

# 0▶1 Booster

## 社内新規事業の最新潮流

60min

2023/9/15

0▶1 Booster

自己紹介・会社紹介

# Self Introduction / 自発的な行動

## 東芝

- 研究所変革、技術レポート作成当該研究所トップ
- 研究所若手横串組織
- 北欧メーカー連携・デザイン家電立ち上げ、海外製造
- ロボットクリーナー国内初販売

## 村田製作所

- 米国大手半導体特定部品初食い込み
- 米国大手携帯特定部品初食い込み
- 米国大手半導体と連携全世界展開
- 全社戦略部立ち上げ
- 全世界マーケティング対応
- 社内起業プレゼントップ、書類選考 2位



## ベンチャー

- スマホ広告スタートアップ（当時広告配信日本国内2位） 売却チーム
- 計12個立ち上げ or 関与
- 1個インバウンドメディア売却（当時特定日本トップ）
- 01Booster

# 01Booster Groupサービス一覧

事業創造教育  
01School

事業開発支援プログラム  
Open Innovation  
大手企業・地域

ベンチャー投資  
01B Capital

コミュニティ事業  
SAAI

事業開発・受託  
01Studio/01Builder

イノベーションSaaS  
InnoScouter



新しい感覚に出逢うと、  
新しい“おもいつき”が生まれる

2023年9月中旬以降にオープン！

# SPACE

新東京ビルの地下1階・1階・4階の3フロア

B1

1F

4F



## 1. ヘキサゴン

施設の中心、六角形の特別シートで打合せも

## 2. バー

会員交流を促進する会員専用バー

## 3. ステージ

プレゼンや議論ができるお披露目スペース

## 4. ワンダーゾーン

中規模イベントも可能なフリースペース

<https://yurakucho-saai.com/2023/>



0-1Booster

## お茶の間にイノベーションを (ゼロワンラジオ)

By 01Booster

ここは01Boosterが提供する、新規事業のノウハウや事業会社の課題解決について探求するポッドキャストです。我々の使命は、イノベーションの火花を吹き込み、ビジネスの領域を広げることです。最新のビジネス戦略、スタートアップトレンド、アントレプレナーシップの教訓など、さまざまな視点から解説します。この旅に一緒に出かけましょう。...

See more

Spotifyで聴く

Send voice message



Available on



### #24 マスロー再考: 第5段階以上の欲求って?

お茶の間にイノベーションを (ゼロワンラジオ) • 2023年9月05日

<https://podcasters.spotify.com/pod/show/01booster/episodes/24--5-e28f8dk>

0▶1 Booster

本日の構成

## 本日のコンテンツ

- 自己紹介・会社紹介
- 本日の構成
- このプレゼンの目的
- そもそも定義
- そもそも社内起業は？
- 最近のTopics
- いくつかの前提合わせ
  - 個人・才能・チームの課題
  - 失敗に関する認識とマインドセット
- 手段のポートフォリオに関して
- 各事業プロセスの理解
- 事例研究に関して
- Deep Techに関して
- カーブアウトの重要性 / 外部環境の問題
- スピンオフ（カーブアウト）とは
- 各種ゴール（出口）設計の比較
- スピンオフ事例
- まとめ

## 0▶1 Booster

このプレゼンの目的

最も正解に近い考え方・方法を日本に届けたい

大量の社内起業の実践 + アカデミアの知見

今回はこちらにフォーカスします

## 0▶1 Booster

そもそもその定義

イントラプレナー？  
イントレプレナー？

# A BRIEF HISTORY OF INTRAPRENEURSHIP

Let us examine the progression of intrapreneurship on a global scale, so as to better understand how the concept has evolved throughout history.



## WHAT IS FAMILY INTRAPRENEURSHIP?



# THE BRIEF HISTORY OF INTRAPRENEURSHIP

1974

Art Fry scores an intrapreneurial homerun at 3M—the Post-it Note is born!

1<sup>st</sup> written use of the term *Intrapreneur* appears in work by Gifford & Elizabeth Pinchot

1978

1985

Steve Jobs was quoted in an interview appearing in Newsweek saying, "The Macintosh team exhibited what is commonly known as intrapreneurship".

1986

1992

1994

Ken Kutaragi's intrapreneurial venture leads to the development & successful launch of the Sony PlayStation

2011

2014

Forbes declares that intrapreneurs are the most valuable employees from here on out.

2015

28% of multinational corporations have some form of intrapreneurial initiative.

JANUARY 4, 2016

Business Families Foundation develops the "Initiative Intrapreneurial" so as to encourage intrapreneurship within family businesses.

TODAY

Time to launch your very own intrapreneurial venture! Visit [www.intrapreneurial.org](http://www.intrapreneurial.org) to find out more.

Within the context of family business, intrapreneurship is an alternative to traditional succession planning - a way to preserve the legacy of the entrepreneurial family and grow the existing family business.

© 2023 Intrapreneurial Initiative. All rights reserved.

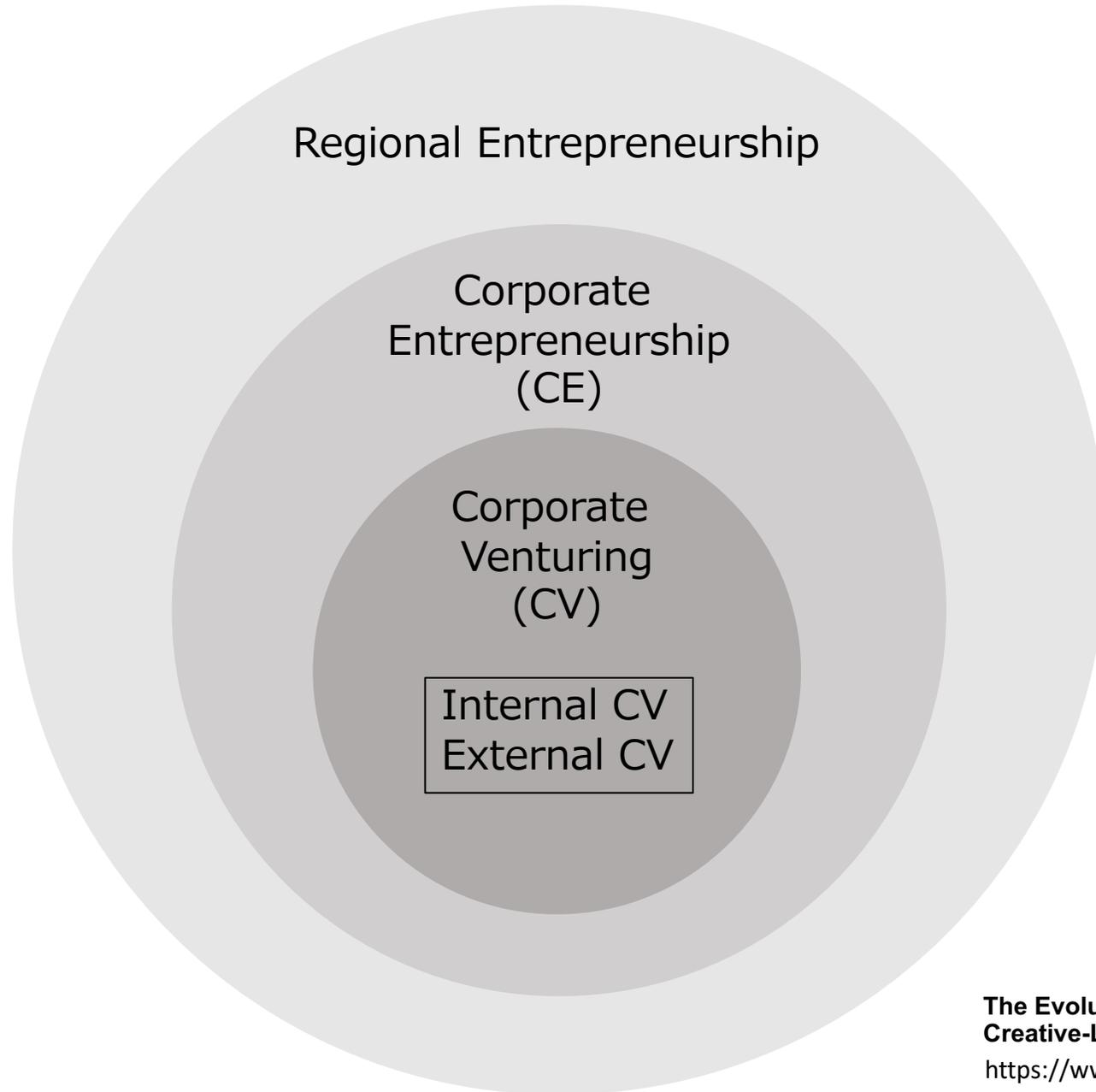
1<sup>st</sup> written use of the term *Intrapreneur* appears in work by Gifford & Elizabeth Pinchot

1978

※ イントラプレナーは間違っていないが俗語に近い

出典 : A Brief History of Intrapreneurship

<https://intrapreneurialinitiative.org/a-brief-history-of-intrapreneurship/>



CEを上げることが財務的にポジティブ（CVはCEの主軸ではあるが、CVだけではない）

CV → いわゆる事業創造活動

Internal CV → いわゆる社内起業

External CV → オープンイノベ

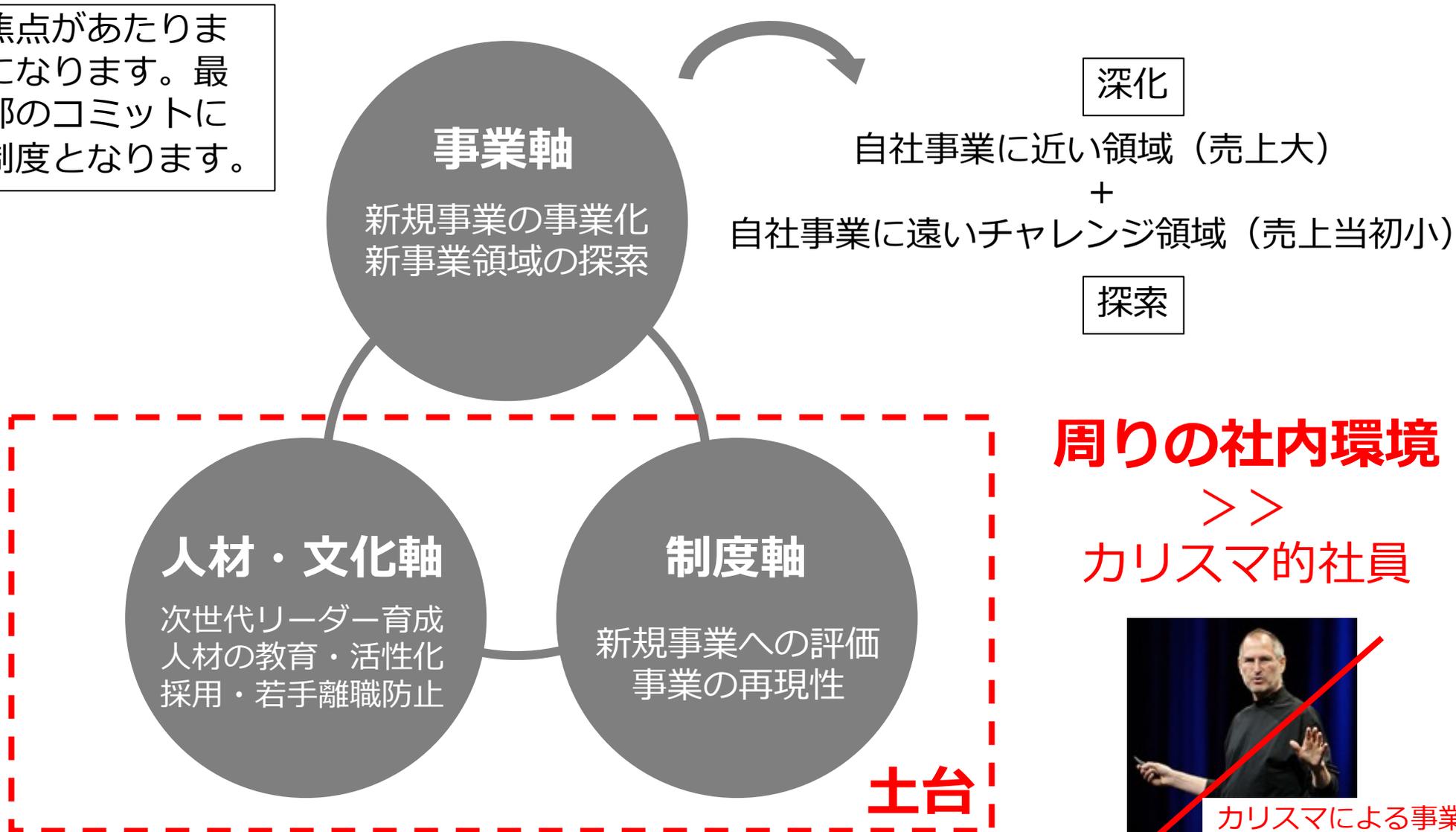
The Evolutionary Model of Corporate Entrepreneurship: A Case Study of Samsung Creative-Labなどを参考に弊社で作成

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9042>

事業 vs 文化・教育  
この二元論に問題がある

# 新規事業の三つのポイント

アイデアや人に焦点があたりますが土台が必要になります。最も重要なのは幹部のコミットに加えて、文化や制度となります。



カリスマによる事業は科学的に否定されている

## 0▶1 Booster

そもそも社内起業は？

# 日本は社内起業が得意な国である

日本は古くは財閥に始まり、多くの大型の企業は社内新規事業の一貫です



Wikiより

# 社内起業・起業・スタートアップ・社会起業の違い

	社内起業	起業（小商い）	スタートアップ	社会起業
事業規模	10億を越えて100億以上を目指す（母体の事業規模に依る：注）	事業規模は問わない。生活を確立させることが目標	10億を越えてできるだけ大きく	事業規模は問わない。社会課題を解決することが目標
事業成長	急激な成長を目指す	成長はある程度・または目指さない	特に急激な成長を目指す	社会課題の解決を目指すため、事業の規模は劣後
参入市場	健在寄り、潜在の場合には説明コストがかかる	健在、他の類似事業を参考	健在～潜在	潜在もしていないケースがある
優先事項	会社の方向性との一致 会社のリソース活用 事業規模	生活ができること 自分のやりたいこと	急激に成長すること 自分のやりたいこと	社会課題を解決すること 継続持続できること
ピボット	事業が当たるまで実施（または一回、中止）	ピボットは小規模	事業が当たるまでMissionも含めて大胆に実施	解決したい社会課題自体はピボットしない
チーム	スキルが無いところから始めるケースが多い	自分で行う	専門人員を集める	志のあるメンバーを集める

注）会社全体の事業が例えば100億の場合、10億は10%でインパクトがある。一方で1兆円の場合、10億では規模が小さく、社内起業としては受け入れが難しい（実行できてもどこかの時点で中止になる）。

# 新規事業開発には3つの要素が必要

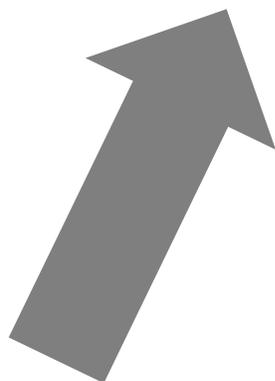
1. 熱意を持った人たち
2. 伸びる顕在化した大きな市場
3. 自社の既存リソースの転用

# 社内で事業を創るために必要な3要素

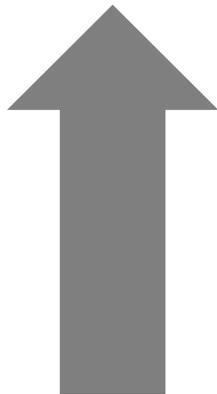
個人・チームの動機は重要になります

豊田自動織機製作所（現・豊田自動織機）内に、1933年9月に開設された自動車部がトヨタ自動車の起源  
「豊田喜一郎と川越庸一」 x 「今後伸びてくる大きな自動車産業」 x 「豊田自動織機の機械技術」

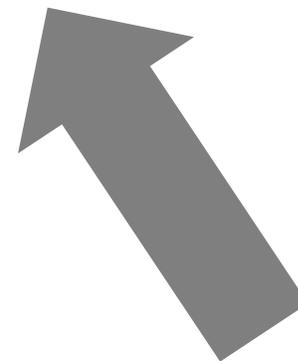
富士電機製造社の電話部所管業務を分離して、1935年6月20日に富士通信機製造株式会社として設立  
「Willのある方」 x 「今後伸びていくICT分野」 x 「富士電機の通信技術」



内発的動機



伸びる大きな市場



会社のリソース  
の活用（会社の強みの活用）



# 強みを転用する場合に大きな価値を出す

「事業を創る人」の大研究

<https://www.amazon.co.jp/dp/B079DHWTSG/>

# 社内新規事業は領域設定を明確にする必要がある

各社の状況に応じて領域を絞る or 複数選ぶ形になります。

組織や市場など

変える 変えない

## コアの技術や強み

強める

覆す

<p><b>領域 1</b></p> <p>漸進的・連続的 Incremental Innovation</p>	<p><b>領域 3</b></p> <p>要素・構成 Modular Innovation</p>
<p><b>領域 2</b></p> <p>構築型・構造 Architectural Innovation</p>	<p><b>領域 4</b></p> <p>急進型 Radical Innovation</p>

事業要素



教育啓発要素

	利点	欠点
領域 1	動きそうでも動かないものを動かせる。事業化・規模化しやすい。	事業部で既に行っているということで対象になり難いことがある。
領域 2	社内起業に適した領域。大型の事業が起こしやすい領域。	自社の強みを社内では理解していないケースが多い。また、新規アイデアと思われないケースがある。
領域 3	領域 2 に近いが技術のUpdateで新しいことができるようになる。	技術系のサービスが対象。
領域 4	社員の啓発や教育として効果的。事業の軸を変えるときに適している。	いわゆる飛び地なので、強みに欠けるので成功確率は低くなる。

<https://medium.com/bsse-gets-social-media/high-end-products-can-t-be-disruptive-here-s-why-part-2-c51f49b030b7>

POINT



- 社内起業は起業、ベンチャー、NPOとはルールが異なります。
- 動機 x 市場 x 会社の強みを大切に
- 会社の方向性も考慮

**社内起業的な要素を考慮した方がベター**

0▶1 Booster

最近のTopics

- エネルギー会社の社内起業が盛んで成果も出て来ている
- 老舗企業でも新規事業にMBOの30%が設定されるケースが出てきてる
- EIR、Venture Builderが盛んに（日本では Venture Builderは？）
- かなりの勝ち組カーブアウト組が出現（相当のドロドロ・ノウハウが必要）
- Scouting型（コーポレートアクセラレーターの選択型）が増える
- 社内起業プログラム運用年数が増えて、様々に啓発施策も進化している
- 社内起業の実施がStartup連携のケースが増えている
- シーズ主導の事業開発がかなり増えてきている（リーンスタートアップが合わない）
- CX型の取り組みが増えてきている（中堅系で顕著、大手は一部）
- 一つの手法を様々な業界・企業に当て込む弊害が出てきている
- 社会課題型の社内起業の問題が大きくでてきている

## サントリーの社内ベンチャー制度「FRONTIER DOJO」を01Boosterがサポート

日本国内のサントリーグループ社員を対象とした、社内ベンチャー制度。事業化のチャンスを獲得した2名を01Boosterが出向者として受け入れ、起業家コミュニティと近接した環境で事業化を進めます。

### 01Booster

🕒 2023年4月14日 12時00分

株式会社ゼロワンブスター（本社：東京都千代田区、代表取締役 会長：鈴木規文、代表取締役 CEO：合田ジョージ、以下「01Booster」）は、サントリーホールディングス株式会社と連携し、2021年より同社による社内ベンチャー制度「FRONTIER DOJO（フロンティア道場）」の運営をサポートしています。このたび、本制度のプログラム期間を終えて事業化のチャンスを獲得した2名を出向者として01Boosterに受け入れ、起業家コミュニティと近接した環境で事業創造のプロフェッショナルとともに、本格的な実証実験や商品開発を進めています。



EIR系が色々増えてきている

<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000513.000016550.html>

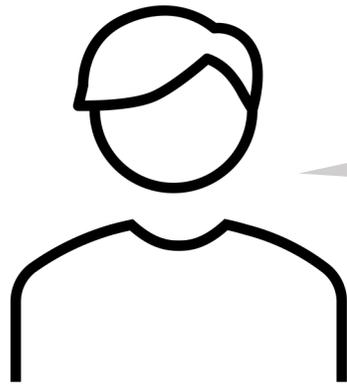
# 覚悟

起業家 > 社内起業家

社内起業家 > 起業家

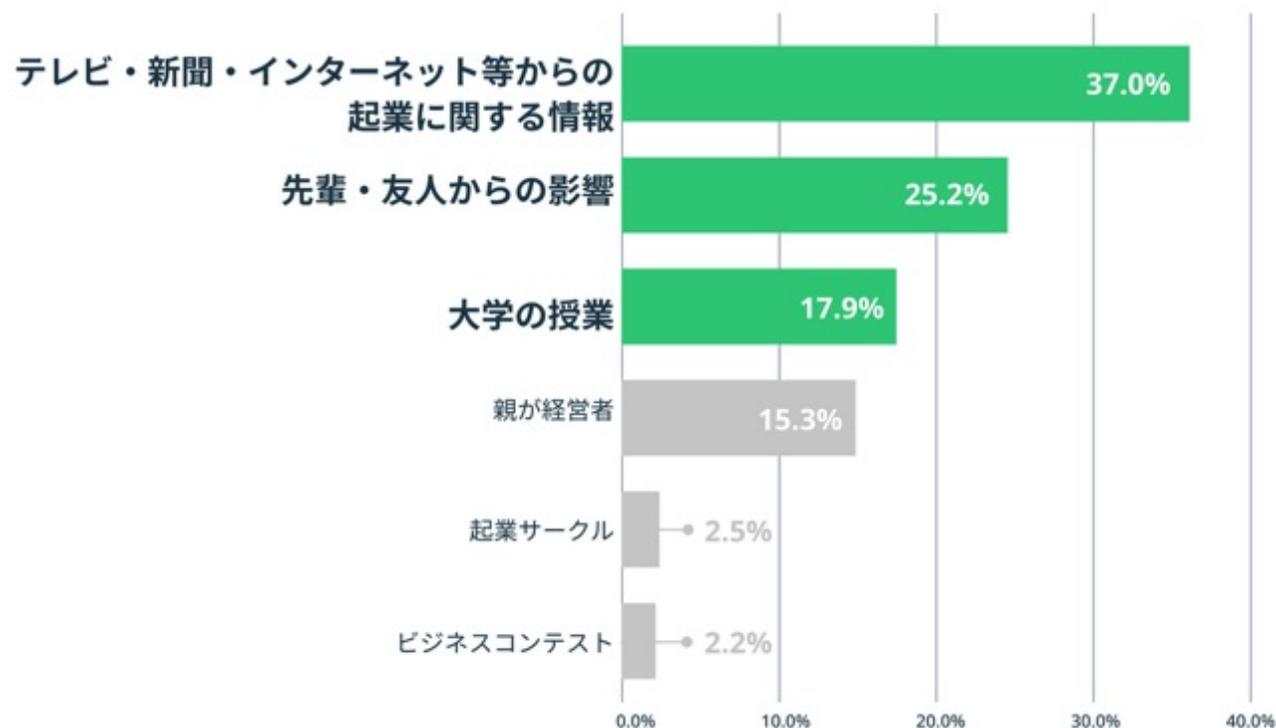
# 覚悟？

あるにこしたことはないですけど、起業を神聖にしていないか？



覚悟？そんな人みたことがない  
皆、既にやっていた

起業を志したきっかけを教えてください。（複数回答）



きっかけはなんでも良かったんだと思います。最初の理由もなんでも良かったんだと思います



**行動したかどうか？**

出典：

学生の起業理由1位は「お金を稼ぎたい」社会課題解決は4位

<https://forbesjapan.com/articles/detail/63781>

## <良い成果を出す組織（企業）の条件>

- **トップ（経営・部門長）の理解がある**、ビジョン・ミッションの浸透活動がある
- 普段から社内外関係部門との信頼関係が築かれている
- 皆が意見を言い合える環境がある（**心理的安全性が高い**）、自発的に行動する
- **目標がかなり高い**（緊急時対応、高い目標など）
- 社内外に貢献したいという共通の前提（お金ではなく貢献）を持っている
- ある事業に対し、**ビジョン（方向性）が共有されている**
- **他部門との連携**、他社からの転職など様々な考え方のミックスが行われている、そのときに様々なプレイヤーの良さが新結合されている
- 銀の弾はない、銅の弾を打ち続けている（つまり、何かミラクルではなく、地道な活動が実を結ぶ）、結果的に**価値観を変える**にはこれしかなく、この価値観の変化が大きな成果を生む
- 顧客をよく観ている（研究型で上手く行っているものに顕著）
- 組織の強さ、**HRの改善が事業成果と強い相関**関係がある
- ある価値観で別の価値観をみると過ちを犯す、フラットな目線で見れるかどうか
- その会社にあった闘い方をする（トップ企業、チャレンジャー、ベンチャー）
- **企業の価値観変革には「シニア」が重要**で、このシニアにリーダーシップを取らせるという形が有効 → NOKIAのブリッジプログラムの例
- 尖っていることがない、全体的に次第点というのは悪いことではない。要は**顧客が何を求めるかにフォーカス**していることが重要

重要なのはCE

## 0▶1 Booster

いくつかの前提合わせ

# 我々が観るのはEU

ドイツの論文が多く、USの論文は少ない

## USの考え方

大企業が構造を維持してやる必要はない。潰せばいい。

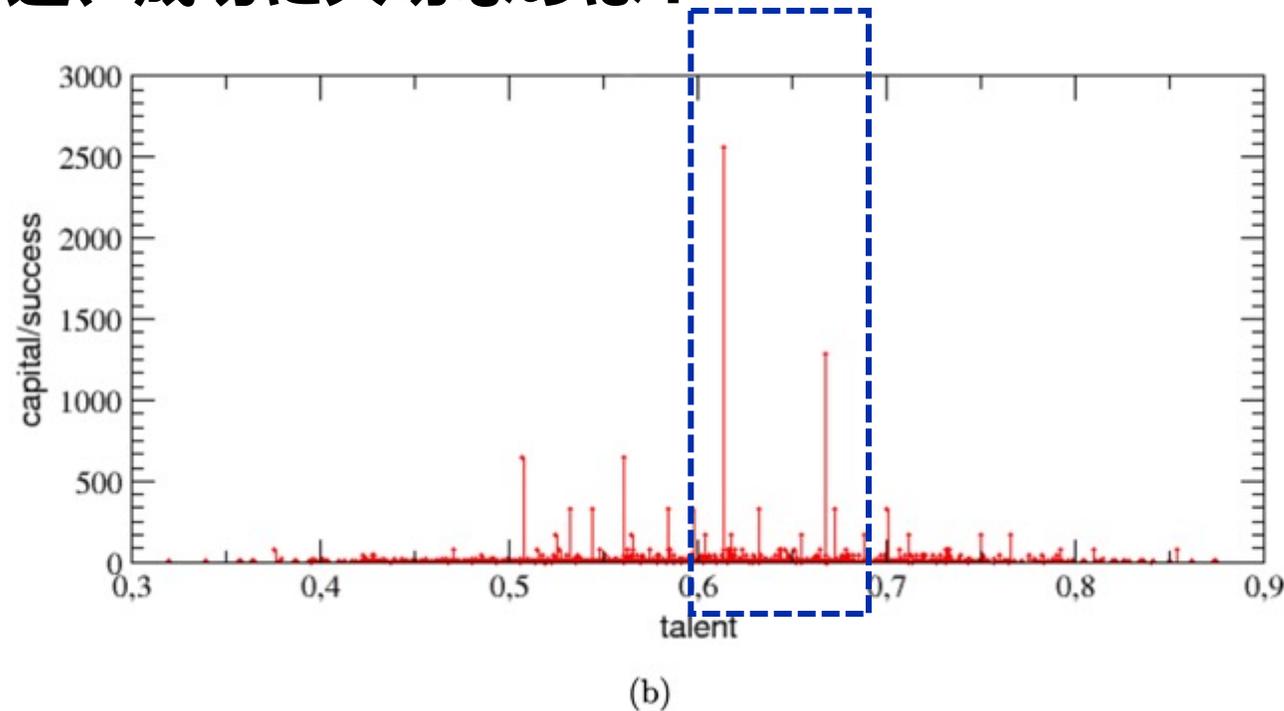
## EUの考え方

大企業潰したら困るし。必死な部分がある。研究もされている。無理だと諦めても仕方がない。

0▶1 Booster

個人・才能・チームの課題

# 才能と運、成功に大切なのは？



中間の少し上の方が成果が高い  
理由は数が多く「運」に当たる数が多い  
一方で、グロースマインドは成功の確率を  
高める

≡ 前向きに行動すること

Fig. 4. In panel (a), talent is plotted as function of capital/success (in logarithmic scale for a better visualization): it is evident that the most successful individuals are not the most talented ones. In panel (b), vice versa, capital/success is plotted as function of talent: here, it can be further appreciated the fact that the most successful agent, with  $C_{\max} = 2560$ , has a talent only slightly greater than the mean value  $m_T = 0.6$ , while the most talented one has a capital/success lower than  $C = 1$  unit, much less of the initial capital  $C(0)$ . See text for further details.

TALENT VERSUS LUCK: THE ROLE OF RANDOMNESS IN SUCCESS AND FAILURE

<https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S0219525918500145>

“ネアンデルタール人に比べると、私たちホモ・サピエンスは華奢（きゃしゃ）で、力もひ弱でした。にもかかわらず、祖先たちが生き残ることができた秘密は、実はその弱さにこそあったと考えられています。弱いからこそ、安全な狩りを行うことができる道具を生み出し、**仲間同士で力を合わせる「協力」を高めた**のでした。そうして人口を増やしていったことで、脳の進化が促され、ホモ・サピエンスは全く新たな力「想像力」を獲得したと考えられています。そこから生まれたサピエンスたちの「原始宗教」が集団の結束をさらに高め、ネアンデルタール人との大逆転劇へとつながっていきました。”

引用：

[人類誕生CG] 4万年前 ひ弱なホモ・サピエンスが集団で結束できた理由とは？ | How were vulnerable Homo sapiens united? | NHKスペシャル

<https://www.nhk.or.jp/d-garage-mov/movie/263-8.html>



# トランザクティブ・メモリー



あなたができる・知っている必要はない。誰が知っているのか、できるのかを知っているかである。そうやって人類は文明を創った

“「トランザクティブ・メモリー」(Transactive memory)とは、1980年代半ばに米ハーバード大学の社会心理学者、ダニエル・ウェグナーが唱えた組織学習に関する概念で、日本語では「交換記憶」あるいは「対人交流的記憶」「越境する記憶」などと訳されます。組織学習の一つの側面である組織の記憶力(経験によって学習した情報の蓄積)において重要なのは、組織全体が「同じ知識を記憶すること」ではなく、「組織内で『誰が何を知っているか』を把握すること」である、という考え方です。英語でいえば、組織の各メンバーが「What」よりも「Who knows What」を重視し、共有している状態を指します。”

引用：トランザクティブ・メモリー

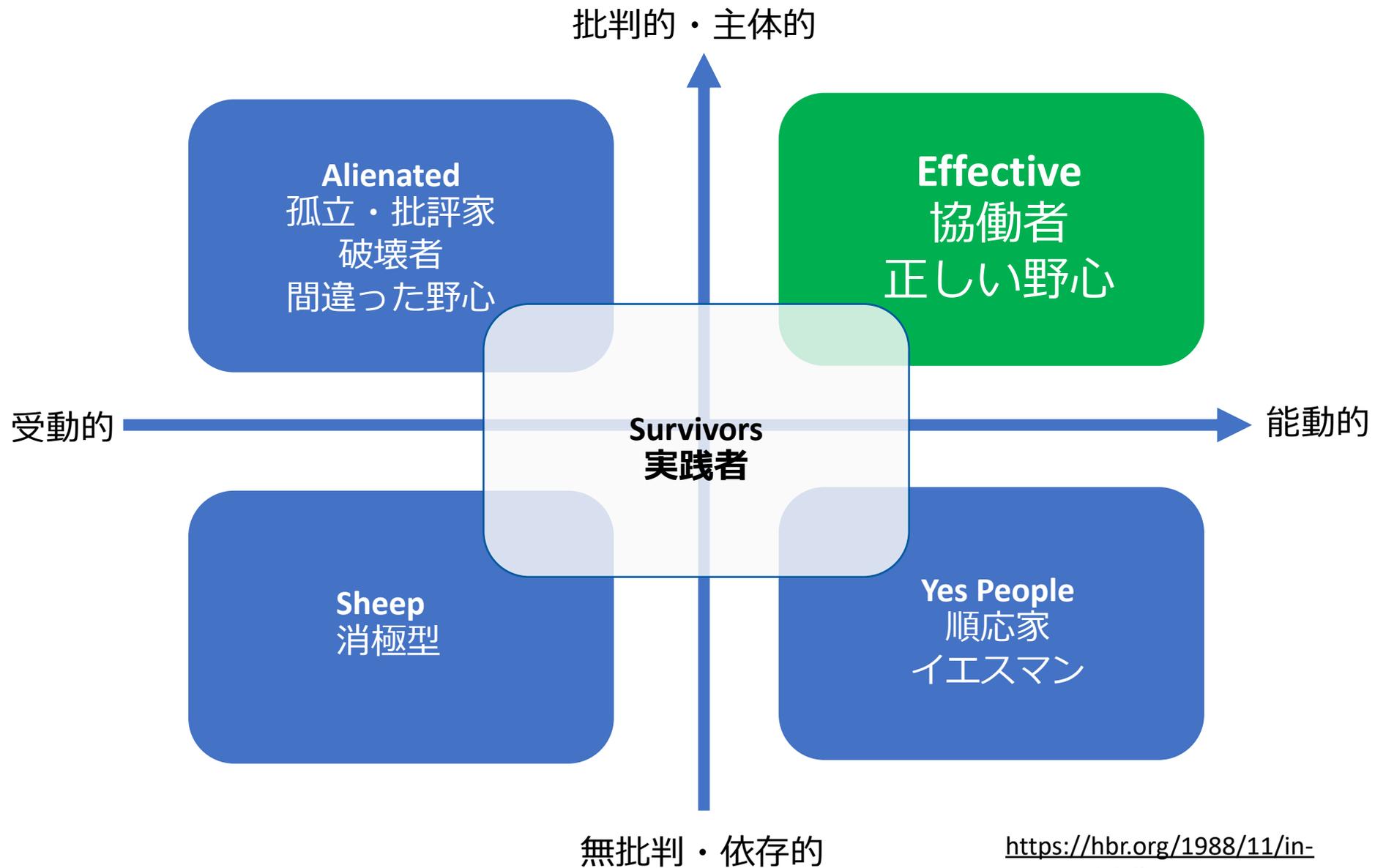
<https://jinjibu.jp/keyword/detl/607/>

フォロワーシップとはなにか？

当事者意識（自ら考え行動する）を持って建設的批判をし、情熱的で知的、革新的で創造的に、組織（や上司・リーダー）と共通するゴールに向かって、成果の最大化を目指して協働する意識と行動

Followership

<https://www.slideshare.net/Aireyno/q-25624605>



<https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>

心理的安全性とは  
「居心地の良さ」  
「メンバーの親密度」ではない

楽・快適 (Comfort)

傷つく

停滞

ここではない

危険 (Danger)

安全 (Safety)

回避

成長・進歩

このこと

「発言することに脅威を感じていない」  
かつ「職場の全員がそう感じている状態」

不快 (Discomfort)

やさしい職場が「心理的安全性」が高いわけ  
はないのです  
<https://www.businessinsider.jp/post-207536>

How Psychological Safety Actually Works  
<https://www.forbes.com/sites/shanesnow/2020/05/04/how-psychological-safety-actually-works/#706ac94cf864>

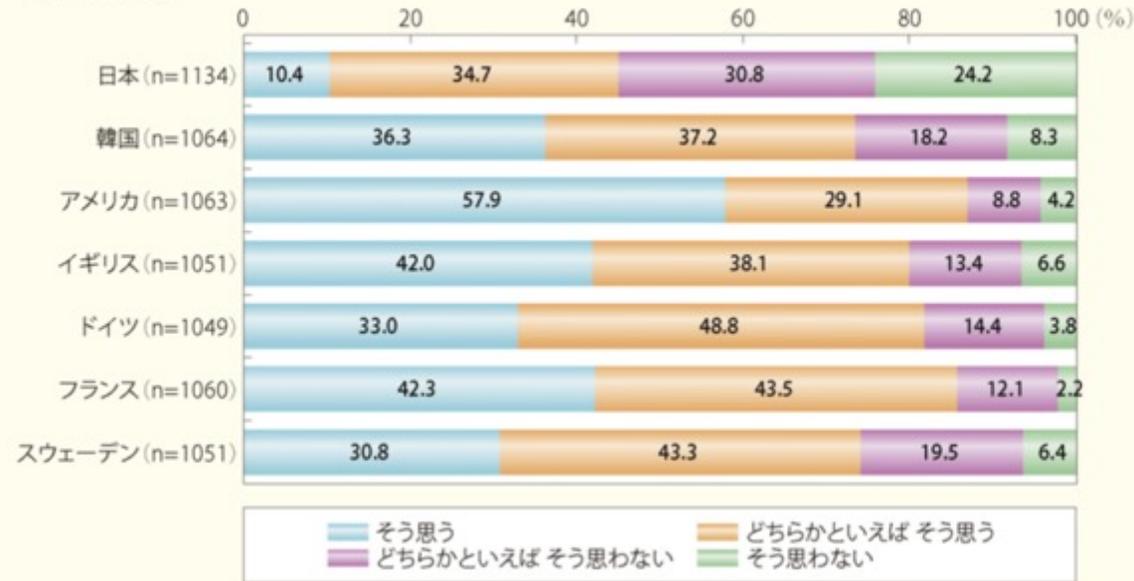
## 0▶1 Booster

失敗に関する認識と  
マインドセット

# 自己肯定感

図表3 自分自身に満足している

(a) 諸外国比較



引用：特集1 日本の若者意識の現状～国際比較からみえてくるもの～

[https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/r01gaiyou/s0\\_1.html](https://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/r01gaiyou/s0_1.html)



始めて焼き物をするのであれば実験しますよね？

**単純系「既知 x 既知」** 既知、なじみ、確実、よく実行

例：切符の買い方、十八番の料理の創り方

**煩雑系「既知 x 未知」** 予測・予見可能、専門家

例：クルマの創り方、会社の決算の仕方

**複合系「未知 x 未知」** 流動、創発、予測不可能、多様な意見

例：起業、新商品開発、子供のしつけ

※未知であることを知らない

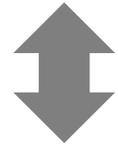
**混沌系「不可知 x 未知」** 混乱、パターンなし

例：山火事、パンデミック、1年後の天気

「無知」の技法NotKnowing

<https://www.amazon.co.jp/dp/4534053290/>

← 通常の業務



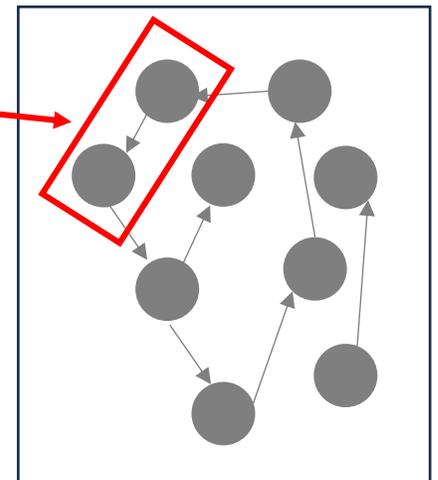
← 事業創造

# 事業創造においては失敗（プロセス）が重要

## “失敗から学ぶことは最も「費用対効果」がよい”

スタートアップも10施策の1個が当たって伸びる  
但し、失敗して「客観的にUnlearnして」「学べるRelearn」ならば

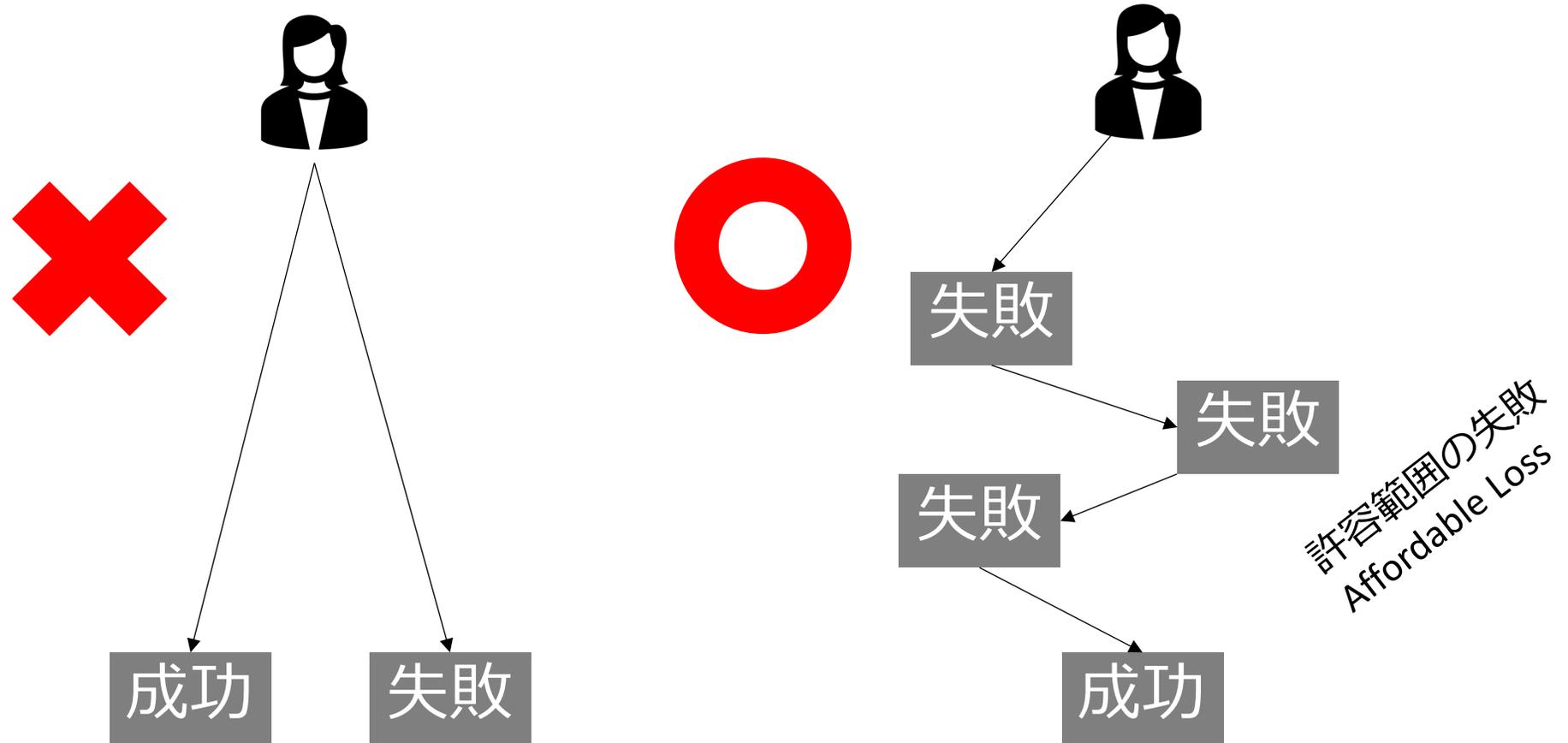
物事は複雑だがそれを一般化したがる脳の性質



失敗の科学 失敗から学習する組織、学習できない組織

<https://www.amazon.co.jp/dp/B01MU364ID/>

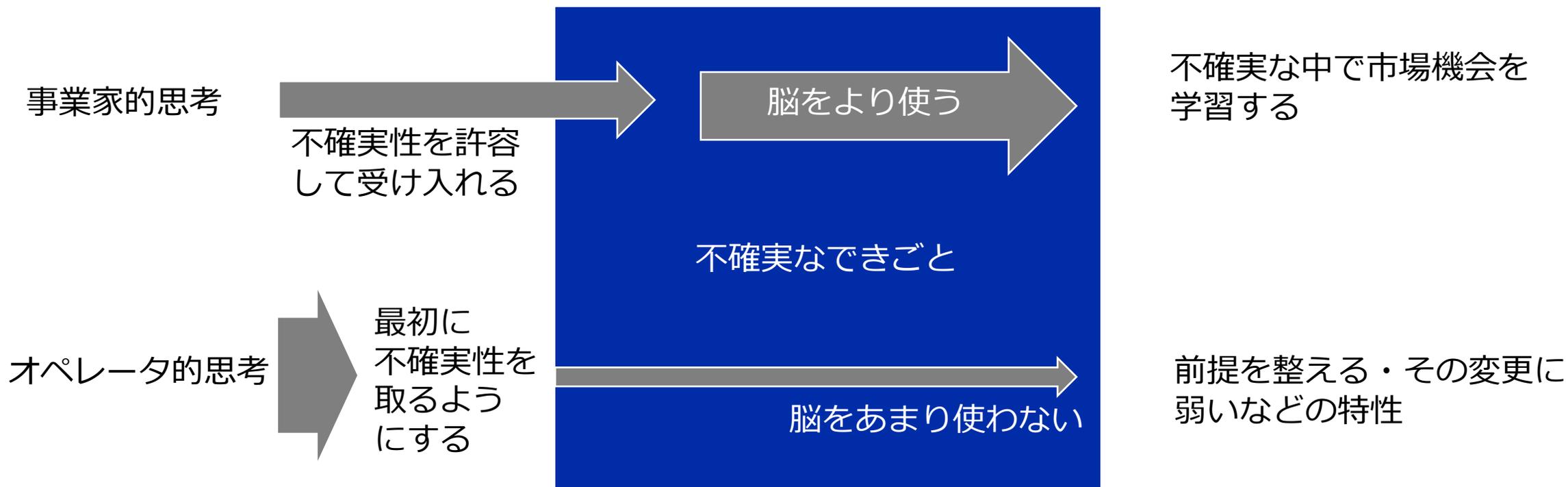
# 失敗し、学ぶことが最大の成功への道



成功は、失敗しないようにすることではない。失敗とはほとんどの場合、成功が何であるかを会得していくプロセスである。 By Steve Jobs  
<https://www.lifehacker.jp/article/2304-with-just-2-sentences-steve-jobs-revealed-a-beautiful-truth-about-making-mistakes/>

# 起業家的な考え方・思考法に関して ≡ グロースマインドセット

vs フィックスドマインドセット



Entrepreneurs' Brains are Wired Differently

<https://hbr.org/2013/12/entrepreneurs-brains-are-wired-differently>

『コーチャビリティ』とは、「他者からの助言に心を開き、時には苦言すらも自己の成長に転嫁できる能力」と定義されています。

みんなのフィードバック大全

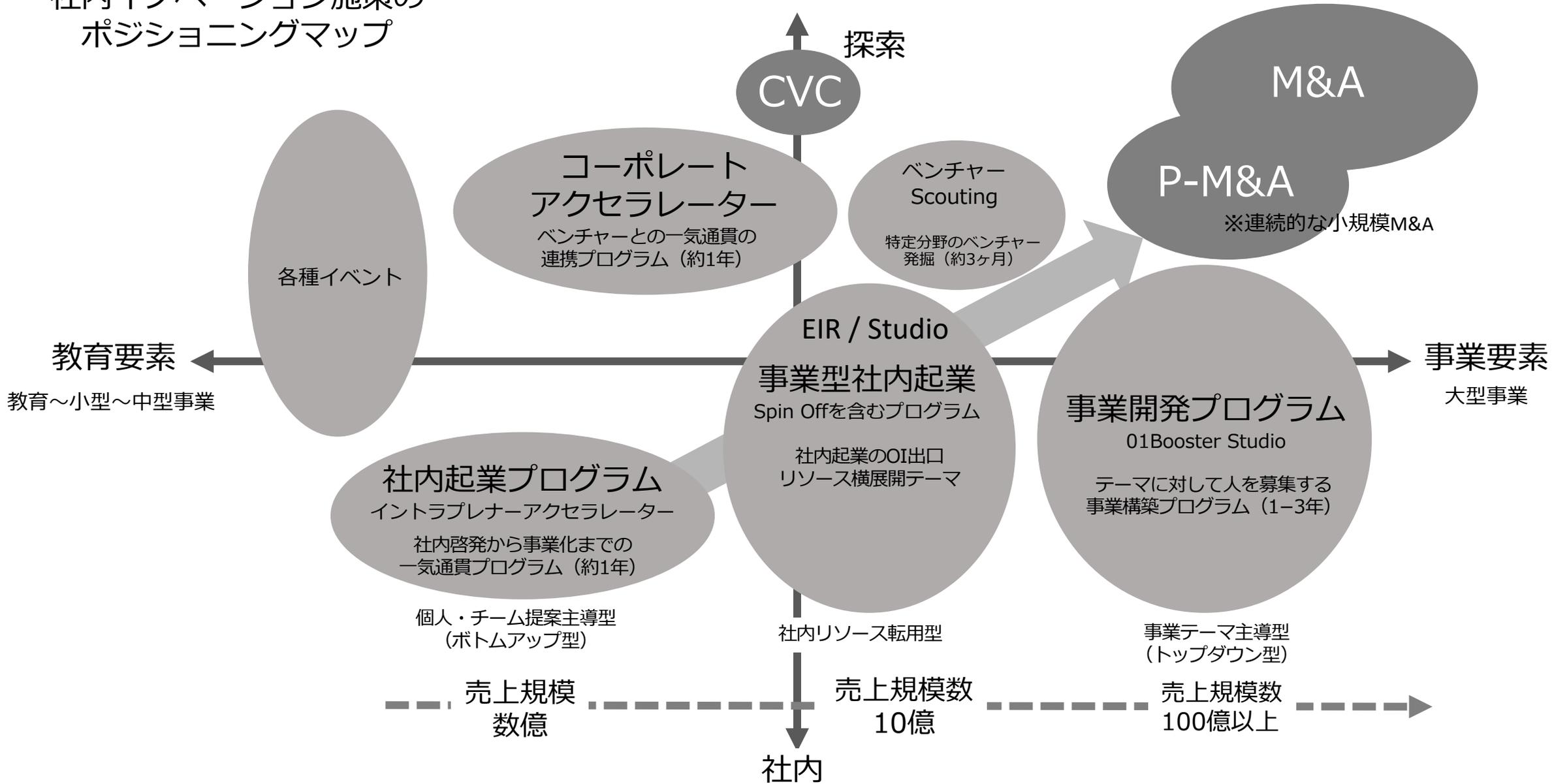
<https://www.amazon.co.jp/dp/B0BVLM8RR2/>

## 0▶1 Booster

手法のポートフォリオに関して

社内イノベーション施策の  
ポジショニングマップ

社外/ オープンイノベーション (OI)



CXに関して参考になる動画



日本企業の未来を救う「コーポレート・トランスフォーメーション」とは？【成毛眞×富山和彦】

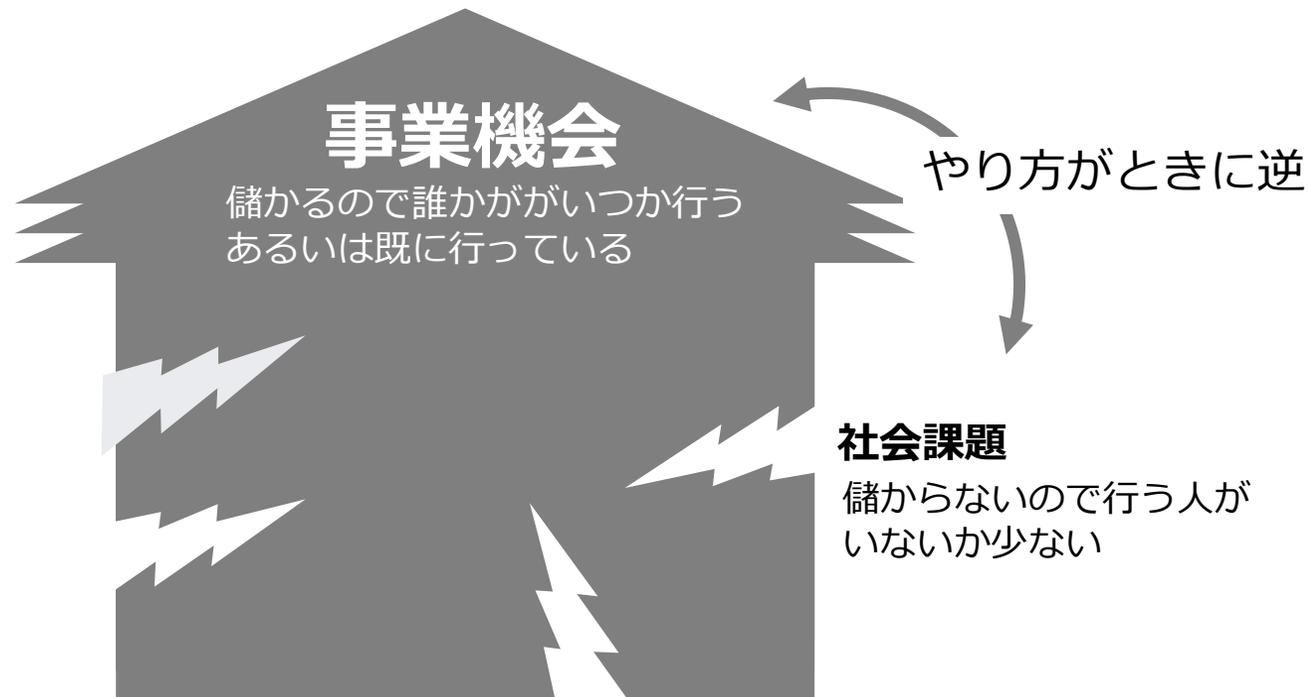
<https://youtu.be/wyrWy9Pa89g?si=ohgCLhnyVebbqpmG>

0▶1 Booster

各種事業プロセスの理解

## 最近、社内事業開発系での課題

自分がしたいのか？ vs 相手がして欲しいのか？  
社会課題なのか？ vs 事業機会なのか？



### 事業機会型

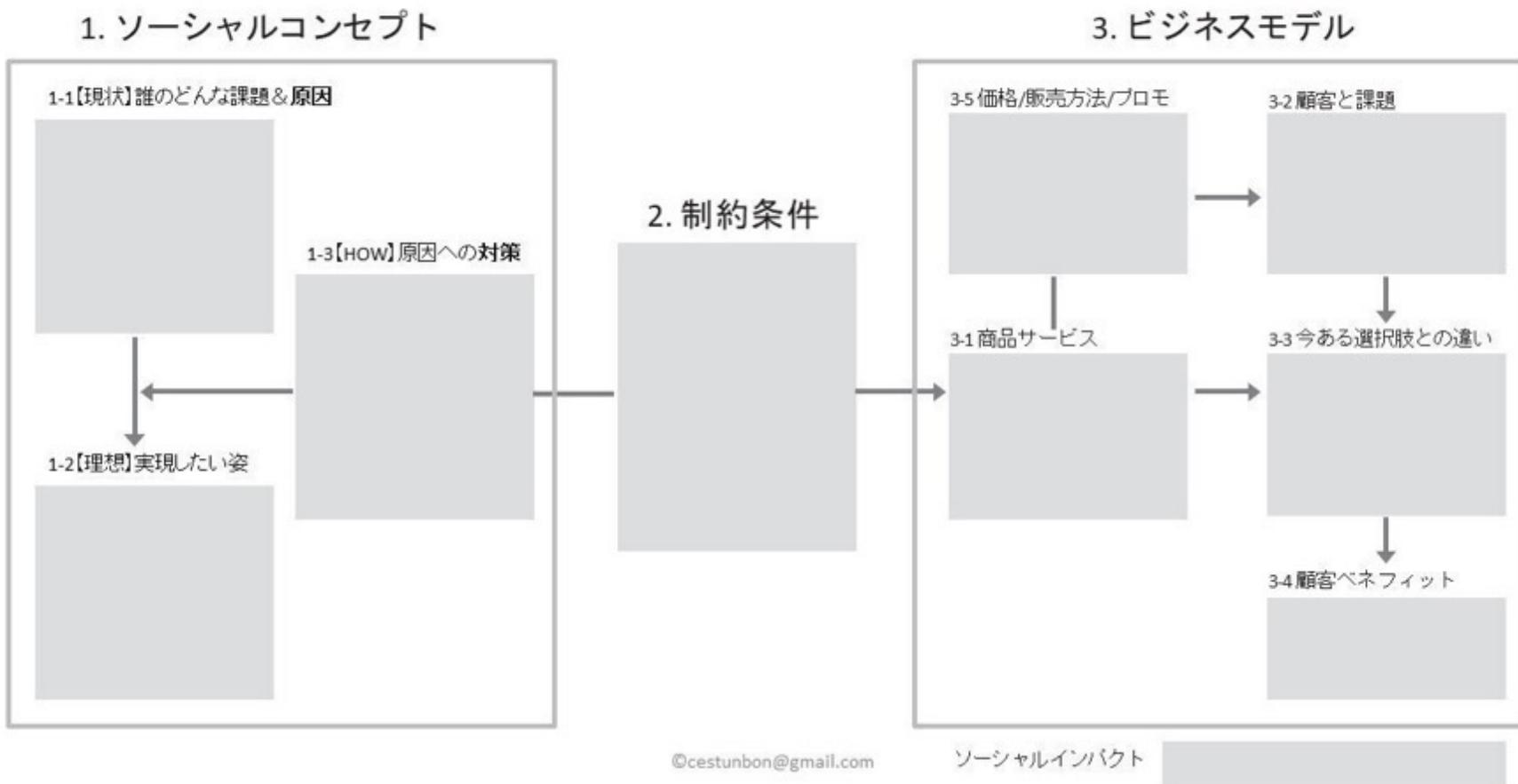
### こちらがターゲット

1. 市場機会を探す（買ってくれる顧客を探す、大きな事業の場合は顧客も大きい）
2. 見つかるまで試行錯誤する
3. その結果、解決できる社会的な課題を言語化する

### 社会課題型事業

1. 社会課題の軸はずらさない
2. 社会課題が何故発生しているか深堀り
3. その本当の原因を解決する条件を探す
4. その条件を満たし、お金を払う顧客を探す（お金を払う顧客は最初の社会課題に対する意識は不要）

# 【タイトル】



出典：9割の社会問題はビジネスで解決できる

<https://www.amazon.co.jp/dp/B095NVL4QZ/>

# The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:



DESIGNED BY: Business Model Foundry AG  
The makers of Business Model Generation and Strategizer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.



[https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)

© 2023 01Booster Inc. All rights reserved.

物事には利点・欠点がありますので、下記を理解して活用ください。

## BMCの利点

- リーンキャンパスよりもインフラ系、関係者が多いケースに向く
- ビジネスの全体感を把握できる
- 他社・他者・チーム内での目線合わせに有効
- 様々な事業モデルに応用可能
- 競合同士の比較ができる
- コンセプトがシンプルでわかりやすい

## BMCの欠点

- 時間軸、変化、周りとの総合作用などに関しては表せておらず、静的（スナップショット）である
- 市場や市場における環境（競争環境など）の情報がない
- BMCのそれぞれの項目や概念を理解するのに時間がかかる
- BtoBtoCなどの場合、End Customerが考慮されない
- VisionやPurpose、戦略が記載されていない
- フレームワーク（項目）に載っていない事項は検討できない

欠点の参考例

<https://www.thepourquoipas.com/post/problems-with-the-business-model-canvas>

# 例えばデザイン思考は

- 何にもないところから何かを導き出すのは不向き
- 多様な知見を持った人を集める必要がある
- 時間がかかる

・・・などの注意点もあります

デザイン思考とは？実践のプロセスやメリット、欠点を解説

<https://products.sint.co.jp/ideagarden/blog/what-is-design-thinking>

「デザインシンキングなんて糞食らえ」。  
ペンタグラムのナターシャ・ジエンが投げかける疑問

<https://www.axismag.jp/posts/2018/10/99156.html>





## ■ マーケットイン (market in)

顧客の声を聴き、顧客の要求や困りごとを突き止め、それらを解決する製品を市場に投入しようとする考え方のことである

マーケットインは、市場調査や顧客へのヒアリングによって確かめた顧客ニーズをもとに製品を企画するため、顧客に受け入れられやすく、売上の見通しも立てやすい。一方で、顧客に寄り添うあまりに企業やブランドとしての特徴が薄れてしまうと、競合に模倣されて差別化できなくなるリスクがある。また、顧客自身もまだ必要性に気づいていないが、製品を見てはじめて欲しいと思うようになる製品を提供することは、マーケットインのアプローチでは難しい。



## ■プロダクトアウト (product out)

製品を提供する企業側が良いと判断する製品を市場に投入しようとする考え方のことをいう。

プロダクトアウトは、企業側の価値観や強みに沿って製品開発が行われるため、差別化された特徴的な製品が生まれやすいが、その反対として製品の特徴が顧客に受け入れられないリスクもある。しかし、世の中に存在しない革新的な製品は、顧客自身もその製品を見るまでは欲しいかどうかを判断できないことが多い。プロダクトアウトで作られた製品に触れて、はじめて顧客が自身の潜在ニーズに気づくこともある。

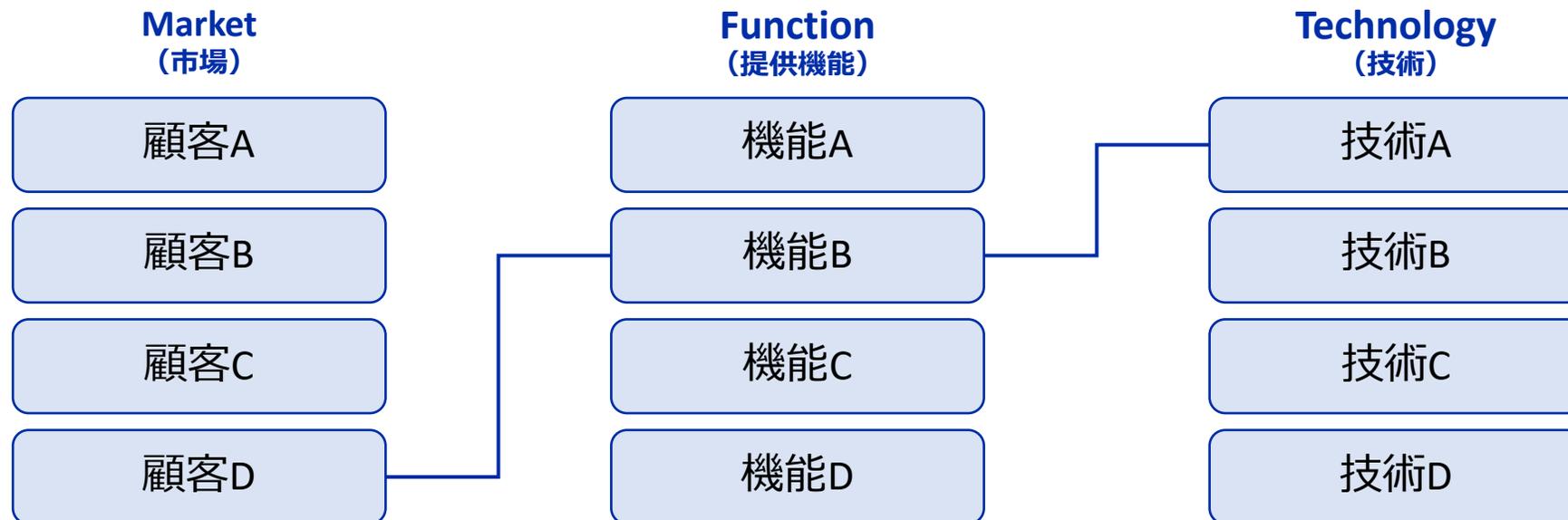
# MFTフレームワーク

要素技術（シーズ）と市場ニーズの間に、「ファンクション」（効用）という概念をおくことで、製品化や事業化のイメージを容易にすることを意図したフレームワーク。コンサルティング会社のアーサー・D・リトルによって開発された。

Mは**Market**、Fは**Function**、Tは**Technology**の頭文字をとっている。

もともとテクノロジー・マネジメントの用語であるためTechnologyという語を用いているが、これは経営資源や強みと読み替えて、メーカー以外の企業が用いてもかまわない。

出所：MBA経営辞書「MFTフレーム」（<https://globis.jp/article/1740>）より





ビジネス・  
クリエーション!

# BUSINESS CREATION

アイデアや技術から  
新しい製品・サービスを  
創る24ステップ

マサチューセッツ工科大学  
マディソン・トラスト・アントレプレナーシップ・センター  
マシュー・ジェンセン  
ビル・オーレット

24 STEPS TO  
A SUCCESSFUL  
STARTUP

月沢幸歌子◎訳

毎年900の新会社をうみだす

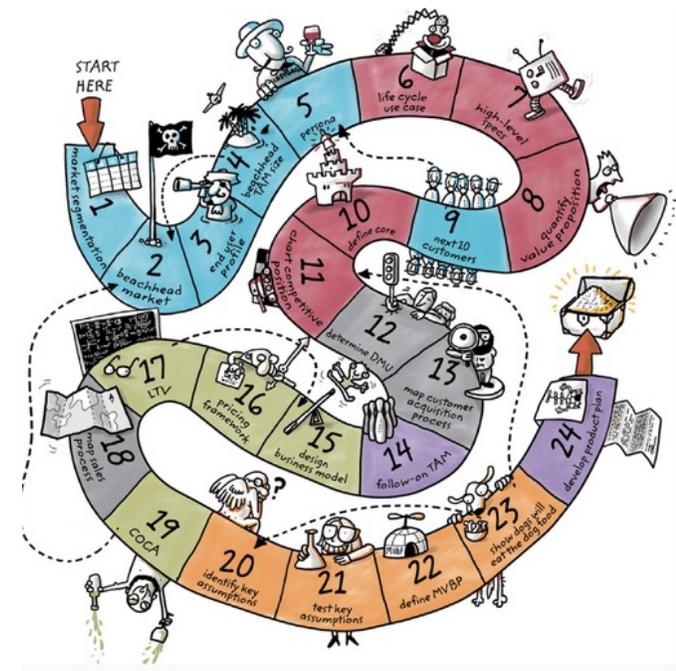
MIT式  
スタートアップの教科書

伊藤穰一氏による  
日本語版序文書き下ろし

MITメディアラボ所長  
サイヤモンド社

誰にでもできる! アイデアをお金に換えるプロセス全公開

大企業における社内新規事業にフィットする  
可能性の高い事業創造プロセスです。



24 Steps to a Successful Startup  
<http://mdi.com.pk/entrepreneurship/24-steps-to-a-successful-startup/>

ビジネス・クリエーション! ---アイデアや技術から新しい製品・サービスを創る24ステップ  
<https://www.amazon.co.jp/dp/4478029156>

0▶1 Booster

事例研究に関して

# Samsung C-Lab (CEを実践)



2020年7月時点で  
45のスピノフ  
70億円の調達  
事業価値 3倍

1年で11億売上や  
時価総額74億の事例あり

<https://research.samsung.com/culture/clab>

“2012年立ち上げ、2020年までに研究開発の1%の参加を狙った年前倒しで達成。  
サムスン電子はまず、コーポレート・ベンチャー制度を導入・実施するために専門のクリエイティビティ・センターを設立した。採用・評価方法、報酬制度、予算の確保・執行など、制度の実施計画を具体的に設計した。ドラッカーの「起業家的経営には、組織構造、人員配置と管理、報酬、インセンティブ、報酬に関する具体的な実践が必要である」という主張に基づいている”

The Evolutionary Model of Corporate Entrepreneurship: A Case Study of Samsung Creative-Lab から陰陽

<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9042>

Hochberg (2016)は、**アクセラレーター**を「メンターシップや教育的要素を含む、有期間のコホート型プログラムで、しばしば"デモデイ"と呼ばれる公開ピッチイベントでクライマックスを迎えるもの」(p.32)と定義

ベンチャー・ビルダーはいくつかの点で異なっている。第一に、ベンチャー・ビルダーは、ベンチャー創出の全プロセスを、アイデア出しからスケールアップ (Gutmann & Maisch, 2022; Mittermeier, Hund & Beimborn, 2022)、そして潜在的な撤退 (Peter, 2018) に至るまで、総合的に実施するアプローチを提供するのに対し、アクセラレーターは、アーリーステージではあるが既に存在するベンチャー企業を対象とし、その成長を加速させることを目標としている (Hochberg, 2016)。それに関連して、**ベンチャー・ビルダーのプロセスは継続的であり、より長い時間がかかる** (Mittermeier, Hund & 13 Beimborn, 2022; Patel & Chan, 2023)、アクセラレーター・プログラムは集中的で期間が決まっている (Hochberg, 2016)。もう一つの違いは、アクセラレーター・プログラムに参加する新興企業はコホートで指導され (Hochberg, 2016; Christiansen, 2009)、ベンチャー・ビルダーはこのコホート・アプローチに従わないことである (Patel & Chan, 2023)。

**Insights from Venture Builders: Managing the Collaborative Development of Ventures with Corporates**  
<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9126222>

# Venture Builder or Studio に関してはまだ理論立てられていない ドイツが先行する、修士論文がでてきている

内部だけでやるのか？ 外部の客員起業家を招聘するのも不明確  
ただし、事業チームの数を多く扱えないので、数を増やす方向に？  
→ アクセラレーター？

	<b>Incubators</b>	<b>Accelerators</b>	<b>Company Builders</b>
Central Business Goal	Catalyzing entrepreneurship	Accelerating existing startups	Building completely new startups
Phase of intervention	Stand-up phase	Scale-up phase	From stand-up to scale-up phase
Supporting Service	Tangible & intangible services	Mainly intangible services (Mentoring, Coaching & Networking)	Tangible, intangible & extended operational services

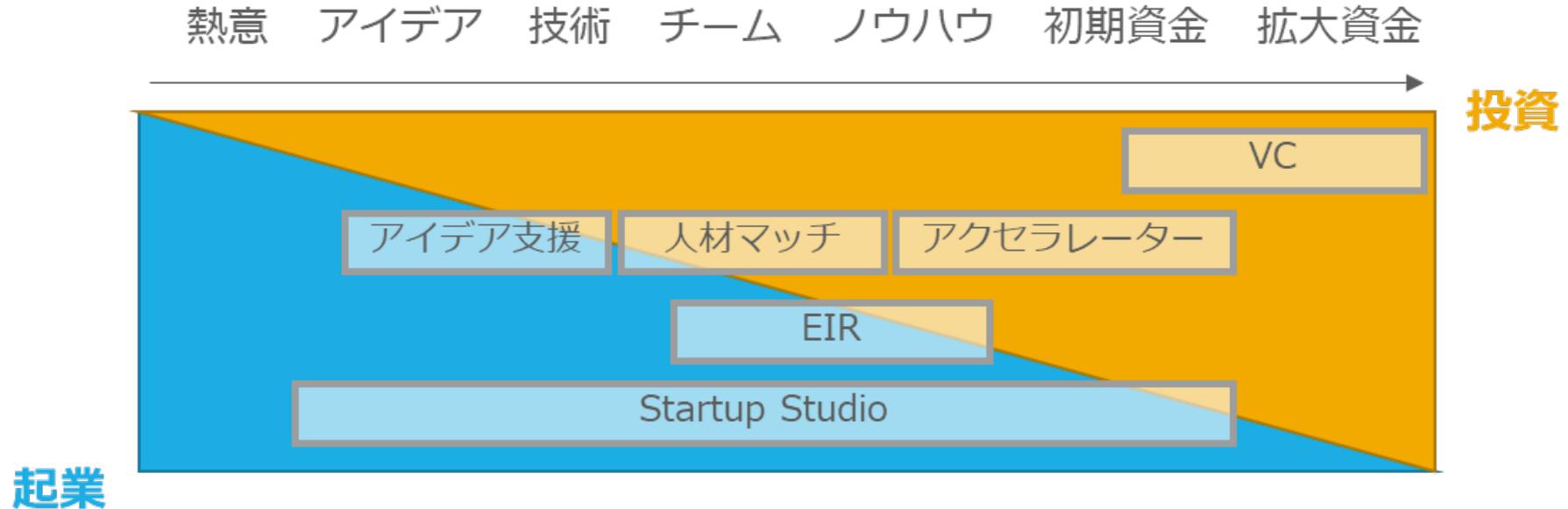
**Table 1. Differences between the three predominant incubation models**

**出典 : Entrepreneurial Support Systems in the Digital Era: A Taxonomy of Digital Company Builders**

[https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig\\_dite/sig\\_dite/12/](https://aisel.aisnet.org/amcis2022/sig_dite/sig_dite/12/)

## 日本におけるスタートアップエコシステム

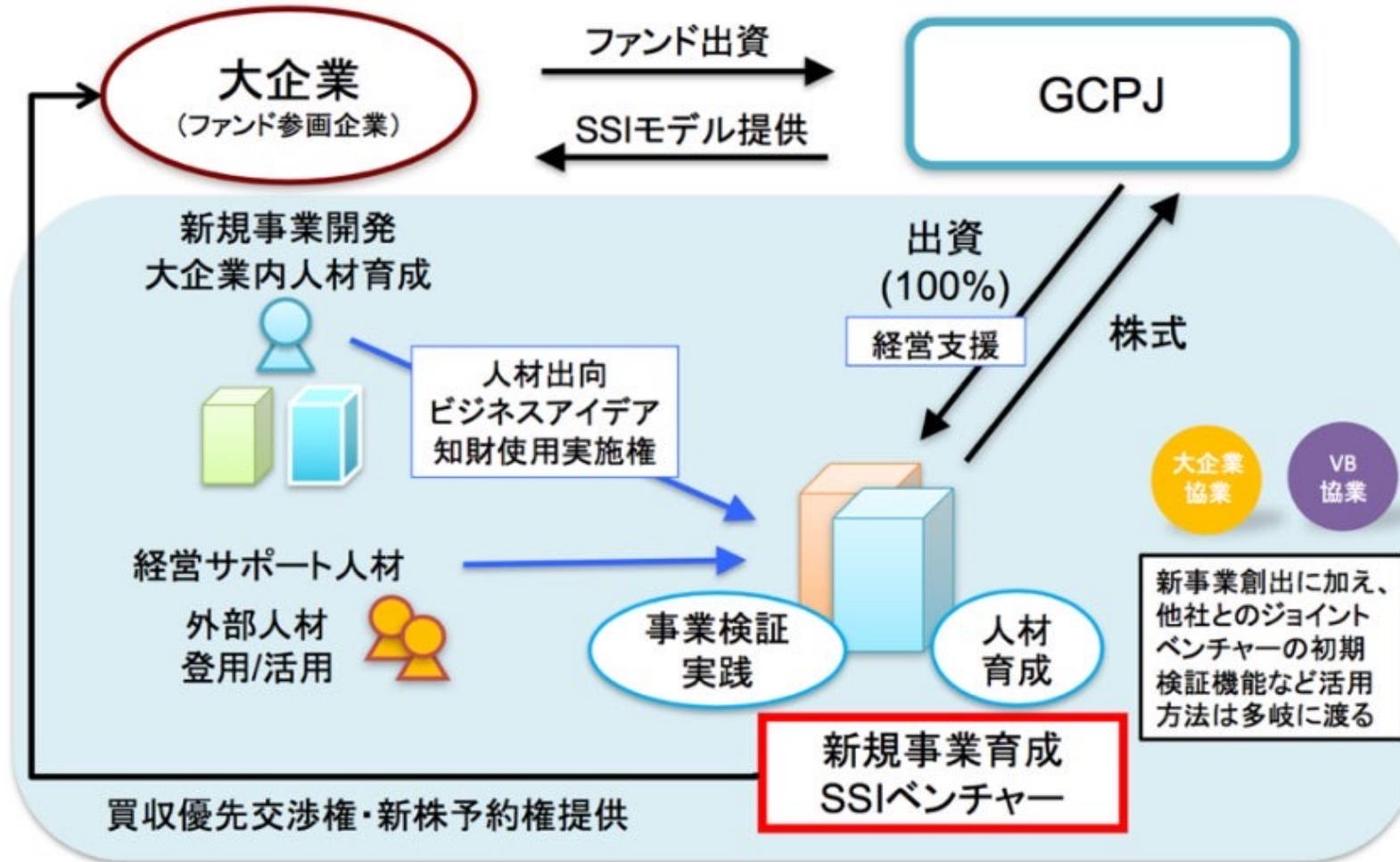
- 資金調達額は10年で10倍に
- 様々なエコシステム側は増えた（CxO、支援、大手のOI部門など）が起業家があまり増えていない
- その原因にM&Aが増えないこと（未だにIPOが多い） → DeepTechに不利



2023年のスタートアップを取り巻く環境、今後に向けた施策（特にアクセラレーターの視点から）

<https://blog.takaumada.com/entry/accelerator-2023-beyond>

# GCPJ Structured Spin-in モデル



Global Catalyst Partners Japan、ストラクチャード・スピニン(SSI)投資モデルを活用した戦略投資先ベンチャー企業の売却を発表

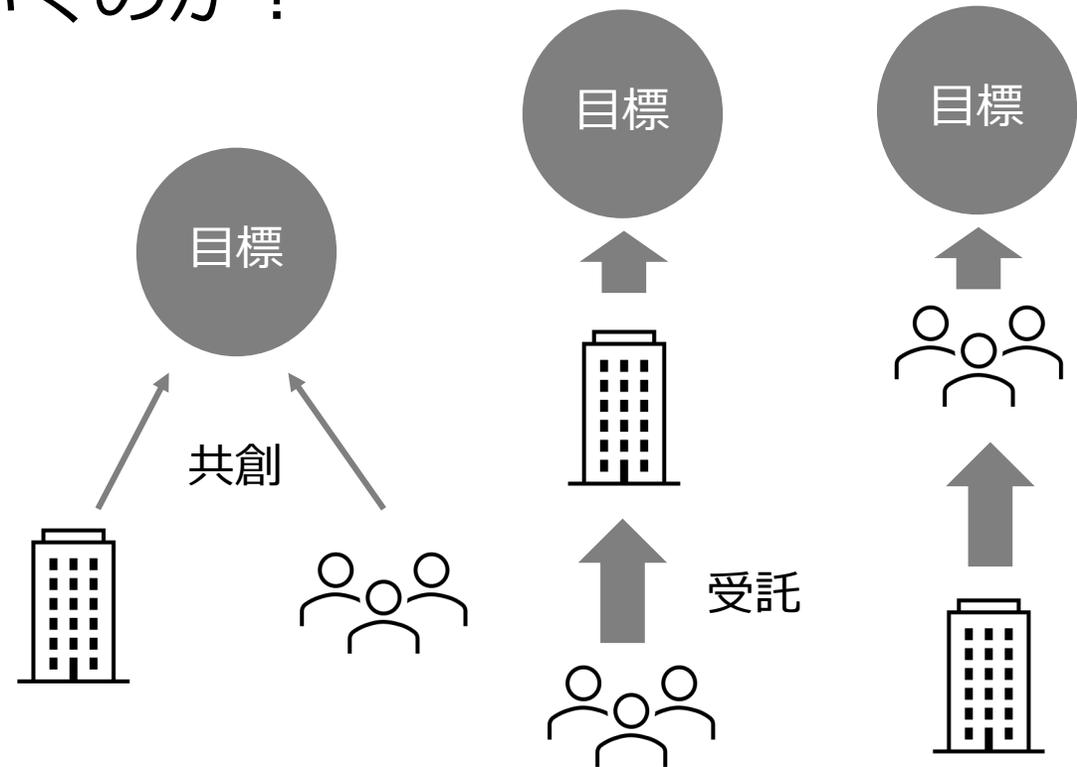
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000006.000047862.html>

とにかくUSのように起業家が少ない（これはEUも同じ）  
日本という文脈ではStudioでもEIRでも社内起業でもカーブアウトでもなんでもいいので事業を興す人を増やす必要がある

<補足・その未来>

## 社内起業やアクセラレーターの改良モデル

- ICVの研究が進んできている
- 10年間は継続的なプログラム運用が必要
- CVCからVenture Client型にいくのか？



0>1 Booster

Deep Tech

# Our partners

If it takes a village to raise a child, it takes a robust ecosystem to build deep-tech ventures focused on solving grand societal challenges. We leverage our global network of tech and business experts to support our efforts.

Founding partners

Technology partners

Program partners

Singapore Deep-Tech  
Alliance

Advisors

Communities and events

HIGH TECH  
CAMPUS  
EINDHOVEN

ASML

PHILIPS

Business Development  
BOM

TNO  
innovation  
for life

## Founding Partners

We mobilize the Eindhoven region's unique skills and networks by combining deep tech with entrepreneurship.

Become a partner



- 2014～2018年のアクセラレータ型アプローチを採用していた期間に支援したベンチャー企業は64社で、6社はイグジット済み、13社は現在もポートフォリオに保持している
- このプログラムのアプローチを採用後の2019～2022年に26社のベンチャー企業を設立し、中止した8社を除く18社（成熟度3～7）を保持している

<https://hightechxl.com/ecosystem/>

## 端的に言えば、DeepTechはエコシステムを創って事業化できるかどうかが肝である

- EUでもDeep Techの商業化は苦戦（USは軍事系企業のM&Aがあるのは大きい）している。
- Deep Techを商業化するのはIPOが難しく、M&Aが重要。多分、日本はここが課題になるであろう。理由は、Techはあくまで一要素であり、IPOは事業を色々広げる必要があるので、一つのテックでどうになるものではなく、IPOよりもM&Aが向く。日本はここが課題になりそう。
- Deep TechのSUと大企業のOIは失敗が多い、協業パターンを最初にゴール設定しておく必要がある（そのフレームワーク例あり）。
- Deep TechにVenture Builderを適用、クロアチア大学、但し、大企業を巻き込む力が重要（日本の大学はアカデミア系色が強くこの点が難点）。大企業を巻き込めるかどうか肝。
- 大企業がDeep Tech分野でのSU連携は東アジア・東南アジアで増加中。
- Deep TechはSU目線だけでは厳しい、Deep TechはSUの目線ではなく、あくまでピースなので、エコシステムの考え方が必要なので、大企業や政府とのエコシステムで考える、つまり、大企業目線も必要でありそう。
- オランダのDTVが凄い（Deep Tech Venture Builder）、6社Exit、130億のファンド、ここは大手（フィリップス、ASMLを巻き込んでいるのが肝ではないか？、相当な社会関係資本を構築、専門家を地域の企業から調達できる環境）→起業家をどうあつめるか？ グローバルにソーシングしている模様。
- Deep Techに対して、それに関連する大手企業をずらっと揃えれば勝てる。
- Deep Techは投資・起業家にとっては割に合わない。多分、大企業にとっても。但し、当たったらでかい。これは社会貢献である→ここは、そうでもない気がします（合田私見）
- 日本の大学は住み分けするが、MITでは圧倒的な支援プログラム数でそれぞれが競合もしているので、それが良い・悪いの淘汰を興す
- リーンスタートアップはDeep Techには合わない。

Designing a deep-tech venture builder to address grand challenges and overcome the valley of death

<https://link.springer.com/article/10.1007/s41469-023-00144-y>

0>1 Booster

カーブアウトの重要性  
外部環境の問題

研究系事業開発では  
カーブアウトとM&Aが鍵を握る

- スタートアップへの高度人材の移動（東京を中心に顕著）
- 行政もそれを後押し

## スタートアップ転職

2018 : 8.6% → 2021 : 21.4%

## 年収差

2017 : 38.4万 → 2021 : 15.3万

## 1000万円以上求人

SU : 21%、大手 : 13%



<https://co-hr-innovation.jp/>

出展：大企業から新興へ転職者7倍 縮む年収差が追い風

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC1216Z0S1A111C2000000/>

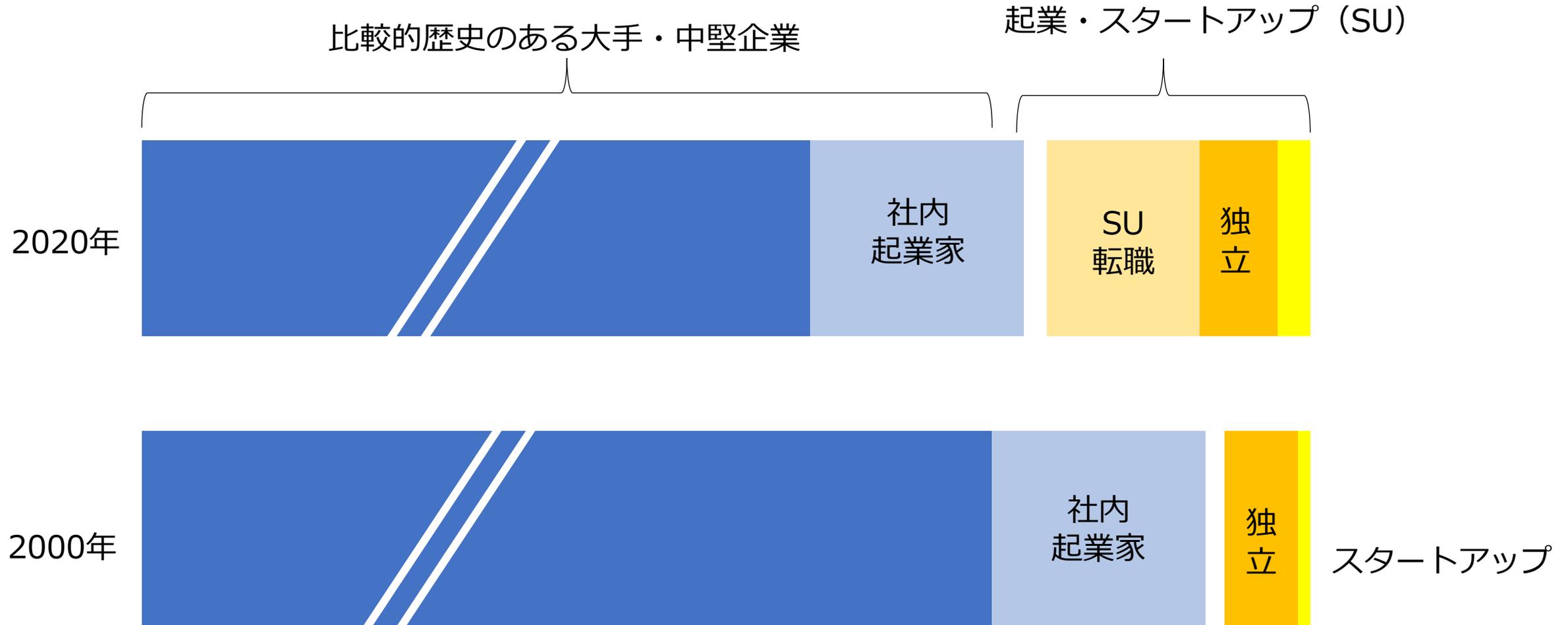
「スピンオフ」の活用に関する手引

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/keizaihousei/saihenzeisei.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/saihenzeisei.html)

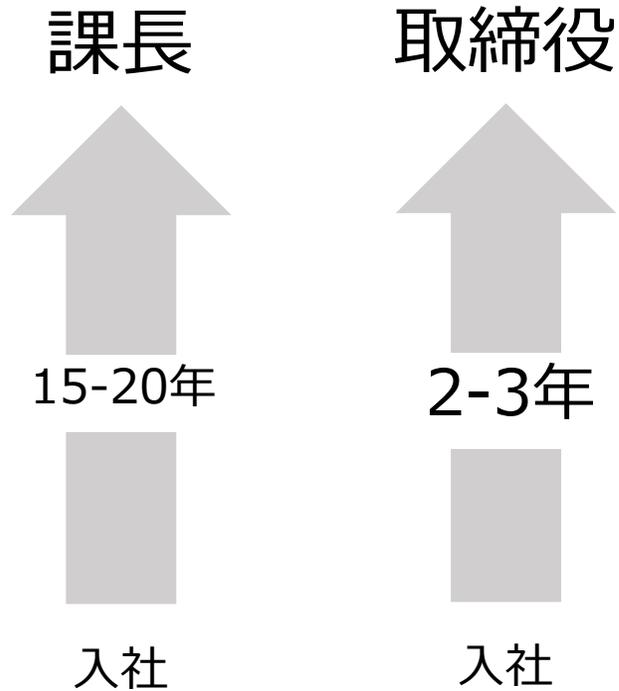
スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する

[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti\\_startup-policy.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti_startup-policy.pdf)

# SUとの競争



# 雇用環境が大きく分散



## 平均勤続 4-5年 vs 12年

<https://www.works-i.com/column/works02/detail037.html>



係長→副社長の下の部長  
半年

若手の能力開発とキャリア設計が大きく変わる  
大きく二極化（数極化）

■ 国内スタートアップへの投資額 単位：億円



出所) INITIAL 「Japan Startup Finance」

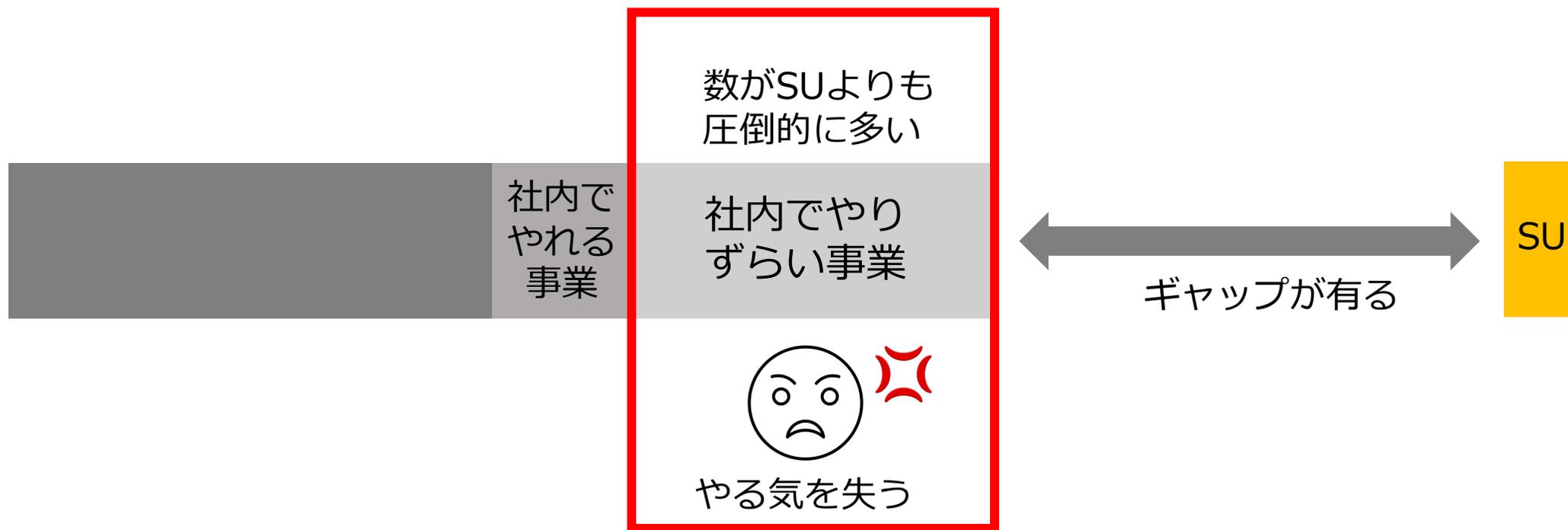
- 金銭的インセンティブ
- 自己決定度合い
- 能力開発
- 自己承認欲求
- 雇用の創出
- Disruptイノベーションの容易さ

スタートアップの力で 社会課題解決と経済成長を加速する

[https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti\\_startup-policy.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/meti_startup-policy.pdf)

首都圏を中心に大企業出身のスタートアップが相当存在する

スタートアップを起業したならまだ良い  
社内でやる気を失っている人が問題ではないか？



## 0>1 Booster

スピノフ (カーブアウト) とは

# スピンオフに関して

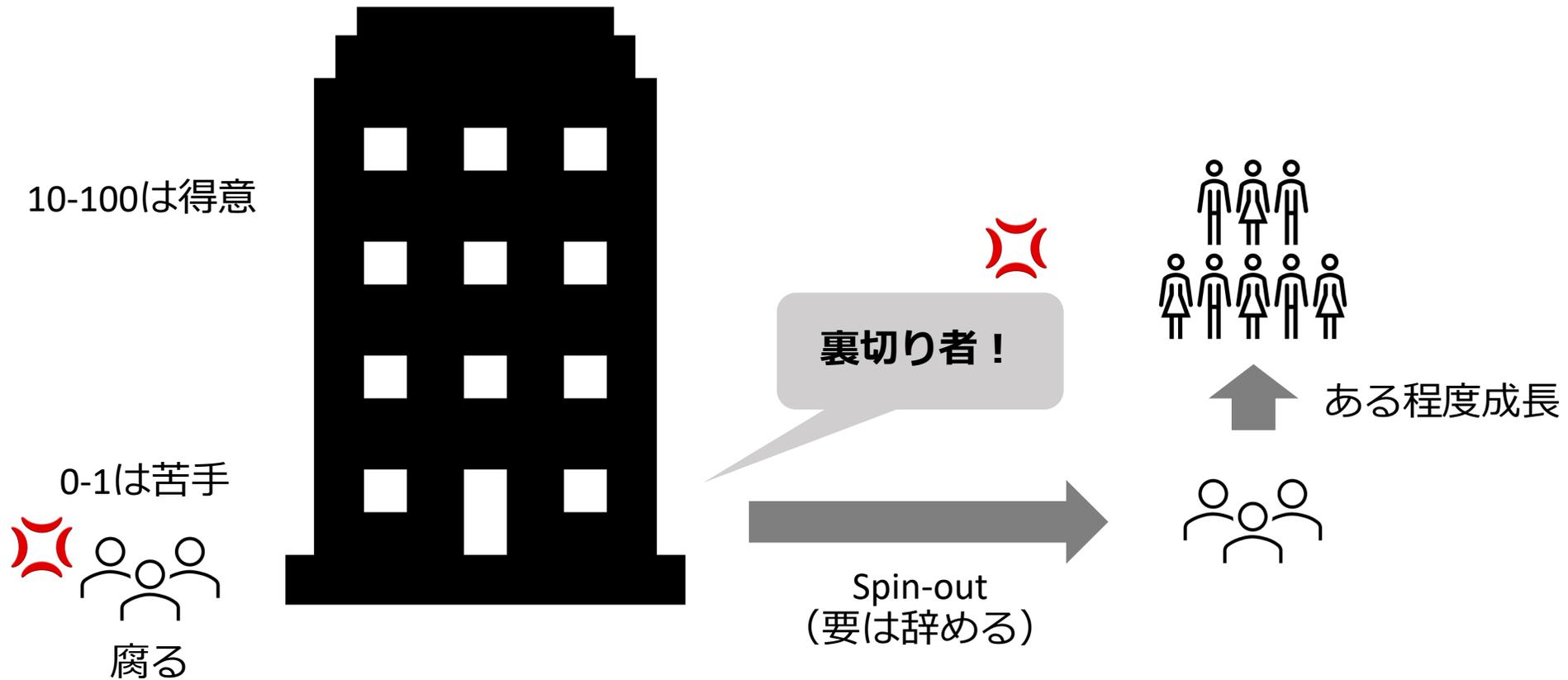
1. スピンオフとはなにか
2. スピンオフの海外の状況
3. なぜ日本に合うのか

	日本語	英語
スピンオフ (Spin-off)	親会社と <u>資本関係のある</u> 子会社切り出し	日本語と同じケースもあるがCarve Outと類似なこともある。Spin-outよりPositiveで価値のあるものを出すというニュアンスあり
スピアウト (Spin-out)	親会社と <u>資本関係の無い</u> 子会社の切り出し	日本語と同様なケースもあるがSpin-offと同じ場合もある、Controlできなくなったというニュアンスがある
スピンイン (Spin-in)	親会社から独立した企業を再度買収する (バイバックM&A)	元従業員が立ち上げた会社を再度買うこと (※あまりメジャーな言葉ではない)
カーブアウト (Carve-out)	会社を切り出すこと、第三者の資本参加を受け入れる	株の切り出しなど様々な意味がある。社内起業の切り出しはこちらに近いケースも。
スプリットオフ (Split-off)	切り出した会社の株を親会社の株主に親会社の株式と交換させる	親株式と引き換えに子会社株式を既存の親株主に提供することによる子会社分割

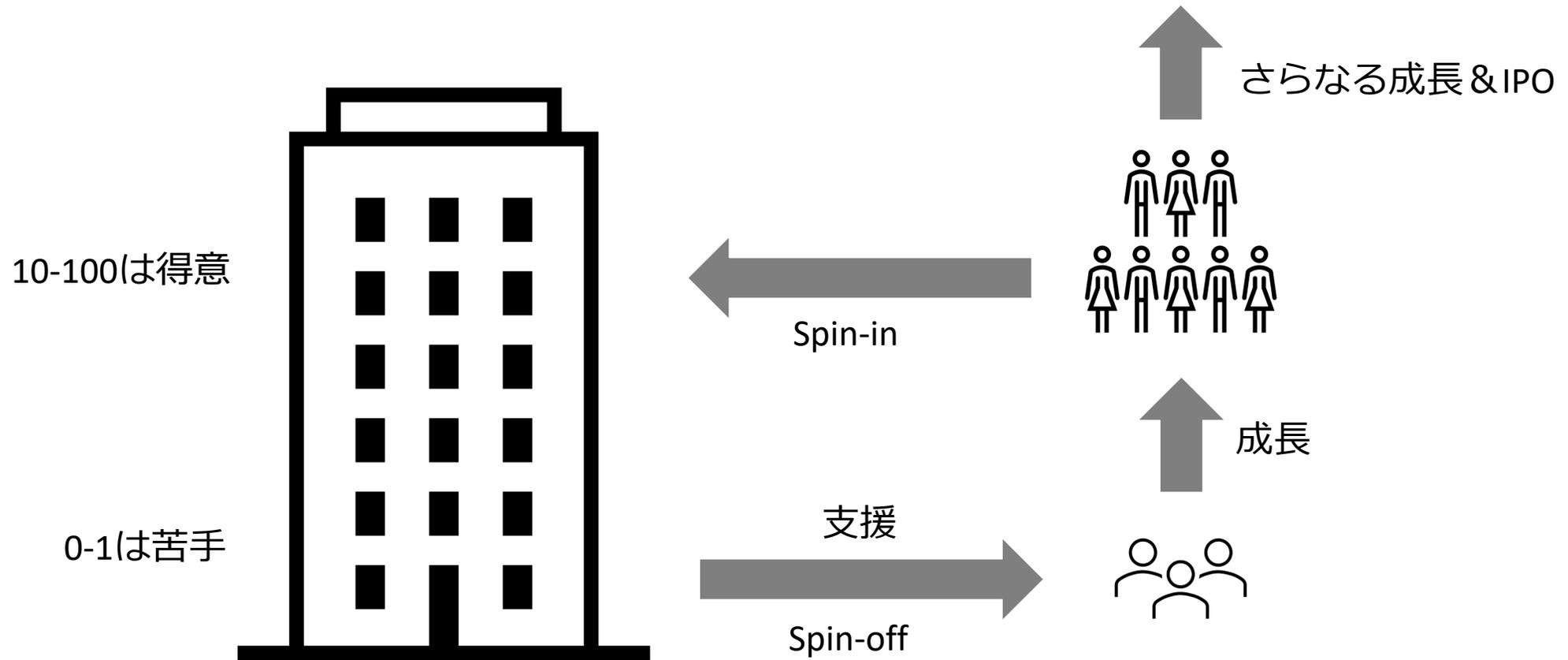
IPや大学など様々な意味で使われているので、**定義は事前に確認する方が良い**

スピンオフ (カーブアウト) → 元の会社との資本関係がある

# こうなっていないか？



# 仮にこれが回れば非常に日本では大きい



0>1 Booster

各種ゴール（出口）設計の比較

## 想定されるシナリオ群

- そのまま自部門で続行（120%ルール）
- 他事業部引取
- イノベーション部門への異動
- ベンチャーや他社連携
- JVやベンチャー・他企業への出向
- 子会社切り出し
- スピンオフ / カーブアウト
- 出向起業
- スピンアウト



一般社団法人社会実装推進センター（経産省系案件）  
<https://co-hr-innovation.jp/>

- 元企業からの出資比率20%以下
- 元企業を辞職しない（2年程度給与が出ることが多い）
- 最近ではMBOにも補助金が適用

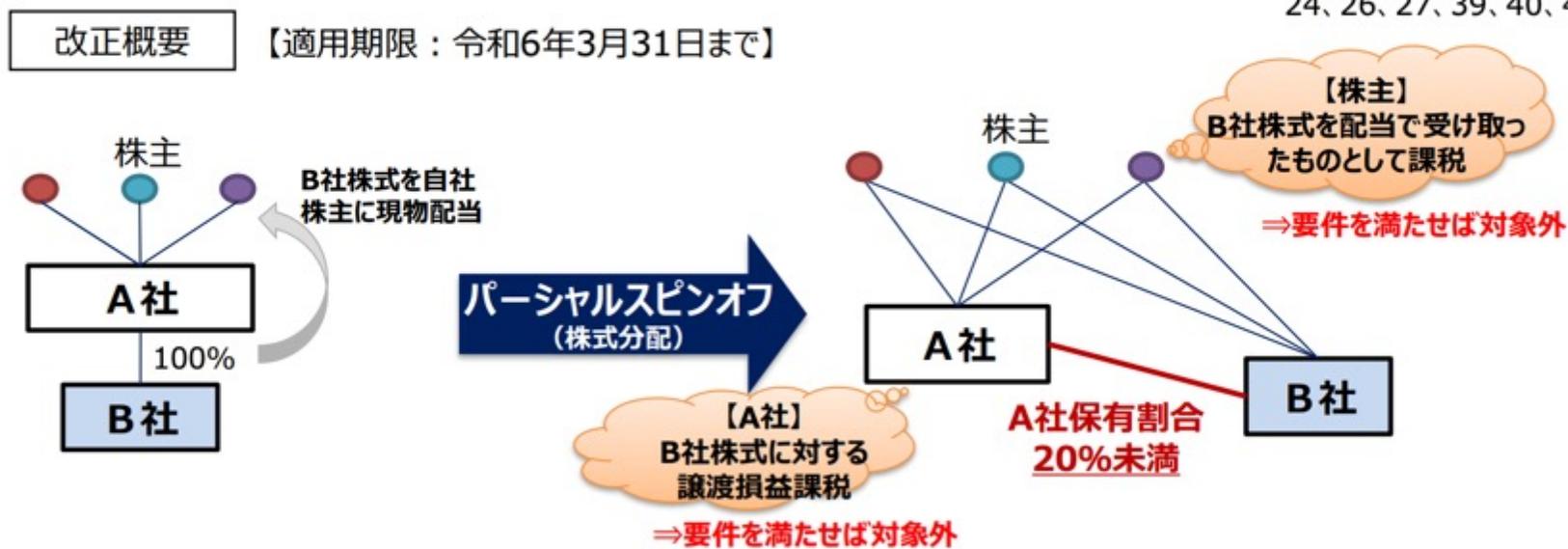
※出向起業家の生活的な問題もありますが  
対会社・対家族などへの  
納得感形成が大きい気がします

# スピノフに関する令和5年度税制改正の概要

- 元親会社に一部持分を残すパーシャルスピノフ（株式分配に限る）についても、一定の要件を満たせば再編時の譲渡損益や株主の配当に対する課税を対象外とする特例措置が創設された。

## パーシャルスピノフ税制の創設

参考：関連するQ&A  
24、26、27、39、40、42～46



### 主な適用要件

- ① スピノフ後にA社が保有するB社株式が**発行済株式の20%未満**であること
- ② A社が**産業競争力強化法の事業再編計画の認定**を受けていること
- ③ スピノフ後にB社の**従業員のおおむね90%以上**が、その業務に引き続き従事することが見込まれること
- ④ B社の**役員に対するストックオプションの付与等**の要件を満たすこと 等

<https://www.meti.go.jp/press/2023/06/20230626003/20230626003-a.pdf>

## 企業にとってのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
そのまま自部門	何も制度設計が不要	個人の善意に頼るので相当の想いのあるメンバーではないと事業化困難。事業化できない最も多いケースの一つ
他事業部引取	自社のリソースを人事的な異動を除けば、大きな制度変更不要。自社のリソースに合えば大きな事業かも可能	事業部でやり難いもの、売上の当初低いもの会社のオーソライズの無いもの（自主提案など）は事業化困難。事業化できない最も多いケース（かなりの企業が現時点は採用）
イノベ部門への異動	イノベ部門（新規事業部門）なので、事業部と比較して損益や時間軸を緩和できる	結果的に他事業部引取よりは良いが、部門長や社内文化の影響を強く受けるので飛び地的な事業は起きないか、そのままリビングデット化のケース多い
ベンチャー・他社連携	自社で行い難いものを行える、最近多いケース	それぞれの企業に思惑があり、これをまとめられる強い人材がいないと形骸化する、社内側の文化・教育・第三者介入が必要なことが多く、事業部引取でトラブル（うまくいかない）ケースが多い
JV・他社出向	自社で行い難いものを行える	他社連携と類似するが、文化が異なり、意思決定も複雑化、頓挫するケースも多い、また、出向者が離職につながるケースも多い
子会社切り出し（100%）	子会社での制度設計が可能、本体では行いずらうものを行える	親会社コントロールが強く、親会社の担当者に大きく左右される
スピンオフ/カーブアウト（株式数%～99%）	自社で行いずらい事業（飛び地など）をコスト安く行うのに適している、採用・自社の人材定着的な好影響も	コントロールが難しい、成功した場合の嫉妬にスピンオフ組への考慮が必要、スピンインの場合、戻った後のスピンオフ組のポジションを考慮しないと離反する
出向企業	スピンオフ・カーブアウトに加え、自社の社員へのアピールや採用への効果あり	出資0%だと本体側が支援する納得感を醸成しづらい、出向起業家が成功した場合の嫉妬には更に考慮が必要
スピナウト	退職後も良い関係を築けるのであれば、アルムナイネットワークとして極めて協力	単純に優秀人材の流出、アンチ人材を増やす、採用的に厳しくなる

## 社内起業家（一部起業家）にとってのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
そのまま自部門	自社にあった事業であれば評価される場合もある、社内キャリアの分断がない、個人的リスクはない	多くの場合、現業に引っ張られる、文化、制度的なメリットがない、最近ではスタートアップとの比較となり実施の動機が不明、理解の無い上司の場合、評価が下がる
他事業部引取	既存のリソースが使えるため、自社にあった事業では大きくなるケースもあり評価される、個人的リスクもない	かなりの企業でうまくいかずにモチベーションを落としている、場合により評価が下がる
イノベ部門への異動	個人的リスクがなく、既存事業部に比べて自由にできる	社内の文化、制度の壁は大きく、部門長に強く影響を受ける、時間がかかる、結果的に事業化が難しいケースが多い
ベンチャー・他社連携	社外との連携を通じてスキルや経験、人間関係が広がる	社内側の文化・制度の壁が厚い、個人的なメリットは薄い、社内の意思決定構造に強く影響を受ける
JV・他社出向	同上	意思決定構造が複雑であり、成果がでないケースも多い、自分に向かないケースには単に時間を使うだけ
子会社切り出し（100%）	制度設計ができるので、自由さは増す、自社リソースを活用できる、転職価値が上がる	社内でのコミュニケーションがうまくいかない、意思決定構造が異なる場合には強く影響を受ける、親会社からの人材の押し付けがある、個人のメリットはあまりない → MBOにつながる
スピンオフ/カーブアウト	元会社のリソースを活用できる、元会社の支援を受けられる、出資分の個人のインセンティブがある、起業に近い自由度・スピードもあり得る、起業に比べて珍しいのでメディア露出など様々な特別扱いがあり得る 比較的起業ではやり難いテーマができる可能性あり	元会社の影響を受ける、元会社の競合と事業が行い難いケースがある、技術・知財などで元会社ともめるケースもある、様々な調整に時間がかかる、元会社の説得に多大な時間がかかる、強い意志が必要、元会社の出資比率が高すぎる場合に資金著龍に難
出向企業	個人的なリスクを低く抑えて、起業が可能（個人のメリットも享受できる）、有形無形に様々なメリットを元会社から受けられる、費用面でのメリットは大きい、スピンオフのような特別扱いも期待できる	外部調達の際に覚悟を問われる、起業やスピンオフに比べて守られているため、切実度に欠けるため事業化に影響を及ぼす可能性がある、元会社の風向きが変わると大きく影響を受ける
スピンアウト	自由にできる	起業のそれと同じ、信用、お金、リソース調達などが難しい

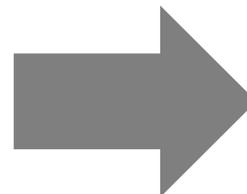
# スピンオフ・カーブアウトのメリット・デメリット サマリー

## 企業側

- 飛び地や自社でやり難い事業を行うことができる
- 株の出資分自社事業として扱うことが可能
- 新規事業としてみた場合のコストが安い
- 採用、自社人材への好影響

## 個人側

- 個人のインセンティブ設計が可能
- 自由度・スピードが増す
- 元会社のリソースの活用が可能
- 元会社の支援を受けることが可能
- 少数派なので、一般起業とは違ったメリットがある



- 成功した場合の嫉妬
- 説明に時間がかかる
- 家族型の文化の影響
- 企業側の影響を強く受ける
- 個人インセンティブが起業と比較して弱い
- Spin-In時の待遇の問題



- 個人の「事業とコントロール」で事業側に強い意思が必要
- コントロールに主体を置くならば起業がベター
- 実事業での成果も必須、自分勝手なアウトローを会社は支援しない

# 過剰適応 / 経路依存性



出典 : wiki



当時のコダックでデジカメ事業をできただろうか？

**表面的な数字ばかり追う会社の致命的な欠点**

<https://toyokeizai.net/articles/-/205242?page=2>

0>1 Booster

スピノフ事例

## スピンオフ（カーブアウト）事例 / 多数の事例がございますが、その内の一部を抜粋します

会社名	設立年月日	元会社	調達額	サービス内容
Prediction	2022/5	コニカミノルタ	IDATEN Venturesならびに出向起業スピンアウトキャピタルを引受先とする第三者割当増資により資金調達を実施	サイネージ付き複合機提供によるB2Bマーケティングプラットフォーム
dotData	2018/2	NEC	総計7,460万ドル（80-90億）の資金調達	データ分析プロセスをAIによって自動化するソフトウェアを開発・販売
ストリーモ	2021/8	ホンダ	2億円	マイクロモビリティ（電動キックスクーター）
Frontier M&A Partners	2022/9	サントリー	-	飲食専用M&Aプラットフォーム
ファイメクス	2018/1	武田薬品工業	11.75 億円	独自のプラットフォームを基にした製薬企業等との共同研究と自社創薬パイプラインのハイブリッドモデルで連続的な創薬を実現
DIFF.	2022/10	ミズノ	-	左右別サイズのシューズ購入サービス
IDDK	2017	東芝	大日本印刷、東芝、ミスズ工業の3社から第三者割当による資金調達を実施	顕微観察装置および周辺技術の研究・開発・製造・販売
Open Street	2016/11	ソフトバンク	22億円	シェアサイクル、モビリティ、パーキングなど
ギフモ株式会社	2019/4	パナソニック	2.5億円	調理家電「デリソフター」の企画製造販売
SHOWROOM	2015/8	DeNA	31億以上	ライブ動画ストリーミングプラットフォーム「SHOWROOM」の運営、番組制作等
OPEXPARK	2019/9	デンソー	8.53億（※ Startup DBより）	術中情報統合システムの開発と販売、医師限定手術教育ウェブサービス

# 0▶1 Booster

まとめ

- 実践とアカデミア研究を交えて現状の社内新規事業の理解を報告しました。
- CEとCV（ICV / ECV）に関して明確に示しました。また、CEが重要であることをお伝えしました。
- 社内起業の前提（熱意＋事業性＋会社リソース）について示しました。
- 最近の社内新規事業を取り巻くトピックをお伝えしました。かなりの差が付き始めました。
- 全体として、USよりもEUをこの分野では参考にすることが望めます。
- 個人よりもチーム、環境（CE）に関してお伝えしました。
- 失敗とプロセスの違い、それに望むマインドセットとコーチャビリティに関して説明しました。
- 各種事業創造手法の関係、Pros/Cons、それぞれの状況にあったプログラム設計が必要であることをお伝えしました。
- 事例研究をお伝えし、社内新規事業分野での状況をサマリーしました。事業家を増やすことが先決です。
- アクセラレーターの方も進化が観られます。Venture Client型が伸びるかもしれません。
- Deep Techに関して企業はエコシステムとして参加することが重要であることをお伝えしました。
- カーブアウト、M&Aが重要であることをお伝えしました。

事業創造の力で世界を変え、事業創造をルーティンにしてまいりましょう！

ポジショニングトークを止めて、天を見よう！

**0→1 Booster**