

知財戦略－ファイナンス戦略－マーケティング戦略の三位一体における知財戦略経営について

永 井 武*

抄 録 我が国における産業の礎であり、知的財産推進計画¹⁾にも毎年指針が打ち出されている知財戦略を重視するベンチャー・中小企業における知財戦略経営に関して、筆者は、次に掲げる経営理論を実践するべきと考える。

知財戦略－ファイナンス戦略－マーケティング戦略の三位一体戦略経営理論

本研究における三位一体戦略経営理論では、如何にして知的財産を取得し活用するか、そのためには、経営の血流である資金をどのようにして調達していくか、更には、経営の源である利益を生むための販売販路戦略についても触れ、実際のベンチャー・中小企業の知財経営現場の具体例も挙げながら検証していく。

また、ベンチャー・中小企業における知的財産権を活用した資金調達に関する新しい考え方についても示すとともに、本研究における検証結果より、ベンチャー・中小企業に対して必要となる行政の支援策、更には、官民における取り組みについても提言していく。

目 次

1. 本研究の目的
 1. 1 本研究の範囲
 1. 2 本研究の特徴
2. ベンチャー・中小企業の本三位一体経営の実践及び提言
 2. 1 事例1：搬送機器製造販売のA社
 2. 2 事例2：医療・健康機器の製造販売のB社
 2. 3 事例3：環境技術系研究開発・製造販売のC社
 2. 4 本研究の検証結果および成果
3. 本研究より導き出した提言
 3. 1 知的財産権を活用したエクイティーファイナンスへの提言
 3. 2 保証付き知財信託の提言及び実現
 3. 3 知財戦略支援助成金の創設
 3. 4 ベンチャー・中小企業のグローバル戦略
 3. 5 マーケティングについて
 3. 6 行政の後押しによる知財人材育成
 3. 7 官民の取り組み
4. おわりに

1. 本研究の目的

知財立国を掲げた我が国においては、現在、次の三位一体が知財経営戦略上重要であると言われている。「知財を活用した経営戦略は、事業戦略－知財戦略－研究開発戦略の整合性のとれた三位一体の戦略でなければならない。」しかしながら、ベンチャー・中小企業に限定して考えた場合、前記三位一体を経営の現場に当てはめると、非常にイメージしづらく、且つバランスの取りにくい偏った三位一体の形に映ってしまう。これを実際の経営者に聞いてみると「事業戦略の意味が広すぎて理解に苦しむ」などの意見が上がってくる。

そこで、筆者は、この三位一体をベンチャー・中小企業向けに更に詳細に展開していくため、

* アドバンストビジネス株式会社 代表取締役
Takeshi NAGAI

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

次のように考え、新たな三位一体戦略経営理論を導いた。

特許技術を重視するベンチャー・中小企業においては、次に掲げるように3つのタイプに大別される。

<ケース1>

この特許技術は、優れた発明であり特許も取得したから絶対に売れて儲かる。

<ケース2>

この特許技術は、優れた発明であり惚れ込んでいるので市場性についても戦略を練っているが、資金繰り計画をしていない。

<ケース3>

知財戦略とマーケティング戦略を練り、製品化して収益を得るまでの間、どれくらいの資金が必要でキャッシュフローの健全化が保てるかというファイナンス戦略まで考えている。

ケース1⇒ケース2⇒ケース3と段階を追うごとに経営が安定的であるが、現状よく見かけるベンチャー・中小企業においては、ケース3を実践しているところは非常に少ない。

筆者は、知財戦略を重視したベンチャー・中小企業の基本とすべき戦略経営とは、知財戦略だけを重視して失敗してしまうケース1ではなく、また、ケース2でもなく、ケース3を実践すべきであると考え。つまり、ベンチャー・中小企業の場合、知財戦略－ファイナンス戦略－マーケティング戦略の三位一体戦略を循環させた経営（以下「本三位一体経営」という）が重要と考える。

本三位一体経営の意味するところは、知財や技術戦略だけをメインテーマとして事業を行うだけでは、決して経営は上手くいかなくなるということである。ベンチャー・中小企業でよく見受けられる特徴として、R&Dにおける技術開発に全てを費やしてしまうというパターンがある。これは必ず売れる、特許を取っておけば何とかなる、などの所謂、R&Dありき、技術

に偏った経営状態に陥り、その結果、販路もなく、資金調達に追われて資金ショートとなり、その技術成果は世に出ることなく日の目を見ないまま沈んでいくというパターンである。このように、本研究がターゲットとするベンチャー・中小企業では、大企業と異なり、本三位一体経営が循環し機能していない、ケース1やケース2の場合が多く見受けられる。逆に言えば、本三位一体経営が循環し機能することによってベンチャー・中小企業における経営力が向上し、持続可能な企業体へと発展できると考えられる。

以上のことから本研究では、本三位一体経営を基本に、ベンチャー・中小企業における知的財産戦略経営について検討していく。

1. 1 本研究の範囲

本研究においては、先述したように、本三位一体経営を主な研究範囲とし、ベンチャー・中小企業としては、カーブアウトや大学発のベンチャー企業も含め対象としていく。よって、本稿の記述するベンチャー・中小企業には、これらの体系のベンチャー企業も含まれていることとして論じるものとする。

ここでカーブアウトの用語について確認のために説明する。カーブアウト (Carve out) とは、企業が事業の一部を切り出し、第三者の投資や経営参画を受け入れて立ち上げるベンチャー企業設立方法のことで、親会社から、出資や業務面での支援を受け、連携をとっていく形式を取るのが一般的である。一般に大企業が、競争力を持ちながらも、コア事業とは位置付けられない事業を切り出すことをカーブアウトと呼んでいる²⁾。

本研究では、様々なステージにあるベンチャー・中小企業の中でも、特に経営が難しいといえるスタートアップからアーリーステージをメインとしてその戦略を考え、更には、ミドル・

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

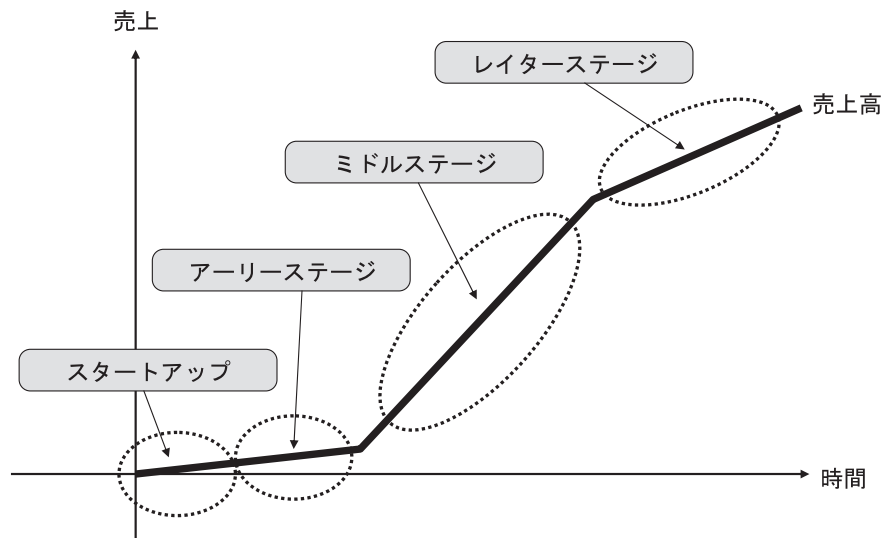


図1 ベンチャー企業の各成長ステージ

レイトーステージも含めた企業も対象として検討することとした(図1)。

1.2 本研究の特徴

(1) 本三位一体経営

近年、多くのベンチャー・中小企業における知的財産戦略経営の実例や研究の報告がなされてきている³⁾。その中に、参入障壁を構築した知財戦略経営の考え方がある。これは、例えば、新製品のプロジェクトを推進する場合、まずマーケティング調査分析を行い、将来そのマーケットシェアを競争優位にするために、このマーケットに対応した新製品の特許ポートフォリオを築き参入障壁を構築していくという考え方である⁴⁾。先述したベンチャー・中小企業によく見受けられる失敗パターンのように、マーケティングの前にまず特許発明重視が先行し、結果、マーケットを無視した新製品・特許戦略になってしまうという問題を是正した考え方が、この参入障壁を構築した知財戦略の考え方である。これは、非常に有効であり戦略的な考え方である。

本研究の考え方ともこれと一致している。しかしながら、この理論には、ベンチャー・中小企

業全般に見受けられる資金調達之苦労に関する解決策は導かれていない。そこで、本研究ではベンチャー・中小企業における経営戦略上欠かすことのできない資金調達に関するファイナンス戦略も組み込み、本三位一体経営の考え方を導き出したのである。

(2) 実際に実施した結果の検証

本研究より導き出した本三位一体経営をベンチャー・中小企業に実際に実施した場合、どのような結果が得られるのかは非常に重要である。本研究では、本三位一体経営を実施した実例報告として、筆者が実際に知財戦略を重視した経営コンサルタント(以下「知財戦略コンサルタント」という)として実際に行った幾つかの支援企業の内容を中心に述べていき検証することとした。

2. ベンチャー・中小企業の本三位一体経営の実践及び提言

ベンチャー・中小企業における知財戦略経営とは、どのように活用し経営上役立てていけばよいかについて、ここでは、本研究の本三位一体経営について、筆者が知財戦略コンサルタン

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

トとして、実際に技術系ものづくりベンチャー企業に実施した事例報告を中心に纏め上げ、実践結果も踏まえて、知財を経営の柱とした戦略の活用法について論じ提案していく。

2. 1 事例1：搬送機器製造販売のA社

(1) A社の特徴

ベルヌーイ効果、つまりは竜巻の原理を利用して非接触でシリコンウエハーを搬送できる技術を開発したベンチャー企業である。非接触でシリコンウエハーを搬送するとは、ウエハーを空中に浮かせた状態で搬送するものである。この方法の実現によって、ウエハーへのゴミ、不純物の付着や接触による微細な損傷の心配がなく薄型系半導体ウエハー搬送には特に優位性があり、薄型系半導体ウエハー搬送機器（以下「W搬送機器」という）が主力製品となる。このような独創的な特許技術を持つ技術系ものづくりベンチャー企業である。

この会社の設立経緯は、薄型シリコンウエハーの製造をする同一敷地内にある親会社が、取引先である大手半導体メーカーから技術課題を与えられ、その開発部門としてカーブアウトしたのがA社である。この親会社が、試験用薄型半導体ウエハーの試作品を即用意し、A社が即実験に取り組みするという「製造と開発の強み」があることが最大の優位的特徴である。A社社長は、「顧客に我々の技術を活用していただきたい」「顧客のニーズを満足させていく過程において知財を活用していく」を経営方針としている。社長を中心に、技術開発・マーケティング担当責任者がおり、数名体制で開発を行っている。この様な取引状況の関係から、大手半導体メーカーと特許の共同出願なども戦略的に行っている。共同出願のメリットとしては、例えば、権利侵害の問題が発生したときなどは、出願人に大手半導体メーカーの名が入っていることや大手半導体メーカーの知財戦略に頼ること

が出来るなどが挙げられる。得意とする薄型半導体ウエハーのマーケットは、今後拡大傾向にあり、コンペティターと比較してもA社の技術的優位性は確かである。

知財戦略としては、W搬送機器に関する基本特許を日本・米国・韓国・台湾で取得済みであり、日本においては、この基本特許を活用した製品をコアに事業展開を行っている。その他の外国においての事業展開は、今後行っていく準備をしている状況である。

現状では、この基本特許は、半導体ウエハーの非接触搬送技術に優位性があり、その中でも、薄型半導体ウエハーには特に有効な基本特許である。このような半導体ウエハーの非接触搬送という特殊なマーケットにおける参入障壁の構築を見事に成し遂げているといえる。

また、W搬送機器に関する事業領域と異なった他分野への本特許権の通常実施権の許諾も実施しており、知財戦略経営をステップアップしていくためのライセンス戦略も実行し始めた状況である。

しかし、今は上手く機能している特許権ではあるが、今後の外国戦略や数年後のマーケット環境を考えた時、一つの基本特許に依存していることが不安でもある。そこで、この基本特許から枝葉をつけた改良発明へと発展させていきたいというのが、現状の課題である。

マーケティング戦略としては、親会社を通じて大手半導体メーカーに販売しているのは20%に過ぎず、A社自らが、展示会などの出展戦略をメインに構築してきている。その結果、A社製品のブランド力も向上し、現在、親会社のエンドユーザーでない顧客が80%となっている。また、商社を通じて、大手空圧機器シリンダーメーカーがA社ブランドで販売し、マーケティングもしており非常に好調である。

ファイナンス戦略としては、以前、VC（ベンチャーキャピタル）からの出資の話はよくあ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

った。PCの覇者である米国I社からもあった。しかし、売上規模もまだ小さいW搬送機器の現状では、投資を受ける必要はないと考え出資を受けていない。しかし、今後、事業拡大に伴うファイナンスの必要性があれば、エクイティーファイナンス（直接金融における投資）を受ける可能性は否定しないようである。A社は、事業計画にそぐわない安易な投資を受けなかったことにより、結果的に、IPO（株式上場）できず業績も振るわない上、株主責任で苦勞する他のVCから投資を受けたベンチャー企業とは正反対の状況となっている。

一方、投資に頼らないデットファイナンス（間接金融による融資）の活用については、政府系や地域の金融機関との良好な関係を築いており、常に融資枠を確保している。その他、助成金などの活用についても、国や県の認定制度などを地域産業支援機構や商工会議所などを通じて情報収集し活用できる準備を整えている。以上のようなファイナンス戦略で、キャッシュフローの充実を成し遂げている。

(2) 事業の課題

本製品に関する特許権は、現状1件のみではあるが、日本においては、特許権の権利範囲を巧みに有効活用し、マーケットにおける参入障壁の構築を見事に成し遂げていることがうかがえる。しかし、今後の課題として、本製品は、半導体業界のマーケット的に、米国・欧州・アジアのグローバルマーケットがターゲットとして考えられる。技術的優位な状況を更に確立するための知財戦略と同時並行で、マーケティング戦略を進めていく必要がある。また、グローバルマーケットを視野に入れた企業体としての強化が必要であると考え。そのための資本政策の策定と特許権のアセットとしての価値を高め、A社にとって優位なファイナンス戦略の構築を行っていく必要があるだろう。A社におい

ては、今後も更なるクオリティーを高めた本三位一体経営を目指し、実行していくことが重要であると考えられる。このようにA社は、本三位一体経営を実践したモデル的なベンチャー企業であるといえる。

(3) 知財戦略コンサルティング後の社内意見

知財戦略コンサルティングを実施した結果、筆者（コンサル側）とA社（企業側）において様々な意見があったのでその代表的なものを要約し、これら意見を知財戦略・マーケティング戦略に分類し示していく。尚、A社はファイナンス戦略が充実しているため、本項目においては改善すべき戦略、すなわち前者2つの戦略に関する議論がメインとなることをお断りしておきたい。

○知財戦略について

特許費用について、社長は、4カ国で特許権を取得し800万円程掛かったが、この特許のお陰で競争優位のビジネス展開ができ、特許費用の回収は勿論、更なる利益を積み上げており、今後も特許権取得を積極的に行っていくと述べていた。また、この特許権が無ければ会社はどうなっていたか分からなかったとも話していた。A社は、知財の創造・保護・活用の知的創造サイクルが機能し始め、特許の戦略的活用法を定着させ始めているようである。

更なる発展としては、同業他社の某韓国メーカーがA社の特許権を使用したいと希望しており、無理に外国における生産拡大をしなくても特許ライセンス契約の選択肢も可能となった。今まで本業以外においては、通常実施権の許諾はしたことがあったが、本業では取り組んでいなかったもので、知財戦略における新しい収益モデルとして検討している。この検討理由の一つとして、日本は半導体装置メーカーも海外に負け始めているという現状がある。日本で品質の良いものだけを作っていれば良い時代ではなく

なってきた現実を直視したことも、コアコンピタンスにおけるライセンス戦略を考える要因となった。次世代に備えて今日指すこととして、社長は、「剣山のように鋭く、どこにでも刺さるような尖った独自特許技術を生み出す為には、当たり前だと思っていた考えを改めアイデアを炙り出し、さらに、強い特許技術を持った者同士が、アライアンスを組む展開で知財戦略を活用していきたい」と話していた。筆者にとって非常に印象に残った社長の考えである。

○マーケティング戦略について

A社では、大企業のように多額の資金を投資したマーケティング調査をして、戦略的に狙って市場全体の巨大マーケットに参入しているわけではなく、ただ顧客が困っていることを解決していくために、従来の技術とは完全に異なる領域の製品開発を進めているだけだそうである。この意味するところは、顧客が困っていることの解決策が、市場の望んでいる製品であるということであり、結果的に、独自技術によって生み出した新製品を、ニッチ市場に絞ってマーケットインしていくということになる。正に人と資金が不足するベンチャー・中小企業のマーケティング戦略である。

○その他

開発ありきではなく、最初にビジネスモデルを構築してから特許取得や研究開発をすべきであると、営業責任者ではなく開発責任者が考えを述べており、A社の知財とマーケティングの戦略に対する姿勢がよく理解できる。

更に、製品開発やマーケティングにおいて、既存の枠組みにはめ込んでしまうような狭い視点ではなく、10年先くらいを見た自由な視点で見ないといけないと思っている。分析手法としてSWOT分析も行っているが、当社の場合では、方向性を出していくには足らないと感じており、外側から俯瞰的に見て当社が向かうべき方向が判るようなフレームワークを教えて欲し

いという要望もあった。

(4) 知財戦略コンサルタントの事後コメント

W搬送機器の強みである半導体ウエハーの薄型化は今後どうなっていくかについて、市場トレンド分析、マーケティング戦略におけるビジネスモデルの構築を検討していくべきであると考える。社長が話していた「剣山のように鋭く、どこにでも刺さるような尖った独自特許技術を生み出し、強い特許技術を持った者同士が、アライアンスを組む展開」これに関するオープンイノベーションの考え方も検討課題として挙げられる。何故ならば、日本の半導体産業における大企業を中心とした「垂直統合ビジネスモデル」が崩壊し、世界の主流ともいえる「水平展開」におけるビジネスモデルを日本のベンチャー・中小企業は早急に展開していかなければ、世界の潮流に取り残されてしまうからである。

2. 2 事例2：医療・健康機器の製造販売のB社

(1) B社の特徴

B社は、創業5年という若いベンチャー企業で、この会社を起業した社長は、元医療機器メーカーに23年間勤務したエンジニアである。起業時のスタートアップ期間は、首都圏にあるインキュベーションルームに入り成長を遂げていき、現在、首都圏にある高層タワーのワンフロアに移転している。前記内容からイメージする企業像としては、「技術に優れた社長が、研究開発して生まれた医療機器製品を、前職時代の大手医療機器メーカー関連などに販路を見出し成功している…」というようなイメージを描くのが一般的ではないかと思われる。しかし、この会社は言わば全く逆といってよいベンチャー企業であり、その基本は、特許技術ではなく、キャッシュフロー重視による戦略である。起業準備をしていた時の社長の事業計画は、先程述

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

べたイメージのような「特許技術重視」という典型的な技術開発型ベンチャーの計画であったようである。そんな折、ある投資家の一言が社長の考えを一変させたという。投資家は次のように述べた。「この計画だと、他にない凄い製品なので3年間はR&Dが中心となりキャッシュフローが厳しいですね。この製品をどこに販売して何時頃からお金を稼ぐのですか？」社長は、一瞬、冷や汗がでたそうである。自信のある製品開発のことばかり考えていて、キャッシュフロー、更にはマーケティングのことなど全く後回しであったのが本音のようである。その後、社長は180度計画を変更して、まず、キャッシュフローを重視してお金を稼いでから開発資金に回していくというビジネスモデルにチェンジすることとした。

その結果、自身のアドバンテージを活かした次のような事業計画とした。

① ファブレス企業とする。

② 健康機器という小物製品を仕入れて販売し、まずは稼ぐ。主に輸出が中心。

③ 医療機器の開発は、稼いだ資金で行うことを基本としていく。主に国内販売が中心。

④ 日本・中国・ロシアの3国間貿易を基本とする。

上記4項目を基本戦略とし、企業理念は以下の通りとした。

「生命の基本は、心臓から送り出される動脈血が全身を巡り、その後、老廃物と炭酸ガスを取り込み、静脈を通じてまた心臓へという循環システムから成り立っている。

企業の基本も、人・物・金の流れが円滑に行われる循環システムである。

生命の営みである循環器系に最も深く関わる様々な医療機器や健康機器を通して、健康な生活に貢献する企業としていく」。

(2) 上記④の3国間貿易システムの狙いとは

例えば、中国の製品を、このように改良すればロシアで売れるという提案を日本が行い(Produce by Japan)、その提案した製品を中国で生産し(Made in China)、ロシアにおいて販売していく(Market-in Russian)。これがB社における3国間循環システムである。

この3国間循環システムの最大の特徴は、マーケットにおいては、日本のプロデュース力により生まれた企画・改良製品が、新たなマーケットを作り上げ、3カ国間において販売することができる点である。製造においても、中国A工場とロシアB工場の製品を日本でプロデュースして、3カ国になかった新たな製品として誕生させることができるなど、様々な相乗効果を生み出していくことが可能となるのである。この3国間循環システムにおいては、日本が入ることによって「中国=ロシア」の取引が上手く機能するようになる。「国際的に見た日本人の信頼感・安心感」という強みを活かした戦略も特徴のようである。更に、ベンチャー・中小企業のグローバル展開における注意事項として、社長は、次の点を述べていた。

○一つ目は、組む相手・パートナーである外国企業の選択で取引は決まる。

○二つ目は、全部を取ろうとはせず、ここだけは日本の当社が取り、他は外国企業のパートナーへ渡すという考え方をする。

○三つ目は、以下の知財戦略、ファイナンス戦略である。

(3) B社の知財戦略とファイナンス戦略

<知財戦略>

特許よりも最初は意匠・商標戦略を重視している。特許については、国内出願からPCT出願の国内移行期限までに、各国への移行費用を稼ぐ。稼げない場合には思い切ってその特許は捨てる。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

<ファイナンス戦略>

今は、資本政策はできていないが、近い将来、開発（特許技術）のメインが定まれば、新株発行に伴う第三者割当増資を行う方針。それまでは、安易な資金調達は行わない。

(4) B社の知財戦略経営とは

以上のように、このB社は、技術畑出身の起業家ではあるが、投資家の資金繰りに関する一言で、ファイナンス戦略に気づき、キャッシュフローの健全化を第一にスタートアップした技術系ベンチャー企業であることが第1のポイントと言える。特許出願したいアイデアは山ほど考えつくが、知財戦略としては、あえて利益を生み出していくことが可能であった意匠・商標の戦略を先に実施したというファイナンス戦略を見据えた上で知財戦略をしていったことが第2のポイントである。ファイナンス戦略と知財戦略を補完する形で、3国間貿易というグローバル展開を見据えた独自のマーケティング戦略を組み込むことにより、見事に、本三位一体経営を実現させ、成功しているベンチャー企業である。このB社の知財戦略経営は、ベンチャー・中小企業にとって非常に参考に値するものといえる。

2.3 事例3：環境技術系研究開発・製造販売のC社

(1) C社の特徴

C社は、スタートアップしたばかりの環境技術系研究開発・製造販売のベンチャー企業である。現在の我が国における成長戦略・基本方針に挙げられるキーワードに「環境」がある。中国を始めとする新興国を中心としたグローバル競争化、更には、京都議定書を基本としたCO₂削減における地球温暖化防止策などが要因となり、現在は、環境を配慮した事業ならびに環境をメインとしたビジネスが成長しつつある。こ

のような状況下において設立し、且つ国の基本政策とも合致した事業領域・製品開発を担うスタートアップベンチャーである。現在、研究開発及び製造販売を手掛ける主な製品は以下の通りである。

○LED照明の企画販売

○微生物を活用した生ゴミ処理機器

○電磁波除去を可能とする電源機器

本事業は、ファブレスにおける事業展開をしていく。また、企業色としてR&Dを重要視していることから、実験施設や各種助成金に始まり、マーケティング・知財を含めた様々な支援を受けることが可能な地域インキュベーションルームへの入居も視野に入れている。本ベンチャー企業は、筆者が現時点において会社設立時から知財戦略コンサルティングを行っており、本三位一体経営を創業時から社長の十分な理解の下、実践中であることを特徴とする。

(2) C社における知財戦略経営

創業時以前から売上実績のあったLED照明の企画販売によって、キャッシュフローの充実を第一に考え事業展開している。因みに本ベンチャー企業の社長は、在日韓国人であることのメリットを活かし、世界のLED工場である韓国メーカーが製造したLED照明を企画販売している。また、事業の成長と共にエクイティーファイナンスを視野に入れた定款自治・資本政策の策定、更には、各種助成金の獲得も可能としていくため、中小企業新事業活動促進法の認定などを得て、各種優遇の資金貸付、商工業振興資金等各種融資も受けられるようなファイナンス戦略を事業の柱としているところに第一の特徴がある。

特許出願については、現時点においては数件出願している。今後も新規・改良を含め出願をしていくが、キャッシュフローに対しての出願費用の割合を常に算定し、予算大前提の下、知

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

財費用捻出にあたるものとする。本事業は、グローバルマーケットを視野に入れており、常に日本と韓国において販売していくことを前提とすることからも、PCT出願を基本に出願をしていく。また、特許権を権利書としてだけの意識ではなく、常にアセットとしての活用を考えファイナンス戦略とも連動させていくという知財戦略を持つことを2つ目の特徴とする。

前記でも触れたとおり、社長が在日韓国人であり、韓国でのビジネスネットワークが構築されていることから、例えば、韓国で売れたものは日本でも販売していく、またはその逆や同時販売など、日本・韓国をメインとしたマーケティング戦略を目指していくことを3つ目の特徴とする。

C社は以上のような知財戦略経営を実践していき、一定のステージに達した際には、韓国新興市場を視野に入れたIPOを目指すための投資を受け、日本の新興市場もその機能を回復した際には、日本とのダブル上場も目指していくという高い企業理念を持ち、今後のアーリーステージからミドル・レイターステージへの成長に向けて、本三位一体経営の基礎を築き始めているスタートアップベンチャーである。起業家には、是非とも参考にして頂きたいケースである。

2. 4 本研究の検証結果および成果

本研究において、ベンチャー・中小企業における知財戦略経営は、本三位一体経営が機能することによって可能となると述べてきた。また、実際に筆者が知財戦略コンサルタントとして実践してきた様々な内容についても論じてきたが、現実的にはどうであったか、また、その結果どのような成果が生まれてきたかについて述べることにする。

A社においては、顧客ニーズに合わせたマーケティング戦略による製品開発、知財戦略を実践し、経営の源泉であるファイナンス戦略にお

いては、決して安易な投資は受けず、むしろ、投資に頼らず地域の金融機関との良好な関係を築き、地域産業支援機構・商工会議所などの助成金を活用することによりファイナンス戦略を充実させている。

B社においては、技術屋魂によるR&D、特許出願への強い思いをあえて後回しとし、むしろ、マーケットを重視した製品に見合った意匠・商標における知財戦略の優先により、製品を販売しキャッシュフローを充実させた後で、予算に見合った特許出願を実施していき将来の経営に備えていくというものであった。

この2社に共通していえることは、本三位一体経営を基本とし、ぶれない戦略の下で、次なる課題に向かっていくというベンチャー・中小企業の成功例といえる。

C社は、これら2社の本三位一体経営を参考として、スタートアップ時からこれを基本戦略とし、創業時から実践していくところに最大の特徴があり、今後の成功を目指している。

以上の検証結果及び成果を分析した結論としては、やはり、ベンチャー・中小企業において知財戦略経営を実践し成功させていくためには、本三位一体経営を機能させることによって、失敗するベンチャー・中小企業に欠けている部分を補うことが可能となる。知財戦略経営に成功しているベンチャー・中小企業には、本三位一体経営が実践されていることが知財戦略コンサルタントである筆者の経験上からも明らかであるといえる。

本三位一体経営をベンチャー・中小企業の経営現場の物差しとして活用してみると、次のような分析も可能となる。

例えば、あるベンチャー企業が、現在の自社の状況を把握するために、先述したA社のように、これが本三位一体経営のどこに当てはまり、どの方向に進んでいるかについて社内意見を出し合うことで、逆に不足している戦略の炙り出

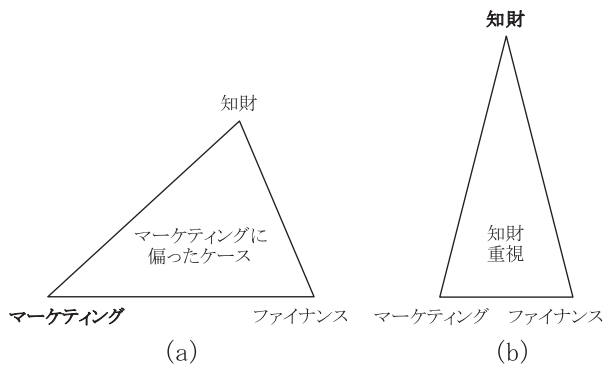


図2 知財戦略経営の傾向性

しなどにも有効であるといえる。このような分析をすることで、自社の知財戦略経営の特長が見えてくることになり、ブレークスルーが可能となる。例えば、図2 (a) のように、マーケティング戦略に偏った企業体質であることが改めて確認でき理解することができたというケースや、逆に、図2 (b) のように、剣山のように知財戦略に尖ったカラーとしていくなど、自社の進むべき方向性を導き出していくことも出来ることになる。このように分析結果を踏まえて、戦略的に会社の独自性を構築して知財戦略経営をしていくことも可能となる。

我が国の現在の状況を考えて場合、今まで未活用とされ、育ちにくい環境であったといえる技術系ベンチャー・中小企業を一つでも多く誕生させ成功へと導くことが、後述する知的財産推進計画2010の冒頭文の「政府全体の成長戦略と連動した知的財産推進計画2010」とあるように、国の成長戦略の連動と非常に大きな役割を示すことは間違いないところである。ゆえに、本研究成果の本三位一体経営を実践して頂き、成長戦略とベンチャー・中小企業の両輪が連動することで、我が国の成長が実現するよう本研究成果を活用して頂きたいと考える。

3. 本研究より導き出した提言

ここでは、本研究より幾つかの問題解決策や提案内容も導くことができたので、以下の通り

提言として記載していく。

まずは、ファイナンス戦略に関して、現在有用技術を有しているにも係わらずキャッシュフロー体制が不十分なベンチャー・中小企業への支援インフラの整備として、新しい知的財産権を活用した資金調達手法について提言していく。

ベンチャー・中小企業が出くわす事例として、売上高が順調に推移しているにも拘らず、売掛金の支払延期や焦げ付きにより経営が行き詰ってしまうという黒字倒産の問題がある。これは、入ってくる現金よりも支払いなどで出て行く現金の比率が増し、キャッシュフローが厳しくなっていく状態で起こる倒産である。このような事態に備えた売上による現金収入以外の資金調達手法を、本研究ではファイナンス戦略と呼んでいる。このファイナンス戦略とは、企業が経営の血流である資金をどのように調達し、キャッシュフローを充実させていくかの基本戦略であり、資金調達手法としては、直接金融と間接金融の大きく2つに分けることができる。直接金融（エクイティーファイナンス「equity finance」）は、新株発行に伴う資金調達、間接金融（デットファイナンス「debt finance」）は、金融機関の融資などによる借入金为代表的なものである。

3. 1 知的財産権を活用したエクイティーファイナンスへの提言

米国では、将来有望なベンチャー企業をいち早く囲い込み投資し、その結果、グーグルなどの企業が誕生していった。日本においても、今後、短期的な株式売却益（キャピタルゲイン「capital gain」）を目指すのではなく、中長期でみた特許技術、企業価値を評価し、成功企業を育て経営をしていくという投資ビジネスモデルの構築が必要な時代に突入していくと考える。我が国としても、前記を実現可能とするインフラ整備や人材を育てる支援が早急に求めら

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

れるのと同時に、これからの時代においては、特許権を裁判でも通用する権利書としての役割はもちろん、資産として有効活用していくことで、エクイティーファイナンスにも連動させていく必要があると考える。

3. 2 保証付き知財信託の提言及び実現

上述したベンチャー・中小企業における特許権を資産として有効活用するためのファイナンス戦略について、筆者は、日本知財学会第7回年次学術研究発表会（2009年6月）にて、研究発表した知財を活用した新しい資金調達手法「保証付き知財信託」という考え方を発表した⁵⁾。この保証付き知財信託とは、民間で既に実施されている知財信託における資金調達の機能を、下記の3つを活用することにより、更にその機能を強化し拡充させた新しい知財信託である。

<活用する3つについて>

◇特許流通アドバイザー ⇒ プロデュース能力を兼ね備えた人材に育成。

◇特許価値評価会社 ⇒ 民間会社の活用。評価結果の再評価システムを導入。

◇政府・行政系基金 ⇒ 新しく創設。株式会社産業革新機構の予算の一部を活用。

この3つには、次のような各役割がある。

◇特許流通アドバイザー

日本独自の制度により誕生した「特許流通アドバイザー」は、現在百数名が登録されている。

特許流通促進事業の第二期中期計画期間（平成18年4月1日～平成23年3月31日）終了も迫っており、現在、数年に亘り多くの訓練と経験により育成され、実績も上がってきた特許流通アドバイザーも含め、本事業の存続または廃止かの見直し議論が進められているようである。

然らば、特許の技術移転や特許関連事業に精通した、この特許流通アドバイザーを活用することに本研究では着目した。徐々にではあるが特許流通アドバイザーの活用は成果を上げてき

ており、経済的インパクトは年々向上している。国家が長きに亘り投資をしてきた成果であるこの優秀な知財人材の活躍の場を失っては、知財立国を掲げる我が国にとって大きなマイナス要因となることは言うまでもない。ゆえに、能力のある特許流通アドバイザーを更に活かす試みを本研究では目指すべきと考えている。

◇特許価値評価会社

次に、特許の価値評価を含め、以下のような問題を解決しなければならないが、これら諸問題と解決策については以下の通り示す。

欧米で用いられている「特許のロイヤルティ債権によるDCF法（ディスカウンティド・キャッシュフロー法）」⁶⁾を算出したとしても、例えば、特許無効審判による無効化やコンペティターによる新技術、改良特許の出現による特許権の価値低下リスクをどのように解決していくか、この問題は常に付きまとう最大のリスク要因といえる。しかし、特許の流動化を促進していくためには、特許の価値評価を理論的・技術的・専門的に導き出し、資金供給元（総じて、金融機関、ファンドから一般投資家まで）に理解と納得をしてもらえるような算出をすることが求められる。

以上のことから考慮し判断すると、これら業務を遂行する上で最も適していると思われるのが、民間の特許価値評価会社である。近年、弁理士事務所の特許鑑定以外にも、多くの特許価値評価会社が誕生している。本研究では、これら会社を活用した場合に、その評価結果をディスクローズすることによりその特許権が数年後どのような状況になったかが分かるようにし、仮に間違った評価を多くしてしまうと実績が下がる（場合によってはペナルティーも与える）という仕組みとすることを提案する。これにより、緊張感をもった評価を各社が切磋琢磨することとなり、更なるクオリティーの高い評価結果が生まれてくることとなる。特許価値評価会

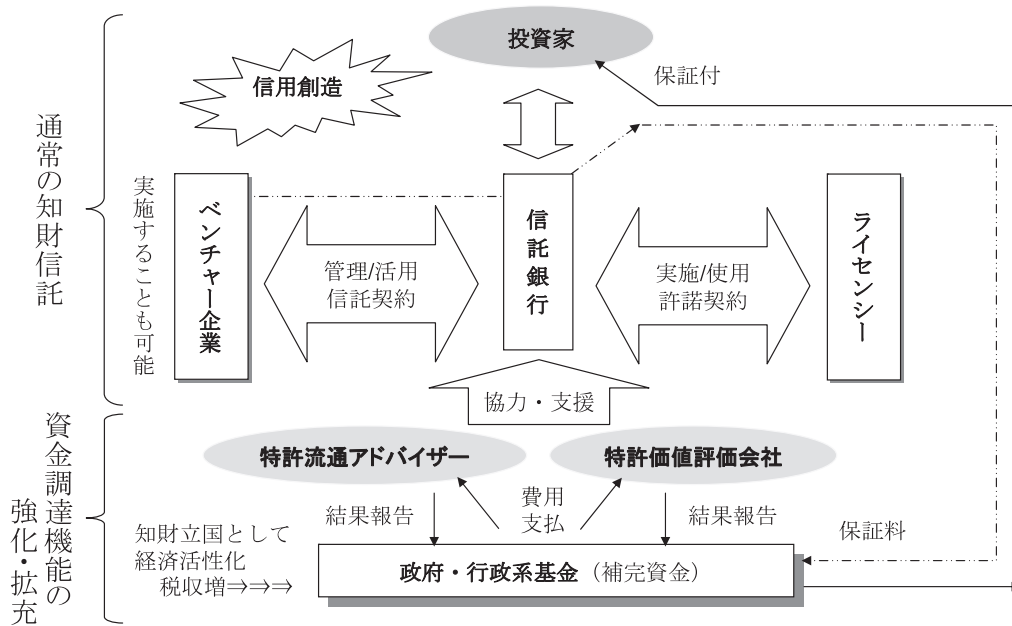


図3 保証付き知財信託のストラクチャー

社の選定は、例えば、特許庁が民間の特許調査会社を「中小企業等特許先行技術調査支援事業に関する調査事業者」として登録しているので、このような支援制度を活用することが考えられる。

◇政府・行政系基金

本研究におけるもう一つの重要なファクターは、「政府・行政系基金」を新たに創設し活用することである。例えば、各都道府県産業支援機構や国・都道府県・商工会・商工会議所などの資金を補完資金として本スキームにビルトインすることによって、金融商品の格付けを上げ、且つ信用収縮が叫ばれる現在の金融業界において、最も待ち望まれている信用創造を生み出し、資金を流通させていくものである。つまり、数値化はできないが、どのような企業・組織が知財信託プロジェクトに関わっているかというアライアンスの組み方も、資金供給元を安心させる要因としては非常に重要であり、信用力を高めるといふ意味からも政府・行政系基金の役割は大きいと考える。

次に、保証付き知財信託を図案化したものを

図3に示す。政府・行政系基金の役割を、ベンチャー・中小企業が銀行融資の際に信用保証協会を活用した場合を例にしてみると、銀行単独のプロパー融資か、信用保証協会の保証付き融資か、という「プロパー」か「保証付き」かの違いと同じ考え方となる。図3の上半分にあたる民間単独による通常の知財信託をプロパーとした場合、図3の全体図（本提案）の政府・行政系基金という保証を付けた知財信託を保証付きと考えることができる。これを「保証付き知財信託」と称する。つまり、保証付き融資と同じ原理が成り立ち、政府・行政系基金という新たな創設により大きな信用を生み出されることが分かる。よって、今まで実行していなかった他の信託銀行も積極的に参入することができるようになり、この結果、知財信託の活用率が飛躍的に向上することとなる。つまり、保証付きによる銀行融資が増大することと同様の効果となる。

本研究における新しい発想でありキーとなる政府・行政系基金の予算については、中小企業向けの予算の枠組み、税金の使い方をパラダイ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ムシフトさせ、本基金に割り振ることによって確保が可能となる。これにより、予算規模よりも少ない政策資金で数倍の資金を流通させる乗数効果をもたらす政策を進行することが出来、結果として、通常の民間だけによる知財信託を遥かに超えた機能を発揮することが、この政府・行政系基金の大きな役割でもある。また、2009年7月に設立されたベンチャー企業などの育成資金を確保する「株式会社産業革新機構」⁷⁾の予算は、本研究の趣旨と合致していることから、この予算の一部を活用してはどうかとも考える。

上記3つを活用することで、通常の民間だけによる知財信託を遥かに超えた機能となる。本提案を実現させるため、例えば、「TAMA中央道産業クラスター構想」⁸⁾に活用してはと考える。これは、中央高速自動車道の八王子IC～甲府昭和IC～諏訪南ICを結んだ範囲における経済活動を推進していこうとする構想であり、この中心に当たる山梨県甲府市の山梨大学において、既にベンチャー・中小企業向けの様々な経済活性化に関するシンポジウムなどが開催されている。この地域である西東京地区、甲府地区、諏訪地区には、ベンチャー・中小企業や大学が多く存在しているという特徴がある。このような特徴を有する経済領域で、本提案を実施する意義は非常に大きいといえる。

3. 3 知財戦略支援助成金の創設

ベンチャー・中小企業には、外部資源の有効活用として、知財戦略コンサルタントの活用なども極めて効果的である。しかしながら、コンサルタントを活用するためには、コンサルティング費用の問題も発生することとなる。

そこで、以上の問題点や課題を解決するため、過去の実績である外国特許出願や審査請求前特許調査などの助成金制度を参考に、知財戦略支援助成金を創設することを提案する。

具体的には、ベンチャー・中小企業の知財戦略経営を実行するために、上記のような外国特許出願費用や審査請求前特許調査費用の助成金に加えて、「知財戦略コンサルタント費用」などの知財戦略経営に関する費用をひとまとめとした、ベンチャー・中小企業の経営者にとっても使い易い形の知財戦略支援助成金である。

「知的財産推進計画2010」⁹⁾の冒頭文には、「知的財産戦略本部においては、政府全体の新成長戦略と連動した知的財産推進計画2010を策定する。本計画と、産業政策、科学技術政策、情報通信技術政策といった各分野の戦略が相まって、新成長戦略における成長目標の達成が可能となる。」とある。つまり、現在の我が国における新成長戦略であるベンチャー・中小企業の知財戦略経営は、決して事業仕分けなどで予算を削減してはならないことは言うまでも無く、更に重点的に予算を投入する分野であることから、この知財戦略支援助成金の創設は非常に重要である。これは、ベンチャー・中小企業経営者の願いでもある。

3. 4 ベンチャー・中小企業のグローバル戦略

ここ数年において急速に進んだ経済のグローバル化に伴い、ベンチャー・中小企業においても、国内だけの市場を見ていただけでは事業が成り立たない時代に突入してきた。このことは、技術系ベンチャー・中小企業の経営者も実感してきているであろう。グローバル展開などは大企業だけでよい、ベンチャー・中小企業にはまだ関係ない、という時代は終焉を迎えたといってよい。更に数年後には、このことが顕著に現れてくるであろうと考える。ゆえに、本三位一体経営においては、特許出願は国際出願を基本とし、そのための資金計画を考え、グローバルマーケットにおける販売販路計画を行っていくことが必要である。我が国のベンチャー・中小

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

企業においても、グローバル化の経営環境に備えた知財戦略経営が求められる。

3.5 マーケティングについて

マーケティング (marketing) とは、「顧客ニーズを的確につかんで製品計画を立て、最も有利な販売経路を選ぶとともに、販売促進努力により、需要の増加と新たな市場開発を図る企業の諸活動。」¹⁰⁾ とある。つまり、いくら良い製品を開発してもマーケティング戦略が軽視されては、事業は成功しないということである。これは、当たり前の話のようであるが、技術を重視するベンチャー・中小企業によくある失敗の要因である。このマーケティング戦略をベンチャー・中小企業はどのようにしていくべきかについて述べていく。

(1) 特許を活用したマーケティング戦略及びファイナンス戦略との連動

特許におけるマーケット・コントロールとは、自社製品の特許を活用して市場における競争優位を確保するための参入障壁を築き、コンペティターなどの参入による類似品の排除や価格下落を防止するなどの戦略を特許で行うという手法である。ベンチャー・中小企業は、このマーケット・コントロールを有効に活用し、知財戦略経営を行うことが重要である。マーケット・コントロールとは反対に、他社より特許権侵害で警告された場合においても、クロスライセンスできるような特許を取得しておくことは、防衛の意味からも非常に重要である。ベンチャー・中小企業の場合、その特許発明のレベルに応じてその都度、戦略を立てていかなければならない。ここで重要となるのがマーケティング戦略である。

例えば、特許発明がマーケティング分析の結果、売上げ規模が数十億円以下であり、且つ競合と思われる大企業が事業として興味を示さな

いような場合、大企業から本事業・特許発明を潰されるリスクは軽減されることとなる。反対に事業規模が数百億円以上の売上が見込め、且つ大企業が競合し、更には閉鎖的な業界の特許技術の場合には、所謂「出る杭は打つ」「新規参入は許さない」「ベンチャーの出る幕ではない」などの分析結果がでることもあり、その際は緻密に戦略を立てる必要がある。このような状況下で、ベンチャー・中小企業が、「これは大発明であるので大企業に絶対勝つことが出来る」「大企業も提携を求めてくる」「商品を出せば必ず大ヒットする」という過信をして事業を進めた結果、特許・事業を潰され失敗に終わってしまうという最悪のケースに陥ることも現実的にはよくある。

このようなケースの場合には、ファイナンス戦略における資本政策も重要な役割を果たすことになる。例えば、大手企業の資本を入れる戦略である。つまり、大手企業に出資してもらい株主になってもらうのである。これによって自身の会社に大手企業の色をつけることで、「あの大手企業の資本が入っているのであれば我が社も出資したい」という相乗効果や、「あの大手企業の資本が入っているので注意が必要だ」という抑止力などを生み出し、結果的に前記のような弊害を回避することも可能となる。しかし、ここで注意するのは、大手企業の資本を入れる場合、出資比率をどうするか、どこの大手企業を入れるか、また、資本を入れると市場優位のメリットとなるかデメリットとなるか、デメリットとならない大手資本はどこか、などの資本政策戦略を確実に行わなければならない。逆にいえば、資本政策の失敗は取り返しのつかないことにもなるので十分注意する。逆に、成功すると、例えば、大手自動車会社に数パーセントの株主になってもらったおかげで、市場からの信頼も向上し、更なる出資をもたらすIPOをスムーズに達成させたというような例もあ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

る。そのため、資本政策は、その入れ方が非常に重要となる。「一気に大企業に圧勝していきたい」という内に秘めた熱い思い・気概は結構であるが、何れにしても特許発明と同様に、若しくはそれ以上にマーケティング戦略は非常に重要であり、ファイナンス戦略（資本政策を含む）と連動することを念頭におかなければならない。

次に、マーケティングを軽視するような場合、例えば、発明好きな経営者が偶然のひらめきから特許を取得して製品化し事業展開していくケースがある。成功したらよしであるが、しかし、このようなケースにおける失敗例はよくある。つまりは、マーケティングを無視し、自身のアイデアに惚れ込み、特許権の取得を重視し過ぎたため、マーケットがこの特許製品を受け付けなかったような場合である。ベンチャー・中小企業に良く見られるケースである。逆に、取引先などから「このような物が作れないだろうか？これができると非常に市場性があるのだが…」という相談から製品開発に成功した場合には、マーケットが求めていた製品であるので前者と異なり成功率も高まっていくことになる。

簡単な事例ではあるが、このようにマーケティングを重視した製品開発戦略は、絶対に疎かにしてはならない重要事項といえる。ゆえに、一つの製品開発の失敗が命取りともなりかねないベンチャー・中小企業においては、図4に示すように、マーケティング戦略を先行した後に、製品開発における知財戦略へと進み、ファイナンス戦略をも実行していくという形が理想と言

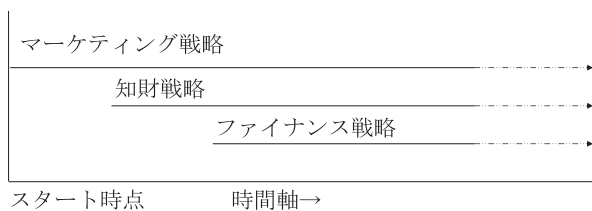


図4 マーケティング戦略が先行した本三位一体経営の同時進行

える。このマーケティング戦略が先行した場合における本三位一体経営では、その後、常に知財戦略とファイナンス戦略が同時進行していくことが重要となる。

3. 6 行政の後押しによる知財人材育成

行政機関の役割は、ベンチャー・中小企業の知財戦略経営を促進させていくために、非常に重要なファクターである。行政機関は、知財戦略を立てるためのプロデュース能力を兼ね備えた「知財戦略コンサルタント」や「知財プロデューサー」の育成を早急に行い、これらの人材をベンチャー・中小企業へ送り込み活用するためのバックアップをしていかなければならない。これは、はっきり言えば、行政における財政出動である。しかし、この行政主導におけるベンチャー・中小企業の知財支援策を行うことが、結果として、ベンチャー・中小企業の知財戦略を後押しし、知財戦略経営企業が増えていくことになる。

つまりは、最初の行政主導策が、知財戦略経営企業を育て、やがては、民間主導へとシフトしていくのである。その結果、我が国のベンチャー・中小企業が育成され、イノベーションが起これ、新興市場も復活し、多くの成功企業が陸続と誕生していくという新成長戦略が実現していくと考える。

3. 7 官民の取り組み

現政権は、政権公約として「コンクリートから人へ」と予算の枠組みをチェンジすると言っていた。人の中に、是非ともベンチャー・中小企業を支援する予算の枠組みを確保していただきたい。官民の政策においては、筆者も実際に知財戦略コンサルタントとして携わった「関東経済産業局の知財戦略コンサルティング事業（全国の主要都市数箇所でも実施）」においても3年間に渡る実施の結果、一定の成果が出てき

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

ており、これらの支援人材（弁理士・弁護士・技術士・中小企業診断士・経営コンサルタント）も少しずつではあるが整ってき始めた。しかし、ベンチャー・中小企業には、これらコンサルティングを受ける資金が不足している。これらの予算を早急に確保することで、ベンチャーも育つ。政治・国の後押しはやはり必要であると考ええる。

4. おわりに

最後に、本研究では幾つかのベンチャー・中小企業の実例を挙げてきたが、今も全国各地で多くのベンチャー企業が産声を上げていることであろう。子供が生まれれば30万円が支給され、出産費用が賄える。ベンチャー企業に対しても、設立時に30万円支給されれば、国内特許出願費用が賄える。つまりは、子供と同じくらいベンチャー企業も大事であるということ为国も理解し、技術の源を育成すべきであると考えるところである。

明治以来、過去における我が国は、一点集中、重点政策を得意としてきた。今こそ、我が国のベンチャー・中小企業重点政策実行の時であり、筆者も最大限力になっていきたいと思っている。近い将来、必ずベンチャーブームは、またやってくる。イノベーションの新時代におけるグローバル競争を考えてみても、日本は、今手を打たなければ本当に取り返しのつかないことになってしまう。是非、本研究を我が国のベンチャー・中小企業の支援策として活用していただければこの上ない喜びである。

注 記

1) 知的財産推進計画は、知的財産基本法第23条に基づき、本部長を内閣総理大臣が務める政府の知的財産戦略本部が決定し、2003年以降毎年発行されている知的財産の創造、保護及び活用に

関する推進計画。

- 2) exBuzzwords 実務家のための専門知識・情報サイト コンピタント株式会社
- 3) ベンチャー・中小企業における知的財産戦略経営に関する実例や研究の各報告書
 - ・中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル 2006 中小企業基盤整備機構
 - ・中小・ベンチャー企業知的財産戦略マニュアル 2008年3月 特許庁
 - ・中小企業経営者のための特許マニュアル 東京都知的財産総合センター 平成18年8月
 - ・知財戦略コンサルティング活用事例集2008年 関東経済産業局
 - ・知財戦略コンサルティング活用事例集2009年 関東経済産業局
 - ・知財戦略コンサルティング活用事例集2010年 関東経済産業局
- 4) 鮫島正洋「知財による競争力理論と知財戦略コンサルティング」社団法人日本知財学会 第7回年次学術研究発表会 2009年6月13日 講演番号1G6 2頁
- 5) 永井武「中小・ベンチャー及びカーブアウト企業における知的財産権を活用した資金調達」社団法人日本知財学会第7回年次学術研究発表会 2009年6月14日 講演番号2G4
- 6) DCF法：discounted cash flow method 企業価値などを測る指標の一つであり、将来生み出されていくであろうキャッシュフローの合計とその企業の売却する予定額を、前もって設定した割引率を用いて換算してその企業の現在価値を算定する手法。
- 7) 株式会社産業革新機構は、「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法」に基づいて発足した15年間の時限組織。産業や組織の壁を超えた「オープン・イノベーション」を活用し、新たな付加価値を創出する革新性を有する事業に対して成長資金を提供し、官民の経営資源を活用している。(同機構HPより抜粋)
- 8) TAMA中央道産業クラスター構想は、一般社団法人首都圏産業活性化協会の事業
- 9) 知的財産推進計画2010 内閣官房知的財産戦略推進事務局 1頁, 2頁, 5頁
- 10) 松村明監修, 大辞泉(増補・新装版), 小学館

(原稿受領日 2010年8月2日)