

サービスの価値，その創造プロセスと サービス業における知的財産マネジメント

小 野 曜*

抄 録 日本の消費支出は戦後の復興期から1960年代の高度経済成長期にかけて生活必需品から耐久消費財へと向けられ、1980年代のバブル経済期以降はサービス分野へ向けられるようになった。知的財産マネジメントのあり方は、従来、製造業の視点で特許を軸に検討されてきたが、製造業とサービス業とは利益の源泉（製造業の製品に対し、サービス業のサービス）や事業システム等が大きく異なり、知的財産マネジメントのあり方も相違すると考えられる。そこで本稿では、サービスの価値、その創造プロセスを検討することから、サービス業の知的財産マネジメントのあり方について考察する。

目 次

1. はじめに
2. 「サービス」の定義と特徴
 2. 1 サービスの定義
 2. 2 サービスの特徴
3. サービスの価値，その創造プロセスと競争力
 3. 1 サービスの価値
 3. 2 サービスの価値創造プロセス
 3. 3 サービスの競争力
4. サービス業の知的財産マネジメント
 4. 1 顧客の期待度とブランド戦略
 4. 2 期待を充足させる環境整備としての特許戦略
 4. 3 価値ある知的財産の「発見発掘」と「使い回し」
5. まとめ
6. おわりに

1. はじめに

1980年代後半から情報技術が飛躍的進歩を遂げるとともに工業社会は情報化社会へと変化し、経営資源として情報が企業の競争力の源泉であるとして注目されるようになった。経営資

源としての情報は「情報資産」、「知的資産」などと呼ばれ、特許権などの知的財産権も知的資産の一つと位置づけられている。経営資源としての情報の重要性が高まるに伴い、知的資産を経営資源として活用する知的資産経営や知的財産マネジメントが議論されるようになってきた¹⁾。知的財産マネジメントは知的資産経営の基盤と考えられ、従来は特許権、商標権、著作権に代表される知的財産権の取得、管理、活用方法を中心に論じられてきた。知的財産権の中でも特許権は重要とされ、特許された発明を独占排他的に実施しうる地位を手に入れて事業を独占したり実施料を得たりすることにより金銭的利益を確保することが知的財産の活用の主軸であった。

このように知的財産の中で特許権を重視し、その独占排他的効力の活用を図る知的財産マネジメントは製造業の視点で語られたものであり、サービス業の知的財産マネジメントは製造

* 株式会社野村総合研究所 特別専門職 弁理士
Yo ONO

業の知的財産マネジメントと異なることが指摘されている。例えば、情報・通信技術を基盤としてシステム開発や情報の処理・提供サービスを提供する情報サービス業に属する企業において、最も重視する知的財産は特許ではなくコーポレートブランドであることが指摘されている²⁾。情報サービス業においても、技術を開発し、開発した技術の特許出願することが重要であるとされる。しかし競合会社による侵害を発見することは困難であることや、社会・産業インフラの基本となる技術を独占することの弊害も指摘され、特許権の独占排他的効力を行使することが社会的な批判を受ける場合もある。このため、特許権を取得する意義として独占排他権として活用する以外の意義や活用策が問われ、特許を取得する場合でも事業を独占する目的以外で特許を取得する意義に適うマネジメントが求められるなど、サービス業では特許権を取得して事業独占することを第一とする知財マネジメントとは異なる知財マネジメントが求められる傾向がある。

またそもそも製造業とサービス業とでは、前者では有形の製品、後者では無形のサービスが売買対象（商品）であることをはじめとして利益の源泉たる商品の特性や創造、提供に係るプロセスに種々の相違がある。このため、顧客に製品を提供する製造業とサービスを提供するサービス業とでは事業システムが異なり、経営資源として活用されるべき知的資産の中身もその創造、保護、管理・活用の仕組みも相違すると考えられる。

しかし、製造業とサービス業のどのような違いが知的財産マネジメント上のどのような違いにつながるかはこれまで十分には議論されていない。そこで、本稿では、サービス業における商品（すなわちサービス）の価値とその創造プロセスを考察することから、サービス業における知的財産マネジメントについて考察する。

2. 「サービス」の定義と特徴

2.1 サービスの定義

サービスの価値を論じるに先立ち、サービスとは何かについて、すなわち「サービス」の定義とその特徴について検討する。亀岡秋男監修の「サービスサイエンス」では、サービスを、「無形であり、サービス提供者と顧客の相互作用を必要とするあらゆる経済活動」とするローイの定義が紹介されている。ローイの定義はサービスの重要な特徴をシンプルに表現している点で優れていると考えるが、サービス業におけるサービスは有償であり対価の支払い対象たる商品である。そこで、本稿ではサービスは顧客にとって対価を支払うに足る価値を有するものと位置づけ、ローイの定義にIBMによるサービスの定義「価値を創造し、取得する、提供者と顧客の相互作用」を加味し、サービスを「無形であり、サービス提供者と顧客との相互作用の中で価値が創造され取得される活動」とする。

2.2 サービスの特徴

サービスの特徴としては、一般に「無形性」「同時性」「異質性（または個別性）」「消滅性」が挙げられる。また、サービスの内容が提供者と顧客との相互コミュニケーションの中で規定され、顧客がサービスの生産に関与する点を「共同性」という特徴と捉えて「無形性」「同時消滅性」「共同性」「異質性」の4つをサービスの特徴とする説もある³⁾。

いずれにしても、サービスに形がないことが「無形性」としてサービスの大きな特徴の一つとされる。また、サービスの提供（生産）と消費が同時に行われ生産と同時にサービスが消費され消えてしまう「同時性・消滅性」もサービスの重要な特徴である。「異質性」とは、サービスを提供する環境や顧客毎の要求に応じて顧

客にとっての価値、すなわち品質に差異が生じることを意味している。同種のサービスが顧客に合わせてカスタマイズされ個別化されると捉えれば「異質性」に代えて「個別性」と呼ばれることもある。「共同性」という特徴は、サービスが提供者と顧客との相互作用の中で生産され消費されることと、顧客に応じてカスタマイズされることから生じると考えられる。

3. サービスの価値、その創造プロセスと競争力

3.1 サービスの価値

製造業における商品たる製品は有形な「モノ」であり、その価値は物理的に測定可能な品質として客観的に示される。このため製造業においては、商品の価値を製品（モノ）自体と営業活動などの製品（モノ）以外とに分けて把握すれば、前者の部分は顧客の主観や価値観に左右されない価値としてある程度は客観的に評価できる。

一方、サービスは形がある「モノ」ではなく無形な「コト」であり、その質は物理的に測定し客観的に記述されるものではない。またサービスは提供者と顧客との相互作用の中で生産、消費されて消えるため、サービスの提供者と顧客以外の第三者がその内容を把握してその質を評価することは困難である。このようにサービスは、その品質が客観的に示されがたく、商品の価値をサービスとそれ以外とに分けても、客観的に評価できる部分を抽出することは難しい。このためサービス業においては顧客の主観、価値観に基づく評価がそのままそのサービスの価値となる傾向があると考えられる。すなわち、サービスの場合、顧客の主観的評価軸、価値観に合致すれば、顧客の評価、すなわち顧客にとっての価値は高くなると考えられる。また、顧客はサービスの提供を受けるに際して、そのサ

ービスは自らの主観的評価軸や価値観に叶うことを期待すると考えられる。そこで、本稿では、サービスの価値をサービスに対する顧客の期待度に対するその充足度、つまり「充足度／期待度」と定義する⁴⁾。

3.2 サービスの価値創造プロセス

次に、サービスの価値創造のプロセスについて考察する。サービスの価値を、顧客の期待が満たされた度合と定義する場合、その創造プロセスは、「顧客の期待を知る段階」「顧客の期待を充足させる手段を整える段階」、そして「実際にサービスを提供して顧客の期待を充足させる段階」に分けられると考える。

例えば、美容院で提供されるヘアカットというサービスであれば、まず、顧客がどのようなヘアスタイルにしたいと望んでいるかという顧客の「要求」を把握する。また、顧客がサービス提供者に実現することを求めている「要求」の背後に、顧客がサービス提供者にどのような期待を抱いているかも把握する必要がある。なぜなら、ここではサービスの価値は顧客の要求に対する充足度ではなく、期待に対する充足度と定義しているためである。例えば、ヘアカットの場合、顧客は顧客が持参した写真に写ったモデルと同じ髪型にしてもらうことを要求し、それ以上を期待していなければ顧客の期待と要求はほぼ一致している。したがって、顧客の要求にそのまま応じて顧客が持参した写真のモデルと同じ髪型にすればほぼ100%の「充足度／期待度」、つまり価値を持つサービスが創造されることが考えられる。しかし、顧客が持参した写真に写ったモデルと同じ髪型にしてもらう以上（例えばモデルの髪形を自分に似合うようにアレンジすること）を期待している場合、顧客の要求にそのまま応じて顧客が持参した写真のモデルと同じ髪型にしても、「充足度／期待度」は100%を下回り、100%を下回る価値しか創造

できないことになる。

また、顧客の要求および期待の把握と並行して、現有技術で顧客の要求を叶え、期待を充足させられるか否かを検討し、顧客の期待を充足させる手段を整える必要がある。この段階では、現有技術で顧客の要求を叶えられない場合の対応（例えば新技術の導入要否やそれに要する時間や費用等）も検討する必要がある。例えば、現有の染毛剤で顧客の要求もしくは期待に応えるカラーを出せるか否かを検討し、出せないと判断した場合、配合を工夫する等して顧客の要求や期待に応えようとするのかサービスの提供を止めるのかを検討する必要がある。現有技術で顧客の要求に応えられないにも関わらずサービスを提供しても顧客の要求や期待に応えることはできないため、100%の価値を持つサービスを提供できないことは明らかであるためである。また、顧客の要求に応えられる新規技術を開発、または導入できるとしても、顧客がサービスを受けようとして確保した時間内に開発、導入ができなければ顧客の要求や期待に応えられない。

サービス提供前に顧客の要求や期待が十分に把握され、顧客期待充足手段が完全に整っていれば、サービスが提供されることにより顧客の要求が実現され期待が充足され、サービスの価値が創造され顧客によりその価値が取得されることになる。例えば、事前に顧客がイメージする髪型を十分に把握でき、その髪型にするための技術や機材が揃っていて、美容師によるヘアカットサービスが実行されれば顧客が望み期待した髪型に整えられ、100%またはそれ以上の価値あるサービスが創造されることになる。一方、事前の要求や期待把握や充足手段の整備が不十分な場合、顧客の要求を満たし期待を充足させるためにサービス提供時に提供するサービス内容を変える調整が行われる場合が想定されるが、この場合、サービス提供段階の

中で顧客の要求・期待把握の段階に戻って充足手段の準備確保を経てサービス提供の段階に至るプロセスが入っていると考える。

3.3 サービスの競争力

このようにサービスを提供する段階で「充足度/期待度」が100%となるか、またはそれを上回るか下回るかは、「期待把握」段階での期待把握の巧拙と、「準備」で揃えられる充足手段の過不足が左右すると考える。

期待把握の巧拙は、顧客に要求を語らせるコミュニケーション力と顧客が語る要求の本質を読み解いて顧客の期待を掴む分析力が左右すると考えられる。顧客が要求を語らなければ分析もできないため、顧客とのコミュニケーションができることが期待把握を可能とする前提条件となると考える。しかし、顧客の要求を分析して期待を適切に把握できなければ、顧客の要求は充足させていても期待を充足させていないため、創造される価値は低下する。

一方、準備段階の良否を決するのはサービス提供者が保有する、サービス提供に必要な物財や環境、技術の量、質、種類と考える。サービス提供に必要な物財、環境、技術の量や種類が少なく質も悪ければ、顧客の要求や期待を充足することが難しくなり、サービス提供段階で創造される価値は高まらない。一方、サービス提供に必要な物財、環境、技術の量や種類が多く質が高いほど、顧客の要求や期待に応えることは容易となる。

以上のように、サービス提供に際して創造する価値が高ければサービスの競争力は高まると考えられる。ただし、サービスの価値、すなわち顧客の期待に対する充足度が高いだけでは必ずしもそのサービスに競争力があるとは限らない。なぜなら、顧客の期待度が低ければ、これを充足させることも容易になるためである。すなわち、自らの期待把握やサービス提供の準備

能力が低いにもかかわらず容易に顧客の期待に応えられるのであれば、期待把握やサービス提供の準備能力が低い他者も同様に顧客の期待に容易に応えられるため、新規参入者を招きやすく競争が生じる可能性が高い。サービスの価値、すなわち「充足度／期待度」が同等であれば、顧客は価格の安い方を選択すると考えられるため、サービスの競争力は価格により左右されやすくなり利益率の低下を招くと考えられる。

サービスの競争力はこのように当然、価格にも左右され、期待把握や準備に要するコストが高ければ競争力は低下する。たとえば、サービス提供者が保有する物財、環境、技術の量や種類が多くなるほど、一つあたりの物財、環境、技術の使用頻度は低下する。この結果、繰り返し使用する物財や環境、技術であれば、1回あたりの使用で得られる料金を高くしなければこれらの購入や維持管理に要するコストを支払えず、繰り返し使用しない物財等については使用するまでに保管するコストが高くなり、いずれにしてもコスト高の原因になる。この結果、サービスの価格が高くなり競争力を低下させる。

4. サービス業の知的財産マネジメント

このように、サービスに対する顧客の期待を高めることと、顧客の期待を充足させるための物財や環境、技術の量、質、種類が適正であることは、サービスの競争力を確保するために重要であると考えられる。そこで、次に、サービスの競争力を高めるために、どのような種類の知的財産をどのように活用することが有効かについて検討する。

4. 1 顧客の期待度とブランド戦略

サービス業においては製造業に比して企業ブランド（コーポレートブランド）の重要性が強調される。サービス産業においてコーポレートブランドが重視されるのは、無形でそれ自体が

価値を記憶する媒体とはならないサービスを繰り返し提供する間に、サービスの価値に対して与えられた評価が提供者たる企業に与えられることにより、企業名が評価を蓄積した状態になるためと考えられる。すなわち、サービス業において企業の知名度が高いということは、サービスの価値に対して与えられた評価が多いことを意味すると考えられ、コーポレートブランドはその企業が提供するサービスの価値に対する評価を背負うと考えられる。

ところで、無形であって生産と消費が同時であるサービスは、実際にそのサービスを受けてみなければその価値を知ることはできない。ここで、価値が高いコーポレートブランドを持つ企業の提供するサービスであれば、顧客は高い信用を蓄積してきただけの価値があるものと期待すると考えられる。すなわち、コーポレートブランドの価値が高いほど、顧客の期待度は高くなる。期待度が高い場合、これを充足させることは難しくなり、期待に応え得る競業者は出現しにくくなる。この結果、高いコーポレートブランドを持つ企業は、競争の少ない環境で事業を行うことができ、競業者との価格競争を余儀なくされ利益率を低下させる恐れを低減できる。

このため、サービス業においては、サービスに対する評価が蓄積され顧客の期待を高めうるブランドを作り上げ、維持管理することが重要と考える。

サービス業に分類される著名企業の多くは複数のサービスを提供している。ここでブランドは、サービスに対する顧客の評価を集めるものであると同時にサービスに対する顧客の期待を高めるものでもあるということを考慮した場合、一つのブランドで複数のサービスを提供することのメリット、デメリットを検討する必要があると考える。例えば、顧客評価に差がある複数のサービスに対する顧客評価が一つのブラ

ンドに集まるような場合は、そのブランドを通して高い評価を得ているサービスに対する期待を抱いた顧客が、より低い評価しか得ていないサービスを選択して期待が充足されない結果となる恐れがあると考え。このような場合は、個々のサービスの名称それ自体に各々のサービスの信用が蓄積されるようにブランドを切り分けるブランド戦略が必要ではないだろうか。一方で、一つのサービスに対する顧客評価が高い場合において知名度が十分でないものの高い期待を充足させる別のサービスがある場合は、すでに高い評価を得ているブランドを利用して（例えば個人投資家を顧客として「ホームダイレクト」というブランド名称で有価証券の保護預かりサービス（商品役務区分は36類）を提供し、高評価を得ている場合において、有価証券を活用した資産運用セミナー提供サービス（同上41類）に「ホームダイレクト講座」というような、高評価を得ているブランドと関連あるサービス名称を付けて）別のサービスを提供することにより、そのサービスの競争力を高めるとともに、ブランドの範囲を広げブランドを強化することが期待できるのではないだろうか。

いずれにしても、ブランドはサービスに対する評価を蓄積し、サービスに対する顧客の期待を高めることでサービスの価値創造と競争力向上に寄与すると考えられる。このため、サービス業ではブランド戦略は製造業以上に重要と考えられ、特に、複数のサービスを提供する場合、顧客から得られる評価の差に留意してブランドの統合や分離を図ることが重要ではないだろうか。

4. 2 期待を充足させる環境整備としての特許戦略

サービスの価値創造を左右する要因の一つは顧客期待の把握であり、顧客期待を高めれば他者の追従が難しくなりサービスの競争力が高ま

ると考えられることから、上ではブランド戦略によって顧客期待度の向上を図り競争力を高める可能性があることを指摘した。そこで次では、「顧客の期待を充足させるために」必要な物財、環境、技術を確保するための知財マネジメントとしての特許戦略について考察し、さらに4.3において顧客の期待を充足させるための物財や環境、技術の量、質、種類を適正にするための知財マネジメントについて考察する。

一般に、特許戦略は「守り」の他者特許侵害回避と「攻め」の自社特許出願を軸に構築され、サービス業に分類される企業においても両者は知的財産担当部門の重要な業務と位置づけられる。ここで、侵害回避については、他者特許権の存在により顧客へのサービス提供が妨げられるという理由の他、コンプライアンス遵守の視点からもその重要性が説明され、重要性は社内的に理解されやすい。一方、自社技術の特許で保護していても、権利行使することには上述したような困難が伴う。このため、サービス業においては製造業に比べて自社技術の特許化することについて社内の理解や協力を得られにくい。

こうした状況では、侵害回避のための特許調査結果と自社技術を権利化する意義とを結び付けた「説明」の有無が特許戦略の成否を左右するのではないかと考える。例えば、特許調査の結果、少数（5件以下程度）の問題特許が抽出された場合、敢えて問題特許を利用する利用発明を出願し特許化する。そして、その理由を「問題特許を無効化できずライセンス交渉も不調であった場合の実施（特許法第92条の通常実施権）確保のため」と説明すれば特許出願を行うことに対する社内の理解、協力を得やすくなるのではないだろうか。あるいは、多数（例えば10件以上）の問題特許が抽出された場合であれば、自社の得意技術のうち問題特許の権利者が欲する可能性が高い技術を出願して特許化す

ることとして、その目的を、ライセンス交渉を成功させて実施を確保する、と説明することも考えられる。

サービス業においては特許出願をすることが製造業ほど当然視されないこともあり、このような場合において、上述したように自社が特許出願する理由を侵害回避のための特許調査の結果と結び付けて個々具体的に説明することは、「顧客の期待を充足させるために必要な技術や物財を確保する」という目的を達し、特許戦略の実効性を図れることに寄与すると考える。

4. 3 価値ある知的財産の「発見発掘」と「使い回し」

先に、サービス提供に要する物財や環境、技術のストックが多すぎる場合、コスト高を招き、利益率の低下につながる可能性があるとして述べた。すなわち、顧客の期待を充足させるための物財や環境、技術の量、質、種類が少なすぎれば顧客の期待を充足させることができないが、多すぎればコスト高となり、どちらにしても競争力を高めることにはつながらない。換言すれば顧客の期待を充足させるための物財、環境、技術を過不足なく揃えればサービスの競争力を高めることができると考えられる。ここで、有形の「モノ」は、時間の経過や使用による劣化があり同時使用もできないが、知識やノウハウ、経験といった知的財産は複数人による同時使用が可能で使用による劣化を気にする必要もない。このため、顧客の期待を充足させるために有益な知的財産をできるだけ多く使い回せれば、サービスの競争力を高めることができると考えられる。

しかし、有体物についてはその量、質、種類を把握し、その使用回数や保管期限を適正化することは比較的容易であるが、無形の知的財産については、そもそもその存在自体を的確に把握することが困難で、また、現行の知的財産関

連法では保護対象とされていないものもある。

例えば、公知の情報セキュリティサービスを顧客に売り込むための営業資料（プレゼンテーション資料）を考える。この営業資料で紹介されているサービスおよびそこに用いられている技術は公知であり、営業資料の中に秘密とすべき情報（素材）はないような場合、この営業資料を顧客限りという条件で顧客に見せたり譲渡したりする措置は講じられていないことが多いと考えられる。しかし、この営業資料の構成（ストーリー展開）やレイアウトが優れていて、この資料が顧客に対して高い説得力を持つ場合はありうる。このような場合において、第三者への開示を禁じることなくこの営業資料を顧客に譲渡したとする。その結果、その資料が顧客を通じて顧客に対するプレゼンテーション能力が低い競業者に知られ、競業者がその資料の優れた点を解析し、これを参考にして競業者がプレゼンテーション能力を高めて競争力を上げ、相対的に自社の競争力が低下することがある。

筆者は実際、このような例があったと聞いているが、このようなケースにおいて事後的に競業者を著作権侵害で訴えたとしても、訴えが認められる可能性は高くなく⁵⁾、また、問題の本質的な解決にはならないと考える。問題は、自社で作成した資料の中に自社事業に競争力を与え他者に模倣されやすい知的財産が存在していることに気がつかず、この知的財産の保護策（例えば顧客に「見せる」資料と「渡す」資料とを別にする、など）を事前に講じられなかったことにあるといえる。

フランチャイズビジネスにおいてロイヤルティ支払いの対象となるビジネスの枠組み、フォーマットセールスにおける対価支払いの対象としての番組構成など、近年、知的財産関連法で保護が約束されていないものの財産的価値が認められビジネス上の取引対象となっている種々の知的財産があることが指摘されてい

る⁶⁾。上述したとおり、サービスの競争力を高めるために知的財産を使い回すためには、知的財産関連法により保護される知的財産のみならず、現行の知的財産関連法では保護が約束されていない知的財産について、それを形式知化し、その存在および価値を把握することが求められる。例えば、新しいビジネスの枠組みであれば、発明提案書や明細書を作成する要領で、図と文章とで従来のビジネスの枠組みと対比してその新規な部分、工夫した点、その効果を記述することは、新しいビジネスの枠組みの中の知的財産を「発見」するよすがとなるのではないだろうか。

5. まとめ

日本では製造業が産業の中心であり、戦後、特許を中心とした知的財産管理体制が構築されてきた。一方、産業のサービス化は進行し、「モノ」を製造販売していた企業がサービスを「売る」事業モデルへ転換する例が増えている。産業がサービス化することで利益の源泉となる「商品」は形のある「モノ」から形のない「コト」に変わる。このため、商品の価値も、その創造プロセスも、競争力も変化し、これに伴い、知的財産マネジメントにも変革が求められると考えられる。本稿は、サービスについてその特徴を捉え、その価値創造プロセスを考察することからサービスを売り物にする企業における知的財産活動のあり方を検討した。具体的には、サービス業においては、ブランドが重要であると同時に顧客が求めるサービスを提供するために必要な環境を整備するため、侵害回避調査とリンクした特許権取得の意義説明が求められる可能性を指摘した。さらに、従来、知的財産と見做されていない新たな知的財産を「発見」して新たに「発見された」知的財産に相応しい保護、活用策を工夫する必要や、特許権などの独占排他権について独占排他性を発揮させる以外

の発想での活用が求められるなど、従来の知的財産制度の下での考え方とは異なる発想の必要性を指摘した。

6. おわりに

本稿ではサービス業の知財マネジメントにおいて留意すべきと考えられる点を挙げた。今後は、ハードウェアの販売事業からサービス業への転換を図りサービス関連分野を中心に自社特許の開放戦略に転じたIBM等についての事例研究を行うなどして、知財マネジメントの変質が製造業とサービス業の知財マネジメントの違いから生じているかといった検証を行って考察を深めることが必要と考える。また、サービス業における知的財産マネジメントの具体的なあり方を明らかにし、製造業における知的財産マネジメントとの違いを考察していく必要もあると考える。

注記

- 1) 例えば、永田晃也、隅藏康一（編集責任）、MOT 知的財産と技術経営、第2章、第3章（2005）丸善
- 2) 前田修司、知財管理、vol.58, No.11, pp.1391～1392（2008）
- 3) 諏訪良武、Enterprise Zine 「IT産業を革新するサービスサイエンス入門」「サービスを構成する4大特徴を理解する」、<http://enterprisezine.jp/article/detail/275>（参照日：2009.1.25）
- 4) 情報サービス産業において、顧客の事前期待がサービスの品質評価に影響を与えることが指摘されている（例えば、諏訪良武、Enterprise Zine 「IT産業を革新するサービスサイエンス入門」「ユーザーの事前期待がサービスの在り方を決定する～サービスの定義」、<http://enterprisezine.jp/article/detail/183>（参照日2009.1.25））
- 5) 例えば、競争力を高めた競業者が顧客に行っているプレゼンテーションの内容が把握できない場合や、競業者が資料の表現をそっくり真似たのではなく真似られた資料のエッセンス（すな

わちアイデア部分)を真似つつも表現上は異なる資料を作っていた場合などが考えられる。

- 6) 角倉雅博, ビジネスと知的財産, pp.95~120 (2008) 文芸社

参考文献

- ・二村隆章 (編著), 知的財産マネジメント 創造プロセスの経営管理ツール (2005) 商事法務
- ・亀岡秋男 (監修), サービスサイエンス, pp.16~26 (2007) エヌ・ティー・エス

(原稿受領日 2009年2月18日)

