

リーンスタートアップをどう実践するのか

Lean Startup Japan Meetup

ブレークスルーパートナーズ株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

<http://twitter.com/#!/YujiAkaba>

<http://www.facebook.com/yuji.akaba>

2011年11月21日

内 容

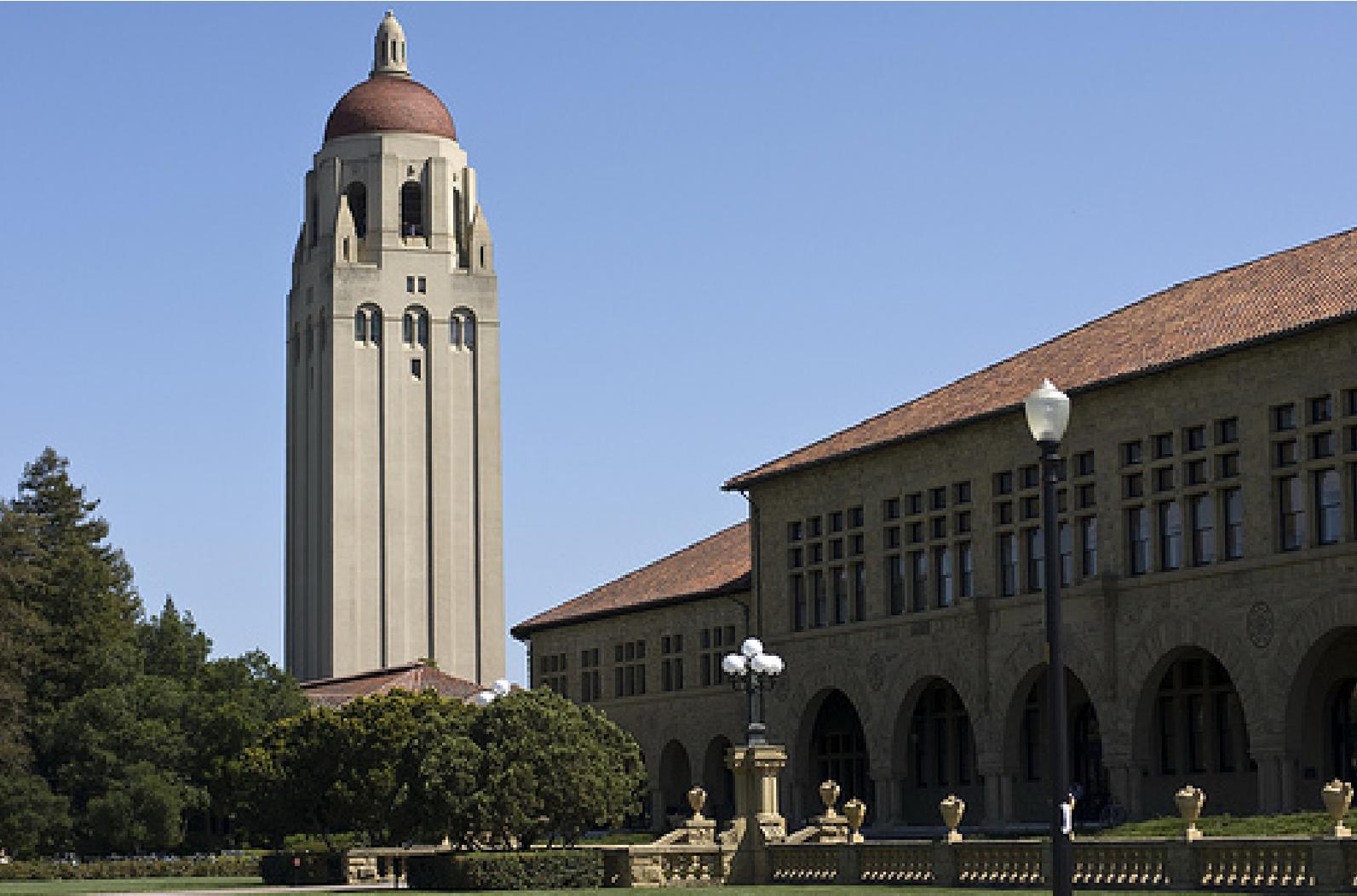
1. 自己紹介
2. ソーシャルメディア、スマートフォン時代のビジネスチャンス
3. イノベーションを加速する、世界と日本での動き
4. リーンスタートアップの実践
5. リーンスタートアップを可能とするリーダーシップ、問題解決力

1. 自己紹介

KOMATSU

1978～1986年、コマツにて
超大型ダンプトラックの設計





**1983～1985年、スタンフォード大学
大学院で機械工学修士を取得
シリコンバレーの空気に初めて触れる**

McKinsey & Company

1986～2000年、マッキンゼーにて日本企業、韓国企業の経営改革、新事業創造にパートナーとして14年間取り組む

10年間500週、ソウル往復

世界二十数カ国からコンサルタントを動員



**2000年以降、日本発の世界的ベンチャーを
1社でも多く生み出すべく、ブレイクスルー
パートナーズを創業**

ベンチャー共同創業10数社

**ブレイクスルーキャンプ企画・運営、applim、
TRIGGER、KBC、OVAL等深く関わる**

スマートフォン、ガラケーソーシャルアプリ

dango

Istpika

SakuraSoft



すべての特許、技術、技術者を一発検索、つなぐ

Facebookの友達、友達の友達への想いをつなぐ

アスタ ミューゼ
asta muse
world knowledge agent



圧倒的な手軽さで企業、業界情報収集・分析

すべてのウェブ上でコメントを自由にやり取り

S P E E D A

Wazeka

ネットの帯域を5~8倍に

婚活サイト、中国向け乙女ゲームなども



2. ソーシャルメディア、スマートフォン時代のビジネスチャンス

10～20年に一度の大変革期

- ガラケーソーシャルアプリ
→ スマートフォン ソーシャルゲーム
- ゲーム以外の新サービス
 - すべての既存サービスがソーシャル化していく
 - ソーシャルコマース
 - オンライン・ツー・オフライン
 - さらに、今後、無数の新サービスが生まれる
- Facebook、Twitterのフル活用が大前提
- 開発者の変化
 - 自分が作らなければ誰か他の人が作る
 - 最初から世界が対象

ビジネスチャンスは全分野

ソーシャル

メディア
コミュニケーション
ネットワーキング
ロケーションサービス
マーケティング
リコメンデーション
広告
コマース
オンライン・ツー・オフ
ライン
EC
決済

ゲーム
プラットフォーム
動画
電子書籍
電子出版
ミュージック
インターネットラジオ
インターネットTV
映画
:
:

オンライン・ツー・オフライン(O2O)

- オンラインで見つけてきた消費者を実世界の店舗に連れてくる
- 地域で使われるレストラン、コーヒーショップ、バー、ヨガ、テニスのレッスン、クリーニング等への集客
- **米国で1兆ドル(80兆円)規模の地域消費**がオンラインへと移り始めると考えられている
- 取引がすべてオンライン上で行われるため、実績の定量化が可能となる → KPIの改善が無数に

**ネットでの購入は
現在、平均月1万円以下**

平均月10～15万円に上がれば

国内で楽天があと10個以上必要

→ 誰がそのパイを取るのか？

ソーシャルコマースも、
ソーシャルリコメンデーションも、
まだ誰も答えを出していない

3. イノベーションを加速する、 世界と日本での動き

新サービス開発への少額投資が
すさまじい勢いで増加中

皆、ソーシャルメディア、
スマートフォンに注目



スーパーエンジェル ロン・コンウェイ

- シリコンバレーで最も尊敬されるエンジェル
- 数百社に投資
- Google、Facebook、Twitter、PayPal、RockYou、Foursquare、Zappos、Y Combinator等に投資

ロン・コンウェイ

- 毎日5社、1週間に25社会い、1社投資
- 年間50社投資
- ビジネスプランではなく、デモを見て決定

Y Combinator

- 2005年設立。これまでにDropbox、Airbnb等、**300社以上に出資**
- 1社**平均150万円**の少額出資

ポール・グレアム

- 年2回、公募から選んだチームが3ヶ月、シリコンバレーに集結し、サービスを開発(週次ミーティング)
- Facebook、Zyngaへの出資で有名なロシアのファンドDSTのユーリ・ミルナーが**参加全社に1200万円の転換社債を提供**

出典: <http://jp.techcrunch.com/archives/20110524y-combinators-paul-graham-were-looking-for-people-like-us/>
<http://jp.techcrunch.com/archives/jp20101013about-ycombinator/>
<http://goo.gl/OK6A>
<http://www.chikawatanabe.com/blog/2011/02/bubble.html>



Dave McClure

500 Startups

- 2010年から本格的活動開始
- すでに**150社以上に投資**
- 1社当たり800～2000万円投資
- シリコンバレーでオフィス提供
- 日本のベンチャーにも2社出資
- Daveは大変親日家

日本でも、同様の動きが一部始まっている

- サムライインキュベート(榊原健太郎さん)
- ネットエイジ(西川潔さん)
- Movida Japan(孫泰蔵さん)
- インキュベートキャンプ
- Open Network Lab
- サンブリッジ(アレン・マイナーさん。日本の草分け)
- Voyage Ventures LABS7
- サイバーエージェントベンチャーズ Startups Base Camp
- GMO Facebook関連ベンチャーファンド

皆、スマートフォン、ソーシャルメディアに注目

大きな変化は、
リーンスタートアップが可能に
なったこと

リーンスタートアップ(お金をかけずにさっさと立ち上げ)

- 1~3ヶ月程度でさっさとサービスを立ち上げ
- Facebookの場合は、2004年にザッカーバーグが18歳の時、1人数週間で開発
- 費用も数百万円以内(数十万円の場合も)
- 4~5年ほど前から急激に主流になってきた、ビジネス立ち上げのアプローチ(シリコンバレーだけではなく、世界中で)
- サービス立ち上がり後に会社設立、資金調達
- 日本でも非常に多くの学生、社会人が取り組み中

リーンスタートアップが可能となった背景

- 安価で、非常に使いやすいクラウドの充実
- 開発環境、フレームワーク・ライブラリー等の整備
必見:「Unityを使い3次元メダル落としゲームを20分で開発」
<http://d.hatena.ne.jp/umonist/20101209/p1>
- iPhone、Androidの普及、Facebook、Twitter等APIを公開するプラットフォームの発展
- Facebook、Twitter等ソーシャルメディアの普及で、よいアプリ・サービスは一瞬で広まる
- サービス拡大時の資金調達が非常に容易

日本の動きをさらに加速したくて
学生エンジニアに機会提供



ブレイクスルーキャンプ2011開催

<http://www.facebook.com/breakthroughcamp>

<http://www.btcamp.com/>

問い合わせメールアドレス: btcamp2011@gmail.com

- 予想を上回る49チーム、160名が応募し、23チーム、74名の学生エンジニア、プランナー、UIデザイナーを厳選
- 全国の学生（高校生、大学生、大学院生、高専生、専門学校生）、留学生＋社会人2年目まで対象
- 世界を目指すスマートフォンアプリ・サービスを2ヶ月で開発し、リリース（7/16~9/19）
- 神田で開発オフィス・宿泊場所を無料提供、食費補助
- 地方の場合は、往復交通費提供。食費補助増額
- 優勝チームは、シリコンバレー4泊6日の先進オフィスツアー



ブレイクスルーキャンプ2011開催

- 先輩エンジニアによる、週次のセミナー・懇親会
- ビジネスプランコンテストや資金調達ではなく、サービス開発を通じ、世界のダイナミックさを感じていただく
- スローガン株式会社と共催
- 運営事務局



代表：早稲田大学3年
遠藤結万 (@endoyuma)



副代表：慶応義塾大学4年
小俣剛貴 (@gooooooki)

高校3年生も2ヶ月の開発合宿に参加



甲斐啓真さん 慶応高校

高橋俊成さん 慶応高校

ブレークスルーキャンプ優勝のFacematch チームは、11/3にサンフランシスコで開催さ れた**Japan Night**でも堂々優勝！



Facematchチーム



東工大 修士2年
早稲田大学 修士2年
東京電機大 修士2年
名古屋芸術大学 4年
大阪工業大学4年

ソーシャルメディア、リーンスタートアップの意味合いは..

今すぐ積極的に動かないと

- 無数に湧いてくる超小型・超高速ベンチャーが1～2年で数千倍に成長するのを横目で見ると
- 様子見をしているうちに、到底追いつけないほど先に行かれてしまう
- ガラケーと違い、海外の無数のアントレプレナーがスマートフォンベースで乱入、殺到する。日本からも攻めて出る
- 他人の成功を指をくわえて見ている
- (既存企業は)何とか築いてきた収益ベースがずたずたになる

最先端にいるために
... 最低限の情報武装を

勉強会・セミナー・企画イベント等への参加

- Lean Startup Japan朝会、夜会、Meetup
- Startup Weekend(3日間の企画・開発イベント)
- Startup Dating(各種イベントを頻繁に開催)
- Bar Android(毎週月曜日@渋谷)
- サムライベンチャーサミット
- Innovation Weekend@サンブリッジ
- Incubate Camp(昨年末、1回目を開催)
- インフィニティ・ベンチャー・サミット(IVS。年2回)
- 他、無数

出典: <http://tokyo.startupweekend.org/>
http://www.startup-dating.com/category/eventinfo_jp/
<http://incubatecamp.com/>

お勧めブログ

- **Lean Startup Japan** <http://leanstartupjapan.org/>
- **TechWave** <http://techwave.jp/>
- **TechCrunch Japan** <http://jp.techcrunch.com/> (言うまでもなく)
- **ソーシャルメディアのはんぱない状況** <http://hanpanai.com/> (金城辰一郎さん)
- **Facebookのはんぱない状況** <http://fb-hanpanai.com/> (金城辰一郎さん)
- **Don't be Lame** <http://kenichinishimura.blogspot.com/> (西村顕一さん、シンガポール留学後2011年卒)
- **NPOにマーケティングの力を** <http://www.ikedahayato.com/> (イケダハヤトさん、2009年卒)
- **Little_shotaro's blog** <http://www.littleshotaro.com/> (植原正太郎さん、23歳、大学4年)
- **Techdoll.jp** <http://www.techdoll.jp/>
- **Zen Startup blog** <http://zenstartup.jp/> (町田龍馬さん、ニュージーランド、シンガポール留学、24歳)
- **Social Media 360.jp** <http://socialmedia360.jp/>
- **Gamification.jp** <http://gamification.jp/>
- **クローズドとソーシャルの交差点** <http://ststgc.posterous.com/> (瀬戸口翔太さん、大学4年)

- **The Startup** <http://thestartup.jp/> (梅木さん、26歳。2009年卒)
- **世界を変えるスタートアップ** <http://gendai.ismedia.jp/category/startup> (鈴木仁士さん、22歳)
- **The Public Returns – 続・広報の視点**
<http://goo.gl/u9XOT> <http://goo.gl/W8qbQ> <http://goo.gl/saf6z>

- **TechCrunch** <http://techcrunch.com/> (日本語に訳されていない記事多数)
- **Inside Facebook** <http://www.insidefacebook.com/>
- **All Facebook** <http://www.allfacebook.com/>
- **ReadWriteWeb** <http://www.readwriteweb.com/>
- **Mashable** <http://mashable.com/> (この分野では必読。ただし、以下に日本語での紹介もあり)
- **VentureBeat** <http://venturebeat.com/>
- **Social Commerce Today** <http://socialcommercetoday.com/>
- **Social Times** <http://socialtimes.com/>

3. リーンスタートアップの実践

最近のリーンスタートアップ事情

- 今年にはいって、サービス・アプリ開発をしたいという方が激増
- サービス・アプリをリリースしてから会社設立という動きも多い
- 20～30代後半まで。学生も多数。女性も増加
- IT系企業からの独立、フリーランスエンジニアの取り組みが目立つ
- Lean Startup Japan朝会、夜会、Meetup、Startup Weekend等の活動がいよいよ活発化
- 本気の人と、軽いノリだけの人と

企画上で多い問題点は...

- 誰が買ってくれるのか、よく見えない、考えてない
- ユーザーが多くなるまで、サービスを使えない
- どうスケールアップするのか、見えない
- ~できれば、~できるのだが、という他力本願
- あればいいが、なくてもいいようなサービス案
- 気になる課題、懸念がいくつもあるサービス案
→ 本気で考え抜いていない

また、誤解で多いのは...

- 広告費があればユーザーを獲得できるという誤解
- 企画がよければ、資金調達ができるという誤解
- ユーザーが集まるまで会社がもつという誤解・過信
- マーケットリサーチをすると深い洞察が得られるという誤解、安易な姿勢
- アイデアはいいのに、一緒にやってくれる人が集まらないという誤解、自己認識の甘さ
- リーンスタートアップだから、さっさとやれば何とかなるという誤解、甘さ

リーンスタートアップの企画決定のポイント

第1ステップ

対象市場が
わかりやすく
魅力的

- 非常に大きく、急成長中の需要
- あるいは比較的小さめだが、際限なく課金すると思えるニッチセグメントユーザーがいる

第2ステップ

深刻な課題を
持つユー
ザーが多い

- ユーザーが深刻、切実な課題を抱えている
- あるいは、飛びつくユーザーが非常に多いと想定される(エンタメ系)

第3ステップ

深刻な課題に対
して代替案を試
しているが、満
足していない

- その深刻な課題を何とか解決しようとすでに真剣に代替案を探している
- かつ、その代替案に満足していない状況
- エンタメ系の場合、飽き足りていない状況

第4ステップ

一目ですご
さ、面白さが
わかる

- 見た瞬間に、これで悩みが解決するとわかること
- すごさ、面白さ、これまでとの違いがわかること
- 広告費はない。もしあっても、だめなサービスに広告費を投入するのはドブに捨てること

有名なサービスは、必ずしも参考にならない

- **Facebook**: 深刻ではなかったが、ハーバード大学学生に結構強いニーズがあった
- **Twitter**: 深刻ではなかったが、それなりに強く広いブログ疲れがあった
- **YouTube**: たまたまのピボットが図らずも伸び急成長したが、サーバー代に苦しんでいるところをGoogleに買ってもらえた
- **ニコ動**: 上場時の豊富なキャピタルゲインを資金として、トップのセンスでやり遂げた

成功したサービスは、ヒントを示してくれるだけ

- 成功したビジネスは、数百、数千以上の競争を何らかの理由で勝ち抜いた勝者
- 今自分が同じやり方をしても、高い確率(99%以上)で失敗する
- 自分が今からやる場合は、①深刻な課題と代替案を探しているユーザーがいて、②他人に依存せず、③努力によって成功確率を上げうる分野を慎重、かつ賢く選ぶこと
- リーンスタートアップといっても、考えずにやるべきではない。最低限考えておかないと、すぐに失敗するし、後悔する
- ただ、創業者の姿勢は非常に参考になる

ユーザーインタビューの方法(1/2)

- ユーザーインタビューのポイント ①深刻な課題を持ち、代替案にトライしているユーザーに狙いをしぼる、②2人インタビューし、共通点、相違点からセグメント仮説を出す、③3人目で仮説検証、④ここまでで爆発的にヒットする予感がなければまずだめ。不可能ではないが、後で延々と苦勞する。ユーザーに出会えていないのではなく、間違ったアイデアを追求していると思うべき
- 10人以上ユーザー(候補)インタビューをしようとする、疲れるし、時間がかかるし、逆に感度が鈍る。そのプロセスで思考停止になりがち。最初の2~3人で結論を出す方がむしろ精度が高い。そこでユーザーが夢中になって話してくれれば、金脈は近い

ユーザーインタビューの方法(2/2)

- ユーザーインタビュー時には、何で困っているかを徹底的に聞く。ひたすら聞く。全部聞く。もちろん、目を輝かせて、相づちを打ちながら。大事なポイントはすべて書き留める。その姿勢がユーザーをさらに元気づけ、もっと話してくれる
- 特に女性ターゲットの場合は、仲のよい友達2~3人集めてもらい、わいわい話してもらうのが一番。セグメントはあまり気にせず、まずは**爆発的に盛り上がるガールズトークを聞く**
- ユーザーインタビューを効果的に行うには、普段からアンテナを高くし、感度を上げ、何事も深掘りする力をつけるような努力が必要。最も簡単かつ効果的なのは、毎日10枚以上メモを書くこと。**感度が低いとユーザーの発言に惑わされる**

事業を本気で成功させたいなら

- 自分の知識・関心のある分野で深刻な課題を探す
- その中で需要が非常に大きいサービス、多くの人
が飛び上がって喜ぶサービス案を**数十リストアップ**
- **素人が聞いてもこれは伸びそうだ、と直感できる
サービス案に絞りこむ**
- 少数のユーザーインタビューを実施し、確認する
- Lean Startup Japan朝会、夜会などでテストする
- 普段から起業仲間を作っておく。急には作れない
- 創業チームメンバーを募る。熱意を持って誘う
- **断固とした決断で起業する**

独りよがり、思い込みを避けるには

- 独りよがり、思い込みを避けることは、実は簡単
- 現実を直視するかどうか、耳の痛い話を聞くかどうか
- 知らない人に話して、すぐ感心してくれるかどうか。すぐ感心してくれないものは、多分だめ
- 長々と説明したくなるものは、多分だめ
- いつもユーザー、部下、同僚、家族など、相手の話を真剣に聞き、今何を話しているのか、何を伝えたいと思っているのかを全力で理解するよう努める
- 「ビジョン、信念」と「独りよがり、思い込み」は別

ピボット

- 最善を尽くしてサービスをリリースしても、多くの場合は想定が外れる
- それまでの強み、資産を有効活用して、素早くサービスの方向転換を図る：ピボット
- 「石の上にも3年」には、残念ながらも
– 急成長するサービスは、最初から勢いがある
– 急成長しないとしたら、最初の見論がどこか間違っていた。自己満足的なサービスだった
– 急成長しそうでないと投資家の関心を引かない
– 優秀なチームメンバーも確保し続けられない
- 機敏に転換

成功する創業社長

● 熱意

- 絶対に成功させるという断固とした意思、情熱
- 事業ビジョン、事業構想の明確さ
- 顧客について何時間でも語る事ができる熱意
- 事業への真剣さ、真面目さ
- 負けず嫌い、ネアカ

● 向上心

- 成長意欲の強さ、どん欲さ
- 誰からも学ぶ謙虚さ、素直さ
- 耳に痛い忠告も、頑なに聞かずに聞ける

● 柔軟性

- 頭の切り替えの早さ
- 心の整理の素早さ

リーンスタートアップの一般的な資金調達

- 資本金100～300万円での創業
- インキュベータあるいはエンジェル投資家から時価総額2000～5000万円で300～500万円調達（10～15%）
- 時価総額が7000～8000万円で評価されれば、1000万円程度の調達も可能（まれにもっと上も）
- 第2回第三者割当増資は国内、あるいは米国VCからの調達をねらう（時価総額は数億円以上で）
- 米国VCからの出資が得られる場合、米国デラウェア州等に本社を設立することが多い

投資家へのプレゼンのしかた(要点をシャープに)

- どういった問題を解決しようとしているのか
- どういった解決策なのか
- 顧客はなぜお金を払うのか
- 市場規模は
- どうやって儲けるのか(ビジネスモデルは?)
- 自社の圧倒的な強みは? 競合とはどう違うのか
- どうやってマーケティングするのか
- 創業チームは誰なのか
- 資金と今後の計画は
- **デモ** (上記すべてを合わせて3分、5分で)

ブレークスルーパートナーズの支援

- 自分の力を世界で試したい、というエンジニア、起業検討中の方は、ぜひご連絡ください
- ブレークスルーパートナーズはリーンスタートアップのすべてをご支援します
 - 事業構想、企画検討
 - リーンスタートアップ的行動の徹底
 - 設立準備
 - 資金調達（投資家に関するアドバイス）
 - 社長と組織全体のスキルアップ
 - グローバル戦略立案・実行
 - 提携戦略立案・実行
 - Exit、などなど
- 支援のしかた、アプローチが多分他と違います

4. リーンスタートアップを可能とする リーダーシップ、問題解決力

身につけておきたい姿勢、スキルとは？

- 相手の話を聞く力、相手の心情を心から理解できる感受性
- リーダーシップ
- 優れた問題把握・問題解決能力
 - 問題解決能力とは
 - 問題解決能力を鍛えるには
 - 効果的な問題解決のための考え方・スタンス
 - 問題解決に必要な技術
 - どうリラックスし、かつトップスピードで走るか
 - 考えの整理のしかた、メモの書き方

相手の話を聞く力、相手の心情を心から 理解できる感受性

- **相手の話を聞く力が何よりも重要**
- 聞くふりをして聞き流すのではなく、本気で聞く
- 相手に好奇心を持って聞く。うわの空は即死
- 「～～ということですね？」と確認する
- 聞く力というよりも、単に真剣に聞く姿勢
- **リーダーシップの大前提**

リーダーシップ

- リーダーシップとは、人に命令することではない
- 周りが慕って、自然についてくること
- 人の話を聞くことがすべての出発点
- ビジョンを示し、困難に立ち向かう勇気を生み出す
- 沈着冷静に指示を出せること。危機に際して、常に平常心でいられること... 優先順位付けが鍵
- 同時に複数のことを処理できること。並行処理

問題解決能力とは

あいまい、複雑、流動的な状況下で問題・課題を的確に把握し、大局的見地から現実的な解決策を立案、説得、実行する総合的能力...すべてのリーダーにとって必須

- 「100%完全な答え」などないので、仮説を立て、走りながら検証していくことができること
- 全力疾走していても、周囲の状況変化を把握し、柔軟に方向修正できること
- 個人の力には限りがあるので、他人を巻き込めるスタイル、方法論を持ち、使えるものはフルに活用して走れること
- 本人が先頭に立ってリードする場合、プロデューサーとして企画し仕掛けていく場合、補佐役としてリーダーを支援する場合など、多様なスタイルがある...立場、タイミングによって使い分けることも必要

問題解決能力を鍛えるには

- 徹底的に自分の頭で考えぬくことが大前提
- 練習によって、いくらでも鍛えられる... 筋肉と一緒に... 頭は筋肉
- 何ごとにもとらわれず、自由な心で、あるべき姿をまず描いてみる
- 考えを分かりやすく整理して人に示す... わからないのは、こちらの責任
- 人の話を丁寧に、真剣に、よく聞く
- コンスタントに幅を広げる努力が必要
 - 何でも聞ける、確認できるキーパーソンのネットワークを広げる
 - 本を読む。インターネットを駆使して、知的好奇心の翼を広げる
 - 展示会に頻繁に行く
- シリコンバレー、上海、ソウルなどに3カ月から半年に一度行く...
国内に居続けるとどんな優秀な人でも、感度が落ちる、鈍る
 - 費用は数万円と小さく、刺激は大きい
 - 自然に問題解決能力を高められる

効果的な問題解決のための考え方・スタンス

(1) ゼロベース思考

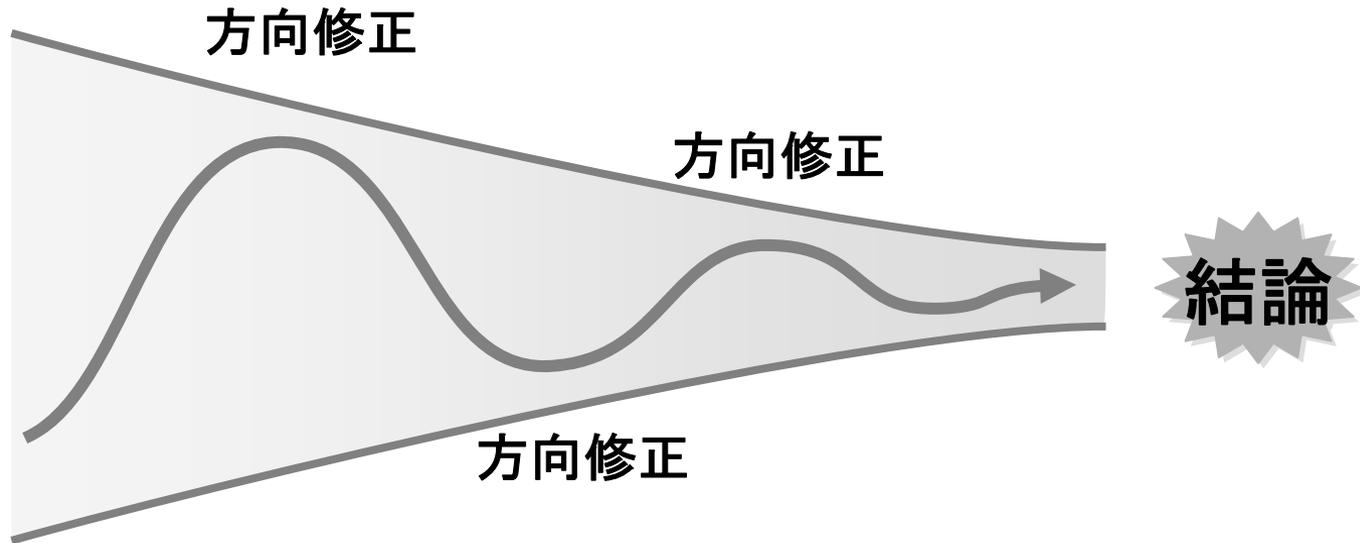
- 本来どうあるべきか、徹底的に考え抜く
 - 組織内の暗黙の前提条件、制約条件、および自らの利害関係を意識してリストアップし、取り払って考えてみる
 - 「日本の常識は世界の非常識」ということを肝に銘じ、日本人以外との積極的な接触・意見交換を図る
 - 「青くさい」、「単に過激な」、「現状を無視した」やり方は未熟。そうではなく、深い現状理解と大胆な発想で、あるべき姿と達成までの現実的なステップを描くこと
- 
- 最初は不快に感じることも
 - 慣れてくると、大変快適
 - 自助努力だけでは困難

(2) 仮説思考

ステップ
でいうと



イメージ的
には



ポイント

- 「いい加減にエイヤ！」ではなく、常に感度を高く保ち、何に対しても自分なりの考え、仮説を持っていることが大前提
- インタビュー、データの分析などの検証作業を始めると、新たな仮説がどんどん湧き、仮説が修正される
- このプロセスのスピードとダイナミックさについていけない人にとっては大きなとまどいが生じる。飲みに行って話を聞いてあげる、背景を説明してあげるなど、フォローアップとマッサージが必要

(3) 「唯我独尊」思考

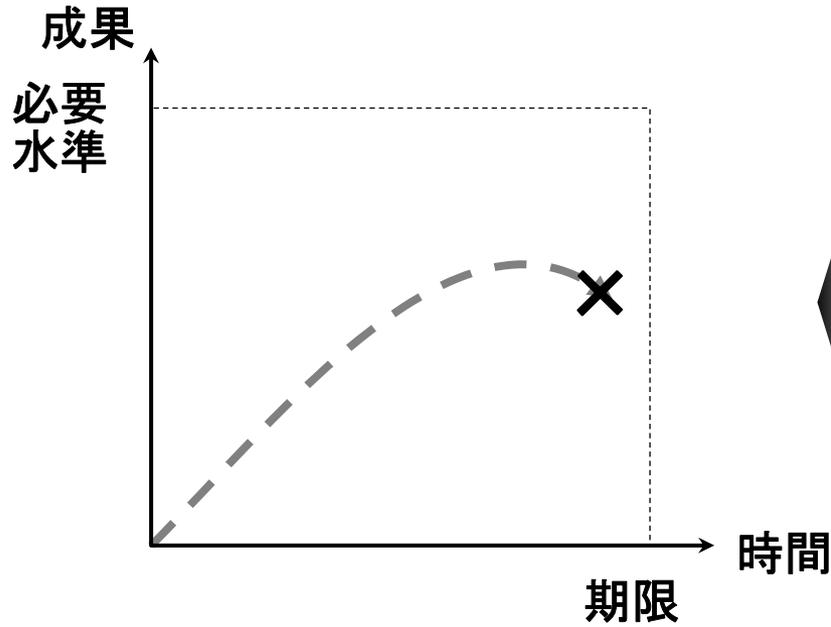
- 「自分が1日休めば、世界の進歩が1日遅れる」という気概、気合い、プライド
- その分野での世界最高クラスを目指す...ある会社のある分野の課題に限れば、人は何人も取り組んでいない
- 「独りよがり」とは異なる。人の言うことには、むしろ、よく耳を傾ける
- この「唯我独尊」思考が多少なりともなければ、高いレベルの問題解決はできない
- 「唯我独尊」思考を実現するには、
 - 小さなことでも、これだけは人に負けない、という自信を持つ
 - 現在の水準で勝てない場合は、努力の度合いで勝つ
 - そのうちに、人も認め、自分も自信を持てる分野が生まれる

(4) 現場指向 . . . 感度の問題

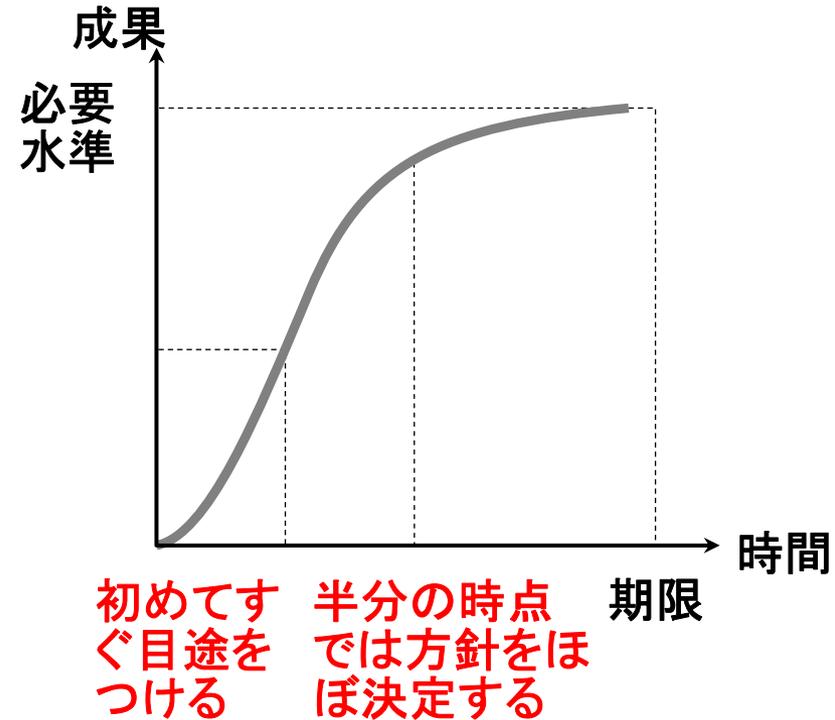
- 現場の状況を肌、皮膚感覚で知っていること
 - アンテナを高く上げ、常に感度を高くしておくこと
 - 新しい課題に直面した場合、まず現場に浸り、感度とセンスの調整をすること
 - 製品であれば、自分で使ってみる、売ってみる、運んでみる
 - サービスであれば、受けてみる、やってみる
 - そうは言っても時間が限られるので、現場感覚の強い、感度の高いキーパーソンを押さえること
- 
- 問題解決に欠かせない姿勢の一つ
 - 刑事も探偵も同じ

(5) アウトプット指向

積み上げ式



アウトプット指向



- 着実に成果を積み上げようとしても途中で失速し、時間切れになることが多い
- 状況変化は、日常茶飯事
- 突然の時間カットに対応できない

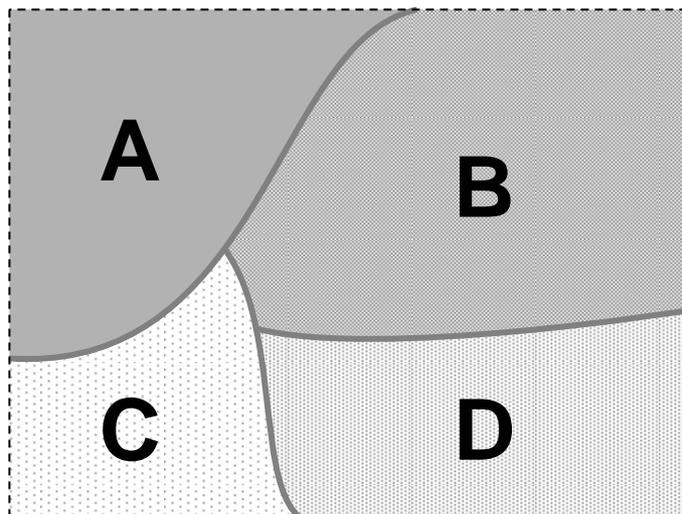
- **最初に一気に答えを出す**
- **その勢いで、大枠を決める**
- **あとは検証し、解を熟成させる**
- **途中でストップしてもOK**

問題解決に必要な技術

(1) MECE (ミツシー)

漏れ、ダブりのないケース

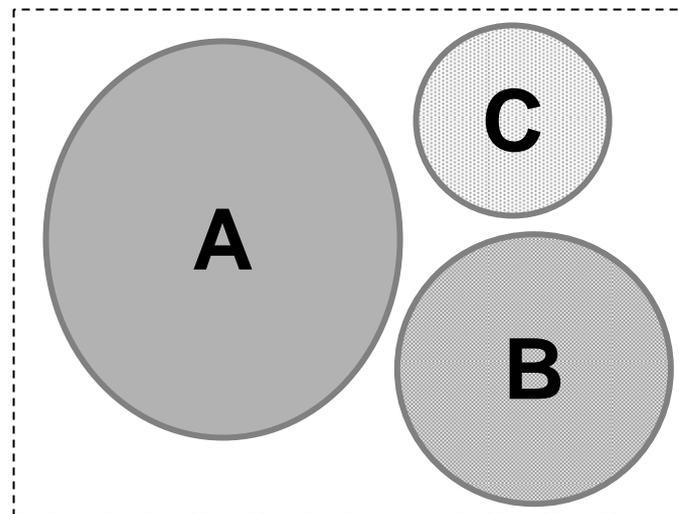
(狭義のMECE)



「20歳未満と20歳以上」、「商品企画部、開発部、営業部」というふうに、明確に切り分けられる場合に適用

「重要な要素」を押さえるケース

(広義のMECE)



「商品競争力向上、粗利率向上、組織風土の改革」など、重要な要素であるが、厳密には明確に切り分けにくい場合に適用

MECE: Mutually Exclusive Collectively Exhaustive
漏れもダブリもないこと

(2) 物事を明確に整理する「フレームワーク」

フレームワークの例

製品・市場の優先順位

大	・ 製品D	・ 製品A ・ 製品B
中		・ 製品C
	中	大

市場の魅力

フレームワークとは

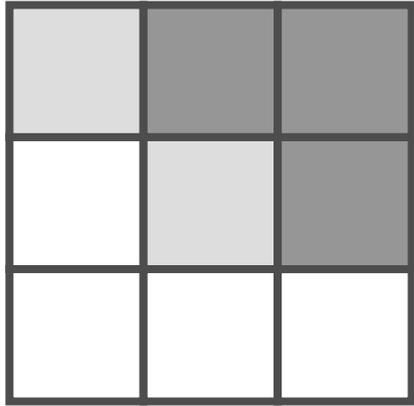
- フレームワークとは、物事を整理するための枠組み
- フレームワークの種類は多種多様で、課題に応じて最適の枠組みを考え、整理する
 - 縦・横で整理する
 - 基本要素を押さえる
 - 各要素の相互の関係が見える、等々

フレームワークをうまく使えるようになるには

- 物事を常に整理しようと意識していると、徐々にフレームワークで整理することができるようになる
- **フレームワークに整理する力は、練習量に比例して向上する。**フレームワークに整理することが20回を越せばかなり慣れ、100回を越せば格段に上達する... ゴルフの打ちっ放し、テニスの素振りと同じ。ごく自然にできるようになる
- 一つのフレームワークごとに、納得するまで十数回でも書き直す
- いくつか違う視点、角度から表現してみると何が問題か、どこに引っかかっていたのかわかる
- **縦、横の軸の意味、上下左右の流れなどすべてに徹底的にこだわる**
- **書いたら他の人に説明する。説明すると論理的に甘いところ、理解しにくいところがたちどころに見えて来るので、修正する。1~2日おくと、さらに考えが深まる**

フレームワークの種類 .. 位置づけ・ステップを表す

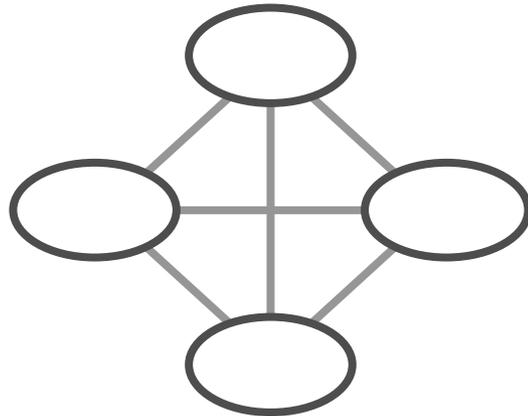
優先順位付け



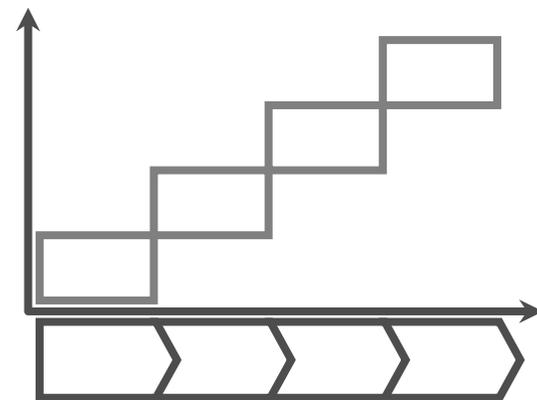
ビジネスシステム



相互に関連する構成要素

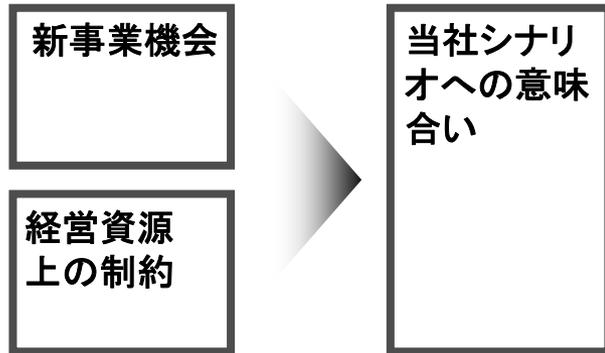


達成のステップ

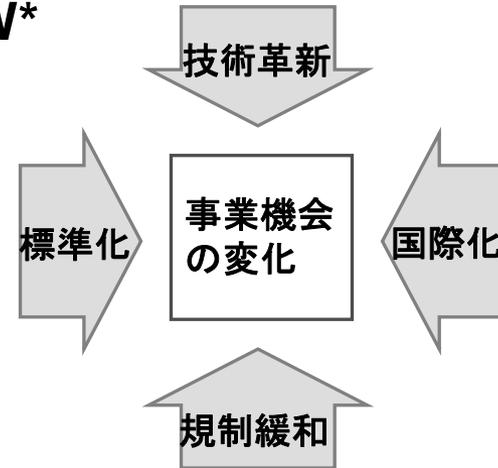


フレームワークの種類... 因果関係を表す

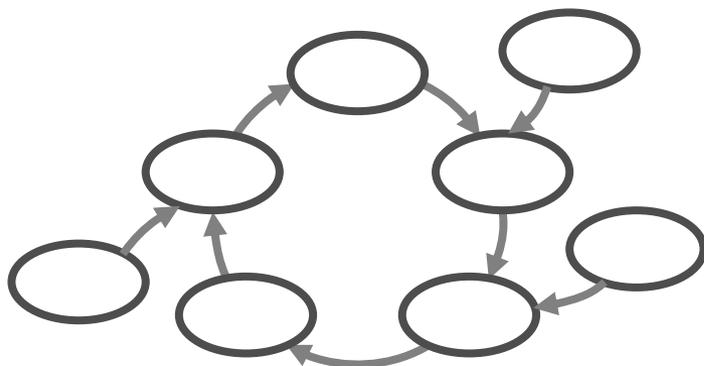
提案理由の整理



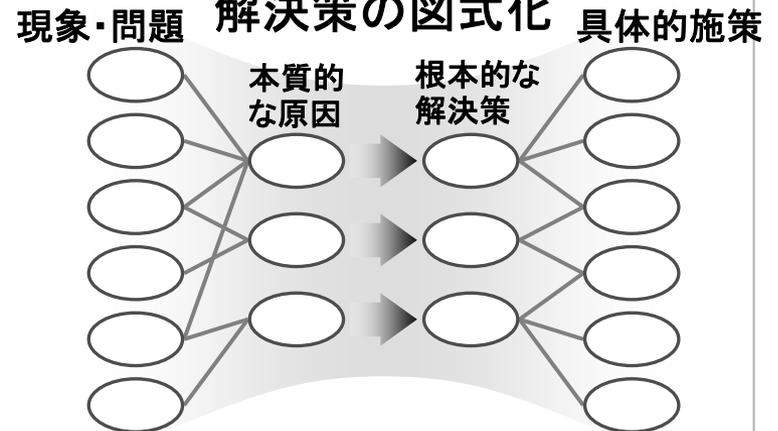
FAW*



相互の因果関係



本質的な原因・ 解決策の図式化

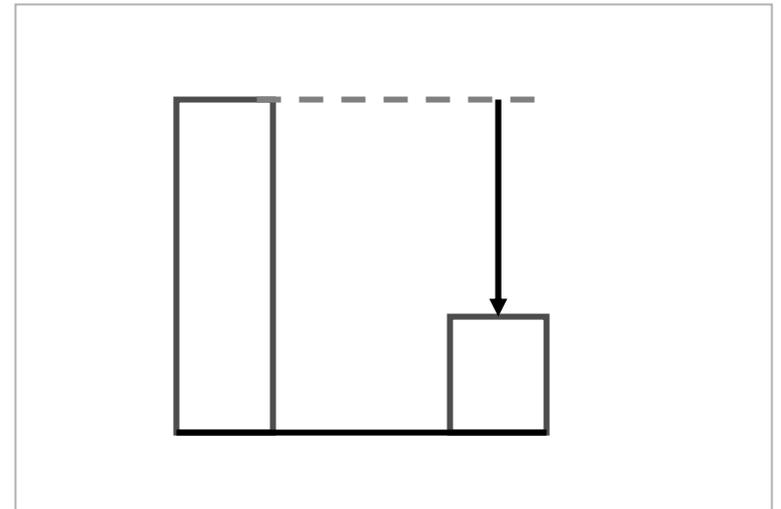
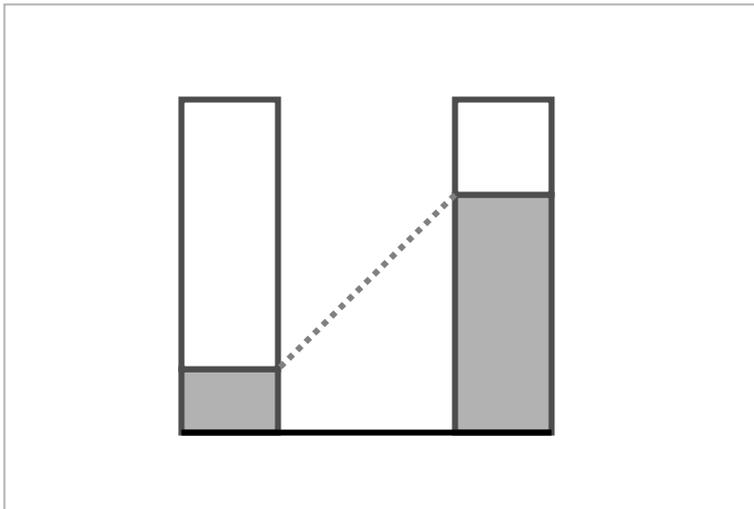
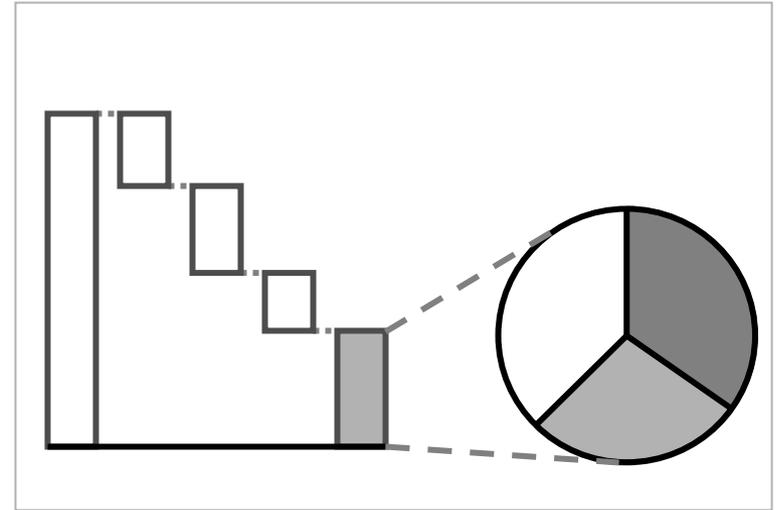
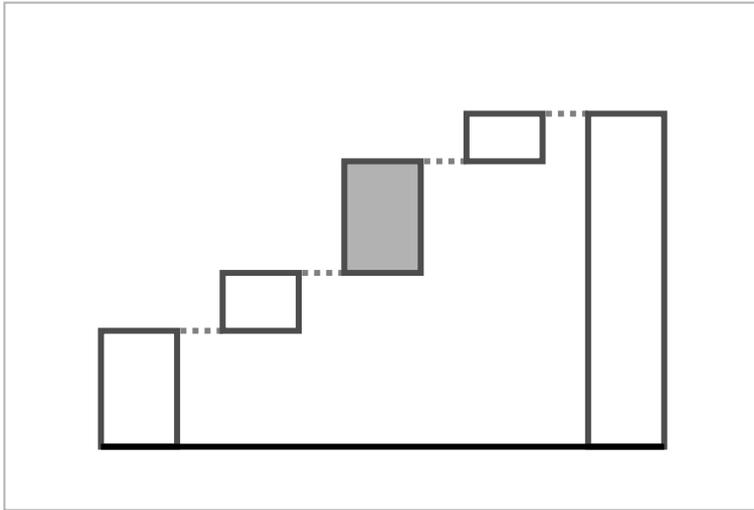


* Forces at Work 影響要因

(3) 分析のしかた

- 「仮説を立て、その検証のため最小限の分析をする。必要のない分析はやらない」というスタンスが重要
- 納得のいくまで情報収集できることはありえない... 不十分の状況で分析することがスキル
- 情報収集の方法は
 - 実際に数える(不良品を、伝票を、在庫を、来店する人を、など)...これが基本
 - インタビューする
 - 同行する、観察する
 - マーケット調査する(調査票で、電話で、インターネットで)
- 分析の方法は
 - グループ分けしてみる(3、4グループに)
 - 相関性を取ってみる
 - 4、5個、詳細に見る。10個ほど見て、パターンを探る
- 結局は感度の問題

分析結果を定量的に表す... 漏れ分析



(4) 真実の探求 . . . 深掘りの重要性

納得するまで、「なぜ」を問い続ける . . . これがほぼ「分析力」と「独創性」のすべて



- ポイント
- いやがられても、無理矢理にでも「なぜ」を5回続ける
 - 簡単そうだが、相当の努力が必要 . . . 問題意識がきわめて強くないと、質問が続かない
 - 考える訓練として格好の場となる

どうリラックスし、かつトップスピードで走るか

高い目標に向かって、全力で走り続け、大きな成果を出すには

- 高い目的意識、燃えるような向上心、絶対やってやろうという気持ちが大前提
 - 誰もが常に高いわけではない。ただ、高く維持しようとする努力は可能
 - 意欲、向上心、エネルギーは伝染する。強い人に折りにふれて接し、エネルギーを注入する
- カみをなくし、トップスピードで走る
 - さらにどんどん加速する
 - 仕事のスピードは、工夫次第で何倍にも上がる。何十倍にも
- 人より先に行くと、ストレスが一気に減り、楽しさが倍増する
 - 半歩でも一歩でも先に。先手必勝！
 - 事前の準備が心の余裕を生み、直後のフォローが爽快感を生む
- 仮説指向でアウトプットを先に描く
 - 何事に対しても、直ちに仮説を持つ... 習慣にすれば十分可能
 - 仮説をどう検証し修正するか、目的意識を持って検討を深める

●息切れしないで走る工夫が必要

- 頭に浮かぶことはすべてメモに書く... 頭が整理できる、優先順位に沿って仕事ができる、悩みが減る
- 未読、未処理メールを10通以上溜めない... 「あ、しまった～」がなくなる、ストレスが減る、先手を打てる
- キーパーソンを巻き込むことにより、無駄を少なく、より効果的に仕事を進める... ストレスが減る
- 気になったことはすぐアクションを起こし、解決し、クリアしていく... 溜めないことが鍵
- 緊張を極力取り除く
 - テンションが高いままでは息切れする、破綻する
 - どういう時特にテンションがあがるのか列挙し、防止策を考える
- 適宜、気分転換をする
 - 人によって異なるので、自分にあったものを見つける... 基本的には体を動かすことが望ましい。体のためにも気分転換上も
 - オフィスから自宅へ戻るだけでも気分転換効果は大きい。仕事を続けるにしても、オフィスからはなるべく早く出ること

●最善手を尽くし、それを続けることにより、気持ちがすっきりする

- これでだめならしょうがない、と思えるようになる
- 最善手を尽くした、と言えることが重要。気がかりな点を残さない

- 土日の過ごし方が重要
 - 土日に普段とは少し違う観点から仕事全体を振り返る
 - 土日にペースを落とすと、月曜日にむしろ疲れる(ブルーマンデー現象)
- 睡眠時間は絶対確保する
 - 頭がボーっとしては、よい結果は絶対出せない
 - 必要時間は人によって違う。短縮できるのは、わずか
 - 短期戦ではないので、長期間続けられるペースを見つけだす
- このスピード、ストレスについて行ける人と行けない人がいる... ついて行けないメンバーがいるとチームは崩壊する
 - 意欲の低い人をなだめすかせ、盛り立てながら進むのは無理
 - ある程度以上戦闘意欲の強い、戦闘力あるメンバーだけでチームを組むこと

考えの整理のしかた、メモの書き方、資料整理のしかた

●メモを書くねらい

- 頭に浮かんだことをすべてメモに書き留めることにより、考えを整理する、頭がすっきりする
- 自分が何を悩んでいるのか、はっきり見える。悩みが大幅に減る
- メモが外部メモリになるため、頭の働きがよくなる
- 暗黙知を形式知化する
- インタビューメモ、人から聞いたお話、ミーティング議事録など、すべて一元管理できる

●方法

- 思いついたこと、気になること、疑問点、次にやるべきこと、自分の成長課題など、頭に浮かんだことはすべてメモに書きとめる
- メモはすべてA4コピーの裏紙に。裏紙がなければ、A4用紙の250枚入り(量販店などで1つ300円前後)を使用
- 必ず、1件1葉で。必ず横置きで、左上にタイトル、右上に日付を書く
- 頭に浮かんだことをすべて書く、ということで、毎日10ページ程度が目安
 - 真剣に考えていれば、毎日10ページ程度にはなる
 - 1枚1、2分程度で素早く書く。毎日20分もかからない
- 夜まとめてではなく、思いついたその瞬間に書き留める、という習慣づけが重要

●整理のしかた

- 「業務への取り組み」、「部下の育成」、「自分の将来」というように、気になること、考えてみたいことを大項目として5、6個決め、透明のビニールファイルにその項目を書いて、どんどん投げ込んで行く...新しいものを上に
- ビニールファイルの右下にファイル名を貼る
 - ポストイットなどのカバーアップテープ25.4mm幅が最適...簡単に貼りかえられる
 - 6、7センチの長さで切り、ビニールファイルの右下に貼る。見やすいよう、項目をマジックで書く

●読み返し方

- それを3ヶ月に一度、ファイルごとに全部読む。自分が書いたものなのに、新しい発見が次々にある。ずいぶんいいことが書いてあるな、と感心することも多い
- どんどん書いては入れながら、また3ヶ月後に読む。2度目に読むときは、かなり頭に入っている。3度目に読むときは、ほとんど身についている

考えの整理のしかた、メモの書き方、資料整理のしかた

- ファイル分割のしかた
 - 進めていくとあるファイルだけが厚くなったりするから、場合によって2つに分ける。そうやって、分類がだんだん自分の考え、関心、悩みを適切に反映したものになる。それ自体が、頭を大きく整理するプロセスになっている
 - 1年に一度、ビニールファイルから出して表紙、目次をつけ、大項目ごとに並べる。日付順に変え、クリップで左上を留める
- 保管のしかた
 - 一年頑張っても書いても、全部で1000枚くらい、厚さにして10センチ程度。毎年、そのまま積んでおく。毎年の大項目は、関心の対象、自分のスキル向上の状況によって、少しずつ変化する。それも大事なポイント
 - せっかく自分が書いたものは永久保存。貴重な記録であるし、成長の軌跡。大した量にはならない
- 仕事上の資料整理も全く同様
 - チームミーティング、報告などで使用する場合はパワーポイントで仕上げるが、自分向けのメモは紙に書く
 - 業務、プロジェクトごとに7~10のファイルに分ける
 - すべての資料を同様に、新しいものを上にどんどん投げ込んでいく
 - A3資料は、表を外側にして、2つに折る。B4は、A4に縮小するか、折ってA4サイズにする
 - 日付が右上隅に記載されていないものは、2011-6-19のように記入する... 整理上、かなり大切
 - 半年に一度程度、日付順に整理しておく。さっと目を通す程度
- 紙に書く、ということについて
 - メモ書きは、パワーポイント、ワード、エクセル等ではなく、あくまで紙ベースで書き、フォルダで整理することが非常に重要
 - どこでも数十秒でメモが取れる
 - 紙であれば、ちょっとした絵をすぐ描くことができる
 - ノートブックPCの立ち上げ時間、携帯のしにくさ、画面の小ささ、一覧性の低さ、絵を描く手間など、あらゆる点で、メモは紙に書く方がよい

メモの書き方(タイトルは左上から書き、下線を引く)

- A4用紙を横置きにし、手書きで書く。タイトル(=テーマ)を左上、年月日を右上に入れる
- タイトルは、メッセージをなるべくわかりやすく書く
 - 「どうすれば仕事のスピードを3倍にできるか？」
 - 「なぜ優先順位の低い仕事からやってしまうのか？ どうやって変えるのか？」
- 本文は4~6行。アイデアが浮かばない時でも頑張って3行書く。書き方は下のどちらか
 - 問題点、アイデアなど、同等のものを並列する
 - 「現状の問題点、本質的な原因、解決方向、具体的な解決策、今後の日程」、「起承転結」、あるいはこのページのようにストーリー性にある書き方をする
- ともかくなぐり書きをし、早く書く
 - 頭に浮かんだことをそのまま書く。あれこれ考えず、感じることを書く
 - 最初は時計を見ながら、1ページ1分を目指す。もう少し書き足したい場合は少し延長
 - ゆっくり時間をかけながら書けばいいものが書ける、というわけではない。常に意識していれば、わかりやすく正しい日本語を素早く一度で書くことができるようになる
 - 字は自分の読める一番汚いレベルで書けば十分。丁寧に、きれいに書かないこと
- 書いた後で素早く推敲する。追加したい言葉は吹き出しで入れる。あるいは線を引く
- 上記の2, 3, 4番目のように、本文の補足として、子どもとなるドットポイントを加えることもある

とんちん拍子と自分に対する受付けか?

2006. 6. 12

- 自分の課題を明確にしておく
- 自分の課題に対して具体的な行動指針をしておく
- FBL2. 何が良くなるのか明確にしておく
- 良.. 悪.. を知る要を依之ておく
- やる気を持たせておく
- 自分を出来るかとも自信を持たせる FBL2

後悔りた後、何を感ずるか？

2006. 6. 14

- 後悔することが多い、またやりました...
- いらいらが消えていりだけ。
- 本質を正しく伝えられたか不安になる
- 自分の思いが伝わったか不安になる
- 「また、縮んで来たかも」

昔は「中で自分の思いが伝わったぞ!!」と思えた。

感情的. 爆発の何が!

2006. 6. 12

- 自分の思... を伝へる表現
- 自分の気持ちのコントロールの限界点
- 相手をいじめる物
- まわりの人もいじめる物
- 自分の未熟さ. 人がこれのせいと表現
- 普通の大人はコントロールできるもの.

ホワイトボードの効果的な使い方

一般の会議・ミーティングで見られる問題点

- テーマによっては話がぶれやすい。それぞれが言いたいことを言って終わる
- 時間はかかるものの実際は何も決まらず、誰が何をいつまでに実行すべきかはっきりしない。決めたと思っても漏れがある
- 論点のすれ違いを明確にできず、平行線のまま議論が続く
- 報告はでき、結論は出せても、本質的な問題解決につながらない
- 上司はいいミーティングだったと思っても、部下は今ひとつ何が何だかわからない。情報共有したようできていない、方針を出したようできて、出していない

ホワイトボードを使う時に起きる現象、むずかしさ

- ホワイトボードに書こうとしても、発言者の内容がよく理解できない(実際何を言いたいかわからないことが多い)
- ホワイトボードの前に立つと、何をどう進めたらよいか、よくわからなくなってくる
- 議論が発散するのでまとめようとしても、皆がついてきてくれない。皆言いたいことを言う(特に部下が書く場合)

ホワイトボードの効果的な使い方

- 部下に書かせるのではなく、上司が直接書くのが最も効果的(慣れてきて、状況によっては上司の次のリーダーが書くことも有効)
- その時、何を話す時間なのかをはっきりさせる。すなわち、議事進行をきちんとおこなう。ブレインストーミングであっても、結論を確認する時間を作る
- 最初はまとめようとせず、話を聞いて書く... わかりにくい時は躊躇せず、また恥ずかしがらず聞きなおし、簡潔に言い直してもらう
- 書いたものを指差して、言いたいことが表現されているか本人に確認する。他の人が話し始めていてもやんわり制止して確認し、積み上げていく方が効果的
- 論点がすれ違いの時は、それを整理し、どこにギャップがあるかできるだけ図示する(ここでフレームワーク、ロジックツリーが生きる)
- 誰が何をいつまでにやるか、明確に決め、確認し、書く。検討すべきリスク項目なども明確にする
- ざわついた時は注意を促す。大きめの声で
- 左上に会議のタイトルと出席者、右上に日付を書く
- 複数の議題、トピックがあるときは、左上に小さく箇条書きしてから始める(場合によって時間配分も明記する)
- 印刷したときにはっきり読めるように、字の大きさ、読みやすさなど留意する
- 下半分は椅子にすわって書く方が早い、きれい、落ち着いて判断できる
- 2ページ目に移る時は、1ページ目をコピーしてすぐ渡す。終了時にもただちにコピーを渡す
- 最初は誰でもあがる。思っていることの半分も書けない。場数が必要(20回程度)

会議名：
 会議リーダー：
 参加人数：
 会議時間：

◎：大変よかった
 ○：よかった
 △：問題あり
 ×：改善余地大

会議のリーダーシップ評価の12のポイント

- 会議開始時に、会議リーダーが出席者の1名にお渡しください
- 終了時に、もう一人の方も含め2名が順に評価、記入し、会議リーダーにお戻しください
- 会議リーダーとは、主催者であり、会議の司会進行役の方です

	本人の評価	参加者の評価	参加者の評価
1. 会議の目的は、事前に明確に伝えられていたか	()	()	()
2. 会議の目的、議題、時間配分、期待成果を会議の初めに明確にしたか	()	()	()
3. 参加者の大半が有意義と感じられる会議ができたか	()	()	()
4. 無駄な時間がなかったか、最短時間で終了したか	()	()	()
5. 出席者は最少人数に絞られていたか	()	()	()
6. 議論に必要な資料は事前に準備されていたか。代替案も含めて	()	()	()
7. 参加者の意見をうまく引き出したか	()	()	()
8. 異なる意見の相違点をわかりやすく整理したか	()	()	()
9. 議論の蒸し返しはなかったか。短時間で効率的に進行させたか	()	()	()
10. 論点があいまいだったり、くどい発言者を適切にガイドしたか	()	()	()
11. 誰がいつまでに何をするか、明確にされたか	()	()	()
12. 実行に向け、参加者のやる気が大いに高まったか	()	()	()

日本発の世界的ベンチャーを！

いつでもご相談ください

24時間365日サポート

ブレイクスルーパートナーズ株式会社
マネージングディレクター
赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com

www.b-t-partners.com

略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、小松製作所で建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発
- 1983～1985年、スタンフォード大学 大学院に留学
- 1986年、マッキンゼー入社。経営戦略、組織設計、マーケティング、新事業立ち上げなどのプロジェクト多数を14年間にわたりリード
- シリコンバレーのベンチャーキャピタルをへて、2002年、創業前、創業当初からの非常にきめ細かな支援を特徴とするブレークスルーパートナーズ株式会社を森廣弘司と共同創業し「日本発の世界的ベンチャー」を生み出すべく活動。ベンチャーの共同創業、経営支援
- 経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」、総務省「ITベンチャー研究会」委員、「ICTベンチャーの人材確保の在り方に関する研究会」委員、「事業計画作成支援コース」の企画立案および講師、「事業計画作成とベンチャー経営の手引き」著者
- 東京大学工学部「産業総論」講師、北陸先端科学技術大学講師
- ソーシャルアプリ、ソーシャルメディア、電気自動車等への取り組み