

大企業による特許開放がものづくりを元気にする

——川崎発の知財ビジネスマッチングモデル——

西 谷 亨*

抄 録 大企業の特許を活用して、中小企業が自社製品開発に乗り出す取り組み－「知財ビジネスマッチング」－が全国に広がっている。大企業が所有する特許は、自社の経済的利益を生み出すばかりではなく、中小企業の活性化、地域経済の振興、さらには、大企業を含む産業競争力の強化に有効な手段である。大企業には、ライセンサーという立場でこうした活動への参画が期待されている。

本稿では、“川崎モデル”と呼ばれる川崎市の知財ビジネスマッチングの活動を通じて、大企業における知財ビジネスマッチングの意義や課題、ライセンサーである中小企業の意識や文化と大企業に対する期待、自治体や支援機関の役割について紹介し、大企業の所有特許が生み出す新たな価値について述べる。

目 次

1. はじめに
2. 川崎市の取り組み
 2. 1 川崎市知的財産交流会とは
 2. 2 川崎モデル
3. 大企業にとっての意義とメリット
 3. 1 未利用特許の有効活用
 3. 2 ライセンサー交流会
 3. 3 社内コンセンサスの獲得
4. 中小企業のニーズと大企業への期待
 4. 1 生き残りのための自社製品開発
 4. 2 中小企業にとっての意義とメリット
 4. 3 中小企業が求めるシーズ・ニーズとは
 4. 4 シーズを使ってニーズを顕在化
5. 地域経済の活性化と川崎モデル
 5. 1 自治体・支援機関の役割とは
 5. 2 川崎モデルの基盤
6. おわりに

1. はじめに

近年、“知財ビジネスマッチング”と呼ばれる活動が全国の自治体に広がっている。特許庁の資料によると、2011年以降、札幌市、青森県、

岩手県、埼玉県、千葉市、埼玉県、横浜市、新潟市、豊田市、京都市、福井市、堺市、東大阪市、尼崎市、広島市、徳島県、熊本市の17の自治体が新たにマッチングイベントを開催している。

知財ビジネスマッチングとは、大企業が所有する特許等の知的財産を活用し、中小企業が新製品開発や新規事業に取り組むもので、行政や支援機関、金融機関等がこれを後押しする活動である。大企業にとっては、未利用の保有特許を有効活用する手立てとなり、CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）の点でも地域に大きく貢献できる取り組みである。一方、中小企業にとって、大企業の特許は製品アイデアを考える際の絶好の種であり、不足する経営資源を補い、念願の自社製品開発を実現する手段となっている。さらに、自治体にとっても期待は大きい。中小企業は地域経済の活性化の原動力と期待されているものの、相次

* 公益財団法人川崎市産業振興財団
知的財産コーディネータ Toru NISHIYA

ぐ廃業により事業所数は減少の一途を辿っている。知財ビジネスマッチングは、中小企業による新製品開発や新規事業を直接生み出す取り組みであり、事業所数の減少に歯止めをかけると同時に、将来の産業の発展を促す施策として注目されている。

2007年に他の自治体に先駆けて事業を開始した川崎市では、マッチングの成約企業が揃って活性化しており、本業の売上高の拡大、社員のモチベーションの向上、企業の存在感や価値の向上といった付帯効果が表れている。

成約企業の増加は、元気な中小企業の増加であり、それは地域経済の活性化につながる。こうした活動を全国に広げることで、日本のものづくりが元気になり、経済の活性化にもつながるのではないだろうか。今、知財ビジネスマッチングへの期待が高まり、大企業の保有特許の意義と役割が見直されている。

2. 川崎市の取り組み

2.1 川崎市知的財産交流会とは

川崎市における知財ビジネスマッチングの取り組みは「川崎市知的財産交流会」¹⁾と呼ばれている。その目的は、アジア各国の技術水準が飛躍的に向上する中で、本市産業の国内外における競争力を一層高めるとともに、新産業が創出される都市の実現を目指すものである。

この取り組みは、2007年度に「川崎市知的財産戦略」の策定とともにモデル事業として開始された新規事業であり、翌2008年度からは、同戦略の重点事業として位置づけられ、年を追うごとに政策的な意義や役割、期待も高まっている。

図1に川崎市の取り組みの概略をまとめた。基本的なスキームは、「大企業から中小企業への技術移転」という形態であり、大企業の知的財産を活用して、市内の中小製造業の新製品開発や新規事業の取り組みを後押ししている。大企業から中小企業へという技術移転のスキームは全国初である。

これまで本事業に参加している大企業は、富士通、東芝、日立製作所、日本電気、味の素、パイオニア、日産自動車の7社であるが、昨秋から新たに、ミットヨ、NHK、出光興産、富士通セミコンダクター、NTT、日本ハムの6社もシーズの提供を開始している。

大企業から中小企業へと特許をライセンスした成約実績は、2013年12月末で17件あり、うち9件が製品化に至っている。なお、ライセンス成約した際には、一時金やロイヤリティの対価が大企業に支払われる仕組みだが、中小企業がビジネスを立ち上げるのに負担とならないよう、大企業側もそのあたりを十分考慮している。こうした取り組みは現在、「川崎モデル」と呼ばれ全国に広まりつつある。

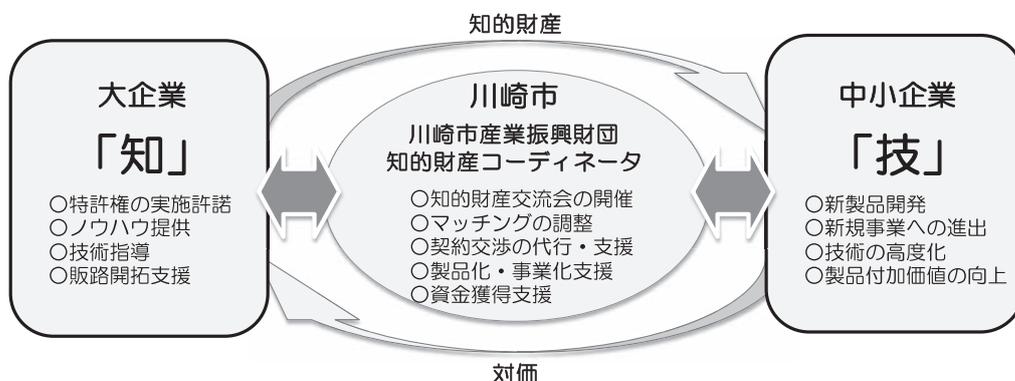


図1 川崎市における知財ビジネスマッチングのスキーム

2. 2 川崎モデル

川崎市の知財ビジネスマッチングの取り組みで特徴的なのは、行政が中小企業に対して手厚い支援を一貫して推し進めている点である。行政の役割は出会いの場を設定するまでが一般的であり、それ以降は当事者同士で技術移転プロセスを進めてもらうのが従来であった。しかし川崎市では、市と川崎市産業振興財団が一体となって、大企業との出会いから、事業化の検討、商談交渉、契約手続き、製品開発、そのための資金獲得、広報・販路開拓など出口支援に至るまで、中小企業に寄り添い、きめ細やかなサポートにあたっている。支援関係者の間では「ライセンスはゴールではなくスタート」という合言葉が交わされているほか、「お節介」、「熱意」、「信頼関係」、「WIN-WIN」といったキーワードも頻繁に耳にする。因みに“川崎モデル”という言葉は、富士通の関係者が、各地の知財マッチングイベントで川崎市の取り組みを紹介する際に使用し広めたもので、中小企業に対する手厚いハンズオンサポートのスタイルを指す意味で用いられている。川崎モデルの取り組みについては後述させていただく。

3. 大企業にとっての意義とメリット

3. 1 未利用特許の有効活用

ところで、大企業にとっての知財ビジネスマッチングの意義やメリットとはどのようなもの

だろうか。

特許庁の「平成23年知的財産活動調査報告書」によると、2010年度の国内における特許権利所有件数は約125万件で、利用率は54.2%、2006年度からは50%前後で推移している。その残りが未利用特許ということになるが、業種や企業規模により利用率が異なることから、未利用特許の割合は6割程度とする説が多く、企業規模が大きいほど自社実施率は低い水準にあると言われている。いわゆる“休眠”状態にある特許を有効に活用したいと考えるのは、経営者や知的財産部門のみならず、研究者にとっても同様ではないだろうか。

大企業が中小企業に特許をライセンスすることの主な意義は、①未利用資産の有効活用を促進することのほか、②研究者のモチベーションの向上、③ブランド力のアピール、④社会貢献の実現、⑤競争力の維持、といったことが挙げられる（表1参照）。

さらにメリットについて掘り下げていくと、未利用資産の有効活用の観点では、ライセンスによる一時金収入や、ロイヤリティ収入による利益の増加、という短期的なメリットが期待できる。ライセンス収入は、新たな研究開発の資金となるほか、特許の維持費に充てられる場合も多いようである。さらに、長期的な視点では、オフバランス資産の可視化により、投資家から見た場合の企業価値の向上も見込まれる。

次に研究者のモチベーションだが、自らの研究成果が製品となって、社会に貢献することの

表1 大企業における知財ビジネスマッチングの意義

意義	未利用資産の有効活用	ブランド力の向上	研究者教育	社会への貢献	競争力の維持
メリット	・ライセンス収入の獲得	・他分野での認知度拡大	・モチベーション向上 ・研究マインドの維持	・企業イメージの向上 ・地域からの信頼獲得	・優良企業の発掘 ・高品質部品の確保
効果	・研究開発資金の獲得 ・企業価値の向上	・自社製品の販売拡大 ・M&Aに対する抑止力	・新たな発明の誕生 ・技術完成度の高まり ・知財教育効果	・自社製品の販売拡大 ・社会的責任の実現	・海外からの囲い込み ・阻止 ・製造業の競争力維持

喜びは大きい。反対に研究成果が社内で活用されない状態が続くと、研究マインドを維持し続けることも難しくなる。研究者は世のため人のために役立つ研究成果を残したいのである。

知財ビジネスマッチングにおける、大企業のフロントランナーである富士通には、「チタンアパタイト」という光触媒に関する技術がある。元々は、自社製パソコンへの適用を考え、長年にわたる研究の末に生み出された成果だが、残念ながらその実現には至らなかった技術である。しかし、知財ビジネスマッチングにより、現在では20を超える企業が、本技術の特許ライセンスを受けており、それを基にして調理器具、美容品、筆記具、塗料、衛生用品など、様々な分野から数多くの新製品が誕生している。中には、テレビショッピングやコンビニエンスストアでも目にする大ヒット商品も存在し、ライセンスアウトにより、特許が大きく社会に役立ったのである。

自分の研究成果が初めて商品として店頭に並んだ時、その研究者の感動もひとしおだったに違いない。その後も、その研究者から新たな発明が次々と生まれている。研究成果が活用されることで、研究者の意欲が高まり、新たな知財が創出されているのである。さらに、特許出願の重要性も再認識され、知財教育の面でも知財ビジネスマッチングは教材となりそうである。また、実際に技術移転プロセスに関わった大手企業の研究者は、中小企業の事業化スピードの速さに感心する場合が多い。通常の業務では知る機会の少ない中小企業だが、知財を通して試作などの連携が進み、大手企業側の開発が加速化したケースもある。

ブランド力の向上に関しては、日産自動車は自動車づくりの技術やノウハウを、それ以外の分野にライセンスすることにより、広く日産自動車のブランドや技術力をアピールしている。ライセンスを受けた製品には「NISSAN OFFI-

CIAL LICENCED PRODUCT」のロゴが貼られており、自動車以外の分野でもブランドを広く浸透させることに役立てている。

3.2 ライセンサー交流会

しかし、知財ビジネスマッチングに取り組む大企業はまだ少数である。川崎市では、特許庁の協力を得ながら、活動に参加してくれる大企業の発掘にあたっている。大企業の拠点は川崎市である必要はないのだが、現実問題として、こうした活動に名乗りを上げてくれる企業が少ないのが現状である。

その原因や背景について、川崎市が2011年に開催した「ライセンサー交流会」での大企業側からの意見を紹介する。テーマは、「大企業と中小企業での連携を進めていく意義と期待」である。川崎市の知財交流会に参加するライセンサーとして、富士通、日本電気、日立製作所、パイオニア、日産自動車の大企業5社から、担当部長クラスの方々にお集まりいただき、ライセンス活動の取り組みの状況や、中小企業を含めた活動の意義、メリット、社内コンセンサスの取り方など、現実的な課題やその調整法等について意見を伺った。

中小企業への知財のライセンスに関しては、「中小企業のビジネスを作り出すことが活動のミッションである」、あるいは、「特許のライセンスだけではなく、ものづくりの実現と事業化が行われなければ意味がない」との意見があった。そのためにも、「中小企業へのサポート活動が必要になる」との認識を参加した大企業はいずれも抱いていた。しかし、「技術指導等に当たることができるシーズが少ない」ことや、「どこまで中小企業の期待に応えることができるか、という点で苦勞している」との意見があった。

3.3 社内コンセンサスの獲得

オブザーバとして参加した経済産業省から、

大企業によるライセンス活動の取り組みについて、どこまでがビジネスで、どこまでがCSRなのかとの質問があった。これは、大企業の参画を促す際に常に問われてきた問題でもある。このことについて、ある大企業から「短期的に利潤を追求すると続かないため、CSR活動と割り切る方が、社内コンセンサスが得られやすい」との意見があった。ただし、「そのためにも長い目で支えてくれる、自治体や官公庁の支援が必要」とのことであった。また、社内のコンセンサス獲得のテクニックとして、「トップが一堂に会する場での説得が望ましい」、「そうすることで他の部署の協力が得られやすい」という意見のほか、社内広報誌を使って活動を紹介したり、ライセンス製品を売店で販売してもらうなど、地道な活動も合わせて行ってきたことも明かされた。さらに、中小企業と大企業が連携する意義について、次のとおり語られたので紹介する。

「日本の中小企業数は約420万社（第1次産業を除く）あり、未利用の特許数は、約60万件にも及ぶ。企業の連携により、大企業の未利用特許を中小企業が活用し、事業化に取り組むことで、技術力の底上げと日本全体の競争力を上げていくことが大切である。」

なお、昨今では中国や韓国の大企業から、高い技術力を持つ、日本の中小企業を囲い込もうとする動きが見られている。中小企業側にも生き残りのため、海外展開や国外企業との連携を加速する動きがある。これまで、日本の大企業の製品作りを支えてきた中小企業だが、国内での連携を強化していかなければ、大企業が必要とする時、必要な技術や製品が得られない事態を招くかも知れない。

4. 中小企業のニーズと大企業への期待

4. 1 生き残りのための自社製品開発

“下請け”と言われる受注生産型の加工組立業態の中小製造業の経営環境は、厳しさを増している。川崎市においてもリーマンショック以降、急速に淘汰が進んだ。従業員数4人以上の製造業の事業所数の変化を見ると、2008年には1,753箇所あった事業所が、2年後の2010年には1,452箇所まで減少した。2割近くの事業所が閉じたことになる。なお、この傾向は川崎市だけではなく、神奈川県全体や全国のいずれも同様の傾向で推移している。製造業従事者にしても、2012年末に51年ぶりに1,000万人割れしたとのニュースも記憶に新しい。

そのような中であって、生き残りや脱下請けを目指し、自社製品を持ちたいと強く希望する中小製造業が非常に増えている。そんな彼らの共通の悩みは、「自社製品を持ちたいが製品のアイデアが浮かばない」ことである。たとえば思い付いたとしてもインターネットで調べてみると、大抵は同じような製品が既に作られ販売されているのである。そんな時に役立つのが大企業の特許である。特許はアイデアの宝庫であり、自社製品を検討する中でたくさんのヒントを与えてくれる。

4. 2 中小企業にとっての意義とメリット

大企業と比べて中小企業は、人、物、資金、情報といった経営資源が絶対的に不足している。だからこそ、必要な技術を速やかに、そして安価に導入できる知財ビジネスマッチング・オープンイノベーションの取り組みは、中小企業に有効なのである。大企業の特許をヒントに自社製品のアイデアを考え、そして大企業から実施に必要な特許のライセンスを受けることで、念願の自社製品開発に取り掛かることが容

易になる。しかも、権利化されている特許であれば、競合との差別化や模倣品に対する抑止力となり独占的なビジネスも可能になる。また、完成された技術を導入すれば、失敗のリスクも回避でき開発スピードも上がる。中小企業にとって大企業の特許は製品開発の原動力である。

中小企業にとっての知財ビジネスマッチングの直接的なメリットを改めてまとめてみると、一つ目は、「自社ブランド製品の開発に有効」ということである。川崎市の例でも、成約企業の多くは脱下請けを目指して自社製品の開発にチャレンジしている。その際、アイデアの宝庫である大企業の特許が、製品の種探しに有効に働いた。二つ目は「不足する技術を速やか、かつ、安価に入手することができる」点である。経営資源が不足している中で、全てを自前で開発しなくても、比較的安価な対価で必要な技術を導入できるメリットは大きい。三つ目は、「開発した製品が特許権で守られる」ことである。ライセンスされた特許を使って生まれた製品は、当然、特許権で守られている。そのことで、模倣品からの保護と抑制力が働き、独占的なビジネスが可能になる。四つ目は、「大企業の信用やブランドを活かせる」ことである。知名度が低い中小企業にとって、ライセンス製品を販売する際、大企業のブランドは社会的な信用と信頼を補う力となる。また、大企業との連携の事実、自治体からの支援、公的補助金の獲得、

金融機関からの融資、といった副次的な効果も生む。

表2は、川崎市におけるこれまでの成約事例から、中小企業が大企業から知財を導入する狙いを大まかに類型化したものである。この中で、多数を占めているのが、自社製品開発の元シーズとする「A：新製品開発シーズ型」、不足する知名度や信用度を補うための「F：大企業ブランド活用型」、競合品との差別化や模倣品への抑止力としての「G：差別化・模倣対策型」である。これらについては、前述の中小企業のメリットと一致している。少数派としては、「B：既存製品価値向上型」、「C：技術ニーズ解決型」、「D：ネットワーク構築型」、「E：活動自由度拡大型」、「H：技術領域拡大型」といった狙いもある。多くの場合はこれらが複雑に入り混じっているのだが、当初は狙っていなくても、事業化を進める中で後にこのようなメリットを感じることもある。

4.3 中小企業が求めるシーズ・ニーズとは

中小企業が求めているシーズ、あるいは、中小企業のニーズとはどういうものだろうか。予め申し上げるが、これを具体的に説明するのは難しい。先述のライセンサー交流会においても、ある大企業から「中小企業のニーズを教えてもらいたい」との質問があった。予めニーズが判明していればシーズを選定しやすいためであ

表2 中小企業による技術導入の狙い

類型	知財導入の狙い	備考
A：新製品開発シーズ型	自社製品開発の基シーズとして	特定の技術分野へのこだわりは少ない
B：既存製品価値向上型	既存の自社製品の付加価値向上に向けて	機能性材料の人気の高い
C：技術ニーズ解決型	自社の技術課題を解決するため	マッチング不成立の確率が高い
D：ネットワーク構築型	大企業との連携や取引の拡大を期待して	目的連携のためライセンス事業は不調になりがち
E：活動自由度拡大型	ライセンサー及び他社知財の侵害を回避するため	技術力の高い企業の技術戦略の一つ
F：大企業ブランド活用型	不足している知名度や信用度を補うため	中小企業の営業戦略としてブランドは有効
G：差別化・模倣対策型	競合品との差別化、模倣品への抑止力として	模倣品対策として一定の抑止力あり
H：技術領域拡大型	上流あるいは下流域の加工技術の取得	収益性の拡大が見込まれるが負担も大きい

る。しかし、自社の技術課題を解決するための「C：技術ニーズ解決型」を除き、中小企業が自らのニーズを具体的に意識していることは少ない。つまり、ニーズが不明確なのである。多くの場合ニーズは潜在化しており、漠然と「新製品や新規事業の“種”となるシーズが欲しい」と求められる。また、意外と思われるかもしれないが、「C：技術ニーズ解決型」の場合、ニーズは具体的に顕在化しているが、それが明確であるほど、つまり、求めるシーズが明確であるほど、導入コストや指導体制、権利関係がネックとなり、不調となるケースが多いのである。

次に、中小製造業が属する業種と、求めるシーズの技術分野との相関を紹介する。川崎市の産業は、平成24年工業統計調査の結果によると、機械一般、電気電子、金属材料の業種順に事業所が立地しており、うち98.2%が従業員数299人以下の中小企業に分類される。さらに、64.7%が加工組立型－いわゆる下請型－の産業区分である。

これまでの事例では、人気シーズに対しては、どの業種からも引き合いが発生しており、中小企業が属する業種と求めるシーズとの間の相関は薄い。つまり、自社製品を持ちたい中小企業にとって、導入するシーズの技術分野にこだわりは少なく、これまで携わったことのない異分野技術であっても、果敢に製品開発にチャレンジする例が見られる。例えば、前述の富士通の「チタンアパタイト光触媒」については、無機系化学材料であるが、業種を問わず数多くの引き合いと成約が誕生している。川崎市でも、金属の切削加工を手掛ける中小企業が本シーズを導入し、新たにクリーンベンチやインキュベータといったバイオ実験設備を導入し、それまで旋盤を扱っていた社員が、白衣を身に付け理科実験室さながらに抗菌試験に取り組んでいる。

ニーズや技術分野から、中小企業が求めるシーズを説明するのは難しいが、人気と不人気の

観点からは傾向として次のことが言える。

引き合いが多いのは、技術内容が理解しやすく用途が明確なシーズ、大企業で活用の実績または実用域にあるシーズ、大きな設備投資を伴わずに実施できるシーズ、製品に付加価値を付与するシーズ、「〇〇装置」や「〇〇器具」として製品化がイメージしやすいシーズ、加工法や製造法を高度化するシーズなどである。中小企業が事業を展開する観点からは、市場規模が合わず事業化を断念した大企業シーズなども魅力である。

反対に敬遠されがちなのは、理解が困難なシーズ、用途や製品像がイメージしにくいシーズ、先端的・アカデミック過ぎるシーズ、実用化域に達していないシーズ、プラントなど大掛かりな設備投資を要するシーズなどが挙げられる。中小企業は経営資源が限られているため、新たな用途開発を求めるのも難しい。また、複数の特許群から構成されるシーズも扱いが面倒である。ちなみに、“休眠特許”や“未利用特許”という言葉は中小企業から不評である。それなりの問題を抱えている特許とネガティブに受け止められるためである。我々は、ライセンス可能な大企業の特許を“開放特許”と呼んでいる。

4. 4 シーズを使ってニーズを顕在化

それでは、潜在化している中小企業のニーズをどのように顕在化し、大企業のシーズとのマッチングを進めていくのか。元々不明確な上に、マッチングが不調になるケースが多い中小企業のニーズだが、さらに、企業の弱みを含む情報であることから、信頼関係無しには聞き出すことも難しい性格である。

そこで川崎市の場合、大企業のシーズを中小企業へ提案し、事業化の可能性を検討する中で、潜在的なニーズを掘り起こしマッチングを進めている。技術移転の世界では古くから、“ニーズが先かシーズが先か”ということが度々議論

されるが、大企業のシーズから中小企業とシーズを掘り起こしているの、この場合は“シーズが先”ということになる。この手法は、知的財産交流会を開始した平成19年度当初から続けている。ただし、闇雲にシーズを提案するものではない。シーズと対を成すのはニーズではあるが、我々はニーズではなく、中小企業の“強み”や“特徴”と大企業のシーズとのマッチングを図っている。

具体的な活動を紹介しますと、筆者が所属する川崎市産業振興財団では、「出張キャラバン隊」と呼ばれるチームを組んで、年間延500社にも上る企業を訪問している。そこで我々が日頃から関心を寄せているのは、その企業の強みや特徴がどの部分にあるのか、ということである。訪問先では、社長から直接、事業や技術、経営の話など色々とお話を伺いながら、工場や製品、加工物も見せてもらう。そして、その企業ならではの強みや特徴、新規事業への意欲などを探り、頭の中のデータベースにインプットしている。現場に足を運ぶからこそ、発見があり記憶にも残るものである。

次に大企業側から、我々コーディネータに対して、シーズのプレゼンテーションを行ってもらおう。プレゼンを受けながら頭の中では、データベースにインプットされている企業の強みや特徴を思い浮かべ、このシーズはあの企業が関心を持ちそうだ、このシーズはあの企業の製品に使えるかも知れない、などとマッチングをシミュレーションしている。そして、中小企業側へ大企業のシーズを使った製品開発や事業化を提案し、その上で、大企業とのマッチングを進めている。

なお、中小企業からのニーズに関しては、特定のシーズに向けられることは少ない。多くの場合、マッチングから事業化に至る各段階の中で、個々の課題を解決するために向けられる。例えば、大企業との交渉、契約手続き、試作開

発、その費用工面、販路開拓などの課題に対して、サポートして欲しいというものである。

従って、大企業側から中小企業のニーズを求められた場合、我々は、ニーズではなく強みとのマッチングを進めていることを伝え、さらに、シーズの選定にあたっては、大企業側のみで行うのではなく、我々コーディネータと一緒に、頭の中のデータベースにインプットされた、中小企業群を思い浮かべながら、検討させて欲しいとお願いしている。

5. 地域経済の活性化と川崎モデル

5.1 自治体・支援機関の役割とは

知財ビジネスマッチングを成功させるためには、大企業と中小企業の存在に加えて、両者を取り持つ自治体や支援機関等の役割も重要と言われている。

現在、約20の県や市がこうした取り組みを進めているが、その目的は概ね、中小企業振興を通じた、地域の産業競争力の向上と経済の活性化と思われる。目指すところは、ライセンス企業が潤い、事業が拡大し、新たな雇用を生み、地域の税収が増えることである。そのためには、特許のライセンス契約を締結するだけでは不十分であり、製品が利益を生み出すところまでのサポートが必要になる。それゆえ、「ライセンスはゴールではなくスタート」なのである。中小企業から寄せられるサポートニーズに応えなければ、地域活性化の好循環は生まれない。

川崎市における、中小企業に対するサポートの基本的なスタンスは“お節介”である。大企業との出会いから、契約、試作開発、製品販売に至るまで、可能な限りお手伝いをさせていただいている。

例えば、大企業との出会いや交渉に関しては、必ず間にコーディネータが同席し、双方の意見の調整を行っている。それ以外にも、大企業と

中小企業とを個別に訪問し、それぞれから言いにくいことや率直な要望をおつけてもらっている。こうした往復は20回を超えることもある。当事者同士が直接交渉すると角が立つところも、第三者が代弁することで丸くなるものである。

それでも中には、交渉の過程で「話が違う」とこじれてしまったこともあった。ライセンスの対価である“一時金”の金額について、意思疎通が不十分だったため、契約の直前になって話が白紙に戻ってしまったのである。その時には、市の担当セクションの課長にも同席を願い、それまでの経緯や事実を中小企業の社長に丁寧に説明し、時間をかけてお互いに腹を割って意見をぶつけあった。そのことでそれまでの誤解が解けて、信頼が深まり、結果的に成約に結び付いたのだが、気が付くと、午前10時に始まった話し合いは、14時近くに及んでいたことを今でも覚えている。

一時金を巡っては、ほかにも記憶に残るエピソードがある。ある中小企業の社長から、「一時金があるのなら、“二時金”や“三時金”も請求されるに違いない」と詰め寄られたのである。そのようなことは慣習上も契約上も起こり得ないと説明しても、中々納得してもらえず苦労したものである。多くの中小企業にとって、ライセンス契約は初めての試みであり、特許についても馴染みが薄い。業界で当たり前のように使われる言葉であっても“初耳”ということがあり、それが不安材料となる。そのようなこともあって、契約手続きに関しては特に気を使うようにしている。契約書に記載されている全文について、用語の定義から、諸条件、守らなければならない約束事、できることとできないことの範囲など、中小企業が十分に理解し納得してくれるまで、もれなく丁寧に説明している。誤解や不安を生まないようにすることもコーディネート機関の大切な役割となる。

ライセンス契約後には、いよいよ中小企業による製品開発が始まるのだが、その際の現実的な問題として、開発資金をどのように工面するかということがある。案件により金額は異なるものの、数百万円から数千万円に及ぶものもあり、資金力が乏しい中小企業にとっては切実な問題である。その時、我々が活用しているのが、国や県、市等による補助金制度である。補助金は、中小企業による念願の自社製品開発を実現するための資源となるほか、綿密に事業化計画を検討する機会ともなり、結果として事業化を加速する利点がある。しかし、申請書類の作成作業は煩雑であり、この手の書類を作り慣れていない中小企業にとっては、困難を極める作業である。禅問答のように続く設問に途方に暮れることもある。そのため、補助金の申請にあたっては、中小企業から申請書類作成のサポートニーズが寄せられる。我々も中小企業と一緒にあって、試作開発の内容や事業化計画を考え、書類の作成をサポートするのだが、設問や要求事項が多い補助金の場合は、慣れていても非常にタフな作業となる。複数の企業からサポートニーズが寄せられた場合などは、申請期限に間に合わせるため、徹夜の作業が続くこともある。我々サポーターには体力も必要である。

川崎市の活動の中で特徴的な活動の一つが、メディアを使って中小企業の企業価値を高めている点である。ライセンスの契約が締結された時、あるいは新製品が誕生した時などには、市役所内で記者発表を実施している。時には、市長自らが会見を行うこともあり、テレビや新聞などのメディアに中小企業が取り上げられることになる。中小企業にとってメディア掲載の効果は大きい。それは、製品の販売促進や新規顧客の開拓などの営業面に役立つだけでなく、中小企業の知名度や信用度を高め、総合的な企業価値を向上させる効果もある。また社内的にも好影響を与える。メディアに掲載されて一番

に喜ぶのが中小企業の社員で、その家族までも「いい会社に入ったね」と喜んでくれ、社員の自信や自覚、自社の活躍に対する関心と理解、会社全体の団結力が強まり、本業への相乗効果が表れると聞いている。なお、メディアには大企業の活動についても同時に紹介されるので、ブランドイメージの向上に大きく役立っていると考えられる。これを宣伝広告費に置き換えてもメリットの一つと言えるのではないだろうか。

5. 2 川崎モデルの基盤

続いて、川崎市の中小企業支援活動の基盤となる体制や風土について紹介したい。

まず一つ目は、「現場主義の伝統が受け継がれ、専門の職員が存在している」ことである。現場主義の風土が組織になれば、職員は現場に出向きにくいものであり、中小企業へのサポート活動も機能しない。川崎市経済労働局では約20年前から、中小企業の現場を知る専門職員を育成し配置している。あたかも、職場にすることが不自然なごとく、現場回りが推奨されている。こうした伝統を作り上げてきた当時の職員が、現在の副市長であり経済労働局長である。因みに経済労働局長は、前項の契約が白紙に戻ってしまった話の「担当セクション課長」でもあるのだが、多忙なポストに就いた今でも、時間ができると現場に足を運び、職員が動きやすい環境を整えてくれている。

二つ目は、「企業との顔の見えるネットワークを構築している」ことである。これは、現場主義に基づき、市役所、川崎市産業振興財団、金融機関等の職員が「出張キャラバン隊」と称して、現場を訪ねることから始まるもので、川崎市における中小企業支援の起点となっている。その中で企業の強みを知り、企業との信頼関係を構築して様々なサービスメニューを提供している。川崎市の知的財産交流会は、自社製

品開発支援という一つのメニューに過ぎず、ほかにも産学連携や産産連携、補助金獲得支援、製品PR支援など各種のサポートメニューがあり、企業間のマッチングも日常的に行われている。顔の見える関係ができて初めて、我々からの提案も聞いてもらえるものである。

三つ目は、「中小企業支援マインドの共有」である。市や財団の職員、コーディネータもどんなに頑張ったところで給料が上がるわけではないのだが、中小企業のために一生懸命にお節介をする。それは、中小企業の役に立ち、必要とされたいからである。こうしたマインドが仲間を増やしている。

四つ目は、「関係機関の理解と協力」である。コーディネータが一人でできることは限られており、市役所や財団を始めとする関係機関の理解と協力無しに活動することは不可能である。川崎市ではこれらの機関の職員とコーディネータがチームを組んで、それぞれの強みを活かし不足する部分を補完しながら活動している。

川崎モデルの神髄とは、現場主義に基づき、企業との信頼関係を作り上げ、中小企業のためにチームで寄って集ってお節介にあたることにある。結果として、成長する企業数の増加とともに、我々サポートチームも中小企業から元気をもらい成長につながっている。

川崎モデルは、効率は良くないかも知れないが効果は大きい。各地域の産業特性により、中小企業支援施策のあり方やサービスの進め方は異なると思うが、少しでも他の自治体・支援機関の参考になれば幸いである。

6. おわりに

中小企業はこれまで、高度な技術力によって品質の高い半製品や部品を加工し、国内のものづくりや大企業の完成品を支え、地域の雇用の受け皿としても大きな役割を果たしてきた。しかし、相次ぐ閉鎖により、世界に誇ってきた高

度な技術や技能、ノウハウの損失を招き、ものづくりの基盤は揺らいでいる。一方で、中国や韓国の大企業から、日本の中小企業を囲い込む動きが現実として見られている。彼らは、客観的に日本の中小企業の技術力を評価し、求めている。中小企業側も国内企業にこだわってはいられない状況にある。それゆえに、国内の大企業にこそ、中小企業の技術力を再評価し、連携を強化してもらいたい、というのが筆者の思いである。

これまで、中小企業の活性化、そのことによる地域の雇用の確保、経済の活性化といった行政的な観点から、大企業への期待を述べてきたが、知財ビジネスマッチングは、大企業にとっても高度な技術力を有する中小企業との出会いの場となり、優れた製品や部品を確保する機会

となる。それは、大企業自身のものづくりや生き残りにも関わっている。

知財は本来、自社の経済的利益を生み出すための手段の一つとして、所有されてきた性格であるが、大企業が所有する知財は、知財ビジネスマッチングの活動を通じて、日本のものづくり基盤の強化、技術流出の阻止、製造業の国際競争力の復活といった、大きな社会的な意義と役割を担っている。そのために、より多くの大企業が知財ビジネスマッチングに参加することを願っている。

注 記

- 1) 川崎市知的財産交流会
<http://www.city.kawasaki.jp/280/page/0000017805.html> (参照日：2014年2月12日)

(原稿受領日 2014年1月28日)

