

株式会社 Shiftall (シフトール)

1. 目的：パナソニックのゼロ・イチイノベーション実現のための出島部隊
2. 創設日：2018年4月1日
3. 場所：東京都中央区日本橋馬喰町2-6-10 東京大和化成ビル4階
4. 概要

パナソニックを経て、ハードウェアベンチャーの株式会社 Cerevo (セレボ) を起業した岩佐琢磨氏が、10年後となる2018年4月にCerevoから切り出す形で「株式会社 Shiftall」を立ち上げ、パナソニックに売却、子会社となった。

これまでパナソニックは、80をどうやって90や100にするかに力を注いでいたが、業界を取り巻く環境変化による危機感から、本気で「ゼロ・イチ」をやるモードに変化。岩佐氏はこの変化を受けて、パナソニックのゼロ・イチイノベーションを実現するための出島部隊として“出戻り”をした。

パナソニックは何千もの商品があり、小さなイノベーションが起きやすいと考え、岩佐氏はそのたくさんの小さなゼロ・イチイノベーションがパナソニックを支えていくと期待している。2019年内～年度内の発売を目途に、既にさまざまな独自商品を開発しており、「ものづくり人」による、ゼロ・イチイノベーション(=ニュージャンルをつくっていくこと)に挑んでいる。

5. 取材日：2019年7月12日

6. ヒアリング結果

(1) 設立の経緯

～パナソニックを経てベンチャーを起業、10年後に子会社として戻る～

Shiftallの代表取締役 CEO・岩佐琢磨氏は大学を卒業後、2003年にパナソニックに入社し、5年ほどで退社。2008年にハードウェアベンチャーの「株式会社 Cerevo (セレボ)」を起業した。

当時は、大企業を辞めてハードウェアでスタートアップを起業するのはあまり事例がなく、なぜパナソニックを辞めたのかよく聞かれるそうだが、岩佐氏はゼロ・イチを実行することが好きで得意だったが、その頃(2007年当時)のパナソニックはまさにV字回復の時に、「これからプラズマテレビを売っていくぞ」と、80をどうやって90や100にするかに力を注いでいた。それを見て岩佐氏は、大手メーカーではゼロ・イチができないと感じたという。

自分自身が「やりたいこと、やれること、得意なこと」と、パナソニックが「やってほしいこと、これからやりたいこと」が完全に乖離していると感じ、また当時、日本は第二次ベンチャーブームが来ており、IoT分野でゼロ・イチができるような家電メーカーがほとんど無かったため、起業するしか選択肢がなかったと話す。「Cerevo」という社名の由来は、コンシューマーエレクトロニクスをレボリューションしようという想いから付けたという。

Cerevoでは30以上の製品を70以上の国と地域に送り届けており、市場へのインパクト

もそれなりに残っていたというのが、ちょうど財政面で資金調達をしなければと考えていたタイミング（2017年夏ころ）に、現在のパナソニックのチーフ・テクノロジー・オフィサー（CTO）から「パナソニックを改革したいので一緒にやってくれないか」との話があり、翌2018年4月にCerevoから事業を切り出す形で、パナソニック子会社となる「株式会社Shiftall」を立ち上げた。Cerevoはパナソニックへの事業の売却により、資金調達の目的を達成している。

新会社設立に伴い、岩佐氏は約30名弱のメンバーと同社に移り、パナソニックとの協働によるイノベーションをすることになった。

(2) パナソニックが「ゼロ・イチイノベーション」モードへ変化

～多くの小さなイノベーションが会社を支えると期待～

ここ10年間程度、パナソニックに限らず、家電業界の大手メーカーは元気がなく、経営状況の悪化が続くメーカーも多かった。例えば、ANAやJR東海、NTTなどは売上の大半を占める「メイン事業」があるが、パナソニックはこれらの大企業と比べて「メイン事業」が無い。「松下電器は中小企業の集まりだ」とよく言われますが、例えば洗濯機事業や冷蔵庫事業は売上げの大きな割合を占めているが、これらの事業だけでは会社として生き残ることができない。照明器具やエアコン、住宅設備、電子部品業など、何百もの商品が会社全体を支えてはいるが、規模が小さくなってきている事業も多いという。

周りの大きな山が崩れ、気がついたら後ろの山しか残っていないようなイメージで、これまでの80を90や100にすれば良いというモードではなくなり、2007年頃と比べるとはるかに危機感が広がっていたという。これはパナソニック社長の津賀氏も「今のままでは次の100年どころか10年も持たない」と言っていたほどだった。その危機感が社内にも浸透し「ゼロ・イチ」もやっ払いこうという考えに変わったという。トップである津賀氏を始めとするパナソニックの幹部が本気で「ゼロ・イチをやる」というモードに切り替わったことで、岩佐氏は「パナソニックが変わった、変わろうとしている」と感じ、パナソニックの出島部隊として同グループに戻ることを決めたという。

出島部隊となり、それぞれのアプローチの方法は違っても、みんなが同じ方向に向かって、同じ危機感を持って取り組んでいくことは会社として非常に強みになると感じているという。すぐに兆円規模を狙うような事業にはならなくても、パナソニックは小さなイノベーションが起きやすい会社であり、その小さな「ゼロ・イチによるイノベーションラッシュ」の延長線上に10億円、100億円、500億円、いずれ1,000億円になる道筋があり、これらがパナソニックを支えていこうと話す。

津賀氏が社長になり「パナソニックは変わった」と言われるが、大企業には昔から変わらない風習が思った以上に残っている。そうした風習がある中で、「異文化交流」による事業共創を目指すとのことである。

(3) さまざまな独自商品を開発～発想の転換で新しい分野を拓く～

第一弾として、集中するためのヘッドフォン「WEAR SPACE」（写真1）を2019年夏～秋頃から販売を開始する予定で、これはパナソニックのFUTURE LIFE FACTORYという若手のデザインチームが考えたアイデアを実現したものだ。昨年、パナソニックで初めて、プロダクトとしてのクラウドファンディングを行った結果、数百人から1,600～1,700万円ほどが集まったため、量産化が決定している。

続いて2019年内をめどに、光の三原色の原理を利用して影をデザインする照明器具「RGB_Light」(写真2)の発売を予定している(7月に発表)。これはパナソニックの共創施設100BANCH(渋谷)での活動から生まれたもの。活動メンバーのアイデア実現をメンターとしてサポートし、量産化に向けては同社が設計・



写真1 集中するためのヘッドフォン「WEAR SPACE」



写真2 光の三原色の原理を利用した照明「RGB_Light」

トビールの自動補充サービス「DrinkShift(写真3、現在開発中)」の発売を予定しているなど、さまざまな商品を現在、開発中である。

製造・販売を担う。この試作機を津賀氏が見た際、「これまでの”基準”で考えたら出てこない商品。そこにユーザーを驚かせる価値がある」と言ったという。なぜなら通常の照明では色を正しく再現することが基準となっているため、同照明のように影にズレがあれば不良とみなされてしまうからだ。しかし、これが「面白いアプローチ、美しい、綺麗、アートとして良い」と市場の評判がとても良く、今後「アート照明」という新しい分野ができれば、その分野で何百億～何千億円ビジネスに成長する可能性はあるだろうと期待しているという。

さらに、2019年度内をめどに、残数の自動計測機能を備えた専用冷蔵庫によるクラブ



写真3 残数を計測する専用冷蔵庫「DrinkShift」

(4) ものづくりをする人にとって、ゼロ・イチイノベーションとは「ニュージャンルをつくっていくこと」

岩佐氏は、ゼロ・イチによるイノベーションを「(製品の) ジャンルブレーカー」と呼んでいる。20年前に「掃除機」と言ったら、10人いれば10人が丸くてコードが出ているキャニスター型のものをイメージしただろう。次のモデルも、大抵はこの既存の掃除機の延長線上のものを考える。しかし2004年にアイロボットの自動掃除機ルンバが、2000年代後半頃にダイソンのコードレス・リチウムイオンバッテリータイプのスティック型の掃除機が出始めた。ルンバは普通の掃除機に比べ吸引力は弱い、留守の時に自動で掃除をしてくれる。これまでは吸引力を上げたり、軽量化するために何十年も取り組んできた人たちにとっては、「吸引力は弱くて良い、自動で動くから重くて良い、値段は高くて良い」というのはあり得ない考え方であり、こういう発想の製品は既存の製品ジャンルで製造してきた人たちからはなかなか生まれてこないという。

しかし「既存の価値」を全て取り払った結果、全く新しい製品ジャンルができあがった。学者の中には『ゼロ・イチ』はありえない。必ず「既存のもの」と「既存のもの」を組み合わせることがイノベーションだ」という方もいるが、ものづくりをする側にとっての「イノベーション」は「ニュージャンルをつくっていくこと」であり、これが「ゼロ・イチ」だと考えているという。

(5) ゲームプラットフォームビジネスで成功実績を持つ日本～今後の成功に期待～

アメリカや中国は今後人口が増えるのに対して、日本は人口減少に向かい、さまざまな意味で右肩下がりになっていく。しかしそんな中、岩佐氏は、日本にはプレイステーションとニンテンドーという、成功したグローバルプラットフォームビジネスの実績があることを指摘した。プレイステーション4は未だに家庭用ゲーム機分野では世界トップであり、プレイステーション4もニンテンドースイッチオンラインも、数千万人から1億人近い規模ではあるが、プラットフォーム会員はお金を払って利用している。このように日本のプラットフォームビジネスが全世界でサービスを提供できている会社もあり、岩佐氏は日本もプラットフ

ホームビジネスを諦めなくてもよく、成功する可能性も十分にあるだろうと話す。

一方岩佐氏は、アメリカは15年前から最先端を走り続けており、中国は技術はほぼ最先端に近いところまでできているが、今後数年でアメリカとほぼ同じレベルになると指摘した。さらに、中国の政治は共産党一党独裁政治であるため判断が早く、ドラスティックな手法で国が主導してイノベーションを支援しているため、中国のイノベーションがアメリカを凌駕する時がやがて来るということだ。

以上