



組織内起業家研究会 2021年度活動報告

JUAS Intrapreneurship Study Group

はじめに

組織内起業家研究会は「イントラプレナーシップ（社内起業）」を
テーマとする、2020年度スタートした研究会です！
今回は2年目（2021年度）の活動報告をさせていただきます。



部会長 齊藤学

活動報告内容

1. 本研究会について

2. 研究活動紹介

3. 2022年度について





1.本研究会について

社会の変化が激しい時代への対応

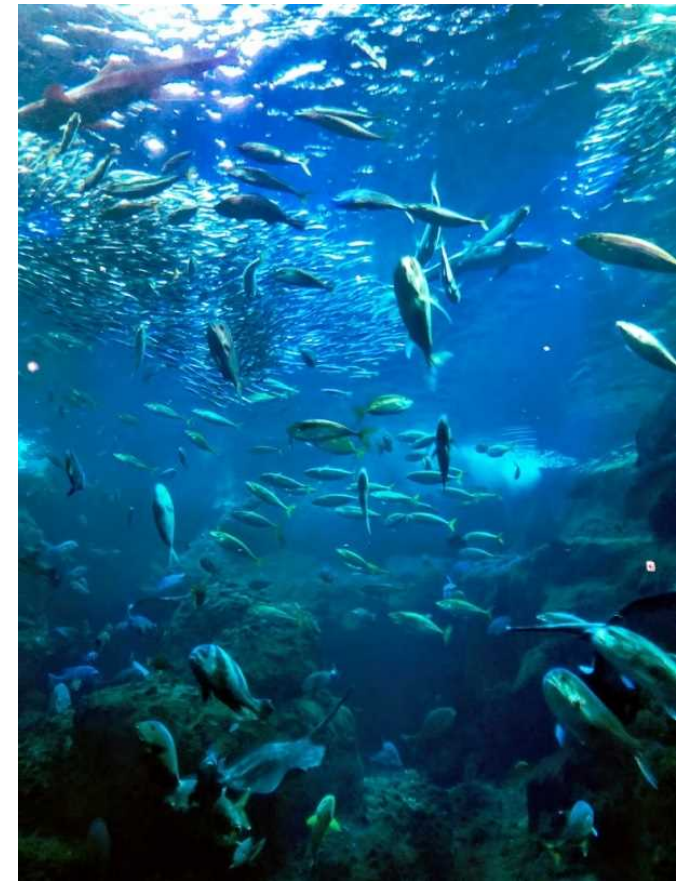
コロナ・パンデミックと
「New Normal」



新しい世界を知るために
自らの視野を広く・深くする！



組織機内で新規事業を立ち上げる
“Intrapreneurship” 注目！！



イントラプレナーとは？

新しいビジネスを組織内で立上げる際にその役割を担う人材

アントレプレナー

ホワイトキャンパス

知人やVCから資金を調達

知人やコネで人材を調達

自ら意思決定

軌道

資金

人材

意思決定

イントラプレナー

組織のビジョン・戦略

CFOから資金を調達

HRから人材を調達

社内プロセス、ルールの対応

デジタル時代の「社内起業家育成法」（大前研一著）より

組織内起業家研究会について

研究会として大事にすること！

本研究会では参加メンバーの独立・起業を促すものではなく、

所属組織に研究会のナレッジを自社へ還元し、

自社内で新しい事業・プロジェクトを提案・推進できる人材

としての素養を身につけることを目的としています。



研究会の運営方針

- 社会課題の解決に繋がる実テーマベースで考える。
- イノベーションを生み出すためのアイデア・手法を積極的に取り入れる。
- 自社事業・自分の業務経験と離れたところから考えてみる。
- 関連するゲスト講演や事例研究を通じて基礎知識を高める。
- ワークとして疑似事業プラン作成プロジェクトを体験する。
- 上記活動を通じて自社での実践に向けた意欲を高める。



年間活動実績

No	日程	曜日	開催形式	全体テーマ	グループ討議
1	7/2	金	オンライン	研究会キックオフ	メンバー顔合わせ
2	9/14	火	オンライン	事例研究①	研究テーマ設定
3	10/19	火	オンライン	事例研究②（住友生命）	調査研究①
4	11/30	火	オンライン	事例研究③（大阪ガス） 成功要因分析	調査研究②
5	12/10	金	オンライン	グループ討議＋親睦企画	調査研究中間報告
6	1/14	金	オンライン	阻害要因分析	調査研究③
7	3/11	金	集合	研究成果発表	グループ発表

※ 開催形式（オンラインor集合）はコロナ禍の社会情勢を踏まえて最終決定します。

※ 研究会の開催時間：15:00～18:00 ※終了後懇親会を開催。

※ グループ討議については、全体会とは別に個別に検討時間をグループで確保ください。

参加メンバー

幹事会社：スカイライトコンサルティング株式会社、アイエックス・ナレッジ株式会社

No	参加企業	No	参加企業
1	スカイライトコンサルティング株式会社	10	株式会社エクサ
2	アイエックス・ナレッジ株式会社	11	株式会社プライド
3	エス・エー・エス株式会社	12	日立建機株式会社
4	パーソルホールディングス株式会社	13	日本電気株式会社
5	三菱重工株式会社	14	旭化成株式会社
6	丸文株式会社	15	株式会社中電シーティーアイ
7	アフラック生命保険株式会社	16	アルファテックス株式会社
8	ニッセイ情報テクノロジー株式会社	17	株式会社J-POWERビジネスサービス
9	株式会社JALインフォテック	18	株式会社ピーエム・アライメント

18社（21名）が参加



2.研究活動紹介

事例研究①

12

ソニーグループ様（Sony Startup Acceleration Program）

Sony Startup Acceleration Programはソニーグループが持っている起業のノウハウや開発環境を、新規事業を創りたいと考える全ての人に提供し、新規事業の立ち上げから販売・拡大までをサポートするプログラム。

（※SSAP公式サイトより）

The logo for the Sony Startup Acceleration Program is displayed on a green rectangular background. The text "Sony" is in a smaller font, while "Startup Acceleration Program" is in a larger, bold font, all in white.

事例研究②

13

障害者就労の新しいモデルをつくる プロジェクト「TomoWork（トモワーク）」

【ゲスト】

住友生命保険相互会社
情報システム部デジタルイノベーション推進室
兼 新規ビジネス企画部

百田 牧人 様



事例研究③

14

新規事業を生み出す組織～大阪ガスに学ぶ

【ゲスト】

大阪ガス株式会社 イノベーション推進部

富田 翔 様



全体ワーク「成功要因と阻害要因の整理」

社内起業の成功要因と阻害要因をビジネスモデルキャンパス（BMC）の枠組みを使って整理。

<u>主要 パートナー</u> ビジネスに必要なパートナーは？	<u>主な活動</u> 価値提供に必要な活動は？	<u>顧客への 提供価値</u> 顧客にどんな 価値を提供するか？	<u>顧客との 関係</u> 顧客とどんな 関係を作るか？	<u>顧客 セグメント</u> 価値を提供する顧客層は？
	<u>主なリソース</u> 価値提供に必要なリソースは？		<u>流通チャネル</u> 価値提供の チャネルは？	
<u>コスト</u> 価値提供に発生するコストは？			<u>収入</u> 価値提供に発生する収益は？	

16

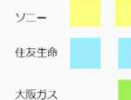
Outline the advantages, targets, risks, costs, and opportunities of your business

A



Outline the advantages, targets, risks, costs, and opportunities of your business

B



Outline the advantages, targets, risks, costs, and opportunities of your business

S C



成功要因の整理②

17

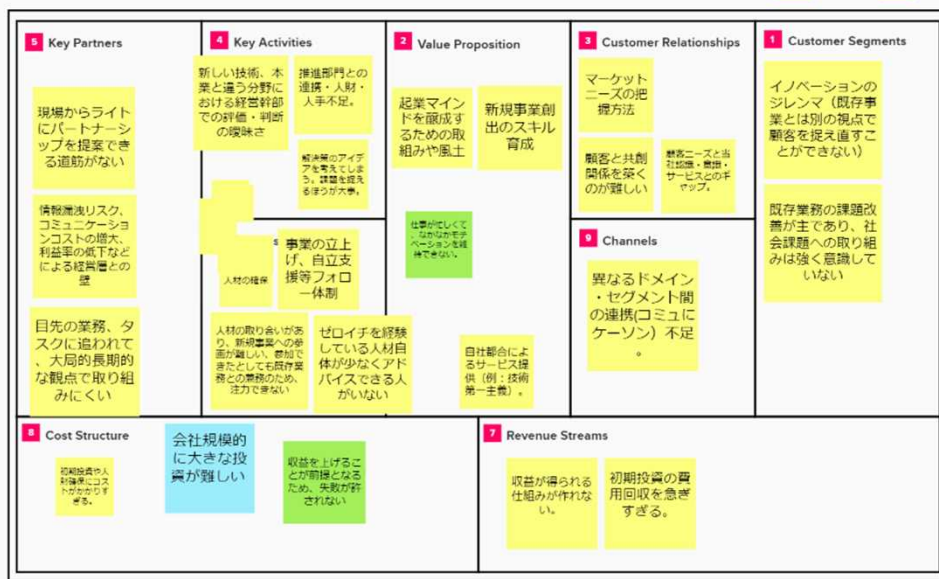
主要 パートナー	主な活動	顧客への 提供価値	顧客との 関係	顧客 セグメント
ビジネスに必要なパートナー	推進部門と社内 インフラ（社内 制度、設備、技 術等）の整備	顧客に 価値を提供	POCによる市場ニーズの把握	価値を提供する顧客層は？
シーズ（事業化 の種）を持った 多様な企業との 関係構築	主なリソース 価値提供に 必要なリソースは？	担当者の熱い思 いと顧客価値を 考え抜く姿勢	流通チャネル 価値提供の チャネルは？	社会課題の解決 を強く意識して いる
積極的なパートナーシップ（社外との協業）の推進				
スタートアップ／アクセラレータプログラムなどの外部専門家の活用				
コスト 価値提供に発生するコストは？		収入 価値提供に発生する収益は？		
経営のコミットメントと 継続的な予算獲得の仕組み				

阻害要因の整理①

18

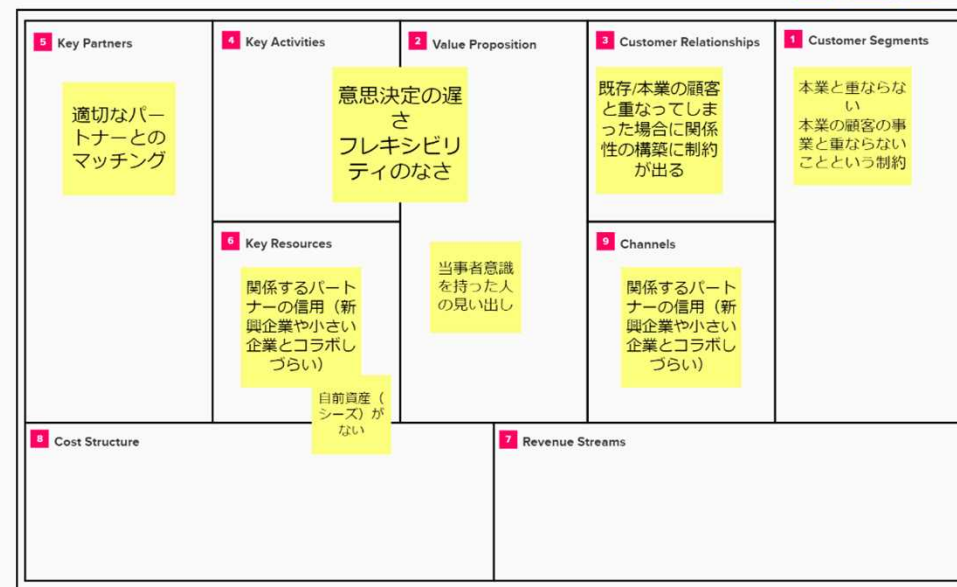
Business Model Canvas

A1



Business Model Canvas

B1



阻害要因の整理②

No	BMC	阻害要因
1	顧客セグメント	既存事業とは別の視点で顧客を捉え直すことが難しい
2	顧客との関係	未経験領域のためマーケットニーズの把握が難しい
3	顧客への提供価値	- 新規事業創出のスキルがない。 - 現業が忙しくて、なかなかモチベーションを維持できない。当事者意識を持った人の見い出しが難しい。 - 自社都合によるサービス提供（例：技術第一主義）。
4	流通チャネル	自社の部門間の連携体制や新しい取引先との協業体制の構築が難しい。
5	主な活動	- 意思決定の遅さとフレキシビリティのなさ。 - すぐに解決策のアイデアを考える（課題深堀がない）。
6	主なリソース	- 新規事業に割り当てられる自社リソースが乏しい。 - 事業の立上げ社員へのフォロー体制が弱い。
7	主要パートナー	- 現場から気軽にパートナーシップを提案できる道筋がない。 - 適切なパートナーとのマッチング機会がない。
8	収益	- 収益が得られる仕組みが作れない。 - 初期投資の費用回収を急ぎすぎる。
9	コスト	- 収益を上げることが前提となるため、失敗が許されない。 - 初期投資や人財確保にコストがかかりすぎる。

グループでの調査研究活動①

A：オープンイノベーション・プログラムに関する調査

活動① 新規事業コンテストやアクセラレータープログラムの調査

活動概要 グループメンバーごとに新規事業コンテストやアクセラレータープログラムの内容を調査

調査事例

- Crewwオープンイノベーションサービス (Creww株式会社)
- アーキタイプ・コーポレートスタートアップ・プログラム (アーキタイプ株式会社 ※大)
- CAJJプログラム/スタートアップJJJ (株式会社サイバーエージェント)
- Ring (株式会社リクルート)
- Dirit (パーソルイノベーション株式会社)
- 500 KOBE ACCELERATOR (神戸市, 500 Startups ※シリコンバレー拠点)

結果概要

- 自社で新規事業創出のノウハウを有する企業では社内意識者の伴走や支援が
- 新規事業コンテストではステージゲート方式により審査基準をもって事業化/撤
- 大企業向けの支援プログラムでは支援企業や支援企業のリレーションで外部有
- 企画段階ではワークショップやメンタリング、採択後は資金他の事業アセットの支

「新規事業創出のノウハウや経験者」×「適した人材（の発掘）」×「

活動② Creww株式会社様へのインタビュー

活動概要

Creww株式会社 伊地知中様から『Creww Growth』について紹介いただき、質疑応答

サービス概要

課題を持つ（大）企業とスタートアップとをマッチングさせるサービス
『Creww Growth』上でアクセラレータープログラムを掲載し、スタートアップが応募
→ハンズオンで支援していたノウハウを形式知化し、Web上でマッチングできるようにしている

インタビュー要点

- 「新規事業を創出したいが自社だけではできない」という大企業からの相談が中心
- 最近ではコロナ禍の影響で新規事業だけでなくDX化支援の相談も増えている
- 業種では製造業や生活者との接点を持つ企業が多い（技術シーズやビッグデータ保有？）
- 自治体から「地場企業を元気づけたい（→法人税増）」という相談もある
- 案件掲載の段階では事業計画などがガチガチに固めるようなことはしない
- 課題を抱える企業に対して課題の可視化（＝スコープの定義）をCreww側が行い募集ページ作成
- 初回プログラムで例えば10社エントリーがあると2社くらいがPoCへ進み、2回目プログラムではXX社のエントリーを集めることを目標にし、3回目は…と中長期的な視点で進める

グループでの調査研究活動②

21

B：組織内起業を生み、育てる組織側の視点での成功要因・阻害要因の検討

組織内起業を育てる成功要因①

組織内のリソース活用を促進する方策、文化づくりが組織内起業を活性させるための成功要因であると考えられる。

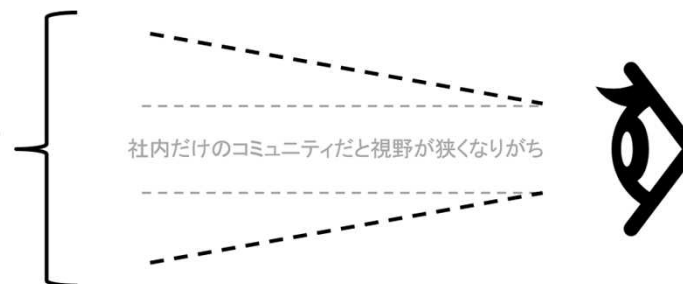


リソースを使い倒すこと
奨励・啓蒙

組織内起業を育てる成功要因②

組織内起業の成功のためにはダイナミックに組織外にリソースを求めることも必要となる。

社外に飛び出して
幅広い知見やリソースを
獲得できるような
組織支援が必要



グループでの調査研究活動③

C：組織内起業のアイデアの次のステップ＝社内でも動くか？

成功事例から

- 思った以上に当事者のモチベーションの高さが重要と感じ
- やり続けるには一人では限界がある
⇒トップやガーディアン・キーパーソンの関与、事業化を支える（アイデアに集中できる）体制、成功体験をつくる仕組み必要
- アイデアを出す人もいれば、それを支える立場として事業方法もある（起・承・転・結それぞれに適した人財がいる）

自身で取り組んでいきたいこと

組織内起業家の体制がまだ無くても、小さいことから始めてみる！

- 起業家の素養に近づく。情報収集・分析・人とつながる力
- アイデア出しからやってみる
 - BMC、SWOT分析
 - 得意分野、ワクワクすることを考えてみるのが良い
 - 2～3名で考えてみる
- 自組織内での話し合い方として（ふわっと肯定して自由に、ではなく）批判も含めたジャッジのある話し合い、思い込みからの脱却

研究会参加者の声（抜粋）

- セミナーなど普段聞けない事例などを聞く事ができ大変勉強になりました。
- 他社の参加者との交流を通して、他社の取り組み状況等刺激を受けることが多かった。
- 外部からの講演内容がとても刺激を受けました。リーダー＆幹事の方が、とても円滑に運営をされていました。
- コロナ禍によりFace to Faceのミーティングが実施できず残念でしたが、Zoomの機能を上手に活用して、かつファシリテーターが会議を確りとコーディネートして頂いていたため、研究会の中で議論ができたことはとても良かったと思います。
- 目的が類似したメンバーでグループ分けされたため、議論のベースが決めやすかった。一方でグループ別ディスカッションの段取りが難しく、結論がまとまらないまま終わることも多かった。
- すべてオンライン実施のため参加者同士の連携・交流が希薄となってしまいがち。研究テーマに関する他社事例を知り、ディスカッションできた点はよかった。



3. 2022年度について

2022年度活動方針

■ 過去2年間の活動

- 1年目：事例研究、ビジネスモデルキャンパス（BMC）
- 2年目：事例研究、グループ調査研究

■ 2022年度活動方針

- 3年目は研究会で実際に新ビジネス立ち上げ検討をしたい！
- “Withコロナ” でリアル（会場に集まって）に議論できる機会を是非作りたい！



新ビジネスのアイデア検討について①

26

■ 『New normal × DX』 事業アイデアの検討（2019年度活動より）

SDGs

思考の整理 選んだカード→目指す未来

2 食料を
ゼロに



目指すべき将来
・天候に左右されない
・生産量をコントロール
・農業に従事する人を増やす

とりあえず、スコープ
トマト農業を題材に絞る
トマト農業をDXする

“飢えをなくし、だれもが栄養のある食糧を
十分に得る”

バックカスティング

今やるべきこと

個人レベルでの屋内農業を広める
IoTの研究（水温、室温、光、生育状
況/画像分析）
農作物の流通経路の開拓・仕組みづく
り

現在の状況（2020年）

農業は特別な「イメージ」がある。
農業は難しいイメージにむらがある。（天気予想や需要予測も難しい）
歩留まりが悪い。
目黒での食料の確保が難しい・自給率が低い。

目指すべき未来（2030年）

天候に左右されない農業ができる（屋
内）

期待する変化①

マーケットの整備、需要の予測
ようになる

期待する変化②

環境エネルギーの発展
エネルギー効率の改善（照明・セン
サ）

期待する変化③

利用可能な土地（スペース）

ビジネスモデルキャンパス（BMC）

主要パートナー	主な活動	顧客への提供価値	顧客との関係	顧客セグメント
(1) 工会社① (2) 地主① (3) ITベンダー②③ (4) 農家さん④⑤ (5) 観光協会④ (6) JIA? ④ 既得権益の抵抗	①ビル開発 ①土地取得 ②③設備開発 ②③トマトの栽培に適し たIoTの分析 ④宣伝（モノの宣伝/取り 組みの宣伝） ④農家さんの招致 トマチン研究!!（無害 化or活用）	C. 価値観の転換（トマト嫌 い⇒トマトを食べられる） 体験・感動・美味しい C. 健康 C. 新しいトマトの食べ方 （加工・料理・熟成など） C. ストーリー ②、③安定的（質・量）な 資材提供 ④屋内トマト栽培ノウハウ （安定的なビジネスノウハ ウの提供） ④トマト販売ノウハウ	A・C.リース契約（面積、 設備）、出資者 B.入園者	A. 農家さん（①、②、③ 、④） ex. トマト B. 消費者、観光客（④、 ⑤） C. 個人栽培
主なリソース		流通チャネル		
・ビル ・トマト栽培用IoT ・IoT保守運用スタッフ ・商業施設運営スタッフ		①、②、③IoTを標準装備 した栽培園シェアビル （複数フロア） ④⑤栽培園のテーマパー ク（～狩り、道の駅、料 理体験、職業体験、商 談） ④SNS、雑誌、観光協会		
コスト		収入		
・ビル建設費 ・IoT設備の保守・運用費 ・商業施設の維持・管理費 ・宣伝費用		・リース契約による収入（維持費+α） ・入園料（フリーパス or 農園ごと?） A. 農家さん：入園料、安定的栽培、商品のPR B. 消費者、観光客：新たな野菜との出会い、体験型観光、アクセス		

新ビジネスのアイデア検討について②

■ JUASスクエアオンライン関連講演（デジタル技術を活用した社会課題の解決事例）

18:20-19:10
スポットライトセッション
A1-6

デジタルを使い「多様な幸せが共存できる世界」を目指す
～社会システムデザイナーと語りあおう～

概要を見る
+



石島 知 氏
シミックヘルスケア・インスティテュート株式会社 執行役員 harmo company 責任者
慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科卒

略歴を見る
+

モデレーター



斉藤 学 氏
JUAS 組織内起業家研究会 部会長
スカイライトコンサルティング株式会社
シニアマネジャー

略歴を見る
+

17:40-18:30
総括講演
K2-7

産直アプリでかきまぜる都市と地方
～一次産業を情報産業へ デジタルで実現する共助の世界～

概要を見る
+



高橋 博之 氏
株式会社ポケットマルシェ 代表取締役
『東北食べる通信』創刊編集長 /
日本食べる通信リーグ代表

略歴を見る
+

モデレーター



斉藤 学 氏
JUAS 組織内起業家研究会 部会長
スカイライトコンサルティング株式会社
シニアマネジャー

略歴を見る
+

年間活動計画案

28

回	開催月	開催形式	全体テーマ（仮）	グループ討議
第1回	6/22（水）	会場	キックオフ・メンバー顔合わせ （お互いを知る）	研究会方針説明 メンバー自己紹介
第2回	8/5（金）	日帰り合宿	解決テーマの仮設定（自社・自身 のできる／やりたいことを整理）	前半：全体レク 後半：グループ討議
第3回	10/19（水）	オンライン	「ユーザーニーズ」と「ソーシャ ルインパクト」を考える	前半：全体レク 後半：グループ討議
第4回	11/29（火）	オンライン	新ビジネスの骨格を考える（デジ タル技術で解決できること）	前半：事例研究 後半：グループ討議
オープン	12/16（金）	オンライン	ゲスト講演（JUASセミナー）	講演振り返り・意見交換
第5回	1/18（水）	オンライン	ビジネスモデルを考える	BMCの作成
第6回	3/9（木）	会場	ビジネスモデルを考える グループ発表	BMCの作成 グループ発表

是非研究会にご参加ください！

本研究会は3年目のさらなる飛躍に向け

研究の継続にはみなさまのご協力が必要です！

普段の業務から一歩離れ、

他社の方々との交流を通じていつもとは違った刺激を得て、

常に新しい思考ができる研究会にしていければと思います。

「面白そう！」と感じた方は是非ご参加ください！

