

京都府

『知恵の共有』ハンドブック

- 令和3年度『知恵の共有』推進事業 -

京都府

一般社団法人京都発明協会

一般社団法人京都府中小企業診断協会

はじめに

2008年に我が国で最初の知的資産経営報告書の認証制度、「知恵の経営」実践モデル企業認証制度が京都府で始まりました。知恵の経営報告書の作成を通じて、経営者は自社の製品がなぜ売れるのか、なぜ顧客が鼻息にしてくれるのかについて、社員とともに改めて深く考えることにつながりました。これまであまり考えてもみなかったことや、なんとなく当たり前のように思っていたことが、特有の強みにつながっていることに気づいた経営者も少なくありません。例えば、同業他社よりも早く納品できることや、少量の発注を個別に丁寧に対応できることが、顧客の満足につながり、再購買や新たな顧客の紹介につながっていました。そこには高度な技術はもちろん、技術・ノウハウの共有や工程管理の仕組みができており、その背後には働きやすさの追求がありました。また、経営理念が経営判断の拠り所として機能しており、経営者と社員の間で価値の共有がなされていました。

そこでは、徹底した合理性の追求よりも、むしろ社員や顧客、取引先に対する思いやりのある「ひと手間」が見られました。そこまでやるかという手間のかけ方が、社員のやる気や会社への愛着、顧客の信頼、取引先の協力意識の向上につながっていました。つまり、一見して経済不合理で無駄と思える取り組みが、結果的に事業の付加価値や経営の柔軟性につながっていたのです。その一連の流れ（連鎖）が知恵の経営なのです。

すなわち、特定の技術やノウハウのみを指して知恵と呼ぶのではなく、経営理念が経営判断の拠り所となり、人を育てる環境をつくりあげ、高度な技術や創造力を有する社員が模倣困難な強みを構築し、取引先と強固な協力関係のもとで付加価値の高い製品やサービスが提供でき、顧客の満足度が向上し、財務内容が充実し、新たな投資につながり、会社の柔軟性が高まり、持続性が向上するという一連の流れが知恵の経営なのです。そして、流れの中のどの場面においても、人の創意工夫が見られます。

今般、その知恵の経営を一社の内部に留めるのではなく、他社との協働によって新たな価値の創造や企業の柔軟性の向上に役立ててもらおうことを狙いに「知恵の共有」を推進することにしました。

情報技術の進展や経済のグローバル化の進展によって、社会はめまぐるしく進化（変化）しています。一社単独での対応だけでなく、価値観を同じくする企業の連携によって持続力の強化を図っていただくために、各社の知恵を共有していただくことが、知恵の経営の進化系だと考えております。

そのためには、会社の知恵を明らかにしておくことが必要です。機械の共同利用あるいは技術の共用といった部分的な連携も、もちろん存在します。しかし上述したとおり、知恵の経営での知恵は価値創造の一連の連鎖を指しています。このため価値観の異なる企業間での知恵の共有は難しくなります。とりわけ会社の理念や目的、人（社員）のマネジメントが異なれば、協働そのものが機能しなくなっ

まいます。反対に、価値観の一致が見られ、それぞれの強みが共有されたならば、素晴らしい相乗効果を発揮するはずです。

このたび、京都府中小企業診断協会のご協力のもと、知恵の共有にむけたガイドブックを取りまとめました。本ガイドブックが知恵の共有を促進し、京都府内の中小企業の持続的な発展につながることを期待しています。

なお、この内容については、実際に活用される皆様や支援機関等の皆様のご意見を出来るだけ取り入れ、より使いやすいものへと随時見直しを図っていくことといたします。



中森 孝文

龍谷大学 政策学部 政策学科 教授

目次

【第1章】知恵を活かした企業連携のすすめ	1
【Point 1】適切な連携タイプを選択し、連携先企業と認識を共有	2
【Point 2】『ビジネスフィールド内』か『越境』か 連携目的を踏まえて連携相手を選ぶ.....	3
【Point 3】連携で業界慣習や既存のビジネスモデルからの脱却・転換を目指す	3
【Point 4】積極的に他社との交流を行う	4
【Point 5】ルールを学ぶ（権利関係・秘密保持・成果配分）	5
【Point 6】連携経験者に学ぶ	5
【Point 7】「知恵の経営」のすすめ	5
【Point 8】知恵が育ち成果を生み出す組織作り	6
最後に	7
【第2章】契約、権利、成果配分の明確化の重要性.....	8
【2-1】きちんと合意文書を作成しましょう.....	8
【2-2】重要な営業秘密やノウハウを守りましょう	9
【2-3】連携の目的、期間、役割分担を明確に定めましょう	10
【2-4】成果の帰属を明確に定めましょう	10
【2-5】専門家の知恵を借りましょう	11
用語集.....	12
参考文献等資料	13
京都府の相談窓口	14

【第1章】知恵を活かした企業連携のすすめ

近年、ダイナミック・ケイパビリティ（Dynamic-Capability）という視点が注目されています。ダイナミック・ケイパビリティとは、環境や状況が激しく変化する中で、企業が脅威を察知し、機会を捉え、資産・知識・技術を再構成し、組織全体を刷新、自己変容することで、持続的な競争力を獲得する能力のことです。

VUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））という言葉が示すように、あらゆる環境が予測不可能で不安定な状態においては、自社の知恵の組み替えだけでは対応できないことも多く、必要な経営資源を外部から取り入れ、活用することが企業の存続に不可欠です。そのための方法の1つが『企業連携』です。

『企業連携』は互いの知恵を組み合わせ、活用することによって1社ではなしえない成果を獲得することができます。連携成果の善し悪しに大きな影響を与える「どの知恵を組み合わせ、活用するのか」と「その知恵をどのように組み合わせ、活用するのか」について、過去の「企業の森・産学の森」推進事業、中小企業共同型ものづくり支援事業（シェアリング事業）の補助金採択事例を分析し、見えてきた「企業連携8つのポイント」について紹介します。



中小企業診断士 山本 知美

京都府中小企業診断協会

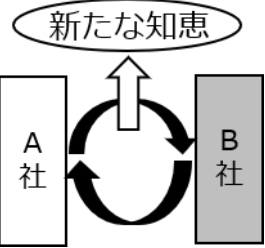
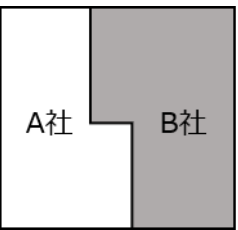
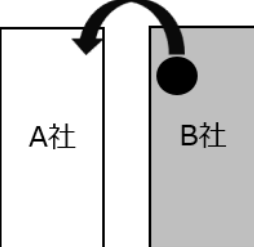
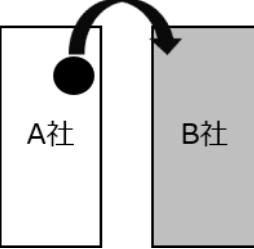
(ビジネス・コンサルティング・フォルテ)

【Point 1】適切な連携タイプを選択し、連携先企業と認識を共有

『連携』には様々なタイプがあります。連携相手と「知恵をどのように組み合わせ、活用するのか」という視点で区分すると『共創』、『相互補完』、『補完』、『供与』の4つに分類できます。これらはそれぞれ、知恵の組み合わせや活用方法、連携先とのコミュニケーション内容、スピード感、役割と責任が大きく異なります。こういった連携を行うのかを明確にし、連携先と認識を共有しておく必要があります。

例えば、製品開発のための連携で、不足する技術が具体的で明確な場合には「補完」で進めると自社主体でスピーディに事業を進められますが、「共創」で連携を進めたり、連携先が「共創」と誤解した場合、不要な意見交換が発生したり、大きくコンセプトや仕様変更を行う製品開発プロジェクトになる恐れが出てきます。「完成はしていないが、さらにより製品開発プロジェクトになった」と満足するかもしれませんが、同じことを繰り返していると、いつまでも製品が完成しないという状況に陥ってしまいます。

※ A社は事業を主となって進める企業

類型	連携イメージ	説明	例
共創		互いの知恵を共有・活用する中で、 <u>新たな知恵を創造</u>	<ul style="list-style-type: none"> 加工事業者同士が、互いの技術や知見を活かした新技術を開発 システム開発事業者と農業者が連携し、栽培管理システムを開発
相互補完		互いの知恵や経営資源を <u>組み合わせ</u> 、バリューチェーンや製品レパートリーを <u>強化</u>	<ul style="list-style-type: none"> 同業者が連携し受注基盤を強化 メーカーと商社が連携した市場評価や製品改良 互いの製品の組み合わせ販売
補完		主体となる事業者が <u>不足する知恵を補う</u> ため、他社と連携	<ul style="list-style-type: none"> 海外販路開拓のため、外国語での情報発信ができる事業者と連携
供与		主体となる事業者が保有・構築する知恵を他の事業者が <u>利用できる</u> よう提供	<ul style="list-style-type: none"> 自社と同様の生産設備を取引先に整備し、さらなる受注拡大に対応 業界共通の課題を解決する製品を開発し、取引先に提供

【Point 2】『ビジネスフィールド内』か『越境』か 連携目的を踏まえて連携相手を選ぶ

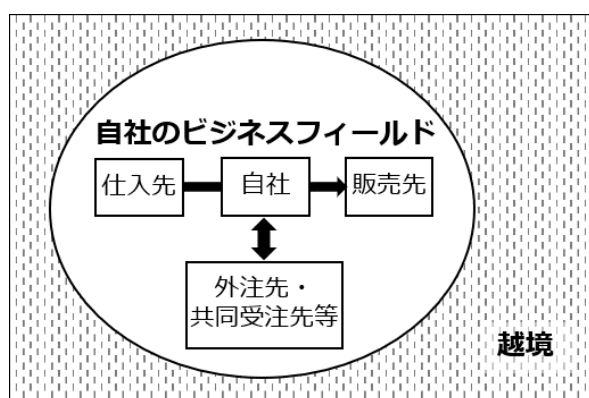
企業のイノベーション創出に関しては『両利きの経営』という考え方が注目を集めています。ごく簡単に説明すると、経営を行う上では、

◇『**知の深化**』：既に知っているものを掘り下げ磨き込んでいく活動

◇『**知の探索**』：自身・自社の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていく活動

の2つが必要で、特に環境変化が起きたり、新しいことを試みようとしたりする際にイノベーションを起こすには『知の探索』が不可欠、という考え方はです。

企業連携の分類では、異分野・異業種との連携先かどうか、仕入先や販売先かどうか等の視点が用いられる場合もありますが、大きく分けると『**ビジネスフィールド内**』と『**越境**』の2つに区分されます。『越境』連携は『知の探索』の概念を取り込むことができるのではないのでしょうか。



※仕入先、販売先、外注先・共同受注先等には将来的に取引関係になり得る先も含む

ただし、注意しておきたいことは、イノベーションのためには『越境』連携一択ではない、ということです。分析した連携事例の中では、『越境』は3~4割で、それ以外は自社のビジネスフィールド内での連携でした。また、『ポイント3』で紹介するプラットフォーム構築事例（多くの企業が利用・参加できるプラットフォームの構築を目指す事例）では、ほとんどが「自社のビジネスフィールド内」での連携でした。イノベーションのためには越境でなければ、ということではなく、連携目的等を考慮しながら適切に連携先を選びましょう。

【Point 3】連携で業界慣習や既存のビジネスモデルからの脱却・転換を目指す

今回分析した連携事例の約半数は、大きく変化する市場環境の中において革新的な取り組みを行うことで、現状からの脱却・飛躍的な成長を目指す事例でした。このように、複数の企業が集まり、自社だけではできない大きな変革を目指す事例が数多くあります。「業界に新たな潮流を生み出したい」、「業界の閉塞感をなんとかしたい」という思いのある方は是非チャレンジしてください。次の表は、こういった事例の内容や特徴を整理したものです。

	DX	事業転換	プラットフォーム構築
内容	IT 等のデジタル技術を活用した新ビジネスモデル構築や新サービス創造で業界に新たな潮流を生み出す取組	新分野や新市場への進出や共同体の形成により、既存市場での競争の方法を大規模に転換する取組	多くの企業が利用・参加できる基盤（プラットフォーム）の構築を目指す取組
例	<ul style="list-style-type: none"> ・ AR/VR コンテンツの産業分野へ応用 ・ AI 画像認識を活用した職人の判断に依存しないシステム開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域異業種間連携による複合材料分野への進出 ・ 新分野転換のための合同市場調査や試作品開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 同業者グループを形成し、受発注・決済窓口を統一 ・ ベンチャー企業等が参加できる共同体を形成し、共有設備等を提供
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引先との連携が多い ・ 「相互補完」での連携が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去の連携相手や勉強会等で知り合った相手との連携が多い ・ 「相互補完」での連携が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「相互補完」や「供与」での連携が多く、「越境連携」が少ない ・ 勉強会等で知り合った相手との連携が多い

※プラットフォーム構築事例は DX 事例、事業転換事例と重複するものがあります

【Point 4】積極的に他社との交流を行う

◇「組合・交流会・勉強会等」での出会いが連携につながる

今回の分析結果では、組合・交流会・勉強会等で知り合い、連携に至った、といった事例が約 15% ありました。特に、プラットフォーム構築事例では、4 割以上が組合・交流会・勉強会等で知り合ったことがきっかけで連携に至っています。日頃から組合・交流会・勉強会等に参加し、真剣な意見交換を行うことで、「勉強会で意気投合」「同じ問題意識を持つ」ことにつながり、連携事業へと発展するでしょう。知り合ってすぐに連携につながるケースは稀です。日頃から異業種・同業種にこだわらず多様な事業者と出会い、対話を重ねることが重要です。

◇取引先と課題を共有する

事例全体の 4 分の 1 は取引先との連携ですので「身近な他社」の存在も見逃せません。課題を共有できるよう、日常の業務連絡以外のコミュニケーションを積極的に行うことが有効です。例えば「知恵の経営」報告書を開示し、互いの知恵を理解することも 1 つの方法です。連携を進めるにあたっては、互いの経営課題に関連する真剣な意見交換や問題意識の共有は不可欠です。そういった対話がかきかけとなり、共通のビジョンを描き、具体的な連携事業を進めることにつながっていくでしょう。

【Point 5】ルールを学ぶ（権利関係・秘密保持・成果配分）

経営資源には設備のように目に見えるものや、現預金のように客観的な数値で示せるものもありますが、知識や技術・ノウハウ、顧客との関係性のように、目に見えず、容易に数値で表せないものもあります。連携では目に見えない知恵を「他者」と共有・活用します。互いの知恵を尊重し、ともに連携の成果を享受するためにも権利関係や秘密保持、成果配分等のルールを理解し、守ることは必須です。

連携に際しては、いわゆる『紳士協定』に頼らず、権利関係や配分の明確化、連携契約や秘密保持契約等の締結が欠かせません。また、事前に様々なケースを想定して契約を締結しても、連携途中や連携後の成果獲得のタイミング等で、連携先と意見や利益の対立が生じる可能性は大いにあります。連携を進める際には、従業員を巻き込みながら法律や過去の事例・判例等を積極的に学ぶとともに、中小企業支援機関等の連携支援窓口や弁護士・弁理士等を味方につけ、慎重にすすめましょう。

【Point 6】連携経験者に学ぶ

冒頭で紹介したダイナミック・ケイパビリティの中核にあるのが、『**資産を再構成する（オーケストレーション）能力**』です。急激な環境変化に対応するために内部と外部のビジネス上の強みを「あたかもオーケストラの指揮者のように」統合・構築・再構成する能力のことです。

外部のどのような知恵を取り入れるのか、知恵の活用類型（共有、相互補完、補完、供与）はどれが適切か、自社のビジネスフィールド内の企業と連携するか、越境連携にするか。こういったことを判断・決定し、具体的にすすめていく際にオーケストレーション能力が発揮されます。

資産を再構成（オーケストレーション）する能力は、模倣困難な「企業家的能力」で、長年にわたり企業内部で構築していくもの、とされています。万能で単純なフローチャートやパターンはなく、また、ベストプラクティスを真似さえすれば成果につながるというわけではない、ということです。事例研究等を通して、連携経験豊富な事業者のオーケストレーションを肌で感じ、学習することと、よき相談相手を確認し、連携事業を成功に導く能力を磨き上げることが重要です。

【Point 7】「知恵の経営」のすすめ

◇「知恵の経営」報告書作成を通して自社の知恵の洗い出し・構造化を行う

環境が変化する中で、機会を捉え、社内外にある資産・知識・技術を再構成して競争力を獲得する前提として、自社にどのような経営資源があるのかを把握している必要があります。しかしながら、「ポイント5」で述べたように、経営資源には、知識や技術・ノウハウ、顧客との関係性のように客観的に表しにくいものもあります。このときに有効な取り組みが「知恵の経営」報告書の作成で、これによって自社の強みの源泉を掘り下げ、構造化することでより客観的に理解することができます。

◇「知恵の経営」の実践（第3の道 企業連携）

知恵の経営の実践の方向性には3種類あると考えます。一つ目が、既に活用している知恵をさらに強化・活用し、抜きん出ることです。二つ目が自社の知恵を組み替えたり、活用してこなかった知恵を新たに活用したりすることで新たな価値創造を行うことです。そして、三つ目が、自社の知恵と他社の知恵を組み合わせ、自己変革にチャレンジすることです。連携とはまさに、三つ目の知恵の経営の実践に他なりません。自社だけでは対応できない環境変化は突然訪れます。連携によって社内外の資産・知識・技術を再構成し、自己変容することで持続的な競争力を獲得しましょう。

【Point 8】知恵が育ち成果を生み出す組織作り

企業連携とは、自社の知恵と外部の知恵の組み合わせで持続的な競争力を獲得するために行うものです。競争力の獲得を左右するのが「**価値創造力**」であり、その「価値」を創造・発揮するのは「**組織**」や「**組織を構成するひとりひとり**」です。他者との連携で「知恵」を共有する際には、経営者はその知恵を保有する「組織」や「組織を構成するひとりひとり」にも目を配る必要があります。

価値を生み出すためには「**技術・ノウハウ**」が必要です。その「技術・ノウハウ」を、理論的・学問的な「**知識**」で体系的に理解することで、品質（対価に対する価値）が安定・向上します。そして、「技術・ノウハウ」や「知識」を活用して長期的に価値提供を行うためには「**組織を構成するひとりひとり**」の「**好ましい思考・行動特性**」が必要です。この「好ましい思考・行動特性」を下支えするのが、物事を評価する際の判断基準である「**組織価値観**」といえるでしょう。

これらの「技術・ノウハウ」、「知識」、「思考・行動特性」、「組織価値観」のすべての要素が相互に作用し、正しい方向に力を発揮したとき、組織として持続的な競争力の獲得が実現します。価値創造力の高い組織は、顧客に支持され続けるでしょう。

「組織」や「組織を構成するひとりひとり」が持続的に「価値」を創造していくためには、組織内で知恵が育つ環境作りが必要ですが、このような組織を作るには時間がかかります。また、いったん作ればそれで終わりではなく、継続的に取り組むべきものです。そして、組織をこのような状態に導くのは経営者自身に他なりません。

最後に

連携事例の分析結果を基に、企業連携の8つのポイントについて紹介しました。

【Point 1】 適切な連携類型を選択し、連携先企業と認識を共有する

【Point 2】 「ビジネスフィールド内」か「越境」か 連携目的を踏まえて連携相手を選ぶ

【Point 3】 連携で業界慣習や既存のビジネスモデルからの脱却・転換を目指す

【Point 4】 積極的に他社との交流を行う

◇ 「組合・交流会・勉強会」「紹介」での出会いが連携につながる

◇ 取引先と課題を共有する

【Point 5】 ルールを学ぶ（権利関係・成果配分・契約）

【Point 6】 連携経験者に学ぶ

【Point 7】 知恵の経営のすすめ

◇ 「知恵の経営」報告書作成を通して自社の知恵の洗い出し・構造化を行う

◇ 「知恵の経営」の実践（第3の道 企業連携）

【Point 8】 知恵が育ち成果を生み出す組織作り

「ポイント 1～3」では、今回分析した事例を複数の切り口で分類・考察した結果を紹介しました。連携の過程で知恵をどのように活用しているのか、誰と連携するのか、業界慣習や既存のビジネスモデルからの脱却・転換を目指す連携事例にはどのようなものがあるか、について説明しました。

「ポイント 4～8」では、将来の企業連携のために取り組むべきことについて提案しました。今すぐ連携を行う計画はないかもしれませんが、いち早く環境変化に対応し、持続的な競争力を獲得するためには日頃からの準備が欠かせません。

企業連携は、互いの知恵を組み合わせ活用することで、1社ではなしえない成果を獲得するという目的のために、組織と組織が「連携体」という新たな組織を形成することです。連携体が目的に向かって機能するには、ビジョンや価値観の共有は不可欠です。自分たちはどこを目指すのか、どうありたいのか、迷ったときにどのような信条を拠り所にするのかを連携体メンバーで共有し、浸透させていくことも忘れてはなりません。

【第2章】契約、権利、成果配分の明確化の重要性

【2-1】きちんと合意文書を作成しましょう

企業が他の企業と連携して新たな価値の創造を目指していく場合、連携先企業との役割分担、情報共有の方法や制御、創造された成果の帰属や利用関係などを、予め明確にしておく必要があります。すでにキーパーソンとの間で信頼関係が構築されている段階で、信用していないと思われたくない、とか、文書に書き起こしていくことに抵抗を感じる、という人もいるかもしれません。しかし、企業は多くのステークホルダーとの関係の中にあり、前提とした市場環境も刻々と変わっていきます。立場も経験も異なる中で、一致していると思っていた認識にずれがあることも希なことではありませんし、責任者の交代で想定外の事態に陥ることもあります。そのときになって「欺された」「裏切られた」などと言ったところで後の祭りです。自社内の意思統一を図り、必要な取り決め事項に漏れがないようにしておくためにも文書化は必要で、きちんと合意文書を取り交わすことが大切です。



弁護士 草地 邦晴

京都発明協会 知財専門家

(御池総合法律事務所 パートナー弁護士)

【2-2】 重要な営業秘密やノウハウを守りましょう

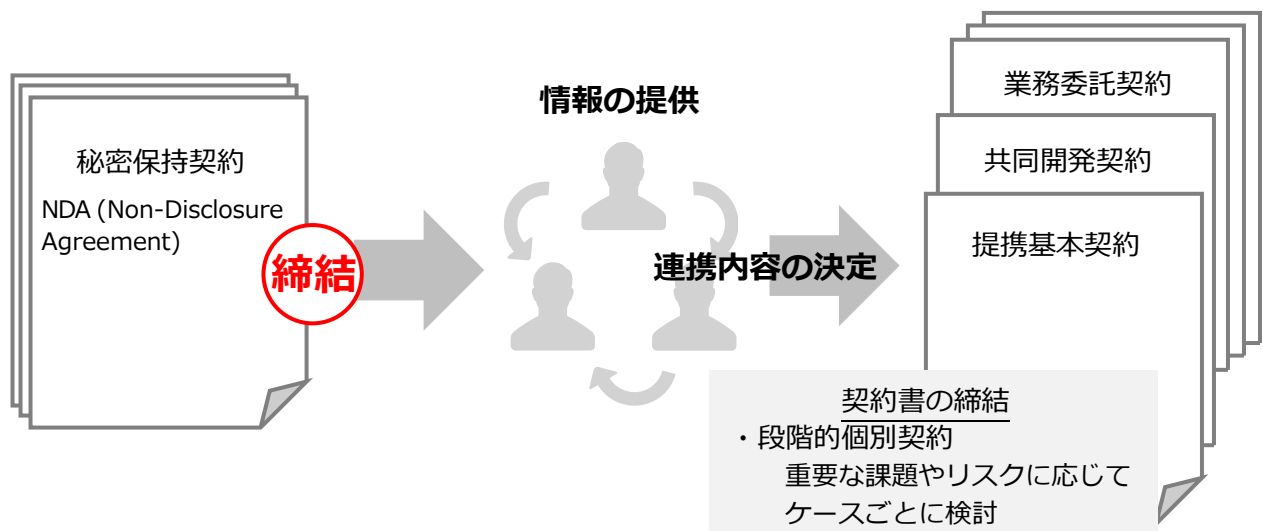
連携やコラボレーションの方法には様々なものが考えられますが、いずれにしても、それぞれの企業が持つ強みを生かす形で、足りない部分を補完し合ったり、相乗効果を生み出していくことを目指すこととなります。当然、必要な情報や環境を出し合って、それを利用し合うことが前提です。

しかし、それぞれの企業が強みを持つ分野に関しては、特許や商標といった明確な権利性のある工業所有権だけでなく、蓄積してきた生のデータやノウハウなど有益な知の集積が、体系的に有形無形に存在しています。こうしたノウハウ等は、重要な営業秘密を構成していることが多く、市場における優位性を維持する源泉となっていますが、他方で、一旦広く流出して盗用されてしまうと、その価値は希釈化されてしまい、もう取り返しがつかなくなることもあります。

そこで、こうしたノウハウ等の営業秘密情報を提供する場合には、情報を整理して特定し、選別するという工程が欠かせません。その上で提供後は秘密として厳格に管理することを義務づけ、目的外に利用しないこと、承諾なく開示したり漏洩したりしないこと、目的を達成した後には廃棄あるいは返還してもらうこと、などを将来にわたって明確に約束してもらわなければなりません。

それが秘密保持契約とか NDA (Non-Disclosure Agreement) と呼ばれる契約です。本契約締結前にも契約条件等の検討のため、営業秘密情報を提供し合うことが多いですが、その情報を提供する前の段階で、秘密保持契約だけは締結しておかねばなりません。これを怠ったが為に、結局本契約にも至らず、重要な秘密だけ盗られてしまった、などという事態は絶対に避けなければなりません。

その上で、秘密情報であることをきちんと明示し、その時点で必要な情報に限定して提供していくべきで、根幹をなすコアな技術情報などは、本契約の締結後とする方が無難です。なお、相手方から受領した秘密情報については、こちら側にも高い注意義務が課されることとなりますから、特定の上厳重に管理し、漏洩事故を起こして連携が破綻になった上に、損害賠償請求までされた、などということにならないようにしなければなりません。



【2-3】連携の目的、期間、役割分担を明確に定めましょう

具体的な連携の内容が決まったら、そのスキームに応じた契約書を締結することになります。提携基本契約、共同開発契約、業務委託契約、継続的供給契約等、様々な契約の類型が考えられます。

いずれの場合も、連携の目的、期間、役割分担、費用負担を明確に定めることが必要です。企業間の連携は必ず成果を上げるとは限りませんし、共同開発してみたが予想していたような効果が得られないとか、軌道修正を余儀なくされることも少なくありません。全体のスケジュール感にもよりますが、最初から長期間のガチガチの契約を締結するよりも、いくつかのフェーズに分けて、段階的に個別契約を締結していく方がよい場合もあります。例えば、共同研究開発契約⇒プロトタイプ製造委託契約⇒継続的供給契約などといった具合です。

このとき、それぞれのフェーズにおける、役割分担、費用負担を明確にすることはもちろんですが、目的・目標を明確化し、評価期間や終期を明確にすることも重要です。試験的、開発的な要素が大きいフェーズでは、期間を区切って成果の評価を行い、次に進むかどうかを検討していくようにしないと、だらだらと継続し、費用が膨らんで前にも進めず後戻りもできないといった事態に陥りがちです。最初からうまく行かない場合のことを考えるのは後ろ向きのように思われがちですが、進行状況に応じて柔軟に対応を考えることができますし、リスクを最小限にすることにも繋がります。

他方で、長期的に大きな投資を必要とするような場合には、途中ではしごを外されると困りますので、ある程度拘束性の高い基本契約書を締結したり、双方の意思確認や大筋合意できる事項のみを明文化した覚書（MOU）を締結したりするようなケースもあります。重要な課題やリスクに応じて、ケースごとに検討が必要です。



【2-4】成果の帰属を明確に定めましょう

企業間の連携においては、様々な新たな価値が創造されます。それが連携の目的でもあるわけですから当然のことなのですが、それだけにその成果については、誰がどのような権利を取得するのか？誰がそれを利用することができるのか？それを処分したり第三者に利用させることができるのか？その場合対価はどうなるのか？権利化に要する費用は誰が負担するのか？等、決めておくべき事が多く、当事者間での利害が最も対立しやすい事項でもあるのです。

せっかく費用をかけ、手間をかけて得られた成果が十分に利用できなかつたりしたのでは意味がありません。連携先の企業と win-win の関係になるように配慮しながらも、自らの投資に見合うだけの成果を確保し、更なる発展性をも視野にいれて、将来の足かせとなることがないようにしなければなりません。



【2-5】 専門家の知恵を借りましょう

これらの契約書類を適切な形で整備していくことは、法的にもビジネス的にも経験と専門性が求められます。ケースによってスキームも異なりますし、利害対立を含む交渉事でもあるので、どのあたりで妥協するか、そのリスクは？といった判断も必要になります。必要に応じて法律、知財等適切な専門家のアドバイスを受けた上で、より最適な形での契約を目指しましょう。

用語集

ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic capability)	環境や状況が激しく変化する中で、企業が脅威を察知し、機会を捉え、資産・知識・技術を再構成し、組織全体を刷新し、自己変容することで、持続的な競争力を獲得すること。
VUCA	あらゆる環境が予測不可能で不安定な状態であること。Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字が由来。
知の深化	既に知っているものを掘り下げ磨き込んでいく活動。
知の探索	自身・自社の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていく活動。
プラットフォーム	多くの企業が利用・参加できる共通基盤。
DX (Digital Transformation)	IT 技術等を活用した新ビジネスモデル構築や新サービス創造で業界に新たな潮流を生み出す取組。
事業転換	新分野や新市場への進出や共同体の形成により、既存市場での競争の方法を大規模に転換する取組。
オーケストレーション	急激な環境変化に対応するために内部と外部のビジネス上の強みをあたかもオーケストラの指揮者のように統合・構築・再構成する能力
ステークホルダー	企業が経営をするうえで、直接的または間接的に影響を受ける利害関係者。株主・経営者・従業員・顧客・取引先のほか、金融機関、行政機関、各種団体など、企業のあらゆる利害関係者を指す。
工業所有権	産業上の知的財産権であり、一般的には特許権、実用新案権、意匠権、商標権の総称。国内では企業が特許庁に出願し登録することによって権利が発生し、特定の企業が独占的に所有・利活用することが認められる。
AR (Augmented Reality)	AR (拡張現実) は、スマートフォンやタブレット、サングラス型の AR グラスを通して見ることで、現実世界にデジタル情報を付加し、現実世界を拡張する技術。
VR (Virtual Reality)	VR (仮想現実) は、コンピュータ上に人工的な環境を作り出し、時間や空間を超えてそこにいるかのような感覚を体験できる技術。
秘密保持契約	自社が持つ秘密情報を他の企業に提供する際に他社に漏らしたり不正に利用されたりすることを防止するために結ぶ契約。英語の頭文字から NDA (Non-Disclosure Agreement) とも呼ばれる。
覚書	双方の当事者が合意した事項をまとめた書面のこと。契約書と同様に法的拘束力を有する。
MOU (Memorandum of Understanding)	当事者間の合意内容を整理するもの。ほとんどの場合において法的拘束力はないが、別途正式契約を締結することを前提とした合意書として利用される場合が多い。

参考文献等資料

- ◇京都府「知恵の経営報告書 -作成ガイドブック-
- ◇中森孝文「(改訂2版)「無形の強み」の活かし方」現代産業選書
- ◇経済産業省「2020年版ものづくり白書」
- ◇経済産業省「知的資産経営の開示ガイドライン」
- ◇経済産業省「中小企業のための知的資産経営マニュアル」
- ◇中小企業庁「中小企業の会計 31問 31答」
- ◇中小企業庁「いますぐやる経営革新」
- ◇D.Jティース「ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」中央経済社
- ◇野中郁次郎「戦略提携序説」ビジネスレビュー, 38 (4), p1-14
- ◇森岡孝文「ダイナミック・ケイパビリティ論からの中小企業の企業間連携」
産業経済研究所紀要, 22, p129-138
- ◇森岡孝文・根来龍之「企業間連携の4つの類型モデル:企業間連携の効果とリスク」
情報研究, 24, p1-47

京都府の相談窓口

相談内容	相談窓口	TEL
産業支援全般について	京都府商工労働観光部ものづくり振興課 (京都市上京区下立売通新町西入藪の内町)	075-414-4851
産業支援全般について	公益財団法人京都産業21 (京都府京都市下京区中堂寺南町134)	075-315-8660
共同研究契約、知的財産等	京都府知的財産総合サポートセンター (京都府京都市下京区中堂寺南町134)	075-315-8686

その他、お近くの商工会、商工会議所等の中小企業応援隊、各広域振興局農林商工部 農商工連携・推進課にご相談ください。

この冊子に関するお問合せ

京都府商工労働観光部ものづくり振興課 〒602-8570 京都府京都市上京区下立売通新町西入藪ノ内町 電話 075-414-4851 FAX 075-414-4842 monozukuri@pref.kyoto.lg.jp	京都府知的財産総合サポートセンター 〒600-8813 京都府京都市下京区中堂寺南町134 電話 075-315-8686 FAX 075-321-8374 hatsumei@ninus.ocn.ne.jp
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------