

# 中小企業の支援に必要なこと

会員 正林 真之

## 要 約

有名な経営分析法である VRIO 分析によれば、持続的成功をもたらすためには「模倣困難性」を備えている必要があるとされている。したがって、我々の業務である知財権の取得サポートは、顧客の持続的成功をもたらすために必須であり、そこに我々の存在意義がある。

けれども、中小企業を支援するためには、まずは自分の事業（弁理士業）に対して VRIO 分析その他の経営理論を適用してそこから学ぶことによって、より良質なアドバイスができるようになる。そしてそれこそが、真に、支援される中小企業のためにもなる。

## 目次

はじめに

VRIO 分析と我々の存在意義

事業の拡張と成長マトリクス

フロー事業とストック事業

受注産業と見込み産業

最強の経営を目指して

中小企業支援と自分達の事業（弁理士業）との関係

出願権利化事業の現実と将来性

おわりに

## はじめに

経済産業省を中心に日本中で中小企業支援の重要性が叫ばれ、日本弁理士会も、知的財産支援センターや知財キャラバンを初めとして様々な施策を積極的に行っている。中小企業支援については、「下町ロケット」のような中小企業の底力や重要性を題材にした番組も人気を呈している。

しかし、実際の現場では、トラブルも多い。また、下手なアドバイスをしてしまうことが、その中小企業にとって害になってしまうこともある。こうしたことから本稿では、中小企業の支援についてのポイントとなるところを述べていきたいと思う。

## VRIO 分析と我々の存在意義

21 世紀初頭に、ジェイ・B. バーニーの「企業戦略論」の中で、VRIO 分析という経営分析法が提唱されている。近年になって有名となってきた経営分析法で

あり、要は「持続的な成功」を取めるためには「V」「R」「I」「O」の頭文字で表されるすべての要素を備えねばならないとする理論なのであるが、この中の「I」が「模倣困難性」であり、かつ、その「模倣困難性」を獲得する有効な手段の一つとして特許権や商標権等の知的財産権の獲得が謳われていることから、知財関係者に縁の深い経営分析であると言うこともできる。

ここで、VRIO 分析の「V」「R」「I」「O」の意味は、以下の通りである。

V : Value 価値

R : Rarity 希少性

I : Inimitability 模倣困難性

O : Organization 持続性を保つための組織性

ここで、「I : Inimitability 模倣困難性」には「特許権取得」というものが大きなファクターとして入ってくる。このため、知財関係者にとっては関わりが強く、ある意味では、知財関係者であれば誰でも知らねばならない経営分析法だということになる。

ところで、上記の「V」「R」「I」「O」の組み合わせでどのような状態となるかを示したのが、以下のものである。

VRIO : 持続的競争優位

VRI : 潜在的競争優位

VR : 一時的競争優位

V：競争均衡

一つも無し：競争劣位

「V」「R」「I」「O」が一つも無ければ「競争劣位」で話にならない。その一方で、それらが全部揃えば（VRIOとなれば）、「持続的競争優位」となるわけである。けれども、我々が着目しなければならないのは、「VR」と「VRIO」の差、言い換えれば「IO」がある場合とない場合の差である。

VRIO分析によれば、「VR」に「IO」が着くことにより、「一時的」競争優位が「持続的」競争優位に変化する。逆に言うと、「IO」が無ければ、それは「持続的」な競争優位ではなく、単なる「一時的」な競争優位（＝一時的な成功）でしかない。

だから、適切に知財権を取ることによって「I：Inimitability 模倣困難性」を獲得するのであり、ここに、特許権等の知的財産権の出願権利化を業とする我々弁理士の存在意義、それも経営戦略上での存在意義があるということになる。

したがって、特に中小企業の方からよく訊かれる「なぜ、特許を取らねばならないのか?!」、「それを取ることで、一体何の意義があるのか?!」という問いに対しては、「それは独占排他権によって模倣を防止し、…」云々などと御託を並べずに、シンプルに「模倣困難性（I：Inimitability）を獲得することを通じて、“一時的”競争優位を“持続的”競争優位に昇華させるためである」と答えればよいのである。

当然のことながら、単なる“一時的”競争優位に酔いしれ、その状態に満足しきっている経営者には、その声は届かない。しかしながら、“一時的”競争優位を“持続的”競争優位に昇華させる向上心のない経営者にとっては、知財権獲得というのは、それこそ「猫に小判」であり、知財権について議論をする資格はない。また、我々として、そういった経営者につきあっていられるほど暇ではない。

私の経験からしても、「模倣困難性（I）を獲得することを通じて、“一時的”競争優位を“持続的”競争優位に昇華させるためである」と言ったことに対して無反応な経営者と付き合っ得をしたことなど、ただの一度も無い。たいていは、貴重な時間の浪費となる。

ところで、VRIO分析というものから、知財権を取得して模倣困難性（I）を獲得することの意義について

は分かった。けれども、一部の学者や弁理士などは、このVRIO分析の理論をもってして、それこそ鬼の首をとったかのように“知財万能主義”のごとき理屈を言ったりするのであるが、実は、適切に知財権を取ることによって模倣困難性（I）を獲得するだけでは不十分なのである。

そう、本書の賢明な読者であればもう気付かれたと思うが、「O：Organization 持続性を保つための組織性」である。特許権による独占性を担保できるような組織が無ければ、特許を取ったところで全く無意味なのである。

実際、特許について権利行使をする何らかの機関ないしは手段を有していない組織の特許など、それは「法律や罰則だけあって、それを遵守させる警察機構のようなものが存在しない国家」のようなものである。そんな組織（会社）の特許など、それこそ蹂躪され放題であり、単に情報開示をするだけのものに過ぎない結果となる。

したがって、特許権権利行使のための機関ないしは手段を有していない組織（会社）、ましてや「権利行使など、恐れ多い…」などと思っているような会社（権利行使する意思が全くない会社）に特許権取得を勧めるのは、ある意味では罪なことである。

そしてまた、その会社がずっと小ぶりで目立たないようにして収益を上げている限りにおいては、特許権を取る必要など、全く無いのである。特許権というのは、かなり目立つくらいに成功する会社のためのものであり、そういった意思の無い会社にとっては、まさに無用の長物なのである。

けれども、そうした会社が上場するとなると、それはもう有名になることが約束されているわけであるし、否が応でも世の注目を集めることになる。その会社にあやかりうとか、真似しようとかいうことを考える者も、続々と出てくる。

こうしたところでは、「自ら知財部ないしは法務部を持つようにする」、「知財部ないしは法務部を持っているところと共有の特許権とする」、「権利行使専門の会社と組む、ないしは代行してもらう」、「自ら知財部ないしは法務部を持てるようになるまで、それまでの間を、「外部知財部ないしは法務部」として働いてくれるところ（特許事務所や法律事務所）と提携する」というような工夫をする必要がある。これにより、先の「VRIO」の「VRI」が揃って潜在的競争優位となって

いるところに、「組織性(O)」が加わって、曲がりなりにも持続的競争優位 (VRIO) が実現する。

ところで、今までのベンチャーの失敗は、明らかに、「VとRのみで成功する」と思ってしまっていたからに他ならない。実際に、「VとRのみ」があることを理由に、知財担保融資を申し込んできて、それが断られると、断った金融機関を非難する者も居たくらいである。継続的な成功の見込みが立たないところ、一時的に成功していたとしてもその継続性が怪しいところに、金融機関は融資をしないものである。

また、VRIOのVRIまで来たのはよいが、そこで資金が尽きてしまう者も居る。VRIOは、VRIOのワンセットが無いと、事業の成功は継続しない。

こうなると、「中堅・中小・ベンチャー向けの本格的な知財支援 & 事業化支援サービス」を行うためには、「VR (= 価値 + 希少性)」の目利きが必要というのではなく、むしろ「IO (= 模倣困難性 + 組織的継続性)」を与える経営者ないしは経営アドバイザーが必要である、ということになる。

したがって、我々弁理士は、「VR (= 価値 + 希少性)」を見出したのは良いが(たいていの弁理士であれば、これは的確に行うことができる)、それだけが全てだと思って投資話に乗っかったり、または、安易に特許の取得を勧めてそれで終わりというのでは、いかにも不味いのである。もし相手方がO (= 組織的継続性)を備えていないのであれば、早晩にその事業は行き詰ることになるし、むやみやたらに特許取得を勧めれば、そう遠くないうちに資金難に陥って、後から恨まれるようなことにもなりかねない。手数料の支払いが滞ることもあるだろう。いずれにしても、遠い将来どころか、中期的に考えても、良いことなど何もない。

このようなことから、自らが本当に深くコミットしてそのベンチャーをサポートしていくのかどうかということについては、元々相手方がO (= 組織的継続性)を備えているか、あるいは、それを近い将来に備える可能性が極めて高いのかということから判断しなければならない。もしそうでないのであれば、初期の頃は良かったとしても、いずれは痛い目を見ることになる。

ちなみに、O (= 組織的継続性)を備えることの重

要性についてきちんと認識している「経営者ないしは経営アドバイザー」で、真にしっかりとした者は、I (= 模倣困難性)を確立してからO (= 組織的継続性)を考えるとというのではなく、O (= 組織的継続性)を考え、そのデザインをした後から、その中でどの部分をI (= 模倣困難性)にするかを考える。それはまさに、特許制度本来の「まずは儲かる事業をデザインしてから、その事業を守るために特許を取る。そして、特許を取るために特許出願をする。」という手順である。

いずれにしても、「中堅・中小・ベンチャー向けの本格的な知財支援 & 事業化支援サービス」を行うためには、「VR (= 価値 + 希少性)」の目利きは、もういらぬ。必要なのはむしろ、まずは儲かる事業のデザイン(O (= 組織的継続性))をしてから、その中でどの部分をI (= 模倣困難性)にするかを考え、そこに的確な特許を取るという経営のエキスパートないしはそれに匹敵するアドバイザー、機関が必要なのである。我々弁理士は、そのことをしっかりと念頭に置いて、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援を行う必要があるであろう。

### 事業の拡張と成長マトリクス

ここで、VRIOが全て揃った組織(企業)があったとして、その組織(企業)が採用する成長戦略に応じて、どのようなアドバイスをすべきなのであろうか。一般に、もしそれがVRIOの全てが揃ったきちんとした組織(企業)だとしたならば、いわゆる「成長戦略」というのは、図1に示すような成長マトリクスに沿って行われる。

図1: 成長マトリクス



ここでもし、対象企業が「市場（顧客）の新規開拓」に行く場合には、同じ商品・サービスを未開拓の市場に拡張するだけであるので、知財権を考える必要はあまりない。ところが、「商品・サービスの新規開拓」に行く場合には、そのための新技術や新商品などが出てくるため、特許権や商標権の取得の必要性が出てくる。むしろ、多角経営を行う場合には、市場（顧客）の新規開拓と商品・サービスの新規開拓とが、両方同時に行われるわけであるから、「商品・サービスの新規開拓」に行く場合と同様に、知財権を的確に取得していくことが必要になる。

ちなみに、「中小企業の支援」ということを日本弁理士会がうたっているのは、今まで顧客でなかったところへの進出であるから、「市場（顧客）の新規開拓」という戦略を採っていることになる。

### フロー事業とストック事業

例えば、ユニクロのように、季節や流行によって売上げが上下する事業を「フロー事業（フロービジネス）」という。これに対して、電力会社や電話会社のようなものは、一度加入してしまえば、毎月ほぼ一定の収入が得られるようになる。しかも月々の売上の変動は、それほどない。こういったビジネス形態のものを「ストック事業（ストックビジネス）」という。

ここで、ストックビジネスというのは何も、特殊なものではない。例えばマイクロソフトを見れば分かるように、ソフトを売上げる段階ではほぼ完全なフロービジネスであるが、顧客のPCにソフトが入ってしまった後は、バージョンアップや関連ソフトの売上等によってストック化される。コピー機の会社として、狙いは「ストックビジネス化」である。すなわち、コピー機の販売自体はフロービジネスそのものなのであるが、一度コピー機が納入されてしまえば、コピーカウンターに応じてパフォーマンスチャージがかかるし、紙やトナーなどは、そのコピー機がある限り継続的に売上げが生じる。

フロービジネスは、儲かるときは、うんと儲かるので、商標は、例えば「ヒートテック」や「エアリズム」のように、消費者の心に刺さるかのように刺激的かつ攻撃的なものとなる。この一方で、ストックビジネスのほうは、「東京電力」とか「日本電信電話」といったように、どちらかと言えば平凡なものが多い。したがって、対象会社がフロービジネスの場合には、ネー

ミングやマーケティングの能力を備えていなければ、きちんとしたアドバイスはできない。これに対して、ストックビジネスの場合には、そのようなものは不要である。

ところで、不況に強く、最後まで残るのはストックビジネスのほうである。なので、多くのベンチャー企業は、ストックビジネス化を目指す。そのストックビジネスをデザインする際に、独占排他権である知的財産権の役割は極めて大きい。

### 受注産業と見込み産業

売上というのは、今更ここで言うまでもなく、商品単価に売上数量を積算することによって算出される。ここで、この「商品単価」を決める権能（すなわち、「価格決定権」）を備えている産業を「見込み産業」、備えていないものを「受注産業」と呼ぶ。下請け企業というのは、その殆どが受注産業である。

受注産業に特許権は要らない。受注産業が行うのは、発注元から言われた通りのものを、言われた期間内に仕上げることである。そこで行われる「工夫」というのは、求められた内容と品質の製品を「いかに早く」、「いかに安く」、「間違いなく」納品することを実現させるためのものであり、基本的に、品質や性能等の差別化のための新技術は要らない。したがって、特許権を取る必要も無ければ、そもそもそのようなことを考える必要すらない。

もし受注産業に特許権が要るとすれば、それは元請けとの関係を強化するための特許である。日本の多くの中堅企業や中小企業が特許を取らないのは、それらの殆どが受注産業だからである。

ただ、受注産業とは言っても、悪いことばかりではない。受注産業であればこそ、複雑なマーケティングや、カネのかかるブランディング等を行う必要も無い。元請けとの関係を良好に保ってさえいれば、受注も売上げも確保できることから、変な見込み産業よりもずっと安定している。けれども、受注産業には、特許権も商標権も必要ない。これが事実であることだけは確かである。こういったところに特許の取得を勧めたところで、その意義も理解されないし、その利点も分かることも無いであろう。だいたい、下手に理解をして元請けに強く出たりしたら、それこそ元請けから「生意気」と思われたりして、関係を壊すだけである。

ところが、この受注産業が見込み産業へと変化することを望んだときには事情が変わってくる。その際には特許が必要となってくるのである。実際、ロームや村田製作所、日本電産のように、部品メーカーであっても「見込み産業」であるところは、いくらでもある。こういったところの特許戦略が重要であるのは、言うまでもない。

このように、相手方が受注産業であるのか、それとも見込み産業であるかによって、知的財産権を取得する意義は大きく変わってくる。対象企業の産業のタイプによって、知財権取得その他の戦略は、うまく使い分けられなければならない。

### 最強の経営を目指して

ここまで説明すると、賢明な読者の方にはもう見抜かれていると思われるが、世の中で「最強」の事業パターンというのは、図2に示されるように、「見込み産業」であり、かつ、「ストックビジネス」の場合であり、「最弱」の事業パターンというのは、「受注産業」であり、かつ、「フロービジネス」の場合である。



つまり、「知財戦略」というものを包含する「事業戦略」ないしは「経営戦略」というのは、要は、「いかにして自分の事業をこの「最強」の事業パターンに持って行くか」ということに帰結する。

例えば、単なるソフトの製造販売会社に過ぎなかったソフトバンクという会社が、なぜにして「最安の電話回線に自動的に接続する装置」の提供を開始し、更には周囲の反対を押し切ってまで、ボーダフォンという通信会社を買収することになったのか、ということの理由が分かるというものである。言うまでもなく、携帯電話の通話料で儲ける通信会社は、典型的な

「最強」の事業パターンである。要はソフトバンクは、「最弱」の事業パターンから「最強」の事業パターンに向かって、ひたすらに走り続けたのである。

### 中小企業支援と自分達の事業(弁理士業)との関係

特許事務所ビジネスというのは、以前は、価格決定権もあり、見込み産業であった。そしてまた、一見するとフロービジネスのように見えて、実は、ほぼ完全なストックビジネスであったのである。たとえ顧問契約は無くとも、顧客からはほぼ一定数の出願依頼が約束されているようなものであったし、そう簡単に切られることも無かった。だいたい以前は、「商標登録の更新」も「出願」であったため、20万円程度の高額な手数料が取れた。登録商標を10万件も管理していれば、毎年ほぼ1万件の更新出願、言い換えれば、20万円×1万件=20億円の売り上げが、毎年保証されていたわけである。これこそ、ストックビジネスの最たるものであった。

ところが、今の特許事務所の殆どと、一部の法律事務所は、完全に「最弱」の「受注産業」であり、かつ、「フロービジネス」となってしまうている。自ら価格決定権も無ければ、売上げの安定も無い。弁理士会がかつて定めていた「標準料金」は完全に撤廃され、価格は全て顧客が決めている。なので、ほぼ完全な受注産業である。また、以前とは違って、顧客は簡単に特許事務所を切る。月毎の出願の増減など、日常茶飯事である。従って、顧問契約の無い特許事務所などは、完全なフロービジネスである。

逆に、そのような状況であるから、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援というものを行う際には、「まずは隗から始めよ」ということで、まずは自分の事務所を、この「最弱」の状況から抜け出すように考え、動いてみると良いであろう。

そして、自分の事務所をこの「最弱」の状況（「受注産業」であり、かつ、「フロービジネス」）から抜け出すために色々と考え、実行することこそが、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援というものを行う際の良いエクササイズとなる。

### 出願権利化事業の現実と将来性

既に述べたように、弁理士業界は、ここ数年で、あっという間に「最強」（「見込み産業」であり、かつ、「ストックビジネス」）から「最弱」（「受注産業」で

あり、かつ、「フロービジネス」へと転落した。これが、今の我々のところで起こっている現実である。

そしてまた、今、我々の業界というのは、大きな転換期に来ているといっても過言ではない。実際、特許権侵害の裁判になれば、その特許権の半分は無効にされてしまうのである。これはすなわち、今までに累積され現在も有効に存続している約300万件もの特許のうち、その半分の約150万件もの特許が実は無効だということを意味する。

このままの状況が続けば、もう有効な技術を見出したところで、日本で特許を積極的に取ろうという者など居なくなるだろう。実際、特許係争の戦場を日本から中国に移す（つまり、日本企業が日本企業を、中国の裁判所で訴える）が如く、中国での特許取得を積極的に行う日本企業も増えてきているし、筆者が取り扱った案件でも「日本で特許は取得しない。共同研究先や取引先から言われた場合のみ、その範囲で最低限の特許を取得するようにする」ということを「知財戦略」のポリシーに掲げるベンチャーも、少なからず散見されるようになってきた。

商標のほうとて、現在の日本の状況では、商標権者側が訴えられる側よりも有名か、あるいは事業規模が大きくなければ、裁判で勝つことはできない。登録主義の是正のほうの思想が強すぎて、事実上の出所の混同やフリーライドの事実が要求され、単に商標権者というだけでは勝てないのである。要は、不正競争防止法と何も変わらない。商標権を持っていたところで、不正競争防止法で勝てるのでなければ勝てないのであるから、そもそも商標登録を積極的に行うこと自体が無意味である。それよりもむしろ、不正競争防止法で勝てるような状況を作るように努力したほうが、よほど良い。

実際、それまでは、新商品が出る度に逐一商標登録をしていた企業でさえも、使用主義の米国企業の戦略とほぼ同じとなって、そういった商標登録を無駄と割り切って、あまり出願をしなくなったりしている。

もちろん、そうしたことの良否についてここで論じる気は全く無いが、確実に言えることは、特許出願も商標登録出願も、その意義が著しく低下しているとい

うのが“現実”だということである。そして、実際の実務がそうなっているからこそ、「こうした状況下であって、特許出願や商標登録出願を積極的に勧める弁理士の存在というのは、一体いかがなものだろうか」ということになってしまう。今のこの日本で、むしろ必要なのは、技術的思想でも、商標でも、不正競争防止法でも勝てるような体制と事実（証拠）を作るためのアドバイスを行える弁理士こそが必要なのではないだろうか。

そうして見てみると、果たして、図1の成長マトリクスにおいて、「市場開拓戦略」を採用することが本当に良いのかどうかを、今の時点で真剣に考えねばならないだろう。

## おわりに

さて、本稿ではここまで、種々の経営理論その他を紹介しながら、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援を行うことについて説明をしてきたが、「育児は育自」（育児は、子供を育てるというだけではなく、それを通じて自分自身を育てることもなる）とも言われる。また、人を教えることは、その過程で多くの発見があり、教える側にとっても非常に良い経験になる。言い換えれば、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援を行うことは、絶対に自分のためになる。自分の事務所の経営に良い影響を及ぼすことになる。これは、筆者の経験から来る偽らざる事実である。

であるからして、中堅・中小・ベンチャー向けの知財支援や事業化支援を行う弁理士の諸兄は、是非とも、それが相手方のためになるだけではなく、自分自身のためにもなると思って、それを積極的に行って欲しいのである。現に、現場の中小企業も、それを強く望んでいる。そしてまた、私がここまで書くのは、これを読んでいる読者には、きっとその能力も資格も、そして志もあるのだと、そう確信するからである。

「豊臣秀吉が偉いのは、一夜城の提案をしたからではなく、一夜城を作ったからである。」

(原稿受領 2015. 11. 18)