



# ハイテクベンチャー成功のポイントと 知財への取り組み

第3回 日本知財学会 知財ビジネス分科会研究会  
第16回 ビジネスIPR勉強会

2003年12月6日

ブレークスルー パートナーズ  
マネージングディレクター

赤羽 雄二

[akaba@b-t-partners.com](mailto:akaba@b-t-partners.com)

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 日本でもベンチャーが発展する環境が初めて整った

1998

根幹となる制度の導入  
が決定

- 証券取引法全面改正による登録基準の緩和：  
ベンチャー向け証券市場の開設決定
- 有限責任投資事業組合の制度化

1999-  
2001

運用をスムーズにする  
諸制度の導入・法改正  
の進展

- マザーズ、ナスダックジャパンの開始
- スtockオプションなど、ベンチャー諸制度の充実
- ベンチャーキャピタル側の意識の変化

2001  
後半

大企業への忠誠心に  
決定的な変化

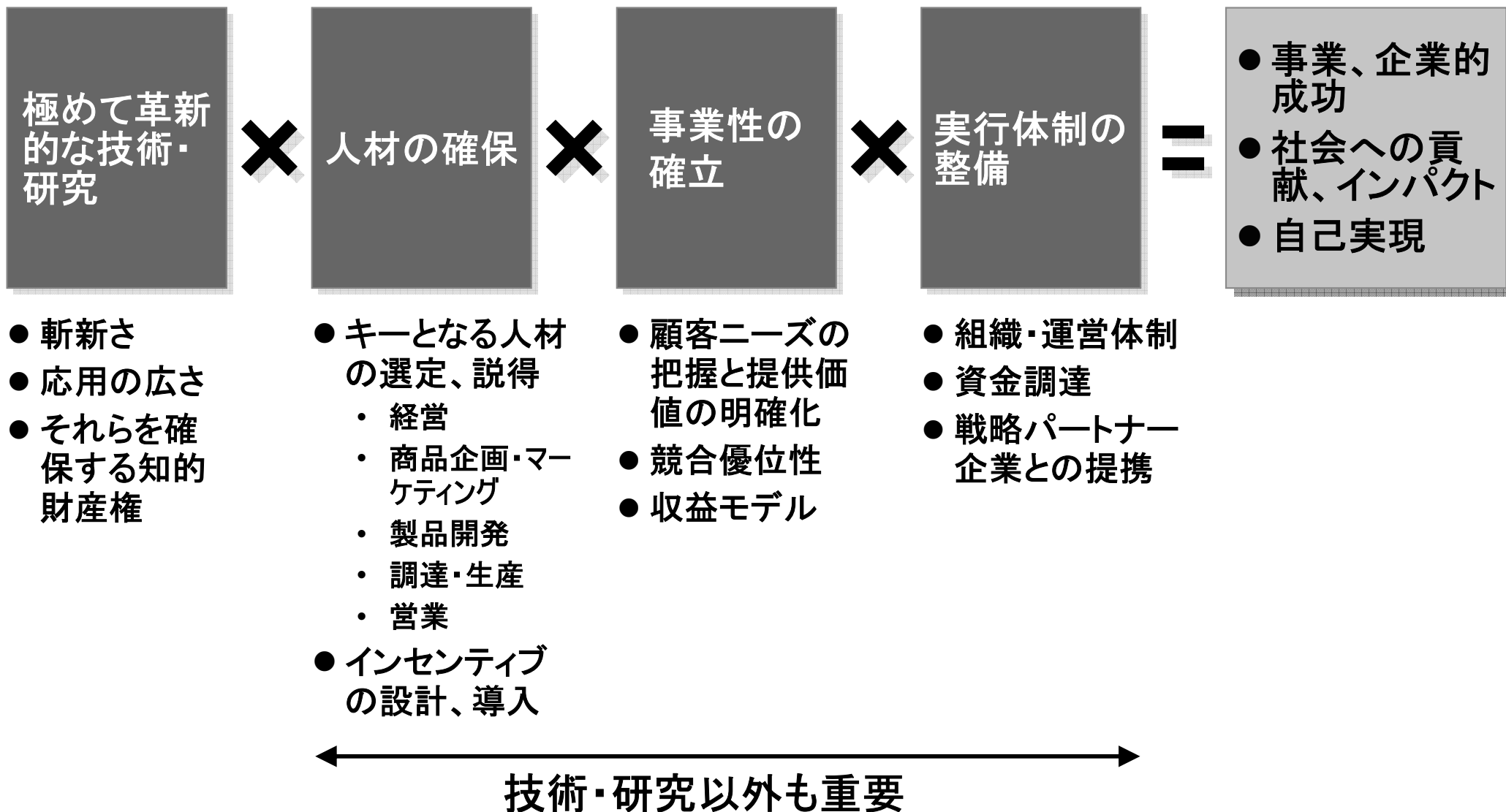
- 終身雇用を死守していた松下電器が初めて希  
望退職を募集
- 他社も雪崩を打って人員削減に着手
- 優秀な技術者が見切りをつけ始めた(初めて)

2003-  
2004

ベンチャー創業が大き  
く増加

- 「日本発の世界的ベンチャー」候補が続出
- 人材流動化が大企業の変革を後押しし、ベン  
チャー起業環境が更に好転

# ハイテクベンチャー成功の必要条件



- 斬新さ
- 応用の広さ
- それらを確保する知的財産権

- キーとなる人材の選定、説得
  - ・ 経営
  - ・ 商品企画・マーケティング
  - ・ 製品開発
  - ・ 調達・生産
  - ・ 営業
- インセンティブの設計、導入

- 顧客ニーズの把握と提供価値の明確化
- 競合優位性
- 収益モデル

- 組織・運営体制
- 資金調達
- 戦略パートナー企業との提携

よく言われる「目利き」「技術評価」は、第一の条件の一部の評価にすぎない

# ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準

## 一言で言えば

## 目指すべき水準

## 例、より具体的に

### 市場の魅力

切実なニーズを持つ顧客がたくさんいるのか

大きな事業ポテンシャルを持つ、大変魅力的な市場を対象としているか(規模、成長率、市場ダイナミクス、今後予想される大きな構造変化などの観点から)

- 市場規模が1,000億円程度あるいはそれ以上、かつ成長率は10-15%以上期待できるのか
- 市場の構造変化による大きな新市場が数年以内に期待できるか
- 過当競争や、体力のあるプレーヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか

### 競争優位性

人と全然違うのか、すごくユニークなのか

他社製品・サービスとはっきり差別化できる圧倒的な競争優位性を持つのか(技術力、知的財産、組織スキル、事業構造など)

- お客様(市場)が大変困っていることに対して一桁以上のインパクトがあるか(性能、消費電力、工数、コスト等)
- グローバルな観点から競争優位性を十分ベンチマークできており、説明できるか。数年は先を行っているか

### 収益性

ものすごく儲かるのか

高収益を実現・維持できる明確かつ具体的な収益モデルがあるのか、作りうるか

- 希望的観測、結果オーライではなく、今の段階で十分戦略を練り、説得力のある合理的な事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるベースがあるか

### 戦略提携・ネットワーク

他社、他人を巻き込みフルに活用しようとしているか

ベンチャーの規模では実現困難な、大規模な事業展開を可能にする戦略提携、またはその計画があるのか

- 大手企業が積極的に協業・提携を求めてくるような技術力・製品を持ちうるか
- 外部の知恵・資源をどんどん巻き込み取り入れられるオープンな姿勢と求心力を持っているか

### 経営チーム

このメンバーなら約束通り実行できそうか

社長、開発チームリーダー、商品企画担当の少なくとも一人は超一流か。急成長期に必要な強力な人材を外部からリクルートできる魅力とオープンさを持っているか

- 社長は、戦略的・合理的思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭に立って組織をリードするリーダーシップ(ビジョン、熱意、部下の信頼)を持っているか
- あるいは、開発チームリーダーは、技術上のボトルネックを解決し、外部のリソースなどもフルに活用した複雑・大規模なプロジェクトを完遂した経験を持つ人材か
- 急成長期に必要な強力な人材を惹きつけるところまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを譲ってもベンチャーを成功させたいというオープンさを持つか

# ところがベンチャーの実態は...

## 現象・問題点

- 営業力の軽視、営業への安易な態度
- 営業目標の未達を放置
- 「良い感触」を売れたと思いこむ
- 売り切るまでフォローしない
- 売上債権回収の軽視
- 「日銭稼ぎ」の軽視
  
- 売り上げがないのに、相当額の出費を継続
- 資金調達後、出費が急増。収入と勘違い
- 不要不急の出費(豪華な社長室、PCの新調、他)
  
- 自社製品への自信過剰
- 商品・販売戦略の見誤り
- 強気すぎる価格戦略
- 他人の忠告に耳を傾けない社長
- 競合、特に大企業の動きを軽視

## 失敗理由

営業、収益確保への  
執着心の弱さ

コスト管理の弱さ、甘  
さ

技術への過信

## 現象・問題点

- 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に30億円かけて、出店。環境変化で資金繰りができず、倒産
- 1号店の成功後、全国で一気に6店舗を出店。売り上げ未達、高コストでまもなく倒産
- インターネットバブル崩壊で明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても、執着
- 販売の見込みがたたない商品に固執
- 希望的観測と事実を常に混同、超楽観的
- 嫌なことに目を向けない、夢のみ追う
- ビジョンがない。先頭に立って引っ張れない
- 部下に厳しくできない
- 優柔不断、意志決定を避ける、後延ばしする
- 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨
- 社長の給料が極端に高い
- 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金

## 失敗理由

いちかばちかの無謀な挑戦

じり貧... 戦略判断のミス

社長が不適任... 明らかに能力不足

社長が不適任... 会社を私物化

# 情報技術系ベンチャーでの知財への取り組み(1/2)

- 情報技術系のベンチャーは一般に特許での差別化が困難な場合が多く、顧客ニーズの徹底的把握、開発スピード、営業力、事業モデルなどがベンチャーの競争力を大きく左右する
- いわゆるIT系、なかでもアプリケーション・サービスよりのベンチャーはそれが顕著
- 知財戦略を積極的に推進した情報技術系ベンチャーの例1:
  - 画像処理系半導体ベンチャー。設立6年
  - これまでに、4回にわたり20億円以上の資金調達
  - 競争力の根源は、新たな原理に基づくアルゴリズム、システムメーカーをしのぐ絵作りノウハウ、および回路設計力
  - 創業チームの感度が高く、これまでに80件以上日米で申請
  - 特許関連費用は、多い時で月額400万円程度
  - 特許担当者が社内に常時1名
  - 特許ポートフォリオ戦略および申請特許の審査状況について常にフォロー
  - 経営幹部の反省点:「ノウハウに関わる部分も特許申請したが、その部分はまだ少し控えるべきだったかも知れない」

# 情報技術系ベンチャーでの知財への取り組み(2/2)

- 知財戦略を積極的に推進した情報技術系ベンチャーの例2:
  - 光通信部品ベンチャー。設立1年
  - これまでに2回にわたり12億円の資金調達
  - 競争力の根源は、製品に関する画期的な構造特許、熟練した製品開発力、顧客との強力なネットワークに基づく顧客ニーズの把握と営業力
  - 事業の柱として投資をしたベンチャーキャピタル側からも特許取得について強力な要請
  - 事業の根幹にフォーカスして6件申請。ただし、請求範囲は徹底的に網を広げる
  - 特許関連費用は、1件あたり国際出願で300万円程度、国内出願で50万円。これまでに計1000万円弱を投入
  - 特許申請にかかる時間を最小にするため、優秀な弁理士に明細書作成の大半を依頼
- 説得力のある特許ポートフォリオは、ベンチャーキャピタルからの資金調達上、有利



# ベンチャーを大きく成功させるには

画期的な発明が最初にあったとしても、製品化、量産化への大変な苦勞の中でより多くの重要な知財が生み出される。ベンチャーとして大きく成功するかどうかの分かれ目は、いかにその知財を自社で獲得・蓄積し、高収益ビジネスを構築できるかに尽きる

- 米国の優れたベンチャーは、付加価値の最も高い部分での知財権の確保、それに基づく高収益ビジネスの構築に全力を投入する
  - 知財権を確保するまでは情報開示に極めて慎重。論文も含めて最小限度の情報しか出さない
  - 事業のコアに関しては、受託開発などによるノウハウ流出を極力避ける。投資家もそれを要求する
  - それにより、事業として最も付加価値の大きい部分を囲いこんで高収益ビジネスを構築し、ベンチャーの価値を高めることに全力をあげる
- 一方日本では、この逆をベンチャーが目指し、投資家であるベンチャーキャピタルも強く推奨するといったことが悲劇が多く見られる
  - 賛同者やお墨付きを得ようと、知財権を確保する前にアイデアをふれ回る
  - 大手企業との実績を作る、日銭稼ぎを重視するといった理由で大手企業向けの受託開発を請け、手の内を全部さらけ出す
  - 一度ノウハウを提供してしまうと、応用開発は大手企業の方がはるかにうまく早くできてしまい、本来の発明者であるベンチャーの事業としては限定的

# 情報開示を抑えつつ、顧客の切実なニーズを探る

ベンチャーの立ち上げ段階では、情報開示を抑えながらも顧客の「切実なニーズ」をできるだけ具体的に把握して、ホットな事業機会を探索することが可能であるし、また、成功のポイント

- 業界事情、顧客の悩み、技術的な課題などをある程度押さえて、それなりに魅力的な提案をすることがベンチャーとしての出発点
  - 彼らの切実なニーズに対して他にない解決策を提供する
  - それができなければ、そもそもベンチャーとしての価値がない
- それほど手の内は明かさなくても、こちらの斬新さ、「ご利益」をわかりやすく説明し、ポイントを突いた質問をすれば、顧客候補企業の技術者、企画キーパーソンは何に困っているか、どうしたらもっと嬉しいか、結構話してくれるもの
  - 知財戦略をしっかり立て、何は開示し、何は開示しないかの線引きをする
  - 効果的に行うには、自社のユニークな特長、圧倒的な優位性のポイントを数ページにまとめ、提示する(方法論、ノウハウはぼかす)
  - こちらが宿題をきちんとやっていれば、「こんなことでとっても困っていませんか」、「こんなご利益をもたらす技術、製品があったら飛び上がるほど嬉しくないですか」といった質問でも、十分話してくれる
- いったん会話が成立すると、「こういうことはできないの？ できるといいなあ」といった形で本音や願望を教えてくれる。それに対して遅くとも3週間程度で答えを持っていけば、頼りにされ始め、関係がどんどん深くなる

# バイオベンチャーでの知財の位置づけ、取り組み(1/2)

- バイオベンチャー、特に創薬系のベンチャーは、大手製薬会社にライセンスを提供したり、共同研究の形で研究成果を提供することが大半
  - アンジェスエムジー：第一製薬
  - オンコセラピー・サイエンス：万有製薬、塩野義製薬
  - ナノキャリア：グラクソ・スミスクライン、日本化薬
  - ロコモジェン：エーザイ
- すなわちバイオベンチャーは、製薬のビジネスプロセスの一部を担う。言い換えれば、製品として完成し、価値を具体化して顧客に販売できるケースは少ない
- 製薬会社にとって見れば、バイオベンチャーからライセンス提供を受けたり、共同研究を依頼するにあたって、知財権の保証が大前提

# バイオベンチャーでの知財の位置づけ、取り組み(2/2)

- したがって、バイオベンチャー設立の前提条件は、極めてユニークな研究成果が特許で確実に押さえられること
  - 理想的には、特許出願前の段階で将来を見据えた特許戦略を立案し、ベンチャー設立。資金調達をして、世界中の最先端研究を常時モニターし、論文の出し方も含めた特許の全体戦略を常に見直しながら確実に網をかけていく
  - すでに比較的しっかりした特許(出願中を含め)が数件ありそれをベースにした特許戦略・事業計画が立案できそうであれば、ベンチャーを設立。資金調達をして、特許ポートフォリオを構築していく。その場合、当該ベンチャーへの特許権の集約・確保が鍵
    - 大半が大学発ベンチャーになるため、担当するTLOの質と彼らをいかに巻き込めるかがポイント(日本では容易ではない)
    - TLOが保有している特許で使えるものがあれば、専用実施権を獲得。可能であれば譲渡を追求。NEDO、JSTなどとも同様。知財権をベンチャーとしてできる限り直接的かつ単独に保有する
  - バイオベンチャーにとって特許はいわば名刺代わり。ベンチャーキャピタルや製薬メーカーにアピールするために必須(ライセンスを請けた製薬会社は、分野が有望になった段階で、大きな資金を投入して堅固な特許戦略を実行する)
- 最初の調査に数百万円必要で、そこで見通しが立ちそうな場合は継続検討。ベンチャー設立後は特許を続々出願するため、年2000万円程度は必要

# ブレイクスルーパートナーズのご紹介

- ブレイクスルーパートナーズは、圧倒的な競争力を持つ「日本発の世界的ベンチャー」を生み出し育てることを使命とした、ベンチャー支援・投資会社です。大企業・中堅企業の新事業立ち上げ、スピンアウトベンチャー、大学発ベンチャーへのご支援も、日本での有望なベンチャー創出の鍵と考え、積極的に取り組んでいます。
- 対象は、情報、通信、家電などの分野で、システム、ソフト、キーコンポーネント、半導体、サービスなどの製品です。新しいハードやソフトのアーキテクチャー、ナノテクノロジー、新材料など、大きなインパクトをもたらす新技術の活用を重視しています。
- 独創的な技術力に裏付けられたユニークな製品やサービスのアイデアを基に、市場を創造する画期的な新製品を持った世界的なベンチャーを育てたいという、極めて高い志と熱意をお持ちの創業者をご支援します。
- シリコンバレーと日本の双方のベンチャー事情、経営環境、文化・社会的背景を熟知し、豊富な国際経験と徹底したプロフェッショナリズムに裏打ちされたご支援です。

## ベンチャー関連の参考資料

- 「ベンチャーを成功に導く問題解決能力」
- 「ベンチャー失敗事例と成功への方策」
- 「新事業創出・成功するスピンアウトベンチャー創出への取り組み」
- 「大学周辺に有望なベンチャーが続々生み出されるためには？」

他、多数の資料を [www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com) に掲載しています。