

大企業が注目する新規事業創出の最新フレーム

ークラウドファンディングによるIoT製品開発と組織づくりー

Latest Frame of New Business Creation Attracting Attention by Large Corporation:
IoT Product Development and Organization Creation through Cloud Funding

北原 成憲 Masanori Kitahara

株式会社マクアケ
Makuake Incubation Studio クリエイティブディレクター

「近未来教育フォーラム2016 -Daily Life with Super Technologies-」で、クラウドファンディングの活用による新規事業創出に関するセッションが行われた。その模様をレポートする。

効率的な経営が強いられる中で、新規事業創出に課題を抱く大企業は少なくない。昨今クラウドファンディングを活用することでIoTプロダクトに代表される斬新なヒット商品を生み出し、事業化に至る事例が出てきている。大企業が注目する「新たな製品開発フロー」と、それに伴う「組織づくり」についてクラウドファンディングサービス「Makuake」のクリエイティブディレクター（旧：チーフキュレーター）が最新の動向や事例から紹介し、今後の可能性を考える。

新規事業創出の最新フレーム、クラウドファンディング

私は福岡県久留米市出身で、実家は昭和25年創業の板金加工工場を営んでいます。頑固親父がものづくりに励んでおり、幼い頃から日本製品に誇りを持つようになっていきました。現在は、サイバーエージェントの子会社、サイバーエージェント・クラウドファンディングで「Makuake」というクラウドファンディングサイトを運営しています。おかげさまで利用者数、金額ともに日本最大級まで成長できました。

現在、私が主に取り組んでいるのは「Makuake Incubation Studio（旧：Makuake Enterprise）」というプログラムです。クラウドファンディングサービスとしては、日本で初めてクラウドファンディングの仕組みを組み込んだ新規事業創出プログラムであり、大企業の新規事業創出における商品企画立案、組織内の新たな仕組みづくりを推進しています。

本日のテーマは、「大企業が注目する新規事業創出の最新フレーム」です。効率的な経営が強いられる今、弊社では新規事業創出に課題を抱く大企業から非常に多くの相談をいただいています。そんな中、クラウドファンディングを活用することでIoTプロダクトに代表される斬新なヒット商品を生み出し、事業化に至る事例が出てきています。そこで、大企業が注目する「新たな製品開発フロー」と、それに伴う「組織づくり」について講演させていただきます。

本日のゴールは、収益の柱に育つ事業を生み出す第一歩として、明日から取り組めることの糸口を見つけていただくことです。第一に大企業が抱える新規事業創出における「課題の整理」、第二に課題解決法として大企業の導入が進むクラウドファンディングの仕組みを理解する「解決策の理解」、そして最後に課題解決法を実行していくための組織づくりの可能性を考える「実行方法の理解」という三部構成でお話ししていきます。

はじめに、大企業が抱える新規事業創出における課題を整理しましょう。一般的な商品開発フローは、商品を企画し、試作品を作り、量産し、販売するという流れです。仮に商品企画の段階で、非常に面白いアイデアが出たとしましょう。しかし、試作品と量産在庫を抱えるまでの間に、多くの企業では社内決裁というステップが生じます。市場規模の検討、リスクの洗い出し、事業計画書などの提出が求められるのです。とはいえ、前例のないアイデアほどシミュレーションは困難です。

本日のテーマになっているIoT製品は、「ものづくり」ではなく「ことづくり」です。新しいビジネスモデルであるため、前例がなく判断のしようがないという問題があります。そうすると、事業の成功の見込みをロジカルに説明することが難しく、お蔵入りしてしまう企画も非常に多くなります。その結果、新しい製品を生み出すことがなかなかできず、ありきたりの新商品しか生めなくなってしまうことに課題を抱える企業も多いようです。

二つ目の課題は、事業規模です。企業のサイズが大きければ大きいほど、新規事業の規模が2桁～3桁億円見込めないと実行する意味がないと判断されてしまうことがあります。しかも、あまり時間をかけることもできません。通常であれば段階をたどっていきたいところですが、短いスパンで大規模な事業を立ち上げることを求められるケースも多いようです。

リスクを軽減しつつ、斬新な商品でヒットを狙う

こうした問題の解決策として、導入が進んでいるのがクラウドファンディングです。「Makuake」のトップページでプロジェクトをクリックすると、詳細情報が表示されます。ショッピングサイトのようなイメージで、ある金額を支援するとその商品を先行予約できるという仕組みです。新しく面白いものを先行予約できるサイトだと思っていただければと思います。

「Makuake」は新しいコンセプトの新製品が毎日次々と登場する場所です。月に約100件、新しい製品が生まれています。メーカーは、試作段階から予約販売することが可能です。消費者は作ってほしい製品を予約購入することが可能です。メーカーにとっては、量産前に消費者の反応を確認できるというメリットがあります。斬新な商品を量産前に市場テストできるのです。一方消費者にとつてのメリットは、まだ世の中になく魅力的な製品がいち早く予約して手に入ることです。

このように、クラウドファンディングはマーケティング的な活用が進んでいます。そこで、「Makuake」では次のような機能を整えました。それは、支援してくださった方々の属性、毎日の支援金額、PV数を分析するツールを実行者の方々へ開放するアナリティクス機能です。量産前にどんな人が購入するのか、定量的に分析することが可能です。また、「Makuake」はコミュニケーションページという掲示板機能が実装されています。ここで消費者の声を集めることができます。書き込めるのはプロジェクトを支援してくださった方のみなので、応援のコメント、追加してほしい機能などポジティブな声が集まります。そのため、量産前に定性的なデータを取得することも可能です。

また、「Makuake」はPR効果にも優れ、現在では月に約400件のメディア掲載実績があります。新しい製品が毎月100件以上生まれていますから、メディアにとってもネタの宝庫です。また、資金が集まるということは、売れる可能性が高い商品だということです。そうすると流通機関も黙ってはいません。成功したプロジェクトについては、流通機関から「その商品を取り扱わせてほしい」というオファーが舞い込んできたり、クラウドファンディングの成功実績を提示することで好条件で交渉を進められたりと、ビジネスチャンスが拡大した事例も出てきています。クラウドファンディングは資金調達だけでなく、その後の事業を大きく拡大させるツールにもなっています。

ここで一度まとめましょう。現在、新製品開発フローにおける試作と量産の間に「Makuake」の予約販売を組み込むことが企業の中で少しずつ進んできています。その理由は、

- ①テストマーケティングができる。予約販売で新商品への市場の反応をテスト可能+定量分析も可能。
- ②量産前の資金確保ができる。予約販売で売上キャッシュが量産前に手元に届く。
- ③ユーザーヒアリングができる。プロジェクト支援者と直接接点を持って、会話しながら商品ブラッシュアップができる。
- ④話題づくりに繋がる。「Makuake」がきっかけでメディアに取り上げられるケースが生まれている。
- ⑤販路獲得に繋がる。「Makuake」がきっかけで流通機関の目に留まるケースが生まれている。

といった点が挙げられます。つまり量産を抱える前に、リスクを軽減した形で斬新な新商品を立ち上げることができるのです。思い切った新商品で、ヒット化を狙えます。

しかも「Makuake」スタート時に掲載料はかかりません。メーカーとしても取り組みやすいポイントです。多くのクラウドファンディングは、成果報酬型のビジネスモデルで成り立っています。目標金額をクリアし、プロジェクトが実行される場合にはじめて手数料がかかるビジネスモデルです。サイト掲載料、ツール利用料などはかからないため、多くの企業がクラウドファンディングを活用し始めているのです。

大企業によるクラウドファンディングの活用例

それでは、どんな企業で事例が生まれているのか紹介しましょう。ソニー、デンソー、東芝、JVCケンウッド、シャープなどの企業が

すでにクラウドファンディングを活用して、新しい商品を作り出しています。今日は代表的な事例を3つ紹介します。

一つ目は、ソニーの「FES Watch」です。電子ペーパーでできた時計で、24パターンの柄を自由に変えることができます。その日の気分やファッションに合わせて、自由自在にデザインを変化させることができるのです。その斬新な特徴から話題を集め、量産を目的とした資金調達のプロジェクトは限定800個の時計が完売となり、見事目標金額を10倍も上回る1700万円以上を集め大成功となりました。

本プロジェクトは正式販売前にクラウドファンディングプロジェクトを実施し、斬新な製品の企画に加え、ソニーによる新規事業であることが明らかになったことも話題になりました。

本件を通じ、「クラウドファンディングは事業化直前のアイデアをお客様に評価していただく場」として、量産前に商品力を試し、新事業の意義を問う機会にもなることを実感しました。

二つ目は、東芝が企画し、設計・製造・販売をスタッフ社が行った学習型アルコールガジェット「TISPY」の事例です。息を吹きかけることでアルコール濃度を測定するのですが、翌朝息を吹きかけるとその人のアルコール分解処理速度が記録されます。すると、その人のアルコール分解処理速度に応じて「そろそろ水を飲んだほうがいい」「これ以上飲むと二日酔いになる」と、学習してアドバイスを教えてくれるのです。アプリと連動することでセルフコントロール、セルフマネジメントが可能です。将来的には蓄積したデータをもとに「飲みすぎの人にウコンを勧める」など、データを活用したプラットフォームビジネスに繋がる可能性もあると考えます。本プロジェクトには企画段階から携わらせていただいたのですが、こちらも非常に反響が大きく、1500万円を超える支援が集まりました。最初は東芝社内でも新しい取り組みに不安の声も聞かれましたが、実行者の方々は熱意をもって取り組まれ、企画のユニークさと多くの支援者の支持によって、新聞や雑誌、Webサイトなどの多くのメディアで特集が組まれ話題となりました。東芝社内にも新規事業に積極的な波が起こり、社内の文化も育っていくという事例でした。

最後にJVCケンウッドの事例です。これは音楽を聴きながら、同時に周囲の音を取り込めるイヤホン「マルチライブモニターイヤホン」です。例えば電車の中でイヤホンをつけている時、電車のアナウンスが聞こえなくて困ることがあるでしょう。このイヤホンにはマイクが内蔵され、アプリを使ってそのマイクの音量を上げれば外の音を音楽と同時に聞くことができます。音楽を聴きながらでもアナウンスを聞き逃すことはありませんし、人から話しかけられた時にも言葉を聞き取ることができるのです。クラウドファンディングの打ち出しとしては、JVCケンウッドは音楽分野で有名な企業ですから、楽器を演奏する人をメインターゲットに、体験価値として「バーチャルセッションができる」という体験をJVCケンウッドと共に企画しました。楽器を弾く人が自分の演奏をマイクで取り込めば、プロのアーティストとセッションしているかのような感覚を味わえるのです。また、体験価値に合わせてプロダクトデザインは楽器をモチーフにした斬新なデザインに仕上げました。その結果、こちらも2000万円を超えるような大きなプロジェクトに育ちました。この反響を受け、JVCケンウッド前副社長の田村誠氏は「サイト上でお客様自身がやってみたい独自の（製品の）使い方がどんどん集まってきます。ひとつの提案でいろいろなバリエーションが反応となって戻ってくる。我々だけの考えには限界がありますが、お客様との対話によって、その

限界を超えることができるのです」とインタビューで話しています^{*1}。「バーチャルセッション」というコンセプトを提示しましたが、先ほどのような電車内での使い方、自分独自の使い方の声が集まり、今後の製品企画につながる可能性も秘めています。「そうして寄せられた貴重な声を吸収し、さらにプロモーションの仕方や商品開発にフィードバックする」とのお話もいただきました。

先ほど大企業が抱える新規事業創出の課題として、事業を立ち上げるにあたり、2桁～3桁億円の事業規模を目指す企業が多いという話をさせていただきました。ですが、一足飛びにそのレベルを目指すことは難しく、フェーズ1、2、3と段階を経て立ち上げると、より確実に狙った規模の事業に向かうことができます。クラウドファンディングは其中でもフェーズ1、つまり事業のテストトライに利用していただくケースが多くなってきました。ここで成功すれば、フェーズ2としてBtoCで販路を拡大し、フェーズ3としてBtoBに展開していき、それを2桁から3桁億円の事業に育てていくことができます。

WiL (World Innovation Lab) とソニーによって合併で設立されたQrioの「Qrio Smart Lock」がそうです。Qrio Smart Lockは住宅や賃貸物件に簡単に取り付けられ、スマートフォンでカギの操作ができる次世代型のキーシステムですが、クラウドファンディングで2000万円を超える成功を収めました。その反響もあり、大手不動産業者と「不動産会社間の物件見学業務を効率化するスマートロック対応のサービス」を開始されるなど、クラウドファンディングでの成功実績が大手不動産業者とのBtoBの取引にも繋がった事例です。

人材を育成し、新規事業に取り組み出島の組織を構築

最後に、事業創出を実行していく組織づくりの話をしていきます。JVCケンウッドでは、先ほどのイヤホンを作る際に「通常の商品開発は、技術と商品企画が中心となりコンセプトなどを固めていって、設計、技術、デザイナー、営業と徐々に関わる人数が増えていくのですが、今回のマルチライブモニターイヤホンは真逆で、『こんなコンセプトの商品で、お客様にはこんな提案でアプローチできたら面白いかも』から始まり関連部門が集まりだしたという流れです」とインタビューで話しています^{*2}。つまり、ユーザー購入起点でのものづくりをされていったということです。

一般的な社内フローと対比するとわかりやすいのですが、通常は研究開発、アイデア創出、市場調査、試作品開発、量産、販売という流れで製品が誕生します。しかし、試作品開発から量産の間には、分厚い事業計画書を出す必要がありました。これでは市場調査で時間をロスし、事業計画書の資料作りに時間がかかり、決裁ではねのけられればまたやり直すという時間ロスもあります。今、市場環境は非常に速いスピードで激変し、ものづくりのハードルも低下しています。そうこうしているうちに海外から似たような製品が発売され、悔しい思いをするケースも多々あるでしょう。そんな時にクラウドファンディングを利用すると、研究開発、ユーザー購入起点でのアイデア創出、最小限の市場調査、試作品開発をしたのち、クラウドファンディングで実際に世の中に問うてみるすることができます。それによって、成功したものはスピーディーに量産、販売するという流れができるのです。リスクが少なく成功確率も高められ、量産までリーンに進行することができます。組織の中にこのバリューチェーンを実行できる、出島的な組織を構築できないかというのが今後の課題です。

ただ、これまでと違うバリューチェーンの実行組織を、大企業が一足飛びに構築することは困難です。そこで、こうした組織を作ることが「正解」と判断できるような、実績と反響をスモールスタートで生み出すことが重要になってきます。そのためのステップについて説明しましょう。新規事業創出のゴールは、将来収益の柱となることが見込める2桁～3桁億円規模の新規事業の創出です。そのために、いち早く成功モデルを見つけることができるような顧客との共創マーケティングモデルの構築、新規事業をブーストさせるエコシステムの形成、ベンチャーマインドが浸透した組織文化の形成が求められます。それを決裁者にプレゼンした時に、「誰がやるのか」「そういう覚悟を持った人がいるのか」と聞かれるケースが多々あるそうです。そのため、新規事業創出のスキルを体得し、それを実行しきる覚悟・自信を併せ持つビジネスプロデューサーの育成が第一ステップではないかと思われます。

クラウドファンディングは、実践的ビジネスの立ち上げです。つまり実践的な人材育成の場とも言えます。実際、ソニーや東芝では20～30代の若手社員がプロジェクトを起こしています。大きな経験を積み、スキルセットも上がり、今では事業責任者クラスの決裁権を持って活躍されている方も多くなってきました。その背景には、クラウドファンディングを通じたユーザー起点での事業創出、実際のビジネスを起こす真剣勝負の場の経験、生まれた事業アイデアが定量・定性評価ができる設計になっているということがあります。真剣にビジネスにチャレンジして、ビジネスを動かしていく実践的な人材育成の場になっています。

最後に、課題を整理しましょう。大企業の場合、リスクがあるとリーンに新規事業に取り組みむことが難しいという背景がありました。そのため、クラウドファンディングの「先行販売」の仕組みによって、事業のリスクを低減するという解決策があります。実行方法としては、一足飛びに組織を変えるのは難しいので、人材育成軸から取り組むことで出島の組織を構築する足掛かりを作るという策が挙げられます。「クラウドファンディングで成功したプロジェクトは組織として取り組んでいきましょう」という流れに結び付けていくのが、今後の可能性として挙げられます。

デジタルハリウッド大学大学院における事例

ここからは、デジタルハリウッド大学大学院 事務局長 池谷和浩により、「Makuake」との連携による事例が紹介された。

デジタルハリウッド大学大学院は、平成27年度経産省調査で学発ベンチャー数、学校を通じたベンチャーの輩出数は全国11位となった。私立大学では早稲田に次ぐ第2位に。中でもIoTとデジタルヘルスケア、サイバーファイナンスの分野に注力している。

IoTに関しては、「Makuake」と共にアクセラレーションプログラムに取り組んでいる。スタートアップイベントの実施、開発費支援も行っている。昨年度は、神成大樹さんが左手IoTデバイス「O2」で資金調達に成功し、量産化を始めた。特許の出願、会社設立に至っている^{*3}。

デジタルハリウッド大学大学院では、「3D触力覚技術」を開発した香田夏雄教授によるIoTの考え方をプロトタイピングを通じて

学ぶ講座を開講している。プロトタイピングのためのファブ工房「LabProto」の開設したほか、インキュベーション事業も始めている。

デジタルハリウッド大学およびデジタルハリウッド大学大学院は、「大学とは冒険の拠点であるべきだ」との思いに基づき、ものづくりや目標到達のための第三の拠点でありたいと考えている。

【注】

※ 1

『Senka21』2016年10月号「全員で取り組む新価値創造へ新たにスタートを切る」より
<http://www.phileweb.com/editor/senka21/2016-10/02.html>

※ 2

CNET Japan「JVCが新提案型イヤホンで選んだクラウドファンディングでのモノづくり」
<https://japan.cnet.com/article/35086976/>

※ 3

株式会社 Brain Magic
<http://brainmagic.tokyo/>

【登壇者プロフィール】

北原 成憲 | Masanori Kitahara
株式会社マクアケ
Makuake Incubation Studio クリエイティブディレクター

福岡県久留米市で60年以上続く板金加工工場の息子として生まれる。サイバーエージェント・インターネット広告事業本部にてデジタルを基軸に置いた大企業の広告戦略立案やコンテンツプランニングを担当した後、2015年にMakuakeへ加入。「Makuake Incubation Studio」を立ち上げ、大企業の新商品企画立案や新規事業創出のための仕組みづくりを推進している。シャープ×石井酒造による「-2℃で味わう新しい日本酒体験。雪がとけるように味わいが変わる『雪どけ酒』冬単衣」プロジェクトの企画〜クラウドファンディングを担当し、2017年度グッドデザイン賞を受賞。