

事業会社のイノベーション活動における 客員起業家制度 (EIR 制度) の有効性

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント 谷本 敬一郎

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
コンサルタント 水谷 琴



1 はじめに

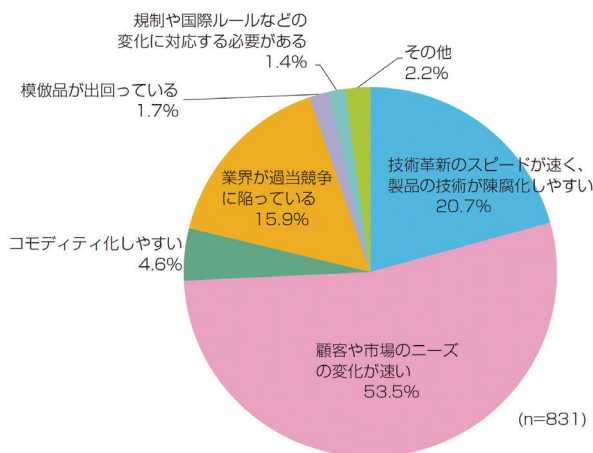
VUCA^{※1}時代の現代は、社会の変化が速く、先行きが不透明で、未来を予測することが困難である。一つの事業や製品・サービス、ビジネスモデルの短命化が加速し、これまで会社の屋台骨を支えていた事業の業績が急激に悪化して危機にひんすることも少なくない。経済産業省の「2016年版ものづくり白書」によると、プロダクトライフサイクルを10年前と比較すると、すべての業種において「長くなっている」より「短くなっている」と回答した企業の方が多い。また、プロダクトライフサイクルが短くなっている理由としては「顧客や市場のニーズの変化が速い」が53.5%と最も多い。次点で「技術革新のスピードが速く、製品の技術が陳腐化しやすい」が20.7%で続いており、VUCA時代により社会・技術の変化が速いことがプロダクトライフサイクル

短縮化の起因になっていることが読み取れる（図表1）。

プロダクトライフサイクルが短くなる中で、事業会社は、継続的な成長戦略を描き、新たな事業開発やイノベーション創出に取り組むことで次の収益の柱を生み出していくことが求められている。一方で、事業会社がイノベーション活動に意欲的であったとしても、さまざまな阻害要因が存在し、必ずしも効果的に実行できるとは限らない。文部科学省科学技術・学術政策研究所の「全国イノベーション調査」によると、阻害要因として最も大きいのは「自社内

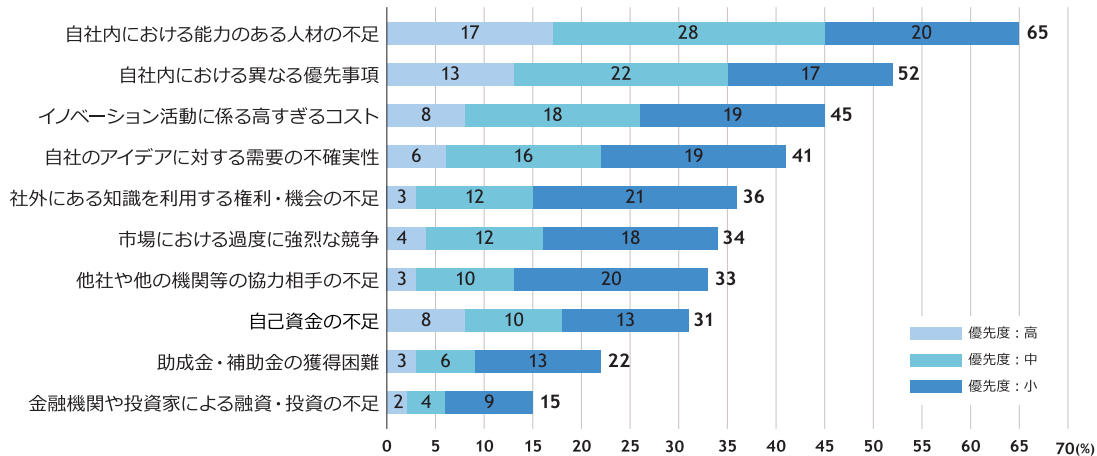
※1 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の4単語の頭文字を取った言葉で、先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する

図表1 プロダクトライフサイクル短縮化の理由



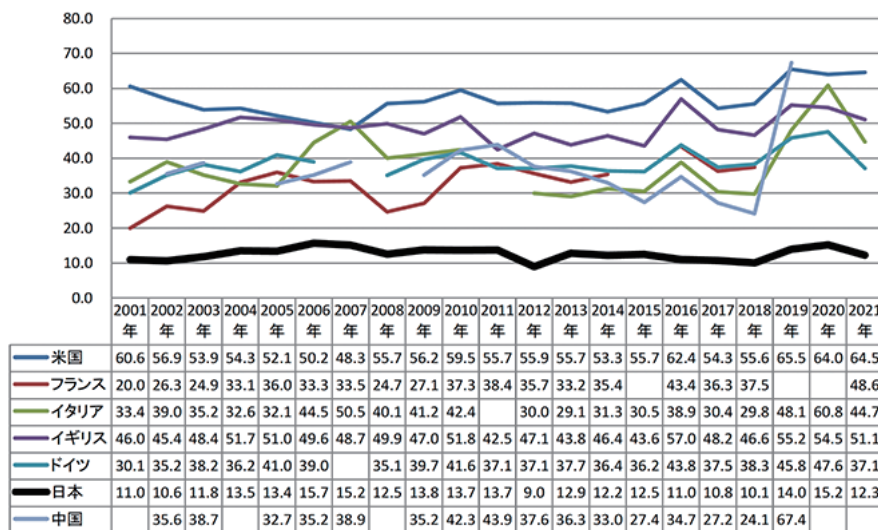
出所) 経済産業省「2016年版ものづくり白書」

図表2 イノベーション活動の阻害要因とその影響度



注) 全調査対象のうち大規模企業(従業者数250人以上、1万5,812社)の調査結果に基づく
出所) 文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査」よりNRI作成

図表3 自身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割合の海外比較



注) 18～64歳の成人を対象に行ったWebアンケートで回答があった2,016人の回答結果に基づく
出所) 経済産業省「令和3年度 グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業(起業家精神に関する調査等) 起業家精神に関する調査」

における能力のある人材の不足」である。同調査で調査対象とした計10の阻害要因の中でも「自社内における能力のある人材の不足」が阻害要因と回答した企業は65%に及び、次点で多い「自社内における異なる優先事項」の52%よりも13ポイント高い結果となっている(図表2)。

また、この必要な能力を持つ人材の不足は、海外諸国と比較しても、日本で特に深刻な問題であるこ

とが分かる。経済産業省が2021年度に実施した「起業家精神に関する調査」によると、自身が「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割合」は、日本では12.3%である。一方、他の先進国を見ると米国では64.5%、英国では51.1%、フランスでは48.6%と、日本よりもはるかに高い数値となっている。さらには、日本の数値は2001年以降一貫して他国を大きく下回って

おり、かつ、2021年までの結果では上昇傾向が見られないことも読み取れる（図表3）。

以上の通り、VUCA時代において、事業会社によるイノベーション活動は不可欠でありながらも、日本では、海外諸国と比較して必要スキルを有する人材の不足が顕著であり、事業会社のイノベーション活動を妨げる一因になっていることが分かる。長期的には、日本全体における人材育成が必要なものの、事業会社の生き残りをかけては、短期的な打ち手が必要である。そのためには、少なからず偏在しているスキルを有する人材を最適配置することで日本における人材の不足・偏在を解消していくことが求められる。そこで本稿では、米国で普及した「客員起業家（Entrepreneurs In Residence: EIR）制度（以下、EIR制度）」^{※2}を紹介し、本制度が日本における人材の不足・偏在の解消と、事業会社のイノベーション活動に向けた人材獲得の解決策になる可能性について論じていきたい。

2 EIR制度とは

1) EIR制度の起源

EIR制度とは、起業を含めビジネスにおいて経験豊かな人材が、受け入れ機関（主にVC）に一定期間在籍して起業等を目指す仕組みである。起業を目指す者（客員起業家＝EIR）は、自社内の社員ではなく、社外から獲得する外部人材である点が本仕組みの最大の特徴である。

EIR制度は、米国シリコンバレーにおいて、VCの投資先拡大を目的に普及した仕組みである。VCにとって投資先の開拓や成長促進には大きなコストがかかる一方、EIR制度を通じてVC側はより優秀な人材の掘り起こし、あるいは、EIRとのより密なコミュニケーションが可能になり、確度の高い投資

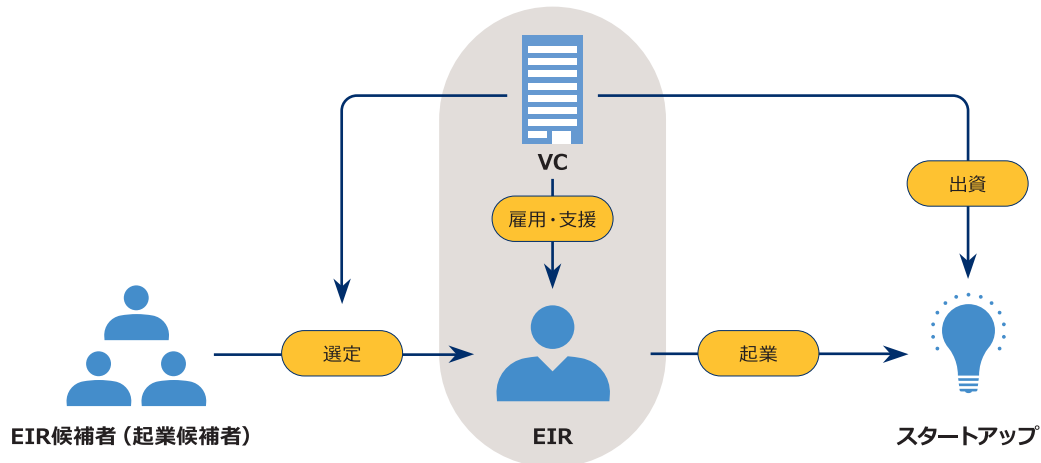
対象を生み出すことに有効である。EIR個人にとっては、受け入れ機関から給与が支給される中で起業準備ができるため、経済的リスクの軽減がメリットとなる。また、イノベーションに係るノウハウを持った受け入れ機関と密なコミュニケーションを取りながら起業準備を行うことが事業の成功確度の向上にもつながる（図表4）。

また、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）研究開発戦略センター（CRDS）の「海外調査報告書 海外の研究開発型スタートアップ支援」によると、米国では、EIR制度を大学が導入する事例も見られているという。ハーバード大学のイノベーションラボやスタンフォード大学の社会起業家プログラム、さらにはマサチューセッツ工科大学などの米国のトップ大学において、起業支援オフィスやビジネススクールを中心に多くのEIRが在籍している。大学に所属するEIRは、市場調査、ビジネスモデルの構築、そして資金調達など、経営に関わる業務を請け負い、大学の研究者は、研究開発の責任者となる形でEIRと大学側が連携し、共同で技術シーズの事業化を目指す。大学にとっては、技術シーズを有しながらも経営者が不在で事業化が実現しないことが課題の一つだが、EIR制度を活用することで、学内の技術シーズと経営人材をつなぐことが可能になる。

以上の通り、EIR制度は、米国においてVCが投資先の成長を手掛ける仕組みとして普及してきたが、制度を設置する主体によってその目的や制度設

※2 EIR制度とは、制度という言葉を使いながらも国の法律などで定められたものではなく、個々の企業・団体がEIR（客員起業家）個人を活用する仕組みを指す。なお、本稿でも一貫して、仕組みを表す際には「EIR制度」、個人を表す場合には「EIR」と表記している

図表 4 EIR 制度の仕組み



出所) 経済産業省「2022 年度 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)」より NRI 作成

計を柔軟に変更し、それぞれのイノベーション活動に生かす形で発展してきた。次節では、米国とは異なる日本のイノベーション環境における EIR 制度について、紹介していきたい。

2) 日本における EIR 制度

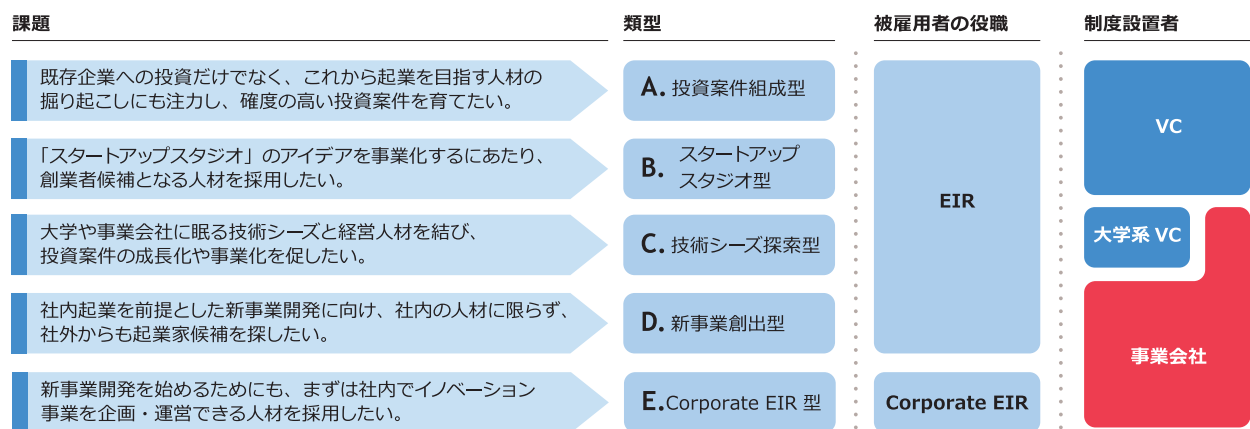
日本での EIR 制度普及に向けて、経済産業省は、2022 年度に「新たな学び直し・キャリアパス促進事業 (客員起業家活用企業等実証支援委託事業)」にて、EIR 制度を活用する組織を実証事業として募集・採択し、取り組みを支援した。米国での発展と同様に、本実証事業で採択された組織属性は、VC から大学系 VC、事業会社と多様であり、それに伴って EIR 制度設置の目的や取り組み内容も多様であった。

日本には米国のようにシリアルアントレプレナー^{※3}が多く存在しないため、起業経験が豊富な人材に限らず、大手企業勤務の会社員からフリーランスまで、EIR 制度がなければ起業や新規事業開発に挑戦できなかった人材が EIR として雇用されていた点が特徴的である。日本では、他の先進諸国・地域と比較して、失敗に対する受容度が低く、起業によって生活・

キャリア等が不安定になるリスクが大きいとされている。また、起業に挑戦し、失敗してしまった場合でも、起業経験・知見等を生かした大企業キャリアへの転身事例は日本では少ないとされている。よって、そもそも個人が起業に挑戦するための土壌として、生活を一定程度保障するセーフティーネットの構築がイノベーション活動の活性化では鍵を握るものと考えられる。また、経済産業省の実証事業で実際に雇用された EIR へのインタビューでは、その他の個人にとってのメリットとして、起業準備にもかかわらずキャリアに穴を開けず継続性を担保できること、受け入れ機関のノウハウやネットワークを活用できることなどによる起業成功確度の向上に加え、いきなり独立して起業することのハードルは高いものの雇用されている状態であれば安心して挑戦できる、勤務中の会社では新規事業に関われないために副業・兼業として関わることができるといった、

※3 スタートアップを立ち上げて売却・譲渡し、得た利益や人脈を生かしてスタートアップを立ち上げる、というサイクルを繰り返す起業家のこと。「連続起業家」とも訳される

図表 5 EIR 制度の類型^{※4}



出所) 経済産業省「2022 年度 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)」より NRI 作成

起業・新規事業への挑戦しやすさの向上といったメリットも確認された。つまり、日本にとっての EIR 制度は、スタートアップ創出だけに特化しない、イノベーション活動を志す個人を支える仕組みとしても機能したと考えられる。

本実証事業で確認された EIR 制度の取り組み内容を類型化すると図表 5 の通り、五つに分かれる。「A. 投資案件組成型」は、VC 自らが起業を志す人材を掘り起こして EIR として雇用し、EIR が手掛ける案件を支援し育てるスキームである。「B. スタートアップスタジオ型」は、VC が自社で検証し保有していた有望な事業アイデアを、EIR を創業者候補として雇用し、事業推進を任せるスキームである。「C. 技術シーズ探索型」は、大学や事業会社など技術シーズを有する主体が、経営人材として EIR を雇用し、その技術シーズの事業化を促すスキームである。「D. 新事業創出型」は、事業会社が外部から EIR を雇用することで社内の新規事業開発の可能性を拡張するスキームである。以上四つの類型は、あくまでも起業を目的に取り組みされる。

一方で、最後の類型は、事業会社のイノベーション活動が目的であり、必ずしも起業が前提ではない

「E. Corporate EIR 型」である。社内におけるイノベーション活動の仕組みを構築すべく Corporate EIR (Corporate EIR 型で雇用される EIR は、Corporate EIR と呼称される) を雇用し、社内構造や風土を変革することを目指す。

以上、日本での EIR 制度では、現状五つの類型が確認されているが、その中でも、事業会社がイノベーション活動の推進を目的に EIR 制度を設置するケース (C ~ E 型) がある。事業会社にとってイノベーション活動を推進する際の最大の阻害要因は、それを担う人材が足りないことによる新規事業の経験値不足や外部のイノベーションエコシステムとのネットワーク不足である。EIR 制度は、これらを解消する効果的な手段となり得る。次章では、事業会社による EIR 制度の活用について解説していきたい。

※4 経済産業省「2022 年度 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)」においては、A ~ D 型が EIR 制度の活用類型として定義されているものの、本稿においては、事業会社による EIR 制度の活用を中心に論じる趣旨から、Corporate EIR 型についても追加で併記している

図表 6 事業会社のイノベーション活動に係る外部人材の活用手法

概要	【実施前】 意思決定ハードルの低さ	【実施中】 運営しやすさ	【実施後】 ノウハウの取り込み
M&A	高い	難しい	非常によくできる
コンサルティング企業への依頼	やや高い	非常にしやすい	ややできる
アクセラレーションプログラム・ハッカソンの開催	低い	やや難しい	ややできる
EIR制度	低い	しやすい	できる

出所) NRI 作成

3 事業会社が EIR 制度を活用する際の特徴とその活用例

本章では、他のイノベーション手法との比較や具体的な実施プロセス、取り組み事例などを交えて、事業会社が EIR 制度を活用する際の詳細について解説していく。

1) 他のイノベーション手法との比較

本節では、一般的に事業会社がイノベーション活動で外部人材を獲得・活用する際に用いられる手法と比較しながら、EIR 制度の特徴を確認する。図表 6 はそれぞれの手法の概要と、その特徴を比較したものである。実施前、実施中についてはその実施にあたっての意思決定と運営がしやすいかどうかという観点、また実施後に自社に残るノウハウをどれだけ取り込めるかという観点で、それぞれの手法を比較している。

M&A は、スタートアップを買収するにあたって、他の費用と比較して莫大（ばくだい）な費用がかかるほか、その企業や事業の価値、リスクを調査するデューデリジェンスを実施する必要があるため、意思決定のハードルが高い。また買収をかけても競合

する企業が現れた場合には買収が必ずしも成功するとは限らず、買収後の各社の制度・風土の統合等で困難が伴う。その一方でこれらが成功すれば、買収先の企業が有する人材やノウハウ、顧客基盤等をすべて自社に取り込むことができるメリットは大きい。

コンサルティング企業への依頼は、費用見積もりが高額になるにつれて意思決定ハードルが高くなるものの、開始後はコンサルティング企業が主導して事業に助言や支援を与えてくれるため、自社の負担は小さい。一方で目的や設計が曖昧な状態で依頼すると、成果物が納品されるだけで、ノウハウの蓄積や具体的な成果につなげられない恐れがある。

アクセラレーションプログラムやハッカソンは、イベントとして開催する企業も多く、短期間で集中してリソースを投下するため、比較的意決定ハードルも低い傾向がある。一方で参加企業をハンドリングし一定の成果を挙げさせるのはやや難しく、効果的な設計が事前にされていないと、参加したスタートアップとも短期的なつながりに終始してしまう可能性がある。

EIR 制度は、意決定ハードルの低さ、実施中の

図表 7 事業会社による EIR 制度の雇用戦略の比較

		D. 新事業創出型	E. Corporate EIR 型
目的		<ul style="list-style-type: none"> 社内起業を前提とし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す 	<ul style="list-style-type: none"> 新事業開発を始めるためにも、まずは社内でイノベーション事業を企画・運営できる人材を採用する
イメージ		<ul style="list-style-type: none"> 事業会社の社員では構想できない幅広い事業アイデアを有する外部人材 事業会社による支援のもとで、起業に挑戦したい人材 事業推進力を有し損益管理や組織運営の経験を有する人材 	<ul style="list-style-type: none"> 過去に起業経験等を有するなどイノベーション創出のノウハウを持つ人材 アクセラレーションプログラムの運営や社員へのメンタリング等の社内支援が可能な人材
雇用戦略	契約形態	<ul style="list-style-type: none"> 初期：業務委託契約 参画ハードルを下げて、人材の間口を広げる 終盤期：雇用契約 事業化が本格的に見えた段階で雇用契約に切り替えて、EIR 個人の待遇を改善し起業準備に注力しやすい環境を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 業務委託契約
	募集方法	<ul style="list-style-type: none"> 公募形式 事業会社の社員では構想できない幅広い事業アイデアを外部から獲得するには、間口を広げる公募形式が適切 	<ul style="list-style-type: none"> リファラル形式 社内に不足している必要スキルを獲得するには、リファラル形式で、適切なスキルを有する人材に直接アプローチすることが有効
出口戦略		<ul style="list-style-type: none"> 事業会社へ転職 転職後、カーブアウトベンチャーに CEO として出向、あるいは、新規事業部の事業責任者として配属 	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウの内製化（事業会社側への転用） Corporate EIR はあくまでも外部支援者としての立場を継続

出所) 経済産業省「2022 年度 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)」より NRI 作成

運営しやすさ、外部人材からのノウハウの取り込みやすさという点で、メリットの多い手法である。EIR 制度では、業務委託、あるいは有期の雇用契約で外部人材に社内チームに在籍してもらうため、スモールスタートしやすく、また社内に関わる社員数も多いためノウハウが波及しやすい。一方で、社内に外部人材を一定期間招き入れてうまくワークさせるためには、組織の戦略にのっとった EIR 制度自体の設計が重要になる。効果的な運用に向けたポイントや想定される課題については、本章 3 節にて詳細を説明しているので参照されたい。

2) EIR / Corporate EIR の雇用戦略

事業会社が活用し得る EIR 制度の類型としては「C. 技術シーズ探索型」「D. 新事業創出型」「E. Corporate EIR 型」の 3 類型が存在する。それぞれ目的が異なり、その目的に伴って EIR / Corporate EIR に求められるスキルや適した雇用戦略も異なる。本節では、その違いについて、経済産業省の実

証事業で取り組みが確認された「D. 新事業創出型」と「E. Corporate EIR 型」^{※5}を比較しながら解説していく (図表 7・8)。

「D. 新事業創出型」は、社内では構想されない事業アイデアを外部から獲得することが目的である。よって、幅広い事業アイデアを探索するために、間口を広げる公募形式が募集戦略としては適切である。EIR の検討がうまく進み事業化が想定される場合の出口戦略は、制度設置者である事業会社へ転職しカーブアウトベンチャー^{※6}に CEO として出向する、あるいは、新規事業部の事業責任者として配属されることが想定される。そのため、EIR は、事業

※5 実証事業においては「C. 技術シーズ探索型」は大学系 VC による取り組みがあったのみ。ただし、研究開発機能を持つ事業会社 (製薬など) では活用可能な類型であることから、定義には事業会社による活用も想定し記載している

※6 企業が自社事業の一部門を切り出し独立させたベンチャー企業を指す

図表 8 EIR 制度で想定される契約形態の比較

	業務委託契約	雇用契約
適した類型	契約内容がある程度柔軟に決定できることから、参画ハードルを低くすることが可能。そのため事業アイデアの検討結果によって継続可否を見直す可能性が生じやすい 初期段階(情報収集段階、企画段階)の「D. 新事業創出型」 や、期間限定のコミットメントが前提である 「E. Corporate EIR型」 に適する。	安定した雇用関係のもと、高度人材の専門知識を生かし長期的に取り組む必要のある 「C. 技術シーズ探索型」 や、 フルコミットが求められる終盤(プロダクト開発・運営段階)の「D. 新事業創出型」 に適する。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本的には短期(数カ月～6カ月以内)の契約期間 ● 委託する業務内容は、検討フェーズで異なる(調査・検証→PoC^注→起業準備など) ● 兼業・副業等で起業の確度が不明瞭な状態でも開始しやすい ● 主な実施事項については契約時に合意した上で、自由度を持ってEIRに活動してもらう ● 委託元の企業は指揮命令は行わない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本的には長期(1～2年)の契約期間 ● 契約時には業務内容を詳細まで設定する必要はない ● CXO候補という前提で起業にフルコミットする ● 専業で難易度の高い業務に従事し、業務内容も日々変化するため、雇用元の企業の指揮命令が必要

注) PoC (Proof of Concept: 概念実証) とは、新たなアイデアやコンセプトの実現可能性やそれによって得られる効果などについて検証すること

出所) 経済産業省「2022 年度 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)」より NRI 作成

推進力を有し損益管理や組織運営の経験を有することが望ましい。一方「E. Corporate EIR 型」の目的は、社内でイノベーション活動を企画・運営できる人材を採用することである。よって、過去に起業経験を有するなどイノベーション活動のノウハウを持つ人材が求められる。必要なスキルが明確であるために、募集戦略としては公募形式よりもリファラル形式^{※7}が適切である。D 型と異なり Corporate EIR 自身が CEO として起業や事業開発を行うことは想定されないために、Corporate EIR はあくまで他の業務も兼業しながら関わることになり、最終的には、ノウハウが事業会社に内製化されることを目指す。

また、EIR / Corporate EIR を雇用する際には、業務委託契約か雇用契約の二つの契約形態が想定される(図表 8)。EIR 制度の類型や事業の検討熟度によって、それぞれ向き不向きがあるために、制度設計の際には留意する必要がある。業務委託契約は、契約期間が短期でありかつ兼業・副業が可能であるために、参画ハードルを下げて実施したい際に適切である。例えば「D. 新事業創出型」の初期段階は、事業アイデアの有望性や雇用した EIR 個人と事業会社の相性が不明瞭であるために、業務委託契約でラ

イトにスタートすることが適切であろう。一方、雇用契約は、契約期間が長期に及ぶが、より安定した待遇を設定できる。「D. 新事業創出型」であれば、例えば、初期を業務委託契約でライトにスタートしつつ、本格的な起業準備が必要な終盤期にて雇用契約を締結し、EIR 個人の待遇を改善して起業に注力しやすい環境をつくるのが効果的である。

3) 事業会社における EIR 制度の実施プロセス

本節では、EIR 制度の活用において発生し得る主要課題への対応策を考慮した実施プロセスについて解説していく(図表 9)。なお、事業会社以外の VC 等が EIR 制度を活用する際の各プロセスの詳細や実施事項、取り組みのポイントについては、経済産業省発行予定の「EIR 制度の活用ガイダンス(仮)」で解説があるため、発行された際には参照されたい。

① 制度設計・準備

新しく EIR 制度を実施するには、前述の通り、組織の戦略にのっとった制度設計が必要になる。制

※7 自社の社員等から友人や知人を紹介してもらう採用手法

図表9 EIR 制度の実施プロセス

	① 制度設計・準備	② EIRの応募・選定	③ EIRの雇用	④ 事業推進・クロージング
概要	<ul style="list-style-type: none"> ●制度設置者が有する課題に対し、EIRを通じて実現したい成果(短期・中長期)を明確化する ●それに基づき自社のEIR制度を設計する 	<ul style="list-style-type: none"> ●目指す成果に必要なEIRの人物像(スキル・経歴・ネットワークなど)を明確化する ●上記EIR人物像の獲得に適した募集戦略を検討し、実行する 	<ul style="list-style-type: none"> ●応募があったEIR候補者を評価・審査し、より適切な候補者をEIRとして雇う ●EIR制度の類型や制度詳細に基づき、適切な雇用形態でEIRを雇い、チームアップする 	<ul style="list-style-type: none"> ●雇用したEIRの事業進捗(しんちよく)を支援しつつ、EIR自身や構想する事業の評価を行う ●雇用契約の終盤では、出口戦略としてEIRとの契約関係や起業方法の検討を行う
主な実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ●社内起案 ●受け入れ体制の構築 ●制度設計 	<ul style="list-style-type: none"> ●求める人物像の明確化 ●雇用戦略の検討 ●募集・情報発信/リファラル人材へアプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> ●EIRの選定 ●契約内容の調整 ●チームアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ●EIRの事業推進支援 ●事業進捗状況の評価 ●クロージング
発生し得る課題	<p style="text-align: center;">① ノウハウ不足</p> <p style="text-align: center;">イノベーション活動の効果的な設計・運営方法が分からない</p>	<p style="text-align: center;">② ネットワーキング不足</p> <p style="text-align: center;">上記に該当する人物へのアプローチ方法や手段がない</p>	<p style="text-align: center;">③ マッチングミス</p> <p style="text-align: center;">求めている要件に合致するEIR候補者とマッチングできない・候補者の能力を見極められない</p>	<p style="text-align: center;">④ リソース不足</p> <p style="text-align: center;">事業を推進するEIRに対し、プロダクト検証等の内容に関する支援が十分に提供できない</p>
対応策	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベーション活動の設計・運営に関する専門家をEIRとして雇う ●VCやアクセラレーターと連携する 	<ul style="list-style-type: none"> ●イベント参加や自社によるイベント開催により、人材ネットワークを創出する ●オープンイノベーションのマッチングプラットフォーム等と連携する 	<ul style="list-style-type: none"> ●契約内容(契約期間、報酬、出口戦略等)を工夫し、制度をEIRにとってより魅力的なものにする ●契約前に、費用の発生しないプレEIR期間を設けて見極め。あるいは契約期間を短期に設定する 	<ul style="list-style-type: none"> ●イノベーション活動の設計・運営に関する専門家をEIRとして雇う ●短期的マイルストーンを設定してマネジメントする

出所) 経済産業省「2022年度 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)」よりNRI作成

度設計としては、社内の受け入れ体制や出口戦略、EIRの募集戦略などを検討する必要があるが、効果的な設計には、イノベーション活動の経験・ノウハウがあり、制度運営上の肝要な点を理解していることが必要となる。そもそも社内に該当する人材がない場合には、イノベーション活動に経験・ノウハウを有する人材をCorporate EIRとして雇用し、制度設計に事務局メンバーのような形で参加してもらうことが解決策の一手と考えられる。あるいは、事業会社がイノベーション活動の一環としてVCやアクセラレーターと協定等を締結している場合は、そういった連携パートナーに制度設計を支援してもらう方法も取り得る。前者の場合、制度開始後も、Corporate EIRの雇用を継続し、事務局メンバーとして参画してもらうことも可能である。

② EIRの応募・選定

EIRとして雇用したい人物像を明確化した後は、募集戦略を練り、人材募集を実際に行う。募集方法としては、例えば、幅広く事業アイデアや人材を募集したい場合には公募形式、ピンポイントで必要なスキルを有する人材を招き入れたい場合には、人材エージェント経由やリファラル採用といった手法が適切であろう。このとき、アプローチが可能なコミュニティとのネットワークを有していないと、求めていた人材が見つからないといった結果に陥る。よって、事業会社の新規事業担当者が日頃からイノベーションに関わる人材が多く出席するイベントやコミュニティとのつながりを持っておくことで、理想の人材とマッチングできる確率が高まる。また、事業会社自らがイノベーション関連のイベントを開催する方法も一手であろう。

一方で VC とは異なり、事業会社の新規事業担当者がこうしたネットワーキングを日常的に行うのは難しい場合もある。その場合は社外パートナーとの連携も対応策の一つである。日本には、AUBA や NineSigma といったオープンイノベーションのマッチングプラットフォームも存在する。こうした企業のネットワークを活用した募集を試みることも、適切な人材へのアプローチに効果的であると考えられる。

③ EIR の雇用

EIR 候補を集めた後、審査・選定を経て、最終候補者と契約面の条件をすり合わせた上で、活動に着手してもらう必要がある。EIR の応募・選定段階にも関わるが、EIR 候補者が思うように集まらなかったり、最終的な契約に至らなかったりするようなケースにおいては、出口戦略や報酬面等で、EIR にとってより魅力のある要件設定をすることも有効と考えられる。例えば副業段階では軽く関わりたいと思っている EIR 候補に対して、月 100 時間以上のコミットを要求したり、カーブアウト時には必ず CXO^{※8} への就任を求める等の条件を提示したりしてしまうと、スキルを十分に有する EIR であっても条件面の折り合いがつかず、契約に至らないことがある。こうしたケースに対応するため、自分たちが求める人材像に近い EIR のペルソナを明確化しつつ、どういった条件であればより魅力的に映るのかを考えて、条件を検討する必要がある。

あるいはプレ EIR 期間のような形で、短期的に EIR の能力を見極める期間を設定したり、最初の雇用期間を短期に設定したりした上で、必要なスキルを有していると判断された場合にのみ、契約を継続するといった手法も有効である。

④ 事業推進・クロージング

EIR 雇用後、実際に新規事業開発や起業に向けた活動を開始し、事業をクロージングするまでの間、事業会社側は、EIR や起業志望の社員に対して、起業に係る助言として、検証ポイントを指導したり、ピボット^{※9}の判断基準を示したりする必要がある。事業会社によっては、こうした助言ができるリソースを有していないケースがある。こうした場合は「E. Corporate EIR 型」としてイノベーション活動に経験・ノウハウを有する人材を Corporate EIR として雇用し、既に雇用している EIR や起業志望の社員に対するマネジメントとメンタリングを依頼することが効果的である。EIR の雇用戦略にも関わる部分ではあるが、1 人の EIR ですべての能力をカバーしようとするのではなく、複数人 EIR を雇用し、必要なスキルを補完し合う計画が重要である。

また、制度面での工夫として、短期的なマイルストーンを設定することで EIR が次にすべきことを明確にすることも有効である。イノベーション活動は長期的な取り組みである一方、そのときにすべきことが不明確になり評価が難しいといったケースも多いため、マイルストーンごとに振り返りや活動の見直しをすることは有効である。

4) 事業会社が EIR 制度を活用してイノベーション活動を活性化させた事例（南海電気鉄道）

以上、本章では事業会社による EIR 制度の活用詳

※8 「Chief: 組織の責任者」+ 「X: 業務・機能」+ 「Officer: 執行役」からなる経営用語であり、企業活動における業務および機能の責任者の総称

※9 検討していた事業計画やプロダクトを、要となるアイデアは変えずに、既存の方向性から転換すること

図表 10 南海電鉄による EIR 制度の実施プロセス

EIR制度		① 制度設計・準備	② EIRの応募・選定	③ EIRの雇用	④ 事業推進・クロージング
D. 新事業創出型	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す	●事業創出支援プログラムを設計	●事業創出支援プログラムにて、EIR候補者を公募で募集 ●約50件の応募から5人をEIRとして採択	●②にて採択した5人とプログラムの参加および提供の契約を締結	●EIRは、各自事業の検証を実施
E. Corporate EIR型	イノベーションに係る専門性を有する人材を雇用して、新事業開発に必要なノウハウを獲得する	●Corporate EIRを4人雇用 ●Corporate EIRによる事業創出支援プログラムの設計支援	●Corporate EIRによる事業創出支援プログラムの運営支援（公募、評価補助など）	●—	●Corporate EIRがEIRの事業検証をメンタリング
主要課題への対応方法・ポイント		✓Corporate EIRは、リファラル形式で、適切なスキルを有する人材に直接アプローチ	✓EIRは、公募形式で幅広く募集セミナー等を開催してEIR潜在層とのネットワークを構築して応募の量・質的向上を図る	✓プログラムの参加および提供の契約とすることでEIR個人の参画ハードルを低減 ✓最終ステージを通過し(南海電鉄で)事業化ならびに法人化することが決まった際には、南海電鉄へ転職する旨を合意	✓Corporate EIRがEIRのメンターとしてメンタリング支援を提供

出所) 経済産業省「2022年度 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)」より NRI 作成

細について解説してきたが、本節では、前述の経済産業省の実証事業に採択され EIR 制度に取り組んだ事業会社の一つである南海電気鉄道（以下、南海電鉄）の事例を紹介し、EIR 制度の活用イメージを共有していきたい。

(1) 南海電鉄による EIR 制度の実施プロセス

南海電鉄は、事業形態が従来の鉄道会社のビジネスモデルに依存しすぎることによって経営層がリスクを感じ、新たな収益の柱の設立を目指して 2019 年に新規事業部を設置した（2023 年 4 月よりイノベーション推進部に部署名が変更）。その後、社内向けの新規事業開発プログラム（2022 年より事業創出支援プログラムに名称変更）を企画し、社員の自由な発想と情熱を事業化する取り組みを開始した。本プログラムへ取り組む社員は熱意のある者も多く、事業化につながる案件も生まれてきたが、一方で、成功確度の高い事業化には、イノベーションの分野で専門的なノウハウが必要にもかかわらず、社内には当該領域のノウハウを持つ人材が不足している課

題に直面していた。そこで、南海電鉄は EIR 制度を活用し、「D. 新事業創出型」では社内では構想されない事業アイデアやイノベティブな人材を獲得するために社外を対象とした事業創出支援プログラムの運営を、「E. Corporate EIR 型」では、プログラム運営に係るノウハウ獲得のためにイノベーションに専門性を持つ人材を雇用することで社内のイノベーション機能の強化を図ることを目指した。その詳細なプロセスを下記に紹介していく（図表 10・11）。

① 制度設計・準備

まず、社内でも不足していたイノベーションの分野で専門性を持つ人材を獲得し、社内でのプログラム運営を効果的・効率的にすることを目指した。具体的には「E. Corporate EIR 型」として、アクセラレーションプログラムの運営や新規事業開発のメンタリング経験を有する人材を Corporate EIR として 4 人雇用し、社内のイノベーション機能を強化した。イノベーション推進部は、Corporate EIR の支

図表 11 南海電鉄による EIR 雇用戦略

	D. 新事業創出型	E. Corporate EIR 型
契約形態	<ul style="list-style-type: none"> ● プログラムの参加および提供の契約 ● 最終ステージを通過し事業化ならびに法人化することが決まった際には、南海電鉄へ転職する旨を合意 <p>狙い 参画ハードルの低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務委託契約 <p>狙い 参画ハードルの低減</p>
募集方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 公募形式で幅広く募集 ● 社員からは構想されない事業アイデアの多様性を狙った <p>狙い 候補者の多様性</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● リファラル形式で、適切なスキルを有すると思われる人材に直接アプローチ <p>狙い 必要な支援の質の担保</p>
採用した人材	<ul style="list-style-type: none"> ● EIR 5 人 ● 起業・新規事業には興味があるが現在の会社では進められない、いきなり独立はハードルが高いと感じている、生活の保障が重要なフリーランス・会社員 	<ul style="list-style-type: none"> ● Corporate EIR 4 人 ● メンタリングやアクセラレーション、起業経験を有するイノベーション領域の専門人材

出所) 経済産業省「2022 年度 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)」より NRI 作成

援を受けながら「D. 新事業創出型」として事業創出支援プログラムの設計を行った。

② EIR の応募・選定

事業創出支援プログラムでは、社内からは構想されない事業アイデアとイノベティブな人材の獲得を目指し、社外からの事業アイデアを募集することとした。その際、Corporate EIR は、プログラムの公募方法や事業アイデアの評価等の観点から運営の補助を行った。募集に当たっては、プログラムの特設ページをつくり、Facebook 広告で起業・新規事業・イノベーションといったカテゴリーに興味がある層へアプローチを実施した。また、南海電鉄主催の出向起業等をテーマとしたセミナーを Corporate EIR も監修のもと企画ならびに開催し、プログラムの仕組みなどの説明も行った。これらの周知活動を行った結果、最終的には、社外から約 50 の応募を獲得するに至った。

③ EIR の雇用

集まった約 50 の事業アイデアに対して書類審査・面接審査を実施し、プログラム参加者 (=

EIR) を 5 人に絞り込んだ上で EIR として採択した。Corporate EIR は、面接に同席するなど評価補助の観点で支援を提供した。

④ 事業推進・クロージング

採用後の EIR は、隔週～月 1 回のペースで Corporate EIR からメンタリングを受けながら各自が構想した事業の検証を行っている。また、Corporate EIR との協働の中でイノベーション推進部自身もメンタリングスキルを獲得するなど、EIR への支援の質向上を実現させている。EIR の検証がうまくいった際には、南海電鉄の新規事業化、あるいはカーブアウトベンチャーとして出向起業することが想定されている。

このように、南海電鉄は EIR 制度を活用することで不足していたイノベーションの専門性を有する人材を獲得し社内の事務局機能を強化した上で、事業創出支援プログラムの対象を社内から社外へ広げることで社内からは構想されない事業アイデアの裾野を広げるなど、従来では成し得なかったイノベーション活動を実現している。

(2) 課題への対応方法と解決のポイント

次に、本章3節(図表9)で言及したEIR制度を運用する際に想定される主要課題に対して、南海電鉄の対応方法と解決のポイントを見ていきたい。

まず「①ノウハウ不足」と「④リソース不足」への対応としては「E. Corporate EIR型」でイノベーションについて経験豊富な人材を迎え、イノベーション推進部そのもののノウハウ構築を最初に行っていることがポイントである。Corporate EIRには、事業創出支援プログラムの設計・運営に加えて、新たなビジネスの立ち上げを目指すEIRや社員へのメンタリングも依頼している。

「③マッチングミス」に対しては、雇用契約ではなくプログラム参加に関する契約にすることで現在他企業にて勤務中の人材やいきなり独立するのはハードルが高いと感じる人材に対して、参画しやすい契約内容を設計した点がポイントである。さらに、出口戦略として、最終的に南海電鉄で事業化することが決まったプロジェクトの事業推進責任者には、南海電鉄に転職した上で、カーブアウトベンチャーへのCEOとしての出向や南海電鉄の該当部門やイノベーション推進部での当該新規事業の責任者として推進していく。また自身で独立起業するよりも事業会社による一定程度の生活保障の上で起業したい人材にも訴求するような条件も設定した。

一方「②ネットワーキング不足」については、南海電鉄も苦労していた点である。従来は、社内向けの事業創出支援プログラムを運営していたため、起業を志す社外のEIR候補者とのネットワークを十分に構築することはできていなかった。支援対象を社外の人材まで広げることは、事業アイデアの量を確保できる可能性は高まるものの、質の高い人材からの応募を必ずしも獲得できるとは限らない。よりレベルの高い応募を呼び込むには、南海電鉄のイノ

ベーション活動の認知度を高め、プログラムのターゲットとする人材の探索ならびにタッチポイントを創出する必要がある。今回の取り組みでは一定程度の効果を生んだものの、社外向けプログラムは黎明(れいめい)期であり、タッチポイントを十分につくり出すことはできていなかった。今後は、自社で事業創出支援プログラムを社外人材(EIR候補者)に向けて提供していくことの目的や差別化ポイントを明確化した上で、定期的にセミナーやSNS等で広報を強化し、南海電鉄のリソースやイノベーション活動に興味を持ってくれる人材とのネットワークを常時から拡充していくことを目指す方針である。

4 おわりに

以上、本稿では、EIR制度が事業会社のイノベーション活動に効果的である理由や、制度を効果的に運用するためのポイントについて解説してきた。

VUCA時代にてプロダクトライフサイクルが短くなる中、事業会社は「自社内における能力のある人材の不足」が最大の課題となり、思うようにイノベーション活動に取り組むことができていない。専門的なスキルを有する外部人材を、参画ハードルを低くしつつ社内に迎え入れるEIR制度は、その点で事業会社の最大の課題を解決し得るソリューションとして期待される。今後、この仕組みがより広まっていくには、事業会社が選択肢の一つとしてEIR制度を認識するとともに、EIRとなり得る個人もこの制度の有用性を認識し、イノベーションの担い手を増やす必要がある。既存のイノベーション手法で思ったような成果が挙げられていない事業会社や、起業を決意するには懸念事項が多く踏み切れない個人にとって、この仕組みは多様な選択肢を提供できるだろう。

加えて、EIR 制度へのさらなる期待として、事業会社がこれまでイノベーションの文脈でとらえてこなかった課題の解決に資する可能性も考えられる。例えば、スポーツ産業では、2022 年度に施行された第 3 期スポーツ基本計画の中で「スポーツ界における DX の推進」が新たに政策目標として掲げられているものの、各スポーツ団体において専門スキルを有する人材が不足していることが改革のボトルネックとなっている。また、物流産業においても、2021 年 6 月に閣議決定された「総合物流施策大綱（2021 年度～2025 年度）」で掲げられている通り、物流 DX の推進と、その担い手たる高度物流人材の育成・確保が重要な施策として挙げられている。いずれの業界においても、これらの課題の解決に必要な専門人材を産業内から育成したり、新卒の学生を能力開発された有望人材として確保したりするだけでなく、EIR のように必要スキル・ノウハウを持った人材を短期的に雇用し、社内の業界の専門知識を有する人材と連携させることで、その産業が抱える課題に対しイノベーションを起こすことも可能ではないだろうか。

EIR 制度は、起業に挑戦したい個人にセーフティネットを構築することで人材流動性を高め、イノベーション活動が求められる事業会社とつなぎ合わせる社会的仕組みともとらえられる。2022 年度に実施された経済産業省事業を端緒に、今後も好事例が生まれることで、導入を検討している事業会社が参考にできる事例が豊富になり、各社・個人の意思決定を後押しし、日本のイノベーション活動が活性化していくことを期待したい。

●…… 筆者
谷本 敬一朗 (たにもと けいいちろう)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、スポーツ産業や地域スポーツの
振興、地方創生、イノベーションに関わ
る政策立案・実行支援など
E-mail: k-tanimoto@nri.co.jp

●…… 筆者
水谷 琴 (みずたに こと)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
コンサルタント
専門は、物流、人材政策、マイノリティ支
援等に関わる調査・政策立案・実行支援
など
E-mail: k2-mizutani@nri.co.jp