

第4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2月28日（水） 9:45－12:00

場所：経済産業省 別館 6階 626－628会議室

出席者：鮫島座長、岩佐委員、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

事務局：経済産業省、株式会社野村総合研究所

【議事】

1. 東京大学副理事／東京大学エクステンション株式会社 代表取締役社長
山本様によるプレゼンテーションについて
2. 棟兼委員によるプレゼンテーションについて
3. 岩佐委員によるプレゼンテーションについて

【議事概要】

1. 山本様によるプレゼンテーションについて

<プレゼンテーション>

- 自分はリクルートからキャリアをスタート。1996年から、大学の知財を事業化するビジネスをリクルートの新規事業として手掛けていた。その後、東大 TLO の社長に就任。
- 当時のリクルートは、とにかく経営者を輩出していた。リクルートでは新規事業を作った人が最も褒められるという企業文化であった。リクルートでの仕事の進め方も会社経営に近いところがあったほか、リクルートを退職して会社を立ち上げることを応援する仕組みや退職した人の「出戻り」を歓迎する文化もあり、会社を辞めることに対するハードルが低かった。
- 例えば、社内で新規事業を立ち上げた場合における仕事の進め方については、チームリーダーが社内に必要な人材を募集して面接・採用するといった、自分の作りたいチームを形成したり人材を配置できたりする仕組みがあった。また、事業の各拠点がプロフィットセンターであり、損益の責任をチームリーダーが負っていた。このように、事業会社の社員であっても経営に近い経験を積めることは、事業会社からのカーブアウト

の促進につながるのではない。

- また、リクルートに一定年数以上勤続した後、退職して会社を設立する予定の人に対して、当時の最低資本金に相当する一定の資金をリクルートから提供するという仕組みもあった。その資金を使って起業できる事業領域に制限はなく、リクルートの競合となる事業を立ち上げることも可能であった。
- 退職後も「出入りが自由」と言っている状態であり、例えば一度退職してその後復職し、更にその後退職したケースもあるし、一度退職した元社員に対して人事担当から復職の誘いを行うこともあった。退職する人に対しても「卒業」していく者として接する雰囲気があった。
- こうした要素があると、カーブアウトはやりやすくなっていくと思う。それに加え、制度上、事業会社からのカーブアウトを阻害するような要因があれば、それを是正していくことがカーブアウトの促進に有効なのではないか。

< 質疑応答 >

- 当時のリクルートの文化や社風を形成した原動力は何だったのか。
 - ◇ リクルートの創業メンバーが「会社で働く人の 20 年先を考えたときに、社員に選択権があった方がよい」という考え方を持っていたことが文化や社風に大きく影響していると理解している。
- リクルートの社内の人事異動について、非常に簡便に行えるという印象を受けた。
 - ◇ そもそも本人がやりたくない仕事はやらせない、やりたい仕事をやらせるべきという感覚だった。一方で、会社としてバランスを取るため、最低限の人材がいないと成り立たない部署については、人がいなくなるよう部署間で人材をトレードするなどの調整はしていた。プレゼンテーションでも申し上げたが、経営のトレーニングを積めたことが非常に良かった。
- プレゼンテーションの中であった、出入りが自由というキーワードは重要。一流企業であるからこそ、会社を辞めることのハードルが高いことがある。出入りを自由にする、それに資する仕組みを事業会社に啓発する余地はありそうに感じた。
- リクルートにおいて、新規事業を社内で行うのか、カーブアウトするのかという判断の中に、リクルート側の判断が入ることがあるのか。
 - ◇ 個人の判断に委ねられていた。リクルートの中で事業化するか決めるプロセスでは、関係者が全員賛成するような新規事業はやらないという文化があった（既に乗り遅れているという感覚）。自分の経験を踏まえても、様々な議論があったものの方がうまくいく傾向にあったと思う。
- 現在は、出入りが自由を謳っている事業会社は出てきている。人事異動に関しても、本人の希望があれば異動できる仕組みを取っている企業もある。最後に残るのは、仕組みを整備しても利用する人がいないという問題である。この点、リクルートにはそうした人材が多くいるということが優れている点だが、なぜリクルートにはそうした制度を使いこなせる人材が集まっていたのか。
 - ◇ 当時の採用のやり方として、学生 1 人 1 人に個別にアプローチし、独立精神に富んだ人材を採用していた。

- リクルートに興味のある人材の多くがスタートアップの経営に関わるが多いと認識している。プレゼンテーションを通じて、小さい会社を運営させるような感覚でプロジェクトを回すための仕組みが整えられているという印象をもった。そうした仕組みはだんだんと構築されていったものなのか。
 - ◇ もともとは小さい会社だったが、会社の規模が大きくなるにつれて、社長の目が届く範囲が狭くなる中、面白い経営者を育成しなければならないという思想があり、そのためかなり権限を委譲した制度を作るということが意識されていたのだと思う。
- 会社を退職して起業することを予定している場合に一定の資金を提供するという制度に関して、起業するという決断に至るまである程度市場調査や事業計画の構築などをすると思うが、それには会社の経費がかかっていたはず。その場合であっても、自由に起業できたのか。
 - ◇ 自由に起業できた。自分のケースでも、もともとリクルートの新規事業として大学の知財を事業化するプロジェクトをやっていたが、東大 TLO では同じような事業をしていた。また、別の例でいうと、リクルートでの事業で培った顧客とのつながりを持ってそのまま起業したというケースもあったと認識している。

2. 棟兼委員によるプレゼンテーションについて

<プレゼンテーション>

- upto4 の事業内容は大きく3つある。1つ目は研究開発型スタートアップの CxO 候補のマッチング支援、2つ目は研究開発型スタートアップのアクセラレーションプログラムの運営、3つ目は大学産学連携組織（以下、産学組織）に属して技術シーズの発掘やニーズ・市場性検証と事業計画策定支援である。
- 本プレゼンテーションでは、大学におけるインキュベーションのプロセスや、大学発スタートアップで求められている経営人材等、大学でどのような主体がスタートアップ創出に取り組んでいるか、等について説明する。
- まず、大学発スタートアップのインキュベーションプロセスについて、時間軸は法人設立の-4年から設立時（±0年）までを想定している。棟兼委員資料 p7 の表の3段目に分岐例と記載しているが、これは産学組織が技術をインキュベーションする際に、各プロセスを踏んでいく中で、事業化の成否を分けるポイントである。例えば、ごく初期の段階では、発掘された技術シーズに対して、大学の先生に社会実装意思があるかや、特許取得が出来ているかどうかを確認する。また、その後設立の-3年時においては、技術のニーズが市場にあるのかを調査するなどを行う。このようなプロセスを、産学組織や GAP ファンド、VC がサポートしている。
- 1つ目の論点として、誰がこのプロセスを牽引しているのか、を挙げる。最終的にスタートアップの創設件数に責任を持っているのは誰であるのか。端的に言えば、大学発スタートアップにおいて、一時期までは、カンパニークリエイションする VC が大学の先生の論文を読んで個別にアプローチして起業を促す形であったため件数が少なかった。現在は、文部科学省など国の支援が入っている中で、創設件数が具体的に掲げられており、目標達成に向けた動機が産学組織に生じている状況になっている。これが事業会社の場合、経営企画部などがカーブアウトを進めようとなったときにその件数がダイレクトに評価されるようになるか否かで、けん引力が変わってくるのではないかと。

- 産学組織は大学の先生を細かくフォローしていて、－ 4 年の頃までに、技術シーズについてスタートアップ化するのがいいのか共同研究をするのがいいのかななどをガイドする中でスタートアップについての啓発を行っている。また、技術シーズに対する市場ニーズの有無の確認についてもサポートしている。初期の段階から工数がかかるため、この部分に相当する仕組みを事業会社の中で仕組みとして実装できるか否かで創出される件数が変わってくるのではないかと。
- こうした状況から得られる示唆として、大手の事業会社からのカーブアウトについて、責任を持つ方々が誰なのか、ということをはっきりさせる必要があるのではないかと。例えば、スタートアップ化を支援するグラントを提供するとした場合に、創業件数を KPI としてモニタリングすれば組織 OS のアップデートにもつながるのではないかと。また、多大な工数がかかるため、かなり強いインセンティブをもった伴走者がプロセスを進める上では必要なのではないかと。
- 2 つ目の論点、スタートアップの経営を担う者に求められる資質として、経営を担う意思や関心があることは大前提として、会社を経営した経験が必須というわけではない。経営経験がない人でも大学発スタートアップの経営ができているケースもある。その上で、特定の技術を社会実装する強烈な意思を持っていること、（VC からの評価ポイントとして）事業をけん引した、重責を担った経験があるかがポイント。それに加えて、事業経験や新規事業立案の経験があるとなお望ましい。
- この点から得られる示唆として、社内外を問わずスタートアップを経営するという意思を持つ人をどう発掘していくかがポイントではないかと。また、初期の段階では技術シーズに対する市場ニーズの有無の確認やアプリケーションの方針を決定することが求められるので、その分野の知見が一定程度必要である。
- 3 つ目の論点、CEO 人材が大学発スタートアップに参画する時期について、最近は大きく 2 つに分かれてきている。まず、技術シーズに対する市場ニーズの有無を確認するというフェーズと、（市場ニーズが確認できた上で行う、）事業性の仮説を検証するフェーズとがある。後者のフェーズを経て初めて経営人材マッチングが成立するというケースが多い。そもそも市場ニーズがあるか否かという段階では、優秀な人材が工数を割いてそのプロセスに参加するという意思決定を難しい。事業性が検証できた段階で、経営をするという意思を持っている人がチームに加わってくる。ただ、事業仮説検証の PoC の結果が出ないとスタートアップ化できるか否かが分からないので、その PoC の段階では最終的な意思決定は保留してチームに参画するというケースが最近が多い。
- CEO 候補者の参画時期・参画方法からの示唆として、大手企業で特定の技術シーズがあった時に CEO 候補者を長期的に参画させるスキームを組めるかどうか、（外部の候補者を参画する場合は）社内情報を 2 ～ 3 年共有しながらプロセスを進めていくことができるかがポイントではないかと。また、市場ニーズが明らかでない技術シーズの場合は、アクセラレーションプログラムの中でインキュベーションしたりグラントを充てて一定の工数・費用をかけて PoC 等を実施する方がよいのではないかと。
- 4 つ目の論点、マッチング方法について、CEO 候補を募集するにあたって、技術の特徴・事業構想・直近で明らかにする必要がある検討事項を最低限示す必要がある。それらの点が曖昧だと、優秀な人材が集まらない。事業会社においてそうした情報をいかに公開できるかが課題である。あり得る手法としては、そうした情報を一般に公開する必要はないので、候補の人材にのみ公開するというやり方を大学では実施している。
- 5 つ目の論点、CEO 候補を探索する費用の問題について、大学においては、人材のマッチングに要する費

用は、規模の大きな VC 以外は負えないという状況である。そうした費用を事業会社においてもどう手当てしていくかが課題になると考える。

< 質疑応答 >

- 創業-2 年時に CEO 候補が行う事業仮説検証のための PoC の費用はどのように確保されているのか。
 - ◇ このフェーズでは、潜在顧客の開拓や、アプリケーションが求められているかどうかを顧客に対して検証していくフェーズである。この段階では、NEDO のグラントや JST のギャップファンド、AMED のプログラムなど補助金を原資として、産学組織がフォローしながら PoC を進めている。
- 現状認識について共有だが、事業会社において途中で採用され、新規事業の旗振り役をした人材は CEO 候補たりうる。副業人材を CEO 候補としてアサインしたこともあるがコミットメントが弱くうまくいかないケースも多いという印象がある。一方で、中途採用で新規事業の経験を積んだ人がフルコミットで参画するケースの方がうまくいっている印象がある。
 - ◇ 技術シーズに対する市場ニーズの確認の段階では副業の方を入れるケースはあるが、それは副業としてのアサインであり、経営者候補としては入らない。VC の方々が経営者候補を見る目線が非常に厳しいので、副業とフルコミットとを切り分けた方がよい。ご指摘の通り、フルコミットが必要なフェーズでは新規事業経験者などがワークしやすいと考える。
- CEO 候補人材の人材プールを形成するときに、どのように資質や能力をチェックし、質を担保しているのか。
 - ◇ 所属している企業名と、どういうポジションで活躍しているかを確認した上で声がけするようにしている。
- コメントだが、スタートアップのバリューの源泉は技術シーズではなく人にあるということを勘違いしてはいけない。カーブアウトに取り組む方は、最低限、元の事業会社を辞めて取り組む必要があると思うが、その上で現場で経営に取り組みながら成長していくという議論だと考えている。CEO をやる人に必ず経営経験があるわけでもないという点はその通りである。
 - ◇ メンタリングを行う方の関与を含め、チームの作り方で進み方が全く変わる部分もある。事業領域によっては、ニーズの確認だけでなく、例えばバイオマス系の事業であれば、プラントの設計を経験したことがある人や自治体との折衝ができる人をチームに巻き込むことが重要になってくる。単に会社を経営したことがある、という人だけだと必ずしもうまく進んでいかない。
- 大学発スタートアップの創設と事業会社からのカーブアウトのプロセスとを比較した上で、共通点と相違点を整理するとアウトプットとして分かりやすくなるのではないか。

3. 岩佐委員によるプレゼンテーションについて

<プレゼンテーション>

- 本プレゼンテーションでは、「人材」視点からのカーブアウトについて説明する。
- 「経験していないことは、できる確率が低い」、いわゆる「ゼロイチ人材」がいない、ということが、カーブアウトにおける人材面の課題である。大前提として、大企業は利益を上げられる事業パターンを確立できた会社である。そのため、そのパターンに沿って、採用・教育や商品の売り方などが決まっている。「パターン化されたことをやる」ことが重要であるため、採用されるのはそれができる人材であり、スタートアップのような不確実性が高いビジネスに向く人材がそもそも少ないという問題がある。
- また、大企業から独立したにも関わらず大企業でやっていたようなパターン化された事業をやろうとしたり、事業会社において同様の仕事の進め方をしてしまったりして失敗するケースが多い。また、大企業には、スタートアップの経営をやろうという人をメンタリングできる人がいないという難しさもある。
- また、大企業における仕事の構造もスタートアップとの親和性が低い。水平分業問題と言っているものだが、例えば、開発部門の中に商品開発部門があり、商品開発部門の中に電気・機械・ソフトという部門があって、細分化された部門でその領域の業務にチームとして取り組んでいるという状態である。そういった狭い経験しかない人が、カーブアウトをしてスタートアップの経営ができるかという問題がある。
- この問題に加えて、大企業では外注に頼ることが多いという点もある。その場合、大企業側の仕事は仕様書を書いて外注先をマネジメントすることである。同じようなことをスタートアップであると、外注や業務委託によりコストがかさみ、また事業開発のスピードが発注先に依存するため、スタートアップの唯一の強みであるスピード感が削がれてしまう。
- 大学発スタートアップでは、経営経験のない学生が起業していい会社を作れているというケースはあるが、そもそも起業数が多い中でそういう結果になっている。事業会社発の場合は大学発と同じような多産多死が受け入れづらいとすれば、どのような工夫が考えられるか。
- 提案としては、カーブアウトが本番の試合だとすれば、その前に練習試合が必要であるということ。例えば、レンタル移籍は、練習する場を提供するものとして機能している。また、CxO やカーブアウトを行う意思のある「異能者」が大企業に数年在籍すると、角が丸くなってしまう。大企業内で、異能者を正しく評価し異能者の居場所を作る必要があると考える。

<質疑応答>

- 共有として、自分が所属している会社では、クラウドファンディングを練習試合的に使うことがある。自分でお金や応援してくれる人を集める経験を積む機会になる。また、人的資本経営の中で、カーブアウトを位置付けることも提案としてあるのではないか。
- 通信大手 3 社の中で、オープンイノベーションに積極的に取り組んでブランドアップしたのが KDDI である。同様に、カーブアウトについても、積極的に取り組んでいる会社のランキングを作り、それがブランド形成につながるのであれば、大企業が取り組むインセンティブになるのではないか。
- 大企業に行く思考の人にイノベーターとしての資質があるわけでもないとなれば、大企業に入ろうとしない人をどう確保・活用するかという発想の方が合理的ではないか。大企業からのカーブアウトは、普通のスタートアップの創設とは違った難しさがある。
- 大学からのスタートアップ創出の実態を踏まえると、純粋な研究者である大学の先生や職員に起業スキル

を身に付けてもらうには限界がある。一部の大企業で、予想に反して起業に取り組む人が出てきている事例があるのは確かであるため、起業スキルを習得させる仕組みを作るとは可能であると考えられる。また、事業会社からのスタートアップ創出については外部からの採用、特にスタートアップ経験のある中途採用者を活かすこと、オペレーション業務が大半を占める大企業で異能者として排除されがちな起業スキルを持った人材が埋もれないようにすることがキーではないかと考えられる。それに加えて、新規事業を作るために外部から起業スキルを持つ人材を採用する、そうしたスキルを持つ人材を受け入れるポストを作るといように、内からのピックアップと外からのピックアップの両輪を回す必要があるのではないかと。

- ◇ アイディアだが、スタートアップ経験者用のキャリア採用枠を設けることで人材の循環ができるのではないかと。
 - ◇ スタートアップの経営を経験した人が大企業のオペレーション業務を担う社員に戻るかというそうならないケースも出てくると思う。その点は、大企業側のスタンスが問われるところだが、採用面から変えていけると良いのではないかと。また、自分も大手事業会社に入社した直後はルールに縛られ成果を出せなかったが、裁量を与えられてからは成果を残すことができた。異能者をうまく活用することは重要。
 - ◇ スタートアップ経験者の採用について、そうした経験のある者が大企業に入って大活躍したケースは実際に見聞きしている。自ら色々な権限をもって何かに取り組んだ経験や刺激はすごく大きいと考える。
 - ◇ 自分が所属している会社では、途中でスタートアップ出身者を採用しているが、中には長く勤める人もいるが、一方で退職してしまう人も多い。人事部の視点としては、スタートアップの経験者は特定の事業を進めるために採用するので、その事業がうまくいかなかった際の処遇などを考える必要があり、社内への浸透に壁があるように感じている。
 - ◇ 外部から採用した異能者が活躍できる環境について、うまくワークしないケースとして、リーダーを一人だけ組織に取り込むケースがある。リーダー一人だけが入ってもうまく機能せず、チームとして引き入れる必要がある。米国では、リーダーに加え、その腹心の部下がチームとなって新しい組織に入り込むパターンがあるが、そのやり方だと確実に機能する。日本の M&A や採用ではそのようなやり方は聞いたことがなく、そういう採用の仕組みができればよいのではないかと。
- 異能者の居場所を正しく作るとは、大企業で新規事業を創出するという意味でも重要だと思う。その際に異能者と大企業側の支援者がいい関係を築けることが重要である。また、大学発スタートアップでは、技術を発明した先生の教え子が若くしてスタートアップを立ち上げ、非常に短期間で成長し色々なことを吸収して立派な経営者になっていく。同じようなことが大企業でもできないか。若い方にはその潜在力があるのではないかと。
 - 大企業からスピノフして戻ってきたあとに、その人材の価値は、大企業の目線でも上がっていると言えるものなのかどうか。もし上がっていると言えるのであれば、そういう価値観を発信していくことが重要と考える。本質的には、大企業から出たり入ったりする中でスキルが形成されている環境を作っていくことが重要で、そうしないと大企業の風土は変わらず、その結果競争力も厳しい状況になっていく。そうした風土改善に繋がるような議論をこの研究会でもできるとよいのではないかと。

以上

お問合せ先

経済産業省

イノベーション・環境局

イノベーション創出新事業推進課

電話番号

03-3501-1628