である。この点、事業環境変化のスピードが速くなった今日では、経営資源を保有するだけでなく、経営資源を戦略的に活用することやそのための組織能力を重要視する考え方も広まっており、そうした概念の一つに「ダイナミック・ケイパビリティ」がある。例えば、デビッド・J・ティースは「企業の成功のために無形資産が重要であると同時に、学習や新しい知識の生成を可能にするようにデザインされた、ガバナンスやインセンティブ構造は重要である」⁴⁸と述べており、経営者がデザイン思考を持って組織を設計していくことの重要性を示唆している。デザイン思考とダイナミック・ケイパビリティを結び付けて論じている文献⁴⁹も見られ、デザインが今日的な事業環境下において求められる組織能力を高めるものであるという考え方が広がっている。

(2) デザインを念頭においた知的財産戦略

知的財産戦略は、例えば「知的財産戦略とは、事業を強くする知的財産の創造、保護（権利化）、活用の戦略である」⁵⁰といった定義がされている。言うまでもなく知的財産は企業にとって競争力の源泉となる経営資源の一つであり、企業が持続的に成長していくために必要な知的財産を戦略的に獲得し、これを効果的に活用することは企業経営にとって重要な要素であることから、知的財産戦略は事業戦略と一体的に機能する。事業戦略を実現する上で獲得すべき経営資源として、技術的な経営資源が必要であれば、どのような特許権を取得するかといった出願戦略が重要となることは間違いない。その際、国内外の企業や研究機関がどのような特許を出願、取得しているのかについても調査した上で、研究開発戦略を検討し、当該戦略に沿った特許権の取得を検討することも重要である。デザインという経営資源が必要であれば、どのような意匠権ないしより広義のデザインを取得するかといった経営資源の獲得戦略が重要となるが、あわせて他者の出願動向の調査を踏まえたデザイン戦略とそれに沿った出願戦略が重要となる点は同様である⁵¹。より中長期的視点に立てば、必要となる技術的な経営資源獲得のために研究開発部門の強化や人材育成といった組織能力の向上が重要となるように、デザインに係る経営資源獲得が必要であればデザイン部門の強化や人材育成が重要となる。またデザインについても他者と協働・協創する場面が増えており、オープンイノベーションに取り組む仕組みの整備が重要となる点も同様である。

(3) 中小企業経営とデザイン

中小企業は、大企業と比較するとヒト・モノ・カネといった経営資源に乏しく、経営資源の戦略的な獲得と活用

る。ジャンルカ・カレッラ、フランチェスコ・ズーロ編著（羽山康之 訳、牧尾晴喜 翻訳監修）『未来を創るストラテジックデザイナー—新しい価値の構想に向けた、戦略としてのデザイン入門』（株式会社ビー・エヌ・エヌ、2025年）を参照。

⁴⁸ David J. Teece, Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal Vol.28(13), 1319-1350 (2007). 同論文の邦語文献として、渡部直樹編『ケイパビリティの組織論・戦略論』（中央経済社、2010年）の第1章に収録されている、デビッド・J・ティース「ダイナミック・ケイパビリティの解明（持続的な）企業のパフォーマンスの性質とミクロの基礎」がある。本文における引用は、同邦語文献44頁。

⁴⁹ 例えば「デザイン思考」をダイナミック・ケイパビリティとして捉える文献として、Stefano Magistretti, Lorenzo Ardito, Antonio Messeni Petruzzelli, Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice, 38 Journal of Product Innovation Management 6, p.645-667 (2021).がある。

⁵⁰ 丸島儀一『知的財産戦略—技術で事業を強くするために』（ダイヤモンド社、2011年）2頁。

⁵¹ この点、外川教授は「企業等における意匠・デザイン戦略とは、当該企業の事業遂行上、独自の意匠・デザインを創作して、これらに関する知的財産を取得・確保し、市場における当該企業の競争優位性を確立・持続するもの」と指摘している。外川英明「意匠・デザイン戦略と弁理士」日本知財学会誌第6巻第2号（2009年）38頁を参照。

が重要となる。ベルガンティが提唱する「意味のイノベーション」を実現している企業の例を見ても、伝統的な技術・技能に裏打ちされた家具メーカーやアパレルメーカー等、中小企業の例は多い。標準化された製品を大きな市場に投入し、大量消費を前提とした大量生産をするというビジネスモデルではなく、コアなユーザーに高い付加価値を提供しようとする中小企業では製品自体におけるデザインの重要性は間違いなく高い。中小企業がデザインという経営資源の獲得と活用を戦略的に行おうとすれば、上記のようなデザインを念頭においた知的財産戦略もまた重要となる。

加えてデザイン経営も、中小企業にとって重要な要素となる⁵²。特許庁では中小企業におけるデザイン経営促進の取り組みをしている。2021年に「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」を公表し、2024年にはこれを発展させた「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2～未来をひらくデザイン経営×知財～」を公表し、周知を図っている。ハンドブックの中では、「社会・経済の構造が大きく変化し、企業経営のあり方が根本的に問われている中、デザイン経営は企業が生き残るため、さらには成長するための手段として期待されている」と指摘し、デザインを人格形成、文化醸成、価値創造という3つのデザインに捉えなおしている⁵³。また特許庁が実施した調査によればデザイン経営に取り組む中小企業に発現している効果として、「自社らしさの明確化」、「人材の採用・定着化」、「新しい仕事の創出」という3つが調査によって確認できたとしている⁵⁴。産業競争力とデザインを考える研究会も指摘していたブランド力やイノベーション力の向上に資するという点は、中小企業でも間違いなく、そうした組織能力の向上が人材の採用・定着にも資するという点を念頭に、デザイン経営に取り組む中小企業が増えることが期待される。

5. 最後に

製品やサービスの価値におけるデザインの重要性はもちろん、デザイン経営という文脈で経営上もデザインが持つ意義が注目され、デザインを含む知的財産戦略の重要性も高まる一方である。直近の政策を見ても、例えば2025年6月に知的財産戦略本部で決定された「知的財産推進計画2025」によれば、最近の調査で約27.1兆円の海外展開規模を誇る「クールジャパン関連産業」と呼ばれているコンテンツ、インバウンド、食、ファッション、化粧品等の産業が基幹産業的な位置づけと認識されており、これを2033年までに50兆円とする目標が掲げられている。こうした産業の担い手として、大企業だけでなく、地域の中小企業やデザイナーを含むクリエイターの果たす役割も大きく、デザイン経営の導入・定着が一層進むことが期待される。

こうした中、伝統的にデザインの法的な保護の中核を担ってきた意匠法に目を転じると、海外でも意匠制度のあり方を巡ってさまざまな議論が行われており、EUでは具体的な制度整備も進められている印象がある。日本で

⁵² 大企業と中小企業におけるデザイン経営の差異に着目するものとして、西垣淳子・沼本和輝・原田貴志・平山由佳・鷺田祐一・肥後愛「中小企業におけるデザイン導入の支援モデル構築」RIETI Policy Discussion Paper Series 22-P-017（2022年）がある。同研究によれば「デザイナーを雇用している中小企業についてみれば、ブランドよりイノベーションに軸足を置いている大企業の場合とは異なり、むしろ、ブランド価値に大きな満足度が出ていることが分かった」と指摘されている他、デザイン活動のパフォーマンス評価20項目について主成分分析を行った結果として「『現場への貢献』という成分だけが統計的に有意となった」とし、中小企業においてはより直接の効果が見えやすいところにデザイン経営に取り組む動機が集まっていると述べている（同15～16頁）。

⁵³ 特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2～未来をひらくデザイン経営×知財～」(2023年)3頁。

⁵⁴ 特許庁「中小企業におけるデザイン経営の効果・ニーズに関する調査」(2025年)。

も精力的な議論が行われており、令和元年にも大きな意匠法改正⁵⁵があった所ではあるものの、意匠制度が整備された当時とは経済社会の状況が大きく変化している。意匠法についても国内外の動向、立法事実を精緻に見極めつつ、必要な法改正や制度整備は引き続き重要な情勢にある。既に触れたように中山教授が基本書の中で、立法論としての無登録意匠制度に言及されている⁵⁶が、無登録の制度は既に触れたように欧州連合意匠においても採用されているものである。また無審査のデザイン権制度について、例えばアメリカでは特殊な制度ではあるが船体意匠登録制度⁵⁷が存在することも考えれば、各国の法体系や意匠権に係る権利構成の違い、立法事実の差異等について精緻な検討や議論が必要ではあるものの、こうした立法論はもっと議論があってもよいのではないかと考えられる。またデザインの性質上、国境を越えた製品・サービスの提供が一般的であるし、今後の大きな流れとしてもデザインが重要な意義を有する製品・サービスを積極的に海外展開させていこうとしている文脈においては、国際的なルールのあり方についても議論が必要である。また AI や 3D プリンティングに代表される技術革新の影響は、日本や先進国のみならず世界各国に影響を与えることから、今後、経済社会の変化はさらに加速することも予想されている。合意形成のハードルが高い条約によるルール形成だけでなく、EPA 等の 2 国間協定、契約実務や仲裁事例の積み上げ等によるソフトなルール形成も進んでいくことが予想されるが、より長期的視点に立てば意匠権の法的な性質や条約も含めた国際的なルールのあり方についても踏み込んだ議論が必要とされている。

⁵⁵ 令和元年（2019 年）改正法では、保護対象を画像、建築物、内装等にも拡大する大幅な改正が行われている。青木大也「意匠法改正：保護対象の拡大と関連意匠制度の拡充を中心に（特集 2019 年知財法改正の論点）」ジュリスト第 1541 号（2020 年）39-44 頁、渡邊知子「令和元年改正意匠法について－イノベーションの推進とブランド構築のためのデザイン活用の促進を目指して－」特許研究第 69 号（2020 年）7-23 頁、加島広基・押谷昌宗『令和元年改正意匠法の解説および新たに保護される意匠の実践的活用テクニックの紹介』（経済産業調査会、2020 年）、藤本一「意匠法令和元年改正の文脈」パテント第 74 巻第 8 号（2021 年）97-108 頁等参照。

⁵⁶ 中山教授は、「立法論としては、非登録デザイン権や無審査デザイン権の立法、あるいはそれらと意匠法とのダブルトラック制度も考えられる」と指摘している。中山・前掲注 32、223 頁参照。

⁵⁷ アメリカでは 1984 年半導体チップ法も「*sui generis*」を保護する法律として船体意匠法と同列に整理されている。またアメリカでは立法には至らなかったが、デザイン登録制度の創設が連邦議会で議論されたこともある。日本においても半導体保護を目的として「半導体集積回路の回路配置に関する法律」として導入されており、回路配置を登録制度によって保護している。半導体集積回路の回路配置に係る登録制度は必ずしも十分に普及したとは言えないが、無審査・登録制度を導入した例としては注目に値する。半導体の場合、技術革新のスピードが速く登録制度を通じた保護に馴染まないものも多かった他、回路配置自体は半導体をリバースエンジニアリングしなければ判別できないことに加え、模倣者が海外に多かったこともあり登録が進まなかったが、デザインの中には中長期にわたる保護に馴染むものも多く、デザインは視覚的に判別できることからより登録制度には馴染む可能性がある。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。