

論 壇



知的財産で攻めの地域経営を

(株)日本総合研究所 創発戦略センター所長

井 熊 均

一 価値創出の地域戦略を

日本経済が回復する中でGDP対比一五〇パーセントもの負債を抱える公共財政が浮き彫りになっている。当然、地方自治体にも抜本的な経営改革が求められている。地域経営に関する地方自治体の裁量を認めながらも国が地方財政を支えるこれまでの財政構造が是正されていくことは間違いない。現在、検討されているいくつかの重要な施策も、最終的な結論は出ないでも概ねの方向は予想がつく。

まず、もはや公共事業に頼った地域産業政策は成り立たない。地方交付税については、各地域の財政力の平準化、という基本機能を残しながらも、地方財政の補填という機能は縮小する方向にあることは間違いない。破綻法についても詳細はともかくとして、自治体の再生メカニズムが厳格になる方向にあることも間違いない。財政規模の何倍もの借金のある自治体がいくつもあるのに財政再建団体が一つもない、というこれまでがおかしかったのである。こうなると、地方自治体の財政状況はより市場的な評価を受けるようになる。地方債については、既に自治体間横並びが崩れ、自治体の財政状況によって発行条件が変

わるようになりつつある。結果として、地方債により必要なだけの資金を集められない自治体も出てくるだろう。

こうした状況の中で自治体に求められているのは、自主自律的な経済構造を作っていくことである。厳しくなる一方の財政管理を受け止めるだけでは、地域経済は縮小均衡にしかない。苦しい時こそ、将来の発展のための種を植えなくてはならないのである。

これまで多くの地域での産業政策は製造業立地促進のための政策であったといえる。その中で事業内容が施設整備に偏重し、多くは箱モノ整備に終始した。各地域が上述した新しい時代に即した発展を目指すのであれば、こうした過去の政策スタイルから決別しなくてはならない。各地域へのばら撒き政策の結果作られた日本の国際交通インフラは既に国際競争力から遠いところにあるから、産業立地競争をハード整備で差別化することはできない。一方、昨今、日本企業の国内回帰を支えているのは、人材、文化、モラル、といったソフトパワーともいえる地域の価値であると考えられる。

これからも産業基盤整備へのニーズが無くなることはないだろうし、雇用吸収力の大きな製造業が地域産業にとって重要であることに変わりはない。しかし、今日日本の地域にとって必要なのは、上述したソフトパワーを活かした徹底した差別化と付加価値向上のための戦略である。モデル事業や工場誘致のように外部から事業の価値を誘引するだけでなく、自ら価値を生み出していく戦略だ。

例えば、これまでどこの地域でも未発達だったサービス、ソフト産業に目を向けた価値作りも考えられる。他の先進国と比較しても、日本のサービスビジネスにはまだまだ延びる余地がある。

製造業等の地域の既存ビジネスの差別性戦略も考えられる。ここで求められるのは、製品そのものの付

加価値を上げるための差別化やパッケージ化である。例を挙げると、特許や製造ノウハウ等による技術面での差別化、コスト競争力や品質の向上、あるいはパソコンのアフターサービスのような顧客志向型のビジネスモデルの開発等だ。製造業のコアはまだまだ高いレベルにあるから、戦略を絞り込めば成長の可能性はある。

いずれを進めていくにも不可欠となるのが「知恵」である。それをビジネスに役立つために権利化した、形式化したものが知的財産であり、それを地域産業の振興に役立てようとするのが地域にとっての知的財産戦略である。これまでの日本の産業政策は、工場などの固定資産形成を念頭に置いてきたが、知的財産をベースとした産業戦略では特許、ノウハウといった知的財産は、目に見えない無固形資産に目を向ける必要がある。

二 地域にある知的財産の核

知的財産の代表格である特許、ノウハウあるいは技術が多く生まれるのは、大学の研究室、研究所、民間企業などであり、これらを使ったビジネスモデルは民間企業で生まれる。ただし、地域の大学の研究室、研究所、企業を取り巻く状況は厳しい。

まず、大学について見てみると、地方分権が叫ばれながら、この一〇数年の間に起こったことは大学の東京偏重の加速であった。地方大学の位置づけは、学生の人気、政策への影響力、新しい試み等において低下した。かつては、地域の知の中心であった旧帝国大学でさえ、全体の中での地位の低下は否めない。

少子化を迎え、大学の淘汰がますます進む中で上位校への教育投資の傾斜配分が行なわれれば地方と大都市の差はますます開く。統合で大学を失う地域も出るだろう。海外に目をやると地方大学の置かれた立

場はさらに苦しい。やる気、自覚、勤勉さ、向上心に欠ける日本の大学生とスポーツや勉学で自らを鍛え上げようとする志向が強い欧米の有力大学学生の差は大きい。

海外の各地域における知的財産戦略は目線の高い大学の存在無しに成しえなかった。日本で大学が知的財産戦略の核になるといっても、大学も知的財産戦略のための改革が進められなければならない。それは、結果として、大学そのものの生き残り戦略にもなっていく。

次に、公的研究機関を見ると、一部には今でも高い専門性を持っている研究機関はある。だが一方、構造改革の中で公的研究機関にも厳しい声が向けられている。民にできることは民に、といわれる時代に公的な研究機関が必要か、という指摘に答え得られなくてはいけない。しかし、ビジネスに直接接していない分野の研究を維持していくのは容易なことではない。民間には手がつけられない分野にこそ公的な研究機関の存在意義がある、といってもそれが国の役割なのか地域の役割なのかを考えなくてはならない。

バブル経済時代に民間企業が設立した基礎分野の研究開発が結局行き着いたところは、実際のビジネスにいかに関与するか、ということである。地域の研究機関の生き残りも、地域のビジネス作りや生活環境づくりに関与するか、という点に絞られる。

最後に、地域の企業に目をやると、知識や情報の東京集中もあり地域に本社を置く全国ブランドの企業は多くない。また、地域の企業が成功すればするほどビジネスネットワークを求めて東京に拠点を持たなくてはならなくなる傾向にある。結果として、地域には二つの種類の企業が多くなる。

一つは、公共事業に依存した建設事業者や地域に根ざす流通業など、元来その地域に立地し、ビジネスの視点が地域内に向いている企業である。もう一つは、大都市に本社を構える企業の支店や工場などである。工場は生産拠点だから、広く日本全体、世界に目を向けた運営が行なわれるが、意志決定の多くは大

都市の本社が握っている。日本の地域産業政策は、こうした中小企業対策と大企業の工場誘致に視点が向けられてきた。ベンチャー施策なども試みられたが、地域産業の主軸になる企業が次々と生まれる状況はない。

これまで大きな工場は安定した地域経済の象徴であったが、いかに大きい工場だろうと、国際的な立地競争の中で評価される一つの生産拠点到過ぎない。そして、厳しさを増す国際的な立地競争の中では、どんな大工場でも常に撤退、縮小のリスクに晒されている。これから地域にとって重要なのは、地域の外に向けた商売ができる企業が生まれる環境を創ることである。そのためには、ビジネスの頭脳部分をいかに生み出すかが重要だ。

三 知的財産戦略はビジネスオリエンテッドで

知的財産といって、まず思い浮かべるのは特許であろう。ホームラン特許ができれば、地域の産業を支えるビジネスが生まれる可能性はある。しかしながら、特許を生み出すことが地域にとっての知的財産戦略の本質ではない。

ホームラン特許が生まれる確率はあまりにも小さい。ビジネスを立ち上げるための広い意味での知的財産を作り出すには特許そのものではなく、特許を頂点とした、裾野の広いピラミッドのような、アイデアが生まれる環境を創ることが重要である。

もう一ついえるのは、特許がビジネスとなるまでには長い道のりがあることだ。特許は技術の基本となるアイデアであり、これを技術として完成させ、商品としてまとめるためには多くのアイデアと努力が必要。商品化のためのノウハウが無ければどんな特許も宝の持ち腐れだしコストも馬鹿にならない。商品化

のノウハウが豊富に存在する環境があつてこそ、ビジネスに結びつく特許が生まれる。つまり、効果のある知的財産戦略を進めるためには、実際のビジネスで知的財産がどのように活用されるのかを理解しなくてはいけない。

実際のビジネスは、特許化されないノウハウ、著作権、アイデア等に支えられている。世の中で成功している企業を見ても、特許を中心とした知的財産を武器にしているところが多いわけではないし、技術の差別性だけがビジネスの勝敗を決めるわけではない。実際のビジネスに結びつく様々なノウハウや体制があつてこそ知的財産は活きてくる。知的財産戦略が地域振興政策の一環である限り、ビジネスオリエンテッドに政策の方向性を考えなくてはいけない。自治体が知的財産を核として地域振興を進めるには、この点を踏まえるべきである。そのためには、ビジネス経験のない行政職員や有識者だけの議論による知財戦略であつてはいけない。

四 知的財産ピラミッドを創る

優れたビジネスマンは様々な局面でアイデアを搾り出すが、多くのアイデアは利根的な局面を切り抜けることで終わり明文化されるノウハウにはならない。様々なアイデアのうち具体化する価値のあるものだけがノウハウとなる。こうしたノウハウの中で新規性が高いものを特許として申請する。様々なアイデアの中で特許になる確率は一パーセントもないだろうから、特許の一〇〇倍ものアイデアが出るような組織であり、地域であることが重要なのだ。更に特許を出しても、商品になつたり、他社にライセンスを与えてライセンス料を稼げる特許はごく一部だ。

このように、稼げる特許は、アイデア↓ノウハウ↓明文化されたノウハウ↓特許↓稼げる特許、という裾野の広い知的財産のピラミッドの頂点として生まれる。したがって、地域の知的財産戦略では、知的財産ピラミッドの底辺を広く頂点を高くすることが目標となる。そのためには、発想を促すための仕組みづくりが不可欠である。企業レベルであればノウハウを形式化するための組織やルール等の仕組みづくり、モチベーションを与えるための評価方式、公的研究機関なら、知的財産作りや地域内企業への知的財産面での貢献を目標とする等も含まれる。また、ノウハウや特許などがビジネスに結びついた事例を周知する、成功体験を持つ人との交流を深め刺激を与える等によりモチベーションを高めることも重要だ。その上で、知的財産活動のための相談機能を整備したり、実際に特許を書く時のアドバイスや資金援助等を行えば、知的財産ピラミッド全体を活性化することができる。

特許やノウハウが出たときにビジネス化できるための仕組みを持つておくことも大事だ。特許を商品にするためには年単位の期間と様々なノウハウが必要である。特許が直接収入に結びつくことは稀だから、どのようなサポートがあればビジネスが立ち上がるかを考えなくてはならない。最も重要なのは広い意味での事業計画である。どのような商品を作り、どのような手順でビジネスを立ち上げていくかを明確にするのである。最終的なビジネスの姿を想像することで足りないものが色々と見えてくる。

また、必要とあれば、アライアンスによる事業体制づくり、商品開発のための投資、第三者へのライセンスによる資金確保等の戦略が必要となる。そこで、特許やノウハウを核としたビジネスを立ち上げた経験がある人、あるいは事業提携やライセンス契約に熟達した弁護士などがあると頼もしい。事業の方向性が決まり、成長させる段階になると、資金調達や財務計画の知見が必要になる。そこで金融面での専門的な知識がある金融機関関係者などの支援が得られるといい。

大学、公立研究機関、企業といった知財の核となる組織が存在している地域は決して少なくないだろう。また、地域としてのモチベーションが上がれば、一般の地域住民が直接知的財産を作ったり、ベンチャービジネスを立ち上げたりすることになるかもしれない。そうなれば、知的財産に関する知識をつけ、開発スキルを身につければ、知的財産は誰からでも生まれる。

地方部では、知的財産そのものよりも、これをビジネスに結びつけるための人材が不足している。情報政策、大企業等の立地が東京を中心とする大都市に偏重しているからだ。新事業立ち上げた経験があるビジネスマン、弁護士、コンサルタント、会計士、金融機関の殆どは大都市に偏在している。この世界では、経験がものをいうことを考えると、これは、地域にとって最も重要な検討課題といえる。

ビジネスを支えてくれる専門家を地域の中で育成することは、相対的に難しい。加えて、日本は専門家の数自体が圧倒的に不足している。最近では、専門的なアドバイスができる知識や経験を持った専門家の数は確実に増えているが、多くは多忙を極めていて、地域にできることは、他に先んじて大都市にいる数少ない専門家をネットワーク化することだ。地方部ではフェイス・トゥ・フェイスの相談は頻繁にはできないが、実務的なアドバイスはインターネットなどの情報基盤でもかなりのレベルで可能だ。

専門家とのネットワークを作っておけば、中期的に地域の中での人材確保に結びつけることもできる。ビジネス上のノウハウは、センスのある人であれば、二、三度経験を積むことでかなり向上する。体験することで知識は実践のためのノウハウに変わるのだ。例えば、法務的な知識を持つ人が、ベンチャービジネスのライセンス契約に携わることができれば、かなりのレベルで理解度を確保することができる。い

早く経験とスキルのある専門人材をネットワーク化し、新事業立ち上げのプロジェクトと一緒に働き、ノウハウを吸収すれば数年で地域人材によるビジネスサポートができるかもしれない。

五 知財ビジネスのための体制作り

特許開発などを使ってビジネスを立ち上げるにしても差別性のあるビジネスを立ち上げるための体制作りが必要だ。

ビジネスモデルの議論に参加する人の数が多ければ多いほど、議論は誰にでも考えつく面白みにないものに収束していく。優れたビジネスは合議ではなく、アイデアのある個人の発想によって生まれてくるものだ。管理主義や評論家的な立場から発せられる意見をいちいち反映しては差別性のあるビジネスは立ち上がらない。優れたアイデアを地域の産業振興に反映させるためには、地域に眠っている知的財産ビジネスのための個としての才能を発掘し、これまでの横並び指向と決別しなくてはならない。

知的財産を生み出し、これをビジネスに結び付けていくためには技術基盤を有する大学や企業群が必要だという指摘がある。もちろん、技術のある企業や大学が立地していた方がいいのだが、「持てる者」が常に勝つ訳でもないのも知的財産戦略の特徴だ。

筆者がこれまで関わってきたインキュベーションコンソーシアムでは、特別な技術や資金力がない総合研究所でベンチャービジネスを生み出してきた。そのためにはいくつかのポイントがある。

一つ目は、事業仮説が組み立てられることだ。事業の背景、事業内容、事業構造、事業立ち上げのスケジュールをしたための企画書が、事業資源を持つ企業が参加するコンソーシアムの組成を可能にした。

二つ目は、需要サイド、供給サイドの双方からビジネスモデルの構築ができることだ。特に、公共が関わる事業の検討では供給側の論理でビジネスモデルが検討されることが多い。しかし、技術を差別化したリ、サービス型のビジネスを立ち上げるきっかけとなるのは需要サイドからの声だ。

三つ目は、事業立ち上げのための実務的なノウハウである。事業計画の策定、資金調達、契約業務、会社立ち上げの実務等、実務面でのきちんとしたノウハウがあることが、現実的な計画の推進を可能とする。

また、地域の知的財産戦略で我々のインキュベーションコンソーシアムと同種の共同プロジェクトを実施することの意義はいくつかある。

一つ目は、地域内でのアライアンスの促進である。一社で十分な差別性がなくても、比較的優れた事業資源を持つている企業が手を組めば、より競争力のある事業を立ち上げられる。

二つ目は、外部資源の導入である。「持てない地域」がインキュベーションを実現するためには、有力な外部資源の巻き込みが必須だが、有力な外部の事業会社が単独の企業や個人が立ち上げる事業に積極的になるとは思えない。そこで、公共機関や優れた事業資源を持つ地域の企業が手を組むことで対外的な信用力を向上することができる。

三つ目は、地域としての体験の共有である。地域がこれまでのように国の作ったプランに頼れないのであれば、地域として戦略を立案、実行するためのノウハウを習得しなければならない。そこで、地域をあげてのインキュベーションを実施すれば、官民で新たな体験を共有することができる。

ところで、地域での知的財産戦略を進めるには公共団体の立場を明確にしておかなくてはならない。構造改革の中で民にできるものは民にという方向性があり、また、かつて第三セクターにおいて公共と民間

の曖昧な関係が多くの事業破綻を招いたことから、昨今公共機関は事業関与に慎重である。しかしながら、多くの地域において公共団体は優秀な人材を抱える中核的機関である。

にもかかわらず、公共機関が過去のトラウマに縛られ、新しい事業立ち上げの取り組みに第三者的な立場に終始して、果たして地域の発展はあるのだろうか。地域が新しい地域振興の方向性を模索しようとしている今、重要なのは官民にかかわらず、全ての人や機関が地域の発展に向けた活動に参加できることである。

付加価値や知的財産戦略というの特許やライセンスなどに目が行きがちであるが、その本質は地域をいかに発展させるかにある。ベンチャービジネスが危機に陥った時、窮地を救うのは特許やライセンスではなく、関係者の必死の取り組みである。そこでベンチャービジネスを地域と書き換えれば、知的財産戦略にどのように取り組むかが見えてくる。知的財産戦略はあくまで地域が知恵を出し合う切り口なのだ。地域の発展は、知的財産という価値ある財産に魂を吹き込み、同時に、自らの活力を得るにかかっている。

(いくま・ひとし)