

第5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3月13日（水）10:00-12:00

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、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合
開発機構

事務局：経済産業省、株式会社野村総合研究所

【議事】

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（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

【議事概要】

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

- 「国にとっての意義」の項目に関して、スタートアップ側へのフォーカスが強いが、事業会社とスタートアップとのコラボレーションが重要であるなど、両者間での循環を意味するような文言があるとよい。事業会社にと

っては、事業成果の最速化・最大化、価値の顕在化という観点が意義として重要だと考える。また、事業会社にとっての意義として、レピュテーションリスクへの対策、事業リスクの分散といった点もある。

- 「事業会社にとっての意義」に関して、「事業を進めるスピード感」という観点は重要なポイント。新しいことを行おうとすると事業会社では既存事業との調整が発生するが、スタートアップではそうしたことがなく自由度が高い。事業会社よりもスタートアップの方が、新しい事業を行う上で事業の幅や選択肢をより広く持てるのではないか。また、組織 OS の定義が曖昧なのでもう少し具体的に説明がなされているとよい。
- 国の資金が入った研究開発事業の成果や、国費が投入される大学との共同研究開発の成果は国の資源ともいえる。国のリソースが入った技術ではあるが事業化できない技術については、積極的にカーブアウトしていくべきというメッセージを入れるべき。
- 大学がシーズをスタートアップ化するメリットとして、研究シーズを事業化することで研究者が市場からのフィードバックを受けて研究の内容や方向性が改善されるという意義もある。事業会社の起業意思がある方にも同様に市場のニーズが分かるようになるというメリットがありうるのではないか。
- 冒頭に今回特に伝えるべきメッセージを作成できると良いと思う。考えられるものとしては、企業においてサステナブルな経営が求められている中で、既存事業を安定させて継続的にキャッシュを生むということだけでなく、イノベーションによって新規事業の創出をすることが必要となる。新規事業を生み出す方法としてオープンイノベーションがあり、カーブアウトもその一つで、その中には事業会社主導型カーブアウトや起業家主導型カーブアウトがある。事業会社にとって選択肢を多く用意することでイノベーションによる新事業の創出ができるのではないか。このような観点で、「事業会社にとっての意義」を手厚くまとめていくこととしてはどうか。
- 「事業会社にとっての意義」を、①経済的なメリットがあること（レピュテーションの向上、リスク分散した形での新規事業への投資、人材採用やブランディングへの寄与など）、②カーブアウトを行うことで、元の事業会社の組織 OS の下で実施するよりも事業化の成功率が上がること、③社会的な意義があること、の3点でまとめることとしてはどうか。

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

- 資料3 p8 の思想・哲学の「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」という項目に、「レピュテーションリスクや事業リスク的に実現できないもの」という要素も入れると良いと思う。また、「シナジーのない飛び地の事業は自社では行わずカーブアウトで行った方がリスク負担の観点からは適切である」という要素もあるのではないか。
- カーブアウトの4類型をガイダンスの冒頭で定義して、本研究会では起業家主導型をメインに議論すると明示するのはどうか。その上で起業家主導型カーブアウトについて論じた方が良いと思う。
- 大学発スタートアップと大企業発スタートアップの比較を記載するかが論点として残っている。企業からのカーブアウトではビジネスコンフリクトや事業会社からカーブアウトスタートアップへの口出しが起きがちだが、大学発スタートアップではそのようなことはあまり起きない。そのため違いをどこかで記載した方が分かりやすいのではないか。
- 大学発スタートアップとの違いとしては、営利を目的としないでやってきた研究開発から営利を狙うという

話と、もともと営利を狙って研究開発していたものをカーブアウトしてスタートアップ化するという話は全然違う。 sunkコストを絡めて記載すると違いがより浮き彫りになってくるため、しっかりと記載したい内容。

- 大学発スタートアップの話はコラム的な形でも良いので含めてほしい。また、本研究会では事業会社起業家人材がいる前提で議論がされているが、事業会社内に起業家人材がそう多くないのが現状である。起業家人材を増やさなければ裾野が広がらないと思う。起業家人材を増やすための啓蒙・ナビゲートが必要ではないか。
- 大学発スタートアップとの対比を記載する趣旨としては、大学からのスタートアップ創出件数の方が事業会社発よりも多い原因を浮き彫りにし、それを解消していけば事業会社からも多くのスタートアップを創出できる可能性がある、ということを示すことに意義があると考えられる。
- コラム的に記載する場合、人材と VC の関与について記載することとしてはどうか。人材については外部人材も含めてどうアサインするのがポイントであり、VC の関与についてはできるだけ早期から関与することがポイントである。

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

- 本論からは外れるが、会社分割を使って新会社を設立する場合、帳簿価額と評価額とに差額がある場合、スキームによっては、その差額が利益として課税が発生する場合がある。成熟した技術や進んでいる技術や事業であるほどカーブアウト後の時の評価額が高くなるため、会社分割の場合はスキームについて工夫が必要なケースがある。他方、元の事業会社側が支配権を持ちすぎると VC としては投資のハードルが高くなる。
- 会社を辞めてスタートアップを設立し、VC がバリュエーションを付けて投資する段階で、比較的に大きな経済価値がつく。根拠があった上でそのバリュエーションがつくものであるため、どのようなプロセスにおいてそのバリュエーションが適正なものと言えるか否かを一般的に示すことは難しいが、実務上適切に対応していく必要があることを付記することはありうるのではないか。
- 簿価と評価額との関係では、事業譲渡や資産譲渡、会社分割など様々な方法やスキームが考えられる。ケースバイケースであるため一般的な見解を示すことは難しい、この論点を含めるとしても、様々な検討が必要となる可能性があることを示す形としてはどうか。
- 企業を退職する際、通常は守秘義務や競業禁止義務を課せられるが、カーブアウトによりスタートアップを創出する際、それらは事業の成長を阻害する要因になりうる。カーブアウトによる退職と通常の退職とで、異なる対応が必要になるのではないか。
- ある程度モノづくりを行っていた最中にカーブアウトした際、そのモノづくりのための設備を使用できなくなるとその後の事業開発が進められなくなるため、そうした設備を引き続き使えるようガイドすることも必要ではないか。
- カーブアウトにより創設されたスタートアップはあくまでも「スタートアップ」であるため、すべての案件が成功するとは限らない。そのため、失敗した際に元の事業会社への出戻り余地があるとチャレンジが進みやすいが、出戻りが強調されすぎると VC からの資金を集めにくいというジレンマが発生する。この点はバランスを取る必要があるのではないか。

- 具体的な事例として、カーブアウトを経験して人材としての価値が上がったケースを示すことができないか。カーブアウトして、いったん外部で経験を積み、元の事業会社により高いポジションで還流してきたようなケースで、模倣できそうと思われるケースなどを紹介できるとよい。

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

- ヒト・モノ・カネのフレームワークで考えると、一つは、外部から投資できないスキームに導いてはいけないということを示せないか。二つ目に、カーブアウトをするための標準的な条件のようなものをこの研究会から発信していくことができないか。
- 元の事業会社側にとってライセンス条件がよくてもスタートアップが成功しないと、結局のところ事業会社側もリターンを得られない。事業会社側に、収入を高めるということだけでなく、期待値をもとに行動を決めるという発想が必要。また、起業家にとってはチーム形成の重要性を伝えていきたい。
- スタートアップを設立したときに、スタートアップ側で独自の人事制度や評価制度など、経営者が自分の判断で運用していくことが求められる部分がある。そのような、スタートアップ側の意思にゆだねる必要があるというコンテンツを明言していく必要があるのではないか。
- 「Venture Financeable」な状態とはどういう状態を指すか、起業家主導型カーブアウトとはどのようなものを指すか、テンプレート的に示されるとよい。
- テンプレート的なものは必要で、例えば、資本政策をとってもシードの段階で堅守しておくべき資本構成など、成功率を高めるために守らなければならないポイントが VC やスタートアップの境界で形成されている。そういったものにも触れられているとよい。また、事業会社側に対して「ポートフォリオ」形成という観点で捉えてほしいという観点も必要。1つ1つの案件の損得に着目するのではなく、全体を見て取り組んでいただきたい、結果的には会社側にもメリットが引き出せる、ブランディングに繋がる、というような取組みとして捉えていただきたい、というメッセージがあるとよい。そうすると、事業会社の中でも目線が揃ってくるのではないか。また、こうした取組みを通じて学習をする中で、他にいろいろなことができるようになるという側面もある。
- 起業家主導型カーブアウトの実践を通じて、オープンイノベーションによるブランドイメージを刷新した通信大手企業のような、ブランディングが改まる会社が出てくるとよい。
- 技術やノウハウ、営業秘密・企業秘密を事業会社から無断で持ち出してはいけない、ということは強調したい。事業会社の信頼を損なわないように進めるべきである。また、成し遂げたいことを言語化することも起業家にとっては重要。
- 「時間的リスクを取る」という点について、起業家自らが経営にフルコミットするパターン以外に、経営は他者が担い自身は CTO としてコミットするパターンもあることが伝わる書き方が良いと思う。
- リスクを多く取っている人に対して、それに相応するリターンが行かなければならない。安定的な雇用と大きなリターンとは両立するものではない。
- 大企業にはウェットな側面があり、例えば、カーブアウトのプロセスを特定の役員とのリレーションで、決定事項を文書化・明文化することなく進めるケースがある。その場合、その役員が異動・退職するとその後のプロセスが進まず、頓挫することが多い。そうした状況に備えて、決定事項や様々な条件は書面で整理し

ておくことが望ましい点を記載しておきたい。

- カーブアウトのプロセスにおける特定部署への権限移譲について、必要であるか否かは会社の状況に応じて異なる。体制整備をしっかりとすればするほど会社の中でカロリーがかかるので、書くのであれば書き方はうまく工夫する必要がある。また、権限移譲という言い方よりも、O I 部署が縦割りをつなぐということが示されればよいのではないか。
- 会社の中における権限移譲は、会社の根幹に関わる場所なので、なかなか難しいというのが事実。示し方としては、テンプレートや、具体事例として触れられているとよい。

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

- その他制度的措置について、事業会社において活用されない技術をライセンスアウトする、大企業版 TLO（Technology Licensing Organization：技術移転機関）のような仕組みができるとよいのではないかと。特に、中堅・中小企業は 1 社でライセンスアウトを完結させることが難しいと考える。
- 事業会社はカーブアウトした会社を連結化したくないが、会計上は、①退職しても 1～2 年間は在職相当と扱われることがある、②元の事業会社の議決権が 15%未満であっても、議決権無しの新株予約券を保有している場合や、スタートアップ側で元の事業会社からの売上が一定以上である場合など、監査法人から連結化すべきと指摘が入るケースがある。カーブアウトしたスタートアップへの連結会計基準への当てはめは、一考の余地があるのではないかと。
- 事業会社が、使っていない技術をライセンスしようとしにくい問題は大きい。カーブアウトを国としては推奨している中で、知財の扱いについても柔軟に考えてほしいということは、ガイダンスの中に入れておきたい。

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