

ベンチャー企業との協業における Win-Win関係を実現するための契約担当者のあり方

ライセンス第1委員会
第1小委員会*

抄録 近年、シナジー創出を主目的として、ベンチャー企業と協業する国内企業が増加している。しかし、ベンチャー企業との協業を進める上での課題の1つとして、「契約・知財の交渉がうまくいかない」ことが挙げられている。

そこで、ベンチャー企業と国内企業とがWin-Win関係となり協業を成功に導くためには、契約担当者（特に国内企業側）はどうあるべきかについて考察する。まず、ベンチャー企業と国内企業との協業や契約における課題を抽出し、2018年に提案した「契約交渉フレームワーク」をベンチャー企業との協業用に改良する。さらに、Win-Win関係を実現するためのフレームワークの応用的な使い方や適用事例について述べ、最後に契約担当者のあり方について提案する。

目次

1. はじめに
2. 検討の前提
 - 2.1 ベンチャー企業の定義
 - 2.2 ベンチャー企業と国内企業の協業における留意点
 - 2.3 本論でのWin-Win関係とは
3. 協業契約での主張の対立
4. 契約交渉フレームワークの改良
 - 4.1 ベンチャー協業フレームワーク提案
 - 4.2 使い方
 - 4.3 記載内容と注意点
5. 適用事例
 - 5.1 海外のソフトウェア系VBとの協業
 - 5.2 国内のハードウェア系VBとの協業
6. 契約担当者のあり方の提案
7. おわりに

1. はじめに

国内企業によるベンチャー企業（以下、VBと称す）への投資の動きが広がっている。例えば、2018年の国内企業によるベンチャー投資額

は1,300億円超となり、前年の約2倍に急増している¹⁾。自らの戦略実現のために専用のファンドを組んでベンチャー投資を行うコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を行う企業も増えており、一種のブームとなっている。

CVCの設立目的の74%はシナジー創出との調査結果²⁾があるが、実態はシナジー創出に苦勞し、早々に活動を停止したり、方針転換する例がある。方針転換して成功した例として、ある国内大手企業の米国シリコンバレー開発拠点において、当初は投資のみを行っていたが、途中からVBとの協業（共同開発など）を主体に行い、協業で成果をあげた後、開発強化目的で投資することでシナジーを創出することに成功したケースがある³⁾。

今後、種々の国内企業において、シナジーを享受するためVBとの協業に取り組む機会が増えると考えられる。しかし、経済産業省の手引

* 2018年度 The First Subcommittee, The First License Committee

き⁴⁾によると、国内企業とVBとの協業には、いくつかの壁が指摘されている。その中には、「連携先との契約・知財の交渉がうまくいかない」ことが挙げられている。

本小委員会が行ったライセンス委員会所属企業に対するアンケート結果からも、VBとの契約を経験している企業の半数で、これまでの企業間契約にはない新たな問題が発生しているとの回答を得た。このような問題は、新たな取り組みを始める場合には避けられないことではあるが、契約担当者としては、協業の障害とならないよう契約上の解決策に関する「引き出し」を早急に増やす必要がある。

そこで、本論説では、VBと国内企業とがWin-Win関係となり協業を成功に導くために、契約担当者(特に国内企業側)はどうあるべきか、実務的なアドバイスについて検討する。これ以降、国内企業とは、企業規模によらず、VBとの協業を行っている又は検討している国内の企業を指す。また、協業とは、VBに対する投資のみ場合は除くが、それ以外であれば研究開発、営業・マーケティング、製造および販売の各段階での提携を幅広く含むものとする。

最初に、検討の前提としてVBの定義、VBと国内企業との協業の留意点や本論で想定するWin-Win関係について述べ、契約上で主張が対立しやすいポイントを抽出する。その上で、2018年に提案した「契約交渉フレームワーク」⁵⁾(以下、契約交渉FWと称す。)に対して、VBとの協業用に改良を加える。さらに、改良したフレームワークの使い方、記載内容や、具体的な適用事例について述べる。最後に、契約担当者のあり方について提案する。

なお、本稿は2018年度ライセンス第1委員会第1小委員会のメンバーである、川島正史(小委員長, 三菱日立パワーシステムズ), 新美裕子(小委員長補佐, 帝人ファーマ), 武田周子(大日本印刷), 竹見宏樹(トヨタ自動車), 中井啓

(ポリプラスチック), 久本雅晋(本田技研工業), 廣幸百合子(東芝IPRソリューション), 深江雅史(鹿島建設), 福田征正(ブリヂストン), 山田正大(富士ゼロックス)が執筆した。

2. 検討の前提

2.1 ベンチャー企業の定義

本論説では、VBとは中小企業⁶⁾のうち主に次の①～③に代表される特徴⁷⁾を有するものを指す。

①起業・創業からの期間が短い

VBと呼ばれる期間は、一般的に起業～5年(長くても10年)程度とされる。シリーズやラウンドなどと呼ばれるが、成長段階で呼び名が変わる。大きくは4～5段階に分けられており、例えば成長度合い順に、シード、アーリー、ミドル、レイター等⁸⁾と呼ばれる。

一般にヒト・モノ・カネの経営資源(以下、単にリソースと称す)は不足している。

②創造性、革新性、成長志向があること

VBは、創造性や革新性をもった事業(ビジネスモデル)を設計し、成長に応じた資金調達や事業環境を整えながら、リスクをとって急速に成長する。VBの事業が軌道に乗り企業価値が高まると、株式公開、M&Aなど(以下、EXIT⁹⁾と呼ぶ場合がある)を目指す。また、VBは投資家(ベンチャーキャピタル(以下、VCと称す)、CVC、その他個人投資家等)から出資に応じた高いリターンを比較的短期間(出資から5年程度、長くても10年程度)に期待されている。このため、VBの事業における判断スピードは速く、協業する際の相手の選択や切り替えも非常に速い。

③リスクを取り事業を興す起業家の存在

起業家(起業精神を持っている人)は、世の中を驚かせたい、成功したいなどそれぞれの夢や希望を叶えるべく、リスクを取りながらVB

を起業する。起業家自身は、多彩な経歴を持ち、個性的な人が多く、企業としては個人商店的な傾向が強い。

2. 2 ベンチャー企業と国内企業の協業における留意点

本小委員会で行った知財契約実務者等へのヒアリングを通じて、国内企業にとってVBとの協業における留意点として以下の点が明らかとなった。

(1) VBが協業相手を選ぶ状況

近年、多くの国内企業が何らかの形でVBと協業に取り組んでおり、優れたオンリーワン技術を有するVBは、協業相手である国内企業を選べる状況となっている。同時に、VBを取り巻く環境を理解していない国内企業には、このようなVBとの協業機会すら与えられない状況になりつつある。

VB側が優位な立場であることを、契約担当者だけでなく国内企業の社内調整に係わる関係者（承認者も含む）が理解していないと、契約条件が折り合えず、協業の障害となることがある。

(2) VBはスピードを要求（事業、契約）

VBは、成長期待や運転資金確保のため、何よりも意思決定のスピードが大切となる。VBからすると、国内企業は一般に契約条件が多く柔軟性がなく、更に意思決定が遅い等の問題がある。この問題は、特に海外VBから顕著に受け取られる。極端な例では、VCの紹介を通じた協業マッチングの際に、相手が日本企業であると明かすだけで海外VBから敬遠されるなど、協業の障害となることがある。

(3) 外部ステークホルダーの存在

VBには、投資家、出資者（企業）、弁護士・弁理士等の法務関係者が背後に存在する。これ

ら外部ステークホルダーは起業家に影響を与えることがあり、これらを考慮しながら、交渉することが望ましい。

(4) 人材流動性

VBは、人材の流動性が非常に高い。特に、技術やスキルを持つキーマンの人材流出には注意が必要である。事業を軌道に乗せることより、「起業すること」に熱心な起業家もいるため、退職して同種のVBを起業されるリスクもある。また、社長（CEO）が創業者から別人（投資家や投資銀行出身者等）に代わり、VBの経営スタンスや契約交渉スタンスが変わることもある。

(5) VBとの信頼関係構築の重要性

VBとの強い信頼関係を構築することが重要である。VBは、協業することで大企業に利用されることを恐れており、自身のネットワークを活用して相手方の情報を収集している。そのため、VB側の本音を聞き出すことは難しいことが多い。国内企業は、VB側の不安や心配を的確に把握し、解消に努めることでVBと親密な信頼関係を構築することが望ましい。

(6) 投資で技術情報収集できるとは限らない

国内企業がVB投資を行う目的は種々あり、事業シナジーを期待する場合もあれば、技術情報の収集を主目的とする場合もある。しかし、技術情報に関して言えば、投資によって技術情報が得られるというのは誤解である。秘密保持条項も無い投資契約においては、情報提示条項を設けることはあっても、公開された技術情報しか入手できないのが一般的である。また、自己の従業員をVBの役員として派遣しても、取締役会資料は一定の出資比率がないと入手困難であり、仮に入手できたとしても守秘義務を負うことから自由に使うことはできない。

VBは等価交換の発想で、単なる投資家に対

しては金銭的リターンを返せば十分と考える傾向にある。一方、共同開発など双方が技術情報を開示する場合には、国内企業もVBの技術のコア情報にアクセスできる可能性がある。よって、技術情報の収集に関心がある国内企業は、VBに対して交渉力があるうちに、例えば出資契約の締結時に共同開発などの協業についても取り決めておくことが望ましい。

2. 3 本論でのWin-Win関係とは

前節で述べたVBの特徴や留意点を踏まえ、国内企業とVBとの協業におけるWin-Win関係はどうあるべきかを検討した。

Win-Win関係とは、一般的に、取引をする双方に利益があることとされるが、本論説では近江商人が大切にしていた、売り手よし・買い手よし・世間よしという「三方よし」¹⁰⁾や「Good for you, Great for me」¹¹⁾と表現される関係がより適切と考える。そこで本論説で考えるVBと国内企業との協業におけるWin-Win関係としては、以下の3つをバランスよく備えているものを目指す。

(1) 目的達成

国内企業とVBでは協業のゴールは同じでも、それぞれの目的に違いがあることが多い。例えば、国内企業が自社製品向けの改良技術や新規事業の探求を目的としているのに対して、VBは協業相手のブランド力を期待して上場の足掛かりを目的としているケースなどである。後者に対しては、国内企業がVBとのプレス発表に消極的な場合には、VBの目的が達成されないことがある。

双方の立場や目的の違いを十分に理解し、それぞれが早期に目的達成に至ればWin-Win関係の構築が可能となる。このように双方の目的が達成されることとする。

(2) 契約理解

VBは、契約に関する知識不足や法務専門家が社内にはいないこともあり、更には難解な契約よりもスピードを優先するあまり、条件を十分に理解しないまま契約を締結し、協業を進めることがある。この場合、契約履行の点からトラブルが生じる懸念がある。このため、国内企業は、契約条項を簡素化しVBが理解しやすい表現に改め、VBに対して問題となり得る点を提示した上で、内容を丁寧に説明するプロセスを確保することに努めるべきである。その上でVBとの契約を合意することとする。

(3) 協業の持続性

双方の契約が合意に至っても、その交渉過程において、一方が過度に相手方に妥協を強いられた印象を持つと、同じ相手方との次の協業に二の足を踏む恐れがある。極端なケースでは、辛い印象が残った協業経験がトラウマとなり、VBは国内企業全般に対して、国内企業はVB全般に対して、それぞれ協業することから離れてしまう恐れがある。

また、VBのネットワークの中で国内企業の評判はたちどころに伝わるため、国内企業にとって特定のVBからの評判は、他のVBとの協業にも影響する可能性がある。

このため、双方が協業パートナーであることを共有しながら、契約の合意プロセスや履行段階において相手への過度な妥協を避け、良好な関係を構築することにより、次の協業に繋がる持続性を備えていることとする。

3. 協業契約での主張の対立

前章では、VBと国内企業とのあるべき姿としてWin-Win関係について述べた。しかし、通常は両者の見解の差が大きいいため、理想的な関係構築は容易ではない。

ここでは、国内企業とVBとの協業契約交渉

時における両者の見解について対比を行い、その差異に着目して項目毎に解説を行う（表1参照）。例として極端に双方の主張が対立する場合について解説するが、実際には異なることもあるので注意が必要である。

総じて、契約類型の選定の段階から見解に差異が生じる点が、VBとの協業契約における特徴の一つといえる。

表1 契約対比サンプル

項目	国内企業 (自社)	VB
契約類型	開発委託	共同開発 or PoC
費用	開発費用負担	なし
作業	情報提供	開発
成果開示	詳細開示	非開示（機能確認のみ）
成果帰属	自社	VB（or 発明者主義）
実施条件	自社	無償自由実施 非独占実施権 VBから調達
	VB	自社の事前承諾必要、 対価協議
特許保証	範囲	VBが全範囲を保証 VBは保証なし
	賠償	VB全額負担 VB負担なし
	協力	相互協力 VBの協力は任意
競争避止	あり	なし
公表	VBは制限あり、 自社は自由	双方協力
資本構成 変化の制約	あり	なし

(1) 契約類型

【国内企業側：開発委託契約】

国内企業側は開発費用を全額負担する場合は、共同開発契約よりも開発委託契約の方を標準的と考える傾向にある。

【VB側：共同開発契約 or PoC】

VB側は開発委託契約では成果を自ら利用することができず、成長につながらないため、少なくとも共同開発契約を主張する。リソース・ケイパビリティが異なる両当事者が協力して、新たなものを生み出すのが協業であれば、VBにとって下請け扱いとの心証を持ちやすい開発委託契約は協業にはフィットしないとの考え方である。

または、VBは、製品・サービスの単なる検証との位置づけでPoC（Proof of Concept）を主張する場合がある。

(2) 知財取扱い（成果帰属）

【国内企業側：全て自社】

国内企業は、協業における開発費等の費用を全額負担する場合は、協業の成果の一つである知財は自社に帰属すべきと考えて、知財の帰属に拘る傾向にある。また、この考えが契約類型を共同開発契約ではなく、開発委託契約へとする発想にもつながっている。

【VB側：全てVB or 発明者主義】

VBは、知財が事業のコアとなり、企業価値に直結すると考えているので、汎用性のある知財の帰属に拘る。知財の帰属と費用の負担とは別扱いであり、知財は発明した側に帰属し、費用負担者には実施権を与える発想が一般的である。また、VBは知財を単独で所有することで、企業価値を高めEXITをしやすくしている。（なお、帰属の考え方は国毎に慣習が大きく違うので注意が必要である。）

(3) 知財取扱い（実施条件）

【国内企業側：自社で独占】

国内企業側は、知財は自社に帰属すると考えるので、VBが発明を実施する場合は、事前承諾や相応の対価を要求し、その旨を契約で予め規定することもある。

【VB側：自由な成果の実施】

発明者主義に基づき、VBが発明した成果はVBに帰属し、自己実施や第三者への実施許諾も当然VBは自由であるとの考え方である。一方、国内企業側に対しては非独占的実施権を許諾し、国内企業側が当該製品を調達する際には、VB側から調達することの義務化を要求することもある。

(4) 第三者知財の非侵害保証

【国内企業側：VB側に保証、損害賠償負担を要求】

国内企業は、技術開発側のVBに対して知的財産権の種類を問わず無制限の保証を求め、賠償責任においてもVB側の負担を要求する場合がある。

【VB側：VB側の保証なし】

VB側のリソース状況から、知財訴訟等の費用負担をするのは非現実的であり、保証には応じないことが多い。もしくは発注額相当の賠償額上限設定を要求してくることもある。

(5) 資本構成変化の制約

【国内企業側：制約条項あり】

VBは資本構成が変化しやすく、時にM&Aリスクに対する対策が必要であり、制約条項により、実施権の継続や、国内企業側の人材をVB側に出向させている場合の扱いを規定することもある。

【VB側：制約条項なし】

制約条項は、VBにとってEXIT（特にM&A）の障害となる恐れがあり、難色を示すこともある。

4. 契約交渉フレームワークの改良

4.1 ベンチャー協業フレームワーク提案

ここでは、契約担当者が前章で述べた協業契約の課題に対する対応策を検討するうえで活用することができる実務的なツールを提案する。

2018年に提案した契約交渉FWは、契約担当者が協業プロジェクトの全体像を俯瞰するためのツールとして利用されることを意図して提案した⁵⁾。契約交渉FWは、自社の現状を分析するために用いる「前提条件フレームワーク」（以下、前提条件FWと称す）（図1(A)参照）、および、開発対象やパートナーが定まった段階でパートナーとの見解を対比する「対比分析フレームワーク」（以下、対比分析FWと称す）（図1(C)参照）を含む。

この契約交渉FWは、自社とパートナーとが比較的対等な立場であることを想定したものである。それに対して、本論説が対象とするVBとの協業については、前章で示したとおり、VBと国内企業とで立場や見解の差異が生じやすい。そこでVBとの協業を想定して、前提条件FWと対比分析FWとの間にVBの分析を追加すべく、新たに「ベンチャー協業フレームワーク」（以下、VB協業FWと称す）（図1(B)参照）を契約交渉FWに含むことを提案する。契約交渉FWのワークシートは、一般社団法人日本知的財産協会の会員向けホームページ¹²⁾から入手できるので活用されたい。

4.2 使い方

VB協業FWを含め、契約交渉FW全体は、契約担当者が相手との契約交渉前に作成することを想定している。この契約交渉FWは、自社内の関係者の認識合わせや承認を得るために、自社内での利用を主に意図しているものの、相手との交渉時に提示して、条件について相手と認識を擦り合わせるために用いてもよい。

なお、この契約交渉FWは、各FWの全てを記載する必要はない。例えば、協業相手のVBを探索する段階においては、前提条件FWのみを記載すればよい。また、VB側から協業を持ちかけられた場合には、前提条件FWを作成せずに、VB協業FWと対比分析FWの2つを作成

(1) 上段 「自社」 および 「相手」 欄

自社および相手の基本情報を記載する。自社の基本情報は自社にとっては自明であるが、相手との差異を際立たせて認識するため記載する。

(2) 中段 「自社の状況」 欄

「自社の状況」欄では、まずは自社の【本業】を記載する。自社の本業をあえて記載することで、協業プロジェクトの位置づけを明確にする。

次に、協業プロジェクトを推進する【体制】を記載する。ここではプロジェクトの実担当者、担当者の上位職者、承認者やプロジェクトに関係する社内の関連部門等を記載する。

本項目から、自社内の関係者を列挙し、VBと直接やりとりしている協業(交渉)担当者(契約担当者が契約交渉FW作成にあたりコンタクトすべき先)を特定する。また、承認者の職位から、プロジェクトの重要性も把握できる。

(3) 中段 「相手の状況」 欄

「相手の状況」欄では、自社と同様に【本業】を記載する。次に、【創業者、社長】および【株主構成】を記載する。【株主構成】では、出資者等のステークホルダー、出資ラウンドや、どのようなEXITを志向しているか等を記載する。

VBとの協業ではこの欄を記載することは必須である。VBは創業者又は現社長が交渉のキーマンとなる場合が多い。協業契約の内容について互いに共通の認識を持つためには、創業者あるいは社長の経歴等の情報がVBの考え方を推測するために重要となる。コンプライアンスチェックの観点からも経歴等の確認は必要である。

また、VBの意思決定には、株主や投資家が関与する機会が多いため、交渉のキーマンがいかに協業に乗り気であっても、その協業がVB自身の成長につながらないと判断された場合、投資家の利益に反するとして、受け入れられない可能性もある。株主構成、持ち株比率等を事

前に調査することによって、そうしたリスクをある程度予測することができる。

(4) 中段 「第三者の状況」 欄

「第三者の状況」欄では、相手の既存協業先や協業する可能性のある第三者と競合企業を列挙する。相手の協業先は自社以外と協業する場合における相手の代替案となり、また、相手の競合他社は自社にとっての代替案となるため、相手との協業の条件交渉においては、これら代替案の有無が交渉力に強く影響する。

(5) 中段 「協業範囲」 欄

それぞれが提供するリソースや期待するリターン等に項目を細分化し、自社と相手とに分けて記載する。細分化した項目として①資本～⑦想定リスクを挙げたが、これに限定されるものではない。さらに項目①～⑦の左右には、費用の出入りやリスクの大小、項目の重み付けなどを目印として記入するスペースを設けた。

以下、主要項目について説明する。

1) ①資本～⑤生産

協業にも様々な形態があり、協業の形態に応じて適切な契約類型がある。そのため、VB協業FWでは、それぞれが提供するリソースを整理することで、協業の形態をイメージし易くし、それにより適切な契約類型が導かれることを期待している。

それぞれが提供する主要なリソースにより、契約類型を表2のように整理できる。契約の類

表2 主要リソースと契約の類型¹⁴⁾

主要リソース	契約類型の例
① 資本	出資契約
② 技術	ライセンス契約, 共同開発契約, 開発委託契約
③ 人材	共同開発契約
④ 営業・流通	販売店契約, 代理店契約
⑤ 生産	製造委託契約, OEM契約

型を明らかにすることは、互いに負うべき権利義務を認識するための一助となる。

さらに、本項目は、協業目的の実現のために必要なリソースの整理にも役立つ。国内企業側が新規事業の早期立ち上げを目的とし、VBが製造・販売等のリソース不足を解消することを目的としている場合、資本や生産財、販売網といった、不足リソースを国内企業が支援することで、Win-Win関係の構築が可能となる。

逆に、リソースのミスマッチの有無についても確認できる。そのため、本項目はVBと国内企業とで内容を共有し、擦り合わせを行うと特によい部分である。

2) ⑥期待リターン

特にVB側が何を求めているのか、その期待が満たされるのかについて分析するとよい。

3) ⑦想定リスク

「協業範囲」欄の整理に基づいて、表2を参考に、契約類型を明確にすることは、契約担当者がリスクを想定してその対策を検討するための一助となるであろう。国内企業側の契約担当者は、契約書案の作成にあたり、「リスクを排除する」ことを優先して考えがちであるが、VBとの協業においては、想定されるリスクを解決するに足りるリソースがVBに欠けていることをふまえ、契約以外の方法（事業信託の活用、保険加入の検討、作業分担の変更など）でリスクへの対策を取ることができないか検討しておくことが望ましい。

または、連携先としてVBを選択した時点で、既にリスクをとっていることを前提として、協業の目的を達成する為に、実現すべき条件を明確にして、VBにとって履行可能な契約とすることを心掛けるべきである。

(6) 下段 「既存事業への影響」欄

VBとの協業の内容によっては、自社の【既存事業への影響】が予想される場合があり、そ

のような場合には、自社内の影響度合いや影響を受ける部門などを記載する。

ここで、VBとの協業を進めるにあたっての自社内調整では、本業と協業範囲との距離感がポイントとなる。VB協業FWの「既存事業への影響」の欄は、そうした距離感を関係者に説明する為に用いる。協業範囲が既存事業に近いと、既存事業と協業の間でのリソースの取り合いとなり、社内の抵抗が大きくなることが懸念される。コンタミネーションのリスクも生じる。一方、既存事業から遠すぎるとシナジー効果を感じることが難しい。自社が事業として「やりたいが、まだできていないこと」を協業範囲とするのが適切だが、既存事業への影響が大きい場合には、経営層によるトップダウンが必要である。

(7) 下段 「ターゲット顧客・市場」欄

協業プロジェクトの【ターゲット顧客・市場】を記載し、狙う市場規模等も本欄に記載する。

双方にとって顧客拡大ができればメリットにつながり、特に成長を期待されているVBにとって国内企業による新規顧客の開拓支援はメリットが大きく、モチベーション維持・向上を誘引しやすい。VB側のモチベーションは契約交渉の難易度にも直結する場合があるため、本項目は協業（交渉）担当者等に確認して詳細（可能な限り定量的）に記載する。

(8) 最下段 「総括」

以上の欄に記載したうえで、全体を俯瞰し、今回の協業プロジェクトに適した契約類型や契約時の留意点を【総括】欄に記載する。そして、これら契約類型や契約時の留意点を考慮しつつ、後段の「対比分析FW」に進む。

5. 適用事例

次の2つの仮想ケースについて契約交渉FWの適用事例を紹介する。

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- ・海外のソフトウェア系VBとの協業 (5. 1)
- ・国内のハードウェア系VBとの協業 (5. 2)

5. 1 海外のソフトウェア系VBとの協業

最初に紹介するのは、国内企業（製造業）と海外のソフトウェア系VBとの協業事例である。

(1) 事例の背景 (図2参照)

自社は、産業用機械等の製造・販売を行うメーカー（以下、「A1社」という）である。

パートナーは、2年前にシリコンバレーで起業した、画像解析や三次元モデル生成ソフトの開発を行うVB（以下、「B1社」という）である。

A1社は約20年前から主に空撮用の産業用無人航空機（以下、「製品X1」という）の機体製造・販売を行ってきたが、近年新たに農業分野への販路拡大を目指して取組みを進めている。

農業分野への進出にあたり、A1社は、製品X1の販売に付帯するソリューションサービスの提供を計画した。このサービスは、空撮画像から三次元モデルを生成し病害虫や雑草等の発生を把握し、赤外線カメラ画像を解析し施肥時期や収穫適期を予測するもので、これが実現すれば、農業生産性の飛躍的な向上が期待できるものであった。

ところが、A1社の独自開発ではキーコンテントとなる画像解析・三次元モデル化の精度が思うように向上せず、サービスの提供が危ぶまれる事態となった。そんな折、社外の技術探索を進めるなかでB1社が協業候補に浮上した。協業の枠組みは、当初、委託開発とし、B1社が保有する三次元モデリングプログラム（以下、「製品Y1」という）をA1社仕様にカスタマイズ（以下、「製品Z1」という）し、要求精度を満たせば正式採用することとした。なお、A1社にとっての協業のボトムラインは、品質と納期の達成、すなわち製品Z1が要求性能と要求する短納期を満足することであった。

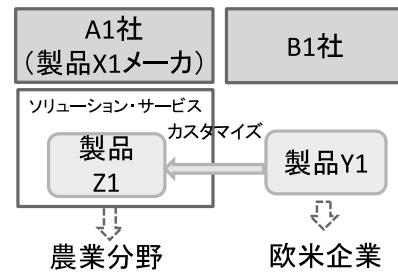


図2 事例概要図 (事例5. 1)

(2) 事例のポイント (図3参照)

A1社にとって農業分野への進出は重要プロジェクトであったため、本協業は技術トップ（CTO）の直轄とされた。また協業担当者には、過去にVBを起業した経験を持つ人材が選任された。（図3「自社の状況」参照）

B1社は、当時、製品Y1に関するオンリーワン技術を有していた。A1社は、当該技術の内製化や他の協業先を模索したが、次第にB1社以外に選択肢が無いことが明らかとなった。他方B1社は、他の欧米企業へも製品供給を行っており、交渉上のポジションは明らかにB1社有利な状況であった（図3「第三者の状況」参照）。サービス提供開始の期限が迫っていたことも重なり、A1社としてはB1社の開発モチベーションを高めることを最優先に、契約枠組みもサービス導入契約に変更し、知財の取扱いはB1社主張及びシリコンバレーの慣習（成果帰属：発明者主義、実施条件：双方自由）に沿うものとした。（図3「ターゲット顧客・市場」参照）

また、B1社のリソース不足により停滞していた製品Y1の市場開拓は、A1社が自身の顧客や取引先を紹介する等、B1社を積極的に支援した。

こうして最終的には、B1社は3カ月という短納期の要請に応え、要求精度も十分達成した製品Z1を完成させ、A1社も同製品を組み込んだソリューションサービスを予定の期日内に開始できた。

自社 A1社		相手 ベンチャー企業B1社	
・所在地:日本 ・社長:米国MBA保有 ・売上:1兆円 ・従業員:2万人 ・1部上場		・所在地:米国シリコンバレー ・創業者:エンジニア ・創業:2年目 ・売上:1M\$規模 従業員:20人 ・非上場	
自社の状況	協業範囲	相手の状況	第三者状況
【本業】 ・産業用機械の製造・販売 ・製品X1の販売に苦戦	成果物 3Dモデリング・解析プログラム、データセット 期限 3カ月 開発費全額後に投資	【本業】 空撮画像等の3Dモデル生成	【協業先】 (相手代替案) ・有益な相手と全方位で積極提携
【体制】 ・CTO直轄プロジェクト	データを受領	【創業者,社長】 エンジニアから起業(当社が3社目)	【競合他社】 (自社代替案) ・協業開始時、代替技術無
【その他】 ・農業分野へ初進出 ・類似事例無し ・米国ベンチャーと初提携	協業推進担当者	【株主構成】 ・シリーズBラウンド 数年以内にIPOの計画	
	自社サービスに組込・販売有	【相手サービスにデータ提供】	
	成果・技術の早期獲得	【技術向上, 拡販・売上増加】	
	開発依存, 相手の被M&A	【開発遅延】	
(既存事業への影響) 新規分野進出(影響少)	(ターゲット顧客・市場) 日本の農業分野	(既存顧客) 欧米企業(非農業分野)	
【総括】契約類型: サービス導入契約 留意事項: 相対的に相手優位な状況・シリコンバレーの成果取扱い慣習等を踏まえ、相手のモチベーションを最大限引き出す内容とする			

図3 ベンチャー協業フレームワーク入力例(事例5. 1)

(3) 契約交渉FWの適用とWin-Win関係の実現

A1社トップは、協業の有効性やシリコンバレーの慣習に対して一定の理解があったが、取締役会においても契約交渉FWを用いて丁寧に説明した。特にカスタマイズ費用を負担しながら知財は実質B1社帰属とした点について問題視されないように、A1社の立場(交渉力が相対的に弱いこと)を示して分かり易く説明し、最終的には十分な理解を得ることができた。

本事例を2. 3節に記載のWin-Win関係の各要件について確認すると、1) 目的達成については、A1, B1両社とも互いに納得できる条件で以て所期の目的を達成でき、2) 契約理解では、両社間の交渉上のポジションを契約交渉FWで可視化して、それぞれの意思決定時に活用でき、3) 協業の持続性についても、本協業のみならず、A1社のVBコミュニティーにおけるレピュテーション向上にも寄与し、新たな協業の機会拡大につながった。

その後、サービス開始から約半年経過した頃、B1社が中国系のVCファンドからM&Aされる

標的となる懸念が浮上した。そこで、A1社は次ラウンドでB1社への資本出資(マイナー出資)を行うこととした。出資契約及び(既存株主との)株主間契約には次の規定を盛り込むことで、M&Aリスクの低減と、B1社との一層の関係強化を図った。こうした対応も、協業の持続性を実現するうえでの一方策となり得る。

- ①A1社にB1社取締役会の傍聴権を付与する。
- ②A1社に先買権を付与し、将来既存株主が株式を売却しようとするときは、最初にA1社に提案する。

5. 2 国内のハードウェア系VBとの協業

(1) 事例の背景(図4参照)

自社(以下、「A2社」という)は一般消費者向けヘルスケア用品の製造販売会社だが、既存市場が成熟し大幅な成長も期待できず、新事業創出を考え始めていた。

近年、A2社内で、被検者より採取した検体X2の検査により複数の疾病の兆候が検出できることが判明した。医療機関向けにX2の診断

装置を提供することで新規事業創出の可能性が見えてきた。従来チャンネルのなかった病院等の医療機関との接触が可能となり、さらにX2診断装置の紹介・販売と共に既存ヘルスケア用品の紹介も可能となり、また、新規ニーズ開拓も期待できる。ただし、X2に関する知見、検査用試薬の知見は有するが、検査診断装置に関する知見は有さず、装置の自社開発は時間も要し技術的難易度も高い。

はVBとして創業した非上場会社だが、創業から8年が経過しY2をはじめとする各種診断装置の開発、製造、販売の体制を確立している。

両社の研究開発部門関係者間で交渉を開始し、秘密保持契約を取り交わし、情報交換を行った。期待通りB2社の技術がX2への応用可能性が高く、B2社側も診断装置の実用化・量産化に向けた開発に前向きなことから、共同開発に進み共同開発契約を締結する運びとなった。

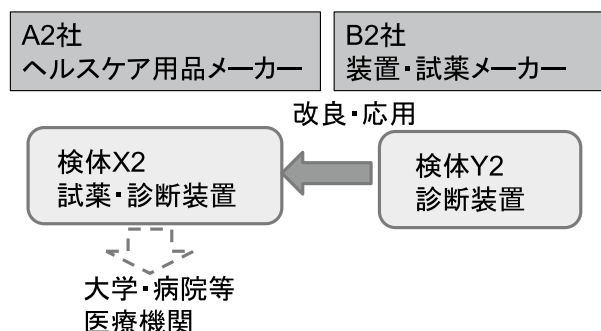


図4 事例概要図 (事例5. 2)

各展示会、営業情報等を基に探索を始めたところ、既に医療用に検体Y2の診断装置を製造販売している国内企業B2社を見出した。B2社

(2) 事例のポイント (図5参照)

開発分担は、A2社が検体X2の性状、検出のための試薬組成、検出項目、検出時間等のノウハウや装置仕様を提示する。B2社が既存装置や試薬知見を基に検体X2の診断装置や試薬を開発する。開発に係る費用は各社自己負担とした。知財の取扱につき、成果の帰属は共有（例えば、特許は共同出願）とし、実施条件は得られた成果内容に応じて別途協議とした。開発期間は2年間とし、仕様を実現できる装置設計完了、量産化目途等の各段階でマイルストーンを設定し進めることとした。(図5「協業範囲」参照)

自社 A2社 ・所在地 日本 ・売上1000億円 ・資本金1000億円 ・創業100年 ・従業員5000人		相手 ベンチャー企業 B2社 ・所在地 日本 ・エンジニア出身創業者 ・売上80億円 ・資本金2億円 ・創業8年 ・従業員150人	
自社の状況 【本業】 ・ヘルスケア用品の製造・販売 【体制】 ・研究開発部門主導、事業部門・契約担当者と連携 【その他】 ・医療機関へ初コンタクト ・初の大型技術連携	協業範囲 成果物 検体A診断装置 期限 2年 データ取等 ①資本(出資,費用) ②技術(ノウハウ,特許) ③人材(開発体制) ④営業,流通(販路,ブランド) ⑤生産 ⑥期待リターン ⑦想定リスク X2、装置仕様、出 試薬情報 出 装置機構 研開部門長、事業担当等 技術部門長、事業部門長 自社ブランド 受託製造 後に試薬 装置・試薬 新販路開拓 大 最低販売数量 新分野未進出 小		相手の状況 【本業】 ・診断装置製造(検体Y2は既存) 【創業者/社長】 ・大手企業の下請け製造から 【その他】 ・他大手企業との協業経験あり
(既存事業への影響) 新分野への進出(影響小)	(ターゲット顧客・市場) 大学・病院等専門医療機関		(既存顧客) 新規顧客開拓(影響小)
【総括】 契約類型、契約留意点など: 早期開発完了、新市場開拓へ。自社ブランド販売			

図5 ベンチャー協業フレームワーク入力例 (事例5. 2)

その後、目標の2年で開発に成功し、検体X2の診断装置が完成し、量産化も可能となったところで、双方の条件を詰めて事業実施契約を締結する必要が生じた。

(3) 契約交渉FWの適用とWin-Win関係の実現

A2社にとり他社との本格的な協業は今回が初の試みだったので、共同開発着手時点から社内の事業部門担当者とビジネスモデルを検討し、並行して契約担当者とも早めに相談を始め、部門横断的にVB協業FWを用いて分析していた。協業を進めていくにつれ、B2社が相当な営業力を有し、X2診断サービスの新規開拓可能性も有していることが判明した。そこでVB協業FWを再検討した結果、ボトム条件を医療機関への直販ルート構築、診断装置のA2社ブランドでの販売と設定した。その上で以下の①と②を優先し、③と④も合わせてB2社に提案することとした。

- ①早期市場拡大、開発費回収を優先し、各社販売ルートで各社ブランドにて販売
- ②顧客情報は共有し、自社の顧客に対し相手方の既存製品も紹介し、同時にニーズ調査も行い、それらの情報も相互に交換
- ③A2社のB2社からの装置、試薬の年間最低購入数量を決定
- ④診断装置の製造はB2社が実施。診断用試薬は一定期間B2社のみが製造するが、その期間終了後はA2社も製造販売可

A2社内検討に用いた契約交渉FWに基づく情報をB2社とも共有し、背景を説明しつつ上記4条件につき交渉した結果、この条件で実施契約を締結し、事業を開始することになった。当初、市場は様子見だったが、次第に販売先医療機関の信用も得て評判となり、販売は順調に増加し、現在は両社の主力製品となった。

本事例を2. 3節に記載の各要件にて確認すると、1) 目的達成については、自社の狙いと相

手社の狙いを早期に把握し、双方が納得する条件を素早く見つけ出すことができた。2) 契約理解につき、自社内において研究開発部門、事業部門、契約の担当者間でコミュニケーションを図り、また両社間でVB協業FWを用い可視化して情報共有を行うことでスムーズに交渉できた。3) 協業の持続性については、ボトムラインの早期把握、提携条件を明確化することで実現ができた。また、医療機関からの新たなニーズを把握することもでき、新規共同開発の検討も始まっている。

6. 契約担当者のあり方の提案

国内企業の契約担当者は、VBとの協業を成功に導くために、VBとの協業の特徴、ビジネスの全体像、自社の交渉力等を正確に把握した上で、契約実務に臨む必要がある。その際、契約担当者はリスクを減らすことのみ固執せず、前章の適用事例で紹介したように、これまでにない新しいビジネスにチャレンジする柔軟な姿勢で対応することが必要である。

そこで、VBに対する契約担当者のあり方について、2. 3節に示したWin-Win関係を達成するための3つの要件に基づいて提案する。

(1) 目的達成

契約担当者は、自社がVBと協業を行う目的を正確に理解している必要がある。そのためVBとの協業契約の情報を待つのではなく、積極的に情報を取りに行く姿勢が求められる。

例えば、社内の承認者が出席する会議に契約担当者が同席し、情報収集や契約面での懸念を伝える場として活用する。さらに、自社のキーマン(協業担当者)を特定して気軽に情報収集できる(相談を受けられる)関係を構築する。そのキーマンを通じて垣間見えるVBの情報やVBとの信頼関係の構築状況を探る。その上で、現実的なりスク対応やボトム条件を導き出す。

リスクは国内企業とVBの両社で取れるリスクと取れないリスクを選別し、取れないリスクに対しては正直に自社の関係者に伝えて判断を仰ぐ（無理に契約上でのリスク回避を行わない）。

また、契約担当者は、VBの状況や協業目的についても理解している必要がある。VBの状況は社外の信用調査を活用する。VBの協業目的や将来構想については、時間があればVBの社長等のプレゼンを直接聴いて確認することを推奨する。契約担当者の中で、本当に信頼できるか、さらに共感できるか（もっと極端にはファンになれるか）試してみるとよい。その上で、自社との相性を考えてみてもよい。

VBは前述の通り個人商店の側面が強い。企業間の協業という概念に加え、VBと国内企業との人と人の付き合いのレベルまで落とし込んで考察するレベルの発想の転換が求められる。

以上のアクションを整理し、以下に列挙する。

① 自社理解

- 協業承認会議への同席（目的理解）
- 自社側のキーマン特定、信頼関係構築
- リスク分析（取れる／取れないリスクの選別、契約以外を含めた対策検討）
- ボトム条件の社内合意形成

② VB理解

- 社外信用調査（倒産リスク等把握）
- VB（社長）の経歴確認
- VB（社長）のプレゼンへの同席
- VB側キーマンと自社の相性把握

(2) 契約理解

契約担当者は、契約の要点について自社とVBの双方の関係者に理解してもらう必要がある。そのために、新たに提案する「VB協業FW」などの一連の契約交渉FWを最大限に活用されたい。

さらに本論説は、主に国内企業の契約担当者に向けた内容を主としているが、協業担当者や

承認者にも参考になる部分が多いと考える。本論説を自社内で共有しながら、契約担当者の良き理解者を増やし、活動しやすい環境を作っていくことが望まれる。

前述の通り契約交渉にはスピード感が必要である。そのためには、契約フォーマットを事前に用意する、あるいは自社内にVBとの協業契約の経験が少ない場合には社外の専門家を活用するなどの対策を検討するとよい。さらに、契約交渉の加速のため、双方の「目的理解」をふまえて現実的な契約第一案の作成を心掛けるべきである。ここで、VB協業FWを含め一連の契約交渉FWは、経験の少ない契約担当者でも、順を追って入力していくと契約第一案のヒントを導ける有効なツールとなっており、重ねて推奨する。

契約担当者間でVBとの協業契約の事例を定期的に振り返ることも有効である。特に失敗事例は共有して、改善を行う姿勢が必要である。また、VBとの協業の契約担当者を可能な限り固定し、ノウハウの蓄積をはかることも有効である。

以上のアクションを整理し、以下に列挙する。

- 契約スピードを意識
- VB協業FWの活用、本論説内容の共有
- フォーマットの事前準備
- VB契約専門家の活用（VBに慣れない時）
- VB契約留意点（失敗例）の共有・改善

(3) 協業の持続性

VBはハイリスク・ハイリターンを狙っており、想定通りに進まないことが多いが、そのため、状況変化に柔軟に対応することに長けている。契約担当者は、VBとの協業においても内容変更が度々発生することを想定し、契約の見直しプロセスを明記することが重要である。

また、契約見直しの契機とするため、段階的な協業の到達目標（マイルストーン）を定めおき、その内容を契約担当者も把握しておく。さらに、定期的に協業の進捗状況をプロジェク

トの担当者から定期的にヒアリングし、契約見直しの必要性について確認する。ここでも、契約担当者が待ちの姿勢ではなく、積極的に情報を取りに行くことが重要である。

以上のアクションを整理し、以下に列挙する。

- 契約見直しのプロセス、意思決定者、進捗確認の頻度を明記
- VBの具体的な到達目標を明記（技術的なマイルストーンの設定や顧客の反応による評価基準の設定等）

7. おわりに

本稿では、主にVBと国内企業とがWin-Win関係となって協業を成功に導くために、契約担当者（特に国内企業側）はどうあるべきか実務的なアドバイスを与える内容について検討した。特に、2018年に提案した契約交渉FW⁵⁾に対して、VBとの協業用に改良を加えた。今後、VBとの協業や契約を検討する際に、少しでも参考となるのであれば幸いである。

なお、本稿の執筆にあたっては、ナインシグマ・アジアパシフィック株式会社の若宮俊太郎取締役、WiL, LLCの小松原威 パートナー、サウスゲイト法律事務所・外国法共同事業の木下万暁 弁護士、エリック・マークス 弁護士、株式会社iPLAB Startupsの影山剛士 代表取締役、中畑稔 取締役、金沢工業大学大学院の一色正彦 客員教授、ワシントン大学の竹中俊子教授の皆さまに面談を通してご意見を頂いた。

注 記

- 1) 日本経済新聞, 「大企業のスタートアップ投資, 18年は最高の1300億円」, 2019年1月6日 朝刊 総合2面
 - 2) PwCアドバイザリー合同会社, 「CVCファンドを活用したベンチャー企業とのオープンイノベーション」, 2018年3月13日, <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2018/assets/pdf/tmt-cvc.pdf>
 - 3) 日本経済新聞, 「ベンチャー投資は魔法の杖か」, 2018年11月22日 朝刊 オピニオン面
 - 4) 経済産業省, 「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き (第二版)」, 2018年6月 (Ver. 1.0), http://www.meti.go.jp/policy/tech_promotion/venture/tebiki2.pdf
 - 5) 「オープンイノベーションの契約コンサルティングにむけた契約交渉フレームワークの提案」, 知財管理Vol.68, No.11, p.1476 (2018)
 - 6) 本論説では、中小企業基本法第2条1項で規定される「中小企業者の範囲」と「小規模企業者」を指す。
 - 7) 経営ハッカー, 「ベンチャーと中小企業の違いは? 中小企業がベンチャーに学ぶこと, 2) ベンチャーと中小企業の違い」, <https://keiei.freee.co.jp/articles/c0400086>
 - 8) 「シード」: 創業者, エンジェルによる設立資金 (ビジネス概念構築), 「アーリー」: VC等によるラウンドA投資 (製品・サービスの構築, ビジネス開始), 「ミドル」: VC, CVC等によるラウンドB投資 (顧客が存在, さらなる拡大を目指す), 「レイター」: VC, CVC等によるラウンドC投資 (EXIT目前でその準備の投資)
 - 9) 「EXIT」: VBの創業者やVC等の投資家が株式を売却し, 利益を手にすること。
 - 10) 三方よし研究所, 「理念」, 「【三方よし】の精神」, <http://www.sanpo-yoshi.net/study/idea.html>
 - 11) ローレンス・サスキンド, 「ハーバード×MIT流 世界最強の交渉術—信頼関係を壊さずに最大の成果を得る6原則」, pp.8~9 (2015), ダイヤモンド社
 - 12) 契約交渉FWのワークシート入手先 一般社団法人日本知的財産協会の会員向けホームページ, 「知財管理」誌付録欄 <http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/chizaikanri/furoku.html>
 - 13) 一色正彦, 竹下洋史, 「法務・知財パーソンのための契約交渉のセオリー」, p.234 (2018), 第一法規
 - 14) 柴田堅太郎, 「中小企業買収の法務」, p.226 (2018), 中央経済社
- (URL参照日は全て2019年6月30日)

(原稿受領日 2019年7月30日)