

スタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムの強化に向けた 施策の方向性

令和 4 年 4 月 28 日

スタートアップ・大学を中心とする
知財エコシステムの在り方に関する検討会

今後日本経済が持続的な成長を実現していくためには、技術を機動的かつスピーディーに社会実装できるスタートアップがイノベーションの主演となるエコシステムの構築が不可欠である。

これまでのベンチャー投資の中心的な対象領域を形作ってきた IT・AI 系のスタートアップについては、GitHub やオープンソースを活用し、ビジネスモデルで社会実装スピードを争うなど、特許取得が事業成長に必ずしも重要とは言えない状況であった。しかしながら、近年、ディープテックやバイオメディカル分野のイノベーションの重要性が高まる中、これらの分野のイノベーション機能を担うスタートアップにとって、特許を始めとする知財戦略はビジネスの成否を分ける決定的なポイントであり、スタートアップにとっての知財戦略の重要性に対する認識は格段に高まっている。

また、ディープテックやバイオメディカル分野のスタートアップにとっては、大学の最先端の研究成果の取り込みは重要であり、スタートアップのエコシステムにおいて大学が果たす役割は益々高まっている。このため、大学で創造された技術やアイデアをスタートアップが機動的かつスピーディーに事業化につなげていけるような環境を整備することが急務である。

さらに、スタートアップが大企業や大学・研究機関に蓄積されている優れた知財をフルに活用し、できるだけ効率的に事業化につなげていけるようなインフラの整備も不可欠である。そのためには、大企業や大学・研究機関に埋もれている未利用の知財の「見える化」を進めることが重要である。

政府としても、スタートアップの知財活用支援に向け、特許庁が知財ポータルサイト「IP BASE」を活用した情報発信や、スタートアップのエコシステムの関係者と知財の関係者を結びつける場の提供等を行うとともに、スタートアップ支援の経験を有するビジネス専門家と知財専門家からなるチームを創業期のスタートアップに派遣する知財アクセラレーションプログラム (IPAS) を実施してきたところであり、スタートアップの知財戦略に対する理解は進んできている。

そして、中小企業庁、特許庁、独立行政法人工業所有権情報・研修館 (INPIT) は、2021 年 12 月、中小企業等が自社の強みを活かし事業環境変化に対応できる環境構築に向け、知財を活用した経営戦略立案支援等を盛り込んだ「中小企業・

スタートアップの知財活用アクションプラン」を策定し、公表した。このアクションプランの方向性を踏まえ、INPIT と日本商工会議所を含む支援機関との連携強化を図り、スタートアップの知財活用と保護への取組を推進していくこととしている。

しかしながら、こうしたスタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムを更に強化していくに当たっては、依然として様々な課題が指摘されている。

スタートアップでは、早いステージの段階では内部で知財戦略を構築できる人材を抱えることは難しく、また外部でスタートアップの知財戦略を支える人材を求める場合であっても、スタートアップの分野や事業形態、事業フェーズ等に応じた適切な人材が全体的に不足しており、適切な人材を探索することが困難な状況が指摘され、スタートアップに対して、早いステージの段階から知財に関する総合的な支援に対応できる体制・機能の強化が求められる。

ベンチャー・キャピタル（VC）も、スタートアップの知財戦略を十分に支援できる機能を有しているものが多いとは言えない状況にある。一部の VC においては、知財戦略を支える人材を採用してハンズオン支援しているものの、多くの VC はそうした人材を抱えていないことに加え、知財戦略を支える人材とのネットワークも必要十分とは言えないのが現状である。

一部の大学においては、知財獲得やマネジメントのための深刻な資金不足や脆弱な体制も指摘される。大学の知財マネジメント能力には大きなばらつきがあることが指摘されている。大学の研究開発により創出された優れた技術の外国出願も十分にできず、グローバルな事業展開の芽を早々に潰してしまっている例もあるとの指摘もある。大学で権利化された特許が、実際の事業遂行に必要な権利範囲を確保できておらず、事業化につなげることが困難となるケースが多いことも指摘されている。さらに、大学で創出された知財をスタートアップに移転する際、大学が知財対価としてスタートアップから株式や新株予約権を受け取る際に、大学によっては制約を科しているケースがあり、現金による対価受取りにこだわる大学もあることが指摘されている。

スタートアップとのオープンイノベーションに向けた大企業の姿勢についても課題が指摘されている。イノベーションのスピード競争が高まっている中、大企業はその経営アセットをスタートアップに提供し、そのイノベーション能力を最大限活用するオープンイノベーション能力が問われており、企業がスタートアップとの協業を持ってオープンイノベーションを進めるに当たっては、スタートアップを成功させることで大企業自身の成長にもつなげ、双方が共有する社会価値の実現につながるという意識を持つことが求められている。しかしながら、日本では諸外国に比べカーブアウトやスピノフが進んでおらず、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）を通じたスタートアップとのアライアンスも必ず

しも十分機能しているとは言えない。スタートアップに投資、買収した後も、大企業内の既存利害や既存企業文化との覚悟ある調整がなされず、買収後の統合作業（PMI: Post Merger Integration）に失敗して、スタートアップが形成してきた価値を喪失してしまう結果になっている例も少なくないとの評価もある。大企業とスタートアップの協業における不公正な取引も依然として指摘されている。

日本においてスタートアップ・大学を中心とする知財エコシステムを構築し、持続的なイノベーションが生まれる環境を整備するためには、こうした課題を踏まえた解決策を早急に打ち出していく必要がある、以下に掲げる施策の実現に向けた検討を進めるべきである。これらの施策は、スタートアップが知財を活用しやすい環境を整備することによってスタートアップ全体の底上げや裾野の拡大を図ることを目指すものであり、そうした中からユニコーンの創出数の増大にもつながっていくことが期待される。

（１）スタートアップが知財対価として株式・新株予約権を活用しやすい環境整備

＜大学等による株式・新株予約権の取得・保有に係る制限＞

スタートアップが大学から知財の移転を受けて事業化する際、その対価として株式・新株予約権の活用が有効である。株式・新株予約権の活用は、スタートアップにとっては、現金をできるだけ手元に残しておくことができるというメリットがある一方、大学にとっても、そのスタートアップが将来 IPO や M&A により EXIT した場合、当初現金で対価を受け取った場合に比べ、多額の対価を手にすることが可能となる。さらに、大学は、知財を移転した後も、スタートアップの事業化の成功に向けて手厚い支援をするインセンティブが高まる。

大学が知財対価としてスタートアップの株式・新株予約権を取得しやすい環境に向けて、2017年の文部科学省の通知において、国立大学法人等は、対価を現金により支払うことが困難な大学発ベンチャー企業等の株・新株予約権の取得が可能とされたが、取得した株式について、換金可能な状態になり次第速やかに売却することが求められていた。

さらに、2018年12月に成立、2019年1月に施行された「科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律」の改正で、国立大学等は、「資力その他の事情を勘案し、特に必要と認める場合に、その支援を無償とし、又はその支援の対価を時価よりも低く定めること等の措置をとる」場合の法人発ベンチャーの株・新株予約権を取得・保有できるとされ、「研究開発法人及び国立大学法人等による成果活用事業者に対する支援に伴う株式又は新株予約権の取得及び保有に係るガイドライン」において、「保有期限等は定められていない」ことが明記された。

しかしながら、こうした一連の措置にもかかわらず、大学の現場においては、

株・新株予約権を取得できる対象（大学（法人）発ベンチャーの該当範囲等）が不明確との声も聞かれ、また、「資力その他の事情」等の要件が厳格に解釈され、例えば、大企業からの出資を受けていることをもって資力があると捉えられ、現金による対価支払いを求めるケースがあるなど、スタートアップが株式・新株予約権を十分に活用できる環境が整備されているとは言い難い。

このため、国立大学等が、スタートアップへの知財移転の対価として、スタートアップの株式・新株予約権を柔軟に取得し、適切なタイミングで売却することができるよう、各種制限を撤廃し、スタートアップが知財対価として株式・新株予約権を活用しやすい環境を整備することが必要である。「科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律」等の関連規定の見直しを含めて検討することが求められる。併せて、大学がスタートアップに知財を移転する際に、その対価の受け取り方法として株式・新株予約権の積極的な活用を促すため、「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」において、知財移転の対価取得の在り方について明らかにしていくべきである。

<新株予約権の発行枠の問題>

スタートアップが知財対価として新株予約権を活用しようとする際、新株予約権の発行枠の制約の問題が指摘されている。日本においては、VC がスタートアップに出資する際の株主間契約や定款の中で、希釈化防止条項の例外規定として、人材獲得のための新株予約権（ストックオプション）の発行枠について 10-15% を上限とする旨が規定される傾向があるとされる。

他方、米国においては、技術移転の対価として発行される株式・新株予約権（ワラント）については、人材獲得のための株式・新株予約権（ストックオプション）とは別枠として取り扱われる実務が採られており、10-15%を超える株式・新株予約権が発行されることも多いとされる。

知財移転のための新株予約権（ワラント）を発行する場合、当該知財の価値評価を個別の事情に応じて評価し、その価値に相当する新株予約権（ワラント）を発行すればよく、知財移転の対価も含めた形で新株予約権の発行に一定の枠を設けることは、スタートアップが大学等から機動的に知財の移転を受ける機会を失わせるものであると考えられる。

このため、技術を起点とするディープテックやバイオメディカル等の分野のスタートアップについては、人材獲得のための新株予約権（ストックオプション）と知財移転のための新株予約権（ワラント）を区別して捉えるべきであり、株主間契約や定款等における希釈化防止条項の例外規定において、人材獲得のための新株予約権（ストックオプション）の発行枠とは別に、知財移転のための新株予約権（ワラント）の発行については、個々の知財の価値評価を通じて個別に決定

できる旨の規定が設けられるべきである。

ただし、新株予約権の募集事項の決定を取締役に委任した場合、スタートアップが移転される知財の価値を超えて新株予約権（ワラント）を発行してしまうのではないかという VC 側の懸念も考えられることから、VC がスタートアップに派遣した取締役の拒否権が及ぶよう、希釈化防止条項の例外として、「知財移転のための新株予約権（ワラント）のうち取締役全員の承諾を得たもの」と定款に規定するやり方が考えられる。

以上の知財移転対価としての新株予約権（ワラント）の価値評価の考え方やストックオプションの発行枠との関係、ワラントの発行権限とそのガバナンスの在り方について、大学側が認識すべき事項等について、「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」において明らかにすることにより、大学のライセンス能力の底上げを図り、スタートアップとのライセンス交渉の円滑化に繋げていくべきである。

（２）大学における事業化を見据えた権利化の支援

＜外国出願支援の抜本的強化＞

大学等で創造された研究成果をスタートアップにおける事業化を通じて社会実装につなげていくためには、グローバルな事業展開において適切な権利取得することが不可欠である。しかしながら、実際には、大学等で優れた技術が開発されたにもかかわらず、それが適切な権利化につながっておらず、事業化の芽をつぶしてしまっているケースが指摘されている。

外国出願に当たっては、出願・維持に係る費用、翻訳費用、現地の代理人費用など、多額の費用を要するが、大学等でこうした外国出願の資金を確保することは困難なことが多い。こうした状況を踏まえ、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）では、大学等が出願人となって行う PCT 国際出願及び各国への特許出願について、費用の一部を支援している。しかし、支援を受けられなかった案件については、外国出願を断念するケースも多い。

世界の大学の PCT 国際出願の公開件数ランキング(2020)（特許庁「特許行政年次報告書 2021 年版」）を見てみると、上位 30 位以内に米国は 9 校、中国は 12 校、韓国は 4 校が含まれているのに対し、日本はわずか 2 校しか入っておらず、日本の大学はグローバルな知財戦略において後れを取っている。

こうして大学等で創出された優れた技術についてグローバルな知財を獲得できなかった場合、当該技術に基づきスタートアップが事業化しようとしても、VC からの資金を集めることができず、事実上、海外での事業化の芽は潰えてしまい、大学の研究成果が世の中で活用されずに死蔵化されていくことになる。

こうした事態を避けるためには、大学等の外国出願に対する支援を抜本的に拡充するための新しいスキームの検討が急務である。外国出願の強化の結果、その

ライセンスにより多くのスタートアップが創出され、その対価として、多くの株式・新株予約権（ワラント）が大学に引き渡され、蓄積し、その中には事業成功の結果大きな経済価値を生み出すものも多数出てくることを考えると、外国出願支援を受けた特許のライセンス対価として大学が受け取った株式・新株予約権（ワラント）の一部を外国出願支援の反対給付として支援機関に譲渡・蓄積し、その運用収益を外国出願支援財源に充てていくことが中長期的な支援策の持続発展に繋がるとの意見もあったところである。制度設計において、考慮に入れるべきである。

<事業化を見据えた強い権利の取得>

大学の研究者による研究成果については、論文を発表する前の早いタイミングで特許出願をすることが必要となるため、事業化を見据えた質の高い明細書を作成することは困難である。企業からも、大学で出願される特許の質や利用性について、企業の特許と比較して、個々の特許の権利範囲やポートフォリオ全体としてカバーする範囲が不十分であり、事業や製品を十分に支えることができないという声も聞かれる。また、大学による特許取得が不十分であるため、事業化に必要な周辺特許を海外企業に抑えられてしまい、事業化の遂行に支障が生じるケースも聞かれる。

こうした現状を打破するため、大学の研究成果について特許出願をする段階から、将来事業を遂行するスタートアップを巻き込みつつ、事業化を見据えた質の高い特許ポートフォリオを構築するためのプロセスマネジメントを確立することが必要である。例えば、大阪大学では、論文発表の前に大学単独で特許出願を行った後、外国出願までにスタートアップを始め企業を見つけ、事業化に向けた知財戦略を企業とともに策定するなど、早期段階での企業との協業を進めている。

こうした事業化を見据えた質の高い権利化を担保するためのプロセスマネジメントの在り方等について、「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」において整理することが考えられる。

<TLO 等機能の強化>

大学における知財マネジメントは、学内に設置された産学連携部門や知財部門、あるいは「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」に基づき承認を受けた TLO (Technology Licensing Organization) 等（以下「TLO 等」という。）が担っている。一部の TLO 等は、大学で創出された知財をスタートアップに移転し、事業化に結び付ける上で、高いパフォーマンスを挙げている一方、一部の TLO 等は、期待された程度のパフォーマンスを挙げられていないとの声が聞かれる。日本の大学・TLO における知財収入について

見ても、上位の大学は知財収入が増加傾向にある一方で、その他の大学の知財収入は伸びが見られないのが現状である。大学の研究成果をスタートアップの事業化に役立つ知財の創出につなげていくためには、研究の早い段階から知財戦略面の支援が必要となるが、多くの TLO 等においては、そうした支援が十分にできているとは言い難い状況である。

その背景には、TLO 等の知財マネジメント機能の格差があることが窺える。一部の TLO 等においては、積極的なマーケティングを通じて、大学で創出された知財のスタートアップにおける事業化につなげるとともに、スタートアップから取得した株式や新株予約権から得られた収益を基盤として更なるスタートアップでの事業化につなげていくという好循環が形成されつつあるが、その他の多くの大学では、いまだ十分な支援を行える体制が構築されていないのが現状である。こうした一部の高いパフォーマンスを実現している大学においては、TLO 等、大学関連ファンド、インキュベート機関に、内外のスタートアップ関連ビジネスでの経験を有する大学外のプロ人材が集積しており、その経験と理念とスキルに裏付けられた支援メソッドと知見が蓄積・発展してきている。したがって、TLO 等がより高度な役割を果たすためにはこうしたスタートアップ支援ビジネスの経験を有するプロ人材の配置・関与が必須となる。しかし、我が国においては、かねてより、このスタートアップ支援ビジネスの質の高い経験を有する人材数に限りがあり、その育成・増強が課題とされてきているが、未だその途上にあつて、十分な数の人材が TLO 等に配置されているとは言い難い状況にある。

今後、大学の知財マネジメント機能の強化は急務であり、例えば、こうした内外の質の高いスタートアップ支援ビジネスの経験を有するプロ人材の数に合わせて、TLO 等の機能集約化あるいはネットワーク化を図りつつ、パフォーマンスの高い TLO 等の機能が全国において浸透していくような方策を検討することが急務である。こうした TLO 等の機能の集約化を進めるに当たっては、例えば、ファンドやインキュベート機関の集約化や TLO 等の専門分野・得意分野の見える化が鍵となるとの指摘もある。

他方、地方の知財エコシステムにおいては、地方大学で創出された知財を地域の企業等で事業化につなげていくための橋渡し役として TLO 等の果たす役割が重要であるとの指摘もあることから、こうした視点についても十分配慮しつつ、TLO 等が大学の知財マネジメント機能向上どのように貢献していくべきかについて検討することが必要である。例えば、TLO 等の充実した知財マネジメント機能が地方にも行き届くよう、前述の質の高いプロ人材がマネージする TLO 等とその支援が必要な TLO 等をハブ・アンド・スポーク型に再編し、マネジメントの統合を図る方策も考えられる。

また、産学連携が活発な大学では、専門支援人材を受け入れやすい職分を設け

るなどの工夫がなされているとの指摘もあることから、大学の産学連携部門・知財部門や TLO 等においても、様々な専門支援人材を受け入れて処遇できるような体制の整備を検討することも必要である。

その際、TLO 等による充実した大学の知財マネジメント機能などを「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」で規定することが考えられる。

（3）大学等における共同研究成果の活用促進

大学等がそのリソースを投入して研究開発を行った貴重な成果が広く活用され、社会実装につなげられるべきことは言うまでもない。しかしながら、大学等と企業の間で行われた共同研究の成果が十分に活用されていない問題がこれまでも指摘されてきている。とりわけ、共同研究の成果が共有特許という形をとると、さらにその活用が進みにくくなる実態が指摘されている。

これまでも、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】」（2020年6月）において、共有特許の活用は共有先企業にほぼ限られ、結果として大学等の「知」の一部が新たな価値の創出に貢献できなくなる可能性があるといった懸念が示され、知財の保有主体が分散されていない状態が好ましいとの考え方や、大学等が特許を単独保有することは、大学発ベンチャーの設立と成長にとっても非常に重要な要素となるとの考え方が示されている。この点、大学等がスタートアップ創出に大きな役割を果たし、多くのユニコーンの創出にも成功している米国においては、大学等の特許出願のほとんどが単願で行われ、大学等が単独で特許を保有しているという事実がある。

他方、共同研究への寄与度を踏まえ、その成果を共有特許とせざるを得ない場合においても、その利用が進むための環境整備が必要である。共有特許については、特許法第73条第3項において、各共有者は、他の共有者の同意を得ずに、ライセンスできない旨規定されている。こうした取扱いは、当事者間の別途の契約があれば変更可能と解されているが、こうしたデフォルトを覆す契約条件を共有先企業に提示できる強い交渉力のない大学等では、特許法第73条第3項で規定されているデフォルトが維持されているとの声もある。

この点に関して、東京大学では、大学から生み出された研究成果は、大学の使命として広く速やかに社会に還元する必要があるとあり、共同研究の実施に伴い得られた知的財産権についてもこの考えは変わるものではないとの考え方の下、共有先企業が独占的に実施する契約とする場合、共有先企業が一定期間、正当な理由なく実施されない場合は、大学が第三者に実施許諾することができることとされる共同研究契約書に基づいた共同研究も行っている。東京大学の場合は「防衛特許」であっても「正当な理由なく実施されない場合」に当たるとの見解で契約運用を行っている。

大学等の共同研究成果がスタートアップを通じて事業化されていくためには、こうした運用が全国の大学で浸透していくことが重要である。このため、大学等と企業の共同研究成果を共有特許とする場合には、共有先企業が予め定められた一定期間において正当な理由なく不実施の場合、大学等が独自で第三者にライセンスできるようなルールを整備するとともに、大学等と共同研究を実施する企業においても、その成果の活用状況を見える化をする取組を促すなど、大学等の貴重なリソースを用いて創造された研究成果が死蔵されず、スタートアップを通じて事業化につながっていくような環境整備が急務であり、法制度の整備も含め検討すべきである。

なお、こうした取組によって、企業が大学等との共同研究を行うインセンティブを阻害することがないように留意する必要がある。大学等が過度に企業側に知財管理コストを負担させなくても済むよう、大学等の知財管理財源の充実を図ることは不可欠である。さらに、企業の共同研究へのインセンティブを高めるためには、例えば、大学等と企業との共同研究で生じた知財を大学等がスタートアップにライセンスする場合、ライセンス先のスタートアップが新たな提携先と事業を行うに当たって、共同研究企業に優先的な交渉機会が与えられる内容を規定することも有用であるとの指摘もある。

その際、不実施の解釈や大学等と共同研究を実施する企業が、共有特許に基づく事業化がもう一步のところまで、ライバル企業にライセンスされてしまうなど、過度に不利益を被ることのないよう、契約運用に当たっての誠実交渉の在り方などを「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」で規定することが考えられる。特に地方における大学等と中小企業の共同研究に関しては契約後の運用においてこうした留意が必要である。大学等の誠実交渉等をガイドラインで示されたルールの実行を担保するため、大学ガバナンス改革の諸施策との連携方策（後述）についても検討する必要がある。

（４）知財の見える化を起点としたマッチング・エコシステムの構築

スタートアップが事業化を進めていく上で、事業構築に必要な知財ポートフォリオを必ずしも自社のみで完成できるわけではない。このため、スタートアップができるだけ効率的に事業を遂行できるよう、大企業や大学に蓄積されている知財の見える化を進めるとともに、これをスタートアップに効果的にマッチングできる仕組みを整備することが必要である。

こうした環境を整備するためには、スタートアップがポートフォリオ形成に必要な特許等の検索や事業に必要なコア技術や特許を探索しやすくするため、研究者、研究内容、論文、知財権等の検索を円滑化する官民 IT 基盤の連携強化が必要である。

また、ベンチャーキャピタルや技術仲介事業者等から、スタートアップの事業戦略に対する助言等において、他者特許のライセンス可能性について把握したいという声がある。そのためには、ライセンス意思のある知財が見える化していることが効果的であり、権利者にライセンス意思の表示を促すようなインセンティブ設計を検討することも必要である。

(5) スタートアップの知財戦略の支援サービスのエコシステム化

ディープテックやバイオメディカル分野などにおけるスタートアップにとって、知財戦略はビジネスの成否を分ける鍵であることから、初期の段階から将来の事業拡大等を見据えた知財戦略を策定し、強固なビジネスモデルを構築することが重要である。しかしながら、多くのスタートアップでは、知財戦略を構築できる人材を特に早いステージでは自社内で抱えることが困難であることに加え、外部の適切な人材を見つけることも困難であるとの声も多く聞かれる。

スタートアップの知財戦略を支える人材のスペックは様々であり、一様ではない。初期の段階の知財戦略支援においては、ビジネスモデル構築と同期した形で知財戦略のグランドデザインを「設計」することの方が、出願・権利化等の戦術的「実装」よりも重要であるが、「設計」を支援するスキルと「実装」を支援するスキルは異なるものであり、「設計」を支援できる人材は少ないという課題が指摘される。

また、知財戦略支援に当たっては、知財を契約等においてどう守っていくかというリーガルな視点も求められるが、リーガル面の知財戦略はあくまでツールに過ぎず、リーガルな視点のみで知財戦略を支援することができるわけではない。

このため、スタートアップ側の様々なニーズに対応できる幅広い知財戦略を支える幅広いスペックの人材（大企業において経営・事業・知財戦略や新規事業立上げ等の経験を有する者、コンサル、弁理士、弁護士、など）がスタートアップを支援するサービス市場に供給され、場面に応じた適切な人材がマッチングされることが重要である。具体的には事業化初期の段階の「設計」フェーズでは、大企業において経営・事業・知財戦略や新規事業立上げ等の経験を有する者やコンサルが必要とされるのに対し、これに続く「実装」フェーズでは、弁理士、弁護士や企業の知財部経験人材などが適しているとの意見もある。

しかしながら、日本では、スタートアップの知財戦略を支援できる人材が十分に市場に供給されていないのが現状である。単に特許出願実務などの知識があればスタートアップの知財戦略を支援できるわけではなく、スタートアップのビジネス実態と知財戦略のいずれにも精通した人材の規模を増やすとともに、様々な知財のニーズに総合的に対応できる支援体制を強化することで、裾野の拡大を目指していくことが必要である。

スタートアップへ知財戦略を支える人材のマッチングにおいては、スタートアップの事業段階に応じて適切な知財戦略を支える人材につなぐコミュニケーターの役割が重要であるが、VC がそうした役割を果たすことが期待される。スタートアップが知財戦略を支える人材を探索する際、VC を通じて紹介を受けるケースも多く、VC 間のネットワークの中で人材に関する情報交換が行われているケースも存在する。さらに、一部の VC では、知財戦略を支える人材チームを内製化し、支援先のスタートアップの知財戦略のサポートを行っている。しかしながら、現状、日本の VC キャピタリストは、一部を除き、ディープテックやバイオメディカル等の分野の知財戦略の重要性について十分に理解している者は必ずしも多くないとの指摘もある。このため、多くの VC のキャピタリストが知財戦略の重要性についての理解を深める取組みが重要である。

こうした幅広いスペックの人材がスタートアップ支援サービス市場により多く参加してもらうよう、こうしたスペックを満たす人材がスタートアップのビジネスに対する理解を深めるとともに、VC やスタートアップ側からも、こうした支援サービス市場拡大に向けたインパクトのある継続的なメッセージ発信が必要である。

こうした取組みを進めていくためには、まずは VC や弁理士等の関連団体等が緊密に連携しつつ、セミナーやシンポジウム等の開催を通じて、スタートアップの知財戦略を支えることができる人材規模の拡大を図るとともに、VC・スタートアップとスタートアップの知財戦略を支える人材の間の緊密なネットワークを拡充していくことが重要である。同じような意味において、VC 業界と大企業の経営・事業・知財戦略や新規事業立上げ等の経験を有する者やコンサルと言った人材が集うフォーラムとの目的意識を伴う有機的な交流活動の具体化も考える必要がある。

また、大企業においても、スタートアップとのアライアンスにおいて、自社の幅広い人材リソースをスタートアップの事業に積極的に投入し、スタートアップの事業化を人材面からも支援することで、双方の企業価値向上につなげていく姿勢が求められる。大企業の従業員が兼業や副業といった形でスタートアップの支援がしやすい環境整備も求められる。

関係業界や人材フォーラム間の主体的な取組が期待されるが、政府においても異なる業界・フォーラム間の交流を積極的に後押しする活動に取り組むべきである。こうした官民がスタートアップ知財戦略支援人材の厚みとネットワークを強化するための具体的な活動・運動を設計・実行し、目的達成に向けて協力することが重要である。

(6) 大企業による経営アセットのスタートアップへの提供促進等

＜大企業による経営アセットのスタートアップへの提供＞

大企業は豊富な知財・人材・資金を抱える一方で、社会変革に伴う経済・産業の変化に必要となるイノベーションに課題があることが指摘されており、大企業のリソースとスタートアップのイノベーション機能の連携・コラボレーションによる知財・無形資産の更なる創出や活用を進めることが重要である。

このため、大企業がスタートアップへ経営アセットを提供し、支援を行うことが重要である。その際、CVCその他の特定部署が、大企業の保有する知財・人材・スキル・顧客ネットワーク等の様々な経営アセットの提供をアレンジするミッションを担うことが重要である。

また、こうしたアライアンスを通じて成長したスタートアップを大企業がM&Aを通じて獲得し、大企業の保有する様々なリソースを活用しつつ社会実装につなげていき、既存のアセットと入れ替えて社内新陳代謝を加速する流れを作ることも重要である。

こうした大企業とスタートアップのアライアンスが成功するためには、大企業の側に、スタートアップの生み出した成果である知財を十分に活かす能力や、スタートアップのイノベーション機能を自社の経営に積極的に取り入れ、社内の構造改革にも大胆に活かしていくという覚悟が求められる。しかしながら、大企業とスタートアップの連携においては、大企業が自社内の都合を優先させてしまう、スタートアップの持つリソースや強みを理解できない、PMIが適切に実施できない、などの事由により、Win-Winの連携が阻まれる事例が指摘されている。買収したスタートアップが育んだ成果やイノベティブな企業文化を殺すことなく、むしろ、既存のアセットと入れ替え、あるいは融合を図り、古いビジネスプロトコルや企業文化を置き換えていくことにより、成長力を取り戻す組織学習能力の優劣について、資本市場・金融市場・労働市場からの評価に晒されていることを強く認識すべきである。

こうした大企業のスタートアップとの連携姿勢を変えていき、Win-Winの関係を築いていくためには、大企業のトップが強い覚悟を持ち、それが現場にしっかりと浸透することが不可欠である。大企業は、スタートアップへの支援の目的は、社会貢献ではなく、スタートアップとのオープンイノベーションを通じて生じた付加価値をスタートアップと適正に分配するとともに、その活動を通じて自己変革を実現することにある。自社の生き残りの成否は、スタートアップとの共創を通じて、閉鎖的な企業文化を変革できるかどうかにかかっていることを強く意識すべきである。

さらに、日本のイノベーション能力を最大限発揮するためには、大企業は、その優れた知財や人材などの経営資源をカーブアウトやスピノフなどを通じてス

スタートアップに切り出し、スタートアップのイノベーション能力を最大限活用していく姿勢が求められる。

日本企業の多くは、コア事業とノンコア事業の切り分けができておらず、そのことが、円滑な事業再編や事業切り出しが進まない要因となっているとの指摘もある。企業は、その保有する知財を含む経営資源について分類・評価し、その評価結果を適時適切な事業再編や事業切り出しにつなげていく仕組みを構築することが重要である。

このため、取締役会においては、企業がどのようにスタートアップのイノベーション機能を評価・活用しているか、保有する経営資源についてコア・ノンコアを意識した分類・評価ができていないか、といった観点から監督し、投資家や金融機関に対して開示・発信していくことが求められる。

今後、スタートアップのイノベーション能力を最大限活用するため、2022年1月に公表した「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」を改訂し、大企業がスタートアップに対して自社の知財・人材等の経営アセットを提供する取組を促進する内容を新たに盛り込むことが必要である。

<不公正な取引の是正>

大企業が、オープンイノベーションの促進に向け、スタートアップと連携するにあたり、特許権が大企業に独占されたり、周辺の特許を大企業が囲い込むなど、不公正な取引が行われているとの指摘があることから、その是正を図ることも引き続き重要な課題である。

このため、「スタートアップとの事業連携及びスタートアップへの出資に関する指針」（公正取引委員会、経済産業省）、「研究開発型スタートアップと事業会社のオープンイノベーション促進のためのモデル契約書」（経済産業省）の公表などの環境整備が行われてきた。

今後、知財・無形資産ガバナンスガイドラインの改訂等を通じた大企業のスタートアップの知財の取扱いについての開示やガバナンス強化など、不公正な知財取引の是正に向けた更なる取組が必要である。

(7) 「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」の策定と大学への浸透

スタートアップへの知財移転に係る対価取得の在り方、事業化を見据えた特許出願プロセスマネジメント、企業との共同研究成果の取扱いに関するルール等、大学における知財マネジメントに関わる内容については、「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」¹の策定・公表することが考えられる。

大学とその研究成果を利用して事業化を進めるスタートアップとの関係については、スタートアップが事業化を進めていく中で、交渉相手となった大学からスタートアップにとって不利なライセンス条件が提示されるケースがあるとの声もある。このため、「大学知財ガバナンスガイドライン（仮称）」においては、スタートアップを通じた事業化によって研究成果を社会実装につなげ広く社会還元することが大学のミッションであり、こうしたミッションを大学のスタートアップ支援関係者の日々の業務に浸透させるべきことを明らかにすることが重要である。

その際、その内容を全国の大学に浸透させるため、例えば、「地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ」や「大学10兆円ファンド」等の施策との連動など、全国の大学で浸透する仕組みも検討する必要がある。

¹ 大学における知財マネジメントの在り方については、既に「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン【追補版】」（文部科学省・経済産業省、2020年6月）や「大学による大学発ベンチャーの株式・新株予約権取得等に関する手引き」（経済産業省、2019年5月）などがあり、共同研究における契約書のひな形としては「さくらツール」（文部科学省、個別型2016年度・コンソーシアム型2017年度）や「オープンイノベーション促進のためのモデル契約書（大学編）」（特許庁、2021年度）があることから、これらとの関係を整理しながら策定を進めていく必要がある。