

共創パートナーシップ 調達・購買ガイドライン

令和7年4月
経済産業省 イノベーション・環境局
イノベーション創出新事業推進課

目次

1.	はじめに	2
2.	オープンイノベーション手法としての “調達・購買”への期待	9
3.	スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じた オープンイノベーションの望ましい在り方	14
4.	モデル契約書の概要と活用方針	41

目次

1.	はじめに	2
2.	オープンイノベーション手法としての “調達・購買”への期待	9
3.	スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じた オープンイノベーションの望ましい在り方	14
4.	モデル契約書の概要と活用方針	41

本ガイドラインの背景と目的

□ 背景・目的

- 我が国におけるイノベーションの循環をより強化していくため、事業会社とディープテック・スタートアップ（以下、スタートアップ）とが双方の強みを活かしながら、研究開発成果の社会実装に取り組んでいくことが重要です。
- 本ガイドラインでは、事業会社とスタートアップの連携を通じて双方が大きく成長した事例を増やすべく、調達・購買に着目しました。**事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達の戦略的活用は、相互に共創パートナーとして大きなメリットもあり、需要の創出、双方の成長、また、スタートアップ・エコシステムの発展にも寄与する可能性**があります。
- こうした背景を元に、国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）「令和6年度『ディープテック・スタートアップの成長に資する事業会社との新たな協業に必要なモデル・手法等に関する調査』事業（受託者：デロイト トーマツ ベンチャーサポート株式会社）」において研究会を立ち上げ、事業会社とスタートアップが共創により新たな事業の創出等を行う際の、スタートアップからの製品・サービスの調達・購買の新たな位置づけや考え方、あるべき共創のプロセスを改めて構築しつつ、そうした**新たな調達・購買にとって望ましい契約の具体的な内容について検討**を行いました。
- **研究会の取りまとめとして、事業会社にとってのスタートアップ調達の在り方（プロセスや推進体制など）とともに、新たな事業の創出等の実現を見据えた肝となるプロセス「初期購買・検証」に焦点を当てた「共創パートナーシップ 調達・購買ガイドライン」（通称：ベンチャークライアントモデルのガイドライン）を策定しました。あわせて、具体的・実務的な活用を促進するため、「共創パートナーシップ 初期購買モデル契約書」（通称：初期購買モデル契約書）及び「初期購買趣意書」を策定しました（別紙）。**
- 本ガイドライン等を積極的に活用いただき、スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーションが活性化されることを期待します。

□ 想定読者

- スタートアップの製品・サービスの購買を通して、自社が有する課題解決及び戦略的利益の獲得を目的にスタートアップとの連携に取り組んでいる／取り組み始めた事業会社の実務責任者や担当者
- アーリー以降の事業ステージで、プロトタイプから一歩進めた実用段階に向けた購買に供する製品やサービスを現に有しており、事業会社との連携に取り組んでいる／取り組み始めたスタートアップの担当者

本ガイドラインの位置付け

- 本ガイドラインは、事業会社とスタートアップの連携手法のうち“スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーション”の手法についてフォーカスし、手法を実行するうえでの課題やその打ち手について整理したものである

凡例

手引書・ガイドライン

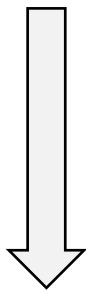
モデル契約

オープンイノベーションに関するこれまでの取り組みの整理

OIにおける課題の抽出

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の
連携のための手引き（初版）
（2017年：経済産業省）

深掘り
+
補足



ディープテックスタートアップの評価・連携の手引き
（2023年：経済産業省）

課題に対する打ち手・ポイントの整理

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の
連携のための手引き（第二版）
（2018年：経済産業省）

スタートアップとの事業連携に関する指針
（2021年：経済産業省/公正取引委員会）

OI促進の手法・ツールの検討

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の
連携のための手引き（第三版）
（2019年：経済産業省）

スタートアップへの出資に関する指針
（2024年：経済産業省/公正取引委員会）

OIモデル契約書
（2020年～：特許庁）

OI手法のうち、これまで深掘りが
十分にされていなかった調達・購買に注目

共創パートナーシップ
調達・購買ガイドライン
（本資料）

初期購買趣意書（別紙）

共創パートナーシップ
初期購買モデル契約書（別紙）

ハードウェア×所有権移転有

ソフトウェア×所有権移転無

本ガイドラインの範囲

座長からのメッセージ

企業がサステナブルであるためには、イノベーションを創出して新たな市場・ビジネスを創っていくことが必要です。この文脈に沿い、スタートアップによって創出された技術やソリューションを事業会社が事業化する、日本独自のオープンイノベーションの取り組みが加速しています。

オープンイノベーションに関わる手法は様々あると思いますが、日本においては、業務提携、共同研究開発、CVC活動を通じた出資、買収などを中心として取り組まれてきました。本事業はそれらの手法とはアプローチを異にし、「事業会社がスタートアップの製品・サービスを比較的簡易な手続で調達・購入する」というVenture Client Model (通称VCM)”に着目し、以下のような取り組みを実施しました。

- ・「スタートアップの製品・ソリューションの調達・購入を通じたオープンイノベーション」について国内外のベストプラクティスを調査分析、論点と解決方針を抽出し、有識者による議論を踏まえて、「あるべき姿」として取りまとめました。
- ・スタートアップの製品・ソリューションの調達・購入と検証を迅速かつスムーズに推進する一助として、ベストプラクティスからの学びや有識者の議論をもとに、購買契約にかかるモデル契約書を公開しました。

VCMは、海外での取り組みが加速し、日本においても注目度が高まっている手法です。この観点からアプローチを試みた本事業が、日本における事業会社／スタートアップによるオープンイノベーションを前進・加速させていくための推進力になれば幸甚に耐えません。



鯨島 正洋

弁護士法人 内田・鯨島法律事務所
代表パートナー 弁護士・弁理士

委員からのメッセージ (1/2)

※研究会座長 鮫島氏 以下五十音順



雨宮 美季

AZX総合法律事務所 パートナー弁護士

飛躍的な技術革新が起きている現在、大企業がイノベーションを取り入れて成長するにはスタートアップとの連携が不可欠であり、スタートアップにおいてもその技術に磨きをかけるには、大企業と連携し、利用してもらうことが不可欠です。特にディープテック分野では、この必要性が高く、それを円滑に進める仕組みの1つがベンチャークライアントモデルです。私の長年のスタートアップ法務支援業務の中で、本モデルのような取引の重要性は認識していましたが、今回のモデル契約の策定で更に汎用的に活用され大企業とスタートアップの連携により双方が発展することを祈っています。



川名 弘志

KDDI株式会社 コーポレート統括本部 プロフェッショナル

本ガイドラインには、スタートアップとの協業に関心を持つ事業会社にとって多くの有益な情報が盛り込まれています。特に、事業会社がスタートアップとの本格取引前にスタートアップの製品を初期購買・検証を行うところに焦点を当てた点が大きな特徴です。多くの事業会社が、まずは初期購買・検証を通じて多くのスタートアップとの接点を持ち、その後の本格取引を通じてスタートアップの力を活用して自社事業の発展を図っていくことを願っています。



五十棲 丈二

株式会社F U J I 代表取締役社長

スタートアップと協業し、オープンイノベーションを進めることは、日本企業に不足しがちな、規定路線を超えて変わろうとする風土、新しいものを探し求めスピード感を持って形にする人材、これらが企業にとってかけがえのない財産となります。時間という最も大きな支出を抑え、効率的に発展を遂げることができます。ノウハウや基本的な情報を皆で共有することにより、経験のない企業にとってもこの手法を活用する事が容易になれば、日本の発展に寄与すると考えます。



木村 将之

27pilots Japan Country Head

近年日本のスタートアップエコシステムは確実な進展を遂げていますが、スタートアップと大企業の象徴的な協業取引、大企業との大型取引により急成長するスタートアップは限定的な状況にあります。スタートアップと大企業の本格取引を促進するベンチャークライアントモデルを参考にした本研究会の検討を通して、スタートアップと大企業の本格取引が増え、大企業が戦略的な利益を獲得し、スタートアップが大きく成長することを願っています。



入山 章榮

早稲田大学ビジネススクール 教授

ベンチャークライアントモデルは、日本経済の重要な起爆剤となり得ます。これはディープテック系スタートアップの成長を促すだけでなく、大企業にイノベーションをもたらすからです。現在、スタートアップの資金調達は容易になりつつありますが、最大の課題は顧客開拓です。一方、大企業はスタートアップの革新的な製品・サービスを早く取り入れることで、低コストでリスクを抑えつつ革新を進められます。欧州で進むこのモデルは日本でも推進されるべきであり、私はその発展に強く期待しています。

委員からのメッセージ (2/2)

※研究会座長 鮫島氏 以下五十音順



Hondaでは「Honda Xcelerator Ventures」というプログラムを通じて、スタートアップ企業とのオープンイノベーションをグローバルに推進しています。技術や事業での協業・出資・買収、などさまざまな手法で、スタートアップとHondaの力を合わせて、より大きな「The Power of Dreams」の実現に、過去20年にわたり取り組んでいます。Hondaのこの知見が、日本のベンチャーエコシステムの更なる発展にお役に立てるなら幸いです。

杉本 直樹

ホンダ・イノベーションズ株式会社 代表取締役 CEO



販売組織が成熟していないフェーズの研究開発型のスタートアップにとって、大企業との連携はその後の拡販や資金調達といった事業成長の側面で重要な意味を持ちます。本研究会において取り上げられたベンチャークライアントモデルに基づいた検討は、スタートアップ側の目線からみても大企業との連携提案の際に留意すべき具体的な指針となるものです。本検討内容を大企業連携の中で活用し、より多くの大企業・スタートアップの協業が加速することを期待しています。

染田 貴志

株式会社HACARUS 代表取締役 CEO



これからの日本を牽引していく鍵は事業会社とスタートアップのコラボレーションにより、共に成長する未来を築くことだと考えています。そのためには、これまでの慣習とは違った契約やプロセスの簡略化、経営陣の迅速な意思決定がより重要になってきます。ベンチャークライアントモデルをもとにこれらの整備を進め、共に持続的な成長を可能にする仕組みを構築することで、我が国のオープンイノベーションの加速、新たな価値創造を実現して行けると信じています。

梶崎 浩一

SOMPOホールディングス株式会社 グループCDO執行役専務



日本のスタートアップエコシステムをさらに発展させるには、大企業とスタートアップの実質的な連携を増やすことが不可欠です。本研究会では、スタートアップと大企業の協業を促進するベンチャークライアントモデルを基に議論を深めています。このモデルは、大企業にとって低コストで効率的にイノベーションを創出する手段となり、スタートアップには早期の顧客獲得を通じて成長を加速させる効果があります。Win-Winのアプローチとして、この手法が広く普及し、より多くの大企業とスタートアップが共に成長することを願っています。

依田 大

株式会社イノフィス 取締役

本ガイドラインの概要と伝えたいこと

2. オープンイノベーション手法としての“調達・購買”への期待

概要

- 事業会社とスタートアップの協業手法のうち、スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーション手法に注目する背景やメリットについて整理している

伝えたいこと

- 調達・購買を通じたオープンイノベーション手法は、事業会社における効果の高い成果創出やスタートアップの事業成長など、双方にメリットがある手法であり、より積極的な活用が望ましい

3. スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーションの望ましい在り方

概要

- 調達・購買を通じたオープンイノベーション手法について、先行事例・インタビュー調査・有識者による研究会での協議を通じて導出した想定論点、その解決に向けた考え方や望ましい在り方（プロセス・推進体制など）を整理している

伝えたいこと

- 調達・購買を通じたオープンイノベーション手法では、事業会社による包括的かつ効率的なシーズ探索、迅速かつ合理的な調達・購買交渉、製品・サービスの初期的な検証を通じたスタートアップへのフィードバック、本格導入に向けた調整といったプロセスを円滑に実施していくことが重要である

4. モデル契約書の概要と活用方針

概要

- スタートアップの製品・サービスの初期購買・検証を行う際に活用できる「初期購買趣意書」「初期購買モデル契約書」について、概要や活用方法、ポイントとなる内容について整理している

伝えたいこと

- 事業会社においてはスタートアップの製品・サービスを初期的に購買する際の専用のプロセス整備に、スタートアップにおいては事業会社との契約内容に関する交渉時の指針として、積極的にご参照頂きたい

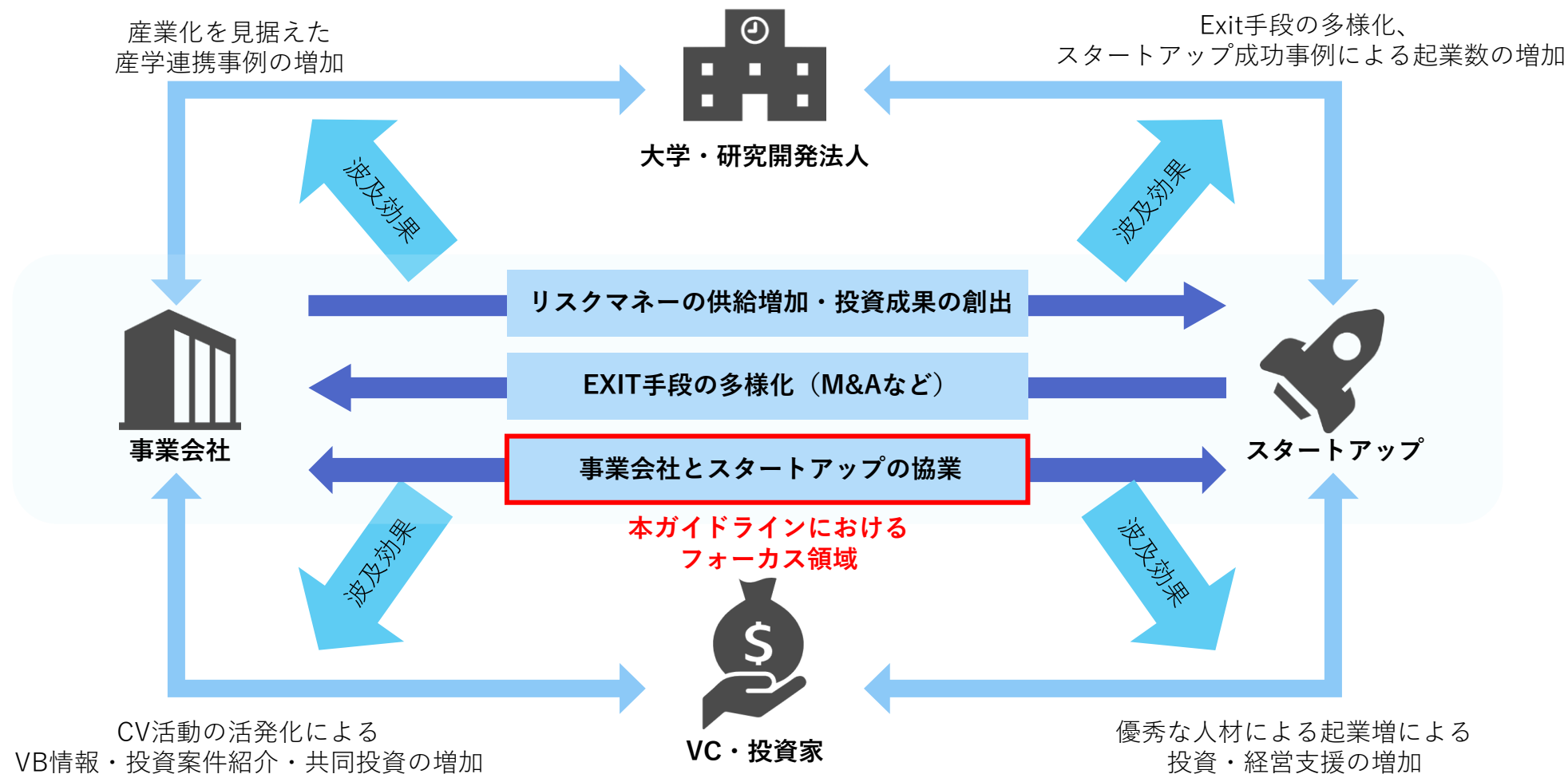
目次

1.	はじめに	2
2.	オープンイノベーション手法としての “調達・購買”への期待	9
3.	スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じた オープンイノベーションの望ましい在り方	14
4.	モデル契約書の概要と活用方針	41

スタートアップエコシステム的发展において必要な3つの要素

- スタートアップエコシステムの更なる発展には、リスクマネーの供給増加・投資成果の創出、EXIT手段の多様化、事業会社とスタートアップの協業の主に3つが求められており、特に事業会社とスタートアップの協業においては大きな波及効果が期待される

我が国のスタートアップエコシステムの目指すべき方向性



事業会社とスタートアップの協業手法の比較

- 事業会社とスタートアップとの協業として、これまで多くの業務提携（共同開発）や出資、買収などが取り組まれてきた。本ガイドラインでは、諸外国に比べて日本での普及・浸透の余地も大きく、これまで検討がなされてこなかった”スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通したオープンイノベーション手法”に注目する

事業会社とスタートアップの協業手法の比較

	調達・購買	業務提携 (共同開発など)	出資	買収
目的	スタートアップの持つ 独自性のある 製品・サービスの利用	スタートアップの持つ 技術などのビジネス モデルの組み込み	新たな技術・市場の探索、 業務提携強化、 財務リターンの獲得	スタートアップの持つ 技術・人材・顧客等の 完全な取込み
資金負担	小	小	中	大
ガバナンス	関与できない	関与できない	一部関与	支配
連携先の技術等の 取り込み	取り込めない (利用は可能)	契約次第	契約次第	全て取り込む
連携見直し（解消等）の 柔軟性	大	大	中	小

調達・購買を通じたオープンイノベーションのメリット

- 事業会社側は、スタートアップの製品・サービスの調達を多用し、効果検証の機会を増やすことで、自社の経営課題の解決に真に資するスタートアップを効率的に採用し、イノベーション創出につなげられる
- スタートアップ側は、事業会社の調達は売上に直結し、また事業会社の事業環境で自社製品等の検証が進むため、本格採用につながる蓋然性を高めるとともに、事業化への技術的課題の早期発見・解決が期待できる



事業会社

再現性のある 戦略的利益の 創出	・ 戦略的利益※の創出を念頭におき、課題を解決するスタートアップの本格採用を購買という形式でシンプルに行うことで、協業を効果の高い成果創出に繋げることができる ・ 出資及び共同開発に比してコストが少額であるため多くの機会に取り組める
迅速な 成果創出	・ 自社開発や共同開発ではなく、できる限り既存のスタートアップの製品・サービスを活用することで、製品化／商用化までの期間を大幅に短縮することができる ・ 知的財産権等についての交渉が原則不要なので、円滑に協業を推進できる
成果創出の 確度向上	・ 製品・サービスの調達・購買を通じてスタートアップを理解した上で、次の協業オプションを検討することで、確度が高まる ・ 既存のスタートアップの製品・サービスを活用することで、開発の成否等の不透明さが払拭される



スタートアップ

売上実績の 獲得	・ 調達・購買により、事業会社からの売上を獲得できる ・ 事業会社との取引実績が生まれることで、市場からの信用が得られ、次の取引に繋がる可能性がある
製品・サービス 改善の進展	・ 事業会社からフィードバックを得ることで、製品・サービスの改善に繋がる可能性がある ・ 調達・購買を契機に事業会社との共同研究開発に移行し、研究設備・人材・ノウハウを活用することで、事業化への各種課題を解消できる可能性がある
本格採用の 確度向上	・ 事業会社がスタートアップの製品・サービスを調達し、事業環境での検証が進むことで、製品・サービスが事業会社のソリューションや、プロセス等に本格採用される確度が高まる

※戦略的利益： 自社の既存事業とのシナジーや新事業・製品開発による売り上げ増加、プロセス改善によるコスト削減など、協業を通じて得られる利益や価値のことを指す

【参考】スタートアップの製品・サービスの調達・購買に関連する取り組み

- 事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達・購買に関しては、将来を含めた調達のコミットメント（LOI・オフテイク契約・AMC）もあれば、需要を顕在化させ本格的な調達につなげるためのプロセスもある

事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達・購買に関する様々な取り組み

名称	概要	メリット
基本合意書 (LOI)	・ 事業会社からのスタートアップの製品・サービスに対する需要表明と、スタートアップが供給を行う意思があることを合意する文書 ・ 契約が締結される前の初期段階で使用され、法的拘束力は持たない	□ 事業会社 ・ スタートアップによる研究開発が促進されることで、将来的な課題に対するソリューションを確保できる □ スタートアップ ・ GX領域など足許に顕在化した需要が無い場合に、将来的な需要の確度を高めることができれば、起業促進、VC評価獲得、研究開発・設備投資に踏み切ることができるようになる
オフテイク契約	・ スタートアップが提供する予定の製品・サービスの全部または一部を、購入または販売するための、スタートアップと事業会社の間の契約 ・ 技術の成熟度が向上し、量産化に向けた設備投資を行う/行っている際に、生産予定の商材の長期購買契約として使用されることが多い ・ 法的拘束力を持つ	
事前買取制度 (AMC)	・ 特に、高リスクで長期的な研究開発を必要とする分野において、未開発の新製品や技術を将来的に購入することを事前に約束することで、スタートアップの研究開発やスケールアップを促進する仕組み	
ベンチャー クライアント モデル	・ 事業会社が直面する戦略的な課題を解決する手段として、優れたスタートアップの製品・サービスの購買を行う手法（本格採用を前提にした需要の顕在化を目的にした初期購買を伴う手法） ・ 上記活動を、数多く、迅速に、確実に、行うため、組織・調達プロセス・契約の一部をスタートアップフレンドリーに最適化している	

目次

1.	はじめに	2
----	------	---

2.	オープンイノベーション手法としての “調達・購買”への期待	9
----	----------------------------------	---

3.	スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じた オープンイノベーションの望ましい在り方	14
----	--	----

4.	モデル契約書の概要と活用方針	41
----	----------------	----

事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達・購買における主な分類

- 本ガイドラインがターゲットとするのは、スタートアップ連携・協業の一形態としての調達・購買である
- 同調達・購買では、協業を通じた戦略的利益の獲得を主な目的としている

主な分類	目的	一例
通常の調達・購買	□ 通常の企業活動において必要な製品・サービスの獲得・利用	□ 業務に必要な備品等（文房具、事務用品等）を購入 □ カタログから必要な部品・部材を購入 □ 詳細の仕様・性能を予め発注側が固めたものを製作させ、購入
サンプル調達・購買	□ 研究開発の一環で行う、製品・サービスの評価・検証	□ 化学メーカーが製品原料となる薬品や素材を少量購入し、想定の効果や仕上がりとなるかどうかテストを行う □ 食品メーカーが製品原料となる材料を少量購入し、想定の味や仕上がりとなるかどうかテストを行う
スタートアップ連携・協業の一形態としての調達・購買 本ガイドラインのターゲット	□ 協業を通じた戦略的利益の獲得 ➢ 新事業／製品の開発による売上増加 ➢ プロセス改善によるコスト削減	□ 多くの人手がかかっている作業を自動化できるスタートアップのAIソリューションを購入し、導入することで人件費を削減する □ スタートアップが開発した優れたバッテリーを購入し、自社製品に組み込むことで機能を強化し、売上を向上する

望ましい在り方の導出方法

- 国内外のベストプラクティスを調査分析し、事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達・購買の論点と解決方針を抽出、有識者による研究会での議論を通して“望ましい在り方”を導出した

スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーションの望ましい在り方の導出方法

ベンチャークライアントモデルをはじめとした、
事業会社のスタートアップの製品・サービスの調達・購買を
通じたオープンイノベーション手法の調査・分析

ベンチャークライアントモデルに取り組む国内外の事業会社及び、
事業会社との取引実績が豊富なスタートアップへのヒアリング

事業会社によるスタートアップの製品・サービスの調達・購買に係る、
論点の抽出及びその解決に向けた考え方の整理

有識者による研究会での議論

調達・購買を通じたオープンイノベーションの望ましい在り方

調達・購買を活用したOIにおけるよく見られる課題

- 先行事例等の調査分析、企業へのヒアリング、研究会での議論より、調達・購買を通じたオープンイノベーションの実現に向けては下記3つの課題が確認された

先行事例（ベンチャークライアントモデルなど）、事業会社/スタートアップへのインタビュー、有識者による研究会での協議を通じて抽出

インタビュー等から抽出した声

事業会社

事業部門の巻き込みが難しく、
PoC止まりで製品化・量産化に繋がらない

スタートアップ協業における
社内調整の負担が大きい

スタートアップの技術や製品の
品質に対して不安がある



スタートアップ

PoC費用を負う代わりに知財を要求される
など、知的財産権の交渉に苦労する

事業会社の担当者の手腕次第なところがあり、
なかなか本格採用まで到達しない



協業においてよく見られる課題

事業会社のコミットメントが不足している

- ・ 事業会社において、スタートアップ協業という手段が目的化してしまう
- ・ スタートアップとの協業を、何のために・何故やるかが不明確であることで、事業部門の協業へのコミットメントが高まらない

プロジェクトマネジメントが難しい

- ・ 事前検討・計画性をもって進める傾向のある事業会社と、アジャイル型でスピード感をもって進める傾向のあるスタートアップが、進め方や時間軸などの点において円滑な調整を行うことの難しさがある
- ・ 事業会社とスタートアップ間の文化の差やコミュニケーション不足により、調整が進まずプロジェクトの進行が滞ってしまう

協業コストが大きい

- ・ 予算や契約等を進めようとしても、事業部門はもとより調達・購買部門や法務部門等との社内調整に大変な労力がかかる
- ・ 知財や契約など、プロジェクト開始までの交渉コストが大きい
- ・ PoCや共同研究開発は、時間的・金銭的なコストの制約が強い

調達・購買を活用したOIにおける課題への対応ポイント

- 先行事例等の調査分析、企業へのヒアリング、研究会での議論より、調達・購買を通じたオープンイノベーションを実現させるためには、戦略的利益の追求と、マイルストーン・クライテリアの合意と、低コストかつ迅速な初期検証が重要と整理された

先行事例（ベンチャークライアントモデルなど）、事業会社/スタートアップへのインタビュー、有識者による研究会での協議を通じて抽出

協業においてよく見られる課題

先行事例等から導出した対応ポイント

事業会社のコミットメントが
不足している

①戦略的利益の追求

- ・ 協業開始前の段階で戦略的利益の創出につながる事業の課題の特定を行う
- ・ 課題のうち、特に経済価値の高い課題の解決をめざすことで、事業会社・スタートアップ双方のコミットメントを高める

プロジェクト
マネジメントが難しい

②マイルストーン・クライテリアの合意

- ・ 本格的な採用を見据えた需要の顕在化プロセスについて双方で協議を行い、検証のマイルストーンやクライテリアを合意、それに従って協業（検証等）活動を進める

協業コストが大きい

③低コストかつ迅速な初期検証

- ・ スタートアップの製品・サービスに対して共同開発や本格的なPoCに移行する前に**ありものの製品・サービスの初期的な購買**を行い、現場で簡易的に検証することで協業を迅速かつ具体的に進める
- ・ **初期購買のための専用プロセスを整備する（専用の契約書を整備する、p42～「モデル契約書の概要と活用方針」参考）**

調達・購買を通したオープンイノベーションの望ましい在り方

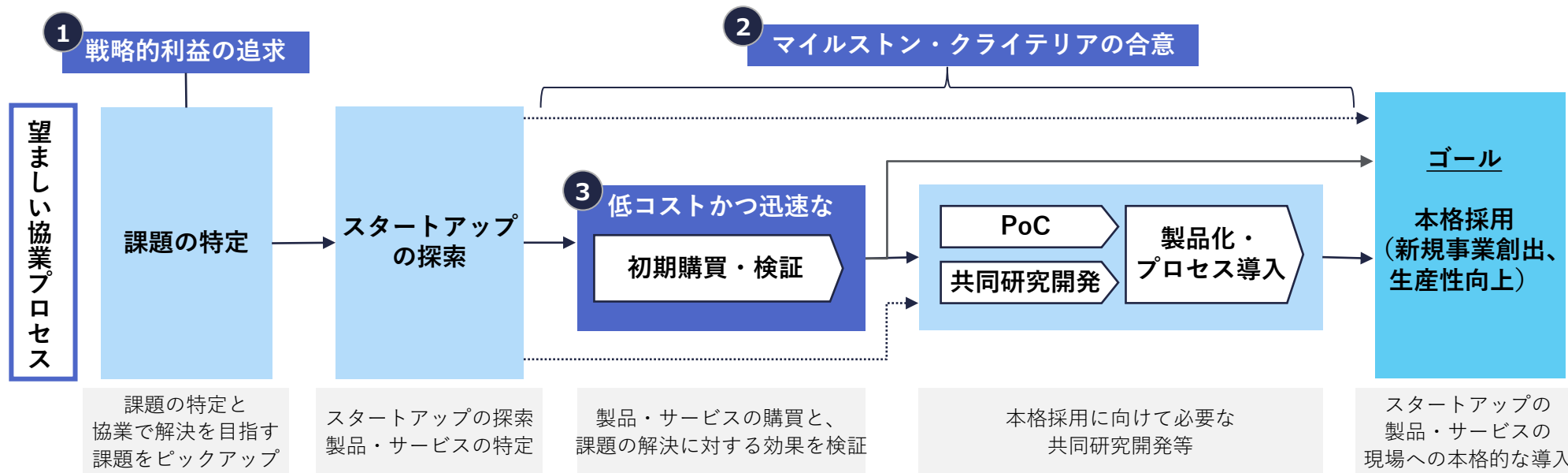
- スタートアップの製品・サービスの本格採用を見据えて、事業会社・スタートアップが需要を顕在化させていく一連のプロセスを「調達・購買を通したオープンイノベーションの望ましい在り方」として整理した

対応ポイント

望ましい在り方における対応

- 1 戦略的利益の追求
- 2 マイルストーン・クライテリアの合意
- 3 低コストかつ迅速な初期購買・検証

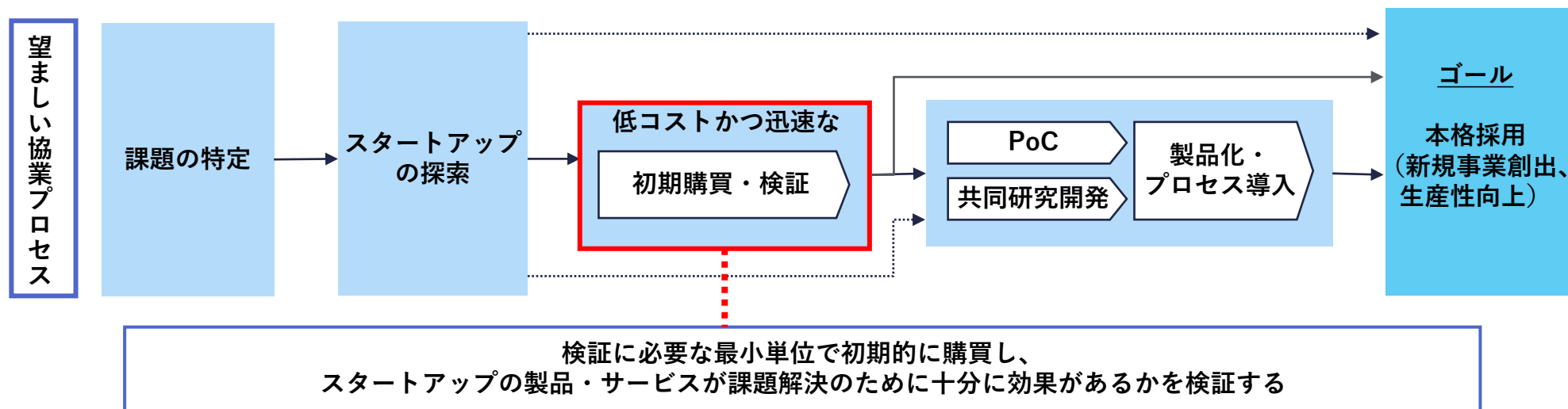
- ・ 協業開始前の段階で戦略的利益に直結する事業の課題の特定を行い、そのうち特に経済価値の高い課題の解決をめざすことで、事業会社・スタートアップ双方のコミットメントを高める
- ・ 本格的な採用を見据えた需要の顕在化プロセスについて双方で協議を行い、検証のマイルストーンやクライテリアを合意、それに従って協業（検証等）活動を進める
- ・ 製品・サービスがある場合には初期的な購買を行い、現場で簡易的に検証することで、協業活動を迅速かつ具体的に進める
- ・ 初期購買のための専用プロセスを整備する
（専用の契約書を整備する、p42～「モデル契約書の概要と活用方針」参考）



※ スタートアップの製品が購買可能な状態にない場合（基礎技術など）や、後続で創発性の高い行為を行う蓋然性が高い場合などは初期購買・検証をせず、まず共同研究開発等を行うこともある

望ましい調達・購買の在り方のポイント“初期購買・検証”

- ❑ 望ましい調達・購買の在り方におけるポイントとしては、共同研究開発や本格採用の前に、「初期購買・検証」のステップを組み込むことにある
- ❑ スタートアップより検証に必要な最小量の製品・サービスを購入し、その後事業会社の現場等での検証を通して、課題解決に対する効果を確認する



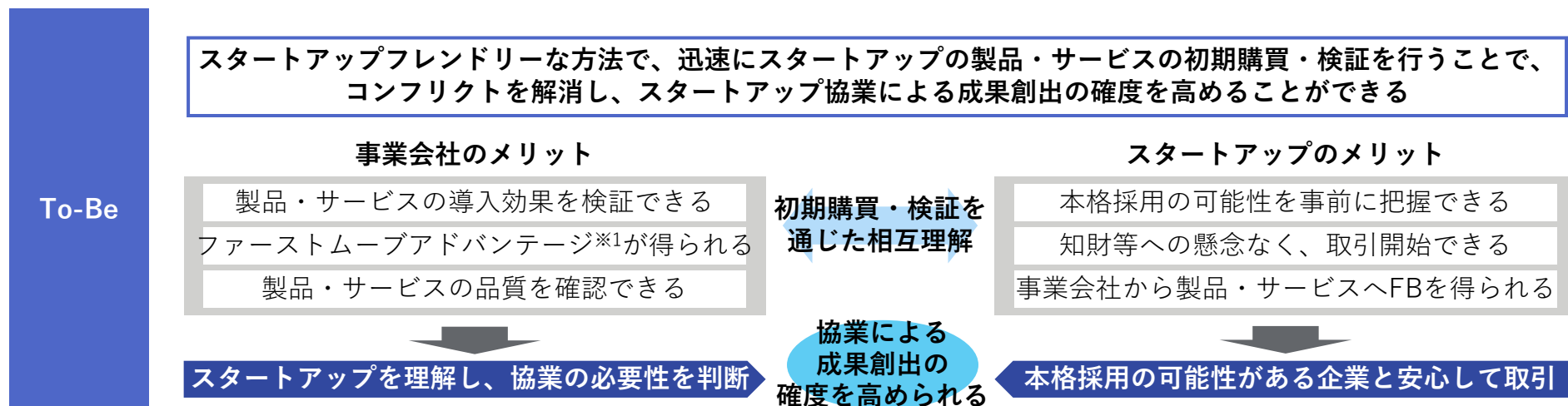
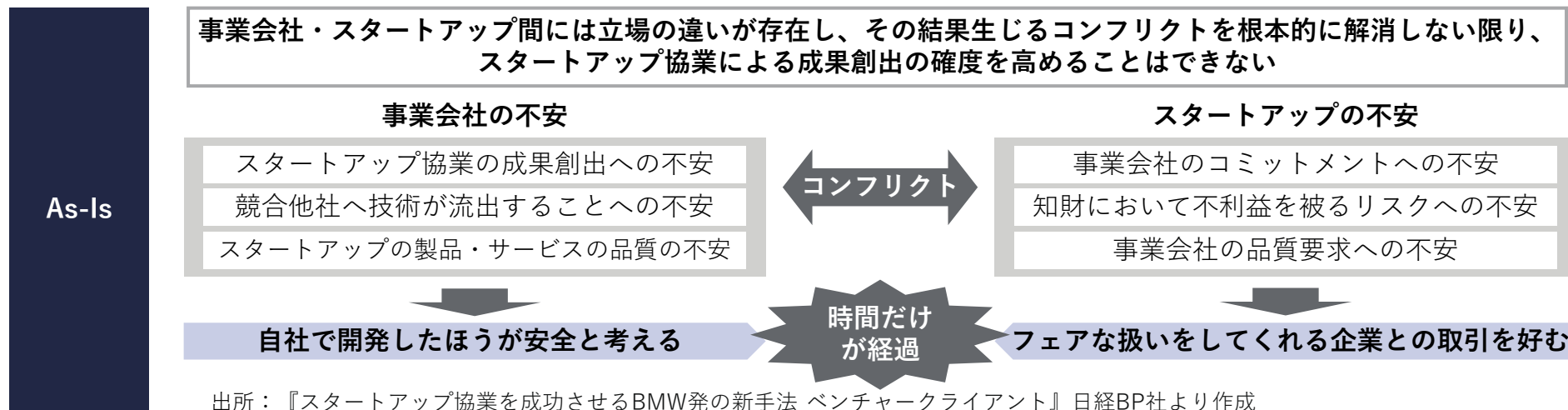
初期購買・検証のポイント

専用プロセスの組み込み	・ 通常のプロセスは据え置き、その前段に初期購買・検証のための専用プロセスを新設する形とすることで、スムーズかつスタートアップフレンドリーに協業を進めることができる
検証に必要な最小単位で購買	・ 検証を行うにあたって必要な最小単位で購買することで、安価に検証を行うことができる
スタートアップに知財を要求しない	・ 初期購買・検証の段階ではスタートアップによる技術開発やコンサルティングの要件を含まないことで、知財をめぐる調整リスクを低減しつつスピードの早い取引とする

※ 本格採用までに、複数の初期購買・検証を実施することもある。例えば、初期購買・検証後に共同研究開発等を行い、課題や目標の精度を上げてから、改めて初期購買・検証を実施することもある

「初期購買・検証」に期待されるメリット

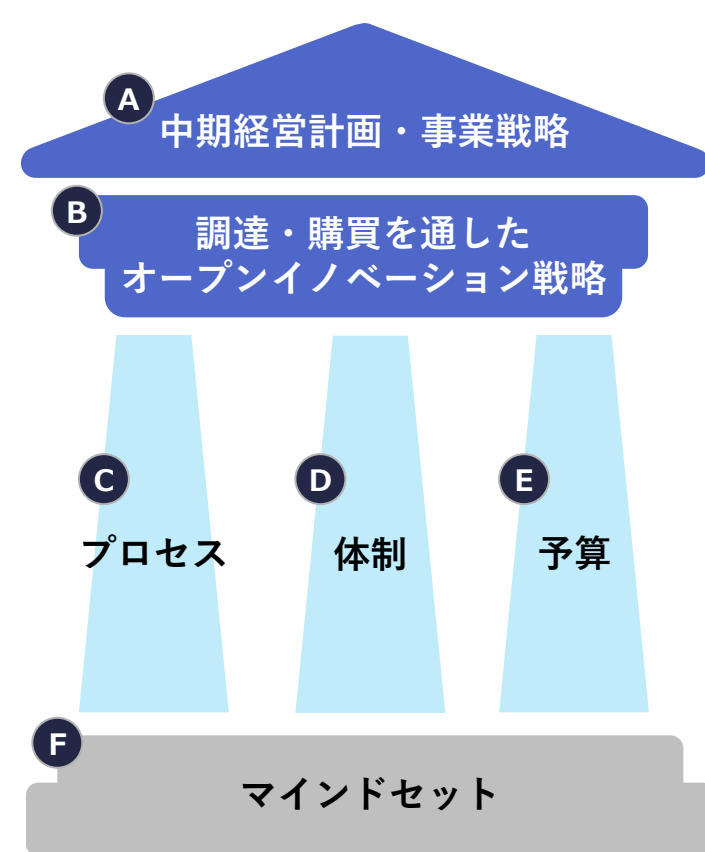
- 事業会社・スタートアップ間に立場の違いによるコンフリクトが生じやすいが、初期購買・検証を通じた相互理解によりこれを解消し、成果創出の確度を高めることができる



※1 迅速に評価を行い共同開発や製品化につなげることで市場シェア獲得などの先行者利益を獲得できる点や、スタートアップの製品・サービスへのFBを通じて自社のニーズに適した製品に開発の方針が寄る可能性がある点などが挙げられる

望ましい在り方を実現するために事業会社において必要な要素

- 事業会社における“スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーション”の実現においては、初期購買・検証に取り組む体制・プロセス・予算の整備を中心として下記の通り社内整備が必要

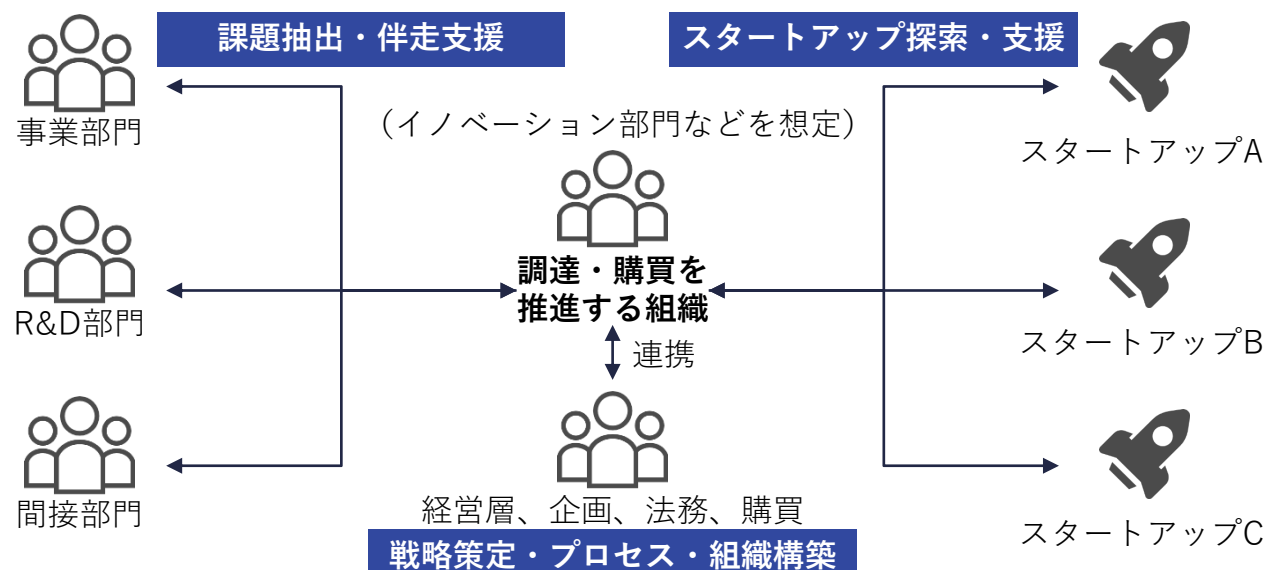


- トップマネジメント（CEO～取締役）の役割
- ミドルマネジメント／実務レベルの役割
- 共通する要素

- A 中期経営計画 事業戦略**
- 中期経営計画や事業戦略において、スタートアップとの連携を通じたオープンイノベーションに取り組むことを明確に定める
- B 調達・購買を通じた OI戦略**
- スタートアップの顧客になることに対するビジョンや、目指す経済効果、ベンチャークライアントに取り組む領域、関与すべき事業部門等を、戦略として定める
- C プロセス**
- 通常のプロセスは据え置き、初期購買・検証のためのプロセスを新設する
 - 専用の与信プロセスやNDA、購買契約を定め、法務部門、調達・購買部門と予め調整しておくことでスムーズに協業を進める
- D 体制**
- 当初から専門組織を立ち上げるとなると時間とコストがかかるので、既存のイノベーション部門等で小さく始めていく
 - イノベーション部門が課題を抽出してから検証、採用まで伴走することで、協業を円滑に進め、本格採用の確度を上げる
 - 検証や採用に取り組む事業部門はもちろん、一連のプロセスを迅速かつスムーズに進めるために、調達・購買部門、法務部門も含むコミットメントが大変重要である
- E 予算**
- 調達・購買を推進する組織（イノベーション部門等）にて予算を確保し、事業部門等の初期購買・検証に対して、人的リソースや予算の拠出を行い支援させることも有効
 - ただし、事業部門のコミットメントを高めるためにも、将来的には受益者である事業部門に予算負担を求めていくことが望ましい
- F マインドセット**
- スタートアップとWin-Winの連携を構築するために、スタートアップの強みや戦略、受けている制約などのバックグラウンドを社内全体として理解することが重要である

望ましい調達・購買の在り方を推進するための社内体制

- 調達・購買を通じたオープンイノベーションを推進するための社内体制としては、イノベーション部門等が調達・購買を推進する組織の役割を果たし、調達・購買プロセスの整備、社内ステークホルダーとの案件組成や本格採用に向けた伴走、スタートアップの探索及び各種支援に取り組むことが望ましい



調達・購買を
推進する組織の
主な役割

戦略策定・
プロセス・組織構築

社内ステークホルダーへ
の課題抽出・伴走支援

スタートアップ
探索・支援

- ・ 中期経営計画とスタートアップ活用に取り組むべき領域を調整し、活用の方針・戦略を策定する
- ・ 調達・購買、法務部門等と調整の上、スタートアップの製品・サービスの初期購買専用プロセスを整備。また、社内ステークホルダーとの連携体制を構築する
- ・ 事業部門等に対してヒアリング等を行い、戦略的な課題を試行的・初期的に抽出する
- ・ 事業部門等と案件組成し、その初期購買・検証に対して、人的リソースや予算の拠出を行い支援する
- ・ 事業部の課題を解決に繋がるスタートアップを探索する
- ・ スタートアップの製品・サービスの社内横展開等、窓口として各種支援を行う

「初期購買・検証」において想定される論点と対応方針（事業会社）

- 先行事例の調査や国内外企業へのインタビュー等を通じ、事業会社において「初期購買・検証」を実行するうえで想定される論点とベストプラクティスを導出した

ベンチャークライアントモデルを実施する国内外企業へのインタビューや、デスクトップリサーチ等を基にベストプラクティスを抽出

想定論点	内容	インタビューを基に抽出したベストプラクティス
1 購買までのリードタイムの短縮	購買までのプロセスをどのように簡略化するか	スタートアップの製品の初期購買のために、専用の与信プロセス、NDA、購買契約などを予め定式化する
2 法務・購買部門との社内調整	従来の購買プロセスと異なるため、法務・購買部門とのコンフリクトが生じる可能性があり、どのように対処するか	本格採用時には既存の購買プロセスを尊重しつつ、初期購買のための専用プロセスを追加する形で内部で調整を行う
3 製品と情報の取り扱い	製品へのフィードバック等を理由として、スタートアップへ知財の要求を行う場合が多々あり、どのように対処するか	- 前提として初期検証では開発は行わず、検証に専念する - 製品に対するフィードバックを理由とした知的財産の要求は行わない
4 製品・サービスの保証	- スタートアップの製品の初期購買時にどの程度の品質や仕様を求めるか - 自社のセキュリティポリシーへの準拠を求めるべきか	- 製品の仕様は仕様書にて明文化の上で保証を求めるが、品質については検証で確認するものとして保証を求めない - 初期購買・検証ではリスクは限定的であることから自社が通常用いるセキュリティポリシーへの準拠を求めず簡略化する
5 検収要件と不適合責任	品質要件にPoC等での目標値を含めるか、また結果に応じて不適合責任は追及できるのか	- 検収要件は製品の仕様を対象とし、品質と明確に区別する - 検証の目標値は初期購買契約外（例、初期購買趣意書）で明確化する - 品質に対する不適合責任をスタートアップに求めない
6 排他的権利や共同開発権の要求	競合対策としてスタートアップに対して排他的な供給や共同開発権を要求すべきか	- 本段階では排他的な要求は行わない - 共同研究開発が必要となった場合は、別途契約等について協議する

「初期購買・検証」において想定される論点と対応方針（スタートアップ）

- 先行事例の調査や国内外企業へのインタビュー等を通じ、スタートアップにおいて「初期購買・検証」を実行するうえで想定される論点とベストプラクティスを導出した

事業会社と取引実績にあるスタートアップへのインタビューや、これまでの研究会での協議内容を基にベストプラクティスを抽出

想定論点	内容	インタビューを基に抽出したベストプラクティス
1 技術・提供価値の パッケージ化	スタートアップが保有する技術や提供価値を、外部に提供可能な状態に仕立てられているか	製品は、関連する知的財産の整理等のパッケージ化をすることが望ましい（製品・サービスの性質上カスタマイズを避けられないケースも多いが、基本的な姿勢として技術や提供価値を磨き込み、ニーズにフィットするものをつくる）
2 販売可能な 製品・サービスの用意	事業会社の初期購買の対象となる製品・サービスを予め用意できているか	- 事業会社との初期購買取引に向け、製品・サービスを初期的なものとして提供可能なものとするとともに、名称を確定させる - 製品・サービスの定価を予め検討しておく
3 販売形態の整備	事業会社に対してどのような形態で製品・サービスを販売すべきか	- ソフトウェアの販売は「ライセンス契約」とし知的財産を保有しやすくする 「ライセンス契約」は「利用規約」の形にして、交渉不要とする
4 導入と運用に 必要な支援	- 初期導入支援をどう請求するか - 保守・運用はどのように整理するか	- 製品のカスタマイズ（開発行為）は「初期購買・検証」においては行わないこととし、初期導入支援は導入のための人件費として請求する - 保守・運用が必要となった場合も、原則人件費として支払いを行うことが望ましい
5 事業会社のMVPへの 対応方法	事業会社から求められた量が、自社の最低販売量を下回る場合に、どのように対応するか	- 利用期間を限定し、製品を返却してもらう（レンタルの活用） - 人件費等の費用を抑える等販売量以外での費用調整を行う
6 製品仕様の保証 (ハード※のみ)	製品の仕様や品質について、事業会社とどのように取り決めるか	- 事業会社と事前合意した仕様への適合のみ保証する - 製品の品質は検証の結果確認されるものとして、保証はしない（As-isのみ保証し、To-Beは保証しない）
7 不適合責任に伴う 賠償への対応 (ハード※のみ)	不適合責任に対する賠償責任にどう対応するか	不適合責任の範囲は仕様への適合のみとし、また補償は代替行為か解約（受領代金の返金）に限定する

参考

調達・購買を通したOI手法
“ベンチャークライアントモデル”

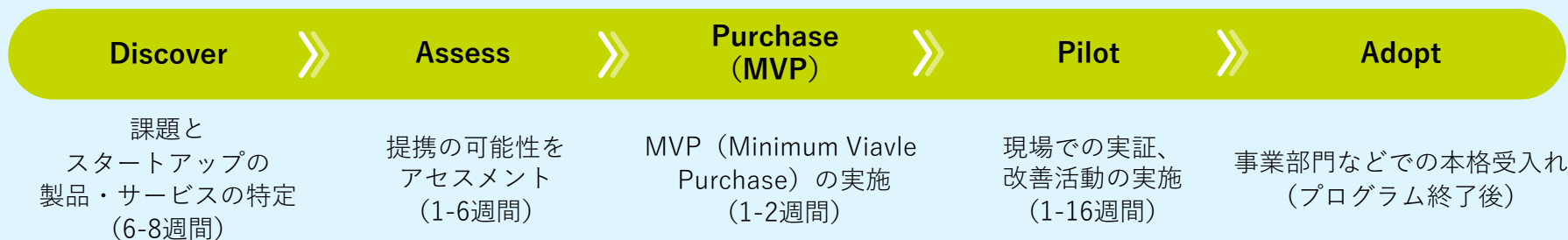
調達・購買を通したOI手法“ベンチャークライアントモデル”

- ベンチャークライアントモデルは、OI成果創出において重要な3つの対応ポイントを仕組み化しており、スタートアップの製品の本格採用を量産して戦略的利益創出を創出するための協業手法である

ベンチャークライアントモデル（VCM）

- 当時BMWに在籍していたGregor氏は、既存のCVCやアクセラレーションでは、スタートアップとの共創による戦略的利益を十分に獲得できていないと感じていた
- 2008年、BMWは当時創業9年目のMobileyeの技術・製品を採用し、その後、世界初の1台のカメラによる車線逸脱警報、ビームコントロール、速度制御機能を搭載することに成功する
- Mobileye の事例をきっかけに、新たなイノベーション手法Venture Client Model（VCM）を開発、体系化した
- BMW Startup Garageを卒業後、GregorはVCMの伝道師になり、欧州を中心に業種を問わず大手企業約50社にVCMを導入している

■ ベンチャークライアントモデルのプロセス



対応ポイント

対応内容

1

戦略的利益の追求

- 〈Discover〉フェーズで戦略的利益の獲得に直結する事業部門の課題の特定を行い、そのうち特に経済価値の高い課題の解決をめざすことから、コミットメントが高まる

2

マイルストーン・ クライテリアの合意

- 〈Pilot〉フェーズでの検証に向けて、事前に事業会社とスタートアップの間で協議を行い、検証のマイルストーンやクライテリアを決定し、それに従って検証活動を進める

3

低コストかつ迅速な 初期検証

- 迅速にスタートアップの製品・サービスを購入するために、専用の調達プロセスを整備（専用のNDA・契約書も整備）
- 〈Purchase〉〈Pilot〉フェーズにおいては、開発行為を原則行わないこととし、知的財産に対する交渉が発生しないようにしている

VCMにおける初期購買・検証の実行のポイント

- 初期購買・検証の実行においては、「どのような製品・サービスが適するのか?」「どのようにプロセスを運用していくか?」が論点となることが想定される
- 先進的にVCMに取り組む企業では、並外れた技術・プロダクトを持つスタートアップを対象として、VCM専用の調達・購買プロセスを用いて、初期購買を行っている

VCMで対象とするスタートアップの要件



従来サプライヤーでは達成不可能な技術水準及び効果を達成できること

- 知的財産権や技術的バックグラウンドを持つスタートアップを想定
- 敢えてスタートアップと取引を行うべき価値があることが重要



検証可能なプロダクトを持っていること

- 一定のPMF(Product Market Fit)を達成したシリーズA以降のスタートアップを想定
- プロダクトまたはプロトタイプがあることにより、迅速な初期購買・検証が実施可能

VCMにおけるPurchase（初期購買）プロセス運用のポイント



通常の調達・購買プロセスとは別に、スタートアップの製品・サービスの検証のための初期購買**専用の調達・購買プロセス**を設置する



専用プロセスの運用は、**一定の金額以内※1**に限り、課題を取りまとめ、スタートアップを探索し検証する部門が行う実務が多い



VCU ※2に相当する部門で**初期購買予算をプールしておきながら、初期購買費用の負担を行う実務**が定着している（定着後に一部事業部門に負担させる場合あり）

※1 初期購買の金額は一般的に5万ドル以下（日本では500万円以下）などで運用されている場合が多い

※2 ベンチャークライアントユニット（VCU）と呼称されており、いわゆるイノベーション部門、CVC部門が担うことも多い

VCMにおける課題抽出のポイント

- 事業部門の課題抽出の際には、全社戦略と整合した課題に関連する事業部門をトップダウンで巻き込んでいく方法や、事業部門とVCUのコミュニケーションの頻度と質を高めてボトムアップで拾い上げる方法がある
- いずれも、革新的な技術を持つスタートアップに関する情報提供を行うことで、抽出する課題が未来志向でインパクトの大きいものになることが期待できる

事業部門の 課題抽出における よくある課題

- 事業部門とVCMを推進するイノベーション部門等との間に隔たりがあり、課題抽出が進まない
- 事業部門から抽出された課題が、現行の業務プロセスにおける軽微な課題に留まってしまい、スタートアップソリューションを用いて解決をめざすべきインパクトのある課題が抽出できない

課題抽出のポイント

VCM導入企業による参考事例

トップダウンで 全社戦略と整合した 課題の抽出を行う

- 経営トップの号令により事業部門に対し課題抽出に真剣に取り組ませる
- 全社戦略と整合した課題について、関連する部門を特定する

- 全社戦略を基にVCMでの重点テーマを特定した上で、関連する事業部門を特定して課題抽出を支援する（全社戦略に整合しているため、事業部門が必然的に取り組みに前向きになることが期待できる）

事業部門とVCUの 結びつきを強化する

- 事業部門とVCUのコミュニケーションの頻度と質を高めることで、課題抽出を進めやすくする
- 課題解決に前向きな事業部門を発見し、クイックウィンを実現する

- 事業部門の戦略策定・目標設定のタイミングで部門長に課題についてヒアリングを実施する
- 現場社員へのアンケートやヒアリングを通じてボトムアップで課題やニーズを特定する

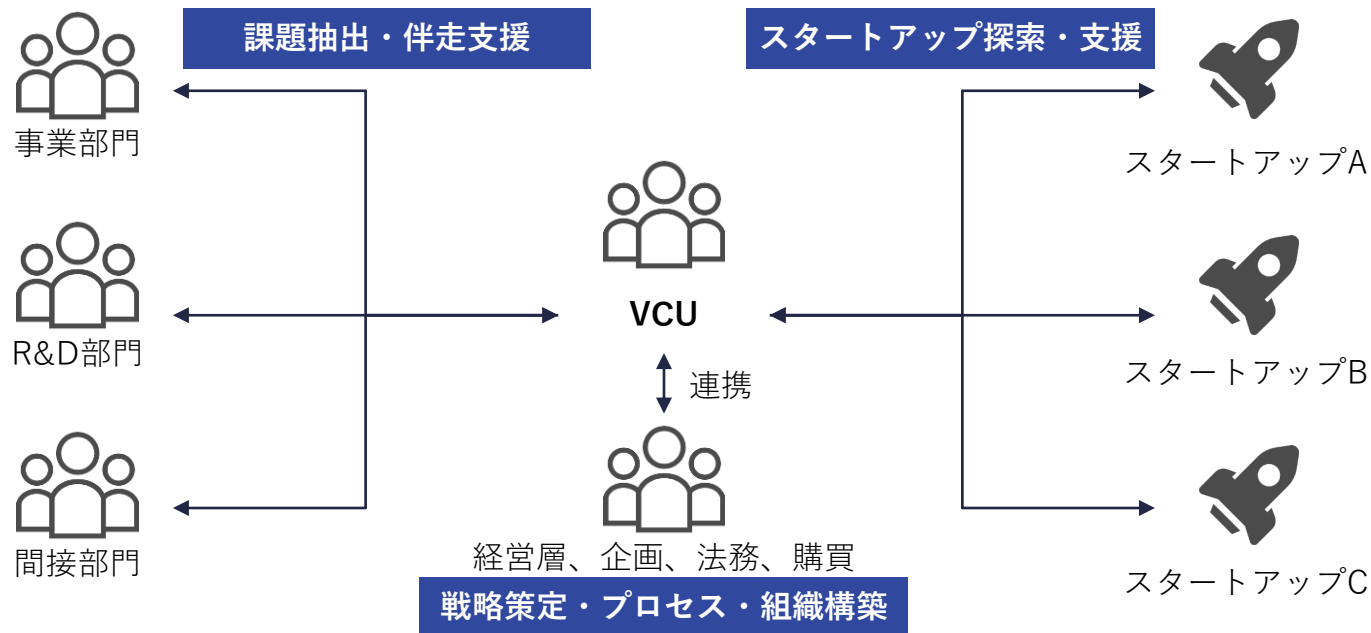
特定の事業部門に対し スタートアップに 関する情報を提供し 視野を広げさせる

- 全社戦略に整合した課題に関連する部門や、課題解決に前向きな部門に対して、彼らに関連しそうなスタートアップの情報を大量に提供することで、未来志向で課題を特定する

- タスクフォースとして全事業部門の企画部門・調達部門が集まり、各部門のニーズやスタートアップ情報を共有する
- スタートアップによる自社の工場見学会及び現場社員との交流イベントを開催し、興味関心を高める

VCMを実行する社内体制（VCUの役割）

- ベンチャークライアントユニット（VCU）は、VCMの実行の中心的な役割として、社内の仕組み作り、社内ステークホルダー向けの実行支援、スタートアップ向けのサポート等を行う



調達・購買を
推進する組織の
主な役割

戦略策定・
プロセス・組織構築

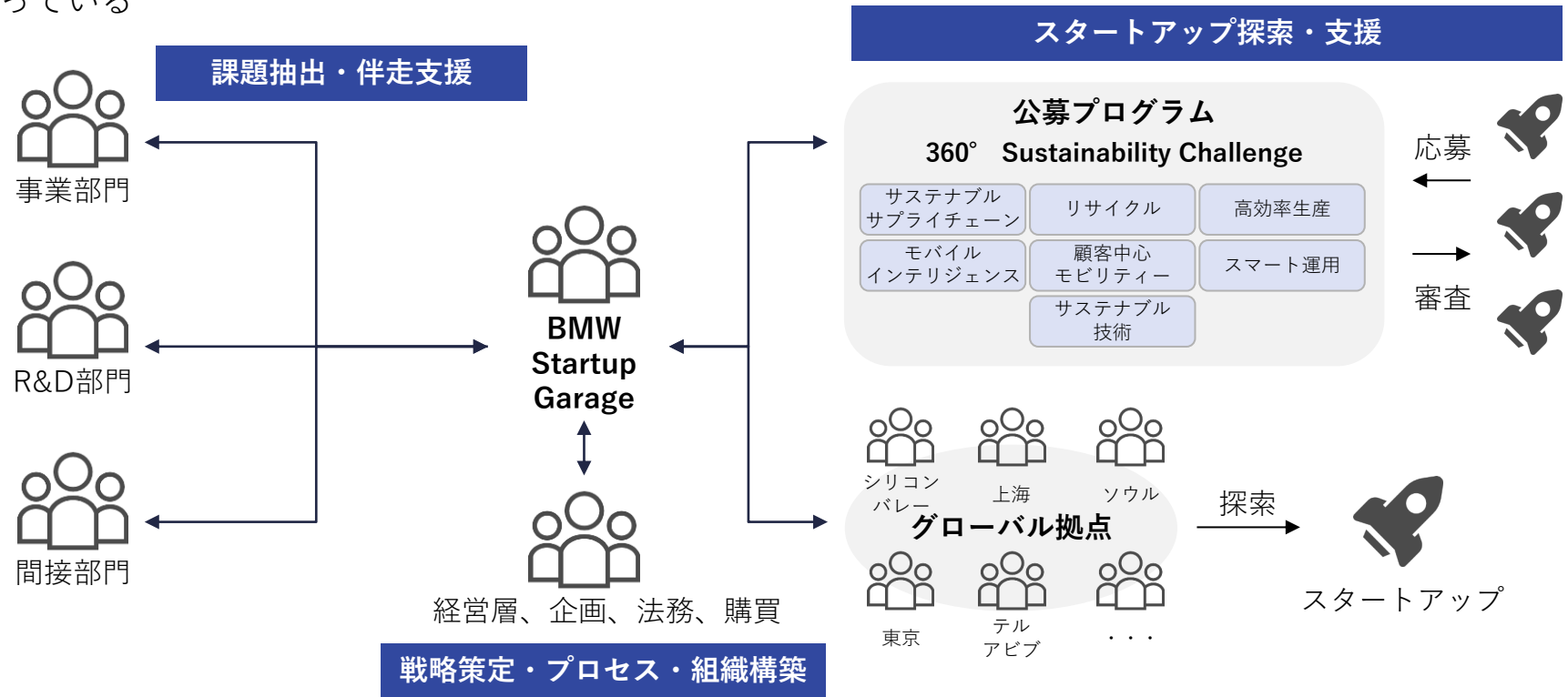
社内ステークホルダーへ
の課題抽出・伴走支援

スタートアップ
探索・支援

- ・ 中期経営計画とスタートアップ活用に取り組むべき領域を調整する
- ・ 調達・購買、法務部門等と調整の上、スタートアップの製品・サービスの初期購買専用プロセスを整備
- ・ 事業部門等に対してヒアリング等を行い、戦略的な課題特定の支援を行う
- ・ 事業部門等の初期購買・検証に対して、人的リソースや予算の拠出を行い支援する
- ・ 事業部門の課題を解決に繋がるスタートアップを探索する
- ・ スタートアップの製品・サービスの社内横展開等、窓口として各種支援を行う

VCMを実行する社内体制事例①：BMW

- BMWでは、公募プログラムや世界各国の拠点をを用いて、グローバルでスタートアップの探索及び調達・購買を行っている



取り組み例

戦略策定・プロセス・組織構築

- 全社戦略を基にVCMでの重点テーマを特定
- 初期購買のための専用のNDAや契約プロセスを整備。相見積もりも不要とした

社内ステークホルダーへの課題抽出・伴走支援

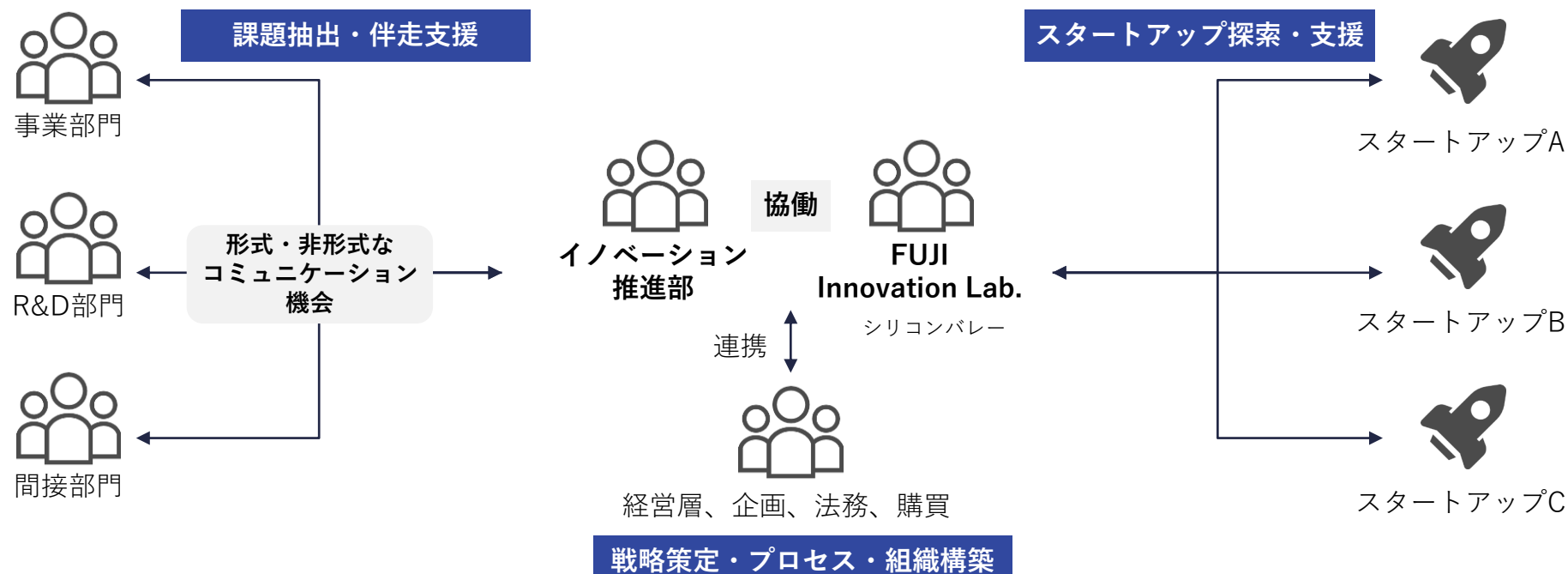
- 全社の戦略的に重要なテーマから、トップダウンで関連する事業部門を特定し、課題抽出を支援標準的なアンケートや事業部門へのヒアリングを行い、課題を詳細に把握

スタートアップ探索・支援

- 重点領域を定めてスタートアップを募集し、採用した企業にVCMを適用するプログラム型と、グローバル拠点を活用して自社の課題を解決するスタートアップの探索を行うスカウティング型を併用している

VCMを実行する社内体制事例②：株式会社FUJI

- FUJIでは、シリコンバレー拠点のFUJI Innovation Lab.とイノベーション推進部が協働し、スタートアップの探索と支援、社内課題吸い上げやサポートまでの一連のVCMを実行している



取り組み例

戦略策定・プロセス・組織構築

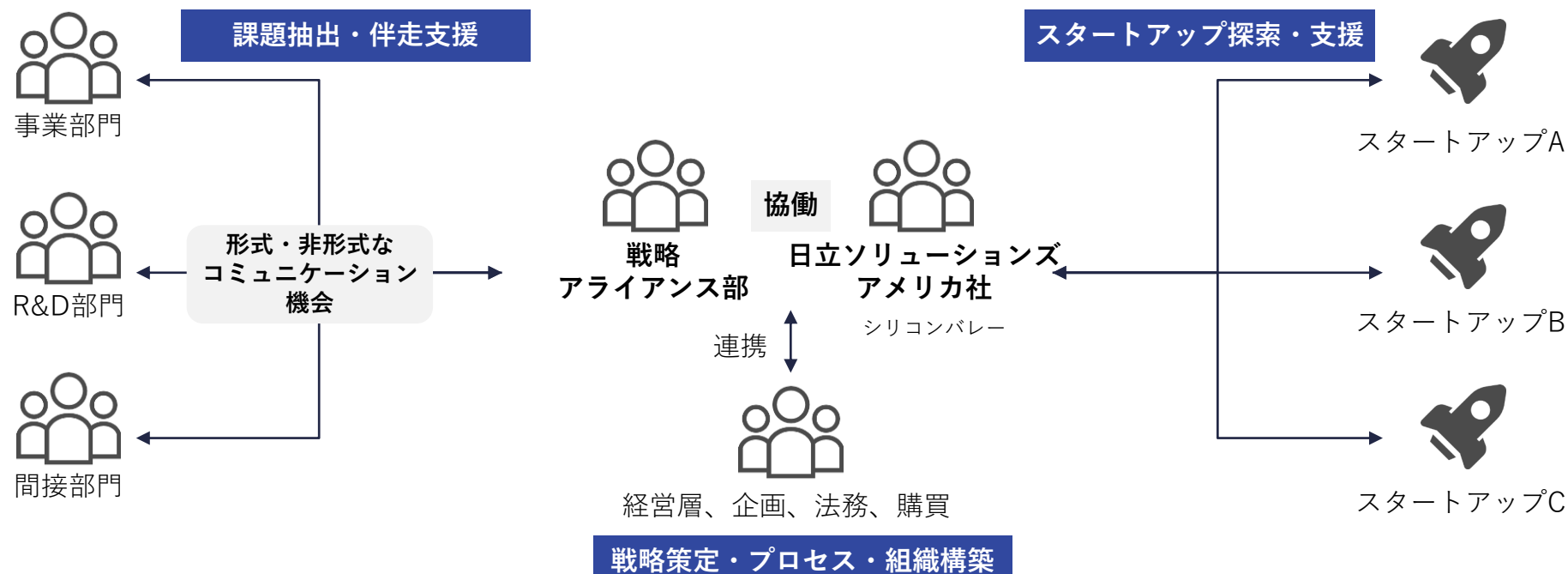
社内ステークホルダーへの課題抽出・伴走支援

スタートアップ探索・支援

- 競争優位性の向上を目的とし、自社独自の発展では成しえない領域を幅広く対象とする
- 簡略化された与信審査プロセスや初期購買プロセスの整備、専用のNDAの整備によりスタートアップ連携への障壁を軽減
- 各事業部門が部門方針を決めた後、イノベーション部門が課題のヒアリングを実施
- 事業部門におけるPoC予算の他に、イノベーション部門が購入・検証するための予算も確保しており、スタートアップの技術が製品化する以前の柔軟い段階から購入・検証が可能
- FUJIの特定のユースケースに、スタートアップの技術と文化が適合している事を迅速に検証

VCMを実行する社内体制事例③：株式会社日立ソリューションズ

- 日立ソリューションズでは、日立ソリューションズアメリカ社のシリコンバレー拠点の専属メンバーがスタートアップの探索と支援、戦略アライアンス部が事業部門等からの課題の収集やサポートを行うという役割分担のもとVCMを実行している



取り組み例

戦略策定・プロセス・組織構築

社内ステークホルダーへの課題抽出・伴走支援

スタートアップ探索・支援

- ・ 自社の事業領域全てのテーマを対象に、最新IT業界動向の把握・活用／新規事業創出と社内プロセスの効率化を目的としてベンチャークライアントに取り組む
- ・ スタートアップ専用のNDAや契約プロセスを整備
- ・ 戦略アライアンス部が事業部門に対して、スタートアップの活用に関するヒアリングを実施
- ・ 全事業部門の企画部門・調達部門が集まり、各部門のニーズやスタートアップ情報を共有
- ・ PoCに必要な予算は戦略アライアンス部が拠出
- ・ 購買契約時には、基本的にスタートアップから出される契約書をベースとして内容を協議する
- ・ スタートアップの知的財産には一切触れず、基本的にはAPIベースの利用権を得る形式で購買・検証

戦略的利益の創出の類型とVCMにおける関連事例

- 望ましい調達・購買の在り方において重要なポイントである「戦略的利益の追求」について類型化し、以降のページで類型ごとの関連事例について紹介する

			戦略的利益	
			コスト改善	売上向上
イノベーションの対象	製品・サービス	既存	製品・サービスの開発に際して、自社開発では時間やコストが多大にかかる領域について、スタートアップの製品を活用することで開発コストを削減する	スタートアップの技術を活用した、製品の機能強化や付加価値向上により、顧客単価や顧客数を向上する（事例②⑤）
		新規		新製品・サービスの開発におけるミッシングピースとして、スタートアップの技術を活用し、新規売上を創出する（事例③）
	プロセス		- 人手が多くかかっている作業を自動化、AI活用により人件費を削減する（事例①④⑥） - スタートアップの製品・サービスを導入することで物流、在庫管理等のコストを最適化する - 既存ITシステムを代替するスタートアップの製品・サービスを活用することでITコストを削減する	- スタートアップの技術を活用することで市場投入までの期間を短縮し売上機会の最大化を行う - マーケティングなどのデータ分析ツールの導入により売上を増加させる
	その他		組織構造：人材や資産の有効活用のためにスタートアップの製品・サービスを活用し、効率化を図る	チャネル／ブランド：チャネル改革やブランドイメージ向上のためにスタートアップの製品・サービスを活用する

VCMを活用する海外事業会社の事例

事例①	プロセス改善によるコスト削減	✕ 企業	BMW
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	- 戦略的に重要なテーマから、トップダウンで関連する事業部門を特定し、課題の抽出を実施 - 標準的なアンケートや事業部門とのセッションを通じて、事業部門の課題を把握し詳細に理解	
	2 マイルストーン・ クライテリアの合意	スタートアップとの協議のうえで、パイロットプロジェクトの目的・スケジュール・検証事項・KPIなどが記載された法的拘束力のないドキュメントを作成	
	3 低コストかつ 迅速な初期検証	VCMプロセスにおいて初期購買の前にスタートアップ各社の評価を行っていることや、そもそも比較可能な競合他社が少ないケースも多いことを踏まえ、従来の相見積もりプロセスを撤廃し、新たに専用の購買プロセスとして整備	
事例	課題	- 工場・配送センター内の新車の搬送コストの削減を図った - 安全かつ効率的に、ドライバーを介さず物流エリアや組み立て作業場を自律的に移動することを目指した	
	ソリューション プロバイダ	SEOUL ROBOTICS. Lidarセンサーの認識技術に強みを持つスイスのスタートアップ embotech* センサーデータを活用したモーションプランを提供する韓国のスタートアップ	
	提供した 製品・サービス	倉庫内などに設置したLiDARまたは3Dセンサーが検知した障害物や他車両、歩行者などの情報をもとに、リアルタイムに安全な走行ルートを計算	
	ベンチャー クライアント のプロセス	- VCUがスタートアップのスクリーニングを支援 -Seroul Robotics:スタートアップイベントSlushでブース訪問 -Emtotech:課題に基づくスカウティングで特定 - VCUがスタートアップ両社の調整役となり、協働を推進 購買プロセスの短縮化、知的財産の保全する仕組みを整備し、スタートアップ側の懸念を払しょく 2022年ドイツのディンゴルフィンゲン工場で運用開始。全生産工場で導入予定	

VCMを活用する海外事業会社の事例

事例②	製品・サービスの機能向上による売上向上	✕	企業	BMW
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	- 戦略的に重要なテーマから、トップダウンで関連する事業部門を特定し、課題の抽出を実施 - 標準的なアンケートや事業部門とのセッションを通じて、事業部門の課題を把握し詳細に理解		
	2 マイルストーン・ クライテリアの合意	スタートアップとの協議のうえで、パイロットプロジェクトの目的・スケジュール・検証事項・KPIなどが記載された法的拘束力のないドキュメントを作成		
	3 低コストかつ 迅速な初期検証	VCMプロセスにおいて初期購買の前にスタートアップ各社の評価を行っていることや、そもそも比較可能な競合他社が少ないケースも多いことを踏まえ、従来の相見積もりプロセスを撤廃し、新たに専用の購買プロセスとして整備		
事例	課題	- 自動運転中やEV充電の待ち時間の有効活用のため、車内での娯楽ニーズが顕在化 - コントローラーが無い環境でマルチプレイ可能なゲームを、車載ディスプレイと車載エンターテインメントシステムを用いて提供する必要があった		
	ソリューション プロバイダ	 AirConsole by N-Dream - N-Dreamは2015年創業のスイスのゲーム会社 - クラウドゲーミングプラットフォーム「AirConsole」を開発		
	提供した 製品・サービス	「AirConsole」を車載プラットフォームに統合。車内ディスプレイで利用可能となった - ディスプレイ上のQRコードをスキャンし、スマートフォンをゲームに接続し、コントローラーとして使用可能		
	ベンチャー クライアント のプロセス	- 研究開発部門によるN-Dream社製品の購買と検証を、VCUが支援 - PoC終了後、2022年初頭に事業部門に引き渡し、実証されたコンセプトに基づき開発へ移行 2022年11月にBMWはN-Dreamとの提携を発表。2023年から販売されているnew BMW5から「AirConsole」を提供開始		

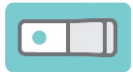
VCMを活用する海外事業会社の事例

事例③	新製品・サービスの開発による売上向上	✕	企業	BOSCH
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	- 事業部門に対して現場社員へのヒアリングやアンケート等を実施して課題感やニーズを特定 - 自社開催のピッチイベントや、スタートアップを自社工場に招待する等して、現場社員とスタートアップとの出会いやディスカッションの機会を設けることで、周知と巻き込みを実施		
	2 マイルストーン・クライテリアの合意	実証実験について双方で協議を行った上で、背景・目的、ソリューション内容、実証内容、期間、マイルストーン等を記載したRFPをスタートアップが記入(またはボッシュジャパンで記入)し提出		
	3 低コストかつ迅速な初期検証	- 上記RFPに定義された実証実験の実施を前提として、パーチェイスオーダーを発行する - 初期購買(実証実験用)に関して簡略化したプロセスを構築		
事例	課題	- 電機自動車のバッテリーについて、費用の高さや長距離移動における充電場所の少なさ、持続時間、充電時間の長さなどの課題が存在 - 費用の高さや長距離移動における充電への不安、充電時間の長さを解決する必要があった		
	ソリューション プロバイダ	 SUN MOBILITY - スマートバッテリーの開発・提供を行う - EaaSとしてエネルギーネットワーク、インド初交換可能なバッテリーシステムのスタートアップ(2017年創業)		
	提供した 製品・サービス	- バッテリーを車両から分離し、インド国内630カ所以上のステーションでバッテリーを交換できるバッテリー交換インフラを開発、運営。従量課金制を採用し、安価な電機自動車の提供を実現 - 今後40都市以上に1万カ所以上のステーションを設置する予定		
	ベンチャー クライアント のプロセス	- BoschのVCUにより、バッテリーに関する課題を特定し、アプローチ 26%の株式を取得し、パートナーシップを締結 - インドでの電気自動車向けバッテリー交換インフラ共同プロジェクトや車両設計だけでなく、Bosch工場物流の脱炭素化を目指すプロジェクトも実施 - Open Bosch Award2023を受賞		

VCMを活用する国内事業会社の事例

事例④	プロセス改善によるコスト削減	✕	企業 本田技研工業株式会社
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	生産技術開発部門とHonda Xcelerator Venturesの議論により、検査工程におけるノウハウの見える化と、さらなる業務効率化を戦略的課題と捉え、既存のサプライチェーンに留まらず、革新的ソリューションを持つスタートアップを探索	
	2 マイルストーン・ クライテリアの合意	- 初期検証では、ソリューションについて、スタートアップ側が提示する通りの性能か否かを検証。その結果が良好であった場合、共同開発フェーズに移行 - 共同開発フェーズでは、予めHondaに導入する場合の必要条件や目標値、開発内容、新規に生まれる知財の処理、などについて協議の上で合意	
	3 低コストかつ 迅速な初期検証	Honda Xcelerator Venturesに集まるベンチャー情報からAdacotech社を含む複数社を候補として抽出。生産技術開発部門の現場で全てをクイックに技術評価し、Adacotech社の採用を決定	
事例	課題	エンジン部品「シリンダースリーブ」を製造する工場において、表面に凹凸があるのが部品特徴から検査自動化が難しく、人による目視検査に頼っていた	
	ソリューション プロバイダ	Adacotech 2012年創業の、日本の製造業向けAIを開発するスタートアップ - 画像による異常検知AIを開発	
	提供した 製品・サービス	独自の画像解析技術「高次局所自己相関（HLAC）特徴量抽出法」により、100枚程度の事前学習用データから欠陥の有無を判定に加え、新たに欠陥の種類も判別できるようになった	
	ベンチャー クライアント のプロセス	- Honda Xcelerator Venturesで発見したAdacotechを本田技研工業の開発技術者に紹介(Discover) - 開発技術者が競合比較を行った後、Adacotechのサービスを購入して生産技術開発部門のパイロットラインで検証・導入検討をした (Assess、Purchase、Pilot)	

VCMを活用する国内事業会社の事例

事例⑤	製品・サービスの機能向上による売上向上	✕ 企業	株式会社FUJI
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	- 年に複数回の事業戦略や目標設定のタイミングと併せて、事業部門長と課題の抽出を実施 - 人事や総務等の事業部門以外の部門に対しても、定期的な課題抽出を重要視し働きかけ	
	2 マイルストーン・ クライテリアの合意	課題抽出の時点で事業部門とソリューションに求める機能・性能を具体化し、Pilotでの検証項目と通過する条件を決めておくことで、検証を通過できれば本格採用も可能、と事前に事業部門と握る	
	3 低コストかつ 迅速な初期検証	- 新規事業開発部門で初期購買の予算を持ち、すぐに調達・購買の手続きが可能 - 与信審査とNDA締結もスタートアップからの初期購買のための簡略化したプロセスを構築	
事例	課題	- 世界の顧客工場へ提供している自社製品について、稼働状況の管理に課題感を持っていた - 現場データの管理と活用を通じた、顧客へのサービスの拡充を図っていた	
	ソリューション プロバイダ	 MODE 現場データをリアルタイム活用するソリューションをIoT技術と生成AIを融合して開発・提供するシリコンバレー発スタートアップ	
	提供した 製品・サービス	- 工場現場のあらゆるデータを収集、見える化ができるソリューション型IoTプラットフォーム「BizStrack」を提供 - 他にも同社が提供するカメラやセンサーを活用した分析技術も提供し、現場DXを推進	
	ベンチャー クライアント のプロセス	- 同社のシリコンバレーイノベーション部門からの紹介で事業部門との商談開始 - 簡単な製品デモの後、連携を確認するPoCを実施（有償） - PoCの結果を踏まえてラボへの導入が決定、世界展開を画策中 - チップマウンター以外からも様々なデータを蓄積し、MODEを中心としたエコシステムを形成	

VCMを活用する国内事業会社の事例

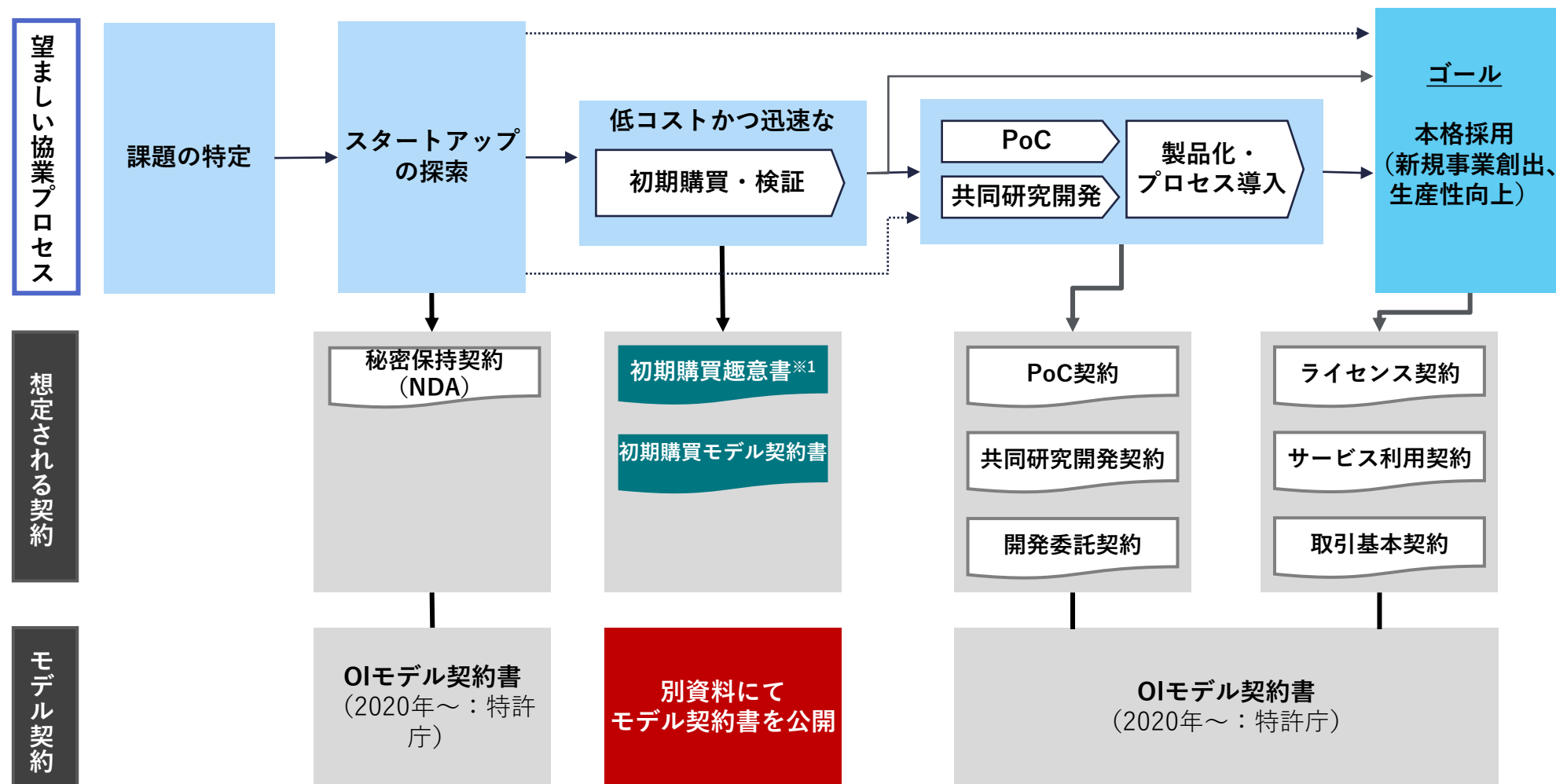
事例⑥	プロセス改善によるコスト削減	✕ 企業	株式会社FUJI
対応 ポイント	1 戦略的利益の追求	- 年に複数回の事業戦略や目標設定のタイミングと併せて、事業部門長と課題の抽出を実施 - 人事や総務等の事業部門以外の部門に対しても、定期的な課題抽出を重要視し働きかけ	
	2 マイルストーン・ クライテリアの合意	課題抽出の時点で事業部門とソリューションに求める機能・性能を具体化し、Pilotでの検証項目と通過する条件を決めておくことで、検証を通過できれば本格採用も可能、と事前に事業部門と握る	
	3 低コストかつ 迅速な初期検証	- 新規事業開発部門で初期購買の予算を持ち、すぐに調達・購買の手続きが可能 - 与信審査とNDA締結もスタートアップからの初期購買のための簡略化したプロセスを構築	
事例	課題	- 工事現場から出るがれきのリサイクル時に紛れる不純物は人の手で取り除かれており、効率改善が必要 - 作業は粉砕機の騒音や振動、粉塵が巻き起こる中で行われるため、作業者にとって危険で過酷な環境下である	
	ソリューション プロバイダ	画像認識系 スタートアップ AIを使った外観検査の製品などの開発を行うスタートアップ	
	提供した 製品・サービス	AIを活用した製品の不具合検出、異物混入検査、残留物検出の自動化ソリューション	
	ベンチャー クライアント のプロセス	- A社の持つAI物体認識技術をがれきリサイクルロボットに適用し、ロボットによる高精度での不純物のピッキングを実現 - 製品化し、大成ロテックや加山興業などの工場へ導入済	

目次

1.	はじめに	2
2.	オープンイノベーション手法としての “調達・購買”への期待	9
3.	スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じた オープンイノベーションの望ましい在り方	14
4.	モデル契約書の概要と活用方針	41

「初期購買・検証」の実行で想定される契約について

- 望ましい調達・購買の在り方を実現するにあたっては、「初期購買・検証」が重要なプロセスとなる
- 「初期購買・検証」を迅速かつ具体的に進めるうえで活用できる、モデル契約書（「初期購買趣意書」「初期購買モデル契約書」）も本ガイドラインと併せて研究会にてとりまとめ、公開している



※1 初期購買趣意書とは、購買の目的となるパイロットプロジェクト（検証）の内容等をスタートアップと合意するため法的な権利義務を規定しない書類。あくまで事業会社側が作成しスタートアップに交付する位置づけとし、PoC契約よりもライトにパイロットプロジェクトの内容を定めることができる

初期購買趣意書、初期購買モデル契約書の概要

- ❑ 「初期購買趣意書」は、スタートアップの製品・サービスの検証内容について事業会社とスタートアップで合意するための書類である（法的な拘束力はない）
- ❑ 「初期購買モデル契約書」は、スタートアップの製品・サービスの検証を目的とした初期購買の際に用いる、専用の購買契約書である

初期購買趣意書

- ・ 事業会社がスタートアップと事前協議のうえで作成し、スタートアップに提示する（法的な拘束力はない）
- ・ 主な内容は以下
 - 検証活動を行う背景と目的、概要
 - 検証の達成目標
 - マイルストーン
 - 予算 など

初期購買モデル契約書

- ・ スタートアップが検証のために製品やサービスを提供し、それに対して事業会社が対価を支払うことを定める
- ・ 予め左記の初期購買趣意書を用いて検証内容を両者で合意した上で、契約締結を行う
- ・ 事業会社とスタートアップの間で交渉が発生しやすい内容を予め排除することで、迅速に購買契約を締結し検証に移行するため、可能な限りシンプルかつスタートアップフレンドリーな内容としている

初期購買を通じた検証では、PoC契約よりもライトな初期購買趣意書を用いることで迅速に検証を実施する

可能な限りシンプルな購買契約の形をめざし、迅速に購買を実施する

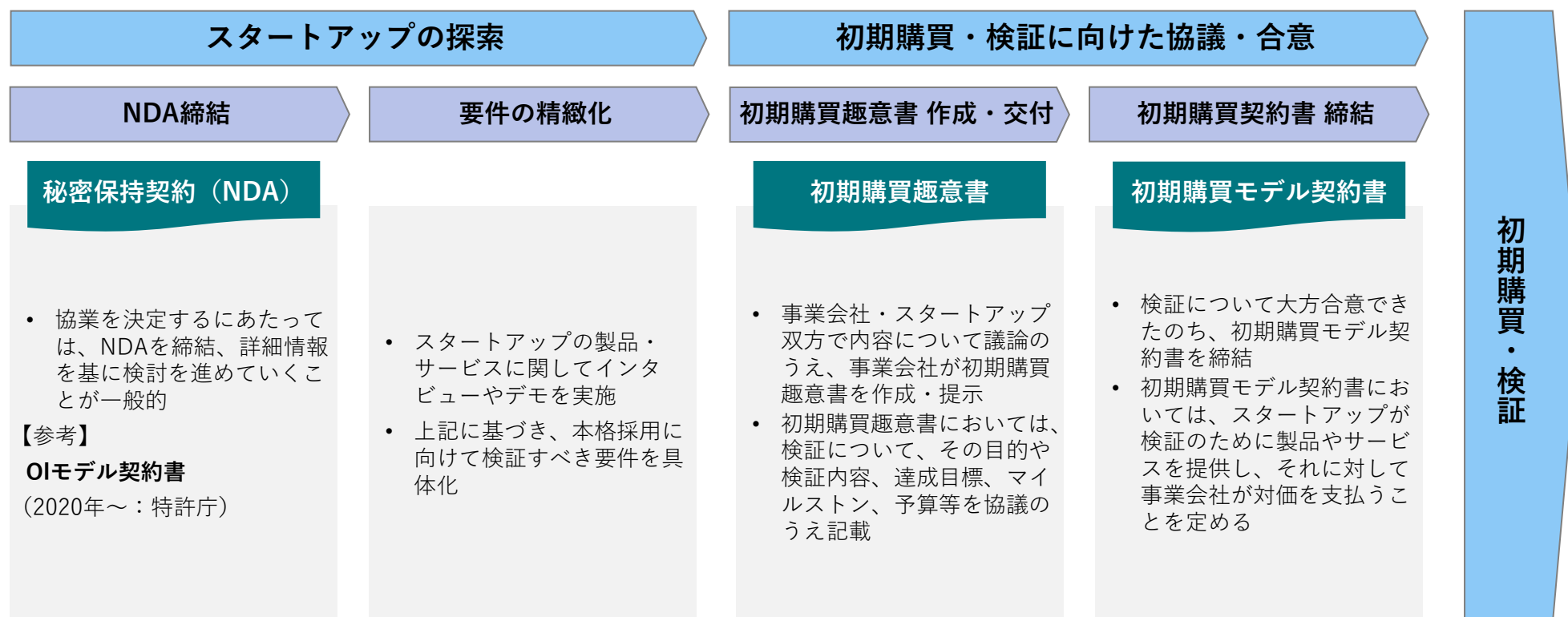
（参考）通常の調達・購買プロセスにおける契約との違い

- ・ 事業会社における通常の調達・購買においては、一般的に下記の契約が取り交わされる認識である
 - 取引基本契約：発注・納入・検査・支払など個々の取引に共通して適用される条件を定める契約
 - 個別契約：取引基本契約の内容の元、注文書・注文請書のやり取りを通して個別契約を結び、具体的な製品・サービスを調達・購買
- ・ 検証のための初期購買という位置づけを踏まえ、作成するモデル契約の分類は継続・反復取引を前提とした取引基本契約ではなく、個別の購買契約書を想定している

初期購買・検証における協議・契約フロー

- スタートアップ探索時には適宜NDAを締結した上で、インタビューや製品デモを実施し、製品・サービスに求める要件を精緻化する
- その後スタートアップとの協議の上で事業会社が「初期購買趣意書」を作成・提示し、購買・検証内容をすり合わせたうえで、「初期購買モデル契約書」を締結する

初期購買・検証における協議・契約フロー



初期購買モデル契約書が対応するビジネスケースの分類

- 初期購買モデル契約書が対応するビジネスシーンとして＜ハード×所有権移転あり＞、＜ソフト×所有権移転なし＞の2パターンを作成している

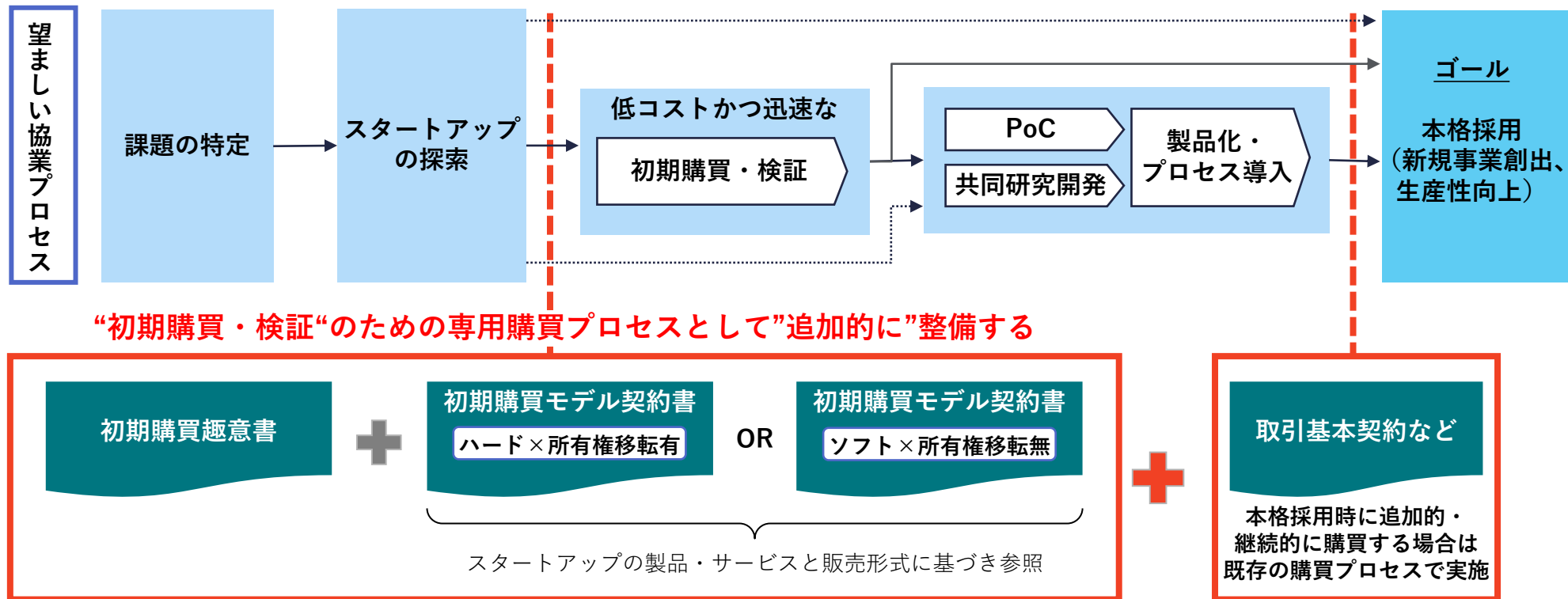
		所有権移転あり	所有権移転なし
有形	ハード	• 物品の売買	• 物品のレンタル
	ハード+ソフト	• 物品の売買 • システム開発	• 物品のレンタル • ライセンス利用
無形	ソフト	• システム開発 • パッケージソフトの購入	• ライセンス利用 • 各種サービス

上記ビジネスケース選定理由

- ディープテックスタートアップと事業会社の取引における一般的なユースケースと想定され、一定の網羅性を担保できると想定されるため
- ハード+ソフトの事例が発生した場合に関しては、ハード及びソフト両方の契約書からエッセンスを抽出し対応いただきたい

初期購買趣意書・初期購買モデル契約書のユースケース

- 初期購買趣意書・初期購買モデル契約書は、スタートアップの製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーションに取り組む中で、“初期購買・検証”を実施する際に利用いただくことを想定している
- 事業会社においてはスタートアップの製品・サービスを初期的に購買する際の専用のプロセス整備に、スタートアップにおいては事業会社との契約内容に関する交渉時の指針として、参照されたい



初期購買趣意書・初期購買モデル契約書の想定ユースケース

- ✓ 事業会社：モデル契約書等を参照頂きつつ、初期購買・検証の専用プロセスや契約を定め、法務部門、購買部門とあらかじめ調整しておくと、双方のメリットを保ちつつスムーズに協業を進めることができる
- ✓ スタートアップ：製品・サービスの調達・購買を通じたオープンイノベーションに事業会社と取り組むにあたって、モデル契約書等を参照または契約に活用いただくことで、発生しやすい論点を事前に確認したり、落としどころの指針として参考にできる

初期購買・検証に関わる課題と初期購買趣意書・初期購買モデル契約書における対応

初期購買・検証に関わる課題認識		初期購買趣意書・初期購買モデル契約書における対応方針	対応条項
1	技術・ノウハウの流出への懸念	初期購買の目的は「効果検証」であることを契約書に定め、それ以外の目的での使用を禁止する	- ハード 第1条 - ソフト 第1条 - 初期購買趣意書 1.1
2	事業会社からの高い品質要求	スタートアップは初期購買において、製品の仕様※2のみを保証すればよいものとし、品質については検証の中で本格採用を検討する基準としてのみ確認するため受入検収及び契約不適合責任の対象に含めない	- ハード 第4条・第7条 - ソフト 第5条 - 初期購買趣意書 2.3
3	知的財産権に係る係争リスク	事業会社からのフィードバックを受けて製品を改善した際等に、当該製品に対して知的財産権の保有を主張されるリスクがある	- ハード 第7条・第10条 - ソフト 第6条・第10条
4	検証の長期化	事業会社は、検証のプロセスやスケジュール、達成目標等をスタートアップと合意の上、事前に明確化する	初期購買趣意書 2.3・2.5
5	検証結果のフィードバックが得られない	事業会社は、プロジェクトの結果をスタートアップにフィードバックすることとする	初期購買趣意書 1.1

※1 品質：製品やサービスの特性・性能が要求基準や期待にどれだけ適合しているかの度合いを指す

※2 仕様：製品やサービスの設計の詳細を指し、仕様書に定義される

条項	ハードウェア×所有権移転あり 第1条	ソフトウェア×所有権移転なし 第1条
条文	1. スタートアップ（以下「甲」という。）及び事業会社（以下「乙」という。）は、乙が次項で定める本製品の効果検証を実施するために（以下「本目的」という。）、本契約に基づいて本製品を売買するものであることを確認する。 2. 乙が行う本製品の効果検証の内容は以下の通りとする。 本製品を、乙が開発を行う倉庫内輸送用ロボットのバッテリーとして利用する場合の性能評価※1 3. 乙は、本製品について、本目的以外の目的（リバースエンジニアリングの目的を含むがこれに限られない）では使用しないものとする。	
対応課題	①技術・ノウハウの流出への懸念	
ポイント	- 本条では本契約の目的について定め、事業会社によるスタートアップの製品のリバースエンジニアリングなど、想定外の利用を防ぐために、本製品の効果検証以外での目的での使用を禁止している - 本目的に違反した製品の使用を行った場合は、本契約を解除することが可能であり、損害賠償を請求することも可能となる - 本条項とは別の、事業会社による本目的以外の使用防止の実効性を担保する方法の一つとして、売買ではなくレンタル形式（賃貸借契約等）での製品の提供がある。レンタル形式であれば、借主は最終的には製品を返却する義務が発生し、これによりリバースエンジニアリングを抑止できる。また製品自体に、センサーを設置する等して、物理的にリバースエンジニアリングを検知する方法も有効である - 製品の提供形態をレンタルとする際には以下のような問題点が存在し、本モデル契約書に記載の条項を修正する必要がある ①試験的な使用にあたって加工を要する製品や試験的な使用により消耗する製品（素材等）に関してはレンタル形式での提供ができない ②製品のメンテナンス・管理のコスト負担。賃貸借においては、民法上、貸主（スタートアップ側）が目的物の修繕義務を負担する（民法606条1項） ③製品の発送・回収などの諸経費の負担 ※②③については、契約上別途の定めを置くことで事業会社の負担とすることも可能	

※1 想定シーンの詳細は初期購買モデル契約書参照

条項	ハードウェア×所有権移転あり 第4条
条文	1. 乙は、甲による本製品の引渡し後、直ちに受入検査を行い、検査に合格した場合、これを受け入れる（以下「検収」という）旨を甲に速やかに通知するものとし、かかる通知をもって検収は完了する。検査に不合格となった場合、乙はその内容を速やかに甲に通知するものとする。 2. 前項に定める受入検査の対象は、本契約で定める数量及び別紙1「仕様書」※1に明示的に記載する仕様との適合のみとし、乙は、別紙1「仕様書」に明示的な記載のない本製品の品質 及びその他の受入検査の対象でない事項に係る事由をもって本製品の受け入れを拒絶することはできないものとする。 3. 乙が、本製品の引渡し後10 営業日以内に第1 項の通知（左記は不合格の通知）を行わなかったときは、かかる期間の満了をもって本製品の検収が完了したものとみなす。 4. 第1 項の規定にかかわらず、乙が受入検査を省略することを甲に通知した場合には、甲の乙に対する本製品の引渡しをもって検収が完了したものとみなす。 5. 第1 項に定める受入検査に不合格となった場合、仕様への不適合があるときは、甲は代品を乙に引渡し、又は本製品の補修をし、数量不足があるときは、甲は不足分を乙に追加で引渡し、乙が合理的に指定する期日までに、代品もしくは補修後の本製品又は追加で引渡された本製品について、再度乙の受入検査を受けるものとする（再度の受入検査にいても本条を適用する。）。 6. 甲は、第5 項に定めるものの他、本製品の契約不適合に関し、いかなる責任も負わないものとする。
対応論点	②事業会社からの高い品質要求
ポイント	・ 本条では、スタートアップの製品を事業会社が受け入れる際に行う検収について定めている。ポイントは第2項である。 ・ 通常の購買契約のように、受入検査の対象の一つに製品の具体的な機能、性能、有効性などの品質が含まれている場合、スタートアップの製品の品質が、大企業が求める基準に満たないことを理由に、検収を完了させずにいつまでも追加対応を求めるようなケースが存在する。スタートアップの製品は成長途上にあり、また本契約の目的が製品の初期的な検証であることを踏まえると、受入検査の対象に製品の高度な品質を含めることは適切ではない。したがって、本契約においては、本目的のために必要な最低限の仕様のみを別紙1として明示することを想定、スタートアップがそれ以外の品質について責任を負わないことを確認することとした。 ・ なお本条では、製品の仕様が定まっていることを前提としているが、スタートアップのステージによっては製品が完成したばかりで仕様が定まっていないケースも想定される。

※1 初期購買モデル契約書参照

対応条項の解説〈知的財産権〉

凡例

初期購買・検証に関わる課題

条項	ハードウェア×所有権移転あり 第7条	ソフトウェア×所有権移転なし 第6条
条文	1. 甲の有する本製品に関する全ての知的財産権（その出願権及び登録申請に係る権利及びノウハウを含む。以下本条において同じ。）について、甲に帰属するものとし、乙に対して譲渡、許諾、貸与されるものではない。 2. 本目的としての効果検証に関連して乙が甲に対して提供したフィードバックを、甲は本製品の改善又は開発に活用することができる。 3. 乙は、前項のフィードバックにより改善された本製品に係る知的財産権の保有を主張することはできない。	
対応論点	②事業会社からの高い品質要求	③知的財産権に係る係争リスク
ポイント	• 本条では、初期購買・検証におけるスタートアップの製品・サービスに関する知的財産権の取り扱いについて定めている。ポイントは本条第2項、第3項である • 本条第2項では、事業会社が提供したフィードバックをスタートアップが自由に製品の改善に利用できることとしている。一方で本条第3項では、事業会社からのフィードバックによりスタートアップの製品・サービスが改善又は開発されたとしても、事業会社は当該製品に対する知的財産権の保有を主張することはできない、と定めている • フィードバック等を理由として、知的財産権の譲渡・共同保有を要求する事業会社は少なくない。初期購買モデル契約書では、スタートアップとの交渉が発生しそうな内容を極力排除し、迅速に購買・検証を行うことを目的としていることから、知的財産権に関する懸念を無くすために上記のような整理としている • 本条第2項、第3項が加わることで、事業会社がスタートアップの製品・サービスに対して適切にフィードバックを行えなくなるという懸念も存在する。対応策としては、事業会社側でフィードバックの内容を適切にコントロールすること。また心構えとして、事業会社にとってのフィードバックのメリットを認識することがあげられる。まず、フィードバックによってスタートアップの製品が改善されることで自社の意見が反映された（自社に適応した）製品となる可能性が非常に高い。また、有益なフィードバックを提供してくれる企業としてスタートアップエコシステムにおける自社の評価が高まることで、中長期的にオープンイノベーションの成果創出に寄与する可能性がある	

対応条項の解説〈秘密保持〉

凡例

初期購買・検証に関わる課題

条項	ハードウェア×所有権移転あり 第10条	ソフトウェア×所有権移転なし 第10条
条文	1. 甲及び乙は、本契約の履行のため、文書、口頭、電磁的記録媒体その他開示及び提供（以下「開示等」という。）の方法ならびに媒体を問わず、また、本契約の締結前後に関わらず、甲又は乙が相手方（以下「受領者」という。）に開示等した一切の情報（以下「秘密情報」という。）及び秘密情報を含む文書その他の媒体（以下総称して「秘密情報等」という。）を秘密として保持し、秘密情報等を開示等した者（以下「開示者」という。）の事前の書面による承諾を得ずに、第三者に開示又は漏洩してはならない。 2. 前項の定めに関わらず、次の各号のいずれかに該当する情報については、秘密情報に該当しない。 （1）開示者から開示等された時点で既に公知となっていたもの （2）開示者から開示等された後で、受領者の帰責事由によらずに公知となったもの （3）正当な権限を有する第三者から秘密保持義務を負わずに適法に開示等されたもの （4）開示者から開示等された時点で、既に適法に保有していたもの （5）開示者から開示等された情報を使用することなく独自に取得又は創出したもの （第3項～第6項以降は一般的な内容であるため中略、第7項～第9項以降は次ページ参照）	
対応論点	③知的財産権に係る係争リスク	
ポイント	- 本条では、相手から提供を受けた秘密情報等の管理方法に関して定めている - 秘密情報の定義については、当事者間でやりとりされる情報を包括的に対象とする場合と、個別に秘密である旨の特定を要求する場合があるが、初期購買段階において、秘密である旨の特定を忘れることによるリスクを避けるため、前者を採用している。他方で、秘密情報を「一切の情報」と包括的に定義すると、範囲が広過ぎるとし有効性が争われ、逆に保護の範囲が狭まってしまう（秘密情報とは保護に値する情報を意味すると限定解釈される。）リスクが発生する。このリスクを排除するためには、「秘密を指定」する条文を採用すればよい。なお、「秘密を指定」する条文オプションとその背景となる秘密情報の範囲に関する考え方については、特許庁が公開している「OIモデル契約書（新素材編・AI編）」の秘密保持契約書に詳細に解説されているため、そちらも参照されたい	

対応条項の解説 〈秘密保持〉

凡例

初期購買・検証に関わる課題

条項	ハードウェア×所有権移転あり 第10条	ソフトウェア×所有権移転なし 第10条
条文	7. 本条は、秘密情報に関する両当事者間の合意の完全なる唯一の表明であり、秘密情報に関する両当事者間の書面等又は口頭による提案及びその他の連絡事項の全てに取って代わる。 8. 本条の規定は、開示等した日より3年間有効に存続するものとする。 9. 前項までの規定に関わらず、甲は、第7条第2項に定める通り、本目的の検証活動において乙が甲に対して提供したフィードバックを、甲は本製品の改善又は開発に活用することができる。また、当該フィードバックは、第6項が定める秘密情報の返還もしくは引渡し・削除の対象外とする。	
対応論点	③知的財産権に係る係争リスク	
ポイント	- 秘密保持契約に引き続いて本契約を締結する場合、本契約よりも前に締結した契約における秘密保持条項と本契約における秘密保持条項の関係が問題となる。本契約の履行に関して開示される秘密情報について従前の秘密保持契約を適用するべき場合もあるが、本契約においては本契約内の秘密保持条項が、すでに締結されている秘密保持契約の条項を上書きすることを本条第7項で明記している。いずれが妥当であるかは、既存の秘密保持契約の内容によることになる。スタートアップにとって、自社製品が事業会社に購入されたとの事実は、投資家やユーザーに対する効果的なPR材料になる場合が多い。しかし、秘密情報の定義の内容によっては、公表に踏み切れないケース等が散見される。そこで、本契約が締結された事実は公表しても問題ないと双方が合意した場合には、当該公表を積極的に認める規定を設けることで、かかる弊害を回避することができる。また、事実の公表に準じ、スタートアップ側が顧客となった事業会社のロゴ・マーク等をWEBサイトやチラシ等への掲載することも基本的には双方合意の上許諾されることが望ましい - オプション条項：本条の定めにかかわらず、甲及び乙は、相手方の事前の承諾なく、以下の事実を第三者に公表することができる ①甲乙間で本製品の売買が行われた事実 ②企業名が特定可能な乙の企業ロゴ等 - 検証活動において事業会社から提供されるフィードバックについても、秘密情報等に該当するため、本条第9項において、フィードバック情報をスタートアップが製品改善及び開発に活用できる旨を定めており、第7条第2項の実効性を担保している	

対応条項の解説 〈保証の否認及び免責〉

凡例

初期購買・検証に関わる課題

条項

ソフトウェア×所有権移転なし

第5条

条文

甲は、本ソフトウェアが乙の特定の目的に適合すること、期待する機能・商品的価値・正確性・有用性を有すること、乙による本サービスの利用が乙に適用のある法令又は業界団体の内部規則等に適合すること、継続的に利用できること、及び不具合が生じないことについて、明示又は黙示を問わず何ら保証するものではない。

対応論点

②事業会社からの高い品質要求

ポイント

- 本条では、スタートアップが、本製品について**品質などに対して保証を行わない**ことを定めている
- 本契約は事業会社に対して本ソフトウェアの使用を許諾するものであり、事業会社が本製品に求める各種要件との適合等に対して、保証を行う必要はない

対応条項の解説〈初期購買の目的〉

凡例

初期購買・検証に関わる課題

対応項目	初期購買趣意書 1.1
記載文	- 初期購買の目的は、甲のバッテリー関連製品（以下「本製品」という。）を評価・検証することである。 - 当該評価・検証プロジェクト（以下「本プロジェクト」という。）では、本製品が、冷凍倉庫の省人化対応に資する倉庫内輸送ロボットの開発において、極低温環境でも長時間安定して稼働可能であることを検証する。検証の過程において乙はコンサルティング、エンジニアリング、その他開発行為は一切行わないこととする。 - また各当事者のすべての既存の知的財産権は、その当事者の排他的な財産であり続け、いかなる当事者も他方の当事者の既存の知的財産権に対する権利または利益を取得することはない。 - 本プロジェクトにおいて、乙は甲に対して競合会社との取引や検証を禁じる等の排他的な要求も行わないものとする。 - 本プロジェクトでは、評価・検証という目的に加え、甲による本製品の改善活動に寄与することも目的とする。したがって、乙は甲に対して、本製品に係るフィードバックを行うように努める。 - 本プロジェクトの結果、本初期購買趣意書（以下「本趣意書」という。）で定めた目標値を達成した場合には、本製品の本格採用に向けて双方で誠実に協議を行うものとする。また、仮に本製品の採用に至らなかった場合、その理由について乙は甲に対して説明を行う。 - 一方で、本プロジェクトは甲が乙の長期的なパートナーとなることを保証するものではなく、達成目標の達成可否に関わらず、乙が甲に対して本製品を継続的に発注する義務を負うものでもない。
対応論点	①技術・ノウハウの流出への懸念 ⑤検証結果のフィードバックが得られない
ポイント	- 事業会社がスタートアップの製品・サービスを「試験的」に購買して効果検証を行う際の、検証内容や今後の協業に向けた両者の取り組みについて定めることで、事業会社とスタートアップ双方の認識を合わせ、懸念を払しょくし円滑に検証プロジェクトを実施することを目的としている - 検証プロジェクトを実施する際に懸念となりそうな点について、事業会社側が予め対応方針を示している点がポイントである。具体的には、本プロジェクトにおいて開発行為を行わないこと、知的財産権に対する要求を行わないこと、排他的な要求を行わないこと、プロジェクトの結果を適切にフィードバックすること、X社による本製品の改善活動のために可能な範囲でフィードバックに努めることを明記している - 本趣意書自体に法的拘束力はないが、事業会社が自ら上記対応方針を示すことは、<u>スタートアップ側の懸念を払しょくし、取引を円滑化させることに大きく寄与</u>する

対応条項の解説 〈達成目標〉

対応項目	初期購買趣意書	
	2.3	
記載文	- 本プロジェクトにおける達成目標は以下の通りである。 〈極低温下（〇度以下）で、乙が開発中の倉庫内輸送ロボットを△時間以上の稼働させることができる。〉 - 上記達成目標はあくまで本製品の性能に対する期待を反映した目標であり、本製品がこれに満たなかったとしても、責任追及等の対象となるものではない。 - 上記達成目標を満たすことは、本製品の継続的な購入や次フェーズの協業オプションへの移行を約束するものではない。	
対応論点	②事業会社からの高い品質要求	④検証の長期化
ポイント	- 本項目では、本プロジェクトにおける達成目標を明確化する - 達成目標を明確化することは、スタートアップにとって非常に有益である - かつては、本開発への移行を示唆されながら、次から次へ PoCでの追加対応を求められ、にもかかわらず本開発に移行せず、PoC にかかる一切のコスト回収ができずに資金が尽きてしまうケース（いわゆる「PoC 貧乏」）が散見された。こうした懸念を払しょくするためにも、可能な限り具体的に検証プロジェクトにおける目標値を設定することが望ましい。一方で、当該目標値の達成により必ずしも継続的な購入や次フェーズの協業オプションに移行できるわけではない実情もあるため、その点に留意した内容を記載している	

対応項目

初期購買趣意書

2.5

記載文

- ・ 本プロジェクトにおける主要なマイルストーンは以下の通りである。
- ・ なお、正確なスケジュールは、プロジェクトのキックオフで決定される。

マイルストーン	アウトプット	主なタスク（甲）	主なタスク（乙）	想定時期
キックオフ	検証計画 KGI/KPI	検証計画、KGI/KPI に関する協議参加	検証計画、KGI/KPI の検討	XXXX/XX/XX
検証実施	検証記録	製品の納入 セッティング	検証環境の構築 検証の推進、記録	XXXX/XX/XX
評価・分析	評価レポート	（必要に応じて） データ分析支援	効果測定、データ分 析、レポート作成	XXXX/XX/XX
成果報告	成果報告書	報告書の内容確認	報告書の作成	XXXX/XX/XX
*結果通知	結果通知書	（特になし）	本格採用可否を通知	検証終了日+ 2 M

*本趣意書で定める検証期間が終了した日から2か月以内に、本製品の継続的な購入や次フェーズの協業オプションへ移行するか否かの結論を通知するものとする。

対応論点

④検証の長期化

ポイント

- ・ プロジェクトのマイルストーンを予め定めることで、プロジェクトの想定外の長期化を防ぐことができる
- ・ PoCにおける典型的な課題として、事業会社とスタートアップのスピード感の違いが挙げられる。
こうした課題を解消するためにも両者でプロジェクトの時間軸について目線を合わせることは重要である
- ・ 検証プロジェクトの期間は、海外事例では1-16週間程度である

初期購買趣意書、初期購買モデル契約書を活用するメリット

- 初期購買趣意書や初期購買モデル契約書を活用いただくことで、事業会社とスタートアップの取引をより公平かつ迅速なものとするとともに、双方にとってメリットある協業とするための一助となることを目指している

双方にとって 合理的な取引の 促進

- コンフリクトの発生しやすい事業会社とスタートアップの取引において、**発生しやすい論点を事前に確認して交渉時の不安を軽減できる**とともに、**双方のメリットを保った落としどころの指針**となる
 - ・ 事業会社は、部署単位で小規模にスタートアップの製品・サービスを利用することイノベーションを実現しつつ、戦略的な利益も実現できる
 - ・ スタートアップは、**自社の知的財産（技術やアイデア）を保護**しつつ、協業を進めることができる

オープン イノベーション の迅速化

- 取引の手続きが事業会社やスタートアップ内で標準化されることで、**個別の協業を速やかに前に進める**ことができるとともに、**後続事例が生みやすくなる**
 - ・ 事業会社は、**社内各所との調整（事業部門、法務部門、知財部門、購買部門等）が進みやすくなり**、スタートアップが持つ革新的な技術やアイデアの取入れが早く進む
 - ・ スタートアップは、**協業の迅速化により製品の市場投入が進み**、競争力の向上につながる

協業効果の 最大化

- 事業会社とスタートアップ双方が、目的を予め理解した上で目標達成に向かって必要十分なリソース（人的・予算等）を投入する関係構築を支援することで**望ましいオープンイノベーションの実現に寄与**する
 - ・ 事業会社は、有望なスタートアップの自社への関与を高めつつ、その製品・サービスに早期にアクセスできるようになり、**戦略的な利益の獲得につながる**
 - ・ スタートアップは、**競争力の源泉となる知財に制約を受けずに安心して、かつ、事業会社の関与を高めて協業を進められる**とともに、**取引実績の蓄積が製品・サービスや企業の成長につながる**