

一般社団法人 iPlatform コミュニティ分科会 第1回オープンセミナー

==イントラプレナー（企業内起業）のススメ==

講演録

2021年3月27日13時～15時、オンラインで開催

一般社団法人 iPlatform、IntraStar、情報経営イノベーション専門職大学（i-U）の共催

【登壇者】

山畑直樹：株式会社 IDOM CaaS Technology 代表取締役社長

藤村昌平：ライオン株式会社 ビジネス開発センター ビジネスインキュベーション 部長

中村亜由子：パーソルイノベーション株式会社 eiicon company 代表/founder

伊能美和子：iU 情報経営イノベーション専門職大学 超客員教授

【モデレーター】

荒井宏之 a.k.a. ピンキー：キュレーションズ株式会社 CRO

【司会者】

岡田 倫太郎：情報経営イノベーション専門職大学 IM局マネジメントユニット長

司会岡田

挨拶、i-U の紹介。

i-U を中心に、(社) iPlatform、(株) iLab、i 株式会社を i グループ構想として立ち上げました。iPlatform はイノベーター相互の連携を図るイノベータープラットフォームです。

それでは、まず i-U 学長中村伊知哉よりご挨拶を申し上げます。

中村伊知哉：i-U 学長

ご挨拶申し上げます。

情報経営イノベーション専門職大学、略して

i-U は、イノベーション専門職を育てる大

学。2020年4月に創立しまして、設立から1

年たちました。元気な学生がたくさん入学

し、コロナな世の中になってもこんな大学で

すからオンラインもそつなくこなします。

中村 伊知哉

iU
情報経営イノベーション
専門職大学
学長

慶應義塾大学
メディアデザイン研究科
特別副教授

東京大学
客員研究員

理化学研究所
コーディネーター

CIP 日本協議会
理事長

DSC
デジタルイノベーション
コンソーシアム
理事長

個人スポーツ協会
共同代表

Amu CDO
筑波大学 国際文化機構
理事長

iU
iU フォーラム
会長

日本経営ホールディングス
社長

イノベーターネットワーク
共同代表

QRコード

学校としては、1年、2年はICT、ビジネス、英語をきっちり学び、3年生で企業インターン、4年生で起業というプランを描いていましたが、頼もしいことにすでに3社起業しています。学生たちは総じて「コロナはチャンス」とみている頼もしい学生です。

客員教員も100人目標でしたが、すでに300人になり、協力企業も250以上となっています。

大学としての基盤も整いましたので、21年度からは「対外的活動も力を入れる」、具体的には(社) iPlatformも研究所も作りたと思っています。そんな中で、企業と学生とをつなぐ、イノベーターが集うプラットフォームとしてのiPlatformに期待しています。

Pinky

本日モデレータをやらせていただきます、Pinkyこと荒井です。本日は「大手企業で新規事業を作る」がテーマです。

私自身は新規事業を作ることが仕事ですが、大手企業で仕事をしていなので今日はいろいろ聞いてみたいと思っています。ちなみに、今はキュレーションズで新規事業を創造する仕事をしています。

本日のモデレータをやるきっかけになっているのは、

- ・イントラスター：FBで「IntraStar」というコミュニティを作っている
- ・Clubhouseで60夜ほどお話をしている
- ・Lineにももう少しフランクな場を用意している

ということです。そのつながりで本日はモデレータをすることになりました。



山畑 (IDOM)

中古車ガリバーから独立した会社を運営中。

「カーライフからドライバーライフへ」というコンセプト。

ノレル：サブスク

Go2Go：カーシェア

コーポレートブランディング、新規のチャンネル（展示販売）、デジタルマーケティング、VR、など。O2Oの取り組みをしています。今日は、自分の失敗や実体験の話ができると思います。よろしくお願ひします。



中村 (eiicon)

i-Uの客員教員をやっています。今日は機会をいただ
いてありがとうございます。

2018年からAUBA、サービスは2016年育休明けに
立ち上げた。

2018年Lotsfulも立ち上げました。2019年本も出し
た。

今は、AUBA、TOMOROBAを軸にコンサルを展開しています。

2社を立ち上げた経験から、いろいろお話できたらと思っています。



藤村 (ライオン)

ビジネスインキュベーション部門の部長。協働プロ
フェッショナルの2足のわらじ。

2004年入社 研究部門、マジカなど作った。

2016年新規事業部署の立ち上げに関わる。2018年イ
ノベーションラボ inR&D。

仲間、若手が新規事業に苦労しているのをみて、若手
を育てる必要性を感じた。事業を連続で立ち上げるには、事業を創れる人を作るが必要と思
った。

NOIL: 事業の企画、事業を立ち上げる人を作る仕組みをライオンの中に立ち上げました。
ご近所シェフトモというサービスを立ち上げました。

ライオンが食?? というような部分で立ち上げの経験をお話できたらと思います。



伊能 (iPlatform 代表副理事、TEPCOlifservice、Gakken、TakaraTomyなどの社外取締役)

docomoでgacco(教育系)を立ち上げた経験から、i-
Uの立ち上げに関わり、教育系に傾倒したという経緯
がある。

NTT コミュニケーションズ CM とぼしを確認する
技術、音楽著作権を管理するサービスを作り、その後
NTT 持ち株でひかりサイネージ、docomoでgacco、
TowerRecordと新サービスの立ち上げに取り組んできた。

2020 転職 TEPCO、Gakkenn、TakaraTomy、iLab、、いろいろやっています。



1. 新規事業のはじめかた

Pinky 質問は zoom チャットで！まずは、みなさんに「どうやってはじめたの？」を聞きたい。

中村さん

起案したのは 2015 年（産休中実家三重で考えた）

事業拡大のための協力企業、連携企業を探すのを苦労している人が近くにいたのがきっかけ。そのとき連携先を探すのがとても大変なのを見ていて、商売になるかと思った。

そのころは、アナログなやり方しかなかった（ゴルフコンペ、会いに行く）

社内新規事業提案でその経験を商売にすると提案した

AUBA は今 18000 社、そのうち 5000 スタートアップ、10000 中小企業、2000 社大手

Pinky：提案時にどこまで詰めた？

中村さん

会いに行くのは非効率すぎると思っていたので、オープンイノベーションの仕組みがとても有効だと感じていた。無料で会えるビジネスモデルを考えて社長 100 人にインタビューしてそれを練って提案した。

Pinky：立ち上げ方を勉強していたの？

中村さん

私はわりと感覚。おそらく両親と夫が起業家だったので、なんとなくやり方を知っていた。

山畑さん

ガリバーの販売事業 10 年 1000 億円になったタイミングで世の中はリーマンショックになった。車の卸売りはガタガタで「小売りも必要では」となった。

「ガリバーには小売りのイメージは無かったからお客様呼ぶには別のブランドいる」という話は自然と社内にあった。さらに、「高価なものを扱う商店は行きにくいから、入っても買わなくて良い店を作りたい。」と IKEA モデルを提案した。

在庫持たないと言っていたのに、小売りするの？在庫持つの？と社内では言われた。そこで、「買い取り→オークションの間の滞留を小売りする」というビジネスモデルを提案した。

Pinky：コーポレートトランスフォーメーション（事業の変革・転換）を提案したわけですね？

山畑：なんとなく社内で「売る」という気持ちはあった。幸いなことに、販売用の土地を幕

張に確保できた。車のプールとオークション会場は野田にあったが小売りには不便な場所だったので幕張はちょうど良かった。

Pinky：藤村さんはこのお二人とは違って、「だれかに新規事業を考えさせる」というのにはどんな仕掛けが？

藤村さん

2018年イノベーションラボを立ち上げることになり、新規事業部門に社員が異動させられた。当時は全員迷子だった。で、2つのことをした。

1：服つくった（青い服） → 会社全部白かったからオフィスも服も変えた。

シタテルさんからやってもらいながらシタテルさんというスタートアップと触れるという意味もあった。

<https://weare.sitateru.com/innovation/lion/>

2：会社の目標を明確化 → 特に中間層のみなさんとデザイン指向のプロセスで会社の行き先を明確化し、自分たちの目標を作った。

Pinky：みわこさんも大きな会社にいた。どういう仕事のしかた？

伊能さん

若手のときは、やりたいことをやるための異動を希望していろいろな部署を経験させてもらった。少し大人になったときに、昌平さんみたいな仕事になってきた。大きな会社では「会社を利用してやる」というような人がいないとイノベーションは起きないなあ。。。という実感がある。

Pinky：みなさんの会社の新規事業を作るという制度は続いている？どのくらい？

中村さん

仕組みは続いている。4、5期続いている。

藤村さん

NOIL 3期目はじめるところ。今は社員だけ。

イノベーション創造の仕組みをきちんとしておかないと、外の人入れられない。3年で仕組みを作ると言って始めた。「ライオンの中に仕組みを作る」というチャレンジ。

「死にまつわる仕事はしない」と社長に直接言われたり、経営幹部と話をできるようになった。

山畑：研修という目的で若手の意見を聞いている。

Pinky 思いついたらどこに持ち込む？

山畑：社長に話をした。カバンモチだったから、話ができたといい特典もあった。1店舗目が企画、お試しのようにはじめられた。

2. コーポレートフィット

Pinky：新規事業の立ち上げについて、社長とか幹部は話を聞いてくれる？

中村さん

なかなか会えないけど、私は会える。社員4万人いるけど、30年ほどの会社だから、経営陣もスタートアップを理解している。eiiconは本業には関係無かったのですがやらせてくれた。多分本人の熱量があれば、ソーシャルゲームでもやらせてくれたと思う。

Pinky：ばりばり大手で130年もの会社になったライオンではどう？

藤村さん

経営陣に話ができる。部署全体でも話しに行くことができるので、古い会社であることは気にしてない。コーポレートフィットは経営陣に「ウン」と言わせること。とにかく経営陣の前にいく、話をする、というのが絶対に必要。

Pinky NTTは大きいよね？

伊能さん

社内では組織、カーストが大切。社内においていろいろな情報が手元に入る、同時に発信できることは重要なポイント。子会社になったりすると情報が来なくてこまる。

Pinky：いざその事業が始まると、さらにコーポレートフィットは苦勞する。どう？

中村さん

企画が通るまでは経営陣。その後が中間管理との戦いというイメージ。

会社の人たちはなかなか協力してもらえない。無料サービスってなに？という感覚。

その後、会社の体制を完全に分けたので今はそれは無くなった。

藤村さん

個人情報のもちかたや経理・決済など本業部門と全然違うけど、どうしても交渉してこいと
言われる。仕方ないから、無理矢理交渉に行つて先方に「無理」って言わせる。

山畑さん

「企画を承認されたら間接部門も協力する」という体制。その後の管理はシビアだけど、、、

Pinky：視聴者から、質問です。コーポレートフィット、認めさせるのに「精緻なビジネス
モデル」「パッション」「お客様の声」どれが大事？

中村さん

ファクトは必要だけど、パッションが重要（トップダウン）、基本的には攻撃型！

藤村さん

コミュニケーションが重要（私は敵ではない）と幹部に思わせる。コーポレートフィットは
会社と連携するためのポイント探し。壁じゃない。プロポーズみたいなもの。

「新規事業のテーマはだめになっても人はだめにはいけない」ということを最も大切
にしている。幹部にコミュニケーションをとることをサポートしている。

伊能さん

しょうへいさんの仰ることはよくわかる。間にいる人がとても大切。その人に見方になって
もらおうと進めやすい。

藤村さん

ミドルが保守的な立場で向こうにつくとしんどすぎる。新規事業のプレゼンの前に、幹部に
「芯を要約して説明してあげる」のが大切。

中村さん

「新しいものには拒否反応が起きる」という覚悟がいる。

3. スタートアップは大企業が向いているか？

Pinky：もし、学生にもどったらスタートアップ？大企業どっちに就職？

中村さん

大企業は新規事業に向いてない。オープンイノベーションの方が圧倒的に効率的。「大企業と他が組み合わせることで新規事業を生み出す」というのが正しい姿だと思っている。学生にもどったら起業する。オープンイノベーションを主軸にする。

山畑さん

大企業は新規事業活動には向いてない。リソースの使い方が向いてない。KPIの違いもつらい。幹部がそれを理解して、リソースの使い方とKPIがうまく適用できれば大企業でもスタートアップはできる。学生になったら「人と違うことをする、違う方向に行く」

藤村さん

大手でやるのは大変なのは事実。もし新規事業を企画するときに、特定の事業領域がみえていたら特化した企業へいく。分野や方向性が分からない時はNOILのような土台のあるところがいい。学生になったら「自分のやりたいことをやる」。そのとき企業は「看板」。やりたいことをやる時に掲げる看板でしかないという感覚で良いと思う。

4. 学生に向けたアドバイス

Pinky：今日はi-U共催でもあるので、新規事業をはじめようと考えている、学生にむけたアドバイスを一言お願いします。

中村さん

本を読むのが大事。本にはその著者の経験が詰まっている。それを体験できる。

山畑さん

新規事業は仮説が重要。それには圧倒的に勉強が必要。仕事では、実行力を持つことが重要。目の前のことをヤリキルと力が付く。

藤村さん

人はきっと「井の中の蛙になる」。自分と他人は違うということを常に意識すること。何が違うのか知りたいという気持ち、好奇心が大切。色々な人と話をして意見を言うことが重要。

Pinky

Clubhouse において。たくさん話を聞けるし話せます！

5. ご挨拶

伊能さん

登壇者のみなさま本日は誠にありがとうございました。

同じことを目指しながらいろいろな道がある。ということを感じさせていただきました。

iPlatform 初回を無事開催できて感謝します。

今後月1くらいで、パネル、ディスカッション、ブレイクアウト・ランダムディスカッションもやるつもりです。秋には合宿も。

やりたいことあったら提案してください。今後どうぞよろしくお願いします。

