

## 共同開発に着手するに際して 検討しておくべき視点

櫻 井 克 己\*

**抄 録** 共同開発のメリットについては、近年広く謳われるようになり、現実には多くの共同開発が進められている。そうした背景から開発関係者だけでなく数多くの知的財産に関連する部署の人間が意識せずとも、共同出願や契約といった場面等で、共同開発に関連する業務に接している。しかし、共同開発には多くのメリットがある一方で、開発を成功に導くに際して共同開発であるが故に生じるハードルも存在する。共同開発にかかわる人間には、こうしたことを意識し、共同開発に伴うデメリットを克服する対応を進めることが求められる。他方、開発関係者や知的財産関連部署の人間も、共同開発の特徴点や留意点を理解した上で接していないケースも多い。また、共同開発の一形態でもある産学連携については企業間の共同開発と異なる留意点も存在している。そこで、本稿では、共同開発に関連する人間が押さえておくべき視点を紹介する。

### 目 次

1. はじめに
2. 共同開発（連携）が成り立つとは
  2. 1 取引コスト理論
  2. 2 資源ベース理論
  2. 3 典型的な交換パターン
3. 共同開発に際して押さえておくべき視点
  3. 1 基本的な事項
  3. 2 共同開発に際しての留意点
4. 知的財産について
  4. 1 バックグラウンドIP
  4. 2 フォアグラウンドIP
  4. 3 知的財産に関する契約
5. おわりに

### 1. はじめに

今日では、新製品開発に際して多くの企業において自社単独開発への拘りは少なくなり、他企業との連携が多く進められるようになった。こうした連携の形態の中で、共同開発は最も多く行われている<sup>1)</sup>。共同開発は、自社の経営資

源を活用した内部的成長戦略（自社開発）と、他の企業の経営資源を内部に取り込むM&A戦略の中間の連携形態と位置付けられる<sup>2)</sup>。共同開発の利点としては、大きくは以下の3つの点に集約される。第一に投資が少なく済む点である。これはハイリスクハイリターンからミドルリスクミドルリターンへの転換でもある。第二に開発規模を大きく出来ることによる成功確率向上が見込める点である。第三には自社単独では不可能であった新規分野に自社にない技術を学習できる点である<sup>3)</sup>。連携の形態としては、M&Aの有効性も広く知られているが、2つの企業が統合することによるシナジー効果が期待され、より大きな価値を生み出し得る反面で、異なる企業風土融合の困難等がありリスクを伴う。こうした背景から数多くの共同開発が進められている。しかし、一部には共同開発等の連携の多くは期待したほどの効果が出ていないと

\* 鹿島建設株式会社 知的財産部  
日本知的財産協会 常務理事 Katsumi SAKURAI

いう研究も見られる<sup>4)</sup>。

従来から「商品開発」については様々な研究が進められている。しかし、その多くは単独での開発に関するものである。また、「連携」についての研究も多く見られるが、それは系列間におけるものが多い。更に連携についての研究対象としては、共同開発よりも「M&A」について研究の対象とされることが多い。共同開発は多くのメリットが謳われ、現実にも数多くの共同開発が進められている。しかし、共同開発を正面から対象とした研究はその数が少なく、その多くは産学連携に関するものとなっている。数多くの開発関係者や知的財産関連部署の人間が共同開発に関連する業務に接しているが、その特徴点や留意点を理解した上で、業務に関わっていないケースも多い共同開発に際して、知的財産部員は権利化面や契約面のフェーズで関与することが多いが、共同開発の特徴を理解した上で接することは当該開発の成功率を高めることに繋がるはずである。そこで、本稿では、共同開発に関連する人間が押さえておくべきと良いと考えられる視点を紹介する。

## 2. 共同開発（連携）が成り立つとは

共同開発は組織間連携の一形態である。連携が成立するという事は、交換関係が成り立つことでもある。しかし、どんな経営資源の交換が行われることになるのか、何と何の交換が行われるのか、といった原点の部分については当事者間で明確に意識されないままに進められていることも多い。共同開発を進めるに際しては、改めて意識されていないかもしれないが、連携の原点である何が交換されるのかを理解した上で進める事も必要である。多くの場合は連携については、取引コスト理論あるいは資源ベース理論で説明されている。

## 2. 1 取引コスト理論

古くはコースやウイリアムソンにより展開されたものを端にしている。知識の取引の費用が高いほど研究の内製（自主開発）が選択される。また、取引を市場取引と企業内取引に二分し、取引コストが低額となる方が選択されることになると捕えるものである<sup>5)</sup>。

共同開発は、これによって、企業が連携による研究開発費用とリスクを分担し、規模の経済を活かして生産費用を削減し、取引費用の節約を進めることが可能な場合に成立するというのが、取引コスト理論からみた共同開発の位置づけとなる。

## 2. 2 資源ベース理論

資源ベース理論は、Wernerfelt (1984) に端を発するもので、企業の成長は企業が持つ経営資源に左右される<sup>6)</sup>。企業はそれが所有する経営資源の集合体と捉えることを前提とし、競争の優位性は価値があり、他社が模倣することが難しい経営資源の形成及び展開によってもたらされるとする。企業が相手方パートナーの有する経営資源を活用し、その見返りとして自社の保有する経営資源を相手方に提供するという交換行為が前提とされる<sup>7)</sup>。連携の条件として、Yoshino and Rangan (1995)<sup>8)</sup> は、①複数の企業が共通の目的を持ち、独立していること、②各企業がその成果を分け合い、業務をコントロールできること、③各企業が継続的に技術や製品などの提供を行うこと、を条件としている。経営資源の代替性・移動性・模倣性が不完全であるほど連携が促進される。

## 2. 3 典型的な交換パターン

共同開発するに際しての典型的な経営資源の交換についての組み合わせはバリューチェーンの補完関係にあることである。研究・開発・試

作・事業化・販売・マーケティング・メンテナンス・アフターサービスというバリューチェーンの補完になっているかという観点から検討することは有効である。また、コア技術と周辺技術との交換というケースもある。互いのミッシングピースは何か、連携することで埋められる点、まだ足りない点等を確認して進める必要がある。

### 3. 共同開発に際して押さえておくべき視点

開発着手前のいわゆるファジーフロントエンド段階における十分な事前検討が、当該開発の成否に影響を与えるとされている<sup>9)</sup>。一口に共同開発といっても、参画する組織の置かれた背景や組み合わせはそれぞれの共同開発案件毎に異なり、各案件に応じた留意点があるはずである。そこで、共同開発の組み合わせによる差異やそれに基づく留意点について、事前に意識、検討するに際しての典型的な視点を幾つか記載する。

#### 3.1 基本的な事項

##### (1) 技術

改めて記すまでもなく、技術についてそれぞれが何を持っているかについての把握は、共同開発を進めるに際しての第一に確認しておくべき事項である。当該技術はどの程度完成しているのか、この技術の実現可能性はどの程度見込める段階なのか、技術的な障害については明らかになっているのか等である。

##### (2) 市場

共同開発に際しては、技術面と同様に市場面が大きな課題となる。両社が技術と市場を交換する（補い合う）関係での共同開発が進められるのは、共同開発が有効に機能すると言われるパターンの一つであるが、現実には明確にこう

した共同開発の組み合わせではないケースも多い。技術面だけでなく販売・営業体制やアフターサービスをどのように用意するのか市場面への対応を考えておく必要がある。また、市場調査は、どちらが、どのように進めるのが有効かについても確認して進めておく必要がある。

##### (3) 研究開発のどのフェーズか

共同開発時に限ったことではないが、研究開発のどのフェーズを進めようとしているのかによっても事前に考えるべき対応策が異なる。特に単独での開発ではなく共同開発なので、当初想定していた通りに開発が進まずに障害に当たった際には、異なる判断主体で対応（修正・撤退等）を考えることになる。単独開発以上に障害に当たった際の対応策についての事前検討が重要となる。参考までに以下に多く語られる3つの障害を挙げておく（図1）。

・「魔の川」

基礎研究から応用研究までの間の難関・障壁

・「デスバレー（死の谷）」

応用研究からニュービジネスあるいは、製品化までの間の難関・障壁

・「ダーウィンの海」

ニュービジネスあるいは、製品化から、商業化までの間の難関・障壁

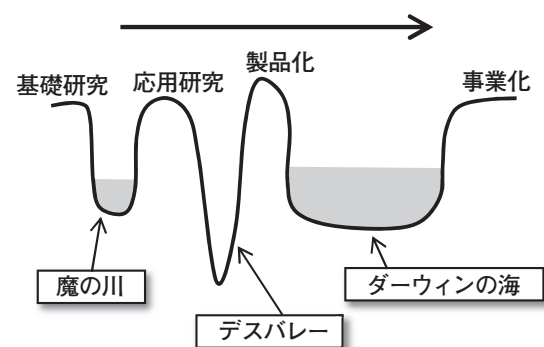


図1 研究開発の進行に際して遭遇する難関・障壁

#### (4) 開発着手後のプロジェクトマネジメント

本稿は開発着手時点の検討事項に主眼があるので詳細については割愛するが、開発に関してのプロジェクトマネジメントについては数多くの手法について研究が進められている。開発の着手後にマイルストーンを設けて、進行状況を確認する、ゲートキーパーを設ける、ステージゲートごとにその後の進め方を検討する<sup>10)</sup>など、開発の成功率を高めるためにはいろいろなプロジェクトマネジメントの手法がある。

#### (5) 費用

費用は開発の成否を分ける重要なキーである。事前に決められた範囲でやるしかないというケースもあるだろうが、壁に当たった際に開発費を投じられれば壁を乗り越えられるケースもある。また、各社の分担をどうするのかも重要となる。開発の成功率を高めるためには、必ずしも均等とすることが良いとは限らない。また、額が決まっていることの良否もある。当初の想定外の状況が生じた際に対応できるかという問題は常に抱えている。共同開発の場合には参画当事者の追加の費用負担について判断が分かれることもあり対応は難しくなる。

### 3. 2 共同開発に際しての留意点

#### (1) 連携する会社の学習能力

今日、学習能力という概念は重要なトピックとなっている。特に能力ベース理論が台頭してきた1990年以降存在感が増している。学習能力とは、新しい知識や情報を獲得し、吸収する能力であり、新商品開発に際して外部組織と連携するに際しても必要不可欠な能力とされている。大手企業に比べて中小企業は、人材面・技術面、経験における多様性が低いために組織の学習能力が狭い範囲に限られるとする研究もある<sup>11)</sup>。開発情報を吸収する能力、社内開発能力、開発成果の流出防止能力が重要となる<sup>12)</sup>。こう

した能力が高い会社と共同開発することは開発の成功率を高める要素となる。

#### (2) 信頼

共同開発の成功の要因として、連携する当事者間の「信頼」の重要性が多くの研究で指摘されている。経営資源を融合させるための要因として最も重要なのは「両企業間の信頼性」、次に重要なものとして「メンバー間の信頼性」であるとの報告があり、また、提携の成功要因として「相互の信頼」がもっとも高い値を示している<sup>1)</sup>。信頼には、双務的信頼と社会的信頼がある。双務的信頼は取引履歴により深められる。信頼関係を図る指標として、過去に連携したものの同士の共同開発は成功率が高いとされている。社会的信頼は、第一に企業間取引に関する社会的規範が確立され、その規範が構成員に共有されているか、第二に個々の構成員が社会規範を守る行いの良い企業か、行儀の悪い企業か、という情報がその地域に共有されているかに依存している<sup>13)</sup>。後述するが、実際には契約を締結してもその内容が守られない可能性もある。その際に理論上は、債務不履行・損害賠償などが行い得るが訴訟費用・必要となる労力や時間の観点もあり、こうした解決策は現実には実効性が低い場合も多い。機会主義的な行動をとりうる相手と共同開発を行うことは常にリスクが伴う。

#### (3) 協調能力

異なる法人格を持ち、それぞれ別の判断を行う組織が連携して一つの事業に取り組むことから、当然のことながら参画者のそれぞれ、少なくともどちらかに協調能力がなければどこかで綻びが出てしまう。特に技術開発を事業化の成功まで導くには、様々な障害に遭遇しうる。こうした際に連携社間の協調能力が問われる場面も生じる。こうした観点から、協調能力が重要



とされる。協調能力を図るうえで、共同開発に対する過去の経験が決め手になるとの研究もある<sup>14)</sup>。

#### (4) 水平的共同開発と垂直的共同開発

これまで多く行われてきた垂直的共同開発だけでなく水平的共同開発も多くなっている<sup>15)</sup>。

水平的共同開発とは、近接する業種間の連携である。競合する同業者による共同開発はこれに該当する。他方、垂直的共同開発とは、業務が川上から川下に流れる中の他の業種に属する企業同士が連携する場合である。どちらが良いという事ではない。この形態の違いは、その後の進行においての留意点に違いが生じる。また、この観点は異業種共同開発か同業種共同開発かに分類して捉えられることもある。異業種連携の成果は同業種連携での成果よりも革新的とされている<sup>16)</sup>。その一方で、異業種連携の不成功理由の研究もある。そこでは不成功理由として、①目的の不明確、②リーダーシップの欠如、③市場無視、④情報活用能力の不足が挙げられている<sup>17)</sup>。

#### (5) 会社の規模による差異（大企業同士・大企業と中小企業間の共同開発）

大企業が中小企業と組む目的は、①新規分野への展開、②ノウハウ・知識の補完とされている。また、大企業が中小企業を選定する条件は、①技術シーズ・ノウハウ、②独自製品・サービスとされている。大企業が中小企業を模索するケースの方が、その逆よりも多い。中小企業は意思決定が早く、状況の変更に柔軟に対応できるという利点がある。また、大企業がマーケットの部分に強く、中小企業は固有技術を持っているという組み合わせの共同開発は成功率が高いとされている。

#### (6) 地域の遠近

地域の隔たりが大きくなるほど、共同開発社間でのコミュニケーションが取り難くなる。コミュニケーション不足が開発を成功に導けない結果となる要因になり得る。遠い地域にあるもの同士の共同開発の場合は、この点をどのように解消するかも検討しておく必要がある。

#### (7) 上級経営陣の積極的なコミットメント

製品開発に際しては、上級経営陣の積極的なコミットメントは開発の成功に有益であることが研究により明らかにされている<sup>18)</sup>。共同開発においては異なる判断主体が連携してプロジェクトを進めることから、足並みが揃わない可能性がある。障害に遭遇した際に双方経営者の理解の有無は、これを乗り越えられるか否かの重要なポイントとなる。事前に共同開発相手における上級経営陣の理解を取り付けた上で進めることが望ましい。少なくとも双方がどのような環境にあるかは抑えておく必要がある。

#### (8) 主導について

共同開発となると、どちらが主導するべきなのか、あるいはどちらも主導すべきではないのか、という疑問が発生する。企業間が戦略的に提携するには、長期性、戦略的意図、対等性が必要との研究がある<sup>19)</sup>。ここでの戦略的な提携とは一般に水平的な連携であるとされている<sup>20)</sup>。その一方で、主導権を持ちたがる状況について指摘する研究も数多く見られる<sup>1)</sup>。共同開発を実際に進めるに際してある部分では対等性が必要な面もあるだろうが、実際の開発を進めるに際しては、何らかのリーダーシップが必要であろう。多くの有力企業がパートナーシップにおいてイニシアチブを取るために、小規模もしくは、それほど有力でない企業をパートナーにしたがるとの研究もある<sup>20)</sup>。また、「所有なきコントロール」を実現するため「パワー」と「信

頼」が重要であるとされている。コア能力が主導権，パートナーを引き付ける能力となる。なお，どちらの会社が主導するかの観点とは別に個人のリーダーシップの観点からも検討する必要がある。

### (9) リスクについて

種々のことがリスクと捕えうるが，ここではいくつかの例を挙げる。共同開発に際しては知識流出のリスクが伴う。特に水平的連携による共同開発の場合には，相手先は将来競争相手と成り得ることからそのリスクは大きくなる。また，共同開発会社が倒産することもあり得る。倒産しなくとも採算が合わない等の理由から同事業から撤退することもあり，この観点からのリスクも存在する。これらに対して，契約上，手当てしておく必要もあるが，そこには限界もある。単独での開発とは異なる点である。

### (10) 産学連携

我が国において産学連携自体は，戦前から理工系学部において進められてきた永い歴史がある<sup>21)</sup>。他方，近年の我が国における産学連携活動の推進は，1998年の大学等技術移転促進法(TLO法)を初めとする一連の施策によって推し進められていると捉えられている<sup>22)</sup>。特に国立大学が独立法人化して知的財産権の権利主体となりえるようになった2004年以降は大学発の知的財産への関心の高まりと共に，産学連携あるいは産学官連携が語られるようになった。しかし，その一方で，必ずしも十分な成果が上がっているとは言い難い状況が続いている。これは，必ずしも大学の研究テーマは実用化の開発がメインとなっていないという背景もあるが，これまで挙げてきたような共同開発を有効に進めるための視点の多くが欠けていることや，産学間の文化の違いなど多くの理由がある。

#### 1) 大学と企業の共同出願の取り扱い

産学連携は企業間連携より契約率が高く<sup>17)</sup>，ほとんどの場合に共同開発契約書を締結して進める事になり，ここで大学と企業の共同出願の取り扱いが規定されることになる。しかし，企業同士での契約と，大学・公的研究機関と企業との契約とでは，異なる契約業務の進行となる。殆どのケースにおいては，大学等の用意している雛型をベースに契約業務が進行されるのが実情である。この際に，出願維持費用負担や，いわゆる「不実施補償料」は特に争いとなる点である。

#### 2) いわゆる「不実施補償」について

特許法第73条第2項に規定する別段の定めにより，企業が大学との共同開発成果を実施した際に共同開発相手である大学に対価を支払うことが不実施補償と呼ばれている。なお，これは時々誤解されて用いられることもあるが，他方が「不実施を保証」するものではない。特に国立大学が独立行政法人化した結果，大学が権利主体となりうるようになって以降，大学と企業が共同で権利主体となった発明の取り扱いに関して，この点がクローズアップされてきた。残念ながら未だにこの問題は解消されたとは言い難い状況である。

参考までに企業間契約と，企業と大学との契約における考え方の違いについて代表的なものを以下に整理する。

#### (大学側の視点)

- ・大学は実施して利益を上げることができないので，実施機会が得られる共同研究企業が実施した際に，対価を支払うのは当然。
- ・発明者への補償の観点から知財収入を確保する必要がある。

#### (企業側の視点)

- ・事業化リスクや責任は企業のみが負う。研究終了後の実用化努力が膨大。
- ・何とか企業努力により実用化まで漕ぎ着けた案件も実施イコール利益にはならない。

・当該研究の費用（最近はお願維持費も）は企業負担（人件費は双方負担）なのに、この点だけのアンバランスが持ち出される。

以上、幾つかあげたが、これ以外にもそれぞれの立場からの主張があるだろう。現在の状況から再考してみると、以下の通りとなる。

- ・意見の相違は立場の違いから生じている。永年議論されているが未だ解決に至っていない。概念の議論は概ね行い尽くしている。
- ・現実には大きなお金は動いていないが、契約現場で簡単に処理できない問題なので当事者は苦勞することになる。
- ・いずれにしても本来の産学連携の目的からは、離れた議論となってしまっている。

### 3) 今後について

いずれにしても、不実施補償や出願費用の負担については産学連携の本質の問題ではない。産学連携の重要性が盛んに語られ、国から多くの予算も付けられてきたが、開発成果が市場での成功まで進められる確率は高いと言えない現状の克服こそが一番重要な問題である。そのためにはまずは産学間がより交流し易くすること、共同開発を多く行う機会を創出することを優先すべきである。

## 4. 知的財産について

最後に、知的財産について記載しておく。

### 4. 1 バックグラウンドIP

共同開発の参画者のそれぞれが既に保有している知的財産（バックグラウンドIP）の取り扱いとは将来大きな問題となり得る。

#### (1) 特許

特許については出願公開前のものについては当事者からの自己申告がないと把握することは不可能である。殆どのケースでは共同開発の取り扱いに関する契約を締結することになる。そ

こでは共同開発の期間内に生じた発明の帰属についての取り決めがなされることになる。その場合には共有する（あるいは何らかの制約が課せられる）とされるケースが多い。そうしたことから、共同開発に際して駆け込みで共同開発会社のどこかが特許の出願を行うこともあり得る。当事者がそうした特許出願の存在を何も知らされていない場合は、当該特許の存在により将来に製品化する部分の特許は共同開発先により抑えられた状況となっており、権利関係からだけ見ると、共同開発に参画する一方の会社は、「共同開発先の保有する特許の権利範囲内の製品の実用化のお手伝いをさせられた」と捉えられても仕方がない状況になることがある。いずれにしても将来の実用化に際してその特許が効力を及ぼし得るケースがある。権利を持つもの持たないもの双方ともに十分な注意や配慮が必要となる。

#### (2) ノウハウ等

ノウハウ・データ・図面等も未公開の出願同様に当事者から自発的な提供がない限り入手することが出来ない。これらがどこまで開示されるのかは、その後の開発に大きく影響があり重要な点となるので、事前の取り決めが重要になる。

### 4. 2 フォアグラウンドIP

共同開発を進めた結果生じる知的財産（フォアグラウンドIP）をどのように取り扱うかについては、恐らくどのケースでも最も関心をもって検討されている事項だと思われるので、ここでは詳細は割愛する。何が生じるのか、どのように活用することになるのか、などを市場との兼ね合いも見据えながら検討することになる。とりあえず契約では共有とするケースが多く見られるが、双方の事業領域に分けて、権利を帰属させることが有効な場合もある。共同開発パ



ートナー双方の業種が異なる場合や事業領域が異なる場合などにおいては、慣習の違い等もあり将来の調整が難しい。

#### 4. 3 知的財産に関する契約

共同開発を進めるとなると当事者間での約束を契約書という形で残すことになる。共同開発契約がそのメインの契約となるが、各事案の状況や開発の段階に応じて、以下のような契約も活用することになる。

- ・ 秘密保持契約
- ・ 成果の取り扱いに関する契約  
(ケースによっては共同出願契約)
- ・ 実施許諾契約
- ・ 委託開発契約

共同開発を進めるに際しては、連携先との契約を締結して事前の合意を得ておく必要がある。何らの取り決めなく進みだすと、後日紛争となり得る。上手く行っている間は問題がないが上手く進まなくなってくると契約上の取り決めが重要となる。最後は契約内容が拠り所となるからである。将来どのような状況になるか(どんな場面・問題に遭遇するか)を想像しながら、事前に必要な取り決めを行う必要がある。個々の事案はすべて異なるから、雛形通りの対応で良いとは行かないはずである。なお、時には経済効率を勘案すると、契約を締結せずに、法律の取り扱いに委ねることで良いケースもある。共同出願を行った際に、すべての出願について共同出願契約を締結しなければならない訳ではない。

契約を締結するに際しては、相手先による差異は大きい。競合関係、協力パートナー、取引関係有無によっても進行が左右されるであろう。特に異業種間の共同開発の場合は、習慣の違いに戸惑うことも珍しくない。また、双方の合意形成に際して担当者は、どこが合意を形成するためのボトムラインかを把握することが重

要となる。キー部署、誰がキーマンかなどを把握することも有効である。なお、共同開発の契約を締結するに際しては、契約自由の原則が存在するといっても、そこには一定の制約が存在する。その制約について正しく把握して業務を進めるのは簡単ではない。制約を把握するのに、「公取のガイドライン」<sup>23)</sup>を参考することが行われているが、このガイドラインに示されている内容は、背景や状況が異なれば判断は変わるべきものである。このガイドラインに示された例を表面的に捉えて、必要以上に抑制的な対応を進める担当者が数多く存在する。そうした場合に適正な調整を図るのはほとんど不可能となる。この点は双方の合意を要する契約業務に際しては隠れた問題点でもある。

なお、「契約の信頼」は、誠実に約束を守る「モラル」という社会通念上の規範に基づいている点については理解しておく必要がある。契約を活用するには契約理論も抑えておく必要がある。以下に代表的なものを挙げておく。

- ・ 不完備契約 (契約は将来生じうるすべての事象を盛り込むことは不可能であること)
- ・ 機会主義 (契約に完全に記載がなされていない事態が生じた際に、自己に都合の良いように行動すること)
- ・ 情報の非対称性 (取引主体間の保有する情報に差がある不均等な状態。一方のみが重要な情報を保有している際に問題が生じる)
- ・ ホールドアップ問題 (ある程度投資が進んだ段階では、関係が破綻してはそれまでの投資が無駄になってしまうことに付け込まれ不本意な同意をせざるを得ないこと。不完備契約や機会主義などにより生じる。ここでのホールドアップは、技術標準における規定に採用された特許権者が法外なライセンス料を要求するホールドアップ問題とは異なる概念)。

契約は締結すればそれで良いのではなく、その契約内容が守られなかった場合の発覚率やモ



ニタリングコストなどを考えなければならないケースもある。上記の「信頼」がこうしたリスクを軽減しているという事でもある。

## 5. おわりに

本稿では障害を乗り越えて共同で商品開発を成功させるのに有効とされる視点を挙げてきたが、これらはその一部でしかない。また、未だ明確になっていないことも多い。開発を進めるに際しては主導する担当者に障害を乗り越える「情熱」があるか否か、これが大きな原動力であることも間違いない。実際には担当者の情熱こそが開発を成功に導く最も重要な点かもしれない。開発を市場での成功まで導き、ひいては経済の活性化に貢献するためには、開発に関係する多くの人間の協力が必要となる。知的財産部門も知財や契約の教科書通りに動くことが、却って、担当者の意欲を削ぐことになってはいないか、振り返ることが必要な場面もあるであろう。共同開発には多くのメリットがある一方で、共同開発であるが故に開発を成功に導くに際してのハードルも存在する。本稿のどこか一部の記載でも共同開発に関係する人に参考になれば幸いである。

## 注 記

- 1) 平成13年度 公正取引委員会年次報告書「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」公正取引委員会経済取引局経済調査課
- 2) 今口忠政, 三輪尚巨, 加藤実禄「戦略提携と組織間のマネジメント」三田商学研究, 第54巻第2号, pp.65~83 (2011)
- 3) 松本有二, 三浦徹志「R&Dプロジェクトのための企業間連携」Journal of the international Association of P2M, Vol.7, No.1, pp.77-82 (2012)
- 4) Das and Teng, Organization Science, Vol.11, No.1 (2000)  
窪田祐一「戦略的提携における組織間マネジメント・コントロール」原価計算研究, Vol.36, No.1 (2012)
- 5) Hennart, J.F.,A, Transaction cost Theory of Equity Joint Venture, Strategic Management Journal, Vol.9, pp.361-374 (1998)
- 6) Wernerfelt, B., A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5 (1984)
- 7) 安田洋史, 飯島淳一「企業形態に基づく提携の分析」経営情報学会誌, Vol.13, No.1, pp.79-94 (2004)
- 8) Yoshino, M.Y. and Rangan, Strategic Alliances, Harvard Business School Press, Boston, U.S. (1995)
- 9) Smith, P.G.and D.G.Reinertsen, Developing Products in Hall the Time, New York : Van Nostrand Reinhold (1991)
- 10) ロバート・G・クーパー, ステージゲート法-製造業のためのイノベーション・マネジメント-, 英治出版 (2012)
- 11) 今野喜文, 北星論集(経), 第38号 (2000)
- 12) 相原基大「創造的中小企業における共同開発行為の規定因」経営と経済, 第84巻第2号, (2004)
- 13) 港徹雄「パワーと信頼を軸とした企業間分業システムの進化過程」三田学会雑誌, 101巻4号, pp.69-97 (2009)
- 14) Farr, C. Michael and William A. Ficher, R&D Management, Vol.22, No1, pp.55~68 (1992)
- 15) 橋田洋一郎「共同開発研究の動向と今後の課題」早稲田大学大学院商学研究科, 商学研究科紀要(57) 12 (2003)
- 16) Kotabe, Masaaki and K.Scott Swan, The Role of Strategic Alliance in High-technology New Product Development, Strategic Management Journal, Vol.16, No.8, pp.621-636 (1995)
- 17) 岡室博之, 技術提携の経済分析-中小企業の企業間共同研究開発と産学官連携-, 同友館 (2009)
- 18) Kanter, R.M. Harvard Business Review, July-August (1994)
- 19) 野中郁次郎「戦略提携序説」ビジネスレビュー, Vol.38, No.4 (1991)
- 20) 張淑梅, 企業間パートナーシップの経営, 中央経済社 (2004)
- 21) 鎌谷親善「日本における産学連携-その創世記に見る特徴-」国立教育政策研究所紀要, 第135集, pp.57-102 (2006)
- 22) 科学技術・学術審議会技術・研究基盤部会:「新時代の産学官連携の構築に向けて(審議のま

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

め)」「2. 我が国の産学官連携の歩み」(2003)

日改訂)

- 23) 公正取引委員会, 共同研究開発に関する独占禁止法上の指針, 1993年4月20日(2010年1月1

(原稿受領日 2014年10月8日)

