

**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5回)  
事務局説明資料**

令和6年3月  
産業技術環境局  
技術振興・大学連携推進課

## 第4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。

- 大学発スタートアップと事業会社発スタートアップの創出プロセスの比較において、「事業会社を辞職する」という決断も大きな相違点になるのではないかな。
- 事業会社に所属している期間において経営のトレーニングを積める機会があると、スタートアップ創出型カーブアウトがなされやすくなるのではないかな。
- 事業会社を一度退職したとしても、「出戻る」ことが自由にでき、スタートアップの経営経験を積んだことが適切に評価され、処遇や配置に反映される人事制度であれば、カーブアウトしやすくなるのではないかな。
- 大学でのスタートアップ創出実務との比較において、①スタートアップ創出件数などが評価される仕組み、②強いインセンティブを持った伴走者、③スタートアップ経営の意思をもった者を発掘・検索する仕組み、④ニーズの有無や事業仮説を検証する仕組みや情報開示の仕組み、なども必要ではないかな。
- 大企業は「儲かるパターン」に沿って、水平分業の仕組みの下で人材を採用・配置・教育等し、それに沿ったタスク設計（外注のマネジメント等）になっていることから、スタートアップを経営できるスキルや経験等がそもそも身に付きにくいことに留意するべきではないかな。
- そうした状況の中でスタートアップ経営という「ゼロイチ」に取り組もうとする社員は「異能者」である。また、外部での経験を持つ中途採用者や、一度スタートアップの経営経験を積んだ者もスタートアップ創出型カーブアウトの担い手たりうる。それらの者が活躍できる仕組みを検討することは有用ではないかな。
- その際、それらの担い手が組織内でワークするようチームごと採用する採用の仕方があることや、社内でのカーブアウトに向けた活動や調整を支援する支援者の在り方も検討の価値があるのではないかな。
- スタートアップ創出型カーブアウトを、人的資本投資の文脈に位置付けたり、積極的に取り組んでいる企業をランキング付けしたりすることは、大企業が取り組むインセンティブになりうるのではないかな。

# 本日の議論の進め方

- 本研究会の取りまとめに向けて、これまでの議論を踏まえ、成果物の1つとして予定しているガイダンスの骨子案に通底する5つの論点について改めて議論いただきたい。

## 【5つの論点】

1. 「スタートアップ創出型カーブアウト」について、これまでの議論を踏まえてどのような意義があるものであり、どのような概念として捉えるべきか。
2. 「スタートアップ創出型カーブアウト」のコアとなるコンセプトについて、骨子案に掲げているもののほかに盛り込むべきものはあるか。
3. 事業会社との間で主に調整が発生するポイントとして、知財関係（提供の方法・条件・対価等）及び資本政策・ガバナンス、人事関係が挙げられるが、これらの点を中心に整理することでよいか（人事関係の論点についてどこまで踏み込んで整理できるか。）。
4. その実践に当たっての「事業会社において留意すべき基本的な考え方」及び「起業家において留意すべき基本的な考え方」について、骨子案に掲げているもののほかに盛り込むべきものはあるか。
5. 研究会の中で出てきた政策措置の案について、他に考えられるものや特に優先的に取り組むべき事項は何か。

# 論点 1

- 「スタートアップ創出型カーブアウト」について、これまでの議論を踏まえてどのような意義があるか。

## 【「スタートアップ創出型カーブアウト」の意義】

### （国にとっての意義）

- 将来において競争力を有する事業や産業の創出
- 研究開発の成果による「イノベーション」（＝製品・サービス等としての社会・顧客への普及・浸透）の実現
- スタートアップの裾野の拡大によるスタートアップ・エコシステムの成熟
- 経営経験を有する人材の増加

### （事業会社にとっての意義）

- 社会にソリューションを提供するという社会的な期待・使命の実現（社会への価値提供の最大化）
- とりわけ、既存事業に最適化した「組織OS」（組織風土、カルチャー）の上では事業化できない技術のスタートアップでの事業化の実現
- 自社での研究開発成果をもとにしたスタートアップのネットワーク化による価値の実現
- イノベティブな組織風土の涵養及び人的資本の増大（採用・ブランディングへの好影響）

# 論点 1

- 対象となる技術や定義については、これまでの議論を踏まえ、以下のように概念化できるのではないか。また、本研究会では、「起業家主導型」に焦点を当てて概念整理してはどうか。

## 【対象となる技術】

- 自社の組織OS・組織的能力・資金力・スピード感では事業化できない／しない技術。具体的には、
  - ✓ 事業化に向けて研究開発したものの経営戦略上事業化を断念した技術
  - ✓ 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事業化を断念した技術
  - ✓ 競合と比較した時に、優位性のある形での事業化を社内の経営資源だけでは実現できないと見込まれる技術 など

## 【「スタートアップ創出型カーブアウト」(起業家主導型)の定義】

- 起業家が経営を主導していくこと
  - ✓ 社内外の起業家が自らも出資しつつスタートアップを設立し、元の事業会社より技術の利用権の提供 (知財の譲渡やライセンスの付与など)を受け、時間的にフルコミットしながら経営を主導していくこと (スタートアップ設立の際、関係する技術者や事業面をカバーする社員も退職して参画するケースもありうる。)
- 外部資金を調達することが前提であること
  - ✓ 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カーブアウト」に含まれる

## 【参考】（第2回研究会）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**

## 【参考】（第4回研究会）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と。

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。

## 論点 2

- 「スタートアップ創出型カーブアウト」のコアとなるコンセプトについて、骨子案に掲げているもののほかに盛り込むべきものはあるか。

### 3. スタートアップ創出型カーブアウトのコア・コンセプト（起業家主導型を中心に）

- 思想・哲学
  - ✓ 企業の使命・社会的期待（社会へのソリューションの提供源）
  - ✓ 出元企業の組織OS・組織的能力・資金力・スピード感では実施できないもの
  - ✓ どれだけ早く観客と敵がいる本番リングに上がるか
    - 事業の成長速度の最大化
    - 競争が激しい市場で事業を磨き、本当に強いビジョンとプロダクトにする
    - 事業の拡大において必要な、優秀な人材を世界から獲得する
- 事業会社における「経営戦略」としてのスタートアップ創出型カーブアウト
  - ✓ 無形資産経営としての側面
  - ✓ レピュテーションブランディングとしての側面
  - ✓ （それらの前提として、）「繰り返しゲーム」としての実装
  - ✓ サンクしていた知財群のポートフォリオとしての成功の追求

# 論点3

- 事業会社との間で主に調整が発生するポイントとして、知財関係（提供の方法・条件・対価等）及び資本政策・ガバナンス、人事関係が挙げられるが、これらの点を中心に整理することが考えられるか。

## 7. 主に調整が発生するポイントの整理

- 知財関係
  - ✓ 提供の方法（譲渡orライセンス）
  - ✓ 提供における条件（フェーズに応じて譲渡、ライセンスの場合は利用料の発生条件 等）
  - ✓ 提供の対価（現金or株式・新株予約権）
- 資本政策・ガバナンス
  - ✓ 元の事業会社の出資比率
  - ✓ （元の事業会社が出資する場合、）ベンチャーファイナンスを阻害しない出資契約
  - ✓ （起業当初は事業会社が持ち分を多く保有する場合、）長期で持ち分を薄める考え方
- 人事関係
  - ✓ 利益相反関係への対応（発生するか否かについても検討が必要）
  - ✓ （事業会社から出向する場合、）プロパーと出向者のインセンティブ
  - ✓ 企業研究者やビジネスモデル特許の取得者が兼業形式で関与する場合の雇用・報酬体系
- 類型ごとの留意点

## 論点 4

- その実践に当たっての「事業会社において留意すべき基本的な考え方」及び「起業家において留意すべき基本的な考え方」について、**骨子案に掲げているもののほかに盛り込むべきものはあるか**。（「事業会社において留意すべき基本的な考え方」は次ページに、「起業家において留意すべき基本的な考え方」は次々ページに記載。）

# 事業会社において留意すべき基本的な考え方

## 4-1. 事業会社において留意すべき基本的な考え方

- 「思想・哲学」を踏まえた行動をとること
  - ✓ カーブアウトする技術は、自社では事業化できない・事業成長を最速化できないものであることを理解する（社内ではリソースは出せないと決めた案件は、その事業会社にとって原理的には事業価値がなく、マーケットバリューで評価すべきである）
  - ✓ プレシード段階のバリューは技術には付いておらず、起業家・マーケット・事業の発射角度に付いていることを理解する（外部の投資家がつけた価値を「自社事業としての価値」と捉えない）
  - ✓ カーブアウトに取り組む起業家は「自社ができないことに取り組む者」であり、対等に扱う
  - ✓ 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ない人がいて、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のであれば、その実現を邪魔しない
- カーブアウト後の関与はスタートアップの企業価値の最大化を目指すものであること
  - ✓ 顧客ネットワーク、実証場所、人員や設備の提供、VCへのレファレンスの提供、将来的な購買約束の提供  
⇔ 親切心からの雇用・社会保険は望ましくない
- スタートアップの成長や企業価値を最大化する観点で知財を提供すること【知財関係】
  - ✓ スタートアップには急速な成長が求められることに留意した条件で知財を提供する
- Venture Financeableな状態でカーブアウトすること【資本政策・ガバナンス】
  - ✓ 事業会社側の意向の強制（技術・人材・経営へのコントロール）はしない
    - 優れた技術・人材であっても、自社で活かしきれないならカーブアウトする
    - カーブアウトしたスタートアップの経営をコントロールしようとしな
  - ✓ 起業家として時間的リスクを取る、外部出資可能な資本構成を守る、イグジットを念頭に置く
- スタートアップという文脈に沿った人事政策を実施すること【人事関係】
  - ✓ スタートアップはリスクの高い活動であることを踏まえ、人事の公平性に拘泥せず、そのリスクに見合ったインセンティブを許容する（カーブアウトにより生まれるスタートアップのストックオプションの取得を認める等）
  - ✓ スタートアップの経営を担える人材（いわゆる「ゼロイチ人材」）はそもそも希少という前提に立つ
    - 事業会社では水平分業や業務の外製化を前提としてタスクが設計されており、スタートアップの経営に必要な横断的なマネジメント経験が積める形にはなっておらず、自社では育成困難
    - そうした人材が社内から登場した場合、積極的な挑戦を後押しする（一定の条件下で退職後の出戻りを許容する等）
    - ポテンシャルのある内部の人材（中途採用者やCVC担当者などを含む。）だけでなく、外部の人材（EIR、外部起業家等）を積極的に活用する

# 起業家において留意すべき基本的な考え方

## 【理論編】

### 4-2. 起業家において留意すべき基本的な考え方

- ベンチャーファイナンスを正しく理解する（Valuation、投資契約の交渉等）
  - ✓ 資金調達可能な資本政策をしっかりと理解し、会社側と交渉する
  - ✓ イグジットを明確に構想する
  - ✓ 創業期のスタートアップのバリューの源泉は自身にあることを自覚する
- 時間的リスクを取る
  - ✓ 自身が経営に取り組むスタートアップに時間的にフルコミットする
  - ✓ 元の事業会社に対し、雇用や社会保険の提供等を求めたりしない
- （元の事業会社から出資を得た場合、）継続的な資金調達ができるように振る舞う
  - ✓ 各投資家とのコミュニケーションをフェアにする
  - ✓ 元の事業会社とは別の外部投資家からも積極的に資金を調達する
  - ✓ よりVenture Financeableな状態を作り上げていく

# 【議論用】研究会の成果物のターゲットについて

- 成果物は、どういったターゲットを念頭に取りまとめるべきか（自社からのスタートアップ創出に関心はあるが取り組めていない事業会社及び当該社の中で起業に取り組む者やその支援者に焦点を当てることとするか。）。

## 【第1回研究会 事務局説明資料より（一部修正）】

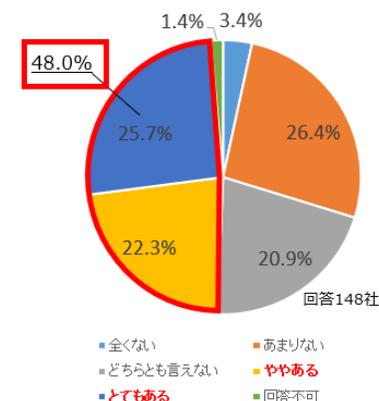
### ■ ターゲットとなる企業

- ✓ スタートアップ創出型のカーブアウトに対し前向きであると  
考えられるが、実績の創出には至っていない事業会社（右図を参照）

### ■ 想定される使用者

- ① 新規事業担当役員
- ② 社内起業家
- ③ 社内起業家に伴走する社内支援者

新規スタートアップや、起業家を  
輩出しようとする姿勢があるか



（出典）経団連スタートアップフレンドリースコアリング  
調査結果より経済産業省作成

## 論点 5

- 研究会の中で出てきた政策措置の案について、他に考えられるものや特に優先的に取り組むべき事項は何か。

### <予算事業>

- 出向起業制度のカーブアウト版を創設してはどうか
- 企業版JST START事業（事業プロモーター型に類するもの）を創設してはどうか  
※VCやコンサルとのコネクションがなくとも、事業化に向けた伴走支援を得られる機会の創出を意図

### <税制措置>

- 新規事業開発に要する資金を、経費ではなくエクイティとして支弁することに何らか税メリットを講ずることできないか

### <その他の制度的措置>

- 国プロ案件やNEDO研究開発支援案件は、研究開発の成果公開や事業化を積極的に求めることとしてはどうか
- 未上場株式の新株予約権については毎期末に公正価値評価をしなければならない点を検討できないか
- 事業会社と大学との共同研究成果や、NEDOの支援を受けて得た研究開発の成果のうち実用化しないものは、一定期間経過後はより自由にカーブアウト可能な形にしてはどうか

### <ソフト面での措置>

- カーブアウトにより創出されたスタートアップを結集した「カーブアウトリーグ」を創設してはどうか
- 政府において、カーブアウトに取り組む者や、カーブアウトにより創出されたスタートアップを対象としたピッチイベント（東大IPCが実施している「1stRound」のカーブアウト版）を実施することとしてはどうか
- カーブアウトに積極的に取り組む企業をランキング化してはどうか
- カーブアウトを人的資本経営に位置付けてはどうか

## (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） 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） 本日 | アウトプットの骨子案に関する討議**
- 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

# **(参考 1) ガイダンス骨子案の全体像**

# 【議論用】ガイダンスの骨子案

## 【理論編】

### 1. カーブアウトによる事業会社からのスタートアップ創出を進めるべき意義

- 国にとっての意義
  - ✓ 将来において競争力を有する事業や産業の創出
  - ✓ 研究開発の成果による「イノベーション」（=製品・サービス等としての社会・顧客への普及・浸透）の実現
  - ✓ スタートアップの裾野の拡大によるスタートアップ・エコシステムの成熟
  - ✓ 経営経験を有する人材の増加
- 事業会社にとっての意義
  - ✓ 社会にソリューションを提供するという社会的な期待・使命の実現（社会への価値提供の最大化）
  - ✓ とりわけ、既存事業に最適化した「組織OS」（組織風土、カルチャー）の上では事業化できない技術のスタートアップでの事業化の実現
  - ✓ 自社での研究開発成果をもとにしたスタートアップのネットワーク化による価値の実現
  - ✓ イノベティブな組織風土の涵養及び人的資本の増大（採用・ブランディングへの好影響）

### 2. 「スタートアップ創出型カーブアウト」の概念明確化

- 定義
- 4類型の提示
  - ✓ 起業家主導型（創業CEO）
  - ✓ 起業家主導型（CTOや技術顧問として関与）
  - ✓ 事業会社主導型（積極的成長期待）
  - ✓ 事業会社主導型（消極的成長期待）
- EBO、事業譲渡等による事業切り出し、出向起業等との違い

### 3. スタートアップ創出型カーブアウトのコア・コンセプト（起業家主導型を中心に）

- 思想・哲学
  - ✓ 出元企業の組織OS・組織的能力・資金力・スピード感では実施できないもの
  - ✓ どれだけ早く観客と敵がいる本番リングに上がるか
    - 事業の成長速度の最大化
    - 競争が激しい市場で事業を磨き、本当に強いビジョンとプロダクトにする
    - 事業の拡大において必要な、優秀な人材を世界から獲得する
  - ✓ 企業の使命・社会的期待（社会へのソリューションの提供源）
- 事業会社における「経営戦略」としてのスタートアップ創出型カーブアウト
  - ✓ 無形資産経営としての側面
  - ✓ レピュテーションブランディングとしての側面
  - ✓ （それらの前提として、）「繰り返しゲーム」としての実装
  - ✓ サンクしていた知財群のポートフォリオとしての成功の追求

※第5回研究会時点のものであり、確定したものではないことに留意。

# 【議論用】ガイダンスの骨子案

## 【理論編】

### 4-1. 事業会社において留意すべき基本的な考え方

- 「思想・哲学」を踏まえた行動をとること
  - ✓ カーブアウトする技術は、自社では事業化できない・事業成長を最速化できないものであることを理解する（社内ではリソースは出せないと決めた案件は、その事業会社にとって原理的には事業価値がなく、マーケットバリューで評価すべきである）
  - ✓ プレシード段階のバリューは技術には付いておらず、起業家・マーケット・事業の発射角度に付いていることを理解する（外部の投資家がつけた価値を「自社事業としての価値」と捉えない）
  - ✓ カーブアウトに取り組む起業家は「自社ができないことに取り組む者」であり、対等に扱う
  - ✓ 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ない人がいて、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のであれば、その実現を邪魔しない
- カーブアウト後の関与はスタートアップの企業価値の最大化を目指すものであること
  - ✓ 顧客ネットワーク、実証場所、人員や設備の提供、VCへのレファレンスの提供、将来的な購買約束の提供  
⇔ 親切心からの雇用・社会保険は望ましくない
- スタートアップの成長や企業価値を最大化する観点で知財を提供すること【知財関係】
  - ✓ スタートアップには急速な成長が求められることに留意した条件で知財を提供する
- Venture Financeableな状態でカーブアウトすること【資本政策・ガバナンス】
  - ✓ 事業会社側の意向の強制（技術・人材・経営へのコントロール）はしない
    - 優れた技術・人材であっても、自社で活かさきれないならカーブアウトする
    - カーブアウトしたスタートアップの経営をコントロールしようとする
  - ✓ 起業家として時間的リスクを取る、外部出資可能な資本構成を守る、イグジットを念頭に置く
- スタートアップという文脈に沿った人事政策を実施すること【人事関係】
  - ✓ スタートアップはリスクの高い活動であることを踏まえ、人事の公平性に拘泥せず、そのリスクに見合ったインセンティブを許容する（カーブアウトにより生まれるスタートアップのストックオプションの取得を認める等）
  - ✓ スタートアップの経営を担える人材（いわゆる「ゼロイチ人材」）はそもそも希少という前提に立つ
    - 事業会社では水平分業や業務の外製化を前提としてタスクが設計されており、スタートアップの経営に必要な横断的なマネジメント経験が積める形にはなっておらず、自社では育成困難
    - そうした人材が社内から登場した場合、積極的な挑戦を後押しする（一定の条件下で退職後の出戻りを許容する等）
    - ポテンシャルのある内部の人材（中途採用者やCVC担当者などを含む。）だけでなく、外部の人材（EIR、外部起業家等）を積極的に活用する

# 【議論用】ガイダンスの骨子案

## 【理論編】

### 4-2. 起業家において留意すべき基本的な考え方

- ベンチャーファイナンスを正しく理解する（Valuation、投資契約の交渉等）
  - ✓ 資金調達可能な資本政策をしっかりと理解し、会社側と交渉する
  - ✓ イグジットを明確に構想する
  - ✓ 創業期のスタートアップのバリューの源泉は自身にあることを自覚する
- 時間的リスクを取る
  - ✓ 自身が経営に取り組むスタートアップに時間的にフルコミットする
  - ✓ 元の事業会社に対し、雇用や社会保険の提供等を求めたりしない
- （元の事業会社から出資を得た場合、）継続的な資金調達ができるように振る舞う
  - ✓ 各投資家とのコミュニケーションをフェアにする
  - ✓ 元の事業会社とは別の外部投資家からも積極的に資金を調達する
  - ✓ よりVenture Financeableな状態を作り上げていく

# 【議論用】ガイダンスの骨子案

【実践編】※起業家主導型を中心に

## 5. スタートアップ創外型カーブアウトのストラクチャー

- 直接創外型ストラクチャー
  - ✓ メインストラクチャー
  - ✓ サブストラクチャー
- 準備期間確保型ストラクチャー
  - ✓ 仮想子会社スキーム①
  - ✓ 仮想子会社スキーム②

## 6. スタートアップ創外型カーブアウトのフロー

- 事業会社
  - ✓ 社内起業家からカーブアウトの提案に対する「判断軸」の形成とその運用
  - ✓ 事業会社内での適切な権限・裁量の付与
    - 社内の旗振り役（新規事業創出部署）に対して
    - 事業化に取り組む社員・チームに対して
  - ✓ 事業会社内における相談フローの整備
    - 新規事業創出プログラムの設置
    - 相談窓口の設置
    - 経営企画への相談ハードルを下げる
    - 相談を持ち掛けられるVC・コンサルの確保

# 【議論用】ガイドスの骨子案

## 【実践編】

### 7. 主に調整が発生するポイントの整理

- 知財関係
  - ✓ 提供の方法（譲渡orライセンス）
  - ✓ 提供における条件（フェーズに応じて譲渡、ライセンスの場合は利用料の発生条件 等）
  - ✓ 提供の対価（現金or株式・新株予約権）
- 資本政策・ガバナンス
  - ✓ 元の事業会社の出資比率
  - ✓ （元の事業会社が出資する場合、）ベンチャーファイナンスを阻害しない出資契約
  - ✓ （起業当初は事業会社が持ち分を多く保有する場合、）長期で持ち分を薄める考え方
- 人事関係
  - ✓ 利益相反関係への対応（そもそも発生するか否かについても検討が必要）
  - ✓ （事業会社から出向する場合、）プロパーと出向者のインセンティブ
  - ✓ 企業研究者やビジネスモデル特許の取得者が兼業形式で関与する場合の雇用・報酬体系
- 類型ごとの留意点

# 【議論用】これまでに議論があった政策提言について等

## 【政策提言】

### <予算事業>

- 出向起業制度のカーブアウト版を創設してはどうか
- 企業版JST START事業（事業プロモーター型に類するもの）を創設してはどうか  
※VCやコンサルとのコネクションがなくとも、事業化に向けた伴走支援を得られる機会が必要ではないか

### <税制措置>

- 新規事業開発に要する資金を、経費ではなくエクイティとして支弁することに何らか税メリットを講ずることとできないか

### <その他の制度的措置>

- 国プロ案件やNEDO研究開発支援案件は、研究開発の成果公開や事業化を積極的に求めることとしてはどうか
- 未上場株式の新株予約権については毎期末に公正価値評価をしなければならない点を検討できないか
- 事業会社と大学との共同研究成果や、NEDOの支援を受けて得た研究開発の成果のうち実用化しないものは、一定期間経過後はより自由にカーブアウト可能な形にしてはどうか

### <ソフト面での措置>

- カーブアウトにより創出されたスタートアップを結集した「カーブアウトリーグ」を創設してはどうか
- 政府において、カーブアウトに取り組む者や、カーブアウトにより創出されたスタートアップを対象としたピッチイベント（東大IPCが実施している「1stRound」のカーブアウト版）を実施することとしてはどうか
- カーブアウトに積極的に取り組む企業をランキング化してはどうか
- カーブアウトを人的資本経営に位置付けてはどうか

## 【別冊】

- ◆ 事例集
- ◆ 事業会社における行動規範など