

事業戦略における知財と広報の重要性

——株式会社ユーグレナの事例を考察する——

会誌広報委員会*

抄 録 「人と地球を健康にする」。壮大な目標に向かって着実に歩み続ける株式会社ユーグレナは、世界で初めてミドリムシの食用屋外大量培養に成功し、栄養価の高い食品等を開発して世界の食料問題を解決しようと挑む大学発のベンチャー企業である。知財と広報を重要視し、各活動に対して数々の表彰を受けていることでも知られる。

会誌広報委員会では、同社の様々な戦略を横断的に策定・実行する立場にある、同社取締役副社長の永田氏に話を伺った。

その結果、知財部門に対して事業戦略に貢献できる研究の提案を求めていること及び、広報戦略の転換に素材のネーミング変更が強く関係していること、等の知見を得た。さらに、自らが苦難を乗り越えたベンチャーだからこそ、後発のベンチャーに対して本当に求められる支援を行っていることが分かった。ベンチャー企業だからできることと捉えず、様々な気づきを得て実践に繋げて頂ければ幸甚である。

目 次

1. はじめに
2. 集積された失敗データが事業化成功の鍵
3. 事業戦略と知財戦略との関係
4. 素材の呼び方と広報・ブランディング戦略
5. 後に続くベンチャー企業を自ら支援する
6. 今後の取り組み
7. 考 察
8. おわりに

1. はじめに

株式会社ユーグレナ（以下、ユーグレナ社）¹⁾は、ミドリムシ（学名：ユーグレナ）の食用屋外大量培養に世界で初めて成功した大学発のベンチャー企業である。知財活動では、平成30年度「知財功労賞」経済産業大臣表彰（知財活用ベンチャー）²⁾を、広報活動では、第31回「企業広報賞」企業広報経営者賞³⁾を受賞するなど、創業当初から知財と広報を重要視している⁴⁾企

業でもある。

我々は、活躍するベンチャー企業が、知財と広報の重要性をどのように考えているのか、そして、ベンチャー企業でありつつも他のベンチャー企業を支援するファンドを立ち上げていることに興味を持ち、取締役副社長の永田暁彦氏に話を伺った。その内容をインタビュー形式で紹介し（第2章～第6章）、その考察を記す（第7章）。

2. 集積された失敗データが事業化成功の鍵

——ユーグレナ社創業の背景や、事業が軌道に乗るまでの苦勞、そして現在の事業内容などを伺いたいと思います。（以下、敬称略）

【永田】 当社は、一番わかりやすく言えば、

* 2019年度 Publication and Public Affairs Committee

ミドリムシをやっている会社です。東京大学発ベンチャーという肩書きで呼ばれることも多いです。栄養豊富なミドリムシの特長を活かした食品などを提供するヘルスケア事業や、ミドリムシのバイオ燃料としての可能性に注目したエネルギー・環境事業などを展開しています。ミドリムシから作るバイオ燃料は、トウモロコシのように農地を使わないので、食料価格の高騰に影響しづらいという利点があります。

創業のきっかけは、社長の出雲が1998年、大学1年生のときにバングラデシュに行った際に、現地の食料不足による栄養問題を解決したいという思いを抱いたことです。彼は大学で文系だったのですが、日本の農業や素材の技術で貧困地域の栄養問題を解決したいという志を持って農学部に移転し、そこで出会ったのが、今は当社の研究開発担当の執行役員である鈴木です。鈴木は提案で、ミドリムシで栄養問題を解決できるかもしれないということで研究をスタートし、2005年に創業に至りました。

ミドリムシは戦後40年以上ずっと研究されており、食品メーカーなど微生物を扱う企業であれば、一度は触れる機会があったかと思います。微細藻類の中では最もメジャーなものの1つです。しかし出雲と鈴木が研究を始めた当時、機能性や使い道に関しては様々な研究論文があったものの、誰もミドリムシの大量培養はできていないという状況でした。

ミドリムシの大量培養をなんとか成し遂げて事業化しようということで2人が研究をスタートし、紆余曲折を経て成功に至りました。日本には「ユーグレナ研究会」⁵⁾ というものがあり、約100名の会員がいますが、当時は誰もが、大量培養はできないと思っている生物でした。クリーンベンチ（無菌環境）であれば培養可能ですが、屋外環境では、食物連鎖の最下層にいる生物なのでミドリムシだけを単一種で大量培養することは不可能だと言われていたのです。

培養を成功させるために何をしたかというところ、これは僕たちらしいところなのですが、基本的にユーグレナ社は自前主義という考えを持っていないのです。最初から最後まで必ず自分たちで創らなくてはならないという理由は無いと思っています。「人と地球を健康にする」ことが目標なので、誰が創ったかよりも本当に創れることをとても大切にしています。当社はそういう考えがすごく強いです。

ミドリムシ大量培養が成功した理由もそれです。当時のユーグレナ研究会のトップだった大阪府立大学の中野長久先生に出雲と鈴木が相談したところ、中野先生は日本中のミドリムシ研究者の方々に失敗データを共有するよう呼びかけてくれました。普通、学会では成功事例しか発表されないものですが、失敗データがあれば研究者たちが同じ失敗をしなくてよくなります。例えば、50人もの研究者がお互いを知らずに同じ実験を同じやり方でやっているとしみます。もしそのやり方が予め失敗すると分かっていたら、また違うアプローチで研究者たちは実験できるのです。出雲と鈴木が共有された失敗データを調べたところ、ミドリムシ大量培養の成功まで、登山に例えるならばもう9合目まで来ている状況だと気付きました。共有された失敗データは、過去40年間に亘って蓄積されたものです。他の研究者たちが提供してくれた失敗データがあったからこそ、僕らの研究チームは最後の1合を登ることができたのです。

——集まったのは失敗事例ばかりなのに、なぜ「できる」という信念を持ち続けられたのでしょうか。成功に至るブレークスルーは、何だったのでしょうか。

【永田】 食用品質を満たさない原材料をどんどん培地に入れていくと、それはもう食品として使えなくなるので、培養条件の中で振られる

パラメータには限界があります。しかし、食品として使える培地の中で行えることの組み合わせの変数が10個あって、さらにその変数毎に5通りあるとすると、組み合わせの数は5の10乗にもなります。それで、数多くの先生方が様々なアプローチを行った失敗データがあると、無駄な組み合わせをどんどん消していけます。ゼロから研究を立ち上げた頃に比べて格段に効率があがった今でも、約2週間で1バッチの処理しかできません。当時ではもっと長い時間がかかったのも、それを全部実証実験しなければならなかったことを考えると、無駄な組み合わせを消せるということはものすごく大きなメリットでした。今で言うとビッグデータを自分たちで分析していたということになるのかもしれませんが。

——失敗事例をデータベースとして整理して、試していない組み合わせを分析し、成功する可能性のある組み合わせを導き出したことが、成功の鍵となったのですね。

【永田】はい。しかし僕らだけで辿り着けたわけではありません。最後の段階では、クロレラを大量培養していた研究者たちに、僕らが考えているミドリムシの培養レシピを持っていき、改善できそうな点を伺いました。クロレラとミドリムシは藻類という点で共通しています。クロレラは既に大量培養に成功していたので、成功者ならではの発想があると思ったのです。それを掛け算してミドリムシの大量培養方法を完成させたという感じです。

——ユーグレナ社が中心となって、様々な研究者や大学の先生方から提供された失敗データを整理・解析して、大量培養が成功するまでのスピードを加速させた、ということでしょうか。

【永田】そうですね。本当に最後の大きな詰めのところを行った感じです。当時、退官直前という先生方がたくさんおられるにもかかわらず、研究を引き継ぐ人が誰もいないような状況もありました。人気のある分野ではなかったのです。クロレラもそうですが、戦後の日本では栄養不足を解決するために、たんぱく源となる食品の研究が長く行われていました。食品としてミドリムシは非常に面白い素材であったので、何とか大量培養を成功させたいと考える方々がいたようなのですが、ミドリムシを大量培養し食品に応用する研究などは1990年代で断念されていたような状況です。

3. 事業戦略と知財戦略との関係

——ユーグレナ社の研究活動や知財戦略、知財活動についてお聞かせください。

【永田】僕たちは基本的に、コア技術であるミドリムシの大量培養方法はノウハウとして秘匿化し、生産したミドリムシを食品、化粧品や燃料などに利用する技術、加えて機械・設備などを特許化する知財戦略を今でも続けています。

ミドリムシは僕たちが認識している限りでも150種以上います。栄養素が豊富なミドリムシ



事業戦略を語る永田氏

や、食用以外の用途で使いやすいミドリムシもあれば、人間にとっては何の価値も提供しないミドリムシもあります。その様々な種類の中から食品と化粧品の原材料となるものを選択して事業を行っています。今期の売上規模でいえば約160億円です。

バイオ燃料の原料に使いやすいミドリムシの種類もあり、それにも今、力を入れて研究しています。今期の研究活動費として約60億円費やしています。後述するファンド「リアルテックファンド」設立の背景にも繋がる話ですが、大学に残っていたら絶対にできないことですね。

——60億円といえば、一般的な研究費よりオーダーが2桁違う感じですね。

【永田】そうですね。国に対して一生懸命に説明して、例えば数千万円を科研費から提供してもらおうというやり方もありますが、自分たちで会社を興して、きちんと自分たちで稼いで上場まで漕ぎつけ、この研究はビジネスになるということを示したい。そうでないと起業する意味が無いと思っています。僕たちとしては、大量培養は不可能と言われ、誰からも反対されていた技術をビジネスになるレベルまで持ってきて、やるべきだと思っている研究をやっている、ということですね。

——次に事業戦略の観点では、どのようなスタンスだったのでしょうか。

【永田】多分、僕たちがここまで来られた最大の理由は、研究開発だけを行う会社にしなかったことです。当社にとって研究開発というのは、あくまで1つの機能です。マーケティング、ファイナンス、PR活動にも責任を負う人をきちんと配置しています。研究開発者たちが品質の良いミドリムシを培養して、大企業が原材料

として買ってくれたら、それは大成功だという考え方もあると思いますが、それでは駄目だと考えていました。

例えば当社の飲料品を1本250円で販売し、年間で10億円の売上が立っているとします。しかしミドリムシという原材料だけで考えると、1本数円です。概算では売上の100分の1が利益になりますので、100億円の売上が1億円の利益を生み出すという世界になります。ゲームチェンジャーになりたかったら自立しなくては駄目だと思っていました。自立した上で大企業との協力関係をいかに構築するかというのは、経営戦略上、最も重要です。僕らはそれを考え抜いて成長してきたと思っています。

資金調達だけではなく、他企業に対して投資やM&A（合併・買収）も実施しました。一般的にベンチャー企業というのは、そのような総合力で成長していくものだと思っています。ただし創薬ベンチャーでは、おそらく事情は異なると思います。

——そのような総合力に、知財は含まれますか。

【永田】そうですね。総合力の中の1つだと思っています。しかし「これが強ければ成功する」という魔法はありません。当社社長の出雲は、知財と広報の重要性を社外で語っていますが、それは、今のベンチャー企業の弱さがそこにあるからではないかと思っています。当社でも知財は重要視しており、創業して間もなく社内弁理士を置いていました。

僕は今、経済産業省のベンチャー企業支援の検討会⁶⁾に委員として入っています。創業期のベンチャー企業はどうしたら知財を強化できるか、というテーマを議論しています。やはりアカデミアと民間企業とでは、獲得すべき知財は全く違います。

事業戦略、組織戦略、財務戦略、そして知財

戦略というのは正直、どれも切り離せない関係にあります。研究計画もそうです。だから僕たちからすると、どれかが欠けている戦略は意味を成さないと思っています。事業戦略があるからそこに向かって研究開発できるのであって、事業戦略がなかったら研究開発できないと思っています。当然、新しい発明が生まれても事業戦略の中身次第で、出願に書くべき請求項は変わってきます。

——企業が大きくなり過ぎると、組織間に距離ができてしまい、その当然のことが逆に難しくなる場合があります。だからといって、研究開発部門に寄ってしまうと、どうしてもその部門目線で請求項を書いてしまい、事業戦略が置いてきぼりになる場合があります。そのため、知財部門が研究開発部門に組み込まれる企業では、請求項が事業戦略と合わないケースはしばしば見られるように思います。

【永田】KPI（主要業績評価指標）設定の仕方にもよると思います。当社の知財課は、研究開発部門とは別の組織として、経営戦略部に中に置いています。課に設定されている目標では、様々な研究から生まれる発明の中から適切なものを知財化することと、事業戦略に対して貢献できる研究をどれだけ研究開発部門に提案できるかを重要視しています。事業のために知財として獲得を目指す研究と、研究をさらに進展させるための研究とは異なるものです。事業戦略を理解して研究を提案できるようにならないと知財部門の意味が無い、というのが当社の前提となる考え方です。おそらく、当社は組織の規模が小さく、僕は経営も技術も管轄しているので、そういう考え方になっているのかもしれませんが。

——大企業を含めて、今多くの企業がやろうと

しているのがそういうことだと思います。最近ではIPランドスケープと呼ばれていますが、知財情報を生かして、研究開発が進むべき領域を、事業戦略の観点でも知財戦略の観点でも見定めて示すべきだと思います。それを具体的にKPIとして設定しているかという点、実態としては、まだまだこれからだと思います。

【永田】競合企業の特許公報を読んでいると、他社がやりたいと考えていることは何となく見えてきます。ですので僕たちは、知財は企業における戦略の1つだと思っています。

——経営企画部門の配下にあるということは、知財部門であってもM&Aにも関わることでしょうか。DD（デューデリジェンス）において知財は、アライアンスできる企業というのを探するときの手掛かりになることが多少なりともあると思います。

【永田】DDにおける当社での知財部門の役割は、基本的にDD対象企業のクリアランス調査のみです。DD対象企業の研究内容については当社の研究開発部門が見ています。同様に、事業や財務のDDは、それぞれ対応する当社の部門が行います。

もちろん研究系企業のM&Aにおいては、知財部門も深く関わるかもしれません。しかし研究系企業のM&A実績は、過去1社程度です。

——事業を意識した特許出願というのは、発明者一人一人がそのようなマインドを既に持っているのでしょうか。それとも会社の中でそのような啓発活動をトップダウンで行っているのでしょうか。もしボトムアップであれば、それはどのように行われていますか。

【永田】当社研究部門のトップで、創業メン

バーの一人でもある執行役員の鈴木が主導しています。前述したように当社は研究のために研究をしていません。事業化したくて研究をしています。当社は研究に特化した予算を立てており、純粋な研究を行う必要があればその予算で行います。当社の研究開発部門は事業のための開発を重要視しているのです。事業で勝ちたくてやっているというマインドが当社にあるのは、ベンチャーとして余裕がないという側面もあるかもしれませんが、研究だけで終わってしまっただけでは事業を続けられないからだと思います。

——大企業では、研究開発部門からの出願相談は積極的ですが、事業部門は新規事業の立ち上げに精一杯で事業のために特許出願するという意識をなかなか持ってもらえない、という課題が語られることも多いです。

【永田】当社の規模が小さいから実現できているということかもしれません。当社の従業員が5千~1万人規模の会社になっても続けられていけばすごいと思います。創業メンバーが経営トップを続けているからでもあります。創業メンバーたちが経営から退いて、起業を経験していない人が社長になった時に同じように続けられるかどうか。その時のKPI設定が知財の数だけになった瞬間にやはり変わってくると思います。

4. 素材の呼び方と広報・ブランディング戦略

——振り返ってみて、もっと早くにこんな戦略を採っていたら良かったと思っていることはありますか。

【永田】僕たちが一気に成長期に入るのは2010年からです。この時期に、広報戦略の大きな切り替えを行いました。当時、素材を「ユー

グレナ」というネーミングで販売していました。しかし今では「ミドリムシ」と呼んでいます。過去、素材を活かした飲料品を販売する際に100人にアンケートを取って、どちらの呼び方がいいですかと尋ねたことがあります。すると9割が「ユーグレナ」と答えました。だから当初は「ユーグレナ」を採用したのです。ところが、西日本では「ミドリムシ」、東日本では「ユーグレナ」として販売するA/Bテストを実施したところ、なんと「ミドリムシ」のほうが売れたのです。

その理由は、Attention（消費者の認知度合い）とConversion（購買に至ること、CV）で説明できます。「ミドリムシ」では、確かにConversion Rate（購買率、CVR）は低下します。つまり、「ミドリムシ」では嫌悪感を持つ人がいるので、「ユーグレナ」よりも、消費者が手に取った後の購買率は下がります。しかし、「ミドリムシ」に対するAttentionは、「ユーグレナ」の100倍に達します。

——消費者の多くが聞いたことのある用語だからですね。

【永田】はい。例えば商品棚に市場シェアトップの商品が10個も並んでいて当社の商品が1個だけ置かれているときに、なぜ当社商品に手を伸ばしてもらえるのか。それは、商品棚の中でAttentionにより勝利できるからです。「ミドリムシ」と書いてあると、消費者は「ええっ!」と驚きます。一方CVRは低いのです。しかし仮にCVRが10%だったとしても、Attentionが100倍なら、売上は10倍になります。

だから当社では、2010年以降、自社素材を「ユーグレナ」ではなく「ミドリムシ」と、敢えて誰もが言いたくないネーミングを使い始めたのです。すると段違いにブレイクしました。とにかく商品に対するAttentionを増やしトラフィ

ックを集めることが価値に繋がると思います。この出来事を経て、ミドリムシを食品の素材として販売していることをメディアで取り扱ってもらえるかどうかを大切にしました。目先の売上よりもメディア露出を重要視する戦略です。誰も知らない食品会社にミドリムシを1千万円で販売するよりも、過去に原宿の女性たちに人気のあるパフェ屋さんでミドリムシを素材として提供したことがあります。このような露出のほうが驚きを与えられてニュースになると思っています。そしてAttentionが増えると、CVも増えて売上に繋がります。この辺りの施策をもっと早く打てばよかったです。

ネーミングに関しては、OEM供給先でも、「ミドリムシ」という呼び方が消費者に与える印象を心配して「ユーグレナ」を採用するところが多いです。しかし、「ミドリムシ」というネーミングが売上に貢献できると分かると、そちらに切り替えたという話も聞いています。

当社は、広報やプロモーションのノウハウを最初から持っていたわけではありません。当社はあらゆる活動でPDCAを高速に回すことを重要視しており、その中で気付くことができたと思っています。

——素材の呼び方も広い意味でのブランディングとして捉えると、「ユーグレナ」から「ミドリムシ」への切り替えやターゲティングチェンジは、一種の知財に関する高速PDCAの実践と言ってよいと思います。例えば女子高生たちにターゲティングすることにより、彼女たちから好意的なコメントがSNSに投稿されれば、一気に拡散して話題になりえますよね。

【永田】そうですね。それを広報と言うのか、マーケティングと言うのか、知財と言うのかは、どう捉えるか次第だと思います。ただ、「ミドリムシ」は生物の名前つまり一般的名称なので、

商標としての取扱いは難しさがありました。

5. 後続くベンチャー企業を自ら支援する

——ユーグレナ社は、投資される側としてのこれまでの経験を踏まえて、「リアルテックファンド」⁷⁾というファンドを運営しています。このファンドに対する思いを伺いたと思います。

【永田】当社社長の出雲に僕が出会ったのは2006年初旬です。彼は起業した直後で、僕は当時PEファンド（Private Equity Fund）⁸⁾に在籍しており、ユーグレナ社に対する出資の担当者でした。その2年後にユーグレナ社の社外役員になり、そのまた2年後にPEファンドを退職してユーグレナ社に移籍しました。その過程で、本当に誰からも応援されないユーグレナ社、そして社長の出雲を見てきました。

僕は当時、既に投資を担当していたのでユーグレナ社の価値を認識していましたが、そんな人は他に誰もいませんでした。出雲を「世界で初めて特殊な微生物を創り出した研究者」と言う、すごい人と皆さんに思ってもらえるのですが、「ミドリムシを大量培養して販売している人」と言った瞬間に皆さんの心の中でハードルが上がるのだと思います。これは上場してもなお経験しました。上場後の投資家回りでも相手にしてもらえない場面はありました。

出雲やユーグレナ社の研究者たちに対して投資されることが難しい時代でもありました。僕たちの時代は、ライブドア・ショックが終わり、その後リーマン・ショックが到来して、ファンドも出資を控えている頃で、もしファンドが出資するとしても出資先はIT系企業でした。

当時の学生はほとんど、商社、金融、コンサルタントやIT分野の企業への就職を志望していました。しかし、僕は何かを創り出すことに携わりたいと強く思っていました。だから僕は、

技術に投資するファンドに就職しました。

僕と出雲は年齢差3歳です。今、30代の社長や副社長で、サイエンスやテクノロジーを中心に置いた東証一部上場企業は当社だけと自負しています。当社の創業当時、IT系の企業に出資が集中していたので、人と地球を本当に変えようと思っている出雲のような志の高いアントレプレナーになぜお金が集まらないのかという悔しさを感じていました。しかし、ミドリムシの大量培養は誰も成功していないし、その技術のことが分かってもらえない状況では評価されることは難しいとも思っていました。ですので、僕は前職のファンドを退職するときに、ユーグレナ社が東証一部上場まで行ったら、ユーグレナ社のように苦勞しているベンチャーを支援するファンドを立ち上げたいと宣言したのです。

僕のやりたいことはユーグレナ社にあるので、僕はファンドに軸足を移したいという思いはありません。ファンドは手段でしかなくて、技術はあるのに資金集めで苦勞しているベンチャーを救いたいという思いで運営しています。究極には、リアルテックファンドは無くなるような状況になってほしいと思っています。つまり、日本中のベンチャーキャピタルがリアルテックファンドと同じような目的を持つファンドになれば、僕らが運営するリアルテックファンドは不要になるのです。

——今はそんなファンドが無いから自分がやる、というスタンスですね。

【永田】 そうです。それはユーグレナ社の経営のスタンスにも現れています。今、バイオジェット燃料の開発に取り組んでいますが、他社がもっと本気になってマーケットを創出してくれれば、当社は本当に必要なのかとすら思います。自分たちが、社会のデマンドをきちんと動かしていく最初のきっかけになっていくことを

すごく大切にしているのです。自分たちだけでマーケットを囲っていると、社会のデマンドの大きさが広がらないと思うからです。

そのような価値観の違いは経営者間でもあると思っています。もし1千億円も利益を出している会社が、翌年の利益の伸びがゼロだったら一般的にはステークホルダーから怒られますが、僕はあまり納得できないのです。例えば100億円という高額なお金を持っている人が更に200億円欲しいと思うから社会に歪みが生じると僕は思っています。僕たちユーグレナという会社は、違う軸で資本主義の中を変えていきたいと思っています。僕たちがやりたいのは、お金を貸して利子をつけて返してもらう金融ではなくて、新しい領域から生まれるベンチャーを救いたいということです。その思いを持つ当社の中にファンドという機能があるだけだと思っています。だからリアルテックファンドは全く儲かっていません。ファンドの運用フィーは、ベンチャー支援に全部注ぎ込んでいます。

——米国では、ベンチャーキャピタルなどが、経営や財務のプロなどを送り込んだり紹介したりしてベンチャーを育てていく環境が整っています。一方、日本ではそれが圧倒的に欠けると長い間言われ続けています。リアルテックファンドでは資金だけでなく、そのような人的な支援も行っているのでしょうか。

【永田】 はい。リアルテックファンドでは、人材（HR）、知財（Patent）、広報（PR）の3種類の「ブースター」（ベンチャーを後押しする機能）を設けています。

まず、「HRブースター」では、現在、投資先は40社ありますが、投資先に人材を供給する専任のメンバーがいます。

次に、「パテントブースター」です。投資するときに特許を読み込んで評価するのではな

く、週次で各出資先の状況が報告される中で、新しい発明や事業傾向が分かたら、事業戦略に知財戦略を必要に応じて組み込むというのがパテントブスターの役割です。ベンチャー企業がそれぞれで社内弁理士を置くというのはコストでしかないので、それを軽減しています。知財の支援をしてフィーを取っては駄目だと思っています。

最後は「PRブスター」です。これは最も人数を割いており重要視しています。支援しているベンチャー企業が何か新素材の研究開発に取り組んでいると言っただけでは、皆さんは怪訝な顔をされると思います。しかし「PRブスター」のメンバーが入ると状況は一変します。例えば、そのベンチャー企業のWebサイトを「ドラえもん」の絵に変更して、「ドラえもんに登場するひみつ道具『どこでもドア』の実現を目指すベンチャー企業です」というと、メディアからの注目度は格段に上がります。約半年で企業価値が数倍に上昇するケースもあります。それで実体価値が特に変わったわけではありませんが、PR効果で資金調達はよりスムーズになり、人材採用も容易になります。

——リアルテックファンドが、ベンチャー企業が持っていない人材・知財・広報の機能をプラットフォーム（共通基盤）として提供するということでしょうか。

【永田】リアルテックファンドのメンバーが全て個別に支援しているという感じです。プラットフォームではありません。プラットフォームを提供している例としては、他社の「ドローンファンド」⁹⁾があります。「ドローンファンド」はドローン領域しか投資しないと決めているため、ドローンに関する知財維持費を全部ファンドで出して全員に知財共有化しています。これは興味深い取り組みです。同じ領域にしか投資

しないと決めている場合のみに適応できるやり方だと思います。

——投資をする上で、知財の価値をどのような観点で評価されていますか。

【永田】実は、既に権利化された特許に重きを置いて評価していません。一番大切にしているのは、ローデータ（収集した生データ）を見ることです。その上で研究データも見せてもらいます。僕らはシードやアーリーの段階にあるベンチャー企業に投資します。既に取得した特許のリストしか見ないファンドもありますが、それは本当の意味でベンチャー企業の知財を評価していないと思います。大切なのは、これから特許化できそうな研究ソースを持っているか否かだと思っています。もちろん、その研究ソースを見た後で、例えばこのような請求項を書いて特許出願をしたほうが良いという助言もパテントブスターのメンバーが行っています。

6. 今後の取り組み

——ユーグレナ社の今後の取り組みを伺いたいと思います。日本初の国産バイオジェット燃料での実用飛行を目標として今年2019年、バイオジェット・ディーゼル燃料製造実証プラントの運用を本格化させるとしています。バイオジェット燃料という新しい領域に取り組むにあたって、知財は役に立っていますでしょうか。

【永田】知財とは何のためにあるかというポイントの一つとして「競合とは何か」を僕は常に考えています。例えば、僕たちが日本でバイオジェット燃料を製造するとして、一方、米国で僕たちの100倍の量のバイオジェット燃料を製造している企業があると、皆さんは、その米国企業をコンペティターだと思うでしょう。しかし僕は全くコンペティターだと思えません。

今、ジェット燃料市場は全世界で60兆円あります。その米国企業が1兆円の売上を立てていても、まだ59兆円もの売上を取れる可能性があるからです。

だから、市場が競合していることと技術が競合していることとは、分けて考える必要があると思っています。日本のジェット燃料市場は1兆円あって、ここを僕らが取ろうとしている間に他社が参入してくれば、その他社はコンペティターです。例えば、石油燃料が100円、僕らが製造したバイオジェット燃料が50円、他社が40円で販売したら、2社で奪い合いになりますが、数社による寡占状態になるまでは市場的な競合は石油燃料だと思っています。では、技術的な競合は何かといえば、実際のところ、あまり見えていません。もちろん、僕たちが乗り越えたり迂回しないと辿り着けない他社の知財があれば、コストが上がって燃料が高くなってしまったり、それがハードルとなって何もできないようになるというリスクがあるかもしれません。

技術的な競合が、バイオジェット燃料以外の領域で存在するとすれば、食品の領域です。従来、ミドリムシは大量培養ができなかっただけで、身近に存在している生物ですから、用途特許を先回りして取得して当社に権利を行使しようとする人たちがいます。当社が上場した直後に海外から警告状が届いたこともありました。

バイオジェット燃料という新しい領域で知財が役に立っている実感は今はまだありませんが、役立つ場面はいずれやってくると思っています。日本においても、まだそれほど市場競争性や技術競争性が発揮されていない領域だと思います。ただ、培養方法などのノウハウは僕たちが国外に進出するときに価値を発揮すると思っていますので、その意味で知財は役に立つと考えています。

7. 考 察

本稿の最後に、インタビューで紹介した事例のポイントを振り返りながら得られた考察を記したい。

第2章「集積された失敗データが事業化成功の鍵」では、ユーグレナ社は、他の研究者の失敗データを集積してミドリムシの大量培養には何が足りないかを分析した。しかし、単に失敗データだけを収集しても、分かるのは「このようなやり方では失敗した」ということだけで、成功に辿り着くまでには、どのような要素が不足しているのか本当に分かるものだろうか、という疑問を持つ読者も多いのではないだろうか。

それに対しては、「失敗学」で知られる畑村洋太郎らが提唱する「失敗知識データベース」¹⁰⁾にその示唆があると思う。失敗学では、まず前提として「失敗知識」を作る目的は失敗を生かすためであって、失敗した人を糾弾するためのものではないという考え方がある。そして、単なる失敗のログではない「失敗知識」の作り方として、欠落している失敗を構成する要素をそれまでの知識や経験をもとにして推測で補い、失敗を知ろうとしている人が求めるデータ構造を作り上げることができれば、真に利用される「失敗知識」となる、とされている。この「欠落している失敗の構成要素」をいかに補うかということが、失敗データを集積・分析する上で非常に大切なことと考えられる。ユーグレナ社は、単に失敗データを研究者から集めただけでなく、どうすれば成功に繋がるのかを、失敗データをもとに、データを提供した先人たちの知見を加えたり自社の研究者たちと必死で考えたアイデアを加えたりして、データベースを構築していったのではないかと思われる。

第3章「事業戦略と知財戦略との関係」では、ユーグレナ社は、事業戦略に貢献できる研究を、知財部門から研究開発部門に対してどれだけ提

案できるかをKPIとして設定している。

研究分野をさらに開拓・深化する研究と、事業に貢献する研究とを事業戦略に応じて適切に分類することができ、研究活動を継続しつつ事業活動に貢献するといった好循環が生じているものと考えられる。

第4章「素材の呼び方と広報・ブランディング戦略」では、ユーグレナ社は、素材の呼び方を「ユーグレナ」から「ミドリムシ」に変更したところ、売上が急増した。これはリブランディングの成功である。ユーグレナ社の事例に限らず、ネーミングを変更して売上が従来より増加した他社事例は数多くある¹¹⁾。いずれの事例も、ネーミングの変更によって、ローランド・ホールが提唱したAIDMAのモデル(図1)でいう、消費者の認知段階・感情段階を改善したことが成功に繋がったと説明できよう。

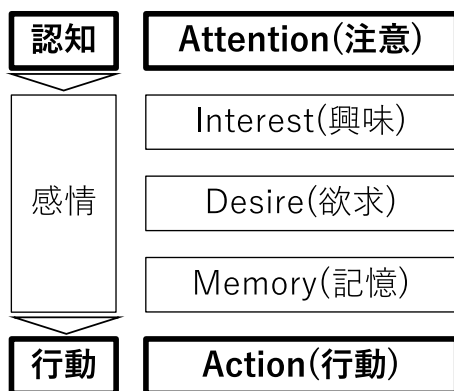


図1 AIDMAのモデル

ユーグレナ社の事例で特筆すべきは、AttentionとCVRという2つの要素のみで簡潔に説明されている点だ。AIDMAのモデルでいえば、注意段階と行動段階に相当する要素のみで消費者行動と売上との関係を説明している。さらに、AIDMAのモデルは消費者の購買行動に至るまでのプロセスを説明しているのに対し、AttentionとCVRの要素で説明する場合は、その面積で売上への貢献度合いも示すことができる(図2)。

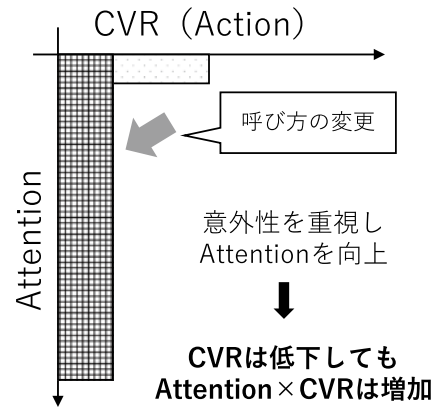


図2 呼び方の変更によるAttentionとCVRとの関係の変化

これは非常にシンプルで、且つ、使い勝手の良いモデルといえるのではないだろうか。なお、CVRはWebマーケティングで主に用いられる指標だが、実店舗における購買行動に適用されていることは興味深い。

ユーグレナ社の事例では、「ミドリムシ」という素材の呼び方は、「わかりやすさ」だけでなく「意外性」という要素も含むものである。ゆえにAttentionがより高くなったと考えることができる。ネーミングについては、様々な研究¹²⁾があり本稿での紹介は割愛するが、「意外性」を重要視した呼び方であればさらに多くの消費者に選択される機会が増え、その評判がまた別の消費者に共有され、売上増に繋がる効果が期待できる。この好循環に貢献するのが、消費者からの注目を集めるような広告・宣伝活動であると考えられることができる。

第5章「後続くベンチャー企業を自ら支援する」では、リアルテックファンドは、人材、知財、広報の3種類の支援機能を用意している。「多様で活力ある小規模スタートアップを促進するエコシステムの構築に関する研究会報告書」¹³⁾によると、「日本におけるスタートアップ支援に必要な要素」では、「事業に必要な専門知識・技術の習得」という要素は高い割合を占める。前述の知財、広報支援機能はこの要素

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

に対応すると考えられる。一方「質の高い人材の確保」という要素は、「事業に必要な専門知識・技術の習得」という要素に比べると割合は下がるものの、起業家が起業準備～起業時に継続して直面する課題の1つであり、前述の人材支援機能は、この要素に対応している。リアルテックファンドが各種の支援機能を有しているのは、ユーグレナ社という実際の起業経験に基づいていることが窺える。

リアルテックファンドでは、ベンチャーに投資する際にローデータの価値評価に重点を置いている。このような重要な情報を見せてもらうためには投資候補先との信頼関係を構築しておくことが前提であると思われるが、そのような関係構築にリアルテックファンドが提供する各支援機能が奏功しているものと推察される。

8. おわりに

ユーグレナ社の事例では、知財を含む種々の

戦略があるべき姿を意識しつつ実践され、それぞれの戦略に基づいて企業内の組織が好適なバランスで機能して事業の成功に結び付いていると感じた。

企業の知財活動において現状とあるべき姿とのギャップで悩みを抱える読者は多いと思うが、同社の事例を「ベンチャー企業だからできること」として捉えてしまうのは非常にもったいないと考える。本稿のインタビュー部分からは前述の考察以外にも、読者次第で様々な気付きを得られると思う。その気付きに基づいて、今後の知財活動において実際に“Action”を起こして頂ければ幸甚である。

本稿は2019年度会誌広報委員会の増永秀樹(KDDI)、二階堂宏央(サントリーホールディングス)、中山健太郎(凸版印刷)、伊藤圭(フジクラ)、中村雅之(千寿製薬)と前川聡(パナソニック)が担当した。



永田氏(中央)とインタビュー参加者

注 記

- 1) 株式会社ユーグレナ
<https://euglena.jp/>
 - 2) 平成30年度 知財功労賞
https://www.jpo.go.jp/news/koho/tizai_koro/h30_tizai_kourou.html
 - 3) 第31回（2015年度）企業広報賞
<https://www.kkc.or.jp/plaza/award/2015.html>
 - 4) 社会情報大学院大学, 学長×企業トップ会談「ベンチャー企業こそ『広報』と『知財』を重視すべき」ユーグレナ 代表取締役社長 出雲充氏
<https://www.mics.ac.jp/social-information/mng-pr/pr201712/>
 - 5) ユーグレナ研究会
http://web1.kcn.jp/euglena/Euglena_Research_Association/Home.html
 - 6) 経済産業省, 平成30年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）など
https://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/venture.html
 - 7) リアルテックファンド
<https://www.realtech.fund/>
 - 8) PEファンドとは（日本PE協会）
<http://www.japanpea.jp/faq/>
 - 9) ドローンファンド
<http://dronefund.vc/>
 - 10) 畑村洋太郎, 中尾政之, 飯野謙次, 「失敗知識データベース構築の試み」, 情報処理, Vol.44, No.7, pp.733-739 (2003)
 - 11) 特許庁, 商標の活用事例集「事例から学ぶ 商標活用ガイド」
https://www.jpo.go.jp/support/example/trademark_guide2019.html
 - 12) 日本知的財産協会 商標委員会第2小委員会, 「商標及びブランディング観点を踏まえたネーミングプロセスの研究」, 知財管理, Vol.67, No.12, pp.1887-1899 (2017)
 - 13) 内閣府経済社会総合研究所, 多様で活力ある小規模スタートアップを促進するエコシステムの構築に関する研究会報告書（平成29年3月）
<http://www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou076/hou076.html>
- (URL参照日は全て2019年6月1日)
- (原稿受領日 2019年6月28日)

