

「人材」視点からのカーブアウト

Shiftall Inc.
Takuma Iwasa

My background

2000-2003年 大学に通いつつ、ゲーム雑誌で物書き & Start-upでソフトウェアエンジニア

2003年 Panasonic（松下電器）新卒入社

2008年 Hardware Start-up “Cerevo”創業。10年間で100名に拡大し、32製品を70以上の国と地域に届ける。

2018年 Cerevoの一部を切り出してShiftallとし、Panasonicに売却しPanasonicグループ入り。

2020年 VRメタバース領域に参入、開発を開始

2021年 HaritoraX発売。事業の軸をメタバースへと移行開始。

2022年 リソースの約8割をメタバース関連機器にシフト。

2024年 Panasonicからクリーク・アンド・リバー社へ資本チェンジ。



WEAR SPACE

集中力を高めるウェアラブル端末





mutalk

メタバース対応防音Bluetoothマイク

まずは課題から。

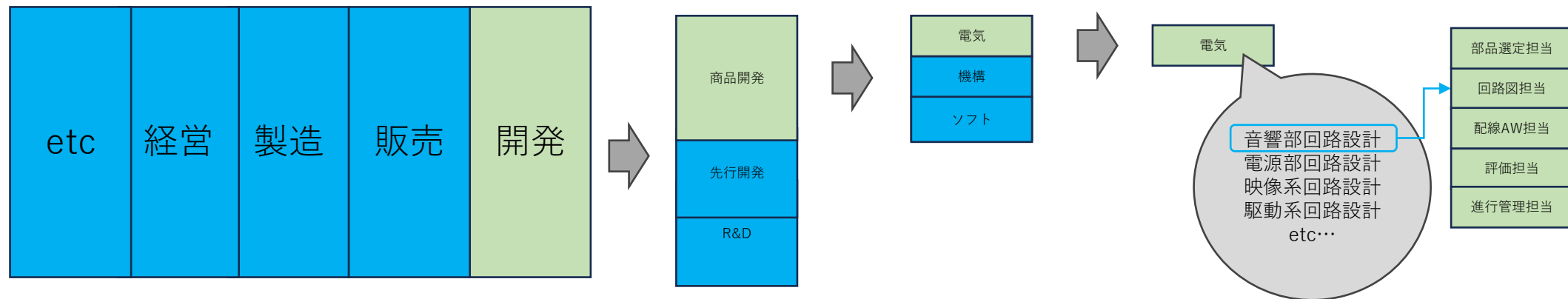
「経験していないことは、できる確率が非常に低い」

ゼロイチ人材いない問題

- 大企業とは、儲かり続ける特定の事業のパターン（人材の行動）を見つけた会社になる姿である。
 - こういう人を採用し、こういう職能にわけて教育し、こういう商品を、こういう方法で作って、こういう方法で売る。
 - なので基本的には「パターン化されたことをやる」ことが得意な人材がどうしても中心に。
 - スタートアップのような不確実性が非常に高いビジネスに向く人材が少ない。
- ゼロイチ経験があるメンバーが本当にいない。結果、独立したのに大企業っぽく、パターンにはまったことをやろうとして失敗するケースがあとをたたない。
 - 例: 部品選定に時間をかけている間にキャッシュが溶けていく。あるいは部品メーカーを呼んでカスタム部品を起こしてもらい相談をしてしまう。そんなことをやる金はないし、時間もないはずなのに…。Startupに必要なのは「すぐに手にはいる部品でいつまでに完成させる」なのだけれど…。大企業では部品選定はものすごく重厚長大なプロセスで、そのプロセスがあるからこそ量産時の性能や歩留まり、市場不良率が担保されるのだけれども…
- これらを「教育」できる人も、当然ながら大企業内にはほぼいない
 - 教育可能な体制を作るのも1つの手ではあるが（ベンチャー人事経験者の採用など）難易度非常に高い

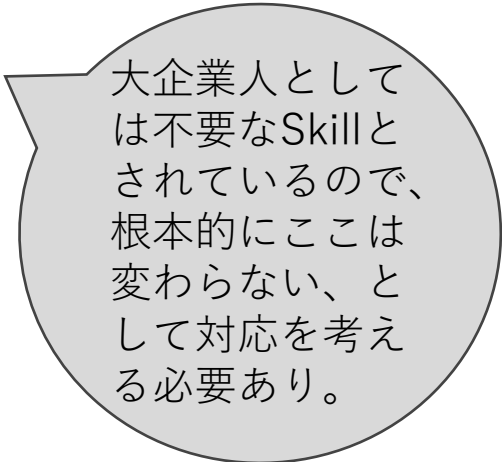
水平分業問題

- 経理・人事・開発・製造…などではない。同じ「開発」でも、中小企業から見ると恐ろしいほどの水平分業化が行われている。
- 基礎技術の設計は研究所、先行開発で具現化させ、商品化Teamはまた別組織、というようなケースが一般的。研究所所属者に「商品化や実用化」は難度が高い。
- 昭和の組織と異なり、異動が極端に減った。専門人材化が進んでおり、研究所所属はずっと研究所（異動するとしても研究部門内で）、というパターンが非常に多いため、カーブアウトしたいと手をあげた人員に商品化はおろか実用化の経験すらないというケースが少なくない。
- 当然、経営も開発も販売も経験したという人材がいない



外注依存。手が動かせない人材が多い

- 水平分業に加えて、外注化。PPE(Power Point Engineering)などと揶揄されるのが実情。内製が何でも良いとは言わないが、コア技術を外部に頼るStart-upに投資は集まりづらいし、成功も難しい。
- 例えば電子基板(PCB)の設計において、部品選定はやるが回路図は外注、パターン配線も外注、みたいな状態が日常化。部品選定も、部品業者や商社のFAE頼みという状況も多い。
- 外注依存することでStart-up phaseなのに異常なコスト高になりがち。また、大企業視点のコスト感覚しか持ち合わせていない（交渉したことがない）ので、外注先にぼったくられているケースも多い。
- 開発スピードが外注先の速度に依存するので、Start-upの唯一の強みであるスピードを大きく減ずることになる。



大企業人としては不要なSkillとされているので、根本的にここは変わらない、として対応を考える必要あり。

とはいえ大学生スタートアップなんて、未経験なことだらけ。

ただ、大学生スタートアップは1000社起こって950社つぶれる、でも構わない仕組み。

大企業カーブアウトは「(これだけの支援をするのだから)せめて1/5ぐらいはうまくいってほしい」と考えるので、難しい。多産多死が事実上受け入れづらい。

どのような手が打てそうか？

- うまくいかなかったね、となり、カーブアウトは難しい（やめよう）とならないよう、まずは現状をしっかりと知ってもらうこと（啓蒙）が重要。

- 「起業家人材」が大企業内に不足していること
- 外注体質や水平分業の理解など

- 「Start-upを知る」人材を増やす仕組みが必要

- ローンディール社が実施しているような、レンタル移籍の仕組みは効果が高い。
- 面白くなってしまって帰りたくなる（帰ってもすぐやめてしまう）問題はあるが。
- 経産省の出向起業制度補助金もあるがこの制度には「お手本」がない。いきなりカーブアウト、と同じ

- カーブアウトが本番試合なら、練習が必要。

- 始動プロジェクトも認知度が高まってきたが、カーブアウトに結びついているイメージがあまりなく…？
- カーブアウトプロジェクトに何人も送り込んで勉強させるというのが手ではあるのだが、親会社からの派遣的なメンバーが増えると組織が硬直化（大企業臭がしてくる）しやすく、失敗率を上げがち。
- 始動やレンタル移籍以外に良い「練習」はないか？ ディスカッションしたい

どのような手が打てそうか？

■（大企業内で）異能者の居場所を正しく作る

- 異能者を評価し、1箇所に集めることが重要。
- 大企業の枠のなかでは異能者として処理されてしまい、居場所がなくなるか、染まってしまい異能者ではなくなってしまう。
- 異能者プールシステムのフォーマットのものが作れると良いのだが。ボトムアップ型新規事業創出プロジェクトにはこの手のメンバーが集まりやすく、保持しやすいが、人事視点でやるケースがとても少ない。カーブアウトだけではなく、新規事業創出が必要になったときにこのプールから人を持っていき、またこのプールに人を戻すような運用ができればよいのだが。

■ 逆転の発想で、育てるではなく、外部から招聘するパターン

- カーブアウト制度との組み合わせで、大企業側からは特定技術特定分野のSpecialistを出し、経営人材は外から持ってくる方式が、理論上はきれいにワークするはず。
- ただ実際はそのようなマッチングが成立するケースはレア。ただ、本取り組みなどを通じてプロモーションをしっかりとしていけば（&SO等が適切に設計されれば）、可能性を高めることはできるはず

家族を手書きでつなげる電子メモ「Croqy」の発売を開始

2021-12-03
ニュースリリース

家族を手書きでつなげる電子メモ「Croqy」の発売を開始

武者修行の
例として。

CROQY



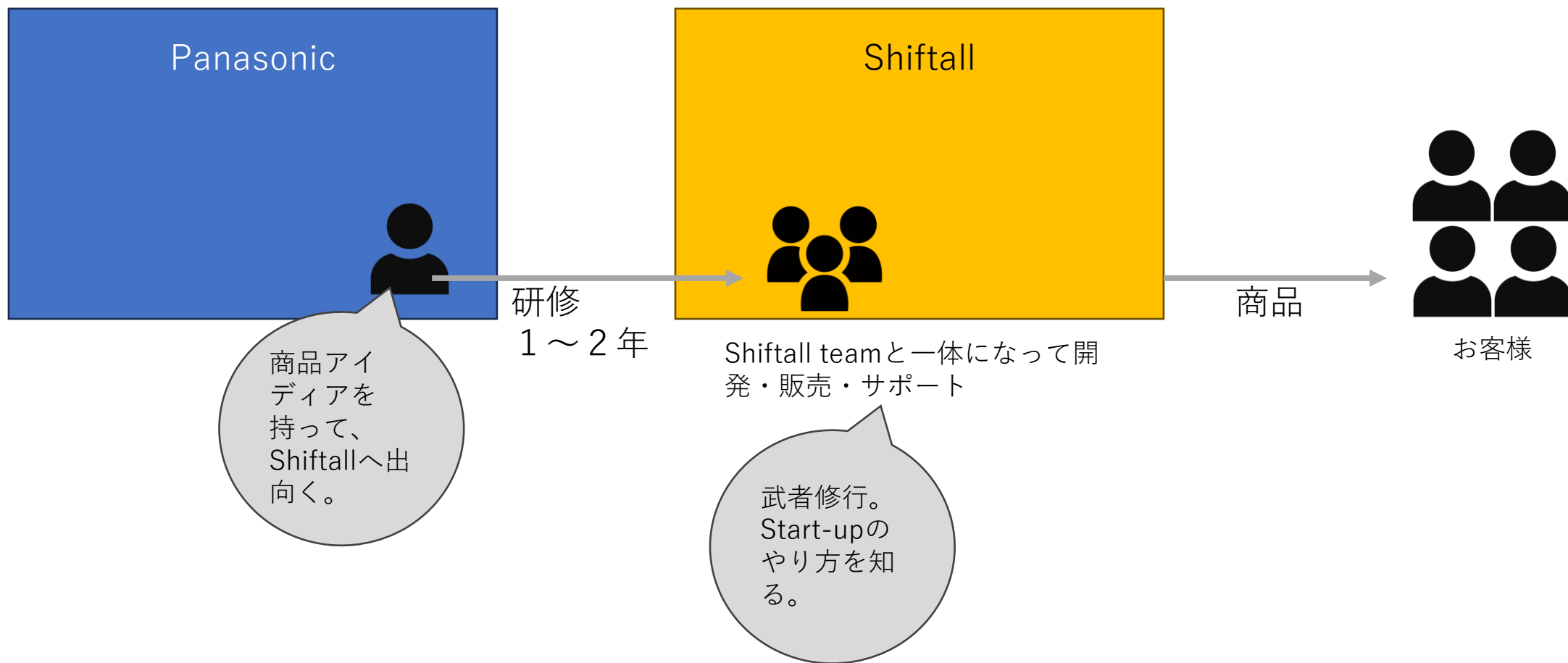
品名：Croqy

品番：SHP-TM1W

メーカー希望小売価格（税込）：19,999円

発売日：2021年12月3日

商品URL：<https://ja.shiftall.net/products/croqy>



人事部門の壁

- SOを割り当てへの人事部による反対。給与テーブルで給与が決まるというルールを外すことに対し大きな抵抗。
 - ・ リターン設計がうまく作れず、経営者が育たない。
- 本人はOKでも、なぜか人事が「戻れないこと」等について抵抗（過保護？）
 - ・ 結果、往復切符付きの制度などとなり、研修のような気分でのカーブアウトにしかない
 - ・ だが、Start-upで求められるSkill setと大企業で求められるSkill setが大きく違うので、仮に過保護OKとして数年後に戻ってきても、その経験を評価してもらい辛い（結果、戻ったけどやめちゃうというケースになっていたら過保護いらなかったやん、となる）