

## 続・「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。新興国の企業は低コストで高品質な製品を量産できる環境となっており、先進国の企業で「モノ」単体が利益の源泉となる業界は少なくなっている。そのため、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ことが企業戦略として重要になっている。

当小委員会では、昨年度に引き続き「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、どのように知的財産担当者が「コト」づくりに関与し、知的財産をマネジメントすべきか、情報を収集し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. 1年目の振り返り
  - 2.1 「コト」の定義
  - 2.2 「コト」の構成と類型
3. 「コト」事例の分析
  - 3.1 iPod
  - 3.2 タイヤソリューション
  - 3.3 SNCS
  - 3.4 SECOM
  - 3.5 GORE-TEX® ファブリクス
  - 3.6 デジタル教材ソリューション
4. 課題の解決に向けた方策
  - 4.1 望ましい知財活動
  - 4.2 望ましい知財組織
  - 4.3 望ましい「コト」の保護
5. おわりに

### 1. はじめに

企業活動のグローバル化やICTの普及など、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。激変する競争環境の中で、事業優位性を保つための源泉は時代とともに変遷してきている。事実、一部の先進国だけでなく、新興国で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」単体が利益の源泉である業界は少なくなっている。近年、この環境の下、製品を製造・販売するだけではなく、顧客の課題に対するソリューションの提供や、顧客のニーズに対するサービスの提供に対応することで、「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」づくりを実践する企業の調査、ヒアリング結果をもとに、知的財産（以下、「知財」と記す）をマネジメントしていくための方策として、特許権、意匠権、商標権、著作権等の複数の知的財産権（以下、「知財権」と記す）を複合的に組合せた「知財ミッ

\* 2015年度 The Second Subcommittee, The Second Management Committee

クス」や、知財人財の活用の観点を含めて考察を行った。

なお、本論説は継続して2年間の検討を行ってきたうちの2年目の成果をまとめたものである。1年目は、『「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』（以下、「1年目論説」と記す）とのタイトルの下で活動し、次項目に示す内容について調査・ヒアリングを実施し、成果を論説<sup>1)</sup>に発表した。本論説は、その続編としての位置づけのものであるため、表題も1年目に準じた。

## 2. 1年目の振り返り

### 2.1 「コト」の定義

「コト」の定義は多義的であり、色々な考え方がある中で、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を検討した結果、『顧客の潜在ニーズを達成している状態』であることが、「コト」であるとした<sup>2)</sup>。

### 2.2 「コト」の構成と類型

1年目は、具体的な事例を抽出するにあたって、「コト」に対する知財権による保護の観点を考慮して検討した。

なお、その際に「一式」となっている事例を重視した。この「一式」とは、以下の図1に示すような「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）」との組合せである。但し、「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はなく、何らかの工夫が必要と考える。

そして、上記したこれらの事例について「コト」づくりのポイントや知財からの視点で分析を行った。その結果、「コト」を形成するには、①顧客の潜在ニーズを見出し、企画当初から「コト」の文脈に則って「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

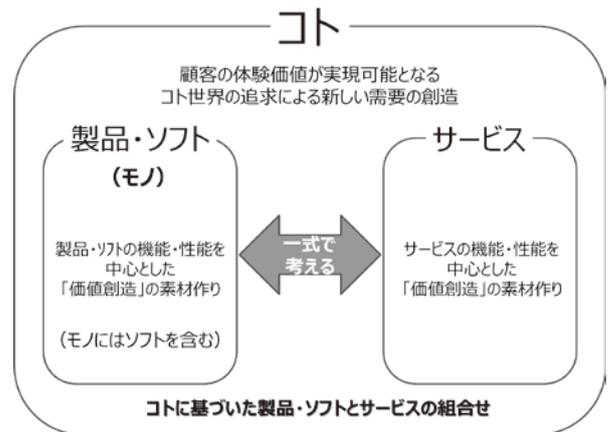


図1 「モノ」と「コト」と「一式」との関係

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』（図2）と、②技術レベルの高いコア技術、標準技術を「場」に投じて、実際に使用するユーザ等との「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』（図3）があることを見出した。なお、図2で、『「コト」の文脈』とは、「コト」が示す方向性（ベクトル）を意味する。

また、「コト」づくりを成功に導くためのポイントとして、『「コト」のデザイン』、『共創』、『「場」の提供』が大きな成功因子であることを見出した。

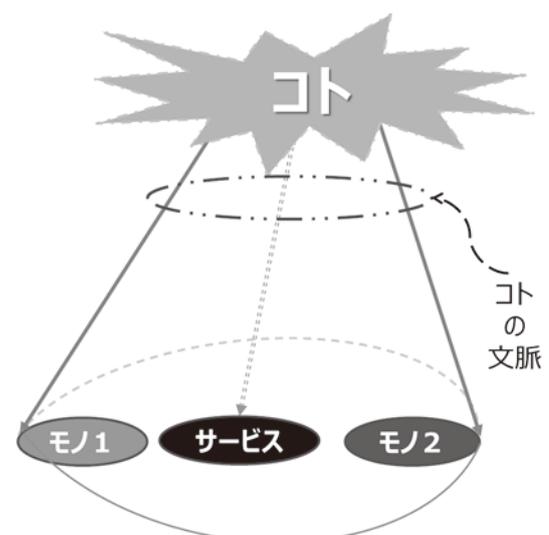


図2 コト・ファースト

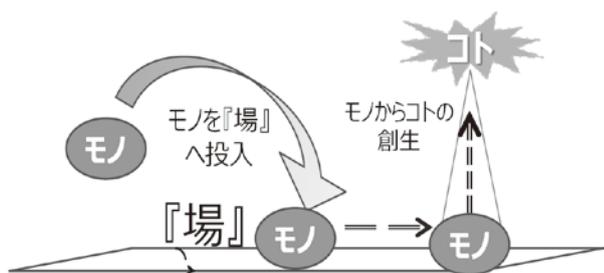


図3 モノ・ファースト

なお、「コト」づくりについては『生産時以降の「コト』（「コト」類型1）、『販売時以降の「コト』（「コト」類型2）、『使用時以降の「コト』（「コト」類型3）という3つの局面における類型化が提唱されている（図4）<sup>3)</sup>。以下の検討は、この類型に沿って進めていくこととする<sup>4)</sup>。

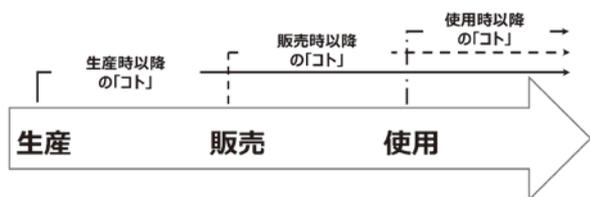


図4 時系列と「コト」との関係

ここで、「コト」とブランドとの関係は当然に密接であるが、当小委員会では図5のようなイメージで捉えており、ブランドそのものについては検討してはいない。ブランドは、「コト」の発生とともに創出し、その後は「コト」を維持する手段となると考えた。特に『販売時以降

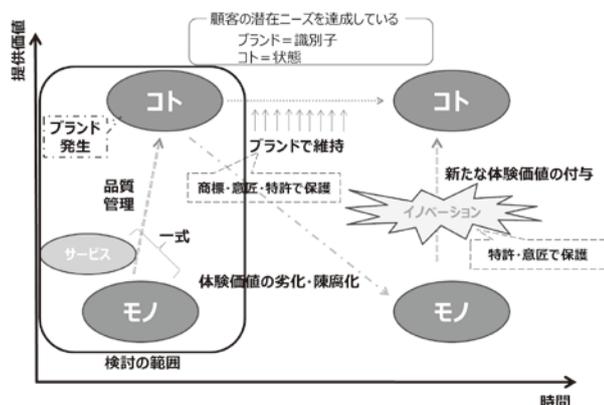


図5 「コト」とブランドとの関係

の「コト』で表出し、主に商標・意匠での保護が図られている。

### 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、以下で示す6つの事例について、各種の情報分析をするとともに、幾つかの事例では関係者へのヒアリングを実施し、詳細な検証を行った。

#### 3.1 iPod

##### (1) 概要説明

iPodは、アップル社が販売している携帯音楽プレーヤーである（図6）。2001年にオリジナルモデルが登場して以来、市場の中で高い地位を確保し続けてきた。



図6 初代iPod<sup>5)</sup>

iPodの「コト」の構成要素として、音楽メディア（iTunesを経て入手する楽曲のファイル）、メディアプレーヤー（iPod本体）などが挙げられる。ユーザは、iPodを購入して、①自分好みの楽曲をいつでもどこでもダウンロード（購入）が可能となる、②ポケットに入る大きさでファッション性がある、③自分独自の楽曲集を作成可能という各ユーザの趣向に合わせた満足感・ワクワク感を体験・実感することができる、という点で、潜在ニーズを満たすことができる。これらが「コト」の形成に繋がっていると考えられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスとの相乗（『一式』）という仕組みで提供してい

る。これらをコンパクトな1つの物品の形で賄え、「世界中の音楽をポケットに」という「コト」が、従来には無い大きな付加価値（提供価値）を使用するユーザ（顧客）に対して与えたのである。

従って、本事例は、iPod本体という「モノ」は存在するが「コト・ファースト」であり、「コト」類型2に該当すると考えられる。

## (2) 「コト」づくりのポイント

「モノ」(iPod) とサービス (iTunes Store) との『一式』で相乗効果を生み出す仕組みが本事例における「コト」づくりのポイントである。ここには、同社とレコード会社との『共創』が形成されている。

即ち、「モノ」を購入すれば、サービスが利用可能となり、サービスを利用すれば「モノ」の価値が体験できる。「モノ」とサービスとが相乗されることで、ユーザが「コト」を実感することができる仕組みとなっている（図7）。

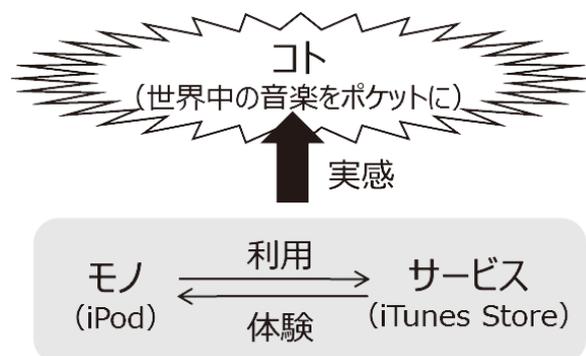


図7 iPodでの「コト」と「モノ」との関係

音楽という多くのユーザが関わる趣味の分野を対象として、ユーザ独自の趣向の創り出し、即ち「コト」を「モノ」とサービスとの相乗（『一式』）という仕組みで、利便性を追求しながらコンパクトな1物品として達成可能としたところに同社の大きなイノベーションがある。

このイノベーションがユーザの潜在ニーズや時流と合致していたことはもとより、同社がそ

のイノベーション達成に向けた思想（「コト」への繋がり）と達成するための具体的手段（「モノ」とサービスの『一式』）とを的確に事前設計していたことが成功要因と考えられる。

## (3) 知財関連のポイント

「モノ」とサービスとが『一式』として存在して初めて、満足感・ワクワク感を与え得るiPodにおける「コト」は、ユーザが体験し得る感覚そのものであり、その感覚自体を知財権で保護することは現行の法制度では難しい。一方で、iPodにおける「モノ」とサービスは、「コト」を達成するための具体的手段であるから、知財権が積極的に活用され得る分野である。

その際、同社は、全方的に知財権を構築するのではなく、自社のコア領域及びコア領域と他社技術とを繋ぐ境界領域に知財ミックスで知財権を集中させている。そして、構築した知財権について、将来に渡って市場をコントロール可能なようにオープンとクローズの使い分けを行い、契約をも重視して、生産委託先の企業（協力会社）や販売会社を制御する知財戦略を採っていると考えられる<sup>6)</sup>。

## (4) 知財人財の関わり

このような中で知財人財は、たとえ「コト」を直接的に知財権で差別化することが困難な場合でも、何が「コト」に繋がっているのかを見極めて、「コト」に繋がる要素を知財ミックスも視野に入れて差別化させていく姿勢を有していたと思われる。それは、それぞれ米国で特許約10,000件、意匠約100件、商標約30件、それに加えて店舗のトレードドレス<sup>7)</sup>といった、確保できる知財権はコア領域と境界領域に対してくまなく取得するという結果<sup>8)、9)</sup>からも読み取れる。知財権を確保することで、「コト」に係る独自の世界観を顧客に印象づけるのに利用している。

### 3. 2 タイヤソリューション

#### (1) 概要説明

ブリヂストン社のタイヤソリューションは、新品タイヤの販売だけではなく、タイヤのリトレッド（トレッドパターンの再生）やメンテナンスを含むソリューションである（図8）。顧客は、このソリューションの提供を受けることにより、タイヤをより長くより安全に利用することが可能となる。

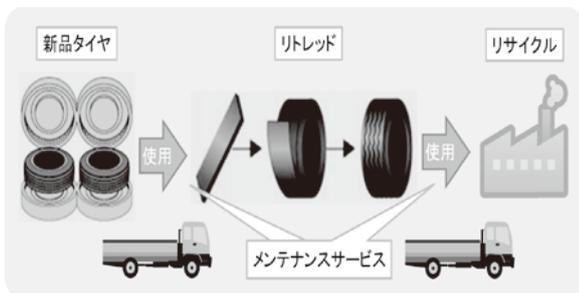


図8 タイヤソリューション

タイヤソリューションの「コト」の構成要素として、タイヤ（「モノ」）とリトレッドやメンテナンスといったサービスとが挙げられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスの相乗（『一式』）という仕組みで提供している。「タイヤを長く安全に利用」という「コト」が、従来には無い大きな付加価値（提供価値）をユーザに対して与えたのである。

従って、本事例は、新品タイヤが基礎にあって使用の際にリトレッドとメンテナンスが提供される「モノ・ファースト」であり、「コト」類型3に該当すると考えられる。

#### (2) 「コト」づくりのポイント

「モノ」としてのタイヤは、先進国の既存メーカーが世界で市場を形成している。しかし、近年はアジアのメーカーが市場に参入し始めている。この様な環境の中、タイヤの「モノ」売りだけではなく、ユーザへの提供価値を「コト」

として、タイヤのリトレッドやメンテナンスを含むソリューションも併せて提供することが、本事例における「コト」づくりのポイントである。

このソリューションの提供を受けた顧客は、タイヤの交換やメンテナンスは全てプロである同社に任せてよく、特にトラックやバスの運転手や運送会社や運輸会社の経営者にとって負担とリスクが軽減される。また、リトレッドによって、より長く利用できることで環境にやさしい点も魅力である。これらの点には、従来の「モノ」売りのみでは得られないユーザへの新たな提供価値が存在する。

#### (3) 知財関連のポイント

特許については、①リトレッドに適した台タイヤ（トレッドパターンの基礎になる部分）を構成する技術及び、②タイヤをリトレッドする技術など、タイヤの品質に関わる「モノ」に該当する部分と、③メンテナンスやタイヤの選択などのソリューションに関わる「コト」に該当する部分に大別できる。

同社では、①②に関して競合他社を凌駕する特許ポートフォリオをグローバルに保有している。③に関しては、①②と件数を比べると1/10程度の規模であるが、継続的に特許出願を行い、「タイヤを長く安全に利用」という「コト」の文脈に対しての知財による保護を図ろうとしていることがわかる（図9）。

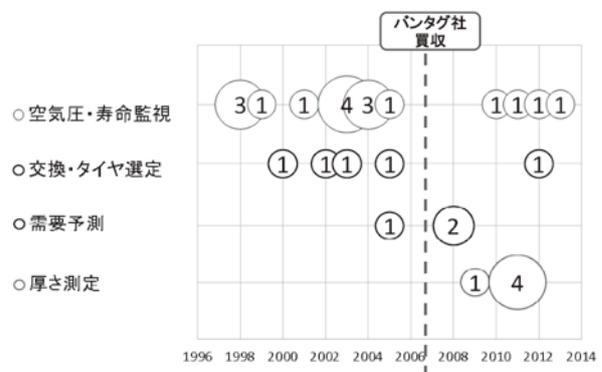


図9 タイヤソリューションの特許出願状況

商標については、タイヤソリューション（TIRE SOLUTION）を含み、商標登録第4497754号を含め、5件の登録商標がある。

#### (4) 知財人財の関わり

タイヤソリューションを実現するリトレッドについては、大別すると「リモールド方式」と「プレキユア方式」が存在する。同社では、「プレキユア方式」で米国市場においてトップの地位にいたバンダグ社を2007年に買収し、その傘下に収めた。この買収以降、買収以前では低調であった特許出願が急増しており（図9）、知財取得戦略が変化したように見える。

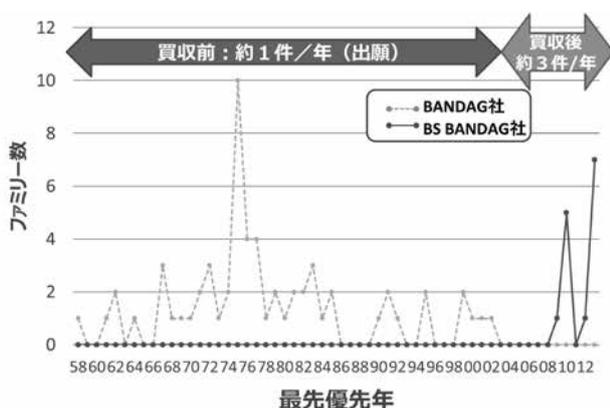


図10 バンダグ社の特許出願状況

なお、図9で示した「コト」の文脈についての特許出願として、例えば特許第5385848号がある。この特許は、タイヤの使用状況から摩耗状態を取得し、データベースとのマッチングを行うことで、その解決策を提示するものである。このような特許出願については、タイヤとしての「モノ」の要素だけではなく、ICTを活かした「コト」の要素が含まれる。同社においては、知財人財が音頭をとり、営業部門、開発部門が一丸となって「コト」に対しても知財面での保護を図る活動をしていることが分かる。

### 3. 3 SNCS

#### (1) 概要説明

シスメックス社のSNCS（Sysmex Network Communication Systems）は、医療施設に設置された検体（血液、免疫、尿等）の分析装置と、シスメックス・テクニカルサポートセンターとをインターネットでオンライン化して、リアルタイムの外部精度管理・装置状態の自動監視や、ユーザへのWebによる情報提供を行うサービスである（図11）<sup>10</sup>。

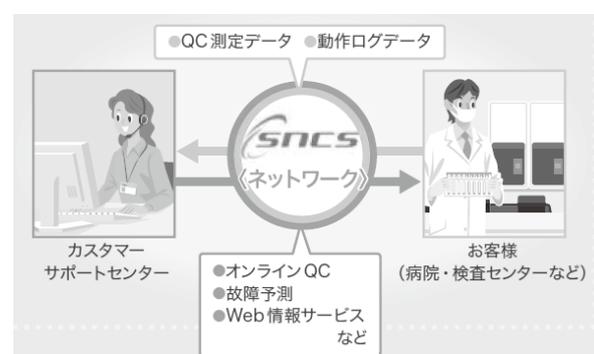


図11 SNCS

SNCSにより、同社が検査結果の正しさをリアルタイムで保証することが可能となるのに加えて、分析装置のトラブルを予知することで分析装置の不良による停止時間（ダウンタイム）を最小限にすることが可能となる。

分析装置や試薬という「モノ」を売るだけのビジネスから、売った後の使用の際「正しい検査結果をお届けする」という「コト」を描き、分析装置や試薬とSNCSを用いたサービスとをセットにしたビジネスモデルに転換した。その結果、「安心」という付加価値をユーザへ提供することができ、他社との差別化に成功した。

SNCSの「コト」の構成要素として、分析装置や試薬（「モノ」）と、監視やユーザへのWebによる情報提供といったサービスとが挙げられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスとの相乗（『一式』）という仕組みで提供している。「正

しい検査結果をお届けする」という「コト」が、従来には無い大きな付加価値（提供価値）をユーザーに対して与えたのである。

従って、本事例は、使用される分析装置や試薬の存在が前提となる「モノ・ファースト」であり、「コト」類型3に該当すると考えられる。

## (2) 「コト」づくりのポイント

「正しい検査結果をお届けする」という「コト」の文脈に沿いつつ、SNCSと関連するあらゆる機能を肉付けして発展を続けたことが、本事例における「コト」づくりのポイントである。

当初、SNCSは、分析装置に関する外部精度管理（各医療施設の分析装置による専用試薬の測定値を互いに比較し、検査値の正しさを確認する取組み）のオンライン化を目的としてスタートした。

従来、外部精度管理は、専用試薬の測定値を郵送で返送してもらい全国規模で集計していたが、測定値の集計に1～3ヶ月を要していた。これでは、仮に分析装置が正しい検査結果を出していなかったとしても、その把握までに長いタイムラグが生じることになり、ユーザーが安心して分析装置を使うには不十分であった。

これに対して、SNCSは、オンラインでリアルタイムに各医療施設から専用試薬の測定値を収集し、各施設の測定値を集計し、比較することを可能とし、ユーザーが速やかに分析装置の状態を把握できるようにした。

その後、SNCSは、リモート診断による故障予測機能（分析装置の動作回数などから故障予測をする機能）を付加することで、分析装置のダウンタイムを最小限にしたり、リモートアクセス機能（装置の測定データやWebカメラ画像を活用し、ユーザーと専門スタッフが情報を共有し、遠隔操作による装置の各種設定変更やトラブル時の原因解明などをスムーズに行う機能）を付加することで、ユーザーが分析装置をスム

ズに利用できるようにしたり、「コト」の文脈で機能を追加した。これらにより、ユーザーは、分析装置が与える検査結果をより信頼性の高いものと認識し、より安心して分析装置を使うことができるようになった。この時点で、「正しい検査結果をお届けする」という「コト」がユーザーに提供されたと言える。

## (3) 知財関連のポイント

分析装置や試薬については、日常的に知財活動に接している研究開発部門による研究開発をウォッチすることで新たな発明を発掘することは可能である。その一方、SNCSは、研究開発による技術の発展とは異なり、日常的にユーザーに接しているサービス・サポート部門等が「正しい検査結果をお届けする」という「コト」の文脈に沿いながら練り出された「モノ」とサービスの『一式』で行われるビジネスである。

従って、単に、研究開発の成果として発明をウォッチしていただだけでは、SNCSに関する効果的な特許出願を行うことは難しい。

しかし、同社の知財活動では、「正しい検査結果をお届けする」観点からビジネスを捉え、そのビジネスでユーザーに体験価値を与えるものは何なのかを把握し、そこから逆算的に特許出願を行っている。即ち、発明が生まれたとあって、（大量の）特許出願をするのではなく、「正しい検査結果をお届けする」という「コト」の文脈の観点から、重要なアイテムをあらゆる部門の活動から抽出し、主要機能（オンライン外部精度管理、リモート診断による故障予測、リモートアクセス）に関する特許や、商標という知財ミックスによって保護している。

## (4) 知財人財の関わり

ビジネスに直結したアイデアに対応できるよう、同社では知財人財がSNCSに事業面からも関与できる全社的な仕組みを構築している。そ

ここでは、知財部門、研究開発部門だけでなく、企画部門、事業部門、サービス・サポート部門等も交え、特許出願等の対象となるものを技術的観点のみならずビジネス上のあらゆる観点から抽出し、ビジネスの検討と並行して知財権による保護を戦略的に推進できる機能を有している。

更には、ビジネスにおいてユーザに体験価値を与えるものは何であるのかを把握し、そこから逆算的に出願を行うため、同社では知財部門の内部で、ビジネス寄りの担当者（事業部門等からの情報収集とサポート業務）と出願寄りの担当者（対特許庁の事務業務）を分担させ、それぞれが業務に専念して、成果をあげられる仕組みを構築している。

### 3. 4 SECOM

#### (1) 概要説明

セコム社は、昭和37年に日本で初めての警備保障会社として創業した。平成元年には「社会システム産業 元年」を宣言し、セキュリティを中心に、防災、メディカル、保険、地理情報サービス、情報通信、不動産事業などを展開しており、セキュリティで培った安全のネットワークをベースに、トータルでのサービスシステムを提供する新しい社会システムづくりに取り組んでいる（本稿では、同社が取り組む事業全般<sup>11)</sup>を「SECOM」と記す）。

SECOMの「コト」の構成要素として、監視機器や防犯機器（「モノ」）とネットワークを用いた監視やガードマンによる警備といったサービスとが挙げられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスとの相乗（『一式』）という仕組みで提供（販売）している。「安心・安全・困ったときはセコム」という「コト」が、従来には無い大きな付加価値（提供価値）を（平時で使用しなくても）ユーザに対して与えたのである。

従って、本事例は、「コト・ファースト」であり、「コト」類型2に該当すると考えられる。

#### (2) 「コト」づくりのポイント

同社は、従来からサービスを提供する会社であるため、セキュリティなどのサービスを起点に「コト」づくりを行い、その「コト」づくりに必要な「モノ」の研究開発を行う、「コト・ファースト」ルートが主流となっている。

更に、同社では「コト」づくりに加え、サービスによって実現できる「コト」の裏に存在する「わけ」を捉え、「モノ」「コト」「わけ」の三位一体で考えたサービスを提供している。この三位一体でのサービス提供のために、「モノ」づくりと「コト」づくりの両者の連携だけでなく、「コト」の変化や「わけ」の理解を深めることにも注力している<sup>12)</sup>。

#### (3) 知財関連のポイント

同社は、技術についてオープン・クローズの対象を戦略的に使い分けており、外部から見えない領域は技術公開せず、他方、顧客から見える領域は特許出願等により知財権の取得を行っている。特に後者の領域については、権利化による他社排除というよりは、顧客への技術力アピールとして活用されている。例えば、特許第3315684号、特許第5634810号等に代表される、警備の実務に則した、侵害発見し易いクレームが作成されている。更に、意匠登録第1212442号等のココセコム向け携帯端末のようなサービスに用いる機器に関する意匠権も確保されている。

また、同社では顧客に与える安全・安心のイメージを非常に重視しており、当然にステッカーも商標登録第5564273号（図12）等で保護している。このステッカーは、模倣されると顧客に与える安全・安心にも重大な影響を与えるため、商標権での保護は非常に重視している。

更に、『「コト」をどう守るか?』について同社としても課題と捉えているが、知財権のみでの保護には限界も感じている。同社の強みは、セキュリティの運用面や体制にあるため、オバ

レーションマニュアルが重要であると認識し、秘匿のため管理規程の強化を図っている。



図12 同社のステッカー（実物は色彩あり）

#### (4) 知財人財の関わり

このような知財活動を推進すべく、同社では通常の活動に加えて知財部門出身者を産学官連携部門やオープンイノベーション部門に配置して、外部智の導入に際して知財面でも積極的にサポートしている。

また、ものこと双発学会・ものこと双発協議会<sup>13)</sup>に知財人財を事務局長として着任させ、「コト」に関する世の中の最先端の事例を収集および研究している。

更には、知財人財が同社の一番の強みを知財での保護が難しい領域（オペレーションノウハウや全国をカバーする体制）であると自覚し、その上でオペレーションマニュアルの保護に社内規程を通じて乗り出していることは注目に値する。

### 3.5 GORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクス<sup>14)</sup>

#### (1) 概要説明

GORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクスは、米国のWLゴア&アソシエイツ社（W. L. Gore & Associates, Inc.）が開発し、水蒸気を通すが水を通さない微細な多数の孔が設けられた透湿防水性のePTFEフィルムからなる素材である。汗による水蒸気を外に放出するとともに雨による外部

から水の浸入を防ぎ、体を乾いた状態に保つことができるため、布地にラミネートされて雨具などの素材として使われている。

1969年にボブ・ゴア氏によって発明されたGORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクスは、コストが高く、追加の加工プロセスが必要で、さらに、厳格な管理を求められたことからあまり普及しなかった。

しかし、欧州の繊維産業が経済不況となった1989年に、機能性生地という「モノ」の販売からユーザに対してGORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクスが使われた衣類等の“製品”（GORE-TEX<sup>®</sup>プロダクト）に対する品質保証、即ち、「Guaranteed To Keep You Dry（乾いたままであること）」という「コト」の提供へとビジネスモデルを転換させた。

GORE-TEX<sup>®</sup>プロダクトによる「コト」の構成要素として、ePTFEフィルムからなる素材（「モノ」）と後述するGORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクスを用いた製品（GORE-TEX<sup>®</sup>プロダクト）の保証制度といったサービスとが挙げられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスとの相乗（『一式』）という仕組みで提供している。「乾いたままであること」という「コト」が、従来には無い大きな付加価値（提供価値）をユーザに対して与えたのである。加えて、後述するように紹介する事例で唯一『生産時以降の「コト」づくり』にも該当する。

従って、本事例は、ePTFEフィルムからなる素材という「モノ」を起点とする「モノ・ファースト」であり、「コト」類型1に該当すると考えられる。

#### (2) 「コト」づくりのポイント

ユーザが乾いたままであることを同社が保証していることが、本事例における「コト」づくりのポイントである。

GORE-TEX<sup>®</sup>ファブリクスを使用し、厳しい品質基準で作られた製品であることを証明する

「黒いハングタグ」<sup>15)</sup> がついた製品 (GORE-TEX<sup>®</sup>プロダクト) を購入して防水性、防風性、透湿性に不満があった場合、修理・交換・購入代金の返済に同社自身が応じている。どこの国でいつ買った製品でも保証している。

この保証をするために、同社の顧客であるアパレルメーカー縫製工場の製造プロセスに対する同社による厳格な管理を継続している<sup>16)</sup>。ユーザーに認知してもらえるようにGORE-TEX<sup>®</sup>ブランドの構築のためマーケティングに投資している。更に隣接した製品の特性やカテゴリーへの継続的なR&D投資を行っている。

これらの取り組みにより、GORE-TEX<sup>®</sup>プロダクトの価格下落防止 (価格プレミアム) と他社製品との差別化を顧客であるアパレルメーカーに提供している。

### (3) 知財関連のポイント

1970年に米国で特許 (米国特許第4187390号) が出願された後も、改良発明はもちろん、衣類や靴という顧客の製品や縫製方法などの顧客のプロセスの特許を取得している。

また、「GORE-TEX」はもちろん日本でも商標登録 (商標登録第1284516号など) がなされており、提供している「コト」である「GUARANTEED TO KEEP YOU DRY」の記された黒いハングタグも防水加工織物等という「モノ」を指定商品として日本で商標登録 (商標登録第5103945号) がなされている。更に、黒いハングタグをパンフレットとして日本で意匠登録 (意匠登録第1126867号) がなされている。

また、顧客を対象に認定工場制度 (ライセンス・プログラム) を設けている。顧客からサンプル製品を提出してもらい、同社のレインルームでの防水テストや、伸縮に対する耐久性をみるフレックステストなどを繰り返す。「一着でも合格しない製品があった場合、縫製すらさせない」という<sup>17)</sup>。

### (4) 知財人財の関わり

このように、様々な知財制度を駆使して、同社が提供している「コト」の価値を守っている。特に、黒いハングタグをパンフレットとして意匠登録する発想、特許権が切れた後もブランド化した商標権で保護する発想は、知財人財が積極的に知財権による保護の思考を巡らせた結果であろう。

## 3. 6 デジタル教材ソリューション

### (1) 概要説明

富士通のデジタル教材ソリューションは、21世紀に相応しい新しい「学び」である「タブレット端末を活用した学習」ソリューションである。教育現場 (学校) と連携して「世界標準の学力を育む」という「コト」を描き、顧客への提供価値を「モノ」から「コト」にすることで他社とのビジネス差別化を狙っている。

デジタル教材ソリューションの「コト」の構成要素として、タブレット端末 (「モノ」) とデジタル教材と学習法等のサービスとが挙げられる。即ち、「コト」を「モノ」とサービスとの相乗 (『一式』) という仕組みで提供している。使用して「ICTで世界標準の学力を育む」という「コト」 (図13) が、従来には無い大きな付



図13 デジタル教材ソリューションの目標

加価値（提供価値）を顧客に対して与えたのである。

従って、本事例は、タブレット端末という「モノ」は存在するが「コト・ファースト」であり、「コト」類型3に該当すると考えられる。

### (2) 「コト」づくりのポイント

デジタル教材では後発の同社が、市場に参入して業界をリードしていくためには、既存の「モノ」（タブレット端末）に拘らず、教育現場と共創して顧客の潜在ニーズを満たす、他にない「コト」を描き、それを起点にビジネスを組み立てていくことが重要であった。そして、「コト」を未導入の他校への横展開を可能とし、「コト」を他社に模倣されないよう手当てする必要もあった。そのためには、知財人財がビジネスの上流から関与し、「コト」を意識しながら、顧客との契約や知財の権利化への対応を行うことが、本事例における「コト」づくりのポイントとなる。

### (3) 知財関連のポイント

「コト」は“状態”かつ“複数の構成要素”なので、知財権での保護が困難である。従って、構成要素毎に「コト」の文脈に沿って出願し、知財ミックスで保護することを心掛ける必要がある。

その際、「コト」の文脈に沿って出願を選択し集中させることに留意している。例えば、「ICTで世界標準の学力を育む」という「コト」の文脈で協働学習（子供たち同士が教え合い学び合う協働的な学び）の利用シーンに沿った出願を考える際、グループ討議の促進につながる内容の出願（ex. 特開2014-182492号）にフォーカスし、教諭のテスト問題作成支援などそれ以外の内容のものは、たとえ技術的に優れていたとしても出願候補から外した。同様に、商標出願においても、『学び』+『コミュニケーション』

をナビゲート』という「コト」の文脈で協働学習の利用シーンに沿った出願に絞り込んだ（マナーナビケーション：商標登録第5497389号）。

出願の選択と集中を行うために、先ず「コト」の文脈に沿った利用シーンに分解して、シーン毎の課題とその解決方法という形で整理しながら権利化していくという方針で活動している（図14）。即ち、描いた「コト」に対して、その「コト」が実現できるシーンを特定し、そのシーンに登場する「モノ」やサービス（構成要素）を洗い出して、それぞれに関連する知財権を紐づける。そして、構成要素毎に「コト」の文脈に沿った知財ミックスを検討するのである。

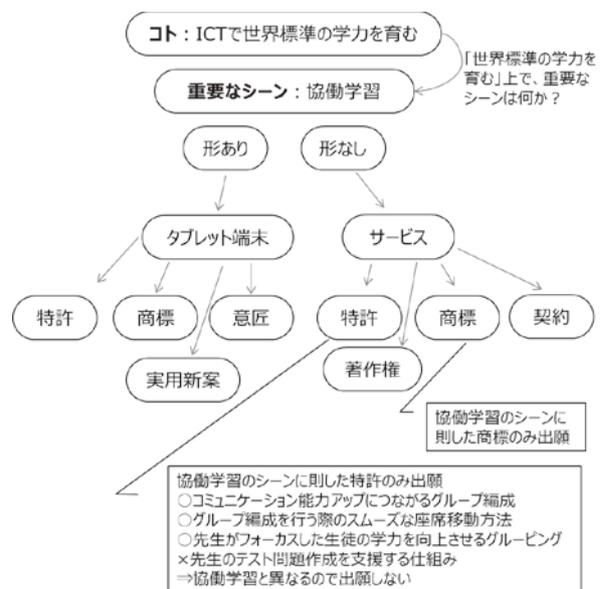


図14 『「コト」の文脈』の模式図

なお、取得した特許権については、まだ他社も含めた市場全体の形成段階にあるため、排他的な方向での活用は行っていない。

### (4) 知財人財の関わり

新しい学びのスタイルを創造するためには、教育現場の協力が必要不可欠であるが、社外の組織と連携して生み出した知財については、権利の帰属先に関する問題が生じる場合がある。

そこで、共創パートナーである学校や行政に対して包括的に権利は同社に帰属する旨の合意を取り付けた上で開発に着手した。その結果、以降のプロトタイプの開発段階で生まれたアイデアの帰属についての確認を逐次行う必要がなくなり、他校等への横展開も問題なく進められるようになった。

更に、「ICTで世界標準の学力を育む」という「コト」において、教育現場が最重要と考える「協働的問題解決力の育成」を差別化の軸に定めた上で競業者を特定し、それらが保有する技術や特許を把握した。その上で、教育現場に潜在するニーズを「コト」に則して漏れなく抽出し、それらをICTで解決する仕組みについて網羅的に特許を取得した。知財人財は「コト」の文脈に沿った潜在ニーズの予測、ICTによる解決方法の抽出、公知技術との差別化、そして特許出願までの一連の過程に深く入り込んで支援を行っている。

同社では上記のような活動を行うために、知財推進部門と知財部門がある。知財推進部門はビジネスに密着して「コト」づくりなどを行い、知財部門は主に対特許庁の手続業務を実施する。このように役割を分けることで、それぞれが業務に専念できるようになり、成果をあげている。

同社では事業部門の担当者に知財教育を行い、事業部門側にも知財に精通した人財を増やすことで、「コト」づくりなどのビジネスに密着した知財活動が行えるようになっている。

#### 4. 課題の解決に向けた方策

以上の各事例を当小委員会で検討した結果、「コト」の知財マネジメントにおいて留意すべきポイントとして以下の3つが挙げられた。

- ①「コト」の文脈に沿った知財権による保護
- ②知財人財を「コト」づくりやその保護に専念させる仕組みづくり

#### ③知財ミックスによる保護

これら3点についての具体的な施策について順に検討する。

### 4. 1 望ましい知財活動

まず、「コト」の文脈に沿った知財権による保護を行うためにはどのような知財活動が望ましいのかについて考えてみたい。第2章に記載したように、「コト・ファースト」ルートと、「モノ・ファースト」ルートのいずれにおいても「共創」のあり方が大きな成功因子になる。この場合、関係者が複数に跨って生じた知財権の帰属先が問題となるため、知財人財は交渉等による調整や契約実務にも通じることが好ましい。

知財人財は、横断的な活動を通じて技術の目利きができることが強みと言える。この強みを活かして社内の様々な技術分野・ビジネス分野から差別化につながる要素を迅速に見出した上で、それらを活用した「コト」の物語作りに積極的に関与していく姿勢が望まれる。

ところで、「モノ」分野の特許においても同様に知財人財が上流へ入りこんで活動することが重要である旨提言されてきた<sup>18) 19)</sup>。「コト」に拡張した場合に具体的な活動内容において何を変えるべきなのだろうか。図15に「モノ」と「コト」の知財活動について特許に絞って対比して

	「モノ」の特許活動	「コト」の特許活動
作業	特許発掘	「コト」づくり
上流の意味	研究開発テーマ 次世代製品	物語 ストーリー
特許の対象	単一商品 単一サービス	複数製品 複数サービス それらの複合
理想的活動	開発上流からの関与 特許発掘 変形例創出	物語作り ビジネス発想 世界観構築
想定する相手	発明者 他社	顧客 エンドユーザ

図15 「モノ」と「コト」の特許活動

みた。

すなわち、「モノ」と「コト」の特許活動では以下の点が異なるものとする。

- ①「モノ」の特許活動の中心が発明者たる技術者が主役の「特許発掘」であるのに対し、「コト」の特許活動では知財人財も一緒になって「コト」づくりを行う必要がある。
- ②“上流”とは、「モノ」においては研究開発テーマ・次世代製品であるのに対し、「コト」においては、物語・ストーリーである。
- ③「モノ」分野の理想的な知財活動は、特許発掘や変形例創出であるのに対し、「コト」分野の理想的な知財活動は、物語作り・ビジネス構築・世界観構築である。

上記では、「モノ」分野と「コト」分野において、①は「発明の生まれる経緯」が異なることを述べていて、③は「知財担当者が行う業務」が異なる旨を述べている。「コト」が体験価値を基礎に置いているため、「コト」の知財活動では、「モノ」の知財活動以上に顧客視点に立った活動を展開することが必要になってくる。一つひとつの製品やサービスに注目をするのではなく、それらを「コト」づくりの視点から俯瞰した上で上位、下位の概念を意識しながら権利化を図って行くことが重要である。そのためには、これまで「モノ」の知財活動で展開してきたように技術を中心に捉えて明細書などの

「出願書類」を中心とした知財担当者の主導による職人的活動に終始するのではなく、「コト」づくり現場担当者と知財担当者の顧客視点に立った創造的共同活動に移行する必要がある(図16)。

## 4.2 望ましい知財組織

次に、知財人財を「コト」づくりやその保護に専念させる仕組みづくりについて考えてみる。マネージャーは「コト」づくりの上流から知財人財が関わるべきだという精神論のみを述べて後は属人的な展開に任せるのではなく、知財人財を「コト」づくりやその保護に専念させるための組織的な仕組みを構築することが望ましい。各社で事情は異なるため画一的な適用は難しいと思われるが、当小委員会が提案する組織について述べてみたい(図17・図18)。

「知財推進部門」は、現場により近いところで、ビジネス部門のメンバーと一体となって「コト」づくりを実施する。具体的には、事業部門等からの情報収集とデザイン思考<sup>20)</sup>等の発想法に基づく発想会(ハッカソン・アイデアソン<sup>21)</sup>含む)でのファシリテートを通じた事業推進、そして情報発信などのサポート業務が考えられる。そして、法域を横断して現場からの相談に応じるとともに、「コト」の文脈に沿って俯瞰的に保護すべき対象を把握した上で知財ミックスを意識して権利化等を図る。

なお、知財法域毎の縦割りの知財担当者が個別に対応する体制では、事業部門担当者との包括的な連携が図りづらく、ビジネスのスピードに追いつけない。従って、法域横断的な対応が可能な一人の担当者が対応することが望ましいが、難しい場合には法域毎の複数の知財担当者をチーム化して1つの「コト」づくりにあたるようにする。

「知財部門」は、出願実務や係争実務にあたるための組織で、基本的には個別案件毎に対応

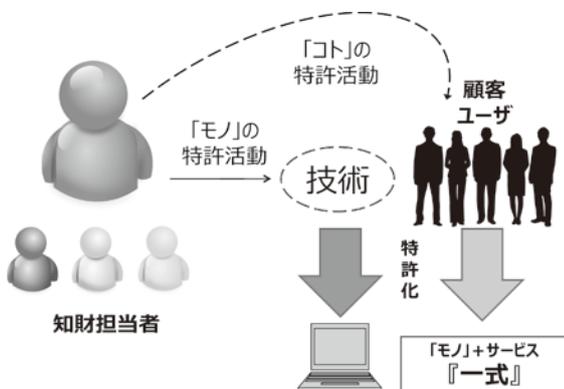


図16 特許活動の対象の違い

する。こちらは、「知財推進部門」とは異なり知財法域毎に分業して業務を行う。この知財部門に属する知財担当者は、具体性が十分でない「コト」の企画段階においても、発案者からの口伝とラフなスケッチから具現化を図り、明細書を作成できる高いスキルを有することが望ましい。

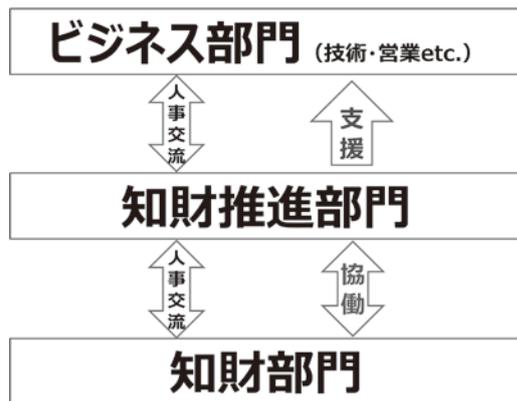


図17 知財組織の理想像（その1）

以上のように、「コト」づくりの上流におけるビジネス部門と一体となった活動を従来の知財枠組みで行うことは困難なので、専任の「知財推進部門」を置き、出願その他の通常の知財業務と分離させたのが特徴である。

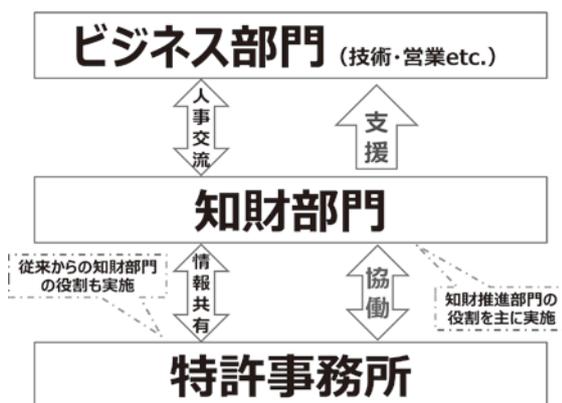


図18 知財組織の理想像（その2）

ここで、上述した「知財推進部門」と「知財部門」の役割例を図19にまとめて示す。

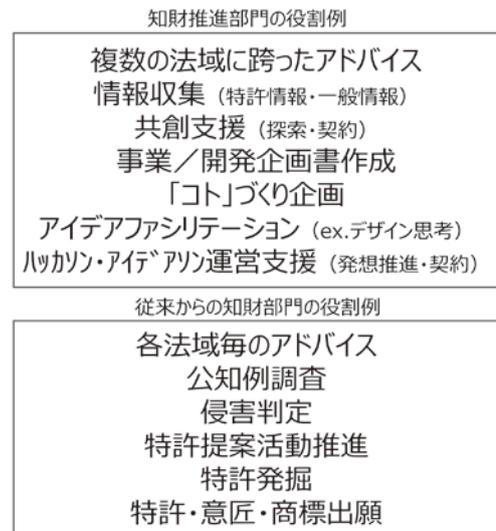


図19 知財人材が所属する組織の役割分担

実際には要員計画上の制約等からそのような体制が採れない場合には、特許事務所等の外部資源の活用によってリソースを捻出するなどの工夫が必要となる。特許事務所には以下に示すような従来から知財部門が行っている業務を主に担ってもらい、知財部門は知財推進部門の業務にシフトするということ<sup>22)</sup>である。

なお、ビジネスへ寄り添って活動する知財人材をどうやって育成するかという問題については、ビジネス部門との人事交流や兼任でビジネス感覚や事業の立ち上げをOJTの中で体感させることが必要である。

### 4. 3 望ましい「コト」の保護

最後に、留意すべき3つめのポイントである知財ミックスによる保護について検討する。

#### (1) 知財権の使い方

『顧客の潜在ニーズを達成している状態』である「コト」の包括的な保護を特許だけで行うのは難しい場合が多い。「コト」のストーリーの適切な保護を図るためには、特許法という狭い法域だけにとどまるのではなく、知財ミックスの視点から広くポートフォリオを捉えて、用い

ることの出来る手段を総動員し、保護を考えながら工夫して活動する必要がある。

また、上述した「コト」づくりのポイントである『共創』、『場』の提供』といった環境の実現のためには、知財権の有する排他性のみを文字通り適用するのは望ましくない。他社の参入促進による市場拡大とライセンス戦略の視点とをうまく比較考量しコントロールする「仕切り」<sup>23)</sup>のための手段として活用することも考えるべきであろう(図20)。ここでは、一時的な技術の独占やライセンス収入を目指すのではなく、事業を推進する観点からの知財マネジメントが求められる。その際、特許権については必要に応じて、技術をオープンにするのかクローズにするのか、という観点からも「仕切り」を戦略的に検討することも必要になる。

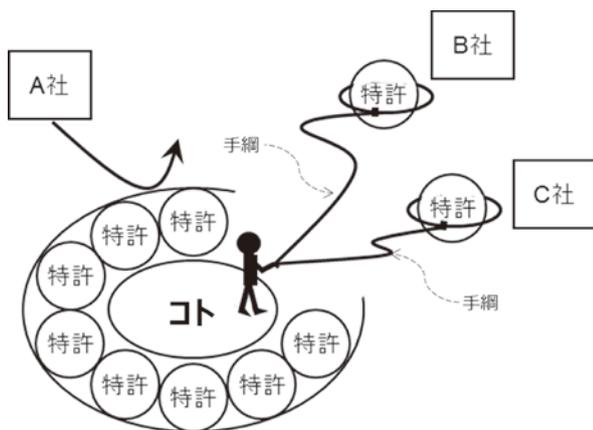


図20 「コト」と「仕切り」との関係

## (2) 知財権の対象

「コト」を保護するには、特許のみならず、商標や意匠、更には契約上の保護も駆使する必要がある<sup>24)</sup>。

商標権の保護対象が音・色等のいわゆる非伝統的商標へ法改正<sup>25)</sup>で広がった。意匠権も情報処理装置に限定されるとはいえ、いわゆる画面の意匠の保護対象が審査基準の改定<sup>26)</sup>で従来よりも広がった。一方で、立体商標による店舗の

登録例はあるものの、店舗の外観や陳列方法について不正競争防止法で争われている裁判例ではほぼ認められてはいない<sup>27)</sup>。また、時代に合った新たな制度の提唱<sup>28)</sup>、<sup>29)</sup>もあるが、実際に新設には至っていない。

このように知財権でカバー出来る範囲は広がっているものの、現行の知財制度では「コト」を包括的に保護するにはまだ不十分である。「コト」づくりがビジネスにおいて重要になってきている時代において、どのようにその保護対象の拡張を図るべきかについては、引き続き我が国の知財政策上の課題となるであろう<sup>30)</sup>。

このように、「コト」づくりにおいては、知財ミックスによる保護に最大限の工夫を凝らす必要がある一方で、完全な保護には限界があることは意識しておくべきだろう。

## 5. おわりに

これまで述べてきたように、「コト」づくりにおいては、これまでと違った視点から知財人材の関与を考える必要がある。知財の立場から積極的に「コト」の物語づくりへ関与することで、業務の拡大に繋げることができる。人工知能の進歩によって、ホワイトカラーの仕事の約半数が21世紀の前半には機械に奪われる<sup>31)</sup>という指摘もある。知的創造に深く関わる知財担当者の業務も、時代とともに変わっていかねば淘汰の対象となるだろう。

本論説では、「コト」の事例を通じて、「コト」づくりのポイントと「コト」づくりに資する知財マネジメントを、特許を中心に他の知財権にも触れながら解説した。「コト」づくりと知財業務の関係についてはまだまだ多面的な検討が必要と考えられるが、本論説が「コト」づくりでの知財マネジメントを進める上でのなんらかのヒントとなれば幸いである。

なお、本論説は、2015年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会のメンバーであ

る, 井内新輔 (小委員長: 東芝ソリューション) 佐々木成典 (小委員長補佐: 富士通), 井上毅 (積水化学工業), 江畑勝紀 (テルモ), 菅野穂高 (日本電気), 久留真一 (シスメックス), 野坂和人 (デンソーウェーブ), 野田武 (ヤフー), 前田行徳 (サッポロホールディングス), 丸山聡 (大日本印刷) が執筆した。

## 注 記

- 1) 2014年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.65, No.8, pp.1058~1071 (2015)
- 2) 昨年度論説では、『顧客がワクワクした状態』を「コト」として、『ワクワクが新しいものか?』, その『ワクワクが「一式」で実現されているか?』を観点に加え, 「Nike+」, 「ネットワーク型家庭用植物工場」, 「KOMTRAX」, 「QRコード」, 「VOCALOID」の各事例を取り上げた。
- 3) 総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室, 「コトづくり」の動向とICT連携に関する実態調査研究, pp.15~16 (2013)  
同書は、『優れた商品を作り出すための仕組み (活動, プロセスを含む) としてのコトをつくること』として『生産・創造時の「コト」づくり』, 『企業が利用者に商品を販売する際の価値としての「コト」をつくること』として『販売・交換時の「コト」づくり』, 『利用者が商品を使用することから発生する価値としてのコトをつくること』として『使用・サービス時の「コト」づくり』と類型化しているが, 本論説は各々の行為以降で「コト」が継続する意味を表すため表現を変えた。
- 4) 昨年度論説で取り上げた, 「Nike+」は「コト・ファースト」で類型3, 「ネットワーク型家庭用植物工場」は「コト・ファースト」で類型3, 「KOMTRAX」は「モノ・ファースト」で類型3, 「QRコード」は「モノ・ファースト」で類型2, 「VOCALOID」は「コト・ファースト」で類型2に該当すると考える。
- 5) 『さようなら「iPod classic」——Apple Storeからホイール付きiPodが消滅』より引用。  
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1409/10/news070.html> (参照日: 2016年5月10日)

- 6) 例えば, オープン&クローズ戦略 小川紘一著 第3章 翔泳社
- 7) アップルストア内装に商標権, その影響は  
<http://wired.jp/2013/02/01/apple-granted-trademark-protections-for-the-interior-of-the-apple-store/> (参照日: 2016年5月10日)
- 8) アップルの強みを知財情報から読み解く  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20130416/246719/> (参照日: 2016年5月5日)
- 9) 2013年度ソフトウェア委員会, 知財管理, Vol.64, No.6, pp.872~883 (2014)
- 10) SNCSは『IT Japan Award 2013』を受賞。  
「遠隔管理システムで好業績のからくりを築いた」, Awardグランプリを受賞したシスメックス 藤本執行役員  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20130703/489265/> (参照日: 2016年4月25日)
- 11) セコムグループの事業  
<http://www.secom.co.jp/corporate/vision/system/> (参照日: 2016年4月25日)
- 12) 「もの」「こと」だけでなく裏にある「わけ」も考える  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20150129/276848/> (参照日: 2016年5月5日)
- 13) ものこト双発学会・ものこト双発協議会  
<http://mono-koto.org/> (参照日: 2016年5月4日)
- 14) 本項目については, 当小委員会が独自に執筆したものであり, 日本ゴア株式会社が内容について承認をしたものではない。
- 15) 黒いハングタグについては, 一例として日本ゴア株式会社のホームページに掲載されている。  
<https://www.gore-tex.jp/our-promise.php> (参照日: 2016年5月5日)
- 16) Gore-Tex Creating & Defending Market Leadership as a Supplier, Ken Fraser; Dan Lombard; Gavin McGrath; Dan Philp; Debbie Soon; Rob Spies, pp.16~17 (2011)  
<http://faculty.tuck.dartmouth.edu/images/uploads/faculty/ron-adner/GoreTexproject.pdf> (参照日: 2016年5月9日)
- 17) 森 撰, 赤門マネジメント・レビュー, No.2, Vol.2, pp.48 (2003)
- 18) 2006年度特許第1委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.57, No.7, pp.1111~1127 (2007)

- 19) 2012年度知的財産マネジメント第2委員会第2小委員会, 知財管理, Vol.63, No.6, pp.895～907 (2013)
- 20) 鈴木公明, 知財管理, Vol.65, No.4, pp.539～540 (2015)
- 21) オープンイノベーション／共創の手法として注目されるハッカソン・アイデアソン  
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/business-topics/hackathon/trend/> (参照日: 2016年5月19日)
- 22) 2011年度知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会, 知財管理, Vol.63, No.11, pp.1759 (2013)
- 23) 2011年度知的財産マネジメント第2委員会第1小委員会, 知財管理, Vol.62, No.6, pp.763～778 (2012)
- 24) 特徴のある例として, 技術的な水準を満たしたソフトを認証し, 商標の使用を許諾するものが存在する。  
-Brain Scienceマーク  
[http://www.hitachi-hightech.com/jp/product\\_detail/?pn=ot\\_005](http://www.hitachi-hightech.com/jp/product_detail/?pn=ot_005) (参照日: 2016年5月16日)
- 25) 新しいタイプの商標の保護制度について  
[https://www.jpo.go.jp/seido/s\\_shouhyou/new\\_shouhyou.htm](https://www.jpo.go.jp/seido/s_shouhyou/new_shouhyou.htm) (参照日: 2016年5月9日)
- 26) 画像を含む意匠に関する意匠審査基準の改訂について  
[https://www.jpo.go.jp/shiryoku/kijun/kijun2/gazou\\_ishou\\_kaitei.htm](https://www.jpo.go.jp/shiryoku/kijun/kijun2/gazou_ishou_kaitei.htm) (参照日: 2016年5月9日)
- 27) 平成19(ネ)2261 不正競争行為差止等請求控訴事件 平成19年12月4日 大阪高等裁判所, 平成21(ワ)6755 不正競争行為差止等請求事件 平成22年12月16日 大阪地方裁判所など
- 28) 小野曜, 知的資産創造, Vol.22, No.12, pp.52～63 (2014)
- 29) 平成25年度特許委員会第4部会, パテント, Vol.67, No.7, pp.31～38 (2014)
- 30) 例えば, 普及を優先させて差止請求権を弱めたものには, 特許2.0, 元祖権, GIマークがあり, それぞれ以下に開示されている。  
-差止請求権のない新たな知的財産制度(特許2.0)の提案  
<http://chizai.nikkeibp.co.jp/chizai/gov/20091109.html> (参照日: 2016年5月9日)  
-幡鎌博, 日本知財学会誌, Vol.6, No.1, pp.83～102 (2009)  
-地理的表示保護制度(GI)  
[http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi\\_act/index.html](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gi_act/index.html) (参照日: 2016年5月9日)  
更に, 「仕切り」から進めて第三者との『共創』を知財権で促進させる取り組みもあろう。特許に着目すると, 発明の保護と利用という特許法の目的のうち, ライセンス・オブ・ライト制度以外は利用の側面が薄かったと思われるが, ライセンス意思有の特許公報への表示で, 発明の利用を通じた『共創』への流れも促進されよう。実用新案権や意匠権など, 同じ仕組みを他の知財権にも適用ができ, 既に著作権で普及しているクリエイティブコモンズやオープンソースソフトウェアの流れと併せて, 知財網が『共創』を促進させ, ビジネスを発展させる起爆剤となることも期待できよう。
- 31) 経済産業省産業構造審議会新産業構造部会, 新産業構造ビジョン 中間整理, pp.18～21 (2016)

(原稿受領日 2016年7月4日)