経済産業省

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）

産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課

平成29年5月 （Ver.1.0）

© 2017 Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan

目次（1/2）
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

はじめに	4
「連携のための手引き」の検討を行った勉強会委員からのメッセージ	6
「連携のための手引き」の全体像	7
PART 1　連携のための手引き	8
SECTION 1　連携の現状とぶつかりやすい壁	9
SECTION 2　自己診断シート	27
SECTION 3　企業間の連携ステップごとの先行企業の取組み	33
先行企業の取組事例リスト	34
STEP 1　戦略策定～オープンディスカッション	36
①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38
②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント	40
③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント	42
STEP 2　契約交渉	45
④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント	47
⑤短期資金獲得だけでなく将来の事業化を見据えた権利交渉のポイント	54

目次（2/2）
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

STEP 3　契約開始～次フェーズの意思決定	55
⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み	57
⑦既存顧客や品質基準等の制約を乗り越えて製品・サービスをスピーディーに市場に出すための取組み	61
⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	62
STEP 4　事業シナジー発揮/再チャレンジ	65
⑨連携の早期見直しにより痛手を最小化するための契約規定	67
⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み	68
⑪ 相談窓口・ツール・公的支援制度等	71
PART2　アンケート結果	75
調査概要	76
アンケート結果（サマリ）	77
データ集【事業会社編】	82
データ集【研究開発型ベンチャー企業編】	104

はじめに（1/2）
日本版ベンチャー・エコシステムの構築に向けて

ビジネスや社会の在り方そのものを根底から揺るがす第四次産業革命が急速に進展する中、次世代の経済成長の中核となるベンチャー企業が持続的に生まれる「ベンチャー・エコシステム」を確立する必要があります。こうした認識の下、日本政府全体として、これまで個別に行われてきた取組みを一体的に進めるため、我が国のベンチャー・エコシステムの目指すべき絵姿と、それを実現するための政策の方向性、民間等のエコシステムの構成主体との連携の在り方を「ベンチャー・チャレンジ2020」として取りまとめたところです。

一方で、経済産業省が実施した「平成27年度産業技術調査（企業の研究開発投資性向に関する調査）」によると、その重要性が増しているにもかかわらず、半数以上の企業が、「10年前と比較してオープンイノベーションが活発化していない」と回答しています。特に事業会社とベンチャー企業、中でも研究開発型ベンチャー企業との連携に関しては進んでいないのが現状です。経済産業省としては、連携を阻む「壁」が何であるかを明らかにした上で、そうした壁を乗り越えるための方策を事業会社と研究開発型ベンチャー企業の双方が理解し、“共通言語”として広めることで連携を促進したいとの問題意識から、国内外の先行事例に関する調査、アンケートやヒアリング、そして産業界や学術界から8名の専門家に参加頂いた勉強会を通じて、知見を得ながらこの手引きの作成に着手しました。

この手引きには、これまで試行錯誤してきた事業会社と研究開発型ベンチャー企業の先行的な取組事例が豊富に掲載されています。こうした取組みは、各企業が様々な背景や競争環境に対応しながら、それぞれの経営戦略のもとで推進してきたものであり、同様の取組みにより、あらゆる企業において直ちに連携における課題が解決することをお約束するものではありません。しかしながら、課題に直面したときの基本的な考え方や取組みの方向性という観点では、この手引きを大いに活用していただけるものと考えています。また自社にとっての課題とともに、連携先が課題に直面している場合は何が壁となり得るのかということをご理解頂き、双方で解決策を検討する上でもこの手引きを役立てていただくことを期待しています。

平成29年5月
末松 広行
経済産業省 産業技術環境局長

はじめに（2/2）
研究開発型ベンチャー企業と事業会社の“共通言語”としての「連携の手引き」

国全体の「稼ぐ力」を高めるためには、既存プレーヤーの生産性の向上だけでは不十分であり、経済社会や産業構造全体に大きなインパクトを与える、ダイナミックなイノベーション・ベンチャーが連続的に生み出される社会にしていく必要があります。そのため、政府では、ベンチャー企業への投資や再チャレンジ投資、事業再編や事業組換に資する政策を推進しています。

その中で、日本においてベンチャー企業の成功事例が少ない要因の一つに、大企業等の事業会社とベンチャー企業との連携が不足している実態があります。特に、リスクが高く、ビジネスが軌道に乗るまで時間がかかる研究開発型ベンチャー企業と事業会社との連携は圧倒的に不足している状況です。

このような背景を受け、経済産業省では、「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で、合計1,200社以上の研究開発型ベンチャーと事業会社等を対象とするアンケート調査とともに、事業会社の社外連携責任者、ベンチャー企業の役員、大学関係者、法務・知財の専門家、コンサルタント等を委員とする勉強会、及び企業ヒアリング、国内外の事例調査等を通じて、事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の実態・課題や、これらの課題を解決するための先行企業の取組みに関する調査を実施し、この度「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」として取りまとめました。

この手引きは、研究開発型ベンチャー企業と事業会社の双方の社外連携責任者が自ら連携プロジェクトを進める上での手引きとして活用頂くとともに、連携先の課題や取組みについての相互の理解を促進することも意図して作成されています。この手引きが、事業会社と研究開発型ベンチャー企業との双方にとっての“共通言語”となることで、連携のベストプラクティスから日本発のイノベーションが次々と生まれることを願ってやみません。

平成29年5月

松田 修一
早稲田大学　名誉教授・商学博士

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に取り組む方々へ
「連携のための手引き」の検討を行った勉強会委員からのメッセージ

日本経済のイノベーションを加速するために、研究開発型ベンチャー企業と事業会社との積極的な連携が不可欠です。両者間の連携の課題を明確にし、連携のステップごとに課題解決のベストプラクティスを提示している「連携の手引き」が積極的に活用され、実務上定着することを期待します

松田 修一（座長）
早稲田大学　名誉教授・商学博士

研究開発型ベンチャーをリアルタイムで経営している立場から、過去の失敗や経験を紹介させて頂きました。これからベンチャーを起業する方や、ベンチャーとの連携を考えている方の参考になれば幸いです。出来上がってみると、この手引を元にした連携のベンチャー指南書も必要ではないかと実は思っています。頑張りましょう

岡村 淳一
株式会社Trigence Semiconductor　代表取締役会長

私がCVCを始めた3年前にこういう手引き書があればずいぶん楽だったなあと感じます。
私自身もここでまとめられたナレッジを発射台として、成果出しに拘り、事業会社とベンチャーの連携によるイノベーション創出に取り組んでいきます

小澤 尚志
オムロン株式会社 事業開発本部　新事業創出センタ長
兼 オムロンベンチャーズ株式会社 CEO
テックアクセルファンド投資パートナー

ベンチャーの技術を大企業がグローバル展開していくというTeam-Japan構想を実現するためには、その手法論を普及させることも重要である。
ベンチャー・大企業連携の課題を整理し、ステップごとに解決策を示した本手引きは、当分野に携わる方々に役立つことを確信している。

鮫島 正洋
内田・鮫島法律事務所　代表パートナー

事業会社とベンチャー企業の連携にまつわる問題は「古くて新しい」問題なのですが、双方が、相手方の属性・立場、組織構造、インセンティブ等を正しく理解・把握した上でアプローチすれば、無用な混乱や失敗を避けることができるかもしれません。この手引きがそのような「視点」を持つための一助になることを願っています

鈴木 健太郎
弁護士　柴田・鈴木・中田法律事務所パートナー

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携は相互の成長に今後不可欠であると確信しています。
形式論や一方通行な価値提供ではなく、いかに長期視点で、相互を尊重し、共通の価値創造につながる取り組みにするかが大切であり、この手引きがそのような適切な議論につながるベースとなれば幸いです

永田 暁彦
株式会社ユーグレナ 取締役 財務・経営戦略担当
株式会社ユーグレナインベストメント 代表取締役社長
リアルテックファンド 代表

この手引きは、連携を進めようとする事業会社やベンチャー企業の方にいつも手元に置いておいて頂きたい「地図」のようなものです。当然地図だけで全てが解決する訳ではありませんが、まずは双方の違いを理解し、ぶつかりやすい壁を把握しておくことで、道に迷うことなく連携を進めるための一助となれば幸いです

藤井 剛
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
イノベーションストラテジープラクティスリーダー　執行役員

新事業創出における大企業・ベンチャー企業の連携は年々、加速しています。重要なのは、大企業とベンチャーがビジョンを共有し、下請けではない、イコールパートナーシップの元で連携が加速することです。この手引きをきっかけに、優れた連携のあり方を大企業・ベンチャー企業の双方が確立することを期待します

吉村 隆
一般社団法人日本経済団体連合会　産業技術本部　本部長

前のページ　次のページ　戻る

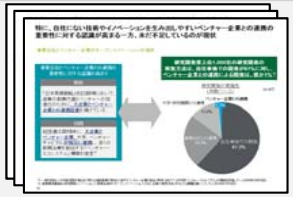
「連携のための手引き」の全体像

PART 1

SECTION 1 連携の現状とぶつかりやすい壁

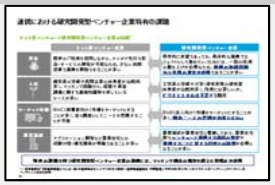
背景・現状を理解

連携の必要性と現状



連携においてぶつかりやすい壁

研究開発型ベンチャー企業特有の課題



連携に当たっての心構え

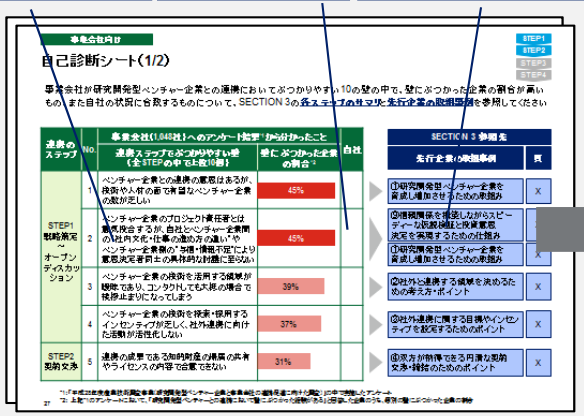
SECTION 2 自己診断シート

自社の立ち位置を確認

他社がぶつかった壁を確認

自社がぶつかっている壁に✔を付ける

壁を克服するための先行企業の取組みの**参照先**を確認



SECTION 3 先行企業による連携の壁を乗り越えるための取組み

先行企業の取組みを確認

事業会社向け	:主に事業会社向けの取組み
研究開発型ベンチャー企業向け	:主に研究開発型ベンチャー向けの取組み

STEP1

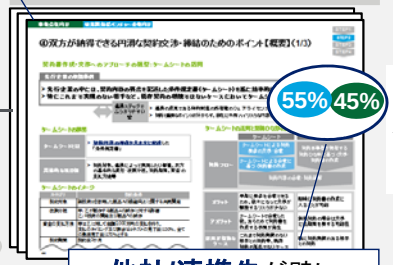
STEP2

STEP3

STEP4

各ステップのサマリ

先行企業の取組事例



他社/連携先が壁にぶつかった割合*1

各ステップに同様の構成でサマリと先行企業の取組事例を掲載

基礎編

自社のみならず、連携先が直面しやすい課題や取組みも含めて理解しておくことで連携の円滑化を促進

連携先がぶつかりやすい壁を確認

連携先がぶつかりやすい壁を乗り越えるための先行企業の取組事例を確認

応用編

PART 2

事業会社及び研究開発型ベンチャー企業1,200社以上を対象に実施したアンケートの結果を確認

*1: 緑色は事業会社、水色は研究開発型ベンチャー企業について記載

前のページ 次のページ 戻る

PART 1　連携のための手引き

SECTION 1
連携の現状とぶつかりやすい壁

I. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の必要性

II. アンケートから見えてきた連携においてぶつかりやすい壁

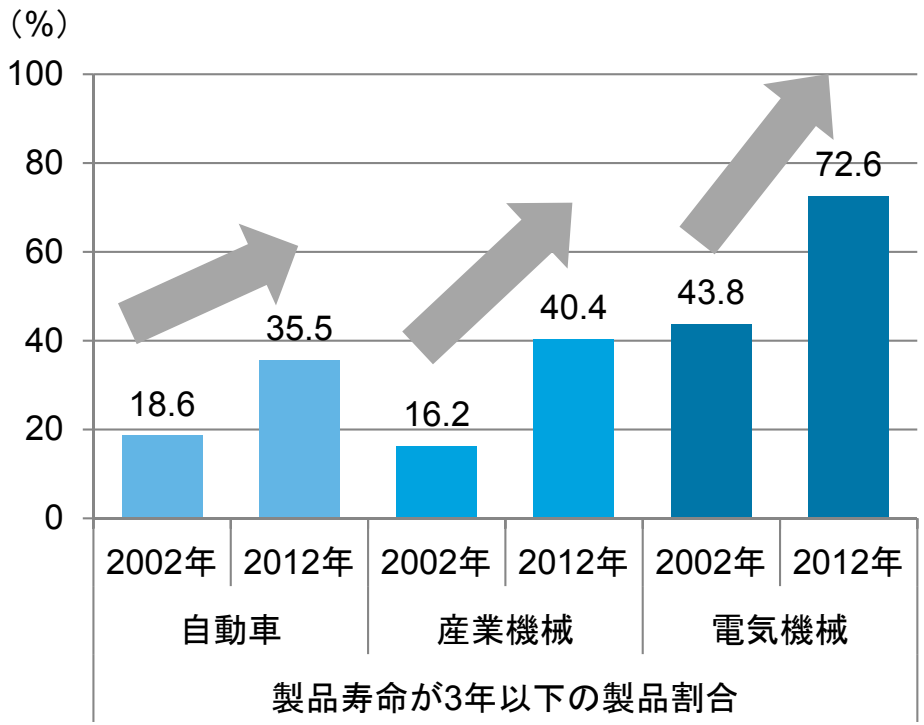
III. 連携における研究開発型ベンチャー企業特有の課題

IV. 連携に当たっての心構え

製品寿命が短期化する中、効率的かつスピーディーな研究開発活動が不可欠な時代

デジタル化・モジュール化が進んでいる製品分野では、製品寿命の短期化を超える効率とスピードで、持続的に顧客価値を創出し、時として既存市場を破壊し新市場を創造する、「イノベーション」の重要性は高まるばかり

製品の寿命*1は短期化

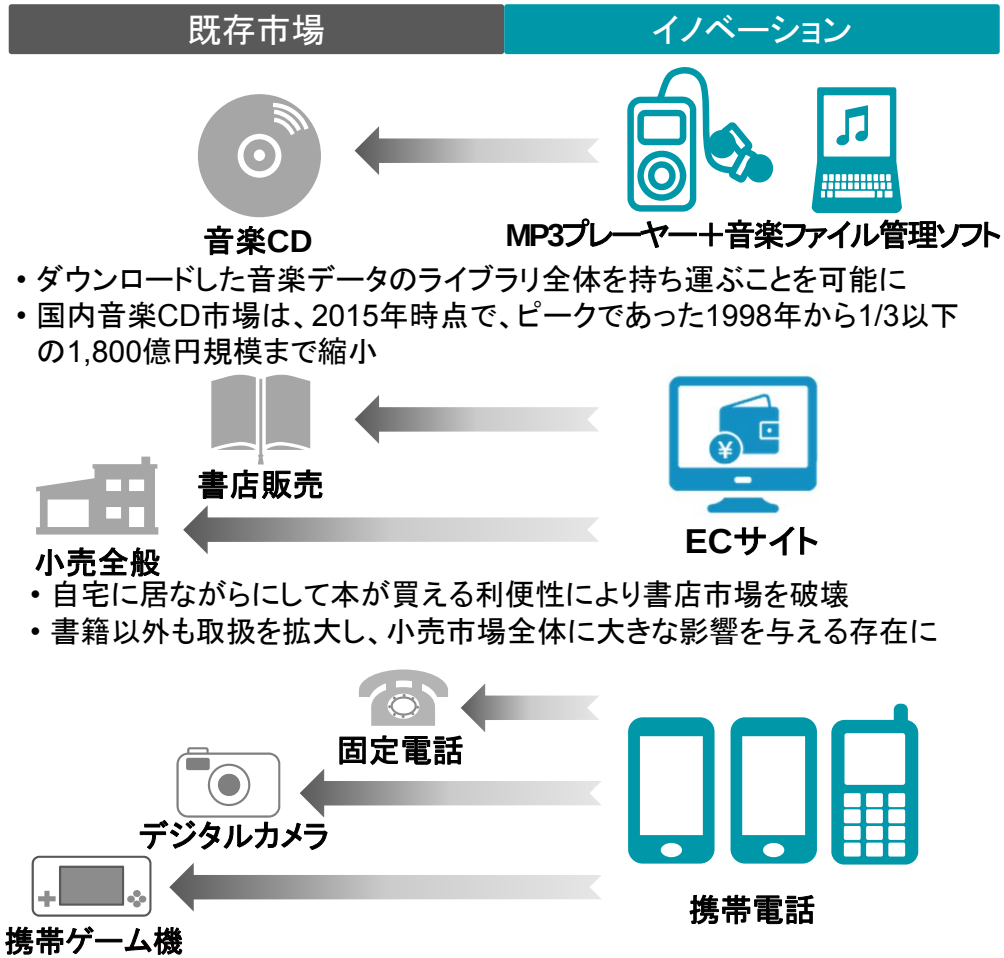


（経済産業省調べ：2012年12月）

出所：特許庁「特許行政年次報告書2014年版」を基にデロイト作成

*1：次回モデルチェンジまでの平均年数

時として異業種が既存市場を破壊



- ダウンロードした音楽データのライブラリ全体を持ち運ぶことを可能に
- 国内音楽CD市場は、2015年時点で、ピークであった1998年から1/3以下の1,800億円規模まで縮小

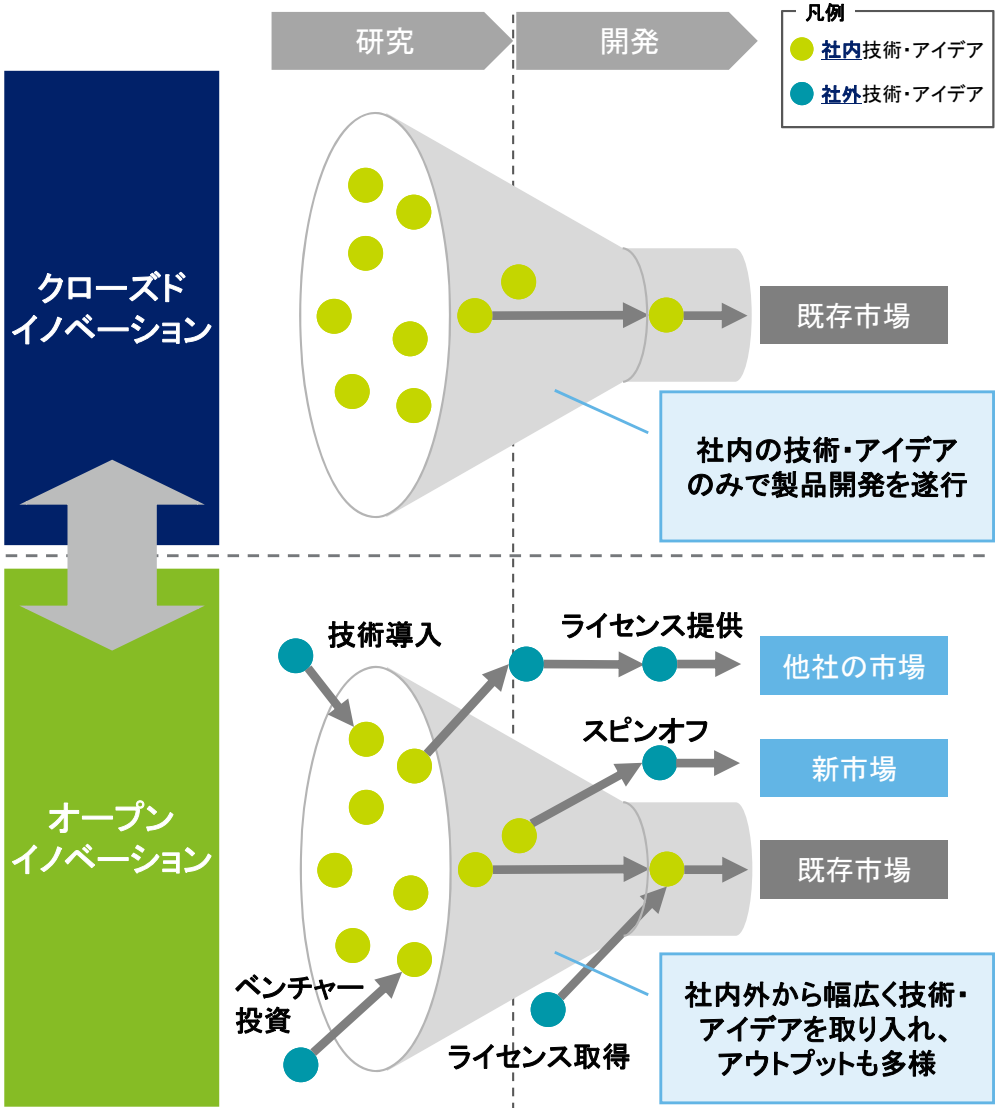
- 自宅に居ながらにして本が買える利便性により書店市場を破壊
- 書籍以外も取扱を拡大し、小売市場全体に大きな影響を与える存在に

- 多機能化・スマートフォンの登場に伴い、デジタルカメラ、携帯音楽プレーヤー、携帯ゲーム機等、電話に留まらない複数の市場を破壊

前のページ 次のページ 戻る

限られた資源で効率的・スピーディーな研究開発を実現するには、従来型のクローズドイノベーションに加え、外部資源を有効に活用するオープンイノベーションが重要に

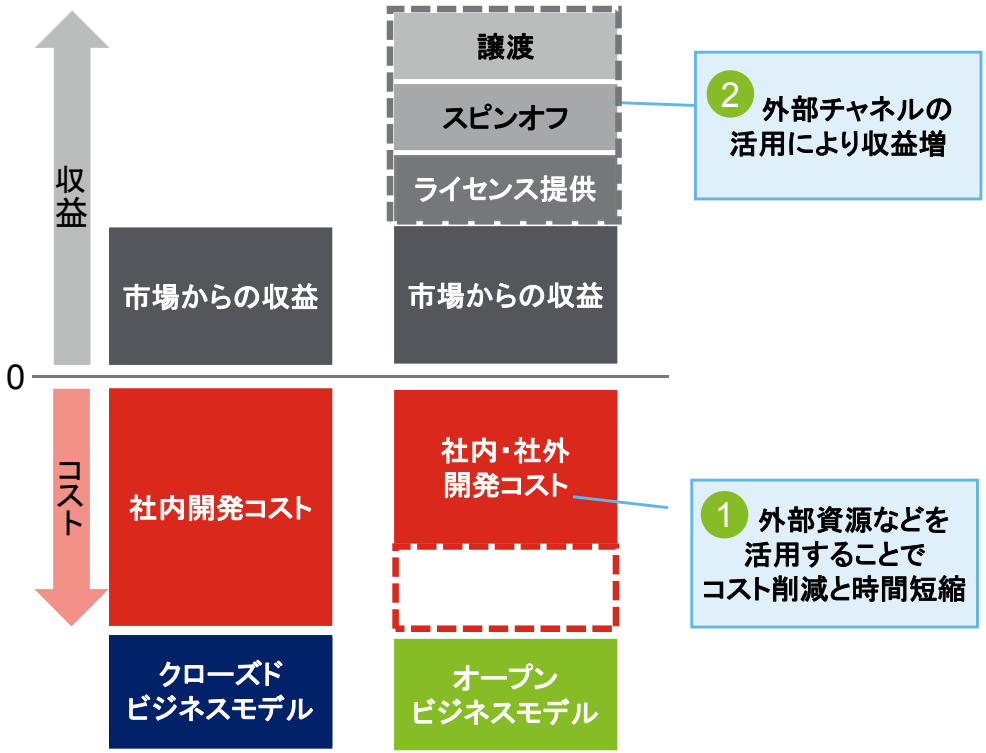
クローズドイノベーションとオープンイノベーションの相違



オープンイノベーションのメリット

1. 外部資源を活用することにより、研究開発コストの低減と製品開発期間の短縮を実現
2. 内部の研究開発を外部のチャネルの活用によって拡散することで、収益増に繋げることが可能に

チェスブロウのオープンビジネスモデル



出所：オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会「オープンイノベーション白書初版」を基にデロイト作成

前のページ 次のページ 戻る

事業会社と研究開発型ベンチャー企業が双方の強みを生かしつつ、弱みを補完し合いながら連携することで開発・事業化を加速することが期待される

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の必要性

	事業会社	研究開発型ベンチャー企業 *1
強み	✓既存の市場・顧客を有している ✓豊富なリソースを有している ✓蓄積された技術力・ノウハウを保有	✓新たな市場・顧客をターゲットとすることが可能 ✓迅速かつ効率的な開発が可能 ✓高いコア技術力を保有 ✓積極的な外部との連携を志向
弱み	✓自前主義に陥りやすい ✓意思決定に時間が掛かる ✓リスクを取りづらい	✓ 自社リソース（人材・資金・設備）やネットワーク・ブランド力等が不足

事業会社と研究開発型ベンチャー企業が、双方の強み・弱みを理解し、活用・補完し合いながら連携を進めることで製品やサービスの開発・事業化を加速することが期待される

出所：経済産業省資料を基にデロイト作成

*1：新規性、革新性の高い自社技術を活用して事業を行うベンチャー企業

事業会社とベンチャー企業との連携の重要性に対する認識が高まる一方、未だ連携が不足しているのが現状

事業会社とベンチャー企業のオープンイノベーションの現状

事業会社とベンチャー企業との連携の重要性に対する認識の高まり

政府

「日本再興戦略」改訂2016において、民間企業によるベンチャー投資活性化等のため、大企業とベンチャー企業との連携促進 を掲げている

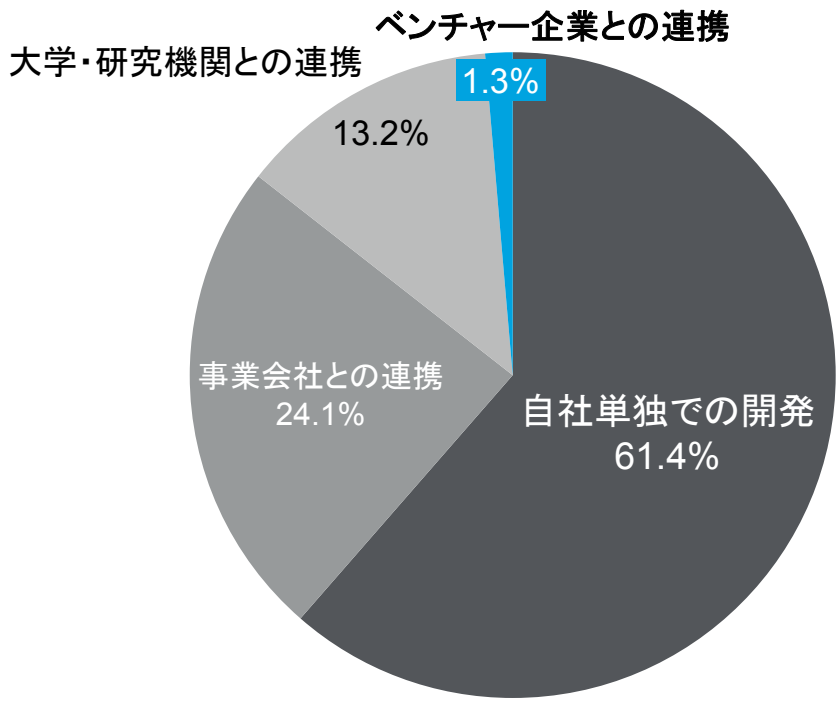
民間

日本経済団体連合会は2015年に、大企業とベンチャー企業、大学、ベンチャーキャピタルが相互に連携し、多くの新興企業を創出する「ベンチャー・エコシステム」構築を提言[*1]

研究開発費上位1,000社へのアンケートの結果、研究開発の実施方法は自社単独での開発が61%に対し、ベンチャー企業との連携による開発は、僅か1%[*2]

研究開発の実施先
（件数ベース）

（n=97）



*1: 一般社団法人 日本経済団体連合会「『新たな基幹産業の育成』に資するベンチャー企業の創出・育成に向けて～日本型『ベンチャー・エコシステム』の構築を目指して～」（2015年12月15日）
*2: 産業構造審議会 産業技術環境分科会　研究開発・イノベーション小委員会資料「オープンイノベーションに係る企業の意思決定プロセスと課題認識について」（2016年1月18日）

前のページ　次のページ　戻る

SECTION 1
連携の現状とぶつかりやすい壁

I. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の必要性

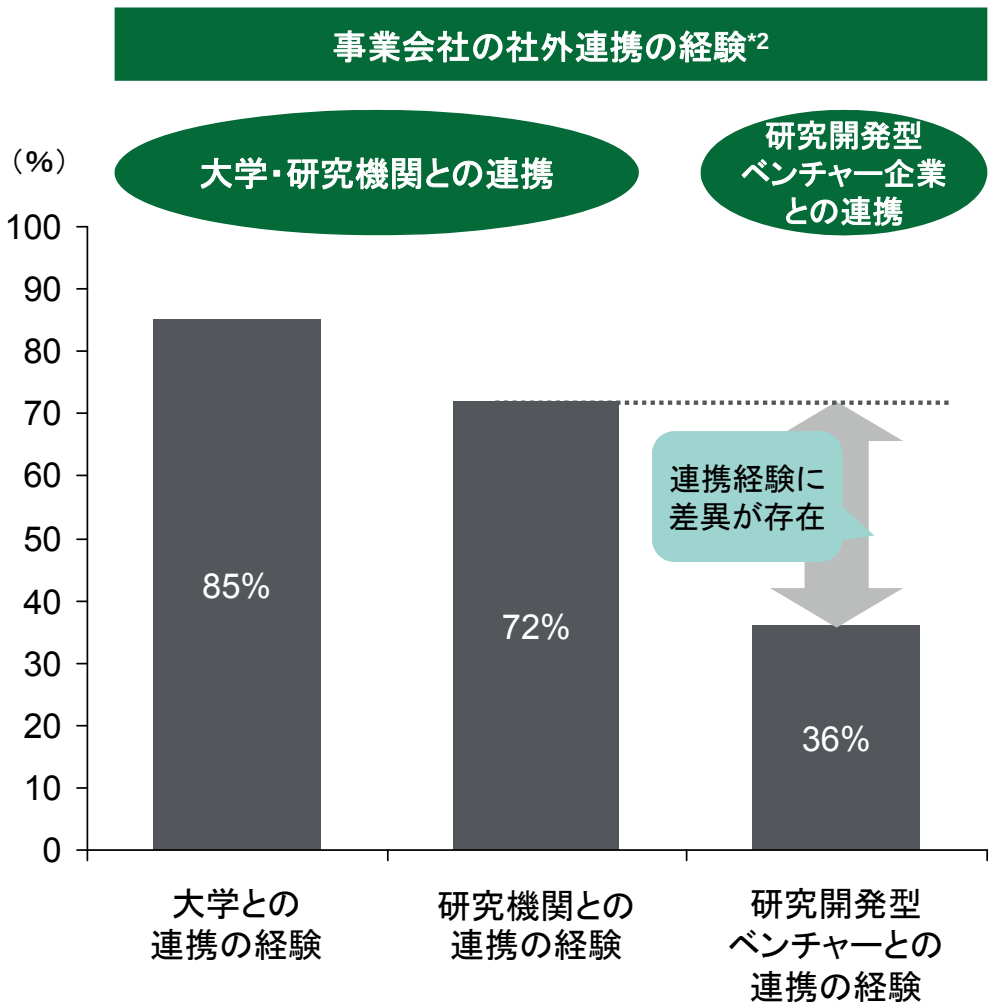
II. アンケートから見えてきた連携においてぶつかりやすい壁

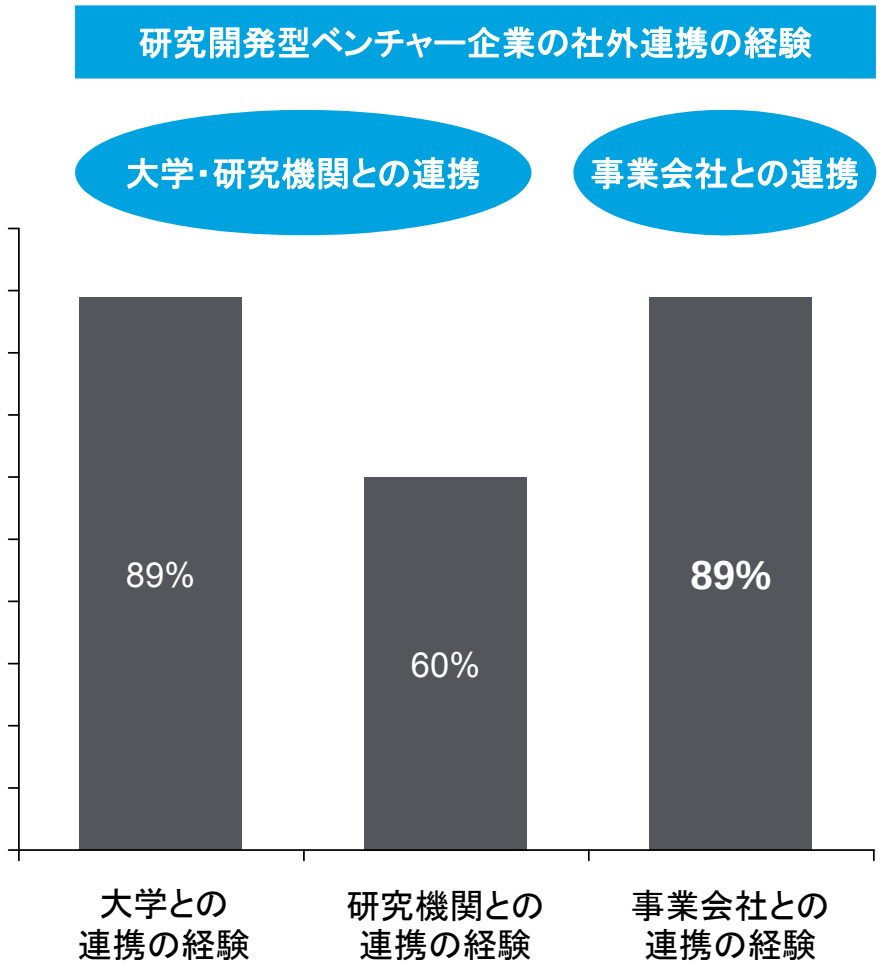
III. 連携における研究開発型ベンチャー企業特有の課題

IV. 連携に当たっての心構え

事業会社は、大学・研究機関との連携と比較して、研究開発型ベンチャー企業との連携経験が少ない現状

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の社外連携経験に関するアンケート結果*1





*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケート（詳細はPART2参照）
*2:事業会社との連携の経験：　同業企業との連携64%、異業種企業との連携60%

前のページ　次のページ　戻る

（参考）企業間の連携ステップ

		連携の種類	
		技術等の連携	資本連携
STEP1 戦略策定 ～オープンディスカッション	スタート	オープンイノベーション戦略の策定	
	エンド	契約（NDA*1等）交渉前のオープンディスカッション・トライアル*2実施	
STEP2 契約交渉	スタート	契約（NDA*1等）締結に向けた契約交渉開始	
	エンド	共同研究開発、ライセンス貸与・借用等の契約締結	投資契約等の締結*3
STEP3 契約開始 ～次フェーズの意思決定	スタート	契約期間（フェーズ1）開始	投資実行、JV *4設立
	エンド	次フェーズ検討/連携解消の意思決定	追加投資（M&A含む）の検討/見送りの意思決定
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	スタート	契約期間（フェーズ2）開始*5 /連携解消	追加投資（M&A含む）実行/見送り
	エンド	事業シナジー発揮/連携解消を乗り越えた再チャレンジ	

*1：Non-Disclosure Agreement　*2：テスト用のデモ機貸出、資材受発注による実施を含む　*3：M&A実行の場合はステップ4へ移行
*4：Joint Venture、*5：フェーズ1で生み出した知財のライセンス契約等を想定

前のページ　次のページ　戻る

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携ステップにおける18の壁とアンケートを通じて明らかになった特にぶつかりやすい10の壁

		事業会社	研究開発型ベンチャー企業
STEP1 戦略策定 ～オープンディスカッション	❶ 外部技術を探索・採用するインセンティブや、自社経営陣の意思統一不足により社外連携活動が活性化しない	●	
	❷ 事業会社の要求水準まで、研究開発型ベンチャー企業の技術・人材の質を高めきれていない	●	●
	❸ 自社が社外連携したい事業領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう	●	●
	❹ “社内文化・仕事の進め方の違い”やベンチャー企業の“与信・情報不足”により、意思決定者同士の討議に至らない	●	●
	❺ 研究開発型ベンチャー企業が保有している知的財産の権利関係が複雑で連携の足かせになっている		
STEP2 契約交渉	❻ 必要な契約スキーム（秘密保持契約、共同研究契約等）が分からず時間をロスしてしまう		
	❼ 社外連携のために活用できる契約書のひな形がなく、時間ロス発生や交渉相手の言いなりになってしまう		
	❽ 契約で重要なポイントが分からず、自社に不利／ハイリスクな内容でも締結してしまいがち		●
	❾ 連携の成果である知的財産の帰属やライセンス内容で合意できない	●	●
	❿ すぐに相談できる専門家や参考情報へのアクセス方法が分からず時間を浪費してしまう		●
STEP3 契約開始 ～次フェーズの意思決定	⓫ 当初の技術仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	●	
	⓬ 当初のビジネスモデル仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	●	
	⓭ 連携中に社外連携プロジェクト責任者の変更が生じることで、推進のスピードが減速してしまう		●
	⓮ 事業会社の既存顧客との距離が近く、品質基準、ブランドイメージ、既存顧客との関係が連携の障害となってしまう		●
	⓯ 事業会社の新規投資意思決定に時間がかかり過ぎ、マーケットをリードできなくなってしまう	●	●
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	⓰ 特定の企業との連携に依存しており、提携解消が自社に与えるマイナスの影響が大きい		
	⓱ 明確な撤退基準がなく、成功の見込みが薄くなった連携プロジェクトが継続され続けてしまう	●	●
	⓲ チャレンジによる教訓が社内でノウハウ化せず、類似の失敗を繰り返しやすい	●	

事業会社及び研究開発型ベンチャー企業へのアンケートを通じて仮説を検証

SECTION2に、事業会社と研究開発型ベンチャー企業が特にぶつかりやすい壁 上位10個を記載

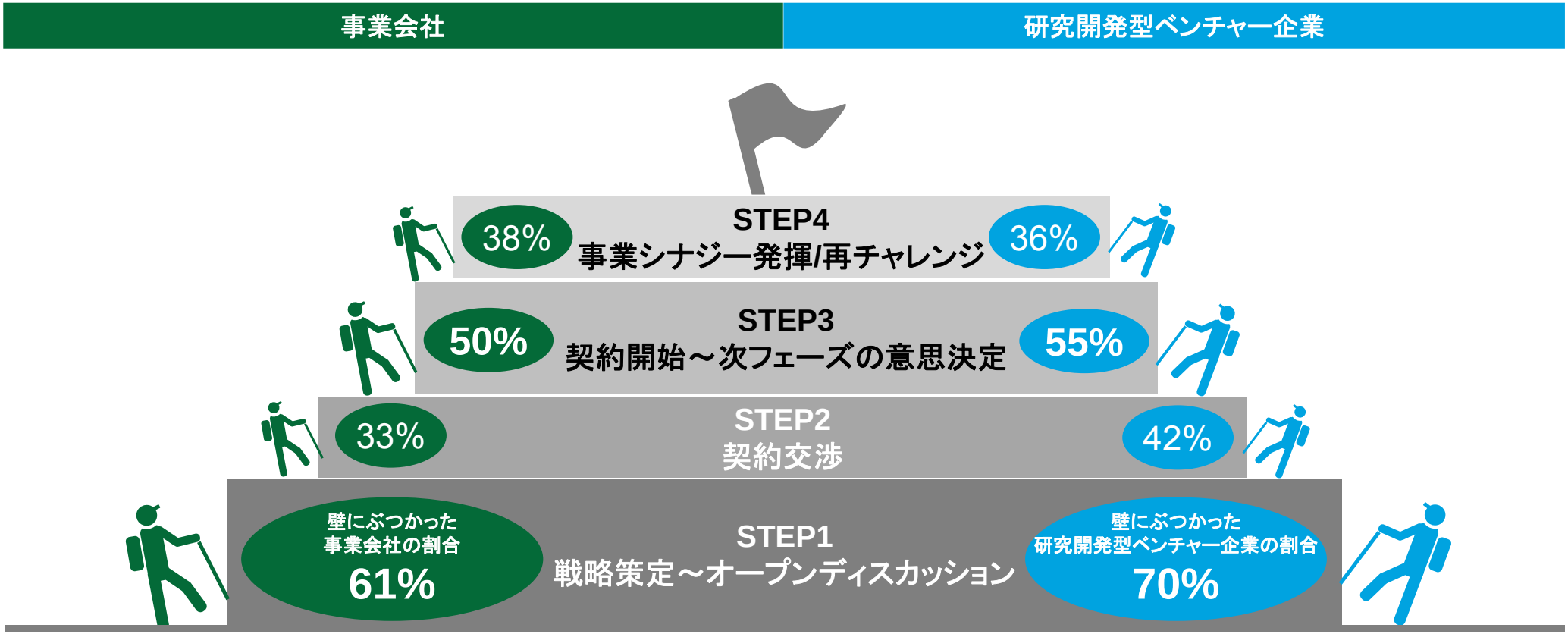
特にぶつかりやすい10の壁
- ● 事業会社
- ● 研究開発型ベンチャー企業

前のページ 次のページ 戻る

連携を経験している事業会社と研究開発型ベンチャー企業も、連携の各ステップにおける壁にぶつかっている

事業会社と研究開発型ベンチャー企業が各連携ステップで壁にぶつかる割合*1

連携における壁とは？	事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携ステップで生じる、乗り越えるのが困難であり、連携の頓挫にも繋がりかねない深刻な課題（p17参照）



*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケートにおいて、「最近3年間に事業会社/研究開発型ベンチャー企業との連携を検討した経験がある」と回答した企業のうち、連携ステップ（p16, p17 参照）において、いずれかの壁にぶつかった企業の割合（但し、「壁にぶつかった経験がなく、成果も上がっていない」と回答した企業は母数から除く）

前のページ 次のページ 戻る

連携における失敗事例Ⅰ：相手企業との“社内文化・仕事の進め方”の違いや“与信・情報不足”により、意思決定者同士の具体的討議に至らない

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の間で生じる“社内文化・仕事の進め方の違い”や“与信・情報不足”の壁

STEP1 戦略策定～オープンディスカッション

事業会社		研究開発型ベンチャー企業	
社外連携責任者	非常に興味深い技術をお持ちですね。一度弊社でプレゼンテーションをお願いします	承知しました。是非お願いします。（事業会社と組めれば、販路も広がるし、今後の開発資金も得られそうだ）	CEO
	プレゼン実施		
社外連携責任者	面白いですね。具体的に連携を進めるか社内で検討するのでしばらくお時間をください	この分野は非常に競争が激しいのでせめて2週間くらいで感触だけでもお返事頂きたいのですが・・・	CEO
調達部門担当者	過去の取引実績もないし、連携を進めるには詳細な信用調査が必要です。先方に待ってもらえないなら今回はお断りするしかないですね（金額も大きくないし、すぐに進めてもよさそうだけど社内ルールだから仕方ないな…）		
	1か月後		
社外連携責任者	慎重に検討しましたが、今回はご期待に添えないことになりました（非常に有望だと思ったのに悔しい）	そうですか、残念です（1か月も待たされたのに。せめて何が不足していたのか教えてほしい）	CEO

双方連携の意向はあったものの結局実現には至らず…

STEP2 契約交渉

SECTION 3 に事業会社のCVCやアクセラレーションプログラムを通じて、“社内文化・仕事の進め方”の違い、“与信・情報不足”の壁を克服するための先行企業の取組みを掲載

事例① p38-39
事例⑧ p62-64

前のページ 次のページ 戻る

連携における失敗事例Ⅱ：研究開発型ベンチャー企業の技術・人材の質を高めきれず事業会社の要求水準に至らない

研究開発型ベンチャー企業の技術・人材の質の壁

STEP1 戦略策定～オープンディスカッション

STEP2 契約交渉

事業会社

研究開発型ベンチャー企業

社外連携責任者：なるほど非常に興味深い技術ですね。一度弊社でプレゼンテーションをお願いします

CEO：開発中のα技術は、非常にユニークで世界でも我が社しかできません

プレゼン実施

社外連携責任者：有望な技術を持っていそうだから組んでみたらどうだろうか

事業部門担当者：我が社と組むことでどうビジネスに繋がるのか、買ってくれる顧客がいるのかが分かるとありがたいのですが

事業部門担当者：オンリーワンの根拠は何ですか？実用化までにどれくらいの期間と資金が必要になる見込みですか？

CEO：α技術はとにかくオンリーワンの技術なんですよ（プロトタイプを使用したデモまで披露）

CEO：他社がやっていないからオンリーワンです。実用化までどれくらい掛かるか分かりませんが一緒に育ててください！

社外連携責任者：……。（これはダメだ。ビジネスパートナーとしてやっていくイメージが湧かないな）

研究開発ベンチャー企業側の事業視点・プレゼン力が不足していることにより連携具体化に至らず

SECTION 3 にアクセラレーションプログラムを通じて、研究開発型ベンチャー企業の技術・人材を育成するための先行企業の取組みを掲載

事例① p38-39

前のページ 次のページ 戻る

連携における失敗事例Ⅲ：連携の成果の帰属やライセンスをめぐる契約交渉で折り合えない/自社に不利な内容で締結

連携の成果の帰属やライセンスをめぐる契約交渉の壁

	事業会社	研究開発型ベンチャー企業
STEP2 契約交渉	社外連携責任者：共同研究開発の費用は当社が負担するので、成果のライセンスは**5年間の独占**でお願いします	CEO：そうですか、分かりました。（直近の開発費用が必要だし、将来的な取引先としても期待できる相手だから受け入れても問題ないか）
	契約締結	
STEP3 契約開始～次フェーズの意思決定	共同研究開発の実施	
	2年後	
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	社外連携責任者：せっかくライセンスの権利を頂いているのですが、製品化が遅れていましてすみません。もう少しお待ちください	CEO：・・・・・。（あと**3年**も使えないのか。B社と別の展開も考えられるのに…契約する時にもっと交渉すべきだった）

連携は行ったものの、期待された事業シナジー発揮には至らず…

SECTION 3 に、契約類型毎の契約書作成・交渉上のポイントや連携の初期段階から事業会社と対等に交渉を行ったベンチャー企業の取組みを掲載

事例④ p47-53
事例⑤ p54

SECTION 1
連携の現状とぶつかりやすい壁

I. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の必要性

II. アンケートから見えてきた連携においてぶつかりやすい壁

III. 連携における研究開発型ベンチャー企業特有の課題

IV. 連携に当たっての心構え

連携における研究開発型ベンチャー企業特有の課題

ネット系ベンチャー企業と研究開発型ベンチャー企業の比較*1

	ネット系ベンチャー企業	研究開発型ベンチャー企業
資金	既存のIT技術を活用しながら、アイデア先行で製品・サービスの開発が可能なため、少ない初期投資で連携を開始できることが多い	将来的に有望であっても、具体的な連携プロジェクトとして進めていくためには、一段の技術の磨き上げが必要なため、**連携の初期段階から多額の資金が必要**であることが多い
人材	商学系の学部や民間企業の出身者が比較的多く、マッチング段階から、経営や資金調達に関する基礎知識等を有しているケースが多い	工学系の学部や大学・研究所等の研究者出身者が比較的多く、技術には詳しいが、**ビジネススキルは不足**する傾向
ターゲット市場	BtoC（消費者向け）市場をターゲットとすることが多く、自ら顧客としてニーズを把握することが可能	BtoB（法人向け）市場をターゲットにすることが多く、**顧客ニーズの把握が容易ではない**
事業領域	アプリケーション開発など事業会社との役割分担・補完関係が明確であることが多い	事業領域が事業会社と重複しており、事業会社側で**ベンチャー企業と連携する領域の特定**や**連携することに対する社内での説明**が必要となることが多い

特有の課題を持つ研究開発型ベンチャー企業の連携には、マッチング機会の増加を越えた取組みが必要

*1：経済産業省「『新産業構造ビジョン』～第4次産業革命をリードする日本の戦略～産業構造審議会 中間整理」（平成28年4月27日）におけるネット系ベンチャーとテクノロジー系ベンチャーの比較を元にデロイト作成

SECTION 1
連携の現状とぶつかりやすい壁

I. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の必要性

II. アンケートから見えてきた連携においてぶつかりやすい壁

III. 連携における研究開発型ベンチャー企業特有の課題

IV. 連携に当たっての心構え

研究開発型ベンチャー企業との連携に当たっての心構え

先行企業の社外連携責任者・担当者が実践している事項

事前準備

- ウェブサイト等の公開情報で連携候補と考えている研究開発型ベンチャー企業のプロフィール（創業年、役員名等） などの基本情報や技術・事業の概要は事前に把握している
- 連携によって期待する成果を明確化している （お互いに共有できる目的を意識している）
- 連携を具体的に進める場合に必要な自社の社内決裁プロセスやかかる期間を把握している（ベンチャー企業から質問されることを想定）

コンタクト

- 一方的に相手に情報を要求せず、事業会社ならではの知見を積極的に提供
- ベンチャー企業とは、固定電話やメールよりも携帯電話やFacebookのメッセンジャーの方が連絡が取りやすい場合が多いことを理解している
- 一度相手企業が実施したプレゼンテーションの内容は自社の関連部門で共有し、必要以上に同じ説明を繰り返させていない
- ベンチャー企業の社長・経営陣との打合せの約束の時間は守っている（意思決定者が参加していることを認識）
- 打合せはいつも自社で開催するのではなく、積極的にベンチャー企業を訪問している（オフィスを訪問することでカルチャーを感じ取ることが相互理解に有効）
- 打合せには可能な限り意思決定者が参加し、安易に“持ち帰っていない”

終わり方

- 仮に連携を検討した結果としてそれが実現しなくても、お互いが次なるチャレンジでの成功確率を上げられるように明確に理由を伝え、両者が納得してコンタクトを終えている

研究開発型ベンチャー企業との違いを理解した上で連携に臨むことが重要

事業会社との連携に当たっての心構え

先行企業の社外連携責任者・担当者が実践している事項

事前準備

- ウェブサイト等の公開情報で連携候補と考えている事業会社のプロフィール （事業領域、財務状況等）などの基本情報や技術・事業の概要は事前に把握している
- 連携候補先に対して技術の特長や優位性だけではなく、相手の事業や社会にとってどのようなインパクトをもたらすかを語ることができる （お互いに共有できる目的を意識している）

コンタクト

- 最初のコンタクトで、連携を具体化するまでの事業会社内の意思決定プロセスについて質問している （答えてもらえない場合はパートナーとすべきか再考の余地あり）
- 事業会社の意思決定プロセスは多段階であるため、担当者同士で意気投合しても、企業としての決断までには時間がかかることが多いことを理解している
- 最初から1社に肩入れして技術やノウハウを出し過ぎていない
（少なくともNDA締結までは複数の連携先のオプションを持っておく）
- 信頼構築を第一に考えて行動している
（担当者が異動になった場合は一から関係構築が必要な場合が多い。相手の社名や受領した情報はむやみに公開しない。自社ができること・できないことは正直に伝える）
- 服装や言葉遣いがラフ過ぎないようにしている （印象がプロフェショナルとしての信頼に直結）

終わり方

- いつ手を引くかのタイミングを適切に判断している
（当初想定からどの程度乖離したら止めるか決めておく）
- 仮に連携を検討した結果としてそれが実現しなくても、お互いが次なるチャレンジでの成功確率を上げられるように明確に理由を伝え、両者が納得してコンタクトを終えている

事業会社との違いを理解した上で連携に臨むことが重要

SECTION 2
自己診断シート

I.　事業会社向け

II.　研究開発型ベンチャー企業向け

自己診断シート（1/2）

研究開発型ベンチャー企業との連携の際に先行する事業会社がぶつかった割合が高い10の壁について、SECTION 3の各連携ステップのサマリと先行企業の取組事例を参照してください

連携ステップ	壁No.	事業会社へのアンケート結果*1から分かったこと：連携ステップでぶつかりやすい壁（全STEPの中で上位10個）	壁にぶつかった企業の割合*2	自社	SECTION 3 参照先：先行企業の取組事例	頁
STEP1 戦略策定～オープンディスカッション	❷	ベンチャー企業との連携の意思はあるが、技術や人材の面で有望なベンチャー企業の数が乏しい	45%		①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
	❹	ベンチャー企業のプロジェクト責任者とは意気投合するが、自社とベンチャー企業間の“社内文化・仕事の進め方の違い”やベンチャー企業側の“与信・情報不足”により意思決定者同士の具体的な討議に至らない	45%		⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	62-64
					①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
	❸	ベンチャー企業の技術を活用する領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう	39%		①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
					②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント	40-41
	❶	ベンチャー企業の技術を探索・採用するインセンティブが乏しく、社外連携に向けた活動が活性化しない	31%		③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント	42-44
STEP2 契約交渉	❾	連携の成果である知的財産の帰属やライセンスの内容で合意できない	37%		④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント	47-53

*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケート
*2: 上記*1のアンケートにおいて、「研究開発型ベンチャー企業との連携において壁にぶつかった経験がある」と回答した企業のうち、個別の壁にぶつかった企業の割合

自己診断シート（2/2）

研究開発型ベンチャー企業との連携の際に先行する事業会社がぶつかった割合が高い10の壁について、SECTION 3の各連携ステップのサマリと先行企業の取組事例を参照してください

連携ステップ	壁No.	事業会社へのアンケート結果*1から分かったこと：連携ステップでぶつかりやすい壁（全STEPの中で上位10個）	壁にぶつかった企業の割合*2	自社	SECTION 3 参照先：先行企業の取組事例	頁
STEP3 契約開始～次フェーズの意思決定	⓫	当初の技術仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	47%		⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み	57-60
	⓬	当初のビジネスモデル仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	43%		⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	62-64
	⓯	自社の新規投資意思決定に時間がかかり過ぎ、マーケットをリードできなくなってしまう	31%		⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	62-64
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	⓱	明確な撤退基準がなく、成功の見込みが薄くなった連携プロジェクトが継続され続けてしまう	35%		⑨連携の早期見直しにより痛手を最小化するための契約規定	67
	⓲	チャレンジによる教訓が社内でノウハウ化せず、類似の失敗を繰り返しやすい	24%		⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み	68-70

*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケート
*2: 上記*1のアンケートにおいて、「研究開発型ベンチャー企業との連携において壁にぶつかった経験がある」と回答した企業のうち、個別の壁にぶつかった企業の割合

SECTION 2
自己診断シート

I. 事業会社向け

II. 研究開発型ベンチャー企業向け

自己診断シート（1/2）

事業会社との連携の際に先行する研究開発型ベンチャー企業がぶつかった割合が高い10の壁について、SECTION 3の各連携ステップのサマリと先行企業の取組事例を参照してください

連携ステップ	壁No.	研究開発型ベンチャー企業へのアンケート結果*1から分かったこと：連携ステップでぶつかりやすい壁（全STEPの中で上位10個）	壁にぶつかった企業の割合*2	自社	SECTION 3 参照先：先行企業の取組事例	頁
STEP1 戦略策定～オープンディスカッション	❹	事業会社のプロジェクト責任者とは意気投合するが、事業会社と自社間の“社内文化・仕事の進め方の違い”や自社側の“与信・情報不足”により意思決定者同士の具体的な討議に至らない	55%		①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
					⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	64
	❸	事業会社と連携したい領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう	29%		②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント	41
					①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
	❷	事業会社の要求水準まで、自社の技術・人材の質を高めきれない	36%		①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	38-39
STEP2 契約交渉	⑩	すぐに相談できる専門家や参考情報へのアクセス方法が分からず時間を浪費してしまう	31%		⑪最低限知っておくべき相談窓口・情報ソース・公的支援制度等	71-74
	❾	連携の成果である知的財産の帰属やライセンスの内容で合意できない	19%		⑤短期資金獲得だけでなく将来の事業化を見据えた権利交渉のポイント	54
					④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント	47-53

*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケート
*2: 上記*1のアンケートにおいて、「事業会社との連携において壁にぶつかった経験がある」と回答した企業のうち、個別の壁にぶつかった企業の割合

自己診断シート（2/2）

事業会社との連携の際に先行する研究開発型ベンチャー企業がぶつかった割合が高い10の壁について、SECTION 3の各連携のステップのサマリと先行企業の取組事例を参照してください

連携ステップ	壁No.	研究開発型ベンチャー企業へのアンケート結果*1から分かったこと：連携ステップでぶつかりやすい壁（全STEPの中で上位10個）	壁にぶつかった企業の割合*2	自社	SECTION 3 参照先：先行企業の取組事例	頁
STEP2 契交渉	⑧	契約で重要なポイントが分からず、自社に不利な、またはハイリスクな内容でも締結してしまいがち	17%		④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント	47-53
					⑤短期資金獲得だけでなく将来の事業化を見据えた権利交渉のポイント	54
STEP3 契約開始～次フェーズの意思決定	⑮	連携先の事業会社の新規投資意思決定に時間がかかり過ぎ、マーケットをリードできなくなってしまう	38%		⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	64
	⑬	連携中に（人事異動・担当部門の変更等により）事業会社側の社外連携プロジェクト責任者の変更が生じることで推進のスピードが減速してしまう	24%		③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント	42
					⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	64
	⑭	連携先の事業会社の部門が既存顧客との距離が近いため、品質基準、ブランドイメージ、既存顧客との関係が連携の障害となってしまう	19%		⑦既存顧客や品質基準等の制約を乗り越えて製品・サービスをスピーディーに市場に出すための取組み	61
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	⑰	明確な撤退基準がなく、成功の見込みが薄くなった連携プロジェクトが継続され続けてしまう	29%		⑨連携の早期見直しにより痛手を最小化するための契約規定	67

深刻な壁としている割合が最大

*1:「平成28年度産業技術調査事業（研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携促進に向けた調査）」の中で実施したアンケート
*2: 上記*1のアンケートにおいて、「事業会社との連携において壁にぶつかった経験がある」と回答した企業のうち、個別の壁にぶつかった企業の割合

SECTION 3
企業間の連携ステップごとの先行企業の取組み

先行企業の取組事例リスト（1/2）

連携ステップ	取組みの分類	取組みの概要	主な対象	企業	業種	頁
STEP1 戦略策定～オープンディスカッション	①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み	外部のアクセラレータと連携しながら有望なベンチャー企業の発掘・育成を行うプログラムを展開	事業会社	複数企業	-	38-39
	②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント	社外連携すべき事業領域を具体化し、トップが社内に共有することで現場レベルでも推進可能に	事業会社	Philips	機械・電気製品	40
		社外に強みがある事業領域を明確化した上でベンチャー企業と連携	事業会社	パナソニック	機械・電気製品	40
		社外連携の専門組織が主導して、ベンチャー企業と連携すべき事業領域を明確化	事業会社	コマツ	機械・電気製品	40
		事業領域ごとに切り分けて連携することで他の事業領域への展開可能性を阻害しないよう工夫	研究開発型ベンチャー企業	Preferred Networks	機械学習	41
	③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント	社外連携のプロジェクト責任者の指標（KPI）として、連携による成果を設定	事業会社	A社	広告・情報通信サービス	42
		研究開発やイノベーションのアイデアの50%は社外から調達することをルール化	事業会社	P&G	食料・生活用品	43
STEP2 契約交渉	④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント	契約内容の要点を記述した条件規定書（タームシート）を基に効率的に交渉を展開	事業会社/研究開発型ベンチャー企業	複数企業	-	47
		社内外の専門家を活用しつつ、主たる法律関係の特定、従たる法律関係、一般的な法律条項を特定し、目的に合致した契約書を作成	事業会社/研究開発型ベンチャー企業	複数企業	-	48
	⑤短期資金獲得だけでなく将来の事業化を見据えた権利交渉のポイント	自社技術の非代替性の活用や、バランスを取る条件の組込みなどにより戦略的に交渉	研究開発型ベンチャー企業	複数企業	- -	54

先行企業の取組事例リスト（2/2）

連携ステップ	取組みの分類	取組みの概要	主な対象	企業	業種	頁
STEP3 契約開始～次フェーズの意思決定	⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み	リーンスタートアップによる仮説検証サイクルを通じて製品開発期間の大幅な短縮を実現	事業会社	GE	機械・電気製品	58
		製品開発のステージゲート審査に他部門の有識者を入れることでビジネス視点を採用	事業会社	3M	素材・素材加工品	59
		研究者が早い段階で顧客と対話し、フィードバックを得ることで仮説を検証	事業会社	日東電工	素材・素材加工品	59
		クラウドファンディングを活用して早期にビジネスモデルの仮説検証を実施	事業会社	D社	機械・電気製品	60
			事業会社	ソニー	機械・電気製品	60
	⑦既存顧客や品質基準等の制約を乗り越えて製品・サービスをスピーディーに市場に出すための仕組み	合弁会社を設立することで、社内の品質基準やブランドイメージとの衝突を回避	事業会社	ソニー	機械・電気製品	61
	⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み	自社事業や社内事情を理解した人材がCVCに入りベンチャー企業との橋渡し役として機能	事業会社	E社	機械・電気製品	64
STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	⑨連携の早期見直しにより痛手を最小化するための契約規定	明確なマイルストンを設定し、合意した条件を満たさない場合は連携内容を見直せる条項を規定	事業会社/研究開発型ベンチャー企業	複数企業	広告・情報通信サービス等	67
	⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み	組織横断での失敗事例の振返り・共有を通じてリスクを取ったチャレンジから得た便益を最大化	事業会社	ロシュ	医薬・バイオ	68
		専門組織を設置し、グループ内のイノベーション活動における成功・失敗事例の抽出と共有を主導	事業会社	リクルート	広告・情報通信サービス	69

STEP1　戦略策定～オープンディスカッション

STEP1 戦略策定～オープンディスカッションのサマリ

STEP1のサマリ

- ✓ マッチング段階では技術・人材面で事業会社の要求水準に達していない研究開発型ベンチャー企業が多い一方、外部の支援を得ながら高めていくことが重要
  - ➢ 先行企業は、技術・人材のギャップを克服するため、事業会社が研究開発型ベンチャー企業を育成するアクセラレーションプログラムやベンチャーファンドを活用
- ✓ 多くの事業会社は研究開発型ベンチャー企業と事業や研究開発の領域が重複しており、外部リソースの活用について社内からの抵抗を受けやすい
  - ➢ 自前主義に陥らずに社外連携を促進するために、先行企業は、定量的な目標・指標やインセンティブを設定
- ✓ 事業会社が研究開発型ベンチャー企業との連携を具体化させるためには、連携すべき領域を明確化することが重要
  - ➢ 連携領域を定めるための方法として、先行企業は、現場で実行できる段階まで領域を詳細化、自社よりも外部が強みを持つ領域を明確化、連携の専門組織が社内で一貫した発信を実施
- ✓ 研究開発型ベンチャー企業は、中長期的な事業展開を見据えて連携すべき事業会社を選別することが重要
  - ➢ 先行企業は、将来的な事業展開を阻害しないように、領域を切り分けて事業会社と連携

①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み（1/2）

先行企業の取組事例

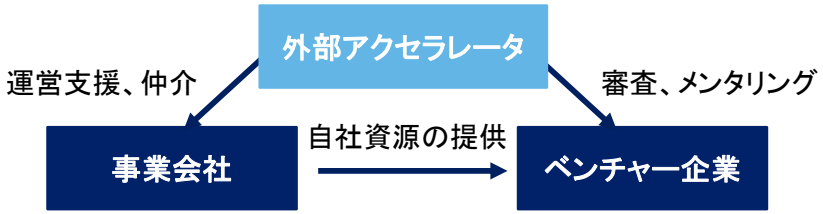
先行企業は、ベンチャー企業育成の知見を持つ外部のアクセラレータと連携しながら、自社との事業シナジーを見極め、有望なベンチャー企業の発掘・育成を行うためのプログラムを展開

連携ステップでぶつかりやすい壁

❹ “社内文化・仕事の進め方の違い”やベンチャー企業の“与信・情報不足”により、意思決定者同士の討議に至らない	45%*1	55%*2
❸ 自社が社外連携したい事業領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう	39%	29%
❷ 事業会社の要求水準まで、研究開発型ベンチャー企業の技術・人材の質を高めきれていない	45%	36%

事業会社によるコーポレートアクセラレーションプログラムの仕組み

■ 事業会社は、ベンチャー企業の育成に関してノウハウを持つ外部アクセラレータと連携し、自社との将来的なシナジーが期待される**有望なベンチャー企業を発掘・育成**する「コーポレートアクセラレーションプログラム」を運営



- ➢ 外部アクセラレータは、支援先ベンチャー企業の審査、メンタリング、デモデイ（投資家等向けのピッチイベント）運営を支援し、事業会社とベンチャー企業の間を仲介
- ➢ 事業会社は、業界に関する専門知識や設備等の**自社資源を提供**

■ プログラムを運営する事業会社例（カッコ内は外部アクセラレータ）

- 東京ガス（Creww）
- パナソニック（Creww）
- ライオン（Creww）
- Ryobi（Creww）
- ニコン（01Booster）
- 森永製菓（01Booster）
- Nike（Techstars）
- Barclays（Techstars）

コーポレートアクセラレーションプログラムの事例：NIKE+ ACCELERATOR

プログラムの進め方		■ 外部アクセラレータであるTechstarsが参加企業を募集し、応募企業を審査。10社を選定 ■ プログラムに参加したベンチャー企業は、3ヶ月の期間中にNikeの運動工学技術を活用して製品を開発 ■ デモデイには、NikeのCEOを含む経営陣のほか、700人以上の投資家や起業家、業界トップが出席
主な役割分担	Tech stars	■ プログラムの策定・マネジメント ■ メンターネットワークの提供 ■ プログラムスタッフの雇用・配置 ■ シードマネー$18,000の提供 ■ バックオフィスサービス（法務、会計、資金管理等）
	Nike	■ 自社資源（Nike＋プラットフォーム、自社経営陣による助言等）
成果		■ Nikeのプラットフォームと連携した革新的なアプリを開発 例）GeoPalz 子供の活動をスピードメーターで追跡し、ポイント換算してそれをギフトに交換できるもの

出所：インタビュー、Techstarsウェブサイト、その他公開情報を基にデロイト作成

*1：事業会社が壁にぶつかる確率（以下同様）　*2：研究開発型ベンチャー企業が壁にぶつかる確率（以下同様）

①研究開発型ベンチャー企業を発掘・育成するための取組み（2/2）

先行企業の取組事例

先行企業は、外部のアクセラレータと連携しながら、個社による取組みの制約を克服しつつ、特定の事業会社の意向に影響されない形で有望な研究開発型ベンチャー企業の発掘・育成を行うプログラムを展開

連携ステップでぶつかりやすい壁		
❹ “社内文化・仕事の進め方の違い”やベンチャー企業の“与信・情報不足”により、意思決定者同士の討議に至らない	45%	55%
❸ 自社が社外連携したい事業領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう	39%	29%
❷ 事業会社の要求水準まで、研究開発型ベンチャー企業の技術・人材の質を高めきれていない	45%	36%

		技術系シードアクセラレーションプログラム：TECH PLANTERの取組み	技術系ベンチャーファンド：テックアクセルファンド、リアルテックファンド等の取組み
取組内容		➢ 技術領域特化型のシードアクセラレーションプログラム ➢ リバネスが運営し、ヤンマー、JT等の12社の事業会社がパートナー企業として参画 ➢ 技術の磨き上げのみならず、研究者が苦手とする傾向のあるプレゼンテーション等のビジネススキルの習得も支援	➢ 技術系ベンチャー企業の育成を目的として複数の事業会社がファンドに出資 ➢ 資金のみならず各企業が持つ設備・人材やネットワークを提供
ポイント	研究開発型ベンチャー企業にとってのメリット	➢ プログラムへの参加実績が与信となり、パートナー企業以外の事業会社との連携も円滑化 ➢ 事業会社と連携すべき領域が明確化し、提案力も向上	➢ 通常獲得が困難な創業後早い段階での投資とともに事業会社のリソースを活用可能 ➢ 個々の事業会社の意向に左右されないため、技術の囲い込みの懸念なく投資を受け入れることが可能
	事業会社にとってのメリット	将来可能性が未知数のアーリーステージの研究開発型ベンチャー企業を、他社とリスクをシェアしながら発掘・育成可能	
		有望ながら現状では投資基準に満たないベンチャー企業の育成に活用可能	個社では積極的に行いづらい自社事業領域以外への投資を円滑化
	共通のメリット	事業会社とベンチャー企業の社内文化や仕事の進め方の違いの理解促進に貢献	
成果		2013年から109社がプログラムに参加し、11社が2016年中に資金調達を達成	➢ リアルテックファンドは、多様な技術分野で16社に出資 ➢ テックアクセルファンドは、IoTによるスマート農業を行うルートレック・ネットワークス社等に出資

出所：TECH PLANTERウェブサイト、テックアクセルベンチャーズウェブサイト、リアルテックファンドウェブサイトを基にデロイト作成

②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント(1/2)

先行企業の取組事例

- Philipsは、社外と連携すべき領域を掘り下げて具体化し、トップが社内に共有することで現場レベルでも推進可能に
- パナソニックは、自社と比較して社外に強みがある領域を明確化した上でベンチャー企業と連携
- コマツは、社外連携の専門組織が主導して、ベンチャー企業と連携すべき領域を明確化

連携ステップでぶつかりやすい壁

❸ 自社が社外連携したい事業領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう　39%　29%

	Philipsの取組み	パナソニックの取組み	コマツの取組み
取組み内容	➢「環境」、「エネルギー」等の大分類にとどまらず、オープンイノベーションを実践すべき領域を詳細レベルまで具体化 ➢ 例えば「健康」の領域では、「肌の健康」、「低カロリー調理」、「運動のモチベーション向上」など具体的に16設定し、CTOが主導して社内で共有	➢ ロボット、AI、IoT、センシングの4つの領域を社外に強みがあり、連携が必要な領域として認識し、当該領域でベンチャー企業との連携を推進	➢ オープンイノベーションの取組みを加速する目的で、CTO直下にCTO室を設置 ➢ CTO室が主導し、コマツの技術が不足する領域において、「実際に何をするべきか」「ビジョンを実現するために、どのような技術が必要か」という段階まで落とし込み、全社で推進可能に
成果	➢「低カロリー調理」のキーワードを明確にした後に、ベンチャー企業との連携により、わずか1年で世界的ヒット商品となった「ノンフライヤー」の~~開発~~製品化を実現	➢ 外部のアクセラレーター(Creww)と連携し、アクセラレーションプログラム「Panasonic Accelerator」を開始。技術資産も一部開放しながら、外部ベンチャーとの共同開発等を実施	国内外のベンチャー企業と資本・業務提携を発表するなどベンチャーとのオープンイノベーションが活発化 【連携先例】 • ZMP(日本)・・・建設・鉱山機械の無人化・自動運転化で連携 • SKYCATCH(英国)・・・ドローンによる現況測量、測量データの解析能力をスマートコンストラクションに活用

出所:ナインシグマウェブサイト、オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会「オープンイノベーション白書初版」を基にデロイト作成

②社外と連携する事業領域を決めるための考え方・ポイント(2/2)

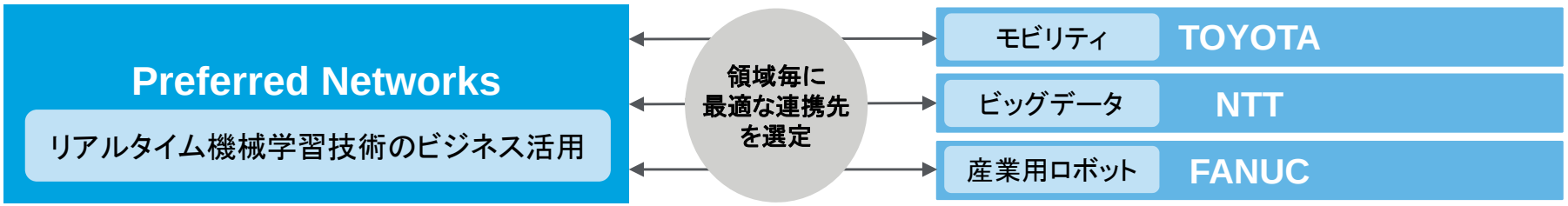
先行企業の取組事例

- Preferred Networksは、事業領域ごとに切り分けて事業会社と連携することで、その他の事業領域への展開可能性を阻害しないよう工夫
- 具体的な連携先の選定においてはトップダウンでスピード感を持って意思決定できることを重視

連携ステップでぶつかりやすい壁

❸ 自社が社外連携したい事業領域が曖昧であり、コンタクトしても大抵の場合で挨拶止まりになってしまう　39%　29%

Preferred Networksによる領域を切り分けた事業会社との連携



Preferred Networksによる事業会社との連携事例

連携先事業会社	連携領域	連携内容
TOYOTA	➢ モビリティ	➢ 自動運転車の実現に必要となる機械学習やディープラーニング技術に関する共同研究開発を実施 ➢ 更なる連携を進めるため、トヨタが10億円を出資
NTT	➢ ビッグデータ	➢ スピンオフ元であるPreferred Infrastructureを通じて2011年よりビッグデータ処理基盤「Jubatus」の共同開発を推進 ➢ 次世代ビッグデータ技術の確立に向けた資本・業務提携を実施(NTTが約2億円を出資)
FANUC	➢ 産業用ロボット	➢ 工作機械やロボットの高度化のための協業を目的として資本提携を実施(ファナックが9億円を出資) ➢ 米シスコシステムズ等と協業し、高度な分析機能により工場ロボットを制御するためのシステムを共同開発
DeNA	➢ ゲーム、ヘルスケア、自動車・交通等(今後具体化)	➢ 人工知能技術を用いた企業向けソリューションを提供する合弁会社PFDeNAを設立

出所：インタビュー及びPreferred Networksウェブサイトを基にデロイト作成

前のページ　次のページ　戻る

③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント(1/3)

先行企業の取組事例

- A社は、CVCの社外連携のプロジェクト責任者の指標(KPI)として、A社及び関連会社との連携による成果を設定
- CVCの投資資金の一部を、自社の連携担当部門(受け入れ先)が連携プロジェクトのために活用可能とすることで、資金リスクを軽減

連携ステップでぶつかりやすい壁

❶【STEP1】外部技術を探索・採用するインセンティブや自社経営陣の意思統一不足により、社外連携活動が活性化しない	31%	14%
⓭【STEP3】連携中に社外連携プロジェクト責任者の変更が生じることで、推進のスピードが減速してしまう	18%	24%

米系事業会社A社の取組

A社のコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)は、A社及び関連企業との連携による事業シナジー創出に繋がるベンチャー企業に出資

	取組内容	ポイント
目標・指標・インセンティブ設定	➢ A社が設置したCVCでは、プロジェクト責任者に対して、ファイナンシャルリターン(投資先株式の売却益等の財務的成果)に加え、A社及び関連企業との**連携によるストラテジックリターン(新規事業創出等の事業上の成果)もKPIとして設定** ➢ 同責任者は、CVCが主催し、ポートフォリオ企業等1,000人規模が参加するイベント等を通じて、A社事業部門及び関連会社とのマッチングに注力	➢ 自前主義を乗り越えて社外連携を推進するために、**プロジェクト責任者のオープンイノベーション活動を促進するKPIを設定**
予算・権限付与	➢ CVCの投資資金の一部を事業部門等のベンチャー企業との連携先となる部門(受け入れ先)が、連携プロジェクトの実施のために活用できることで、**資金リスクを負うことなく連携が可能**	➢ **受け入れ先のリスク負担を除去/軽減**しておくことが連携の促進に有効

出所: インタビューを基にデロイト作成

③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント(2/3)

先行企業の取組事例

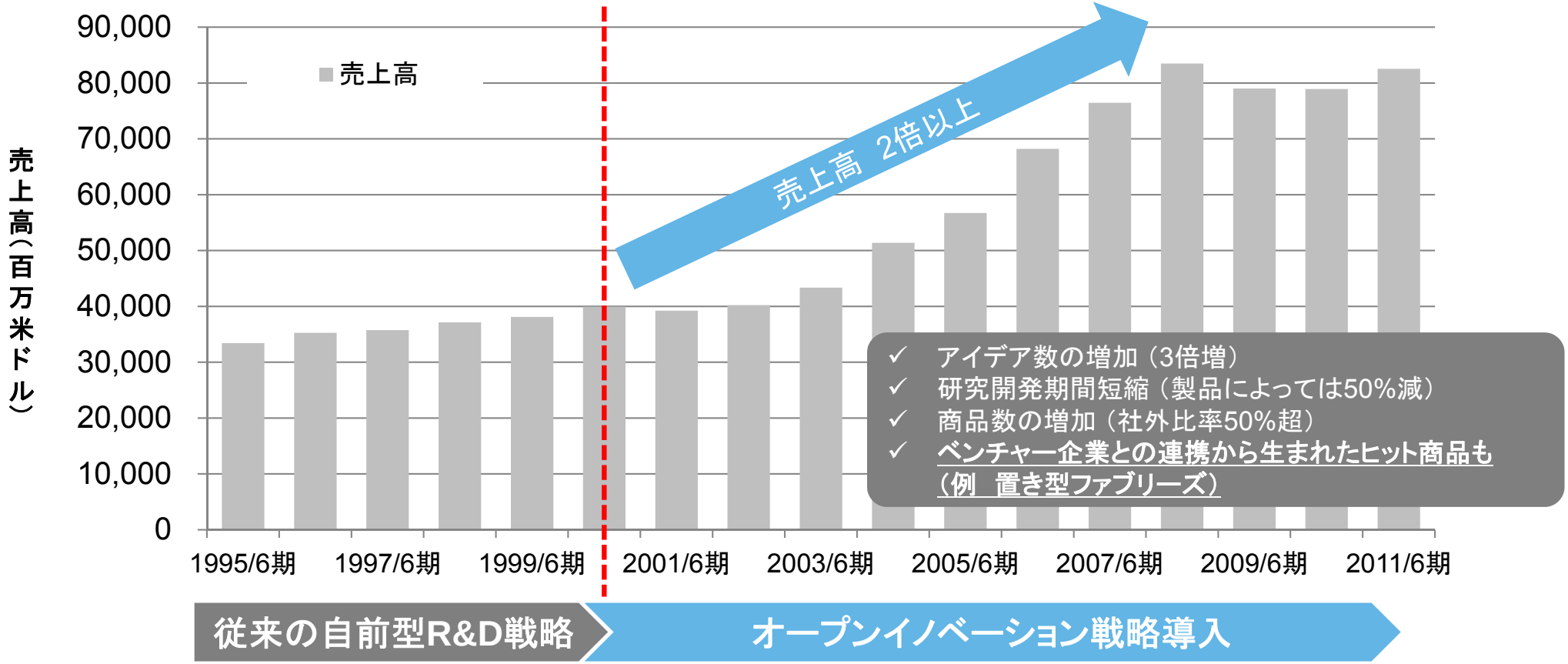
P&Gは、従来の自前型R&D戦略を見直し「研究開発やイノベーションのアイデアの50%は社外から調達する」ことを2000年に宣言した結果、研究開発費を維持しつつ、ベンチャー企業とも連携しながら、売上倍増を達成

連携ステップでぶつかりやすい壁

❶【STEP1】外部技術を探索・採用するインセンティブや自社経営陣の意思統一不足により、社外連携活動が活性化しない　31%　14%

⓭【STEP3】連携中に社外連携プロジェクト責任者の変更が生じることで、推進のスピードが減速してしまう　18%　24%

P&Gの売上高推移



【参考】アンケート結果　研究開発型ベンチャー企業との連携検討経験のある事業会社のうち、社外連携に関する目標・指標(含む参考指標)を設定している割合は18%にとどまるが、それらの企業の研究開発型ベンチャー企業との連携数は設定していない企業の2.8倍

出所:P&Gウェブサイトを基にデロイト作成

（参考）③社外連携に関する目標やインセンティブを設定するためのポイント（3/3）

連携の壁を乗り越えた事業会社の社外連携責任者のキャリアパス事例

	国内金融系事業会社B社	研究開発型ベンチャー企業C社
戦略策定～オープンディスカッション	社外連携責任者：非常に興味深い技術をお持ちですね。当社との連携による将来的なシナジーも大きそうですね（まだ可能性は未知数だが、どうにか社内を説得してみよう）	社外連携責任者：ぜひ一緒に新たな市場を開拓しましょう（これまで50社以上の大企業に断られてきたし今回も望み薄かな…）
	社外連携責任者：C社は実績のないベンチャーですが、大きな可能性を秘めており、今すぐに提携を進めるべきです	
	経営陣：過去の実績もないベンチャーとの提携はリスクが高い。慎重に進めるべきでは？	
	社外連携責任者：そんなことをしていたら、あっという間に他社に出し抜かれてしまいますよ。ここはリスクを取ってでも進めるべきです	
契約交渉	経営陣：君がそこまで言うのなら、今回は特別に認めることにしよう	社外連携責任者：本当に提携していただけるのですか！？（ボトムアップで大企業との連携が実現するのはこれが初めてだ。きっと社内での説得は大変だっただろうに、突破力のある人だな）
	社内の壁を乗り越え、提携を実現	
契約開始	事業会社は独占的発注を得る代わりにベンチャー側は有利な価格を獲得	
	自らリスクを取ってベンチャーとの連携を進めた実績が認められ、事業会社の社外連携責任者は最年少で事業部長に昇進	

44　出所：インタビューを基にデロイト作成

STEP2　契約交渉

STEP1
戦略策定
～オープンディスカッション
STEP2
契約交渉
STEP3
契約開始
～次フェーズの意思決定
STEP4
事業シナジー発揮/
再チャレンジ

STEP2 契約交渉のサマリ

STEP2のサマリ

- ✓ 連携を具体化するためには、目的に合致した契約の締結が必要
  - ➢ 契約書作成・交渉には、条件規定書（タームシート）を活用して契約の要点を先に合意する方法と、契約書ひな形をベースに進める方法が存在し、特に前者は新規の連携先との連携において有効
- ✓ 上記のいずれのケースにおいても、初期段階から社内外の専門家を活用することが重要
  - ➢ 事業会社においては、ベンチャー企業との契約に慣れている法務担当者に相談することでスピードアップできることも
- ✓ 研究開発型ベンチャー企業は、短期的な資金獲得だけでなく、中長期的に見据え、事業会社との間で対等かつWin-Winの関係を構築することが重要
  - ✓ 先行企業は、依存関係に繋がる資金の受け入れの回避や、自社に不利な条件に対してバランスを取るための条項を盛り込むための交渉を実施

④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【概要】(1/3)

契約書作成・交渉へのアプローチの類型：タームシートの活用

先行企業の取組事例

- 先行企業の中には、契約内容の要点を記述した条件規定書（タームシート）を基に効率的に交渉を進めている企業が存在
- 特にこれまで実績のない相手などとの契約おいてタームシートの活用が特に有効だが、既存契約においても活用可能

連携ステップでぶつかりやすい壁

❾ 連携の成果である知的財産の帰属やライセンス内容で合意できない	37%	19%
❽ 契約で重要なポイントが分からず、自社に不利／ハイリスクな内容でも締結してしまう	4%	17%

タームシートの概要

タームシートとは	➢ 契約内容の要点を大まかに記述した「条件規定書」
具体的な項目例	➢ 契約対象、連携によって実現したい価値、双方の基本的な責任・役割分担、契約期間、資金の支払方法等

タームシートのイメージ

カテゴリ	契約条件
契約対象	新技術αを活用した製品Aの機能向上に関する共同開発
役割分担	甲：乙が製作する製品Aの試作に対する評価 乙：α技術の開発及び製品Aの試作
資金の支払方法	甲は乙に対して総額2,000万円の支払を行う。 支払のタイミング及び割合はαテストの完了後に30%、全ての業務完了後に70%とする
契約期間	契約後3か月

タームシートの活用と契約ひな形の活用によるメリット・デメリット

	タームシート	契約ひな形
契約フロー	タームシートによる契約要点の交渉・合意 タームシートによる合意に基づく契約書の作成	契約当事者が保有する契約ひな形に基づく交渉・契約書の作成
	契約内容の合意・契約締結	
メリット	早期に要点を合意できるため、後々になって交渉が頓挫するリスクが少ない	即時に契約書の作成に入ることが可能
デメリット	タームシートで合意した後、あらためて契約書を作成する手間が発生	新規契約の場合は交渉に長期間を要する可能性
特に活用が有効なケース	これまで契約実績のない相手との契約等	既に契約実績のある相手との契約

出所：インタビューを基にデロイト作成

④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【概要】(2/3)

先行企業の取組事例

- 先行企業は、達成しようとするビジネスの理解を前提に、社内外の専門家を活用しつつ、主たる法律関係の特定、従たる法律関係、一般的な法律条項の特定を進めることでビジネスの目的に合致した契約書を作成
- 上記を個別の状況に応じて適切に行うために、必ず初期段階から社内外の法務・知財の専門家を活用

連携ステップでぶつかりやすい壁

❾ 連携の成果である知的財産の帰属やライセンス内容で合意できない	37%	19%
❽ 契約で重要なポイントが分からず、自社に不利／ハイリスクな内容でも締結してしまう	4%	17%

契約書作成のステップとポイント

契約書作成のステップ		ポイント
前提	達成しようとするビジネスの理解	社内外の法務・知財の専門家とのディスカッションを通じ、プロジェクト責任者が見落としがちなリスクを事前にヘッジ
メインステップ	主たる法律関係の特定	**当該契約の根本的な法律関係(債権・債務関係)** ➢ ①「誰と誰」が②「何について」、③「どのような債権・債務を負うのか」を特定 ➢ 上記により契約の種類(例　特許ライセンス契約、共同研究契約等)が確定
	従たる法律関係の特定	**主たる法律関係を円滑に実現するための詳細事項** ➢ スキーム条項:プロセスや詳細事項に関する条項(例　支払期日、方法、遅延の際の損害金の料率) ➢ リスクヘッジ条項:主たる法律関係が実現されない事態に対する対応(例　独占ライセンス契約においてロイヤリティの支払が一定額に満たない場合の非独占ライセンスへの転換*1) ➢ WinWin条項: 主たる法律関係が実現された際の対応(例　共同開発契約の成果として製品化した場合の原料購入先の限定)
	一般的な法律条項の補充	**どのような種類の契約にも共通して規定する事項** ➢ 特に戦略的一般条項(解除条件、裁判管轄と準拠法、守秘義務条項、契約期間等)を押さえておくことが重要

*1: 連携の早期見直しを行うための契約規定については、p67　も併せて参照

出所:「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」(鮫島正洋著)を基にデロイト作成

④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【概要】(3/3)

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携における代表的な契約フロー

ビジネスの流れ

	特許ライセンス契約	a 秘密保持契約（NDA）	b 共同開発契約	c 共同出願契約	d 特許ライセンス契約
契約が必要な代表的ケース	研究開発型ベンチャー企業が活用する特許等の知財が出身の大学や企業に帰属している場合、当該知財の使用について許諾するために締結	事業会社と研究開発型ベンチャー企業が、連携具体化に向け、重要な技術情報等を相手先に開示して協業可能性を検討する際に、当該情報の流出を防ぐために締結	事業会社と研究開発型ベンチャー企業が、特定の技術や製品の開発を分担・協力して行うために締結	事業会社と研究開発型ベンチャー企業が共同で行った開発等の過程で生じた発明等の出願・権利の取決めを行うために締結	事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の成果として生じる知財に関して、権利を保有する主体が、その使用を第三者に許諾するために締結

出所：「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」（鮫島正洋著）を基にデロイト作成

（参考）④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【詳細】（1/4）

a 秘密保持契約（NDA）のポイント

契約書作成のステップ		ポイント
主たる法律関係の特定		■ **秘密保持契約における主たる義務** ➢ 契約当事者の双方又は一方が、相手方から提供され、受領した秘密情報を秘密裡に保持する義務（①秘密保持義務）を基本としつつ、それだけでは対処できない事態への対応のため、契約で定められた一定の目的以外に情報を流用してはならない義務（②目的外使用禁止義務）を設定することが一般的 ■ **秘密情報の範囲（定義）** ➢ 自社が主として受領側となる場合：対象範囲を限定するスタンスで交渉すべき • 情報開示プロセス等により範囲を限定（例 Confidentialの表示） • 除外条項の充実化（但し、定型化しているため、当該条項の変更は一般的ではない） ➢ 自社が主として開示側となる場合：対象範囲を広くするスタンスで交渉すべきだが、契約の効力を弱める可能性があるため、一定の限定を付すべき（例　ビジネスに関する技術や製品）
従たる法律関係の特定	スキーム条項	**秘密情報を管理し、情報漏えいを予防するための規定** ➢ 秘密情報管理者の指定 ➢ 立入条項
	リスクヘッジ条項	■ **契約終了時の情報返還・破棄に関する義務** ■ **当該情報を利用して知的財産権が創造された場合の知的財産権の帰属** ■ **債務不履行（情報漏えい）時の損害賠償額の予定**
一般的な法律条項の補充 （他の種類の契約も共通）		■ **契約期間と残存条項** ➢ 契約期間が3か月など短く設定されていても、残存条項により10年など契約終了後も長期間に亘って秘密保持義務を負うケースもあるため留意が必要 ➢ 残存条項の期間は2～3年とすることが多いが、ビジネス及び開示される情報の性質により調整が必要 ■ **準拠法と裁判管轄** ➢ 場所により裁判費用が全く異なるため、安易に相手方の主張を認めず交渉すべき ➢ 準拠法と裁判管轄は、論理的には別物だが、実務上は「準拠法・裁判管轄は1セット」が原則 ➢ 妥協策としては、「中間地」や「第三国」管轄とするケースや、提訴される側の本拠地で行う「被告地管轄」とするケース、又は訴訟を嫌い、国際商事仲裁等の代替的紛争解決手段を選択するケースも存在

出所：「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」（鮫島正洋著）を基にデロイト作成

（参考）④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【詳細】（2/4）

【事例】日系ベンチャー企業A社は、事業会社を含む三者間の共同研究契約において、当事者間で共有し、各社の貢献度に応じて権利を分配（Pxx参照）

b 共同開発契約のポイント

契約書作成のステップ		ポイント
主たる法律関係の特定		■ **共同開発の対象** ➢ 共同開発の対象範囲は、抽象的過ぎると双方の認識に齟齬が生じやすい一方、詳細に規定し過ぎると拡張や変更の度に契約修正の必要が生じるため、**ある程度の幅を持たせつつ、自社の研究開発戦略に照らし、共同開発に含めてはいけない部分が含まれないような簡潔な規定とする**ことが重要 ■ **分担範囲の特定** ➢ 契約締結が共同開発の実施前となり詳細な分担は決まっていないのが通常であるため、**分担の大きな枠組み**（例　甲の分担：本材料を用いた本製品の設計・製作及び本製品の評価）のみ定め、**共同開発の具体的なスケジュールや開発テーマについては、契約締結後に協議して決定旨規定**することが現実的
従たる法律関係の特定	スキーム条項	■ **共同開発の実施の仕方（手続き）** ➢ **どのようなタイミングで両者が協議**し、具体的なスケジュールや開発テーマ等を**どのように確定**し、**どのように共同開発実施中の問題を解決**していくかを決めておくことが重要 ■ **バックグランド情報（契約締結時に既に自己が保有している情報）の扱い** ➢ ①開示するバックグランド情報の**範囲を自ら決定できるようにしておく**こと、②開示したバックグランド情報の**相手方における扱い（例　秘密保持義務、目的外使用禁止義務、出願禁止義務等）を定めておくこと**が重要 ■ **共同開発の成果の取り扱い** ➢ 知的財産権の帰属の決定方法は、**①全て当事者間の共有、②当該知的財産等を発明した当事者に帰属、③当事者間で都度協議**に大別できるが、発明等の創作をなす可能性等の事情を考慮してケースバイケースで決定
	リスクヘッジ条項	■ **競業禁止規定** ➢ 禁止範囲は「類似の（テーマ）」等の曖昧な表現を避け、**具体的な技術内容等で特定すべき** ➢ 契約終了後の競業禁止義務の存続は、公正取引委員会の指針により、一部の例外を除き、不公正な取引として独占禁止法に違反するとされており、**制限を課すことについては慎重に対応すべき** ■ **契約の終了** ➢ 期間で定めるケース、開発の進捗で定めるケースのいずれにおいても**契約の終了時期が明確に分かる**ことが重要
	Win-Win条項	■ **共同開発が成功した場合の取決め** ➢ 共同開発による成果に基づく独占販売については、**特許権の有無などの立場の強さに大きく左右**される

出所：「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」（鮫島正洋著）を基にデロイト作成

（参考）④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【詳細】（3/4）

c 共同出願契約のポイント

契約書作成のステップ		ポイント
主たる法律関係の特定		■ **権利の帰属・持分** ➢ ある発明について、ある比率で特許を受ける権利を共有することを確認 ➢ 持分比率に関する規定が契約書中にない場合は各共有者の持分は相等とみなされるが、「当該発明を創作する際の貢献度に応じる」と規定があれば、持分比率に斟酌される ■ **権利化及び維持における協力** ➢ 当該発明について特許出願等による権利化及びその維持を協力して行うことを約する（詳細は従たる法律関係において規定）
従たる法律関係の特定	スキーム条項	■ **出願手続きの主たる当事者** ■ **もう一方の当事者の関与範囲** ■ **通知・承諾プロセス** ■ **費用負担** ■ **一方当事者が費用を支払いたくない場合の対応**
	リスクヘッジ条項	■ **改良発明等の取扱い** ➢ 共同出願時及び出願後に関連発明をした場合は、相手方に通知し、相手方が発明者ではないことの確認を得た上で単独出願する旨規定しておくことが重要 ➢ 「関連発明」という用語は、抽象的で疑義を生じやすいため、「改良発明」の用語を使用すべき ■ **持分譲渡の取扱** ➢ 持分譲渡について、特許法73条において、「一方の当事者は共有者の同意がなければ持分譲渡・質権設定できない」旨規定されているが、契約書にこれを否定する条項が含まれている場合は、その条項が優先されるため注意が必要
	Win-Win条項	■ **自己実施、第三者に対する実施権許諾** ➢ 共同出願を行った発明を標準化しようとする場合、当該標準に参加する第三者に対する実施許諾について規定しておくことが必要

出所：「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」（鮫島正洋著）を基にデロイト作成

（参考）④双方が納得できる円滑な契約交渉・締結のためのポイント【詳細】（4/4）

【事例】ベンチャー企業が事業会社に基本特許のライセンスを付与したところ、それを基に100以上の周辺特許を押さえられていたというケースも

d 特許ライセンス契約のポイント

契約書作成のステップ		ポイント
主たる法律関係の特定		■ **契約当事者** ➢ 特許に関する事項を扱う場合は、**登録原簿を入手し権利者を確認**するとともに、**包袋（ほうたい）を入手し、どのような過程を経て特許が取得されたかを確認**することが原則 ■ **実施許諾対象** ➢ 既存特許のように特許番号で特定できない将来特許は、**技術分野や国際特許分類も組み合わせて可能な限りで特定を行う**（例　甲社の保有する特許で〇〇分野のものであって、本契約後5年以内に出願されるものを含む） ■ **実施権** ➢ 国内においては「通常実施権」で債権・債務の内容を特定できるが、海外特許の場合は、「当該国法令においてこれに相当する権利、若しくは非独占的・譲渡不能な、業としての発明実施権限を許諾する」等と規定
従たる法律関係の特定	スキーム条項	■ **ロイヤリティ** ➢ **実施数量に応じて変動させる段階的ロイヤリティレート**を採用することが交渉の早期妥結策として一般的 ■ **申告の適正確保** ➢ ライセンシーによるロイヤリティの適正な申請を確保するため、**帳簿閲覧権**を契約で規定することが通常だが、ライセンシーが開示を拒否する場合は、監査法人等の**第三者によるロイヤリティ監査**を規定する例が増えている。その際、**監査費用はライセンサー側が負担することが原則**だが、監査の結果**申告額と実際の実施額が一定以上乖離している場合は負担がライセンシーに移転**することを定める例もある
	リスクヘッジ条項	■ **改良特許のアサインバック** ➢ ライセンスした基本特許をベースにした改良特許の権利譲渡（アサインバック}）をライセンシーに要求することは独占禁止法に違反し無効となるが、**非独占ライセンス（無償又は低率のロイヤリティレート）の付与であれば有効** ■ **特許保証** ➢ 与えた特許ライセンスが**第三者の権利を侵害していない旨の保証（特許保証）は、権利行使を受けた場合の経済的リスクが大きすぎるため、原則として受け入れるべきではない。**どうしても受け入れざるを得ない場合は、ライセンシーに対するコントロール権を設定しつつ、**保証範囲を可能な限り限定すべき** ■ **ロイヤリティ不返還条項** ➢ 未登録特許をライセンス対象とし、拒絶査定が出て特許が成立しない場合、ロイヤリティ返還要求に対する妥協策として**登録前後のロイヤリティレートに差をつけ**（例　特許登録前は販売価格の1%、登録後は3%）、**その代わりに既受領分のロイヤリティは一切返還しない**とする条項を加えることが多い

出所：「技術法務のススメ～事業戦略から考える知財・契約プラクティス」（鮫島正洋著）を基にデロイト作成

⑤短期資金獲得だけでなく将来の事業化を見据えた権利交渉のポイント

先行企業の取組事例

- 先行企業は、自社技術の非代替性を活用し、後々の知財交渉で不利に繋がる可能性のある資金の受け入れ（依存関係の発生）を避けることで、事業会社との対等かつWin-Winな関係を構築
- 相手方に有利な条件を受け入れざるを得ない場合でも、バランスを取るための条件を組み込むなど、戦略的に交渉

連携ステップでぶつかりやすい壁

❾	連携の成果である知的財産の帰属やライセンス内容で合意できない	37%	19%
❽	契約で重要なポイントが分からず、自社に不利／ハイリスクな内容でも締結してしまう	4%	17%

日系ベンチャー企業の取組

	事例A	事例B	事例C
連携の枠組み	➢ ベンチャー企業A社と事業会社V社・X社との三者間で、共同研究開発契約を締結	➢ ベンチャー企業B社と事業会社Y社の間で、5年間の業務委託（役務提供）契約を締結	➢ ベンチャー企業C社と事業会社Z社の間で、C社製品の販売に関する契約を締結
取組み内容	➢ 連携の成果である知的財産権は各社貢献度に応じて分配 ➢ 研究開発費は各社持ち出しで実施 ➢ 共同研究開発とは独立した形の出資に加え、設備や人材面では支援を受け入れ	➢ Y社への独占的発注を受け入れる代わりに、特別価格とともに成果報酬型の支払スキームを適用 ➢ 上記契約とは独立して資本提携を実施	➢ Z社に独占販売権を与えることと引き換えに、最低購入量を設定 ➢ 上記契約とは独立して資本提携を実施
ポイント	➢ 後々の知財交渉での不利に繋がる可能性のある資金の受け入れを回避	➢ B社に不利な契約条件を受け入れることと引き換えに、有利な条件の組み込みを交渉する形でバランスを確保	➢ C社に不利な契約条件を受け入れることと引き換えに、有利な条件の組み込みを交渉する形でバランスを確保
	基盤としての保有技術の非代替性		

出所：インタビューを基にデロイト作成

STEP3　契約開始～次フェーズの意思決定

STEP3 契約開始～次フェーズの意思決定のサマリ

STEP3のサマリ

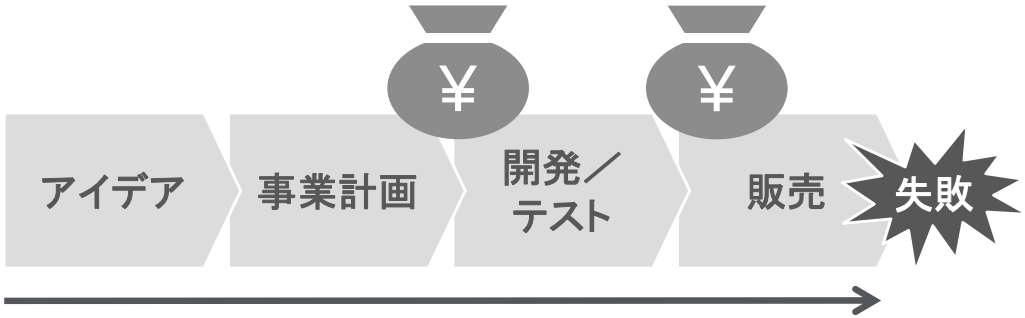
- ✓ 契約交渉を乗り切り、無事に連携プロジェクトを開始したものの、当初立案した仮説が検証されないままに継続されてしまうことを回避することが重要
  - ➢ 先行企業は、試作品段階で顧客/ユーザーのフィードバックを得るなど外部の視点を組み込みながら、技術やビジネスモデルの仮説検証を早期に行う仕組みを導入
- ✓ 事業会社の連携の当事者となる部門が既存顧客に近い部門の場合、既存製品の品質基準やブランドイメージとの衝突を回避することが必要
  - ➢ 先行企業は、一定程度独立した別会社を設立することで上記の衝突を回避
- ✓ 事業会社が研究開発型ベンチャー企業との事業シナジーを発揮させるためには、迅速な投資意思決定や社内文化の橋渡し、仮説構築の支援を実現するための仕掛けが必要
  - ➢ 先行企業は、CVC等の社外連携の専門組織を連携先部門に併設し、トップを兼任として配置

（研究開発型ベンチャー企業が連携先を検討する際には、連携を円滑に進める観点で上記のような取組みを行っている事業会社を選択することは一つの方法）

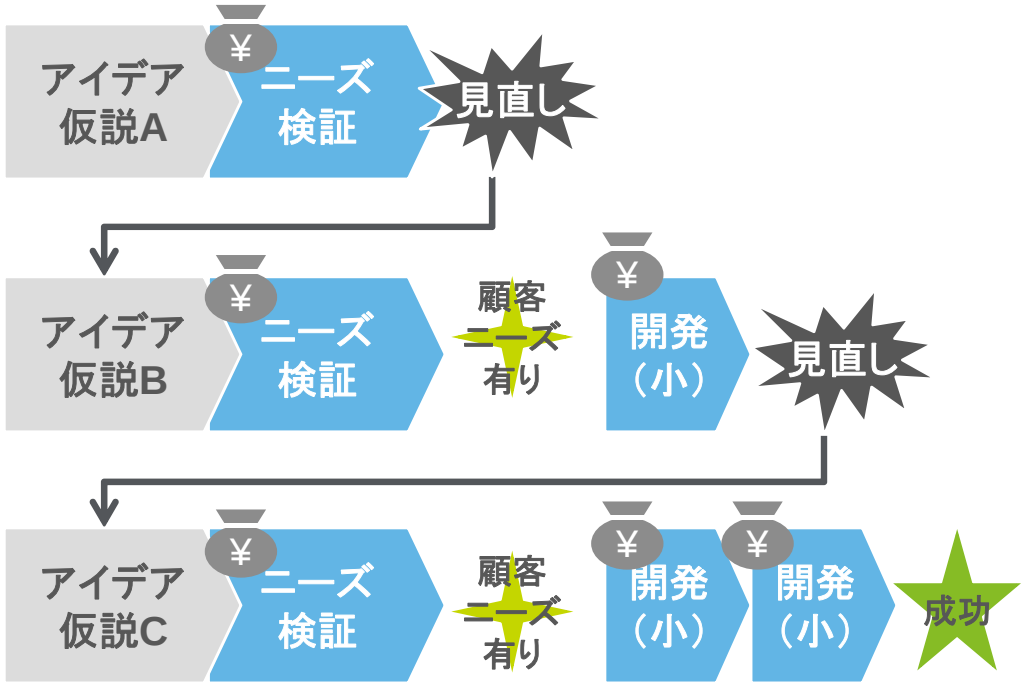
⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み（1/4）

リーンスタートアップによる仮説検証

ありがちなアプローチ



仮説検証型アプローチ（リーンスタートアップ）



- ■ 当初アイデアを計画へ
- ■ 計画を効率的に遂行すべく、大規模な投資実行
- ■ 当初立てた仮説を検証しないまま販売へ。
  失敗すると全ての投資が無駄に、、、

- ■ 最低限の機能を持った試作品（MVP：Minimum Viable Product）による仮説検証が主軸
- ■ 小規模な投資により「実験と学習」を繰り返す
- ■ ターゲットや計画は随時見直し

当初のビジネスアイデアが間違っていることを前提に、外部の視点を取り入れた「仮説検証を繰り返す」ことで結果的に、「成功への近道」を低リスク・小投下リソースに繋がる

　出所：エリック・リース「リーン・スタートアップ」を基にデロイト作成

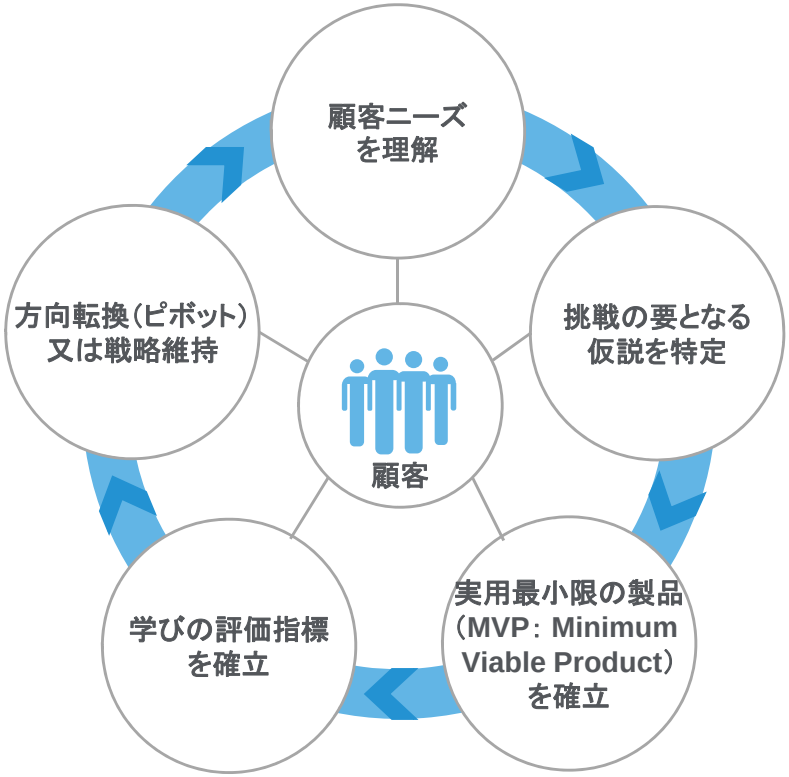
⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み（2/4）

先行企業の取組事例

GEは、「Fast Works」としてリーンスタートアップの仕組みを製品開発に導入することで、スタートアップ流のメンタリティ・行動規範を着実に社内に浸透させ、仮説検証サイクルを通じて製品開発期間の大幅な短縮を実現

連携ステップでぶつかりやすい壁			
⓫ 当初の技術仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	47%	7%
⓬ 当初のビジネスモデル仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	43%	12%

GEのFast Worksのフレームワーク（仮説検証サイクル）



- 3週間で試作品を製作
- 2～3ヶ月で製品化
- 6カ月以内で次期製品を開発

Fast Worksの特徴・成功事例

特徴

- めまぐるしく変わるマーケットの変化のスピードに対応して、ビジネスモデル構築、製品開発のスピードを速めていくために、スタートアップのメンタリティ・行動規範を社員30万人の大企業であるGEにも浸透させる目的で導入
- 顧客企業のニーズを理解し、MVPと呼ばれる試作品をもとに顧客の意見を聞き、顧客からのフィードバックを製品に反映するプロセスを繰り返し、製品開発の期間を短縮

国内（日本GE）での成功事例

AYUMI EYE
- センサーを利用して歩き方のバランスなどをデータ化し、モバイルデバイスと連動して歩き方の状態を可視化
- 製品化決定から製品提供まで通常なら1年以上要するプロセスを3か月に短縮

画像診断装置の開発
- 従来であれば1年以上かかっていた開発期間を数ヶ月での上市を実現

内圧バルブの開発
- 3Dプリンターを活用して短期間で試作品を製作し、仕様を固めずに顧客と相談しながら改良するプロセスを反復することで、開発期間を1/3に短縮

出所：GEウェブサイト、経済産業省「我が国のイノベーション創出環境整備に関する調査研究」（デロイト受託）を基に作成

⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み（3/4）

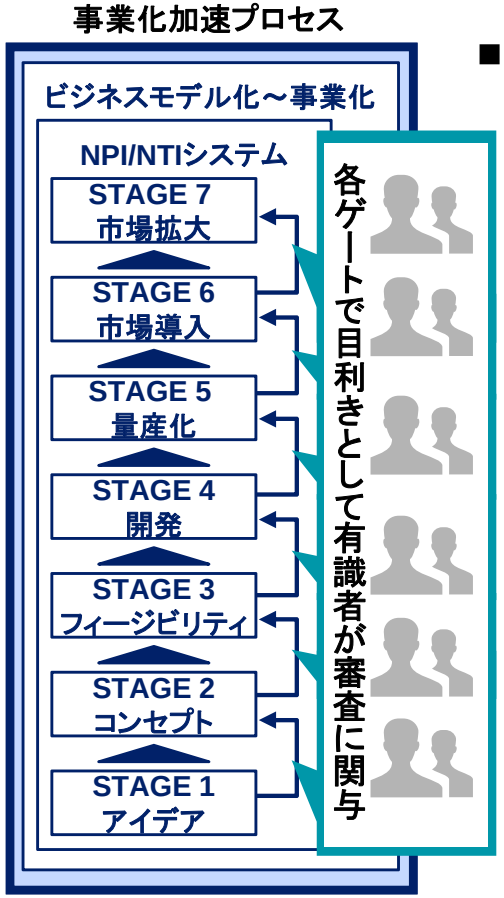
先行企業の取組事例

- 3Mは、製品開発にステージゲート方式を採用し、ゲートの審査にエンジニア以外の他部門の有識者を入れることで、シーズ視点だけでなくビジネス視点を採用
- 日東電工は、研究者が早い段階で顧客と対話し、フィードバックを得ることで仮説を検証

連携ステップでぶつかりやすい壁

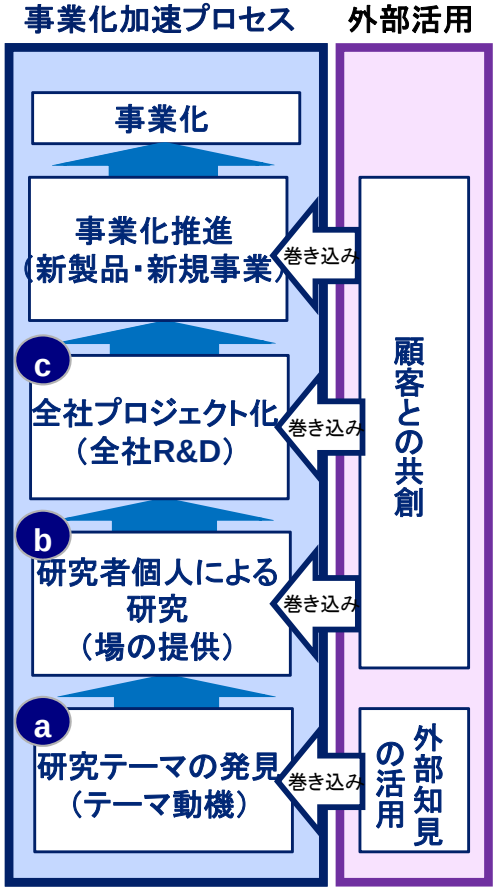
⑪ 当初の技術仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう　47%　7%

3Mは各ゲートの審査に有識者が関与



- NPI（New Product Introduction）システム/ NTI（New Technology Introduction）システムを採用し、新製品開発を7つのフェーズに区分してゲート管理
- **各ゲートでは目利きとしてエンジニア以外のビジネス視点を有する有識者（他部門等）が審査に関与**
- ゲートによって次のステージに進めない案件についても、アイデアを何年も殺さずに“放置しておく”
- NPIの量産化を判断するステージで初めて財務データが求められる

日東電工は研究者が早い段階で顧客と対話し仮説を検証



- c 事業部の枠を超え、戦略性・緊急性を判断し、CTO直轄で推進するプロジェクト。人、モノ、金の資源を優先投入。生産プロセス開発をも同時並行で推進
- b **Innovation Centerを活用しつつ、早い段階で研究者自身が顧客などの外部の声を直接聞き、仮説検証を行いながら研究を進める**
- a テーマは、シーズ主導・ニーズ主導いずれでも構わないが、前者の場合、複数用途に使える「差別化曲線」を仮説ベースでも描けることが重要

出所：経済産業省「我が国のイノベーション創出環境整備に関する調査研究」（デロイト受託）を基に作成

⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み（4/4）

先行企業の取組事例

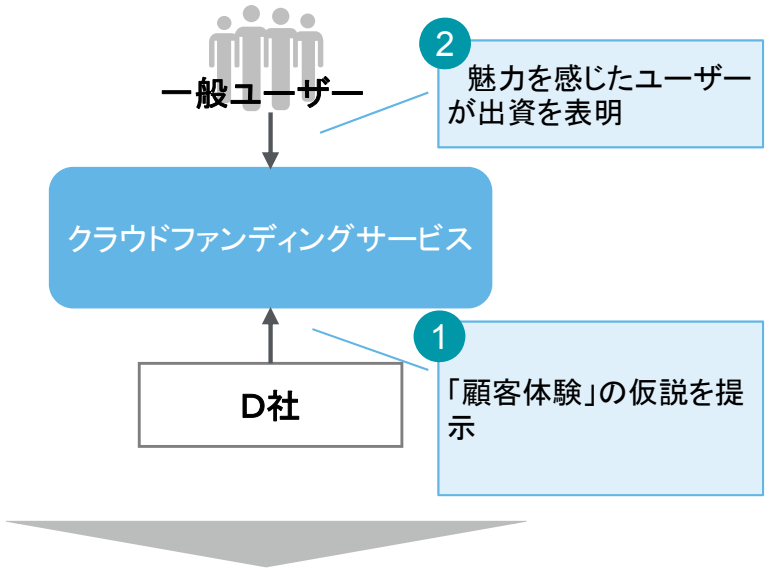
- D社は、クラウドファンディングを活用して早期に顧客のフィードバックを得ることでビジネスモデルの仮説検証を実施
- ソニーは、社外との共創を強化するためのプラットフォームを立上げ、クラウドファンディングを運用

連携ステップでぶつかりやすい壁

⓬ 当初のビジネスモデル仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう　43%　12%

クラウドファンディングを活用した仮説検証

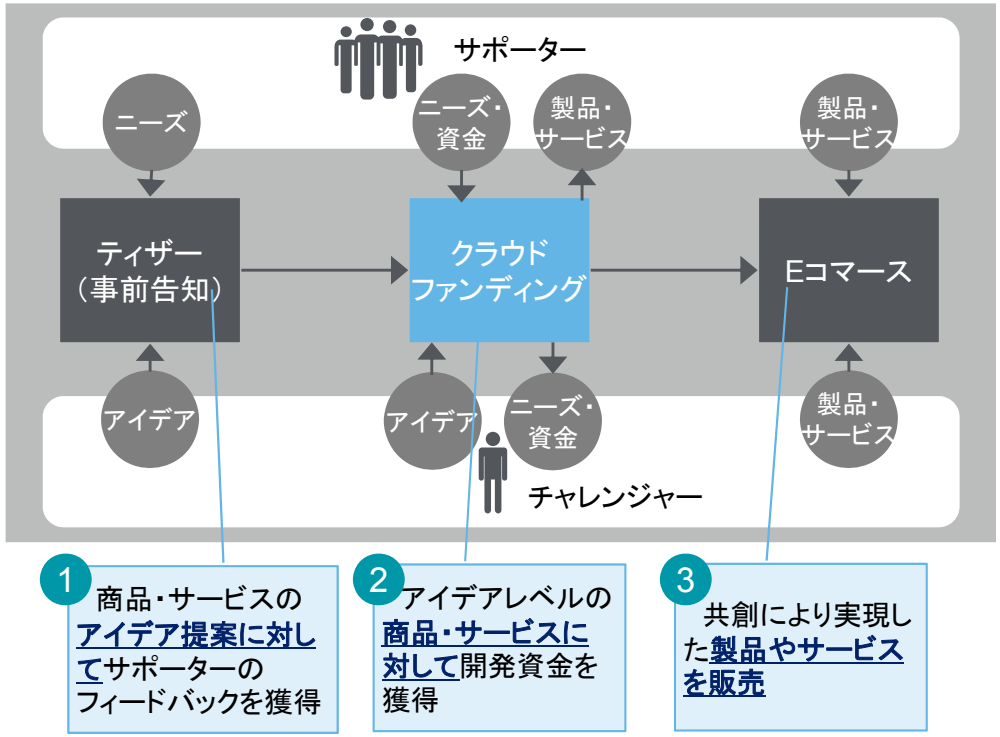
D社は、クラウドファンディングサイトを活用し、開発中のIoTデバイスのテストマーケティングを実施



製品や機能に対して「お金を払ってくれる」ユーザーのニーズを可視化することで仮説を検証し、製品開発に反映

ソニーが運営する共創プラットフォーム：First Flight

ソニーは、チャレンジャーとサポーターが共創しながら新たな製品・サービスを開発するプラットフォーム「First Flight」を開始



 出所：ソニーウェブサイト、公開情報を基にデロイト作成

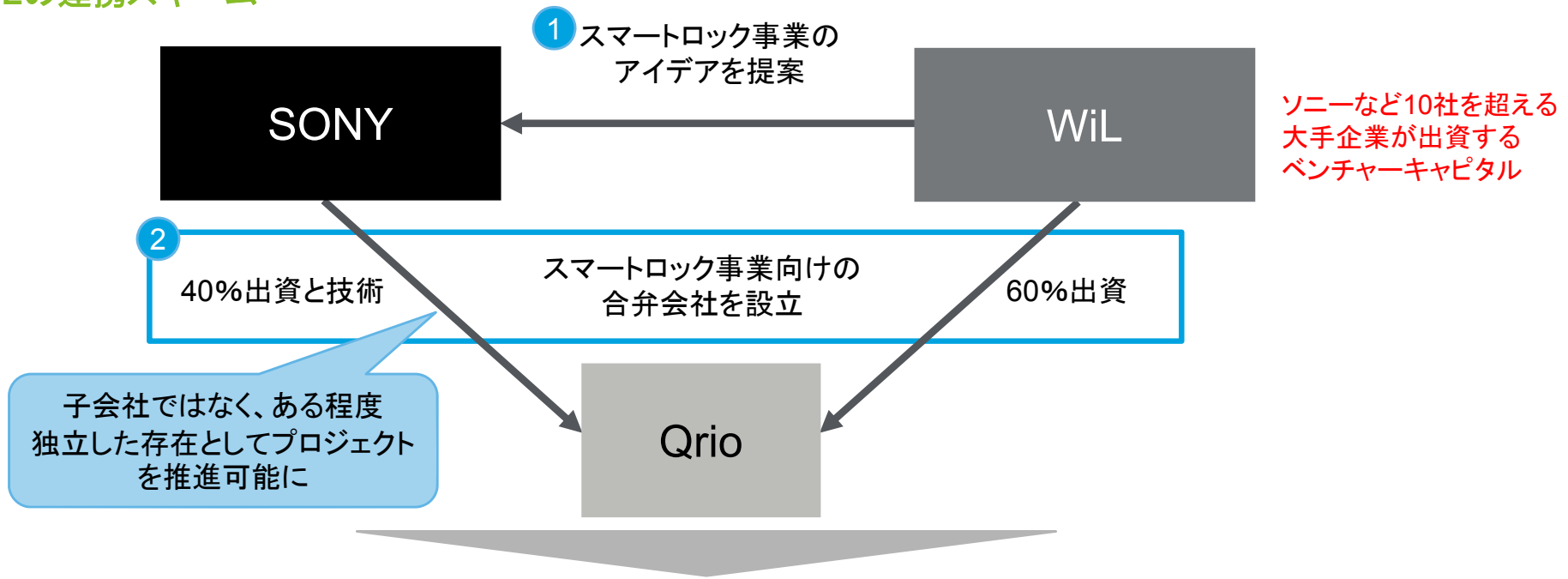
⑦既存顧客や品質基準等の制約を乗り越えて製品・サービスをスピーディーに市場に出すための取組み

先行企業の取組事例

ソニーは、WiLと連携して合弁会社「Qrio」を設立することで、社内の品質基準やブランドイメージとの衝突を回避

連携ステップでぶつかりやすい壁	⑭ 事業会社の既存顧客との距離が近く、品質基準、ブランドイメージ、既存顧客との関係が障害となってしまう	10%	19%

ソニーとWiLの連携スキーム



- ✓ 合弁会社とすることで、社内の品質基準やブランドイメージ等のしがらみに囚われずにソニーが保有する無線セキュリティ技術、公開鍵認証技術を活用して連携を推進
  - 結果として企画から数か月でスマートロックデバイスのリリースを実現
- ✓ スマートロックデバイスは、通常のチャネルである家電量販店ではなく、クラウドファンディングサイト「Makuake」を通じて販売を開始

 出所：ソニーウェブサイトを基にデロイト作成

⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み（1/3）

代表的な社外連携専門組織の類型

代表的な組織の名称	主な機能				
	シナリオプランニング	技術探索	技術連携/共創	投資	施設
フューチャーセンター	✔				✔
オープンイノベーションセンター/ラボ	✔	✔	✔		✔
オープンイノベーション室/事業企画室	✔	✔	✔		
狭義のコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）				✔	
広義のコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）		✔	✔	✔	

社外連携の専門組織には機能に応じた多様な形態がある; 広義のCVCは、投資機能だけでなく、自社とのシナジー創出に繋がる技術の探索や共同研究開発等の技術連携を進める機能を具備するのが通例

⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み（2/3）

ストラテジックリターンを獲得するための新たな取組みとしてのCVC

	事業会社の従来の手法	新たな手法	金融機関の従来の手法
	技術連携	資本連携	
	ストラテジックリターン	ストラテジックリターン	ファイナンシャルリターン
目的	連携を通じたシナジー創出による新規事業創出やコア事業強化等の**事業上の成果**	連携を通じたシナジー創出による新規事業創出やコア事業強化等の**事業上の成果**	投資先の上場（IPO）や買収（M&A）による株式の売却益等の**財務上の成果**
資金の位置付け・計上方法	**研究開発費用**として、**損益計算書（P/L）**に計上	**資産**として、**貸借対照表（B/S）**に計上	
意思決定方法	➢ 金額の多寡により部長決裁～取締役会での決議 • 一定上の規模の投資の場合、**意思決定の遅れが生じがち**	➢ CVCファンド化する場合：ファンドの投資委員会での決議 • 比較的**機動的な意思決定**が可能 ➢ CVCファンド化しない場合：取締役会での決議 • **上記と比較して意思決定の遅れ**が生じがち	

機動的な投資意思決定を確保しつつ、資本連携によるストラテジックリターンとファイナンシャルリターンを追求するための新たな手法として、事業会社によるCVCの設立が活発化している

⑧信頼関係を構築しながらスピーディーな仮説検証と投資意思決定を実現するための仕組み（3/3）

先行企業の取組事例

E社は、ストラテジックリターンを追求するために、自社事業や社内事情を理解した人材のみでCVCメンバーを構成し、CVCと新規事業部門のトップを兼任させることで、ベンチャー企業との橋渡し役として機能

連携ステップでぶつかりやすい壁

❹	“社内文化・仕事の進め方の違い”やベンチャー企業の“与信・情報不足”により、意思決定者同士の討議に至らない	45%	55%
⓫	当初の技術仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	47%	7%
⓬	当初のビジネスモデル仮説が十分に検証されずにプロジェクトが停滞してしまう	43%	12%
⓭	連携中に社外連携プロジェクト責任者の変更が生じることで、連携のスピードが減速してしまう	18%	24%
⓯	事業会社の新規投資意思決定に時間がかかり過ぎ、マーケットをリードできなくなってしまう	31%	38%

日系事業会社E社によるCVC設計のポイント

1990年代から展開してきたベンチャー投資の経験から得た組織、制度、人材要件に関する学びを基にCVCを設計

	取組内容	ポイント
戦略	➢ 資本連携を通じた自社の戦略的パートナーとなり得るベンチャーとの連携実現をCVCの主目的として設定	➢ 目的に基づき、出資先との連携による新規プロジェクト件数や新規事業売上をKPIとして設定
組織（既存組織との関係）	➢ 本社から独立した100%子会社として設置 ➢ 事業開発部門に併設し、同部門のトップがCVCのトップを兼任	➢ ベンチャー投資に関するナレッジの蓄積、継続性担保、プレゼンス発揮を実現 ➢ **事業部門に併設することで、ベンチャーとの連携による事業の仮説構築をサポート** ➢ **トップ兼任により、新規事業移管の社内調整の壁を克服**
制度（投資意思決定手続き）	➢ 本社のCMO、CTO等の役員クラスをメンバーとする投資委員会を設置	➢ 意思決定の重さを確保しつつ、**明確な投資の観点を設定することで1~2か月での投資意思決定を実現**
人材要件	➢ 本社の人材（技術・営業出身者等）がCVCに出向（外部のキャピタリスト等は活用せず）	➢ **自社事業や社内事情を理解していることで、ベンチャーとの橋渡し役としてシナジーの創出に貢献** ➢ ベンチャー投資経験が豊富な指南役から一定期間指導を受けることでスキル獲得が可能
文化・価値観	➢ CVCメンバーが実践を通じてベンチャーとの接し方・作法を習得	➢ **CVCメンバーが事業会社とベンチャー企業の文化・価値観のギャップを埋める**役割を果たす

　出所：インタビューを基にデロイト作成

STEP4　事業シナジー発揮/再チャレンジ

STEP4 事業シナジー発揮/再チャレンジのサマリ

STEP4のサマリ

- ✓ 一度開始した連携プロジェクトの成功の見込みが薄くなった場合、プロジェクトが不必要に引き延ばされてしまうことを避け、早期に次なるチャレンジに向かうことが重要
  - ➢ 先行企業は途中で連携の見直しを行えるようにするための条項を事前に契約に盛り込んでおくことで、痛手を最小化しながら早期に次なるチャレンジに向かえるように規定
- ✓ 結果として、当初想定した事業シナジーが発揮できなかった場合でも、結果や経緯をうやむやにせず、失敗からの学びを得て次なるチャレンジでの成功確率向上を図ることが重要
  - ➢ 先行企業は、失敗からの学びをノウハウ化して再チャレンジでの成功確率を上げるために、社内横断チームによる振り返りから学びを抽出する方法や、専門組織が主導して社内の知見共有を担う方法を採用

⑨連携の早期見直しにより痛手を最小化するための契約規定

先行企業の取組事例

先行企業は、連携プロジェクトの成功の見込みが薄くなった場合を見通し明確なマイルストンを設定。当初合意した条件を満たさない場合は連携内容を途中で見直すことができる条項を事前に契約に規定

連携ステップでぶつかりやすい壁			
	⑰ 明確な撤退基準がなく、成功の見込みが薄くなった連携プロジェクトが継続され続けてしまう	35%	29%

連携内容の見直しを可能にする契約上の規定

契約上の規定	内容・ポイント
リカバリープランの策定	➢ 連携プロジェクトの中で、一定期間内に当初合意した条件を達成できなかった場合は、達成するためのリカバリープランを策定（例 「契約締結から6か月以内に製品Aのα機能の実証試験が成功しなかった場合は、試験から1か月以内にリカバリープランを策定する」）
転換条項	➢ 連携プロジェクトの中で、一定期間内に当初合意した条件を達成できなかった場合は、成功した場合に実現されるはずの独占などの有利な権利を解消できる条項を規定（例 「共同開発の成果についてはB社に5年間の独占的にライセンスを付与する。但し、2年以内に製品化がなされなかった場合は独占の権利は解消する」）
契約解除条項	➢ 連携プロジェクトの中で、一定期間内に当初合意した条件を達成できなかった場合は、一方的に/又は双方の合意のもとで契約を解除できる条項を規定（例 「製品Cの開発において、Xテスト時点でβ機能が実現できなかった場合は、双方合意の下で契約を解除できることとする」）

出所：インタビューを基にデロイト作成

⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み（1/3）

先行企業の取組事例

ロシュは、組織横断での失敗事例の振り返り・共有を通じて、リスクを取ったチャレンジから得た便益を最大化

連携ステップでぶつかりやすい壁

⑱ チャレンジによる教訓が社内でノウハウ化せず、類似の失敗を繰り返しやすい　24%　9%

失敗から得られるリターンを高める3つのステップ

ステップ1

あらゆる失敗から学ぶ

- 失敗したプロジェクトの全貌を把握するため、プロジェクトを通じて得た知見や獲得したスキル等の「資産」とともに、掛かった直接コスト、市場や顧客の評価、社内やチームへの影響等の「負債」を評価

ステップ2

学びを共有する

- 部門又は組織全体で幹部メンバーを定期的に集め、それぞれの失敗について振り返ってもらう
- 振り返りは、①迅速かつ的を射ていること、②頻繁に行われること、③学びに重点を置いて前向きに実施

ステップ3

失敗のパターンを確認する

- あらゆる失敗から学んでいるか、教訓を組織で共有しているか、教訓が役立てられて同じパターンの失敗をしていないかを確認

ロシュの取組事例

取組み内容

- ロシュは、異なる部門の6~15名のチームリーダーによる10の横断チームで失敗したプロジェクトを振り返る取組みを2015年に試験的に開始
- キックオフミーティングでは、失敗から学ぶ重要性について念を押された上で、最近の失敗事例について議論が行われた
- 当初は、警戒するメンバーもいたものの、活動が進むに連れて、互いに率直になっていった

成果

- 議論に参加したメンバーは失敗から重要な学びを得ていたことを再認識
- 話し合いを基に組織全体としてプロジェクトの進め方を改善

参加したチームリーダー：失敗の共有は自然発生的にはできません。通常のミーティングの一環としてやるのは無理があるので、そのための時間を場を別途用意する必要があります

【参考】アンケート結果：研究開発型ベンチャー企業との連携検討経験のある事業会社のうち、チャレンジによる失敗が人事のプラス評価される割合は11%にとどまるが、それらの企業の研究開発型ベンチャー企業との連携数は評価されない企業の1.6倍

 出所：ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー（2016年10月号）を基にデロイト作成

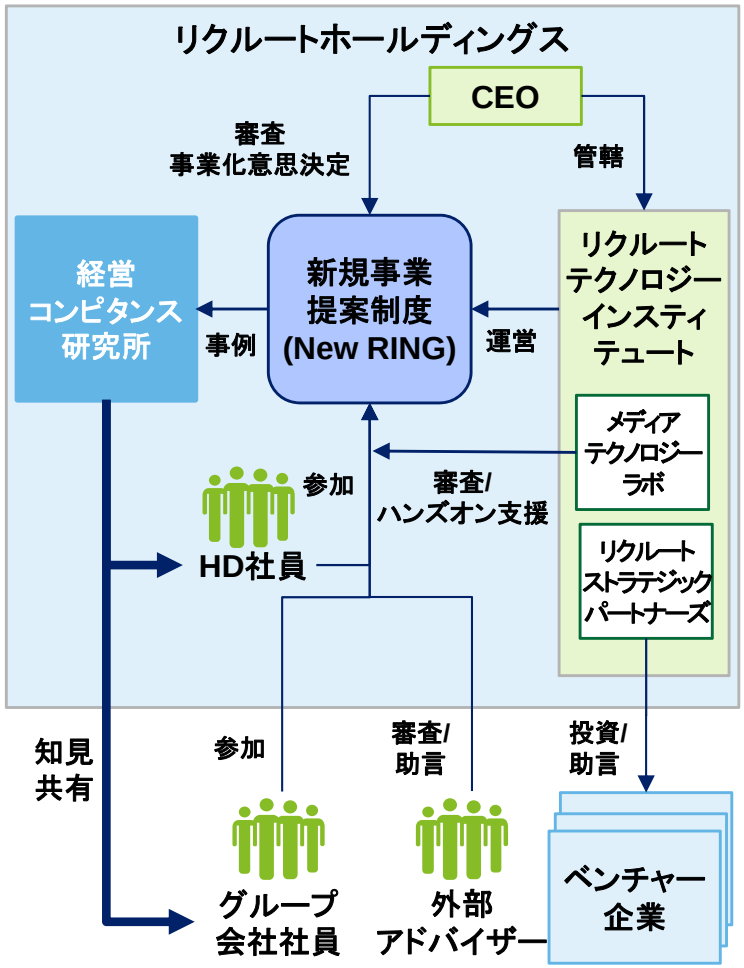
⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み（2/3）

先行企業の取組事例

リクルートは、ホールディングス（RHD）内に知見共有の専門組織を設置し、研修や表彰制度を通じて、新規事業提案制度であるNew Ringをはじめとするグループ内のイノベーション活動における成功・失敗事例の抽出と共有を主導

連携ステップでぶつかりやすい壁　⑱ チャレンジによる教訓が社内でノウハウ化せず、類似の失敗を繰り返しやすい　24%　9%

	主体	主な役割
経営	CEO	• New RINGにおいて審査及び事業化を意思決定 • 新規事業開発を担うRITを管轄
実行主体	リクルートテクノロジーインスティテュート(RIT)	「ITイノベーションによる新規ビジネスモデル」に特化した社内ビジネスコンテストであるNew RINGを運営（※分社化に伴い、2014年以降経営企画からRITに担当変更）
実行主体	HD・グループ会社社員	• RHD及びグループの各事業会社から、RITが主催するNew RINGに参加。メンバーは外部アドバイザー等の助言を得ながら事業化を目指す • 既存領域における新規事業開発を各社にて実施
実行主体	メディアテクノロジーラボ(MTL)	• RIT傘下の組織であり、New RINGにおいて、リーンスタートアップによる仮説検証及び事業化を支援 • New RING外でのIT技術起点のアイデアのビジネスモデル化/事業化についても同組織が主導
支援組織	**経営コンピタンス研究所**	• **グループ内の成功・失敗事例の抽出、全社への知見共有を担当する専門部署** • **社内表彰制度や社内外の有識者による勉強会を主催**
支援組織	リクルートストラテジックパートナーズ（RSP）	• RIT内のCVCとして、先端的な技術やビジネスモデルを有する企業への投資・助言及び投資先企業とのオープンイノベーションを推進



出所：経済産業省「我が国のイノベーション創出環境整備に関する調査研究」（デロイト受託）を基にデロイト作成

（参考）⑩次なるチャレンジにおける成功確率向上のための取組み（3/3）

米国では、企業間で業務プロセスのベストプラクティスをベンチマークし合い、共通の基盤とするための取組みが1980年代から進められてきている

米国生産性品質センター（APQC：American Productivity and Quality Center）とは

APQC
AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER

■ 概要

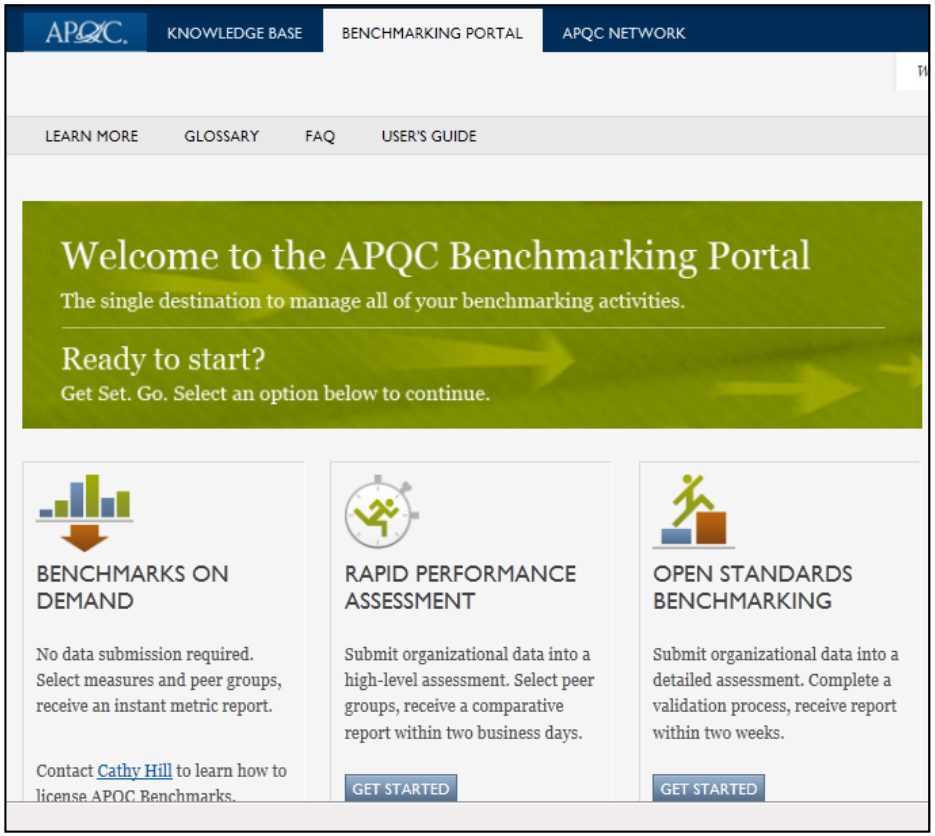
1980年に組織の生産性・品質向上支援を目的として設立された世界最大・最先端のナレッジ・マネジメント研究機関であり、業務プロセスのベンチマーキングやベストプラクティスの知見共有を行うことをミッションとしている

■ 加盟団体

米国の多くの大企業をはじめ、45業界における550以上の企業・自治体が加盟

■ 代表的取組み

- APQC Knowledge Base
  8,500以上に上るベストプラクティス事例及び研究レポートが蓄積されたオンラインデータベース
  - ✓ イノベーションへの取組みについても、「製品/サービス」、「プロセス」等、種類別に紹介
- APQC Benchmarking Portal
  数千に及ぶパフォーマンス指標別に自社データと主要企業データを比較したベンチマークレポートをオンデマンドで入手可能
  - ✓ イノベーション関連の指標としては、資源配分、R&D支出、上市までのスピード等を設定



APQC Benchmarking Portalのイメージ

出所：APQCウェブサイトを基にデロイト作成

⑪相談窓口・ツール・公的支援制度等（1/4）

民間の取組み：新たな形態のツールによる専門家相談サービス

- クラウドチャット、コミュニケーションアプリ、人工知能などのテクノロジーを駆使し、従来の訪問型よりも気軽かつ安価で、利便性高く活用できる新たな形態の専門家相談サービスが出現しつつある

	ツール	サービス例
新たな形態の相談ツール	クラウド型チャットツール	➢ チャットワーク ➢ Lawdingo（海外）
	既存のコミュニケーションアプリ	➢ LINEで弁護士に無料相談
	人工知能（AI）・チャットボット*1	➢ Do Not Pay（海外）

*1：自然言語でチャットの相手ができるプログラム

クラウド型チャットツールの事例：チャットワーク

チャットワークとは	➢ チャットワークは、クラウド型のビジネスチャットツール • グループチャット、タスク管理、ファイル共有、ビデオ通話等が可能 ➢ 月額約500円/ユーザーで利用可能 ➢ 大企業・官公庁向けにセキュリティ機能を強化したプランもあり
導入状況・成果	➢ 既に複数の法律事務所が顧客対応に活用 ➢ 従来のメール・面談での相談による不便と「敷居の高い」弁護士への相談のイメージを払しょくすることにより、顧客企業が気軽に相談できるようになり満足度が向上 ➢ 法律事務所にとってもビジネス機会が拡大し、導入から1年弱で顧客数が2倍に増加したケースも

顧客企業のコメント

以前は弁護士に相談したいと思っていても敷居が高く、仕方がないから相手方から出された契約書を社内で検討していた。チャットワークだと弁護士の都合を気にせず相談したいことをチャットに書き込めるので、気軽に相談しやすい

出所：チャットワークウェブサイト、その他公開情報を基にデロイト作成

⑪相談窓口・ツール・公的支援制度等（2/4）

知財に関する相談窓口・ツール等

名称	内容	連絡先
知財総合支援窓口／知財ポータル	➢ 中小企業や中堅企業等が経営の中で抱える、アイデア段階から事業展開までの知的財産に関する悩みや相談を、窓口支援担当者がワンストップで受け付ける相談窓口。全国47都道府県に設置 ➢ 弁理士・弁護士等からのアドバイスを無料で受けることも可能	■ 知財総合支援窓口 全国共通ナビダイヤル TEL：0570-082100 URL：http://chizai-portal.jp/
秘密情報の保護ハンドブック～企業価値向上にむけて～	➢ 秘密情報を決定する際の考え方、具体的な漏えい防止対策、取引先などの秘密情報の侵害防止策、万が一情報の漏えいが起こってしまった時の対応方法等を紹介 （2016年2月8日策定）	■ 経済産業省　経済産業政策局 知的財産政策室 TEL：03-3501-3752 URL:http://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html#toriaezu

その他のツール等

名称	内容	連絡先
中小・ベンチャー企業のためのオープン・イノベーション ハンドブック	➢ 大手企業や大学、研究機関との共同開発や技術提案等のオープン・イノベーションに取り組む上での中小・ベンチャー企業ならではのポイントをまとめた冊子 （2016年2月）	■ 近畿経済産業局 産業部　創業・経営支援課 TEL：06-6966-6014 URL：http://www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/openinnovation/handbook.html
事業計画作成とベンチャー経営の手引き	➢ ベンチャー企業の社長及び創業準備中の人材が、ベンチャーを順調に成長させるため、事業計画をどのように作成し、日々の経営をどのようにリードすべきかをまとめた手引き （2008年3月）	■ 総務省 情報流通行政局　情報流通振興課 TEL：03-5253-5748 URL：http://www.soumu.go.jp/ict_seisan/index.html

出所：公開情報を基にデロイト作成

⑪相談窓口・ツール・公的支援制度等（3/4）

ベンチャー企業への投資・オープンイノベーションに対する税制優遇

プログラム名	内容	連絡先
研究開発税制	➢ 所得の計算上損金の額に算入される試験研究費の額がある場合、その事業年度の法人税額（国税）から、試験研究費の額に税額控除割合を乗じて計算した金額を控除できる制度 ➢ **大学・研究機関との又は企業間での共同研究等に関する特別試験研究費にかかる控除**あり	■ 経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課 TEL 03-3501-1778 URL： http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/tax.html
企業のベンチャー投資促進税制	➢ 認定ベンチャーファンドを通じてベンチャー企業へ出資した企業は、**出資額の50%を上限に損失準備金を積み立て、損金算入**することが可能	■ 経済産業省 経済産業政策局 新規産業室 TEL：03-3501-1569 URL： http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/venture_kigyou_tax.html
エンジェル税制	➢ ベンチャー企業へ投資を行った個人投資家に対して税制上の優遇措置を行う制度 ➢ ベンチャー企業に対して、個人投資家が投資を行った場合、**投資時点と、売却時点のいずれの時点でも税制上の優遇措置（所得税の優遇）**を受けることが可能	■ 経済産業省 経済産業政策局 新規産業室 TEL：03-3501-1569 URL： http://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/angel/index.html

出所：公開情報を基にデロイト作成

⑪相談窓口・ツール・公的支援制度等（4/4）

その他のベンチャー企業への政府支援（公的支援制度等）

名称	内容	連絡先
ベンチャー・チャレンジ2020	➢ 2020 年を一つの目標とし、我が国のベンチャー・エコシステムの目指すべき絵姿と、それを実現するための政策の方向性、民間等のエコシステムの構成主体との連携の在り方について取りまとめ （2016年4月日本経済再生本部決定）。 ➢ 政府のベンチャー支援施策について、ステージ別、プレーヤ別、人材・企業レベル別にマッピングにて紹介。	■ 内閣官房　日本経済再生総合事務局 （ベンチャー政策担当） TEL：03-3581-9312 URL： http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2016/seicho_senryaku/venture_challenge2020.pdf 【※ベンチャー支援施策マップは21ページ以降に記載】
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）	➢ 経済産業省所管の独立行政法人として、「産学官の英知を結集 してオープンイノベーションを促進する、日本最大級の公的研究開発マネジメント機関。 ➢ 研究開発型ベンチャー企業向けの支援事業に取り組む	■ NEDO　イノベーション推進部 TEL：044-520-5170 研究開発型ベンチャー企業向け支援メニュー URL:http://www.nedo.go.jp/activities/ZZJP2_100063.html
国立研究開発法人 科学技術振興機構 （JST）	➢ JSTは、大学等の研究成果に基づくシーズを用いたベンチャー企業を様々なプログラムで支援。 【JSTの主なベンチャー支援プログラム】 ◇SUCCESS（出資型新事業創出支援プログラム）： JSTの研究開発成果の実用化を目指すベンチャー企業へ出資や人的・技術的援助を実施。 ◇NexTEP（未来創造ベンチャータイプ）： 大学等の研究成果に基づくシーズを用いてベンチャー企業が行う、未来の産業創造に向けたインパクトの大きい開発を支援。	◇SUCCESS （出資型新事業創出支援プログラム） JST 産学共同開発部　起業支援室 TEL：03-6380-9014 ◇NexTEP（未来創造ベンチャータイプ） JST 産学共同開発部 TEL：03-6380-8140 URL： http://www.jst.go.jp/shoukai_b.html

出所：公開情報を基にデロイト作成

PART 2　アンケート結果

調査概要

■ 対象企業

➢ 事業会社

- 日本の上場企業のうち、研究開発費の上位1,000社、昨年度実施アンケートへの回答企業及び支援組織等計1,048社（*2016年11月18日時点）
- 有効回答数：180社（17.2%）

➢ 研究開発型ベンチャー企業

- NEDOの支援対象企業、Morning Pitch*1に参加実績がある企業及び支援組織等計229社（*2016年11月18日時点）
- 有効回答数：83社（36.2%）

■ 調査手法

➢ アンケート調査

- 事業会社：書面（郵送）
- 研究開発型ベンチャー企業：Web調査

■ 実施期間

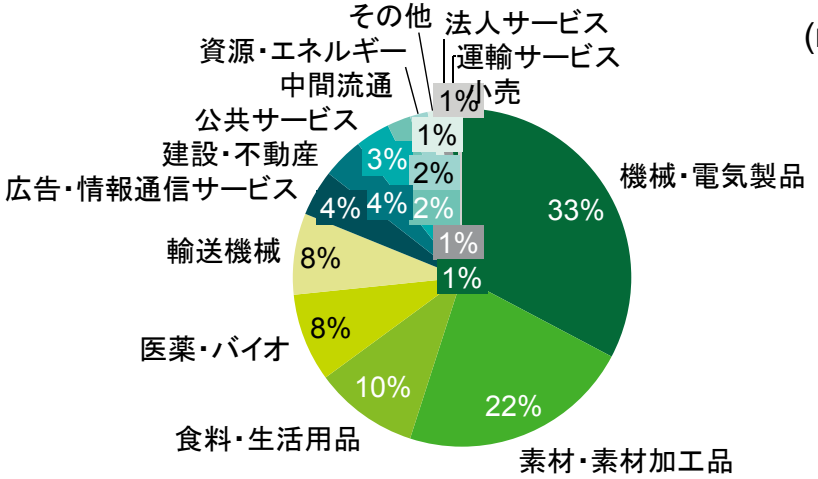
➢ 2016年10月中旬～2016年11月上旬

（参考）回答企業属性

➢ 事業会社

回答企業の業種別構成

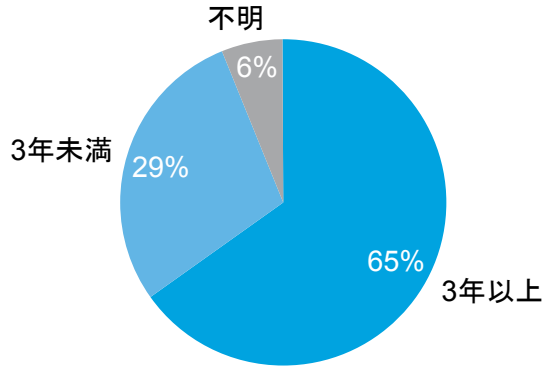
(n=180)



➢ 研究開発型ベンチャー企業

回答企業の設立年別構成

(n=83)



*1：トーマツベンチャーサポートと野村証券が幹事として運営し、ロボット、バイオなど多数の研究開発型ベンチャーが登壇しているピッチイベント

アンケート結果（サマリ）

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に関する10の示唆*1（1/5）：取組み/属性と成果

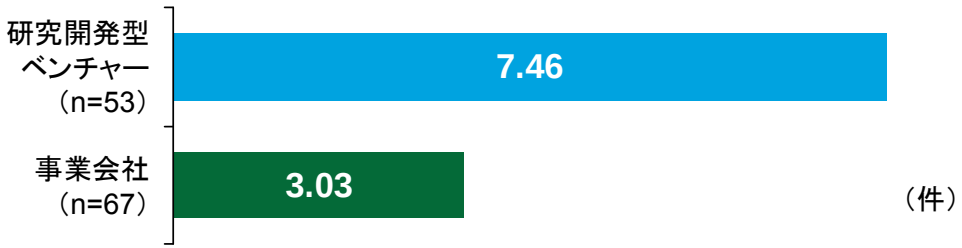
1

オープンイノベーションの件数が多く、成果が上がっていると認識しているのは「ベンチャー企業」

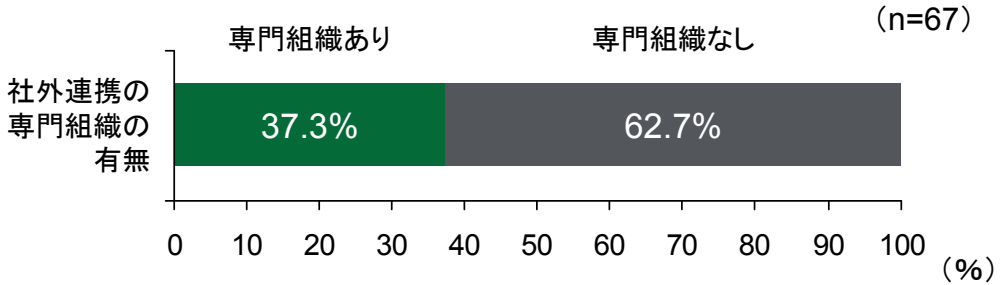
2

社外連携の専門組織が存在する「事業会社」は37%にとどまるが、当該企業は専門組織がない企業の1.8倍の研究開発型ベンチャーとの連携数を実現

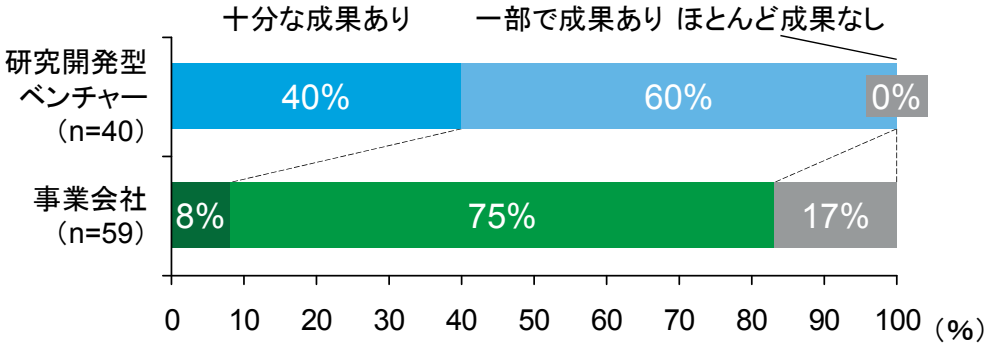
最近3年間の事業会社/研究開発型ベンチャーとの平均連携件数



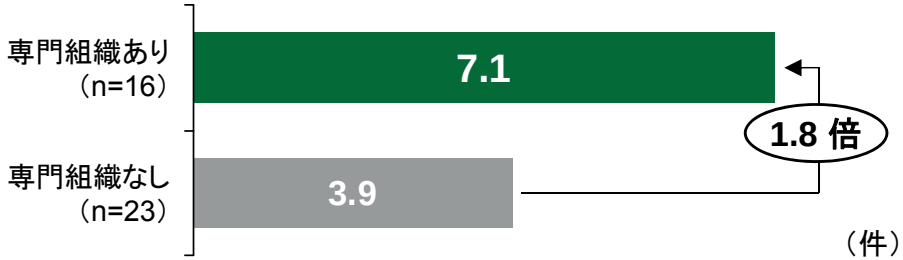
最近3年間に研究開発型ベンチャーとの連携を検討した経験のある事業会社の社外連携の専門組織の有無



事業会社/研究開発型ベンチャーとの連携による成果



社外連携の専門組織の有無と最近3年間の研究開発型ベンチャーとの平均連携件数の関係



※未回答=28社

*1：最近3年間に研究開発型ベンチャー企業/事業会社との連携を検討した経験を有している企業が対象

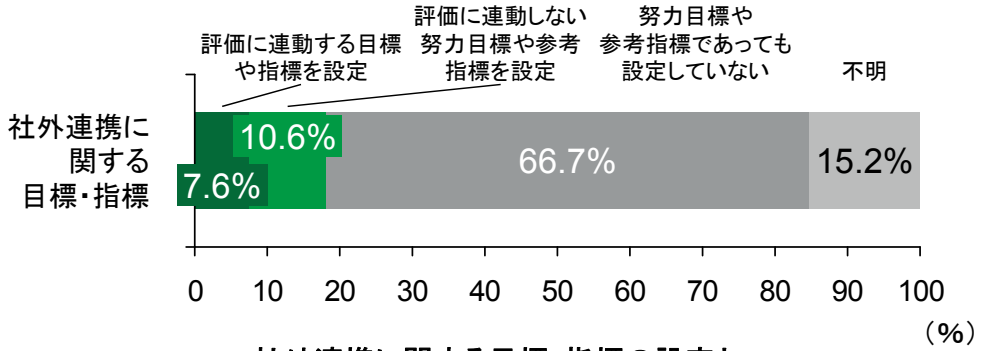
前のページ 次のページ 戻る

アンケート結果（サマリ）

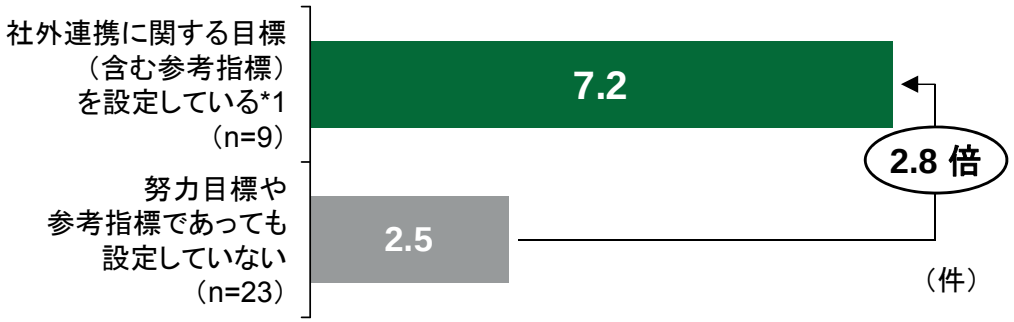
事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に関する10の示唆（2/5）：取組み/属性と成果

3 社外連携に関する目標（含む参考指標）を設定している「事業会社」は18%にとどまるが、それらの企業は、設定していない企業の2.8倍の研究開発型ベンチャーとの連携数を実現

社外連携に関する目標・指標の設定



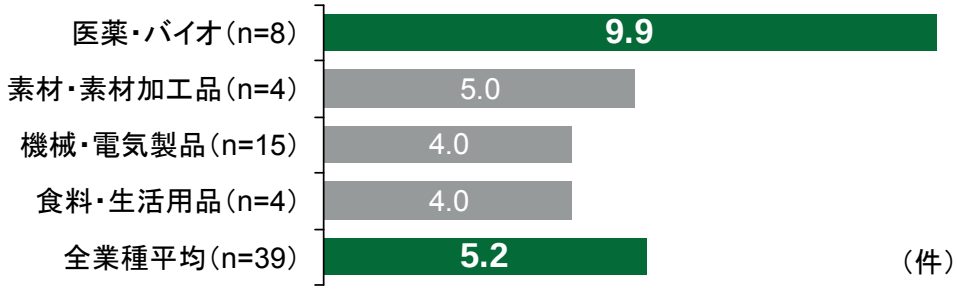
社外連携に関する目標・指標の設定と最近3年間の研究開発型ベンチャーとの平均連携件数の関係



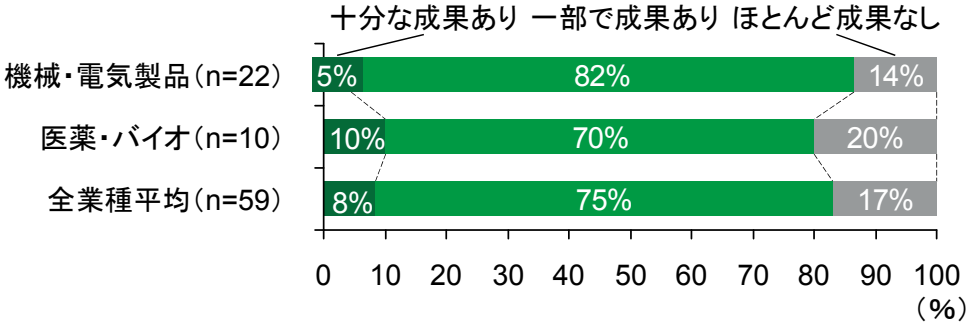
*1：「評価に連動する目標や指標を設定している」、「評価に連動しない努力目標や参考指標を設定している」と回答した企業を合算

4 事業会社の業種別では、「医薬・バイオ」の連携実績が突出。但し、連携の成果では業種間の差は小さい

最近3年間の事業会社/研究開発型ベンチャーとの平均連携件数（業種別）*1 *2



業種別事業会社/研究開発型ベンチャーとの連携による成果（業種別）*1



*1：回答企業の中で、研究開発型ベンチャーと連携実績がある企業を母数として算出
*2：回答企業数が3件以下の業種は省略

前のページ 次のページ 戻る

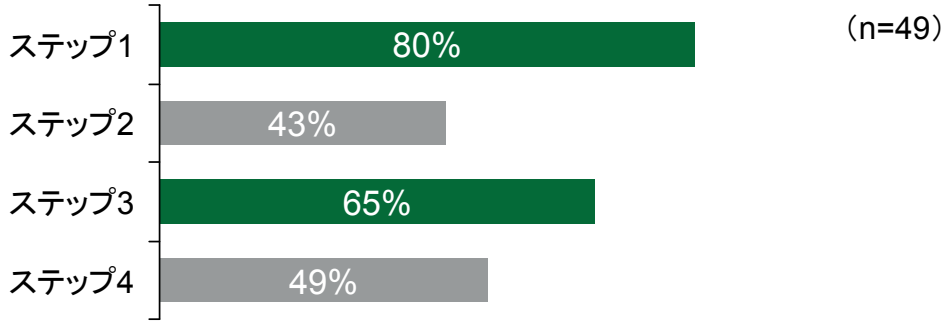
アンケート結果（サマリ）

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に関する10の示唆（3/5）：連携の壁

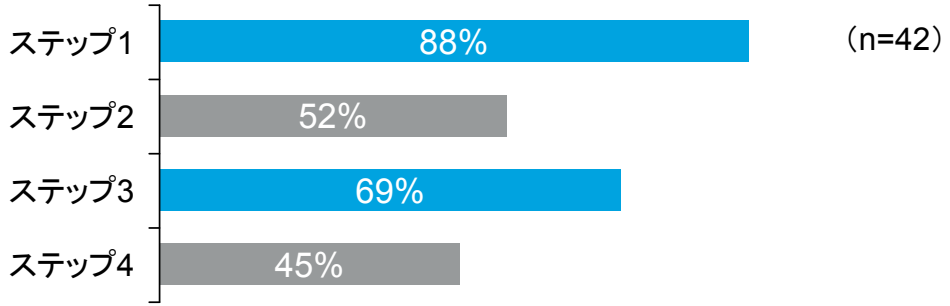
5

連携の壁は、「事業会社」・「ベンチャー企業」とも契約交渉前（ステップ1）と契約開始後の連携を具体的に進めていく段階（ステップ3）に集中

「研究開発型ベンチャーとの連携において壁にぶつかった経験がある」
事業会社が各ステップで壁にぶつかった割合



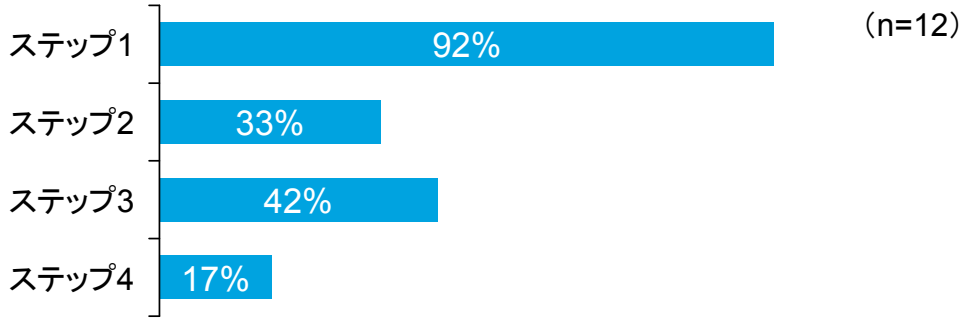
「事業会社との連携において壁にぶつかった経験がある」
研究開発型ベンチャーが各ステップで壁にぶつかった割合



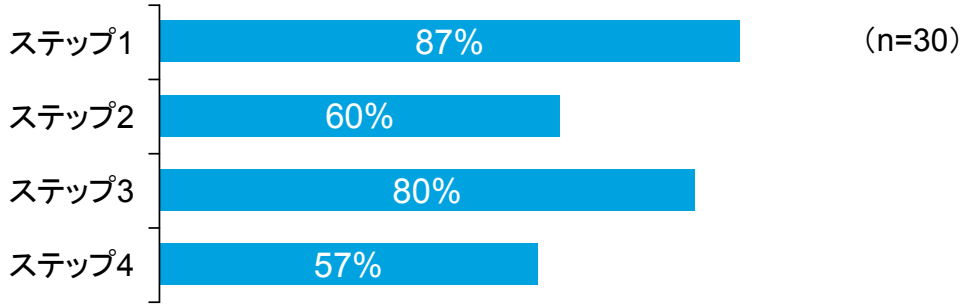
6

契約交渉前の壁にぶつかる割合は高いが、設立から3年以上「ベンチャー企業」は、経験を基に、次のステップに進んでいる

「事業会社との連携で壁にぶつかったことのある
設立3年未満の研究開発型ベンチャーが各ステップでぶつかった壁」



「事業会社との連携で壁にぶつかったことのある
設立3年以上の研究開発型ベンチャーが各ステップでぶつかった壁」



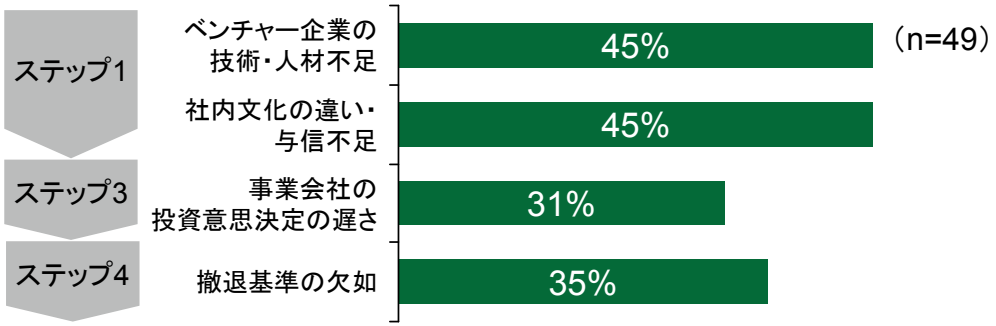
アンケート結果（サマリ）

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に関する10の示唆（4/5）：連携の壁

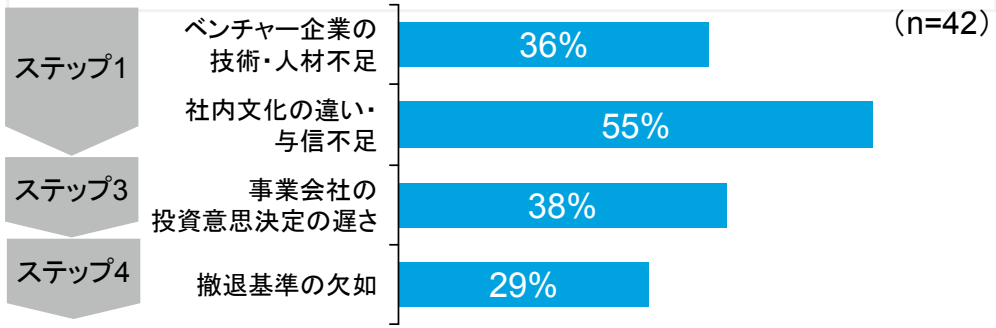
7 個別の壁では、「事業会社」・「ベンチャー企業」ともに、ベンチャー企業の技術・人材不足、社内文化の違い・与信不足、事業会社の投資意思決定の遅さ、撤退基準の欠如が壁との意見が集中

8 社外連携の専門組織が存在しない「事業会社」は、連携に関する契約開始後の技術/ビジネスモデルの仮説検証で壁に直面しやすい

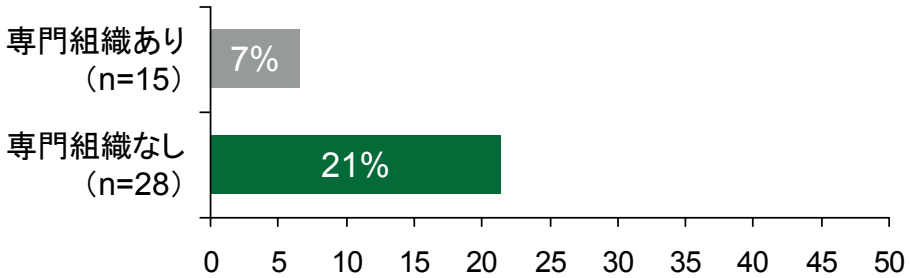
「研究開発型ベンチャーとの連携において壁にぶつかった経験がある」
事業会社が個別の壁にぶつかった割合



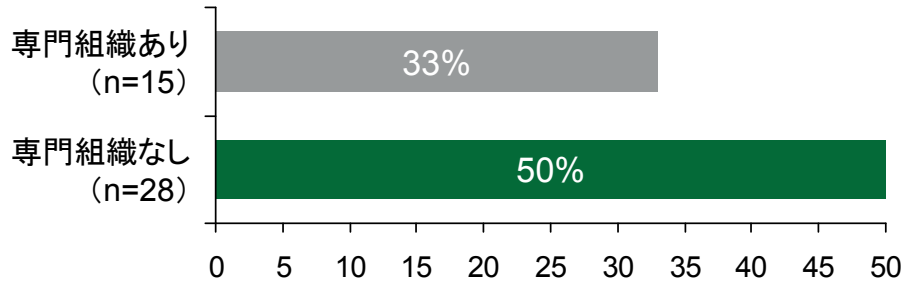
「事業会社との連携において壁にぶつかった経験がある」
研究開発型ベンチャーが個別の壁にぶつかった割合



「研究開発型ベンチャーとの連携で深刻な壁にぶつかった経験がある」
事業会社のうち、技術仮説検証を連携における「深刻な壁」としている割合



「研究開発型ベンチャーとの連携で壁にぶつかった経験がある」
事業会社のうち、ビジネスモデル仮説検証を連携における「壁」としている割合



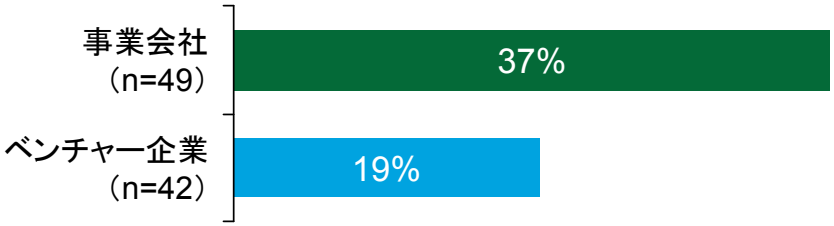
前のページ 次のページ 戻る

アンケート結果（サマリ）

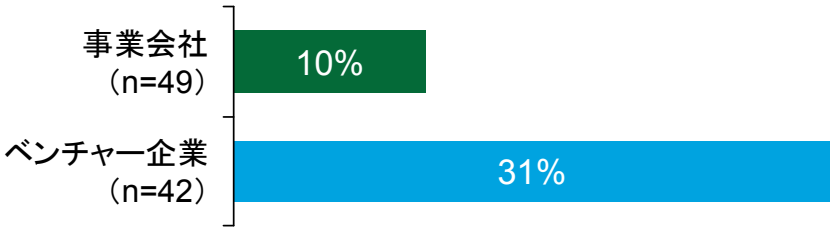
事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携に関する10の示唆（5/5）：連携の壁

9 連携の成果をめぐる権利交渉を壁と感じているのは「事業会社」（37%）。
一方、「ベンチャー企業」は専門家や参考情報へのアクセスを課題視（31%）

「連携において壁にぶつかった経験がある」企業のうち「連携の成果である知的財産の所有権のシェア/ライセンス内容で合意できない」を壁としている割合

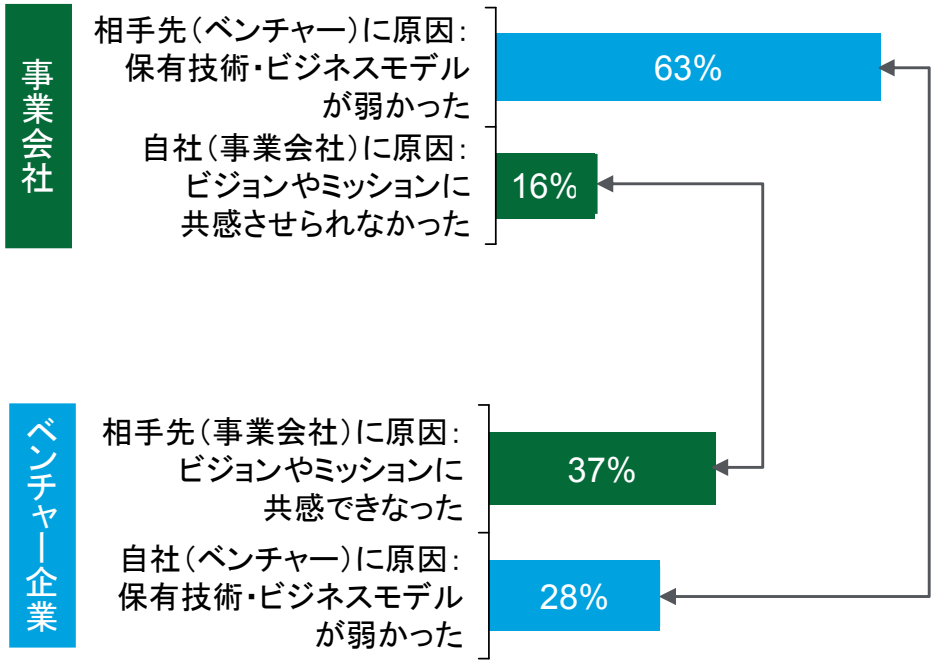


「連携において壁にぶつかった経験がある」企業のうち「すぐに相談できる専門家や参考情報へのアクセス方法が分からず時間を浪費」を壁としている割合



10 連携の実現に至らない最大の原因は、「ベンチャー企業」は保有技術・ビジネスモデルの弱さ、「事業会社」は自社のビジョンやミッションに共感の無さ。但し、両者ともその事実に対する認識が不足

「連携の検討を進めたが実現に至らなかった経験のある」事業会社/研究開発型ベンチャー企業が連携に至らなかった原因

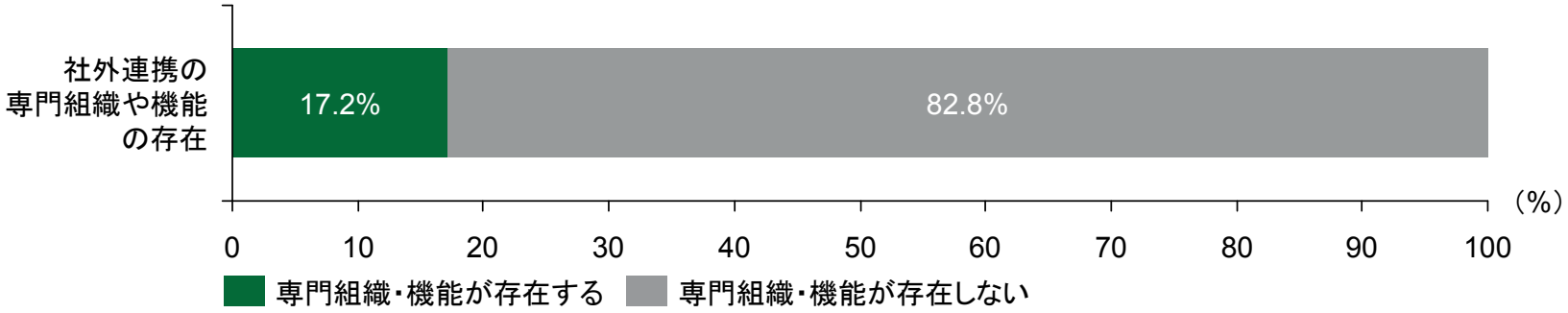


データ集【事業会社編】

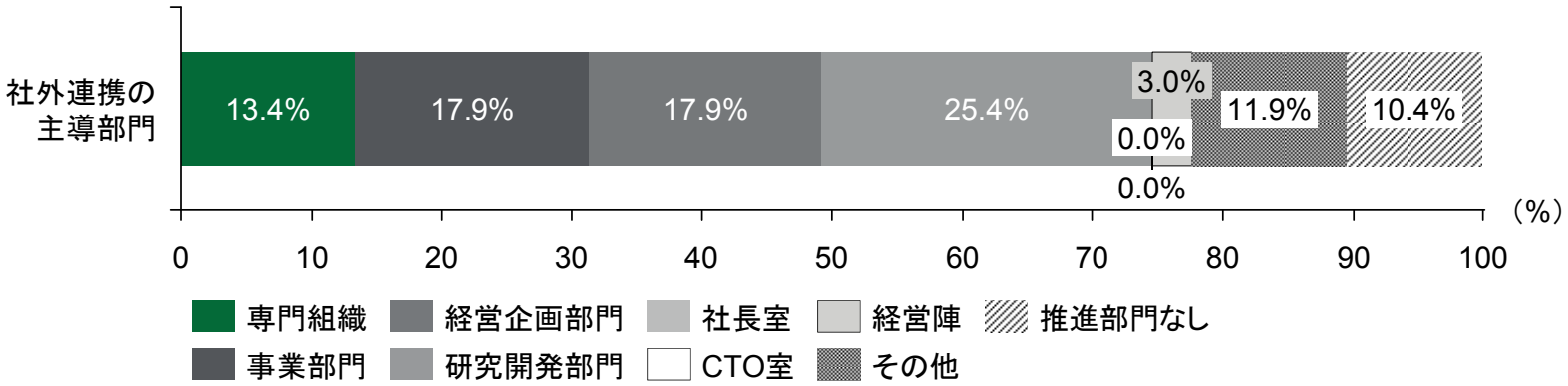
Ⅱ．社外連携（グループ外の事業会社、ベンチャー企業、大学、研究機関との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問1. 貴社の社外連携の位置づけについてお答えください

①貴社には社外連携を推進するための専門組織や機能（オープンイノベーションセンター、コーポレートベンチャーキャピタル等）が存在しますか



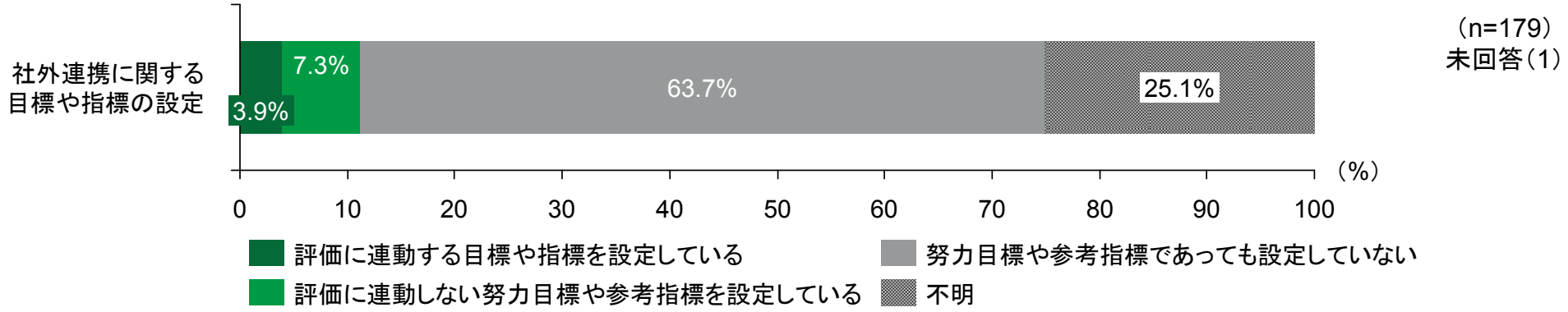
②貴社では実質的にどの部門が社外連携を主導していますか。



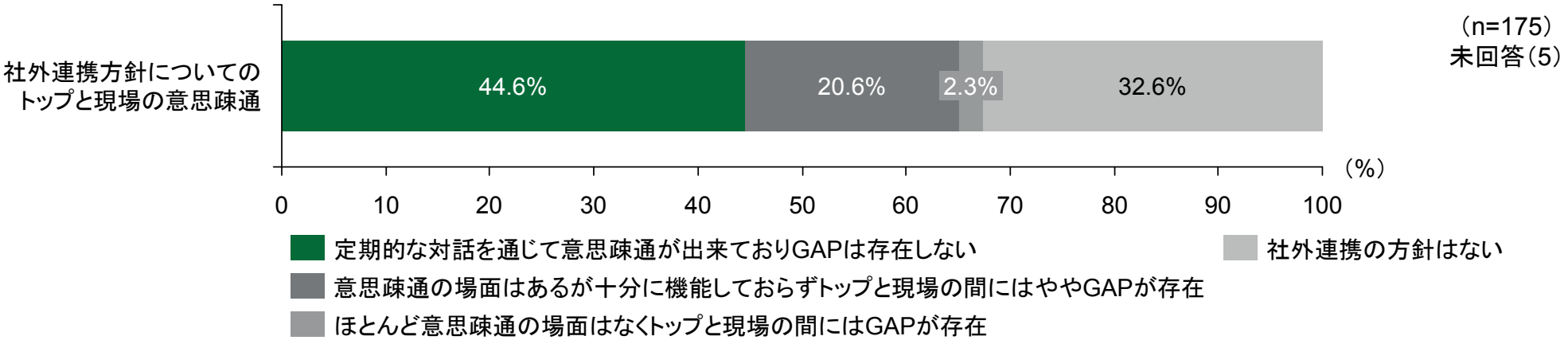
Ⅱ．社外連携（グループ外の事業会社、ベンチャー企業、大学、研究機関との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問1. 貴社の社外連携の位置づけについてお答えください

③貴社では社外連携に関連する目標やプロセスにおける指標（研究開発のアイデアの50%を社外から調達する等）を設定していますか。1つに○をつけてください。



④貴社では社外連携の方針についてトップと現場の意思疎通は円滑に行われていますか。1つに○をつけてください。

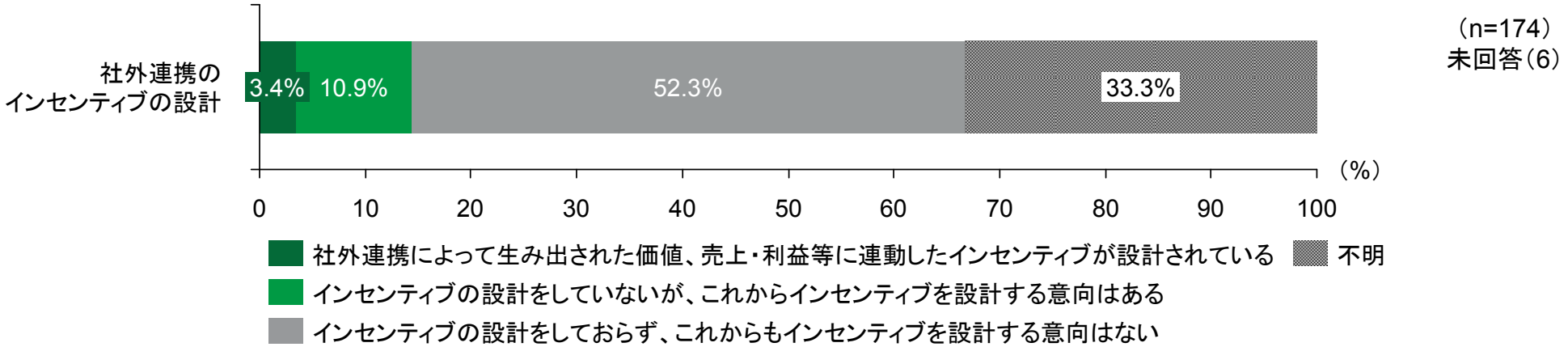


前のページ 次のページ 戻る

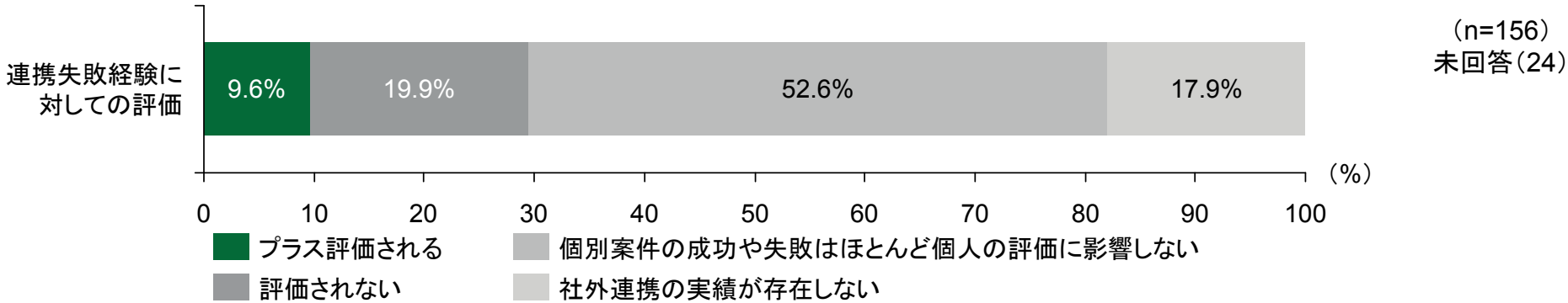
Ⅱ．社外連携（グループ外の事業会社、ベンチャー企業、大学、研究機関との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問1. 貴社の社外連携の位置づけについてお答えください

⑤貴社では社外連携プロジェクト責任者以外の部門（例 研究開発部門、社外連携による新規事業の実施主体となる事業部門、法務・知財部門）における関与者に対して社外連携のインセンティブ（例　人事評価、表彰、報酬、ポスト、その他）は設計されていますか。1つに○をつけてください。



⑥貴社では社外連携の成果が当初目標に達成しなかった場合、社外連携プロジェクト責任者の経験はどのように評価されますか。1つに○をつけてください。

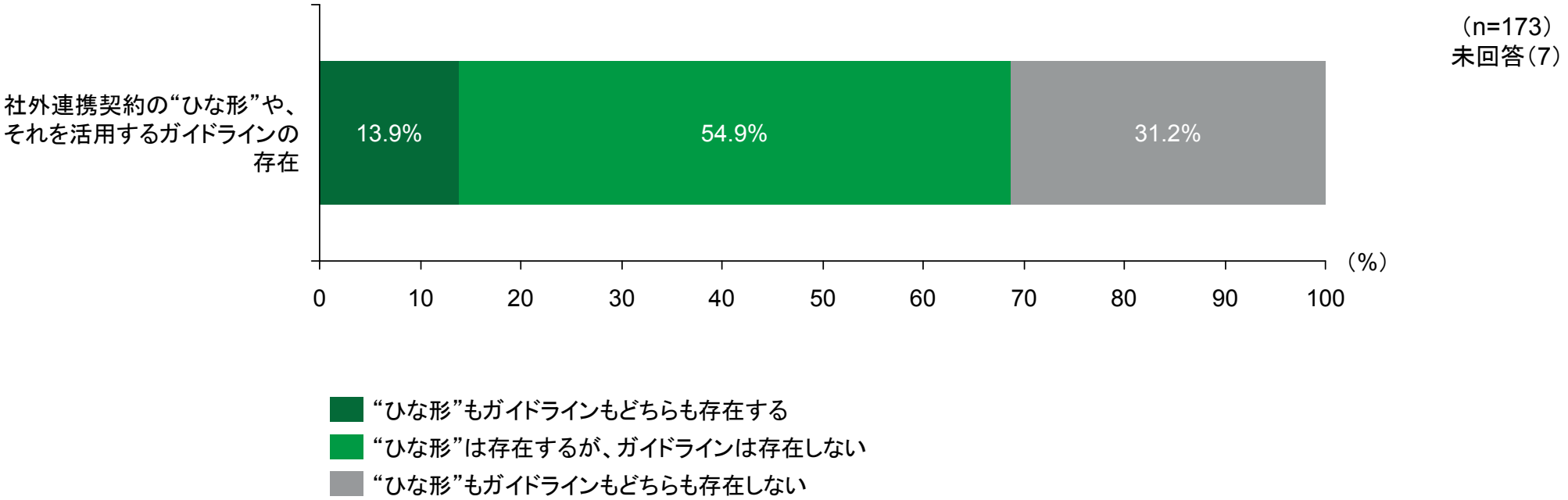


前のページ　次のページ　戻る

Ⅱ．社外連携（グループ外の事業会社、ベンチャー企業、大学、研究機関との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問1. 貴社の社外連携の位置づけについてお答えください

⑦貴社では社外連携を円滑に進めるために社内に契約書の“ひな形”や、“ひな形”を活用した契約書案作成のためのガイドラインは存在しますか。最もあてはまるもの１つに〇を付けてください

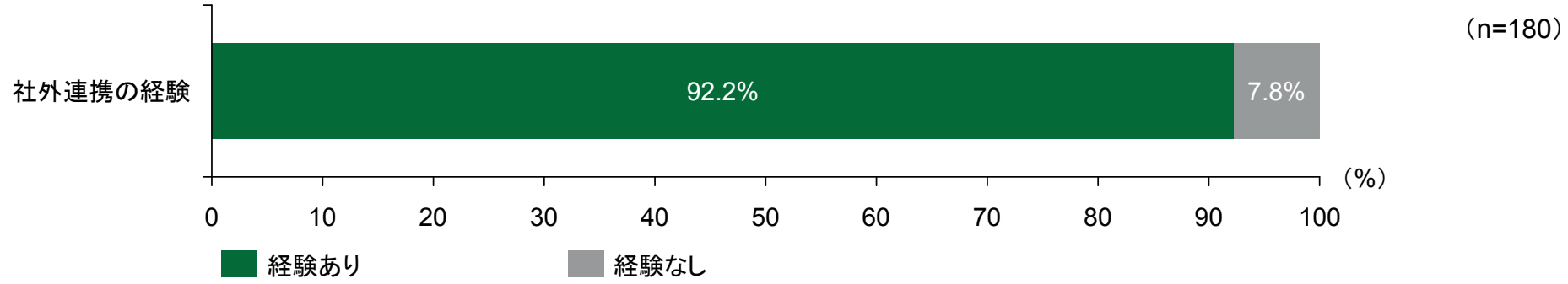


前のページ 次のページ 戻る

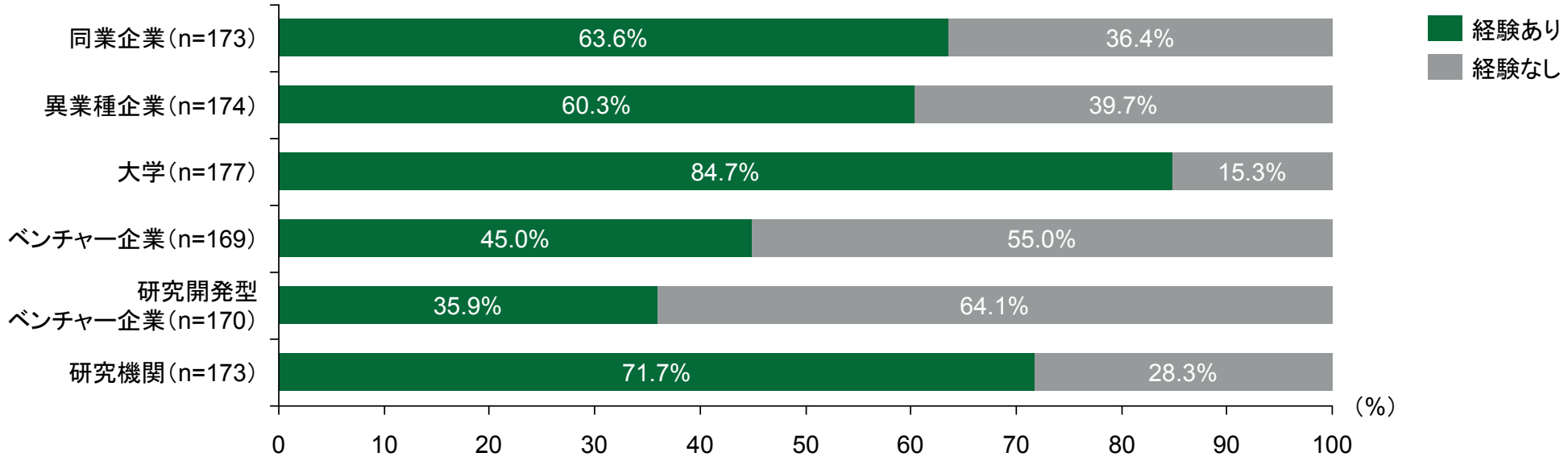
Ⅱ．社外連携（グループ外の事業会社、ベンチャー企業、大学、研究機関との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問2. 貴社の社外連携の経験についてお答えください。

①貴社は最近3年間に社外連携の経験はありますか



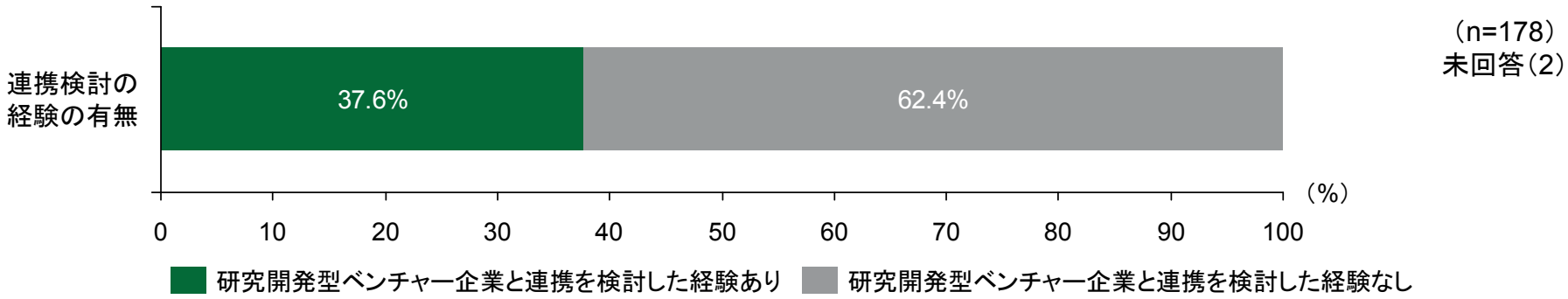
②貴社と下記のそれぞれの組み先について最近3年間に連携の経験はありますか。



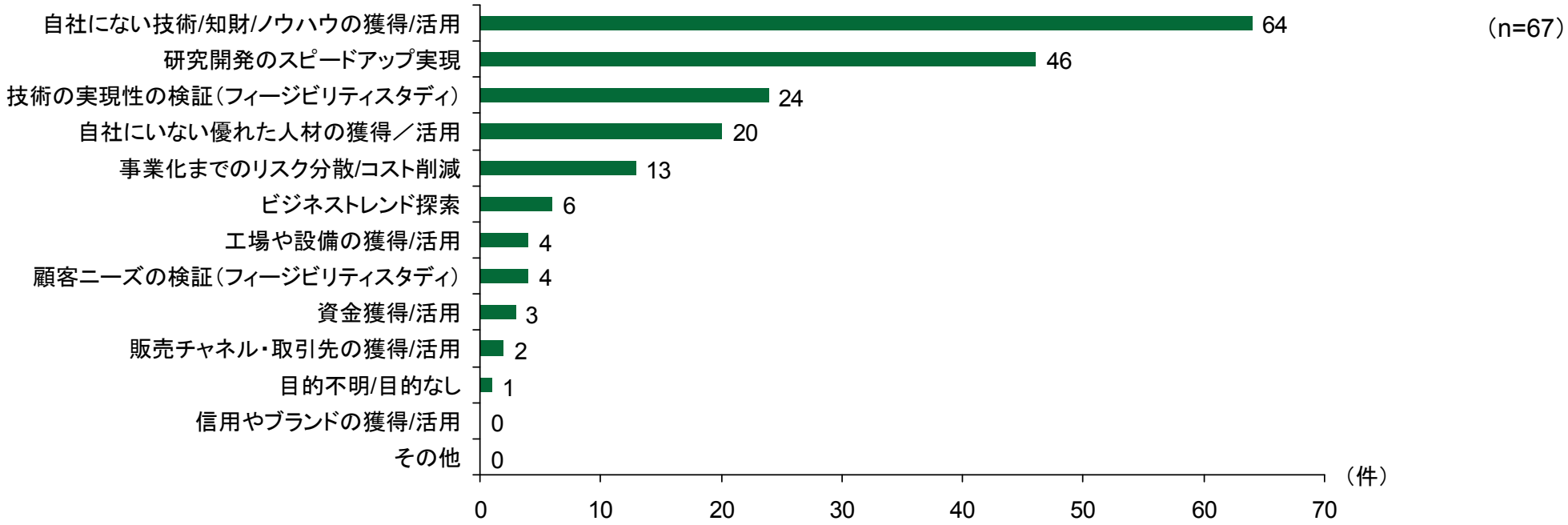
前のページ 次のページ 戻る

Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

①貴社は最近3年間に研究開発型ベンチャー企業との連携を検討した経験を有していますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください



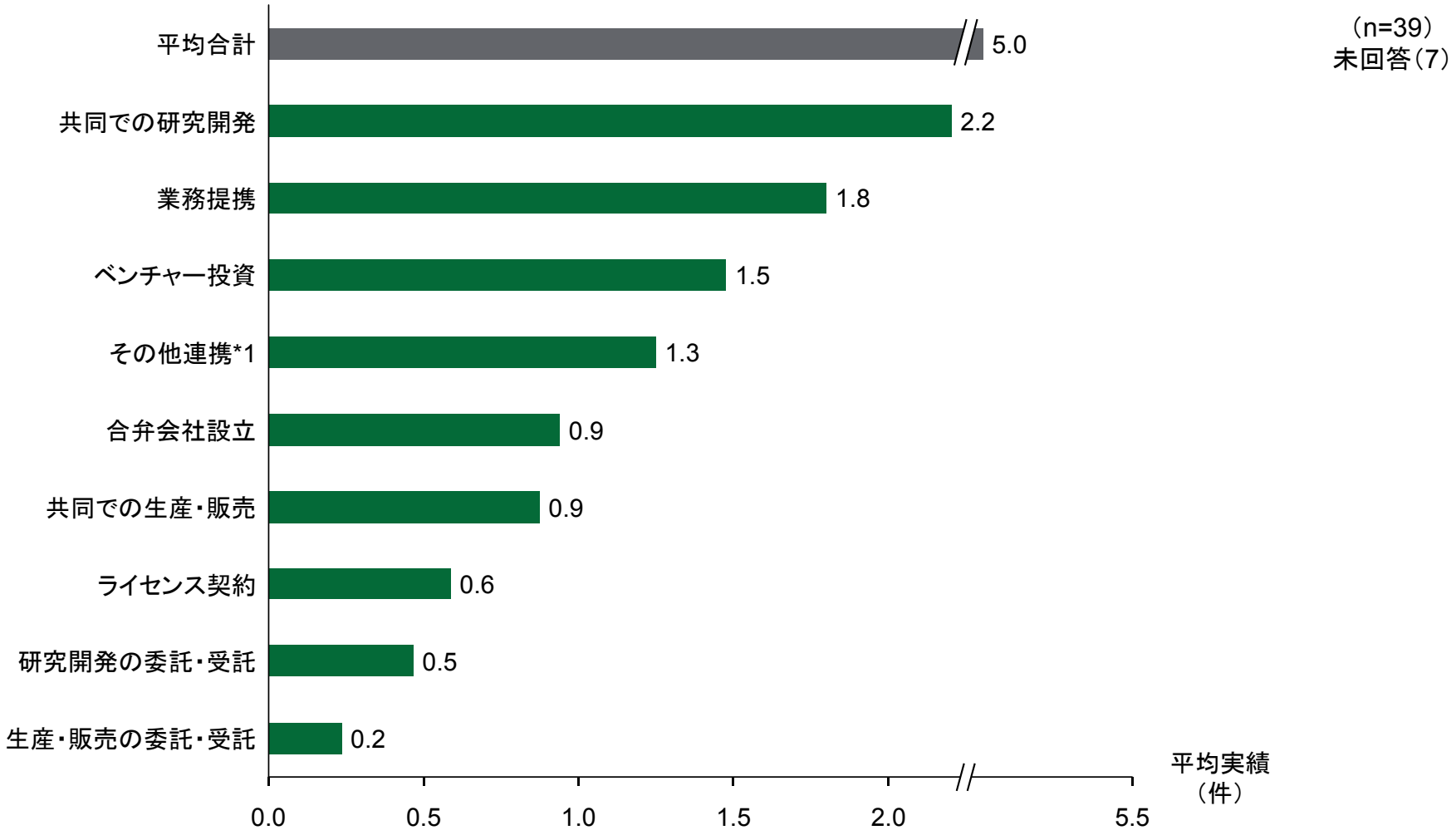
②貴社が研究開発型ベンチャー企業と連携を検討する際の目的は何ですか。上位3つを選択し、○をつけてください。



前のページ 次のページ 戻る

Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

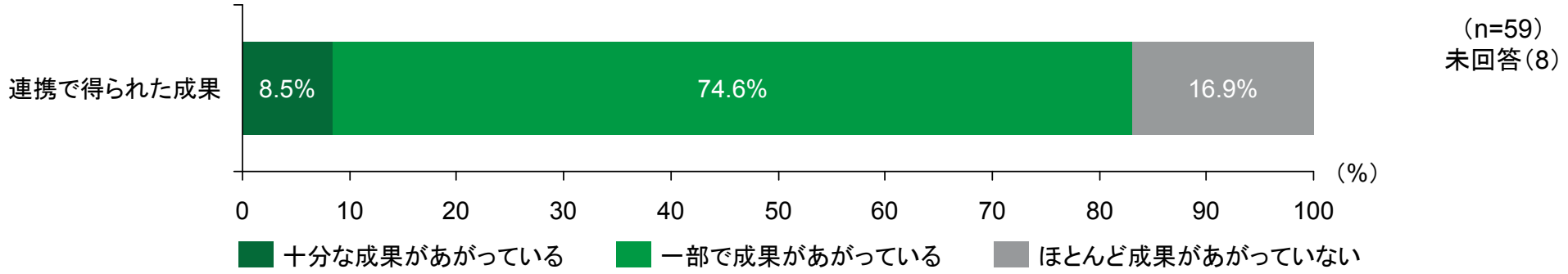
③貴社の最近3年間の研究開発型ベンチャー企業との連携の実績について記述ください。（研究開発型ベンチャー企業との連携の実績がない方は、Ⅳにお進みください）※契約交渉のための秘密保持契約（NDA）締結のみは上記の連携件数に含まないものとする



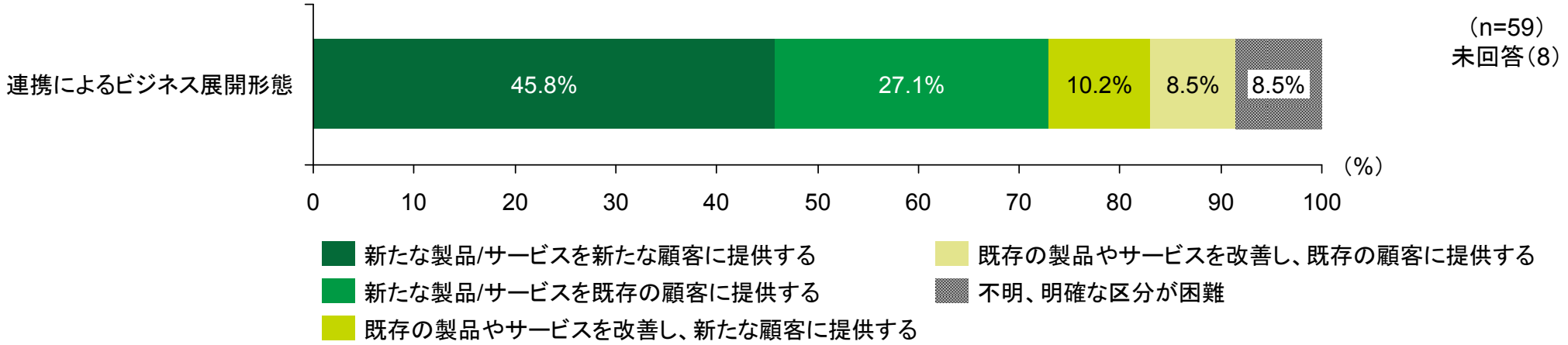
*1：産学連携（共同研究）

Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

④貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携で得られた成果について、最もあてはまるもの1つに○をつけてください。



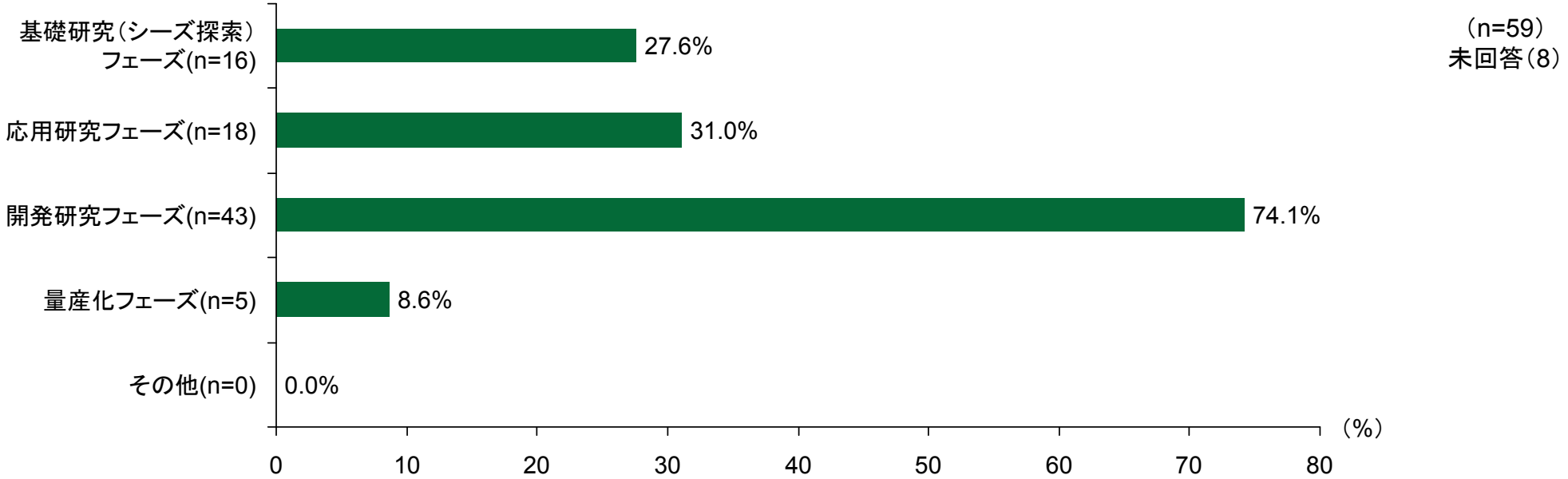
⑤貴社は研究開発型ベンチャー企業との連携を通じてどのようなビジネス展開に取り組むことが多いですか。最も多いもの1つに○をつけてください。



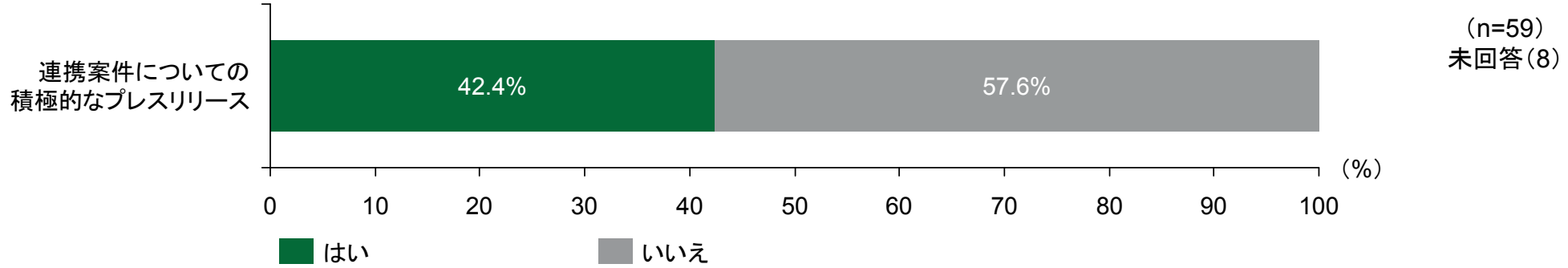
前のページ 次のページ 戻る

Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

⑥貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携で多い連携フェーズに○をつけてください。（複数回答可）



⑦貴社は研究開発型ベンチャー企業との連携案件について積極的にプレスリリースを行いますか。1つに○をつけてください。



Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

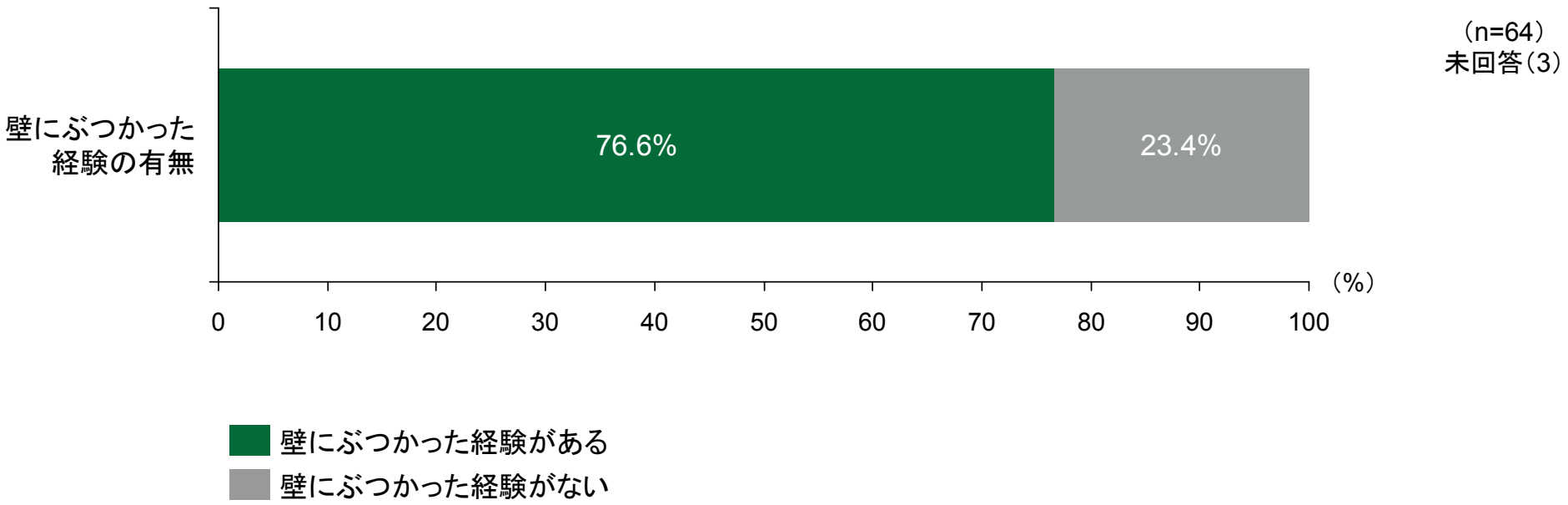
図1.事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携ステップ

		連携の種類	
		技術等の連携	資本連携
1 戦略策定～オープンディスカッション	スタート	オープンイノベーション戦略の策定	
	エンド	契約（NDA*1等）交渉前のオープンディスカッション・トライアル*2実施	
2 契約交渉	スタート	契約（NDA*1等）締結に向けた契約交渉開始	
	エンド	共同研究開発、ライセンス貸与・借用等の契約締結	投資契約等の締結*3
3 契約開始～次フェーズの意思決定	スタート	契約期間（フェーズ1）開始	投資実行、JV設立
	エンド	次フェーズ検討/連携解消の意思決定	追加投資（M&A含む）の検討/見送りの意思決定
4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	スタート	契約期間（フェーズ2）開始*4 /連携解消	追加投資（M&A含む）実行/見送り
	エンド	事業シナジー発揮/連携解消を乗り越えた再チャレンジ	

*1：Non-Disclosure Agreement　*2：テスト用のデモ機貸出、資材受発注による実施を含む　*3：M&A実行の場合はステップ4へ移行
*4：フェーズ1で生み出した知財のライセンス契約等を想定

Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

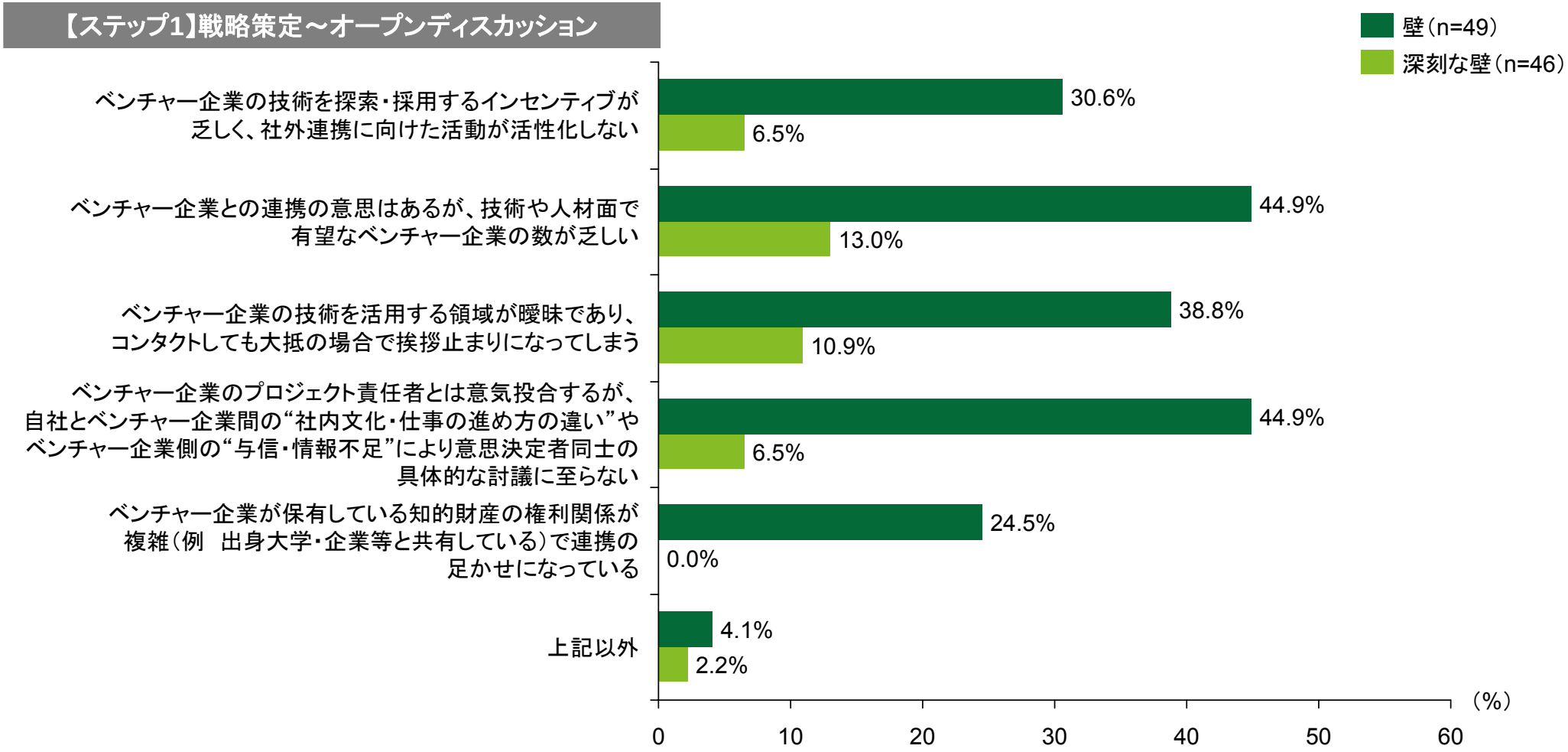
①事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携のステップを図1の4段階と定めた場合、貴社は連携のステップにおいて、連携を妨げる壁（＝乗り越えるのが困難であり、連携の頓挫にも繋がりかねない深刻な課題）にぶつかった経験はありますか。最もあてはまるものに○をつけてください。



Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ1】戦略策定～オープンディスカッション

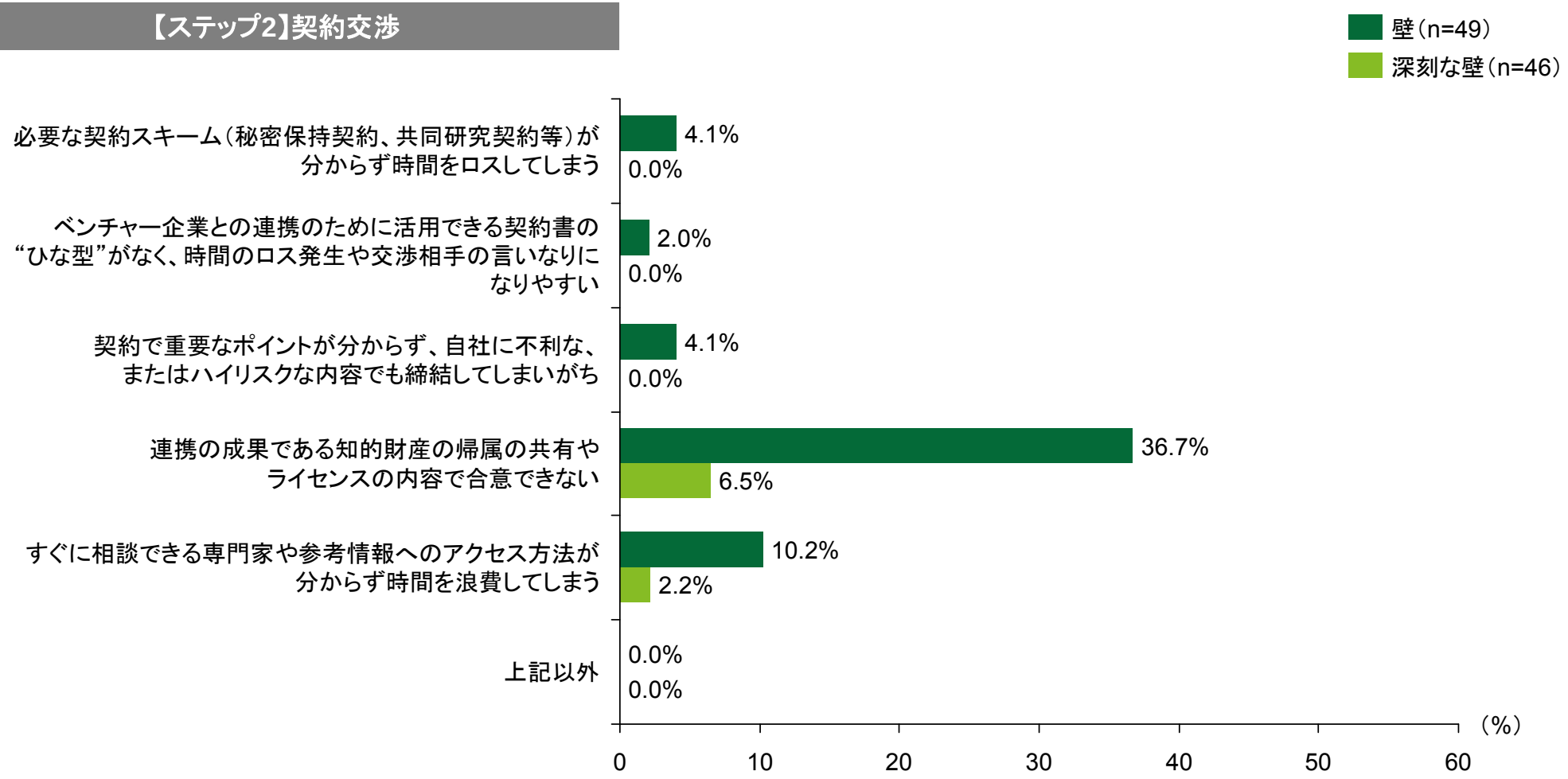


前のページ　次のページ　戻る

Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ2】契約交渉

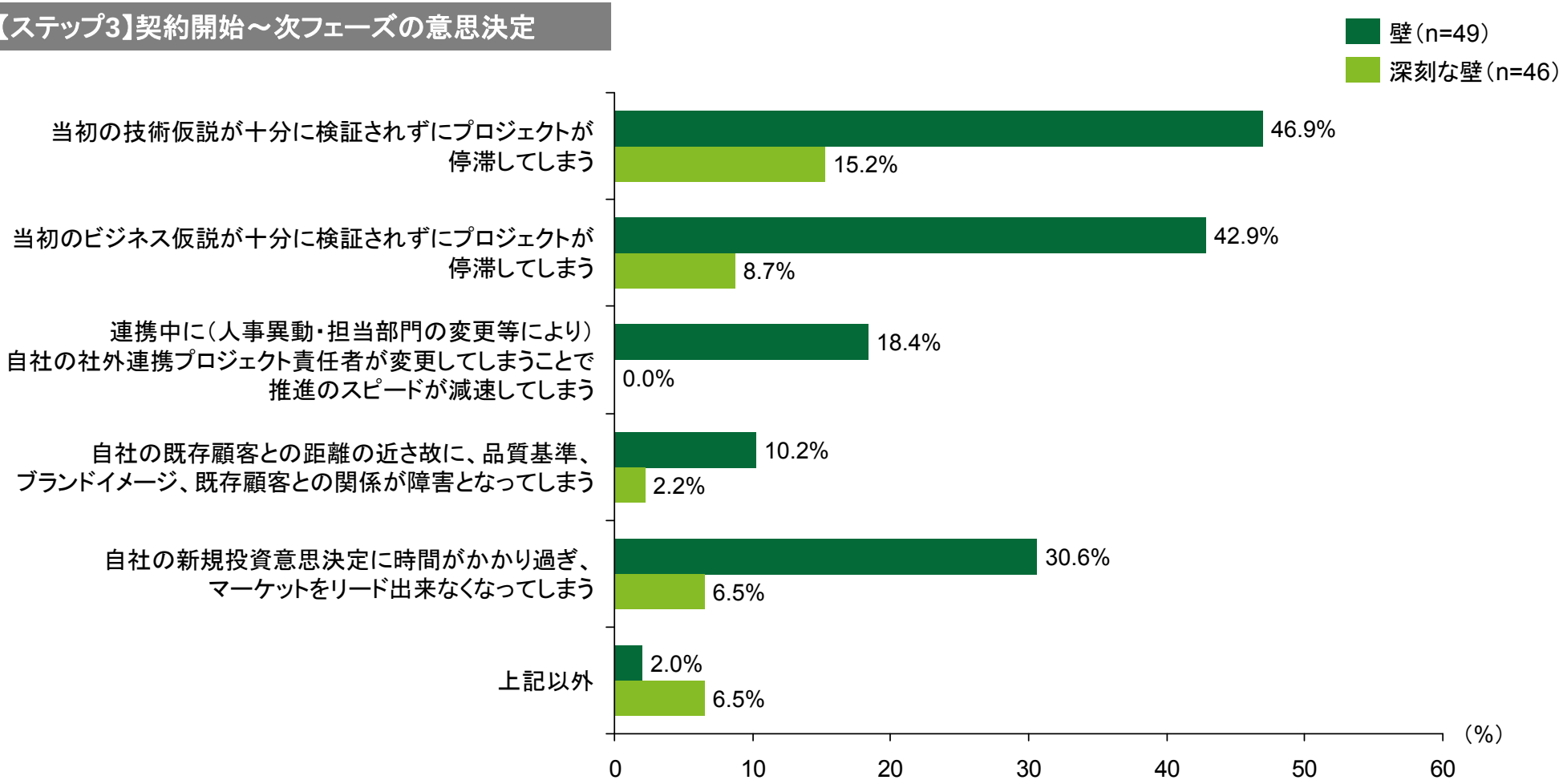


前のページ 次のページ 戻る

Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

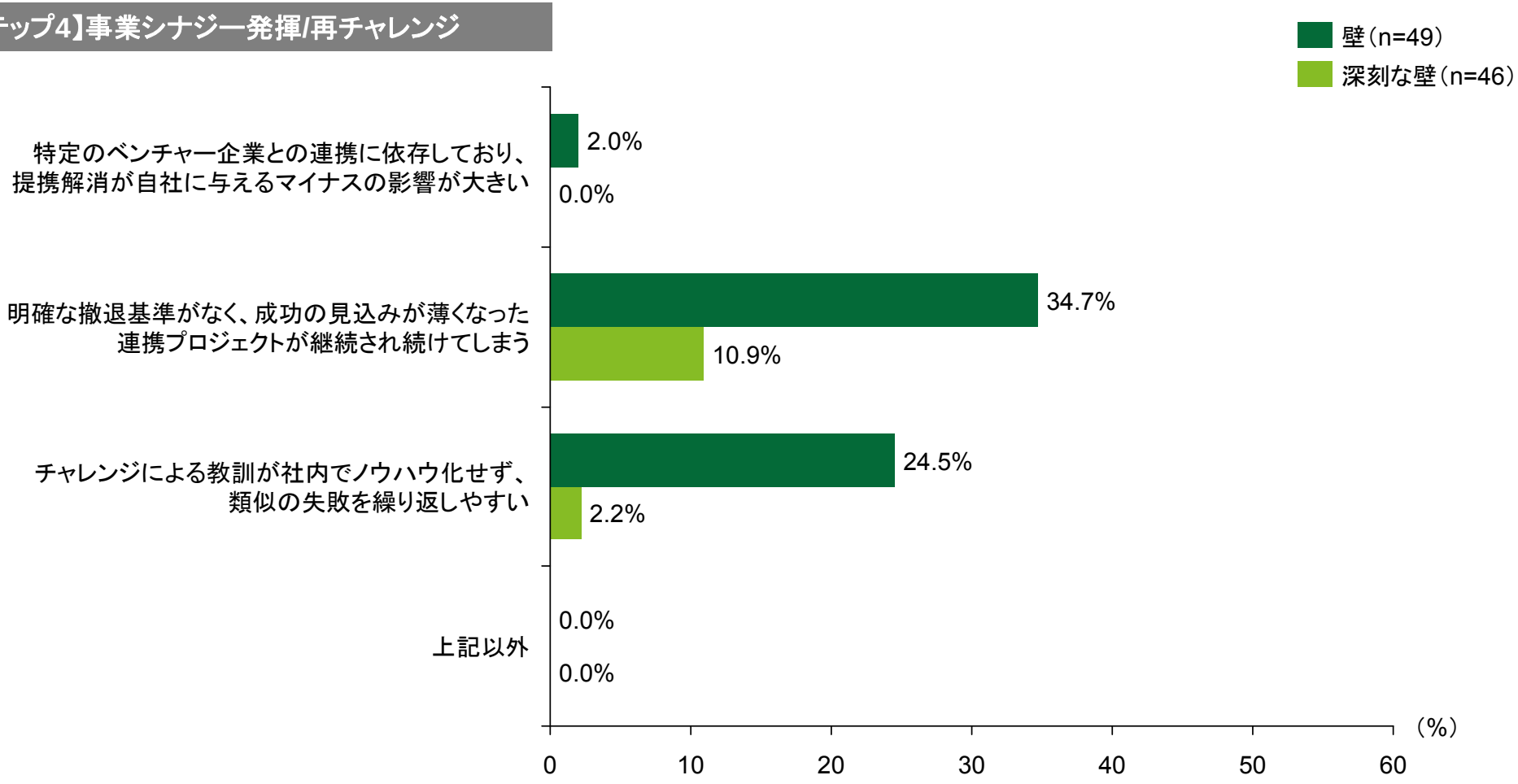
【ステップ3】契約開始～次フェーズの意思決定



Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

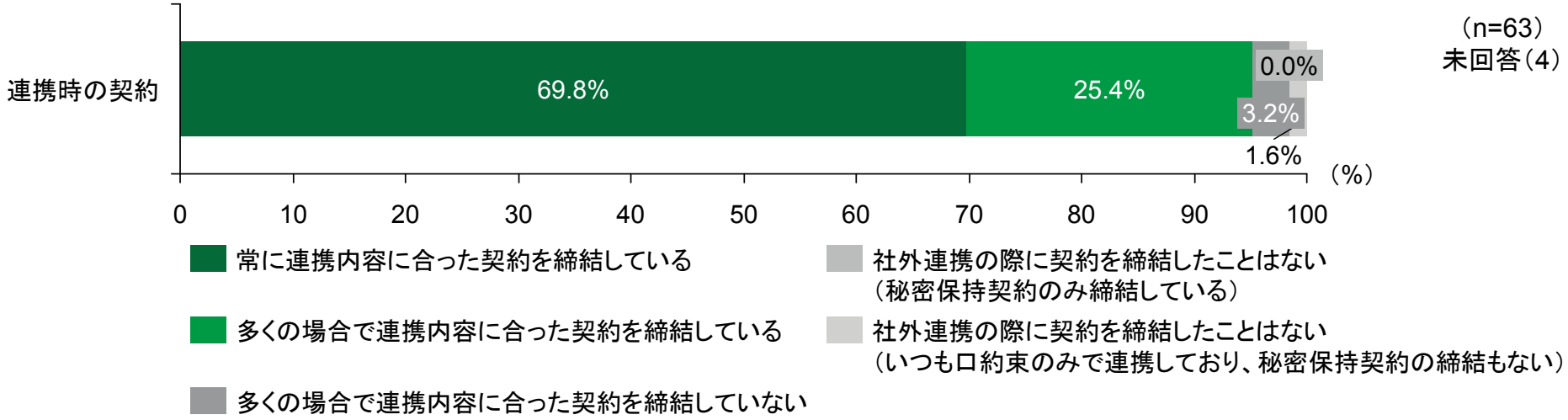
【ステップ4】事業シナジー発揮/再チャレンジ



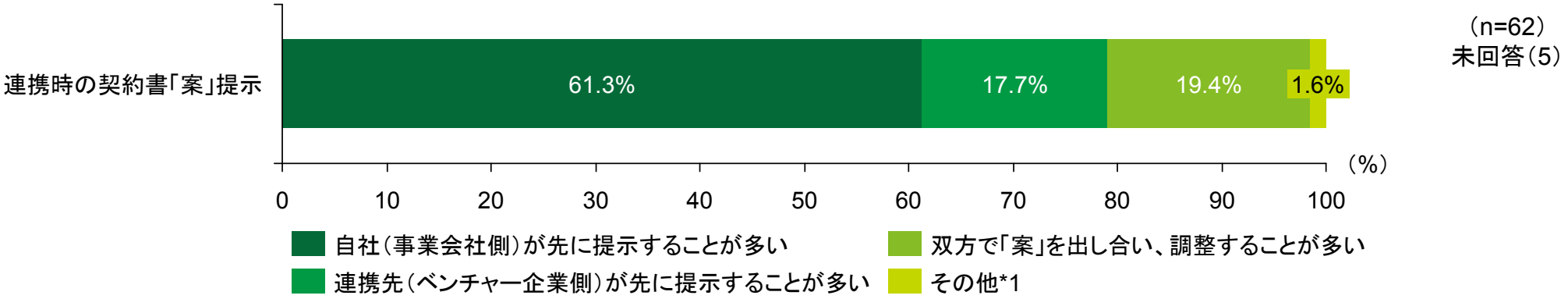
前のページ 次のページ 戻る

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

①貴社は研究開発型ベンチャー企業との連携時に契約を締結しましたか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。



②貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携時に契約交渉する際には、契約書の「案」は貴社又はベンチャー企業のどちらが先に提示することが多いですか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。

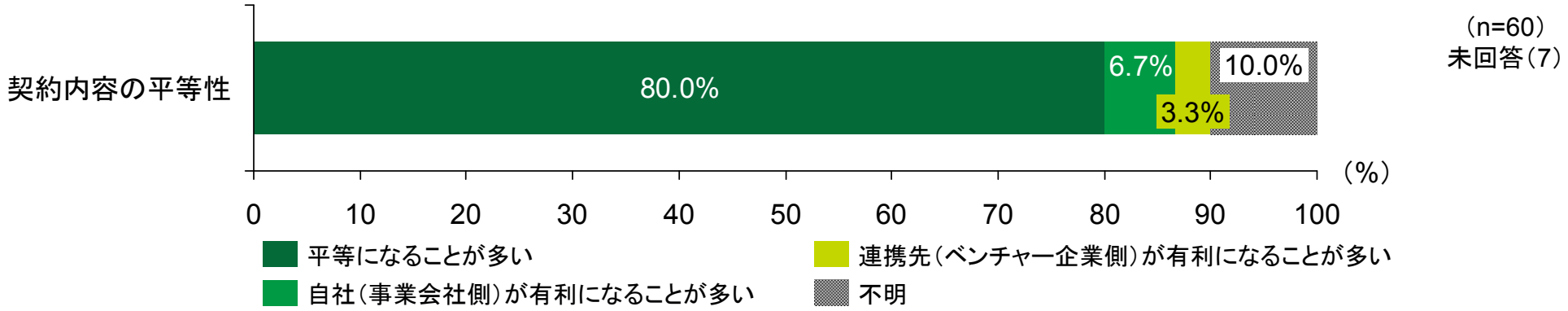


*1：ケースバイケース

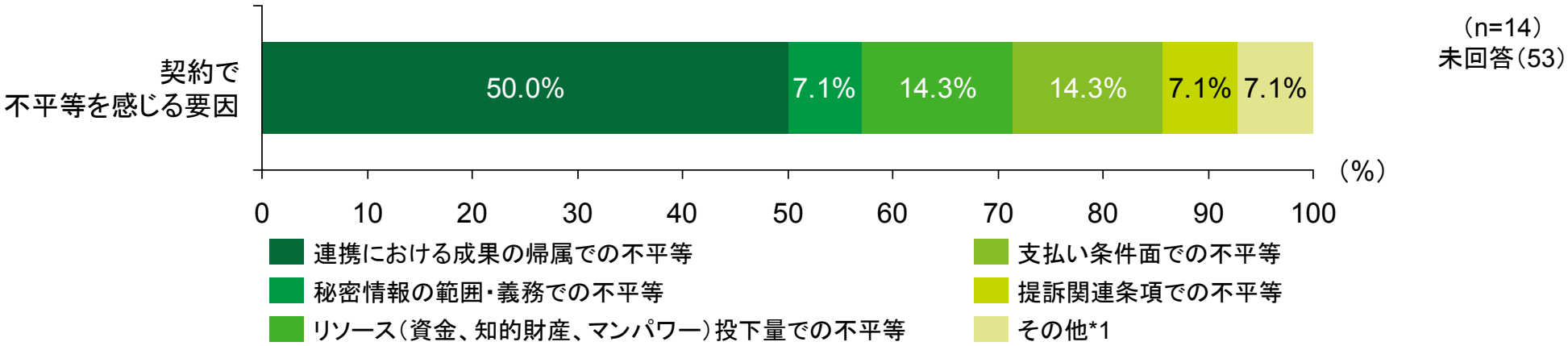
前のページ 次のページ 戻る

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

③貴社が研究開発型ベンチャー企業と締結済み、あるいは交渉中の契約内容は、全体的に平等なものになることが多いですか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。



④貴社が研究開発型ベンチャー企業と締結した契約について不平等だと感じたことがある場合、その要因は何ですか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。（不平等だと感じたことがない場合は、Ⅴ．⑤にお進みください）



*1：議決権の制限

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

⑤その他、貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携において契約関連でお感じになる課題やそれを乗り越えるための工夫がございましたらご記載ください。（自由記述）

■ 課題

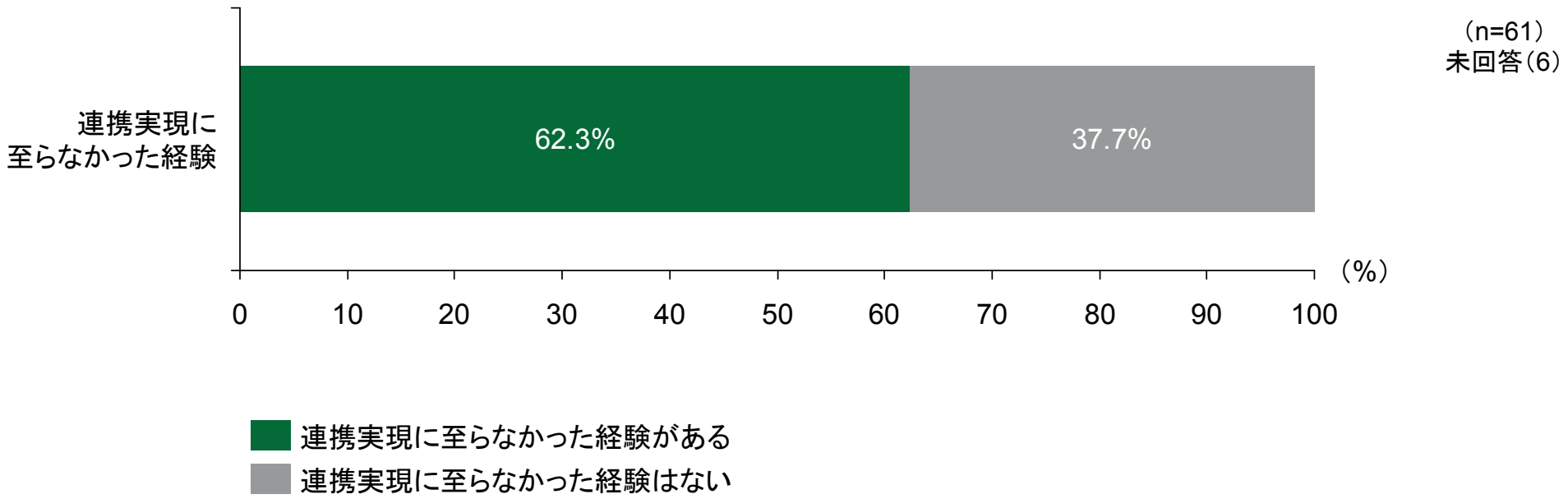
- 社内の承認手続きに時間がかかる
- 知的財産の取扱いオープンイノベーションには関心が高いものの、成功事例ができていない事が最大要因と思われるが、現場意思決定者が具体協議に消極的
- 契約交渉に慣れている方が少ない

■ 乗り越えるための工夫

- ベンチャー企業に出資する時に、将来の事業構想を共有化して、議決権に制限がかからないように交渉する
- 買収企業が国外にある場合、マネジメントが簡単でないこと。その対策としては当社から常駐者を送ることが重要である

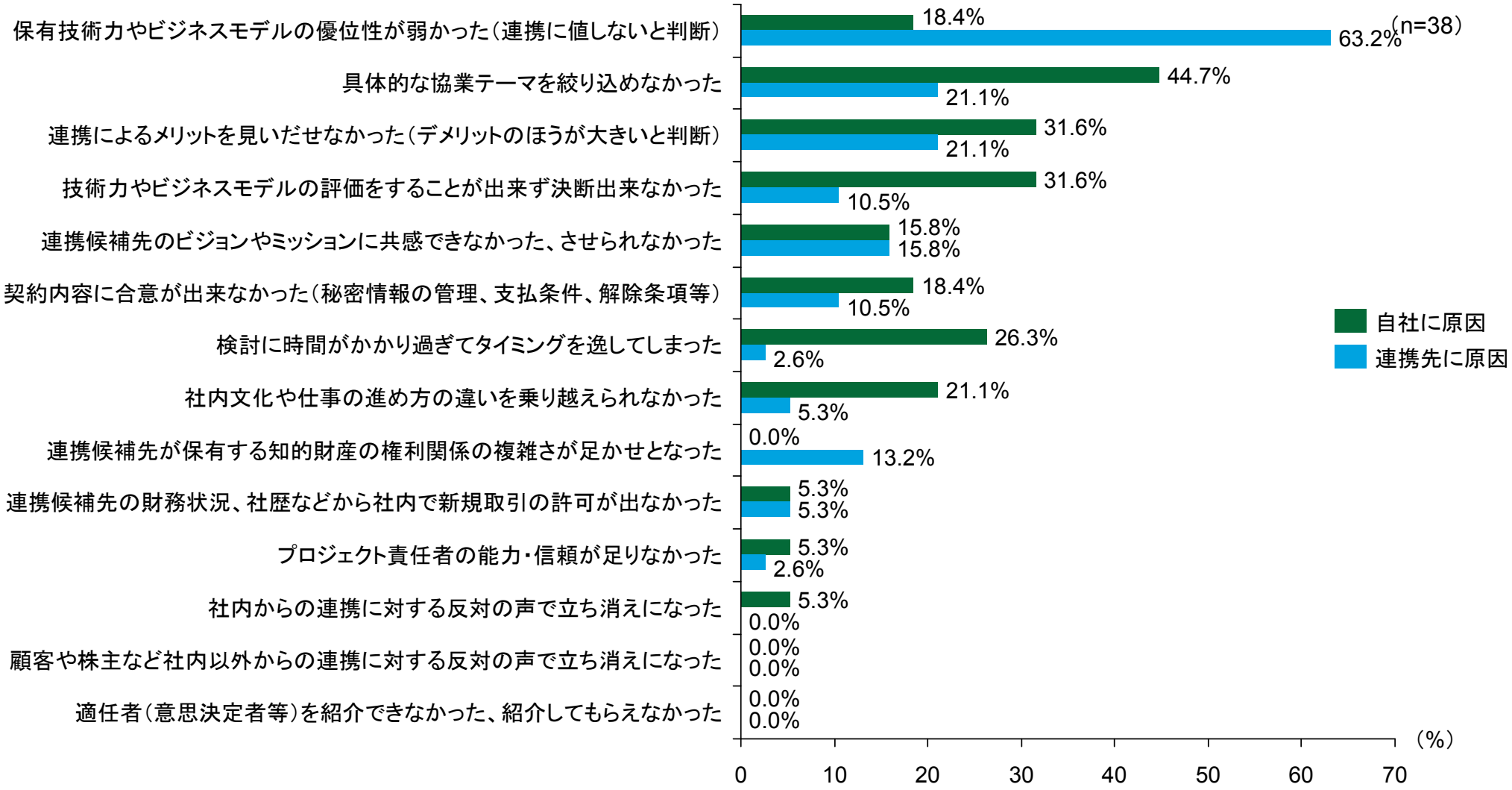
Ⅵ. 事業会社と研究開発型ベンチャーとの連携において連携実現に至らない原因について

①貴社は最近3年間に研究開発型ベンチャー企業と連携の検討を進めたが連携実現に至らなかった経験がありますか。
1つに○をつけてください。



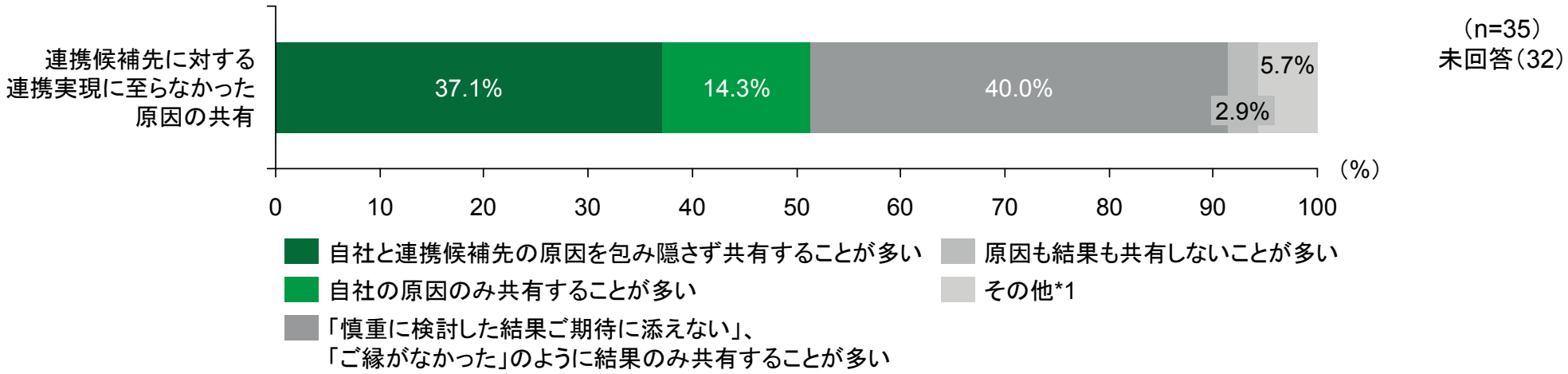
Ⅵ. 事業会社と研究開発型ベンチャーとの連携において連携実現に至らない原因について

②上記について、連携実現に至らなかった原因は具体的に何でしたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。特に連携候補先に原因があった場合について正確に記載ください。



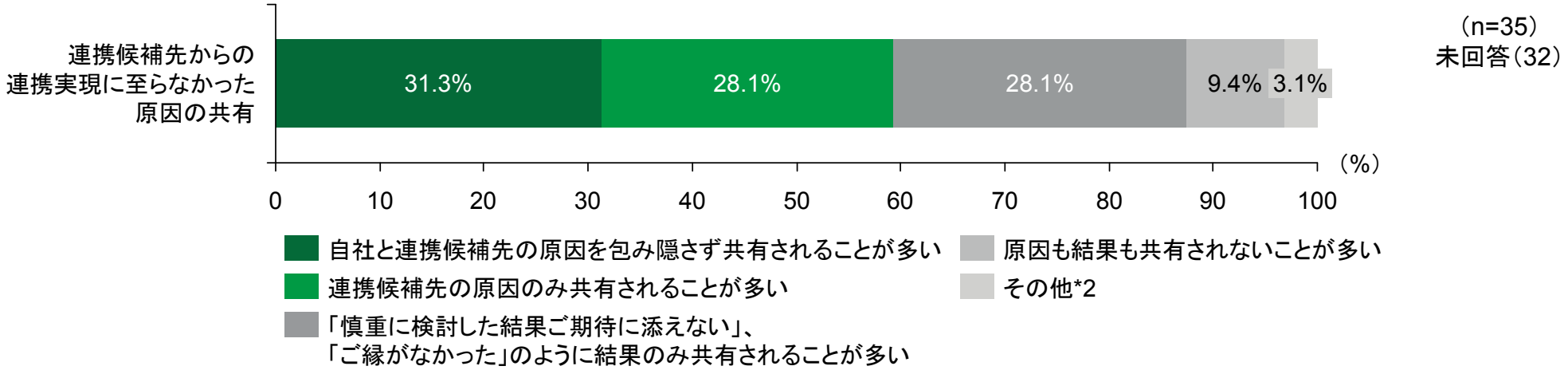
Ⅵ. 事業会社と研究開発型ベンチャーとの連携において連携実現に至らない原因について

③上記について、貴社は連携候補先に対して連携実現に至らなかった原因を共有していますか。



(n=35)
未回答(32)

④一方、貴社は連携候補先から連携実現に至らなかった原因を共有されていますか。



(n=35)
未回答(32)

*1:ケースバイケース。ファンドを介して回答、共有している　*2:ケースバイケース。ファンドを介して回答、共有している

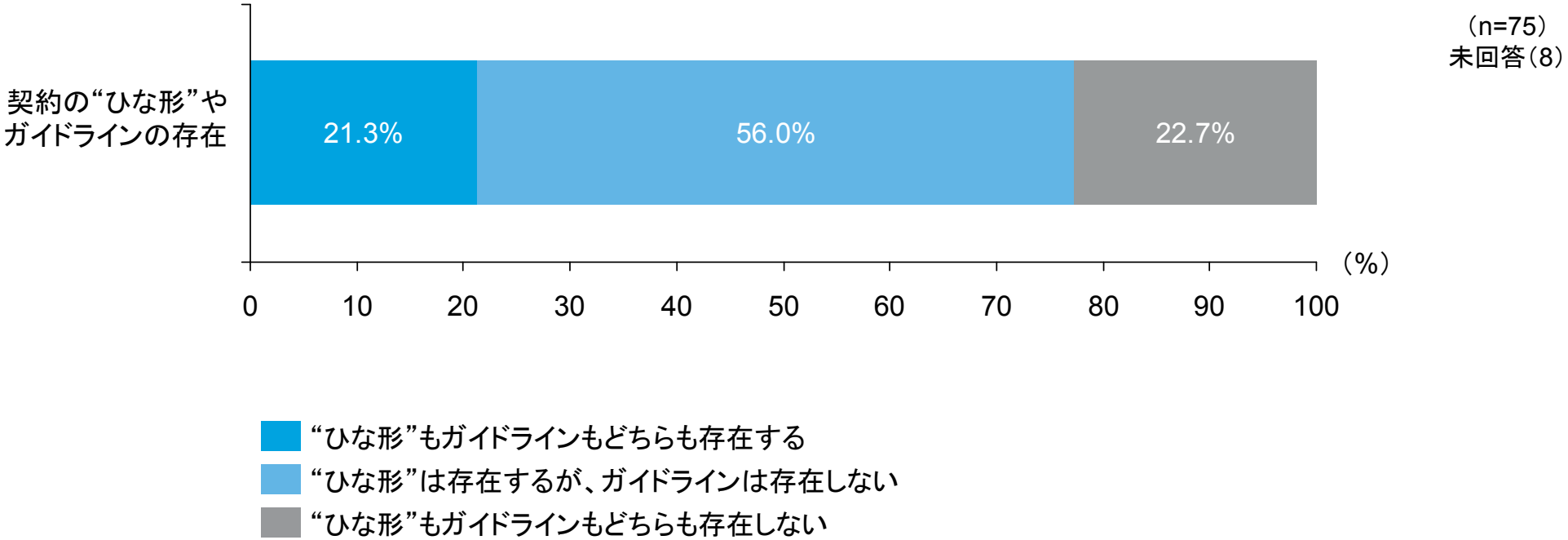
前のページ 次のページ 戻る

データ集【研究開発型ベンチャー企業編】

Ⅱ．社外連携（事業会社、大学、研究機関、ベンチャー企業との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問1. 貴社の社外連携の取組みについてお答えください。

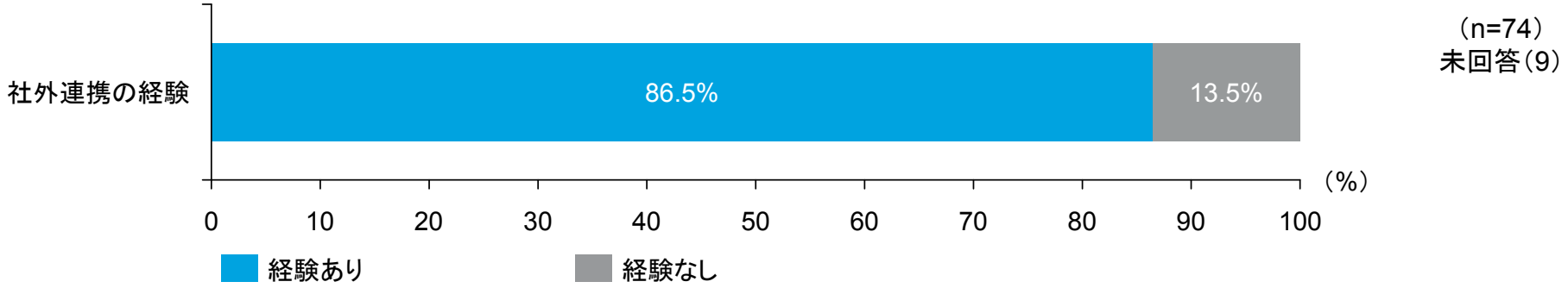
①貴社では社外連携を円滑に進めるために社内に契約書の“ひな形”や、“ひな形”を活用した契約書案作成のためのガイドラインは存在しますか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。



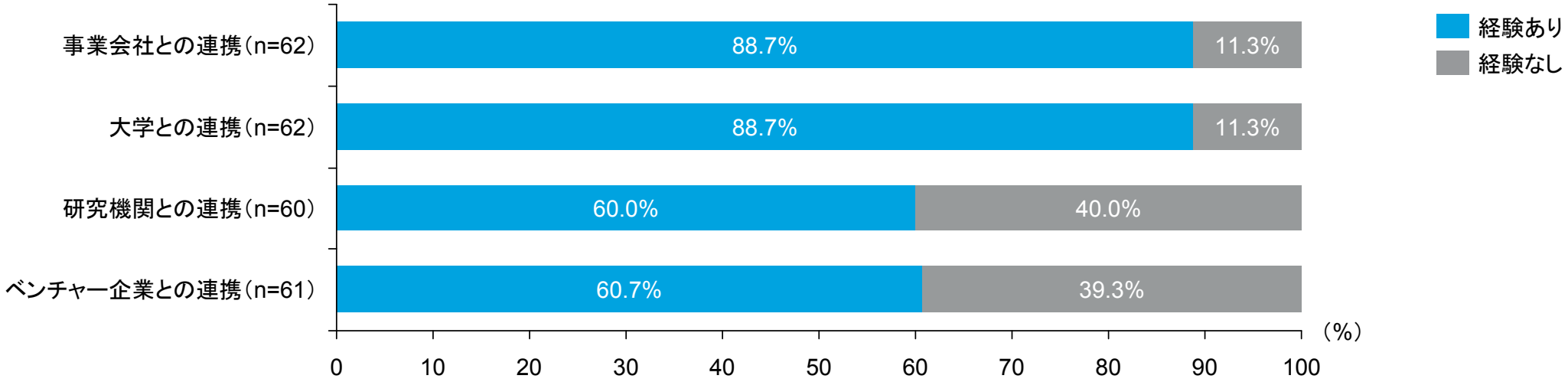
Ⅱ．社外連携（事業会社、大学、研究機関、ベンチャー企業との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問2. 貴社の社外連携の経験についてお答えください。

①貴社は最近3年間に社外連携の経験はありますか。1つに○をつけてください。



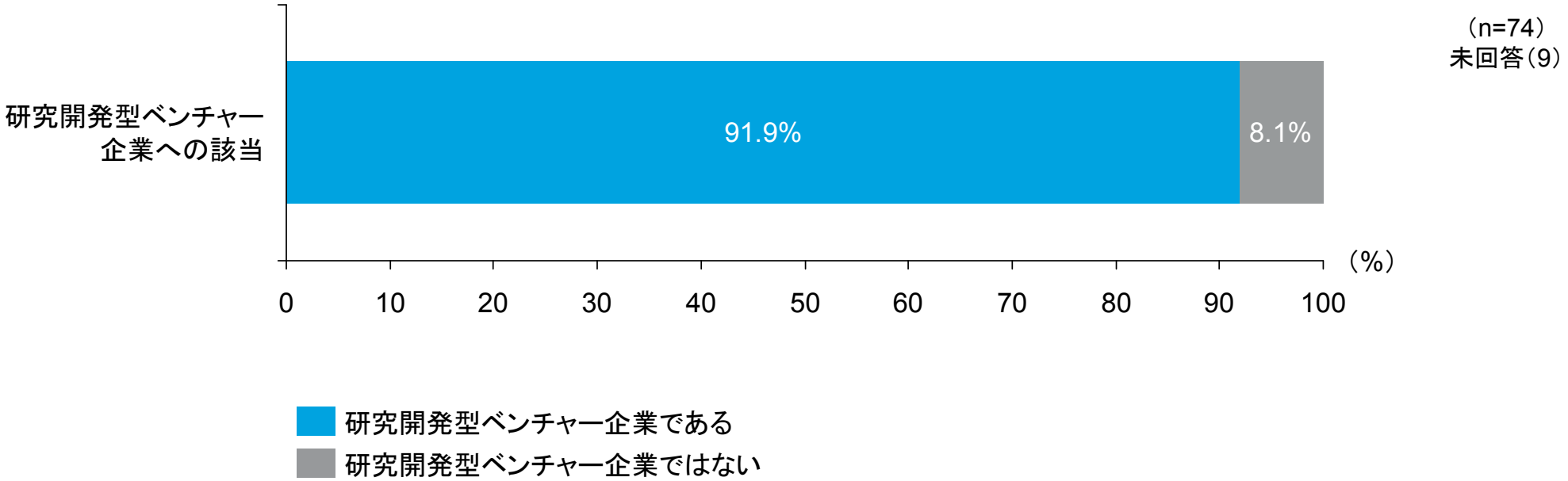
②貴社と下記のそれぞれの組み先について最近3年間に連携の経験はありますか。経験あり　または　経験なしのどちらかに○を付けてください。



Ⅱ．社外連携（事業会社、大学、研究機関、ベンチャー企業との、受注発注の関係に留まらない研究開発・販売・投資等を通じた協業）について

問2. 貴社の社外連携の経験についてお答えください。

③貴社は研究開発型ベンチャー企業※1に該当しますか。1つに○をつけてください。

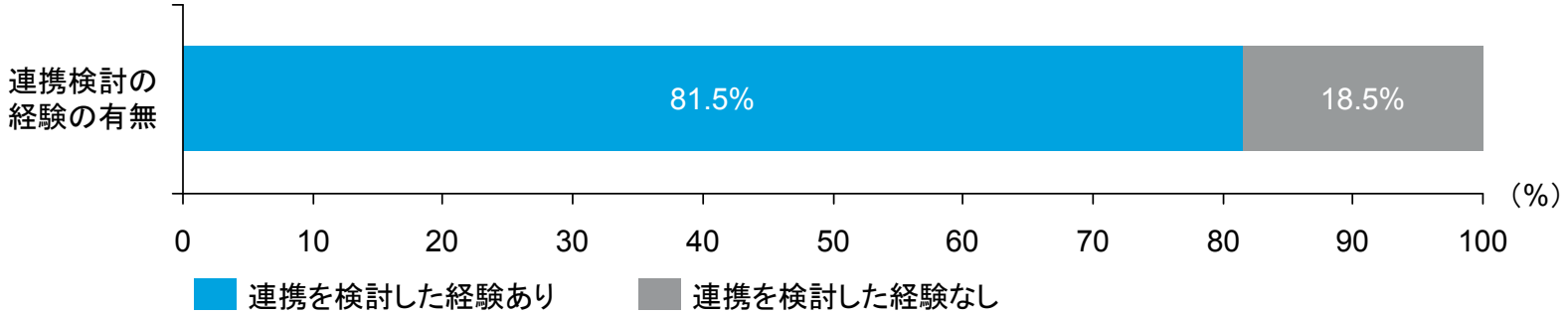


※1：研究開発型ベンチャー企業の定義：コアとしての技術、特許権等をもとに研究開発・事業を行うベンチャー企業

前のページ 次のページ 戻る

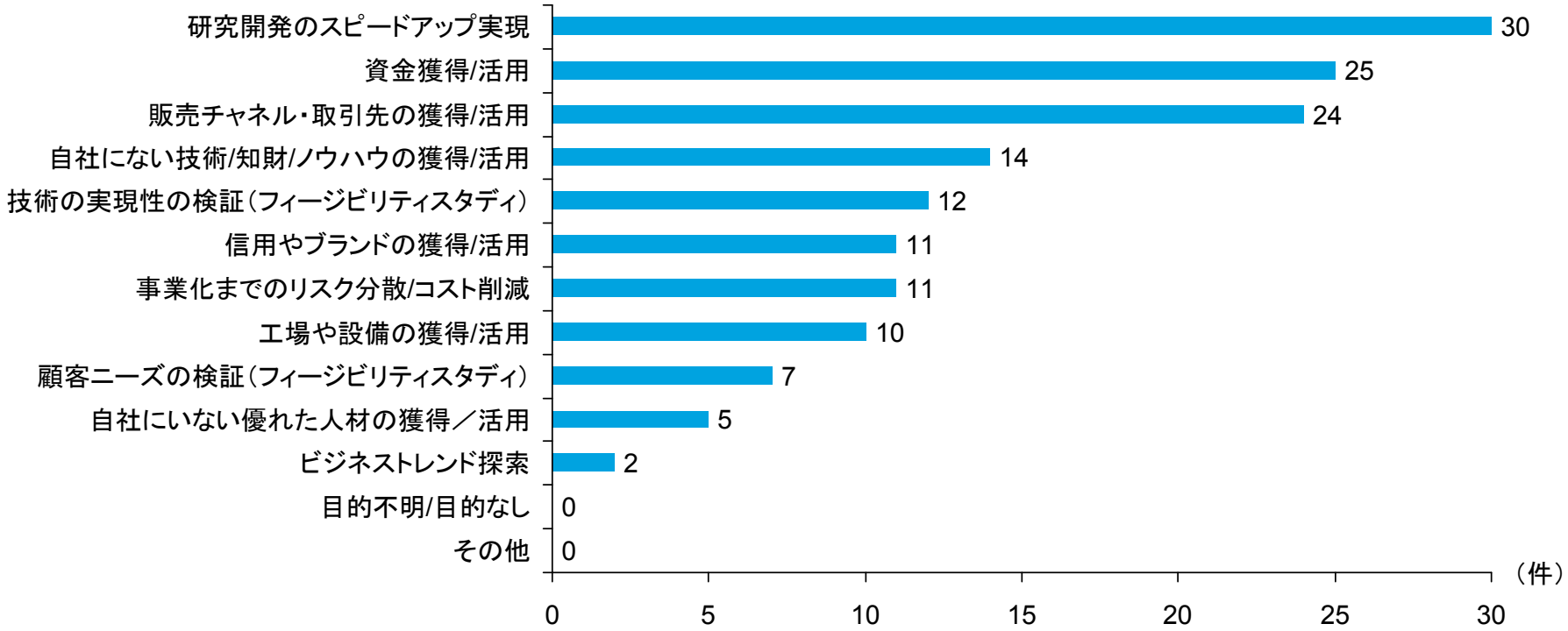
Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

①貴社は最近3年間に事業会社との連携を検討した経験を有していますか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください



（n=65）
未回答（12）

②貴社が事業会社と連携する目的は何ですか。上位3つを選択し、○をつけてください。

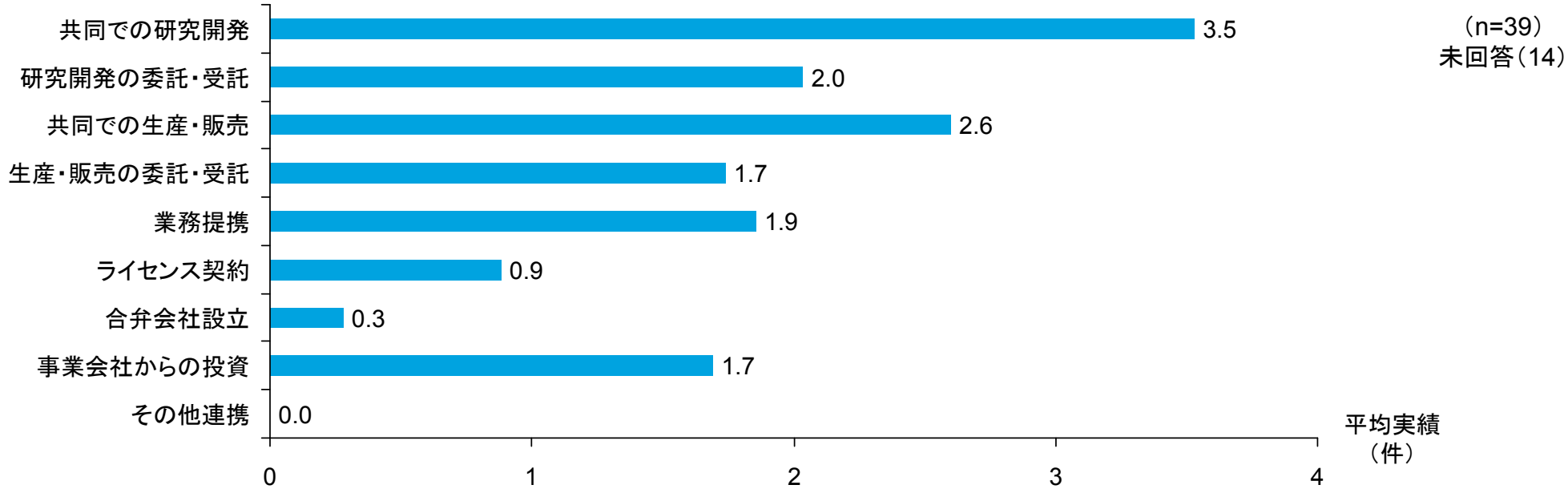


（n=53）

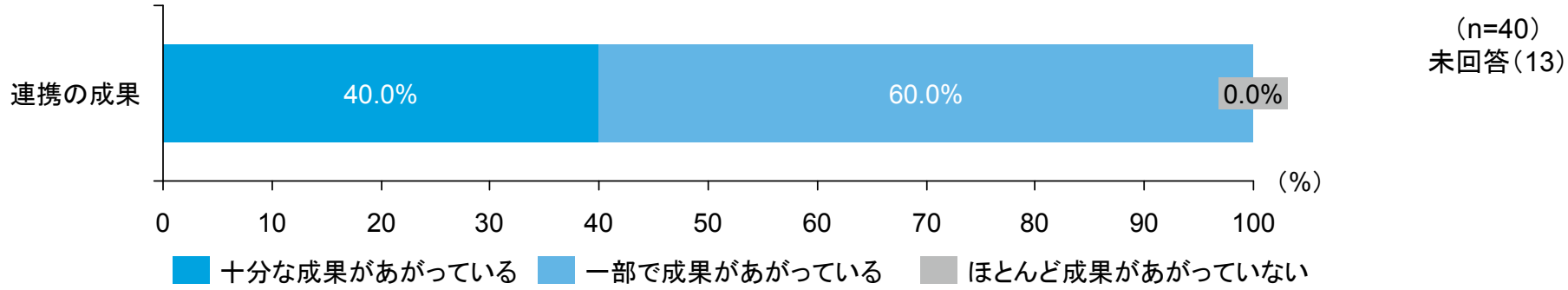
前のページ 次のページ 戻る

Ⅲ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

③貴社の最近3年間の事業会社との連携の実績について記述ください。※契約交渉のための秘密保持契約（NDA）締結のみは上記の連携件数に含まないものとする



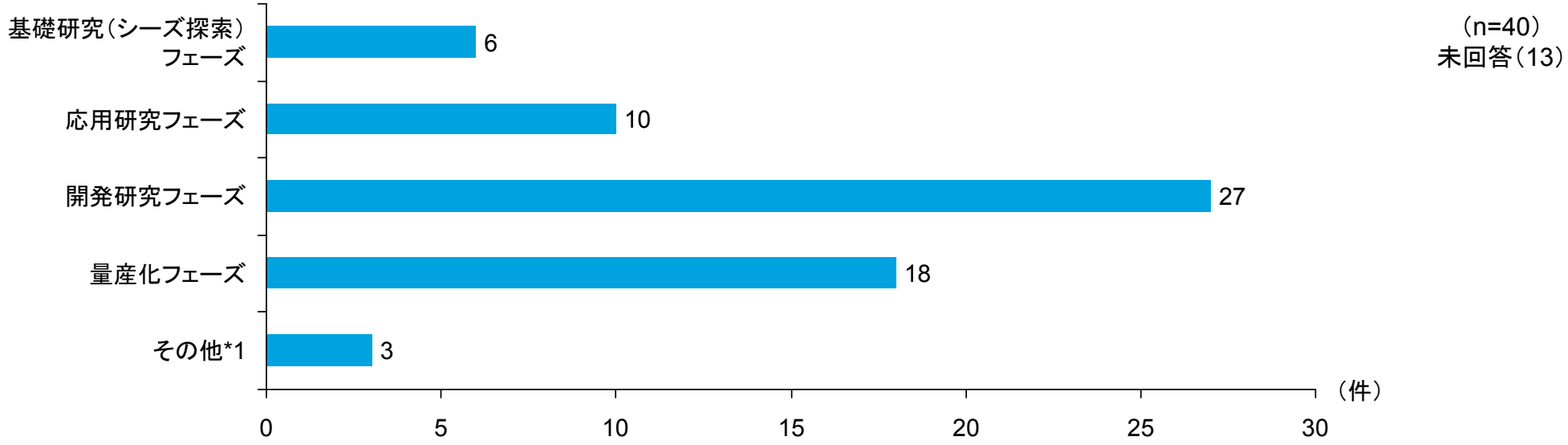
④貴社が事業会社との連携で得られた成果について最もあてはまるもの1つに○をつけてください



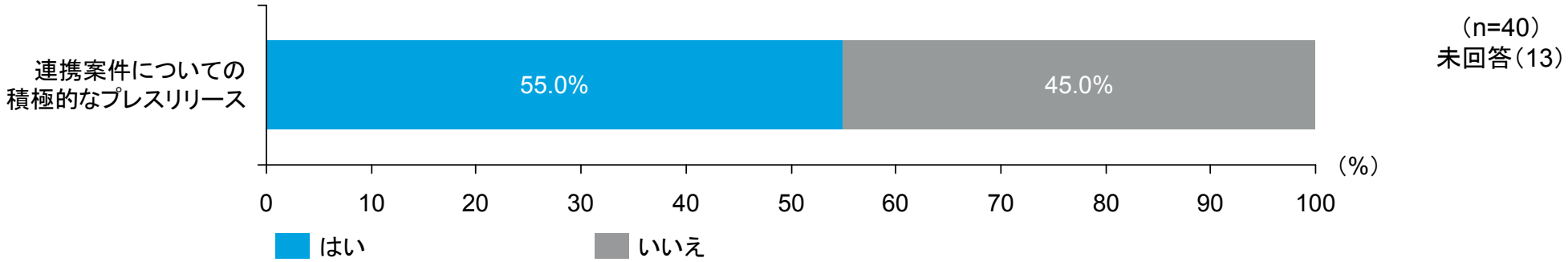
前のページ 次のページ 戻る

Ⅲ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携について

⑤貴社が事業会社との連携で多い連携フェーズに○をつけてください。（複数回答可）



⑥貴社は事業会社との連携案件について積極的にプレスリリースを行いますか。1つに○をつけてください。



*1：製品販売フェーズ、販売

Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

図1.事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携ステップ

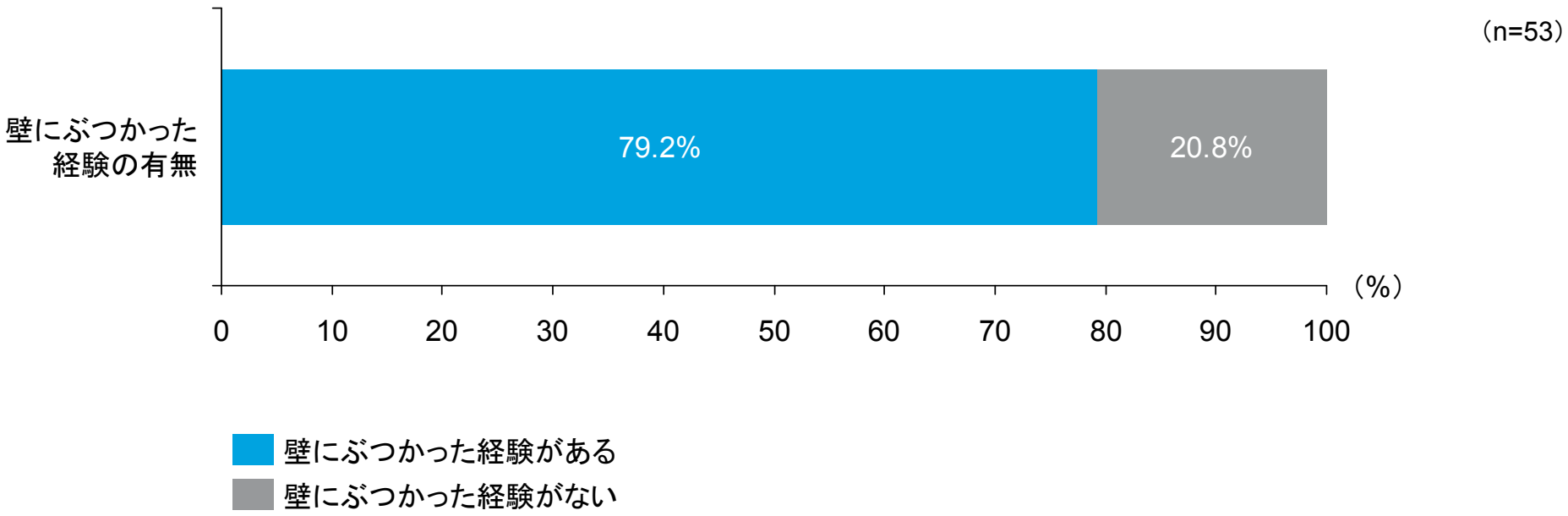
		連携の種類	
		技術等の連携	資本連携
1 戦略策定～オープンディスカッション	スタート	オープンイノベーション戦略の策定	
	エンド	契約（NDA*1等）交渉前のオープンディスカッション・トライアル*2実施	
2 契約交渉	スタート	契約（NDA*1等）締結に向けた契約交渉開始	
	エンド	共同研究開発、ライセンス貸与・借用等の契約締結	投資契約等の締結*3
3 契約開始～次フェーズの意思決定	スタート	契約期間（フェーズ1）開始	投資実行、JV設立
	エンド	次フェーズ検討/連携解消の意思決定	追加投資（M&A含む）の検討/見送りの意思決定
4 事業シナジー発揮/再チャレンジ	スタート	契約期間（フェーズ2）開始*4 /連携解消	追加投資（M&A含む）実行/見送り
	エンド	事業シナジー発揮/連携解消を乗り越えた再チャレンジ	

*1：Non-Disclosure Agreement　*2：テスト用のデモ機貸出、資材受発注による実施を含む　*3：M&A実行の場合はステップ4へ移行
*4：フェーズ1で生み出した知財のライセンス契約等を想定

前のページ　次のページ　戻る

Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

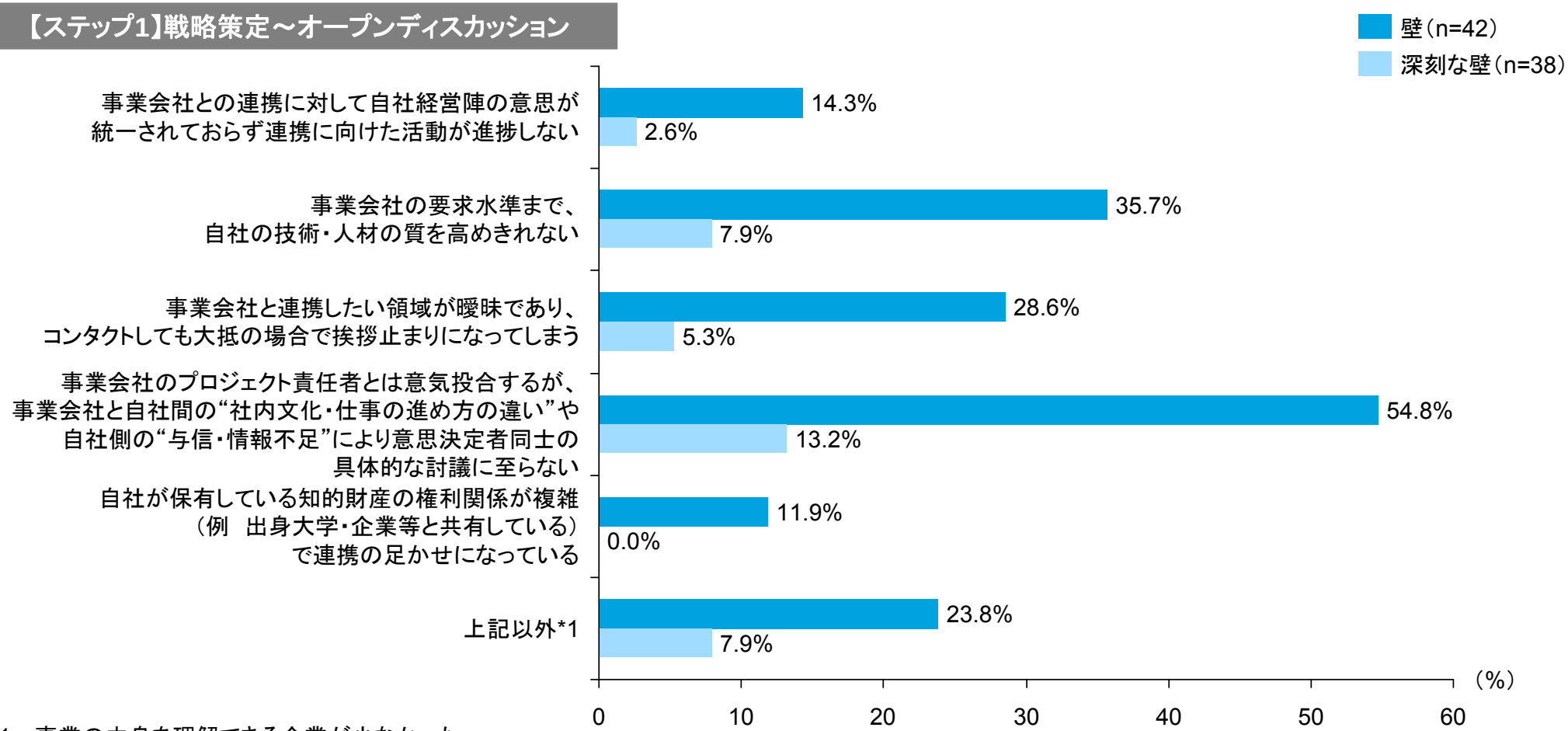
①事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携のステップを上記図1の4段階と定めた場合、一般的に連携のステップごとに複数の壁（＝乗り越えるのが困難であり、連携の頓挫にも繋がりかねない深刻な課題）が存在することが分かってきています。貴社が事業会社との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（複数選択可）。またその中で最も深刻な壁1つに◎をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。



Ⅳ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに〇をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ1】戦略策定～オープンディスカッション

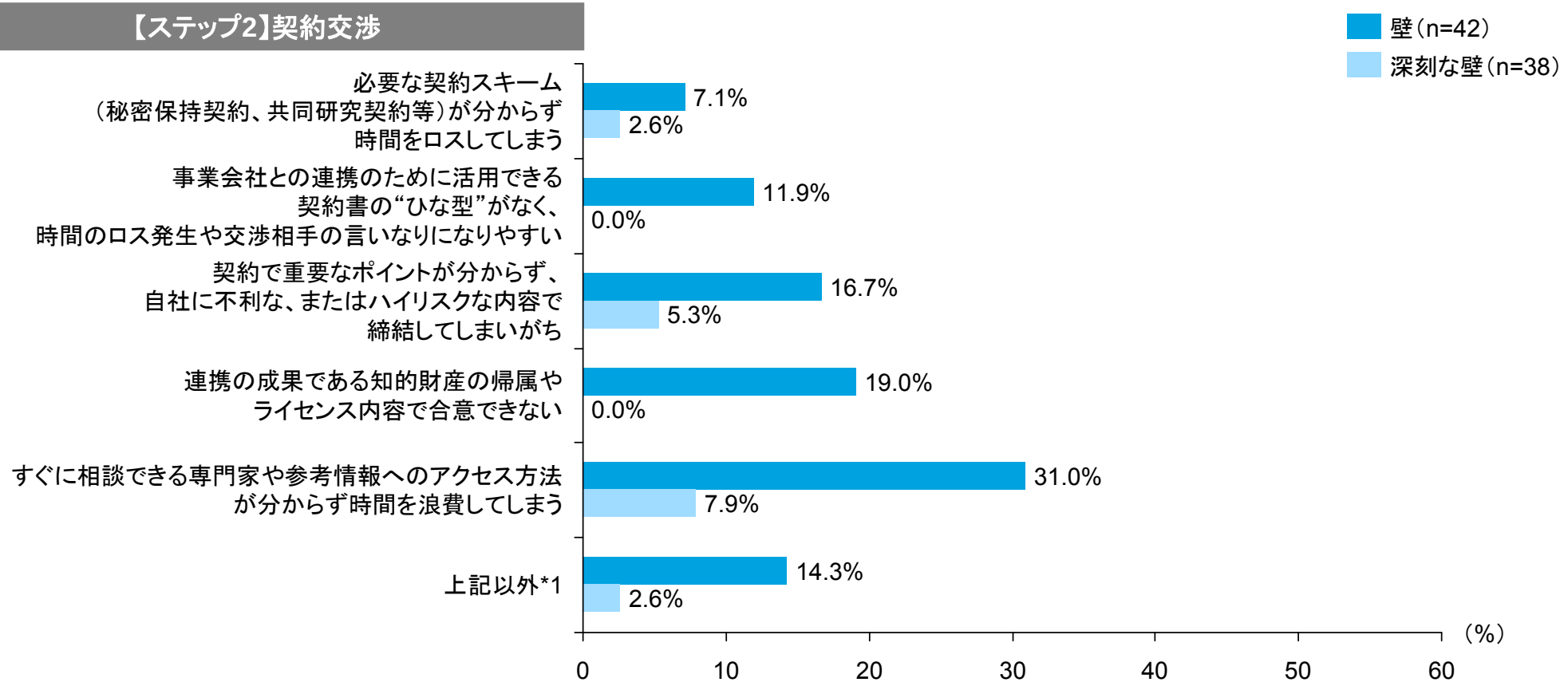


*1：・事業の中身を理解できる企業が少なかった
・事業会社が意思決定できない
・規模の大きい事業会社では組織の役割が縦割りになっており、どの窓口に相談すべきかわからない

Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ2】契約交渉



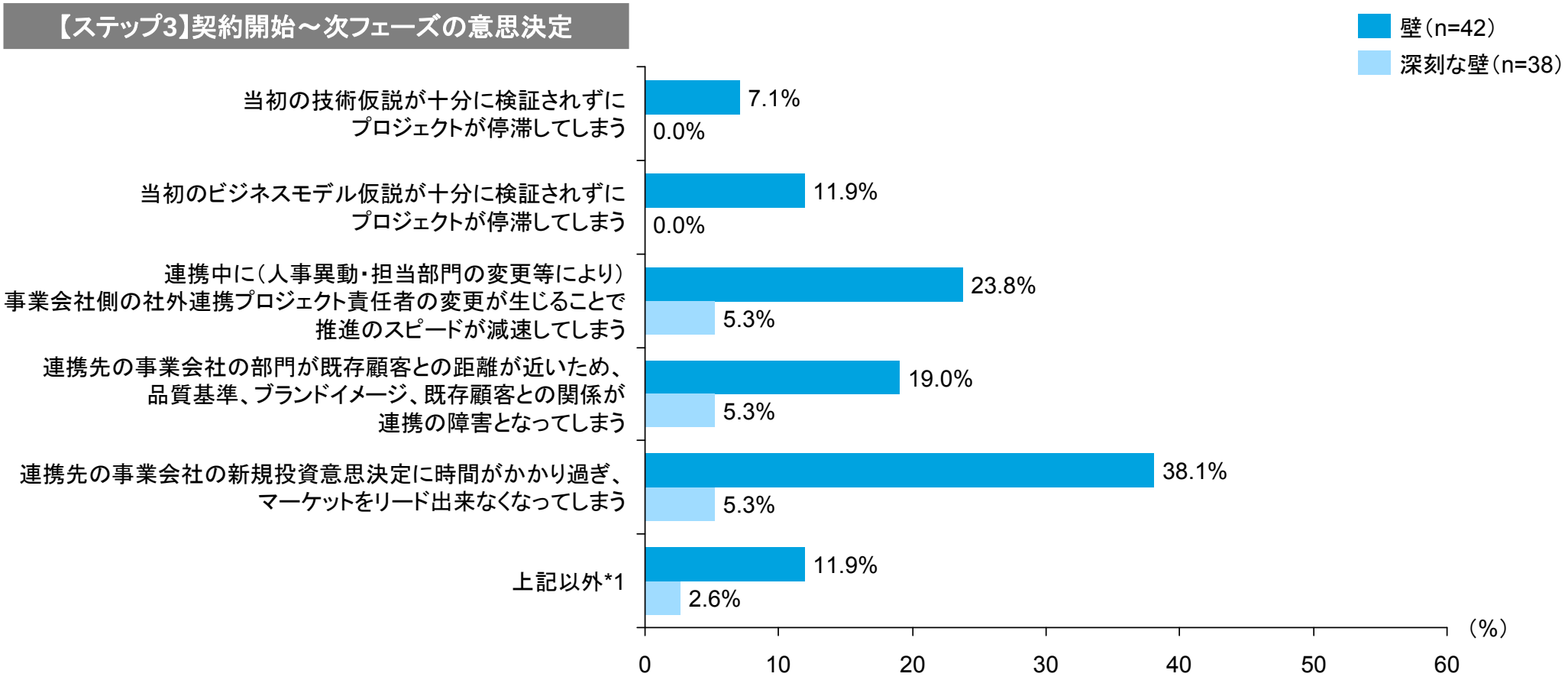
*1：・役割分担で合意ができない
・事業会社の要求する役割に人材の質が追い付かない
・両社の権利義務関係、条件の折り合いが困難
・事業会社が意思決定できない
・担当者が内容を容認しても、知財担当者がそれを拒否することがある

前のページ 次のページ 戻る

Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに〇をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ3】契約開始～次フェーズの意思決定



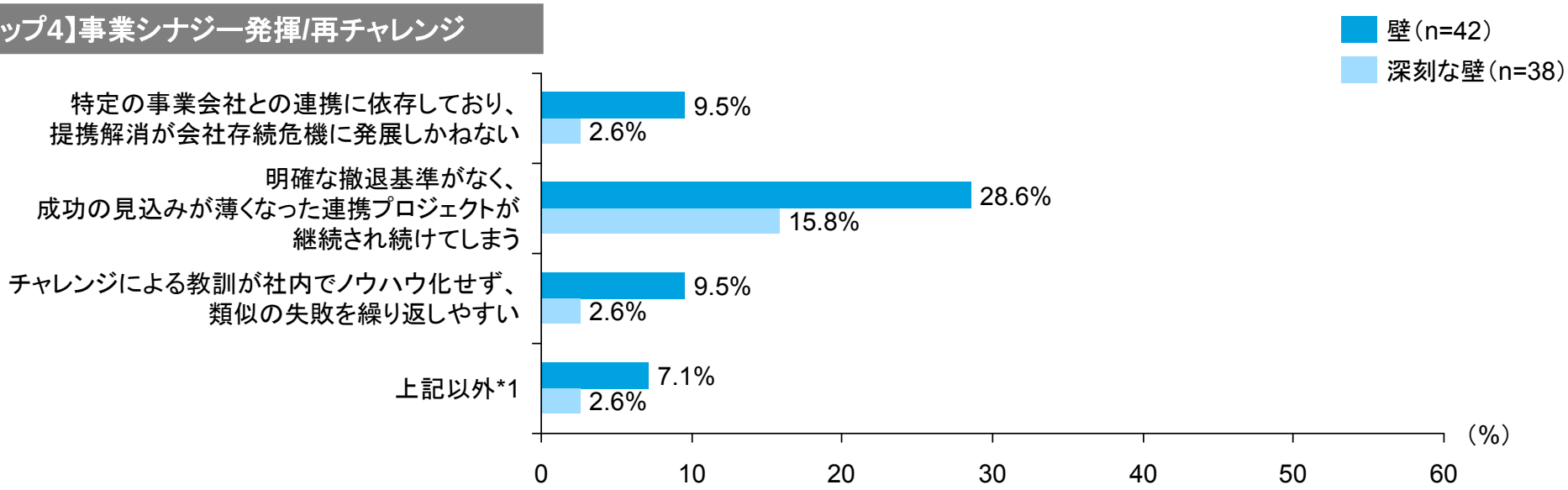
*1：・市場等の想定が希望的数値から否定的数値に代わることで、数値が下振れするために、ただし、いずれも市場も想定に過ぎないにもかかわらず、事業会社の意思が変わる
・意思疎通、コミュニケーションの難しさ
・両社の文化や熱意の違いなど。事業会社が意思決定できない

前のページ 次のページ 戻る

Ⅳ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における課題について

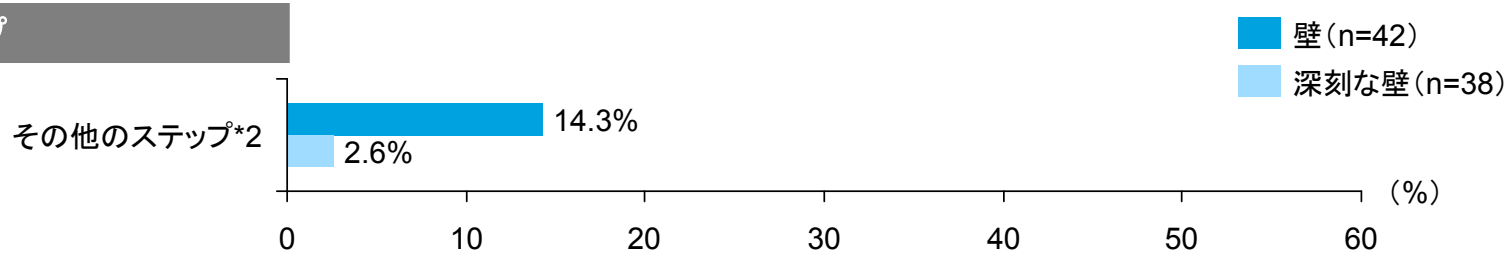
②一般的に連携のステップごとに複数の壁が存在することが分かってきています。貴社が研究開発型ベンチャー企業との連携のステップでぶつかった壁として、下記の選択肢からあてはまるものすべてに○をつけてください（**複数選択可**）。またその中で、**最も深刻な壁1つに◎**をつけてください。下記の選択肢以外で壁にぶつかった場合は、「上記以外」の欄で自由に記述ください。

【ステップ4】事業シナジー発揮/再チャレンジ



*1：・事業会社側が、前回対応してくれた内容に関して、なぜ今回は対応してくれないのか等の不満を言う。
・社員においてチャレンジに対する意欲が低下してしまい、再チャレンジに時間を要してしまう。
・事業会社が意思決定できない。

その他のステップ

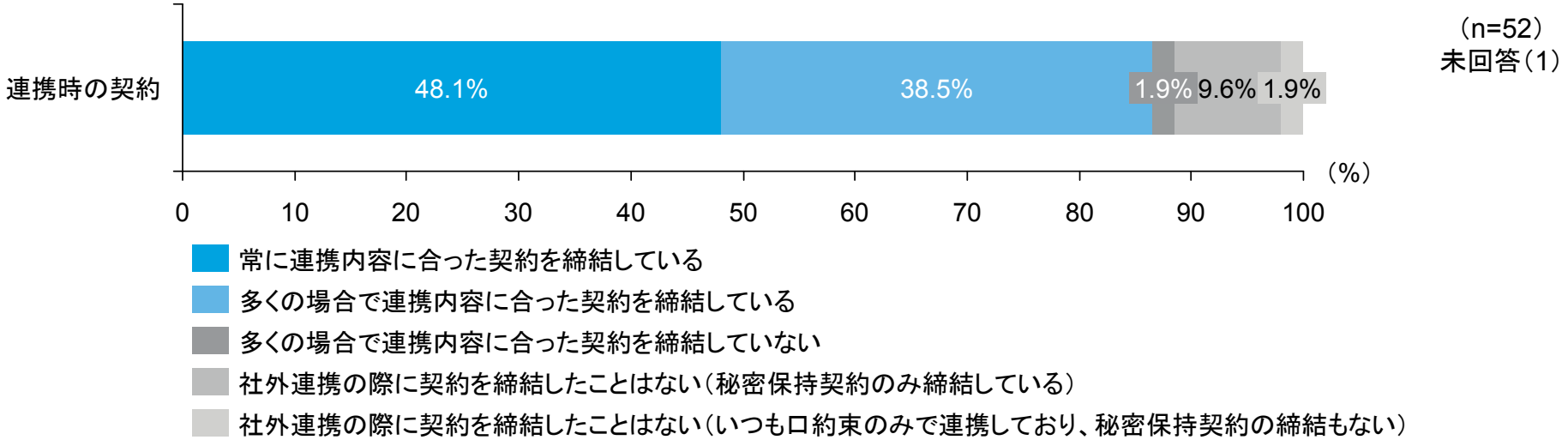


*2：・事業会社側が、大学と共同研究している内容と同様の研究をしたいと無理を言ってくる
・事業会社の意思決定が遅い

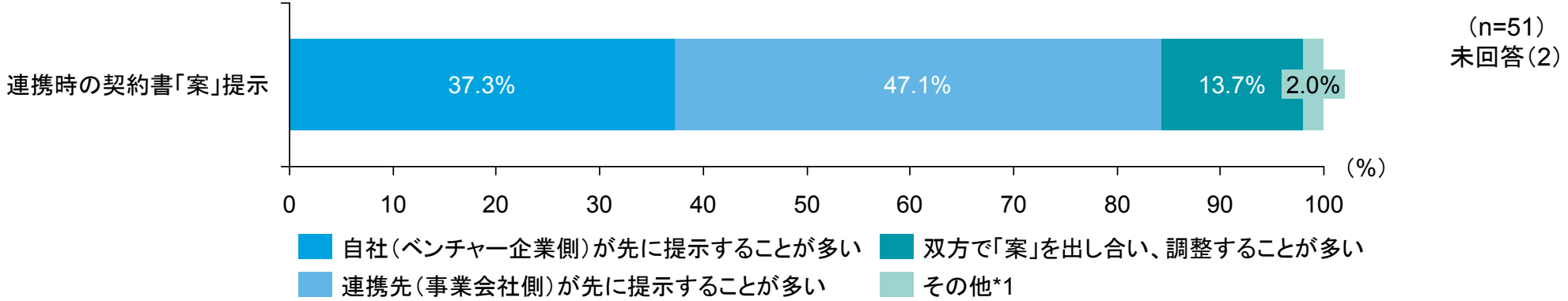
前のページ 次のページ 戻る

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

①貴社は事業会社との連携時に契約を締結しましたか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。



②契約書の「案」は貴社又は事業会社のどちらが先に提示することが多いですか。最もあてはまるもの１つに○をつけてください。

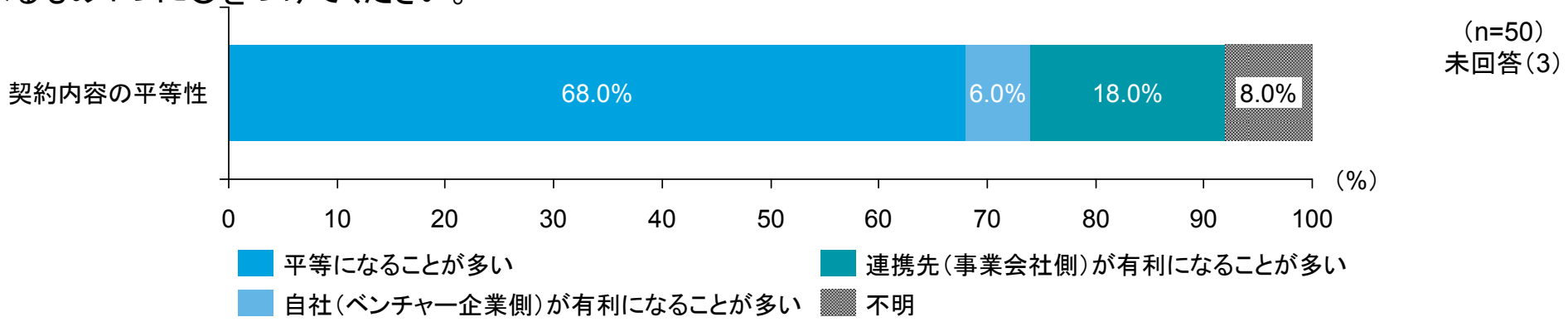


*1：ケースバイケース

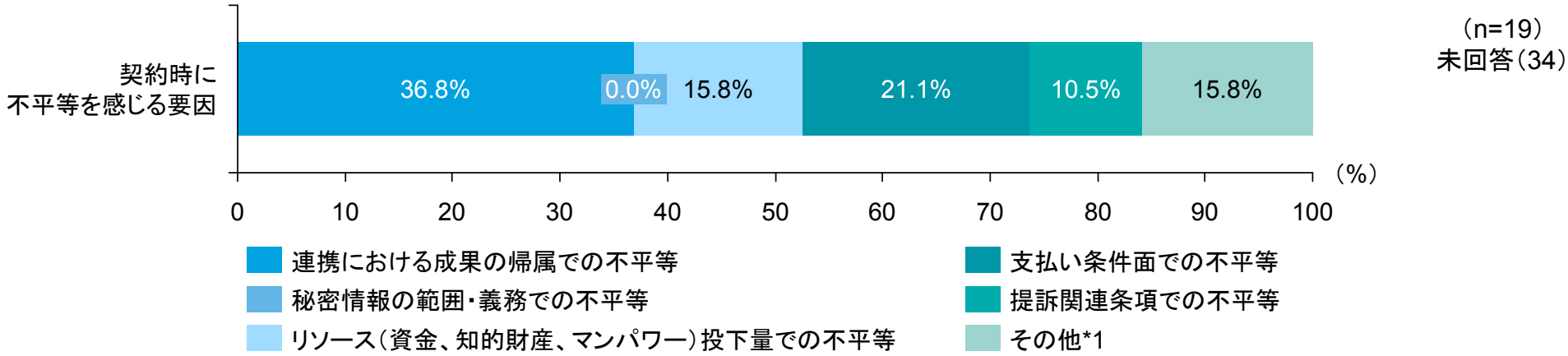
前のページ 次のページ 戻る

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

③貴社が事業会社との間で締結済みあるいは交渉中の契約内容は全体的に平等なものになることが多いですか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。



④貴社が締結した契約について不平等だと感じたことがある場合、その要因は何ですか。最もあてはまるもの1つに○をつけてください。

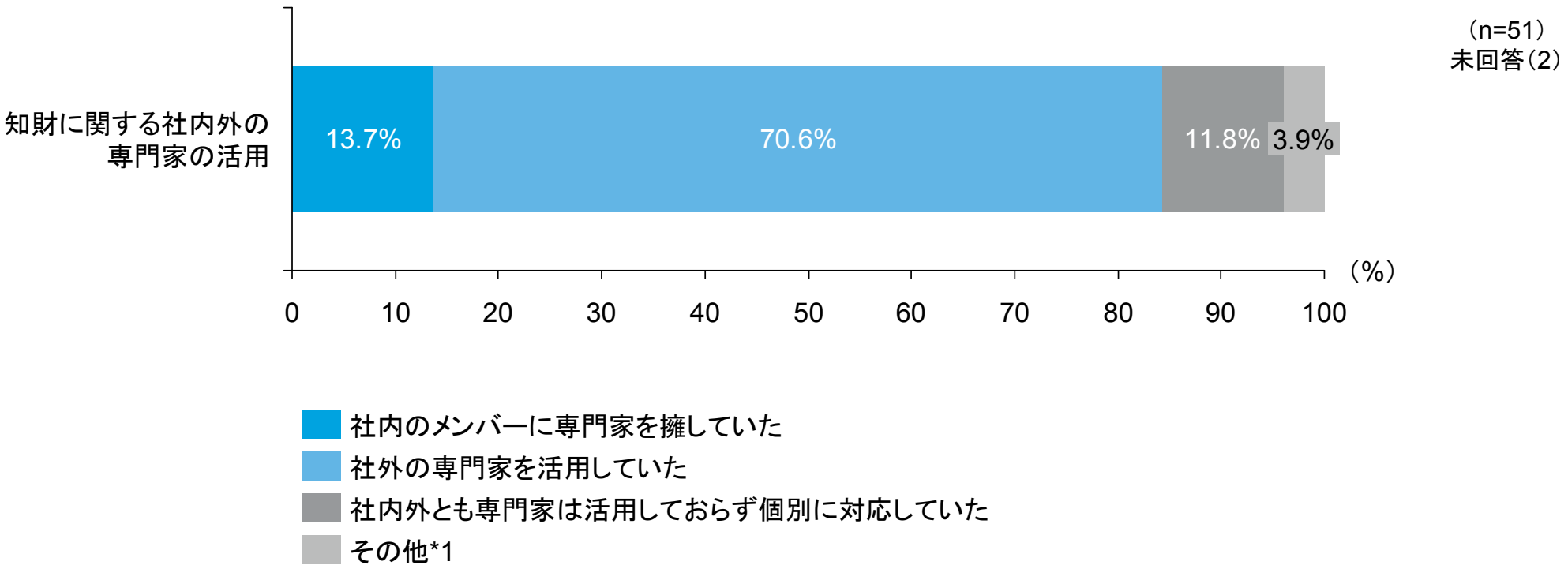


*1：・不平等なら契約しない
・破談における決定方法、決定時期
・上手くいかない時の対応の不平等

前のページ 次のページ 戻る

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

⑤会社設立時及び直後に知的財産に関する相談が可能な社内外の専門家（弁護士・弁理士等）を活用していましたか。
最もあてはまるもの１つに○をつけてください。



*1：・ドリームゲートアドバイザに相談した
・顧問弁護士に確認する

Ⅴ．事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携における契約について

⑥その他、貴社が事業会社との連携において契約関連でお感じになる課題やそれを乗り越えるための工夫がございましたらご記載ください（自由記述）

■ 課題

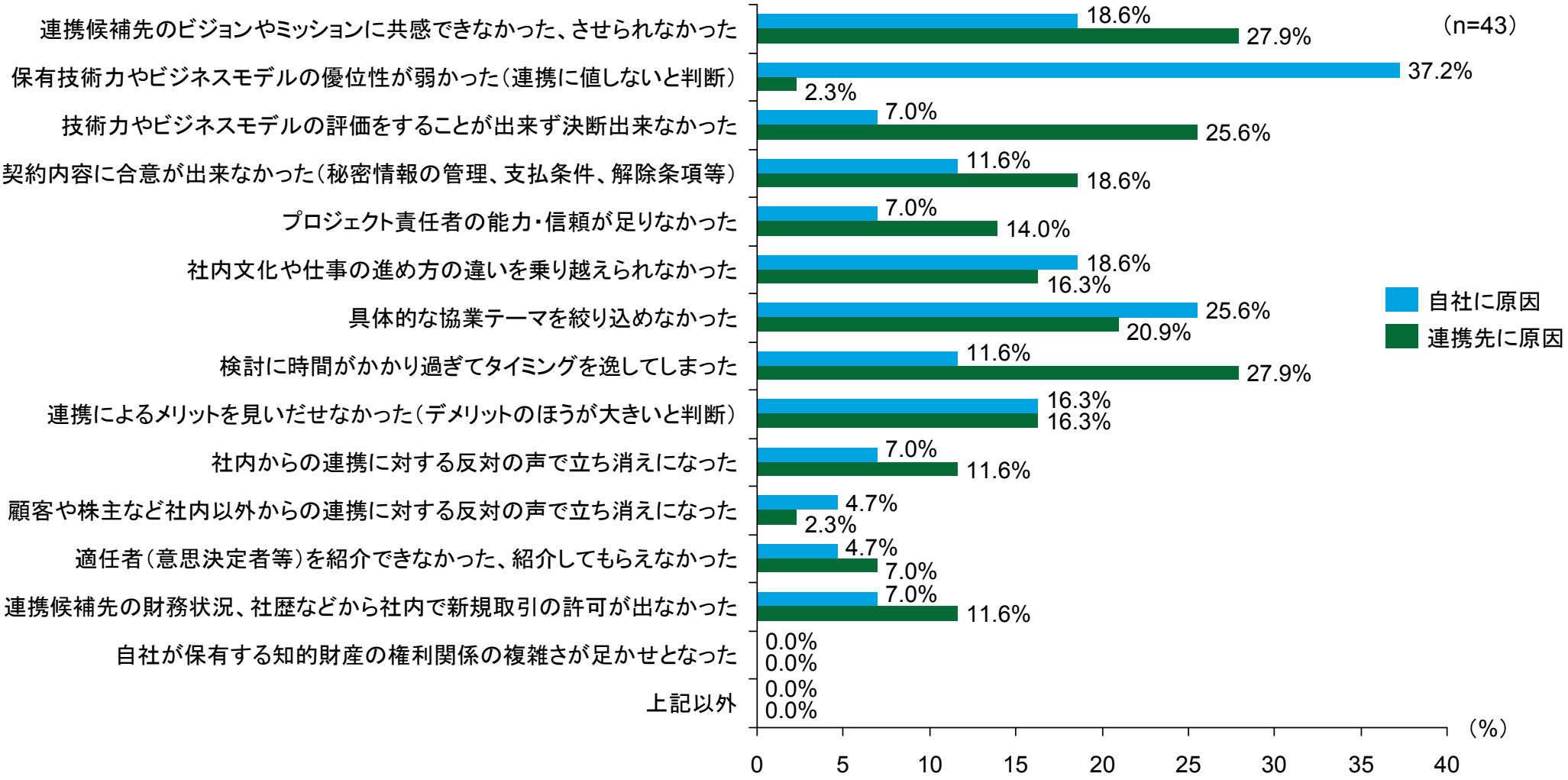
- NDAを締結しても、具体的な検討にならない
- 地方のベンチャーと大手事業会社の提携では、スピード感がなく時間がかかる
- 事業会社はベンチャー企業を下請けのように見る文化がまだあり、対等な関係で契約の交渉をしていないケースがある

■ 乗り越えるための工夫

- 合意するまで話し合い、必ず契約書を締結する
- WIN & WIN のスタイルを原則に進める・進むこと
- 法務費用を節約しようとせず、積極的に経験豊富な弁護士先生を起用しております
- 素人考えによらず、必ず専門家に相談して進めている。その際も自社の考えや主張をしっかりと伝える努力を惜しまない

Ⅵ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携が実現に至らない原因について

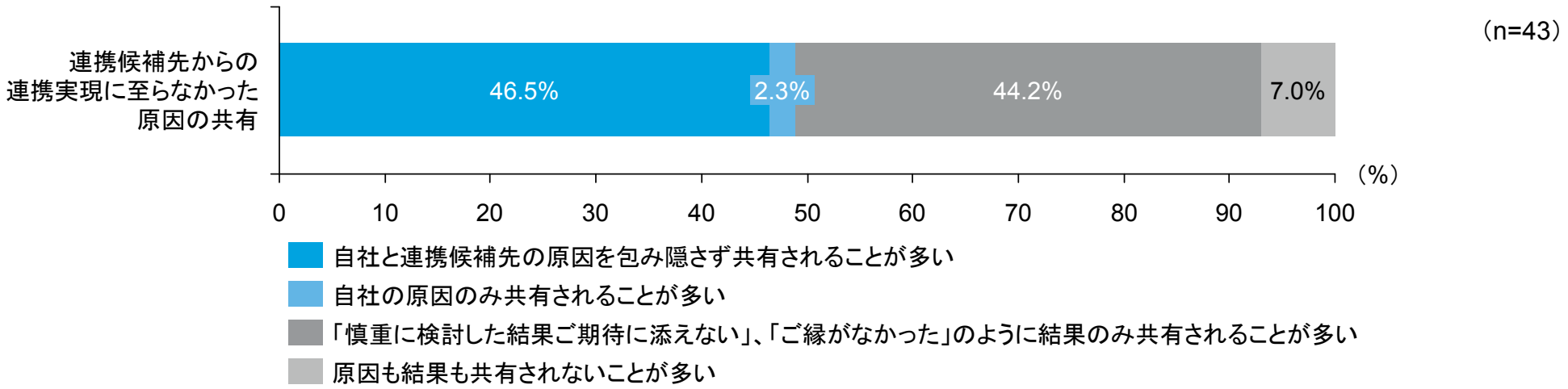
①貴社は最近3年間に事業会社とコンタクトをした後、連携の検討を進めたが連携実現に至らなかった経験がある場合、連携実現に至らなかった原因は具体的に何でしたか。あてはまるものすべてに○をつけてください。特に連携候補先に原因があった場合について正確に記載ください。



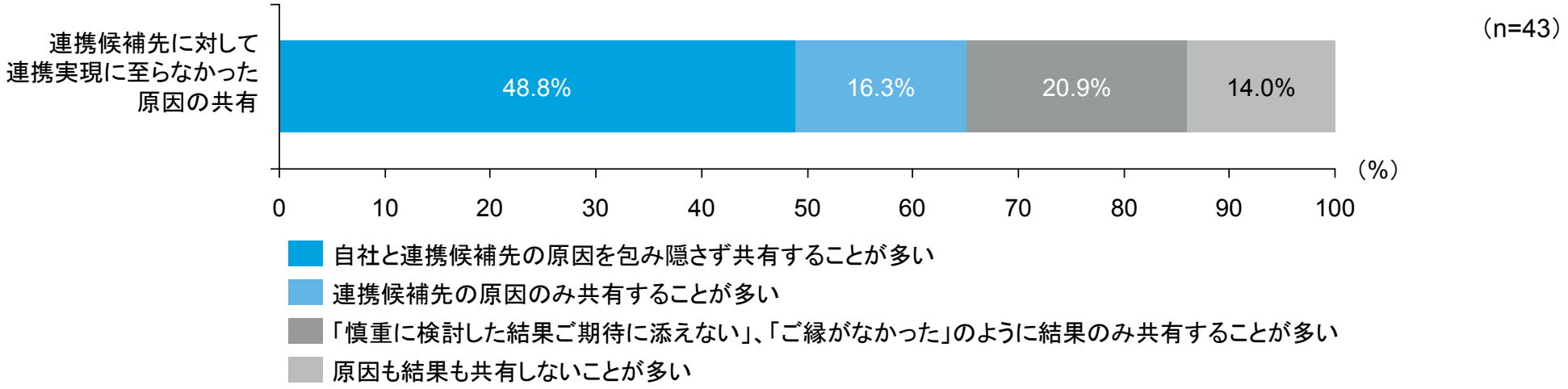
前のページ 次のページ 戻る

Ⅵ. 事業会社と研究開発型ベンチャー企業との連携が実現に至らない原因について

②上記について、貴社は連携候補先から連携実現に至らなかった原因を共有されていますか。



③一方、貴社は連携候補先に対して連携実現に至らなかった原因を共有していますか。



＜本手引きに関する問い合わせ先＞
経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課
TEL：03-3501-1778

© 2017 Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan