

「モノ」から「コト」へ変化する競争源泉 における知財マネジメントの研究

マネジメント第2委員会
第2小委員会*

抄 録 企業活動のグローバル化やICT化の進展など、世界の産業構造やビジネスモデルは大きく変化してきている。様変わりする競争環境の中で、事業優位性を保つための源泉もまた、時代とともに変遷している。事実、新興国の企業であっても低コストで高品質な製品を量産できる環境となり、先進国の企業でも、「モノ」単体が利益の源泉となる業界は少なくなってきた。近年、製品の製造・販売だけでなく、顧客の課題やニーズに対応して、「コト」づくりをし、これを競争源泉とする企業も出てきている。

当小委員会では、「コト」を生み出し競争源泉とするための「コト」づくりのポイントを検討した。更に、「コト」づくりの過程の中で、どのように知的財産をマネジメントすべきか、「コト」づくりを実践する企業の調査、ヒアリングも行いながら考察を実施した。それらの結果を踏まえ、「コト」づくりを推進する上での、知財マネジメントの留意点について提言する。

目 次

1. はじめに
2. 「コト」について
 2. 1 「コト」の考え方
 2. 2 研究対象の「コト」事例の抽出
3. 「コト」事例の分析
 3. 1 Nike+
 3. 2 ネットワーク型家庭用植物工場
 3. 3 KOMTRAX
 3. 4 QRコード
 3. 5 VOCALOID
 3. 6 考 察
4. 「コト」づくりの知財マネジメント
 4. 1 「モノ・ファースト」
 4. 2 「コト・ファースト」
 4. 3 まとめ
5. おわりに

1. はじめに

近年、一部の先進国の企業だけでなく、新興

国の企業でも低コストで高品質な製品を量産できるような環境となり、先進国では、「モノ」単体が利益の源泉となっている業界は少なくなってきたのではないだろうか。このような環境の下、製品を製造・販売するだけでなく、顧客の課題やニーズを吸い上げ、それに対応したソリューション、サービスを提供することで競争優位を確保する企業も多くなっている。実際、製造業を始め、多くの業界で「コト」づくりをして競争源泉とすべく、色々な活動が始まっている。当小委員会では、「コト」を生み出し競争源泉としていくための「コト」づくりのポイントを検討するとともに、「コト」づくりの過程の中で、どのように知的財産をマネジメントしていくべきか、「コト」づくりを実践している企業の調査、ヒアリング結果をもと

* 2014年度 The Second Subcommittee, The Second Management Committee

に考察を行った。

2. 「コト」について

2.1 「コト」の考え方

当小委員会では、競争源泉となり得る「コト」を検討するに当たり、まず「コト」とは一体どのような対象を指すのか検討した。

『ビジネスの世界で「コト」とは何か?』との問いに何の迷いもなく答えられる人はそう多くないであろう。実際、「コト」という言葉は、多義的であり、色々な考え方が存在する。

製品としての「モノ」が主体の製造業では、図1に示すように、「コト」は製品に付帯する「サービス」等といった付加価値であると認識されることも多い。この場合、製品そのものの価値に付加価値を加えることで、顧客の期待を越える「コト」づくりを目指す考え方である。なお、以降の説明では「モノ」にはソフトウェアを含むものとする。

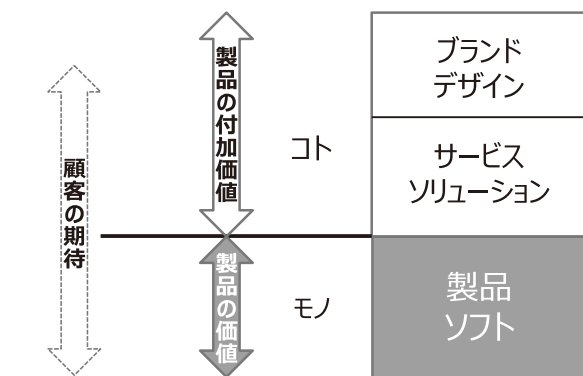


図1 「モノ」と「コト」の関係 (1)

また、図2に「コト」と製品とサービスのそれぞれのコンセプトとを比較するように、顧客に経験を与えて価値（体験価値）を感じてもらうことが「コト」に該当するという考えもある。この場合、商品¹⁾である「モノ」や「サービス」といった要素は、「コト」を実現するための手段の1つとして捉える。

このように「コト」「モノ」「サービス」等の関係、考え方は多様である。そこで、当小委員会では、顧客の期待、体験価値が実現できている状況とはどういう状態か検討した結果、「顧客の潜在ニーズを達成している状態」、直截的な表現では、「顧客がワクワクした状態」であることが、「コト」であると考え、検討を進めることとした。ここで、「ワクワク」とは、「顧客が商品、サービス等を利用している間、使用価値や体験価値を高める状態が創られること」とした。

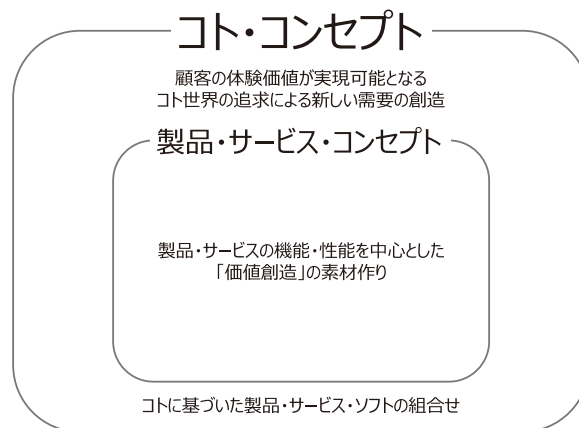


図2 「モノ」と「コト」の関係 (2) ²⁾

2.2 研究対象の「コト」事例の抽出

前節で述べた通り、当小委員会では、「コト」は、「顧客がワクワクした状態」とすることとしたので、その考えのもと、研究対象とすべき「コト」事例を抽出した。具体的な事例を抽出するにあたっては、図3に示すように、「コト」に対する知的財産権による保護の観点を検討し、「ワクワクが新しいものか?」そして、その『ワクワクが「一式」で実現されているか?』を観点に加えることとした。ここで、『「一式」で実現されているか?』を抽出の観点としたのは、製品単体で主に構築される「コト」は、従来通りのやり方で特許等により保護可能であるが、「モノ（製品、ソフトウェア含む）」と「サ

ービス（ソリューションの提供を含む）」との組合せ、つまり「一式」により構築されている「コト」は、特許等により保護することが容易でなく、何らかの工夫が必要と考えたからである。

次章より、上記観点から抽出された「コト」事例について、概要を説明するとともに、「コト」づくりのポイントについて説明する。

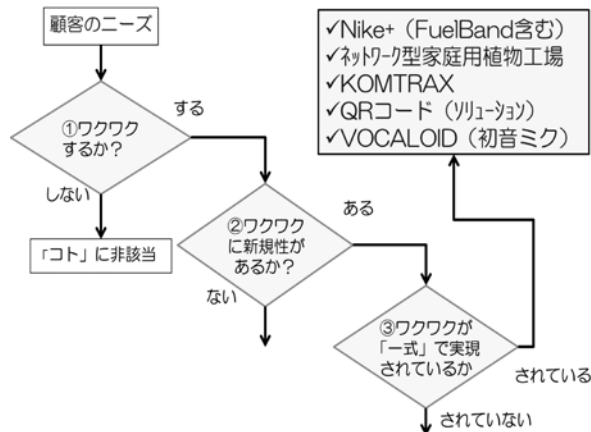


図3 「コト」事例抽出フロー

3. 「コト」事例の分析

当小委員会では、一次抽出した事例から、図3で示す5つの事例について、各種情報分析をするとともに、幾つかの事例についてはヒアリングを実施し、詳細な検証を行うこととした。

3.1 Nike+

(1) 概要説明

Nike+（図4）は、米Nike社の商品名の1つである。Nike社はシューズやウェアなどのスポーツ関連商品メーカーとして世界的に有名であるが、Nike+は、スマートフォン等の携帯端末と通信し、ユーザの活動状態を把握する、いわばICT商品であり、スポーツ関連商品とは一線を画するものである。



チップ型



腕時計型

図4 Nike+の商品タイプ³⁾

Nike+は、加速度センサーと通信デバイスを備え、ランニングシューズに埋め込むチップ型の商品と、腕時計型の商品との2種類が販売されている。いずれの商品も加速度センサーによりユーザの動きを判定し、活動量としてユーザに提示する。

また、世界各国のユーザの活動量をNike社側のクラウド上のサーバに集め、ユーザのランキングを提示したり、ユーザにSNSによる「場」を提供し、そのユーザと仲の良い他の利用者の活動量を提示して運動を促している。加えて、1日当たりの活動量の増加度合いに応じてメダル等の報酬を提示している。これらの仕組みで、ユーザの運動に対するモチベーション向上という「コト」を実現している。

(2) 「コト」づくりのポイント

この事例における「コト」づくりのポイントは、最初の製品発表時からオンラインコミュニティ上で各ユーザの活動量の共有ができていたことから、企画当初から「コト」づくりを想定して商品開発していたと思われる点である。

また、当初、携帯端末としては、Apple社の“iPod touch”が選定され、チップ側と携帯端末が協働してユーザの活動量を測定し、その測定データを携帯端末に提示する仕組みであった。このように、自社にない強みを持つ会社と「共創」することで様々な機能を実現している。

このようにNike+は、企画当初から全体の「コト」をデザインし、必要な「サービス」とこれを実現するための、「モノ」を具体化して、

「共創」を推進して「コト」づくりを図るとともに、ユーザにSNS等の「場」を提供し「コト」の拡大を進めている。

(3) 知財関連のポイント

知財関連においては、本件対象の「コト」関連の特許出願傾向は、早い段階で「コト」に直結するサービスの特許出願をしておき、「モノ」の発明はその後に出願していることが調査結果から見て取れる（図5）。

例えばユーザ間のランキングを提示するという、ユーザの運動に対するモチベーション向上という「コト」に必要な「サービス」については2007年に出願（US 11/742,264等）され、加速度センサーを用いて運動量を計算するという「モノ」の機能については2010年に出願（US 12/855,301等）されている。このことからNike社は「コト」を特許で保護することを開発のかなり早い時期に考え、それを実行していたことが分かる。

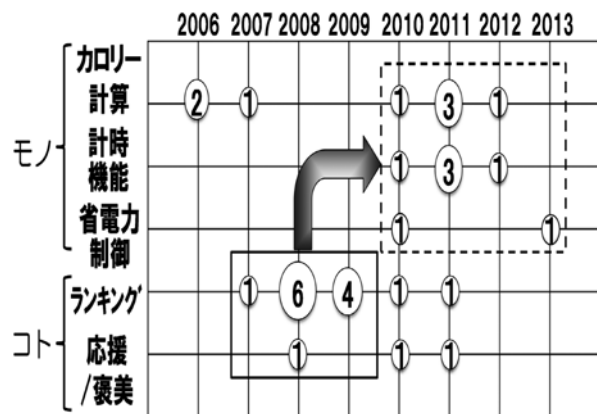


図5 Nike+関連の特許出願傾向

3. 2 ネットワーク型家庭用植物工場

(1) 概要説明

パナソニックの家庭菜園向け植物ミニプラント（図6）は、植物工場の技術に加え、クラウドコンピューティングを駆使して温度や水量を

自動管理するなどの初心者でも育てやすい育成管理サービスを提供するものである。システムキッチンにも組み込める菜園装置には、内部の状態を監視する各種センサーやカメラなど、旧パナソニック電工を含む同社グループの技術をふんだんに搭載している。更に、照明には赤と白の2色のLED（発光ダイオード）を組み合わせ、または白色1色を用いることで、光合成の効率が高く、かつ植物の緑を際立たせて観賞用にも優れる人工光を実現している。



図6 家庭菜園向け植物ミニプラント

同社はこの装置を千葉大学などと共同で開発し、三井不動産（「ららぽーと柏の葉」のネットワーク構築）や植物工場ベンチャーのみらい（苗などの栽培レシピ提供、栽培支援）とともに、図7で示すような「みらい畑スマートネットワーク」というコミュニティへの拡大も狙った。その過程で、単なる栽培を楽しむだけではなく、有機野菜を購入するなど食の安全に気を使うユーザ層への広がりをも促進した。更に、SNSを介した植物の育成情報の共有の「場」（みらい畑クラブ）を立ち上げるとともに、レストランでの調理といった多方面にわたる連携を行い、「みらい畑スマートネットワーク」を活用した「コト」づくりを進めている。

本開発の経緯は、1999年に社内ベンチャーとしてスタートし、当初より、野菜の栽培を通じて消費者に新しい体験を提供したいという「コ

ト」を意識していた。そして、2001年からは、以前から連携関係にあった千葉大学とともに、光技術と植物の研究で、強みを生かした「コト」づくりを実施した。その後、B to CからB to Bへと同社が得意なモデルに変更し、現在は「スマート菜園's」として展開している。

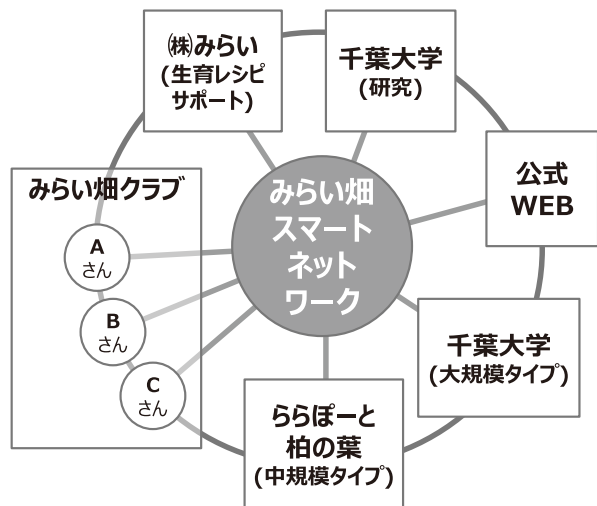


図7 みらい畑スマートネットワークとステークホルダー

(2) 「コト」づくりのポイント

この事例における「コト」づくりのポイントは、「家庭用植物工場をネットワーク化、ユーザ同士の交流を促して新たな価値を生む」という「コト」を企画当初からデザインしている点である。その結果、装置単品の売り切り型ビジネスではなくなり、ソリューションやメンテナンスなどのサービスで継続的に収益を上げられる。そのために、クラウドのようなネットワーク技術を活用し、植物工場のユーザ同士が余った野菜を交換し合ったり、効果的な栽培方法について情報交換したりできる「場」を導入する必要があった。また、自社製の菜園装置向けに野菜の最適な栽培手順をデータベースからユーザに提供することで、他社には無いサービスを提供して、他社との差異化を図っている。しかし、このようなエコシステムを同社だけで実現

することは難しい。そこで、同社にない強みを持つ他社と「共創」することで実現している。

このように本事例も、企画当初から全体の「コト」をデザインし、「サービス」と「モノ」を組み合わせ、あるいは更に自社にない強みを持つ他社と「共創」することで「コト」づくりを図っている。

(3) 知財関連のポイント

知財関連においては、当初より、「コト」に関するビジネスモデル特許を出願（特許第3705106号他）しており、その後「共創」段階においても、「共創」の各当事者が、それぞれの強みを生かした特許で自らの得意な領域をカバーし、その結果として、それら特許の全体で他社参入の難しい障壁を実現している。

3.3 KOMTRAX

(1) 概要説明

KOMTRAX（図8）は、コマツ機械稼働管理システム「KOMTRAX（コムトラックス＝Komatsu Machine Tracking System）」と呼ばれるシステムのことであり、具体的には、建設機械にGPS（Global Positioning System）やセンサーとともに通信機器を取付けて、通信から

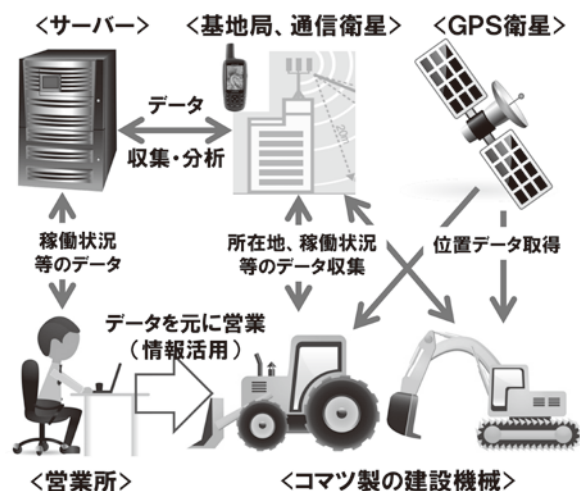


図8 KOMTRAX概要図

得た情報をもとに、機器点検や部品交換などの保守サービスや盗難防止、更には、位置や稼働状況を把握し需要動向予測を行うものである。

(2) 「コト」づくりのポイント

この事例における「コト」づくりのポイントは、迅速に部品交換などのサービス等を提供してもらいたいというユーザの潜在ニーズを見出し、これをいち早く達成するため、通信手段を用いた情報収集の環境を実現した点である。また、これを発展させ通信手段を通じて稼働状況等の有益なデータを利用する技術を開発したことも注目すべき点である。

「コト」としての成功のポイントは、ビジネス環境の後押しもあり、標準装備を早期に決断し、他社に先駆けサービスを開始することができたことにあると考えられる。これにより、自社製品の各種状況の「見える化」を達成できたことが大きい。実際、データを収集し、利用し始めると、開発当初目的としていた盗難防止、点検、サービスの向上だけでなくコマツの製造した製品の信用力向上から販売増加につながることや正規部品の使用によるメンテナンスが行き届いていることによる中古建機の販売価格の高値維持、また、それに伴う新しい建機の価格の維持にも繋がっている。

このように本事例は、機械単体の高性能化という通常の視点とは異なる、ユーザへのサービスの視点から展開した事例であり、更に「見える化」で得た各種情報を用いて、新たな「コト」づくりが進められている。

(3) 知財関連のポイント

知財関連においては、建機独特の制約条件(山中での通信やバッテリーでの電源供給等)の中で特許出願、権利化を図っている(特許第3839669号他)。商標については、「KOMATSU」ブランドを大切にしつつ、事業展開国での知名

度が上がるにつれて「KOMTRAX」もセカンドブランドとして、各国での商標登録出願を推進している。

3. 4 QRコード

(1) 概要説明

QRコードは、デンソーウェーブ(当時:日本電装)が、1994年に開発した2次元コードである。1次元バーコードの容量が英数字で最大20文字程度に限定されていたのに対し、生産管理部門等からの容量を大きくしたい、漢字やカナも扱いたいというニーズを受け、開発された。他の2次元コードに比べ、360°どの角度からでも高速に読み取り可能といった優位性を有し、Quick Responseという名称の由来にもなっている。

QRコードは開発当初からの方針で、仕様をオープンとして標準化が進められ、2000年にはISOの国際標準規格として認定されている。また、携帯電話にカメラ機能が搭載されるようになって以降、個人が携帯電話を2次元コードリーダーとして使用できる環境が形成されてくる。

その結果、QRコードの用途は、開発元であるデンソーウェーブの開発当初の用途である生産・在庫管理、トレーサビリティ等に留まらない広がりを見せ、QRコードを利用した「コト」づくりが進んでいる。例えば、美術館の展示品にQRコードを付し、来場者は2次元コードから詳細な解説を視聴できるサービス事例や、ビールを注いだときだけ読み込めるQRコードを用いたプロモーション事例、そして、太陽の傾き加減でランチタイムの時間帯だけ読み取り可能となるQRコードを店頭に設置し、この時間帯の売上を伸ばした事例もある(図9)。



図9 QRコード活用事例⁴⁾

このような各分野での事業者が進めるQRコードを利用した「コト」づくりの一方、開発元であるデンソーウェーブも、QRコード自体の付加価値を高めるべく、自社にない強みを持つ他社と「共創」を試み、新たな「コト」づくりを進めている。具体的には、誰でも自由にQRコードを作成でき、読み取ることができる環境がワールドワイドに実現されていることを背景に、従来のQRコードの枠を超えた色彩や模様が表現できデザイン性を高めたQRコード（フレームQR）やセキュリティ性を高めたQRコード（SQRC）の開発、使用環境の多様化に対応するプラットフォームやアプリケーションの開発・提供を進めている⁵⁾。このように、「ユーザだけのコードをつくる」といった新たなニーズを達成する「コト」づくりに合わせて「モノ」の進化も進められている。

(2) 「コト」づくりのポイント

この事例における「コト」づくりのポイントは、2次元コードの一種であるQRコード自体の性能、素性の良さと、開発当初からコード仕様をオープンとするとともに、QRコードの基本特許については権利行使を行わないこととしたオープン戦略を採用し、利用環境となる「場」を熟成してきた点である。

そして、今後は、開発元としての強みを生かすとともに、自社にない強みを持つ他社と「共創」することにより、QRコードやQRコードの利用環境に新たな付加価値を加え、新たな「コ

ト」づくりを図っている。

(3) 知財関連のポイント

知財関連においては、開発当初より、QRコード自体とQRコードの読み取りの特許出願、権利化（特許第2938338号他）を確実に図り、類似の2次元コードから守る（不適切な2次元コードに対して権利行使が可能）とともに、規格に準拠する限り、自由にQRコードを利用できるようにになっている。

更に、QRコード自体の付加価値を高めた新たなQRコード群についても権利を確実に取得している（特許第4330601号、第4924468号他）。

また、最近では、QRコードが「コト」づくりの現場において普通名称化しないよう、QRコードに関する商標（登録商標第4075066号他）の管理も以前にも増して留意されている。

3.5 VOCALOID

(1) 概要説明

VOCALOIDとは、ヤマハが、スペインのポンペウ・ファブラ大学と共同研究を経て開発した「歌唱音声合成技術」を応用したソフトウェアである。VOCALOIDは、2004年に最初のバージョンが発売され、その後、2007年に改良版



illustration by KEI
© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net

図10 初音ミク

であるVOCALOID 2の応用商品として「初音ミク」がクリプトン・フューチャー・メディアから発売された。「初音ミク」とは、図10に示すようなパッケージで販売され、サンプリングされた音声素片を用いて歌わせることができるソフトウェアであり、同時にボーカル（歌い手）をアニメ風のキャラクターとするものである。

そして「初音ミク」に歌わせたり、躍らせたりする「場」としてドワンゴが展開（運営は同社の子会社であるニワンゴ）するインターネット動画共用サイトである「ニコニコ動画」等によって従来では考えられない新しいコミュニティを創造している⁶⁾。

本事例には、3つのフェーズが存在する。

第1フェーズは、ヤマハによる「VOCALOID」の開発である。この開発の背景は、ボーカル（歌い手）の代わりにマシンを実現しようとする取り組みであって、主体はソフトウェアであるものの、スタンドアローンの機械装置の発明に類似したプロダクトアウト（作ってから売り方を考える方法）の技術開発であるように思われる。

第2フェーズは、クリプトン・フューチャー・メディアによる「初音ミク」の創出である。「初音ミク」の出現によって、シンセサイザーの一種である歌声発生機械にとどまっていたVOCALOIDが、「初音ミク」という有機的な（人格をもつような）キャラクターに変身した。

それにより、ユーザ（としてのクリエイター）は、キャラクターに歌わせたいという、今までに無い感情移入を形成することとなった⁷⁾。この段階で、単なるボーカル代用の機械から、一歩進んで、楽曲や歌唱に関する新しい創作意欲「ワクワク感」をユーザに植え付けようとしたものといえよう。

第3フェーズは、第2フェーズと平行して発展してきたドワンゴの動画共有サイト「ニコニコ動画」、あるいはVOCALOIDの二次創作を促すクリプトン・フューチャー・メディアの投稿

サイト「ピアプロ」といったサービスの出現である。これらのサービスは、ユーザ（としてのクリエイター）が自身の作品を公開できるとともに、評価も受けとることができる「場」を提供するものである。また、新しい創作素材の提供を受ける「場」にもなっている。

(2) 「コト」づくりのポイント

この事例における「コト」づくりのポイントは、コア技術であるVOCALOIDという「モノ」の技術的レベルが高いことに加え、自社だけでVOCALOIDの製品を独占しようとするのではなく、国内外のソフトウェアベンダの参入を認める「共創」環境を構築した点である。この「共創」環境が「初音ミク」というブレイクスルーを誘発したものと考えられる。

また、評価と創作の「場」が、タイムリーに、かつ斬新な形式で提供されたことも重要な点である。

前述した「ニコニコ動画」は、発表して視聴者による評価を受けたいというユーザ（としてのクリエイター）の希望をかなえるだけでなく、評価したいという視聴者の希望をも叶える斬新なコミュニティを創造している。

このような「場」の提供によって、VOCALOIDのユーザの「ワクワク感」を飛躍的に高めている。

また、VOCALOIDの二次創作を促す「ピアプロ」では、創作素材の提供の「場」となるとともに、PCL（ピアプロ・キャラクター・ライセンス⁸⁾）により、著作権の利用範囲を予め公にしておくという手法を採用している。これは所謂Creative Commons（クリエイティブコモンズ⁹⁾）の構成を参考にして作成されたもので、VOCALOID関連の二次創作に適正化されたものと考えられる。このような仕組みの導入によって、ネット上の著作権を初めとする知的財産権のリスクを軽減でき、ユーザの創作時の「ワクワク感」を阻害させない環境が整備されたと

いえる。

このように本事例は、コアとなる音声合成技術を反映したVOCALOIDという「モノ」の斬新性に加え、これに付加価値を与える「共創」関係、ユーザの「ワクワク感」を助長する「場」、という3つの要素が極めて上手く噛み合い、「コト」の拡大に至ったと考えられる。

(3) 知財関連のポイント

知財関連においては、ヤマハは、平成25年度全国発明表彰「日本弁理士会会長賞」を受賞した特許第4153220号を含め、多数の特許を継続的に出願している。

また、VOCALOIDという商標（登録商標第4813643号、第4722616号他）も各国で取得されている。知名度が上がるにつれて、商標の重要度も増していると考えられる。これに対して、クリプトン・フューチャー・メディアには、関連する特許出願は確認されず、「初音ミク」といった商標（登録商標第5157451号等）や、そのキャラクターを示すイラスト等を含めた著作権が重要となっている。また、ドワンゴは、「ニコニコ動画」の特徴であるコミュニケーション方法やコメントをつける仕組みについて種々の特許（特許第4695583号等）を保有している。ネット上の「サービス」に関連する技術を保護する手段として特許を利用している。

3. 6 考 察

(1) 近年、技術レベルが相当に高くても、全ての顧客の欲望を満たせる「モノ」は決して多くはない。製品の多機能化、価格破壊も進み、「モノ」単体で顧客に満足してもらうことは限界にきているのではないだろうか。このような顧客に対しては、「モノ」と「サービス」の手段「一式」を駆使して（「モノ」と「サービス」の双方またはいずれかを用いて）、顧客に体験価値を与えて価値を感じてもらい「ワクワクした状

態」にする「コト」づくりが必要となる。

ここまで、5つの「コト」事例について調査結果を示してきた。ここで、「コト」づくりに至るまでのルートについて考えてみると2つの類型が存在することがわかるであろう。

1つは、QRコード、VOCALOIDの事例のように、技術レベルの高いコア技術、標準技術といった「モノ」を「場」に投じて、「共創」を通じて「コト」を創生していく「モノ・ファースト」ルートである（図11）。

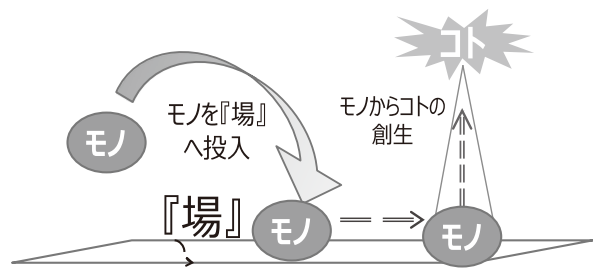


図11 「モノ・ファースト」

もう1つは、Nike+、ネットワーク型家庭用植物工場、KOMTRAXの事例のように、顧客の潜在ニーズを見出し、企画当初から文脈に則って「コト」をデザインし、その後、必要な「サービス」とこれを実現するための、「モノ」を具体化して、「コト」づくりを図る「コト・ファースト」ルートである（図12）。

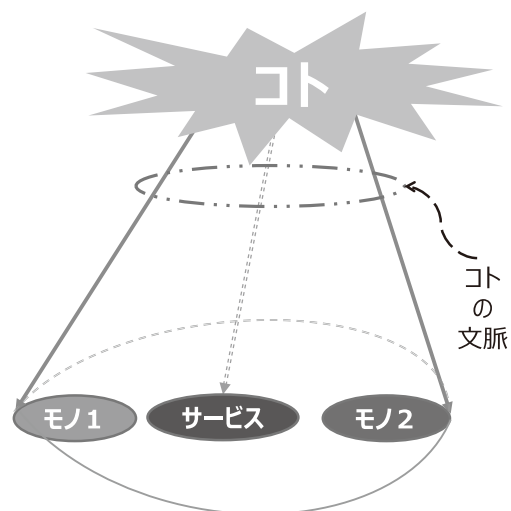


図12 「コト・ファースト」

(2) 「コト」づくりのルートには、「モノ・ファースト」と「コト・ファースト」2つのルートがあることを見出したが、最終的に、顧客が製品、サービス等を利用している間、使用価値や体験価値を高める状態を創ること、つまり「顧客がワクワクした状態」を作りだすことができれば、何れのルートを進むかは問題ではない。

各社の強みを十分に発揮できるルートをしっかり検討し、「コト」づくりを目指せばよい(図13)。

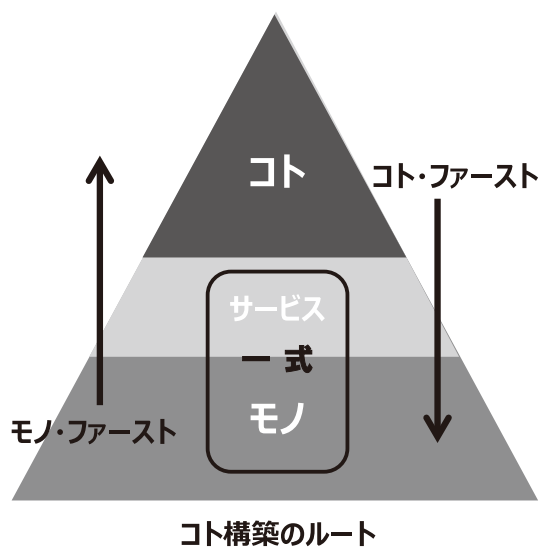


図13 「コト」づくりのルート

(3) 次に、事例を通じて得られた「コト」づくりの達成へ導くためのいくつかのポイントについて説明する。

まず、第1のポイントは、至極当たり前であるが、『「コト」をいかにデザインするか』である。即ち、「コト」自体というよりも、“「コト」を具体化するため全体のシナリオをいかに描くか”と換言できるであろう。特に、「コト・ファースト」の場合は、このシナリオによって「コト」づくりの手段である製品やサービスの仕様を決めることになるので、「コト」のデザインが極めて重要となる。

今回のNike+においては、ランニングシュー

ズに埋め込むチップ型の商品と、腕時計型の商品との2種類が販売されていることは、先に述べた。チップ型の商品は、自社のランニングシューズにチップ埋め込み用の空間を設けるなどの工夫により他社の商品との差異化が図れるが、腕時計型の商品は、どうであろう。そもそも腕時計は、Nike社の強みであるスポーツ関連製品との関係性は小さいように思える。

しかし、多くのウェアラブル製品が個々のユーザーに閉じて利用されるのに対し、Nike+は「場」を通じてモチベーションを高めるものであった。

マズローの5段階欲求に当てはめると(図14)、腕時計型の商品でランキングやメッセージを表示させることにより、尊厳欲求や自己実現欲求の高い人を惹きつけ、このユーザーの囲い込みによって自社の他製品の売上げ向上に寄与することができるはずである。腕時計型の商品はNike社が従来から保有する技術とは縁遠いものの、Nike+が狙いとする利用形態を体現する製品であり、当初からデザインしたものと推測される。

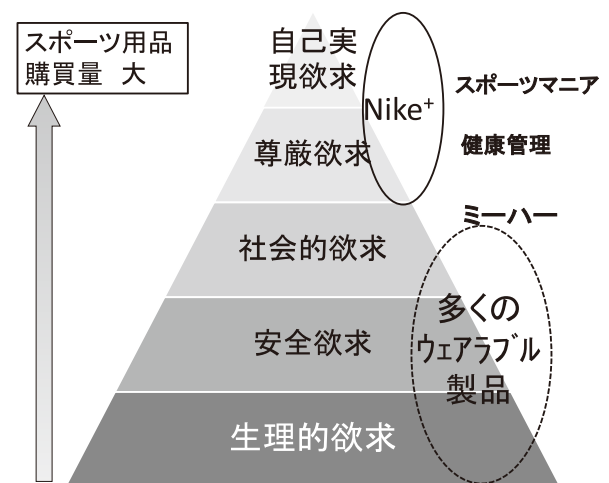


図14 Nike社の狙い

また、「コト」のデザインには、「コト」をデザインする者の存在が欠かせない。実際、今回

の多くの事例において「コト」づくり初期の段階で、「コト」全体をデザインしたキー・パーソンの存在があった。

次に、第2のポイントは、『「共創」の活用』である。これは、「コト・ファースト」、「モノ・ファースト」にかかわらず重要なポイントとなる。現実、「コト」の規模は大きくなる傾向にあり、自社のみで、「コト」づくりを図ることは難しくなっている。

例えば、ネットワーク型家庭用植物工場のような大きなエコシステムにおいては、大企業であっても1社で「コト」づくりをするのは難しいものとする。

そこで、自社にない強みをもつ他社と「共創」することがポイントとなってくる。

実際にVOCALOIDにおいては、国内外のソフトウェアベンダの参入を認め、「共創」できる環境を作ったことが、その後の大きな「コト」づくりに結び付いている。

そして、第3のポイントは、『「場」の提供』である。これは、企業と顧客、または、顧客同士が「コト」による体験価値を体験し、それら情報を共有し、時には、お互いに評価をし合う「場」が非常に重要となってくる。上記した多くの事例が、SNS等の手段で「場」の提供を行っている。

Nike+においては、Nike社が用意した「場」としてのオンラインコミュニティ上で、ユーザ自身の活動の記録や他のユーザの情報が共有でき、ユーザ間のランキングを提示したり、そのユーザと仲の良い他のユーザの活動量を提示して運動を促している。加えて、1日当たりの活動量の増加度合いに応じてメダル等の報酬を提示している。これらの仕組みで、ユーザの運動に対するモチベーション向上を通じて「ワクワクした状態」を実現している。

VOCALOIDにおいては、多様な「場」が提供されており、ダウンゴの動画共有サイト「ニ

コニコ動画」、あるいはVOCALOIDの二次創作を促すクリプトン・フューチャー・メディアの投稿サイト「ピアプロ」といったサービスが提供されている。これらのサービスは、ユーザ（としてのクリエイター）が自身の作品を公開できるとともに、視聴者からの評価も受けとることができる「場」であり、他のユーザ（としてのクリエイター）から新しい創作素材の提供を受ける「場」ともなっている。

これらの事例で分かるように、近年の「コト」づくりにとって「場」の提供は必須の要件になってきている。

今回の事例分析から、「コト」づくりに導くには、「コト」のデザイン、「共創」の活用、「場」の提供、の3点が大きな成功因子である事がわかった。

次に、「コト」づくりに導くにあたり、知的財産をどのような活用し、マネジメントすべきか、その留意点について次章で解説する。

4. 「コト」づくりの知財マネジメント

ここまで「コト」事例の調査を通じて、「コト」づくりに至るルート、成功因子について検討してきた。

本章では、「コト」づくりに至る過程で、いかに知的財産のマネジメントをすべきか、最も権利活用の可能性が高い特許を中心に考えてみる。

一般的な特許出願の検討においては、まず、「モノ」や「サービス」（以下「モノ」等という。）単体の課題や機能について検討する事が多いのではないだろうか。具体的には、「モノ」等自体の課題に対する解決策や、顧客ニーズに対する機能付加を検討し、出願権利化を図る。このやり方が直ちに間違いだとはいえないが、「コト」の保護を考える出願権利化のやり方としてはどうであろうか。以下「コト」づくりに至る2つのルートに分けて検討する。

4. 1 「モノ・ファースト」

本類型は、一般的に技術レベルの高い秀逸な「モノ」等が、「コト」づくりの起点となっていることが多い。技術レベルの高い「モノ」等、すなわち、特許により差異化された魅力的な「モノ」等を「場」へ投入し、それらの吸引力で「共創」を起こして「コト」を創生していく類型である（図11）。

この際、「モノ」等が利用される中で見えてきた利用シーンの発明と、利用シーンで必要となる「モノ」等の単体発明の、両方を権利化していくことが重要である。特に、「モノ」等の単体発明については、「モノ」等の単なる機能付加だけを追求するのではなく、利用シーンに則して、「モノ」等に不可欠な付加価値を検討し、出願権利化を図ることが大切である。

そして、「コト」づくりに当たっては、「モノ」等の利用シーンから見える「コト」は何かを考え、複数の「コト」が描ける場合は、強みが多い「コト」、言い換えれば、対象の「コト」に含まれる特許の量、質が高い「コト」を中心に選択していく。

4. 2 「コト・ファースト」

本類型は、顧客の体験価値を実現する「コト」を起点に考えるので、まず、「コト」のデザイン、具体的には全体シナリオを描くことから始まる。次に「コト」づくりに必要な、「モノ」等の手段を検討していく事になる（図12）。

よって、特許による「コト」の保護を考える際は、まず「コト」自体をいかに保護するか徹底的に検討すべきである。そして、次に「コト」を構成する「モノ」、「サービス」といった手段を、「コト」実現可能な手段として機能的側面から権利化を図っていく事が大切である。

Nike+の事例においても、企画の早い段階で「コト」を実現する「サービス」に対する特許

出願をしておき、「モノ」の発明はその後にしていることは既に説明した通りである。（図5参照）。また、特許の内容面でも留意が必要である。具体的には、「コト」を実現させるための手段を、発明として捉えなおし、特許出願に結び付けることが重要なポイントである。

例えば、Nike+の「コト」を「ユーザの運動に対するモチベーション向上」とすると、これを実現するための方法として「ランキング管理」「励まし」「褒美」といった方法が考えられた場合、これらを実現する「サービス」と、それに必要な「モノ」の両方をそれぞれ発明として捉え直して出願権利化を図ることが重要である。

4. 3 まとめ

「コト」づくりに至る過程における特許の出願権利化の留意事項を前節で述べた。

「コト・ファースト」の場合は、勿論のこと、「モノ・ファースト」においても、「コト」づくりの段階では、秀逸な「モノ」等を起点とした全体シナリオをしっかりと描き、「コトの文脈」で特許を取得することが大切である。具体的な方法としては、「コト」に係るシナリオを、特許明細書の課題や効果に表現することにより、保護対象を明確にすることができる。

また、特許マネジメントの側面から見ると「コト・ファースト」と「モノ・ファースト」には、一長一短がある。

「コト・ファースト」では、「コトの文脈」に合わせて出願権利化を図るため、「コトの文脈」に則さない出願を最初から回避することができ効率的である。しかし、「コト」が変化した場合に、特許出願を最初からやり直す必要がでてくる。一方、「モノ・ファースト」では、「コト」が描けるまで文脈に合わない特許出願をしなければならない場合もあるが、「コト」が多少変わった場合でも、その新しい「コト」をカバー

できていることがあり得る。これらの特性を理解した上で、「コト・ファースト」または「モノ・ファースト」の出願権利化戦略を構築する事が大切である（図15）。

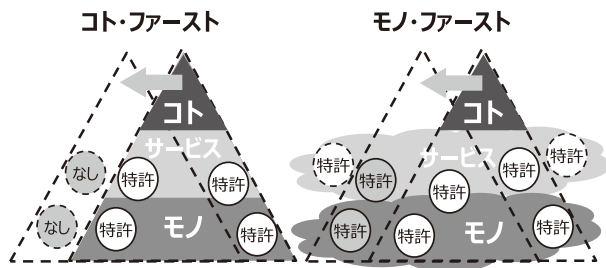


図15 「コト・ファースト」「モノ・ファースト」の出願概念図

又、自社のみで構築することが難しい「コト」については、自社にない強みをもつ他社との「共創」が、今後、更に多くなると予想される。その場合には、それぞれのステークホルダーが、それぞれの強みを特許でカバーし、全体で他社参入の難しい障壁を実現していくことが重要となってくる。

その際には、「共創」先との権利調整を図り、「モノ」や「サービス」の利用拡大を阻害しないような配慮も必要となってくるであろう。

本節では、「コト」を保護する権利として特許を中心に検討してきたが、その他の知的財産権も重要である場合がある。事例のQRコードのように標準品を「コト」の手段として用いる場合などは、登録商標が非常に重要になるとともに、その希釈化にも十分留意する必要がある。また、VOCALOIDのように「コト」の構成手段がキャラクター等の著作物である場合には、著作権に基づく、ステークホルダーとの契約も重要となってくる。

5. おわりに

最後に、「コト」における知的財産権、特に特許権の活用について、改めて考えてみたい。

多くの書物では、「独占」「守る」という機能を特許権の基本機能として解説している。確かに、すばらしい「コト」づくりを行ったら、独占的に実施し、他社への参入障壁として特許権を活用するのは至極当たり前のことである。しかし、前述した「コト」づくりのポイントである「共創」、「場の提供」といった環境下では、上記のような機能を生かせない場合も多いのではないだろうか。

技術をオープン、クローズする部分を戦略的に使い分け、更にライセンス戦略と相まって、他社の参入促進による市場拡大を図る「仕切り」といった活用も模索する必要があるのではないのか。今後、「コト」に対して特許は、「守る」という受動的な道具から「仕切る」ためのより能動的な道具として活用することも視野にいれ、知的財産のマネジメントを進めていく必要があるであろう。

また、今後「コト」に関する事業が益々増えると予想される中、更に、特許による保護、新たな活用の必要性が高まってくる。しかし、「コト」に関する発明は、「モノ」の発明と比較して、特許として認められにくく、「コト」に関する発明の特許要件、例えば「自然法則の利用」の度合いについては、まだまだ課題が多いと考える。優れた「コト」事業を保護するための制度はどうあるべきか、今一度、既存の制度の改定を含めて考える岐路にきているのではないだろうか。

本稿においては、「コト」に関する事例を通じて、「コト」づくりのポイントを検討するとともに、「コト」づくりに資する知的財産のマネジメントを、特許を中心に解説してきた。具体的な処方箋を与えるにはまだ検討が足りないと考えるが、「コト」づくりの際の知的財産マネジメントを議論する際の何らかのきっかけとなれば幸いである。

なお、本論説は、2014年度マネジメント第2委

員会第2小委員会のメンバーである、遠藤充彦（小委員長：富士ゼロックス）、井内新輔（小委員長補佐：東芝ソリューション）、朝光浩（日立製作所）、川上章（日立金属）、佐々木成典（富士通）、菅野穂高（日本電気）、野坂和人（デンソーウェーブ）が執筆した。

注 記

- 1) 「商品」と「製品」の違いを教えてください。
<http://www.alc.co.jp/jpn/article/faq/04/20.html>
(参照日：2015年6月10日)
上記によれば、「商品」には具体的な形を伴う品物（製品）に限らず、「サービス」など行為が含まれることもある。
- 2) 東利一，マーケティングジャーナル Vol.32, No.3, p.44 (2013)
- 3) 「Nike社Webページ」より引用
https://secure-nikeplus.nike.com/plus/?locale=ja_jp (参照日：2015年6月10日)
- 4) 『スマートフォン×ソーシャルメディア時代に改

めて見直される「QRコードマーケティング」！
クリエイティブな7つの海外事例』より引用
<http://smmlab.jp/?p=7994> (参照日：2015年6月10日)

- 5) 自動認識展にて新しいQRコード®とこれを活用した新サービスを発表
https://www.denso-wave.com/ja/info/detail_749.html (参照日：2015年6月10日)
- 6) 後藤真孝 他, 情報処理, Vol.53, No.5, pp.464-494 (2012)
- 7) 柴那典, 初音ミクはなぜ世界を変えたのか?, pp.148-165 (2014) 太田出版
- 8) ピアプロ・キャラクター・ライセンス (PCL) 正文
<http://piapro.jp/license/pcl> (参照日：2015年6月10日)
- 9) クリエイティブ・コモンズ・ライセンスとは
<http://creativecommons.jp/licenses/>
(参照日：2015年6月10日)

(原稿受領日 2015年4月28日)

