

ニュースこう読む

## スタートアップ、「陸王」の課題に挑む

編集委員 奥平和行

2017年12月21日 6:30 [有料会員限定]

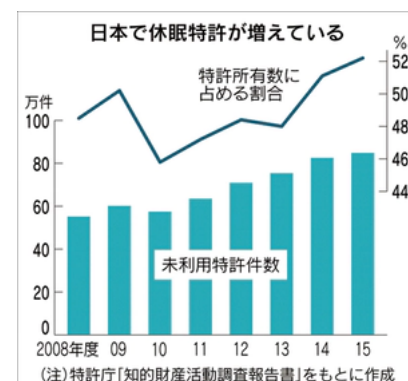
人気を集めるテレビドラマ「陸王」。老舗の足袋メーカーがランニングシューズを開発する物語のなかで重要な役割を果たすのが「シルクレイ」という架空のソール素材だ。天然素材を原料とし、軽くて耐久性も高い。素材を見つけ、生産技術を確立し、量産するまでの悪戦苦闘はドラマの見どころのひとつといえる。

### 大手から素材の特許を借り受ける

(1)素材は最終製品を差別化する重要な要素となる(2)特許を手に入れても簡単に量産できるわけではない(3)素材の生産には多額の資金が必要になる——。ドラマを見ていると素材の持つ可能性と課題を感じることができる。2015年に発足した素材スタートアップ、日本材料技研（東京・中央）はこの可能性に賭け、課題を解決しようとしている。

「休眠特許をそのまま実用化するのは難しい」。同社の浦田興優社長はこのドラマを見ていないというものの、熱心な視聴者のような話しぶりだ。シルクレイは倒産した中小企業の経営者が特許を持っていたが、製品には生かされていなかった。日本材料技研も企業に眠る未利用特許に目をつけた。

特許庁の調査によると国内における未利用の特許は08年度に約55万件だったが、15年度は85万件近くまで増えた。「素材メーカーは短期的な収益を重視する傾向が強まり、一定の売上高が見込めない製品の開発を続けられなくなっている。だが実はそういう素材にこそ大きく化けるチャンスがある」。浦田社長は説明する。



日本材料技研は化学メーカーなどからこうした素材の特許を借り受け、量産に向けた開発やマーケティングなどを進める。量産そのものは外部委託する予定だ。子会社や事業を切り出すカーブアウトと、ファブレスメーカーを掛け合わせたような業態で、既に旭硝子や三井化学などが協業に応じることを決めた。

塗料の粘度調整剤などといった利用が見込まれる水溶性ポリマーの特許実施許諾契約を結んだ三井化学は「選択と集中を進めるなかで残らなかった素材の知的財産権をお譲りすることで、有効活用できる」と説明する。砂糖生産の収率を改善する技術を生かしたアサヒグループホールディングスは「自社だけでは展開が限られていた技術を生かせる」という。

### ソニーでブラウン管テレビの「撤退戦」

どうしてこうしたビジネスを考えたのか。背景には浦田社長の経験がある。大学卒業後の02年に入社したソニーでブラウン管テレビの「撤退戦」を担当した。ソニーのテレビ事業は00年代半ばから長期低迷期を迎えるが、その時期も取引先の部材メーカーは安定して利益をあげていた。これが素材などの上流産業に注目したきっかけだ。



## ニュースこう読む

日本経済新聞の編集委員が注目のニュースをピックアップ。経済、政治、経営など様々な出来事の読み方を分かりやすく解説します。

転職先の米コンサルティング大手マッキンゼー・アンド・カンパニーでは化学業界などを担当して知見を蓄える一方、個別企業だけを顧客とすることの限界を感じる。産業革新機構では業界再編を試みるが、その過程で気付いたのが素材産業でスタートアップへの投資や新たなイノベーションの起こし方が求められているという事実だった。

だが、素材を対象とするためには解決しなければならない課題があった。そのひとつが大規模な資金調達だ。リスクが高い分野への投資を専門とするベンチャーキャピタル（VC）が役に立ちそうだが、VCはファンドの運用期間を10年程度に設定することが多い。「素材の開発には時間がかかり、資金回収を急ぐVCの時間軸とは合致しない」（浦田社長）ことが問題だった。

## 自社でファンドを立ち上げる

ここで浦田社長が考えたのは、「なるべく資金を使わない」「安定的な収益源を確保する」という2つのことだ。自ら生産設備を保有せずファブレスメーカーの形をとったのは、必要資金を減らすため。収益源の確保は、コンサルタント時代に培ったネットワークを生かしたコンサルティング事業と、ファンドの設立でメドを付けた。



日本材料技研の浦田興優社長は大手素材メーカーの休眠特許を有効活用する

同社が立ち上げた8億円規模のファンドには旭硝子やダイセル、三井化学といった素材メーカーが出資し、ものづくりスタートアップに投資する。日本材料技研にはファンドの管理報酬が定期的に入るほか、素材メーカーは新素材の供給先としてもものづくりスタートアップを活用でき、スタートアップは素材供給が受けられるという仕組みだ。

自社、素材メーカー、出資先スタートアップの「三方よし」を目指したこの枠組みは、かつてのソニーの姿とかぶる。グループ内に素材・部材メーカーを抱え、ここで開発した先進的な技術を活用して競争力の高い最終製品をつくる。日本材料技研の挑戦はオープンイノベーション時代のソニーをつくる取り組みといえるかもしれない。

「日本の素材産業にはまだ国際的な競争力がある。死蔵されている技術を量産に結びつけ『死の谷』を越えさせる取り組みには社会的な意義がある」。マッキンゼー出身で米コンサルティング大手タワーズワトソン日本法人（当時）の社長などを務めた淡輪敬三氏は日本材料技研の取り組みを評価し、エンジェルとして支援することを決めた。

マッキンゼーOBもうならせたビジネスモデルだが、そもそも同社がスタートアップという事情を考えると、成功の保証はない。想定外の事態に直面し、対応に追われることの方が多いはずだ。それでも素材産業のイノベーションを加速する実験として意義はある。新しい素材が簡単にできると、素材で悪戦苦闘した陸王の物語が単調になってしまうかもしれないが。

**奥平和行（おくだいら・かずゆき）**

1999年日本経済新聞社入社。産業部（現企業報道部）、名古屋支社編集部、シリコンバレー支局などを経て編集委員兼論説委員。自動車、IT、スタートアップなどの分野を取材。

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

**NIKKEI** No reproduction without permission.