

**令和3年度補正「新たな学び直し・キャリアパス促進事業  
（客員起業家活用企業等実証支援委託事業）」  
報告書**

2023年3月

---



一般社団法人  
社会実装推進センター  
**JISSUI**

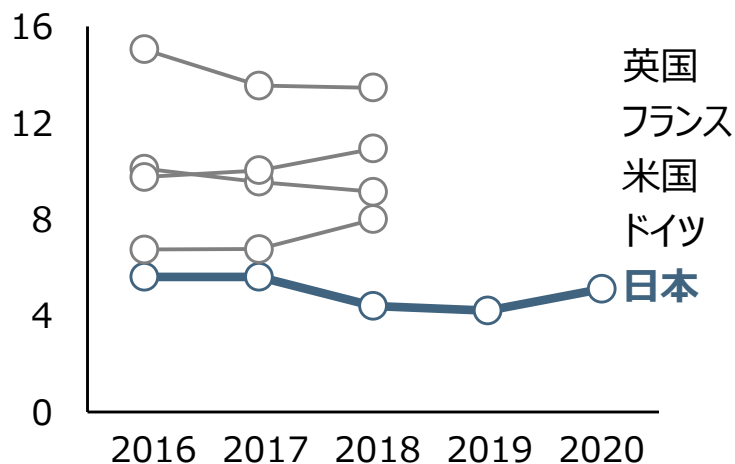
代表理事 中間康介

# 背景·目的

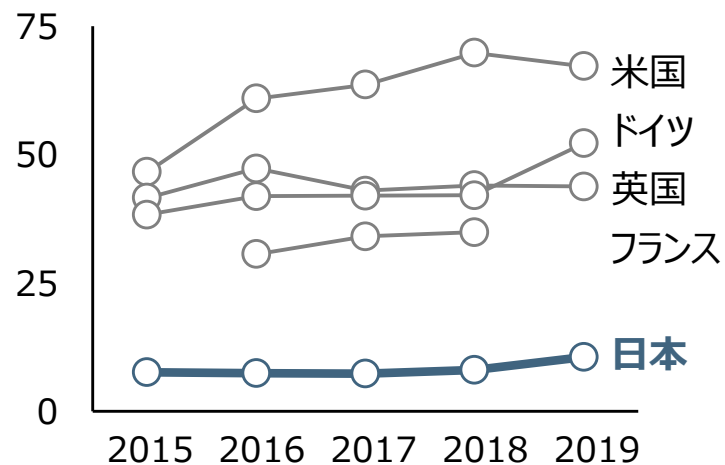
---

日本の開業率は、諸外国と比べて低い状況。その原因は様々挙げられるが、「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っていると思う人の割合」は一貫して低い。

開業率の国際比較\*1



新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っていると思う割合

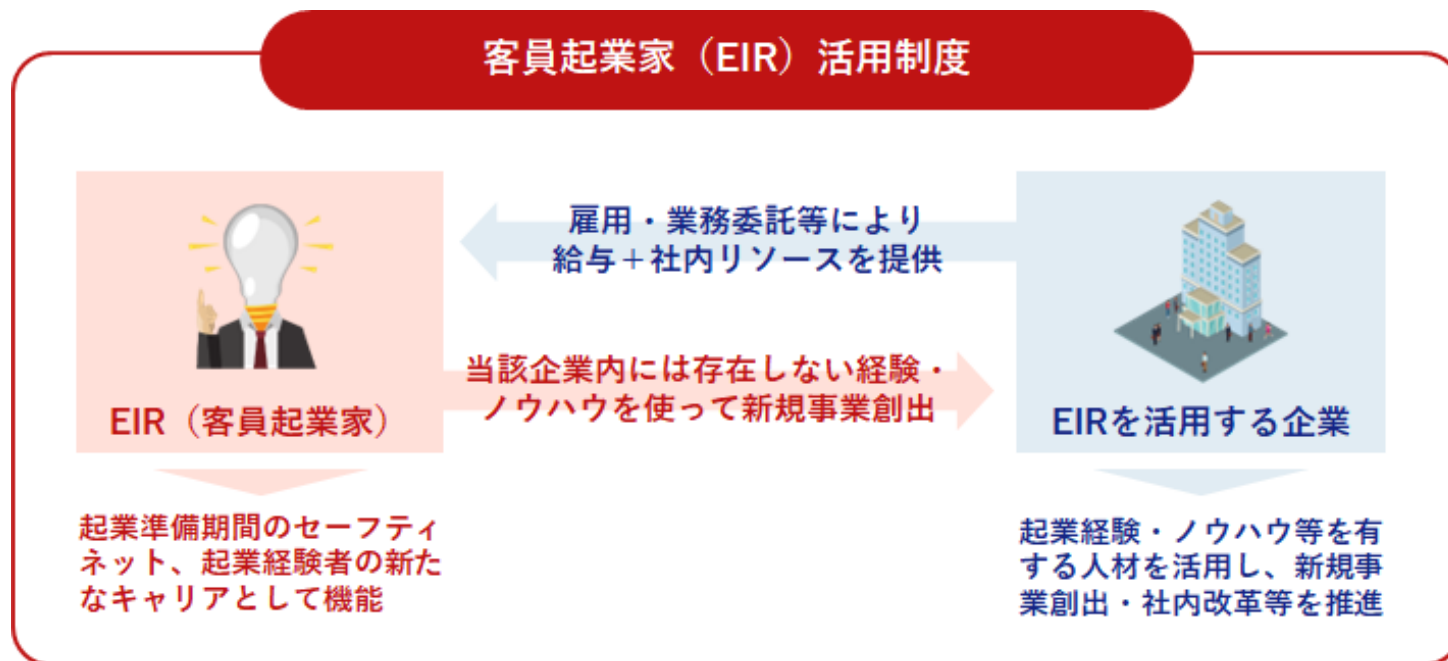


\*1 : 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

出所 : 左図) 日本 : 厚生労働省「雇用保険事業年報」、米国 : United States Census Bureau「The Business Dynamics Statistics」、英国・ドイツ・フランス : Eurostat. (右図) 平成31年度グローバル・スタートアップ・エコシステム連携強化事業「起業家精神に関する調査報告書」

## 開業率を高めていくうえで、海外のVC（ベンチャーキャピタル）を中心に活用が進む EIR（Entrepreneurs In Residence：客員起業家）制度の有効性が期待される。

- 起業を目指す人材が、VC・事業会社等に一定期間所属し、所属組織のネットワークを活用しながら起業を目指す制度。
- 海外では起業経験者が採用される事例が多いとされているが、①創業前からキャピタリスト等と事業設計の相談ができる、②EIR活動期間中は起業準備に専念できる、といった観点から、これから起業を目指す個人にとっても、有益な起業の形とも考えられる。



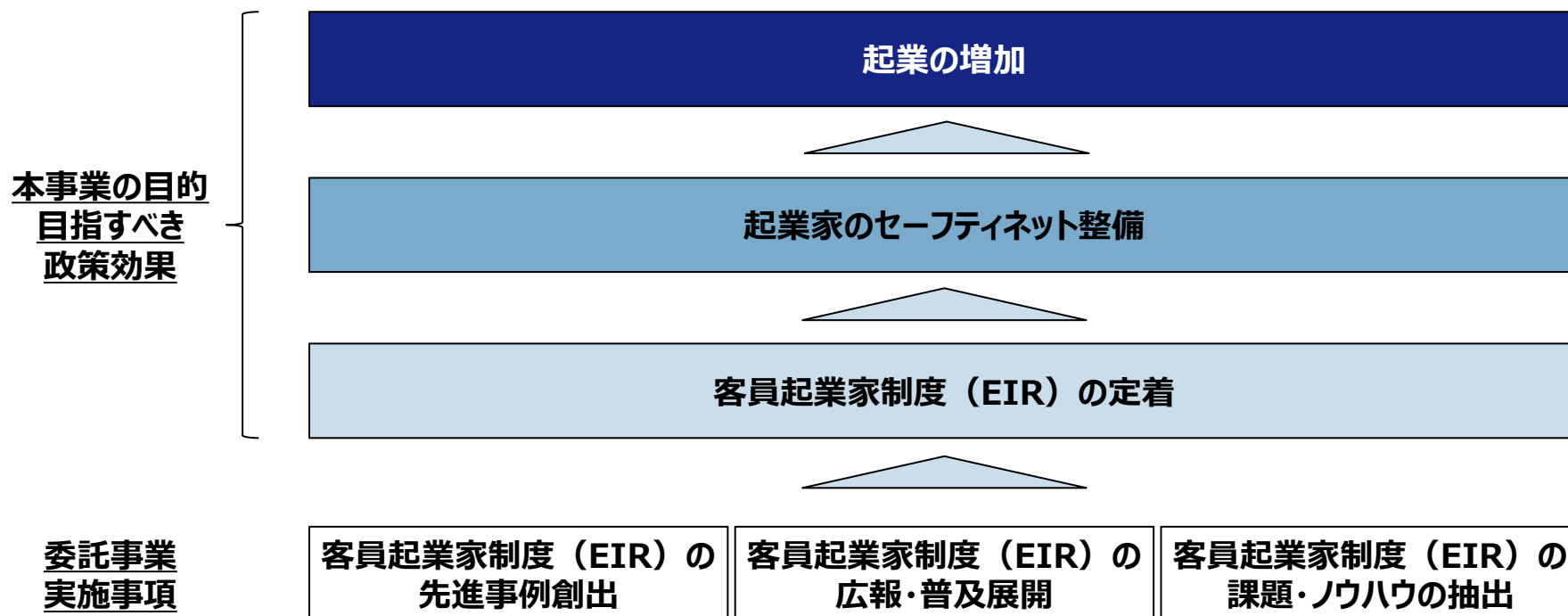
**EIR制度は、海外では起業経験者が採用される事例が多いとされているが、これから起業を目指す個人にとっても、有益な起業の形とも考えられる。**



一般的な企業と比べて、下記の観点で起業未経験者にも有効。

- ① 創業前からキャピタリスト等と事業設計の相談ができる
- ② EIR活動期間中は起業準備に専念できる

本事業の目的は、EIRの先進事例を創出し、その事例から抽出した課題やノウハウを情報発信することで、EIR制度の定着を図り、起業のハードルを下げていくこと。

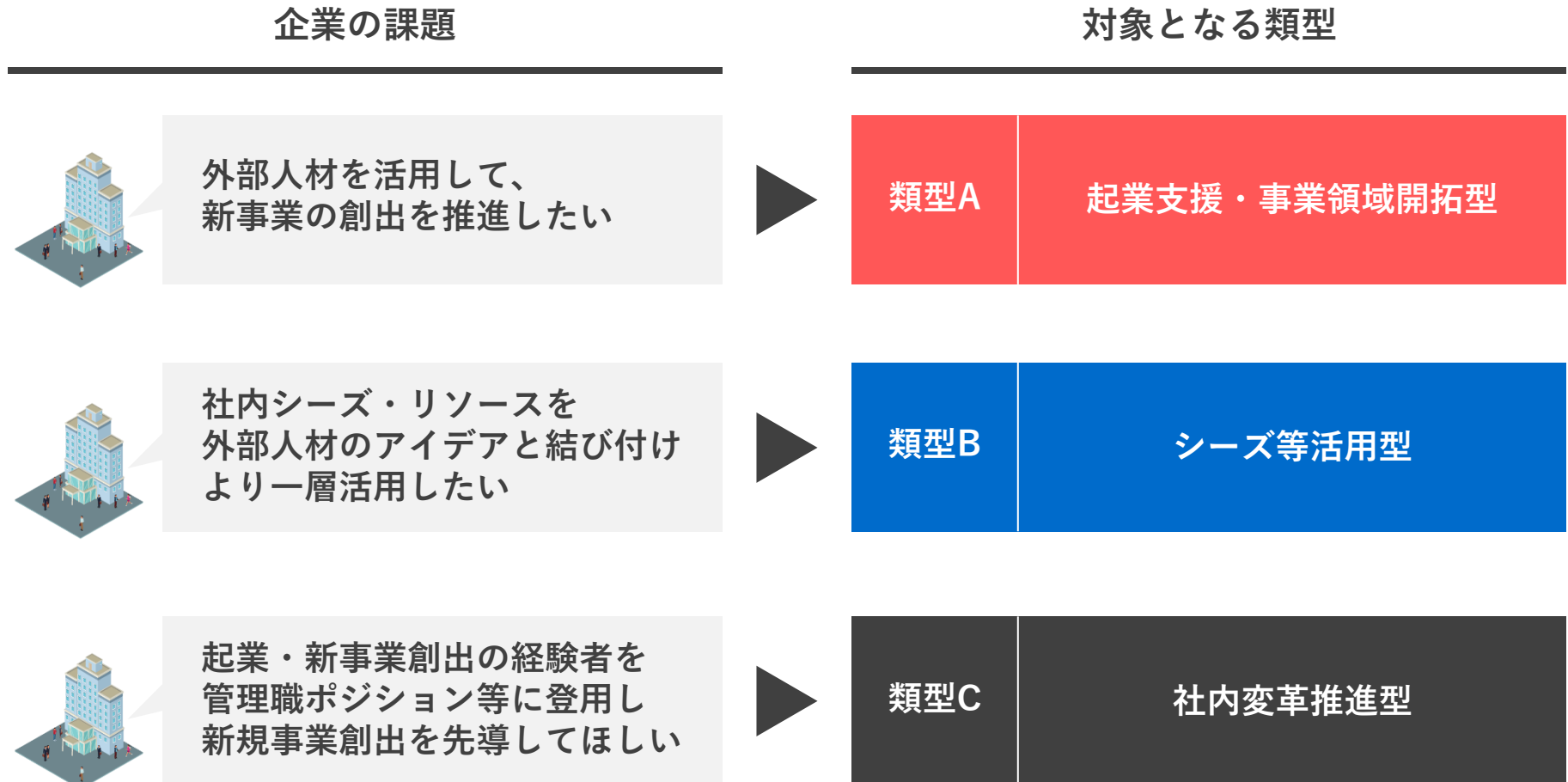


## **（１）国内外における客員起業家制度の活用事例に関する調査**

---

## (1) 国内外における客員起業家制度の活用事例に関する調査

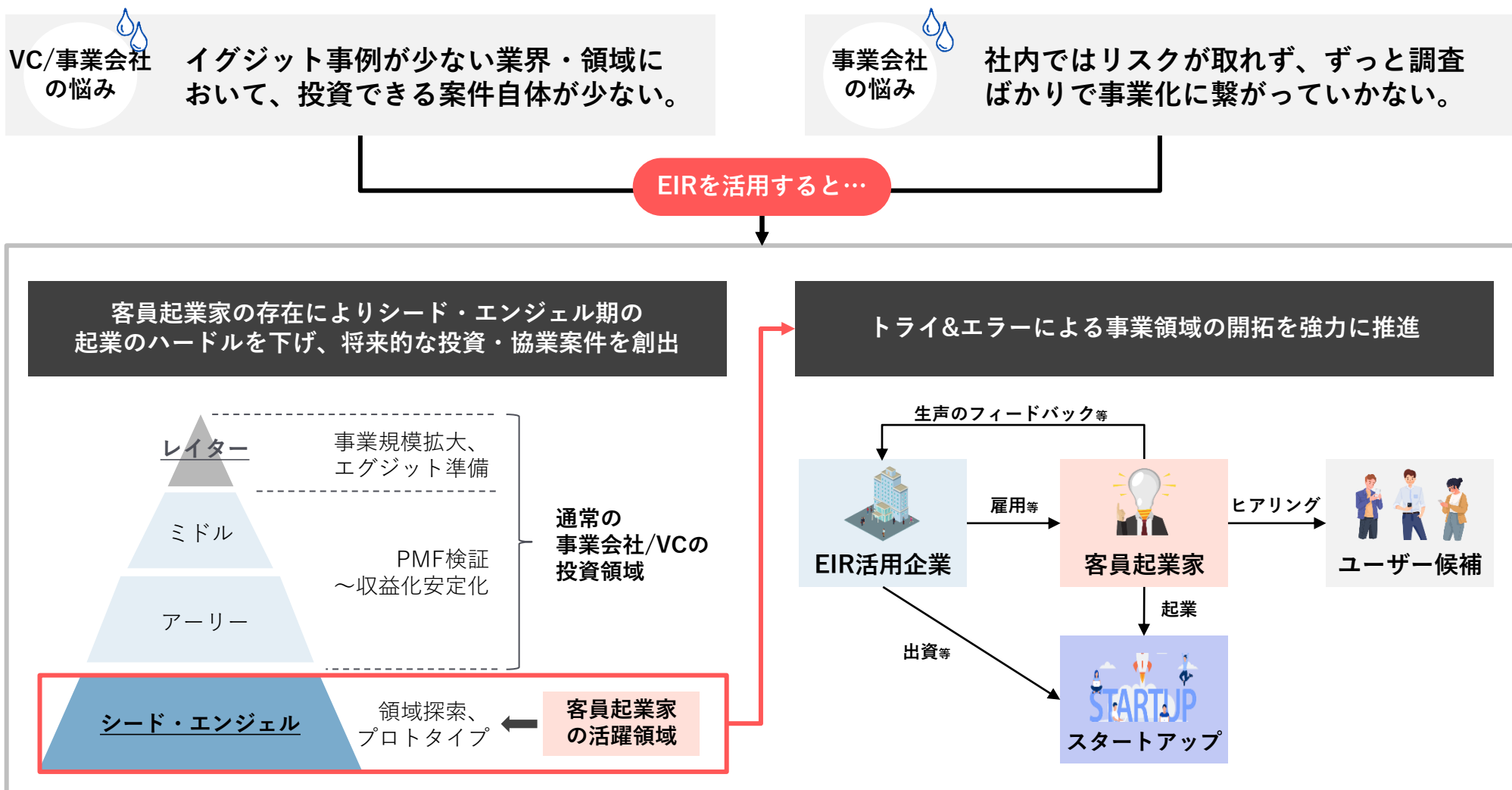
国内外のEIR活用事例を14件を調査した結果、3つのEIR活用仮説が構築された。



# (1) 国内外における客員起業家制度の活用事例に関する調査

## 類型A：起業支援・事業領域開拓型

起業家のトライ&エラーにより、本質的な情報を得ながら事業領域・投資先を探索できる。



## （１）国内外における客員起業家制度の活用事例に関する調査

### 類型B：シーズ等活用型

自社で有効活用できていない知的財産・リソース等を事業に活用できる。

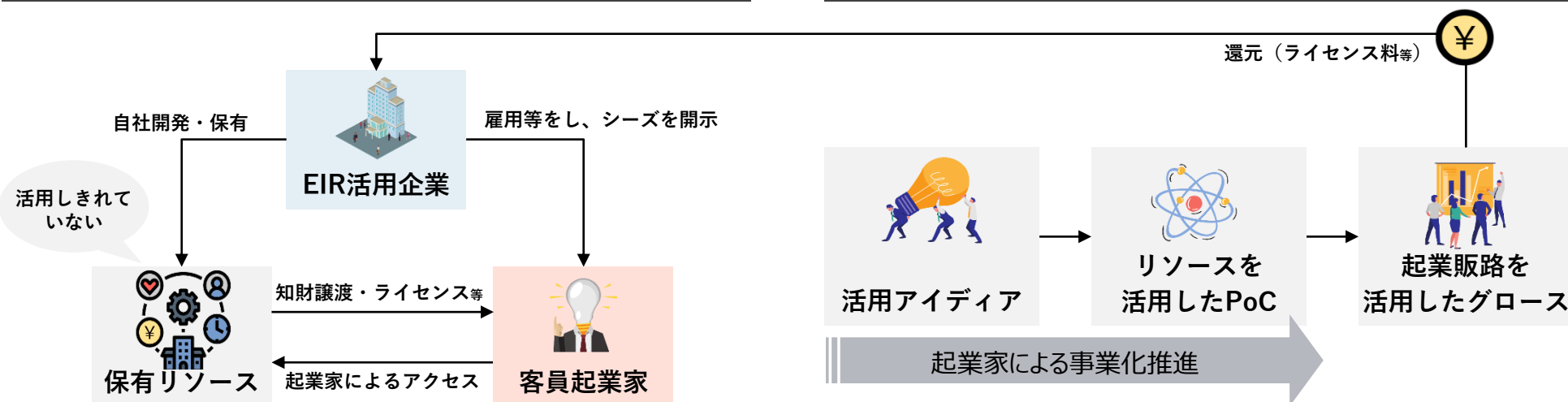
事業会社  
の悩み

- ・ R&Dの結果の知的財産が利益を生まないまま数多く放置されてしまっている。
- ・ 顧客基盤や土地・施設など潤沢なリソースをただ抱えているだけになってしまっている。

EIRを活用すると…

自社のシーズ・リソースを客員起業家に開示

客員起業家のノウハウ、経験、マインドセットで、事業化を強力に推進。企業が持つ販路等も適宜活用



## (1) 国内外における客員起業家制度の活用事例に関する調査

### 類型C：社内変革推進型

社員と起業家が触れ合う事で、新規事業開発のノウハウ・スキル・マインドを獲得できる。

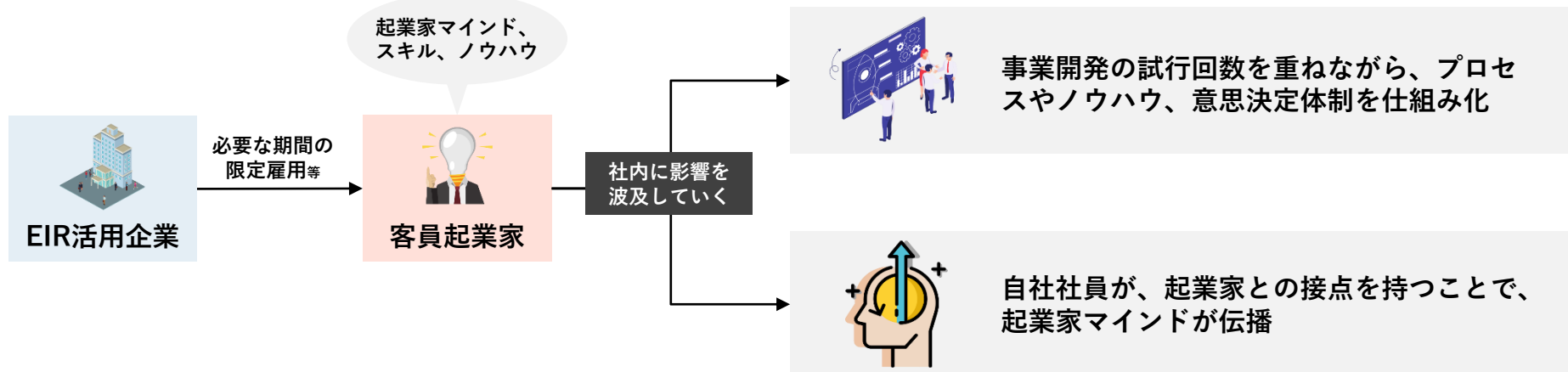
事業会社  
の悩み

- ・ 社内コンペ等で事業案まではでてきても、事業を育てる方法が分からない。
- ・ 既存事業部が新規事業部の活動に協力的でなく、オープンイノベーションが進まない。

EIRを活用すると…

新規事業開発に必要なスキルをもった  
起業家に”内部”に入ってもらえる

新規事業開発のプロセスや意思決定基準などの  
新規事業ノウハウを仕組み化、風土変革が起きる



## **（２）企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業**

---

## （２）企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業

### 前述の類型仮説を基に、EIR活用の実証事業者の公募を行った。

■ 公募期間：2022年5月23日～2022年6月23日

#### 公募時の類型

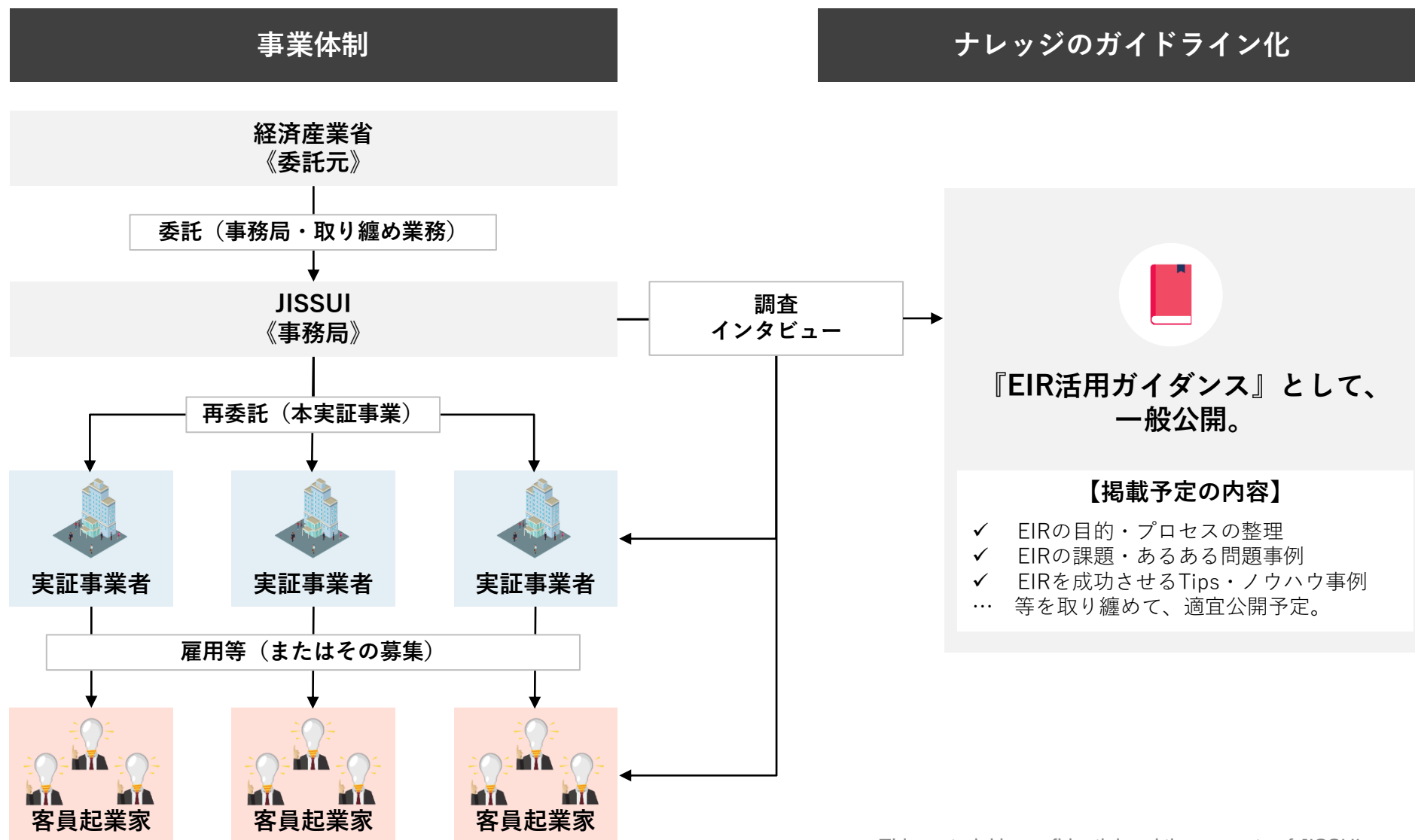
| 分類                     | 目的                                      | 主な雇用形態           | 客員起業家の主な活動                                                 | EIR実施事業者の主な活動                                        | 審査の観点の違い（詳細は後述）                            |
|------------------------|-----------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>A型：起業支援・事業領域開拓型</b> | 幅広く起業を支援し、自社の投資や業務提携企業を創出               | 主にフルタイム（起業準備に専念） | ✓ 市場調査・課題探索<br>✓ プロトタイピング・実証<br>✓ 事業計画策定・投資家探索 …等          | ✓ 起業家への賃金・福利厚生補助<br>✓ 起業に向けたメンタリング<br>✓ （起業時の）出資 …等  | ✓ 起業家の意志を尊重した、自由度の高い起業支援ができるか。（自由）         |
| <b>B型：シーズ等活用型</b>      | 企業・大学等の研究開発シーズやリソースを活用した新規事業開発を客員起業家が実施 | 主にフルタイム（起業準備に専念） | ✓ シーズ・リソースの把握<br>✓ 有望ユースケース探索・調査<br>✓ 起業・カーブアウト計画策定 …等     | ✓ 起業家への賃金・福利厚生補助<br>✓ シーズ・リソースの開示<br>✓ （起業時の）知財提供 …等 | ✓ 企業・大学等のシーズやリソースを十分に活かせる体制・仕組みが存在するか。（開放） |
| <b>C型：社内変革推進型</b>      | 企業等の新規事業開発の責任者や推進役、アドバイザーを期待            | フルタイム～副業・兼業      | ✓ （企業等の）新規事業開発の支援<br>✓ （企業等の）組織体制構築支援<br>✓ （個人の）起業準備・企画 …等 | ✓ 起業家への賃金・福利厚生補助<br>✓ 新規事業開発体制の構築<br>✓ （起業時の）業務提携 …等 | ✓ 企業内の変革や合意形成に向けたプロセスが組み込まれているか。（変革）       |

## 15件の応募があり、第三者委員会における審査の結果、うち9件を採択した。

### 採択事業者一覧

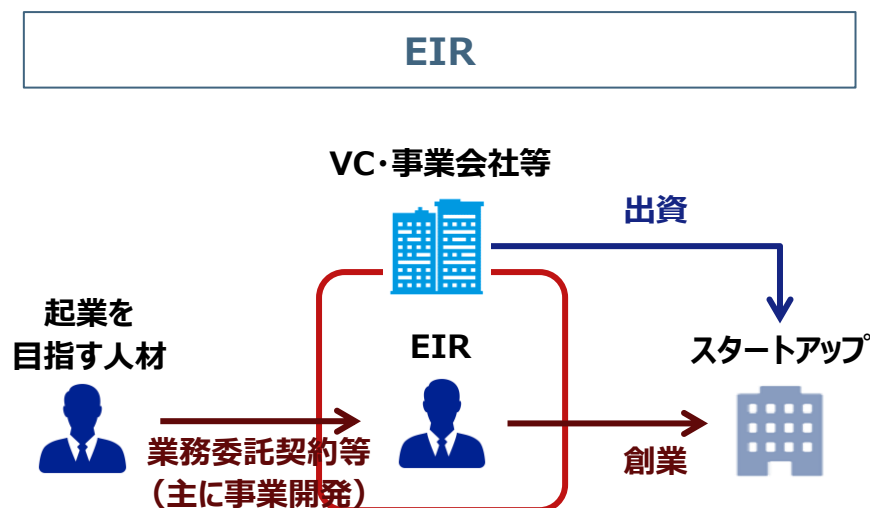
| NO | EIRの活用類型     | 事業者名                 |
|----|--------------|----------------------|
| 1  | 起業支援・事業領域開拓型 | 株式会社ガイアックス           |
| 2  | 起業支援・事業領域開拓型 | ジャフコグループ株式会社         |
| 3  | 起業支援・事業領域開拓型 | Studio ENTRE株式会社     |
| 4  | 起業支援・事業領域開拓型 | 株式会社デライト・ベンチャーズ      |
| 5  | 起業支援・事業領域開拓型 | 東京大学協創プラットフォーム開発株式会社 |
| 6  | シーズ等活用型      | 京都大学イノベーションキャピタル株式会社 |
| 7  | シーズ等活用型      | 株式会社みらい創造機構          |
| 8  | 社内変革推進型      | 南海電気鉄道株式会社           |
| 9  | 社内変革推進型      | 三菱地所株式会社             |

## 9件の実証事業者への定期的なインタビューを通じて、EIR活用の課題・ノウハウを抽出。

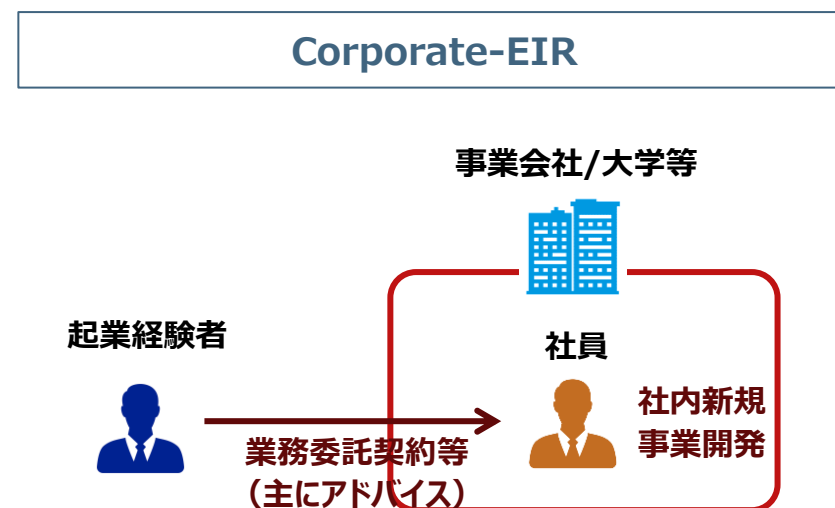


## (2) 企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業

事業者へのインタビュー等を進めるなか、“起業”を出口にする取組と、そうでない取組で大きな違いがあることが分かり、EIR⇔Corporate-EIRと分けて整理をした。



実施者：主にVC・スタートアップスタジオ事業者  
対象人材：起業を目指す人材  
出口：EIRによる起業・カーブアウト等



実施者：主に事業会社  
対象人材：既に起業等を経験しており、新規事業開発に関するネットワーク・ノウハウを有する人材  
業務内容：起業を出口としない起業経験者の活用

(活用事例)

- ① 事業会社において新事業創出やスタートアップ連携のための組織整備を行う
- ② 経営大学院等において起業家候補生へのアドバイスを行う

## (2) 企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業

実証事業者の取組をベースに、当初の類型仮説をブラッシュアップし、  
下記の4つの類型に再整理した。

### ■ VCにおける活用類型

既存企業への投資だけでなく、これから起業を目指す人材の掘り起こしにも注力し、確度の高い投資案件を育てたい。



A. 投資案件組成型

「スタートアップスタジオ」のアイデアを事業化するにあたり、創業者候補となる人材を採用したい。



B. スタートアップ  
スタジオ型

大学や事業会社に眠る技術シーズと経営人材を結び、投資案件を育てたい。



C. 技術シーズ探索型

### ■ 事業会社における活用類型

社内に眠る技術シーズと外部の経営人材を結び、技術シーズの有効活用・事業化を促したい。



C. 技術シーズ活用型

社内起業も含めた新事業開発に向け、社内の人材に限らず、社外からも起業家候補を探したい。



D. 新事業創出型

## (2) 企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業

類型毎に、導入主体とその目的が異なるため  
EIRの活動概要や、求められる人物像、主な雇用形態等がそれぞれ異なる。

**A. 投資案件組成型** 導入主体：VC

**投資確度の高い案件を育てる**

**活動の概要**

| 初期                                                                         | 中期                                                                        | 後期                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 20～80時間／月<br>(2～5カ月程度)                                                     | 主にフルコミット<br>(6カ月程度)                                                       | フルコミット<br>(6カ月程度)                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>課題仮説の構築</li> <li>収益モデル検証</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MVPの開発検証</li> <li>チーム組成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>会社設立</li> <li>資金調達、採用</li> </ul> |

**主な人材像** ● 事業推進力を有し、PL管理や組織運営の経験を有する人材  
(起業準備領域の専門性を有することが望ましい)

**主な雇用形態** ● 業務委託契約 (投資可能性が高まった中期フェーズで雇用契約)

**B. スタートアップスタジオ型** 導入主体：VC (スタジオ運営企業)

**スタジオの構想を事業化して起業**

**活動の概要**

| 初期                                                                                          | 中期                                                                        | 後期                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 20～80時間／月<br>(2～5カ月程度)                                                                      | 主にフルコミット<br>(6カ月程度)                                                       | フルコミット<br>(6カ月程度)                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構想の理解</li> <li>課題仮説の構築</li> <li>収益モデル検証</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MVPの開発検証</li> <li>チーム組成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>会社設立</li> <li>資金調達、採用</li> </ul> |

**主な人材像** ● 事業推進力を有し、PL管理や組織運営の経験を有する人材  
(起業準備領域の専門性はスタジオがフォローすることも可能)

**主な雇用形態** ● 業務委託契約 (投資可能性が高まった中期フェーズで雇用契約)

**C. 技術シーズ活用型** 導入主体：VC、事業会社

**大学・事業会社の技術シーズ事業化**

**活動の概要**

| 初期                                                                         | 中期                                                                         | 後期                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| フルコミット<br>(6カ月程度)                                                          | フルコミット<br>(6カ月程度)                                                          | フルコミット<br>(6カ月程度)                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>投資実務の経験</li> <li>技術理解の拡充</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>技術シーズ探索</li> <li>事業仮説の構築</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>会社設立</li> <li>資金調達、採用</li> </ul> |

**主な人材像** ● 技術に関心を持つ、事業開発／投資経験者

**主な雇用形態** ● 有期雇用契約 (初中期にはキャピタリストとしての活躍が期待)  
● 業務委託契約 (研究者とのコネクションが強く期待される人材)

### 技術シーズとEIRのマッチング方法

- 技術シーズ (研究者) との繋がりのアレンジ主体は、導入企業によって様々考えられる。



**D. 新事業創出型** 導入主体：事業会社

**事業会社内で社内起業含め検討**

**活動の概要**

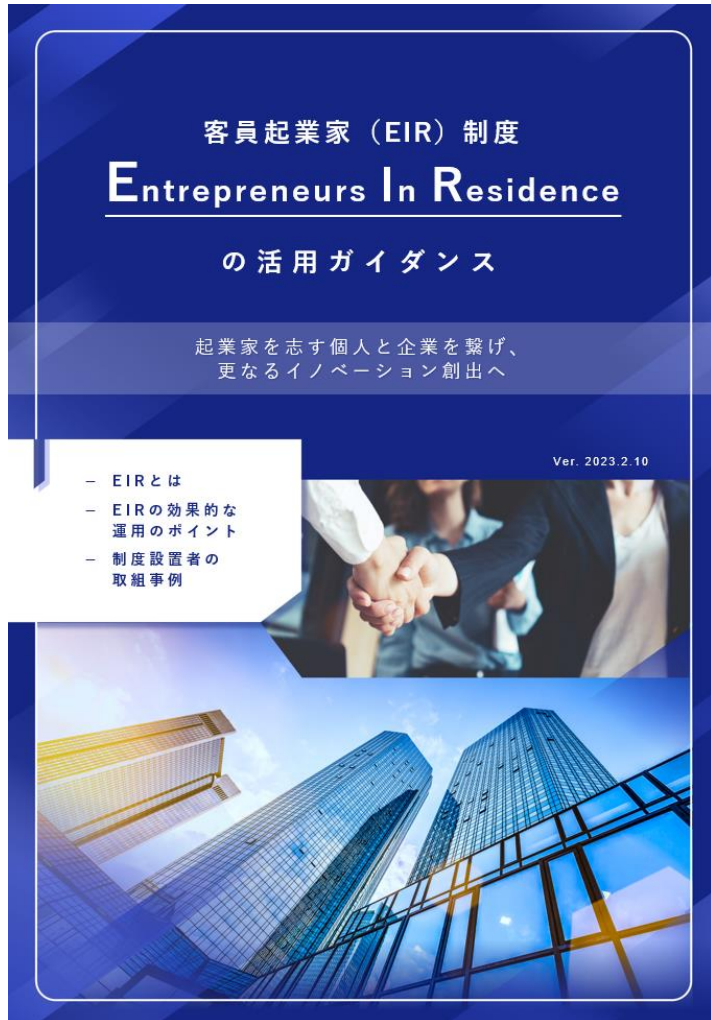
| 初期                                                                         | 中期                                                                        | 後期                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 20～80時間／月<br>(2～5カ月程度)                                                     | 主にフルコミット<br>(6カ月程度)                                                       | フルコミット<br>(6カ月程度)                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>課題仮説の構築</li> <li>収益モデル検証</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>MVPの開発検証</li> <li>チーム組成</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>会社/事業部設立</li> <li>資金調達、採用</li> </ul> |

**主な人材像** ● 事業推進力を有し、PL管理や組織運営の経験を有する人材  
● 事業会社リソースを活用した事業案を有する人材  
● 起業のみではなく、企業内起業も選択肢に残したい人材

**主な雇用形態** ● 業務委託契約 (投資が行われる後期フェーズで雇用契約 (転職))

## （２）企業等における客員起業家制度の活用に係る実証事業

各類型毎に、EIRをこれから導入しようとする企業の参考になるポイントを取り纏めた。



「客員起業家（EIR）制度の活用ガイダンス」  
として実証事業者の事例も含めて取り纏めた。

経済産業省WEBサイトおよび  
JISSUI WEBサイト（<https://eir.jissui.jp/>）  
にて掲載し、適宜情報発信を進める。

## **（３）広報活動の実施**

---

（参考：仕様書記載）

（２）の実証成果を取りまとめ、我が国における客員起業家制度の周知に向けた広報活動を検討、実施する。

### （３）広報活動の実施

当初提案内容では、“過去の起業失敗経験”等を活用するEIR個人にフォーカスしたコンテンツを作成予定であったが、実際のEIR雇用状況に鑑み、企業向けの広報を優先した。

#### 当初提案内容

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| 広報<br>目的 | ✓ 起業家のセーフティーネット作りに向けた起業経験を評価する文化醸成 |
| 広報<br>対象 | ✓ 新規事業開発に課題感を有する企業人事               |

#### 方針転換案

|          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| 広報<br>目的 | ✓ EIR活用事例の創出推進                   |
| 広報<br>対象 | ✓ VC・スタートアップスタジオ・企業内インキュベーション担当者 |

- ✓ 各事業者は、EIR人材要件に“起業経験”を入れなかった（母集団が小さ過ぎるため）  
✓ 起業前提のEIRを、事業会社が活用するニーズは限定的だった（VC・SUスタジオが優勢）  
⇒企業人事向けの情報発信はやや時期尚早という感触。直近での活用可能性が高いVC・スタートアップスタジオ等をターゲットとした情報発信に方針を転換した方がよいのでは。

### (3) 広報活動の実施

## WEBサイトを構築し、適宜EIRに関する情報発信を行う基盤を整備。

EIR活用ガイド

申請する 記事一覧 お問い合わせ



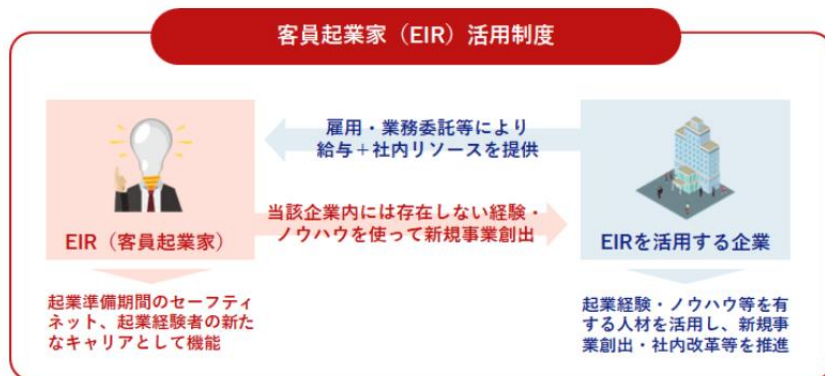
💡 本WEBサイトでは、『客員起業家（EIR）』に関する情報発信を行っています。

#### Ⅰ 客員起業家（EIR）とは

客員起業家（EIR：Entrepreneur in Residence）とは、イノベーション創出に向けて課題を有する企業が、起業準備を行う者や、新規事業開発・スタートアップとの協業等に関する知見を有する者を、雇用・業務委託等を行い、自社のイノベーション創出に向けた課題を解決する取組です。

起業家にとっては、起業準備期間のセーフティネットや、起業経験者の新たなキャリアとして機能します。

企業にとっては、社内には無い経験・ノウハウを活用し、新規事業創出や社内改革を推進します。



客員起業家（EIR）活用制度の概要

#### Ⅰ 記事

EIRを活用したい起業家、企業に向けて関連情報、調査結果、ナレッジをお届けします。

#### EIRの活用3パターン

起業支援  
事業領域開拓型

シーズ等活用型

社内変革推進型

EIRの活用3パターンとは？

調査レポート 企業向け 記事

2022/7/29

#### EIR活用制度の起業家視点のメリット

では、EIRを活用することにどのようなメリットがあるのでしょうか。

起業家側のメリットは明確で、企業からの雇用・委託等により保障される給与等が、起業準備期間のセーフティネットや、起業経験者の新たなキャリアとして機能することです。

#### 記事一覧

日本の現状として、起業経験を活かした中途採用事例はまだ少なく、その点も思い切って起業に挑戦することをためらせてしまっている要因です。EIRの活用が定着してくると、例えば起業が失敗したとしても、次のキャリアがあるということで、起業のリスクを引き下げていくことができます。

また、通常起業家が容易にはアクセスできない、大企業のリソースを活用した事業創出を行えることもEIRの特徴となります。

#### EIR活用制度の企業側のメリット

一方企業側としては、EIRを活用する目的や課題が、①**起業支援・事業領域開拓型**、②**シーズ等活用型**、③**社内変革推進型**と、大きく3つのパターンに別れます。

#### 類型A：起業支援・事業領域開拓型

まずは、『外部人材を活用して、新たな事業領域を開拓したい』という企業における課題・EIR導入のメリットを紹介します。この類型では、副次的に開拓不十分な市場に対するVC・投資機関の投資機会増加も期待されます。

💡 【類型A】企業の課題・EIR導入のメリット

- 課題
  - 社内ではリスクが取れず、ずっと調査ばかりで事業化に繋がっていかない。
- メリット
  - 客員起業家が、トライ&エラーによる事業領域の開拓を強力に推進する。

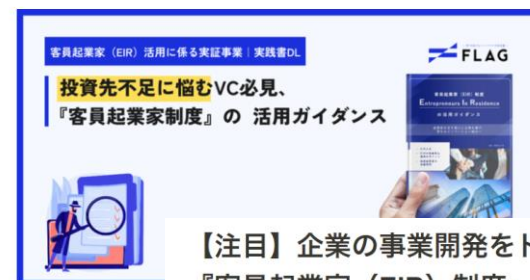
### (3) 広報活動の実施

「客員起業家（EIR）制度の活用ガイドンス」を、企業担当者目線にて編集。  
当該ガイドンスの解説記事とあわせて情報を発信していく。



【実践】投資先不足に悩むVC必見、『客員起業家（EIR）制度』の活用ガイドンス

作成日時 2023/3/31  
タグ 調査レポート



【注目】企業の事業開発をドライブさせる『客員起業家（EIR）制度』の活用ガイドンス

作成日時 2023/3/31  
タグ 調査レポート

