

2015 © Luxinnovation, the National Agency for Innovation and

Research This publication is cofinanced by:



05 Start-up

あなたの 革新的な アイデアを 実現しましょう!

ルクセンブルクにとって、革新的な企業の創造を刺激し、 革新的なビジネスアイデアをもった起業家たちを鼓舞す ることは大変重要です。また、これはルクスイノベーショ ンのキーミッションのひとつでもあります。

イノベーションと研究のための国立機関として、私たちは 国内のイノベーションシステムの中心で働き、研究・イノ ベーション・創造性・デザインを通じて自国経済の競争力 を高めるために尽力しています。

ルクスイノベーションは、世界中のあらゆるセクターにおいて革新的なプロジェクトを持つ起業家コミュニティを対象に、幅広く総括的、かつ個々に合ったサービスをご提供します。企業がしっかりした基盤と発展性を持てるよう、立ち上げから全工程に至るまで設立を支援します。

私たちが提供しているサービスに加え、革新的な企業の 設立と実り多い発展を支える他機関の提供サポートも最 大限に活用していただけるよう、クライアントを支援して います。



このガイドでは、革新的なビジネスを発展させるための主なステップをご説明します。

本書では覚えておくべき主な事柄を説明し、あえて個々の詳細に入ることはせず、革新的な起業家に対してルクセンブルクが提供している様々なサポート体制や施策を取り上げます。また、各フェーズにおいて、ルクスイノベーションがどのようにあなたをサポートできるかについても説明しています。あなたが既にルクセンブルクにいる場合でも、国外にいてルクセンブルクで起業することに興味がある場合でも、私たちはあなたをサポートし、あなたの革新的なアイデアを実現するお手伝いをします。

ジャン=ポール・シューラー マネージングディレクター

Luxinnovation



なぜルクセンブルクなのか	06	
起業のプロセス	08	
会社設立前フェーズ	10	
革新的なアイデアを明確化する ビジネスプランを立てる	11 13	
会社設立フェーズ	16	
インキュベーションを利用する ビジネスを法人組織化	17 20	07 Start-up
成長フェーズ	24	
資金の調達	25	
絶えずイノベーションを起す	34	
最初から最後まで	36	
知的財産の管理	37	
研究を行う	40	
技術移転	42	
同セクター内交流	44	
ネットワーク	46	

なぜルクセンブルクなのか

08 Start-up

ルクセンブルクで 起業するべき理由

- スキルが高く、マルチリンガルで文化的背景も多様な 労働力 (45% が外国人)。公用語:ルクセンブルク語、 ドイツ語、フランス語。英語も幅広く使用されている。
- GDPトップを誇る欧州連合の中心地。
- 安定したビジネス環境と政治体制。官公庁へのアクセスも良い。
- 充実したITインフラ(大半がティア4のデータセンター) と物流ハブ(取扱量ヨーロッパ第5位の貨物空港)
- 有利な税環境
- 欧州本社ならびにグローバル本社に適した立地。(グッドイヤー、ArcelorMittal、楽天、デルファイ、SES、Amazon、RTL グループ 等)。

ルクセンブルクのもつ強固なネットワークやコネクション、それに地域の公共事業団体・各種組織・政策決定者との近さやコミュニケーションの便利さが、Digicash の立ち上げを成功させるうえで助けになりました。
ジョナサン・プリンス

ビジネス開発部門チークオフィサー Digicash

(モバイルペイメントプロバイダー)



ルクセンブルクのビジネス環境に ついて、より詳しい情報はこちら:

www.luxembourgforbusiness.jp (一般事業環境·日本語)

www.luxembourgforfinance.lu (金融セクター・英語)

ルクセンブルクは、ビジネスに対してとても意識の高い環境だと感じました。政府は身近な存在で、親身に対応してくれます。金融セクターの多様化をサポートし、ICTを興味深いセクターと考えています。ルクセンブルクにはEUの中心地としての様々な利点がありますが、独立していて中立かつ信頼できる国としても評価されています。私たちのビジネスにおいて、これは大きな利点となりました。

カート・カンメラー

Regify (信頼性の高いe-コミュニケーション)

10 Start-up あらゆる企業はアイデアからスタートします。潜在顧客に対し、どのようにすれば新しく、より良く、より早く、より安いものを提供できるか。ビジネスアイデアから成功を収める企業に至る道のりは、準備段階もしくは会社設立前のフェーズから始まります。ここでアイデアに微調整を加え、ビジネスプランを立てるのです。会社設立フェーズにおいて法人を設立し、成長フェーズで成熟を迎えます。

このような道のり全体を通して、重要になるいくつかの事柄に留意しましょう。たとえば知的財産の保護や、技術移転、同セクター内他社との交流などです。これらについては、後半のページで詳しく触れます。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

イノベーションと研究のための国立機関であるルクスイノベーションは、研究・イノベーション・創造・デザインを通じて自国経済の競争力を高めることに力を注いでいます。各種の専門家で構成される献身的なチームが、幅広く総括的かつ個々に応じたサービスを提供します。

会社設立前

革新的なアイデアを定める ビジネスプランを立てる

- 革新的なアイデアを具体的なビジネスモデルに変換する工程を 補助
- ビジネスプランニングをサポート
- 海外企業に対し、ルクセンブルクで事業を始めることに関する助言

会社設立

インキュベーションを利用する ビジネスを法人化

- 会社設立プロセスをサポート
- ビジネスインキュベーターへの アクセス
- スタートアップツールや施策に 関する助言

成長

資金調達 イノベーションの継続

- 公的資金制度の申請準備サポートと、民間資金提供者へのアクセスを補助
- ヨーロッパの資金提供者へのアクセスを補助
- イノベーションマネージメントや デザイン、クリエーティブにおけ るサポート

Start-up

From A to Z

知的財産の管理 研究を行う 技術移転 同セクター内交流 ネットワーク

- 知的財産を保護し、研究結果を最大限に活用するための支援
- 技術の入手と移転を補助
- パートナーサーチサービス (研究・製造・テクノロジーパートナー)
- ・ 他企業や研究機関との連携をサポート
- 定期的なスタートアップ・ネットワーキング・イベントの開催

会社設立前

フェーズ

革新的な

アイデアを明確化する

あらゆる革新的な企業の出発点は、独自の新しいアイデアです。しかし、そのアイデアを分析し、未来の会社の基盤を明確に定めることは必須です。具体的には、提供する商品/サービスはどのようなものか、すでに市場に存在しているものに比べて何が新しい、もしくは異なるか、どの程度の利益を生むか、などです。このように分析を行うことで、将来の会社をどのように構築すべきかについて理解が深まります。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- ビジネスアイデアの決定・検討・評価
- 革新的なアイデアのポテンシャルを分析
- ビジネスモデルの構築と評価
- アイデアを発展させる手助けとなる イベントへのアクセス



13 Start-up

クリエイティビティ テクニック

起業家の中には、多くのビジネスアイデアから選択する必要がある人もいれば、現状のアイデアを検討し、構築するために考えを深める必要がある人もいます。ブレーンストーミングやマインドマッピングのようなクリエーティビティテクニックは、アイデアを決定・構築したり、最善のものを選択するうえで助けになります。様々なテクニックの詳細に関しては、以下をご覧ください。

www.innovation.public.lu

START-UP WEEKEND LUXEMBOURG

不言実行。Start-Up Weekendの初日となる金曜日の夕方は、希望者がスタートアップアイデアを他の参加者たちの前でピッチします。その後、参加者たちによって選ばれた優秀なアイデアの下でチームを組み、54時間かけて説得力のあるビジネスモデルを作ります。土曜日には選抜されたコーチが加わり、チームにアドバイスします。最終日にはクライマックスとなるファイナルピッチが開催され、選抜された審査員たちが上位3つのプロジェクトに賞を与えます。

www.up.co/communities/luxembourg/luxembourg

ビジネスモデル

ビジネスモデルとは、企業が費用を見積もり、どの程度 収益を生むかを明らかにするために作る計画のことで す。

ルクスイノベーションは、クライアントのビジネスモデル 決定を助けるため、Business Model Canvasを使うこ とがよくあります。この起業家向けの戦略管理ツールは アレクサンダー・オスタワルダーによって開発されたもの で、複数の問いかけを行うことにより、あなたのビジネス アイデア実現の可能性を短時間で簡単に審査することが できます。たとえば、顧客とどのように交流するか、流通 チャネルはどうするか、必要なリソースは何か、どこから 収益を得るか、などです。

あなたの企業にとってベストなビジネスモデルを決める ためには、このエクササイズを何度も行う必要がありま す。

ビジネスモデルキャンバスは後の段階で、既存のビジネスモデルを改善し、革新し続けるためにも利用できます。

www.businessmodelgeneration.com

APPS FOUNDRY CONTEST

この非営利イベントはNeopixlとTechnoportにより共同開催されています。4人の開発者とデザイナーからなるチームが、イベントの冒頭で見つけたテーマを軸として、36時間以内にモバイルアプリケーションを作って競います。チームはサポートを受けられるほか、世界レベルのデザイナーや開発者が働く様を見ながら経験を共有し、イノベーションを起こす機会を得ることができます。

www.apps-foundry-contest.org

ビジネス

プランを 立てる

ビジネスプランは、あなたが設立しようとしている会社に関する詳細なプレゼンテーションです。また、投資家やビジネスパートナー、銀行、公的資金制度を管理する機関などのパートナー候補と接する際のコミュニケーションツールでもあります。そのため、理解しやすいものであり、なおかつあなたのプロジェクトに説得力をもたせるものでなければなりません。

ビジネスプランは、あなたのプロジェクトの実現可能性を確認し、市場のポテンシャルを評価し、提供するものに対する実需があるかを確かめるうえで助けになります。 ビジネスプランは、あなたの会社の戦略と、 どのようにそれを実施するかを強調したものでなければなりません。

ビジネスプランは静的な資料ではありません。常に進化を続けるべき資料です。あなたの会社を正しい方向に導くダッシュボードのような存在です。ビジネスプランを更新し続けるには、会社の戦略に対する明確で緻密なビジョンが必要となります。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- ビジネスプランの企画と最適化
- 1,2,3 Goビジネスプラン コンテストの利用

ベンチャーの初期段階では、コンセプトの開発や実際の事業に必要な専門知識がすべて 社内に揃っているケースはまれです。そのため、1,2,3 Goが提供する広範な専門家ネットワークへのアクセスはとても役に立ちます。プロジェクトの様々な側面を指導者と一緒に検証できたことで、進展が格段に早まり、普通にやっていたら得られなかったような視点や機会にも恵まれました。

イリーナ・アレクサンドロヴァ Sportunity (スポーツタレント開発) CEO

BUSINESS PLAN

ビジネスプランを立てるための無料アシスタントツール。

www.businessplan.lu

1,2,3 GO

1,2,3 Goは、様々な地域の起業家や経験豊富な専門家(製造、エネルギー、バイオテクノロジー、クリーンテクノロジー、アドバイザリー、会計)からなる400名以上のコーチのネットワークを基盤にしています。

本プログラムに (イノベーション基準に基づき) 承認された後、参加者はグレーターリージョン (ドイツ・ベルギー・フランス・ルクセンブルクにまたがる広域行政区) のイベントでパーソナルコーチと会い、ビジネスプランの発展や人脈作りの機会を得ることができます。仕上げられたビジネスプランは審査員により評価され、最も優秀なものに対しては報酬が与えられます。

ルクスイノベーションは、1,2,3 Go in Luxembourgの国内窓口です。

www.123go-networking.org

1,2,3 Goコンテストには、ソーシャルプロジェクト 向けのものもあります。

www.123gosocial.lu

エグゼクティブ サマリー

読者にキーとなる情報 を示すことで、ビジネス プラン全体に興味を持 たせる。

アイデア、商品、 サービス

あなたの会社が何を提供するかを説明(商品やサービス、革新的な側面)

市場

事業を行いたい市場の 説明 (顧客のニーズ、タ ーゲットとなるセグメン トなど)

競争

直接的・間接的な競合 相手を確認

チーム

プロジェクト設立メンバ ーの能力を説明 (チームメンバーとそれぞれ のスキル)

ビジネスプランの構成

17 Start-up

6

7

8

9

10

マーケティング プラン

マーケティング戦略を 説明 (4つのPに焦点を 絞る:商品[product]、 価格[price]、場所 [place]、プロモーショ ン[promotion])

ビジネスモデル と組織

ビジネスモデルを説明 (活動内容、外部委託 先、内部組織)

事業プラン

会社の発展見込みを説明 (成長率、必要とされるリソース)

リスク

プロジェクトのリスクを 説明 (技術上・戦略上・ 商業上のリスク、リスク の最小化)

財務計画

財務面の実現可能性と ニーズを明確にする (貸借対照表、損益計算書、 キャッシュフローの見込み)

会社設立

インキュベーションを利用する

活動に適した施設 (コワーキングスペース、オフィス、インダストリアルホール、研究所など)の利用は、まだ利益を生み出していない新企業にとって大きなコストとなりえます。ルクセンブルクのいくつかのイニシアチブは、新しいアイデアやスタートアップを支援するという目的で、特別な施設 (いわゆるビジネスインキュベーター)を提供しています。これにより、良好な環境や個々に応じたサポート、重要なネットワークや有益なイベントへのアクセス、後援企業からの注目、様々なテーマに関する起業家向けトレーニングセッション、有利な賃貸条件などが提供され、会社が成長する可能性を最大限活かせるよう支援します。

インキュベーター 受け入れ基準

プロジェクトは革新的なものでなければならない。また、テクノロジーの発展に寄与するものであることが望ましい。

プロジェクトは確固としたビジネスプランに基づいていなければならない。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- あなたの会社にとって最適なインキュベーションやコワーキングスペースなどの施設を探す手助けをする
- あらゆる関係先とのコンタクト
- 適切なインキュベーション申請書の作成 方法に関してアドバイスを行う

19 Start-up Plug and Playで過ごした3ヵ月間は素晴らしい経験になりました。この国際的なプログラムは、スタートアップ企業がダイナミックなシリコンバレーの環境に溶け込むうえで助けになり、企業の成長を加速させるパワフルな手段を与えてくれました。しかし、Plug and Playで何よりも大きかったのは、とても多くの出会いが得られたことです。ベンチャーキャピタリストや国際企業は、興味深いスタートアップ企業を見つけるために絶えず足を運んでくるうえ、様々な国から集まった素晴らしい起業家たちと一緒に働く機会も得られます。スキルが高く献身的なPlug and Playのチームも、スタートアップ企業の目標に合わせて素晴らしい出会いを提供してくれます。

ニコラ・ヴィルマール

Mobey (モバイルペイメントソリューションFLASHiZ)
ストラテジックイニシアチブマネージャー

TECHNOPORT

Technoport はルクセンブルクで最初の、スタートアップ企業を対象としたテクノロジー系ビジネスインキュベーターです。

2 つのロケーションで約 16,000 ㎡の施設を運営 しています:

- Ecostart (Foetz) は、オフィスを備えた5 棟のビルからなり、インダストリアルな外観を しています。
- Technoport(Belval 'City of Sciences') は、 オフィススペースや、Fablab Luxembourg (3D プリンターやレザーカッター、フライス 盤を備えたデジタル製造研究所)、コワーキン グスペースを提供しています。

www.technoport.lu

PLUG AND PLAY TECH CENTER

カリフォルニアにあるプラグ アンド プレイ テックセンターは、成長段階にあるテック系スタートアップ企業に特化した世界規模の支援組織です。そのネットワークには、300を超えるテック系スタートアップ企業や180以上の投資家、先進の大学や企業パートナーのコミュニティが含まれています。

2011年、ルクセンブルク経済省はPlug and Play と提携を結び、毎年ルクセンブルクのITスタートアップ企業4社をシリコンバレーに送り、3ヵ月間過ごすことでアメリカ市場にアクセスできるように支援しています。

www.plugandplaytechcenter.com

21 Start-up

その他のインキュベーターと イニシアチブ

インキュベーションフェーズにいるスタートアップ 企業が利用できる組織やイニシアチブは他にもた くさんあります。

1535° C

クリエーティブ業界で活動する個人や企業のため のワーキングスペース

www.1535.lu

AMAZON AWS ACTIVATE

スタートアッププロジェクトを発展させるための Amasonサービスへのアクセス

http://aws.amazon.com

BUSINESS MENTORING

若い起業家を対象とした指導プログラム

www.businessmentoring.lu

HOUSE OF BIOHEALTH

バイオテクノロジー・ICT・クリーンテクノロジー企業に対してオフィスや研究室を提供するインキュベーター

www.houseofbiohealth.lu

THE KHUBE

起業家たちの事業運営、資金調達、成長を支援するサービスパッケージ

www.kpmg.lu/thekhube

LUX FUTURE LAB

BGL BNP Paribasによるビジネスインキュベータ ーとトレーニングのプラットフォーム

www.luxfuturelab.lu

MICROSOFT BIZSPARK PROGRAMME

スタートアップ企業を対象としたソフトウェアやサポート、ビジュアルツール

www.microsoft.com/bizspark

NEOBUILD

建設セクターやエコテクノロジーセクターの企業を 対象としたプラットフォームとインキュベーター

www.neobuild.lu

NUYKO

市街中心部のインキュベーター

http://theimpactory.com

PWC ACCELERATOR

急成長を遂げる革新的な企業が、世界規模でより早く、よりスマートに活動できるように支援するプログラム

www.pwcaccelerator.com

SITE INDUSTRIEL SA

オフィス付きのインダストリアルホール

http://sisa.lu

WISHBOX

クリエーティブなコワーキングスペース

www.wishbox.lu

これは国内のインキュベータ・イニシアティブの一部です。ルクスイノベーションはこれ以外の情報もご提供できます。

ビジネスを法人組織化



法人化のプロセスにおいて、認証関係や法的手続きはなるべく早急に済ませるべきです。これらは、事業立ち上げや資金援助の申請において重要となります。あなたの会社を法人化するには、会社の形態を選び、定款(規則)を定め、資本金を確保し、商標登録・会社登録を行い、商号を定め、事業許可を得て、必要に応じて営業許可を取得する必要があります。また、どの税法が適用されるかも確認しなければなりません。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- ・ 公式登録に関連する全てのパートナー機関についての説明と紹介
- 適切な会社形態を選ぶうえでの提言

定款

定款は規約文書であり、会社の営業規則を定める重要な 宣言文書です。営利会社にとって、定款は会社を法人格 にするものであり、それにより会社は法的主体として活動 し、第三者と関わることができます。

商号

事業を始めたり会社を設立したりする前に、起業家は使用しようと考えている商号が利用可能か調べることができます。インターネットで使用状況の問い合わせをルクセンブルク事業登記所 (Registre de Commerce et des Sociétés) へ送ることができます。問い合わせを行った人は、問い合わせが受理されてから20日間、商号の利用可能・不可能を示す証明書をダウンロードすることができます。

www.rcsl.lu

資本金

会社の設立に必要な最低限の資本金は、定款に署名する前に銀行口座へ預けなければなりません。預金した資本金は、会社が作られるまで確保されます。

法人登記

ルクセンブルクで新規に設立された会社は、発行目的で商業登記所に定款を提出し、登録を行わなければなりません。定款を官報 (Mémorial C) に公告、発行することは、会社が第三者に法的強制力を持つ存在になるうえで必須です。

www.guichet.public.lu

事業許可

事業許可 (autorisation d' établissement ou autorisation de commerce) は職業を営むために必要な許可です。 これは、貿易・手工芸・製造・自由業などのセクターに関係なく、どんな事業活動を始める場合でも前提条件となります。

申請書類に不備がなければ、1週間以内に事業に対して(個人で営業する専門職の場合でも、会社の場合でも)事業許可が下ります。これは責任者に対して個別に付与されるものです。変更が生じた場合、新たな事業許可が必要になります。

事業の営業や経営の責任者は、対象となる活動に対して 法的要件や適性、職業上の誠実さを満たしていなければ なりません。事業はルクセンブルクに定着した物理的存 在がなければなりません(いわゆる「レターボックス会 社」は認められません)。

初期に申告が必要なもの

雇用主登録: スタッフを雇うためには、共同保障センター(CCSS)に営業通知を提出しなければなりません。この営業通知により、CCSSは会社に対して登録番号を与え、事業活動に対するリスククラスを決定することができます。

www.ccss.lu

所得税: 事業活動を開始する際、納税義務に従うため、 会社は自動的に直接税歳入局に登録されます。原則的 に、所轄の税務署より詳細情報が記載された書類が事業 体に郵送されます。

www.impotsdirects.public.lu

付加価値税: 付加価値税 (VAT) の登録を行うため、企業は不動産登記局に初期申告書を提出しなければなりません。

www.aed.public.lu

特定分類に属する会社の設立に対する営業許可

「コモド/インコモド」免許とも呼ばれる特定分類に属する会社の設立に対する営業許可は、一般的に労働者や市民、近隣居住者の安全を確保し、環境を守るうえで必要だと考えられる開発・営業条件を定めたものです。これは主に製造会社に必要とされるものです。

会社の設立や活動は、いずれもその後の許可手続きを決定する特定のクラスに分類されます。クラスに応じて環境局か労働・鉱山監督局、もしくは営業を開始しようと考えている自治体の行政長官のいずれかに申請書を提出する必要があります。

GUICHET.LU

政府によるビジネスポータルサイトの [Guichet] では、公的機関により提供されている情報やサービスへのアクセスを提供しています。

www.guichet.public.lu

ESPACE ENTREPRISES

商業会議所のEspace Entreprisesは、事業を開始もしくは引き継ぎ、ルクセンブルク大公国で商業、製造業、または自営業の事業活動を発展させたいと考えている人々のための窓口です。

www.espace-entreprises.lu

会社の形態

ルクセンブルクで最も一般的な法的形式は以下の2つです。

	SARL Société à responsabilité limitée (有限責任会社)	SA Société anonyme (株式会社)	
最低資本金	€ 12,500	€ 31,000	
法人化にあたり公証人による 証書を使用	可	可	
自己出資に限定	有	有	
株式の無条件譲渡	不可	可	

あなたの会社に最も適した法的形式を選ぶため、まずは 自分で以下のような問いかけを行う必要があります。自分 が計画している事業活動の性質はどのようなものか。自 分が投資したい資本はどの程度か。事業にパートナーが 必要か不必要か。株主に求めるコミットメントはどのよう なものか。自分と株主の間の結びつきはどのようなものか (信頼か、家族か、それとも金銭的なものか)。事業の戦 略目的は何か。

CSSF

金融業界の企業は厳しい規制の対象になります。 このセクターの起業家は金融監督当局 (CSSF) に コンタクトをとる必要があります。

www.cssf.lu

CONTACT ENTREPRISES

職人会議所の「Contact Entreprise」は、工芸や 貿易のセクターでビジネスを創出するサポートをし ています。

www.cdm.lu

GUICHET UNIQUE PME

「Guichet Unique PME」はルクセンブルク北部 に拠点を置く中小企業と、同地域に会社を設立し ようとしている人々に対して無償でサポートを提供 しています。

www.guichetuniquepme.lu

成長 フェーズ

資金調達

あらゆるスタートアップ企業は、収益を生み始める前に活動を始め、必要な投資を行うために、資金が必要となります。民間融資(企業創設者自身、またはその他民間投資家からの融資)は、最も重要な資金源となります。それに加え、高い潜在能力を持つ革新的な企業の成功率を上げるための公的支援政策も存在します。

民間融資

起業家であるということはリスクを負うということを意味します。起業家個人の資産が未公開株式の主な財源となるケースはよくあります。他にも、友人や家族、クラウドファンディング (インターネットプラットフォームを通じて多くの投資家から出資を募る)、ビジネスエンジェル、ベンチャーキャピタリストが民間融資の提供元になる可能性もあります。

ビジネスエンジェル

一般的に、ビジネスエンジェルは特定のビジネスにおいて確固とした経験を持っています。企業に資本を投入することに加え、彼らは自身の知識と経験も提供します。通常、彼らはベンチャーキャピタルファンドよりも早い段階の成長ステージでスタートアップ企業に投資を行います。

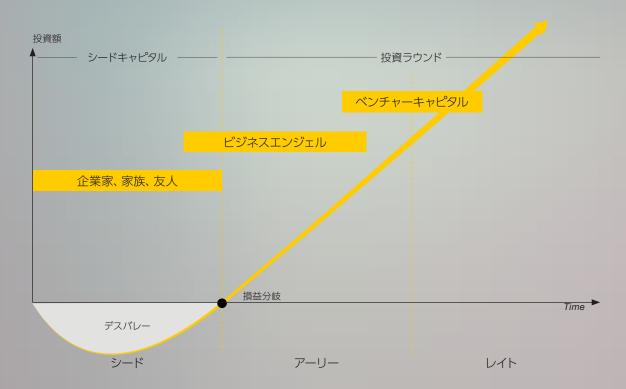
ベンチャーキャピタル

ハイリスク・ハイリターンの投資に特化した企業が多大な 資本を提供してくれる可能性があります。ベンチャーキャ ピタルファンドは、複数の厳格な基準に基づきビジネスプ ロジェクトを選び、大きなリターンをもたらす可能性をも つ革新的なプロジェクトを受け入れる傾向があります。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- あなたのプロジェクトに最も関連性が高い民間投資家を紹介
- 民間投資家向けのプレゼンテーション方法をアドバイス

スタートアップ企業の資金調達ライフサイクル



スタートアップ企業の資金調達ライフサイクルには、いくつかのフェーズと異なる種類の投資家が含まれます。多くの場合、最初の成長ステージは新商品やコンセプトの開発に長期のプロセスを必要とし、研究・開発活動や試作品製作等にかなりの投資を行わなければならないこともあるため、一般的に革新的なスタートアップ企業にとって資金繰りが厳しい時期となります。

ビジネスプランはすぐに出来上がりました。私たちがどこへ向かいたいのかが分かっていたからです。それでも、資金調達問題の解決はさらに困難でした。ルクスイノベーションのサポートに頼ることができて助かったのはこの部分です。国の支援とルクセンブルクのベンチャーキャピタル企業の出資のおかげで、必要な資本を集めることができました。

オリビエ・ロロ iNUI Studio (ナチュラルユーザーインターフェイス) CEO

SEED4START

Seed4Startはグレーターリージョンの起業家やビジネスエンジェルのためのフォーラムです。この国境をまたいだ投資プラットフォームは、ハイライトとなる「Seed4Startピッチングデー」に備えるための個々に応じたサポートやコーチングを提供します。

www.seed4start.org

ルクセンブルク ビジネス エンジェル ネットワーク

ルクセンブルク・ビジネス・エンジェル・ネットワーク (LBAN) は、シード段階の起業プロジェクトの発起人と民間投資家を紹介・マッチングするプラットフォームです。ネットワークの発展に積極的に貢献しているベテランの起業家やビジネスエンジェルたちにより運営されています。また、LBANはグレーターリージョンのSeed4Start投資プラットフォームの設立メンバーや、欧州ビジネス・エンジェル・ネットワーク (EBAN) の理事会メンバーでもあります。

www.lban.lu

ルクセンブルクには、他にもいくつか民間融資の提供元となる組織が存在します。上記はその中の一部を紹介したものです。

30 Start-up 融資を補うことも可能です。しかし、新しい会社の成功は、 このような融資に頼ってはいけません。

EU加盟国間の公平な競争を妨げることがないよう、公的 援助は例外的なケースに対してのみ適用されます。同一の 費用に対して複数の援助が与えられることはありません。 国の助成は適格なコストに対するマッチングファンドとし て提供されます。起業家は、残りのコストをカバーし、マッ チングファンドが助成対象となる活動に伴うリスクを負え ることを説明できなければなりません。また、起業家は助 成がルクセンブルクにとってどのような経済効果をもたら すかについても説明する必要があります。

- あなたの会社にとって最適な資金援助を 特定
- 国の助成金申請書類の作成作業をサポー
- スタートアップ企業に資金援助を提供して いる民間組織を紹介
- ヨーロッパの助成金申請書類の作成に対 するアドバイス

研究でイノベーション を起こしたい!

研究・開発・イノベーションの助成 (ルクスイノベーション)

ルクセンブルクにおいて信頼性の高い活動を行っている企業に対し、経済省より研究・開発・イノベーションプロジェクトのための補助金が交付されます。補助金はプロジェクトの一部のみを補填するものであり、残りの費用については各企業が拠出する必要があります。

- ・ 革新的な商品の研究・開発と同様、研究・開発・イノ ベーションプロジェクトのフィージビリティスタディに もマッチングファンドを行うことがあります。実際の 経費を還付する方法が取られます。
- ・ 若い革新的な企業に対する特定の政策は、株式投資とのマッチングにより、スタートアップ企業が成長フェーズで必要となるキャッシュフローに対しマッチングファンドによる支援を適応できます。
- テクノロジー産業の所有権保護や、イノベーションに 関連した外部のアドバイザリーサービス、高い能力 を有した人材の臨時派遣の利用に対しては、その他 の資金援助スキームによるマッチングファンドを行い ます。

詳細な情報については、ルクスイノベーションまでお問い合わせください。

www.innovation.public.lu

AFR GRANT (国立研究ファンド-FNR)

国立研究ファンドのAFR グラント・スキーム (Aides à la Formation-Recherche) は、ルクセンブルクや海外における博士課程・博士課程修了後の研修プロジェクトをサポートします。それに加え、AFR スキームは、民間セクターと協力して行われる研究プロジェクトに対して追加で報奨金を提供することにより、官民のパートナーシップを促進しています。

www.fnr.lu

投資したい!

投資のための公的援助(経済省)

経済省からの援助で、有形・無形資産の取得原価のうち最大20%を補うことができます。

www.guichet.lu

各事業におけるクリーンテクノロ ジーと持続可能な開発推進のため の支援(ルクスイノベーション)

この公的援助は、クリーンテクノロジー分野への投資や、自然資源の利用量を減らすことにつながる投資を対象としています。これらの投資により、企業は欧州共同体の基準をクリアしたり、そのような基準が存在しない分野でも環境保護のレベルを向上させたり、より環境にやさしく、エネルギー効率の良い生産プロセスを手に入れたりすることが可能となります。

www.innovation.public.lu

融資と資本参加 (SNCI)

国立信用投資公庫 (SNCI) は、ルクセンブルクに拠点を置く企業に対する中・長期融資に特化した金融機関です。事業の法制やプロジェクトに応じ、様々な種類の融資を用意しています。たとえば、スタートアップローン (最初のビジネスベンチャー)、設備ローン (有形・無形資産)、エクイティローン (企業の設立・拡大・改変・転換・合理化) などがあります。

新しく導入されたローンは、革新的な商品/サービスを発表した後に企業が迎える発展に対しマッチングファンドを行うことを目的としています。また、別の新しいローンは、中小企業の研究プロジェクトや革新的なビジネスプランに対してマッチングファンドを行います。そして3つめの新しいローンは、銀行との協力やリスク分散を強化させることで企業の発展に貢献しようとするものです。

SNCIはまた、中小企業に対し資本参加を行い、転換社債に申し込むことを目的とした法人「CD-PME」を運営しています。

www.snci.lu

私たちの会社を設立し、ルクセンブルクで開業するうえで、ルクスイノベーションの協力は不可欠でした。私たちは、会社設立直後に新たなツールやソリューションを市場に出し、その後の数年間にわたって急成長を遂げることができました。この成長は、公的援助政策によっても支えられました。ルクスイノベーションは、この援助に対する万全な申請書を準備するうえでも指導してくれました。今日、私たちはローミング業界で確固とした地位を築き、25人のスキル豊富なチームを持ち、世界中にクライアントを持つに至りました。私たちはさらにパートナーシップを拡大しようとしていますが、ルクスイノベーションは国内のIT企業と接点を作ることで私たちを支えてくれました。

ミカエル・グラスミューク Roamsys (ローミングマネージメントシステム) マネージングディレクター

34 Start-up

スタッフを雇いたい!

雇用局(ADEM)

若い求職者や失業者、身体障害を持つ労働者などを雇っている雇用主は、特定の条件を満たしていれば、支払った社会保障費の還付を受けたり、課税控除を受けたり、支払った給与の部分的な償還を受けたりすることができます。そのためには申請書を雇用局(Adem)に提出する必要があります。また、雇用局に対しすべての求人を申告することも法的義務となります。

www.adem.public.lu

活動を世界に広げたい!

プロモーション・展示・輸出に 関する費用に対する援助(ODL)

Office du Ducroire (ODL) は、ルクセンブルクの輸出業者が行うプロモーション・展示・輸出に関する技能を修得するための研修費用を部分的に負担することにより援助を行います。いずれの場合も、費用が発生する前に申請を行う必要があります。

http://odl.lu

EUの研究プログラム・ イノベーション融資 (ルクスイノベーション)

ルクセンブルクの革新的なスタートアップ企業は、EUの研究・開発・イノベーション (RDI) プログラムを利用することができます。代表的なものとしては、2014~2020年の期間における研究・イノベーションを対象としたフレームワークプログラムであるHorizon 2020があります。Horizon 2020は、豊富な種類の資金提供手段や研究分野、その他の政策を用意することにより、ヨーロッパ全体の競争力を高めることを目的としています。世界を舞台にハイリスク・ハイリターンの革新的アイデアを実施しようとしている中小企業に対し、資金ニーズを支援する新たなアプローチである中小企業向け支援プログラム (SME instrument)は、中小企業に対し特に推奨されています。

ルクセンブルクを拠点とし、Horizon 2020などのヨーロッパのプログラムに対してプロジェクト提案書を用意している企業は、国内政策のFit4Horizon 2020にサポートを要請することができます。経済省により提供され、ルクスイノベーションにより管理されているこの国の補助金は、提案書の準備やドラフト作成で発生するコストをサポートするものです。

Horizon 2020やそれに関連するEUの研究・イノベーション資金援助プログラムに対するルクセンブルク国内の担当窓口として、ルクスイノベーションはプロジェクトライフサイクル全体を通してアドバイスを提供することにより、財政支援希望者をサポートします。

www.horizon2020.lu

スペースセクターに対する財政支援 (ESA)

欧州宇宙機関 (ESA) は、宇宙領域におけるヨーロッパの 将来性を強化させることを目的としています。ESAのプロジェクトは、地球や近辺の宇宙、太陽系、銀河系について さらに探究を深めるために設立されました。また、衛星を 利用したテクノロジーやサービスを開発することや、宇宙 分野においてヨーロッパの産業を推進し、競争力を高める ことも目的としています。

ルクスイノベーションは、ESAに関する国内の担当窓口です。ESAの活動内容に関する情報を企業や研究センターに提供し、ESAと提携したいと考えている起業家や研究者たちにサポートを提供しています。

www.innovation.public.lu

民間投資家たちとの最初の資金調達ラウンドは成功を収めましたが、それでも私たちのプロジェクトを完成させるためにはあと一歩足りませんでした。そこにルクスイノベーションのアドバイザリーチームが手を差し伸べてくれたことで、私たちはYoung Innovative Enterprise (YIE) スキームの元、経済省の資金提供に申請することができました。ルクスイノベーションによる有益なサポートがあったからこそ、ビジネスプランを改良し、YIEの資金提供に対する質の高い申請書を用意することができたのです。成功の決め手となったのは、彼らの専門知識でした。

フランソワ・スカラ Neo Medical Systems (眼鏡をかけずに使用できる外科 用 3D スクリーン) CFO

絶えず

イナベーション

を起こす

36 Start-up

本ガイドブックが説明する以下のステップは、あなたが会社を立ち上げ、成長へ向かって前進するうえで助けとなるものです。うまくいけば、あなたのビジネスベンチャーは確固たる会社に成長し、収益は安定して見通しがつく状態になります。

しかし、会社が成熟するにつれ、イノベーションの力が無くなってくることがよくあります。その理由のひとつは、メインビジネスとなった商品やサービスを守るため、経営陣がそれら既存のもののマーケットシェアを保ったり、増やしたりすることに集中しがちであることです。他社と似たような提案をしたり、商品・サービスのライフサイクルを終わらせずに、競争力を高く保ち続けるためには、絶えずイノベーションを起こし、既存のビジネスを上回り続けることが重要となります。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- あなたの会社が持つイノベーション力を 高めるための診断
- 個々に応じたトレーニングプログラムの 作成
- イノベーションパフォーマンス全体の向上 をサポート
- デザインやクリエーティブに関するアドバイス
- 関係するあらゆるパートナーやプログラム とのコンタクト

設立した会社における イノベーションを 管理する

ルクスイノベーションは、設立した会社のイノベーションをサポートするために、包括的なサービスポートフォリオを用意しています。研究やイノベーションプロジェクトの財政的インセンティブに関するアドバイスに加え、社内のイノベーション活動の立ち上げや管理に対するサポートも行います。これにより、イノベーションは偶然起こるものではなく、信頼性の高い商品分析や戦略検討に基づいて適正に管理されたプロセスの結果であるということを確認できます。また、ルクスイノベーションは、現状のコア活動の効率性を上げることを目的とした中小企業向けの特別なプログラムも提供しています。これにより、競争力が上がるとともに、イノベーションや成長をもたらす可能性のある活動にリソースを割くことができるようになります。

CREATIVE YOUNG ENTREPRENEUR AWARD

その年で最もクリエイティブだった若手起業家を決定するこのコンテストは、ルクセンブルクの国際青年会議所 (JCI) により開催されています。ルクセンブルクで企業に勤めていたり、企業を所有している18~40歳の個人で、創造性を発揮して既存の事業を増強したり、問題を解決したり、プロセスを改善したり、新しい分野の活動を始めたり、付加価値を作るために業務内容を変更した人物が毎年招待されます。

cyel.jci.lu

'MADE IN LUXEMBOURG'

1984年に外務省と商業会議所、職人会議所の発議により作られたこの認証ラベルは、その商品やサービスがルクセンブルク原産のものであることを示すために使用されています。これはルクセンブルクの消費者に国産商品であることを知らせる一方で、海外にルクセンブルク商品の品質を知らしめる効果もあります。

www.made-in-luxembourg.lu

トレード・ミッションと展示会

商業会議所の国際部は、政府(特に経済省、財務省、外務省)と密接に連携しています。ルクセンブルクの貿易、外交ネットワークとベルギー通商代表部、商業会議所の国際的なパートナーのネットワークは、ルクセンブルク企業の国際化プロセスをサポートしています。多様性に富み、品質の高いサービスには、国家元首訪問や公式訪問、トレード・ミッション、国際見本市での展示や団体訪問、国際パートナーシップイベント、商談会などへの参加機会が各企業のニーズに応じて与えられます。商業会議所は、そのプロモーション機関であるルクセンブルク・フォー・ファイナンスの設立メンバーでもあります。

www.cc.lu

www.luxembourgforbusiness.jp www.luxembourgforfinance.lu

FROM A to Z

知的財產

の管理

多くの革新的なスタートアップ企業にとって、知的財産 (IP) は重要な存在です。多くの場合、他社にコンセプトや技術を盗まれないようにするため、IP を保護する必要があります。また、他社の知的財産権を侵害していないか確かめる必要もあります。自社の IP を適切に保護し管理することは、競争力を保ち、事業の価値を高めるうえで重要です。

ルクセンブルク政府は企業の競争力向上を助けるため、IP の保護をサポートします。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- アイデアと研究結果を守るうえで最適な 方法をアドバイス
- ・ あなたの企業のためのIP管理・保護戦略 の作成方法をアドバイス
- IP保護のための公的資金援助の申請と技術移転における個別サポート

知的財産の保護

研究・開発・イノベーション (RDI) の成果は、貴重な資産です。自分たちの RDI 成果を守らなければ、他社は自由にそれをコピーできてしまいます。

RDI 成果の保護により、特定分野における一種の独占が保証されます。すなわち、国内あるいは世界で IP が保護された領域からお金を生みだすことができるのはあなたの会社だけとなります。

会社のIPを保護することにより、あなたのパートナーとの関係を整理することができます(ライセンシングの枠組み合意などにおいて)。

アイデアや手法、コンセプトなどは保護できません。もし あなたがビジネスアイデアを持っているのであれば、その 情報の共有は慎重に行いましょう! パートナーの候補に は、守秘義務契約に署名してもらうよう依頼しましょう。

知的財産所有権

ルクセンブルクの法律は、双方の同意がない限り、従業員から生み出された知的財産権の所有者は雇用主である とみなします。しかし、著作権の場合、知的財産権の所 有者は常に作者となります。

アイデアの存在を証明

ベネルクス知的財産庁のi-DEPOT は、あなたの創作物が特定の日付に存在していたことを証明するものです。誰かがその創作物が自分のものであると主張した場合、i-DEPOT によりその申し立てを反証することができるため、利便性が高いといえるでしょう。しかし、i-DEPOT は知的財産権も法的な保護も提供してくれません。これは単にあなたのアイデアが作られた日付を証明するシンプルで安価な方法なのです。有効期限は5年間で更新可能です。

あらゆる知的財産権には制限があります:

期間: 特許は20年間。商標は無制限。デザインは25年

間。著作権は作者の死後70年後。

地域: 国内、ヨーロッパ、もしくは世界

保護することができるのは、新しい知的財産だけです。既存技術の一部であってはいけません。

知的財産

工業所有権 特 許 商 標 デザイン 文学・芸術所有権
著作権 類似する権利

関係連絡先:

ルクセンブルク知的所有権庁 www.eco.public.lu

ベネルクス知的財産庁 www.boip.int

ヨーロッパ特許庁

www.epo.org

欧州共同体商標意匠庁 www.oami.europa.eu

世界知的所有権機関 www.wipo.int

知的財産協会

2015年以降、ルクセンブルク知的財産協会 (Institut de la Propriété Intellectuelle Luxembourg, IPIL) は、知的財産に関するルクセンブルクの権限を統合し、あらゆる経済・民間関係者が利用できるようになります。

研究を行う

革新的なスタートアップ企業の多くは、商品やサービスの 基盤を研究・開発 (R&D) の成果に据え、R&D活動を行う ことで、製品・サービスを拡大したりさらに改善したりしま す。

しかし、スタートアップ企業がR&D活動を行うにあたり、 興味のある全ての分野で常に必要となるスキルを社内に有 しているわけではありません。そのような場合、民間研究 機関とR&D提携を行い、参加組織間で互いの経験・知識・ 設備を共有することが有益です。

ルクセンブルク大公国の国立研究機関には、革新的な企業が大いに興味を示す研究スキルがしばしばあります。ルクスイノベーションは、あなたの企業に関係のある活動を行っている研究機関やチームを紹介することができます。

www.innovation.public.lu

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- ・ 提携に興味を示す可能性のある国立研究 機関や研究分野の特定をサポート
- ・ イベントや個人の紹介を通じて関係する あらゆる研究パートナーとつなげる
- ルクセンブルク・クラスター計画の枠組 みの中にある共同R&Dプロジェクトへの アクセス





BUSINESS MEETS RESEARCH

Business meets Research Forumで起業家や研究者、専門家たちと出会い、ルクセンブルクやグレーターリージョンの公共・民間研究所がもつ能力や革新的なソリューションを見つけましょう。

www.business-meets-research.lu

EURAXESS

Euraxess (ユーラクセス) —Researchers in Motion は、研究者がヨーロッパを移動する際に補助することを目的とした、欧州委員会が推進するヨーロッパ全体にまたがるネットワークです。以下の4つのキーエリアで研究者たちをサポートします:仕事(ジョブポータル)/サービス(宿泊・移住補助など)/研究者の権利/ネットワーキングリンク

www.euraxess.lu

技術を移転

自社では使用しないものの他社で役立ててもらえそうな技術を開発したことがありますか? あなたの企業における活動のため、技術ソリューションを入手する必要がありますか?

革新的なプロジェクトを実施したいが、実施にあたり必要な技術ソリューションが不足しており、それらのソリューションを内部で開発するための時間もリソースも無い企業にとって、技術移転は有益な手段となる可能性があります。

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワークへのアクセス
- 国内もしくはヨーロッパレベルで技術移転パートナーを見つける

パートナーを探す

ひとつの手段として、必要な技術や知識を提供してくれそうなパートナーを探すことがあります。相手は企業や研究所、その他あなたの会社がパートナー契約を結べそうなところであればどこでも可能です。契約には様々な形態があります。たとえば、ライセンス契約、下請、共同開発、ジョイントベンチャーなどです。

ポータルサイト[Luxembourg Portal for Innovation and Research]の**[Finding partners]**セクションでは、ルクセンブルクにある革新的な企業や公共研究機関のスキルと知識を紹介しています。

同ポータルサイトの「Technology Market」は技術移転の窓口となっており、エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワーク(EEN)を通じて、ヨーロッパ中の企業や研究所が出している技術提供や技術要請を紹介しています。

www.innovation.public.lu

技術仲介

ルクスイノベーションは、エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワークなどのリソースを利用した技術仲介サービスを通じて、技術移転をサポートします。技術要請の特定からテクノロジーパートナー契約の締結に至るプロセス全体を通じて、実績豊富な方法論を用いながらルクセンブルクの企業にアドバイスします。

ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN)

エンタープライズ・ヨーロッパ・ネットワーク (EEN) は、40ヵ国以上にまたがる600を超えるパートナーたちを集めた、ヨーロッパのネットワークです。

国をまたいで技術移転を行う際、EENは様々な局面であなたをサポートします。たとえば、ニーズの特定、パートナー選び、パートナー契約の交渉などです。また、あなたの技術提供・技術要請を分析し、ヨーロッパ全体を対象に特定の場所に届けることもできます。ルクセンブルクでは、EENはルクスイノベーションとルクセンブルク商業会議所、ルクセンブルク職人会議所により運営されています。

www.een.lu

日本でのEEN運営は日欧産業協力センターが行っています。

www.een-japan.eu/ja

同セクター内

变流

多くの企業は、同じセクター内の他の人々と交流することに利点を見出しています。このことにより、新しいアイデアや知識を得たり、新しいクライアントやサプライヤーと会ったり、他の企業や専門家たちの知識とネットワークから利益を得たり、研究・開発・イノベーションパートナーを見つけたりする可能性があります。このような交流を促進し、合同研究・開発・イノベーション活動を手助けし、ルクセンブルクのキーセクターを世界レベルで推奨するために、いくつかのイニシアチブが導入されていま

ルクスイノベーションが 提供するサポート:

- クラスターメンバー間の相乗効果を通じて競争力を向上させる
- 技術的な問題やソリューションについて、 アイデアや知識を交換する
- 革新的な商品やサービスの開発
- 新しい市場へのアクセスと、新たなビジネスチャンスの特定
- 新興の革新的な技術に関する情報への容易なアクセス

46 Start-up

す。

ルクセンブルク・クラスター計画

クラスターは、ルクセンブルク経済を継続的に発展させるうえで重要となる優先セクターに属している企業や研究者を集めたものです。これにより、若い革新的な起業家はキーとなる人々が集まるコミュニティにアクセスできるようになり、コラボレーションが促進されます。また、国内・国際レベルで事業を発展させるためのプラットフォームも提供されています。

ルクスイノベーションは以下のような分野のクラス ターをはじめとするルクセンブルク・クラスター計 画を管理しています:

- 自動車部品
- バイオヘルス
- 環境イノベーション
- ICT
- 素材
- 宇宙

www.clusters.lu

INNOVATION CLUB

イノベーション・クラブ「Innovation Club」は職人会議所とルクスイノベーションにより2006年に設立されました。このクラブは、主に工芸セクターと関係のある起業家たちが集まり、討論する場所です。商業の別グループに属する企業経営者たちが、イノベーションを成功させるための重要な要素について経験に基づきながら話し、新しいアイデアを探ることが主な目的です。また、このクラブは国内のイノベーター同士のネットワークを築き、事業参加の新たな機会を創出することにも貢献しています。

www.luxinnovation.lu

物流・海運クラスター

ルクセンブルクが世界レベルの位置を占めている物流・海運分野でもクラスターが形成されています。 多様で持続可能な運送と、付加価値の高いサプライチェーンのための革新的なソリューションに特に力を入れています。

www.clusterforlogistics.lu www.cluster-maritime.lu

ネットワーク





START-UP NETWORK (ING) EVENTS

スタートアップ企業がネットワークを構築するため の定期的なイベント。興味深い発表や議論が繰り広 げられます。

www.luxinnovation.lu

SILICON LUXEMBOURG

ルクセンブルクのスタートアップ企業のためのメディ アプラットフォーム。

www.siliconluxembourg.lu

ルクスイノベーション スタートアップチーム



Contact us:

start@luxinnovation.lu



Follow us:

Twitter





@startuplu

_inkedIn





Start-up Luxembourg



Luxembourg Start-up Network (ing.) Event



免責事項

本ガイドは、ルクセンブルクで革新的なスタートアップ企業を設立する過程と、利用可能な支援政策に関する情報を提供することを目的としています。本書は全ての詳細情報提供を目指したものではありません。発行者は全ての情報が正確であることを確認するよう努め、日本語版は忠実な翻訳を努めましたが、この情報の利用に関して、または本書に含まれている可能性のある誤記や脱字に関しては、責任を負いかねます。

LUXINNOVATION GIE 17, rue Alcide de Gasperi 17 L-1615 Luxembourg Phone (+352) 43 62 63 - 1 17 Fax (+352) 43 81 20 17 info@luxinnovation.lu

【日本国内でのお問い合わせ先】 ルクセンブルク貿易投資事務所 〒 102-0081 東京都千代田区四番町 8-9 ルクセンブルクハウス 1 F Phone 03-3265-9621 / tiotokyo@mae.etat.lu / www.investinluxembourg.jp

WWW.LUXINNOVATION.LU

