

研究開発成果を活用した事業創造の手法としての カーブアウトの戦略的活用に係る研究会 (第1回) 事務局説明資料

令和6年1月
産業技術環境局
技術振興・大学連携推進課

1. 本研究会の背景

2. 本研究会のフォーカス及び取り上げる課題

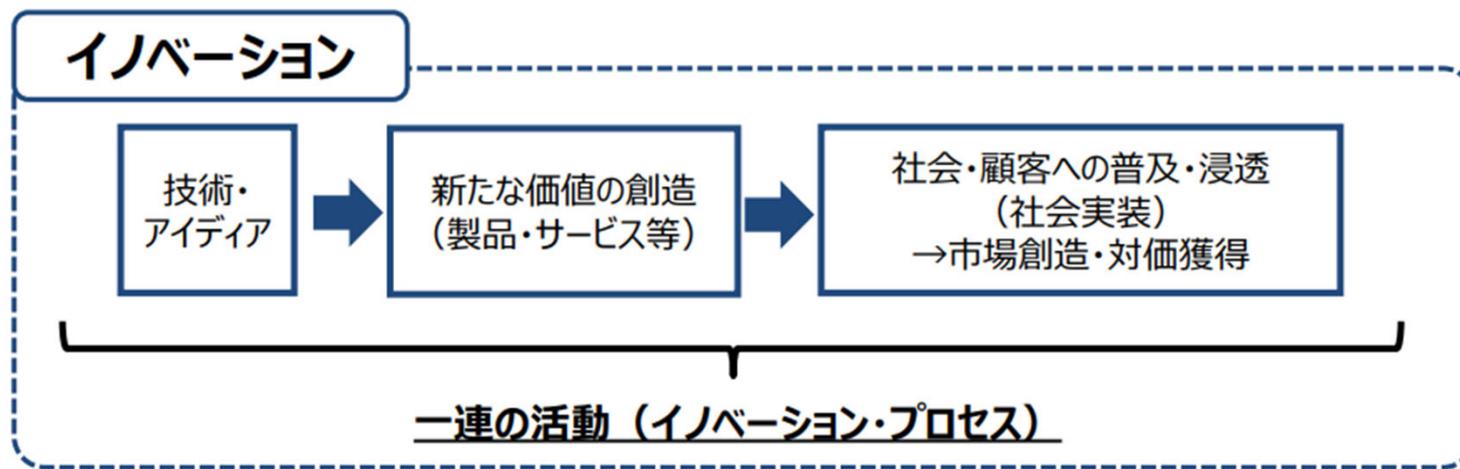
3. 本日は議論いただきたいポイント

1. 本研究会の背景

実現すべきイノベーションの流れ

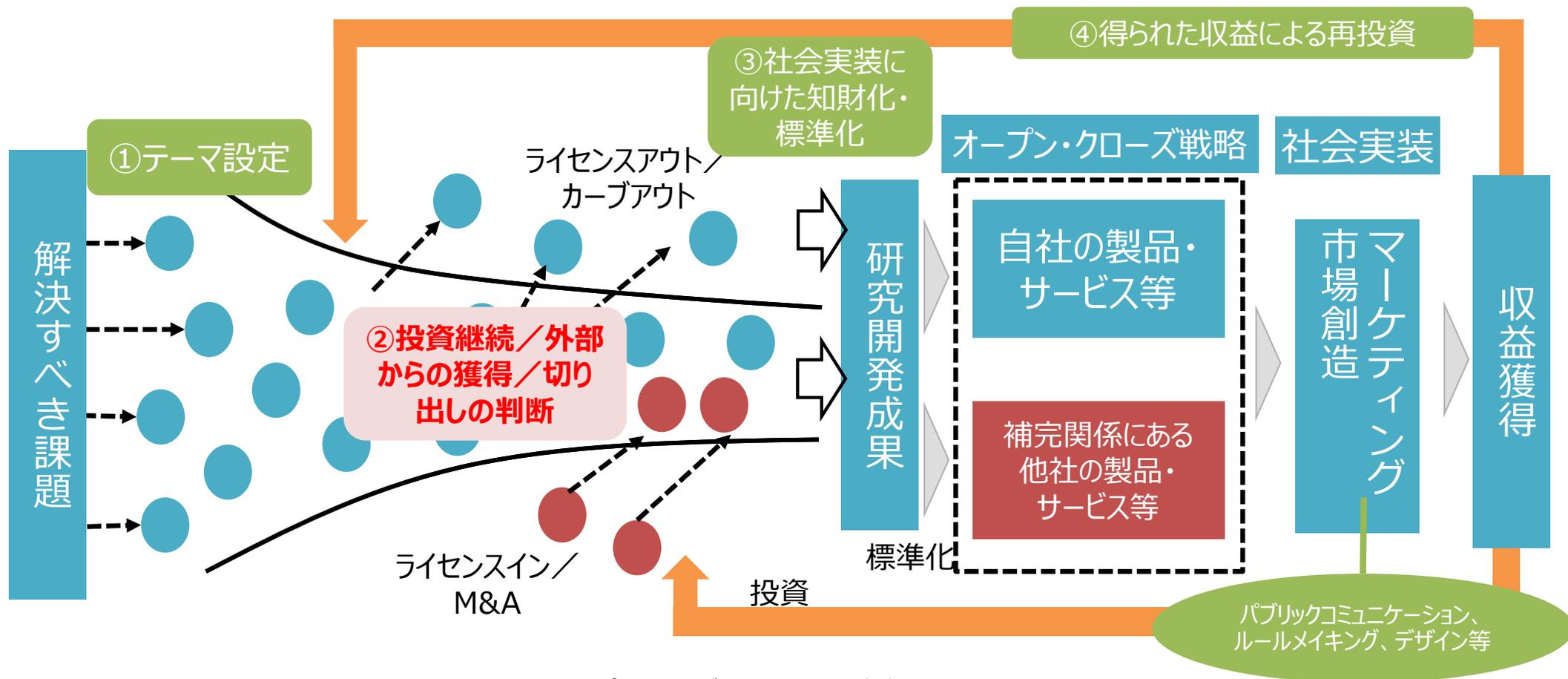
- 新たな技術やアイデアを生み出すだけでなく、その技術等を**製品やサービス等の形に具体化し、新たな価値として社会に普及・浸透させ、ビジネス上の対価の獲得や社会課題の解決**にまで繋げることができて初めてイノベーションが実現。

1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（**技術・アイデア**）や既存手法の新たな組合せで**新たな価値（製品・サービス等）を創造し、**
2. **社会・顧客への普及・浸透**を通じて、
3. ビジネス上の**対価（キャッシュ）の獲得**、社会課題解決（ミッション実現）に貢献する**一連の活動**



イノベーションの実現におけるオープンイノベーションの重要性

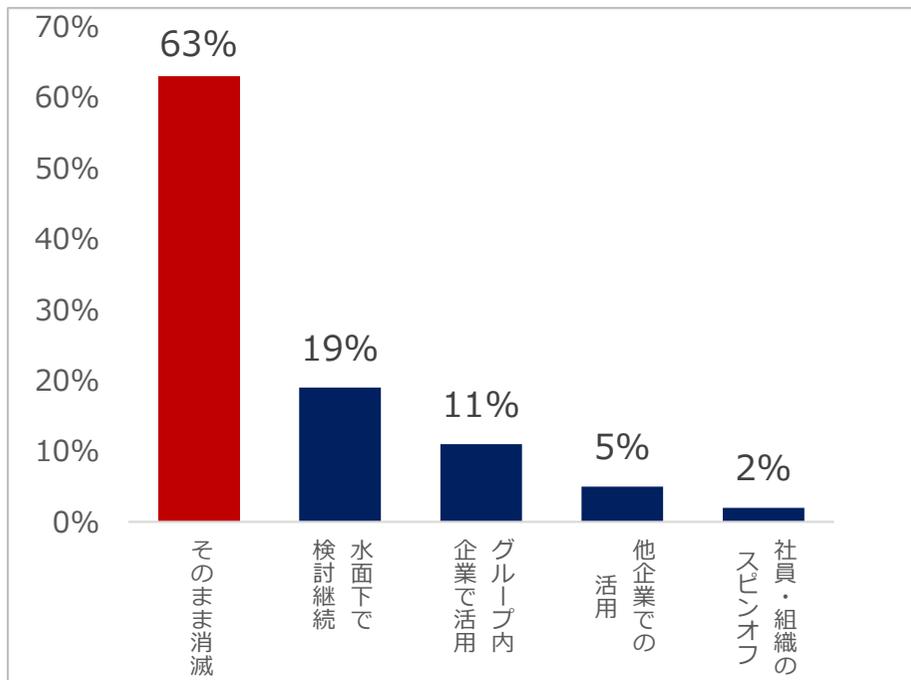
- イノベーションを実現するためには多様な資源（人材、資金、補完技術、技術の目利き力、課題設定力など）が必要。
- イノベーションに必要なこれらの資源を社内で全て調達できることは稀であり、オープンイノベーション（社外から資源を獲得する / 社内では事業化に至らないために技術等を外部化する）により、多様な資源を社内外で組み合わせることが必要。



大企業にはイノベーションにつながり得る技術シーズが相当数蓄積

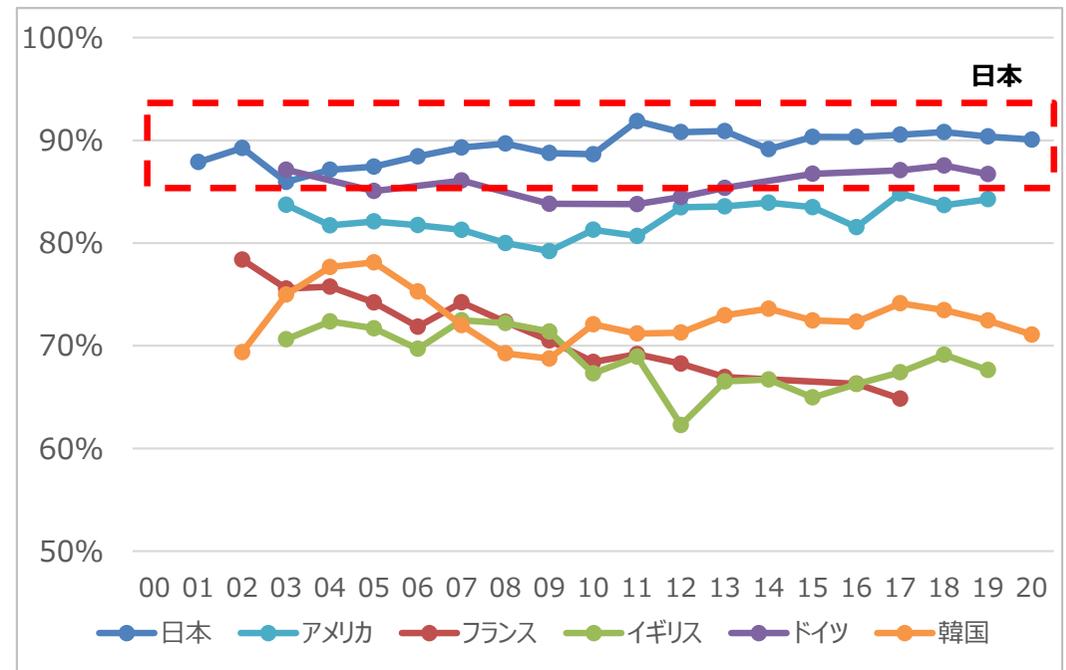
- 日本企業では、研究開発により得た技術であって、事業化されないものの6割が消滅。
 - 民間の研究開発投資額は 約14.2兆円（内訳：基礎研究1.1兆円、応用研究2.3兆円、開発研究10.8兆円）。約9割は大企業によるもの。
- ⇒ 大企業にはイノベーションにつながり得る研究開発の成果（技術シーズ）が多く蓄積されていることが示唆される。

日本企業で事業化されない技術の顛末



(出典) 内閣府「平成30年度 年次経済財政報告」

規模別研究開発費支出の国際比較
従業員500名以上の大企業の研究開発費割合



(出典) OECD.Stat Business enterprise R-D expenditure by size class and by source of funds

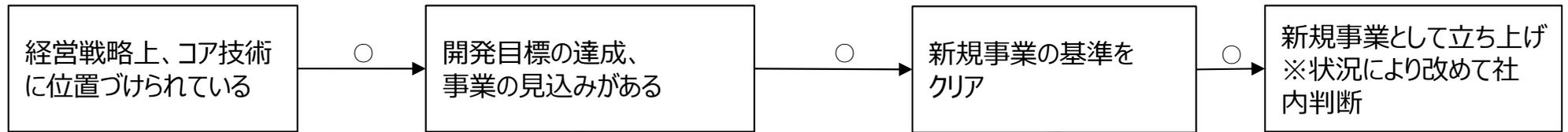
研究開発の成果が事業化に至らないプロセス

- 研究開発の成果のうち一定の事業性（例えば、一定以上の売上が見込めること、既存事業とのシナジー効果があること）が見込めるもののみ、事業化に向けた資源（人材・資金等）が投入される。
- それ以外は、追加の経営資源が十分に投下されず、社内での事業化に至らない。

フェーズ



事業化されない研究開発の成果

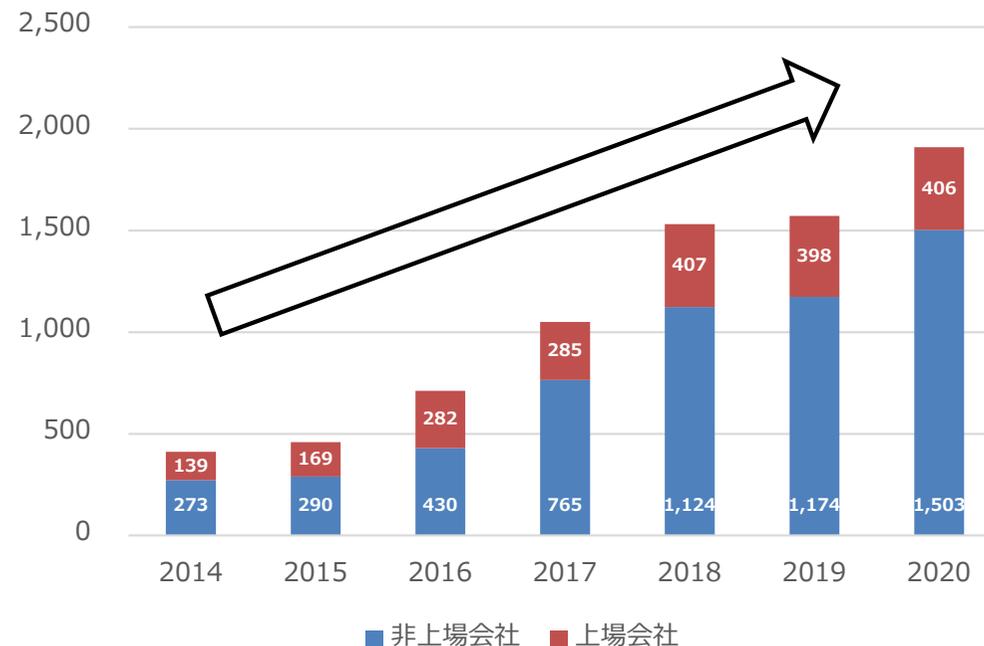


- × 経営戦略の変更や事業環境の変化により、コア技術から外れ、**予算が打ち切られる。**
- × 新規事業を開発するにおいて、関わる**人材・ノウハウがない。**（収益を上げている**既存事業が優先され、時間もなく、開発に取り組めない。**）
- × **新規事業基準（○年以内に売上○億円）に合わず、ゴーサインが出ない。**
- × **既存事業とのシナジーがない**と判断され、ゴーサインが出ない。
- × 経営戦略の変更等により、**予算が打ち切られる。**

オープンイノベーションの状況について

- 近年、スタートアップとの事業連携数が増加。
- 技術等の資源を外部から獲得することで、社内で新規事業を行う又は既存事業の生産性向上を図る、いわゆる「インバウンド型」のオープンイノベーションの動きを中心に活性化。

スタートアップとの事業提携数の推移



- ・ 事業会社は、プレスリリース等の公表により、事業提携、業務提携、資本業務提携等の提携と明示されているものを対象とし、共同研究、協業、連携等の提携と明示されていないものは対象とされていない。
- ・ 事業提携についてプレスリリース等の開示に基づく。

(出典) INITIAL「japan-startup-finance-2020」より経済産業省作成

ディープテック・スタートアップの評価・連携の手引き

- 経済産業省においても、2023年5月に「ディープテック・スタートアップの評価・連携の手引き」を公表し、事業会社とスタートアップとの連携の動きを後押し。

ディープテック・スタートアップの評価・連携の手引き（2023年5月経済産業省発表）の概要

課題

事業会社
事業戦略が曖昧、経験不足

ディープテック・
スタートアップ

事業会社

スタートアップ
事業会社の理解、交渉力不足

評価・連携の手引き

連携の5つのポイントを提示

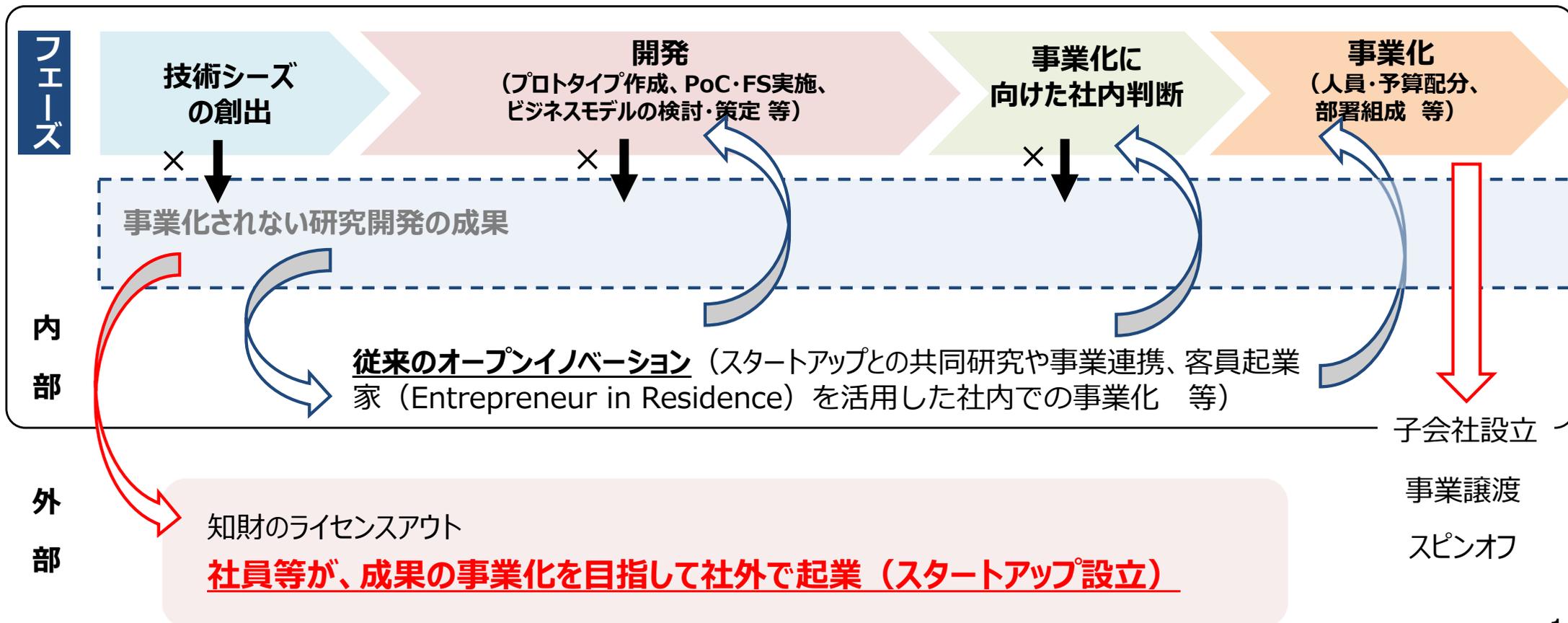
- 1 戦略** 位置づけと権限移譲
- 2 組織** 連携最適化
- 3 評価** ハイリスク・ハイリターン型
- 4 手順** スタートアップ型
- 5 コミットメントと脱自前主義**



「**実践度チェックリスト**」に基づき、
各社の実態調査と事例発信

研究開発の成果の事業化を自社外で行う手法の検討

- 社内の経営資源等だけでは事業化できない技術を社外に出して（成果の事業化を目指して社員等が社外で起業・スタートアップ設立）、外部の資源を活用しながら事業化を進めるという手法（いわゆる「アウトバウンド型」のオープンイノベーション）も存在。
- イノベーションの更なる活性化やスタートアップの振興に向けて、近年の環境変化を追い風に、こうした手法の更なる活用を後押しできないか。



環境の変化① 企業における先進的な新規事業開発の取組

- 一部の大企業において、社員が起業することを出口の一つとする新規事業開発プログラムが実施されている。
- 実際に、社員が研究開発の成果を用いて起業する例が生まれるなど、成果が見られる。

主な特徴

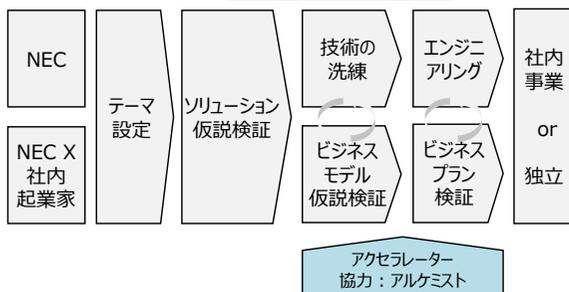
- ✓プログラムの出口に、社外での起業（カーブアウト）を含む
- ✓新規事業の創出を目指す者をバックアップする組織（部署）を設置
- ✓VCやアクセラレータ等と連携（ビジネスモデルの構築支援、審査への関与等）
- ✓新規事業の創出のための活動経費を提供。期間中、プログラムに専任となることもある。
- ✓既存事業とシナジーを有さない技術又は事業も対象

NEC X (NEC)

- 研究所で培われた最先端技術を提供し、「アウトバウンド型」での事業立ち上げを企図
- 第2、第3のdotData, Inc.を輩出するため、**2018年にNEC Xプログラム創設**
- **2022年度までに累計12社で事業化**

【スキームイメージ】

プログラム期間：1年

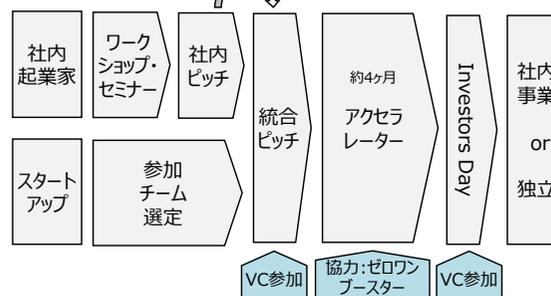


TRIBUS (リコー)

- 2019年にプログラム創設
- **社会の広い分野での課題解決**を目指して、社内外からイノベーターを募り、**リコーのリソースを活用したイノベーションを創出**
- 株式会社ブライトヴォックスなどを輩出

【スキームイメージ】

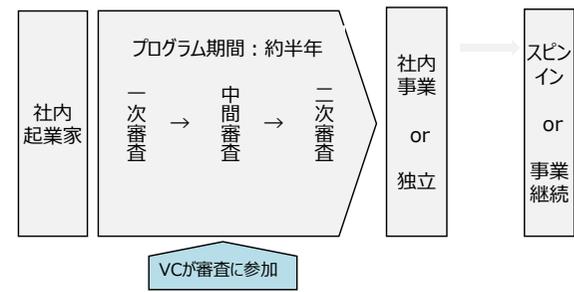
検証：約3ヶ月



IGNITION (本田技研工業)

- 2017年にプログラム創設。
- 既存事業とは直結しないが、社会課題の解決に貢献するアイデアを形にする「アウトバウンド」的なイノベーションを目指す
- 株式会社Ashiraseや株式会社ストーリーモなどを輩出

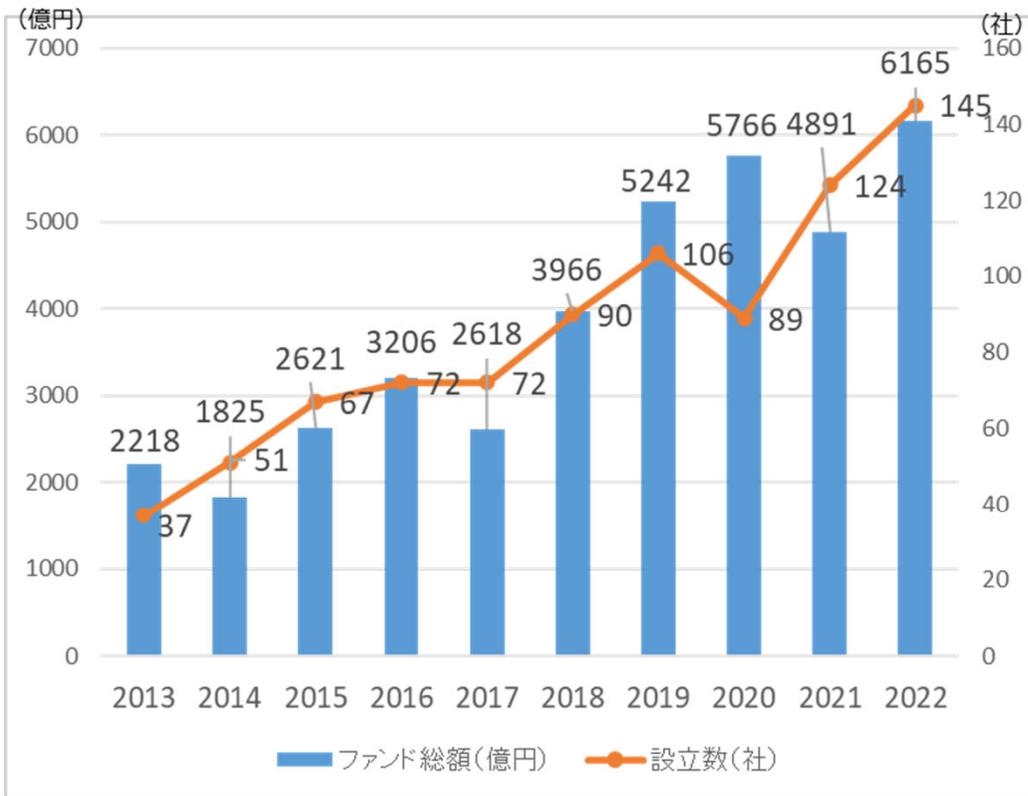
【スキームイメージ】



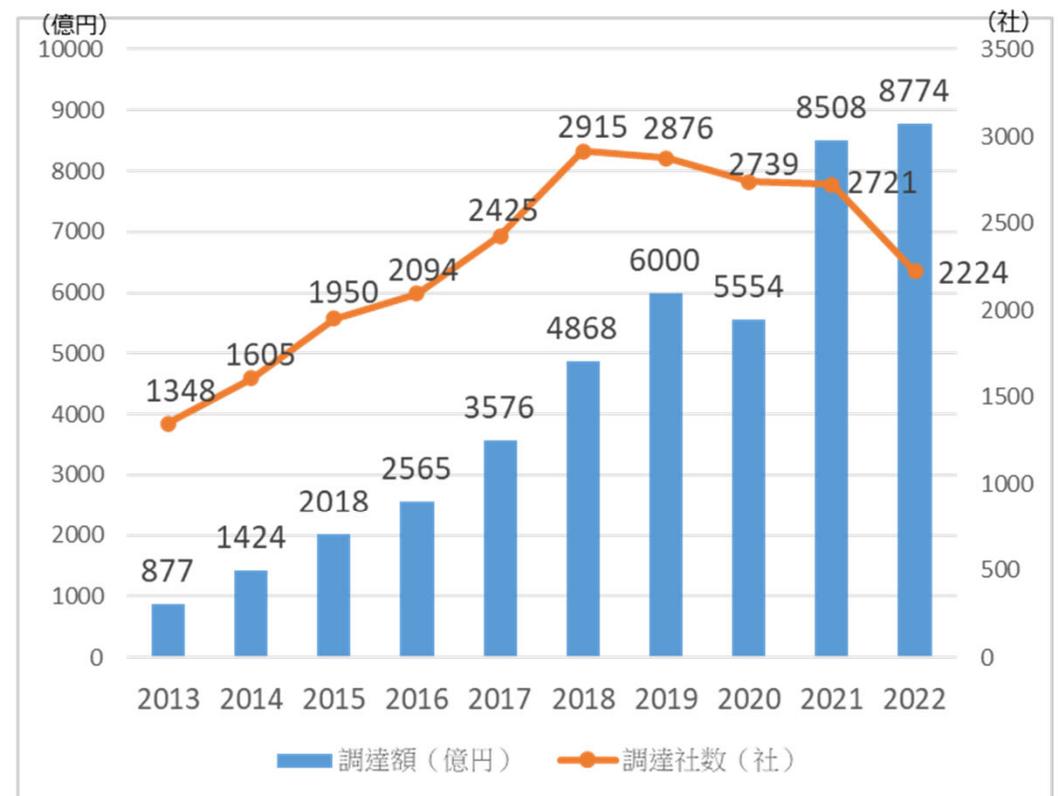
環境の変化② 外部での資金調達環境の変化

- スタートアップに投資するファンドの運用総額は増加傾向にあり、10年前の約3倍。それに比例して、スタートアップの資金調達額も増加傾向。
- 事業性や実現可能性などを訴求できれば、事業資金を外部で調達しやすい環境が形成されつつある。

国内ファンドの総額/設立の推移



スタートアップの資金調達額/調達社数の推移



(出典) INITIAL「japan-startup-finance-2022」より経済産業省作成

環境の変化③ 大企業によるスタートアップへの関与の拡大意向

- 大企業において、スタートアップ・エコシステムの成長に資する取組を促進する動きが
始めてきている。
- 経団連の「スタートアップフレンドリースコアリング」によれば、カーブアウト・スピノフへの取
組状況は、現状は十分に進展していないものの、前向きな姿勢を有する割合は一定程
度存在。

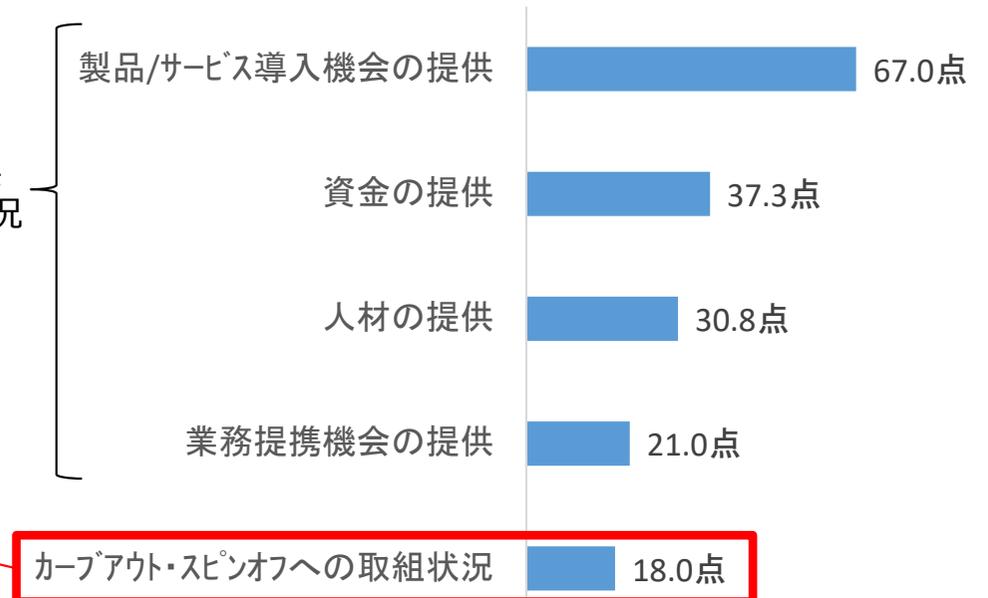
「スタートアップフレンドリースコアリング調査」 カーブアウト・スピノフへの取組状況

配点:100点

※点数が高いほど取組が活発であることを示す



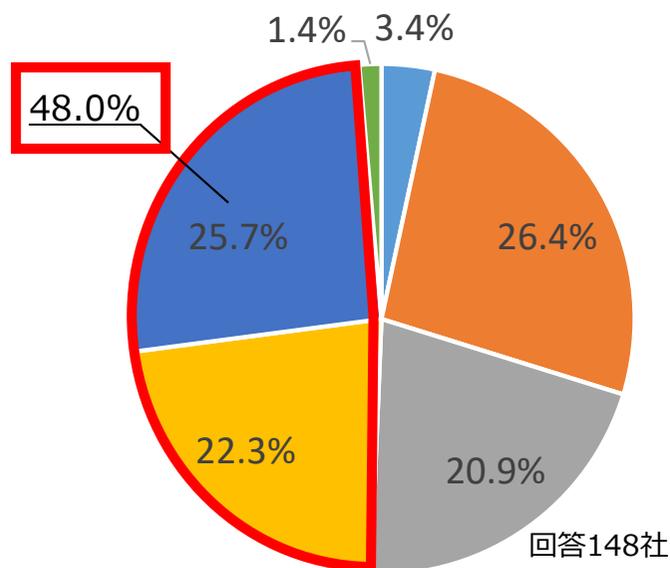
同調査におけるその他の調査項目との比較



(参考) カーブアウト・スピノフへの取組状況

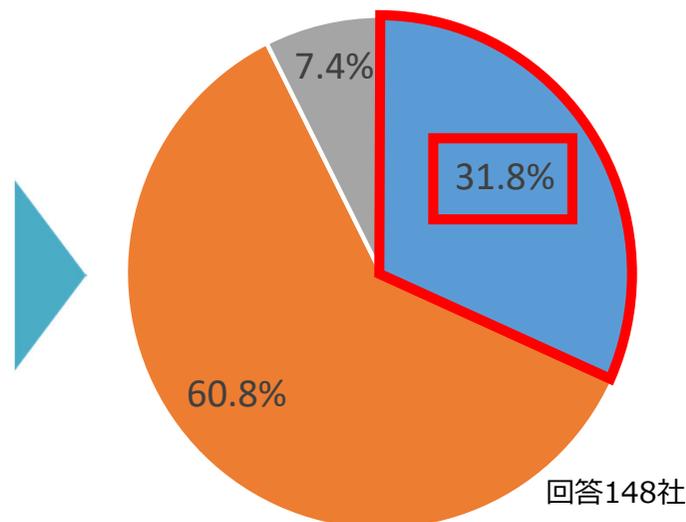
- カーブアウト・スピノフに前向きな姿勢の企業は全体の48%。そのうち約半数の23%の企業のみカーブアウト・スピノフを実施。

新規スタートアップや、起業家を輩出しようとする姿勢があるか



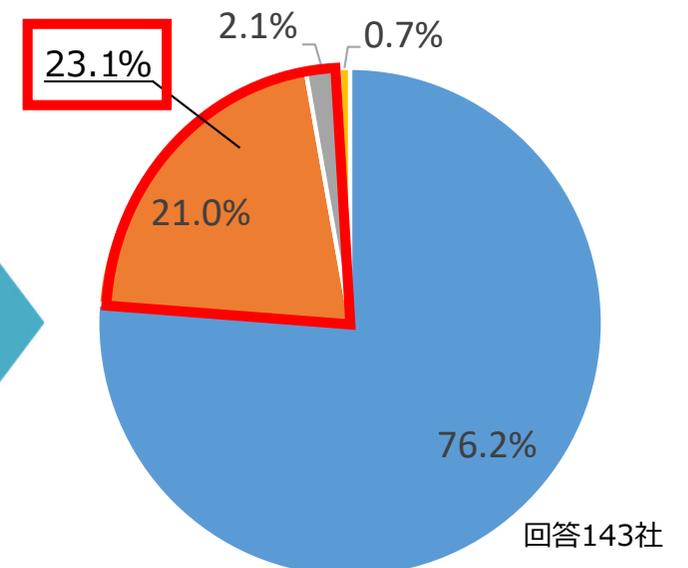
- 全くない
- どちらとも言えない
- とてもある
- あまりない
- ややある
- 回答不可

カーブアウト・スピノフを推進する制度や仕組みはあるか



- はい
- いいえ
- 回答不可

過去5年間に社内からカーブアウト・スピノフした事業数



- 0件
- 1~5件
- 6~9件
- 回答不可

(出典) 経団連スタートアップフレンドリースコアリング調査結果より経済産業省作成

2. 本研究会のフォーカス及び 取り上げる課題

事業会社発のディープテック・スタートアップの創出促進について

- 本研究会では事業会社で活用しきれていない技術を社外で事業化する手法として「スタートアップ創出型のカーブアウト」を概念化し、その戦略的な活用にフォーカス。
- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」のコンセプトについて以下を素案とし、議論を行うこととしてはどうか。

「スタートアップ創出型のカーブアウト」について（議論用）

【対象となる技術】

- 未だ事業化していないが、持ち主が変われば事業化に至る見込みのある技術。具体的には、
 - ✓ 事業会社内で事業化に向けて研究開発されたものの経営戦略上コア技術に位置づけられなくなった技術
 - ✓ 事業化の可能性はあるものの社内の新規事業化基準に到達せず研究開発が中断された技術
 - ✓ 社内に留めずあえて外部化した方が事業化をより早く、かつ大規模に実現できると見込まれる技術 など

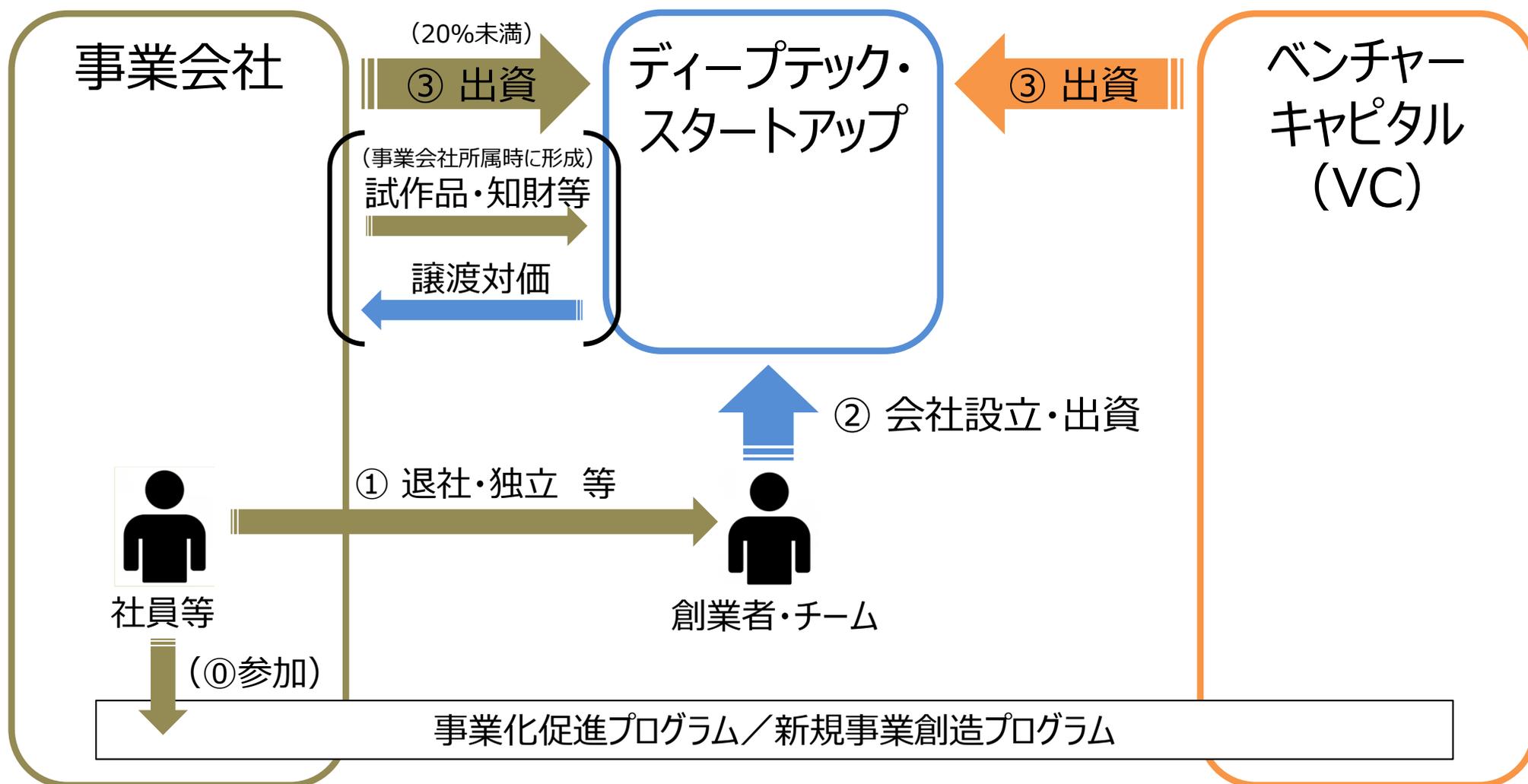
【「スタートアップ創出型のカーブアウト」のコンセプト】

- 当該技術を開発していた技術者等が元の事業会社より利用権の提供（特許等の譲渡や独占実施権の付与など）を受け、場合によっては関係する技術者や経営面をカバーする社員などとともに元の事業会社を退職し、新たな会社をスタートアップとして立ち上げた上で、VC等の資金提供者から資金を調達しながら事業化に向けた研究開発や事業開発を行う一連の活動
- 元の事業会社からの影響が相対的に小さい資本関係（例えば20%未満等）とするなど、経営の主導権をスタートアップ側が掌握して事業化を進める形式を想定

※未だ事業化していない技術（知財）をアウトバウンドし、元の事業会社から独立して、資金・人材等の経営資源を市場から調達してスタートアップとして事業化に取り組む活動を指すことから、スピンオフや事業譲渡、会社分割等は意味が異なる。

(参考) 「スタートアップ創出型のカーブアウト」のケース

- 以下のようなフローで、事業会社からスタートアップが創出されるケースを想定。
- 創出される企業は「スタートアップ」であり、創業者・チームが経営上の主導権を握りながら、急速な事業進捗に向けて、VC等から資金を得ながら事業化に取り組む。



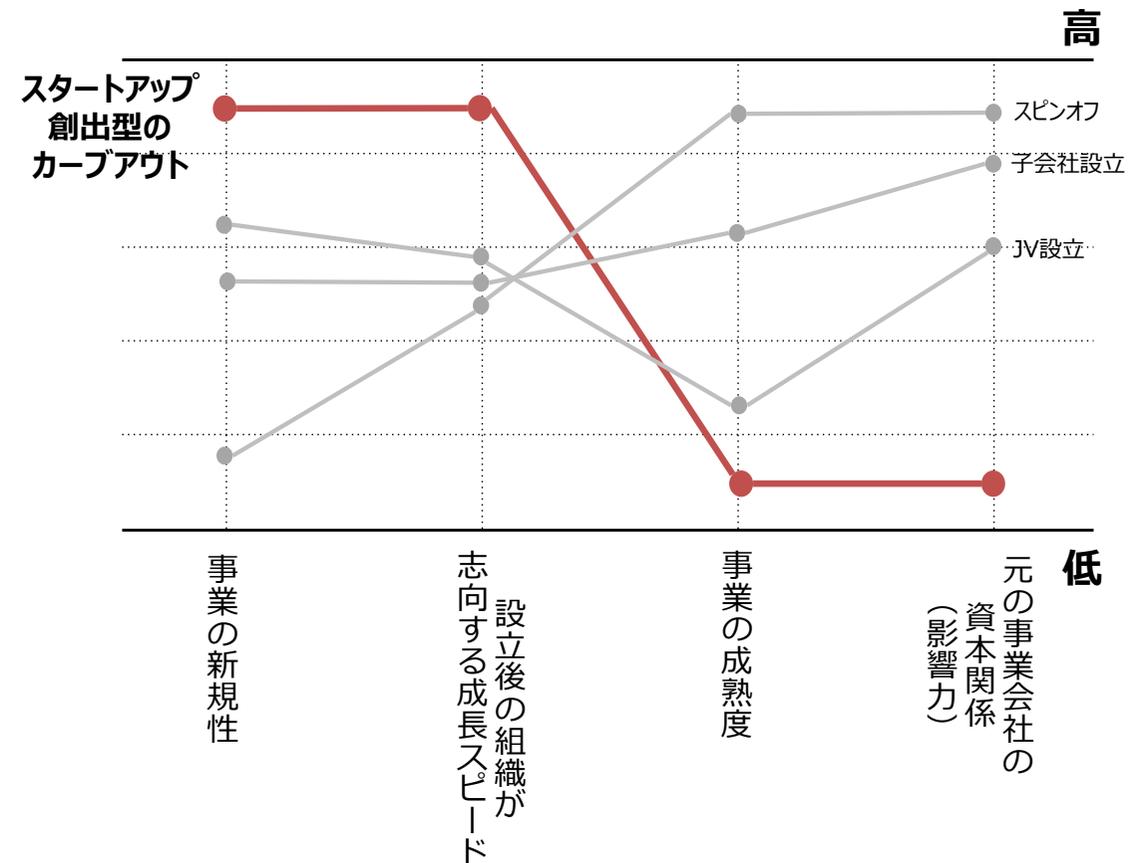
(議論用)「スタートアップ創出型のカーブアウト」の位置づけのイメージ

- 議論の土台として、新たに事業体を設立する他の手法や概念の定義を整理。
- また、それらの手法等のうち特に類似すると捉えられうるものとの比較の中で、「スタートアップ創出型のカーブアウト」が占めると考えられる位置づけを以下右図のように整理。

新たに事業体を設立する他の手法や概念

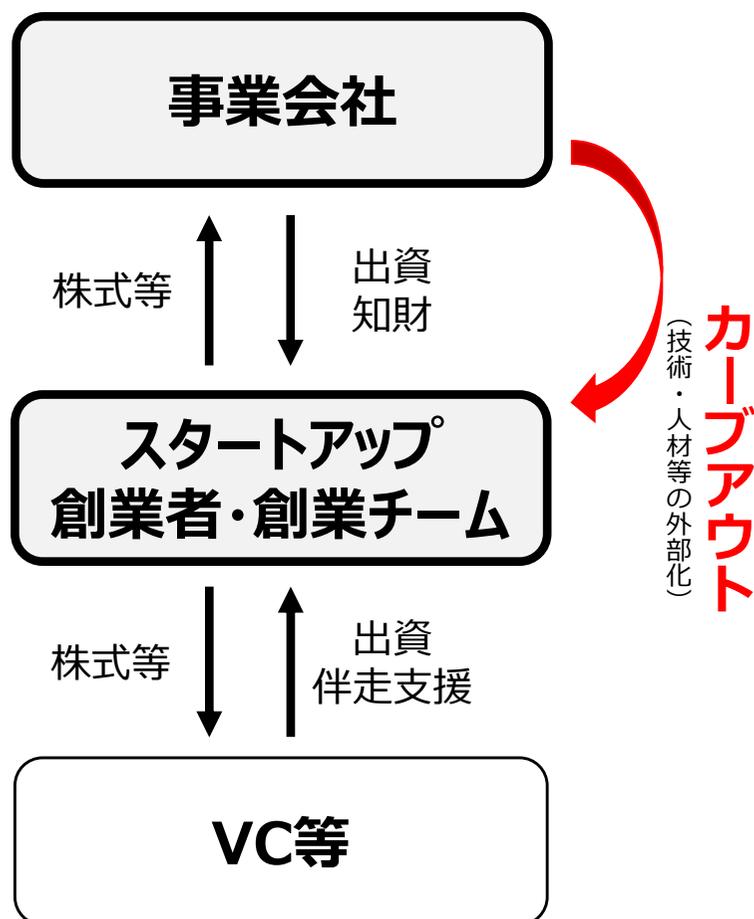
手法・概念	定義
スピノフ	企業が特定の部門を分離して新会社として独立させること。元の企業から出資などを受けて独立する場合を指し、独立後も資本関係が継続するのが特徴
スピアウト	企業が特定の部門を分離して新会社として独立させること。元の企業との資本関係は解消されることが特徴
子会社設立	株式（議決権）の半数以上を保有して経営権を取得する形で、新たに会社を設立すること ※半数でなくても議決権の割合等の理由から子会社となる場合もある
ジョイントベンチャー（JV）設立	複数の企業が互いに出資し、新しい会社を立ち上げて事業を行うこと
会社分割、事業譲渡	その事業に関して有する権利義務の全部または一部を分割して既存の他の法人に承継させる、あるいは新たに設立する法人に承継させること
エクイティ・カーブアウト	事業部門を子会社として独立させたうえで子会社上場を行い、一部の株式売却により資金調達を行うこと

「スタートアップ創出型のカーブアウト」の位置づけのイメージ



「スタートアップ創出型のカーブアウト」を進める上での課題

- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」においては、①創業者・創業チーム、②事業会社、③VC等の3者が相互作用しながらプロセスが進展。
- 他方、先行事例が多くないことから、事業会社にとってのメリットや経営における位置づけが不明確、事業会社内で進める手法・ノウハウが浸透していない、などの課題がある。



＜事業会社の課題＞

- × 自社経営へのメリットや経営戦略上の位置づけ等が不明確
 - ✓ どのような経済合理的メリットがあるか
 - ✓ どのような技術を対象とするか
 - ✓ 組織としてどのように実行するか 等
- × スタートアップ創出型のカーブアウトを進める手法・ノウハウが不足
 - ✓ どのようなプロセスで調整を進めるか
 - ✓ 知財をどのような条件で譲渡するか
 - ✓ 出資する場合にどの程度出資するか 等

3. 本⽇ご議論いた⼩きたいポイント

本日で議論いただきたいポイント

- 本日は主に以下のポイントについてご議論いただきたい。

1. 事業会社が事業化できていない技術のカーブアウトによるスタートアップの創出を後押しすることの我が国にとっての意義や重要性は何か
2. 「スタートアップ創出型のカーブアウト」のコンセプト（P16）について、気づきの点や追加するべきと考えられる要素はないか
3. 本研究会について、以下の進め方で議論することとしてはどうか
 - 「スタートアップ創出型のカーブアウト」の企業経営における位置づけや経営手法としての優位性、推進体制（組織、人材の評価・育成等）、その対象とする技術についての考え方等の検討（経営上の論点）
 - 事業会社で「スタートアップ創出型のカーブアウト」を実施する際に浮上する実務的な論点（資本政策、知財の扱い等）の整理及び対処方法の深堀り（実務上の論点）
 - 「スタートアップ創出型のカーブアウト」を実施する上での制度的な課題の整理及びその検討（制度上の論点）
4. それぞれの論点について、とくに重要であり、本研究会で議論すべきと考えられる点は何か（議論用の参考として、論点例をP23～P26に掲載）
5. 本研究会の成果物として、どのようなアウトプットが想定されるか

(再掲) 事業会社発のディープテック・スタートアップの創出促進について

- 本研究会では事業会社で活用しきれていない技術を社外で事業化する手法として「スタートアップ創出型のカーブアウト」を概念化し、その戦略的な活用にフォーカス。
- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」のコンセプトについて以下を素案とし、議論を行うこととしてはどうか。

「スタートアップ創出型のカーブアウト」について（議論用）

【対象となる技術】

- 未だ事業化していないが、持ち主が変われば事業化に至る見込みのある技術。具体的には、
 - ✓ 事業会社内で事業化に向けて研究開発されたものの経営戦略上コア技術に位置づけられなくなった技術
 - ✓ 事業化の可能性はあるものの社内の新規事業化基準に到達せず研究開発が中断された技術
 - ✓ 社内に留めずあえて外部化した方が事業化をより早く、かつ大規模に実現できると見込まれる技術 など

【「スタートアップ創出型のカーブアウト」のコンセプト】

- 当該技術を開発していた技術者等が元の事業会社より利用権の提供（特許等の譲渡や独占実施権の付与など）を受け、場合によっては関係する技術者や経営面をカバーする社員などとともに元の事業会社を退職し、新たな会社をスタートアップとして立ち上げた上で、VC等の資金提供者から資金を調達しながら事業化に向けた研究開発や事業開発を行う一連の活動
- 元の事業会社からの影響が相対的に小さい資本関係（例えば20%未満等）とするなど、経営の主導権をスタートアップ側が掌握して事業化を進める形式を想定

※未だ事業化していない技術（知財）をアウトバウンドし、元の事業会社から独立して、資金・人材等の経営資源を市場から調達してスタートアップとして事業化に取り組む活動を指すことから、スピンオフや事業譲渡、会社分割等は意味が異なる。

(議論用) 課題となる論点例

経営上の論点

スタートアップ創出型のカーブアウトの位置づけ	<u>経営戦略におけるスタートアップ創出型のカーブアウトの位置付け</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ <u>スタートアップ創出型のカーブアウトを行う経済合理的なメリット</u>はどのようなものか➤ スタートアップ創出型のカーブアウトのメリット・デメリットを、中期的・長期的な時間軸での下で、どのような観点から評価するか。<u>他の経営手法に比してどのような優位性があるか</u>➤ その上で、<u>数ある新規事業創出手法の中でスタートアップ創出型のカーブアウトを自社の中期的・長期的な経営戦略の中にどう落とし込むか</u>
スタートアップ創出型のカーブアウトの自社への実装	スタートアップ創出型のカーブアウトの <u>対象とする技術に関する考え方</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ <u>どのような技術をスタートアップ創出型のカーブアウトの対象とするべきか</u>➤ その技術をカーブアウトするか否かの<u>評価を、どのような観点に着目して、どのような者によって行うべきか</u>➤ 技術の事業性・将来性の評価において事業会社が<u>堅守すべき考え方</u>は何か。とくに<u>自社がその技術の「ベストオーナー」であるか否か</u>を判断するに当たりどのような観点の下で検討することが望ましいか
スタートアップ創出型のカーブアウトの自社への実装	<u>技術・人材を発掘する仕組み</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ 自社内に蓄積されている<u>技術を発掘する仕組み</u>としてどのようなものが考えられるか➤ 当該技術の事業化に取り組む<u>人材やチームを発掘する仕組み</u>としてどのようなものが考えられるか
スタートアップ創出型のカーブアウトの自社への実装	スタートアップ創出型のカーブアウトの円滑な実施に向けた <u>組織体制整備</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ スタートアップ創出型のカーブアウトを推進するには<u>どのような体制を整備するべきか</u>（部署の設置、適切な権限移譲（横串機能、予算面や意思決定面での一定の裁量等）等）➤ 社内起業家等をサポートする社員が持つべき<u>スタンス</u>や（社内起業家等に対する）<u>コミュニケーションポリシー</u>とは何か
スタートアップ創出型のカーブアウトの自社への実装	<u>人事戦略への反映</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ <u>社内起業家等によるカーブアウトに向けた取り組み</u>をどのように<u>評価</u>するべきか➤ <u>社内起業家等をサポートする人材</u>をどのような観点から<u>評価</u>するべきか➤ <u>スタートアップ創出型のカーブアウトに関わるその他の社内関係者</u>（事業部門の社員、知財部・財務部・法務部等の社員）の関与の仕方をどのような観点から<u>評価</u>するべきか➤ 創業に向けて取り組む社内起業家やチーム（社内起業家等）を<u>サポートする人材をどう確保（採用や育成）</u>するべきか➤ 長期的に、<u>社内起業家をどのように育成するか</u>
スタートアップ創出型のカーブアウトの自社への実装	<u>経営陣の関与</u> について	<ul style="list-style-type: none">➤ スタートアップ創出型のカーブアウトについて<u>経営陣はどう関与するべきか</u>➤ 経営陣による<u>社内への表明</u>はどのように行うことが適切か

(議論用) 課題となる論点例

実務上の論点

実務上の論点を調整する上での中核的な考え方	<p>実務上の論点を社内で調整する上で、<u>どのような考え方を堅守するべきか</u>。以下の3つの考え方を堅守するべきではないか (事務局案)</p> <ul style="list-style-type: none">① スタートアップ創出型のカーブアウトの<u>対象となる技術は、自社が「ベストオーナー」か否かという観点で検討</u>すること② 創出される事業体は「スタートアップ」であり、<u>そのスキームは、スタートアップとしての活動が阻害されないものを追求</u>すること(カーブアウト後も、経営判断には関与せず、サポートに徹すること)③ カーブアウトに向けた社内調整においては、<u>スタートアップ創出に取り組む社内起業家等をファーストに考える</u>こと
知財(特許)の取扱い	<ul style="list-style-type: none">➢ スタートアップ側に提供する<u>知財(特許)の価値を、どのような考え方の下で算定するべきか</u>➢ 当該知財(特許)を、<u>どのような形式(譲渡、独占的通常実施権、その他)で提供すべきか</u>(逆に、どのような形式での提供を避けるべきか)➢ 知財(特許)の提供に対する<u>対価の得方として、どのような方法が(スタートアップとしての活動を阻害しないという意味において)望ましいか</u>➢ <u>キャピタルゲイン以外のリターンを事業会社が得る仕組みとしてどのようなものが考えられるか</u>➢ 特許をベースにカーブアウトしたスタートアップが他の企業に買収された時、<u>元の事業会社は当該特許を防衛すべきか</u>(防衛すべきとした場合、<u>どのような方法で防衛することがあり得るか</u>)
資本政策	<ul style="list-style-type: none">➢ <u>スタートアップとしてのファイナンスの実行可能性と事業会社への中期的・長期的なリターンとを両立する資本政策や出資契約・株主間契約の在り方とは何か</u>(株主間契約などを特段締結しないこともあり得るのではないか)➢ その上で、事業会社がスタートアップに対して出資する場合、どの程度の<u>出資比率</u>とすることが(スタートアップとしての活動を阻害しないという意味において)望ましいか、またどのような<u>出資形態</u>(通常株、優先株、新株予約権等)を取ることが望ましいか。<u>イグジットまでの資金調達を阻害しない、元の事業会社による資本政策上の関与とはどのようなものか</u>➢ <u>カーブアウト後のスタートアップが伸び悩んだ時の、元の事業会社側の「撤退基準」をどのように考えるか</u>
人事関連	<ul style="list-style-type: none">➢ <u>標準的な人事規程を想定した時にカーブアウトを実施する上で問題になり得ることは何か</u>➢ カーブアウト後に元の事業会社への出戻りを想定した場合に、<u>そうした者のどのような経験をどのように評価し、処遇や配置にどのように反映させるべきか</u>➢ その他、出戻りを想定した場合に検討すべき人事戦略上の事項は何か
法務関連	<ul style="list-style-type: none">➢ 事業会社とスタートアップとの間に<u>「利益供与」の問題は発生しうるか</u>➢ カーブアウトの実施を社として判断する上で、<u>事業会社の取締役会に上程しておくべき事項</u>は何か➢ カーブアウトの際に競業禁止義務や秘密保持をかける場合、<u>どの程度の制限であれば(スタートアップとしての活動を阻害しないという意味において)許容されるか</u>➢ <u>「寄付金課税」の問題はどのようなケースで発生しうるか</u>。また、想定されるケースにおいてどのような点に留意するべきか➢ カーブアウトしたスタートアップが後に成功した場合、<u>事後的に役員の実任が追及されるケース</u>はありうるか

(議論用) 課題となる論点例

制度上の論点

➤ スタートアップ創出型のカーブアウトを実行するに当たり、どのような点が制度上問題になりうるか。

➤ 「寄付金課税」の問題はどのようなケースで発生しうるか。 また、想定されるケースにおいてどのような点に留意すれば寄付金課税の問題を回避することができるか (再掲)

➤ とりわけ、例えば、

① 事業会社からスタートアップに人員を出向させる際の**出向する社員の人件費**について寄付金課税の観点から留意するべき点は何か

② 事業会社が事業化できていない技術を、投じた研究開発費 (いわゆる簿価) 以下の金額でスタートアップに譲渡やライセンスアウトする場合に留意するべき点は何か

➤ その他、事業会社からスタートアップに一定のサポート (便宜供与) を提供する際、寄付金課税の観点から留意するべき点は何か

➤ 事業会社とスタートアップとの間に「利益供与」の問題は発生しうるか (再掲)

➤ 「スタートアップとの事業連携及びスタートアップへの出資に関する指針」や「モデル契約書」で整理されている事項以外で、スタートアップ創出型のカーブアウトに特有の制度上の論点はあるか

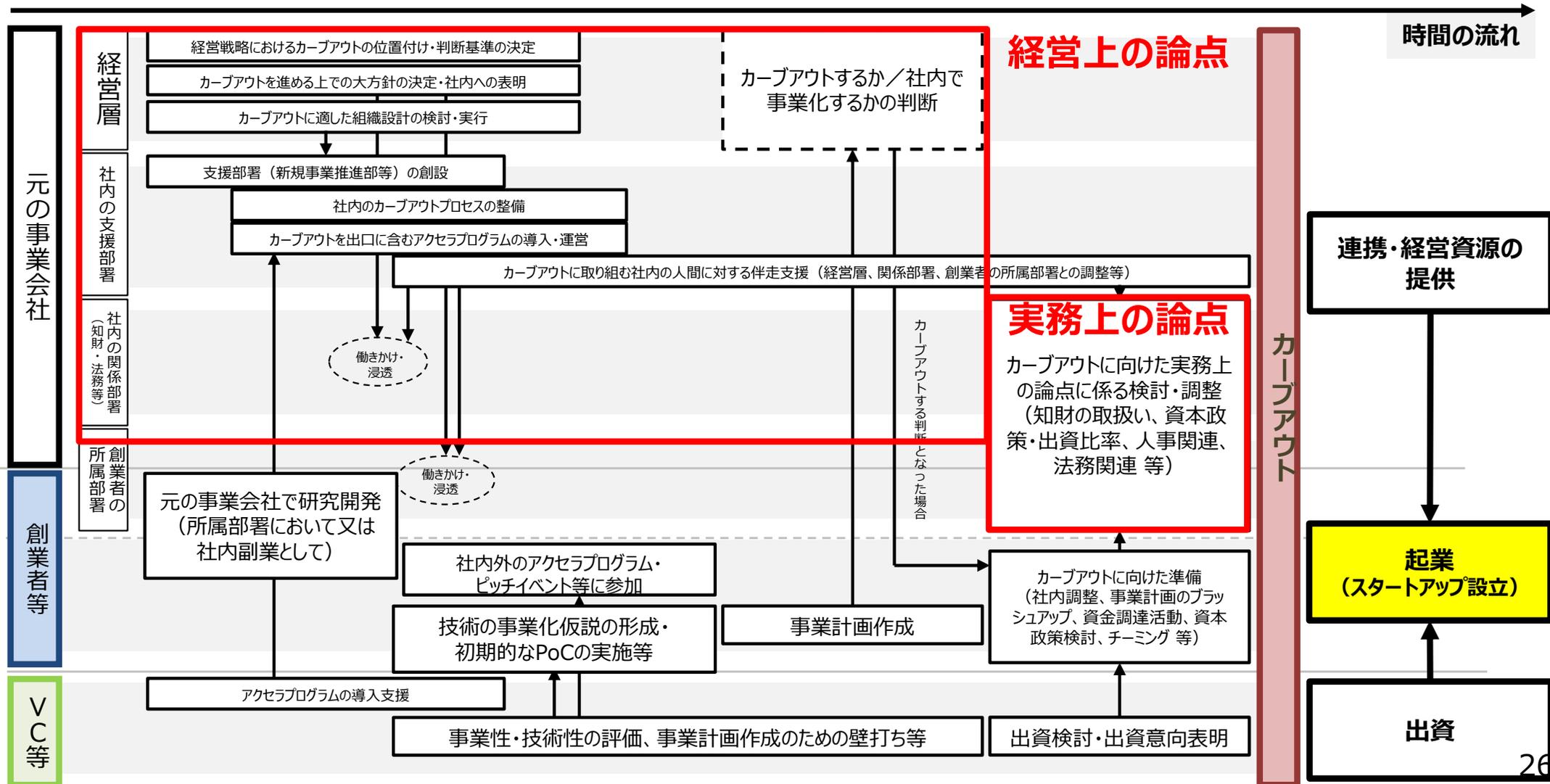
【「指針」に記載の論点】

・ <連携契約関係> 営業秘密の開示、片務的なNDA、事業会社によるNDA違反、無償作業 (PoCを実施する場合) スタートアップ創業後に取得された知的財産権の一方的帰属、名ばかりの共同研究 (共同研究を実施する場合)、成果物利用の制限、ライセンスの無償提供、特許出願の制限、販売先の制限、顧客情報の提供、報酬の減額・支払い遅延、損害賠償責任の (スタートアップ側への) 一方的負担、取引先の制限、最恵待遇条件

・ <出資契約関係> 営業秘密の開示、NDA違反、無償作業、出資者が第三者に委託した業務の費用負担、不要な商品・役務の購入、株式の買取請求権を背景とした不利益な要請、高額な価格での買取請求権の設定、行使条件を満たさない買取請求権の行使、個人への請求が可能な買取請求権、研究開発活動の制限、取引先の制限、最恵待遇条件

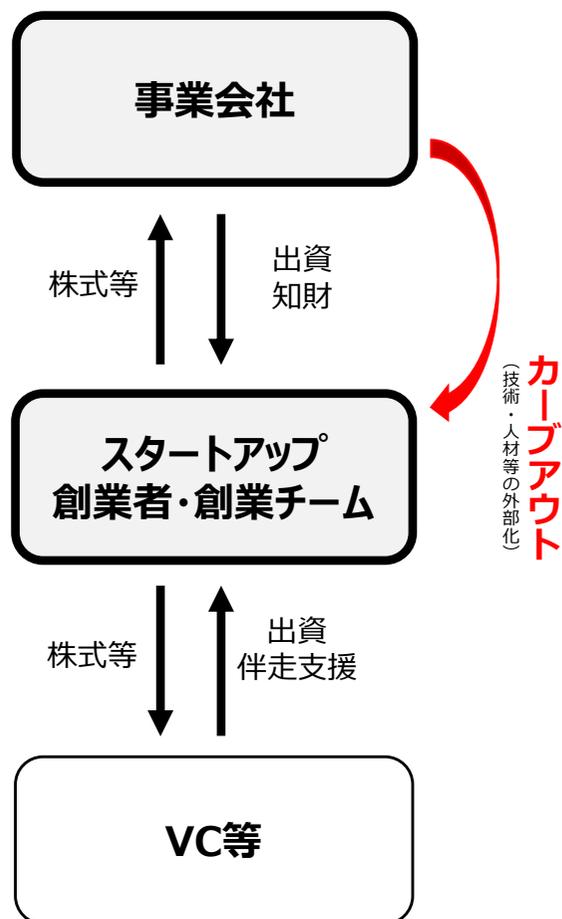
(議論用) スタートアップ創出型のカーブアウトの実行プロセス

- 事務局において事前にヒアリングを実施し、スタートアップ創出型のカーブアウトの実行プロセスを以下のように整理。
- 概ね、①経営上どのように位置づけ、実行体制を整備するか（経営上の論点）、②実行断面で生ずる実務上の論点にどのように対処するか（実務上の論点）、が主な論点と考えられる。



(議論用) 本研究会におけるアウトプットのイメージ (案)

- 本研究会のアウトプットとしては、①「スタートアップ創出型のカーブアウト」を実行するためのポイントを整理した「手引き」や、②参照できる先行事例を整理した「事例集」の作成が想定されるのではないか。



<事業会社の課題>

- × 自社経営へのメリットや経営戦略上の位置づけ等が不明確
 - ✓ どのような経済合理的メリットがあるか
 - ✓ どのような技術を対象とするか
 - ✓ 組織としてどのように実行するか等
- × スタートアップ創出型のカーブアウトを進める手法・ノウハウが不足
 - ✓ どのようなプロセスで調整を進めるか
 - ✓ 知財をどのような条件で譲渡するか
 - ✓ 出資する場合にどの程度出資するか等

<アウトプットイメージ>

- 事業会社がスタートアップ創出型のカーブアウトを実行するための「手引き」
 - ✓ 経営へのメリットを明確化
 - ✓ 対象とする技術や実行体制に関する考え方を整理
 - ✓ 知財や出資等に関する実務上の論点に対する考え方を整理
- 先行事例を整理した「事例集」
 - ✓ 先行して取り組む事例におけるカーブアウトの意図、調整を要した論点、一般化できる知見等を整理
- 制度上の論点及びそれらに対する検討

(議論用) 本研究会におけるアウトプットのターゲットイメージ (案)

- 事業会社向けのアウトプットに関しては、手引き等を活用することが想定される社／者のイメージとして、以下のようなターゲットが考えられるのではないか。

■ ターゲットとなる企業

- ✓ スタートアップ創出型のカーブアウトに対し前向きであると考えられるが、実績の創出には至っていない事業会社 (右図を参照)

■ 想定される使用者

- ① 社内起業家に伴走する社内支援者
- ② 新規事業担当役員
- ③ 社内起業家

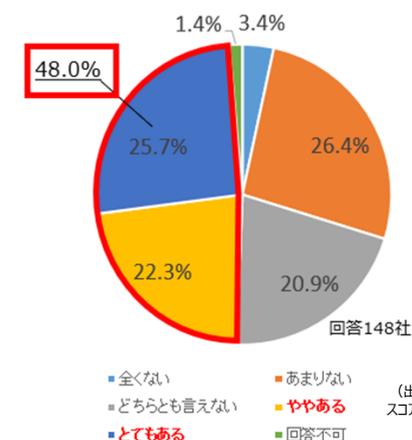
■ 手引き・事例集の目的

- ✓ スタートアップ創出型のカーブアウトに関係する者 (上記①～③の者に加え、事業会社内の関係者 (既存事業部門、知財・財務・法務・人事等の間接部門、VC等) の間におけるコミュニケーションの土台 (「スタートアップ創出型のカーブアウト」という概念やプロセス、そのプロセスの中で現れる論点や課題に関する共通理解など。) や共通言語を形成すること

■ 手引き・事例集の使用イメージ

- ✓ スタートアップ創出型のカーブアウトの実施に当たって事業会社において関係部署との間でそのプロセスや調整を進める上記①の者が社内調整等において使用 (上記③の者が参照することとも想定)
- ✓ 上記②の者が、このカーブアウトを戦略/組織体制等に具体化するに当たっての検討に使用

新規スタートアップや、起業家を輩出しようとする姿勢があるか



本研究会のスケジュール

- 全6回を予定。議論の内容・進展に応じて、各回で重点的に議論する点を調整。
- 第1回：1/15（月） 本日
- 第2回：1/31（水） プレゼンテーション及び討議（経営上の論点関係）
- 第3回：2/14（水） プレゼンテーション及び討議（経営者・VC等）
- 第4回：2/28（水） プレゼンテーション及び討議（実務上の論点関係）
- 第5回：3/13（水） アウトプットの骨子案及び制度上の論点に関する討議
- 第6回：4/9（火） アウトプット（研究会取りまとめ）に関する討議