

大企業しか知らない著者が
ベンチャーに行って学んだこと大西 正朗[†]

1. まえがき

業界に関わらず、テクノロジーの目覚ましい進化が起り、事業を取り巻く環境も大きく変わりました。また、消費者の嗜好の変化も著しく、これまでのように技術向上に注力するだけでは、既存事業の収益性を維持することは難しくなっています。そのため、大企業においても既存ビジネスを確固たるものにする努力と併せて、新規事業の重要性が高まり、イノベーション創出ということが盛んに言われてきています。

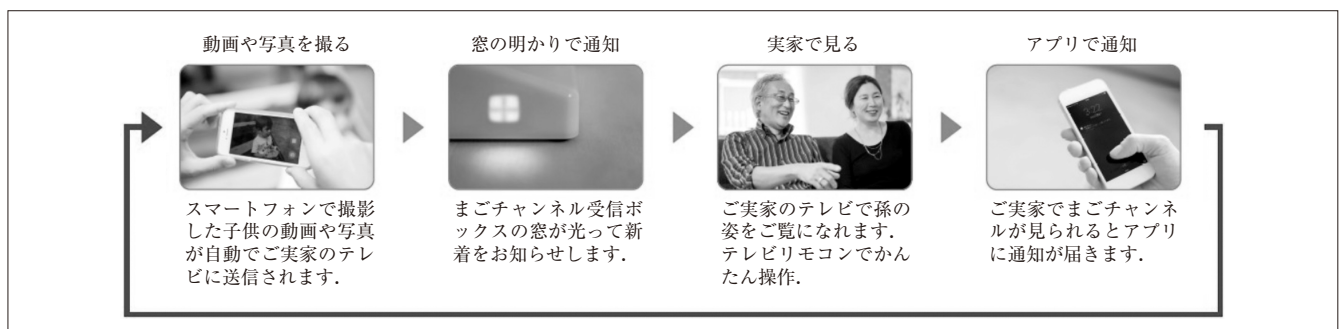
私は、これまでディスプレイの設計開発に従事してきましたが、この業界でも同様に、技術のコモディティ化の波が押し寄せ、単価は下落し、既存ビジネスの競争は激化する一方です。そのため、私自身も新規サービスの提案を強く求められるようになってきました。ただ、日々の業務の中ではどうしても技術起点の開発になりがちで、なかなか新しい商品やサービスの提案までできていないというもどかしさがありました。そこで、私は新しい事業を生み出したい、そもそも自身の幅を広げたいという思いから、「本当にユーザに届く商品開発とは何か、新規事業をおこすにはどうすべきか」ということを実体験として学ぶべく、ベンチャー企業に1年間という期間限定で出向させていただきました。出向に関しては株式会社ローンディール¹⁾が進める大企業からベンチャー企業へのレンタル移籍制度とい

うものに採用され、何社かの候補企業の中から株式会社チカクに出向先を決定しました。新規事業の創出を求められながら、同じような悩みを抱えられておられる方々や今後のキャリア形成に関して悩んでおられる方々の一助になることができればと思い、大企業しか知らない著者がベンチャー企業で体験した経験およびその経験を通じて感じたことについて記します。

2. チカク社の事業内容

私が1年間の期間限定で出向していたチカク²⁾は、「シニア・ファースト」をミッションとし、テレビを通して孫の写真や動画を楽しむサービス「まごチャンネル」³⁾を手がけています。「まごチャンネル」は、スマートフォンで撮影した動画や写真を実家のテレビに直接送信し、テレビの大画面とスピーカを通してインターネットやスマートフォンの利用が苦手なシニア世代でも孫と一緒に暮らしているかのような擬似体験ができるサービスとなります(図1)。

「まごチャンネル」は、2016年6月の正式販売以降、コミュニケーションツールとして子ども世帯と祖父母世帯間での利用のほか、子ども世帯での家庭内利用など新たなユーザ層を開拓、着実にユーザ数を増やしています。事業としては、「まごチャンネル」の開発・販売を軸に、新機能搭載などによる「まごチャンネル」自体のアップデートおよび新たな製品の研究開発に着手しています。また、サービ



[†] パナソニック株式会社/株式会社チカク

"Start-Up Businesses (12): What the Author Who Works at a Large Enterprise Learned in a Startup" by Masaaki Onishi (Panasonic Corp., Osaka/Chikaku Inc., Tokyo)

図1 まごチャンネルのサービスの概要



スを運営していく中で得られるシニアの方々に関するデータにおいて、利用者の同意に基づき、そのデータの利活用を進めながらホームセキュリティ、金融、小売業をはじめとした企業との連携、大学など研究機関との研究開発も進めています。

3. ローンディール社の取り組みについて

ここで、今回の「レンタル移籍」という取り組みを提供しているローンディール社について、少し触れておきたいと思います。ローンディール社が取り組んでいるのは、出向や研修制度を活用して、人材を他社のプロジェクトに参加させ育成するプログラムであり、現在は「大企業からベンチャー企業へのレンタル移籍」というパターンが多くを占めています。

レンタル移籍に関わるのは、「移籍元（大企業）」、「移籍先（ベンチャー企業）」、「移籍者本人」の3者となります（図2）。「移籍先」は、人材確保に苦しんでいることが多い中、この制度を利用すると大企業で経験を積んだ人材の助けを借りることができます。一方、「移籍元」は、人材はベンチャー企業と比較すると豊富ですが、新規事業の立ち上げ、イノベーション創出に関わる人材育成の機会を十分に用意できていない現状があります。それに対して、この制度を用いることで大企業は社員をベンチャー企業でのプロジェクトに参加させることができ、それにより事業立ち上げの実践経験などを積ませることができます。また、「移籍者本人」にとっては、転職のようなリスクのない中、会社の外に飛び出し、新たな経験・スキルを得ることができます。移籍

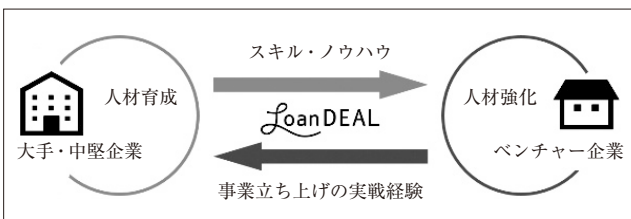


図2 ローンディール社のレンタル移籍の概要

先は、ベンチャーのため、一部の業務に捉われることなく、全社的な視点を持つ必要が迫られるので、既存組織の中で事業創造や組織変革を起こすために必要な「マインドセット」を磨くことができます。このように3者各々にとってメリットのある仕組みが、ローンディール社が推進する「レンタル移籍」の概要となります。

4. 自身がチカクのメンバに対して感じたこと

1つ目は、本当に多様なバックグラウンドをもったメンバが集まっており、しかも各々がその領域のプロフェッショナルであるということです。アップルジャパンでiPodや新規事業の領域において要職を歴任してきた代表にはじまり、VR領域において世界トップクラスの研究室での元エース研究者（博士）やスマホ黎明期における日本独自OSの開発を行ってきた共同創業者に加え、Amazon、ソニー、富士通、Yahoo、ミクシィ、ウフィカの出身者など多様なメンバで構成されています（図3）。昨今ダイバーシティの重要性が言われておりますが、これに触れることができるチームでした。また、各々の担当している領域がとても広く、例えば、私が加わった製造マネジメントの領域は、設計、開発、製造、品質管理、貿易、調達に至るまでが担当となっておりました。大企業の場合、これらはいくつかの部署にまたがる仕事となりますが、チカクではVR領域の研究者であったハード責任者がすべて1人で担当していました。そのことからメンバの担当領域の広さについて感じてもらえるのではないのでしょうか。

2つ目は、皆がお客様を第一に考えて日々の業務を推進しているということです。チカクでは、例えば「まごチャンネル」本サービスの変更時にしても、新たに追加する新サービスの検証にしても、まずお客様がどう思うかという議論から始まります。このことはとても印象的でした。そのために試作を簡単に素早く作成して、それを実際のお客様にお届けしヒアリングを行い、いただいたフィードバックを受けてまた改善を回すというこの繰り返しを当たり前のようにメンバ皆が実施していました。常にお客様と真摯



図3 チカクの多様なメンバ



に向き合っているからこそその動き方だと非常に勉強になりました。

3つ目は、チャレンジする姿勢です。チカクではOKRというフレームワークを用いながらプロジェクトを進めていますが、非常にチャレンジングな高い目標をおいて、それに向かって皆がジャンプする。そのために今何をやらなければいけないのかを真剣に考え、日々取り組んでいました。その中で、「とにかく何でもやってみる」という姿勢がメンバ皆に染みついているように感じました。ともすれば、失敗を恐れ身動きがとれなくなってしまうようなことでも、チカクのメンバは、「やってみないとわからないのならやってみるしかない」、「新しいことをやるのにリスクはつきものであり、失敗したらそれは学びとして次に活かせばよい」という考えを実践していました。この点も新しいことを生み出そうとする際に非常に重要なポイントであり、とても前向きなメンバの集まりであると感じました。

5. チカクでの1年

出向して最初に衝撃をうけたのは、想定していた以上に共通言語がないことでした。私はテレビの機構設計出身であり、情報技術に関しては学部時代に教養課程で学習した程度の知識でした。ただ、同じハードウェアを扱ってきたエンジニアでもあったので、何となくわかる部分もあるだろうと思っていました。しかし、蓋をあけるとITハードウェアベンチャーであるチカクのエンジニアやビジネスのメンバが使う言葉に戸惑い、話についていけない状況からの始まりでした。このようなところで私が力になれることがあるのだろうかと思ち込んだのを覚えています。

そのような中、とにかくメンバにヒアリングを続けるうちに、手がついていない仕事が多々あることに気づきはじめます。というのは、ベンチャーであればよくある話だと思いますが、ルールや制度も定まらない中で、とにかくメンバ皆が走り続けているため、実行したくても実行できていないことが多々ありました。例えば、プロジェクトのスケジュール管理や、プロジェクトを推進する際に必要になるタスクの整理といったことは、個々人ではもちろんされておりましたが、チーム全体としての見える化はあまりできておらず、プロジェクトを円滑に進めるために改善できる余地は少なからずありました。そうした改善は、特別な専門性がなくてもできるところであり、自身が主導して積極的に進めることで成果を出し始めることができました。このことは、大企業で身につけていたビジネススキルが活かした結果だと思えます。そういう部分に対して手を動かしながら進めていくことで、メンバ皆の担当領域や会社の全体像が少しずつ見えていきました。

次に与えられたミッションは、「まごチャンネル」の製造全般を管理するという業務の推進でした。その中でももちろん実際の製造現場への立会いも行いましたし、さまざま



図4 中国での製造立会い

な経験をさせていただきました(図4)。これまで、自身の担当領域は設計開発ということで限られた領域しかみておりませんでした。ここでは品質管理から製造工程管理、部品に不備があればその場での設計確認から部品メーカーとの折衝、そして梱包出荷後の貿易からロジ納品までのフォローとその業務は多岐にわたりました。必然的に知らない領域に挑戦するという環境が与えられるため、自身の幅を広げることになりました。とりわけ貿易に関しては、まったくの無知で協力会社と協力しながら進めていきましたが、船便が港に到着する度に、税関申告を通り、お客様倉庫や自社倉庫にもものが納品されるまで不安になりながらもなんとか無事にお届けすることができました。この経験からは、何も知らなくてもやり抜くこと、何でも実行してみると意外とできるものであることを実体験から理解することができ、自身にとっては大きな学びの1つとなりました。

そして、私がレンタル移籍中に最も挑戦したかった新規サービスの立ち上げに関わる業務経験もさせていただきました。私は最初、新規サービスを推進していく際に何から始めればよいのかまったくわかっていませんでしたが、上述の通り、メンバが皆お客様起点でのサービス開発を貫いている姿勢に毎日触れることで、自然とお客様に問うことから始まるのだと考え、それを日課にすることを繰り返しました。そうすると、本当にお客様に喜んでいただけるサービスはどういったモノなのか、どういった部分にお困りごとのあるのか



が少しずつ見えてきました。この経験は私にとって非常に大きく、サービス開発を行う際、これまでは技術起点の発想の中で、その出口探索という部分に頭を悩ます日々でありましたが、お客様起点のサービス開発について実体験できたことは自身に新たな軸を追加することができ、この移籍期間中で最もよかったことの1つでした。

6. チカクで得た学びから考える新規事業

チカクで新規サービス開発などの業務をさまざま進めていく中で、得られた学びや気づきは大きく3つあり、どれも新規事業や新しいサービス開発をすすめていく上で必要不可欠な要素ではないかと感じています。

1つ目は、お客様起点です。先にも述べましたが、新しいサービスを提案していく中で、真摯にお客様に向き合うことが重要であることを強く感じました。ただ、お客様に欲しいものは何ですかと聞いてももちろん明確な答えを得ることはできませんが、自身で仮説をたてて、その仮説をもとに試作を行いお客様に実際に試してもらうこと、このことは非常に大切であるということを実感しています。自身の頭の中だけで描けるものには限界があります。悩んだり行き詰まったりした場合は、常にお客様起点に立ち返ることが大切であると思います。実際、私もこのチカクでの新規サービス開発の立ち上げ準備に携わった際に、どれだけお客様に助けられたことか、その重要性は痛いほど理解することができました。

2つ目は、仮説検証のループをとにかく早くたくさん回すことです。具体的には、お客様起点でできたアイデアをできるだけ早く具現化した上で、仮説をもって直接お客様に試してもらう。そしてそこからフィードバックを得て、再度仮説をたてて、異なる試作を試してもらう。この一連の流れを何度も繰り返すことで、最初はあやふやなアイデアも徐々に研ぎ澄まされていきます。このことも実体験として学ぶことができました。例えば、1週間に5人のお客様にユーザインタビューができる際に、全員に異なる試作を試してもらうことで結果的に多くの学びをえることができ、サービスの方向性がより研ぎ澄まされていくのを感じることができました。常に、学びの最大化を考えて動くということが大切です。当然、仮説が違っていることなどでてくるのは日常茶飯事です。それもそれで重要な学びとなり、次に同じことを検証しなくて済むわけです。とりわけ不確実な新規性の高いサービスを開発していく場合には、この検証ループをいかに早くどれだけ回せるかが鍵であると思います。

3つ目は、圧倒的当事者意識です。製造マネジメントや新規サービスの立ち上げ準備などどの経験をとっても、会

社として使うことができるリソースは限られていました。それゆえ、自分ひとりで判断も実行もしなければいけない状況は多々ありました。そうした環境では、自身が行わなければ誰が行うのか、自分がやるしかないという気概が自然と生まれ、当事者意識を強く持つことができました。また、とりわけ新規サービス開発の経験においては、本当に自分がこのサービスを実現したいと強く思うことが重要です。その思いは自身の原体験に基づいているかもしれませんが、ある特定のお客様に対して必死に届けたいと思うことからくるものかもしれません。ただ、言えることは強い意志をもった、最もその結果にコミットできる人が挑戦していかないと新しいサービスを世の中に提供することはできないということです。自身としては、道半ばで、出向期間内にサービスローンチするところまではできませんでした。サービス開発立ち上げ中は、本当に自分しかできない、他に誰もできないという当事者意識のもと、挑戦を続けていました。こうした強い思いがないと壁にぶち当たった際に、どうしても弱気になってしまうことがあるかと思っています。この熱意、強い意志は新しいサービスを最後までやり抜いて、実現していく中で最も重要な要件ではないかと思っています。

7. むすび

レンタル移籍という制度を用いて1年間チカクに出向させていただいた経験から、不確実な事象に対しても、まずお客様起点で検討すること、仮説検証を早く何度も回すこと、そして事業を推進する圧倒的当事者意識が必要であることを痛感しました。この実体験を通して、少なからず自身のマインドは書き換わったと感じています。今後、大企業に戻り、そうしたマインドを自身のみならずチーム全体にも共有し、お客様起点のサービス開発の実践を通して、新規事業創出を推進していきたいと考えています。

(2019年10月9日受付)

〔文 献〕

- 1) ローンディール, <https://loandeal.jp/about>
- 2) チカク, <https://www.chikaku.co.jp/>
- 3) チカク: “まごチャンネル”, <https://www.mago-ch.com/>



おにし まさひろ
大西 正朗 2010年、東京大学大学院工学系研究科機械工学修士課程修了。同年、パナソニック(株)入社。テレビ事業部に配属後、一貫してテレビおよびパネルモジュールに関わる設計・開発に従事。2018年、(株)ローンディールが提供するレンタル移籍制度を用いて、(株)チカクへ1年間出向。出向中は、製造マネジメントから新規サービスの検証および立ち上げ準備に尽力。