HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	民族アートの知財戦略とブランディング ： 選択肢としてのオープンとクローズド
Author(s)	内田, 純一
Citation	世界のなかのアイヌ・アート ： 先住民族アート・プロジェクト報告書, 215-227
Issue Date	2012
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52580
Type	journal article
File Information	uchida.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

民族アートの知財戦略とブランディング
――選択肢としてのオープンとクローズド

内田純一※

１．はじめに

ルイ・ヴィトン、エルメス、そしてシャネル。いずれも名だたるフランスが誇る高級ブランドですが、コピー商品について、ルイ・ヴィトンとエルメスに対し、シャネルは違った考え方を持っていました。シャネルの創業者であるココ・シャネルの言葉として伝わる以下の記述を引用します。

> 「わたしは他のクチュリエに向かってこう言った。外国人は自由にわたしたちのコピーができるだろうか？　そう、コピーできる。彼らはコピーしているだろうか？　そう、コピーしている。だとしたら、服について特許を考えたりするのは無駄なことだ。そんなことを考えるのは自分の創作能力のなさを白状するようなものではないだろうか。」［モラン 2007:208］

言うまでもなく企業としてのシャネルは現代を代表する高級ブランドであり、現在は自社のコピー商品を容認するようなことはありません。しかし、創業者であるココ・シャネル自身は、コピーされることに対して前向きな考え方を持っていました。安いファッションが存在するには、ハイ・ファッションが必要であり、ブランドは高いところからストリートに下りていくといった考え方をもっていました。よって、フランスでオートクチュールが全盛を極める時期に、アメリカではいちはやく大量生産の既製服の時代が到来し、シャネルというタグのついた洋服や、シャネルのデザインを模した洋服が市場にあふれていましたが、シャネルはそれを自らの価値を高めるものと受け止めていたらしいことが、先に紹介した伝記によって明らかになっています。「偽物が本物を価値化する」と考えていたのです。もちろん、同業者からはシャネルのこうした発言は批判を浴びました。他のオートクチュール業者から嫌われていたとシャネル自身も語っていたと言われています［モラン 2007:209］。

しかし、「変わらないブランド」を売りにしたルイ・ヴィトンやエルメスに対し、シャネルは自らをモードの申し子と考え、実際にモード帝国を築きました。いちはやくアメリカという大市場の可能性を感じ取り、そして実際にアメリカを味方につけて発展していったと言えます。一代でブランドを育てたココ・シャネルの卓越した経営者としての才能はここにも見て取れるのかもしれません。

ここでシャネルの例を持ち出したのは、なにも知的財産の放棄が現代社会でも有効だと言うためではありません。むしろ、時代がシャネルを育てたか、あるいはシャネルが時代を味方につけたということを言いたかったのです。

どんなブランドを育てるにも、時と場合に応じた戦略プランがあるはずです。戦略プランは代替案の選択肢のことです。ビジネスは意思決定の連続なので、「正しい判断」を考えるよりは、用意された選択肢から何を選ぶかという考え方をしなければ、商機を逸してしまうかもしれません。

世界で最も優れたＭＢＡ（経営学修士）を授与する大学院として知られるハーバードビジネススクールでは、膨大な企業の実際のケースを学びます。それらはケース・メソッドと言われ、そこで学ぶ学生達が現実の意思決定を疑似体験する場として想定されています。年間に読むケースの数は 500 社分とも言われます。それだけ膨大なケースで先人の意思決定を追体験することで、卒業後に企業のトップあるいはマネジャーになった際に、意思決定を迅速に、そしてあくまでも確率的にしか過ぎませんが、「正しい」意思決定に近い判断をしていくということです。

それでは、知的財産やブランドにおける選択肢とは、一体いかなるものなのか考えていきましょう。

２．知財戦略における二つのプラン

一口に知財戦略と言っても、単純な特許化のメリットとデメリットについての目安的な話から、実際に特許を取得した後にどのように活用すべきなのかという発展的な議論にまで多岐にわたります。ここでは、産学連携によって取得した特許の活用戦略という応用的な例において用意された二つの選択肢について考えていきましょう。

ちなみに、米国経済がイノベーションを生み出し続け、大学発ベンチャーが大量に輩出されるのは、産学連携を促進する仕組みが経済システムの中に存在するからだと言われています。もちろん、我が国においても産学連携が活発化すれば、ものづくりに関連する産業が再び活力を取り戻し、果敢な技術革新に取り組む企業が再生するという期待があるため、米国に範をとって、政府レベルにおいても地方自治体のレベルにおいても、産学連携を促進するための支援メニューが整備されてきています。

（1）事例の紹介 [1)]

本稿では、産学連携を地域企業の技術開発の現場から考えてみることにしました。ここで紹介する事例は筆者が過去に調査した事例です。仮に産学連携による

研究開発が行われた企業をＡ社とします。Ａ社は、現社長のＢ氏によって北海道札幌市において昭和 30 年代に創業された表面加工業者です。金属部品の表面処理や油圧関連の部品製造などの受託加工を主な事業分野としています。創業当時の主な顧客は、北海道において盛んであった炭坑や製紙に関連する企業の他、建設機械や工作機械のメーカー企業などです。

創業当初は、札幌市の公共交通機関の装飾を手がけたり、建設機械に表面にメッキ加工を施したりしていました。そのうち、石炭採掘に使用する建設機械の表面処理を行う一方、同時に油空圧部品の修理も行うようになりました。こうした業務をきっかけとして、開発から製造までを一貫して手がける機能を持つようになっていったのです。

事業の転機は昭和 60 年代に訪れました。国内のエネルギー政策転換により、道内の炭坑が大幅に縮小されることになったのです。当然ながらＡ社も炭坑部門の業務を失っていくことが明らかでした。このことはＡ社にとって大口の取引先がなくなることを意味していました。

そのような危機的な状況の最中、地元の電力会社からＡ社に対して、チタン素材にメッキ処理を施して欲しいという案件が舞い込むこととなりました。従来の表面処理技術では受注不可能な仕事でしたが、またとない事業拡大の好機でもありました 。 そこで当時専務（現社長）のＣ氏は、近隣に立地する公設の工業試験場に出入りしながら、この案件に関する情報収集を急ぎ開始することにしました。

工業試験場で技術相談にのってくれた研究官は、全国に点在する他の工業試験場の情報などを丁寧に収集し、関連する技術がないかを調べることでＣ氏に協力しました。少しでも参考になりそうな技術が見つかれば、Ｃ氏は日本全国どこにでも情報を集めに飛び回りました。ときには海外にも足をのばすことさえあったほどです。

工業試験場の研究官は、さらに自分の母校にあたる大学の教授をＣ氏に紹介し、Ｃ氏はすぐにその大学教授のもとに出入りし、研究室の院生達に混じって、毎日のように同案件に関する実験を繰り返しました。理工系大学を卒業していたＣ氏には相当の技術力があったので、研究室の院生と意見交換をしながら、どのような表面処理が向いているのかを追求していきました。

間もなく、白金を表面処理に使うというアイデアが技術的知識として結実しました。研究室との共同作業によって、白金メッキ処理加工をチタン素材に適用する応用技術をも身につけることが出来、ようやくＡ社は電力会社の案件に関われるようになったのです。Ａ社は、炭坑部門の穴を埋めるに十分なビッグユーザーとの取引関係を開始したということになります。

Ａ社にとっては、今回の産学連携によって生み出されたような技術は、今まで保有したことがない高度な技術でした。Ａ社はこの白金メッキ処理技術を自社のコア技術と定め、事業のさらなる拡大・発展を目指すようになります。白金メッキ処理の技術開発に取り組む過程では、Ｃ氏が積極的な情報収集を行ったこともあって、北海道経済産業局とのパイプが生まれていました。経済産業局のほうではＡ社に対して、利用可能な公的補助金についてアドバイスを行うこともあり、これら補助金の中には､産学の共同研究を条件とするようなものも含まれました。

こうした資金を上手に活用出来たこともあって、大学との共同研究はその後も継続されていきます。一方の大学側も、Ａ社のような比較的高い技術を持つ企業との産学連携研究によって、大学の研究そのものが発展する場合が少なくないということを知るに至りました。また、大学は産業界の情報をほとんど持っていなかったので、マーケットが求める製品や技術に関する情報をＡ社から吸収したいと考えるようにもなってきました。このようにして、相互にメリットをもたらす産学連携の場が維持されることになったのです。

共同研究を継続したおかげで、Ａ社のコア技術は、皮膜の剥離技術にも応用的に発展し、それらを活用した取引は、技術的な独自性の高さも手伝い、徐々に拡大していきました。この技術は大学とＡ社が共同で特許として申請し、後に認可されるに至っています。大学との共同特許が成立してからは、Ａ社は「占有実施権」を活用して独占的に事業を行う方法をとりました。

さらに、経済産業局の紹介により、国内有数の自動車部品メーカーであるＤ社との間にも取引が発生しました。Ｄ社には、部品の表面処理に関連した特許が既に保有していたのですが、それを大量生産のラインにのせることが出来ないという悩みを持っていたのです。そこでＡ社は、自社のコア技術を応用しつつ、Ｄ社が保有する特許を生かすような新たなメッキ処理技術の開発に取り組みました。そして、結果として大学との共同研究によってＤ社が念願としていた量産化技術を築き上げました。この量産化ノウハウは、Ｄ社の特許を使って、Ａ社が「実施許諾権」を得て発展させたものです。それはＤ社の要望に十分に応えるものであり、それまで実用化が難しいとされていた技術を創ったＡ社は、Ｄ社から技術的信頼を得て、両社は事業提携に踏み切るまでになりました。

現在、順調に成長しつつあるＡ社は、コア技術をベースにした次なる成長のチャンスを模索中です。

（2）事例分析

以上の事例を分析してみましょう。ここで分析の枠組みに使用するのは、経済学用語のレント（rent）という概念です。ＭＢＡスクールにおける経済学の標準

的なテキスト［ミルグロム＆ロバーツ 1997］によれば、レントとは、経済活動の見返りとして受け取る収益のことです。そして、レントはその希少性の有無が、見返りとしての収益の大きさを決めると考えられています。

例えば上記のテキストでは、1990 年に大リーグの野球投手であるロジャー・クレメンスが､四年契約で 2,150 万ドルという高級のオファーを受けた理由として、第一に彼そのものが希少性の高い、突出して優れた投手であることと、第二に彼の所属球団であるボストン・レッドソックスがニューイングランド地域唯一の球団であるために、選手に高給を支払える余裕があることとの二つにあったと説明しています。つまり、この例でのレントは、選手そのものの能力の高さという個人的資質に基づく希少性と、地域にとってかけがえのない球団であるという希少性、すなわち地域に埋め込まれた条件からも発生しているということです［ミルグロム＆ロバーツ 1997:298］。

この説明からもわかるように、財の希少性は、そのものの価値や能力の高さはもちろんのこと､地域的な条件を無視して考えることはできないということです。

Ａ社の事例の中で、産学連携が開始される以前の同社は、工業試験場に出入りしながら技術相談を受けているうちに、大学の研究室を紹介され、大学研究室との関係を築いたとあります。このような経過を経ることになったのは、地域において埋め込まれたレント（ここでは研究官の持つ大学へのアクセスの容易さ）をＣ氏が活用することが出来たからです。なぜ、Ｃ氏はレントを活用出来たのでしょうか。それはＣ氏自身が、研究官からもたらされた情報をもとに、世界中から真摯に情報を集め、より実用度の高い知識へと転化する能力を持っていたからだと考えられます。

また、Ａ社が持つ事業化技術やマーケット情報というものは、大学の研究者にとってもメリットをもたらすものであると感じた研究官が、自らの指導筋にあたる大学教授を紹介しています。そして、産と学のそれぞれの個性を生かした相互依存の関係が成立しました。

また、大学と企業との共同研究という産学連携の最初の成果が、白金メッキ処理という技術の獲得につながっています。Ａ社はこれをコア技術とし、官の協力を得ながら応用技術に発展させ、事業の幅を拡大していくことになります。具体的には、Ａ社は補助金の獲得にあたってのアドバイスを経済産業局から直接的に受けるなど、官を頼る立場にあったのです。しかし、産学連携を通じて獲得した白金メッキ処理に関する技術的知識が特許化されるまでに育つと、経済産業局は大手企業であるＤ社との間を積極的に取り持つようになりました。もちろん、Ａ社にとって大口顧客を得ることは願ってもないことです。

この取引が成立し、さらにＤ社が自社製品に欠かせないパートナーとしてＡ社

を扱うことは、官によるコーディネートが成功したことを示し、経済産業局としても喜ばしいことです。

Ａ社はＤ社の要望に応えるべく、さらに大学との関係を深めていきますが、それは獲得した白金メッキ処理というコア技術のさらなる応用可能性を探るものでした。その過程で得た表面処理の量産化技術は、コア技術が発展的に実用化技術と結びついたものであり、Ａ社は大企業から一目置かれる技術を手にし、次なる事業展開を模索出来るまでに成長したわけです。

もちろん、北海道札幌市という地理的条件は、こうした過程を有利に実現したと言えます。首都圏のように製造企業も研究大学もともに数が多ければ、競争も激しく、産学連携の相手を簡単に探すことは難しいでしょう。しかし、製造業者が少ないという北海道の地理的条件が、工業試験場の担当研究官の人脈を中小企業でも利用しやすいという状況を生み、結果として希少価値のあるレントをこの会社につなぎ、利用させることになったわけです。

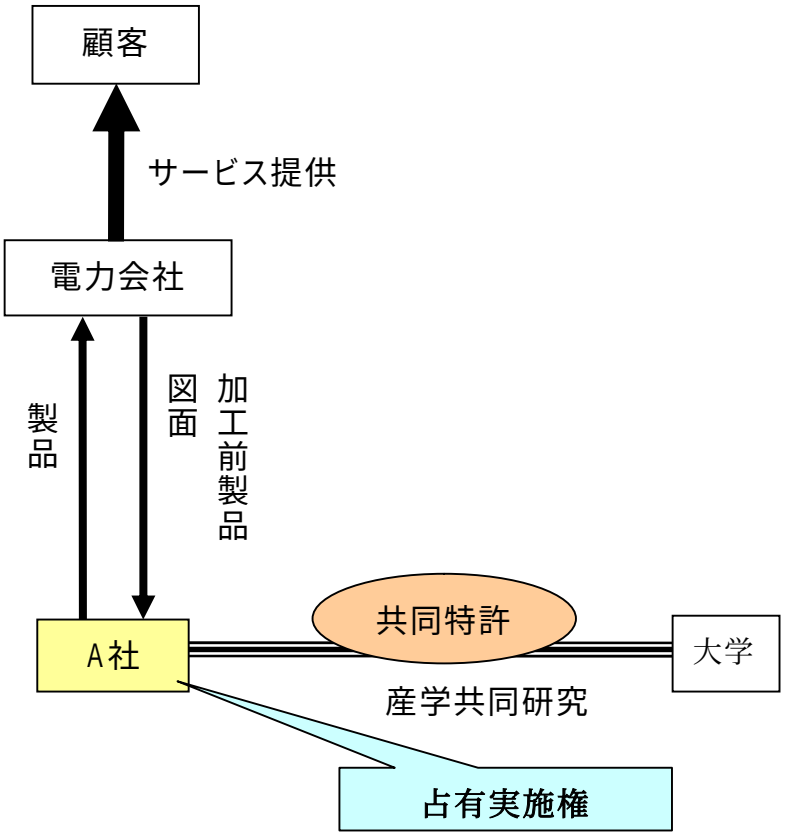
（3）二つの特許活用モデル

ここまでに分析した事例では、二つの特許活用モデルが存在しています。つまり、大学との共同研究により獲得した特許を「占有実施権」によって、独占的に事業を行うモデルと、他企業が持つ特許について「実施許諾権」を得て、それを応用することで事業を行うモデルです。前者ではＡ社は研究開発から製品加工までに携わっているのに対し､後者ではＡ社が関わるのは研究開発の部分だけです。Ａ社は段階的に、前者の事業展開から、後者の事業をも同時に展開する企業へと発展していったことになります。

Ａ社による「占有実施権」活用モデルは、図１のようになるでしょう。

このモデルでは、電力会社のニーズにもとづいて、研究開発を大学との産学連携によって行ったＡ社は、その成果としての共同特許の「占有実施権」を獲得することで、電力会社との事業を展開しています。その内容は、電力会社がＡ社に対して、加工前製品と製品図面を渡し、Ａ社がそれに加工を施して電力会社に供給し、電力会社がその製品を活用したサービスを顧客へと提供するという流れとなっています。

図１　「占有実施権」活用モデル



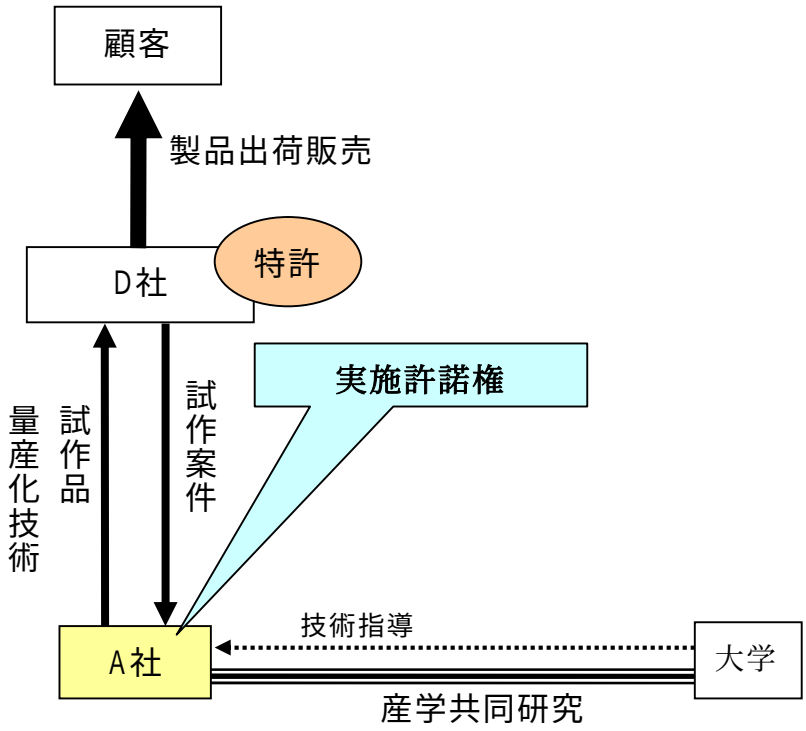
（内田 2005:244）

次に、A社による「実施許諾権」活用モデルは、図２のようになるでしょう。

このモデルの場合、図１と違って、産学共同研究には特許が発生しておらず、特許はD社が保有しており、その「実施許諾権」を得て、特許を応用した技術をD社に提供する形をとっています。大学は、A社に対する技術指導を行う立場として位置づけられています。事業の内容は、D社による試作案件をもとに、A社が産学連携によって獲得した独自技術をD社の特許と絡めて、試作品とともに量産化技術を提供するというものです。

注目すべきは、一見別々のもののように見える二つの図の関係は、技術的にも連続線上にあるということです。双方の特許の種類は確かに違うのですが、図１で行われた産学連携によってもたらされた技術（具体的には白金メッキ処理技術）が、図２において、「表面処理の量産化技術」として応用されています。すなわち、ひとつの知的財産が、連続的に活用されているわけです。

図２　「実施許諾権」活用モデル



（内田 2005:245）

もちろん、連続的な活用を行うためには、その企業がどのような事業構造下に置かれているかも影響します。例えば、かつての自動車産業のように強固な系列システムの中にある下請け企業ならば、クローズド型であることに一定の強制力があり、勝手に他社に技術を転用することが許されないかもしれません。一方で家電業界のように、オープン型があたりまえの業界であれば、連続的な活用の巧拙が企業発展の将来性を決めるでしょう。このような議論を産業のアーキテクチャ［ボールドウィン＆クラーク 2004］と言います。

よって、コア技術という単なる技術力以上の企業総合力を示す経営用語に「コア・コンピタンス[2)]」という言葉があります。この企業は産学連携によって技術を育て、その連携のマネジメント力を自分のものにしていきます。つまり、その後もコア・コンピタンスを多重的に活用することで、地域の中小企業がイノベーション創出型の企業として発展する可能性があるということが、知的財産の活用スタイルからも明らかにされたことになるのです。

（4）民族アートへの示唆

このような技術的な事例は、民族アートの文脈に置き換えて考えることもできます。例えば、図１のように占有実施権を獲得することは、基本的にはクローズ

ドな形で民族アートが市場に送り出される形となります。この場合、多くのユーザーは見込めませんが、限られた取引相手であっても、その相手のマーケティング・パワーが大きいならば、限定することも一つの有効な戦略として生きてきます。しかし、そのまま限定された取引先を頼るだけでは、いつか時代からとりのこされてしまうかもしれません。

一方で、図2のようになんらかの特許を持つ企業から実施許諾権を得て、民族アートに固有の技術を組み合わせることができるならば、それは独自の複合アートに発展する可能性があります。しかも、占有実施権で培った技術（アートの場合はスキル）が活かせるならば、一時的に選択した知財戦略が無駄にならないこととなります。場合によっては、これを発展させて、よりオープンな知財戦略に発展させることも不可能ではなく、こうした戦略のあり方をイノベーションにまで高める方法が「オープン・イノベーション」としてまとめられています［チェスブロウ 2004］。

筆者は民族アートそのものに詳しいわけではないので、単純にこの技術の文脈で考えた特許戦略が、民族アートの現場でも機能するかどうかは、さらなる議論を必要とするかも知れませんが、一つのヒントとしてこのような考え方があり得るということをまとめておきたいと思います。

３．民族アートのブランディングのための二つのアプローチ

企業会計の世界では、ブランドは知的財産の一つだと考えられています。企業ブランドの場合は、日本語で言う「のれん」という言葉が近いでしょう。また、製品ブランドの場合は、製品の生産ラインや製品分野に関係する従業員ごと他の会社に事業譲渡される場合もありますが、そこでは従業員に蓄積したスキルという形にしにくい資産や、製品が歴史的に築いてきた知名度といった知的財産に至るまで、様々な目に見えない資源（インビジブル・アセット）が数値化されることになります。やはり、ブランドは企業ブランドであろうと製品ブランドであろうと、知的財産なのです。

それでは民族アートの文脈で知的財産戦略をどのように構想すればよいのでしょうか。その答えを論じる前に以下に一葉の写真を載せておきます。

この写真は、鶴雅グループの「鄙（ひな）の座」という高級ホテルの館内で撮影したものです。言うまでもなく、館内にあしらわれたデザインのアクセントはアイヌ文様を模したものですが、アイヌ民族による正統なデザインではありません。実際には、東京在住の商業デザイナー[3)]によって鄙の座という高級ホテルのコンセプトの全体コーディネートがなされ、それに沿うように、このアイヌ文様状のデザインが取り入れられているのです。とはいえ、こうした「アイヌ風」とでもいう

ような雰囲気の再現だけで、宿泊客が満足するわけではなく、地元のアイヌコタンに在住するアイヌの人々の作品も館内に展示されています。真正のアイヌ文様を継承する工芸家の協力を得ながら、旅館全体をアイヌ風の統合的デザインのテイストによってコーディネートされていることが、鄙の座の魅力になっていると言っても良いでしょう。

しかし、こうした真正な作品とアイヌ風デザインとの共存は、受け手の捉えようによっては、アイヌ民族の権利侵害と受け取られかねません。ただし、実態としては、宿泊客に北海道風あるいはアイヌ文化風の統一感のある旅館というように受容されていると評価できます。よって、和人によるアイヌ風デザインを全て排除してしまうことは得策とは言えないと思われるのです。

（内田研究室撮影）

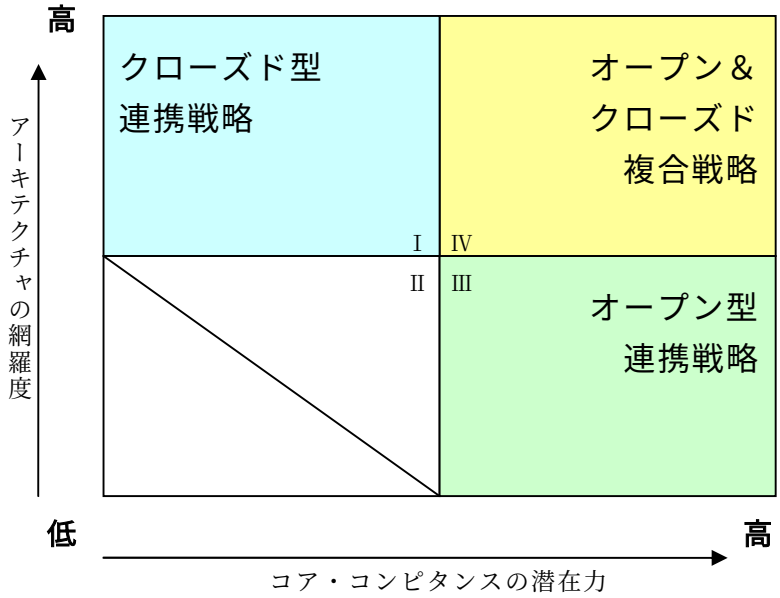
「アイヌ風」のテイストとは、シャネルの言葉を借りればコピーと言える存在かもしれません。このような例は、北海道内にはいくつもあるはずです。サンリオのご当地商品である「ピリカ・キティ」はアイヌ風の衣装を身にまとった正統ではないキャラクター商品ですし､北海道の伝統的な土産物である｢木彫りの熊」のなかには海外で作られたものが混入していると言われます。また、日本人アーティストによって、アイヌ文様がコラージュという芸術手法の名を借りて、一部使用される場合もあるでしょう。

シャネルならコピーが本物を価値化すると考えるかもしれません。しかし、知的財産戦略を真剣に考慮するならば、本稿が事例としてあげたような代替プランでもって、今後の知財に対する考え方を整理することも有効な方法です。

知財戦略がオープン型とクローズド型に分けられるように、ブランド戦略も大きくは、オープンかクローズドかで方向性を整理することが可能です。

図 3 は、筆者がアーキテクチャの網羅度という変数を縦軸に、コア・コンピタンスの網羅度という変数を横軸に、戦略代替案の選択基準を整理したものです。

図 3　アーキテクチャの網羅度と戦略代替案



［内田・金 2010:108］

これによると、アーキテクチャの網羅度の高く、コア・コンピタンスの潜在力が低い場合は「クローズド型連携戦略」が望ましく、反対にアーキテクチャの網羅度が低く、コア・コンピタンスの潜在力が高い場合は「オープン型連携戦略」が望ましいということになります。

具体例で考えてみましょう。民族アートを手がけるアーティストが独立系の事業者である場合、市場へのアウトプットを単独の企業に委ねていたり、原材料の仕入れ・調達を、やはり単独の企業や個人に頼っていたりする場合に、その全体構造（すなわちアーキテクチャ）を自らがコントロールできるならば、アーキテクチャの網羅度は高いと考えます。逆に、その全体構造をコントロールできるわけではなく、参加する一事業者に過ぎない場合は、アーキテクチャの網羅度は低いと考えることになります。

このような考え方を縦軸にとりながら、横軸のコア・コンピタンスの潜在力、すなわち自社がもっている技術・スキルの高さと市場へのインパクトの大きさを合わせて考えれば、おのずと自らの選択すべき戦略プランが決まります。

図 3 の象限Ⅰにあたる場合は、少なくとも現段階ではクローズドな形で他社と連携する戦略をとることが望ましく、象限Ⅲにあたる場合は、同様に現段階ではオープンな形で他社と連携する戦略をとることに優位性があることになります。

そして、象限Ⅳにあたる場合は、そのどちらも採用しながら、多角的な事業展開を行うことに勝機がある事業者ということになるわけです。残念ながら象限Ⅱにあたる事業者は現段階では不利な経営を余儀なくされます。よって、象限Ⅰか象限Ⅲを目指す経営の舵取りを行っていくしかないでしょう。

民族アートは、純粋に知的財産とは呼べないかもしれません。しかし、ブランド化すべき対象であることに異論を持つ人は少ないでしょう。ブランド化を中小・零細な事業者が実行に移すためには、他社のパワーを必要とするものです。そのときに、知的財産の将来的な活用を考慮する場合、上述したようなマトリックスで自社の位置取りを確認することは有効です。既に特許の事例で見たように、連続的なビジネスを行っていくことは民族アートの分野においても必要なことです。

民族アートが、まだブランドを確立していないならば、ブランドを少しずつ育てる過程で、連携の相手先のブランドを利用する場合も想定しなければならないでしょう。例えば、先に見た鶴雅グループの場合、既に観光分野で確固たるブランドを得ている企業ですから、連携することで民族アートのブランドがクローズドな形で育てられる可能性があります。

あるいは、一定の評価を得ている民族アートを手がける事業者ならば、観光分野において広く連携を目指すこと、すなわちオープンな形で自らの事業を発展させる可能性があります。

どちらの方向性からでも、いずれは象限Ⅳとして想定した理想的な形を目指すことができるはずです。こうした戦略の選択肢を意識すれば、民族アートのブランディングあるいは知的財産に関する考え方をすっきりと整理することができるでしょう。

このような戦略性を獲得していけば、民族アートをアイヌの人々自らの手で、価値のあるものとして広めていくことができます。北海道の高級旅館をトータルにコーディネートするアイヌ生まれの事業者が、北海道から誕生する可能性もあるはずです。

４．おわりに

筆者が本稿で伝えたかったことは、戦略の選択肢に関するたった一つの提案に過ぎません。とはいえ、知的財産戦略やブランド戦略の理論全体は、現在もさらに発展を続けています。よって、こうした理論を民族アートの分野に活かすことにはまだまだ可能性があると考えられるのです。

本稿を通じて、読者の方が少しでも知財戦略やブランド戦略に有効性を感じていただけたならば、本稿のささやかな目的は達成したことになると筆者は考えて

います。むしろ、本稿を初歩の初歩として、民族アートと知財・ブランド論が融合された研究が、今後さらに増えていくようになることが筆者の願いです。そのような方法論的な豊かさを民族アートの世界にもたらすことが、民族アートを戦略的に発展させるブレークスルーになると思うのです。

注

1) 事例収集にあたっては、当該企業に対して、2003 年 1 月から一年間にわたって、詳細なインタビュー調査を行う機会を持ち、その後に研究者と実務家からなる研究会を設けて、当該企業の成長要因について討議するなど、事例研究の精度を高めるための手順を踏みました。この事例研究部分の初出は［内田 2005］です。

2) コア･コンピタンスとは、企業の経営資源のなかでも、特にその企業の競争能力の源を規定する資源に裏付けられた企業力のことを指すものです。ブランド、組織文化、顧客関係性といった資産や、特許や技術情報などは目に見えない資源（インタンジブル･アセット）として現代企業の生命線となっています。コア･コンピタンスは、個別的なスキルや技術を保有することを示すものではなく、それらを束ねる能力がその企業に存在していることを示す概念として有名です［ハメル＆プラハラード 1994］。

3) 鶴雅リゾート･グループの館内デザインや調度のグラフィックは、ここで紹介した鄙の座を始め、北天の丘あばしり湖鶴雅リゾート、しこつ湖鶴雅リゾートスパ水の謌、定山渓鶴雅リゾートスパ森の謌など、新設のホテルのほとんどをアート･ディレクターの岡部泉氏がコーディネートしていることが内田研究室のインタビュー調査から明らかになっています。もちろん、展示されている作品には地元のアイヌ工芸品も含まれていますが、それらをトータルにコーディネートする役割を岡部泉氏が担っているのです。また、鶴雅リゾートの大西社長は、NPO 法人阿寒観光協会の理事長も務め、当地のアイヌ文化の振興に力を入れ、阿寒の温泉街とアイヌ文化との共存共栄を目指しています。

＜参照文献＞

ボールドウィン、カーリス・Ｙ＆クラーク、キム・Ｂ
2004 『デザイン・ルール』、安藤晴彦（訳）、東洋経済新報社。（原著は Baldwin, C. Y. & K. B. Clark 2000 *Design Rules,* The MIT Press.）

チェスブロウ、ヘンリー
2004 『OPEN INNOVATION』、大前恵一朗（訳）、産業能率大学出版部。（原著は Chesbrough, H. 2003 *Open Innovation,* Harvard Business School Press.）

ハメル、ゲイリー＆プラハラード、Ｃ・Ｋ
2001 『コア・コンピタンス経営』、一條和生（訳）、日経ビジネス人文庫。（原著は Hamel, G. & C. K. Prahalad 1994 *Competing for the Future,* Harvard Business School Press.）

ミルグロム、ポール＆ロバーツ、ジョン
1997 『組織の経済学』、奥野正寛、伊藤秀史、今井晴雄、西村理、八木甫（訳）、NTT 出版。（原著は Milgrom, P., & J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management,* Prentice-Hall.）

モラン、ポール
2007 『シャネル 人生を語る』、山田登世子（訳）、中公文庫。（原著は Moland, Paul 1996 *L'Allure de Chanel,* Ermann.）

内田純一
2005 「産学連携における特許活用と技術蓄積」『MOT と 21 世紀の経営課題』、日本経営教育学会（編）、pp. 231-248、学文社。

内田純一、金泰旭
2010 「韓国下請け企業のイノベーション対応に関する研究」『中小企業政策の再検討』、日本中小企業学会（編）、pp.102-114、同友館。

※うちだ　じゅんいち
北海道大学観光学高等研究センター准教授。専門は地域・観光に関わる経営学。地域ブランド論やデスティネーション・マーケティング論などの研究に携わり、近年では地域ブランド研究に力を入れている。著書に『地域イノベーション戦略－ブランディング・アプローチ－』（2009 年）芙蓉書房出版、共編著書に『観光の地域ブランディング－交流によるまちづくりのしくみ－』（2009 年）学芸出版社、『グローバル環境における地域企業の経営－ビジネスモデルの形成と発展－』（2008 年）文眞堂などがある。