
企業経営とデザインをつなぐ

デザイン契約マニュアル

平成7年 2月

(財) 日本産業デザイン振興会

はじめに

情報化の進展や生活者の多様な価値観に対応した企業戦略の構築が求められる今日、産業界においてはデザインの戦略的な活用が認識されつつあります。

一方、デザイン業務の領域も工業製品のデザインからインテリアデザイン、食品等のパッケージデザイン、ポスター・カタログ等のグラフィックデザイン、工場や街などの環境デザイン、さらに地域デザインセンターの設立といった業務にまで拡大しています。

しかしながら、これらデザイン業務を営む事業所の多くは小規模事業所であり、かつ様々な事業所形態を持ち、多分野にわたっているためデザイン業務の内容が理解されにくいこともあります。デザイン活動の実際を理解し、デザイン事業所を有効活用することは、デザイン業の普及促進はもとより、企業の発展にもつながります。

ところが、デザイン事業所と企業の間関係を見ると、デザイン料金の考えかた、権利の帰属、デザイン契約形態など多くの課題もあります。

この「デザイン契約マニュアル」では、デザインを軸とした価値の創造、産業の活性化を推進するためには、企業とデザイン事業所の間で健全な取引慣行が樹立されることが必要であるとの認識に基づき、特に産業デザインと製造業の関わりを中心にとりまとめたものです。

なお、本書を刊行するに当たり、参画いただいた委員の方々並びに調査にご協力いただいた企業、デザイン事業所の方々に厚くお礼申し上げます。

平成7年2月

(財) 日本産業デザイン振興会

目次

1. デザイン契約マニュアルの目的	3
2. デザイン活動の実際	4
3. 企業経営とデザイン	9
4. デザイン業務の進め方	13
5. デザイン料金の考え方	25
6. デザイン契約のすすめ	31
7. デザイン契約のサンプル	36
(1) デザイン契約の特徴	37
(2) 契約書作成の手引き	39
(3) デザイン業務委託契約書 (サンプル)	49
8. デザインに関する相談・問い合わせ窓口	56

1. デザイン契約マニュアルの目的

従来、日本では儒教的倫理感を背景とした慣習にしたがって商取引が行われることが多く、文書による契約書が無くともあるいは無い方が、取引がスムーズにいく場合もありました。

今日、日本でも商取引の広域化、複雑化に伴い契約書を取り交し、契約書の内容を話し合うことで相互の責任や役割を確認することが一般化しています。

しかし、デザイン業務に関してはデザインが新しい概念であることや通常の商取引と異なると考えられたことから、契約書を基にした話し合いが行われず、誤解からトラブルに発展することも数多く報告されています。

このデザイン契約マニュアルでは契約を企業とデザイン事業所間のよりよい関係性の構築のためのコミュニケーションの道具と位置づけ、デザイン業務に関しての相互理解を円滑化することおよび誤解に基づくトラブルの防止を図ることを目的として作成したものです。

このデザイン契約マニュアルは、現在すでに良い業務関係にある企業とデザイン事業所の契約実態を否定するものではありません。

2. デザイン活動の実際

(1) デザインとは

日頃なにげなく使われている「デザイン」という言葉には「意匠」「設計」「計画」の3つの意味が含まれています。デザインは物の外形や色彩、機能にかかわること、その物の位置づけや意味、などを広く手がけます。また、最近では物がどう作動するか、画面に何がどのような順で表示されるか、展示会などで何がどのように展示されていくか、などのように「時間」「こと」「場」をもデザインの対象にしています。

しかし、一般には「デザイン」が「意匠」と呼ばれていた時代と同様に、その意味を漠然と「新奇性のあるモノの外形、図案、模様」ととらえる事が多いようですが、ほとんどの身の周りの物は程度の差こそあれ形・色、機能、意味・役割、などを一体としてデザインされています。

物と生活の関わりが密接になり多様化し、生活環境も地域文化から地球環境まで話題になる現在、企業に対してデザインが果たす役割は多いと考えられます。ここでデザインを発注する企業と、受注するデザイン事業所の契約を語るにあたって、企業活動に対して、デザイン事業所がどのような役割を果たせるかをまず紹介したいと思います。

(2) デザインのかかわり

デザイン業務の役割は生活文化の発展と、その情報の拡大にともなって発展・拡大してきています。バブル経済期には「デザイン」が流行現象として多くの分野で大量に導入されましたが、バブル経済の沈静化にともない、本来のデザインの持つ意味と役割は重要性

を増してきました。そもそも、デザインと生活は密接に関係しています。1984年の大旱魃によるエチオピアの難民キャンプでは死線をさまよっていた難民が、ある程度の食料と水の供給が確保でき生存が保証されたと同時に、生活環境を少しでもよく、楽しくするために限られた身の回りの物＝テントや、毛布、ドラム缶や古タイヤなどを改良し、「よりよいデザインの物」（外観と、合目的性の高い機能、等）を作り始めました。殺伐としたキャンプで古タイヤによる井戸のポンプ、毛布で作ったポンチョから針金と食品パッケージを利用したおもちゃまでが人々に潤いをもたらし、デザインを手伝ったボランティアのオランダ人デザイナーに人気が集まりました。この事実が示している様に、デザインは人間の生活に密着し、基本的な欲求をみたす大きな役割を果たしています。

いまやデザインは現在の私たちの豊かな生活の場で生活文化の向上、選択肢の拡大やものごとの交換価値の増大といった役割を果たしています。また、デザインは社会や産業における計画や生産のプロセスの一環となり不可欠な要素になっています。。

（3）デザイン事業所とフリーランスデザイナー

企業によっては多くのデザイン業務をこなすためにデザイナーを雇用しているところもあります。業種や企業規模にもよりますが、数名のデザインチームから、家電や自動車などの大企業のように数百名にもぼるスタッフを抱えるデザインセンターを組織しているところまでさまざまです。

一方で多くの企業が独立したデザイン事業所に仕事を依頼しています。この場合のデザイナーは個人のこともあり（フリーランスデザイナー）、デザイン会社（フリーランスデザインオフィス）のこともあります。また、その事業所の規模も1人～数名のデザイン事務

所から数十名のところもあります。さらに、それぞれ得意とする分野や仕事の進め方に違いがあって、個性的です。したがって、仕事を依頼するにあたっては、企業の経営者の考え方、求める内容にあったデザイン事業所やデザイナーを選ぶことが重要です。

(4) デザイナーの役割

デザイナーは社会のさまざまな分野でさまざまな働きをしています。デザイナーはものごとの目的に対して、機能・用途・意味・関係性を整理して、美しいかたちにまとめあげ（具現化）、社会的・経済的価値を生み出す専門家として世の中でいろいろな働きをしています。

個人に対して

個人の住宅の設計やインテリアデザインなどに建築家やデザイナーが相談にのります。

団体に対して

様々なグループ、クラブなど私的な団体から組合などのオリジナルブランドの商品の企画から広告までを行ったり、あるいはユニホームを作ったり、広報誌の企画・制作までお手伝いします。

自治体などの公共機関に対して

自治体のデザイン施策への委員参画を始め、街づくり、環境デザイン、産業振興といった地域活性化のためのデザイン支援や、デザインイベント等の審査員・講師そして、広報ポスターのデザインまで様々な活動をおこなっています。

企業に対して

企業活動に対しても、デザイナーは様々な形で協力しています。製品やパッケージのデザインを手がけることは当然ですが、名刺やレターヘッド、カタログやサービスマニュアル、さらに企業イメージの確立まで広い範囲に関係します。

(5) 企業とデザイン

企業にとってのデザインというとカーデザインや、ファッションデザインが知られていますが、「インダストリアルデザイン」（産業デザイン）では一般消費者にわたる商品全般をはじめ、工作機械やツール類などあまりデザインの対象と考えられていなかった物のデザインまで、人の目や手に触れる「もの」全てをデザインの対象としています。いまや、企業活動の要となる商品の企画、開発およびマーケティングにおいてデザインは欠くことができません。優れた商品、市場での競争力がある商品を考え、その機能、性能をはじめ総合的な価値を形にする専門家としてデザイナーが活躍します。

一般に、印刷物全般を扱うことで馴染みのある「グラフィックデザイン」はカタログ、ポスターなど印刷物全般から、商品パッケージなど広くデザインを行っています。また、会社のマークや社名の文字のデザインや社用車のカラー&グラフィックにはじまり、広報誌の発行やテレビ・ラジオのコマーシャルまで、企業のイメージづくり、広報活動にも深く関わっています。

オフィスや工場、店舗においては、使いやすく効率的で快適な環境をデザインします。工場にデザイン？と思われるかもしれませんが、働きやすい動線計画や、注意を促す表示や案内などのサイン計

画、労働環境改善のための工場内の色彩計画まで多くの事を手がけます。

さらに、最近では「事」を扱うデザインと言われるイベント、展示会などの計画から展示までを扱うデザイン事業所や、「4次元」のデザインと言われる、映像、ゲームソフト等を手掛けるデザイン事業所も多くなっています。

他にも産業や生活の多様化に伴い、さまざまなデザイン分野の名称があります。しかし、実務上では1人のデザイナーがいくつものデザイン作業全体の指揮を取ったり、業務内容に応じて各分野のデザイナーが相互に密接に協力、関係し業務を進める事が多くなり、○
○デザインと一言で表現することが難しくなっています。

このようにデザインの役割は多岐にわたり、生活の場においてデザインが関わっていない商品を見つけることが困難なほど産業とのかわりが密接になっています。いまやデザインは産業における生産プロセスの一環となり、企業活動にとって不可欠になっています。

3. 企業経営とデザイン

(1) メーカーにとってのデザイン事業所の役割

新製品開発のサイクルと質を高め、競争力と収益力の向上を。

すでに自社ブランド製品を開発し、販売している中小製造業にとってはオリジナリティーのある製品を持つことが、経営戦略の重要なポイントとなります。一時的には製品の優位性は保てても、時間の経過と共にその製品の競争力が弱まり、収益性も減少していくのが一般的な商品ライフサイクルです。ところが、複数の新商品開発はそう簡単にできないのが現実です。

その原因としては、

1. 商品企画・開発を担当するスタッフの不足。
2. 資金導入の決断に必要な情報が集まらない。
3. 販売ルートが弱く、販売が出来ない。

などの要素が複雑にからみあっていると云えます。

そして、現在の商品が国内外の競合品に対して、劣性になったとき、はじめて新商品開発に社運をかけて取り組む、というのが多くの中小製造業の現状と考えられます。

デザイン事業所は、これらの新商品企画・開発のニーズに迅速に、しかも、豊富な経験を持つプロとして必要なときに参画する有能なパートナーと位置づけられます。

もちろん、デザイナーを社員として抱えることのメリットも多いのですが、選任のスタッフとする負担は大きく、中小製造業の経営戦略としては、慎重を期するところです。

その意味では、デザイン事業所は経費的に変動的経費であるため、市場変化や、景気動向に対してのリスクは低く抑えられます。

(2) 下請け企業にとってのデザイン事業所の役割

下請け企業がメーカーへ脱皮する時の「水先案内人」

企業経営は市場に商品やサービスを提供することで成り立っていますが、日本の企業の約99%は中小企業に分類され、自社ブランドの製品や独自のサービスを開発し、製造・販売、提供している企業は数える程でしかないのが現状です。

中小製造業に関して言えば、大半が自社開発商品を持たずに、親企業のブランド製品、またはその部品を親企業の指示により、加工・組立・検査・梱包・出荷などの下請け業務を行うことで経営を成り立たせています。

下請け企業としてはマーケティングを実施し、市場と直結する自社ブランド商品を開発する製造業（メーカー）としての地位を築く事が進むべき道であると考えられます。メーカーとなることにより、社会的地位と知名度が向上し、リクルートに有利になり、収益が増大する。親企業から独立し、この善循環を自律的に行う構造が今後の健全な中小企業のあり方と考えられます。

しかし、今まで下請け企業経営者は下請け業務でも安定した事業収益が有ること、多忙であること、さらに製品開発のスタッフがいなく、そのプロセスがわからない等の要因から、現状に妥協し自社ブランドを持つ「メーカー」への脱皮の夢を実現しないでいます。

このような企業の「経営者の夢」を叶える外部スタッフとして、デザイン事業所が存在しています。デザイン事業所のデザイナーとスタッフたちは、企業経営者に様々な情報・技術・アドバイスを提供し、「製品開発の水先案内人」としての役目を果たしてくれるでしょう。

いづれにしても、中小製造業が「デザイン」という付加価値を製品に加えることによって、市場における競争力を高め、企業経営としての高収益化を図ることは、今後の重要な経営戦略となるでしょう。

(3) デザイン事業所活用のメリット＝企業の視点から

■メーカーの場合（自社ブランドのある製造業）

1. 外部デザイン能力を効果的に活用することで、自社の商品開発における経営資源である「人」「情報」のレベル向上が図れる。
2. 開発商品別にデザイン事業所を選択できることから、デザインの質的向上が図れ、商品の市場競争力が高まる。
3. 商品開発の外部委託により、人材不足の補充ができるとともに、雇用した場合の能力のバラツキによるリスクを低減できる。

■下請け中小企業の場合

1. 商品開発に必要なさまざまな情報とコンサルティングを受けられる。
2. 下請け企業から、自社ブランドを持つメーカーに脱皮するために必要なオリジナリティーの高い商品開発のパートナー。
3. デザインの導入で、企業や商品の市場におけるイメージを高め、社員の帰属意識を高めることができる。
4. 社内にデザイン組織を設置することに比較し、外部デザイナーに依頼することで、必要な時に適切な人材を活用でき、固定費が低減できる。

(4) 中小企業経営におけるデザイン業務の意味と役割

現状では、一部の経営者を除き中小製造業の経営者からデザインの価値は、過小評価されています。その最大の理由は、製造業の経営管理のポイントは一般的に、Q：品質、C：価格、D：納期、I：情報といわれており、これらを改善向上することが「競争力の向上」と、「利益の増加」につながり、デザインはこれらの事と意外にも無関係であると考えられているからです。

経営者は、直接これら品質、価格、納期、情報の改善向上に関係する「設備投資」や「経費の消費」などには、積極的に取り組み、思い切った決断と投資を行います。

しかし、デザインに関しては、企業経営との因果関係がイメージ出来ないために、本来デザインが不可欠とされる商品開発においても、予算化の検討すらしていない、ケースが大半です。

デザイン事業所からは経営者に、デザインにより「商品の高付加価値化」を実現し、「企業利益の向上」につなげる「方法」と、「進め方」を具体的に提示し、どのくらいの「予算」と「期間」、さらに、窓口としての「スタッフ」が必要か、をまずイメージしてもらう事が必須条件です。

経営センスの高い中小製造業の経営者は、「投資」対「効果」が具体的に把握できた場合、多少のリスクは当たり前とし、社運を賭けるような開発業務にもチャレンジします。

具体的には、「デザイン業務」についての契約書、日程表、見積書等を提示し、それを説明する作業がデザインを理解してもらうことのスタートと言えます。ここから必要な資金や、リスクの程度が測定でき、成功した場合に得られる「製品競争力」と「企業利益」を積算でき、デザイン業務の必要性が判断できます。

4. デザイン業務の進め方

(1) デザイン業務の依頼

従来、デザイン業務の外注というと、工業製品の場合はある程度価格や、基本設計が固まり、場合によっては素材や、製法など「外形以外の全て」が決定済で外観（スタイリング）のデザインだけを依頼する、ということが一般的でした。たしかに現在でも、デザイン事業所は外観のデザインも行いますし、数々の制約のなかでも魅力的な外観を創り出すデザイン事業所もあります。

しかし、多くのデザイン事業所をみれば、事業計画の段階や、市場調査、商品企画といった企画段階を得意とするデザイン事業所もあれば、機構設計をこなすデザイン事業所もあります。また、ユーザーの潜在的ニーズを読みとり、通常の市場調査からは得られない商品のあり方を企画・提案するデザイン事業所もあります。

したがって商品開発を外注するときには、いつから、どのようなデザイン事業所に依頼するかが大変重要になります。

(2) デザイン業務を依頼するときに注意すべき点

デザイン業務における協力関係

巷では経営者のひらめきや、デザイナーの大胆な発想から大きなサクセスが転がり込んできたような話を耳にします。しかし、現実には経営者の「ひらめき」からサクセスストーリーが生まれる事は稀

であり、多くの場合、正確な情報・綿密な計画など、地道な経営努力や、技術開発・市場開拓などが成功の裏にあることは周知のとおりです。

その反面、新商品開発にデザイン導入を行う事となると、デザイナーの一瞬のひらめきが商品に夢の付加価値を与え、成功が転がり込んでくるかのようなデザイン神話が真実味を帯びてきます。これはデザインのある一面を物語ってはいますが、この一面のみに企業の将来を賭ける事はハイリスクと言えます。この「ひらめき」も、多くの経営者による経営改革と同様、情報・知識・計画・経験などに裏付けされた論理的な創造行為の結果といえます。

従って、デザインの導入によって市場競争力のある商品を開発する時は、プロセスにしたがった密接な情報交換と、信頼関係に基づいた意志決定が必要となります。

また、一部の例外（開発しようとする商品の技術、業界内部の事情や、市場の状況に精通したデザイン事業所）を除いて、デザイン事業所と企業が新商品開発を行うときの役割分担は補完関係にあることを忘れてはなりません。つまり、新商品開発にあたっては企業側も従来の新商品開発に必要な企業努力を従来以上に行いつつ、今までの自社に欠けていた部分を社外ブレンであるデザイン事業所に依頼する、という事実です。生活者の厳しい選択眼に叶う良い商品を生み出す力を得るには、デザインが商品開発プロセスの重要な一部であるという認識にたった、円滑な共同作業が不可欠です。

■実務を始めるまえに注意したいこと

デザイン導入の必要性を感じたら、デザインそのものについてはデザイン事業所に相談することが大事ですが、通常の共同事業と同様に事前に考えておきたいことがあります。

1：自分を知り、相手を知る

まず、企業活動のどの部分に、なぜデザイナーの力を借りようとするのか、経営者自身がよく考えをまとめておくことが必要です。売上増が目的であるにしても、効果的なちらし広告をたのむのか、新商品の企画をたのむのかではデザインの業務内容もずいぶん異なります。次に、相手のデザイナーがうまく要求に応じてくれるかどうか、その専門領域や実績からデザインや企業経営に対する考え方まで良く話し合っ、理解し合う必要があります。

2：意志決定は経営者の責任で

デザイナーの創造性や高い能力を活用し、経営資産として活用するためにはデザイナーの提案を企業経営者が自社の能力や立場に合わせて翻訳し、商品化する事が必要です。デザインの導入においても、他の新技術導入などと同様、経営者自身が責任をもって意志決定することが不可欠です。

3：デザインの依頼は早い時期から

デザイン事業所への依頼は出来るだけ早い時期から行うことが大事です。事業戦略や企画から手がけるデザイン事業所も多くなっています。外観のデザインだけを依頼する場合でも早くから情報交換を行うことにより、技術開発などにデザインの提案が織り込めたり、アイデア自体の熟成が進むなど、早期の依頼には多くのメリットがあります。

■実務での留意点

デザインを依頼するときには業務関係を明確にするために、つぎのことをよく話し合い、合意したことは記録しておきましょう。

そのためにも、契約書を取り交わす習慣を身に付けたいものです。

1：デザインの依頼範囲を明確にする。

デザインの業務範囲は大変に広く、その業務範囲は必ずしもわかりやすいものとは限りません。したがって、事業主とデザイナーの思惑の違いから、期待どおりの成果が得られない、ということも起こりがちです。商品の外観（スタイリング）のみの依頼なのか、商品企画から販促物まで依頼するのか、技術提案も期待するのか、などについて双方でよく話し合いきちんと合意しておくことが重要です。すでに予算が決まっているときは、予算内でどの範囲のデザイン業務が出来るかデザイナーに相談する方法も有ります。

2：役割分担をきめる

デザイン作業を進めるためには、通常企業側の作業も必要になります。作業内容により必要な項目は異なりますが、デザイン作業に必要な市場調査やその分析、製品の形態の研究や図面の作成など、多くの事をこなす必要が生じます。企業、デザイン事業所の両者が協力することは当然ですが、お互いの役割と責任範囲を確認し、必要な作業が予定された期日に完了するようにしましょう。

3：依頼テーマに関する情報を開示する

デザイナーとよく話し合い要望のあった情報は可能な限りデザイナーに伝えましょう。

生産技術や、技術開発の進行状況、開発計画書や図面、参考商品や商品コンセプト、競合商品や市場での商品の位置づけ、販売方法や戦略など。企業理念も貴重な情報です。

4：デザインの成果物、その数や日程条件を明らかにする

報告書やデザイン企画書、スケッチ、図面、模型など必要な成果物の種類と数量、提示する回数と期限をデザイナーと話し合いながら明確にしましょう。ゆとりをもった日程計画をたてることが重要です。

5：成果物の権利について明確にする

通常、意匠権などの工業所有権を受ける権利は創作者に帰属し、デザイン料支払いにより依頼者に実施権が発生する契約が多くなっています。近年、知的所有権の保護が盛んになってきています。開発した商品の権利保護のためにも弁理士など専門家の適切なアドバイスを受けましょう。

デザイン作業の途中成果品であるスケッチなどの内容に含まれる権利の帰属は、契約内容にもよりますが、1点を商品化する場合は1案、というように選択された案が依頼者に帰属し、選択されなかった案はデザイナー側に帰属するなど、様々な対応があり得ます。契約時によく話し合う必要があります。

また、契約内容によっては一つの商品のデザイン開発を行った後に予定外のシリーズ展開を行ったり、他の商品に転用するなど新たな経済効果が発生する場合にはデザイナーの承認が必要な事がありますので注意が必要です。

転用、展開にあたってデザイナーと相談することは人気商品のデザインの質を維持、改良するためにも重要です。

(また、印刷物などに第三者の絵画、写真などを使用した場合は、再度使用許可を取り、同一性を保持したまま使用することが義務づけられていますので、注意が必要です。)

6：デザイン料金（契約金額）を明確にする。

デザイン業務を依頼すれば、デザイン事業所も医療機関や会計士事務所と同様、専門家を雇用し、設備に投資して経営を行っている所以对価の支払いが必要です。デザイン業務を依頼するにあたっては、業務内容と共に予定変更の場合や、出張旅費など経費の扱い、支払い方法などを含めて料金を明確にする必要があります。「5. デザイン料金の考え方」の項参照

7：担当窓口を明確にする

デザイン開発のトラブルの多くはコミュニケーションミスが誘因です。デザイン担当者を決め、関連情報の流れを一元管理することが重要です。

デザインの決定や、重要な打ち合わせには担当の企業の経営責任者とデザイナー双方が参加する事が大事です。提案されたデザインに不満が有る場合も、デザイン担当者から遠慮無く直接表現で伝える事が良い結果につながります。

8：デザイン管理も含めて依頼する

デザイナーが金型や、試作品、など商品化のための仕上げ作業のチェックに立ち会い、デザイン上の意見を織り込めるようにします。最終段階までデザイナーが関与することで商品の質が高くなります。

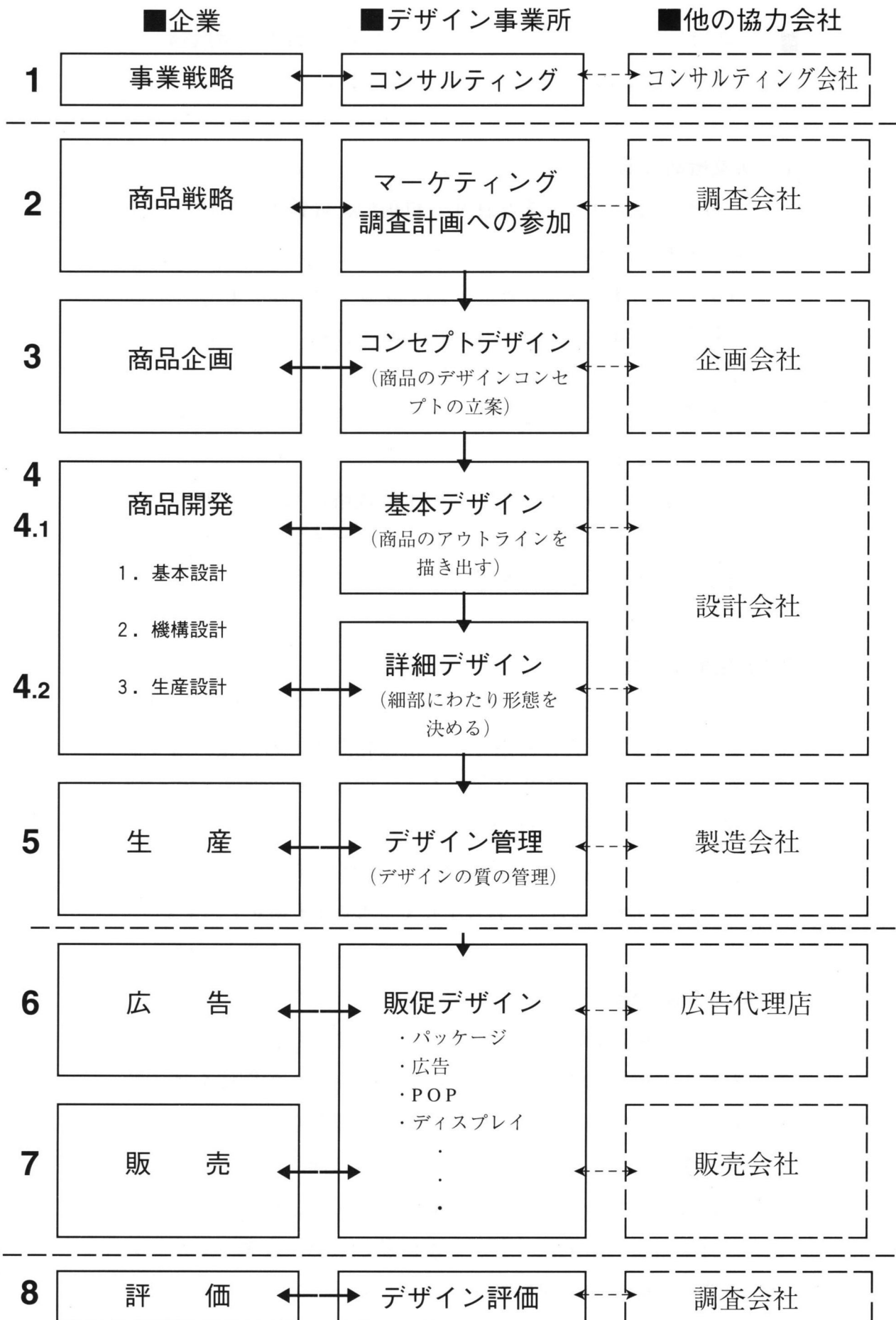
カタログ制作や販促イベントなどにデザイナーが関与することも重要です。

9：デザインの維持管理

長期間にわたって開発した商品が流通しはじめると、つい安心して、営業担当者にまかせきりになりがちです。しかし、流通開始と同時に商品の改良や、次期商品のデザイン開発を考えたほうがビジネスが上手くいくことが数多くあります。

商品のシリーズ化や、会社のイメージや歴史作りのためにも流通しはじめた商品の適切な評価と、デザイン開発能力の維持管理は不可欠です。担当デザイン事業所とのコミュニケーションは販売開始後も重要です。

(3) デザイン業務の流れ



■左の表は工業製品をデザインする場合の例を示したものです。
以下デザイン業務の流れにそって説明します。

1：事業戦略段階

一般的にはデザインを発注する以前の、経営方針を確立し、開発戦略を固めておく段階です。

経済状況、社会環境、産業の動向などを分析し、自社の位置づけなどを確認し、確実な状況判断を行い、経営方針をたてます。また、従取引のある問屋、商社など流通関係者との話し合い、折衝も重要です。これらに基づき、対市場戦略・戦術をたてます。

商品開発の依頼においてもこの事業戦略の内容はデザインを行うために大事な情報です。また、デザイン事業所によっては事業戦略の立案、提案を行うところもあります。

2：商品戦略段階

マーケットニーズ、コンシューマーニーズを把握し、開発テーマの確立を行う段階です。市場動向などの情報に基づき商品のライフサイクル計画をたて、開発要件の抽出を行い開発スケジュールを設定します。

最近ではこれらニーズの調査、ライフサイクル計画を企業や、調査会社と協力して行うデザイン事業所も増えています。

3：商品企画段階

商品の市場における位置づけなどを明確にし、デザインコンセプトを確立します。企業の開発する商品への期待や技術的背景、コスト条件や、予想される販売経路などの情報をデザイン事業所にもれなく伝えます。当初の商品の位置づけ以外の提案が行われる事も珍しくありませんが、初期の試行錯誤は将来の良い結果につながる事が多いので、企業とデザイン事業所の積極的な取り組みが必要です。

4：商品開発段階

4. 1：基本デザインの段階

開発の方向が決まった後の、基本スペックと企画コンセプトをもとに具体的なデザイン作業を進める段階です。

企画・コンセプトを基に、商品のフォルム＝基本形態を創っていきます。ごく簡単なスケッチから簡略図面、発砲プラスチックによる模型など様々な手法を使い検討が始まります。基本デザインといってもデザイナーのあたまには仕上げの質感や、店頭での効果、生活者に使われている状況のイメージといった事が想像されています。企業側の基本・機構設計に係わる問題を討議する場です。また、他社の新製品の情報、社内会議の状況などはできるだけ早く伝え、会話を持ちましょう。ただし、デザインの間中チェックを頻繁に求めることは「中間チェックのためのスケッチ制作」の手間が増えたり、「盛り付け前の料理」を見るような「無用な不安感」を持つ原因にもなります。デザイン作業のスケジュール表記載以外のチェックはなるべく避け、どうしても必要な時は事前に目的などを話し合い、事情に詳しい限られたメンバーで行う等の配慮が必要です。

4. 2：詳細デザインの段階

機構設計・生産設計へ技術開発を進めるために、さきに合意した案から生産にむけて最終的なデザイン決定をするためのより詳細なデザイン作業を行います。例えばコスト条件や製造条件に従い外観を構成する部品数を調整したり、製造方法に合わせて素材や形状を検討し、デザインを行います。デザインモデル、外観意匠図面、デザイン仕様書などによる検討、指示が行われます。

5：生産段階

商品の生産移行の段階での金型チェック、試作チェックなどから、量産品立ち上がりまでデザイン管理を行い、デザインの仕上げを行います。例えば金型技術に合わせて製品の形状の調整を行ったり、表面の仕上げを決定するなど、実際の製品の質感を高める作業を行います。また、品質、社名、製品名、使用方法や注意などの表示をコスト、機能性、外観上、法規制、実際の使われ方などをデザイナーが総合的に判断し指示することも行われます。

6. 7：広告・販売段階

広告戦略・戦術の企画、展開を専門としているデザイン事業所も数多くあり、テレビ、ラジオのコマーシャルやプロモーション、展示会やイベントなどを幅広く手がけています。

専門外のデザイン事業所でも広告の企画会議への参加や広告関係のカタログ、ポスターのデザインや商品の訴求点などに有力なアドバイスが行えます。

また、店頭販売の商品の場合にはパッケージデザイン、商品のネーミングのデザインは必須となりますし、店頭での陳列方法や陳列台のデザイン、商品名・スペック・価格の表示板、などデザインした商品の魅力を最大に引き出す方法もデザインの対象となります。

8：評価段階

通常、商品が流通し始め商品が店頭に並んだときから、次期商品の開発を考えるはじめる必要が有ります。将来予測や市場評価に応じ、サイズや色の追加、上級機種や普及機種の追

加等、商品ラインナップの充実や改良モデル投入の時期などを検討します。多くの場合、共同開発を行ったデザイン事業所と商品の適切な評価を行い、継続的にデザインを行っていくことが良い結果に結びつきます。

5. デザイン料金の考え方

(1) デザイン料金の構成

デザイン業務の成果物が「スケッチ=絵」であることが多いことから、画家に肖像画の制作を依頼したときのようにデザイン料金を「絵」の制作料と覚えることが多いようです。しかし、デザイン料の中で「絵」の制作費が占める比率は通常ごく一部です。

デザインにかかわる料金は内容的に次のように分けられます。依頼する業務の種類や内容により以下の項目の一部、または全てがデザイン料に含まれます。

1：コンサルタント料

デザインの専門家の立場から企業活動や商品に対して助言をしたり、指導を行うことに対する対価。通常、顧問契約などの名称で年間契約などを取り交わし、適宜会合を持ちデザインに関して総合的なコンサルティングを行うことが一般的です。

2：企画料

デザイナーが情報や感性に基づき、アイディアやイメージなどを発想し、論理的に組み上げ、企画や構想として総合的にまとめあげていく創造行為に対する対価です。

3：制作料

デザインの過程で必要となる版下原稿やスケッチ、図面、模型などを制作する作業の対価。

4：権利の使用料

デザイナーの創作物に対する権利を使用したり買い取ったりするための対価。

5：デザイン管理料

デザインしたものの生産化や商品化に当たっての管理業務に対する対価。

6：資料などの使用料

デザイン開発、及びコンサルティングなどのために各種データ、写真、イラストレーション等を必要とした場合に発生することがあります。

7：拘束料

デザイン事業所に対し、発注者の同業他社へ対するデザイン業務を禁止し、且つデザインの実務が発生しない場合や、相対的に大きなデザイン業務を依頼したにも係わらず業務を待機させた場合は事務所設備や人員の拘束・維持のための費用が必要になることがあります。

8：実費

デザイン業務を行うために必要な出張経費や、デザイン事業所から外注したモデル制作などの費用です。

見積書などをもとに事前に話し合い、予算、内容を決めておくことが重要です。

以上のように、デザイン料には「創作価値に対する対価」としての要素と、「特殊技能者の労働に対する対価」の要素が有ります。

(2) デザイン料金の支払い方の実例

デザイン料金には前述の要素の一部又は全てが含まれますが、実際に企業からデザイン事業所へ支払う方法は、契約内容により様々ですが、以下の方法が多いようです。

1：一括払い

業務開始から終了時までの契約期間中に、一括して支払う方法です。

2：分割払い

業務開始から終了時まで分割して支払う方法です。

分割方法としては月々の均等払いが一般的ですが、着手時・中間・終了時に1／3ずつ支払うなど、さまざまです。

3：段階払い（フロー法式）

分割払いの一種で、「デザイン業務の流れ」の説明にあるようなデザイン業務の各段階の終了毎にデザイン料を支払う方式です。

4：年間契約方式

長期間にわたりデザインコンサルティングなどの業務協力関係をもつ場合、通常双方の経営の安定を図るため、前述の支払い方式の個別業務契約と併せて年間契約を締結することが多くなっています。

支払方法は、年間契約金の1／12を毎月支払う事が多く、四半期毎の支払いという例もあります。

年間契約の場合、契約料金にどの程度の作業が含まれるかを
はっきり決めておく必要があります。また、毎年自動的に更
新する場合など、あらかじめ契約内容の話し合いを行う時期
を決めておくことが必要です。

5：ロイヤリティー方式

通常、前述の契約（支払い方式）と併用され、ロイヤリティー
の契約をもとにデザイン料の一部を商品の販売に従い、売り上
に対する一定の比率でデザイン事業所に支払っていく方法で
す。本の販売と印税の関係に似ていることから「印税方式」と
も呼ばれています。

通常、デザインの着手金（イニシャル）の支払いのあと成功報
酬として支払われます。また、契約にあたっては弁理士など専
門家が関わるのが一般的です。

(3) デザイン料算定の考え方

デザイン作業が極めて多様であることから、全ての業務に共通して使える決定的なデザイン料金の報酬基準は有りません。しかし、広く使われている方式、考え方が有りますのでそれを以下にあげます。

1：人工方式（マンパワー方式）

あらかじめデザイナー1人当たり、単位時間あたり（1日または時間）のデザイン料を設定しておき、受注した業務に延べ何人日間必要かを算出しその基準料金に乗じてデザイン料を算出する方法。通常、デザイナーの経験や実力により基準となる単価が異なります。

2：指数・点数方式

通常、作業内容を詳細な項目に分類した表があり、各項目に重要度、難易度などにより指数・点数が設定されていて、時間、デザイナーのランク、などに単価を乗じて総額を算出する方法です。

（社）日本グラフィックデザイナー協会（JAGDA）の算定基準やFD方式とよばれるものが指数方式のものとして知られています。

3：費用対効果

デザイン業務によってもたらされるであろう経済効果を算定し、その経済効果の程度によりデザイン料金を算出する方法です。

多くのデザイン事業所は以上で紹介した方式を単独、或いは組み合わせてデザイン料を算出しています。また、適度な範囲内であれば発注者の予算に合わせてデザイン作業の内容、量を調整し、組み立てて要望に答えるという事も行われています。デザイン料に関して不明な点は、デザイン事業所と直接よく話し合う事が重要です。

6. デザイン契約のすすめ

日本語の味は「曖昧」な部分にあり、日本の良さは「曖昧さ」の部分にあるとも言われています。多少曖昧な部分は人間関係の潤滑剤となりますが、未知数が多いうえ、誰もが忙しくなるデザイン開発業務に曖昧な部分が多いことは大変危険です。交通事故の原因はよく「スピードの出しすぎ」や「前方不注意」といわれていますが、これらの多くは時間に追われることからの「甘え」＝「潜在的な相手への期待」の心理状態に起因するといわれています。ゆとりが無いときの「止まってくれるだろう」が事故につながっています。

商品開発では企業、デザイン事業所、共に多くのことを同時に進め、終了してこそ成功します。「～ねばならないこと」だらけの商品開発に曖昧な部分を残しておく、つい、「開発してしてくれるだろう」「解っていてくれるだろう」や、「これは相手の経費だろう」といった「甘え」や「誤解」が生まれます。「だろう」では理想的な商品開発を行うことは出来ません。十分競争力のある技術力・デザイン力を持つ企業とデザイン事業所が「曖昧」と「甘え」で新商品開発に失敗した例はいくらでも転がっています。その反面、企業とデザイン事業所の会話がスムーズに行われ、「なすべきこと」を取り決め「曖昧」な部分は「何時はっきりさせるか」が認識されていた場合は成功率が高だけでなく、長期にわたって業務協力関係が続くことが多いようです。。

企業とデザイン事業所が商品開発のパートナーシップを組む時は目的・作業内容・成果物のあり方・スケジュール・役割分担・費用などを話し合い、契約書の形で残しておくことが大事です。また、作業上の誤解を起こさないためにもデザイン契約を取り交わす必要があります。

(1) 契約の実態

平成6年度に(財)日本産業デザイン振興会が全国260社の企業およびデザイン事業所を対象に実施したアンケート調査、ヒヤリング調査にみる契約と業務の関係。

デザイン業務を外注したことのある企業、デザイン事業所の各々約8割、約9割がなんらかのデザイン契約を交わした経験をもっています。

しかし、全てのデザイン業務のうち契約を交わす比率は、企業で4割弱、デザイン事業所で4割強に留まります。

さらに契約書を取り交わす企業、デザイン事業所の契約書に記載されている項目は、「支払い条件」「デザイン料」「契約期間、及び更新」の3点が約9割の契約書に記載され、「デザイン作業のプロセス、業務範囲」に関しては約8割となっています。

「成果物の内容、数量」や、「解約条件」など、デザインを業務として受け止めた場合当然あるべき項目の記載は企業では3割以下、デザイン事業所でも半数以下となっています。

以上にみられるように、多くの企業、デザイン事業所において、契約書は形式的なものであり、双方の業務上の責任範囲、役割分担や、約束事を明確にする目的を果たしていない実態が見えてきます。デザイン業務が複雑であるからこそ契約書やスケジュール表、見積書などをもとに企業とデザイン事業所双方が事前にしっかり話し合い、相互理解を深め、誤解やトラブルに発展する種をなくすことが不可欠と考えられます。

(2) デザイン契約により業務関係が改善された事例

企業側の意見

■自社の年間デザイン開発予算と商品計画を基にデザイン事業所が作ってきた業務計画書、見積書、などをもとに話し合い、多少の調整後業務を行っているのでトラブルは無い。

■以前は契約書を取り交わさずにデザイン業務を発注していたが、最近、企画段階からデザインフォローまで含めた契約を取り交わしたことにより、途中でコストを気にする事無く相談が出来るようになった。結果として契約を結んだことでデザインの質が向上し商品の付加価値の向上につながった。

■デザインに力を入れることで市場評価が高まり、販路開拓が出来たので常に良いデザイナーに仕事を依頼することを心がけている。しかし、開発費が限定されているので短期間では十分なデザイン料を支払えない。その対応策として個別契約（約2年間）とロイヤリティー契約（無期限）を交わし、開発費から支払える範囲で個別契約に基づきデザイン料を毎月の分割で支払ったあと、ロイヤリティー方式で支払っている。償却が終わるまでの2年間は当社も利幅が少ないのでロイヤリティーの率を低く設定し、償却後は高くし、生産打ち切りまで支払う。

この契約方式により資金的な無理をせずにデザイン開発ができ、デザイナー側も売れるグッドデザインを心がけるので双方にメリットがある。デザイン開発期間中のチェックを含めデザインを評価するときは必ずマーケッターなど第三者が出席するようにし、公平な判断になるように努力している。

デザイン事業所の意見

■契約を行うことで互いの責任と役割、約束事がはっきりする。契約の話をする事で計画の問題や、見通しが甘かった所も見えてくる。仕事のレベルにより書式は異なるが、発注書で業務を行うときは「請け書」（受注確認書）を発行し確認印を押したうえで返送してもらい確認を取っている。（同様の意見複数）

■契約を取り交わすにあたって「デザイン業務」という表現が相応しくない地域、企業も多い。「デザイン」という表現を「技術援助契約」や「権利譲渡契約」と翻訳することにより理解が得やすくなることもある。

■契約書添付のデザイン業務のスケジュール表に途中解約時の解約金を明記している（金額や、総額の50%など）。見込み発注が減り、発注時の方向性や役割が明解になり、デザインの質が向上した。

（3）契約に関する苦情の例

企業の意見

■デザイン事業所は契約締結までは一字一句にうるさいが、締結後は契約の概念がデザイナー側に不足している。当初、意匠権侵害の損害賠償規定があったがデザイン事業所に対して厳しすぎると思い削除したところ、模倣デザインを提示されるケースが何度か起きた。第三者の権利の事を意識していただく意味で賠償規定無しの注意義務を盛り込み、調査資料は当社から与えている。デザイナーのモラルが向上しないと権利は拡大しない。（同様の意見複数）

デザイン事業所の意見

■正式な契約を交わして業務を行っている。「解約条件」や、「成果物の数」なども取り決めてある。しかし、発注者側のキャンセル時には解約料の支払いが実施されない、スケッチに関しては決定案のみ提出という契約に基づき料金を算定したにも係わらず、絵を見ると全部欲しい、しかも予算は決まっているので追加料金は払えない、という事がよくおきる。一部上場企業においても契約に対する意識が低い。デザイン開発には常に全力で取り組み、デザイン料の算定も業務内容にしたがい客観的に正確に行うよう心がけているが、これでは意味がない。（同様の意見多数）

以上に代表される意見にみられるように、企業とデザイン事業所が商品開発を共同で行うにあたっては、両者の十分な話し合いに基づきデザイン業務専用の契約を取り決めることが重要です。またその契約に基づいて業務を行うことが成功を導き、長期にわたっての良い関係につながると言えます。

7. デザイン契約のサンプル

デザイン業務の契約書式は、デザインの種類、業務期間、業務内容、発注者である企業との役割分担のあり方、などの違いにより様々な形態をとり得ます。しかしながら、企業とデザイン事業所が業務協力を行い、知的財産を創り出すという事においては共通しています。

本書ではアンケート調査、ヒヤリング調査の結果をもとに企業、デザイン事業所双方の立場から、規範となる「デザイン業務委託契約書」の契約サンプルを挙げ、デザイン契約の説明を行います。

ここでの契約サンプルは、国内の製造業における個別の商品開発を想定し、いわゆるフロー方式による支払いの個別契約を挙げています。

個別契約にも業務内容、支払方法などにより様々な書式が考えられ、さらに年間契約、ロイヤリティー契約やそれらの組み合わせなど様々な契約があり、対象となる業務も事業戦略の立案から商品のデザイン、顧問業務まで幅広くあります。しかし、企業、及びデザイン事業所が相互に理解し、円滑に業務を進める上で必要な項目には共通する部分が多くあり、基本的な考え方は共通していますので、後述の「デザイン契約の特徴」「契約書作成の手引き」の各項目の説明、及び契約サンプルを参考にしてください。

より詳しい情報が必要な方は弁護士、または弁理士にお問い合わせ下さい。

(1) デザイン契約の特徴

デザイン業務による成果物は、特許権、実用新案権、意匠権、商標権、著作権、ノウハウなどの知的財産権すなわち無体財産となり、土地、建物といった有体財産と同等の性格を持つものが創出されます。

デザイン業務委託契約（以下デザイン契約）の大きな特徴は、一般的に見受けられる業務（労働）委託契約に、その創出された無体財産を売買（譲渡）する無体財産売買契約が加わっていることで、このことがその作成を難しくしている大きな原因にもなっています。特に後者の契約事項はあまり一般的ではなく専門の知識を要し、それが前者の契約事項にも影響を及ぼすことから、細心の作業が必要になります。

例えば、デザイン料（対価）においては、大きく業務に対する対価と知的財産権の譲渡対価が含まれますので、その金額と委託する業務内容および知的財産権の帰属等が相関的な関係を持つわけです。また、この知的財産権は水物で評価が難しく、場合によっては権利が無効になったり、他人の権利を侵害することもあるわけですから、前述の権利帰属の問題と合わせ業務終了後に多くのトラブルを生むことも考えられます。よって、さまざまな起こりうることを想定した契約事項を用意しなければなりませんし、それぞれの事項を調整しながら全体を作成するという複雑な作業が必要になります。

■そこでデザイン契約を締結する前に、まず大きく、

- 1：業務内容・範囲・プロセス・期間
- 2：対価・支払条件
- 3：知的財産権の扱い

の3つの基本項目について整理・調整し、当事者間である程度の共

通認識をもちながら、契約書のフレームを作り、そして細部の作成にかかるとよいでしょう。

そのステップとしては以下のようなものが考えられます。

- 第1ステップ：企業は希望するデザイン業務の内容を伝えます。
(業務内容の背景、デザイン成果物、デザイン条件、大まかな期間・予算など)
- 第2ステップ：デザイン事業所から、第1ステップの内容に基づき、提供できるデザイン業務および同プロセス、成果物の量等の提示を受けます。この段階で最初の見積書（フルスケールでの）の提示を受けるのもよいでしょう。
- 第3ステップ：第1ステップの内容および第2ステップの内容により双方で、業務範囲、業務プロセス、期間等の確認を行うとともに、予算（見積額）とのバランスを考慮し、プロセス毎の成果物の量、知的財産権の扱い等の調整を行います。
- 第4ステップ：第3ステップの内容に応じてデザイン事業所から見積書を受けるとともに、細部の調整を行い、契約書作成にかかります。

契約とは互いの義務（債務）と権利（債権）を確認し合う共同作業です。

以上のようなステップでさまざまな事項について明確にし確認しながら最終合意に至ることができれば、誤解なく相手の立場を尊重しながら業務を遂行できますし、何かあってもすぐにビジネスライクに対応できます。

なお、冒頭に述べたように契約作成には法律等に関するの専門知識が必要です。できれば作成段階で専門家のアドバイスを受けることは不可欠であると思われます。

(2) 契約書作成の手引き

1 : 《業務委託》について

- 1) 委託するデザイン業務の範囲、内容を規定する条項です。デザイン事業所に対し委託する業務には、
 - ①事業計画、商品計画、商品企画（コンセプト開発）等の企画・プランニング業務
 - ②デザイン開発業務
 - イ) デザインコンセプト開発
 - ロ) 詳細デザイン開発
 - ③試作品（モックアップ、プロトタイプ）、設計図面等の製作
 - ④製造迄の過程でのデザイン管理（各種図面チェック、金型チェック等）
 - ⑤商品宣伝、広告等に関わるコンサルテーション、制作等などの広い範囲での業務内容が考えられます。そこで、必要な成果、予算等を充分検討して何をデザイン事業所に委託するのかを明確にして下さい。この委託業務の明確化が、後述する対価、知的所有権等の規定のベースになります。本条項を定めることがデザイン契約の場合の第1歩であると言えます。
- 2) もし、どのような業務の委託が可能なのか模索される場合は、できる範囲でデザイン事業所に対し市場での企業の状況、開発商品の状況、社内体制（組織、技術等）の情報を伝え、デザイン事業所に何ができるのかを引き出し、打合せ・調整しながら決定して下さい。
- 3) 委託業務が決定したら、業務フローを作成し、スケジュール、

成果物（提出物）、判断等の責任分担等を想定して下さい。以降の契約条項を規定する目安になります。

2. 《情報提供》について

- 1) デザイン事業所が業務に着手する際またその過程において必要な情報の内容を、デザイン事業所と相談の上、明確にしておいて下さい。具体的には、企業における商品の位置付け、商品コンセプト、商品ターゲット、市場データ、商品機能・機構、生産技術、材料、価格等の多岐の情報が考えられます。これらは業務過程での成果物に対する客観的評価基準となりますし、これが曖昧だったり不足したりすると業務のやり直しなどの原因にもなりますので、十分に留意して下さい。
- 2) 前記したやり直しなどを防ぐために情報提供の時期（期限）等を定めることもあります。また過程でやむを得ず必要となった情報が出てきた際の取り扱いを規定する場合があります。これは以降の対価、追加業務等の規定に反映されます。
- 3) デザイン事業所に提供された情報の保管、返却等管理について規定することも必要です。特にデザイン事業所が業務の一部を下請けに出す場合は（この下請けに関する条項も場合によっては必要）、その下請先のその情報の扱いにまで管理を及ぼす必要があります。これは以降の機密保持の規定に関連します。

3. 《デザインコンセプト（コンセプトボード等）開発及び決定》 →《デザイン方向性（アイデアスケッチ等）開発及び決定》 →《詳細デザイン（レンダリング、外観図面等）開発及び決定》 について

- 1) 「1.」で規定されたそれぞれの業務について、業務過程に沿

いながら、

- ①何（成果物）を何点、いつまでに提出するか。
- ②上記提出物の中から何点を選択（採用）するか。
- ③次の業務に着手する際の与件は。

等について規定し、最終的に必要な成果物に修練させる道筋を明確にします。

- 2) 選択（採用）は基本的に企業側が判断しそれに責任を持ちます。
- 3) 過程の中で選択（採用）できずに再提出となった場合の規定も必要なことがあります。この場合はその理由を明らかにし、それが企業側の出した情報や条件に客観的観点で明らかにそぐわない場合を除いて企業が責任を持ち、スケジュール変更、追加業務対価の支払いを行うのが妥当でしょう。

4. 《デザイン管理》について

- 1) デザイン開発の終了後に設計図面化、生産図面化、金型製作等の製品開発工程に入りますが、その過程において、技術、コスト、素材等の与件から、デザインの細部が変更される可能性が大いにあります。そこでデザインの質を落とさないためにも、その変更において各技術者との間でのデザインディレクションおよび調整等デザイン管理作業の委託の有無を明確にしておく必要があります。
- 2) この作業は、その内容・分量ともに当初は想定できない場合が多く、デザイン事業所とのトラブルの元となるところでもあります。よってその最大期間、場所等をあらかじめ設定しておくべきでしょう。また対価についても、日当計算などの歩合計算により設定するのが互いに納得できるのではないのでしょうか。

5. 《契約期間》について

- 1) 契約期間は通常、当初定めたスケジュールに基づき「何年何月何日から何年何月何日」としますが、業務終了がその通りに運ばない場合も想定される場合は、「何年何月何日から何条に規定した業務が終了した日時」等とする方法もあります。ただし、その場合、とめどない期間延長にならないように、最大限の期間を規定しておく必要があります。
- 2) 条項によっては、この契約期間があてはまらない場合（機密保持等）もあるので、この条項かそれぞれの条項で規定しなければなりません。

6. 《対価および支払い》について

- 1) 対価に含まれるものとしては、大きく、
 - ①業務（労働）に対する対価
 - ②成果物及びそれに関する知的所有権（コンセプト、ノウハウ等含む）の譲渡等に対する対価
 - ③期間拘束に対する対価
 - ④出張等に関わる旅費や制作等に関わる材料費等の実費が考えられます。これらの対価を「1.」で定めたそれぞれの業務にあてはめ（③は全体として）、それぞれの業務に対する対価をあらかじめ規定した上で、全体の対価を決定する必要があります。（このことは後述する業務中止時の対価に反映します。）
- 2) この時に考えなければならないのが、知的財産権や競合他社との業務の扱い等の規定です。譲渡する知的所有権の範囲で②の金額も変わってきますし、競合他社との業務を禁止した場合は

③は必ず必要となるでしょう。

- 3) それぞれの対価の基準は、業務内容、デザイン事業所の能力、デザインの対象等に応じて変化しますが、およその基準を社内規定しておけばよいでしょう。もちろん②のように簡単にその価値の高さが想定できないものもありますが、商品におけるデザインの貢献度とデザイン事業所の期待度（評価度）の総合評価によりある程度のガイドラインは設けられるはずです。
- 4) なお、追加業務等が発生した場合は別途対価を払う必要があります。また「4.」の業務のような業務期間が想定できないものは、日当ベースで算定するのもよいでしょう。

7. 《業務中止及び変更》について

- 1) 業務の過程において企業側のプロジェクトの中止等のやむを得ない理由による業務の中止や変更等が考えられます。そのような状況の場合の、対価や知的財産権の扱いについてあらかじめ規定しておくのも得策です。また規定しなくても協議してそれらについて決める猶予を与えておくとそのような状況にも、あわてずに対処できます。
- 2) 途中での業務中止の場合は、「6. 1)」で定めた料金に基づき、それまでの業務に応じた対価を支払わなければなりません。が、それまで生じた知的財産権を譲受するのか、またはデザイン事業所に留保するのかで対価に変化 {6. 1) の②の扱い} が生じます。

8. 《知的財産権》について

- 1) 「1.」で規定する業務の中でどのような知的財産権が発生し、それらがどちらに帰属するかまたその扱いについて規定す

る条項で、その不備が度々当事者間でトラブルの原因となっているため、細心の留意が必要です。考えられる知的財産権としては、以下のようなものが考えられます。

①意匠権：創作された意匠

②特許権、実用新案権：考案された機能・機構等

③商標権：提案されたネーミング、ロゴマーク

(以上工業所有権)

④著作権：創作されたキャラクター、アイコン、描写されたスケッチ、図面等および著述された企画書、報告書等

- 2) 基本的に、最終的に企業によって採用されたデザイン案に関わる工業所有権および著作権の内スケッチ、図面等関わる著作権は企業側に譲渡され、それ以外のものはデザイン事業所側に留保することと考えられます。場合によっては、留保されたものの使用を制限したり、期間を限定して他社への譲渡禁止や有償での優先譲渡を規定する場合があります。できれば、業務終了後において、成果物を基にそれぞれの権利の扱いについて確認しておくことが望まれます。
- 3) すべての権利をデザイン事業所が留保したり、企業との共有にしたりする場合がありますが、この場合は「6. 2) の②」の対価が通常より減額されたり全くなくなり、別途ロイヤルティに関する契約が必要になる場合があります。またこの場合は後述する知的財産権の維持や紛争解決に関わる責任負担がデザイン事業所側にも関わってきますので留意する必要があります。
- 4) また、工業所有権については、成果物の段階では権利は確定しておらず（正確には「工業所有権を受ける権利」と呼ぶ）、それが権利になる保証はないわけですが、その保証をデザイン事業所に負わせることは不可能です。ただし、前述した権利の

デザイン事業所側への完全留保や共有としてロイヤルティ契約等を別途結んだ場合は、権利にならなかった場合（特許庁により権利登録が拒絶された場合）において、何らかのペナルティ（例えばロイヤルティ料率を下げる等）を課す必要もあるでしょう。

- 5) 実際の商品において譲渡された知的財産権の実施（使用）により、他者との間で権利侵害に関する紛争が生じた場合の規定についてはこれまでさまざまな解釈がとられていましたが、基本的に（前述した権利のデザイン事業所側への完全留保や共有の場合を除いて）その責任や立場をデザイン事業所により免責させることはできません。なぜならその受ける権利の保持者および実施（製造、販売）者はあくまで企業側で被請求人等の立場は逃れられないからです。ただし、その紛争解決にデザインの改変や費用負担等を以てデザイン事業所側に協力してもらうことはできます。その場合は、無償によるデザイン改変と「6. 2) の②」の対価を限度とする費用負担が限度であると考えられます。
- 6) もちろん、そのような紛争を避けるためにも、工業所有権においては業務の過程に応じて権利調査を行うことは最善の策と言えます。この作業をデザイン事業所に相応の対価を以て課すこともできます。

9. 《著作物の公表等》について

- 1) デザイン業務における成果物に関する知的所有権の内、法的にデザイン事業所側から企業側に譲渡できないのが著作者人格権（公表権、氏名表示権、同一性保持権）です。この内公表権（著作物の公表に関する権利）では、著作権譲渡とともに企業によ

る公表に同意したとみなされ企業によってその著作物（スケッチ等）を公表することが可能ですが、商品等の発表前にデザイン事業所によって雑誌等にそれらを公表される場合も考えられます。そこで、商品発表前の公表を制限する必要があります。

- 2) 氏名表示権についても、企業側がデザイン事業所により創作されたスケッチ等を自社デザイナーが創作したものとして発表することは許されませんし、工業所有権法上も、創作者氏名を偽ることは禁じられていますので留意が必要です。

10. 《守秘義務》について

- 1) 「2.」によりデザイン事業所に開示した情報には経営的にも重要な情報が含まれていることも多くあります。デザイン事業所に対しそれらの情報を契約終了後も機密にする義務を課すことが必要となります。ただし、既に公知なものや企業が公表したものはその限りではありません。個々の情報に対し機密表示をしておけば明らかになります。
- 2) 期間については、契約終了後何年間と規定する場合もありますし、恒久的にすることもできます。

11. 《製造物責任等》について

- 1) 製造された製品に関わる問題の責任とその解決方法については、製造物責任（PL）法が本年7月より施行されますし、製造企業にとって重要な課題の一つとして現在注目されています。この問題においてデザイン事業所側の責任を考えるに、現在では鋳工業を中心に製造物責任の損害保険制度も設けられており、またそれをデザイン事業所が負えるほどの高額な対価が

支払われていないことから、原則的にはその全部または一部をデザイン事業所に負わせることはできないと考えられます。たとえそれがそのデザインに起因する場合であったとしても、その実施（製品化）の判断主はあくまで企業ですので、それに関わる問題の責任は、企業側が負う必要があるといえるでしょう。

- 2) もしその問題が意匠権侵害に関わる問題で、多少の意匠の改変により解決する場合であれば、「8. 5)」の場合のように、無償での意匠の改変による協力をあらかじめ規定しておくことはできるでしょう。

12. 《解約およびペナルティ》について

- 1) 企業側の事業的事実による業務中止（解約）については前述しましたが、その他にもさまざまな事情による解約およびその後の処理についてもあらかじめ規定しておく必要があります。その事情には、

①破産、倒産等の会社存続的事情

②天災等による不可抗力

③債務不履行

等が考えられます。①②の場合の解約はいたしかたないことで後の処理についても、さまざまな状況が考えられますので、両者での協議によるものとして猶予を与えておいた方がよいでしょう。

- 2) ③の場合は、当事者の過失による場合も多いので、債務履行の猶予期間を与えておくのが得策です。もちろん解約となった場合は、通常の契約と同様、その後損害賠償請求等の行使が可能です。

13. 《完全合意》について

契約締結に至るまでには、さまざまな仮合意がとられ、また書面も残ります。そこで後々「あのときはこう言った」と言うことがないように、本契約書が当事者の合意を解釈する唯一の資料であることを規定する必要があります。欧米ではほとんどの契約書にこの条項が用いられており、日本においても最近挿入されるようになりました。

14. 《紛争の解決、裁判管轄》について

- 1) 契約書で多くのことを細密に規定しても、それで解決できない問題や解釈上の疑義が生じることはやむをえないことです。そこでそのような事態が発生したときにどのように解決するかを規定しなければなりません。第三者による手段としては、裁判、調停、仲裁等の手続きがありますが、やはり最初は互いの友好的な協議により解決するのが望ましいでしょう。
- 2) それでも解決できない場合は、前記の手段をとるしかありません。裁判所による手続きを採る場合は、あらかじめ第一審裁判所として特定の裁判所を規定することもできます。

(3) デザイン業務委託契約書 (サンプル)

本契約は、平成 年 月 日に、株式会社企業 (以下、甲という) と、株式会社デザイン事業所 (以下、乙という) との間で締結され、以下のことを証する。

第1条《業務委託》

本契約により、甲は乙に対し、[] (以下、本件製品という) の開発に関する以下のデザイン業務 (以下、本件デザイン業務という) を委託し、乙はこれを受託する。

- ①デザイン調査
- ②デザインコンセプト開発
- ③デザイン方向性開発
- ④実施デザイン開発
- ⑤デザイン管理

第2条《情報提供》

甲は、乙がデザイン業務を開始するにあたり、以下の情報を乙に口頭または書面で提示し、乙は当該要件に従い本件デザイン業務を遂行する。

- ①
- ②
- ③
- ④

第3条《デザインコンセプト開発および決定》

- 1) 乙は、本件製品の製品分野におけるデザインの現状および動向に関する調査・分析を行い、当該調査・分析結果を基に本件製品のデザインコンセプト検討のためのコンセプトスケッチ__案を、甲乙協議の上定められた期日に従い、甲に提出するものとする。
- 2) 甲は、前項によるコンセプトスケッチ__案のいずれを採用するかを決定し、付加条件があればそれとともに当該決定内容を乙に通知するものとする。
- 3) 甲は、第1)項によるコンセプトスケッチ__案のいずれも採用できないと判断した場合には、理由を付してコンセプトスケッチの再提出を乙に要求することができる。
- 4) 前項により甲が再提出を要求した場合、乙は、甲乙協議の上定められた期日に従いコンセプトスケッチを再提出するものとする。
- 5) 前項の場合、当該再提出の対価を、甲は乙に追加して支払うものとする。

第4条《デザイン方向性開発および決定》

- 1) 乙は、第3条により採用されたコンセプトスケッチを付加条件により展開した本件製品のデザイン方向性検討のためのアイデアスケッチ__案を、甲乙協議の上定められた期日に従い、甲に提出するものとする。
- 2) 甲は、前項によるアイデアスケッチ__案のいずれを採用するかを決定し、付加条件があればそれとともに当該決定内容を乙に通知するものとする。

第5条《詳細デザイン開発および決定》

乙は、第4条により採用されたアイデアスケッチを付加条件により展開した本件製品の詳細デザインの外観意匠図面とモックアップモデルを各__点、甲乙協議の上定められた期日に従い、甲に提出するものとする。

第6条《デザイン管理》

乙は、本件製品の試作および金型におけるデザインチェックを、甲の指定する場所で行うものとする。

第7条《契約期間》

本契約は、冒頭記載年月日に発効し、平成__年__月__日を以て終了するものとする。

第8条《対価および支払い》

- 1) 甲は、第3条による業務の対価として_____万円（消費税含まず）を、当該提出日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。
- 2) 甲は、第4条による業務の対価として_____万円（消費税含まず）を、当該提出日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。
- 3) 甲は、第5条による業務の対価として_____万円（消費税含まず）を、当該提出日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。
- 4) 甲は、第5条によるモックアップモデル製作に関わる実費を前項の対価とは別途、業務完了日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。

- 5) 甲は、第6条による業務の対価として日当____万円（消費税含まず）を、当該業務完了日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。
- 6) 甲は、本件デザイン業務による乙の旅費、材料費等の実費を前項の対価とは別途、業務完了日の翌月末迄に、乙の指定する銀行口座に振り込むものとする。

第9条《業務変更等》

- 1) 甲は、本件デザイン業務に変更の必要が生じた場合は速やかに乙に通知し、当該変更内容及び対価変更等について乙と協議するものとする。
- 2) 甲は、本件デザイン業務を中止する必要がある場合は速やかに乙に通知し、当該中止までの対価支払いおよび成果物に関する知的財産権等の取扱い等について乙と協議するものとする。

第10条《知的財産権》

- 1) 乙は、第5条による決定デザインの意匠権を受ける権利を、甲に譲渡するものとする。
- 2) 第5条による決定デザイン以外の、本件デザイン業務により乙が創作したデザインの意匠権を受ける権利については、乙に帰属する。
- 3) 甲は、本契約終了後、前項により乙に帰属されたデザインを業として実施する必要がある場合、当該意匠権を受ける権利を、本契約に定める対価とは別途相当の対価の支払いをもって乙より譲り受けることができる。
- 4) 本件デザイン業務により創出された発明、考案、商標の各々特許権、実用新案権、商標権を受ける権利の帰属については、甲乙協議の上定めるものとする。

- 5) 本契約終了後、本件製品が、第三者から当該第三者の工業所有権を侵害したとして警告または訴訟の提起を受けたときは、甲は、自己の責任において当該侵害事件を解決するものとする。
- 6) 本件デザイン業務により乙が創作した著作物の著作権は、乙に帰属する。
- 7) 甲は、本件デザイン業務により乙が創作した著作物の利用を乙に求めることができる。

第11条《著作物公表》

乙は、本件製品の市場における発表または発売日迄は、本件デザイン業務により乙が創作した著作物を公表しないものとし、当該日以降において公表する場合は、予め甲の了承を得るものとする。

第12条《守秘義務》

- 1) 甲および乙は、本契約の遂行に際して本契約期間中および本契約終了後も相手方から得た情報、資料その他の一切の秘密を要すると認められる事項を第三者に開示または漏洩してはならない。ただし、次に該当する事項はこの限りではない。
 - ①相手方から取得する前に、既に公知であるもの。
 - ②相手方から取得した後に、自らの責によらず公知となったもの。
 - ③相手方から取得する前に、既に自らが所有していたもので、かかる事実が立証できるもの。
 - ④正当な権限を有する第三者から合法的な手段により取得したもの。
- 2) 乙は、本契約終了時点で、甲から提示された有形の情報については、甲に返却するものとする。

第13条《製造物責任》

本契約終了後、本件製品に起因して生じた問題の責任は全て甲が負うものとする。

第14条《解約》

- 1) 甲乙いずれか一方について、破産宣告、会社整理開始命令、和議開始決定、会社更生手続開始決定または解散の決議がなされた場合には、直ちに本契約を解約するものとし、善後策について甲乙協議するものとする。
- 2) 甲乙いずれか一方について、その責に帰すべき事由により、本契約で定める義務を履行しないときは、履行の催告をした上で本契約を解約することができる。ただし、当該不履行方が、上記催告受領の日から30日以内に不履行の、事実を完全に除去したときはこの限りではない。
- 3) 前項による解約の場合、当該相手方は当該不履行方に、当該不履行により被った損害の賠償請求することができる。

第15条《完全合意》

- 1) 本契約締結の前日までに、甲乙間でなされた口頭または書面による合意は、それが本契約の内容と相違するものである限り、すべてなかったものとみなす
- 2) 本契約締結の前日までに、甲乙間で取り交わされたすべての書面および口頭の陳述は、本契約の解釈資料として使用することができない。

第16条《本契約に定めのない事項》

本契約の条項について疑義が生じた時、または本契約に定め

ない事項については、甲乙、双方互譲協調の精神を以て協議の上誠実に解決に当たるものとする。

第17条《管轄裁判所》

前条により解決できない本契約に関する紛争については、____地方裁判所を以て第一審の合意管轄裁判所とする。

本契約締結の証として、甲乙は、冒頭記載年月日に正当に授権された代表者をして本書式通を締結せしめ、各々壺通を保有する。

甲 :

乙 :

■本契約書はサンプルとして作成しました。実際に行われる契約業務の条件によって不必要な条文や追加の必要な条文、あるいは言葉の書き換えも必要な場合も考えられます。デザイン契約の特徴、契約書作成の手引きなどを参考にご使用ください。

8. デザインに関する相談・問い合わせ窓口

(1) デザイン事業所情報源＝デザイナー情報カード

デザインを新たな経営資源として活用しようとしている中小企業等にデザイン情報を提供するための、「デザイナー情報カード」があります。このカードには、全国47都道府県在住のフリーランスデザイナー、デザイン事務所の情報が約900件収録されています。

1件1枚のカード（B5版）に記載されている情報の内容は、

表面：デザイナー名、またはデザイン事務所名、所在地、事業所概要、略歴、デザイン分野、業務範囲、デザイン開発分野、活動概要および中小企業に対する簡単なメッセージが掲載されています。

裏面：具体的な商品開発の事例が3件カラーで、それぞれに商品名、開発時期、クライアント名、商品概要、開発意図、デザイン上のポイントが掲載されています。

このような方に「デザイナー情報カード」はお役に立ちます

1. デザイナー・デザイン事務所についての情報を探している。
2. 商品の企画・開発から流通・販売、企業のイメージ形成等のデザイン戦略を、デザイナーとジョイントで行いたい。
3. 企業のデザインコンサルティングを依頼したい。
4. デザインに関する相談または、指導、講演等を依頼したい。

このようなデザイン事業所を収録しています

1. フリーランスデザイナーまたはデザイン事業所。
2. 5年以上のデザイン業務経験を有している。
3. 商品開発、事業開発、地域振興など広範囲に手がけている。
4. 中小企業等のデザイン開発に意欲的である。

「デザイナー情報カード」は都道府県の公設試験研究機関、中小企業情報センター、中小企業事業団および（財）日本産業デザイン振興会等、公的機関に設置されています。収録年度によっては記載データの変更、修正もあります。詳しくは設置機関にお訪ね下さい。

(2) グッドデザイン (G マーク) 選定制度

G マーク選定制度は、昭和32年に創設されて以来38年間続いてきています。これまでに選定されたG マーク商品は20791点になっています。この中には数多くの中小企業商品も含まれています。過去3年間を見ても選定企業数の実に30数パーセントを中小企業が占めるようになってきています。この傾向は年々増えています。

G マークは、企業の信頼性を高めることにもつながります

G マーク選定制度は、その商品の信頼性を高めることだけではなく、このような商品を産み出す企業の信頼性にもつながっています。従ってG マークに選定されるということは、新たな販路を獲得していくための武器になるとともに、企業のイメージを確実に高める役割をも果たしています。最近の認知度調査によりますと、生活者の63パーセントが「G マークのことを知っている」と答えています。

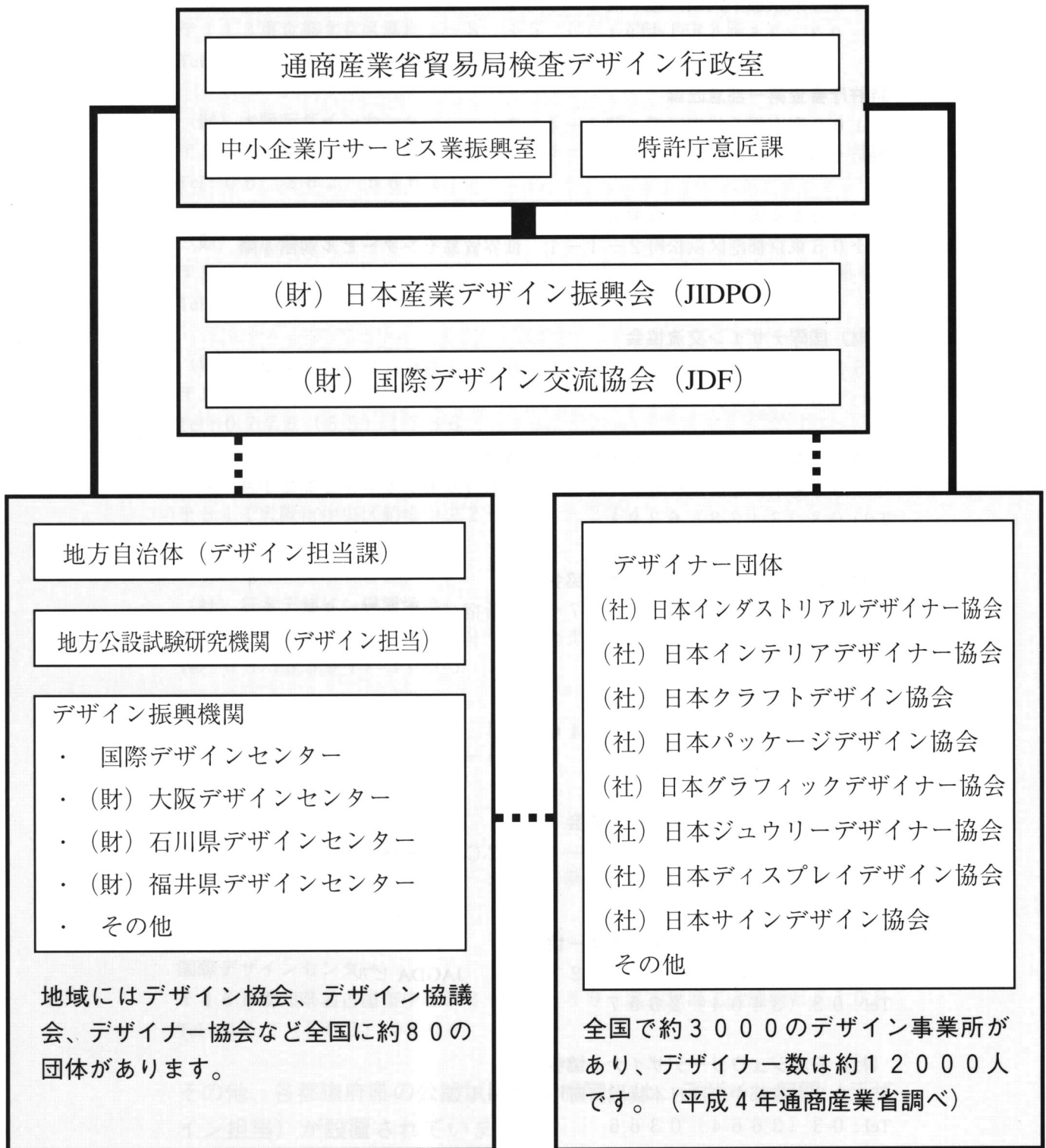
G マークの申請手続きは

G マークに選定されるためには、まず企業（製造業、販売業）が（財）日本産業デザイン振興会に申請することから始まります。この申請に基づき、日用品、キッチン・食卓・家事、情報機器、産業機械、家具・インテリア、施設など14の部門に別れ、それぞれ一流のデザイナー、学識経験者により構成されている審査委員により、外観、機能、品質、安全性等の選定基準に基づき審査されます。毎年5月下旬から6月上旬頃申請を受けつけ、7月下旬から9月にかけて審査が行われ、9月中旬にその結果が公表されます。審査は書類審査はなく、すべて現品審査となっています。

G マークの申請はデザイン情報収集の場でもあります

G マークに申請されますと、申請企業の関係者に限って審査の後に、「内覧会」として14部門の申請商品などが見られるという特典があります。どのようなものがG マークに申請されているか、また最新のデザイン傾向など企業やデザイン事業所にとっては絶好のデザイン情報収集の場となっています。

(3) デザイン関係機関 (チャート図)



(4) デザインに関する相談・問い合わせ窓口

通商産業省貿易局検査デザイン行政室

〒100 東京都千代田区霞ヶ関1-3-1

Tel: 03 (3501) 1511

特許庁審査第一部意匠課

〒100 東京都千代田区霞ヶ関3-4-3

Tel: 03 (3581) 1101

(財) 日本産業デザイン振興会

〒105 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル別館4階

Tel: 03 (3435) 5639

(財) 国際デザイン交流協会

〒530 大阪市北区梅田1-3-1・800 大阪駅前第一ビル8階

Tel: 06 (346) 2611

(社) 日本インダストリアルデザイナー協会

〒105 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル別館4階

Tel: 03 (3433) 6391

(社) 日本インテリアデザイナー協会

〒160 東京都新宿区西新宿3-7-1 新宿パークタワー8階

Tel: 03 (5322) 6560

(社) 日本クラフトデザイン協会

〒151 東京都渋谷区代々木3-46-12

Tel: 03 (3370) 1324

(社) 日本パッケージデザイン協会

〒113 東京都文京区湯島4-8-15 CC CENTER 2階

Tel: 03 (3815) 3458

(社) 日本グラフィックデザイナー協会

〒150 東京都渋谷区神宮前2-27-14 JAGDA ビル

Tel: 03 (3404) 2557

(社) 日本ジュウリーデザイナー協会

〒103 東京都中央区日本橋堀留町1-5-13

Tel: 03 (3664) 0366

(社) 日本ディスプレイデザイン協会

〒113 東京都文京区白山1-37-6 東信白山ビル4階
Tel: 03 (5689) 7951

(社) 日本サインデザイン協会

〒113 東京都文京区湯島4-8-15 CC CENTER 3階
Tel: 03 (3818) 8537

(財) 大阪デザインセンター

〒541 大阪府中央区船場中央2-1-4-208 船場センタービル4号館
Tel: 06 (262) 5661

(財) 石川県デザインセンター

〒920-02 石川県金沢市水町イ65 石川県地場産業振興センター新館4階
Tel: 0762 (67) 0365

(財) 福井県デザインセンター

〒910 福井県福井市川合鷺塚町61字北稲田10
Tel: 0776 (55) 1756

(協) 大阪デザインオフィスユニオン

〒541 大阪府中央区船場中央2-1-4-214
Tel: 06 (266) 4590

(社) 日本デザイン保護協会

〒105 東京都港区虎ノ門2-9-8 あまかすビル
Tel: 03 (3591) 3030

(社) 日本商環境設計家協会

〒102 東京都千代田区麴町6-4-17
Tel: 03 (3261) 3094

(社) 総合デザイナー協会

〒530 大阪府北区梅田3-4-5 毎日新聞ビル
Tel: 06 (346) 8695

国際デザインセンター

〒460 愛知県名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル10F
Tel: 052 (202) 1100

その他、各都道府県の公設試験研究機関には、デザイン部門（デザイン担当）が設置されています。

編集・発行： (財)日本産業デザイン振興会
東京都港区浜松町2-4-1 〒105
世界貿易センタービル別館4階
Tel: 03-3435-5639
Fax: 03-3432-7346

発行日： 平成7年2月28日

執筆・協力： 島田 一郎
馬場 了
日高 一樹
益田 文和
宮本 芳昭

編集協力： 佐藤 康三

印刷・製本： (株)山愛

この「デザイン契約マニュアル」は全国中小企業団体中央会より
活路開拓ビジョン実現化事業（ゆとりと豊かさ枠）の補助を受けて
作成しました。

