

第 1 回コラム 大企業イノベーションー主体者の熱量を継続させ成果を生み出す鍵ー

大企業等の民間企業に眠る人材や知財、技術といった原石を活用してイノベーションを巻き起こしていくことを目指す『GEMStartup TOKYO』（運営：株式会社ポーンレックス）。

2024 年 6 月 13 日、昨年度 GEMStartup TOKYO に参加し現在社内で事業を推進している小田急電鉄株式会社板谷拓人氏と、その板谷さんをはじめとする挑戦者を支える事務局である小田急電鉄株式会社米田航氏によるパネルディスカッションを開催いたしました。

■登壇者

- ・小田急電鉄株式会社デジタル事業創造部 板谷拓人氏（GEMStartup TOKYO2023 年度採択者）
- ・小田急電鉄株式会社デジタル事業創造部 米田航氏（GEMStartup TOKYO2023 年度採択企業事務局、GEMStartup TOKYO2021 年度採択者）

■ファシリテーター

- ・GEMStartup TOKYO 運営事務局 株式会社ポーンレックス 長谷川寛樹

小田急電鉄株式会社には「climbers」という事業アイデア公募制度があります。昨年度、climbers と GEMStartup TOKYO を連携させることで、事業の立ち上げや加速化を図りました。

板谷さんは climbers にエントリーし、審査を通過。GEMStartup TOKYO で事業の検証やソリューションの策定を行い、社内の役員審査を突破しました。現在は専任として事業を推進されています。

米田さんは事務局として、毎週の挑戦者とのメンタリングやヒアリング同行等の挑戦者支援を行い、社内外への新事業の取組みの発信や、社内制度の構築にも尽力されています。

事業立ち上げの経験がない中で挑戦者として事業を立ち上げた板谷さん、そして事務局として挑戦者と一心同体で事業創出に取り組む米田さん、さらに板谷さんのメンターとして GEMStartup TOKYO をともに歩んだ運営事務局株式会社ポーンレックスの長谷川による、事業創出の軌跡をご覧ください。

運転士から新事業の推進者へ。挑戦のはじまり。

—新事業に興味を持ち、climbers にエントリーした背景を教えてください。



(板谷さん) : もともと新事業をやるつもりはありませんでしたが、運転士を 7 年程していて現状維持の日々にもどかしさを感じ、突き抜けるきっかけになれば良いなと思い挑戦しました。

—板谷さんの現在の状況について教えてください。

(板谷さん) : 昨年までは運転士と新事業の兼務をしており、週に 1 回新事業創出に専念し、残りの時間は運転士としての業務を行っていました。昨年執行役員会を通過し、現在は完全に異動して専任で新事業に取り組んでいます。昨年からの検討を重ね、現在本格始動のところまで来ており、いよいよサービスが世の中に提供できる段階までできています。運転士の仕事も好きでしたが、新事業に挑戦することで、努力の成果が形になる喜びを実感でき、これが運転士の仕事にはない楽しさです。

—GEMStartup TOKYO に参加してどうでしたか？印象に残っていることはありますか？

(板谷さん) : 率直に言って、参加してよかったです。運転士しかやったことがなかったので、ヒアリングに行くことや新事業を創るプロセスが全くわからなかったんです。でも、GEMStartup TOKYO に参加して、次にこういうことしたらいいよなど提案をいただきながら進めることができました。

参加者の熱量の高さが印象に残っています。それに刺激を受けて自分も真剣に取り組まなければという気持ちになりました。また、何をしたらいいかわからない中で**宿題があることが安心感に繋がり、それを繰り返していくうちにどんどん事業が進んでいく感覚がありました。**

—1年間側で見ていて、米田さんが感じた板谷さんの変化はありますか？

(米田さん)：事業アイデアをテンポよく磨きあげながら、新事業への想いがどんどん強まっている印象を受けました。板谷さん含め社内制度にエントリーした皆さんは、最初に考えたアイデアが正しいと思いつくことが多いです。社内で意見を伝えてもなかなか受け入れられないことがよくあります。**GEMStartup TOKYO がすごいのは、そもそも何をやりたいのかを徹底的に掘り下げることです。そのプロセスを経て、自分自身で自分の考えを改められることができるようになっていく。そこがすごいと思います。**

新事業を推進する上でのミッションの重要性

ボーンレックス（GEMStartup TOKYO）では事業を立ち上げる際に「ミッション（＝あなたがその事業をやる理由、誰のどのような状態をどうしたいのか、事業の軸）」を何よりも大切にしています。プログラムの初期に、事業のぶれない軸となる「ミッション」を深掘り、言語化しています。

—「ミッション」について最初の印象とその後の変化を教えてください。

(板谷さん)：最初はちょっとわからないな、胡散臭いなと思っていました。(笑)しかし今ではミッションの重要性を心から実感しています。**ミッションは自分が事業を進める上での指標であり、想いの拠り所だと思えます。ミッションがないままヒアリングに行っても想いが乗らず良いヒアリングにならなかったのですが、ミッションができてからは想いが乗りました。**

(長谷川)：「想いが乗らない」というのはどういうことでしょうか？

(板谷さん)：ミッションがあることで、**この事業を「何故自分がやるのか」「誰のためにやるのか」「どんなことをやるのか」を深く考えるようになります。**この考える時間がとても大事。その考えがない状態でお客さんにヒアリングに行くと、相手の言葉に引っ張られてしまい考えがぶれてしまうんです。**事業の軸がない状態になってしまいます。**

—米田さんから見たミッションはどのようなものですか？

(米田さん) : **ミッションは、事業の中の価値観だと思っています。**自分の価値観が定まっていない状態でいろんな人の話を聞くと、他人の価値観に惑わされてしまう。「これが正しい」という人もいれば、「そんなのは必要ない」という人もいる。そのような意見を一つ一つ聞いていくと、自分がやろうとしていることを求めている人がいないのではないかと感じてしまい、モチベーションの低下につながっていきんです。でも、価値観がしっかりしていると、顧客かどうかを見極めることができます。そして、助けたい人（顧客）が見つかったとき、一気に行動力が高まります。

(長谷川) : 新事業において、「アイデア」は他の人がすでに考え付いていることが少なくありません。しかし、そこで他の人が考えているから自分はやらなくていいやとやめてしまうかどうかの差がミッションの有無だと思っています。ミッションを考える際には、なぜ自分がそれをやるのか深掘っていきます。既に世の中に存在するサービスと一見同じに見えても、市場と対話することで足りない部分やユーザーが本質的に求めているものが見えてきます。これにより、自分の事業の価値を高めていくことに繋がる。また、ミッションには感情が宿るから、相手が感動したり、人の心を動かす場面も生まれるのです。

事業のミッション“想い”に集うチームメンバー

—現在は何名で事業を推進しているのでしょうか？

(板谷さん) : 現在は私を含めて4名で事業を推進しています。4月に異動し専任になったタイミングで、社内で事業を手伝ってくれる人を20%ルール(※)で公募しました。実は応募がたくさんあったのですが、社内で事業に対する想いや困っていること等を周囲に話していたので、その想いに共感して手伝ってくれる人が集まったのだと思います。

(長谷川) : チーム作りにおいてもミッションがあることで、アイデアやお金に人が集まるのではなく、「その世界を実現したい」、「板谷さんがその事業をやるから面白そう」、「板谷さんのこれからを見てみたい」というように“想い”や“人”に人が集まる状態になったのですね。

(※)小田急電鉄株式会社の制度の一つであるプロジェクト人財公募制度のルール。プロジェクト人財公募制のルール。プロジェクト人財公募制度では年次や部門に関係なく、意欲のある人材が業務時間の20%の範囲内で社内で進行中のプロジェクトに参画できる。



会社と挑戦者の架け橋である事務局、挑戦者と二人三脚で事業を立ち上げる

—事務局と挑戦者はチームであると思いますがどのようなことを大切にしているのでしょうか？

（米田さん）：事務局にも様々な立場があると思いますが、私は挑戦者に一番近い距離にいた人間でした。かつ、自分自身も挑戦者の経験があったので、挑戦者の代弁者になるくらいの気持ちでやっていました。GEMStartup TOKYO のプログラムにも自ら参加して、宿題や事務局からのアドバイスを常にキャッチアップしていました。

—事務局は会社視点では新事業を創出できる環境の構築を使命としながら、挑戦者に向けてはポジティブなサポートを提供する立場だと思います。会社と挑戦者の間に挟まれる立場は大変なことだったと思いますが、いかがでしたか？

（米田さん）：一番大変だったのは売上のイメージです。単発の売上ではなく、一定の規模を達成するというミッションを抱えていました。一方で挑戦者はそこまで大きな目標を持って応募しているわけではないことが多く、このギャップは非常に大きいです。しかし、ミッションの言語化を通じて挑戦者が事業を自分ごと化し、顧客のイメージが広がると、会社の期待とのギャップが埋まっていきます。事務局としては会社の要望を押し付けず、挑戦者の視野を引き上げることを意識していました。

ミッションを軸に市場の声を聞くことで、事業を深化させる

—外にヒアリングに行くことにどのように感じていましたか？ヒアリングの方法はどのようなものだったのでしょうか？

（板谷さん）：最初はとてもハードルが高かったです。連絡するだけでも一日悩むほどでした。

（長谷川）：事務局のサポートもあったと思いますが、最初のヒアリング先はどのように見つけたのですか？

（板谷さん）：私の事業領域は「登山道」ですので、管理者が存在しています。管理者をネットなどで調べて、課題を掘むためにその人の声を聞きに行っていました。

（長谷川）：最初、管理者の方々に会いに行くときは事業アイデアやミッションはどの程度できていたのでしょうか。

（板谷さん）：最初はアイデアが全くない状態で「登山道が荒れていますよね！何とかしたいので課題を聞かせてください！」みたいなことをヒアリングで言っていました。でも意外と話を聞いてくれる方が多く、優しくしてもらったなと思います。

（長谷川）：一歩踏み出すことに対してとても不安で1日悩んでいた状態から、実際に一歩踏み出してみて話を聞いてみると意外と親身になってくれたというのは踏み出してみないとわからない大きな発見ですよね。

—一歩踏み出せない人たちや、そもそもどこに踏み出していけばいいかわからない人に最初の一歩を踏み出すためのアドバイスをお願いします。

（板谷さん）：やるしかないと思います。事業を進める上では、サービスの提供先や課題を抱えている当事者の声を聞かずに事業を作るのは絶対無理だということは誰が見てもわかると思うんです。自分は本当に登山道の課題を解決したいと思っていたので、覚悟を決めてやるしかないなと気合を入れました。

（長谷川）：確かに、板谷さんが以前「例えば運転士向けのサービスを、運転士に話を聞かずに作るなんてあり得ない。」と仰っていたことを思い出しました。自分がサービスを受ける立場で考えると、話を聞くのは当たり前だよねということ仰っていて、本当にその通りだなと思っていました。誰のどんな課題を解決するかは、机上でずっと考えるのではなく、会いに行ってみないとわからないですよ。

ヒアリングに行く中でうまくいかなかったことや、失敗したことはありますか？

（板谷さん）：失敗は本当にたくさんしてきました。特に準備を怠った結果失敗することがよくありました。ヒアリングの目的や内容を明確にしないまま話を聞きに行くと、「何しに来たの？」という状態になってしまうんですよ。

（長谷川）：全てを考え切って臨むことは、最初は難しいかもしれませんが、何を聞きたいかは明確にしていってということですかね。

（板谷さん）：そうですね。課題を解決したいという想いと、その解決策や仮説を持ってヒアリングに臨むことが大切です。

—米田さんが市場と対話する上で大事だと思うことは何かありますか？

（米田さん）：事務局としてよく挑戦者に聞くのが、「今の仮説は何なのか」ということです。ヒアリングに一步踏み出すという壁を越えると、次はヒアリングしまくるというフェーズに入ります。20人、30人と話しを聞く中で、様々な意見に触れることで「そもそも何をしなければいけないのか」が不明確になることがあります。だから私は「ミッションは価値観だ」と常に強調しています。様々な情報に触れれば触れるほどだんだんと自分の軸がわからなくなってくるので、挑戦者がそのようになっていくとわかったら、事務局はともに考える時間を作り、ミッションに立ち戻ったり、ミッションを実現する上で今どこまでわかっていて、どんな仮説を持ってるのか一緒に言葉に書き起こし、次のヒアリングで聞くことを整理するなどのフォローをしていました。

—実際板谷さんはどれぐらいヒアリングに行かれましたか？

（板谷さん）：対象が行政なので数は少し少なめですが、行政・自治体だと20団体以上、個人では300人以上に話を聞きました。

—市場との対話をする中で、ミッションやサービスアイデアは変化しましたか？

（板谷さん）：サービス内容やミッションは変化しました。自分が提供したい事業や課題の解決策を市場に当ててみると「それ全然違うよ」とやはり言われるんですね。そこで落ち込むのではなく、「なぜ違うんですか？」と聞くことで、解決すべき部分が見えてきます。このように、ひたすらやり取りを繰り返しながら変わっていきました。

（長谷川）：「実証実験」も市場の声を聞くことの一部ですが、もっと手前の段階でサービスアイデアやミッションをぶつけて反応を見てみたり、フィードバックを得ること自体が小さな実証実験だと思います。ちゃんとしたサービスが出来上がってから人に聞くのではなく、初期の状態で仮説を持って300人に話を聞いていくことで、サービスとして自信のあるものが出来上がっていくのですよね。

(板谷さん) : そうですね。完成品を渡すよりも、未熟な状態で市場に充てるのが重要です。消費者の立場に立つと、「どうぞお使いください」と言われても「いや、これ使い勝手悪いよな」と感じることは結構起こり得ると思うんですね。なので、未熟な段階で市場に当てて意見をもらうことが非常に重要だと思っています。

(長谷川) : ミッションやソリューション、ビジネスモデルを机上で考えるのは一見進んでいるように見えますが、やはり世の中にぶつけてみて初めて事業が進みます。そこで失敗や成功があるから、白黒ついて次のステップがまた見えてくる。なので、机上で数か月考える前にまずは小さく動いてみるのがすごく大切ですよね。

個人の想いから始まる事業が会社と繋がる瞬間

—企業内新事業の悩ましいポイントとして、個人の想いから始まる事業はあまり大きくならず、売上に繋がらないのではないか、あるいは会社と紐付く事業でないと進めてはいけなないのではないかと思われる方もいらっしゃると思います。板谷さんの事業は個人の想いから始まっていますが、今では会社の事業に繋がっていますか？どのように繋げていきましたか？

(板谷さん) : 最終的に繋がったところが大きいです。元々は会社と関係なく、お客様の課題解決を一生懸命考えていました。しかし事業を本気で進めていく中で、お客さんにより喜んでもらうために会社の強みをどう生かすかということ考えるようになったんです。その結果、自然と会社の事業に繋がっていきました。

(長谷川) : まずは自分ごととして救いたい人がいて、その方々に思いを馳せてサービスを進めていったけれども、結果それをより良いものにするために会社というすごい武器があるじゃないかと。それで自然と会社のリソースを活用して、より素敵なサービスに進化させ、よりユーザーが喜ぶものに変えていったという感じなんですね。つまり最初から会社の視点で考えるのではなく、まずは自分がやりたいこと、なぜ自分がやるんだというところを突き詰め、そのうえで会社の要素をまぶしていく方が板谷さんにとっては自然な流れだったということですね。

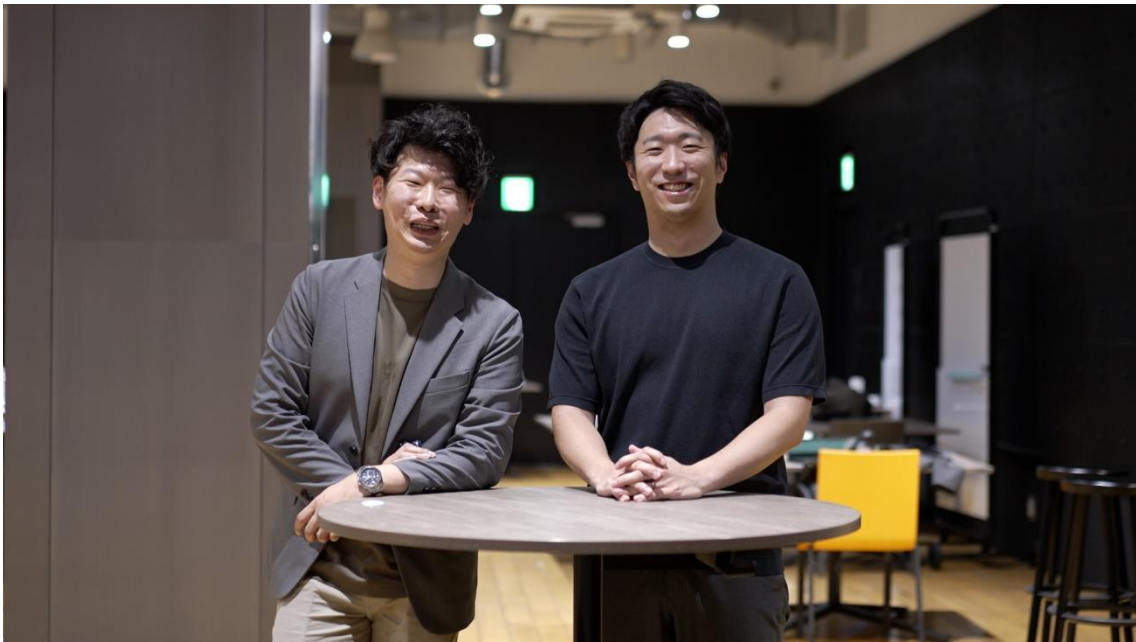
(板谷さん) : そうですね。会社の視点で考えると、できることが限定されると思うんです。常識に縛られたありきたりな事業になってしまう。それでは物足りないと感じたんです。

(長谷川) : 自分の事業として付き抜けた後で、会社の要素を取り入れるというプロセスは、新事業をする上で良いアプローチだと思います。はじめから会社ごとで進めていくと自分がやる理由がなくなってしまうんですよ。別に他の社員でもいいじゃんとか、辞める理由がいくらでも出てきてしまう。しかし自分が始めたことであり、自分がやりたくてやっているんだと心から思っていることであれば、ちょっとやそつとの壁でも辞めないで済むのだと思います。会社はあくまで味方であると考えることが、事業を進める上で大切だと思います。

—米田さんは板谷さんの成長を間近でご覧になっていたと思いますが、GEMStartup TOKYO に期待していたことはありますか？

（米田さん）：挑戦者のモチベーションを維持し続けていただくことを最も期待していました。挑戦者にとって、会社から励ましを受けることは非常に大きな力になります。あとはプログラムのメンタリング後に、メンターの長谷川さんと二人だけで話す中で「今板谷さんはノッているからビジネスモデル等については一旦会話には出さず、とにかくアクションさせよう！」とか、逆に行き詰まってきたら「こっちの方に頭が行ってしまっているから次のメンタリングでは絶対この話だけしましょう！」というお話しがあって、こういう風になると挑戦者のモチベーションが維持できるんだとか、1回沈み込んでも復活できるんだというのは事務局としても学ばせていただきました。

今後の事業の展望



—今後の事業の目標を教えてください。

（板谷さん）：国内シェア No.1 を取りたいと思っています。今、この領域に取り組んでいる人がほとんどいないので、シェア No.1 は取れると思っていますし、取るべきだと思っています。

まとめ

会社の中で自身の想いから生まれた事業をたゆまぬ熱量を持って推進する板谷さん、そして会社の未来を見据え新事業創出のための社内環境の整備から挑戦者支援まで行う米田さんの歩みを伺うことができました。

パネルディスカッションで出てきた「ミッション」そして「市場との対話」は事業立ち上げの重要な鍵です。

■ ミッションについて

ミッションとは 事業の軸であり、その事業をあなたがやる理由です。事業を推進していく中で、壁にぶつかったとき、チームを集めるとき、市場の声を聞くときなど、何度もミッションに立ち戻ります。

ミッションがあることで困難を乗り越え、事業を継続する力になりますし、事業がうまくいかなかった時に立ち戻る場所があることでピボットがしやすくなるのです。

■ 市場との対話について

GEMStartup TOKYO では早期に市場に出るということが新事業を加速させる上で重要であると考えています。机上で数か月～数年かけて完璧な計画書やソリューションを作り、最終形を市場に出したら、市場の課題感や求めているものと違っており、かけたお金とかけた時間が無駄になってしまうことがあります。早期に市場に出て声を聞くことが事業の加速に繋がります。

■ 事務局について挑戦者を支えるのが事務局ですが、会社をイノベティブに変革していく など、挑戦者の挑戦を絶対に成功させるために奮闘する事務局自身も挑戦者です。第三者として側面的に支援するのではなく、挑戦者と一体となって事業を推進することで事務局自身の挑戦心の醸成や人材としての成長に繋がり、会社に対して伝えるメッセージにも熱がこもり会社とも挑戦者はこうあるべきだと対等な対話ができたりするようになっていく。GEMStartup TOKYO では事務局自身も会社を変えていく挑戦者であると考え、挑戦者・事務局・GEMStartup TOKYO 三者一体で事業を推進していきます。



これからも GEMStartup TOKYO は、新たな挑戦者たちを支援し、事業の成功を共に目指していきます。次世代のイノベーターたちが生み出す新しいアイデアや技術が、企業の成長だけでなく、社会全体の発展にも寄与することを期待して。