

オープンイノベーションでめいめい スタートアップと共棲する

弁護士

鮫島正洋
さめじま まさひろ



2018年の暮れも押し迫ったある日、内閣府のオープンイノベーション関係の委員会では、「現状、多くの大企業の体質ではイノベーションを起こすことはできない」「外から大企業を変革することは無理」「自己変革を厭い、イノベーションを起こせなかった大企業は市場撤退あるのみ」という厳しい議論が交わされていた。政府高官もこの議論を前提に日本の政策を考えていた。イノベーションの興し手として、大企業ではなく、大学・中小企業・ベンチャーに期待することが政策的に表明された瞬間であった。

大企業側に疑問符が付くケース

企業が競争力ある存在として存続するためには、イノベーションを興し続けなければならない。それは、企業経営の定石である。にもかかわらず、多くの大企業はこの定石を踏

み外し、コンサバ(保守)に回る。オープンイノベーション案件において、ベンチャー企業側に立ち、結果として大企業と対峙することが多い筆者は、以下のような疑問符が付くケースに遭遇してきた。

①ベンチャーと大企業の事業サイドにおいて合意されたタムシートが、大企業の法務知財部門によって反故にされて、全く異なる契約書のドラフトが提示される。

②ベンチャーに対してデータや試作等の無償提供を要求し続けた末に、ある日突然プロジェクトが打ち切られる。

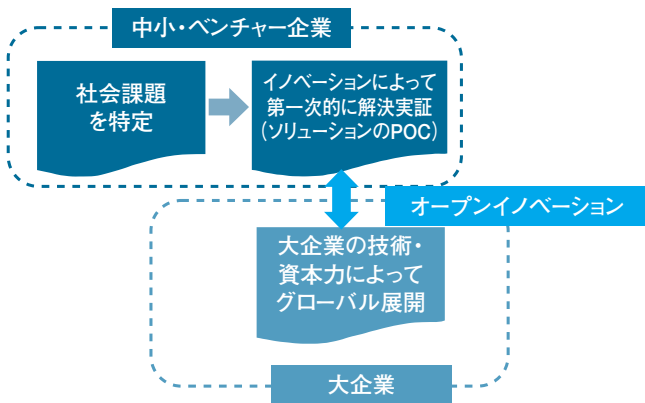
③NDA(秘密保持契約)が締結されていないという理由で、ベンチャー側の提供した情報がいつの間にか大企業の発明として特許出願されている。

①のケースは言うまでもなくビジネスの進捗を止めることとなるが、知財法務部門にそ

のような権限が本来的にないのだとしたら、事実上の権限超越行為である。また、経営サイドとして「オープンイノベーションを促進」「事業スピードを上げる」という意思決定をしているにもかかわらず、このようなことが行われるとしたら、職務命令違反でもある。法的リスクと事業スピードは反比例する。事業スピードを上げるということは法的リスクを緩めるといふバランス感覚のもと、知財法務活動は行われるべきである。

②のケースは、時としてベンチャーには致命傷となる。ベンチャーとは事業計画を立案し、その実現の確からしさをもって投資を受ける存在だからだ。このようなことが起こると、結果としては偽りの事業計画によって投資を受けていたということになり、投資家から相手にされなくなる。これはベンチャーにとって死を意味する。多くの大企業はこのよ

図表 オープンイノベーションが目指すもの



うなことを意識もせず、漫然と決断を行うのである。ところが、ベンチャービジネスに対する理解にあまりにも欠ける。

③のケースは、NDAを締結しないで情報開示するベンチャーサイドにも問題がないわけではない。しかし、受領時に機密性が高いと常識的に判断できる情報について、このような行為は情報窃盗であり、少なくともビジネスとしての信義則に反する。

このような行為に対して、直接的な、もしくは、法律上のペナルティーは存在しないのかもしれない。しかし、このような行為を頻

発する大企業は、ベンチャーからすれば、スピードがなく、傲慢であり、コンプライアンスにも欠けるといふ評価をせざるを得ないこととなる。このようなレッテルを貼られた企業は、ベンチャーのみならず、これを取り巻くベンチャーキャピタルやさまざまなサポーターから構成されるベンチャーコミュニティにおいて、結果として敬遠され、ベンチャーとの接触が減っていくことになる。それは、その大企業が自らイノベーションを起こせない限り、墓場に向かって走り始めることを意味する。

「ベンチャーファースト」の大企業は長期的には繁栄

他方、ベンチャーに対して友好的な「ベンチャーファースト」を理とする大企業も登場し始めた。ベンチャー視点で物を考え、いろいろな交渉条件をベンチャーに譲歩するのであるから、一見損をしているように見えるが、人に例えると「徳」を備える行為を積み重ねているわけである。結果として、ベンチャーが集まってくる企業になるから、イノベーションが集積する。そのような大企業の方が、長期的には繁栄する可能性が高いであろう。

結局、大企業はベンチャーコミュニティが催す社会実験にさらされているということになるのだが、大企業がベンチャーと共存するモデルとはいかなるものであろうか。ベンチャー企業がイノベーションを事業化

する手法の多くはMarket:3(着目した社会課題を解決する)であり、自らのイノベーションによって、小規模ながらもその社会課題をビジネス的に解決可能なことを示すこと(POC: Proof of Concept)から始まる。ベンチャーによるPOCを経たビジネスモデルは、実現可能性も採算性もある程度予測可能であり、リスクヘッジされた状態にあるから、大企業にとって新規事業の材料となり得る。あとは、大企業が有する資本力、体力、信用力、グローバル展開力によって、そのビジネスモデルを大規模化していけばよい。あたかも、かつて町工場で少量試作した部品を大企業が量産してグローバルに売り出したがごとく。

「オープンイノベーション」は、ベンチャー企業がPOCしたビジネスを大企業がグローバル化する過程で、使われるべき手法である。その過程においては、ベンチャー企業が保有する技術のみならず、POCする際に獲得したビジネスノウハウや人的ネットワーク等を大企業に承継していく。その一つ一つが、大企業にとっては、「オープンイノベーション」である。そして、ベンチャーと大企業がウィン・ウインの関係を構築・維持しつつ、ベンチャーがPOCしたビジネスモデルについて大企業がグローバル化して、大企業の売上とベンチャーの成功確率、ひいては、わが国のGDPの増大を実現できるかどうか問われる時代となったのである。

(注)マーケティングや営業宣伝の手法など、広範かつ非技術的な要素も含み得る