



この記事URL：

<https://xtech.nikkei.com/dm/article/COLUMN/20120516/218255/>

このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。

著作権は日経BP、またはその情報提供者に帰属します。

掲載している情報は、記事執筆時点のものです。

イノベーターひとづくり考

連載をフォロー

知的財産ファンドを運営し、企業価値を高める事業化を担当しています。

DBJキャピタルの山口泰久取締役・投資部長

丸山 正明 技術ジャーナリスト

2012.05.17

日本で「知的財産」という言葉をよく聞くようになって、ある程度の時間が経った。例えば、自民党政権の小泉純一郎内閣は平成 15 年（2003 年）3 月に内閣府に知的財産戦略本部を設立し、企業や大学、公的研究機関などの既存組織に対して、従前の“モノ”中心の事業戦略から、“知識や知恵”などの知的財産を重視する知的財産戦略に軸足を移すように促した。

この結果、先進企業の一部は知的財産戦略部などの専門部署を設け、毎年「知的財産報告書」を発行し、当該企業の知的財産戦略方針などを発表するようになった。また、各大学は知的財産本部（実際の名称は各大学ごとに異なる）を設け、知的財産ポリシーを策定する大学が増えた。その一方で、米国の



DBJキャピタルの山口泰久取締役・投資部長

企業では当たり前になっている知的財産担当の取締役が、日本企業では現在でもほとんどいないということも事実だ。日本では知的財産を重視する姿勢が以前よりは強まったものの、企業はまだ知的財産戦略に本腰を入れていないとの見方を裏付けている。

2011年4月から米国のアップル社と韓国のサムスン電子が知的財産権侵害に関する訴訟合戦を、世界各国で繰り広げている。スマートフォン（高性能携帯電話機）やタブレット端末などのハイテク製品で、世界各地での市場の覇権争いを繰り広げている両者は互いに譲れないからである。また、2011年8月に米国グーグル社が通信機器大手の米モトローラ・モビリティ社を買収した理由は、スマートフォン関連の特許の争奪戦が激しさを増していることにある。有力特許を持つ老舗メーカーを買収し、知的財産分野での競争力を強化することを狙ったと推定されている。米国では、保有する特許網の強化が有力な事業戦略になっており、知的財産戦略がますます重要視されている。

以上のように知的財産あるいは知的財産戦略が重要さを増す時代を迎え、日本で知的財産の事業化を牽引し、その意味を“布教”し続けている人物が、日本政策投資銀行系のDBJキャピタル（東京都千代田区）の山口泰久取締役・投資部長だ。

例えば、2012年1月23日に特許庁傘下の工業所有権情報・研修館が開催した「国際知的財産活用フォーラム2012」のパネルディスカッション「中堅・中小・ベンチャー企業における多様な取組と諸課題」で講演をしたり、2月8日に文部科学省が開催した「大学発新産業創出拠点プロジェクト」公募説明会でパネリストを務めたりなどと、機会ある度に、知的財産の事業化の重要性を説いて回っている。

知的財産の事業化の中身は、研究開発担当者や研究開発企画者、設計開発の技術者などにとっては、ふだん馴染みのない言葉なども登場し、理解が難しい部分もある。日ごろの知的財産の事業化の講演内容を、山口取締役にかみ砕いて解説してもらった。

2006年8月、現在のDBJキャピタルの前身組織である知財開発投資（東京都千代田区）は、知財開発ファンド「知財開発投資事業有限責任組合」を設立し、独自技術を持つ“テクノロジー企業”の企業価値を高める投資を始めた。山口取締役は「このファンドは、日本での総合的な知財開発ファンドの先駆け」と説明する。

ここでいう“テクノロジー企業”とは、大学や公的研究機関、あるいは企業の研究所などが研究開発の過程で作り出した特許やノウハウ、ソフトウェアなどの知的財産を基に、その

事業化を図る目的で設立されたベンチャー企業などを意味する。日本では通称、“大学発ベンチャー”などと呼ばれるものだ。また、一部の新規事業起こしに熱心な研究開発型中小企業も含まれている。

これ以前に山口取締役は、日本政策投資銀行（当時は、日本開発銀行）の担当者として「各地域に産業クラスターをつくるために、地方にベンチャーキャピタル（VC）を立ち上げる支援をしていた」という。こうした支援の経緯から「自分たちでも、ベンチャーキャピタルとしての支援投資を直接してみたいという気持ちが芽生え、日本政策投資銀行のネットワークなどを有効に活用する投資ファンドをつくりました」という。日本政策投資銀行のネットワークを十分に駆使し、知財開発ファンドの投資先である、各“テクノロジー企業”が持つ技術の評価を的確に行い、「支援策を直接手がける“ハンズオン”支援を行いました」と説明する。

山口取締役たちが、2005年当時に日本で知的財産ファンドを立ち上げようとした動機は、当時の特許庁などの分析によると、日本の企業や大学などが保有する特許の利用率が50%弱と、半分強が未利用になっている実態が続いていたからだ。しかも、企業規模が大きくなるほど保有する特許の利用率が低くなるという傾向を示した。さらに、大学・公的研究機関など（TLO＝技術移転機関を含む）では、未利用率が80%にも達するという実態が浮かび上がったからだ。

日本の大学や公的研究機関、企業などが優れた研究開発成果を上げ、それを基に特許を取得しても、あまり使わないという実態が浮かび上がってきた。これは日本の企業や大学の研究開発投資を有効に活用する仕組みが、日本ではできていないからだと言った山口取締役たちは考えた。「日本の企業や大学は知的財産を事業化する機会を損失している」と考え、「本格的な知的財産ファンドの必要性を感じた」という。この状況は現在でもほとんど改善されていない。

“知財インジェクションモデル”を追求する 知財ファンドを創設

2010年に知財開発投資が、現在のDBJキャピタルに組織変更になったことを契機に、同

年8月に成長期のベンチャー企業を投資対象にした知的財産ファンドの「DBJキャピタル1号投資事業組合」を立ち上げた。

2006年8月に設立した「知財開発投資事業有限責任組合は、“知財インキュベーションモデル”というやり方の知財開発ファンドだった」と分析する。これに対して、2010年8月につくった「DBJキャピタル1号投資事業組合」は、「“知財インジェクションモデル”を基に投資をする知財開発ファンドだった」という。

「DBJキャピタル1号投資事業組合」は国内の企業が対象の知的財産ファンドだったために、続いて2010年10月に国内・国外の企業を対象とした「DBJキャピタル2号投資事業有限責任組合」を設けた。

中小企業やベンチャー企業が立案した独創的な新規事業に必要な要素技術をすべて自前でそろえることが現実的にはほとんどあり得ない。このため、新規事業に必要な要素技術となる“技術”を、大学や公的研究機関、企業などが持つ未利用特許などの中から見つけ出し、知的財産のライセンスを受ける形で入手することが有効な手段になる。この新規事業に必要な技術の見極めを、知的財産ファンドの投資担当者として、山口取締役たちは実施している。

未利用特許などをライセンスする大学などの組織にとっても、未利用の知的財産を“キャッシュ”化でき、研究開発投資をある程度回収できるという利点が生じる。一方、ライセンスを受けた中小企業やベンチャー企業は、新規事業起こしに必要な要素技術を入手するための研究開発期間を短縮でき、事業化を早期に立ち上げることができる利点が生じる。

カーブアウト方式によって、 大企業が持つ未利用特許などを活用

最近は大企業が持つ特許などの知的財産を、そのままでは事業化できない場合に、“カーブアウト”と呼ばれる事業化手法が注目されている（図1）。大手の当該企業が、事業化を目指す製品の市場規模が小さいと判断すると、自社内では新規事業起こしを手がけず、中小企業やベンチャー企業などに当該の知的財産を提供し、新規事業起こしを任せるやり方であ

る（場合によっては、新企業を設立する）。

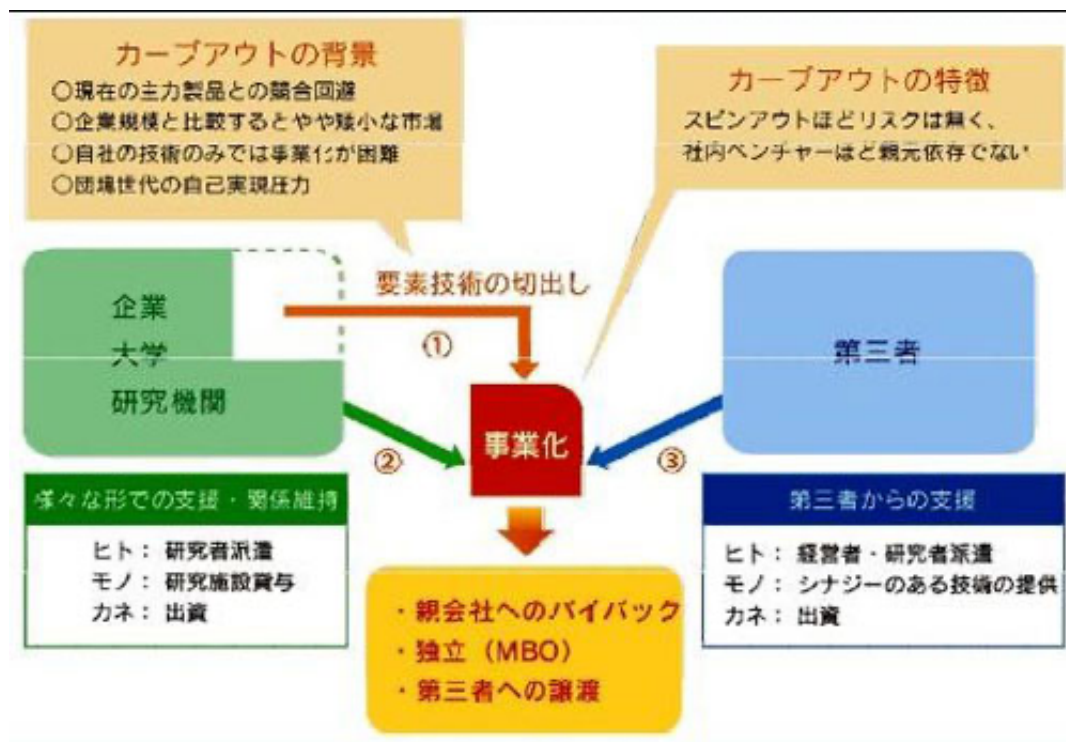


図1〇DBJキャピタルが描くカーブアウト方式の模式図

(図はDBJキャピタル提供)

このカーブアウト方式では、当該大手企業は当該知的財産を提供するだけではなく、場合によっては研究開発を担当した研究者や技術者などの人材も提供する。この場合、知的財産ファンドを運営するDBJキャピタルは、カーブアウトさせる新規事業として目指すターゲット市場を分析し、新規事業のビジネスモデルを十分に吟味した上で、自社内で投資判断をし、新規事業に必要な資金を投資する。その後も、新規事業のマーケティングや資金調達などを支援する。

実際に、大手製薬企業が保有する未利用特許などの技術群をDBJキャピタルが評価し、その中の「創薬合成技術」を切り出す“カーブアウト”を行い、大手製薬企業も出資してベンチャー企業を創設したケースがある。その企業に、「取締役を派遣したり、研究開発資金を投資するなどの支援を実施した」という。そのベンチャー企業の創薬合成技術の進展に必要な創薬ライブラリー（創薬候補となる新薬スクリーニング用の化合物群）を米国の大学からライセンスを受ける交渉を担当し、その独占実施権を獲得するなどの支援も行っている。

当該ベンチャー企業がその創薬合成技術の開発に成功し、企業価値を高めた時点で、IPO

(新規株式公開) やM&A (合併・買収) などを実施する。場合によっては、切り出した元の企業が合併する可能性もある。

このカーブアウト方式による企業価値向上では、「ゲーム用のソフトウェアなどで成功事例を持っている」と説明する。

“知財インジェクションモデル”による企業価値の向上を手がけた経験から、最近は“知財インテグレーションモデル”という表現の方が実態に近いと思うようになった」と説明する。世界的に、オープンイノベーション化の流れが強まり、新規事業に必要な知的財産を集めて迅速に事業化するやり方が増えているようだ。

知的財産ファンドの進め方のモデルとして、“知的財産プールモデル”というやり方も、あるが、DBJキャピタルとしては原則、あまり力点を置いていない。

しかし、この“知的財産プールモデル”が有効と判断できるケースが現れ、「DBJキャピタルが部分的に手がけたケースも現れた」という。「九州工業大学大学院の温暁青教授の研究グループが研究開発した、LSI低消費電力テストの技術の成果を基にした特許プールを管理・活用するSPC (特定目的会社) のLPTEXを設立し、投資したケースだ」という。同社の設立は九州工業大学とDBJキャピタル、テクノエクセル (東京都港区) の3者の合意の上で、実施された。「DBJキャピタルが特許の活用を目的とした企業に投資するのは初めて」と説明する。

当該特許が持つ特徴や強みなどを数値化する 特許分析ツールを活用

山口取締役は知的財産ファンドを運営してきた経験から、「各特許が持つ特徴や強みなどを測る特許分析ツールの利用がポイントになる」という。分析対象となる特許を「公開済み特許群と比較するなどのやり方で、対象特許の競合状況や強みなどを把握し、ある種の“格付け”を行うやり方」と説明する。「特許の“質”を数値化した評価指標を活用することが重要になると感じている」と、経験則を語る。

投資対象企業が持つ特許の格付けを手がかりに、当該技術の新規性や新規性、ライバル技

術による代替可能性の有無、市場性などのマーケティングなどを加味し、技術評価レポートを作成する。これを基に、新規事業のビジネスプランを評価し、当該企業の価値を評価して、投資判断しているという。また、特許評価は技術分野ごとや企業単位ごとにも分析し、競合他社が持つ“強い特許”も考慮しているようだ。

知的財産ファンドの運用体験から「日本では、ベンチャー企業などの経営人材の不足がまだ大きな課題になっていると感じている」という。研究開発資源の集中のさせ方や、競争戦略や事業構想力を練り上げられる人材を増やさないと、「知的財産の事業化・価値化はできないため、日本が強い研究開発力を生かす道が細くなっている」と指摘する。

最近、日本の大手電機メーカーは魅力的な製品開発とその市場投入につまずき、巨額の赤字を出している。こうした状況を打破するためには、研究開発成果である技術を基にした特許の事業化がカギを握る。ベンチャー企業などの経営人材の不足という大きな課題をどう克服するかが問われている。

日経 **xTECH**

日経BP

Copyright © Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.