



# ベンチャービジネス創出論

ベンチャービジネス実践論  
北陸先端科学技術大学院大学

2007年9月26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)

# はじめに：ベンチャーへの関心度合い

皆さんのベンチャーへの関心は次のどれに当たるでしょうか。一度だけ挙手お願いします

1. すでにベンチャーの当事者として深く関わっている、あるいは、もうまもなく開始する
2. 卒業後、真剣にベンチャー創業を考えたいので、詳しく知りたい
3. 自ら社長をやる自信はないが、しっかりとした創業社長がいれば参加したい
4. 自分がベンチャーに参加することは多分ないが、何か支援できることがあるならやりたい
5. ベンチャーのやり方を知って、大企業等で活かせるものがあれば、今後参考にしたい
6. 直接ベンチャーに関わることはないだろうが、関心がある。どういうものなのか知りたい
7. その他？

1. ベンチャーの定義、なぜベンチャーなのか	3ページ
2. ベンチャー立ち上げに必要な要素	6ページ
3. ベンチャーを成功させる社長の要件	7ページ
4. 創業から上場後の成長まで	9ページ
5. 事業計画に多く見られる問題点	10ページ
6. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには	11ページ
7. ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準	17ページ
8. 創業資金、成長資金について	19ページ
9. ベンチャー企業の失敗事例	30ページ
10. 失敗の理由	33ページ
11. 成功のため何をすべきか	35ページ
12. 自分としての判断	41ページ
13. 参考資料	42ページ
(1) 効果的なプレゼンテーションのしかた	43ページ
(2) 考えの整理のしかた、メモの書き方、資料整理のしかた	44ページ
(3) 問題把握力、問題解決力の向上	46ページ
(4) ホワイトボードの効果的な使い方	56ページ
(5) どうリラックスし、かつトップスピードで走るか	57ページ
(6) メール of 効率的な管理方法	58ページ
14. 著者略歴	64ページ

# 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(4~5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、続出できる環境を早く構築する必要がある。そのためにも、本格的な成功事例を1社でも多く生み出すことが非常に重要となっている

# ベンチャー発展の基盤が初めて確立しつつある

1998

根幹となる制度の導入が決定

- 証券取引法全面改正による登録基準の緩和：ベンチャー向け証券市場の開設決定
- 有限責任投資事業組合の制度化

1999-  
2001

運用をスムーズにする諸制度の導入・法改正の進展

- マザーズ、ナスダックジャパン(現ヘラクレス)の開始
- スtockオプションなど、ベンチャー諸制度の充実
- ベンチャーキャピタル側の意識の変化

2001-  
2003

大企業への忠誠心に決定的な変化

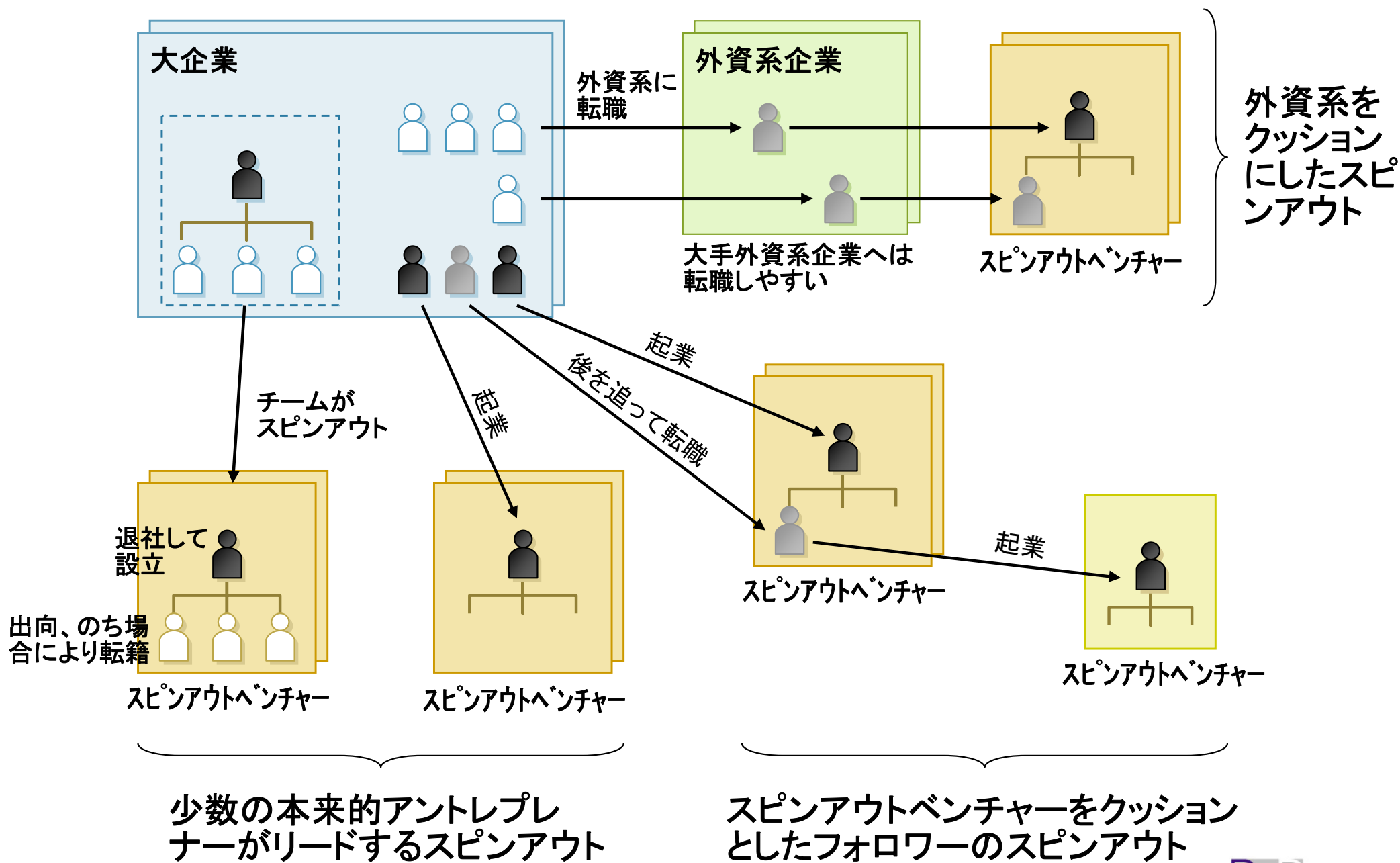
- 終身雇用を死守していた松下電器が初めて希望退職を募集
- 他社も雪崩を打って人員削減に着手
- 優秀な技術者が見切りをつけ始めた

2003-  
2006

ベンチャー創業が増加

- ベンチャー創業が相次ぐ(最低資本金規制の緩和などが後押し)
- インキュベーション施設の充実、創業融資制度の拡大等、ベンチャー起業環境が徐々に整いつつある

# スピナウトベンチャーのパターン



## 2. ベンチャー立ち上げに必要な要素

- 創業社長
  - 強い事業意欲と向上心、柔軟性を持った創業社長が不可欠
  - 年齢、性別、学歴、経験は問われないが、事業意欲、執念、商売センス、向上心、実行力が重要
- 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
  - 顧客候補、業界のキーパーソン等20名以上にインタビューし、市場性を確認する
- 創業チーム
  - 創業社長の意を汲み、価値観を共有する2、3名の同志
  - 創業社長と補完的な強みを持つこと
- 創業資金、成長資金
  - 最低資本金規制が廃止され創業時の資本金には制限がなくなったが、ベンチャーを成功させるためには創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人からの創業社長個人への出資・融資の組み合わせ等で自己資金300万円は確保したい
  - ただし、本格的資金調達までのつなぎとして、できれば500～1000万円の自己資金を用意することが望ましい
  - 自己資金の2倍(ただし、上限1000万円)を目途に、国民金融公庫等の公的資金から創業融資を獲得できる可能性がある(無担保・無保証人)
  - ベンチャーを急成長させるためには、第三者からの出資がほぼ不可欠

### 3. 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。前向きの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、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
  - 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
- 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)

 強い向上心さえあれば、上記を獲得していくことは十分可能であり、誰にでもベンチャー創業のチャンスがある！

### 3. ベンチャーを成功させる社長の要件(続き)

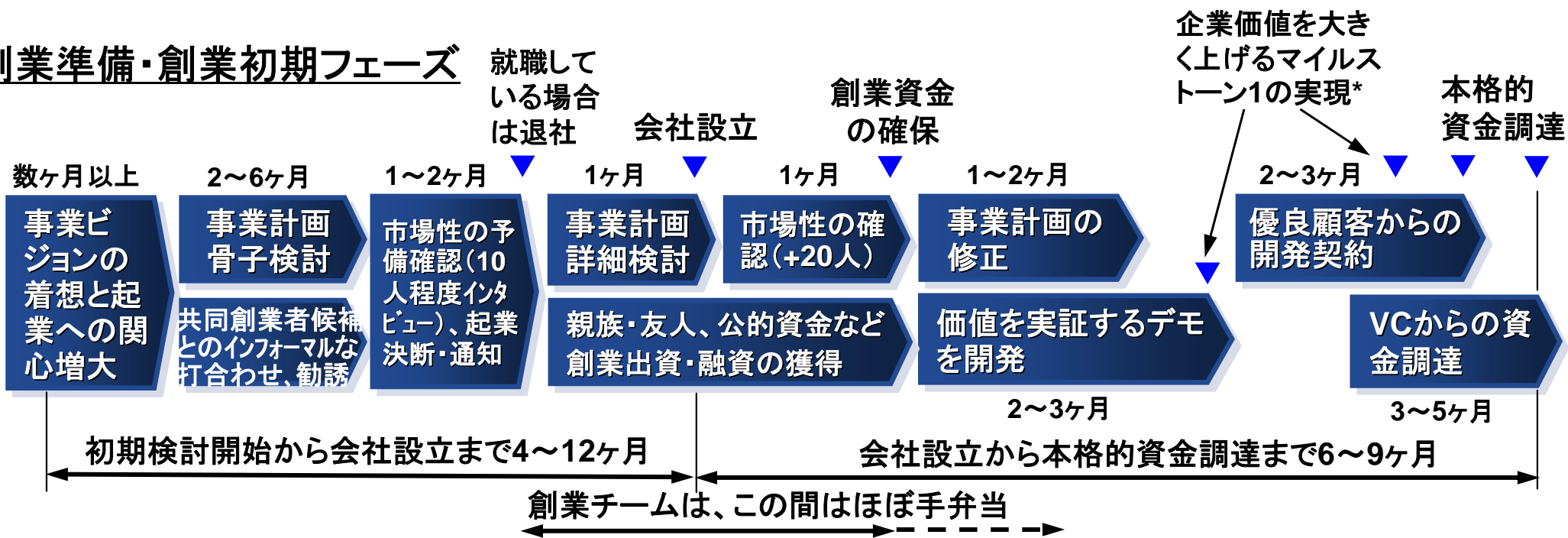
前ページの内容が最重要であるが、それに加え、以下の要件が望ましい

- 課題を自ら発見し、何とか解決しようとする姿勢の人
  - 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人
  - 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

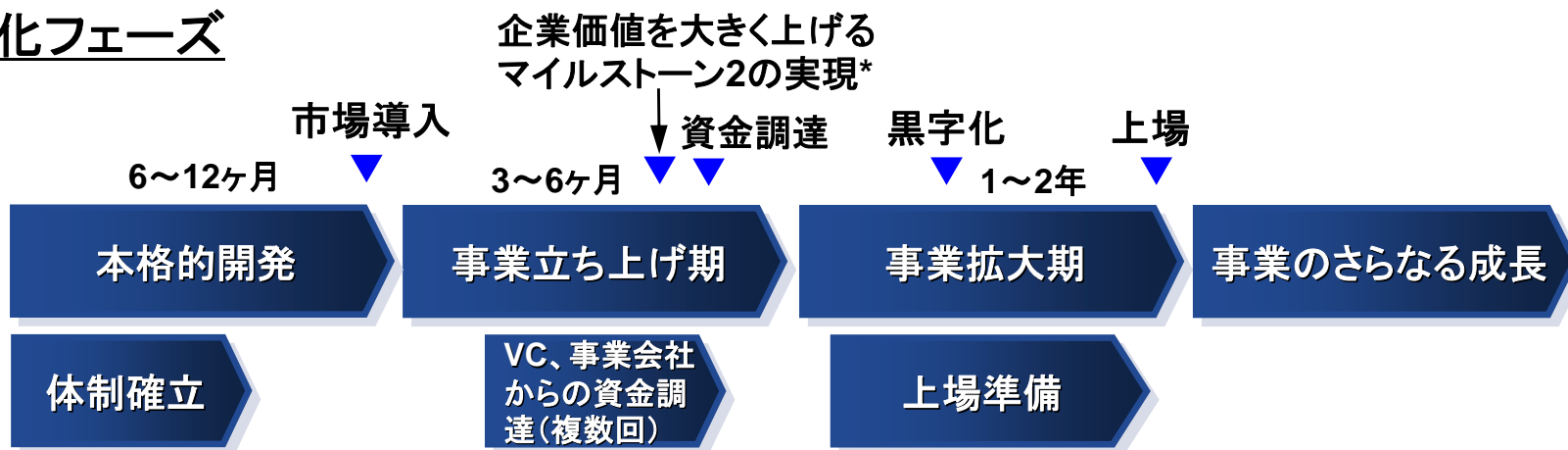
# 4. 創業準備から上場後の成長まで

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の望ましいステップは

## 創業準備・創業初期フェーズ



## 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

## 5. 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

## 6. 説得力ある合理的な事業計画を作成するには

- 共同創業者候補、あるいはが創業チームのメンバーと徹底的な議論を重ね、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
  - － 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
  - － 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
- 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、短くても2～3ヶ月、場合によっては7～8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明らかにし、リアルタイムで的確に表現する。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
- 曖昧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

## 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がうまく3段階に書き分けられたか？ 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？
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、把握の努力が十分なされているように感じられるか？
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

# 事業計画作成チェックリスト(続き)

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、こういうふうの開発が進むんだな、よく考えているなど納得できるか？
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？

# 顧客ニーズを本当に知っているのか、製品の市場性をしっかり確認したのか

- 「技術シーズには自信があるが、市場ニーズがみつからない」というベンチャーが多いが、その状況でベンチャーを創業したとすると、大変無謀。資金調達が困難であるし、もしできても、一定期間後には事業の拡大を期待・要求され、大変苦労する
- 一方、ある事業領域のベテランが市場と顧客ニーズを深く理解していると思い、かつ、そのニーズをねらい打つ製品構想に大変自信がある場合でも、大半はヒットしない。大きくはずれてしまう。これがベンチャーとしての生死にかかわる最大の問題であるが、製品がヒットしない一番の理由は顧客理解がまだまだ浅いこと
- 言い換えると、「自分は顧客を知っている」と思うのはほとんど幻想で、知っている勝手に思っているだけのことが多い
- ベンチャー創業に必要なステップとしては、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を決定する
  - ターゲット市場は複数の場合もある
- 次に、顧客ニーズを深く知り、数タイプの異なる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具体的にあげる
  - どういう顧客がどういう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

# 顧客ニーズを本当に知っているのか、製品の市場性をしっかり確認したのか(続き)

- 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いいと思うか
- 以上の仮説を立てた後、20～30名の顧客候補等にとって仮説を検証、修正する
  - 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
  - どういう製品であれば、実際購入につながるのか、製品と顧客セグメンテーションの仮説を検証、修正していく
- このように、製品仕様を決定して開発を始める前に、インタビューを通じた市場性確認に1～3ヶ月集中して取り組むことで、ベンチャーは顧客ニーズを深く知り、製品構想を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。資金調達もはるかに容易になる
- 従来の大学発ベンチャーの大多数は、こういった視点が決定的に欠如していた

# 事業計画を投資家に効果的に説明できるか

- 事業計画は、投資家に効果的に説明できるように書く
- 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

# 7. ハイテク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)

- 市場規模が最低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)

- 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

- 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

# 7. ハイテクベンチャー創業時に目指すべき水準(続き)

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

- 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

- 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

## 8. 創業資金、成長資金について

### ● 創業資金(前述)

- 創業社長・共同創業者からの出資、親族・友人からの創業社長個人への出資・融資の組み合わせ等で自己資金300万円、できれば500~1000万円用意する
- 創業融資(次ページ)により、会社側が500万円用意すれば、最大1000万円まで融資を受けることが可能(合計1500万円の創業資金を確保できる)
- 創業社長と共同創業者を合わせ、資本金の60~70%出資することが望ましい

### ● エンジェル投資家からの出資

- 創業後数ヶ月~1年程度の段階で、エンジェル投資家から成長資金として数百万~1千万円程度の出資を得ることができる場合がある
- 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の出資となる。プロの投資家ではないことがほとんどで、出資の基準等が甘くなりがち

### ● ベンチャーキャピタル(VC)からの出資

- 創業後半年~2、3年で、成長資金として数千万~数億円の出資を得られる場合がある。事業の成長性が高いと十分説明できることが必要
- VCが徹底したデューデリジェンス(企業の実態を厳しく精査)を行い、投資基準を満たしていることが確認できれば、投資決定になる。振込みまで最低3ヶ月、通常は5~6ヶ月かかる
- 複数VCからの投資が数回に分けて実施されることが多い

# 会社設立に向けての創業融資

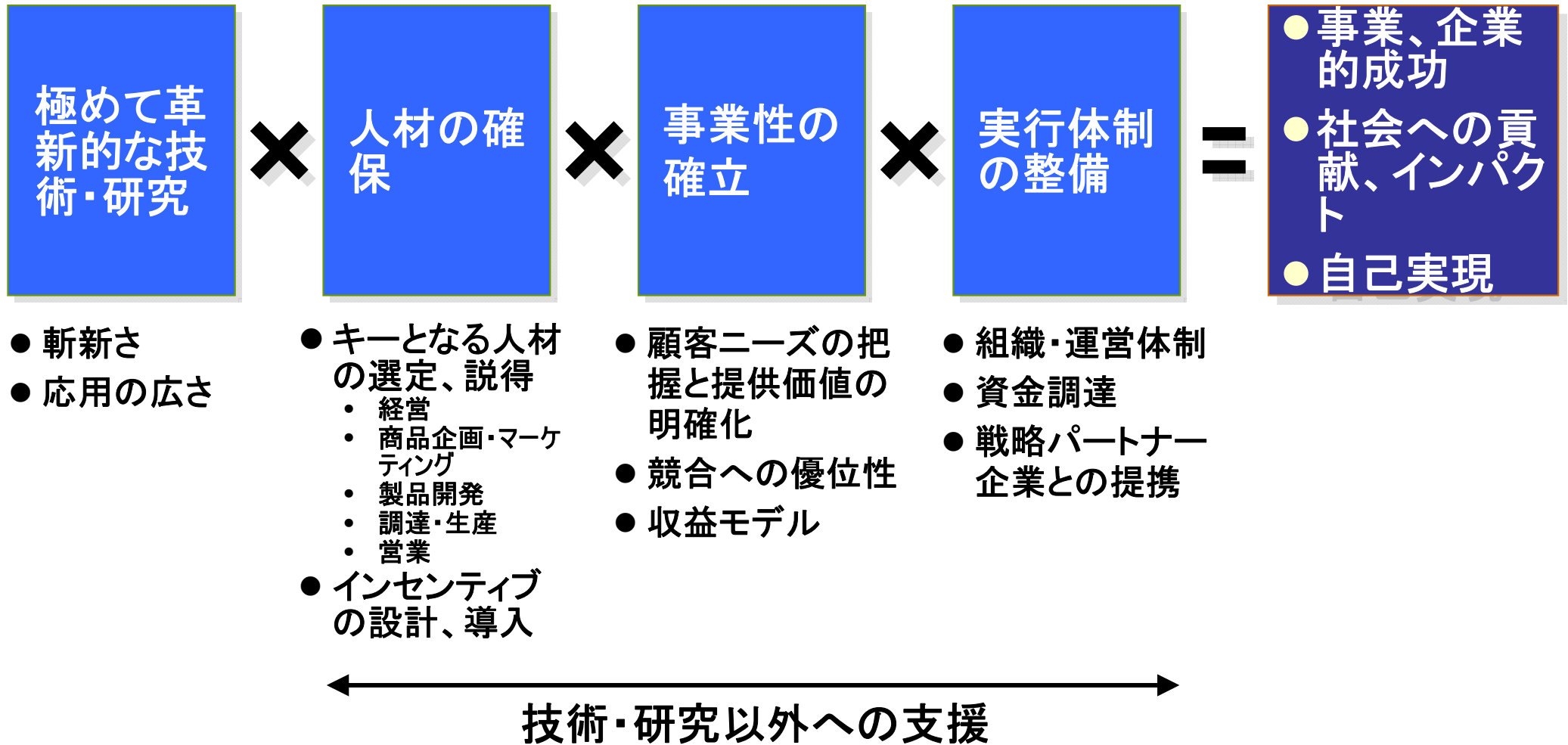
創業資金としては、自己資金、共同創業者、親族、友人等からの出資以外に、例としては国民生活金融公庫等の新創業融資制度などが大変使いやすくなっており、一考の価値がある。平成18年度の融資実績は9,237件、286億円にのぼる

- 担保・保証人： 無担保・無保証人で利用可能
- 使途： 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
- 融資額： 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)
- 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(現在は2.4%)+ 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)

## ベンチャーキャピタル(VC)とは

- 機関投資家などから集めた資金をもとにファンドを組成する。株式会社組織になっている大手VCの場合は、ファンドに一部自己出資する場合もある
- 厳しい審査を経て、ファンドから有望なベンチャー企業に投資し、成長を促進する
- ベンチャーが急成長すれば、上場、企業売却により、売却益を得る。これにより、投入資金を数倍に増やすことこそがVCのねらいである
- VCは、売却益の20～25%を自社への成功報酬として、それ以外を投資家にファンドへの出資割合に応じて分配する
- これ以外にも、VCは、毎年の管理報酬として投資家からの出資額の2%程度を受け取る(10年で、投資家からファンドへの投資額の20%にも上る)

# 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の活動プロセス

1. 案件発掘
2. 社長面談
3. 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)
4. チームで投資をする前提で検討を進める決議
5. デューデリジェンス(精査、聞き取りを1ヶ月～2ヶ月程度)
6. 1回目投資委員会決議
7. 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
8. 投資金額、株価、投資契約などの交渉
9. 投資決定
10. 払込み
11. 取締役会への参加(取締役として、オブザーバーとして)

# 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

# 資金調達に成功したベンチャーの事例

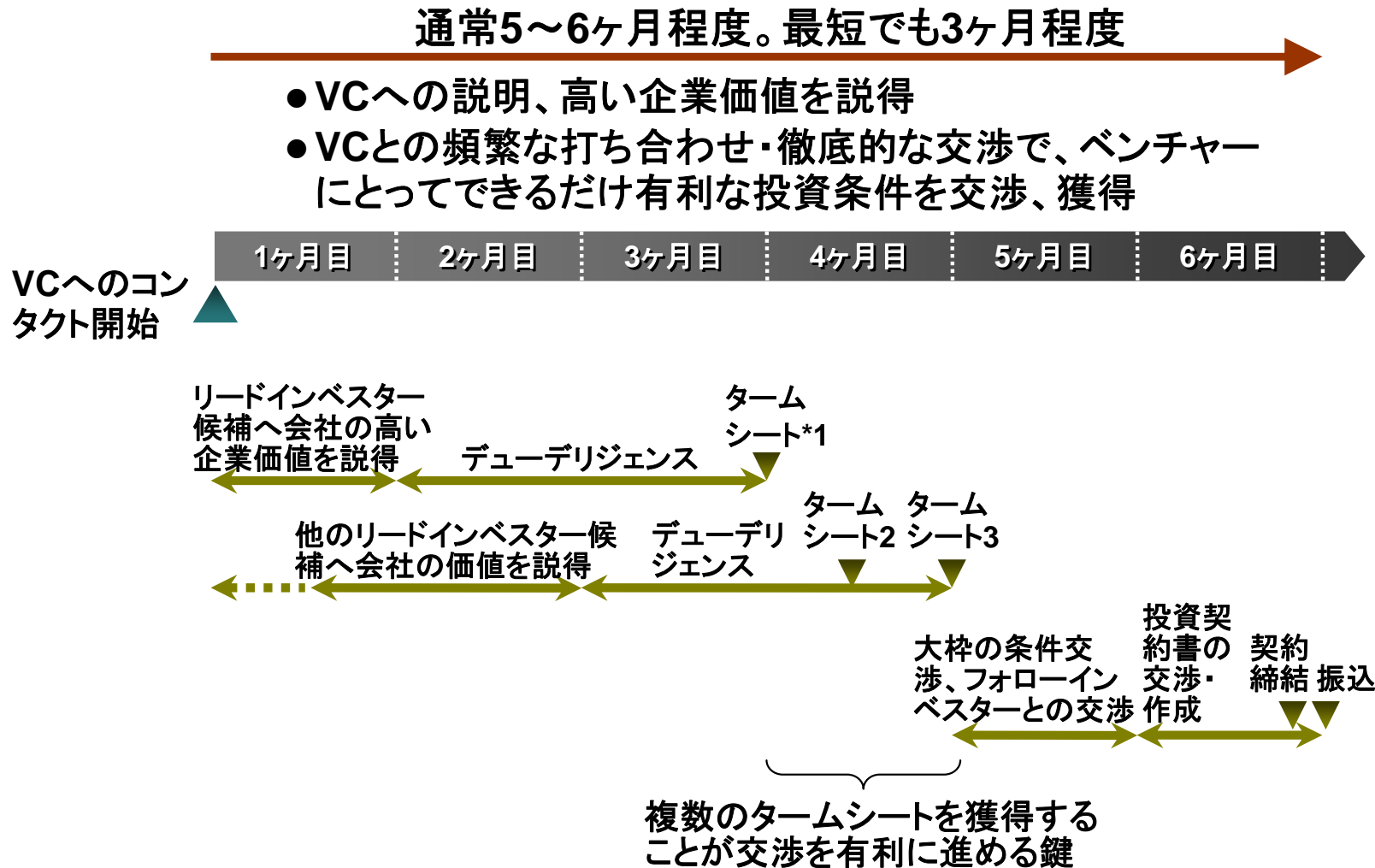
- 例1: 画像処理系半導体ベンチャー
  - 設立10年
  - これまでに、5回にわたり80億円以上の資金調達
  - 競争力の根源は
    - 創業チームの発想、トップクラスの技術力
    - 新たな原理に基づくアルゴリズムの発明
    - システムメーカーをしのぐ絵作りノウハウ、および回路設計力
  - 創業チームは特許への感度が高く、これまでに80件以上日米で申請
  
- 例2: 光通信系部品ベンチャー
  - 2002年11月設立
  - 2003年1月 7.5億円の調達
  - 2004年1月 4.5億円の調達
  - 現在売上が急成長しており、上場準備中
  - 競争力の根源は
    - 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

# ベンチャーキャピタル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(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
- 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

# ベンチャーキャピタル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るような、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



\* 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)

# 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		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	株数
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%		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 → 開く → Worksheet オブジェクト → Excel で開かれるので、メニューからファイル → 複製保存

# 資本政策(立ち上げに苦勞した例)

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勞し、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							
	頭在株		含む潜在株		割当株数	頭在株		含む潜在株		割当株数	頭在株		含む潜在株		割当株数	頭在株		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	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、毎月黒字化が見えない							

## 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"> <li>● 出資数億円</li> <li>● 融資10億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 技術開発の遅れ</li> <li>● コスト意識の低さ、高コスト体質 <ul style="list-style-type: none"> <li>– 収入がほぼゼロなのに相当額の出費を続ける</li> <li>– 豪華なオフィス</li> <li>– 従業員30名を維持</li> </ul> </li> <li>● 借金と収入を勘違いした、としか思えない振る舞い</li> </ul>
B社	パッケージソ フトの開発・ 販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出資1億円前後</li> <li>● 融資枠も確保 (地元の資産家 が債務保証)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 一方、他社は「劣った製品」だったが、販売ルー トを確保し、着実に売上げを拡大</li> </ul>

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"> <li>●技術開発、製品化の失敗</li> <li>●社長は夢を語り続け、実際の製品完成に集中しなかった</li> <li>●計画との乖離が拡大しても、十分なアクションなし</li> <li>●資金が尽き、出資者からは追加出資に応じなかった</li> </ul>
D社	オンラインショッピング	●出資10億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●当初は堅実に経営していた</li> <li>●10億円が容易に調達でき、経営感覚が狂った様子</li> <li>●調達した10億円は、広告などで一気に消費した</li> <li>●コスト意識が欠如</li> </ul>
E社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループウェアの開発・販売</li> <li>●新事業としてのコミュニティサイトの運営</li> </ul>	●出資数千万円～1億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●社長は経営の管理を共同創業者任せっきり</li> <li>●管理担当の共同創業者は顕著な能力不足</li> <li>●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</li> </ul>

## 8. ベンチャー企業の失敗事例(続々)

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"> <li>●画期的な製品を開発</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●手を広げたい、広げないといけないという強迫観念か</li> </ul>
G社	医療機器の 商社	●出資1~2億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●一方、売掛債権の回収は軽視した</li> <li>●結果、売掛金滞留で毎月綱渡りで、倒産</li> <li>●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)</li> <li>●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</li> </ul>

## 9. 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

社長の営業、収益確保への執着心の弱さ

社長のコスト管理の弱さ、資金調達への甘さ

社長の技術への過信、開発見積もりの甘さ

## 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

社長のいちかばちかの無謀な挑戦

社長の戦略判断のミス。決断力不足

社長の能力がリーダーとして明らかに不足

社長が会社を私物化... 明らかな不適任

## 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いえばよい
- 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氣
  - 現状維持の方が高いリスク
  - 社長自身の自己変革

## 11. 自分としての判断

- 自分の手で何か新しいことをやってみたいのか？
- 本当にやりたいのなら、寝食忘れて取り組む覚悟があるのか？
- それとも、意欲の強い創業社長がいれば一緒にやりたいと思うのか？
- 起業は誰にでもできる。ただ、本当に覚悟した人だけが取り組むべき、困難かつ極めてやりがいのあるチャレンジ

 もし、ベンチャーをやってみたいと真剣に考え始めたなら、あるいは具体的に取り組んでおられるのなら、ぜひご連絡ください。もう少し詳しくご説明します

# 13. 參考資料

# (1) 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

# (2) 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
    - 一年頑張っても書いても、全部で1000枚くらい、厚さにして10センチ程度。毎年、そのまま積んでおく。毎年の大項目は、関心の対象、自分のスキル向上の状況によって、少しずつ変化する。それも大事なポイント
    - せっかく自分が書いたものは永久保存する。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

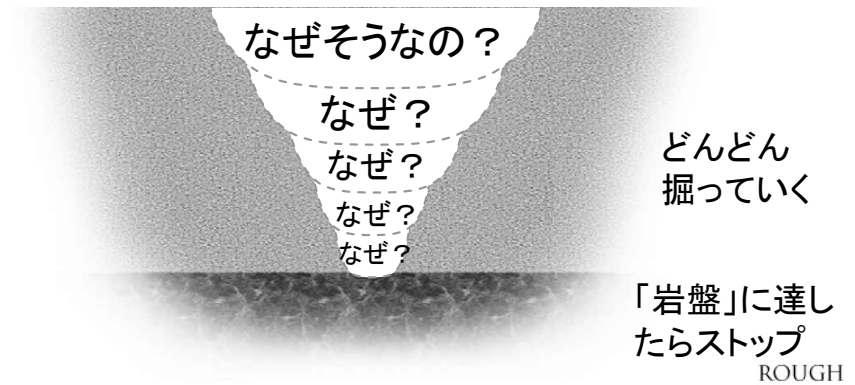
# (3) 洞察力を持つための「深掘り＝なぜなぜ質問」

## 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、と納得し確信を持たれたところでやめる(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



# 洞察力をみかく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」的な分析は疲れるし頭も悪くなる。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

# すぐ結論に達するための「仮説思考」

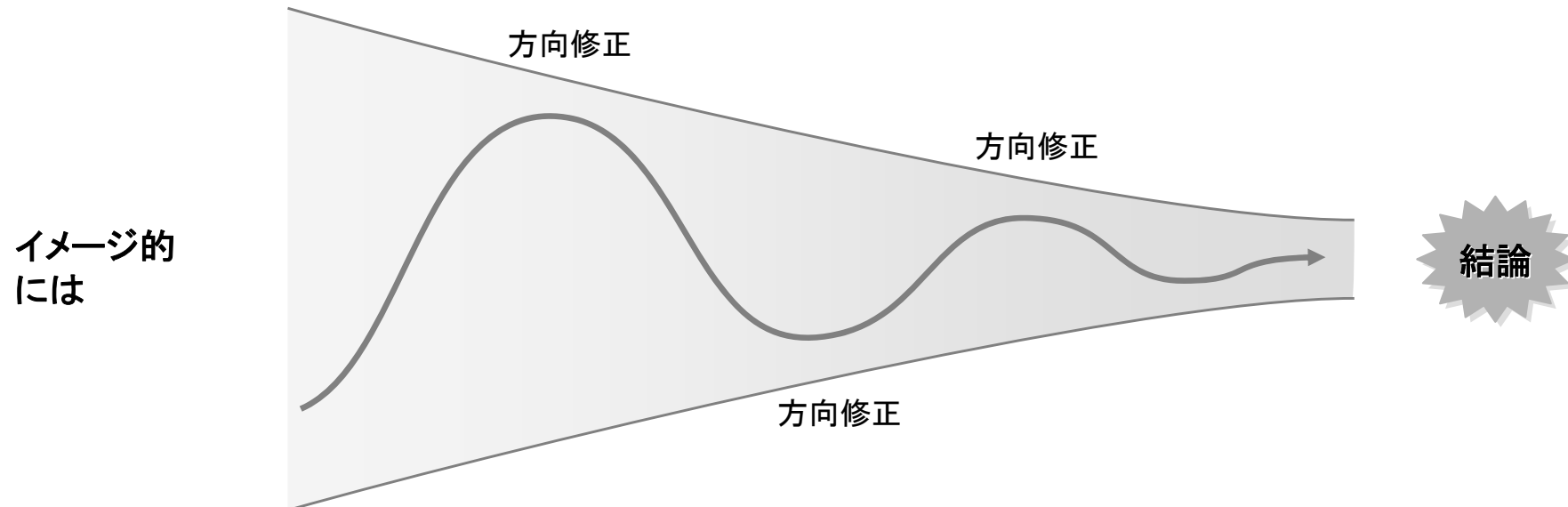
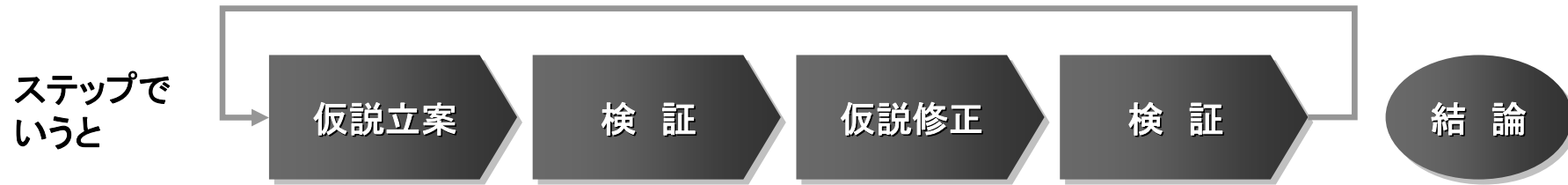
## 陥りやすい問題点

- 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
- 仮説思考とは何か理解していない人、仮説思考が身につけていない人が多い。素早く結論を考えることが苦手で、意思決定、状況判断が遅れる。素早く結論を考えようとする事自体、正しくないとか、不安や不快を感じる人も多く見られる
- 「仮説をさっと立て、その後すぐ検証して違っていれば修正するので、意思決定が早く非常に効率的だ」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、中々ついていけない
- 仮説思考がないため、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

## 仮説思考をうまく使えるようになるには

- 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）で練習する
- ベンチャー社長にとって、素早く仮説を立て、すぐ行動に移して状況把握しながら、仮説修正を行うことが必須だと、腹をくくる
- その場で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
- 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化する

# 「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」

## 陥りやすい問題点

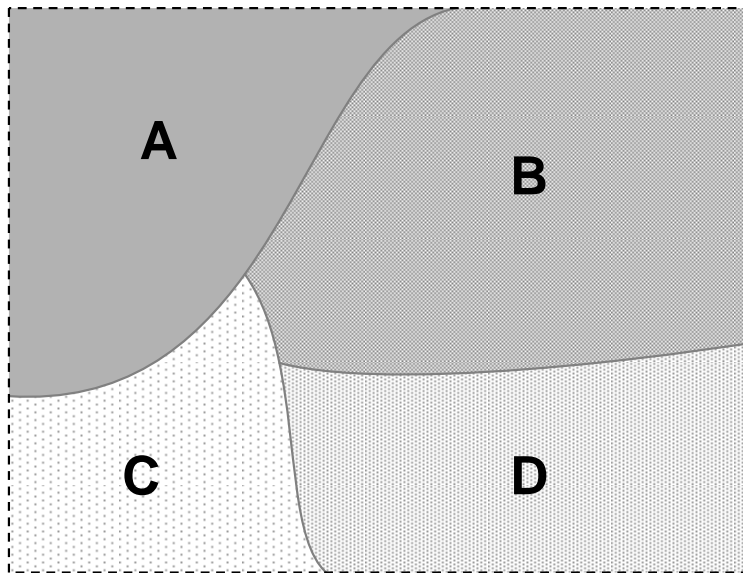
- ベンチャー社長はかなりの場合、「自社のターゲット市場がどこなのか、市場の全体像はどうか」、「市場セグメントがどう分かれ、どの市場セグメントとどの市場セグメントが重なっているのか」明確に説明できないことが見られる
- 人事制度上の問題点、個人の資質上の問題点、組織風土の問題点など、微妙で相互にからみあった課題に関して、どれとどれが重なっているのか単独なのか、整理して考えられない
- 部下の混乱気味の話聞いて、うまく整理するどころか、混乱をより助長するコメントをしてしまう

## 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。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、ビジネスシステムをできるかぎり使って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)

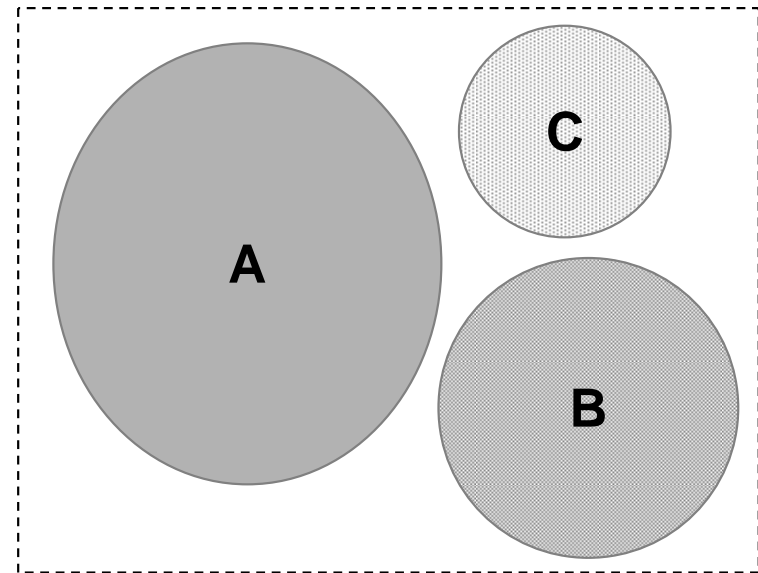
# MECE(ミツシー)とは

## 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)

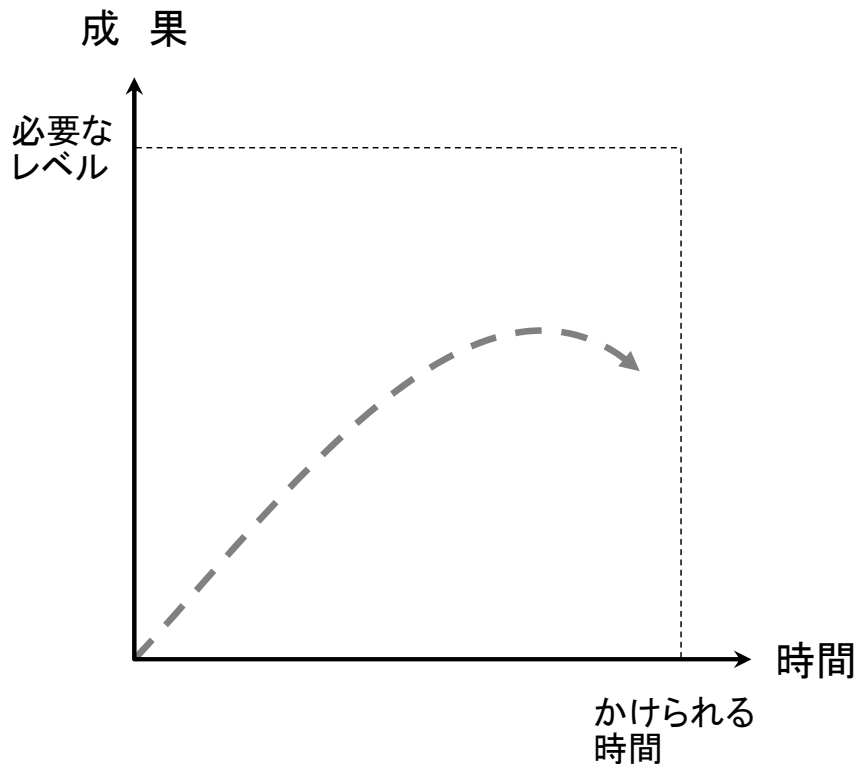


- 「商品競争力向上、粗利率向上、組織風土の改革」など、重要な要素であるが、厳密には明確に切り分けにくい場合に適用

# 最短で成果を出すための「アウトプット指向」

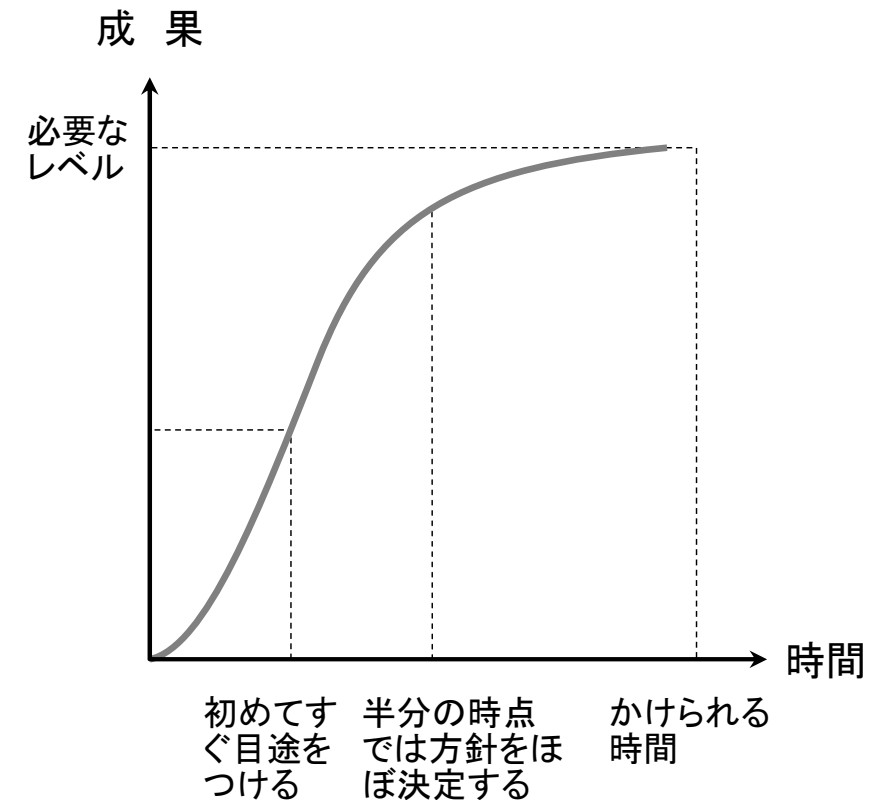
最初にアウトプットのイメージを明確に持つ「アウトプット指向」の徹底が、会社全体の業務スピードを驚くほど早める

## 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
- 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

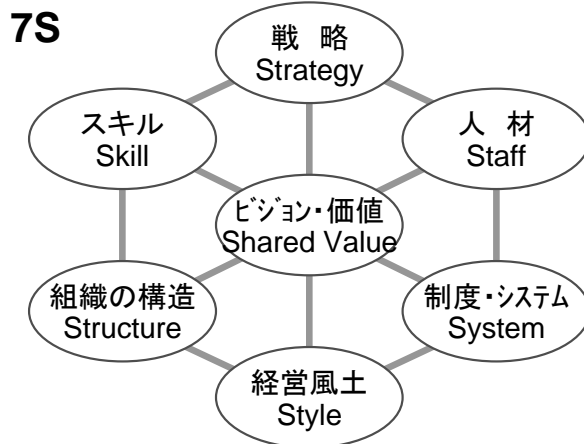
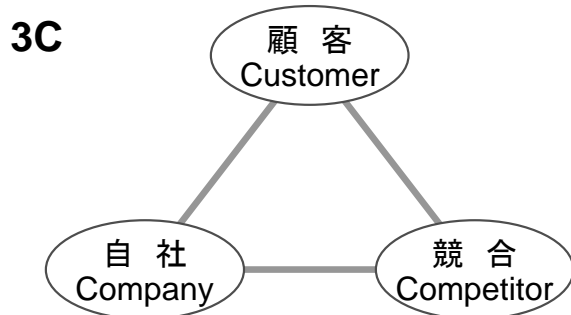
## フレームワークをうまく使えるようになるには

- 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

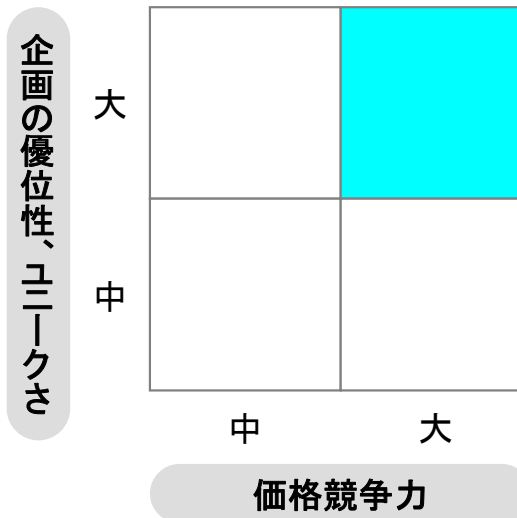
# フレームワークの例

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

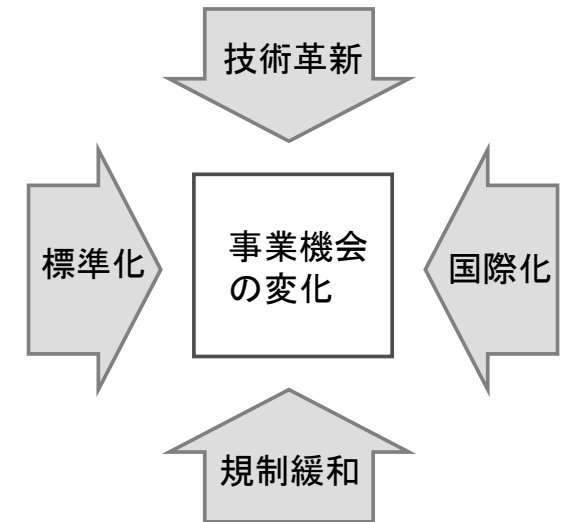
## 戦略立案時に考慮すべき要素



## 製品差別化の方針



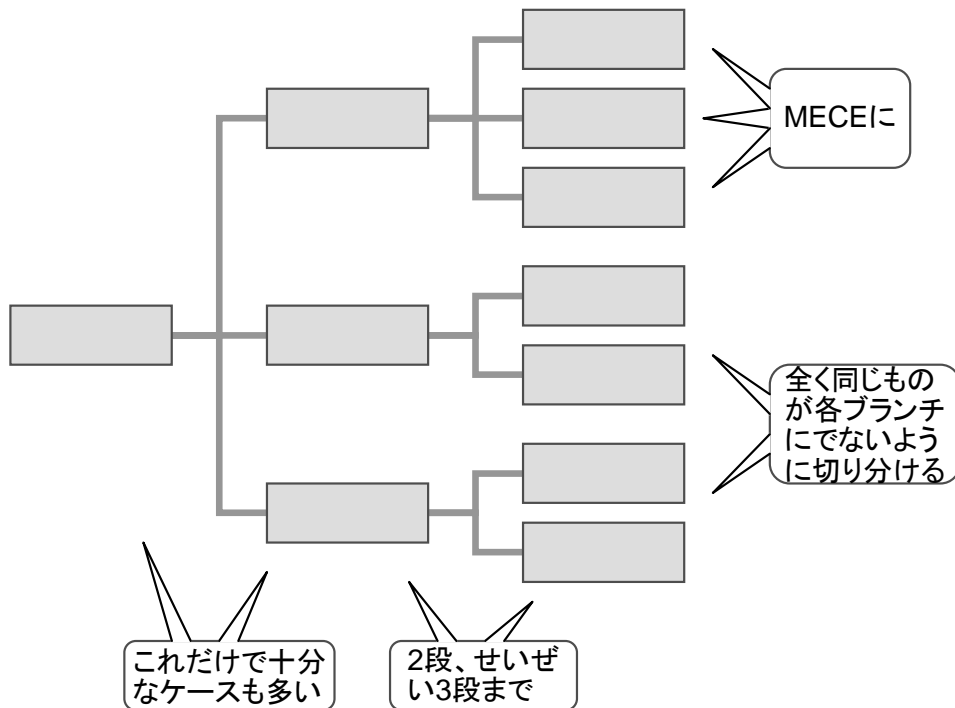
## 影響要因



# 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
- 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
  - 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

# (4) 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。決めたとおもっても漏れがある
- 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)

# (5) 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
- カミをなくし、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
  - － 意欲の低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

## (6)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ない
    - 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→今後ともよろしく申し上げます」、「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ことができる) Windowsキー + M (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)
  - 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

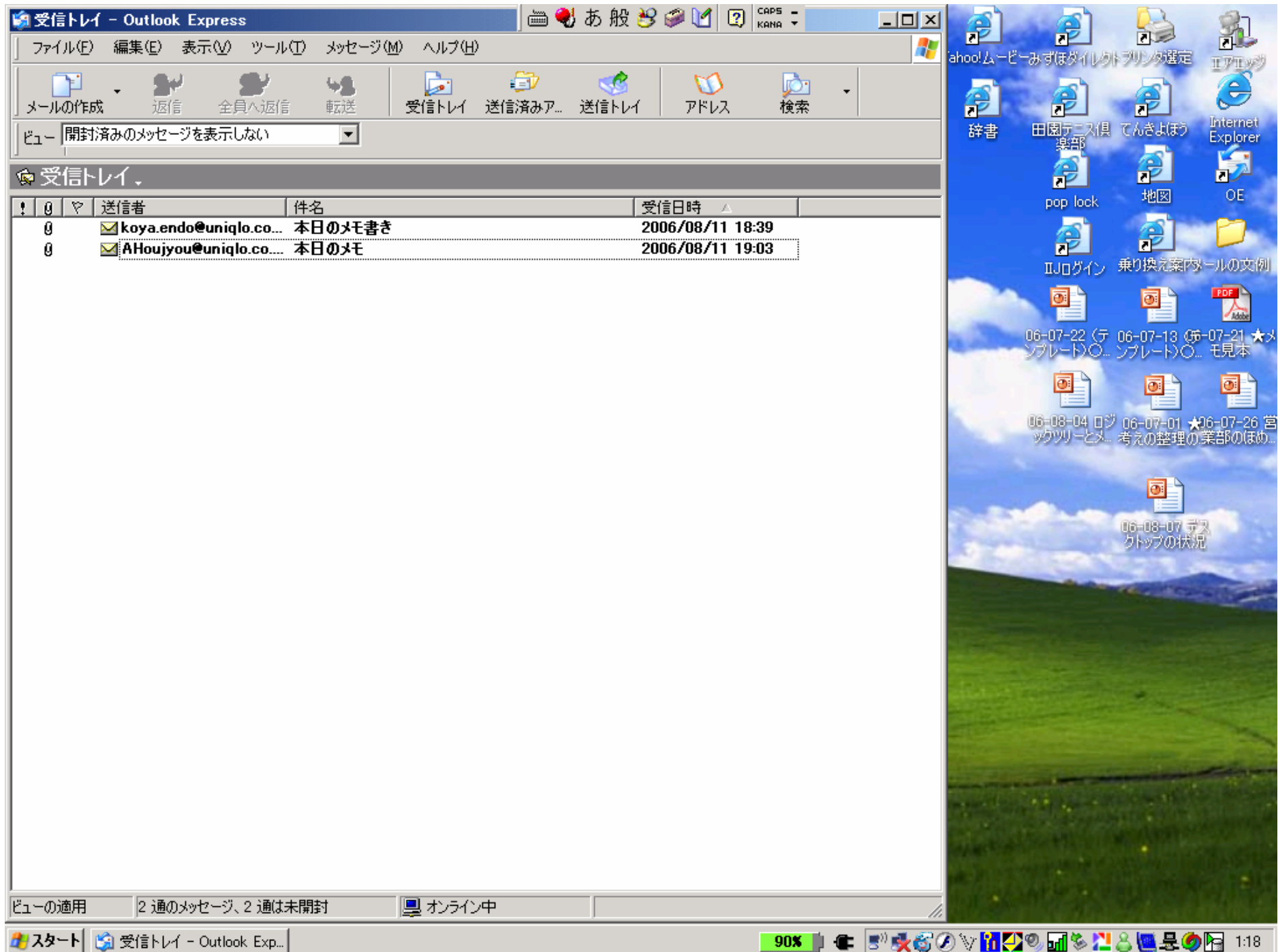
# メールの効率的な管理方法(4/4)

- 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
      - 「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 image shows a screenshot of a Windows desktop with Outlook Express open. The Outlook Express window displays the '受信トレイ' (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 with mountains. The taskbar shows the Start button, Outlook Express, and system tray icons including a 90% battery level and the time 1:18. The system tray also shows 'オンライン中' (Online) and '2 通のメッセージ、2 通は未開封' (2 messages, 2 are unread).

## 14. 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ークスルーパートナーズ株式会社を共同創業。「日本発の世界的企業」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「ICTベンチャー向け事業計画作成支援コース」講師
- 講演多数 ([www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com))