

**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4回)
事務局説明資料**

令和6年2月
産業技術環境局
技術振興・大学連携推進課

第3回研究会の振り返り

- 質疑応答及び討議における主なポイント。
- 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の特有の課題として、機密情報・社内情報の取り扱いという障壁が大きいのではないか。
- 事業会社の「組織OS」（基本的な思想・考え方）が、技術シーズをカーブアウトするという判断に必ずしも適合しないという問題をどう考えるか。また、そうした組織OSがどこの部門にインストールされているかも考える必要があるのではないか。
- とりわけ、事業会社の人事において一般に重要視される考え方（人事の公平性、報酬のアップサイドの制限 等）がカーブアウトによるスタートアップ創出が適合していないケースが多いと考えられる。こうした点についても、この研究会からメッセージを発する必要があるのではないか。
- 会社経営という観点において、事業会社からのカーブアウトを担う人材をどのように確保・育成するかも重要な課題ではないか。
- JSTのSTART（研究成果展開事業 大学発新産業創出プログラム）の事業会社（カーブアウト）版が有効な施策なのではないか。こうした事業により、VCやコンサルティング会社とのコネクションがなくても社外での事業化の可能性を検証することが可能になるのではないか。
- 「スタートアップ創出型カーブアウト」の種類のうち、「起業家主導型」の中にも、発明者がCTOや技術顧問のような形で関わるパターンもありうるのではないか。
- 兼業が認められにくい事業会社の研究者へ向けて、技術を提供した先のスタートアップでの兼業やそのスタートアップのエクイティの保有が認められるような仕組みを作れば、事業会社から出てくる技術シーズの数が増加するのではないか。

スタートアップ創出型カーブアウトの類型

- スタートアップ創出型カーブアウトの中でも、以下の4類型があるのではないか。

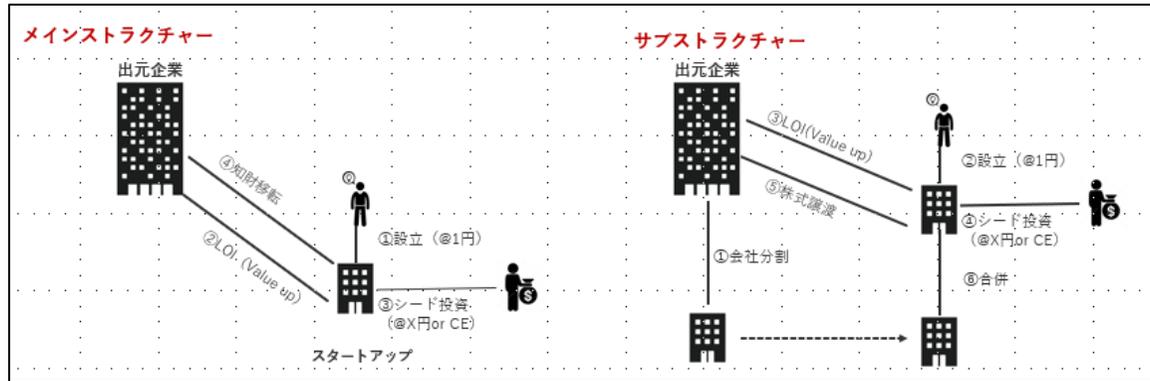
分類	類型	特徴
起業家主導型 カーブアウト	主導者が創業CEOになるケース	社内起業家の発意でカーブアウトを主導し、主導者自らが創業CEOを務める形式のカーブアウト
	主導者がCTOや技術顧問になるケース	社内起業家が発意するカーブアウトではあるが、経営実務は他者（社内の他メンバー、EIR、外部起業家）が担い、自身は元の事業会社に留まりながらCTOや技術顧問を務める形式のカーブアウト
事業会社主導型 カーブアウト	積極的成長期待	事業会社の経営判断として、自社内よりも高い成長の達成を期待して行うカーブアウト
	消極的成長期待	事業会社の経営判断として、投資回収の可能性を期待して行うカーブアウト

※社内の起業家が発端であるものの、事業会社にとって積極的な成長が期待される領域でのカーブアウトの提案であれば、起業家主導と事業会社主導とのハイブリッドでなされるケースもありうる。

スタートアップ創出型カーブアウトのストラクチャー

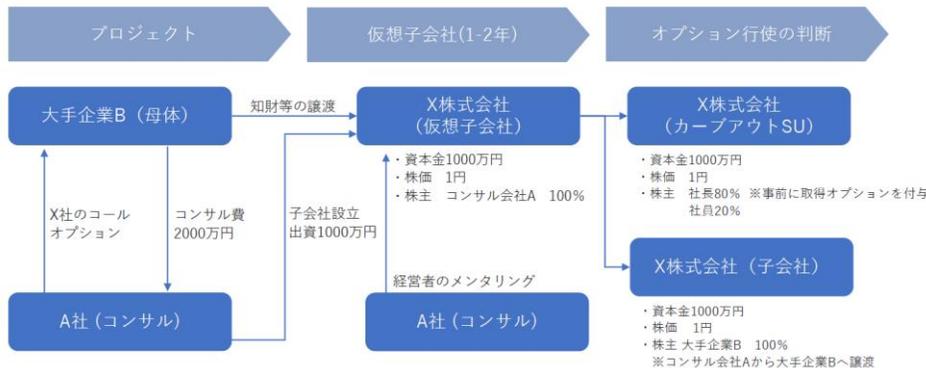
- ストラクチャーについて、以下の類型があるのではないか。

【増島委員プレゼンテーション資料より】

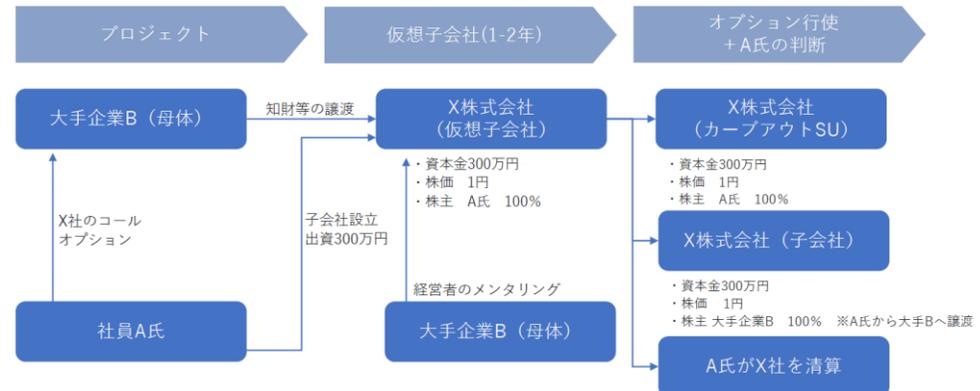


【水本委員プレゼンテーション資料より】 ※左図：仮想子会社スキーム①、右図：仮想子会社スキーム②

• 気軽に子会社設立や採用の権限譲渡できないなら、仮想子会社によるモラトリアム期間を作るのが有効ではないか。コンサル会社がある場合は下記のようなスキームを作る。



• 社員に副業での会社設立を認めれば、コンサル会社なしでも似たスキームは作れる。
• 最も専門性を有するアドバイザーを入れて制度設計することが必要。



スタートアップ創出型カーブアウトの失敗の要諦

- スタートアップ創出型カーブアウトが失敗するケースや望ましくない考え方などを基礎として、失敗の要諦を整理することができるのではないか。

【増島委員プレゼンテーション資料より】

失敗の原因は何か

□ 利き手でやるカーブアウトと逆の手でやるカーブアウトの区別がない

利き手のカーブアウト	逆の手のカーブアウト
社内の事業を切り出し	社内では持てない事業を切り出し*
会社の事業戦略として切り出す	中心人物が切り出しを主張して会社がこれに応ずる
会社が積極的に関与	会社は基本的に関与しない 関与するとすれば独立した起業家の支援
切り出された人材は会社のアセット	切り出された人材は社外のアセット 福利厚生はついてこない

*キックスタートローが回っており通常の方式で価値算定できる「事業」を従業員主導で切り出す取引はEBO (Employee Buy Out) であり、これとは研究会で検討している。「社内事業部化」をできている、出元企業がこれ以上投資できないビジネスを経営家主導で切り出す取引とは格段が異なる。

□ 「社内ではリソースは出せない」と決めた案件の社内の事業価値はゼロ」が徹底されない

- ✓ 事業の処理に必要な費用を考えるとむしろマイナス価値

□ 人材が会社の持ち物であると誤解する

- ✓ 社内起業制度における「社内起業を応援」も、人材が会社の持ち物（「神肉」という言い方で含む）であるとの前提で作られている制度はむしろカーブアウトの成功にとって害悪

オープンイノベーションとしてのカーブアウトの考え方（思想・哲学）

起業家主導型カーブアウトは、出元企業と起業家が以下の基本認識をまずもって共通にすることが不可欠

- 1 切り出し対象となる事業は、出元企業の組織的能力では実施することができない事業である
 - ✓ 理由が追加投資が難しいことであれ、マーケット規模が小さいことであれ、既存ビジネスを抱えてその運営に最適化された出元企業の組織構造では、能力的・構造的にそのビジネスを実施することはできない。
 - ✓ 「やれたのにやらない」ではなく「組織の限界によりできない」という点が重要。
 - ✓ 「自社ができないことをやる者」として起業家を観ることによって初めて、起業家に対するリスクが生まれ、対等な立場からの取引交渉を行うことができる。
 - ー 失敗するカーブアウトの真の原因は、起業家（多くの場合若い従業員）を、組織内の人間が安全地帯から心理的マウントをとって取り扱おうとするため。
 - ー 一部の企業が「社員起業家を応援する」などとして創設するカーブアウト制度も、多くの場合そもそも従業員は会社のモノという前提のもとで「支援してやる」「社員教育の一環」という、よく言えばパターナルな、悪く言えば対等の存在として見るつもりがそもそもないような制度設計になっている
- 2 企業の使命は、社会に対してソリューションを提供することにある
 - ✓ 大企業であれスタートアップであれ、企業の使命は人々に対して課題解決の方法を届けることにある点は同じ。
 - ✓ 課題解決のための新たな仮説があり、その実現にフルコミットする覚悟ができている人がいて、出元企業の追加的なリソース提供なく事業を立ち上げられる状態なのであれば、出元企業は企業の使命として、その実現を少なくとも邪魔しないこと（できれば後押しをすること）につき社会的な期待があるはず。

【水本委員プレゼンテーション資料より】

“自社で投資するほどの市場性がないのでカーブアウトしたい”
VCはハイリスク・ハイリターンな投資をする仕事⇒ハイリスクでも将来性のある技術は出さない・・・で終了

“一旦カーブアウトしたいが、成功したら投資を受けた資金+αで買い戻したい”
VCが技術のみのプレシード投資をするなら最低10倍以上のリターンは必要
⇒そんなお金を買い戻しに使う社内説明はつかない・・・で終了

“成功するかわからないので当面2/3以上持ち経営支援したい。軌道に乗ったら本格的にカーブアウト”
逆です。子会社だと軌道に乗らないからカーブアウトするんです
⇒不安なのでカーブアウトしない・・・で終了

“社員が心配。事業が失敗したら、そちらで責任を持ってもらえるのか”
経営責任は経営陣（今の社員）が持つ。株主は有限責任でむしろ経営責任を問う側
⇒失敗時の責任を持ってないなら出せない・・・で終了

“PJの必要額は100億円。カーブアウト時に必要額の投資を全額約束してくれるなら考える”
必要資金はマイルストーンを超えながら段階的に複数の投資から集めます
⇒その程度の金額なら外部に頼るメリットが乏しい・・・で終了

(参考) 令和5年度補正予算事業について

- 令和5年度補正予算において、個社に対する研究開発支援（補助）と、VC・アクセラレータ等に対する技術発掘支援（委託）の実施を予定。
- 令和5年度補正予算事業から実証的に試行し、本研究会の成果や令和5年度補正予算事業での結果を踏まえて来年度以降の展開を検討。

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
技術振興・大学連携推進課

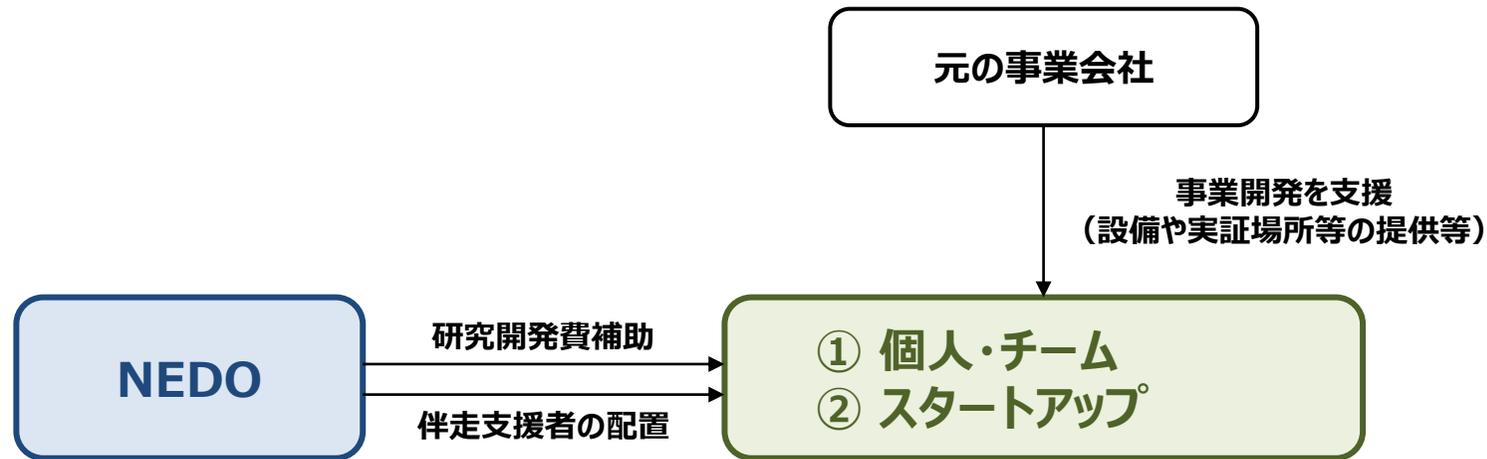
令和5年度補正予算額 10億円

事業の内容	事業スキーム（対象者、対象行為、補助率等）
<p>事業目的</p> <p>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。</p> <p>事業概要</p> <p>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として、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。</p>	<p>成果目標</p> <p>本事業により、</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、 <p>を目指す。</p>

16

(参考) 研究開発支援事業の実施イメージ

- 事業会社からのスタートアップ創出型カーブアウトに取り組む個人・チーム又はスタートアップに対し、研究開発費を支援（最大3000万円・補助率3/4）。
- 採択された者に対しては伴走支援者を配置。ビジネスモデルのブラッシュアップやVC等からの資金調達の実現に向けた研究開発や事業開発などを実施。



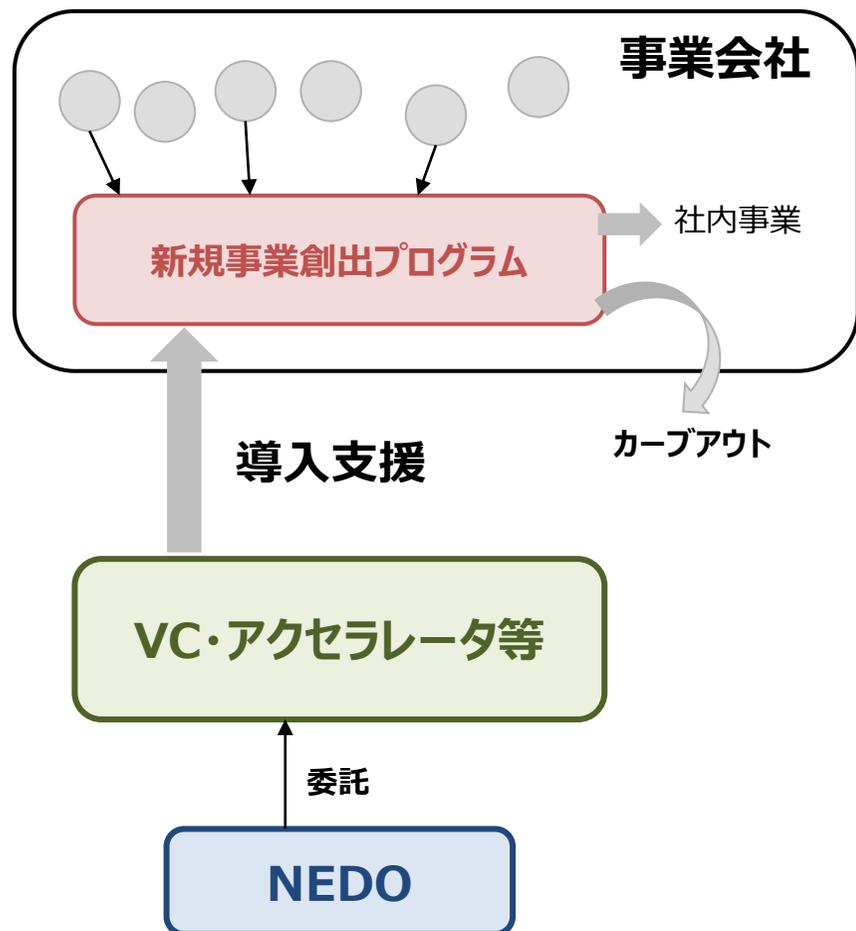
【補助事業のイメージ】

- 個人・チームの場合：最大500万円
- スタートアップの場合：最大3000万円
- ※VC等からの出資は要件としない
- ※補助率はいずれも3/4
- ※「個人・チーム」は、元の事業会社に所属している者
- ※「スタートアップ」は、離職等してスタートアップ創設を図る者または既に離職等してカーブアウトを経てスタートアップを設立している社

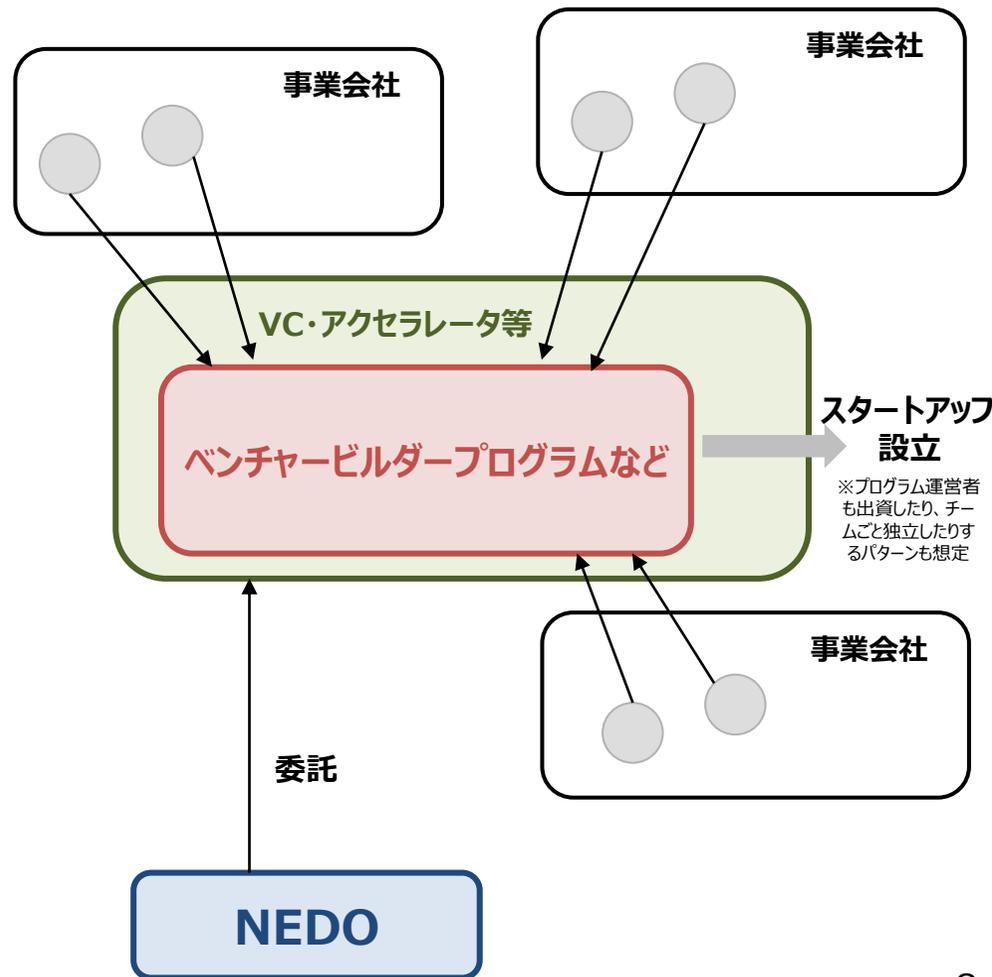
(参考) 技術発掘支援事業の実施イメージ

- VC・アクセラレータ等がパートナーたる事業会社と密接に協力しながらカーブアウトに取り組むプログラムや、複数の事業会社から参加を募るプログラムの実施を支援。

事業会社をパートナーとするタイプ

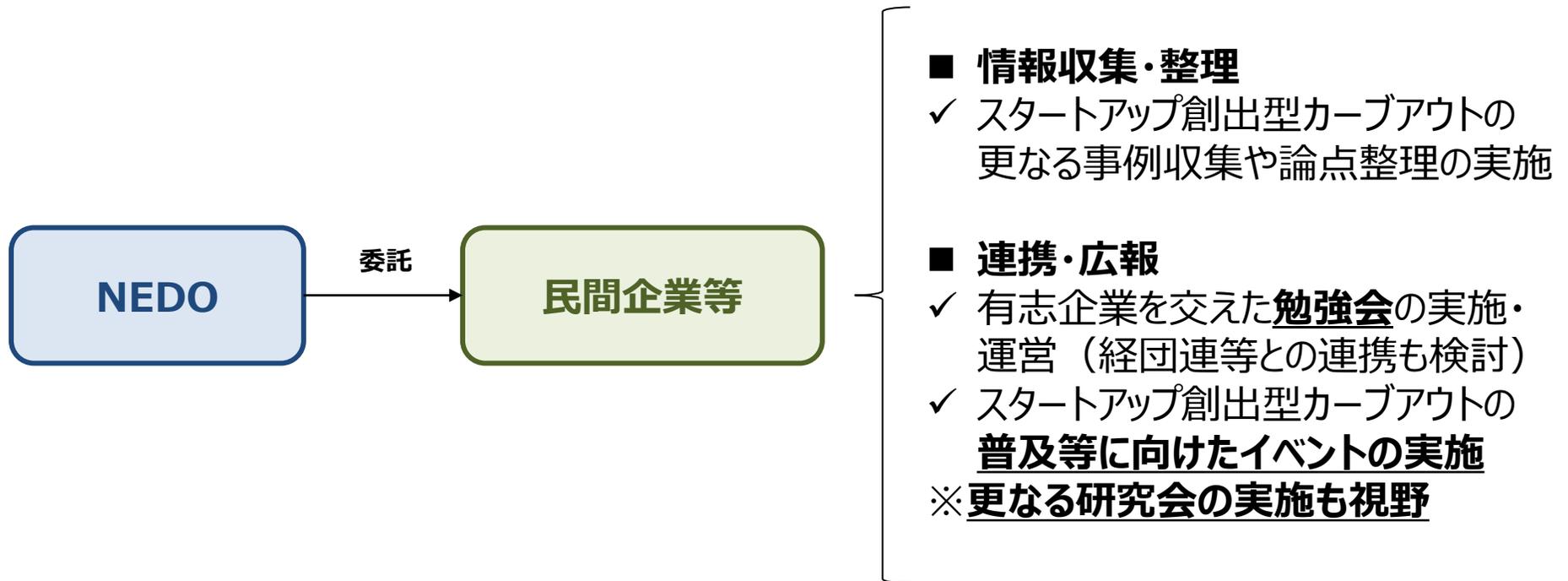


複数の社から参加者を募るタイプ



(参考) その他の事業

- 研究開発支援・技術発掘支援に加え、調査・広報事業も実施。
- 有志企業を交えた勉強会やイベントの開催など、本研究会の成果やスタートアップ創出型カーブアウトの普及・浸透に向けた機会の創出を図る。



(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） 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） 本日 | プレゼンテーション及び討議（組織・人材等関係）**
- 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