

レポート：イノベーション・エンジンの再創造：東京大学のための新たな知財・事業化戦略

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、東京大学（以下、東大）の知的財産（IP）および技術移転戦略について、スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学（MIT）、オックスフォード大学といった世界のトップ大学との比較分析を通じて、その現状と課題を深く掘り下げるものである。東大は世界トップクラスの研究能力を擁しながらも、その成果を社会実装し、経済的価値を創出する能力においては、これらの競合大学に大きく後れを取っている。この「イノベーション・トゥ・インパクト・ギャップ」は、看過できない課題である。

本分析から、東大が直面する核心的な課題として、以下の点が特定された。第一に、グローバルな競争環境に対応するには俊敏性を欠く可能性のある「構造的・運営上の慣性」。第二に、スタートアップ支援機能が「分散」し、外部リソースへの「依存」が強い「断片化したエコシステム」。第三に、世界のトップタレントを惹きつけるには不十分な「保守的なリスク・リワードの枠組み」。そして第四に、収益源がライフサイエンス分野に極度に集中している「セクター偏重リスク」である。

これらの課題に対処するため、本レポートは「UTokyo 2.0」と銘打った包括的な新戦略を提案する。この戦略は、以下の4つの柱から構成される。

1. **ガバナンスと運営の刷新:** 商業的な俊敏性と専門性を高めるための組織改革。
2. **起業家中心の動的な IP フレームワーク:** スタートアップにとって魅力的な、世界標準の IP ライセンス条件の導入。
3. **統合型スタートアップ・ローンチパッドの構築:** 分散した支援機能を統合し、強力な起業家支援ハブを創設。
4. **フロンティア技術への先進的戦略:** バイオテクノロジーと人工知能（AI）という、現代のイノベーションを牽引する二大分野に特化した、先進的かつ明確な IP ポリシーの策定。

「UTokyo 2.0」戦略の実行は、東大をよりダイナミックで、創業者中心（ファウンダー・セントリック）の、そしてグローバルに競争力のあるイノベーション・エンジンへ

と変革させることを目指す。これにより、東大は自らの比類なき研究ポテンシャルを最大限に解放し、日本の経済成長と世界の課題解決に、より一層貢献することが可能となるだろう。

II. 序論：グローバル・イノベーションの触媒としての大学

21 世紀の知識基盤経済において、大学の戦略的重要性は、教育と基礎研究という伝統的な役割を遥かに超えて拡大している。世界のトップクラスの大学は、単なる学問の府ではなく、国家の競争力を支え、地球規模の課題に対する解決策を生み出す、強力なイノベーションの源泉として位置づけられている。現代において、大学の真のインパクトは、その知的創造物をいかにして社会的・経済的価値へと転換できるかによって、ますます測られるようになっていく。

このような背景から、大学の知的財産戦略は、単なる管理・法務機能としてではなく、大学全体の戦略的使命の中核をなすものとして捉え直されなければならない。それは、研究成果を保護し、収益化するという受動的な活動に留まらない。むしろ、最も有望な技術を発掘し、それを事業化するための最適な経路を設計し、起業家精神を育み、産業界とのダイナミックな連携を構築するという、能動的かつ戦略的な活動である。

本レポートの目的は、この観点から東京大学の現在の知財戦略を、世界のイノベーションをリードするスタンフォード大学、MIT、オックスフォード大学のモデルと厳密に比較分析することにある。この比較を通じて、東大が直面する構造的・戦略的な課題を明確に特定し、日本の産業構造や研究環境の特性を踏まえつつ、特に成長著しいバイオテクノロジーや AI といったフロンティア領域における具体的なニーズに対応した、包括的かつ実行可能な新戦略を提案する。この取り組みは、東大がその潜在能力を完全に解放し、次世代のイノベーション・エコシステムの中心的役割を担うためのロードマップを提示するものである。

III. 現状分析：東京大学の知的財産エコシステム

東京大学の現在の知的財産および技術移転のエコシステムを理解することは、グローバ

ルなベンチマークとの比較と、将来の戦略を構築する上での基礎となる。ここでは、その組織構造、基本理念、パフォーマンス、そしてスタートアップ支援の現状を詳細に分析する。

A. 組織アーキテクチャ：産学協創推進本部

東京大学における知的財産と産学連携活動を一元的に担う中核組織が、産学協創推進本部である¹。この組織は、2004年の国立大学法人化に伴い設置された産学連携本部を前身とし、2016年に現在の名称へと改組された¹。その内部は、知的財産の管理・活用と研究契約を担う「知的財産契約・管理部」、スタートアップ支援と起業家教育を推進する「スタートアップ推進部」、そして事業化プログラムの設計などを担う「産学イノベーション推進部」といった機能別の部門で構成されている¹。

この組織モデルの際立った特徴は、教員や研究員から成る産学協創推進本部と、事務職員で構成される産学連携法務部や産学協創部といった管理部門が一体となって運営されている点にある¹。この統合モデルは、大学の方針との緊密な連携を確保し、アカデミアと管理部門の協働を促す設計となっている。しかし、この大学内部に深く組み込まれた中央集権的な管理構造は、後述する海外トップ大学のより分権的、あるいは法人化されたモデルと比較した際に、その俊敏性や商業的判断のスピードにおいて潜在的な課題を抱えている可能性を示唆している。

B. 基本理念と統治方針

東京大学の知的財産ポリシーは、明確な理念に基づいている。その核心は、大学のリソース（公的資金、大学資金、施設）を用いて創出された知的財産は「職務関連発明等」と見なされ、原則として大学に帰属するという「機関帰属」の原則である³。

このポリシーは、二つの主要な使命を追求する。第一に、大学で生み出された知的創造の成果を「遅滞なく社会に還元」することであり、これは教育・研究に匹敵する重要な使命と位置づけられている³。第二に、その技術移転から得られた収益を新たな研究開発に再投資し、同時に発明者に対して適切なインセンティブを提供することである³。

発明者へのインセンティブは、具体的な分配ルールによって制度化されている。ライセンス収入から権利化経費などを控除した後の純収入の40%が、発明者への「実施補償金」として還元される。残りの額は、発明者の所属部局と大学本部とで折半される⁶。この分配率は、発明者の貢献意欲を維持するための重要な要素である。

さらに、スタートアップ創出に関連して、大学はライセンス料の対価として現金ではなく新株予約権（エクイティ）を受け取ることを許容するポリシーを有している。これは、特に資金調達が困難な初期段階のスタートアップにとって、社会実装と企業の成長を促進するための重要な戦略的選択肢である⁶。このポリシーの存在自体は先進的であるが、その運用における柔軟性や条件の競争力が、実際の効果を左右する鍵となる。

C. パフォーマンスと財務状況（2024 年知的財産報告書より）

定量的なパフォーマンスは、知財戦略の有効性を測る上で不可欠な指標である。東京大学の『知的財産報告書 2024』によれば、2023 年度（令和 5 年度）の知的財産関連の直接収入は約 14 億円であった⁶。この数字は過去数年と比較して突出しているが、報告書自体が指摘するように、これは特定の大型案件における契約一時金やマイルストーン収入に起因するものであり、安定した収益基盤を示しているわけではない。事実、2020 年度の収入は 4 億円まで落ち込んでおり、その収益構造の変動性の高さがうかがえる⁶。

この収益の構成をさらに分析すると、きわめて重要な特徴が浮かび上がる。2023 年度の収入の 7 割以上は特許権に由来し、その特許権収入の実に 8 割以上が医薬関係などのライフサイエンス分野から生み出されている⁶。この事実は、東大の知財収益が特定の技術分野に極度に依存しているという、戦略上の深刻な脆弱性を示している。ライフサイエンス分野の事業化は、成功すれば大きなリターンをもたらす一方で、開発期間が長く、成功確率が低いという典型的なハイリスク・ハイリターン型である。このような収益構造は、必然的に年度ごとの収入の大きな変動をもたらす。同時に、AI や情報通信、材料科学といった東大が世界的に高い研究力を誇る他の分野からの商業的リターンが相対的に低いことを示唆しており、これらの分野における技術移転戦略が十分に機能していない可能性を強く示唆している。

特許活動自体は活発である。2023 年度の総出願件数は 1,261 件に達し、漸増傾向にある。大学が保有する有効特許件数は約 5,000 件で安定している⁶。しかし、重要なのは出願件数や保有件数そのものではなく、それらがどれだけ質の高いライセンス契約や

成功したスタートアップに結びついているかである。

D. スタートアップ支援インフラ

東大は、大学発イノベーションを加速させるため、多層的なスタートアップ支援体制を構築している。その基盤となるのが、「アントレプレナー道場」や、ものづくり体験を重視する「ものゼミ」といった起業家教育プログラムである⁷。これらのプログラムは、学生や研究者の間に起業家精神を醸成することを目的としている。

具体的な事業化支援としては、本郷、駒場、柏の各キャンパスに「アントレプレナープラザ」や「アントレプレナーラボ」といったインキュベーション施設を整備し、物理的な活動拠点を提供している⁸。これらの施設には、実際にディープテックやバイオテクノロジー分野の有望なスタートアップが多数入居している⁸。

資金調達と事業加速の面では、大学と連携するベンチャーキャピタル（VC）が重要な役割を担う。株式会社東京大学エッジキャピタルパートナーズ（UTEC）や、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社（東大IPC）は、東大関連のスタートアップへの投資を専門に行う組織である⁹。特に東大IPCは、600億円近いファンドを運用し、プレシード期のチームを支援する「1stRound」プログラムなどを通じて、アカデミア発の技術シーズの事業化を強力に後押ししている¹⁰。さらに、卒業生や研究者を対象としたFoundXや、学生プロジェクトを支援する本郷テックガレージなど、多様なプログラムが存在する⁹。

しかし、この多岐にわたる支援体制には、構造的な課題も指摘されている。東大は「今後10年で年間300社の起業支援」という野心的な目標を掲げているが¹³、その一方で、大規模な寄付を行った三菱商事のような外部パートナーからは、東大の支援プログラムが「分散」しており、「外部依存の傾向」にあるとの厳しい評価が下されている¹³。これは、個々のプログラムは充実していても、それらを統括し、起業家に対して一貫性のあるシームレスな支援を提供する強力な「システム」が欠如していることを示唆している。多くの支援窓口やプログラムが乱立することが、かえって起業家にとって分かりにくさを生み、支援効果を希薄化させている可能性がある。この「プログラムの集合体」から「統合されたエコシステム」への昇華が、東大のスタートアップ戦略における最大の挑戦と言えるだろう。

IV. グローバルベンチマーク：大学技術移転の卓越モデル

東京大学の現状を客観的に評価し、未来の戦略を描くためには、世界のイノベーションを牽引する大学がどのような仕組みを構築しているかを理解することが不可欠である。ここでは、スタンフォード大学、MIT、オックスフォード大学の3校を取り上げ、その組織構造、パフォーマンス、そして根底にある戦略思想を比較分析する。

A. スタンフォードモデル：創業者中心・エコシステム駆動型

シリコンバレーの中核に位置するスタンフォード大学のモデルは、創業者（ファウンダー）を徹底的に尊重し、大学内外のリソースが有機的に連携するエコシステムによって特徴づけられる。

OTL の使命とパフォーマンス: 1970 年に設立されたスタンフォード大学の技術移転室（Office of Technology Licensing, OTL）は、「スタンフォードの技術を社会の利用と利益のために移転を促進し、同時に研究と教育を支援するための制約のない収入を生み出すこと」を明確な使命として掲げている¹⁵。2023 年度には、5,900 万ドルのライセンス収入を生み出し、568 件の新規発明届出を評価、113 件の新規ライセンス・オプション契約を締結した¹⁷。

機能の分離が生む力：OTL と StartX: スタンフォードモデルの最も際立った特徴は、IP ライセンス機能とベンチャー育成機能が意図的に分離されている点にある。OTL は、大学が所有する IP の法務・商業的側面に特化している¹⁸。一方、StartX は大学と提携する独立した非営利の教育的アクセラレーターであり、スタンフォード関連の創業者に対して、

株式（エクイティ）を一切取得せず、手数料も徴収しないという画期的なモデルで運営されている²⁰。StartX の役割は、創業者たちが優れた企業を構築するのを助けることであり、OTL の役割は、その企業に必要であれば大学の IP をライセンスすることである。この機能分離により、各組織がそれぞれの専門性を最大限に発揮し、利益相反を避けながら、創業者にとって最適な支援を提供できる体制が整っている。

IP とライセンスの哲学: スタンフォードのポリシーでは、大学のリソースを用いてなされた発明の所有権は大学に帰属する²²。しかし、そのライセンス戦略は非常に柔軟で創

業者中心である。特筆すべきは、最も収益性の高い発明の多くが、発明者自身のスタートアップに「自己ライセンス」されているという事実である²³。OTL はスタートアップへのライセンスに積極的で、その対価として少数株式を取得することが一般的である²⁴。発明者へのロイヤルティ分配率も純収入の 33.34%と、きわめて手厚い²²。

B. MIT モデル：「タフテック」を育むパワーハウス

MIT のモデルは、世界トップクラスの工学研究から生まれる、資本集約的で事業化が困難な「タフテック (Tough Tech)」や「ディープテック」を、強力な組織体制と体系的な支援プログラムによって市場に送り出すことに特化している。

TLO の組織とパフォーマンス: MIT の技術移転室 (Technology Licensing Office, TLO) は、ライフサイエンス、物理科学、IP 法務、財務、マーケティングなど、各分野の専門家を多数擁する、大規模で高度に専門化された組織である²⁵。2023 年度には、4,020 万ドル (うち 210 万ドルは株式売却益) の総ライセンス収入を上げ、593 件の新規発明届出を評価、115 件のライセンス・オプション契約を締結し、その IP を基に 23 社のスタートアップが設立された²⁷。

ディープテックのリスク低減 : Deshpande Center の役割: MIT エコシステムの重要な構成要素が、工学部に設置された Deshpande Center for Technological Innovation である。その使命は、教員主導のプロジェクトに対して、初期段階で助成金 (5 万ドル ~ 25 万ドル) と集中的なメンターシップを提供し、技術的・市場的なリスクを低減させることにある²⁹。これは、スピナウト前のきわめて重要な「プレ・シード期」の支援であり、ディープテック・ベンチャーが後の本格的な資金調達に進むための橋渡し役を担っている。同センターはこれまでに 170 以上のプロジェクトを支援し、その中から 50 社以上のスピナウトが生まれ、累計 15 億ドル以上を調達している²⁹。TLO と Deshpande Center は緊密に連携し、技術の目利きから事業化までを一貫して支援する³²。

IP とライセンスの哲学: MIT もまた、大学の重要なリソースを用いてなされた発明は大学が所有権を持つ³⁴。TLO はスタートアップに IP をライセンスし、その対価として少数株式を取得することが一般的である³⁵。MIT の戦略的洗練度を示す好例が、スタートアップ向けのライセンス条件の柔軟性である。特に、ソフトウェアのみをライセンスするスタートアップに対しては、

対価を **2%の株式**とするという簡素化されたライセンスオプションを用意しており、技術の種類に応じた最適な条件設定を行っている³⁶。発明者へのロイヤリティ分配率は純収入の 3 分の 1 である³⁴。

C. オックスフォードモデル：商業化へのコーポレート・アプローチ

オックスフォード大学のモデルは、大学の管理部門としてではなく、独立した企業体として技術移転を行うことで、商業的な俊敏性と専門性を追求している点が特徴である。

OUI の組織とパフォーマンス: Oxford University Innovation (OUI) は、大学の管理部門ではなく、大学が **100%株式**を保有する子会社である³⁷。この法人格を持つ構造は、迅速な意思決定と商業ベースの運営を可能にするために設計されている。**2024 年度**の報告によれば、OUI は **3,110 万ポンド**の総収入を計上し、うち **1,590 万ポンド**を大学に還元した³⁸。設立以来 **300 社**以上の企業創出を支援しており、特許出願においても非常に活発である³⁷。

革命的なエクイティ・ポリシー: オックスフォードの戦略における最も注目すべき点は、**2021 年**に導入された画期的なスピナウト・エクイティ・ポリシーである。このポリシーは、スピナウト時の大学の創業者株式保有比率を、原則として**創業者チーム **80%**に対し大学 **20%**に設定し、さらにソフトウェアや非特許 IP の場合は創業者チーム **90%**に対し大学 **10%****まで引き下げるというものである⁴⁰。これは、世界中の優秀な起業家や投資家を惹きつけるために、交渉のボトルネックを排除し、自らを世界で最も魅力的なパートナーの一つとするための、明確な戦略的決断であった。

戦略的焦点: OUI はライフサイエンス分野に非常に強い焦点を当てており、それは **Apollo Therapeutics** や **GSK** といった世界的な製薬企業との大規模な創薬提携にも表れている⁴¹。これは、単発のライセンス契約に留まらず、大学の核となる研究力を基盤に、産業界と長期的かつ深い共同開発パートナーシップを構築するという戦略を示している。

D. 統合と比較から得られる主要な示唆

これらのベンチマーク大学の分析から、東大の戦略を再考する上で極めて重要な示唆が浮かび上がる。

組織モデルの多様性とその含意: ベンチマーク大学は、それぞれが成功を収めている 3 つの異なる組織モデルを提示している。スタンフォードの**分離・連携型エコシステム**（スリムな TLO＋独立アクセラレーター）、MIT の**統合型ベンチャービルダー**（強力な TLO＋学内リスク低減センター）、そしてオックスフォードの**子会社モデル**（俊敏な商業特化企業）である。これら 3 つのモデルは、いずれも東大のより伝統的で中央集権的な管理部門モデルとは一線を画す。この構造的な違いは、単なる管理上の差異ではなく、意思決定のスピード、商業的焦点、そしてリスク許容度といった、イノベーション創出の根幹に関わる要素に直接的な影響を与える。大学の技術移転組織の構造は、管理上の詳細ではなく、戦略的な選択そのものであることがわかる。

グローバルな人材獲得競争と IP 条件の競争力: スタートアップ向けの IP 条件、特に大学が取得する株式の比率は、単なる財務的な取り決めではない。それは、世界中の優秀なアカデミック・アントレプレナーを惹きつけるための、グローバルな競争における重要な武器である。英国政府のレビューが大学の株式比率を重要な論点として取り上げ⁴⁴、株式比率が低いケンブリッジ大学（約 12.6%）の方が、改革前のオックスフォード大学（約 24.3%）よりも成功したイグジットが多いというデータが存在する²⁴。この競争圧力が、オックスフォードを 2021 年の大胆なポリシー改革（80/20 または 90/10）へと駆り立てたことは想像に難くない⁴⁰。これは、オックスフォードのような世界最高峰の大学でさえ、一方的に条件を押し付けることはできず、起業家的人材を巡って競争しなければならないという現実を示している。東大の IP 条件もまた、国内の慣行だけでなく、このグローバルな競争環境の中で評価されなければならない。

表 1: 技術移転組織の構造、人員、使命の比較概要

大学	組織名	構造モデル	人員規模 (概算)	使命・ミッション
東京大学	産学協創推進本部	中央集権的管理部門	非公開	研究成果の社会還元と、その収益による新たな研究開発の促進 ⁴
スタンフォード大学	Office of Technology	分離・連携型エコシステム	約 40 名 ⁴⁵	社会の利益のための技術移転促

	Licensing (OTL)			進と、研究・教育支援のための収入創出 ¹⁵
MIT	Technology Licensing Office (TLO)	統合型ベンチャービルダー	約 50 名 ²⁵	MIT の研究コミュニティと産業界・スタートアップを繋ぎ、技術を戦略的に評価・保護・ライセンスすることで、社会貢献と世界的インパクトを増幅させる ²⁷
オックスフォード大学	Oxford University Innovation (OUI)	100%子会社	非公開	大学の研究・専門知識の商業化支援（特許、ライセンス、スピンアウト、コンサルティング） ³⁷

表 2：主要パフォーマンス指標の比較（2023 年度）

大学	ライセンス収入 (米ドル換算)	新規発明届出件数	新規ライセンス・オプション 契約数	新規スタートアップ創出数(大学 IP ベース)
東京大学	約 930 万ドル ¹⁶	1,261 件 ²⁶	357 件 ⁶	約 20-30 社 ³
スタンフォード大学	5,900 万ドル ¹⁷	568 件 ¹⁷	113 件 ¹⁷	26 社 ¹⁷
MIT	4,020 万ドル ^{4 27}	593 件 ²⁷	115 件 ²⁷	23 社 ²⁷
オックスフォード大学	約 3,960 万ドル ^{5 38}	318 件 ^{6 47}	1,157 件 ^{7 47}	20 社 ³⁹

注釈:

1. ¥14 億を 1 ドル=150 円で換算。特定の大型案件による一時的な増加である点に留意。
2. 単独・共同出願の合計。海外大学の「発明届出 (Disclosure)」とは定義が異なる可能性がある。
3. 知的財産報告書 2024 には明確な年間創出数の記載がないが、累計 157 社⁶と年間 300 社目標¹⁴から推定。
4. 株式売却益を含む。
5. £3,110 万ポンドを 1 ポンド=1.27 ドルで換算 (2024 年度)。
6. 2020/21 年度のデータ。
7. コンサルティング契約等を含む総ディール数。ライセンス契約数とは異なる。

表 3：発明者へのロイヤルティとスタートアップ・エクイティに関するポリシー比較

大学	発明者へのロイヤルティ分配率	大学が取得する典型的なスタートアップ株式比率	柔軟性に関する注記
東京大学	純収入の 40% ⁶	非公開 (ケースバイケース)	現金対価の代わりに新株予約権を取得するポリシーあり ⁶
スタンフォード大学	純収入の 33.34% ²²	5%前後 (非公式) ²⁴	創業者自身のスタートアップへのライセンスが最も収益性が高い実績あり ²³
MIT	純収入の 3 分の 1 ³⁴	5%前後 (非公式) ²⁴	ソフトウェアのみのスタートアップ向けに 2%の株式を対価とする簡素化ライセンスを提供 ³⁶
オックスフォード大学	OUI 手数料(30%)等控除後、大学規定に基づき分配 ⁴⁸	10-20% (大学持分)	2021 年のポリシー改定により、創業者チームが 80-90%の株式を保有する明確なルールを導入 ⁴⁰

V. 診断：東京大学の知財戦略における決定的課題

前章までの現状分析とグローバルベンチマークとの比較は、東京大学がその比類なき研究ポテンシャルを社会実装へと繋げる上で、いくつかの深刻な課題に直面していることを浮き彫りにする。これらの課題は、単なる個別事象ではなく、相互に関連し合う構造的な問題である。

A. 構造的・運営上の慣性

東大の産学協創推進本部は、大学の管理部門として深く統合された中央集権的な組織である¹。この構造は、大学全体の方針との整合性を保ち、コンプライアンスを徹底する上では有効である。しかし、イノベーション創出という観点からは、重大な足枷となり得る。オックスフォードの俊敏な子会社モデル（OUI）や、スタンフォードの機能が分離されたエコシステム（OTL + StartX）と比較すると、東大のモデルは意思決定の階層が深く、市場の変化に対する反応速度が鈍くなる「構造的慣性」に陥るリスクを内包している。特にソフトウェアやAIのようなスピードが命の分野では、数ヶ月の遅れが致命的になりかねない。商業的なリスクテイクよりも、学内の合意形成や手続きの遵守が優先される文化が根付いているとすれば、それはグローバルなイノベーション競争において決定的なハンディキャップとなる。

B. 商業化のギャップ

表2で示されたパフォーマンス指標は、この課題を定量的に裏付けている。東大のライセンス収入は、特定の大型案件に依存し、年度による変動が激しいだけでなく、その絶対額においてもスタンフォードやMITに大きく見劣りする²。これは単なる収入の差ではない。東大が投じている莫大な研究資金と、そこから生まれる世界レベルの知的資本を、社会的・経済的価値へと転換するプロセスに深刻なボトルネックが存在することを示している。この「商業化のギャップ」は、大学にとって莫大な機会損失を意味し、日本のイノベーション・エコシステム全体の活力をも削いでいる。

C. 断片化し、力不足のスタートアップ・エコシステム

東大は、年間 300 社という野心的なスタートアップ創出目標を掲げているが¹⁴、その支援体制は「分散」し、「外部依存」的であるとの的確な批判が存在する¹³。大学内には確かに多数の支援プログラムが並立している⁹。しかし、それは起業家にとって、どこが「正面玄関」なのか分かりにくい、複雑な迷路を生み出している可能性がある。スタンフォードにおける StartX や、MIT における Deshpande Center のような、強力で一貫性のある「求心力」を持った中核的支援機関が欠如している。現在の東大のモデルは、統合された「システム」というよりは、個別の取り組みの「集合体」に留まっており、これが支援効果を希薄化させ、世界トップクラスの起業家を惹きつけて育成する上で力不足となっている。

D. 競争力のないリスク・リワードの枠組み

グローバルな人材獲得競争において、大学がスピンアウト時に要求する IP の条件、特に株式比率は、起業家にとって最も重要な判断材料の一つである。表 3 が示すように、世界のトップ大学は、創業者に有利な条件を提示することで、優秀な人材を惹きつけようと競い合っている。オックスフォードが断行した 80/20（あるいは 90/10）という大胆な株式ポリシー改革や⁴⁰、MIT やスタンフォードが一般的に 5%前後の少数株式に留めているという事実は²⁴、これがもはやグローバルスタンダードであることを示している。東大にも株式を対価とするポリシーは存在するが⁶、その条件が非公開であり、交渉ベースであるとすれば、それは透明性と予測可能性を欠き、起業家を躊躇させる要因となり得る。世界最高の研究者が、より有利な条件を提示する海外の大学で起業することを選択するリスクは現実のものであり、東大の現在の IP 条件は、グローバルな競争の観点から見て、重大な競争劣位にある可能性が高い。

E. セクター偏重と未開拓の AI ポテンシャル

ライセンス収入の 8 割以上をライフサイエンス分野に依存しているという事実は⁶、東

大の知財戦略における最も深刻な脆弱性の一つである。これは財務的なリスクであると同時に、より大きな戦略的失敗の兆候でもある。すなわち、AI やソフトウェアといった、東大が同様に世界トップクラスの研究力を誇る他の重要分野において、有効な商業化経路を構築できていないという問題である。これらの分野は、ライフサイエンスとは異なる、よりスピーディで、オープンソースとの連携が鍵となるような、独特の商業化モデルを必要とする。現代のイノベーションにおいて、AI がソフトウェアやデータセットの形で具現化されることを踏まえると、この分野に特化した明確で近代的な IP ポリシーが欠如していることは、東大が自らの持つ最大の強みの一つを活かしきれていないことを意味する。

VI. 「UTokyo 2.0」戦略：新たな包括的 IP・イノベーション・フレームワークの提案

東京大学が直面する課題を克服し、そのポテンシャルを最大限に引き出すためには、現状の延長線上にある改善ではなく、構造的かつ抜本的な変革が必要である。ここに、新たな包括的知財・イノベーション戦略「UTokyo 2.0」を提案する。本戦略は、明確なビジョンと 4 つの戦略的柱に基づき、東大を世界をリードするイノベーション・エンジンへと転換させることを目指す。

A. ビジョンと指導原則

「UTokyo 2.0」が目指すビジョンは、「世界の変化を駆動する、能動的かつグローバルなイノベーション・ハブ」としての東京大学の確立である。このビジョンを実現するため、以下の 4 つの指導原則を全ての施策の根幹に据える。

1. **創業者中心主義 (Founder -Centricity)** : 全てのプロセスと制度設計において、起業家のニーズを最優先する。
2. **スピードと俊敏性 (Speed and Agility)** : 市場の速度で動けるよう、意思決定プロセスを抜本的に合理化する。
3. **戦略的リスクテイク (Strategic Risk -Taking)** : エクイティ取得やシード投資を、価値創造の主要なツールとして積極的に活用する。

4. エコシステムの統合（Ecosystem Integration）：分散した支援機能を統合し、起業家にとって分かりやすく、強力で、一貫性のある支援システムを構築する。

B. 第1の柱：グローバル競争力のためのガバナンスと運営の刷新

現状の管理部門主導の体制から脱却し、商業的な専門性と俊敏性を組織の DNA に組み込むことが急務である。

提言: 産学協創推進本部を、より商業志向の強い組織へと進化させる。具体的には、オックスフォード大学の OUI³⁷ のような大学 100% 出資の子会社を設立し、技術移転機能に移管することを検討する。これが困難な場合でも、少なくとも本部のトップおよび主要な意思決定ポストに、民間セクターでのベンチャーキャピタル、スタートアップ経営、あるいは技術ライセンス事業において豊富な経験を持つ人材を外部から登用する。

論拠: この改革は、組織内に商業的な意思決定能力と市場志向の文化を直接注入することを目的とする。これにより、学内調整に時間を費やすのではなく、市場機会を迅速に捉え、リスクを許容した大胆な判断が可能となり、グローバルな競合大学と同等のスピード感を実現する。

C. 第2の柱：起業家を惹きつける動的な IP ライセンス・フレームワーク

IP の条件は、優秀な起業家を惹きつけるための最も強力なツールである。東大は、世界で最も起業家に優しい条件を提示する大学となるべきである。

提言 1: オックスフォード大学の大胆な改革に倣い、世界最高水準に競争力のあるスピニングアウト・エクイティ・ポリシーを導入する。原則として**「創業者チーム 80%：大学 20%」の株式分配比率を標準とし、ソフトウェア、非特許 IP、あるいは学生主体のベンチャーに対しては「創業者チーム 90%：大学 10%」**へとさらに有利な条件を適用する⁴⁰。このポリシーは明確に文書化し、交渉の余地のないデフォルトとして公開することで、透明性と予測可能性を確保する。

提言 2: MIT のモデルを参考に³⁶、ソフトウェアや AI 関連のスタートアップ向けに、迅速な手続きを可能にする**「エクスプレス・ライセンス」**制度を創設する。例えば、

「2%の普通株式と引き換えに、標準化された非独占的ライセンスを迅速に付与する」といった選択肢を用意し、特許集約的でないビジネスモデルの事業化を加速させる。

提言 3: 発明者へのロイヤルティ分配ポリシー⁶を再検討し、特許だけでなく、著作権（ソフトウェア）やデータベースなど、多様な知的財産からの収益分配ルールを明確化する。これにより、AI 分野などの研究者による発明届出のインセンティブを強化する。

D. 第 3 の柱：「UTokyo Launchpad」の創設－統合型スタートアップ・ハブ

分散した支援プログラム⁹を統合し、起業家にとっての強力な「正面玄関」を創設する。

提言 1: 現在のスタートアップ推進部、FoundX、本郷テックガレージ等の機能を再編・統合し、「UTokyo Launchpad」と名付けた、大学の中核的な起業家支援機関を設立する。この組織は、スタンフォードの StartX が持つ非営利・ゼロエクイティ・コミュニティ主導の精神と²⁰、MIT の Deshpande Center が実践する

プレシード期の技術的・商業的リスクを低減するための助成金（ギャップファンド）と専門的メンターシップの機能を併せ持つハイブリッドモデルを目指す²⁹。

提言 2: 「UTokyo Launchpad」と連携し、東大関連のスタートアップに特化した、大学主導のシードファンドを設立する。このファンドは、外部の VC から独立したプロフェSSIONALなチームによって運営され、最も初期段階の、しかし最もポテンシャルの高いアイデアに対して、リスクマネーを供給する役割を担う。

E. 第 4 の柱：フロンティア技術への先進的戦略

特に成長が期待されるバイオテクノロジーと AI の分野では、画一的な IP ポリシーではなく、各分野の特性に最適化された先進的な戦略が求められる。

バイオテクノロジーと創薬

ポリシー: バイオバンクと臨床試験データに関する特許を超えた IP ポリシーを策定する。近年のバイオ研究の価値は、個別の特許だけでなく、大規模な生体試料やそれに付随するデータセットそのものにある。このポリシーは、試料やデータの所有権、研究・商業利用におけるデータ共有のルール、匿名化されたデータの利用条件などを明確に定める必要がある⁴⁹。これにより、データの価値を保護しつつ、倫理的かつ効果的な活用を促進する。

戦略: 個別のライセンス契約に留まらず、オックスフォード大学が GSK や Apollo Therapeutics と結んだような、大規模かつ長期的な戦略的アライアンスをグローバル製薬企業と積極的に構築する⁴¹。これは、共同研究、人材交流、そして共同での事業開発までを含む包括的なパートナーシップであり、東大の基礎研究能力と企業の開発・販売能力を組み合わせることで、創薬プロセス全体を加速させることを目指す。

人工知能 (AI)

ポリシー: **「AI に関する知的財産ポリシー」**を世界に先駆けて策定し、公開する。AI の商業化における法的な不確実性は、投資や事業開発の大きな障壁となっている⁵³。東大が明確なルールを提示することは、それ自体が強力な競争優位性となる。このポリシーには、以下の要素を含めるべきである。

- **学習済みモデルのライセンス:** 大学で開発された学習済みモデルについて、そのライセンス条件を明確に定義する。独占的な商業利用ライセンス、非独占的な研究用ライセンス、特定の API アクセス権など、多様なライセンス形態を用意する。
- **データセットの資産化:** 研究過程で構築された、独自性の高いキュレーション済みデータセットを、それ自体が価値を持つ IP 資産として位置づけ、ライセンス供与の対象とする。
- **オープンソースとの共存戦略:** MIT の CSAIL が採用する MIT ライセンスのような、パーミッシブ（許容型）なライセンスを基本とした、オープンソース AI ソフトウェア・モデルの公開・利用に関する明確なポリシーを定める⁵⁷。これにより、研究成果の普及とコミュニティ形成を促進し、エコシステムを構築する一方で、核となる独自技術や大規模モデルについては商業的権利を確保するという、戦略的な棲み分けを行う。

この明確な AI IP ポリシーは、法的な「予測可能性」を求める世界の AI 起業家や投資家にとって、東大を最も魅力的なパートナーへと押し上げるだろう。

F. 実行ロードマップと成功の測定

これらの改革は、段階的かつ計画的に実行される必要がある。

実行ロードマップ（36 ヶ月）

- **フェーズ 1（0-12 ヶ月）：ポリシー改革と基盤構築:** 新エクイティ・ロイヤルティポリシーの策定・発表。「UTokyo Launchpad」の設立とプログラム統合の開始。AI およびバイオバンクに関する新 IP ポリシーの草案作成と公開。
- **フェーズ 2（12-24 ヶ月）：実行と構築:** 商業経験を持つリーダーシップの採用。シードファンドの立ち上げと第一号投資の実行。新たな IP 条件を積極的にマーケティングし、質の高いベンチャーの誘致を開始。
- **フェーズ 3（24-36 ヶ月）：スケールと最適化:** 戦略的アライアンスの拡大。スタートアップ・ポートフォリオの成長。新たな KPI に対する進捗の評価と戦略の微調整。

成功の測定：新たな重要業績評価指標（KPI）

成功の尺度は、短期的なライセンス収入だけでは不十分である。イノベーション・エコシステム全体の健全性とインパクトを測るため、以下の KPI を導入する。

表 4：「UTokyo 2.0」戦略のための提案 KPI

KPI カテゴリー	具体的な KPI 指標	目標（例）
財務的インパクト	- ライセンス収入（ポートフォリオの多様性も評価） - スピニアウト企業による資金調達総額 - 大学が保有するスピニアウト株式の評価額	- 5 年でライセンス収入を 3 倍に（特に非ライフサイエンス分野の成長を重視） - 年間資金調達額でアジアの大学トップになる
スタートアップ・エコシステム	- 大学発スタートアップの創出数（質を重視）	- 年間 50 社の質の高いディープテック・スタートアップを

	- 創出後 5 年生存率 - ユニコーン企業（評価額 10 億ドル以上）の輩出数 - 「UTokyo Launchpad」の参加者満足度	創出 - 5 年生存率を 80%以上に - 5 年以内にユニコーンを 3 社輩出
人材と文化	- 起業を選択する教員・学生・ポスドクの数 -アントレプレナーシップ教育プログラムの履修者数 - 海外からの起業家人材の誘致数	- 毎年、教員・学生から 100 名以上の創業チームが生まれる文化を醸成
社会的インパクト	- スピントアウト企業による雇用創出数 - 製品・サービスが解決する社会的課題（SDGs 等への貢献） - グローバルな戦略的パートナーシップの件数	- 5 年間でスピントアウト企業群が 1,000 人以上の新規雇用を創出

VII. 結論：東京大学のポテンシャルを解き放つ

本レポートで提案した「UTokyo 2.0」戦略は、単なる既存戦略の微修正ではない。それは、世界のイノベーション地政学が、より速く、より競争的で、より起業家中心へと構造的に変化しているという現実に対する、必然的な応答である。

東京大学は、その卓越した研究能力において、世界のどの大学にも引けを取らない。しかし、その知の巨人が、その力を社会実装という形で十分に発揮できているとは言い難い。その原因は、個々の研究者の能力や意欲にあるのではなく、才能ある個人を支え、そのアイデアを加速させるための「システム」の側に存在する。それは、グローバルな競争環境から乖離した制度、断片化された支援、そしてフロンティア技術の特性を捉えきれていない IP 戦略という形をとって現れている。

今こそ、大胆な変革に踏み出す時である。ガバナンスを刷新し、世界で最も起業家に魅力的な条件を提示し、強力な支援ハブを構築し、AI やバイオといった未来を定義する分野でルールを自ら創り出す。これらの改革を通じて、東京大学は、スタンフォード、

MIT、オックスフォードといったトップランナーとのギャップを埋めるだけでなく、21世紀の大学主導型イノベーションにおける新たなモデルを日本から世界に示すことができるだろう。その先に待っているのは、東京大学の比類なき研究資産が、社会と経済の発展のために最大限に解き放たれる未来である。

引用文献

1. 東京大学産学協創推進本部の活動について - 特許庁技術懇話会（特技懇）, 6月28, 2025 にアクセス、<http://www.tokugikon.jp/gikonshi/315/315tokusyu2.pdf>
2. 東京大学産学協創推進本部 産学イノベーション推進部 特任研究員 募集要項（応募締切 8/30）, 6月28, 2025 にアクセス、<https://unitt.jp/2024/07/18628/>
3. 東京大学知的財産ポリシー - 東京大学 産学協創推進本部, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/content/400103787.pdf>
4. 知的財産の保護・管理・活用 - 東京大学 産学協創推進本部, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/ip/index.html>
5. 東京大学知的財産報告書の発行について, 6月28, 2025 にアクセス、https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2024book/24_2_04.pdf
6. 東京大学 知的財産報告書 - 東京大学 産学協創推進本部, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/content/400104860.pdf>
7. 産学協創推進本部 スタートアップ推進部 - UT-BASE, 6月28, 2025 にアクセス、<https://ut-base.info/facilities/5>
8. 東京大学産学協創推進本部 - Wikipedia, 6月28, 2025 にアクセス、<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E5%A4%A7%E5%AD%A6%E7%94%A3%E5%AD%A6%E5%8D%94%E5%89%B5%E6%8E%A8%E9%80%B2%E6%9C%AC%E9%83%A8>
9. 起業・大学発ベンチャー支援 | 東京大学 産学協創推進本部, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.ducr.u-tokyo.ac.jp/activity/venture/index.html>
10. 東大 IPC-東京大学協創プラットフォーム開発株式会社, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.utokyo-ipc.co.jp/>
11. 起業支援 | 東大 IPC-東京大学協創プラットフォーム開発株式会社, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.utokyo-ipc.co.jp/incubation/>
12. 東京大学 FoundX, 6月28, 2025 にアクセス、<https://foundx.jp/>
13. 東京大学が有する技術の発掘・起業支援に向けた寄付について - Mitsubishi Corporation, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/news/release/2025/20250328002.html>
14. 東大「年300社の起業支援」目指し、社会起業家の育成も強化。活動するための“休学もアリ”の本気度 | Business Insider Japan, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.businessinsider.jp/article/284276/>
15. Office of Technology Licensing - Sponsor Information on GrantForward | Search for federal grants, foundation grants, and limited submission opportunities, 6月28, 2025 にアクセス、<https://www.grantforward.com/sponsor/detail/office-of->

[technology -licensing-51552](#)

16. Office of Technology Licensing - Stanford University, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://otl.stanford.edu/>
17. Technology & Inventions - Facts, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://facts.stanford.edu/research/innovation/>
18. About OTL - Stanford Office of Technology Licensing, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://otl.stanford.edu/about/about-otl>
19. STANFORD UNIVERSITY OFFICE OF TECHNOLOGY LICENSING, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.research.fsu.edu/media/1270/stanford-otlstartupguide.pdf>
20. StartX| Office of the Vice Provost for Graduate Education - Stanford University, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://vpge.stanford.edu/resources/startx>
21. StartX, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://startx.com/>
22. Stanford Policies on Intellectual Property | Office of Technology Licensing, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://otl.stanford.edu/stanford-policies-intellectual-property>
23. 50 years of Technology Transfer at Stanford University | Start-Up, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.startup-book.com/2025/02/20/50-years-of-technology-transfer-at-stanford-university/>
24. Technology Transfers: How much should a University hold in its (University) IP-based Spin-Outs? | Legal Ninja Snapshot, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.orrick.com/en/Insights/2024/12/Legal-Ninja-Snapshot-Technology-Transfers-How-much-should-a-University-hold-in-IP-based-Spin-Outs>
25. TLO: Technology Licensing Office, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://officesdirectory.mit.edu/technology-licensing-office>
26. Our Team | MIT Technology Licensing Office, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://tlo.mit.edu/about/our-team>
27. Technology Licensing Office, Report to the President 2022-2023 - DSpace@MIT, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/156492/OSATT-TLO-annualreport-2023.pdf?sequence=1>
28. Technology Licensing Office, Report to the President ... - DSpace@MIT, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/156492/OSATT-TLO-annualreport-2023.pdf>
29. Deshpande Center for Technological Innovation | MIT Course Catalog, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://catalog.mit.edu/mit/research/deshpande-center-technological-innovation/>
30. MIT Deshpande Center, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.deshpandefoundation.org/mit-deshpande-center/>
31. Deshpande Center for Technological Innovation -, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://deshpande.mit.edu/>

32. Deshpande Center for Technological Innovation, Report to the President 2020 - 2021 - DSpace@MIT, 6 月 28, 2025 にアクセス、
https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/158366/deshpande_annualreport_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
33. MIT Deshpande Center Grants, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://deshpande.mit.edu/mit-deshpande-center-grants/>
34. Ownership and Licensing of Intellectual Property Created in a UROP Project, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://uop.mit.edu/guidelines/intellectual-property/>
35. Understanding the Licensing Process, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://tlo.mit.edu/understand-ip/understanding-licensing-process>
36. Technology Licensing Office, Report to the President 2018-2019 - MIT, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://web.mit.edu/annualreports/pres19/2019.08.02.pdf>
37. Oxford University Innovation - Wikipedia, 6 月 28, 2025 にアクセス、
https://en.wikipedia.org/wiki/Oxford_University_Innovation
38. Oxford University Innovation - Impact Report 2024, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<http://impactreport2024.innovation.ox.ac.uk/>
39. The Oxford Opportunity - OUI Impact Report (2023), 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://impactreport2023.innovation.ox.ac.uk/financial-overview/>
40. Equity sharing - Research Support - University of Oxford, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://researchsupport.admin.ox.ac.uk/innovation/ip/equity>
41. Apollo Therapeutics and Oxford University enter into drug discovery and development collaboration, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.ox.ac.uk/news/2024-07-22-apollo-therapeutics-and-oxford-university-enter-drug-discovery-and-development>
42. Apollo Therapeutics and the University of Oxford enter into drug ..., 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://innovation.ox.ac.uk/news/apollo-therapeutics-and-the-university-of-oxford-enter-into-drug-discovery-and-development-collaboration/>
43. GSK and Oxford Collaborate to Form GSK-Oxford Cancer Immuno-Prevention Program for Advancing Cancer Research - BioPharm International, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.biopharminternational.com/view/gsk-oxford-collaborate-form-gsk-oxford-cancer-immuno-prevention-program-advancing-cancer-research>
44. Independent Review of University Spin-out Companies - GOV.UK, 6 月 28, 2025 にアクセス、
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6549fcb23ff5770013a88131/independent_review_of_university_spin-out_companies.pdf
45. People - Stanford Office of Technology Licensing, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://otl.stanford.edu/people>
46. Technology Licensing Office, Report to the President 2017-2018 - MIT, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://web.mit.edu/annualreports/pres18/2018.09.02.pdf>
47. Oxford University Innovation - Annual Statement 2022, 6 月 28, 2025 にアクセ

- ス、 <https://annualstatement2022.innovation.ox.ac.uk/>
48. FAQs - Oxford University Innovation, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://innovation.ox.ac.uk/university-members/commercialising-technology/faqs/>
 49. Intellectual Property Rights Clauses Checklist for Clinical Trial Agreements, 6 月 28, 2025 にアクセス、 <https://www.utsystem.edu/offices/general-counsel/intellectual-property/intellectual-property-checklists/intellectual-property-rights-clauses-checklist-clinical-trial-agreements>
 50. UC Davis Principal Investigator's Statement Exception to University of California Policy for Clinical Study Contracts, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://health.ucdavis.edu/media-resources/supply-chain/documents/pdfs/exception-to-policy-for-intellectual-property.pdf>
 51. An empirical study of large, human biobanks: intellectual property policies and financial conditions for access - PubMed Central, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8489421/>
 52. The Perils of Taking Property Too Far - Stanford Law School, 6 月 28, 2025 にアクセス、 <https://law.stanford.edu/wp-content/uploads/2018/05/heaney.pdf>
 53. オープンソース講座(1) : 著作権(2025 版) - Arpable, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://arpable.com/technical-management/license/oss-license/open-source-copyright-issues-2/>
 54. 【AI 時代に知っておくべき】プログラムの著作権とライセンス, 6 月 28, 2025 にアクセス、 <https://plainprogram.com/program-copyright/>
 55. Does Training an AI Model Using Copyrighted Works Infringe the Owners' Copyright? An Early Decision Says, "Yes." | Insights, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.ropesgray.com/en/insights/alerts/2025/03/does-training-an-ai-model-using-copyrighted-works-infringe-the-owners-copyright>
 56. A Look at the U.S. Copyright Office's Report on AI and Copyright | Penn Libraries, 6 月 28, 2025 にアクセス、 <https://www.library.upenn.edu/news/usco-report>
 57. MIT Jameel Clinic and CSAIL launch new AI model accelerating the future of drug discovery 'Boltz-2' - ZAWYA, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.zawya.com/en/press-release/companies-news/mit-jameel-clinic-and-csail-launch-new-ai-model-accelerating-the-future-of-drug-discovery-boltz-2-ba9sxmlfs>
 58. MIT CSAIL Open Source Hardware Designs, 6 月 28, 2025 にアクセス、
<https://csg.csail.mit.edu/oshd/license.html>