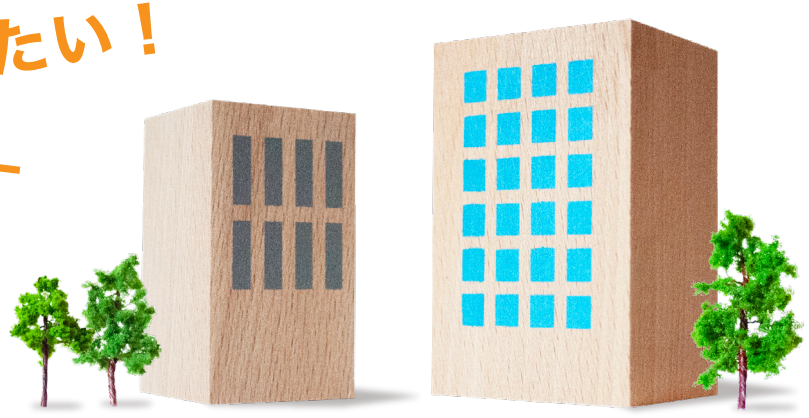
事業会社とスタートアップの
オープンイノベーション促進のための

MANNER BOOK

マナーブック

オープンイノベーションの社会価値を最大化したい！



では、どうすれば良いのか？ 悩んだ我々は、
オープンイノベーションの現場をたくさん見てきた事業会社・
スタートアップ・弁護士・ベンチャーキャピタルの方々と
徹底的に議論しました。
なぜ**失敗**してしまうのか、どうすれば**成功**できるのか…。
発散して、収斂して、絞り出したオープンイノベーションの
マナー４箇条がコチラです！！！！！

目次

01 本書のねらい　オープンイノベーションを成功させるためのパートナーシップを構築するために ····· 03

02 プロセス　「OI モデル契約書※」関連コンテンツを初めて手に取るタイミング ····· 04

03 OI とは？　「OI モデル契約書」が目指す理想の「オープンイノベーション」とは ····· 05

04 マナー４箇条　理想的なパートナーシップを構築するためのマナー４箇条 ····· 06

05 留意点　モデル契約書を利用する際に留意すべきこと ····· 11

06 金言集　ヒアリングで得られたオープンイノベーション金言集 ····· 12

オープンイノベーションの知財戦略
- ❶ 大企業・スタートアップ連携における重要ポイント ····· 15
- ❷ 目指すべきオープンイノベーションの姿と実践のポイント ····· 16
- ❸ オープンイノベーションの取引・契約の実践ポイント ····· 17
- ❹ 成功に導くための大企業・スタートアップの“心構え” ····· 18

07 ご案内　「OI モデル契約書」の活用を検討されている方へ ····· 19

※「OI モデル契約書」とは、「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書」の略称です。
特許庁オープンイノベーションポータルサイトに掲載されています。 https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html

01 本書のねらい

オープンイノベーションを成功させるための パートナーシップを構築するために

「マナーブック」はこんな方におすすめ

スタートアップとの交渉がスムーズに進まない、と感じている事業会社
法務担当・オープンイノベーション担当

パートナーとのコミュニケーションにおけるポイントが分からない
事業会社・スタートアップ　担当者の方

▼

オープンイノベーションを成功させるための、良好なパートナーシップ構築において事業会社・スタートアップの双方が意識すべきポイントを「マナー」としてご紹介します。

02 プロセス

「OI モデル契約書」関連コンテンツを初めて手に取るタイミング

GO

パートナー探し

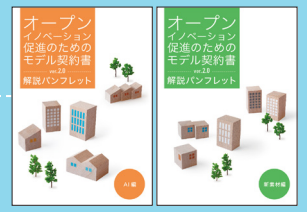
自社の実現したい内容を基に、必要な技術・リソースを持つパートナーを探す

本書「マナーブック」を手に取る

理念・目的の共有

連携先と、詳細な協働内容について交渉する前に、「ともに実現したい理念」「協働する目的」を双方で共有する

パンフレットを手に取る



協働の開始

OI モデル契約書参照

契約・交渉

協働のゴール、それぞれの役割、成果の帰属等について交渉し、交渉した内容を契約として結ぶ

※参考：特許庁公表「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書」

事業化

オープンイノベーションの成果を事業として展開する

03 「OI モデル契約書」が目指す理想の「オープンイノベーション」とは

OI とは？

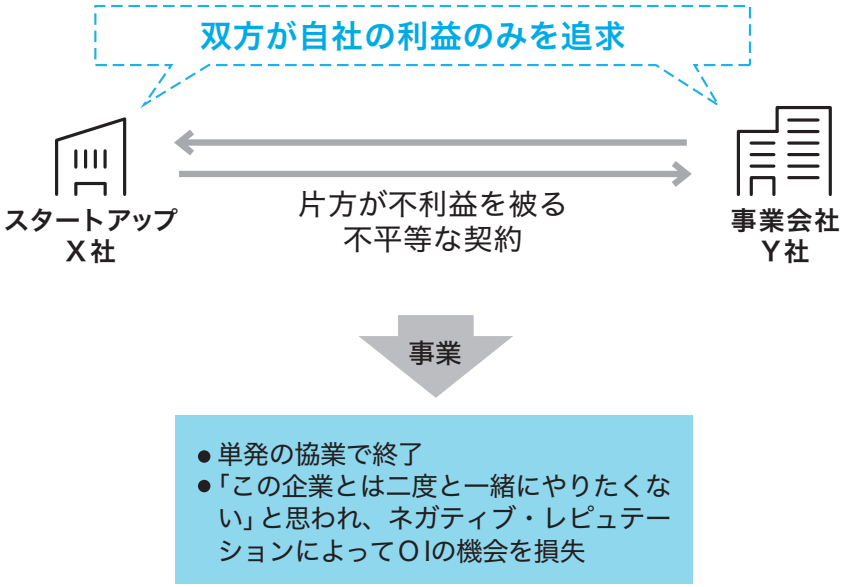
意識すべき「価値軸」

事業会社、スタートアップ双方が、自社が持たないリソースや技術を補い合い、シナジーを生むためにオープンイノベーションの取組があり、互いへのリスペクトが最も重要です。

特許庁・経済産業省では、オープンイノベーションにおいて協業する双方において常に意識され、拠り所とすべき価値観＝「価値軸」として以下を掲げています。

> **スタートアップと事業会社の連携を通じ、知財等から生み出される事業価値の総和を最大化すること**

オープンイノベーション（OI）の失敗例の特徴



◎本書における「マナー」とは、このようなオープンイノベーションを成功させるための、良好なパートナーシップ構築において事業会社・スタートアップの双方が意識すべきポイントのことです。

04 マナー４箇条

理想的なパートナーシップを構築するための マナー４箇条

その1

ビジョンとゴールのすりあわせは徹底しよう

- プロジェクトになぜ取り組むのか、何を実現したいのか。お互いのねらいと思いを共有しないと、共通のゴールは目指せない。

その2

リスクヘッジではなく、スピード重視で！

- リスクヘッジばかりに注力すると事業スピードが遅くなり、スタートアップの性質にそぐわない結果となる。
- スタートアップの事情を理解したうえで、決定のプロセス、スピードにも最大限配慮することが必要。

その3

「双方の事業価値の総和の最大化」を判断基準にしよう

- 共同で取り組むオープンイノベーションにおいては、双方で共通の判断基準を持つことが極めて重要。
- 自社の利益のみを念頭に置くのではなく、「事業価値の総和の最大化」という共通の判断基準を採用すべき。

その4

困ったときは、「OIモデル契約書」にヒントあり

- いざ契約の場面になった場合に役立つヒントが「OIモデル契約書」には数多く記載されている。
- マナー<その1～4>を実践すると、オープンイノベーションはうまくいくはず。

マナー ＜その1＞ ▶▶▶Tipsと現場の方の声

その1　ビジョンとゴールのすりあわせは徹底しよう

Tips

自社として譲れないビジョンや、オープンイノベーションに取り組む目的を明確にし、社内で共有・確認した上で、パートナーとすり合わせることが必要です。

互いに、オープンなスタンスで話し合えると、その後の連携もスムーズに進められます。

オープンイノベーションの現場から

目的・意識・期待値の調整が重要

目的（やりたいこと）・意識（やること）・期待値（将来やりたいこと）の認識を揃えることができれば、取組みはまずはスムーズに進めることができると思います。

元事業会社・
現アクセラレーター・VC

腹の探り合いは無駄

互いに疑心暗鬼になり、腹の探り合いをしている時間は無駄です。腹を割って話し合える信頼関係を築けると良いです。

研究開発型
スタートアップ経営者

事業会社
オープンイノベーション担当

マナー ＜その２＞ ▶▶▶ Tipsと現場の方の声

その２　リスクヘッジではなく、スピード重視で！

Tips

ビジネスの検討段階で法務部・知財部の担当者も巻き込み、関係者全体で連携内容・ゴール・ビジョンを共有しておくとスムーズに進められます。

双方で合意や意思決定が必要なポイントをあらかじめ設定し、各ポイントで決定したことは覆さないことが重要です。

事業基盤が安定している事業会社と異なり、スタートアップは短期で成果を出さないと追加投資を受けることができず、存続できない、「寿命」が短い生きものであり、その分スピード速く動く必要があります。

$$\text{スピード} = \frac{\text{事業化までにやるべきこと}}{\text{寿命}}$$

オープンイノベーションの現場から

事前の社内調整・整理が重要

意思決定に時間がかかる面もありますが、どのような社内調整・決裁プロセスで進めるべきか、そのためにはどのような準備が必要か、を事前に整理しています。

事業会社 新規事業開発担当

リスクヘッジとスピードは反比例

リスクヘッジとスピードは反比例します。ことオープンイノベーションにおいては、前者重視の知財法務の在り方を見直す時期が来ています。

「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書に関する調査研究」委員長

長い交渉期間は致命的

スタートアップは、交渉が長引くことにより資金がショートする可能性があります。事業会社にとっては通常と感じる交渉期間もスタートアップにとっては致命的であることも考えられ、素早い意思決定が求められる局面があります。

元事業会社・現スタートアップ支援者

法務・知財部もチームの一員

法務部・知財部も連携開始前から、一緒にオープンイノベーションを推進する立場として、体制に入り、法務・知財面から合意すべき事項等のアドバイスをしています。

事業会社
知財法務担当

マナー ＜その3＞ ▶▶▶Tipsと現場の方の声

その3 「双方の事業価値の総和の最大化」を判断基準にしよう

Tips

前例のない取組であるオープンイノベーションの開始段階では、リスクやリターンについて不透明な点も多く、事前に合理的な検討や交渉をすることは難しいと想定されます。そのため、事前に判断基準について合意し、必要な場面でその基準に基づいた協議をすることが有効です。

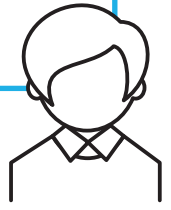
自社の利益を各々が主張しても合意に到達することは難しく、「事業価値の総和の最大化」を共通の判断基準とすることで、両社にとってwin-win な合意をスムーズに形成をすることが可能です。

「事業価値の総和を最大化」するためのビジネス面での合意内容を、契約書で実現することも重要です。

オープンイノベーションの現場から

社会価値の最大化を「判断基準」に

「その事業が社会にもたらす価値の総和を最大化」することで合意すると、全てが新しい取組であり、前例に則った判断ができないオープンイノベーションの取組において、新しい判断基準となり、スムーズに交渉が進みます。この判断基準は、取組を進めている間に忘れられがちであり、打ち合わせの資料に毎回記載するなど、お互いに適宜見返すことが重要です。



研究開発型
スタートアップ経営者

マナー <その4> ▶▶▶Tipsと現場の方の声

その4　困ったときは、「OI モデル契約書」にヒントあり

Tips

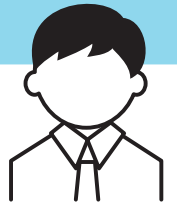
契約書は、ケースに応じて各々がその内容を検討する必要があるものです。「OI モデル契約書」もゴールドスタンダードではありませんが、考えるべき観点やオプション検討に非常に参考になるはずです。

「OI モデル契約書」の考え方を理解した弁護士の方に、支援を依頼することも有用です。

オープンイノベーションの現場から

事業面からリーガルリスクの取捨選択を

リーガルリスクは常に存在しますが、それらの事業への影響について理解し、リスクの取捨選択をする必要があります。契約書の各条項について、事業面から考慮すべき点が解説に記載されている「OI モデル契約書」の参照は有用です。



元事業会社・
現スタートアップ支援者

05 「OI モデル契約書」を利用する際に留意すべきこと

留意点

ゴールドスタンダードではなく、新たな選択肢

前提として、モデル契約書はゴールドスタンダードではなく、従来の常識とされていた交渉の落とし所ではない新たな選択肢を提示したものであるということを認識する必要があります。
モデル契約書の「逐条解説あり」バージョンでは、冒頭に「想定シーン」として、当該モデル契約書がどのような状況下での交渉を経たものなのかを示したうえで、各条項についてポイントと解説が詳細に付されています。

モデル契約書は、この「想定シーン」の設定があるが故に、各条文において具体度の高い実践的な考え方の解説が可能となっています。反面、実際には前提条件が異なる様々なケースがあり、それらのケースではモデル契約書が必ずしも最適な契約内容とならない可能性もある点には、十分ご留意いただきたいです。

スタートアップ・大学とのオープンイノベーションを円滑に進めるための落とし所を示したのが「OI モデル契約書」です。示している内容は従来の交渉の落とし所とは異なりますが、近い将来、オープンイノベーションに成功する企業の標準的な実務になると考えています。

—「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書に関する調査研究」委員長

06

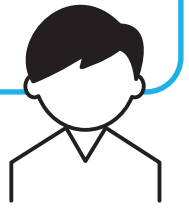
金言集 ❶

ヒアリングで得られたオープンイノベーション金言集 ＜スタートアップ向け＞

事業会社との連携でスタートアップ側が意識すべきこと

契約知識が不足

スタートアップ側が強い意志を持って
単なる受託を避けることが必要です。
スタートアップ側の基本的なリテラシーが
足りていない印象もあります。



元事業会社、
現スタートアップ支援者

合意した内容は紙に落とす

「事業会社側で人事異動があった際にも困らないように、合意した内容を契約書に落とさせてほしい」と理由を立てて契約書の詳細化を進めています。

研究開発型
スタートアップ経営者

交渉の先送りNG

大企業側は交渉力があるため、
「別途協議」といった記載が有利と
いうこともあるだろうが、
スタートアップにとってはリスク
であるため、細かく契約書に
落とすよう意識しています。

元研究開発型
スタートアップ経営者

BATNA※を持て！

目の前の企業・選択肢にこだわらずに、
第二候補を見つけておくことが重要です。
一社しか選択肢を持っていないと、交渉力が弱まり、
相手に対して依存する関係になってしまいます。

※ Best Alternatative to a Negotiated Agreement
「交渉相手の条件を受け入れることができない場合の代替案の中で
最良のもの」という意味。

研究開発型
スタートアップ経営者

06
金言集❷

ヒアリングで得られたオープンイノベーション金言集 ＜事業会社向け ① ＞

事業会社の組織について

事業創造≠出世？

大企業の中で「事業創造が必要だ」と考え、
動く人はおそらくいないでしょう。
大企業の中では出世をすることが
インセンティブとなっており、
出世という観点では事業創造する
インセンティブがないためです。

アクセラレーター

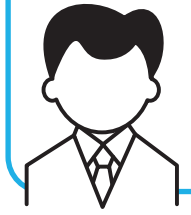
新規事業担当が自ら起業！

自社に組み込めそうな技術を持つスタートアップを見つけた時に、事業部側が連携に前向きではない場合は、新規事業開発部が主体となり事業を起こすというオプションを持っているため、
オープンイノベーションを
自信をもって進められます。

大手新規事業
開発担当

リスクヘッジ＜事業貢献

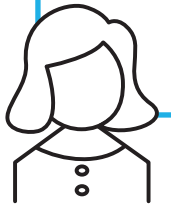
法務部・知財部も事業に貢献することが
前提にあり、どうすればイノベーションを
支援できるか、を念頭に
オープンイノベーションの体制に
入ることにしています。



事業会社
知財法務担当

知財安全圏

知財部門としてリスク管理を
徹底しつつも、パートナーと相互に
尊重し合い共創を促進する
知財安全圏を作ることが
オープンイノベーションにおける
知財部門の役割と考えています。



事業会社
知財担当

06
金言集 ❸

ヒアリングで得られたオープンイノベーション金言集 ＜事業会社向け ② ＞

スタートアップとの対応で意識していること

全ての関係者にリスペクトを

パートナーに対するリスペクト、
また社内のステークホルダーに
対するリスペクト。
それらがオープンイノベーションの
根底にあるべきです。

事業会社
新規事業開発担当

SUファーストが自社ブランディングに

スタートアップファーストの精神で
相手企業に利益があるにはどうすれば良いかを
考えながら取り組むことにより、
結果的に自社のブランディングにも繋がります。
そうすると自然とよい案件が自社に集まってくるように
なるため、長期的に自社の利益があります。

事業会社
新規事業開発担当

大企業は「同質性の塊」

大企業の社員の数は多いですが
似たような思考を持った
同質性の塊ともいえます。
大企業側が持っていない知見を
スタートアップは持っており、
その点をリスペクトする風土は、
社内にも作っていきたいです。

事業会社
新規事業開発担当

ハイレベルで握る >> 契約に落とす

重要なのは、ビジネスとして
どのようにアライアンスを組むことで
両者にメリットがあるか、合意してから
契約に落とすことです。
ハイレベルで目的が共有されている案件は、
疑心暗鬼にならずにスムーズに折衝が進みます。

事業会社
知財法務担当

大企業・スタートアップ連携における重要ポイント

KDDI はなぜ「スタートアップファースト」を実践できるのか？これからの知財組織に求められるマインドとは

鮫島氏はまず、オープンイノベーション政策は誰のためのものかという前提について言及した。これを考えるために経産省が 2014 年に公開した『伊藤レポート』の一文を引き合いに出した。

> **企業の持続性は、イノベーションによる新市場創出にかかっている。その効果的な推進の方策としてオープンイノベーションがある。**
>
> 引用：伊藤レポート

この一文について鮫島氏は「”イノベーションによる新規事業を創出できない企業は持続可能（サステナブル）でない”という意味に私は読んだ」と見解を示した。

イノベーションを自ら生み出し、自ら社会実装できる企業であればオープンイノベーションは必要ないが、それができる企業は限られている。そのためイノベーションを生み出すには他者（大学やスタートアップ）が生み出したイノベーションを大企業が社会実装する、つまりオープンイノベーションが現実的な方策だ。オープンイノベーションを実施することは大企業にとっては持続可能性を高めるための戦略になり、大学やスタートアップにとっては独自の技術を社会実装するチャンスになる。

モデル契約書プロジェクトの座長を務める鮫島正洋氏▶

オープンイノベーション政策は誰のものか、という問いについて、「大学・スタートアップ」のみならず大企業のための政策でもあるとの意見を鮫島氏は述べた。

オープンイノベーションは大企業の「生存戦略」

2012 年というオープンイノベーションが普及していない時期から積極的に外部の技術を取り入れた背景として川名氏は「我々は通信会社で通信技術しか知らない。新しいものは常に外部からくるという考え方だった」と語り、「成功するかわからない分野に投資するよりも、専門性のある人や企業を取り込んで一緒にやったほうが早くてリスクが少ない」と付け加えた。

「育成に 5 年、回収まで 10 年」というスパンでスタートアップと向き合っており、事業面、知財面、広報面などでサポートする仕組みが整っているとのことだ。このような体制を作るために KDDI ではトップダウンで方針を定めているためスタートアップ支援を円滑に行える、と川名氏は説明した。

「お作法」

大企業とスタートアップがオープンイノベーションによって Win-Win になるためには、従来のような「元請け・下請け」のような大企業優位の関係ではなく、知財・無形資産の扱いを適切に運用する必要がある。

◀KDDI の知的財産シニアエキスパート川名弘志氏

通常、特許の取得数などが知財部門の KPI となるが、KDDI の知財部門は、そのような業界の常識に反し、スタートアップファーストを貫く中で自社及びオープンイノベーション先の事業成長を実現する実例を作ったと鮫島氏は評価する。この状態を実現するために、地道な施策としてクリアランス調査、リスク排除、攻める知財の実践、社内での知財の教育なども実施していると川名氏は語り、そのうえで「アイデアを大事にする文化」が醸成されていると感じているという。

KDDI のようにオープンイノベーションを Win-Win に進めるために、大企業はなにをすればいいのか。鮫島氏は大企業のオープンイノベーション交渉にいくつか問題点があると指摘し、ベンチャーに対して過度に強い要望をする大企業はスタートアップコミュニティで評価が下がるという可能性を示唆した。このような大企業は、KDDI のようなスタートアップファーストの大企業と比較され、結果的にスタートアップが保有するイノベーションから遠ざかってしまい、長期的な競争力を失いかねない。

これに対し川名氏は、共創の成功事例を産むためには「マッチング数をいかに多くするかが重要」であるため、大企業がスタートアップの間口を狭めてしまうとエコシステムの裾野が広がらなくなるという。加えて川名氏は「知財部門は、大企業の既存ビジネスを伸ばす業務よりも、スタートアップのコア技術の権利を確保する・リスクを排除するといった業務の方が潜在的に活躍できる市場は大きいのでは」と見解を語った。そのうえで、大企業の知財人材にとって、スタートアップを支援することが結果的にキャリアを好転させ、ひいてはスタートアップエコシステムを拡大することにつながるはずだと持論を述べた。

鮫島氏はこの意見に理解を示しつつ、現実的には知財人材が共創の成果物の知財権を 100%スタートアップに帰属させることは簡単ではないと言う。鮫島氏は「現場の知財担当者がこれまでの実務慣習に則って処理してしまうと、オープンイノベーションを促進するという経営戦略に反してしまうケースがあるのではと危惧している」と懸念点を語り、川名氏もこれには同意する。

イベントの最後に両者は大企業の知財部門の今後について言及した。これまで大企業の知財部門は自社のリスクヘッジを担うのが一般的だったが、大企業の生存戦略にオープンイノベーションが欠かせなくなる可能性は高い。川名氏は「ディフェンスだけの業務を続けていると知財組織が衰退していってしまうのでは」と述べ、鮫島氏も「全く同意」とうなずいた。

目指すべきオープンイノベーションの姿と実践のポイント

オープンイノベーションを活用できる大企業は何が違う？“自前主義”脱却と知財の重要性とは

オープンイノベーションが日本で始まって 15 年、今と昔で何が変わった？

合田氏は日本でオープンイノベーションが導入された 2008 年ごろから共創に携わっており、ここ数年のオープンイノベーションを取り巻く大企業の環境には変化を感じるという。
これに中村氏も同意し、2015 年ごろはまだまだオープンイノベーションが浸透しておらず大企業は「オープンイノベーションごっこ」と揶揄され、効果的な共創相手が見つからないスタートアップには「アクセラレーター疲れ」の傾向があったと振り返る。その頃と比較すると、ここ数年のオープンイノベーションは実のある共創が増え、イグジットをしっかり見据えたものになりつつあると印象を述べた。
合田氏はこれまでのオープンイノベーションの課題はスタートアップの知財が共創する大手企業に取られてしまうのではという懸念があったが、企

ゼロワンブースター代表取締役 CEO 合田ジョージ氏▲

◀eiicon company 代表 /founder の中村亜由子氏

業がスタートアップと連携することに慣れてきたことで、特に大企業の「マナーが極めて良くなってきた」という。一方で、中村氏は大企業側がオープンイノベーションを受発注の関係と捉えていることや、法務・知財部門の担当者が Win-Win を目指す体制が整っていないケースもまだ多いとみている。
もともとスタートアップと大手企業では法務・知財のリテラシーに差があることが、こうしたトラブルの原因になってしまうのだが、スタートアップはこの課題をどう解決するべきだろうか。
スキルとは具体的には契約内容の精査となるのだが、中村氏は「スタートアップとして完全に思い通りの契約内容を締結できるケースは少ない」と言及しつつ、それを理解したうえで「譲れる部分・譲れない部分を決めて、しっかり契約で握ることがオープンイノベーションを上手く使うコツ」と述べた。
この解決策として中村氏はモデル契約書に付属する解説を参照することをスタートアップに勧めているという。スタートアップが弁護士や VC にアクセスしにくい「丸腰」の状態からでも、モデル契約書と自社の状況を照らし合わせてタームシートを作成していくことで、課題の洗い出しが可能になるという。それに加えて、独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）が各地に設置している知財総合支援窓口を活用するのも有効な手段だという。
いずれにせよ、契約の建て付けによってはスタートアップにとってコアになる技術がゼロになってしまうリスクがあるため、わからないまま進めるのではなく VC や弁護士、INPIT の知財総合支援窓口などに相談することが何より大事になる。

自前主義は成長放棄？大手企業はオープンイノベーションをどう活かすべきか

続いてのセッションでは、大手企業がオープンイノベーションをどう活かすかについて議論がかわされた。合田氏はセッションの冒頭で「大手企業からよく聞くのは『うちは自前主義だ』という言葉。これは自力だけでは飛躍的な変化は難しいので、会社によっては成長を放棄していることに近いとも取れる」と述べ、大手企業に多いスタンスをバッサリと切った。
中村氏も大手企業の自前主義の弊害を感じることは多いとうなずき、「今、企業には社会課題の解決が求められるが、これらは 1 社では解決しにくいもの。オープンイノベーションはやらざるをえないもの」と話し、改めてオープンイノベーションの重要性を強調した。
合田氏は「同じ業界でもオープンイノベーションの進捗に差があるのはなぜか」と中村氏に質問した。これに対し中村氏は「成長戦略が描けているか」が違いを生み出していると説明する。たとえ自前主義だったとしても、圧倒的な技術力で数十年後まで成長できるビジョンがあれば問題ないが、そのような企業はほぼ存在しないのが現状だという。中村氏は続けて、特に問題なのは大企業が縦割りの組織になっているため、「法務部門が知財について学ぶ必要がないと思っている場合が多い」と危惧した。合田氏はこれに同意して「大企業は、共創するならスタートアップの知財を 100%大企業側が抱え込むのが正しいと思いがち」だと警笛を鳴らす。

◀ゼロワンブースターの木本恭介氏

この考え方はオープンイノベーション先進国では反対で、「知財はスタートアップが持ち、大企業がビジネス面でサポートする」ことがセオリーになっていると説明した。大企業は知財の「抱え込み」に走るのではなく、共創を通じて価値の総和を高めていくことが、大企業・スタートアップ両者にとってメリットになることを理解する必要がありそうだ。

オープンイノベーションの取引・契約の実践ポイント

理想的なオープンイノベーションを実現するための契約書の作り方とは

取引時に“納得できない行為を受けた”スタートアップは 17%、「無視できない数字」

セミナーの第 1 部では、スタートアップをめぐる取引の調査結果や実態調査、そしてそれを受けて示された指針について吉川氏が解説した。実態調査では、アンケートに回答したスタートアップのうち「連帯事業者または出資者から納得できない行為を受けたことがある」と答えたのは全体の 17%、そのうち「少なくとも一部は納得できない行為を受け入れた」と回答したのは約 79%、さらにそのうち「納得できない行為を受け入れたことにより不利益が生じた」と回答したのは約 56%にのぼったという。

吉川氏は「納得できない行為を受けた “17%” という数字は必ずしも多く見えないかもしれないが」と前置きしつつ、「独禁法等に馴染みがないスタートアップからこれだけの回答があったということを踏まえれば無視できない数字だ」と見解を示した。

スタートアップからのヒアリングで挙がった意見としては「時間がない」「相手企業が有力な大企業である」といった理由から対等な取引ができない現状があるという。特に契約書まわりについてはスタートアップが大企業からの不利な条件を受け入れなければならない、いわゆる「優越的地位の濫用」が発生しやすいため、吉川氏は問題を回避するソリューションとして特許庁・経産省が策定している「モデル契約書」の活用を推奨し、「スタートアップは具体的な事例が参照できるモデル契約書を活用して事業会社と交渉することが望ましい」と、第 1 部を締めくくった。

スタートアップは下請けではない。これからの大企業に求められるマインドセット

第2部は「スタートアップとのオープンイノベーション〜独占禁止法との関係も踏まえて〜」。スタートアップとの取引関連で起きる問題の典型例として、スタートアップとのオープンイノベーションの契約ひな形を持たず、大企業はこれまでの「下請け」用の契約書のひな形でオープンイノベーションに関する契約をしてしまうことが多かった。スタートアップは短期的に大きな成長を遂げる必要があるため、下請けとして特定の企業に紐づけられてしまうと致命傷になりかねない。一方で下請け用の契約書ひな形をスタートアップ向けにアレンジするのは「難しい」。下請けに発注する企業の法務部の大きな役割は「法務・知財リスクを最小化し、リスクを顕在化させないこと」であり、法務部の人事評価は「プロジェクトの事業上の成功」ではなく「リスクの最小化・顕在化させないこと」という構造になっている。

下請け用の契約書ひな型から、スタートアップとのオープンイノベーションに適した契約条件へ修正することは、大企業側の法務部にとっては自社に不利な条件変更をするように見えるため抵抗感がある。こうした背景を踏まえて、大企業とスタートアップはどのような契約を結ぶべきなのか。――山本氏は「スタートアップとの連携を通じ、知財等から生み出される事業の総和の最大化」に合理性があるという考え方を、”基本的な視点” として持つべきだという。つまり大企業側の法務部や弁護士は「何がスタートアップにとって致命傷になってしまうのか」や「どうすればスタートアップにもメリットが提供できるのか」といった観点を持つことが重要になる。

他方、スタートアップ側が一方的に「我々はスタートアップだから守られるべきだ」と主張するケースもあるが、これも対等な関係性を前提としたオープンイノベーションにはふさわしくない。スタートアップも、大手企業にスタートアップの特性を踏まえて動くことを求める以上、どういった形であれば、大手企業に利益が出て、また、どういった形だと困ってしまうのかといった点を大手企業の特性を踏まえて意識し、スムーズに取引を進められるよう、工夫していくことが求められる。

◀法律事務所 amaneku 代表弁護士・弁理士の山本飛翔氏

共同研究開発契約におけるポイントとは？

問題になりがちなのは「お金を出しているのは大企業だから、成果物の知財の帰属も大企業だ」という言い分と「作業したのはスタートアップだからスタートアップに帰属すべきだ」という両社の食い違いだという。契約書で役割分担を明示することが有効だが、実務と照らし合わせると事前に精度高く役割分担をすることは容易ではない。そのため、共同研究開発に進んでからも、こまめに契約書の内容をアップデートするのが良い。

その他にどのような解決の方向性があるのか。知財権を共有にする方法もあるが、ライセンス契約の際など、権利を共有する両社の同意を得る必要があるため実際に運用するにはハードルがある。コア技術は自社で持つべき、という原則に立ち返ればスタートアップに知財が帰属するのが好ましい。

例えばひとつの解決策として、知財はスタートアップに帰属させつつ、大企業には特定領域・期間で独占的ライセンスを設定し、スタートアップは当該領域以外で自由に実施できるようにする等の落とし所がある。もし、このような独占契約でも致命傷となってしまう場合には、一定期間、大企業側が最も安くライセンスを利用できるように料金に傾斜をつけるのも有効な手段となる。

「双方で取り組む事業の価値」が最大化するよう、最善の落とし所を考え抜いてほしい。

成功に導くための大企業・スタートアップの“心構え”

【塩野義製薬 × ピクシーダストテクノロジーズ 対談】オープンイノベーションに必要な3つの心構えとは？

塩野義製薬 × ピクシーダストテクノロジーズのイノベーション

塩野義製薬とピクシーダストテクノロジーズは、認知症の治療・予防を目指した共同研究プロジェクトを推進している。この取り組みでは、薬以外のアプローチも含まれており、両社の連携により「脳の特定のリズム活動（ガンマ波）」と認知機能の関連が明らかになった。過去の研究で「意図的にガンマ波を出すことで短期記憶が改善する」ことがわかっていたが、これまでは電気刺激が必要だった。両社の共同研究により、独自の制御をかけた音でガンマ波を出すことが可能になり、生活に溶け込ませることができるという。現在、社会実装や適用範囲の拡大に向け、さらなる研究が進められている。

▲塩野義製薬株式会社 ヘルスケア戦略本部
イノベーションフェロー　小林博幸氏

オープンイノベーションで重要なのは「大義」「オープン」「スピード」

ピクシーダストテクノロジーズと塩野義製薬は、2019 年に経団連主催のイベントで知り合い、2021 年から共同研究を開始している。2022 年には共同事業に向けた基本合意を締結し、同年に塩野義製薬、シオノギヘルスケア、ピクシーダストテクノロジーズの三社間業務提携契約を発表している。そして 2023年の春には共同開発製品を発売する予定だ。

両社がオープンイノベーションを実現するうえで大切にしていることは何か？トークテーマは「オープンイノベーションを成功に導くための大企業・スタートアップの心構え」に移っていく。

「社会価値の最大化」という大義を判断基準にする

村上氏は、「社会価値の最大化を判断基準にすること」を念頭において協業に取り組む。さらに「その後に、両社の取り分はフェアになるように考える」。取り分をフェアにすることは特に重要と捉えていて、「先に自社の利益の話をしてしまうと、それぞれ違う生き物だし、それぞれ正しいはず。そこから話し始めてしまうと着地しなくなってしまう」。違う生き物同士であっても「大義があってやっているはずなので、そこを判断基準に意思決定すべき」。

オープンにやる

続けて「オープンにやること」の心構えが重要であると指摘。オープンイノベーションの模索段階では、会社によって理論も違えば目指すものも違う。「腹の探り合い」が発生してしまいがちだが、「率直にこう考えています、とあけすけに話す。そうすることで腹の探り合いに時間をかけることなく、社会価値の最大化にフォーカスできる」。

▲ピクシーダストテクノロジーズ株式会社
代表取締役 COO　村上 泰一郎氏

そして、スピード

最後に「スピード」が重要である。スタートアップには資金調達後のランウェイと呼ばれる「寿命」があり、一般的に「資金調達から 18〜24 ヶ月あれば上出来」。手を組む大企業とスタートアップはそういった両社の置かれている状況の違いを理解し、スピード感をそろえなければならない。

小林氏は大企業側の立場として「塩野義製薬としては薬を創って売ることに関してはプロだが、ヘルスケア全体から見るとできることは一部」であるため、足りないピースを補う手段としてオープンイノベーションによる協業は欠かせない。それゆえ「ピクシーダストテクノロジーズのことはスタートアップというよりもパートナーとして見ている」と本音を語った。また、村上氏の指摘する「オープンにやる」ことについて同意し、「塩野義製薬の本部長クラスや、村上さんが本音でぶつかりあえる環境が作れている」という。さらに、決裁者同士が本音でぶつかっているからこそ意思決定までの「スピード」も出せていると自信をにじませた。

オープンイノベーションの失敗事例

オープンイノベーションの失敗例として、村上氏は、大企業側から「いつも使っている契約書に沿って契約」するように要求された経験を挙げた。これまでにない価値を創るため、それぞれの大義を達成するため対等な立場で契約するのが理想であるにも関わらず、「いままでこうだったから」という理由でスタートアップ側に不利な契約を突きつけられるケースもあったという。

まとめとして、契約上の失敗を避けるためにも両社の大義をすり合わせ、フェアな契約ができるように「上層部で握っておいて、契約に落とし込む」こと、そのうえで、「具体的にどう契約書を作成するのか、という Tips についてはモデル契約書を参考にすればいい」と締めくくった。

07

ご案内

「OI モデル契約書」の活用を検討されている方へ

特許庁「オープンイノベーション ポータルサイト」では、
「OI モデル契約書」に関連した下記情報を掲載しております。ぜひご活用ください。

解説パンフレット

「OI モデル契約書」新素材編・大学編の想定シーンを交渉の流れに沿って解説。

各種「OIモデル契約書」タームシート、逐条解説ありひな形、逐条解説無しひな形

実際の契約交渉で活用可能なひな形、その内容を解説した逐条解説、要点をまとめたタームシートも用意。

お問い合わせ先

特許庁「オープンイノベーションポータルサイト」

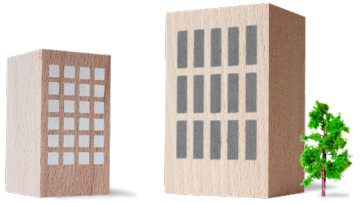
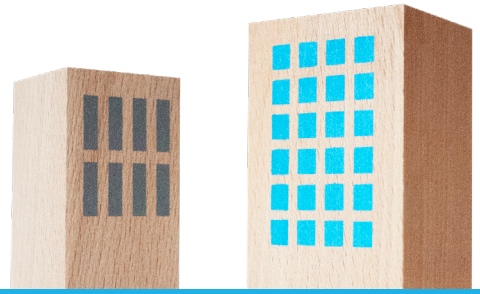
https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/index.html

ロゴマーク

「OI モデル契約書」の理念に賛同いただける方は、ぜひロゴマークをご活用ください。

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
JAPAN PATENT OFFICE