

起業家はどこで 選択を誤るのか？

～The Founder's Dilemmas～

担当: 鎌田・松岡・山本

Outline

- 目的
- 主問
 - 本の復習
 - ワーク I
 - ワーク I -解説
- 主問-解答
 - ワーク II
 - ワーク II -解説
- まとめ

目的

- ✓ 「起業」に興味を持ってもらう

Quiz

Q.1

日本では、毎年何人ぐらいの人が
「起業」しているでしょう？

Answer

10万人以上

—浜口隆則『起業の技術』p.4

Q.2

そのうち、何%ぐらいが10年後も
経営の舞台で活躍しているでしょう？

(起業家の成功率はどれぐらい？)

Answer

約10%

—浜口隆則『起業の技術』p.4

10人に1人
しか成功していない。

〈主問〉

もし起業するとしたら、
どうすれば成功率を
上げられるのだろうか？

本の復習

『起業家はどこで選択を誤るのか？』



起業家が直面するジレンマ

創業前

キャリアのジレンマ

創業チーム

ソロかチームか、
人間関係、役割、報酬のジレンマ

チームを
超えて

雇用、投資家、
ファウンダーCEO交代のジレンマ

ソロかチームかのジレンマ

人的資本

形式的知識やそれまでの経験
に由来する暗黙のスキル

社会関係資本

情報や人間関係にネットワー
クにおいて得られる便益

経済的資本

創業の過程で利用出来る資金
などの有形リソース

揃っている

ソロのファウンダーになる

不十分

共同ファウンダーを探す

三つの資本によって判断する

ソロとチームのメリット・デメリット

	メリット	デメリット
ソロ	・意思決定のコントロールを維持できる ・コミュニケーション、インセンティブの問題を回避できる	・備えがないままスタートして失敗しやすい状況にさらされたりする ・対応が比較的遅い
チーム	・三つの資本の不足を補える ・情報収集、処理能力が高まる ・対応が比較的早い	①人間関係のジレンマ ②役割のジレンマ コントロールが代償となる ③報酬のジレンマ エクイティが代償となる

① 人間関係のジレンマ

均質なチーム

■ 短期的にみると

経歴が重なっているので、コミュニケーションが取りやすく関係を築くのに時間がかからない。

■ 長期的にみると

人的資本が**重なりがち**なので、強みが**重複**し、必須とされるスキルに欠けるチームになりやすい。

多様性のあるチーム

■ 短期的にみると

関係を構築するのに**時間**がかかる。

■ 長期的にみると

スキルだけでなく、**人脈**の面でも豊かになり、新たな投資家や優秀な人材との接点広がる。

タイミングごとに、チームを見直す必要がある

②役割のジレンマ

	強み	弱み
役割重複	・スタートアップ初期段階に適した柔軟性がある。 ・チーム全員の集団的知識をいかせる。	・職責が分散されるのでやる気を下げる。 ・同じような資質を持つもの同士なので衝突が起こりやすい。
役割分担	・仕事、職責を割り当てやすい ・説明責任も果たしやすい	・分野をまたぐ仕事で各部門を協力させるのが難しくなることがある。

スタートアップの発展に合わせて
役割分担の仕方も発展させる必要がある

③報酬のジレンマ

➡ 早期に分割する

- ・エクイティによるインセンティブを必要とする重要な人物を引き入れるため。
- ・すでに別のスタートアップで共同ファウンダーと十分に仕事をしたことがあるため。（互いの適切な報酬を計れる）
- ・分割が難しい問題になる前に、冷静な話し合いをするため

➡ 後で分割する

- ・共同ファウンダーの貢献度を理解するため。
- ・役割をはっきりさせるため。
- ・共同ファウンダーのコミットメントを理解しインセンティブを強めるため。

報酬に関する話し合いは難しい

③エクイティの分割を決定する要因

➡ これまでの貢献

どのくらいスタートアップの価値構築に貢献したのか。

➡ アイデアプレミアム

アイデア発案者は、そうでないものより多くのエクイティを得ることが多い。

➡ 資本拠出

ファウンダーが拠出した資本が多いほど、ファウンダーのエクイティシェアは大きいことが多い。

➡ 機会コスト

スタートアップに携わるために何を犠牲にしたのか。

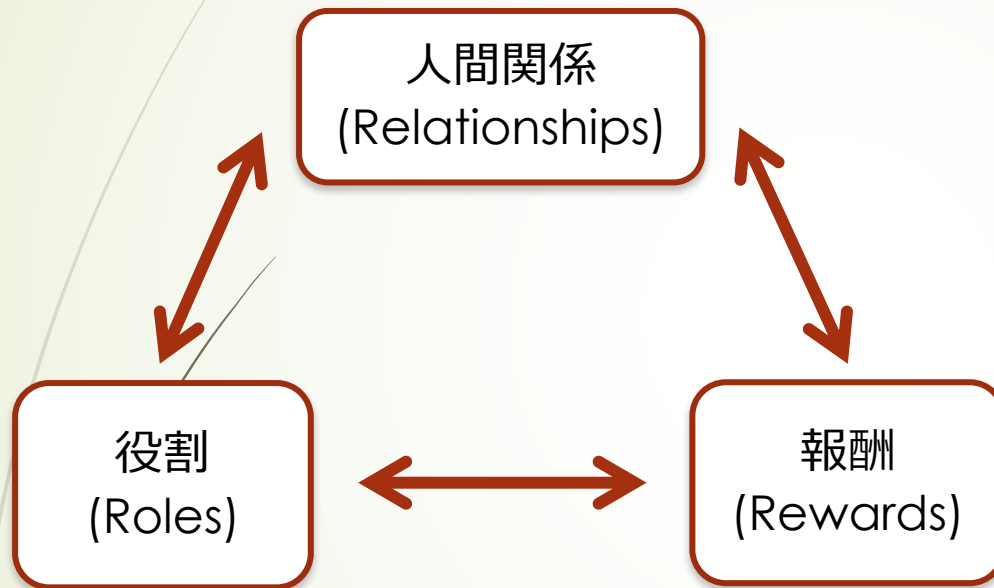
➡ これからの貢献

今後どのくらいスタートアップへの価値の貢献が期待出来るか。

➡ ファウンダーの動機と好み

動機が経済的利益か、そのほかのことか。

3Rシステム



バランスを保つのを難しくする
三つの問題

- ① **コミュニケーション**
微妙な問題についての話し合いを避けようとする。
- ② **変化**
予期せぬ変化に対応するのが難しい。
- ③ **惰性**
惰性や自己満足は、組織環境の急速な変化に対応するための調整ができなくなる、原因となる。

個々の状況だけではなく3R全体に目を向けよう

〈ワークⅠ〉

あなたなら、どんな決断を下す？

ワーク I - 1 (配布) 9分

〈人物紹介〉

オリバー：32歳。Yahooで働いていたこともある、優秀なビジネスマン。以前IT事業を起業し、成功。その際、事業を売却し、莫大な富を得た。そのため、業界では有名人。プライベートを楽しみつつも、何か新しい事業を立ち上げたいと思っている。

ジョン：オリバーの友人。エネルギーに満ち溢れたITオタク。初めての起業。

ある時、オリバーは、ジョンに誘われ、起業することを決意する。

プライベートを楽しみたいオリバーは、多額の資金を提供し、ジョンがプロジェクトの中心となった。（オリバーは、不定期でプロジェクトに参加。経営には、多少の口出しをしている。）チームには、何人か元ハッカーのプログラマーもいるが、スタートアップという困難を乗り越えるには、チームを引っ張っていく推進力が欠けている。

今、2人は事業を成功へと導いてくれる仲間を探している。

〔設問1〕あなたがオリバーなら、新たにどんな能力を持つ人物・どんな関係の人物を創業チームに加えますか？均質なチームと、多様性のあるチームどちらを目指しますか？

箇条書きにしてください。

※「なぜ、その選択をするのか」を考えてください。

ワーク I - 1

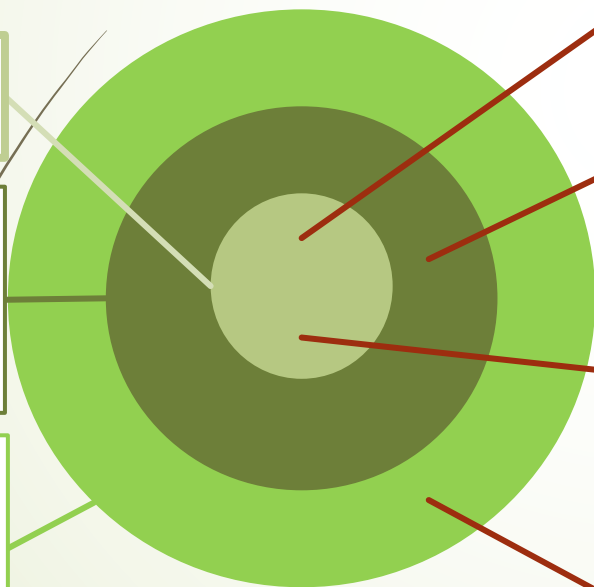
〔設問1〕 あなたがオリバーなら、新たにどんな能力を持つ人物・どんな関係の人物を創業チームに加えますか？均質なチームと、多様性のあるチームどちらを目指しますか？

〔オリバー〕

直接的な面識がある人

間接的なネットワークを通して出会う人

面識はないが、求める特質や能力を持つ人



ジョン：

オリバーの友人。ITオタク。

優秀なプログラマー：

エンジニアの統括者ラブルの元ハッカーの友人たち

ダニエル：

オリバーが**Yahoo**で働いていた時の信頼できる部下。プログラミング能力はあまりない。しかし、**創造力豊かで、社交的な人物。**

マイケル：

オリバーと近所のcaféで出会う。スタートアップで働くことを夢見ていた。**発想力豊かで、プログラミング知識・能力に非常に長けている。**

ワーク I -2 (配布) 12分

4 人の共同創業者たちは、懸命に働いているのになかなか上手くいかず、苛立ちを感じていた。そんな時、社内のイベント中に、マイケルが新たなサービスのアイデアを思いつく。（ちなみに、ジョンが新サービスの名前を思いつくが、少し前からジョンは仲間とうまくいっておらず、会社を去ってしまう。）マイケルは、ジョンやチームの仲間たちと新サービスの開発を進め、そしてついにリリースに踏み切る。

そこからは、順調だった。オリバーの名声のおかげもあり、一気にユーザー数を拡大していく。

事業は軌道に乗ったが、ここで3人は新たな問題に直面する。誰が、CEOになるのか？そして、株をどう分けるか？3人の感情が錯綜する。発案者であるマイケルがCEOになるのか？それとも創業以来の中心人物で、実績もあるオリバーがなのか？あるいは、外部から優秀な者を連れてきて、社内の少くない問題を解決してもらうのか？

【設問2】 あなたなら、誰をCEOに選びますか？

その際、選ばれなかった人をどうやって納得・我慢させますか？

(ヒント) 肩書き、給与、エクイティ

ワーク I-2 (配布)



マイケル

サービスの**アイデア発案者**であり、開発に**最も貢献**した。また、開発チームにおいては誰よりも**リーダーシップ**を発揮した。CEOになりたいと、心から思っている。



オリバー

CEOとしての経験があり、過去に成功している。サービスの開発には直接かかわっていないが、この会社を設立時から引っ張ってきた**中心人物**で、最も**影響力**を持つ。半年前には、**会社のコントロールのために私財を投じて**、投資家から全株を買い戻した。しかし、新しく会社を作りたいとも考えており、そちらの事業も動き始めている。

オリバーをCEOにして、マイケルをCTO（最高技術責任者）あたりに納めるのが会社にとって一番良いだろう。そもそも、**マイケルに会社を経営していくほどの能力があるのか**は疑問である。

会社を経営した経験がある**外部の人間をCEOに任命**するのもありだと思う。



取締役会

ワーク I -2

〔設問2〕 あなたなら、誰をCEOに選びますか？

その際、選ばれなかった人を、どうやって納得させますか？

(ヒント) 肩書き、給与、エクイティ

	CEO	エクイティ (割合)
マイケル	○	20%
オリバー (エヴァン・ウィリアムズ)		70%
外部の優秀な人	×	×

〔ワーク I 参考文献〕

–ニック・ビルトン『ツイッター創業物語』

〈主問-答え〉

主
問

もし起業するとしたら、
どうすれば成功率を
上げられるのだろうか？

主問-答え①

『事業システム戦略』

『ユーザーイノベーション』

『ブルーオーシャン戦略』

『ビジネスモデルジェネレーション』

『デコンストラクション経営革命』

『競争戦略論Ⅰ』

『企業戦略論(上)』

『ゲーム論で勝つ経営』

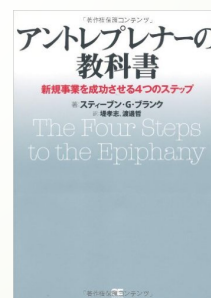
『知識創造企業』

『ホワイトスペース戦略』

『コピー・キャット』

『模倣の経営学』

『ストーリーとしての競争戦略』



成功するための方法を学ぶ

主問-答え②

Ex) 『起業家はどこで選択を誤るのか？』

(大企業なら)

『イノベーションのジレンマ』

➡ 「なぜ失敗してしまうのか」を学ぶ

ワークⅡ

思いついた人から、どんどん答えてください！

なぜ、
「なぜ失敗してしまうのか」
を学ぶ必要があるのか？

〈メモ〉

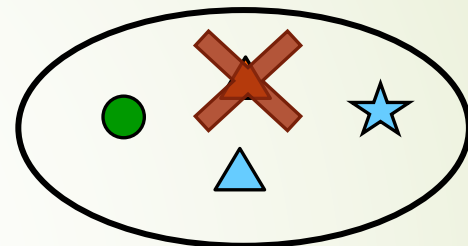
① 「なぜ失敗したのか」を知る意味

成功事例に共通する要因を見つければ**事足りると思いがち**ですが、

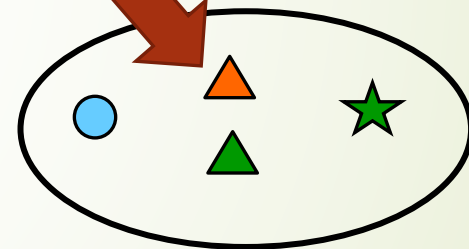
失敗事例が同じ要因を備えていないことを**確かめる必要**があります。

成功に
必要な要因

(成功企業から
抽出した共通要素)



失敗した
企業A



ー井上達彦『ブラックスワンの経営学』p.120

「なぜ成功したのか」を特定するため

② 「なぜ失敗したのか」を知る意味

(1) 成功には、**共通性**がない

成功は十人十色で、一つひとつの成功はユニークである。

(2) 成功には、**再現性**がない

複数の解の一つを実行して、「たまたま」成功した他者の事象を「後付け」で分析し、成功要因を抽出しているにすぎない。

—菅野寛『経営の失敗学』第4章

成功パターンには、あまり**共通性**や**再現性**がない

② 「なぜ失敗したのか」を知る意味

しかし、**失敗パターン**には「**共通性**」がある。

－菅野寛『経営の失敗学』

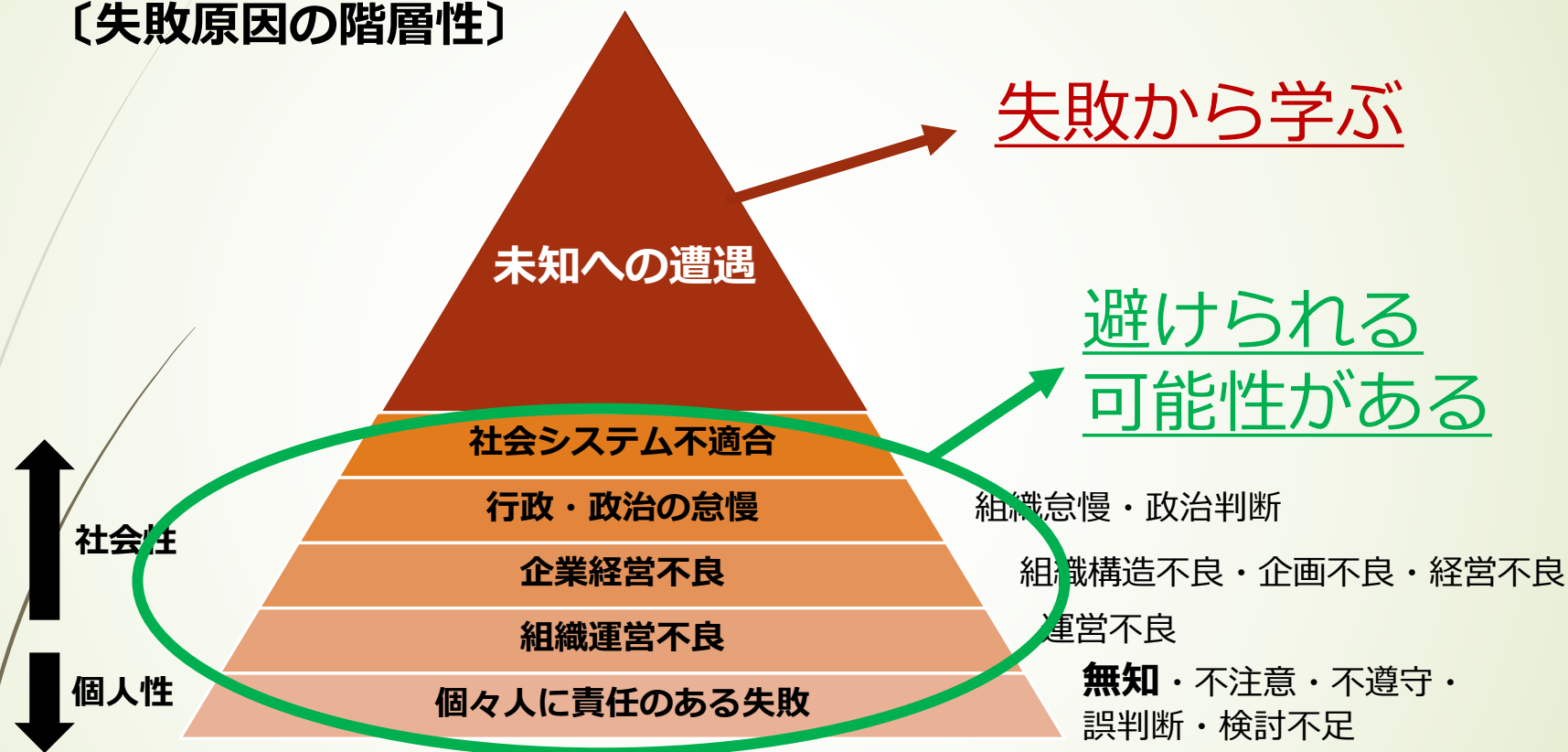
- ✓ 戦略があいまいである
- ✓ 戦略に長期的展望がない
- ✓ 意思決定において、合理性より感情を優先
- ✓ 組織内で、十分に知識や経験が共有されていない

－野中郁次郎 他『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』第2章

失敗パターンには、**共通性**がある

② 「なぜ失敗したのか」を知る意味

〔失敗原因の階層性〕



失敗の原因には共通性があるため、
学ぶことで避けられる可能性が高まる

ワークⅡ 解答例

- 「なぜ失敗してしまうのか」を知る意味
 - ① 「なぜ成功したのか」を特定するため。
 - ② **失敗には、共通性があり教訓にしやすい**ため。

まとめ:主問-答え

主
問

もし起業するとしたら、
どうすれば成功率を
上げられるのだろうか？

答
え

- ①成功するための方法を学ぶ
- ②「失敗の本質」を知ること、「本来回避できるはずの」失敗を避ける。

最後に (バイアス+失敗学)

(ストーリー班)

自分たちが仮説を立て、検証する際には
支持する情報だけを集めてわかった気になってはいけません。
反例を探し、それについても検証しましょう。

+

2方向（成功と失敗）から検証して初めて、
本質にたどり着くことができます。

また、研究をする際、
失敗を扱うこと自体に価値がある。

参考文献

- ・井上達彦(2014)『ブラックスワンの経営学』 p.120
- ・忽那憲治 他(2013)『アントレプレナーシップ入門』 有斐閣ストウディア 第5・10章
- ・菅野寛(2014)『経営の失敗学：ビジネスの成功確率を上げる』 日本経済新聞出版社 第3-5章
- ・戸部、寺本、鎌田、杉之尾、村井、野中(1991)『失敗の本質－日本軍の組織論的研究』 中央公論社 第2章
- ・ニック・ビルトン,伏見威蕃(訳) (2014)『ツイッター創業物語』 日本経済新聞出版社
- ・ノーム・ワッサーマン(2014)『起業家はどこで選択を誤るのか：スタートアップが必ず陥る9つのジレンマ』 英治出版
- ・畑中洋太郎(2005)『失敗学のすすめ』 講談社文庫 第2章
- ・浜口隆則(2013)『起業の技術－「成功の型」を知る』 かんき出版pp.4-9
- ・山田仁一郎「アントレプレナーシップ入門－チャレンシ課題への取り組み方－」 第10章 最良チームをつくる」