

土屋勉男

(桜美林大学大学院経営学研究科教授)

革新的中小企業の事例研究に見る 知財の創造と収益化

一橋ビジネスレビュー Vol.63 No.4
pp.36~52 2016.3.

1999 年に行われた中小企業基本法の抜本的改正に際しては、今後、中小企業に期待される役割の 1 つとして「イノベーションの担い手」という機能が挙げられた。以来、20 年近い月日を経ても、そうした期待に変わりはなく、もとより、中小企業は、持ち前の機動性・柔軟性・創造性を発揮して、新技術・新商品・新しいビジネスモデルを開発し、既存産業に新風を吹き込み続けている。

本論文は、なかでも研究開発型企業である「革新的中小企業」に注目し、そのイノベーションの特性や成長戦略などについて論述している。本論文における革新的中小企業とは、中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」や経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」などの集団に含まれ、国内外の市場シェアも高い、いわゆる中小の「ものづくり優良企業」を指す。

こうした研究開発型企業について語る場合は、ややもすると、「知財（知的財産）の開発」の方にばかり目が行きがちになるところ、本論文では、「知財の収益化」も同様に重要であるとの観点から、その成功事例として 6 つの企業を紹介し、分析している。

例えば、埼玉県の産業用電源装置製造の（株）ベルニクス。電力会社から供給される一般的な電気を高精度電源に変換する装置で世界トップの企業である。知財の開発面では、重要顧客

（リードユーザー）主導で高度な特注品開発を進めるとともに、大手材料メーカーとの共同開発などでオープン・イノベーションを実践する。知財の収益化の面では、多くの特注品で経験した高度なニーズを最大公約数的にまとめた汎用品（標準品）を自主企画し、売上割合の 50% にまで高め、安定的・持続的収益を実現した。

また、東京都三鷹市の三鷹光器（株）では、NASA との取引もある天体望遠鏡の独創的技術を横展開し、脳外科手術用顕微鏡を開発した。発注に波のある天体機器の先行開発に耐える安定的収益を狙ったのである。特に、これを海外で販売するに当たっては、ブランド知名度と販売網を持つドイツの精密機器メーカー・ライカと組み、知財の安定収益化に成功したという。

本論文では、こうした具体的事例を取り上げ、革新的中小企業では、知財の開発だけでなく、知財の収益化の面でもイノベーション（本論文の定義では、顧客関係やものづくり技術が事業領域の境界を越えて移行・飛躍すること）が行われている点に注目している。この開発と収益化の好循環は、研究開発型中小企業の存立条件の 1 つであり、これにより、長期にわたる持続可能な開発が可能になると指摘する。

また、本論文では、革新的中小企業が「規模の成長」より「持続可能な開発」を重視する傾向についても取り上げ、対照的に成長を重視する中堅企業との比較を行っている。ここから、革新的中小企業は、特異な市場に集中してオンリーワン型ビジネスを貫き、競合他社の増加を招く規模拡大は避けるべきとし、あえて規模拡大を目指すなら、国際標準を獲得するなど従来とは異なる戦略が必要になると結論づけている。

このように、本論文は、研究開発型企業の実例を詳細に分析しながら、とかく技術開発面は

かり注目されがちだった従来の研究傾向とは異なる視点で、販路開拓など収益化面を深く考察した点に意義がある。

特に、知財の開発と収益化は、イノベーションの両輪であり、開発の成功だけでは、イノベーションが成功したとは言えないとの指摘は、研究開発型企業を志向する経営者に向けた有用な助言となるだろう。

一方で、「革新的中小企業」の定義がやや曖昧なので、いわばスター軍団である革新的中小企業とそうでない中小企業には、どのような特徴差があるのか、将来、我が国の革新的中小企業を増やすためには、どういう方向に努力すれば良いのか、などについては、未充足な感も残る。今後、こうした関心にも応えてもらえるとありがたい。

いずれにしても、冒頭述べたように、「イノベーションの担い手」としての中小企業への期待は、時を経ても変わっていない。本論文による指摘を十分に踏まえたうえで、今後もこの分野における研究がいつそう進展していくことが望まれる。

(日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 海上泰生)