

**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2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

第1回研究会の振り返り

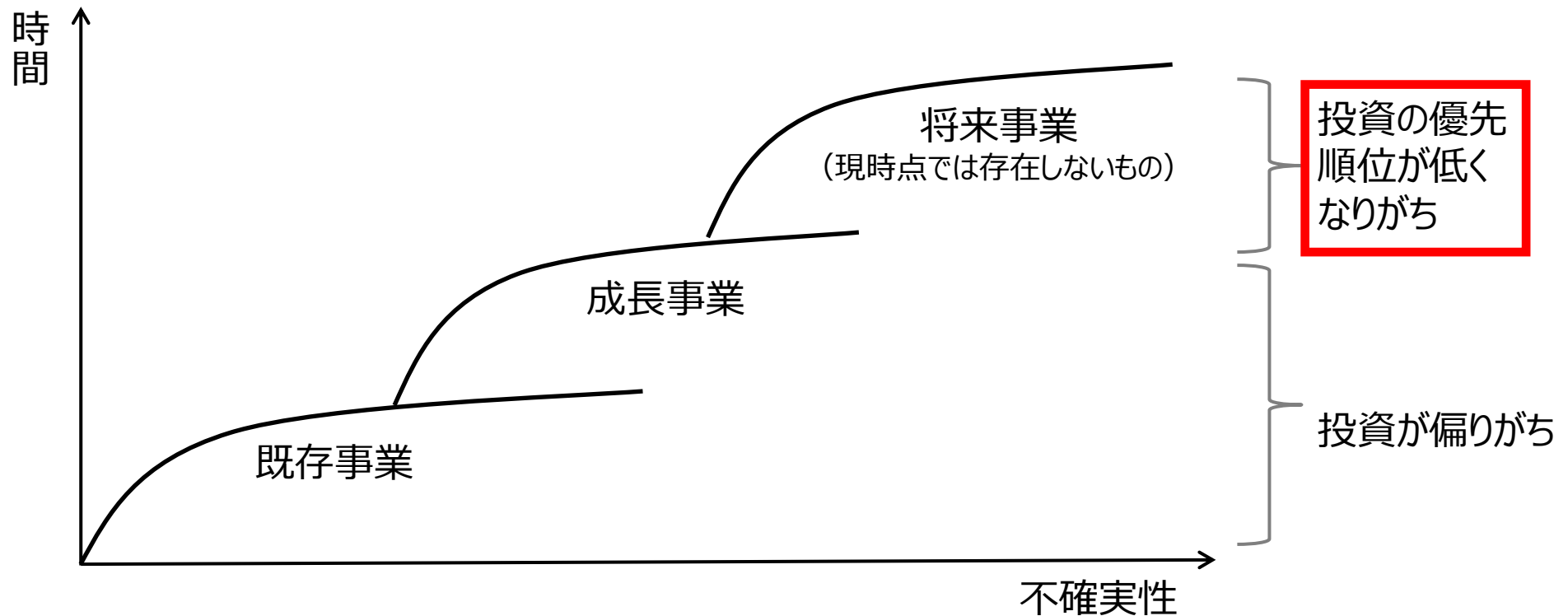
1. 事業会社が事業化できていない技術のカーブアウトによるスタートアップの創出を後押しすることの我が国にとっての意義や重要性は何か

✓ 特に議論になった点や、意義に関する共通理解を以下のように整理

- カーブアウトによるスタートアップの創出という中にも、起業家主導で進めるパターンと事業会社主導で進めるパターンとがある。本研究会では「起業家主導のカーブアウトによるスタートアップ創出」という観点を優先して議論を進めるべきではないか。
- 起業家主導のカーブアウトによるスタートアップ創出を推進するという観点からは、事業会社に対するメリットやインセンティブとは異なるストーリーや価値観（事業会社からもスタートアップや起業家を輩出することの重要性など）を提示することが必要ではないか。
- 事業化できていない技術のカーブアウトに至るプロセスの中で技術と事業との関係を長い時間軸で検討すれば、20年後や30年後のコア事業・ノンコア事業が何かが見えてくる、それによって外部のリソースの活用が必要な部分が何か分かる、ということから、カーブアウトはオープンイノベーションの第一歩と言えるのではないか。
- 競争力のある事業を、事業会社の中で取り組むか、外で取り組むかということ。事業会社の枠組みではベストな判断や資源の調達ができない事業開発を、事業会社のディシジョンの外で取り組むということに意義がある。

第1回研究会の振り返り

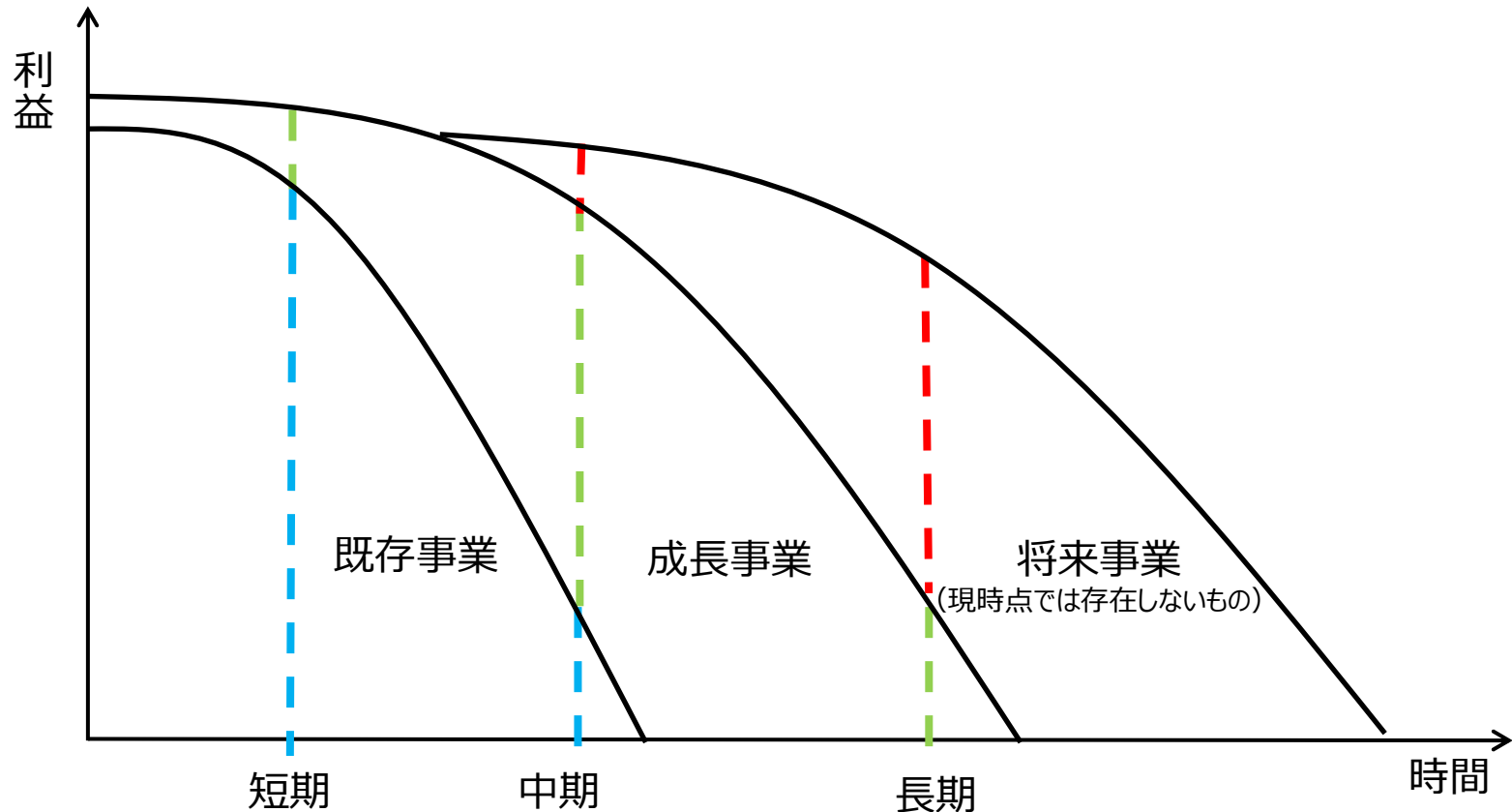
- カーブアウトによるスタートアップの創出の意義に関しては、事業会社における研究開発投資の傾向として、既存事業やその関連領域への投資に偏りがちであり、将来の事業づくりを意図する長期目線での研究開発投資の優先順位が低くなりがちであるとの議論があった。



(出典) チャールズ・A・オライリー他著『両利きの経営』(東洋経済新報社 2019年) を参考に経済産業省作成

第1回研究会の振り返り

- 日本の事業会社が総じて同様の企業行動を取れば、日本経済全体として、将来の経済を支えるプレイヤーが十分に育っていかないという仮説が成り立つのではないか。
- 将来において競争力を有する事業や産業を創出していく観点から、事業会社からのカーブアウトによるスタートアップの創出を積極的に進める必要があるのではないか。



第1回研究会の振り返り

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、気づきの点や追加すべきと考えられる要素はないか

- ✓ 資本関係のみならず、事業体としての独立性や成長性への志向、スタートアップとしてのファイナンス等の要素を含んだ概念とすべきとの議論を踏まえ、以下のように修正

「スタートアップ創出型のカーブアウト」について（第1回での議論を踏まえたもの）

【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】 ※黄色マーカー部分が追記等した箇所

- **＜創業者が主導できる経営体制＞** 当該技術を開発していた技術者や経営人材候補が**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、創業者自らも出資しつつ、新たな会社をスタートアップとして立ち上げ**
- **＜外部資金を調達できる資本構成＞** カーブアウトにより創出される事業体はあくまでも「スタートアップ」であり、**急速な事業成長に向けてVC等から資金を複数回調達することを前提とした資本政策をもとに、元の事業会社とは独立して、事業開発や研究開発を進める事業体**を想定

※その観点から、元の事業会社の持ち株比率に関わらず、**経営の主導権がスタートアップ側にあり、スタートアップとしてのファイナンスを実行しながら事業を進める見込みである場合は、「スタートアップ創出型のカーブアウト」に含まれる**

起業家主導型と事業会社主導型との違いについて

- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」における「起業家主導型」と「事業会社主導型」との相違点は、以下のように整理できるのではないかな。

	起業家主導型	事業会社主導型
概要	起業家の意思に起因して進められるカーブアウト	事業会社の意思に起因して進められるカーブアウト
主導する主体	起業（スタートアップ設立）を志す者	事業会社
経営の主導権	起業家側	元の事業会社側
経営資源の獲得手法	主として市場（VC等）	主として元の事業会社

※元の事業会社との資本関係については、経営の主導権がSU側にあり、事業成長に必要とされる外部資金獲得等を阻害しないことが求められる。

第 1 回研究会の振り返り

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掘り（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、特に重要であり、本研究会で議論すべきと考えられる点は何か

- ✓ スタートアップ創出型のカーブアウトの中でも、「起業家主導型」のカーブアウトに焦点を当てた上で経営上及び実務上の論点例を修正（次ページ以降）

(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	➢ スタートアップ創出型のカーブアウトの中期的・長期的な意義としてどのようなものが挙げられるか ➢ 他の経営手法に比してどのような優位性があるか ➢ 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	➢ <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> ➢ <u>その技術をカーブアウトするか否かの評価を、どのような観点に着目して、どのようなプロセスで行うべきか</u> ➢ <u>その技術の「ベストオーナー」が誰であるか否か</u>を検討・判断するに当たりどのような観点があるか
	<u>技術・人材を発掘する仕組み</u> について	➢ 事業会社に蓄積されている<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円滑な実施に向けた <u>組織体制整備</u> について	➢ スタートアップ創出型のカーブアウトを実装・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者が持つべき<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
	<u>人事戦略への反映</u> について	➢ <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
	<u>経営陣の関与</u> について	➢ 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>事業会社内への表明</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	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べきか</u>。以下の3つの考え方を堅守すべきではないか (事務局案) 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、誰が「ベストオーナー」か否かという観点で検討すること</u> 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すること</u>(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こと</u>
知財(特許)の取扱い	➤ 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べきか</u> ➤ 当該知財(特許)を、<u>どのような形式</u>(譲渡、独占的通常実施権、その他)で<u>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>
資本政策	➤ <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。
人事関連	➤ <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	➤ 事業会社とスタートアップとの間に「<u>利益供与</u>」の問題は発生しうるか ➤ スタートアップ創出型のカーブアウトの実施を判断する上で、<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 ➤ スタートアップ創出型のカーブアウトの際に競業避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</u>」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べきか

(議論用) 課題となる論点例

制度上の論点

	➤ <u>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。</u>
寄付金課税	➤ <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<u>出向する社員の人件費</u>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 <u>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</u>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
利益供与	➤ 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> （再掲）
その他、スタートアップと事業会社との間で生じうる問題	➤ 「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、<u>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</u>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

※制度上の論点のうち特に重要な論点に関しては、政策的な対応の在り方についても検討。

第1回研究会の振り返り

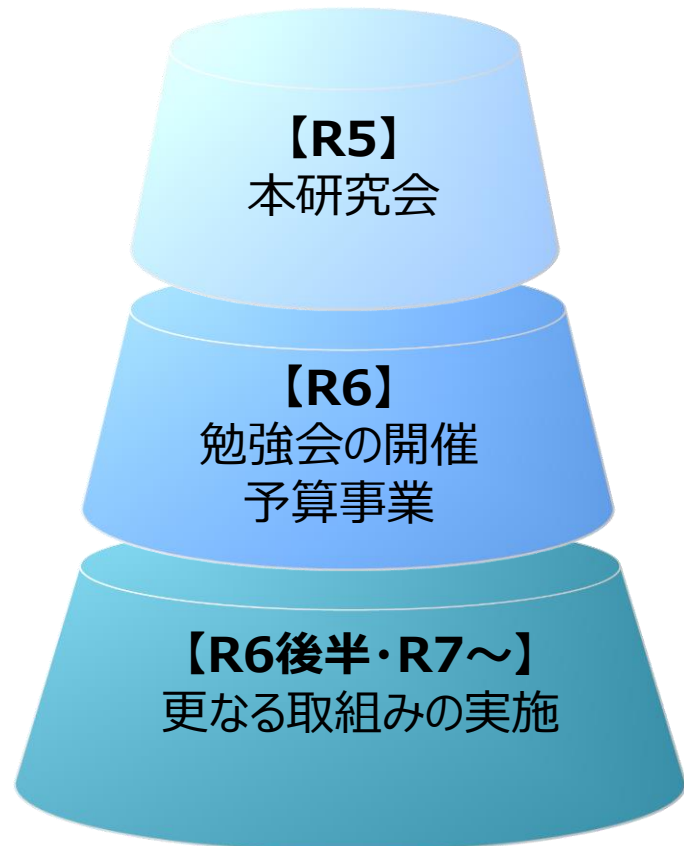
5. 本研究会の成果物として、どのようなアウトプットが想定されるか

- ✓ 委員から、ラディカルなメッセージを含む形で、以下のようなアウトプットを取りまとめることとしてどうかという提案があった
- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」を実施するための「マニュアル」（スタートアップ設立に向けて活動しようとする方向けのソリューション）や「ひな形」の取りまとめ
- カーブアウトによりスタートアップを創出するプロセスにおける「失敗ケース」の列挙
- 「スタートアップ創出型のカーブアウト」のプロセスにおいて事業会社側がスタートアップファーストで行動できているかを確認できる「チェックリスト」の作成
- 文書ベースの成果物のみならず、経営者の行動変容に繋がるような仕掛けの実施

スタートアップ創出型のカーブアウトの浸透・促進に向けた取組み（案）

- 本研究会において、「スタートアップ創出型のカーブアウト」の浸透・促進に向けて、マニュアルや手引き等の一定の成果物を発表することを想定。
- その上で、**事業会社の経営者の行動変容につなげる取組み**として、カーブアウトによるスタートアップ創出に関心を有する有志企業等を交えた「勉強会」を今後開催し、その動きを後押しすることが考えられないか。
- 国としても、予算事業により、事業会社からのカーブアウトによるスタートアップ創出を積極的に支援。

今後の取組み（案）



- 本研究会におけるマニュアルや手引き等の成果物の発表
- 有志企業等を交えた「勉強会」の開催
※経団連等の経済団体と連携して実施することも検討。
- 予算事業
 - ・ 技術発掘支援
 - ・ 研究開発支援
- 本研究会のマニュアルや手引き等のブラッシュアップ
- 上記「勉強会」の拡充 など

事業会社の有する革新的な技術等のカーブアウト加速等支援事業

産業技術環境局

令和5年度補正予算額 **10億円**

技術振興・大学連携推進課

事業の内容
事業目的 大企業等の有する技術・人材のカーブアウト加速に向けた研究開発や経営人材等マッチングなどを支援することによって、その技術シーズの事業化・社会実装を後押しし、事業会社によるオープンイノベーションの促進と、事業会社発のスタートアップを創出することによるスタートアップ・エコシステムの裾野の拡大を図る。
事業概要 事業会社に蓄積されている技術（経営戦略上コア技術に位置づけられないものや外の経営資源を活用した方が迅速な事業化を実現できる技術等）を活用し、新たな会社を立ち上げた者又は立ち上げる意思を有する者を主な対象にして、研究開発費の助成や専門家による伴走支援を行うとともに、その促進のための経営人材等マッチングや技術シーズの発掘等の支援を行う。

事業スキーム（対象者、対象行為、補助率等）
成果目標 本事業により、 - 短期的には支援を受けた者が属する（属していた）事業会社の3割以上が、事業終了後1年以内にカーブアウトを出口に入れた新規事業開発プロジェクト等を導入すること、 - 中期的には支援を受けた者の5割以上が、事業終了後2年以内に起業又はVC等から事業化資金を確保すること、 - 最終的には事業会社においてカーブアウトを出口に入れた新規事業開発プログラムの更なる導入・普及や、事業会社からのカーブアウトの加速につながることを目指す。

(参考) スタートアップフレンドリースコアリングについて

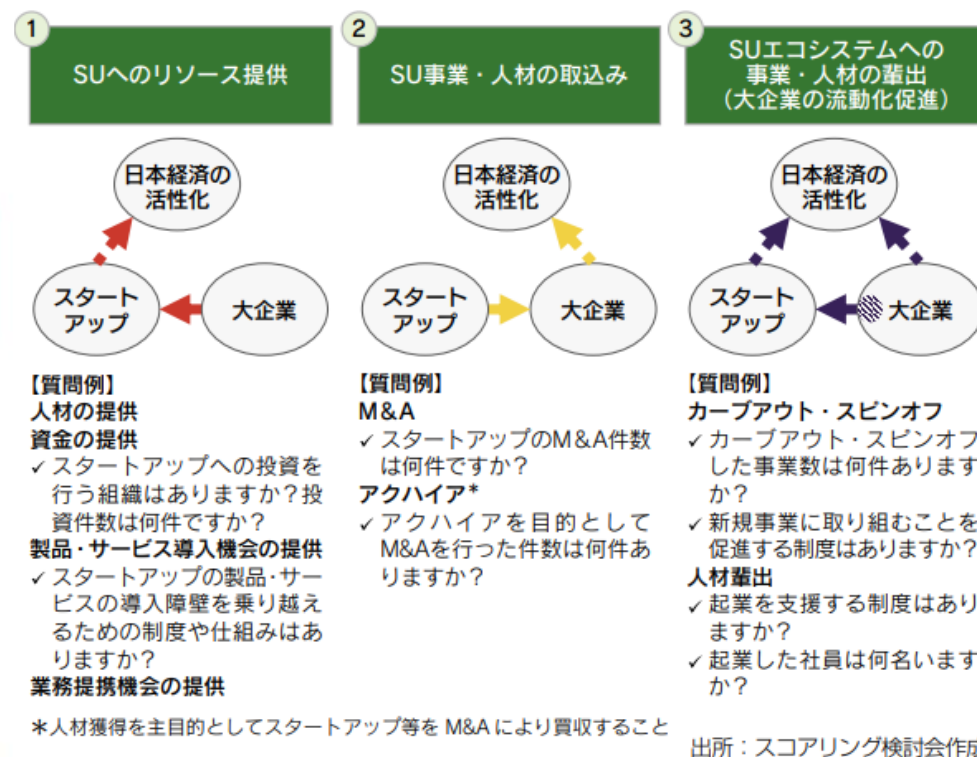
- 自社がスタートアップにどれだけフレンドリーか、あるいはスタートアップエコシステムにおいて重要な役割を果たしているか、その度合いを見える化する仕組み。
- 2023年より経団連において実施。本年、第2回の調査を実施中。

図表2 スタートアップフレンドリースコアリングのサイクル



出所：経団連事務局作成

図表3 スコアリングの考え方と質問例



第2回研究会でご議論いただきたい事項

- 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. 前回に引き続き、以下の点についてご議論いただきたい。

- 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
- 「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
- 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

2. 「スタートアップ創出型のカーブアウト」の我が国にとっての意義や重要性を踏まえつつ、事業会社において自然に選択される手段となるまで浸透させるにはどのような要素が必要か（例：経営にとっての意義や経営戦略に位置づけるためのナラティブ、事業会社における実行を判断するための判断枠組み、実践する上での環境整備や課題など）

(参考) 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） スタートアップ創出型のカーブアウトの意義、本研究会の進め方等
- 第2回：1/31（水） 本日 | 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