

スタートアップとの事業連携に関する指針 (別添)

～オープンイノベーションの契約にかかる基本的な考え方～

(案)

令和2年〇月〇日

経 済 産 業 省

1. はじめに

本別添は、「スタートアップとの事業連携に関する指針」(以下、指針本編)で示された問題の背景や解決の方向性を整理するにあたり、基礎となった価値観や考え方についての理解を促すことを目的に作成されたものである。この価値観や考え方は、やはり指針本編に記載された解決の方向性でも引用されている「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書 ver1.0」(契約書・逐条解説)(以下、モデル契約書)の作成においても一貫して意識されたものである。

以下では、指針本編とモデル契約書に共通する背景認識や価値観等について概説する。

2. オープンイノベーションのエコシステムへの参加者が理解すべき思想

2.1 オープンイノベーションにおいて共有されるべき「価値軸」

昨今の技術の急速な発展によって、ビジネスの競争軸が「市場適応」から「価値創造」へと一気にシフトする中、企業が競争力を維持・強化するためには、実現・提供しようとする価値に応じて自社の既存の事業領域を超えた多様なリソースを掛け合わせ、かつスピーディに製品・サービスを提供することが不可欠となった。しかし、どんなに巨大な企業であっても、事業領域をまたぐ多様なリソースを自社で抱えることはもはや不可能である。そのため、他社との協業によって価値創造を行うオープンイノベーションを推進し、その成功確率を高めることが、我が国企業の今後の競争力を左右する必須課題ともいえる状況となっている。

オープンイノベーションは単発で終わるものではなく、中長期的な価値創造パートナーを探索する活動であり、双方が協力することでユニークな価値を生み出し、その対価を適切にシェアし、もって新たな活動に繋げていく取組である。そして、そのような好循環を実現することが、中長期的な両者の成長や適切なリスク分配を通したチャレンジングな活動の実施に繋がるのである。そこで重要なことは、いかに「次も一緒に協業したい」と思わせるような関係を構築することができるかという点である。たった一度の協業において「この企業とは二度と一緒にやりたくない」と思われた企業は、そのネガティブ・レピュテーションによってオープンイノベーションの機会を失い、ひいては企業競争力を失う結果となる。

上記のような背景認識のもと、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」として以下を掲げる。

『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』

この価値軸を前提とし、個別の協業の場面においては、例えば以下のような考え方・行動が選択されるべきである。

- ・ 生み出した知財を源に、より多くのキャッシュフローが産み出される結果につながるよう、双方が意識をして、権利の帰属や成果物の利用関係の整理を行う(日本において、自らグローバルに事業展開する体力・資本力がないスタートアップが、共有特許について相手方の同意を得られずライセンスビジネスによ

る展開ができなくなる、という問題を生む例もあるが、これは権利の帰属が実質的に公平な整理となっていないことが原因である。)

- ・ 生み出した発明の実施は、双方のビジネスモデルからして利害対立が調整できない事業領域のみ競業禁止とする。

このような価値軸を共通認識として双方が意識できれば、スタートアップと事業会社がフェアで生産的な契約交渉を進めやすくなるはずである。

モデル契約書でも扱われている重要なテーマとして、共同研究開発等の成果物にかかる権利の帰属及び成果物の利用関係の問題がある。共有特許について相手方の同意を得られずライセンスビジネスによる展開ができなくなること、事業拡大が阻まれてしまう例は枚挙に暇がないが、これは、双方の事業価値の総和を最大化するという価値軸の実現の観点からは避けるべき自体である。このような考え方が基礎となり、昨今、領域・分野を決めて知財をそれぞれに単独帰属とする方法論が新たな潮流となりつつある。つまり、特定分野の成果物情報については連携事業者の単独特許とし、他分野に転用可能なそれ以外の技術についてはスタートアップの単独特許とするような方法論である。状況によって、これが双方の事業価値の総和を最大化する「実質的に公平」な契約を実現する方法論となり得ることを意識されたい。

2.2 経営リーダーシップと知財・法務に求められる変容

オープンイノベーションを実現するには、スタートアップと事業会社双方のトップのコミットメントが何よりも重要であるが、昨今はオープンイノベーションを経営の柱に掲げる企業も増加しているところである。しかし、このようなトップのコミットメントを現場レベルで実現するためには、事業担当はもちろん、知財・法務を担当する者の意識についても変容が求められる。具体的には、オープンイノベーションが“双方でリスクテイクしながら価値創造の時間を買う行為”であるという認識の基、「可能な限りリスクヘッジして守りを固める」といった従来の業務とは違い、契約に時間をかけること自体が、オープンイノベーションの成功確度を下げ、ビジネスリスクを高める行為であることを理解し、お互いが Win-Win になるための落としどころをスピーディに見出すことに注力するスタンスで臨むべきであろう。

オープンイノベーションにかかる知財・法務を担当しようとする当事者は、上記のようなスタンスを備えつつ、自社のビジネスパートナーとの良好で対等な関係を築こうとする姿勢と、双方の役割分担や提供するリソース・付加価値を理解し、さらに、双方の企業体力・資本力を加味した上で、協業内容に応じて実質的にも公平な契約内容を整理する能力が不可欠である。

なお、このような知財・法務のカタチが普及するためには、事業会社等において、組織としてこのような知財・法務の活動や能力が評価される文化や人事評価等の仕組みをつくることも必要である。他方、現状で知財・法務にかかるリテラシーやリソースが不足するスタートアップ等は、それらのキャパシティを強化していくことが求められる。

それらを実践する際、組織内における従来の仕組み(体制やプロセス)との摩擦が生じたり、既存の仕組みに少なからぬ変更やダブルスタンダードの許容をしなければならなかったりと、強いストレスのかかる事態に直面することもある。しかし、そのような事態においても当事者や周辺関係者らが前述の価値軸を念頭に置き、変化を恐れることなく試行錯誤を継続することで初めて、オープンイノベーションを通じた成長を実現し、競

争力ある企業あるいは産業を維持できるといえる。また、そのような試行錯誤に挑戦する企業が増えることで、エコシステム全体としてオープンイノベーションに取り組みやすい環境・文化が実現されるといえる。

2.3 我が国の OI 促進にはその他のステイクホルダーの理解・関与も不可欠

本別添の趣旨が我が国に広く普及し、現場の実践に落とし込まれるためには、スタートアップと事業会社だけでなく、両者の協業に関与しうる周辺関係者（弁護士・弁理士、金融機関、投資家、自治体など）における理解も不可欠であることを添えたい。特に、研究開発型スタートアップと事業会社との協業の経験蓄積が途上段階にある分野や地域などでは、未だ前述のようなオープンイノベーションの価値軸や心構え、スタンス等について、十分な情報が行き届いていない状況にあるのが現実である。そのような分野・地域においてもオープンイノベーションを普及・促進していくために、政府・自治体、あるいは各業界団体や先進的な事業会社等によって、本別添の趣旨について不断の普及啓発活動と実践に取り組まなければならない。

3. オープンイノベーションの契約交渉に際して備えるべき考え方や姿勢

3.1 契約においてそもそも守るべき規範・常識

『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』という価値軸を実現するためには、まず大前提として、当事者が契約を締結するにあたり当然に守るべき規範・常識を遵守することが求められる。

この規範・常識とは、スタートアップと事業会社間においてのみ守るべきものではなく、ビジネスを行う上で、当然守るべき基本的所作を指している。もちろん、競争法等の法律に違反しない限り契約に定めた行為によって処罰を受けるわけではないが、「中長期的な価値創造パートナーを探索する活動」であるオープンイノベーションのエコシステムにおいては、そのような行為が御法度となることは想像に難くないであろう。

これらは一見すると当たり前の指摘のように受け止められるが、残念ながら、公正取引委員会が公表した実態調査報告書¹でも明らかにされたように、このような規範・常識が守られていない事例が複数報告されているところである。以下は、「守るべき規範・常識」が守られなかったことで起こる問題の一例である。なお、このような事例では、協業する当事者のいずれか一方にだけ原因がある問題と言い切れるものばかりではなく、双方が知財・契約に対するリテラシーを高めることで防ぐことができる事例も少なからず存在することに留意したい。

- サンプルを提供したが、それを基に勝手に特許出願された。
- 契約で定めた事項を反故にされた。
- 事業部と知財・法務部など社内の意思不統一により大幅な方針転換や前言撤回があった。
- 一方的に製造ノウハウなど詳細情報の開示を執拗に求められた。
- 取引相手に契約書を用意する意識がなく、契約書を作成するための弁護士費用を用意していなかったことからトラブルが生じた。

¹ 公正取引委員会「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」（2020 年 11 月）

- NDAを締結した業務提携の事実をPRのために他社に漏らされた。

このような問題は、個別の取引における損失にとどまらず、日本の産業、ひいては日本社会にとって大きな損失をもたらすものである。なぜなら、2.1でも述べたように、ビジネスの競争軸が「市場適応」から「価値創造」へと一気にシフトし、オープンイノベーションが必須となる中、その根幹をなす企業間の信頼関係を損ねることは、日本の産業および社会のさらなる発展を牽引するはずのエコシステムの停滞に繋がるからである。

3.2 多様な関係影響が交錯する契約現場において意識すべきスタンス

実際にスタートアップや事業会社がオープンイノベーションのプロセスを前進させる過程では、指針本編やモデル契約書で紹介された4つの契約種別を1つずつ締結していくだけではなく、多様なプレイヤーと多種の連携や取引を行うたびに様々な契約や取り決めを締結することになる。(例えば、出資契約、製造委託契約、販売契約、広告出稿契約といった契約が挙げられる。)

このような多様な関係影響が及ぶ状況下では、時に、1つの契約における相互関係だけでなく、従前に締結した、あるいは同時並行で締結しようとしている別の契約・取り決めの存在が、現在の契約交渉に影響を与えうるという点には留意が必要である²。

このような複雑な状況下においても、本別添で示したような価値軸や知財・法務のスタンスを意識した上で、相互に価値を高めることを目指す交渉を行う姿勢が重要となる。そして、「協業するいずれの事業者にとっても、貢献度に応じた、適切なメリットを享受できている状態」³を目指して、双方が合意できる契約交渉を行うべきである。

このようなスタンスを実現するために、スタートアップは、継続的な知財・契約のリテラシーや対応ノウハウの向上に取り組むべきである。連携事業者が当然とるであろう交渉スタンスを理解した上で、自社の要求を摺り合わせるような契約条件の交渉をする作法を身につけることも必要となる。そのためには、専門家にアドバイスを求めたり、モデル契約書を参照することが有用であろう。なお、スタートアップが、資金不足を理由に不平等な契約を受け入れてしまうケースもあるが、簡単に泣き寝入りするべきではなく、不合理な対応についてはその都度然るべき対応をとることが、対等なパートナーシップを実現する上で不可欠となる。

一方、スタートアップと連携しようとする事業者においては、上記の複雑な関係影響が現在の契約に及ぶ可能性を理解した上で、双方の利害が一致する範囲において、柔軟な契約条件の設定に応じる姿勢で交渉に臨むことが重要である。これは、前述の価値軸に沿った、オープンイノベーションにおける重要なリテラシーであるといえる。

4. おわりに

もはやオープンイノベーションが必須となった現状においては、スタートアップと連携事業者の双方がそのリテラシーを高め、組織を変容させていくことが重要である。そして、そのような不断のチャレンジが、オープンイ

² 具体例として、共同研究開発契約を結ぶ際に多額の資金拠出をすることを根拠に、成果物を用いて商品開発・製造する製造委託契約や独占販売契約まで強制的に締結するよう強いてしまう、といった例が報告されている。

³ このような状態を達成するためには、①双方の活動への貢献度、②双方が活動の成果から享受できるメリット、③双方における活動の戦略的な意味づけ、といった観点を踏まえて契約交渉を行うことが想定される。

ノベーションのエコシステムを健全に発展させ、スタートアップと連携事業者の協業が更に円滑化するという好循環を生むのである。そのための活動指針が「価値軸」であり、その浸透こそが、イノベーションによる我が国の企業・産業競争力の向上と、豊かな社会形成を実現する一助となろう。