

# オープンイノベーションに不可欠な 知財・契約の新しい価値軸



和田尚之



駒村和彦

## CONTENTS

- I なぜオープンイノベーションに取り組むべきなのか
- II オープンイノベーションにおける問題要因
- III オープンイノベーションの成功に欠かせない価値軸
- IV 「OIコンプライアンス」の確立・普及に向けて

## 要約

- 1 多くの業界が環境変化に直面する中、オープンイノベーションを競争力獲得の打開策あるいは事業継続の必須手段と位置付ける企業が増えてきている。オープンイノベーション促進の観点から、知的財産（知財）や契約に関する支援の重要性への認識も高まっており、日本政府はさまざまな施策を実施し始めている。
- 2 オープンイノベーションは、事業会社やスタートアップ、大学等研究機関など、それぞれ異なる活動スタンスの関係者が連携しようとする活動であるため、想定されていなかった知財・契約のトラブルも顕在化してきている。このような状況をいかに打破するかが、国の問題意識となっている。
- 3 本論考ではそのような問題意識や関心の高まりを踏まえ、より円滑にオープンイノベーションを進めるための知財・契約の考え方を提示する。特に重要と考えられるのが、オープンイノベーションにおいて重要な無形資産である知財に関する契約を適切にコントロールすること、すべての関係者が適切な価値軸を持った上でオープンイノベーションに取り組むことである。
- 4 最後に、新たな概念として「OIコンプライアンス（オープンイノベーションコンプライアンス）」を提案する。これは、オープンイノベーションに携わろうとする関係者が共通認識とすべき価値軸を遵守することを指す。オープンイノベーションが多様な関係者の知恵を結びつけることで新たな価値を生む活動であることを理解した上でOIコンプライアンスを普及させることが、わが国のオープンイノベーション発展のために必要である。

# I なぜオープンイノベーションに 取り組むべきなのか

## 1 オープンイノベーションの 今日的意義

オープンイノベーションとは、自社内で製品・サービス開発を行うクローズドイノベーションと対比される取り組みであり、事業会社やスタートアップ、大学といったさまざまな関係者とのコラボレーションの中で新たな知や価値を生み出す活動である。2003年にヘンリー・チェスブロウがその概念を導入して以来、オープンイノベーションは、新たな製品やサービスを開発したい企業やそれらの活動を支援しようとする国や自治体などから強い関心を集めてきた。

昨今の日本においてもいまだその重要性が叫ばれている状況を鑑みると、オープンイノベーションは一過性ではない注目を集めているといえる。特に、イノベーションに取り組もうとする事業会社では、自社に存在しない新しい技術や知見をいかに創出・獲得するかが課題とされており、その手段として、外部と連携するオープンイノベーションが重要視されてきた。たとえば、「オープンイノベーション白書」(第三版)<sup>※1</sup>によれば、日本企業の研究開発および知的財産(知財)におけるイノベーション創出の阻害要因として、「新しい技術・知見獲得の機会不足」が最も高い割合(約47%)を占めている。

このように、オープンイノベーションを企業競争力獲得の打開策あるいは事業継続のための必須手段と位置付ける企業が増えてきている。これらは、さまざまな業界における市場の成熟化や国際的な競争の激化、人手不足

に直面する企業の増加やデジタル技術の普及といった環境変化を受けたものであろう。たとえば、研究開発部門の人材不足に悩んでいる企業は、採用数を増やすよりも必要な要素技術を持つ企業を見つけてきて協働する方が現実的かもしれない。また、特にデジタル技術がかかわる業界では技術の発展が日進月歩であり、新たな技術やそれを有する企業も次々に生まれている。このような変化に自社単独で対応することは難しいケースが多く、自社にない強みをもつ外部企業と協業しながら事業展開をすることが合理的な選択肢として位置付けられる。このように、企業は日々刻々と変化する事業環境をスピーディにキャッチアップしながら競争力を維持・向上することが求められる時代となっており、その変化対応力に起因する要請が、オープンイノベーションが今日的意義を有する点であるといえるだろう。

## 2 政府大で高まる

### オープンイノベーションへの 期待と知財・契約の重要性

政府サイドでも、オープンイノベーションが産業政策上の重要なテーマとして取り上げられている。たとえば、経済産業省ではオープンイノベーション促進税制が整備され、国内の対象法人らがオープンイノベーションを目的としてスタートアップの株式を取得する場合、取得価格の一部を課税所得から控除できる制度の運用が開始されている。さらには、大学などを中心とした地域オープンイノベーション拠点を評価・選抜する制度(J-Innovation HUB)なども行われている。直近でも、2022年6月に公表された「経済財政運

営と改革の基本方針2022」(骨太方針)において、「新しい資本主義に向けた重点投資分野」の一つにスタートアップが位置付けられていることや、オープンイノベーションの活性化を図ることが明記されたことを踏まえると、日本政府として、オープンイノベーションを産業振興のための重要な手段と捉えていることが分かる。

また、オープンイノベーションを促進する観点から、知財などにかかわる契約に関する支援の重要性への認識も高まっている。特に、第37回未来投資会議(20年4月)で、当時の安倍総理から「企業連携によるイノベーションを成功させるため、スタートアップが大企業から一方的な契約上の取り決めを求められたいしないよう、問題事例とその具体的改善の方向や独占禁止法の考え方を整理した、ガイドラインを作成します」との方針が示されたことは、単にガイドラインの作成にとどまらず、政府や公正取引委員会などによる多方面での関連活動開始のきっかけとなったといえる<sup>※2</sup>。

## II オープンイノベーション における問題要因

前述のとおり、オープンイノベーションの重要性の高まりに応じる形で多様な主体による連携が進んでいるが、従来とは異なるタイプの主体同士が連携しようとする中で、現場では従来想定されなかったさまざまな問題が生じていることも事実である。たとえば、2020年に公正取引委員会が公表した「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」では、取引や契約に関連して、連携先の

事業者または出資者から“納得できない行為”を受けた経験の有無に関するアンケート調査が行われており、回答したスタートアップのうち6社に1社(16.7%)が「(納得できない行為を) 受けた経験がある」と回答している(図1)。

このように、オープンイノベーションの現場では契約に関連する問題が少なからず発生していることから、いかにそれらの発生を未然に回避するかが課題といえる。

そこで本章では、知財および契約の観点を中心に、オープンイノベーションの代表的な問題要因について考えてみたい。ここでは、特許庁が22年3月に公表した「モデル契約書 ver2.0」(以降、モデル契約書)<sup>※3</sup>における逐条解説(各条項のポイントの解説)および「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」に基づいて整理を試みる。

### 1 知財の最大活用を阻害するような 権利帰属の設定

オープンイノベーションでは、連携によって産み出された知恵やノウハウなどをいかに事業価値に結びつけることができるか、という点が最大の焦点となる。しかし、連携の過程で生まれた共同発明について、その知財権を安易に「共有帰属」(開発に携わった両者ともにその知財の所有権を保有している状態)とすることが、知財の最大活用の観点から問題となるケースが散見される。

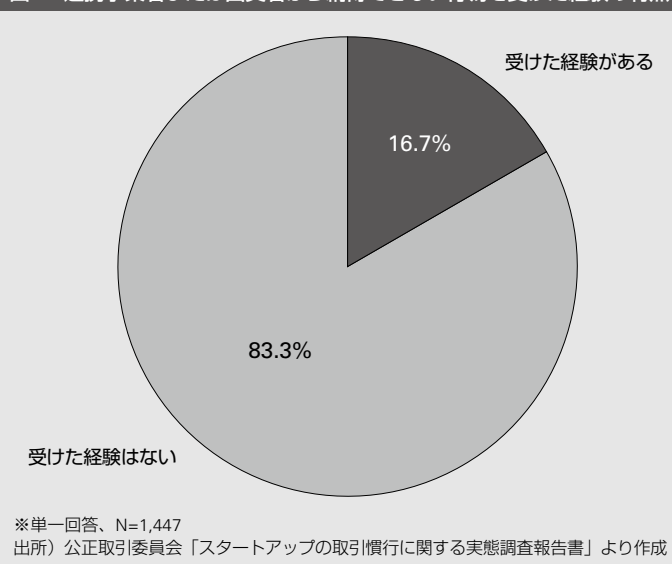
たとえば、一方の当事者がその知財を活用して別の企業と新規事業を検討したいと考えた際に、特許権を共有している相手の承諾が必要となる<sup>※4</sup>。一例として、あるスタートアップが事業会社Aとのオープンイノベーシ

ョンを通じて開発した技術の特許権を両者で共有帰属としているケースでは、スタートアップが下請けではない第三者にライセンスすることで別の新製品を開発・製造・販売しようとする際に、他社へライセンスすることについて事業会社 A の許可を得る必要がある。そうすると、許可が得られないことでスタートアップの成長に不可欠な「機動的な事業展開」が阻まれてしまうだけでなく、仮に許可が得られる場合でも事業会社 A の判断に長期を要することになれば、時間が命であるスタートアップにとっては致命傷になりかねない。

このようにスタートアップが関与するオープンイノベーションでは、知財権を共有帰属にすることでオープンイノベーションによる事業成功確率が低くなる可能性がある点に注意が必要である。

他方で、公正取引委員会による調査では、「一方的帰属」の問題が指摘されている。スタートアップ側から挙げられた問題として、知財権の扱いについて、正当な理由なしに、交渉の余地なく一方的に連携相手の事業者の帰属となっているケースや、知財権の無償提供に応じさせられるケースが報告されている。この結果、スタートアップが当該知財を活用してさらなる技術開発をしたくても実質的に不可能となってしまったり、適切なリターンを得られず当該技術を開発するモチベーションが低下したり、あるいは資金不足などにより改良技術の開発が難しくなり得る可能性がある。このようなケースは、連携する事業者から見ても追加的な技術開発により得られたかもしれない恩恵を逃したことに等しく、スタートアップだけではなく事業者にとっても不本意な結果となり得る。また、マクロな

図1 連携事業者または出資者から納得できない行為を受けた経験の有無



産業育成の観点からも大きな損失である。

オープンイノベーションにおける連携は一時的なものではない。仮にいずれかの関係者が短期的に利益を得られたとしても、長期的には連携相手との不和や業界内での不評などによってうまくいかない結果となってしまうことに留意して、権利帰属を検討する姿勢が必要である。

## 2 事業展開を阻害するような競業避止の設定

契約によって、相手方が自社の不利益となるような競業行為を取らないよう調整することは、複数の関係者がかかわるオープンイノベーションにおいて重要な所作の一つである。

社内での技術開発プロジェクトであれば、自社の社員が競合企業の利益になるような行為を取ることはないという前提となる。一方で、オープンイノベーションでは連携先がいつどのような動機で競合他社を優先した行動を始めるか分からないので、契約において、

自社のリスクを低減させるためにできるだけ広範な競業避止を設定しようとするのも避け難い一面がある。しかし、過度な競業避止を課すことは、発明された知財に基づく事業展開を不必要に制限することに直結し、長期的には両者の機会損失をもたらす可能性がある。

公正取引委員会による調査報告では、スタートアップと出資者間の問題事例として、研究開発活動の過度な制限や取引先の過度な制限などが挙げられている。具体的には、研究開発活動の制限として、出資者がスタートアップに対して異なる分野での研究開発を禁止する行為が紹介されている。また、取引先の制限として、ほかの事業者との連携を過度に禁止した事例や、ほかの出資者からの出資を制限した事例が紹介されている。このような出資者の行動は、市場における競争を減殺する可能性があることから、問題となる恐れがあると指摘されている。

オープンイノベーションは、社外の関係者とかかわる活動であることから、それに伴って、当然に追加的なリスクを取る必要が生じる。それにもかかわらず、相手先に過度な負担を強いてまでも自社のリスクを低減させようとする行為は、技術の発展を阻害する可能性があるだけでなく、オープンイノベーション活動を萎縮させることにもつながるという意味で、活動に携わろうとするすべての関係者にとって望ましくない結果を招く可能性があるといえる。

### 3 「名ばかりオープンイノベーション」の推進

オープンイノベーションに取り組む企業の中には、残念ながら自社の都合を過度に優先

する形で活動を進めているケースがある。

前述の公正取引委員会の調査報告書では、「名ばかり共同研究」が問題になる恐れがある行為として挙げられている。具体的には、共同研究開発契約を締結したにもかかわらず、一方の当事者が開発資金を提供するのみで成果物の帰属も当該事業者となっているケースなどがある。このようなケースでは、一方の当事者が十分なりターンを得られないことにより、長期的な技術開発が阻害される可能性がある。

このほか、筆者らがさまざまな企業やスタートアップと議論を行った中では、事業会社側が自社の持つ知財の中で重要度が低いものの活用先を見いだすためにオープンイノベーションを模索している、といったケースも確認された。事業会社の立場に立つと、社内で重要視されている知財については内部で開発を進め、そうではない知財については少しでも事業化の可能性を上げるために、外部の知恵と連携しながら可能性を探るという方針も理解できる。しかし、事業会社が社内的な重要度だけで選別された知財を活用したオープンイノベーションを探索する場合、双方の利害が一致せず失敗に終わる可能性も高いと想定される。そうなると、成果が出ないことで企業としてもますます力を入れなくなり、力を入れないためにますますスタートアップと連携する機会が減り、成果が出なくなってしまう、といった負のスパイラルに陥る可能性がある。このような状況が散見されてしまうと、わが国におけるオープンイノベーション活動の量・質ともに低下していかってしまうことすら危惧される。

本章では、オープンイノベーションに関す



る知財・契約に関する三つの代表的な問題を紹介したが、これらに共通する要素は、オープンイノベーションという活動を、一度きりの短期的な活動と誤認している点である。一度きりの短期的な活動であれば、前述した問題事例のような振る舞いは、経済合理性にかなった行動といえるかもしれない。しかし、オープンイノベーションは長期にわたる関係性の中で行われる活動である。したがって、長期的な視点から足元の活動方針を決める必要があるが、そのような視点の欠如によってこうした問題を引き起こしてしまうともいえそうである。

### Ⅲ オープンイノベーションの成功に欠かせない価値軸

前章で整理した失敗要因も踏まえ、オープンイノベーションに取り組む者が備えるべき価値軸（＝常に意識すべき価値観であり、意思決定の判断の基軸となる概念）について、その概要から実践事例までを整理する。

#### 1 オープンイノベーションにおける価値軸

オープンイノベーションは複数の組織による共同活動である。当然、各関係者の企業風土や文化は異なるが、その差分をありのままにして活動を続けると、徐々に認識のずれが大きくなり、コラボレーションがうまくいかなくなってしまう可能性がある。そこで、オープンイノベーションを開始するに当たって、関係者が共通に認識・理解すべき価値軸を定め、共通認識を醸成することが重要である。

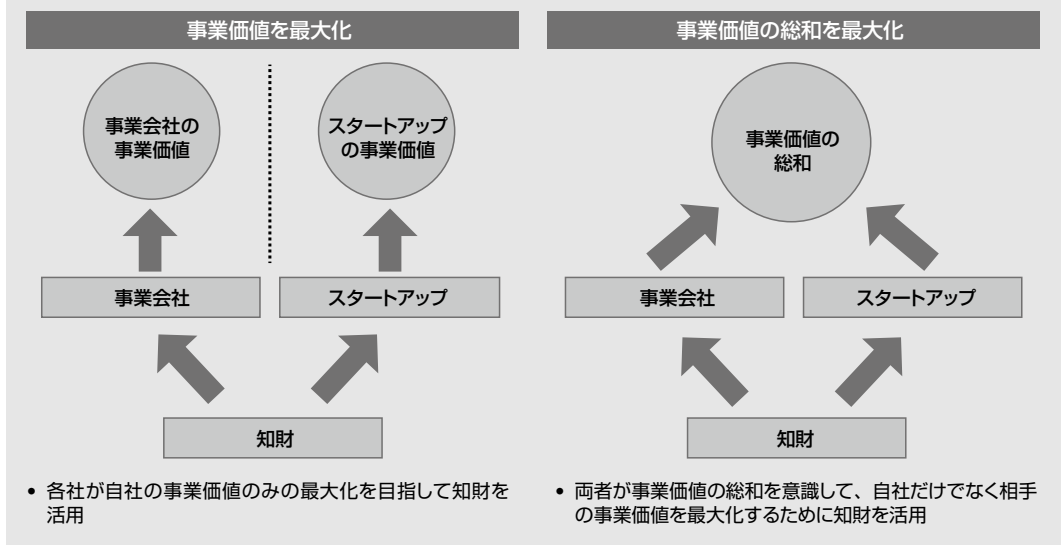
最も重要な点は、オープンイノベーション

の主役は（個々の関係者ではなく）知財などの「価値の源泉」であるということである。特許庁による「モデル契約書 ver2.0の公表について」では、オープンイノベーションに臨むプレイヤーが持つべき価値軸として、「スタートアップと事業会社の連携を通じて創出された知的財産等の最大活用をもって事業価値の総和を最大化すること」と定義している<sup>25</sup>。上記の価値軸においては、スタートアップと事業会社の連携が前提とされているが、大学などほかの主体における活動も同様と解釈してよいであろう。ここで、「事業価値の最大化」ではなく「事業価値の『総和』を最大化」としている点に注目したい。これはスタートアップと事業会社が各々の事業価値を最大化することだけを目指すのではなく、双方の事業価値の合計を最大化する意識を持つべき、というメッセージである（図2）。つまり、各社が事業価値の合計の最大化を実現するために、自社が譲歩可能な範囲を積極的に見いだす努力をする必要性が包含されているといえる<sup>26</sup>。

このような考え方ですべての関係者がオープンイノベーションに臨めば、第Ⅱ章で述べたような短絡的に自社都合を優先するために発生する問題が回避されるだけでなく、知財を活用した新たな製品やサービスがスムーズに社会実装される可能性が高まるものと考えられる。

なお、理念にとどまらず、いかに価値軸を実践するかが重要であるが、契約内容の議論を始める前の段階で、できれば経営層や担当役員を含めて価値軸の共通認識を持つておくことが重要である。筆者が話を聞いたとあるスタートアップでは、関係者との契約交渉に

図2 事業価値を最大化するケースおよび事業価値の総和を最大化するケースのイメージ



入る前の段階で、「事業価値の総和の最大化」を共通認識とすることを提案した上で、原則としてこれに合意できる企業とのみ契約交渉を進めているとのことである。このように理念レベルで合意ができていれば、関係者の意思決定の判断基準を初期段階からそろえることができるため、以降の活動を円滑化できる。

たとえば、一方の当事者のみが収益を得られるような事業機会があった場合、通常であれば事業を開始するのか否か、開始する場合は実際に収益が上がった際の分配をどのように行うのか、などが決まらなると動き始められない場合も多い。しかし、「事業価値の総和の最大化」が共通認識であれば、一方の当事者のみであっても、新たな価値を生み出せる機会であれば、利益の分配率などの時間を要する細部の交渉は後回しとし、まずはスピーディに事業を始めてみることに合意が可能となるケースもあろう。前述のように、スタートアップにとっては時間が命であ

り、議論・交渉にかかる時間が少し短縮されるだけでも、より大きな価値を創造できる可能性が高まるのである。

## 2 オープンイノベーションにかかわるすべての関係者が意識すべきスタンス

本節では、前述の価値軸を実践するために、関係者に求められる考え方について整理する。

### (1) 知財の「帰属」と「利用」の区別を意識して契約条件を検討する

まず重要なのは、知財における「帰属」と「利用」への理解である。知財における「帰属」とは、知財権が特定の主体に所有されている状態であり、所有者でない者がその知財を活用したい場合には、「利用」に当たって所有者と契約を締結する必要がある。オープンイノベーションに参画しようとする主体が契約条件を検討する際に重要なのは、自社に

とって「帰属」と「利用」のどちらが真に必要なのかという、必要不可欠性の観点である。以下は事業会社中心としているが、スタートアップの担当者であっても、内容を把握した上で事業会社との交渉に臨むことで、よりWIN-WINな契約条件を設定することができるだろう。

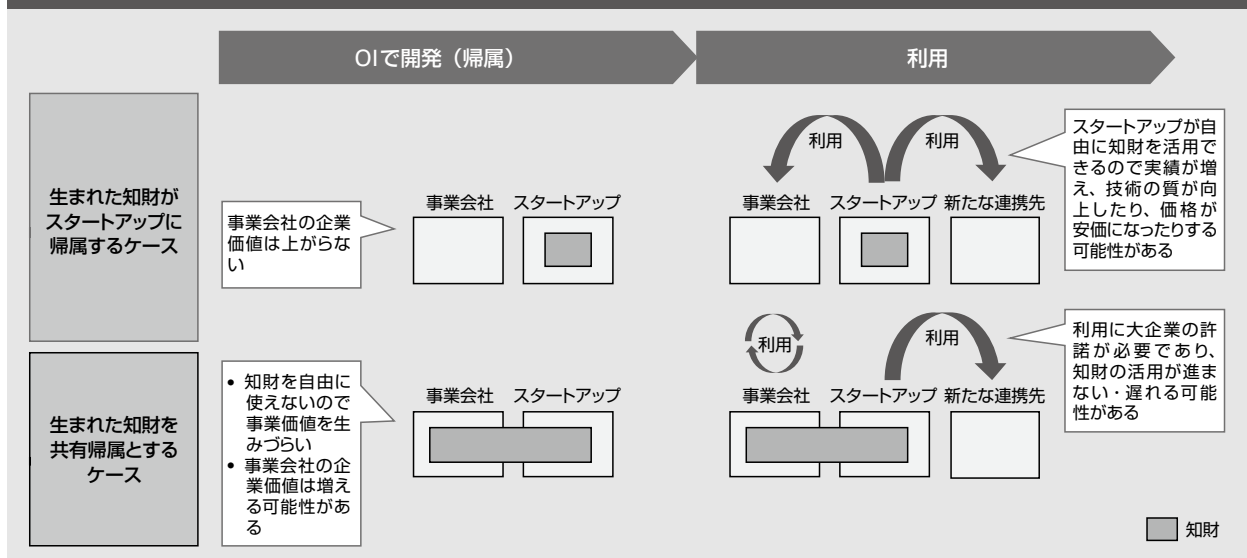
まず、知財が自社に帰属しているだけでは価値は創造されず、知財を利用することで始めて事業を通した価値創造ができることを認識されたい。換言すると、知財が帰属することは無形資産としての企業価値に多少影響するかもしれないが、事業価値の創造に直結するかどうかは定かではない。他方で、スタートアップにとっては、開発された知財をスムーズに他分野に横展開できることや、一定条件下で他社に自由にライセンスできる状態にあることは、スピーディな事業発展や資金調達に直結する死活問題であることも多い。このような前提に立った上で、双方にとってその知財の帰属が不可欠なのか、それとも一定の条件下で独占的に利用ができればよいのか、といった点を積極的に検討する姿勢が、

価値軸の実現のためには重要であるといえる。

もちろん、事業会社のオープンイノベーション担当者も事業化の責任を負っているので、事業価値をいかに最大化するかは最優先課題であろう。そうであるからこそ、自社がかかわるオープンイノベーション活動によって生まれた知財を、自社に帰属させることの必須性や追加される企業価値のインパクトを熟考した上で、「帰属」の交渉だけにこだわることなく、「利用」からいかに果実を得るかを積極的に検討する姿勢を持つことが、「オープンイノベーションの参加者」の態度として求められるであろう（図3）。

なお、この提言は、長期的な観点でも成り立つと考えられる。オープンイノベーション活動では、スタートアップ側がコアとなる技術を有しているケースも多い。コア技術を有するスタートアップとしては、当然のことながら新たな知財権を自社に帰属させつつ、長期にわたり継続的な技術向上や事業展開に努めたいと考えている。しかし、事業会社が過度に帰属にこだわり、合理的な理由なく自社への帰属を主張した場合、長期にわたる活動

図3 知財がスタートアップに帰属する場合と共有の場合の比較イメージ





を前提とするスタートアップ側のモチベーションが低下する可能性がある。そうなれば、もはや両者にとって長期的に事業価値を創出する機会が失われたも同然であろう。これはやはり、双方にとっての損失である。

では、こうした状況を体現したような企業はあるのだろうか。たとえば、プロクター・アンド・ギャンブル (P&G) は、自社の技術的課題をオープンイノベーションで解決するためのプラットフォーム「CONNECT+DEVELOP」<sup>27</sup>を有している。「CONNECT+DEVELOP」のWebページ上にはP&Gが事業展開するさまざまな日用品における技術的ニーズが公開されており、解決可能な技術を有する企業や個人が直接連絡できるようになっている。この活動において特徴的なのは、応募の注意事項に含まれる「Your innovation should include protectable intellectual property, typically in the form of a granted patent or published patent application. (筆者訳：応募する技術には、保護可能な知財が含まれていることが望ましい。典型的には、登録済みや出願中の特許権である)」という文言である。以上を踏まえると、P&Gは、(応募時の) 帰属については応募者であることを前提に、知財権の「利用」にフォーカスしてオープンイノベーションを進めているものと考えられる。

また、筑波大学准教授の落合陽一氏がCEOを務めるピクシーダストテクノロジーズ (PDT) は、連携先の大学との共同研究で生まれた知財が、発生と同時に包括的に譲渡される契約を締結している<sup>28</sup>。PDTはそれを実現するために自社の新株予約権を大学側に付与しており、このスキームにより、特

許出願に伴う権利交渉などの時間と労力が必要なプロセスを回避している。この事例は民間企業と大学のオープンイノベーションだが、帰属と利用をうまくコントロールすることで事業価値の創出に注力できる仕組みをつくり出すことに成功しているといえる。

## (2) 組織全体で契約の重要性を理解する

オープンイノベーションにおける問題要因でも整理したように、オープンイノベーションでは契約に関連する問題が生じることも多い。したがって、オープンイノベーションに参加するすべての関係者が契約の重要性を認識し、前述の新しい価値軸も含めた正しい理解の下に活動を進めることが重要である。各組織で知財・法務を担当する者はもちろん、連携先と日頃からやり取りを行う現場担当者や組織をマネジメントする立場にある経営層も、正しい理解を身につけることは必須である。組織全体で契約の重要性を理解し実践することで、前述のような問題の発生を防ぐことができる。これはオープンイノベーション活動の円滑化につながり、契約関連の問題発生による損失が最小化されることにより、長期的には自社にとって望ましい結果をもたらすことが期待できる。

なお、オープンイノベーションでは、さまざまな連携ケースが考えられる。各ケースによって留意すべき点は異なるため、自社が直面する状況に応じた対応が必要である。そのためには、具体的な事例に基づいて、どのような点に気をつけて交渉を進め、契約書を確認すればよいのかを理解し、自身の置かれている状況と比較することで、参考にすべき点と新たに方針を検討すべき点を明確化するこ

とが重要である。連携のさまざまなケースにおける留意点やポイントを学ぶためには、特許庁が公表するモデル契約書およびモデル契約書の解説パンフレットを読み込むことも一つの選択肢である。

### 3 特に事業会社が持つべきスタンス ——ポートフォリオマネジメント としてオープンイノベーション 活動を捉える

オープンイノベーションに取り組む事業会社の内部では、複数のプロジェクトが並行して進められるのが通常である。ここで重要となる考え方が「ポートフォリオマネジメント」である。

個別のプロジェクトの参加者は自身がかかわるプロジェクトの成否が気になるものがあるが、会社全体として見たときには、成功するプロジェクトもあれば失敗するプロジェクトも出てくるのが自然である。このような特徴を踏まえると、オープンイノベーション活動と、金融分野の投資活動や商社のビジネスにはいくつかの共通点が見いだされる。たとえば、投資活動においては、「卵を一つのカゴに盛るな」という格言があり、複数の商品に投資してリスクを分散することが重要といわれている。また、商社は多くの企業に投資を行いグループ会社化する中で、全体として事業価値を生む活動を行っている。オープンイノベーションでもこれらと同様に、複数の技術開発・事業創造を進めることで確率的に成功プロジェクトを産み出すという発想が有効である。

また、オープンイノベーションをポートフォリオとして捉えることで、新株予約権のよ

うな対価オプションの活用も検討が可能になるため、オープンイノベーションがさらに活性化する可能性もある。すなわち、すべてのオープンイノベーション活動から必ず収入を得る必要があると考える事業会社にとって、スタートアップが倒産した場合に価値がなくなるリスクがある新株予約権をスタートアップからの対価として受け取ることは難しいであろう。しかし、ポートフォリオマネジメントの観点を持つ事業会社であれば、新株予約権を活用しより多様なスタートアップと連携する中で、確率的に大きな成功事業を産み出そうとするスタンスを取ることが可能になる。スタートアップは現金資産に余裕がないことが多いため、新株予約権が活用できる事業会社にはスタートアップからもアクセスがしやすくなり、新しい交流機会を増加する結果にもなるであろう。

なお、大学などの研究機関でも大学発ベンチャーとの連携などを志向した研究成果の社会実装が盛んであるが、前述のポートフォリオマネジメントの観点を持つことで同様のメリットを享受することができるであろう。その際、民間企業と比較して高度なポートフォリオマネジメントを行う制度設計ノウハウや専門人材が不足することが想定されるため、今後は大学においても人材拡充や外部支援を行い、複数のプロジェクトを効果的に進めるための体制構築を促していくことが重要な課題であると考えられる。

### 4 特にスタートアップが持つべき スタンス——知財マネジメント が可能な体制を確保する

スタートアップの置かれている状況を踏ま

えると、知財担当者を雇用する必要性は高くはないが、知財について相談できる専門家も早い段階で見つけておくことが望ましい。また、秘密保持契約（NDA）、技術検証（PoC）契約、共同研究開発契約、事業化段階での契約といったオープンイノベーションの典型的な契約の各段階における留意点を把握しておくことも必要である。それらの留意点を事前に把握しておくことで、事業会社側との認識のずれを回避し、将来的な損失を被るリスクを低減したり、良好な関係を維持する可能性を高めたりする効果が期待できる。

本稿で紹介した公正取引委員会の調査で紹介されている問題事例を見ても、事前に適切に対処していれば生じなかったはずの問題もある。これらを踏まえ、スタートアップの各メンバーが契約の重要性を理解することに加え、実際の交渉や契約に当たってリスクを最小化するために、すぐに相談できる専門家を見つけておくことが望ましい。

#### IV 「OIコンプライアンス」の 確立・普及に向けて

本稿では、オープンイノベーションにおける知財や契約をテーマとして扱った。はじめにオープンイノベーションの現場で起きている主要な問題について紹介した上で、それにかかわろうとする各関係者が認識すべき価値軸（スタートアップと事業会社の連携を通じて創出された知的財産などの最大活用をもって事業価値の総和を最大化すること）を紹介した。

昨今では、革新的な製品・サービスを生み出すことが難しくなっており、新たな付加価値

を生み出すためのオープンイノベーションの重要性はさらに高まっている。そのような状況下で、この価値軸を理解すること、行動の中に取り入れることの重要性は今後ますます高まると考えられる。

その際に重要なことは、いかにこの価値軸を組織に実装するかという点である。この点について、各関係者が「OIコンプライアンス（オープンイノベーションコンプライアンス）」を意識することが重要ではないかと考える。本来「コンプライアンス」は、法令遵守や社会規範にのっとって活動することを意味するが、ここでは、オープンイノベーションに携わろうとする関係者が必ず認識すべき価値軸を遵守するという定義である。

今後のオープンイノベーションが、産業界を変える勢いでさらに活発化するためには、単にネットワーキングやPoCの活動量を増やしたり、リスクを担える資金投入量を増やしたりするだけではなく、関係者が互いに異なる行動原理・異なる成長を目指す主体であることを認識した上で、根本的に協業の前提とする認識をアップデートしていくことである。筆者が政府などの支援を通じて把握した多様な関係者の成功事例や失敗事例に鑑みても、まさにこの「OIコンプライアンス」の普及が必要と痛感するところであり、本稿で紹介した価値軸をすべての関係者が遵守するように意識すること、また遵守するインセンティブが正しく働くような環境整備をすることが求められるであろう。

オープンイノベーションは多様な関係者の知恵を結びつけることで新たな価値を生む活動であり、自社に閉じないことによるメリットは確実に存在する。他方で、公正取引委員

会の調査で報告されているとおり、他者と交わるからこそその問題が発生していることも事実である。今後、オープンイノベーションにかかわるすべての関係者が「OIコンプライアンス」を理解・実践することで、わが国におけるオープンイノベーションの質向上とともにさらなるイノベーションが生み出されることを期待している。

#### 注

- 1 「オープンイノベーション白書（第三版）」より  
<https://www.nedo.go.jp/content/100918466.pdf>
- 2 たとえば、経済産業省（本省および特許庁）ではオープンイノベーション関連の積極的な施策が実施されており、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>）には、知財・契約の重要性を踏まえたモデル契約書やケーススタディ、関連セミナー動画といった情報が公表されている
- 3 特許庁によるモデル契約書は、新素材の開発、AIの開発、大学との連携の3領域において、具体的なオープンイノベーションの場面を設定した上で、当該場면을前提とした際にどのような契約が考えられるかを示したものである。モデル契約書には「逐条解説あり」バージョンが公表されており、これを読み込むことで特定の場면을前提としたときの一つの考え方を詳細に把握することができる。たとえばモデル契約書には、秘密保持契約（NDA）においては、秘密情報の範囲をどのように設定するのが適切なのかといった考え方や、技術情報の目的外利用を防ぐためには契約時にどのような点に留意すればよいのかといったポイントが整理されている。
- 4 事前に契約で許諾について合意、あるいは許諾不要と取り決めしている場合はこの限りではない。詳細については前述の「モデル契約書 ver2.0」のうち「共同研究開発契約書ver2.0（新素材編）」の7条に関する逐条解説を参照
- 5 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/document/index/20220318\\_shiryoku.pdf](https://www.jpo.go.jp/support/general/open-innovation-portal/document/index/20220318_shiryoku.pdf)
- 6 自社の都合のみを重視する関係者は、オープンイノベーションのエコシステム内において悪評が広がってしまい、中長期的にはオープンイノベーションに取り組むことが難しい状況になってしまう。したがって、状況に応じて自社が譲歩することも検討すべきである
- 7 P&GのCONNECT + DEVELOP Webサイト  
<https://www.pgconnectdevelop.com/>
- 8 ピクシーダストテクノロジーズのニュースリリース（2022/4/12）より  
[https://pixiedusttech.com/news\\_20220412/](https://pixiedusttech.com/news_20220412/)

#### 著者

和田尚之（わだなおゆき）

野村総合研究所（NRI）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

専門はイノベーション政策、デジタル技術の社会実装支援など

駒村和彦（こまむらかずひこ）

野村総合研究所（NRI）社会システムコンサルティング部社会イノベーション政策グループマネージャー  
MBA

専門は都市・地域におけるイノベーション、スタートアップ支援、産学連携。各分野における政策立案支援や施策実行支援のプロジェクト多数。地域におけるイノベーション創発支援プログラムも実施。米国Georgetown UniversityにてNonmarket Strategy（非市場戦略）Certificate取得。新潟県「スタートアップ育成プロジェクトチーム」委員、山形県鶴岡市「ビジネスプランコンテスト」審査委員、二松学舎大学非常勤講師（経営学）ほか