日経産業新聞フォーラム2008
広告企画
企画・制作=日本経済新聞社広告局

オープンイノベーションで変わる経営 —中小・ベンチャー企業の知財戦略から資金調達・上場、経営支援まで—

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
URL http://www.nikkei.co.jp/adnet

日経産業新聞フォーラム「オープンイノベーションで変わる経営—中小・ベンチャー企業の知財戦略から資金調達・上場、経営支援まで—」（主催・日本経済新聞社、後援・経済産業省、特許庁、ジャスダック証券取引所、協賛・IPトレーディング・ジャパン、TMI総合法律事務所、オリックス証券、オリックス・キャピタル）が、7月30日（水）開催された。当日は、社外の資源を積極的に活用し、効率的に研究開発を行うオープンイノベーションを紹介し、中小・ベンチャー企業が、自らの技術力をコアとして成長を実現するための方策が多角的に検証された。

社外資源を活用し研究開発効率化

基調講演 知的財産政策と企業の知財戦略の潮流

特許庁
総務部企画調査課長
嶋野　邦彦 氏

世界の特許出願は年ごとに増加しています。理由として、経済のグローバル化による国際的な出願の増加、イノベーションの進展による国内出願の増加などが挙げられます。

日本の特許出願動向ですが、特許庁への出願件数は近年四十万件程度の横ばいで推移しており、海外への出願件数は増加傾向です。特徴としては中国、韓国に対する出願が増えています。

現在、欧米の特許庁と協力し、グローバル特許戦略を支援する環境整備が進展しています。サーチ・審査結果の早期提供、日米欧を結ぶ情報インフラの整備、審査基準の整合化などです。国際的なワークシェアリングに向けた取り組みも行っています。具体的には、自国で特許になった出願の海外での審査の早期化・各国特許庁の審査官による協議と審査のクオリティーの向上に向けた協力などです。

グローバル特許戦略を支援 フレキシブルな制度構築へ

知的財産の侵害は世界的な問題となっており、模倣品対策は急務です。消費者に対する普及啓発、水際や警察による取り締まり強化、「政府模倣品・海賊版対策総合窓口」の設置などの形成です。

企業における戦略的知財管理の推進にも注力しています。各企業が自社に最適な知財戦略を構築する上で参考となる約六百の事例（うち約百は失敗例）を掲載した「知財戦略事例集」を策定し、昨年四月に公表しています。

中小企業の知財活用に対する支援も行っています。

特許制度をはじめとした知財制度はオープンイノベーションを促進する基盤です。特許庁ではグローバル・インフラとしての知財システムの構築に注力しています。新たなイノベーションを創造し、それをビジネス展開していくことを後押しするためには、制度自体をフレキシブルにしていく必要があると考えています。

そうした観点から、三つの課題である持続可能な世界特許の創造、特許システムの不確実性の低減、イノベーション促進のためのインフラ整備に取り組んでいきたいと考えています。

講演① オープンイノベーションを実現する知財戦略

IPトレーディング・ジャパン
代表取締役社長兼CEO
梅原　潤一 氏

中小・ベンチャー企業が抱える課題として、創業者の高齢化、熟練技術者への依存、資金調達困難などが挙げられます。大企業との関係で見ますと、従来は大企業からの注文に応える形で共存・共栄が前提とされていましたが、近年、大企業のグローバリゼーションの影響から製造委託が減少し、代わりに開発面で独自性を発揮できる中小・ベンチャー企業に対し、開発工程での連携が増加するなど製造から開発にシフトしています。

外部環境として大企業における事業再編から国際的なオープンイノベーションへの動き、内部的には経営資源の見直しによる再建の限界などから、中小・ベンチャー企業においても、オープンイノベーション導入による技術経営力強化の検討が必要です。技術状・技術革新の動向の的確な把握、将来の事業活動の在り方の展望、内外の知財と経営資源の効率的活用が求められます。

製造委託から開発へシフト 技術経営力強化の検討必要

中小・ベンチャー企業におけるオープンイノベーションと知財の流動化、オープンイノベーションのためには不可欠であり、知財活用のためにはインフラ整備が重要です。一つのキーワードとして「知財デューディリジェンス」が挙げられます。具体的には、M&A（合併・買収）や事業提携において、買い主が対象会社の知財を調査し、その問題点を発見するための手続きのことです。

事業提携・M&Aにおける知財の重要性が高まっている背景として、オープンイノベーションには他社の知財の取得・活用が伴うことが意識され始めたことと、業界再編型M&Aが活発になっていることが考えられます。特に、M&Aよりも緩やかな関係である技術提携が増えています。

具体的にはライセンス、共同研究・開発、合弁、産学連携などです。「知財デューディリジェンス」の目的は、対象会社の保有する知的財産に関する瑕疵（かし）・問題点の発見、想定している買収スキームに関する問題点の発見、買収実行のための条件・手続きの発見と契約書への反映、買収後に対応を要する課題の発見などです。

主な調査内容は、対象会社が保有または利用している知的財産の特定や知財が対象会社に有効に帰属しているかの調査、知財の利用・移転などに関する制限の有無の調査などです。具体的な検討項目としては、権利関係の確認（登録原簿、審査請求・無効審判などの手続きの係属など）、契約のレビュー（ライセンス条件、ロイヤルティー条項など）、チェンジ・オブ・コントロール条項（一方当事者の経営支配権の変動により、他方当事者が契約を解除などできることを定めた条項）、紛争・権利侵害（第三者の権利を侵害するリスクなど）、管理状況の確認、職務発明が挙げられます。

デューディリジェンス重要 提携スキーム選択の判断に

TMI総合法律事務所
パートナー弁護士
淵邊　善彦 氏

M&Aの交渉においては、買収スキームを検討し、合併、会社分割、事業譲渡、株式譲渡・株式交換などのスキームの中から、法務、会計・税務などの観点から最適なスキームを選択します。その際に、知財デューディリジェンスの結果が考慮されることも重要です。

デューディリジェンスの結果の正式契約への反映のプロセスにおいては、買収を実行するには買い手が想定している対象会社の経済的価値が維持されていることが前提となります。正式契約で上記の点を担保した上で、クロージングを行う必要があります。クロージング後に問題点が発見された場合の損害をカバーする条項も必要となります。

知財は不安定な資産ですから、デューディリジェンスと契約上の手当てが重要であり、知財の管理・活用のための法律知識も必要です。企業にとってそのような人材の育成と専門家の活用が重要な経営課題になると考えています。

講演② 知財・技術を重視した提携・M&Aにおける法的留意点

パネルディスカッション 企業価値最大化に導く知財戦略のあり方

パネリスト
IPトレーディング・ジャパン取締役
知財戦略支援部部長
兼人材開発・管理部部長
清松　久典 氏
淵邊　善彦 氏
棚倉　進 氏
久保田昌義 氏

モデレーター
ジャスダック証券取引所
代表執行役社長
筒井　高志 氏

筒井 氏

清松 氏

筒井　技術開発と知財戦略について伺います。

清松　非常に優れた技術を保有しているベンチャー企業が、大企業の製品開発を共同で行い、成功したケースがあります。大企業に対してベンチャー企業がコア技術をライセンスすることでロイヤルティーを取得する、いわゆるウイン・ウインの関係を築いています。

筒井　法的な視点からの提携の在り方についていかがですか。

淵邊　重要なことは、自社の知的財産が十分に保護される契約を取り交わすことです。そのためには知財に詳しいアドバイザーの活用や自社における専門家育成が重要です。

棚倉　公開基準が厳しくなり、ベンチャー企業に対する投資が厳しくなっている状況、他社の権利侵害の状況、事業継続に当たって重要な契約の締結状況、権利の確保の状況があります。

オープンイノベーションにおいて重要なことは、自社における知財に関する力の存在を検証することです。二つ目に知財戦略と関係する上場審査の観点は同業他社との差異化、事業継続体制、内部管理体制であるということです。第三に引受審査項目である他社の知財の侵害の有無、知財の保護、事業継続に必要な契約の締結が挙げられます。

知的財産保護される契約を 新しいスキームづくり必要

淵邊 氏

筒井　法令順守の状況およびコンプライアンス体制の整備状況、知的財産権の保護の状況、知財戦略と上場審査の関係を考察しますと、同業他社との差異化と、知財関連の上場審査のポイントが挙げられます。差異化は収益の源泉であり、継続的かつ安定した収益の確保につながります。事業計画に知財戦略を盛り込むことで差異化を明確に説明できます。

一方、知財関連の上場審査のポイントですが、事業計画に知財を重視して利用している場合、その有効性の確認を上場審査上行うことです。知財に関連する引受審査項目として、日本証券業協会では細目を決めています。事業継続体制においては、企業活動における法令順守の状況およびコンプライアンス体制の整備状況、知財戦略を盛り込むことで差異化を明確に説明できます。

講演③ 事例に見る知財戦略

オリックス・キャピタル
投資営業2部部長
棚倉　進 氏

技術開発型ベンチャーが、いわゆる死の谷を乗り越えて事業化に成功していくためには、事業経営における原理原則を守ることが最も重要だと考えています。事業の目的は顧客創造であり、顧客の創造に不可欠な機能は、イノベーションとマーケティングです。

イノベーションの効果として、ジェフリー・ムーアは著書の「ライフサイクルイノベーション」の中で四つ挙げています。具体的には差別化、中立化、生産性向上、浪費です。差別化は技術開発型ベンチャーにおいて最も大切な部分です。中立化は競合他社の技術に追いつくための開発で「必要にして十分」な目標設定が必要です。生産性向上ではアライアンスの活用が重要になります。

経営の原理原則に立ち返る

技術ベンチャー企業が事業化を進めていく際に重要なビジネスモデルがあります。ヘンリー・チェスブローは六つの役割を挙げています。マーケット・セグメント、バリュー・プロポジション、バリュー・チェーン、コスト／マージン、バリュー・ネットワーク、競争戦略です。

知財戦略の成功には経営における原理原則に立ち返ること、顧客目線に基づく商品開発、資金調達方法の多様化が重要だと考えられます。

講演④ 知財戦略に関する上場審査上の留意点

オリックス証券
引受本部課長
久保田　昌義 氏

差異化と事業継続体制重視

淵邊　知財を活用した成功事例を積み重ね、その経験やノウハウを生かす好循環を作ることと、そのためのインフラを整備することが大事です。

棚倉　取引先企業の企業価値向上がテーマですが、知財に関してはまだケアできていない部分もあります。顧客にとってソリューションになるような知財戦略立案のサポートに注力しています。

久保田　契約相手との信頼関係が基盤になりますが、最適な企業との連携に取り組み、人材育成も視野に入れた知財戦略が重要だと考えています。

筒井　知財戦略においては、技術が革新的であればあるほど、客観的に評価しにくい面があります。オープンイノベーションの基本であるコラボレーションを、現在の経済社会にふさわしいものにしていくことが重要だと考えています。

知的財産保護される契約を 新しいスキームづくり必要

棚倉 氏

清松　知財戦略は事業モデルによって異なりますので、将来ビジョンとロードマップを確定し、これに基づき知財戦略を構築することが肝要です。

棚倉　経営者のビジョンや理念が確立していないと、壁にぶつかった際に乗り超えていけない場合があります。社員が同じベクトルを向くことが重要です。

清松　当社が行っている技術デューディリジェンスは、技術的な評価と市場的な評価によっていますが、競合技術との比較の部分が重要になってきます。

ビジョンを確立し戦略構築 契約相手との信頼関係大切

清松 氏

淵邊　知財デューディリジェンスでは、価値評価、法的な保護まで含む総合的な調査が行われます。例えば、特許の内容やライセンス契約を精査する必要があります。

筒井　自社の技術についての差異化の検証が重要だと思いますが、棚倉さんいかがですか。

棚倉　経営者自ら、自社の技術のポジショニングや評価を行い、経営戦略に反映させることが重要です。

筒井　企業価値最大化に導く知財戦略の在り方について皆さんに伺います。

清松　自社の要素技術の特定と、これを生かす事業戦略を構築することが重要です。当社ではMTマトリックス手法を活用し、知財戦略を支援しています。

知財・技術を重視した提携・M&Aにおける法的留意点

久保田 氏

淵邊　知財戦略は事業モデルによって異なりますので、将来ビジョンとロードマップを確定し、これに基づき知財戦略を構築することが肝要です。

棚倉　経営者のビジョンや理念が確立していないと、壁にぶつかった際に乗り超えていけない場合があります。社員が同じベクトルを向くことが重要です。

清松　当社が行っている技術デューディリジェンスは、技術的な評価と市場的な評価によっていますが、競合技術との比較の部分が重要になってきます。

筒井　企業価値最大化に導く知財戦略の在り方について皆さんに伺います。

清松　自社の要素技術の特定と、これを生かす事業戦略を構築することが重要です。当社ではMTマトリックス手法を活用し、知財戦略を支援しています。

IP TRADING JAPAN
http://www.iptj.co.jp

TMI ASSOCIATES
http://www.tmi.gr.jp/

ORIX オリックス証券株式会社
http://www.orix-sec.co.jp

ORIX オリックス・キャピタル株式会社
http://www.orixcapital.co.jp