

オープンイノベーションの ベストプラクティス IP Open Innovation



経済産業省 特許庁

平成29年度産業財産権制度問題調査研究

「中堅・大企業等におけるベンチャー企業等が創出した知的財産の活用スキームに関する調査研究」

なぜ今、“IP Open Innovation”？

オープンイノベーションの成功には、知的財産についての課題解決が不可欠

オープンイノベーションの目的に応じた知財の取扱いとは？

- ◎目的に応じて、選択すべきプロセスやスキームに傾向はあるか？
- ◎速やかに最大限の成果を得るために、権利帰属など知財の取扱いはどうすべきか？
- ◎オープンイノベーションを「知財を開放すること」と誤解していないか？

オープンイノベーションにおける知財部のかかわり方は？

- ◎リスク回避のミッション遂行が、むしろ足をひっぱっていると見られがち…
体制構築や進捗段階において知財部はどのように関与すればよいか？

ベンチャー企業の発掘・評価に知財をどのように活用できるか？

- ◎組むべきベンチャー企業の発掘に知財を活用する手段は？
- ◎ベンチャー企業の成長段階に応じた知財の評価は？
- ◎ベンチャー企業の知財リテラシーが低い場合は？



ベンチャー企業とのオープンイノベーションにおいては、知財の適切な取り扱いが鍵となる

本書でのオープンイノベーションの定義

本書におけるOIの対象範囲

具体的な手法

アウトサイド・イン
(外部との技術提携・M&A等)

外部に存在する有用な
アイデアや技術を内部
に取り込む

ベンチャー企業との連携

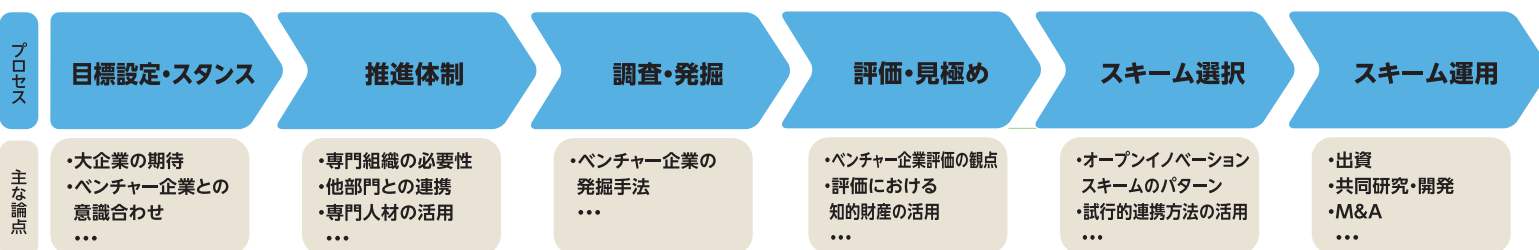
産学連携

クラウドソーシング

インサイド・アウト
(大企業発技術のカーブアウト)

組織内で活用されていないアイデア・技術の活路を組織外に見出す

オープンイノベーションのプロセスと各プロセスにおける主な論点



オープンイノベーションのタイプは、パートナーシップ型、コミット型、共生型に大別

- 事業分野や大企業・ベンチャー企業それぞれの業態にもよるが、傾向として、関係性構築に主軸が置かれる場合と、事業や経営等に深くコミットする（最終的にM&Aとなるケースも含む）場合、長期間にわたり支援を続けながら協調関係を続ける場合に分けることができる。

大企業×ベンチャー企業のオープンイノベーションの類型

A パートナーシップ型

比較的緩やかな関係



主な
OISキーム

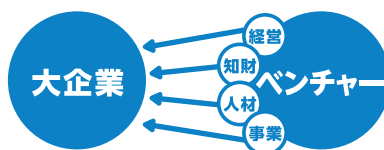
- 関係性構築を主な目的とし、強い束縛はしない
- OIイベント（アクセラレーション・プログラム等）
- 知財は原則ベンチャー企業に帰属
少額出資

大企業の
体制・意識

- オープンイノベーション特化組織
やCVC※1を持つ企業が多い

B コミット型

リスクを取って深くコミット

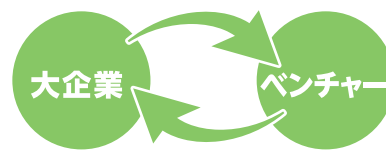


- 自社が技術を独占的に実施することを重視する
- 知財の排他的ライセンス・購入
- M&A

- 知財の獲得への意識が強い
（製薬等）

C 共生型

長い期間、協調・共生



- 長期間にわたって、共同研究・開発等続け、親密な関係を維持する
- 大企業からは、資金の他に、知財面など各種のサポートを行う
- 知財の帰属はベンチャー企業か大企業のどちらかに帰属し、相手方にライセンスすることが多い

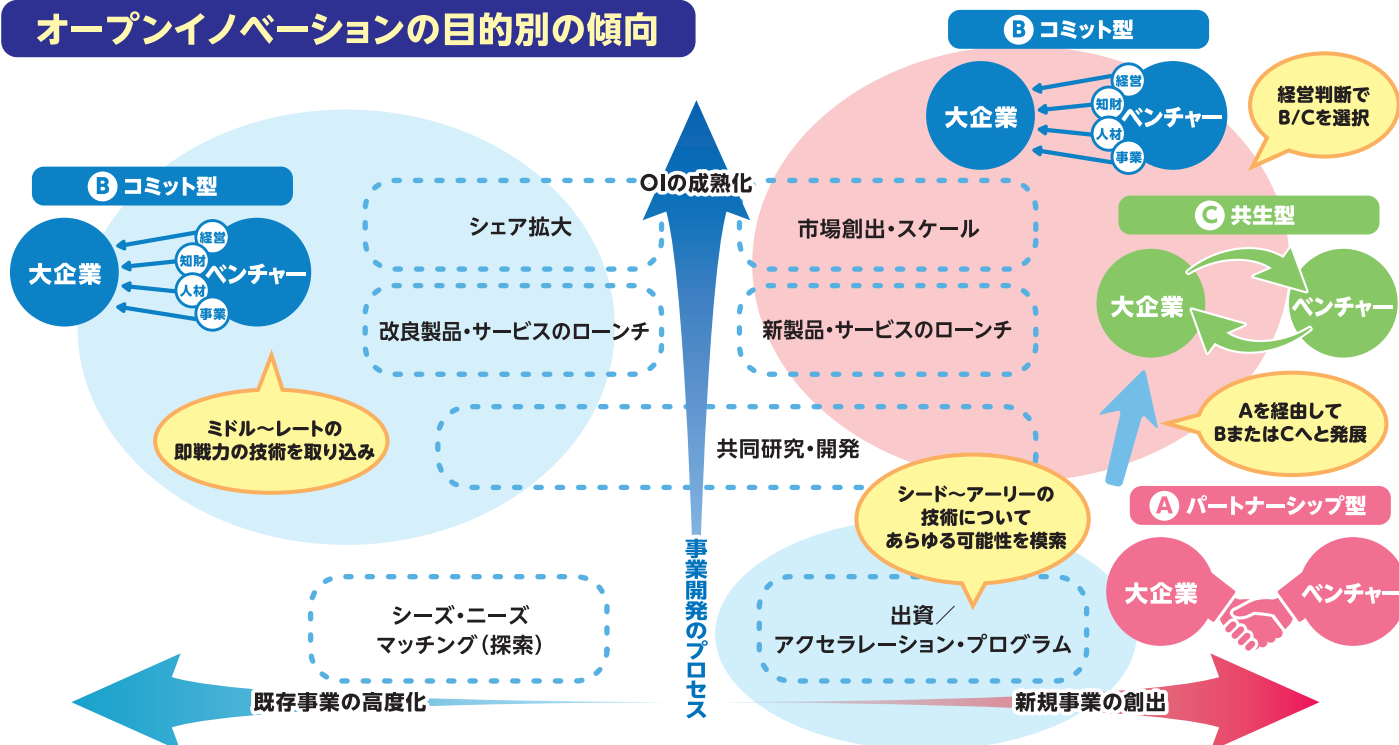
- オープンイノベーション特化組織を持つ企業が多い

※コーポレートベンチャーキャピタル:事業会社において投資事業を担う部門や子会社

オープンイノベーションの目的や進捗、企業のポリシー・体制によって、選択するタイプの傾向が変化

- 新規事業の創出を目的とする場合は、A.パートナーシップ型でシード～アーリー期のベンチャー企業と幅広く付き合いつつ成長を支援し、時間をかけてB.コミット型、C.共生型へと発展する。

オープンイノベーションの目的別の傾向

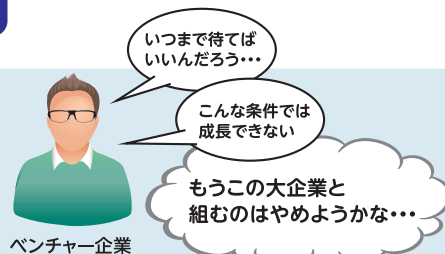


ベンチャー企業との連携を促進するためには知財部のコミットが不可欠

オープンイノベーション部隊や事業部はノリ気なのに…

知財・法務部がオープンイノベーションを阻害するケース

- 知財・法務部が最終段階になって出てきてリスクをくまなく調査。調査に数か月を要してスピードダウン。
- 契約もリスクを避けるために自社だけに有利なものを提示。



ベンチャー企業

知財・法務部の協力がオープンイノベーションを促進する鍵になる

- なるべく早期の段階から協力。
- 事業部経験者など、ビジネス推進の重要性を深く理解する人材を配置。
- スピードを重視し、リスクゼロを目指さない。
- 契約はベンチャー企業の事情を理解したWin-Winな内容。

リスクをゼロにするのはしよせん無理。リスクを心配するよりも、事業を前に進めることを優先



日本企業知財部長

商品企画部や事業部での経験が豊富で、新規事業への好奇心が強い人を知財部へ配置する



日本企業のIP担当者

契約を円滑に進めるためのポイント

簡易なNDA ● NDA等を細かくしすぎずに一枚に収める。

契約条項の工夫

- 中途解約条項を設定し、マイルストーン毎に状況を管理することで、リスク回避する。
- 提携ステップ毎に「都度協議」「合意形成の後に実施」等、コミュニケーションを取れるような条項を設定する。

交渉を長引かせないためにも、ベンチャー企業にあえて譲歩すること多い



米国企業知財部長

知財部発!知財がベンチャー企業との協業のきっかけ作りになりうる

① 特許情報分析によるベンチャー企業発掘

② OI推進部門や経営層へ提案

IPランドスケープ
特許データを分析して、自社の経営戦略の構築に活かす

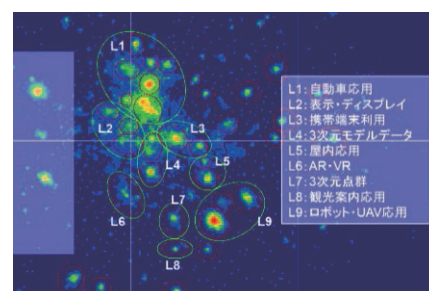
特許情報



公開データ

業界の技術開発動向を俯瞰

自社に足りない技術の見極め



例:VALUENEXの技術遠近マップ
平成29年度科学技術イノベーションに関連する特許出願動向調査報告書より

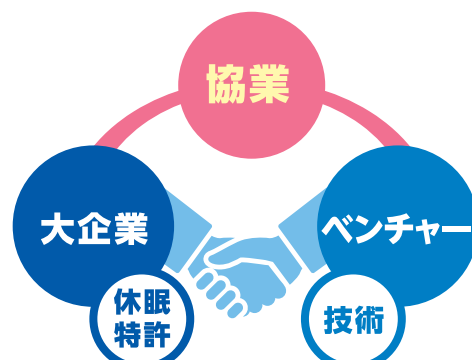
有望な技術を持つベンチャー企業や個人を探索する

★特許情報は、ベンチャー企業の技術の信頼性(唯一性、有用性)の裏付けになる。

② 休眠特許の活用

利用しやすいライセンス条件でベンチャー企業と共同研究・開発

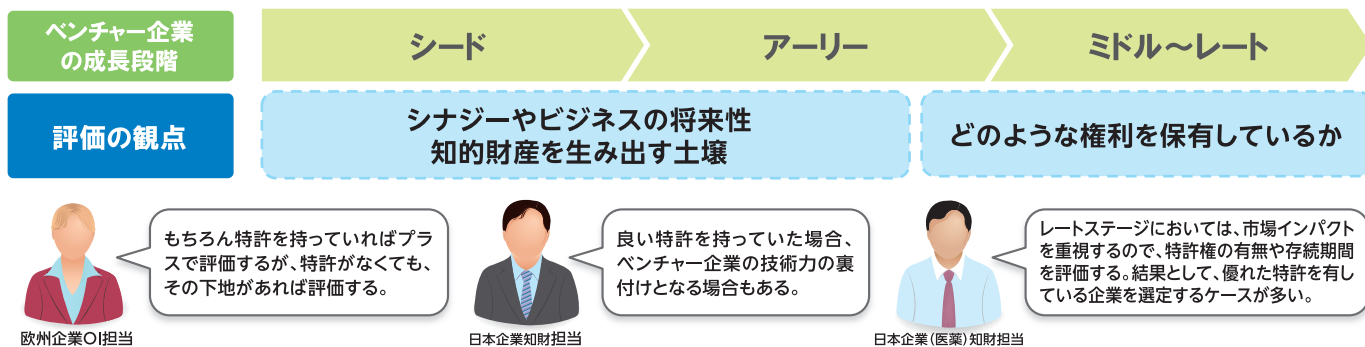
- ★自社では使われていない技術とベンチャー企業の技術を組み合わせることで、全く別の新事業領域に展開する可能性を見いだす。
- ★大企業の技術に関心を持つベンチャー企業を引きつけるきっかけになる。



ミドル以降のベンチャー企業は、どのような知財権を保有しているかが特に問われる

- シード～アーリーのベンチャー企業の場合は、シナジーやビジネスの将来性が重要（基礎となる知財は重要であるが、協業により創出される知財がより重要）
- ミドル以降のベンチャー企業は、事業戦略に位置づけられたポートフォリオとしての知財を既に有していることが期待されるため、どのような権利を保有しているかを重視。

ベンチャー企業の成長段階毎の知的財産権の重要性イメージ

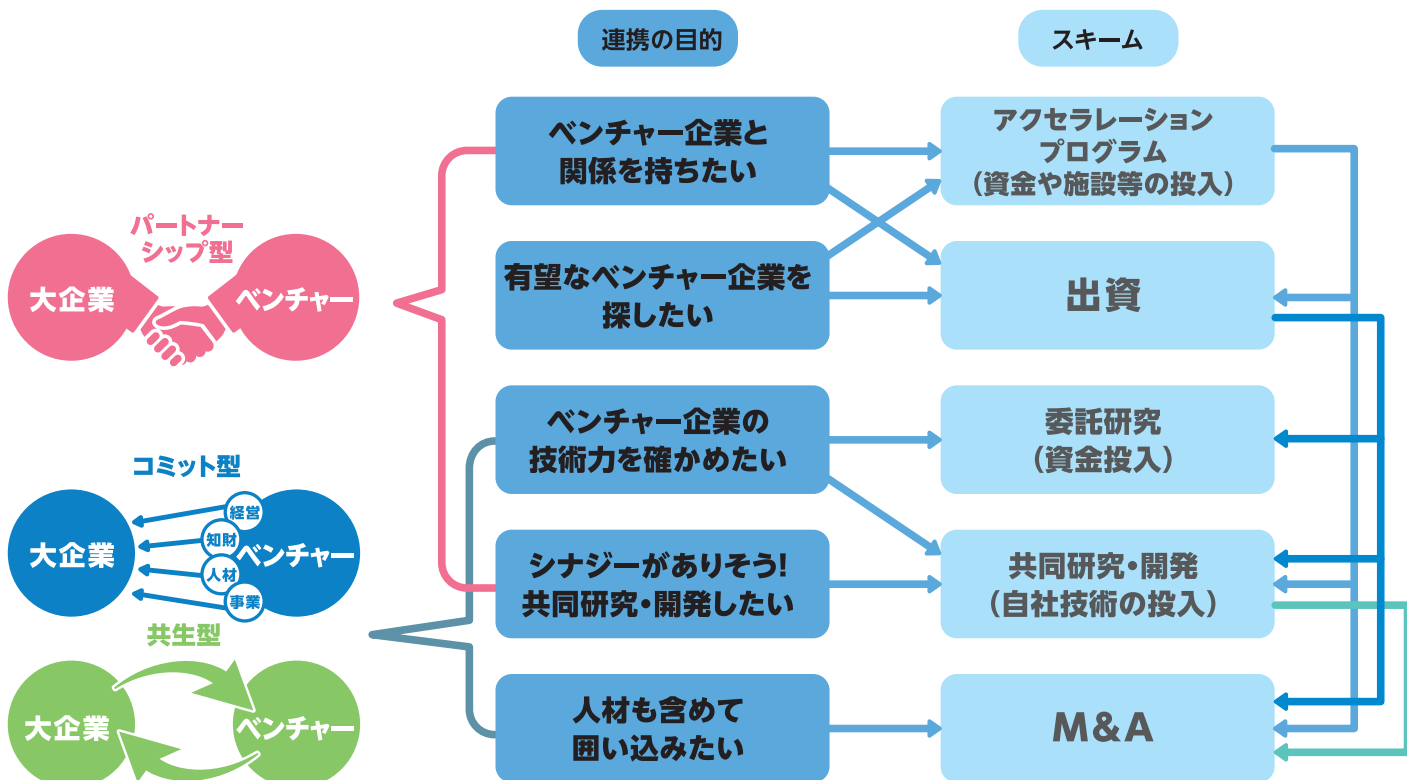


シード・アーリー期から知的財産の適切な管理が必要!

- 投資家や協業を検討する大企業へのアピールになる
 - ⚠️ **あとから権利化しようとしても時すでに遅いケースも**
 - 事業が軌道に乗ってきたので権利化しようと思ったが、すでに公知になっており権利化できなかった...
 - 海外展開も考えていたが、国内にしか出願しておらず、困難に...
- VCの投資前に特許を保有しているベンチャー企業のExit成功率は、特許を保有していない企業と比べて約2.5倍である。
出所: MINES Paris Tech "Can patent data predict the success of start-ups?"

オープンイノベーションの目的によってスキームは異なる

オープンイノベーションの目的とスキーム: 主な例



アクセラレーションプログラム

- ベンチャー企業との出会いやコミュニケーション機会を増やすために行われ、各種リソースの提供を通じてベンチャー企業を支援する。
- 検討の結果、一部のベンチャー企業に対して、共同研究・開発や出資などの協業を開始。
- アクセラレーションプログラムにおいて生まれた知的財産はベンチャー企業に帰属させるケースが多い。
- アクセラレーションプログラムを支援する外部機関にコーディネート依頼をすることで、ベンチャー企業との付き合い方など、連携のコツを押さえて進めることができる。

アクセラレーションプログラムにおいて生まれた成果物の知的財産はベンチャー企業に帰属させるケースが多い

技術動向の把握や、スタートアップとの関係性構築ができる。

欧州企業〇担当



「ベンチャー企業の加速」を目的としているので、知財はベンチャー企業に帰属させることが道理。

米国企業〇担当



共同研究・開発

大企業とベンチャー企業は思惑が異なる...

大企業

排他的に使いたい!
できれば自社単独保有が安心。
お金はこちらが出してるし...

ベンチャー

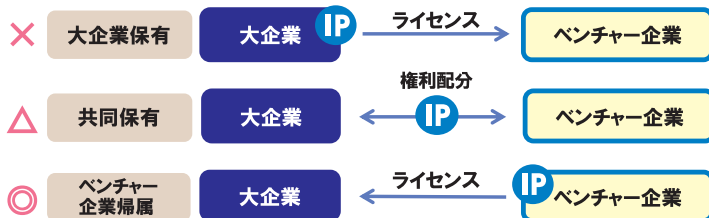
なるべく広く活用したい!
投資家へのPRのためにも、
自社で権利保有したい。
もとの技術やアイデアは
こちらのものだし...

権利帰属の円滑化手段の例

最終的にM&Aを目的とし、権利帰属はベンチャー企業側に技術的に棲み分け、共同保有を避けてそれぞれに帰属

Win-Winになる方法はないだろうか?

① 権利の自社単独保有には必ずしもこだわらない



米国企業〇担当者

投資家へのPRという面では、ベンチャー企業が単独で権利を保有していることが望ましいだろう



米国企業〇担当者

共同保有はお互いに使いにくいうえに、特にメリットがあるわけでもないの、基本的に避ける

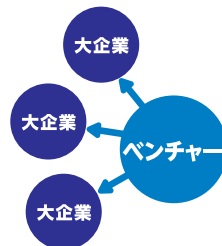
② 排他的条件は、必要以上に厳しく求めない

例1:事業領域での制限

- × 一律に実施・ライセンス不可
- 自社事業領域では制限し、無関係の事業領域では自由

例2:地域での制限

- × 全地域で実施・ライセンス不可
- 海外では制限、国内では自由



特にこれから成長する段階のベンチャー企業に対してはなるべく制約を少なくすべき



日本企業〇担当者

M&A

M&Aを選択する理由

人材ごと
手に入る

- ◎目的とする技術において、キーマンとなる人材がいる場合、人材やチームを取り込めるメリットは大きい。
- ◎M&A後もいい関係を持続し、人材をつなぎとめることが大事

制御がきく

- ◎自社にとって重要なコア技術に関わる場合は、自社のコントロールが効くようにしておく必要がある。

争いの回避

- ◎早い段階からM&Aの必要性を判断してしまえば、共同研究・開発段階では成果物をベンチャー企業に帰属させるなど、無用な争いを回避しやすい。



長期的にわが社の技術として利用していく場合はわが社の社員として雇うという理念を持っているため買収を選択する



米国企業〇担当者

コア技術の場合は他社へ出すことを禁止したい。強い拘束力を発揮できるのがM&Aのメリットである



日本企業〇担当者

大企業によるベンチャー企業の知財戦略面のサポートは、双方にメリットをもたらす

- 大企業のもつ知財戦略（オープン＆クローズ戦略や権利化ノウハウなど）の知見をベンチャー企業に提供することは、協業により創出される事業の戦略強化やリスク低減に重要であることから、大企業によるベンチャー企業の知財戦略面のサポートは有益である。

ベンチャー企業の知財戦略面のサポート

- 大企業は、技術・知財・ビジネスを理解しており、ベンチャー企業の知財戦略を的確にサポートできる

大企業

ベンチャー企業

- 知財戦略について意識・知見が相対的に不十分
- 社内リソースを知財専属担当者（専門家）に割きづらい

特に製薬業界では、クレーム・明細書の書き方が権利の強さに直結し、事業へのインパクトが大きいため、積極的に支援

知財戦略面のサポート

- ★ベンチャー企業だけでなく大企業にとっても新規事業の強化につながる
- ★大企業が情報非対称性に基づいて強い立場で交渉を進めると、ベンチャー企業側に警戒され、さらにはベンチャーコミュニティでの悪評にもつながるリスクも
- 協業先ベンチャー企業がタフネゴシエータになることをおそれることなく、積極的にサポートすることが有用

“IP Open Innovation” に向けて

オープンイノベーションにおいて先行している企業では、オープンイノベーションを成功に導くために様々な工夫をしている

目的に応じたオープンイノベーション戦略

自社の目指すべき方向を明確に
（新規事業創出／既存事業高度化）

パートナーシップ型、コミット型、共生型の選択
各種スキームの実行

知財にまつわる諸問題を解決

スピードを阻害せず、
ベンチャー企業とwin-winな関係を構築
知財面でのサポートを充実

知財部の体制を工夫
契約の考え方を見直し





もっと詳しく知りたい場合は、
特許庁の「オープンイノベーションポータルサイト」
をご覧ください

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

