

④ 競合者間における競争力を強化する

独自製品の特徴となる要素を知的財産権で保護して競合他社と差異化し、オンリーワン企業の地位を確立するという、知的財産活動の典型的な効果を活かしたモデルである。

2009年公表の「ココがポイント！知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した事例の中では、株式会社ニッコー、株式会社シード、田川産業株式会社、株式会社エルムが、このモデルの典型例に該当する。この効果を活かそうとする際には、知的財産権によって独自技術を囲い込むことばかりに目を奪われてしまわないことも肝要である。例えば、株式会社シードでは、市場の拡大、発展という視点から、大企業へのライセンスやOEMを決断した。株式会社エルムでは、特許によって自社の強みを維持するために、技術要素だけでなくビジネスモデル全体の競争力という視点から知的財産権による保護のあり方を考えている。これらの例からも明らかなように、知的財産権の排他的効力に拘る、技術的優位性のみを注視するといった見方に陥らず、事業全体を俯瞰したスタンスで考えることにも留意したい。

本年度の先進事例ヒアリングの中からは、株式会社日本開発コンサルタントの事例を紹介しておく。海外でも売れる製品、特許が取得できる製品に特化するという同社の事業戦略は、技術開発型の中小企業の参考になるものであろう。

Column

[株式会社日本開発コンサルタント]

特許取得を前提とする事業モデルと進化する特許戦略

土木技術のコンサルティング会社であった株式会社日本開発コンサルタントは、創業者が発明好きであったことから創業時から様々なアイデアを特許出願していたが、現社長を中心とした佐世保重工のエンジニアが1979年に入社、金属コイルの巻取装置の開発に成功し、その後はこの装置の開発販売に特化、国内市場をほぼ独占するとともに海外にも展開して、現在は売上げの過半を輸出が占めるようになっている。

開発に特化したファブレス企業である同社では、開発テーマを絞り込んでその分野での独占的なポジションを得ること、開発テーマを絞れば国内の市場規模が限られてしまうので、市場を海外にも求めるなどを、事業展開の基本方針としている。こうした事業展開を進めるためには特許の取得が必須と考え、海外でも売れる製品であること、特許を取れる製品であることが開発テーマ選定の基準になっている。

このように、特許取得が事業モデルの前提という位置づけにある同社であるが、過去の特許出願

の一覧を見ると、同社の特許戦略が大きく3つの段階を経て進化している様子が読み取れる。当初は様々なアイデアを特許出願し、権利化に至らないものも少なくなかったが、コイル巻取装置の発売と前後して特許出願もこの分野に集中し、関連する特許を多数出願、殆どの出願が権利化されている。その後に出願数は減少しているが、構造を簡素化した新型機について関連する特許を複数件出願し、いずれも権利化されている。特許に割ける予算が限られる中、出願分野を主力事業に集中するとともに、海外展開のために必要な外国出願の予算を確保するために、さらに効率の高い特許出願への取り組みを進めている。同社のような特定分野の開発に特化し、海外展開を進めるという事業モデルを実現するためには、単に特許を取得するだけでなく、特許を効率的に取得する工夫も必要になることを示す事例といえよう。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、競合者間における競争力を強化するという効果に対するニーズは、事業環境の変化によって強まることがあるものである。本年度の先進事例ヒアリングの中から、近年の外国企業の技術力向上に対応して知的財産活動への取り組みを強化しているショーワグローブ株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

〔 ショーワグローブ株式会社 〕

知的財産活動の強化によって優位性の維持を図る

ショーワグローブ株式会社は、シームレスタイプ塩化ビニル製手袋を世界で初めて開発するなど、作業用・家庭用手袋では国内トップシェアの手袋メーカーである。競争優位を決める品質・価格・サービスという3つの要素のうち、価格面では外国製品に対抗し難いものの、品質とサービスの両面において、現場のニーズに対応した新製品を開発することで海外(特にアジア)の競合メーカーとの差異化を図り、常に業界をリードしてきている。

同社では、これまでにも特許で保護した製品を市場に独占的に供給してきた成功体験を有する一方で、必ずしも特許に頼らなくとも品質やサービスの違いで競争優位を維持できることが少なくなかった。ところが近年は、顧客に新製品を納品した数週間後には類似品が持ち込まれるような例も表れるなど、海外の競合メーカーがキャッチアップしてくる期間が短縮し、新製品への投資を回収するのに十分な期間にわたり、同社の優位性を維持することが難しくなっている。こうした状況に対応するために、開発部門への知的財産担当者の配置、出願の促進など、知的財産活動により力を入れて取り組むようになっている。

同社のように業界をリードする開発型企業の競争力の源は、品質の優位性とそれを実現する開発力にあることが多いと考えられるが、先行投資の回収を確実にするためには、その優位性をできるだ

け長期間にわたり維持することが望まれる。同社のように、アジアのメーカーの開発力の向上という事業環境の変化に対応するために、知的財産活動の強化が求められている中小企業は少なくないであろう。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、競合者間において強化された競争力は、自社での事業推進のみに活かすべきものとは限らない。業種によっては地域性が強く、製品やサービス、知的財産権の力だけで市場シェアを高めることは難しい場合もある。本年度の先進事例ヒアリングで訪問した和光コンクリート工業株式会社は、地域によって自社実施とライセンスを巧みに使い分けている事例である。

Column

[和光コンクリート工業株式会社]

地域によって知的財産の活用形態を使い分ける

和光コンクリート工業株式会社は、宮崎県にあり、コンクリート製品（顧客要望に応じた特殊形状を始めとした製品）を製造販売する企業である。コンクリート製品は、その重量ゆえに製造者と顧客（企業であることがほとんど）との地域密接性が要求され、地域独立性の高い業界である。事業当初において、同社は付加価値の高い製品を開発するために他社の特許権のライセンスを受けることで独自商品を製造・販売するようになった。その流れで、独自性のある製品およびこれに対応する特許権の取得を重視してきた。この結果、現在では、同業地域以外の企業に対してはライセンスを行い、自社事業地域は自社で販売する、との両面での営業を行っている。

このように、特許権を取得するだけでなく、実際の経営数値に結びつけるレベルにまで到達している知的財産優良企業である。

(担当: 全体委員会委員 溝口)

⑤ 取引者間における主導権を確保する

知的財産権の効力は、競合者間という「ヨコ」の関係だけでなく、取引者間という「タテ」の関係にも影響を及ぼす。特に素材メーカーや部品メーカーでは、納品先の完成品メーカー等が、自社が購入する素材や部品に関する特許権を取得した場合、「どのメーカーに発注してもよいので価格の安いメーカーを使い

たい」と完成品メーカーが価格決定の主導権を握ることになってしまう。そのため、たとえ業界でのシェアが高いメーカーであっても、納品先との関係で主導権を握れるように、自社製品に関連する知的財産権を確保しておくことが必要になるケースも生じるのである。

⑥ 顧客の安心を保障する

長期にわたる取引関係によって築かれた顧客基盤が競争力の決め手となっている場合、自社の優位性を築くために知的財産権の効力を活かす場面は比較的制約される。一方で、そうした顧客基盤の強みを揺るがす要因になりかねないのが、特許侵害などの知的財産権に関する紛争リスクである。盤石な顧客基盤を有していたとしても、自社製品が競合他社の特許を侵害していて、顧客に侵害警告等が行われてしまった場合、強みであるはずの顧客との信頼関係に大きなダメージが生じてしまうおそれがある。いわゆる知的財産権の消極的な効力に対応するものだが、自社が顧客に提供する製品に活かされている知的財産について、的確に権利を取得しておくことが知的財産紛争リスクへの有効な対策となる。

ここでは本年度の先進事例ヒアリングの中から、ゼネラルパッカー株式会社の事例を紹介しておこう。

Column

[ゼネラルパッカー株式会社]

顧客との信頼関係を意識した知的財産活動

ゼネラルパッカー株式会社は、高ガス置換技術などの技術力を武器に、多くの分野の袋詰用包装機械でトップシェア（かつおミニパックはほぼ100%、ロックアイス、製粉、サプリメント等でも3/4以上のシェア）を獲得している包装機械メーカーである。

わが国の袋詰用包装機械の市場では、用途毎に特定のメーカーのシェアが非常に高いという特徴があるが、これは用途毎の顧客との結びつきからその用途に強いメーカーが形成されてきた。その結果、強いメーカーには特定の用途に必要な技術の蓄積、その用途の機械を購入する顧客との信頼関係という強みが生まれ、その強みが参入障壁として高いシェアに結びついていると考えられる。しかしながら、国内市場の成熟によって競争が激化し、この分野でも特許紛争が生じるようになると、顧客を特許紛争などの問題に巻き込んでしまい、本来の強みである顧客との信頼関係に悪影響を与えてしまうことがないように、自社の知的財産を保護する必要性が高まることになる。一種の品質保証的な観点から、自社製品に関連する知的財産を適切に保護しておく必要性が高まったものともいえるであろう。

同社では、こうした顧客との信頼関係を強固にするという意識から、製品開発に必要不可欠な業務の一部として、知的財産活動に力を入れている。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

⑦ 自社の強みを顧客に伝える

自社が提供する商品やサービスのカタログやパッケージ、プレスリリースなどに「特許第・・・号」「特許出願中」「登録商標」といった表記を行うことがあるが、これらの表記は顧客に対して先進性や独自性をPRする効果が期待できると考えられる。尤も、現実的には知的財産権の存在によって全ての類似品が排除されるというわけではなく、こうした表記がされながらも類似の商品やサービスが提供される例は数多いとみられるが、少なくともこうした表記は、顧客に対してその商品やサービスが元祖であるという印象を与えるものである。

本年度の先進事例ヒアリングにおいても、特許を取得したことが製品のPRに結びついたという効果を語った経営者が少なくなく、中小企業がその独自性を客観的に顧客に伝えるために、知的財産権を有しているとPRすることの効果は無視できないものがある。具体例としては、特許を取得することの意味を「技術のオリジナリティを明らかにすること」にあると位置づける、2009年公表の「ココがポイント! 知財戦略コンサルティング～中小企業経営に役立つ10の視点～」で紹介した株式会社ナベルの事例が参考になる。

⑧ 協力関係をつなぐ

知的財産権というとその排他的な効力に着目し、競合他社を排除して市場を独占するというイメージに結びつきやすい。しかしながら、市場での優位性は知的財産権という要素のみによって決定されるものではなく、中小企業が知的財産権を根拠に自社だけで市場をコントロールしようとすると、経営資源の制約から市場そのものの成長が妨げられることや、予期せぬ経営リスクが顕在化してしまうことがある。

中小企業の経営戦略において、基礎研究、量産、販売などの面での他社とのコラボレーションは有力な選択肢の一つであり、他社との協力関係の構築を目的に知的財産活動を推進すべき場合もある。他社との協力関係の構築を目指して知的財産活動に取り組む事例として、本年度の先進事例ヒアリングの中から株式会社オプトニクス精密を紹介しておこう。

Column

〔 株式会社オプトニクス精密 〕

新しい事業モデルを支える知的財産活動

株式会社オプトニクス精密は、高度な超微細加工技術を得意とする技術志向型の中小企業である。その技術の応用範囲は広く、インクジェットプリンター関連から、医療、バイオ等に事業分野を拡大している。

同社は独自技術をノウハウとして保護することを基本方針としていたが、事業モデルの転換を境にして特許出願を積極化させるようになった。以前は、独自の加工技術が流出することを防止するため内製を基本としていたが、社内のリソース（同社の社員数は30名前後）の限界から特定の顧客への依存度が高くなる傾向にあり、経営を不安定化させる要因となっていた。そのリスクを回避すべく、顧客層と事業分野を広げるために、独自技術を顧客等と提携して共同利用する事業モデルへの転換を進めることになるが、その新しい事業モデルを推進するためには、自社の提供する技術を明確にし、自社への利益配分を確保するために、技術資産の権利化が不可欠になる。こうした事情から、ノウハウ管理のみではなく、特許出願・権利化を含めた同社の知的財産活動が活発化することになった。

知的財産活動の必要性は事業モデルと密接に結びつくものであることを示す好例であるとともに、高度な技術を有する中小企業が内製化によって陥りやすい課題への対応策としても参考になる事例である。

（担当：マニュアルWG委員 土生）

同社の事例のように、独自技術を核に他社との協力関係を築こうとする場合、相手方の欲しているのは技術そのものであって、知的財産権そのものが協力相手を惹きつけているとは限らない。しかしながら、共同事業を進めるためには核となる要素が特定されていることが必要であり、その要素が知的財産権として明確になっていれば、その排他的効力がグループとしての競争力の基盤にもなる。また、共同事業者間において利益配分を求める際の根拠にもなり、中小企業が自らの知的財産を核にして共同事業を提案するためには、知的財産権の確保が求められる場面が多くなるであろう。

最後に、これまで説明した知的財産活動による8つの効果を改めて列挙しておくので、各々の意味について今一度確認されたい。

知的財産活動の8つの効果

- ① 無形資産を‘見える化’する
- ② 無形資産を‘財産化’する

- ③ 創意工夫を促進して社内を活性化する
 - ④ 競合者間における競争力を強化する
 - ⑤ 取引者間における主導権を確保する
 - ⑥ 顧客の安心を保障する
 - ⑦ 自社の強みを顧客に伝える
 - ⑧ 協力関係をつなぐ
-

(3) 事業モデルと知的財産活動の目的

各々の支援先企業が抱えている経営課題に対して、これまでに説明した知的財産活動の多様な効果を活かせる可能性を考えていくば、その企業にとっての知的財産活動の経営戦略上の目的・位置づけを的確に設定することができるはずである。その際に特に意識したいのが、支援先企業がどのような事業モデルによって収益を得ようとしているかということである。

本年度の先進企業ヒアリングで訪問した企業をみても、知的財産活動に力を入れることとなつたきっかけが、そもそも知的財産活動が事業モデルの前提となっているケース、事業環境が変化する中で事業モデルを維持するために知的財産活動への注力が求められることになったケース、事業モデルの転換とあわせて知的財産活動を活発化することになったケース、知的財産活動を通じて流通業やサービス業における新たな事業モデルを創り出すケースなど、事業モデルと密接に関連しているものが多く見受けられた。

ここでは、知的財産活動の目的や位置づけを考える際に、事業モデルを的確に把握することの重要性を理解するために、本年度の先進企業ヒアリングで訪問した企業の事業モデルと知的財産活動の関係をいくつか例示しておく。

① 知的財産活動が事業モデルの前提となっているケース

製品開発に特化したファブレス型の事業モデルでは、開発資産を権利化することによって自社の優位性を固めるために、知的財産活動への取組みが必須となることが多い。本年度の先進事例ヒアリングの中では、合板製造合理化機械で国内トップシェアのファブレスメーカー、株式会社名南製作所がその典型例といえるだろう。

Column

〔 株式会社名南製作所 〕

「開発資産＝知的財産」と捉えて製品開発と一体化した知的財産活動

株式会社名南製作所は、住宅用合板等の製造に用いられる合板製造合理化機械の国内トップメーカーである。製品開発に特化したファブレス企業で、世の中にはない新しい技術を生み出す開発業務を同社の根幹に位置づけている。

同社では、最先端の技術開発によって生まれた成果には、必ず知的財産が存在する、すなわち、広く開発資産を「知的財産」と捉えている。そのため、最先端の製品開発に取り組むという経営の基本方針が、そのまま知的財産重視の経営スタンスに結びついている。

日常的には、開発業務を経験した特許室のスタッフが開発現場に入り込むことによって、新製品の特徴となる機能を効果的に保護する知的財産活動を推進しているが、「特許になるもの＝知的財産が見つからないか?」と狭義に知的財産を捉えるのではなく、「開発資産＝知的財産」と捉え、製品開発と一緒に知的財産活動に取り組むことによって、経営の根幹を支える活動として知的財産活動の重要性が認識されている。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

また、先に紹介した株式会社日本開発コンサルタントも、海外でも売れる製品、特許が取得できる製品という条件から絞り込まれたコイル巻取装置に特化したファブレスメーカーである。特許で保護された製品に特化する戦略をとる同社では、特許取得を目指した知的財産活動が、そもそも事業モデルの前提となっている。

(2) 事業環境の変化に対応して知的財産活動に注力したケース

事業の優位性を決定する要因は、提供する製品やサービスについて保有する知的財産権だけではない。知的財産権の対象とは直接関連しない機能の違い、価格、付随するサービスなど、様々な要素が絡み合って優位性が形成され、知的財産権に頼らずとも高いシェアを実現している製品やサービスは数多く存在する。そのような知的財産権以外の要素で優位性を有している企業であっても、事業環境の変化によって知的財産活動への注力が求められることになる場合がある。

先に紹介したゼネラルパッカー株式会社も、長年の実績により強い顧客基盤を形成し、袋詰用包装機械の分野で高いシェアを実現しているが、競争の激化に伴う特許紛争の発生への対応として、知的財産活動

への取組みが強化されるようになっている。また、品質やサービスの優位性で作業用・家庭用手袋業界をリードしてきたショーワグローブ株式会社も、海外メーカーとの競争激化が知的財産活動への取組みを強化する要因となっている。

(3) 事業モデルの転換にあわせて知的財産活動を活発化させたケース

先に紹介した株式会社オプトニクス精密では、技術をブラックボックス化して内製化することによる事業モデルから、顧客等と技術を共同利用する事業モデルへの転換を進めるにあたり、共同利用の対象を明確化し、自社の権限を確保すべく、技術資産の権利化に力を入れるようになっている。

本年度の先進事例ヒアリングで訪問した株式会社エクセル電子も、知的財産活動の活発化の背景に事業モデルの転換が存在する例の1つである。国内の電機メーカーからの受注生産を中心であった同社は、国際的な電機メーカーの勢力地図の変化に対応して、海外も対象に含めた積極的な提案型企業への転換を図っており、模倣を排除して先行投資の確実な回収を図るべく、知的財産活動への取組みを強化している。

Column

[株式会社エクセル電子]

事業環境の変化に対応するために必要になった知的財産活動

株式会社エクセル電子は、ジャックやプラグなどのコネクタメーカーである。コネクタを使用する電機メーカーといえば、かつては日本企業が圧倒的に強く、コネクタの市場も日本のメーカーが独占に近い状態であったが、韓国、中国等の電機メーカーの台頭により、コネクタの市場もグローバルな競争に突入した。

競争の激化に伴い、電機メーカーからの依頼を待つのではなく、自社にしかできない製品を開発し、積極的に提案することが求められるようになった。製品開発のためには先行投資が必要になるが、模倣品への対策をとらないと投資の回収が困難になるため、知的財産権を確保しておかなければならぬ。また、現在のグローバルな市場展開を考えると、有力な海外メーカーとの提携を含めた新しい事業モデルの構築が必要になるが、パートナーとの関係を主導するのに知的財産権は有力なツールになる。

同社の知的財産活動は、こうした事業環境の変化への対応、先行投資を回収する必要性、新たな事業モデルの構築などから必要性が生じたものであり、まさに経営課題への対応を目的とするものである。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

同じく、本年度の先進企業ヒアリングの中から、受注型から提案型への転換を図る株式会社オークマとミツカワ株式会社の取組みを紹介しておこう。

Column

[株式会社オークマ]

受注型から提案型への転換を図るための知的財産活動

株式会社オークマは、ハウスメーカーなどの依頼に応じて、主に木工の建具を製造・販売する企業で、典型的な受注型企業である。近年では、住宅着工件数の低下に伴ってハウスメーカーからの価格要求も厳しく、受注型で業務を継続することの弊害に直面していた。同社は、過去にも特許出願等を行った経緯は存在するものの、戦略や知的財産の活用までを意識しておらず、何となく特許権を取得していた状態である。

このような状況で、同社は、自主開発企業への脱皮、価格競争に巻き込まれない事業戦略、新規事業への参入を目指していた。

同社は、特許庁主催の知的財産支援事業を受けることで、知的財産情報に基づく技術課題の探索を行い、自社の従来事業（建具）における他社にはない独自商品の開発および知的財産による他社排除を行うようになった。この結果、従来事業の中で自主開発を行えるようになり、価格競争に巻き込まれない事業を目指す道筋を形成した。加えて、知的財産情報からの新規事業の探索を行うようになり、新規事業への参入も企図している。現在では、事業テーマを仮決定すると、知的財産情報を分析して、自社が参入できそうな技術課題を探すことを、実開発に先んじて行うようにまで成長している。

知的財産を活用することで、受注型企業からの脱出を徐々に図っており、今後の成長が期待できる。

（担当：全体委員会委員 溝口）

Column

[ミツカワ株式会社]

下請け時代に培った技術力に知的財産活動を組み込んだ自己提案型事業で開花

昭和48年創業のミツカワ株式会社は、当初合織メーカーの委託加工を受注して衣料事業を拡大させた下請け企業だった。その後ニットジーンズやプリントブームを経て繊維業界の伸び悩みを察知した同社は、長年培った丸編み技術でカーシートを3次元製造することに成功し、経営陣の交代も相まって自己提案型事業へ舵を切る。ただ、当初は特許などを取得してなかったことから競合の参入を許してしまい、新たに知的財産活動に取り組むこととなる。

同社の知的財産活動は、参入障壁を築いて安定・高収益率を維持するためのプロセスと位置づけており、リバースエンジニアリングで分ってしまうものは極力権利化し、そうでないものはノウハウとして温存・蓄積するよう、権利化とノウハウの両輪で活動を進めている。開発課のみならず技術課や営業課にも徹底されている「今までにないものを作り出す」という自己提案型の開発スローガンを下支えする知的財産活動は、社長と知的財産担当役員を筆頭に、現場の知的財産担当者（兼務）によって実践されている。経営陣が知的財産活動の仕組みに組み込まれていることで、迅速な意思決定プロセスにも対応できる体制を取っている。

(担当: マニュアルWG委員 塚越)

④ 非製造業における新たな事業モデルの例

本年度の先進事例ヒアリングで訪問した株式会社不二機販は、プラスト装置の販社として設立された企業であるが、販社という利幅の薄い事業モデルへの依存から脱するために、知的財産活動を通じて付加価値の高い事業モデルの構築を進めている。

Column

[株式会社不二機販]

付加価値の高い事業モデルと結びつく知的財産活動

株式会社不二機販は、株式会社不二製作所が製造するプラスト装置の販社として設立されたが、競合他社との価格競争が厳しく、付加価値の低い販社という事業モデルに限界を感じるようになった。そこで、付加価値の高い事業モデルを求めてプラスト装置の新たな用途開発に取り組み、WPC処理、PIP処理といった独自の技術を確立するに至った。これらの独自技術を特許権等により保護し、受託加工や技術ライセンスなど知的財産を活かした付加価値の高いビジネスに結びつけている。

このように、付加価値の高い事業モデルを追求するにあたり、新たな用途開発の成果をライセンスの対象となるように権利化することが必要となり、知的財産活動に取り組むこととなったが、同社の知的財産活動の特徴は、その目的を自社技術の囲い込みではなく利用促進に置いている点にある。相手方の状況に応じて受託加工、技術ライセンスのいずれにも対応し、WPC処理等の同社の技術は、大手から中小まで幅広い事業者に利用されるに至っている。単に技術の優位性を説くだけでなく、多くの事業者の利用を促進することによって自社技術の認知度の向上、ブランド化を図ることが、相手方がライセンス等を受け入れやすい下地となっていることが推測される。

(担当: マニュアルWG委員 土生)

同じく本年度の先進事例ヒアリングで訪問した非製造業の中に、ビル管理・ビルメンテナンスサービスの株式会社善管がある。同社では、他社にはできないサービスへの対応を実現すべく、清掃機材等の開発に注力し、ユニークなサービスで差異化を図っており、知的財産活動にも積極的に取り組んでいる。

Column

[株式会社善管]

差異化されたサービスを支える知的財産活動

株式会社善管は、清掃業務をはじめとするビル管理・ビルメンテナンスのサービスを提供することを目的に、1993年に設立された。比較的差異化が難しい清掃業界での起業にあたり、同社は他社では困難な特殊な清掃サービスを提供することによる差異化を目指し、清掃機材の開発に取り組んできた。開発した清掃機材による優位性を維持するために、清掃方法、清掃機材に関する特許出願に取り組んでいる。

同社が独自に開発したエスカレーター清掃機材については、この機材を用いた清掃方法で特許を取得、その独自手法が他社の目に留まって、特許ライセンスという形態の新たな事業提携に結びついた。他社にはできない清掃サービスに特化するという事業モデルが、独自の清掃機材の開発、さらには知的財産を活かした新たな事業モデルを生み出すという循環を生み出そうとしている。

一般に、研究開発と結びつきにくいサービス業では、知的財産活動に取り組む必然性が生じにくいが、同社のように、他社ができない難しいテーマにチャレンジするという経営方針を掲げれば、独自の工夫が新たな知的財産を生み出し、知的財産活動と連動した新サービスに結びつくこともある。サービス業において、知的財産活動によって差異化されたサービスが新たな収益源を生み出す可能性を示す事例といえるであろう。

(担当：マニュアルWG委員　土生)