

# 日本の新規開業企業の知的財産戦略に関する一考察

## ～創業期における新市場創造と

## 標準化戦略のパラドックス～

A Study on Intellectual Property Strategies of Japanese Startup

-The Paradox of New Market Creation and Standardization Strategies in the Startup

Phase-

東京福祉大学 谷口 彰一

Tokyo University of Social Welfare Shoichi TANIGUCHI

キーワード

新規開業企業、新市場創造、知的財産戦略、標準化

### 1. はじめに

日本は 2000 年代に入り知的財産立国を指向し、知的財産戦略の重要性が叫ばれるようになってから 20 年以上が経過した。自由民主党知的財産戦略調査会は、2023 年 5 月に知的財産戦略調査会提言をまとめている。提言では、日本の成長には変化に対応して知財・無形資産を活かした「稼ぐ力」の向上のためのエコシステムの構築とそれにかかわる環境整備の重要性・必要性を指摘している。また、知財・無形資産を意欲にあふれたスタートアップ、個人等のフル活用や社会実装の俊敏さ、新たな価値創造を可能にする社会を作り出すことは政府が提唱する「新しい資本主義」の実現において重要なポイントとした。

近年の新規開業企業による知財財産を活かした新市場創造の事例として、醤油市場における鮮度容器の発明がある。ヤマサ醤油は 2009 年に世界初の鮮度容器入り醤油「鮮度の一滴」を発売し、醤油市場に「鮮度」という新たな市場を生み出した。このような鮮度容器入り醤油製品のシェアは市場全体の 3 割<sup>1</sup>を超えている（食品産業新聞社[2018]）。この「鮮度の一滴」に用いられている世界初の鮮度容器を開発・製造したのが、株式会社悠心という新潟県三条市にあるスタートアップ企業である。同社は 2007 年に二瀬克規氏（工学博士）が起業し、平成 29 年度工業標準化事業表彰<sup>2</sup>を受賞している。また、標準化の活用による効果があったとする資料も散見される（INPIT[2021]）。

確かに、こうした散見される資料の意図するように、悠心は標準化活用の成功事例とし

<sup>1</sup> 販売金額及び販売個数に基づく割合である（食品産業新聞社[2018]）

<sup>2</sup> 悠心ホームページに基づく。

ロールモデルとなりうるかもしれないが、この事例について素朴な疑問がある。それは、新市場創造を狙う新規開業企業の創業期に標準化を考える余裕があるのか、はたまた、標準化戦略が創業期に本当に必要だったのだろうかということである。近年の知的財産戦略の政策的な支援の内容を眺めてみても、とにかく新規開業企業は早い段階で標準化戦略を採用すべきといった印象が拭えない。また、知的財産戦略として標準化戦略に取り組む中小企業を見かけないことも事実だからである（中小企業研究センター[1995]、[2022]）。

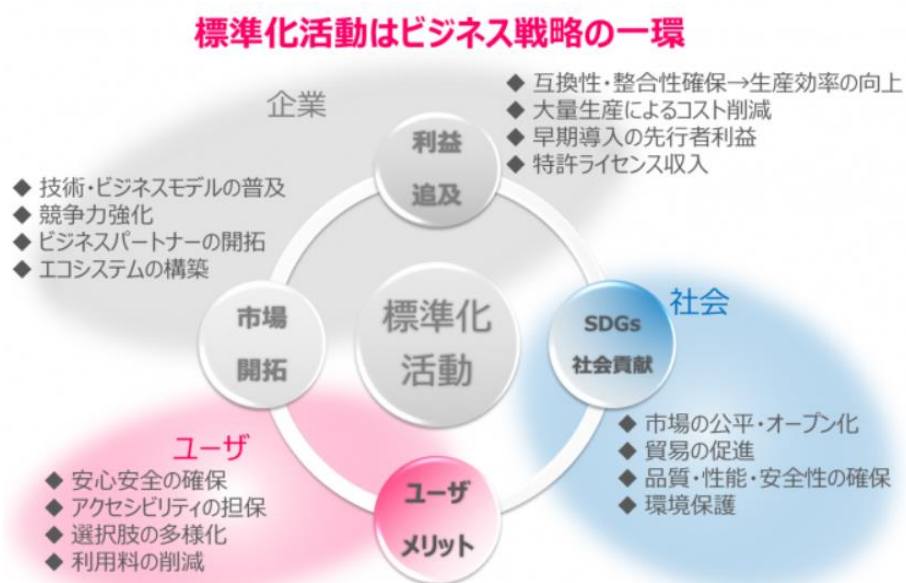
このような背景及び問題意識から、本研究では新規開業企業の創業期若しくは導入期（以下、創業期とする）における新市場創造を行う際の知的財産戦略としての標準化戦略に対する課題やパラドックスについて考察してみたい。

## 2. 先行研究

### （1）標準化の意義

はじめに、標準や標準化について簡単に整理しておく。経済産業省（2023）は、標準とは「関係者が公正に利益を受けられるように定めた基準・取り決めのこと」とした。また、標準化について、太田・山野（2017）によれば、「自由に放置すれば多様化、複雑化、無秩序化する事柄を少数化、単純化、秩序化する行動」とし、INPIT（2021）は、「もの」や「事柄」の単純化、秩序化、試験・評価方法の統一により、製品やサービスの互換性・品質・性能・安全性の確保、利便性を向上するもの」と定義した。つまり、こうした定義に基づけば、自由に放置すると一定の「困りごと」が起こる。だから、何らかの対処をしなければならないといえそうである。

図表1 標準化の意義



（出典：情報通信技術委員会[2023]）

また、情報通信技術委員会（2023）は、標準化はビジネス戦略の一環であるとした上で、「企業・ユーザー・社会」の三方よしであると述べている（図表1）。さらに、標準化活動（以下、標準化と同義的に用いる）とは、企業にメリットをもたらすだけでなく、社会貢献の意味やユーザー（消費者）に対する重要な役割があるとし、日本規格協会（2020）は標準化の役割を10分類し、新技術の普及や市場の拡大の重要性について指摘している。

これらの整理から標準化の意義や役割についてその重要性は理解できるのだが、そもそも標準化される技術や製品とは何か、その決定者は誰か、ということが分からなければ議論として先に進めない。そこで、次に標準化の階層と種類とその決定方法について整理する。

## （2）標準化における決定者とは

標準化には、企業、ユーザー、社会という各プレイヤーが存在することは図表1から読み取れた。そして、それらを繋ぐのは標準化される知的財産や製品などに組み込まれている「優れている技術そのもの」なのだろう。たしかに、大手メーカーが製造販売している製品には莫大な開発研究費が費やされ、それが消費者の安心・安全の根拠となって結果的に標準化される要因の1つとなっている場合もある。しかし、そうした技術や製品が必ず標準化されているかと言えばそうとも言い切れない。

まず、標準化には階層と種類がある。標準化にかかわる規格には、ISOに代表されるような国際標準、CE（認証マーク）のような地域標準、JISなど国家標準、業界標準や社内標準といった階層としての規格が存在する（太田・山野[2017]）。

こうした標準化の階層の視点からすると国際標準や国家標準が上位の標準化であり、業界や社内標準は下位の標準化と認識しがちだが、これはあくまでも標準の決定者が「標準化機関」か「市場」なのかという違いを表しているに過ぎない。この違いについて、山田（2008）は、デジュリ・スタンダードとデファクト・スタンダードという2つの標準の決定者の違いとして整理している。デジュリ・スタンダード（*de jure Standard*）とは「JISやISOのような公的な標準化機関が認証した規格のこと（公的な標準）」とし、標準の決定者を標準化機関とした。一方で、デファクト・スタンダード（*de facto standard*）を「標準化機関の承認の有無にかかわらず、市場競争の結果、事実上市場の大勢を占めるようになった規格のこと（事実上の標準）」と定義し、標準の決定者は市場であるとしたのである（山田[2008]）。

つまり標準化の決定者は二通りあって、1つは標準化機関が決めるもの、もう1つは市場が決めるもの、ということである。たしかに専門知識がある専門家集団（標準化機関）は、技術の専門家であるから、その技術が優れているのかどうかは専門家として培った知見から判断できる。例えるならば、陪審員裁判を想像してみるのが良いのかもしれない。陪審員裁判でいえば専門的知識をもつ裁判官的な役割が標準化機関にあたるのだろう。

となれば、この例えのなかで陪審員は誰かといえば消費者であり、マジョリティ（市場）に他ならない。だが、陪審員に選ばれた国民が法律の専門家ではないのと同様に、マジョリティ（市場）は技術の専門家ではない。よって、市場はその技術や製品が技術的に優れているものかどうか、良いものかどうかを専門的知見によって判断することが出来ないは

ずなのである。そうした点について、山田（2009）は、優れた技術だけが標準化されるわけではないことを指摘し、その理由について3つ挙げている。山田は、「①1社だけに利益が独占されるリスク、②技術志向の強い企業のアプリケーション軽視、③技術に反応するのはイノベーターだけ」として、企業側の都合と消費者特性の差異など複合的な関係性から説明している。さらに太田・山野（2017）は、技術的優位性があるからといって、その技術の標準化の必要性が消費者側（利用者側）に理解されない限りは標準化を行っても価値がないとし、標準化価値という視点から消費者理解の浸透と標準化との関係性について述べている。

このように整理してみると、太田・山野の指摘は上述にあった山田が指摘した「③技術に反応するのはイノベーターだけ」という理由を追認しているようにもみえなくもない。つまり、新製品の技術的優位性に対する反応をみせるのは、Rogers（1962）のイノベーション普及理論のなかでイノベーター（以下、革新的採用者<sup>3</sup>）と呼ばれる全消費者のうちの僅か2.5%の顧客層のみであるから、革新的採用者と接点のないマジョリティーには影響をしないということである。このような先行研究の整理に基づくとすれば、新市場創造の最初の顧客は革新的採用者であるから、創業期の段階で安心・安全・ブランドのもとになる標準化に取り組む意味はなくなってしまうだろう。

ここまでは、イノベーション普及理論や標準化の分類や決定者などを中心に整理してきた。だが、知的財産戦略や標準化というものは、単に技術やその評価、さらには消費者といった視点のみで整理されない。一般には企業規模といった視角からも整理することができ、また企業の創業期についてみれば、中小企業に区分される。そこで、中小企業と標準化戦略について既存研究から整理しておきたい。

### （3）中小企業における標準化戦略

中小企業研究センター（1995）は、知的財産権戦略の活用とそのネットワークについて12社の製造業に対するヒアリング調査を実施している。この調査対象企業の中で標準化戦略を試みる知的財産権戦略を採用している中小企業<sup>4</sup>は1社も存在しない。

中小企業が標準化を狙えない理由について、中小規模の企業がこれを実行することは困難だからと結論づけている。具体的には、「まず第1に、この戦略は販売段階までの機能を一貫して備えている企業や、もしくは、その段階まで統制力をもつことのできる企業に可能なものであり、中小企業ではこの点に難しさがある。そして第2には、技術を公開することにより、自社製品を業界標準にすることが可能か否かを予測する能力であるが、経験

---

<sup>3</sup> 革新的採用者とは、「冒険心が強く、技術的知識もあり、リスクを負えるだけの経済的豊かさがあるが、一般の人が購入を決断する際の影響力は持たない」とする顧客特性をもつ（大滝ら[2016]）。

<sup>4</sup> 経済発展の原動力は企業家機能にあってベンチャー企業や中小企業などの言葉に捕らわれるべきではないとし、「斬新的革新を推し進める企業家機能の担い手」は誰かという視点の重要性を指摘した（里見[2018]）。本研究では、里見（2018）の主張に基づいて新規開業企業やスタートアップもここでは中小企業に含めて整理するものとする。

にもとづいた情報収集能力の不足、それに要するコスト面の問題からも、中小企業では期待できない」ことを挙げた（中小企業研究センター[1995]）。つまり、①川上から川下までおさえるといったことは中小企業ではできないこと、②標準化に必要な予測力、情報収集力がないこと及びそれらにかかるコストを中小企業では負担できないこと、の2つであり、様々な意味において中小企業が負担するには大変とする根拠に基づくといえる。よって、新規開業企業が標準化を戦略として試みるのは創業期では難しく、上述した山田（2009）や太田・山野（2017）のレビューを中小企業研究センター（1995）も追認するもののようにも思える。

このような先行研究の整理からも、中小企業が単独で標準化戦略を試みるのは、消費者側にかかわる価値基準や顧客特性の違いや企業の規模に由来する困難性などから難しいという理解に至る。しかし、新規開業企業の創業期に標準化戦略が難しいと結論づけるのは時期尚早である。なぜならば、新規開業企業は孤独な存在かも知れないが、業務提携や共同開発、企業間連携など複数の企業で1つのことに取り組むことができるからである。

つまり、新規開業企業が創業期から新市場創出のために大企業とともに取り組んだ場合も標準化戦略を行うことは難しいのだろうか、ということである。そこで次に標準化戦略を含めた知的財産戦略という視点ではあるが、中小企業や大企業が抱える課題や困難があるのか事例考察の前に整理しておく。

#### （4）中小企業と大企業における知的財産戦略にかかわる諸問題

大企業も中小企業も知的財産という視点で言えば双方に弱点があり、中小企業の場合は、経営者が知的財産に対する意識が薄いことが課題として指摘している（丸山[2011]）。さらに、東京都知的財産総合センター（2019）は、中小企業の技術と品揃えの少なさを挙げ、「守るものが少量だからこそ、それを失った時の被害が大きくなる」という中小企業の質と量の両面から知的財産戦略の必要性を述べている。一方で大企業の弱点について、丸山は組織が大きすぎるために研究開発、知財、事業といった3部門間連携の困難性があるとし、日本の大企業は、中小企業とのアライアンスに消極的であることも問題視している。

では、なぜ日本の大企業は中小企業とのアライアンスに消極的なのだろうか。その理由として、丸山は大企業というものは既に他社が利用している技術を好む傾向にあるとし、失敗した時の責任やリスクを回避したいという強い念があることを指摘する。また、「中小企業のほうも、大企業とアライアンスをすると自社に不利になるのではないか、技術を取られてしまうのではないか、と不安がっているのも事実」（丸山[2011]）と述べている。この点について富田・豊田（1996）も「大企業と系列下の中小企業は、系列外の中小企業からは全く信頼されていない」とし、大企業は自身が認めた新技術を中小企業が保有している場合に最初は共同開発や販売契約などの案件を持ち込む手口で近づき、ターゲットの中小企業から技術的情報を得てしまえば、あとは切り捨てると指摘している。

こうした整理からみえてくるのは、大企業からみた中小企業に対する壁というのは「技術」の信頼性の欠如であり、中小企業からみると大企業に対する壁というのは「仲間」としての信頼性の欠如、なのである。つまり、知的財産戦略において大企業と中小企業との

間には内容や性質は異なるのだが、多様な情報の非対称性に基づく見えない様々な壁があるということといえよう。

そうした壁を乗り越えるため、信頼性の欠如を補うものとして標準化戦略が役に立ちそうであると勝手な期待を抱きたくなるのも分からないわけではない。そこで、新規開業企業が創業期の段階で本当に標準化戦略が機能しうるのかどうか、株式会社悠心のPID開発の事例から考察していく。

### 3. 事例研究

本研究では、新規開業企業のケースとして株式会社悠心の創業期の取り組みについて考察する。株式会社悠心を取り上げる理由は、液体用高機能容器に関する標準化<sup>5</sup>を実践していること、PIDと呼ばれる新技術を開発した新規開業企業であること、ヤマサ醤油と共同で製品開発・販売していることに基づく。また、同社は、2007年に創業し、2011年1月21日に第44回グッドカンパニー大賞<sup>6</sup>新技術事業化推進賞を受賞、大手醤油メーカーであるヤマサ醤油株式会社が製造販売している「鮮度の一滴」の鮮度容器を供給している。

#### (1) 企業概要<sup>7</sup>

株式会社悠心（代表取締役社長 二瀬克規氏）、資本金 9,200 万円、従業員数：23 名<sup>8</sup>（2020年4月）本社所在地：新潟県三条市柳川新田 964 番地、事業内容：液体・粘体用自動充填機 DANGAN の開発・設計・製造・販売。2007年創業。

#### (2) コア技術及び製品

世界初の繰り返し注いでも空気が入らない注ぎ口に逆止機能を備えた液体容器「パウチ・イン・ディスペンサー（以下、PID）」を開発・商品化した。

#### (3) 標準化及び効果

醤油などの中身の酸化度合いを客観的に証明するための評価方法<sup>9</sup>を標準化している。容器の性能の信頼度が向上し、取引のない新たな業界からの引き合いもあり、新市場創造やビジネスチャンスの拡大に貢献した<sup>10</sup>としている。

---

<sup>5</sup> 新市場創造型標準化制度を活用した具体的事例として紹介されている（日本規格協会[2020]）

<sup>6</sup> 中小企業研究センター

<sup>7</sup> 企業概要の出所は悠心ホームページ <https://dangan-v.com/>に基づく

<sup>8</sup> 従業員数については、INPIT（2021）に基づく。

<sup>9</sup> 「容器に入れられた溶液の酸化度合いの測定方法、試験条件、逆止機能による酸化防止性能の表示方法などを定める」（INPIT[2021]）

<sup>10</sup> INPIT（2021）に基づく。

#### (4) 受賞歴<sup>11</sup>

平成20年度第1回研究開発助成事業（財）三菱UFJ技術育成財団（2008年9月）、JVA2010創業・ベンチャーフォーラム推進委員委員長賞（2010年2月）、第13回日食優秀食品資財・素材賞（資材部門）（2010年9月）、第44回グッドカンパニー大賞新技術事業化推進賞（2011年1月）、第36回発明大賞 日刊工業新聞社賞（2011年3月）、第23回中小企業優秀新技術・新製品賞（2011年5月）、日本パッケージングコンテスト包装技術賞（2011年9月）、日本醤油協会技術賞（応用の部）（2011年10月）、第4回ものづくり日本大賞（2012年2月）、平成25年度文部科学大臣表彰科学技術賞（開発部門）（2013年4月）、平成26年度新潟県知事表彰 技術賞（2014年11月）、平成29年度工業標準化事業表彰（2017年10月）

#### (5) 創業者経歴（二瀬克規氏）<sup>12</sup>

1949年、北海道札幌市生まれ。東海大学工学部卒。1972年、大成包材株式会社（現・大成ラミック株式会社）入社。1993年、R&Dセンター本部長兼任の常務取締役就任。1998年、「液体包装袋のヒートシール部の強度に関する基礎研究論文」で工学博士取得。2001年、同社の液体充填フィルムの国内シェアトップに。2003年、大成ラミックの東証一部上場に当たり、IR担当兼任。2007年、退職したのち、株式会社悠心を設立、代表取締役社長就任。

#### (6) PID 開発秘話

二瀬克規氏は、お弁当などに入っている醤油やソースといった調味料の包装袋が開封時に中身が飛び散ったり、開け方が分からなかったりするという点に問題意識を持っていた。そうした問題解決のために、1989年当時に大成包装（現在の大成ラミック）の会社員だった二瀬氏が某メーカーと連携して小型液体包装袋の開発経験があるなど、二瀬氏自身に新規開業企業としてのPID開発に繋がる素地があった。

一方で、ヤマサ醤油も2004年頃から醤油の酸化防止容器の開発に取り組んでいた。ヤマサ醤油はペットボトルの中に落とし蓋を入れる方法で本社研究所内の醤油研究室にて酸化防止実験を行っている。ところが、ペット樹脂製の落とし蓋は比重の関係で沈んでしまう、若しく落とし蓋の見た目が悪い、という問題があった。落とし蓋方式の特許取得は出来たものの、日の目を見ることは無かった。しかし、この失敗の経験がのちに「鮮度の一滴」の開発に大きく影響する<sup>13</sup>。

その後、醤油研究室のメンバーから醤油業界の専門誌に掲載されていた「ラミネート袋と紙箱を組み合わせた液体包装容器を用いた醤油の実用評価」という論文のコピーが落とし蓋方式の実験依頼をしたヤマサ醤油の開発担当者へ届く。その担当者は、論文を読み「こ

<sup>11</sup> 出典：株式会社悠心ホームページ <https://dangan-v.com/>

<sup>12</sup> 出典：BigLife21（2013）

<sup>13</sup> 出所：無念！落とし蓋方式：鮮度の一滴開発秘話 vol.7 ヤマサ醤油（公式ブログ）  
<https://ameblo.jp/yamasashouyu/entry-11410257405.html>

れだ！」と感じ、論文を執筆した二瀬氏に電話している。その電話の翌々にヤマサ醤油の担当者側からみて二瀬氏に会いえたのは幸運に恵まれたと記している。この担当者は、PIC (PIDの前身でパウチ・イン・カートの意) について、実際に注いだ感想として「正に手品」、「衝撃的な出会い」と述べており、そのヤマサ醤油の担当者はヤマサですぐに商品化させて欲しいと頼んだとしている。しかし、二瀬氏は、イエスでもなく、ノーでもない、しばらく待つようヤマサ醤油の担当者に伝えたという<sup>14</sup>。

この件以降、ヤマサ醤油の担当者は3カ月おきに二瀬氏と定期的にコンタクトを取っているが、二瀬氏の返事は「まだまだ」というものだったとしている。それでも諦めずに定期的に連絡を取り続け、2008年の春に「方針を変えてスタートする」という返事をもらったとのことであった。それは、最初に二瀬氏にコンタクトしてから3年後のことと記している。

二瀬氏が方針を変えてスタートさせたのが、PICの改良技術であるPID (パウチ・イン・ディスペンサー) であった。PIDをその時に初めてヤマサの担当者は見せられるのだが、繰り返し充填するディスペンサー容器は厳しいと感じたという。だが、RVP (リバースポーチ) というフィルム製の逆止弁は素晴らしく「日本人による大発明という考えは揺るがなかった」と述べている。そして、「私はこの容器を広く世の中に知らしめたい。そのためにはヤマサと組んで更に開発を進め、そして発売出来た暁にはTVCM等も入れて一気に販売を開始したい」という気持ちをヤマサ側の担当者は二瀬氏に伝えたという。当時、このヤマサ醤油の担当者にTVCMを投入する権限はなかったが、社内を説得できると信じていたとし、また、二瀬氏もこの気持ちを信じてくれたことが「鮮度の一滴」を世に送り出せた大きな理由とした。また、二瀬氏が醤油好きだったこともこの発明の原動力となったと述べている<sup>15</sup>。

PIDは二瀬氏の構想7年、容器完成まで3年というものであったが、更に最後に大量生産という大きな壁があったという。予定より遅れて2009年の3月、ヤマサ醤油の工場にPIDの新ラインが設置され「水運転」と呼ばれる醤油の代わりに水を充填する試験が行われた。このような水運転によって機械を調整し、その後に実際に醤油を用いた充填試験が行われたのだが、醤油は水よりも比重が大きく、水の重さの1.2倍になる。そのため、高速充填すると醤油の入った袋の揺れが大きくなり、シールがされないなど不良品問題が発生してしまう。そこで、1度醤油で充填試験をし、機械を調整するという作業が繰り返されたのだが、一度充填した醤油を1つ1つ破いて試験タンクに戻すという手間と人手が必要な作業が問題となる。この試験作業は、毎日続き、ヤマサ工場のスタッフのみならず、研究所スタッフが大勢応援に駆け付けたという。

そして、この充填された醤油袋の解体作業にヤマサ醤油の取締役までもが含まれていたことを二瀬氏は見つけたという。二瀬氏の人生経験のなかでこうした作業に役員が参加し

---

<sup>14</sup> 出所：PICとの出会い：鮮度の一滴開発秘話 vol.8 ヤマサ醤油 (公式ブログ) <https://ameblo.jp/yamasashouyu/entry-11418951604.html>

<sup>15</sup> 出所：「おひたし」を洗いたくなってしまう？：鮮度の一滴開発秘話 vol.9 ヤマサ醤油 (公式ブログ) <https://ameblo.jp/yamasashouyu/entry-11428866112.html>



たのはヤマサ醤油が初めてであり、感銘を受けたと述べている。この時の出来事について後に「歴史あるヤマサとベンチャー企業である悠心が一対一でお互いに認め合ったというのはとても珍しいことでした」と二瀬氏はコメントしたとしている<sup>16</sup>。

#### (7) 企業事例の考察

ヤマサ醤油と株式会社悠心によるPID開発の事例を整理してきた。本事例から新規開業企業の創業期における新市場創造を行う際の標準化戦略について考察してみたい。

第一に、PID開発過程において、「創業期において悠心は標準化戦略を意識していない」ということである。PID開発秘話の中から標準化にかかわる内容も見つけることが出来なかった。ヤマサ醤油は二瀬氏の逆止弁技術を認めていたが、それは同氏が執筆した工学博士としての知見に基づいた論文によるものであって、標準化がもたらした効果との関連はみられない。PID開発秘話でも標準化することに関係する苦労話やエピソードの記録は一つもなかった。また、平成29年度工業標準化事業表彰を受けているが、PID開発事例の中に標準化にかかわる悠心とヤマサ醤油とのやり取りに関するものはなかった。

第二に、「新規開業企業と大企業による新市場創造に対する伴走的な取り組みを通して無意識的な信頼関係の構築を実現している」ということである。悠心(二瀬氏)の10年に亘る努力の積み重ねは当然のこと、充填試験の際にヤマサ醤油の取締役も参加していたという事実がある。本事例の中でも、二瀬氏のキャリア経験と照らし合わせ、大企業の実験員が充填試験に参加したのは初めてと述べている。2社が対等的な立場で伴走しながら新市場創造が行われ、その中で意図的ではない信頼構築がなされているようにみえる。

こうした事例考察から言えることは、大企業と連携した場合に創業期の新規開業企業にとって新市場創造に関しての伴走を通じての意義はあるが、標準化戦略に対する意識はないのではないかということである。PIDの開発秘話でも標準化戦略にかかわる言葉や表現はみられなかった。また、大企業の立場をもってしても新市場創造というのは常にチャレンジャーであって、それは新規開業企業が新市場創造に取り組む場合も当然だが何ら変わらないということである。

#### 4. おわりに

本研究では新規開業企業の創業期における新市場創造を行う際の知的財産戦略としての標準化戦略に対する課題やパラドックスについて、PID開発事例を参考に考察してきた。標準化にはデジュリ・スタンダードとデファクト・スタンダードという2つの標準化の意味するところがある。標準化活動の意義からみれば、企業利益のみならず社会貢献や消費者の安心安全の確保といった様々なプレイヤーを満足させるものでなければならない。しかし、あらゆる企業が一度かつ同時にこうした意義を果たせるわけではない。これは企業

<sup>16</sup> 出所：歴史のあるヤマサとベンチャー企業である悠心が一対一でお互いに認め合った：鮮度の一滴開発秘話 vol ヤマサ醤油 (公式ブログ)  
<https://ameblo.jp/yamasashouyu/entry-11554332939.html>

の社会的責任に階層があるとする議論と同様で、標準化にも企業規模や外部環境の状況に応じて出来ることと出来ないことがあるはずである。つまり、中小企業研究センター(1995)の指摘する中小企業の知的財産戦略における標準化戦略の困難性の意味は、消費者側にかかわる価値基準や顧客特性の違いや企業・事業の成熟度といったものも、やはり中小企業には合わせづらいのではないかということである。

こうした先行研究のレビューも含め、悠心の事例について考察してきたが、PIDによる新市場創造における創業期にはデジュリ・スタンダードとデファクト・スタンダードという2つの標準化のいずれもそれにかかわる戦略の採用はみられなかった。確かに、ヤマサ醤油による「鮮度の一滴」の製品開発には様々な偶然が重なったかもしれない。また、二瀬氏の研究成果が論文としてまとめられ、それが醤油研究室のスタッフの目にとまったことが新市場創造への第一歩となったことは事実である。だが、それは最初のきっかけに過ぎず、そうしたきっかけを大企業側も新規開業企業側もそれを活かして新市場創造につなげたこと、さらには人と人とのつながりや企業同士の信頼関係の構築に努めたことに他ならない。

標準化される技術は必ずしも優れた技術とは限らない。それは、優れた技術が標準化戦略という面においては第一義的ではないことを意味するのではなかろうか。むしろ、あらゆる意味で「信用」ではなく、「信頼」できる技術こそが新市場創造における標準化戦略には重要となるからである。これは、消費者側にかかわる価値基準や顧客特性といった視点や知的財産戦略における日本の大企業の中小企業へのアライアンスにおける課題の内容ともこの点は矛盾しない。また、こうした大企業のアライアンスの行動特性について、一般論としての知的財産戦略という視点では大企業の知的財産戦略上の課題だったかもしれない。しかし、新市場創造における標準化という鍵用語での「信頼」という意味においては、決して課題などではないのかもしれない。これは必然性に基づく結果であると解釈することもでき、本当に大企業の課題なのか、新規開業企業による信頼構築上の課題なのではないか、という知的財産戦略分野における大きな枠組みでのパラドックスともいえよう。

新規開業企業の創業期は時間や資源を中心に不足するものばかりであり、様々な関係性において多種多様な矛盾やパラドックスを抱えている。標準化戦略もその多種多様なもの的一部分を成している。そうした制約や条件の中で新事業創造を進めていくとき、「信用」を選択すべきか、「信頼」を優先とすべきなのか、知的財産戦略という枠組みの中でも起業家としての能力や資質が常に問われ続けていくことになるのである。

今後の課題として、本事例は悠心のケースを用いて考察してきたが、本事例に一定のバイアスがないとはいえない。また、本研究のPID開発事例の情報の出所がヤマサ醤油の公式情報に基づくものであって、悠心側に基づいてはいない。さらには、経済産業省による新市場創造型標準化制度に対する検討なども本研究では行っていない。こうした政策面からの考察や複数の事例を対象に調査・考察を行い、本研究の結論を再検討する必要があるだろう。

参考文献

- ・ BigLife21 (2013) 「株式会社悠心 二瀬克規リーダーシップは“鮮度”が命！」  
(<https://www.biglife21.com/pantheon/1171/> 2023/12/22 確認済)
- ・ INPIT (2021) 「知的財産と標準」 (<https://www.inpit.go.jp/content/100869723.pdf>  
2024/3/7 確認済)
- ・ 太田道也、山野芳昭 (2017) 「中堅・中小企業等における標準化の戦略的活用に向けて」  
特許研究 No.64
- ・ 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智 (2016) 『経営戦略』有斐閣アルマ
- ・ 経済産業省 (2023) 「中小企業のための標準化活用ガイド～新市場創造型標準化制度を中心～」([https://www.chubu.meti.go.jp/b33jis/data/shien\\_guide.pdf](https://www.chubu.meti.go.jp/b33jis/data/shien_guide.pdf) 2024/3/8 確認済)
- ・ 里見泰啓 (2018) 「ベンチャー企業とは何か」事業創造大学院大学紀要、第9巻、第1号、pp.31-45
- ・ 食品産業新聞社 (2018) 「醤油市場に“鮮度容器”広がる 販売シェア 個数・金額とも3割超、容量は約15%」(<https://www.ssnpc.co.jp/seasoning/293570/> 2023/12/22 確認済)
- ・ 情報通信技術委員会 (2023) 「標準化の意義」([https://www.ttc.or.jp/activities/sdt\\_igi](https://www.ttc.or.jp/activities/sdt_igi)  
2023/12/18 確認済)
- ・ 中小企業研究センター (1995) 「中小企業の「知的財産権」戦略とネットワーク企業間関係の課題」
- ・ 中小企業研究センター (2022) 「中小企業の知的財産戦略に関する調査研究」
- ・ 中小企業庁 (2018) 「はばたく中小企業・小規模事業者 300社 2018」
- ・ 東京都知的財産総合センター (2019) 「中小企業経営者のための知的財産戦略マニュアル (第8版)」
- ・ 富田徹男・豊田正雄 (1996) 『ベンチャービジネスと特許戦略』ダイヤモンド社
- ・ 日本規格協会 (2020) 「中小企業等における標準化の戦略的活用のために」
- ・ 日本産業標準調査会 (2017) 「産業標準化について」 (<https://www.jisc.go.jp/jis-act/index.html> 2023/12/14 確認済)
- ・ 山田英夫 (2008) 『デファクト・スタンダードの経営戦略－規格競争でどう利益を上げるか－』中公新書
- ・ 山田英夫 (2009) 『デファクト・スタンダードの競争戦略 (第2版)』白桃書房
- ・ 丸山儀一 (2011) 『知的財産戦略』ダイヤモンド社