創薬エコシステム形成の事例研究：ベルギー・フランダース
ー事業化人材はいかに獲得・蓄積されたかー

医薬産業政策研究所　主任研究員　鍋島竜介

要約

●ベルギー・フランダース地域では、独立非営利研究機関VIBを中核として、研究成果の事業化を支援する仕組みが構築されている。本稿では、創薬スタートアップの創出、CEO 人材の獲得・再起用、VIB由来スタートアップの中でも最大規模のEXIT に至った Ablynx 出身者のキャリア移動を分析し、事業化人材の蓄積過程を検討した。

● VIB 由来スタートアップにおける延べ21件のCEO 就任を分析した結果、外部からの登用が14件、内部由来が７件であり、外部流入と内部移動が併存していた。また、重複を除く17名のCEOのうち４名は、複数のVIB由来スタートアップで CEO を務めていた。

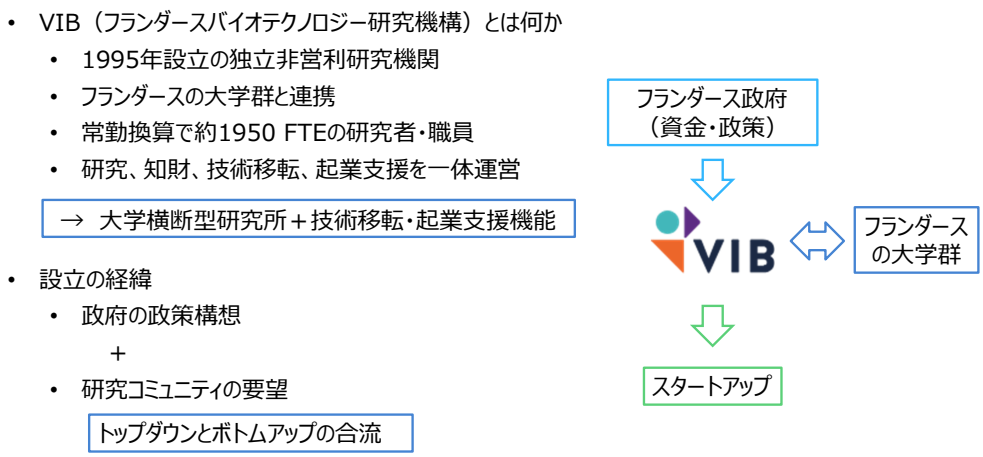
●さらに、Ablynx に由来する Nanobody 技術は複数の企業や事業領域へ展開していた。Ablynx出身者についても、創業者、CEO、CSO として複数の企業へ展開するとともに、VIB の事業化支援組織にも参画していた。

●これらの結果から、フランダースでは外部人材の獲得に加え、先行企業で蓄積された事業化経験や経営経験、さらには技術が地域内で再活用されることにより、事業化人材の蓄積が進んでいた可能性が示唆された。

１．はじめに

近年、多くの国や地域において創薬の産業振興策が推進されている。本稿では、創薬に必要な機能が比較的狭い地理的範囲に集積し､そのエコシステム形成を支えた政策と発展プロセスを分析する上で有用な事例として、ベルギー北部のフランダース地域を取り上げる。研究機関、スタートアップ、ベンチャーキャピタル（Venture Capital：以下、VC）などの主要な機能が比較的狭い範囲に集積していることも､本事例を取り上げる理由の一つである。その中核を担うのが、1995年に設立され、1996年に本格稼働したフランダースバイオテクノロジー研究機構（Vlaams Instituut voor Biotechnologie：以下、VIB）である（図１）。

図１　フランダース創薬エコシステムの中核組織 VIB



出所：VIB およびフランダース政府のウェブサイトなどの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

VIBは、ゲント大学、ルーヴェン・カトリック大学、アントワープ大学、ブリュッセル自由大学などと連携しながら研究を行う独立非営利研究機関であり、常勤換算で約1950 FTEの研究者・職員を擁するフランダース最大級のライフサイエンス研究組織である[1)]。

日本の制度との比較では、VIBは日本医療研究開発機構（AMED）のような研究開発マネジメントや資金配分を担う公的機関でも、理化学研究所のような公的研究機関でもない。研究機能に加え、知財管理、技術移転、スタートアップ創出、VCとの連携までを一体的に担う組織であり、大学横断型研究所と技術移転機関の機能を統合した独自の形態を有している。VIBの研究者の多くは大学とVIBの双方に所属しており、研究成果から事業化までを一つの組織の中で実行・支援できることが特徴である。

VIBの設立は、単純なトップダウン政策として説明できるものではない。当時のフランダース政府では、ボストンやシリコンバレーなどの海外エコシステムを参考に、地域の競争力強化のための研究体制整備が検討されていた[2)]。一方で、ルーヴェン・カトリック大学やゲント大学の研究者の間でも、大学の枠を超えた研究資源の結集を求める動きが存在していたとされる[3)]。したがって、VIBは政府による政策的な構想と研究者コミュニティからの要請が合流する形で誕生した組織と理解することができる。2025年の年次報告書によると、VIBは設立以来42社のスタートアップ創出に関与し、これら企業が調達した累計VC投資額は20億ユーロ、直接雇用は1,000人超に達している[1)]。近年においても複数の臨床段階企業を輩出しており、欧州の創薬スタートアップ創出拠点として一定の存在感を有している。

本稿では、VIBがどのように研究成果の事業化を支援する仕組みを構築してきたのかを整理した上で、創薬スタートアップの創出、CEO人材の獲得・再起用、さらに事業化人材の蓄積過程について検討する。

2．調査方法

本稿では、研究成果の事業化や企業形成に関与する人材を総称して「事業化人材」と呼ぶ。事業化人材には、最高経営責任者（Chief Executive Officer：以下、CEO）、最高科学責任者（Chief Scientific Officer：以下、CSO）、事業開発担当者、事業化支援担当者などを含む。このうち、企業経営を担うCEOを「CEO人材」とする。VIBの成り立ち、スタートアップ企業、事業化人材、Ablynx出身者のキャリア移動については、生成AI（M365 Copilot Basic）を用いて候補情報を整理した後、VIBおよび各企業のウェブサイト、プレスリリース、LinkedInなどの公開情報によって内容を確認した。CEO分析については、VIBの研究成果を基盤として設立された企業（以下、VIB由来スタートアップ）を対象とし、CEO不在および他研究機関由来のスタートアップは対象から除外した。CEOの由来は就任直前の所属組織を基準として分類し、VIB又はVIB由来スタートアップからの就任を内部移動、それ以外を外部流入とした。Ablynx出身者の分析については、Ablynx出身者のうちVIB由来スタートアップ又はVIBの事業化支援組織への移動が公開情報から確認できた事例を整理した。

なお、本調査は公開情報に基づく探索的分析であり、非公開の採用情報やCEO選定プロセスの詳細までは把握できない。公開情報の確認およびVIBの事業化支援機能に関する理解を補足するため、VIBのInnovation & Business関係者2名へのオンラインインタビューを実施した[4)]。このほか、本稿で引用した関係者の発言は、日本政策投資銀行の一連の調査研究[3、5)]およびウェブ記事などに

1）VIB “Annual Report 2025”, https://vib.be/en/annual-report-2025（参照：2026/10/2）
2）BioPitch “Small country, big science：how Belgium’s industrial past fuelled its biotech future”（2026), https://biopitch.substack.com/p/how-belgium-became-a-biotech-powerhouse（参照：2026/9/30）
3）日本政策投資銀行設備投資研究所「経済経営研究」Vol.46 No.1（2025）青山竜文「ライフサイエンス・エコシステム形成と進化」

掲載されたインタビュー記録を基に整理した。

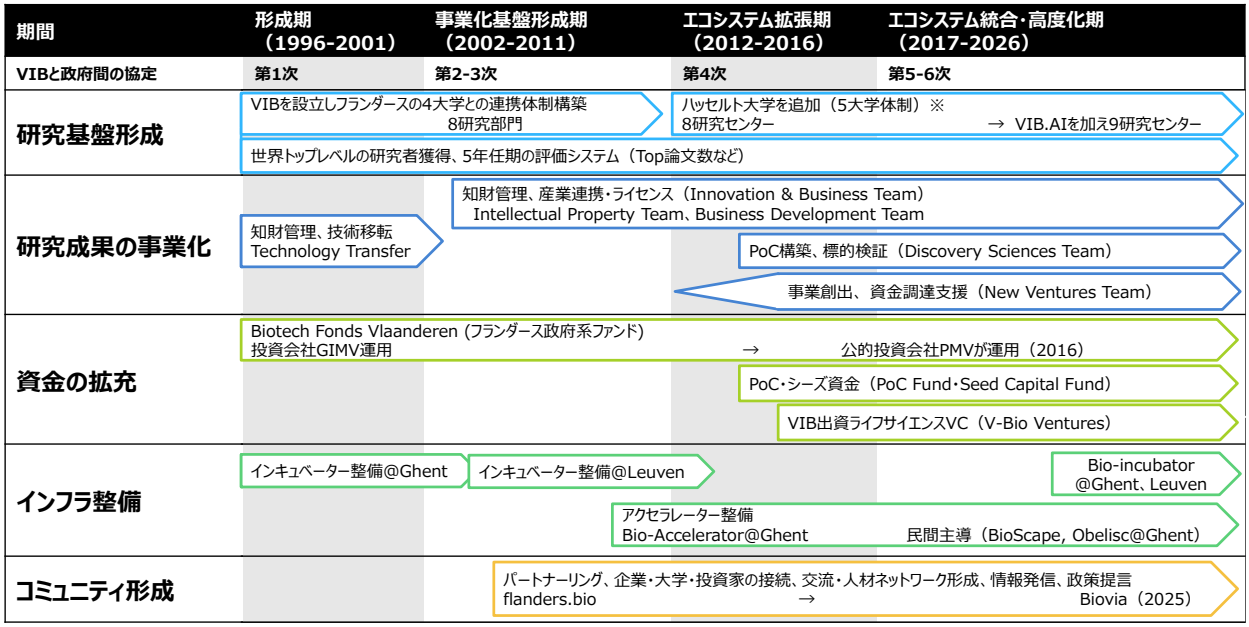
3．結果

⑴　VIB における事業化支援機能の段階的形成

VIB の特徴は、優れた研究基盤の形成だけではなく、研究成果を事業化へ転換するために不足する機能を段階的に補完してきた点にある。なお、VIB はフランダース政府との管理協定に基づき、５年ごとに外部評価を受けながら運営されており、研究成果だけでなく事業化や人材育成も評価対象とされている（表１）。図２は、1995年のVIB設立以降、研究機能に加えて、事業化支援、資金供給、コミュニティ形成、インフラ整備などの機能が拡張されてきた過程を示している。

まず形成期（1996～2001年）には、フランダースの複数大学に分散する研究グループを統合し、研究者が各大学に所属したまま活動するネットワーク型の研究体制を構築した。あわせて、世界トップレベルの研究者の獲得や外部評価制度の導入を進め、国際競争力の高い研究基盤を形成した。事業化基盤形成期（2002～2011年）には、技術移転や事業開発を担う組織として Innovation & Business が整備され、研究成果を外部パートナーや事業化候補へ橋渡しする体制が構築された。エコシステム拡張期（2012～2016年）には、研究成果の事業化を支援する専門機能が強化された。VIB 関係者によれば、研究成果の技術的検証やデリスキングを担う Discovery Sciences は2014年に設立され、研究者の起業を支援するNew Ventures は、投資可能性のある案件を見いだす活動から段階的に発展し、事業計画策定、事業化人材の確保、資金調達支援などを担う専任チームへと成長した[4)]。これによりVIBは、研究成果の特許化やライセンス供与に加え、研究成果の価値変換と起業の仕組み化を組織的に担う体制を構築した。VIB の経営陣には、研究者、起業家、事業開発経験者など異なる経歴を持つ人材が就任しており、その変遷は VIB が研究基盤形成中心の組織から、事業化やエコシステム形成を重視する組織へ発展してきたことを示している。資金面では、フランダース政府系ファンドの Biotech Fonds Vlaanderen と、VIB が出資するライフサイエンス VC である V-Bio

図２　VIB エコシステム形成の30年



※ハッセルト大学との連携は後年開始されたが、2026年時点では契約更新は行われていない。
出所：VIB および各組織のウェブサイトなどの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

4）VIB Innovation & Business 関係者２名へのオンラインインタビュー（2026年10月16日）
5）日本政策投資銀行設備投資研究所「経済経営研究」Vol.44 No.１（2023）青山竜文「ライフサイエンスにおけるエコシステム形成の構図と創意工夫」

Venturesに加え、VIB内部にもPoC FundやSeed Capital Fundが整備され、研究成果の技術検証やスタートアップ創出初期段階を支援していた。また、インキュベーターや成長企業向けラボ・オフィス施設の整備、flanders.bio（現Biovia）を中心としたコミュニティ形成も進められ、研究から起業､成長までを支える環境が整備された。さらに、エコシステム統合・高度化期（2017～2026年）には、研究、事業化、資金、人材、コミュニティを相互に接続する機能が強化され、VIBは研究成果の事業化支援組織から、地域全体のエコシステム形成を担うハブへと発展した[1-6]。

VIBの機能拡張の意義は、事業化人材の獲得・蓄積という問いに即していえば、フランダース政府とVIB経営陣が、研究者に事業化スキルを一律に求めるのではなく、研究者と事業化人材の間を専門的に橋渡しする組織機能を段階的に整備した点にある。VIBは個人の能力に依存するのではなく、組織的な仕組みによって研究成果の事業化を支える体制を段階的に構築してきたと考えられる。

(2) 管理協定に基づくVIBの外部評価

フランダース政府との管理協定に基づくVIBの評価体系は、①世界トップレベルの科学的成果の創出、②研究成果の事業化と経済価値への転換、③地域における生命科学エコシステムの構築・強化、の三つの柱によって構成されている[7]。これらは研究成果のみならず、スタートアップ創出や産業収入、地域連携活動なども評価対象とする仕組みとなっている。

表1は、フランダース経済・科学・イノベーション局が2026年に調査会社（IDEA Consult）に委託して実施した外部評価のKey Performance Indicator（以下、KPI）結果を示した。2025年までの実績でVIBは、第6次（2022～2026）協定で設定された全てのKPIを達成又は超過達成した[7]。特に、上位25%ジャーナル掲載論文数（目標1,440

表1　VIB外部評価（2022-2026）のKPI

KPI	指　標	評価期間・方法	目標	実績	達成度
KPI 1	Relative Citation Ratio（RCR） NMCR（Normalized Mean Citation Rate）/RCR比	2025年時点の評価値	>1.0 >1.5	1.22 2.09	122% 139%
KPI 2	上位25% ジャーナル論文数	2022~2025年累計	1,440	2,146	149%
KPI 3	上位5% ジャーナル論文数		600	1,097	183%
KPI 4	博士号取得者数		240	396	165%
KPI 5	画期的な技術の開発 @NERF（Neuro-Electronics Research Flanders）		≧3	3	100%
KPI 6	特許出願数		100	127	127%
KPI 7	スタートアップ創出数		6	9	150%
KPI 8	8a：産業収入（M€） （8b：フランダース企業由来の産業収入）	2025年単年	13	34	262%
KPI 9	国際競争的資金収入（M€）		13	34	262%
KPI10	フランダースの戦略的研究センターや研究機関との共同プロジェクト（政府助成資金中の比率）		3.0%	4.7%	157%

※評価期間・算出方法は指標ごとに異なる。
RCR関連指標は2025年時点の評価値、論文数、特許出願数、博士号取得者数、スタートアップ創出数等は2022～2025年の累計実績、産業収入および国際競争的資金収入は2025年単年実績を示す。
出所：Evaluatie van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie（VIB）を基に、医薬産業政策研究所が作成[6]

6）Press Release：“MEDVIA and flanders.bio vote to merge into new cluster”（2025）, https://cebr.net/press-release-medvia-and-flanders-bio-vote-to-merge-into-new-cluster/（参照：2026/9/30）
7）IDEA Consult “Evaluatie van het Vlaams Instituut voor Biotechnologie（VIB）”（2026）, https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/2026-07/Evaluatie%20-%20VIB%20-%20rapport%20-%202026.pdf（参照：2026/9/30）

件に対し実績2,146件）、上位５％ジャーナル掲載論文数（目標600件に対し実績1,097件）、博士号取得者数（目標240人に対し実績396人）、スタートアップ創出数（目標６件に対し実績９件）、産業収入（目標13M€／年に対し実績34M€／年）などが目標値を大きく上回った。また、第６次協定では、従来の研究成果や技術移転成果に加え、フランダース企業由来の産業収入（KPI8b：産業収入KPI8aの１割）やフランダースの戦略的研究センターや研究機関との共同プロジェクト（KPI10）が新たな評価指標として導入された。これは、VIBが単なる研究機関としてではなく、地域のエコシステムの形成主体として位置付けられていることを示している。この点は、後に検討する事業化人材の蓄積や地域内再起用を理解する上でも重要である。

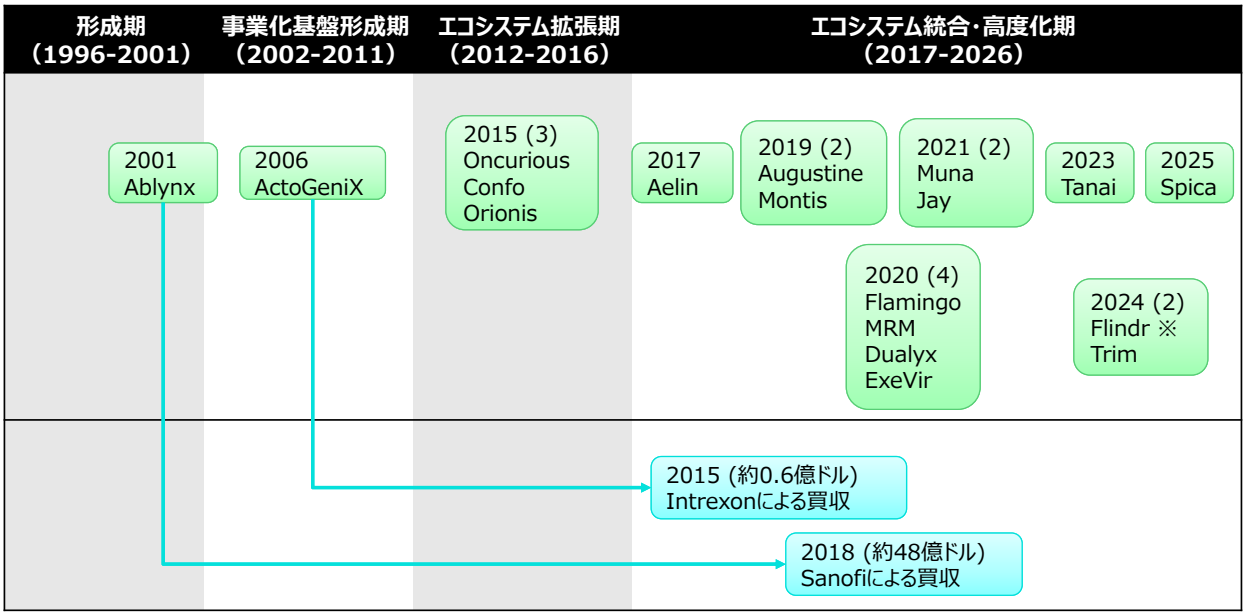
⑶　VIB が関与した創薬スタートアップの創出

次に、VIBが公開資料などで創業支援、技術移転、出資、事業化支援への関与を公表している創薬分野のスタートアップを図３に示す。VIBは設立当初から研究成果の事業化を重要な使命として位置付けており、2001年のAblynx、2006年のActoGeniXを皮切りに創薬スタートアップの創出を進めてきた。当初は創出数が限定的であったが、2015年頃から設立ペースが加速し、現在では複数のスタートアップが継続的に創出されている。また、近年には創業・事業化の形態にも変化がみられる。従来はVIBの研究成果を起点とするVIB由来スタートアップが中心であったのに対し、近年は国内外の研究機関や企業との連携を基盤とする事例もみられるようになった。これは、VIBの事業化活動やネットワークが拡張してきた可能性を示している。EXITの例として合併・買収についてみると、最初の事例はActoGeniXのIntrexonによる買収（2015年）であり、その後Ablynxは2018年にSanofiへ約48億ドルで買収された。VIB設立（1995年）からみると、このような大型買収の実現までには20年以上を要している。

⑷　VIB 由来スタートアップにおける CEO 人材の獲得

創薬スタートアップでは、研究を主導する科学的創業者とは別に、事業戦略、資金調達、提携交渉等を担うCEO人材が必要とされており、経済産業省も創薬エコシステムの重要要素として

図３　VIB が関与した創薬関連スタートアップ



VIBが関与した創薬関連スタートアップ：VIBが公開資料などで創業支援、技術移転、出資、事業化支援への関与を公表している創薬分野のスタートアップ
※ Flindrは2020年創業（NKI/Oncode Institute由来）、2024年からVIBが関与
出所：VIBおよび各組織のウェブサイトなどの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

「CEO 人材プール」の必要性を指摘している[8)]。表２に VIB 由来スタートアップの歴代 CEO を整理した。

表２に整理した延べ21件の CEO 就任について、就任直前の所属を基準に由来を分類すると、エコシステム外部（製薬企業・外部バイオ企業など）からの流入が14件、エコシステム内部（VIB 本体またはVIB由来スタートアップ）からの移動が７件であった。21件中14件という外部流入の比率は、エコシステム外からの登用が CEO 人材確保の重要な経路となっていたことを示している。初期の Ablynx では、ベルギーのバイオ企業や英国の医薬品開発企業で経営経験を有する人材が CEOとして登用されており、こうした域外のCEO人材がスタートアップを支えてきた。

一方、内部移動に分類された７件の就任経路のうち、５件は Ablynx または ActoGeniX を経た人材によるものであった。内部移動の７件は、二つの経路に整理できる。第一は、VIB 由来スタートアップ内で研究や事業開発に携わった人材が、段階的に事業化人材としての経験を蓄積し、CEOに至る経路である。ActoGeniX の共同創業者 Bernard Coulie は副社長として研究・知財マネジメントを担当した後、2010年に社内から CEO に昇格した。同社では別の社内人材も事業開発や研究開発の経験を経てCEOに就任しており、社内でCEO人材を育成する経路も確認された。第二は、CEO就任経験を有する人材が、再びVIB由来スタートアップのCEOに就任する経路である。複数のVIB由来スタートアップで CEO を務めた人材につい

表２　VIB 由来スタートアップの歴代 CEO

企業名	創業年	CEO 名	CEO 就任年	就任直前の所属組織	分類
Ablynx	2001	Mark Vaeck	2001	CerEs（COO）	外部流入
		Edwin Moses	2006	Oxford Asymmetry International（CEO）	外部流入
ActoGeniX（ActoBio）※	2006	Mark Vaeck	2006	Ablynx（CEO）	内部移動
		Bernard Coulie	2010	ActoGeniX（共同創業者・副社長）	内部移動
		Pieter Rottiers	2015	ActoGeniX	内部移動
Confo Therapeutics	2015	Stephane van Rooijen	2015	ViroPharma	外部流入
		Cedric Ververken	2016	Ablynx	内部移動
Oncurious	2015	Patrik De Haes	2015	ThromboGenics（CEO 兼任）	外部流入
Orionis Biosciences	2015	Nikolai（Niko）Kley	2015	FORMA（共同創業者）	外部流入
Aelin Therapeutics	2017	Els Beirnaert	2018	VIB New Ventures	内部移動
Augustine Therapeutics	2019	Sylvain Celanire	2021	Pragma Therapeutics（CEO, 共同創業者）	外部流入
		Gerhard Koenig	2025	Arkuda Therapeutics（CEO）	外部流入
Montis Biosciences	2019	Gil Beyen	2023	ERYTECH Pharma（CEO）	外部流入
Flamingo Therapeutics	2020	Michael Garrett	2020	TCG（Technology Commercialization Group）	外部流入
		Stephane van Rooijen	2023	Dynacure（CEO）	外部流入
Dualyx	2020	Wouter Verhoeven	2020	NBE-Therapeutics（CBO）	外部流入
ExeVir Bio	2020	Torsten Mummenbrauer	2020	Hookipa Pharma	外部流入
		Michael Garrett	2024	Flamingo Therapeutics（CEO）	内部移動
MRM Health	2020	Sam Possemiers	2020	ProDigest（CEO, Co-Founder）	外部流入
Tanai Therapeutics	2023	Pieter Rottiers	2025	ActoGeniX（CEO）	内部移動
		Josua Jordi	2026	Roche	外部流入

※ ActoGeniX は2015年に Intrexon（現 Precigen）に買収され ActoBio Therapeutics へ改称、2024年にベルギー拠点を閉鎖。
出所：VIB および各組織のウェブサイト、LinkedIn 情報などの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成。分類は就任直前の所属組織を基準とし、VIB 本体または VIB 由来スタートアップからの就任を「内部移動」、それ以外を「外部流入」とした。CEO 不在のスタートアップおよび他研究機関由来のスタートアップは対象外。

８）第１回イノベーション・エコシステム協議会、経済産業省資料「創薬エコシステム強化に向けた取組」、（2025）https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/kenkouiryou/innovation_ecosystem/dai1/siryou1-2.pdf（参照：2026/9/30）

ては、次の結果（５）で改めて示す。

内部移動の経路には、創業フェーズに応じてCEOが交代する事例と、当初の計画通りにCEO候補を確保できなかった事例の双方が確認される。前者の例としてConfo Therapeuticsでは、創業時には製薬企業で事業開発や事業部門のマネジメントを経験した人材が外部から創業CEOとして登用され、その後、Ablynx出身で研究者から事業開発責任者へ転じた人材がCEOに就任した。一方、後者の例としてAelin Therapeuticsでは、2017年の創業時にCEO候補者を擁していたが、創業直前にその候補が辞退したため、VIB New Ventures所属の事業化人材が暫定CEOとして参画し、やがて正式CEOに就任している[9)]。両者の対比は、VIBが計画的なCEO人事設計と偶発的な代替登用の双方を経験してきたことを示しており、後者の場面ではVIB内部の事業化人材が経営機能を一時的に補完できる柔軟性を有していた可能性を示唆している。なお現在のVIBでは、New Venturesチームが企業形成を支援するとともに、スタートアップ候補となる案件の事業計画を具体化する段階で、外部ネットワークからEntrepreneur in Residence（EIR）を招聘している。EIRは一定期間VIBで当該案件に従事し、その後、設立企業のCEOまたはCSOを担う場合がある[4、10)]。

以上の整理から、VIB由来スタートアップでは、外部と内部の双方を通じてCEO人材が確保されていたことが確認された。

(5) 複数企業におけるCEO経験者の再起用

表２に登場するCEOは延べ21件であるが、重複を除いたユニークな人材数は17名であり、このうち複数社でCEOを務めた人材は４名であった。表３に、複数企業でCEOを務めた４名の経歴を示す。Mark VaeckはAblynxとActoGeniXの創業CEOを務めた連続起業家である。Pieter RottiersはVIB研究者としてキャリアを開始し、ActoGeniX／ActoBioで研究開発およびCEO経験を蓄積した後、Tanai TherapeuticsのCEOに就任した研究者出身のCEO人材である。Stephane van Rooijenは製薬企業で事業開発や事業部門のマネジメントに従事した後、Confo Therapeuticsの創業CEOに就任した。その後、フランスのDynacureのCEOとなり、DynacureとFlamingo Therapeuticsの統合後はFlamingoのCEOに就任した。Michael Garrettは事業開発および投資分野の経験を有し、Flamingoの共同創業者兼CEOを経てExeVirのCEOに就任した。すなわち、複数企業でCEOを務めた人材の経歴は、起業家、研究者、製薬企業出身の事業運営経験者、事業開発・投資経験者など多様であり、特定の経歴に集中する傾向は確認されなかった。

(6) Ablynxを起点とした技術・人材の展開

結果（５）で示したように、CEO経験者が複数のVIB由来スタートアップで再起用される事例が確認された。そこで本節では、その背景を理解するため、VIB由来スタートアップの中でも比較的

表３　複数のVIB由来スタートアップでCEOを務めた人材

CEO名	１社目	２社目	特徴
Mark Vaeck	Ablynx	ActoGeniX	起業家（連続起業家）
Pieter Rottiers	ActoGeniX / ActoBio	Tanai Therapeutics	研究者出身
Stephane van Rooijen	Confo Therapeutics	Flamingo Therapeutics	製薬企業出身（事業開発・事業部門マネジメント経験）
Michael Garrett	Flamingo Therapeutics	ExeVir Bio	事業開発・投資経験者

出所：VIBおよび各組織のウェブサイト、LinkedIn情報などの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

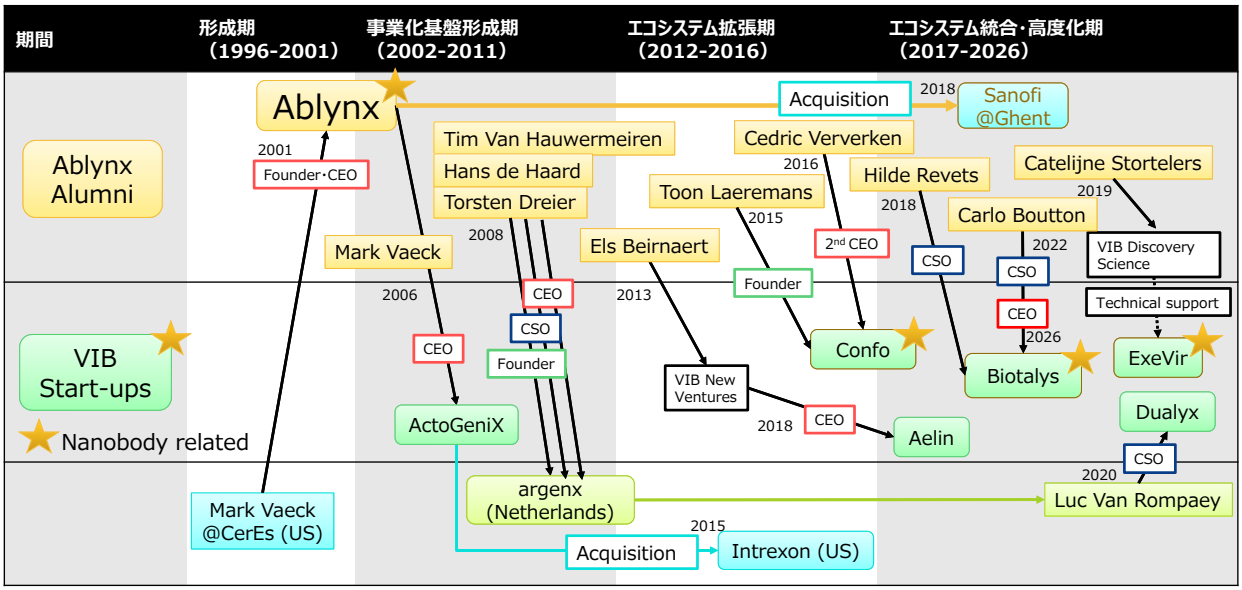
9）VIB Blog “Targeted protein aggregation：the CEO’s perspective on Aelin’s story”（2022）https://blog.vib.be/targeted-protein-aggregation-the-aelin-story（参照：2026/9/30）
10）VIB “Embarking on a long-term adventure” https://vib.sites.vib.be/en/business/new-ventures/embarking-long-term-adventure（参照：2026/10/15）

表４　Nanobody 技術を基盤とした事業展開

企業	設立年	領域	技術・用途	現在の状況（2026年９月時点）
Ablynx	2001	ヒト創薬	Nanobody 創薬	2018年に Sanofi が€3.9B で買収、同年に Cablivi 承認
Biotalys	2013	農業（作物保護）	Agrobodies（Nanobody 由来の結合タンパク質）を作物保護に応用	2021 年 に Euronext Brussels 上 場（€54.6M 調達）
Confo Therapeutics	2015	ヒト創薬（GPCR）	ConfoBodies で GPCR を特定の立体構造に固定	2023年に Eli Lilly へ疼痛プログラム CFTX-1554を導出 2024年に Series B で€60M 調達
ExeVir Bio	2020	感染症（ヒト）	Nanobody を基盤とする多特異性抗体	2020年に Series A で総額€42M 調達 2023年にEIBから€25Mの融資
Animab	2020	動物医療（家畜）	経口投与型モノクローナル抗体（Nanoprotec）	2025年にHuvepharmaと欧州での独占販売契約締結

出所：VIB および各組織のウェブサイトなどの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

図４　Ablynx を起点とした技術・人材の展開



出所：VIB および各組織のウェブサイト、LinkedIn 情報などの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

早期に設立され、Nanobody 技術を基盤として最大規模の EXIT に至った Ablynx に着目した。Ablynx を起点として、その技術および人材がどのように展開したのかを整理した（表４、図４）。

①　Nanobody 技術を基盤とした事業展開

AblynxはNanobodyを中核技術として成長したスタートアップである。同社で事業化された Nanobody技術は、その後も複数のスタートアップや事業化プロジェクトへ展開されていた。

表４に示すように、Ablynx が先行して事業化したNanobody と同系統の技術を活用する VIB 由来スタートアップを、設立年順に整理した。VIB では、創薬分野の Confo Therapeutics や ExeVir Bioに加え、農業分野のBiotalys、動物医療分野のAnimabなど、Nanobody技術を活用する複数のスタートアップが創出されている[11]。Ablynxが2001

11）VIB “Nanobodies, our legacy”, https://vib.sites.vib.be/en/business/our-success-stories/nanobodies-our-legacy（参照：2026/9/30）

年に設立されてから約20年をかけて、この技術はヒト創薬、農業、動物医療という異なる事業領域へ展開されていたことが確認できる。

② CEO・事業化人材の展開

次に、人材の展開を図４で確認する。図４は、Ablynx 出身者の移動先と、移動先で担った役割を人物単位で示したものである。Ablynx 出身者の移動先は、Nanobody 関連企業に限らない。研究開発、事業開発および経営経験を持つ事業化人材は、VIB由来スタートアップやVIB内部の事業化支援組織などへ移動しながら役割を広げていたことが確認された。

代表例として、Ablynx 出身者は ActoGeniX、argenx、Confo、Aelinなどにおいて創業者やCEOを務めていた。また、Ablynx 出身者は VIB 内部の事業化支援組織にも参画しており、スタートアップ経営だけでなく事業化支援機能の担い手としても活動していた。さらに、Nanobody 技術の展開先の一つである Biotalys では、Ablynx 出身者が CSO や CEO を務めていた。一方、Ablynx 出身者が創業した argenx で経験を積んだ Luc Van Rompaeyは、その後、VIB由来スタートアップである Dualyx の創業者兼 CSO となっている。これらの事例からは、Ablynx 出身者のみならず、その後継企業で経験を積んだ人材も新たなスタートアップに参画していたことが確認された。

以上より、Ablynx 出身者は創薬系スタートアップだけでなく、VIB 内部の事業化支援組織や農業バイオ分野にも展開しており、その役割も創業者、CEO、CSOなど多様であったことが確認された。

⑺ VC による CEO 選定への関与

VIB は2015年、トランスレーショナル研究向け資金の不足に対応するため、ライフサイエンス専門 VC である V-Bio Ventures の設立に関与し、自らも出資者として参画した。V-Bio Ventures は VIB とは別組織であり、VIB 由来スタートアップ以外にも投資を行っている。VIB とは隔週で案件を協議し、VIB 発案件への早期アクセスを有する一方、個別案件への投資判断はV-Bio Venturesが独立して行っている[4]。V-Bio Ventures 共同創業者の Christina Takke によれば、当時のベルギーでは初期研究を支援する助成金は存在したものの、事業化段階を支援する VC が不足していたという[2]。

V-Bio Venturesは資金提供に加え、スタートアップ創出や経営体制の構築にも関与している。たとえば Trim Therapeutics では、VIB Discovery Sciences による初期検証を基盤として、外部専門家ネットワークの活用、初期資金の提供、経営機能の補完を行った。また、VIB New Venturesと定期的に協議しながら企業形成を進めているという[2]。

これらの事例から、フランダース地域では VC が資金提供に加え、投資後の取締役会への参画や外部ネットワークの活用を通じて、必要な経営機能の検討、CEO候補者や事業化人材の探索を含む企業形成プロセスにも関与していたことが確認された[4]。

４．まとめと考察

本稿で確認した制度・組織・人材の動きを踏まえ、以下では、①エコシステム形成を長期に継続できた制度的条件、② CEO 経験者の再起用を支えた要因、③ Ablynx を起点とした人材・経験の展開、④事業化人材の蓄積に向けた政策的示唆と留保の順に考察する。

⑴ エコシステム形成を長期に継続できた制度的条件

VIB が関与した創薬スタートアップは、2001年の Ablynx、2006年の ActoGeniX に続くスタートアップ創出が本格化するまで、長期間にわたり限定的であった。それにもかかわらず、VIBの研究・事業化活動に対する支援が継続されたことは、制度設計の耐久性を検討する上で重要である。

第一に、VIB は５年間の管理協定の下で、研究成果と事業化成果を並列して評価する複線的な評価体系を採用している（表１）。こうした評価項目は、単に研究成果の量を評価するだけでなく、事業化やエコシステム形成に向けた活動も評価対象に含むものであった。このため、創薬スタートア

ップ創出や大型 EXIT が本格化する以前の時期であっても、研究や事業化に関する多様な成果を示すことが可能であった。また近年のVIBの収入は、フランダース政府からの資金だけでなく、産業収入や国際競争的資金、大学経由の研究資金など複数の財源によって構成されている[7]。こうした評価体系と財源構造は、短期的な成果に左右されにくい運営基盤を形成していた可能性がある。VIB 関係者によれば、フランダース政府からは５年ごとの評価において KPI の達成が求められる一方、個々の研究テーマや事業化プロジェクトの選定方法は VIB に委ねられている[4]。このような成果責任と裁量の組合せも、長期的な活動と機動的な事業化判断を両立させる条件の一つと考えられる。

第二に、VIB は創薬に限定されず、バイオテクノロジー分野全体を対象とする研究機関であった。Devgen（1997年創業）や CropDesign（1998年創業）など農業バイオ領域からもスタートアップが創出されていた。このため、創薬分野の成果創出が本格化する以前の時期においても、VIB 全体としては研究成果や事業化成果を継続的に示すことが可能であったと考えられる。

以上より、VIB の事例は、スタートアップ創出数や大型 EXIT といった成果のみを評価指標とするのではなく、長期的な研究基盤と事業化機能を維持できる制度設計が、創薬エコシステムの形成に重要である可能性を示している。

⑵ CEO経験者の再起用を支えた地域的・組織的要因

表３で確認したように、VIB 由来スタートアップで CEO を務めた人材が、後に別の VIB 由来スタートアップでも CEO に就任する事例が存在した。こうした再起用を可能にした背景について、関係者の証言や地域条件から複数の要因を検討する。

第一に、フランダース地域は国際人材を獲得しやすい環境を有していた可能性がある。Ablynx元CEOのEdwin Mosesは、「フランダースは言語面で外国人にとって容易である。誰もが英語を話し、多くはフランス語とドイツ語も話し、もちろんオランダ語もある。欧州における中心的な立地も人材獲得上の利点であり、ロンドン、パリ、アムステルダムへは鉄道で２～３時間、ミュンヘンへは飛行機でわずか１時間である」と述べており、国際的な CEO 人材を呼び込みやすい環境であることを強調している[2]。言語的・地理的な障壁の低さは、地域外から獲得した人材がその後もフランダース地域のエコシステムと接続する上で有利に働いた可能性がある。

第二に、Ablynx や argenx のように大きく成長した企業の存在自体が、その後のフランダース地域のスタートアップの対外的な信用を支える役割を果たした可能性がある。Mosesは、argenx創業者が米国で資金調達を行う際、「ゲントの Ablynx を知っているか。我々もゲント出身だ」と説明できたと述べており、Ablynx の成功が後続スタートアップの信用形成に寄与したことを示唆している[12]。こうした実績の蓄積は、投資家のみならず、起業家や CEO 人材に対しても「フランダース地域に残っても十分な事業機会や資金調達機会が存在する」という認識を与え、地域内での再挑戦を後押しした可能性がある。

第三に、フランダース地域における人材市場の相対的な小規模性が、CEO人材の再起用を促した可能性がある。人材プールが限られているため、実績のある CEO 人材への需要が地域内で継続的に発生し、次のスタートアップの経営を担う人材として繰り返し起用される構造が生まれやすいと考えられる。

また、CEO 人材の再起用は市場原理だけで生じていたわけではない可能性がある。結果（７）で示したように、V-Bio Ventures は単なる資金提供者ではなく、スタートアップ創出や経営体制構築にも関与していた。VIB New VenturesとV-Bio Ven-

12）Biotech News “Success, failure, and the road to 3.9 billion ： Edwin Moses on building biotech giants”（2026）, https://biotechnews.nl/articles/success-failure-and-the-road-to-3.9-billion-edwin-moses-on-building-biotech-giants（参 照 ： 2026/9/30）

tures による継続的な案件共有と経営体制の検討は、CEO 候補者や事業化人材を発掘・登用する機能として作用していた可能性がある。

⑶ Ablynx を起点とした人材・経験の展開

結果（６）で示したように、Ablynx から複数の人材が創業者、CEO、CSO、事業開発担当者、事業化支援人材として他組織へ移動していた。本稿ではこの現象を踏まえ、Ablynx が人材輩出という意味で、いわば「Talent Factory」として機能していた可能性について検討する。ただし、Ablynx が明示的な人材育成制度や配置制度を運営していたことを意味するものではなく、また人材移動が技術や知識の移転に不可欠であったことを示すものでもない。

図４で確認した人材移動は、Ablynx 出身者がスタートアップの経営に限らず、VIB 内部の事業化支援、創薬研究、農業バイオなど多様な組織・役割へ展開していたことを示している。

では、こうした人材の展開はどのようにして生じたのだろうか。この点については、Ablynx 関係者による証言が一定の示唆を与えている。元 CEO の Moses は、自身が特に誇りに思う成果の一つとして、後に CEO となった人材の輩出を挙げ、「13名の元 Ablynx 従業員がその後 CEO になった」と述べている[12]。その後、VIB 関係者へのインタビューでは、Moses への再確認に基づき、CEO 経験者は15名であるとの説明が得られた[4]。また同氏は、Ablynx では「every individual mattered（すべての人が重要である）」という考え方が共有され、社員一人ひとりが主体的に挑戦し成長できる文化を重視していたとも説明している[2]。この点を考える上で興味深いのは、Moses が紹介した「Ablynx を離れて大企業へ転職した後、再び同社へ戻った従業員」の事例である。その従業員は、大企業では自らの仕事が組織全体に与える影響を実感しにくかった一方、Ablynx では自分の貢献が会社の成長や意思決定に直接結び付いていると感じていたという[2]。この証言は、Ablynx では従業員が事業化や意思決定に比較的主体的に関与できる環境であったことを示唆している。

結果（６）で確認した Ablynx 出身者のキャリア形成事例は、これらの証言と整合的である。すなわち、Ablynx は知識や技術を蓄積する場であっただけでなく、事業化や意思決定への主体的な関与を通じて人材が成長する場であり、結果として経験を積んだ人材を輩出する拠点でもあった可能性がある。

もう一つ注目すべき点は、企業の成長段階と必要とされる人材構成の関係である。Ablynxは2001年に大学発スタートアップとして創業したが、2018年の買収時点では400名を超える従業員を擁する規模に達していた[13]。一方、2006年に創業したActoGeniXは、買収直前の2014年時点で22名の規模であった[14]。なお、同社は2015年の Intrexon による買収後に ActoBio として事業を継続したものの、2024年にベルギーの拠点が閉鎖された[15]。両社の違いは単なる企業規模の差だけでなく、買収までの成長過程や組織形成の違いを反映している可能性がある。企業の成長に伴い、創業期には事業機会の探索や技術の事業化を担う人材が重要である一方、その後は臨床開発、製造、規制対応などを担う人材の比重が高まる可能性がある。実際、Ablynx では創業６年目の2006年に創業 CEO が CEO経験を持つ人材へ交代し、それ以降も事業化人材の社外への展開が確認される（図４）。対照的に、ActoGeniXでは共同創業者や研究者出身の人材が社内で CEO へ昇格する経路が確認されてお

13）Ablynx NV. Annual Report on Form 20-F（2017）. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1617582/000119312518096127/d516439d20f.htm（参照：2026/9/30）
14）Fierce Biotech, “STALLERGENES And ActoGenix To Develop An Innovative New Class Of Oral Allergy Treatments”（2014）, https://www.fiercebiotech.com/biotech/stallergenes-and-actogenix-to-develop-an-innovative-new-class-of-oral-allergy-treatments（参照：2026/10/2）
15）Precigen, Inc. "Precigen Reports Second Quarter and First Half 2024 Financial Results and Business Updates"（2024）, https://www.prnewswire.com/news-releases/precigen-reports-second-quarter-and-first-half-2024-financial-results-and-business-updates-302222497.html（参照：2026/10/19）

り、CEO 選任においては、Ablynx よりも内部人材の登用が目立った。

この点は、規模の拡大に伴い創業者の離脱が増加することを示した研究[16] や、創業者 CEO から経験豊富な CEO 人材への交代が組織変革の重要な分岐点となり、その過程で人材流出が生じうると指摘する研究[17] とも整合する。これらの研究は半導体産業を対象としているため単純な比較はできないが、企業の成長に伴う経営体制の変化が人材移動を促し、その一部が次世代スタートアップへ移ることで、人材循環の一因となっていた可能性がある。

このように企業の成長段階に応じて役割を変化させた人材の移動は、イノベーション研究における知識スピルオーバーの議論とも整合的である。Almeida らはシリコンバレーの半導体産業を分析し、技術者の企業間移動が地域内の知識移転を促進する重要な経路であることを示している[18]。特にスタートアップの創業や成長を経験した人材は、技術知識だけでなく、事業開発、資金調達、組織運営といった暗黙知を移転する媒体として機能すると考えられている。本稿で確認したAblynx出身者の移動も、個人のキャリア形成に加え、技術や事業化に関する知識や経験が人材を介して他組織へ展開されていた可能性を示している。

以上の観察結果と先行研究を踏まえると、Ablynx が次世代の CEO 人材や事業化人材を継続的に輩出する「Talent Factory」として機能していたという解釈には、一定の合理性がある。一方で、本稿で確認した事例数は限定的であり、またMosesの証言も当事者による評価であるため、現時点では探索的な仮説として位置付けるべきである。

⑷　事業化人材の蓄積に向けた政策的示唆と留保

以上の分析から、事業化人材の獲得・蓄積という観点から、他地域にとって参考になり得る点を少なくとも４点に整理できる。

第一に、事業化人材を単発で獲得するだけでなく、組織的に蓄積していく仕組みが重要である。VIBの事例では、Innovation & Businessやその傘下である New Ventures のような専門部署が、事業化に関わる知見やネットワークを組織内に蓄積する役割を担っていた。第６次協定では博士号取得者数も主要 KPI として評価されているように、事業化人材だけでなく、研究人材を継続的に育成することもエコシステム形成の基盤の一つとして位置付けられていた。

第二に、単年度･単一指標による評価ではなく、研究面と事業化面を並列した複線的な評価軸と、長期的な公的資金の枠組みを組み合わせることが、成果が限られる形成初期において、制度の継続性を支える基盤となり得る。VIB が最初の大型EXIT、すなわちAblynxの買収まで20年以上を要した事実は、エコシステム形成の評価スパンについて、短期的な成果指標に偏重しない制度設計の必要性を示唆している。

第三に、CEO 育成だけでなく、CEO 経験者やスタートアップ経験者が別のスタートアップで再挑戦できる環境の整備が有効である可能性がある。フランダース地域では、一つの企業で獲得した経営経験が別の企業での CEO 就任につながる事例が確認されており、こうした再挑戦の機会が CEO 人材市場の厚みを形成する一因となっていた可能性がある。

第四に、VCを単なる資金提供主体ではなく、事業化人材の形成に関与する主体として捉える視点が重要である。VIB と連携する VC は、スタートアップ設立の初期段階から事業化構想の検討や経営体制の構築に関与していた。したがって、創薬エコシステムの形成を考える際には、起業家や CEO 人材だけでなく、事業化人材の発掘･登用や経営体制の構築を支援できる VC の専門性やネッ

16）Boeker, W., & Karichalil, R.,” Entrepreneurial Transitions ： Factors Influencing Founder Departure”, Academy of Management Journal, 45（４）, 818–826, 2002.
17）Kaehr Serra, C., & Thiel, J., “Professionalizing entrepreneurial firms ： Managing the challenges and outcomes of founder-CEO succession”, Strategic Entrepreneurship Journal, 13（３）, 379–409, 2019
18）Almeida P, Kogut B. Localization of Knowledge and the Mobility of Engineers in Regional Networks. Management Science. 1999；45（７）：905–917.

トワークをいかに育成・集積するかも重要な政策課題となり得る。

これらの点を踏まえると、エコシステム形成の効果を測る際には、スタートアップ創出数や資金調達額だけでなく、将来のCEO、創業者、事業化人材がどの程度輩出されているか、またその人材が地域内で再挑戦できる環境が形成されているかという観点を評価対象に加える余地がある。スタートアップ数という指標だけでは、エコシステムが継続的に新たな企業や人材を生み出す能力を十分に捉えることが難しいためである。

一方で、本稿で示した知見の他地域への適用可能性については一定の留保が必要である。VIB 設立当時のフランダース地域は、先行企業を有していたものの、大学発研究成果を継続的にスタートアップへ転換し、その経験を人材・資本・ネットワークとして蓄積するエコシステムは発展途上にあった。したがって、本稿で取り上げた制度設計は、「個別企業は存在するが、持続的な起業・成長・人材蓄積の仕組みが未成熟な地域」における制度的対応として理解することが適切であろう。また、フランダース地域で観察された CEO 人材の再起用は、人材市場が相対的に小規模であったことや、長期・複数年にわたる公的資金支援といった地域固有の条件によって支えられていた可能性がある。

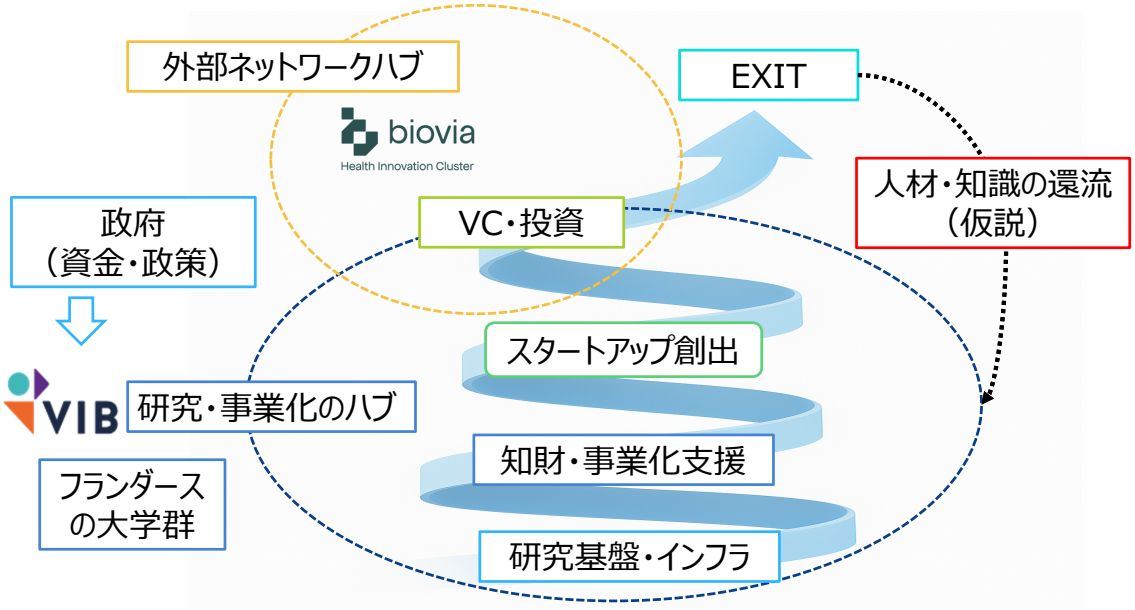
したがって、フランダース地域の事例から得られる示唆は、制度設計の個別要素をそのまま移植する「レシピ」としてではなく、自らの地域が置かれている初期条件、すなわち既存の人材プール、資金環境、研究基盤、政治的コミットメントの持続可能性などを踏まえた上で、どの要素が自地域の課題解決に資するかを選択的に検討するための参照点として活用することが妥当であろう。

5．おわりに

フランダース地域の事例は、持続的な創薬エコシステム形成において、スタートアップ創出数だけでなく、人材の蓄積や再起用が重要な役割を果たし得る可能性を示している。本稿では、VIB による事業化支援機能の形成、CEO人材の獲得と再起用、Ablynx出身者のキャリア移動を通じて、創薬エコシステムにおける事業化人材の蓄積過程の一端を確認した。

図５に示した創薬エコシステム全体像は、研究成果の事業化、スタートアップ創出、VC や外部ネットワークとの接続、さらに EXIT 後の人材・知識の還流という一連の流れを概念的に整理した

図５　VIB を中核とした創薬エコシステム全体像



出所：VIB およびフランダース政府のウェブサイトなどの公開情報を基に、医薬産業政策研究所が作成

ものである。ただし、本稿で確認できたのはCEO経験者の再起用やAblynx出身者のキャリア移動、Nanobody技術の展開などの事例に限られており、人材還流や知識還流がエコシステム全体の成長を直接もたらしたことを実証したものではない。

したがって、本稿で示したCEO人材の再起用やTalent Factory仮説、エコシステム内での経験蓄積に関する解釈は、限られた事例観察と一部の関係者証言に基づく探索的な分析結果として位置付ける必要がある。特に、成長企業による人材供給機能の一般性や、人材・知識の還流メカニズムについては、今後さらなる検証が求められる。また、本稿では事業化支援機能や人材循環に焦点を当てたため、それらを支える研究基盤やシーズ供給の仕組みについては十分に検討できておらず、今後の課題として残される。