

日本のスタートアップとソーシャル メディア、Webサービスとは

Social Media Week TOKYO

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2月13日

内 容

1. 自己紹介
2. 日本の製造業の競争力低下
3. 2011年、日本が大きく変わった。元気な一群が生まれた
4. ベンチャーの発展が社会を刺激する、日本を変える
5. 学生エンジニア23チーム100名が2ヶ月の合宿でアプリを開発・実装したブレークスルーキャンプ
6. 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
7. 日本企業の革新

1. 自己紹介

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**

2. 日本の製造業の競争力低下

製造業の業績悪化(1/2)

Panasonic 純損失7800億円(過去最悪)

SHARP 純損失2900億円

SONY 純損失2014億円(2011年4～12月期連結)
TVは8年連続赤字

NEC 1万人削減、営業赤字1000億円

出典: <http://diamond.jp/articles/-/15998>

<http://www.asahi.com/business/update/0201/OSK201202010084.html>

<http://sankei.jp.msn.com/economy/news/120203/biz12020315430015-n1.htm>

<http://www.bloomberg.co.jp/news/123-LYR5FW6JIJUX01.html>

<http://www.sponichi.co.jp/society/news/2012/02/02/kiji/K20120202002556320.html>

<http://www3.nhk.or.jp/news/html/20120217/t10013099561000.html>

製造業の業績悪化(2/2)

HONDA

今期純利益予想は前期比で**6割減少**

mazda

4-12月の**純損失1128億円**(4期連続赤字)

日本板硝子 **3500人削減**

出典: <http://www.bloomberg.co.jp/news/123-LYR5FW6JIJUX01.html>
<http://goo.gl/4QIXc>
http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20120202-00000010-fsi-bus_all
<http://www.asahi.com/business/update/0202/OSK201202020084.html>
<http://www.asahi.com/business/update/0202/TKY201202020703.html>

競争力低下の背景をあえて言うならば

ユニークな商品
の開発力の弱さ

選択・集中分野の
見間違い、垂直統合
へのこだわり

「モノづくり」という成功体験
への異常なまでのこだわり

**経営者
の資質**

プラットフォーム、
サービスの軽視

意思決定の遅さ、
大企業病

かつては皆ベンチャーだった...

- トヨタ、ホンダ、ソニー、パナソニック、シャープ、キヤノン、オリンパスなどは、**世界に誇る日本の「元ベンチャー」企業**だった
- ところが、彼らは良くも悪くも**大企業化**した
- **セクショナリズムと社内政治の巣窟**と化した会社も多い。意思決定不全になった会社も多い
- 強烈な経営者による、大企業化した「元ベンチャー」企業の**根本からの破壊**が急務だが...
- モバイル分野で急成長を遂げたDeNA、グリー等
に続く、**新進気鋭のベンチャーが社会を大きく変えなければ、日本のじり貧状況はまず変わらない**

「元ベンチャー」の大企業は

- 優秀な人材を大量に採用し、10～20年間の間、塩漬けにする。一部の人材は昇進し、大きなチャンスを得るが、**大半はただの人になる**
- 最優秀人材も、社内政治に長け、泳ぎ切るのにエネルギーを使ううちに、**ちょっとましなただの人になる**
- 大胆な事業提携、投資等の意思決定をしようにも、**事業を十分理解しない社長、過去の成功体験に過度にとらわれた社長、事なかれ主義の社長**の下、アップル、サムスンなどで可能な意思決定ができなくなる

一方、世界の競合は絶好調



純利益1兆円 昨年10-12月決算
(前年同期比2倍強)



純利益2750億円 昨年10-12月
決算「ギャラクシー」効果で

DAIMLER

純利益6220億円 過去最高
(前年実績比29%増)

もちろん、日本でも好調な企業も



業績を再び大幅上方修正
売上高1600～1700億円予想



SoftBank

売上高2兆4000億円、営業利益
5400億円とも過去最高



2期連続で過去最高益1180億円

出典: <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1202/02/news091.html>
<http://blog.livedoor.jp/shinmennanba-finance/archives/2710468.html>
<http://sankei.jp.msn.com/economy/news/120202/biz12020218280030-n1.htm>
<http://jp.reuters.com/article/businessNews/idJPTYE81K34F20120210>

日本でも好調な企業も(続き)

オリエンタルランド



10～12月期売上1216億円、経常利益362億円
とも、過去最高

震災直後の長期休園にも関わらず、2011年度
は過去最高の営業利益達成の見通し

ヤマダ電機

経常益最高

3. 2011年、日本が大きく変わった。 元気な一群が生まれた

20代の台頭

- ベンチャー創業
 - すごい時間割 鶴田浩之氏(20歳)
 - パペルック 小澤一郎氏(20歳)
 - トリップース 石田言行氏(22歳)
 - Wondershake 鈴木仁士氏(22歳で創業)
 - 他多数
- 有カブロガー
 - 瀬戸口翔太氏(22歳)
 - 植原正太郎氏(23歳)
 - 西村顕一氏(24歳)
 - 町田龍馬氏(24歳)
 - イケダハヤト氏(26歳)
 - 梅木雄平氏(27歳)
 - 他多数

ソーシャルメディアの活用

● Facebookの活用

- Facebookメッセージがメールの代わりに
- 国内の月間アクティブユーザー**677万人**（世界25位、前月比+8%、人口比5.3%）
- 国内企業がFacebookページ、Facebookマーケティングを急速に採用
- 古い友人が次々に友達申請、気軽に申請
- 大学生～40代

● Twitterの活用

- IT系のミーティング・セミナーで重用
- 国内月間利用者数**2100万人**
- Twitterがメール代わりにも

情報流通、ネットワーキングの早さ

- セミナー、勉強会、イベントの大幅増
 - IT系、起業系のイベントが大幅に増えた
 - Facebookイベントでの招待
 - イベントでは皆ツイートする
 - ツイートを見ながらのディスカッションも
- ブLOGGERの大幅増
 - 自己表現としてのブログ
 - ブログを書いてツイートする
 - よい記事はすぐリツイートされ、読まれる
 - 大学生の場合、友人の3割という例も
 - 大企業に勤めていても、実名でブログ

意識の変化

- 大企業へのこだわりが大幅に減少した
 - － 起業希望者が激増した（学生～30代）
 - － 大学生が休学して起業するケースも多い
 - － 大企業からの転職希望者が増加
 - － 朝会などへの参加者も増加
- 仲間、社会、社会貢献への意識
 - － 東日本大震災を通じてさらに強まった
 - － Share、Social、仲間の意識
 - － シェアハウス、コワーキングスペース利用

4.ベンチャーの発展が社会を刺激 する、日本を変える

イノベーションを加速する 動きが世界と日本で

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
- 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(次章)

5. 学生エンジニア23チーム100名が 2ヶ月の合宿でアプリを開発・実装し たブレークスルーキャンプ



ブレイクスルーキャンプ2011

- **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、デザイナーを厳選（その後、実際は100名以上が参加）
- 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

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





"Every Country has a
Nationality"
IBUKA MASARU
Sony Founder







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！



ブレイクスルーキャンプでよかったこと

- 全23チームが一つも脱落せず、決勝プレゼン大会ですべてデモを動かした
- 夏の2ヶ月間、寝泊まりし、脇目も振らず集中できた
- 各チーム間で切磋琢磨し、情報交換・ノウハウ交換が活発にできた。チーム間の真の交流が生まれた
- 毎週木曜日の週次全体ミーティングに孫泰蔵さん、Facebook日本代表の児玉太郎さん、頓智ドットの井口さんなど、素晴らしいお話を聞かせてくださり、大変に刺激になった
- 昨年後半のビジネスプランコンテストはブレイクスルーキャンプ出身者が軒並み優勝、入賞し、日本の学生エンジニアがあそこまでできると世間に実証した
(Facematchが、SFでのJapan Nightで優勝、高校生のengraphが慶応義塾大学のKBCコンテストで優勝等)

ブレークスルーキャンプの反省点

- 2ヶ月間は短かった。企画を事前にもっと詰め、2ヶ月間集中してプログラミングに取り組めるようにすべきだった
- 決勝プレゼン大会以降、各チームの活動レベルが一気に落ちた(当然と言えば当然だが)
- アプリ開発サポート、インフラ開発サポート、デザイナーサポートが大いに不足した
- もともとのねらいではなかったものの、世界に打って出るベンチャー創出までにはいかなかった
- 社会人からも参加したいという声が多数あった

だったら、資金も提供し、本気で世界をねらうベンチャー支援プログラムを作ろう！

ブレイクスルーキャンプを大きく
超え、世の中を変える画期
的プログラムを！

ブレイクスルーキャンプ by IMJ(1/2)

- 1社あたり500万円、2年間で15～20社に出資し支援
出資先ベンチャーには、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
- デザインまでを含む全面的な開発支援
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、デザイナーサポートデスク**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)

■ 参加ベンチャー間の徹底したノウハウ共有

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

■ 企画検討・起業準備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

→ 従来あまり見られない、徹底したインキュベーション

こういった活動に大企業が注目

- 日本のお手メーカー数社以上に、昨年の「ブレークスルーキャンプ」や今回の「ブレークスルーキャンプ by IMJ」に強い関心をお持ちいただいている
- 「モノづくり」に集中してきたメーカーは、**ソーシャル、ネットワーク、ソフトウェアの分野への研究開発は限定的**だったため、課題が大きい
- 社員の応募によるベンチャー制度はほとんどの大企業に存在するが、**手厚い福利厚生がネックになり、リーンスタートアップに踏み切れない**
- ただ、それではいけないとの問題意識は強く、注目度は高い。ただ、経営者が判断できない

6. 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
 - 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広範囲に

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

ITを超えて全分野に

家電

半導体

通信

自動車、機械

化学

クリーンテック

医療・介護

金融

小売業、製造小売業

不動産・賃貸

教育等々

大企業、中堅企業にも
実は、大きなチャンス...

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

7. 日本企業の革新

社員と幹部の意識・行動変化

- 20～30代社員がソーシャルメディア、特にFacebook、Twitter、ブログを使いこなし、**日常行動が変わってきている**
- 上司が刺激を受け、どこまで変化しうるか
- 社長が時代の変化、競争状況・グローバルな市場の変化に対して、**どこまで真剣に理解しようとし、問題意識が強いかが鍵**...かなり微妙
- 旧態依然とした経営体制、組織文化を打破する
勇気、行動力、洞察力を社長および取締役会が
持てば、**意識・行動改革のアプローチは明確**

ベンチャーとの協業拡大・加速

- 日本の家電、その他製造業、IT、通信系大企業にとってサービス、プラットフォーム化への事業形態転換が極めて重要
- 「モノづくり」で勝負できた時代はとっくに終わった
- マーケティングチームが多様な顧客ニーズを拾い集め、共通プラットフォームの上で事業展開することが必要
- そのためには、ソーシャルメディアを最大限活用するとともに、リーンスタートアップの手法を取り入れることがほぼ不可欠
- これまで苦手とする、ベンチャーへの出資、協業が最大の鍵を握る

日本人以外の登用、重用

- シリコンバレーでは、中国人、韓国人、インド人、ベトナム人等が多くの企業の幹部として活躍中
- 日本で活躍したいと考える中国人、韓国人、ベトナム人など非常に多い
- 日本の普通の社員よりも、ハングリー精神が格段に強く、背水の陣の人が多い
- 楽天、ファーストリテイリング等が、英語を公用語とすることに対して批判的な人も多いが...
- 日本人だけで解決できる問題はそう多くない
- (補足) 男性だけで解決できる問題も多くない

ソーシャルメディアの発展が
スタートアップを多数生みだし、

大企業に刺激を与え、
大きく揺さぶり、

ベンチャーとの協業を促進し、
研究開発のあり方が見直され、

日本を変える起爆剤になる

世代、性別、国籍、学歴、経験を
超えて、立ち上がる人が増える

日本発の世界的ベンチャーを！

日本企業の新たな発展を！

創業・経営支援、経営革新支援

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