



ベンチャー経営の要諦と起業家の条件

GOOD FIND 特別イベント

ベンチャー創業/経営に本気で取り組みたい人のための
特別選抜・少人数プログラム

ブレークスルー パートナーズ
マネージングディレクター

赤羽 雄二

akaba@b-t-partners.com
www.b-t-partners.com

2009年1月30日

内 容

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか	2
2. ベンチャー立ち上げに必要な要素	3
3. ベンチャー創業者の必要要件	4
4. 事業計画に多く見られる問題点	6
5. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには	7
6. 急成長をねらうベンチャー創業時に目指すべき水準	8
7. 創業資金、成長資金について	10
8. ベンチャー企業の失敗事例	19
9. ベンチャー失敗の理由	22
10. 成功のため何をすべきか	24
11. 事業を成功させるために必要なスキルとは？	30
12. 皆さんに今、何を考えてほしいか？	47
13. 世界では、どんなすごいチャンスが生まれたのか？	51
14. ベンチャーへの関わり合い	55
15. 参考資料	56

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか

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

2. ベンチャー立ち上げに必要な要素

- 創業者
 - 燃えるような熱意で事業構築に取り組む創業者が絶対不可欠
 - 経験は問われないが、事業構想力、課題発見・課題解決能力、決断力、向上心・柔軟性、組織リーダーシップが鍵
- 説得力ある合理的な事業計画
 - 説得力ある合理的な事業計画が、ベンチャーの成功確率を上げるために必須
 - 起業を志した時点では、キーポイントを押さえた、ラフなメモ1ページでも可
- 創業チーム
 - 創業者の意を汲み、価値観を共有する2、3名の同志
 - 創業者と補完的な強みを持つこと
- 創業資金、成長資金
 - 創業時の資本金には特に制限なし
 - ただし、資金調達までのつなぎとして500～1000万円程度は必要

3. ベンチャー創業者の必要要件

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

経営者へのチャレンジ

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

4. 事業計画に多く見られる問題点

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

5. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには

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

6. 急成長をねらうベンチャー創業時に目指すべき水準

	一言で言えば	目指すべき水準	例、より具体的に
市場の魅力	切実なニーズを持つ顧客が多数いるのか	大きな事業ポテンシャルを持つ、大変魅力的な市場を対象としているか(規模、成長率、市場ダイナミクス、今後予想される大きな構造変化などの観点から)	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場規模が500億円以上、かつ成長率は10～15%程度期待できるのか ● 市場の構造変化による大きな新市場が数年以内に期待できるか ● 過当競争や、体力のあるプレイヤーの採算を度外視した参入が起きそうにないか
競争優位性	人と全然違うのか、すごくユニークなのか	他社製品・サービスとはっきり差別化できる圧倒的な競争優位性を持つのか(技術力、知的財産、組織スキル、事業構造など)	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様(市場)が大変困っていることに対して一桁以上のインパクトがあるか ● グローバルな観点から競争優位性を十分ベンチマークできており、説明できるか。数年は先を行っているか
収益性	ものすごく儲かるのか	高収益を実現・維持できる明確かつ具体的な収益モデルがあるのか、作りうるか	<ul style="list-style-type: none"> ● 希望的観測、結果オーライではなく、今の段階で十分戦略を練り、説得力のある合理的な事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるベースがあるか

6. 急成長をねらうベンチャー創業時に目指すべき水準(続)

	一言で言えば	目指すべき水準	例、より具体的に
戦略提携・ネットワーク	他社、他人を巻き込みフルに活用しようとしているか	ベンチャーの規模では実現困難な、大規模な事業展開を可能にする戦略提携、またはその計画があるのか	<ul style="list-style-type: none"> ● 大手企業が積極的に協業・提携を求めてくるような技術力・製品を持ちうるか ● 外部の知恵・資源をどんどん巻き込み取り入れられるオープンな姿勢と求心力を持っているか
経営チーム	このメンバーなら約束通り実行できそうか	社長、開発チームリーダー、商品企画担当の少なくとも一人は超一流か。急成長期に必要な強力な人材を外部からリクルートできる魅力とオープンさを持っているか	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長は、戦略的・合理的思考、素早い意思決定力、断固たる決断力、先頭に立って組織をリードするリーダーシップ(ビジョン、熱意、部下の信頼)を持っているか ● あるいは、製品開発チームリーダーは、プロジェクト上のボトルネックを解決し、外部のリソースなどもフルに活用した複雑・大規模なプロジェクトを完遂した経験を持つ人材か ● 急成長期に必要な強力な人材を惹きつけるところまで立ち上げていけるチームか。社長職、CTO職などを譲ってもベンチャーを成功させたいというオープンさを持つか

7. 創業資金、成長資金について

- 創業時
 - 創業資金として、設立時に資本金500～1000万円程度必要
 - 創業社長が70～80%程度出資することが望ましい
 - 早期に事業収入が期待でき返済の根拠を示せる場合のみ、日本政策金融公庫（旧 国民生活金融公庫）等の融資が可能（上限は1000万円、ただし資本金の2倍まで）
- エンジェル投資家の支援
 - 創業後数ヶ月～1、2年以内に成長資金として数百万～数千万円の出資を得る
 - 社長および当該ベンチャーの将来性を信じ応援しようとする個人から出資
 - 可能なら検討すべきだが、反社会勢力とのつながり等、細心の注意が必要
- ベンチャーキャピタル（VC）の出資
 - 創業後半年～2、3年で、成長資金として数千万～数億円の出資を得る
 - 徹底したデューデリジェンス（企業の実態を厳しく精査）が行われる。VCの投資基準が満たされ、株価等の条件が合意されたら、投資される
 - 通常は、複数VCからの投資が数回に分けて実施される

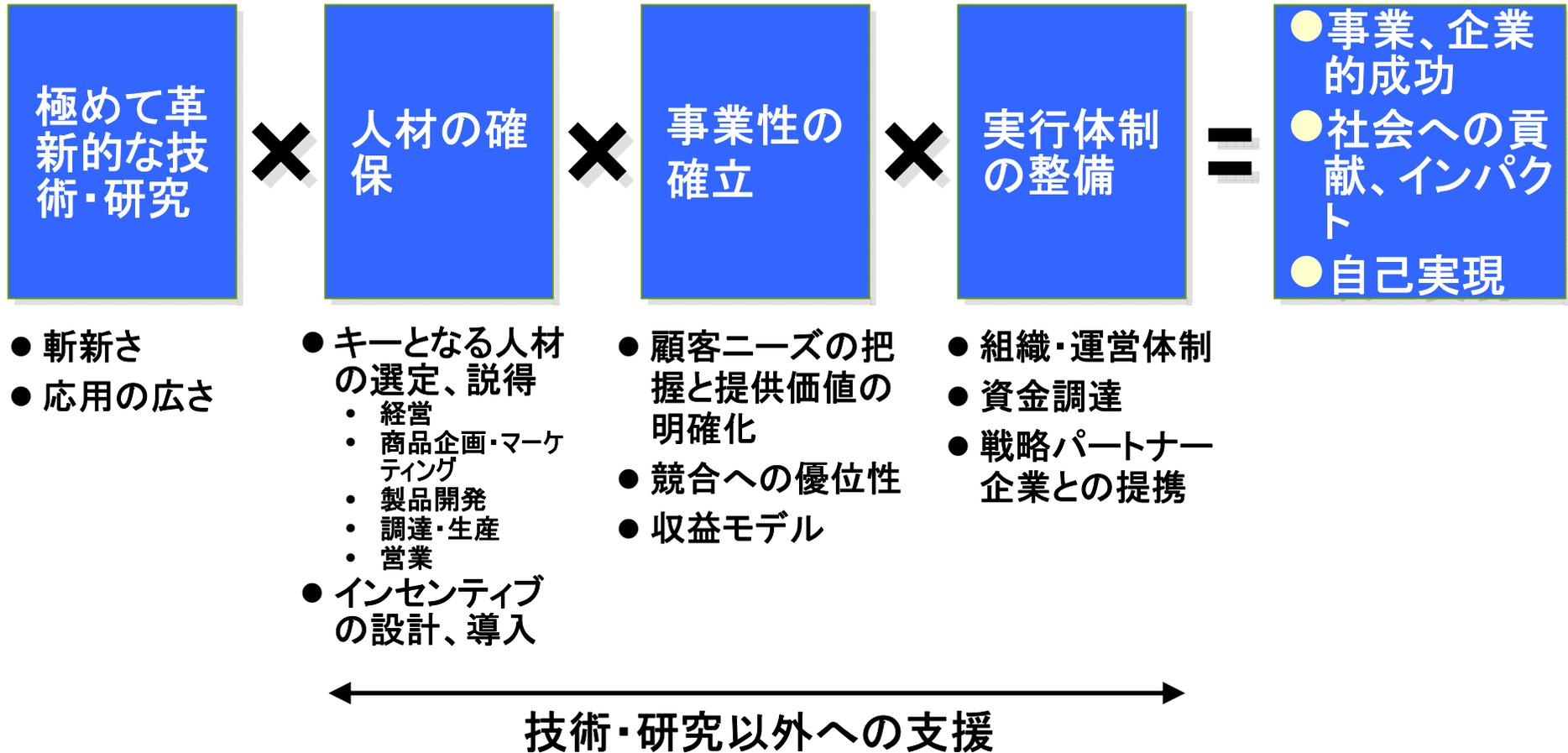
投資家への効果的な説明のしかた

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

ベンチャーキャピタル(VC)とは

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

ベンチャーキャピタルがカバーする役割



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

ベンチャーキャピタルが求めていること、嫌うこと

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

ベンチャーキャピタルの活動プロセス

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

資金調達に成功したベンチャーの事例

- 例1: 画像処理系半導体ベンチャー
 - 設立9年
 - これまでに、5回にわたり80億円以上の資金調達
 - 競争力の根源は
 - 創業チームの発想、トップクラスの技術力
 - 新たな原理に基づくアルゴリズムの発明
 - システムメーカーをしのぐ絵作りノウハウ、および回路設計力
 - 創業チームは特許への感度が高く、これまでに80件以上日米で申請

- 例2: 光通信系部品ベンチャー
 - 2002年11月設立
 - 2003年1月 7.5億円の調達
 - 2004年1月 4.5億円の調達
 - 競争力の根源は
 - 開発・事業経験の豊富な、卓越した創業チーム
 - 製品に関する画期的な構造特許
 - 顧客キーパーソンとの信頼関係に基づく顧客ニーズの把握、営業力

VCから資金調達をすることによって生じる 責任、義務、負担

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

資金調達までのステップ

第1フェーズ(2ヶ月程度*)

事業計画の作成・見直し

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

第2フェーズ(4~6ヶ月程度)

資金調達

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



事業計画の作成・具体的な資金調達方針の立案

VCへのコンタクト開始

リードインベスター候補へ会社の高い企業価値を説得

デューデリジェンス

タームシート**1

他のリードインベスター候補へ会社の価値を説得

デューデリジェンス

タームシート2

タームシート3

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

複数のタームシートを獲得することが交渉を有利に進める鍵

* 場合によっては3ヶ月程度必要

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

8. ベンチャー企業の失敗事例

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
A社	インターネットのファックスサービス	<ul style="list-style-type: none"> ●出資数億円 ●融資10億円 	<ul style="list-style-type: none"> ●技術開発の遅れ ●コスト意識の低さ、高コスト体質 <ul style="list-style-type: none"> -収入がほぼゼロなのに相当額の出費を続ける -豪華なオフィス -従業員30名を維持 ●借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い
B社	パッケージソフトの開発・販売	<ul style="list-style-type: none"> ●出資1億円前後 ●融資枠も確保 (地元の資産家が債務保証) 	<ul style="list-style-type: none"> ●受託開発からパッケージソフトへの転換を図ったが、営業力が弱く、じり貧に ●営業の軽視、営業への安易な態度...「金さえあれば、新聞広告さえ出せば売れる」との社長コメントも ●最後まで「製品はいいのになぜ売れないんだろう」、「大きな流れがくれば売れるはず」と社長は納得せず ●一方、他社は「劣った製品」だったが、販売ルートを確認し、着実に売上げを拡大

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

8. ベンチャー企業の失敗事例(続き)

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
C社	ソフト開発・販売	●出資4億円	<ul style="list-style-type: none"> ●技術開発、製品化の失敗 ●社長は夢を語り続け、実際の製品完成に集中しなかった ●計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし ●資金が尽き、出資者からは追加出資に応じなかった
D社	オンラインショッピング	●出資10億円	<ul style="list-style-type: none"> ●当初は堅実に経営していた ●10億円が容易に調達でき、経営感覚が狂った様子 ●調達した10億円は、広告などで一気に消費した ●コスト意識が欠如
E社	<ul style="list-style-type: none"> ●グループウェアの開発・販売 ●新事業としてのコミュニティサイトの運営 	●出資数千万円～1億円	<ul style="list-style-type: none"> ●新事業の会員確保は見込み違い。既存のグループウェアは月次決算すらなく、無管理状態でじり貧に ●社長は経営の管理を共同創業者に任せっきり ●管理担当の共同創業者は顕著な能力不足 ●悪口は言うものの、社長はアクションを取ろうとはしなかった

8. ベンチャー企業の失敗事例(続き)

社名	事業分野	資金調達	現象・問題点
F社	光触媒	●出資数億円	<ul style="list-style-type: none"> ●画期的な製品を開発 ●JR、道路公団など多数の引き合いがあったが、全部対応しようとし(それぞれ相当のノウハウ・時間が必要)、戦線拡大 ●フォーカスするよう、出資者が何度も指摘したが聞き入れなかった ●結局、どの商談もものにできず、資金繰りに困って社長は退任せざるを得ない状況に ●手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か
G社	医療機器の 商社	●出資1~2億円	<ul style="list-style-type: none"> ●社長が製品をまず使ってもらうことを重視し、多数の導入実績を上げた ●一方、売掛債権の回収は軽視した ●結果、売掛金滞留で毎月綱渡りで、倒産 ●会社清算時には、売掛金が相当額回収できた(回収がそれまで甘かったということ) ●社長はこの問題をある程度は理解していたが、徹底せず。明らかに甘く見ていた。部下に厳しいことを言えない、優しい性格も災いした

9. ベンチャー失敗の理由

現象・問題点の整理

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

営業、収益確保への
執着心の弱さ

コスト管理の弱さ、
甘さ

技術への過信

9. 失敗の理由(続き)

現象・問題点の整理

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

いちかばちかの無謀な挑戦

じり貧... 戦略判断のミス

社長が不適任... 明らかな能力不足

社長が不適任... 会社を私物化

10. 成功のため何をすべきか

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

ベンチャーとしての「金勘定」を徹底

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

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

「本気の事業計画」を確実に実行、徹底管理

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

徹底した顧客第一主義、現場主義

- ベンチャーの強みは徹底した顧客第一主義、現場主義
 - 大企業、競合他社に勝つ最善手...容易なことでは真似されない、究極の差別化
- 
- 社長が率先垂範、背中を示す
 - 半年に一度、主要顧客の社長と担当者に社長自らインタビュー、観察し
 - 当社の製品をどう評価しているか
 - どういう不具合があるか
 - どう使われているのかを把握する...顧客のロイヤリティを上げる最も効果的なやり方
 - 社内の目標設定、人事評価、報酬制度にも反映し一貫したメッセージと社長のコミットメントを示す

「チャレンジャー」の確保

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

「じり貧状況」の打開策

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

11. 事業を成功させるために必要なスキルとは？

事業を成功させるために必要なスキルとは？

- 優れた問題把握・問題解決能力
- 相手の話を聞く力、相手の心情を心から理解できる感受性
- 断固とした決断力
- リーダーシップ
- プロジェクトマネジメント力

問題解決能力とは

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

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

問題解決能力を鍛えるには

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

効果的な問題解決のための考え方・スタンス

(1) ゼロベース思考

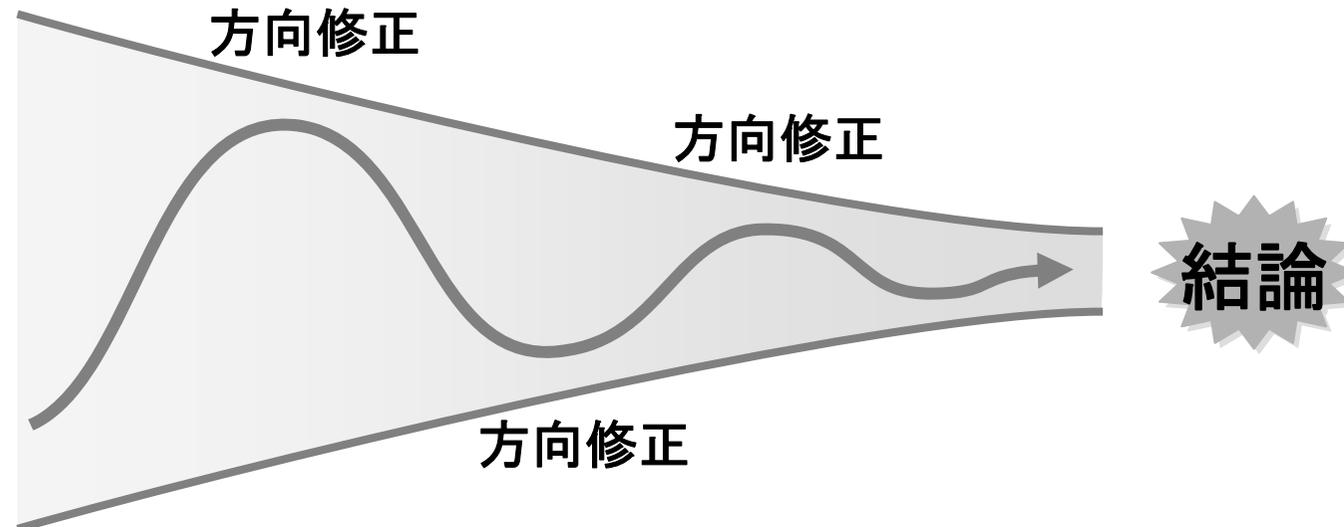
- 本来どうあるべきか、徹底的に考え抜く
 - 組織内の暗黙の前提条件、制約条件、および自らの利害関係を意識してリストアップし、取り払って考えてみる
 - 「日本の常識は世界の非常識」ということを肝に銘じ、日本人以外との積極的な接触・意見交換を図る
 - 「青くさい」、「単に過激な」、「現状を無視した」やり方は未熟。そうではなく、深い現状理解と大胆な発想で、あるべき姿と達成までの現実的なステップを描くこと
- 最初は不快に感じることも
 - 慣れてくると、大変快適
 - 自助努力だけでは困難

(2) 仮説思考

ステップ
でいうと



イメージ的
には



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

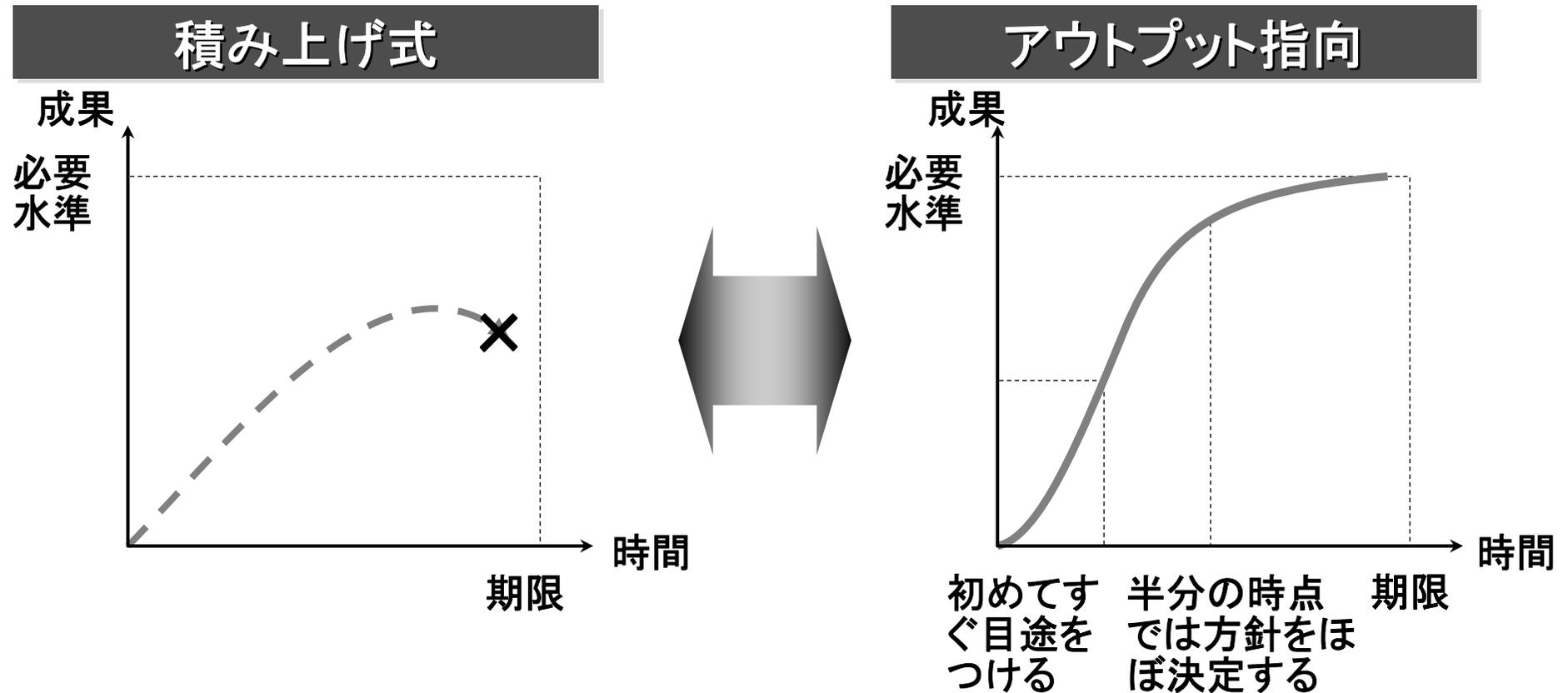
(3) 「唯我独尊」思考

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

(4) 現場指向 . . . 感度の問題

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

(5) アウトプット指向

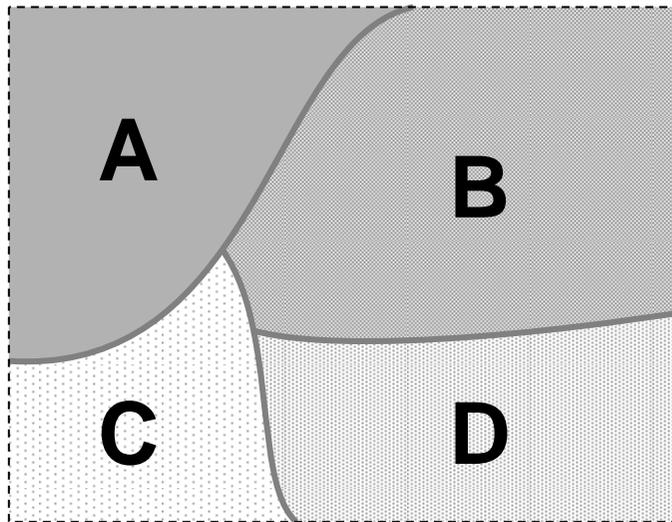


- 着実に成果を積み上げようとしても途中で失速し、時間切れになることが多い
- 状況変化は、日常茶飯事
- 突然の時間カットに対応できない

- 最初の一気に答えを出す
- その勢いで、大枠を決める
- あとは検証し、解を熟成させる
- 途中でストップしてもOK

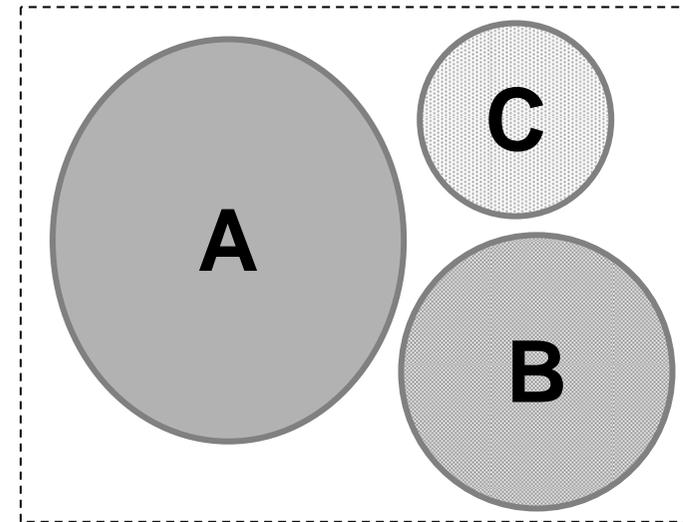
問題解決に必要な技術 (1) MECE (ミツシー)

漏れ、ダブりのないケース
(狭義のMECE)



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

「重要な要素」を押さえるケース
(広義のMECE)



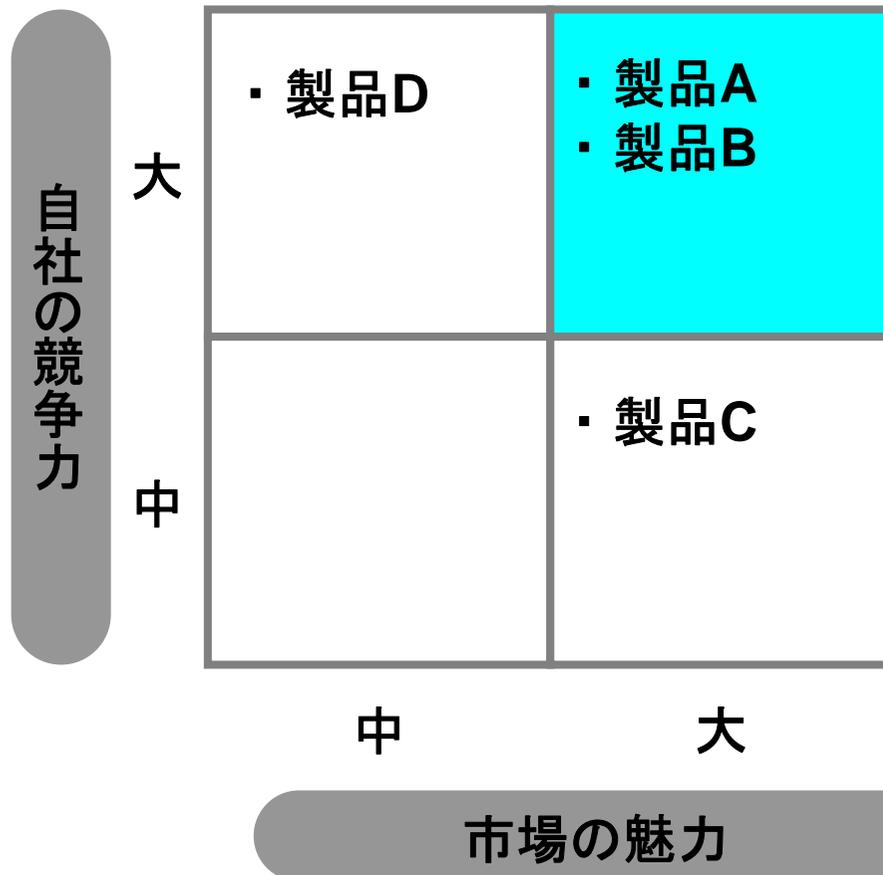
「商品競争力向上、粗利率向上、組織風土の改革」など、重要な要素であるが、厳密には明確に切り分けにくい場合に適用

MECE: Mutually Exclusive Collectively Exhaustive 漏れもダブりもないこと

(2) 物事を明確に整理する「フレームワーク」

フレームワークの例

製品・市場の優先順位



フレームワークとは

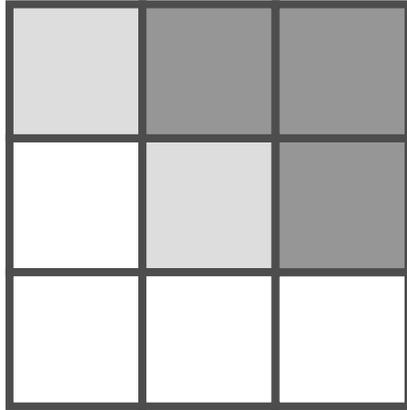
- フレームワークとは、物事を整理するための枠組み
- フレームワークの種類は多種多様で、課題に応じて最適の枠組みを考え、整理する
 - 縦・横で整理する
 - 基本要素を押さえる
 - 各要素の相互の関係が見える、等々

フレームワークをうまく使えるようになるには

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

フレームワークの種類 .. 位置づけ・ステップを表す

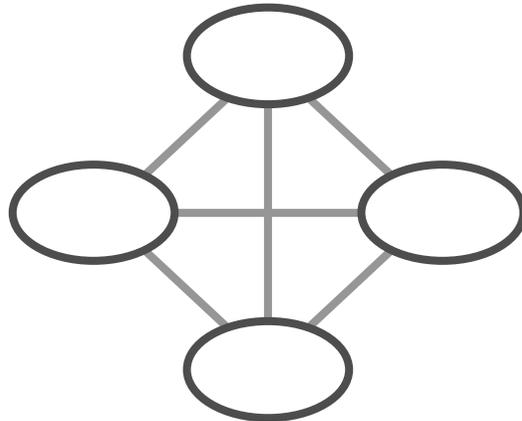
優先順位付け



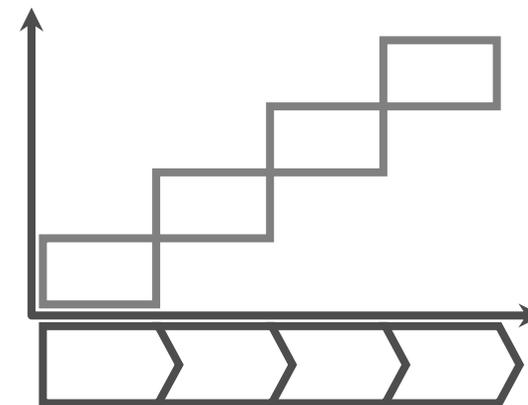
ビジネスシステム



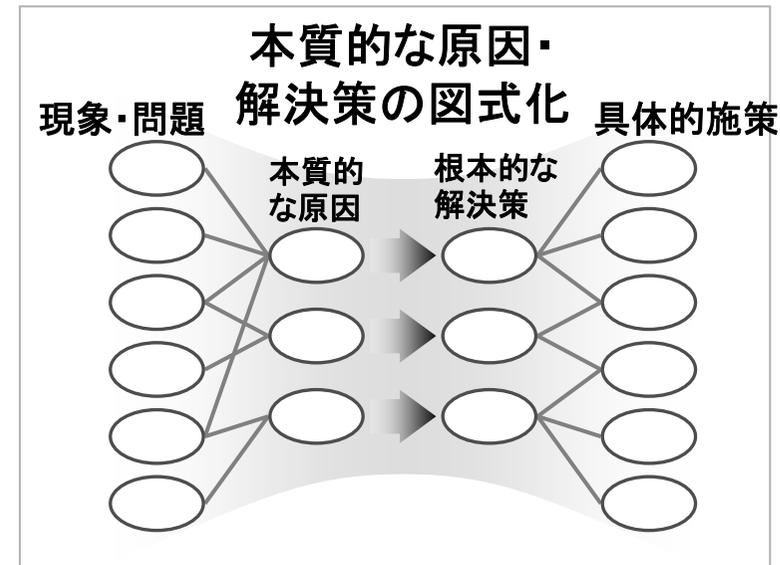
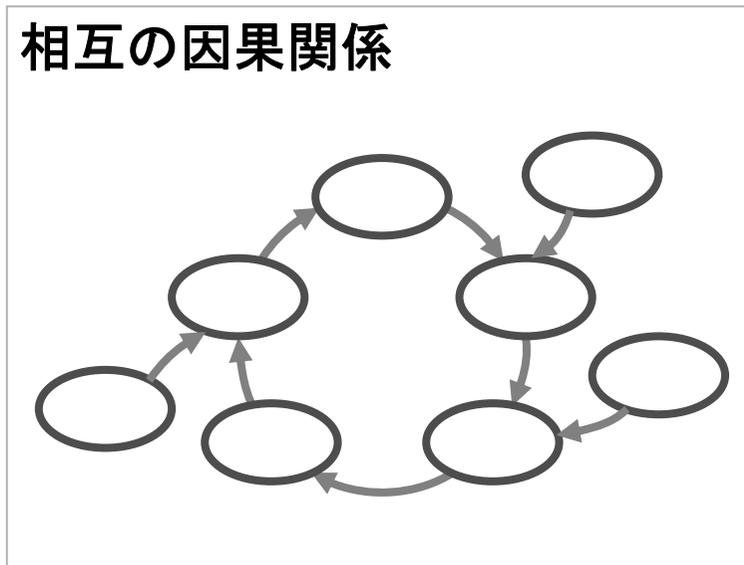
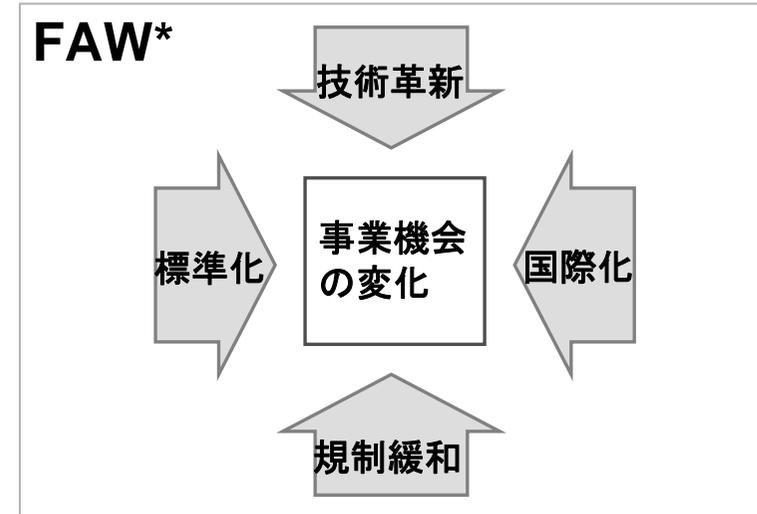
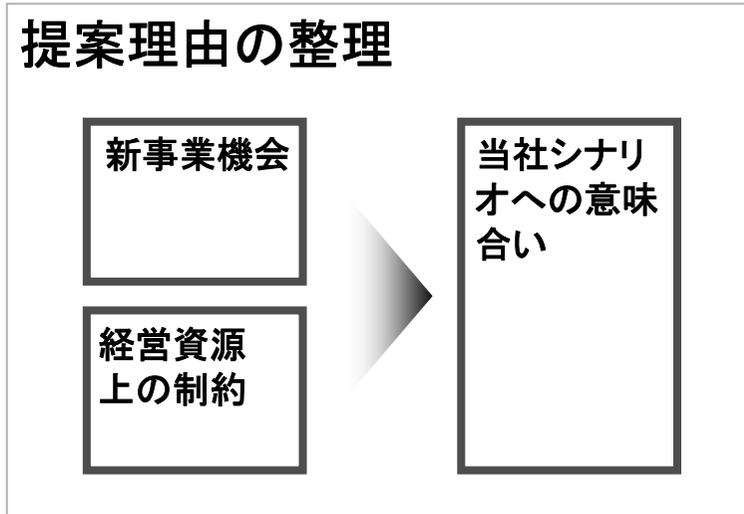
相互に関連する構成要素



達成のステップ



フレームワークの種類... 因果関係を表す

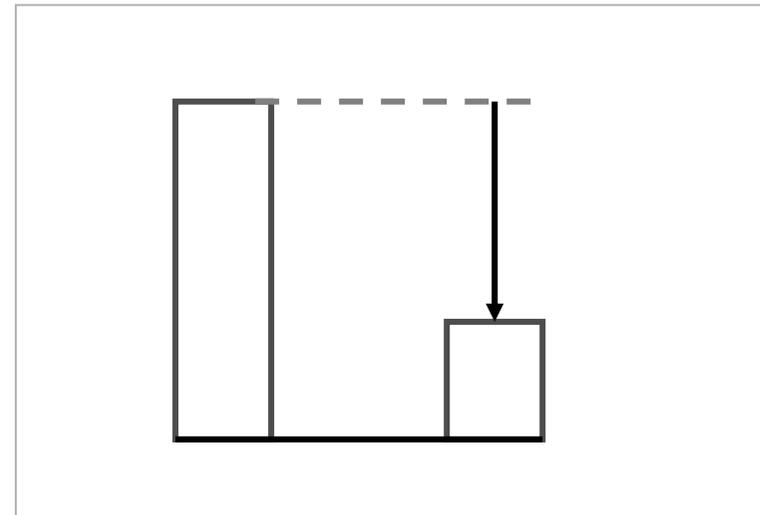
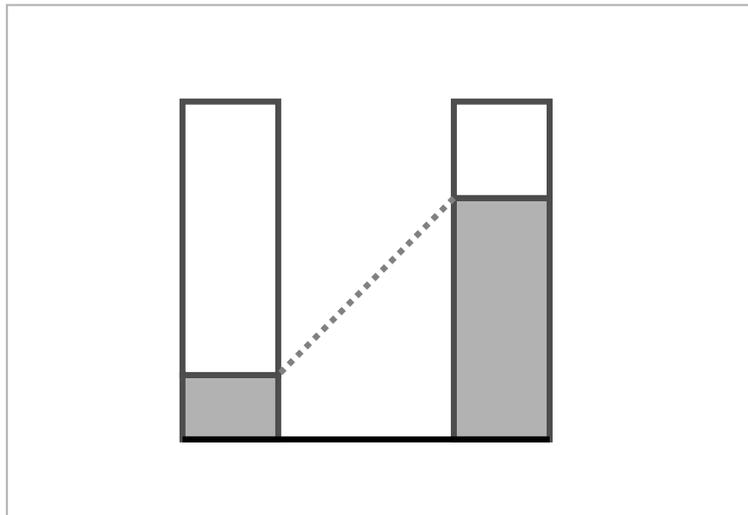
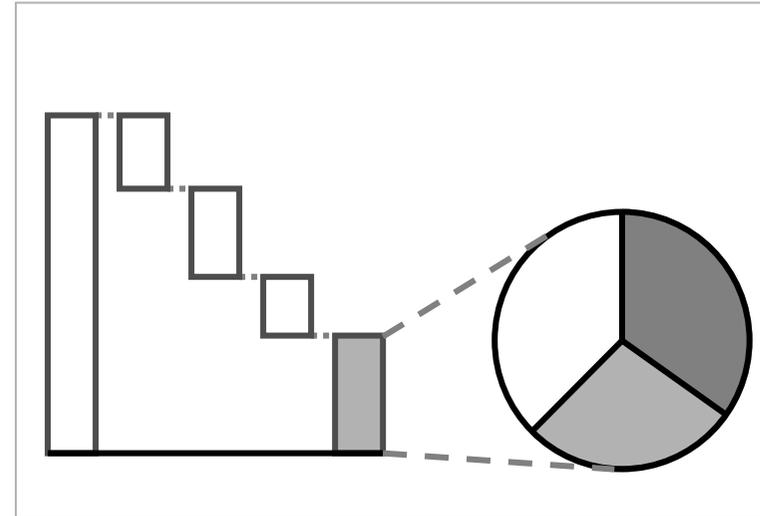
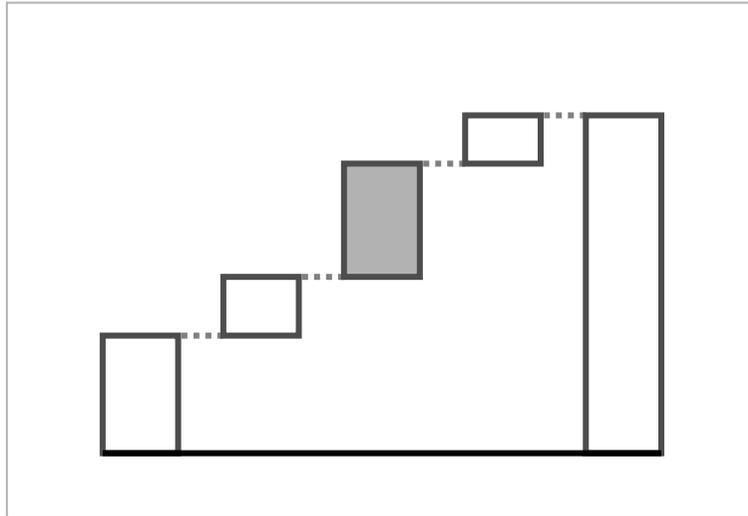


* Forces at Work 影響要因

(3) 分析のしかた

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

分析結果を定量的に表す... 漏れ分析



(4) 真実の探求... 深掘りの重要性

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



ポイント

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

12. 皆さんに今、何を考えてほしいか？

日本の決定的地盤沈下

- 日本が「世界第二の大国」と言われていたのは、もうずいぶん前のことです
- ジャパン・パッシング(日本を通りこして中国へ、インドへ)もごく普通のこと、となってきました
- クライナーパーキンスなど、米国のトップクラスのVCは数年前から中国・インドでの投資に注力しています(現在の世界的金融危機の影響で投資は数十%減少しましたが、1, 2年以内に復活すると思われま)
- サミットも、7月の洞爺湖サミットが日本では最後の開催になるだろうと言われています
- このままでは、将来の世代に顔向けができないほど、日本の地盤沈下は進みます

日本社会の成熟、停滞

- IMDの世界競争力調査では、日本人の起業意欲は、世界数十カ国の中で最下位に近い状況です
- トヨタ、ホンダ、ソニー、パナソニック、キヤノン、シャープ、オリンパス、京セラなどは、世界に誇る日本の「元ベンチャー企業」です
- ところが、彼らは良くも悪くも大企業化しました。一方、後に続く急成長ベンチャーが見あたりません
- 新進気鋭の急成長ベンチャーが市場に変化を起こさなければ、世の中は成熟し、停滞します
- もっと元気な国に食われてしまいます。日本は、もう「**高度成長期の遺産で食べられる時代**」は終わりました

待っていても、変わらない

- 大学、企業、社会が変わることができればいいのですが、そういった変化はあまり期待できません。米国オバマ大統領は、“Yes, We Can! “, “We Can Change!”を訴え、米国国民に未曾有の不景気から回復する希望を示し、勇気を与えることができました
- 日本では、残念ながら、そういったビジョンと説得力・行動力を持った政治家の出現は当分期待できません。学生の中でも、志の高い皆さんのような方は極めて少数でしょう。学生も社会人も、大多数の方の問題意識が低いことはよくご存じかと思えます
- したがって、日本を救うには、また皆さん自身が自分の将来を明るくするには、動ける人が積極的に動くことしかありません。その手段の一つとして、私は、ベンチャー創業が鍵になると信じています
- 意識の高い皆さんには、これをきっかけとして、ぜひ行動を開始していただければと思います
- 立ち上がって、自分たちの手で日本と自分の将来を変えていきませんか！

13. 世界では、どんなすごいチャンスが 生まれたのか？

米国・世界の危機、日本の衰退にも関わらず、
今絶好のチャンスが生まれている

全世界5億人以上へのソフトウェア・サービス 販売チャンネルが史上初めて誕生

- 昨年から今年にかけて、全世界5億人以上に対するアプリ、ゲーム、サービスの販売チャンネルが出来た。しかも急成長中
- しかも、そこで消費者が躊躇なくお金を使っている
- 会社の実績もサイズも、会社か個人かも、全く無関係
- ここまでハンディキャップ、参入障壁のない販売チャンネルは史上初、全産業初
- ベンチャーも個人も、能力と工夫次第で大成功できる

全世界5億人以上へのソフトウェア販売チャネルが 史上初めて誕生(続き)

● Facebook



- 米国版ミクシィで世界第1位(2004年に創業)
- 2008年12月のユニークビジター数は2億2000万人、月間アクティブユーザーは1億5000万人
- ビジター数増加率は年率153%(欧州303%、アジア458%、南米1055%)
- 誰でも、開発したアプリ、ゲーム、サービスを自由にリンク可能
- 人気ゲームは、アイテム課金により月額数千万~1億円の収益

● MySpace



- 会員数2億5000万人を超える世界最大のSNS(2003年に創業)
- 音楽系のコンテンツが圧倒的、全世界に販売

● MySpace以外のOpenSocial(グーグル主導)に参加したSNS

- スペイン語系等多数、会員数 1億人以上

全世界5億人以上へのソフトウェア販売チャンネルが 史上初めて誕生(続き)

● iPhone

- 全世界で1400万台以上で、急成長中。予測は4000万台以上
- 誰でも、開発したアプリをApp Storeで全世界に販売可能
- App Storeが課金し、開発者は売上の70%を得る
- 発売1ヶ月で、アプリを6000万回ダウンロード、売上31億円。初年度は360億円の売上見込み
- 2009年1月16日現在、5億回ダウンロード。15000アプリ
- 人気ゲームは、2ヶ月で2600万円の売上



● Android

- グーグルが提供する、携帯の新しいプラットフォーム
- 現在、40以上の携帯端末プロジェクトが動いており、中、今年7月には単月での販売台数がiPhoneを抜くのではないかという推測もある
- 世界中で数億台以上への普及が予定されている(携帯販売は年間11億台)
- iPhone同様、誰でも、開発したアプリの全世界販売が可能



● Wii: 出荷台数3200万台以上、急成長中



● Xbox: 出荷台数2000万台以上、急成長中



14. ベンチャーへの関わり合い

- このセミナーに参加して、ベンチャーや創業への理解や思いがどう変わったか？
- 自分は今日から何をするのか？
- 特に、問題解決力向上には、これまでと違うどういう取り組みをしようと決意したか？



15. 參考資料

効果的なプレゼンテーションのしかた

● チャートの説明のしかた

- 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ます」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）

● 話し方のポイント

- 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

考えの整理のしかた、メモの書き方、資料整理のしかた

- **メモを書くねらい**
 - 頭に浮かんだことをすべてメモに書き留めることにより、考えを整理する、頭がすっきりする
 - 自分が何を悩んでいるのか、はっきり見える。悩みが大幅に減る
 - メモが外部メモリになるため、頭の働きがよくなる
 - 暗黙知を形式知化する
 - インタビューメモ、人から聞いたお話、ミーティング議事録など、すべて一元管理できる
- **方法**
 - 思いついたこと、気になること、疑問点、次にやるべきこと、自分の成長課題など、頭に浮かんだことはすべてメモに書きとめる
 - メモはすべてA4コピーの裏紙に。裏紙がなければ、A4用紙の250枚入り(量販店などで1つ300円前後)を使用
 - 必ず、1件1葉で。必ず横置きで、左上にタイトル、右上に日付を書く
 - 頭に浮かんだことをすべて書く、ということで、毎日10ページ程度が目安
 - 真剣に考えていれば、毎日10ページ程度にはなる
 - 1枚1、2分程度で素早く書く。毎日20分もかからない
 - 夜まとめてではなく、思いついたその瞬間に書き留める、という習慣づけが重要
- **整理のしかた**
 - 「業務への取り組み」、「部下の育成」、「自分の将来」というように、気になること、考えてみたいことを大項目として5、6個決め、透明のビニールファイルにその項目を書いて、どんどん投げ込んで行く... 新しいものを上に
 - ビニールファイルの右下にファイル名を貼る
 - ポストイットなどのカバーアップテープ25.4mm幅が最適... 簡単に貼りかえられる
 - 6、7センチの長さで切り、ビニールファイルの右下に貼る。見やすいよう、項目をマジックで書く
- **読み返し方**
 - それを3ヶ月に一度、ファイルごとに全部読む。自分が書いたものなのに、新しい発見が次々にある。ずいぶんいいことが書いてあるな、と感心することも多い
 - どんどん書いては入れながら、また3ヶ月後に読む。2度目に読むときは、かなり頭に入っている。3度目に読むときは、ほとんど身につけている
- **ファイル分割のしかた**
 - 進めていくとあるファイルだけが厚くなったりするから、場合によって2つに分ける。そうやって、分類がだんだん自分の考え、関心、悩みを適切に反映したものになる。それ自体が、頭を大きく整理するプロセスになっている
 - 1年に一度、ビニールファイルから出して表紙、目次をつけ、大項目ごとに並べる。日付順に変え、クリップで左上を留める
- **保管のしかた**
 - 一年頑張っ書いても、全部で1000枚くらい、厚さにして10センチ程度。毎年、そのまま積んでおく。毎年の大項目は、関心の対象、自分のスキル向上の状況によって、少しずつ変化する。それも大事なポイント
 - せっかく自分が書いたものは永久保存する。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**
 - チームミーティング、報告などで使用する場合はパワーポイントで仕上げるが、自分向けのメモは紙に書く
 - 業務、プロジェクトごとに7~10のファイルに分ける
 - すべての資料を同様に、新しいものを上にどんどん投げ込んでいく
 - A3資料は、表を外側にして、2つに折る。B4は、A4に縮小するか、折ってA4サイズにする
 - 日付が右上隅に記載されていないものは、2005-11-4 のように記入する... 整理上、かなり大切
 - 半年に一度程度、日付順に整理しておく。さっと目を通す程度

- ペーパーレスは、現在の技術では当分現実的ではない(ノートブックPCの立ち上げ時間、携帯のしにくさ、画面の小ささ、一覧性の低さ他、あらゆる点で)
- PC上のファイル管理と併用

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

ホワイトボードの効果的な使い方

一般の会議・ミーティングで見られる問題点

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

ホワイトボードを使う時に起きる現象、むずかしさ

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

ホワイトボードの効果的な使い方

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

会議のリーダーシップ評価の12のポイント

2008年 月 日

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. 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	()	()	()

どうリラックスし、かつトップスピードで走るか

高い目標に向かって、全力で走り続け、大きな成果を出すには

- 高い目的意識、燃えるような向上心、絶対やってやろうという気持ちが大前提
 - 誰もが常に高いわけではない。ただ、高く維持しようとする努力は可能
 - 意欲、向上心、エネルギーは伝染する。強い人に折りにふれて接し、エネルギーを注入する
- カみをなくし、トップスピードで走る
 - さらにどんどん加速する
 - 仕事のスピードは、工夫次第で何倍にも上がる。何十倍にも
- 人より先に行くと、ストレスが一気に減り、楽しさが倍増する
 - 半歩でも一歩でも先に。先手必勝！
 - 事前の準備が心の余裕を生み、直後のフォローが爽快感を生む
- 仮説指向でアウトプットを先に描く
 - 何事に対しても、直ちに仮説を持つ... 習慣にすれば十分可能
 - 仮説をどう検証するか修正するか、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
 - 適宜、気分転換をする
 - 人によって異なるので、自分にあったものを見つける... 基本的には体を動かすことが望ましい。体のためにも、気分転換上も
 - オフィスから自宅へ戻るだけでも気分転換効果は大きい。仕事を続けるにしても、オフィスからはなるべく早く出ること
- 最善手を尽くし、それを続けることにより、気持ちがすっきりする
 - これでだめならしょうがない、と思えるようになる
 - 最善手を尽くした、と言えることが重要。気がかりな点を残さない
- 土日の過ごし方が重要
 - 土日に普段とは少し違う観点から仕事全体を振り返る
 - 土日にペースを落とすと、月曜日にむしろ疲れる(ブルーマンデー現象)
- 睡眠時間は絶対確保する
 - 頭がボーっとしては、よい結果は絶対出せない
 - 必要時間は人によって違う。短縮できるのは、わずか
 - 短期戦ではないので、長期間続けられるペースを見つけ出す
- 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... ついて行けないメンバーがいるとチームは崩壊する
 - 意欲の高くない人をなだめすかせ、盛り立てながら進むのは無理
 - ある程度以上戦闘意欲の強い、戦闘力あるメンバーだけでチームを組むこと

メールの効率的な管理方法(1/4)

- 問題認識
 - メールが50～100以上溜まっている人が多く、Eメールによる本来のコミュニケーションが機能していない
 - 溜まっているメールに新着メールが続々追加されるので、確認も返信も後手に回りがち
 - こういったメールの処理が仕事上の大きなストレスになっている

 - これらの原因としては
 - 当社では、未読と既読を同時に表示する人が多く、確認・返信すべきメールを一目で把握しにくい
 - メールを15～20のフォルダに分けることが一般化されているが、必ずしも検索しやすくはない上、再利用も限定的
 - Outlook画面を全画面表示している人が大半で、デスクトップが活用されていない
 - 再利用すべきメール文例などを保存して活用することも、ほとんど行われていない
 - ショートカットの利用度が低く、時間の無駄。スピードアップへの意識がほとんど見られない
 - 単語登録があまり活用されておらず、時間の無駄。こちらも、スピードアップへの意識がほとんど見られない

 - 上記の結果、コミュニケーション上、および業務遂行上の非常に大きい問題が放置されている
 - メールへの返信が遅い。組織としての情報伝達、意見交換が遅い
 - 返信待ちになどによる業務遂行スピードの低下が著しい
 - チーム内、部門間のコミュニケーションが効果的に行われぬ
 - 組織全体の業務遂行スピードが遅い
- メールの効率的な管理による期待成果
 - メールを溜めず、素早く返信することで、あらゆる業務遂行がスムーズになる
 - メールを常時チェックすることにより、タイムリーな情報把握ができる
 - 必要な情報、活用頻度の高い情報が素早く手に入る

 - 「仕事を早く終わらせたい」という気持ちが高まり、早く返信するようになる
 - 「未読メールを早く減らしたい」という心理が働き、仕事が早くなる上、情報共有が迅速に行われる
 - 未読メールが少なくなることで、「仕事がどんどんなくなる感じ」が生まれ、ストレスが減る
 - フォルダを分ける無駄な時間がなくなり、ストレスも減る

メールの効率的な管理方法(2/4)

- メールの効率的な管理方法(Outlook での方法)
 - 未読メールがある場合は、まず一掃する
 - 未読メールのみ表示する
 - 未読メッセージのみ表示する(要確認のものだけが浮き彫りにされる): 表示 → 現在のビュー → 未読メッセージ
 - ツールバー(未読メッセージ等)を表示する: 表示 → ツールバー → 詳細にチェック入れる
 - プレビューを隠す(必要ないし、二度手間になるため): 表示 → プレビューウィンドウ
 - Outlookバーを表示する: 表示 → Outlookバー
 - メールをフォルダに分けない
 - 必要なメールは検索で即座に探せるため、フォルダに分ける必要がない
 - 「高度検索」(Shift + Ctrl + F)で、探したいメールの宛先、差出人、文字列などで検索可能
 - フォルダー一覧を表示する必要がない: 表示 → フォルダー一覧
 - メールチェックは常時行う
 - Outlookは常時開いておく
 - 10行以内で返信可能なものは、読んですぐ返信する
 - 返信に時間がかかるものは、いったん未読に戻して他のメール処理を進めるが、当日中には返信する (未読に戻す: Alt + E → N)
 - 返信の必要がないものは、読んでからEscで受信トレイに戻る
 - 何通かメールを読んだら送信トレイに一度行ってすぐ受信トレイに戻ることによって、未読メールのみの表示とする(Outlook Expressの場合)
 - PCを自宅へ持ち帰ったり出張に持っていく際は、LANに接続した状態でF9を押し、同期を終了させておく
 - 自宅での同期もF9で
- デスクトップの右側から1/4程度は常に表示して、活用する
 - Outlookを画面左3/4程度に縮小し、右側はデスクトップを常時見える状態にする
 - 繰り返し活用する可能性のある文例は、送信済みトレイに行ってクリック&ドロワーでデスクトップへ移動する。F2でわかりやすいファイル名に変更し、再利用文例フォルダに保存する
 - グーグル、プリンタ選定、エアエッジ接続、パワーポイントテンプレート、天気予報、乗換案内、辞書、ニュース、内線表など活用頻度の高いものをデスクトップの右側1/4に並べ、即座にアクセスできるようにしておく
 - 作成中のパワーポイントファイル、エクセルファイルなども、デスクトップの右側1/4に保存する
- 単語登録
 - 活用頻度の高い熟語・文章、長いカタカナ、変換しにくい人名、チームメンバーの名前などは単語登録すると非常に便利
 - その部分をハイライトして、Ctrl + C → 単語、用例登録ボタン
 - 「こん→今後ともよろしくお願ひします」、「たな→田中部長」、「ども → どうもありがとうございました」、「いこ→意識・行動改革プログラム」等、「①最初の2文字、それがよく使われる言葉なら、②第1、3文字、あるいは③最初の語と次の語の文頭の2文字」が覚えやすく、重複を避けやすい



メールの効率的な管理方法(3/4)

- ショートカットキーの活用
 - メールを開く Enter
 - メールを既読にする Esc
 - メールを未読に戻す 受信トレイで、ハイライトされたメールに対し、Alt + E → N で未読表示に戻る
 - メールを開いたまま削除する Ctrl + D (ただし、メールは、二度と見る必要がないとはっきりしているもの以外、削除しないこと)
 - メールを返信する Alt + R
 - メールを全員に返信する Alt + L
 - メールを転送する Alt + W

 - メールを送信する Alt + S
 - メールを検索する 受信トレイで、高度検索 Shift + Ctrl + F (Outlook Express の場合はツールバー内の検索で可能)

 - 全角カタカナに変換する F7 (ひらかな入力直後に)
 - コマンドを前に戻す Ctrl + Z (20コマンドまで戻ることができる。非常に便利)

 - ウィンドウをすべて最小化する Windowsキー + D (Windowsキーがなければ、フリーソフトChang Keyをダウンロードして設定可能)
 - Internet Explorer やフォルダを閉じる Ctrl + W (不要なものはこまめに閉じ、デスクトップを片付ける)
 - アプリケーションを閉じる Alt + F4 (不要なものはこまめに閉じ、デスクトップを片付ける)
 - 他のウィンドウに切り替える Alt + Tab Alt キーを押したまま、Tab キーで切り替える

 - 上書き保存する Ctrl + S
 - ファイル名を修正する F2、あるいはファイルを右クリックして「名前の変更」

 - コピーする Ctrl + C
 - 切り取る Ctrl + X
 - 貼り付けする Ctrl + V

 - ページ内の検索をする Ctrl + F
 - 印刷する Ctrl + P

 - すべてを選択する Ctrl + A
 - 半角のスペース Shift + Space

メールの効率的な管理方法(4/4)

- その他の重要なPCノウハウ
 - **PCは常時使用可能とする**
 - PCは、自宅、店舗、出張先などでも原則は立ち上げたままとし、いつでも直ちに使用できるようにしておく
 - 移動する場合には、スリープモードとする(電源を切ると立ち上げに時間がかかりすぎる)
 - **PCは、故障、アップグレードなどでそれまでの最適な環境設定が失われる。最短時間でもとの最適な環境に戻すため、ユーザー設定や各種操作の設定画面をPrint Screen でコピーし、保存しておくが良い**
 - Alt + Print Screen で表示された設定画面だけを取り込むことができるので、そこに到達するためのコマンドとともに、ワードファイルに並べて保存しておく
 - 保存すべき内容は、Outlookのオプション設定、メール送受信の設定、Outlook、グーグルなどの画面上のツールバー、パワーポイント・ワードなどのユーザー設定、お気に入りの順序、デスクトップ上の配置など
 - **言語バーは、デスクトップ真ん中の上端に置くのが使いやすい(6、7ページ参照)**
 - ひらかな入力モードか、半角英数入力モードなのか一目でわかる
 - 視点は画面の上半分にあることのほうが比較的多いので、言語バーを下端におくより素早く見ることができる。結果として疲労も少ない
 - **Internet Explorerのホームをグーグルにしておく**
 - 現在のところ、もっとも使いやすい検索エンジンの一つ。新しい機能が次々に付加されるので、使用は必須
 - 表示設定から、以下の設定変更をしておくとうい
 - 「表示は100件」とし、一度に多くのウェブをチェックできるようにする
 - 「新しいウィンドウで開く」をチェックすることにより、検索した最初のページが残るので、他のページを見た後、間違っって消してしまうことがなくなる
 - 検索画面を一つ開いて後、それを残したまま別の検索画面を開きたい場合は、Shiftキーを押しながらグーグルの該当部分をクリックする。そうしないと、最初の検索画面が切り替わってしまう
 - **ある言葉を素早く検索する際は、調べたい言葉の語尾に「とは」をつけて検索すると、求めている説明を素早く見つけやすい**
 - 「Print Screen」ではなく、「Print Screen とは」で検索する
 - 言葉を解説したウェブは「～とは」で始まることが多いため、こういう現象となる
 - 普段気になっているちょっとした言葉も、検索で非常によい解説を発見できることが多いので、こまめに検索すること
 - **ウェブを見ながら素早く移動するには**
 - Space bar スクロールダウン
 - Shift + Space bar スクロールアップ
 - Home ウェブの最初に飛ぶ
 - End ウェブの最後に飛ぶ
 - **画面を印刷するには、以下の操作をしてからワード、パワーポイントなどのファイルを開き、Ctrl + V で貼り付け、印刷する**
 - Print Screen 画面全体を取り込みたい時
 - Alt + Print Screen 現在選ばれているウィンドウ(アクティブウィンドウ)やダイアログボックスのみ、画像として取り込みたい時

デスクトップの参考例



Outlook Expressとデスクトップの参考例

The screenshot displays the Outlook Express interface on a Windows XP desktop. The Outlook Express window is titled "受信トレイ - Outlook Express" and shows an inbox with two messages:

送信者	件名	受信日時
koya.endo@uniqlo.co...	本日のメモ書き	2006/08/11 18:39
AHoujyou@uniqlo.co...	本日のメモ	2006/08/11 19:03

The desktop background is a green field under a blue sky. The taskbar at the bottom shows the Start button, the Outlook Express window, and system tray icons including a 90% battery level and the time 1:18. The system tray also shows the date 08/11/2006.

著者略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、小松製作所で建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発に携わる。会社からの派遣で、1983年から1985年までスタンフォード大学 大学院に留学し、機械工学修士課程・修士上級課程 (MS、およびDegree of Engineer) を修了。帰国後、超大型ダンプの分野では世界初のセミアクティブ・サスペンションを開発し、実車試験を進めた
- 1986年、マッキンゼーに入社し、経営戦略・実行支援、新組織設計・導入、マーケティング、新事業立ち上げなど多数のプロジェクトをリードし、クライアント企業の大規模な経営革新を支援。当初日本企業へのコンサルティングを主としたが、1990年から10年半にわたってはフルタイムで韓国企業、特に財閥の経営指導に携わるとともに、マッキンゼーソウルオフィスゼロから立ち上げ、パートナーとして、120名強に成長させる原動力となった。インドネシア・中国など、アジア各国の企業へのアドバイスも多数
- その間、1997年末から1998年にわたっての経済金融危機においては、債務不履行直前の大混乱時に直ちに対応策を打ち出し、韓国政府・大統領へのマッキンゼー提言の基礎となる
- 1999年以降、韓国およびアジア地域全体におけるマッキンゼーのEコマース・インターネットプラクティスをリードし、企業幹部への講演を多数行うとともに、クライアント企業でのインターネット新事業の立ち上げを支援
- 2000年にマッキンゼーを退社し、シリコンバレーのベンチャーキャピタル、Techfarm に入社。3人のパートナーとともに Techfarm Asia Ventures を設立
- 2002年1月、創業前、創業当初からの非常にきめ細かな支援を特徴とするブレイクスルーパートナーズ株式会社を共同創業。「日本発の世界的ベンチャー」を1社でも多く生み出すことを使命として、多方面で活動中
- 実体変革とスキル構築を主とする豊富なコンサルティング経験と、シリコンバレーのトップクラスのベンチャーキャピタルのノウハウを合わせた、技術・事業の両面への深い理解に基づくきめ細かく、かつ徹底した支援が強味
- 経済産業省「産業競争力と知的財産を考える研究会」委員
- 総務省「ITベンチャー研究会」委員
- 総務省「ICTベンチャーの人材確保のあり方に関する研究会」委員
- 総務省「事業計画作成支援コース」2007年、2008年 企画立案、および主任講師
- 東京大学工学部「産業総論」講師
- 講演多数 (www.b-t-partners.com)