

ハビトゥス(Habitus)とはラテン語で、習慣、行動様式、ものの見方、感じ方などを意味しています。

《今月のコンテンツ》

■第20回 Habitus マーケティング研究会 講演概要 (2019年5月15日開催)

「未来のくらしをカタチにするイノベーションの土壌と風土づくり 『 Game Changer Catapult 』 新規事業創出イニシアティブ」

深田 昌則 氏 パナソニック株式会社 アプライアンス社
ゲームチェンジャー・カタパルト 代表

1. 世の中が大きく変わりつつある..... 1
2. 不安定で不確実性の高い時代 2
3. SXSW・SLUSHなどのイベント出展で学んだこと..... 4
4. 大企業発のスタートアップで新規事業を創出する 4
5. イノベーションを起こす人材と、大企業が新規事業に挑む意味 5

第20回 Habitus マーケティング研究会 講演概要

「未来のくらしをカタチにするイノベーションの土壌と風土づくり 『 Game Changer Catapult 』 新規事業創出イニシアティブ」

第20回 Habitus マーケティング研究会(2019年5月開催)は、パナソニック株式会社の深田昌則氏をお招きしました。パナソニックの家電部門を担うアプライアンス社では、2016年に、新規事業の創出と、それをリードする人材育成を目的に、社内イノベーション・アクセラレーター「Game changer Catapult」を立ち上げました。未来の「カデン」を生み出すためのプロジェクトとして、さまざまな新規事業創出に取り組んでいます。研究会では、Game changer Catapult を率いる深田氏に、プロジェクト発足の背景、これからの製造業についてのお考え、進行中の新規事業などについてお話を伺いました。

1. 世の中が大きく変わりつつある

私は、1989年にパナソニックに入社し、長く海外マーケティング、グローバルマーケティングの仕事に携わってきた。2016年には、イノベーション・アクセラレーター「Game Changer Catapult」という組織を立ち上げ、2018年、アメリカのベンチャーキャピタル Scrum Ventures と BeeEdge という合弁企業を設立し、取締役を兼任している。今日は、世の中の変化と Game Changer Catapult の活動内容、さらに大企業がイノベーションを起こしていくにはどうすればいいか、といったこととお話したい。

◆消費者の変化と製造プロセスの変化

消費者は、所有から利用、パーソナライゼーションへと変化している。普通に商品を買うのではなく、自分だけのものになるところに価値がある。それをマスで提供するのがマス・カスタマイゼーションで、リーボックは、自分のスニーカーのデザインを自分で選んで注文することができる。

また自分がこれと思ったものの商品づくりに、クラウドファンディングを介して応援する「共創」の仕組みもある。さらに、C2C といって、Airbnb であるとか Uber のように、消費者が自ら他の消費者に価値を提供することができる。

製造プロセスは、3D プリンターの登場により、誰もがものづくりをできるようになった。大企業が工場をつくらないと、ものづくりはできないという時代ではなく、個人企業でも、ものがつくれるようになった。数年前から、3D プリンターで自動車をつくることも可能になり、アメリカではすでに販売されている。今までの常識では考えられないことが起きている。また、モジュール化、デジタル化によっても製造プロセスが大きく変わり、小規模生産ができるようになった。

◆流通プロセスの変化と商品の変化

流通プロセスも変化している。今までは、電気屋で電気製品を買うのが当たり前だったが、それが今ではダイレクトに購入でき、無人店舗やドローン配送などが登場し、電機メーカーは大きなインパクトを受けている。2018年、シアトルにある無人店舗の Amazon Go に行ってみた。棚から勝手に商品をとって、自分の鞆の中に入れるだけだ。チェックアウトでデータを送ると、スマホのアプリを介して、「あなたは、これを買いましたね」とチャージされる。

商品も変化している。最近では、普通の商品が Amazon アレクサや、Google ホームアシスタントのような音声端末認識とつながっている。ユーザーインターフェイス (UI) のところは Google とか Amazon がやり、商品は機能だけあればいいというように大きく変わりつつある。

これらの変化に対して、電機メーカーは非常に危機感をもっている。たとえば電子レンジとか冷蔵庫は、冷やしたり温めたりするだけでいい、お客さんのタッチポイントは Amazon がやりますからとなると、商品の使い勝手は、実は Amazon や Google が牛耳ってしまう可能性がある。商品とユーザーエクスペリエンス (UX) の分離のようなことが起きていて、電機メーカーの価値が、それ以外のところに流れてしまうのではないかと、お客様は商品そのものよりも、サービスや体験に価値を感じる方向に変わっていくのではないかと、危惧している。

このように世の中が大きく変わりつつあり、ビジネスの前提も大きく変わろうとしている。ビジネスの前提が変わるのだから、企業も商売のやり方を変えないといけない。

2. 不安定で不確実性の高い時代

◆「経験の蓄積」から「学習能力」へ

ゼロックス・パロアルト研究所の元所長で、現在、Amazon の社外取締役であるジョン・シーリーブラウン氏は、情報通信の研究者でもあるが「今は、2～3年程度で大きな変化が生じている。20世紀の企業は、過去の経験の蓄積に基づいて、規模とか効率性を高めて事業活動をしてきた。しかし21世紀型は、効率性だけではなくて、次々発生する変化に対して、常に追従し続けるための学習能力が大事になる」と述べている。

例えば、Google は、初めは検索エンジンでスタートしたが、今は検索エンジンというより、自動運転とか、そのための地図であるとかが注目されている。一方、パナソニックは、2018年に創業100周年を迎えたが、100年前に電機メーカーとして始まり、今も電機メーカーで、21世紀もこのままでいいのかということがある。



パナソニック株式会社
Game Changer Catapult 代表
深田 昌則 氏

◆企業は、新しいことが実現できるプラットフォームのような存在に

最近、「Disrupt:破壊する」という言葉がよく使われる。自分たちの産業が破壊される世の中になったとき、破壊されないように防衛戦を張って一生懸命やるのか、逆に他の産業を破壊するほうがよいのかということだ。両方役割があると思うが、防衛戦だけに特化するよりは、他の産業を破壊するぐらいインパクトのある新しい事業をつくる発想が大事だ。

また、新しい働き方も大事になる。今までは、企業という枠に囲い込まれて、その中で出世競争を勝ち抜いたりすることが、サラリーマンの生き方だった。しかし最近では、囲い込みの考え方も希薄になり、社内と社外の人とのコラボレーションが当たり前になり、企業は、自分のやりたいこと、新しいことが実現できるプラットフォームのような存在になってきている。企業が、新しいことができる風土になれば、オープンイノベーションや共創が盛んになる。そういう観点から、Game Changer Catapultという新しい組織をつくった。

◆Catapultのミッションは「未来のカデンを作る」こと

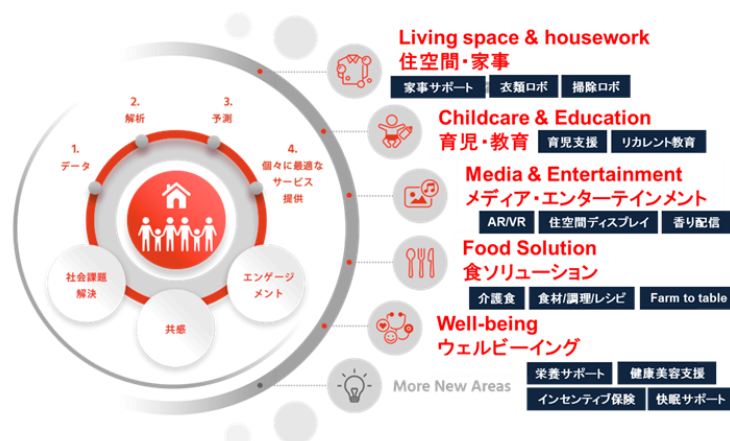
アプライアンス社は家電部門で、パナソニック全売上げの約3割を占めている。家電の約半分がいわゆるコンシューマーエレクトロニクスで、テレビ、オーディオ、ビデオ、洗濯機、電子レンジ、掃除機、それから、パナソニックビューティと言われている美容機器がある。

将来を考えると、新しい価値や事業を生み出す実行型のイノベーション・アクセラレーターをつくる必要があると考え、3年前にGame Changer Catapultを提案し、4名でスタートした。Catapultとは、もともとは発射機や投石機という意味がある。新事業を空に打ち上げていこうという思いを込めた。

Catapultのミッションは「未来のカデンを作る」ことだ。単に電機製品というハードウェアだけではなく、モノからコトへのシフト、サービスやコンテンツによる価値提供などを事業にしていこうから、「カデン」とカタカナで新しい概念として表現した。パナソニック1社で何か新しいことをしようと思ってもできないので、サービス事業者などと一緒にやっていく場にした。

対象は、冷蔵庫とか洗濯機といった単品ではなく、住空間・家事、育児・教育、メディア・エンターテインメント、食のソリューション、それからウエルビーイング（健康医療、美容）などがある。そして家電を通して個々人のデータを解析して、最適なサービスを提供していきたい。それによって社会課題の解決や、お客様の共感を得て、エンゲージメントの強化につなげたいと考えている。

目指す世界観：Beyond Manufacturing



資料：深田氏のご講演資料より抜粋

3. SXSW・SLUSH などイベント出展で学んだこと

◆社内のイノベーション・アクセラレーションプログラムと事業提案

Catapult の活動のひとつに、ビジネスコンテストへの参加がある。募集テーマは、ゲームチェンジにつながるような戦略的な事業アイデアであること、自分自身がやりたいと必要性を強く感じ、自らが事業化したいと思っている事業アイデアを募集する。その中からよいテーマを選んで、私たちがサポートしていく。プロトタイプの開発費、マーケティング調査の費用、さらに、プランを精緻化していく。スタートアップ企業に対するアクセラレーションプログラムのようなかたちで行っている。

半年ぐらいの期間で、経営幹部へのプレゼンから始まり、事業化するかどうかを検討する。これまでの3年間で、累計120ぐらいのテーマが生まれている。さらに、その中からテーマを選んで、アメリカの「SXSW (サウス・バイ・サウスウエスト)」や、日本の「Slush Tokyo」などのイベントに展示をして事業パートナーを募集したり、事業性を検討したりしている。

たとえば、おにぎりロボット「OniRobot (オニロボ)」という事業は、社内の炊飯器開発担当の女性が発案した。日本のお米の需要は下がり続けていて、このままいくと日本のお米産業は衰退する、それは惜しいので海外の人にもお米を食べてほしい、と考えた。海外ではおにぎりを握る職人さんがなかなかいないので、おにぎりロボットをつくれれば、海外でもおにぎりが普及すると考え、提案してきた。

既存の事業部で提案したところ、海外でおにぎりなんて、アメリカ人はおにぎりなんて食べないよとか言われてボツになっていたが、テキサスのイベントで試すと、おにぎりはとても人気があった。

◆イベントでは、事業提案者が自ら英語でプレゼンする

「SXSW」や「Slush」のようなイベントの場はとても重要だ。「SXSW」は、もともとは映画や音楽の展示会だったが、今では社会課題解決のようなテーマが議論されている。

パナソニックは、2017年と2018年の「SXSW」で、パナソニックハウスというのをつくって展示をしてきた。事業提案者は、自ら英語で説明をすることになっていて、海外へ行ったことがない人も、英語を覚えて説明した。自分の言いたいことを話せば、カタコトでもよく通じることがわかった。

2019年の「Slush Tokyo」では、約6,000人が参加し、日本にいながらイベントではすべて英語が使用され、こちらも全部英語でプレゼンを行った。若手であっても、スタートアップ企業と互角に戦わないといけないので、社内では経験できないような修羅場的な体験もするので、貴重な人材育成の場だ。

「SXSW」や「Slush Tokyo」出展で学んだことは3つある。まず、私たちの事業活動は、ソーシャル、社会課題解決型の事業が求められているということ。2つ目は、単にメーカーが商品を出して、お客様が買うということだけではなく、社会やお客様とエンゲージメントを強化していくことが重要だということ。3つ目は、エンパシー、共感だ。私たちの新規事業に、人びとが共感してもらえるかどうかで、共感してもらえる打ち出し方、話し方、提案の仕方がとても重要だということもわかった。

4. 大企業発のスタートアップで新規事業を創出する

パナソニックだけではうまくいかないケースもあるので、2018年に、社外に事業投資会社を新たに設立し、投資できる仕組みをつくった。Catapult で生まれた新しいアイデアを、大企業の論理でつぶしてしまわないように、社長には社外の人を起用した。新会社は「BeeEdge (ビーエッジ)」という社名で、パナソニックと、アメリカのベンチャーキャピタル Scrum Ventures、INCJ 3社の合弁会社だ。

BeeEdge は、チャレンジするチャンスをちゃんと与え、もし失敗しても、会社に戻れる仕組みにした。事業がうまくいくかどうかは結果論であり、それによって経営幹部のキャリアに傷がつくとか、挑戦した本人たちが業績評価で下がることのないようにした。

◆Game Changer Catapult の組織ブランディング

では、以上のような活動を行っているが、新規事業にはマーケティングの発想も必要と考え、本日記布したブランドブックにあるようにブランディングを行っている。インスティテューション（組織）ブランディングと言われているもので、ブルーのコーポレートカラーのパナソニックにちょっと反抗して、赤いブランディングにし、「青パナ」に対して「赤パナ」と言っている。

また、風土づくりも大事で、いろいろな部署の人が、一堂に会して自由に議論できるような場として「CAT7（キャットセブン）」というコミュニケーションの場を企画している。

5. イノベーションを起こす人材と、大企業が新規事業に挑む意味

◆「弱い結びつき」と「経験したことがない領域へ挑戦すること」

では、イノベーションを起こすためにはどういう人が必要なのかということ、一つは「弱い結びつき：weak ties」で、あまりに強い結びつきだと、仲のいい人たちだけで話題が閉じてしまい他の人が入りにくくなる。2つ目は、「経験したことがない領域へ挑戦する：structural holes」ことで、異なる世界を知っていると、双方から重宝がられる。自分の会社の中だけではなく、社外の人ともおつき合いがあるとか、あるいは、ある事業部と他の事業部の両方をつなぐような人になるといい。

◆大企業で新規事業をやる意味

大企業で、なぜ新規事業をやるのかということ、新規事業をやることによって、増収増益が上がり、企業価値が向上するということがある。しかし、それ以外に、社外へ一歩出て、M&Aの話をしているときに、話している内容が理解できることも大事だ。大企業の中にありながら、大企業的行動パターンだけではなく、スタートアップ的にアグレッシブに活動するのが Catapult で、企業内遊撃隊とも言っている。新規事業には、そういう先を見ていく、軽くて速い部隊が必要だ。

◆Catapult の行動イメージと行動指針

Catapult の行動イメージは、クリエイティビティとビジネスロジックの両方の組み合わせだ。ビジネスのロジックをきちっと立ち上げながらも、クリエイティビティみたいな人間でないとできないところをうまく取り入れる。クリエイティビティのほうは、デザイン思考とか、クリエイティブイノベーションといわれる世界で、ロジックのほうはロジカルシンキングであるとかプロセスマネジメントの世界だ。両方できる人はそういないので、それをグループで補い合う。

一方、Catapult の行動指針は、Unlearn & Hack と呼んでいる。Unlearn は、今まで学んできたことを一旦忘れて、新しいやり方はどうなのかというのを果敢に学んでいくことだ。シリコンバレーはどうなっているか、深圳は？ 北欧型のマネジメントは？ といった発想が必要だ。

一方、Hack は、ハッキングしてルールを破るといふより、自分たちがルールをつくっていくという感じだ。Catapult は、このような行動指針のもとで、新しい事業に挑戦している。

本日の私の話は以上となる。ありがとうございました。■（文責：秋元真理子）