

スタートアップ成長のキーパーソン “IPモチベーター”

株式会社野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
コンサルタント 嶋村 寧人

株式会社野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント 小木曾 顕正



1 はじめに

スポーツ界では、モチベーターと呼ばれる指導者がいる。選手のモチベーションを高めるコミュニケーションに長(た)けていることが特徴的であり、戦術家や分析官と呼ばれる指導者像とは異なる強みを持つ。

選手のポテンシャルがモチベーターの下で引き出されるのと同様、スタートアップの持つ技術やアイデアのポテンシャルも、モチベーターたる支援者に会うことで、いっそう花開くのではないか。現下、政府としてスタートアップの育成を掲げていることを踏まえれば、モチベーターの数自体を増やす施策は、個別のスタートアップへの支援策よりも多くのスタートアップに裨益(ひえき)するのではないか。「IPモチベーター」という概念は、こうした問題意識から生まれた。

2 IPモチベーターの概要

1) IPモチベーターとはなにか

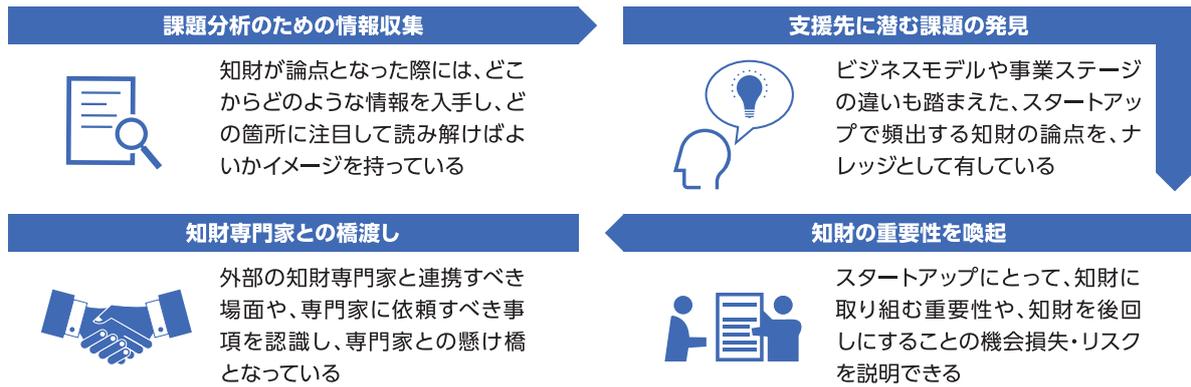
IPモチベーターとは、独立行政法人 工業所有権情報・研修館(以下INPIT)の2023年度事業「スタートアップのための知財人材の育成に関する調査研究」において生み出された概念であり、以下のよう

スタートアップにおける知財の機会・リスクに自ら気づき、スタートアップに対しては知財への取り組みの重要性を、知財専門家に対してはアラートの発出を行える人材

IPモチベーターが担うミッションは、スタートアップとの密なコミュニケーションを通じ、課題解決に至る前段階の、知的財産に関する問題提起や、ネクストアクションの整理を支援することである(図表1)。そのため、専門資格や実務経験に基づき、スタートアップの知財の課題を解決する弁理士や弁護士とは役割が異なるものの、スタートアップの事業戦略や成長ステップを理解しつつ、知財情報の取得方法や、スタートアップに頻出の知財リスクといった、知財に関する基本知識を持ち合わせた支援スキルが求められる。したがって、知財のバックグラウンドを持たないスタートアップ支援者がIPモチベーターを目指す場合には、リスキングを通じた知識の獲得も求められる。前述のINPIT事業においては、IPモチベーターとして必要な知識をレクチャーする場として「IPモチベーター育成研修」が企画・実施され、NRIチームもその実行支援に参画したところである。

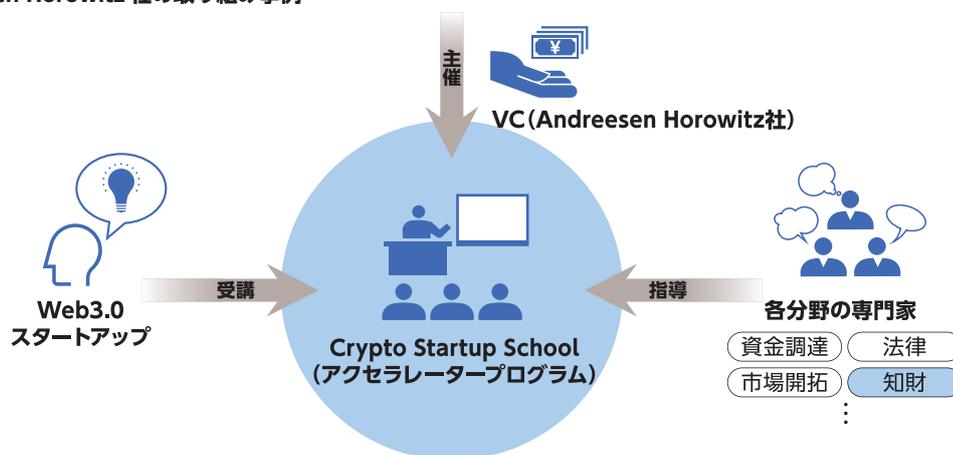
IPモチベーターの具体像の一例として、日本よりもスタートアップの成功例が多い海外の事例を取り上げたい。米国のベンチャーキャピタル(以下VC)

図表 1 IPモチベーターが担うべきミッション



出所) NRI 作成

図表 2 Andreesen Horowitz 社の取り組み事例



出所) Andreesen Horowitz 社ウェブサイトを参考に NRI 作成

の Andreesen Horowitz 社では、Web3.0 のスタートアップ向けに Crypto Startup School というアクセラレータープログラムを設立している。プログラムの参加者は、資金調達や市場開拓、法律や規制といった内容をそれぞれの分野の専門家から学ぶことができるが、そのコンテンツの中には、知財に関するサポートも含まれている。これは、VC がまさに IPモチベーターとして、スタートアップと専門家との協働を促進し、スタートアップの知財意識を高めている好例といえよう。

2) なぜ IPモチベーターが必要なのか

スタートアップ支援者は、IPモチベーターとなるとどのようなメリットがあるのか。政府として、IPモチベーター創出のためにリソースを投じるだけの意味はあるのか。すでに、スタートアップに対する支援施策が数多く存在する中、こうした問いが寄せられることは当然想定されるが、昨今のスタートアップエコシステムの動向を踏まえると、IPモチベーターは「存在することが望ましい」どころか「存在していることが必須」とまで考えられる。

スタートアップの知財の重要性が高まる一方で、足元では知財リソースの不足が生じていることが

ら、IPモチベーターが、この課題を解決する役割を担えると期待されるためである。

(1) 国内スタートアップにおける知財の重要性の高まり

2023年3月に内閣府より「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン Ver2.0」が公開されるなど、近年では知財を含む無形資産を企業評価に反映させることで、国内企業の国際的な競争力を高めていこうとする取り組みが目立っている。

このような、無形資産価値向上の取り組みは、企業規模や事業内容によらず重要ではあるものの、とりわけ「ディープテック・スタートアップ」において、その重要性がますます強調されるべきであることは間違いない。

ディープテックは「特定の自然科学分野での研究を通じて得られた科学的な発見に基づく技術であり、その事業化・社会実装を実現できれば、国や世界全体で解決すべき経済社会課題の解決など社会にインパクトを与えられるような潜在力のある技術」として類型化されている^{*1}。こうしたディープテックを扱うディープテック・スタートアップでは、自社の技術自体が企業価値の根幹であり、かつ、社会課題解決の文脈で、創業初期からグローバル市場をターゲットとすることも多い。そのため、ディープテック・スタートアップの知財戦略や、知財を強みとした事業戦略の立案を支援できる人材の重要性は極めて高い。

経済産業省は、2023年度に「ディープテック・スタートアップ支援事業」を開始し、ディープテックに向けた支援を開始しているが、当該事業の中では、ディープテックエコシステムの「支え手」として、知財関連の人材も挙げられている。今後、ディープ

テック・スタートアップの創出・育成の機運が高まる中で、知財に関する支援を行える人材のニーズは、ますます増加すると見込まれる。

(2) スタートアップにおける知財リソース不足

知財に関する支援を行える人材のニーズの高まりが想定される一方で、事業初期のスタートアップにおいては、知財関連業務を行える専門人材がおらず、結果として創業時のメンバーが他の業務と並行して担っているケースが多いのが現状と考えられる。経済産業省「令和5年度産業技術調査事業 大学発ベンチャーの実態等に関する調査」によれば、法務・知財に関するバックオフィスの一般社員人材は「創業後に採用はしていない」が77%である一方、「獲得対象ではない」も64%存在する。

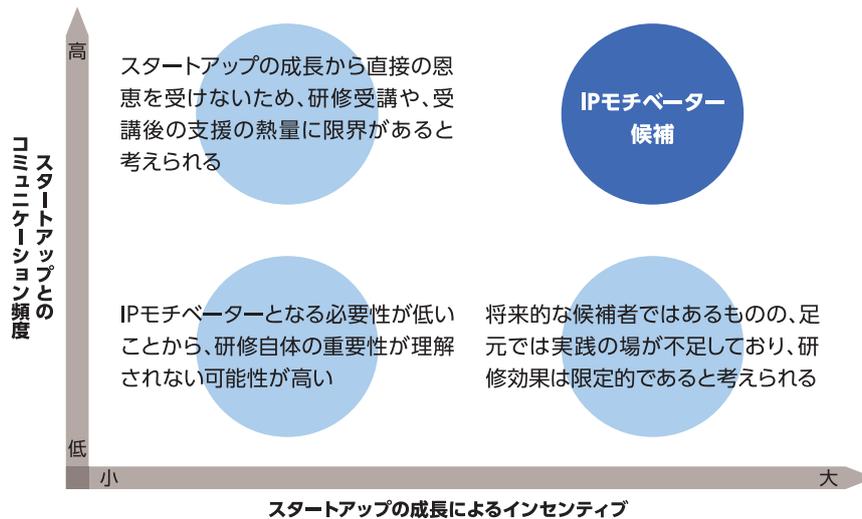
仮に優れた技術を有していたとしても、知財戦略を通じてその技術の優位性を構築することができなければ、スタートアップの成長機会が失われかねない。実際に、スタートアップからも、社内の知財リソースが不足していた結果として、知財の重要性に気づくのが遅れた、また重要性を認識していたとしても、最初にだれに相談すればよいかわからないという声も聞かれるところである。

仮に、知財リソースを外部に求めたとしても、知財に関する相談チャンネルに地域差があることにも留意する必要がある。例えば弁理士については、国内の弁理士の半分以上が東京都に分布しているというデータもある^{*2}ことから、特に地方発のスタート

※1 経済産業省 第26回 産業構造審議会 産業技術環境分科会 研究開発・イノベーション小委員会「資料5 ディープテック・スタートアップ支援事業について」
2023年2月

※2 日本弁理士会「日本弁理士会会員の分布状況」2024年5月31日現在

図表3 IPモチベーターとなるべき人材像



出所) NRI 作成

アップは、都市圏に比較して、知財に関する助言を受けにくい環境にあるとも考えられる。

知財がスタートアップ成長の源泉となりうるにもかかわらず、リソース不足によりその機会が失われている現状を踏まえると、支援者視点では、IPモチベーターとなることでスタートアップの成長にいつそう貢献する機会が生まれ、政府視点では、IPモチベーター創出を後押しすることで、国内スタートアップの国際競争力強化に寄与することができると考えられる。

3 国内におけるIPモチベーターの創出

1) どのような人物がIPモチベーターになるべきか

前述の通り、2023年度のINPIT事業においては、調査研究の一環として、NRIが事務局を務める形で「IPモチベーター育成研修」を企画したが、この研修の主な受講ターゲットは、国内のVCおよびコーポレート・ベンチャー・キャピタル（以下CVC）のキャピタリストであった。ターゲットの選定背景

には、以下二つの視点で、VC・CVCのキャピタリストがIPモチベーターとなる意欲が高いと考えられたことが挙げられる。

(1) スタートアップとのコミュニケーション頻度が高い

知財に関する問題提起を適時に行うためには、定期的なコミュニケーションが不可欠である。特に事業初期から投資を行うVCの多くは、投資の意思決定後も、伴走支援の形でスタートアップ経営陣との対話を重ねる機会が多いことから、他の主体と比較して、高頻度にコミュニケーション機会を得やすいと考えられる。

(2) スタートアップの成長によるインセンティブが大きい

数あるスタートアップ支援者の中でも、スタートアップに対して投資を行う主体は、スタートアップの成長から直接的な対価を得ることができるため、積極的に支援するインセンティブが大きい。モチ

ベート自体を目的化せず、あくまで手段と捉え、スタートアップとゴールを共有できる主体こそ、IPモチベーターとなる優先度が高い人物と考えられる。

こうした受講ターゲット像の設定を行った後、30人程度のキャピタリストを対象として集め、2日間の対面形式で「IPモチベーター育成研修」が実施された。

2日間を通じて、受講者の積極的な参加が見受けられ、研修終了後のアンケートでは「今回の研修は自身の業務の役に立つと思うか」という問いへの肯定回答が100%であった^{※3}。また、研修終了後1～2週間程度経過後に行った個別インタビューでは、本研修での学びを踏まえ、「投資先の特許情報を調べた」「支援先との面談時に、知財に関する論点にも言及できた」というように、早速実務にも活用できたという声も確認された。

実務に役立つ学びを提供でき、受講者の行動変容も促せた点で、今回の研修の受講ターゲットの仮説も的を射ていたと考えられる。

2) IPモチベーターとなりうる、次なるターゲットはだれか

IPモチベーターの活動先を創業後のスタートアップとした場合には、VC・CVCのキャピタリストが有力なターゲットとなった。その一方で、スタートアップ創出前から、知財の重要性を理解し、攻め・守り両面からの知財の取り組みの準備を行うことができれば、知財を武器とし、かつ、知財リスクを未然に回避した事業を行えるスタートアップも増加することが期待できるのではないか。この観点では、スタートアップ創出プロセスに立ち会い、かつ、教育機関としての機能を有する、大学・研究機関の職員も、IPモチベーターとしての役割を担うことができる可能性がある。

特に近年、大学発スタートアップを数多く創出する大学の職員は、創業のシーズを有する研究者とのコミュニケーション機会を数多く持つ上、知財を強みとした大学発スタートアップの創出・成長が自大学発技術の社会実装にも寄与することから、支援のインセンティブも大きいと考えられる。また、学内でのアントレプレナーシップ教育プログラム等で、知財の観点を盛り込むことにより、創業時の知財に係る諸問題を未然に回避できる可能性もある。

こうした取り組みを広げるためには、VC・CVCのキャピタリストのように、スタートアップの創出・成長が大学自身のインセンティブに直結するような仕組みを実装していくことが極めて重要である。例えば、大学等におけるスタートアップの株式・新株予約権取得といった取り組み（森谷〔2024〕^{※4}）は、直接的には大学等からの技術移転を促進する仕組みであるが、スタートアップが成長することで得られるアップサイドを大学側も享受できるという点において、IPモチベーターのような、スタートアップの成長に寄与する支援者の裾野をより広げる施策としても評価できるのではないかと考えられる。

3) IPモチベーターを輝かせるためにはなにが必要か

現在、国内においてIPモチベーターとしての役割を担える人材は多くないことを踏まえると、どのようにしてIPモチベーターを創出し続けるか、また創出したIPモチベーターの活躍をどのように促

※3 独立行政法人 工業所有権情報・研修館 (INPIT)「スタートアップのための知財人材の育成に関する調査研究事業」調査報告書 2024年3月

※4 森谷美祐「大学等におけるスタートアップの株式・新株予約権等の取得実態と課題」NRI マネジメントレビュー 2024年8月号 NRI Insight

図表 4 IPモチベーター創出に向けて参考となる既存取り組み事例



OIモデル契約書
～私たちはOIモデル契約書の理念に賛同しています～

特許庁は、オープンイノベーション促進のためのモデル契約書 (OIモデル契約書) の理念への賛同を示すロゴを作成し、理念のさらなる浸透を図っている。



知財を知る。知財で稼ぐ。

INPITは、IP ePlatを通じて、特許庁およびINPITが有する知識、経験およびノウハウに基づいて開発・作成した学習教材を公開することで、知財の普及啓発を行っている。

出所) 特許庁オープンイノベーションポータルサイト、INPITのIP ePlatウェブサイト (<https://ipeplat.inpit.go.jp/Elearning/>)

すかについても、検討の余地が残されている。

一つの方策は、やはり研修等による育成であろう。2023年度にINPIT事業において初の試みとして実施された「IPモチベーター育成研修」は好評を博し、24年度においてはINPIT主催で、有償の研修プログラムとして提供されるに至った。このような研修を今後継続・拡大するとともに、INPITが運営する「IP ePlat」のようなeラーニングサイト等を通じて、知財知識の習得を積極的に促すことで、IPモチベーターとしての役割を担える人材を着実に増やすことが重要である。

さらには、研修で学んだIPモチベーターが実際の業務を通じて経験を積んだ後に今度は研修講師や教材作成者として再度関与することにより、育成方法自体が洗練されていくことも期待される。その中で、IPモチベーター間でネットワークを形成し、知見やノウハウが共有されることも、極めて重要である。

IPモチベーターの活躍事例を増やすためには、IPモチベーター自体の育成にとどまらず、周りがその活躍を促進する環境を醸成することも重要であり、IPモチベーターの理念への共感の輪を広げていく施策も必要だろう。例えば特許庁は、「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書」の普及啓発の一環として、当該契約書の理念に賛同しているこ

とを個人や企業が表明するためのロゴマークを作成しているが(図表4)、IPモチベーターについても、同様の取り組みをVC・CVC等を対象に行っていくことも考えられる。さらに将来的には、IPモチベーターの認定制度の創設や、認定取得者の公開を通じて、IPモチベーターがだれで、どこにいるのかを明らかにすることも、IPモチベーターの活躍機会をいっそう促す一助となるのではないか。

4 おわりに

本稿では、IPモチベーターの概念を提示した上で、IPモチベーターの重要性と、創出に向けた論点を整理した。

スタートアップの最初の相談相手として、知財の重要性を気づかせ、ネクストアクションを整理する役割は、知財に関する最低限の知識に加えて、スタートアップとの密な関係性と、成長を支援する熱意があれば、十分担うことができる。そして、IPモチベーターから気づきを得たスタートアップは、自社の技術ポテンシャルを存分に生かすことができる。「IPモチベーター育成研修」は、こうしたスタートアップの成長ストーリーのきっかけとして機能する仕掛けである。

VC・CVCのキャピタリストがスタートアップを

支援する際に期待される役割の一つとして、金融庁が2024年10月に公表した「ベンチャーキャピタルにおいて推奨・期待される事項」では、投資先企業に対するコーチングが挙げられている。まずは知財の切り口をコーチングのきっかけにすることで、VC・CVCをはじめ、より多くのスタートアップ支援者がモチベーターとして、国内スタートアップのさらなる創出・成長に貢献することを期待したい。

(監修：駒村 和彦)

- …… 筆者
- **嶋村 寧人** (しまむら やすと)
- 株式会社 野村総合研究所
- 社会システムコンサルティング部
- コンサルタント
- 専門は、グリーントランスフォーメーション(GX)、人材開発・育成、新規事業推進など
- E-mail: y3-shimamura@nri.co.jp
- …… 筆者
- **小木曾 顕正** (おぎそ あきまさ)
- 株式会社 野村総合研究所
- 社会システムコンサルティング部
- シニアコンサルタント
- 専門は、環境(脱炭素・省エネルギー)、復興、財政、税務など
- E-mail: a-ogiso@nri.co.jp