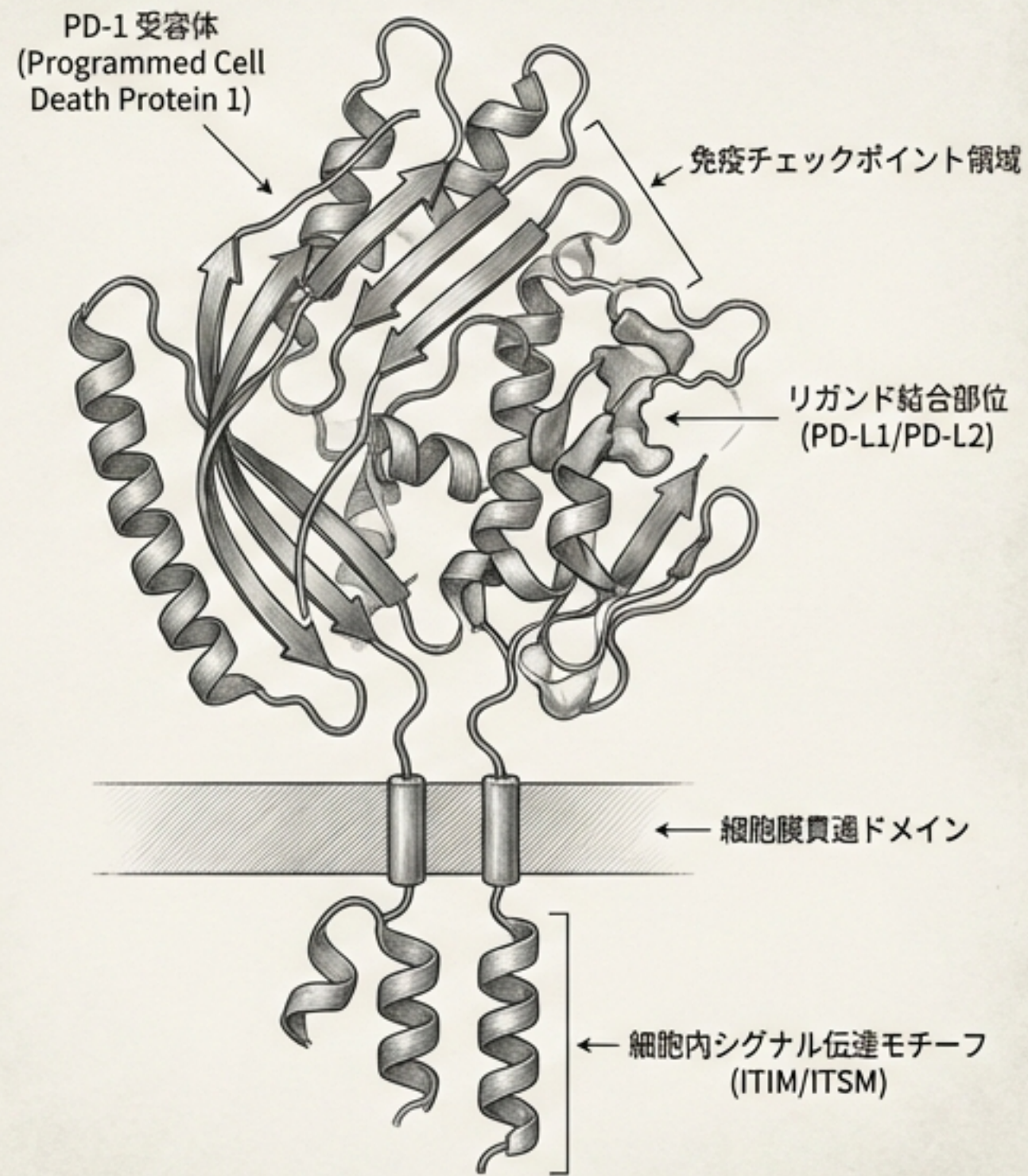




Noto Serif JP

280億円の教訓： オプジーボ特許紛争の構造分析

Noto Sans JP

産学連携の「構造的脆弱性」から
「戦略的提携」への転換

Noto Sans JP

本資料は、小野薬品工業と本庶佑特別教授の紛争を分析し、将来のイノベーション・ガバナンスに向けた戦略的示唆を提示するものである。

なぜ、画期的な発明が泥沼の紛争へと発展したのか

2021年の和解は、日本の産学連携における「個人的信頼」への依存の限界を露呈させた。これは単なる金銭闘争ではなく、「事情変更（公平性）」と「法的安定性（契約）」の構造的な衝突であった。

280億円

和解総額

小野薬品が本庶氏側へ支払った
解決金と寄付金の合計額。

0.5% vs 4%

料率の乖離

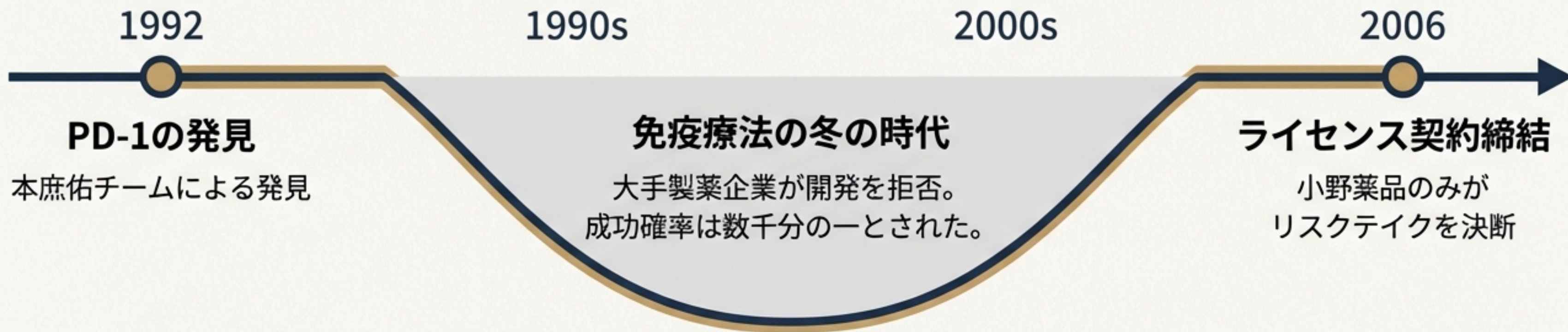
当初契約のロイヤリティ（0.5%）
と、グローバルな大学ライセンスの
標準値（4-6%）との圧倒的な差。

15年

紛争の潜伏期間

2006年の契約締結から、2021年
の最終解決に至るまでの長い道の
り。

1992-2006：イノベーションの「死の谷」と0.5%の起源



なぜ0.5%だったのか？（交渉の非対称性）

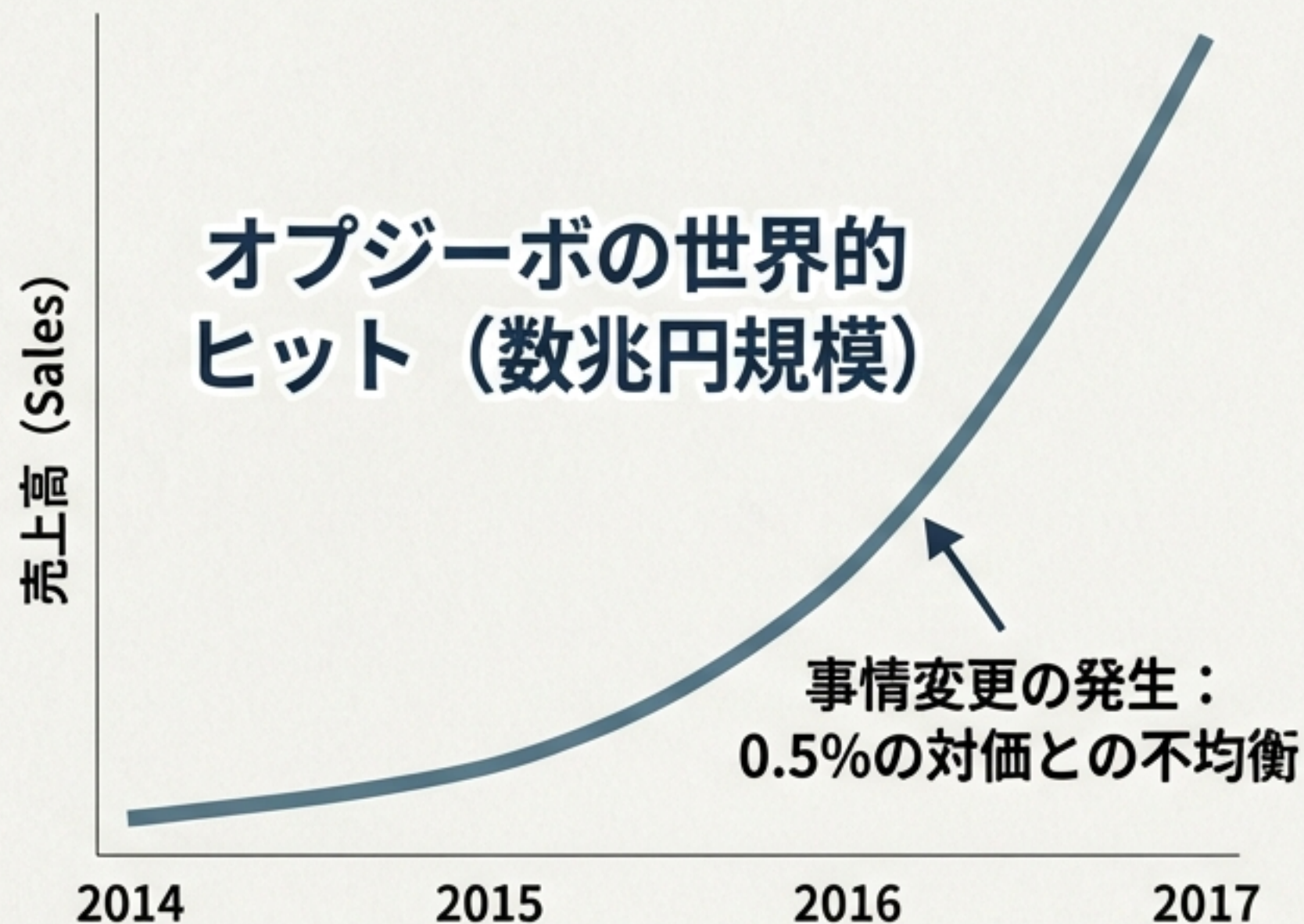
企業側の論理：ハイリスク・ハイリターン

開発費負担と長年の資金提供による貢献。

アカデミア側の構造的欠陥

TLO・弁護士不在。研究者個人（アマチュア）対
企業法務部（プロ）の交渉。

ブロックバスター化による「事情変更」と信頼の崩壊



トリガーイベント：対メルク訴訟と口約束



メルク社からの巨額和解金
(6.5%ロイヤリティ獲得)

疑惑の口頭合意：
「メルク配分金の40%を
支払う」という発言の有無

企業の論理：
「取締役会承認なき口約束
は無効」

高信頼文化（口頭約束）と企業ガバナンス（書面主義）の衝突

法的膠着：正当性 (Fairness) 対 善管注意義務 (Fiduciary Duty)

原告：本庶佑氏

Fairness / 事情変更



契約当時の交渉力格差
(専門家の不在)



0.5% 貢献度に見合わない
低料率



アカデミアへの
利益還元の大義

被告：小野薬品

Legal Stability /
善管注意義務



Pacta Sunt Servanda
(契約遵守の原則)



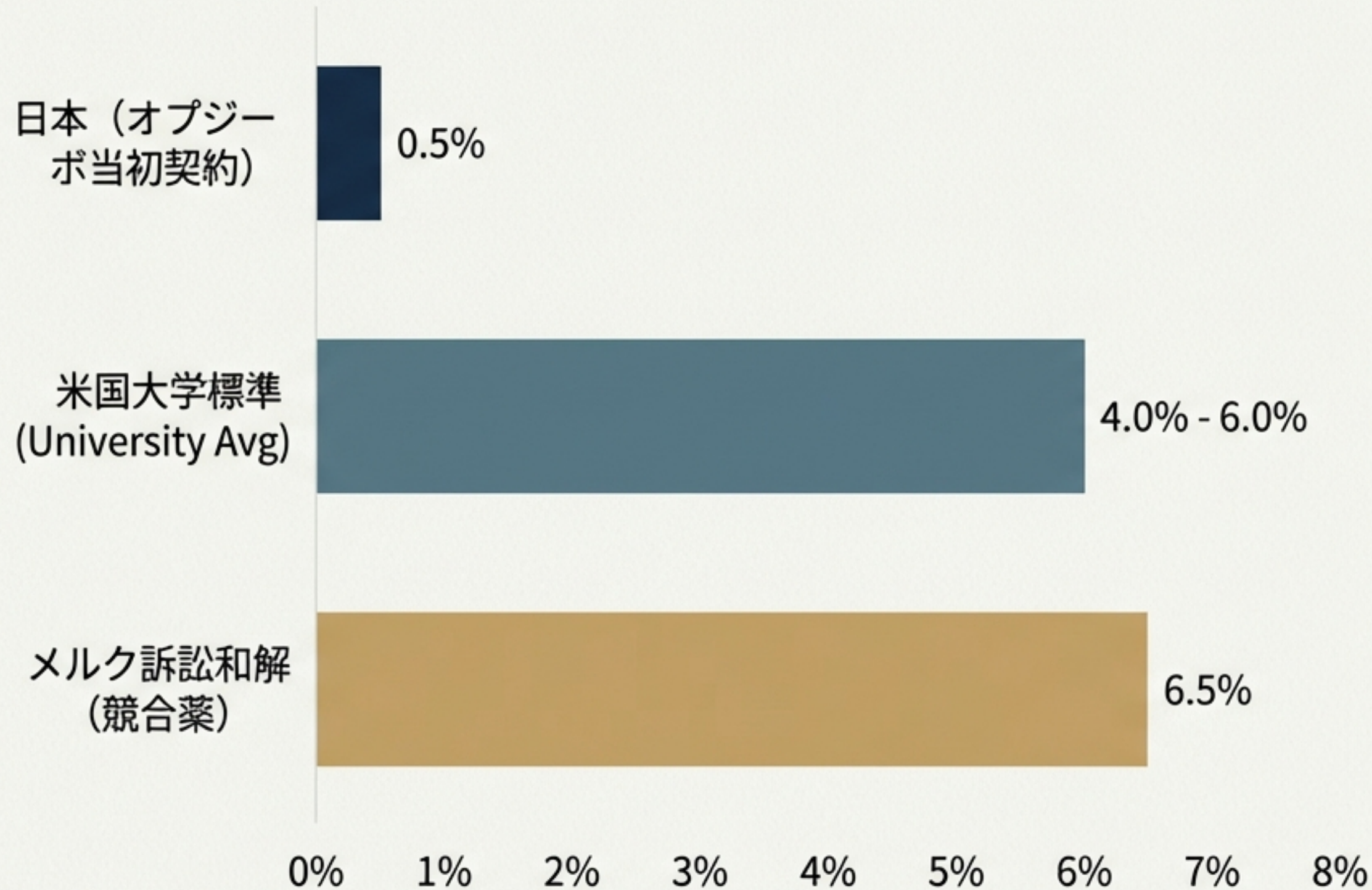
株主代表訴訟リスク
(特別背任の恐れ)



法的根拠なき
支払いは不可能

ダナ・フアーバー判決による
特許持分の希釈化

日米の決定的な格差：グローバル・ベンチマークとの乖離



なぜ米国は高いのか？

米国では大学(TLO)が機関として交渉を行う。

- ・ 物質特許だけでなく製法・用途特許も網羅
- ・ VC資金によるPoC（概念実証）の完了

これらにより、交渉力が格段に強い。

米国アカデミアの成功モデル：富の還元システム

Lyrica
(リリカ)

Northwestern Univ.

Royalty: ~4-6%

権利売却で約800億円を獲得。
新研究棟を建設。

Remicade
(レミケード)

NYU (New York Univ.)

Monetization: \$650M

約700億円で権利化。発明者は自身の財団を設立。

Alimta
(アリムタ)

Princeton Univ.

Funded Chemistry Building

化学棟の建設費を全額賄う。
大学は製薬企業と「共闘」
して特許を守る。

米国の大学は「IPビジネス」として機能しており、訴訟においても企業と運命共同体となる。

280億円の和解スキーム：戦略的着地点の解剖



契約料率（ロイヤリティ）：0.5%
[変更なし]

※既存のライセンス契約そのものは変更せず、「寄付」という別枠で実質的な還元を行った。

なぜ「寄付」なのか？ 高度な法務・税務エンジニアリング



法的安定性 (Legal Stability)

契約料率を維持することで、契約の神聖性を守る。「成功したから後で変更」という悪しき前例を回避。



税務メリット (Tax Strategy)

大学への寄付は損金算入が可能。単なる賠償金支払いよりも法人税負担を軽減できる可能性がある。



株主代表訴訟対策 (Shareholder Defense)

個人的な支払いではなく、「アカデミア支援 (CSR)」という公的な名目にすることで、株主への説明責任を果たす。



レピュテーション (Reputation)

「対立」から「支援」へ。企業の社会的責任をアピールし、ブランドイメージを回復。

ポスト・オブジーボの組織改革：個人から組織へ



個人交渉
(Individual)

研究者が直接企業と交渉。
結果：情報の非対称性による不利な
契約。

政府指針・京大改革

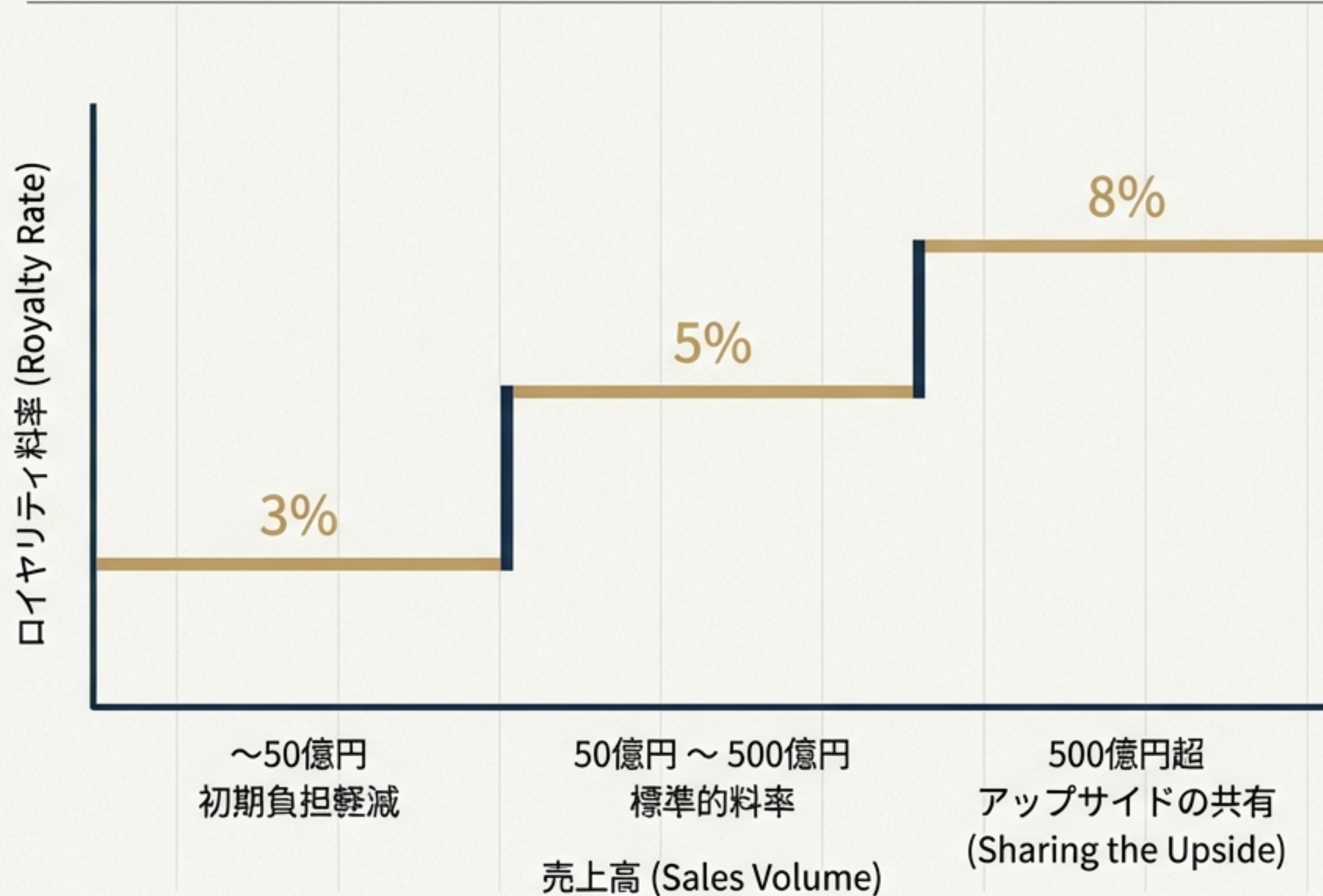


組織交渉
(Institutional)

TLO・産学連携本部が一元管理。
・個人交渉の禁止
・「成長戦略本部」の設置（2024年）
・外部TLOの活用による「プロ対プロ」
の実現

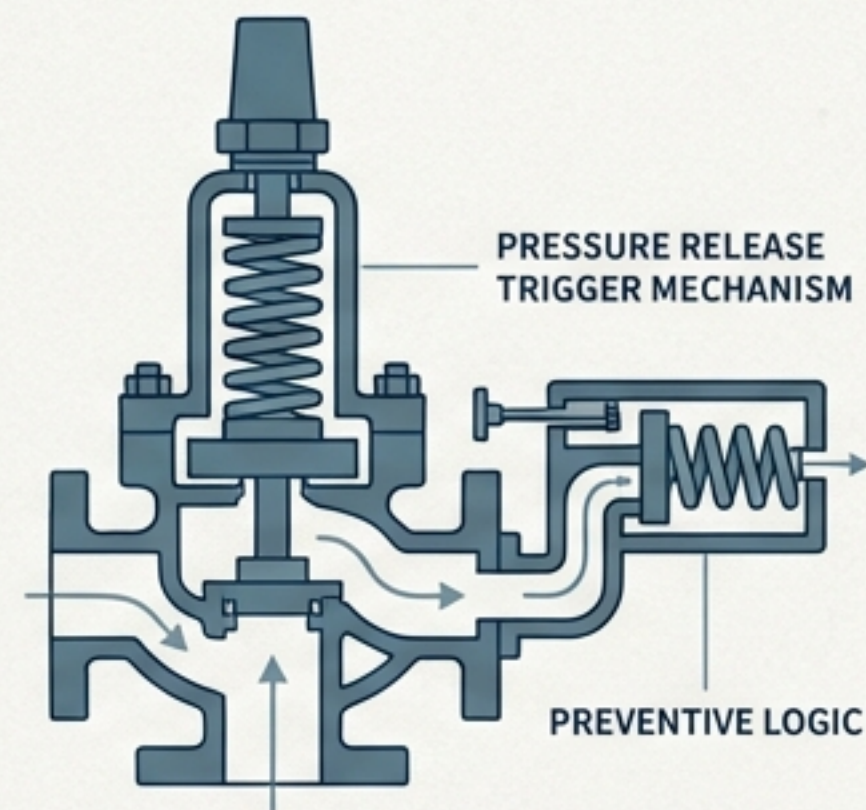
文科省・経産省ガイドラインにより、Value-Based Pricing（将来価値に基づく価格設定）への転換が進む。

契約工学①：ティアード・ロイヤリティ（段階的料率）の導入



固定料率（Flat Rate）の弊害を解消し、企業の初期リスクと大学の成功報酬を両立させる仕組み。

契約工学②： ウィンドフール（予期せぬ利益） 条項の実装



価格調整条項（Price Adjustment Clause）

売上が一定の閾値（例：1兆円）を超えた場合、自動的に契約条件の再協議をトリガーする。

ボナンザ条項（Bonanza Clause）

想定外の超過利益（Bonanza）が出た場合、その一定割合を自動的に寄付やボーナスとして配分する。

紛争になってから戦うのではなく、あらかじめ「想定外の成功」を契約ロジックに組み込むことで、訴訟を予防する。

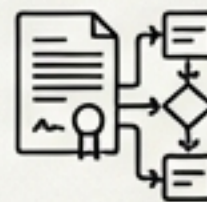
結論：信頼と契約の新しいバランス

日本のバイオエコノミー
(Japan's Bio-Economy)



Professional
Negotiation

アマチュアリズムからの脱却。
組織対組織の対等な交渉。



Flexible
Design

契約工学（ティアード・条項）による
不確実性への対応。



Redefined
Trust

盲目的な信頼ではなく、
公正な契約に裏打ちされた信頼。

280億円は単なる和解金ではなく、日本が成熟した産学連携モデルへ移行するための授業料であった。