

一般社団法人 iPlatform コミュニティ分科会 第2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

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

共催：IntraStar、株式会社 iLab

【登壇者】

北瀬聖光：NEC コーポレートエグゼクティブ、dotData,Inc. 取締役、BIRD INITIATIVE 株式会社 代表取締役社長兼 CEO、iU 情報経営イノベーション専門大学 超客員教授

笹原優子：株式会社 NTT ドコモ イノベーション統括部グロース・デザイン担当 担当部長

竹林一：オムロン株式会社 イノベーション推進本部インキュベーションセンター長、京都大学経営管理大学院 客員教授

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、一般社団法人 iPlatform 副理事

【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、チガサキベンチャーズ合同会社/共同代表パートナー、シードアップへのエンジェル投資/顧問

19:00

伊能：本日のセミナー主催（一社）iPlatform の紹介

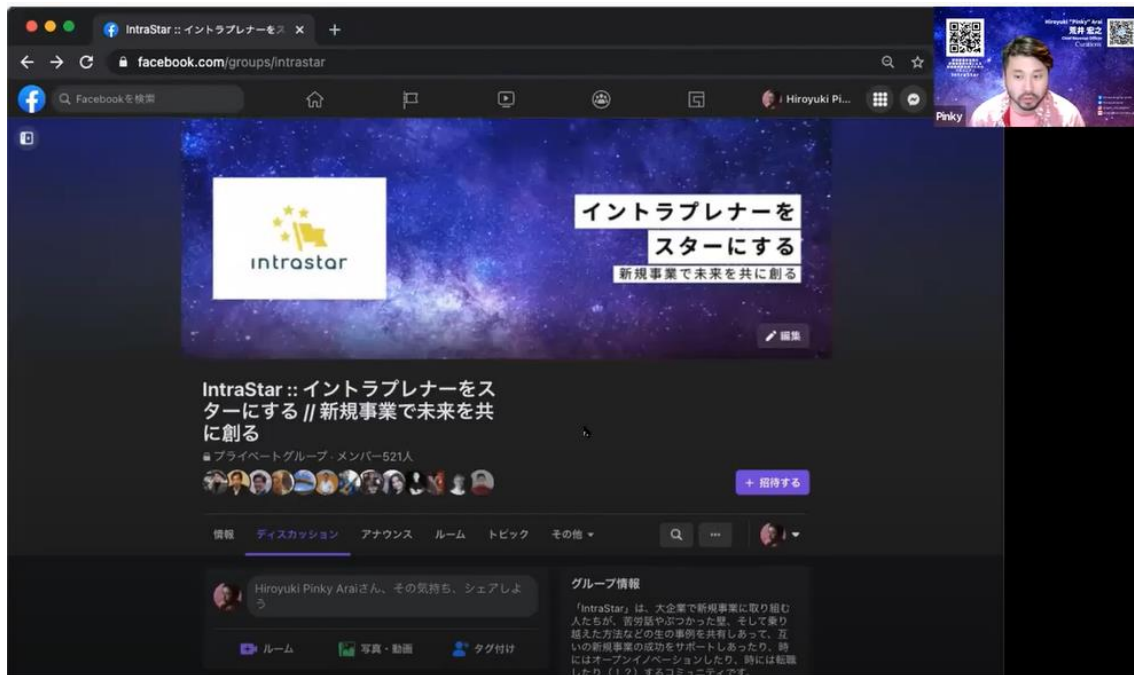
i-U、i グループのご紹介、村上さんはじめ、メンバーのご紹介

モデレーターPinky さんの紹介 Clubhouse での活動もご紹介

Pinky

Facebook グループ「イントラスター」のご紹介

本日、21：35 から Clubhouse で二次会もあるのでよろしく！



本題

新規事業をつくるための組織と人材開発をテーマにした 2 回目です。前半は自己紹介と自らの組織の概要、運営の工夫など、後半はそれぞれの方に質問形式で答えていただきます。質問はセミナーの間にチャットで送ってください。

それと、20：11 ころ月見をします！見られるとよいのですが。
よろしくお願いします

自己紹介と制度の概要

北瀬さん：

自己紹介 北瀬聖光（まさみつ）

入社して、大学マーケットの営業を担当。2014 年に新規事業開発の部署に配属。

現在は、共創型 R&D BIRD INITIATIVE の社長、NEC にも所属しています。

人事、評価、ルールを新規事業向けに用意してきました。R&D と事業を結ぶことに注力しています。

制度概要

2013 年コーポレート部門としてスタートしました。

BIRD INITIATIVE はインキュベーションの会社、NEC の子会社ではない。0→1 の会社です。

インキュベーションを進めるポイント

Knowing 知らないことを知る（必要にせまられた勉強）

Doing できるようになる（実践活動）

Being 内省する、自分の客観視

を実践しています。これを繰り返しています。

NEC 社員にはある程度のセーフティネットがないとチャレンジしてもらえない。ベンチャーに出てしまうだけではなくて、兼業出向もあり、レンタルで出向して帰ってこられるなど NEC にも戻れるという環境をつくりました。

BIRD そのものはインキュベーションを行う会社で、言い訳できない組織です。

人材育成としてはローンディールに何人か送り込んでいる。

about me

北瀬 聖光 Masamitsu KITASE

1993年 NEC入社
文教・科学市場で数多くの世界初・日本初の最先端事業開発を実現。
北米dotData, Inc.カープアウト（現 取締役）、オープンイノベーション
によるAI創業、Spin-In事業開発、クラウドファンディング活用など
大企業におけるイノベーションの組織開発、人材開発、事業開発の
実績多数。

BIRD INITIATIVE 代表取締役社長 兼CEO	NEC 事業インキュベーション Corporate Executive	NEC全体 ヘルスケア・ライフサイエンス PMO統括
---	--	---

BIRD 出島組織、現状は NEC 出向が多い。株主からの出向者を半分くらいにしたいと思っています。立ち上げを担当、うまくいくと株主に譲る、人も循環する。株主に返す時は高いところに売る。

株主以外に売る？（Pinky）

それもあり得るけど、株主が優先。事業の成功にどの戦略がいいか？ということで BIRD の行き先を決めている。

人事制度は？調整とか必要だったのでは？（Pinky）

BIRD は完全に独自。あまり大きな調整はなかった。

K,D,B のプロセスで大切なことは？（Pinky）

One on One 振り返るプロセスは日々意識してきた

DIRD 出島 親会社 100%でないのは？なぜ？（伊能）

あえて子会社にしなかった。自社でできないから別会社にした。

知財の関連でも独立しておきたかった。

6 社はどう見つけた？（伊能）

役割をもってご参画いただいた。NEC は IT、大林組はリアルな場所、CTC はコンセプト共感、技術のサポート。金融機関も 3 つ。

コンセプトを説明したときには「共感」と「わからない」が分かれた。NEC は今回は分かってくれた。

任せてくれた理由？（Pinky）

実績もあったし、コミュニケーションもとれていた（北瀬は逃げないなというように見える）。

笹原さん：

docomo の笹原です。

39works（さきゅーわーくす）新規事業創出プロジェクトを運営しています。

会社のフロアが 39 階だったのでサンキュー。笑

イノベーション統括部 95 年入社 → i モードサービスの仕様作ったり、端末のデザイン、企画をしていた。現在はイノベーション統括部。

ローンディールのメンター。

趣味は F1 好きです。

docomo R&D Innovation 2021 Growth & Design 2021



Yuko SASAHARA

39worksとは



Collaboration

社外パートナーとプロジェクト体制を組み、
一体となって「企画から開発、運用、保守まで」を
一貫して実施（Biz Dev Ops）



idea

小さく、早くスタートし、
高速 PDCA により改善を繰り返し、
マーケットに問いながら、ビジネスを育むプログラム

2014年7月スタート

39works のご案内。

未来のあたりまえをつくりたい、というコンセプト。

Open／Flat／Diversity のある環境作りを心がけている（i モードのチームの経験）。すでに 7 年運用してきました。

社外のパートナーと小さな組織を作って、企画、開発、運用、保守まで事業化する。小さな組織で回せるように。

ウォオーターフォール方式からリーン方式へ（すばやくサービスをリリース）。

事業化については、KPI 達成で事業化する。

KPI 未達成のときは「FailCon」でみんなで勉強。（本人にとっては Fail はちょっと、、、なにかいい言葉はないですかね。。。）

ステージゲートのやり方で、私たちは Phase3 から始めていたけど、、、

7 年前は Phase3 から初めて、最初は案件はあったけどすぐにしぼんでしまった。今は Phase1 課題発見と Phase2POC は笹原決済で回せるように、案件の創出ができるように工夫した。

チャレンジできる枠組み

39works は R&D 組織。コンテストにあたるものは毎週（通年）で募集。リーン開発のノウハウを勉強。Launch Challenge という全社対応の年 1 のイベントを開催しています。

LaunchChallenge は人事部配下で実施 今年で 5 回目

Peasy スマートパーキング 簡単な IoT 機器と CC で決済する「操作が簡単な駐車場」
エンボット プログラミング教育用商材、段ボールの熊のロボット
L'OCZHIT 職人の仕事を IoT ゴーグルで実現。新会社として設立済み。

エベレスト「ヒャッホー！」 無謀な破壊ではなくて良いチャレンジをしているか？を表した言葉。39Works での取り組み方針です。

Fail ではなくて、 成功の種、LearnStock と言いましょう。

39works の制度の背景、どうやって作ったのか？ (Pinky)

私は 2014 年 10 月に入った。その前に、上司が作っていた組織。R&D が事業を見ないのが課題だった。

先に組織があって、CTO 向けの提案からスタートしたけど、現場から「案件ないよね」ってことになって、ステージゲートの方式になった。

口出さないではどうやった？ (Pinky)

あまり口だされたことはない。私が決断している。大きくならないねって皮肉があることも、、、

文化があった？経営層のニーズがあった？ (Pinky)

それほどニーズがあったとも思えない。上司（執行役員だった～）が新規事業の創出プロセスを変更したいと考えていた。新規事業が軽やかにでてこないことに課題があった。

ちょっと一言 (伊能)

スマートライフ事業部 (伊能) からみていたら 39works は自由でいいなあって思っていた。事業に縛られないところはうらやましかった。

事業背負って無くて気楽でいいなあって見られていたのも事実。新しい事と事業のバランスをとるのは苦勞している。

続けることは大事 (伊能)

39Works の最初は何もでなかった。そのとき、活動の理解を広めるために、いろいろな人たちに説明してみた。事業を作り時は、制度はある程度状態で、リーンににやるという、早回しが必要。

Q:ナレッジシェアの工夫 (FailCon)

今は文書化がメインになっている。後回しになりがち。文書になっていると後から振り返

れる。資料はやくだっている

Q:評価の拘りは？

ジャンルを決めず、KPI も様々、金額だけで評価しない、曖昧なところがあることもいい
docomo では、お金だけでない部分で評価してもらえる。KPI の数字だけでなく、可能性を評価する（大変だけど、、、）

竹林（しーさん）さん

自己紹介

いつもの自己紹介 「竹林一の名刺をみた受付女性から、伸ばすんですか？」という話から
「しーさん」になりました。

docomo ヘルスケア代表

新規事業だけでなく構造改革・会社変革も経験しました。

今は OMRON のインキュベーションセンター長になっています。

竹林 一

- イノベーションが生まれ育てる仕組み創りデザイナー
 - ・ オムロンインキュベーションセンタ長：大手企業における仕組み
 - ・ iPlatforom理事：企業における仕組み
 - ・ 京都大学経営管理大学院客員教授：地域における仕組み
 - ・ 経団連サプライチェーン委員、DXタスクフォース委員：日本における仕組み
 - ・ 2025年日本国際博覧会協会PLL促進会議有識者委員：日本における仕組み
- Youtuber 竹林一の「し〜ちゃんねる」
 - ・ 変革者との雑談



© hajime_takebayashi All Rights Reserved 0



一つ一つ新規事業を自分で作るのはやりきれないので、イノベーション生み出す仕組みをつくっている。

京都大学客員：地域でインキュベーションの仕組みを作る

しーちゃんねるも楽しいですよ！

イノベーションの風土が重要

コミュニケーション→モチベーション→イノベーション→コンフリクション→ハレーション

人材の育成（6年ほど前にまとめた）

「起承転結」人材育成論

起：0から1の人材　会社にいるとややこしい人

承：グランドデザイン、人集め　クリエーションが得意

転：事業計画、KPIが得意　オペレーションが得意

結：きっちり事業運営をする人

「起承」はクリエーション

「転結」はオペレーション

それぞれの世界観で活動している。この2つが仲良くしたときに大きな新規事業がおきる。

企業の中に「起」がなかなかいない。大学とかベンチャには「起」がいるが、事業を作るのはこの人ではない。「承」の人は「起」と「転結」を結ぶ人。ここが重要。

「転結」のマネージャの配下では「起」はつらいはず。

O社のイノベーションプラットフォームのご紹介

インキュベーションセンターは、事業アイデアをどんどん集めて（自らも出して）、それを試し、事業化できれば事業部に返す、あるいは外部に会社を作るという出口までを担う組織。さらに、事業部から人材を預かって、「承」の育成もしている。

若い人が新しいことに挑戦してその事業に失敗しても、それは許されるという組織を作った。この組織の中での失敗は糧になるということで許される。

それぞれの企業がどのステージにあるかが、起承転結人材の必要度と関連します。

起の時期の企業には、「起」の人材、壁打ち相手、プロモーターが必要。その時期を過ぎると、成長期になり「転結」人材が必要になる。

いくつかの企業の連携では、「承」人材どおしが調整をした方がうまく進められる。転結人材どおしでは契約内容の調整だけでも大変になる可能性が大きい。自社他社の関係は「承」の人どおしが風通しがいい。ベンチャーと大企業でも組みやすくなる。

私は「起承転結」のどの人材か判定できる？（Pinky）

中期計画、事業計画書ける、KPI 作れる が転結のひと
起は大きな世界観を描ける人（大きな会社ではツライはず）
承はグランドデザインを作れる人
承は育成できる。起はなかなかいない。

承の育成は？（Pinky）

これは実践でやる。

アーキテクト人材、物事を抽象化し、ドメインを決められる人。ストーリー性、抽象化能力を評価する。

承の人は、新規事業を起こすだけでなく、今までの事業を変える力にもなる。

コンフリクションの事例として、アップル ジョブズ（起）とウォズニアックから作った Apple からジョブズ自らが追われたのは、典型的な例。（Pinky）

ベンチャは起承、大きな会社にするには転結。バランスが重要。

Q:映画監督とかプロデューサーは承？

承の力はあると思う。加えて、起承転結を回せる人。承だけではない。

Q:起が生き残るために何か（システム）できる？

難しい。起は出世できないし。。。

褒めてあげる、分かってあげる人、わかってくれる「承の人」がいるといい。

生きにくいのをほめる制度もあるといい。

5分休憩。お月見しましょう（Pinky）

お月見：見えなかった（Pinky）

Q:仮説検証のときにユーザの集め方、うまくいった例？

笹原 課題 CPS のフェーズ、顧客の課題とサービスがあっているか？のときは自分で聞きに行けと言っている（ミッドタウンでヒアリングとか、、）

北瀬 始めるときのきっかけは、色々お話した人の中で、分かってくれる人・数人で輪郭をはっきりさせる。その後は飛び込む、外の人との連携作り

NDA 的なことは気にしない？（Pinky）

お札は貼った方がいいけど、相手を信じて話を進める。

しーさんは？（Pinky）

B2C はペルソナ、マーケティングとか言うけど、頭で考えるより「面白いことやろう」という方が広がりそうと思っている。賛同した人がペルソナなんですよ。

コーゼーションモデルは既存事業の延長戦であればいいのだけど、イノベーションはわらしべ長者理論。

伊能 自分がやりたい！自分の思い、が重要

笹原 プロダクトアウトの人が多い、そういう人には「聞きに行け！」って言う。

Q:大手企業の人材分布、起承転結の人材のバランスは？笹原さんは承人材と思うけど。

北瀬 起の人は周りにいる、承の人が少ない。転も少し少ない、結はたくさんいる。

笹原 起の人は確かに居るように思う。承の人が少ない。

伊能 docomo や NEC は起の人が言いやすい企業なのではないか。

北瀬 新規事業の人は評価されにくい。転職されるともったいない、アントレプレナーにはステップアップさせる仕組みを作った。VC の評価で社内の 2STEPUP を実現。人事はとても大切。

Pinky スタートアップだと色々の助けを求める、大手企業だとあまり聞かない、、、もっと言いに行けばいいのに。

しーさん メーカさんだと、1：10：100：1000 の割合。業界によるかも。

ある広告代理店は起承が多かった、周りからは「あいつ分からん」と言われる。

人のつながりが重要、内だけでやると 1*1*1、違う経験の人 2 が入ると結論が変わる。やりたいことを発信しているとシステム品質の法則、1 以上のかけ算をする世界が大切。みなさん、そのために組織を整備なさっているのだと思います。

出島だけではだめ。橋があって行き来できる出島が重要。行き来できないと意味ない。

北瀬：孤立させないことが重要。

Q&A コーナーどうですか？（Pinky）

Q 大前さん：出島と橋、橋というのは具体的に何？

北瀬：人材交流が一番わかりやすい。行ったり来たりができる橋。

笹原：もともと出島的に始まったけど、今は事業部にくつつく方向に調整している。

出島でなくてもできる。出島にならないとできない理屈がわからない。

伊能：出島の長は、社内の人の方が良くない？

笹原：事業を作ってきた人、事業コンサルはいいけど、私が翻訳するのが一番いい。

北瀬：外から来た人に社内調整させると破綻する。もったいない。

BIRD の中でイノベーション。ここでは評価軸が異なる。そこで外でやることにした。

伊能：組織作るのにどのくらいかかった？

北瀬：2年くらい社内を説得した。

しーさん：グラントデザインを書くのに2年、今4年目。ばらばらの組織を集めた。

オムロンの中で新規事業を次々作る（ずーっと起こり続ける）というのが組織のミッション、KPI 数値だけではない。イノベーションが起き続ける組織が必要だと思った。

経団連の雑誌で「起承転結と忍者と武士のイノベーション」を書いた、ちょっと浮いてた。外部からの意見は重要。

お客様にはイノベーション組織を作っテイル人が多い。彼らに向けて最後に一言（Pinky）

笹原 リーンで制度を作った。うまくいったことは続けて、だめなことは止めてきた。

組織のノウハウはお伝えします ともにつくっていきましょう

北瀬 新事業は腕力ではなくて、脚力。

足を踏み出しておけば前に進む。何か残せば応援してくれる人が現れる。

そう思ってやってきた。応援します！

しー 困ったときは幽体離脱。上から自分の立場をみてる。

前の壁は客観視すれば突破できる。上から見たら色々な道が見えるはず。

FB 交流してください。笑

Pinky イントラスターよろしく！今日は ClubHouse で二次会やります。

伊能

一社 iPlatform は大学産官学の連携で、イノベーターが活躍できる社会を目指す！が目的です。次は7月に企画します。イントレプレナーを応援できる取り組み。この社団を手伝ってくれる人も募集中！

合宿もやりたい！いろいろ考えていますので、どうぞよろしくお願いします。

雲の切れ間から月見えました！

ありがとうございました。



一般社団法人 iPlatform