

第1回 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 議事要旨

【開催概要】

日時：令和6年1月15日（月）15:00-17:00

場所：経済産業省 別館 6階 626-628会議室

出席者：鮫島座長、江戸川委員、北瀬委員、高橋委員、増島委員、水本委員、棟兼委員

オブザーバー：一般社団法人日本経済団体連合会、一般社団法人社会実装推進センター、特許庁、独立行政法人工業所有権情報・研修館、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

事務局：経済産業省、株式会社野村総合研究所

【議事】

1. 事業化できていない技術のカーブアウトによる事業会社からの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について
2. 「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
3. 本研究会の今後の進め方や想定するアウトプットについて

【議事概要】

1. 事業化できていない技術のカーブアウトによる事業会社からの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について

- イノベーションは0を1にする活動であり、リスクヘッジをしている中では起こらない。なるべく多くの0を試し、1になる0と1にならない0を見極めていく失敗の連続が求められる。しかし、事業会社の中ではその失敗の連続をすることが難しい現状がある。この状況を打破し、0から1を創出できる人材を育成する方法としてカーブアウトを使ったスタートアップの創出が考えられる。
- 事業会社で技術開発を担っている人材がカーブアウトによるスタートアップ創出を経験することで、0を1にする手法を学び、事業会社に戻った際には事業会社の中で0から1を生み出すようになり、日本の事業会社が変わっていくのではないかと。
- 事業会社にとってのカーブアウトの意義は、20年後、30年後のコア・ノンコア事業を検討することでカーブアウトすべき領域が見えてくることに加え、自社で足りない領域も見えてくる。その結果、自社に足りない部分は大学や他社から取り入れようという発想になり、よってカーブアウトはオープンイノベーションの一步目といえる。製薬会社は自社が取り組む領域・取り組まない領域を明確に決めていて、取り組まない領

域をカーブアウトすることがあるが、こうした動きを電機メーカーなどほかの領域にも広げられるとよいのではないか。

- 新しい事業の成功する確率が高い場所が事業会社なのかそれ以外の場所なのか、という点がポイント。自社内で新規事業を進める場合、多くは当該事業の規模の小ささが問題となる。本業では数千億円という規模の事業を進める中で、数億円規模の事業を見込む技術に投資する必要があるのかといった声が社内から上がる。事業開発の時間軸や事業会社の企業価値向上などの目的によってどこで事業を進めるべきか、事業が適切に評価される場所はどこかということを考えながら進める必要がある。
- 新規事業を生み出す際、事業規模 20 億円として自社だけで進めるのか、事業規模 100 億円として自社がその 20%を受け持って実施するのかといった考え方がカーブアウトを事業会社から進める上では重要となる。
- 事業会社においては、比較的短期の中で事業化できるものと 10 年先に事業として伸びる可能性のあるものの両方が研究されていることが多い。ただし、現在の事業とシナジーがあるものが短期的には事業化できるシーズとして開発の中心となっている。比較的長期の目線で事業規模が大きくなるものはなかなか数が出てこないが、そうした大きなテーマを増やさなければならないことも課題である。
- 事業会社では経営状況が悪化すると新規事業への投資も少なくなる。いつ投資が打ち切られるのかわからないものにお客様を巻き込めないという考え方もある。その時々々の経営状況に左右されずに事業を進めるために外部に出すという考え方でカーブアウトを推進するという考え方もある。
- 事業会社からのカーブアウトはこれまで何度もチャレンジされてきた課題であるが、なかなかうまくいっていない。本研究会では、これまでとは異なる議論を打ち出す必要があるのではないかと考える。
- 事業会社の担当者は、中期経営計画を念頭に 3 年程度の短期を見据えた活動をしている。一方、カーブアウトによるスタートアップ創出はより長い時間軸の下で議論する必要がある。この時間軸の違いが、カーブアウトによるスタートアップ創出を論じる上でなかなかかみ合わない部分となっている。この課題は組織や構造的な問題であり、ガバナンスなど外的な力を活用し、カーブアウトに取り組みないと技術がなくなってしまうという発信をする必要があるのではないかと考える。
- 大学は積極的に技術を外に出し、スタートアップを生み出している。構造としては同じであり、参考にできる部分があるのではないかと考える。事業会社と大学との違いとして具体的には、大学では事業を行う機能が無い点、大学には事業化人材がいない点、情報が論文などの状態である程度オープンである点の 3 つがある。事業会社でもこの 3 つのポイントを模倣し、例えば技術情報へのアクセスを容易にするなど、大学と似たような環境に近づけると問題の解消に近づけるのではないかと考える。
- 事業会社としては自社内で事業化できることが望ましいが、必ずしもうまくいかないというのが実情である。技術は理解しているが応用先のマーケットや大きな事業化に必要な人脈が不足し、数億円程度のビジネスしか構想できず、結果、新規事業化が頓挫するという展開が多い。社内で事業化できない技術を外に出し、外部の技術や知恵により大きな事業へと成長し、元の事業会社へ帰ってくるという形が成り立てば事業会社としては理想的である。
- 事業を作るのは人であるという側面はやはりあり、カーブアウトによる創出されたスタートアップを舞台に経営に取り組んだ人材が経営人材となり、事業会社へ戻っていくという循環が重要である。スタートアップを作って終わりではなく、事業会社のアセットと、スタートアップ流のスピード感のある事業の作り方を組み合わせどう事業を作るかが、日本の産業力を高める上で重要なポイントだと考える。

- カーブアウトにより事業会社からスタートアップが創出されたとして、そのスタートアップは周りのスタートアップと競争していくことになる。事業会社発のスタートアップであっても周りのスタートアップと同様に起業家精神が求められ、従業員の教育活動のように扱ってはいけない。あくまでも競争に勝っていくスタートアップを創出することが重要。事業会社にスタートアップの経営に見合った人材がない場合には、外部から人材を調達することも必要である。
- 本研究会では、あくまでも競争力のある事業の創出という観点に立って議論していくこととしたい。

2. 「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

- 会計の観点からスタートアップ創出型のカーブアウトを見ると、事業会社が自社の中で行っている研究開発をカーブアウトで切り出す際に元の会社の持ち株比率を 20%未満、あるいは 15%未満とした場合、連結の対象から外れることになる。切り出した後、当該スタートアップが黒字化した際に買収すると、黒字を取り込めることになるため ROE が改善する。そういった会計的な利点が得られるというストーリーはありうるのではないか。
- 将来のコア事業であってもカーブアウトによって育てたいという意向が事業会社にあるのであれば、そのような目的のカーブアウトを今回の議論の射程に収めるという議論はあるのではないか。
- 「相対的に小さい資本関係（例えば 20%未満など）」という表現について、スタートアップ側のファイナンスに影響があるほどの高い割合の株式などを事業会社側が確保することには反対であるが、資本政策には様々な選択肢があり、カーブアウト当初から連結の対象外となる比率に縛られる必要は必ずしもないのではないか。
- スタートアップ創出型のカーブアウトにはスピニアウトやスピノフのように、会社の意向でカーブアウトするパターン（事業会社主導型）と、技術者などがこれまで研究開発してきた技術を用いて外部で事業化したいと考えるパターン（起業家主導型）があるのではないか。今回の研究会では後者の起業家主導型を論じるべきではないか。少なくともこれら 2 つの概念は分けて整理・検討するべきである。
- 起業家主導型と事業会社主導型ではプロセスも、主体となって取り組む人も全く異なる。また、事業会社主導型の場合、事業会社の利得が優先され、本研究会が意図する、事業会社に死蔵する技術の社会実装という観点の優先順位が劣後する可能性もあるため、本研究会では主に創業者主導のカーブアウトについて論ずることとするべきではないか。
- 事業会社の株式比率について、事務局説明資料にあるような 20%といった水準にこだわる必要は必ずしもないのではないか。少なくとも、事業会社側の保有比率が 50%を下回っていて、経営陣と新規の投資家が過半を保有している必要はあろう。創業者が保有していて望ましい持ち分はステージによっても異なるが、資本構成以上に重要なのは事業を推進する代表の気持ちやメンタルである。
- 元の事業会社から独立していくという観点では、いったん会社分割をして 100%子会社を作り、その後創業メンバーが資金を入れていくというやり方もある。時点によって望ましい資本構成は異なるので、資本政策に関する議論の中で別途発信するべき。
- カーブアウトによるスタートアップの創出を成功させるには元の事業会社の影響を段階的に薄めていった方がいいパターンもある。段階的に元の事業会社の影響を薄め、別の資本家が入ってくるという流れもある。スタートアップ創出型のカーブアウトにおける理想的な資本政策を提示することも考えられるのではないか。

なお、いずれにせよ、創業者が身銭を切ることが重要。

- 一時点における資本関係だけでは事業会社とスタートアップとの関係を整理することはできない。事業会社から切り出された時の独立性や、他のスタートアップとの関係で競争できる覚悟を持ったコミットメントを持っているか。また、資本政策の中で、外部から資金を調達して成長を目指していくという観点があるか、といった要素が含まれている必要があると整理したい。

3. 本研究会の今後の進め方や想定するアウトプットについて

- 「技術人材を発掘する仕組み」という論点は事業会社主導型のカーブアウトに当てはまる。事務局説明資料にある論点は、事業会社主導型と起業家主導型が混同しているため、それぞれ整理する必要がある。
- 経営陣が勉強するだけでなく、アクションを起こさないと意味がない。経産省や経済団体からの働きかけなど経営陣を変える仕掛けが必要であり、手引きと事例集のみでは不十分ではないか。働きかけをうまくしていかないと変わらないのではないか。
- スタートアップ創出型のカーブアウトの進め方などのひな型があると良い。スタートアップ創出型のカーブアウトにおいて最も課題となっているのは技術ライセンスや技術情報の取り扱いであり、ケースバイケースではあるものの、これらのひな型があると事業会社は進めやすくなるだろう。
- カーブアウトの際に元の事業会社と切り出されるスタートアップ側のフェアな交渉の土台となるものを作るべきである。マニュアルがあることで交渉に過度な工数を使わずに済むのではないか。
- この研究会の価値観として、事業会社に主眼を置くよりも、あくまでもカーブアウトにより「スタートアップを創出すること」に重きがある。事業会社から技術シーズを切り出してスタートアップにしていくという知識がまだ言語化されておらず、ナラティブとして語る必要もある。誰に対する手引きかというのも重要な観点であり、事業会社でカーブアウトに関わる人が意思決定できるものにしなければならない。カーブアウトの文脈でこれをやると絶対に失敗する、ということも書くべきではないか。
- 起業家主導型のカーブアウトを成功させるためには、スタートアップファーストで事業会社が動く必要がある。その観点では、（日本経済団体連合会の）スタートアップフレンドリースコアリングと同じように、トピックごとにチェックリストのようなものがあるとよい。例えば起業家の方の独立性が阻害されていない株主構成になっているかなど、資本政策、資金調達、知財、人材というカテゴリーごとに確認項目があるとよいのではないか。
- 民間企業の中にいる、カーブアウトに関心はあるが顕在化していないプレイヤーをどう見つけやすくするかはアイデアとして持つ必要がある。例えば、大学では、学会に参加している研究者にスタートアップを啓蒙するという活動があり、似たようなことができないか。また、大学では実用化に向けたグラントもあり、社会実装の関心のある先生方は手を挙げられる。そういった予算やメリットもあるとよい。
- カーブアウトの場合、当事者への働きかけが難しい。起業家であればその人個人に声を掛けることができるが、技術者の場合は機密のため詳しいことは話せない、となる。能動的に当事者へ働きかけられる仕組みがあるとよい。その次の段階としては、誰に相談すればいいかが分かるとよい。

以上

お問い合わせ先

経済産業省

産業技術環境局

技術振興・大学連携推進課

電話番号

03-3501-1778