

スタートアップの実践・成功の ために大切なこと

GOOD FIND セミナー

起業中、起業準備中の大学生・大学院生なら知って
おきたい最新動向と起業家の条件

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>

2012年1月31日

内 容

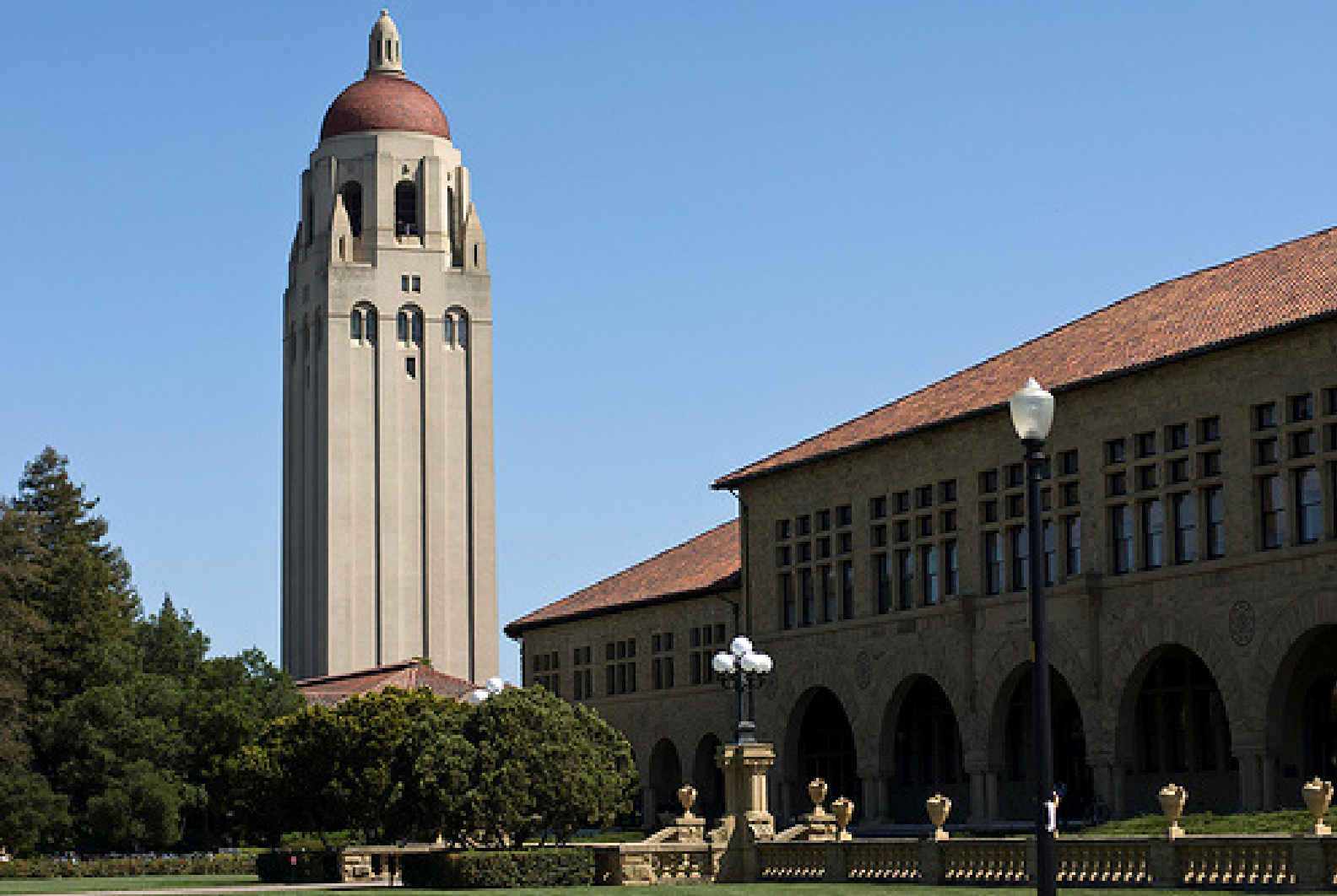
1. 自己紹介
2. Facebook、Twitter等の最新状況とプラットフォーム化
3. 注目すべきウェブサービス・アプリケーション
4. ソーシャルメディア、スマートフォン時代の事業機会
5. イノベーションを加速する、世界と日本での動き
6. リーンスタートアップの実践
7. ベンチャー経営の要諦と起業家の条件
8. リーンスタートアップを可能とするリーダーシップ、問題解決力

1. 自己紹介



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・経営支援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



SakuraSoft



Istpika

ANDAMUL



すべての特許、技術、技術者を一発検索、つなぐ。パテントベースソーシャルグラフ



圧倒的な手軽さで企業、業界情報収集・分析

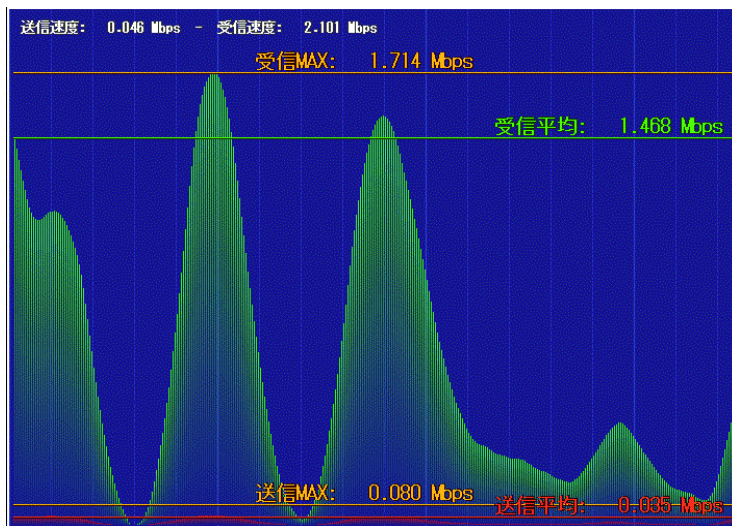
S P E E D A

ネットの帯域を5～8倍に

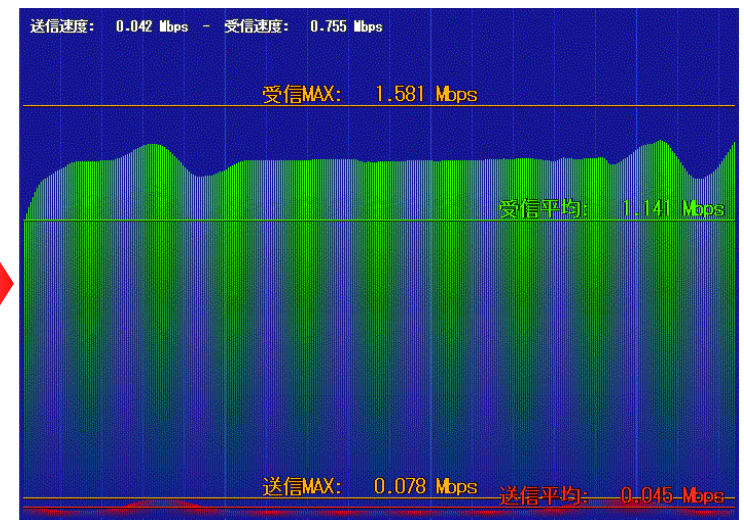


Jin-Magic

Shaping the Future of Internet Traffic



Jin-Magicによる帯域安定化



Facebookの友達、友達の友達への想いをつなぐ



ブログ、写真をおしゃれにデコリ、やり取り

Decowee

ウェブ上でコメントを自由にやり取り

Wazeka

ソーシャル婚活サイトfrigg



frigg

frigg.lv

真剣に結婚を考える方のためのfrigg、先行登録を開始。多彩な質問により、相性の良い方を毎日一人ご紹介します

好きなもの：サンダーバード



Disney・PIXAR

WALL・E

ウォーリー







DREAMWORKS

カンフーパンダ



ぐうたらパンダが
伝説の戦士!?



笑いと勇気の
ミラクルアクション!





2. Facebook、Twitter等の最新状況とプラットフォーム化

ソーシャルプラットフォームの確立: Facebook



MAU 8億5000万人～10億人が射程に
日本はMAU 677万人(前月比+8%、人口比5.3%)

ほぼ全世界各国でトップSNS
インドがインドネシアを抜く(4350万人 vs 4306万人)

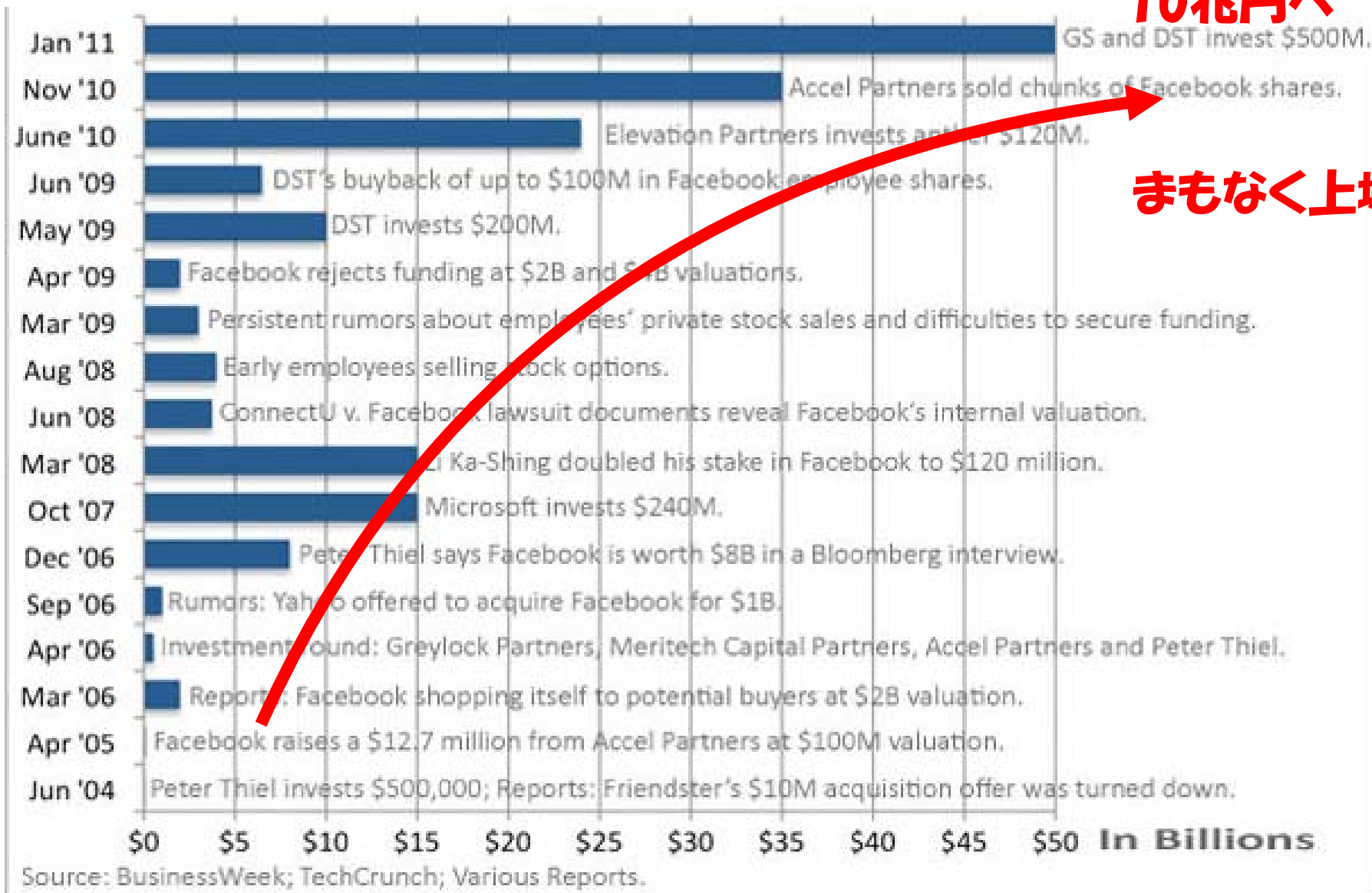
モバイルユーザーMAU 3.5億人
iPhone MAU 1億200万人

出典: <http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/japan>
<https://www.facebook.com/press/info.php?statistics>
<http://thenextweb.com/mobile/2010/08/22/facebook-for-iphone-now-has-102-million-users/>

#	Country	Users ▼	Change ▲	(± %) ▲	Pen. ▲
1.	United States	152 564 400	-4 847 860	-3.08% ▼	49.18%
2.	India	43 497 980	+2 095 560	+5.06% ▲	3.71%
3.	Indonesia	43 057 320	+1 282 360	+3.07% ▲	17.72%
4.	Brazil	37 907 400	+2 752 900	+7.83% ▲	18.85%
5.	Mexico	32 031 340	+1 042 640	+3.36% ▲	28.48%
6.	Turkey	31 247 120	+284 020	+0.92% ▲	40.16%
7.	United Kingdom	30 245 180	-225 220	-0.74% ▼	48.51%
8.	Philippines	27 596 960	+568 260	+2.10% ▲	27.62%
9.	France	23 597 540	+52 420	+0.22% ▲	36.43%
10.	Germany	22 600 660	+481 360	+2.18% ▲	27.47%
11.	Italy	21 297 400	+417 120	+2.00% ▲	36.66%
12.	Argentina	17 784 380	+205 620	+1.17% ▲	43.02%
13.	Canada	17 188 260	+74 340	+0.43% ▲	50.91%
14.	Spain	15 628 200	-54 600	-0.35% ▼	33.60%
15.	Thailand	13 686 960	+410 760	+3.09% ▲	20.61%
16.	Malaysia	12 267 720	+207 380	+1.72% ▲	46.89%
17.	Taiwan	11 530 420	-72 280	-0.62% ▼	50.08%
18.	Australia	10 703 340	-17 600	-0.16% ▼	50.34%
19.	Egypt	9 544 400	+150 700	+1.60% ▲	11.86%
20.	Venezuela	9 484 460	-94 740	-0.99% ▼	34.84%
21.	Chile	9 173 740	+152 940	+1.70% ▲	54.78%

Facebookの時価総額

時価総額
10兆円へ



ソーシャルプラットフォームの確立: Twitter

twitter



MAU1億人以上
10億ツイート/週
数十万アプリ



中国版Twitter
ユーザー数3億人

出典: http://www.huffingtonpost.com/2011/03/14/twitter-user-statistics_n_835581.html/
<http://www.insidefacebook.com/2011/04/21/find-friends-iphone-android>
<http://jp.bloggerald.com/2010/09/06/twitter-reaches-125-million-users-300-thousand-apps/>
<http://jp.reuters.com/article/oddlyEnoughNews/idJPJAPAN-24290620111122>
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1109/09/news027.html>

ソーシャルプラットフォームの確立



1000万ユーザー突破
1ヶ月100万人増
4億回チェックイン

foursquare APIによる数百
のサービス・アプリが提供され
る



8/31 mixiページ開始
開始2日後に8万ページ
現在10万ページ以上

DeNAとソーシャルコ
マースで提携

ユーザー特性、行動をAPIで提供
してくれるサービスプラットフォーム

出典: <http://www.insidefacebook.com/2011/04/21/find-friends-iphone-android/>
<http://jp.techcrunch.com/archives/20110620foursquare-now-officially-at-10-million-users/>
<http://techwave.jp/archives/51489953.html>
<https://ja.foursquare.com/apps/>
<http://www.ibm.com/developerworks/jp/opensource/library/os-foursquare/?cmp=dw&cpb=dwope&ct=dwrss&cr=dwrss&ccy=jp&csr=121010>
<http://blogs.itmedia.co.jp/mikiya/2011/09/mixi-a960.html>

3. 注目すべきウェブサービス・ アプリケーション



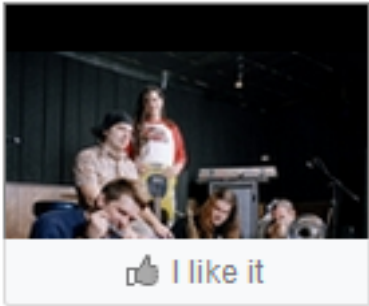
映画ファンの巨大SNS

- 50以上の映画の好みをインプットすることで確度の高いリコメンデーションをしてくれる
- 映画ファン同士でのコミュニケーション
- 数千万人以上が登録、月間ユニークユーザーが1000万人以上
- アドレス帳全員への招待などでスパムとも
- ソーシャルグラフに**インタレストグラフ**を重ねる

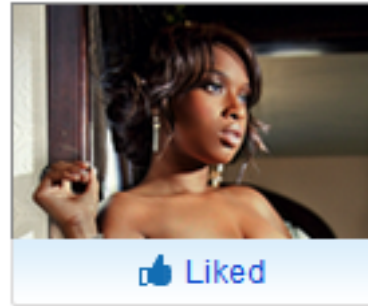
- 自分の好きな番組、映画、本などにチェックインし、今友達が何を楽しんでいるかをリアルタイムで知る
- 2000万の映画、本、アルバムの格付け済み
- 100万ユーザー、1億データポイント(いいね!、コメント、チェックイン等々)
- インタレストグラフ、テイストグラフを形成

自分の好みを1クリックでインプット

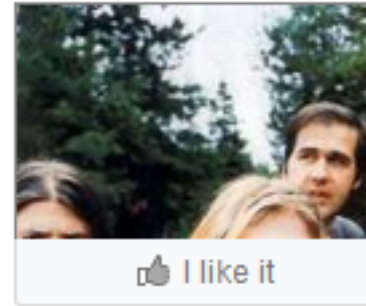
Rate **9** Recording Artists you like
and start finding new favorites.



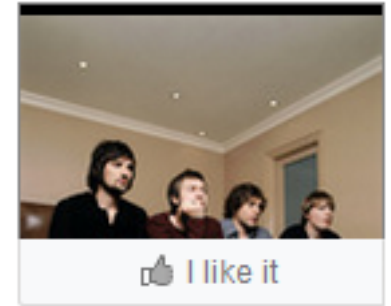
Less Than Jake



Jennifer Hudson



Nirvana



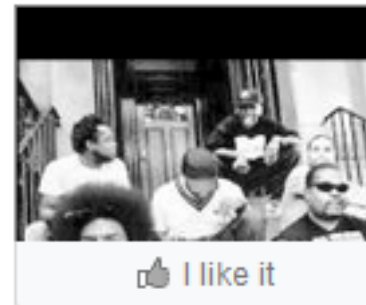
Kasabian



The Black Keys



Daft Punk



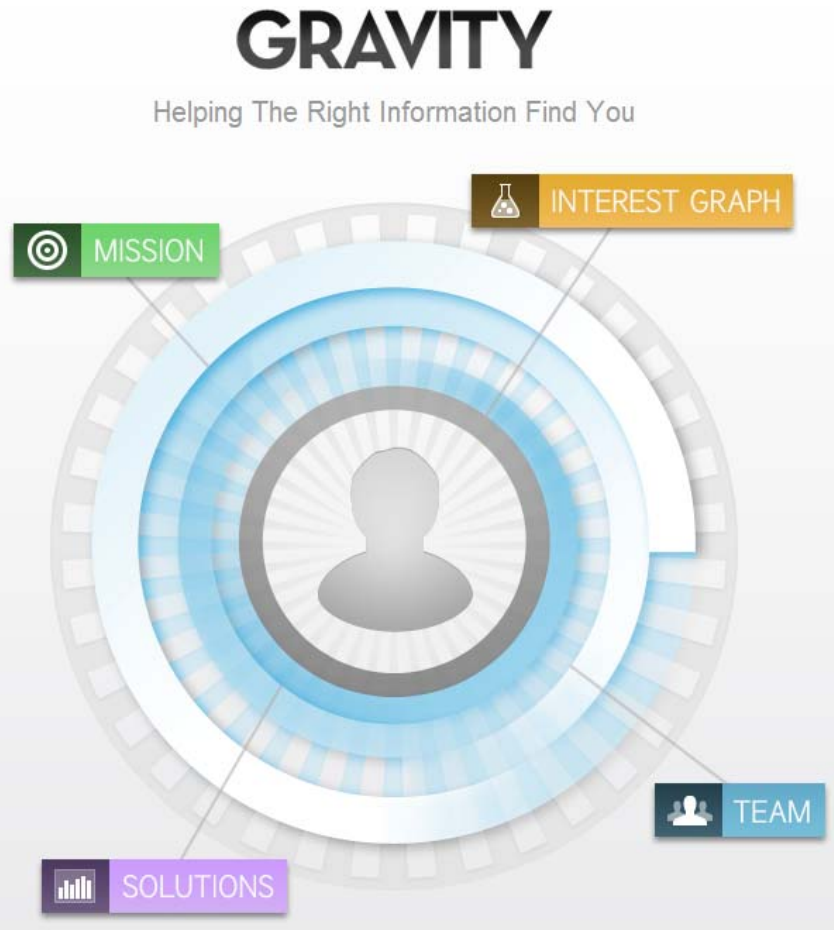
The Roots



Miley Cyrus

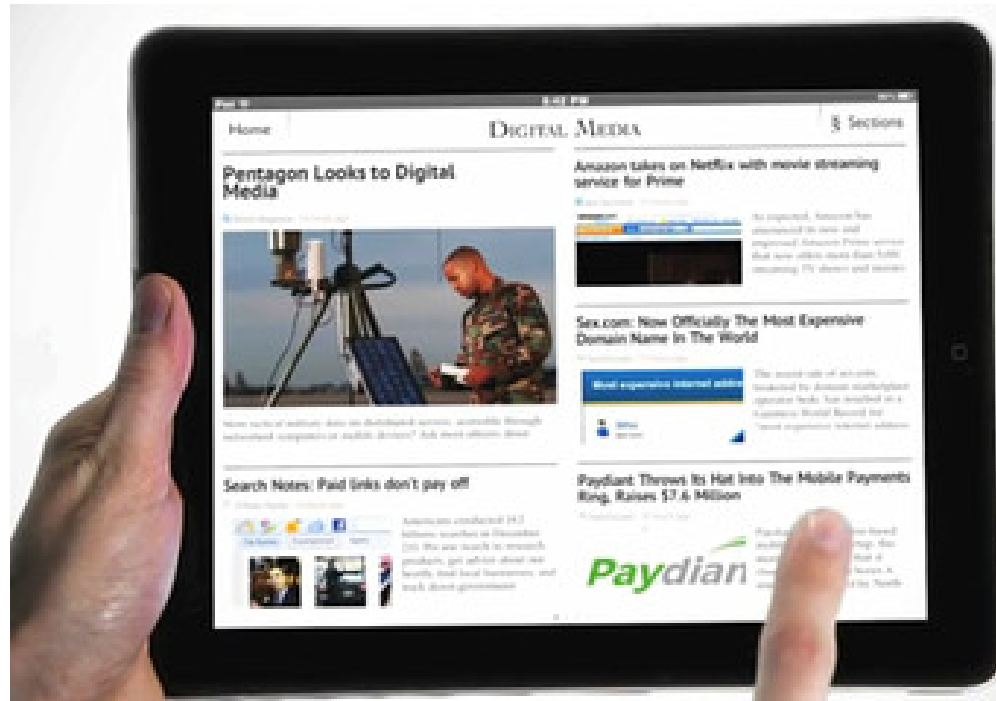
More Recording Artists »

Gravity: インタレストグラフ形成



- Facebook、Twitter、Foursquare等のストリームからインタレストグラフを作る
- Twitterの会話的データが比較的正確なベースを提供
- ソーシャルコマースへの重要なインプット

使えばどんどん賢くなるiPadマガジンZite



- Twitter、Google Reader等の情報でカスタマイズ
- 使えば使うほど精度が上がる
- 究極のインタレストグラフ把握 → 理想的な広告配信を

出典: http://www.techdoll.jp/2011/03/24/zite_ipadstation/
<http://xperia-arc-ipad2.blogspot.com/2011/11/ipadzite.html>
<http://hiromikubota.tumblr.com/post/3758574849/zite>

Twitterのタイムラインを編集: paper.li

2011年04月22日 金曜日



日刊 赤羽雄二 新聞

赤羽雄二さんと、フォローする 264 人のTwitterユーザからの情報をもとに発行されています

最新版の発行準備完了まであと 28 時間

全ての記事を見る

ヘッドライン

テクノロジー・IT

政治

エンターテインメント・文化

経済

社会

スポーツ

#NHK_NEWS

#2CH

FASHION GIRLS FOR JAPANイベント概要

FASHION GIRLS FOR JAPAN : SAVEJAPAN! PROJECT

savejapanproject.com - NYで開催され、大きな反響を生み出した同イベントを日本で開催いたします。- 場所: 表参道 GYREビル内3F EYE OF GYRE & GYRE B1Fフロア - 住所: 東京都渋谷区神宮前5-10-1 - 日程: 4月23日 11:00~20:00, 4月24日 11:00~18:00 - 入場料: 無料 - 実施内容: 国内外様々なファッションブランドのアーカイブ商品を会場...



SAVEJAPAN0311

葉たばこ農家 東電に補償要求 NHKニュース

nhk.or.jp - 4月22日 20時37分 福島第一原発の事故の影響で、福島県内のすべての葉たばこ農家がここの作付けを見送ったことを受けて、葉たばこ農家の組合の代表者が、東京電力に対し、速やかに補償を行うよう求めました。東京電力に補償を求めたのは「全国た

ソーシャルゲームは面白いのか? | 遠藤雅伸公式blog「ゲームの神様」

ameblo.jp - NHK教育の「ITホワイトボックス」に出演して、モバイルソーシャルゲームに関する解説をしたのだが、それ以後、タイトルの質問を多くの人にされたので、まとめて意見を書いておく。あくまでも私見なのであしからず。-----

----- 本来「game」は「競技」という意味で使われていたように(五輪はolympic g...



n2labo

割引クーポンの共同購入サイト - くまポン(クマポン)byGMO

kumanon in - GMOくまポン株式会社



約1ヶ月前 創刊
赤羽雄二



購読する



タ

アーカイブ

川越市周辺の実績インプラント
雑誌にも取り上げられる本格インプラント
専門医
www.plazawakaba.com

医師新規登録キャンペーン中
独自取材の医療、医学最新ニュース
書カード進呈
mtpro.medical-tribune.co.jp

今だけワキ脱毛が《500円》
安全な医療レーザー脱毛だから安
座ファイン
www.ginzafine.com

ソーシャルプリクラ Snapeeee



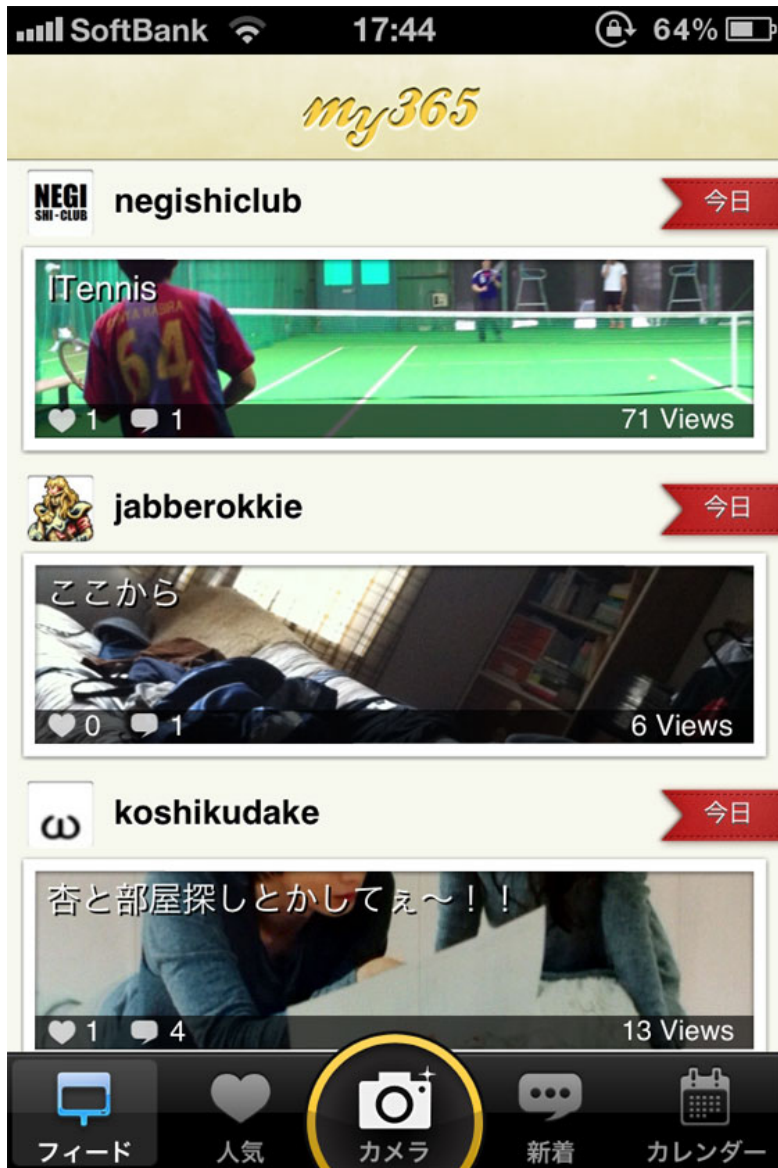
- 写真をデコる
- 2011年5月12日リリース、1日1万ダウンロード
- 累計80万超ダウンロード
- 台湾、香港、マカオで無料アプリ1位
- 広告はほとんどなしで

写真をデコる DECOPIC



- 10/19以来、2ヶ月強で200万ダウンロード
- リリース25日目で100万ダウンロード
- 中国、香港、台湾で50%
- 広告はほとんどなしで

毎日1枚の写真をアップするmy365



ブログ、写真をデコるDecowee



- すべてのブログ、HP上にデコれる(世界唯一)
- 友達とも一緒にデコったり、メッセージのやりとりができる
- iPhoneアプリ版で(3月初リリース予定)は、写真を自動でブログ化し、メッセージを自由にやりとりできる

LikeALittle: 気になる異性についてコメント

Latest Posts

Brunette haired girl liked at Franklin & Marshall College



girl that wears the grey peacoat all the time. I see you around pretty often and we usually smile at each other as we walk by, next time stop and say hi

36 mins ago

可愛い子がいてね…

Black haired girl liked at University of Pennsylvania



I was secretly hoping the library was closed for an excuse to spend a little more time with you

44 mins ago

図書館が閉まってたらいいなと思ってた

Brunette haired guy liked at Vassar College



I like you a little.

46 mins ago

ちょっと気になってて…

- 2010年11月リリース
- 6週間で2000万PV
- 気になる相手について匿名でコメント、それがきっかけで出会える場合も
- ソーシャル性が非常に強い出会い系
- 全米の大学で話題沸騰
- 学校ごとにリリース

学校ごとにLikeALittleの掲示板

いいね!

LikeALittle

Home

Testimonials

Top Flirts

Sign In

Stanford University

いいね!

Switch Campus

New flirt

Girl Boy Blonde haired at Ex. Student center

Is someone special around you?

Boom!

Filter

Search...

Brunette guy liked at **Cab in South Bend** 6 hours ago
I enjoyed our conversation in the cab while you were visiting my school - it was such a coincidence that you live 10 minutes away from my hometown. Should have gotten your number..
Like

Brunette girl liked at **Toyon Computer Cluster** 16 hours ago
Sexy Asian Girl sitting next to me working on your Sym Sys Pset. Aww yeah get that HCI on
1 Like

Brunette girl liked at **GSB Cafeteria** 2 days ago
You are working on some project. I am working on looking at you.
1 Like

Blonde girl liked at **no where** 4 days ago
I feel so lonely. there should be more dating on campus!
1 Like

Keep it positive & complimentary!

Click remove to get rid of full names, sexually explicit or offensive posts.
This isn't the right place for that!
[Read our full rules](#)

Save your messages, posts, and more!
[Sign up now!](#)

Wanna help us?
[Become a moderator on LAL!](#)

Users Say

Yuji Akaba

307 followers, 42 following

[Edit Profile](#)

Yuji repinned The Power of Curiosity ... to **Videos I like.**
1 day ago



Yuji repinned Secret History of Silicon ... to **Videos I like.**
1 day ago



Yuji repinned The Lean Startup - Eric ... to **Videos I like.**
1 day ago



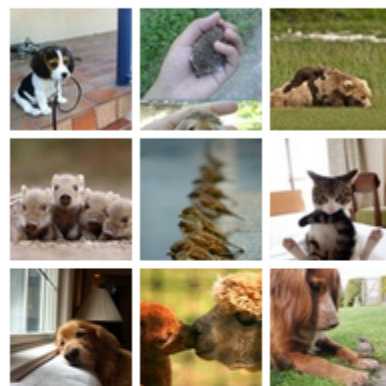
Yuji repinned 12 Lessons Steve Jobs ... to **Videos I like.**
1 day ago



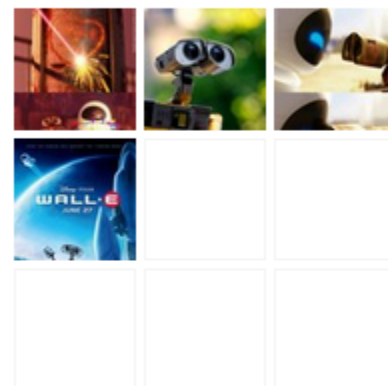
Yuji repinned Make a great pitch ... to **Videos I like.**
1 day ago

7 Boards · [66 Pins](#) · [1 Like](#)[Rearrange Boards](#)

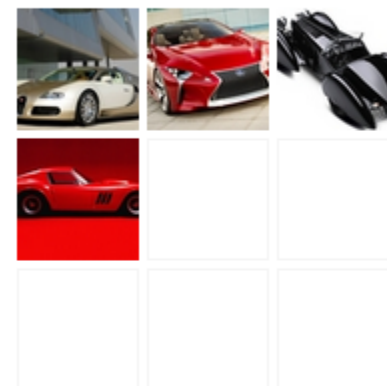
Cute animals

[Edit](#)

Cinema

[Edit](#)

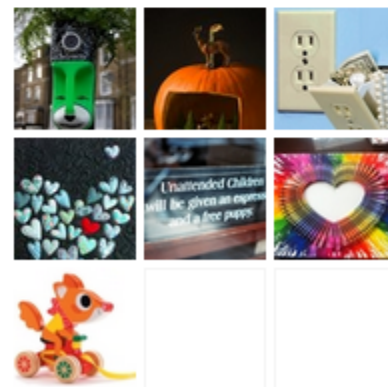
Cars

[Edit](#)

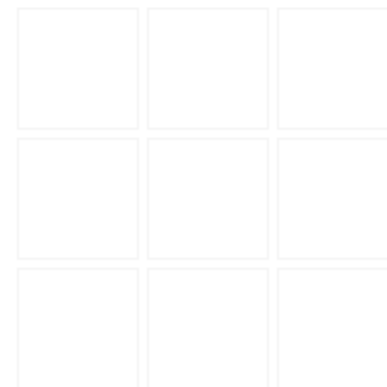
Beautiful places

[Edit](#)

Products and design

[Edit](#)

Sports

[Edit](#)

Beautiful places



Yuji Akaba

Edit Board

628 followers, 9 pins



Greece

1 repin

Uploaded by user



Greece

google.com



Italy!

2 repins

Uploaded by user



Sunset over the Egyptian Pyramids

2 repins

tumblr.com



Toronto, Ontario, Canada. 2003, 2004, and 2005.

besttourism.com



The Dolomites

1 repin

besttourism.com



Ireland



LINE

- 無料のメッセージアプリ
- どの電話とでも
- キャクターイラストで感情を
- 昨年年6月NHN Japanからリリースされ、7ヶ月で**1500万ダウンロード**
- 日本国内は550万人
- 100万ダウンロード/週



ソーシャル婚活サイトfrigg



frigg

frigg.lv

真剣に結婚を考える方のためのfrigg、先行登録を開始。多彩な質問により、相性の良い方を毎日一人ご紹介します

- 150問以上の質問により本当に相性のよい方だけを毎日一人紹介
- 女性に多数のメールが殺到しない
- リリース2週間で400名以上登録
- Facebook、Twitterでのプロモーション

出典: <http://frigg.lv/>
<http://milasta.com/2012/01/frigg/>

4. ソーシャルメディア、スマートフォン時代の事業機会

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
 - 全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

5. 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

- **ブレークスルーキャンプ by IMJ**
- 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

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100～200万円以内(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

ブレイクスルーキャンプ by IMJ(1/2)

- **出資金額および支援内容**
1社あたり500万円、2年間で15～20社に出資し、企画、サービス開発、集客、広報、サービス運営全般をきめ細かくご支援
- **年4回開催**
Spring、Summer、Fall、Winterの年4回募集。応募全ベンチャー・チームの面談による選定を経て、企画を徹底的に練るブレイクスルーセッションを1ヶ月に渡り実施し、世界を狙えるポテンシャルの高いベンチャーに出資
- **開発オフィスの無償提供**
出資先ベンチャーには、渋谷駅近辺の専用オフィス(24時間利用可能。インフラ完備)を無償で提供
- **トータルサポート**
専用オフィスには、IMJの優秀なエンジニアによるアプリサポートデスク、インフラサポートデスクを置き、必要に応じてさまざまな技術的な質問に対応

ブレイクスルーキャンプ by IMJ (2/2)

- **ノウハウ共有**
毎週木曜日夜に2時間、出資先の全ベンチャー参加による週次全体ミーティングと懇親会を行い、ベンチャー間の情報共有、ノウハウ・失敗事例共有とネットワーキングを進める。ベンチャー各社の機密を尊重しつつも、相互協力を促進。内外の先輩起業家、各界の専門家等のスピーチを適宜実施し、グローバルな視点をご提供
- **起業準備・企画検討セッションの定期的実施**
上記に平行して、起業検討中の社会人・学生に対し、定期的なセミナーによりサービス企画や起業に関する初歩から先端的・具体的ノウハウまでご提供し、起業をご支援
- **キックオフイベントが2月10日(金)19:00-22:00**
お申し込みは以下から

ソーシャルメディア、リーンスター
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

- ブレークスルーキャンプ by IMJ 勉強会
- 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/>

6. 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

- 2011年から、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
は、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、後で延々と苦労する。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、最初の見論見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ことができる熱意
- 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、頑なにならず聞ける

● 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

7. ベンチャー経営の要諦と 起業家の条件

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか

- ベンチャーの定義は以下と考えている
 - 比較的短期間(3～5年)での上場を目指して創業された企業であること
 - 事業急成長の具体的なシナリオと事業計画を持ち、
 - 第三者から資金を調達し、急成長を目指す
 - 経営者が株主・取締役会を強く意識して、ガバナンスのきいた経営を行うこと
 - 会社は一義的には株主のものであること
 - 経営者は、株主から取締役会を通じ、委託されて経営をしていること
 - 経営者は、最善の経営をしていることを取締役・株主に説明する義務を負う
 - 事業会社の子会社、切り出された事業部などは、限りなくベンチャーに近いものも稀にあるが、一般にはより大企業的価値観、行動規範が支配しがち
- 日本人と日本経済が継続的に発展するためには、新しい企業が次々に生まれ成長することが、一層重要な時代となった
 - 今から50～60年前、ソニー、ホンダ、松下、キヤノン、リコー、トヨタなど世界に冠たる日本発グローバル企業が多数生まれ、日本人と日本経済の発展に多大な貢献をした。世界中の人々にとっても非常にプラスとなった
 - そういった当時のベンチャー企業に続く企業が乏しいため、日本のさらなる発展を目指して、後に続くベンチャーが続出する状況を早く構築する必要がある

2. ベンチャー立ち上げに必要な要素

● 創業者

- 燃えるような熱意で事業構築に取り組む創業者
- 経験よりもむしろ、熱意、事業構想力、課題発見・課題解決能力、決断力、向上心・柔軟性、組織リーダーシップが鍵

● 説得力ある合理的な事業計画

- 説得力ある合理的な事業計画が、ベンチャーの成功確率を上げるために必須
- ただし、最近のITサービスは、優れたエンジニアが数週間でさっさと作り、アルファ版をリリースして試してみるアプローチが有効（Facebook等）
- 起業を志した時点では、キーポイントを押さえた、ラフなメモ1ページでも可

● 創業チーム

- 創業者の意を汲み、価値観を共有する2、3名の同志
- 創業者と補完的な強みを持つこと

● 創業資金、成長資金

- 創業時の資本金には特に制限なし
- ただし、資金調達までのつなぎとして100～300万円程度

3. ベンチャー創業者の必要要件

- 事業構築への燃えるような熱意、事業構想力
 - － その事業を絶対に成功させたいと心の底から思えること
 - － 事業ビジョン、事業構想を持ち、目指す方向を社員に示せること
- 課題発見・解決能力
 - － 事業推進上の幾多の困難、障害をすばやく察知し、いち早く警告できること
 - － 現状・過去の成功体験にとらわれず、ダイナミックに解決していけること
- 決断力
 - － 優柔不断でないこと
 - － 自分でどんどん決定できること。決定することがつらくないこと
- 向上心・柔軟性
 - － 人の助言に耳を傾け、貪欲に学ぼうとすること
 - － 耳に痛い忠告などでも、頑なにならず、柔軟に聞けること
- 組織リーダーシップ
 - － この人についていきたいと社員が思えること
 - － チームをリードした経験、チームとしての危機回避の経験
 - － 社員へのコミュニケーションが適切で、社内でのコミュニケーションを徹底する
 - － スピード感あふれる、動作が迅速で、打てば響くような組織文化を作れること

経営者へのチャレンジ

- 顧客ニーズ、競合状況、自社の強み、タイミング、経営者の強み・弱みなどによって、事業の成功・失敗は大きく左右される。どれほど努力しても成果につながらないこともある、それほど大したことがなくても、そこそこうまく行くことがある
- 経営者、支援者はこの点を冷静かつ客観的に評価して自らの立ち位置を把握し、必要なアクションを大胆に取らなければならない。勝負をかけ、大転換を図らなければならない
- 成功してきた事業モデルであっても状況が変われば、やることなすことうまくいかなることがある
- 現状ではだめなこと、壁にあたっていることは大体わかる。ただし、そこそこうまくいっていたモデルを捨て、かつ大きなリスクを取って事業モデルの大転換を図るのは大変なリスクと困難とを伴う
- みな文句を言うが、誰もどちらの方向が正しいか、本当にそちらに進んでいいのか、教えてくれるわけではない
- したがって、並大抵ではない神経と意思、不退転の決意が必要
- それが不足している経営者は、例えそこまでは何とか来れても、次々に襲ってくる新たな波に乗れず、遅かれ早かれ退場を余儀なくされる

4. 事業計画に多く見られる問題点

- 顧客ニーズの把握が甘いため、実際はどのような異なるニーズがあるのか、そこで何が決定的に重要なのか、いつどうなれば、本当に買ってもらえるのか、検討不足・説明不足
- 当社はこうしたい、こうしようということは一応書いてあるが、なぜその分野か、なぜ当社製品が競合に勝ち続けることができるのか、どこがそれほど違うのか、検討不足・説明不足
- 競争優位性の根拠が特許数件のみ。その特許がなぜ競争優位性の源泉となるのか、他社がなぜ回避できないのか、検討不足・説明不足
- 根拠の極めて薄弱な売上・利益計画。どのくらい売れそうか、ターゲット顧客への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽう
- 消費財の場合、消費者セグメントへの理解が乏しく、直接的な声の把握も甘いため、需要が読めない
- 創業者・社長自身も事業計画の内容を必ずしも信じておらず、絶対実行しようとのコミットもない

5. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには

- 創業者が創業チームで徹底的に議論し、3週間程度で予備的な仮説を構築する
 - － 明確な事業ビジョンとその達成ステップ、シナリオ
 - － 顧客の切実なニーズとその分類、自社の訴求点
 - － 自社の強み、独自性を生かす事業・製品領域
 - － 競合に勝ち続ける根拠、方策
 - － 収益モデル、収益性の確認
 - － 戦略提携と実現方策・シナリオ
 - － 開発・生産・営業体制のあり方
- その上で、インタビュー、データ収集などを通じ仮説を検証。何度も何度も、仮説構築→検証→仮説修正→検証を繰り返し、全体として整合性と一貫性のある事業計画を作成。徹底した議論と詳細検討のため、2～3ヶ月必要となる
- そのプロセスにおいては、創業者の思い、溢れ出るアイデア、気になっているポイント、うまく表現できないが無視できない点などをできるかぎり明らかにし、リアルタイムでの確に表現する。あいまいな部分に対しては、お互い質問を繰り返し、仮説・代替案を提示し、足りない部分を補足する
- あいまいな部分はとことん追求するプロセスなので、大変な忍耐力がいるし頭も熱くなる。が、これを経ると、ベンチャー経営者として一段高いレベルの経営観・世界観を得ることができる
- これらの結果、通り一遍の事業計画とは決定的に質が異なる、本来あるべき(説得力ある合理的な)事業計画が作成できる

6. 急成長をねらうベンチャー創業時に目指すべき水準

一言で言えば

目指すべき水準

例、より具体的に

市場の魅力

切実なニーズを持つ顧客が多数いるのか

大きな事業ポテンシャルを持つ、大変魅力的な市場を対象としているか(規模、成長率、市場ダイナミクス、今後予想される大きな構造変化などの観点から)

- 市場規模が500億円以上、かつ成長率は10～15%程度期待できるのか
- 市場の構造変化による大きな新市場が数年以内に期待できるか
- 過当競争や、体力のあるプレイヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか

競争優位性

人と全然違うのか、すごくユニークなのか

他社製品・サービスとはっきり差別化できる圧倒的な競争優位性を持つのか(技術力、知的財産、組織スキル、事業構造など)

- お客様(市場)が大変困っていることに対して一桁以上のインパクトがあるか
- グローバルな観点から競争優位性を十分ベンチマークできており、説明できるか。数年は先を行っているか

収益性

ものすごく儲かるのか

高収益を実現・維持できる明確かつ具体的な収益モデルがあるのか、作りうるか

- 希望的観測、結果オーライではなく、今の段階で十分戦略を練り、説得力のある合理的な事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるベースがあるか

6. 急成長をねらうベンチャー創業時に目指すべき水準(続)

	一言で言えば	目指すべき水準	例、より具体的に
戦略提携・ネットワーク	他社、他人を巻き込みフルに活用しようとしているか	ベンチャーの規模では実現困難な、大規模な事業展開を可能にする戦略提携、またはその計画があるのか	● 大手企業が積極的に協業・提携を求めてくるような技術力・製品を持ちうるか ● 外部の知恵・資源をどんどん巻き込み取り入れられるオープンな姿勢と求心力を持っているか
経営チーム	このメンバーなら約束通り実行できそうか	社長、開発チームリーダー、商品企画担当の少なくとも一人は超一流か。急成長期に必要な強力な人材を外部からリクルートできる魅力とオープンさを持っているか	● 社長は、戦略的・合理的思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭に立って組織をリードするリーダーシップ(ビジョン、熱意、部下の信頼)を持っているか ● あるいは、製品開発チームリーダーは、プロジェクト上のボトルネックを解決し、外部のリソースなどもフルに活用した複雑・大規模なプロジェクトを完遂した経験を持つ人材か ● 急成長期に必要な強力な人材を惹きつけるところまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを譲ってもベンチャーを成功させたいというオープンさを持つか

7. 創業資金、成長資金について

● 創業時

- 創業資金として、設立時に資本金100～300万円程度
- 創業社長が70%程度は出資することが望ましい
- 早期に事業収入が期待でき返済の根拠を示せる場合のみ、日本政策金融公庫（旧 国民生活金融公庫）等の融資が可能（上限は1000万円、ただし資本金の2倍まで）

● エンジェル投資家の支援

- 創業後数ヶ月～1、2年以内に成長資金として数百万～数千万円の出資を得る
- 社長および当該ベンチャーの将来性を信じ応援しようとする個人から出資
- 創業社長の持ち分が10～20%以上希釈せずに可能なら検討すべき。ただ、反社会勢力とのつながり等、細心の注意が必要

● ベンチャーキャピタル（VC）の出資

- 創業後半年～2、3年で、成長資金として数千万～数億円の出資を得る
- 徹底したデューデリジェンス（企業の実態を厳しく精査）が行われる。VCの投資基準が満たされ、株価等の条件が合意されたら、投資される
- 通常は、複数VCからの投資が数回に分けて実施される

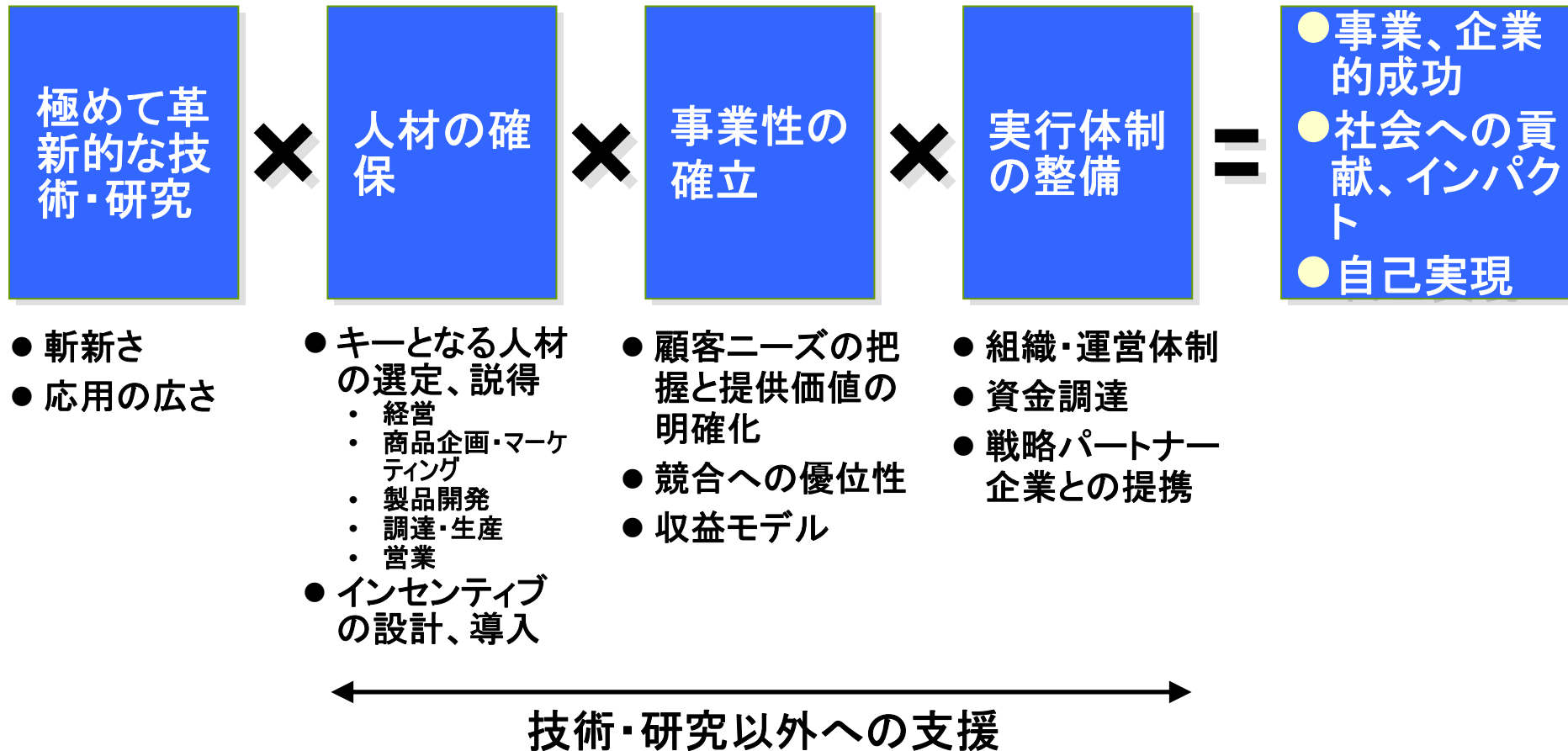
投資家への効果的な説明のしかた

- 説明のポイント... 説得力ある合理的な事業計画を持っていることが大前提
- 他社よりなぜ圧倒的に優れているのか、その根拠を明確に説明する
 - － 絶対的な良さを説明しても、投資家はその分野の専門家ではないので、どのくらいすごいのか理解しにくい。むしろ相対的な良さとその根拠を説明することが必要
 - － なぜ他社にできないか、なぜ当分まねされないのか、具体的な理由とともに説明する
 - － ただ良い、自分たちはすごい、と一方的に言われると、聞いている方は疑念を持つ。強さの裏返しの弱さとか、考えられるリスク要因とかをあわせて説明すると、むしろ安心感を与える。バランス感覚を感じさせる
- 説明を聞いた人が、後で他の人に説明できるようなキーポイントを伝える(素人が素人に説明して、なるほどそれならすごい、と思えるような)
- 投資家の質問には、まず結論を述べ、それから説明を補足する

ベンチャーキャピタル(VC)とは

- 機関投資家などから資金を集め、ファンドを組成。そこから有望なベンチャー企業に投資し、成長を促進する
- 創業チームがある程度以上しっかりとして、説得力ある合理的な事業計画があれば、出資を受けることが十分可能となる
- VCは、出資して取得した株式の売却益を収益とする。したがって、事業成長後の上場、企業売却を予定していることが投資の大前提
- 上場、企業売却などによる株式の売却益を通じて投入資金を数倍に増やす。利益は、所定の割合で成功報酬以外を投資家に分配する

ベンチャーキャピタルがカバーする役割



- よく言われる「目利き」「技術評価」は、第一の条件の一部の評価にすぎない
- 重要な点は、評価後、いかに数年間継続的に支援し、ダイナミックな方向修正をもたらすか
- 社長に深く信頼されることが大前提。それに基づくきめ細かなコーチングが鍵

ベンチャーキャピタルが求めていること、嫌うこと

- ベンチャーキャピタルの求めていること... 投資の判断基準
 - 社長がしっかりしている... 事業意欲が強く、事業センスが感じられる
 - なるほどと言えるしっかりした事業計画
 - 大変に儲かりそうな事業 ← 根拠が必要
 - 差別化できる ← 根拠が必要
 - 創業チームがある程度しっかりしている... 創業社長一人ではない
 - 顧客の高い期待が予想される、実際にある
- ベンチャーキャピタルが嫌うこと
 - 投資先が失敗すること
 - 話が違ふこと
 - 適宜状況を伝えてくれないこと
 - 社長の隠しごと、独断専行

ベンチャーキャピタルの活動プロセス

- 案件発掘
- 社長面談
- 事業内容、投資機会の把握(数回のミーティング、基礎資料の提出)
- チームで投資をする前提で検討を進める決議
- デューデリジェンス(精査、聞き取りを1ヶ月～2ヶ月程度)
- 1回目投資委員会決議
- 追加情報の要求、提出資料の検討、さらなる追加資料の要求
- 投資金額、株価、投資契約などの交渉
- 投資決定
- 払込み
- 取締役会への参加(取締役として、オブザーバーとして)

VCから資金調達をすることによって生じる 責任、義務、負担

- VCは出資して取得した株式の売却益を収益とするため、上場、売却を前提とする
- 株主総会・取締役会など、商法に則った企業経営が要求される（本来、当たり前）
- 資本政策に関して、会社側とVCとで利害調整の必要な場合がある
- 優先株・役員選任優先権など、投資家の権利がある程度優先される
- 株式買戻し条項、希薄化防止条項など、投資契約上の各種制約がある
- 報告責任（月次決算報告、事業戦略方針など）を持つ。それ自身は当たり前だが、そのコストが適正レベルを超える場合もある

資金調達までのステップ

第1フェーズ(1～2ヶ月程度*)

事業計画の作成・見直し

- 説得力ある合理的な事業計画の作成
- 資金調達方針の立案とVCへの説明資料作成、コンタクト準備

第2フェーズ(2～5ヶ月程度)

資金調達

- VCへの説明、高い企業価値を説得
- VCとの頻繁な打ち合わせ・徹底的な交渉で、ベンチャーにとってできるだけ有利な投資条件を交渉、獲得



事業計画の作成・具体的な資金調達方針の立案
VCへのコンタクト開始

リードインベスター候補へ会社の高い企業価値を説得

デューデリジェンス

タームシート**1

他のリードインベスター候補へ会社の価値を説得

デューデリジェンス

タームシート2
タームシート3

大枠の条件交渉、フォローインベスターとの交渉
投資契約書の交渉・作成
契約締結
振込

複数のタームシートを獲得することが交渉を有利に進める鍵

* 場合によっては3ヶ月程度必要

** 投資条件骨子へのソフトコミットメント(法律的な拘束力はないが、業界プロフェッショナル間で強い拘束力を持つ)

8. ベンチャー企業の失敗事例

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
A社	インターネット のファックス サービス	●出資数億円 ●融資10億円	●技術開発の遅れ ●コスト意識の低さ、高コスト体質 —収入がほぼゼロなのに相当額の出費を続ける —豪華なオフィス —従業員30名を維持 ●借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い
B社	パッケージソ フトの開発・ 販売	●出資1億円前後 ●融資枠も確保 (地元の資産家 が債務保証)	●受託開発からパッケージソフトへの転換を図った が、営業力が弱く、じり貧に ●営業の軽視、営業への安易な態度...「金さえあ れば、新聞広告さえ出せば売れる」との社長コメ ントも ●最後まで「製品はいいのになぜ売れないんだろ う」、「大きな流れがくれば売れるはず」と社長は 納得せず ●一方、他社は「劣った製品」だったが、販売ルー トを確保し、着実に売上げを拡大

注: 本調査は、有力ベンチャーキャピタル、ベンチャー向けコンサルティングファームでのベンチャー投資・支援経験者4名(業界経験が計50年)へのインタビューに基づく

8. ベンチャー企業の失敗事例(続き)

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
C社	ソフト開発・販売	●出資4億円	●技術開発、製品化の失敗 ●社長は夢を語り続け、実際の製品完成に集中しなかった ●計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし ●資金が尽き、出資者からは追加出資に応じなかった
D社	オンラインショッピング	●出資10億円	●当初は堅実に経営していた ●10億円が容易に調達でき、経営感覚が狂った様子 ●調達した10億円は、広告などで一気に消費した ●コスト意識が欠如
E社	●グループウェアの開発・販売 ●新事業としてのコミュニティサイトの運営	●出資数千万円～1億円	●新事業の会員確保は見込み違い。既存のグループウェアは月次決算すらなく、無管理状態でじり貧に ●社長は経営の管理を共同創業者に任せっきり ●管理担当の共同創業者は顕著な能力不足 ●悪口は言うものの、社長はアクションを取ろうとはしなかった

8. ベンチャー企業の失敗事例(続き)

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
F社	光触媒	●出資数億円	●画期的な製品を開発 ●JR、道路公団など多数の引き合いがあったが、全部対応しようとし(それぞれ相当のノウハウ・時間が必要)、戦線拡大 ●フォーカスするよう、出資者が何度も指摘したが聞き入れなかった ●結局、どの商談もものにできず、資金繰りに困って社長は退任せざるを得ない状況に ●手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か
G社	医療機器の 商社	●出資1~2億円	●社長が製品をまず使ってもらうことを重視し、多数の導入実績を上げた ●一方、売掛債権の回収は軽視した ●結果、売掛金滞留で毎月綱渡りで、倒産 ●会社清算時には、売掛金が相当額回収できた(回収がそれまで甘かったということ) ●社長はこの問題のある程度は理解していたが、徹底せず。明らかに甘く見ていた。部下に厳しいことを言えない、優しい性格も災いした

9. ベンチャー失敗の理由

現象・問題点の整理

- 営業力の軽視、営業への安易な態度
 - 営業目標の未達を放置
 - 「良い感触」を売れたと思いこむ
 - 売り切るまでフォローしない
 - 売上債権回収の軽視
 - 「日銭稼ぎ」の軽視
-
- 売り上げがないのに、相当額の出費を継続
 - 資金調達後、出費が急増。収入と勘違い
 - 不要不急の出費（豪華な社長室、PCの新調、他）
-
- 自社製品への自信過剰
 - 商品・販売戦略の見誤り
 - 強気すぎる価格戦略
 - 他人の忠告に耳を傾けない社長
 - 競合、特に大企業の動きを軽視

営業、収益確保への
執着心の弱さ

コスト管理の弱さ、
甘さ

技術への過信

9. 失敗の理由(続き)

現象・問題点の整理

- 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に30億円かけて、出店。環境変化で資金繰りができず、倒産
- 1号店の成功後、全国で一気に6店舗を出店。売り上げ未達、高コストでまもなく倒産
- インターネットバブル崩壊で明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても、執着
- 販売の見込みがたたない商品に固執
- 「希望的観測」と事実を常に混同
- 嫌なことに目を向けない、夢のみ追う
- ビジョンがない。先頭に立って引っ張れない
- 部下に厳しくできない
- 優柔不断、意志決定を避ける
- 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨
- 社長の給料が極端に高い
- 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金

いちかばちかの無謀な挑戦

じり貧... 戦略判断のミス

社長が不適任...
明らかな能力不足

社長が不適任...
会社を私物化

10. 成功のため何をすべきか

- ベンチャーとしての「金勘定」を徹底
- 「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理
- 徹底した顧客第一主義、現場主義
- 「チャレンジャー」の確保
- 「じり貧状況」の打開策

ベンチャーとしての「金勘定」を徹底

- ベンチャーは予期せぬトラブルが多い
- 他人は当てにならない
- 追加の資金調達は当てにできない

- 契約が取れても振り込み完了までは「売れていない」ことを社内で徹底
- 不要不急な支出は後回し
- 今の時代、技術開発だけへのフォーカスは危険。ある程度の「日銭稼ぎ」は必要
- 若干回り道でも「いちかばちか」を避ける...期待した神風は決して吹かない。余裕を持って進めることが不可欠

「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理

- 「本気の事業計画」を作成する
 - どれほど真剣に検討しても、環境の変化などにより計画の変更を余儀なくされることは多い
 - しかしながら、いったん検討してあれば、最初の想定時と何が違うのか、どう変わったかが把握できる
 - したがって、いい加減に数字を作るのではなく、本気で取り組める計画を作成する。ビジョンが不可欠
 - 計画作成、ギャップ把握、計画修正を繰り返せば、計画の予測精度も上がる
 - 一方、事業を見切るレベル、大きく方向修正するチェックポイントは事前に決めておく
 - ベンチャーキャピタルにも、より効果的に説明できる。事業計画の予期せぬ変更は、その理由をきちんと伝えればよい
- 事業計画を確定したら何を差し置いても実行する、徹底的に実行管理する
 - 事業計画の遂行は株主への責任
 - 状況が変わっても、当初の計画から簡単に逸脱するのは不適當。死にもの狂いで取り組む
 - 一方、見切りをつけるタイミングも図る... このタイミングは当事者だけでは判断できない
- ビジネスは一点集中して、成功を積み上げる
 - フォーカスして、取りあえず一つ物にする
 - そうすれば、横への事業展開は十分できる。日本の市場は大きい
 - 最初から手を広げても、成果は出ない。むしろ、危険が大きい
- 大企業の顧客開拓は期限を区切って進める... 大企業相手は危険
 - 見積書を出し、商談として詰める... そうしないと、情報収集だけされて終わる
 - 期限を区切り、2、3回会って進展がなければ、強気に出る... 先方にその気があるかどうかのテスト
 - いつまでたっても課長に会わせてもらえないなら、縁がなかったと割り切る

徹底した顧客第一主義、現場主義

- ベンチャーの強みは徹底した顧客第一主義、現場主義
- 大企業、競合他社に勝つ最善手...容易なことでは真似されない、究極の差別化

- 社長が率先垂範、背中を示す
- 半年に一度、主要顧客の社長と担当者
に社長自らインタビュー、観察し
 - － 当社の製品をどう評価しているか
 - － どういう不具合があるか
 - － どう使われているのかを把握する...顧客のロイヤリティを上げる最も効果的なやり方
- 社内の目標設定、人事評価、報酬制度にも反映し一貫したメッセージと社長のコミットメントを示す

「チャレンジャー」の確保

- 鏡がなければ自分の姿は見えない
 - どれほど気配りしても一人よがりは避けられない
 - 熱心にやればやるほど、思い込みも激しくなる
 - 社長に強みもあれば弱みもあるし、一人でできることには限りがある
 - 大変な努力の結果成功すると、どうしても慢心する
- 
- 耳の痛いことを直言する部下を身近におく(社内を攪乱する不満分子とは別)
 - 社外取締役あるいはアドバイザー・リーボードは必須
 - 経営を離れて株主として見る... 株主として机の反対側に立っていたら何というか考える

「じり貧状況」の打開策

- 事業計画を直ちに根本から立て直す
 - 一点突破で目に見える成果を出す。広げるのはその後
 - 経営幹部を三顧の礼で迎える(一人で全部はできない)
 - 尊敬できる先輩社長数名にアドバイスを求める
 - VC、エンジェルから資金調達し、成長を加速する(よい案件へのVCの投資意欲はきわめて高い)
- 
- 仕切り直しをする勇気
 - 現状維持の方が高いリスク
 - 社長自身の自己変革

8. 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ヵ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

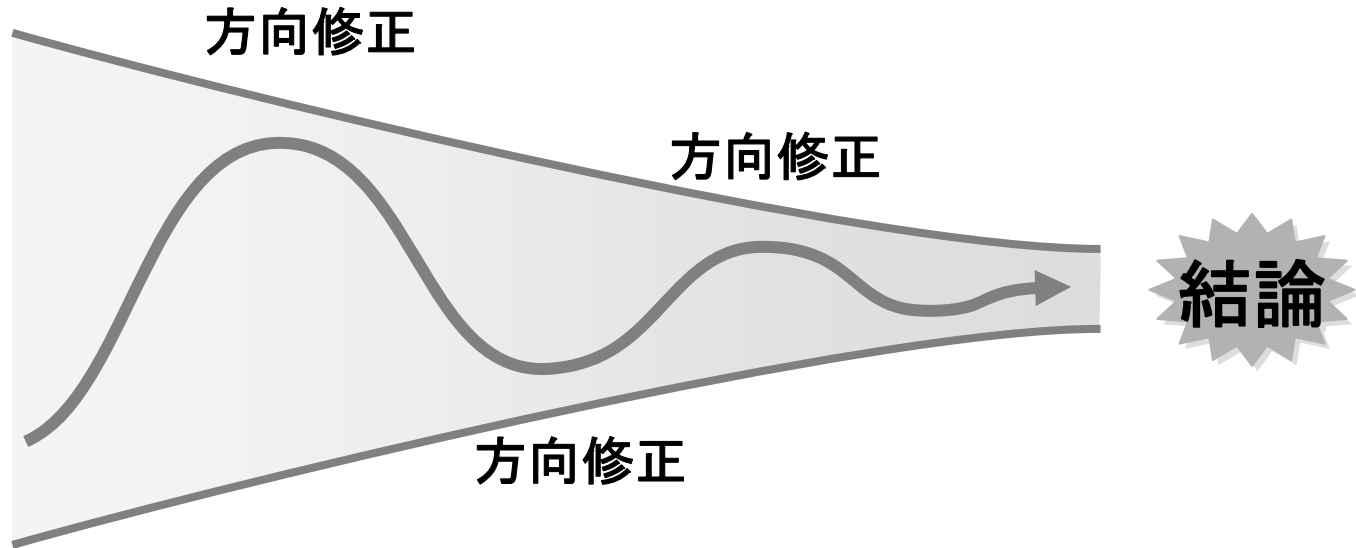
- 本来どうあるべきか、徹底的に考え抜く
 - 組織内の暗黙の前提条件、制約条件、および自らの利害関係を意識してリストアップし、取り払って考えてみる
 - 「日本の常識は世界の非常識」ということを肝に銘じ、日本人以外との積極的な接触・意見交換を図る
 - 「青くさい」、「単に過激な」、「現状を無視した」やり方は未熟。そうではなく、深い現状理解と大胆な発想で、あるべき姿と達成までの現実的なステップを描くこと
- 
- 最初は不快に感じることも
 - 慣れてくると、大変快適
 - 自助努力だけでは困難

(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

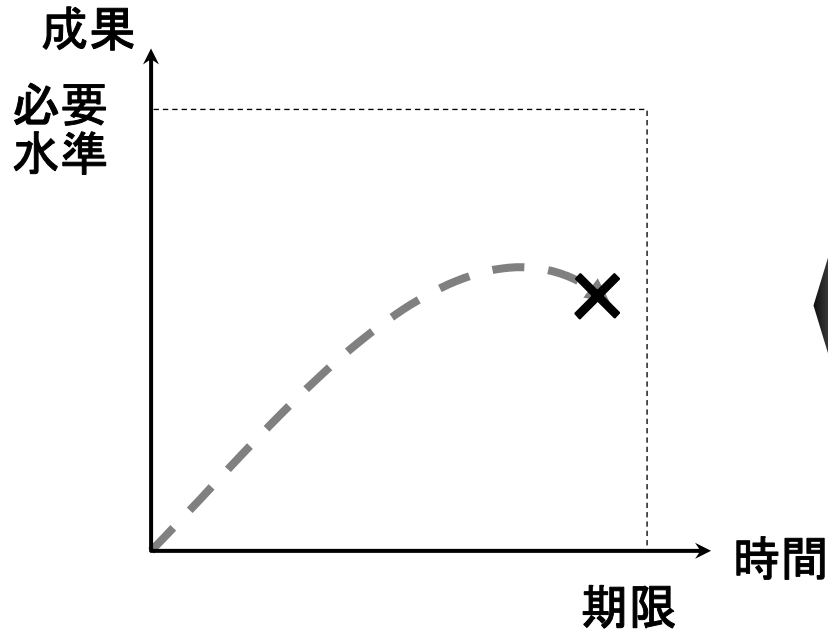
- 「自分が1日休めば、世界の進歩が1日遅れる」という気概、気合い、プライド
- その分野での世界最高クラスを目指す... ある会社のある分野の課題に限れば、人は何人も取り組んでいない
- 「独りよがり」とは異なる。人の言うことには、むしろ、よく耳を傾ける
- この「唯我独尊」思考が多少なりともなければ、高いレベルの問題解決はできない
- 「唯我独尊」思考を実現するには、
 - 小さなことでも、これだけは人に負けない、という自信を持つ
 - 現在の水準で勝てない場合は、努力の度合いで勝つ
 - そのうちに、人も認め、自分も自信を持てる分野が生まれる

(4) 現場指向 . . . 感度の問題

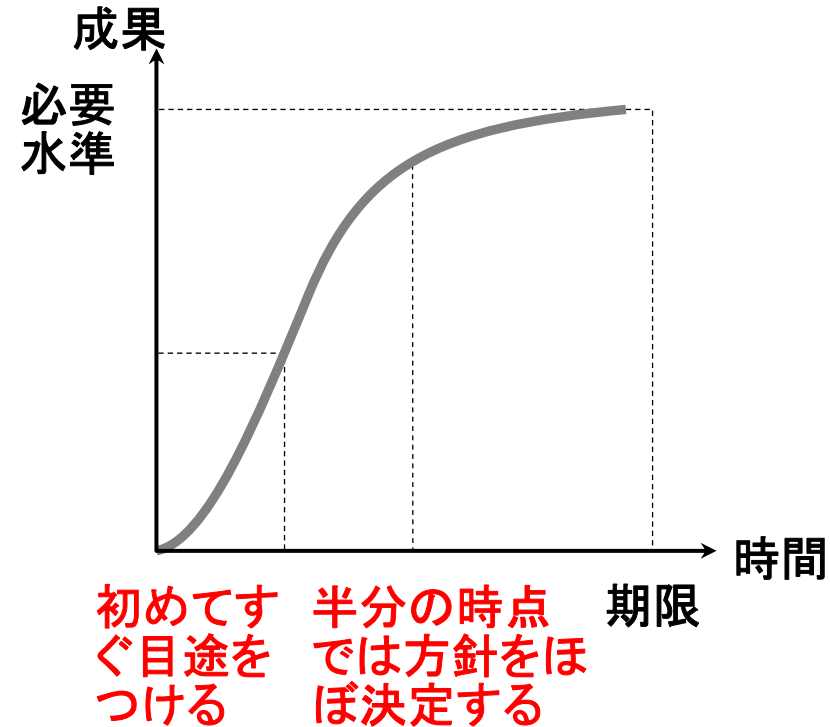
- 現場の状況を肌、皮膚感覚で知っていること
 - アンテナを高く上げ、常に感度を高くしておくこと
 - 新しい課題に直面した場合、まず現場に浸り、感度とセンスの調整をすること
 - ― 製品であれば、自分で使ってみる、売ってみる、運んでみる
 - ― サービスであれば、受けてみる、やってみる
 - そうは言っても時間が限られるので、現場感覚の強い、感度の高いキーパーソンを押さえること
- 
- 問題解決に欠かせない姿勢の一つ
 - 刑事も探偵も同じ

(5) アウトプット指向

積み上げ式



アウトプット指向



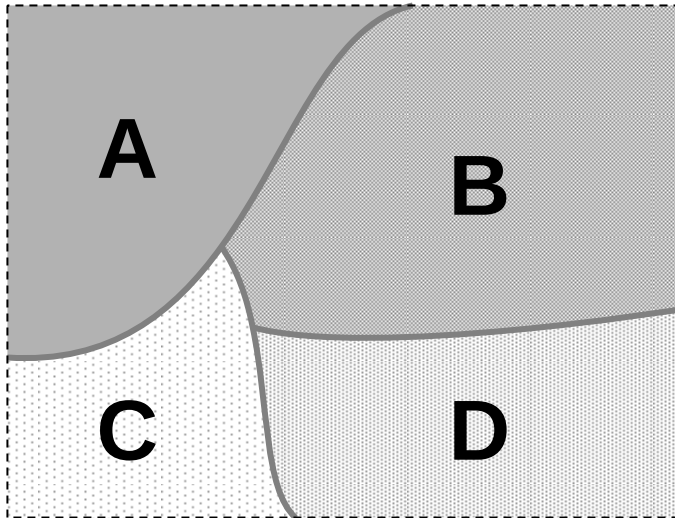
- 着実に成果を積み上げようとしても途中で失速し、時間切れになることが多い
- 状況変化は、日常茶飯事
- 突然の時間カットに対応できない

- **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

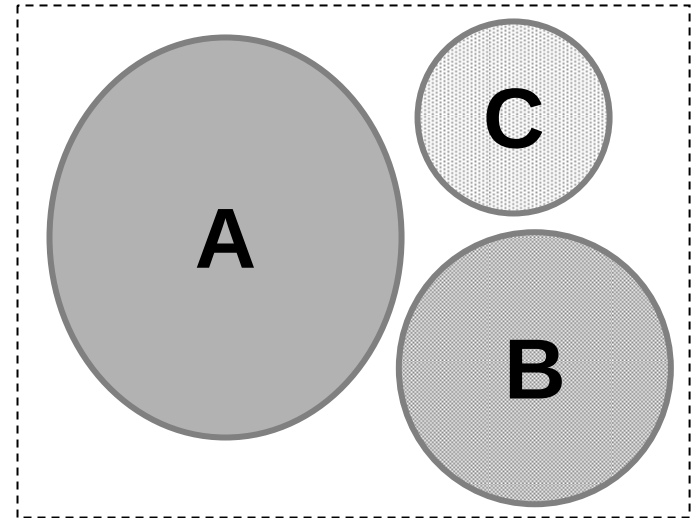
(1) MECE (ミッシー)

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)



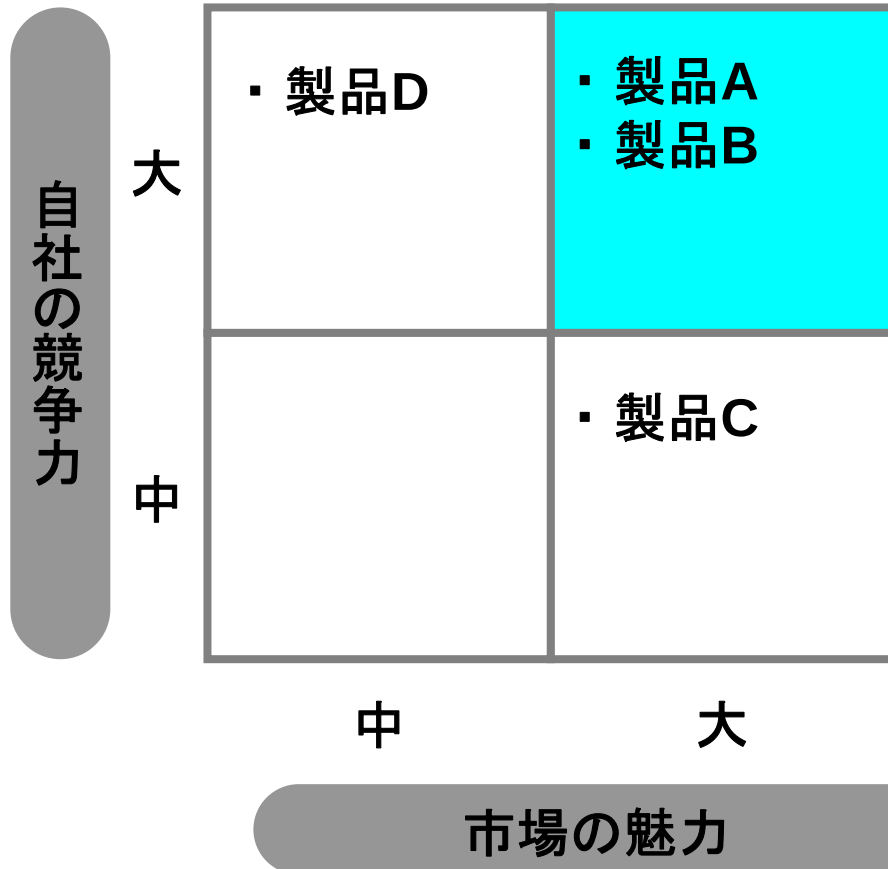
「商品競争力向上、粗利率向上、組織風土の改革」など、重要な要素であるが、厳密には明確に切り分けにくい場合に適用

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



フレームワークとは

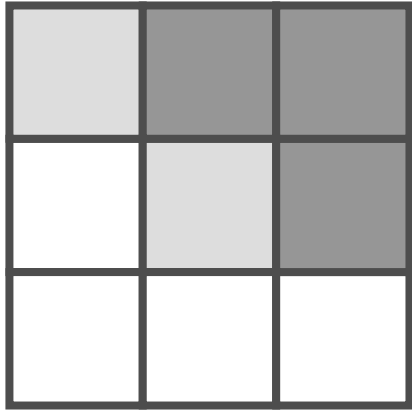
- フレームワークとは、物事を整理するための枠組み
- フレームワークの種類は多種多様で、課題に応じて最適の枠組みを考え、整理する
 - 縦・横で整理する
 - 基本要素を押さえる
 - 各要素の相互の関係が見える、等々

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

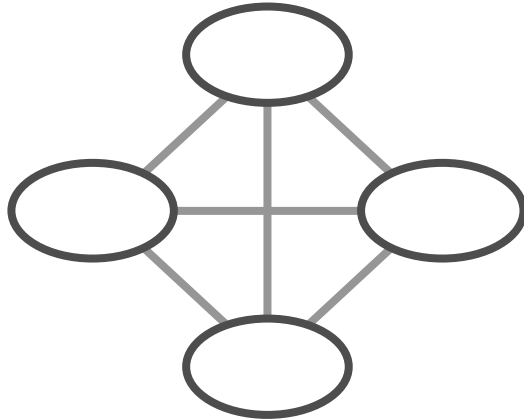
優先順位付け



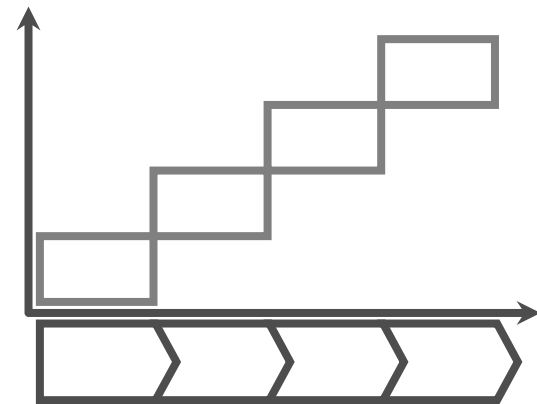
ビジネスシステム



相互に関連する構成要素

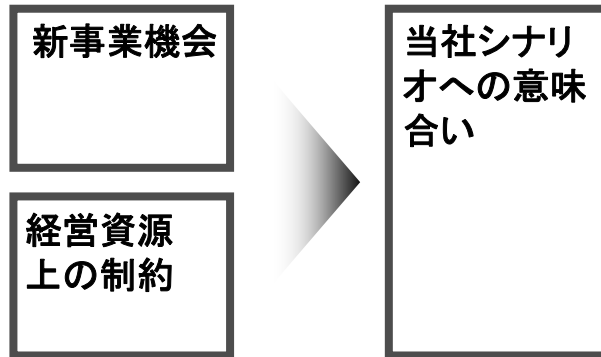


達成のステップ

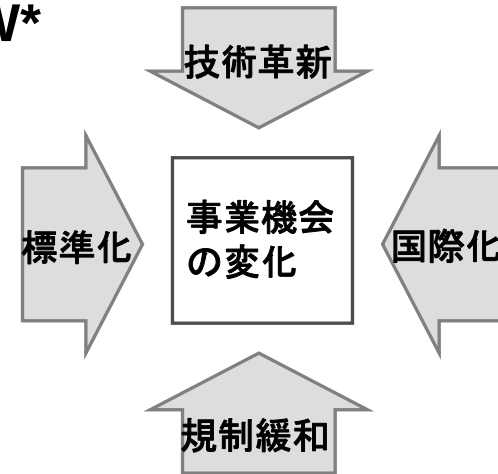


フレームワークの種類... 因果関係を表す

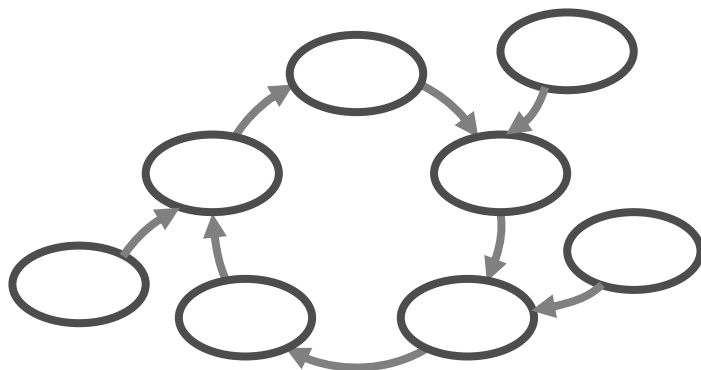
提案理由の整理



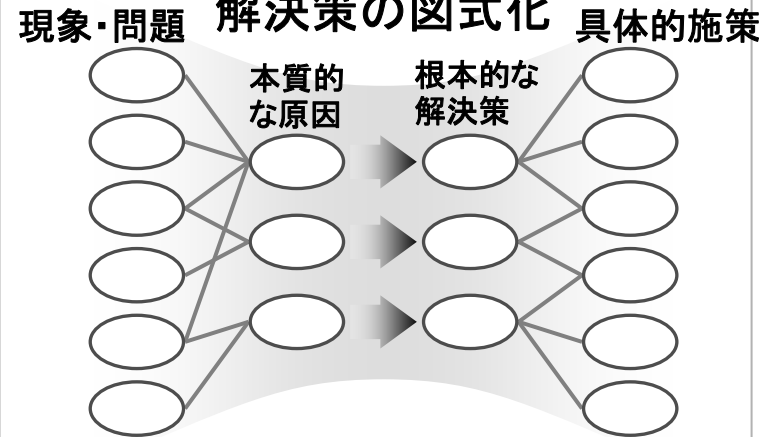
FAW*



相互の因果関係



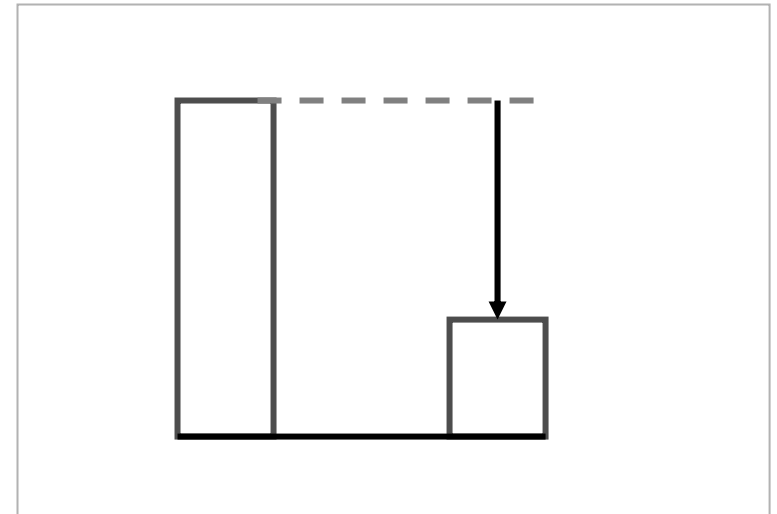
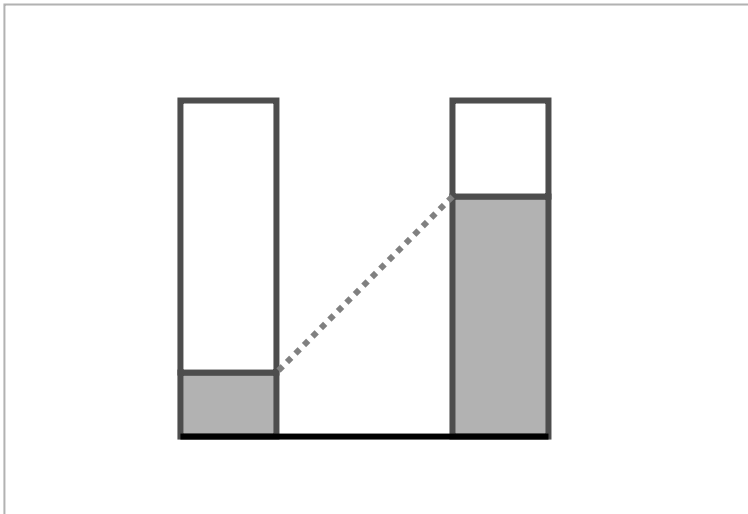
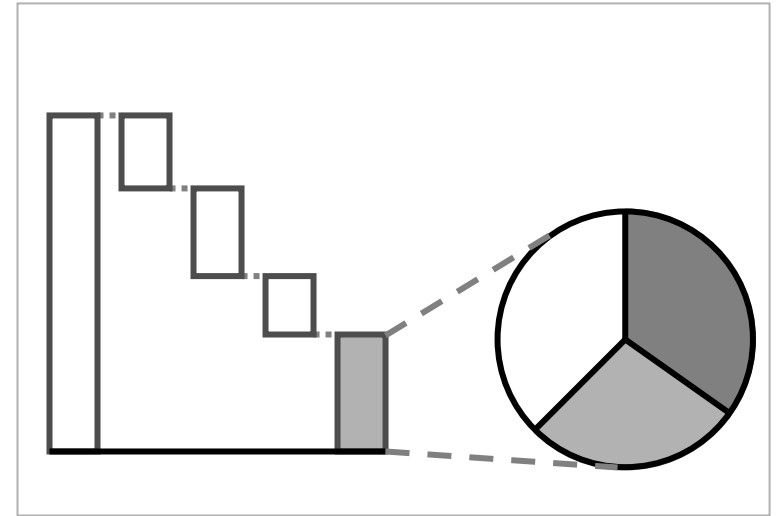
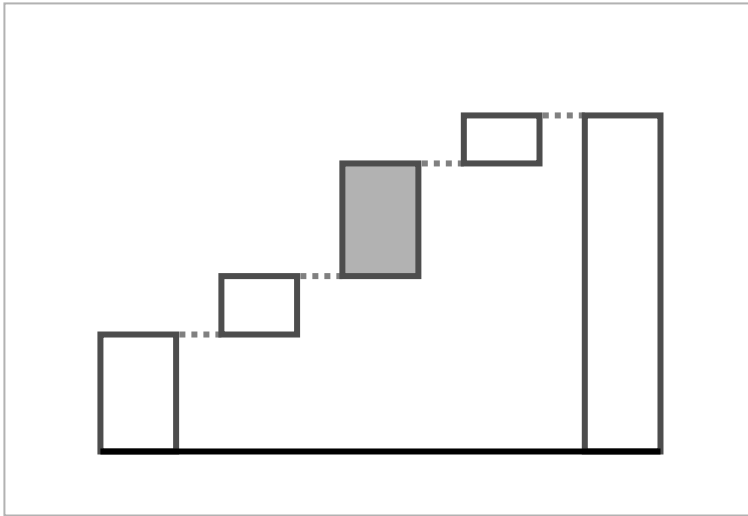
本質的な原因・ 解決策の図式化



(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
 - 頭がボーっとしていても、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出す
- 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... に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
- とま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

どんな指導を自分に対して受けたか？

2006. 6. 12

- 自分の課題を明確にしている
- 自分の課題に対して具体的な行動指導をしている
- FBL2. 何が良くなるのかを明確にしている
- 良.. 悪.. としているのを伝えている
- やる気を持たせている
- 自分でも出来たかもと自信を持たせる FBL2. している

怒鳴りつけた後、何を感~~覚~~いるか？

2006. 6. 14

- 後悔することが多い またやりました...
- いらいらが湧いてくるだけ.
- 本質と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
- 「またいらいさせられた」

昔は「ここで自分の思いが伝わったろう!!」と思っていた.

感情的. 爆発とは何か!

2006. 6. 12

- 自分の思いを伝える表現
- 自分の気持ちのコントロールの限界点
- 相手をいじめる場所
- まわりの人もいじめる場所
- 自分の未熟さ. 人からいじめる場所
- 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

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