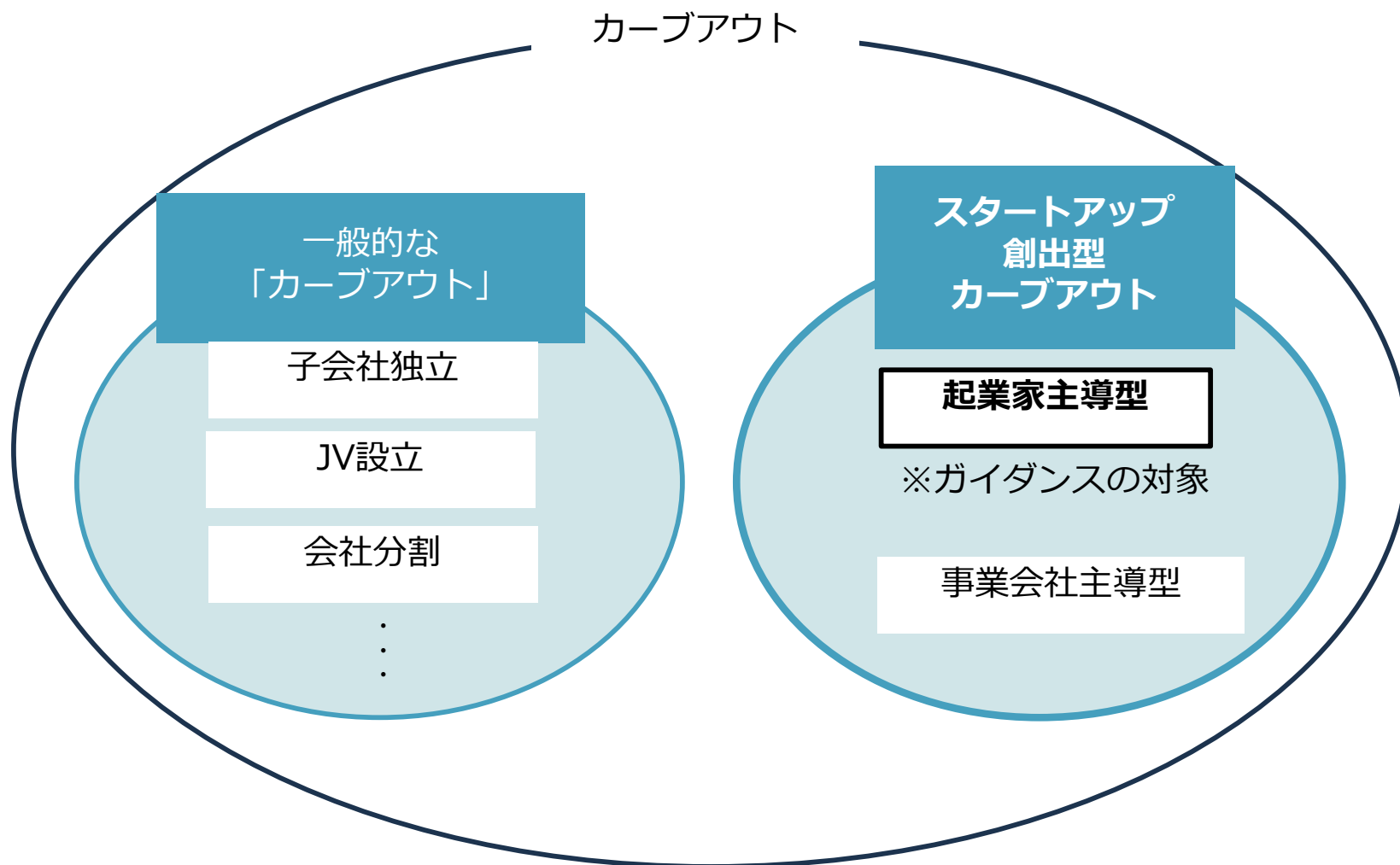


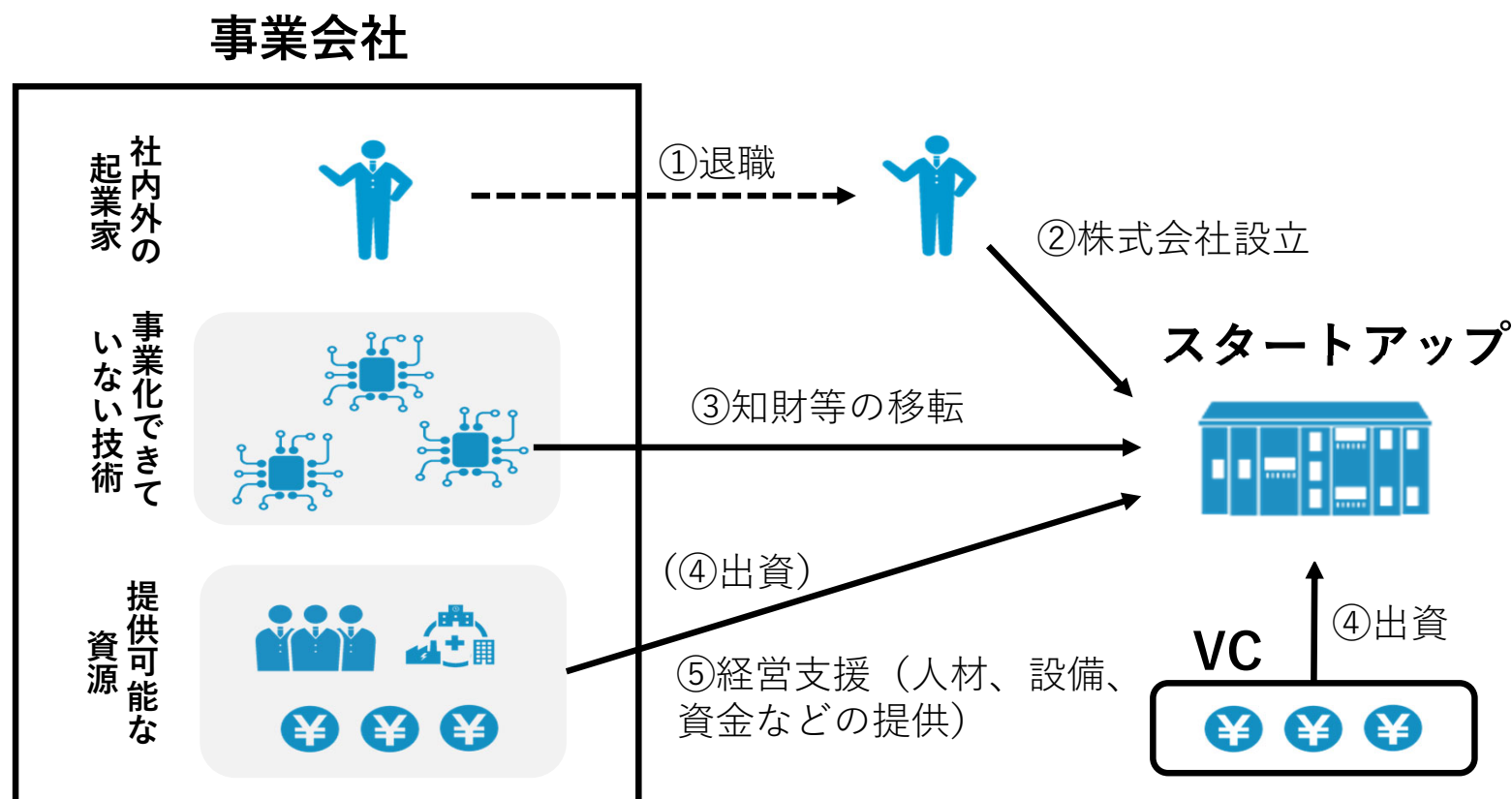
起業家主導型カーブアウト実践のガイダンスについて

- 本ガイダンスでは、「カーブアウト」の中でも、事業会社の中で事業化できない技術を活用したスタートアップの創出を「**スタートアップ創出型カーブアウト**」として整理。



スタートアップ創出型カーブアウトのイメージ

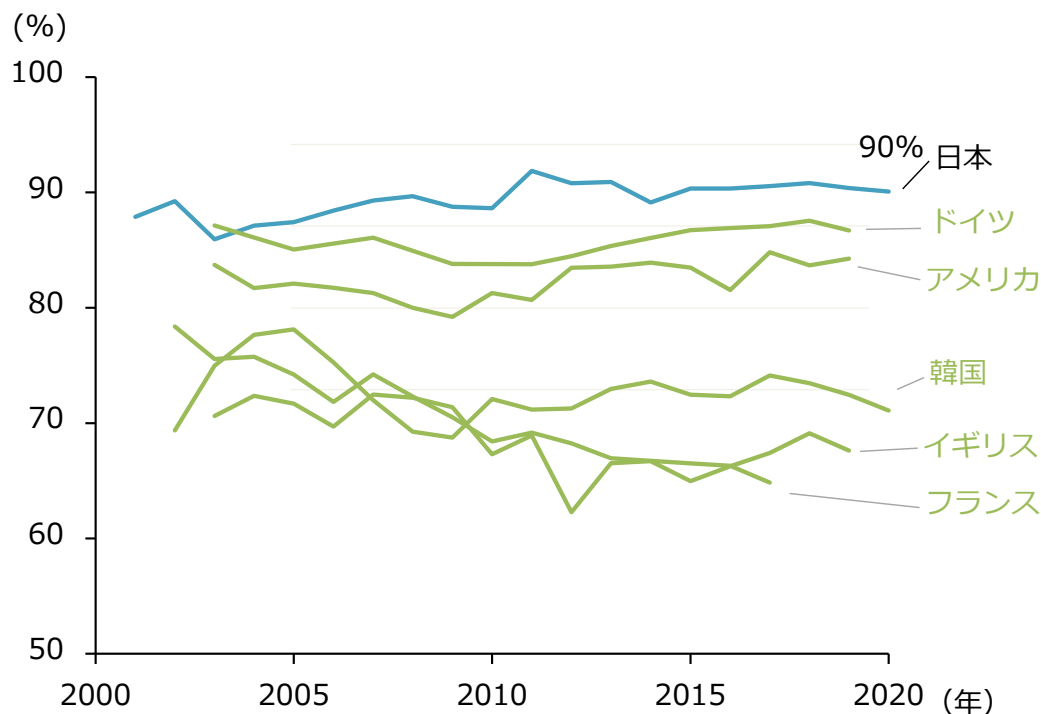
- 「スタートアップ創出型カーブアウト」とは、自社組織（組織 OS・組織的能力・資金力・スピード感）の限界により事業化できない技術を事業化するために、事業会社とは別の法人（スタートアップ）を創設することをいう。
- 創出される事業体は「スタートアップ」であり、VCから資金を調達して、急速な事業成長を目指す。



スタートアップ創出型カーブアウトの国としての意義

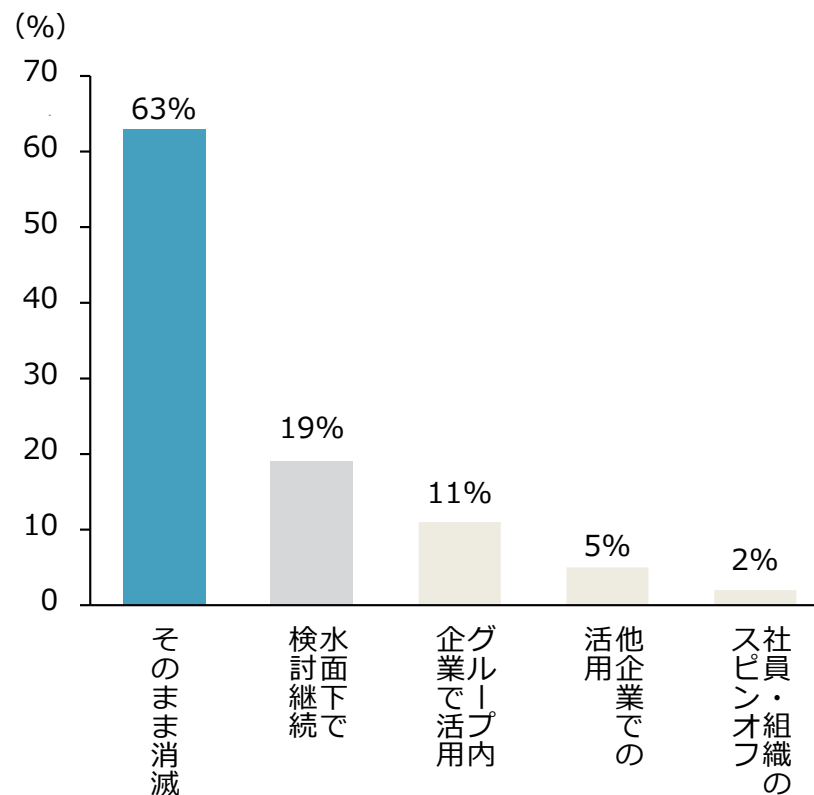
- 我が国の民間部門の研究開発投資のうち、約 9 割が大企業によって担われているものの、事業化されない技術の約 6 割が消滅。

民間企業による研究開発費のうち、大企業
(従業員500名以上) が占める割合



出典：OECD.Stat. 「Business enterprise R-D expenditure by size class and by source of funds」.
https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BERD_SIZE#を踏まえ、
経済産業省作成

日本で事業化されない技術の顛末



出典：内閣府. 「イノベーションの基礎力：人的資本、知識、技術力研究開発の課題」. 平成30年度 年次経済財政報告. https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/index_pdf.html より抜粋

スタートアップ創出型カーブアウトの国としての意義

- そうした技術をもとにしたスタートアップの創出を促進することで、国として以下のような意義が期待される。

視点① 新産業創出

国全体として、**将来において競争力を有する事業や産業を創出**する手法

視点② イノベーション 実現

研究開発の成果が死蔵されることなく、製品・サービスとして、顧客や社会に普及・浸透し、「イノベーション」を実現

視点③ 国の公的投資の 活用促進

公的な助成による成果や、大学との共同研究は、**国の公的投資を含んだものであり、積極的に活用されるべきもの**

視点④ 起業経験者の 増加

スタートアップを**起業・経営した経験者が増加**。起業経験者が事業会社と人事交流することで、事業会社の風土が刷新され、新事業創出が促進

視点⑤ スタートアップ・エコ システム成熟

スタートアップが増加することに加え、起業経験者が増えることは、**スタートアップ・エコシステム全体の成熟**に寄与。また、M&A等を通じ、**事業会社も含めたイノベーションを促進**

スタートアップ創出型カーブアウトの事業会社としての意義

- 事業会社としても、以下の3つの視点から、スタートアップ創出型カーブアウトの実践により長期的なサステナビリティの向上が期待される。

視点①

従来の手法では困難な新たな事業の創出

- ・ **自社の「組織OS」**（次ページ参照）で実現できないイノベーション：既存事業に最適化した自社の組織OS（組織風土・カルチャー）では、速度や自由度の観点で事業化できないイノベーションが実現可能に
- ・ **リスク投資の分散と最大化**：事業会社にとって不得手な新領域に対するリスク投資を、自社と異なる主体で実施し、価値最大化に向けたポートフォリオ形成に寄与
- ・ **イノベーションのジレンマの解消**：既存事業とのしがらみやカニバリゼーションの回避のために事業化が困難な領域に適合

視点②

無形資産の価値

- ・ **ネットワーク的な価値**：自社の研究開発成果を基にしたスタートアップのネットワーク化により、価値創出を実現。
- ・ **レピュテーションの向上**：イノベティブな組織文化を育て、レピュテーションが向上
- ・ **人材獲得への貢献**：レピュテーションの向上や組織文化へのプラスの影響により、人材獲得に貢献
- ・ **技術の価値の顕在化**：事業化できていない知財の価値が顕在化するとともに、企業の研究者にとっても研究の方向性にポジティブなフィードバックを獲得

視点③

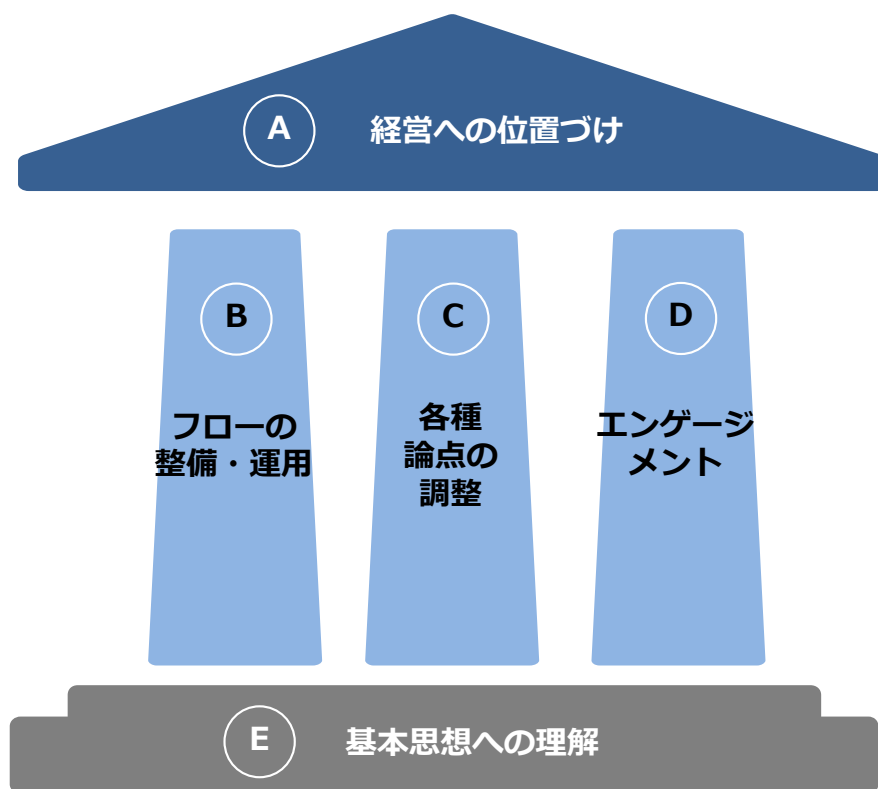
社会的期待への対応

- ・ **社会へのソリューションの提供**：企業の使命は、顧客に課題解決の方法を届けることであると期待されることから、課題解決に向けた仮説を持つ起業家があり、追加的なリソース提供なく事業化できるなら、その実現を後押しする社会的な期待が存在
- ・ **大学や国プロジェクトなど公的な知的基盤を活用する企業への期待**：とりわけ、公的リソースを活用して研究開発を行った企業は、開発された技術の社会実装に向けた責任が存在

起業家主導型カーブアウトの実践に向けた事業会社のあるべき姿

- 本ガイダンスでは、「スタートアップ創出型カーブアウト」の中でも、起業家が主導してカーブアウトのプロセスやその後の経営に取り組む「起業家主導型カーブアウト」に着目し、その特徴等を整理して実践的なカーブアウトの手法を提示。
- 実践に向けた事業会社のあるべき姿や社内での検討や調整におけるつまずきのポイント、事業会社の協力を得た事例集も整理。

【起業家主導型カーブアウトの実践に向けた事業会社のあるべき姿】



A カーブアウトの自社経営における位置づけ

- ✓ 自社の組織OSや組織能力には限界があることを前提に、スタートアップ創出型カーブアウトが自社の経営に位置付けられている

B フローの整備・運用

- ✓ 起業家主導型カーブアウトを連続的に実施していくためのフローが整備され、適切に運用されている

C 各種論点の調整

- ✓ 各種論点の調整において、スタートアップの成長を阻害しない条件を設定できている

D エンゲージメント

- ✓ カーブアウトのプロセスにおいて支援部署が適切に支援を提供し、創出されたスタートアップに対して対等に接することができる

E 基本思想への理解

- ✓ カーブアウトの対象となる技術は「そもそも自社組織の限界により事業化できないもの」であることを認識できている、スタートアップの「事業の成長速度の最大化」を共通言語にできている