

## B to Bで成功する技術ブランドの研究

商 標 委 員 会  
第 2 小 委 員 会\*

**抄 録** 現在のビジネス環境では、個々の製品・サービスを構成する技術が高度化・複雑化しているため、技術の価値をわかり易く伝えられる技術ブランドへの注目が益々高まっている。

事例検討の結果、コンシューマー向け商品にBtoBで採用される技術ブランドを成功に導くには、その技術的優位性だけでなく、コンシューマーが及ぼす影響も考慮し、さらにビジネス上の時間軸（成長期・成熟期・衰退期）を考えた仕掛けが必要であることがわかった。本稿では、様々な事例検討からその成功要因を戦略・管理・ネーミングの3つのポイントに分類し、8つの代表事例に基づく詳細な分析を行った。

### 目 次

1. はじめに
2. 本研究での技術ブランドの位置付け
  2. 1 技術ブランドとは
  2. 2 研究対象の絞込み (BtoBtoC)
  2. 3 技術ブランドの価値とポテンシャル
3. BtoBtoCモデルでの事例検討
  3. 1 技術の特徴を活かせる製品カテゴリーへの展開
  3. 2 契約・品質管理によるブランド強化
  3. 3 ネーミングの工夫
4. おわりに

### 1. はじめに

商標委員会第2小委員会は、ブランド価値の向上という経営課題に対して、経営に資するブランドの研究を行っており、2011年度は技術ブランドを題材にしたブランドマーケティングと商標部門の関わり方について研究<sup>1)</sup>を行った。この研究における技術ブランディングは、技術の差異に着眼した顧客への訴求によって、他製品との優位性をプロモーションする手法である。

今年度の研究は、経営者の視点で、実際に企業がBtoBベースで技術ブランドを展開していく場合に、その価値を高めるために何をすべきか、という観点から、事例分析による検証を行った。本稿は、成功事例から企業が取るべき技術ブランド戦略の一般化を試み、成功に導く3つのポイントを提言するものである。

### 2. 本研究での技術ブランドの位置付け

#### 2. 1 技術ブランドとは

技術ブランドを考えるにあたっては、具体的なネーミングが技術ブランドなのか、それとも製品ブランドなのか判断に迷う場合がある。また、その定義も論者によって多様である。

本稿は、両者の境界を明確にすることを目的とするものではないが、ここでは技術ブランドを、『製品の訴求点となる技術が、その企業の内外で、共通した概念として認知されるに至ったブランド』と定義している。従って技術ブ

\* 2012年度 The Second Subcommittee, Trademark Committee

ンドとは、当該企業の経営戦略、技術戦略に基づいて検討されるべきものであり、結果として技術ブランドを利用した製品（特に素材、部品）の名称をも技術ブランドと位置づけるケースもある。

いずれにしても、製品ブランドが製品そのものの魅力を伝えるのに対し、技術ブランドはその技術が使用されているという裏付けによる価値を顧客に伝えるという違いがある。

## 2.2 研究対象の絞込み（BtoBtoC）

ブランドを研究する切り口として、BtoBとBtoCという業態で分類することがある。一般的にBtoC業態では、顧客が消費者のため、製品の品質だけでなく、ブランド力が購買の意思決定に相当の影響を及ぼすと理解されるのに対して、BtoB業態では顧客が企業のため、品質に対する専門家同士の取引となることから、製品の品質とコストバランスが採用・導入の意思決定を左右する重要要素となり、ブランド力の影響が及びにくい（または及ばない）と考えられている。

これを技術ブランドについて考えてみると、BtoC業態では、ブランド化の対象を製品そのものから技術という要素に置き換えたものであるから、技術力（品質）とブランド力の両方が必要であることは製品ブランドと同様に考えることができる。

一方で、BtoB業態では、BtoBの顧客の技術に対する正確な認識力により、技術力の高さが成功の決め手になるように考えがちであるが、それだけでは必ずしもビジネスの成功に結びつかない事実が、事例収集・分析から明らかになった。

例えば、カセットテープのノイズリダクションシステムの分野で、70年代当時主流であったドルビーに取って代わる競合技術がその技術的優位性が注目されながら、ドルビーの独走態勢

を許した例がある。

こうした例においては、技術ブランドを導入する製品が消費者向けであり、かつ、その技術が製品の主要な訴求点となる場合が多く、消費者の認知度が、技術的優位性以上に採用の決め手となっていた。

本研究では、BtoBの技術であっても、ブランド力がある先にある消費者に及ぼす影響が少なからずあるという点に着目し、その業態モデルを、BtoBtoCモデル（図1）とした。

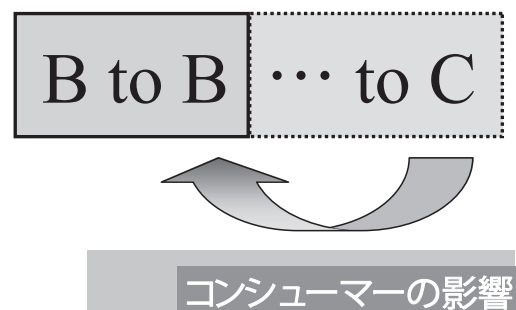


図1 消費者の影響

なお、TOTO株式会社の「ハイドロテクト<sup>2)</sup>」のように、消費者向けの製品（住宅）の訴求点となる技術が複数有るケースは、今回の研究対象から外すこととした。

## 2.3 技術ブランドの価値とポテンシャル

BtoBtoCモデルでは、消費者が及ぼす影響を考慮するので、技術ブランドの価値は、図2のように示すことができる。

ここで、注意をしなければならないことがある。それは、図2が示しているのは、ある時点における技術ブランドの価値ということである。ビジネスの成功という観点から技術ブランドの価値を考えるならば、時間軸という要素も忘れてはならない。高めた技術ブランドの価値を維持・向上させることも必要なのである。ここで、将来の利益の源泉となる技術ブランドが

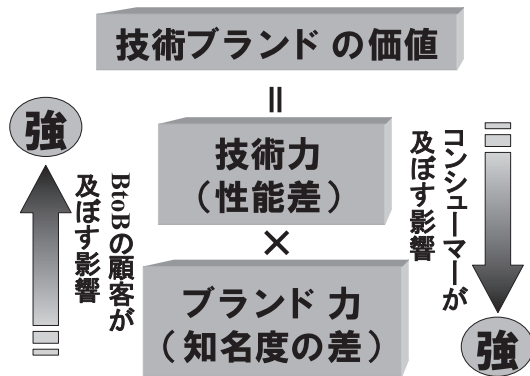


図2 ある時点の技術ブランドの価値

持つ生命力を、技術ブランドのポテンシャルと定義した。

図3は、ある時点Tにおける技術ブランドのポテンシャルを示すものである。ポテンシャルを拡大するためには、図4に示すように、次の要素を考慮することになる。

①成長期から成熟期 (maturity) に移行する  $T_m$  までに技術ブランドの価値をどのように高めるか。

②成熟期から衰退期 (decline) に移行する  $T_d$  の到来をどのように遅らせるか。

③衰退期に入った  $T_d$  以降の時点Tの技術ブランドの価値の低下をどのように抑えるか。

これらのポテンシャルを拡大することが技術ブランドを成功に導くポイントとなる。

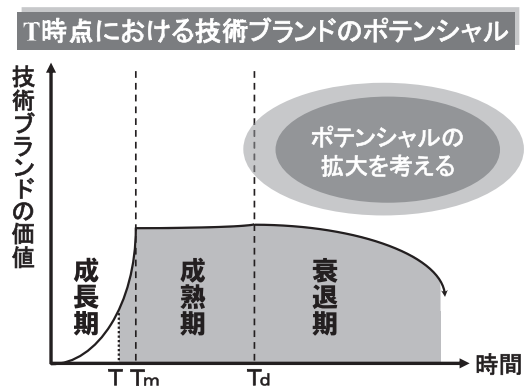


図3 ある時点Tにおける技術ブランドのポテンシャル

我々は、技術ブランドの成功事例を収集する過程で、時間軸で技術ブランドの価値を捉えたときの価値の変動要因は、市場の環境変化に対する耐性・適応力であると位置付けた。次章では、企業がこのポテンシャルの拡大をどのように行ってきたのか検討した。

### 3. BtoBtoCモデルでの事例検討

#### 3. 1 技術の特徴を活かせる製品カテゴリーへの展開

(1) 機能と特長が高相性である製品への集中展開

「クラリーノ<sup>3)</sup>」は株式会社クラレが開発し

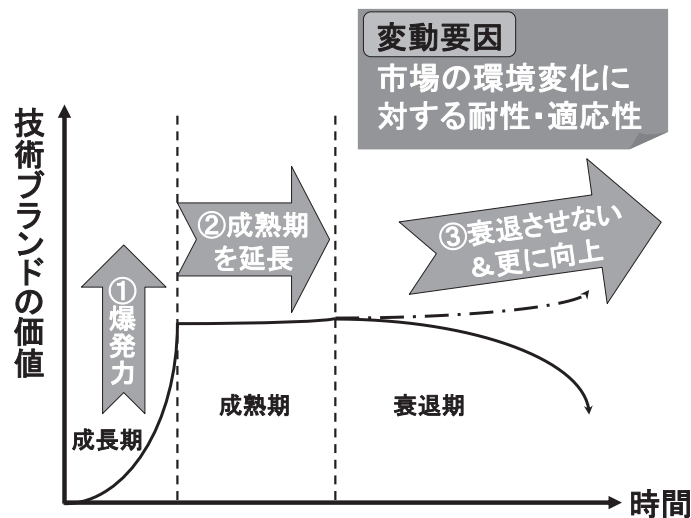


図4 技術ブランドの価値の変動要因

た人工皮革の技術ブランド名として使用されており、特殊な合成繊維を絡み合わせた不織布をベースに多孔質ウレタンを充填することで、強度と通気性を保ちながら人工皮革にソフト感を保たせた技術が用いられたもので、1963年から事業化されている。一般的に、人工皮革は水に強い等、手入れを含めた扱いやすさや軽さ、価格面で天然皮革より優位性がある。同ブランドは人工皮革の利点を生かし、天然皮革の利点に近づけるよう開発がされており、皮としての総合力に優れている。

更に、開発時の使用用途のターゲットを耐久性が要求される紳士用の靴とし、人工皮革の持つ良さを保ちながら耐久性を高める試みにより、ソフト感と耐久性を両立させることに成功した。

今日では、紳士・婦人靴、ビジネスバッグ、カメラケース、スポーツ分野等様々な製品に採用されているが、中でもランドセルは製品の7割近くで採用されている。ランドセルメーカーが製品紹介をする際に店頭、カタログ、ウェブページ上に、同社の技術ブランドを積極的に表記していることから、製品素材として採用されていることを消費者へのアピールポイントとしていることが窺える。

ランドセルは、製品の広範囲を覆う皮素材が機能性を大きく左右する製品である。使用者である子どもの負担が少ないよう、軽さや扱いやすさが機能として求められるだけでなく、購買者である大人の視点から、価格や6年間の使用に耐えうる耐久性も重視されるため、皮素材としての優位性を最大限に活かせる製品であったといえる。ランドセルに求められる機能性と皮素材としての特徴を見事にマッチングしたものに集中展開したことで消費者の認知を獲得し、図3の成長期において技術ブランドのポテンシャルを拡大させることに成功した。

## (2) 高級路線への限定展開とイメージの維持

「エクセース<sup>4)</sup>」は、東レ株式会社が、1970年に開発以降、様々な素材に展開しているスエード調人工皮革素材の技術ブランドとして使用されている。

その戦略は、人工皮革のイメージの向上と、人工皮革の高級ブランドとしての地位を確立させたことに特徴がある。試作品の段階で、パリオートクチュールのデザイナーを通じ、コレクションで使用してもらったことが、BtoBの顧客であるデザイナーを含む服飾業界だけでなく、コンシューマー（アパレル購入者）の認知獲得に成功した。また、欧州での発信が世界に展開されるファッション業界の広がりを利用したことが、グローバルなブランド力を獲得することに繋がった。日本では当初、高級百貨店の一部のみでの取り扱いとし、また世界展開の際も、エリアニーズにあった製品開発と新技術の製品への反映を継続していくことで高級品イメージを増進させ、高級品にのみ採用される技術ブランドとして、成熟期における高いポテンシャルを獲得した。

その後も加工技術の開発や抗菌・防臭、難燃といった付加価値機能を加えることにより、他社技術と差別化を行っている。また、他の用途への積極的な展開にも成功しているが、その際には、他のネーミングを採用しており、同様の技術を用いながらも、別の戦略展開を見せている。

このような、複数の用途に展開することができる技術は、ある用途に展開した技術ブランドが、その成熟期を迎えても、その知名度を利用しつつ、元のイメージを損ねないように別の技術ブランドを展開することで、他の用途への展開を効果的に狙えるというメリットがある。

## (3) 多種多様の製品への展開

「マジックテープ<sup>5)</sup>」は、株式会社クラレの

面ファスナーの技術ブランドとして使用されている。

1948年スイスで、ジョルジュ・デ・メストラル氏が野生ゴボウの実の構造からヒントを得て、特殊ナイロン糸の鉤と輪で構成され着脱が自由自在の面ファスナーをつくりだした。同社はこの製品の有望性をいち早く察知し、2本の布がピタリとくっつき着脱が自在な魔法のテープという意味のマジックテープというネーミングで、1960年に日本で最初に生産・販売を開始した。1964年にデビューした東海道新幹線の客席のヘッドレストカバーのファスナーに採用され、一躍注目を浴びたのをきっかけに全国に広まり、面ファスナーとしては国内では60%<sup>6)</sup>と圧倒的なシェアを誇っている。

その認知に大きく寄与した要因の一つに技術の汎用性が挙げられる。衣類のポケットやシューズの止め部分等のアパレル製品のみならず工業・産業資材や生活用品、メディカル製品まであらゆる分野の製品に使われたことで、同ブランドは幅広い消費者に広く知られるに至った。

また、発売から50年以上が経過した現在においても国内で圧倒的なシェアを誇っている要因としては、多くの消費者からの要望を基に、改良を加えた新製品を市場に提供し続けていることが大いに寄与している。例えば、着脱時に発生する静電気を抑えるタイプ、表面にフックとループの両方を兼ね備えたタイプ、通常の約3倍の破断強度を持ったタイプ、肌触りの優しい柔らかいフックを有するタイプ等、消費者のニーズに応えるべく品質向上／製品改良に努め、多種多様な製品への展開を図り市場拡大を巧みに行っていることが、同ブランドの発展・維持につながっている。

本事例は、図3の成長期において、多種多様な製品に広く採用された結果、消費者へのブランド認知を高めることで技術ブランド

のポテンシャルを拡大させ、成熟期において、消費者のニーズを意識した製品戦略を徹底することで、市場の環境変化に適応するとともに新たな市場を開拓し、技術ブランドのポテンシャルを拡大させてきた事例といえる。

### 3. 2 契約・品質管理によるブランド強化

#### (1) 簡便なライセンスモデルの導入

「ドルビー<sup>7)</sup>」は、1956年にレイ・ドルビー博士が設立したDolby Laboratories, Inc.のノイズリダクションシステム(1962年)が発祥の技術ブランドとして使用されている。

同社のビジネスの特徴は、開発した技術を他社に積極的にライセンスすることで収入を得るビジネスモデルにある。そのライセンスは、案件ごとの複雑な契約ではなく、商標、特許等の権利のロイヤリティの支払いによる、簡便なタイプの契約であった。

また、民生用装置については、同社自身では製造せず、メーカーと競争することがなかったため、同社とライセンシーとの間には良い関係が築かれたこともライセンスの広がりにも貢献した。さらに、その商標(ロゴ)についても、ロゴ使用許諾申請書(商標契約)に合意すれば製品への表示が可能になる。このようなライセンシーにとって結びやすい契約により、本技術は本来BtoB技術であるにもかかわらず、その技術を使用する製品が消費者に触れる際(BtoBtoC)に、そのブランドやロゴも同時に目に触れ、製品を選ぶ際の選択基準にもなりえた。

これは、消費者の知名度が高い技術ブランドの採用が、その製品の価値向上に繋がるとBtoB間で認識され、それによって図3のT<sub>m</sub>時点での技術ブランドの価値を高めることができた好例と言えよう。さらに、消費者に対する圧倒的な知名度の高さが、継続してBtoBでの引き合いが強くなるというサイクルを生み出したことで、図3の成熟期において

T<sub>d</sub>の到来を遅らせ、技術ブランドのポテンシャルを拡大させた例とも言える。

## (2) 技術的信頼の維持を目的とした契約

「テフロン<sup>8)</sup>」は、E. I. du Pont de Nemours and Companyのフッ素樹脂に付された技術ブランドとして使用されている。この素材は、耐熱性、耐燃焼性、耐薬品性、非粘着性、低摩擦性、電気絶縁性等に優れており、幅広い用途への活用が可能である。その技術的アピール度は高く、製造業における多様な用途とあいまって、幅広い分野での採用を急速に広めることができた。

もっとも、素材としての技術ブランドがコンシューマーにまで広く認知されている今日の成功は、技術的優位性のみでもたらされたものではない。その知名度を高めるために、その技術にテフロン商標を付して普及・浸透させてきたデュポン社の不断の努力も大きく寄与しているといえる。

何よりも、そのネーミングが同社の提供するフッ素樹脂材の名称であると正しく認知され、それが付されている製品において、その品質が保持されることが必要であるし、それによってコンシューマーの信頼が形成・維持されるよう図っていくことが重要である。そこで、同社では、BtoBの顧客との間にライセンス契約を締結することを推し進め、品質管理を徹底するとともにロゴマークの適切な使用方法について厳格な管理を行うことにした。そうすることで、コンシューマーにおける技術的信頼性の確保を目指したのである。当該技術の普及の初期段階から、同社がこのような取り組みを行ってきたことが、同ブランドの形成・発展に大きく貢献したものと考えられる。これは、図3の成長期において技術ブランドのポテンシャルを拡大させ、成熟期においてもT<sub>d</sub>の到来を遅らせることで、技術ブランドのポテンシャルを拡大させた

ことを意味する。

## (3) 高機能イメージに特化した品質管理

「GORE-TEX<sup>9)</sup>」は、W. L. Gore & Associates, Inc.の防水透湿性素材の技術ブランドとして使用されている。1969年に同社より開発・製造・販売され、主に、アウトドア用品・スポーツ用品等のウェアやシューズの素材として使用されている。

それ以前は、防水素材として防水ビニール、ゴム引き等、完全防水で透湿性のない素材が使用されていた。当時、防水機能を備えつつ内部の水蒸気を通す技術は画期的で、その技術的優位性によりアウトドア用品メーカーからコンシューマーへ広まっていった。

成功のポイントとしては、ライセンス契約と品質管理の両方を徹底し、ブランドイメージの低下を抑止してきたことが挙げられる。

まず、生産は同社の工場のみで許可されており、生地のみを一般メーカーへ提供することではなく、ライセンスを受けた限られたメーカーにのみ提供している。さらに、この技術ブランドを採用する製品は、同社からライセンスを受けた限られたアパレルメーカーのみが製造・販売することができ、その縫製もライセンス契約を結んだ認定工場でのみ行われている。ライセンス相手の、各国・各地域で有力なアウトドア及びスポーツ用品メーカーとも、緊密な関係を築いている。どのメーカーで製造された製品に対しても、全てにそのラベルやタグが取り付けられる。

また、ライセンスした製品には厳しい品質基準を満たすことが求められる。同社が企画・試作・生産の段階でさまざまな角度から厳しいテストを課しており、全てをクリアした製品だけが同社から製造を許可される。更に同社は製品への保証体制を整え、購入者に対してどのメーカーで製造されたものであるかに係らず、製品

の機能（防水性・透湿性・防風性）に問題があった際は、交換・修理・返金等の保証サービスを提供している。

このように技術的優位性でその認知を高めた後も、徹底したライセンス契約と品質管理を継続している。これにより図3の成熟期において技術ブランドのポテンシャルを拡大させ、T<sub>d</sub>の到来を遅らせることに成功している。

### 3. 3 ネーミングの工夫

#### (1) 「技術」のブランドとしての訴求力と適応力を見据えたネーミング

「FRIXION<sup>10)</sup>」は、パイロットコーポレーション株式会社の摩擦熱で消せるフリクションインキを搭載した製品に使用されている。

また、最近では他社との共同開発により、この技術を応用した消せるトナー搭載の複合機が提案されており、その公表資料には、同インキ技術との関連性が示されている。このような状況を見るとこのネーミングは製品ブランドであると同時に、そのインキ技術の技術ブランドとしても機能しうるものとする。

同ブランドは摩擦を意味する英単語frictionを基にした言葉であり、フリクションインキの摩擦により消せる点が暗示されている。したがって、仮に技術の進展により摩擦以外の方法による消せるインキ技術が開発された場合は、このネーミングとのイメージの乖離が生じ得る。その反面、あたかも消しゴムで字を消すというような最終製品の使用場面を想起させるネーミングは、非常に明快で訴求力があり、消費者へのブランド認知と技術のアピールを両立させている。これにより、図3の成長期においてポテンシャルを拡大させることに成功した。

一方、三菱鉛筆株式会社は、「fantom」という名称の摩擦熱で消せるインキを搭載したボールペンを販売している。このネーミングは幻想、幻影を意味する英語phantomと仏語fantomを

掛け合わせたものであり、消えるという製品の効果を暗示させるが、消すための技術を表すものではない。しかしこのネーミングは、消せる技術の種類によらないため、技術ブランドとして他社への供与などを行った場合には、技術環境の変化への適応力は強いといえる。仮に摩擦に拠らない消せるインキが開発されるなどの大きな技術革新や転換が起こっても、それに対応してブランドイメージを拡張・再定義することができ、技術ブランドの衰退期の到来を回避し得るだろう。

今回取り上げた両者は、基本的には、製品名であり、厳密には技術ブランドといえないかもしれないが、技術をネーミング化した対比例としてあえて取り上げた。

技術ブランドとしてみた場合、一方は消す技術の手法を暗示させることで強い訴求力を得、もう一方は消すという技術そのものを暗示させることで、その手法の変化への適応力を得た。両者とも成長期にあり、今後の動向を見守りたい。

#### (2) 慣行を破った斬新なネーミング

「Pentium<sup>11)</sup>」(ペンティアム)は、Intel Corporationが1993年5月から出荷を開始したx86アーキテクチャマイクロプロセッサの技術ブランドであり、同社の第5世代以降の製品に使用されている。

当初、新たな名称としては、従来の数字とアルファベットの単純な組み合わせを踏襲した“80586”または“i586”が予想された。しかし、短い数字とアルファベットの単純な組み合わせでは、ネーミングとしての訴求力に弱く、互換プロセッサを提供する競合企業による同様の標記を法的に阻止しにくい。そこで、同社はブランドとして確立する新しいネーミングを求め、“5”を意味するギリシア語のPentaと、要素を表すラテン語のiumを組み合わせた。この言葉は、第5世代のプロセッサと、パソコンを構成

する核となる要素という意味を併せ持っている。当時CEOであったアンディ・グローブは、この名称がIntelのプロセッサがパソコンのカギを握る構成要素であることをうまく連想させると感じた<sup>12)</sup>。事実、このネーミングは業界の慣行を破っており、斬新で強いインパクトがあった。さらにキャンペーンや独自のビジネスモデルの構築と相まって、同社の売上高及び純利益は好ペースで成長し続け、成功をおさめた。言い換えると、斬新なネーミングと多額の費用を投じた思い切りの良い宣伝広告によって、コンシューマーにまでブランド認知を拡大させたことで、図3の成長期において技術ブランドのポテンシャルを拡大させたのである。

さらに、後続する製品に共通して冠するブランド拡張によって、成熟期においても技術ブランドのポテンシャルを拡大させ、衰退期の到来を遅らせることができた。

#### 4. おわりに

本稿では、実際に企業がBtoBにおいて技術ブランドを展開していく場合に、経営者の視点で、技術ブランドの価値を高めるために何をすべきかという観点から、事例分析による検証を行ってきた。最後に、技術ブランドを成功に導くための提言を以下にまとめる。

まず、コンシューマー向け製品に提供するBtoBの技術ブランドの価値を高めるためには、技術力とブランド力をうまく掛け合わせ、技術ブランドをコンシューマーに浸透させるための仕掛けが必要である。BtoB業態であってもBtoC業態と同様に、その先にあるコンシューマーに及ぼす影響を意識しなければならない。

そして、ビジネスの成功という観点からは、価値について時間軸の要素を念頭におく必要がある。ある時点で獲得した価値に留まらず、高めた技術ブランドの価値を維持・向上させることができないと、ビジネスとして成功したとは

いえないからである。つまり、将来の利益の源泉となる技術ブランドが持つポテンシャルの拡大を考えることが重要である。

また、そのポテンシャルを拡大するためには、①技術ブランドの成長期から成熟期に移行するまでにその価値をどのように高めるか、②成熟期から衰退期に移行する時期をどのように遅らせるか、③衰退期に入った技術ブランドの価値の低下をどのように抑えるか、といった3つの要素を考慮し、それらの変動要因をコントロールすること、言い換えれば、市場の環境変化に対する耐性・適応性をどのように備えておくかが、技術ブランドを成功に導く鍵である。

最後に、各事例分析による検討から、技術ブランドを成功に導く具体的な手法として、以下の3つを示す。

##### (1) 技術の特徴を活かせる製品カテゴリーへの展開

成功事例を分析した結果、技術の特徴や優位性は何か、どのようなイメージを持たせたいか等、技術に対してよく分析を行い、戦略を立てて実行し、コンシューマーの認知を獲得していることがわかった。ここで重要なのは、技術の特徴を活かせる製品カテゴリーの中から最適なものを見極め、展開することである。そして、それを継続し、環境の変化に応じて適応していくことで技術ブランドのポテンシャルを拡大させることである。

##### (2) 契約・品質管理によるブランド強化

成功事例では、技術をライセンスすることによるビジネスモデルの初期段階から、第三者が当該技術ブランドを利用し易くなるような対価や表示に関する奨励金の設定、ロゴマークの適切な表記の徹底、契約及び厳しい基準の下での品質管理の徹底、製造・販売製品に対する徹底した保証体制の整備、といった技術ブランドの



イメージを高めるための様々な方策を行っていた。

そして、これらが成功したのは、その方策を技術ブランドの成長期だけでなく、成熟期にも継続して行ったことにある。

### (3) ネーミングの工夫

技術ブランドのネーミングを行う場合、技術の機能を明確に示す用語や機能を発揮させるための要素を示す端的な用語をそのまま採用しがちである。しかし、成功事例を分析した結果、長続きしている技術ブランドの多くが、機能を単に表したものではない言葉で構成され、しかもシンプルな言葉でネーミングされているものが多かった。覚えられ易さ、ロゴ化の際の視認性、技術の進展の際の転用性・拡張性等の点から、技術ブランドこそ、冗長にならないコンパクトな言葉で構成することが望ましい。

また、本論では触れなかったが、成功している技術ブランドはどれも商標権を長く維持しているということも注目に値する。特許権とは異なり、商標権は10年毎に半永久的に延長させることができ、ブランドイメージの強化において、大きな武器となる。

現在のビジネス環境では、個々の製品・サービスを構成する技術が高度化・複雑化されたため、技術の価値をわかり易く伝えられる技術ブランドへの注目が益々高まっている。本稿の提言が、実際に企業が技術ブランドを展開していく場合に、少しでも役に立つことがあれば幸いである。

### 注 記

- 1) 商標委員会第2小委員会, 知財管理誌, Vol.62, No.4, pp.505~517 (2012)
- 2) 「ハイドロテクト」は、TOTO株式会社の登録商標である。

- 3) 「クラリーノ」は、株式会社クラレの登録商標である。
- 4) 「エクセース」は、東レ株式会社の登録商標である。
- 5) 「マジックテープ」は、株式会社クラレの登録商標である。
- 6) 株式会社クラレHP  
<http://www.kuraray.co.jp/ir/analysis/share/magic.html>
- 7) 「ドルビー」は、Dolby Laboratories, Inc.の登録商標である。
- 8) 「テフロン」は、E. I. du Pont de Nemours and Companyの登録商標である。
- 9) 「GORE-TEX」は、W. L. Gore & Associates, Inc.の登録商標である。
- 10) 「FRIXION」は、パイロットコーポレーション株式会社の登録商標である。
- 11) 「Pentium」は、Intel Corporationの登録商標である。
- 12) Robert A. Burgelman, Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future (2002) The Free Press (石橋他訳, インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス (2006) ダイヤモンド社出版研究所)

### 参考文献

- ①株式会社クラレHP  
<http://www.kuraray.co.jp/products/fiber/clarino.html>  
<http://www.kuraray.co.jp/company/history/story/clarino.html>
- ②株式会社クラレ「クラリーノ」HP  
[http://www.clarino.com/clarinoTown/mt\\_material.html](http://www.clarino.com/clarinoTown/mt_material.html)
- ③東レ株式会社「エクセース」HP  
<http://www.ecsaine.com/>
- ④嘗間克雄, 香川大学経済論叢, Vol.67, No.1, pp.91~140 (1994)
- ⑤クラレファスニング株式会社HP  
<http://www.magic-tape.com/secret/index.html>
- ⑥株式会社クラレHP  
<http://www.kuraray.co.jp/ir/analysis/share/magic.html>
- ⑦Dolby Laboratories, Inc. HP

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

<http://www.dolby.com/jp/ja/about-us/who-we-are/landing.html>

⑧デュポン株式会社HP

[http://www2.dupont.com/DuPont\\_Home/ja\\_JP/contact\\_us.html](http://www2.dupont.com/DuPont_Home/ja_JP/contact_us.html)

<http://www.teflon.jp/>

⑨日本ゴア株式会社HP

<http://www.gore-tex.jp/index.html>

⑩株式会社パイロットコーポレーションHP

<http://www.pilot.co.jp/friction/info/index.html>

⑪東芝テック株式会社HP

<http://www.toshibatec.co.jp/page.jsp?id=3513>

URL参照日は全て2013年3月1日

(原稿受領日 2013年3月19日)

