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）

NECのイノベーション
カーブアウトの活用事例

2024年1月31日

北瀬聖光
NEC Corporate SVP 兼 ヘルスケア・ライフサイエンス事業部門長
BIRD INITIATIVE 代表取締役

© NEC Corporation 2024 「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」限定転載・転送禁止

\Orchestrating a brighter world

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、

誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。

北瀬聖光　KITASE Masamitsu

NEC Corporate SVP
・ヘルスケア・ライフサイエンス事業部門長

BIRD INITIATIVE代表取締役

⭐⭐⭐⭐⭐⭐
⭐⭐

カーブアウト 8 件

累計資金調達120億円

経歴

事業部
営業
1993～2008

- **1993年 NEC入社**
- **大学・研究所の営業・事業開発**
- **世界初・日本初の技術実装から事業化へ**

事業部
戦略スタフ
2008～2013

- **文教・科学事業全体の戦略立案実行**
- ”小中学生に１人１台のデバイスを”
- 不採算事業からの撤退、構造改革

コーポレート
事業開発
2014～2022

dotData,Inc.(米国)
取締役
2018～2023

BIRD INITIATIVE
代表取締役
2020～

- **新事業開発・組織開発・人材開発を総合的に推進**
  人事制度・評価制度・ガバナンスルールを革新

ヘルスケア・
ライフサイエンス事業
2023～

- ヘルスケア・ライフサイエンスを
  NECグループの将来事業の柱へ

大企業アセットを活用する
スタートアップ起業家

出身元と全く関係なく
スタートアップ成功を目指す起業家ではない

© NEC Corporation 2024 「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」限定 転載・転送禁止

NEC組織体制（2023年4月）

クロス
インダストリー
ビジネス
ユニット

DGDF
ビジネス
ユニット

パブリック
ビジネス
ユニット

エンタープライズ
ビジネス
ユニット

テレコムサービス
ビジネス
ユニット

エアロスペース・
ナショナル
セキュリティ
ビジネス
ユニット

デジタルプラットフォームビジネスユニット

グローバルイノベーションビジネスユニット

研究開発 × 新事業開発 × 知的財産戦略

コーポレート

© NEC Corporation 2024
「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」限定転載・転送禁止

現行事業の競争優位と次の成長事業の創出を牽引

ITサービス事業　社会インフラ事業

現行事業の競争優位

強み技術や知財による貢献

その他事業/次期中計

次の成長事業の創出

ヘルスケア・ライフサイエンス、知財事業、DDX※…

※DDX：データドリブンDX事業

NEC Digital Platform

新事業開発

×

研究開発

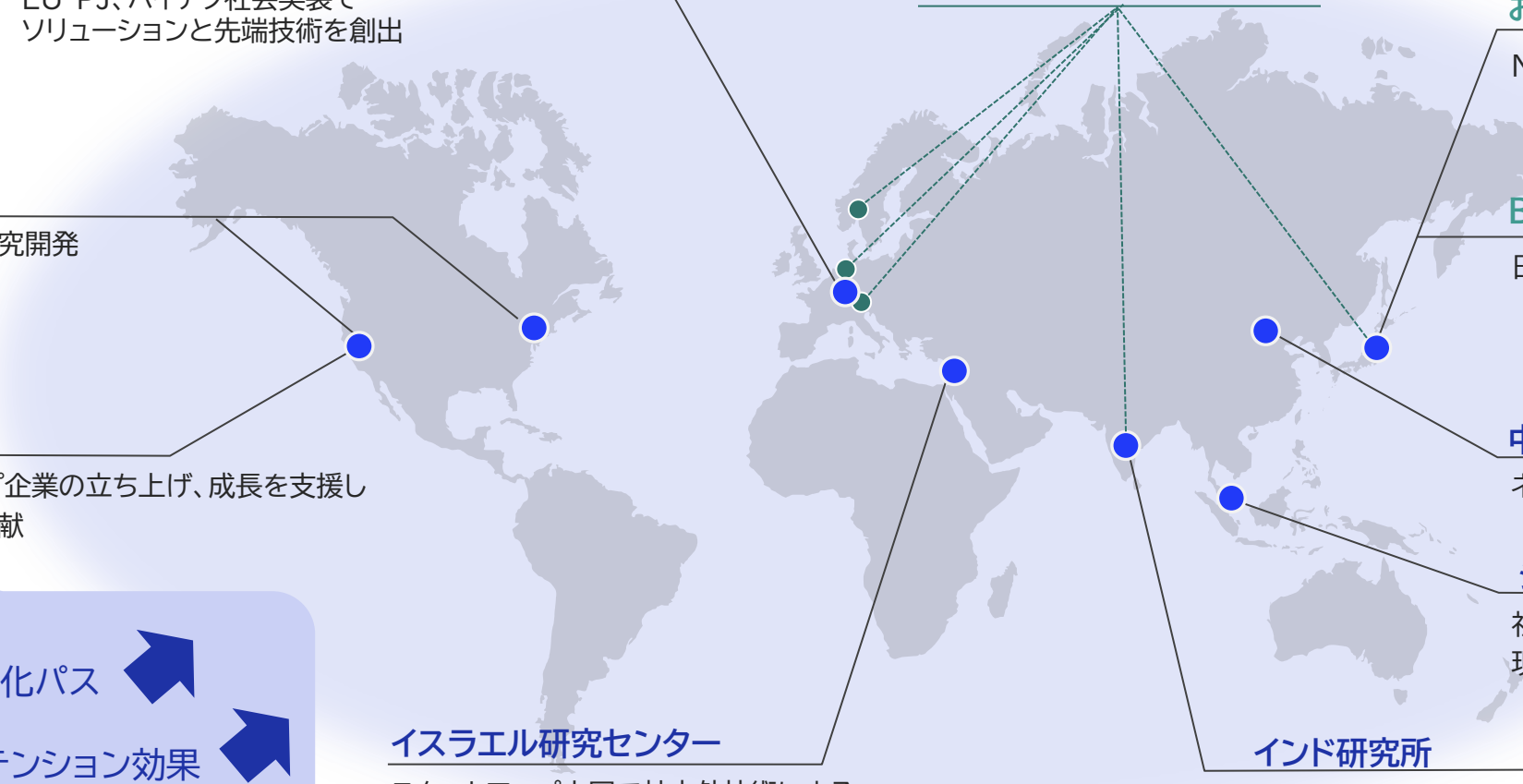
×

知的財産戦略

グローバルイノベーションビジネスユニット

© NEC Corporation 2024　「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」限定転載・転送禁止

グローバルの強みを活かし研究開発と事業開発の機会を拡大



AI創薬事業グローバル拠点

- NEC OncoImmunity
- NEC Bio Therapeutics
- NEC Bio B.V.

欧州研究所

EU-PJ、ハイテク社会実装で
ソリューションと先端技術を創出

北米研究所

先端技術の研究開発

NEC X

スタートアップ企業の立ち上げ、成長を支援し
事業成功に貢献

国内研究部門、事業開発部門
ヘルスケア・ライフサイエンス事業部門
および知的財産部門

NECのイノベーション創出の司令塔

BIRD INITIATIVE

日本発の共創型R&D事業

中国研究院

ネットワーク関連（標準化）の研究開発

シンガポール研究所

社会課題にフォーカスしたソリューションを
現地政府・お客様との連携で創出

イスラエル研究センター

スタートアップ大国で社内外技術による
ソリューションを迅速に創出

インド研究所

新興国の社会課題にフォーカスした
ソリューションと技術を創出

R&Dの事業化パス ↗

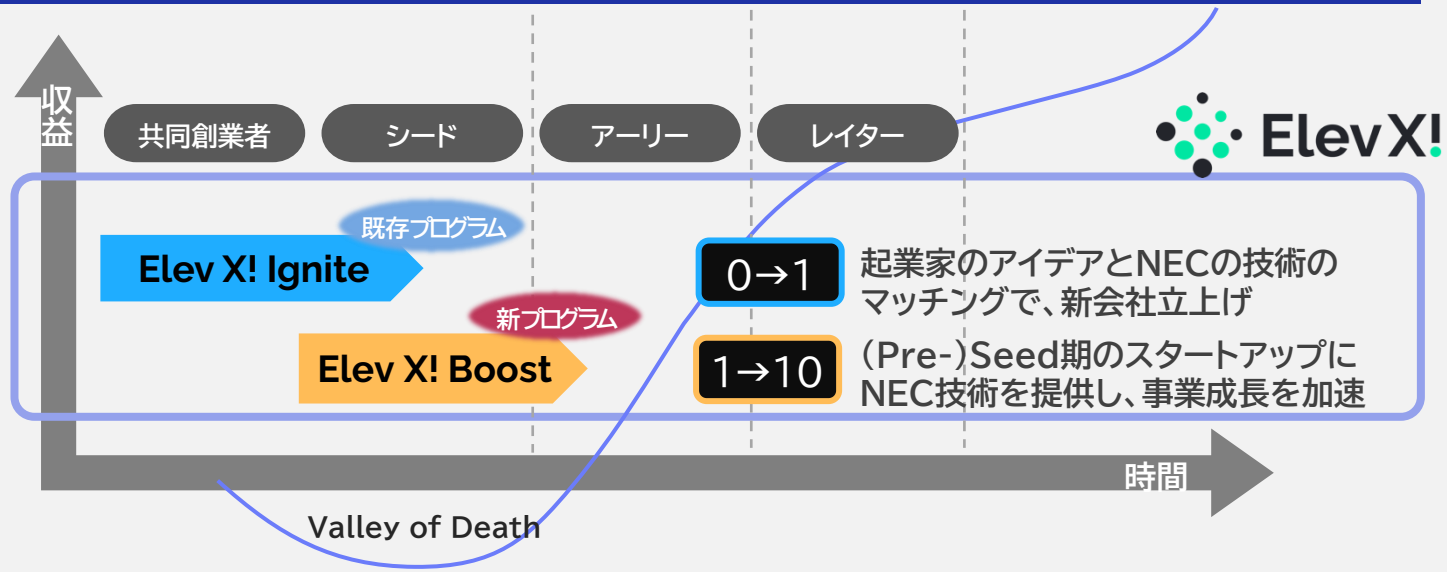
研究者のリテンション効果 ↗

© NEC Corporation 2024 「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」限定転載・転送禁止

NEC X： NEC知財をベースに北米市場で事業化

従来の「ゼロイチ型支援」に加え、起業済スタートアップを成長する新プログラム「Boost」を開始
有望スタートアップの参加を呼び込み事業開発と成長を加速（2021年以降 10件のローンチに成功）

事業化プログラム Elev X!



事業化した主なスタートアップ

5周年イベント開催（MIT ILP共催 9/14）

投資家・起業家など250名以上が参加、新たな投資・プログラムへの参加契機に

Key Note（松本CEO）　MIT教授陣によるKey Note

パネルディスカッション　会場の様子

© NEC Corporation 2024　「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」限定転載・転送禁止

BIRD INITIATIVE：共創型R&D事業

大企業の技術・アセット・人材と、社外の資金・人材・先端ITを掛け合わせイノベーションを創出
イノベーションパートナーとして伴走し、応用研究から事業ローンチまで一貫してサービス提供

仕組みづくり

イノベーション・グランドデザイン
- プロセス・組織
- 人材開発
- 出口戦略

個別テーマの事業開発

インキュベーション・プログラム
- ビジネス
- テクノロジー
- 知財

スタートアップスタジオ・プログラム
- 経営
- ファイナンス
- デザイン

実績

2023年4月 DRONE FUND社が参画

新事業コンサルティング累積 **63**件 ←34件

2023年カーブアウト実績 **2**社（2023～）

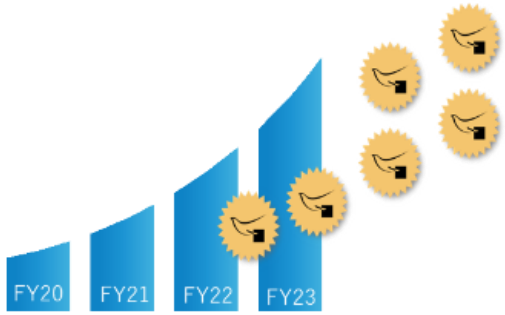
Intent Exchange
3社　2億円調達
ドローン/自動運転
運航管理
自動交渉AI×ドローン

BitQuark
5社 2.3億円調達予定
物流業最適化
（CN※対応/LLM実装）
プロセスシミュレータ

※ カーボンニュートラル

目標

コンサルティング強化、生成AIの
エコシステム構築を推進し、
2025年までのカーブアウト目標 **6**社

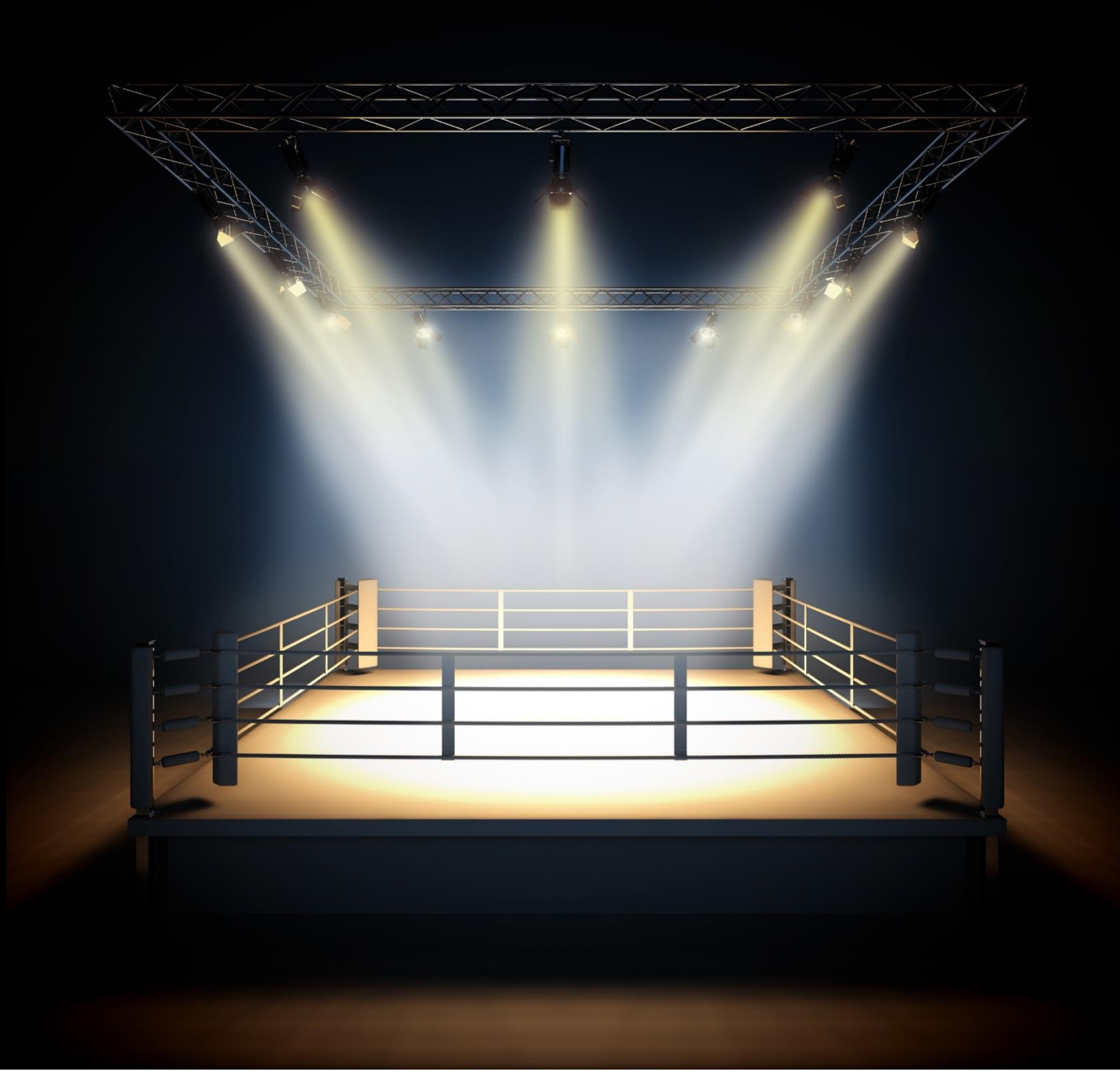


© NEC Corporation 2024
「研究開発成果を活用した事業創造の手法としてのカーブアウトの戦略的活用に係る研究会」限定転載・転送禁止

新たな成長事業の創出
オープンイノベーションの推進

リングにあがらなければ
ファイトマネーはもらえない

どれだけ早く
観客と敵がいる
本番リングにあがるか



© NEC Corporation 2024 「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」限定 転載・転送禁止

NECのイノベーション組織の歩み

中計の次の成長領域探索

プロフィット機能化

研究所 技術のマネタイズ強化

役員意識改革 仕組み構築 デザイン強化

R&D
Corp BizDev
知財

新結合

R&D
BizDev
知財
+
HLS

現会長
新野

元CMO
清水

現CFO
藤川

現GIBU長＆CTO
西原

2013 2014 2015 2016
BI統括U（支援者）

2017 2018 2019 2020
BIU（事業開発者）

2021 2022
GIU

2023
GIBU

© NEC Corporation 2024 「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」限定 転載・転送禁止

dotData

データサイエンスの自動化

本気のカーブアウト

累計調達 $74.6M
顧客100社以上

AI創薬事業

個別化ネオアンチゲン
ワクチン

次世代感染症ワクチン

Global
Open Innovation

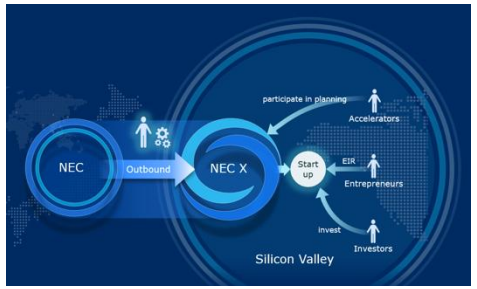
海外３カ国治験中
CEPI 獲得

クラウド
ファンディング

C（市民）を捉える
マーケティング

Success ４件
計¥52.4M獲得

NEC X



北米起点の
OutBound事業の
仕組み

Startups
12社Launch

BIRD INITIATIVE

７社JV R&D起点
共創型 Startup Studio

新事業開発コンサル
/BIIM Cloud
カーブアウト２件

イノベーティブな企業で
あり続けるための
制度変更

人事

・キャリア採用自由度拡張
・新事業開発者向け職種

評価

・新事業部門向け
業績評価

ルール

・ガバナンスポリシー
カーブアウト向け規制緩和
・定款変更

© NEC Corporation 2024　「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」限定 転載・転送禁止

NECの事業イノベーションプロセス

事業創出の入口・出口拡大に向けた各種施策を整備するとともに体系化された新事業創出プロセスを実践

事業アイデア

- NECグループ
- パートナー企業
- シリコンバレー起業家
- スタートアップ発掘（CVC）
  NEC Orchestrating Future Fund
- NEC Innovation Challenge
  （公開コンテスト）
- 一般企業・研究機関からの提案

体系化された新事業創出プロセス

GENERATE → IDEATE → DEVELOP → LAUNCH

プロセス	リーンスタートアップ手法に基づき全体プロセスを定義
投資判断	ステージゲートを設け投資可否を判断
プロジェクト評価	成熟度と事業価値を第三者が評価
人材育成	事業開発担当者のコミュニティを運営し、成長を促進

NECが
業界をリードして
イノベーションを
成功させてきた
4つの鍵の解説と
事例紹介を1冊に集約

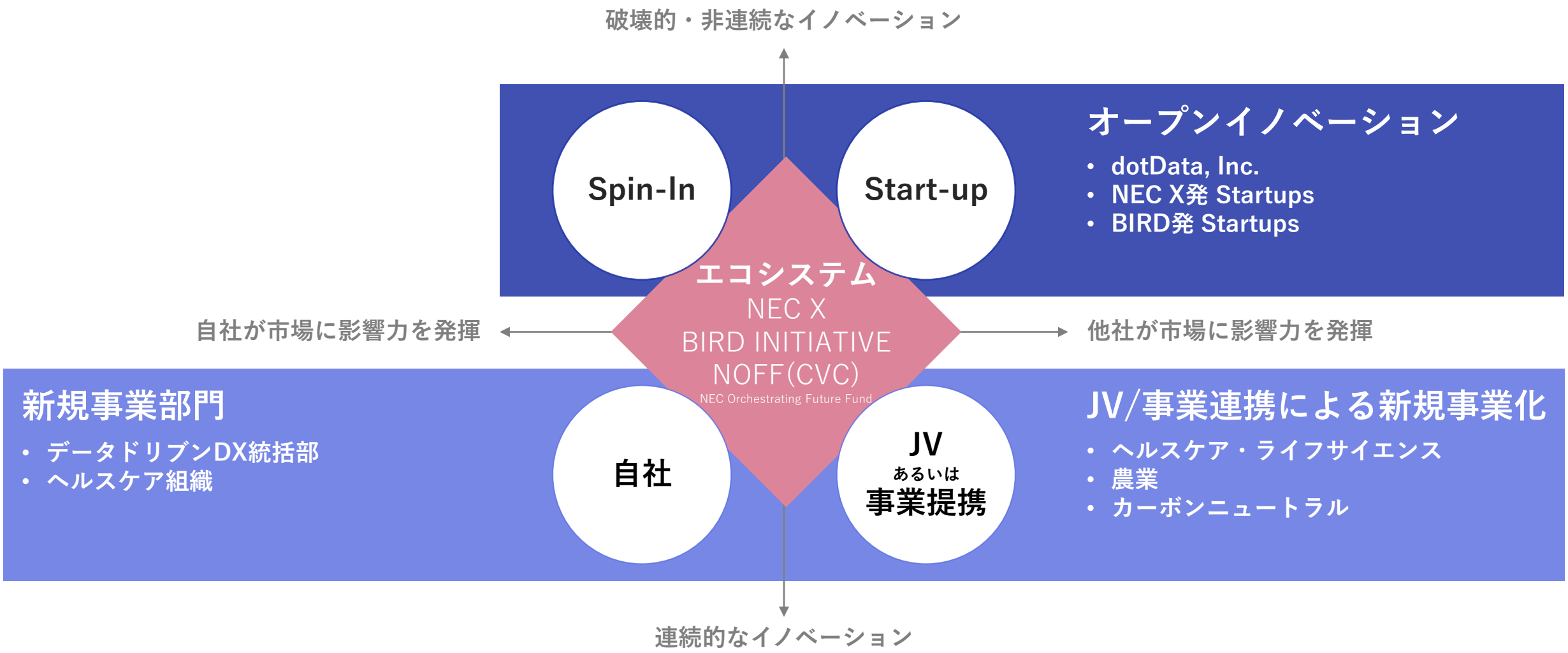
事業化形態

- NEC社内事業化
- 提案企業内事業化（BIRD）
- 事業提携
- JV※設立
- スタートアップ

※JV（joint venture:ジョイントベンチャー）

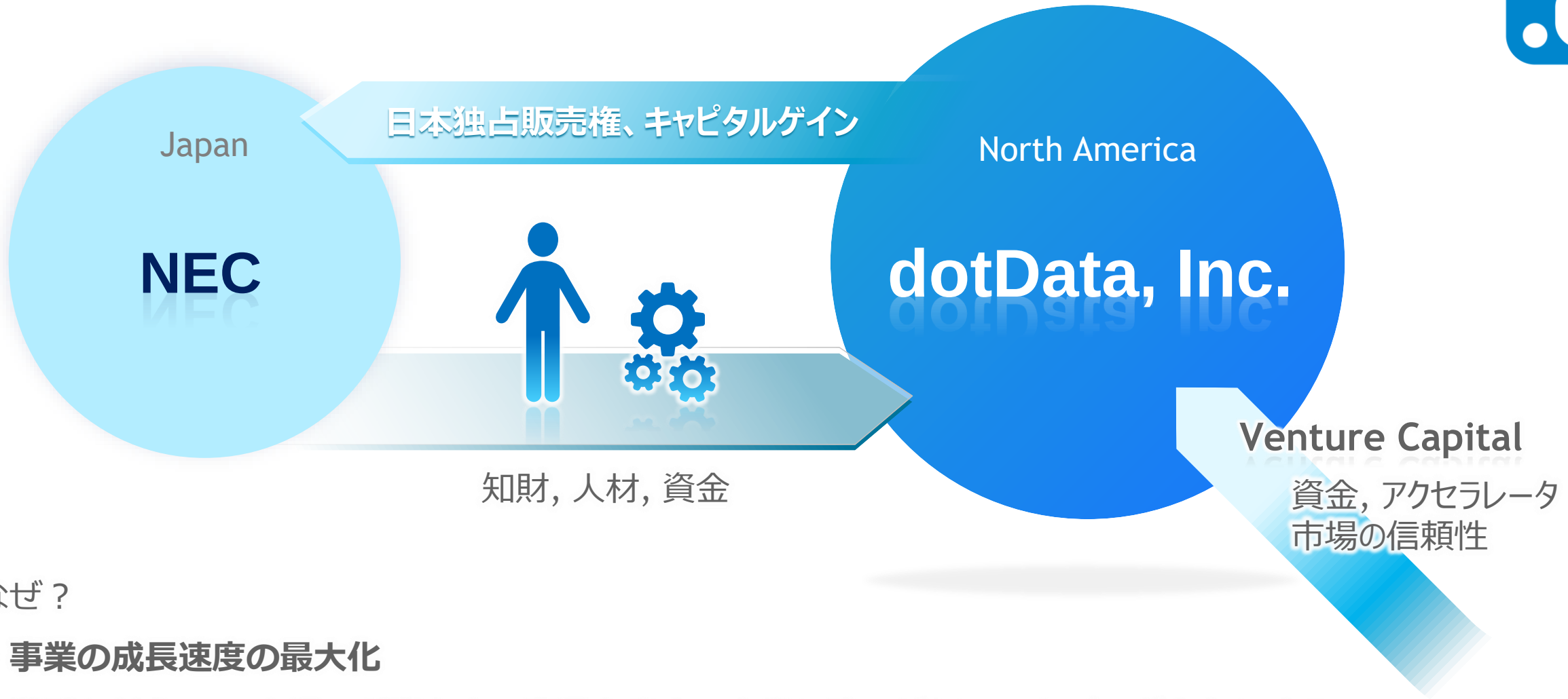
© NEC Corporation 2024
「研究開発成果を活用した事業創造の手法としてのカーブアウトの戦略的活用に係る研究会」限定転載・転送禁止

出口戦略の形態



© NEC Corporation 2024
「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」限定転載・転送禁止

dotData事業の大きなチャレンジ　ど真ん中のカーブアウト



なぜ？

- **事業の成長速度の最大化**
- **激烈な競争のAI市場のど真ん中で事業を磨き、本当に強いビジョンとプロダクトにする**
- **優秀な人材を世界から獲得する**

© NEC Corporation 2024　「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」限定転載・転送禁止

大企業でおこりがちなこと

コア技術を出したくない	**技術**	強い技術がないと生き残れない
超優秀な人材は出したくない	**人材**	超優秀な人材を出さないPJは投資価値なし
経営コントロールしたい、既存事業の邪魔するな	**経営**	経営コントロールは絶対NG、競合にもなりえる

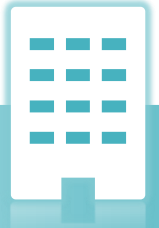
親会社

意思決定の大原則

ファイナンス

コミュニケーション

カーブアウト会社
Startups



© NEC Corporation 2024
「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」限定転載・転送禁止

起業家主導型と事業会社主導型との違い

	起業家主導型	事業会社主導型	
		積極的成長期待	消極的成長期待
目的	成功のために 会社の足枷から逃れたい （不成立→退職）	自社内よりも 高い成長の達成	自社内投資は消極的 投資回収の可能性期待
成功定義	CF増加	PL増額 アップサイドCF獲得	PLリスク減少 CF回収
アセット提供	Startup提携同様	Startup成功基準で提供 （知財、販売提携）	損切りスタンス
ターム交渉	■ 揉めがち ・競業避止 ・IP/ノウハウの取り扱い ・アセット使用条件 ・従業員引抜き	■ 友好的 ・競業避止（現業への影響） ・ForegroundIP取扱 ・プロパーと出向者のインセンティブ ・目標達成の責任の所在	■ 揉める ・モチベーション ・家族ブロック ・第三者投資家の投資価値

© NEC Corporation 2024 「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」限定転載・転送禁止

\Orchestrating a brighter world

NEC