

グローバル知財戦略フォーラム2018  
ビジネスと知財の統合的なマネジメント

パネルディスカッションB5  
「スタートアップエコシステムの好循環に資する知財マインドセット」

## 研究開発型ベンチャー企業と事業会社の連携について

2018年1月23日

森・濱田松本法律事務所  
パートナー弁護士 増島 雅和

森・濱田松本法律事務所

MORI HAMADA & MATSUMOTO



シリコンバレーにおけるコーポレートベンチャリングに関する50のケーススタディのほか、オープンイノベーションを実践するための企業と担当者のマインドセットを具体的な事例を通じて学ぶことができる。

ダイヤモンド出版 (2200円+税)

弁護士 増島 雅和  
森・濱田松本法律事務所  
tel. 03.5220.1812  
email. masakazu.masujima@mhmjapan.com

森・濱田松本法律事務所

MORI HAMADA & MATSUMOTO

## 1. 議論の整理

### 1. 議論の整理

議論を整理するため、パネルディスカッションにおける議論の対象となっている「スタートアップ企業」の意味についての認識を統一する必要がある

#### □ スタートアップ企業（ベンチャー企業） ←→ 中小企業（下請け企業）

<主な特性>

外部投資家（ベンチャーキャピタル等）からの投資を受けている

- 創業者は株主から急速な成長モデルを描くことが義務付けられている（高いIRRの実現）
- 創業者は株主からスケーラブルなビジネスモデルを描くことが義務付けられている（リニアな積上げは×）
- 創業者は株主に対してエグジットの道を提供することが義務付けられている（IPO又はM&A）
- 与えられた猶予は最長でも10年（実際にはもっと短い期間で投資家からエグジットのプレッシャーをかけられる）

#### □ 研究開発型ベンチャー企業 ←→ 事業開発型ベンチャー企業

<主な特性>

複数分野に応用可能な革新的なテクノロジーを持っている

- リソース制約（資金・人材）からモバになりそうな分野にレーザーフォーカス
- 同一テクノロジーを複数分野に展開してスケールする事業計画を持っている
- コラボレーション（オープンイノベーション）を戦略の大前提に持っている

## 1. 議論の整理

連携＝コラボレーションである以上win-winであることが大前提であり、そのためには連携先スタートアップ企業の戦略の根幹と矛盾しそれを阻害する座組みを提示するのはスタートから誤っている

- そもそもかみ合わせが悪く、話してもスタートアップの時間を無駄にするだけの伝統的企業の特性
  - ✓ 口だけオープンイノベーション
  - ✓ スタートアップの事業戦略の大前提を理解していない、理解しようともしない、無視して自分の都合を押し付ける
  - ✓ スタートアップ企業は力で何でも言ふことを聞くと勘違いしている
  - ✓ 伝統的企業とスタートアップ企業が持っているリソース・強みを異にする対等な関係にあることを認められない
- 研究開発型ベンチャー企業の戦略と矛盾・阻害する座組みの例
  - ✓ スピードが遅い
  - ✓ 開発したテクノロジーを丸どりしようとする
  - ✓ 他企業との取引を制限しようとする
  - ✓ 自社のドメインでもない応用まで制限しようとする

特定の時間軸がなく、インカムゲインがあればよくエグジットが義務付けられていない町工場、ケイレツ企業であればこうしたスタンスで構わないが、研究開発型ベンチャー企業と連携するのであればこれらは「**ありえない**」

## 2. 連携に当たっての基本的な構え

## 2. 連携に当たっての基本的な構え

「口だけオープンイノベーション」にならないためには、win-winの構図を伝統的企業側とスタートアップ企業側のケイパビリティの観点から理解する必要がある

### <伝統的企業側が理解すべき事項>

- ◆ イノベーションのシーズは**スタートアップが持っている** (=伝統的企業は持っていない)
  - 技術的・人的なレガシーがないため、「今の技術動向のもと最善」のソリューションを構築できる
- ◆ イノベーション成功の**オッズはスタートアップが高い** (=伝統的企業では失敗する可能性が高い)
  - スタートアップは資金の都合から比較的早くに結果を出せる領域を攻める
  - イノベーションがものになるためには、可能な限り多くの試行錯誤を早く行って、プロダクトとマーケットフィットを探さないといけない
  - レピュテーションの積み上げがないため**失敗コストが安く**、小規模組織で体制未整備故に**オペレーションコストが低い**スタートアップが、小規模組織を活かした迅速な経営判断で急速にPDCAを回すことでイノベーションの成功にたどり着く
- ◆ スタートアップが持つものを**伝統的企業は持ち得ない**
  - 強烈なリーダーシップ、迅速な意思決定が可能な小規模組織、低成本な労務費用
  - 損益分岐点が低いため、大した市場でなくてもプロダクトを出せる

## 2. 連携に当たっての基本的な構え

### <スタートアップ側のケイパビリティ>

- ◆ 自社リソースが圧倒的に足りない
  - 資金
  - 顧客(ビジネスモデル)
  - 人材
- ▶ 「ないこと」がイノベーション実現にとっての構造的な強みになっている

### <伝統的企業とスタートアップ企業のwin-winの構図>

#### <伝統的企業が欲しいもの>

- ・ イノベーションへのアクセス
- ・ ディスラプションへの抵抗力
- ・ 場合によってはイノベーションの取込み

#### <スタートアップの欲しいもの>

- ・ 開発・運転資金
- ・ 顧客(ビジネス)
- ・ 場合によってはエグジット先候補

伝統的企業は、資金を拠出し、社内人材を活用してスタートアップの技術開発を支援することで(GIVE)、自らでは決してできないスタートアップの実践するイノベーションにアクセスすることができる(TAKE)。

← 自らのリソース拠出の対価は「イノベーションへのアクセス権」であって、成果物を丸ごとすることでもなければ連携先企業の事業戦略の自由度を奪うことでもないはず

### **3. 問題意識**

#### **4. コラボレーションの推進に当たっての課題**

経営体制・ガバナンスの仕組みがスタートアップ企業とのコラボレーションを想定したものとなっていない日本企業が極めて多いのではないか？

- ベンチャー企業に対するストラテジックマイナリティ投資の体制が正しく敷かれていらない?
  - スタートアップへのマイナリティの投資にすぎないのに、大企業へのM&Aかなにかと同じ体制で臨もうとする
  - 単なるR&D投資に過ぎないのに経営企画部が出てくる
  - 大きなコストをかけてDDを行い、スタートアップ企業の事業遂行を妨げる
    - ※ スタートアップ投資をすると決めた時点で株式が紙くずになるリスクを取っているはずなのに、これと比べてどうでも良いリスク（未払い残業代支払いリスクなど）で大騒ぎをする不合理
    - ※ 単なるマイナリティ投資で表明保証違反などほとんど追及する余地が無いのに、M&Aと混同してしまい表明保証に妙にこだわる（知る限り、重大性等）不合理
    - ※ 弁護士などアドバイザーが本来正しく指導すべきところ、報酬額が下がるからか単に知らないからなのか、企業の勘違いのままにディールを進める不合理
- オープンイノベーションのためのコーポレートベンチャリングの体制が構築されていない?
  - コーポレートベンチャリングの要諦は、以下に投資先のベンチャー企業が必要とするものを提供することができるか
  - いかにベンチャー企業から価値をエクストラクトするか、ということを考える日本企業が多すぎる
  - 投資をしているので、ベンチャー企業に必要なものを提供して価値を上げれば、それは経済的に自らに返ってくる

スタートアップ企業と接していないコンプラ・法務をオープンイノベーション型に再教育することが必須では？

- 日本企業のほとんどのコンプライアンス・法務部門が、オープンイノベーションの法務を理解していない？
  - ✓ 当事者対立構造の契約を念頭に、ゼロサムゲームを展開することを前提に自社のリスク、不利な点を指摘し、それを手当てるという法務しかできていない。
  - ✓ 価値創造型のコラボレーション契約にあっては、双方にリソースを出し、リスクをシェアしながら共にゴールを目指すという構造であり、レビューの視点、発想が異なる。
  - ✓ そもそも無名契約である共同開発契約のドラフトを準備することができないし、そのレビューの視点も持ち合わせていない
  - ✓ 成果物・知財についても、高度な分配の方法と事象に応じた対応パターンに通暁していく必要がある
- 法務が現場で行われているディールやその背景、テクノロジーと自社の戦略上の意義付けなどを理解せずに契約を作成、レビューしているのでは？
  - ✓ イノベーション法務のミッションが与えられていない可能性
  - ✓ トランザクションの現場、テクノロジー、事業戦略にまで踏み込んで理解することを期待されておらず、またその必要性が理解されていない可能性
- アドバイザーである外部弁護士も、オープンイノベーションの法務に通暁しているとはいえないのでは？

ストラテジック投資は、ベンチャー企業とのコラボレーション推進に当たって不可欠なツール。研究開発の費用のファイナンス手段としても、研究開発の枠組みをマイクセンスするものとするためにも、ストラテジック投資の実務に対する理解を日本全体で深める必要があるのでは？

- ベンチャーファイナンスの実務に対する伝統的企業側の知識・スキルセットの向上が必要？
  - ✓ 伝統的企業のベンチャーエコシステムにおける役割は以下の3つ
    - ① ファンドに対する投資家としての役割
    - ② ストラテジック投資家としての役割
    - ③ エグジット先としての役割（買収者）
  - ✓ ファンド投資の実務、ベンチャー投資実務、ベンチャー企業の買収実務のそれぞれについて、正しく理解する必要
  - ✓ いずれもPE買収ファンドへの投資実務、大企業との資本業務提携、ビジネスモデルが確立している企業の買収実務とは全く異なる実務となっている点を理解し、実践する体制が構築されている必要
- 日本のベンチャーファイナンス実務がグローバル実務にキャッチアップしていない部分を特定して強化していくことが必要では？
  - ✓ ストックオプション実務
  - ✓ 創業者株式実務
  - ✓ ワラント実務
  - ✓ ストラテジック投資ラウンドの実務
  - ✓ 事業売却・M&Aエグジット実務

## (参考) コラボレーションのありかた

## (参考) コラボレーションのありかた

締結すべき契約の類型は開発委託契約、業務委託契約ではなく「共同開発契約」

### □ 開発委託契約、業務委託契約ではいけない理由

- ✓ 開発委託契約、業務委託契約は民法上「準委任契約」という類型に当たる
  - ✓ 準委任契約とは、「委託者」と「受託者」がいて、委託者が受託者に一定の業務を委託し、その対価として受託者に金銭を払う契約
  - ✓ 受託者は、委託者に対して善良なる管理者の注意をもって委託された業務を遂行する義務を負う
  - ✓ 受託者は、基本的に金銭を払う以外の義務を負わない
  - ✓ 受託者は、委託者が間違えると賠償を請求することができる
- ⇒ 「委託者は札束で受託者の頬を叩き、受託者は力ネのために委託者の言いなりになる契約」

### ► オープンイノベーションの理念から最も離れた契約形態

Q. 伝統的企業にとっては自らに有利なポジションなので戦略的に開発委託・業務委託に誘導するべきではないか?

- ✓ 事象を対立する利益の二当事者関係としてしかとらえられない、誤った考え方
- ✓ 競争関係にある相手方からいかに多くのものを奪うか、というゼロサムの発想
- ✓ 相互に持っているリソース・ケイバビリティが異なる二当事者が協力して新たなものを生み出す、というフレームワークを行おうとしている中で、相手方との間でゼロサムゲームをやるというのはまったくマイクセンスしない

### <日本企業の問題>

- ✓ 日本企業は業務委託契約に慣れており、業務委託契約は雛型がある
- ✓ 財務的・能力的に弱い法務（後述）は、雛型がある業務委託契約に誘導しがち
- ✓ 業務委託契約であれば原課に一定金額枠の決裁権限があつたりする
- ✓ コラボレーションで相手方にやってほしい事項は、業務委託でも契約技術的にはドラフトできてしまう

## 締結すべき契約の類型は開発委託契約、業務委託契約ではなく「共同開発契約」

### □ 共同開発契約はコラボレーションのための契約

- ✓ 共同開発契約は民法に類型のない非典型契約
  - ✓ 対等なパートナーが、共通のゴールを設定し、それを達成することを約束する契約形態
  - ✓ それぞれの役割を定義して、自ら分担した役割をはたすため、自らのリソースを使うことを合意
  - ✓ 伝統的企業は、自らの役割の一つとして開発資金の拠出をコミットし、スタートアップ企業は自らの役割の一つとして開発のための手を動かすことをコミットする
  - ✓ Discovery Driven Planningの発想に立ち、ゴールに向けた道筋は当事者のコミュニケーションによって柔軟に変更していく前提で契約を設計
  - ✓ イノベーションは実現しない可能性も相応にあることを踏まえて、撤退に関する合意も入れておく
  - ✓ その他、想定されるリスクを洗い出してミティゲーション策を合意しておく
- ⇒ オープンイノベーションのスタンスを素直に契約に落とし込んでいく

#### <日本企業の問題>

- ✓ 典型契約ではないので、都度契約を作り込んでいくことが必要
  - ✓ 財務的・能力的に弱い法務が単独でできるものでもない
  - ✓ スタートアップ企業にとってはクリティカルに重要な契約なので、スタートアップサイドがドラフトすることもしばしば見られるが、伝統的企業サイドが見たことがない契約で面くらう
- ⇒ 結果、伝統的企業サイドから「いつもの業務委託契約」のカウンターが出てくることもしばしば

## 知財・成果物の帰属についても、ケイパビリティの相違を根拠とする対等精神から出発することにより、あるべきwin-winの姿を論理的に導くことができる

### □ ここまで説明から、「力ネを出したから知財・成果物は力ネを出した方に帰属する」という論理が誤っていることは明らか

- ✓ 伝統的企業は力ネを出しているかもしれないが、スタートアップ企業はテクノロジーと知恵を出し、手も動かしている
  - ✓ むしろ伝統的企業は力ネというどこにでもあるコモディティしか出していない、という評価のほうがフェアとも言える
- ⇒ 相互にリソースを出して役割を果たした結果、知財・成果物が生まれたのであるから、その成果は双方のものであり、そこから生まれる分配も、「双方のもの」というところから始まる公平な分配方法を考えることになる。

### □ 「公平な分配」という土台に辿り着ければ、あとはそれぞれ欲しい部分が異なるはずなので、ママレード分配を実現するべくZOPA (zone of possible agreement) を創出すれば良い

#### <ZOPAの例>

- ✓ 伝統的企業には、自ら応用したい特定分野に関する排他的実施権
  - ✓ 特定分野以外で将来使うかもしれない応用製品があるのであれば、ライセンスオプションを購入
  - ✓ 別分野、又は別製品で他の事業者にライセンスアウトする場合に、RoFR
  - ✓ 実施すると言ってしなかった知財に対するコードオプション
- 等等

⇒ ポイントは、伝統的企業サイドが不合理な知財クレクレ病に罹患せず、論理に従った合理的な分配を実現すること。そのためには、「自らが何をやりたいのか」「自らはどのような戦略を持ってそのコラボレーションに取り組むのか」について明確に定義できていることがまず大前提で重要。

## 成果の分配のあり方として、スタートアップ企業のエクイティを持つというのは有力な選択肢となる

### □ 株式を持つ場合

- ✓ ストラテジック投資の枠組みとなる
- ✓ 開発資金の（一部の）投入を株式の購入の形で入れるという形態もある
- ✓ いずれにしても、株式を取る場合、スタートアップの資本戦略に沿った株式の持ち方とすることが必要
  - スタートアップ企業は優先株式でラウンドを構成している
  - 次ラウンドにストラテジックラウンドを創出するケースもある
  - （日本ではほぼ見られないが）ストラテジックパートナーに安い普通株式を割り当てる実務も存在
  - スタートアップの資本戦略は、資本と業務提携の分離を実践しているため、しばしば大企業で見られるような「資本業務提携契約」をやろうとするのは誤り。
- ✓ エクイティを取得するのは、当該研究開発部分のみでなく、そこからスピンオーバーした価値も把握できる点で優れている
  - 株式の取得ということになるとなぜか投資部隊の話になる日本企業が多いが、これは誤り
  - あくまで研究開発のためのファイナンスと成果の分配の話の一つとして株式を取得しているので、研究開発部門の財布と業績の問題として（少なくとも内部評価と実質的な権限の面では）処理できる組織となっている必要がある
- ✓ ストラテジックラウンドを組む場合、発行される優先株式の内容と権利は、VCに対して発行される優先株式とは異なるものとなるのが本来正しい
  - 日本の実務ではこうした知見がまだ普及・確立していないため、VCラウンドと変わらない内容となっているケースが多い

## 成果の分配のあり方として、スタートアップ企業のエクイティを持つというのは有力な選択肢となる

### □ ワラントを持つ場合

- ✓ 普通株取得のワラント（新株予約権）を持つのが素直
- ✓ 海外実務では当然想定しているが、日本のベンチャーファイナンスの実務においては、ストラテジックなパートナーに対して普通株ワラントを持たせることを想定した契約、優先株設計となっていないケースが多い
  - ベンチャーキャピタリストのリテラシーの問題
  - 企業価値創造に協力する外部者にエクイティを持たせて企業価値の爆発的な上昇を狙おうという発想にベンチャーキャピタリストがなっておらず、エクイティがもったいないという縮小均衡型の発想を持ちがち
- ✓ スタートアップの企業価値向上のために、本質的にはあり得べき実務なので、既に走っている投資関連契約、定款の変更を依頼してでも、ワラントを持つ実務は推し進めるべき