

リーンスタートアップ時代の事業計画 とサービス開発、資金調達のあり方

ベンチャープラザ ファンド in Tokyo セミナー

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

HP: www.b-t-partners.com

ブログ: <http://b-t-partners.com/akaba/>

Facebook: <https://www.facebook.com/yuji.akaba>

Twitter: <https://twitter.com/YujiAkaba>

2013年2月20日

内 容

1. リーンスタートアップの背景、環境
2. リーンスタートアップの本質とステップ
3. リーンスタートアップ時代の**事業計画・サービス開発**
4. リーンスタートアップ時代の**資金調達**
5. 事業成功に必要なリーダーの要件
6. 事業を成功させる問題解決力の強化

質問です。一度だけ挙手お願いします

- 1.ベンチャーを創業されている方(ベンチャー: 2~6年程度での売却・上場を目指し、外部資金を導入して急成長を目指す企業)
- 2.ベンチャー創業準備中の方
- 3.大企業からのスピンアウトとしてのベンチャー創業を準備されている方
- 4.ベンチャーに社員として勤めていらっしゃる方
- 5.中小・中堅企業で新事業に取り組んでおられる方
- 6.大企業で新事業開発、サービス開発をされている方
- 7.ベンチャー支援他の方

もう一つ、質問です

1. 資金調達の実験がある方
2. 資金調達をこれからしたい方
3. 資金調達を特に考えていない、必要ない方

**最後の質問です。次のどの点にご関心・お悩み
がありますか？（複数回答可）**

1. 事業計画

2. サービス開発

3. 資金調達

4. 事業成功に必要なリーダーの要件、リーダーシップ

5. スムーズに仕事を進める問題解決力

はじめに自己紹介

KOMATSU

コマツにて超大型ダンプトラックの設計





**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

マッキンゼーにて14年間、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取り組む

うち、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



BREAKTHROUGH
PARTNERS

**2000年以降、日本発の世界的ベンチャー、世界的
企業を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

**1社500万円出資、オフィス・サーバー無料提供の
ブレイクスルーキャンプ by IMJ 運営統括**



**全米でも注目されているシリコンバレーのベンチャー
キャピタル、Fenox Venture Capitalのアドバイザー**

**Y Combinator、500 Startups等、トップインキュベーター
出身のベンチャーに出資。上場直前も出資**

**事業会社から出資募集中。シリコンバレーを含む最新情
報を提供し、出資企業から1名オフィスに受け入れ**

1年に8000件に接し380社を精査、10社出資

ソーシャルゲーム

dango



©2011 NHNJapanCORP./dango Inc.



Istpika



株式会社 アンダムル



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



すべての発明・研究・創作活動のために

圧倒的な手軽さで、体系的な企業・業界情報の収集、分析

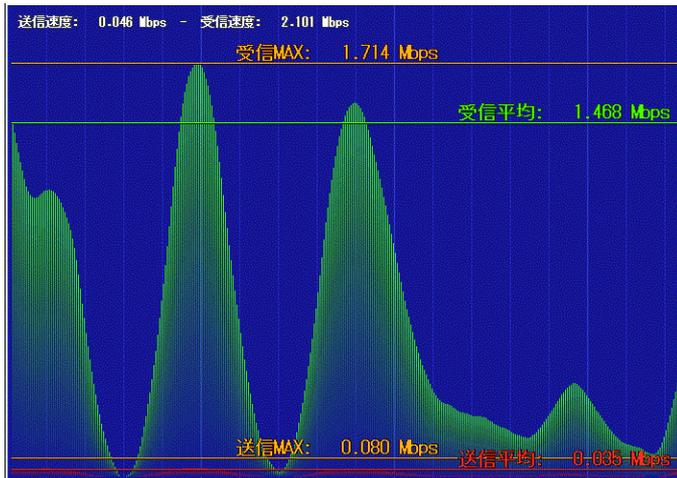
S P E E D A

スマホでYouTubeがきれいに見える

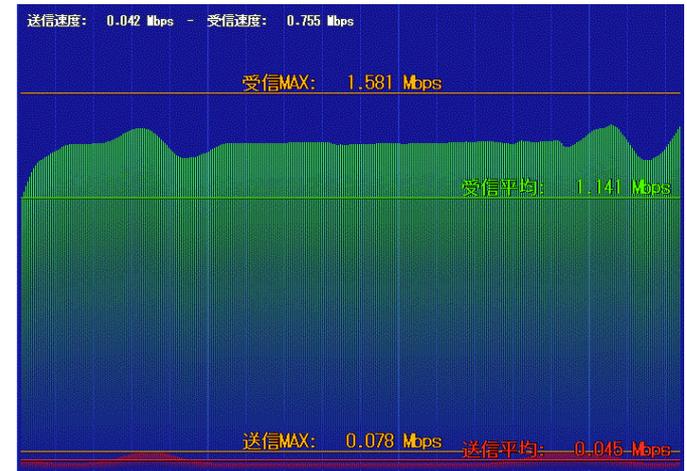


Jin-Magic

Shaping the Future of Internet Traffic



Jin-Magic
による
帯域安
定化



学生23チーム100名が参加した、2ヶ月間の開発合宿(宿泊、オフィス、サーバー等すべて無料。食費補助。交通費補助)



1社500万円出資、きめ細かい支援を提供するベンチャーインキュベーション



学生28チーム100名が参加した、5週間の企画・開発コンテスト



ブレイクスルーキャンプ2012 Summer

ブレイクスルーキャンプ 2012 Summerを 7~9月に開催(100名、28チーム)



800名が集まったインドネシアのハッカソン



インド製造業幹部113名への事業計画作成ワークショップ



6時間で完成、チーム内で交互にプレゼン



チームの代表が全員の前でプレゼン



メモ書きも全員にやっていただきました



1. リーンスタートアップの 背景、環境

**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、**500社以上に出資**
- 1社**130~180万円**の少額出資+700万円の転換社債 (Convertible Note)

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 (週次ミーティング参加)
- Facebook、Zyngaへの出資で有名なロシアのファンドDSTのユーリ・ミルナーとロン・コンウェイが**参加全社に1200万円の転換社債を提供 (当初)**

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>
<http://ycombinator.com/>

500 Startups



Dave McClure

- 2010年から本格的活動開始
- 1社当たり80～2000万円投資
- シリコンバレーでオフィス提供
- 日本のベンチャーにも数社出資
- Daveは大変親日家

日本でも、活発な動き

- **ブレイクスルーキャンプ by IMJ**
- **Open Network Lab**
- **サムライインキュベート(榊原健太郎さん)**
- **サイバーエージェントベンチャーズ` Startups Base Camp**
- **Movida Japan(孫泰蔵さん)**
- **NetAge(西川潔さん)**
- **インキュベイトキャンプ**
- **Voyage Ventures LABS7**

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)**
- 6~7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

2. リーンスタートアップの 本質とステップ

リーンスタートアップの本質

「リーンスタートアップ」という呼び方はかなり誤解されている

リーンスタートアップの本質は、「リーン」でも「スタートアップ」でもなく

「超高速仮説構築・検証型商品開発」

リーンスタートアップのステップ

- ユーザーが泣いて喜ぶ価値仮説と
- 1人のユーザーが3人呼ぶ成長仮説を立て、
- それぞれターゲットとするKPIを設定し
- 仮説を検証するMVP (Minimum Viable Product) を素早く構築し、
- さっと検証。違ったら微妙にピボットして価値仮説、成長仮説、KPIを設定し直して、再チャレンジ

「超高速仮説構築・検証型商品開発」

MVP (Minimum Viable Product)

- リーンスタートアップでは、仮説検証のための必要最小限の製品 = **MVP** を作り、そのMVPを使ってユーザーからのフィードバックを得て、そのデータに基づいて製品の改善を繰り返し行う
- MVPは単なるプロトタイプ、デモ版ではなく、価値と成長に関して明確な仮説を持ち、それを検証するために必要な最低限のものだけを含む。製品のデザインや技術的なことだけを検証するのではなく、あくまでビジネスの仮説 (=顧客が泣いて喜ぶか) をテストする
- 作り込みすぎたり約束しすぎたりという衝動をいかに抑えるかがポイント

動画型MVP、コンシェルジェ型MVP

- Dropboxのように、開発に大変な手間がかかり最低限のMVPを作るだけでも相当な時間を要する場合、「動画型MVP」を作るのも一案
 - 顧客は自分たちが何を望んでいるかわかっていないことが多い上、Dropboxのような革新的なものはコンセプトを説明してもなかなか理解できない
 - また、そこまでのものをプロトタイプとして提示できない
 - DropboxのCEOが取ったアプローチは、技術のアーリーアダプターをターゲットに動画を作成したこと。話題になり、数十万人がアクセス、β版の予約が一気に7万5千人に
- コンシェルジェ型MVP
 - 少数の初期ユーザーに対し、人手ですべて対応し、数ヶ月間にサービス内容を改善
 - ユーザーが十分満足し、人手で対応しづらくなった時点でシステム開発に着手

リーンスタートアップはすべてに適用

- リーンスタートアップはベンチャーに限らない
- 大企業でのサービス開発、プラットフォーム構築、オープンイノベーション等にもすべて当てはまる
- 価値仮説と成長仮説を端的に記述し、それを証明するMVPを構築して検証。そのサイクルを回す、という意味で「スタートアップ」専用のものではない
- 不確定かつすさまじいスピードで競争が起きている時代に成功確率を上げる非常に有効な手段

3. リーンスタートアップ時代の 事業計画・サービス開発

事業計画の意味合いが変わった

- 以前は、十分練った事業計画を作成することがほぼ必須だった
- リーンスタートアップ的に動ける事業の場合は、事業計画を作ることに1~2ヶ月かけるくらいなら、価値仮説、成長仮説を作り、MVPを作って検証する重要性の方が高まった
- 最低限、デモを見せないと、投資家もこちらの力を信じてくれなくなった
- つまり、パワーポイントでの事業計画よりも、企画力、開発力についての重要性が大きく高まった

創業期、事業拡大期のベンチャー経営者、ベンチャー創業準備中の皆様へ

事業計画作成とベンチャー経営の手引き

ベンチャーを順調に成長させるため、社長は事業計画を
どう作成し、日々の経営をどうリードするのか

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

Twitter: @yujiakaba

2008年3月7日 Version 1.3

2008年8月25日 Version 1.4

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検討のステップ

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

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**

企画アイデア立案ワークシート

自分がぜひ作ってみたい、欲しいアプリ・サービス・製品は？

1人のユーザーが3人連れてきてくれそうか？急速に成長するか？

他のアプリ・サービス・製品との違いが明確か？

儲ける手段がはっきり見えるか？

多くの人が望む、喜ぶアプリ・サービス・製品は？

例

1. インタレストグラフを徹底活用した企画
2. ロケーション情報を徹底活用した企画
3. O2O(オンラインtoオフライン)サービスの企画

インタレストグラフを徹底活用した企画

インタレストグラフの鍵

- インタレストグラフとは
 - 人と人との関係を友達か否かだけで表すソーシャルグラフの限界を超えるための手段
 - 個々の人がどういうことに興味・関心を持つか、興味・関心が近い人との関係がどうかを表したもの
- インタレストグラフ例
 - ファッションの趣味
 - 化粧、化粧品 of 趣味
 - 映画の好み、趣味
 - 音楽の好み、趣味
 - 食べ物の趣味、嗜好
 - 異性への好み、こだわりたい点
- インタレストグラフを活用したアプリ例
 - 映画サイト Flixster <http://www.flixster.com/>
 - iPadマガジン Zite
 - 婚活サイト frigg <http://frigg.lv/>
 - インタレストベース SNS Board <http://board-i.com/>
- インタレストグラフ活用のポイント
 - 興味・関心を体系的、徹底的に吸い上げる
 - 多数の入力作業を楽しくできるように工夫する
 - アプリ・サイトに愛着をもてるような感心するリコメンテーション
 - 興味・関心の変化をダイナミックに反映する

インタレストグラフ活用のアイデア例

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

ロケーション情報を活かしたアプリの企画

ロケーション情報の鍵

- ロケーション情報は
 - GPS情報
 - 基地局からの三角測量
 - 音、照明の点滅の共有(近接情報)
 - NFC
 - すれ違い通信
 - バンプ
- ロケーション情報を活用したアプリ例
 - Foursquare
 - Color
 - Highlight
 - Wondershake
 - 等多数
- ロケーション情報活用のポイント
 - GPS情報がいつでも取れるわけではない
 - GPSの補完、その他方法との組み合わせ
 - セキュリティ上の不安がないこと(特に女性)
 - 電池消費量が小さいこと
 - ユーザーが少なくてもマッチングできること
 - ユーザーが多い時も使いやすいこと
 - そこにいなくても使えること(非同期型)
 - 身近で、わざわざ行く、中間地点で、通勤・通学等の動線のどこかで

ロケーションを活かしたアイデア例

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

O2O(オンラインtoオフライン)サービスの企画

O2Oサービスの鍵

O2Oサービスのアイデア例

- O2Oは
 1. ネット上でユーザーを集めてリアル店舗に送客する
 2. 店舗側が持っていなかった集客手段を提供
- O2Oサービス例
 3. グループン
 4. スマホ(店舗内に独自の音源を置いて検出)
 5. Shopkick
 6. ポイントライフ
 7. 等多数
- O2Oのポイント
 8. ユーザーにとって本当に使いやすいサービス
 9. ユーザーが使い続けたく思い、便利、かつ、うざくないサービス
 10. チェックインの手間をできればなくす
 11. 電池消費量が小さいこと
 12. 店のファンを作る。一見さんではなく、リピーターを作る
 13. 身近で、わざわざ行く、中間地点で、通勤・通学等の動線のどこかで
 14. 客単価を上げる
 15. 店舗送客だけではなく、ECとの組み合わせ

企画アイデアの立案と評価

◎:非常にそう思う(4点)
○:そう思う(2点)
△:やや微妙(1点)
×:う～ん..(0点)

アプリ・サービス案	自分がぜひ作りたい	多くの人が望む	ユーザーが急増しそう	他のアプリとの差が明確	儲ける手段が見える	総合
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

アイデア主導 vs チーム主導

アイデア主導

こんなアプリ作りたいなあ！

ねえ、一緒にやろうよ！面白いよ！

よし、チームがそろったぞ！

できた！

チーム主導

皆で何か作りたいなあ！

僕はこれを作りたい、私はこれがいいな！

じゃあ、これを作ろう！

できた！

企画立案から事業計画へ



アプリ・サービスを急速に立ち上げるためには？

- そのアプリ・サービスを見た瞬間、ユーザーが「え？ 何？ すごい！」と即座に自分でも始める（見た瞬間、興味を引くこと）
- すぐ使える（できるだけ、最初は余計な登録情報とかなしで、後で加える形）
- その日夢中になってサイトを見続け、チェックしまくる。始めたら1時間やり続ける
- 使って感動し、はまり、その日以降も毎日使い続ける（習慣化する工夫、毎日グインしていただく工夫、飽きない）

アプリ・サービスを急速に立ち上げるためには？

- 友達・同僚・知人に会うたびに、「これいいよ。すごいよ」とふれ回る、見せて回る(口コミ=バイラル化)
- さらに、その驚き、感動をTwitter、Facebook、勉強会、交流会などで発言する(ネットでのバイラル化)
- ファンとなって、改善項目をどんどん投稿してくれる(投稿ページ、Facebookページでの活発な書き込み)
- ユーザーが数十人でも十分楽しく、はまってしまう。コンテンツが十分準備できたり、ユーザーが増えて初めて価値を生じるのでは、最初の谷間を越えられない。ニワトリと卵の関係を壊せない

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
- 仮説構築・検証による真のリーンスタートアップを徹底すること

2013年のIT動向と 事業チャンス

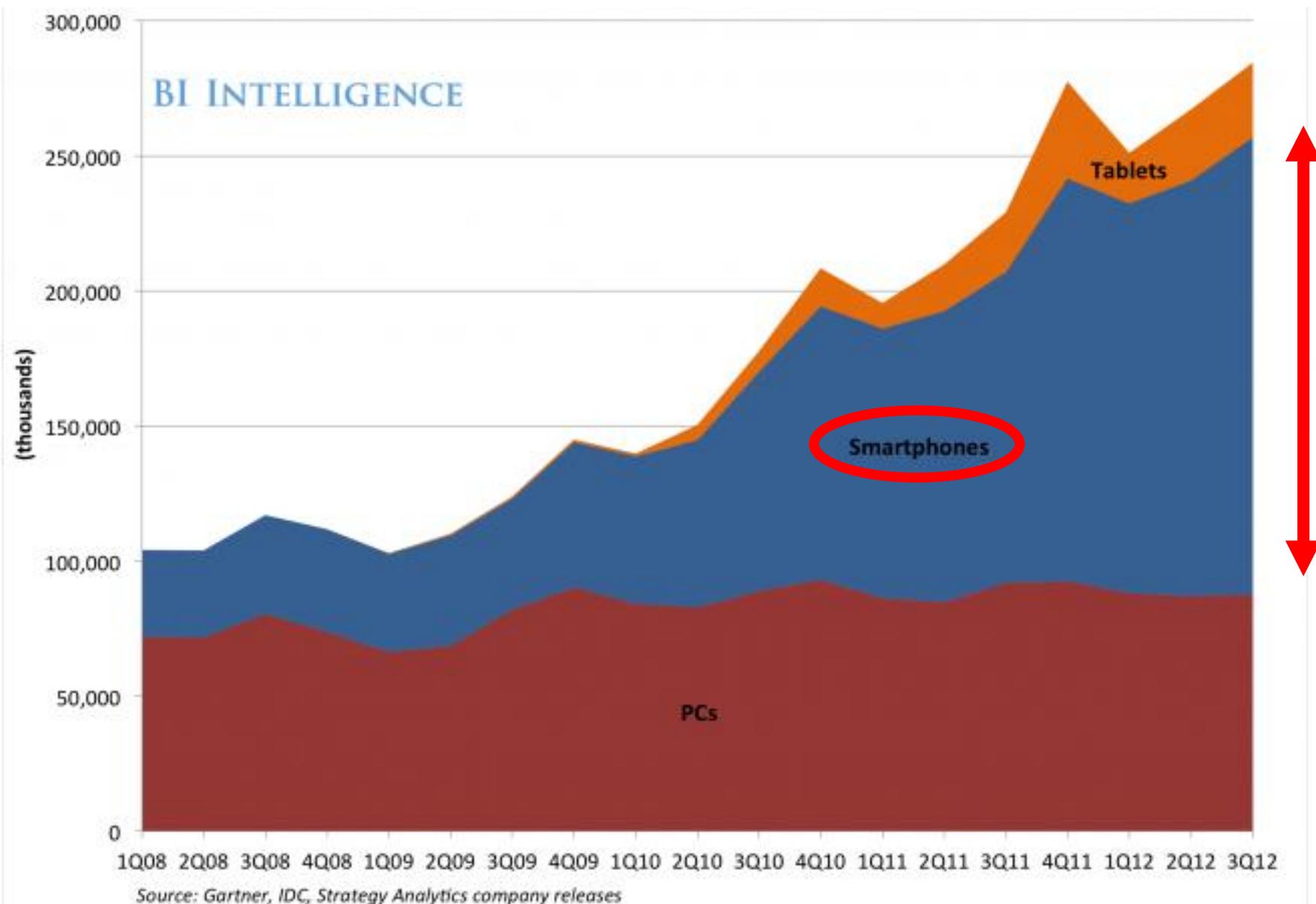
①スマートフォンの伸びが世界を 決定的に変える

日本人が今考えている以上に

スマホ、タブレットが世界のすべての
サービス、生活、産業、社会を変える

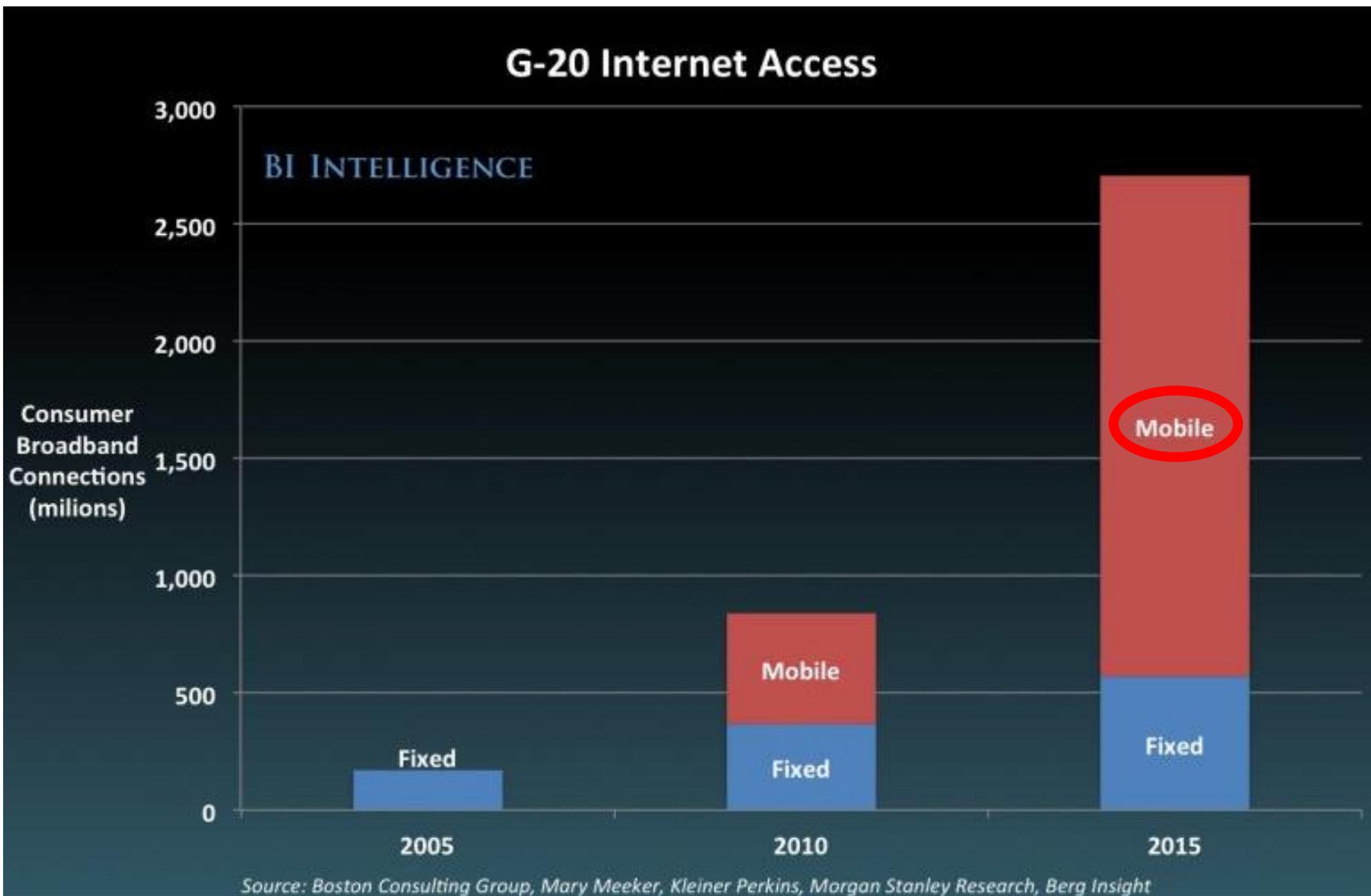
Born Mobile

4半期出荷数:スマートフォンがPCを抜いた

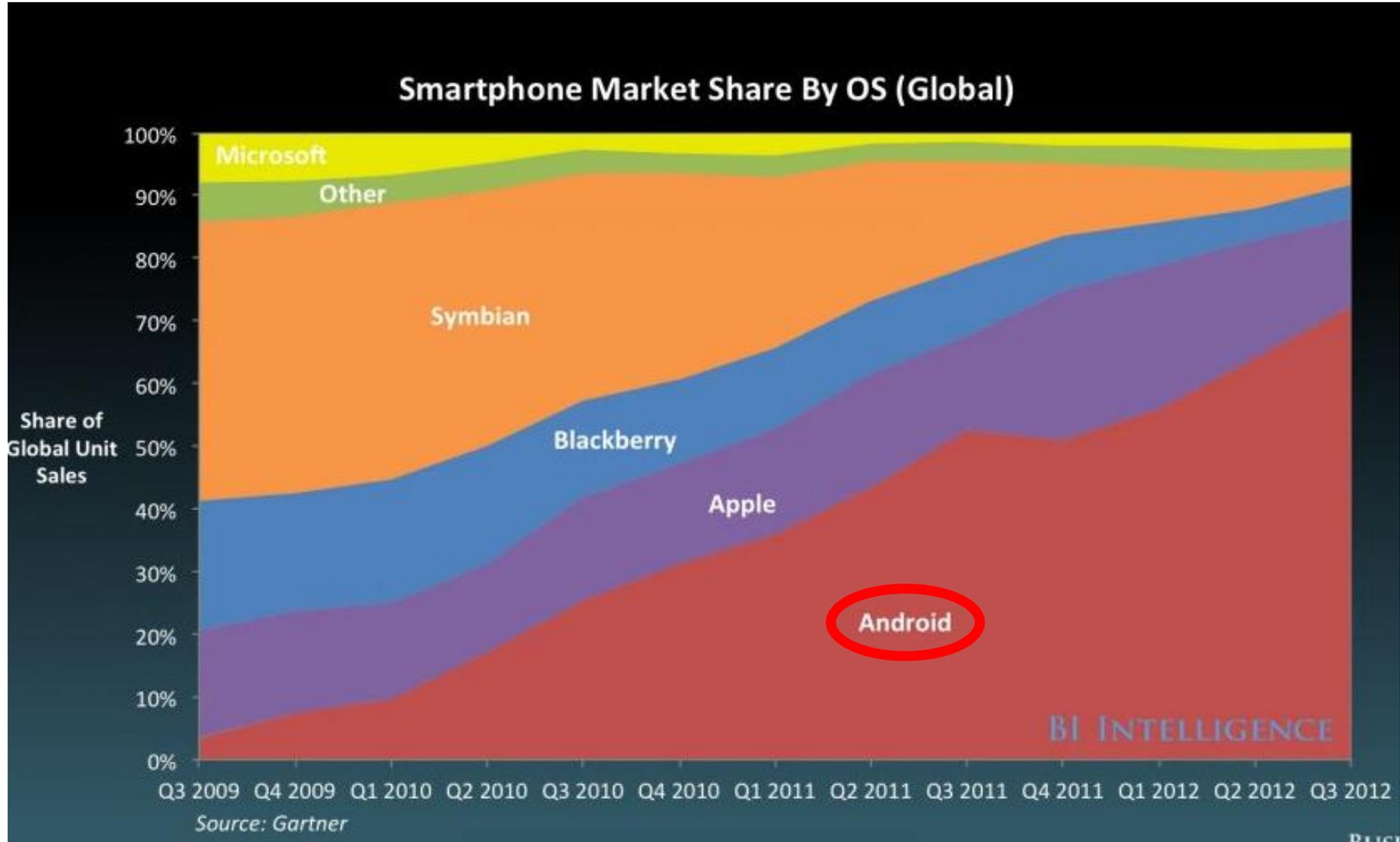


出典: <http://www.businessinsider.com/future-of-digital-slides-2012-11?op=1>

モバイルが爆発的に伸びる

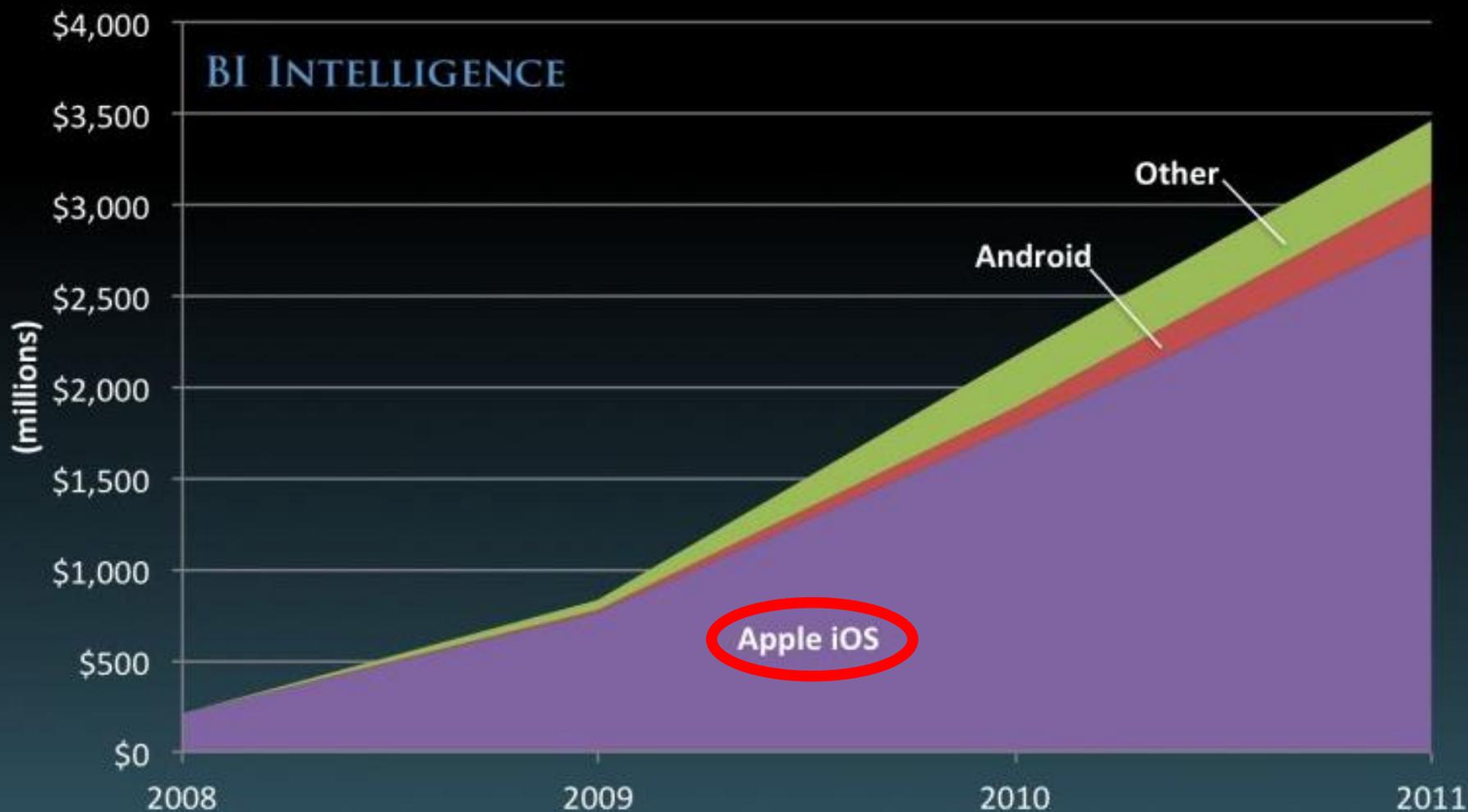


Androidのシェアが急上昇



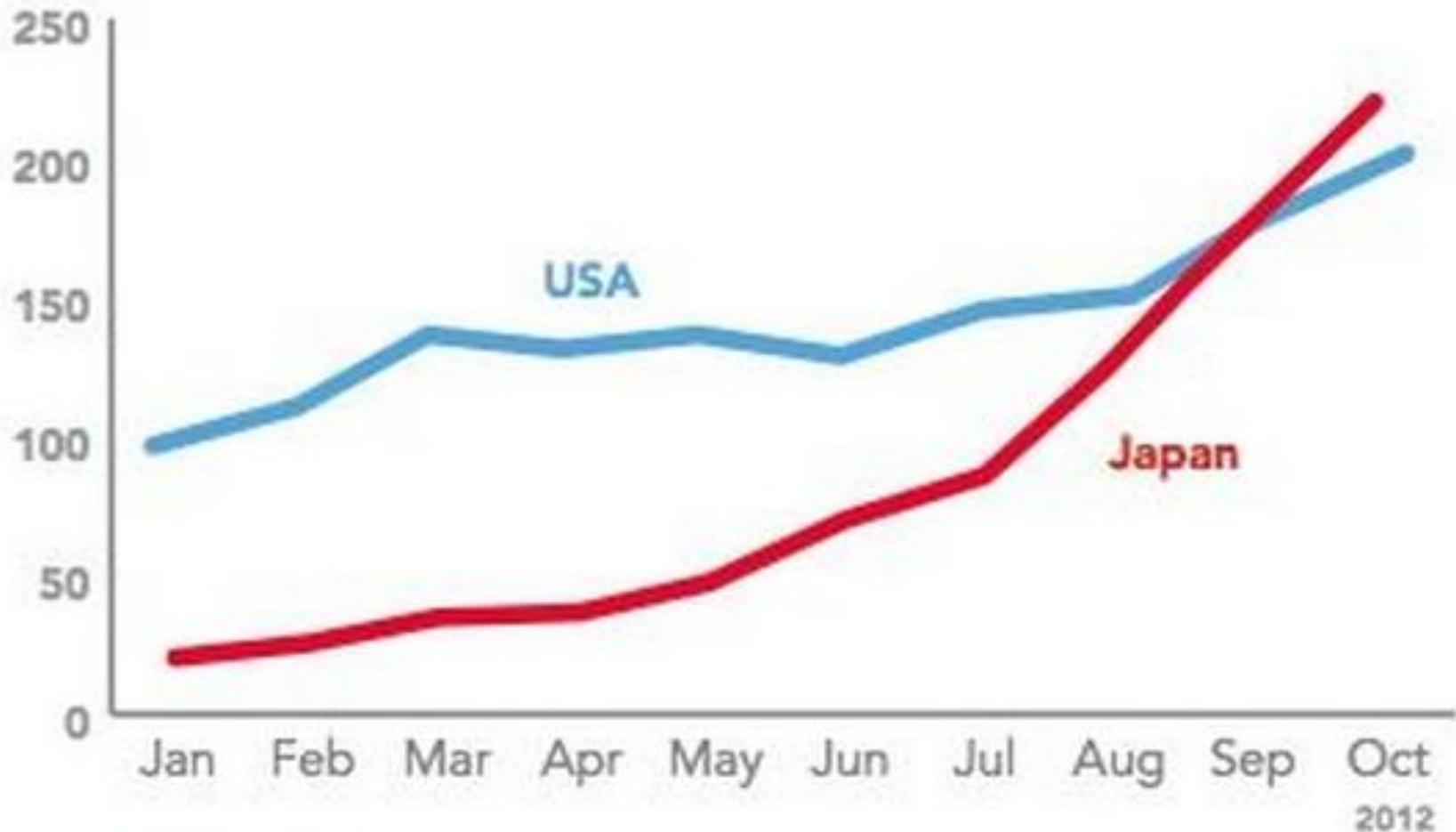
ただし、アプリ収入の80%以上はiOSから

Mobile App Revenue By Platform



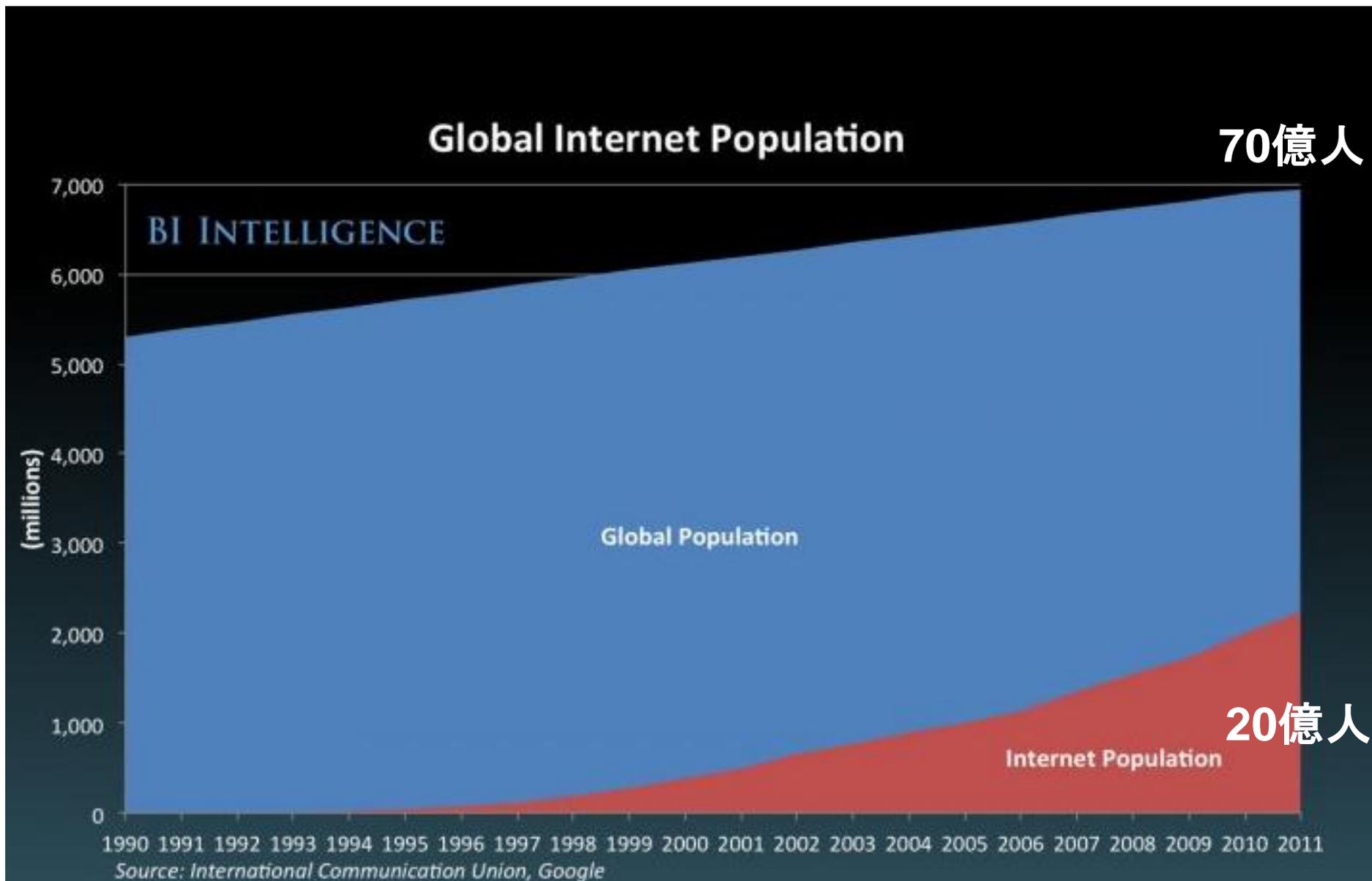
Source: iSuppli, Forrester Research, company releases, BII estimates

Google Playの月間収入で日本が抜いた 世界2位は韓国に！



Set January 2012 USA = 100
SOURCE: App Annie Index™ November 2012

世界70億人中、20億人がネットに接続



②スマホプラットフォームの 乱立、覇権争い

AppStore、Google Play以外で

自社メディア確立競争

インバウンドマーケティング

③ インタレストグラフとビッグデータを制した企業が勝つ

インタレストグラフをストレスなく収集

感動を呼ぶマッチング精度

ビッグデータを手間なく解析、利用

④O2Oの分野は多方面で イノベーションが続く

広い地域からの送客

顧客の囲い込み、リピーター化

個人・顔認識、動線認識

⑤すべてのテレビがスマホで ソーシャルテレビに

ケーブルテレビ、ケーブル工事が不要

STBが不要



⑥自動車xスマホ、自動車 常時コネク

CES2013でも自動車のConnectivity
が大きなテーマに

モバイル、オフィス、家庭で起きたIT革命
がこれから車の内外、周辺で

⑦ハードウェアが改めて 重要な要素になる

ネット、バーチャルだけでは完結しない
安価な3次元プリンターの普及が追い風



⑧クラウドxスマホ、タブレットで 仕事とサービスが変わる

データの持ち方、セキュリティーの考え方が変わる

誰でも手軽に、瞬時に → セールスの方法、仕事のやり方が変わる

CloudDock モバイルコンピューティングのセキュリティ確保

情報は常時クラウドに保存

メリット



セキュリティ

常にクラウドに情報を保存、**ユーザデバイスには情報が残らない**

モビリティ

社内外、移動中や自宅、海外拠点もOK、**回線障害でも継続利用**

低コスト

初期投資、ランニングコストともにVDI(クライアント仮想化)の数分の一

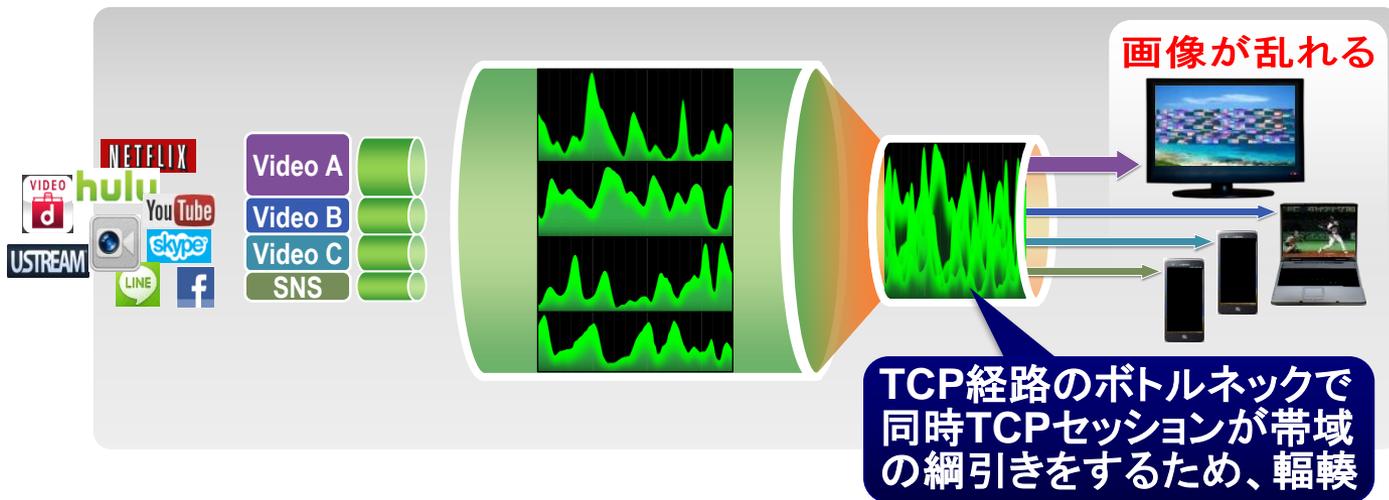
マルチデバイス

位置情報、音声、写真などスマートデバイス元来の利便を活かす

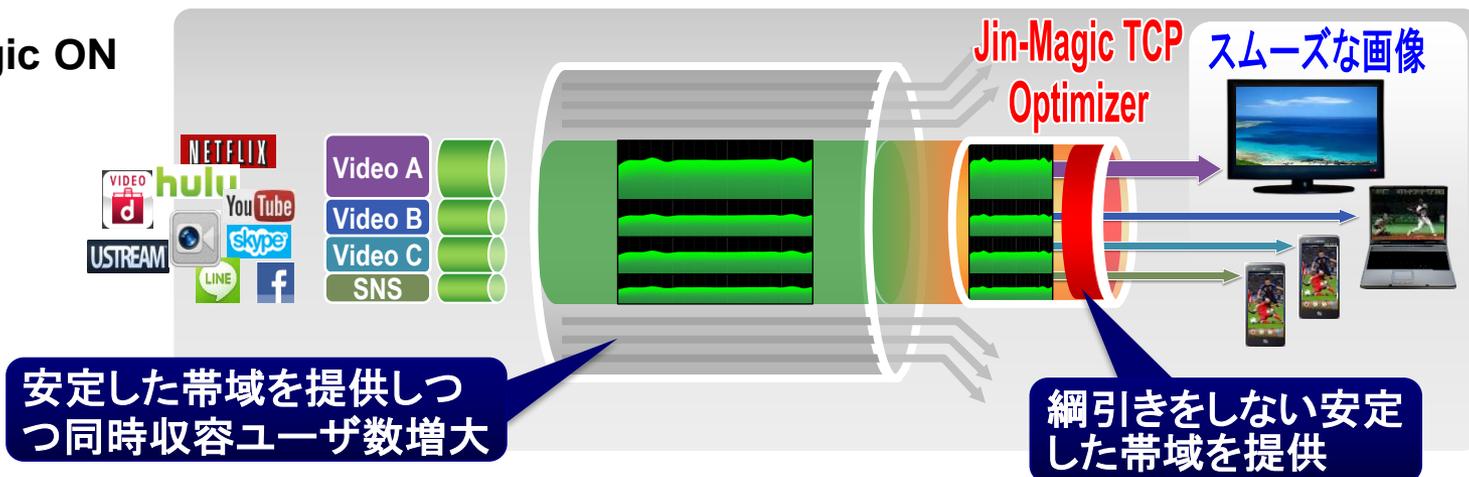
サーバ側ネット
ワーク帯域

端末側ネット
ワーク帯域

通常

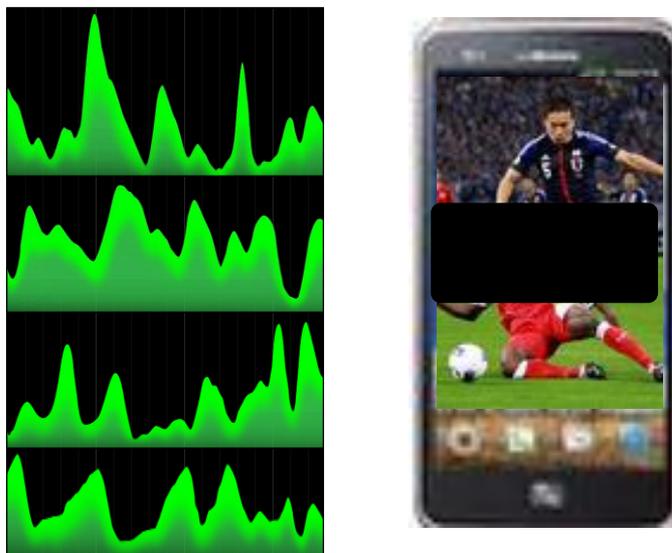


Jin-Magic ON



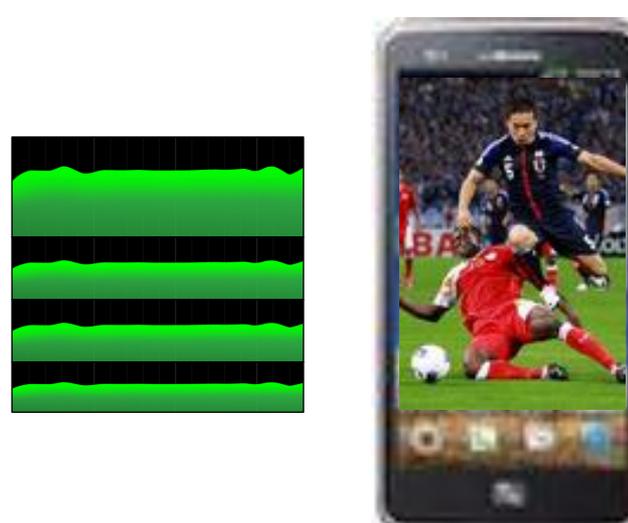
スマートフォンでも快適に動画を閲覧

混雑した通常の場合



従来のベストエフォート型サービスでは、ユーザーが帯域を奪い合う

Jin-Magic ONの場合



帯域制御により動画が快適に閲覧でき、かつ同時収容ユーザ数が増大

4. リーンスタートアップ時代の 資金調達

資金調達をする大前提

- 資金調達が本当に必要なのか、他人の資本を入れると責任を生じるがそれを果たす意志が本当にあるのか？
 - 数年以内での売却あるいは上場を目指す
 - 最低でも月次で業績推移や施策を説明する
 - 株主の意見を丁重に聞き、適切に対応する
- 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が納得できるのか？
- 融資の場合は、担保や個人保証を要求される場合があるが、家族が一応納得しているか？

資金調達を進め方(出資)

- 資金調達は、経験者(先輩社長)4~5人に相談する。生兵法は怪我の元。後悔先に立たず
 - そもそも、この事業で出資を得られるのか？
 - VC、インキュベータ、エンジェル、融資、どこに行くべきか？
 - 具体的にどこの誰がお勧めか？
- 投資家にコンタクトしてから振り込み完了まで最低2ヶ月、通常は3~4ヶ月以上見込むのが安全(うまくまとまらず半年以上かかって結局駄目になることも)
- 色よい返事に絶対に浮かれないこと
 - 8~10社にコンタクトし、並行して進める
 - いつの投資委員会にかけてくれるのか確認する
 - 同様な案件の投資実績と時価総額評価を確認する
 - 口座に振り込まれるまで決して安心しない

資金調達の進め方(融資)

- **日本政策金融公庫：新創業融資制度**
 - － 融資限度額1500万円
 - － 無担保無保証
 - － ただし、ビジョンや事業構想ではあまり評価されず、融資返済できそうかで判断されがち
 - － 限度額は中々下りず、200～300万円のことも
- **日本政策金融公庫：マル経融資(経営改善貸付)**
 - － 融資限度額1500万円
 - － 無担保無保証
 - － 商工会議所会頭、商工会会長等の推薦必要

投資家が求めていること、嫌うこと

●投資家が求めていること

- 社長がしっかりしている... 事業意欲が強く、事業センスがよい
- 売上が伸びている > 顧客・ユーザーが急増中 > デモが非常によい > なるほどと言えるしっかりした事業計画
 - どう考えても相当儲かりそうな事業 ← 根拠が必要
 - 特長が際立っている、差別化できる ← 根拠が必要
 - 顧客・ユーザーの高い期待が予想される、実際にある
- 創業チームが補完的で、スピード感、一体感がある

●投資家が嫌うこと

- 説明がぶれること、追及すると話が違ってくること
- 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

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
- 顧客は誰で、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、実績は
- 必要資金、資金使途と今後の計画は
- **デモ** (上記すべてを合わせて30分程度で)

5. 事業成功に必要なリーダー の要件

成功するリーダー

● 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

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

コミュニケーション力が極めて重要

- 口八丁、手八丁というタイプではなく、人間力が鍵
- 会社の大小を超え、業界を超え、国を超えて交渉し、意気投合し、即決即断できる人材でないと勝負にならない... 英語は今まで以上に必須
- 人と接する時、明るいこと。上から目線でないこと。ダメだしではなく、褒め、褒め続けること
- リーンスタートアップ時代には、他人を活かし、電光石火で動き、早く失敗し早く学ぶ会社が勝つ
- 1社だけで頑張っているだけでも限界がある

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、真剣に聞く姿勢がすべて
- リーダーシップの大前提

ポジティブフィードバック

- どんな小さなことでも褒める。その場で褒める
- 問題指摘、改善内容等は後で伝える。その場は褒めるだけ
- 結果が今ひとつだが努力・プロセスはよい場合、「頑張ったね！」とねぎらう
- だめな時は「今回はうまく行かなかったが、次はこうしよう」と励ます。「この糞野郎。おまえは地獄に墮ちろ」ふうのことを絶対に言わない

費用ゼロ。成果は即時、部下には感謝され、社員全員のスピードが上がる。成長が加速

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

6. 事業を成功させる問題解決力の強化

問題解決力とは

- 問題発見をする感度、アンテナの高さ
- 次々に質問しながら問題点を掘り下げ、一気に本質を見抜く探求心、洞察力
- 普段から問題意識を持って世界中の情報に接することによる、引き出しの多さ
- 短期間に解決策を立案するスピード感と決断力
- 決定したら断固として実行する強い意志と実行力
- 人を巻き込み、やる気にさせて実行さしめるリーダーシップ

問題解決力を鍛えることは実は簡単

- 「メモ書き」... 毎日10ページ
- 2x2、3x3のフレームワーク作成... 毎日6個
- ホワイトボード活用トレーニング
- 好奇心を持って人の話を熱心に聞く
- 何でもすぐやる。メールを速攻で返す..即決即断

「メモ書き」

- 頭が非常にすっきりし、アイデアが企画がどんどん出てくるようになる方法として「メモ書き」をお勧めしています
- メモは、朝起きてから夜眠りにつくまで、思いついたことをその瞬間に書きます
- A4横置きで左上にタイトル、右上に日付、1ページに4～6行書きます
- 思いついたこと、悩み、こうやろうと思うこと、新しいアイデア等、何を書いてもよいですが、1ページ1分以内に書きます
- 1分以内に書くことは最初だけ少し大変ですがすぐ慣れます
- 3週間ほど続けると(200ページ以上書くと)、劇的な効果を得られます

とんちん拍子と自分に対する受けたか?

2006.6.12

×モ見本

- 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.. を引き分けしておく
- やる気を持たせておく
- 自分でも出来るかもと自信を持たせる FBL2

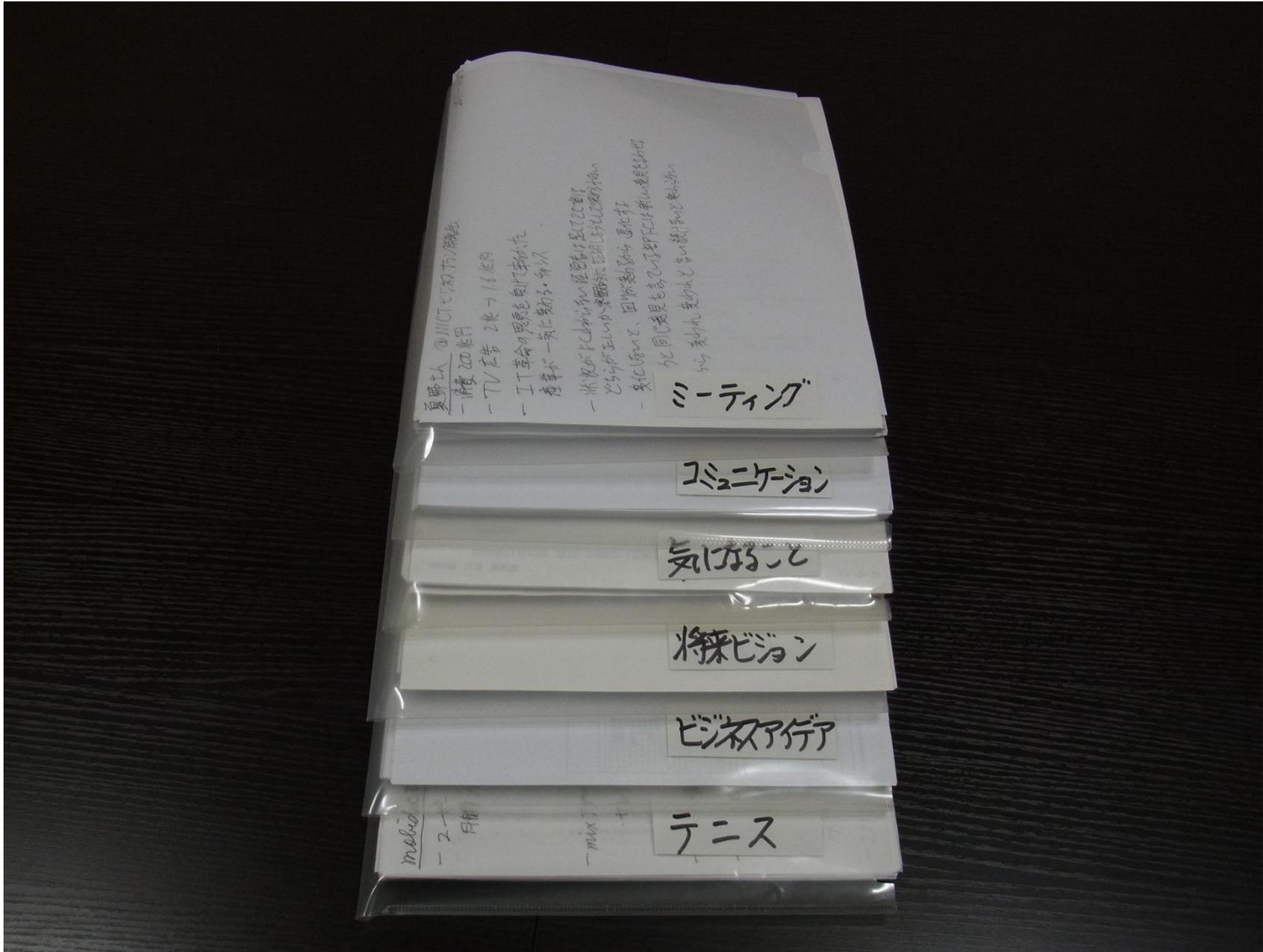
感情的. 爆発の何が!

2006. 6. 12

メモ見本

- 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
- 相手をい縮ませる物
- まわりの人もい縮ませる物
- 自分の未熟さ. 人がこれの小さな表現
- 普通の大人はコントロールできるもの.

クリアフォルダによるメモ整理



夏野山
-消費の拡大
-TV広告
-IT革命の興隆も自覚された
産業が一致に変わる。
-状況がとてつもない程急激に悪化していき
どろろが正しいか客観的に証明してはあげない
変化していく。
何が起るかわからない
何と同じ意見もあつて部下には新しい意見もあつて
から変われ変われといふ様子を眺める

ミーティング

コミュニケーション

気になること

将来ビジョン

ビジネスアイデア

テニス

melio
-2
月報

-mix

クリアフォルダの重ね方



考えの整理のしかた、メモの書き方、資料整理のしかた(1/2)

●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(2/2)

●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)

2012-11-30
(日付はこのように)

- 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

メモの書き方、効用

- メモは、題材を決めて書くということではなく、朝起きてから夜眠りにつくまで、業務の最優先課題に対しどうすればもっといいか、商品を、店舗を、全社の経営をどうしようか、どうやって周囲をうまく巻き込もうか、どうやって自分をもっと早く成長できるのか、常に考え続けること
- その中で「そうか！」と思ったことをすぐ書く、「どうしてかな？」と思ったことをすぐ書く、というふうにする
とよい
- 10枚の紙に向かって、さあ何か書くぞ、ということではない
- そうやって書くと、自然に1ページ1、2分で書ける。最初は時計を見ながら意識して急ぐと、「何だ、2分もあれば、十分書けるじゃないか」ということに気付く。さらに慣れると「1分って、結構長いんだな」ということになる
- そうなると、10ページ書くのは、細切れの時間の合計として毎日15～20分程度
- それだけの時間を投入するメリット、インパクトとしては、
 - 頭がどんどん整理される
 - 頭が整理され自信も生まれた結果、上司への説明に説得力が出る
 - 新しいアイデアが生まれる
 - 自分への自信が生まれる
 - 経営者的視点が身につく
 - 普段から考える癖がつく
 - 何が優先順位の高い仕事か明確になる
 - 余計な仕事をしなくなる
 - 二度手間が減る
 - 仕事のスピードが大幅に上がる
 - 疑問点が明確になる
 - 何となく気分の悪かったことがすっきりする
 - ストレスが明らかに減る
 - 自分をより客観的に見れるようになる
 - 一人ひとりの部下の強み、弱み、スタイルを考慮したコーチングができる
 - 苦手な人とのコミュニケーションに新たなヒントが生まれる
 - 関連部署を巻き込むためのアイデアが生まれる
 - 他の人とのコミュニケーションに幅と深みが出る

メモの深掘りとは？

- 重要な課題に関して、徹底的に深掘りすることが重要
- 例えば、「だめだと思っていることをずばっと言いきれないのは？」というタイトルのメモを書いたとすると、それに加えて
 - ・なぜずばっと言いきれないのか？
 - ・ずばっと言いきれないと何がまずいのか？
 - ・ずばっと言われると相手はどう思うのか？
 - ・ずばっと言わない自分を相手はどう思うのか？
 - ・ずばっと言わないのは、具体的に何を指摘し、どう変えるべきかわからないからでは？
 - ・〇〇さんにずばっと言うべきことは？（4～5人を具体的に）
 - ・そもそもコーチングとは？
 - ・ずばっと言いきるのがいい時とまずい時は？

をそれぞれメモに書くと効果的

- 多面的に、こちら側からあちら側から、中から外から、上から下から書くことで
 1. 今まで見えなかった側面がはっきり見える
 2. 十分考えていなかったことをしっかり考えることができる
 3. 理解不能と思っていた相手の行動、絶対いやだと思っていた相手・自分の行動への理解が深まる。別の見方ができる
 4. 全体としてもやもやが整理でき、新しい自分としての取り組みができる

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
		・ 製品C

自社の競争力

中

中

大

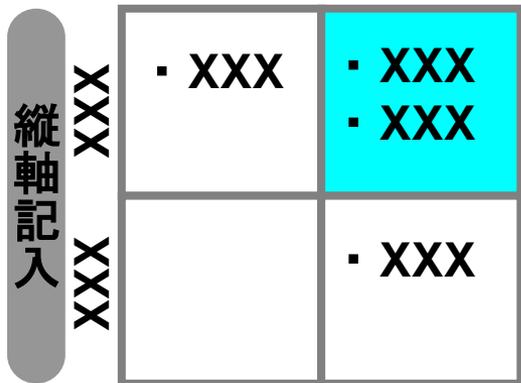
市場の魅力

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
- 次ページのテンプレートで毎日8個作成する

フレームワーク作成練習(毎日6個)

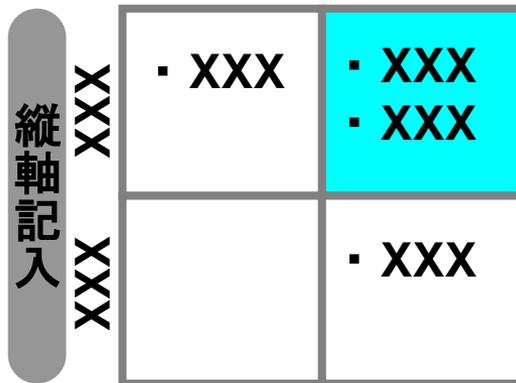
タイトル



XXX XXX

横軸記入

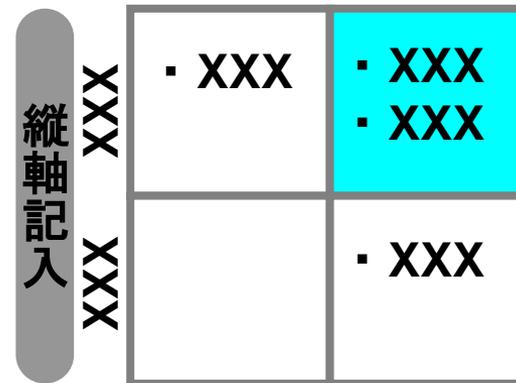
タイトル



XXX XXX

横軸記入

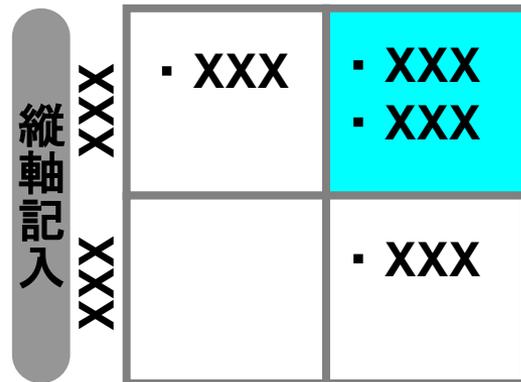
タイトル



XXX XXX

横軸記入

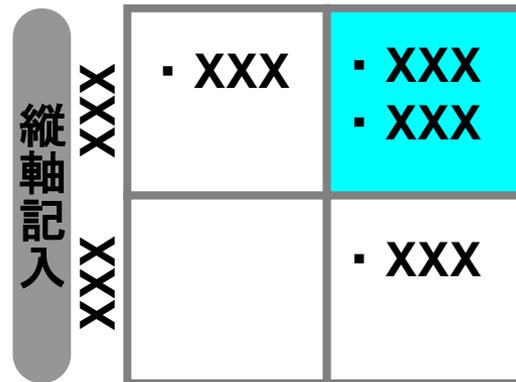
タイトル



XXX XXX

横軸記入

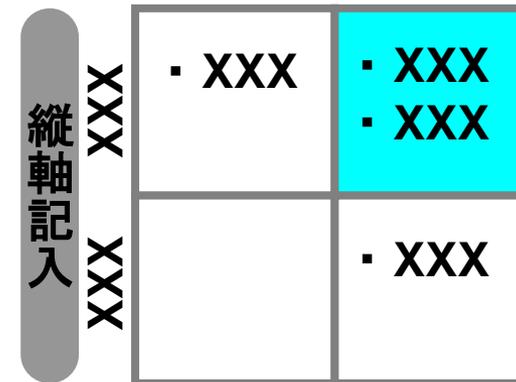
タイトル



XXX XXX

横軸記入

タイトル



XXX XXX

横軸記入

ホワイトボード活用トレーニング

- 4～5人で1チームとなり、順番にリーダーとしてディスカッションをリードし、ホワイトボードに書く
- ディスカッションのテーマを決め、左上に書く
- 左側に問題点・課題、右側に解決策を書く
- 発言内容をできるだけそのままリアルタイムで書く
- 時間は10分
- 終わったら感想を皆で述べ、次の人に交代
- もし人数が多く複数のチームがある場合は、終了後の感想共有時に全員が集まって聞く

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)

最後に...

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。できる会社は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

やる気があるかどうか、行動するかどうか

- 今日参加されたことは素晴らしいです
- ただ、私の話を聞いて、今日からメモ書きを始められる方は多分10人もいないし、3週間続けられる人はきっと数名でしょう。どんなによいと言っても
- 誰でも成功したいと思います。ただ、何が何でも成功したい、絶対にやり遂げようと決意し行動している人はいったいどれほどでしょうか？
- なまける誘惑、言い訳はたくさんあります。それを排除し、誘惑に負けない仕組みを工夫して努力し続ける人は今日何人いらっしゃるでしょうか？
- リーンスタートアップ＝不断の改善努力、です

主な講演資料、ブログ

- 事業計画作成とベンチャー経営の手引き: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-7021997>
- ブレークスルーキャンプ by IMJ キックオフイベント: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/by-imj>
- ブレークスルーキャンプ決勝プレゼン大会: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/2011-9466238>
- Social Media Weekでの講演: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/web-11542736>
- 全国VBLフォーラム第5回基調講演: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/5vbl>
- クリーンテックベンチャー: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8973633>
- ベンチャー人材確保ガイドライン: <http://www.slideshare.net/yujiakaba/ss-8854374>

- 現代ビジネス「ソーシャライズ！」でのブログ
 - 日本が変わった: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/31677>
 - 大企業が変われない理由: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/31888>
 - リーンスタートアップの最新事情: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/32038>
 - SXSWが世界を動かす: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/32138>
 - 大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント: <http://gendai.ismedia.jp/articles/-/33705>

- 日経ビジネスオンラインでのインタビュー記事「日本の大企業が再び輝きを取り戻すには」:
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20121112/239314/>

略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、コマツで建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発に従事
- 1983～1985年、スタンフォード大学 大学院に留学(機械工学修士)
- 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。うち、1990～2000年の10年間、マッキンゼーソウルオフィスを立ち上げ、韓国のトップグループの経営改革を推進
- 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、経営支援に取り組んでいる
- 学生向けアプリ開発コンテスト、ブレークスルーキャンプ企画・運営
- ベンチャーインキュベーション、ブレークスルーキャンプ by IMJ 運営統括
- 米Fenox Venture Capitalアドバイザー
- 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、電気通信大学講師
- スマートフォンゲーム、ソーシャルメディア、電気自動車等への取り組み

日本発の世界的ベンチャー、 世界的企業を！

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

HP: www.b-t-partners.com

ブログ: <http://b-t-partners.com/akaba/>

Facebook: <https://www.facebook.com/yuji.akaba>

Twitter: <https://twitter.com/YujiAkaba>

今日の講演の感想、発見、質問等をぜひ、
akaba@b-t-partners.com までお送りください

1. 今日の講演の感想、発見
2. わかりにくかったこと、質問内容
3. それ以外、個別のご相談でも何でも

すぐお返事させていただきます。そして、今後とも末永くお付き合いさせていただければありがたいと思います。