

## スタートアップ・ベンチャー企業との 共創における知財戦略の課題と対応

小 林 誠\*  
久保村 賢 司\*\*

**抄 録** 日本企業を取り巻くグローバルな社会・経済環境の変化が激しくなる中で、市場における製品・サービスのライフサイクルは短命化を続けている。これらを超えるスピードで新たな顧客価値を創出し、既存市場を再定義するようなビジネスモデルで新市場を創造するためには、継続的な「イノベーション」が必要である。しかしながら、自前主義に代表されるような従来型のクローズド・イノベーションで対応していくには限界があるため、外部資源を有効に活用するオープン・イノベーション、特に大企業とスタートアップ・ベンチャー企業との共創の重要性に対する認識が高まっている。一方で、大企業とスタートアップ・ベンチャー企業が連携した共創が、十分に進んでいるとは言い難い状況にある。

本稿では、スタートアップ・ベンチャー企業との共創をテーマに、知財部門における役割と知財戦略に関する課題と対応について考察する。

### 目 次

- はじめに
- ベンチャー企業と共創を行う意義
- ベンチャー企業と共創を行う際の流れ
- ベンチャー企業の探索
- ベンチャー企業の評価
- 特許庁事業におけるベンチャー支援
  - 知財アクセラレーションプログラム (IPAS : Intellectual Property Acceleration program for Startups) 事業
  - 知財分析レポートを用いたマッチング事業
- ベンチャー企業との共創における留意点
  - 事前準備段階
  - コンタクト・交渉段階
- おわりに

者ニーズの多様化に伴い、多産多死型の新規事業開発でイノベーションを起こし、新しい価値を生み出すことが求められるようになってきている。ここで、「イノベーション」を「技術革新」と認識されることがあるが、本来的なイノベーションとは、物事の「新結合」や「新機軸」を指す。

また、クレイトン・クリステンセンによれば「既存事業を持つ企業は持続的イノベーションに優位性を持つものの、破壊的イノベーションには後れを取ってしまう傾向がある<sup>1)</sup>」ことが指摘されている。特に日本企業は自前主義と呼ばれるように、基本的に社内のアイデア・技術

### 1. はじめに

IT技術の発展を背景とした、製品・サービス開発の高速化、リードタイムの短縮化、消費

\* デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー  
リー合同会社 シニアヴァイスプレジデント

Makoto KOBAYASHI

\*\* デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー  
リー合同会社 アナリスト、弁理士

Kenji KUBOMURA

にフォーカスして取り組んでいたが、企業の内部資源のみによってイノベーションを生み出していく、クローズド・イノベーションは限界を迎えていた。

そのような中、ヘンリー・チェスブロウによりオープン・イノベーションの概念が注目されるようになった。チェスブロウは、主に研究開発における産学間のアイデアや人材の流動性を高める手法として、オープン・イノベーションの概念を「オープン・イノベーションとは、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである<sup>2)</sup>」と定義している。社外の技術や新製品・サービスのアイデアを活用して、新たなビジネスモデルをスピーディに開発していくオープン・イノベーションの考え方は、現代の厳しい競争環境下で戦う企業にとって、益々重要なものとなっている。

イノベーションは、固定化された考えや既存のステークホルダーとの間では生まれにくい。このため、大企業はより広く外部連携先や社外にある潜在的なアイデアや新技術を求め、世界中で有望なスタートアップ・ベンチャー企業（以下、ベンチャー企業という。）を探索し、連携による共創が急速に増えている。これは、破壊的アイデアが生まれにくい企業体質や意思決定プロセスの煩雑化など構造上の問題を抱えていることが多い大企業が、自社にないアイデアや技術を生み出すことのできる風土・環境を持つベンチャー企業にイノベーションの可能性を見出しているためである。

しかしながら、経済産業省のデータによれば、研究開発費上位1,000社の研究開発の実施方法は、自社単独での開発が約61%であるのに対して、ベンチャー企業との連携による開発は、僅か約1%に留まっている（図1）。日本の現状

として大企業とベンチャー企業の連携による共創は、ほぼ実現できていないといえる。

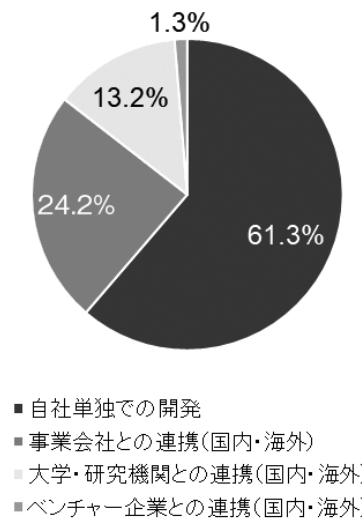


図1 研究開発全体における自社単独／外部連携の割合<sup>3)</sup>

本稿では、大企業とベンチャー企業の連携による共創をテーマに、知的財産部門における役割と知財戦略に関する課題と対応について考察する。

なお、文中の意見に関する部分は、私見であることに予めご留意いただきたい。

## 2. ベンチャー企業と共創を行う意義

前述のチェスブロウの定義では、新技術の研究開発が焦点となっていた。しかしながら、2006年には「ビジネスモデルのオープン化<sup>4)</sup>」に焦点を当て、さらに2011年には「IT技術の急速な発展を背景に、市場が製品（モノ）からサービス（コト）やプラットフォームへ中心が移行すると予測し、顧客の体験やニーズを積極的に自社のサービス開発に取り込むべき<sup>5)</sup>」としている。つまり、当初の研究開発のためのオープン・イノベーションから、現在は新規事業創出のためのオープン・イノベーションに変遷してきている。

さらに、大企業とベンチャー企業との連携に

よる共創という文脈において、オープン・イノベーションを捉えた際には、大きく2つのパターンが存在する（図2）。

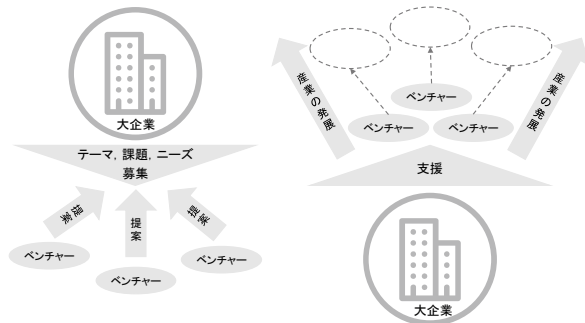


図2 オープン・イノベーション型（右）とオープン・ソーシング型（左）の違い<sup>6)</sup>

ひとつは、大企業側が新規事業としてテーマや課題（ニーズ）を設定し、社内だけでなく広くベンチャー企業からシーズ（アイデア、技術、ビジネスモデル等）を集めて事業化するモデルである。これは、大企業による意思決定を中心とした「オープン・ソーシング型」と呼ぶことができる。もうひとつは、社会課題の解決、産業全体の中長期的な成長を目的としたテーマを広範囲に設定し、大企業側がベンチャー企業の成長を促すモデルである。これは、大企業側がベンチャー企業の不足する経営資源を補うことによる、本当の意味での「オープン・イノベーション型」と呼ぶことができる。換言すれば、産業全体を活性化し発展させることにより、自社も利を得ることができる「ビジネス・エコシステム型」とも考えられる。知財部門においても、当該オープン・イノベーションが「オープン・ソーシング型」なのか、「オープン・イノベーション型」なのかを区別し、目的に合った知財戦略を検討していく必要がある。

### 3. ベンチャー企業と共創を行う際の流れ

ベンチャー企業と共創していくためには、ま

ず社内における「組織風土」「人材」「情報・ネットワーク」「仕組み」を整えておくべきである。

「組織風土」については、マネジメント（経営層）が率先して全社体制でオープン・イノベーション創出を目指すことをコミットし、各事業部がそれに同意している状態が望ましい。例えば、新規事業開発部などの事業開発担当のみが所管するのではなく、企業全体としてオープン・イノベーションに取り組んでいく組織風土が必要である。

「人材」については、社内で新規事業を起こすための「資質」「姿勢」「行動」を兼ね備えた人材が育成され、新規事業を担当する人員が適切にモチベートされている状態が望ましい。そもその考え方や企業文化の異なるベンチャー企業と共創するのであるから、ベンチャー企業の組織文化、言語・コミュニケーション、仕事の進め方、時間軸、使用するビジネス・ツールなどを認識し、理解しておく必要がある。

「情報・ネットワーク」については、最新技術、ビジネスモデルの動向に関する最新情報が収集され、実際にビジネスを推進するためのネットワークを構築されている状態であることが望ましい。

「仕組み」については、ビジネス・シーズに対する投資、協業の仕組みが整備され、継続的に社内外のアイデア、技術を集め、事業化できる仕組みが整っている状態が望ましい。事業推進検討に際して、アライアンス先の評価、共同事業の事業性評価、リスク評価体制が整っており、組織的な意思決定が担保されている状態を構築しておくべきである。例えば、社内ベンチャー制度を構築したり、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC：Corporate Venture Capital）を設立したり、投資に際して事業評価の体制を構築したりしておくことが考えられる。

知財部門としても、上記の4点を意識しつつ、技術および知財の観点から共創候補先の評価が



図3 ベンチャー企業との連携プロセス

できるような体制を構築しておくべきである。

事前に共創の目的に応じて、簡易的であっても評価観点、評価指標、評価方法を作成し、スピーディに対応できるように準備を整えておくべきである。

次に、全体のプロセスとしては以下の流れとなる（図3）。

#### Step 1 戦略構築

共創の目的の明確化と戦略構築を行う。特に連携すべき領域を明確化し、社内からの抵抗を受けないように、事前にオープン・イノベーションによる定量的な目標・指標、インセンティブを設定しておくことが望ましい。

知財部門としては、オープン・イノベーションは研究開発のためではなく、新規事業創出のためのものであるということを改めて意識すべきである。市場の潜在ニーズを捉えるために課題仮説の構築と前提条件の設定、課題の真因の洗い出しを行い、将来の事業環境や技術動向を踏まえた事業戦略を検討すると共に、ビジネスモデルを構築し競争優位性を築くため、または事業を保護するために必要な知財戦略を検討しておく必要がある。

#### Step 2 共創候補先探索～オープン・ディスカッション

目的と戦略を踏まえて、共創候補先を探索・選定する。NDA (Non-Disclosure Agreement) 締結前であることから、オープン・ディスカッションによって相互理解と信頼関係を構築する。詳細については、次章を参照されたい。

#### Step 3 NDA～交渉～契約締結

共創を実現するためには、両社の目的に適う

契約条件とする必要がある。いわば共創を実現するための両社のルールを形成し、明文化することである。一般的には、契約書作成・交渉には、条件規定書（タームシート）を活用して契約の要点を先に合意した上で、交渉を行いながら最終契約書を固めていく流れとなる。

連携スキームはM&A (Merger and Acquisition)、資本提携（出資）、JV (Joint Venture)、事業提携、共同研究開発、ライセンス、取引先、コンソーシアムなど様々である。資本提携にしても技術提携にしても、目的や戦略に応じて、両社にとってどのような連携スキームが望ましいかを検討し、交渉すべきである。また、ルール形成は、共創における両社の役割分担、提供する資源、共有する資源、事業化した場合のプロフィット・シェアなどがポイントとなる。

#### Step 4 共創の実行

共創事業を成功に導くために、当初の課題仮説を早期に検証しつつ、今後の事業シナジーを発揮させるために、迅速な意思決定と密で円滑な連携を継続していくための仕組みづくりをしていく。仮に共創事業が検証段階で成功の可能性が低くなったり、頓挫しそうになったりした場合には、早期に方針の修正や方向転換を図り、ダメージを最小化するとともに、失敗から得られた学びを抽出し、次の成功に向けたチャレンジに繋げるために、前向きな相互協議を進めることが望ましい。そのためには、双方で明確な撤退基準を持って、共創に臨むことも重要であろう。

## 4. ベンチャー企業の探索

ベンチャー企業との共創を実現するために

は、如何に早い段階で将来性のあるベンチャー企業を探索し、接点を持てるかどうかが重要となる。方法はいくつか考えられるが、いずれもフィジカルなコンタクトによってしかそれらを実現することはできない。

例えば、アメリカのシリコン・バレーに代表されるようなイノベーション・クラスターに、拠点を置いたり、駐在員を派遣したりして、現地での生の情報を収集することは、当たり前と思われるかもしれないが、重要な取り組みのひとつである。世界中でイノベーション・クラスターが形成されており、例えばイギリス・ロンドンのテック・シティや、ドイツ・ベルリンのシリコン・アレー、シンガポールのブロック71、またイスラエルのテルアビブやインドのバンガロールなども第2、第3のシリコン・バレーとなるべく多くのベンチャー企業が集積しイノベーションを起こしている。日々、新しいベンチャー企業が設立されている中で、現地での生の情報は最も早く確実な情報収集手段である。

Morning Pitch<sup>7)</sup>に代表されるような、ベンチャーピッチに参加し、直接プレゼンを聞いて質疑を行ったり、経営者と名刺交換をして意見交換したりすることが、共創のきっかけとなる。現在では、全国で様々なピッチイベントが毎日のように開催されている。多くの場合、ピッチイベントごとにテーマが設定されているので、自身の興味関心のある分野におけるピッチイベントを選んで積極的に参加すべきである。また、オープン・イノベーションに関するカンファレンス（イノベーション・リーダーズ・サミット<sup>8)</sup>等）への参加も有用であり、既にM&Aや資本業務提携、共同研究なども活発に行われるなど、大手、ベンチャー双方にとって飛躍的な成長機会となっている。

さらに、技術系ベンチャーファンドや技術系シードアクセラレーションプログラムとの連携も重要である。ベンチャーキャピタルやアクセ

ラレーターが保有するアーリーステージの技術ベンチャー企業の情報を共有してもらいながら、リスクのシェアと探索・育成を両立させることが可能となる。

また、デスクトップで簡易的に調査・探索したい場合であれば、CrunchBase<sup>9)</sup>やentrepedia<sup>10)</sup>等の企業データベースが活用できる。

知財部門としては、特許データベースを活用したグローバルでの共創候補先企業の探索において貢献することができる。企業データベースの場合、ベンチャー企業の情報が十分に反映されていなかったり、保有している技術の内容が分からなかったりすることが多い。しかしながら、研究開発型のベンチャー企業であれば、何らかの形で特許出願をしていることが多く、かつグローバルに網羅的な調査を実施することができる。

## 5. ベンチャー企業の評価

ベンチャー企業を評価する前提として、自社の想定する新規事業が「スタートアップ型」なのか「スモールビジネス型」なのかを見極めておくべきである（図4）。なぜならば、スター

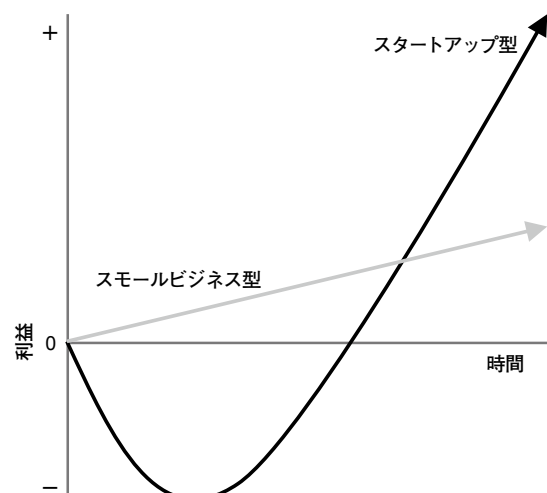


図4 スタートアップ型とスモールビジネス型の違い<sup>11)</sup>

トアップとスモールビジネスの違いを理解しておらず、混同して使用されているケースが多いからである。

「スタートアップ型」は、市場が存在することが確認されていない不確実な環境下で競争が行われ、タイミングが重要な、既存市場を再定義するような破壊的イノベーションをもたらすビジネスモデルであり、Jカーブのように急激な成長と巨額なリターンが期待される。前述の「オープン・イノベーション型」がこれに該当する。他方、「スモールビジネス型」は、既存の市場が存在することが証明されており、環境変化が少ない市場をベースとした持続的イノベーションをもたらすビジネスモデルであり、線形的な成長で一定のリターンを着実に得ることが期待される。前述の「オープン・ソーシング型」がこれに該当する。

ベンチャー企業が保有する資産は、誤解を恐れずにいえば、ヒト(経営者)、インサイト(洞察力、潜在ニーズ抽出、本質的な課題の把握、仮説構築)、新製品・サービス・ビジネスモデル、そして知的財産の4つしかない。この中で、特に知的財産は客観的な評価が可能であり、かつ、その他の項目にも関連する重要な項目である。

ここでの知財部門の貢献を考えた場合、共創候補先の企業が保有する知財を評価することが考えられる。ここで、知財の評価とは、知財デューデリジェンスと呼ばれる定性評価と、知財価値評価(バリュエーション)と呼ばれる定量評価の2つが存在するが、ベンチャー企業との連携時においては、定量評価は困難であることが多いため、知財デューデリジェンスによる定性評価が重要となる。知財デューデリジェンスの詳細については他の資料<sup>12)</sup>や書籍<sup>13)</sup>に譲るが、共創候補先となるベンチャー企業自身が、自身の特徴や競合優位性、事業環境等を理解できていなかったり、客観的な根拠のない説明をしたりすることもあるため、早い段階から評価を実

施しておくことが有用である。

## 6. 特許庁事業におけるベンチャー支援

ベンチャー企業と共創していく前提として、大企業側がベンチャー企業の企業文化だけでなくベンチャー企業の知的財産に関する実態と考え方についても理解しておく必要がある。実際に筆者らが携わった特許庁事業におけるベンチャー企業支援事業の概要を紹介しながら、得られた知見や留意点に関して解説する。

### 6.1 知財アクセラレーションプログラム (IPAS: Intellectual Property Acceleration program for Startups) 事業

IPASは、知財戦略構築の必要性を感じているが具体的な実行に移せていない、何から始めればよいかわからない、というベンチャー企業を対象に、知財やビジネスなどの複数分野の専門家を含む知財メンタリングチームが一定期間メンタリングを実施し、ベンチャー企業のビジネスに対応した適切な知財戦略による事業の加速を、ベンチャー企業と一緒に目指す特許庁によるプログラムである<sup>14)</sup>(図5)。

#### (1) 目的

革新的な技術やアイデアを基に創業するベンチャー企業においては、その技術・アイデア自体が重要な経営資源(財産)となるため、権利化・ノウハウ化やライセンスなどの方針、体制を整備する「知財戦略」の構築が重要である。しかしながら、創業期には、ビジネスの立ち上げに注力するあまり、知財戦略における権利取得やノウハウ管理にけるリソースが不足し、コアとなる技術やアイデアが十分に保護されていないことが課題となっている。そこで、IPASでは創業期のベンチャー企業を対象に、ベンチャー企業支援の経験者を含む複数の専門家からなるチームを創設し、ベンチャー企業のビジネ

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

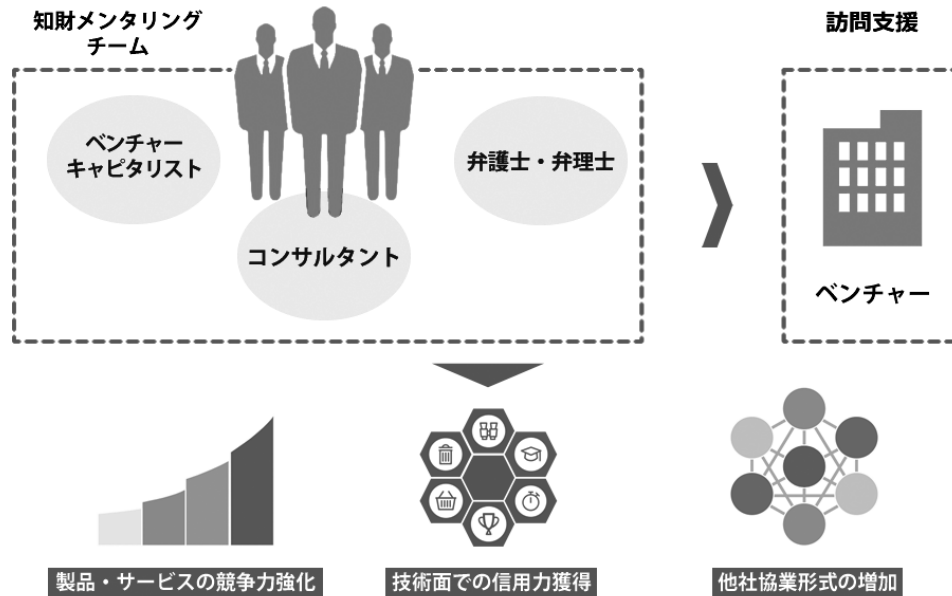


図5 IPAS事業の全体像

スに対応した適切なシーズ・出口戦略の診断、知財戦略の構築等を目的として支援を行った。

## (2) 支援内容

具体的には、ベンチャー企業支援の経験者を含む知財やビジネス等の複数の専門家からなるチーム（知財メンタリングチーム）を組成し、

- ①シーズ・出口戦略等の診断
- ②知財調査を含む知財戦略構築サポート
- ③即時に権利化すべきシーズの出願戦略の立案
- ④フォローアップ

の4段階で支援することで、ベンチャー企業のビジネスに対応した適切な知財戦略構築の支援を行った（図6）。

## (3) 事業成果

具体的な事業成果を、上記4つの項目ごとに以下に記載する。

### ①シーズ・出口戦略等の診断

支援先ベンチャー企業の中で、シーズ・出口戦略の骨格が決まらないままに、事業を進めている事例があった。これは、ベンチャー企業では、十分に人材が揃っていない、または、日々



図6 IPAS専門家チームの体制

の業務に忙殺されており、自社がどのようなシーズをどのように活用し、どのように事業を進めていくかを検討する機会及び余裕がないといった事情によるものと考えられる。そこで、顧客・ユーザーのニーズと提供価値は何であるか、自社の技術の強みは何であることを明確にすることをを行った。具体的には、知財メンタリングチームとの面談を行い、支援先ベンチャー企業と知財メンタリングチームとで共に検討

し、支援先ベンチャー企業の技術の特徴を洗い出し、その技術により解決される課題を有している者（顧客・ユーザー）と、その顧客・ユーザーの課題が解決されることによる効果（提供価値）を明らかにした。

#### ②知財調査を含む知財戦略構築サポート

支援先ベンチャー企業の中で、自社の技術は非常に卓越したものであり、他社技術または従来技術よりも優位であると考えている事例があった。しかしながら、他社技術または従来技術に対し、具体的にどこが優れているかについて、客観的な情報をもって明確に把握することはできてはいなかった。

この事例に対し、特許調査の結果に基づいて、知財メンタリングチームの知財専門家を中心に、他社の特許、従来技術を把握、自社の技術の優位点を整理することを行った。大手企業であれば、当然に他社の特許、従来技術を把握していることと思われるが、ベンチャー企業においては、把握できていないことが多々見受けられる。

また、自社が事業を実施していく中で現状有している特許をどのように活用していくのか、今後新たな特許をどのように取得していくのかを検討していない事例があった。

この事例に対し、支援先ベンチャー企業の事業と現状保有する特許の内容とが整合しているか否かの検証から行い、十分に整合していない場合には、事業保護の観点で現在と将来の特許の取得（権利の内容を含む）を知財メンタリングチームと支援先ベンチャー企業とで共に検討を行った。実際に出願又は出願準備に至った事例も多い。

#### ③即時に権利化すべきシーズの出願戦略の立案

支援先ベンチャー企業の中で、現状シーズは持っているが出願の方針・内容が決定していない事例や、ベンチャー企業自身が自社の技術では特許を取得するのが難しいのではないかと思

い込んでしまっている事例があった。

これら事例に対し、支援先ベンチャー企業にアイデアを聞き、知財メンタリングチームとベンチャー企業とでフリーディスカッションを行い、ベンチャー企業の技術の優位性、従来技術に対する新規性を明らかにした。この明らかとなった優位性や新規性を持つ技術が、競合企業との関係や取引先との関係を考慮した上で、すぐにも権利化した方が良いと知財メンタリングチームが判断した場合に、支援先ベンチャー企業に出願方法のノウハウ、例えば、特許事務所に相談する場合にどのような点を押さえておくべきか等をレクチャーし、実際に特許事務所を通じ出願を行った。

#### ④フォローアップ

上記①～③のベンチャー支援を行った後に、支援先ベンチャー企業に対し、今後の知財戦略を検討する上での留意点をまとめた資料を提供した事例があった。

この事例では、特許だけではなく、意匠権、商標権の権利の内容、重要性についての資料、今後の出願を検討するために開発のどの時点でどのような検討を行うべきかをまとめた資料等を提供した。

#### (4) ポイント

IPASを通じて、ベンチャー企業における知財戦略を構築する際に直面しがちな下記の9つの課題が明確となった。

- ①自社の製品／サービスの顧客への提供価値が不明瞭  
想定している製品／サービスの特性（バリューチェーンなど）と顧客のニーズ、自社の製品／サービスがどのような価値を顧客に提供するか把握できていない。
- ②ビジネスモデルと権利範囲が合っていない  
自社技術の権利化を図る場合、その技術を誰に対し・いつ・どこで・どのような目的で行



使用するかを整理し、他社から収入を得るためのものなのか、他社からの攻撃を防ぐものなのか、バリューチェーン上どの部分に影響があるのか、といった権利の活用方針を立てていない。

- ③秘匿又は権利化の見極めがうまくできない  
製品／サービスに使用する技術を権利化して公にすべきか、ノウハウとして秘匿すべきかわからない。
- ④特許権による独占期間を最大化する戦略が不十分  
医薬・バイオ系など、製品の研究・開発期間が長い分野において、特許ポートフォリオにより実質的な独占期間を最大化する戦略が十分に取られていない。
- ⑤中長期的な事業計画・知財対応を検討できない  
自社の中長期的な事業計画に基づき、事業の収益化の時期や、資金調達への影響などを考慮して、知財対応をどこから優先的に進めていくべきかが検討できていない。
- ⑥大学や共同研究の権利の帰属が問題になる  
大学や他社などとの共同研究の場合、権利者の設定や使用権の設定、その他の契約などにおいて争いになりえる。
- ⑦契約や利用規約の文言の検討が不十分  
受注、請負、共同研究、共同開発などの場面での契約や、サービス提供時の利用規約などの文言の検討ができていない。
- ⑧専門家は何を相談していいのかわからない  
自社の技術が権利化できるかどうか、権利化する場合に有効な権利とするにはどうすればよいかなど、専門家に何をどのように相談していいのかわからない。
- ⑨社内の知財の情報を共有できていない  
社内の重要な特許を把握していなかったり、それを共有したりする機会がない。  
特に大企業側の知財部門としては、上記を踏

まえて、ベンチャー企業を否定からはいるのでなく、大企業側としてどのような支援を提供できるかという観点で共創に臨むことが重要である。

また、ベンチャー企業を支援する上で、最も重要なポイントはベンチャー企業と、ビジネス専門家と、知財専門家とが共に検討することであると考える。ともすれば、ベンチャー企業は他社に目を向けず自社の技術や権利は非常に有用であると考え、ビジネス専門家は技術や権利に着目せずに将来のビジネスビジョンのみを考え、知財専門家はビジネス上での利点を考えず権利主体で考えるということがありうる。IPASでは、ベンチャー企業、ビジネス専門家、知財専門家が共に検討、換言すれば、まさにテーブルを1つにして検討したことにより、互いに気づきを与え、上記のような素晴らしい事業成果を挙げることができた。例えば、これを大企業とベンチャー企業に置き換えた場合にも同様にテーブルを1つにして共に考え、将来の事業と知的財産について方針を決定していくことが、将来における共創の成果につながるのではないかと考えられる。

## 6. 2 知財分析レポートを用いたマッチング事業

知財分析レポートを用いたマッチング事業は、中小・ベンチャー企業のイノベーションを促進するため、特許庁による特許情報を活用した「マッチングレポート（以下、「マッチングレポート」という。）」の開発・作成と企業間のマッチング支援の実証研究事業である<sup>15)</sup>。

### (1) 目的

中小・ベンチャー企業等の顧客企業の連携支援を業務とする地域金融機関、政府系支援機関、地方自治体、ベンチャーキャピタル、アクセラレーター等（以下、支援者）に対して、マッ

ングレポートを普及するとともに、彼らと共同して支援先企業に上述した課題に対応するコンサルティング支援を提供することを目的とした。具体的には、支援者等に対して、マッチングレポートの作成時の留意点、マッチングレポートの解釈、その他マッチングレポートから得られる知見の活用方法（分析結果に基づく提案方法など）を解説しつつ、支援者から紹介を受けた中小・ベンチャー企業に対してマッチングレポートを作成・提供し、交渉準備に係るコンサルティングを含む大企業とのマッチング支援を提供した。これにより、マッチングレポートを用いたマッチング支援を提供できる支援者のすそ野を拡げ、オープン・イノベーションにおけるマッチングの効率と精度を特許情報の活用により向上させることを目指した。加えて、マッチングレポートを用いたマッチング支援のノウハウを取りまとめることで、マッチングレポートに対する支援者の理解を促し、当該マッチング手法の普及を加速することも目的とした。

## (2) 支援内容

中小・ベンチャー企業が抱えている課題を解決するために、保有する特許技術情報をもとに、①レポートの作成、マッチング候補先の選定②マッチングディスカッションの2段階で支援することで、大企業とのマッチングによる中小・ベンチャー企業の量産体制の確立、販路開拓のための提携、これを実現する資金の調達等の支援を行った。

## (3) 事業成果

具体的な事業成果を上記2つの項目ごとに以下に記載する。

### ①レポートの作成、マッチング候補先の選定

支援先中小・ベンチャー企業にヒアリングを行い、マッチングレポートの活用目的を説明し、マッチング後のイメージ、例えば自社（中小・

ベンチャー企業）の保有する技術がどのように提携先の大企業で応用されるか等を想定した上でマッチングレポート作成の基礎となるキーワード（技術課題、解決手段、テクニカルターム）案を設定し、そのキーワード案をベースとして支援先中小・ベンチャー企業と相談してキーワードを決定し、マッチングレポートを作成した。

マッチングレポート作成にあたっては、特許情報の特徴が大きく関係してくる。特許情報には、課題や解決手段が明確に記載されている場合が多いため、マッチングの目的を明らかにしてキーワードを設定することで、支援先中小・ベンチャー企業と類似の技術、その応用が期待できる技術を有している大企業等をマッチング候補先として見出すことが可能である。

このようにしてマッチングレポートで見出された企業をもとに支援先中小・ベンチャー企業と相談をして、マッチングの目的に応じたマッチング候補先企業の選定を行った。

### ②マッチングディスカッション

マッチングディスカッションにあたっては、中小・ベンチャー企業の技術をマッチング候補先企業に説明し提案するための資料が必要であり、その資料作成の支援を行った。マッチング候補先の大企業側の立場に立てば、その企業にとって支援先中小・ベンチャー企業の技術が魅力的でなければ実際の提携には至らない。それゆえに、マッチング候補先企業の求める技術やビジネスプランを踏まえた上でマッチング候補先企業のニーズを捉えること、マッチング候補先企業の具体的な課題とそれに対するソリューションとのセットでの仮説を構築すること等に留意して資料の作成支援を行った。これらの支援により実際に複数件のビジネスマッチングが高い確度で成立した。

## (4) ポイント

支援先中小・ベンチャー企業の有する技術の

有利な特徴を捉えることが最も重要である。まず、どのような技術で、その技術がどのように有利に活用することができるかを洗い出すことによって、より提携の実現可能性の高いマッチング候補先をマッチングレポートを通じて選定することができる。

技術の有利な特徴の把握が不正確であれば、支援先中小・ベンチャー企業の技術はマッチング候補先にとって魅力的には見えず提携が成立しないか、また仮に提携が現実化したとしても、その後、技術の親和性があまりない等の事情によって提携解消となる可能性が高くなると考える。

中小・ベンチャー企業は、大企業とのビジネスマッチングにおける提案やプレゼンテーションになれていないことが多いため、結果としてその魅力を十分に伝えきれていないケースが見受けられた。大企業側としては、これらの現状を理解した上で、中小・ベンチャー企業側に対してそのビジネスモデルや技術内容を理解する努力と、咀嚼のための適切な質問による深掘をしていく必要がある。

## 7. ベンチャー企業との共創における留意点

ここでは、ベンチャー企業との共創における留意点として、特に事前準備段階とコンタクト・交渉段階での留意点について言及する。

### 7. 1 事前準備段階

事前準備段階の基本動作として、共創候補先のベンチャー企業についてホームページ等の公開情報を基に企業概要や経営者に関する基本情報を把握しておくべきである。また、併せて自社の戦略を明確にし、中長期的な未来志向で、相互に共有できる目的と成果イメージを意識しておくことで、初期的なディスカッションを促進することができる。さらに、仕事の進め方に関して、大企業とベンチャー企業では時間軸の

捉え方が大きく異なるため、それが原因で共創が進まないことも多い。共創を具体的に進めることを想定しながら、自社の検討時間や意思決定、決裁プロセス等に要する期間を把握し、予めベンチャー企業側と摺り合わせておくことが望ましい。

知財部門としては、自社の戦略・目的に照らして、共創候補先のベンチャー企業が保有する特許権等について調査しておくことが求められる。どのような特許を保有しているのか、その技術的に有利な特徴はどこであるのか、自社の技術での応用ができるのか、大企業・ベンチャー企業を問わず類似の特許を保有している競合企業はどこか、競合他社との相違点や競合優位性は何か、自社保有技術との親和性や補完性の検討、共同出願・共有特許権者が存在するかなど、知財情報を活用した分析は、この段階における重要なインプットとなる。特に、研究開発型ベンチャー企業が保有している知的財産の権利関係は複雑であることが多く、連携時の障害となってしまうことも多い。事前に権利関係を確認しておくことで、事前に対応策や交渉ポイントを検討しておくことができる。

### 7. 2 コンタクト・交渉段階

コンタクト・交渉段階では、大企業側の意識改革が必要である。ベンチャー企業側の情報を吸い上げようとする意識、技術論・知財論で否定・排除してしまうような意識は論外であり、ベンチャー企業およびイノベーションを受け入れる社内環境・企業文化を整えておくことが重要である。また、ベンチャー企業を受け入れるだけでなく、大企業側として自らがどのような経営資源を提供できるか？という意識が重要である。大企業は、資金面は当然ながら、人材、マーケティング、技術的知見、製造・量産化のノウハウ、営業チャンネル、事業ネットワーク、海外展開等、様々な経営資源を有している。他

方、ベンチャー企業は、当然ながら経営資源に乏しく、足りない面があることは所与として考えておくべきである。

交渉のテーブルにおいては、できる限り意思決定者が積極的に参加し、安易な持ち帰りの検討はせずに、迅速な合意形成と意思決定を意識して進めることが重要である。

知財部門としては、オープン・イノベーションと共同研究・共同開発が異なることを理解し、技術論・知財論に陥らずに、あくまでも共創による新規事業の創出を目的としていることを念頭に、共創候補先のポテンシャルを評価することが肝要である。また、ベンチャー企業との共創においては、両社が提供する知的財産(知的財産権のみならず、ノウハウ、ソフトウェア、データ等を含む)の取り扱いルール、今後新しく創出される知財の権利帰属、ロイヤルティ料率等、論点が多岐にわたることから、知財部門がその専門性を発揮し、交渉から契約まで貢献することができる。ただし、リスク面を重視しすぎて明らかに大企業側に有利な片務的な内容にするのではなく、あくまでも共創を実現するための中長期的な視点から、相互にメリットのある契約内容となるように意識することが望ましい。また、共創候補先の知財マネジメントに関してアドバイスを提供することも、今後連携して共創していく上では、自身のメリットにも繋がることになるため、共に積極的な意見交換を実施し、ベンチャー企業側の立場にも立ち意見の交換をすべきである。

## 8. おわりに

オープン・イノベーションによる大企業とベンチャー企業の共創は、今後も重要性を増していくものと考えられる。しかしながら、目的と手段を履き違えてはいけない。オープン・イノベーションはあくまでも手段であり、それ自体が目的ではない。オープン・イノベーションに

よって、何を実現するのが重要である。

また、共創は一方向のベクトルだけでは成し得ない。ベンチャー企業は、決して大企業の下請企業でもなく、アイデア・技術の供給元でもない。大企業側は良きビジネス・パートナーとして、ベンチャー企業に対する敬意を忘れずに対等な立場・目線で接し、双方のメリットを追求していくことで、相互理解が深まり信頼感が醸成され、はじめて共創が実現されるのである。

本稿を通じて、知財部門が触媒機能を果たし、大企業とベンチャー企業の連携による共創が促進され、真の意味でのオープン・イノベーションが実現されるきっかけとなれば幸いである。

## 注 記

- 1) Clayton M. Christensen, "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Harvard Business Review Press, 1997
- 2) Henry W. Chesbrough, "Open Innovation - the New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business Review Press, 2003
- 3) 産業構造審議会 産業技術環境分科会 研究開発・イノベーション小委員会資料, 経済産業省 産業技術環境局「オープンイノベーションに係る企業意思決定プロセスと課題認識について」(平成28年1月18日)
- 4) Henry W. Chesbrough, "Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape", Harvard Business Review Press, 2006
- 5) Henry W. Chesbrough, "Open Services Innovation: Rethinking your Business to Grow and Compete in a New Era", Jossey-Bass, 2011
- 6) 鈴木規文, 合田ジョージ, 村上 恭一著「イノベーションのジレンマの大誤解 [番外編]」2017年09月04日
- 7) デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社 および野村證券株式会社の2社が幹事として開催しているピッチイベント。毎週木曜日の朝7時から開催し、ベンチャー企業と大企業の事業提携を生み出すことを目的としている。毎週5

- 社のベンチャー企業が、大企業・ベンチャーキャピタル・メディア等のオーディエンス約100名に対しピッチを行っており、2018年12月時点で累計1,200社超のベンチャー企業が登壇している。  
<http://morningpitch.com/>
- 8) 大手企業のアセットとベンチャー企業のアイデアやテクノロジーをマッチングし、グローバルイノベーションを生み出すことを目的に発足した、アジア最大級のパワーマッチングイベントのひとつ。イノベーションリーダーズサミット実行委員会が主催し、経済産業省、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構、独立行政法人中小企業基盤整備機構などが後援している。  
<https://www.dreamgate.gr.jp/InnovationLeadersSummit/>
- 9) スタートアップから米国フォーチュン1,000の企業が含まれる企業データベース  
<https://www.crunchbase.com/>
- 10) 日本最大級のスタートアップデータベース  
<https://entrepedia.jp/login>
- 11) 田所雅之著『起業の科学 スタートアップサイエンス』日経BP社（2017年）
- 12) 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所「平成29年度 特許庁産業財産権制度問題調査研究報告書 知的財産デュー・デリジェンスの実態に関する調査研究報告書」（平成30年3月）
- 13) TMI総合法律事務所、デロイト トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社編『M&Aを成功に導く 知的財産デューデリジェンスの実務〈第3版〉』中央経済社（2016年）
- 14) 「創業期ベンチャー企業に対する知財戦略構築等支援事業（平成31年度）」  
<https://www.ipas.go.jp/>
- 15) 「中小企業等知財支援施策検討分析事業（中小企業等知財分析レポートを用いたマッチング実証研究事業）（平成29年度および平成30年度）」  
[https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/bunseki\\_innovation.html](https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/bunseki_innovation.html)  
（URL参照日は全て2019年3月29日）

（原稿受領日 2019年4月1日）

