

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』 公開のご案内

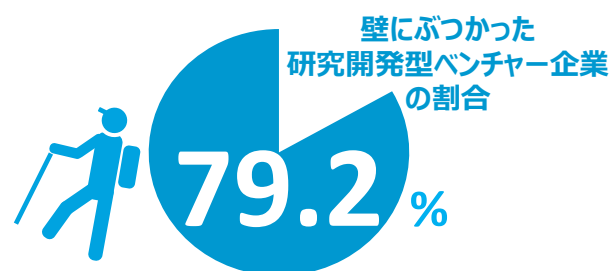
- ▶ 経済産業省は、我が国のイノベーション創出のため、外部と連携して研究開発を進める「オープンイノベーション」を重点政策として位置づけております。
- ▶ イノベーションを創出する役割としての研究開発型ベンチャー企業の創出・成長、そしてベンチャー企業の出口先として事業会社との連携が欠かせません。
- ▶ そこで、今般実務者へのアンケートや有識者による議論を経て、**事業会社と研究開発型ベンチャー企業による連携の実態、課題**などについて調査を行いました。
- ▶ そこから、連携を進める際に**存在する様々な壁、そして先行企業がそれらの壁を克服したノウハウ**を明らかにし、相互理解・連携を進めるためのヒントになるような『**連携のための手引き**』として新たにとりまとめました。

事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携の現状

連携の手順（ステップ）
毎に多くの壁が存在

連携に至った企業も含めて
多くの企業が連携の壁
にぶつかっている

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



『連携のための手引き』の内容

連携の現状と
ぶつかりやすい壁

壁を把握するため
の自己診断シート

連携の壁を
乗り越えた
先行企業の事例

アンケート
データ集

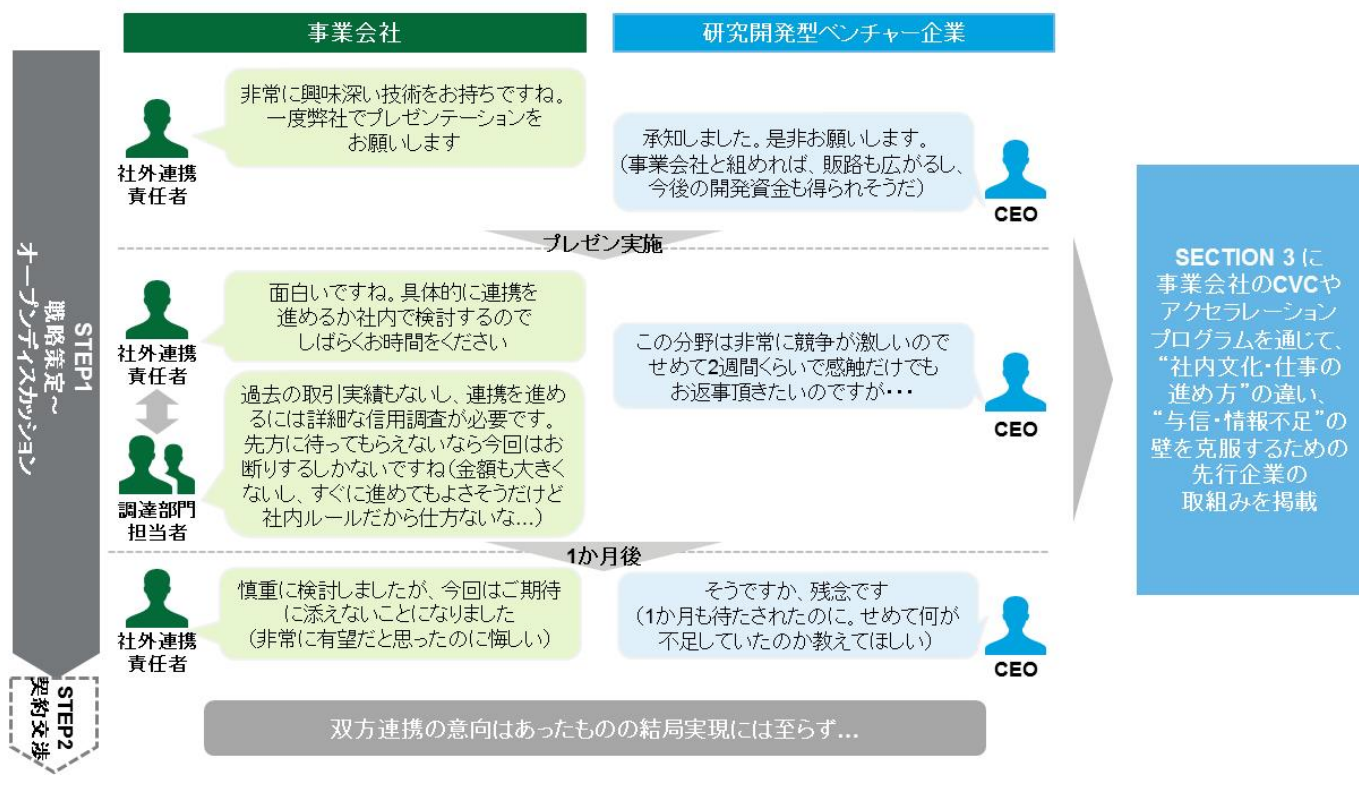
http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/venture/tebiki.pdf



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

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



勉強会の委員および委員長からのコメント抜粋

勉強会メンバー（★は座長）

★松田 修一	早稲田大学 名誉教授・商学博士
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
岡村 淳一	株式会社Trigence Semiconductor 代表取締役会長
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 オムロンベンチャーズ株式会社 CEO テックアクセラファンド 投資パートナー
鮫島 正洋	内田・鮫島法律事務所 代表パートナー
鈴木 健太郎	柴田・鈴木・中田法律事務所 パートナー
藤井 剛	デロイト・トーマツコンサルティング合同会社 執行役員
吉村 隆	日本経済団体連合会 産業技術本部 本部長

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

松田 修一

早稲田大学 名誉教授・商学博士

「連携のための手引き」本編はこちら

研究開発型ベンチャー 手引き



お問い合わせ先

経済産業省
産業技術環境局
技術振興・大学連携推進課

03-3501-1778(直通)

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)

経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課
平成29年5月

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



松田 修一(座長)

早稲田大学 名誉教授・商学博士

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



岡村 淳一

株式会社Trigence Semiconductor 代表取締役会長

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



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
テックアクセルフアンド投資パートナー

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



鮫島 正洋

内田・鮫島法律事務所 代表パートナー

ベンチャー技術が大企業が取り入れて、実用化していくというAll-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冊子は、当分野に携わる方に役立つことを確信している



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



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

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



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

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

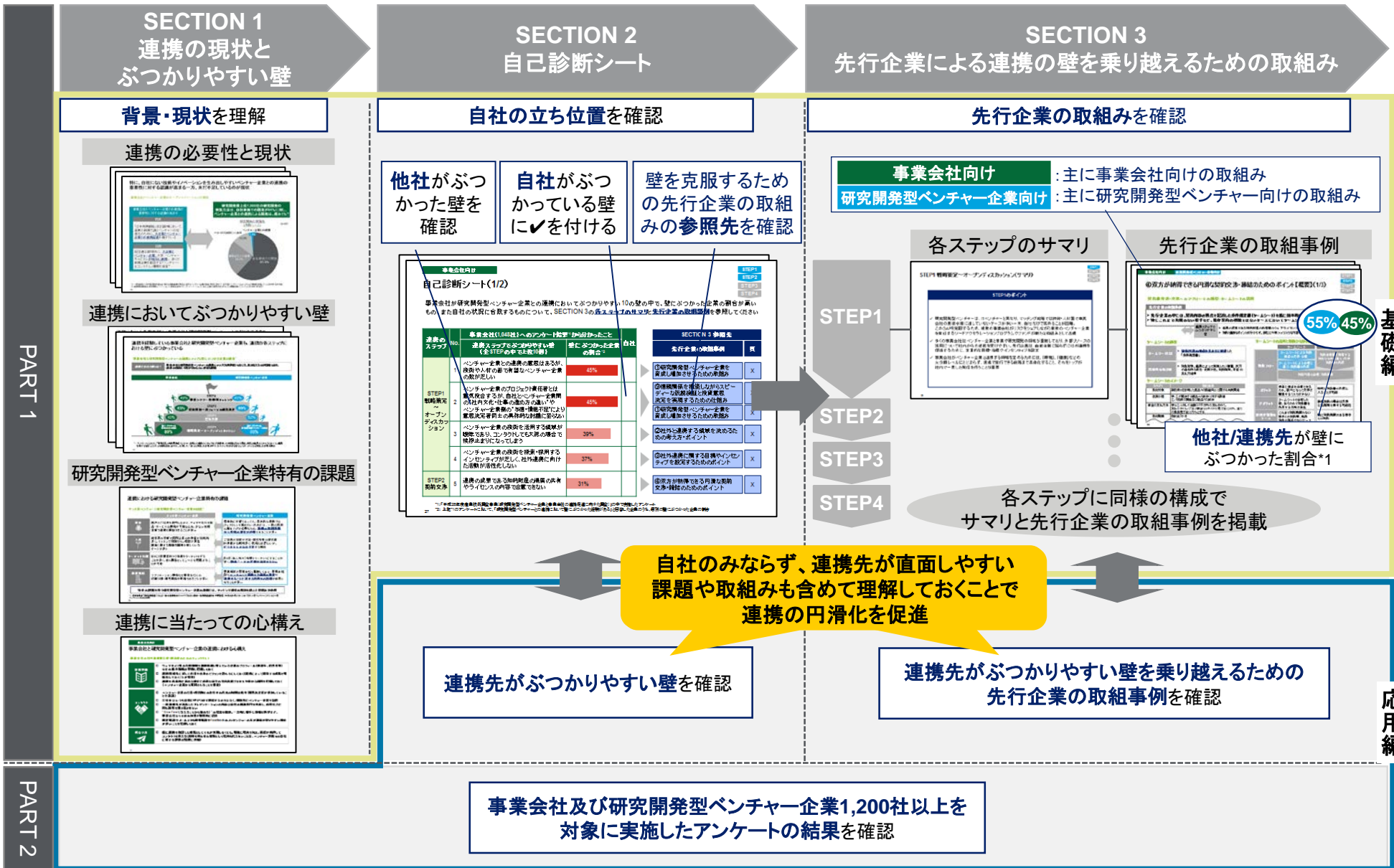


吉村 隆

一般社団法人日本経済団体連合会 産業技術本部 本部長

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

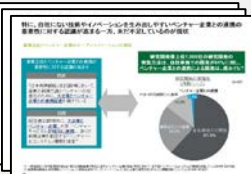
「連携のための手引き」の全体像



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
自社がぶつかった壁に✓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

自己診断シート(1/2)

事業会社が研究開発型ベンチャー企業との連携においてぶつかりやすい壁の中で、壁にぶつかった企業が多いもの、また自社の状況に当てはまるものについて、SECTION 3の各ステップの先行企業の取組事例を参照してください。

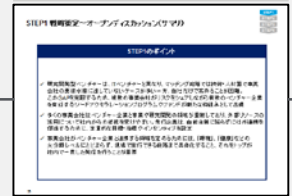
連携のステップ	No.	事業会社(11社)へのアンケート結果(回答数16社)	壁にぶつかった企業の割合*	自社	SECTION 3参照先
STEP1 戦略策定	1	ベンチャー企業との連携の必要性はあるが、役割や入荷の面で精選なベンチャー企業の数が足りない	45%		①研究開発型ベンチャー企業を育成し増加させるための取組み
	2	ベンチャー企業のプロジェクト責任者は異業種とするが、自社ベンチャー企業側には文化や仕事の進め方の違いにより、ベンチャー企業側の知識・技能不足により、重要成果や進捗の遅れが生じている	45%		②知識・技能を補強し、ノウハウを伝授する取組み
	3	ベンチャー企業との連携を進める取組が継続しており、コスト削減に大規模な効果が期待できると見込んでいる	39%		③対外と連携する取組を促進するための取組み
STEP2 契約交渉	4	ベンチャー企業との連携を推進する取組が継続しており、コスト削減に大規模な効果が期待できると見込んでいる	37%		④対外連携に関する目標やインセンティブを設定する取組み
	5	連携の取組である知識・技能の共有やノウハウの伝授が定着している	31%		⑤両者が納得できる円滑な契約交渉・締結のための取組み

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

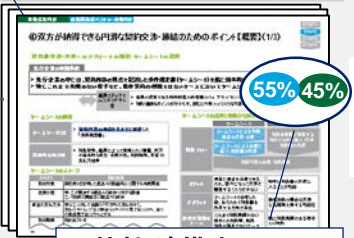
先行企業の取組みを確認

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企業向けの取組み

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

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

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

PART 1

PART 2

基礎編

応用編

3 *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

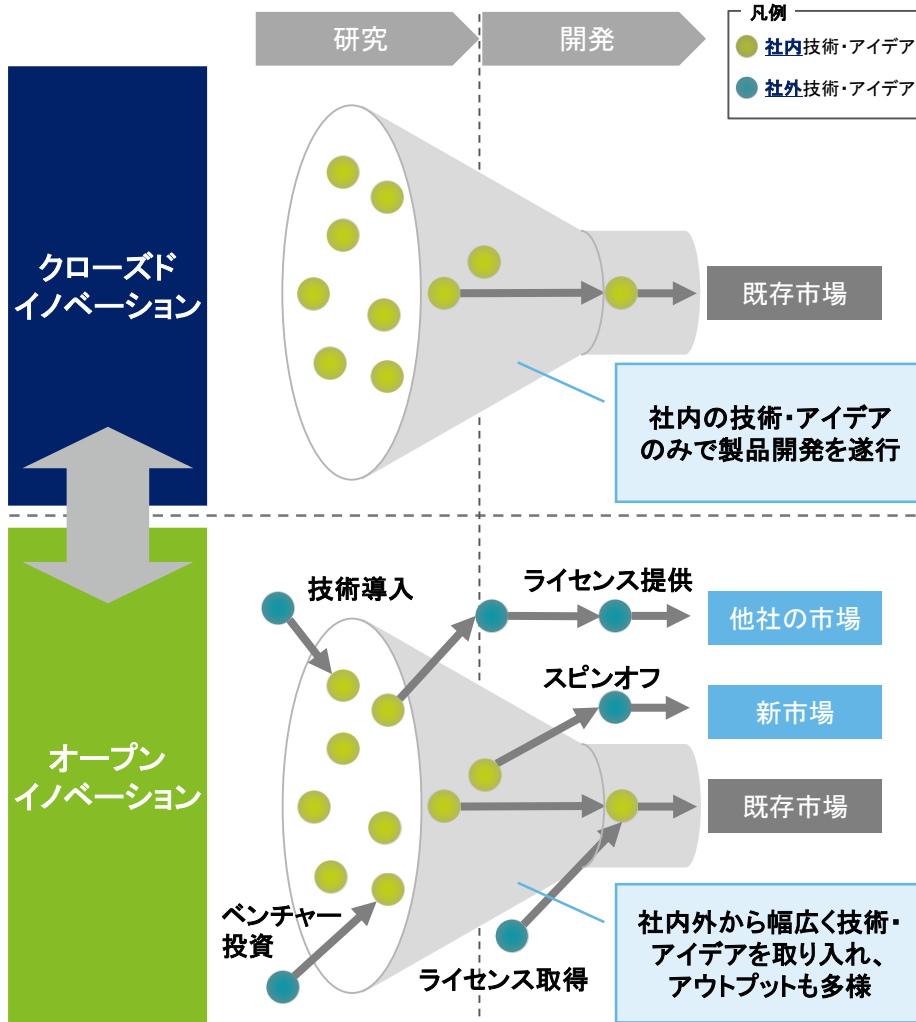
SECTION 1

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

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

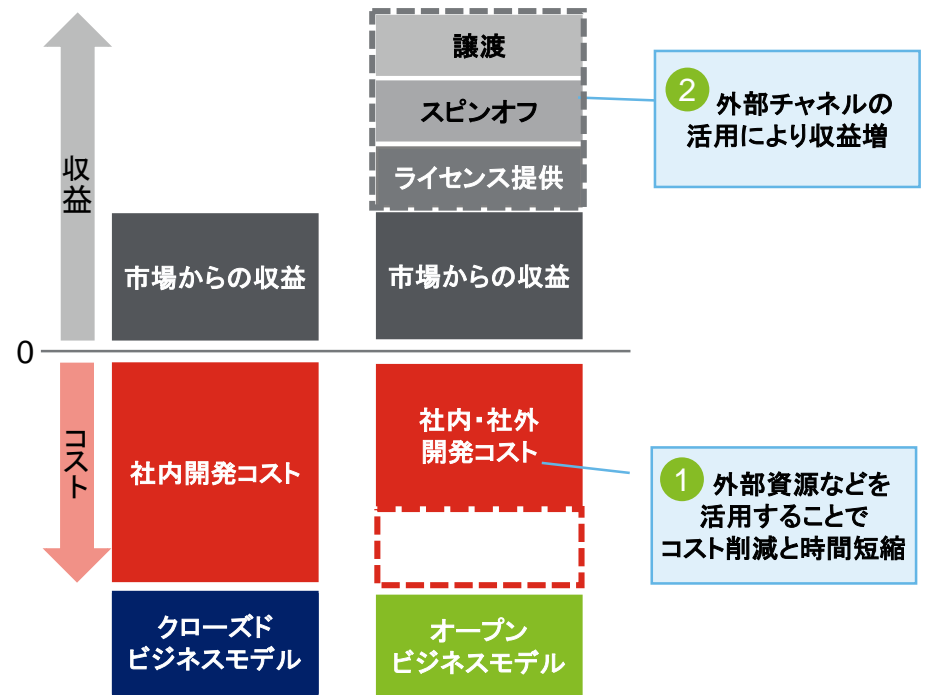
クローズドイノベーションとオープンイノベーションの相違



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

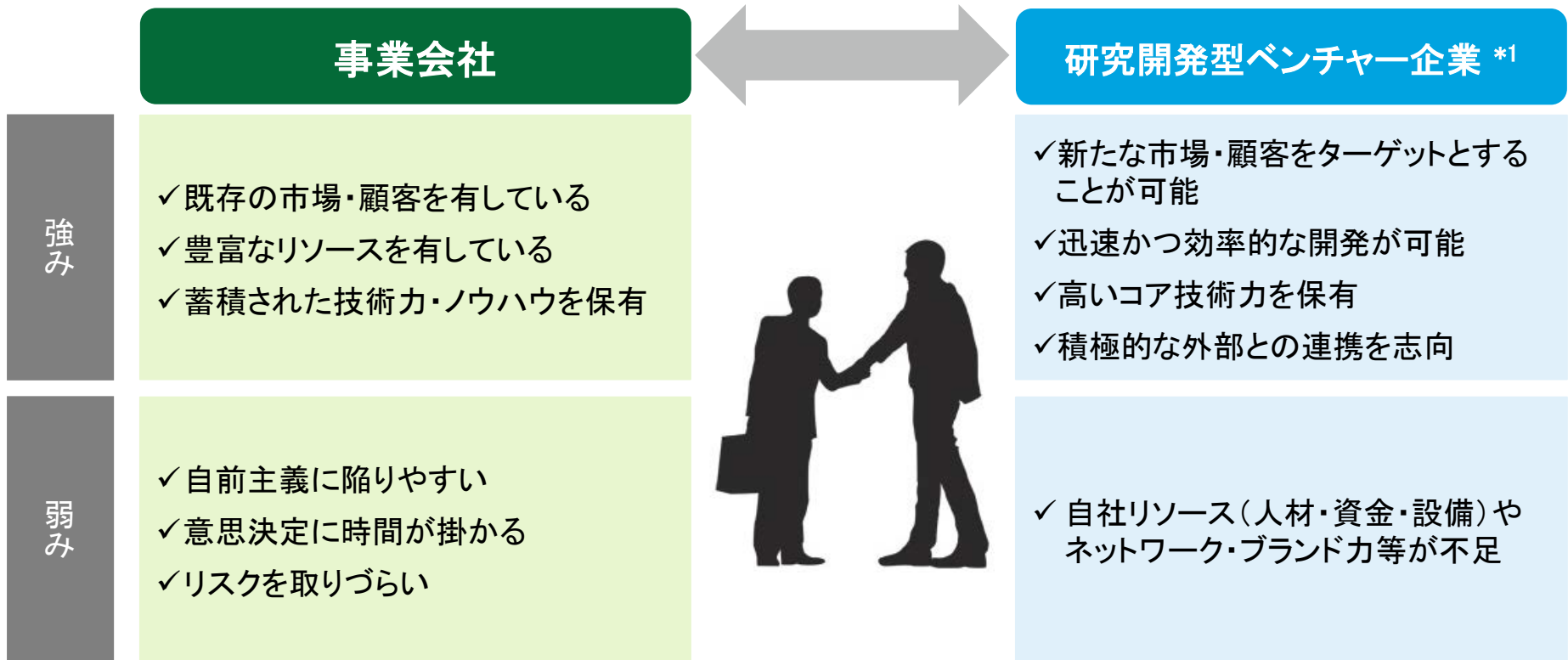
チェスブロウのオープンビジネスモデル



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

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: コアとなる自社技術シーズを持ち、研究開発要素があるベンチャー企業

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

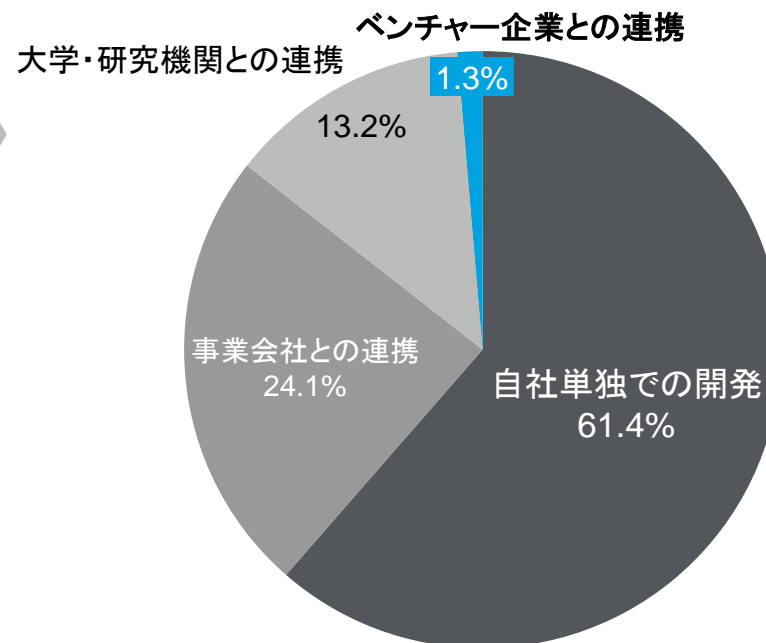
民間

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的意思決定プロセスと課題認識について」(2016年1月18日)

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

(初期仮説)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上位10の壁

STEP1 戦略策定 ～オープン ディスカッション

- ① 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 ●
- ② 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 ● ●
- ③ 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 ● ●
- ④ “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 ● ●
- ⑤ 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

- ⑥ 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 ● ●
- ⑦ 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 ● ●
- ⑧ 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 ● ●
- ⑨ 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 ● ●
- 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 ● ●

STEP3 契約開始 ～次フェーズの 意思決定

- 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 ● ●
- ⑫ 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 ● ●
- ⑬ 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 ● ●
- 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連携の障害となってしまう ● ●
- ⑮ 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

- ⑯ 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 ● ●
- 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 ● ●
- 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 ● ●

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

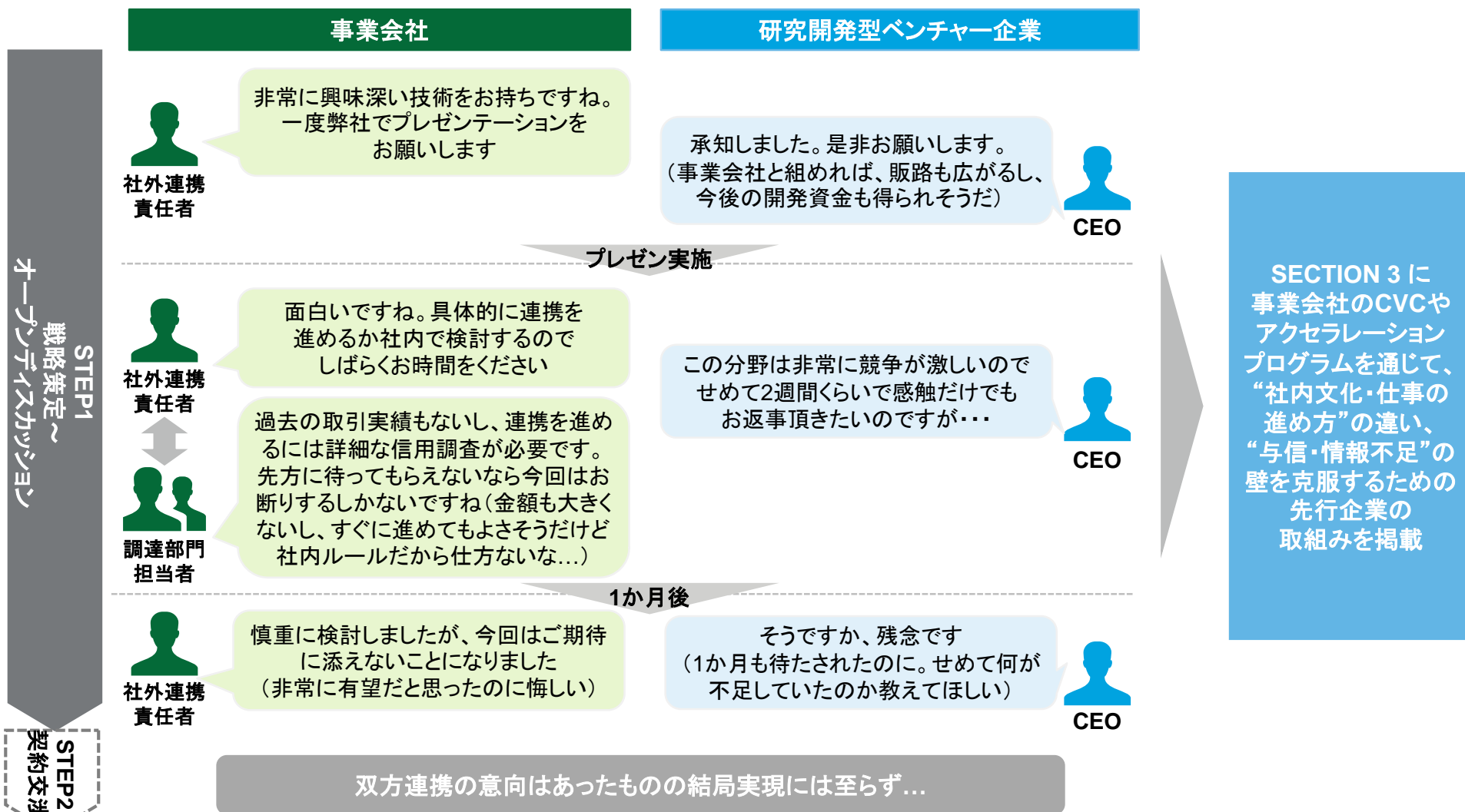
SECTION2に、事業会社と研究開発型ベンチャー企業が特にぶつかりやすい壁 上位10個を記載

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

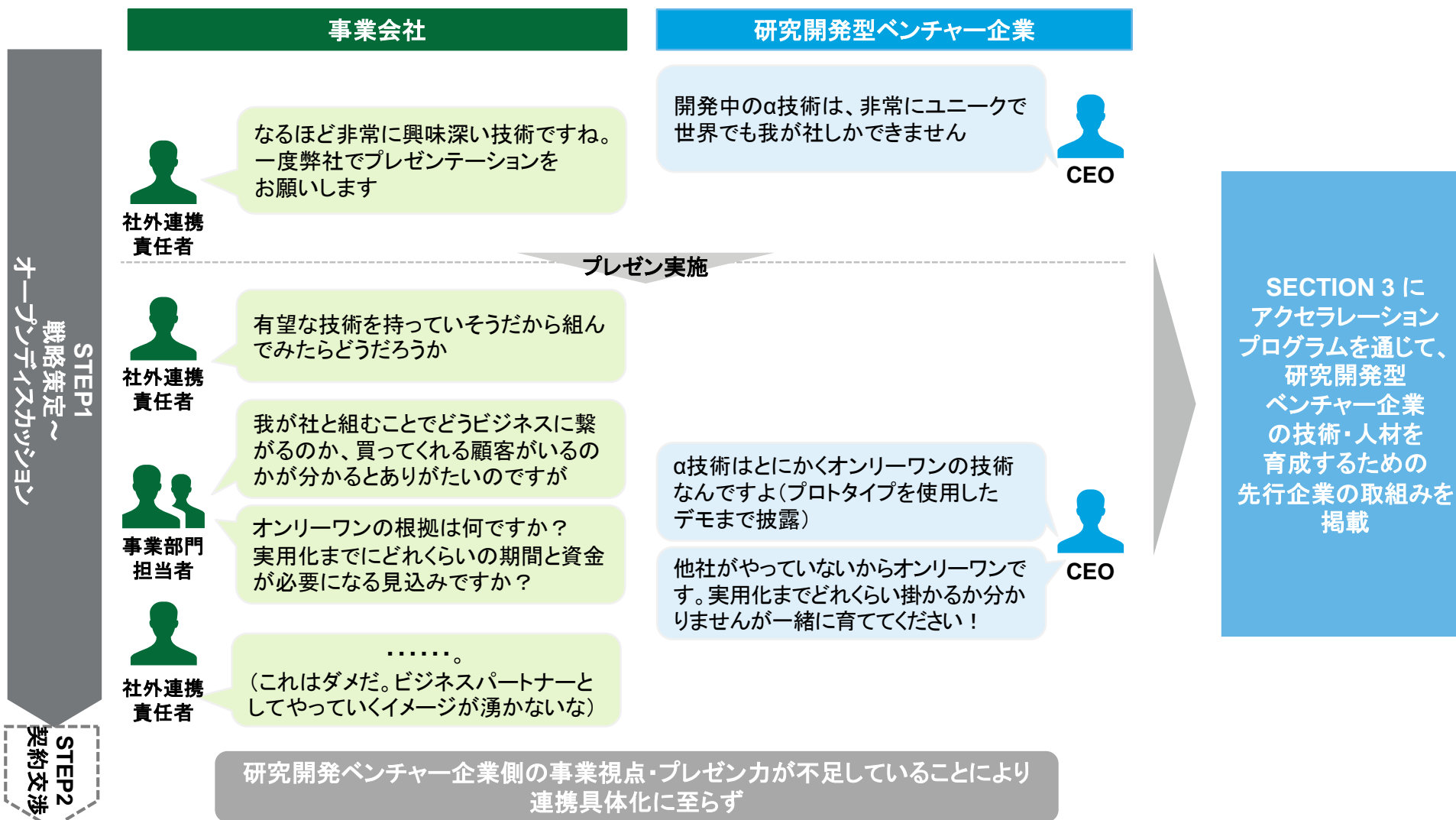
連携における失敗事例 I : 相手企業との“社内文化・仕事の進め方”の違いや“与信・情報不足”により、意思決定者同士の具体的討議に至らない

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



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



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のメッセージ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
- 一度ベンチャー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事ができる（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つておく）
- 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（印象がプロフェッ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		自社
		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	
STEP1 戦略策定 ～ オープン ディスカッション	2	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多い	45%	
	4	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%	
	3	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	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%	
STEP2 契約交渉	9	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%	

SECTION 3 参照先	
先行企業の取組事例	頁
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-
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
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
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
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

*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		自社
		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	
STEP3 契約開始 ～ 次フェーズの 意思決定	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%	
	12	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%	
	15	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%	
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	35%	
	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%	

SECTION 3 参照先	
先行企業の取組事例	頁
⑥外部の視点を取り入れた仮説検証の仕組み	57
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
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
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

*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(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		自社	SECTION 3 参照先	
		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}		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	4	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
	3	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%		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
	2	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%		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
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%		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
	9	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%		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
					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
					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

*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		自社	SECTION 3 参照先	
		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}		先行企業の取組事例	頁
STEP2 契約交渉	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
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%		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
	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%		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
		14	連携先の事業会社の部門が既存顧客との距離が近いこと、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%		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
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%	深刻な壁としている割合が最大	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
					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
					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

*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

連携の壁を乗り越えるための先行企業の取組み

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ケースが多い一方、外部の支援を得ながら高めていくことが必要
 - 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

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、中長期的を見据え、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
- ✓ 専門家への相談窓口や公的支援制度等を確実に把握し、活用することで、契約締結までの期間を短縮できる可能性あり

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)

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