

契約管理番号 : 2400565-0

成果報告書

研究開発型スタートアップの起業・経営人材確保等支援事業
大学発スタートアップにおける経営人材確保支援の在り方に関する調査事業

2025年3月27日

株式会社NTTデータ経営研究所

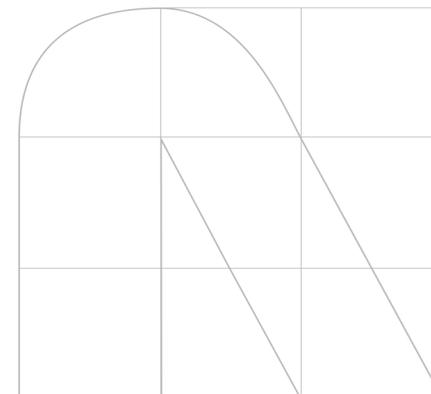
目次

1. 調査の目的と概要		
1-1. 調査の目的	…4	
1-2. 調査概要		
a. 調査スコープ	…5	
b. 調査プロセス	…6	
c. 実施スケジュール	…7	
2. 調査内容		
2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査		
a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理	…11	
b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理	…22	
c. MPMにおける事業者の取り組みの整理		
-採択事業者へのヒアリング結果	…32	
-採択事業者の特徴、類型化	…37	
2-2. 経営人材獲得ルートの多様化に関するセミナー、勉強会の開催		
a. セミナー		
-概要	…41	
-内容	…42	
-来場者分析	…46	
-アンケート分析	…47	
b. 勉強会		
-概要	…48	
-内容	…49	
-アンケート分析	…59	
2-3. 支援事業のプロセスの整理		
a. 報告フォーマットの整備	…61	
b. 採択事業者の成果報告会		
-概要	…64	
-内容	…65	
-アンケート分析	…69	
2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ		
a. 2-1.の考察	…71	
b. 2-2.の考察	…72	
c. 2-3.の考察	…76	
3. 総論	…78	

本資料で用いる略称

SU：スタートアップ

VC：ベンチャーキャピタル

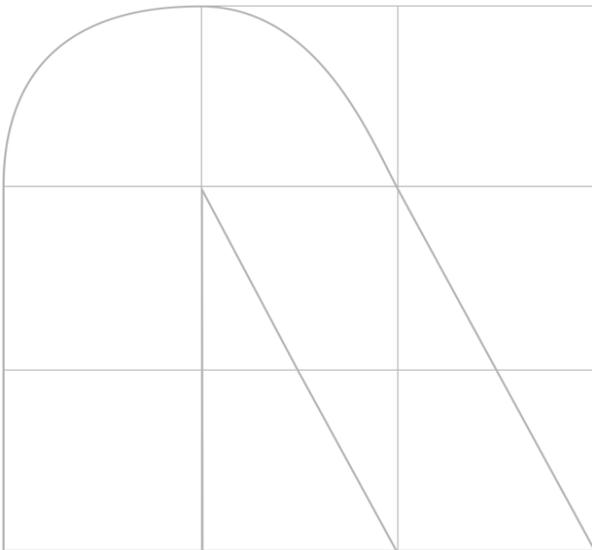


1. 調査の目的と概要

1-1. 調査の目的

1-2. 調査概要

- a. 調査スコープ
- b. 調査プロセス
- c. 実施スケジュール



1-1. 調査の目的

- 大学発スタートアップの経営人材獲得ルート及び大学の技術シーズと経営人材のマッチングを整理し、MPM採択事業者（全16社）の取り組み調査し、大学発スタートアップにおける経営人材確保のための支援の在り方を提言する。

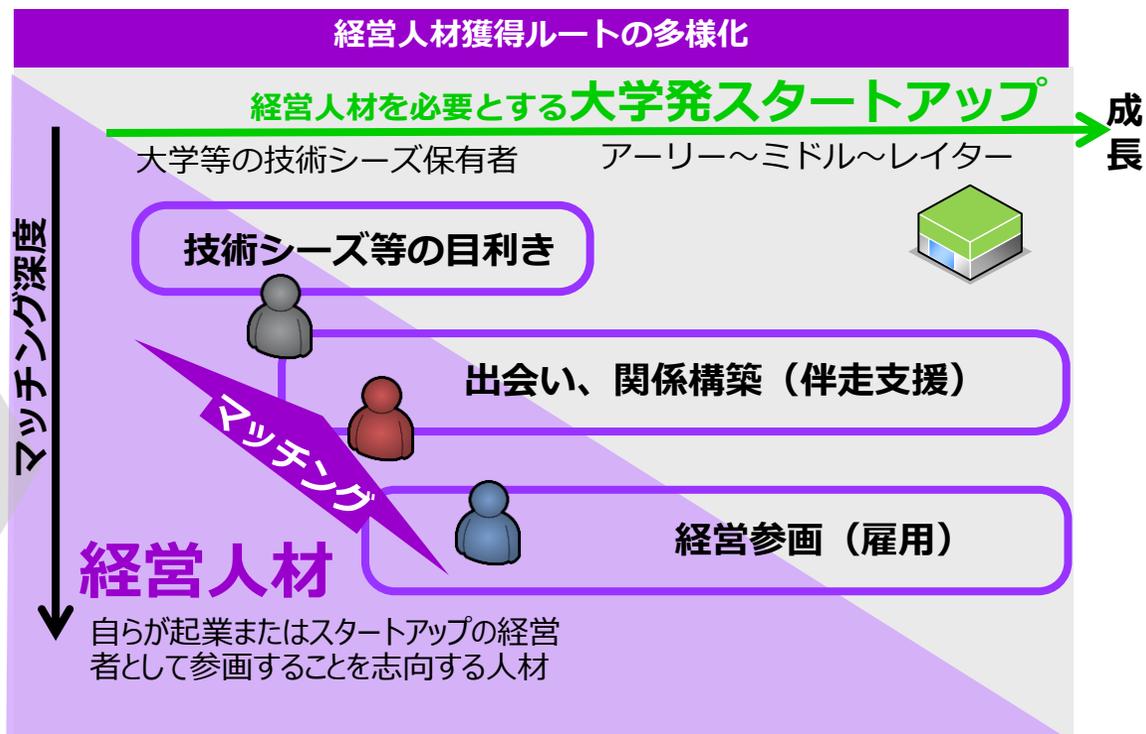
本調査は、「大学発スタートアップにおける経営人材確保支援事業（Management Personnel Matching program ; MPM）」において自らが起業またはスタートアップの経営者として参画することを志向する人材（経営人材）を発掘し、大学等の技術シーズ・大学発スタートアップとのマッチング等を実施することで、大学発スタートアップの経営人材獲得ルートを多様性と、大学発スタートアップの創出・成長を目指すにおける取り組みとその支援の在り方に関する調査を行う。

MPM事業イメージ



実施内容

- ① 経営人材の発掘・育成
 - ② 経営人材と大学等の技術シーズ・大学発スタートアップのマッチング機会創出
 - ③ 経営人材として経営参画するための環境整備
- ④ 取組内容及び実施結果等についての自己分析及び報告会等への参加



1-2. 調査概要

a. 調査スコープ

- MPM採択事業者16社へのデスクトップ調査・ヒアリング調査およびイベント（セミナー・勉強会・報告会）から、大学発スタートアップにおける経営人材確保のための支援に関する現状を把握し、今後の在り方を検討する。

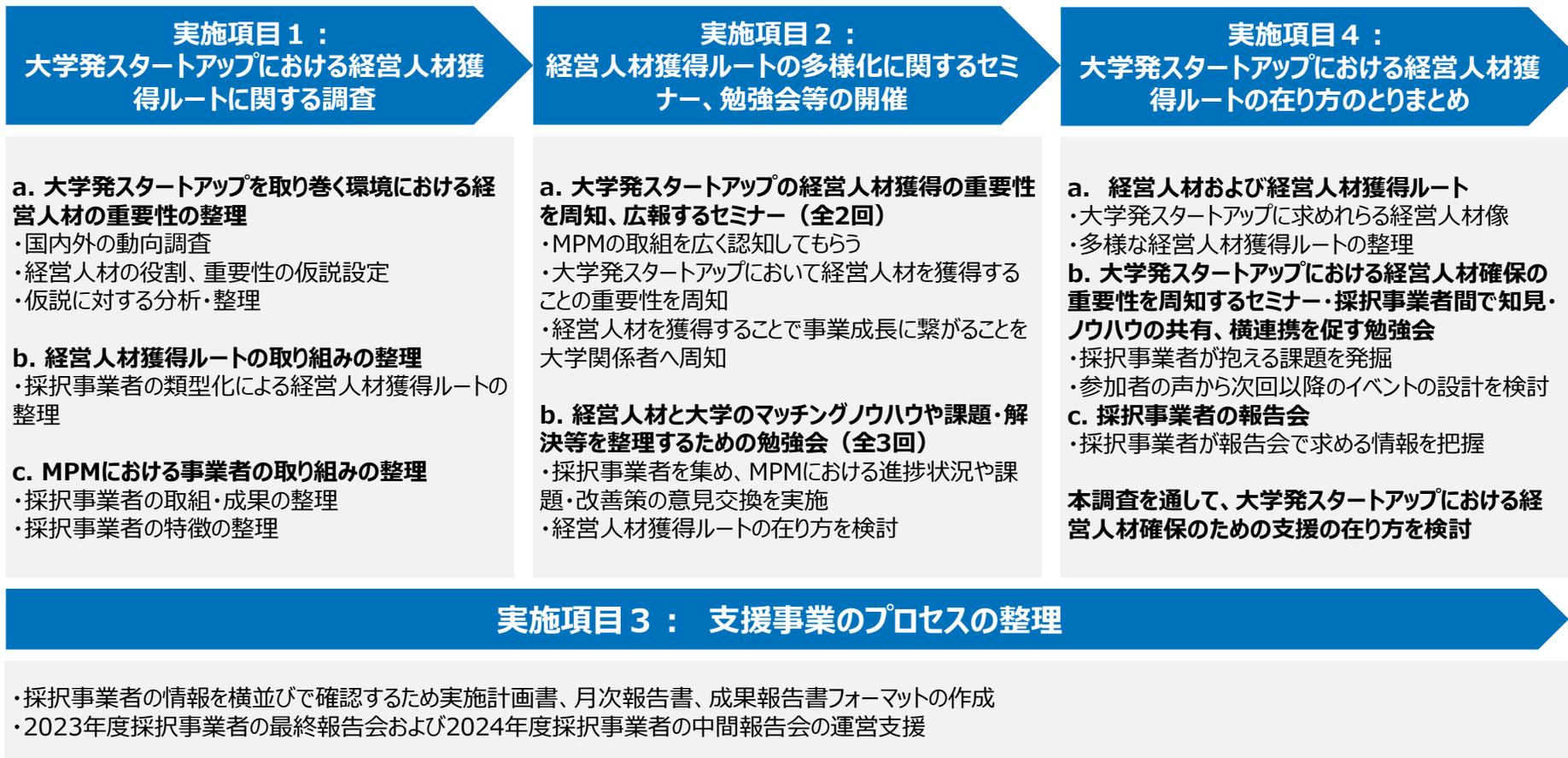
	MPM採択事業者の調査	イベント
対象	<p>2023年度採択事業者</p> <ol style="list-style-type: none">1. 大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社2. 京都大学イノベーションキャピタル株式会社3. 株式会社ケイエスピー4. 株式会社先端技術共創機構5. 東京大学協創プラットフォーム開発株式会社6. 東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社7. 株式会社みらい創造インベストメンツ8. UntroD Capital Japan株式会社 <p>2024年度採択事業者</p> <ol style="list-style-type: none">1. upto4株式会社2. 株式会社FFGベンチャービジネスパートナーズ3. 株式会社エル・ティー・エス4. Beyond Next Ventures株式会社5. 株式会社北海道共創パートナーズ6. 株式会社マイナビ7. 株式会社みらいワークス8. 株式会社リバネス	<ul style="list-style-type: none">• セミナー（一般公開）• 勉強会（採択事業者のみ）• 最終報告会 （2023年度採択事業者）• 中間報告会 （2024年度採択事業者）
ソース	<ul style="list-style-type: none">• デスクトップ調査• ヒアリング調査• 実施計画書• 月次報告書	<ul style="list-style-type: none">• 採択事業者間の議論内容• アンケート

目的	<ul style="list-style-type: none">• 各社の仮説・検証結果、取り組み、マッチング事例の詳細を把握し、多様化する大学発スタートアップにおける経営人材獲得ルートを類型化し、ルート図を作成• MPMを通して、見えてきた課題を調査し、大学発スタートアップにおける経営人材確保のための支援の在り方を探る	<ul style="list-style-type: none">• 採択事業者の知見・ノウハウの共有、横連携の強化• 大学発スタートアップにおける経営人材確保の重要性に関する普及啓発
----	--	--

1-2. 調査概要

b. 調査プロセス

- 大学発スタートアップにおける経営人材の重要性や人材獲得ルートについてデスクトップ調査、採択事業者へのヒアリング調査、勉強会等で情報を収集し、我が国におけるスタートアップに対する経営人材獲得支援の在り方を検討する。



1-2. 調査概要

c. 実施スケジュール

大項目	中項目	2024年度									
		6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
実施項目1 (調査)	文献調査（中間報告書等の確認含む）	■									
	ヒアリング調査							■			
実施項目2 (勉強会・セミナー)	企画	■									
	勉強会（全3回）			★		★					
	セミナー（全2回）			①2024/8/26		②、③2024/10/25			★	★	
								2025/1/23	2025/2/17		
実施項目3 (支援事業のプロセスの整理)	運営補助		■								
	月報・報告書フォーマット作成		■								
	報告会発表フォーマット作成						■				
	2023年度採択事業者最終報告会								★		
	2024年度採択事業者中間報告会								★		
								2025/1/27			
								2025/1/27			
実施項目4 (取りまとめ)	調査報告書作成									■	

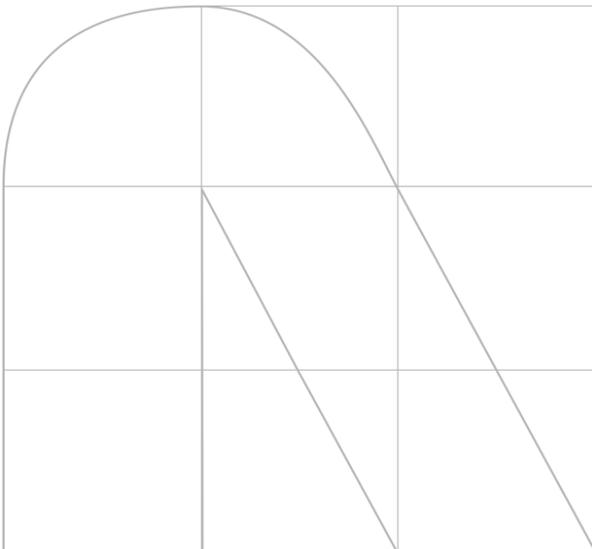
2. 調査内容

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

2-2. 経営人材獲得ルートの多様化に関するセミナー、勉強会の開催

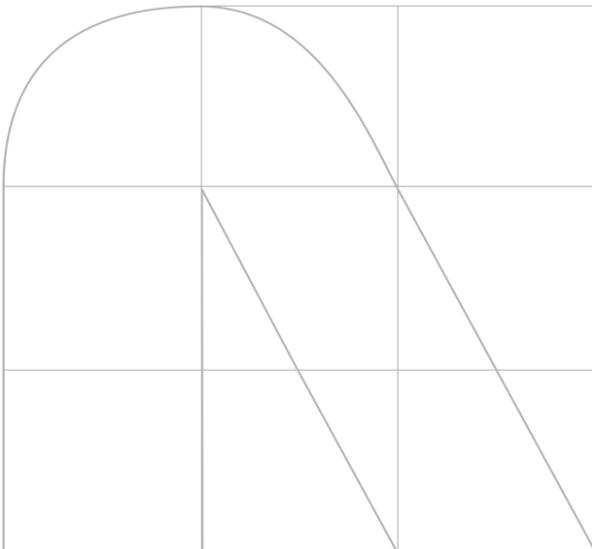
2-3. 支援事業のプロセスの整理

2-4. 大学発スタートアップにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

- a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理
- b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理
- c. MPMにおける事業者の取り組みの整理
 - 23、24事業者へのヒアリング結果
 - 採択事業者の特徴、類型化
 - 採択事業者の取り組み・成果の整理



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

- 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査について、以下の内容とソースから調査を実施した。

#	タイトル	調査内容	調査ソース
a	大学発スタートアップを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理	<p>① 経営人材の重要性と役割 主に国内外の文献を基に、経営人材の重要性やスタートアップの成長・成功に与える影響についてまとめる。可能な範囲で事例を集める。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 採択事業者の提案書・報告書 採択事業者へのヒアリング 国内・海外文献
b	経営人材獲得ルートの取り組みの整理	<p>② 経営人材に必要なスキルセット 主にMPM採択事業者の活動情報を基に、経営人材に必要な役割、スキルセットをまとめる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 採択事業者の提案書・報告書 採択事業者へのヒアリング 国内・海外文献
c	MPMにおける事業者の取り組みの整理	<ul style="list-style-type: none"> 主にMPM採択事業者の活動情報を基に、大学発スタートアップ及び研究開発型スタートアップが経営人材を獲得するルートを整理する。 その上で、経営人材獲得ルートを類型化し、類型ごとの特徴や、経営人材獲得を促進するための取組をまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> 採択事業者の提案書・報告書 採択事業者へのヒアリング

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

- 海外の文献を基に、大学発スタートアップにおける経営人材の重要性と役割をまとめた。

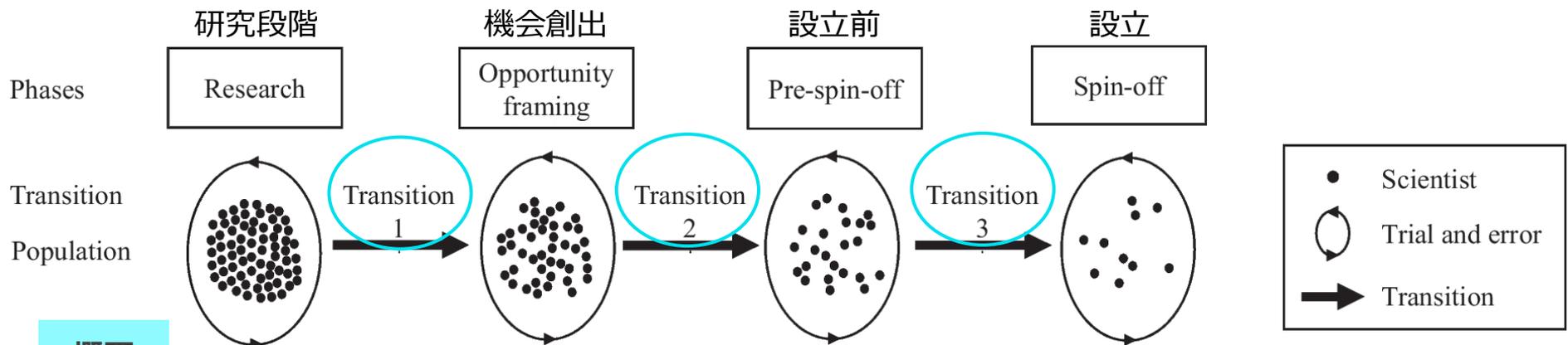
#	文献名	概要
(1)	<p>A procedural perspective on academic spin-off creation: the changing relative importance of the academic and the commercial sphere</p> <p>アカデミック・スピノフ創出におけるプロセスの視点：学術的領域と商業的領域の相対的重要性の変化</p> <p>Published: November 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> 学術研究者がアカデミック・スピノフを設立するプロセスにおける、研究者の学術的な要素と商業的な要素の相対的な重要性の変化について調査。 ドイツのチューリンゲン州の研究者1,149人を調査対象とした。
(2)	<p>The start-up processes of academic spin-offs and non-academic ventures</p> <p>アカデミック・スピノフとノンアカデミック・スピノフの設立プロセス</p> <p>Published: June 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> 6つのケーススタディを基に、アカデミック/ノンアカデミック・スピノフの設立プロセスを比較。 その中で、スタートアップの設立における経営人材の重要性や、具体的な役割、必要なスキル等をまとめている。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

文献(1)

- ドイツの研究者を対象に、アカデミック・スピノフの設立プロセスにおいて、フェーズの移行に科学者の学術的要素と商業的要素がどれほど影響しているかを調査した。
- 全体像： フェーズの移行に、科学者の学術的要素と商業的要素が与える影響度を調査する。**



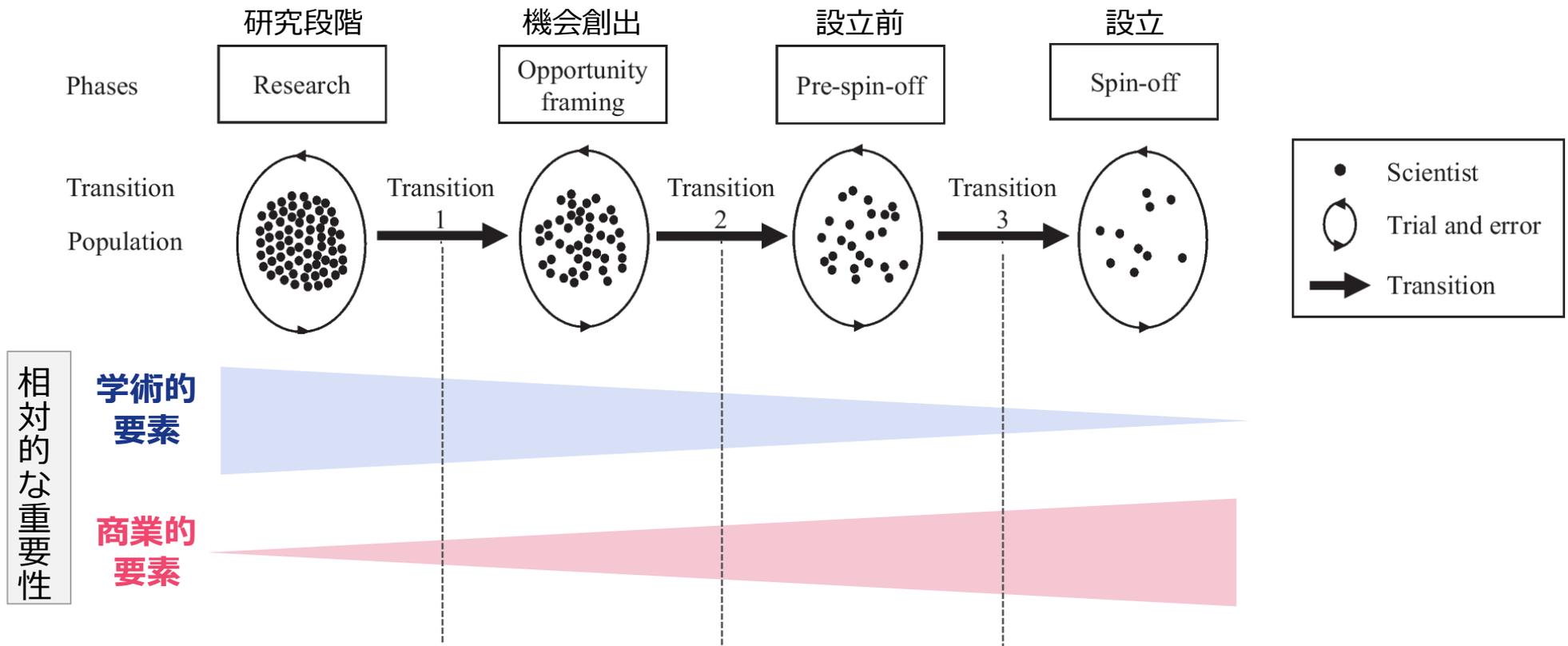
概要

- アカデミック・スピノフの設立プロセスを4つのフェーズに分け、研究者をカテゴライズする。フェーズが進むごとに該当する研究者の数は減っていく。
- それぞれのフェーズの移行において（Transition 1, 2, 3）、次のフェーズに進むために、研究者の学術的要素と商業的要素のどちらが重要であるかを調査した。
- 学術的要素：
アカデミアでの地位、アカデミアでの従事期間、論文数、インパクトファクターの平均、基礎研究と応用研究の割合
- 商業的要素：
企業との共同研究の割合、技術移転に費やした時間、特許、アカデミア以外での勤務経

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

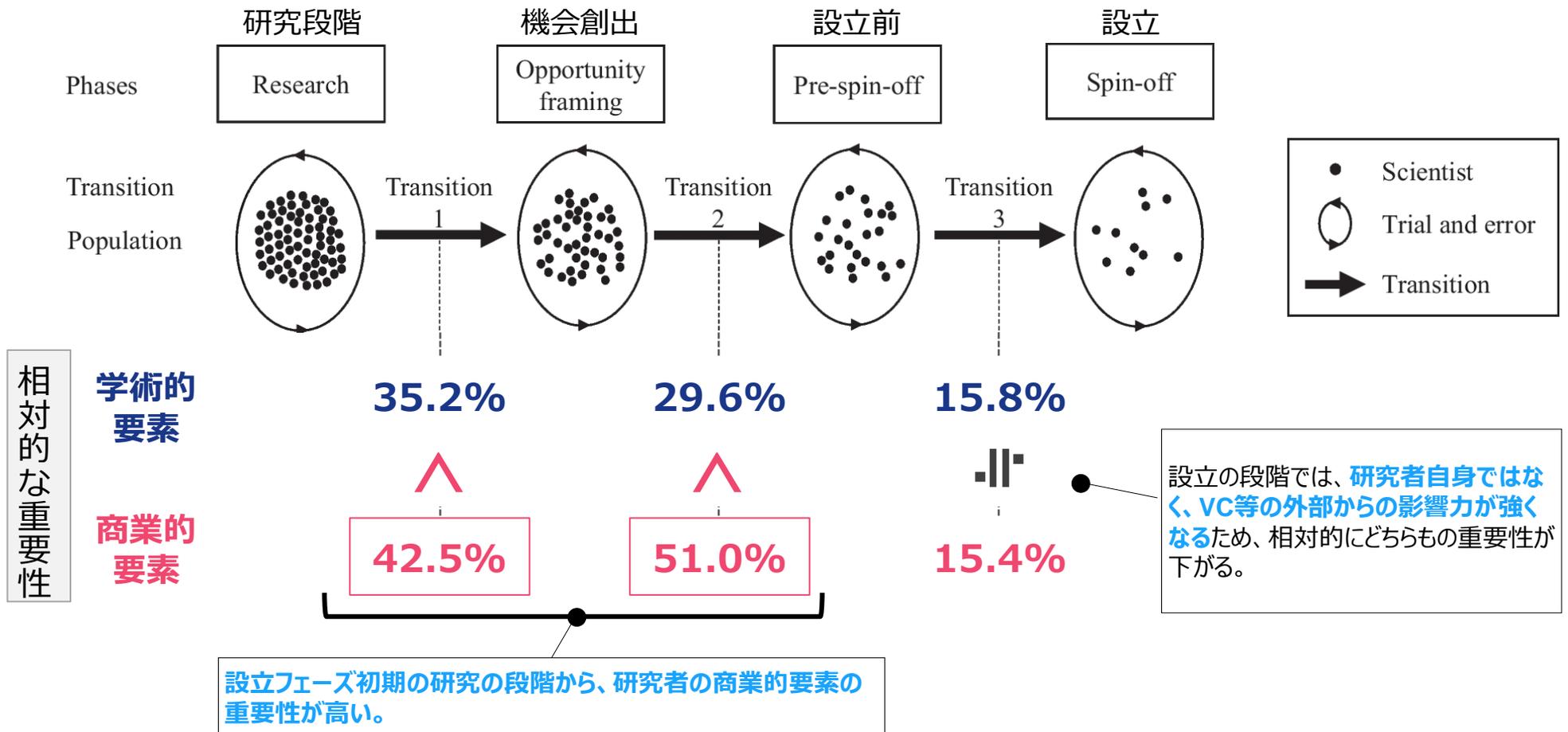
- 仮説としては、研究段階では学術的要素が相対的に重要で、スタートアップ設立が近づくに連れて商業的要素が相対的に重要になることが想定された。
- **仮説： 学術的要素の重要性が減少する一方で、商業的要素の重要性が増加する。**



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

- 結果的に、アカデミック・スピノフの設立プロセスの初期段階から商業的要素の重要性が高いこと、設立段階においては研究者自身ではなくVC等の外部人材の影響が強いことが分かった。
- 結果： アカデミック・スピノフの設立には、研究者の“商業的要素”と“外部人材”の重要性が高い

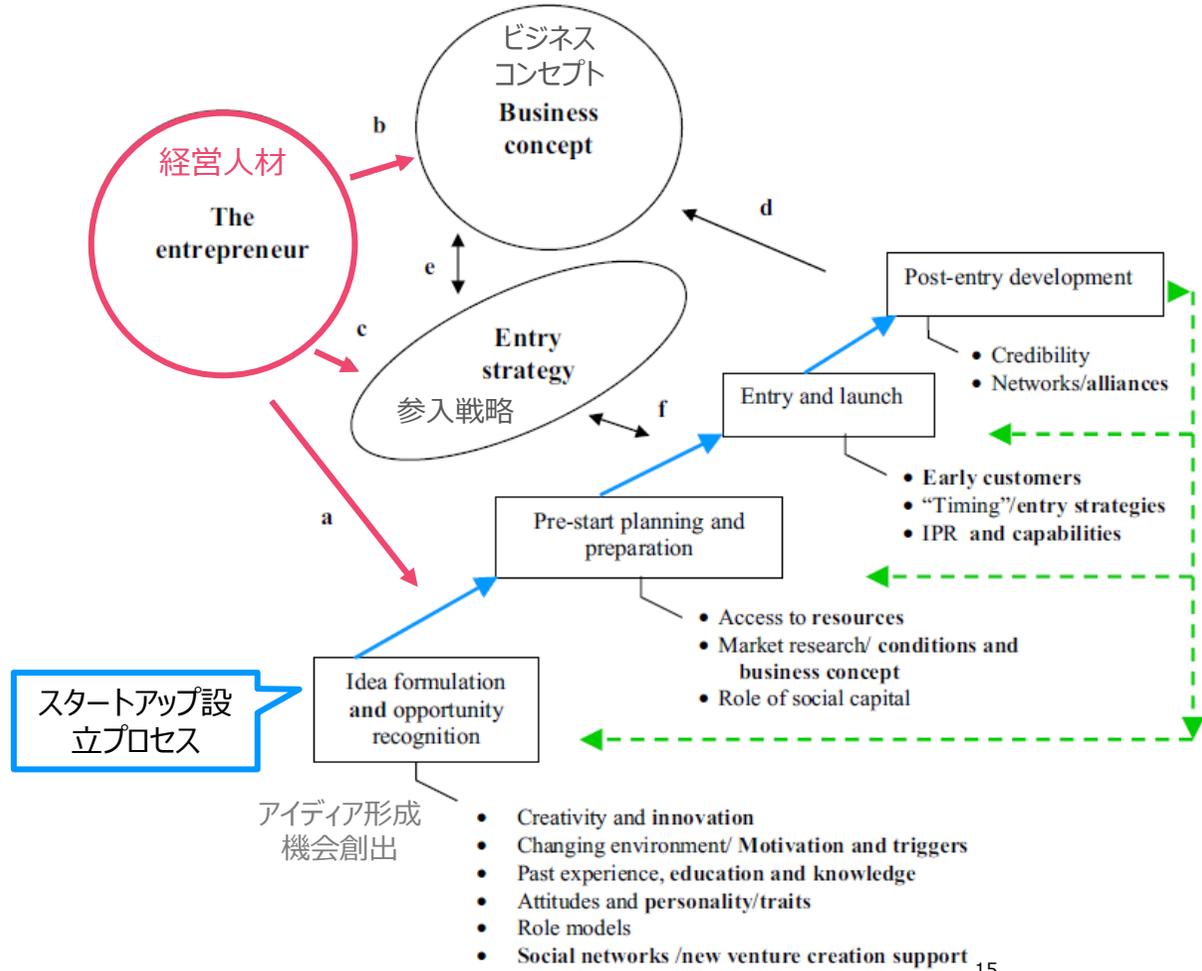


2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

文献(2)

- 経営人材は、設立の初期段階である「アイデア形成と機会創出」の段階に大きな影響を与えると共に、スタートアップのビジネスコンセプトの形成や市場への参入戦略への関与を通して、スタートアップ設立プロセス全体に非常に大きな影響を与える存在である。



a

- 経営人材はスタートアップの設立プロセスにおいて、特に初期の「アイデア形成と機会創出」の段階に影響を与える。

b

- アイデア形成と機会創出はビジネスコンセプトと密接に関係しているため、経営人材はビジネスコンセプトの選択と決定にも大きな影響を与える。

c

- 経営人材は、スタートアップの市場への参入戦略に大きな影響を与える。また、主に個人的なネットワークを通じて、資金調達やリソース獲得にも影響を与える。

これらのアイデア形成、機会創出、ビジネスコンセプトと参入戦略の策定には、経営人材の下記のスキルが影響する。

- 過去の経験、教育、知識
- 人格
- 人脈
- 創造性、イノベーション力

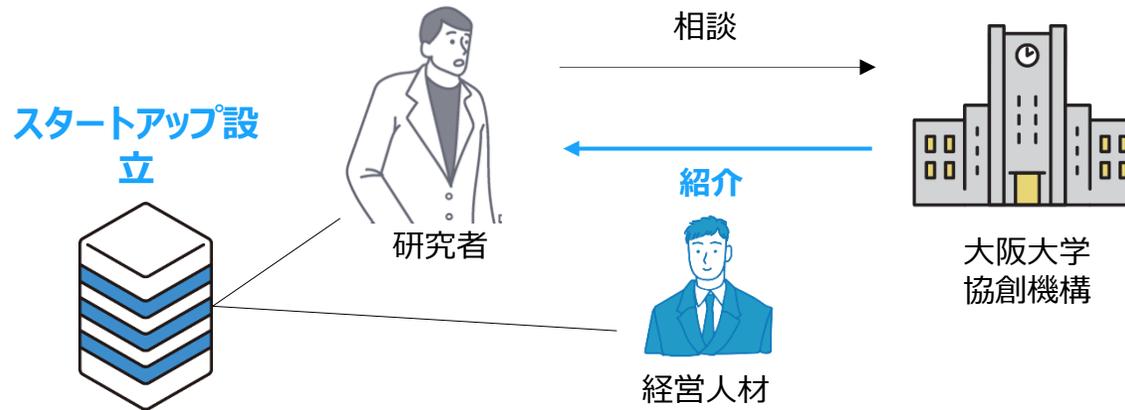
2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

事例(1) キュエル株式会社 **大学を通じたマッチング**

- 大阪大学発スタートアップのキュエル株式会社は、大阪大学共創機構の紹介により経営人材を獲得し、スタートアップ設立に至った。

研究のプロと経営のプロがタッグを組み、量子コンピュータ制御装置の開発・製造に挑戦



- 量子コンピュータ研究の第一人者である根来准教授は、量子コンピュータ制御装置の国内製造の実現を目指し、独自の制御装置のビジネスプランを作り、資金調達のためにベンチャーキャピタルを回っていた。しかし、「プランが甘い」と相手にされなかった。
- スタートアップ設立には経営のプロが必要であることに気付き、大阪大学共創機構に相談したところ、大学発半導体スタートアップの代表取締役経験もある伊藤陽介氏を紹介された。研究のプロと経営のプロがタッグを組み、キュエル株式会社の設立が実現した。

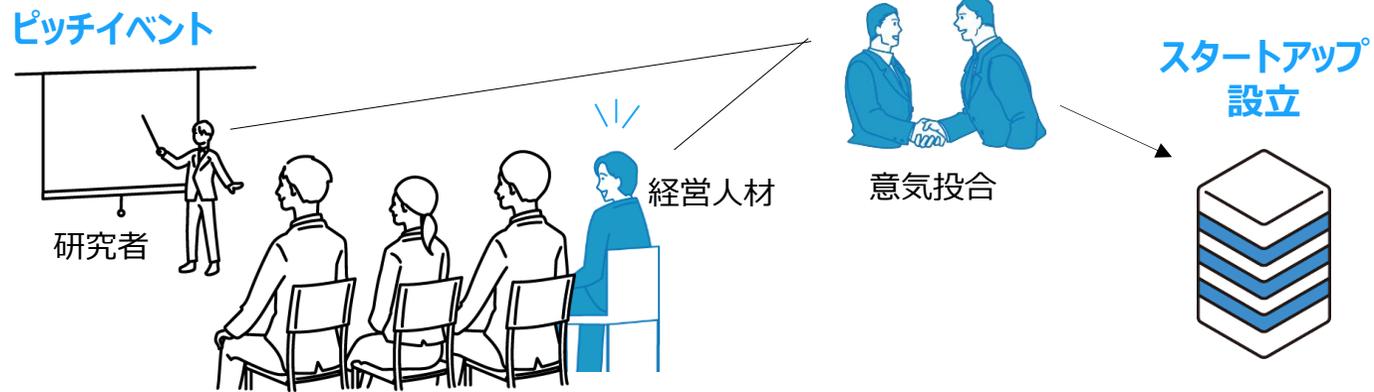
2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

事例(2) ソニア・セラピューティクス株式会社 **イベントによるマッチング**

- 東北大学発スタートアップのソニア・セラピューティクスは、VCのピッチイベントでの出会いにより経営人材を獲得し、スタートアップ設立に至った。

VCのピッチイベントでの出会いから、治療の難しい膵がんの新たな治療法の開発・製造に挑戦



- 東北大学の吉澤准教授と東京女子医科大学・岡本淳准教授（当時）は、共同研究によりすい臓がんの集束超音波治療の技術を培ってきた。臨床用の治療装置を開発して治験を終え、あとは実用化するだけの段階だったが、共に実用化を行う民間企業がなく、スタートアップ設立を目指すことにした。
- VCが開催したピッチイベントに参加したところ、当時製薬企業勤務の佐藤亨氏と出会い、3人は意気投合し、佐藤氏が事業面で会社を支える代表となる形でスタートアップ設立が実現した。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

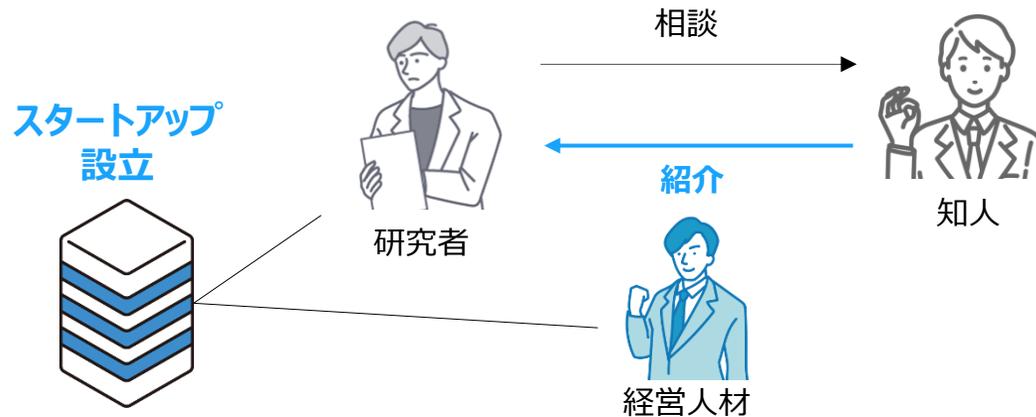
a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

事例(3) トポロジック株式会社

個人的なツテによるマッチング

- 東京大学発スタートアップのトポロジックは、知人の紹介により経営人材を獲得し、スタートアップ設立に至った。

知人の紹介によりスタートアップ起業経験のある経営人材と出会い「トポロジカル物質」の社会実装に挑戦



- 2016年のノーベル物理学賞の受賞テーマにもなった「トポロジカル物質」と呼ばれる最先端素材の領域の研究で第一線を走る東京大学中辻知教授は、研究成果を製品として昇華するための組織としてトポロジックを立ち上げたものの、日本において研究者による起業はハードルが高かった。
- 「ビジネス面を支える人材が必要不可欠である」と感じ、知人の紹介により当時産業用ドローンのスタートアップに携わっていた佐藤氏がスタートアップにジョインした。研究サイドは中辻教授が、ビジネスサイドは佐藤氏がハンドリングする、研究開発型スタートアップの両軸が整った。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

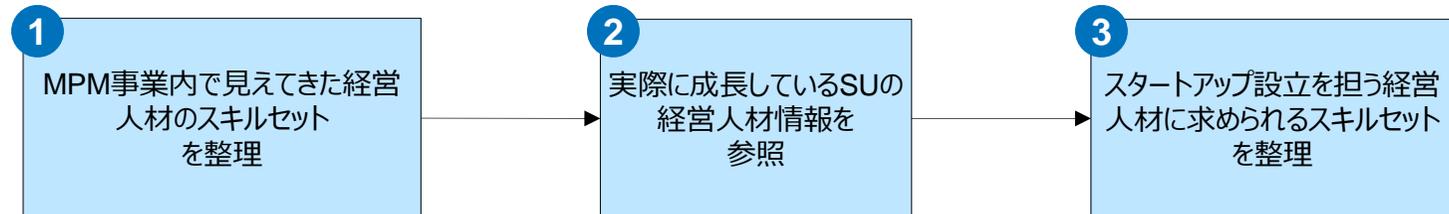
a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

- ①の文献調査の結果、大学発のSU設立時においては、研究者自身が経営人材を兼任するのではなく、事業計画を構築できる経営人材を獲得することの重要性が示唆された。
- 実際にSU設立を担う経営人材には、具体的にどのようなスキルセットが必要になるかを整理することで、有望な技術シーズの円滑な経営人材獲得に寄与する。

目的

- 研究者が技術シーズを基にSUを設立し、その後のSUの成長を見込むためには、SUの事業計画を構築する経営人材の獲得が重要である。
- MPM事業での活動内容および公開情報を基に、経営人材に必要なスキルセットを明らかにすることで、技術シーズの経営人材獲得の参考情報を提供することにつなげる。

調査方法



<調査ソース>

- ・採択事業者ヒアリング
- ・採択事業者の提案書
- ・採択事業者の活動結果 等

<調査ソース>

- ・公開情報
- ・STARTUP DB

- ① 採択事業者が採用した経営人材の情報や、ヒアリングや勉強会で示された経営人材に求めるスキル・素養の情報を中心に大学発スタートアップを担う経営人材のスキルセットを整理する。
- ② 資金調達を行い成長している大学発スタートアップの経営人材について調査を行い、①で調べた情報をより具体化する。
- ③ ①、②の結果をもとにスタートアップ設立を担う経営人材のスキルセットを整理する。

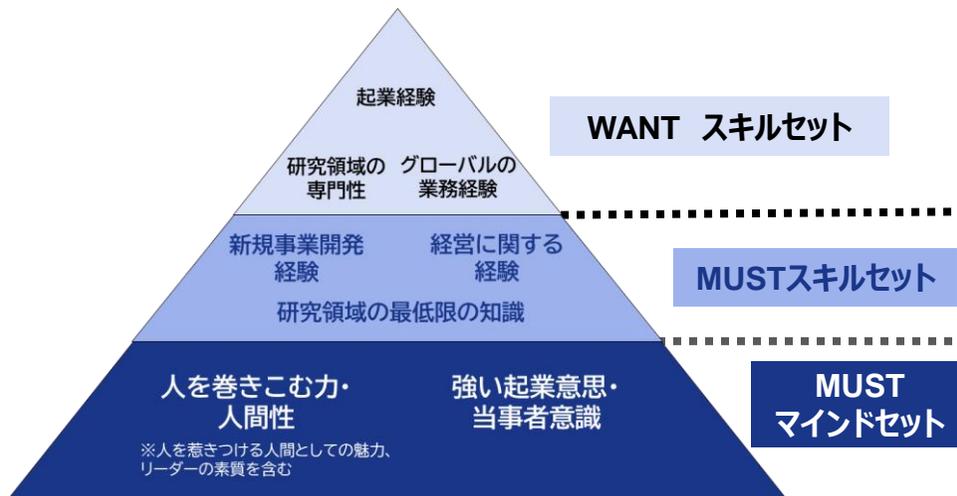
※MPM事業内の取り組みで示された経営人材のスキルについてまとめた

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

- ヒアリング結果および公開情報調査の結果から、SU設立を担う経営人材に必要なマインドセット・スキルセットをまとめた。
- 全てを1人の経営人材に求めることは難しいため、必須のマインドセットとスキルセットを有し、SUの経営に必要な「核」となるマインド・スキルを持つ“コア経営人材”が目指すべき経営人材であると考えられる。

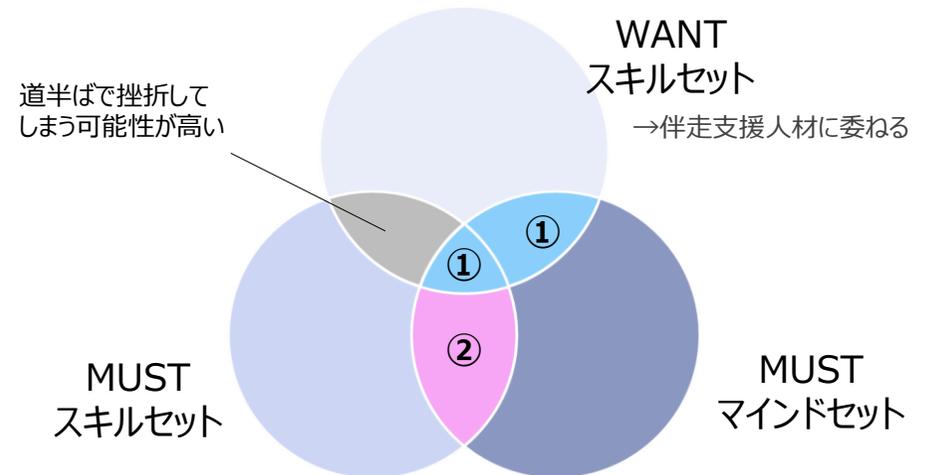
SU設立を担う経営人材に必要なマインド/スキルセット



- ✓ SU設立を担う経営人材には、研究者や自分に足りない知識・経験を補う伴走支援人材と共に“経営チーム”を作り関係者を巻き込む力と、困難な状況に直面しても乗り越えることのできる強い起業意思が必須である。
- ✓ SUの事業計画を立てる上では、新規事業開発や経営に関する経験や研究領域を理解するための最低限の知識が必要となる。
- ✓ その上で、起業経験、研究領域の専門性やグローバルでの業務経験があると、より好ましい。

※あくまでMPM事業内の取り組みの中で示されたスキルやマインドをまとめた

マインド/スキルセットの分布



① 全てを兼ね備えた理想的な経営人材

- このような人材は実際には多くはないため、WANTスキルセットは伴走支援人材に委ねることが必要である。
- 経歴としては、複数のSU起業経験を持つ人材が考えられる。

② コア経営人材

- SUの経営に必要な「核」となるマインド・スキルを持ち、十分に活躍することが期待できる人材。
- 経歴としては、大手メーカーや総合商社での新規事業開発経験、戦略コンサルファームでの経営戦略立案経験を持つ人材が考えられる。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理

- SU設立までのプロセスを大きく4段階に分け、それぞれの段階で必要な経営人材のスキル・マインドを整理した。事業計画が進むにつれて経営人材の役割は明確化かつ具体化していくため、専門的なスキルについては別の人材に頼る必要がある。一方で土台となるマインドセットは常に必要である。

外部に依頼
すると良いスキル

経営人材自身が
持つべきスキル

経営人材の必須スキル



段階	基礎研究	応用研究	概念実証	創業準備・創業
	特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論形成を目指す。	基礎研究の成果について、ビジネスとしての可能性を評価できる段階まで引き上げることを目指す。	ビジネスとしての可能性の評価や実証 (PoC) から、スタートアップ組成に向けてPoCを継続的に実施して、製品化を目指す。	IPOを目指して事業規模の拡大を目指す。

経営人材のスキル	基礎研究	応用研究	概念実証	創業準備・創業
	シーズ探索の観点で必要なスキル 市場調査	マーケット規模算定 基本特許出願等の知財の重要性の理解	資本計画の策定 応用特許の出願/クリアランス調査	資金調達 チームビルディング 法務・会計の基礎知識
	経営に関する経験			
	新規事業開発の経験			
	研究領域の最低限の知識			

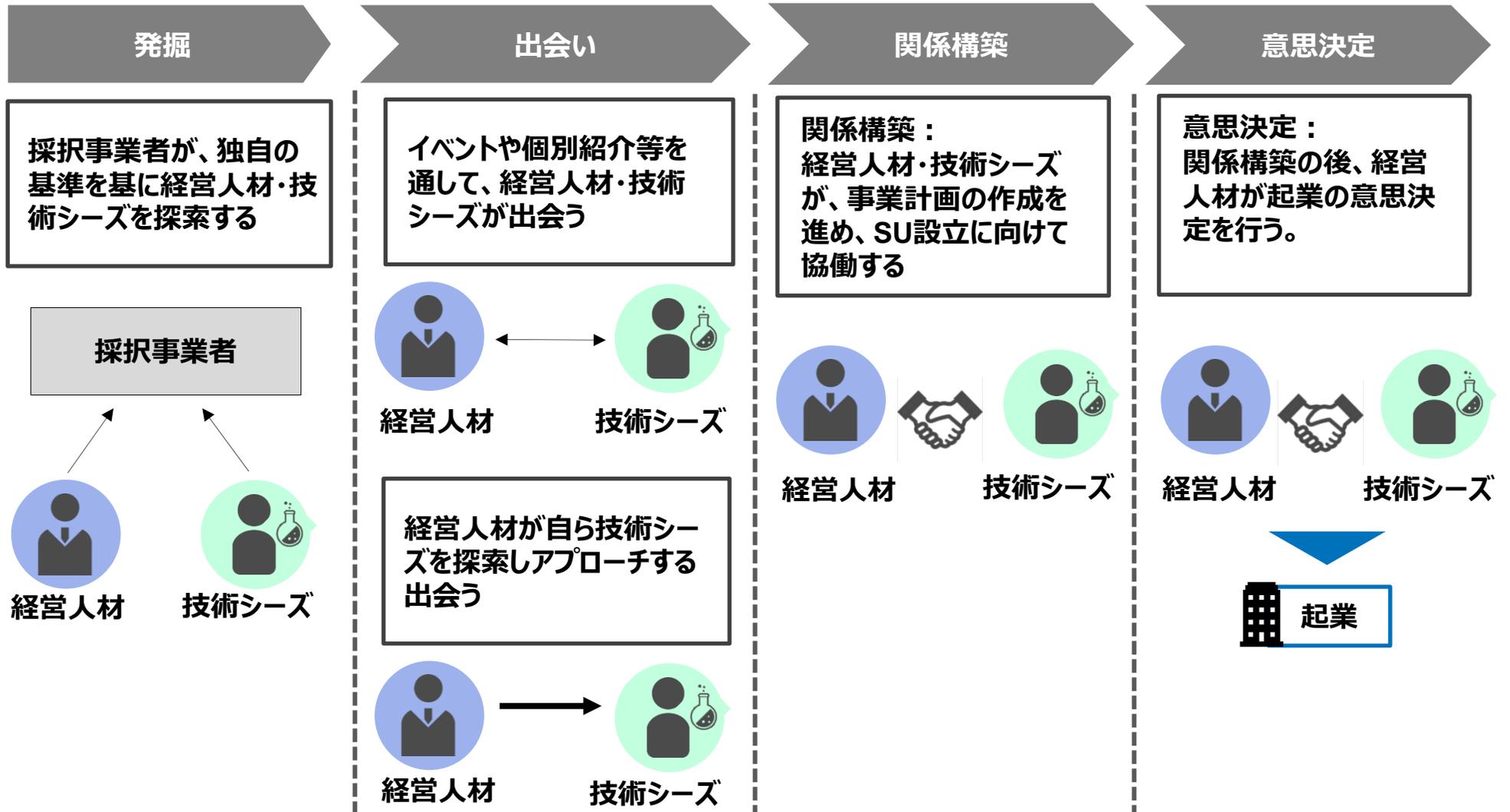
経営人材のマインド	基礎研究	応用研究	概念実証	創業準備・創業
	シーズ探索の観点で必要なマインド 研究者との信頼感構築力 オープンマインド	柔軟な思考		リーダーシップ リスク許容力
	強い起業意思・当事者意識			
	人を巻き込む力・人間力			

※あくまでMPM事業内の取り組みの中で示されたスキルやマインドをまとめた

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

- マッチングルートのプロセスの定義：

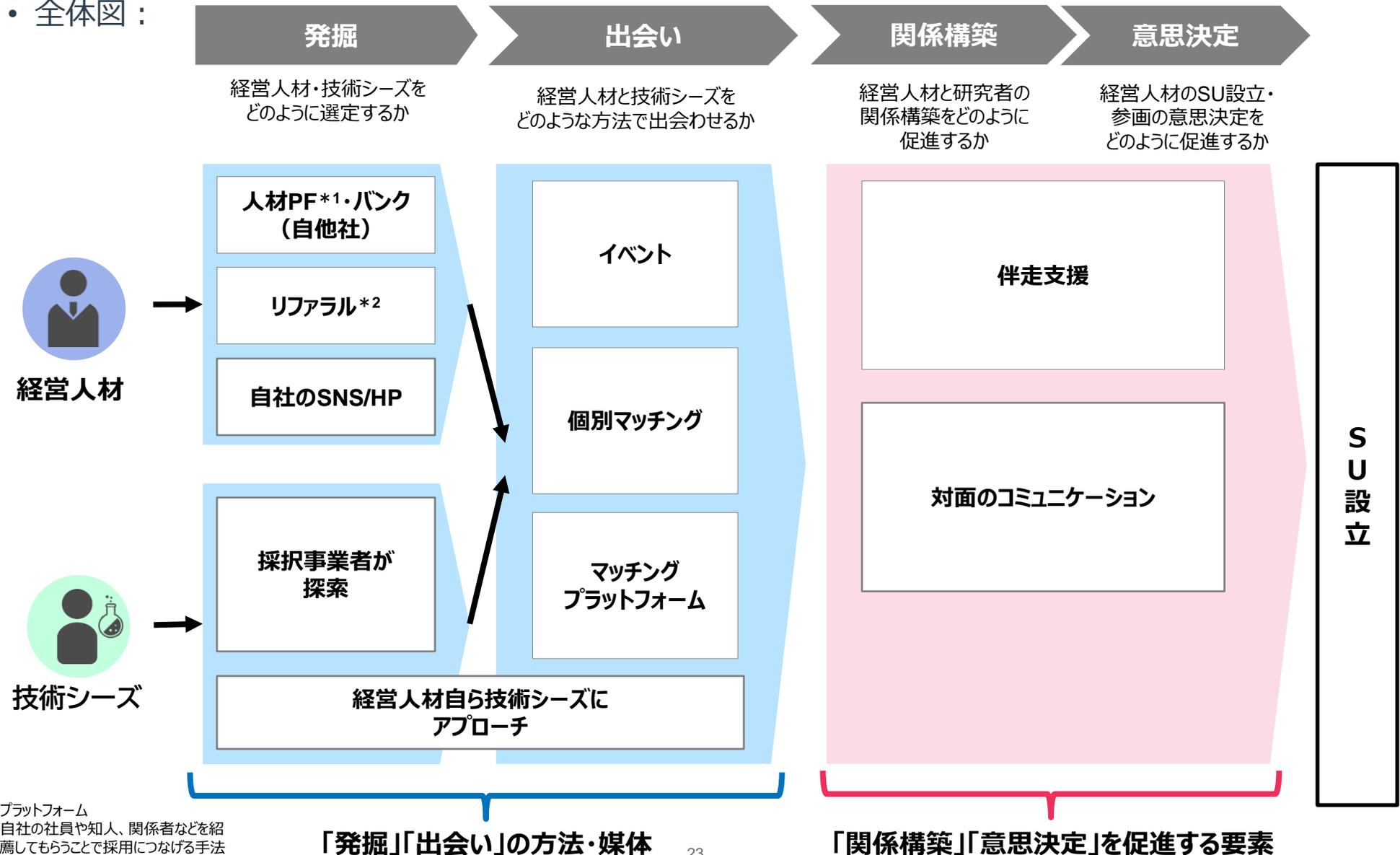


2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

※あくまでMPM事業内の取り組みをもとに作成した
マッチングルートである

・全体図：



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

※あくまでMPM事業内の取り組みをもとに作成したマッチングルートである

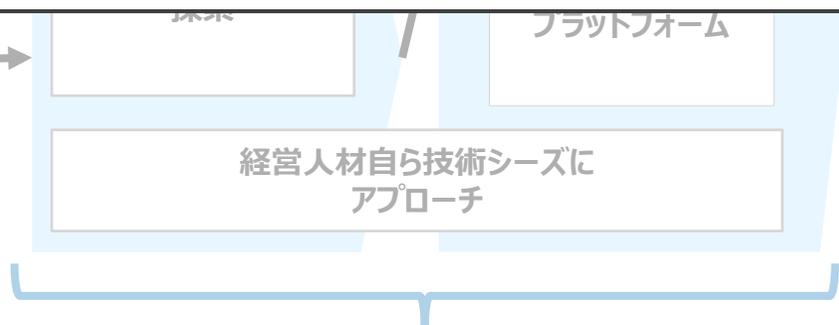
全体図



- 本調査では、2023年度および2024年度採択事業者のMPM事業内の取り組み内容を基に、発掘から関係構築・意思決定までの各プロセスの詳細なルート図を作成した。
- しかし、詳細なルート図は各採択事業者の機密情報を含むことから、公開版の報告書には掲載しないこととし、各ルートを主に選択している採択事業者の社数のみを記載したルート図を掲載する。
- ただし、各採択事業者がMPM事業での取り組みをまとめた報告書を作成しており、それらの報告書はNEDOのHPから閲覧可能である。各採択事業者の詳細な取り組みについてはそちらをご参照いただきたい。

経営

技術シーズ



「発掘」「出会い」の方法・媒体

※事前情報から我々として立てた仮説には、「雇用形態」と「資金面の支援」があったが、ヒアリング結果からこれらの要素は影響しないことが分かり、削除した。

「関係構築」「意思決定」を促進する要素

SU設立

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

発掘

出会い

関係
構築

意思
決定

・ 発掘

発掘

① 人材PF・人材バンク

9社

② リファラル ※自社の社員や知人、関係者などを紹介・推薦してもらうことで採用につなげる手法

6社

③ 自社のSNS/HP

1社



経営人材

※並行して複数のルートを活用している採択事業者がほとんどではあるが、カウントは、各事業者の“主要な経営人材発掘ルート”を基に行った。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

発掘

出会い

関係
構築

意思
決定

・ 発掘

発掘

① 採択事業者が探索

12社

大学・研究機関からの紹介

6社

研究補助事業採択者への
アプローチ

4社

連携企業からの
紹介

2社



技術シーズ

② 経営人材自ら探索

4社

※ 並行して複数のルートを活用している採択事業者がほとんどではあるが、カウントは、各事業者の“主要な経営人材発掘ルート”を基に行った。

※ 採択事業者 = 経営人材となる場合もあり、ここでは経営人材としてカウントしている。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

発掘

出会い

関係構築

意思決定

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

- 人材PF・人材バンク、SNSの活用は、より広範囲の候補者にアプローチすることができる一方で、リファラルと比較してSU特有の文化を理解し、強い起業意思・当事者意識を持つ経営人材を獲得できる確率は高くない。
- VCはSUの成長を強く求める立場から、信用できる実績あるハイクラスの経営人材を重要視するため、自身のつながりから発掘するリファラルを主なルートとして選択していると考えられる。

発掘ルート	実施者	メリット	デメリット
1 人材PF・人材バンク	主に自社で人材PFを有している事業者や人材起業との連携する事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 広範囲の候補者にアプローチすることができる ✓ 経歴・保有スキルが可視化されているため、スキルマッチングがしやすい ✓ 最低限のスクリーニングや採用の際の調整を人材エージェントが実施してくれる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 費用がかかる（利用時の手数料・掲載費など） ✓ SU特有の文化を理解し、強い起業意思・当事者意識を持つ人材の登録数は多くない可能性がある ✓ 候補者のコミットメントが低い可能性がある（受け身の登録者も多い）
2 リファラル	主にVC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 推薦者のフィルターがあるため、目的に合致した信頼できる経営人材を見つけやすい ✓ SUの文化・マインドセットのマッチ度が高く、強い起業意思・当事者意識を持つ人材にアプローチできる ✓ 採用コストが低い（仲介手数料等なし） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 候補者の幅が狭くなる（採択事業者の紹介ネットワークに依存する） ✓ 誰も紹介できない場合、採用が進まない ✓ 採用までに時間がかかる可能性が高い
3 自社のSNS/HP	1社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 広範囲の候補者にアプローチすることができる ✓ 何かを仲介することなく、スタートアップや技術に興味のある人と直接つながることができる ✓ 低コストでアプローチすることができる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材PFや推薦者のようなフィルターがないため、候補者のスキルセットや信頼性の確認が難しい ✓ 強い起業意思・当事者意識を持つ人材が多くない可能性がある ✓ SNSの発信力・影響力が必要（フォロワーやエンゲージメントがないと効果が薄い）

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理



• 出会い

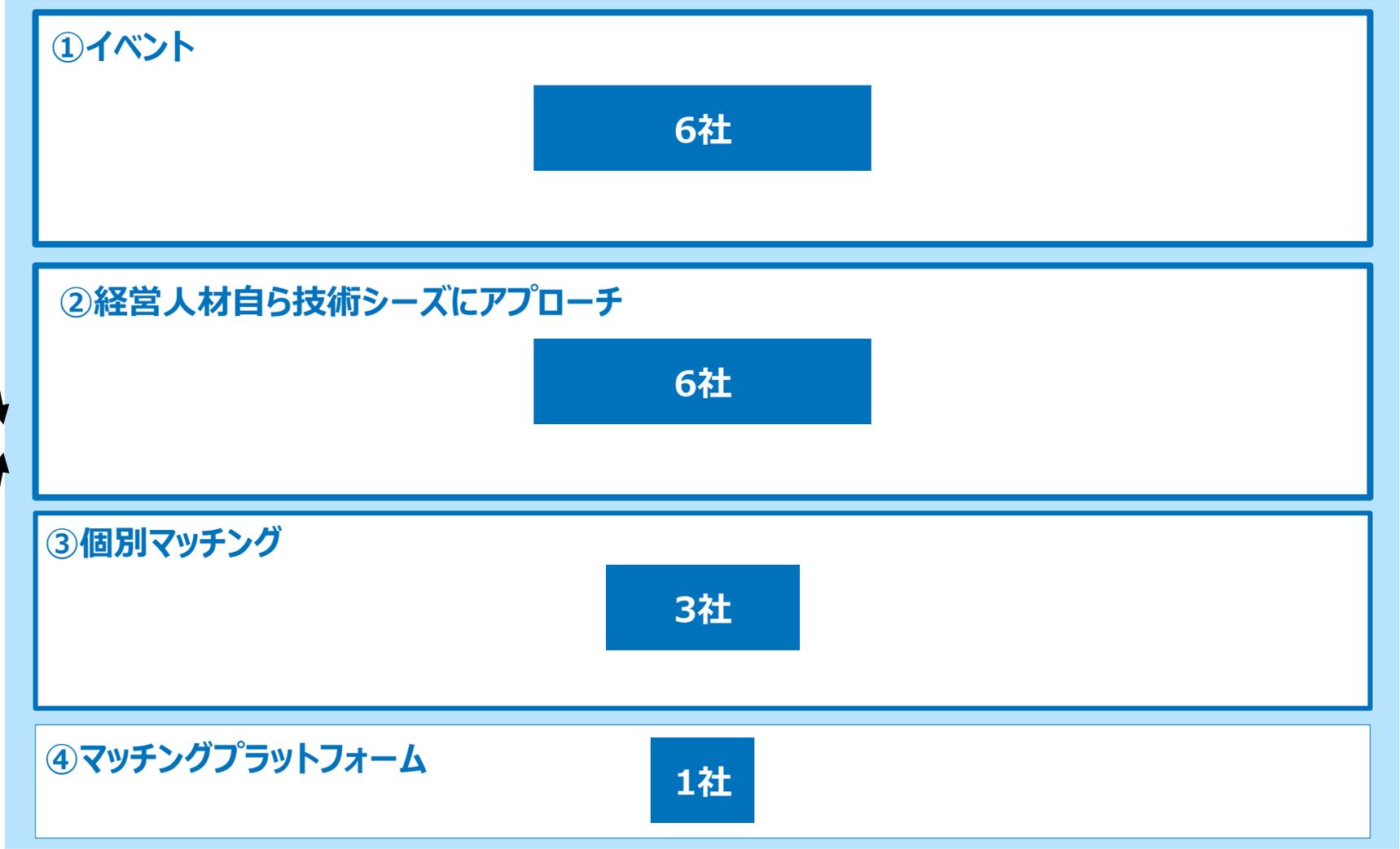
出会い



経営人材



技術シーズ



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

発掘

出会い

関係構築

意思決定

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

- 2023年度採択事業者は主に②の手法を、2024年度採択事業者は主に①・③の手法を選択しており、2年度を通して幅広い「出会い」のルートを検証することができる。
- どのマッチング手法においても、経営人材がより多くの技術シーズを検討することが、良いマッチングにつながると考えられる。

マッチング手法	実施者	メリット	デメリット
① イベント開催	主に 2024採択事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営人材・技術シーズ共に、多くの候補と一度に出会い、比較検討することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの場合、イベントにおいて経営人材が技術シーズの全容を理解することが難しいため、関係構築に至ることが難しい。
② 経営人材が自ら 技術シーズに アプローチ	2023年度 採択事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営人材は、EIRとしての給与を得られるため、多くの技術シーズの検討に時間をかけることを厭わない。 ✓ 経営人材は、自らが興味のある技術シーズを探索し、ドアノックをする能動的プロセスがあるため、技術シーズに愛着が湧き、創業の意思も強くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ マッチングに時間を要する。
③ 個別マッチング (採択事業者が経営人材 に技術シーズを紹介)	主に 2024年度 採択事業者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営人材・技術シーズそれぞれの特徴・状況を把握する事業者が仲介するため、①よりも経営人材の負担は少なく、時間もかからない。 ✓ 投資確度が高い技術シーズに出会うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 必ずしも経営人材自身が関心のあるシーズではないため、モチベーション維持が難しい場合がある。 ✓ 紹介してもらおうハードルが非常に高い。
④ マッチング プラットフォーム	1社	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営人材・技術シーズ共に、プラットフォーム上で多くの候補者を見る機会が与えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営人材・技術シーズどちらにも強い意志がないと、プラットフォーム上でのマッチングは難しく、また関係構築に至ることが難しい。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

発掘

出会い

関係構築

意思決定

- 関係構築
- 意思決定

関係構築

意思決定

経営人材



技術シーズ

影響力が
大きい要素

影響力が小さい
要素

① 伴走支援 経営人材1人に全てを求めるのではなく、経営チームを作る

全16社

リソースの提供



- ✓ 経営人材に1人では補えない部分について、人材の紹介や提供、支援事業の紹介等を行う

(例) ファイナンス、知財、契約の専門家を紹介・提供

経営人材と研究者の間を取り持つ



- ✓ 定期的に経営人材と研究者のミーティングに採択事業者が参加する
- ✓ 経営人材の本音を話せる個別の会議をセッティングする

② 対面のコミュニケーション

4社

- ✓ 「出会い」から「意思決定」までをフルリモートで実施することは難しく、少なくとも関係構築以降は対面でのコミュニケーションを定期的実施する必要がある。

③ 雇用形態

- ✓ 副業 or フルコミット等の雇用形態は関係構築・意思決定に大きくは影響しない。
- ✓ フルコミットの方が一度に創業を検討できる技術シーズの量は増加する場合がある。

④ 資金面の支援

- ✓ プロボノでも創業する経営人材がいるため、経営人材への資金面の支援は必須ではないと考えられる。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

発掘

出会い

関係構築

意思決定

b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理

- ・ 関係構築・意思決定において重要となる要素は、「伴走支援」および「対面のコミュニケーション」である。
- ・ 「雇用形態」「資金面の支援」は、意見が割れている。

要素	重要な論点と考察
<p>①</p> <p>伴走支援</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 全ての採択事業者が、創業は困難が多く、経営人材1人でコントロールできないことが多いため、「第三者が関係構築に介入すること」の重要性を述べていた。・ また、経営人材と定期的にコミュニケーションを取らないと、経営人材が挫折してしまうことが多いという意見もあった。 ⇒経営人材だけでなく、伴走支援者も含めたチーム形成を行った上で創業の準備を行うことで、経営人材の挫折を防ぎ、関係構築以降をスムーズに進めることができる。・ 伴走支援は、伴走者が持つリソースの提供と、経営人材と研究者の間を取り持つ役割がある。リソースの提供については、例えばVCが伴走することで、資金調達をスムーズに行うことができる場合がある。 ⇒採択事業者が、どれだけ良い伴走支援を提供できるかが、創業を目指す上で重要である。
<p>②</p> <p>対面のコミュニケーション</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 研究者との信頼関係構築を促進するためにも、極力対面で出会い関係構築を行う必要がある。・ リモートでも問題なくコミュニケーションを取ることはできるが、出会い以降のプロセスのどこかで対面でのコミュニケーションが必要になると考えられる。出会い以降のプロセスを全てリモートで実施し、関係構築・意思決定が促進されているケースは少ない。
<p>③</p> <p>雇用形態</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 副業 or フルコミットは創業には大きく影響しないという意見があった。・ 上記2つの違いとしては、フルコミットの方が一度に創業を検討できる技術シーズの量が増加することが挙げられた。
<p>④</p> <p>資金面の支援</p>	<ul style="list-style-type: none">・ プロボノでも創業する経営人材がいるため、経営人材への資金面の支援は必須ではないと考えられる。・ 経営人材の役割の1つとして、資金調達計画の策定があるため、採択事業者による投資確約は必須ではない（※資金調達のための伴走支援は提供するが、投資確約は必須ではない）。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理 採択事業者へのヒアリング結果

- ・ヒアリング項目は、経営人材と技術シーズをマッチングする4つのプロセスに沿って設定した。
- ・主に、経営人材と技術シーズのマッチングを成功に導くために各プロセスで重要視している要素や効果的だった取り組みについて確認した。

	#	ヒアリング内容
発掘	1	経営人材に求める素養・スキルはどのようなものか。
	2	マッチング対象とする技術シーズはどのようなものか。
	3	経営人材および技術シーズの「発掘」において、重要な要素・効果的なルート [※] は何か。
	4	「発掘」のフェーズにおいてどのような課題があるか。
出会い	5	経営人材と技術シーズの「出会い」において、重要な要素・効果的ルート [※] は何か。
	6	「出会い」のフェーズにおいてどのような課題があるか。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理 採択事業者へのヒアリング結果

- ・ 同前ページ。

	#	ヒアリング内容
関係構築	7	経営人材と技術シーズの「関係構築」において、重要な要素・効果的な取り組みは何か。
	8	「関係構築」のフェーズにおいてどのような課題があるか。
意思決定	9	経営人材のSU設立・参画の「意思決定」において、重要な要素・効果的な取り組みは何か。
	10	「意思決定」のフェーズにおいてどのような課題があるか。
全体	11	経営人材と技術シーズをマッチングする4つのプロセスの中で、どのプロセスに最も課題があるか。
	12	上記の課題に対し、NEDOやその他政府機関からどのような支援が必要であるか。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理 採択事業者へのヒアリング結果

- ・ヒアリング対象であるMPM採択事業者は下記のとおり、以降のページでは略称を使用する。

#	会社名	略称
1	大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社	OUVC
2	京都大学イノベーションキャピタル株式会社	京都iCAP
3	株式会社ケイエスピー	KSP
4	株式会社先端技術共創機構	ATAC
5	東京大学協創プラットフォーム開発株式会社	東大IPC
6	東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社	THVP
7	株式会社みらい創造インベストメンツ	みらい創造
8	Untrod Capital Japan株式会社	UntroD
9	upto4株式会社	upto4
10	株式会社FFGベンチャービジネスパートナーズ	FFG
11	株式会社エル・ティー・エス	LTS
12	Beyond Next Ventures株式会社	BNV
13	株式会社北海道共創パートナーズ	HKP
14	株式会社マイナビ	マイナビ
15	株式会社みらいワークス	みらいワークス
16	株式会社リバネス	リバネス

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理 採択事業者へのヒアリング結果

ヒアリング結果まとめ：2023年度採択事業者

発掘

経営人材の「発掘」について

- ほとんどの採択事業者が「経営人材の発掘」の段階に課題を感じていた。
 - 特に、「①採用コスト」「②採用要件を満たす経営人材が見つからない」「③適切な経営人材を見定めることが難しい」の3点が問題となっていた。
- ⇒これらの問題は、採択事業者間で経営人材プールを共有することや、人材採用を得意とする採択事業者との連携を促進することにより、解決できる可能性がある。今後、採択事業者間の効果的な連携を見出し、取り組む必要がある。

出会い

経営人材と技術シーズの「出会い」について

- 出会いの方法は、大きく分けて、①採択事業者が適切な経営人材と技術シーズのマッチングを行う、②経営人材が自ら技術シーズを探索しアプローチする、の2つの方法がある。
 - ヒアリングの結果では、②の方法がSU設立の成功の可能性が高いことが示された。
- ⇒経営人材が自ら検討を重ね技術シーズを選ぶというプロセスや経験そのものが、後の関係構築段階でのモチベーション維持に繋がっていると考えられる。

関係構築 意思決定

経営人材と技術シーズの「関係構築」「意思決定」について

- 経営人材と研究者の関係構築において、第三者が伴走支援をすることは必ず必要である。実際に、大学で雇用されているEIRが、伴走支援をほとんど得られず、関係構築以降に進まなかった事例があった。
 - 伴走支援者が持つリソース（ツテや知見）を提供すること、そして伴走支援者が経営人材と研究者の会議に入り間を取り持つことも非常に重要である。一方でこれらは誰にでも出来ることではなく、伴走支援者の力量が問われる。
 - 経営人材と研究者の関係構築が十分に行えた上で、資金調達の確度が意思決定に影響する要素となる。資金調達の確度は、関係構築時における伴走支援者のサポートからも大きな影響を受ける。
- ⇒関係構築においては、経営人材と技術シーズ以外の第三者が伴走支援者として介入する必要があり、その上で伴走支援者の力量が問われると考えられる（協業等でカバーできる部分ではなく、伴走支援者を提供する/伴走支援者である採択事業者自身の力による）。

■ 地方における経営人材確保について

- 首都圏に経営人材が集中しているという問題がある中でも、人材エージェントを活用することにより経営人材の獲得は可能である。
 - 地方で経営人材を獲得するための施策として首都圏の経営人材がリモートで参画する方法があるが、リモートでの参画で関係構築以降に進むことは少ない。
- ⇒基本的に技術シーズに近い場所を拠点とする経営人材を確保することが重要である。引き続き考察する必要がある。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理 採択事業者へのヒアリング結果

ヒアリング結果まとめ：2024年度採択事業者

発掘

経営人材の「発掘」に課題を感じる採択事業者が少ない

- 2024年度採択事業者の多くは、それぞれ自社の人材プラットフォームを有しており、そこから発掘を行っているケースが多いこと、またマッチング後のSUとしての成長を一番には重視していないことから、「発掘」にはあまり課題を感じていないように見受けられる。（※一部の特殊人材を発掘している例を除く）
- 一方、投資対象とする“グローバルにスケールするSU”の設立を担える経営人材を求めている採択事業者は、そのような人材を「発掘」することに課題を感じている。

⇒マッチングの目的によって（投資対象のSUがスケールアップすること、シーズを磨くこと、社会実装のサポート等）求める経営人材の質、発掘方法や課題感が異なる。

出会い

「出会い」の手法はイベント形式が多い

- 多くの採択事業者がイベント形式を選択していた。しかし、実際に関係構築に進む前には採択事業者が間に入り本当にマッチングをしてよいかのフォローは行っている。
- ある採択事業者は、出会いの段階で自らが技術シーズの事業化シナリオをある程度検討するため、必要な経営人材層が事前にわかる。そのため、個別マッチングという手法を選択している。

⇒どちらの形式にしても採択事業者が間に入ることになるため、採択事業者のコーディネーターとしての力量(どのような人材を当て込むべきかの言語化能力等)が問われるため、誰がフォローするかは重要になるのではないかと推察される。

関係構築
意思決定**関係構築を行う方針が採択事業者によって異なる**

- 2023年度採択事業者をはじめとしたVC等は、「出会い」の段階で事業計画・投資プランを作成し、関係構築以降も二人三脚で伴走する、“一気通貫型”の伴走支援を行っている。一方2024年度採択事業者は、必要に応じてスポット的に伴走支援者を提供する“スポット型”の伴走支援を主に行っている。

⇒スポット型の伴走支援が、関係構築を促進することができるかは、次年度に検証する必要がある。

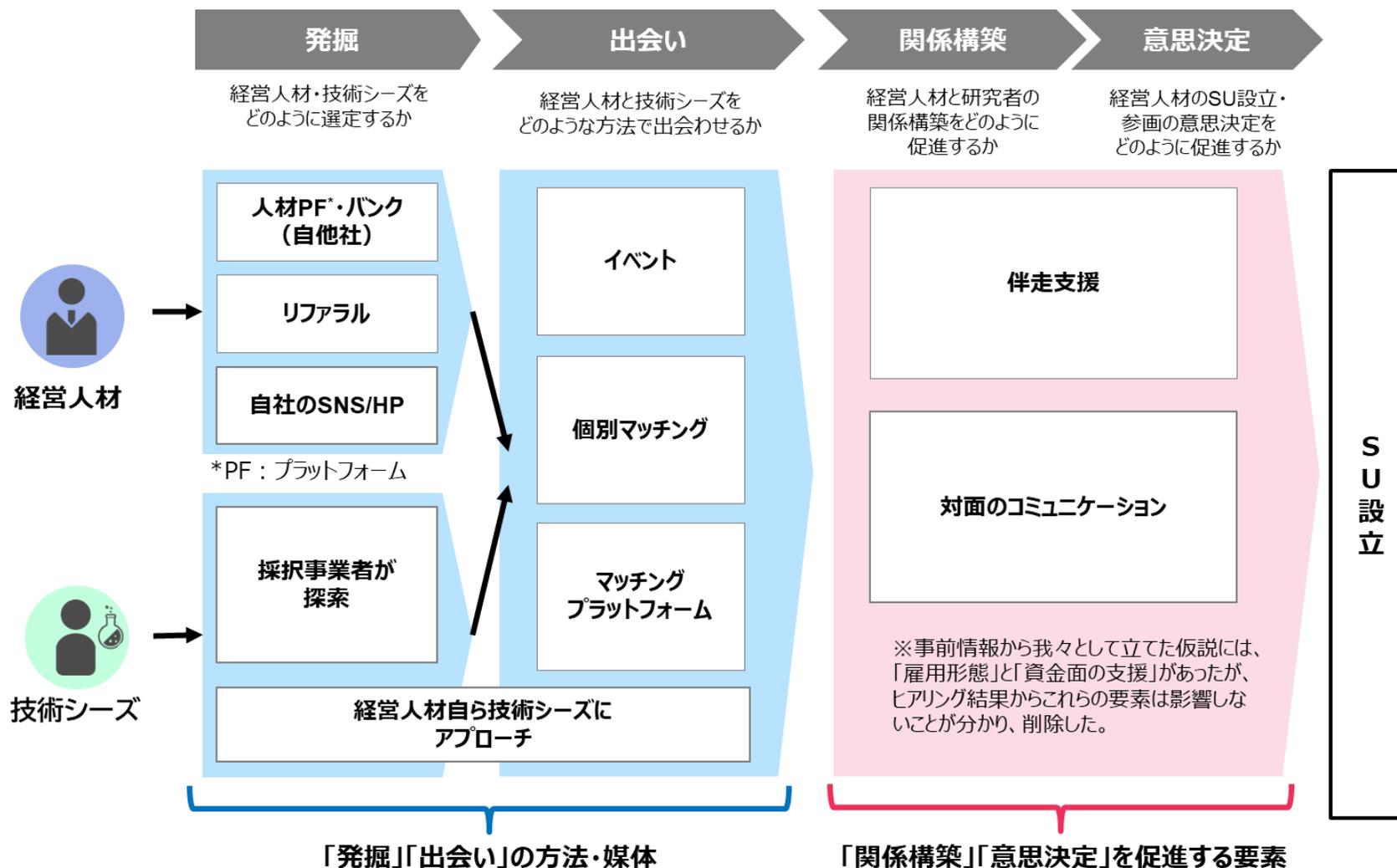
■ 地方における経営人材確保について

- 2024年度採択事業者では地方の技術シーズを取り扱っている採択事業者が多い中、経営人材の発掘ルートは自社のプラットフォームからの発掘がほとんどである。今後の地方の経営人材獲得の新たなロールモデルとなる可能性がある。
- 地方で創業するにあたり対面がどれだけ必須になるかは、2024年度採択事業者の取り組みの中でより明らかになると推察される。

2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理

- 2-1-bで示したマッチングプロセスおよびルートに沿って採択事業者の取り組みを整理した。



2-1. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートに関する調査

c. MPMにおける事業者の取り組みの整理

- 2-1-cで示したマッチングプロセスおよびルートに沿って採択事業者の取り組みを整理した。



- 本調査では、2023年度および2024年度採択事業者のMPM事業内の取り組み内容を俯瞰することができる、取り組み内容を横並びにまとめた資料を作成した。
- しかし、詳細な取り組みは各採択事業者の機密情報を含むことから、公開版の報告書には掲載しないこととする。
- ただし、各採択事業者がMPM事業での取り組みをまとめた報告書を作成しており、それらの報告書はNEDOのHPから閲覧可能である。各採択事業者の詳細な取り組みについてはそちらをご参照いただきたい。



技術シーズ

経営人材自ら技術シーズに
アプローチ

「発掘」「出会い」の方法・媒体

※事前情報から我々として立てた仮説には、「雇用形態」と「資金面の支援」があったが、ヒアリング結果からこれらの要素は影響しないことが分かり、削除した。

「関係構築」「意思決定」を促進する要素

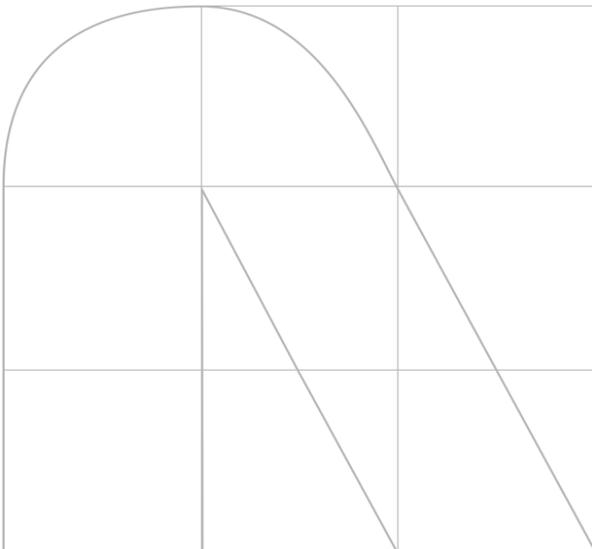
2-2 ■ 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー

- 概要
- 内容
- 来場者分析
- アンケート分析

b. 勉強会

- 概要
- 内容
- アンケート分析



2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

- ・ セミナーは、MPM事業の对外発表の場として、仮説検証の結果や具体的なマッチング事例を周知する。
- ・ 勉強会は、採択事業者を集め知見・ノウハウの共有、横連携の場となるように設計する。

■セミナー

#	実施内容
全体方針	大学発スタートアップに経営人材が必要な理由を紹介し、MPM事業の試行・取組み、結果、ナレッジを対外的に公表する。
周知	<ul style="list-style-type: none"> ・ NEDOサイト、JOICメルマガ ・ 採択事業者 ・ スタートアップ・エコシステム関係者 ・ 経営人材候補
第1回	【スタートアップ・エコシステム関係者向け】 <ul style="list-style-type: none"> ・ MPM事業の概要説明 ・ 大学発スタートアップ設立における経営人材獲得の重要性 (採択事業者をゲストスピーカーとして登壇いただき、起業の経緯を紹介)
第2回	【スタートアップ・エコシステム関係者向け】 <ul style="list-style-type: none"> ・ MPM事業の概要説明 ・ 経営人材と研究者のマッチング例紹介 (経営人材 (EIR等) をゲストスピーカーとして登壇いただき、起業の経緯、具体的な取り組みや実例を紹介を紹介)

MPM事業を対外的に周知

■勉強会

#	実施内容
全体方針	採択事業者内で議論を深めることで、我が国としてスタートアップの経営人材獲得支援の在り方を検討する。 MPMを通して、採択事業者間で繋がりを作り、国内のスタートアップ・エコシステム強化を図る。
周知	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採択事業者16者
第1回	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全採択事業者16社の顔合わせ ・ 全採択事業者16社の各社取組み、方針
第2回・第3回	【2023年度採択事業者向け（第2回）】 【2024年度採択事業者向け（第3回）】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営人材獲得支援の在り方について議論 (経営人材の理想像、マッチング成功・失敗事例の紹介、人材獲得には何が重要か) ・ 報告書作成要領について説明

経営人材確保支援の在り方の検討

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 概要

- 大学発スタートアップにおける経営人材獲得の重要性に関するセミナーを全2回、ハイブリッド形式で実施した。
- 対面参加者には、セミナー後にネットワーキングの時間を設けて意見交換を実施した。

	第1回	第2回
日時	2025年1月23日（木） 15:00～17:00 ※17:00～17:30 ネットワーキング（会場参加のみ）	2025年2月17日（月） 15:00～17:00 ※17:00～17:30 ネットワーキング（会場参加のみ）
スピーカー	<ul style="list-style-type: none"> • NEDO • NTTデータ経営研究所 • パネルメンバー（採択事業者） 	<ul style="list-style-type: none"> • NEDO • NTTデータ経営研究所 • パネルメンバー（採択事業者、経営人材（EIR）等）
想定ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> • 大学の産学連携部門関係者、研究者 • スタートアップ・エコシステム関係者（JOIC会員、K-NIC会員等） • 来年度のMPM事業に応募を検討している事業者 	<ul style="list-style-type: none"> • 経営人材候補 • 大学の産学連携部門関係者、研究者 • スタートアップ・エコシステム関係者（JOIC会員、K-NIC会員等） • 来年度のMPM事業に応募を検討している事業者
開催方式	ハイブリッド（対面、オンライン配信（Teamsウェビナー））	ハイブリッド（対面、オンライン配信（Teamsウェビナー））
開催時間	2時間	2時間
セミナータイトル	大学発スタートアップの未来を拓く！ 経営人材と研究者が共に挑むスタートアップ創出	大学発スタートアップの未来を拓く！ 経営人材と研究者をつなぐマッチング事例紹介
場所	<p>■ベルサール神田 Room1 スクール3名掛け 108席</p> <p>備考：置型プロジェクターレンタル</p> <p>https://www.bellesalle.co.jp/shisetsu/tokyo/bs_kanda/</p>	<p>■ベルサール神田 Room1 スクール3名掛け 108席</p> <p>備考：置型プロジェクターレンタル</p> <p>https://www.bellesalle.co.jp/shisetsu/tokyo/bs_kanda/</p>

2-2. 経営人材獲得ルートの多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 内容

- 第1回はMPM事業の紹介も兼ねて仮説検証をテーマに、第2回は経営人材にも登壇いただき具体的なマッチング事例をテーマとした。

	第1回	第2回
構成	<ul style="list-style-type: none"> 冒頭の挨拶 (5分) MPM事業の概要説明 (10分) 各社取り組み紹介 (50分) ゲストスピーカーとのパネルディスカッション (50分) ※質疑応答なし	<ul style="list-style-type: none"> 冒頭の挨拶 (5分) MPM事業の調査結果 (10分) 各社取り組み紹介 (50分) ゲストスピーカーとのパネルディスカッション (50分) ※質疑応答なし
概要説明 パート	NEDO、NTTKK : <ol style="list-style-type: none"> はじめに (NEDO・スタートアップ支援部について) MPMの背景 MPMの概要説明 	NEDO、NTTKK : <ol style="list-style-type: none"> 技術シーズ&経営人材の特徴の紹介 採択事業者のマッチングルートの紹介 採択事業者取り組み事例紹介
各社取り組み 紹介 パート	2023年度採択事業者4社 : <ul style="list-style-type: none"> 会社紹介 (事業内容) MPMの目的、取り組み概要、成果 	2023年度採択事業者4社 : <ul style="list-style-type: none"> 会社紹介 (事業内容) MPMの目的、取り組み概要、成果
パネルディ スカッション パート	2023年度採択事業者4社、モデレーター馬場様 : <ul style="list-style-type: none"> 大学発スタートアップ設立における経営人材獲得の重要性について MPMでの仮説検証について 仮説検証をする中で見えてきた課題や取り組みの中で良かった点について 	2023年度採択事業者4社&経営人材1~2名、モデレーター馬場様 : <ul style="list-style-type: none"> 経営人材と研究シーズのマッチング事例紹介 こういった技術シーズや経営人材を重視しているか 成功事例・うまくいかなかった事例の紹介
登壇する採 択事業者	(仮説に特徴がある採択事業者) <ul style="list-style-type: none"> UntroD Capital Japan株式会社 株式会社ケイエスピー 東京大学協創プラットフォーム開発株式会社 東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社 	(マッチング事例がある採択事業者) <ul style="list-style-type: none"> 大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 京都大学イノベーションキャピタル株式会社 株式会社先端技術共創機構 株式会社みらい創造インベストメンツ

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 内容

- 第1回、第2回セミナーのタイムスケジュール

時間	内容
15:00～15:05	NEDOからのご挨拶
15:05～15:15	「大学発スタートアップにおける経営人材確保支援事業（MPM）」の概要説明
15:15～16:05	2023年度MPM採択事業者（一部）による取り組み紹介
16:05～17:00	トークセッション
17:00～17:30	ネットワーキング（会場参加のみ）

2-2. 経営人材獲得ルートの多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 内容

- 各回で2023年度採択事業者4社に登壇いただき、取り組み紹介とパネルディスカッションを実施した。

1

LIVE STREAMING 参加無料

大学発スタートアップの未来を拓く！ 経営人材と研究者が共に挑むスタートアップ創出

2025. 1.23 (木)
15:00-17:00

会場：ベルサール神田
オンライン同時配信



上島 哲氏 (UntroD Capital Japan株式会社 取締役)
栗田 秀臣氏 (株式会社ケイエスピー インキュベート投資部 担当部長)
小澤 彩織氏 (東京大学協創プラットフォーム開発株式会社 Partner (Head of Partnerships))
津國 浩之氏 (東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社 投資部 シニアアソシエイト)

主催：NEDO 事務局委託先：株式会社NTTデータ経営研究所

2

LIVE STREAMING 参加無料

大学発スタートアップの未来を拓く！ 経営人材経営人材と研究者をつなぐマッチング事例紹介

2025. 2.17 (月)
15:00-17:00

会場：ベルサール神田
オンライン同時配信



高橋 遼平氏 (株式会社みらい創造インベストメンツ)
森 健太郎氏 (株式会社みらい創造インベストメンツ)
八木 信宏氏 (京都大学イノベーションキャピタル株式会社)
中小司 和広氏 (京都大学イノベーションキャピタル株式会社)
成澤 良浩氏 (大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社)
唐杉 慶一氏 (株式会社先端技術共創機構)
米山 勇樹氏 (株式会社先端技術共創機構)

主催：NEDO 事務局委託先：株式会社NTTデータ経営研究所

企業名	登壇者
UntroD Capital Japan 株式会社	取締役 上島 哲氏
株式会社ケイエスピー	インキュベート投資事業部 担当部長 栗田 秀臣氏
東京大学協創プラットフォーム開発株式会社	Partner (Head of Partnerships) 小澤 彩織氏
東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社	投資部 シニアアソシエイト 津國 浩之氏

企業名	登壇者
大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社	投資部 HR担当 成澤 良浩氏 経営人材 唐杉 慶一氏
京都大学イノベーションキャピタル株式会社	執行役員 投資第一部・部長 八木 信宏氏 経営人材 中小司 和広氏
株式会社先端技術共創機構	執行役員 (兼 経営人材) 米山 勇樹氏
株式会社みらい創造インベストメンツ	グロースチーム・執行役員/パートナー 高橋 遼平氏 経営人材 森 健太郎氏

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 内容

- セミナーの様子



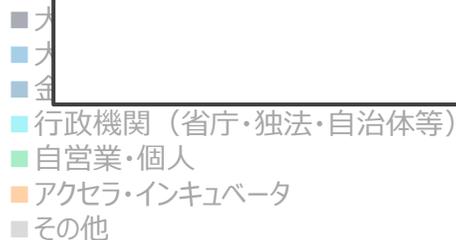
2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | 来場者分析

- 本調査では、セミナー来場者の分析を実施した。
- 第1回セミナーでは、144名から応募があり、当日は計95名（対面17名、オンライン78名）が参加した。第2回セミナーでは、187名から応募があり、当日は計95名（対面36名、オンライン59名）が参加した。「大企業・中小企業」、「大学・国研・公設試」、「金融機関（VC、証券、銀行等）」をはじめ、経営人材候補や研究者、大学発スタートアップ・エコシステムの関係者が参加した。
- 詳細な内訳は、参加者の掲載許諾を得ていないため、成果報告書には掲載しないこととする。

n=144

78
希望者



2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

a. セミナー | アンケート分析

- 設問5, 6のアンケート結果は以下のとおり。

設問5 :

ける経

- セミナー参加者へアンケートを実施し、満足度やMPMへの興味、大学発スタートアップにおける経営人材の重要性の理解、関心のあるテーマや次回セミナーに向けた要望について情報収集、分析を実施した。
- ただし、アンケート回答者にデータの掲載許諾は得ていないため、アンケート結果は成果報告書には掲載しないこととする。

【結果】

✓ 多くの[

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 概要

- MPM採択事業者を集め、知見・ノウハウの共有を目的として勉強会を全3回実施した。
- 第1回は対面開催とし、採択事業者16社を集め、第2,3回はオンライン開催とし、採択年度別に実施した。

項目	第1回	第2回	第3回
日時	2024年8月26日（月） 16:00～18:30	2024年10月25日（金） 10:00～12:00	2024年10月25日（金） 14:00～16:00
参加者	<ul style="list-style-type: none"> • 2023年度、2024年度採択事業者 • NEDO、経済産業省 • 採択審査委員（4名程度） • NTTKK 	<ul style="list-style-type: none"> • 2023年度採択事業者（8者） • 以下同左 	<ul style="list-style-type: none"> • 2024年度採択事業者（8者） • 以下同左
開催方式	対面開催 ※参加が難しい方のためにオンライン配信実施	オンライン開催 ※グループディスカッションは、Teamsブレイクアウトルームを使用	オンライン開催 ※グループディスカッションは、Teamsブレイクアウトルームを使用
開催時間	2時間30分程度	2時間程度	2時間程度
テーマ	<ul style="list-style-type: none"> • 採択事業者の顔合わせ • 採択事業者の各社取組み、方針 	<ul style="list-style-type: none"> • 採択事業者の各社取組み、進捗確認 • 報告書作成要領について説明 	<ul style="list-style-type: none"> • 採択事業者の各社取組み、進捗確認 • 報告書作成要領について説明
目標	事業者同士の取組みを共有し、交流を深める	経営人材獲得支援の在り方について議論 （技術シーズ&経営人材の理想像、マッチング成功・失敗事例の紹介等）	経営人材獲得支援の在り方について議論 （経営人材の理想像、人材獲得には何が重要か）
構成	<ul style="list-style-type: none"> • MPMの趣旨、今後のスケジュールの説明 • 採択事業者の各社取組み、方針説明 • 採択事業者によるGD <ul style="list-style-type: none"> -テーマ①：「本事業で行っている自社のマッチングの方針とは（2023年度採択事業者は経験則、2024年度採択事業者は方針）」 -テーマ②：「意思決定に至るために必要な環境とは（雇用条件、メンバー、役職等）」 • 交流会 	<ul style="list-style-type: none"> • 報告書作成要領について説明（10分） • 採択事業者によるGD（30分×3） <ul style="list-style-type: none"> -テーマ①：技術シーズ&経営人材に求めること -テーマ②：マッチングの成功・失敗事例 -テーマ③：マッチングの在り方として自社ができること、政府に求めること • GD結果の共有（20分） • 質疑応答（5分） 	<ul style="list-style-type: none"> • 報告書作成要領について説明（10分） • 採択事業者によるGD（30分×3） <ul style="list-style-type: none"> -テーマ①：技術シーズ&経営人材に求めること -テーマ②：経営人材獲得の在り方として自社ができること、政府に求めること -テーマ③：（VC以外が多いため）事業者としてマッチングにどう関わり、得たい成果はなにか（協業、顧客創造、ネットワーキング等） • GD結果の共有（20分） • 質疑応答（5分）

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

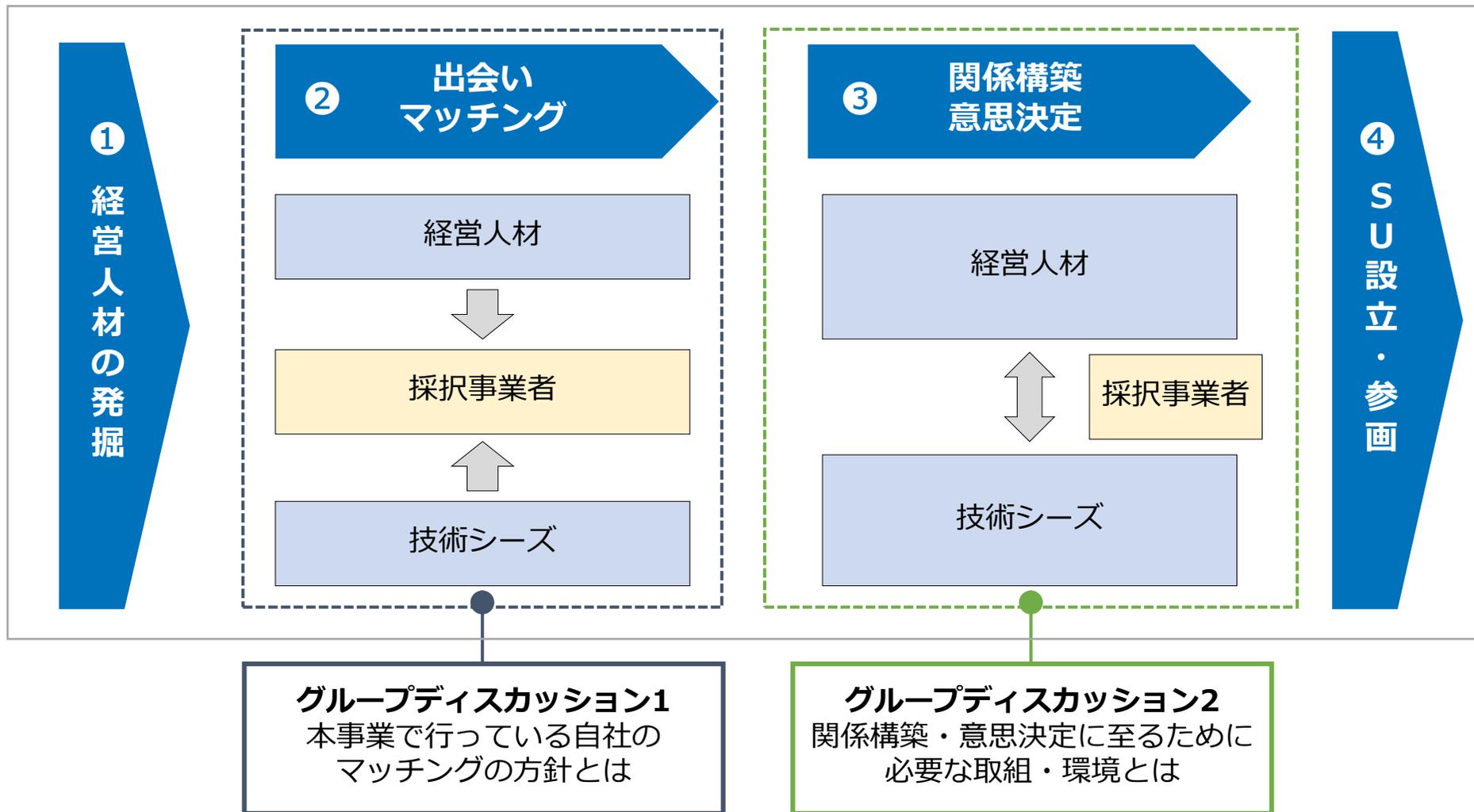
- 第1回勉強会のタイムスケジュール

時間	内容	発表者
16:00-16:05	開会の挨拶	経済産業省、NEDO
16:05-16:10	MPM事業説明	NEDO
16:10-16:50	採択事業者の活動紹介	事務局
16:50-17:10	グループディスカッション1	採択事業者
17:15-17:35	グループディスカッション2	採択事業者
17:35-17:50	グループディスカッション感想共有	採択事業者
17:50-18:30	交流会（18:10に中締めを行います）	全員

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第1回勉強会のグループディスカッションのテーマは、経営人材がSU設立・参画に至るまでのステップの中でも②・③における取組について議論した。



2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第1回勉強会のグループディスカッションでは、下記2つのテーマについてそれぞれ20分間議論を実施した。

#	テーマ	議論内容
1	自社のマッチングの方針とは	<ul style="list-style-type: none"> 技術シーズと経営人材の出会いの場として、どのような方法を提供しているか。 例：マッチングイベント、直接紹介、プラットフォーム作成 マッチング対象とする技術シーズの見極め方法や選定基準は何か。
2	関係構築・意思決定に至るために必要な取組・環境とは	<ul style="list-style-type: none"> 関係構築・意思決定を促進する取組として何を実施している/実施する予定であるか。 例： 資金調達を確約する、精神面のサポート、伴走支援 <p>※ゴールが「スタートアップの設立」である場合と「既存スタートアップへの参画」の場合で関係構築・意思決定促進の取組が異なるため、適宜2つの場合に分けて議論いただいた。</p>

※MPMの中での取組に限定してお話いただいた。

※2023年度採択事業者はこれまで実施してきたMPMの取組から、2024年度採択事業者はこれからMPMで実施する取組の方針を基にお話いただいた。

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

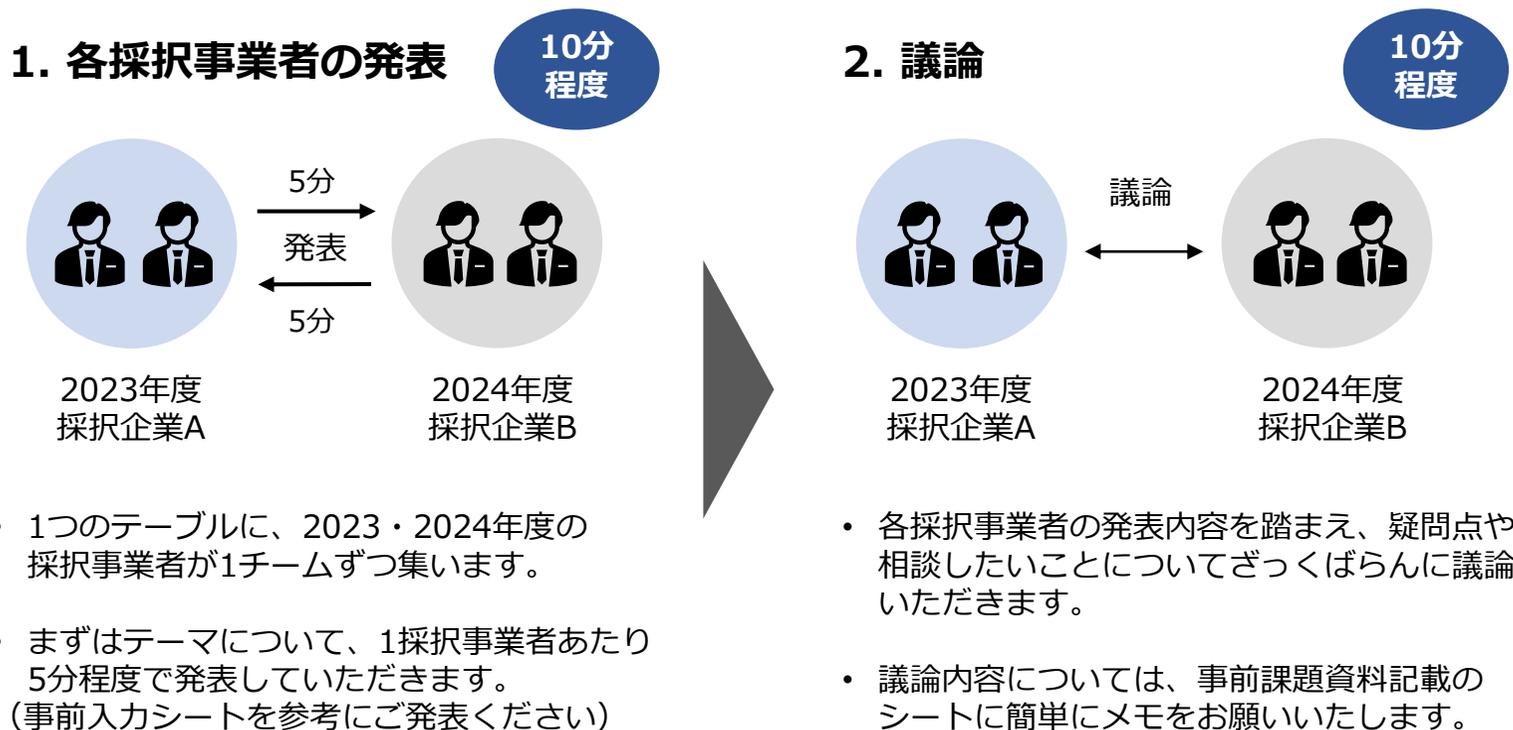
b. 勉強会 | 内容

- 第1回勉強会のグループディスカッション（GD）は、2023年度採択事業者と2024年度採択事業者の双方向の意見交換をするように設計した。

GDの目的

お互いの取り組みや課題を知り、自身の事業に活かしていく。

GD進行イメージ



2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第1回は、K-NICにて対面開催し、勉強会後にネットワーキング会を開催し、採択事業者間の横の繋がりができるように工夫をした。
- 第2,3回は、Web開催（Teams）とした。グループディスカッションは、ブレイクアウトルームを利用し、各グループ4社ずつで設定したテーマに関して意見交換を行った。



2-2. 経営人材獲得ルートの多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

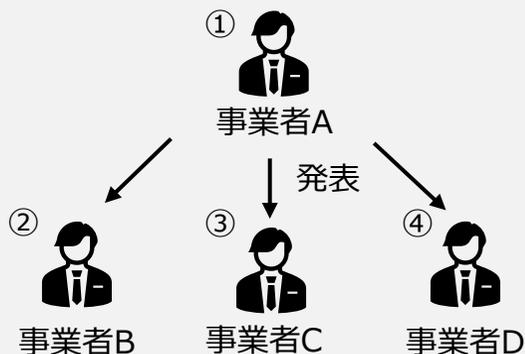
- 第2・3回勉強会のグループディスカッション（GD）は、2023年度採択事業者がこれまでの経験をもとに成功事例と失敗事例を議論できるよう設定した。

GDの目的

お互いの取り組みや課題を知り、自身の事業に活かしていく。

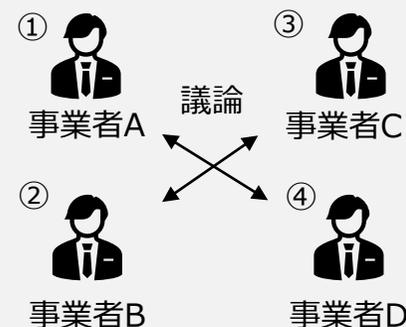
GD進行イメージ

1. 各採択事業者の発表



- 1ルームに採択企業4社ずつ集います。
- テーマについて、それぞれ順番に発表していただきます。（事前入力シートを参考にご発表ください）

2. 議論



- 各採択企業の発表内容を踏まえ、疑問点や相談したいことについてざくばらんに議論いただきます。

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第2回勉強会のタイムスケジュール

時間	内容	発表者
10:00-10:10	本年度のスケジュール、報告書について	NEDO
10:10-10:15	グループディスカッションの進め方	NTTデータ経営研究所
10:15-10:55	グループディスカッション①	採択事業者
10:55-11:00	小休憩・グループ替え	—
11:00-11:40	グループディスカッション②	採択事業者
11:40-11:55	グループディスカッション感想共有	採択事業者
11:55-12:00	おわりに（アンケート）	NEDO・NTTデータ経営研究所

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第2回勉強会のグループディスカッションでは、下記2つのテーマについてそれぞれ40分間議論を実施した。

#	テーマ	仮説や考え・実際の取り組み等
①	技術シーズ&経営人材に求めること	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術シーズ（研究者含む）に求めること <ul style="list-style-type: none"> 実績、特徴、研究者の性格などで確認している、求めていることはなにか。 なぜ、上記の要件を重要と考えるか。 ■ 経営人材に求めること <ul style="list-style-type: none"> 同上 ■ NEDOや政府に求める支援 <ul style="list-style-type: none"> 施策、補助金、MPMの改善点等はあるか。 業界としての課題はあるか、政府の協力が必要な支援はあるか。
②	マッチングの成功事例・失敗事例 マッチングを成功に導くために自社がすべきこと	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成功事例 <ul style="list-style-type: none"> 技術シーズと経営人材の特徴、状況、成功に至った要因はなにか。 成功からの学びはあるか。 ■ 失敗事例 <ul style="list-style-type: none"> 技術シーズと経営人材の特徴、状況、失敗に至った要因はなにか。 失敗からの学びはあるか。 次回はどうすれば失敗を回避することができるか。 ■ MPMで見えてきた課題、マッチングを成功に導くために自社がすべきこと <ul style="list-style-type: none"> どのような課題が見えてきて、MPM期間中での在り方、MPM後の在り方や注力すべき点はなにか。 ■ NEDOや政府に求める支援 <ul style="list-style-type: none"> 施策、補助金、MPMの改善点等はあるか。 業界としての課題はあるか、政府の協力が必要な支援はあるか。

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第3回勉強会のタイムスケジュール

時間	内容	発表者
14:00-14:10	本年度のスケジュール、報告書について	NEDO
14:10-14:15	グループディスカッションの進め方	NTTデータ経営研究所
14:15-14:55	グループディスカッション①	採択事業者
14:55-15:00	小休憩・グループ替え	—
15:00-15:40	グループディスカッション②	採択事業者
15:40-15:55	グループディスカッション感想共有	採択事業者
15:55-16:00	おわりに（アンケート）	NEDO・NTTデータ経営研究所

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | 内容

- 第3回勉強会のグループディスカッションでは、下記2つのテーマについてそれぞれ40分間議論を実施した。

#	テーマ	仮説や考え・実際の取り組み等
①	技術シーズ&経営人材に求めること	<ul style="list-style-type: none"> ■ 技術シーズ（研究者含む）に求めること <ul style="list-style-type: none"> 実績、特徴、研究者の性格などで確認している、求めていることはなにか。 なぜ、上記の要件を重要と考えるか。 ■ 経営人材に求めること <ul style="list-style-type: none"> 同上 ■ NEDOや政府に求める支援 <ul style="list-style-type: none"> 施策、補助金、MPMの改善点等はあるか。 業界としての課題はあるか、政府の協力が必要な支援はあるか。
②	事業者としてマッチングにどう関わり、得たい成果はなにか マッチングを成功に導くために自社がすべきこと	<ul style="list-style-type: none"> ■ 会社として得たい成果はなにか <ul style="list-style-type: none"> マッチングにどのように関わっているか。 MPMを通して得たい成果（スタートアップと協業、顧客創造、ネットワーク等）はなにか。 ■ MPMで見えてきた課題、マッチングを成功に導くために自社がすべきこと <ul style="list-style-type: none"> どのような課題が見えてきて、MPM期間中での在り方、MPM後の在り方や注力すべき点はなにか。 ■ NEDOや政府に求める支援 <ul style="list-style-type: none"> 施策、補助金、MPMの改善点等はあるか。 業界としての課題はあるか、政府の協力が必要な支援はあるか。

2-2. 経営人材獲得ルートが多様化に関するセミナー、勉強会の開催

b. 勉強会 | アンケート分析

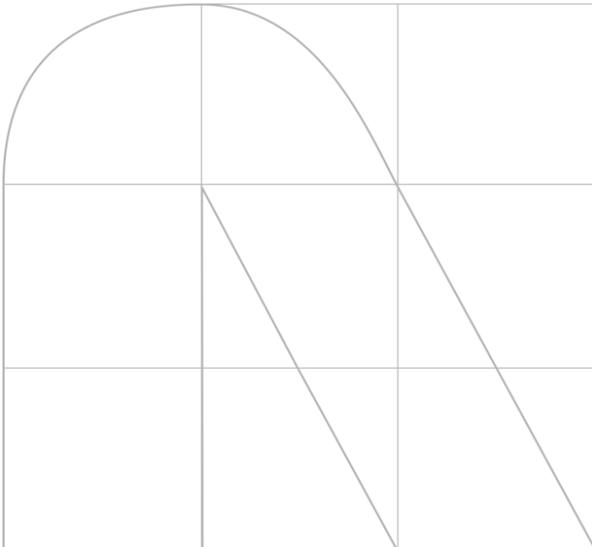
- 8月26日開催の第1回勉強会についてアンケートを行った。
- 取得したアンケート内容は以下のとおり。

設問番号	設問内容	必須or 任意	回答
	<ul style="list-style-type: none">勉強会参加者へアンケートを実施し、グループディスカッションの満足度や運営の満足度、関心のあるテーマや次回勉強会に向けた要望について情報収集、分析を実施した。ただし、アンケート回答者にデータの掲載許諾は得ていないため、アンケート結果は成果報告書には掲載しないこととする。		

※グループディスカッションは以下GDとも表記する。

2-3 ■ 支援事業のプロセスの整理

- a. 報告フォーマットの整備
- b. 採択事業者の成果報告会
 - 概要
 - 内容
 - アンケート分析



2-3. 支援事業のプロセスの整理

a. 報告フォーマットの整備

- 提案資料や実施計画書は、採択事業者毎に記載項目や情報の粒度が異なっていたため、以下のフォーマットをパワーポイント形式で設定し、横並びで情報を整理できるようにした。

2023年度採択事業者向け	2024年度採択事業者向け
<ul style="list-style-type: none"> 最終報告書 最終報告会資料 	<ul style="list-style-type: none"> 実施計画書 月次報告書 中間報告書 中間報告会資料

フォーマット例

1. 実施計画の細目（手法・手段・研究場所等） (1) 事業目的

本事業に参加するにあたり、スタートアップの経営人材確保やマッチングに関して抱く課題、それに対してこれまで行ってきた取組、それらを踏まえ今後目指す姿を記載してください。記載は1ページに収めてください。



課題	<p>スタートアップ（特に研究開発型の大学発スタートアップ）の経営人材確保やマッチングに関して、御社が感じる課題を記載してください。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社は、国内の大学の技術シーズを扱うスタートアップを中心に、投資や事業成長支援を行っている。その中で、研究開発型のスタートアップの経営を担うことができる経営者人材の不足が課題である。 大学の研究者と経営人材の出会いの場はあるものの、マッチングをスムーズに行うことができないことが課題である。
これまでの取組	<p>上記の課題に対して、これまで行ってきた取組を記載してください。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> 研究開発と経営の両方の知識を持つ経営人材の重要性を周知するセミナーを3回程度開催した。 大学の研究者と経営人材のマッチングを促進するため、ターゲットを絞ったマッチングイベントを3回程度開催した。 経営人材そのものの育成にはまだ着手できていない。
目指す姿	<p>スタートアップ（特に研究開発型の大学発スタートアップ）の経営人材獲得や効果的なマッチングに寄与するために、御社としての目指す姿を記載してください。</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●●大学の経営人材育成プログラムと協働し、研究開発型のスタートアップの経営人材の育成に継続的に取り組むことで、経営人材のプールの拡大を目指す。 当社が持つオンラインコミュニケーション施設を活用し、大学の研究者と経営人材のマッチングイベントを定期的に開催することで、技術と経営人材が出会う機会を継続的に創出する。

1. 実施計画の細目（手法・手段・研究場所等） (3) 事業内容

各自目標の補足説明（目標値設定の背景や目標値を達成するための工夫点等）を記載してください。記載は1ページに収めてください。



KPI	目標値 (件数)	設定に対する考え方
マッチング創出数		
イベントや個別紹介等の「出会い」に参加した経営人材の数	50人	「出会い」の場となるイベントは年間5件程度開催予定。
「出会い」を経て、具体的な伴走支援等の「関係構築」に進んだ経営人材の数	10人	「関係構築」促進のため、上記イベントにおいて●●に取り組む予定。
「関係構築」を経て、スタートアップの設立もしくは経営への参画等の「意思決定」に至った経営人材の数	4人	雇用や業務委託に至った人数。
大学等の技術シーズを起点に、設立に至った大学発スタートアップの数	2社	起業前から支援を行い、マッチング後、起業に至るスタートアップの数（昨年度の当社実績を基に概算）。
大学発スタートアップ支援数		
経営人材が関与することとなる大学発スタートアップの数	4社	経営人材が、起業後の大学発スタートアップ（主に創業期）の経営に関与した件数。

2-3. 支援事業のプロセスの整理

a. 報告フォーマットの整備

- 実施計画書は、MPM事業で設定しているKPIを基準に目次を設定している。
- 月次報告書は、課題や対応策、経営人材の関わる情報を収集するように設定している。

実施計画書 目次

- (1) 事業目的
 - (2) 事業概要
 - (3) 事業内容
 - ① KPI
 - ① 経営人材の発掘・育成
 - a. 経営人材の発掘・獲得方法
 - a-1. 経営人材の定義
 - a-2. 経営人材の発掘・獲得方法
 - b. 経営人材の「質」の確認方法
 - ② 経営人材と大学等の技術シーズ・大学発スタートアップのマッチング機会創出
 - ③ 経営人材として経営参画するための環境整備
 - a. 経営人材の維持・確保方法
 - a-1. 経営人材を一定期間維持・確保するための環境整備の方法
 - a-2. 経営人材を一定期間維持・確保するための考え方
 - a-3. 上記に係る規則等
 - b. 経営人材の活躍の評価方法
 - b-1. 経営人材のマッチングが大学発スタートアップ成長へ与える効果の自己評価方法
 - b-2. 大学発スタートアップに対して、提案者が自ら実施する支援による効果の自己評価方法
 - ④ 取組内容及び実施結果について自己分析及び報告会等への参加
 - a. 取組内容及び実施結果について、整理し情報を集約
 - b. ③bの評価方法を用いた自己分析
 - c. 業として取り組むにあたって構想する将来像
- (4) 実施スケジュール

月次報告書 目次

- (1) 全体概要（報告期間、記載者名、進捗、課題と対応策）
- (2) 進捗状況（KPI、取組全体、経営人材の雇用、人材プラットフォームの利用）

2-3. 支援事業のプロセスの整理

a. 報告フォーマットの整備

- 中間、最終報告書は、実施計画書で記載いただいた項目に沿って、進捗・成果を記載できるよう以下の目次を設定している。

報告書 目次

- (1) 事業目的
- (2) 事業概要
- (3) 事業内容
 - ①KPI
 - ①経営人材の発掘・育成
 - a.経営人材の発掘・獲得方法
 - a-1.経営人材の定義
 - a-2.経営人材の発掘・獲得方法
 - b.経営人材の「質」の確認方法
 - ②経営人材と大学等の技術シーズ・大学発スタートアップのマッチング機会創出
 - ③経営人材として経営参画するための環境整備
 - a.経営人材の維持・確保方法
 - a-1.経営人材を一定期間維持・確保するための環境整備の方法
 - a-2.経営人材を一定期間維持・確保するための考え方
 - a-3.上記に係る規則等
 - b.経営人材の活躍の評価方法
 - b-1.経営人材のマッチングが大学発スタートアップ成長へ与える効果の自己評価方法
 - b-2.大学発スタートアップに対して、提案者が自ら実施する支援による効果の自己評価方法
 - ④取組内容及び実施結果について自己分析及び報告会等への参加
 - a.取組内容及び実施結果について、整理し情報を集約
 - b.③bの評価方法を用いた自己分析
 - c.業として取り組むにあたって構想する将来像
 - ⑤補足情報
 - a.人材プラットフォームの利用
 - b.経営人材の雇用形態
 - c.本事業で活動する中で見えてきた課題、それに対する対応策（MPM期間中、MPM終了後）
- (4) 実施スケジュール

2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | 概要

- 2024年度採択事業者の中間報告会と2023年度採択事業者の最終報告会は、両者の知見・ノウハウの共有、横連携強化のため、同日にハイブリッド開催とした。

	中間報告会（2024年度採択事業者）	最終報告会（2023年度採択事業者）
日時	2025年1月27日（月） 13:00～14:50（110分）	2025年1月27日（月） 15:00～17:40（160分）
発表者	<ul style="list-style-type: none">upto4株式会社株式会社FFGベンチャービジネスパートナーズ株式会社エル・ティー・エスBeyond Next Ventures株式会社株式会社北海道共創パートナーズ株式会社マイナビ株式会社みらいワークス株式会社リバネス	<ul style="list-style-type: none">大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社京都大学イノベーションキャピタル株式会社株式会社ケイエスピー株式会社先端技術共創機構東京大学協創プラットフォーム開発株式会社東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社株式会社みらい創造インベストメンツUntroD Capital Japan株式会社
開催方式	ハイブリッド開催（対面とオンライン）（※前半、後半の別年度報告会は任意参加）	
場所	Kawasaki-NEDO Innovation Center (K-NIC) 〒212-8554 川崎市幸区大宮町1310番 ミューザ川崎セントラルタワー5階 （※JR川崎駅西口からペDESTリアンデッキで直結） アクセス： https://www.k-nic.jp/access/	
構成	<ul style="list-style-type: none">冒頭の挨拶（NEDO） 10分各社報告7分 & 質疑応答3分 × 8社 = 80分 （4社発表後に5～10分休憩）全社報告後に各社からFBコメント 10分	<ul style="list-style-type: none">冒頭の挨拶・次年度事業の説明（NEDO） 15分各社報告10分 & 質疑応答5分 × 8社 = 120分 （4社発表後に5～10分休憩）全社報告後に各社からFBコメント 10分閉会の挨拶（NEDO） 5分

2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | 内容

- 2024年度採択事業者 中間報告会のタイムスケジュール

時間	内容	発表者
13:00-13:05	NEDOからのご挨拶	NEDO
13:05-13:10	今後のスケジュール・報告書提出について	NEDO
13:10-13:50	採択事業者からの中間報告	採択事業者
13:50-14:00	休憩	—
14:00-14:40	採択事業者からの中間報告	採択事業者
14:40-14:50	採択事業者からのフィードバック	採択事業者
14:50-14:55	おわりに	NTTデータ経営研究所

2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | 内容

- 2023年度採択事業者 最終報告会のタイムスケジュール

時間	内容	発表者
15:00-15:10	今後のスケジュールと報告書提出・次年度事業について	NEDO
15:10-16:10	採択事業者からの最終報告	採択事業者
16:10-16:20	休憩	—
16:20-17:20	採択事業者からの最終報告	採択事業者
17:20-17:30	採択事業者からのフィードバック	採択事業者
17:30-17:40	おわりに	NEDO NTTデータ経営研究所

2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | 内容

- 採択事業者の成果報告会の参加リスト

採択年度	企業名	参加可否	現地	オンライン
2023年度	大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社	参加	○	-
2023年度	京都大学イノベーションキャピタル株式会社	参加	○	-
2023年度	株式会社ケイエスピー	参加	○	-
2023年度	株式会社先端技術共創機構	参加	○	-
2023年度	東京大学協創プラットフォーム開発株式会社	参加	○	○
2023年度	東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社	参加	○	-
2023年度	株式会社みらい創造機構	参加	○	-
2023年度	UntroD Capital Japan株式会社	参加	○	-
2024年度	upto4株式会社	参加	-	○
2024年度	株式会社FFGベンチャービジネスパートナーズ	参加	○	-
2024年度	株式会社エル・ティー・エス	参加	○	○
2024年度	Beyond Next Ventures株式会社	参加	○	-
2024年度	株式会社北海道共創パートナーズ	参加	○	-
2024年度	株式会社マイナビ	参加	○	-
2024年度	株式会社みらいワークス	参加	○	-
2024年度	株式会社リバナス	参加	○	-

2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | 内容

- 成果報告会は、ハイブリッド開催（原則、対面）とし、各採択事業者が登壇し、取り組み内容や進捗を共有、参加者から質疑応答を実施した。終了後はネットワーキング会を開催し、横連携できる場となるよう工夫した。



2-3. 支援事業のプロセスの整理

b. 採択事業者の成果報告会 | アンケート分析

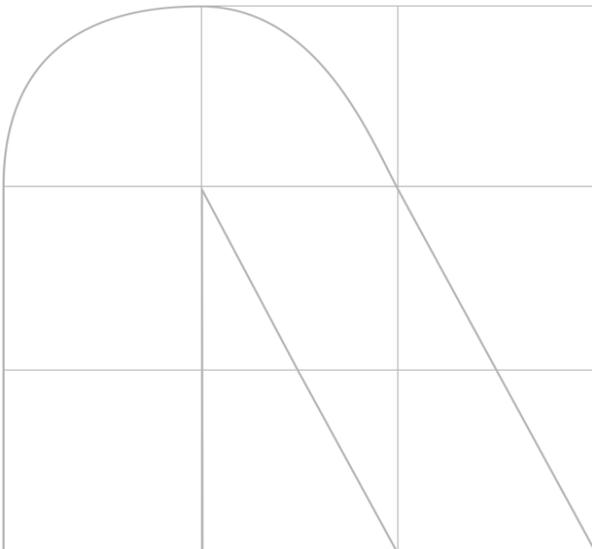
- 1月27日開催の採択事業者の中間・最終報告会について以下の項目でアンケートを実施した。

#	設問	必須or任意	回答	備考
1	会			
2	日			
3	本			
4	本 (
5	事			
6	会 話			
7	量			
8	※ 2			
9	※ 1			

- 成果報告会参加者へアンケートを実施し、内容の満足度や運営の満足度、関心のあるテーマや次回成果報告会に向けた要望について情報収集、分析を実施した。
- ただし、アンケート回答者にデータの掲載許諾は得ていないため、アンケート結果は成果報告書には掲載しないこととする。

2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

- a. 2-1.の考察
- b. 2-2.の考察
 - セミナー
 - 勉強会
- c. 2-3.の考察



2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

a. 2-1.の考察

- デスクトップ調査およびMPM採択事業者へのヒアリング調査によって経営人材に求められるマインドセットとスキルセット、経営人材獲得ルートはSU設立までの各プロセスによる類型化をし、各採択事業者がどのような手法を選択しているか整理した。

2-1. の考察	a. 大学発SUを取り巻く環境における経営人材の重要性の整理	【経営人材の重要性】 <ul style="list-style-type: none">• 大学発SUにおいて、事業の核となる技術を有する研究者と事業計画を構築できる経営人材がチームを組成することで事業の推進が加速することが示唆される。 【マインドセット・スキルセット】 <ul style="list-style-type: none">• 経営人材に必要なマインドセット（MUST）とスキルセット（MUST、WANT）があり、全てを1人の経営人材に求めることは難しいため、必須のマインドセットとスキルセットを有する経営人材像があると考えられる。
	b. 経営人材獲得ルートの取り組みの整理	【経営人材獲得ルートの構成】 <ul style="list-style-type: none">• ルートを一括で整理するのではなく、SU設立までの4つのプロセス（発掘、出会い、関係構築、意思決定）に細分化し、経営人材獲得ルートを整理した。発掘・出会いは方法や媒体を類型化し、関係構築・意思決定は促進する要素があることが分かった。また、経営人材だけでは完結せず、技術シーズの視点も必要となる。• MPM採択事業者へのヒアリング結果や勉強会等の情報を活用し、どのルートを採用しているかカウントした。
	c. MPMにおける事業者の取り組みの整理	【経営人材獲得ルートへの反映】 <ul style="list-style-type: none">• 2023年度採択事業者、2024年度採択事業者の計16者にヒアリングを実施し、取り組みやSU設立までの各プロセスで重視している要素や抱える課題を調査し、結果を類型化、b.の経営人材獲得ルートに情報を反映した。 【発掘】 <ul style="list-style-type: none">• 限られた事業期間では、関係構築まで進展する事例数は少なく、多くの採択事業者が経営人材の「発掘」の段階に課題を抱えていることが分かった。 【採択事業者による伴走支援の必要性】 <ul style="list-style-type: none">• 関係構築においては、経営人材と技術シーズ以外の第三者が伴走者として介入する必要性が示唆された。

2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

b. 2-2. の考察 | セミナー

- MPM事業の周知や採択事業者の具体的な取組について紹介し、参加者の満足度は高く、MPMについて興味・関心を持ってもらうことができた。

開催結果	応募数 参加者数	【人数・属性】 <ul style="list-style-type: none">• 全2回の開催で、応募数が計331名、参加者数が計190名（対面、オンライン含む）であった。• 応募者の属性をみると「金融機関（VC、証券、銀行等）」の方以上に、「大企業・中小企業」や「大学・国研・公設試」の方が多く、経営人材候補や技術シーズを有する方にMPMの興味・関心を持っていただいたと考える。
	アンケート 結果	【満足度・MPMへの理解】 <ul style="list-style-type: none">• セミナーの満足度では、91%の回答者が「やや満足」以上のポジティブな回答をし、93%の回答者がMPMについて興味・関心を持った。また、7割以上の回答者がセミナーで得た知見を今後活かせると回答した。 【ネットワーキング会】 <ul style="list-style-type: none">• 対面開催によるネットワーキング会について有意義だったという回答があった。
	テーマ	【第1回】 <ul style="list-style-type: none">• 各採択事業者が設定している仮説と検証結果について紹介いただいた。• アンケートでは、マッチングの成功・失敗事例、経営人材のインセンティブが知りたいといった意見があった。 【第2回】 <ul style="list-style-type: none">• 経営人材にパネルディスカッションに登壇いただき、成功・失敗事例やインセンティブについて具体的な話を発表いただいた。
	まとめ	【テーマ設計の成功】 <ul style="list-style-type: none">• セミナー設計として、MPM事業の周知を前提として、第1回は採択事業者の多様な仮説検証の紹介、第2回は経営人材も登壇し、より具体的なマッチング事例について紹介し、参加者がセミナーで得た知見を活かせるようになることとした。設計意図に沿ったアンケート結果となった。

2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

b. 2-2. の考察 | セミナー

- 今後のセミナーは、より具体的な経営人材の発掘に関する事例紹介や地域に根差した技術シーズと経営人材のマッチング等のテーマ設定を検討する。

次回 に向けて	テーマ案	<p>【2024年度採択事業者の登壇】</p> <ul style="list-style-type: none">上記の開催結果から今年度のテーマ設計は、参加者に満足いただいたと考える。次年度は、2024年度採択事業者に登壇いただき、より多様な仮説検証を報告いただく。 <p>【地域での事例】</p> <ul style="list-style-type: none">追加テーマとして、地域で活動する採択事業者が一定数いるため、地域での技術シーズと経営人材（U/Iターン人材等）マッチングに関する課題やTipsの紹介が考えられる。 <p>【経営人材の具体事例】</p> <ul style="list-style-type: none">アンケートから、経営人材のリアルな声に関するニーズがあったため、経営人材を主体としたセミナーが考えられる。
	開催形態・会場	<p>【ハイブリッド開催】</p> <ul style="list-style-type: none">MPMでは全国の技術シーズ、経営人材を対象としているため、ハイブリッド開催とした。オンラインでの参加者も多いことからハイブリッド開催が適している。 <p>【地域での開催】</p> <ul style="list-style-type: none">対面は東京会場で開催し、会場ではセミナー終了後にネットワーキング会を実施し参加者から好評をいただいた。首都圏外のマッチングを推進している採択事業者も多く、地域での開催希望があったため、首都圏外でのセミナー開催を検討する。
	運営上の注意	<p>【当日参加者数の確保】</p> <ul style="list-style-type: none">応募数は多かったが、当日の参加者数が少なかった。開催時期、開催時間、スタートアップ関連イベントと重複を外す、前日や当日に応募者にリマインドする等の注意が必要である。 <p>【広告媒体】</p> <ul style="list-style-type: none">大学発スタートアップやディープテックの創業に興味がある層に広くリーチする広告媒体を利用する。

2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

b. 2-2.の考察 | 勉強会

- 異なる開催形式やグループ分け、テーマで勉強会を実施し、採択事業者が勉強会に求めることや運営上の改善点が見えてきた。

開催結果	設計	<p>【第1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> 採択事業者16者の顔合わせ及び知見・ノウハウの共有を目的に対面開催を実施した。前半に事務局が各社の取組を短時間で紹介し、後半のグループディスカッションでは2023年度採択事業者と2024年度採択事業者を同じグループとし、知見・ノウハウの共有を目指した。 <p>【第2・3回】</p> <ul style="list-style-type: none"> 採択年度別の開催とし、採択年度別の横連携の強化と議論時間の確保を目指した。
	開催形式	<p>【第1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> 対面開催とし、勉強会後にネットワーキングの時間を設定し、採択事業者間で連携の可能性等を議論することができた。 <p>【第2・3回】</p> <ul style="list-style-type: none"> オンライン開催とし、採択事業社の参加のハードルを下げ、グループワークの時間を十分に確保した。オンラインでもグループワークは問題無く実施することができ、目的によってオンラインを利用することは可能である。
	改善点	<p>【第1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> 開催時間の関係上、事務局から各社の取組を一括で紹介した。短時間に全体感を把握することはできたが、採択事業者から説明してほしい、資料配布で十分で議論の時間を長く取って欲しいといった意見があった。 グループワークの際に、採択年度が異なると進捗に差があるため、議論が一方的になってしまった。
	採択事業者が求めること	<p>【協業・事例・ナレッジ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 今後、採択事業者が勉強会に議論したいテーマは、採択事業者間の「協業」、マッチングの成功・失敗事例、具体的な取組・ナレッジの紹介であった。

2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

b. 2-2.の考察 | 勉強会

- 勉強会のゴールとして、具体的な取組、ナレッジ、失敗事例の紹介や採択事業者間の協業とし、テーマに沿って開催形式を柔軟に設定することが考えられる。

次回 に向けて	テーマ案	<p>【求められるテーマ】</p> <ul style="list-style-type: none">具体的な取組・ナレッジの紹介は、今年度もテーマとしていたが更なるニーズがあるため、議論時間を増やす、グループ転換の回数を増やす等の工夫を行い、議論の場は増やす。マッチングの成功・失敗事例について、成功事例は終盤にならないと少ないため、失敗事例に焦点を絞り深堀することで、マッチングの確度向上を目指す。採択事業者間の連携や協業について、グループを指定せずにフリーな形式で議論できる場を設定し、採択事業者の自主的な連携を目指す。 <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none">地域と首都圏では、抱える課題や目指す方向が異なる可能性があるため、別グループで議論をできるように検討する。
	開催形式	<p>【対面開催】</p> <ul style="list-style-type: none">採択事業者からは、採択事業者間で「協業」を望む声が多かった。そのため1回以上は、全採択事業者を集めた対面開催での勉強会の実施は必要だと考える。各社の実施計画や進捗について、各社から発表をいただき、その後のグループワークでは、採択年度別でグループを組成、または自由に意見交換する場を設定し、十分に議論ができる時間を考慮する。 <p>【オンライン開催】</p> <ul style="list-style-type: none">類似する課題を抱えるグループや、協業の可能性が高いグループのように、グループワークのテーマが明確に決まっている場合は、オンライン開催とし、開催頻度を高くする、採択事業者間で定期的に情報交換をすることが有効であると考えられる。

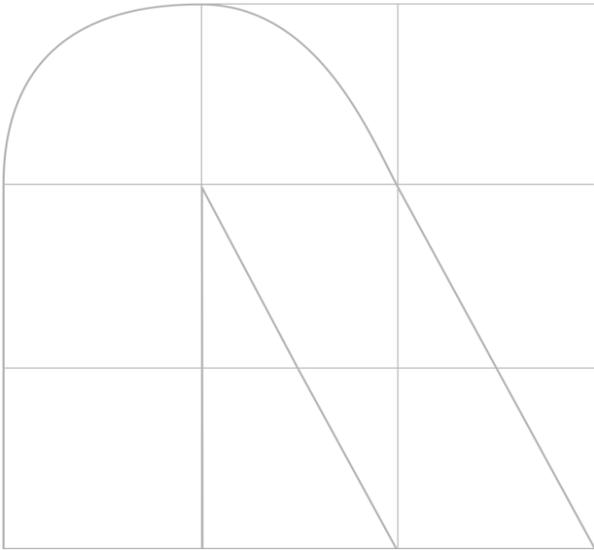
2-4. 大学発SUにおける経営人材獲得ルートの在り方のとりまとめ

c. 2-3. の考察

- フォーマットの整備では、自由度を持たせることと、視覚的にも分かりやすい工夫を検討する。
- 成果報告会では、時間を延ばし、報告会と併せてグループワーク等の設定を検討する。

	フォーマットの整備	成果報告会
良かった点	<p>【全フォーマット】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 各社のドキュメントは記載内容の粒度にバラつきがあった。フォーマットを指定することで、各社の情報を横並びで確認することができた。 • 定義を記載することで、各社の認識を揃えることができた。 <p>【月次報告書フォーマット】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 月次の進捗状況、抱える課題を即時把握することで早期に対応を検討することができた。 	<p>【開催形式】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 原則、対面開催のため会終了後などに気軽に意見交換ができた。都合が合わない方向けにオンライン接続も整備し、全事業者がリアルタイムに発表ができた。 • 同日に中間報告会と最終報告会を設定したため、事業者間で知見・ノウハウの共有ができた。
改善点	<p>【報告会フォーマット】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 文章ベースのフォーマットのため、発表形式には適さない部分があり、各社の特徴的な取組を伝えづらい部分があった。 • 補足資料として各社に自由度を持たせるように注意書きをしていたが伝わっていなかった。 	<p>【開催時間】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1社当たりの発表時間が短く、取組の詳細を把握できなかった。 • 開催時間自体が短く、報告後のグループワークや採択事業者間のディスカッションの時間を確保出来なかった。
次回に向けて	<p>【報告会フォーマット】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 横並びで情報を整理するための必要十分な項目は整備したうえで、文章ベースだけでなく、補足資料として各社の図表を挿入して良いことを事前に漏れなく伝達する。 	<p>【開催時間】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 開催時間に余裕を持たせ、1社当たりの発表時間を長くし、取組の詳細を十分に報告できるようにする。 • 対面開催の利点を生かすため、報告後のグループワークやディスカッションの時間を設定する。

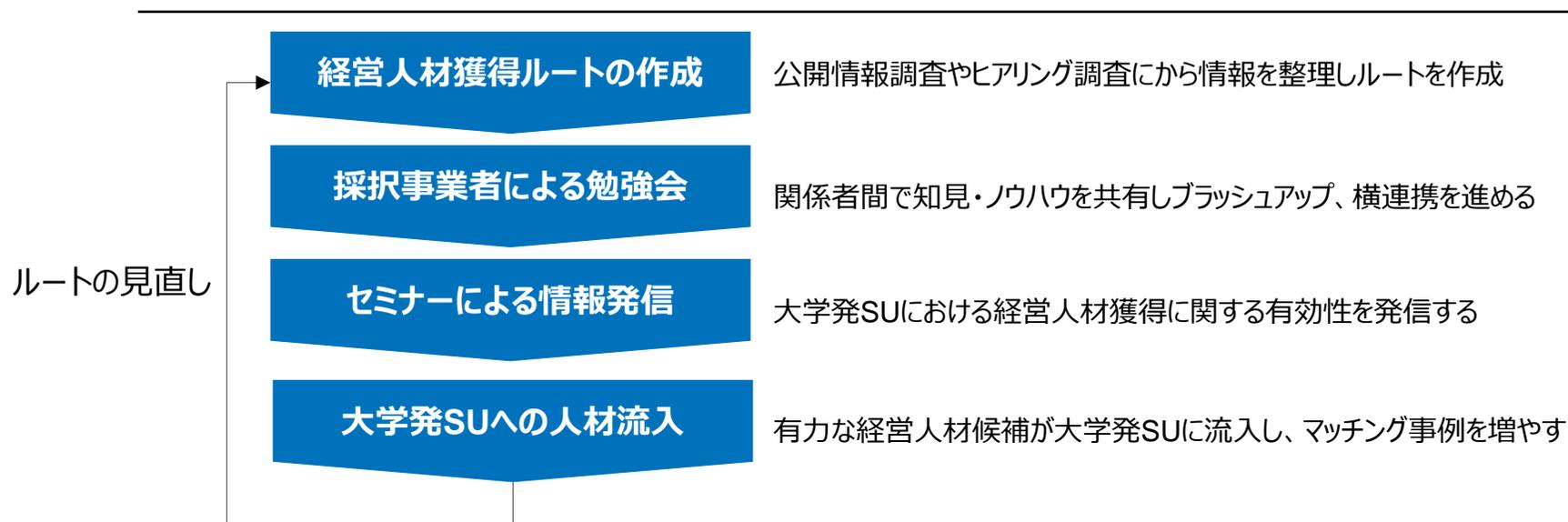
3. 総論



3. 総論

- 大学発SUにおける経営人材獲得には多様なルートがあり、ディープテック系SUには市場を変革する、世界に伍する可能性を見出し、優秀な人材が経営人材として流れてきている兆候が見られる。今後さらにマッチング事例が増えることで、ルートの精度向上が期待できる。

大学発SUにおける経営人材獲得ルートの精度向上プロセス



※事業期間に制限があり、事業成長に成功した大学発SUはまだ出現しておらず、ルートの成功判断はできない。あくまでルートの多様性を議論している点について、ご留意いただきたい。

我が国におけるSUに対する経営人材獲得支援の在り方

諸外国をはじめ優秀な人材がSUの経営人材として活躍をしているが、我が国においてSUへの人材流動性はまだまだ低い。優秀な人材は大企業に入り、長く定着をしている現状がある。大学発SU創業をはじめ多様なキャリアの選択肢を示し、SU経営人材に対する人件費の補助、セミナー等による先行者の紹介することで、チャレンジするハードルを下げる可以考虑。

NTT DATA

株式会社NTTデータ経営研究所

Lighting the way
to a brighter society