hintゼミ
イノベーションクラス
無料体験講座

最新版「CNBC Disruptor50 2021」と、その原動力となる「最新イノベーション手法」

業界破壊企業と最新イノベーション手法

斉藤 徹 プロフィール

1985年　慶應義塾大学を卒業、日本IBM株式会社に入社
1991年　株式会社フレックスファームを創業
2000年　インテル、メリルリンチ他から30億円超の資金調達
2001年　主力製品が日経産業製品賞と日経産業広告賞を受賞
2005年　株式会社ループス・コミュニケーションズを創業
2011年　書籍「ソーシャルシフト」を上梓
2016年　学習院経済学部経営学科 特別客員教授に就任
2016年　教え子と「イノベーションチーム dot」を設立
2018年　幸せ視点の経営学を学ぶ私塾「hintゼミ」を設立
2020年　ビジネス・ブレークスルー大学 専任教授に就任
2020年　書籍「業界破壊企業」を上梓

©2021 Toru Saito

■ 専門分野その１「新しい時代の企業経営」

「ソーシャルシフト」

「BEソーシャル！」

講演概要「ソーシャルシフト ～ 共感の時代の経営改革」

ソーシャルメディアが世界を覆い、生活者は日常的に自らの体験をシェアしています。商品の使用感、電話での顧客応対、店頭での顧客サービス、購入後のトラブルサポートにいたるまで、ありとあらゆる顧客体験が、一瞬で伝播してしまう時代が到来したのです。今や、顧客は広告塔であり、顧客接点は「広告が生まれる瞬間」となりました。この講演では、ソーシャルメディア時代のパラダイムシフト「ソーシャルシフト」の本質を明らかにし、多数の国内外事例を交えながら、新しい時代のビジネスのあり方を提言します。

ソーシャルメディアでの活動

主催するFBグループ「ソーシャルシフトの会」　8,000人
Facebookフォロワー 21,000人、Twitterフォロワー 28,000人

■ 社内（役員社員向け）講演実績

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他 多数

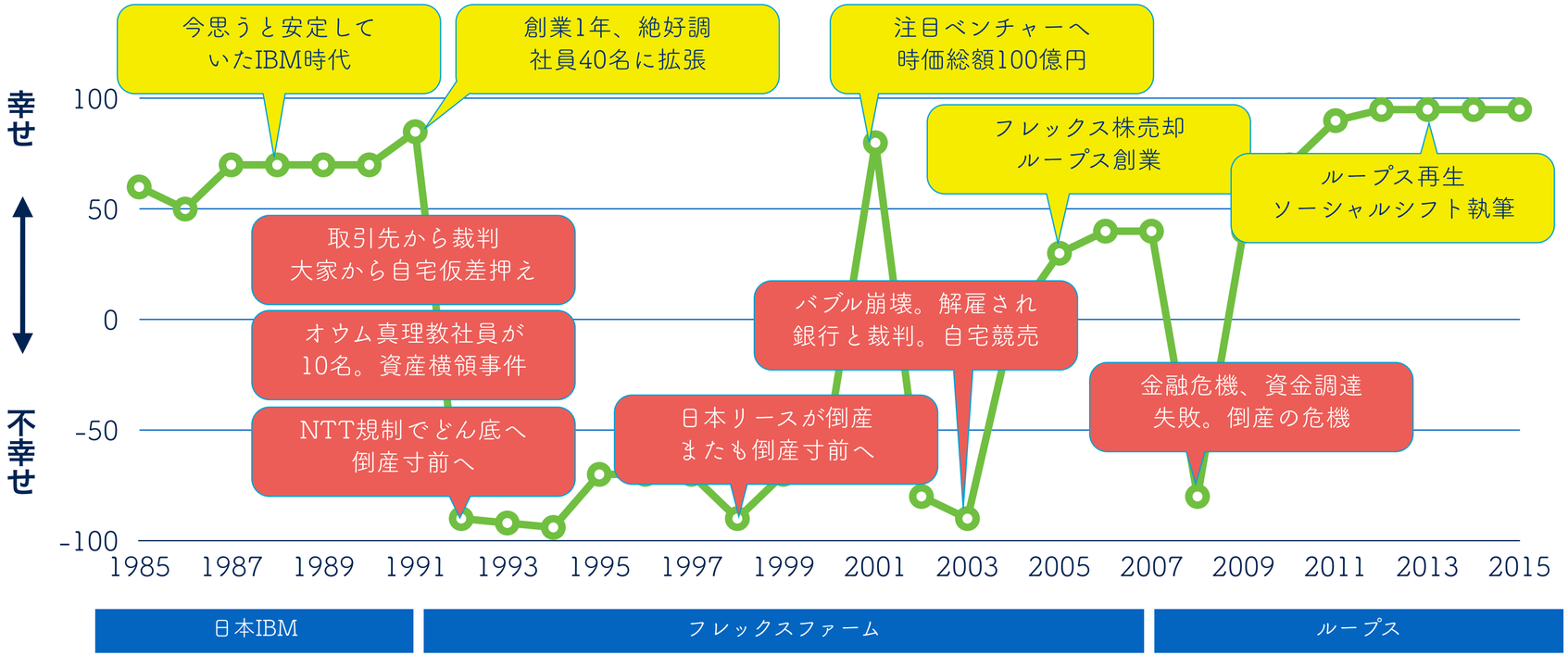
■ 社外（顧客向け）講演

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他 多数

■ 専門分野その２「ビジネス・インキュベーション」

「業界破壊企業 ～ 第二のＧＡＦＡを狙う革新者たち」

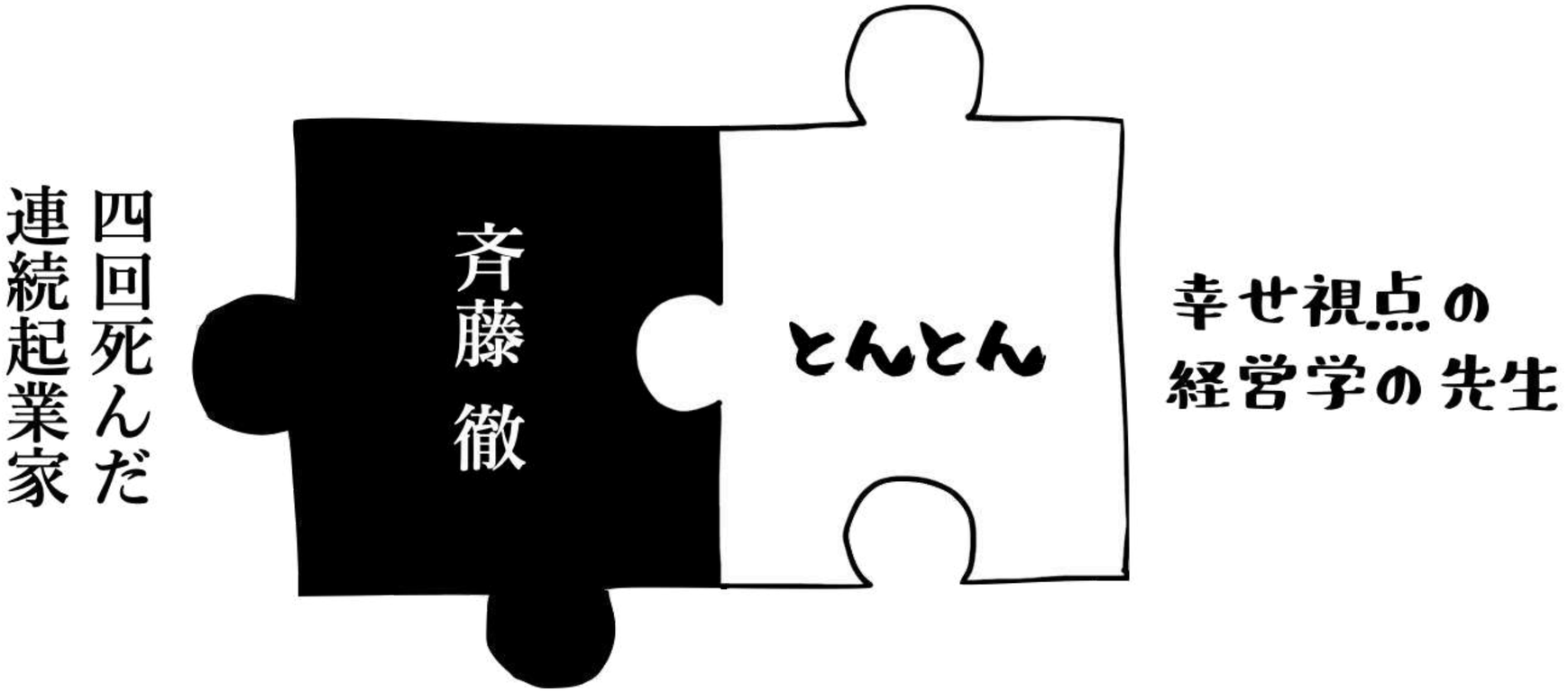
「デス・バイ・アマゾン」という言葉がある。アマゾンの業務拡大によって、業績の悪化が見込まれる企業や業界のことだ。同じような現象がさまざまな業界で起きている。タクシー業界におけるウーバー、ホテル業界におけるエアビーアンドビーなどが有名なところだ。業界秩序や商習慣にとらわれることなく、斬新なビジネスモデルやテクノロジーを市場に持ち込み、驚くべきスピードで顧客を獲得している企業、すなわち「業界破壊企業」である。新しい「業界破壊企業」の中から、これから世界に轟くであろう二二のイノベーティブな企業をピックアップして徹底解説する。



僕にはふたつの顔があり「起業家先生」と呼ばれてます。

©2020 Toru Saito

僕にはふたつの顔があり「起業家先生」と呼ばれてます。



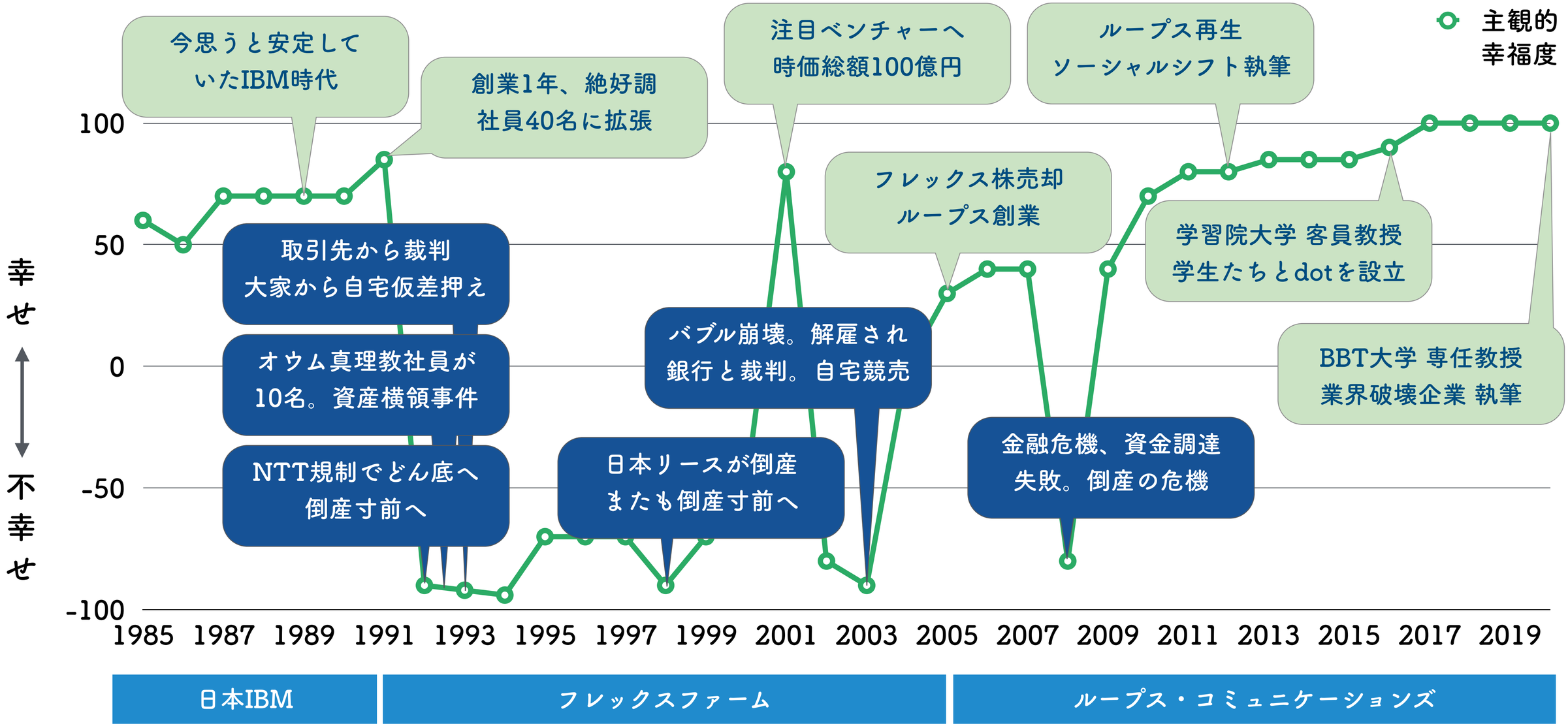
©2020 Toru Saito

原稿読んだ編集者に
つけられました😭

2016年、ダイヤモンド社から出版した
起業家としての僕の自叙伝

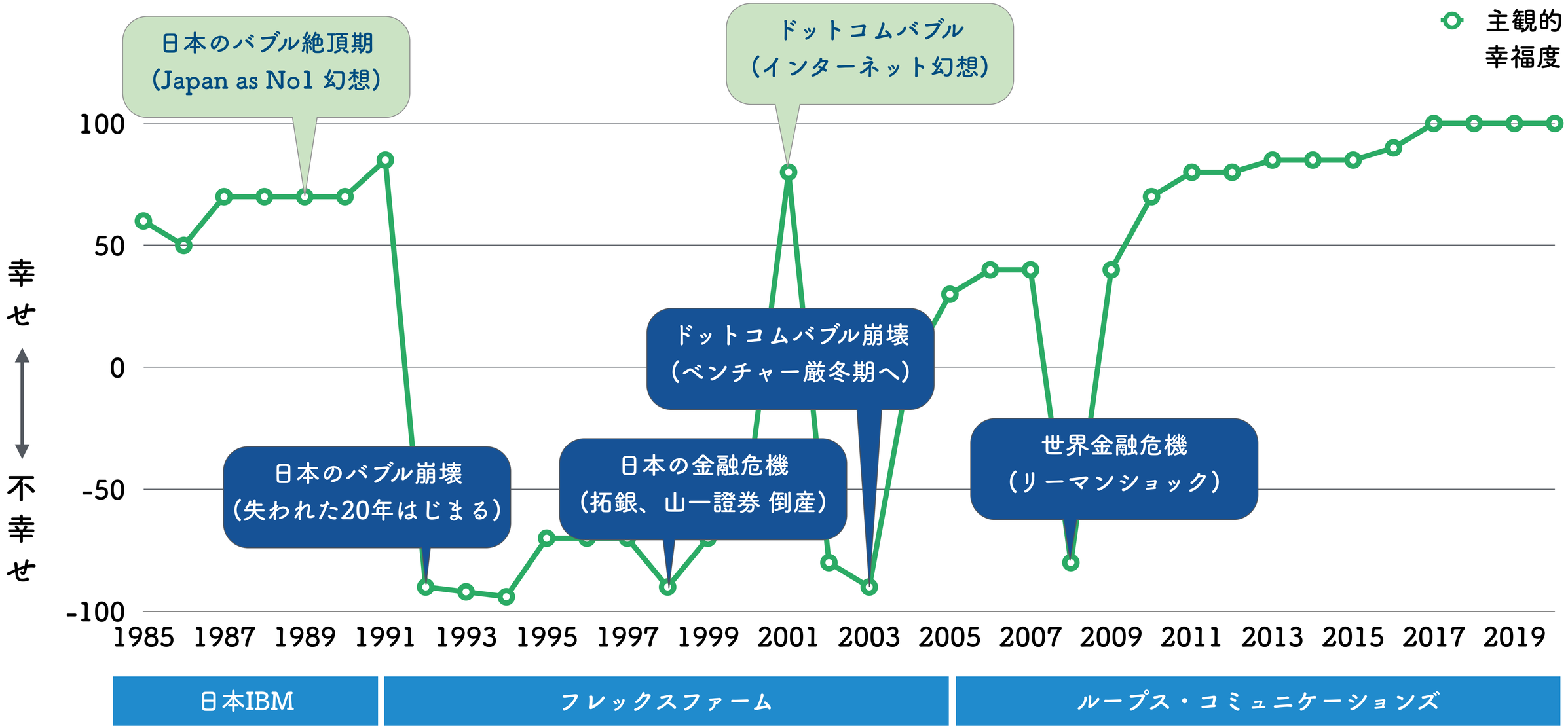
©2020 Toru Saito

斉藤徹　失敗と学びの半生



©2020 Toru Saito

起業家として、経営環境の変化を実体験



©2020 Toru Saito

自ら、成功も失敗も実体験してきた
「バブルと企業興亡の歴史」を
ショートムービーで、はじめにどうぞ

今日は、三つのお話をします。

テーマ１　業界破壊企業2021について

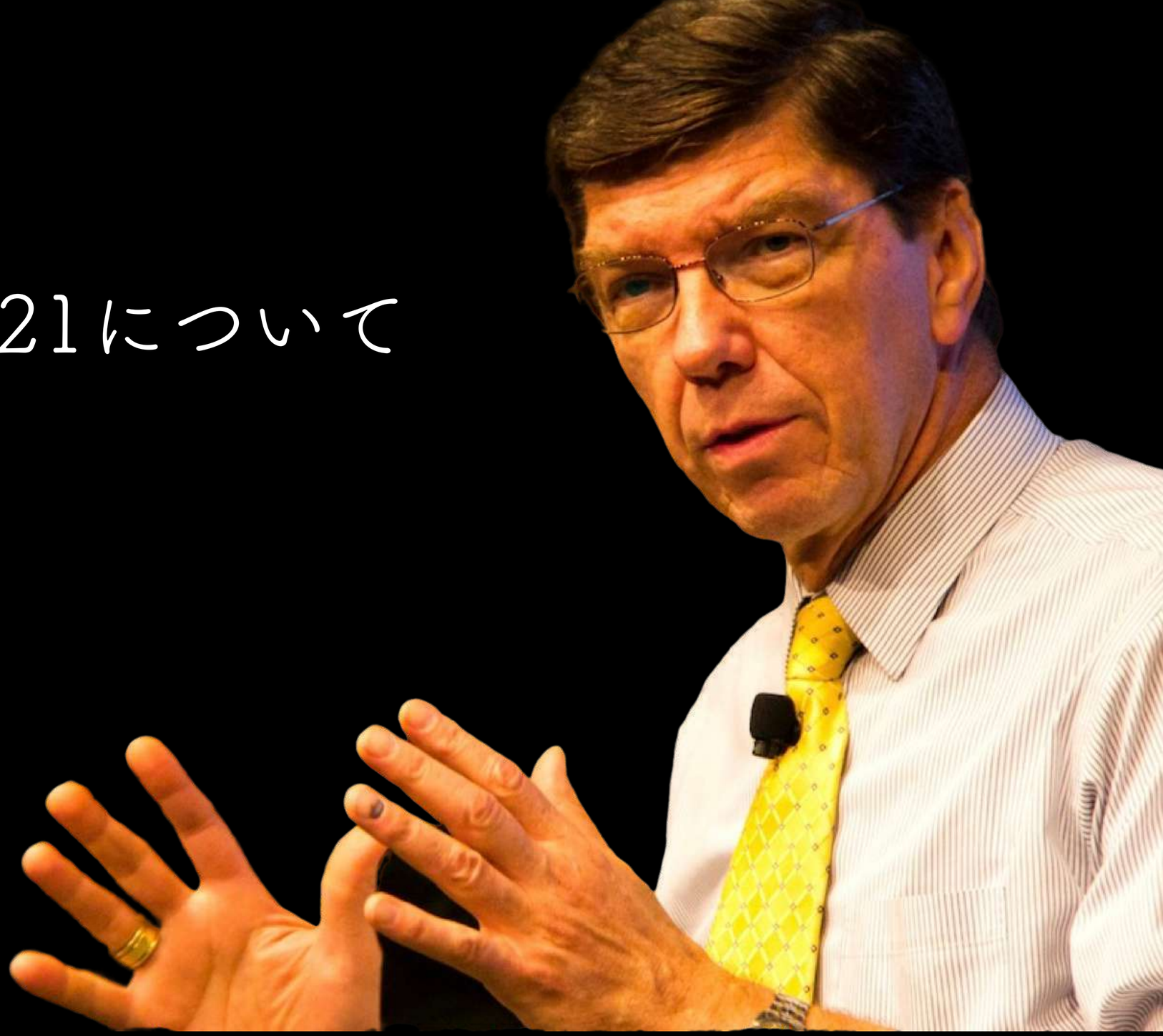
テーマ２　業界破壊企業、３つのトレンド

テーマ３　原動力となるイノベーションメソッド

『業界破壊企業』（光文社、2020年）

テーマ１

業界破壊企業2021について



「イノベーションのジレンマ」著者
クレイトン・クリステンセン教授

業界破壊企業（ディスラプター）とは

業界慣習にとらわれず、驚異のスピードで成長する新興企業

©2020 Toru Saito

CNBC DISRUPTOR 50

米国放送局CNBCが選出する「業界破壊企業トップ50社」

2021年度 予想時価総額の合計は3,880億ドル（うち36社はユニコーン）

©2020 Toru Saito

〔用語解説〕

「時価総額」＝発行済み株式数×株価
（その会社を買える金額）

「ユニコーン」とは
時価総額10億ドル以上の未上場企業

©2020 Toru Saito

「2021 CNBC Disruptor 50」

No	スタートアップ	創業	本社	革新種別	源泉種別	予想時価（十億ドル）	破壊する業種
1	Robinhood	2013	メンローパーク	C	B	11.7	金融サービス
2	Stripe	2010	サンフランシスコ	V	B	95.0	電子決済
3	Discord	2015	サンフランシスコ	C	P	7.0	通信・メディア
4	SentinelOne	2013	マウンテンビュー	V	T	3.0	セキュリティ
5	Didi Chuxing	2012	北京	C	P	62.0	公共交通、タクシー
6	Brex	2017	サンフランシスコ	V	B	7.4	金融サービス
7	Marqeta	2010	オークランド	V	B	4.3	カード決済
8	Chime	2013	サンフランシスコ	C	B	14.5	銀行、金融サービス
9	TytoCare	2011	ネタニア	V	T	N/A	医療機器
10	ElevateBio	2019	ケンブリッジ	V	T	N/A	ヘルスケア
11	K Health	2016	ニューヨーク	V	T	1.6	ヘルスケア
12	Convoy	2015	シアトル	V	P	2.7	物流
13	Checkout.com	2012	ロンドン	V	B	15.0	電子決済
14	Indigo Ag	2014	ボストン	V	T	3.5	農業
15	Snyk	2015	ボストン	V	T	4.7	セキュリティ
16	Tempus	2015	シカゴ	V	T	8.1	ヘルスケア
17	Lineage Logistics	2012	ノバイ	V	T	20.0	物流、倉庫
18	Gojek	2010	ジャカルタ	V	P	10.0	タクシー、宅配、EC
19	CLEAR	2010	ニューヨーク	V	T	N/A	生体認証
20	TALA	2011	サンタモニカ	V	B	0.5	銀行、金融サービス
21	Flutterwave	2016	サンフランシスコ	V	B	1.0	電子決済
22	Thrasio	2018	ウォルポール	V	B	N/A	メーカー
23	Relativity Space	2015	ロングビーチ	V	T	2.3	部品製造
24	Impossible Foods	2011	レッドウッドシティ	V	T	N/A	食品
25	AMP Robotics	2014	ルイビル	V	T	N/A	廃棄物処理、リサイクル
26	Neteera	2015	エルサレム	V	T	0.5	医療機器
27	Cockroach Labs	2015	ニューヨーク	V	T	2	クラウド、DBソフト
28	Cityblock Health	2017	ニューヨーク	V	P	N/A	ヘルスケア
29	Udacity	2011	マウンテンビュー	C	B	1	教育
30	Apeel	2012	ゴリータ	V	T	1.1	農業、農産物
31	Sight Diagnostics	2011	テルアビブ	V	T	6	医療検査
32	Cybereason	2012	ボストン	V	T	1	セキュリティ
33	Clubhouse	2020	サンフランシスコ	V	P	4	通信・メディア
34	Sila Nanotechnologies	2011	アラメダ	V	T	3.3	バッテリー製造
35	Bestow	2016	ダラス	V	B	0.5	生命保険
36	Gopuff	2013	フィラデルフィア	V	B	8.9	小売、物流
37	Databricks	2013	サンフランシスコ	V	T	28	データ分析
38	Ripple	2012	サンフランシスコ	V	T	10	銀行、金融サービス
39	Plaid	2013	サンフランシスコ	V	B	13.4	電子決済
40	Nubank	2013	サンパウロ	C	B	25	銀行、金融サービス
41	Flexport	2013	サンフランシスコ	C	B	3.2	輸送仲介業者
42	Flock Freight	2015	ソラナビーチ	V	P	0.5	物流
43	Eat Just	2011	サンフランシスコ	V	T	1.2	農業
44	Movandi	2016	アーバイン	V	T	0.3	通信
45	Footprint	2014	ギルバート	V	T	N/A	プラスチック産業
46	Airtable	2012	サンフランシスコ	V	B	5.7	ソフトウェア
47	BlocPower	2014	ニューヨーク	C	B	N/A	不動産
48	Patreon	2013	サンフランシスコ	V	P	4	アーティスト支援
49	Guild Education	2015	デンバー	V	B	1	教育
50	Heal	2014	ロサンジェルス	V	P	N/A	ヘルスケア

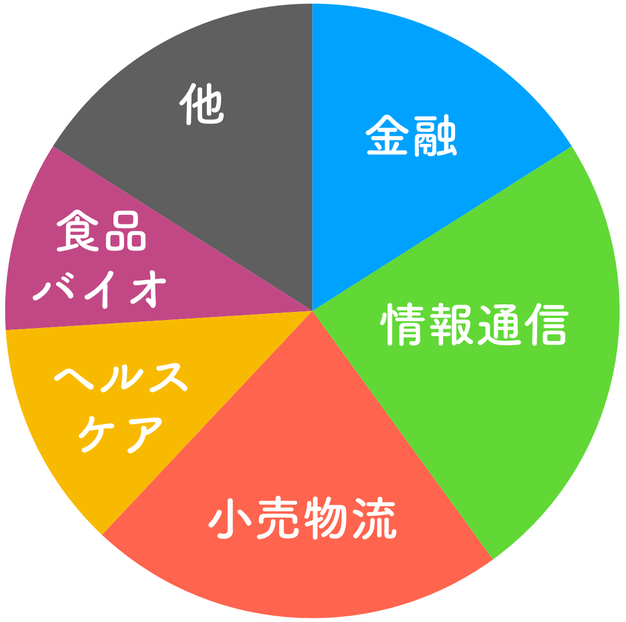
革新種別 … Cタイプ: 価値破壊 / Vタイプ: 新価値創造　　源泉種別 … Pタイプ: プラットフォーム / Bタイプ: ビジネスモデル / Tタイプ: 技術(テクノロジー)

©2021 Toru Saito

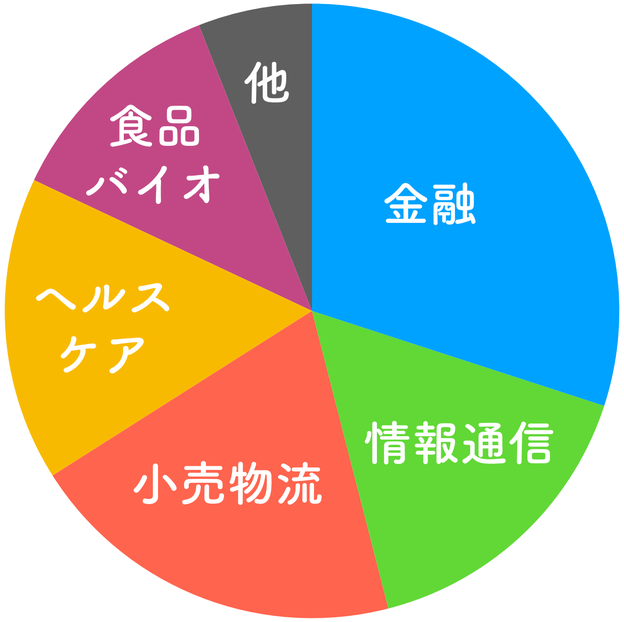
画像引用およびテキスト参照：2021 CNBC Dirstrutor 50

2019 → 2020 → 2021

業種 ～ 金融・情報・小売物流・ヘルスケアの四強が確立



2019 Disruptor50



2020 Disruptor50

2021 Disruptor50

©2021 Toru Saito

2019 → 2020 → 2021

企業価値 ～ 時価総額総計が急増。未上場で1兆円超が11社

50社予想時価総額 2,660（億ドル）

1	Didi Chuxing	57.6
2	The We Company	47.0
3	Airbnb	31.0
4	Stripe	22.5
5	Palantir	20.5
6	Grab	14.0
7	DoorDash	7.1
8	Robinhood	5.6
9	Fanatics	4.5
10	SoFi	4.4

2019 Disruptor50

50社予想時価総額 2,770（億ドル）

1	Didi Chuxing	57.6
2	Stripe	36.0
3	Airbnb	18.0
4	Grab	14.9
5	Doordash	12.7
6	Gojek	12.5
7	Snowflake	12.4
8	Ripple	10.0
9	Coupang	9.0
10	Robinhood	8.3

2020 Disruptor50

50社予想時価総額 3,880（億ドル）

1	Stripe	95.0
2	Didi Chuxing	62.0
3	Databricks	28.0
4	Nubank	25.0
5	Lineage Logistics	20.0
6	Checkout.com	15.0
7	Chime	14.5
8	Plaid	13.4
9	Robinhood	11.7
10	Gojek	10.0

2021 Disruptor50

©2021 Toru Saito

「業界破壊企業」がなぜ成功したのか

その強みを分析してみると …

©2020 Toru Saito

新しい価値

価格の破壊

破壊の要因

その源泉

プラットフォーム

ビジネスモデル

テクノロジー

2021年に新しくランクインした
ユニークな業界破壊企業を
分野別に一社ずつご紹介します。

©2020 Toru Saito

	Vタイプ（新しい価値）	Cタイプ（価格の破壊）
Pタイプ （プラットフォーム）	CITYBLOCK	Discord
Bタイプ （ビジネスモデル）	THRASIO	nubank
Tタイプ （テクノロジー）	AMP ROBOTICS™	—

©2020 Toru Saito

28. Cityblock Health

本社　　：ニューヨーク
創業年　　：2017
推定時価総額：N/A (10億ドル)
サービス　　：プライマリケア・サービス
破壊する産業：ヘルスケア
キー技術　　：AI

需要サイド	顧客	所得が低く、かかりつけの医者がいない人
	課題	困った時、すぐに医療や介護の相談をしたい
供給サイド	顧客	地域の臨床医、医療パートナー、介護パートナー
	課題	地域で困っている人の力になりたい
事業の着眼点	低所得層向けに、対面／オンラインで相談窓口を提供する	

©2020 Toru Saito

地域に根づくプライマリケア "Cityblock Health"

✔低所得層に向けて、初期診断や生活習慣改善などのサービスを提供

✔顧客との信頼を第一に、医療やメンタルヘルス、日常生活支援まで地域に根づいたワンストップサービスを提供する

✔保険会社と提携する他、地域の医療・介護サービスと連携する

✔情報共有プラットフォーム Commons が、価値提供の基盤となる

✔創業わずか3年で300億円超の資金調達を実現、ユニコーンとなる

3. Discord

本社　　：サンフランシスコ
創業年　　：2015
推定時価総額：7.0 (10億ドル)
サービス　　：グループ・ボイスチャット
破壊する産業：通信・メディア
キー技術　　：

需要サイド	顧客	グループ単位で、シンプルにリモート交流したい人
	課題	ツールが複雑 (ZoomとSlackの組み合わせなど)
供給サイド	顧客	
	課題	
事業の着眼点	音声交流を核に、ビデオや文字も可能なシンプル交流ツール	

©2020 Toru Saito

ゲーマー向け、チャットサービス "Discord"

✔ゲームユーザー同士がコミュニティをつくり、ゲーム体験を共有するためのチャットサービス。テキスト・音声・動画に対応している

✔ゲームをしながらの対話を想定しており、アプリが小さく動作が軽いログイン状態を表示したり、ゲーム画面にオーバーレイして操作できる

✔オフィスに一緒に居る感覚を持てるため、ゲーム外の用途も急増しておりユーザーは1.5億人に成長。買収も噂され、推定時価総額は約1兆円に近い

22. Thrasio

本社　　：ウォルポール
創業年　　：2018
推定時価総額：N/A (10億ドル)
サービス　　：Amazonバイヤーの買収
破壊する産業：メーカー
キー技術　　：

需要サイド	顧客	Amazonベストセラーを持つ小規模メーカー
	課題	事業拡大にともなう業務の複雑化 (マーケ／管理)
供給サイド	顧客	–
	課題	–
事業の着眼点	Amazonベストセラー小企業を買収し、売上を成長させる	

©2020 Toru Saito

Amazonトップセラーを買いまくる "Thrasio"

✔Amazonにおける各分野の小規模トップセラーを買収し、規模の経済を適用することで急成長する、新しいタイプのスタートアップ

✔成長過程の課題 ～ 生産から配送、価格最適化、広告展開など ～ を抱えた小規模企業を買収し、集約することで解決する仕組み

✔創業わずか2年だが、投資家から100億円以上を調達し、50社超を買収。すでに推定時価総額は約８千億円に達している

THRASIO

40. Nubank

本社　　：サンパウロ
創業年　　：2013
推定時価総額：25.0 (10億ドル)
サービス　　：オンライン金融サービス
破壊する産業：銀行、金融サービス
キー技術　　：

需要サイド	顧客	銀行に口座をつくれない、ブラジルの低所得層
	課題	クレジットカードや銀行口座がほしい
供給サイド	顧客	–
	課題	–
事業の着眼点	店舗なし。少額スタート。広告なし。口コミで顧客800万人に	

©2020 Toru Saito

南米で急成長するヒューマンな銀行 "Nubank"

✔ブラジルを拠点とし、低収入層を対象とした金融サービス

✔クレジットカードを持てない人に、10ドルから初めて、支払実績をもとに少しずつ限度額を増やすことで、信頼を創造してきた

✔官僚的でひどい銀行体験が多いブラジルで、優れた顧客サービスに投資することで、広告なしのクチコミだけで熱狂的なファンを創出

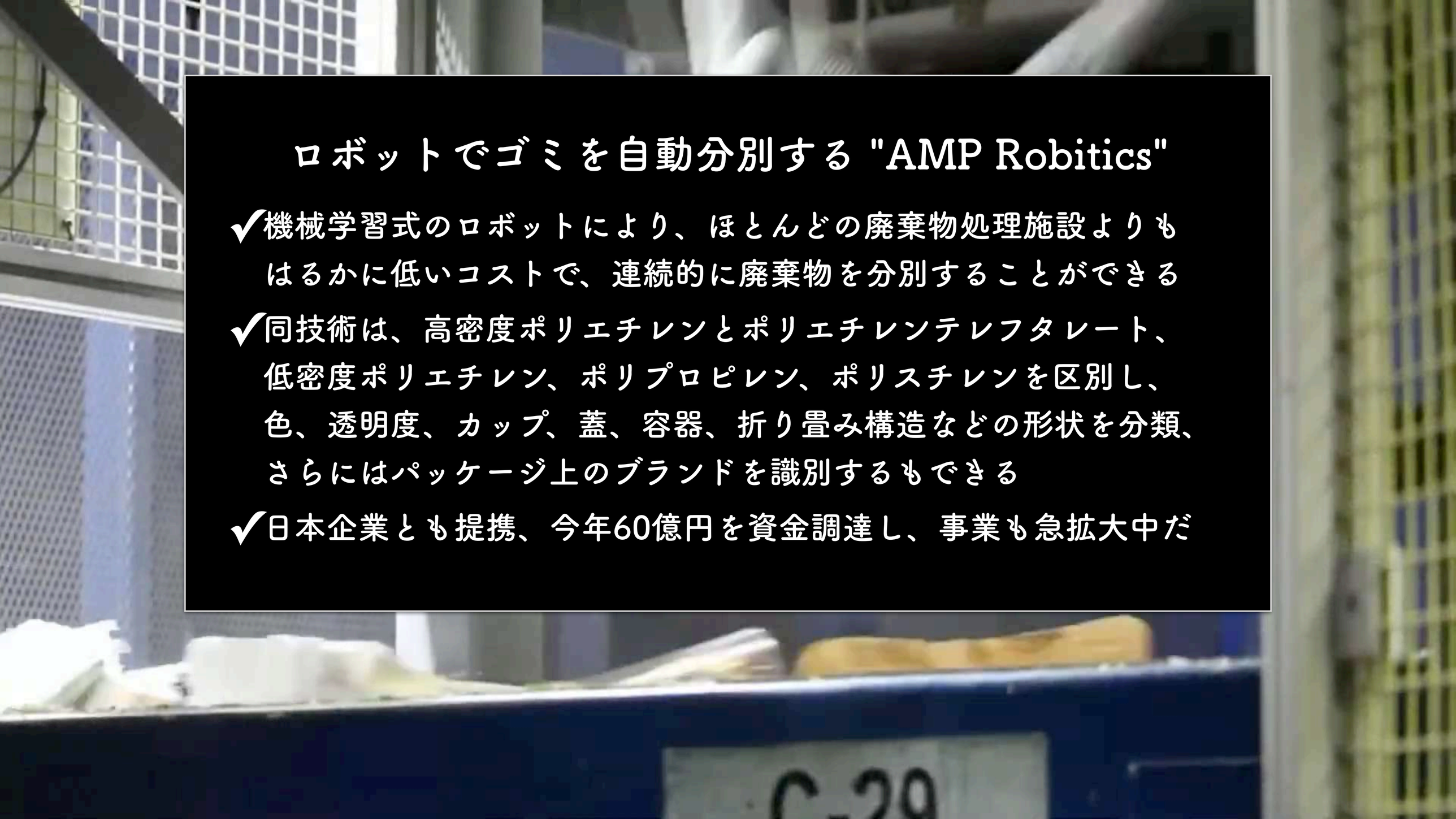
✔創業7年で3400万人の顧客ベースに拡大。ウォーレン・パフェットも投資するなどで注目を集め、推定時価総額は2.6兆円となる

25. AMP Robotics

本社　　：ルイビル (ケンタッキー)
創業年　　：2014
推定時価総額：N/A (10億ドル)
サービス　　：リサイクル分別ロボット
破壊する産業：廃棄物処理、リサイクル
キー技術　　：AI, ロボット

需要サイド	顧客	廃棄物を処理する施設を持つ企業
	課題	分別の効率を高めて、循環経済を機能させたい
供給サイド	顧客	–
	課題	–
事業の着眼点	AIロボットが廃棄物を自動認識、再利用可能なゴミを分別する	

©2020 Toru Saito



ロボットでゴミを自動分別する "AMP Robitics"

- ✓機械学習式のロボットにより、ほとんどの廃棄物処理施設よりもはるかに低いコストで、連続的に廃棄物を分別することができる
- ✓同技術は、高密度ポリエチレンとポリエチレンテレフタレート、低密度ポリエチレン、ポリプロピレン、ポリスチレンを区別し、色、透明度、カップ、蓋、容器、折り畳み構造などの形状を分類、さらにはパッケージ上のブランドを識別するもできる
- ✓日本企業とも提携、今年60億円を資金調達し、事業も急拡大中だ

さて、これらの「業界破壊企業」には
どんな共通点があるんだろう？

©2020 Toru Saito

テーマ２

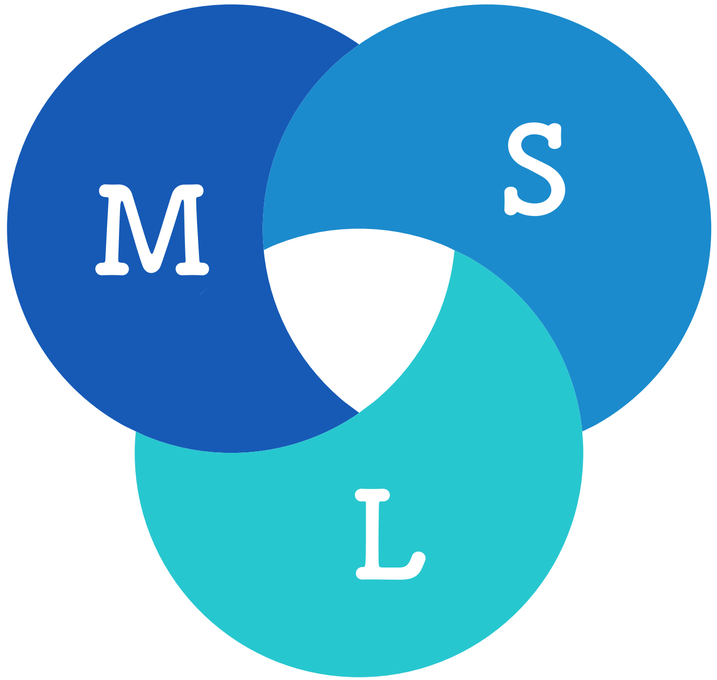
業界破壊企業
３つのエッセンス

Nubank 創業者 /CEO
ダビド・ベレス

業界破壊企業、３つのエッセンス

ミレニアル

業界破壊をリードする
主役はだれか？



サステナブル

ビジネスの新しい
価値基準とは？

リーン・スタートアップ

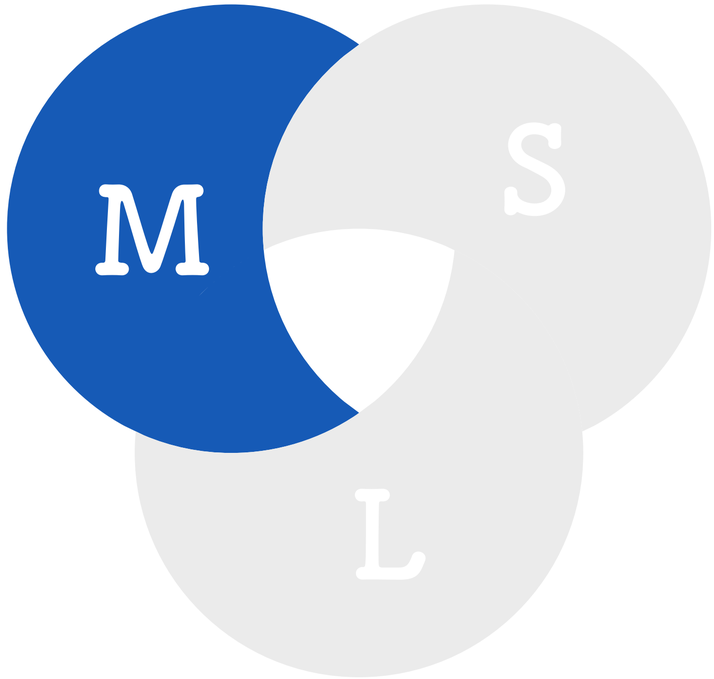
破壊的イノベーション
成功の方程式は？

©2020 Toru Saito

新しい「主役」

ミレニアル

業界破壊をリードする
主役はだれか？



サステナブル

ビジネスの新しい
価値基準とは？

リーン・スタートアップ

破壊的イノベーション
成功の方程式は？

©2020 Toru Saito

〔用語解説〕

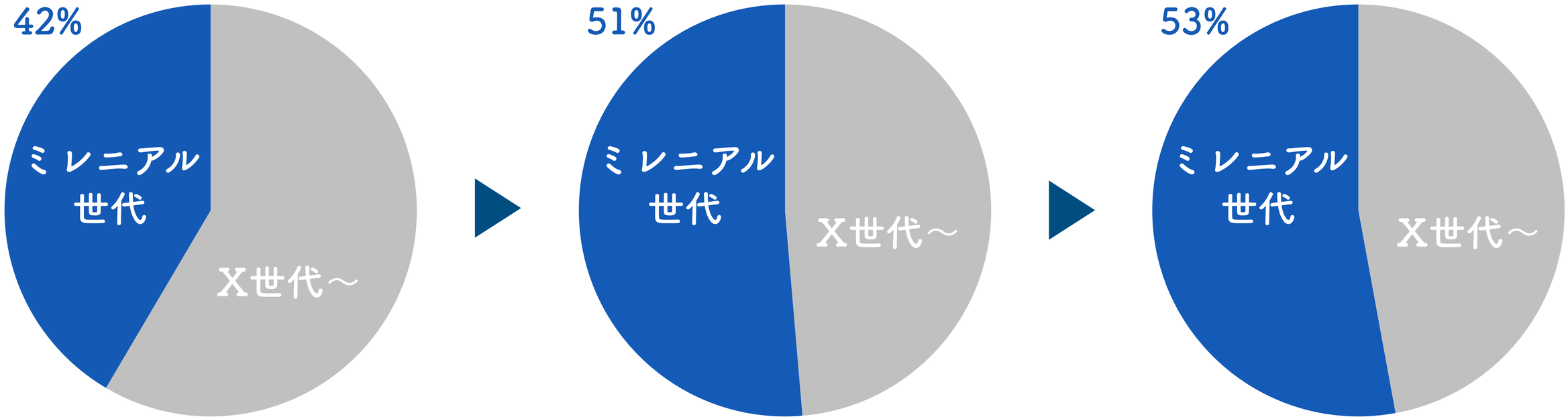
「ミレニアル世代」とは

1981年以降に生まれた人々。幼いころから携帯電話やインターネットになじむ、デジタル・ネイティブ

©2020 Toru Saito

2019 → 2020 → 2021

創業者 ～ ここの三年で、ミレニアル世代の台頭が一気に進む



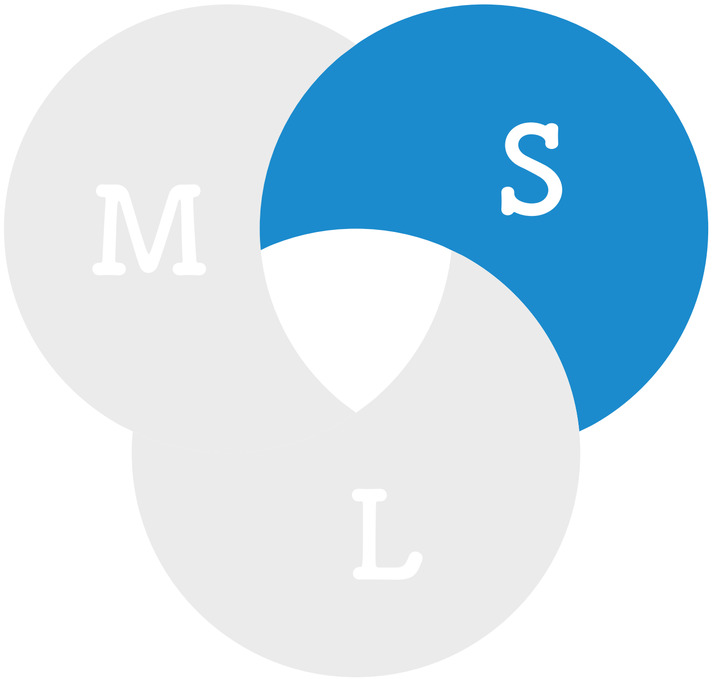
2019 Disruptor50
（共同創業者118人の比率）

2020 Disruptor50
（共同創業者111人の比率）

2021 Disruptor50
（共同創業者104人の比率）

©2021 Toru Saito

新しい「価値基準」



ミレニアル

業界破壊をリードする
主役はだれか？

サステナブル

ビジネスの新しい
価値基準とは？

リーン・スタートアップ

破壊的イノベーション
成功の方程式は？

©2020 Toru Saito

〔用語解説〕

「サステナブル」とは
人間・社会・地球環境の持続可能な発展を
意味する形容詞

©2020 Toru Saito

S 業界破壊企業は、サステナブルが当たり前

1テラトンの CO2 削減	食品ロス削減 節水・節電	リサイクル処理 効率化	食品ロス削減 CO2 削減	再生素材で 地球を健康に
14. Indigo Ag	24. Impossible Foods	25. AMP Robitics	30. Apeel	45. Footprint
本社：ボストン	本社：レッドウッドシティ	本社：ルイビル	本社：ゴリータ	本社：ギルバート
創業：2014	創業：2011	創業：2014	創業：2012	創業：2014
時価：3.5（10億ドル）	時価：N/A（10億ドル）	時価：N/A（10億ドル）	時価：0.4（10億ドル）	時価：N/A（10億ドル）
事業：微生物による農業効率化	事業：植物の使った人工肉製造	事業：機械学習式廃棄物自動分別ロボット	事業：食品コーティング	事業：プラスチックを代替する再生素材
産業：農業	産業：畜産、食肉	産業：産業廃棄物処理	産業：農業、農産物	産業：プラスチック産業
技術：バイオ工学、AI	技術：バイオ工学	技術：ディープラーニングロボット	技術：ナノテクノロジー、材料工学	技術：バイオ工学

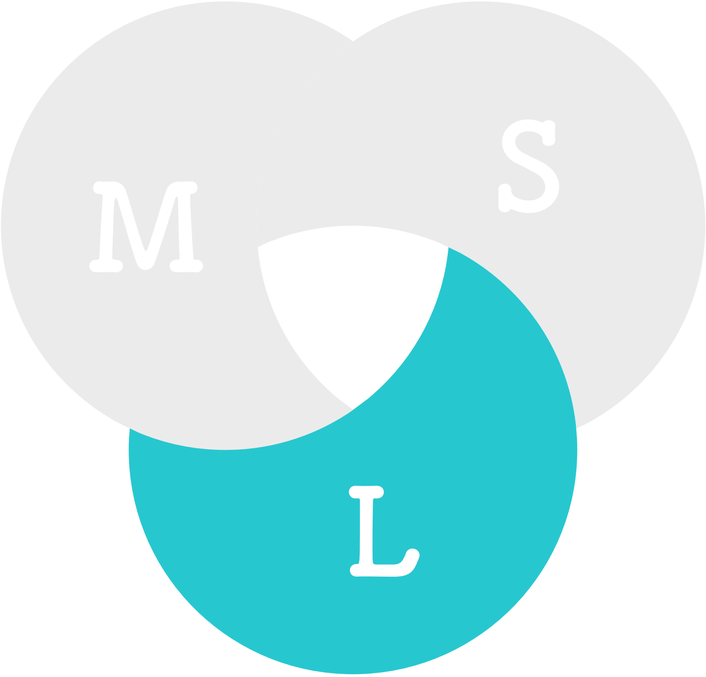
業界破壊企業は「サステナブル」を強みにして「選択消費されるブランド」を目指している

©2020 Toru Saito

新しい「事業成功の方程式」

ミレニアル

業界破壊をリードする
主役はだれか？



サステナブル

ビジネスの新しい
価値基準とは？

リーン・スタートアップ

破壊的イノベーション
成功の方程式は？

©2020 Toru Saito

〔用語解説〕

「リーンスタートアップ」とは
エリック・リース氏が2008年に提唱した
新規事業を最短距離で成功させるための手法

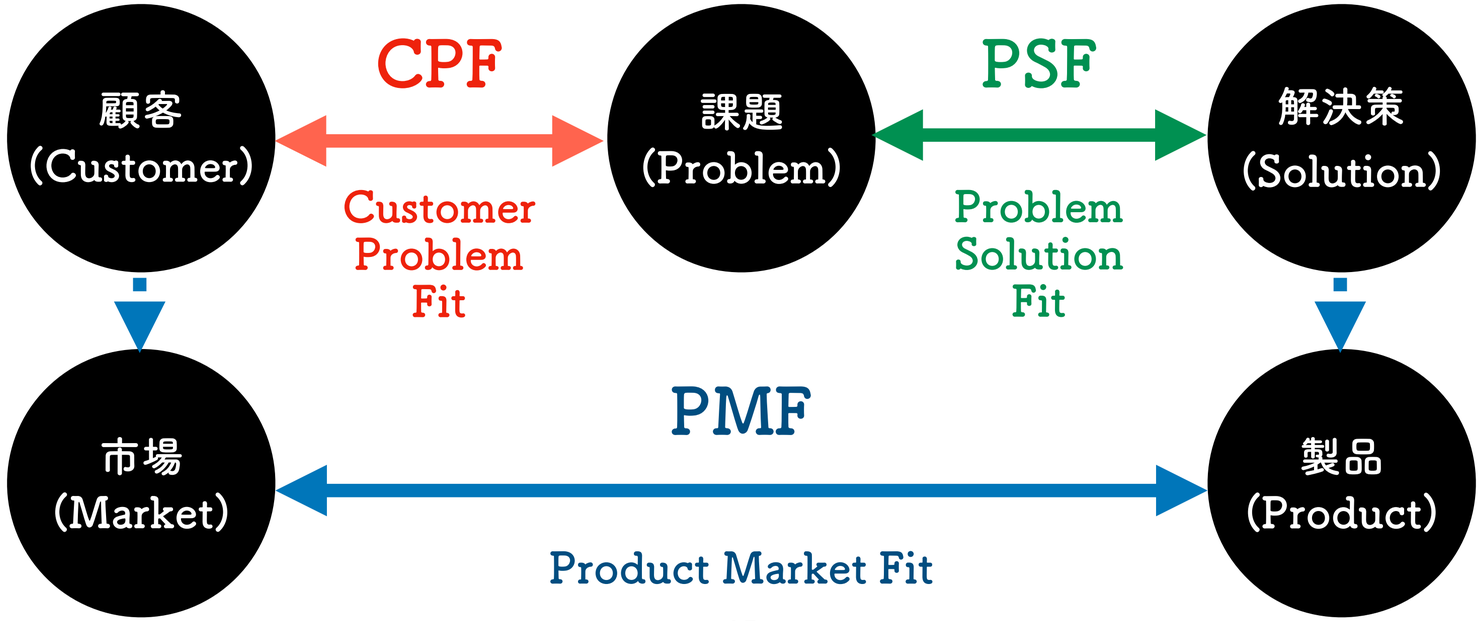
©2020 Toru Saito

L 業界破壊企業を生み出した、科学的な事業創造

CPF　ある顧客が「解決を熱望する課題」を見つける

PSF　その課題に対する「最適な解決策」を見つける

PMF　その解決策を受け入れる「最適な市場」を見つける



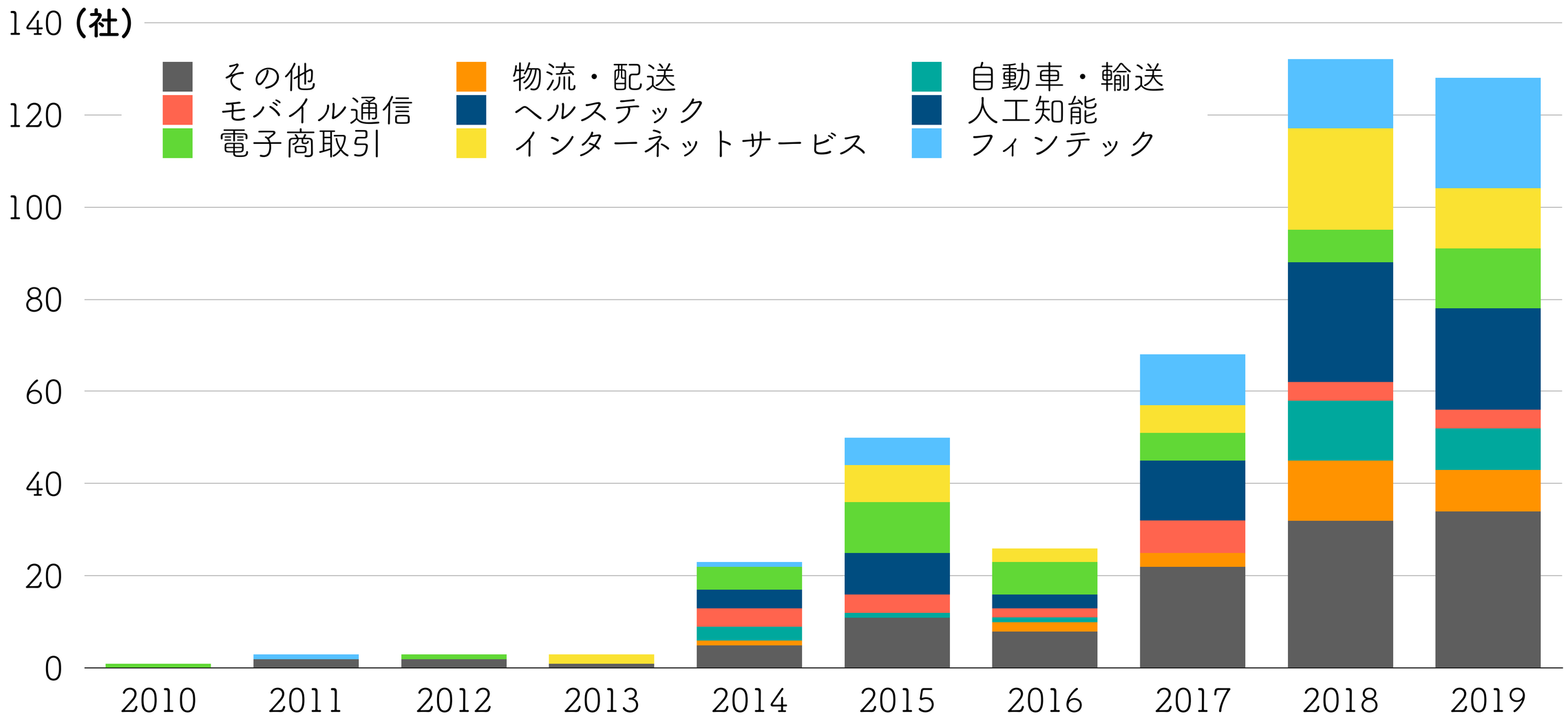
©2020 Toru Saito

他にも「デザイン思考」「ジョブ理論」
「ビジネスモデル・キャンバス」などが登場して

短期間、ローコストで、
営業しなくても売れる商品（PMF）を生み出す
「成功の方程式」が確立した

©2020 Toru Saito

世界におけるユニコーン企業数 推移（CB Insights 調査）



©2020 Toru Saito

綿密な計画から、絶え間ない学習へ

科学的な事業開発の手法が

「業界破壊企業」の原動力となっている

そして、ユニコーンとは異なる

新しいスタートアップの潮流も生まれてきた

©2020 Toru Saito

世界で注目される「ゼブラ」～ アンチ・ユニコーンから生まれた経営スタイル

参考：ZEBRAS UNITE

ユニコーン（時価総額10億ドル超の未上場ベンチャー）	ゼブラ（持続可能な成長の目指す スモールカンパニー）
指数関数的な成長	持続可能な繁栄
独占、ゼロサム、競争、クローズ	共存、ウィンウィン、共創、オープン
受益者は株主、限られた個人	受益者はコミュニティ、公共
ユーザーの獲得	ユーザーの成功

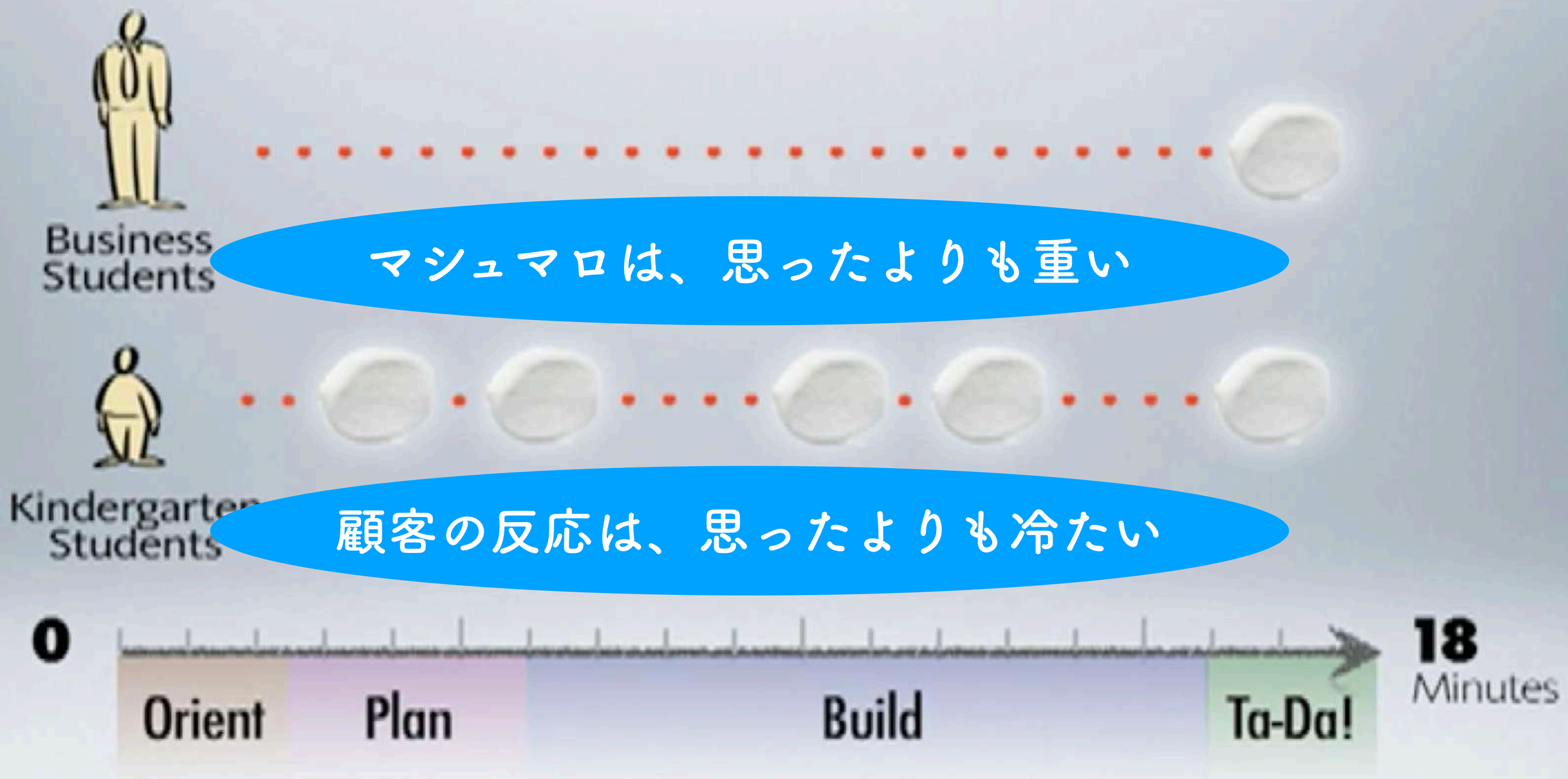
テーマ３

原動力となる
イノベーションメソッド

リーン・スタートアップ提唱者
エリックス・リース

TED Ideas worth spreading

トム・ウージェック：塔を建て、チームを作る


Business Students
マシュマロは、思ったよりも重い
Kindergarten Students
顧客の反応は、思ったよりも冷たい
0
18
Minutes
Orient
Plan
Build
Ta-Da!

では、どのようにマシュマロをのせれば

最も早く、最も安く、最も確実に

「**自然に広まる新事業**」を生み出せるのでしょう？

リーンスタートアップ、３つのマシュマロ

ゼロから事業アイデアを生み出して
３つのマシュマロをうまく乗せていく。

そのためのメソッドが「**hintフレームワーク**」

最新のイノベーションノウハウを組み合わせ
実践で磨き続けてきた知見の集大成です。

最新技術を集約した「hint イノベーション・フレームワーク」

0 to 1	① イノベーションを発想する ② アイデアをひとつに絞る	hint 0to1 メソッド
CPF (顧客課題FIT)	③ ユーザーに共感する ④ 対話してアイデアを磨く	ペルソナ インサイト
PSF (課題解決FIT)	⑤ ソリューションを考える ⑥ ビジネスモデルを構想する ⑦ プロトタイプを制作する ⑧ 対話してソリューションを磨く	ジョブ理論 バリュー・ プロポジション ビジネスモデル キャンパス
PMF (製品市場FIT)	⑨ 最小機能製品を開発する ⑩ 市場で、評価と改善を繰り返す	はじめの100人 真実の瞬間

人は本当に好きなことしか続けられない。
僕はそう確信している。

だから、好きなことを探してみるんだ。

Apple 創業者
スティーブ・ジョブズ

Zero to One ～ アイデアを発想する

イノベーションを発想する3ステップ

① Why

自分の真の
目標を探索し

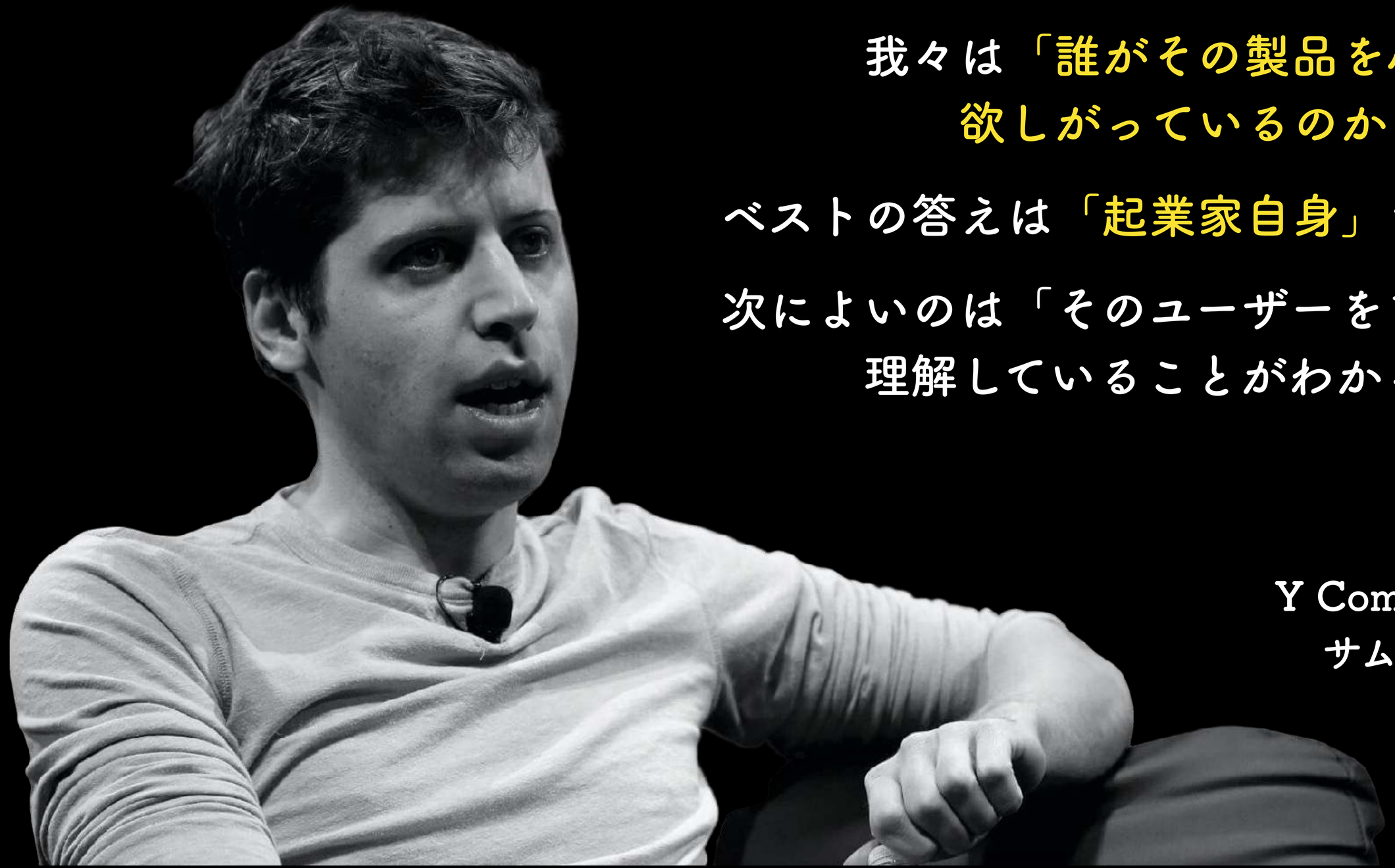
② What

解決したい
課題を発見し

③ How

正しい問いで
アイデアを閃く

あなたの
したいことはなに？



我々は「誰がその製品を心の底から
欲しがっているのか？」を聞く。

ベストの答えは「起業家自身」であること。

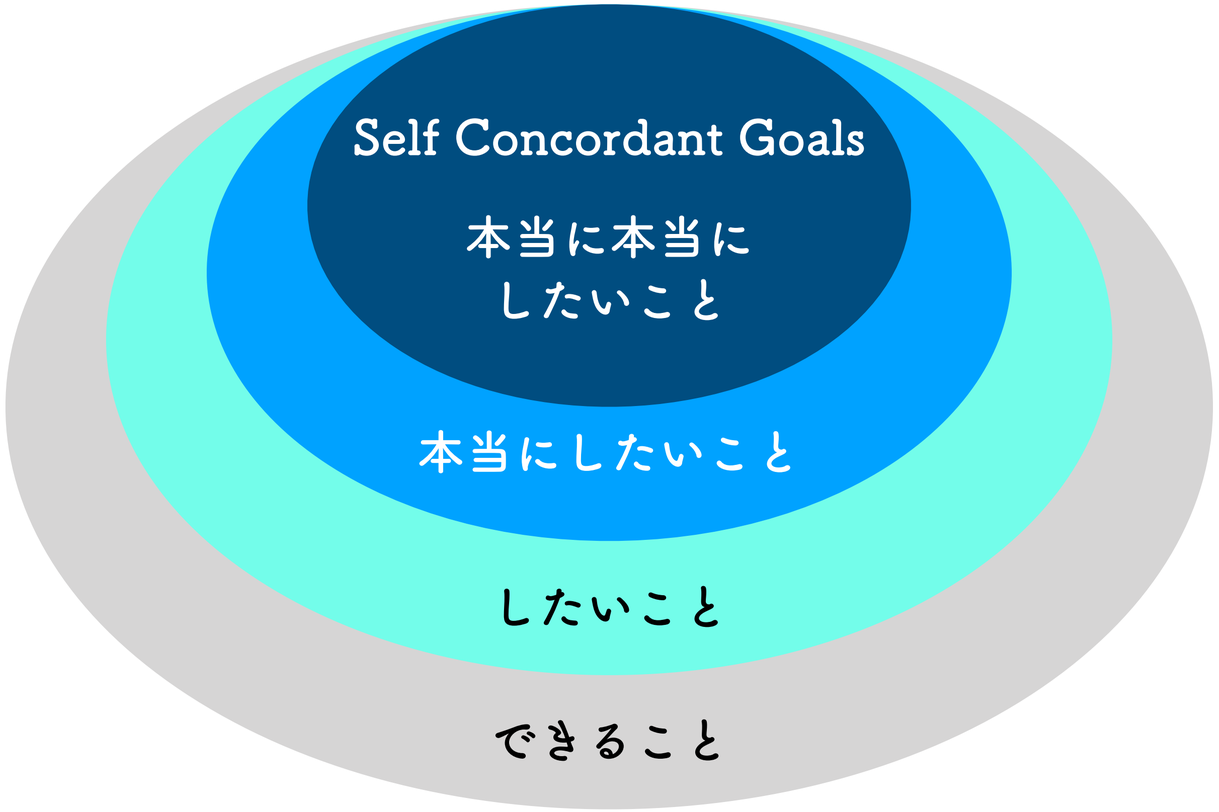
次によいのは「そのユーザーをものすごく
理解していることがわかる回答」だ。

Y Combinator 代表
サム・アルトマン

© 2021 T.Saito

あなたの「セルフ・コンコーダント・ゴール」を探そう

あなたの「真の欲求に基づいた目標」を探そう



あなたが本当にしたいことはなに？それ探すために、4つの楕円をそれぞれに当てはまる仕事や活動を書いてみよう。一番内側に書いたことは、今はできていないかもしれないし、すぐにできるとも限らない。

しかし、自分が「本当の本当にしたいこと」を知り、それを目標に努力することは、あなたの人生に大きな実りがもたらすでしょう。

1. 自分に**できそうなあらゆること**をリストアップする
2. その中から、**自分がしたい**と思うことをすべて選ぶ
3. その中から、**自分が本当にしたい**ことを選ぶ
4. 本当にしたいことの中から、**本当に本当にしたい**ことを選び出す

参考：タル・ベン・シャハー「ハーバードの人生を変える授業」

© 2021 T.Saito

アイデア発想マンダラート（個人の新規事業）

左右上下のマンダラの中央に「自分の関心事」を書きうつそう

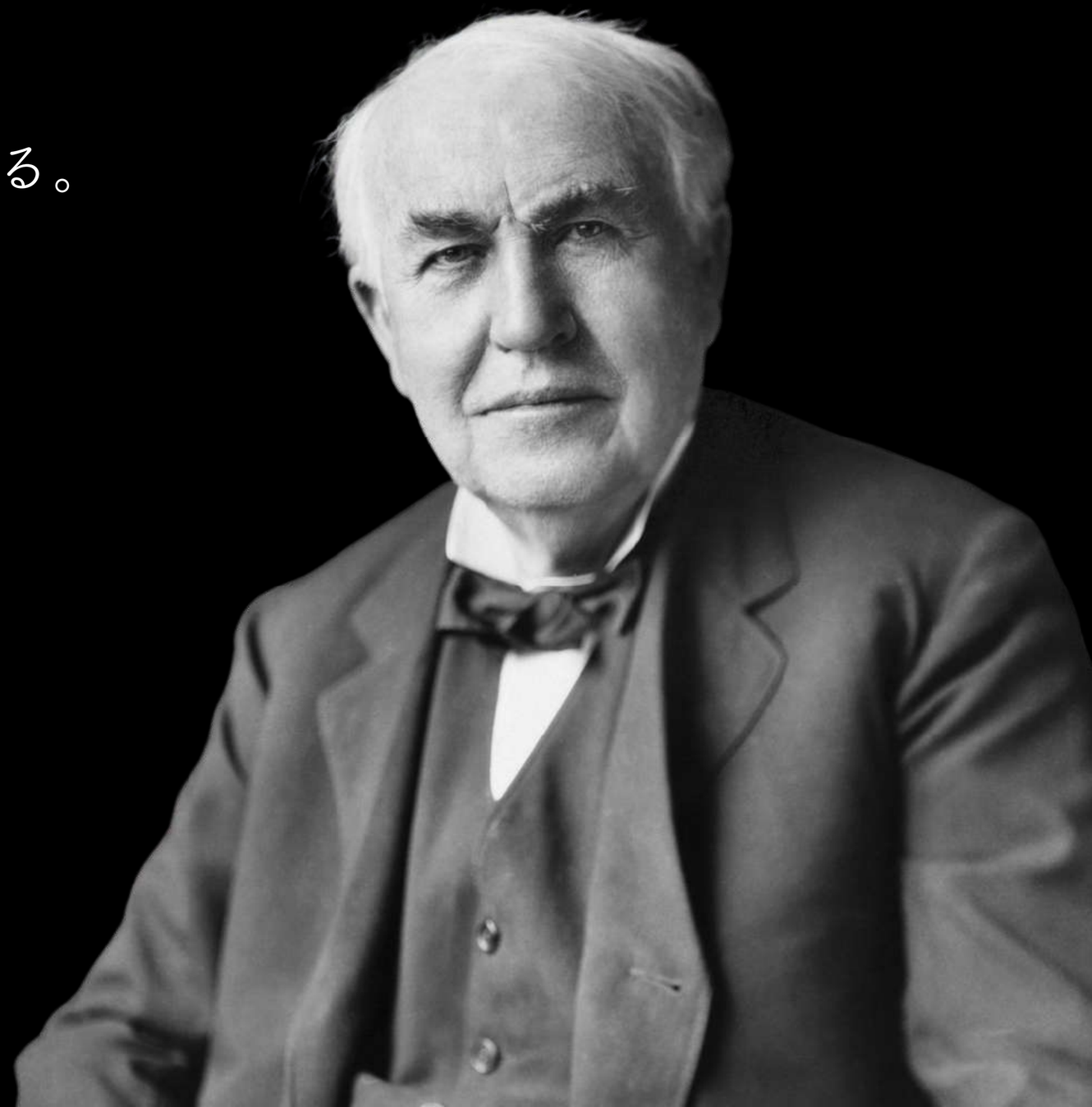
	自分の関心事①			自分の関心事②			自分の関心事③	
			自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③			
	自分の関心事④		自分の関心事④	自分の目標	自分の関心事⑤		自分の関心事⑤	
			自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧			
	自分の関心事⑥			自分の関心事⑦			自分の関心事⑧	

関心事の
まわりに
課題はある？

困るということは、
次の新しい世界を発見する扉である。

常識に満足せずに
絶えず**変化を求める気持ち**こそが
進歩するために、最初に
必要となるものである。

発明家
トーマス・エジソン



© 2021 T.Saito

「自分の関心事」に関係する「解決したい課題」を発見しよう

課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事①	課題⑤	課題④	自分の関心事②	課題⑤	課題④	自分の関心事③	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	自分の関心事①	自分の関心事②	自分の関心事③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事④	課題⑤	自分の関心事④	自分の関心事	自分の関心事⑤	課題④	自分の関心事⑤	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	自分の関心事⑥	自分の関心事⑦	自分の関心事⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧
課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③	課題①	課題②	課題③
課題④	自分の関心事⑥	課題⑤	課題④	自分の関心事⑦	課題⑤	課題④	自分の関心事⑧	課題⑤
課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧	課題⑥	課題⑦	課題⑧

問いで
ひらめき！

私は成長しない子どもなんだ。

「どうして」とか「なぜ」といった
質問をしつづけている。

そして、たまに答えを見つけるんだ。

物理学者
スティーブン・ホーキング

© 2021 T.Saito

例えば、高給から、自己成長の経験へ

Teach for America

教員免状のない一流大学卒業生を、国内各地の教育困難地域にある学校に2年間の常勤講師として赴任させるNPO法人。2010年度の就職人気ランキングでGoogleやAppleを超えた。

© 2021 T.Saito

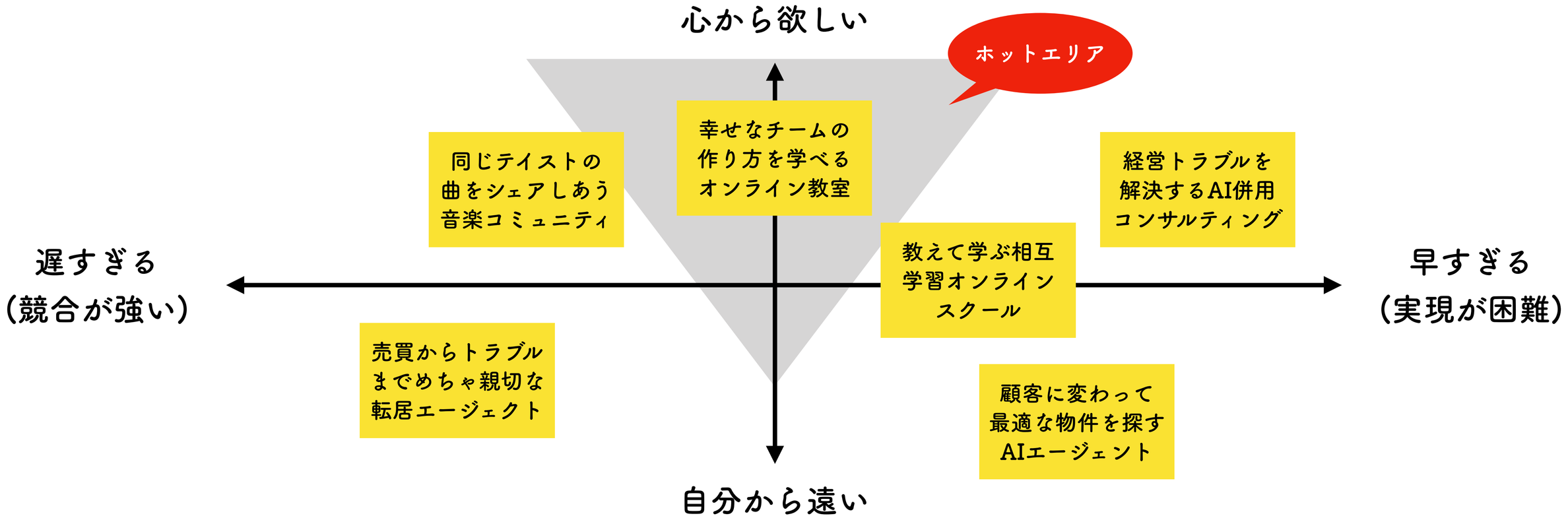
「新しい価値観」を模索するクエスチョン

1. 報酬のかわりに、自己成長を実感してもらうのはいかが？
2. 報酬のかわりに、信頼しあい、助けあえる友ができるのはいかが？
3. どうしたら、社員も顧客も優しく穏やかな気持ちになるだろう？
4. 完璧主義を手放して、もっと寛容な場をつくらない？
5. 感謝したり、親切にすることで、お互いが幸せになるのはいかが？
6. 無理なことやめて、ナチュラルにしない？
7. 競争じゃなくって、共創にしない？
8. 仕事を細切れにせず、一貫させることで楽しさや熱中をうまない？
9. 「しなくちゃ」をやめて「したい」だけで仕事を設計できない？
10. みんなで、安心できてワクワクするコニュニティつくらない？

ひとつに絞る

© 2021 T.Saito

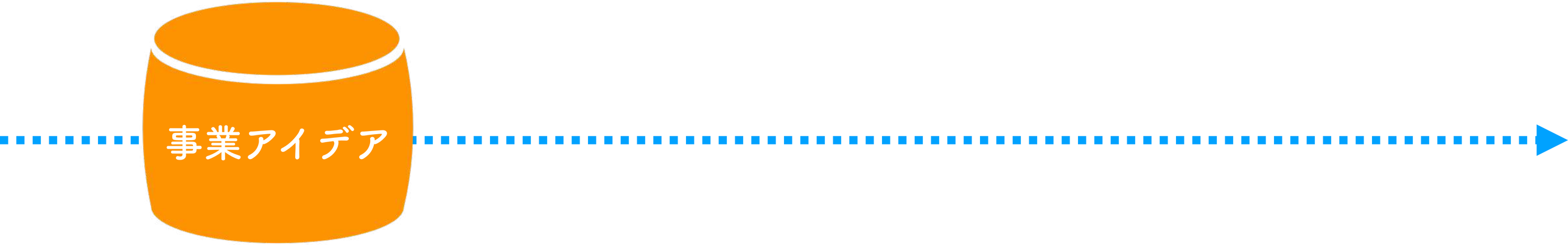
テーマをひとつに絞るポイント



- **Why me？** どうして私が？ 私の「本当に本当にしたいこと」につながる？
- **Why now？** どうして今なのか？ 遅すぎない？(代替品) 早すぎない？(技術)
- **Make happy？** まず自分たちが楽しい！ それに解決したら顧客がめちゃ喜ぶ！

アイデアを発想できたら
いよいよマシュマロを乗せる
準備をしていこう！

リーンスタートアップのマシュマロ



その課題は本当に存在する？
誰が困っているのか？
競合(既存の代替品)はなに？

CPF (顧客課題フィット)

顧客と市場を知っているのはただ一人、顧客本人である。
したがって顧客に聴き、顧客を見、顧客の行動を理解して初めて

顧客とは誰であり、何を行い、いかに買い
何を期待し、何に価値を見いだしているか

を知ることができる。

経営学者
ピーター・ドラッカー

CPF ～ 顧客に共感し、課題を発見する

ペルソナとインサイト

（消費意欲のツボ）

© 2021 T.Saito

ペルソナを考えよう

「ペルソナ」は、**最も重要なユーザーモデル**

なぜペルソナを想定することが大切か？

①**人間中心、課題中心**に物事を考えるため
②**チームで共通の人物像**をイメージするため
③**すべてのニーズに答えるという幻想**から抜け出すため

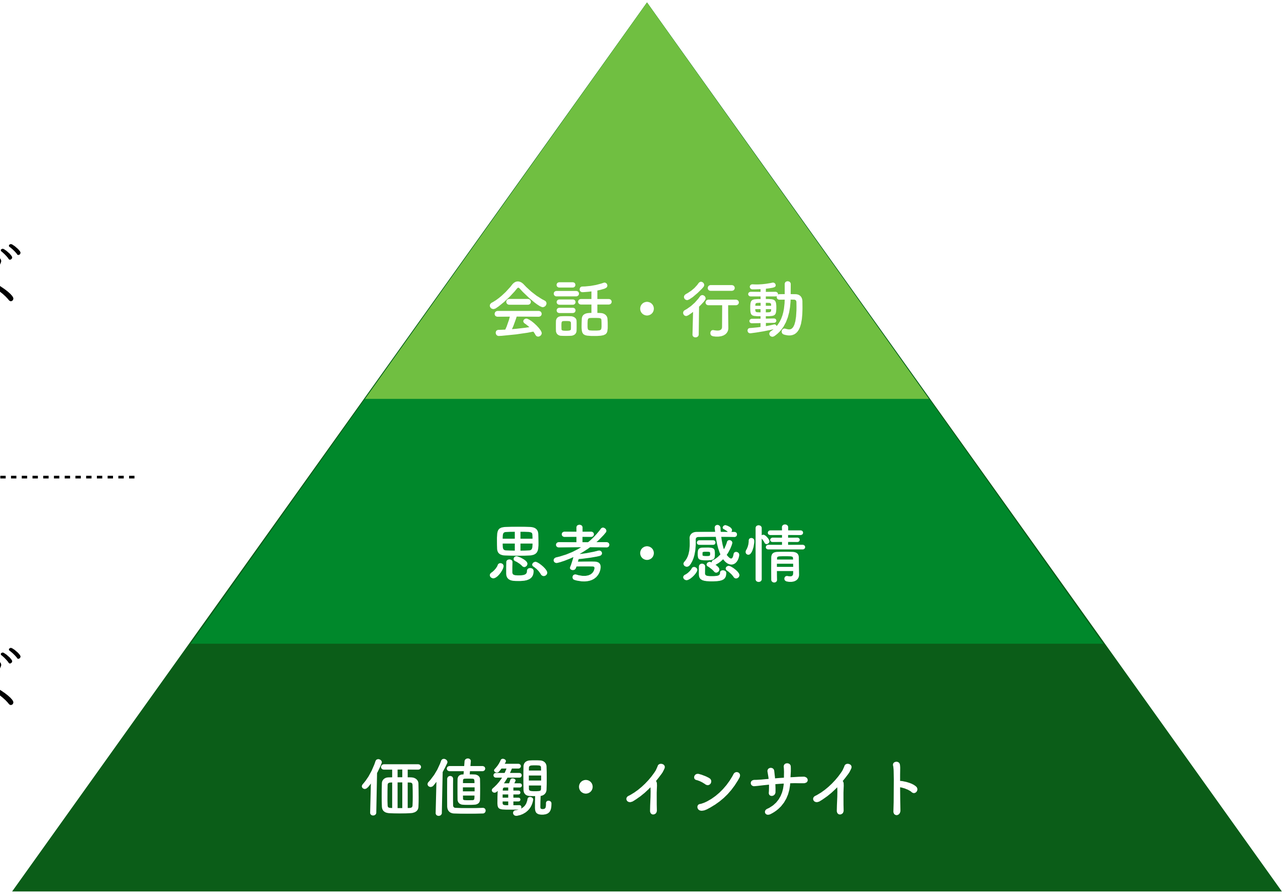
リアリティを持っており「**仮想的なヒアリングをできる人物像**」にすること

© 2021 T.Saito

インサイト は「人々が自覚していない、潜在的な欲求」

顕在ニーズ

潜在ニーズ



① 観察する

② 共感する

③ 洞察する

出典: スタンフォード大学/デザイン思考研究所「デザイン思考家が知っておくべき39のメソッド」

© 2021 T.Saito

ペルソナのインサイトを考えよう

[会話] どんなことを話してる？

すいません。今期はコロナの影響でビジネスが厳しく、予算に対して大きく未達で。このままじゃだめだ。あの仕事の進捗はどうなってる？人手が足りない。売上を伸ばすための施策はないか？

[思考] なにを考えてる？

人が思ったとおりに動いてくれない。上からは数字達成の指示ばかりで、相談になってもらえる人がいない。なんとかしないと、このままでは組織の中で評価されず、将来が見えなくなる。新人も何を考えてるのかわからない。退職しないか心配だ。

[行動] どんな行動をしてる？

人の悩みが絶えないが、仕事の話なので家族にも話せず一人で悶々と悩んでいる。インターネットや書籍などで、たまに経営やリーダーのメソッドなどを読んだりするが、断片的知識なので実践には移せない。MBAにも興味あるがお金と時間が厳しい。

[感情] なにを感じてる？

孤独感が強い。上下に挟まれて、解決先も見つからず、つらい。なんとかしたいが、方法が見つからない。部下が指示に従わず腹がたつ。上司も無茶な指示が多く、信頼できない。

[インサイト] 行動や思考の奥にある、人を動かす無意識の心理

人が思う通りに動いてくれない。解決策も相談相手もない。現状をなんとか打開したい。

代替品はなに？

（代わりになる製品）

© 2021 T.Saito

インサイトを満たす代替品を探索しよう

「人の悩みが尽きない中間管理職のインサイトは…

人が思う通りに動いてくれない。解決策も相談相手もない。
現状をなんとか打開したい。

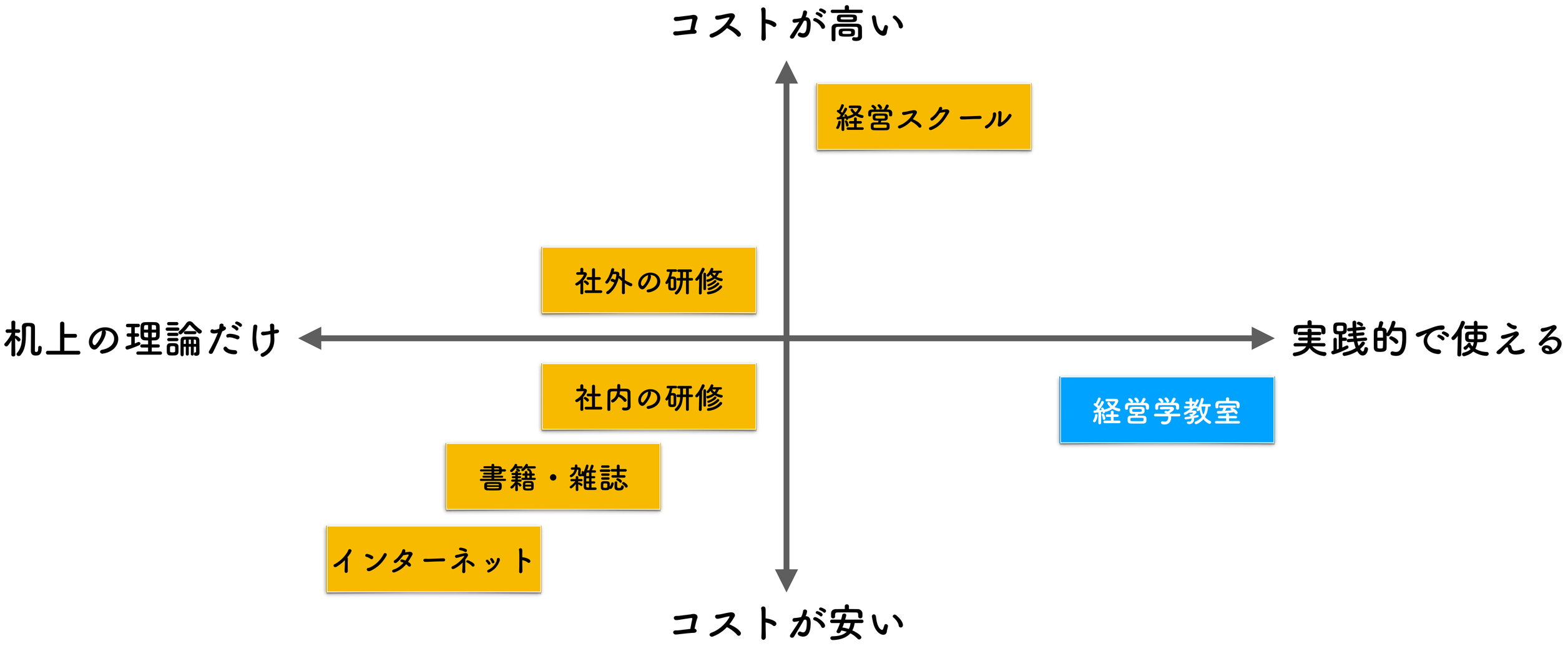
代替品の候補（その問題点）

- MBAなどの経営スクールに通う（高いし、時間的余裕もない）
- 社内研修に参加する（学んでもピンとこない。古い。実践的ではない）
- ビジネス書やハーバード・ビジネス・レビューで学ぶ（積ん読になる）
- 社外研修やイベントに参加する（断片的。高いわりに実践できない）
- 社内外の友人に相談したり飲みに行ったり。（解決策までたどり着かない）

・・・・

© 2021 T.Saito

購買決定要因をもとに、代替品のポジショニングを考えよう



現実の課題を発見する

© 2021 T.Saito

CPF（顧客課題フィット）のポイント

P1.　製品リスク：その課題は本当に存在するか？

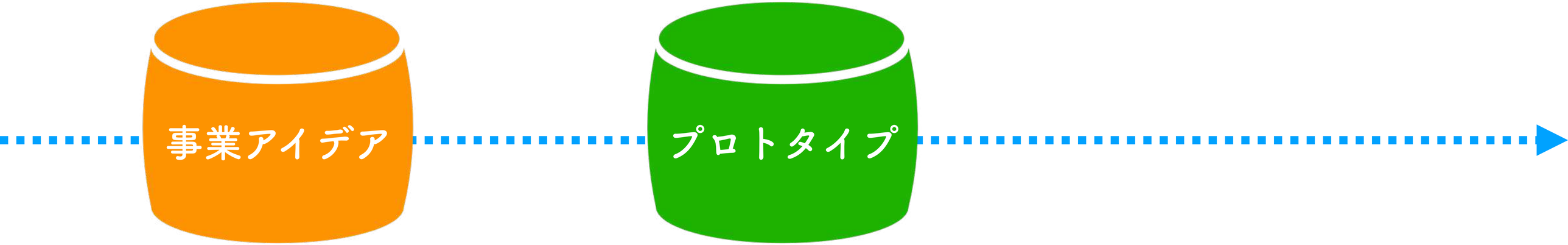
C1.　顧客リスク：誰が困っているのか？

M1.　市場リスク：競合(既存の代替品)は何なのか？

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

「現実の課題」を発見したら
次のマシュマロを乗せる
準備にとりかかろう！

リーンスタートアップのマシュマロ



その課題は本当に存在する？
誰が困っているのか？
競合(既存の代替品)はなに？

CPF（顧客課題フィット）

最小限の機能はなにか？
最初に買う人は誰か？
いくらなら買ってくれる？

PSF（課題解決フィット）

プロダクトへの愛を生むには、
「アハ・モーメント」が必要だ。

アハ・モーメントとは、
製品の有用性が、
ユーザーに刺さる瞬間のこと

Hacking Growth著者
ショーン・エリス

PSF ～ 課題に対する解決策をつくる

顧客のジョブ？

Q ドリルを買う人が、欲しいものはなに？

© 2021 T.Saito

ジョブを記述しよう

顧客 は 状況 において ジョブ を解決したい

① 機能的なジョブ
「目の前のなにかを、どうにかしたい」

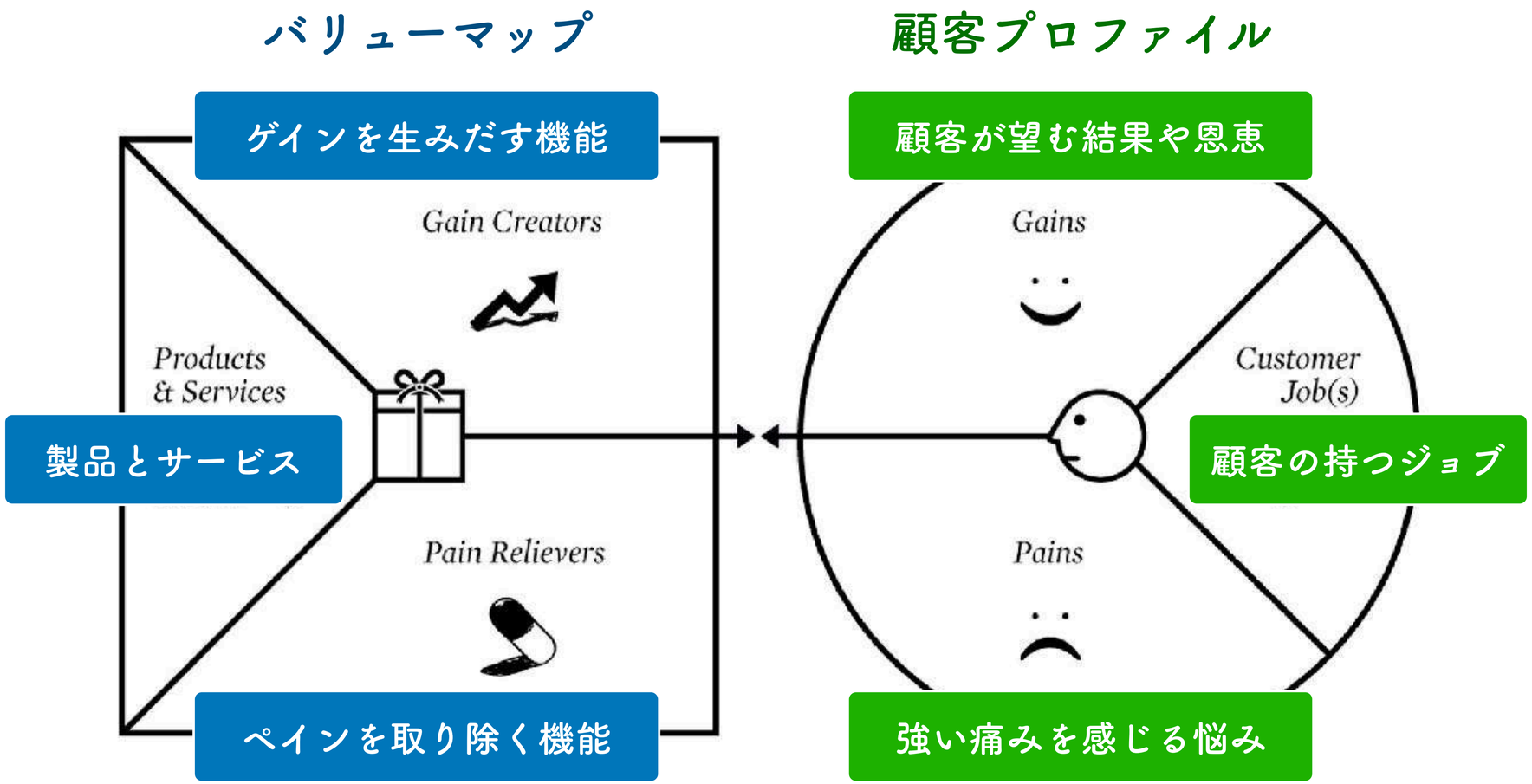
② 感情的なジョブ
「自分自身がこう感じたい、感じたくない」

③ 社会的なジョブ
「人にこう思われたい。思われたくない」

参考: クレイトン・M・クリステンセン著「ジョブ理論」

© 2021 T.Saito

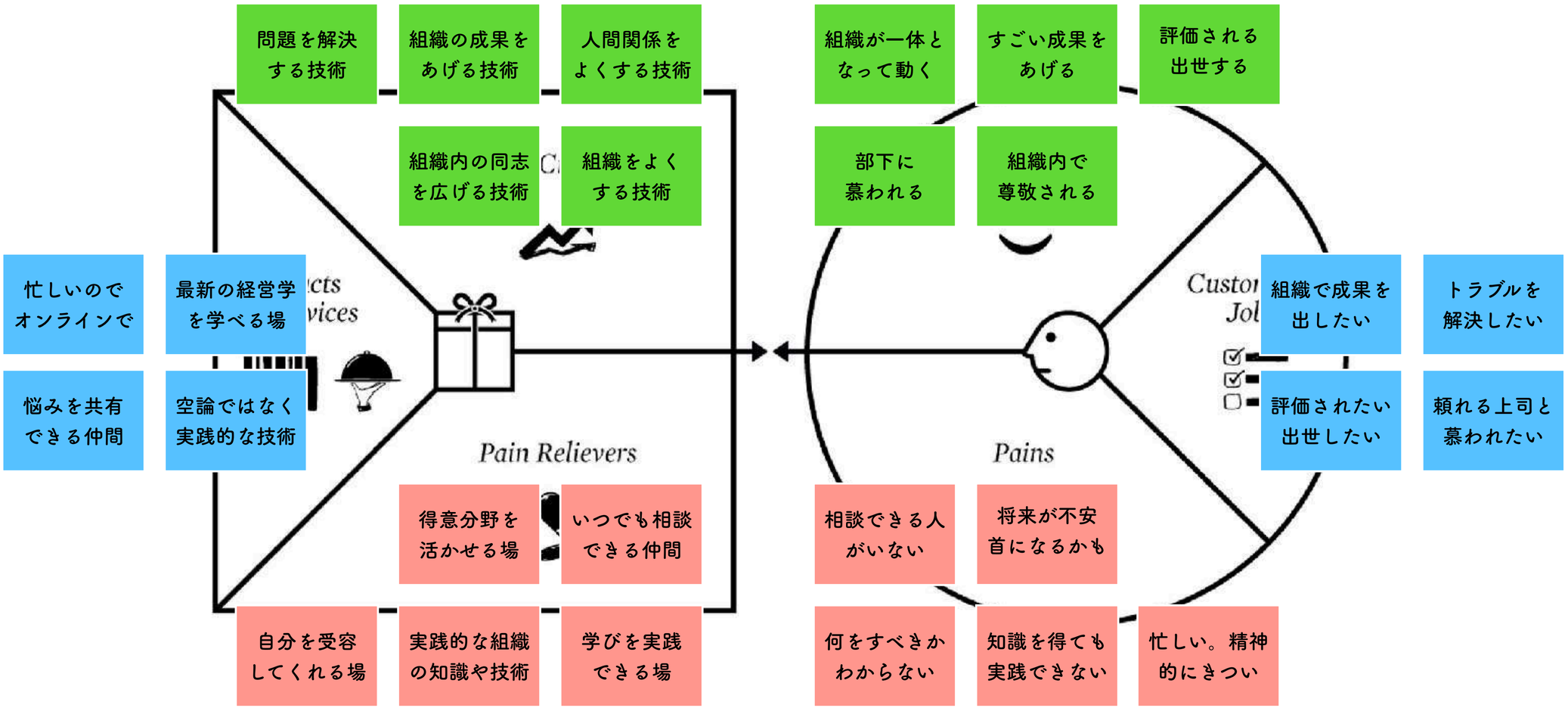
ジョブをベースに、バリュープロポジションを考えよう



「顧客のジョブ」と「製品サービスの機能」をフィットさせる「バリュープロポジション（価値提案）キャンバス」

© 2021 T.Saito

ジョブをベースに、バリュープロポジションを考えよう



© 2021 T.Saito

顧客が製品に愛を感じる瞬間、アハ・モーメントを考えよう

「**愛が成長を生む**。その逆はありえない」～ AirBnB グロースチーム
「愛を生むには、**アハ・モーメント**が必要だ」～ ショーン・エリス

「**アハ・モーメント**」とは、製品の有用性がユーザーに刺さる瞬間のこと。何のための製品で、なぜ必要で、使うとどのように役立つのかという中核的な価値を、ユーザーが心から感じる瞬間。マストハブな製品には必ず「**アハ・モーメント**」があり、この体験がアーリー・アダプターをヘビーユーザー、熱狂的なファンに変える。「**アハ・モーメント**」があると、ユーザーは自然とありがたがり、使い続け、友人に共有したくなる。

・eBayでは、国内外の特別な品物を、オークションで見つけて競り落とす瞬間
・Facebookでは、友人と写真や近況をかんたんにシェアする体験
・Dropboxは、簡単にファイルを共有し、無制限にストレージを使う体験

© 2021 T.Saito

ビジネスモデルの全体像を考えよう

Key Partners（パートナー）

- 学びの場を支える人
- サイト開発・教材開発
- サーバー管理

Key Activities（主な活動）

- オンライン学習
- 深い理解・学びの実践

Key Resources（主なリソース）

- 幸せ視点の経営理論
- 講師・ファシリテーター

Value Proposition（価値提案）

- 幸せなチームの作り方を学べるオンライン教室

Customer Relationships（顧客との関係）

- 会員制
- 生涯のつながり

Channels（チャネル）

- インターネット（Zoom/Slack）

Customer Segments（顧客セグメント）

- 人の問題を解決したい成長意欲が高い社会人

Cost Structure（コスト構造）

- サイト開発費用 / 動画開発費用 / 教材開発費用 / サーバー費用
- メンバー募集の営業費用

Revenue Streams（収益の流れ）

- 会員料金・受講料金

プロトタイプをつくる

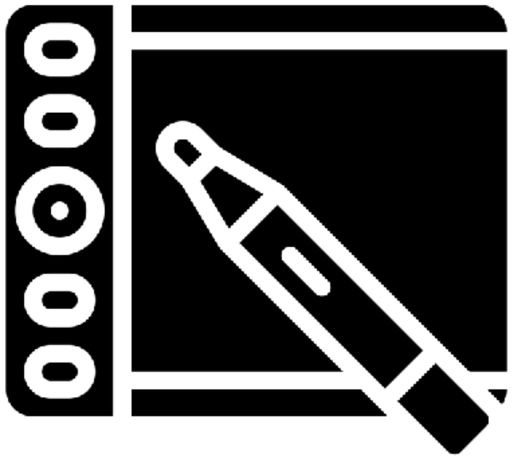
人は形になったものを見るまで、
具体的に何が欲しいのか
わからないものだ。

Apple 創業者
スティーブ・ジョブズ

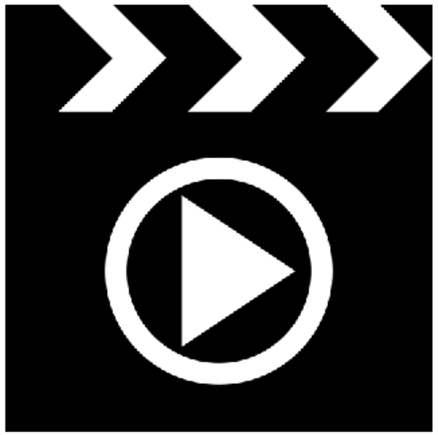
出典:CS247 https://www.youtube.com/watch?v=WlwQQjlVq08

© 2021 T.Saito

顧客がひと目で理解できるプロトタイプをつくろう



イラストと説明



ショートムービー

ランディングページ

プロトアプリ

どんなプロトタイプをつくれば、ユーザーに価値を理解してもらえるだろう？

(1)もっとこうしてほしい (2)最低限必要な機能はこれ (3)いくらなら支払いたい

という「PSFインタビュー」の完了条件を引き出せるものを企画しよう

プロトタイプでインタビューする

© 2021 T.Saito

PSF（課題解決フィット）のポイント

P2.　製品リスク：最小限の機能はなにか？

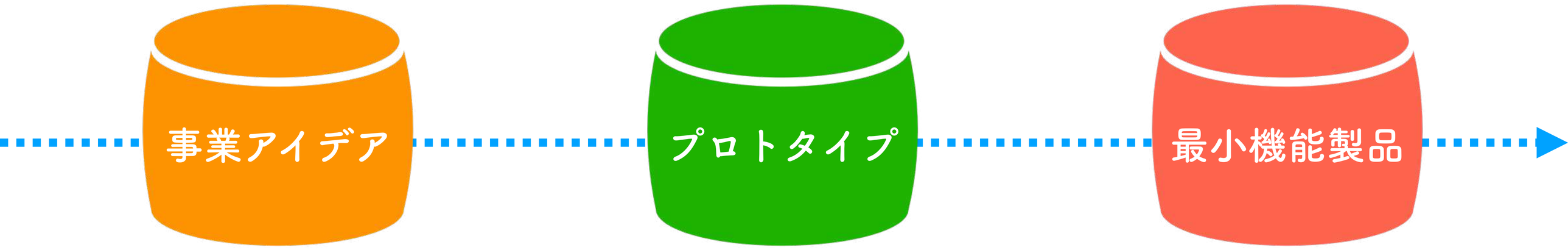
C2.　顧客リスク：最初に買う人は誰か？

M2.　市場リスク：いくらで買ってくれるか？

製品リスク：正しい製品をつくれるか？ 顧客リスク：顧客への経路をつくれるか？ 市場リスク：実現可能な事業をつくれるか？

「課題を解決するアイデア」を発見したら
最も難易度が高い
最後のマシュマロに挑戦しよう！

リーンスタートアップのマシュマロ



その課題は本当に存在する？
誰が困っているのか？
競合(既存の代替品)はなに？

CPF（顧客課題フィット）

最小限の機能はなにか？
最初に買う人は誰か？
いくらなら買ってくれる？

PSF（課題解決フィット）

独自価値は理解されている？
最も効果的な顧客経路は？
実際にいくらで売れる？

PMF（製品市場フィット）

PMF ～ 市場が受け入れる製品をつくる

小さな製品をつくる

© 2021 T.Saito

(参考) 最小機能製品とプロトタイプの違いについて

「プロトタイプ」とは
ユーザーが機能を想像できるもの

「MVP(最小機能製品)」とは
ユーザーが実際に体験できるもの

© 2021 T.Saito

MVPの事例（2020 CNBC Disruptor50より）

18. DoorDASH

本社　　：サンフランシスコ
創業年　　：2013
予想時価総額：7.1 (10億ドル)
サービス　　：オンライン宅配
破壊する産業：レストラン、配送

需要サイド	**顧客**	家で食事したい人
	課題	すぐにごちそうを食べたい
供給サイド	**顧客**	**都市にある飲食店 / 空いた時間を有効活用したい人**
	課題	**宅配で売上を伸ばしたい / 手軽に効率よく稼ぎたい**
事業の着眼点	飲食店、在宅顧客、配送者の三者マッチングの仕組みをつくる	

© 2021 T.Saito

DoorDASHのリーン・ストーリー

DoorDASHは、スタンフォード大学の学生らが2008年に立ち上げた**宅配サービスのスタートアップ**である。従来のサービスと異なるのは、スマホアプリで注文、宅配状況をリアルタイムで把握、自らは宅配しない店舗の商品も対象としていること。ただし、このサービスのプラットフォームのため、**鶏と卵問題が発生**する。特に困難なのは、それが **①注文者 ②レストラン ③配達者 と三方向**であることだ。このような状況において、同社は画期的なMVP展開をして、ユーザーを獲得し、同分野でトップシェアを得るまでに成長したのだ。

1. **一時間でランディングページを立ち上げた**
   アイデアをも思いついてから、1時間後には簡単なランディングページを作成した。方法は、インターネットで近所のレストランのメニューを調査し、注文の電話番号を載せただけ。

2. **注文が来た**
   ページをローンチして家まで帰る途中に、本当に電話がかかってきた。タイ料理のオーダーだ。そこでその料理屋に行って実際に注文し、デリバリーを届けたのだ。最初の顧客は学者だった。

参考：Launcheers「DoorDASHが1時間でサービスリリースした話」

© 2021 T.Saito

DoorDASHのリーン・ストーリー

3. **ユーザーニーズがあることを確認**
その翌日は2件、さらに5件、7件、10件と日増しにユーザーが増えていった。特に大学内での注文が多い。即席のサイトなのにオーダーがあるということはニーズがあるはずだと彼らは考えた。

4. **自分たちでデリバリーと顧客サポート**
彼らは授業の合間にデリバリーや顧客サポートとしても働く。大学内でチラシも配った。直接カスタマーと接触することで受けられるフィードバックが貴重だった。開始から数ヶ月は全ユーザーからフィードバックをもらい、改善を続けた。例えば、ある顧客がハンバーグを注文すると「僕もあの店のハンバーグ、好きなんです。美味しかったですか？」「どのように私たちのサービスを知ってくれたのでしょうか？」というように、親しみを込めたメールを出した。ヒューマンな対応をすることで、顧客は喜んでくれる上に、内容の濃いフィードバックをくれることがわかった。

5. **使えるものは全部使う**
コストは最小限に。Squareを使ってカード決済したり、Google Docsを使って注文状況を確認したり、Appleの「友人を探す」でドライバーの現在地を確認したり、使えるものはすべて使って、最小限のコストで運営し、サービスを向上することに集中した。

商いをはじめる

© 2021 T.Saito

スタートアップにとって、決定的に大切な「はじめの100人」

1. 「知らない人」よりも「**自分を信用してくれる人**」
2. 「機能だけを求める人」よりも「**思いがつながる人**」
3. 「使うだけの人」よりも「**一緒に育ててくれる人**」

一期一会を気持ちをこめて「**はじめの100人**」とお話しよう
その人たちに「**アハ・モーメント**」を届けることに集中しよう

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

ユーザーと出会う、7つの作戦

1. オフラインで出会う
2. オンラインで出会う
3. 友だちにお願いする
4. 限定的に招待する
5. ウェイティングリストをつくる
6. インフルエンサーにコンタクトする
7. PR・メディアの活用する

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

1. オフラインで出会う（ペルソナはどこにいる？）

- **Tinder**：創業メンバーが大学内で走りまわり「自分に興味を持つ独身者と出会える」とアプリを紹介した。
- **DoorDash**：6ドルの配達フィーで需要があるか確認のためにサイトをつくる。さらにチラシを大学内でバラまいた。
- **Lyft**：周囲のスタートアップ各社にドアノック。カップケーキやドーナッツと一緒に無料クーポンを渡した。
- **Uber**：郊外の駅やTwitter本社でリファラルコード(割引きになる番号)をばらまいていた。
- **Snapchat**：CEOがショッピングモールで「消える写真を送ってみたいか？」と聞いてチラシをバラまいた。
- **Nextdoor**：カリフォルニア州で最も古い親密な管理組合の上層部に連絡して売り込んだ。
- **Etsy**：米国中のクラフトフェアに行って売り手を探す。売り手は買い手をサイト誘導してくれるので、売り手から始めた。

2. オンラインで出会う（ペルソナはどのサイトにいる？）

- **Dropbox**：製品デモ動画をHacker Newsに投稿。タイトルは「USBドライブを捨てよう」。それで初期ユーザーを集めた。
- **ProductHunt**：初期3000人は最初の３日で獲得、続く2万人は初期利用者の中のエバンジェリストと1対1の関係性をつくりその人の力を借りる。2万人以降は友人紹介インセンティブ（紹介の都度5ドル、最大50ドル）で獲得した。
- **Netflix**：有能なライターを採用し、DVDファンのネットフォーラムに参加。友人の輪を広げ、エバンジェリストに紹介した。
- **Buffer**：最初の9カ月、外部ブログに150件の記事を書き続ける。投稿内容や頻度を学習し、最終的には10万人を獲得した。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

3. 友だちにお願いする（友だちはペルソナ？）

- **Yelp**：初期ユーザーは自分たちの知り合い。さらに友達の招待をお願いし、それだけで1000人ぐらいまでいった。一人のリファラルネットワークを侮らないことが大切で、招待してもらう動機づけや方法を考えることがポイント。
- **Facebook**：ザッカーバーグが完成時に数名の友人を招待。その友人が学生寮300人のメーリングリストに送ることをお勧め。さらにほかの寮にもサイトの話が回る。開発完了したから24時間以内で1200～1500人が登録した。
- **LinkedIn**：CEOの知りあいの人たちを誘う。初期ユーザーを厳選し、ユーザーの質を高めることで、憧れられるブランドを作った。また成功した人や会社ほど常に採用する人材を探している。この作戦がプロダクト成功に大きく貢献した。
- **Slack**：友達に頼みこんで、試してもらってフィードバックをもらう。最初の6社から10社はこれで獲得した。
- **Stack Overflow**：創業メンバーがすでに大きなフォロワーコミュニティを持っていた。その人たちをMVP版に招待。ただし、コンテンツが最初からないと微妙なので、招待する前に創業メンバー自らコンテンツを作って準備した。

4. 限定的に招待する（提供価値やブランドイメージに自信がある）

- **Pinterest**：招待制のコミュニティをつくる。初期ユーザーはデザインブロガーなど。招待するのは「ユニークなアイデアとクリエイティブな人たちに限定」と伝える。それで利用者数は伸び続けた。
- **Product Hunt**：プロトタイプのインタビューをした人やプロダクト関連の人に限定してコミュニティ化。MVP完成後にURLを告知。自分たちにとどめ、シェアしないようにお願いした。プロダクトに愛着が生まれ、すぐに100人が利用してくれた。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

5. ウェイティングリストをつくる(提供価値やブランドイメージに自信がある)

- **Superhuman**：開発中に最小のランディングページを公開。メールアドレス入力のみとし、メールが入力されると2つの質問「どのメールブラウザーを使っている？」「メールの不満は何？」を自動配信した。
- **Robinhood**：超シンプルなランディングページ。メールアドレス入力のみで、ウェイティングリストに登録できるようにした。リストの何人中、何番目かを表示した。すぐにHacker Newsというウェブメディアにとりあげられて、すぐにバズった。

6. インフルエンサーを活用する(誰がペルソナ？どう話してもらう？)

- **Product Hunt**：サービスにあったインフルエンサーを探し、他のインフルエンサーや記事を紹介し、一人ひとりに自分たちのストーリーを説明した。いい寄稿者をつくり、フィードバックをもらえやすい状況を丁寧につくっていった。
- **Instagram**：初期ユーザーを慎重に選ぶ。良い写真家で、特にTwitterフォロワー数の多いデザイナー。その初期ユーザーが最初のトーン、良質なコンテンツを創り出す。それをみたJack Dorsey(Twitter創業者)がシェアして、一躍著名になった。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

© 2021 T.Saito

人気アプリは、いかにして初期ユーザー1000人を獲得したか？

7. PRやメディアを活用する(メディアが好むストーリーはある？)

- **Product Hunt**：Tech Crunchにゲスト投稿を書いて認知を得た。さらにProduct Huntでローンチした良質のプロダクトの情報を知り合いの記者に情報を流した。その記事を書いてもらう時にはProduct Huntのリンクをいれてもらった。
- **Airbnb**：ターニングポイントはデンバーで行われた2008年の民主党全国委員会だった。宿泊施設が逼迫することがわかっていたから。しかしその時、Airbnbは無名だったので、まずは小さいオーディエンスを持つブロガーにあたった。直感に反するかもしれないが、影響力の少ないブロガーの投稿で大きいメディアが取り上げはじめる。それが加速して、最終的にはテレビのインタビューに結びついた。
- **Instagram**：PR会社を使わずに直接プレスにコンタクトした。プロダクトの良さを創業者が熱くピッチするといい記事となる。プロダクトを好きになりそうな記者には躊躇なく連絡した。New York Timesに連絡しても意味がないと多くの人が言ったが、NYTは話すだけではなく、直接会いにきてくれた。もちろん記事になり、サーバーはパンクした。

参照：Tech Crunch「人気C向けアプリはいかにして初期ユーザー1000人を獲得したのか？」

ここからは、顧客の声を傾聴し
絶え間なく "MVP" を改善していく

PMFにおける目標は …

© 2021 T.Saito

PMFのキーとなる「ショーン・エリスのテスト」

「もし、このプロダクトが使えなくなったとしたら、どう感じますか？」

1. 非常に残念である
2. まあまあ残念である
3. 残念ではない（あまり便利ではなかった）
4. もうこのプロダクトを使っていない

40%以上のユーザーが「非常に残念」と答えたのであれば、この「絶対に必要な製品」は、今後も継続的に顧客を獲得できる。**40%という数値は数百社のスタートアップを参考にして決めた**ものだ。40%以上の獲得したスタートアップは、ビジネスを継続的に拡大している。逆に40%を大きく下回ると、たいてい苦戦している」

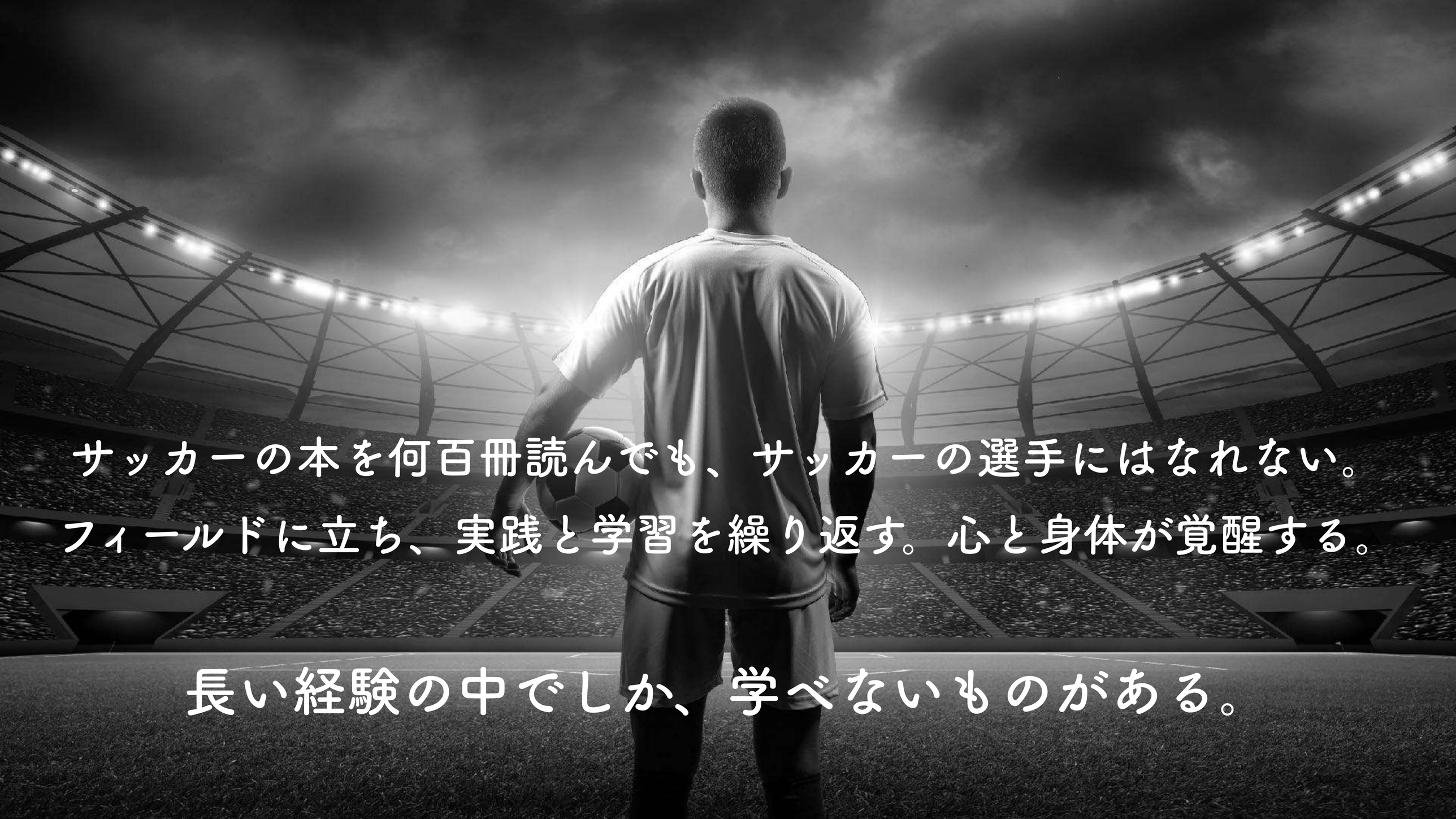
ショーン・エリス「Using Survey.io」

すごい事業のつくりかた
いかがでしたか？

まとめとして、ショートムービーで
全体の流れを振り返りましょう。

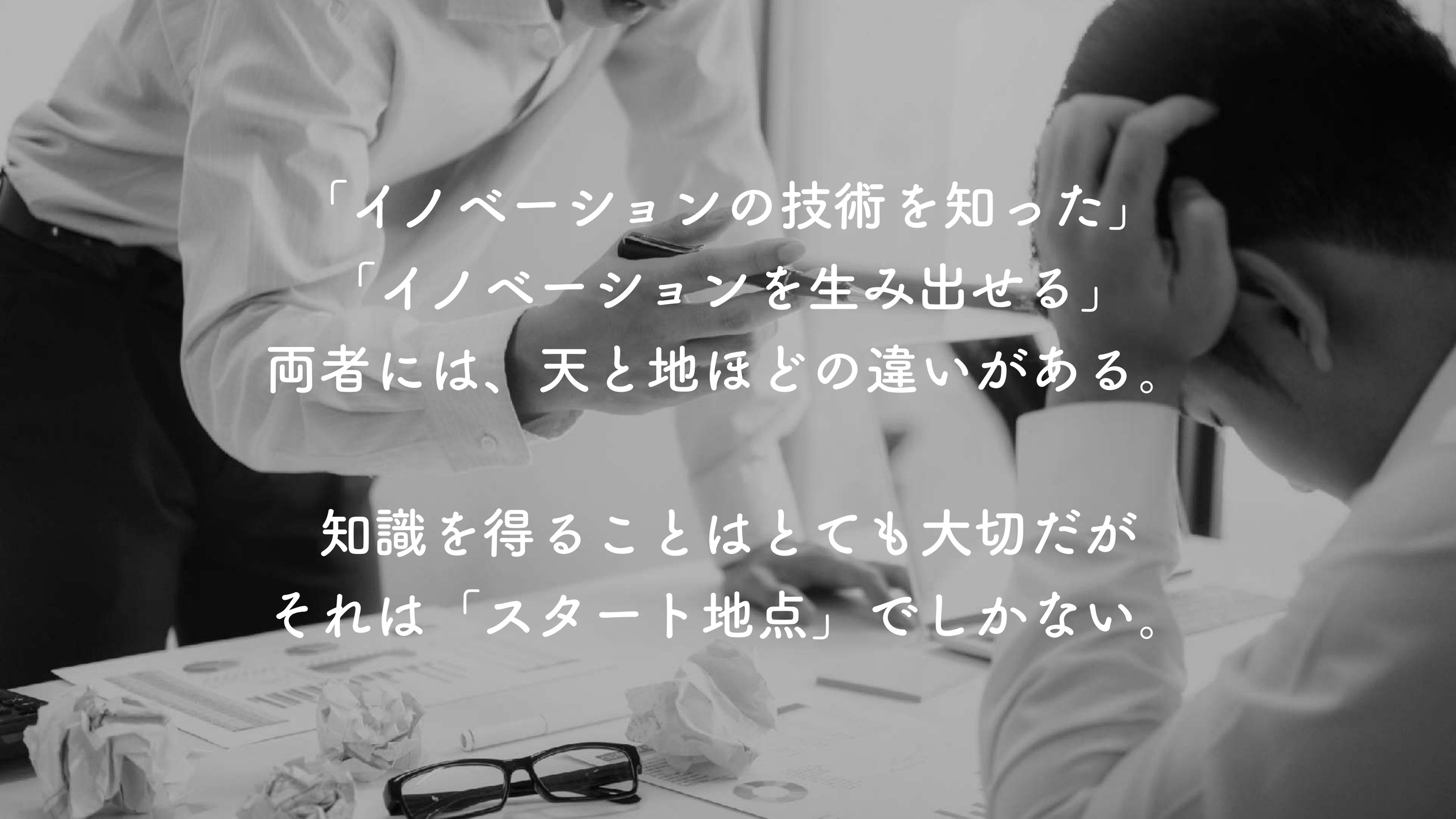
2分15秒でまとめたサマリーをどうぞ

最後にひとつ、大切なことを。



サッカーの本を何百冊読んでも、サッカーの選手にはなれない。
フィールドに立ち、実践と学習を繰り返す。心と身体が覚醒する。

長い経験の中でしか、学べないものがある。



「イノベーションの技術を知った」
「イノベーションを生み出せる」
両者には、天と地ほどの違いがある。

知識を得ることはとても大切だが
それは「スタート地点」でしかない。

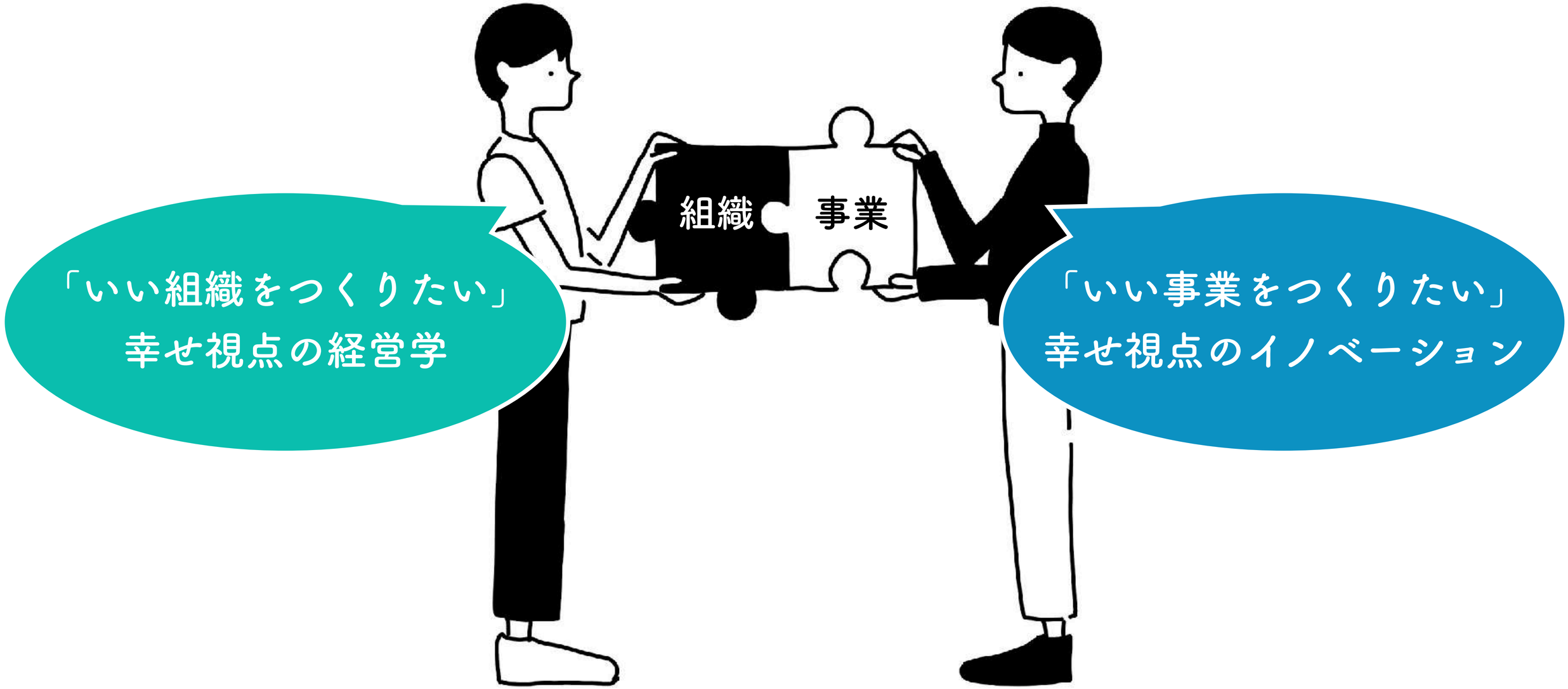
幸せ視点の経営学を学ぶ、革新的なオンラインスクール

h!nt

「イノベーションの技術」を
本気で身につけたい方へ

さあ、準備はいい？

2021年秋期（10期）メンバー募集



©2021 Toru Saito

イノベーションクラス　学習スケジュール

入学式
入学式
オンラインイベント

10/8(金)
20:00 ～

テーマ１
「アイデアの発想」
動画閲覧とチーム学習

テーマ２
「アイデアの集約」
動画閲覧とチーム学習

テーマ３
「ユーザーへの共感」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「CPFインタビュー」
動画閲覧とチーム学習

中間発表会
イノベーション発表会
オンラインイベント

11/12(金)
20:00 ～

テーマ４
「ジョブ/価値提案」
動画閲覧とチーム学習

テーマ５
「ビジネスモデル」
動画閲覧とチーム学習

テーマ６
「プロトタイプ制作」
動画閲覧とチーム学習

課題スタディ
「PSFインタビュー」
動画閲覧とチーム学習

発表会
イノベーション発表会
オンラインイベント

12/17(金)
20:00 ～

イノベクラスの標準学習時間は **50時間/3ヶ月**（講義動画 6時間、独学演習24時間、Zoom会議 20時間）　**週換算で 5時間**
申し込み後に**都合のよい日時**をお聞きして**チームを編成**し、Zoom会議を実施。状況に応じて**他チーム参加も可能**

イノベーション・フレームワーク（事業創造の技術）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

フレームワーク・コンセプト

Zero to One ～ アイデアを発想する

1. 自分の真の目標を探索する
2. 解決したい課題を発見する
3. 正しい問いで、アイデアをひらめく
4. アイデアをひとつに絞る

CPF ～ 顧客に共感し、課題を発見する

1. ペルソナを考える
2. ペルソナのインサイトを考える
3. インサイトを満たす代替品を検索する
4. CPFインタビューをする
5. CPFアイデアをサマリーする

PSF ～ 課題に対する解決策をつくる

1. 顧客のジョブを考える
2. バリュー・プロポジションを考える
3. 最適なビジネスモデルを考える
4. プロトタイプを制作する
5. PSFインタビューをする

(参考) プレゼンテーションを制作する

PMF ～ 市場が受け入れる製品をつくる

1. MVPを開発する
2. はじめの100人のつくりかたを考える
3. PMFにチャレンジする
4. 成長エンジンを磨く

・教科書　254ページ
・ワークブック　11ページ

©2021 Toru Saito

エグゼクティブ・インサイト（幸せ視点の経営学）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

経営の歴史

経営学の源流を学ぼう
・経営学とはなにか？
・組織はどのように成長するのか？
・経営学はどうして生まれたのか？

数字か、人か
・大戦を終えて、経営学はどうなった？
・オイルショックは、経営をどう変えた？
・ソ連が崩壊、経営はどこに向かったか？

経営の本質
・資本主義への疑問、本質はなんなのか？
・新しい世紀、世界は何を目指すんだろう？

・教科書　442ページ
・補足資料　442ページ

経営の未来

組織の常識を疑おう
・組織の常識は、ほんとうに正しいのか？
・人類を超える規模の組織とは？
・ヒトの社会は複雑すぎないだろうか？
・シンプルなルールで、複雑な組織は動く？

常識を超えた遺伝子を持つ企業
・社員同士が相互契約する会社！
・社内で民主主義を実現している会社！
・社内にアイデア市場がいる会社！
・未来型組織に九通しているもの

ティール組織
・未来型組織のキーワードを整理しよう
・人間の「知性発達」には段階がある？
・組織の知性発達とパラダイムの進化
・世界の最高のティール組織とは？

幸せ視点の経営

幸せ視点の経営、その原体験

ソーシャルシフト
・21世紀、社会のパラダイムシフト
・グローバル資本主義 × インターネット
・金融危機 × ソーシャルメディア
・パンデミック × ウェブ会議

時代がもとめる理想の組織
・時代がもとめる理想の組織
・お金視点の組織から幸せ視点の組織へ

幸せ視点の経営とは
・幸せ視点の経営とは
・幸せ視点の組織を動かすメカニズム
・幸せ視点へのシフト、その課題

©2021 Toru Saito

リーダーシップ・フレームワーク（リーダーの技術）

経営クラス　リーダークラス　イノベクラス

新しいリーダーシップ

日本的経営の課題はどこにあるのか？
技術革新はリーダーにどう影響を与えたか？
新しい時代のリーダー像とは？
新しいリーダーシップが担う役割とは？

対話の場をつくる技術

21世紀は対話の時代
プロジェクト・アリストレス
心理的安全性を崩す、ビジネスの思考
心理的に安全な場をつくる技術

問題を解決する技術

問題を発見し、アクションする
対人関係の問題を解決する
チームの問題を解決する
学習の循環をつくる

意味を共有する技術

人の心を動かすものはなに？
ビジネスにおける「意味」とはなにか？
組織における「北極星」とはなにか？
優れたリーダーは北極星をどう伝えるのか？

人を動機づける技術

モチベーション3.0
自律性を高める技術
有能感を高める技術
関係性を高める技術

幸せの起点となるヒント

今に集中する
自分自身の受け入れる
現実を正しく認識する
シンプルに生きる
完璧主義を手放す
ポジティブ共鳴の起点となる
冒険からはじめる

・教科書　409ページ
・補足資料　235ページ

©2021 Toru Saito

hintゼミ、３つのクラス

	［経営学］経営クラス	［経営学］リーダークラス	イノベーションクラス
講座料金（税込）	10万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）	5万円 （入会時は別途3万円）
想定するユーザー	経営に関わる人 （経営陣・経営企画・人事など）	チームに関わる人 （管理職から一般社員まで）	事業や商品開発に関わる人 （起業家、新規事業、商品開発）
経営学 (exective insight)	●		
リーダーシップ (leadership framework)	●	●	
イノベーション (Innovation framework)			●
想定する学習時間	４時間／週	３時間／週	５時間／週

学ぶ × つながる × 実現する

● 学ぶ ～ 圧倒的なクオリティとボリューム

hintゼミの教材をご覧ください。リーダーシップ、イノベーション、ソーシャル、ラーニング。最新の経営学を「幸せ視点」で再構築しました。いつでもどこでも学べるわかりやすい動画によって、深い知識を系統立てて習得することができます。

● つながる ～ 学びが深まるチームラーニング

hintゼミの特徴は、Zoomベースのチームラーニング。５人前後のチームにわかれて、ファシリテーターも交えて、毎週のテーマを話しあいます。心理的に安全な場で、多様な視点からの対話を重ねることで、学びが深まり、実践的な技術も身につきます。

● 実現する ～ 本気モードの実践講座

hintゼミを卒業すると、実践講座 hintスタジオに入れます。新事業の立ち上げたい人が集う起業部や、組織をよりよくしたい人が集う人事部など、学びを実践に移すための場が多くあります。学んだら行動する。困ったら助けあう。私たちの文化です。

hintアカデミー

（入学）

hintゼミ（必修講座）

- ［経営学］経営クラス
- ［経営学］リーダークラス
- イノベーションクラス

hintスタジオ（実践講座）

- ［組織開発］HODスタジオ
- ［起業・新規事業］PMFスタジオ

hintプラス（フリースクール）

各種部活

人事部・起業部
コーチング部・SDGs部
地方創生部・料理部
ボイトレ部・ネガティ部
・・・

各種講座

コーチング講座
対話メソッド講座
ボイトレ講座
お料理講座
・・・

各種イベント

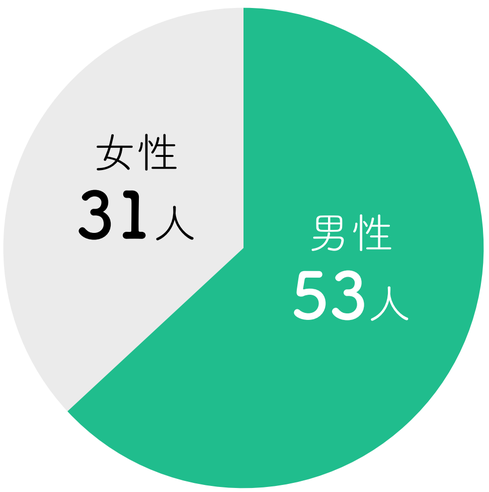
公式イベント多数
共創イベント
ご機嫌イベント
お笑いイベント
・・・

©2021 Toru Saito

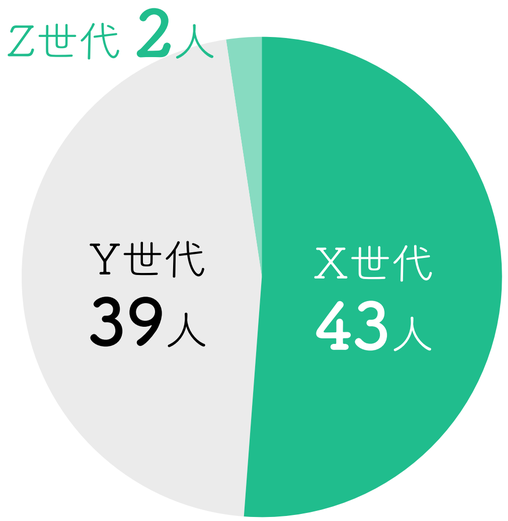
hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　メンバー属性（全84名）

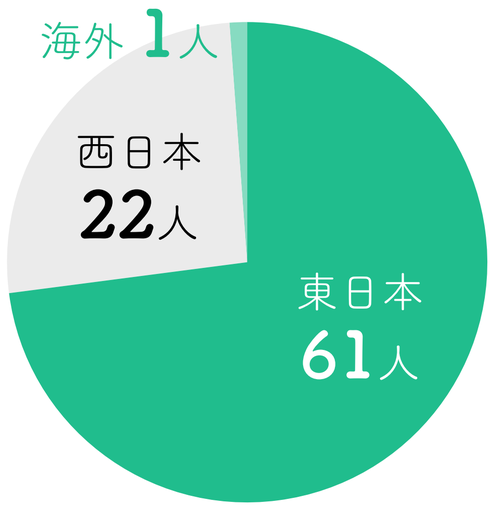
性別



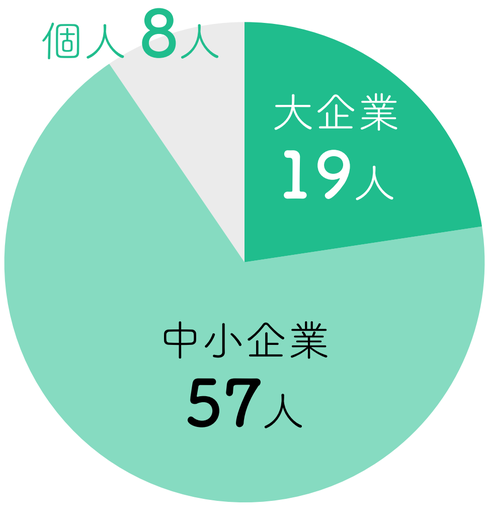
世代



地域



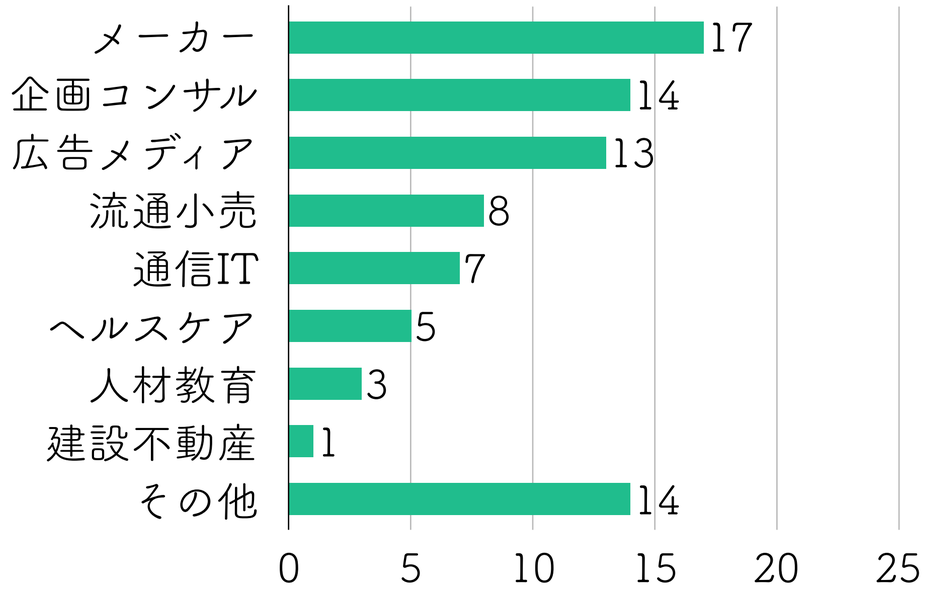
企業規模



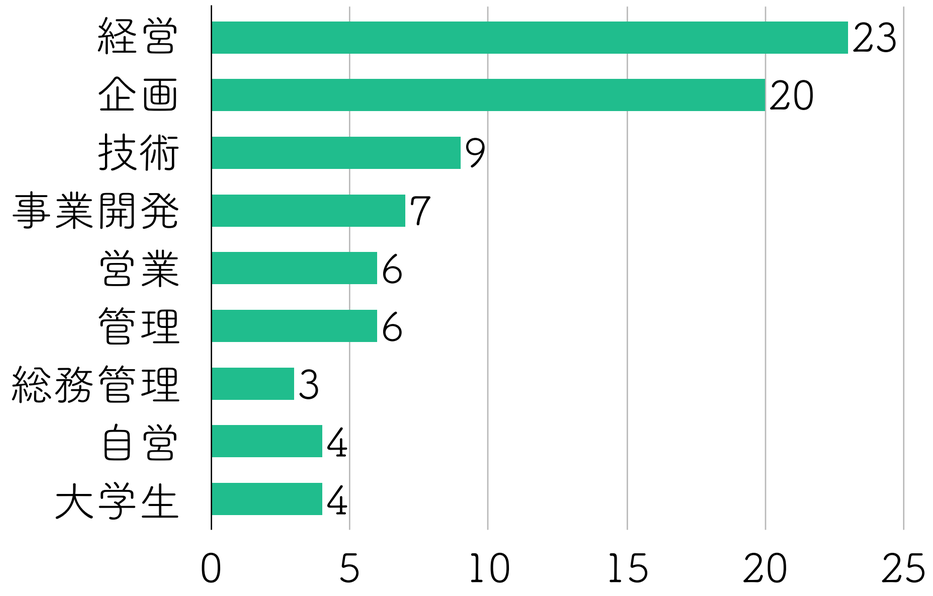
hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　メンバー属性（全84名）

業　種



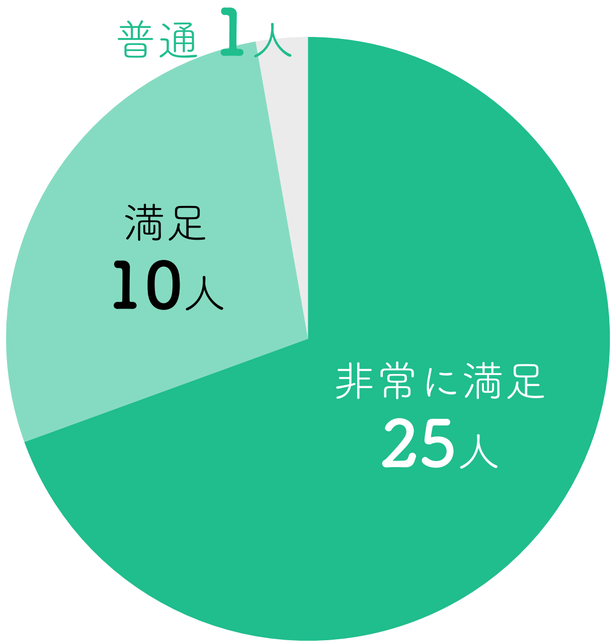
職　種



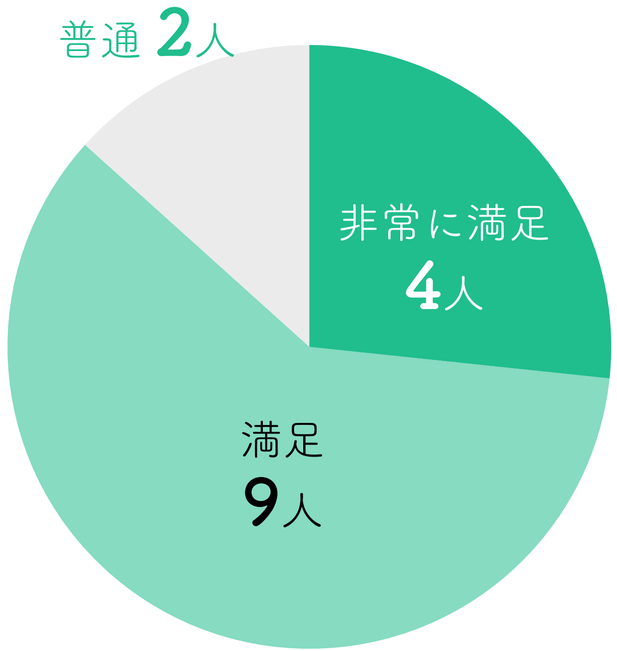
hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　満足度調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

「経営／リーダークラス」に3か月参加してみて
全体としての満足度はいかがでしたか？



「イノベーションクラス」に3か月参加してみて
全体としての満足度はいかがでしたか？

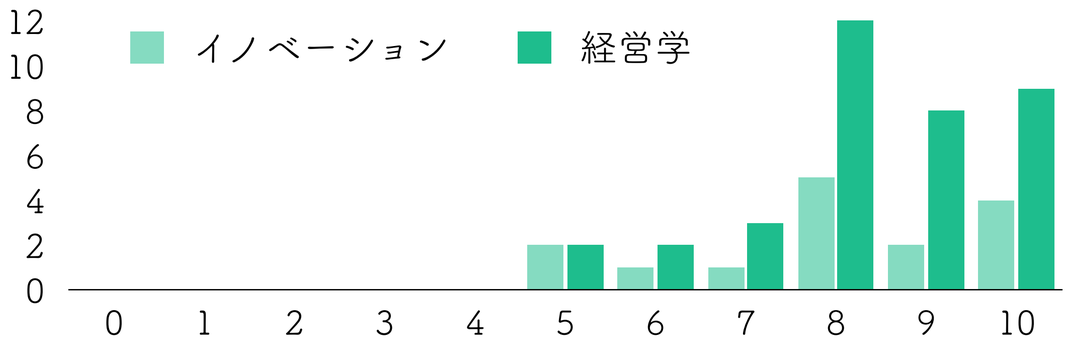


（不満・非常に不満は、ともに 0人）

hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　顧客推奨率 ネットプロモータースコア調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

**あなたは、このサービスを親しい友人や家族に
どのぐらい勧めたいと思いますか？**



ネットプロモータースコア 31.4 pt

NPS = 推奨者(9,10点)比率 から 批判者(6点以下)比率を引いた数値

hintゼミ8期 NPSは 31.4pt（匿名、81名中51名回答）でした、NTTコム最新調査における**日本トップスコアは Netflix -4.4pt であり、hint はそれを遥かに上回る高い受講者評価(顧客推奨度)**をいただきました。

［業界別NPSランキングトップ企業 2020 by NTTコム
https://www.nttcoms.com/service/nps/report/］

それはなぜでしょう？

検討している人がいたら、背中を確実に押すとは思います。あとは、**将来部下ができたとき**、同様に勧めると思います。

動画の質が高いため。**とんとんに直接悩み相談**ができるため。**カルチャーが素敵**なため。

幸せ経営について伝えていきたい、**やりたくてもやり方を知らない人が多い**と感じたから。

自分のキャリアについて迷っている人がいれば薦めたい。

同じ価値観の仲間達と出会える。**実務に活かせる幸せ経営学の理論**が得られるから。

トーンが合う人には絶対に進めたいが、**トップダウン管理思想が根強い人には受け入れられなそう**なので８にしました。

期待以上のコンテンツとコミュニティだから

hintゼミの仲間は財産だと感じたから、長い将来を見たときにきっと良い付き合いになると感じたから。

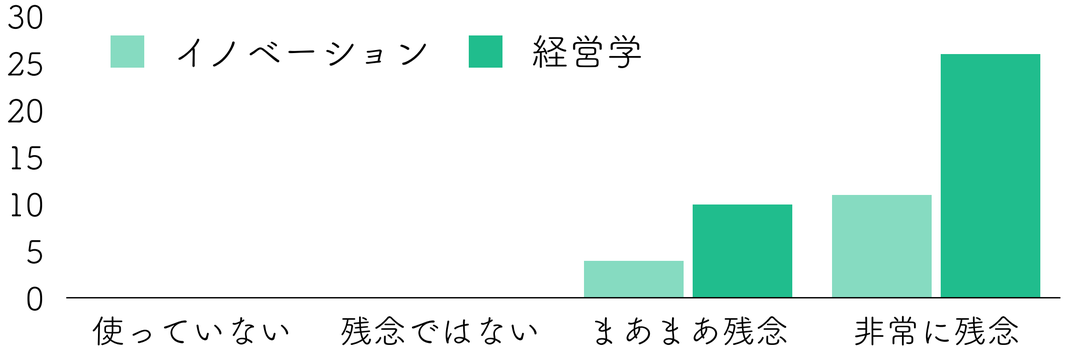
コミュニティを広げたい人や、これから**事業展開**したい人に勧めたいです。

会社の自分や家庭の自分、というような**固定された自分に窮屈さや違和感を感じている人**にはとても良い場だと感じたかな。

hintゼミ8期（21春期）メンバー属性（全84名）

hintゼミ8期　継続利用意向 ショーンエリスのテスト調査（匿名調査・回答者は84名中51名）

このサービスが使えなくなったら、あなたは どう思いますか？



ショーン・エリスのテスト 72%

シリコンバレーにおけるVCの投資指標 ～ 40%超でPMF達成

hintゼミ8期におけるショーン・エリスのテストは 72%（匿名、53名中36名回答）でした。この**数値が40%を上回ると、PMF（製品市場フィット、リーンスタートアップにおける最終局面）に達したと判断**されるもので、**投資家の投資基準**としても知られています。hintゼミはそれを大きく上回る、極めて高い継続利用意向をいただきました。

それはなぜでしょう？

長く続く人脈としてすごく有用だし、なかなか**自分の悩みや弱みをさらけ出せる相手って成長するにつれて減ってきてしまう**と思うから。また仕事をしていると仕事に関する悩みを吐露することは難しいかもしれなくて、その反面、**コミュニティにざっくばらんに集まってくる理念を共有できているメンバー**というの心強い仲間になると思う。

皆さん本当に**家族みたいであたたかい**上に、とても**尊敬している方々**だからです。同じカルチャーを尊重されていることも、大きいです。異なる価値観の方と関わるのも好きですが、な**くなってしまったら悲しいと思うほど愛着**があります。

hintゼミは、**仕事仲間、家族、友人とも異なる、永くお付き合いしたい人たちが集まっている場**なので。非常に多様な方々が参加されているようなので、繋がっていること自体に価値があると思います。

もう体の一部のように感じているので、死んじゃうと思う笑。**このようなゼミ・コミュニティは他にない**ので、「機会を失う」ことの損失は多くの人にとっての損失になります。

学び続ける、ことが大事と気づけたので、ここで終わりは勿体無いし、**終わってしまうのが危機感**もあります。

今後課題などが発生した場合のよりどころとなっていくような気がします。

企業向け「hint エンタープライズ」導入もはじまりました

❶ 企業向け研修プログラム

hintゼミの内容を企業向けにカスタマイズした**企業向け研修プログラム**です。**経営学コース**と**イノベーションコース**をご用意しています。

❷ ぎゅっと短縮

hintゼミで3ヶ月かけて学ぶ内容をぎゅっと短縮しているので、**最短3日間**で学ぶことができます。

❸ 内容はhintゼミと同じ

学ぶ時間を短縮しているからと言って、内容がhintゼミより劣っているわけではありません。**内容はhintゼミと同じ**です。

❹ カスタマイズ自由自在

チームビルディングに特化してほしい、業種特化した表現や事例を盛り込んでほしいなど、**自由自在に研修内容をカスタマイズ**することができます。

❺ 完全オンラインで受講

hintゼミと同じように、**Zoom上で動画を視聴しながら完全オンラインで受講**することができます。

3ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ、詳しくはこちらをご覧ください。

hintゼミ

hintゼミのサイトには、こんな情報があります。

- □ ゼミの教科書の中身を、すべて閲覧できます。
- □ ゼミを受講した多くの方の声を、ご覧いただけます。
- □ ゼミの「説明会」をご案内しています。
- □ 斉藤徹のサイト（Join the dots）に飛ぶと、数多くの無料コンテンツをDLできます。
  - ・最新の業界破壊企業（Disruptor50）に関する情報
  - ・ソーシャルネイティブ、Z世代に関する情報
  - ・リーダーシップとイノベーションのフレームワーク など

制作者プロフィール　斉藤 徹（さいとうとおる）

1961年12月12日生まれのAB型、原宿近辺に在住
愛するもの … ストーンズ、ホール&オーツ、拓郎、サザン初期、ターニャ、今を生きる、青島刑事と湾岸署、ジョブズ、野菜、sunao、ループス、dot、hint、スライドづくり、穏やかに生きる

1985年 日本IBM株式会社に入社
1991年 株)フレックスファームを創業
2000年 x-Servlet が日経広告賞、日経製品賞を受賞
2001年 バブル崩壊により、創業者追放の憂き目に
2005年 株)ループス・コミュニケーションズを創業
2009年 ブログ「in the looop」を執筆開始
2011年 書籍「ソーシャルシフト」（日経出版）を上梓
2016年 学習院大学 経済学部特別客員教授に就任
2016年 書籍「再起動　リブート」（ダイヤモンド社）を上梓
2018年 ブログ「join the dots」を執筆開始
2018年 幸せ視点の経営学を学ぶ「hintゼミ」を開講
2020年 ビジネス・ブレークスルー大学 教授に就任
2020年 書籍「業界破壊企業」（光文社）を上梓

幸せ視点の経営学とイノベーションを学ぶ「hintゼミ」を開講しています

1. 経営クラス
   - ☐ 社員の幸せが成果を生み出す組織をつくりたい
   - ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい
2. リーダークラス
   - ☐ 指示なしで自律的に動くチームをつくりたい
   - ☐ 心理的に安全な場のつくりかたを知りたい
3. イノベーションクラス
   - ☐ 新しい事業やサービスをゼロから考えたい
   - ☐ 最小コストで成功する事業を起ち上げたい

「hintゼミ」にご興味ある方は　hintゼミ

■ 社内向け講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アント・キャピタル・パートナーズ様、NHKエンタープライズ様、NTTアド様、関西電力様、カスミ様、KDDI様、コナミデジタルエンタテインメント様、静岡朝日テレビ様、静鉄ストア様、資生堂様、スポーツオアシス様、大広様、D2コミュニケーションズ様、DAC様、デルフィス様、電通様、電通テック様、トッパン・フォームズ様、日清食品様、日本オラクル様、日本ユニシス様、博報堂様、博報堂DYメディアパートナーズ様、パナソニック様、BSフジ様、ビルコム様、フレッシュ・デルモンテ・ジャパン様、三菱UFJニコス様 他

■ 顧客むけ講演実績（掲載許可をいただいた企業のみ）

アイエムジェイ様、IMJ様、IFIビジネススクール様、朝日インタラクティブ様、アスキー総研様、ITマネジメントサポート協同組合様、EO大阪様、ADTECH様、アライドアーキテクツ様、茨城県経営者協会様、ココロザシ大学様、インフォバーン様、Web2.0様、ACフォーラム様、NTT様、OAG税理士法人様、大阪アドバタイジング協会様、大塚商会様、オプト様、カレン様、川崎商工会議所様、企業研究会様、グローバルコモンズ様、神戸ITフェスティバル様、神戸商工会議所様、コミュニティデザイン様、佐賀県高度情報化推進協議会様、佐賀商工会議所様、CIOマガジン様、ジークラウド様、GPオンライン様、JPモルガン証券様、消費者関連専門家会議様、翔泳社様、情報通信総合研究所様、新聞広告協会様、セールスフォース・ドットコム様、ソフトバンク様、ソリューション研究会様、大日本印刷様、タスク様、調布青年会議所様、ツイートアカデミー様、ティップネス様、デジタルハリウッド大学様、TechWave様、デロイトトーマツ様、凸版印刷様、トッパンフォームズ様、ドラッグストアMD研究会様、日冠連経営者協議会様、日本経済新聞社様、日経BP様、日本アドバタイザーズ協会様、日本ATM様、日本オラクル様、日本カードビジネス様、日本経営開発協会様、日本小売業協会様、日本システム開発様、日本商工会議所様、日本生産性本部様、日本製薬工業協会様、日本綜合経営協会様、日本チェーンストア協会様、日本電気様、日本マーケティング協会様、PR現代様、ビジネスバンク様、ビジネスブレイクスルー様、富士ゼロックス様、富士ゼロックス総合教育研究所様、保険サービスシステム様、毎日コミュニケーションズ様、マインドフリー様、丸の内ブランドフォーラム様、三菱UFJモルガンスタンレー証券様、宮城大学様、メンバーズ様、LineUp様、楽天様、リックテレコム様、流通科学大学様 他

企業向けセミナー承ります。お気軽にご連絡を … saito1212@gmail.com