

創業期、事業拡大期のICT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

総務省 ICTベンチャー向け事業計画作成支援コース

2008年3月7日 Version 1.3

2008年8月25日 Version 1.4

# 目次

<b>1. はじめに</b>	<b>4</b>	<b>2. 事業計画作成のポイント(続き)</b>	
– 総務省 ICTベンチャー向け事業計画作成支援コースの意義	5	– 事業リスクの整理と対応	42
– 本マニュアルのねらい	6	– 事業計画作成後のチェックリスト	43
– 本マニュアルでのベンチャーの定義	7	– VCは何を求めているのか、事業計画作成への意味合いは	44
– 本マニュアルでの顧客、ユーザーの定義	8	– 事業計画をプレゼンする際に	45
– ベンチャーを成功させる社長の要件	9	<b>3. 事業計画テンプレート例</b>	<b>46</b>
– ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ	11	– 3章終了後のチェックリスト	83
– 急成長を目指すベンチャーの創業時に目指すべき水準	12	<b>4. 会社設立</b>	<b>84</b>
– 創業準備から上場後の成長まで	13	– 創業メンバーの決定	85
– 会社設立に向けての創業融資	16	– 創業メンバーが前職から退社し、会社を設立する前に	86
– 1章終了後のチェックリスト	17	– オフィスの決定、整備	87
<b>2. 事業計画作成のポイント</b>	<b>18</b>	– 設立登記書類の作成と手続き	88
– 事業計画に多く見られる問題点	19	– 顧問弁護士の決定	89
– 「説得力ある合理的な事業計画」を作成するために	20	– 4章終了後のチェックリスト	90
– 事業計画作成チェックリスト	21	<b>5. 社内の方針決定＝事業計画の議論、確定、確認、修正</b>	<b>91</b>
– エグゼクティブサマリー	22	– 事業計画への合意形成、コミットメント確立	92
– 主要経営陣の略歴	23	– 経営会議での素早く、的確な意思決定	93
– 事業ビジョン	24	– 週次の課題進捗会議での厳しいフォロー	101
– 製品・サービスの特長とビジネスモデル	26	– 事業計画の確認、修正、抜本的見直し	102
– ターゲット市場と市場規模、成長性	27	– じり貧状況からの脱却	103
– 顧客・ユーザー特性	29	– 取締役会の効果的な運営	105
• 顧客の切実なニーズをしっかりと把握したのか、 製品・サービスの市場性を徹底的に確認したのか	30	– 効果的な会議のやり方	106
• 市場性確認のメリット	31	• ホワイトボードの活用	107
• 情報開示を抑えつつ、顧客候補の切実なニーズを探る	32	• 事業アイデアのブレインストーミング	108
• フォーカスグループインタビューの実施	33	– 5章終了後のチェックリスト	109
– 勝ち続けるための独自の優位性	34	<b>6. ベンチャーの経営＝事業計画の日々の実行</b>	<b>110</b>
– 戦略的提携	35	– 競争力ある商品・サービスを開発する	111
– 事業戦略のまとめ	36	– 顧客を開拓し、一刻も早い売上を実現する	112
– 全体スケジュール	37	– 提携を積極的に推進する	
– 社内組織：開発・調達・生産・営業体制	38	• 戦略的提携の進め方	113
– 実行計画	39	• 契約書の作成、修正、調印	115
– 数値計画：売上・粗利シミュレーション	40	• 開発費用の獲得	116
– 数値計画：損益計算書、資金繰り表、貸借対照表	41	• NDA(秘密保持契約)の結び方	117
		• 弁護士の使い方、活かし方	118

# 目次(続き)

## 6.ベンチャーの経営＝事業計画の日々の実行(続き)

- －知的財産戦略を実行する
  - 知財への取り組み 119
  - 特許出願上陥りやすい問題点 120
  - 弁理士の使い方、活かし方 121
- －極力、前倒しで本格的資金を調達する 122
  - 信頼し、尊敬できるベンチャーキャピタリストの見つけ方 123
  - 投資家への効果的な説明のしかた 124
  - VCからの資金調達までのステップ 125
  - VCから資金調達をすることによって生じる責任等 126
- －健全な資本政策を実現する、勝ち取る 127
- －資本政策の例 128
- －6章終了後のチェックリスト 130

## 7.急成長ベンチャーの組織構築＝事業計画を実行する筋肉作り 131

- －社長を補完し、社長の力を倍増する経営チームを作りあげる 132
- －柔軟かつ行動的、積極的に動く行動規範を浸透させる 133
- －人材育成に本気で取り組み、社員の成長を加速させる 137
  - 目標設定と達成度評価・フィードバックのしかた 138
  - エンジニアスキル評価基準の導入 141
  - 社員のやる気を高め、育成を加速する組織文化とアプローチの確立(ポジティブフィードバック、アクティブリスニング等) 145
- －組織に悪影響を与えるネガティブな部下には厳しく接する 163
- －人材採用に戦略的に取り組む 164
- －納得感ある報酬制度を導入する
  - 給与の決定 166
  - スtockオプションの付与 167
- －7章終了後のチェックリスト 168

## 8.社長自身の成長＝事業計画を実行する牽引役 169

- －ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている 170
- －この事業を絶対成功させたいと心底思っているか 172

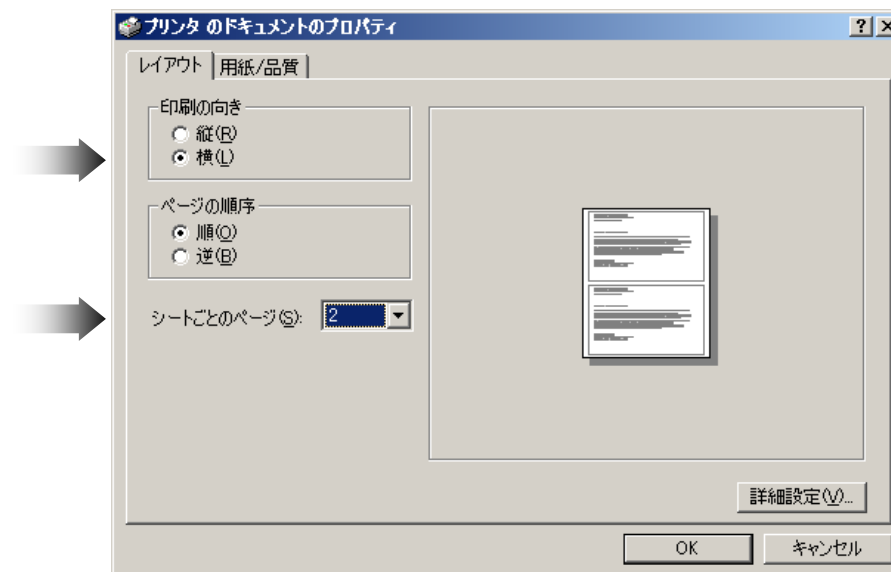
## 8.社長自身の成長＝事業計画を実行する牽引役(続き)

- －売上・利益をどう急成長させるかをいつも考えているか 173
- －「この社長のために頑張ろう」と部下が思えるか 174
- －常に頭を整理して、明確な考えを持とうとしているか 175
  - 頭を整理し、考えをまとめ、冷静になるための「メモ書き」 176
  - 洞察力を持つための「深掘り＝なぜなぜ質問」 180
  - 素早く結論を出すための「仮説思考」 182
  - 常に頭を整理し、物事を切り分けるためのMECE「思考」 184
  - 最短で成果を出すための「アウトプット指向」 186
  - 物事を明確に整理するための「フレームワーク」 187
  - 物事を明確に整理するための「ロジックツリー」 191
  - 仕事のフローをわかりやすく整理する「ビジネスシステム」 194
  - 物事を整理しわかりやすく伝えるための「チャートの書き方」 195
- －自分の時間を管理し、考える時間を作り出せているか。心に余裕を持っているか 198
- －どうリラックスし、かつトップスピードで走り続けるか 199
- －部下をうまく活用し、最も重要な仕事に集中できているか 201
- －全体観、大局観を常に持とうとしているか 202
- －常に前向きで、ポジティブか 203
- －感情的にならないようコントロールしているか 204
- －有言実行を徹底しているか。自分を甘やかせていないか 206
- －決断したら、後は迷わず推進するか。言い訳していないか 207
- －誰にもわかりやすく説明しようとしているか 208
- －誰の話もよく聞き、相手の立場で理解しようとしているか 210
- －わかりやすい文章を書こうと真剣に努力しているか 211
- －部下の実力、資質、価値観、スタイルを冷静に見ているか 213
- －誰に対しても公平、公正に接することができるか 214
- －社員の先頭に立って戦いをリードしているか 215
- －8章終了後のチェックリスト 216

## 9. おわりに

## 本マニュアル印刷上のヒント

- 本マニュアルの印刷は、そのまま印刷していただくか、あるいは、2ページずつの縮小印刷をしていただくと、厚さ、持ち運び等、やや扱いやすくなります。お好みでお選びください
- 縮小印刷をするには2つのやり方がありますが、お勧めは、印刷 コマンド → 印刷ウィザードの右上の「プロパティ」をクリック → 印刷の向き:横、シートごとのページ:2 をクリック → OKで閉じる → 印刷コマンドの実行というものです



- もう一つの方法は、印刷コマンド → 印刷対象 → 配布資料 → 1ページあたりのスライド数 → 2 ですが、縮小度が高くなってしまいますので、最初にご説明した方法の方が見やすいかと思います

# 1. はじめに



# 総務省 ICTベンチャー向け事業計画作成支援コースの意義

- グローバルな競争が日に日に激化する中で我が国がさらに発展するためには、イノベーションの担い手として、先進的・独創的な技術などをもとに高収益のビジネスモデルを具現化するICTベンチャー（情報、通信・コミュニケーションなどの分野のベンチャー）が多数生まれ、急成長することが強く期待されている。米国シリコンバレーやインド等諸外国の例を持ち出すまでもなく、急成長するICTベンチャーが数年後には中堅企業となり、5～10年後には大企業となって産業を牽引し、技術革新をリードすることは、日本が世界的競争を勝ち抜くためにも必須と考えられる
- ベンチャー経営者には、市場の大きな構造変化を洞察力を持ってとらえ、大胆な事業ビジョンを描き、具体的な事業計画作成し、強いリーダーシップで事業を立ち上げ、環境変化に合わせて適宜方向修正していく経営能力、実践的な問題解決能力が必要である。ところが、現状では各経営者それぞれの乏しい経験と試行錯誤によるところが大きく、多くの方は大変な苦労をされている。ベンチャーを成功させるには、質の高い事業計画作成し、賛同者を得て、全力疾走しながら方向修正していくことが非常に重要であるが、本格的に実践した成功経験者も、また支援して成功に導いた支援経験者も非常に乏しいのが、残念ながら日本の現状である
- インターネットが急速に展開した過去10年余、ICTベンチャーの上場例は増えつつあるが、事業意欲が強く成功体験のある創業経営者が第二の創業をしたり、後進のベンチャー経営者に対して徹底的な創業支援をしているケースはまだ稀である。ICT産業以外では、例えば流通業においては事業意欲が強く才能に恵まれた起業家が多数輩出しているが、ICT分野への波及効果は依然小さい。ICTベンチャーにおいては、高度な技術が競争優位性のベースとなることも多く、他産業に比べて経営者人材の流入の壁となっている
- こういった状況下では、本来、ベンチャーキャピタル（以下、VCと記す）がより大きな役割を果たすことが期待される。しかしながら、ベンチャー経営者の側に立って質の高い事業計画の作成を直接支援し、きめ細かい実行支援を行うことは、まだ一般的ではない。VCがそこまで面倒を見るべきと考えている人が少ないこと、VCはより投資主体のビジネスモデルであること、そのためきめ細かい支援スキルを十分には持っていないこと、などが理由である。積極的に関与しているという場合でも、月一度、取締役会に参加し、経営の進捗状況を把握して助言する程度が多い（ごく一部の例外を除く）
- また、大学院等の高等教育機関や民間の中堅・大手企業では、ベンチャー企業を創業し成功経験のある人材が乏しく、ICTベンチャーへの適切な支援、指導はほとんど提供されていない
- 厳しい事業環境下で経営の重責をになうベンチャー経営者の悩みに少しでも答え、急成長のヒントをご提供するため、今回のコースが実施された。「説得力ある合理的な事業計画」をどう作成し、日々の経営にどう活かすのか、相談相手の少ないベンチャー経営者の参考にしていただくこと、指針を少しでもご提供することを意図している。こういった努力の結果、日本から急成長ベンチャーが1社でも多く生み出されることを強く祈願したい

# 本マニュアルのねらい

- 事業計画作成について詳しく記された書籍は10年来多数出版されているが、その結果として高成長ベンチャーが続々生まれた、という状況にはまだあまり至っていない
- その理由としては、①ベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方にとってこれらの書籍を使いこなすことが決して容易ではないこと(複雑すぎたり細かすぎたりする。普通の人には、なかなか全部を理解できない。一方、かゆいところに手が届いているわけでもない)、②ベンチャー社長が苦労している日々の課題解決にはほとんど触れず、事業計画作成だけにとどまっていること、さらに、③ベンチャー社長の経営能力にも極めて大きな改善余地があるが、強化方法はほとんどカバーされていないこと(社内の意思決定、事業計画の日々の実行、社内組織・体制構築、社長自身の成長等)などがある
- 本マニュアルはこれを鑑み、ベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方が一人で(あるいは仲間と)読み、できるかぎり考えを深め、質の高い事業計画を作成できるような内容とした。またその事業計画に基づき、社長としてどう経営し、事業構築のリーダーシップを発揮すべきか、状況に応じかに方向修正すべきか、自分自身をどう変革し成長させるべきか詳細に述べた
- ベンチャーが急成長するかどうかは、創業当初に作成した事業計画(それはそれで極めて重要ではあるものの)だけによるものではなく、
  - 社長の事業意欲、熱意、事業成功への執念、自分への自信： ← これがなければ始まらない
  - 社長の向上心、柔軟性、吸収力： ← これがなければ社長が成長しない
  - 社長のリーダーシップ、コミュニケーション力、実行力、巻き込み力： ← これがなければ、組織をリードできない
  - 事業ビジョン、事業戦略、社内体制、売上・利益計画等の事業計画： ← これがなければ、方向を間違える
  - 日々の経営そのもの。経営上のハンドルの切り方 ← これがなければ、計画から逸脱する
  - 社長のリーダーシップに率いられて素早く動く組織、打てば響く組織 ← これがなければ、社長の一人相撲になる

などが不可欠であり、これらすべてが有機的に組み合わさって初めて、厳しい事業環境下で企業としての存在意義を証明し始める。本マニュアルは、ベンチャーを何としても成功させるという観点から、チャレンジの全貌を少しでもわかりやすく伝えたい

- ベンチャーの事業計画作成とは、Wordのファイルを40ページほど埋めることではない。根拠のほとんどない数字を羅列することではない。そうではなく、①起きつつある、あるいはもうまもなく起きるであろう市場の大きな構造変化を洞察力を持ってとらえ、②夢と説得力のある事業ビジョンを描き、③ターゲット市場とそこでの顧客の切実なニーズを徹底的に聞き回りながら、④製品・サービスの市場性を確認し、仮説を修正、再確認し、⑤製品・サービス仕様を決定して事業計画を詳細に詰め、⑥資金、人を確保して開発に着手する、こうやってベンチャーの前進が始まる。その全体像を本マニュアルからぜひひつまみ取っていただきたい

# 本マニュアルでのベンチャーの定義

- 比較的短期間(4~5年)での上場を目指して創業された企業であること
  - 上場は企業の成長にとっての第一歩に過ぎず、資金調達をしてさらに成長するための手段と考える
  - 上場することによって、ベンチャー企業は株式市場で認知され、信用も高まり、一層の成長が可能となる
  - 「比較的短期間」としている理由は、ICTベンチャー(情報、通信・コミュニケーションなどの分野のベンチャー)では目標として十分現実的な期間である上、上場を一定期間後にねらわない場合は、第三者からの資金調達が急激にむずかしくなり、結果として健全な経営も優秀な人材確保も困難になり、事業の急成長がむずかしくなるため
  - 上場を目指すことに対して、「金儲け」として抵抗を感じる経営者も時におられるが、上場は社会に大きく貢献する立派な会社を作る上での通過点であり、しっかりとした経営体制を作る重要なきっかけと考えている
  - 「事業がある程度うまく行ってから、上場するかどうか考えたい」という方もおられるが、それでは打ち手が遅れることが多く、VCなどの支援も得にくい。創業当初から上場を念頭においた基盤作り、事業構築をねらう方が適切であると考えている(未上場の優良企業もちろん存在しているが、それぞれに事情があり、一般的なモデルではない)
- そのため、事業を急成長させる具体的な事業計画を持つこと
- 第三者から本格的に資金を調達し、急成長を目指すこと
  - 急成長のためには、①自己資金(創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人から創業社長個人への出資・融資)と、②公的機関などからの創業融資、を合わせた創業資金だけでは不十分なことが多く、VC、事業会社、投資家等からの本格的出資を受けることが多い
  - 出資を受けることにより、株主を意識した経営を行うことになる
- 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、という理解で経営すること(従業員は重要なステークホルダーではあるが)
  - 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こと
  - ただし、創業期~事業拡大期には、素早い意思決定と行動によって成功確率を上げるため、できれば経営者(創業社長+共同創業者)が51%以上のシェアを持って会社を強くリードできることが望ましい
    - ベンチャーを急成長させ大きく成功させるためには、経営者の強いリーダーシップで素早く意思決定し、一刻を争って行動することが非常に大切
    - ただし、経営者に直言できる経験豊富な社外取締役、監査役をおき、健全なガバナンスを確保する
- 事業会社の子会社、切り出された事業部などの場合、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の価値観、行動規範が支配しがちであり、本マニュアルでの定義からは離れていることが多いと考えている



# 本マニュアルでの顧客、ユーザーの定義

- 本マニュアルでは、「顧客」と「ユーザー」の区別を以下のようにしている
- 「顧客」とは、実際に製品・サービスの対価をお支払いいただく、ベンチャー企業にとってのお客様のことを指している。「顧客の切実なニーズ」とは、そのお客様が大変に困っている課題で、解決策を提供すれば適切な対価をお支払いいただける、という意味で表現している
  - 企業に対する製品・サービスの大半がこれにあたり、顧客から製品・サービスの対価をお支払いいただいている
  - ただし、企業向けサービスを無料で提供し、そのサービスに広告を掲載して広告主(多くの場合、広告代理店経由で)から広告料金をいただくといった広告主体のビジネスモデルの場合は、
    - サービス受益者であるそれらの企業から金銭的対価をいただくわけではないので、無料サービスの受益者は「顧客」ではなく「ユーザー」としてとらえている
    - このベンチャー企業にとっての「顧客」は、広告主あるいは広告代理店となる。彼らの切実なニーズ(何とか効果的に広告を見せたい。ターゲットとするユーザーに他の広告よりひととき目立つ広告を掲載したい等々)を深く理解し、他社にはできない素晴らしい解決策を提供して適切な対価をいただき、高収益を上げることがベンチャーとしての存在意義となる。顧客の切実なニーズに応えるために、ユーザー満足度の向上も不可欠である
- 消費者に対する製品・サービスは大きく2つに分かれ、
  - 消費者が実際に製品・サービスの対価を支払うお客様の場合は、そういったお客様を「顧客」ととらえている
    - 例えば、一般のEC店舗にとって、ネットを通じて購入していただくお客様が「顧客」となる。「顧客の切実なニーズ」とは、前から探していた欲しいものをぜひ手にいれたい、安心して他より安くしかも簡単に買いたい等々になる。切実なニーズがあまりない場合も多く、差別化も容易ではないため、顧客満足度向上による囲い込み、顧客へのコミュニケーション、顧客管理、ブランドマーケティング等が必要となる
    - EC店舗以外にも、携帯コンテンツ、パッケージソフト、金融系のサービス等、消費者が製品・サービスへの対価を支払う場合はすべて「顧客」としてとらえる
  - 検索エンジン、SNS、ブログ等のインターネット系サービスの大半は現在は無料で使用できる。この場合は、無料の企業向けサービスと同様、無料サービスの受益者である一般消費者を「ユーザー」ととらえ、実際に支払いをしてくれる広告主あるいは広告代理店を「顧客」ととらえている。理由は企業向けと同様である
- 以上、分類がやや困難な場合も多いが、各社の状況は千差万別であるため、上記に準じてご判断いただきたい

# ベンチャーを成功させる社長の要件

ベンチャーの成功・失敗の鍵は社長が握っている。夢があり、前向きなチャレンジだから誰でもがやってみればよい、というほど甘くない。「事業意欲が非常に強く、絶対成功させたいと思える人」、「向上心が非常に強く、足りないところを真剣に補おうとする人」、「社長がすべてだと理解し、全力で責任を全うしようとする、自分に厳しい人」の3要件を満たさなければ、社長には向かない。ただし、年齢、性別、学歴、単なる長期の勤務経験より、事業意欲、執念、商売センス、向上心、実行力、実際何を成し遂げたかという実績の方がはるかに重要である

## ● 事業意欲が非常に強く、絶対成功させたいと思える人

- 事業構築への燃えるような意欲、熱意、事業成功への執念
- 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
- 商売センスがあり、顧客、ユーザーが誰で、何が売れるのか、どうすれば儲かるのか、イメージを持ち、実践できること
- 事業ビジョンをはっきりと持ち、目指す方向と達成手段を社員に示せること

## ● 向上心が非常に強く、足りないところを真剣に補おうとする人

- 自分の成長課題を明確に認識し、体系的に強化していこうとすること ← これができる人はごく少数
- 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
- 飲み込みがいいこと。素直にすぐ理解し、一度結論の出た議論を何度も蒸し返さないこと ← 蒸し返す人が驚くほど多い

## ● ベンチャー企業は社長がすべてだと理解し、全力で責任を全うしようとする、自分に厳しい人

- 社長の責任を明確に認識し、誰よりも自分に厳しいこと
- 優柔不断でなく、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(悩む人、決められない人は不可)

左記の3要件が重要であるが、以下に関してもある程度の自信を持てると、さらに望ましい

- 課題を自ら発見し、何とか解決しようとする姿勢を持つ
  - 事業推進上の幾多の困難、障害を早めに察知し、いち早く警告し、ハンドルを切ろうとすること
  - 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くことができること
  - 現段階では経験不足等で課題解決力に若干自信がなくても、真剣に強化に努められること
- 組織リーダーシップが比較的ある
  - 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があること
  - 柔軟かつ行動的、積極的に動く組織を作ることができること(スピード感、打てば響くような身動き)
  - 人材育成に本気で取り組み、成長させたいと強く思えること
  - 社員へのコミュニケーションがきめ細かく、効果的にできること。社員同士のコミュニケーションをよい方向に持っていけること
  - 前向き、ポジティブであること

 強い向上心さえあればこれらの要件を獲得していくことは十分可能であり、ベンチャー創業のチャンスがある！

# 社長の役割、重要性

ビジネスモデルが確立していないベンチャー企業においては、社長の役割、重要性は殊のほか大きい。誰でも社長にはなれるが...

- 社長は、会社がどちらに進むべきか、誰よりも先に、誰よりもはっきりと方向を示す...ビジョンの提示
  - 先が見えないのは誰も同じ。ただ、見えない中で誰よりも深く考え、誰よりも神経を集中して方向を示すことのできる人がリーダーとなる
  - 常に自信があるわけではない。ただ、自信があるように振舞うことが必要
- 社長は、ビジョンを実現するための実行課題を明確にし、優先順位をつけ、社員の力を100%以上引き出して、成果を達成する
  - 頭を常に整理しておくこと...頭が整理されていないと、我を忘れたり、「殿、ご乱心！」となってしまう
  - 社員の考えを最大限引き出す...多く、大きな声で発言する人の考えが一番深いわけではない。むしろ、発言は少なくとも業績に大きく貢献している社員の意見を十分に引き出すこと
  - 有力企業と積極的に提携し、内外のキーパーソンを徹底的に巻き込む...自分たちだけでどれほど努力しても、成果は限定的
- 社長は、自らの成長と自己変革に人一倍熱意を持って取り組み、会社の成長以上のスピードで成長して組織全体をリードする
  - 社長の力、見識、器がそのベンチャーの成功を決める
  - 前ページの要件を満たす完璧な社長などいない。ただ、成長への努力をし続けるかどうかで、自身の成長にも、組織全体の戦闘力向上にも、決定的な差を生む



# ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ

- 技術がどんなに素晴らしくても(素晴らしいと自負していても)、事業として成功しなければ、ベンチャーとしては成立しない。出来上がった製品に競争力がなければ、あるいは、品質が安定せず量産できなければ、あるいはそもそもニーズの見込み違いで一向に売れなければ、技術水準や知的財産の価値に関係なく、ベンチャーとしての存在を許されない
- ところが、下記のようなベンチャーの位置づけやおかれた状況を十分に理解しているとは思えないベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方が驚くほど多い
  - ベンチャーとは急成長を期待されたビジネス・商売であり、1~2年、どんなに長くても3年程度で黒字化して成長できなければ、あるいは3年目以降も開発を継続でき黒字化するまでの資金を確保できなければ、事業継続が困難になる。どんな高邁な社会的使命があると自分では思っても、それを果たすどころかベンチャー自体の退場をよぎなくされる
  - 創業前、創業初期に顧客の切実なニーズを徹底的に把握し、市場性の確認、検証を十分行って製品・サービスの企画を徹底的に詰めることが大前提。「なるほどそれなら飛ぶように売れるはずだ」と人が聞いて十分納得し他の人にも説明できる程度でなければ、ベンチャーとして成立しないし、創業のリスクが大きすぎる
  - 事業なので、読み違い、環境変化は日常茶飯事であり、それに対応するのが社長の仕事。取締役会で徹底的に議論し、思い切って方向修正する。方向修正により成功するビジネスモデルを確立できれば、会社は継続できる
- 特に、「ハイテクベンチャー」、「大学発ベンチャー」と言われるベンチャー、開発助成金をいくつも受けているベンチャーには、事業化に関して以下のような理解不足、誤解、混乱が頻繁に見られる
  - 技術への過信、一人よがり、自社技術への自己満足、過度のプライド
  - 技術開発には大変熱心だが、顧客がそれを本当に求めているのか、買ってくれるのかに関して勝手な思い込みのみ
  - 本音では、「こんな優れた技術を理解しない人たちが悪い」、「市場がいつかわかってくれる」と思っている
- そんなことはない、と思われる方は、以下についてはどうであろうか。すべてがYesなら素晴らしい...
  - 友人の友人に頼み込むなど面倒なステップも踏んで、顧客候補や業界キーパーソンとの多数のインタビューを設定したのか。普段から各方面の優れた人材とのネットワーク作りに取り組み、インタビューのアレンジを依頼できたのか
  - 顧客の切実なニーズを徹底的に聞き出し、使用状況をつぶさに観察し、徹底的に市場性の確認、仮説修正、再確認をしたのか。顧客ニーズ、顧客特性、顧客セグメンテーションについて2~3時間は語り続けられるほど、顧客を研究し尽くしたのか
  - 顧客が飛びつくほどの圧倒的に優れた製品・サービスを開発しようとしているのか
    - 「顧客が関心を示している」程度では全く不十分、「完成したら持ってきてください」でも不十分
    - 「開発費を出すから開発してほしい」、「御社との関係を深めるためにもぜひ出資させてほしい」、「アルファサイト、ベータサイトにぜひさせてほしい」、「最初にぜひ使いたい。どうすればいいか」等の具体的なオファーがあったか
- 本マニュアルでの「ベンチャーを成功させる社長の要件」としては、上記の誤解、混乱がなく、事業の成功を徹底的に追求する姿勢を持たれていることを大前提としている

# 急成長をねらうベンチャーの創業時に目指すべき水準(例)

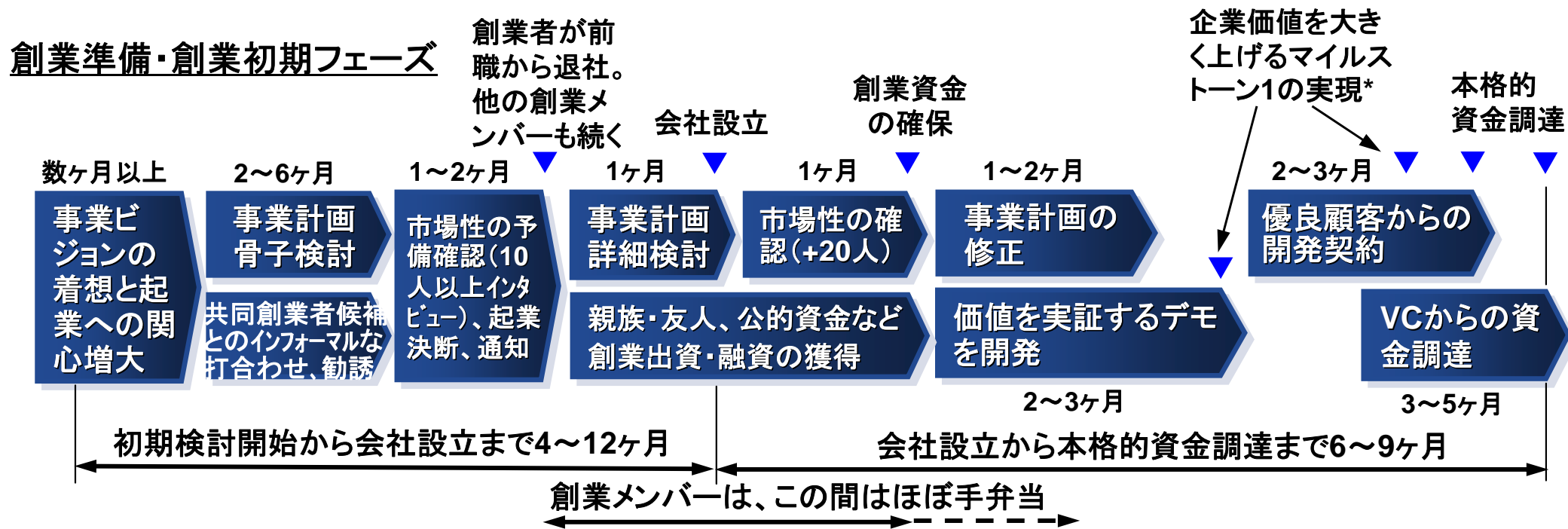
ベンチャーを成功させるためには創業前、創業初期に高い目標を設定し、その実現に向かって最初からチャレンジしていくことが望ましい。急成長ベンチャーは、そういった積極的なアプローチからより多く生まれてくる

	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非常に多いか	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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近い将来、ねらう市場規模が500億円以上、かつ成長率は10~15%以上十分に期待できるのか</li> <li>● 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</li> <li>● 過当競争や、体力のあるプレーヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか</li> </ul>
競争優位性	人と全然違うのか、すぐユニークであり続けるのか	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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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(性能、消費電力、工数、コスト等)</li> <li>● 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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
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、開発責任者、商品企画責任者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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長は、事業意欲、執念、商売センス、向上心、実行力、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</li> <li>● あるいは、開発責任者は、技術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</li> <li>● 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</li> </ul>

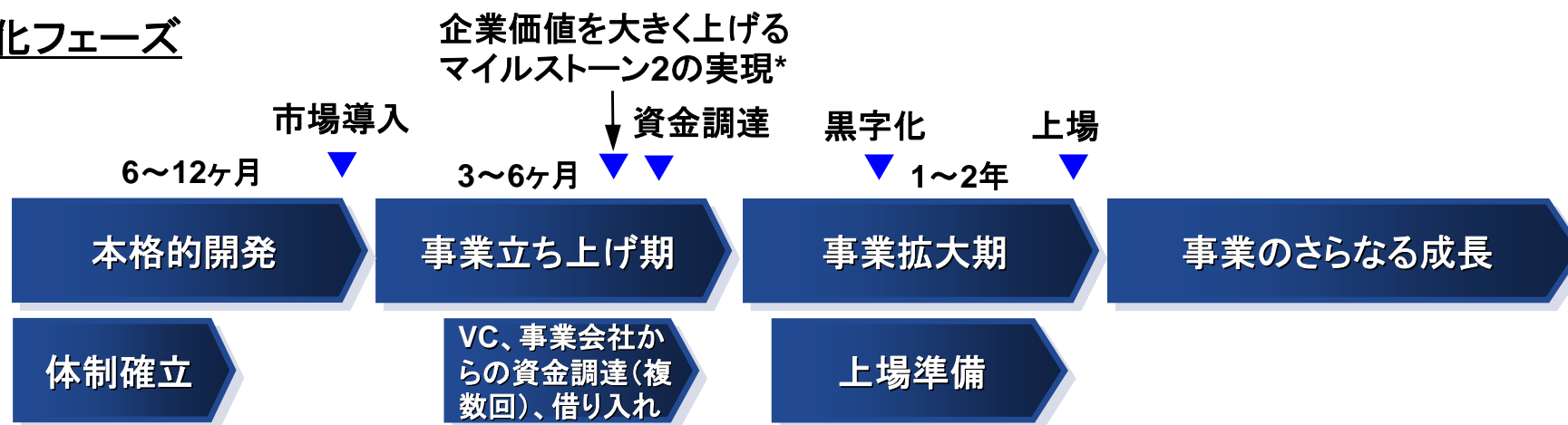


# 創業準備から上場後の成長まで

ベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の多くの方にとっては、創業準備から上場後の成長まで、急成長ベンチャーとしてどのようなステップを進みうるのか十分なイメージがないと思われるため、本マニュアルが想定している姿を示したい



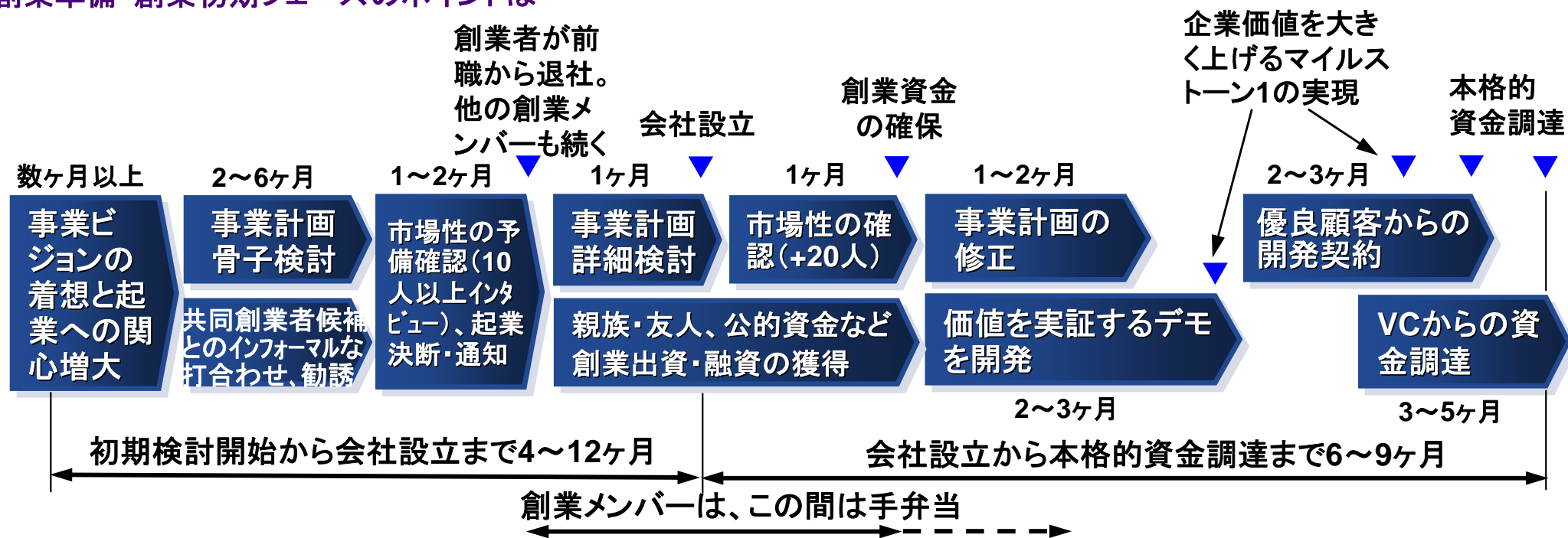
## 事業本格化フェーズ



\* 重要な達成内容: 例  
 マイルストーン1: 価値、競争優位性を実証するデモ完成、有望顧客・提携先と協力関係の合意  
 マイルストーン2: 有力顧客の採用が決定、ターゲットとした初期ユーザー数を突破

# 創業準備から上場後の成長まで(各段階の詳細)

## 創業準備・創業初期フェーズのポイントは



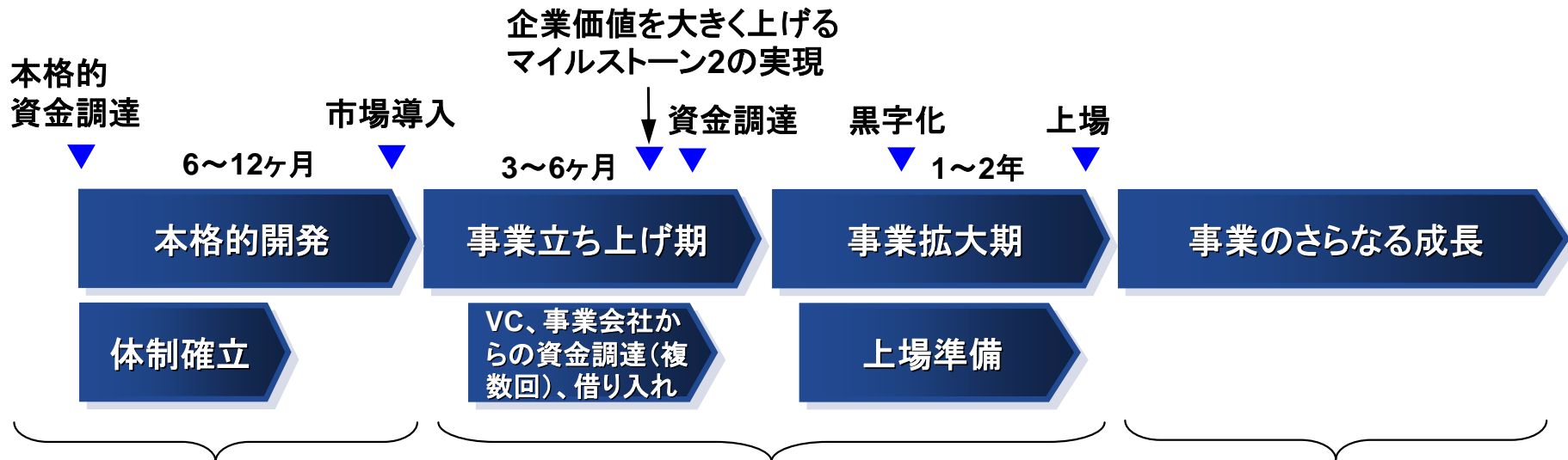
- 「自分はこれをやりたいんだ」という気持ちが毎日強くなり、起業の可能性にワクワクする。事業のアイデアがどんどん湧き、事業構想が浮かんでいく
- 夢を共有できる共同創業者などの創業メンバー候補者と、平日夜や週末に定期的に会い、大きな構想を練る。一方で、発想や着眼点などについて、事業経験が豊富で客観的なフィードバックをもらえる相談相手確保することも重要
- 家族の理解を得ることも地道に行う。会社の恩師には、覚悟を決めてから打診
- 市場性について創業前に相当の確信を持てるよう、予備確認を念入りに行う

- 会社設立前に事業計画の詳細検討を創業メンバーで行い、しっかりと合意する
- 市場性をより本格的に確認するため、創業メンバーでなるべく多くの顧客候補等とインタビューを進める
- 会社に直接携わらない個人から創業出資を受けることは極力避ける。親族・友人からは、社長個人に融資してもらうのが望ましい
- 公的な創業融資については次々ページ参照

- 顧客候補等のフィードバックから事業計画を修正
- 価値を実証するデモ開発上のポイントは
  - 競争優位性の源泉になる部分の現実性を示す
  - 顧客候補等とのインタビューを通して「これを見たら顧客候補が目の色を変えて注目する」、「お金(開発費)を払って優先権を獲得したいと言うはず」と確信できるレベルであること
  - とにかく最短時間で実現できることに取り組む
- 優良顧客からの開発契約については、116ページ「開発費用の獲得」参照
- 資金調達が見えてきたら、調達後に戦力になるメンバーの採用活動を開始する...優れた人材の確保がもっとも重要な投資

# 創業準備から上場後の成長まで(各段階の詳細 続き)

事業本格化フェーズのポイントは



- ベンチャーは人が全て。最善を尽くし、会社にとってベストと考えられる人材を雇う。優れた人材は優れた人材を呼ぶ
- まず最優先で確保すべきは、本当に力のある製品・サービス企画責任者と開発全体の責任者(創業メンバーの中にいればOK。不足であれば至急採用)
- 本格的開発前に明文化する(73ページ「マーケティングのステップ」参照)
  - 製品の具体的な機能、特徴、優位性、ねらい
  - 製品仕様、設計仕様
  - 詳細な開発計画
- 事業が急成長する前に原価管理、月次決算の体制を確立する。実行力のある管理部門責任者を採用するとともに、積極的に外部リソースを活用
- 市場導入前に営業・サポート体制を確立。積極的に外部リソースを活用する一方で、創業メンバーを補完する強力な営業責任者を早めに採用する
- 事業立ち上げ期の最も大切なゴールとして、有力顧客の採用が決定、ターゲットとした初期ユーザー数を突破等、企業価値を大きく上げるマイルストーンの実現がある。これが、資金調達を有利に迅速に進めるためぜひ必要
- 中期的な株式を保有してもらえる株主(安定株主)からの資金調達を優先して進める
- 外部監査法人を選定。上場準備の要件を熟知した常勤監査役を採用。上場に必要な管理体制、社内規定、書類などの整備に取り組む
- 急成長軌道に乗った時点で、上場主幹事証券会社候補と幅広く話し始め、絞り込んでいく
- この段階での運転資金として、公的資金・銀行・信金等からの借入を前向きに検討
- 上場は、企業の成長上の通過点であり、資金を調達して、さらなる急成長をすることが目的
- 上場時の株価が最高値で、それ以降降がる一方のベンチャーが多いのは非常に残念なこと。上場後の継続的成長シナリオを描いた上で上場する
- より強力なビジネスモデルの構築を進めるとともに、売上・利益を急拡大するための体制を確立する
- ここまでの成果に慢心せず、顧客ニーズの把握と顧客満足度の向上、顧客の困り込みにさらに全力をあげる

# 会社設立に向けての創業融資

創業資金としては、創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人等からの創業社長個人への出資・融資等の組み合わせで自己資金を300～1000万円確保することが望ましい。さらに、公的資金としては、自治体等の創業融資制度は条件を満たせば比較的使いやすく、一考の価値がある。日本政策金融公庫の新創業融資制度は、返済を可能とする確実な収入が見込める場合に限定されるが、平成18年度の融資実績は9,237件、286億円となっている。詳細は以下の通り

- 担保・保証人： 無担保・無保証人で利用可能
- 用途： 事業開始時または事業開始後に必要となる事業資金
- 対象： 新たに事業を始めた場合か、または事業開始後税務申告を2期終えていないこと
- 審査条件： 明文化されていないが、過去に審査を通った事例も多数示されているので、参考にされたい
- 自己資金： 事業開始前、または事業開始後で税務申告を終えていない場合は、創業資金の3分の1以上の自己資金を確認できること(平成18年度は創業資金の1/2以上であった)
- 融資限度額： 1,000万円以内((自己資金を500万円用意すれば1,000万円までの融資となり、合計1,500万円)(平成18年度の融資限度額は、750万円であった)
- 返済期間： 運転資金の場合は5年以内(うち、据え置き期間6ヶ月以内)
- 利率： 基準利率(平成20年8月13日現在2.45%)+ 1.2%
- 申請から振込みまでの期間： 1ヶ月程度
- URL： [http://www.kokukin.go.jp/yuushi/atarasiku/04\\_shinsogyo\\_m.html](http://www.kokukin.go.jp/yuushi/atarasiku/04_shinsogyo_m.html)  
<http://www.kokukin.go.jp/pfcj/pdf/topi070410.pdf> (平成18年度融資実績)



# 1章終了後のチェックリスト

1章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 本マニュアルのねらい、および本マニュアルでのベンチャーの定義について、十分確認できたか？
- ( ) 「ベンチャーを成功させる社長の要件」をほぼ理解し、自分もある程度は当てはまることが確認できたか？
- ( ) 「ベンチャーにおける社長の役割、重要性」は十分理解し納得できるか？ いい成長機会、チャンスと思えるか？
- ( ) 「ベンチャーへの誤解、取り組みの甘さ」については十分理解し納得できるか？
- ( ) 「急成長をねらうベンチャーの創業時に目指すべき水準」についてのイメージがある程度は明確になったか？
- ( ) 創業準備から上場後の成長までのイメージがある程度は明確になったか？



## 2. 事業計画作成のポイント

# 事業計画に多く見られる問題点

ベンチャー社長、創業準備中の方の事業計画を多数拝見させていただくと、驚くほど共通の問題点が見られる

- 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、なぜその事業ビジョンを追求しようとするのか、検討不足・説明不足
- この事業がなぜ成長し、事業としてなぜ大変魅力的なのか、検討不足・説明不足。「技術が素晴らしい、アイデアが素晴らしい」からといって事業の成功とは直結しないが、多くの場合、混乱している
- 顧客ニーズの把握が甘く、実際どのくらい切実なニーズがあるのか、顧客によってニーズがどのように異なっているのか、何が決定的に重要なのか、いつどうなれば本当に購入してもらえるのか、検討不足・説明不足
- 全体的に戦略的な検討不足、説明不足で、事業計画の内容が数値計画中心
- 競争優位性の説明が非常に不足
  - 大半は、既存の、しかもありきたりの競合製品との比較表のみ。自社製品・サービスが市場導入される時点までに登場するであろう競合製品との比較はほとんど見られない
  - 自社製品・サービスが今、どのくらいリードしていて、どうやって今後そのリードをさらに開いていくのか、勝つ仕組み作りがほとんど考えられておらず、説明もない ← 最も不足している点
  - 競争優位性の根拠としてあげられているのが特許数件のみ。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、売り切るつもりなのか、顧客候補への売上予想の積み上げがなく、あてずっぽうなことが多い。消費者向け製品・サービスの場合、消費者のニーズや行動パターンの把握が甘く、需要がほとんど読めない
- 人に読んで理解していただくものとして、全体的に表現が稚拙
  - 言葉が短かすぎて何を言いたいのか、理解できない。メッセージではなく、項目だけ列挙している。言いたいことの一部のみ書いているため、本人以外にはほとんど伝わらない
  - あるいは、言いたいことが多すぎて、整理されていない。色々なことが頭に浮かび、整理して書けないため、脈絡がない。その結果、本人でなければ何度読んでも頭に入りにくい
  - 事業計画の前提条件が抜けているため、理解しづらい
- 社長自身、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

# 「説得力ある合理的な事業計画」を作成するために必要なアプローチは

「説得力ある合理的な事業計画」を作成するためには、共同創業者などの創業メンバー候補と徹底した議論をすることにより、考えを深め、仮説を構築し、検証し、客観的な視点から事業計画を練り上げることが必要である

- 共同創業者などの創業メンバー候補と徹底した議論を重ね、3~4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
  - 製品・サービスの特長とビジネスモデル
  - ターゲット市場と市場規模、成長性
  - 顧客の切実なニーズと顧客セグメンテーション。製品の市場性の確認
  - 勝ち続けるための独自の優位性 ← 資金・人材を集める上で何よりも重要
  - 戦略的提携と実現方策・シナリオ
  - 事業戦略のまとめ
  - 開発・調達・生産・営業体制のあり方
  - 売上・利益見込み
  - 資金繰り
- 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→検証を繰り返す、全体として整合性と一貫性のある事業計画を作成する。徹底した議論と詳細検討のため、初期検討開始から会社設立まで4~12ヶ月程度必要となる
- そのプロセスにおいては、創業社長の思い、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書き出し、その場で整理していく。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上、大きな自信となる
- 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

# 事業計画作成チェックリスト

## 事業ビジョン

1. 事業環境、顧客状況、競合状況に基づき、わくわくする事業ビジョンを描けたか？ 我々は何をしたいのか、それがどんなに素晴らしいのか、なぜ我々なのか、明確に表現されているか？
2. 事業ビジョン達成のステップをうまく3段階程度に書き分けられたか？ その中に市場の全体観とダイナミックな構造変化が的確に表現されているか？

## 事業、事業戦略

3. 具体的な製品・事業内容は、素人にもわかりやすくイメージを持てるよう、明確に描けたか？ ビジネスモデルも明確でわかりやすいか？
4. 顧客特性、顧客ニーズを的確に整理できたか？ 顧客の姿がはっきり浮かび上がってくるか？ どんな顧客がどのくらい切実なニーズを抱えているのか、どうやって購入決定するのか、市場規模がどうなのか、などが的確に押さえられているか？
5. 自社の強みが適切に整理できたか？ なるほど、これはすごい、こんなに強いんだと感じられるか？ 勝ち続けるための独自の優位性は明確に述べられているか？
6. 競合の動きは的確に押さえられているか？ サプライズがないよう、競合把握の努力が十分なされているか？
7. なるほど、これなら実現しそうだ、いかにもできそうだと思う事業戦略になっているか？
  - － 成功の鍵が明確で、どう実現するか考え抜かれている
  - － これなら確かに他社よりずっと売れそうだと納得できる
  - － 実現手段、資源配分、実現ステップが明確で、安心できる
8. 製品ロードマップ、技術ロードマップが明確か？ なるほど、こういうふうに関係が進むんだな、よく考えているなと納得できるか？
9. なるほど、こういう会社とこんなにうまく提携してやっていくのか、これなら人の力をうまく活用して、自分の強みに徹底集中してできるな、賢いな、と納得できるか？

## 実行体制、実行計画

10. 製品・サービス開発体制、調達・生産体制は明確か？ 建前論、精神論でお茶を濁していないか？
11. マーケティング・販促体制がしっかりとしているか？ 誰がどういうふうに具体的に進めるか、わかりやすく書かれているか？
12. 重要経営課題が明確で、経営幹部の認識が十分一致しているか？ 重要経営課題の解決が事業ビジョン達成に直結するか？
13. 重要経営課題に対しきめ細かく実行計画が作成され、確実に進捗フォローされるようになっているか？ 必達目標は明確か？
14. 売上・利益計画の前提条件が、ベースケース、保守的ケースとも納得できるレベルで明確に整理されているか？
15. 資金繰りが半年先まで担保されているか？
16. 事業リスクがきちんとリストアップされ、最悪の事態に対しても対応できるように思考演習がなされているか？

# 1. エグゼクティブサマリー

## 何を書くべきか

- 何が凄いのか、ビジネスとしてなぜ勝ち続けることができるのかを1ページでわかりやすく書く
  - 顧客にとって重要なスペックの桁違いのよさ
  - 圧倒的な集客力
  - 他社より数倍早く製品・サービスを出していくスピード
  - 勝ち続ける仕組み、プラットフォームの構築
- このビジネスの素晴らしさを、この分野に詳しくない人でもすぐ納得できるように書く
  - ポテンシャルの大きいターゲット市場を明確にとらえ、
  - 顧客の切実なニーズをよく把握し、
  - 競合状況も十分押さえた上で、
  - 明らかに儲かりそうな事業を
  - 外部も活用して非常に賢く立ち上げようとしていることがありありと目に浮かぶように
- ユニークな視点で非常に大きな事業機会をとらえ、独自のアプローチで事業化しようとしていることを示す。他の人が気がついていない、非常に重要な見方であること

## 書く上でのポイント、注意点

- エグゼクティブサマリーは、資金調達上の一次審査、第一関門であり、このビジネスのすごさがひと目でわかるように書くことが大前提
  - 友人、家族等、この分野に詳しくない人に説明して「なるほど、それはすごい」と言ってもらえるかどうか確認し、修正する
  - エグゼクティブサマリーを見て、これはぜひ社長に会って話を聞いてみたいと思ってもらえること
  - 「このページだけで一次選考され、後がない」と思って書く。その方が考えをまとめやすい
- 投資家がエグゼクティブサマリーを見て以下の印象を受けると尾を引くので、気をつける
  - 何を売ろうとしているのかわからない
  - 儲かるビジネスになるに気がしない
  - 抽象的すぎてわからない
  - 話が大きすぎて怪しい
- もちろん、「どう書くか」以前に、そもそもどれほどすごいビジネスなのかが大前提。説得力あるエグゼクティブサマリーを書けるかどうかという観点で、事業検討そのものを深化させていくことが必要
- 「技術がすごい」ではなく、「ビジネスとして勝ち続ける仕組み、プラットフォームを構築する」ことを強調する



### 3. 主要経営陣の略歴

#### 何を書くべきか

- これは、すごい、こういうメンバーがやっているのなら大丈夫そうだ、と思えるよう、これまでの実績や強み、今回の事業への関連性などをわかりやすく書く。この1ページで、経営陣に対して関心を持っていただけること
- 学生での起業や、特に実績がない場合も、なぜ自分たちがこの事業を成功させる自信があるのか、なぜベンチャーにかけようと思ったかきっかけが何か、第三者にもある程度共感できるように書く
- また、イニシアティブを取って進め、成功させた経験(ソフトウェア開発、プロジェクト推進等)を書く

#### 書く上でのポイント、注意点

- 素晴らしい製品・サービスを生み出し、競合に勝ち続け、一流企業を作ることができるかどうかは人がすべて。説得力のある事業計画も、それを実行できるチームの存在が極めて重要で、投資家はこの点で最終決断する
- 投資家は創業メンバーのレファレンスチェックをすることが多いので、その準備をしておく
  - 創業メンバーをプロとして高く評価しており、それを投資家に的確に説明できそうな人をおのおの2名程度は依頼できるようにしておく
  - 事業計画書自体にレファレンスリストを入れる必要はないが、投資家候補と話が進んだら直ぐ出せるように準備する
- 本事業を成功させる上で重要な経験や実績を簡潔に書き、本事業と関係ない経験は割愛する
- 経営陣が補完的であることを示す。例えば
  - 社長は、子会社の再建、経営経験があり
  - 副社長が技術開発のプロジェクト経験豊富
  - 営業本部長は新規顧客開拓のプロ

## 4. 事業ビジョン

### 何を書くべきか

- 自分自身わくわくするよう、また読み、聞く側(多くの場合、相当の疑いを持っている)にとってわかりやすく、はっきりとイメージを持って共感できるよう、簡潔明瞭かつ具体的に表現する
  - 市場構造が変わる、今のままでは破綻する、変わらざるを得ないような大きな不満が高まっている等々、変革の機運が盛り上がっていることを具体的に伝える
  - 大きな事業機会に対し、このベンチャーには明確な存在意義があり、こんな素晴らしい事業はぜひ応援したい、と自然に思えるように書く
  - この分野の素人が読んでもわかりやすいように、専門用語はなるべく少なく、平易な日本語で書く
  - また、小手先の作文ではなく、社長が心からそう思うこと、独りよがりではないことが必要
- 事業ビジョン達成のステップは、事業ビジョンをどう実現していくか、納得感、現実感のあるように示す。ビジョンが壮大であればあるほど、第1ステップが確実に踏み出せるものであること、しかもその延長線上にビジョンの実現性がはっきりと感じられることが重要
- 製品・技術ロードマップ等もわかりやすく示す
- ベンチャーらしいスピード、フットワークのよさ、柔軟さのある組織の構築を目指していることを示す

### 検討上、および書く上でのポイント

- シェアを100%取れる、競合は全くいない、といった表現をすると社長の見識を疑われる。表現の問題だけではなく、ビジネスセンスそのものにも疑問がある。壮大ではあっても、現実感のある事業ビジョンを考え、表現すること
- 一見壮大だが、読む人には全然伝わらない、書いた本人でないと何がすごいのか理解できない、という事業ビジョンが非常に多い。この分野の素人である友人、家族等に説明してどのくらい早く理解してもらえるかどうか確認する
- かなり詳しく説明しないと伝わらないものは、事業ビジョンとしては不十分、不適切。その場合は、書き方だけではなく、内容そのものを再吟味すること
- 5年後にこうなっていればいいなあ、だけではなく、1~2年後の明確なイメージを書くことが必要

# 「事業ビジョン」として不十分な例、より具体的な例

## 不十分な例

- デジタルカメラのチップセットで圧倒的なシェアを獲得する
- 光通信機器の価格破壊を起こし、業界トップメーカーになることを目指す



## より具体的な例

- デジタルカメラのキーコンポーネントであるチップセットのアナログ信号処理とデジタル信号処理の役割分担を見直すことにより、処理スピードを大幅に上げつつ、画質を大幅に向上する。これにより、銀塩カメラより優れた画質のデジタルカメラを安価で世の中に提供し、新しいカメラ市場を生み出す
- 世界初の光集積回路の実用化により、アナログで煩雑であった従来の光ネットワークをデジタル化し、初期投資、運営費を一桁以上下げることができる。同時に、ネットワークの追加、分岐、拡張等も画期的に容易になる。これにより、光ネットワークの第一世代から第二世代への進化を世界で初めて具体的に推進することができる



技術的な素晴らしさよりも、顧客・ユーザーにとってその製品・サービスがどれほど役立ち、飛びつきそうか、なぜ世の中に大きなインパクトを与えそうなのかを表現する。専門用語をゼロにはできないので、数分補足説明して、友人、家族等から「それ、すごいね!」、「何だかすごそうね!」、「早く欲しいなあ!」と言ってもらえるかどうかを一つの目安とする

## 5. 製品・サービスの特長とビジネスモデル

### 何を書くべきか

- 製品・サービスの特長を図を使ってわかりやすく書く。動作原理、使い方、情報のやり取り等、全体像が第三者にひと目でわかるよう、従来製品、従来サービスとの差がはっきりわかるよう書く
- どのくらいの勢いで市場に浸透しそうかを表現する。そのためには、どのくらい切実なニーズがあるか、製品・サービスを切り替え使用するためのハードルがどのくらい低いのか、という2点を明確に述べる
  - 画期的な製品・サービスであり、価値が顧客にはっきりと伝わり、しかも導入コスト、スイッチングコストが低いことを明記する
  - ただ「この製品・サービスはいい、素晴らしい」ではなく、顧客・ユーザーから見ての素晴らしさ、現実的なメリット、買いやすさ、導入しやすさを読んですぐわかるように書く
- 誰が価値を認めて十分な対価を払ってくれるのか、どういうメカニズムで払ってくれるのか、わかりやすく表現する
- 「既存勢力や競合他社が追従したり対抗しようとしても、彼らの現在の利益を損なうことになり、身動きが取れない」と、他社には対応しにくいビジネスモデルであることをわかりやすく書く

### 検討上、および書く上でのポイント

- この分野に詳しくない人でも、説明を聞いて「なるほどこれはすごい」と直感的にわかり、その人がまた他の人にわかりやすく説明できるかが鍵
  - そのためには、実際に数名に説明し、一人よがりの説明ではいかに伝わりにくいか、実感すること
  - 相手の頭が悪いとか、不勉強だとか、決してそういうことではない。ほぼすべてこちらの問題
- 技術系社長の場合、プライドのなせるわざなのか、自己満足的な説明が多い。あくまで、この製品・サービスは顧客の切実なニーズにかゆいところに手が届くように答えていること、他社よりは断然優れていて、今後もそれを継続できることを第三者が読んですぐわかるように、客観的に説明する



## 6. ターゲット市場と市場規模、成長性

### 何を書くべきか

- 本事業のターゲット市場が市場全体の中のどこなのか、できるだけ具体的に書く。ネット通販、ルーターといったあいまいな表現ではなく、その中の特にどの部分をターゲットにしているのか
  - 市場全体の中で、特に満たされていない切実なニーズをユニークな角度、視点からとらえる
  - 顧客と製品・サービス提供者側にどんどんギャップが生まれ、むしろ広がっていることを示す。すなわち、充足されていないニーズが大変大きいこと
- そこがどのくらい大きな市場で、どのくらいのスピードで成長していきそうか、概略を示す
- 市場規模の推定は、誰が顧客・ユーザーなのか、今何にお金を使っているから今回の新しい製品・サービスにどのくらい使いそうなのか、前提条件をおいてできるかぎり具体的な仮説を立て、詳しく書く
- 広告収入を基にしたビジネスモデルの場合は、どれだけのネットユーザーをどうやって獲得しうるのか、競合サイト等と競争してどのように獲得しうるのかを具体的に書く

### 検討上、および書く上でのポイント

- 水面下で何かが大きく変化していること、市場が大きく変化するエネルギーが充満しつつあることをうまく表現すること
  - 顧客のニーズ、不満がかつてなく高まっており、まだ誰も解を提供しようともしていない状況であること
  - 製品のイノベーションが次のSカーブに移るお膳立てが整いつつあること
- これは、表現だけの問題では全くない。そういった市場を探し、的確にねらわなければ急成長を目指すベンチャーとして満足な結果を出すことは期待できない。そういった市場のアイデアがあつて初めて創業に踏み切ること。結果オーライにはならない
- 規模を正確に推定することはできない。投資家も全然期待していない。ただし、仮説立案が具体的で細かいほど、前提条件が明示されているほど、大よその方向性についての説得力は増す
- 規模を正確に想定できるとは、投資家の誰も期待していないし、期待すべきでもない。ただどこまで市場、顧客・ユーザーの状況を定量的・定性的によく知っているか、どこまで深い考えを持っているかから、社長の能力、ビジネスセンスが判断される

# 「ターゲット市場と市場規模、成長性」の書き方

## 不適切なやり方

- ターゲットとしてカバーできるのは市場の一部であるにも関わらず、市場全体の例えば4割を対象として市場規模を計算する。製品・サービスの仕様、使用環境的にも、実際には狙うことのできない市場を対象に含めている
- 堅実すぎて小さなパイしか考えない。もっと大きな市場を対象として考えることができるにも関わらず
- ターゲット市場がどこなのか、具体性に表現されていないので、イメージが湧きにくい。市場規模等の検証もできない
- 市場の構造変化、起きつつある新たな競争関係についての知見がなく、現状のまま、静的に捉えたのみ



## どうすればもっとよくなるか

- 市場を一つと見るのではなく、より細分化して検討し、どの部分が意味ある(ターゲットとしうる)市場なのか整理して示す。その積み上げで全体の〇〇%と計算する
- ベンチャーとしては、ある程度ターゲット市場を大きくとらえ、事業の成長可能性を追求する。それが可能となるような製品・サービスの企画、独自の競争優位性を考える
- ターゲット市場にどう段階的に浸透するのか、ダイナミックかつ構造的に説明する。それにより、どの範囲までターゲット市場として考えられるか、より説得力のある形で表現できる
- 何がきっかけで市場が変わりうるのか、急に成長するのか、ユニークかつダイナミックな見方で市場をとらえる

## 7. 顧客・ユーザー特性

### 何を書くべきか

- 顧客の切実なニーズは何か、どうしてその顧客か、その顧客がどういうことにどのくらいお金を払うのか、できるだけ具体的に書く
  - － あればいい、程度では全く購入につながらない
  - － なぜ顧客が飛びついてくれるのか、顧客にとってどれほどの直接的なメリットがあるのか、顧客の購買決定プロセスまで踏み込んで説明する
  - － 顧客ニーズの違いにより、セグメンテーションに分ける
- ネット系ビジネスの場合は、ネットのユーザーが何を求めている、どういうサービスに飛びつくのか、あまたある同業サービスとどう違うからそれらのユーザーを取り込むことができるのか、一人よがりにならないよう、根拠とともに説明する
- 最初にその製品・サービスに飛びつく顧客・ユーザー（アーリーアダプター）が誰か、そこに火がつくとその次にはどこに火がついていきそうか、火つけの場所、順番、方法を示す。それを読んで、ああなるほどそういうふうに顧客・ユーザーが広がっていくのか、そういう順番を考えているのであれば、確かに広がっていきそうだな、と感じられるように説明する

### 検討上、および書く上でのポイント

- いったんは顧客の側に立ち、顧客のビジネスシステム、顧客の事業環境、競争状況をわかりやすく説明した上で、顧客の切実なニーズを解き明かす
- 顧客の業種によって、年間の開発、市場導入のサイクル、特徴が異なるので、それを理解した上で、顧客の購買決定プロセスと購買決定の判断基準をできるかぎり詳しく説明すること
  - － そこまで顧客のことがわかっていれば、この人たちはきっとしっかり売れそうだ、と感じさせる
  - － 社内の開発プロセス、開発日程を合わせられる
- 自分の説明が一人よがりかどうかは、身近な人に説明し、「ふーん、そうなんだ」、「そんなふうになっていたんだ、よくわかったよ」とすぐ反応があるかどうかでわかる
  - － 説明に多大な言葉を要したり、どうしても腑に落ちない様子であれば、もう一度考えるべき（相手の理解力を責めるのではなく）
  - － その分野に詳しくない人でも、「顧客はこういう人たちで、こういう理由でこんなことに困ってるんだよ。だから、こんなふうアプローチしようとするよ」とポイントを押さえて言えばすぐ理解できる

# 顧客の切実なニーズをしっかりと把握したのか、製品・サービスの市場性を徹底的に確認したのか

- 技術には自信があっても顧客をあまり理解していないベンチャーが多い。顧客の切実なニーズを十分把握せずに創業したとしか思えないが、これは大変に無謀。資金調達が難しいし、できたとしても事業成長への期待・要求が高く、大変苦勞する
- 一方、ある事業領域のベテランが、「自分はターゲット市場と顧客のニーズを深く理解しており、かつ、そのニーズにこたえる製品・サービスのアイデアに自信がある」と思っている、もしそれが独りよがりであれば、大きくはずれてしまう。「自分は顧客を知っている。この業界のプロだ」と思っても、いったんは「知っている」と勝手に思っていただけで」という程度に考える方が無難
- したがって、ベンチャー創業に際しては、多くの顧客候補や業界のキーパーソンに実際に会って、顧客の切実なニーズを再度自分の目でしっかりと把握すること。前職の大企業等の立場とベンチャー社長の立場では、相手の接し方も、こちらから見えるものも全く変わってくる。一方、心を許していたと思っていた相手の態度が豹変することも日常茶飯事であり、そのショックから早く立ち直り、新しい立場で顧客ニーズの把握をしなければならない。アポを取ることも、簡単ではなくなることもある
- 進めるべきステップとしては、まず、ターゲット市場の範囲を決定する
  - 業界の知見、ヒアリング、調査レポートなども参考にして、ターゲットとすべき市場の範囲を決定する
  - どういった市場を攻めるのか、どこにどう絞ると自社の競争優位性がどのように増すのか、いくつかシミュレーションしてみる
- 次に、顧客4~5社の切実なニーズを数十枚のメモに書いてみる(176ページ「メモ書き」参照)。ニーズの差で、セグメンテーションに分ける
  - ターゲット市場内での顧客名をリストアップする
  - どの顧客がどのような切実なニーズを持ち、なぜこの製品・サービスに飛びついてくれるのか、仮説を立てて整理する
  - ニーズの重要度・緊急度を「大変困っている最優先課題」、「優先課題」、「それ以外」の3段階に分ける
  - 特に、年間購入額が重要
    - 検討中の製品が置き換えるであろう製品を、現在年間どのくらい購入しているか
    - 置き換える製品が特にない場合、年間いくらぐらいなら買ってほしいと思うか
- 仮説を立てた後、20~30名の顧客候補や業界のキーパーソン等と会って仮説を検証、修正する(市場性確認: 次ページ参照)
  - 製品紹介・営業をするのではなく、顧客候補のニーズを明確に把握する
    - 顧客の嗜好や、既存製品を使う場合の行動パターン、購入パターン
    - 何を不満に思っているか、何が満たされていないか、何に大変困っているか
  - どういう製品・サービスであれば実際購入につながるのか、製品・サービスと顧客セグメンテーションの仮説を検証、修正する
- このように、製品仕様を決定して開発を始める前に、インタビューによる市場性の確認に1~3ヶ月集中して取り組む。ベンチャー社長は顧客の切実なニーズを深く知り、製品・サービス構想を十分テストすることができるため、その後のプロセスを効果的に進めることができる。事業計画の質も社長の説得力も大いに増すので、経営資源(社員、アドバイザー、提携先、資本、ロイヤルティの高い顧客、サプライヤー)の確保がはるかに容易になる



# 創業前、創業初期に1~3ヶ月かけて市場性を確認するメリット

- 顧客の切実なニーズを直接把握するので、開発した製品・サービスがヒットする確率が飛躍的に高まる
- 製品開発を待ち望み、支持・支援してくれるアーリーアダプター、またはユーザーコミュニティが誰か見えてくる
- アルファサイト、ベータサイト候補として、進んで製品化の協力をしてくれる顧客候補が見えてくる
- 顧客候補が競合状況について懇切丁寧に教えてくれることが多い
- 顧客候補にとって最も大切な事、そうでない事がはっきりするので、初期製品仕様を徹底して絞り込むことができる。その結果、ヒットする製品の開発期間、市場参入リードタイムを大幅に短縮できる。新しい機能は、最初に無理をしてすべて盛り込むよりは、市場導入後に小刻みに追加投入していく方がむしろ得策
- 顧客候補が何に対してどのくらい払ってくれるか、どうすれば儲かるかが確認できる。すなわち、ビジネスモデルが妥当かどうかが見えてくる
- 製品・仕様に対する早期アクセスの対価として、顧客候補企業と1000万円～数千万円規模の研究費を交渉するチャンスが見えてくる
- 顧客候補にとって大きな価値を生み出す中核を自社で押さえる一方で、どのような提携先とどのような機能・能力を補完することが大切かが見えてくる。提携先候補と話を進める上でも、説得力が大幅に向上する
- 市場性確認には、顧客候補のみならず業界のキーパーソン、その領域で著名かつネットワークの豊富な研究者、影響力の大きい大学の先生等も含めること。接触を通じてファンを獲得し、おもしろくない優秀人材の採用、アドバイザーとしての確保、投資家からのレファレンスチェックの依頼先確保等々、助けになることが多い
- 事業計画の質も社長の説得力も大幅に増すため、経営資源(社員、アドバイザー、提携先、資本、ロイヤリティーの高い顧客、サプライヤー)の確保がやりやすくなる
- 資本を最も効率よく使える。「やっと市場が見えてきたのに資金切れ」というよくあるパターンを避けることができる。開発した製品が全く売れないことがわかって初めて真剣に市場性確認を始める企業が非常に多いが、このやり方では命取りになることが少くない(ベンチャーで資金を使い過ぎる一番の理由)
- 本質的に企業価値を向上する成果やマイルストーンが何かについて、理解が深まる

## 情報開示を抑えつつ、顧客候補の切実なニーズを探る

- 顧客の切実なニーズ、技術的な課題、業界事情などを誰よりも把握して、インパクトのある提案をすることがベンチャーとしての出発点だが、そのためには、前ページの市場性の確認に際し、こちらからの情報開示を抑えながらも顧客候補の切実なニーズをできるだけ具体的に把握し、ホットな事業機会を探索することが重要である
- それほど手の内は明かさなくても、こちらの製品・サービスの斬新さ、「ご利益」をわかりやすく説明し、ポイントを突いた質問をすれば、顧客候補企業の技術者、企画キーパーソンは何に困っているか、どうしたらもっと嬉しいか、結構話してくれるもの
  - 知財戦略をしっかり立て、何を開示し、何は開示しないかの線引きをする
  - 効果的にヒアリングを実施するには、自社のユニークな特長、圧倒的な優位性のポイントを数ページにまとめて説明する(方法論、ノウハウはぼかす)
  - こちらの準備がしっかりしていれば、「こんなことでとっても困っていませんか」、「こんなご利益をもたらす技術、製品があったら飛び上がるほど嬉しくないですか」といった質問に対しても、熱心に話してくれるようになる
- いったん会話が成立し、ある程度以上こちらの能力への期待が高まると、「こういうことはできないの？ できるというなあ」といった形で顧客候補の本音や願望を次々に話してくれるようになる。それに対して、遅くとも2~3週間程度で回答を持っていくようにすれば、相当頼りにされ始め、関係がどんどん深くなっていく

# フォーカスグループインタビューの実施

- 消費者の価値観、購買行動をすばやく理解するには、特性の近い6名程度の消費者をグループとして、グループごとにまとめてインタビューすると特徴的なパターンを把握しやすい。マーケティング、商品企画などの分野で多用されている手法で、フォーカスグループインタビューと呼ぶ
- 一般的に当初のグループの分け方は以下の属性によることが多い。当該製品・サービスに関する明確なニーズの差がわかっている場合は、それに合わせてグループを分ける
  - 性別
  - 年代
  - ライフステージ(未婚、既婚、子どもの有無等)
  - 趣味・嗜好
  - ライフスタイル等
- 通常、1グループにつき1時間半～2時間で、課題設定によるが5～6グループは実施してニーズや購買行動の違いを詳細に把握する。例えば、男子高校生、20代社会人男性、20代社会人女性、関東在住の30代主婦など
- 参加者全員が集まったら、モデレーターが質問をしつつ、うまく盛り上げて活発なディスカッションを引き出す。それを会社側は別室からマジックミラーを通じて観察するのが一般的であるが、ベンチャーの場合は、社長自らモデレーターとしてリードすることも十分可能である。ただし、女子高校生向け携帯コンテンツ等で年齢がかけ離れている場合は、年齢の近い女子社員を活用するなど、違和感を生じさせないための配慮が必要
- 対象消費者を指定した地域で集めてくれるマーケティング会社が多数あるが、1回の費用が数十万円。ベンチャーとしては、自社の会員、友人、知人等などを通じ、口コミで実施することをまず考える
- 一人の消費者への徹底した質問(それを数名以上繰り返す)と、上記のフォーカスグループインタビューの組み合わせで、消費者の考え方、購買行動に対するはるかに深い洞察が得られ、事業戦略、製品・サービス戦略に多くの示唆を得る

## 8. 勝ち続けるための独自の優位性

### 何を書くべきか

- 現時点でどのくらいリードしていると考えられるか、今後もリードし続けられるどのような仕組み、プラットフォームを作ろうとしているのか
  - 次々に新しい製品・サービスを出すスピードをどう実現するか
  - 気ままな顧客の要求をどう満足させ続けるか
- なるほど、これなら勝つな、手ごわい相手にも十分勝てそうだ、この分野の素人が聞いて納得できるように書く。「技術が素晴らしい」という説明では不十分
- 競合とのスペック比較は
  - 必要に応じ、競合製品・サービスとのスペック比較をわかりやすく提示する
  - これ1ページで誰の目にも、自社製品・サービスが最も優れていることがわかるよう、比較が一人よがりにならないように書く
  - 試験条件の違い等、わかる範囲で漏れなく示し、後で突っ込まれて弁明し信頼を傷つけないよう留意する
  - 競合の進化を予想して比較すること。そうしないと意味がない
- 「既存勢力や競合他社が追従したり対抗しようとしても、彼らの現在の利益を損なうことになり、身動きが取れない」というふうに、競合他社にとっては痛し痒しで対応しにくいことをわかりやすく書く
- 知的財産について
  - 「知的財産についても十分考え、しっかりと押さえている」、「競合他社の参入を防ぐ的確な戦略を取っている」と納得できるように書く。特許マップは全体像の中でどこを押さえているのか示す
  - 知的財産が多い企業は、めりはりをつけてわかりやすく書く。膨大なリストを添付すればいい、ということではない
  - 知的財産が少ない企業は、それがなくても事業成長上大丈夫だと理解できるように書く
  - 特許を重視しがちだが、ノウハウも非常に重要であるので、適切に示す

### 検討上、および書く上でのポイント

- 最初非常にユニークと思うくらいでも、ほとんどの場合まねをされるか、似たような商品・サービスが出てくる。市場導入時に勝つだけでなく、その後も勝ち続けると信じる根拠を第三者が納得できるように表現すること
- 独自の優位性のポイントは
  - 代替品に比べてどれほど優れているか
  - 導入がいかに容易か、抵抗がないか
  - いったん採用されたら、他社製品への切り替えがいかに困難か...顧客のビジネスシステムにとって不可欠の存在になるか
  - 既存勢力は既存事業の利益を損ねるのでいかに身動きを取りにくいのか。一方、なぜ当社には痛みがなく、勝ち続けるプラットフォームを構築できるのか
- 例を説明すると、
  - 不十分な書き方: 「ブラウザのように簡単に使えるようにしたサーバー」  
↓
  - より詳しい書き方: 「汎用性のあるサーバーのハードウェアからOS、ミドルウェア、アプリケーション、GUIまでの全体設計により、超低価格で従来製品では考えられない安定性、信頼性を実現する。さらに、新しいアプリケーションをサーバーに組み込み、ネットワークに接続するだけで、誰でも容易に使用できるようにする」



# 9. 戦略的提携

## 何を書くべきか

- 戦略的提携のねらいとアプローチを明確に表現する
  - 自社のバリューチェーンのどこでどのような提携をするのか、競争優位性の強化にどうつながるのか、ねらいとアプローチをわかりやすく書く
    - 提携により、自社がいかに強みに集中し、ユニークな価値の提供に集中できるのか
    - 自社の弱みをどう補完するのか
    - 提携先を含むグループ全体として、競争相手に対しどれほどすごい力を発揮できるのか
  - 提携の必要な機能ごとに、ベストな提携先を数社ずつ想定し、提携実現までのシナリオを描く
    - 提携に対し、先方がどういった関心を持つか
    - どういうアプローチが最も効果的か
    - どういう順でアプローチするか。注意点は
    - どういったシナリオを想定しておくべきか
- なるほどこういう会社とこんなにうまく提携してやっていくのか、これなら人の力もうまく活用し、自社の強みに集中して事業を立ち上げることができるな、と納得できるように書く
  - 提携先企業の業界内での地位、強み
  - 両社の享受するメリット
- 提携先の企業との関係の強さ、信頼感の強さを簡潔に表現する。例えば、
  - 先方の社長と長期間この業界をリードしてきたこと
  - 創業前の会社で先方社長と取引の実績があり、相互の信頼関係が深いこと
  - 経営幹部との強いつながりがあること

## 検討上、および書く上でのポイント

- 「こんなすごい企業と提携なんかとてもできないだろう」と勝手に決めつけずアプローチすること
  - シナリオを描いたら、つてを使ってコンタクトし、展開状況によってシナリオを修正し、また動く、というステップを高速で進める
  - ベンチャー社長がそれなりの努力をしてつてをたどると、大半の提携先候補の幹部とは話ができる
  - 元の大企業社員としての立場よりも、意外にベンチャー社長としての立場のほうが気軽に相談してくれる場合がある
- 常識的なアプローチでは、ベンチャーとしての競争優位性は出しにくい。社長の大胆さ、行動力、ネットワーク構築力などが鍵となる
- 競合他社に対する優位性の見せ場なので、いかに自社の強みに集中しているか、いかに効果的に外部リソースを活用しているかを確実に伝えること

## 10. 事業戦略のまとめ

### 何を書くべきか

- これ1ページでSWOT分析(強み、弱み、脅威、事業機会)の結果ををわかりやすく説明する。規格、規制等も重要な鍵となるので、その動向と打ち手を明確に書く
  - － 事業機会がどこにあるのか
    - 市場の大きな構造変化がどこにあるか
    - 顧客はどのような切実なニーズを持っているか
  - － その事業を成功させる鍵は何か。何を押さえるべきなのか
  - － どうやってそれを実行するか
    - 当社独自のユニークな製品・サービスは
    - 勝ち続けるための独自の優位性は
    - 高い収益性を実現するビジネスモデルは
    - 他社の資源をうまく活用する戦略的提携は
- ターゲット市場の潜在的な魅力、自社の際立つ優位性、ビジネスモデル上の工夫、提携先企業の徹底活用など、全体観がイメージできるように、自社のユニークさが目に浮かぶように書く

### 検討上、および書く上でのポイント

- そこまで考えているなら事業がうまくいくだろうという大切なポイント4~5点をわかりやすく簡潔に書き、それが極めて的を得ていること
- 「戦略」という言葉はとかく曖昧になりがち。そうではなく、「なるほど！ そうなのか！」とわかりやすいストーリーとして語れるかどうかは鍵
- 中期的に重要であり、近視眼的ではないことを書く
  - － 来年成功させるために、今何をすべきかという観点で書くと、戦略的であり、かつ具体的になる
  - － 優先順位、達成順序、重要課題への資源配分等が明確に表現されると、戦略的な行動をとりやすいし、説得力も増す
- どういう代理店、パートナーを確保して本格的に展開するのか、技術力のあるベンチャーほど軽視しがち。きちんと考え抜き、具体的な策を書くと差別化しやすい
- 複雑な用語を説明したり、前置きが必要となるようなら、戦略として洗練されていないし、投資家にも社内にも伝わらない

# 11. 全体スケジュール

## 何を書くべきか

- 会社設立から売上開始1年後までの全体スケジュールを説明する
- 製品・サービスの速やかな事業化に向けてのスケジュールを重要なマイルストーンで表現する。近未来については少し細かく。例えば
  - 仕様決定
  - 開発
  - 基本コンセプトの実証
  - $\alpha$  サイト立ち上げ、評価・認定
  - 市場参入
  - 新製品ロードマップ
- 資金調達に関しても、上記のマイルストーンと連動し、安全を見越しながらどういう手順で進めていくのかを書く

## 検討上、および書く上でのポイント

- 特に開発要素が多い事業の場合は、開発計画の実現性が高いこと。どうしてもベストケースでの日程を書いてしまいがちであるが、不確定要素が多く、ほとんどの場合は悪い方に振れるので、いいことは何もない。十分に余裕を取るべき
  - 開発責任者が過去経験した、なるべく類似した2~3のプロジェクトでの日程が計画と実際にどう違ったか、乖離の原因が何であったかを分析し、現実的な計画を立てる
  - この部分がいい加減だと、後で間違いなく首を絞めることになる。VCに突っ込まれる一番の原因にもなる。創業社長が開発責任者でない場合は、開発責任者と十分議論を尽くし、ああでもないこうでもない議論する中で、開発責任者の性格、スケジュール観、アウトプット志向、責任感、ストレス耐性等を少しでも把握しておくこと(考え方を聞いてもこうあるべきという本人の理想論に振れがちなので、むしろ問題にどう対処したか、その時何を考えどう解決したかを徹底的に聞き出す)
  - 予定通りに進まない場合にどういうバッファがあるのか、確度、工数、リードタイム等十分すり合わせしておく
- 技術系の社長の場合など、営業人員の採用等の必要プロセス・所要時間を甘く見過ぎることが多く見られる。ビジネスの基本を理解していないという印象を与えるので、要注意
- 資金調達には初めて創業した社長には予期しないことも多いため、必ずよく知っている複数の先輩社長等に詳しく聞き、万全を期すこと。後では資金繰りの急激な悪化、持分比率の過度の低下等、取り返しのつかないことが多い

## 12. 社内組織：開発・調達・生産・営業体制

### 何を書くべきか

- 開発・調達・生産・マーケティング・営業に対しどういう体制で取り組んでいるのか、どういう人が今不足で人材確保にどう取り組んでいるのか等、会社の状況に応じてわかりやすく説明する
- 技術開発が重要であるベンチャーの場合は、これから成功させようとしている規模・レベルの開発プロジェクトを成功させた優れた人材がリードする体制であることを書く
  - － 実際にそのような人材を確保することが大前提
  - － アイデアマンだというだけでは不足で、同等水準の規模・困難度の開発プロジェクトを成功させた実行力、問題解決力、プロジェクトマネジメント力が必要
- 開発が一人よがりにならないため、マーケティングに非常に強い人材が経営幹部として一人必要で、その人の商品企画、マーケティング実績を書く
- 調達・生産も重要なベンチャーの場合は、購買・生産管理・品質管理等での経験の豊富さ、実績等を書く
- 実行計画を死守するためには人員と体制をどう発展させていって必要があるか、今後2年程度の発展イメージ（キーパーソンの確保、組織の発展形態等）を書く

### 検討上、および書く上でのポイント

- 勝つ体制であること、勝つ体制にしようとしていることを主要メンバーの過去の実績に基づいてわかりやすく説明する
- 社外を徹底的に使う工夫を開発、生産、営業それぞれ追求する
- 検討の不十分な例としては
  - － 現在の体制しか書かず、今後のイメージが示されていない
  - － 機能組織別の頭数は示されているが、1年ごとにどういう組織にすべきか、どういう人材を確保すべきか、明確に示されていない



## 13. 実行計画

### 何を書くべきか

- 今後1年間の最優先課題をどう実行していくのか、主要な実行課題に分解し、いつまでに誰がどこまで実行するのか、明確に書く
- 実行課題は課題認識を共有し、社内の力を結集して解決に取り組むドライバーになるよう、活動の内容がイメージできるよう、表現を工夫する
- 必達目標は、達成できたかできなかったか、上司・部下間、株主・会社間で評価にぶれがしようじないよう、明確に表現する
  - － 数値目標の場合は、数値で
  - － 定性的目標の場合は、責任者以外が評価してもぶれを生じないような具体的内容で

### 検討上、および書く上でのポイント

- 願望ではなく、絶対に実行するという社長の強い決意を持って書くこと
- 実行上の前提条件が大きく変われば、必要に応じ見直す。原則は、何があっても実行するという決意と万ーの場合の代替案の準備が必要
- 責任者が明確で、かつ過剰に集中していないこと

## 14. 数値計画：売上・粗利シミュレーション

### 何を書くべきか

- 売上・粗利の試算条件を整理する。通常、ベースケースとその上下のケースを想定すると、ある程度納得感を得やすい。厳密な数字にはあまり意味がなく、ふれ幅を大きく押さえられるように表現することが鍵
- 売上・粗利シミュレーションをエクセル等の表のみで示すことが多く見られるが、サイズ感をつかみにくく本質を見誤ったり、社員や株主とも理解の差を生じる場合がある。必ずグラフを用いること
- 売上は必ず次の2方向から算定し、大きくぶれないことを確認して、目標設定する
  - トップダウン：市場規模とシェアから算定する
  - ボトムアップ：顧客・製品別の受注予測を積み上げる

### 検討上、および書く上でのポイント

- 優秀な営業マンはある程度以上、売上を読むことができる。顧客の購買決定プロセスも熟知している。それを表現すること
  - 顧客の開発サイクルがどうか、次期モデルがいつまでに決まりいつまでに提案すれば購入の検討をしてもらえるか等
  - 顧客の顔がはっきり見えること、見えるように書くこと
- そこまでわかっているなら、きっと売ってくれるだろう、この人たちは初心者じゃないな、と投資家は安心できる。投資家の立場で見た時に、夢物語ではなく、現実性を十分感じられるように表現する
- 売上・粗利シミュレーションを作成する際、営業責任者を巻き込んで作成し、彼らのコミットメントを得ること
- 初年度の売上は極めて楽観的になりがちで、ほとんどの場合、大きくはずれる。現実を無視してばら色の絵を描かないこと
  - 開発にかかる時間の過少見積もり
  - 売り込み、顧客での検証、品質確認等への過少見積もり

# 14. 数値計画：損益計算書、資金繰り表、貸借対照表

## 何を書くべきか

- 売上・利益計画およびベンチャーにとっての生命線である資金繰りの状況を示す
  - 銀行残高が最低でも6ヶ月分の必要経費を切らないような計画を組み、資金調達を前倒して実行しようとしていることを示す(月々の必要経費であるバーンレートの6ヵ月分を常に確保する)
  - そのため、18ヶ月先までの月次の損益計算書と資金繰り表を作成し、常にアップデートする
  - 表の右端には、計画の根拠を記入する
- 当面の最大の資金用途である開発費、人件費等を項目に分解し、月単位の工数見積もりをきっちり行う。前提条件等も明記する
- 開発やり直し等のバッファを必ず入れた計画とする
- ベンチャー設立後、なるべく早い段階で貸借対照表を作成する

## 検討上、および書く上でのポイント

- 資金繰り表は、常に最新状況に基づき修正して精度を上げ、資金繰り上のサプライズが決して起きないようにする
  - それに基づき、常に前倒して資金調達を進める
  - いったん資金繰りが後手に回ると、社長の仕事は地獄になる。ベンチャースピリットも何もあったものではない。資金繰り表は絶対的に重要
- 実力以上によく見せようというプレッシャーからか、大部分の社長はベストケースを書きがちだが、結局は自分の首を絞めることになる
- 特に今後1年の計画に関しては、80%以上の確率で達成できると心から信じられることのみ、記載する
  - そこまで自信がない場合は、事業計画を練り直す
  - その場しのぎで予想以上に改善できたり、自然に問題が解決することは決して起きない
- 5年間の数値計画はどちらかというとトップダウン、単年度予算は積み上げによるボトムアップの要素が強い
- そしてトップダウン(こうしたい、こうあるべき。市場シェアなどからのアプローチ)とボトムアップ(どの顧客からいくら)との聞き合いの喧々諤々の議論(多くは営業担当とそれ以外の人間の間で繰り広げられる)の中で、営業課題の共有化・アイデア出し、会社の方向性が見えてくる

## 16. 事業リスクの整理と対応

### 何を書くべきか

- 考えうる主な事業リスクをきちんと把握し、対応策も含めて十分考えているな、安心できる経営陣だなと思えるように書く
  - 開発上のリスク第1位、第2位は？
  - 競合の動向上のリスク第1位、第2位は？
  - 顧客の購入決定上のリスク第1位、第2位は？
  - 規制上のリスクは？
  - 規格上のリスクは？
  - 生産能力の拡充上のリスクは？
  - 等々
- 何がリスクか、何が起きると大変困るかを臨場感あふれる表現で書く

### 検討上、および書く上でのポイント

- 事業を立ち上げていく上で何が一番こわいか、何が起きると社長として一番いやかを正直に見つめ、表現すること
- すべてのリスクと対応策を今の時点で推定することは現実的ではないし、期待もされていない。考える枠組みを整理しておくこと、目のつけどころを明確にして事前予防的に動けるようにしておくことがポイント



## 事業計画作成後のチェックリスト

事業計画作成を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 社長としての思いを事業計画にほぼ表現できたか？
- ( ) 創業チーム、経営幹部間で十分議論できたか？
- ( ) 議論の結果、ばらばらだった意見も、ほぼすり合わせできたか？
- ( ) なるほどこうやれば事業が成功できる、自分も人も納得できる、というプランになったか？
- ( ) 今から3ヶ月間、誰が何をどのレベルまで実行すべきか明確になったか？

# VCは何を求めているのか、事業計画作成への意味合いは

## VCは何を求めているか

- このベンチャーは事業が成長しそうなのか？
  - 売上が急成長しそうか？ 会員が急拡大しそうか？
  - できれば1年～1年半程度で利益が出て、その後も順調に拡大していきそうか？
  - 技術の優位性だけではなく、ビジネスモデルが明確で説得力があるか？
  - 競争相手に対して、はっきりとした優位性があるのか？ 競争相手に勝ち続ける見込みが十分あるのか？
  - 事業展開上、追い風が吹く分野か？（逆風ではないか？）
- 社長が非常に優れているか？
  - 社長は、自分の考えをしっかり持ち、事業を推進しているか？
  - 社長が事業、商売に真剣に取り組んでいるか？ 技術偏重ではなく、事業を立ち上げ成功させたいという経営者としての意思、大きな利益を出したいという意味が強く、明確か？
  - 社長は、柔軟で向上心があるか？
  - 実行力がありそうか？
  - 約束を守りそうか？ 約束したことは絶対実行しそうか？
  - 人間的に信頼できるか？
  - 強力な創業メンバーを確保できているか？

## 事業計画作成への意味合い

- 事業計画は、あくまでわかりやすく、簡潔明瞭に
- なぜ事業が成功するのか、素人が聞いて「なるほど、それはすごい」と思えるように書く。第三者に伝えられるように
- 技術のすごさが主ではなく、「儲かる事業、儲かる商売」であることを示す。社長の事業意欲、信念をはっきり示す
- 社長の夢、希望、期待を述べるのではなく、なぜうまく行くと信じていいのかの根拠をわかりやすく書く
- 一言で言うと、その分野の専門家ではないベンチャーキャピタリストやVCの投資委員会メンバーから見て、理解しやすく、説得力があるように書く

# 事業計画をプレゼンする際に

## 聞いていてがっかりしてしまうのは

- 社長に覇気、元気がない
  - 声も小さく、エネルギーを全く感じない。元気がない
  - 目が死んでいる
  - 本当にやりたいと思っているのか疑問に思うほど
  - 部下からの信頼も特に見えない
- 事業に関する質問をしても、すぐ技術の話にすりかえる。技術の話になると、延々と話し続ける。制止しても話し続ける
- 何がユニークか聞いているのに、「競合はいない」、「誰にもまねできない」という話ばかりで、説得力が全くない。相手の質問を理解して答えようとする適切な姿勢も見られない
- なぜこの製品・サービスが完成できると思うのかと聞いているのに、「自信がある、大丈夫だ」と言うばかりで、説得力が全くない。少し突っ込むと答えに窮して部下の方ばかり見る。社長が事業の全体を把握していない

## プレゼンテーションを聞いてわくわくするのは

- 社長の目が輝いていること。覇気が感じられること
  - 自分は落ち着いた性格だからといったスタイルの問題ではない
  - どういう性格、スタイルでも、覇気があれば、伝わる。伝わらない時は受け取る側の問題ではなく、自分の問題
- ぜひこれをやりたいという事業意欲、熱意が見えること。何としてもやり遂げるという勢いを感じる
- 説明がよどみなく、事業のポイントをきちんと押さえて説明できること。どんな質問にも相手の聞きたいことをすぐ理解して真正面から答え、プレゼンテーションに活気があること
- 最初のアイデアがうまくいなくても、この人ならきっと打開するだろう、色々工夫して事業を立ち上げるだろうという迫力、実行力、柔軟性、問題解決力が見えること

### 3. 事業計画テンプレート例



事業計画書の作成ソフトは、WordよりもPowerPointの方がページの追加・入れ替えがはるかに容易であること、プレゼンテーション資料としてもそのまま使えることなどから、望ましい。全体で30ページ程度におさまるよう、ポイントを押さえながらも、できるだけ簡潔に書く

# 事業計画書

	ページ
1. エグゼクティブサマリー	X
2. 会社概要	X
3. 主要経営陣の略歴	X
4. 事業ビジョン	X
5. 製品・サービスの特長とビジネスモデル	X
6. ターゲット市場と市場規模	X
7. 顧客・ユーザー特性	X
8. 勝ち続けるための独自の優位性	X
9. 戦略的提携	X
10. 事業戦略のまとめ	X
11. 全体スケジュール	X
12. 社内組織：開発・調達・生産・営業体制	X
13. 実行計画	X
14. 数値計画	X
15. 事業リスクの整理と対応	X

XXX株式会社

200X年 X月 X日

# 1. エグゼクティブサマリー

この1ページで本事業がいかに素晴らしいか、誰が聞いてもすぐ納得できるように書く。特に「勝ち続けるための独自の優位性」がはっきりイメージできるように書く

一人よがりではなく、ターゲット市場が明確で、顧客特性と切実なニーズをよく把握し、競合状況も十分押さえた上で、非常に賢く事業を立ち上げようとしていることがありありと目に浮かぶように書く

- 主要経営陣の略歴
  - 代表取締役社長: XXX
  - XXX
- 製品・サービスの特長
  - XXX
  - XXX
- ビジネスモデル
  - XXX
  - XXX
- ターゲット市場と市場規模
  - ターゲット市場: XXX
  - 市場規模: XXX
- 顧客・ユーザー特性
  - 顧客・ユーザーの切実なニーズ: XXX
  - 顧客・ユーザーのプロファイル: XXX
- 勝ち続けるための独自の優位性
  - 勝ち続けるための仕組み、プラットフォーム: XXX
  - 競合他社の状況: XXX
- 売上・利益計画
  - 売上予想: XXX
  - 利益予想: XXX
- 資金調達ニーズ
  - XXX
  - XXX

## 2. 会社概要

- 代表者名: XXX
- 所在地・連絡先
  - 所在地: XXX
  - 電話番号: XXX
- ホームページ: www.
- 設立年月日: 200X年X月X日
- 資本金: XXX万円
- 発行済株式数: XXX株
- 主要株主: XXX
- 従業員数: XXX名
- 事業内容
  - XXX
  - XXX
- 主要取引先
  - XXX
  - XXX
- 事業開始の経緯
  - XXX
  - XXX
  - XXX

### 3. 主要経営陣の略歴

これは、すごい、こういう創業メンバーがやっているのなら大丈夫そうだ、と思えるよう、これまでの実績や強み、今回の事業への関連性などをわかりやすく書く

この創業メンバーがベンチャーに対しどういう特別なものを持ち込むのか、わくわくするように表現する

学生での起業や、特に実績がない場合も、なぜ自分たちがこの事業を成功させる自信があるのか、ソフトウェア開発の経験等、第三者にもある程度共感できるように書く

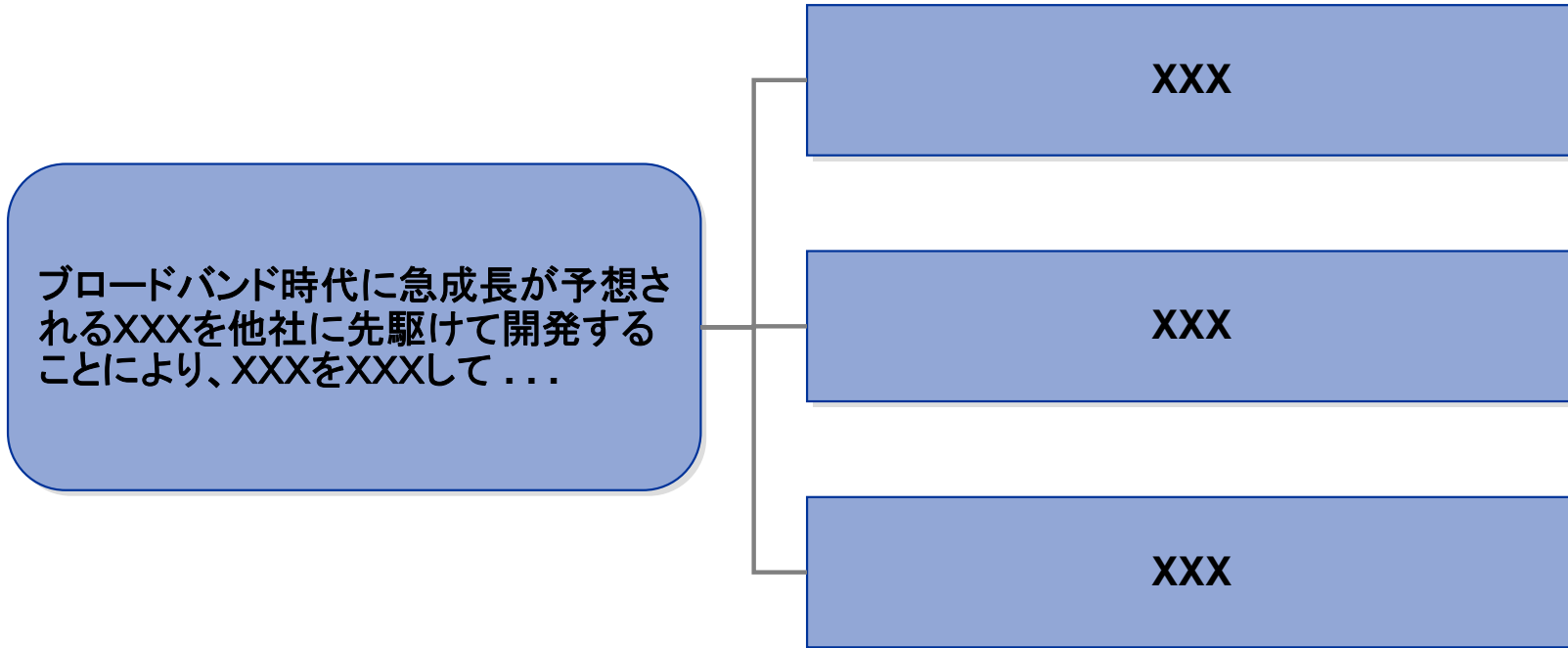
- 代表取締役社長 XXX
  - XXX
  - XXX
  - XXX
- 取締役副社長 XXX
  - XXX
  - XXX
  - XXX
- 取締役CTO XXX
  - XXX
  - XXX
  - XXX
- 営業本部長 XXX
  - XXX
  - XXX
  - XXX



## 4. 事業ビジョン

自分自身わくわくするよう、また聞いた人(多くの場合、相当の疑いを持って聞く)がはっきりとイメージを持ち、共感できるよう、簡潔明瞭かつ具体的に書く

大きな事業機会に対し、明確な存在意義があり、こんな素晴らしい事業はぜひ応援したい、と思えるように書く。小手先の作文ではだめで、社長が心からそう思っ書けることが必要



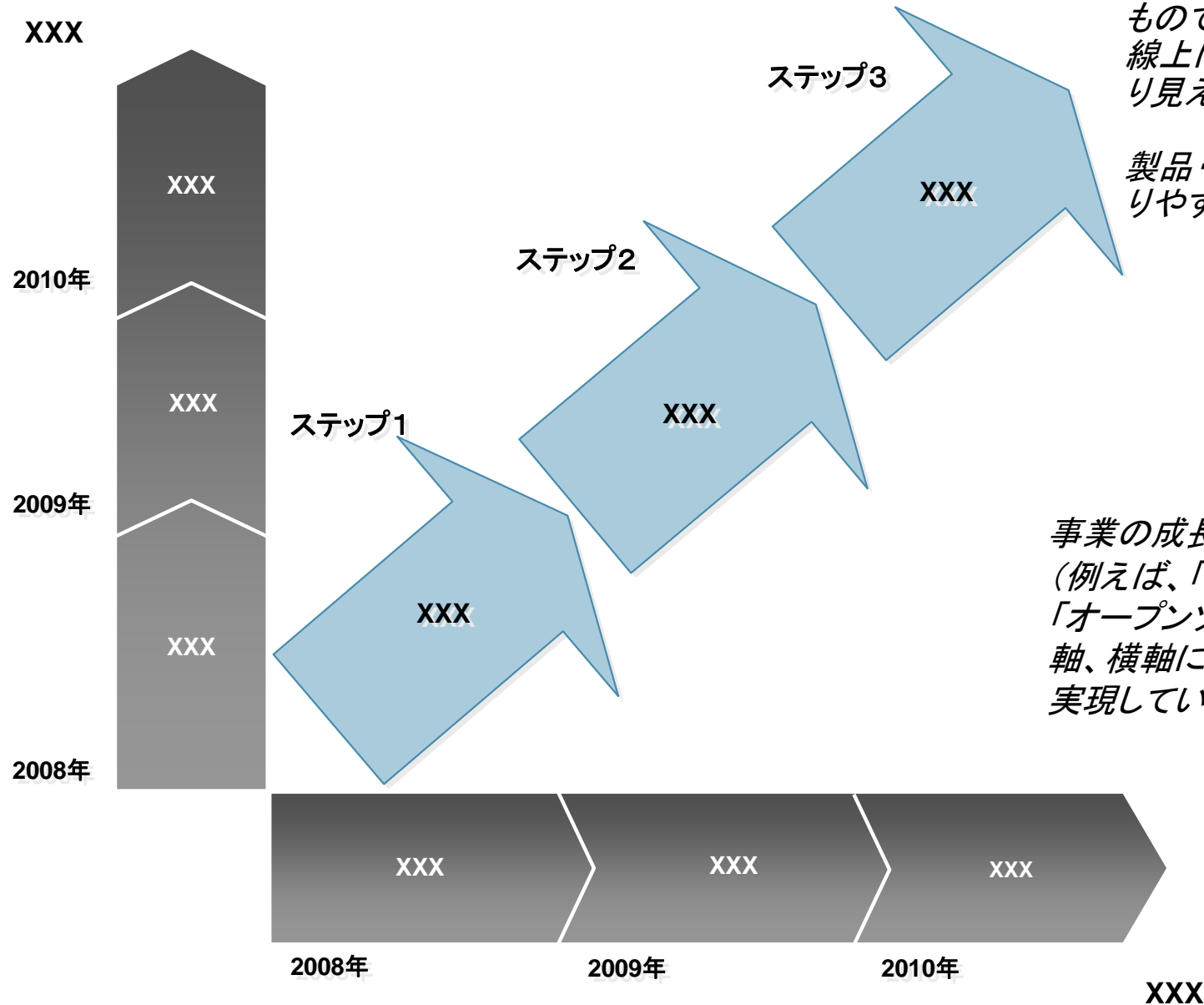
# 事業ビジョン達成のステップ

事業ビジョンをどう実現していくか、納得感、現実感のあるステップを示していく。

ビジョンが壮大であればあるほど、第1ステップが確実に踏み出せるものであること、しかもその延長線上に大いなるビジョンがはっきり見えていることが重要。

製品・技術ロードマップ等もわかりやすく示す

事業の成長に大きく影響する2軸（例えば、「ブロードバンド普及度」と「オープンソース化の進展」等）を縦軸、横軸にとり、事業ビジョンをどう実現していくか示す



## 5. 製品・サービスの特長とビジネスモデル

### 製品・サービスの内容、特長

- XXX

### 動作原理

- XXX

製品・サービスの特長を図を使ってわかりやすく書く。動作原理、使い方、情報のやり取り等、全体像が第三者にひと目でわかるよう、従来製品、従来サービスとの差がはっきりわかるよう書く

特に、説明を受けたこの分野の素人が「なるほどこれはすごい」と直感的にわかり、同僚等にわかりやすく説明できるかを留意する

# ビジネスモデル

## ビジネスモデルの全体像

- XXX

## 具体的な収益確保の仕組み

- XXX *なぜこのビジネスが急成長し、十分儲かるのか、どこで収入を得るのがこの分野の素人でもわかるように書く*

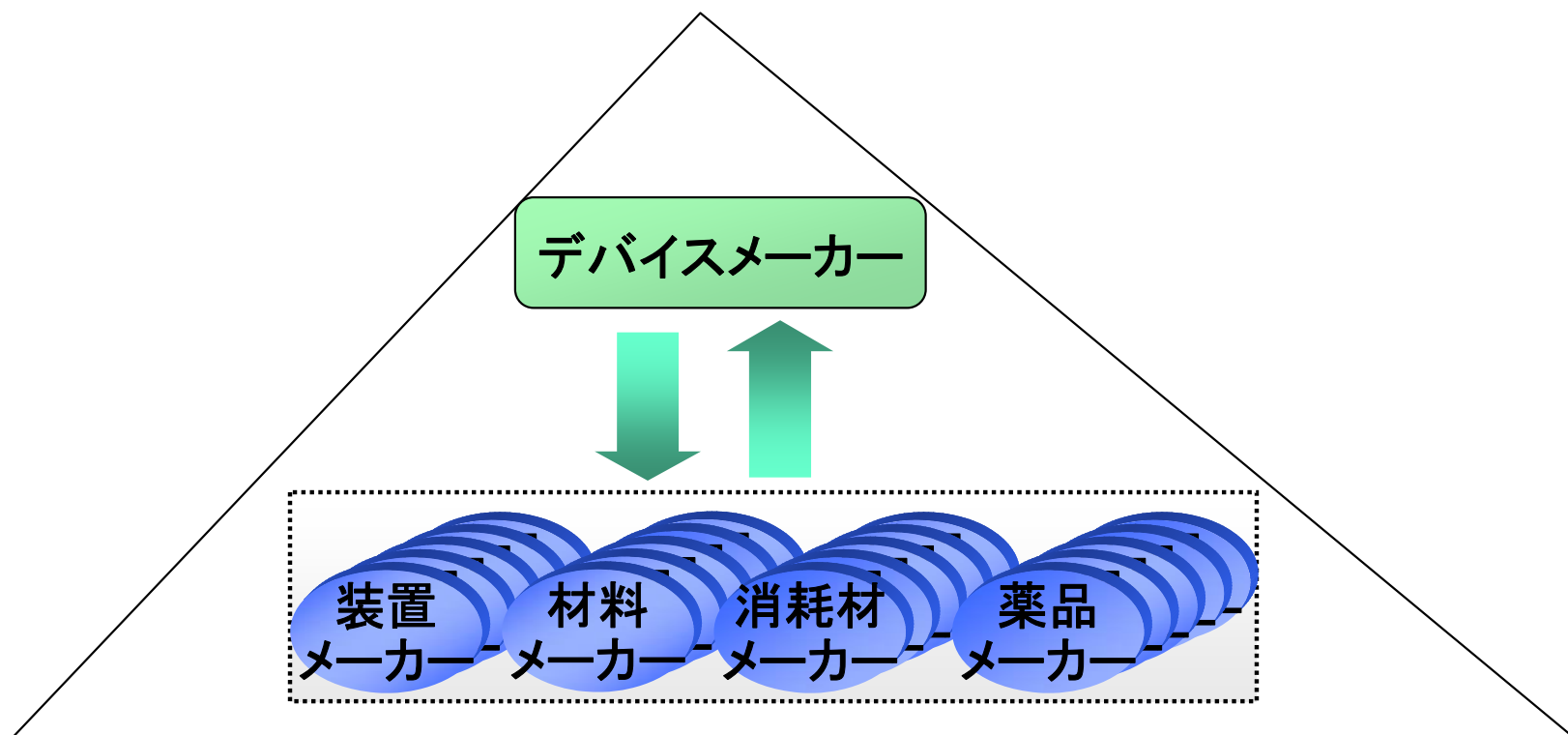
*技術がどれほど優位かではなく、この事業で大きな利益を上げられると考えている  
明確な根拠、メカニズムを図でわかりやすく描く*

(ビジネスモデルの説明例は次ページ)

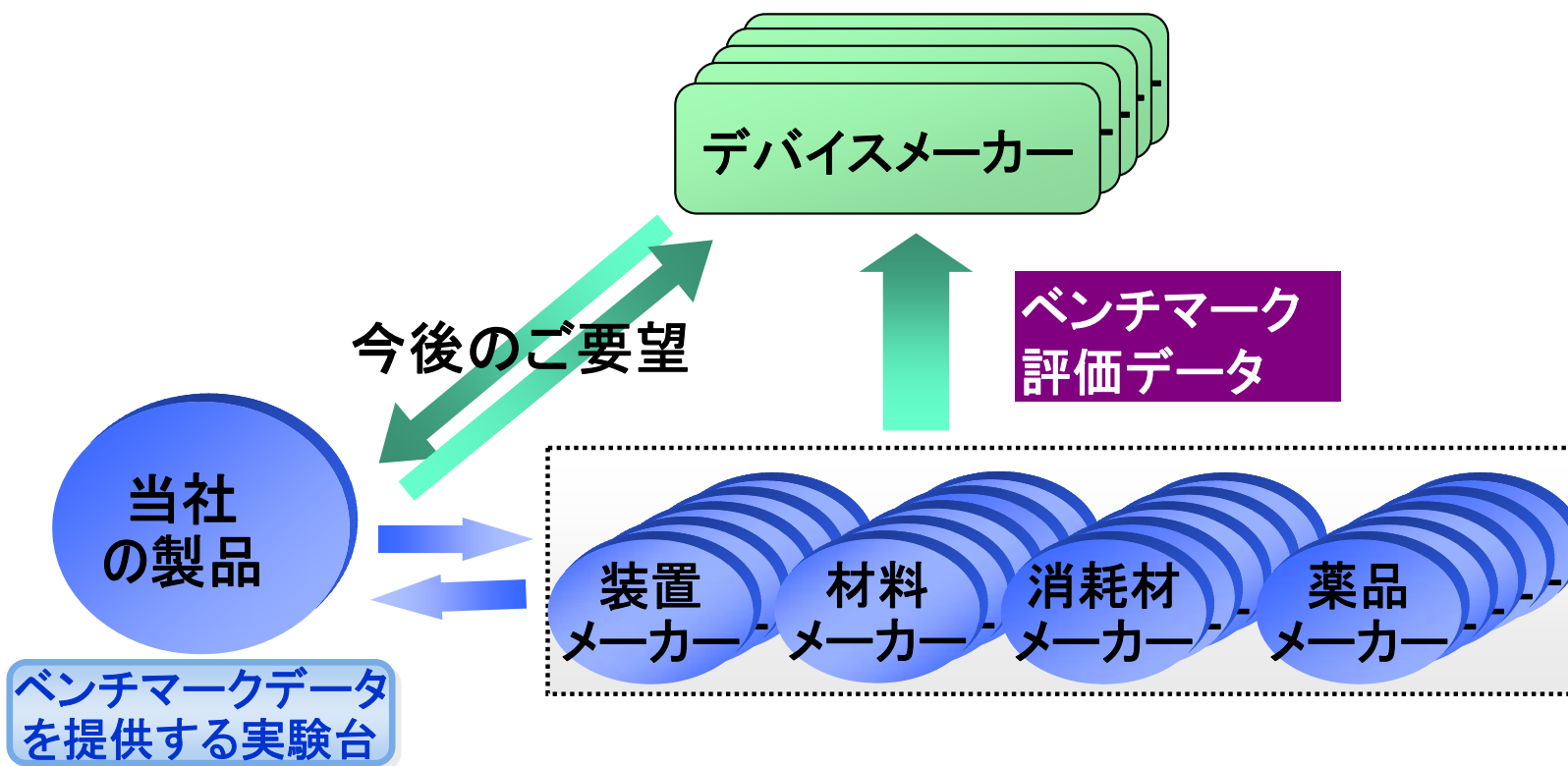


## (ビジネスモデルの説明例)

従来は、デバイスメーカーがサプライヤーを抱え込み、開発を指導していた。その結果、性能比較できる業界ベンチマークが存在していなかった



それに対し、当社は「ベンチマークデータを提供する実験台」というユニークな位置づけで、デバイスメーカーの新装置・材料評価を加速する立場を獲得する



## 6. ターゲット市場と市場規模

本事業のターゲット市場がどこなのか、できるだけ具体的に書く。ネット通販、ルーターといったあいまいな表現ではなく、その中の特にどの分野をターゲットにしているのか、そこがどのくらい大きな市場でどのくらい成長しているのか、分かりやすく書く

例えば、広告収入を基にしたビジネスモデルの場合は、どれだけのネットユーザーをどうやって獲得するのか、競合サイト等と競争してどのように獲得するのかを納得できるように書く

- ターゲット市場は . . .

(ターゲット市場の説明例は次ページ)

## ターゲット分野、市場と製品展開

XYZ社が強みを発揮し、かつ事業性の高い分野、市場に集中する

### XYZ社が大いに強みを発揮する要件

- ① 既存技術では解がない、あるいは極めて困難
- ② 製品ライフサイクルより、規格が早く変わる
- ③ 開発時間が大幅に短縮できる
  - 多様な市場顧客要求へ対応した開発
  - ハードIPをソフトのように再利用

### 直ぐ大きな効果が期待できるアプリケーション

- DSC(複合機)
- ネットワークDSC
- マルチ機能DVDプレーヤー
- ネットワークMFP
- カメラ付き携帯電話
- ネットワーク携帯ゲーム
- ネットワークPC/SDカード
- ICレコーダ(カメラ付き)
- PDA
- 車載情報端末
- セキュリティカメラ
- 他

### XYZ社により、圧倒的な優位性を出しうる要素技術

- 各種CODEC
- デジタルイメージ処理
- 2D/3Dグラフィックエンジン
- 無線LANその他ネットワーク系PHY・MAC
- デジタル地上波
- W-CDMA
- セキュリティ
- QOS
- 他

## ターゲット市場、分野の評価基準

「XYZ社の強み」と「事業としての魅力」を下記の評価項目と基準で評価する

	XYZ社の強み			事業としての魅力	
	規格・標準変更への対応力	代替方式では性能、消費電力不十分	開発時間の短縮	市場規模	競争状況、収益性
大	商品のライフサイクルの中で規格が何度も変わり、ソフトを変更するだけでは性能的に対応できない	既存の方式では対応不可	製品ライフサイクルが非常に短く開発資産の再利用のメリットが大きい	消費者一人一台の可能性もある、大きな市場。世界で年間一億台単位	競合メーカーが少なく高い収益性が期待される
中	その中間程度	その中間程度	その中間程度	世界で年間一千万台単位	その中間程度
小	製品ライフが非常に短いため内部規格を変える必要がない。新製品が次々に出される	既存方式に対してXYZのメリットがない	製品サイクルが長いため、その都度最適なものを使用している	世界で年間数十から数百万台単位	競合メーカーがひしめいており、事業として魅力が乏しい

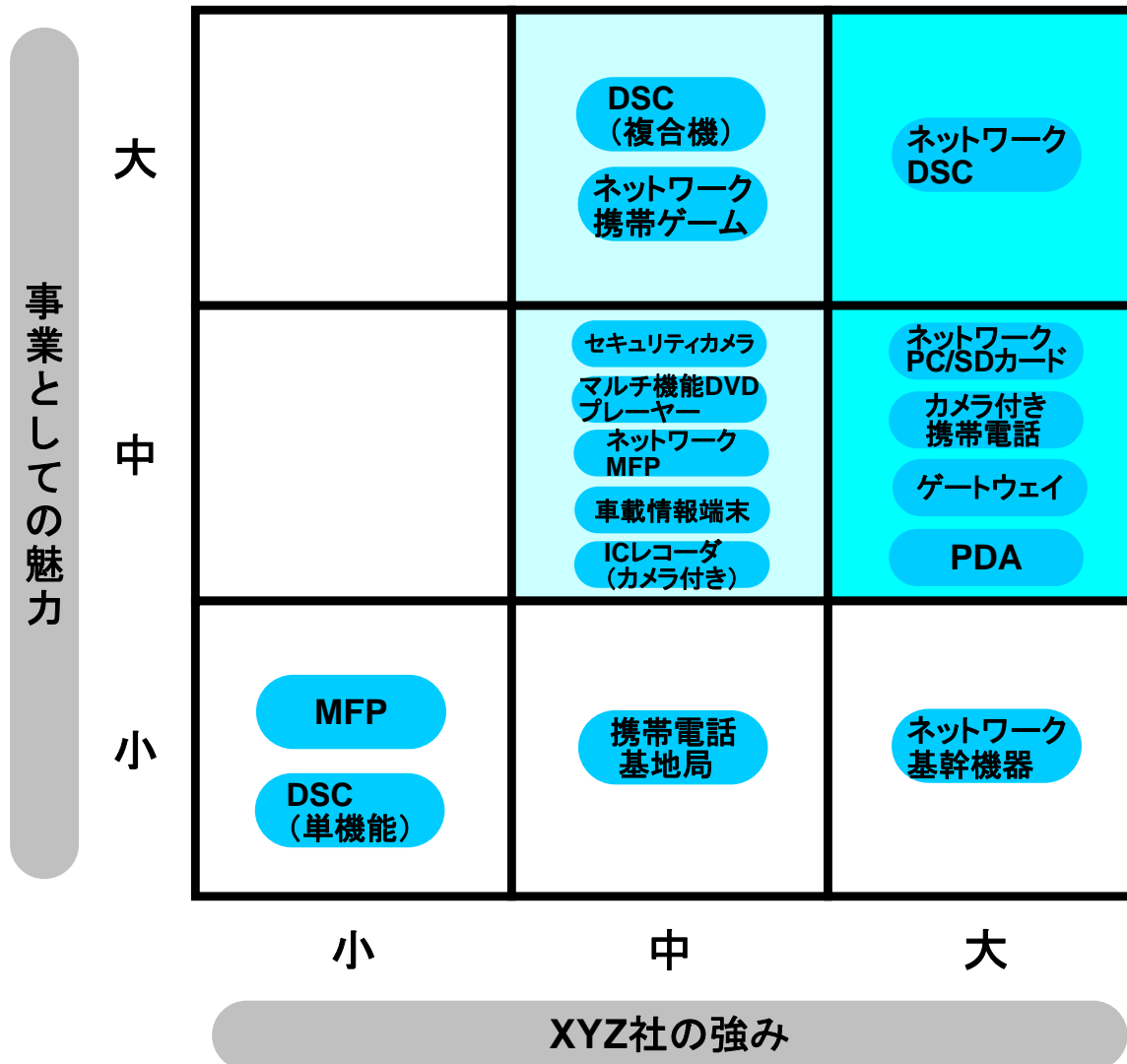


## ターゲット分野、市場の評価結果

	XYZの強み				事業としての魅力		
	規格・標準変更への対応力	DSP、CPUでは性能、消費電力不十分	開発時間の短縮	総合評価*	市場規模	競争状況、収益性	総合評価*
DSC(単機能)	小	小	大	小	中	小	小
DSC(複合機)	中	中	大	中	中	大	大
ネットワークDSC	大	大	大	大	中	大	大
マルチ機能DVDプレーヤー	中	大	中	中	中	中	中
MFP	小	小	中	小	小	中	小
ネットワークMFP	大	中	中	中	小	大	中
カメラ付き携帯電話	中	大	大	大	大	小	中
ネットワーク携帯ゲーム	大	大	小	中	大	中	大
ネットワークPC/SDカード	大	大	大	大	中	中	中
ゲートウェイ	大	大	大	大	小	大	中
ICレコーダー(カメラ付き)	小	中	中	中	中	中	中
PDA	中	大	大	大	中	中	中
車載情報端末	大	中	小	中	中	中	中
セキュリティカメラ	中	中	中	中	中	中	中
携帯電話 基地局	大	大	小	中	小	小	小
ネットワーク基幹機器	大	大	中	大	小	小	小

注: 総合評価は、「XYZの強み」に関しては大2つ以上が大、小2つ以上が小。「事業としての魅力」に関しては大中以上が大、中小以下が小

## ターゲット分野、市場、優先順位



## 7. 顧客・ユーザー特性

ターゲットとする顧客の切実なニーズは何か、ということにどのくらいお金を使っておりそれを置き換えることができるのか、できるだけ具体的に書く

あればいい、程度では購入につながらないので、なぜ飛びついてくれるのか、顧客の購買決定プロセスまで踏み込んで顧客特性を説明する

ネット系ビジネスの場合は、ネットのユーザーが何を求めている、どういうサービスに飛びつくのか、あまたある同業サービスとどう違うからそれらのユーザーを取り込むことができるのか、一人よがりにならないよう説明する

- 本製品・サービスの顧客は ...
  - XXX
  - XXX
- 顧客の切実なニーズは ...
  - XXX
  - XXX

(顧客ニーズの説明例は次ページ)

## (顧客ニーズの説明例)

### 顧客の声から見る製品市場性の検証

- XXXの設定性能が実現できれば、市場を独占する可能性がある  
A社 カメラ部門主席研究員
- 2MHz程度であれば、XXXと同じコンセプトでアナログでWB調整することは可能と思うが、50MHzでのWB調整は驚異的  
B社 R&D主幹
- XXXとYYYを使うと、PC向けの高性能USBカメラを実現できる  
C社 セキュリティー部門主任技師
- セキュリティーカメラを作る上で、最も画質に影響する技術的問題点は全てクリアされている  
D社 ビデオ技術部 部長
- 自社開発で達成できなかった高ダイナミックレンジが実現できている。  
D社 記録メディア事業部 副事業部長
- XXXを使えば、原色系のCCDを使った色再現性が高いDSCを作ることが可能。XXXもYYYも、かなり凝ったハイエンド向け回路構成になっている  
E社 映像技術部 課長
- XXXとYYYで5年前から開発を検討している放送局用DVCが実現できる。XXXとYYYは、探し求めていたチップであり、コアの共通部品として全製品に使いたい  
F社 プロフェッショナルビデオ部長
- XXXとYYYは、DSCを含めた次世代カメラシステムプラットフォームとしてのポテンシャルがある  
G社 取締役
- 我々の狙いとXXXとYYYとは極めて相性も良い。ぜひ評価し自社製品への搭載を検討したい  
H社 研究開発本部 電子情報技術部長
- XXXはブロードキャストの分野でも使える高い性能を持っており、大変興味がある  
D社 プロフェッショナルシステム部長
- XXXの設計性能が実現し、かつ高速CCDが市場に出てくれば、6ヶ月の開発期間で製品化する価値がある  
C社 S事業部 課長
- 高速化のニーズは高まっており、XXXおよびYYYに非常に興味がある。  
D社 パーソナルビデオ 課長
- NDAを締結して、XXXおよびYYYを検討したい  
J社 映像機器事業部 主任研究員
- シミュレーションによる、YYYの性能検証をしたい  
J社 映像機器事業部 主任研究員
- XXXのサンプルをぜひ評価したい  
K社 電子映像事業部 課長

## 8. 勝ち続けるための独自の優位性

なるほど、これなら勝つな、手ごわい相手にも十分勝てそうだ、とこの分野の素人が聞いて納得できるように書く。「技術が素晴らしい」という説明では不十分

### 競合製品・サービスの問題点、限界

- XXX

- XXX

- XXX

- XXX

### 当社のアプローチ

- XXX

- XXX

- XXX

- XXX



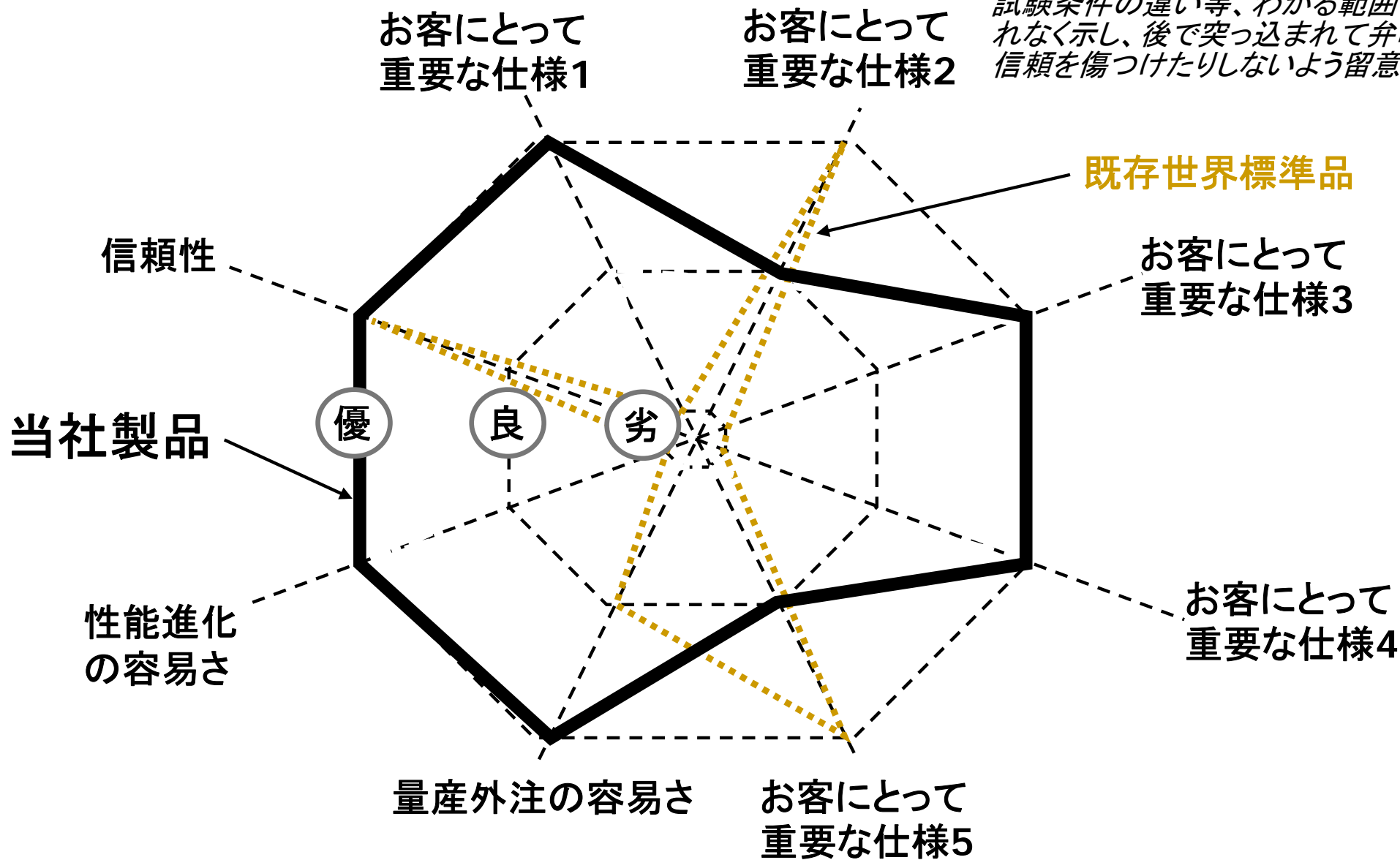
# (競争優位性の説明例)

## 競合とのスペック比較

必要に応じ、競合製品・サービスとのスペック比較をわかりやすく提示する

これ1ページで誰の目にも、自社製品・サービスが最も優れていることがわかるよう、比較が一人よがりにならないように書く

試験条件の違い等、わかる範囲で漏れなく示し、後で突っ込まれて弁明し信頼を傷つけないよう留意する

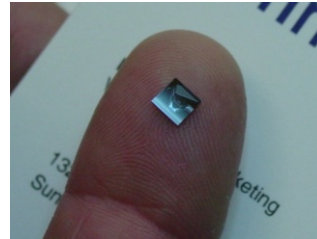


# (競争優位性の説明例)

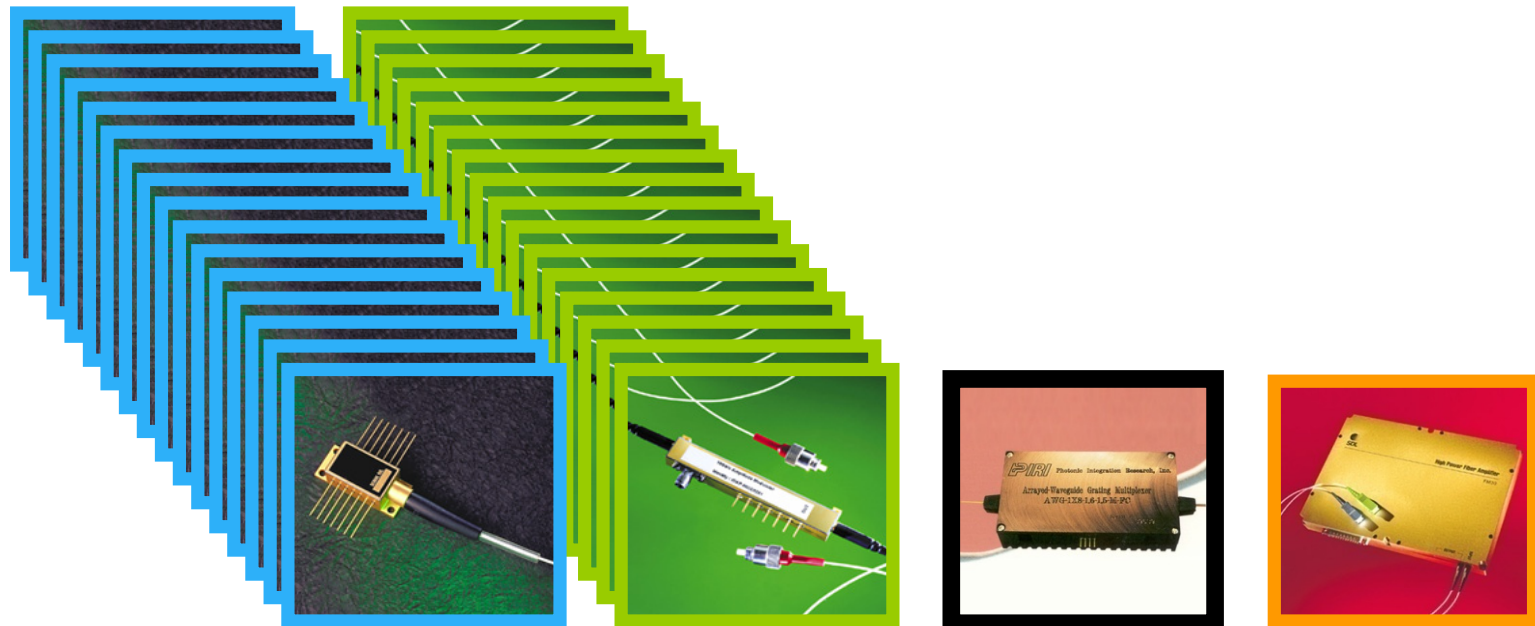
## 当社光集積回路1個が置き換える従来の標準部品

光伝送インフラのトータルコストを1/10以下に低減

これ1個で



これらを全て置き換えます



レーザー  
モジュール

LiNiO<sub>3</sub>  
変調器

AWG  
マルチプレクサ

EDFA  
増幅器

## データセンターの収益性へのインパクト

スペース当たりのサーバー能力を2桁向上

従来のデータセンターの状況



当社製品によるデータセンターの状況

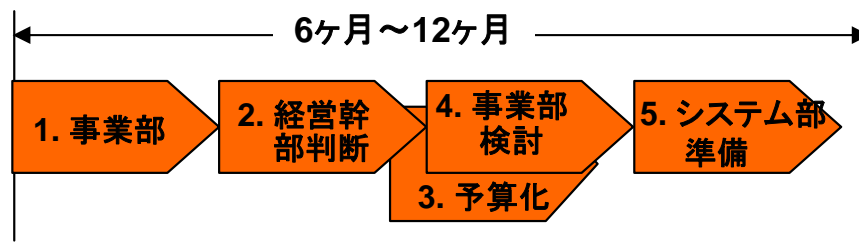


## 従来の所要プロセスとの比較

### 従来の導入プロセス

#### 一般 ITの 導入

- 1. 事業部 1~2ヶ月 基本構想立案
- 2. 経営幹部判断 2ヶ月
- 3. 予算化 1ヶ月
- 4. 事業部検討 1ヶ月
- 5. システム部準備 1ヶ月
- 6. 導入までの期間 6~7ヶ月

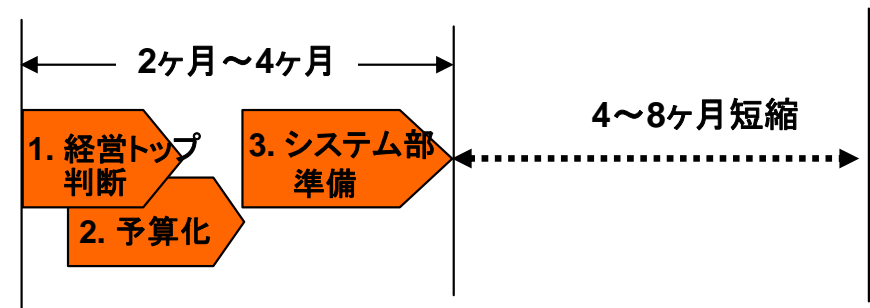


### XYZの導入プロセス

#### XYZ の導入

- 1. 経営トップ判断 1週間
- 2. 予算化 1ヶ月
- 3. システム部準備 1ヶ月
- 4. 導入までの期間 3ヶ月

最近の漏洩事件のインパクトが大変大きく、セキュリティ対策は日本でもトップダウンで決定される傾向にある



## 知財戦略

知的財産についても十分考え、押さえているな、競合他社の参入を防ぐ、的確な戦略を取っているなど納得できるように書く。特許ポートフォリオはどの部分をどう押さえているのか、わかりやすく示す

### 知財戦略の要点

- XXX

### 特許ポートフォリオ

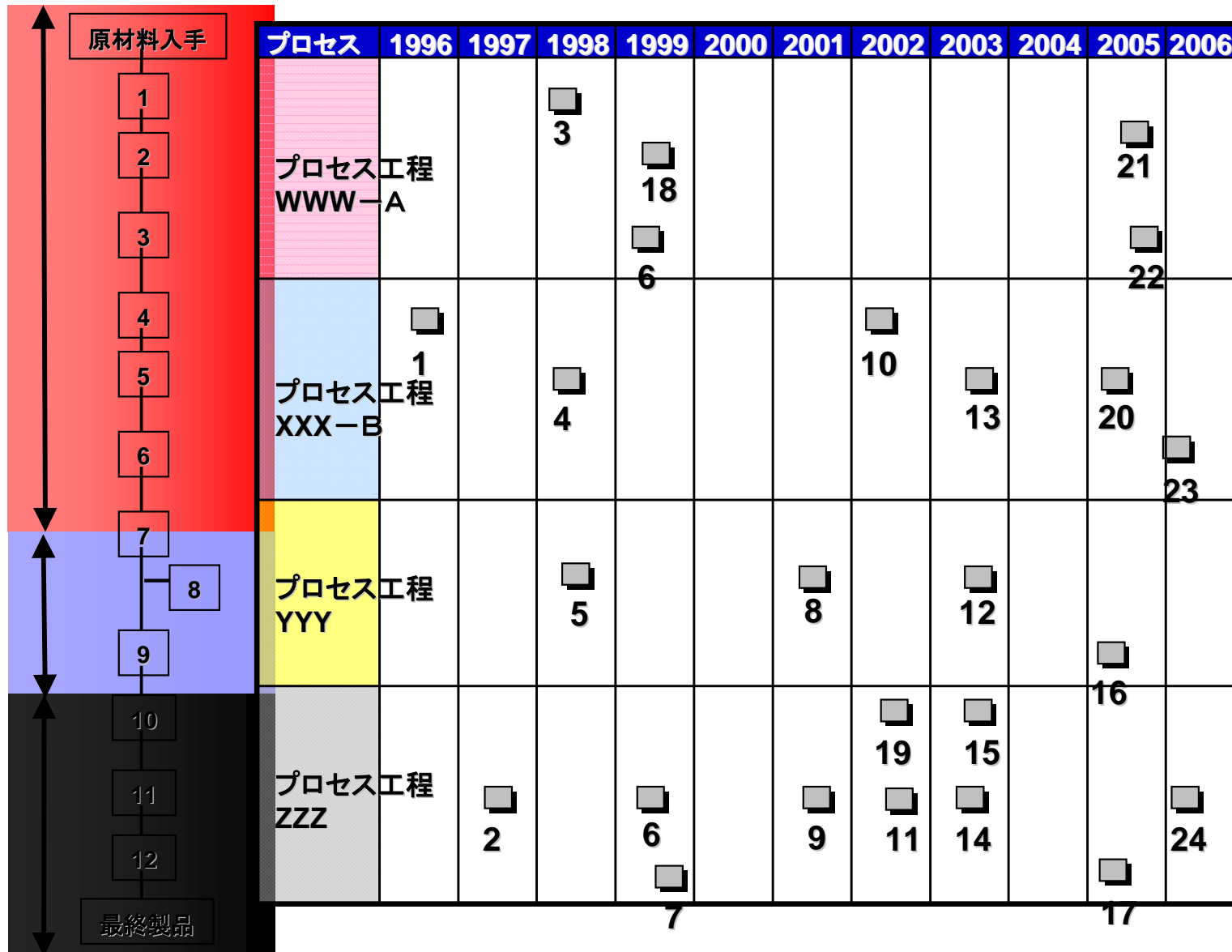
- XXX

(特許ポートフォリオの例は次ページ)



特許ポートフォリオは、関連技術の全体像を示し、どの部分をどう押さえているのか、どのように競合の参入を阻止するのか、わかりやすく示す(この例は、自社の時系列でのポートフォリオのみ)

## 特許ポートフォリオの例



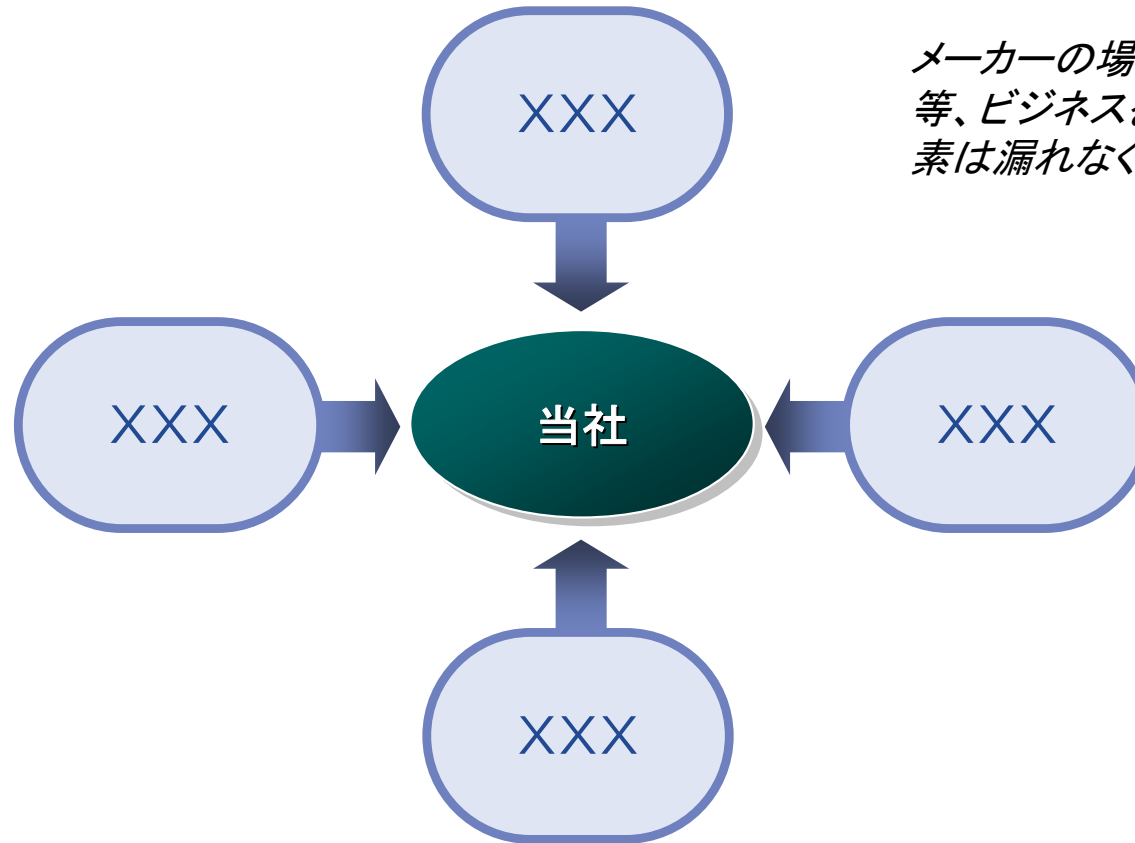
## 9. 戦略的提携

- 本事業を進めるにあたり、戦略的提携のポイントは...

なるほどこういう会社とこんなうまく提携してやっていくのか、これなら人の力もうまく活用し、自社の強みに集中して事業を立ち上げることができるな、とこの分野の素人にも一目で理解できるように書く

戦略的提携で自社の弱みをどう補完できるのか、全体としてどれほどすごい戦闘力を発揮できるのか明示すること

メーカーの場合の生産機能の外部委託等、ビジネスを成り立たせる主要構成要素は漏れなく書く



# 10. 事業戦略のまとめ

これ1ページでSWOT分析(強み、弱み、脅威、事業機会)やそれに基づく事業成功のポイントがわかりやすく説明できるように書く。規制等も

## ターゲット市場、規模と顧客ニーズ

- ターゲット市場と市場規模、成長性
  - ターゲット市場は...
  - 市場規模は...
  - 成長性は...
- 顧客・ユーザー特性
  - XXX
  - XXX
  - XXX
- 顧客・ユーザーの切実なニーズ
  - XXX
  - XXX
  - XXX

## 事業戦略のまとめ

- ターゲット市場での競争の本質
  - XXX
  - XXX
- そこでの事業成功の鍵
  - XXX
  - XXX
- 事業戦略の要点
  - X
  - X
  - X
- 優先順位づけと経営資源配分
  - X
  - X
- 製品・技術ロードマップ
  - X
  - X

## 自社の強み、弱み

- 自社の強み
  - XXX
  - XXX
  - XXX
- 自社の弱み
  - XXX
  - XXX
  - XXX

## 競合他社の動向

- 全体としての競争状況は...
- 競合他社の動向は
  - A社: XXX
  - B社: XXX
  - C社: XXX
- 参入障壁の状況は...

## 開発状況、日程

- 開発状況
  - XXX
  - XXX
- 開発日程
  - XXX
  - XXX

## 技術動向(あるいは、規制動向等)

- XXX
- XXX
- XXX

## 11. 全体スケジュール

製品・サービスの速やかな事業化に向けてのスケジュールを重要なマイルストーンで表現する。近未来については少し細かく。例えば

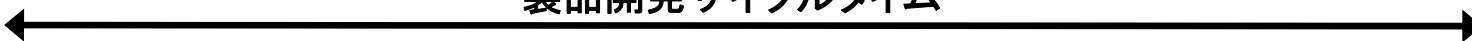
- ・ 仕様決定
- ・ 開発
- ・ 基本コンセプトの実証
- ・  $\alpha$ サイト立ち上げ、評価・認定
- ・ 市場参入
- ・ 新製品ロードマップ

資金調達に関しても、上記のマイルストーンと連動し、安全を見越しながらどのような手順で進めていくのかを書く

(全体スケジュールの説明例は次ページ)

## マーケティングのステップ: 製品企画から市場参入まで

### 製品開発サイクルタイム



- ターゲット市場
  - 規模
  - 主要顧客のシェア、動向
  - 競合、市場価格の動向
- 市場規模の具体的な積み上げ
- 顧客ニーズの詳細な把握と整理
- 事業としての規模、機会

- 対象市場を鑑み、
- 業界動向と競合をしっかりと把握し、
- どういう状況下でどういう特徴を出せるか、詰める
- 勝つ為の製品要素 (価格政策、ドキュメント、サポート・サービス体制、SDK、レファレンスデザインなど)を全て把握する

- 製品の具体的な機能、特徴、優位性、ねらいを市場との対話で検証し続けることが重要
- 技術ではなく、顧客側からアプローチすることが必須

顧客候補、業界のキーマンとの突っ込んだ対話の中でどんどん進化させていく

\*MRD = Market Requirements Document  
\*\*PRD = Product Requirements Document

いずれも仮説をしっかりと書き、共有し、検証し、改版していくことが基本。  
一部の「良くわかっている」人の頭の中にあるだけでは事業にならない



## 12. 社内組織：開発・調達・生産・マーケティング・営業体制

開発・調達・生産・マーケティング・営業に対しどういう体制で取り組んでいるのか、人材確保の状況がどうなのか等、会社の状況に応じてわかりやすく説明する(場合により数ページ)

### 開発

- 開発部門の組織は、XXX

### マーケティング

- XXX

### 調達・生産

- XXX

### 営業

- 顧客の開拓状況は、XXX
- 販路は、XXX（直販、代理店等々）
- 販売戦略は、XXX

# 13. 実行計画

製品・サービスの速やかな事業化に向け、  
 主要な実行課題が何で、誰がいつまでにど  
 こまで実行するのか、わかりやすく説明する

実行課題	責任者	必達目標	
		6カ月後	12カ月後
● XXX	● XXX	● XXX	● XXX
● XXX	● XXX	● XXX	● XXX
● XXX	● XXX	● XXX	● XXX
● XXX	● XXX	● XXX	● XXX
● XXX	● XXX	● XXX	● XXX

# 14. 数値計画：売上・粗利シミュレーション

売上・利益計画の試算条件を整理する。通常、ベースケースとその上下のケースを想定すると、ある程度納得感を得やすい。厳密な数字にはあまり意味がなく、ふれ幅を大きく押さえられるように表現することが鍵

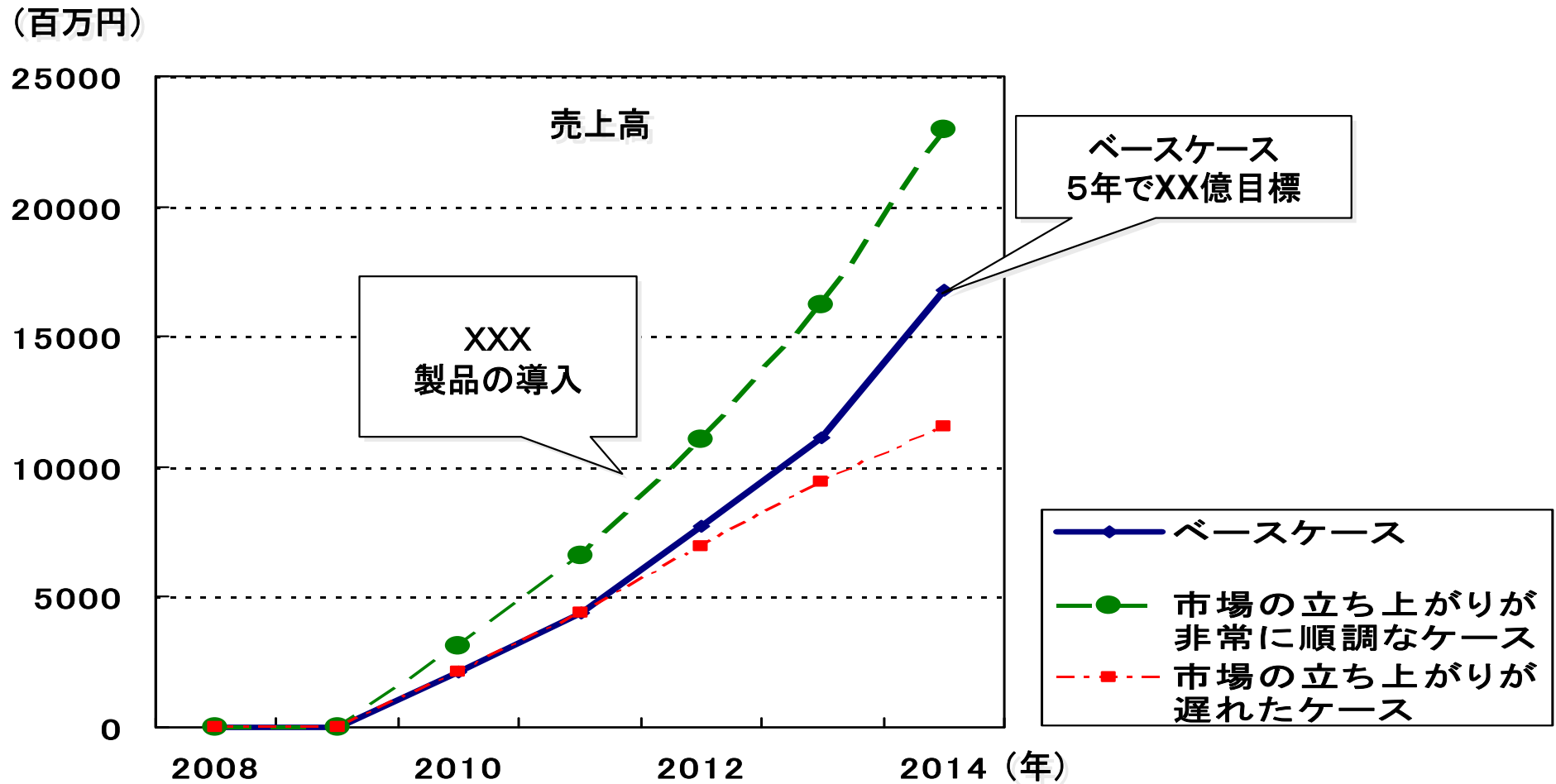
## 試算条件の例

	市場の立ち上がりが遅れたケース	ベースケース*	市場の立ち上がりが非常に順調なケース	試算条件の根拠、出所を簡潔に書く
ターゲット市場	国内XXX市場+国外YYY市場			国内市場は〇〇総研の予測から算出
シェア	5%	7.5%	10%	
予測販売台数	50万台/年	75万台/年	100万台/年	
平均販売価格	XXX円			売上高の20%を一般管理費に見積もる 内訳:開発、生産管理、輸入、販売各担当者
平均製造原価	XXX円(原価率XX%)			中国生産のOEM調達。 原価率75%。
金型費用その他	3億円			金型の共通化でコスト低減を図る
通信コンテンツ売上	8億円	10億円	12億円	契約者は1年間契約され、前年の契約の10%が残ると想定、各サービスの2%が利益
粗利益率	30%	40%	50%	
	IT化の導入遅れのため順調に立ち上がらないケース		XXX市場に大いに受け入れられ、車IT関連商品として順調に導入できた場合	

\* 実現可能性が80%以上と考える水準

# 売上シナリオ

売上・粗利シミュレーションをエクセル等の表のみで示すことが多く見られるが、サイズ感をつかみにくく理解の差を生じる場合がある。下図のように色、実線・点線、線幅等を変えたグラフによる表示も必ず併記することが望ましい



# 14. 数値計画：損益計算書(5年間)

年 度	第1期			第2期			第3期			第4期			第5期		
上場予定							(直前前期)			(直前気)			申請期:上場		
項 目	実績	売上比		実績	売上比	前年比	実績	売上比	前年比	計画	売上比	前年比	計画	売上比	前年比
売上高															
売上原価															
売上総利益															
販売費及び一般管理費															
人件費															
広告販促費															
上場関連費用															
支払手数料															
研究開発費															
賃借料															
その他															
計															
営業利益															
営業外収益															
雑収入他															
営業外費用															
支払利息他															
雑支出															
経常損益															
特別利益															
特別損失															
税引前当期損益															
法人税・住民税・事業税															
当期損益															
累積損益															

表の右端には、計画の根拠を記入する

5年間の数値計画はどちらかというとトップダウン、単年度予算は積み上げによるボトムアップの要素が強い

そしてトップダウン(こうしたい、こうあるべき。市場シェアなどからのアプローチ)とボトムアップ(どの顧客からいくら)との闘ぎ合いの喧々諤々の議論(多くは営業担当とそれ以外の人間の間で繰り広げられる)の中で、営業課題の共有化・アイデア出し、会社の方向性が見えてくる

# 14. 数値計画：月次損益計算書(18ヶ月間)

(金額単位:千円)

科目	1月度	2月度	3月度	4月度	5月度	6月度	7月度	8月度	9月度	10月度	11月度	12月度	通期計 <予算>	構成比	上期計	下期計	構成比
	予算=実績	予算=実績	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>	<予算>			<予算>		
売上高																	
その他売上																	
総売上高																	
売上原価																	
売上総利益																	
(粗利益率)																	
役員報酬																	
給与																	
通勤費																	
法定福利費																	
福利厚生費																	
人件費計																	
広告宣伝費																	
販売促進費																	
広告販促費																	
旅費交通費																	
通信費																	
地代家賃																	
賃借料																	
不動産賃借料																	
有形償却費																	
無形償却費																	
減価償却費																	
研究開発費																	
支払手数料																	
支払報酬																	
支払手数料																	
リース料																	
修繕費																	
備品費																	
水道光熱費																	
荷造運賃発送費																	
交際接待費																	
保険料																	
会議費																	
租税公課																	
消耗品費																	
事務用品費																	
新聞図書費																	
貸倒引当金																	
諸会費																	
研修費																	
雑費																	
一般管理費																	
販売及び一般管理費合計																	
営業利益																	
受取預金利息																	
受取配当金																	
為替差益																	
雑収入																	
営業外収入計																	
支払利息																	
社債利息																	
支払利息																	
為替差損																	
雑損失																	
営業外費用計																	
経常利益																	
特別利益																	
特別損失																	
税引前利益																	
法人税等																	
事業税																	
税引後利益																	

表の右端には、計画の根拠を記入する

単年度予算は積み上げによるボトムアップの要素が強い

そしてトップダウン(こうしたい、こうあるべき。市場シェアなどからのアプローチ)とボトムアップ(どの顧客からいくら)との闘ぎ合いの喧々諤々の議論(多くは営業担当とそれ以外の人間の間で繰り広げられる)の中で、営業課題の共有化・アイデア出し、会社の方向性が見えてくる

今後1年の計画に関しては、80%以上の確率で達成できると心から信じられることのみ、記載する



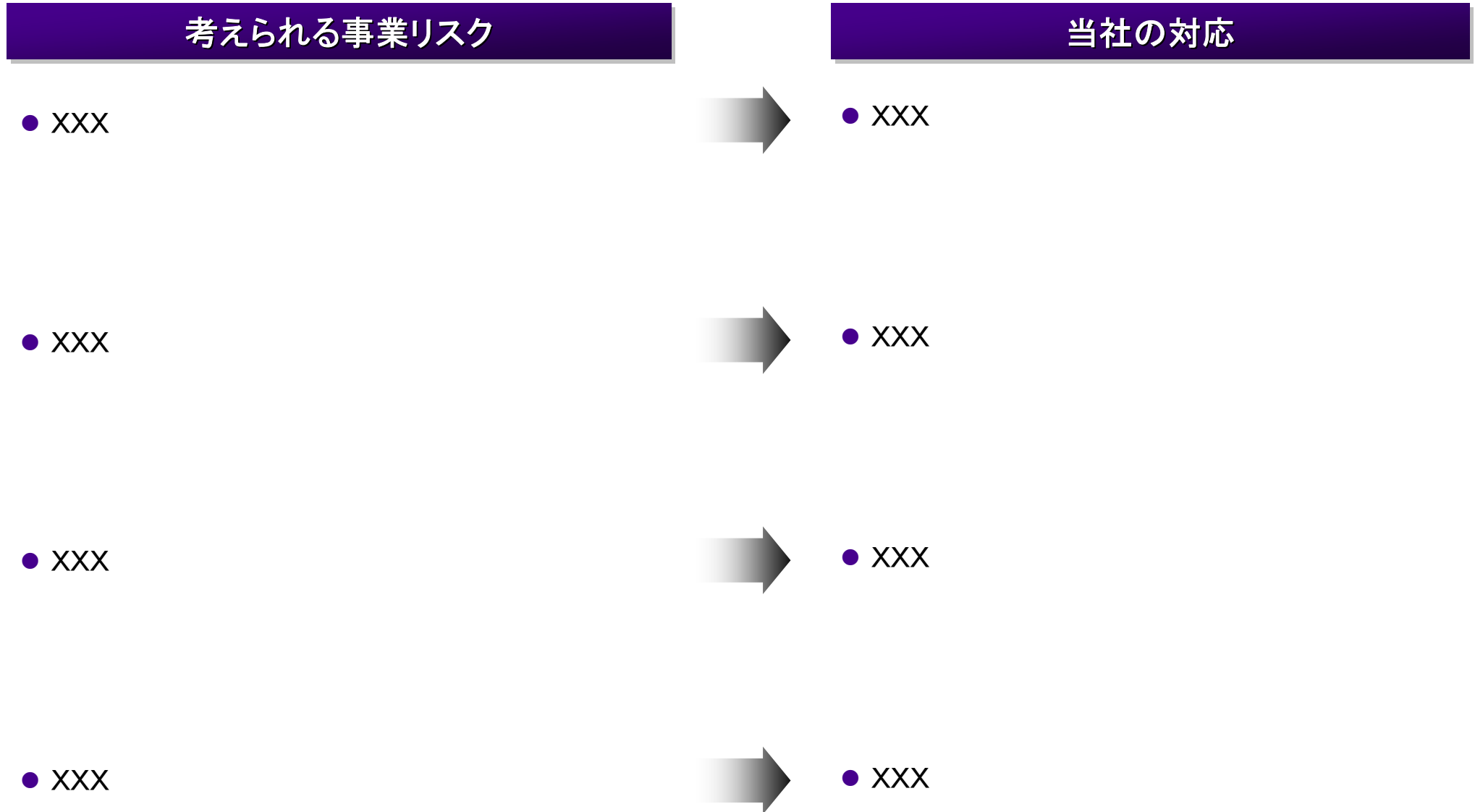
# 14. 数値計画：資金繰り表(18ヶ月間)

資金繰りの状況をわかりやすく表示する。バーンレートの6ヵ月分を常に確保する計画を組み、資金調達を思い切り前倒して実行することが必要

資金繰り項目	(前年度末)	1月度実績	2月度実績	3月度予算	4月度予算	5月度予算	6月度予算	7月度予算	8月度予算	9月度予算	10月度予算	11月度予算	12月度予算
[経常収入]													
現金売上													
売掛金回収													
受取手形期日取立													
受取手形受入高													
受取手形割引													
前受金入金													
金融収益													
その他経常収入													
<経常収入合計>													
[経常支出]													
現金仕入													
買掛金支払													
支払手形決済 (支払手形振出)													
人件費支出													
諸経費支出													
金融費用支出													
租税公課													
未払金・前払金													
その他経常支出													
<経常支出合計>													
[差引経常収支過不足]													
[財務等収入]													
借入金													
固定性預金引出													
有価証券売却収入													
資産売却収入													
その他財務収入													
<財務等収入合計>													
[財務等支出]													
借入金返済													
固定性預金預入													
有価証券購入													
設備投資													
決算関係支出													
その他財務等支出													
<財務等支出合計>													
[差引財務等収支過不足]													
[総合収支過不足]													
[月初資金]													
[月末資金]													

## 16. 事業リスクの整理と対応

考えうる主な事業リスクをきちんと把握し、対応策も含めて十分考えているな、安心できる経営陣だなと思えるように書く



# 3章終了後のチェックリスト

3章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 「エグゼクティブサマリー」の1ページで、本事業がいかに素晴らしいか、誰が聞いてもすぐ納得できるよう表現できたか？
- ( ) 「主要経営陣の略歴」では、これはすごい、こういう創業メンバーなら大丈夫そうだ、と思えるように書けたか？
- ( ) 「事業ビジョン」では、こんな意義ある素晴らしい事業はぜひ応援したい、と思えるように書けたか？
- ( ) 「製品・サービスの特長とビジネスモデル」は、従来製品、従来サービスとの差が素人にもはっきりわかるよう書けたか？
- ( ) 「ターゲット市場と市場規模、成長性」は、具体的にどの分野をターゲットにしているのか、そこがどのくらい大きな市場でどのくらい成長しているのか、素人にもはっきりわかるよう表現できたか？
- ( ) 「顧客・ユーザー特性」は、ターゲットとする顧客の切実なニーズは何か、どういうことにどのくらいお金を使っておりそれを置き換えることができるのか、できるだけ具体的に書けたか？
- ( ) 「勝ち続けるための独自の優位性」は、なるほど、これなら勝つな、手ごわい相手にも十分勝てそうだ、とこの分野の素人が聞いて納得できるように書けたか？
- ( ) 「戦略的提携」では、なるほどこういう会社とこんなにうまく提携してやっていくのか、これなら人の力もうまく活用し、自社の強みに集中して事業を立ち上げることができるな、とこの分野の素人でも一目で理解できるように書けたか？
- ( ) 「事業戦略のまとめ」では、事業成功のポイントをわかりやすく表現できたか？
- ( ) 「全体スケジュール」では、製品・サービスの速やかな事業化および資金調達に向けての重要マイルストーンをわかりやすく表現できたか？
- ( ) 「社内組織」では、開発・調達・生産・マーケティング・営業に対しどういう体制で取り組むのか、人材確保にどう取り組むのか、できるだけ具体的に書けたか？
- ( ) 「実行計画」では、製品・サービスの速やかな事業化に向け、主要な実行課題が何で、誰がいつまでにどこまで実行するのか、わかりやすく説明できたか？
- ( ) 「数値計画」では、今後1年の計画に関し80%以上の確率で達成できると心から信じられることのみ、記載したか？
- ( ) 「事業リスクの整理と対応」では、考えうる主な事業リスクをきちんと把握し、対応策も含めて十分考えているな、安心できる経営陣だなと思えるように書けたか？

## 4. 会社設立

# 創業メンバーの決定

## 創業メンバーの勧誘、確保

- 社長のビジョンを製品・サービスとして具現化するために欠かせないコアメンバー候補数名を会社設立前から巻き込み、その気になっていただく。その中から共同創業者などの創業メンバーが確保できることが多い
- 市場性の確認時に、顧客・ユーザー候補だけではなく開発の中心になりうる人にも話し、場合によっては、顧客・ユーザー候補インタビューに参加してもらう。巻き込んでいく
- ベンチャー創業が初めてでも、真剣に取り組んでいる見どころのある創業者であれば、その事業ビジョン、事業機会への洞察力と熱意で共同創業者などの創業メンバー候補者に出会い、説得し、その気になってもらうことが十分できる
  - 逆に、自分では「大変いいアイデアだ」と本気で思っても、共同創業者などの創業メンバー一人ひきつけられないようであれば、アイデアが一人よがりではないのか、そもそも社長になるべき人間的魅力、事業構想力、リーダーシップに欠けているのではないか、と考えるべき
  - 社長一人では、事業計画の検討も実行もままならない。VCの評価も低くなる。創業を志した段階で、創業メンバー候補を必死にくどくこと
  - くどけなければ、事業ビジョンを見直すか、より必死に、時間をかけて創業メンバーを探す。はかばかしくなければ、「急がば回れ」で事業ビジョンそのものを見直し、市場性を再確認する方がいいことが多い
  - 創業メンバー候補との出会いの場自体は、日本ではまだあまり多くない。職場・学校の友人・知人とのネットワークを大切にするとともに、異業種交流会、研究会等にも普段から積極的に参加し、人脈を大きく広げておく

## 注意すべきポイント

- 共同創業者として望ましい条件は
  - 事業ビジョンに関して意気投合すること
  - なるべく専門分野、性格的に補完的であること
    - 一方は経営経験でもう一方はシステム開発、あるいは、一方はハードウェア開発でもう一方はソフトウェア開発、あるいは、一方は大変積極的でもう一方はやや慎重派、といった組み合わせ
    - 二人ペアで効果的に経営した有名な例は、ソニー、ホンダ等
  - お互いの専門分野・強みは異なっている、深く尊敬しあい、一緒にいるとエネルギーが出ること
  - お互い、明確な考えを持っていても、柔軟性が高いこと。片方が頑固だったり感情的だったりしすぎると、効果的なチームにはならない
  - 議論や行動へのスピード感が合っていること
  - もし社長が技術的に非常に優れている一方で事業構築、経営に対して苦手意識がある場合は、適切な共同創業者を必ず見つけること。単独でベンチャー創業するのは、過剰なストレスになるだけ
- 共同創業者を見つけるのは、結婚に近いものがある。ただし、ベンチャーの場合は、3~4年の限定的な関係でも大きな成果を出しうる。ベンチャー社長自身も、創業期と拡大成長期で交代することが増えてきた
- 能力、経験、年令的に他メンバーより別格の人材がいなければ、共同創業者は無理におかなくてもよいが、信頼できる創業メンバーを自分以外に2人は確保すること

# 創業メンバーが前職から退社し、会社を設立する前に

## 前職から退社するときの心得

- 円満に退社することが大前提
- 原則として、前の会社からいっさい何も持ち出さないこと。新会社の為と思って持ち出した情報が、前雇用主との守秘義務、発明取り扱い規定などの侵害の証拠として致命的になる場合がある。絶対に避けること
  - － ノート、資料、図面、ソフト、アイデアを記載したメモ、それらのコピーなど
  - － 特に電子情報などは、何がどこに保存されているか、全て元上司に明確に報告しておく
- スピンアウトとして、会社から知財のライセンスや現物出資を受ける場合、安易に契約をする前に新会社の顧問弁護士に必ず相談すること。落とし穴が多い
- 退社の意向を会社の誰かに伝える前には、必ず家族の合意を得ておく。合意してくれるだろうと勝手に思い込むのは危険であり、こじれる原因となる
- 力のあるメンバーほど会社から強烈的な引止め策を講じられることが多いので、覚悟を決めて退職届けを書いた後、退社意向を伝える。退職の決意を誰にどういう順番で伝えるべきか事前にしっかり考えておき、間をおかず続々会って退職の挨拶をする
- 退社前に新会社設立や事業概要を説明する義務は全くないが、今後の支援を期待する方などには退社後に改めてご挨拶にあがり、報告する

## 会社設立前に創業メンバーで合意しておくこと

- 新会社の事業ビジョンと事業計画の骨子
- 新会社の価値観、行動規範：「こんな価値観を持つ会社にしたい」、「こんな会社ならぜひ働きたい」
- 新会社でのそれぞれの役割分担
- 創業時の保有株式シェア
- 新会社の知財を守るために、知的財産の所属を含む守秘義務契約を作成し、新会社設立後直ちに締結すること
  - － 弁護士を活用し、確実に行う
  - － これらの条項は後に役務提供契約(役員用)、雇用契約、発明取り扱い規定などに含まれる
- 市場性を確認するため創業メンバーが手分けをして顧客候補、業界エキスパート、取引先候補の幹部などと話をする際、「何を言っているのか、何を言わないのか」を明確に書いて確認、合意しておくこと



# オフィスの決定、整備

## オフィスはどう決定すればよいか

- インキュベーション施設への入居ができないか、まず検討する
  - ベンチャー向けのオフィスを格安で提供するインキュベーション施設が民間、都道府県等から多数提供されている
  - 費用、起業支援サービス、先輩社長と知り合うチャンス等から言っても、可能であればベンチャーの最初のオフィスとして望ましい
  - 「起業家支援施設」、「インキュベーションセンター」、「インキュベーション施設」等のキーワードで多数検索できる。都道府県等の施設が格安
- 知り合いのオフィス等への間借りも可能
  - まとまったスペースを超安価にサブリースできる場合は、有力なオプション
  - ただし、情報管理等、最低限のルールが必要
  - 「おんぶに抱っこ」となりがちである上、インキュベーション施設に入居した場合に得られる支援、ネットワークなどが得られないので、それほど望ましくはない
- 自宅を当面のオフィスとすることもありうる
  - インキュベーション施設も、間借りも不可能な場合は、自宅を当面のオフィスとすることも可能
  - ただし、スペースの問題、家族との軋轢の可能性等、できれば避けたい。共同創業者、創業メンバーとの最速のスタートを切るには難がある

## プリンタ等の整備はどうすべきか

- モノクロのレーザープリンタの用意： インキュベーション施設等においては、共用のプリンタ、ファックスが整備されていることも多いが、効率を考え、自社のオフィス内に安価なモノクロのレーザープリンタを1台用意することが大変望ましい
  - 印刷の早さの点でレーザープリンタが必須。一度使ってみれば、インクジェット方式等に比べ、知的作業効率の高さを実感する
  - 価格： ネット販売では、単独使用のものは1万5千円程度。複数人で使用できるネットワーク対応でも2万3千円程度（2008年8月現在）
  - カラー印刷は時間がかかる上、費用的にも、特別なプレゼンテーション時のみ使用すれば十分と考えられる（VCや事業会社への、特に改まったプレゼンテーション等）
- ホワイトボードの用意： 会議にはホワイトボードを使用すると非常に効果的なので、オフィスに最低1台は用意する。できれば2~3台
  - 価格： ネット販売等で1800mm幅・スタンド付きで2万円前後。中古が入手できればなおよい
  - サイズ： 1200mm幅だとすぐ一杯になってしまうので、大きめの1800mm幅が望ましい
  - 印刷機能付きのものを中古等で安く入手できれば、望ましい。なければ、会議後、デジカメで撮影し共有・印刷すれば、十分対応可能

# 設立登記書類の作成と手続き

設立登記書類をすべて自分で作成すると膨大な時間とエネルギーを奪われるので、司法書士をフル活用すること。その分、市場性の確認、事業計画の詳細検討にエネルギーを投入する

## 設立登記するためには何が必要か

- 何を決める必要があるのか
  - 社名
  - 事業目的の箇条書き
  - 本店所在地
  - 設立時発行株数、発行総額、資本金
  - 創業出資者による出資額の内訳
  - 発起人：創業出資者であれば誰でもいい。全員発起人だと口座開設の手間が少し省ける
  - 取締役会、監査役、代表取締役の設置
  - 取締役の選任、任期
  - 役付取締役の種類
  - 事業年度
  - 払込銀行口座
- 設立登記に必要な書類
  - 発起人決定書(設立基本事項決定)
  - 定款
  - 発起人決定書(設立時役員選任、本店所在地決定)
  - 調査報告書
  - 設立時代表取締役選定書
  - 就任承諾書(取締役、監査役、代表取締役)

## 手続きはどうやればいいのか

- 手続きを支援していただく司法書士を決める
  - ベンチャー向けのオフィスを格安で提供するインキュベーターに入居の場合は、ベンチャーの設立登記に非常に慣れた司法書士を紹介してくれる場合が多いので、一括でお願いする
  - 知人に紹介を受ける。またはホームページなどで検索し何人かに会って決める
  - 司法書士のフィーに少し上乘せしたレベルで了承してもらえらる特別な場合に限り、弁護士(顧問弁護士候補)にお願いする。通常は数倍以上高価であるため
- 発起設立による登記手続きの手順
  1. 定款作成
  2. 定款認証(公証人役場による)
  3. 発起人による出資金全額払込
  4. 設立時役員を選任、本店所在地決定
  5. 設立時役員による設立時手続の調査
  6. 代表取締役の選定
  7. 登記申請(=設立の効力発生)

# 顧問弁護士の決定

## 顧問弁護士として望ましいのは？

- ベンチャー専門の法律事務所が徐々に生まれつつあるので、極力これを探す
  - ベンチャーのニーズは中堅企業・大企業とは異なるので、できればベンチャー専門の法律事務所が望ましい。専門でなくても、経験が豊富で、ベンチャーのニーズを理解していることが条件
  - ベンチャーに対し、どういった段階でのどういったサービスを提供したのか、十分確認すること
  - 法律事務所としての方針の差もあるが、弁護士によって、サポートの質(回答までのスピード、社長のニーズに答えた適切なレベルの回答、初歩的な質問への対応姿勢等)がかなり異なる。極力、先輩社長の助言、紹介を受け、フットワークのいい弁護士を探すこと
- 重要な点は、
  - ベンチャーのニーズ、スピード感に合わせてサポートしてくれること
  - 特に電話での対応が素早いこと。電話してつながることが多いか、すぐ折り返ししてくれること
  - 簡単な問い合わせ、質問等への回答に対し、都度の費用請求がなく、月極め定額であること(月5万円で、簡単な問い合わせはほぼ自由にできる等)

## 注意すべきポイント

- 初めての創業の場合はベンチャー社長の経験が乏しいため、気軽に質問し、即答あるいは短時間で回答してくれる弁護士は非常に重要。プレッシャーが強い中で、気がずっと楽になる
- もしベンチャー専門の弁護士が見つからなくても、民事ではなく会社法務を専門としていること
- コストを下げるため、有能なパラリーガル(法律事務職員)が安い単価でサポートしてくれること
- お世話になった人、大切な人に紹介された弁護士であっても、ベンチャーの経験が豊富でない場合は、慎重に検討する
- 大手の法律事務所は、ブランドとしての安心感はあるものの、時間単価が高い割りに対応が遅くなりがち。1ベンチャーへの優先順位もどうしても低くなる

## 4章終了後のチェックリスト

4章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 「創業メンバーの決定」について、十分理解し、どうすればよいのかイメージがつかめたか？ 共同創業者候補に関し、何人か当てが浮かぶか？ どういうアクションを今起こしているか？
- ( ) 「創業メンバーが前職から退社し、会社を設立する前に」では、今何をすべきなのか、すべきではないのか、十分理解できたか？
- ( ) 「オフィスの決定、整備」について、十分理解し、どこから始めればよいのか具体的なイメージがつかめたか？
- ( ) 「設立登記書類の作成と手続き」について、概略理解し、どうすればできそうかイメージがつかめたか？
- ( ) 「顧問弁護士の決定」について、十分理解し、どう動けばよいのかイメージがつかめたか？
- ( ) 会社を設立し一歩踏み出すまでのイメージがある程度つかめたか？

## 5. 社内の方針決定＝事業計画の 議論、確定、確認、修正

# 事業計画への合意形成、コミットメント確立

## 陥りやすい問題点

- 事業計画を社長が一人で作成し、他の社員の考えがほとんど反映されていない。共有も不十分で、創業メンバーでも理解レベルが浅い
- 事業計画を絶対実行するというコミットメントが社長自身弱い。資金調達のための方便、辻褃あわせと思っている。そういう状況なので、創業メンバーの誰も本気で実行しようとは思っていない
- 事業計画は社長が一人で検討し、決めるものだと誤解している。社長もそう思い、社員も社長の責任だと思っている
- 詳細な事業計画を作成することにエネルギーを使い果たしてしまい、作成後はほとんどかえりみられない。コミットメントどころではない。したがって、事業計画に沿った経営が行われず、放置されている

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 会社設立前に、新会社の事業ビジョン、事業計画の骨子からできればある程度の詳細内容まで、創業メンバーで十分議論し合意しておく
- 創業メンバー全員での事業計画の議論そのものが、コミットメント確立上、非常に重要であり、会社の成功をかけて真剣に取り組む
  - 誰もが意見を相当持っている。創業メンバー全員に発言機会を作り、意見を聞いてもらったという気持ちになれることが重要
  - たたき台を準備し、1時間半～2時間程度のミーティングを7～8回行うことですり合わせできる。どんなに忙しくても、このプロセスは必須
  - 議論の結論は必ず書面にして共有し、積み上げていく
  - 合議制ということではない。最終的には社長が決めればよいが、その前のプロセスできちんと聞くことで納得感とコミットメントが高まる
- 絶対実行するという決意で、全員で「本気の事業計画」を作成する
  - 事業計画は机上の空論、建前論ではなく、絶対に実行するためのものだという理解を全員で確認する
  - いったん決定したら、厳しく進捗管理をしてやりとげる、途中で妥協しないことを明確にしておく



# 経営会議での素早く、的確な意思決定

## 陥りやすい問題点

- 会社の重要な経営方針を議論する場である経営会議を実施しない。何事も社長の一存で決まってしまう
- 経営会議を開いても、発言者が限られてしまう。社長と副社長しか発言せず、他のメンバーは聞いているだけ。それをとがめられることもない
- 経営会議を開いても、目先の話ばかりで、中期的な重要課題、悩ましい経営課題については、いつも先送りになる
- 経営会議の討議議題が事前に共有されておらず、メンバーが何の準備もなくただ集まる
- 経営会議での決定内容が後で社長の一存で覆される。あるいは勝手に修正される。また、合意したのに、実行されない
- 経営会議での決定内容のうち、他のメンバーに共有できる事、共有すべき事が速やかに共有されない。社員の間で理解に差が生まれ、うわさの元ともなる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 原則として、週1回必ず実施する
  - その時点での最重要経営課題の議論
  - 重要施策の進捗確認、方向修正
  - 主要経営指標の状況(売上、経費、資金繰り、会員数、歩留まり等)
  - 事業ビジョンに対しての達成状況の確認と方向修正
  - 提携の進め方、進捗状況
  - 組織、人事上の課題、対策
  - 前回の合意事項の進捗結果と今後の進め方
- 経営会議は、議題の状況によるが、極力、毎回1時間程度で終了すること
  - 2時間以上の議論は一般に効率が悪くなり、事業運営そのものに支障をきたすので避ける
  - 素早く議論し、結論を出す訓練、しつけを社長以下全員が意識して行う。全員が必ず発言するよう、社長が意識してフォローする。経営幹部を育てる上でぜひ活用すべき場となる
  - 方針の決定事項、誰がいつまでに何を実行するか等のアクションプランは通常ホワイトボードに書いて全員で確認する
  - ホワイトボードの内容は、印刷できる場合は、会議終了直前に印刷して配布する。そうでない場合は、デジカメで撮影し、会議直後にメールで共有する
- 経営会議への出席メンバーは、経営チームすなわち、創業メンバーに加え、設立後の入社者のうち経営上重要な役割を担うメンバーとする

# 会社方針の決定：戦略代替案の評価

会社の進むべき方向に関して迷いがあったり経営幹部間で意見が割れたりする場合は、以下のような戦略代替案評価（星取表）を作成して、整理・すり合わせすると合意形成が図りやすい。事業計画作成の大前提として必要となる

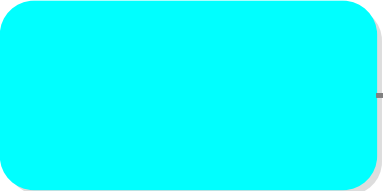
		XXX	XXX	XXX	XXX	総合評価
今後想定される事業環境において、当社が進むべき方向はどちらか？	XXX	◎	◎	○	◎	◎
	XXX	○	△	◎	○	△
	XXX	×	△	○	△	×

- 評価軸は、経営上のインパクト、成果達成までのスピード、コスト削減度、顧客獲得、自社の強みが生きるか、競合の少なさ、事業機会の大きさ、事業シナジーの発揮やすさ、人材確保のしやすさ等々
- ◎、○、△、×ではなく、大、中、小、あるいはH、M、Lにする場合もある。特に日本になじみのない欧米人は△、×の意味がわからないので、注意。大、中、小にする場合は、会社にとって「大」が「小」より良くなるよう、評価軸表現に注意する。例えば、「コスト」ではなく、「コストの低さ」とすること。H、M、Lも同様
- 総合評価は◎の多さ、×があるかどうかで判断すれば通常問題ない（皆が納得しやすい）が、オプションが多い、評価軸が多いなどで気になる人がいる場合は、◎：3点、○：2点、△：1点、×：0点として合計しても可能。ただ、数字は恣意的になりやすいので、バランス感覚が必要

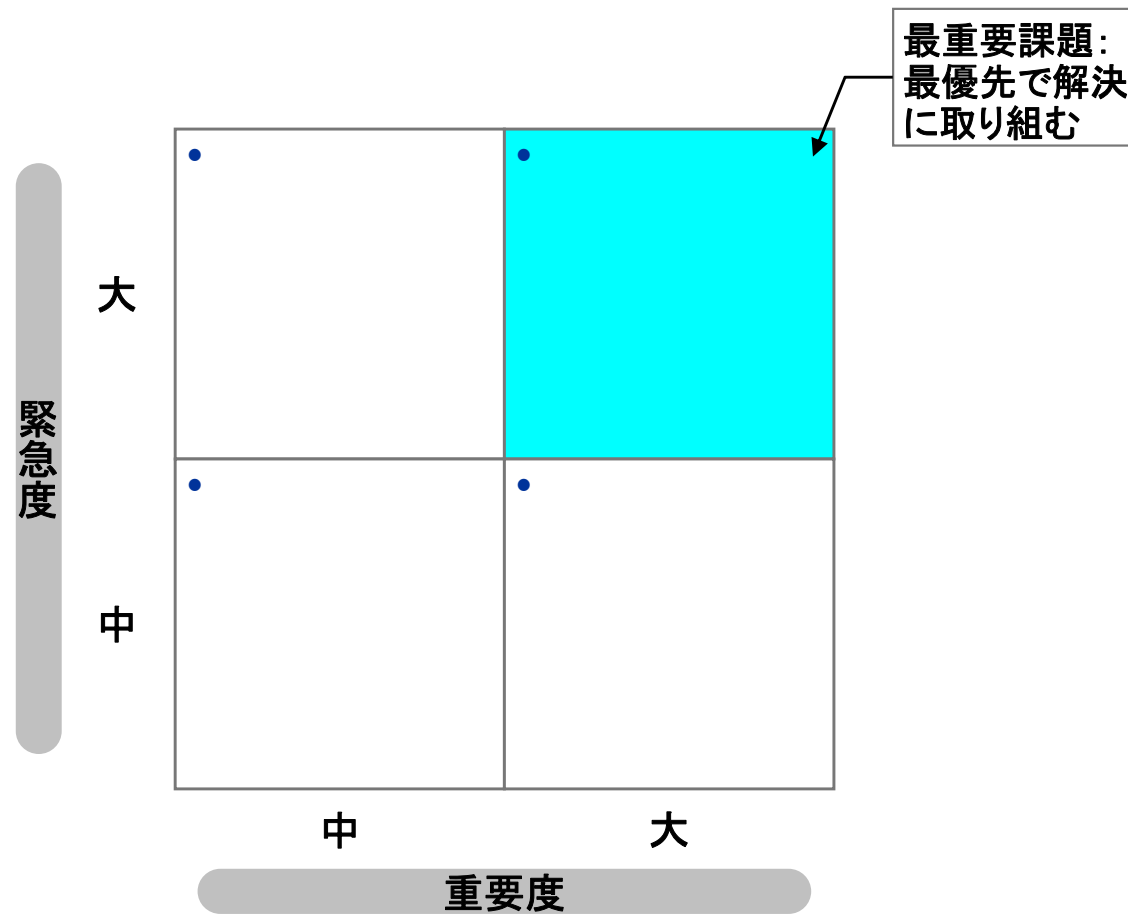
## 会社方針の決定：戦略代替案の評価



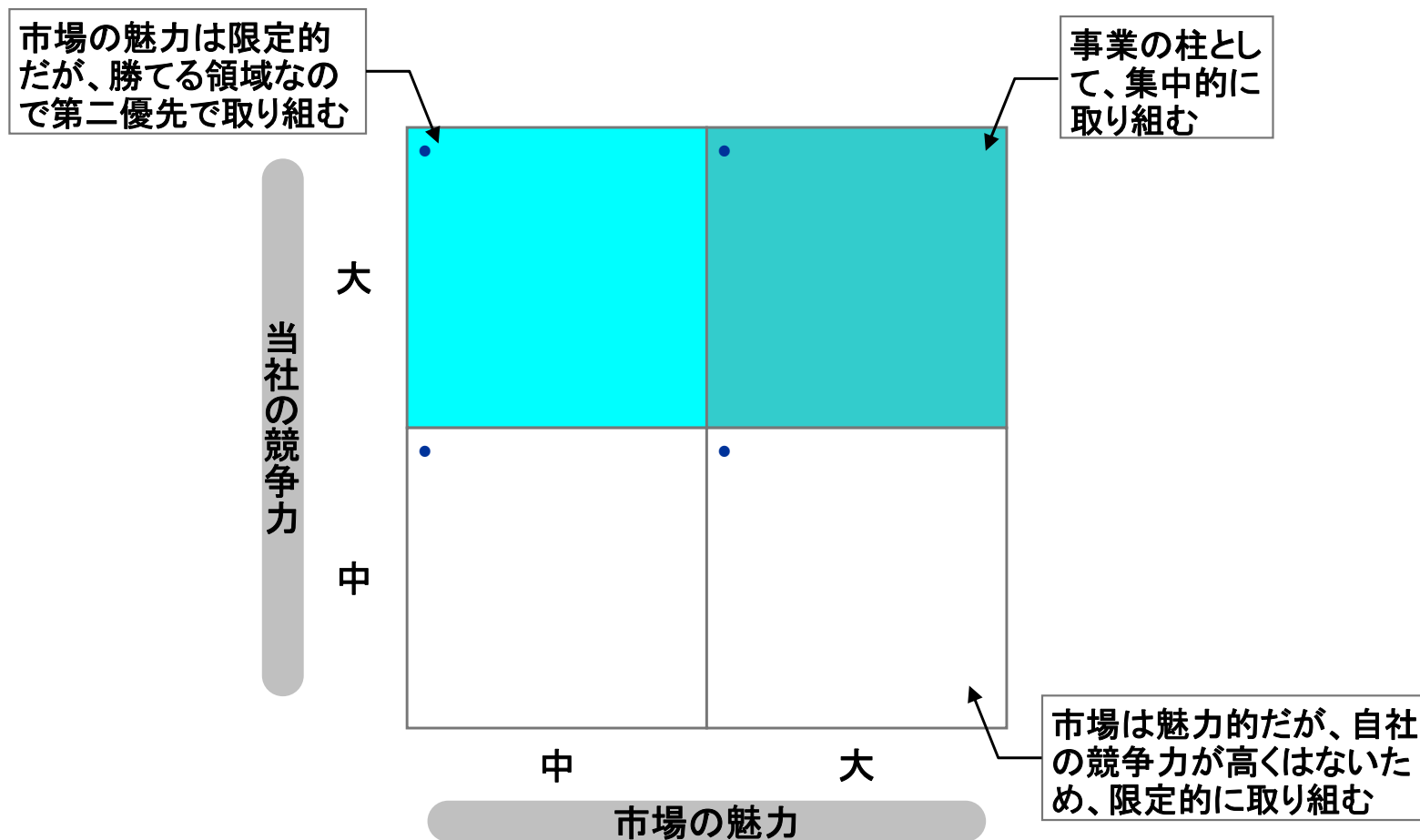
## 会社方針の決定：メリット・デメリット比較

		メリット	デメリット	総合評価
	オプション1:	●	●	
	オプション2:	●	●	
	オプション3:	●	●	

## 経営課題の優先順位決定



## 事業の優先順位決定

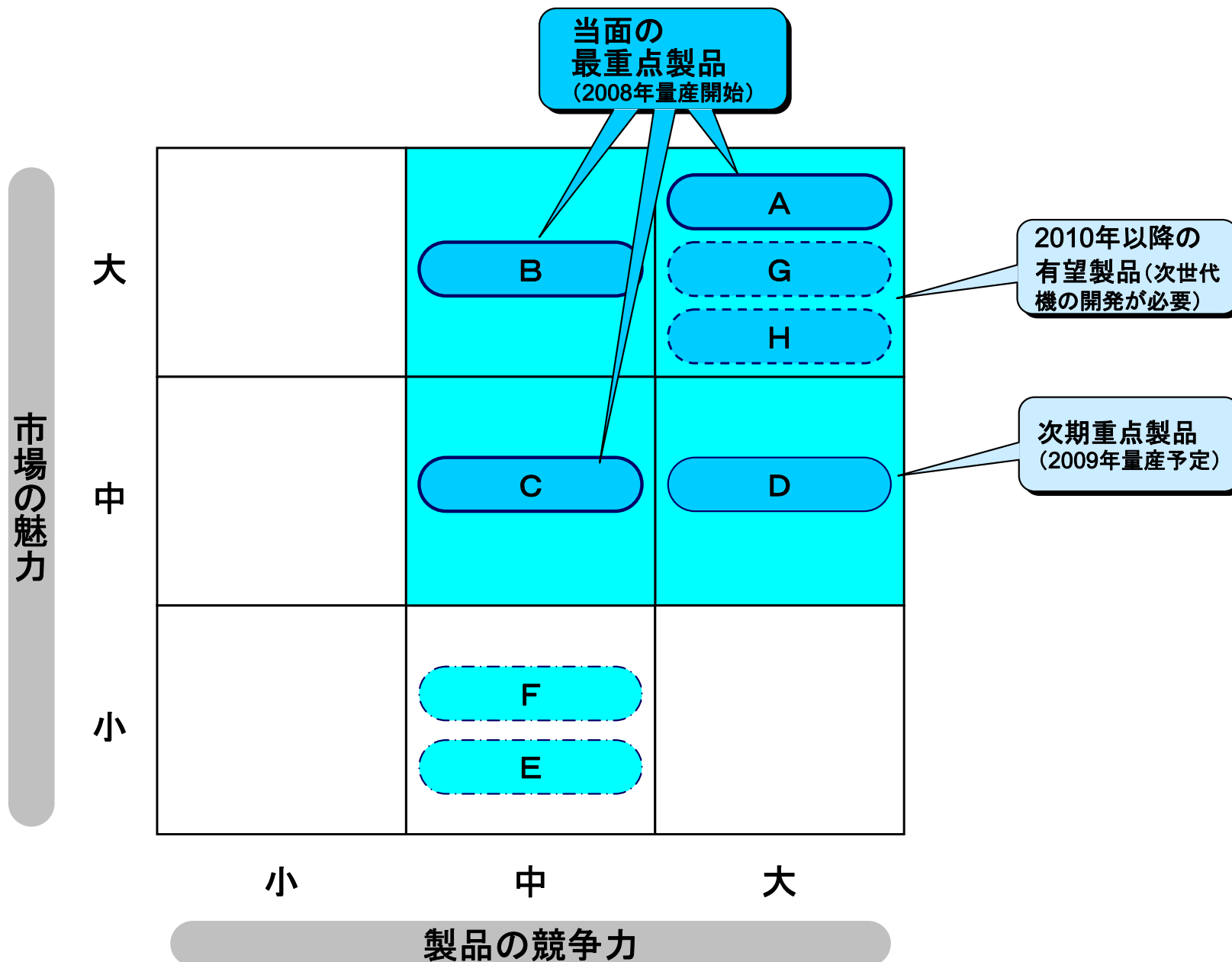


事業規模、収益性、顧客の体質、  
業界慣習等による



# 製品分野の優先順位

3~4以上の製品・事業がある場合は、以下のように整理すると、方針検討や合意形成が実施しやすい



前ページ作成時の整理。「大」と「小」のxxxxxxx に評価した理由を簡潔に記入し、納得度を高める

製品	製品の競争力				市場の魅力		
	独自性、根本的な競争力	品質面	価格面	総合評価*	市場規模	競争状況、収益性	総合評価*
A	大 xxxxxxxxxxx	中	大 xxxxxxxxxxx	大	大 xxxxxxxxxxx	大 xxxxxxxxxxx	大
B	中	中	中	中	大 xxxxxxxxxxx	大 xxxxxxxxxxx	大
C	小 xxxxxxxxxxx	中	中	中	中	中	中
D	中	大 xxxxxxxxxxx	中	大	中	大 xxxxxxxxxxx	中
E	大 xxxxxxxxxxx	中	小 xxxxxxxxxxx	中	小 xxxxxxxxxxx	中	小
F	中	中	中	中	中	中	小
G	大 xxxxxxxxxxx	中	中	大	大 xxxxxxxxxxx	大 xxxxxxxxxxx	大
H	中	大 xxxxxxxxxxx	大 xxxxxxxxxxx	大	大 xxxxxxxxxxx	大 xxxxxxxxxxx	大

\* 総合評価は、「製品の競争力」に関しては「大1つ以上、小なし」が「大」、「市場の魅力」に関しては「大2つ」が「大」、「中・小」が「小」とした

# 週次の課題進捗会議での厳しいフォロー

## 陥りやすい問題点

- 目標設定が甘い上に実行管理も甘く、できた、できないがあいまいでしかもはっきりさせないまま、時間だけ過ぎていく
  - － 社長は、実行計画を十分考えて立案し、合意後はそれを絶対実行していくという、組織をリードする上で重要な仕事の進め方にあまり慣れておらず、問題意識もない
  - － それについて経験のある部下が指摘しても、「できないんだからしょうがない」とか、「あんなに忙しくしてるのだから、これ以上強くは言えないよ」などと言ってアクションを取らない
- 毎回、「忙しくて手がつきませんでした」、「できませんでした」とあやまって終わり。社長が文句を言わないので、他の人もわかっているも何も言えない雰囲気
- 計画が遅れていることの本質を明らかにしないまま、議論がうやむやになる。遅れに対してどういう対策を取るのかははっきり決めずにその週の進捗会議が終わる
- 会議がプロセス的な議論に終始し、中身のある議論にならない

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 一度決め合意したことはよほどのことがない限り絶対に実行する、甘えは許さない、という断固たる姿勢を創業当初から示す(最初が肝心。甘えの文化、体質を作らないように)
- ただし、叱責、非難ではなく、なぜできないのか、どうすればできるのか、問題解決型のリーダーシップを発揮する
- また、困難な課題に対しては、一番できる人材を投入して解決に当たる
- 状況に応じ優先順位、着手順、具体的な問題解決手段を明確にし、組織として最善手を打ち続ける
- 当初の見積もりが甘く、計画通りにはどう考えても実行できないとわかった場合は、自分の判断ミスについて謝った上で、何をやめて何に集中するか決定する。例えば
  - － 精神論、個人の頑張りでカバーできる範囲を超えている場合
  - － 明らかに計画に無理がある場合
  - － 前提条件が変わってきている場合
- 上記を実行していくなかで、確実性の高い計画立案・実行機能が確立していく
  - － 社長としてこういった経験が少ない場合でも、緻密な計画立案と厳しい実行フォローというやり方に一刻も早くなじむ
  - － 計画を立て、実行し、レビューし、対策を立て、次の計画を立て、という仕事のプロセスと規律を組織に定着させる

# 事業計画の確認、修正、抜本的見直し

## 陥りやすい問題点

- 事業環境が明らかに大きく悪化したにも関わらず、事業計画の見直しをせず、当初のまま進む
  - 事業が壁にあたっているという現実を目をつぶって、現状の路線をそのまま継続してしまう
  - 社長は、取締役会で言い訳や自己正当化ばかりしようとする。社外取締役も、それに対して厳しくチャレンジしないどころか、主要株主であるVC間の思惑が異なるため歯車が噛み合わない
  - 事業計画を作成した時点と状況が変わってきたことは理解していても、大変苦勞して株主の了承を得た事業計画なので見直しを躊躇してしまう。現実とのギャップがどんどん広がるが、取締役会での面倒な議論を思うと手をつけられない
  - 事業環境の変化に応じて社長が事業計画を見直そうとするが、普段からの情報共有不足、説明不足で、社員が危機意識を共有しておらず、理解しない。単なる朝令暮改と思ひ、動かない
- 販売の見込みがたたない商品に固執して、事業の方向転換を先延ばしにする。成果が出ず、頼りになる優れた人材の採用も進まず、社長は心身ともに疲弊する
- 社長は、事業計画への自信がなく、状況が変わったと言ってはすぐ修正しようとする。コア事業が振るわないため、新規事業を次々に始めてしまう
- 事業計画にそった経営、実行をあまり重視していないため、時間とエネルギーをかけた事業計画がほとんど活かされていない。特に、VC等から資金調達ができると、途端に見向きもしなくなる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ベンチャー社長は、世の中、競合状況の変化には常に注意し、大きな構造変化の予兆に着目する
- 現在の事業計画が考えられる最大の事業機会をねらうものなのか、最善手なのか、常に確認し、必要に応じてこまめに修正していく
- 予定した売上等がどうやっても確保できそうにない、あるいは開発上の深刻な問題がこのままでは回避できない、などと判断した際は、経営会議、取締役会で議論後、大きく舵を切る
  - 株主にコミットしているから、約束してしまったからということと言い訳にせず、真摯に見直すこと。その場を取り繕えば何とかしのげる、ということとは決してない
  - 事業計画の根本的見直しは早く提案し早く手をつけるほうが勝ち
  - 創業当初の事業計画は、どんなに真剣に取り組んでもほとんどの場合は大幅に見直されるものであり、それを恥じたり隠したりする必要はない。むしろ、頑迷に固執することを避けるべき
  - 「ここまで築きあげてきた資産すべてを持って、今日スピンアウト創業し、3年後の上場をねらおうとする場合の本来の事業計画」を作成してみる。そうすると今何をすべきかがより明確になってくる
  - 現実を踏まえた事業計画見直し案を大至急作成し、経営会議で議論する。極めて厳しいオプションを含む複数の代替案を立案し、真正面から議論すること(94ページ「戦略代替案の評価」参照)
  - 執行側の結論を出して、できるだけ早く取締役会を召集し、期限を決めて(例えば2週間以内)方針変更の決定をする。期間を設けないと、株主の思惑の違いにより、結論が延々と出ないことが多い
- 根本的な方向転換を含む経営改革を断行する際は
  - 支出を一気に絞り、会社の存続を最優先する
  - アクションは大きな痛みをともなうレベルまで一気にやる。そうでなければ不十分となり、悪化が止まらない
  - 格好をつけたり、社長としてのプライド、評判を気にすることは百害あって一利なし。手遅れにならないうちに再建策を断行する
  - 主要株主は、いやみの一つも言うものの、社長の再建案に説得力があれば、通常、サポートしてくれる
- 一方、追風が吹き、目の前にチャンスがあると考えられる時は、株主を早めに巻き込み、資金を確保して攻めに出る

# じり貧状況からの脱却

事業計画を根本的に見直してじり貧状況から脱却できるかどうか、経営者の英断が求められる。ただ、一難去ってまた一難というのが経営の常なので、毎回消耗し切ってしまうようなある種の楽観主義を持てるかどうかも重要

## ネットでの共同購入A社の例

- 当初はオンラインモール事業が9割、共同購入事業が1割であったが、モールは最大手が独走状態であること、共同購入事業が大幅に伸びていることから、伸びない事業は早めに撤退すべきと判断し、モール事業を売却
- 共同購入事業に集中し時流にも乗った結果、売上・利益とも3年連続倍々ゲームで成長した
- ところが、共同購入事業をさらに成長させるため、新しい商材に拡大した。その分野の商品ノウハウの不足が響き、仕入れ・在庫過多、広告費急増などにより、急速に業績が悪化した
- その後、業績立て直しのため、人件費の大幅削減、固定費半減、不採算事業からの撤退等、次々に手を打っている
- もともと強みのある共同購入事業のマーチャンダイジング機能の大幅強化により、新商材を効果的に拡大できれば、売上の成長は持続し、利益率も回復する可能性がある。ただし、売上成長を維持できるか、また、経験のない新商材を対象にして一定以上の利益率を確保できるか、現時点では全く予断を許さない

## ネットオークションB社の例

- 当初は、オークション事業を後発で立ち上げたものの、最大手の存在が大きく、黒字化のめどが立たなかった。収益源が限られる中、最大手のゆさぶりで大変苦しんだ
- その後、ショッピング事業にも参入し、事業の安定化を図った。これにより黒字化は達成できたものの、爆発的な成長にはつながらなかった
- 大きな転機は、携帯向けオークションサイトの開始で訪れた。競争相手も少なく、写真を撮ったその場ですぐ出品できるという手軽さから、この事業は一気に成長していった。市場の構造変化を促した好例であり、携帯電話が通話以外の共通プラットフォームとして決定的な役割を果たすきっかけの一つとなった
- さらに、その後の携帯向け新事業が爆発的にヒットし、広告収入を主体としたビジネスモデルによって、売上・利益とも急成長を続けている
- 急成長の結果、対象とする世代の大半が会員になったこともあり、TV広告による積極的な集客を開始したが、定着率等、さらなる成長につながるかどうかが今後の焦点となる



# 事業計画の根本的見直し：じり貧状況からの脱却(続き)

## ネット通販C社の例

- 当初は大手オンラインモール内への出店と優れた経営力で3年連続、倍々ゲームで成長してきた。モール内の競合店舗に比較して、商品企画力、マーケティング力、経営管理能力が非常に優れており、売上も利益率もトップクラスとなった
- ところが、ネットの隆盛にともない、モール以外のECサイトが急増したこと、価格比較サイトが増えて消費者の価格志向が急に強まったことなどから、モールそのものの集客力が頭打ちとなった
- モール内の競争も、値引き競争等、激化している。その結果、真剣な経営努力にも関わらずC社の過去1年の業績は伸び悩んでいる
- 現状打破のため、モール外での自社サイト等、打開策に積極的に取り組んでいる

## ベンチャー社長として進むべき道は？

- 大手企業への依存度が高いなど、事業環境上の制約、足かせはどのような事業分野でも頻繁に見られる
  - 大手オンラインモール内のEC店舗
  - 大手ゲーム機メーカー向けのゲームソフト開発
  - 大手家電メーカー向けのASIC開発
  - 携帯電話向けの電子部品開発
  - 携帯電話事業者向けの認定サイト開発、提供
  - 大手検索エンジン上の新サービス開発、提供
  - 大手自動車メーカー向けの電子部品開発、サービス開発、提供、等々
- この制約は非常に悩ましいことではあるが、すべてを独自に構築する能力、手間、資金、時間等との比較で是非を判断するしかない。企業経営上の永遠の課題
  1. この分野でベストを尽くせば、今の2~3倍には十分成長できるのではないか？ 利益率もある程度以上は確保することができるのではないか？
  2. どれほどベストを尽くしても、今後のじり貧状況は免れないのではないか？ 現状維持が精一杯で思い切って新規事業に活路を見出すべきではないか？
  3. 他サイトと経営統合すれば事業シナジーが期待できるのか？ それとも見切って事業売却すべきか？
- 当事者以外が何を言っても、無責任・無理解に聞こえることではあるが、ただ一つ言えることは、こういう状況にある企業は期限を決め、できれば信頼できる第三者の参加も得て、各シナリオを客観的な視点から真剣に議論し尽くすことが必要ではないか？
  - 経営会議、取締役会での最重要・最優先課題



# 取締役会の効果的な運営

## 陥りやすい問題点

- VC等の投資家が社外取締役、オブザーバーとして取締役会に参加する場合は、経営方針に関する本質的な議論よりも、月次決算の確認、予算達成状況等の確認・追及になることが比較的多い。質問も、何人かの投資家がそれぞれ納得するまで続けるので、膨大な時間を取られることがある
- 参加メンバー間の対抗意識、けん制等により、深い議論ができにくいことも起きる
- 取締役会の説明資料作成に膨大な時間を取られ、顧客開拓、事業構築が疎かになる。社長がVCへの対応に追われる
  - － 社長は、けちをつけられたくないばかりに、過剰に時間をかけて資料を作成する
    - 結果を出せない社長がやりがち
    - 一方、経験の浅いベンチャーキャピタリストによっては、結構この準備時間には気が回らず、より詳細な質問を微にいり細にわたり続けて悪化させることがある
  - － 取締役会のスケジュール優先で顧客ミーティングを後回しにする
- 取締役会で執行側の議論不足、意見の相違が露呈する
- 取締役会で初めて聞く案件に関して討議が紛糾し、決議ができなくなって、経営スピードが遅くなる
- 会計処理や月のずらしなどによって、数字をよく見せようと操作し始める

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 取締役会は機関決議等にとどめ、通常は毎月極力1時間程度で終了するよう、議事を進める。株主の質問だといって極端に遠慮せず、ある程度は仕切る。そうしないと、時間がいくらあっても足りない。出席しているVC間には遠慮が見られ、お互いの振舞いに対してあまりチャレンジしないことが常なので、社長が遠慮するとスピーディーに進められない
- 事業計画どおり順調に推移しているということであれば、それを示す絶好のチャンスなので、数字をしっかりと見せる。数字がいい加減であると悪印象を与え、悪循環を起こすので、細心の注意を払う。ただし、過剰な時間はかけないこと
- 予実管理を確実にっており、最新の経営課題はこれで、こう取り組んでいく、と示すのが株主を一番安心させる
- 投資家が特に強い意見を持つような課題(提携、幹部の採用、報酬、組織変更等)は取締役会に初めて提出するのではなく、事前に説明し、なるべく了承を得ておくこと
  - － 取締役会は頻繁に開けないため、会社側がぜひやりたいと考えることを確実に決議できるよう事前に合意を得ることは非常に重要
  - － 事前に説明をしておかないと、会社側で想定していないような反応を受ける場合があり、取締役会が紛糾したり、他の社外取締役の意見に過剰な影響を与えたりする場合がある
- 根本的な方向転換、事業計画の根本的見直しを余儀なくされる場合は、期限を決め、議論を尽くす
- 取締役会には絶対に隠し事をせず、会社の状況をありのまま伝えること。その場しのぎをしても、後が苦しくなるだけ

# 効果的な会議のやり方

## 陥りやすい問題点

- 会議で何を議論して何を定めるべきかはっきりさせず、ただ集まって議論するだけ
- 誰が何をやるべきか、結論を出さずに何となく会議が終わってしまう
- 議論が発散したり、蒸し返されたりして、長時間かかる上、ほとんど意味のある決定がなされない
- ホワイトボードを使用しないで口頭での議論ばかりであるため、議論が散漫になる。重複も多い
- 興味のあることに過剰に時間を使い、その時点で最も重要な課題の問題解決にならない
- 議事録を作成しないことが多く、何を決めたのか記憶頼りであいまいになる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 会議は効果的に進めるべきことを社員全員に徹底し、率先垂範する
  - 会議には会議リーダーを必ずおく
  - 会議リーダーは
    - 会議を主催し
    - 議事進行を促して短時間で結論まで導き
    - 誰がいつまでに何を実施するのか等の決定事項を確認して議事録を配布し
    - 実施のフォローをする
  - また、会議リーダーは、自分なりの結論を持って会議に臨み、皆の意見を引き出した後、最も適切な結論を下せるよう、ファシリテートする
    - 参加者全員の発言を促す
    - 皆の意見を取り入れ、ベストの案を作る
    - 脱線、繰り返し、蒸し返しはすぐ制止する
- ホワイトボードを会議室ごとに1台購入し、すべての会議で必ず使用するように社員全員に要求し、習慣化する(次ページ参照)
  - 生産性を飛躍的に高めるので、できれば印刷機能付きが望ましい
  - ただのボードでも、デジカメで撮影すれば可能
- 社員全員が効果的な会議リーダーができるよう要求し、社長が見本を見せ、きめ細かくコーチングする

# ホワイトボードの活用

効果的に会議を進めるためには、ホワイトボードの活用が非常に有効。すべての会議で積極的に使用すること

## ホワイトボードの活用で解決できる、 一般の会議・ミーティングで多く見られる問題点

- 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いてしていない、方針を出したようでいて、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

- 皆の発言をどんどん書いていくのはいいが、議論が発散し、收拾がつかなくなった。まとめようとしても、皆がついてきてくれない
- ホワイトボードの前に立つと、あがってしまい何をどう進めたらよいか、よくわからなくなってくる
- 単なる書記に終わり、議論を全くリードできない
- 発言内容が頭に入らない
- 現状の問題点や不満ばかり話しているうちに時間が終わってしまう

## 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、右上に日付と出席者を書く
- 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ため、場数が必要(20回程度の練習)

# 事業アイデアのブレインストーミング

事業や課題解決のアイデアを得るには、頭の切れるメンバー3~6名でのブレインストーミングが有効。1時間半から最大でも2時間を目途とする。必要に応じ、数回に分けて行う。他の人の発言が想像力を刺激し、さらにアイデアが湧くわいわいした雰囲気、活発な意見交換の場となるよう、ファシリテーター(社長あるいは指名された別のメンバー)が盛り上げていく。アイデアはホワイトボードにどんどん書きとめていくが、発言者の言葉づかいをできるだけ活かして表現する方が発想をより刺激する。一まとめりに、内容を確認する

世の中で困っていること、切実なニーズがあること、これまで解決できていない重要課題などで、我々に解決できそうなことは何か？

- 世の中で困っていること、ニーズが大変大きいこと
- 今までにないもの、人ができなかったこと
- 社会的な意義、インパクトが大きいこと
- 技術的に画期的なブレークスルーが考えられること

上記に加え、

- 製品・サービスが飛ぶように売れる理由がはっきり言えること
- 誰が顧客か、どうすれば購入決定につながるか、はっきり見えること
- 購入時のバリエーション、抵抗、手間があまりないこと... メリットが大変大きい製品やサービス
- 優れた企業をうまく活用する、彼らの生命線でもあるので真剣に協力してもらえること



## 5章終了後のチェックリスト

5章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 「事業計画への合意形成、コミットメント確立」について、どうすればよいのか大体のイメージがつかめたか？
- ( ) 「経営会議での素早く、的確な意思決定」では、どうすれば素早く、かつ的確にできるか明確なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を変えればこのようにリードできるのか、理解できたか？
- ( ) 「週次の課題進捗会議での厳しいフォロー」について、具体的なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を変えればこのようにリードできるのか、理解できたか？
- ( ) 「事業計画の確認、修正、抜本的見直し」について、その重要性を理解し、どうすればできそうかイメージがつかめたか？ 自分の性格を考え、断行できる自信があるか？
- ( ) 「じり貧状況からの脱却」について、そういった状況に陥った際にどうすればできそうかイメージがつかめたか？
- ( ) 「取締役会の効果的な運営」について、ほぼ理解し、何がポイントかイメージがつかめたか？
- ( ) 「効果的な会議のやり方」について、どうすれば効果的にリードできるか明確なイメージがつかめたか？ ホワイトボードを活用できるか？ 活発なブレインストーミングをファシリテートできるか？
- ( ) 社内の方針決定、すなわち、事業計画の議論、確定、確認、修正の全プロセスをリードする大体のイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、どこを変えるのか、行動の指針を得られたか？

## 6. ベンチャーの経営＝事業計画の日々の実行



# 競争力ある製品・サービスを開発する

## 陥りやすい問題点

- 新しい商品・サービスなので競合は全然いない、お客は絶対欲しがると安易に考えてしまう
- 当初の事業計画で考え、進めてきた方向から前提条件や状況が変わっているにも関わらず、そのまま進めてしまう
- 商品・サービスの企画・開発に際して、海外の最新技術、ベンチャー等へのベンチマークが不足
- 国内市場のみを対象に考え、海外市場での事業機会を最初から除外してしまう。海外にひしめく競合がいつ日本に進出するかも知れないのに、何も注意を払わない
- 自社の商品・サービスがどういうものか、自信過剰で、かつ固定概念にとらわれて決めてかかっている

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 自社の真の競争力が何か徹底して考え続けるとともに、顧客候補や業界のキーパーソン等になるべく頻繁に接触し、市場性を確認しつつ、改良を加速する
  - どんなにすごいメンバーがそろっていても、創業当初の仮説は間違っていることが多いので、社内だけで進めるのではなく外部を走り回って感触を得る
  - 何かができてからそれを売りに走り回る、ではなく、企画段階でインパクトのあるプレゼン資料を作って顧客候補等のキーパーソンに打診し、市場性を確認する
  - 新しい機能を続々と出して競合を引き離すため、開発スピードを上げる仕組みの構築に全力をあげる
    - ゴール設定として、他社が6ヶ月に1回新製品を出すなら、自社は4ヶ月に一度出すなど
    - 早く作って他社より早くテストし、早く市場導入する
  - どのような素晴らしいアイデアでも、数十人以上の人が一度は考えたかも知れないと考え、決して油断しないこと。プライドの高いエンジニアほど自分の考えに溺れがち
- 固定概念にとらわれず、新しいビジネスモデルを常に考える
  - ソフトウェア開発会社であっても、広告料で収益を確保する
  - 半導体開発会社であってもチップ以外の収益源を追求する
- 最悪の状況を想定して商品・サービス開発を進める
  - 市場導入直前に競合商品・サービスが登場してしまう
  - 競合商品・サービスが自社の商品・サービスを陳腐化させる

# 顧客を開拓し、一刻も早い売上を実現する

## 陥りやすい問題点

- ちょっと色よい返事をした顧客候補を何社も追うが、結局、1社も物にできない
  - 大手、特に有名企業等が関心を示してくれると、ベンチャー社長としては大変嬉しく、期待感のみ過剰に高まりがち
  - そういった企業は、ベンチャーからの提案は聞くだけ聞いておく、という姿勢が強い。しかし、実際は平行して競合企業と接触していることも多く、要注意
- 1社に集中してアプローチし、相当のエネルギーと時間をかけるが中々受注には結びつかない。先方の担当者は申し訳ないと思うのか、口頭では色よい返事を繰り返し、結果として振り回されてしまう。そのうち、担当者も配置換え等ではずれてしまって話は消滅する
- 1社に集中してアプローチし、開発費を得るまでに関係が深くなる。ところが、いつのまにか、下請け、受託的位置づけから抜け出せなくなり、自社企画商品への取り組みが困難となる
- 少数の有力顧客をターゲットとしており、その1, 2社を獲得するしかない、ただそれには時間がかかる、だから売上がいつまでたっても立たない、という場合、事業計画そのものが間違っている可能性が大きい(ねらいがおかしい)
- 自社の本当の価値を認めて買ってくれる顧客が誰なのか、ベンチャー社内では正しく理解していないことが結構ある

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 業績好調かつ保守的な業界トップをねらうより、業界3~4位で現状打破に必死な企業をターゲットとする
  - そのほうが動きがよほど早い。アーリーアダプター
  - アーリーアダプターかどうかは、話がどんどん前に進むかどうかで判断する
  - そういう変化、動きのない固定的な市場は、ベンチャーとしてはねらいにくい
- 一方、ごく少数の特定顧客をターゲットにせざるを得ないようなら、事業計画そのものを見直す方が賢明
  - 少数の顧客に絞るのは、ベンチャーとしてはリスクが大きすぎる
  - ある程度以上多くの顧客候補が想定できる市場をターゲットとして、製品・サービスの企画をする
- 名のある大企業は顧客として大変魅力的ではあるが、リスクも大きいので決して当てにしない
  - 平行してアーリーアダプター候補との話を進める
  - 大企業とどんなに色よい話が進んでいても、結果は全く保証されないので、行動を絶対しばられないようにすること
  - 色よい返事があるか、担当者が感じいいかではなく、話が具体的に進むかどうかで冷徹に判断する
- できるだけ初期の段階から何らかの形で売上をあげることを考える。時間をかけて大ホームランをねらうのではなく、まずヒットを打つこと。支払いをしてくれる顧客との対話を通じてどんどん改善していく
- どこが買ってくれるかは事前の社内だけでの想定ではわからない、という前提で顧客候補や業界のキーパーソン等にできるだけ(20~30社)会って打診し、現実を把握する

# 戦略的提携の進め方

## 陥りやすい問題点

- 有望と思われる1社とのみ早い段階から深く関わることで、本来の事業展開の可能性を狭めてしまう
- 大手、特に有名企業等が関心を示してくれると、ベンチャー社長としては大変嬉しく、期待感のみ過剰に高まる
  - － 実際は、大手企業には多数のオファーが平行して進んでおり、何ら具体的な提携に至らないことのほうが多い
  - － これがベンチャー企業にとっては命取りになる
- 経営状況が切羽詰ってくると、提携話に活路を見出そうとして、相手に足元を見られる。いいように進められてしまうがベンチャー社長は冷静な判断ができなくなってしまう。信頼できる部下、友人の忠告等も聞けなくなってしまう
- 自社の付加価値のコアでない部分も深く吟味せずに抱え込んでしまい、固定費が大きくなってしまう。その結果、コアに集中できず、競争力を発揮できない
  - － 何が決定的な強みなのか、あえて創業したベンチャーとして何が特別にユニークなのかを考え、他の機能については思い切って外部に頼る

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 競合他社には到底まねのできない、強力な提携先との関係構築ができないか、常に追求する
- 自社の付加価値のコアでない部分は徹底的にアウトソースする
  - － ベンチャーとしてはこの割り切りが不可欠
  - － 固定費を徹底的に減らし、若干割高でも変動費化する
- 事業提携の交渉は必ず数社以上の有力候補と平行して実施する
- 特に、本命候補の反応をある程度予想するためにも、また本命候補に対しては精神的余裕がないことが多いので、第二候補、第三候補からまず始める。提携交渉の勉強を積みつつ、本命候補との交渉シナリオを考える
- 交渉にあたっては、どういう条件を最後まで守り通すのか社内で事前に整理して明確にしておき、ぶれがないようにする。オプションと落としどころへの社内の合意が鍵
- 「ここはベンチャーだがあの会社が量産してくれるなら、あの会社がサポートしてくれるなら安心だ」と信頼してもらえるような提携をする

# 戦略的提携の失敗例と対応

## 陥りやすい問題点

- マイクロプロセッサのベンチャーが非常に有名な企業に対して他社には提供しないという独占契約を結んだ。ところが別の大手供給メーカーからの圧力で、その契約を破棄された。その結果、有望であったこのベンチャーは倒産にいたった
- 3次元グラフィックスチップセットのベンチャーが大手ゲーム機メーカーに対する長期購入契約を締結後、別の大手供給メーカーからの圧力で契約を破棄された。ベンチャーは何とか倒産を免れたものの、業績には甚大な影響を受けた
- サーバーの負荷分散装置のベンチャーが商社等を営業パートナーとするものの、数多くの商材を抱えている商社には注力されず、全く受注に結びつかなかった
- リナックスサーバーのベンチャーが超大手企業の法人営業部の認定商品になるため多大な時間と労力を費やしたが、極めて多くの認定商品を抱えており、注力してもらえず、全く受注に結びつかなかった

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 例え契約していても全く安心できない。一見どんなに魅力的な条件でも、1社のみ相手にするといった大きな賭けには決して出ないこと。必ず第二、第三のオプションを追求する
- 上の例と同様。決して1社に賭けないこと。最悪の事態を想定して、バックアップを準備しておく
- 商社を販売パートナーとして活用する場合は、社内でも本当に力のある人をアサインし、最優先で取り組んでくれること、数名の部下が専任になることなどを条件とする
- 大手企業の法人営業部は、斬新な製品を積極的に販売することはほとんどないので、販売を期待しないこと。ただし、認定商品になること自体は、業界の信頼を得るメリットが大きいので、それを活かして別ルートでの販売で実をあげる



# 契約書の作成、修正、調印

## 陥りやすい問題点

- ビジネスとしての議論、合意が不十分なまま、契約書の検討を進めてしまい、中々合意に達しない。多くの場合、お互いの信頼関係を損ねることも多い
- 何に合意し、何に合意していないのか書いて整理していないため、契約書としての合意に達するまでに延々と時間がかかる。非常に非効率な時間を過ごす
- 「契約は法律論なので、ビジネスとはあまり関係がない。価値がない。弁護士にやらせておけばいい」と考え、契約書に対していい加減な取り組みになってしまう
- 入口論争や契約書の一部にとらわれ、エネルギーと時間の大半を奪われるため、細かな詰め、確認ができずに終わる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ビジネスとして最も重要な合意事項を箇条書きにして整理する。わかりやすい日本語で、相互の理解のずれが全くないことを確認する
- 法律上有効なものを作る、ということ以上に、何が合意されたのかを社長自ら明確に書く
- 例えばトップ会談であうんの呼吸で合意した、ではなく、第三者が見て何が合意されたのかわかるように書くことに特に留意する
- 相互にメリットのある合意ができて始めて、弁護士を使って契約書の文面に落とす
- 常に契約、交渉の全体像を頭に描きつつ、全体の時間配分をする

# 開発費用の獲得

## 陥りやすい問題点

- 経営状況が苦しく、背に腹は代えられないので下請の開発受注を繰り返す。いつか自社製品を開発するぞと思いながら、一度下請を経験すると、独立独歩のベンチャーとしての企画推進が非常に困難になる
- 小さなベンチャー企業の企画に大企業が開発費を出すことなどあり得ない、と最初からあきらめている
- 技術のよさを売り込もうとし、技術がもたらすビジネス的な価値をほとんど伝えられない
- ベンチャー企業が大手企業から開発費を受け取ると下請になってしまうと最初からあきらめてしまう
- 多種にわたる公の助成金制度の活用を全く検討していない。お役所は敷居が高いと敬遠してしまっている

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ベンチャーとしての独立性は絶対妥協せず、開発費用のみ大手企業に出してもらおうよう交渉する
- 自社製品・サービスの競争優位性を強くアピールし、顧客にとっては早い採用が競争力につながると説明する
  - 採用の具体的なメリット
  - 競合他社が先に手をつけた場合の脅威
- 交渉を有利に進めるため、必ず複数社との交渉を進める。色よい返事があっても、決して1社に絞らないこと(どうなるか、全くわからないため)
- 一つの顧客に過剰に依存する状況に決してならないよう、留意する
- 開発費用負担の見返りに独占権を要求された場合は、半年～1年など期間限定での独占権を提案する
- 創業、雇用創生、新技術の事業化、産業創生などを目的に助成金が多数用意されているので(中小企業庁、IPA、NEDO、NICT、国民生活金融公庫等)積極的に活用する
  - 役所の助成金は、申請書、報告書等の処理に相応に手間がかかるので、経験ある先輩社長等に聞いて、コツをつかんで省力化する
  - 助成金の獲得は、金融機関や投資家にも評価されることを十分認識しておくこと



# NDA\*(秘密保持契約)締結の考え方

## 陥りやすい問題点

- ビジネス上相手から何をgetたいのかを明確にする前に取りあえずNDAを結ぼうとする。NDAを結ぶことが目的ではないのに、それで安心してしまふ
- NDAを結んでも、守秘義務の管理を十分しないため、エンジニアが外部で話してしまう
- NDAを結んだから機密情報を出しても安心と勘違いする
- NDAを結んだから相手企業も真剣で信頼できるだろうと甘く見る
- NDAを結んだ結果、自社でも十分知りうる情報を締結先から聞いてしまい、社内が汚染されてしまう。守秘義務違反の対象が広がってしまう

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- NDAは気休めに過ぎない考える
  - 特許など知財権を確立することを検討中の領域、または競争優位性の源泉となるノウハウは、原則としてNDAを締結して開示したりしないこと
  - 最重要の機密情報はよほどの見返りが無い限り出さない。特にビジネスモデル、営業戦略、顧客情報、取引先の情報など一度開示したら容易に応用できる情報の開示は、極めて慎重に行う
  - ビジネス上相手から何をgetたいのか(注文書、投資等々)、それを得るためにどういう情報の提供が避けられないのかを明らかにする。NDAの冒頭に目的を明記する
  - NDAを結ばなくても、かなりの交渉はできるので、なるべく結ばずに進める
- NDAを結びたいといわれても、ビジネス上の目的が明確になるまで気安く合意しない
- 当方の希望で大手企業の顧客、取引先などとNDAを結ぶ場合、概ね法務部が好むヒナ型があるのでそれを頂き検討する
- 全ての契約書は弁護士に意見をもらうのが好ましい。先方の提案に知的財産の所有権など、守秘義務以上の義務の記載がある場合は要相談
- 契約期間は1年とし、機密保持期間は開示後2年から3年、又は契約終了後2年から3年とするのが一般的
- NDA締結後は、それに基づき開示した機密情報、開示された機密情報は箱ファイルに閉じるなど、必ず時系列に整理する

\* Non-Disclosure Agreement

# 弁護士の使い方、活かし方

## 陥りやすい問題点

- 社長のビジネス方針、軸がぶれるため、弁護士としての検討に無駄が多く発生する
- 法律的なことは苦手と、弁護士に何もかも任せてしまう。その結果、費用が高く時間がかかる割りに、社長自身の検討が甘いため、ビジネス上の重要点を押さえられない
- NDA、雇用契約、アルバイト契約等、会社として何度も使用するインフラ的な契約書が十分吟味されずに使用されている
- お世話になった人、大切な人に紹介された弁護士だという理由でお願いし、必ずしも最適ではないと感じても継続してしてしまう
- 弁護士費用が高いからということで、本来必要な相談も避けてしまう

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- どこまでの検討が必要なのか、前提条件等、検討の幅などを箇条書きにして明確に伝えること
- それに対して、どういう検討が必要なのか、弁護士からの提案をお願いし、判断すること
- 自社の発展段階、経営課題等に応じて、最適の弁護士は異なる、ということをしっかり認識する。弁護士の変更に躊躇しないこと
  - 会社法、ベンチャー向けストックオプション、コンテンツビジネス、M&A、海外企業との連携など、得意とする領域が異なる
  - 得意領域でなければ、契約書をゼロから作成することも多く、弁護士費用が多額になる
- 実際にサポートしてくれる弁護士は通常一人なので、ベンチャーのニーズ、スピード感に合わせ、パラリーガル(法律事務職員)を有効活用してサポートしてくれる弁護士を探す。ベンチャーとしてのニーズに対応してくれない場合は、大手弁護士事務所の弁護士でもすぐ変更すること

# 知財への取り組み

## 基本的な考え方、アプローチ

- 競争相手のハードルを高くする上で特許が役立つと判断できれば出願する。ハードルが高くないのであれば、見送る
- 基本特許の場合、トリガーしうる新しい応用も含め、競争相手が困りそうな部分があれば、原則としては全部押さえる
- 先行調査を徹底的に行う
- 通常は事業領域や競合他社が国際的なので、特許協力条約(PCT)に基づく特許の国際出願とする
- 新規性が高い場合でも、製造プロセスの一部等で他社の抵触状況を外から確認できない部分に関しては、出願せずノウハウとして守る方が望ましい
- 受託開発による知財・ノウハウ流出を極力避ける
- 特許出願するねらいはベンチャーの事業ビジョン、事業領域、ビジネスプラン等によって異なる
  - － 顧客に対して自社の独自性を訴えることにより、顧客の安心感が増すとともに、社内稟議も通しやすい
  - － VCからの資金調達に際し、説得力を増す
  - － 競合他社に対し、参入障壁を築きやすくなる。他社の侵害に対し訴えることができる
  - － 他社から特許使用のロイヤリティーを得る
- 以上、新しいベンチャー社長が試行錯誤で取り組むには難易度が高く危険が大きいので、有能な弁理士(必要に応じ海外にも通じた)を確保し、知財へのしっかりとした取り組み方針を立てる。専門家の支援が不可欠

## 日米の違い

- 米国の優れたベンチャーは、付加価値の最も高い部分での知財権の確保、それに基づく高収益ビジネスの構築に全力を投入する。
  - － 競合他社よりできるだけ長く先行することが最も重要とし、要となる知財や事業モデルの情報開示に極めて慎重。事業開始直前まで論文も含め最小限度の情報しか出さない
  - － 事業のコアに関しては、受託開発などによるノウハウ流出や知的財産権の共有を極力避ける。投資家もそれを要求する
  - － それにより、事業として最も付加価値の大きい部分を囲いこんで高収益ビジネスを構築し、ベンチャーの価値を高めることに全力をあげる
  - － 小規模の会社が特許を積極的に取得し、巨額の特許料収入を得るといった話題がよく聞かれるが、独特のビジネスプランと極めて強力な知財部門が大前提であり、一般的なベンチャーの参考にはなりにくい
- 一方日本では、この逆をベンチャーが目指し、投資家であるVCもそれを止めるどころか推奨するといった状況がまま見られるのは大変残念である
  - － 賛同者やお墨付きを得ようと、知財権を確保する前にアイデアをふれ回る
  - － 大手企業との実績を作る、日銭稼ぎを重視するといった理由で大手企業向けの受託開発を請け、手の内を全部さらけ出す
  - － 一度ノウハウを提供してしまうと、応用開発は大手企業の方がはるかにうまく早くできてしまい、もともとの発明者であるベンチャーの事業としては限定的になってしまう

# 特許出願上陥りやすい問題点

## 陥りやすい問題点

- 創業者や創業メンバーが優れた開発者・発明家で、大企業で多くの特許を取得した経験がある場合には、
  - その開発者の自信に溢れた発明をベースに、大量に特許出願してしまうことが多い
  - 大企業では自動的に法務部門が実行していた先行調査が手薄となり、結果として、多くの場合、「拒絶理由書」が送られてくる
  - 多大な時間と費用を投入して特許申請しても大半が無駄になってしまう
- 知財の権利化がベンチャーの命と考え、特許出願を重視しすぎてしまう。その結果、集中すべき事業領域以外でも大量に特許出願してしまう
- 開発者主体のベンチャーが研究開発と特許出願に走り、事業化が手薄になる

## それを避けるために

- 経営方針と事業戦略に合致した知財戦略を明確にしておくことが大前提
- 先行調査の徹底
  - どんなに素晴らしい発明だと自負していても、申請前に先行調査を念入りに実行する
  - 特許が出願されていない事、似ていても決して同じではない事を確認し、明細書中に先行調査の結果を記述する
  - このプロセス抜きで特許が成立する確率はほとんどない

# 弁理士の使い方、活かし方

## 陥りやすい問題点

- たまたま紹介を受けた弁理士にお願いし、使い勝手がよくないな、何か違うなと思いつつも、そのまま継続してお願いしてしまう
- 発明者はとにかく自信があるので、徹底した先行調査よりさっさと申請することを好む場合が多く、弁理士もその意向に沿ってしまい、先行調査が不足する
- 著名な特許事務所をお願いできることになったものの、弁理士が多忙すぎて対応が遅い。あるいは、該当領域に土地勘がないため、開発のコアメンバーが多大な時間を費やして申請書の作成作業を行うことになる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 知財戦略で評判の高い大手企業が活用している特許事務所を中心に探す
- 弁理士に何をやってもらうのか、どういう方針で臨むのかを明確にして、弁理士および社内のエンジニア双方と合意する
- 特許を申請するプロセスに特化した事務所より、経営戦略・事業戦略を裏付ける知財戦略をある程度高度な視点から相談できる事務所を探す
- 独立行政法人 工業所有権情報・研修館は、「特許流通アドバイザー」を自治体やTLO等に100名以上派遣し、企業やTLOにおける特許流通・技術移転活動を支援している。無料なので積極的に活用する



# 極力、前倒しで本格的資金を調達する

## 陥りやすい状況、問題点

- 早くVCと出資交渉をすべきということで、十分な準備をせず話を始めてしまう。準備不足でしどろもどろになってさらに質問攻めに会い、それもしくじってVCの不信感をあおり、デューデリジェンスの時間が大幅に延びてしまう
- 1つのVCからの出資に大きく期待し、頼りにして、他のVCとの出資交渉をストップする。早く絞り込み過ぎる
  - 「大丈夫です！」と言われ、安心していたVCの投資委員会での出資決定が否決されたり、持ち越しになる。ずるずると数ヶ月以上延びて、資金繰りが悪化する。他のVCに再度アプローチしようとしても、状況が悪すぎ、足元を見られて買いたたかれる
  - 「VCの誰々さんと話しているから、他の人には話すのはよそう」と妙に律儀に感じ、早期にVC1社、ベンチャーキャピタリスト1人にしぼりこんでしまうと、こういう問題が起きがち
- VCは、ベンチャー企業からそのVCのみに依存されると、出資にやや消極的になることが、ままた見られる(強気の姿勢、よりよい条件を引き出そうとする姿勢が生まれがち? 一方、他のVCと競争になると、積極的になる)
- すべての投資家との対話は会社が直接推進することが鉄則だが、あるVC、または投資顧問に「何社かまとめますから任せてください」と言われ、あてにしてしまう。進捗状況が見えないまま時間だけ経過するが、結局話がまとまらず、調達日程が致命的に遅れてしまう
- 財務予測が甘く、気がついたら資金がなくなっていた
  - 収入予測は極めて楽観的に見る上、必要経費は甘く見積もる
  - それにより予想の数ヶ月以上早く資金が枯渇し、破綻

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- VCからの資金調達は5~6ヶ月かかるという前提で、前倒しで資金調達を始める
  - リードインベスター候補2社以上から競ってタームシート(投資条件)を提案していただくよう、平行して進める
  - 一部のVC、事業会社系の投資会社などは、開始後3ヶ月前後で振込みまで可能な場合もある
- 資金調達に前倒しで取り組むことは重要なものの、VCに接触する前に準備をしっかりとしておく
  - VCが何を聞き、突っ込んでくるかの想定問答集を用意して、社長自ら全体像を把握する
  - 財務担当者に任せず、すべて自分で説明できるようにしておくことがベンチャーの場合は必須
- 可能な場合は、ある程度多めに調達する(追風が吹いて資金調達できる場合。株価を妥協しないという前提で)
  - 次の資金調達時に同じように順調にいくとは限らない。自社が絶好調でも、株式市況等の影響でVCの投資意欲が冷え込むことも多い
    - その場合の余裕資金を多めに持っておくほうがよい
    - 株主が必ずしも賛成しないことも多いが極力押し切る
  - 事業が想定以上に順調に進むと、設備投資や運転資金等、資金需要も大きくなる
  - 目安として、一度の資金調達で株式全体の1/3以上は売却しないこと
- ベンチャーキャピタリストや事業会社がどんなに投資に積極的でも、口座への振り込み完了まで、絶対当てにすることはならない。最後の投資委員会で「投資見送り」の決定をすることも頻繁に起きることなので、社長自身が振込みまで見届けなければ、絶対に安心できない。投資家候補も、投資契約締結までは決して絞らないこと。ともかく、契約締結までは、人との約束は一切当てにしないこと



# 信頼し、尊敬できるベンチャーキャピタリストの見つけ方

慣れないベンチャー社長は、VCとの関係上、苦勞をすることが多い。このため、VCとの交渉にあたりしばしば見られる状況について、あらかじめ心得ておくことが望まれる(前ページも同様)

## よく見られる状況

- 日本の大手VCでは、最初にコンタクトしたベンチャーキャピタリストがそのベンチャーの担当者となるのが一般的。その担当は、原則としてその後も続く。(通常は、部下あるいは、より経験の長い上司とのペアで)
  - 社内のデータベースに最初にコンタクトした人が担当として登録される
  - こういったコンタクトを「営業」と呼んでいる
  - 一方、数名で運営される独立系VCは、より米国スタイルに近く、専門性、適性等への配慮が見られる
- 自社の技術等が新聞記事に大きく取り上げられると、途端にベンチャーキャピタリストからの電話が殺到しがち。一度面談すると、そのVCでの担当者として、確定することが多い(上記の事情による)
- 事業内容を理解するための突っ込んだ質問等がないまま(理解された実感がなく)、膨大な資料を要求され、その対応に相当の時間を取られることがままある。後になって、事業内容の理解不足で話が進まない、ということも起きがち
- ベンチャー投資の歴史が米国等に比べてまだ浅く、創業間もないベンチャーへの投資とハンズオン支援が日本では主流ではないことから、事業経験が豊富でベンチャー社長にきめ細かい経営的な助言ができるベンチャーキャピタリストに出会うことはまだむずかしい。社長の悩みや経営課題への適切な助言はなかなか受けられない

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 社長として信頼し、尊敬できそうなベンチャーキャピタリスト数名を早めに見つける。1人、1社では危険
- そのためには、VCからの出資を既に受け、ベンチャーキャピタリストとの接触経験が豊富な先輩社長数名に詳しく聞き、何名かの紹介を受ける
  - 自分が尊敬し、信頼できそうな先輩社長を数名探し、積極的にコンタクトして、良好な関係を作っておく。このくらいの積極性がベンチャー社長としては当然必要
  - 資金調達やベンチャーキャピタリストに関する経験を詳しく聞き、助言を求める。数名紹介していただく
- ただし、ベンチャーキャピタリストの優劣および適性の判断は容易ではない。判断基準としたいことは:
  - 信頼する先輩社長が高く評価しているベンチャーキャピタリストかどうか
  - 事業内容を深く理解しているか。あるいは事業に土地勘がなくても、真剣な努力により理解が急速に深まっているか。そういう姿勢がなく、「とりあえず資料を送ってください」と言うような人はなるべく避ける
  - 好感をもてるベンチャーキャピタリストには、その方の出資先のベンチャー社長2名程度と直接話す機会を作っておく。それをいやがるようだと、要注意。そうでなくても、オープンさがないこと自体、問題になる
  - 1回限りの投資ではなく、今後の増資時にも出資をする用意があるか。ある程度以上のシェアを維持したいと考えているか
  - 競合他社に投資していないか

# 投資家への効果的な説明のしかた

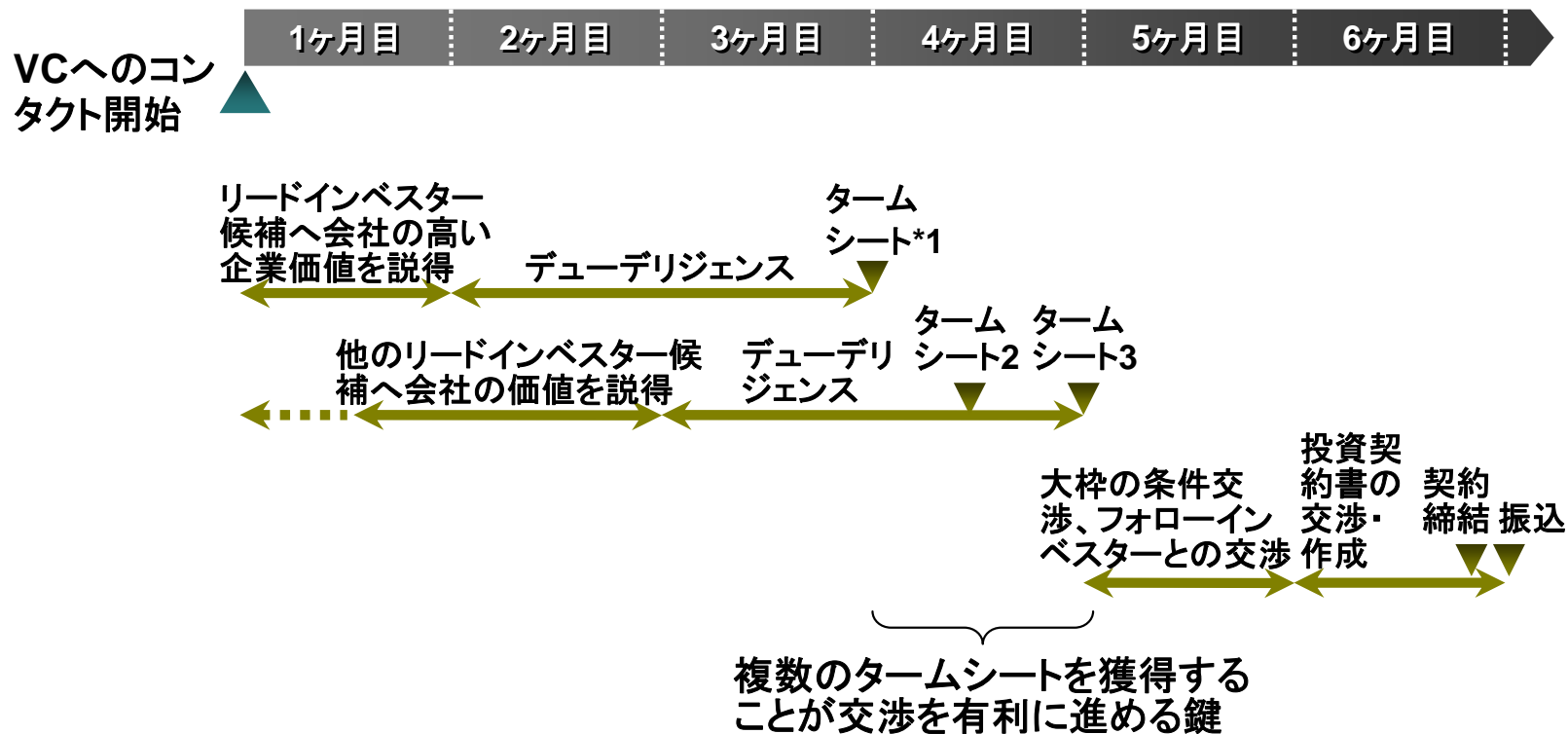
- 説得力ある合理的な事業計画を仕上げていることが大前提
- 他社よりなぜ圧倒的に優れているのか、その根拠を明確に説明する
  - 絶対的な良さを説明しても、投資家はその分野の専門家ではないので、どのくらいすごいのか理解しにくい。むしろ相対的な良さとその根拠を説明することが必要
  - なぜ他社にできないか、なぜ当分まねされないのか、具体的な理由とともに説明する
  - ただ良い、自分たちはすごい、と一方的に言われると、聞いている方は疑念を持つ。強さの裏返しの弱さとか、考えられるリスク要因とかをあわせて説明すると、むしろ安心感を与える。バランス感覚を感じさせる
- 説明を聞いた人が、後で他の人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
- チャートの説明のしかたに注意する。無造作な人があまりに多い
  - グラフ・表の縦軸・横軸を必ず説明する
  - 「左側の」とか、「右上の」とか言って、各ページ内でのオーディエンスの視線をコントロールする
  - オーディエンスの中の中心人物の視線位置を常に注意し、ペースを遅くしたり、説明を補う
  - 次のページに移るときは、「次のXページをご覧ください」というふうに、「次のページに移ること」「そのページがXページであること」の両方を言って、正しいページを見るよう注意を促す(プレゼンテーション中に別のページを見ている人も多いため)
- 話し方も重要。投資家は社長のふるまいを注意深く観察している
  - 力強い声で、大きく、ゆっくり
  - 自信がはっきり見えるように
  - 相手の目をしっかり見て
- プレゼンをする度に投資家の反応や自分で気づいたことを反映し、常にプレゼンを改善、進化させる

# VCからの資金調達までのステップ

資金調達のステップはかなり複雑であり、落とし穴が多い。取り返しがつかなくならないよう、本格的な資金調達が初めてのベンチャー社長は、必ず先輩社長等の助言を得ること

通常4~6ヶ月程度。最短でも2ヶ月程度(事業会社系は短い)

- 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



\* 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)

# 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から資金調達をすることの意味を十分理解しておくことが肝要

- VCは出資して取得した株式の売却益を収益とするため、出資先ベンチャーの上場、あるいは売却を前提とする
- 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、当たり前のこと)
- 資本政策に関して、会社側と株主である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(米国の投資契約には通常存在しないが、日本では一般的)、希薄化防止条項など、投資契約上の各種制約がある。「買戻し価格は、買入価格を下回らない」といった、とんでもない文言がしばしば見られる
- 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、準備・報告コストが適正レベルを超える場合もある
  - 数値上の不備が続くと社長への不信感が強まり、より詳細な数字が要求される。数値上の不備は株主との信頼関係の上でも悪循環を招くし、経営そのものに大きな支障をきたすので、信頼できるプロセスを確立すること
  - 取締役会での議論が、事業の本質的な課題より、むしろ月次報告の確認に費やされることが多いため、意識して議題設定および適切な議事進行を実施する。社長はこの点、妙に遠慮せずに行うこと
- 技術系の社長は財務的な議論に対する苦手意識が強く、月1回の報告が過度のストレス、プレッシャーを与えることがある
  - 慣れることが当然の大前提ではあるが、株主であるVCの姿勢によっては必要以上の緊張感が続く
  - 結果として、事業開発、顧客開拓への議論がややおろそかになり、VCへの報告のための取締役会になることがまま見られる。参加している他の社外取締役、ベンチャーキャピタリスト等からの助け舟が求められる
- 一方、追加出資が可能な主要株主への社長の継続的な説明努力は非常に重要であり、ベンチャーの生死を決することも多い。状況が悪くても、「既にこういう手を打っているので、何とか挽回します。ぜひ期待してください」と言えるような良好な信頼関係を築いておくことが鍵



# 健全な資本政策を実現する、勝ち取る

## 陥りやすい問題点

- 時価総額の評価が低い段階で、事業継続のため相当額の資金調達が必要となり、執行には携わらない投資家、VC等が大きなシェアを持ってしまう
- 市況が過熱している場合などに、早い段階で過剰な資金調達をしてしまい、執行には携わらない投資家、VC等が大きなシェアを持ってしまう
- 上場までの資本政策がどうあるべきか、執行側がどのくらいのシェアを維持すべきか、社長が全体像を理解せずに(理解できずに)目の先の資金調達に走る
- 事業計画として、企業価値を大きく上げる何らかのマイルストーン(重要な達成内容: 例えば、有力顧客の採用が決定、ターゲットとした初期ユーザー数を突破、開発の完了、品質試験の終了等)を踏まえた複数回の資金調達をするような資本政策を立てていない
- 好条件の事業提携、M&Aを持ちかけられ、その気になるが、あやしい筋からのアプローチで食い物にされたり、上場時の障害となる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 創業の早い段階で執行側ではない投資家、VC等が大きなシェアを持たないよう、健全な資本政策案を作りその実現を強く推進する
  - 健全な資本政策案がどういうものか、先輩社長等に詳しく聞いて、明確なイメージを持つこと。独習するための適切な書物もなく、初めての経験では間違えることが多い
  - 問題のある資本構成になっていたとしても、その後の経営努力と交渉への継続した姿勢があれば、徐々に改善できる。粘り強く交渉し、実現の努力を怠らないこと
- 事業計画に合わせて、できれば1年半に1回程度の資金調達を繰り返す
  - 資金調達は着手から振込みまで5~6ヶ月必要とみる
  - 資金調達の間隔が狭いと、社長のストレスが過大になる上、仕事の過半が資金調達に取られる
  - 資金調達をしないと、急成長に必要な投資ができない
- ケースバイケースではあるものの、常に執行側がなるべく長い期間、大きめのシェア(できれば過半)を維持し、最速で事業展開を進められるようにする
  - 執行側ではない投資家、VCが大きなシェアを持つと、合意形成に相当のエネルギーを取られる。顧客獲得等に向けられるべき社長のエネルギーが奪われがち
  - 多くても全株式の1/3以下の割り当てで、毎回の必要額を調達する
- 執行側ができるだけ長期間、全株式の1/3より多くを保持し、拒否権を持てるようにする
  - 事業が軌道に乗ってきた場合は、持分希釈をできるだけ防ぎつつ運転資金を確保するため、公的資金・銀行・信金等からの借り入れを前向きに検討する

# 資本政策(順調な例)

創業者が40%、共同創業者が30%、それ以外の創業メンバー3名が10%ずつ出資して、資本金500万円で会社を設立し、その後ほぼ順調に推移した場合の資本政策の例。創業9ヶ月で、投資前の時価総額4億円の評価を受け、第1回第三者割当増資1億円を実施する。創業26ヶ月では、投資前の時価総額14.5億円の評価を受け、3億円を増資する

株主名	会社設立				新株予約権発行(無償発行) 創業から1ヶ月				第1回第三者割当増資 創業から9ヶ月				新株予約権発行(無償発行) 創業から12ヶ月				第2回第三者割当増資 創業26ヶ月目							
	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株						
	株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア	株数	シェア			
創業者	2,000	40.0%	2,000	40.0%		2,000	40.0%	2,000	36.4%		2,000	31.3%	2,000	29.0%		2,000	31.3%	2,000	27.8%		2,000	25.3%	2,000	22.9%
共同創業者	1,500	30.0%	1,500	30.0%		1,500	30.0%	1,500	27.3%		1,500	23.4%	1,500	21.7%		1,500	23.4%	1,500	20.8%		1,500	19.0%	1,500	17.1%
創業メンバー1	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	7.8%	500	7.2%		500	7.8%	500	6.9%		500	6.3%	500	5.7%
創業メンバー2	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	7.8%	500	7.2%		500	7.8%	500	6.9%		500	6.3%	500	5.7%
創業メンバー3	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	7.8%	500	7.2%		500	7.8%	500	6.9%		500	6.3%	500	5.7%
外部アドバイザー						0	0.0%	0	0.0%		0	0.0%	150	2.2%		0	0.0%	150	2.1%		0	0.0%	150	1.7%
ストックオプション割当済											0	0.0%	350	5.1%		0	0.0%	350	4.9%		0	0.0%	700	8.0%
ストックオプション枠					500	0	0.0%	500	9.1%		0	0.0%	0	0.0%	300	0	0.0%	300	4.2%		0	0.0%	0	0.0%
小計	5,000	100.0%	5,000	100.0%	500	5,000	100.0%	5,500	100.0%	0	5,000	78.1%	5,500	79.7%	300	5,000	78.1%	5,800	80.6%	0	5,000	63.3%	5,850	66.9%
VC 1										1,000	1,000	15.6%	1,000	14.5%		1,000	15.6%	1,000	13.9%	250	1,250	15.8%	1,250	14.3%
VC 2										400	400	6.3%	400	5.8%		400	6.3%	400	5.6%	250	650	8.2%	650	7.4%
VC 3																				500	500	6.3%	500	5.7%
VC 4																				250	250	3.2%	250	2.9%
VC 5																				250	250	3.2%	250	2.9%
小計					0	0	0.0%	0	0.0%	1,400	1,400	21.9%	1,400	20.3%		1,400	21.9%	1,400	19.4%	1,500	2,900	36.7%	2,900	33.1%
合計	5,000	100.0%	5,000	100.0%	500	5,000	100.0%	5,500	100.0%	1,400	6,400	100.0%	6,900	100.0%	300	6,400	100.0%	7,200	100.0%	1,500	7,900	100.0%	8,750	100.0%
資本金	5,000 千円				5,000 千円				55,400 千円				55,400 千円				205,400 千円							
資本準備金	0 千円				0 千円				50,400 千円				50,400 千円				200,400 千円							
時価総額	5 千円				0 千円				496,800 千円				0 千円				1,750,000 千円							
発行総額	5,000 千円				0 千円				100,800 千円				0 千円				300,000 千円							
株価(SO時価)	1,000円				1,000円				72,000円				72,000円				200,000円							
株数	5,000株				500株				1,400株				300株				1,500株							
資本金組入額	5,000 千円				0 千円				50,400 千円				0 千円				150,000 千円							
準備金繰入額					0 千円				50,400 千円				0 千円				150,000 千円							
投資前時価総額、資金調達総額、行使価格等	公的資金から創業融資として、1000万円調達				主に採用のインセンティブ行使価格 1,000円				投資前時価総額 4.0 億円として 資金調達総額 1.0 億円				主に採用のインセンティブ行使価格 72,000円				投資前時価総額 14.5 億円として 資金調達総額 3.0 億円							
この資金、新株予約権を使い達成するレベル	納得性の高い事業計画価値を実証するデモ開発				キーマン、アドバイザーの確保				製品、量産レベルのサンプル完成 圧倒的な競争優位性を実証。 2社以上の有カユーザーの採用など ターゲット市場の有望性を実証				開発、営業、管理など主要部門の 責任者の採用完了、体制確立				事業拡大 第2世代の製品開発・市場導入							

注: 上記をExcelのファイルとして保存するには、表上で右クリック → ワークシートオブジェクト → 開く、でExcelが開かれるので、メニューからファイル → 名前を付けて保存



# 資本政策(立ち上げに苦労した例)

創業時は前ページと同じ状況であるが、その後の立ち上げに苦労し、資金調達時期が遅れ、投資前の時価総額評価も低く抑えられた場合の資本政策の例。創業9ヶ月ではなく12ヶ月で、投資前の時価総額1.4億円の評価を受け、第1回第三者割当増資0.8億円を実施する。第2回増資時の比較をすると会社側の持分は66.9%(順調な例)から40.2%に低下している

株主名	会社設立				新株予約権発行(無償発行) 創業から1ヶ月				第1回第三者割当増資 創業から12ヶ月				新株予約権発行(無償発行) 創業から15ヶ月				第2回第三者割当増資 創業32ヶ月目							
	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株		割当株数	顕在株		含む潜在株	
	株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア		株数	シェア	株数	シェア
創業者	2,000	40.0%	2,000	40.0%		2,000	40.0%	2,000	36.4%		2,000	25.0%	2,000	23.5%		2,000	25.0%	2,000	22.7%		2,000	14.6%	2,000	13.7%
共同創業者	1,500	30.0%	1,500	30.0%		1,500	30.0%	1,500	27.3%		1,500	18.8%	1,500	17.6%		1,500	18.8%	1,500	17.0%		1,500	10.9%	1,500	10.3%
創業メンバー1	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	6.3%	500	5.9%		500	6.3%	500	5.7%		500	3.6%	500	3.4%
創業メンバー2	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	6.3%	500	5.9%		500	6.3%	500	5.7%		500	3.6%	500	3.4%
創業メンバー3	500	10.0%	500	10.0%		500	10.0%	500	9.1%		500	6.3%	500	5.9%		500	6.3%	500	5.7%		500	3.6%	500	3.4%
外部アドバイザー						0	0.0%	0	0.0%		0	0.0%	150	1.8%		0	0.0%	150	1.7%		0	0.0%	150	1.0%
ストックオプション割当済											0	0.0%	350	4.1%		0	0.0%	350	4.0%		0	0.0%	400	2.7%
ストックオプション枠					500	0	0.0%	500	9.1%		0	0.0%	0	0.0%	300	0	0.0%	300	3.4%		0	0.0%	300	2.1%
小計	5,000	100.0%	5,000	100.0%	500	5,000	100.0%	5,500	100.0%	0	5,000	62.5%	5,500	64.7%	300	5,000	62.5%	5,800	65.9%	0	5,000	36.5%	5,850	40.2%
VC 1										2,000	2,000	25.0%	2,000	23.5%		2,000	25.0%	2,000	22.7%	1,428	3,428	25.0%	3,428	23.5%
VC 2										500	500	6.3%	500	5.9%		500	6.3%	500	5.7%		500	3.6%	500	3.4%
VC 3										500	500	6.3%	500	5.9%		500	6.3%	500	5.7%		500	3.6%	500	3.4%
VC 4																				1,428	1,428	10.4%	1,428	9.8%
VC 5																				1,428	1,428	10.4%	1,428	9.8%
VC 6																				571	571	4.2%	571	3.9%
VC 7																				571	571	4.2%	571	3.9%
VC 8																				286	286	2.1%	286	2.0%
小計					0	0	0.0%	0	0.0%	3,000	3,000	37.5%	3,000	35.3%		3,000	37.5%	3,000	34.1%	5,713	8,713	63.5%	8,713	59.8%
合計	5,000	100.0%	5,000	100.0%	500	5,000	100.0%	5,500	100.0%	3,000	8,000	100.0%	8,500	100.0%	300	8,000	100.0%	8,800	100.0%	5,713	13,713	100.0%	14,563	100.0%
資本金	5,000 千円				5,000 千円				42,500 千円				42,500 千円				142,470 千円							
資本準備金	0 千円				0 千円				37,500 千円				37,500 千円				137,470 千円							
時価総額	5 千円				0 千円				212,500 千円				0 千円				509,690 千円							
発行総額	5,000 千円				0 千円				75,000 千円				0 千円				199,940 千円							
株価(SO時価)	1,000円				1,000円				25,000円				25,000円				35,000円							
株数	5,000株				500株				3,000株				300株				5,713株							
資本金組入額	5,000 千円				0 千円				37,500 千円				0 千円				99,970 千円							
準備金繰入額					0 千円				37,500 千円				0 千円				99,970 千円							
投資前時価総額、資金調達総額、行使価格等	公的資金から創業融資として1000万円調達				主に採用のインセンティブ行使価格 1,000円				投資前時価総額 1.4 億円として 資金調達総額 0.8 億円				主に採用のインセンティブ行使価格 25,000円				投資前時価総額 3.1 億円として 資金調達総額 2.0 億円							
順調な例に比べてのそれぞれの時点での問題点	ターゲット市場、製品の狙いはよいが、詰めが甘い上、事業性を裏付けるデモなどを素早く用意できなかった				商品企画の経験者など、勢いある立ち上げに必要な人材が確保できなかった				顧客ヒアリングの結果、必要条件が新たに追加され、製品仕様の見直し・拡大を重ねる。有望顧客に期待はされるが、開発途中で資金切れ				開発・営業など戦力となる人材採用が進まず、事業立ち上げの体制作りが遅れる				予定より1年半遅れで販売開始。競合の動きも活発で顧客の導入判断は予想以上に時間がかかる。人件費が高く、短月黒字化が見えない							

## 6章終了後のチェックリスト

6章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 「競争力ある商品・サービスの開発」について、陥りやすい問題を理解し、自分はどう避けていくか、大体のイメージを持っているか？
- ( ) 「顧客開拓と売上の実現」について、陥りやすい問題を理解し、自分はどう問題を避けて進んでいくのか、イメージを持っているか？
- ( ) 「戦略的提携の推進」について、具体的なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を換えればこのようにアプローチできるのか、理解できたか？
- ( ) 「弁護士の使い方、活かし方」について、具体的なイメージがつかめたか？
- ( ) 「知的財産戦略の実行」について、どう進めていくべきか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) 「前倒しでの本格的資金の調達」について、どう進めていくべきか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) 「健全な資本政策の実現」について、どう進めていくべきか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) ベンチャーの経営全体、すなわち、事業計画の日々の実行について、全体のイメージを少しはつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、どこを変えるのか、行動の指針を得られたか？

## 7. 急成長ベンチャーの組織構築＝事業計画を 実行する筋肉作り

# 社長を補完し、社長の力を倍増する経営チームを作りあげる

## 陥りやすい問題点

- 会社の同僚・部下と数名で起業した結果、チームワークはいいが、もとの会社の上下関係をそのまま引きずってしまう
  - ベンチャーとして目指すべき組織文化を作る障害になる。大企業的な身のこなしや下手をすると、大企業病を持ち込むことになる
  - 同じ会社以外からのメンバーが溶け込みにくい
- 創業メンバーとその後に参加した経営幹部の間に溝が生まれる。創業メンバー間でも貢献度や仕事への取り組み姿勢の差などで不満が生じる
- 初めて社長になり、肩に力が入りすぎる。すべて自分でやろうとし、抱え込む。社長は何でもできないとため、という強迫観念があり、自分を補完する経営チームをうまく作り上げることができない
- 自分よりできる、自分より経歴等が優れた経営幹部を脅威と感じ、採用に躊躇する。採用しても、自分に自信がなく、フルに活用できない
  - 本人の活用というよりも対抗意識を燃やす
  - 本人への接し方が他のメンバーと異なっている
  - この結果、入社した幹部にも迷いを生じる
- 能力よりも、社長と気があって気持ちよくさせてくれる人を採用しがち。例えば
  - ビジョン、ミッションはそれなりに共有するものの、社長の言うことに迎合しがちな人
  - 社長の意見に面と向かって反対しない人

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ベンチャーとしての新しい企業文化を作り上げることが社長が決意し、経営チーム全体に浸透させること
  - 無意識のうちに前の会社のやり方を引きずってしまいがちなので、気づいた人がすぐ指摘することを創業メンバー間で取り決めておく
  - 新しく参加した経営幹部に改めてお願いして、社長以下の創業メンバーが気づかずやっていた癖、組織風土的な点について、積極的に指摘し改善提案を出してもらおう。口だけではなく、継続して本気でフォローすること
- 社長に対し、はっきり意見を述べ、代替案を提案できる人材を幹部として採用する
  - ただし、必ず前向きで、建設的であること
  - 問題指摘型ではなく、問題解決型で提案できるタイプであること
  - 体制批判を生きがいとしているような不満が多くネガティブなタイプは社内に悪影響を与える上、社長の時間も気力も奪うので絶対に不可
- 社長が自分の得意、不得意分野をできるだけ客観的に評価し、補完的な人材の採用に真剣に取り組む。社長がこういった向上心を示すことで、組織全体がオープンで率直になり、雰囲気も締まる

# 柔軟かつ行動的、積極的に動く行動規範を浸透させる

## 陥りやすい問題点

- 社長が過去の成功体験にとらわれ、ベンチャーとして必要なスピード、フットワーク、柔軟さ、価値観をなかなか体現できない。まして、部下に要求できない。あるいは口だけうるさく言い言行不一致なので、嫌がられている
- 社長が大企業的な仕事のスタイルから抜け出せない
  - 上下関係を非常に意識し、上から目線でしか話ができない
  - 段取り、手続きにうるさい
  - いちいち上司の確認を取らせる
  - 前例がないからという理由で新しいことを回避しようとする
- 社長自身が柔軟性に欠け、ベンチャーとしてのダイナミックな状況変化や社員の意識変化等についていけない。本来はある程度柔軟な人でも、社長としての重責の下では社員からの意見に反発しがち
- 仕事の態度が悪い社員、全体のモラルを下げるような社員に対して、社長が厳しく言えない。見て見ぬふりをする

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ベンチャーの生命線はスピード、フットワークのよさ、柔軟さ、インパクトの大きさ等であることを明確に認識し、自らの意識・行動改革を徹底する
- こういったベンチャー的身のこなしを自然に体現している経営幹部が必ずいるので、助言を求めるとともに、全社の模範として位置づける
  - 「彼のようなスピードで仕事をするんだ」
  - 「彼のような物の考え方を皆身につけてほしい」
- 会社にとって重要な課題を常に明確にし、ミーティング、メールで頻繁にコミュニケーションする
- 特別なことのないかぎり、週1回の全社員ミーティングを行い、社長のビジョンの徹底、経営課題の明確化と取り組み加速、行動規範の浸透を図る
- どんな課題に対しても、問題提起されてから1週間以内に結論を出すことを徹底する
- 態度が悪い社員には極めて厳しく臨み、改善が見られない場合は、書面で警告した上で、やめていただく。モラルの低い人への対応は社長の仕事と考え、断固とした姿勢を示す

## (参考例) 成功するベンチャーに求められる行動規範

1. 事業を絶対に成功させたいと、社長が心の底から思う。それを熱意を持って継続的に社員に語りかけている
2. 社長が明確な事業ビジョンを持ち、目指すべき方向を社員に示し続けている。困難に出会うたび、社員より数歩先を読んで先導する
3. 社長も社員もチャレンジを楽しむ。常に明るく、ポジティブ思考
4. 新しいアイデアを出すことを強く奨励し、「いいね、やってみよう！」と常に前向きに取り組む
5. 社長も社員も現状・過去の成功体験にとらわれず、ダイナミックに問題解決に取り組む。それが奨励されている
6. 耳に痛い忠告、納得のいかない忠告に対しても、かたくなにならず、柔軟な姿勢で聞く。成長の糧にする
7. 決定した事柄は即実行に移すことが社員全員に浸透している。動作が迅速で、打てば響くような行動が取れる
8. 社員全員が当事者意識を持って課題に取り組む。自分が経営幹部の一員と本気で信じている
9. 社長が部下育成に真剣に取り組む。部下が殻を破って成長することに大きな喜びを感じ、それが組織全体に浸透している
10. 自分より優れた人材を採用し、一緒に仕事をすることを無上の喜びとし、貪欲に吸収する
11. それぞれの立場・役割は明確に認識するが、社員全員が人としては対等で、パートナーとして行動する



## (参考例)仕事のスピード、効率・効果チェックリスト

1. 未読メールのみの表示にされていますか？ ← この方がメールの返信が早くなる上に、ストレスが減る
2. 未読メールが大体何通くらいでしょうか？（未読メールはいつもチェックして、基本的にゼロにしていますか？）
3. 未読メールは、大体何時間以内くらいに処理していますか？（読む、あるいは返信する）
4. メールソフトの幅を狭め、デスクトップの右端1/4のスペースを活用していますか？
5. デスクトップの右端に文例フォルダや利用度の高いHPのショートカットなどを置き、活用していますか？
6. メールは手作業でフォルダに分けたりせず、受信トレイでの一括管理にしていますか？
7. 「高度検索」( Shift + Ctrl + F)を使用していますか？ ← Outlook の場合
8. 単語登録を少なくとも100以上は行って活用していますか？
9. ショートカットキーを少なくとも10以上活用していますか？
10. PCを閉じる際は、スリープにしていますか？（電源をOFFにする必要はないのでフリーズ以外は電源は切らない）
11. 休みの日でも、朝一度、日中一度、夜二度程度はメールをチェックしていますか？（慣れればストレスはない。むしろ、ストレスが減る。そういうふうに分や社員を躱けるほうが結局は快適に過ごせる）
12. 自宅では、PCを常にONにし、ネットに接続していますか？（1M以上の高速ネットワークは必須）
13. 自宅にPCがおける机がありますか？（どんなに小さくても。必要な時に取り出すのでは、億劫になってしまいます）
14. メモに仕事の優先順位をこまめに書いて、チェックリストとして活用していますか？（176ページ「メモ書き」参照）
15. メモ1ページを平均何分で書いていますか？ できれば1分、かかっても2分以内に書いていますか？
16. 頭に浮かぶことをすべてメモに書いていますか？ かっこつけず、浮かんだまま書けていますか？
17. 仕事での気づきなど、その時々でどんどん書きとめていますか？ 夜家に帰ってから、あわててメモを8～10枚書いていませんか？
18. メモのテーマが思いつかなくて困ることがよくありませんか？
19. メールを書こう、出さなくては、と思いついたらすぐメールを書き発信できていますか？
20. 資料を作成する際は、最初の1時間以内にアウトプットイメージを全体構成、ページ配分も含めて明確にし、その上で作業していますか？（161ページ「アウトプットイメージ作成アプローチの重要性」参照）

メール処理やPCの使い方は、仕事の早い人とそうでない人に大変な差がある。社員全員のスキルアップを図ることにより、事業展開のスピードが相当変わってくる。「個人の勝手でしょ？」と言わせないよう、率先垂範でメリットを見せる

## (参考例)仕事のスピード、効率・効果チェックリスト(続き)

21. まず仮説を考え、それを検証・修正する、という仮説思考を常に取りっていますか？
22. あらゆる問題、課題に対し、本質的な原因が何か、根本的な改善策は何か考えていますか？「なぜ？」を5回繰り返していますか？
23. 何か気になれば、すぐ2X2のフレームワークやロジックツリーを書き、問題や解決策を整理していますか？
24. ホワイトボードを必ず活用し、誰が何をいつまでに実行するか、ミーティングが終わるまでに合意しているでしょうか？
25. 人より半歩でも一歩でも先に行くようにしていますか？ 先手必勝となっていますか？
  
26. 仕事のスピードは工夫次第で何倍にも上がると思っていますか？ どんどん加速していますか？
27. 部下にはあいまいではなく具体的に指示し、きめ細かくコーチングしていますか？
28. 上司が見本を見せ、その水準の高さで部下を感動させていますか？ 文句を言ったり叱責したり、言葉だけ投げつけてはいませんか？
29. 部下の話をよく聞き、「上司にしっかり話を聞いてもらえた」と思ってもらえていますか？ その自信がありますか？
30. 部下には常にポジティブフィードバックをしていますか？ 課題の指摘も、建設的で前向きにしていますか？
  
31. チーム内でのポジティブフィードバックを徹底していますか？ ポジティブフィードバックのしかたについてきめ細かくコーチングしていますか？
32. チーム・関係者間のコミュニケーションは「そこまでするの？」というくらいしていますか？ チーム内の素早いメール返信を徹底させていますか？
33. 20時以降、なるべく早く退社していますか？
34. 自分にあつた気分転換、ストレス解消の方法を見つけ、意識して実施していますか？
35. 意欲、向上心、エネルギーレベルの高い人に折にふれて接し、エネルギーを注入していますか？

# 人材育成に本気で取り組み、社員の成長を加速させる

## 陥りやすい問題点

- 社長自身、日本企業での経験しかなく、人材育成がどのくらい重要か理解に乏しい。何がいいレベルなのか、何が不足なのか、肌感覚がない
- 結果として、仕事が忙しい中で、人材育成がなおざりとなりがち。部下にも要求しない
- 「できる人は勝手に育つものだ」と思い込んでいる
- 「泳ぐかおぼれるかだ」と思い込んでいる
- 業務は丸投げで放置されるか、あるいは一々口を出してレベルの低い作業のみ担当させる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 部下を育成し、より大きな仕事ができるよう育てられるかどうかでベンチャーとしての成功が大きく左右されるので、真剣に率先垂範する
  - 社長自ら部下育成の見本を示し、その重要性和具体的な方法を社員全員に示す
  - 社長の姿勢が経営チームに影響を与え、社内の雰囲気、業務への取り組み姿勢全体にインパクトを与える
- 社員の中で一番人材育成に関心が高い人を「人材育成推進リーダー」に任命し、会社全体の意識向上を促進するとよい。推進の最終責任者は当然、社長
  - 社長に対してもチャレンジ、助言させる。社長自身の意識・行動改革、スキルアップが先決
  - リーダーは、年齢・経験よりも向上心の高さ、柔軟性と人材育成への関心の強さで選ぶ
- 「人材育成は、費用がほとんどかからず、しかも素早く成果が出る魔法の杖」だと一刻も早く理解し、本気で取り組むこと
  - 「ベンチャーでは人材育成をしている暇などない」という説を唱える人もいるが、これは人材育成についての成功体験が不足しているためと考えられる
  - 何歳でも、どういう経験をしてきた人も、社長が本気で接すれば、必ずある程度以上成長する。投げやりだった人でも少しずつ変化していくことで、社員全体が勇気づけられるし、何より、社長の自信につながる

# 目標設定と達成度評価・フィードバックのしかた

## 陥りやすい問題点

- ベンチャーとして困難な目標にチャレンジしているからといって、業務目標(達成内容、達成方法、達成時期)を明確に書面にし、合意せずに進めてしまう。結果として何をいつまでに達成すべきか、あまいになり、ずるずると遅れたり要求水準を満たさなかったりする
- 「彼(彼女)は非常にできる、素晴らしい人材だ」と思うと、明確な目標のすり合わせをせず、ほったらかしで、放置状態
  - 社長として実は気になること(納期遅れ、費用過多、過剰品質・完璧さの過度の追求等)があっても、遠慮し、口出しできない
  - 本人はだんだんといい気になって、やりたい放題になる
  - 周囲はだんだん嫌気がさしてくるが、誰も何も言えない
  - 社長も「彼(彼女)のような天才に何か言うのは失礼だ。彼(彼女)はこの会社の宝だ」とか、「彼に何か言って、へそを曲げられたら困る」とか言って手をこまねいてしまう

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 技術的な解決方法はともかく、ビジネス上いつまでに何を達成すべきかは社長として常に明確にすること
  - 目標を明確に設定し、書面にして合意すること
  - 最低四半期ごとに達成状況をフェアに評価し、本人にフィードバックする
  - 当たり前のことを率直に言うことは、社長の責任として絶対必要。遠慮せず行う
  - これにより、誰も甘やかせることなく、社長としての必要なリーダーシップを発揮できる
- 天才的な技術者であってもやっていることは評価してほしいし、ものすごく貢献していることを認めてほしい。社長がいかに感謝しているかをこまめに伝えることは当然であるし、実際、非常に効果的
- 四半期ごとの業務目標設定・合意と達成度の評価・フィードバックは、社員50名程度までは社長が全員に対して行うこと
  - 中間管理職がいる場合は、同席していただく
  - 一人当たり15分程度でも十分

長所(具体的に)

- 

成長課題(スキル、スタイル、姿勢上)(具体的に)

- 

1ヵ月後、3ヵ月後の業務目標は？

- 1ヵ月後

—  
—

- 3ヵ月後

—  
—

1ヵ月後、3ヵ月後の成長目標は？

- 1ヵ月後

—  
—

- 3ヵ月後

—  
—

成長課題に対してどう取り組むか？

- 本人の育成の具体策は何か？ 何を努力するのか？

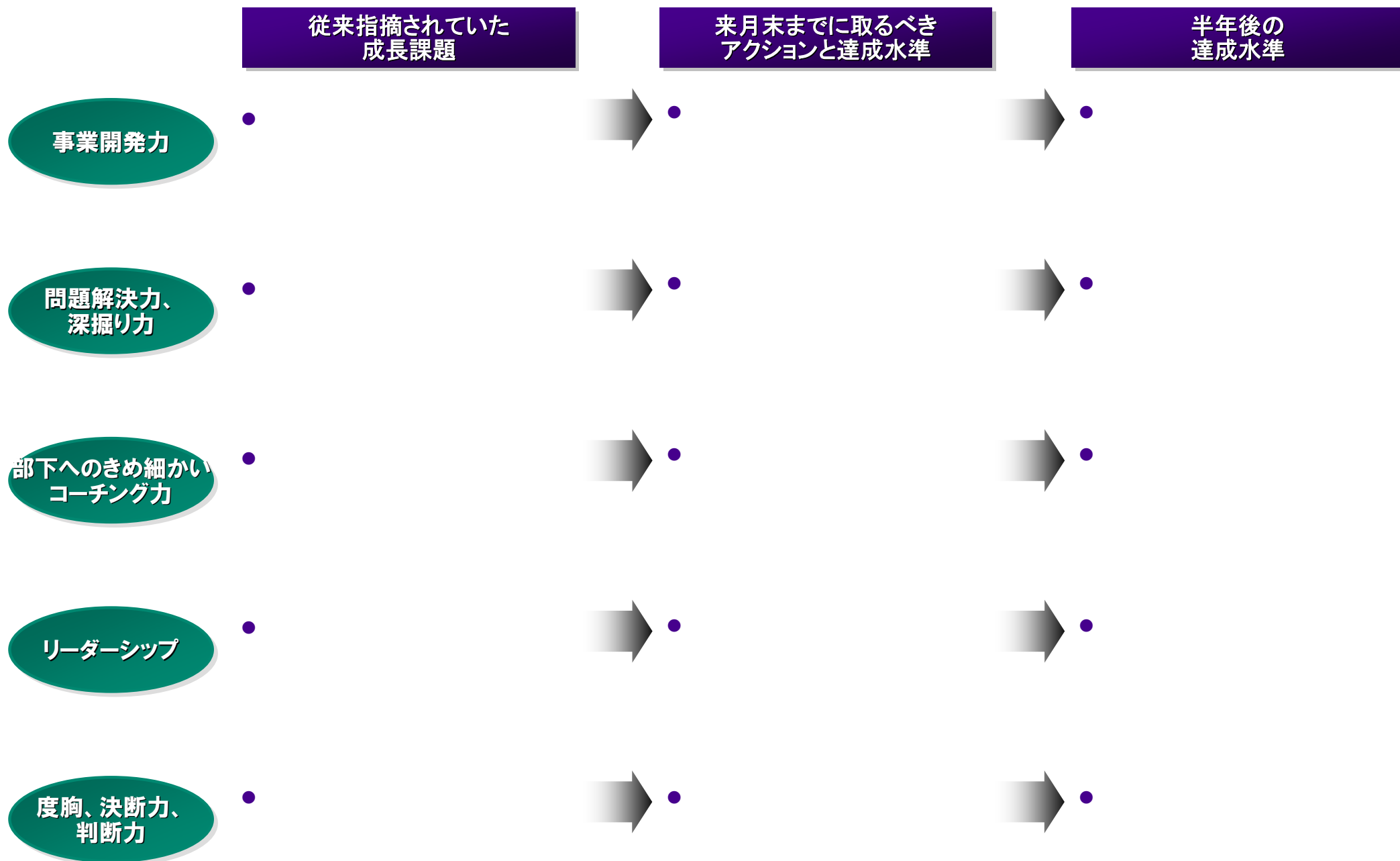
—  
—

- 上司の支援、コーチングは？

—  
—

(フォーマット例)

# 成長課題への具体的取り組み





## 陥りやすい問題点

- ほとんどの日本企業で明確な職務記述書 (Job description) や適切なスキル評価 (Competency review) がなく、「あうんの呼吸」で業務が進められていることが多い。そのため、本人の能力を総合的に評価し、ある程度納得のいく形で年俸・ストックオプションを決定することがむずかしい
- スキル評価がきちんと実施されていないため、皆、自分ができると思い、客観的な基準で自分の成長課題をとらえることが少ない。特に幹部ほど、この傾向が強い
- 自らのスキルについて、上司・部下間での認識の差が大きい。プライドの高い人ほど大きい。自信のない人ほどもつれる
- 採用時にはこんなことができる、あんなこともできると本人が言い、上司も期待して始まるが、実際業務についてみると大きく期待はずれになることが多い。その場合も、適切なスキル評価ができなため、上司・本人の納得のいくアクションが取りにくい

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ICTベンチャーにおいて特に重要となるエンジニアに対しては、スキル評価基準を導入し、的確なスキル評価を行う。営業部門、管理部門等も順次導入する(次ページの例を参照)
  - それぞれの分野でのトップクラスである、プリンシパルエンジニア(CTO級)、シニアエンジニア、エンジニアという大きく3段階でスキル評価基準を示している
  - 11項目それぞれに対し、3段階のスキル評価基準が記入されているので、対象者がそれぞれの段階の表現にもっとも近いのか、社長自身で判断する
  - その段階の表現通りの水準だと判断されればM、その段階の表現よりも上だが、その左の段階の表現ほどではないと判断されればH、その段階の表現よりも下だが、その右の段階の表現ほどではないと判断されればLに○をつける(次々ページ参照)
  - 評価結果をあくまでたたき台として本人に示し、一つひとつ確認して意見交換しながら、確定していく。お互いになぜHあるいはLと考えるのか事実を基に説明しあうと、30分程度のミーティングで十分合意に達する(ただし社長への普段からの信頼が大前提)
- 入社当初は本人の自己評価を詳しく聞き、前職での評判等も合わせて総合的に判断し、暫定スキル評価を行う
- 3ヶ月間の業務状況を見て、スキル再評価し、必要に応じ修正する。その際の本人とのオープンな話し合いがより深い信頼関係を生む
- その後は、半年に一度レビューする

# エンジニアのスキル評価基準(例)

		プリンシパルエンジニア			シニアエンジニア			エンジニア		
		H	M	L	H	M	L	H	M	L
技術力	新製品開発力	世界競争力のある技術的課題を設定・実行し、業績に大きく貢献する新製品を開発することができる。また、その価値を顧客に効果的に説得することができる			技術的な課題を設定し、各種実行アプローチについてトレードオフ、リスクを体系的に分析し、効果的な開発計画を立案。かなり自立的に新製品の主要部分を開発できる			プリンシパルあるいはシニアエンジニアの設定した課題に対し、ガイダンスを受けながら新製品開発の一部を実行できる		
	当該分野での重要な技術開発動向の把握	世界の重要プレーヤーの問題意識・ねらい・技術開発動向をキーパーソンとのネットワークを通じ、常に把握している。ターゲット市場を大きく変えうる技術動向について、アンテナが高い			自社の事業領域に隣接する領域や、最終顧客の市場における重要な技術動向にも精通しており、国際的なネットワークを活用して、ある程度以上検証することができる			文献ベースで、事業領域で重要な技術動向に精通しており、個人的なネットワークを通して、動向をある程度検証できる		
	基本原理・要素から応用・使用環境まで、全体像の把握に基く問題解決能力	技術開発のオプションを基本原理、要素技術までもどって考え、きわめてユニークな着眼点で、製品レベルで圧倒的な競争優位性を生み出すことができる			技術開発のオプションを基本原理、要素技術までもどって考え、最終顧客へのインパクトまで考慮した問題解決ができる			開発課題に関わる基本原理・要素技術と、最終顧客の製品との繋がりを理解している。新しいコンセプトへの理解力が高い		
	価値ある知財の創造能力	多大なインパクトをおよぼす画期的な発明ができる。また競争優位性を確保するための知財戦略を立案、実行できる			競争優位性の源泉となりうる知財の創造を常に意識しており、インパクトある発明ができる。知財戦略についても十分理解してその立案、実行に貢献できる			開発を遂行する中で、有効な知財になりうるアイデアを年に数件創造できる		
組織リーダーシップ	プロジェクトリーダーシップ	複雑・大規模なプロジェクトを遂行できる。これに必要な高いマネジメント能力、決断力、リーダーシップを持つ			開発の目的、成功の醍醐味、開発リスク、最悪のシナリオへの対応策をチーム全体と常に共有し、開発サイクルを厳守したマネジメントができる			担当の開発領域が開発プロジェクト全体におよぼす影響を理解し、他部門とのコミュニケーションを取りながら、全体の開発効率を引き上げることができる		
	人材確保能力	国際的にトップクラスの人材がどこで何に携わっているかを常に把握し、彼らを惹きつけて採用し、最強のチームを結成することができる			納期厳守で開発を進めるために必要な人材のスキル・人数を見積もり、リクルートすることができる			優秀な技術者のリクルートに貢献できる		
	人材育成・適切な目標設定・チームビルディング能力	トップクラスの人材に対しても高い目標を設定し、やる気を持たせ、目標に向かって全力投入させることができる。お互いに切磋琢磨し、競争し、120%の成果を生み出すスーパーチームを作り出すことができる			チームメンバーに対し、適切な目標を設定し、やる気を持たせ、大きな成果を上げられるよう、リード・支援することができる			自分のスキルを公平、客観的に把握し、長所を伸ばし、課題改善に取り組むことができる。チームメンバーとして、チームビルディングに大きく貢献できる		
	外部資源(協力会社、トップクラスの外部人材)の活用能力	外部の協力会社、トップクラスの人材をまとめ、ミッションを共有化して自社の新製品開発に駆り立てることができる			専門領域において、外部の優れた協力会社やトップクラスの人材とのネットワークがあり、活用することができる			担当開発領域において協力会社との協業を円滑に進めることができる		
ベンチャー経営への姿勢	ベンチャー企業における経営感覚、見極め、判断力	常に経営者と開発責任者の両方の立場から状況を把握し、タイムリーで適切な判断を下せる			会社にとって重要なことは何か、という観点から物事を考える力、判断力、バランス感覚がある			コスト、時間、効率に対する意識が強く、これらを最適化する着眼点が優れている。その点で、常に努力を怠らない		
	ベンチャーに必要な積極思考・価値観・企業文化の醸成	きわめて高い目標をかかげ、あらゆる手段を工夫・創造し、実現する能力をもつ。この姿勢、価値観を社員全員に広め、共有化し、目標に向かって駆り立てるための工夫ができる			どのような困難に直面しても、「こうすればできる」、「人が考えないことを考える」、「競争優位性の向上に繋がることに注力する」という姿勢が明確で、この姿勢を広める模範であり、ムードメーカーとなっている			高い目標をかかげ、それに向かって死に物狂いでチャレンジする、挑戦的姿勢を持つ。発想が前向き、積極的		
	仕事に対するプロ意識、職業倫理	徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観で全社員の模範となる。フェアでオープンな姿勢が顕著に見られる			徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観で全社員の模範となる。フェアでオープンな姿勢が顕著に見られる			徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観を持つ		

# エンジニアのスキル評価基準(評価の例)

年 月 日  
名前:

		プリンシパルエンジニア			シニアエンジニア			エンジニア		
		H	M	L	H	M	L	H	M	L
技術力	新製品開発力	世界競争力のある技術的課題を設定・実行し、業績に大きく貢献する新製品を開発することができる。また、その価値を顧客に効果的に説得することができる			技術的な課題を設定し、各種実行アプローチについてトレードオフ、リスクを体系的に分析し、効果的な開発計画を立案。かなり自立的に新製品の主要部分を開発できる			プリンシパルあるいはシニアエンジニアの設定した課題に対し、ガイダンスを受けながら新製品開発の一部を実行できる		
	当該分野での重要な技術開発動向の把握	世界の重要プレイヤーの問題意識・ねらい・技術開発動向をキーパーソンとのネットワークを通じ、常に把握している。ターゲット市場を大きく変えうる技術動向について、アンテナが高い			自社の事業領域に隣接する領域や、最終顧客の市場における重要な技術動向にも精通しており、国際的なネットワークを活用して、ある程度以上検証することができる			文献ベースで、事業領域で重要な技術動向に精通しており、個人的なネットワークを通して、動向をある程度検証できる		
	基本原理・要素から応用・使用環境まで、全体像の把握に基く問題解決能力	技術開発のオプションを基本原理、要素技術までもとって考え、きわめてユニークな着眼点で、製品レベルで圧倒的な競争優位性を生み出すことができる			技術開発のオプションを基本原理、要素技術までもとって考え、最終顧客へのインパクトまで考慮した問題解決ができる			開発課題に関わる基本原理・要素技術と、最終顧客の製品との繋がりを理解している。新しいコンセプトへの理解力が高い		
	価値ある知財の創造能力	多大なインパクトをおよぼす画期的な発明ができる。また競争優位性を確保するための知財戦略を立案、実行できる			競争優位性の源泉となりうる知財の創造を常に意識しており、インパクトある発明ができる。知財戦略についても十分理解してその立案、実行に貢献できる			開発を遂行する中で、有効な知財になりうるアイデアを年に数件創造できる		
組織リーダーシップ	プロジェクトリーダーシップ	複雑・大規模なプロジェクトを遂行できる。これに必要な高いマネジメント能力、決断力、リーダーシップを持つ			開発の目的、成功の醍醐味、開発リスク、最悪のシナリオへの対応策をチーム全体と常に共有し、開発サイクルを厳守したマネジメントができる			担当の開発領域が開発プロジェクト全体におよぼす影響を理解し、他部門とのコミュニケーションを取りながら、全体の開発効率を引き上げることができる		
	人材確保能力	国際的にトップクラスの人材がどこで何に携わっているかを常に把握し、彼らを惹きつけて採用し、最強のチームを結成することができる			納期厳守で開発を進めるために必要な人材のスキル・人数を見積もり、リクルートすることができる			優秀な技術者のリクルートに貢献できる		
	人材育成・適切な目標設定・チームビルディング能力	トップクラスの人材に対しても高い目標を設定し、やる気を持たせ、目標に向かって全力投入させることができる。お互いに切磋琢磨し、競争し、120%の成果を生み出すスーパーチームを作り出すことができる			チームメンバーに対し、適切な目標を設定し、やる気を持たせ、大きな成果を上げられるよう、リーダーとして支援することができる			自分のスキルを公平、客観的に把握し、長所を伸ばし、課題改善に取り組むことができる。チームメンバーとして、チームビルディングに大きく貢献できる		
	外部資源(協力会社、トップクラスの外部人材)の活用能力	外部の協力会社、トップクラスの人材をまとめ、ミッションを共有化して自社の新製品開発に駆り立てることができる			専門領域において、外部の優れた協力会社やトップクラスの人材とのネットワークがあり、活用することができる			担当開発領域において協力会社との協業を円滑に進めることができる		
ベンチャー経営への姿勢	ベンチャー企業における経営感覚、見極め、判断力	常に経営者と開発責任者の両方の立場から状況を把握し、タイムリーで適切な判断を下せる			会社にとって重要なことは何か、という観点から物事を考える力、判断力、バランス感覚がある			コスト、時間、効率に対する意識が強く、これらを最適化する着眼点が優れている。その点で、常に努力を怠らない		
	ベンチャーに必要な積極思考・価値観・企業文化の醸成	きわめて高い目標をかかげ、あらゆる手段を工夫・創造し、実現する能力をもつ。この姿勢、価値観を社員全員に広め、共有化し、目標に向かって駆り立てるための工夫ができる			どのような困難に直面しても、「こうすればできる」、「人が考えないことを考える」、「競争優位性の向上に繋がることに注力する」という姿勢が明確で、この姿勢を広める模範であり、ムードメーカーとなっている			高い目標をかかげ、それに向かって死に物狂いでチャレンジする、挑戦的姿勢を持つ。発想が前向き、積極的		
	仕事に対するプロ意識、職業倫理	徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観で全社員の模範となる。フェアでオープンな姿勢が顕著に見られる			徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観で全社員の模範となる。フェアでオープンな姿勢が顕著に見られる			徹底したプロ意識と極めて高い職業倫理観を持つ		



# エンジニアスキル評価基準導入のメリット

## エンジニアスキル評価基準導入のメリット

- エンジニア一人ひとりが自らのスキルをより客観的に見ることができるようになる
- 上司・部下の間で、部下のスキルがどういうレベルにあるのか、合意形成が容易になる
- トップクラスの人材も、さらに上を目指せるようになる
- 成長目標がより合理的に、説得力を持って設定できるようになる
- 年俸・ストックオプション等の決定がより納得感の高いものになる
- 技術者ではない社長でも、経営の観点からエンジニアの水準評価がある程度できるようになる
- 外部からの採用時に、本人のスキルについて比較的是っきりとしたすり合わせがやりやすくなる

## 導入上の注意点

- 前々ページのスキル評価基準を自社の状況に合わせて必要に応じ、若干見直す(大半のベンチャー企業にはこのままで適応可能)
- 上司の評価結果をあくまでドラフトとして、部下に説明すること。部下がどう思っているのか、それはなぜなのかを聞きすり合わせる中で、普段より質の高いコミュニケーションが生まれる
- 最初のミーティングでは、11項目中2~3箇所程度評価に差が出る場合がある。これは、少し会話をすると合意にいたる。2回目以降は、こういったギャップは半分以下に減る
- 部下の心情を心配して甘めに評価したりは絶対にしないこと
  - せっかく絶対基準で表現しているので、信じる通りに評価する
  - 甘くすると、後で辻褄が合わなくなる
  - 甘めに評価しなくても、特に問題は起きない
- エンジニアのLより下の場合は欄外に○をつける
- 社長は、何人か分の評価結果を記入したら机の上に並べ、相対的にバランスが取れているか、チェックする。通常このプロセスで数名に1名は2~3箇所修正が生じる

# 社員のやる気を高め、育成を加速する組織文化とアプローチの確立

社員のやる気を高め、育成を加速する組織文化、アプローチを確立するには、以下の5行動が非常に重要であり、ベンチャー社長が本気で取り組めば、ごく短期間に実行可能である。スキルの問題ではなく、社長が自分のスタイル、殻を破る勇気を持つかどうかでほぼ決定される

1. ポジティブフィードバック（ほめる、認めるだけではなく、厳しい内容でも相手のやる気を引き出すよう、ポジティブ、前向きに伝える、ねぎらう）（詳細は147ページ「1. ポジティブフィードバックとは」参照）
  - 「素晴らしいね！」（結果がよい時）
  - 「頑張ったね！」（結果は今一つだが、努力・プロセスは良い時）
  - 「大変だったね。こうするともっといいよ」
  - 「今回はうまくいかなかったようだけど、次はこうしてみたら？」
2. アクティブリスニング（相手の話を真剣に、全力で聞く。きちんと相槌を打ちながら聞く）（詳細は149ページ参照）
  - 真剣に聞こう、理解しようとしてくれているかどうか、相手は一発で見抜く。ばれた瞬間に黙ってしまう
  - 場合によって、相手が話したすまで待つ余裕が必要
  - 途中でさえぎらず、最後まで聞く... 早わかりしない
  - 短時間でも（15~30分程度でも）、真剣に聞こうとすれば話をしてくれるし、状況は理解できる
3. オーバーコミュニケーション（そこまでするのと思うほどのきめ細かいコミュニケーション）... 上司から部下へ、部下から上司へ、チーム内で、部門内で、部門外へ
  - 「念のため...」
  - 「ご存知かも知れませんが...」
  - 「先ほどの件ですが...」
  - 「一点追加ですが...」

# 社員のやる気を高め、育成を加速する組織文化とアプローチの確立(続き)

4. コーチングの徹底（見本を見せる。やってみせる。あるいは、どうすればできるのか、具体的に助言する。叱責・追及は無意味）（詳細は150ページ「4. コーチングの徹底」参照）
  - 「こうすればいいんだよ」
  - 「こうしてごらん」
  - 「こうやってみた？」
  - 「他の会社)ではこうやってるよ」
  
5. アウトプットイメージ作成アプローチの実行（①最終ゴール、資料の完成形のイメージを最初に明示し、②目標達成までの期間に頻繁なコーチングをし、③過度なストレス・プレッシャーなくスピーディーにゴールに達成する、ドラフトを完成する、新しいコーチングのアプローチ）（詳細は161ページ「アウトプットイメージ作成アプローチ」参照）
  - 資料の場合は、30分から1時間程度で目次と全体のページ数を決め、各ページにタイトルとチャートイメージを書き、最初のドラフトとして完成する
  - ドラフトの進捗状況を頻繁なミーティングで確認し、不十分な部分はその場で補っていく
  
- 社員に信頼されていない場合は、上記の新しい行動を始めて社員の意識・行動に変化が生まれるまで、数週間程度は必要となる
  - その間は、迷わずやり続けること。我慢しきれず、再び叱責・追及した場合は、その後の回復はむずかしい
  - 部下に変化が起きるまでの時間は、自分が社長、上司としていかに失格であったかの目安となる
  
- 「部下を育成する時間がない、取れない」という社長、上司がいるが、叱責・追及には時間を使っていることが大半なので、その時間の一部で十分実行できる
  
- 費用も全くかからない。スキル上で難しいことも4～5以外、ほとんどない。上司の意識、意欲だけがポイントとなる



# 1. ポジティブフィードバックとは

部下のやる気を引き出し、育成を加速し、生き生きとした組織を作るには、ポジティブフィードバックを習慣化できるかどうかが決定的に重要。社長だけではなく、社員全員の何気ない発言も、常にポジティブフィードバックであること。単にほめる、ということではなく、厳しいメッセージもあくまでポジティブなトーンで行う、ということがポイント

- ポジティブフィードバックとは、フィードバックを行う際、ポジティブで前向きで、やる気が出るようにフィードバックすること
  - ほめること、相手の努力を認めてあげること
  - ほめる、認めるだけではなく、厳しい内容でも相手のやる気を引き出すよう、ポジティブ、前向きに伝える
    - 「そうか、頑張らなくっちゃ。私って、もっとできそう！」と思ってもらえるよう伝える
    - 萎縮せずにやる気が出るように伝える。ネガティブフィードバックはほとんどの場合、言う側の自己満足
  - 要求は厳しいけれど、すごくやる気が出る、というふうにすることが可能
  - すべての会話、すべての発言・コメントをポジティブなトーンで行うことが可能
- 素晴らしい成果を出さなくても、すべての会話をポジティブフィードバックにできる
  - 言い方を前向きにすることがポイント。自分の力を知り、かつやる気をもって業務と成長に取り組めるようになる
  - いわゆる叱咤激励ではない。叱咤激励は、特に失敗をした直後には過度のストレスとなることも多い。普通の、どちらかという弱いと思われる人でも「そうか、私もやってみよう！」と思えるようなソフトかつ暖かいコメントのしかたが鍵
  - 失敗して気落ちしている人(取引先含む)に追い討ちをかけるような叱責は落ち込ませるだけ。やる気が出るわけでもなく、逆効果であり、反感を募らせる
- 具体的には
  - 「素晴らしいね！」 (結果がよい時)
  - 「頑張ったね！」 (結果は今一つだが、努力・プロセスは良い時)
  - 「大変だったね。こうするともっといいよ」
  - 「今回はうまくいかなかったようだけど、次はこうしてみたら？」 (結果がよくなかった時)
  - 「大丈夫だよ。次はきつとうまいくよ」
- 新しい職場、新しい部署、新しい取引先などでも、先輩・後輩、上司・部下、年齢の上下に臆せずどんどん質問し、自分が何を理解すべきか、何が鍵なのか早急に把握する
  - そうすれば、その時点でこちらに知識、専門性が不足していてもポジティブフィードバックは十分可能なので、自分のプライドに囚われることなく、積極的に実行すべき(特に部下や年が下の人に対して)
  - 格好つけて質問せず、学ぼうとしない人は、失笑を買うし、成長が遅れる

# ネガティブな表現をポジティブに言い換えると？

社長、上司の何気ない一言が社員、部下を非常に傷つける。ほんの少し配慮するだけで、社員、部下の気持ちは格段に明るくなり、やる気を出してくれる。ベンチャー社長としては絶対身につけていただきたいし、幹部に徹底すべきこと

## ネガティブな表現

- 言うだけだったら誰でもできるよ
- 出来なかったらどうする？
- 次が最後だぞ
- こんなんじゃあ、だめだ！ 何を馬鹿なことを考えてるんだ！
- こんなんで、よくあんな一流企業にいたんだね

## ポジティブな表現

- 考えて言ってくれて、本当にありがとう。どうやったら実行できそうかな？
- 大丈夫だよ。きっとできるよ。でも、困ったら、決して抱え込まずにすぐ声をかけてね
- 次はここまでできるように一緒に頑張ろう！
- こういうやり方はどう思う？ ちょっと考えてみてもらえるかな？
- いい会社にいたんだね。さすがだよ。頑張ってきたんだから、自分に自信を持ってやれば絶対大丈夫だよ

## 2. アクティブリスニングの例：部下が相談しやすくなるには

「どうすれば部下がもっと相談しやすくなるだろうか。オープンにしているつもりなのに、中々相談してくれないのだが」と感じておられる社長への助言としては、次の通り。社長や経営チームのメンバーがアクティブリスニングを徹底すれば社員の活気や社内のコミュニケーションは驚くほど向上する

- 何かあったらすぐ話してほしい、と伝える程度では、心を閉ざした部下は上司に深いレベルの相談はしてくれない。以前頑張って相談して、心ない上司に理解のまったくないことを言われたなど、いやな目にあった部下も多い
- まず、部下の努力を認め、ちょっとしたことでもほめ、ねぎらってあげる。そういう接し方は、ほとんどの上司があまりしていなかったはず
- ところが、現実をみると、「問題点が山のようにあるのに、一々ほめてばかりは、いられない」という気持ちにもなる。ただ、その場合も、上司からの詰問、追及、糾弾ではなく、小さくても良い点をほめ、努力を認めた上で、どうすればうまくできるかというコーチングをする方がはるかに効果的
- 「これはちょっと問題だったね。でも、〇〇するともっとうまくできるよ」、「次からはこうしてみたら？ きっとうまいくよ」という言い方になる
- また、本当に厳しい内容でも、やる気を失わないよう、前向きに伝えることは十分可能。そうすれば、部下は甘えるのではなく、自分の課題と現実の力を知り、かつやる気をもって(絶望せずに)業務に取り組むことができる
- 以上のような状況、接し方が日常となると、部下は閉ざした心を開き始め、上司に少し話をし始める
- その時が肝心で、部下の話に相槌を打ちながら、関心を持って聞いてあげると(これが結構むずかしい。多くの場合、部下の話がもたもたしていることが多く、よほど心の余裕がないといらいらしがち)、上司への安心感、信頼感が少しずつ高まっていく。きちんと聞いてあげ、継続して本人の努力・成果を認めていると、ようやく相談し始める
- このように部下に接し、ぜひ効果を体感していただきたい。中間管理職がいる場合は、その方にも同様の姿勢を要求する。組織全体で大きな変化を感じられるのは間違いない

## 4. コーチングの徹底

### 陥りやすい問題点

- 社長は、この程度はできて当たり前と思い、部下がいい結果を出してもほめない。それどころか、ともすれば、けちをつけてやる気を失わせる
- 頑張っている部下にはもっとチャレンジしないとだめだと思ったり、あるいは、甘やかせるとつけないか、あがると思い、社長は常に厳しく要求するのみ
- やることがはっきりしているベンチャーほど皆大変忙しく、黙々と業務をこなすモードになりがちで、社長は社員へのコーチングなど気にも留めない
- 社長は、部下を育てようとする経営幹部にいやみを言って、自分の仕事だけに専念させようとする

### ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- ベンチャーにとって、コーチング文化が根付けばメリットが大きいことを理解し、強力に推進する
  - － コーチング文化により、社員のスキルが自助的に向上する上、社員間のコミュニケーションが改善される。この結果、チームワークが改善され、一丸となって動きやすくなる
  - － 例えば、開発チーム内の連携や、開発部門と営業部門の連携などが改善される
  - － 社長が全部やらなくても、社員がお互いに刺激し、助言し、問題解決を促進するようになる
- 社長は、コーチングのしかたを自ら研究し、見よう見まねでも、トライしてみる。必ず率先垂範でコーチングの見本を示す
  - － 日本では、コーチングの重要性についてあまり意識していなかった人が多いと思われるが、意識し努力すればかなり短期間でコーチング姿勢が身につく
  - － 照れずにやってみることが大切
  - － 相手の感想を必ず聞くこと
- 社長は、部下の提案に対してまずは前向きに取り上げることで、やる気を出させる。こういった日々の行動がどのような仕組みよりも重要
  - － 最初の対話で否定的なことを言わない。真剣に聞いてあげること
  - － そこでいったん切り、次の対話で改善点の助言、具体的な進め方の話等をする

## コーチングとは？

- 部下へのコーチングの考え方としては、オリンピックで金メダルを取ったジャンプ選手(皆さん)が

「初めて30メートル級のジャンプ台の上に立った小学生に、どうやれば跳べるのかすべて具体的に説明し、見本を見せ、怖がらなくてもいいように心の持ち方も納得がいくように説明し、やってみさせ、うまく行かないところはなぜうまくいかないのか説明し、もう一度見本を見せ、再度やらせて成功させる」

ことだとお考えいただきたい

- 要は、

1. 口で言うだけではだめ
2. 見本を示す
3. やらせてみる
4. 結果の水準を理解させる、フィードバックする
5. もっとうまく行くように助言する

ということ。十分具体的に、かつ見本を見せることが必要

- 一言でいうと、「え、こんなにやるの？ そこまで？」という印象を受けるはず。でも、そこまでやらないと人は変わらないので、そういうものだとご了解いただきたい。部下に「意識・行動改革」を起こさせることが上司の使命である
- 具体的なコーチング内容についてイメージが湧きにくいという方は、具体的な指示を出し、見本を示してくれるという評判の先輩、同僚、上司を2人程度探し出し(身の回りに必ずいるはず)、部下へのコーチングについて教を請うことが近道。自分ひとりで変わることは案外むずかしい



(コーチング用の  
チェックリスト例)

部下への価値ある指導のしかた 9ステップ

部下へのコーチングに際し、次の9ステップを確実に実行することが重要。ほとんどの上司は不十分な関与しかしていない上、自分が苦手な部下ほど放置してしまう傾向があるので注意

各欄に◎○×の評価を、その下に理由・背景を記入

- ◎: 重要項目に関しては常に実行している
- : ほぼ実行している
- ×: あまり実行できていない
- ××: ほとんど実行できていない

部下の名前を記入	課題への着手時					取り組みの途中段階			成果達成の最終段階
	1. 最初に課題を明確かつ具体的に伝えるとき、なぜそれが大切か十分動機付けする	2. 解決策の仮説を示す。仮説は大よその方向のみならず、かなり具体的なレベルまで示す	3. 成果の水準、白黒つく明確な成功の定義を示して合意する。細部項目までカバーして示す	4. どういう作業をいつまでにすべきか、どういうリソースを投入して実行すべきか分解して説明する	5. ホワイトボードを多用して、効果的なミーティングをする。当面の活動、その後の活動を整理する	6. 部下の検証結果を見て新たな仮説を示し、問題解決を促進する。激励し、フォローする	7. 時間とのかねあい検討作業に優先順位をつけ、絞り込む。現実的な期待を伝える	8. 成果の出し方を具体的に指示する。資料のまとめ方を構造、ページ数とともに具体的に示す	9. 最終段階を自らリードして大きな成功に導き、充実感を味わわせる。結果を評価し、励ます

# コーチング：部下への指導スタイルの変更

ベンチャーなのに社内に活気がない、部下の元気がないと思われるほとんどの場合は、社長に問題がある。社長が指導スタイルを思い切って変えることにより、部下の反応は劇的に変わる。部下を叱責、罵倒する人が多いが、これは社長本人の自己満足以外何ものでもなく、百害あって一利なし。社長は自分自身だけでなく、経営チームの全員(部下を持つ全員)が、効果的な接し方をするように本気で取り組むこと

## 指導スタイルのタイプ

## 時間配分を変える

望ましくない。上司が思うほど効果的ではない

**叱責、罵倒する**

↓  
もっといいのは

**問題点、失敗を掘り返していく**

尋問する(部下はつらいだけ)

↓  
もっといいのは

**細かく見ている**

へたをすると、単なるあら探しに終わる

**きめ細かく助言する**

↓  
もっといいのは

**考え方そのものをトレーニングし、問題解決できるようにする**

- 丁寧に質問する
- 質問しながら答えに気づかせる

最も効果的。部下が一番成長する

- 部下が自分で問題発見し、解決できるようにアプローチそのものをコーチングする
- 上司を超える部下を育てる

これまで                      今後(例)

10%                      →                      0%

50%                      →                      0%

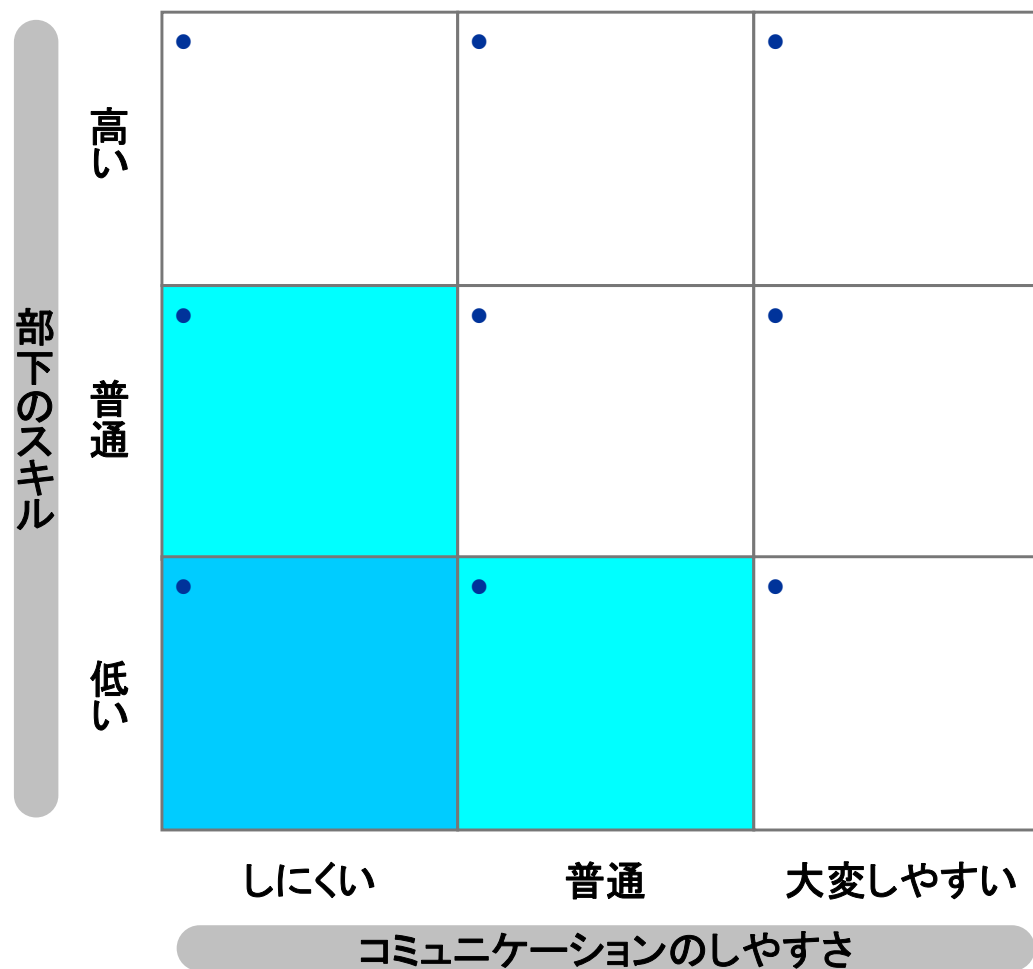
20%                      →                      0%

10%                      →                      50%

10%                      →                      50%

## コーチング：部下への接し方

部下のスキルと、上司から見たコミュニケーションのしやすさで部下を分類し、それぞれの箱の中に記入する。左下に位置する部下への接し方が重要



## コーチング：うまくいっていない部下に対してどこから始めるべきか？

- 本人の長所、成長課題をもう一度整理する。何が得意で何が不得意で苦手意識があるか、再度確認する
- 業務課題、本人の成長課題に対する本人の理解度を確認する
- 本人がよく理解できていること、できていないことを、項目別に把握する
- 理解できていない項目に対して助言し、コーチングする
- 理解できている項目に対しては、達成すべき成果を決め、合意する
- 成果を評価する
  - － 成果につながった場合は、躊躇なくほめる
  - － 結果が必ずしも十分でなくても、真剣な努力があれば認める

# コーチング：自分の殻を破るには？

コーチング上の最も大きな課題は、社長も社員も自分の殻を破ること。誰しも持っているその殻を破る努力を社長自らするかどうか、部下の殻を破らせてあげるコーチングをできるかどうかが決定的な差を生む

- 長年染み付いた自分の殻を破るには、ただそうしようと思うとか、自分なりの努力だけではなく、特別な工夫が必要
- 具体的には
  - 自分の基準、自分の努力では全く不十分だと思う。自分には判断できないと思う
    - 努力しているのだから、これで何とかなるはず、とってはだめ
    - 自分の基準はずれている、自分の判断力では不十分だと思う
  - できている人のマネを徹底的にする
    - 一挙手一投足マネをする
    - 細部に至るまでマネをする。細部に重要なヒント、ポイントが隠されていることが多い
    - だめでも、一定時間マネし続ける、できるまで続ける
  - 「自分ではとてもできない、そこまではやらない」ということを思い切って実行する
  - 週2日だけ、新しいやり方で行動してみる
  - 新しいやり方で行動した感想、結果、反省を毎日メモに書く
  - いつもと違う行動をしている自分を斜め上から見下ろす。その感想、気づきを書く
  - 自分が変わる絶好のチャンスが今だと思う... 今回を逃すと今のままの自分が一生続くと思う
- こういった努力を続けていると、思いがけない発見が続出する
  - 「え？ そういうことだったの？」
  - 「こんなのできないと思ってたけど、思い切ってやってみたら、結構できちゃったよ！」
  - 「こんなやり方もあったんだね」



# コーチング：リーダーの役割、重要性

- リーダーは、チームがどちらに進むべきか、誰よりも先に、誰よりもはっきりと方向を示す...ビジョンの提示
  - 先が見えないのは誰も同じ。ただ、見えない中で誰よりも深く考え、誰よりも神経を集中して方向を示すことのできる人がリーダーとなる
  - 常に自信があるわけではない。ただ、自信があるように振舞うことが必要
- リーダーは、ビジョンを実現するための実行課題を明確にし、優先順位をつけ、チームメンバーの100%以上の力を引き出して、成果を達成する
  - 頭を常に整理しておくこと...頭が整理されていないと、「我を忘れる」、「殿、ご乱心！」となってしまう
  - チームメンバーの考えを最大限引き出す...多く、大きな声で発言する人の考えが一番深いわけではない
  - 内外のキーパーソンを徹底的に巻き込む...チームだけで努力しても、成果につながらないことが多い
- リーダーは、自らの成長に人一倍熱意を持って取り組まなければならない
  - リーダーの力、スキル、見識、器がチームの成果を決める
  - リーダーは激務のため、意識して取り組まないと、充電よりは消耗することが多い
- リーダーの数、ネットワークが会社の成長、成功を決める
  - リーダーは社長から新入社員まで各層に必要
  - リーダーシップを発揮できる人材が相互補完し、会社をリードしていく
  - リーダー同士のネットワークが会社を大きく変える力を持つ

### コーチング：新しく事業を起こす責任者の心構え

- 一人商店の気構えで... お金を用意し、何とか工面して商品・素材を仕入れ、縫製して、売り切って、さいふにようやく金が残るので、また仕入れて、少しずつ商いを大きくしていく
- 最初は何もかも一人。商いが大きくなれば、一人ずつ人を増やせる... 少しずつまかせていける
- お客様は何を求めているのか、お客様にどうやって喜んでいただくのか、寝ても覚めても事業を考え続け、人とは違う商品、よりよい商品を提供すること
- 「もうけの源泉」を肌で感じる... 何と何をマネージしたらどう儲かるか、事業モデルを考え抜き明らかにする
- 粗利、設備費、販促費、人件費、在庫量など、主要項目は売上対比%を暗記していること... 努力として覚えるものではなく、いつも考え続けるので自然に頭にはいつているもの
- 思いついたことはただちに実行する。失敗しても学べる。スピードが早ければ人よりずっと先を行ける

# 経営者の視点を身につけていくためのチェックリスト

年 月 日  
 ◎: 非常にその通り  
 ○: ほぼその通り  
 ×: あまりできてない  
 ××: 全然できていない

名前:

	現時点	1ヵ月後	3ヶ月後
1. 顧客は何に困っているか。どうやって競合よりうまくそれを解決するのか、考え続けているか	( )	( )	( )
2. 業績に大きくインパクトのあることは何か、ということをいつも考えているか	( )	( )	( )
3. どんなことに対しても、原理・原則が何かいつも考えているか	( )	( )	( )
4. 自分が会社を成功させる、会社を変える、といつも考えているか	( )	( )	( )
5. 目の前の仕事を120%こなしながら、1年先、3年先のことを常に考え、時間を割いて準備しているか	( )	( )	( )
6. 上司の指示に盲従せず、適切なチャレンジをしているか。効果的な上司マネジメントをしているか	( )	( )	( )
7. 自分はまだ課長にもなっていないからとか、経験がないとか、枠にはめた考え方をしていないか	( )	( )	( )
8. 部下をどうやって育てるか、どうやったらできるようになってくれるのか、徹底して考え続けているか	( )	( )	( )
9. 頭ごなしに怒鳴るとか、一方的に叱りつけるとか一切していないか	( )	( )	( )
10. 常にポジティブな思考をしているか。ポジティブフィードバックをしているか	( )	( )	( )
11. 何に対しても必ず納得するまで考え続けているか。自分をごまかしていないか	( )	( )	( )
12. よい考えに対して偏見を持たず柔軟に取り入れているか。自分の過ちはすぐ認めることができるか	( )	( )	( )
13. ミーティングでは、すぐホワイトボードに論点を整理し、議論をリードし建設的に進めているか	( )	( )	( )
14. 考えたことをどんどんメモにし続けているか... 毎日5~10ページ書いているか	( )	( )	( )
15. フレームワーク、ロジックツリーをすぐ書いて、整理・深掘りしているか	( )	( )	( )
16. わからないことは躊躇なく人に質問しているか	( )	( )	( )
17. 何でも相談し、質問できる上司、先輩、他社の友人、同僚、部下が各2名以上いるか	( )	( )	( )
18. 視野を広げる努力を常にしているか	( )	( )	( )
19. 疑問に思ったら、すぐインターネットで調べているか	( )	( )	( )

## 会議のリーダーシップ評価の13のポイント

会議名:  
会議リーダー:  
参加人数:  
会議時間:

- 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

◎: 大変よかった  
○: よかった  
×: 問題あり  
××: 改善余地大

	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. 会議には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	( )	( )	( )
13. 会議の最低限のルール(5分前着席、携帯・パソコンの不使用)を遵守させたか	( )	( )	( )

## 5. アウトプットイメージ作成アプローチの重要性

部下に効果的に成果を出してもらうためには、以下の「アウトプットイメージ作成アプローチ」の実行が有効で、過度なプレッシャーや余計なストレスなく、部下の力を引き出すことができる

- 部下に仕事を指示する際、最初に完了時のアウトプットイメージ（業務完了時にどういうイメージになるかを示したもの）を極力詳細に書いて示すことが極めて重要であり、効果的。慣れれば、30分から1時間程度で十分可能。
- 業務が企画書、報告書等の資料作成の場合は、全体の目次、ページ数・ページ配分を決め、各ページにタイトルを書き、ページを振る。部下の目の前でこのアウトプットイメージを作成して、合意し、キックオフとする。3日の仕事でも、2週間の仕事でもアウトプットイメージを最初にごく短時間で作成する、それですり合わせすることが効果的
- これにより、上司・部下のすれ違いが防げる。通常の仕事のやり方、業務指示のやり方だとかなりのすれ違い、言った言わないが生じている
- 最終ゴールを最初に明示し、到達するまでの期間中に極めて頻繁なコーチング（2週間であれば、7～10回程度）をすることにより、過度なストレス・プレッシャーなくスピーディーにゴールに到達することができる。上司としても新たな発見が多くなり、上司・部下とも成長が加速される。頻繁にコーチングすれば、多くの場合、時間は15分程度でも十分
- 有望な部下に難易度の高い業務を与える場合でも、アウトプットイメージへの合意は必要。また、方向が見えるまでは一緒に走り見本を見せるほうが、時間のロスなく大きな成果を出せる。過度なプレッシャーもなくなり、部門としての重要な業務を失敗するリスクも減る。上司が助けたから本人の成長のためにならない、ということは決してない。上司が全部取り上げてやってしまうということではないので、余計な心配である
- 水にまず投げ込み、おぼれそうになりながら泳ぎを覚えるのは、非常に古いやり方。そのようなやり方をする組織はノウハウの蓄積が進まず、大きな成果を出せない上、何より有能な人材がすり減らされていく。流出も続く
- 上司の大半は、アウトプットイメージを持っていないのにそれを隠し、部下に仕事を投げるが多いように思われる。「お前にチャンスをやろよ。頑張ってみろよ」といいながら、実際は上司が答えを持っていないことが多い。結果として、有効なサポートができず、期待した成果を実現できないばかりか、部下にとって過度のストレス、過度のオーバーワークを生じさせる

## 水にまず投げ込むアプローチの問題は？

- 「水にまず投げ込み、おぼれそうになりながら、泳ぎを覚える」やり方では、
  - おぼれてしまう人が大半であること
  - 外国人には通用しないアプローチであること
  - 日本人でも最近の世代からは大きく反発されるアプローチであること
  - おぼれる際に、その業務の質が低下してしまうこと

などが問題。そこまで苦しませなくても、泳ぎ方の見本を上司が見せてあげればいいだけのこと

- ただ、上司のほとんどもおぼれながら覚えた結果、泳ぎ方が独学のことが多い。したがって、上司も結構へたで、教え方や見本の見せ方を知らない場合が多いと思われる
- 日本の高校・大学の運動部、体育会色の強い企業、プロ野球、大相撲などは、こういう「水にまず投げ込み、おぼれながら覚えろ」スタイルを伝統的には取っていた
- 米国のメジャーリーグやアメリカンフットボールでは、選手の自主性を尊重しつつ、適切なコーチングを実施している。それで選手が怠けるどころか、プロ意識も強く、より高い能力を身につけていることが多い
- 日本人選手がメジャーリーグを目指したのも、この点が大きいと思われる



# 組織に悪影響を与えるネガティブな部下には厳しく接する

## 組織に悪影響を与えるネガティブな部下とは

- 比較的工作はできるが、部下をこき使い、徹底的に叩き、限界まで疲弊させる
- 手柄は全部自分のものとして、部下をあきれさせ、白けさせる。上司への説明は非常にうまいことが多く、現場を把握していない社長はだまされる
- 頭が非常に固く、ネガティブな発言を繰り返す。懇切丁寧に説明されていったん納得しても、またすぐネガティブな発言に戻る。社長のエネルギーを大きく奪うだけでなく、経験の浅い社員が影響を受け、モラルが下がる
- 当事者意識が弱く、創業メンバー、経営チームの意欲を削ぐ無責任な発言を頻繁に行う
- 自分のノウハウを同僚、部下に共有せず、他の誰かが困っていても「我関せず」の姿勢。自分の仕事をやっていれば、仲間を助けなくてもいいんだ、という間違った概念を社内に広めてしまう

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- パワーハラスメントも、当事者意識が弱い無責任な姿勢・発言も、ベンチャーには命取りになる。何がまずいか妥協せず明確に指摘し、態度を改めてもらう
  - 重要なメンバーでも変化がなければ退社を促す、という強い覚悟で臨む
  - このような部下は社長が毅然とした態度を取れるかどうかで態度を変える。相手の足元を見る。厳しい姿勢で臨むこと
- ただし、意識・行動を変えるには、きめ細かいコーチングが必須。これは人まかせにはできない
  - どういう心の持ちようをすべきなのか？
  - どうやって悪い癖を直すのか？
- 社長にとって特に扱いやすい部下に関しては、何かおかしいと疑ってみること
  - 上下意識が強く、上司には非常に気を使い、部下にはぞんざいな態度を取っていることが多い
  - 普通より感じがいい、扱いやすいと思えることがおかしいと思うべき
- 何事によらず、部下に遠慮せず、おかしいものはおかしいとはっきり伝えること

# 人材採用に戦略的に取り組む

## 陥りやすい問題点

- 人材採用が行きあたりばったり。いつまでにどうい  
う人が必要で、採用にどのくらいの手間がかかる  
か見積もりが非常に甘い
- ヘッドハンターに依頼するだけなど、アプローチが  
限定的
- リスクが高いベンチャー企業だということで、知人  
に積極的に声をかけること、あるいは人を紹介し  
てもらおうことを遠慮してしまう
- 学歴、大手企業でのポジションを重視しがちだ  
が、ベンチャー企業でどのくらい活躍できるか、ベ  
ンチャー的な身のこなしができるかについては、  
配慮不足

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- あらゆる手段を使って人材採用に全力を尽くす
  - ヘッドハンター、ハローワークの人材バンク、人材  
紹介・求人サイト、求人雑誌、ホームページなど、  
考えられる限りすべての手段を使う
  - 1つのポジションに対して4人以上の候補に会う。  
これを面倒くさがらないこと。7、8人に会うこともご  
く普通と考える
    - 面倒くさがると、エネルギーを消耗し、ストレス  
になる
    - 完璧な人はいないものの、ある程度以上納得  
して採用すること
  - 信頼できる人からの紹介者は、比較的活躍する  
場合が多い
- 候補者が公私にわたり、自分がイニシアチブをと  
って実行し成功した経験、困った際のアプローチ、  
リーダーシップなどについて詳しく質問し、理解する  
(次ページ参照)
- 有望な候補については、前の勤務先、取引先、共  
通の知人等をお願いし、どのような質問をしたいか  
も事前に説明し、合意の上でできるだけ3人以上か  
らレファレンスをとる
- 採用するかどうかは、社長一人で決めないこと
  - 最終候補者が仕事上関係する他のキーマンとも  
必ず面談を設定し、意見を聞く
  - 採用面接に参加し賛成したかどうかで、入社後の  
サポート、バックアップが大きく変わってくる

# 採用インタビューで確認すべき質問項目(例)

## 本人への質問で確認すべきこと

## レファレンスチェックでできれば確認したいこと

(課題解決能力、および論理的に一貫して説明する能力).....

- どのような困難な課題を解決したか？
- どう解決したか。何が一番のポイントだったか？
- 課題解決に際し、どんな人を巻き込んだか。どう活用したか？
- 壁にぶつかった時、どうやって説得し乗り越えたか

(リーダーシップ、チームマネジメント).....

- チームをリードして大きな成果を上げた経験があるか？
- チームの成果を引き出したポイントは何か？
- チーム、部下のスキル、成果が低い時、どう対応したか？ 特に、自分がやった方が早いような時、どう対処したか？

(イニシャチブ、積極性).....

- 自分からどんな新しいことを始めたか？ 組織の保守性とどう戦ったか？

(ストレス耐性).....

- 要求水準が高く、利害関係者も多くて大変なプロジェクトをリードしたことがあるか？ 何が一番のストレスだったか？
- そのストレスにどう対応したか？

(自尊心・プライドが高すぎないこと).....

- へえーすごいですね！（どのくらい調子に乗ってしゃべるか見る）

(ポジティブさ).....

(組織に害を及ぼすポリティカルな言動がないこと).....

困難な状況下でもいっさい逃げず課題解決に取り組み、成功させたことがあるか？

リーダーシップがあるか？ 社内で尊敬されていたか？ 仕事があまりできない部下に対してひどい態度を取らなかったか？

何事にも積極的か？ 最初だけではなく、課題取り組みの最後まで意欲的だったか？ 組織の保守性に反してどのような新しいことをしかけたか？

ストレスの大変強い状況でも、へこたれることなく課題に取り組んだか？ 線が細くないか？

自分を語る量が異常に多くないか？ 自分を大きく見せようとして、えらい人を知っていると言いがちなではないか？ 話の中にやたらと有名人が出てこないか？

常に前向きに取り組んだか？ 過度に批判的ではないか？

いろいろなところでひそひそ話をしたり、一方に悪口を言って分断を図ったりして、組織に悪影響を与えなかったか？



専門分野での知識、実績などは別途確認のこと。この質問項目は過去の実績に基づいて本人の能力・適性をより効果的に把握するために作成した

# 給与の決定

## 陥りやすい問題点

- ベンチャーにも関わらず前職とあまり変わらない給与水準を維持しようとするため、高コスト構造となる（バーンレートが高くなる）
- 職務とスキル水準に合わせた給与体系を作らず、いきあたりばったりで決めてしまう。その結果、給与水準がまちまちで、給与が低い人は当然ながら、高い人も強い不満を持つ
- 前職が外資系等で給与が特に高く、若干下げた水準でオファー。他のメンバーとのバランスを非常に欠いた状況になる
  - 本人以外には当然隠していたが、ふとしたきっかけで皆の知るところとなり、社員のモラルが一気にダウンする。本人に反感を持つ。社長への信頼感も落ちる
  - 本人は本人で、「ベンチャーに来なければ今頃もっと高給いたのに、何でそんないやみを言われなくちゃいけないんだ！」と反発する
- 給与面での不満により、自分が会社に評価されていないと感じ、モチベーションが低下する

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 給与水準は、当面できるだけ低く抑える。その分、適切なストックオプション制度の導入が不可欠
- 給与の決定は公正さ、納得感が鍵なので、職務とそこでのスキル水準（その職務での大きく3段階）に合わせた給与体系を構築する。当面、複雑なものは不要であり、以下の程度で十分
  - 社長
  - 開発責任者（プリンシパルエンジニア）
  - 開発チーム（シニアエンジニア、エンジニア）
  - 商品企画部長あるいは担当
  - 管理部長あるいは担当
  - 営業部長あるいは担当
- 四半期ごとの評価を簡潔に行う
  - 四半期、半期業績目標の設定、合意
  - 四半期、半期末の公正かつ納得感ある評価
  - 半期ごとの公正かつ納得感あるスキル評価
- 優秀な人材で前職での給与が非常に高い場合、年俸の2割減を目途に交渉する。それ以上の引き下げは通常現実的ではない
  - 生活水準を下げるのが困難
  - 家族の同意を得ることが困難



# ストックオプションの付与

## 陥りやすい問題点

- 日本では大きなリスクを取ってベンチャーに入り、大成功させて大きなリターンを得るといった成功事例がまだ少なく、適切な動機付けになっていない。その結果、優れた人材の勧誘、確保が容易ではない
  - 大企業に勤め続けるのに比べ、リスクが大きい
  - 何年も必死で頑張り大きな貢献をしても、事情により退社する場合には、ストックオプションの権利がすべて消滅してしまうことも多い(ベスティング制度が未整備)
- 日本ではストックオプション制度が十分定着していないため、ベンチャーで何年も大変に頑張り大きな貢献をした人が数千万円、数億円以上の株式売却益を得ることが正当な対価だと理解されない場合もある。社内外でのやっかみも多い
- 各職務の役割ごとのストックオプション付与の体系が十分明確ではないため、ストックオプションを付与されてもむしろ不公平、不満が高まることもある
- 企業価値を生み出す能力を評価し、適切に動機づけるためにストックオプションを付与するということが社内でもなかなか理解されにくい
- 企業価値増大への貢献度への対価として株主から提供されるべきで、執行側が堂々と交渉すべきもの。ところが、日本では遠慮してそれを避けがち

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- スtockオプション制度を必ず整備する
  - ベンチャー向けストックオプション制度に詳しい弁護士事務所を活用して、現時点で最も進んだ制度を導入する
  - 出資者とねばり強く交渉する。先進的なVCをまず味方にする。ストックオプションの付与に熱心でないVCがまだ存在するので、正当な権利として社長が社員全体のために戦い、勝ち取る
- 米国で通常導入され、最適と考えられているベスティングの仕組みを極力日本でも導入する...  
先進的ベンチャーは日本でもすでに導入済み
  - 最初の1年は権利確定なし
  - 1年たった時点で付与数の1/4が確定、残りは毎月1/48ずつ、3年にわたって権利確定する
  - これにより、ストックオプション付与後4年間は継続勤務する動機づけになると同時に、4年間必死で頑張った貢献に対し、正当に対価を支払うことになる
- これにより、創業当初から非常に優れた技術者等を確保し、事業の成功につなげることがより容易になる

## 7章終了後のチェックリスト

7章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( ) 「社長を補完する経営チーム」について、陥りやすい問題がどのようなものか大体理解し、自分はどう避けていくのか、どうすれば経営チームを構築していけそうか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) 「柔軟かつ行動的、積極的に動く行動規範」の重要性と浸透のさせ方について少しイメージがつかめたか？
- ( ) 「人材育成への本気での取り組み」について、ある程度は具体的なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を変えればこのようにアプローチできるのか、少し理解できたか？
- ( ) 「ネガティブな部下への接し方」について、少しイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を変えればこのようにアプローチできるのか、理解できたか？
- ( ) 「人材採用」について、どう進めていくべきか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) 「納得感ある報酬制度の導入」について、どう進めていくべきか、少しイメージがつかめたか？
- ( ) 急成長ベンチャーの組織構築、すなわち、事業計画を実行する組織をどう作っていくかについて、全体のイメージを少しはつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を変えればこのようにアプローチできるのか、理解できたか？



## 8. 社長自身の成長＝事業計画を実行する牽引役

# ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている

ベンチャーの成功・失敗の鍵は社長が握っている。前向きなチャレンジだから誰でもがやってみればいい、というほど甘くない。「事業意欲が非常に強く、絶対成功させたいと思える人」、「向上心が非常に強く、足りないところを真剣に補おうとする人」、「社長がすべてだと理解し全力で責任を全うしようとする、自分に厳しい人」でなければ社長には向かない。ただし年齢、性別、学歴、単なる勤務経験より事業意欲、執念、商売センス、向上心、実行力、実績の方がはるかに重要(9ページ)

## 日本でのベンチャー失敗事例

- 社長が営業力を軽視し、株主や部下に指摘されても、安易な態度を変えない
  - 営業目標の未達が続いても、部下の言い訳を聞き、しょうがないなと思う
  - 単に「良い感触」しか得られていないのに、販売できたと思いきこむ
  - 確実に売り切るまで、フォローしない。部下まかせにする
  - 売上債権の回収を軽視し、後回しにする
  - 「日銭稼ぎ」を軽視する。確実な収入機会を追わない
1. 社長の営業、収益確保への執着心の弱さ
- 売上がまだ立たないのに、相当額の出費を継続する
  - 資金調達後、出費が急増。収入と勘違いしたふるまいが目立つ
  - 不要不急の出費(豪華な社長室、秘書、PCの新調等々)が続く
2. 社長のコスト管理の弱さ、資金調達への甘さ
- 自社製品に過剰な自信を持ち、強気すぎる商品・価格戦略をとり続ける
  - 開発にかかる期間、費用の見積もりが甘く大幅に納期遅延となる
  - 株主が何度も真剣に助言しても、社長はうるさがるばかりで耳を傾けない
  - 競合、特に大企業の動きを軽視して、負けるわけがないとたかをくくっている
3. 社長の技術への過信、開発見積もりの甘さ

# ベンチャーの成功・失敗は、ほぼ社長の力にかかっている(続き)

## 日本でのベンチャー失敗事例(続き)

- 大手企業との提携獲得に社内のすべてのエネルギーを注ぎ、反対の声を押し切ってまで他の案件を停止して進めたが、担当役員の異動で立ち消えに
  - 旗艦店の成功で多額の融資を受け、一気に10億円以上かけて出店。環境変化で資金繰りができず、倒産にいたる
  - 1号店の成功後、全国で一気に数店舗を出店。ところが、顧客ニーズをつかみきれず、売上未達、高コストでまもなく倒産
4. 社長のいちかばちかの無謀な挑戦
- 事業環境が大きく悪化して明らかに当初の計画を見切るべき時期になっても、社長が執着し続ける。取締役会でも自己正当化の説明ばかりする
  - 販売の見込みがたたない商品に固執して事業の方向転換を先延ばし。優れた人材も採用できず、社長は心身ともに疲弊
5. 社長の戦略判断ミス。決断力不足
- 社長が「希望的観測」と事実を常に混同する。楽観的なのか能天気なのか
  - 嫌なことには目を向けない、夢のみ追ってその場しのぎをする
  - 優柔不断で、困難な状況での意思決定を避ける。逆切れする
  - ビジョンがない。先頭に立って引っ張れない
  - 部下が社長を尊敬できない。納得してついてこれない
  - 部下に厳しくできない。部下の選り好み、えこひいきをする
6. 社長の能力がリーダーとして明らかに不足
- 有名になりたい、金儲けしたいという私利私欲が露骨で、部下がうんざりする
  - 社長の給料のみ、極端に高い。二番目の社員の数倍の給料を得ている
  - 社長への貸し付け金、頻繁な仮払い金がある
7. 社長が会社を私物化... 明らかな不適任

# この事業を絶対成功させたいと心底思っているか

## 陥りやすい問題点

- 技術系社長の場合、自分の技術を世に出したいという気持ちは大変強いが、事業として絶対成功させたいという思いが実はそこまで強くないことが比較的多い
  - ほとんどの場合、こういうふう指摘されると反発されるが、技術指向の本音が言動の端々から伝わってくる
  - 日本のエンジニアは、事業としての成功よりも技術面での達成感を重視する多い
- 事業を成功させたいと思っではいるものの、内心では自信がなく、事業トップとしてのリーダーシップが不足する。自分だけの思いに終わる
- 苦勞して数億円の出資を得た結果、社長が出資者の意向を過剰に尊重、重視するようになる
  - 出資者の意向はもちろん重要ではあるが、あくまで株式売却益を得ることが目的
  - 社長は会社側として、事業成功上必要だと信じることを強く主張し、多くの場合、株主とも激論を交わす必要がある
- ある程度資金調達が進み、人も増えてくると、「社長は直接動かず部下に任せておけばよい。社長は組織の上に立つものだ」といった間違っイメージを持ち、自ら動かなくなってしまう

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 自身がエンジニアであり技術に自信がある場合は、「自分は本当にベンチャーをやりたいのか」、「技術の追求ではなく事業を成功させることがすべてだと本当に思えるのか、それに心底納得できるのか」、創業前に深く考えること。それでも、どうしても事業をやりたいと思うのであれば、その決意を文書にしてしばしば見返すこと
- 明快な成功イメージを持ち、全社員に説得し理解してもらうプロセスを通して、自分の気持ちをさらに強化すること
- ベンチャーを成功させるには社長が陣頭指揮をし、反対者を説得し、やってみせ言ってきかせることが必要で、何としてもやり遂げてみせると思うこと。自然な気持ちが大前提
- 事業を絶対成功させたいと思う経営幹部を早く確保し、お互い刺激しあうこと
- 会社の執行側と主要株主の考える方向性を合せ、効果的に支援を得つつ、進めるのが自分の責任だと考え、その醍醐味を味わうこと
- どこまで自分を変えることができるか、成長させることができるかがベンチャー社長としての勝負だと思っこと

# 売上・利益をどう急成長させるかをいつも考えているか

## 陥りやすい問題点

- 技術指向の非常に強い社長は、一般に製品開発に関しては非常に真剣に取り組む一方で、売上・利益成長に対しては意識が低く、工夫も少ないことがしばしば見られる。あるいは、気持ばかりあせて、効果的な手が打てないことも多い
  - 技術がいかに素晴らしいか、いかに将来有望かということを使いわけとして、顧客の切実なニーズが何で、どうすれば売上につながるのかへの努力が後回しになりがち。少し追及されると答えに窮する
  - この点について社外取締役などがどんなに指摘、助言しても、なかなかアクションに移れない
  - 自分が何がわかっているか、何は実はよくわかっていないのか必ずしもはっきりと言わないため、対策が遅れる。周囲のサポートも効果的にできない
- 初めての起業の場合は、急成長させた実績も自信もほとんどないため、売上・利益成長のために何が本当に大切で、何をどう考えたら効果的に社員をリードできるのか、実感が湧きにくい
- 大変な苦勞をして安定成長を実現した場合は、それである意味安心してしまふ。これ以上リスクを取って急成長させる意欲も資金的余裕も乏しくなることが多い

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 家業や一般の中小企業ではなく、「ベンチャー企業」としての事業ビジョンと創業時の使命感を常に振り返りつつ、売上・利益の成長機会を常に探る。有望な先輩社長、同業他社の社長との会話からも新たな売上・利益のヒントを得ることが必要で、彼らの急成長のきっかけとその背景、準備等について根掘り葉掘り聞く
  - 急成長ベンチャーの優れた経営者に1ヶ月に2名程度は会って、刺激を受け続ける
  - 得たヒントはその場でどんどんメモを取り、蓄積していく。日を改めて、机の上にならべ、新しいアイデアを吟味していく
- 主要顧客、主要取引先等に対しては、最低3ヶ月に1回は出向いて話をする。ベンチャー企業としての真剣な取り組み姿勢を先方に伝えつつ、顧客ニーズへの理解をさらに深め、新しい事業機会のアイデアを得る
- 現状の延長線上ではなく、リスクを取って売上・利益を急成長させる大胆な手を常に考え、工夫し、先頭に立ってリードし、成果を出して社員に新しい道を示す



# 「この社長のために頑張ろう」と社員が思えるか

## 陥りやすい問題点

- 社長は自分の夢の追求には熱心だが、会社の経営に関してはかなり無頓着。顧客開拓等も計画性がなく行き当たりばったりで、社員が疲れ果てている
- 社長はワンマン型で、誰の助言も聞かない。窮地に追い込まれると客観的に物事が見られなくなり、怪しげな話に乗ってしまう。しかも、自分にとって都合のよいことしか耳に入らない
- 社長は、一人よがりな自己中心的な行動を続ける。感情的な起伏も激しく、社員がそれに振り回される
- 社長は、自分のエゴ、名声のみしか考えていない。「手柄は自分のもの、失敗は部下のせい」と考え、責任逃れをする
- 社長は、部下は自分の夢を実現するための道具、手段と考えており、それを隠そうともしない。部下が自分のために働くのは当然と思っている
- 社長は、自分が大変努力家で、非常に優秀だと自負しており、部下を一段も二段も下に見ている。部下が頑張っても「そんなのはできて当たり前だ」と言い放ち、質が低いと罵倒する。社員は意見を言ったり提案してもほとんど全部否定されるので、自分から考えることをやめている。プライドを傷つけられ、いつもびくびくしている。社長はそれに対してますます不満が高まる

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 会社は単純に自分の夢を追求する場ではなく、社員全員にとっての意義も大切であると常に考えること
- どうやったら会社が成功するのか、常に考え続け、リスクを取ってチャレンジし続けること。その真摯かつ勇気ある姿勢が社員の意欲をかきたてる
- 部下が真剣に努力した結果が思わしくない場合、感謝し、ねぎらうこと。「結果を出せなかったのは、社長としての自分の関与、助言が少なかった、申し訳ない」と心の底から思うこと。今後の再発防止策に真剣に取り組むこと
- 部下がついていきたいと思えるリーダーの資質とはどういうものなのか、本を読み、先輩社長等の話を聞いて真剣に学ぶこと

# 常に頭を整理して、明確な考えを持つようとしているか

## 陥りやすい問題点

- 社長は気にしなくてはいけないことが大変多く、よほど気をつけていないと混乱しやすい
- 普段は頭脳明晰の社長も、資金繰りが苦しく、給料の支払いにも事欠くようになると、そのプレッシャーに負けて考える力が弱ってしまう
- 人によって得意・不得意があり、特に目の前の仕事を片付けるのが得意な社長の場合、数ヶ月先を見越して何が重要か、今何をしておかななくてはいいか、考えを先延ばしにしがち
- 初めての社長経験で不安がいっぱいなのに、部下や株主からあれこれ言われ、何が正しいのか今何をすべきなのか、誰が自分の味方なのか、わけがわからなくなる。疑心暗鬼になってしまう。そこにつけこむ人も出てくる
- 社長によっては、もともと頭が固く、何度言われても中々理解できない。自分ではもちろん頭が固い、柔軟性がないなど夢にも考えてもいないため、議論のたびに話がぐちゃぐちゃになるし、その方向修正がむずかしい。それに対して、「皆がよってたかって私を悪者にする」などと被害者意識を持ったり、すねたりする。それをなだめるので、社員がぐったりする

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 社長として、頭を整理し、明確な考えを持つことが非常に重要であることを十分理解し、真剣にスキル向上に取り組む(次ページ以降参照)
- メモ書きは、社長だけではなく、経営幹部全員、できれば社員全員に広めていくことが望ましい。メモを書くことにより特別早く成長する人が必ず出てくるので、周囲に好影響、刺激を与えてくれる
- 信頼できる相談相手を数名確保しておき、普段から相談してバランス感覚を身につけること
- 自分の頭が固くないか、飲み込みが悪くないか、話し相手の反応を見て判断する。自分が何にとらわれがちなのか、メモに整理して、なるべく客観視できるようにする

# 頭を整理し、考えをまとめ、冷静になるための「メモ書き」

頭を整理し、考えをまとめ、冷静になるための一番効果的なやり方の一つは、A4用紙を横置きにして、思いついたことを1件1葉でどんどんメモ書きをすることと考えている。社長の考えが明確になり、より効果的なリーダーシップを発揮できる。書いたメモは、場合によってはそのままコピーして社員への説明資料として使うと、殴り書きでも十分効果的なコミュニケーションとなる。あるいはパワーポイント化して、経営会議、取締役会等でも活用できる

## ●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。書くと新しい考えが生まれる
- 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。気軽に書くには裏紙の方が望ましい
- 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。平均すると、毎日10ページ程度が目安。1か月に300ページ書ける人は急成長する
  - 真剣に考えていれば、毎日10ページ程度にはなる
  - 1枚1分半から2分程度で素早く書く。3分以上かけないこと。合計、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
- A4より小さいサイズは、詳しく書く際にスペースが足りなかったり、他の資料と一元管理できないため、望ましくない
- ノートも、項目ごとの整理ができない、真剣に書くとあつという間に何十冊にもなってしまう、他の資料と一元管理ができないため、などの理由のため、望ましくない

## ●書いたメモの整理のしかた

- 「業務への取り組み」(顧客ごと等)、「顧客開拓のポイント」、「事業ビジョン」、「高成長企業のポイント」、「部下の育成」、「社長の役割」、「スキルアップ」、「自分の将来」、「家庭」というように、気になること、考えてみたいことのカテゴリーを7~10個決める
- カテゴリーごとにクリアファイルを分け、カテゴリー名を書いて、書いたメモをどんどん投げ込んでいく...新しいものが上
- カテゴリー名は、ポストイットなどのカバーアップテープ(1インチ幅)が便利。素早く貼れ、しかも簡単に貼りかえられる。7~8センチの長さで切ってクリアファイルの右下から3cm程度のところに貼り、カテゴリー名をマジックで書くと一目でわかる
- カテゴリーが違ったかなと思ったらすぐタイトルをはがし、カテゴリーを分けたり、全く新しいカテゴリーに書き換える

# 頭を整理し、考えを書き、冷静になるための「メモ書き」(続き)

## ●クリアファイル分割のしかた

- メモを書き進めていくと、あるクリアファイルだけが厚くなっていく。その場合は、カテゴリーの分け方が適切かどうか吟味し、判断する。例えば、「顧客開拓のポイント」を「顧客への開発提案上のポイント」と「効率的な営業のポイント」に分けたりする
- そうやって、カテゴリーの分け方がだんだん自分の考え、関心、アプローチ、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
- 厚くなったクリアファイルの内容を吟味してもカテゴリーを分ける必要がなく、単に量が多いだけの場合は、同じカテゴリー名で No.1, No.2, No.3 とクリアファイルを追加していく

## ●読み返し方

- 3ヶ月に一度、各ジャンルのクリアファイルごとの中身を取り出して、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
- 新しいメモを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、ほとんど身につけていることに驚く

## ●保管のしかた

- 1年に一度、クリアファイルから出して表紙、目次をつけ、カテゴリー内の大項目ごとに並べる。日付順に並べ、クリップで左上を留める
- 一年頑張っても書いても、全部で2500~3000枚前後、厚さにして30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する。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

- 仕事上の資料整理も上記と全く同じ方法で整理すると一番効率的: クリアファイルを分け、資料を投げ込んでいく
- 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、2008-2-1 のように記入する... 整理上、大切



## 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です。
- 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いいです。
- 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のです。
- そうやって書くと、自然に1ページ1、2分で書けます。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」ということに気がきます。さらに慣れると「1分って、結構長いんだな」ということになります。思いが強ければ、です。
- 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分程度です。
- 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
  - 新しいアイデアが生まれる
  - 自分への自信が生まれる
  - 頭も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
  - 経営者の視点が身につく
  - 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

などです。どれも、メモを書かずにただ努力しようとしても、空回りになったり、ストレスを感じたりすることばかりです。熱心にメモを書かれて、大きな成果・成長を感じている方はすでに大勢いらっしゃいます。

仕事だから書く、課題といわれているから書く、ではなく新しい自分を発見し、仕事をより効果的に進め、ストレスを下げ、成長を加速するため、メモ書きに一刻も早く慣れていただければと思います。



## メモの書き方の見本(タイトルは左上に書き、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
  - 「どうすれば開発スピードを2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で早く書く
  - 頭に浮かんだことをそのまま書く。あれこれ考えこまず、感じたまま書く
  - 最初は時計を見ながら、1ページ1分から1分半を目指す。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番目のダッシュポイントのように、本文の補足として、子どもとしてのドットポイントを加えることもある

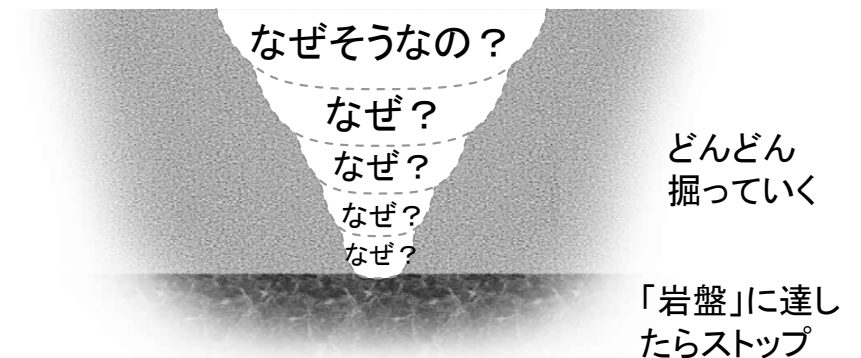
# 洞察力を持つための「深掘り＝なぜなぜ質問」

## 陥りやすい問題点

- 社長が洞察力に自信がなく、洞察力を磨く努力もしないため、表面的な判断、意思決定が続く。株主にとって納得しにくい、社員から見ても共感しにくい説明が多い
- あれ？ と思っても、質問せずに流してしまう
  - － 「質問すると失礼にあたるのではないか」
  - － 「質問してもきっと答えはなさそうだから」
  - － 「面倒だからまあいいや」
- 業務多忙のため、以前を強かった好奇心を殺し、考えてることをやめてしまう
- 深く考え抜くことがどんどん減っていく

## ベンチャー社長が取るべきアプローチ

- 社長の洞察力が会社の将来を左右する（市場構造の変化、顧客ニーズ・競合動向などへの深い理解）
- 洞察力は訓練によって顕著に高まるので、創業を志した時点から真剣に強化に取り組んでいく
- 洞察力を強化する一番の方法は、質問を最低3回以上繰り返して、深掘りをする。人に対しても自分に対しても同様
  - － 問題意識がきわめて強くないと、質問が続かない
  - － 好奇心、関心を強く持つと、自然に質問が出る
- なるほど、そういうことだったのか、と納得し確信を持てたところでやめる（下図で、岩盤に達したら）
- 洞察力のある友人、先輩を数名以上確保して、折にふれ、刺激を受けること。感心したことはすぐメモに書く
- 質問を繰り返す際は、目を輝かせ相手の話に強い関心を示すと、次々に答えてくれやすい。ただし、深掘り質問に耐えられる人はそれほど多くはないので、気をつけて質問すること



# 洞察力をみがぐための分析のしかた

- 「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
- 「じゅうたん爆撃」的な分析は部下を疲弊させ、頭も悪くする。仮説構築に百害あって一利なし
- 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)
  - 上下逆さまにしてみる、斜めから見る
  - 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
  - 感度を普段から高める工夫をする
  - 感度の高い友人、相談相手を複数作り、普段から刺激を受ける
  - 少しでも疑問に思うことは、決して見過ごさないよう、自分をしつける

# 素早く結論を出すための「仮説思考」

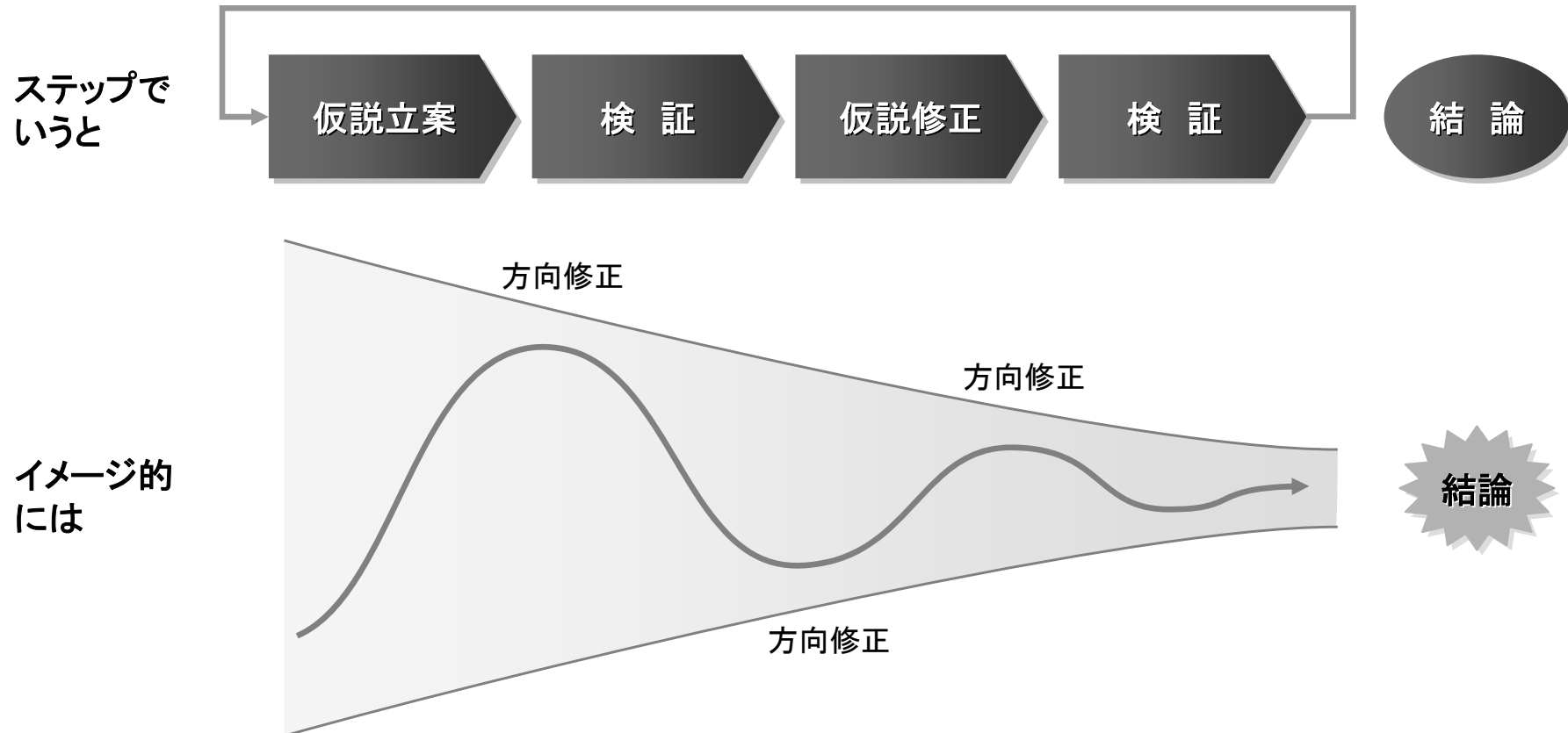
## 陥りやすい問題点

- 社長は素早く状況判断をして結論を出すことが苦手で、意思決定がいつも遅れてしまう。部下が不満を漏らす、わかっているにもかかわらずどうしようもない
  - 仮説思考に慣れていない。身につけていない
  - 素早く結論を考えようとする事自体、拙速になってしまうのではないかと、不安や不快を感じる
  - 自分は仮説思考が結構できているつもりだが、実際は非常に稚拙
  - 何日、何週間も調査に時間をかけ、結論がないまま時間を浪費する
  - 部下が仮説思考で素早く判断し行動しようとする、不快に思い、もっと「丁寧な」仕事を要求する
- 「仮説をさっと立て、走りながら検証し、違っていれば修正するというやり方が一番意思決定が早く、効率的だ」とメリットや方法を詳しく説明し、見本を何度も見せても、頭や体がついていけない
- 顧客と話せば話すほど新しい要望が出てくるので、仕様決定がどんどん延びてしまう。仕様をどこで割り切って決めるべきか自信を持たず、時間を浪費しているうちに競合から画期的な商品が市場投入される

## 仮説思考をうまく使えるようになるには

- ベンチャー社長にとっては、素早く仮説を立て、すぐ行動に移して状況を把握しながら、さらに修正していくものだ、と腹をくくって仮説を立てる
- どういう課題に対しても、その場で即座に仮説を立てることを習慣化する。自分を無理に追い込み、結論を出さずに終わらせない。慣れるまでこれを続ける
- 仮説思考に長けている先輩、友人、部下が周囲に必ずいるので、メリットや方法論を詳しく聞き、早く慣れる。心理的なブロックを取り除く
- メモ書きにより、考えをすぐ整理することを習慣にする
- 今回注文を取るための最低限の仕様が何で、次の開発サイクルまで待ってもらえる新たな仕様が何か、割り切って線を引く。部下を顧客と見立てて、ロールプレイング(模擬会話)すると、結構腹がくくれる

# 「仮説思考」のイメージ



- 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。飲みに行ってお話を聞いてあげる、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



# 常に頭を整理し、物事を切り分けるための「MECE(ミッシー)思考」

常に頭を整理し、物事を切り分けて考えたり議論したりできるようになるためには、どのくらいMECE(ミッシー)思考を身につけているかが鍵となる。ほとんどの人はこの点を意識していないので、訓練により確実に大きな差が生まれる(思考能力、コミュニケーション能力、説得力に決定的な差がつく)

## 陥りやすい問題点

- 議論が混乱し感情的なやり取りも始まった場合、課題ごとに切り分け、一つひとつ結論を出していくことが苦手。結論を出したことに對して誰かが蒸し返しても、蒸し返されているのか、次の課題の議論をしているのか自信がなく、そのまま話の脱線を許してしまう
- 人事制度上の問題点、個人の資質上の問題点、組織風土上の問題点など、微妙で相互にからみあった課題に関して、どれとどれが重なっているのか単独なのか、整理して考えられない。部下の混乱気味の話聞いて、うまく整理するどころか、混乱をより助長するコメントをしてしまう
- 「自社のターゲット市場がどこなのか、市場の全体像の中での位置づけは?」、「顧客セグメンテーションがどう分かれ、セグメンテーションのどの部分がどういう理由で重なっているのか」などについて、通り一遍の説明はできるが、2、3質問されると自分でも頭が混乱し、つじつまが合わなくなってしまう

## MECE思考がうまくできるようになるには

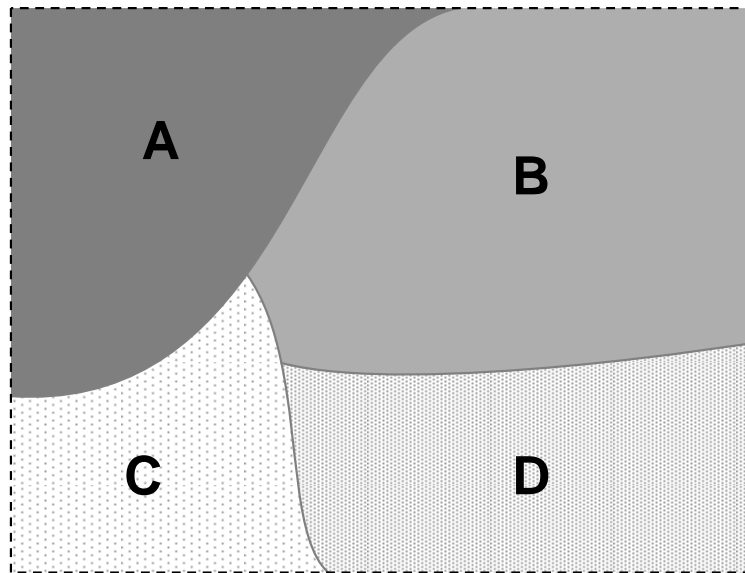
- 2つの物事のどこが共通でどこは共通ではないか、常に考える癖をつける
- 今議論している物事、事柄、概念の全体像は何か、どういう相互関係か、常に考え、図示して説明する
- 部下の話聞きながら、論点を整理してあげる(ホワイトボード、メモ)。これが格好の練習になる
- フレームワーク、ロジックツリー、ビジネスシステムにより物事を整理する練習を繰り返す。何かすっきりしない時はすぐチャートに描いて整理する(後述)

MECE(ミッシー)： Mutually Exclusive Collectively Exhaustive 漏れもダブリもないこと

# MECE(ミツシー)とは

漏れ、ダブりのないケース

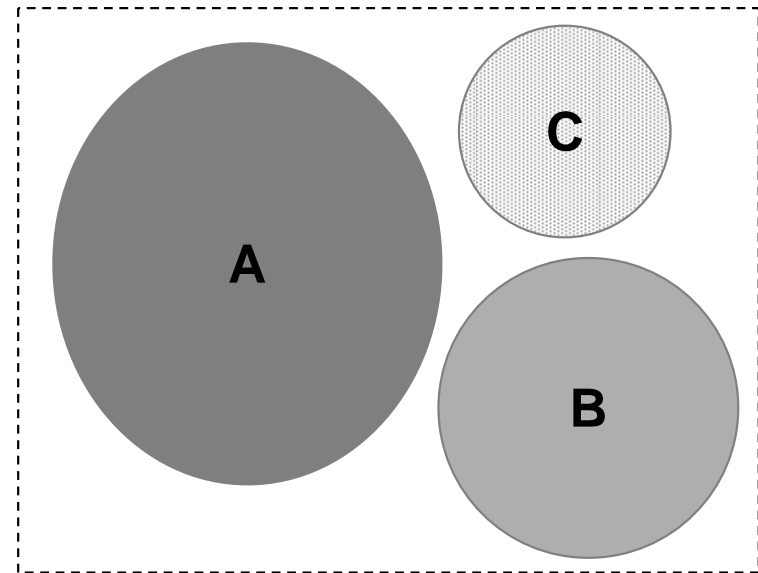
(狭義のMECE)



- 「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」を押さえればよいケース

(広義のMECE)

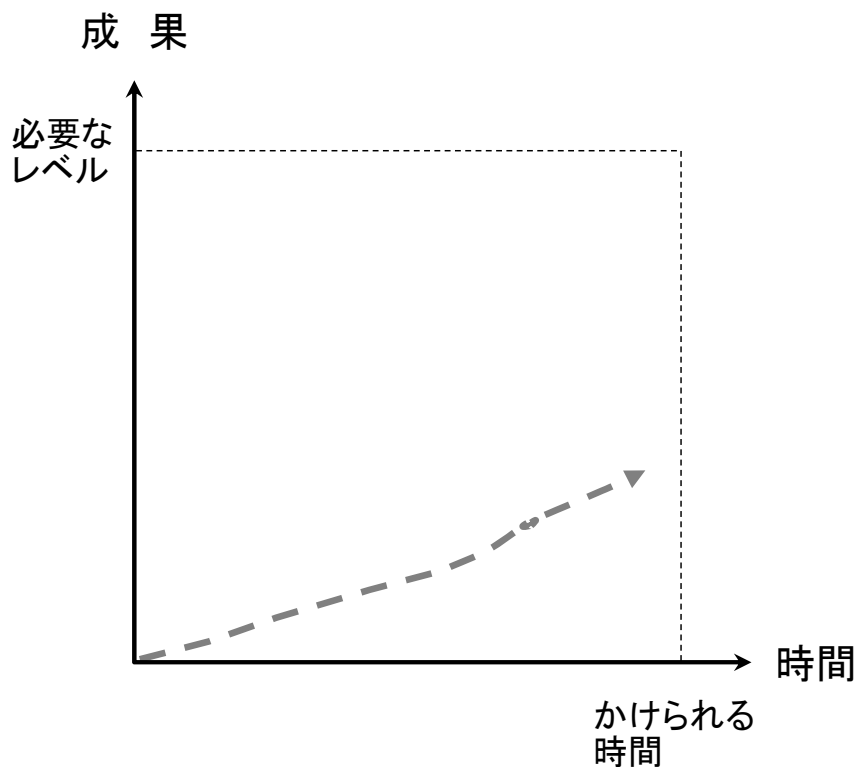


- 「商品競争力向上、粗利率向上、組織風土の改革」など、重要な要素であるが、厳密には明確に切り分けにくい場合に適用

# 最短で成果を出すための「アウトプット指向」

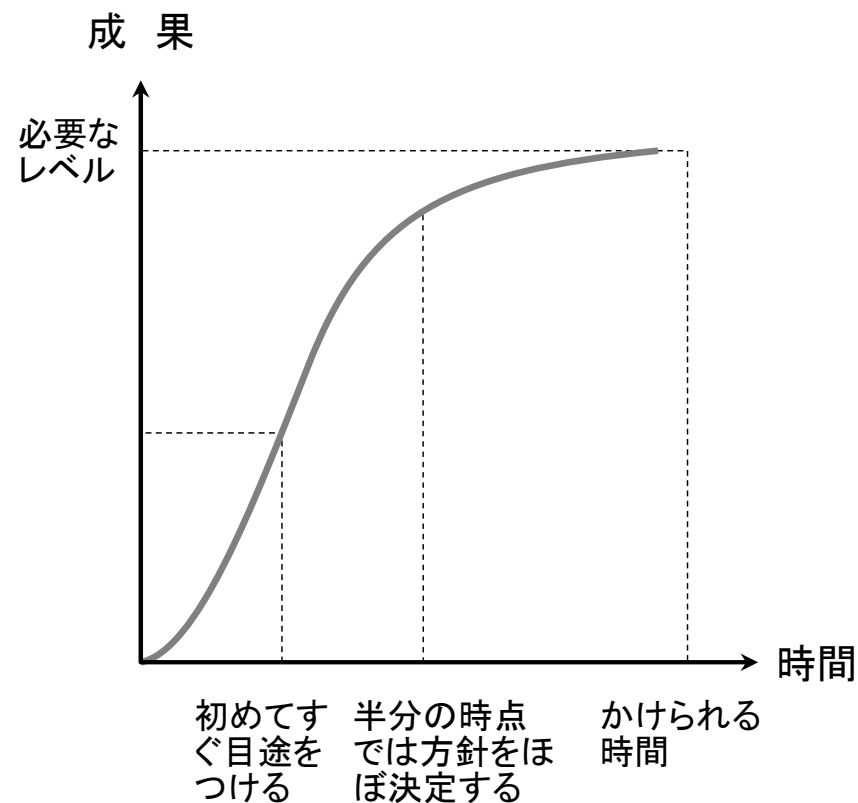
初めてすぐ目途をつけ、半分程度の時間で方針をほぼ決定する「アウトプット指向」の徹底が、会社全体の業務スピードを驚くほど早める

## 陥りやすい問題点：積み上げ式



- 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、日常茶飯事であるが、結論を出すのが遅いので、中々対応できない
- 突然の時間カットに対応できない

## アウトプット指向



- 最初に仮説で一気に答えを出す
- 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

# 物事を明確に整理するための「フレームワーク」

## フレームワークとは

- 物事を整理するための枠組みのこと
- 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
- フレームワークのイメージ

### 製品・市場の優先順位

自社の競争力	大	・ 製品D	・ 製品A ・ 製品B
	中		・ 製品C
		中	大

市場の魅力

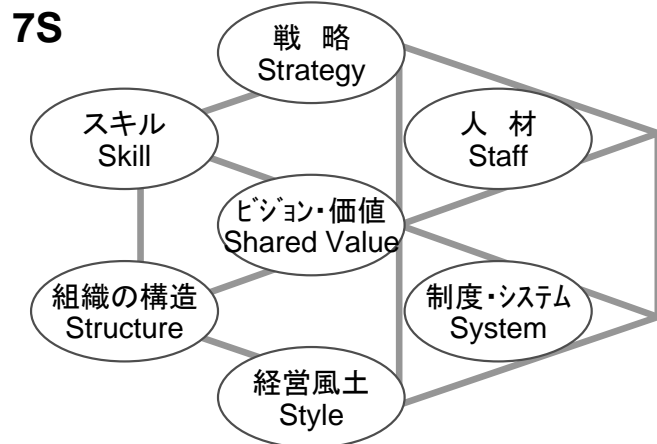
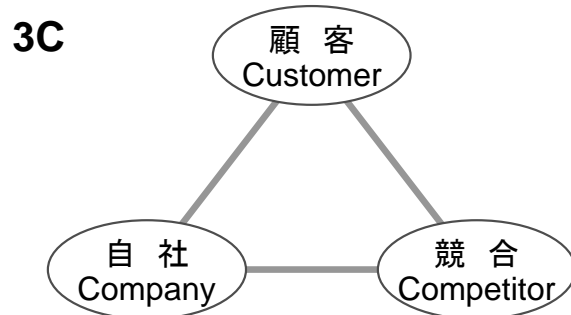
## フレームワークをうまく使えるようになるには

- 物事を常に整理しよう意識していると、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

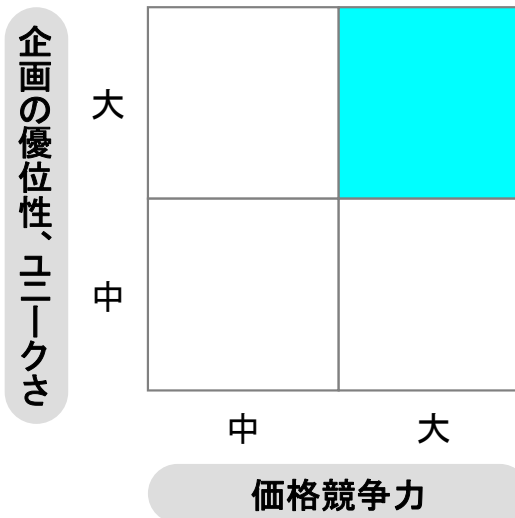
# フレームワークの例

フレームワークを書き慣れ、習熟することで、考え方の整理が素早くできるようになる。あいまいなものも何が本当に重要かわかりやすく整理でき、迷いが減る。人への説得もずっと効果的にできることが実感できる

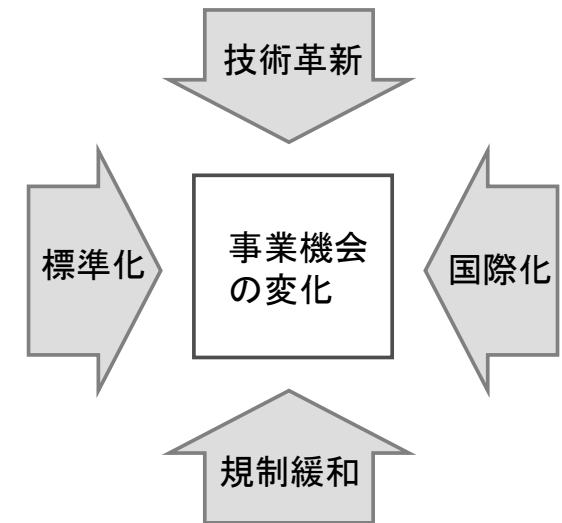
## 戦略立案時に考慮すべき要素



## 製品差別化の方針

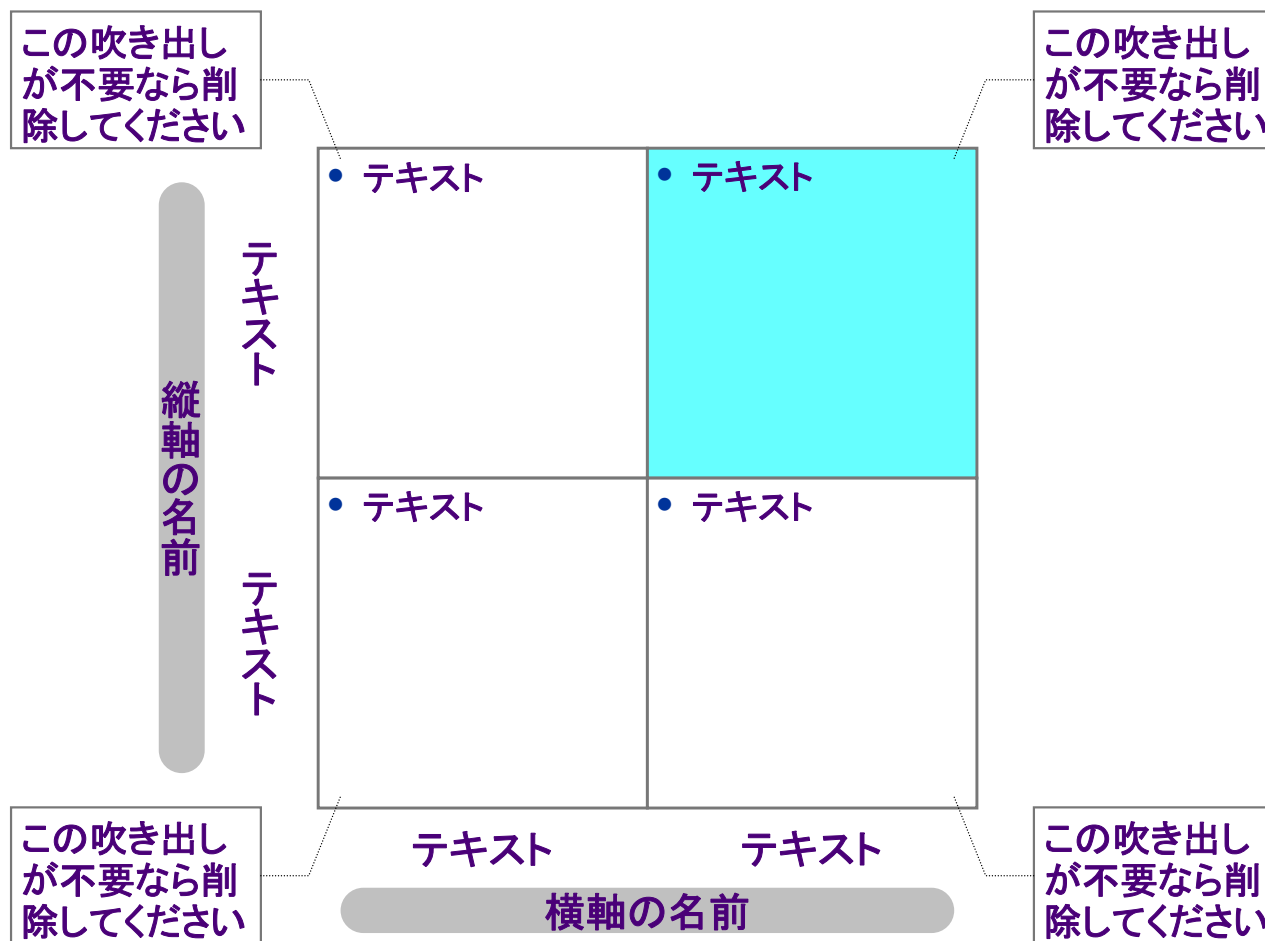


## 影響要因



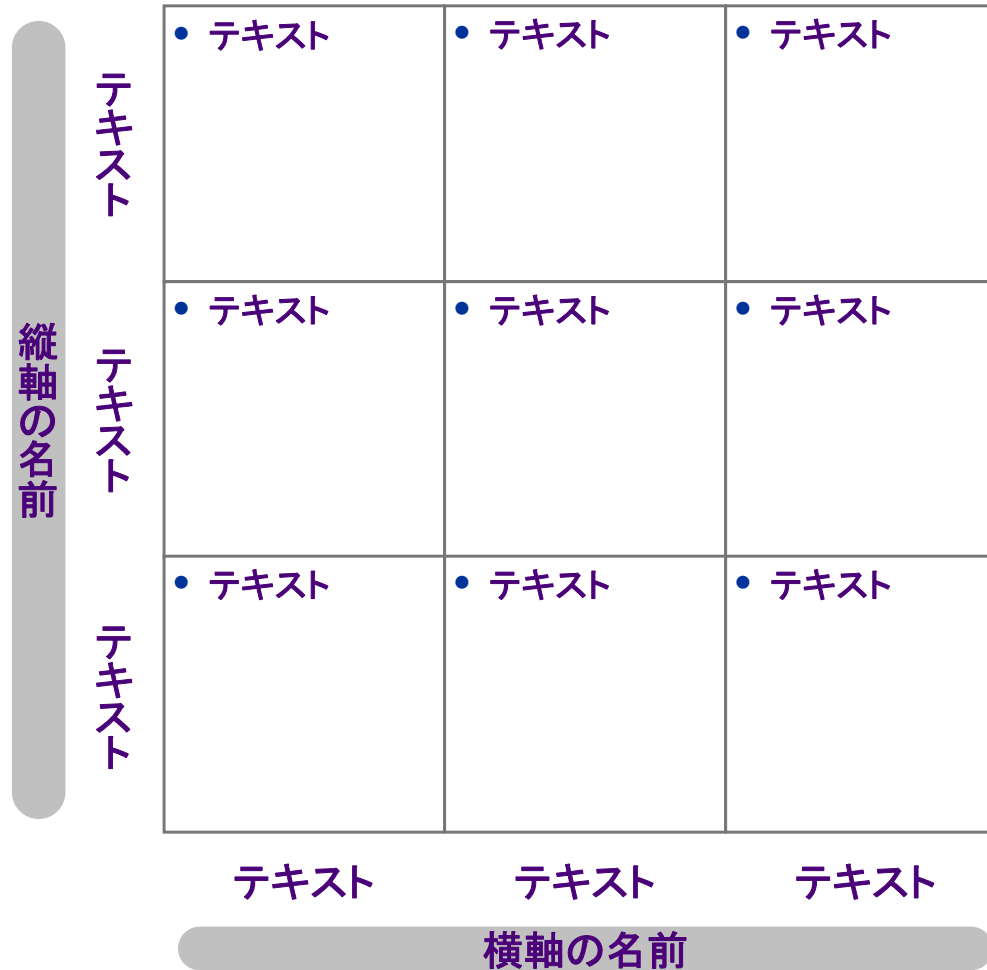


## タイトル



注: 「テキスト」にカーソルを合わせ、入力する  
フレームワークの色・構造を変える場合は、「グループ解除」コマンドにより変更可能

## タイトル

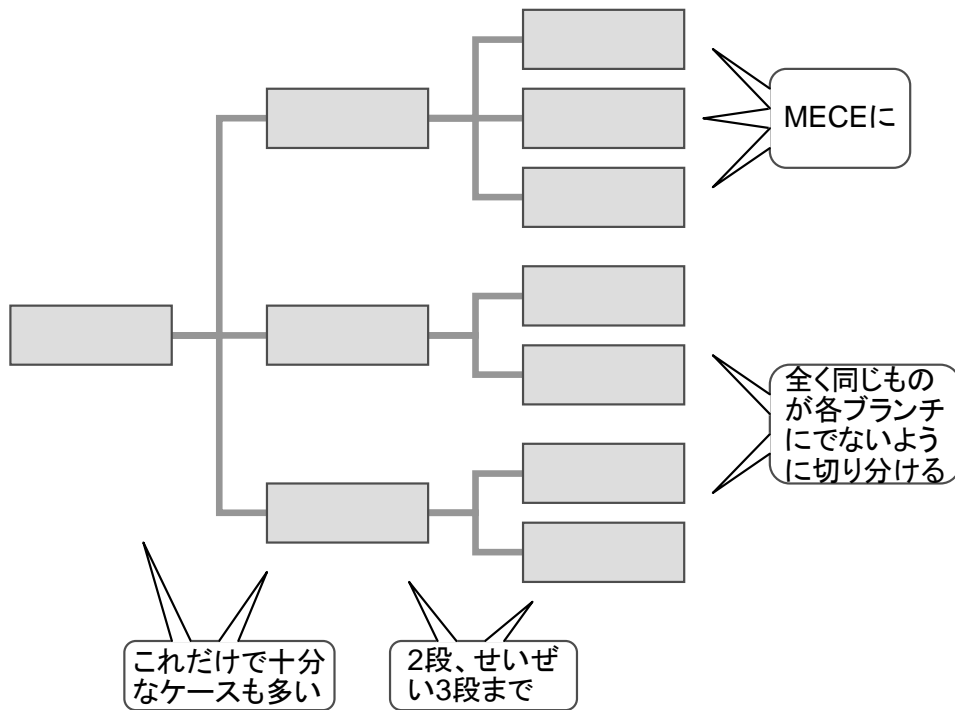


注: 「テキスト」にカーソルを合わせ、入力する  
フレームワークの色・構造を変える場合は、「グループ解除」コマンドにより変更可能

# 物事を明確に整理するための「ロジックツリー」

## ロジックツリーとは

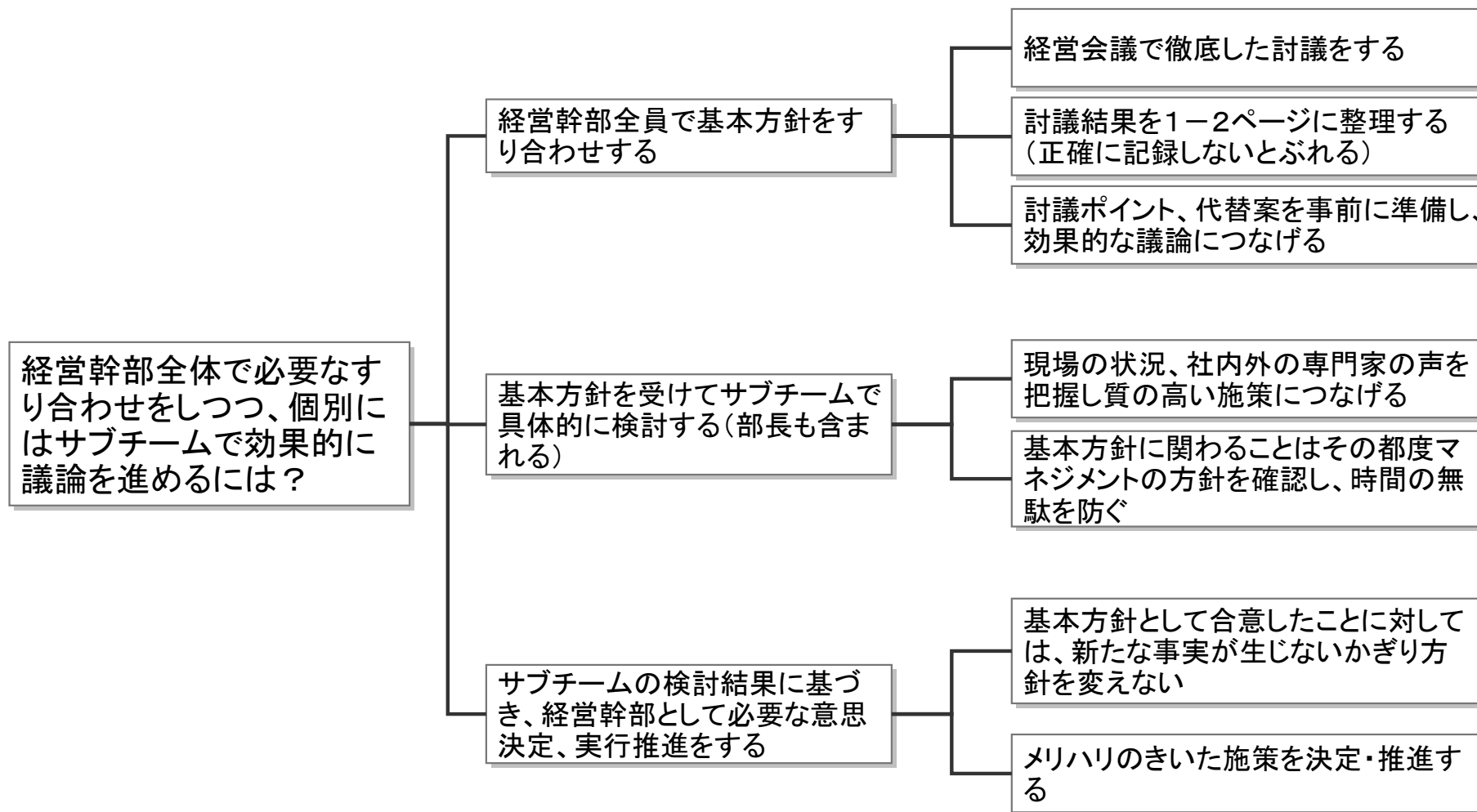
- ロジックツリーとは、ツリー状に表現した、MECEなグループ分け



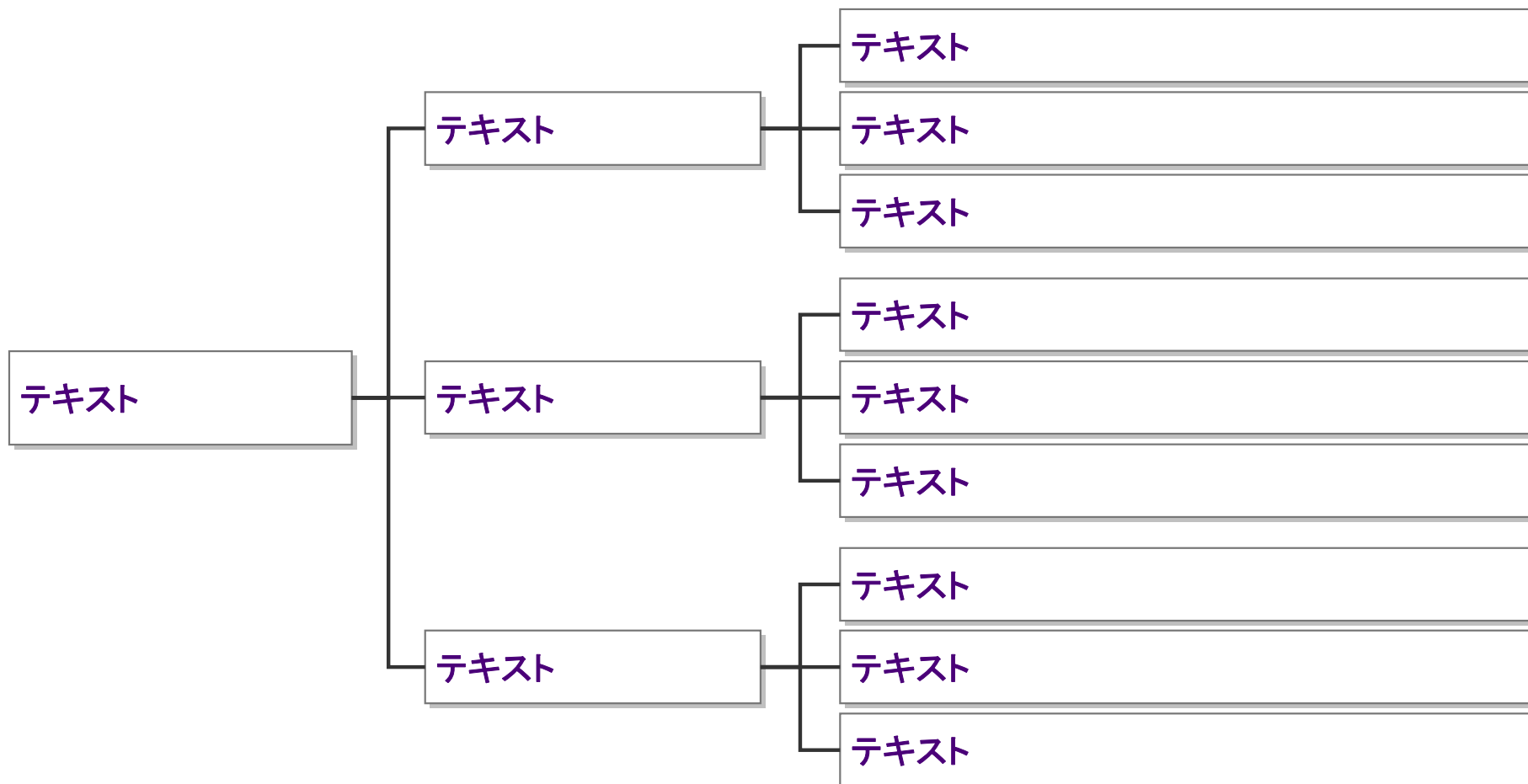
## ロジックツリーの使い方、慣れ方

- いつ使うのか
  - 経営課題、商品企画上の懸念事項、製品スペックの全体像など、全体像を明確に示したい時に使用する
  - オプションがいくつかあって、その相互比較を明示したい時に使用する(94ページの「戦略代替案の評価」もロジックツリーの応用)
- どうやったら使えるようになるのか
  - フレームワークと同じで、まずは何度も書いて慣れること。納得するまで何度も書き直してみること
  - 書いたら、それを使って説明してみると、どう修正すべきかすぐわかる
  - 気になることはいつもさっと整理してみることを習慣化する

## ロジックツリーの例



## タイトル



注: 「テキスト」にカーソルを合わせ、入力する  
ロジックツリーの構造を変える場合は、「グループ解除」コマンドにより変更可能



# 仕事のフローをわかりやすく整理するための「ビジネスシステム」

## ビジネスシステムとは

- ビジネスシステムとは、仕事のフロー、ステップ、プロセス、会社の機能の上流から下流までの流れなどをステップで示したもの
- 比較的書きやすいため、事業計画等でも多用される

	研究	開発	調達	生産	流通	販売	サービス
自社の強み							
競合の強み							

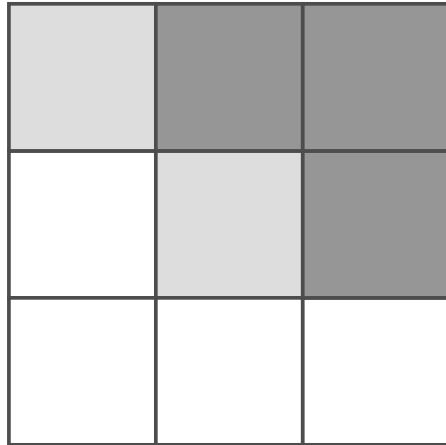
## どうすればうまく書き、使えるか

- 書き方
  - 流れを順序立てていったん書きあげ、それから整理する。迷いだすときりがない
  - 実際の業務フロー等はかなり複雑な場合も多く、目的によっては思い切って単純化する
    - 行ったり来たりするプロセスを省略して2ステップとする
    - 平行プロセスを統合する
- 使い方
  - 左記のように自社の強みと競合の強みを機能ごとに比較する
  - 本書でも相当広範囲に使用している
  - 説明をする場合、まずステップを説明し、相手が理解を示した後に本題にはいる

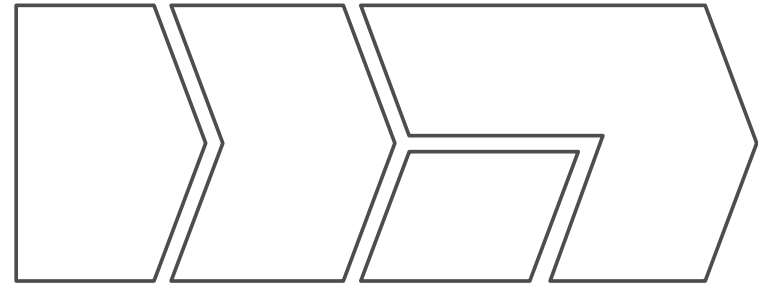
# 物事を整理しわかりやすく伝えるための「チャートの書き方」

## (1)位置づけ・ステップを表す

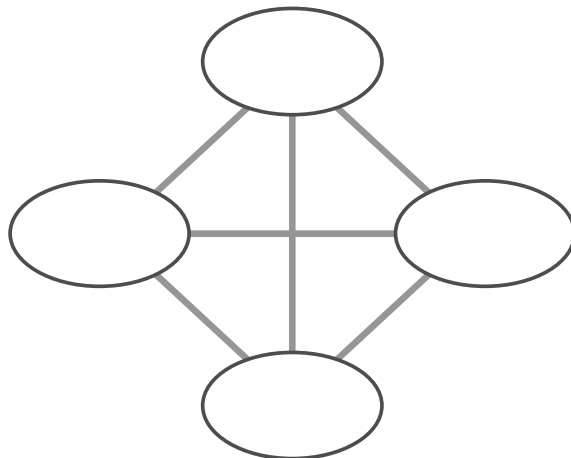
優先順位付け



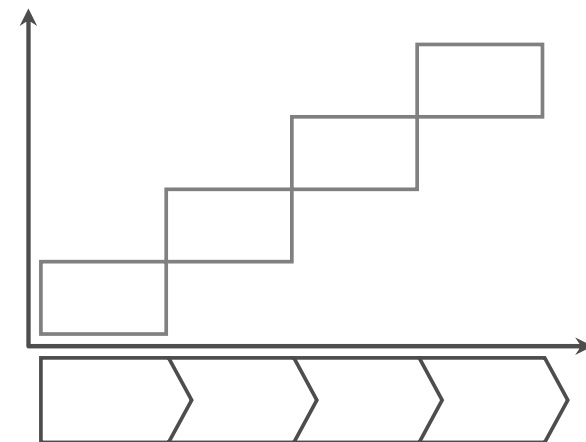
ビジネスシステム



相互に関連する構成要素



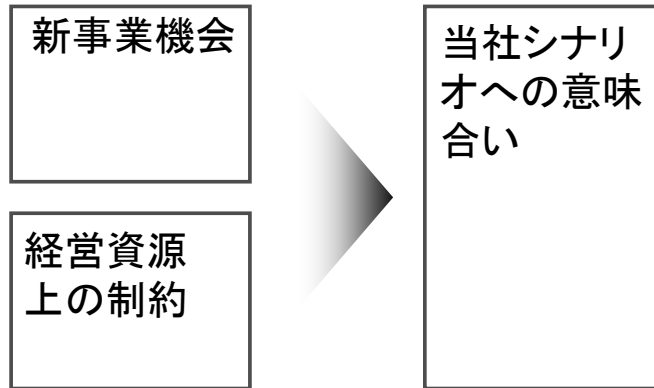
達成のステップ



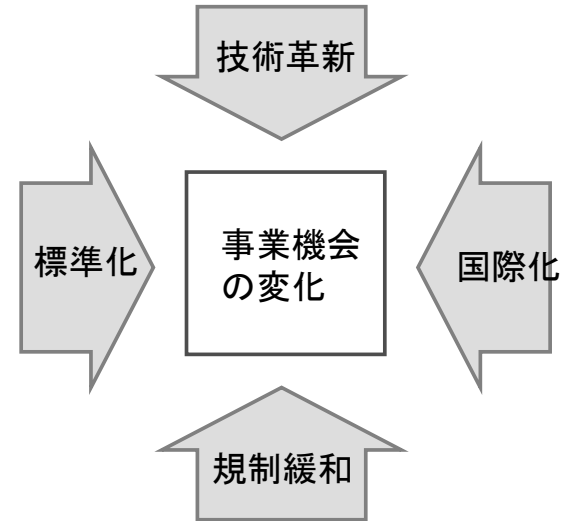
# 物事を整理しわかりやすく伝えるための「チャートの書き方」

## (2) 因果関係を表す

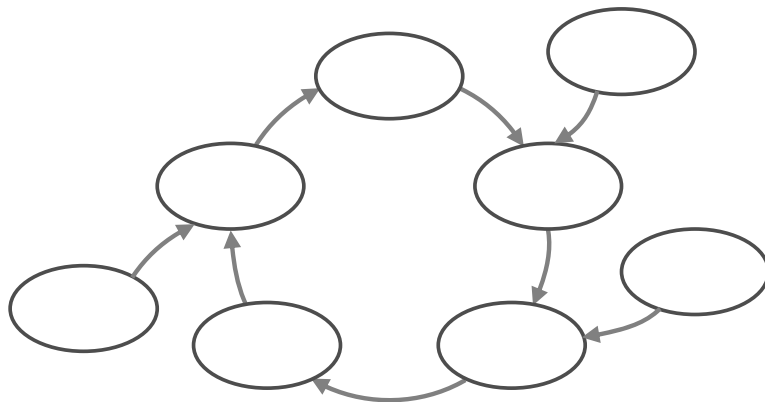
### 提案理由の整理



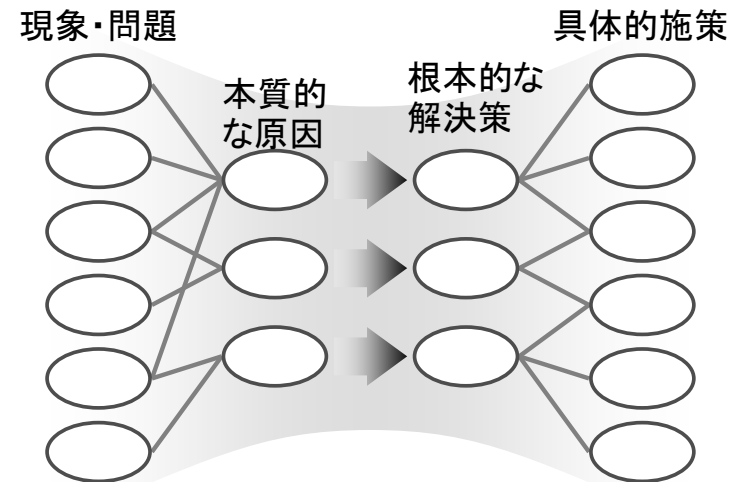
### FAW\*



### 相互の因果関係



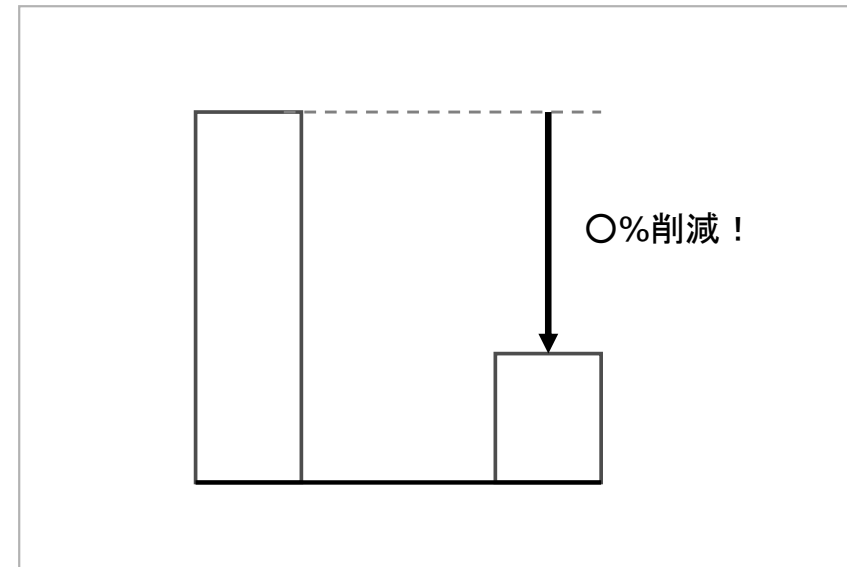
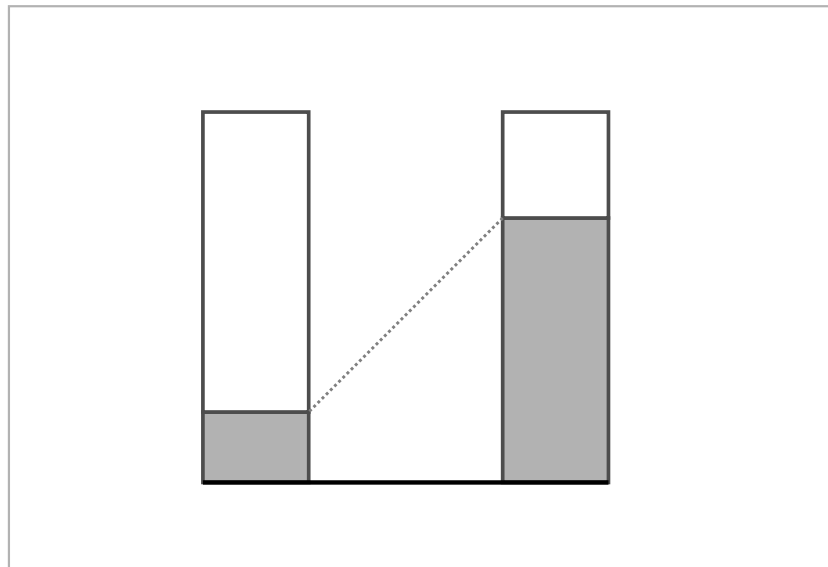
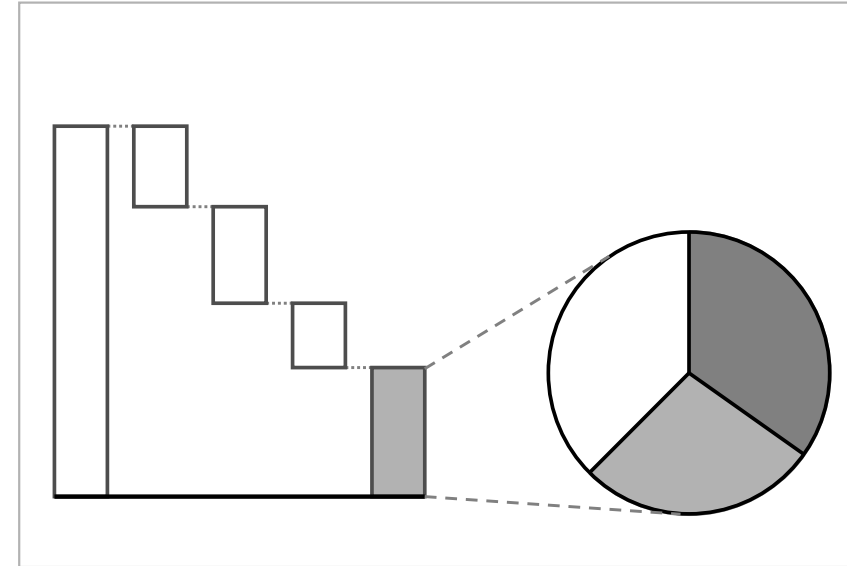
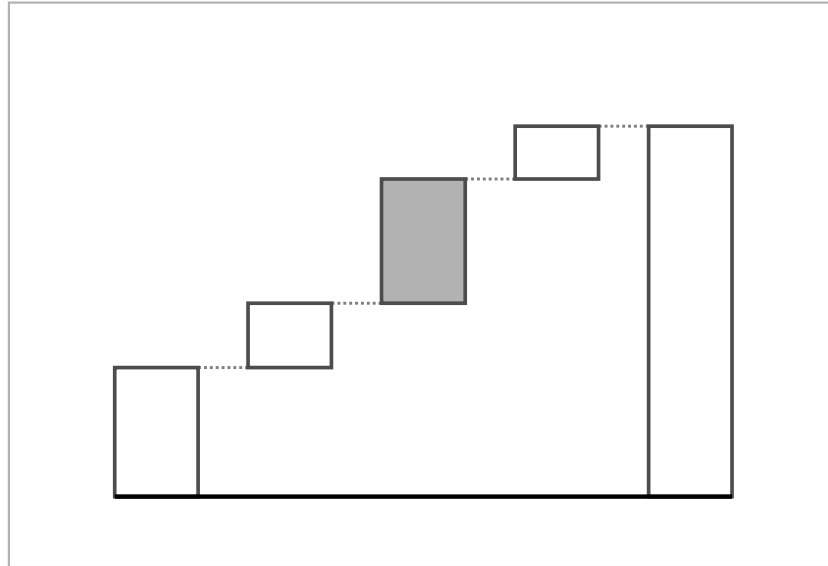
### 本質的な原因・解決策の図式化



\* Forces at Work 影響要因

# 物事を整理しわかりやすく伝えるための「チャートの書き方」

## (3) 構成要素を定量的に表す(漏れ分析)



# 自分の時間を管理し、考える時間を作り出せているか。心に余裕を持っているか

## 陥りやすい問題点

- 社長のやるべきことが非常に多く、いつも時間に追われている。一人になって整理したり考えたりする時間がほとんど取れないし、昼食も抜くことが増えてきた。それでも、社長が決定しなければいけないことが山積みになっている
- たまにほんの少し空き時間が生まれるが、これは例外で、普段は本当に心の余裕がない。体ももちろん疲れているが、いつもあせり、プレッシャーを感じているのがつらい。それなのに睡眠が浅く、食欲もなくなってきた。しばらく休みたいが、社長の立場でそんなことを言っていられないのはわかっている
- 社長はマネジメントが仕事だとわかっているが、優先順位を考えるのが苦手。ともかく来る仕事を片っ端からかたづけすることで切り抜けてきたが、量産に向けての製造体制の確立、提携先企業との関係正常化等、リードタイムの長い、重要な仕事はいつも後回しになる。株主からも社内からも指摘されているが、目先の業務にとらわれて、どうしても体が動かない
- 社内の会議が数時間以上にわたることが多い。中々結論が出ず、社長の言うことも聞いてもらえないので、ほとほといやになる。なぜ、みんな素直に言うことを聞かないのか... 押し切ろうとすると、社長は横暴だと言って反発するし

## どうすれば自分の時間を管理し、考える時間を作り出せるようになるか、心に余裕を持てるか

- A4メモ(176ページ「メモ書き」参照)で1ページのアクションリストを書いて管理する
  - 左側には、今週絶対に実行すべきこと
  - 右側には、右上から、今日絶対にやるべきことを書き、終わったものから横線を引いて消す。日曜夕方に客観的にレビューし、新たに書き直す
- 目の前の仕事をこなしつつ、リードタイムの長い最重要課題にも確実に手を打っていくことが重要だ、社長の仕事だと認識する
  - 目の前の仕事ばかりに時間をとられるのは、社長として許されない判断ミス、時間配分ミス。取り返しのつかないことになる
  - 社員が自分を入れて全部で3人しかいなくても、専門分野が異なっても、極力、他の二人を活用する。それによって、自分は一番高度で困難な仕事をやり遂げる
- 社内会議は原則30分、短いものは10~15分と時間を決めて終えるようにする。慣れると30分でも十分長い。ホワイトボードを活用して、論点を整理しながら進める(107ページ参照)。これだけで社長のストレスは大いに減り、余裕も生まれる
- 社員全員の業務の優先順位を常に明確にして週1回は確認し、社長の期待と各自の時間配分、取り組み順序のミスマッチをなくす

# どうリラックスし、かつトップスピードで走り続けるか

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、どうリラックスし、かつトップスピードで走り続けられるかが鍵となる。以下はあくまで一例に過ぎないので、それぞれの価値観やスタイルに合わせ、工夫されたい

- 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
  - 仮説をどう検証するか修正するか、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



## どうリラックスし、かつトップスピードで走り続けるか(続き)

- 息切れしないで走る工夫が必要(続き)
  - 適宜、気分転換をする
    - 人によって異なるので、自分に合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、気持ちがあすっきりする
  - 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(休日)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)
  - 土日にしっかり休んだり、仕事のことは忘れようとするとう創業期のベンチャー社長としてはむしろストレスになる
- 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。ベンチャーにいるのは、本人にとってもストレスばかりで決してよくない
  - 戦闘意欲が強く、エネルギーレベルの高いメンバーだけでチームを組むこと

# 部下をうまく活用し、最も重要な仕事に集中できているか

## 陥りやすい問題点

- 部下に「頼む、まかせたよ」と言っておきながら、途中で心配になり、我慢しきれず、これではだめだと取り上げる
- 部下にまかせてもどうせ満足のいく結果にならないので、社長が何でも抱え込んでしまう
- 本当は社長がやっても部下がやっても大差ないのに、責任感の強さとエゴの強さから、自分がやらないと気がすまない。結局やりきれず、最後になって放りだし、部下が尻ぬぐいすることになる
- 社長の事業拡大意欲が非常に強く、常に会社の能力をはるかに超えた課題に取り組もうとする。寝る間も惜しんで働いているものの、結局オーバーフローしてしまふ。言うことが変わったり、指示がいい加減になったり、部下に迷惑をかけてしまうことが多い
- 技術系の社長が経理・財務が苦手なため、経理担当者にすべて依存してしまう。自分では何もやらず、経営者としての関与が全くない

## どうすれば、部下をうまく活用できるか

- 社長の役割、業務を明確にし、社長自身でなければできない本当に重要なことに集中すること
  - 製品開発・顧客開拓上のリーダーシップ
  - 組織構築
  - 対外交渉
  - 資金調達、株主対応
- 社長は雑務が必ず増えるので、毎月一度必ず棚卸し、躊躇せず部下に振ること。心を鬼にして1. 以外を振る
  1. 社長が絶対にやらなければならない業務
  2. 社長でなくても本来はかまわない業務
  3. 本来部下がやるべき業務
- 部下の業務の進捗管理を徹底して行うこと(161ページ「アウトプットイメージ作成アプローチの重要性」参照)
  - アウトプットのイメージを部下と明確に共有、合意する
  - きめ細かくフォローする
- 業務のマニュアル化に力を入れ、ノウハウがどんどん蓄積されるようにする。部下が他の部下にコーチングし、高い水準で実行できるような組織文化を構築する

# 全体観、大局観を常に持とうとしているか

## 陥りやすい問題点

- 社長の行動はすばやいが、一歩下がって全体観、大局観を持つことは大の苦手。深く考えず動いた結果、後で「しまった！」となる失態が続き、社員の信頼をすっかり失う。厳しい助言を続けていたVCもとうとう匙を投げる
- 社長は、顧客の立場や取引先の立場で物を考えてみる習慣がなく、一人よがりとなることが多い。自分の力を過信している上、自分が自己中心的であるとは夢にも思っていないため、部下やVCが何を言おうと聞く耳を持たない

## どうすれば全体観、大局観を持てるようになるか

- 常に、今会社がおかれた状況がどうなのか、顧客、取引先、競合、株主、社員から見るとどう見えるのか、立場を置き換えて考える癖をつける
- 1年後のベストシナリオは何か、そうなるためには今後3ヶ月何をどういう順序でやるべきか、半年前に戻って考えると、本来どうすべきだったのか、それをやっておけば今どうなっていたはずなのか、等々将来・過去から現在を考える癖をつける
- それらをすぐメモに書く。メモに書いたものを機会あるごとに人に説明する。説明すると、うまく説明できること、しっくりこないことがたちどころに見えてくるので、また考え、新しく書き直す
- 常に、全体がどうなのか、客観的に見るとどう見えるのか、全体の構造がどういう仕組みになっているのか、考える癖をつけ、どんどんメモに書く
- 全体観、大局観に優れた先輩社長、友人、社員に折にふれ意見を求め、刺激を受ける

# 常に前向きでポジティブか

## 陥りやすい問題点

- もともと前向きでも、日々のプレッシャーに負け、ネガティブになってくる。資金が苦しくなり給料支払いに大変苦労するようになると、負け犬意識、被害者意識、ひがみ根性が出てくる
- 社長が辛い状況を一人で抱え込み、ますます落ち込んでいく
- 色々なことが気になる、心配になる。ちょっとうまくいかないと悲鳴を上げる。癩癩を起こして部下にあたる
- 前向き、ポジティブでいようとして、楽観的すぎ、アクションが遅れてしまう

## どうすれば前向きでポジティブになりやすいか

- 資金繰りが苦しくなるとどんなに元気でタフな社長でも暗くなってしまうし、弱気になって経営判断を誤る。資金調達を必ず前倒しで実施する。ベンチャー社長としては、これが大前提
- 一人で抱え込み、落ち込む前に信頼できる経営幹部に相談し、早めに手を打つ。相談を避けるとさらに悪い状況に陥り、悪循環になるので、「迷う前に相談する、迷う時は相談する」という癖をつける
- 社外に信頼できるアドバイザー、相談相手を数名持ち、定期的に会って、助言を受ける。格好をつけず、オープンに相談する
- 気になることは全部メモに書く。同じテーマでもかまわず、毎日書くようにすると、悩みがある程度客観視できるようになり、前向きの気持ちが湧きやすくなる

# 感情的にならないようコントロールしているか

## 陥りやすい問題点

- 部下が意見を言ったり、会社をこうしようと提案すると、社長として失格だと言われたように感じ、逆上する
- 「社長、落ち着いてください！」と言われても、自分が感情的であることを絶対認めようとしめない。さらに逆上する
- ちょっとしたことでも過剰反応する。「社長の意見が聞けないのか！」と切れる
- かつとして非常にきつい言葉を部下に浴びせ、すぐ自己嫌悪に陥る。回復に数日かかる
- 事業提携、契約交渉、資金調達等でむずかしい判断を迫られると自己防衛的になり、感情的に反論して議論を封じようとする

## どうすれば感情をコントロールできるようになるか

- 気に入らないこと、不安なことなどどんどんメモに書いて整理する(前述)
- 自分の姿が第三者にどう写るのか、書いてみる
- 感情的になりかけたら、ミーティングを中断して頭を冷やす、整理する
  - 感情的になる多くの方は、わかっていてやっている。自分に甘く、感情を爆発させてもしょうがない、と思っていることが多い
  - 社長が感情的になると、社員はやる気を失う
  - 本気で努力すれば、感情的になることの大半は防止できる
- 「感情をコントロール」ではなく、「感情的になることそのものを減らす、なくす」。そのためには、相手の立場にたって考える癖をつける。メモ書きが非常に有効

# リラックスできるか、それとも、あせったり感情的になってしまったりするのか

## リラックスした望ましい状態の気持ち

リラックスしている

あせらず、確実に進める

結果を出すまでやり遂げる

安心している

成功体験があり、落ち着いている

気にして意味のあることだけ気にする

割り切ることができる

切り替えが早い

感情的になりにくい。なっても、そのエネルギーを建設的に使う

## どうしてもなりがちな気持ち

いつもあせっている

早く結果を出したくて、あせる

初めても途中で終わってしまう

不安がある

成功体験がなく、不安

気にしてもしょうがないことが気になる

割り切れず、悩む

切り替えられない

感情的になりやすい

### ★人への好奇心、関心を持つと、感情的になりにくい

- 好奇心、関心を持つと、相手を理解できるようになる
- ある程度理解できると、あまり感情的にならなくなる
- 感情をコントロールする必要がそもそもなくなる
- 「感情のマグマ」に火をつけることが減る
- 平常心で人に接することができやすくなる



# 有言実行を徹底しているか。自分を甘やかせていないか

## 陥りやすい問題点

- 社長がアイデアマンで次々にアイデアを思いつくが、一つとして真剣にフォローしない。部下も最初は真面目に聞いていたが、しばらくすると、またかと思うようになる
- 社長がこれをやるぞ、今年之最優先課題だといっても、実際に時間をかけようとしないので、誰も信じていない
- 社長に「これをやってくれ」と言われても、その後のフォローがないので本気だとは思えない。部下の方から確認すると、「え？ やってたの？」と無責任な発言をするので、がっかりする。社長には全く反省の色がない
- 経営会議で決定し、先方にもお願いして、社長の定期的な顧客訪問を開始した。ところが別件の交渉の進捗が思わしくなく、社長の時間が取れなくなったため、一度行っただけでその後の顧客訪問を中止した。営業の担当者は非常に恥をかいた

## どうすれば有言実行できるようになるか

- 有言実行はトップとして絶対重要であり、会社の成功には不可欠な行動だと深く認識する
  - 有言実行するかどうか、そのインパクトは社長の場合、特に大きい
  - 優れた企業はどこも「有言実行＝言ったことはやる」というしつけ、身のこなしが社員に徹底している
- 重要経営課題については、経営会議で優先順位、達成目標、達成方法、期限を明確に合意し、厳格に進捗レビューをする。妙に情状酌量しないこと
- ベンチャーとしては有言実行が特に重要であること、有言実行で顧客の信頼を勝ち取らないといけないことを社員全員に徹底する
- 社長が有言実行ではなくなっていると感じたらすぐチャレンジしてくれるよう、社員全員の前できちんとお願ひすること
  - 実際に部下が注意してくれたら、感謝する
  - 間違っても逆切れしないよう、メモに書いて机に貼っておく。自分の姿をできるだけ客観視する

# 決断したら、後は迷わず推進するか。言い訳していないか

## 陥りやすい問題点

- 決定しても、いつまでもくよくよしてしまう
  - 「ああしておけば、よかった・・・」
  - 「今になって方向転換しようと言ったらどう思われるか・・・」
- むずかしい判断なので、時間を延々とかけようとする。先延ばしにする
- いつも、より多くのことが見えてくるまで判断しないので、手遅れになる
- 推進中に少しくまなく行かないと、できない理由を言い出して、自分の責任ではないと言い始める

## どうすれば迷わず、言い訳なしに推進できるか

- 「成功確率を最大化するには、社員全員でコミットして新しい方向へ動くことだ」と心から信じること
  - 迷いながら進むほうがまずい
  - 相当考え抜いた後であれば、それ以上はやってみないとわからない
  - 後延ばししていくより、今前に進む方がずっと建設的
  - 早く進めた方が早く結果が見え、軌道修正するチャンスが増える
- 迷い、ぼやき、言い訳を言ったらすぐ注意してくれるよう、社員全員の前できちんとお願いすること
  - 自分の弱点を認め、何とか直そうと本気で取り組むことは社員にとって大きな刺激となる
  - 実際に部下が注意してくれたら、感謝する
  - 間違っても逆切れしないよう、メモに書いて机に貼っておく。自分の姿をできるだけ客観視する

# 誰にもわかりやすく説明しようとしているか

## 陥りやすい問題点

- 相手に説明すべきことではなく、自分が今言いたいことを一方的に説明する
  - 相手の理解度を無視して、説明し続ける
  - 相手が何を理解しているか確認せず、誰に対しても同じ説明を繰り返す
- 理解できないのは、相手が悪いと思う。相手が不勉強過ぎてやってもらえないと思う。がっかりする
- 自分は頭がいい、と思いながら説明する
  - その気持ちが少しでもあると「上から目線」になる
  - 一方、自分より頭がいいと思える人の前では、急におどおどしてしまう
- 別のことを考えながら説明する。本人はばれないと思っているが、相手にはすぐ伝わってしまう
- 自分自身の理解不足を立て板に水でしゃべり続け、ごまかそうとする。相手の突っ込みにうろたえながら、さらにしゃべり続ける

## どうすればもっとわかりやすく説明できるようになるか

- 相手が何を理解しているか、何を知りたいのか、どういう利害にあるのかよく考えてから話す。できるだけ、事前にメモに書いて整理する(前述)
- 自分の説明のうち、半分も相手には伝わらないと考えて徹底的に丁寧に説明する
  - 相手の理解を適宜確認していく
  - わかっているだろうと決めつけないこと
  - わからないと言われた時にいらだちを絶対に見せないこと。一度見せたらもうおしまい
- 話すスピードを10%落とし、相手の反応を見ながら話そうとするだけで相手の理解はずっと深まる
  - 10%落とすだけで、大いに改善される
  - 説明がずっとわかりやすくなるので、時間はむしろ減る
- 物事の本質を常に考え抜くことにより、もっとも簡潔かつポイントをついた説明ができる

# 英語ミーティングの進め方

提携先、顧客等に対し、英語でのミーティングの頻度が今後ますます高まっていく。ゆっくり話し、相手にもゆっくり話すことを要求する。それでもこちらが理解できなければ二度でも三度でも平気で聞き返すことが鍵

## 英語ミーティングの環境

- 言葉が十分伝わらない... 思ったことの数分の一しか伝えられない、聞き取れない
- 相手も、こちらが聞きたいことと別のことを延々としゃべり続けることが多い
  - こちらに理解させようと思い、余計に
  - 単におしゃべりなことも多い
  - 英語がネイティブな人は、相手にとって不自由な言語かどうかあまり気にせず、話し続けることがままある(英語はもちろんわかるよね? というような姿勢)
- 文化的背景が異なる
- 事業、顧客、業界慣習への理解、常識のベースが異なる
- 仕事を国をまたいで分担しなければならないので、より明確な線引きが必要
- 会話でのやり取りだけでは、後につながるアウトプットはほとんど何も生み出されない
  - 合意内容が明確でない
  - 文化、仕組みの違いから、ちょっとした努力は埋もれてしまい、成果につながらない

## 進行上の要点

- ミーティングの目的、具体的なアウトプットを通常のミーティング以上に明確にしておく
  - Agenda、Key Discussion Point、Output Imageなどを必ず書いたもので用意し、ミーティングの最初に説明すること
  - 終了時には、用意しておいたNext Stepを説明する。あるいは、その場でしっかりとホワイトボードに書き、誰が何をするのか合意する
- ポイントはすべてホワイトボードに書いて、それを見ながら進めること... 会話ではなく、Written Communicationで進めることが鍵
  - 一つひとつ確認していく
  - 次は何を話すのか、何を合意するのか、目で見てわからせる
- 相手は、伝えようと一生懸命に話し続けることが多い。丁寧に、かつ相当強く制止することが必要。
  - そうしないと、簡単に脱線する。時間がいくらあっても足りない
  - きっちりとしたアウトプットを出そうとしないことが多い
- 相手の話が聞き取れない時は、
  - Could you speak slowly?
  - Could you say it again?
  - What should I write to capture your point?などと言って、全く悪びれず、聞き返す。二、三度でも全く平気に
- 英語はゆっくり大きな声で自信を持って話す
  - 日本人は、落ちつきなく、自信なく、小声で、抑揚なく話すことが大変多いが、全く逆効果
  - 「わからないのはお前が悪い」くらいの気持ちで話してちょうどいい
- ミーティングの最初に
  - How are you doing today?
  - Did you have a good sleep?などを言ったり、飲物を用意したりして場を和ませる

# 誰の話もよく聞き、相手の立場で理解しようとしているか

## 陥りやすい問題点

- 気がせいしているため、人の話を全部聞かず、途中でさえぎってしまう。いけないとはわかっているが、もたもたした対応が非常に苦手
- 「あ、こいつはわかってないな」と思うと、すぐ馬鹿にした態度を取ってしまう。一応気にはしているのだが...
- 部下が何か言っても、すぐに決めつけてしまう。自分の方が何倍も深く考えているので、部下の提案が非常に低次元に思える。真剣さが全く足りないと思う。聞くどころか、礼など全く言わずに否定して終わる
- 話を聞くふりをするが、態度には「この忙しいのに！」とはっきり出ている。部下に話しかけられても、パソコンをの画面の方を向いたまま横柄に答える
- 相手の質問に答えようとせず、ほとんど理解しようとせず、こちらの思い込みで、答えたいことだけ一方的に答える

## どうすれば相手の話をよく聞き、理解できるようになるか

- 部下が上司に話しかけることはかなりの勇気を必要とする。部下が話しかけてくれることに感謝の気持ちを持つ。本気で感謝する
- 部下からの提案には、まず感謝の言葉を伝え、批判めいた言葉をいっさい口にせずに全部聞く
  - これにより、部下は社長にしっかり聞いてもらえたと感じ、「社長は話をよく聞いてくれる」と認識してくれる
  - 指摘があれば、日を改めて伝える。そのほうがはるかに効果的
- 誰に対しても、相手の話は最後まで聞く
  - 最後まで聞いてもらえた、と相手を感じる事が非常に重要
  - さえぎっても最後まで聞いてもほんの数分の違いではないので、時間を気にしないこと
- 相手の言おうとしていることを引き出す質問をする
- 聞いた話をその場でメモにまとめていく



# わかりやすい文章を書こうと真剣に努力しているか

## 陥りやすい問題点

- 文章への苦手意識が強く、ちょっとした文章でも書くことがストレスになる
- 文章を書くのが面倒で、できるだけ避けたい。なので、わかりやすく書こうという気が実はほとんど起きない。誰かやってくれないものか...
- 相手が何を知っているか、相手に何をどう理解してほしいか、そういうことを一々考えながら書くのが面倒くさい
- 相手がどのくらい理解しているかなんかよくわからないし、不勉強なのが悪い。どうしても普段使っている言葉で書くことになってしまうが、それが難解なのかなあ...
- 簡単・簡潔な言葉で書くと、自分まで劣ってしまうような、損をしたような気になって嫌だ

## どうすればもっとわかりやすい文章を書けるか

- 考えたこと、感じたこと、疑問点などをどんどんメモに書く(前述)。メモを書くことで文章力は飛躍的に上がる
- 書いてみて、しっかりこななければ、何度も書き直す。言葉の意味には非常に気を使って書くようにする。最初は時間がかかるが、必ず早くなる
- 言いたいポイントをいったん箇条書きにする。数十回以上実施すると、相当楽に書けるようになる
- 文章の書き方は
  - 基本は三段論法
  - 起承転結の「転」を入れ四段にすると、日本語としては落ち着きが出ることも多い

(例) 当社は...で...なので、至急.....すべき

  - 現状は...
  - これに対し...
    - ハイエンド顧客では...
    - ミドルエンド顧客では... } 理由をMECEに並べる
  - したがって、...
- 文章は一語、一字でも短くするようこだわることで文章力がアップする。語順への感度もわかりやすさ向上の上で非常に重要



## 文章を書くスキルの向上、必要な姿勢

人によっては、「小学校の頃から作文が苦手で...」と感じておられる方も多いと思われるが、気にする必要は全くない。言うべき内容を伝えるだけのことなので、事業をやりたいという思いがあれば、必ず伝わる。ただし、以下のような練習を積むとさらによくなる

- フレームワークと同様、練習がすべて
- 長文を書くわけではないので、文章が苦手な人でも、十分可能
- ポイントを整理するだけ
- 接続詞・接続句を意識的に活用すると、わかりやすい
  - しかしながら、一方、特に、この場合、具体的には、これまでは、など
- 「なるほどね」と思わせるかどうかは鍵
- 一つのメッセージでも、言い方自体は何通りもある... 相手、状況により異なる
  - 結論を述べ、その理由を列挙する
  - 状況を順を追って説明し、「やっぱりこういう方が...」と落とし込む
- 書いたら、他の人に話して反応を見る
- 形式はあまり重要ではない

## 部下の実力、資質、価値観、スタイルを冷静に見ているか

### 陥りやすい問題点

- 部下の好き嫌いが激しく、それを直そうとしない
- 学歴コンプレックスがあり、高学歴の部下にはどうしても気兼ねしてしまう。頭がよさそうだし、下手なことを言うと馬鹿にされそうで冷静に評価できない
- 自分の得意領域だと厳しすぎる。不得意領域には甘すぎる、評価も避ける
- 取り組みのプロセス、スキル、ポテンシャル等はほとんど考慮せず、結果しか見ない。その結果、部下の正当な努力を全く評価せず、がっかりさせることが多い
- 取り組みのプロセスが気に入れば、結果が出なくても、厳しく追及しない

### どうすれば人の実力、資質等をもっと冷静に見れるか

- 部下の実力、資質等を冷静に見るには、ある程度自分に自信がないとむずかしい。自分の強みは何か、自分は何ができるのか、なぜ創業したのかなど、メモにどんどん書いていくと、心の整理ができて不安感が減る。結果として自信につながりやすい
- 部下の実力、資質等をできるだけ客観的にメモに書いてみる。納得するまで何度も書いてみる。強み、成長課題、これまでの実績等を整理してみると、かなり客観的に見ることができるようになる。さらに、数名分を机の上に並べると、それぞれの違いがはっきり見え、より適切な見方ができるようになる
- 共同創業者がいる場合は、創業当初から部下一人ひとりの実力、資質、成長の具体策について議論し、自分のぶれをなくしておく

# 誰に対しても公平、公正に接することができるか

## 陥りやすい問題点

- 気の合う部下、好きな部下とばかり話をする
- 人の好き嫌いが態度に出る。明らかなえこひいきする
  - 気に入った部下の意見のみ取り上げる
  - 気に入らない部下の意見は無視する。発言をさえぎる
  - 経営会議などでも、会社にとって今何が重要かではなく、誰の意見かで判断する
- 人事評価、給与、ストックオプション付与などで明らかに差別しているように見える(実際はともかく)
- 人の好き嫌いが激しく、取引先や戦略提携先候補の社長も一部の人以外は接触したくない。やむを得ず会っても色めがねで見てしまうので、公平、公正に接するなどあり得ない

## どうすれば誰に対しても公平、公正に接することができるようになるか

- 部下の好き嫌いという気持ちをなくす努力をする。そういう好き嫌いを持つこと自体、社長失格と思うべき
- 誰とでも話す。特に苦手な部下ほど、機会を作って多く話す
- 具体的には、苦手な部下と今日何回話したかをノートにつけて、他の人より多くなるようにチェックする(そこまでするところがポイント)
- 苦手な部下、何か気まずい関係になった部下を放置せず、すぐ夕食に出かける。時間を共有し、食事を一緒にすることで誤解が解ける、ということが驚くほど多い。こういった古典的なアプローチを馬鹿にせず実行する
- 取引先、戦略提携先候補に限らず、ベンチャー社長であるからには、広く人と会い、バランス感覚を養う。この点については真正面から取り組み、苦手意識を一刻も早くなくすこと

# 社員の先頭に立って戦いをリードしているか

## 陥りやすい問題点

- 社長が社員の先頭に立って戦いをリードするのではなく、誰かに任せてしまう。難しい局面になると、第三者的、批評家的発言をするので、社員全員が嫌になる
- 一番頑張らなくてはならない時に、緊張感とストレスに耐えかねて社長が逃げ出してしまう
- 顧客、取引先に重要な問題が起きた時でも、社長がすぐ出ていくのはおかしいと考え、動かない
  - 大企業出身の社長はこういった社長の立場、役割への勘違いがまま見られる
  - 権威主義、上下意識、プライド(自意識)が強いとこの傾向が強い

## どうすれば社員の先頭に立って戦いをリードできるようになるか

- 社員の先頭に立って戦いをリードすることが社長の重要な任務の一つだとしてしっかり理解する
- 週1回は、全社員でミーティング(スタッフミーティング)し、経営状況を共有するとともに、社長の問題意識、取り組み方針を伝える。社員からの質問を本心から歓迎し、オープンに答える
- 主要顧客、主要取引先に3ヶ月に一度は訪問し、どうい変化が起きているのか、顧客の真に切実なニーズが何か、考え方がどう変わっているのか、社長自身が把握する
- 重要な問題解決には、社長が先頭に立って動くという社風、上司が部下をリードするという社風を確立する(伝統的な大企業ほどこの逆の傾向があるので、それを払拭する)
- 「社長がすぐ動く方が問題を解決しやすく、こじれにくい上、先方への印象もよい」ということを理解し、行動にうつす

## 8章終了後のチェックリスト

8章の内容を振り返り、下の項目に○△×をつけてみてください

- ( )ベンチャーにおける社長の重要性について理解が深まり、自分はどのようにやっていきたいか、どうすれば何とかリードしていけそうか、少しイメージがつかめたか？
- ( )どうやったら常に頭を整理して、明確な考えを持つことができるのか、やり方がある程度理解できたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、どうすれば早く習熟できるのか、少し理解が進んだか？
- ( )どうやって自分の時間を管理し、最も重要な仕事に集中すべきか、ある程度は具体的なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、どうすれば変えることができるのか、少し理解が進んだか？
- ( )わかりやすく説明し、部下の話を真剣に聞くにはどうすべきか、ある程度は具体的なイメージがつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、どうすれば変えることができるのか、少し理解が進んだか？
- ( )社長自身の成長、すなわち事業計画を実行する牽引役にどうなっていくかについて、全体像を少しはつかめたか？ 今までの自分のやり方とどう違うのか、何を換えればこのような取り組みができるのか、考えるヒントを得られたか？

## 9. おわりに



## おわりに

- ベンチャー社長は厳しい企業環境下で大変な重責を担っておられます。事業計画の作成も経営そのものも、手探り状態の方が多いでしょう。痛い思いをして学んだ時は時すでに遅し、ということにもなります。ベンチャーでの成功経験者が日本ではまだ少なく、適切な助言をしてくれる方にもあまり出会えないのが実情かと思います
- 本マニュアルはそういったベンチャー社長、ベンチャー創業準備中の方に少しでもお役に立てるならとまとめたものです。内容もできるだけ平易な表現とし、忙しい社長がさっと確認して行動していただけるよう、意識しました
- 本マニュアルの内容を全てパーフェクトにできる経営者などどこにもいらっしゃらないと思います。しかし、常に本マニュアルを見返し、自分を戒めながら不断の努力をすることによって立派な経営者に近づくことは十分可能です。そうした社長の努力を社員は見ており、それが企業に活力を与えます
- あるいは、共同創業者や社長の右腕となってくれる人に、社長が苦手なことを丸投げにならないよう補ってもらいながら業務を進めていき、社長自身も苦手な部分を克服していく、ということもあるでしょう
- 日本発の世界的ベンチャーが1社でも多く生まれ、大きく育っていかれることを祈願いたします

本マニュアルに関するご質問、ご意見、あるいは、ベンチャー創業をご検討中の方、ベンチャー経営者として一層の飛躍を目指していらっしゃる方、あるいは組織活性化と人材育成にご関心をお持ちの方がいらっしゃいましたら、お気軽にご連絡いただければ幸いです。

きっと何かお役に立てることがあると存じます。

ブレイクスルーパートナーズ株式会社  
[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

マネージングディレクター  
赤羽雄二  
[akaba@b-t-partners.com](mailto:akaba@b-t-partners.com)