



# 大学発ベンチャー支援の本格化を目指して

大学発ベンチャー創業支援研修会議 第2日 経営トラック

2003年3月19日

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](mailto:akaba@b-t-partners.com)

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 内 容

1. 産学連携の3つのタイプ... 大学発ベンチャーの位置づけ
2. 大学発ベンチャーへの問題意識
3. 大学発ベンチャーが順調に進まない理由
4. 大学発ベンチャーの支援者がカバーすべき役割
5. 大学発ベンチャー支援に必要なハンズオン支援能力
6. 大学発ベンチャー創業チームの要件
7. ハイテクベンチャー創業時の検討項目
8. 事業計画の作成
9. パネルディスカッションのポイント
10. 添付資料: 問題解決のための思考と技術

# 1. 産学連携の3つのタイプ... 大学発ベンチャーの位置づけ

産学連携には、3つのタイプが考えられる。具体的な中身も、成立する前提条件、成功の鍵も異なるが、しばしば混同され議論が深まっていけない。本日は、会議の趣旨を鑑み、第一のタイプについて主に議論する

## ● 第一のタイプ: いわゆる「大学発ベンチャー」

- 大学の研究成果を活用してベンチャーを創業する「狭義の大学発ベンチャー」と、学生・卒業生・企業派遣の研究生などが大学周辺のインフラを活用して創業する「広義の大学発ベンチャー」とがある
- ベンチャーというからには、外部から資金を調達し、高成長を遂げ比較的早期の上場を目指すことが期待される。資金調達ができず自己資金のみで飛躍の機会をねらうことも多いが、企業としての性格と経営の姿勢にそれほど違いはない
- 当該ベンチャー創業者・経営陣の間でもこういった表現(資金調達、高成長、上場)に違和感があるとすれば、その企業は「ベンチャー」というよりは、第二のタイプに属する

## ● 第二のタイプ: 「大学周辺のSOHO的企業」

- 一人あるいは数人の創業者が小額の資金を持ち寄り、比較的簡単に創業するケースが多い。このタイプは、生活の糧を得るため、あるいは学生時代からの夢を追求するため、小さなオフィスか自宅で始める
- 高成長や上場を目指すわけではないため、VCからの資金調達は期待できない。ただし、雇用創出・起業精神の高揚という面では重要である

## ● 第三のタイプ: 大学から既存企業への技術提供・指導、共同研究

- 新事業創造のシーズを提供したり、研究開発上のボトルネック克服のお手伝いをしたりする
- 日本企業の競争力向上の点から大変重要であるが、ベンチャー創出の課題と異なる部分が多いので、今回は深掘りしない

## 2. 大学発ベンチャーへの問題意識

初めに大学発ベンチャーへの問題意識を述べ、共通認識の上で議論を進めたい

- 現在日本では、大学発ベンチャー1000社のスローガンの下に、大学発ベンチャーが粗製濫造されているが、まともなCEO・CTOのいないケースが大半であり、大学の研究成果も実用化には程遠く、適切な支援もないため、ベンチャーとしての成功確率は極めて低いと考えられる
- その実態に目をつぶって大学発ベンチャーが続々と生み出され、厳しい吟味なしに投資・補助金交付が続く現在の状況は、ひところのインターネットバブル並みである。これは「大学発ベンチャーバブル」とでも言うほかない
- インターネットバブルの時と同様、今後さらに濫造されるベンチャーも含めほとんどの大学発ベンチャーは創業2,3年後には追加の資金調達ができず、清算・倒産・リビングデッド化される可能性が極めて高い
- 「大学発ベンチャー1000社」は、米国に追いつこうということで打ち出されたスローガンであり、渋っていた大学・大学教官に火をつけたという面での意義は大きい。しかしながら、一般ベンチャーの起業環境がやっと部分的に整備され、大企業社会がようやく変化し始めたばかりの日本で、より難易度の高い大学発ベンチャーを成功させることは極めてむずかしい

### 3. 大学発ベンチャーが順調に進まない理由

大学発ベンチャーには、順調に進まない多くの理由がある。その現実を直視した上で、何を支援するのか、どう支援するのかの吟味が必要である

1. 大学発ベンチャーを創業しうる優れた研究成果が少ない(世界的水準の研究の絶対量、および実用化研究が少なく、また、それへの評価がきわめて低く)
2. 産学連携を進める、あるいは協力することへの大学教官の精神的・時間的余裕とインセンティブが乏しい(成功時のねたみ・嫉み、というネガティブなインセンティブは豊富な様子)
3. 大学内に起業意欲と事業センスのある人材が乏しく、また刺激を受ける機会も少ない。製品開発の経験、実績は皆無に近い
4. 大学の研究成果を基にベンチャーを成功させようという事業意欲・経営能力の高い人材が民間にも乏しい(一般ベンチャーの発展もこれから)
5. 説得力のある事業構想・計画の作成を手伝い、創業前からきめ細かく支援するスキルと意欲を持つベンチャーキャピタルがほとんどない
6. 結果として、ポテンシャルの高いベンチャーは少数しか創業されず、成功例が少なく、成功体験を持つ人材も乏しく、好循環が始まらない。大学発ベンチャーに対する誤解、間違った期待が大変多い



大学発ベンチャーが本当に発展するのは、一般ベンチャーが続々と生まれ成功・失敗し、多数のベンチャーの経験者・成功者とともに、整備されたインフラを活用できるようになった後

# 大学発ベンチャーに対する誤解、間違った期待

大学発ベンチャーに対しては誤解、間違った期待が大変多い。あらゆる機会をとらえ、飽かずたゆまず正していくしかない

## 誤解、間違った期待

大学の先生が会社を設立したり、社長になることが、大学発ベンチャー



## より適切な考え方

大学での研究成果、大学周辺の人材、民間の活力が触発現象を起こし、事業意欲が刺激され、ベンチャーが次々に生み出されていく

優れた研究成果があれば、いいベンチャーができる



優れた研究成果は、ベンチャー成功の必要条件の1つにすぎない。大部分の研究は事業化に無縁か、実用まで先が遠い

特許をいくつか取得したので、きっと、ベンチャーは成功するはず



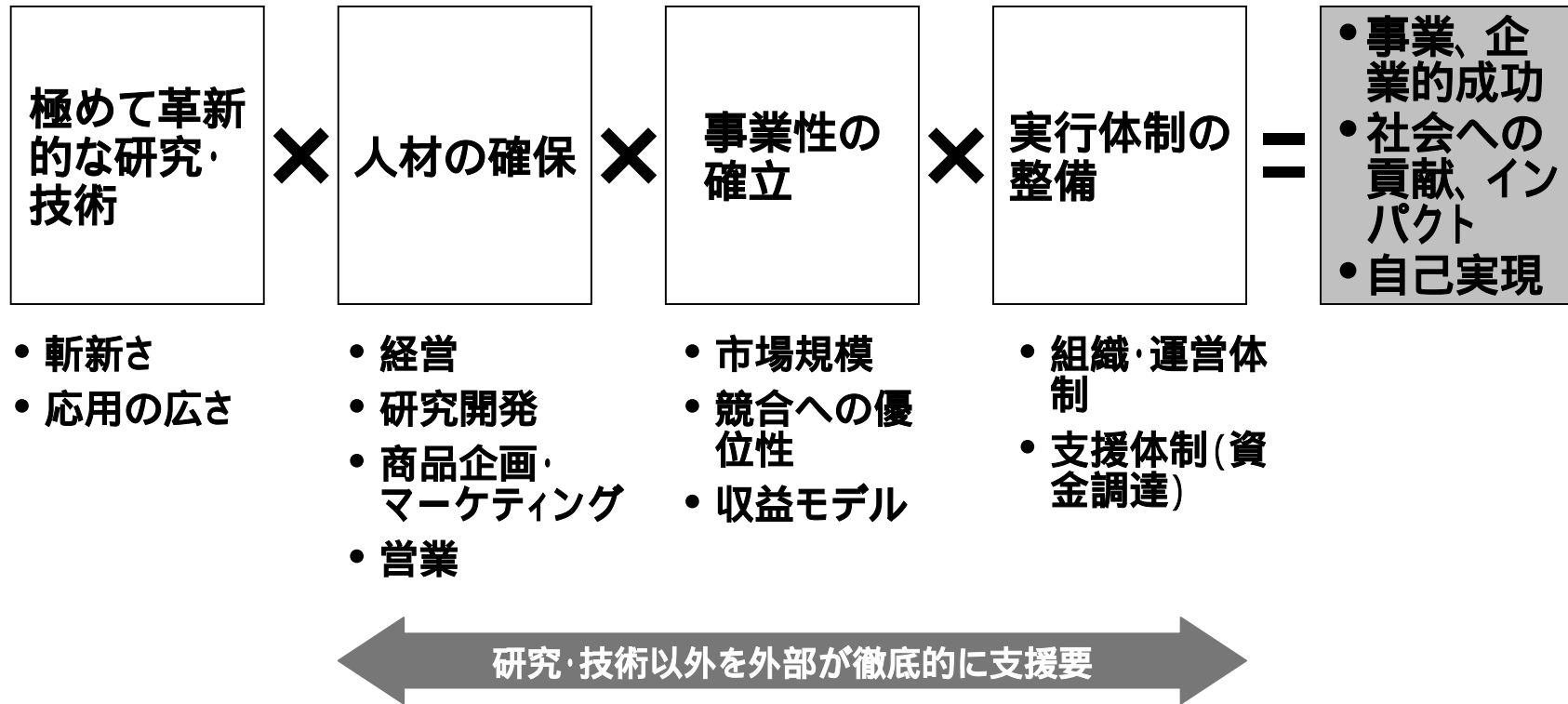
それだけでは不十分。周辺特許も含め、明確な特許戦略が必要。しかも、特許だけでは不十分で、創業者のリーダーシップと市場機会の方がはるかに重要

研究成果は、専門家じゃないと分からない



専門家ではない人が説明を聞き、重要性、競合優位性、事業性を十分理解し、第三者に説明できるようにでなければ、事業として成功しない

# 4. 大学発ベンチャーへの支援者がカバーすべき役割



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、評価の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である

## 5. 大学発ベンチャー支援に必要な ハンズオン支援能力

- 教官および創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験を持つ
  - 事業化の観点から、研究成果の本質的意味と課題を深く理解する
  - ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描くことができる
  - 豊富なネットワークとサーチファームを活用して必要な人材を選定・説得し、コミットさせることができる
  - 創業チームを支援し、戦略性の高い、質の高い事業計画を作成することができる
  - 幅広いネットワークを活用し、資金の調達、顧客の紹介、戦略的提携の推進ができる
  - 環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、ダイナミックな戦略転換、事業計画の見直しをリードできる
- 事業立ち上げ・開発の経験と高い問題解決能力が必要
  - 証券・保険・銀行からの出向者を主体としがちな、従来型金融系ベンチャーキャピタルでは困難で、新たな支援のスタイル、体制が必要

## 6. 大学発ベンチャー創業チームの要件

- 強い事業意欲を持つ数名が刺激しあい、ベンチャー創業を目指す。事業への燃えるような意欲が大前提
- 数ヶ月以上にわたり、徹底して検討する
  - その技術をベースに作る商品の市場が本当にあるのか
  - その商品がないと困るお客は誰か
  - 具体的にどう売するのか
  - 何で儲けるのか
- 創業時には、一定以上のスキル・経験を持つ経営チームの確保が不可欠(当初のメンバーで不十分なら、強化する)

  
CEO  
(経営責任者)

- 教官が普段交流している企業の幹部候補生
- 企業からの研究員
- 研究室の卒業生
- ネットワーク、サーチファームを活用

} Uターン  
の促進も

  
CTO  
(技術責任者)

- 実際に研究に携わったポスドクの研究員(事業経験者が望ましい)
- 実際に研究に携わった博士(場合によって修士)課程学生の課程修了後
- 教官が普段交流している企業の優秀な研究者・技術者

  
営業責任者

- 最初はCEOの兼任も可
- 教官が普段交流している企業で大きな成果を上げた営業経験者
- 外資系企業、あるいはあまり伝統的ではない日本企業、例えばソニー、リクルートなどの営業経験者


  
技術顧問

- 実際に研究を指導した教官

# 7. ハイテクベンチャー創業時の検討項目

	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	お客がたくさんいるのか	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"> <li>● 市場規模で500-1000億円程度あるいはそれ以上、成長率は10-15%以上期待できるのか</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が本業外で採算度外視の参入をしそうにないことが前提</li> </ul>
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"> <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、開始前に十分戦略を練り、説得力のある事業構想を描いているか。少なくとも、描きうるか</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>● 大手企業がなりふり構わずに協業・提携を求めてきているか</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	この人たちなら約束通りできそうか	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つか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)を持つ人材か</li> <li>● あるいは、開発チームリーダーは、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>

## 8. 事業計画の作成

- まず、その研究・技術のすごさを本人から説明してもらおう。普通のビジネスマン、投資家に理解できるような説明を求める... 図でわかりやすく整理できるまで続ける
    - 何がユニークなのか、何がこれまでと全然違うのか
    - それを使うとどんなインパクトがあるのか
    - 何年間は追いつかれないのか。どんな代替手段が出てくるか
  - 顧客・市場動向、競合状況、自社の強み弱みを分析・整理し、説得力のある事業計画を作成する... すべての根拠、前提条件を明示し、シナリオを示す
    - 7年後、5年後、3年後の事業ビジョンは？ 将来のことをどう描くか？
    - どの顧客セグメントにどの製品を提供するのか？
    - 何が他社と決定的に違うのか？ 競合優位性をどう確保するか？
    - 事業の収益モデルは？ 収益性は？
    - 事業、製品、技術ロードマップと事業展開シナリオは？ (ベース・最悪ケース)
    - 他社との提携をどう進めるか？ 相手へのメリットは？
    - 具体的な製造・販売計画と体制は？
    - 資金調達計画は？
  - 説明される側にずっと理解されるまで、説明の内容、順番、細部に徹底的にこだわる... 何十回でも書き直す。こだわりが一番スキルを向上させる
-  事業計画の作成には、高い問題解決能力と徹底的なこだわりが必要。しっかりした事業計画を自ら作成できる創業者は少数なので、手取り足取りし、相手を立てながら説得力のある事業計画を作成できることが支援者として必須

## 9. パネルディスカッションのポイント: 「大学発ベンチャー」支援上の課題

1. ベンチャー創業を可能とする有望な研究シーズをどう見分けるのか？  
その先端技術が有望かどうか、どう判断するのか？  
ベンチャーとしてのポテンシャル(事業規模、収益性、5 - 7年で上場可能)をどう判断するのか？
2. 有能かつコミットしたCEO、CTOをどう確保するか？ どう説得するか？
3. 説得力のある事業計画をどう作成するか？ (ただし事業計画を作成できる前提は、有望なシーズとある程度以上しっかりしたCEO、CTOの存在)
4. ベンチャーへのアドバイスの仕方は？  
限られた時間で、どうやってすばやく現状を把握するのか？  
大丈夫だと言い張る相手にどうやってチャレンジし、深掘りするのか？  
実行能力が低いベンチャーのスキルをどう高め、どうやって実行してもらうか？  
ベンチャーの核となる人材をどう育てるのか？
5. ベンチャーへの理解が低いにも関わらず自論に固執する教官にどう納得してもらうか？
6. 成功の可能性が低そうなベンチャーを担当することになった時、どうすべきか？
7. 自分自身のスキルをどう向上させるのか？

## 10. 添付資料： 問題解決のための思考と技術



# 問題解決のための思考と技術

大学発ベンチャー創業支援研修支援会議 第2日 経営トラック

2003年3月19日

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](mailto:akaba@b-t-partners.com)

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 内 容

1. 問題解決能力とは
2. 効果的な問題解決のための考え方・スタンス... 3つの思考と2つの指向
  - (1) ゼロベース思考
  - (2) 仮説思考
  - (3) 「唯我独尊」思考
  - (4) 現場指向
  - (5) アウトプット指向
3. 問題解決に必要な技術
  - (1) MECE、ロジックツリー ..... 分け方
  - (2) フレームワーク ..... 整理・構造化のしかた
  - (3) 分析のしかた ..... 深掘りのしかた
  - (4) チャートの書き方 ..... 表現のしかた
  - (5) メッセージの作成 ..... 相手の動かし方
4. 問題解決のステップ、プロセス
5. 練習問題
6. 著者略歴

問題解決と表現技術は不可分

# 1. 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


- 「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

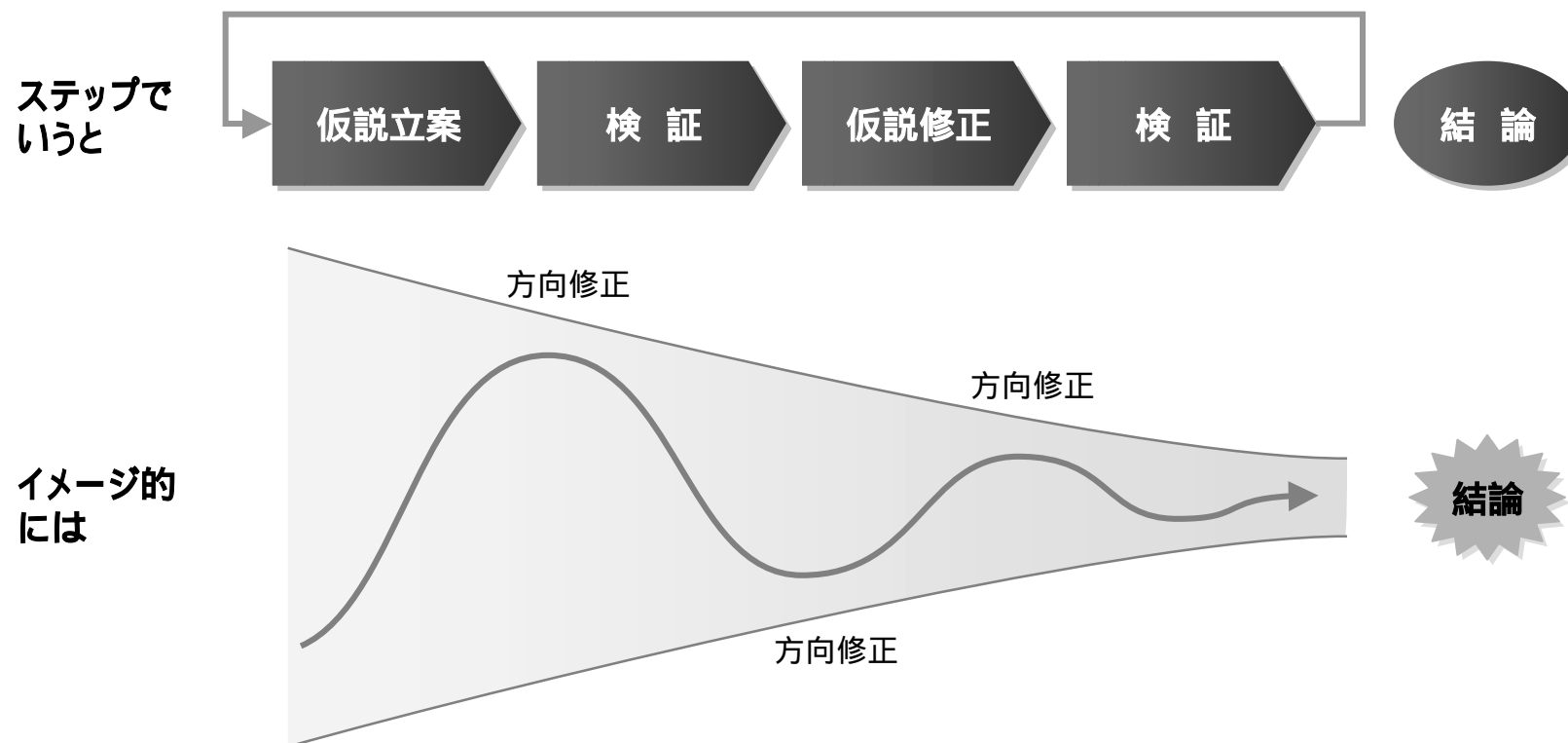
- 徹底的に自分の頭で考えぬくことが大前提
- 練習によって、いくらでも鍛えられる... 筋肉と一緒に... 頭は筋肉
- 何ごとにもとらわれず、自由な心で、あるべき姿をまず描いてみる
- 考えを分かりやすく整理して人に示す... わからないのは、こちらの責任
- 人の話を丁寧に、真剣に、よく聞く
- コンスタントに幅を広げる努力が必要
  - 何でも聞ける、確認できるキーパーソンのネットワークを広げる
  - 本を読む。インターネットを駆使して、知的好奇心の翼を広げる
  - 展示会には、頻繁に行く
- シリコンバレー、上海、ソウルに3ヵ月から半年に一度行く... 国内に居続けるとどんな優秀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

## 2. 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
- 
- 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




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

### (3) 「唯我独尊」思考

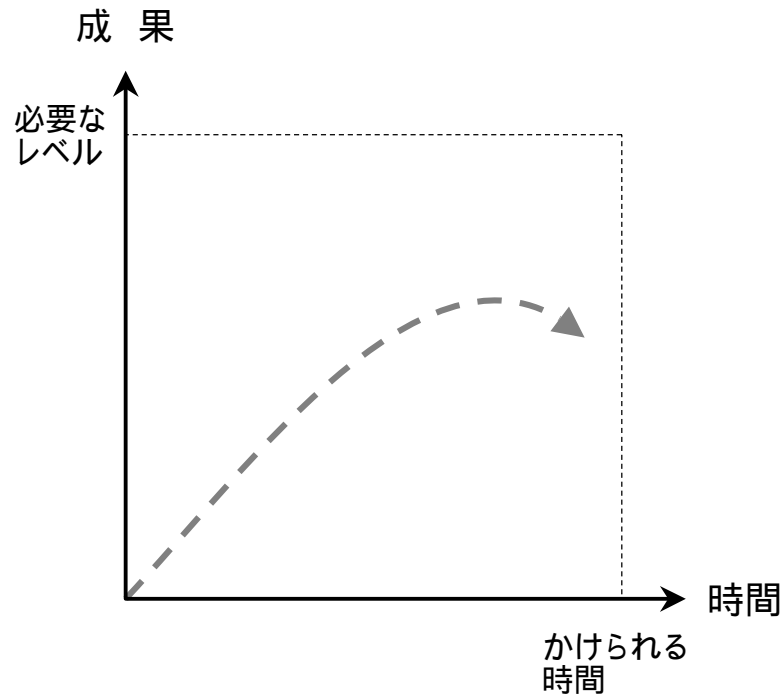
- 「自分が1日休めば、世界の進歩が1日遅れる」という気概、気合い、プライド
- その分野での世界最高クラスを目指す... ある会社のある分野の課題に限れば、人は何人も取り組んでいない
- 「独りよがり」とは異なる。人の言うことには、むしろ、よく耳を傾ける
- この「唯我独尊」思考が多少なりともなければ、高いレベルの問題解決はできない
- 「唯我独尊」思考を実現するには、
  - 小さなことでも、これだけは人に負けない、という自信を持つ
  - 現在の水準で勝てない場合は、努力の度合いで勝つ
  - そのうちに、人も認め、自分も自信を持てる分野が生まれる

## (4) 現場指向 . . . 感度の問題

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

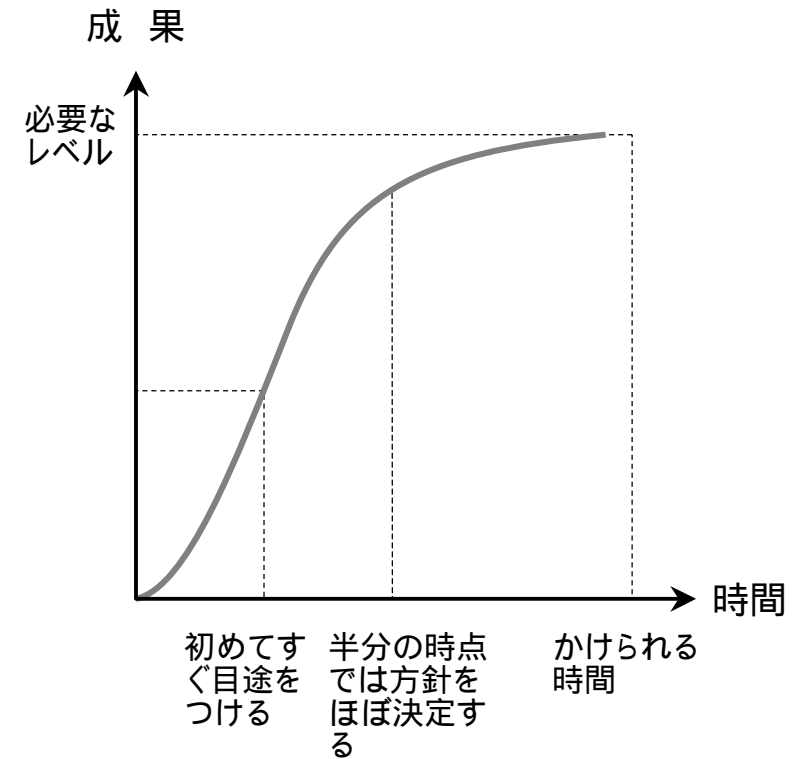
## (5) アウトプット指向

### 積み上げ式



- 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

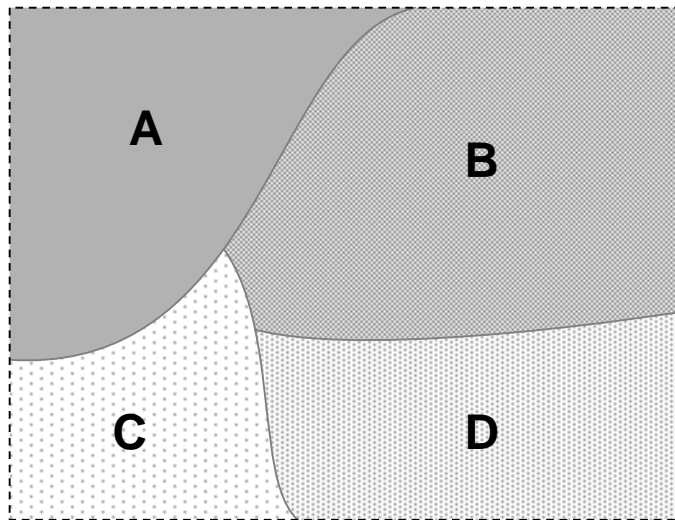
### アウトプット指向



- 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

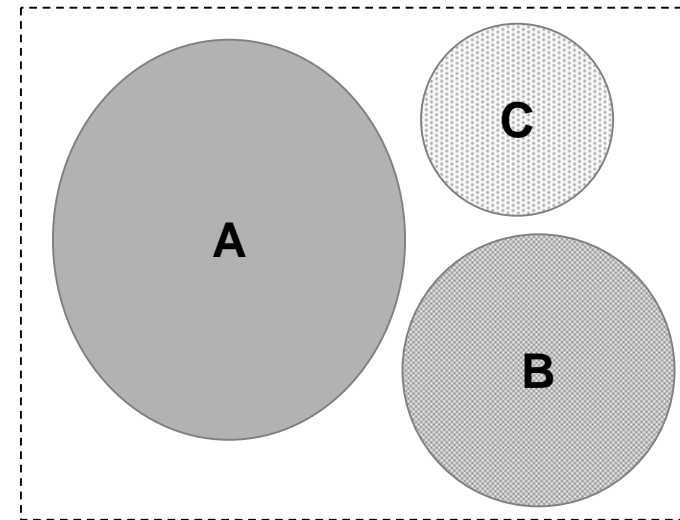
### 3. 問題解決に必要な技術 (1) MECE、ロジックツリー

#### 漏れ、ダブりのないケース



- 20歳未満と20歳以上、日本とそれ以外というふうに、明確に切り分けられる場合に適用

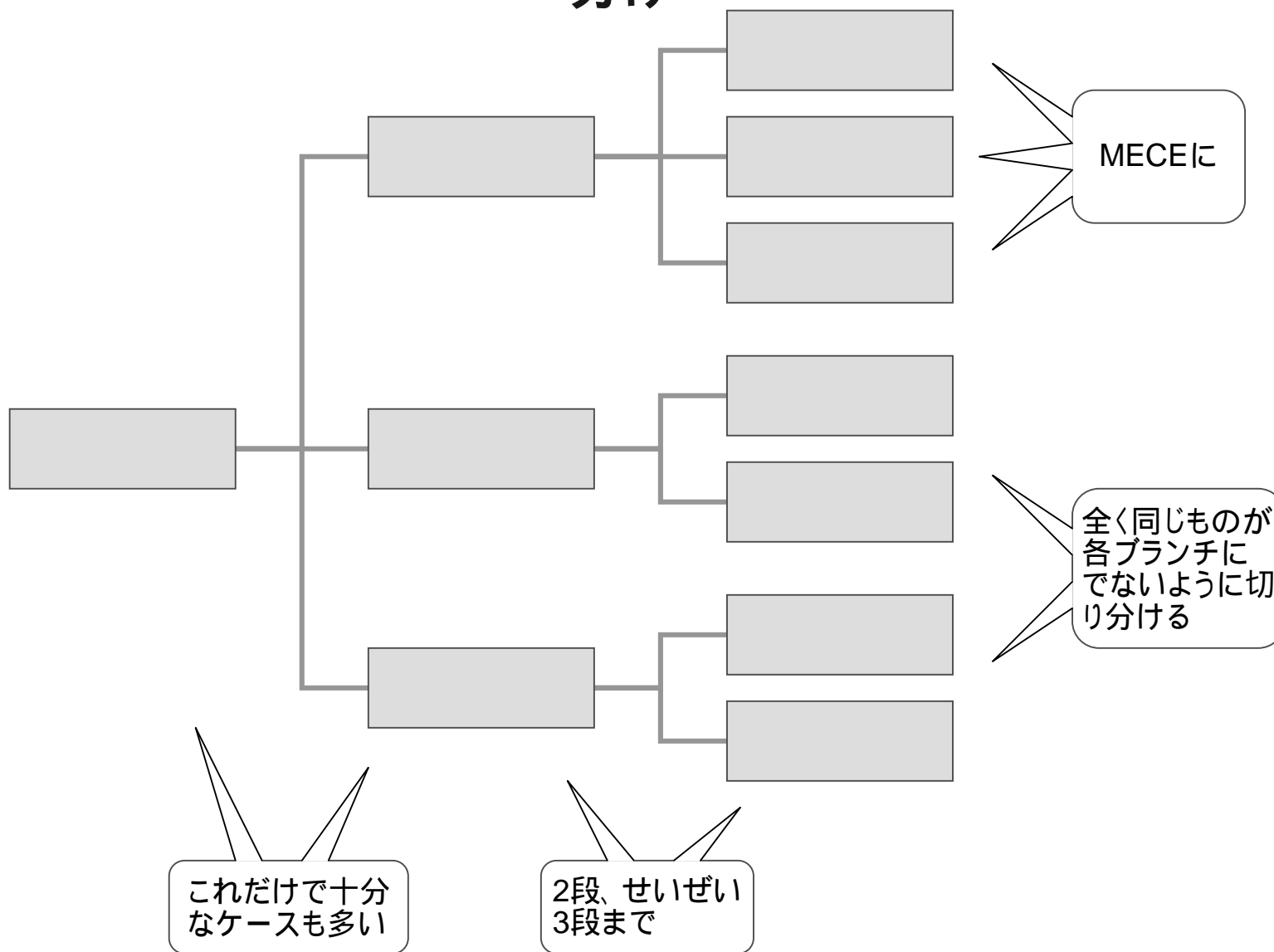
#### 「重要な要素」を押さえればよいケース



- 革新性と収益性、社会の多様性と公正性、など、重要な要素であるが、必ずしも明確に切り分けられるような性質のものではない場合に適用

MECE: Mutually Exclusive Collectively Exhaustive 漏れもダブリもないこと

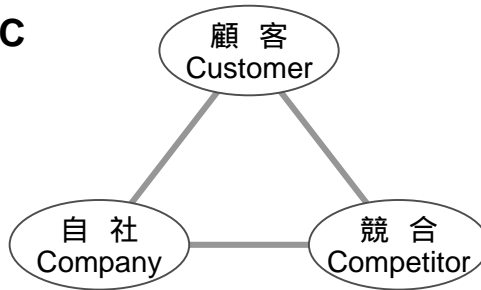
# ロジックツリー ... ツリー状に表現した、MECEなグループ分け



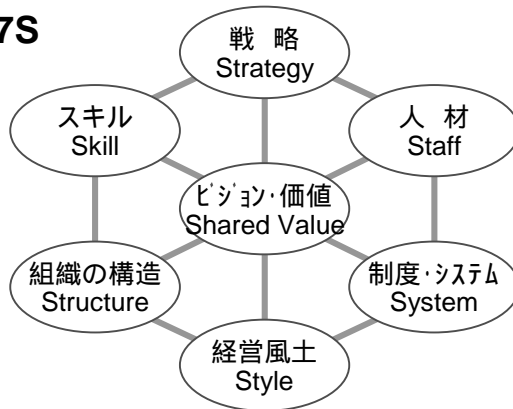
## (2) フレームワーク... 考え方の枠組み、構造化

### 戦略立案時に考慮すべき 3要素、7要素

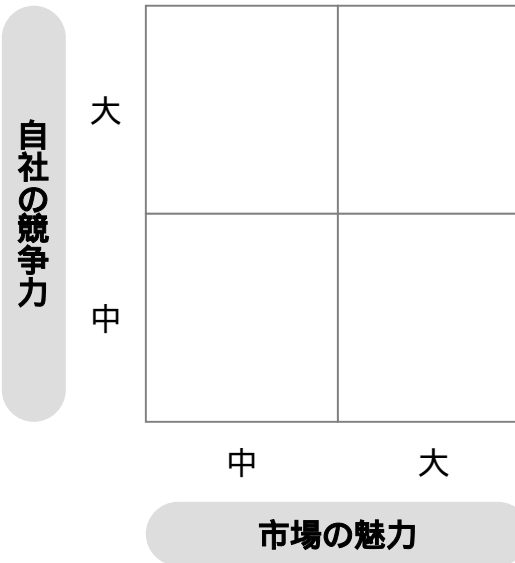
3C



7S



### 事業の優先順位付け



### ビジネスシステムの比較

	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							

## フレームワーク作成スキルの向上

- 練習に比例して向上する。100回書けば慣れ、500回書けば上達する... ゴルフの打ちっ放し、テニスの素振りと同じ
- 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
- 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。できれば1 - 2日おいて熟成する



# フレームワークの基礎的な練習法... 毎日1ページずつ

---


---


---


---


---


---


---

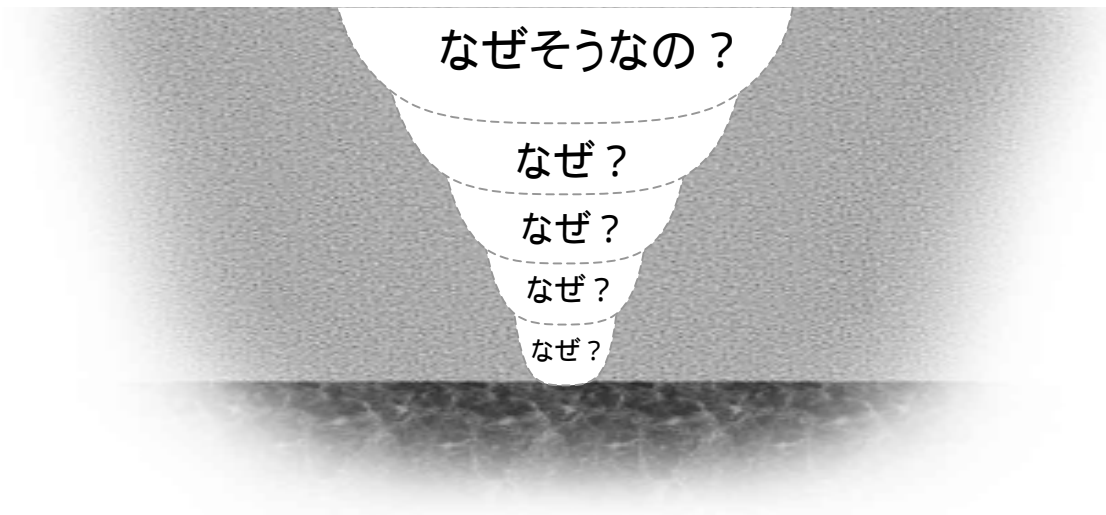

---


### (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
- 「じゅうたん爆撃」的な分析はチームを疲弊させ、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

# 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...これがほとんど、「分析力」と「独創性」のすべて

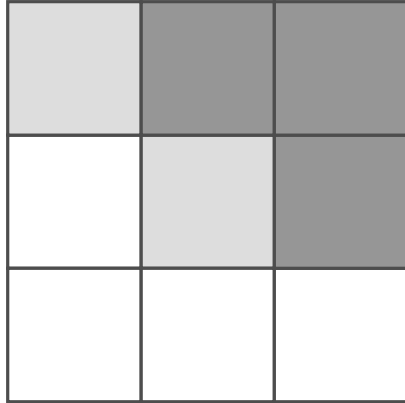


## ポイント

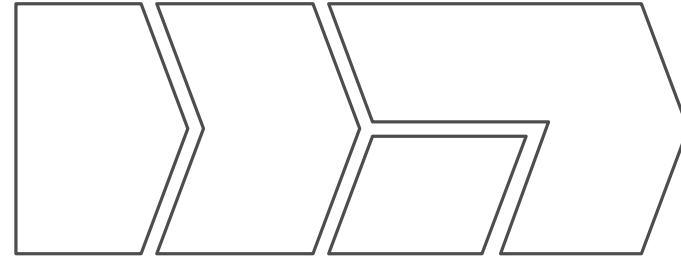
- いやがられても、無理矢理にでも「なぜ」を5回続ける
- 簡単そうだが、相当の努力が必要...問題意識がきわめて強くないと、質問が続かない
- 考える訓練として格好の場となる

## (4) チャートの書き方... 位置づけ・ステップを表す

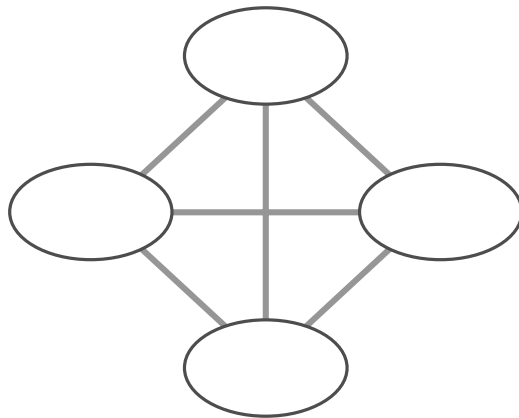
優先順位付け



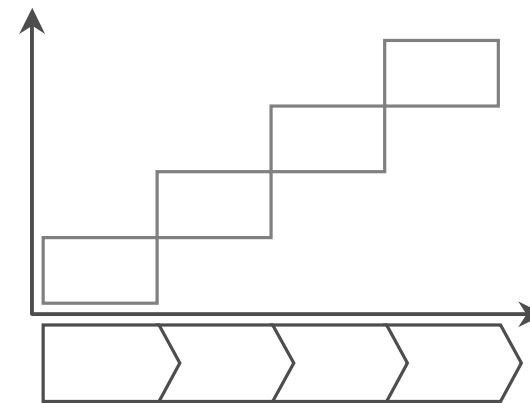
ビジネスシステム



相互に関連する構成要素

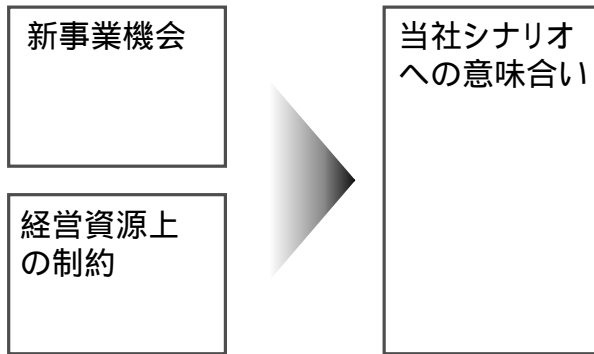


達成のステップ

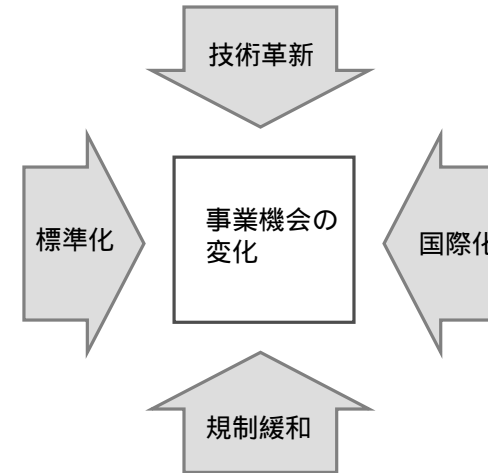


# チャートの書き方... 因果関係を表す

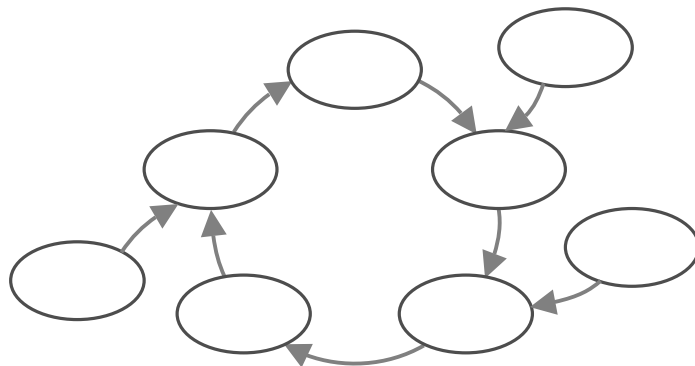
## 提案理由の整理



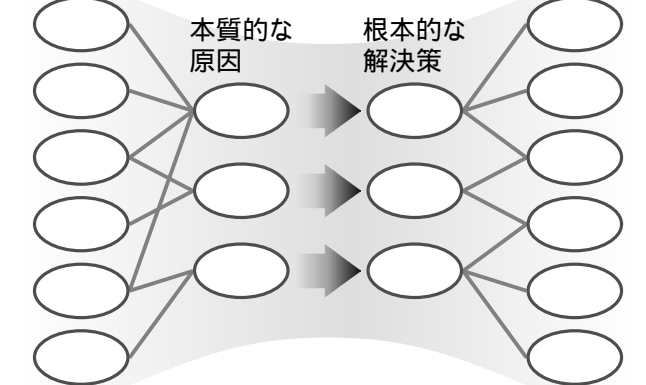
## FAW



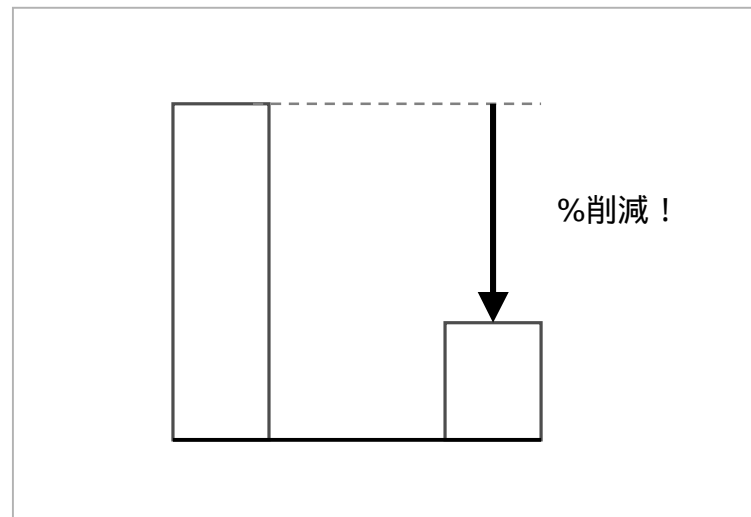
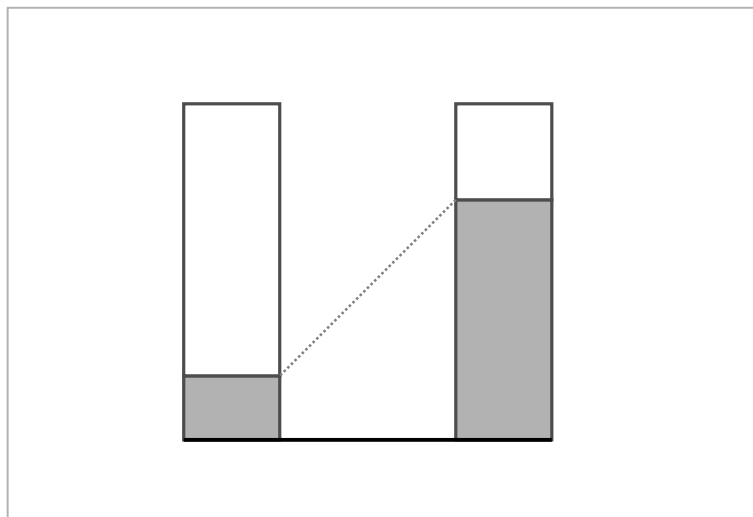
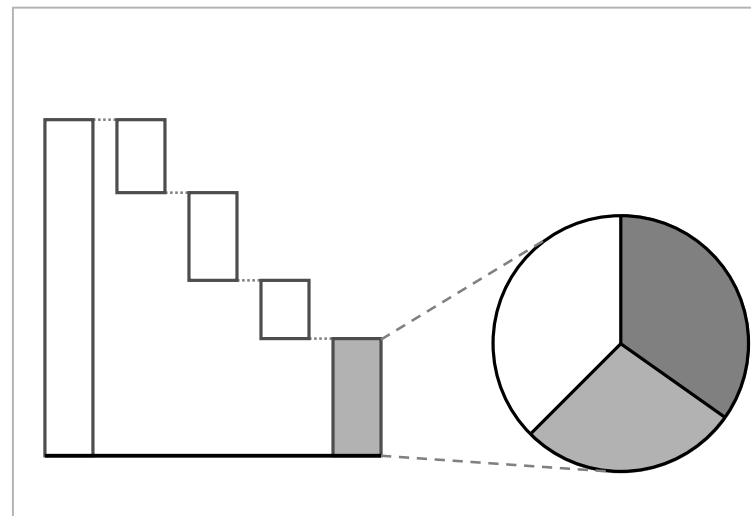
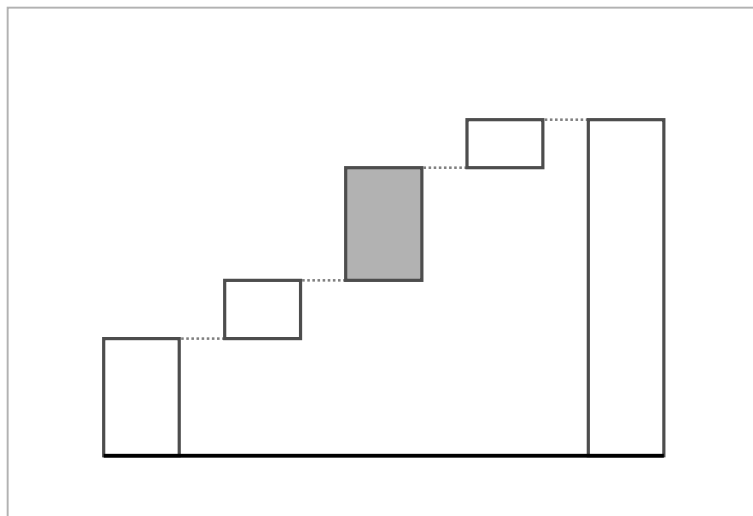
## 相互の因果関係



## 本質的な原因・解決策の図式化



# チャートの書き方... 構成要素を定量的に表す(漏れ分析)



## (5) メッセージのまとめ方...なるほどと思える言い方

当社は...で...なので...すべき

¶ 現状は...

¶ これに対し...

– 欧米市場では...

– アジア市場では...

} 理由をMECE  
に並べる

¶ したがって、...

● 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

\* ピラミッドストラクチャーとして、説明されることも多い

## メッセージ作成スキルの向上、必要な姿勢

- 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

## 4. 問題解決のステップ、プロセス

### 課題の設定

- 何が問題なのか
- 何を解決すべきなのか

### 解決策の立案・評価

- 課題解決時の前提条件、制約条件は
- どのようなオプションがあるか
- それぞれのメリット・デメリットは

### 具体的な実行計画の作成

- 何を
- どのように
- 誰が
- いつまでに
  - 短期的に
  - 中期的に
- インセンティブは？
- フォーシングメカニズムは？



## 5. 練習問題

# 練習：フレームワーク作成スキル... 2×2のMECEなマトリックス

読みたい本


読みたい本


スポーツ


スポーツ


# 練習：フレームワーク作成スキル... 2×2のMECEなマトリックス

研究所の成果評価(4つのグループ化)


研究所の成果評価(4つのグループ化)

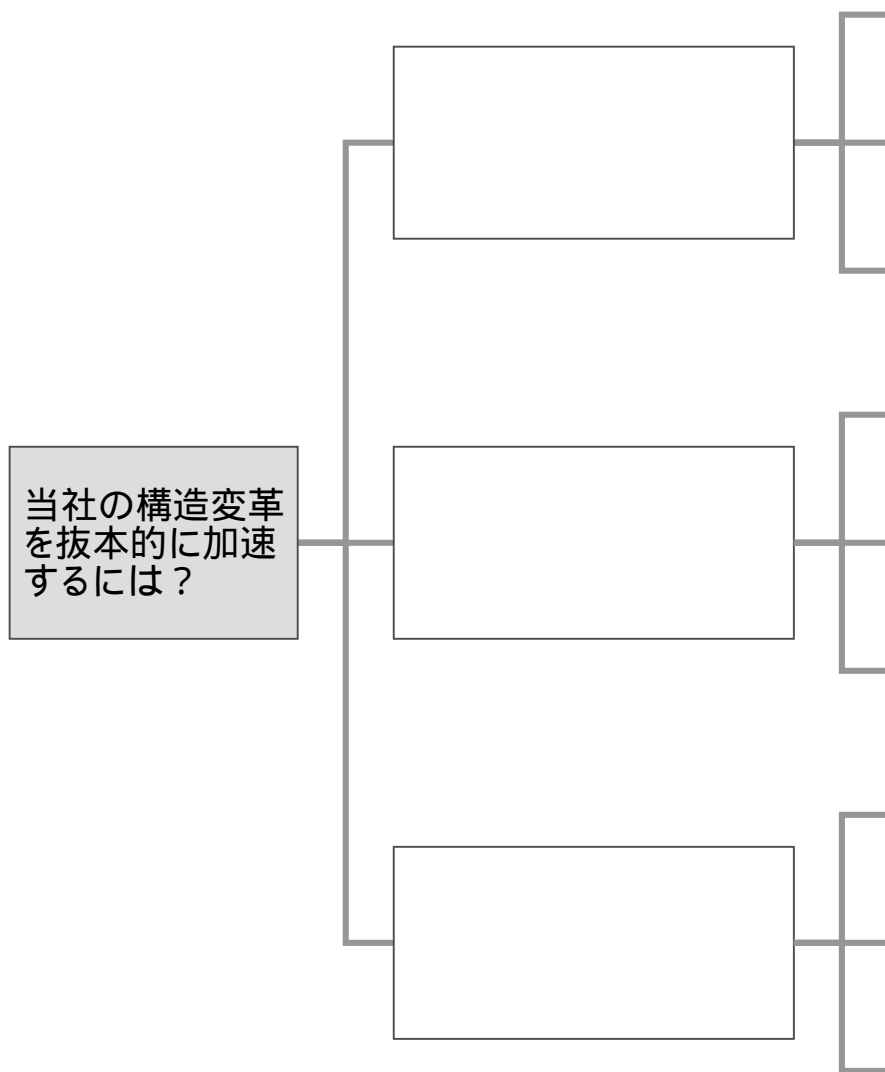

全事業部の業績評価(4つのグループ化)


全事業部の業績評価(4つのグループ化)

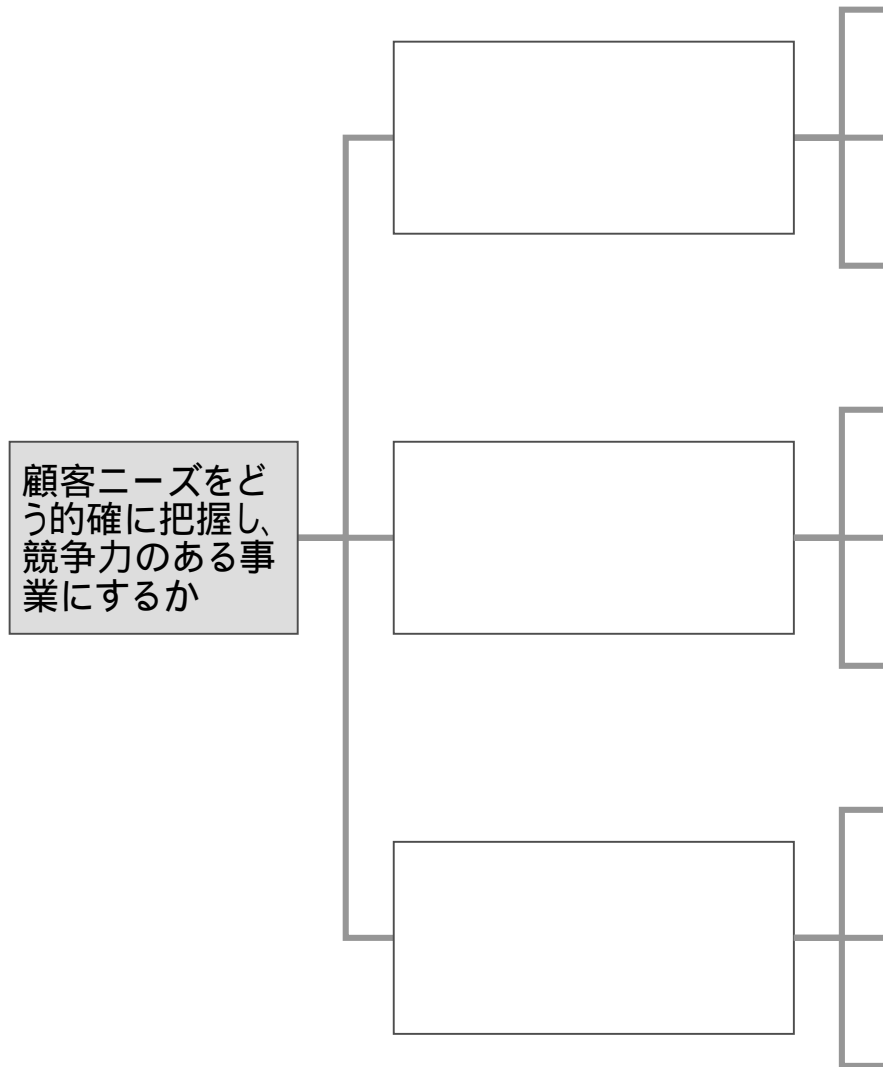

# 練習:ロジックツリー(1)



# 練習：ロジックツリー (2)



# 練習:ロジックツリー(3)





## 練習:メッセージのまとめ方

当社は、中核事業に経営資源を集中的に投入するとともに、SI事業の競争力を抜本的に向上するため、分社化を早急に進めるべきである

● 現状では、

● 特に、

● したがって、

わが部署は、

● 現在、

● 一方、

● したがって、



# チームとしての問題解決練習 ( )

1. 現在の状況

3. 留意すべき制約・前提条件

2. 解決すべき課題

4. 解決策



# チームとしての問題解決練習 ( )

解決策のオプション  
と評価

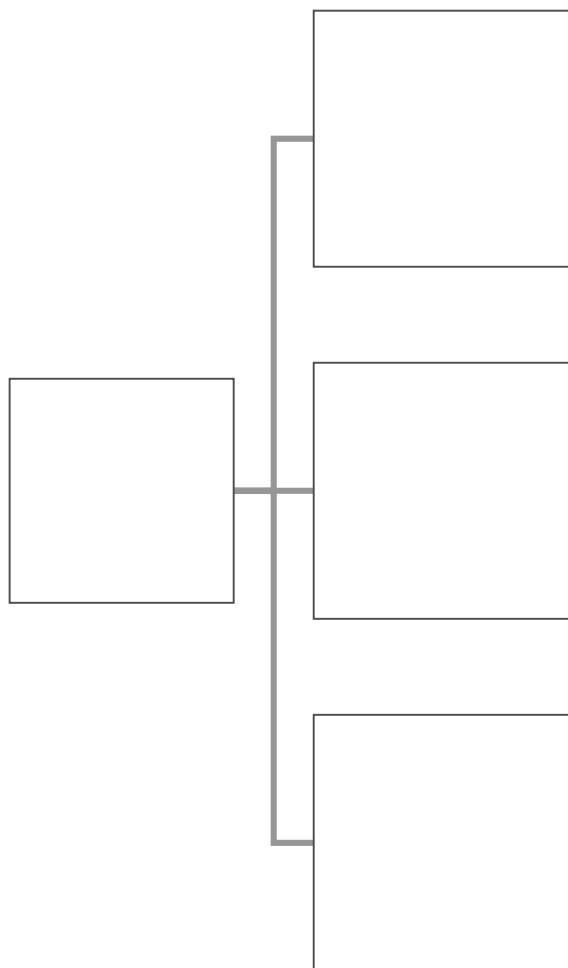
具体的内容

インパクト

成果実現スピード

難易度

総合評価



## 6. 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、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をゼロから立ち上げ、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
- 講演多数 ([www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com))