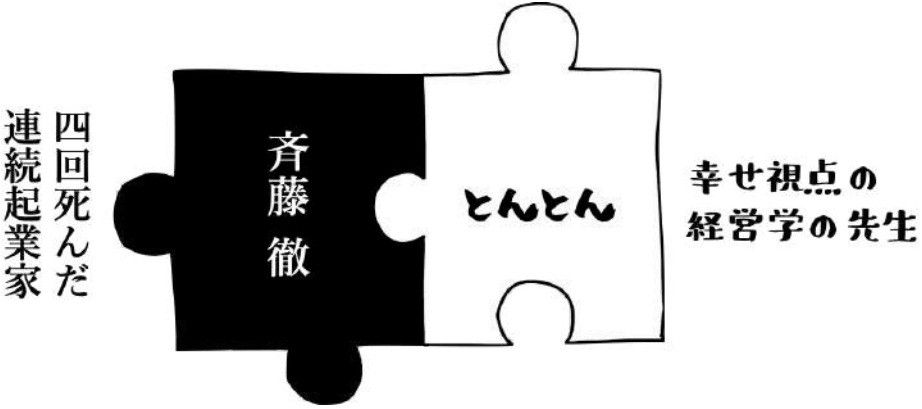
業界破壊企業

ビジネス・ブレークスルー大学 教授　斉藤 徹

こんにちは。著者のとんとんです。

©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。



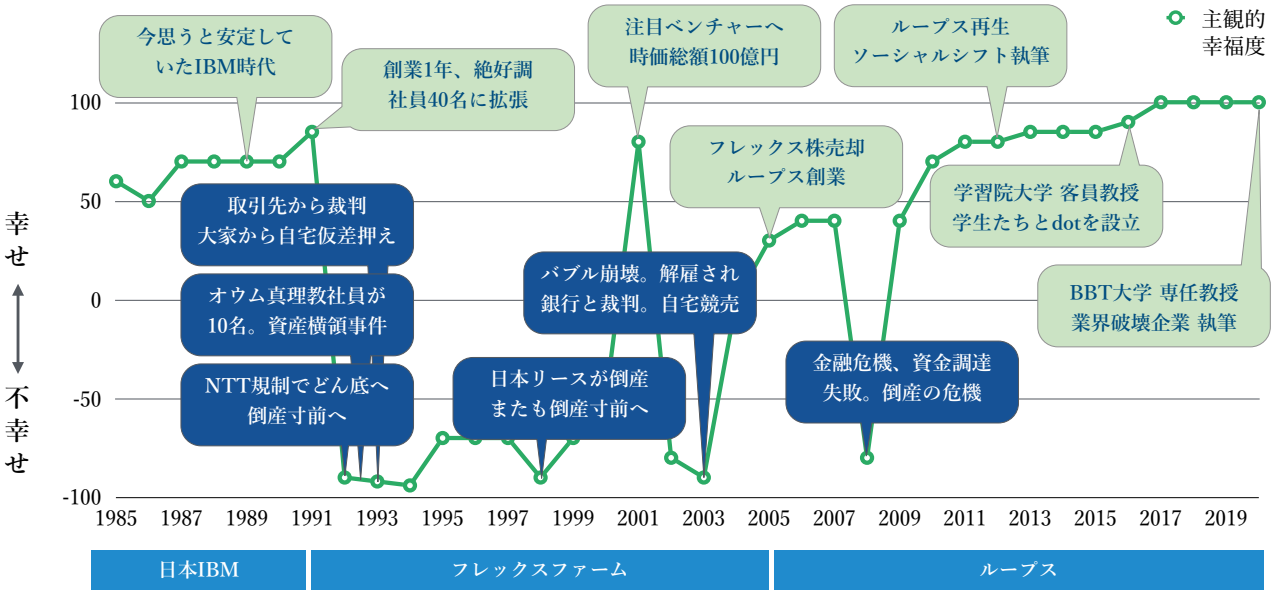
©2020 Toru Saito

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

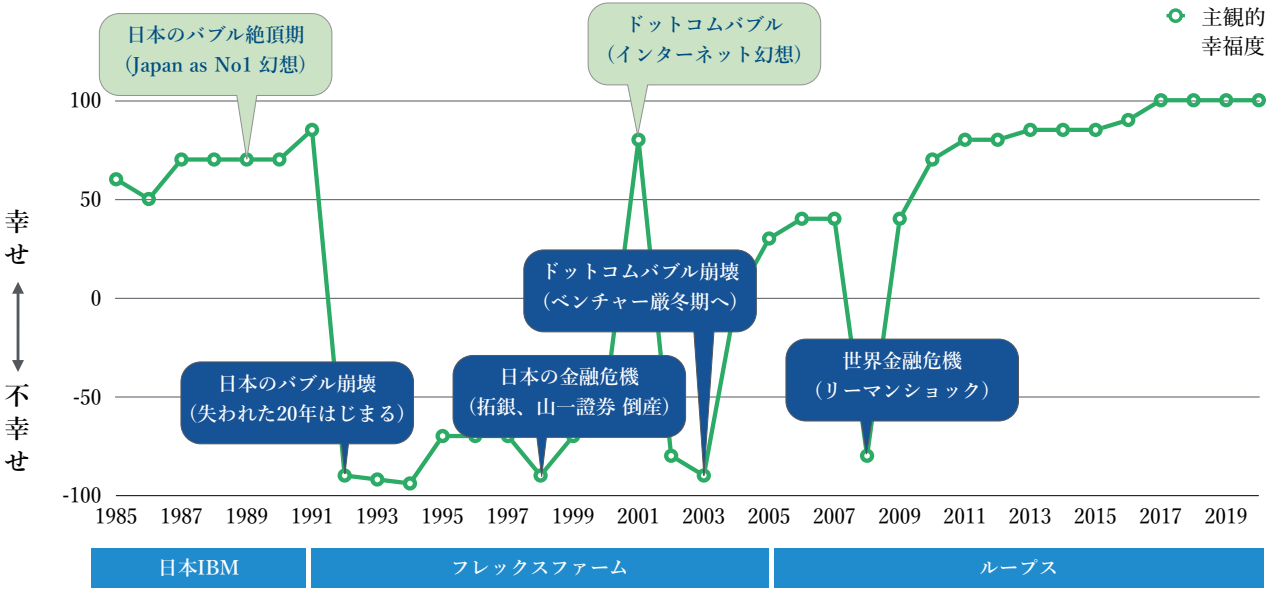
©2020 Toru Saito

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
まとめたショートムービーをどうぞ

©2020 Toru Saito

Opening Movie

今日のお話は …

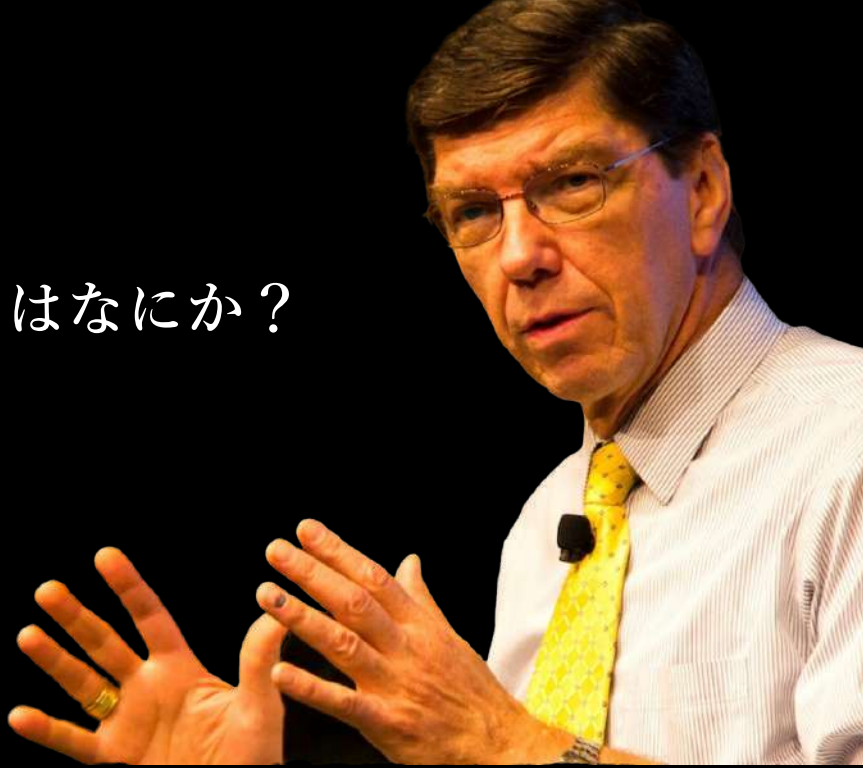
テーマ１　業界破壊企業とはなにか？

テーマ２　業界破壊企業、３つのエッセンス

テーマ３　イノベーションの新しい潮流

テーマ１

業界破壊企業とはなにか？



「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 2020

米国放送局CNBCが選出する「業界破壊企業トップ50社」
2020年度 予想時価計は2,770億ドル（うち36社はユニコーン）

©2020 Toru Saito

「2020 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	Stripe	2010	サンフランシスコ	V	B	36.0	電子決済
2	Coupang	2010	ソウル	V	P	9.0	EC、小売
3	Indigo Agriculture	2014	ボストン	V	T	3.5	農業
4	Coursera	2012	マウンテンビュー	C	B	1.6	教育
5	Klarna	2005	ストックホルム	V	B	5.5	電子決済
6	Tempus	2015	シカゴ	V	T	5	ヘルスケア
7	Zipline	2014	ハーフムーンベイ	V	T	1.2	ドローン、物流、ロボット
8	Sofi	2011	サンフランシスコ	V	P	4.8	銀行、金融サービス
9	Neteera	2015	エルサレム	V	T	0.1	センサー
10	Gojek	2010	ジャカルタ	V	P	12.5	タクシー、宅配、EC
11	Welab	2013	香港	C	P	0.6	銀行、金融サービス
12	Doordash	2013	サンフランシスコ	V	P	12.7	オンライン宅配
13	Heal	2014	ロサンジェルス	V	P	0.1	ヘルスケア
14	Movandi	2016	アーバイン	V	T	0.1	通信
15	Better.Com	2016	ニューヨーク	V	B	0.2	銀行、金融サービス
16	Grab	2012	シンガポール	C	P	14.9	公共交通、タクシー
17	Lemonade	2015	ニューヨーク	V	B	2.1	保険、金融サービス
18	Root Insurance	2015	コロンバス	V	T	3.6	保険、金融サービス
19	Healthy.Io	2013	テルアビブ	V	T	0.1	ヘルスケア
20	Goodrx	2011	サンタモニカ	C	P	2.8	ヘルスケア、保険
21	Eat JUST	2011	サンフランシスコ	V	T	1.2	農業
22	goPuff	2013	フィラデルフィア	V	B	N/A	小売、物流
23	Affirm	2012	サンフランシスコ	V	B	2.9	EC、金融サービス
24	Kabbage	2009	アトランタ	V	B	1.1	銀行、金融サービス
25	Chime	2013	サンフランシスコ	C	B	5.8	銀行、金融サービス

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
26	Dave	2016	ロサンジェルス	C	B	1.2	銀行、金融サービス
27	Trulioo	2011	バンクーバー	V	T	N/A	個人認証、企業認証
28	Ripple	2012	サンフランシスコ	V	T	10.0	銀行、金融サービス
29	Tala	2011	サンタモニカ	V	T	0.6	銀行、金融サービス
30	Didi Chuxing	2012	北京	C	P	57.6	公共交通、タクシー
31	Sentinelone	2013	マウンテンビュー	V	T	1.1	セキュリティ
32	Butterfly Network	2011	ギルフォード	C	T	1.0	医療
33	Marqeta	2010	オークランド	V	T	4.3	電子決済
34	Apeel	2012	ゴリータ	V	T	1.0	農業、農産物
35	K Health	2016	ニューヨーク	V	T	0.5	ヘルスケア
36	Databricks	2013	サンフランシスコ	V	T	6.2	データ分析
37	C3.Ai	2009	レッドウッドシティ	V	T	3.3	クラウドコンピューティング
38	Attabotics	2016	カルガリー	V	T	N/A	倉庫
39	Clear	2010	ニューヨーク	V	T	N/A	生体認証
40	Snowflake	2012	サンマテオ	V	T	12.4	クラウドコンピューティング
41	Airbnb	2008	サンフランシスコ	V	P	18.0	ホテル、旅行
42	Duolingo	2011	ピッツバーグ	C	B	1.5	教育
43	Lanzatech	2005	シカゴ	V	T	0.5	CO2リサイクル
44	Ginkgo Bioworks	2009	ボストン	V	T	4.4	香料、調味料、食品原料
45	Guild Education	2015	デンバー	V	B	1.0	教育
46	Robinhood	2013	メンローパーク	C	B	8.3	金融サービス
47	Convoy	2015	シアトル	V	P	2.7	物流
48	Beautycounter	2011	サンタモニカ	V	B	N/A	美容
49	Impossible Foods	2011	レッドウッドシティ	V	T	2.0	食品
50	Uipath	2005	ニューヨーク	V	T	7.1	企業向けソフトウェア

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)

©2020 Toru Saito

画像引用およびテキスト参照：2020 CNBC Dirstrutor 50

「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

	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）	gojek	SoFi
Bタイプ （ビジネスモデル）	PELOTON	robinhood
Tタイプ （テクノロジー）	Apeel Sciences	ATTABOTICS

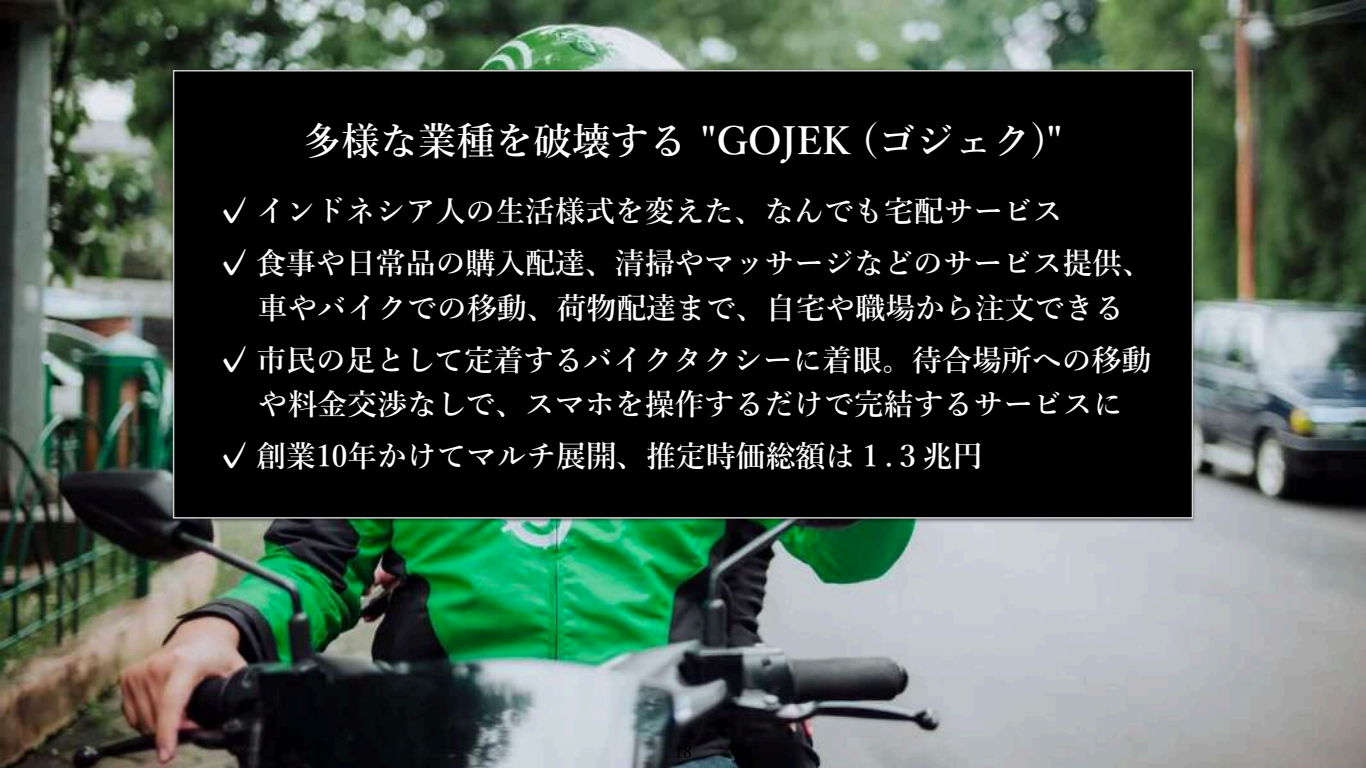
©2020 Toru Saito

10. Gojek

本社　　：ジャカルタ
創業年　　：2010
推定時価総額：12.5（10億ドル）
サービス　　：配車、宅配サービス
破壊する産業：タクシー、宅配、EC
キー技術　　：AI

需要サイド	顧客	家や職場から外に出たくない人
	課題	アプリでなんでも依頼したい
供給サイド	顧客	飲食店、小売店、マッサージ師など / バイクタクシー
	課題	宅配で売上を伸ばしたい / 効率よく稼ぎたい
事業の着眼点	店舗、在宅顧客、配送者の三者マッチングの仕組みをつくる	

©2020 Toru Saito



多様な業種を破壊する "GOJEK（ゴジェク）"

- ✓ インドネシア人の生活様式を変えた、なんでも宅配サービス
- ✓ 食事や日常品の購入配達、清掃やマッサージなどのサービス提供、車やバイクでの移動、荷物配達まで、自宅や職場から注文できる
- ✓ 市民の足として定着するバイクタクシーに着眼。待合場所への移動や料金交渉なしで、スマホを操作するだけで完結するサービスに
- ✓ 創業10年かけてマルチ展開、推定時価総額は１.３兆円

[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

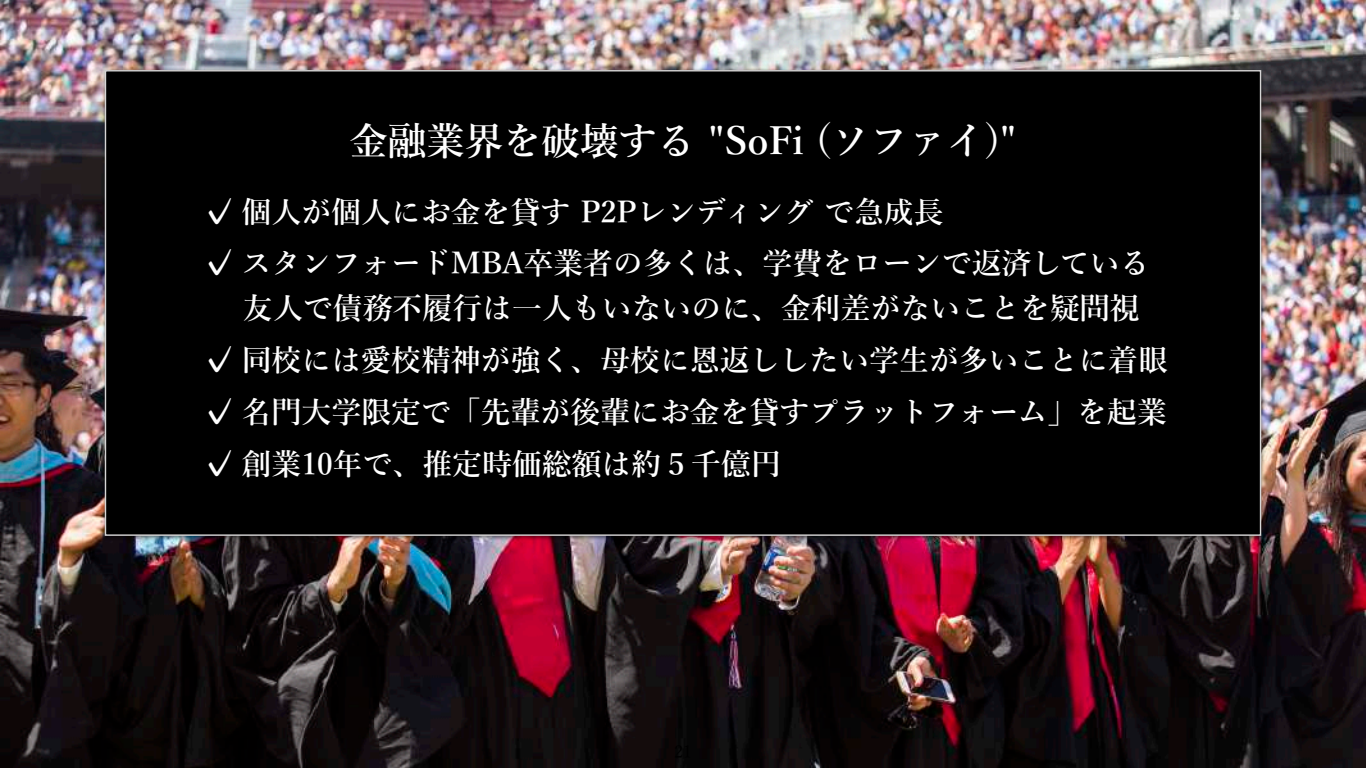
©2020 Toru Saito

8. SoFi

本社　　：サンフランシスコ
創業年　　：2011
予想時価総額：4.8（10億ドル）
サービス　　：学生ローン借り換え
破壊する産業：銀行、金融サービス
キー技術　　：AI

需要サイド	顧客	学資ローンを借りている学生
	課題	金利が高い
供給サイド	顧客	学校の後輩を応援したい社会人
	課題	応援する手段がない
事業の着眼点	先輩が後輩にピア・トゥ・ピアでお金を貸す仕組みをつくる	

©2020 Toru Saito



金融業界を破壊する "SoFi（ソファイ）"

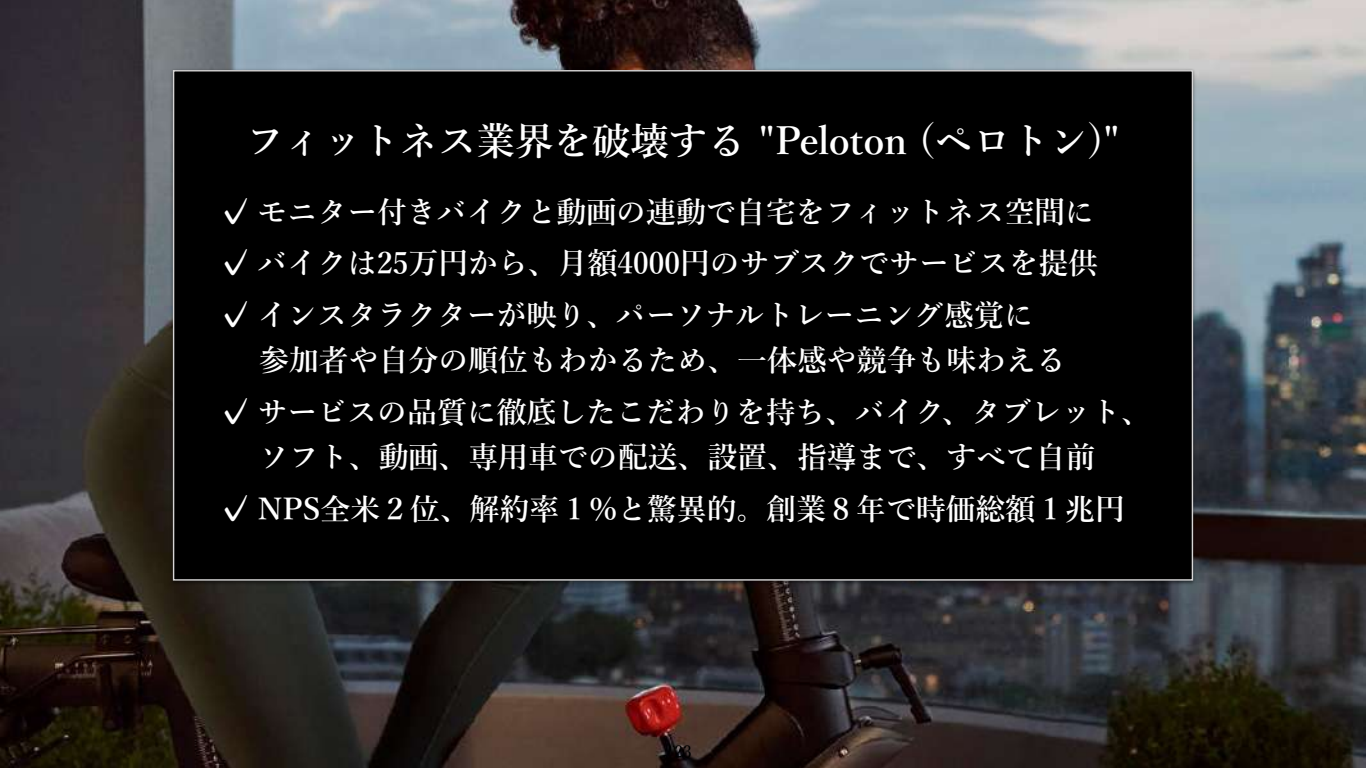
- ✓ 個人が個人にお金を貸す P2Pレンディング で急成長
- ✓ スタンフォードMBA卒業者の多くは、学費をローンで返済している友人で債務不履行は一人もいないのに、金利差がないことを疑問視
- ✓ 同校には愛校精神が強く、母校に恩返ししたい学生が多いことに着眼
- ✓ 名門大学限定で「先輩が後輩にお金を貸すプラットフォーム」を起業
- ✓ 創業10年で、推定時価総額は約５千億円

9. Peloton

本社　　：ニューヨーク
創業年　　：2012
予想時価総額：4.2（10億ドル）
サービス　　：在宅フィットネス
破壊する産業：フイットネス
キー技術　　：

需要サイド	顧客	プライバシーを大切にする高収入層
	課題	自宅で本格的にしかも飽きずに運動したい
供給サイド	顧客	－
	課題	－
事業の着眼点	バイクと動画の連動で自宅にフィットネス空間をつくる	

©2020 Toru Saito



フィットネス業界を破壊する "Peloton（ペロトン）"

- ✓ モニター付きバイクと動画の連動で自宅をフィットネス空間に
- ✓ バイクは25万円から、月額4000円のサブスクでサービスを提供
- ✓ インスタラクターが映り、パーソナルトレーニング感覚に
  参加者や自分の順位もわかるため、一体感や競争も味わえる
- ✓ サービスの品質に徹底したこだわりを持ち、バイク、タブレット、
  ソフト、動画、専用車での配送、設置、指導まで、すべて自前
- ✓ NPS全米２位、解約率１％と驚異的。創業８年で時価総額１兆円

46. Robinhood

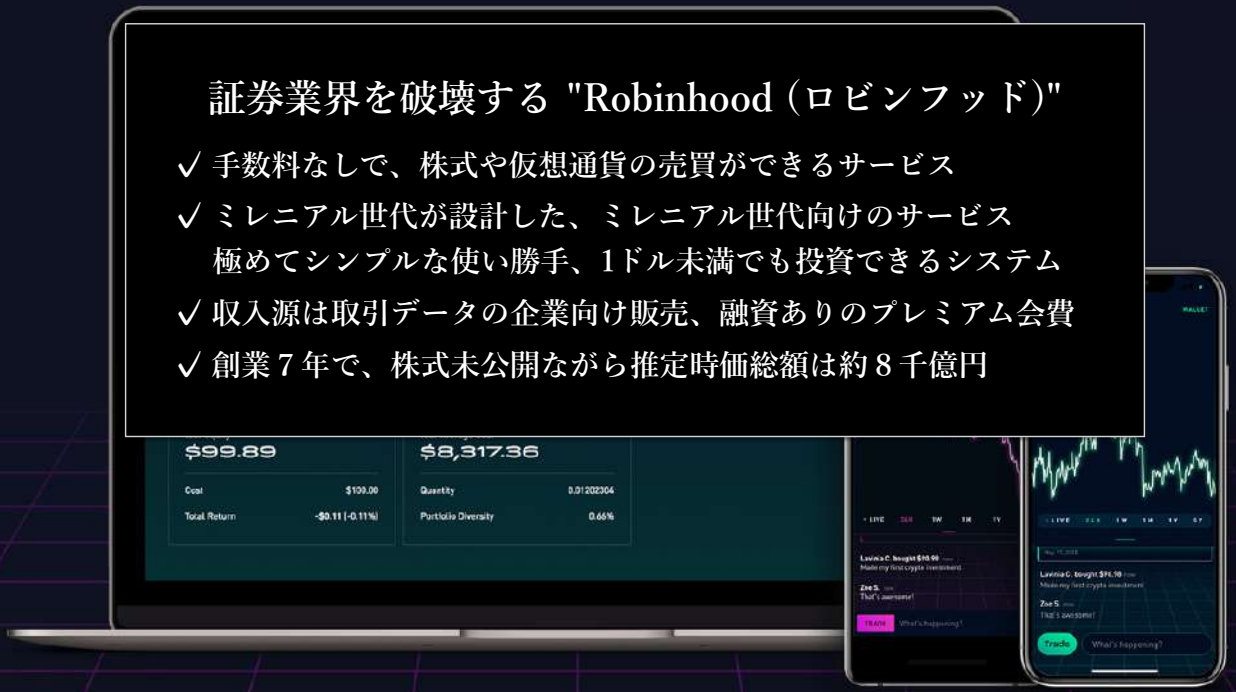
本社　　：メンローパーク
創業年　　：2013
予想時価総額：8.3（10億ドル）
サービス　　：手数料なしの株式売買サービス
破壊する産業：金融サービス
キー技術　　：AI、ブロックチェーン、セキュリティ

需要サイド	顧客	トレーダー
	課題	取引手数料を極力下げたい
供給サイド	顧客	－
	課題	－
事業の着眼点	株式や仮想通貨の売買手数料をなくし、取引データを販売する	

©2020 Toru Saito

証券業界を破壊する "Robinhood（ロビンフッド）"

- ✓ 手数料なしで、株式や仮想通貨の売買ができるサービス
- ✓ ミレニアル世代が設計した、ミレニアル世代向けのサービス
  極めてシンプルな使い勝手、1ドル未満でも投資できるシステム
- ✓ 収入源は取引データの企業向け販売、融資ありのプレミアム会費
- ✓ 創業７年で、株式未公開ながら推定時価総額は約８千億円



34. Apeel

本社　　：ゴリータ
創業年　　：2012
推定時価総額：1.0（10億ドル）
サービス　　：食品コーティング
破壊する産業：農業、農産物
キー技術　　：ナノテクノロジー、材料工学

需要サイド	顧客	食品小売事業者
	課題	販売する農作物を腐らせたくない
供給サイド	顧客	－
	課題	－
事業の着眼点	農作物の鮮度が長持ちするコーティングをつくる	

©2020 Toru Saito

食品ロスを激減させる "Apeel (アピール)"

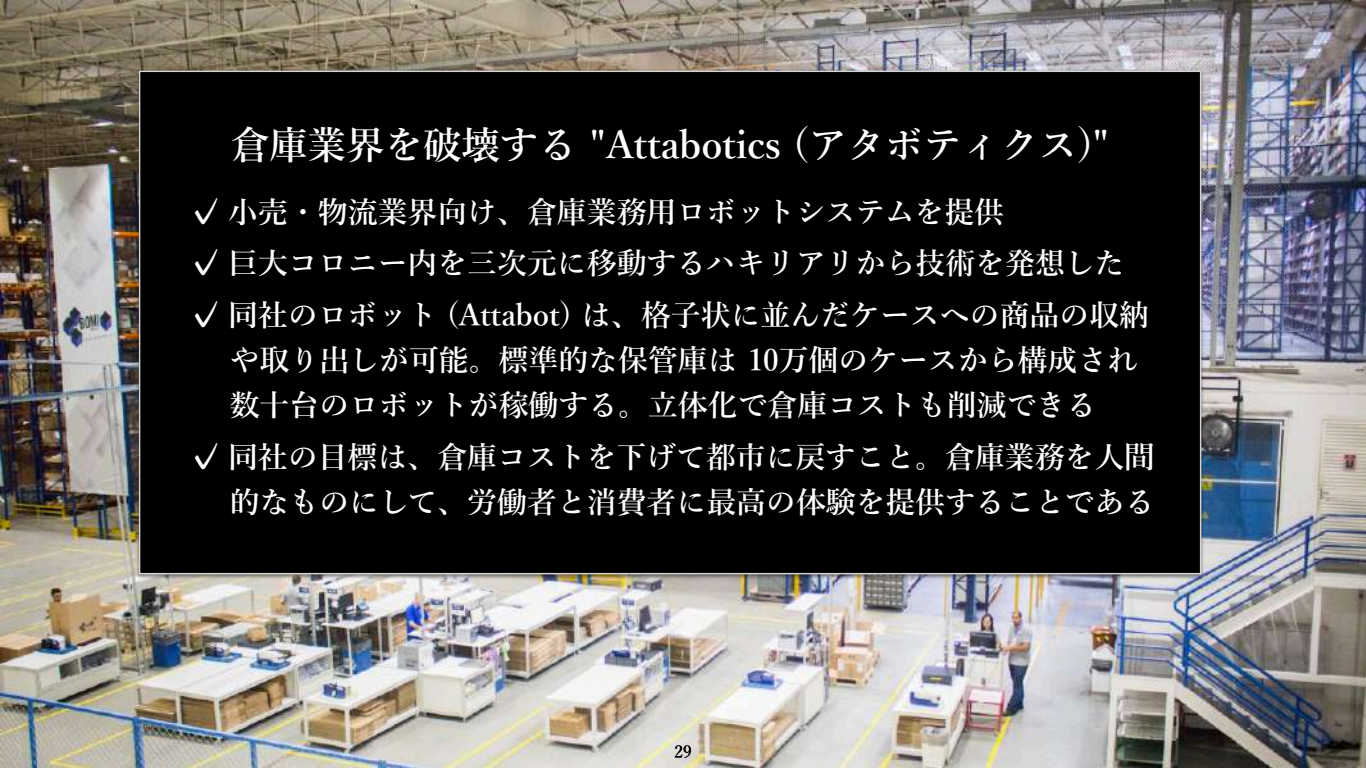
- ✓ 果物や野菜、根菜類にコーティング、鮮度を保つ技術を開発
- ✓ 植物由来の物質を農産物にスプレーし、水分の減少と酸化を防ぐ
- ✓ 米国の大手スーパーチェーンでも導入。遺伝子組み換えでないため陳列に際して表示義務はないが、あえてシールでロゴを表示。安全に食品ロスを防ぐブランドとして、選択消費を促す。大手スーパーでは、アボカドの売上が10%、商品からの利益は65%アップした
- ✓ 元は発展途上国の食糧危機を救う志で起業、今やユニコーンとなる

38. Attabotics

本社　　：カルガリー
創業年　　：2016
推定時価総額：N/A (10億ドル)
サービス　　：倉庫業務用ロボットシステム
破壊する産業：倉庫、物流
キー技術　　：ロボット

需要サイド	顧客	EC、通販事業者
	課題	倉庫の管理コストを削減したい
供給サイド	顧客	ー
	課題	ー
事業の着眼点	格子状の高層倉庫とロボットにより、倉庫コストを削減する	

©2020 Toru Saito



倉庫業界を破壊する "Attabotics（アタボティクス）"

- ✓ 小売・物流業界向け、倉庫業務用ロボットシステムを提供
- ✓ 巨大コロニー内を三次元に移動するハキリアリから技術を発想した
- ✓ 同社のロボット（Attabot）は、格子状に並んだケースへの商品の収納や取り出しが可能。標準的な保管庫は 10万個のケースから構成され数十台のロボットが稼働する。立体化で倉庫コストも削減できる
- ✓ 同社の目標は、倉庫コストを下げて都市に戻すこと。倉庫業務を人間的なものにして、労働者と消費者に最高の体験を提供することである

２２社の詳細解説は、こちらにあります

©2020 Toru Saito

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

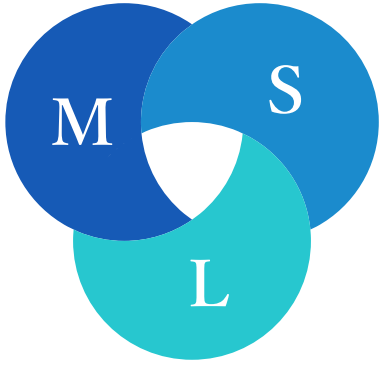
業界破壊企業
３つのエッセンス

リーン・スタートアップ提唱者
エリックス・リース

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

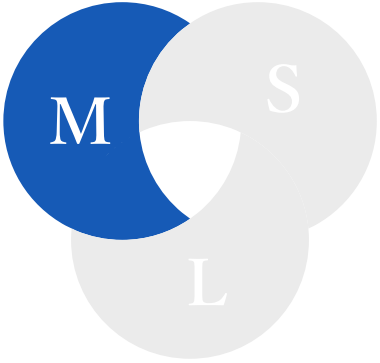
破壊的イノベーション
成功の方程式は？

©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

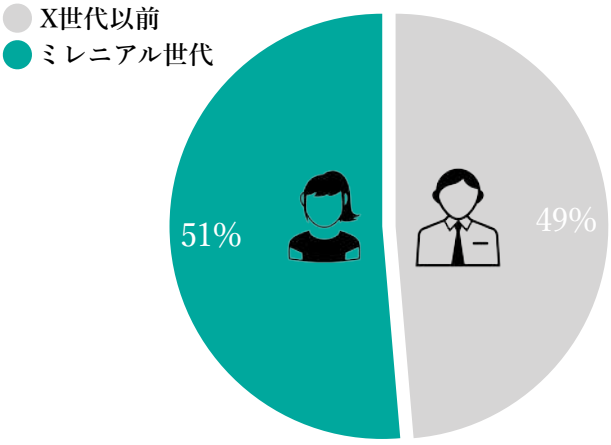
[用語解説]

「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

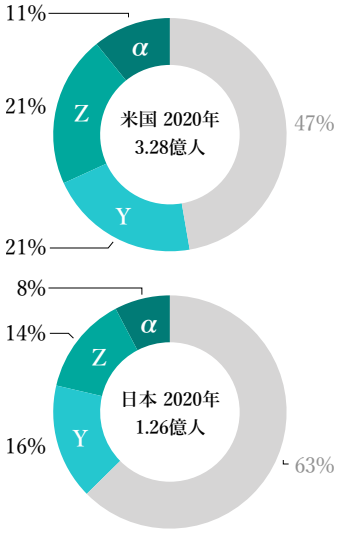
©2020 Toru Saito

M 業界破壊企業を導くのは "ミレニアル世代"



必然的に
ミレニアル世代に
製品が刺さる

オンライン
シンプル
タイムセーブ
サステナブル
・・・



「2020年 Disruptor50」創業者の51%はミレニアル世代

©2020 Toru Saito

米で存在感増す「ロビンフッド」世代　政治と市場に影響力

(前略) ヤング世代はウォール街をも動かしつつある。「ロビンフッド」と呼ばれる投資家だ。映画「ロビンフッドの冒険」に登場する中世イングランドの伝説上の人物ではなく、スマートフォンのアプリ「ロビンフッド」で取引する投資家だ。

2013年に米シリコンバレーで起業したロビンフッド・マーケッツが急激に口座を増やしている。米国の大学生らの間でブームになり、今年第1四半期（１～3月）に口座数を300万増やしたことがウォール街で話題になった。オンライン証券が誕生して以来の衝撃で、Ｅトレードなど大手の口座数を軽く抜いた。

米国株式相場が3月の安値から戻した背景にはロビンフッド投資家がいるとの見方が少なくない。米ＣＮＢＣによると、投資銀行のバークレイズはロビンフッド投資家と主要株価指数の関係を分析し関連性がなかったと結論付けたが、特定の個別銘柄の値動きに大きく影響したとの指摘は相次いでいる。

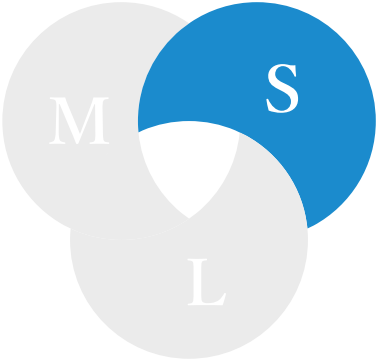
ロビンフットを使う若者が個別株を動かしている

トランプ大統領やウォール街関係者はツイッターを多用している。ヤング世代はツイッターやフェイスブックはもう古いと敬遠し、新しいアプリを選ぶ。2020年はティックトックのユーザーが政治を動かし、ロビンフッド投資家がマーケットに影響を与える元年になるかもしれない。

©2020 Toru Saito

出典：2020年6月22日 Quick Money World 「米で存在感増す、ロビンフッド世代」

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	排気ガスを エタノールに	省代替フロンで 温暖化防止	食品ロス削減 節水・節電	食品ロス削減 CO2 削減
1. Indigo Ag	**15. LanzaTech**	**17. Phononic**	**27. Impossible Foods**	**48. Apeel Sciences**
本社：ボストン	本社：シカゴ	本社：ノースカロライナ	本社：レッドウッドシティ	本社：ゴリータ
創業：2014	創業：2005	創業：2009	創業：2011	創業：2012
時価：3.5（10億ドル）	時価：0.4（10億ドル）	時価：0.3（10億ドル）	時価：不明（10億ドル）	時価：0.4（10億ドル）
事業：微生物による農業効率化	事業：微生物のガス発酵技術	事業：半導体による冷却機器製造	事業：植物の使った人工肉製造	事業：食品コーティング
産業：農業	産業：CO2リサイクル	産業：冷蔵庫、冷凍庫、空調装置	産業：畜産、食肉	産業：農業、農産物
技術：バイオ工学、AI	技術：バイオ工学、ロボット	技術：半導体工学	技術：バイオ工学	技術：ナノテクノロジー、材料工学

彼らのメッセージは「私たちの製品を選ぶことで、地球環境の保護に寄与する」ということ

©2020 Toru Saito

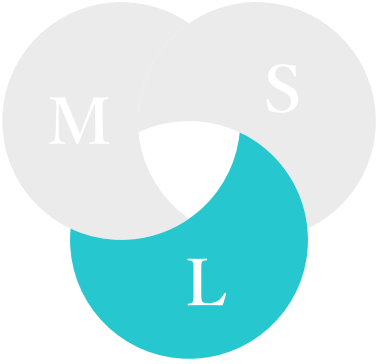
業界破壊企業は「サステナブル」を強みにして
「選択消費されるブランド」を目指している

©2020 Toru Saito

新しい「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

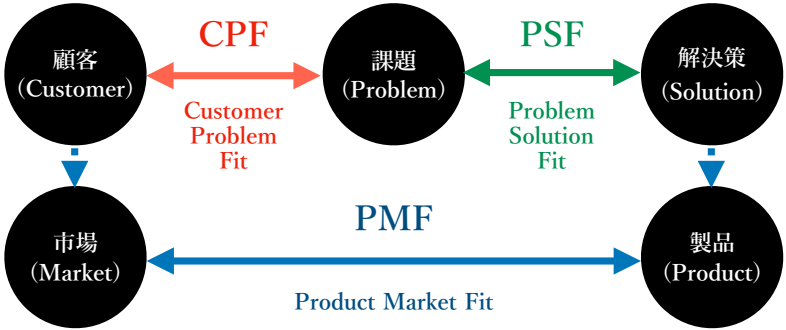
[用語解説]

「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

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

©2020 Toru Saito

テーマ３

イノベーションの新しい潮流

Zipline　CEO
ケラー・リナウド

CORONA SHOCK
グテーレス国連事務総長いわく
「第2次世界大戦以降で最も困難な危機」

コロナショックが業界破壊企業に与えたインパクト

物理的な場

物理的な交流が激減したので …

- ✓ Airbnbは、社員の25%（1900人）をレイオフ
- ✓ Uberは、社員の25%（6700人）をレイオフ
- ✓ WeWorkは、レイオフに加え、家賃滞納問題

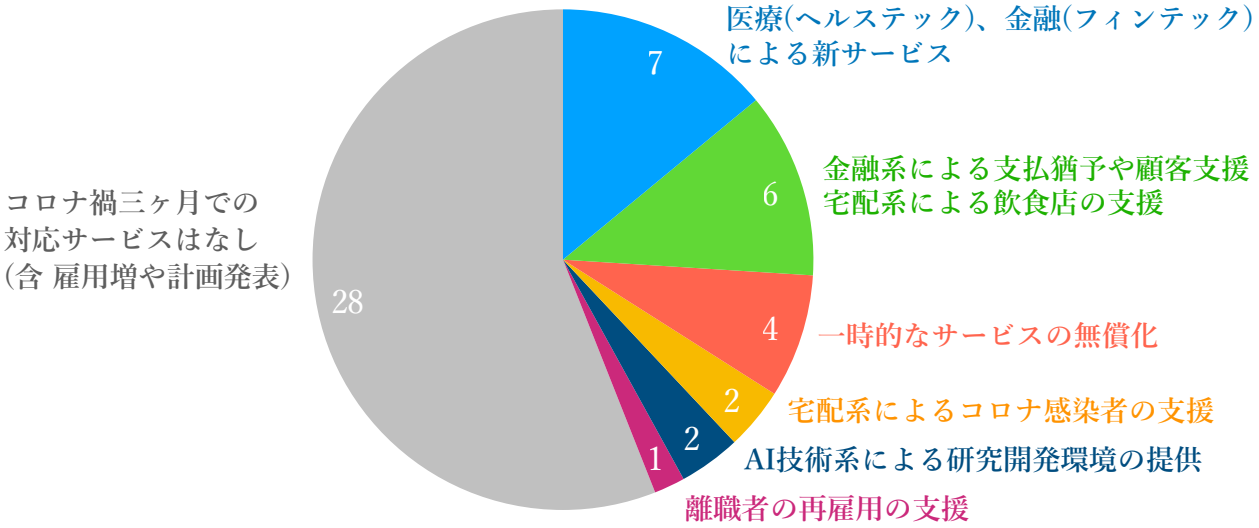
仮想的な場

仮想的な交流が激増したので …

- ✓ Zoomは、4ヶ月で1000万人から3億人
- ✓ Pelotonは、Q1の売上1.7倍、有料会員64%増

©2020 Toru Saito

業界破壊企業、コロナ禍へ極めて迅速なアクション



©2020 Toru Saito

カンブリア紀の「種の爆発」は、眼を持つ生物(三葉虫)の登場が原因だった（光スイッチ説）
コロナショックによる劇的な経済環境の変化は、巨大なイノベーション機会を創出するだろう

コロナショックが誘起する、３つのパラダイムシフト

① オンライン・シフト

② オフライン・イノベーション

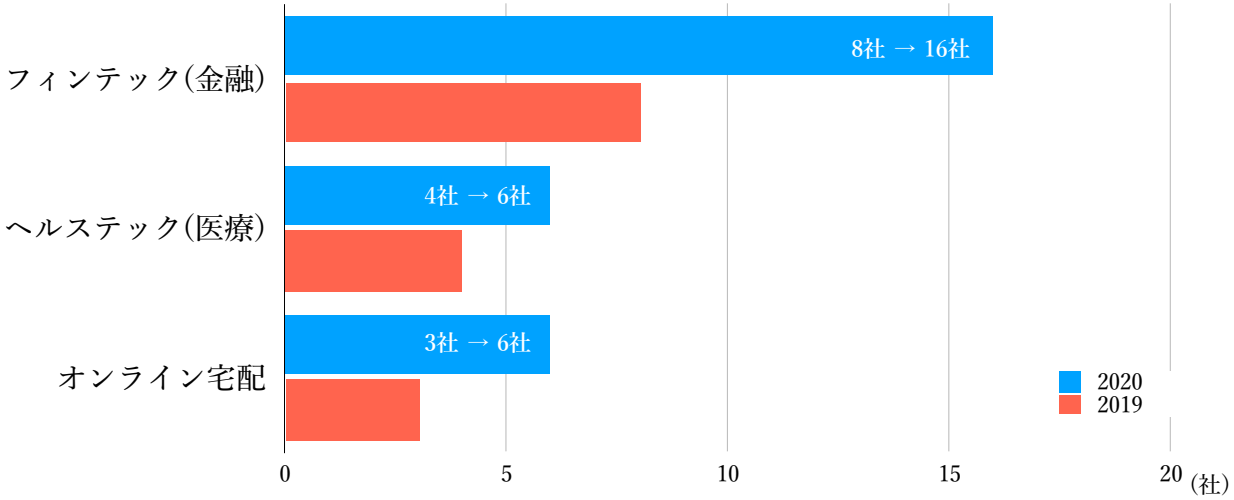
③ システム・リセット

©2020 Toru Saito

① すでに起こった「オンライン・シフト」

©2020 Toru Saito

Disruptor 2019 → Disruptor 2020
コロナ禍で、フィンテック・ヘルステック・宅配が躍進



©2020 Toru Saito

Zoomなど「ビデオ会議」の普及は
「企業の生産性」に大きな影響を与える

©2020 Toru Saito

オンライン会議とリアル会議、価値とコストの比較

	オンライン会議	リアル会議
機能価値	・PCと連動し、ツールが多く、共同作業できる ・録画できるため、欠席者な関係者に対して議事録より遥かに濃い「生の情報」を伝えられる ・発言に集中しやすく、情報共有にむく	・アイデアを創造しやすい 　・雑談や五感の刺激で、創造的な発想が生まれる 　・隣の人と小声の会話ができる ・商品や設備などの実物を目の前にして会話できる ・会議前後に会話で、ちょっとした調整ができる
情緒価値	・心理的安全性が向上する 　・配置が均等なので、位置による圧迫がない 　・視線があわず、物理的な圧迫がない 　・自分のホームグラウンドで参加できる 　・プライベートが垣間見られて、人間的になる 　・自分の顔が見えるので、感情的になりにくい	・熱意、倦怠感、ストレスなどを伝えられる 　・視線やジェスチャーなどで、感情を表現できる 　・非言語で、阿吽の呼吸の合図ができる ・雑談がしやすく、人間関係にプラスに働く
機能コスト	・大規模な会議もコストなしで開催できる ・追加コストなしで分科会を開催できる	・実コストが必要（平均的な会議 *1 では 28,000円） 　・場所代（2,000円/1時間)交通費（2,000円/4人） 　・移動にかかる人件費（3,000円×1.5時間×4人）
情緒コスト	・同居する人、家族に気を使う	・移動で疲れる。特に満員電車や夏季の場合

©2020 Toru Saito

出典：hintゼミ「これからのオンライン会議」

オンライン会議は、多くの領域でリアル会議を凌駕しはじめた

	オンライン会議	リアル会議	会議の選択、活用のヒント
アイデアの発想		○	雑談、多様な交流、実物の確認、五感への刺激など、リアル会議の方が向く。ただし心理的安全性が高いことが条件
アイデアの集約	○	△	心理的安全性が高く、多様なツール(フレームワーク)が使えるオンラインを推奨。完全な合意形成がほしいときはリアル
企画の提案	○	○	ライトな提案はオンライン。モノの商品を使ったり、情熱を伝えたい重要なプレゼンテーションにはリアルが向く
報告・共有・発表	○		定例会など頻度が高いことが多く、コスト面を考えるとオンライン。信頼醸成も目的であれば、リアルを組み合わせる
問題の解決	○		目的・テーマが決まっている会議、客観性や冷静さが必要な会議はオンラインが向く。(解決アイデアの発想はリアル)
意志の決定	○	△	心理的安全性が高く、チャットなどでも発言がしやすいオンラインを推奨。ただし重要な意思決定はリアルが向く
アドバイスや相談	○	△	気軽に頻度高く設定でき、感情的にならずに、傾聴できるのでオンラインが向く。ただし深刻な話はリアルがいいかも

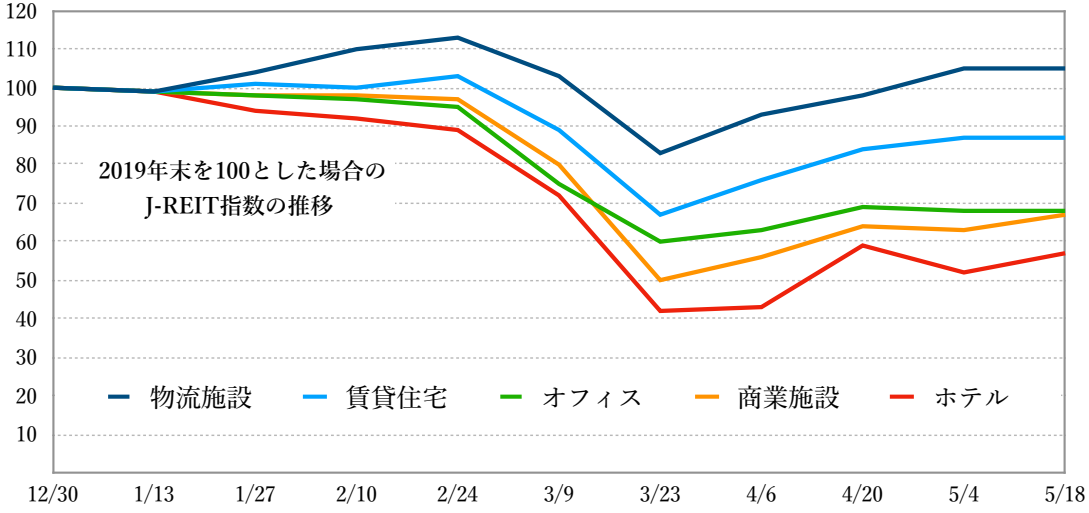
©2020 Toru Saito

出典：hintゼミ「これからのオンライン会議」

② 起こりつつある「オフライン・イノベーション」

©2020 Toru Saito

セクター別、J-REIT（不動産投資信託）指数の変化



©2020 Toru Saito

参照：ドイチェ・アセット・マネジメント「19年末を基準点としたセクター別のREIT指数の推移」

予想される、オフラインの破壊的イノベーション

① 物流施設：商売のオンラインシフトで、効率化や自動化の必要性
～ ロボット化、立体化による倉庫効率化、消費地の配送拠点化 …

② 賃貸住宅：職住接近の課題を解決する、新しい価値の提供
～ 書斎の復活、フレキシブルな間取り、プチリゾートの流行 …

③ オフィス：人が集まる価値の創出、フレキシブル化、オープン化
～ アイデアの創出、社内外コミュニティの形成、カルチャーの広報 …

④ 商業施設：デイタイムの人口変化で、ゾーンがシフト
～ 都心や郊外にシェアスペース、飲食店のロードサイド移転 …

⑤ ホテル　：地元回帰やオンライン連動、買収による再構築
～ マイクロツーリズム、オフサイト会議、ハイブリットMICE …

→ さらに、フレキシブルな業態（①×②×③×④×⑤）の融合が進んでゆく

©2020 Toru Saito

TRUNK（Hotel）
ステイ × イベント× 会議 ×キッチン × フード

Hotel Koe

ステイ × ファッション × ミュージック&フード

③ これから起きる、本質的な組織の革新
「システム・リセット」

©2020 Toru Saito

資本主義のリセットを ～ 2021年ダボス会議のテーマに（日本経済新聞記事より抜粋）

6月3日、世界経済フォーラム（WEF）は、2021年1月に開催する年次総会（ダボス会議）のテーマを「グレート・リセット」にすると発表した。世界的な新型コロナウイルスの感染が広がる中、資本主義を軸とする既存の体制には不備も目立つ。どう立て直していけばいいのか。WEFを創設したクラウス・シュワブ会長に聞いた。

－「グレート・リセット」とは何を意味しますか。
世界の社会経済システムを考え直さないといけない。第2次世界大戦後から続くシステムは異なる立場のひとを包み込めず、環境破壊も引き起こしている。持続性に乏しく、もはや時代遅れとなった。人々の幸福を中心とした経済に考え直すべきだ。（中略）

－ リセット後の資本主義はどうなりますか。
資本主義という表現はもはや適切ではない。金融緩和でマネーが溢れ、資本の意味は薄れた。今や、成功を導くのはイノベーションを起こす起業家精神や才能で、むしろ「才能主義」と呼びたい（中略）

－ 米中の対立激化や全米のデモなど各地で分断が深まっています。
コロナ禍が人々を脅かす中、利己主義や自国主義が強まっている。米中対立の根底にもそうした構造がある。それでも例えば、香港には豊かな起業家精神があり、中国としても人材を残したいと考えるだろう。

WEF創設者のクラウス・シュワブ会長

©2020 Toru Saito

出典：2020年6月3日 日本経済新聞「資本主義のリセット、議論を」

コロナショックは、社会、企業からチームにいたるまで本質的な「システムのリセット」をもたらすだろう

新しい時代に、求められているものは …

- 資本家ではなく、**起業家や才能ある個人が活躍**する社会
- **VUCA**[*1] **に揺れ動く経営環境**に、最適化し続けられる企業
- **幸せを原動力**に、メンバーが自走し、コラボするチーム

*1 … Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）

©2020 Toru Saito

コンティンジェンシー理論（1970年代）、機械的組織と有機的組織

機械的組織（中央統制型組織）	有機的組織（自律分散型組織）
職能的な専門化	知識と経験に基づく専門化
職務・権限の明確化	職務・権限の柔軟性
地位権限に基づくパワー	専門知識に基づくパワー
ピラミッド型の権限構造	ネットワーク型の伝達構造
上層部への情報の集中	情報の分散
垂直的な命令と指示の伝達	水平的な情報と助言の伝達
組織忠誠心と上司への服従	仕事や技術への忠誠心
企業固有のローカルな知識の強調	コスモポリタンな知識の強調

今を生き残る組織像

経営環境によって最適な組織やリーダーは違うので、組織の形態に、唯一最善の解は存在しないという考え方。例えば、安定した環境では「機械的組織」、不安定な環境では「有機的組織」が向く。

©2020 Toru Saito

今、組織の「学習能力」が試されている。
あなたのチームはどれを選ぶだろう？

■ 以前の状態に戻そうとする
▲ ツールとしてテクノロジーを活用する
● 変化の本質に気づき、組織を革新する

©2020 Toru Saito

元にもどる
（管理主義）
リアル勤務/オンライン監視

成果を測る
（新管理主義）
業務定義と成果主義

組織を革新する
（自律主義）
社員を信頼

あなたは、どの考え方を支持しますか？

©2020 Toru Saito

元にもどる
（管理主義）

成果を測る
（新管理主義）

組織を革新する
（自律主義）

社員を**管理**する背景にあるもの

社員を**信頼**する背景にあるもの

選択の時代

取締役が、社員を統制管理する
予算とルールで運営する（性悪説）
昇給と昇格が、動機づけの基本

「お金視点の経営」

パーパスや価値観を共有する
自律的行動を推奨する（性善説）
成長や笑顔が働くエネルギー

「幸せ視点の経営」

©2020 Toru Saito

優れた経営者は、すでに時代の変化を捉えている

©2020 Toru Saito

日本電産・永守氏、新型コロナ「利益至上」見直す契機（日本経済新聞記事より抜粋）

― 新型コロナウイルスの感染拡大は、リーマン・ショックなど過去の経済危機と全く異なります

どんなに経済が落ち込んでもリーマンの際は「会社のために働こう」と言い続けた。だが今回は自分と家族を守り、それから会社だ。従業員は12万人以上いる。人命についてこれほど真剣に考えたことはない。（中略）

― 緊急事態宣言に伴い、テレワークが急速に普及しています

コロナ終息後は全く違った景色になる。テレワークをどんどん取り入れる劇的な変化が起きる。東京都内の会社に勤める人が山梨県に仕事部屋のある広い家を建てるようなケースが増えるだろう。企業は通勤手当をなくす代わりに給与を上げるほか、サテライトオフィスを作るなど抜本的に環境を改善すべきだ。

― 経営者がコロナ終息後を見据えて備えるべきことは？

利益を追求するだけでなく、自然と共存する考え方に変えるべきだ。地球温暖化がウイルス感染に影響を及ぼすとの説もある。自然に逆らう経営はいけない。今回は戒めになったはずだ。50年、自分の手法が全て正しいと思って経営してきた。だがそれは間違っていた。テレワークも信用してなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのために50くらい、変えるべき項目を考えた。反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい。

日本電産 永守重信社長

©2020 Toru Saito

出典： 2020年4月20日 日本経済新聞「日本電産・永守氏、新型コロナで利益至上を見直す契機」

そして、幸せ視点の「業界破壊企業」も増えている

©2020 Toru Saito

39. Zipline International

本社　　：ハーフムーンベイ
創業年　　：2014
予想時価総額：1.2（10億ドル）
サービス　　：ドローンによる配送
破壊する産業：物流、ロボット
キー技術　　：AI、ロボット、ドローン

需要サイド	顧客	僻地にある診療所や病院
	課題	車も通りづらく医療品の仕入れが難しい
供給サイド	顧客	－
	課題	－
事業の着眼点	ドローンを利用して医療品を配達する	

©2020 Toru Saito

アフリカの医療を革新する "Zipline（ジップライン）"

- ✓ 独自ドローンで、無人で血液や医療品を配達するサービスを提供
- ✓ 交通インフラが未整備なアフリカ(ルワンダやガーナ)に展開
- ✓ ルワンダ(首都のキガリを除く)では、輸血輸送の65%をカバー
  人命を救うための救世主的な医療インフラとして機能している
- ✓ 創業者は、アフリカの医療システムを見学した際、医療品を届ける
  術がないことで無数の患者が絶命していることを知り、起業を決意

26. Dave

本社　　：ロスアンジェルス
創業年　　：2016
推定時価総額：1.2（10億ドル）
サービス　　：ネット銀行
破壊する産業：銀行、金融サービス
キー技術　　：AI

需要サイド	顧客	生活に密着した、親切な銀行とつきあいたい
	課題	とにかく銀行は事務的で冷たい、手数料も多い
供給サイド	顧客	－
	課題	－
事業の着眼点	口座や当座貸越手数料なし。仕事まで紹介する人間的な銀行	

©2020 Toru Saito

Banking for humans を標榜する "Dave (デイブ)"

- ✓ Daveは米国市場で最も急成長するデジタルチャレンジャーバンクのひとつ
- ✓ 注目されたのは、米国人の25%が利用する当座貸越手数料(口座がマイナス時の手数料)をゼロとし、さらに75$まで無利子で使えるようにしたこと
- ✓ 企業提携により、お金が足りない利用者のために、地域毎に常に数十種類のバイトを紹介したり、コロナ給付金や補助金をブログで案内している
- ✓ AI経費予測によりアラートを出すなど、使い勝手のいいツールも用意した
- ✓ 「これまで銀行は、自社利益を優先する戦略で顧客を苦しめて来ました。顧客にとって本当に必要なのは、安心できる口座、仕事の発見、便利なツールです。Daveは人間のための銀行です」とウィルクCEOは語っている

Winning is in our company DNA and we recognize perseverance as a key factor in getting there.

At Dave, we keep our doors open, we ask questions and we tell it like it is.

©2020 Toru Saito

Zipline は創業6年、Dave は創業4年。両社とも
社会からの「確かな共感と信頼」に支えられて
ユニコーンとして、持続的な成長を続けている。

©2020 Toru Saito

価値観の変容とともに

起業のスタイルも変わってゆく …

©2020 Toru Saito

ドットコム・バブル時代の起業スタイル（2000年前後）

① 世界を変えるようなビッグアイデアをひらめく
② 経営環境を分析し、立派な事業計画をつくる
③ 起業チームを結成し、起業資金を集める
④ オフィスを借りる、社員を雇う、ウェブをつくる、広告をする …
⑤ いかにお金を集めるか、いかに集客するか
⑥ 社員とも顧客とも、お金を通じた関係になる
⑦ キーとなるのは、資本戦略、製品戦略、マーケティング戦略
⑧ 目標は、最短距離の成長、トップシェア、企業価値の最大化

©2020 Toru Saito

業界破壊イノベーション ～ ポスト金融危機の起業スタイル

① 世界を変えるようなビッグアイデアをひらめく

リーンスタートアップ、デザイン思考、ジョブ理論、ビジネスモデルキャンバス・・・

② 計画より前に、経験を積み、学習し続ける

③ その過程で、コンテンツが磨かれ、同志の輪が自然と広がる

④ 価値観をともにする友人のチカラを借りて、小さく始める

⑤ いかにいいサービスをつくるか、いかに顧客の事前期待を上回るか

⑥ 社員とも顧客とも、お金を通じた関係になる

⑦ キーとなるのは、資本戦略、製品戦略、マーケティング戦略

⑧ 目標は、最短距離の成長、トップシェア、企業価値の最大化

©2020 Toru Saito

ハッピー・イノベーション ～ ポストコロナの起業スタイル

① 自分が夢中になれるハッピーなアイデアをひらめく

新しい価値観に基づく
「幸せ視点」の起業

② 計画より前に、経験を積み、学習し続ける

③ その過程で、コンテンツが磨かれ、同志の輪が自然と広がる

④ 価値観をともにする友人のチカラを借りて、小さく始める

⑤ いかにいいサービスをつくるか、いかに顧客の事前期待を上回るか

⑥ 一期一会。人との出会いを大切にする

⑦ 無理に告知しない、無理に戦略をたてない、無理に拡大しない

⑧ ビジョンはあるが、自然な流れを大切に、幸せの連鎖を広げる

©2020 Toru Saito

「ハッピー・イノベーション」の特徴

アイデア
幸せ起点

×

起業コスト
最小化

×

科学的
事業創造

×

一期一会
自然な成長

©2020 Toru Saito

業界破壊イノベーションを
否定しているわけではなく …

©2020 Toru Saito

大きな経営資源を元手に
生活のインフラを支える
「業界破壊イノベーション」

ローカルな人間的交流で
幸せの連鎖をつくるのは
「ハッピーイノベーション」

©2020 Toru Saito

大切なことは

分けることではなく、つなげていくこと

©2020 Toru Saito

Closing Movie

今日のスライドは、"Join the dots" からダウンロードできます

斉藤徹 ブログ

「ハッピー・イノベーションのつくりかた」
「幸せ視点の経営、チームづくり」に
ご興味ある方へ

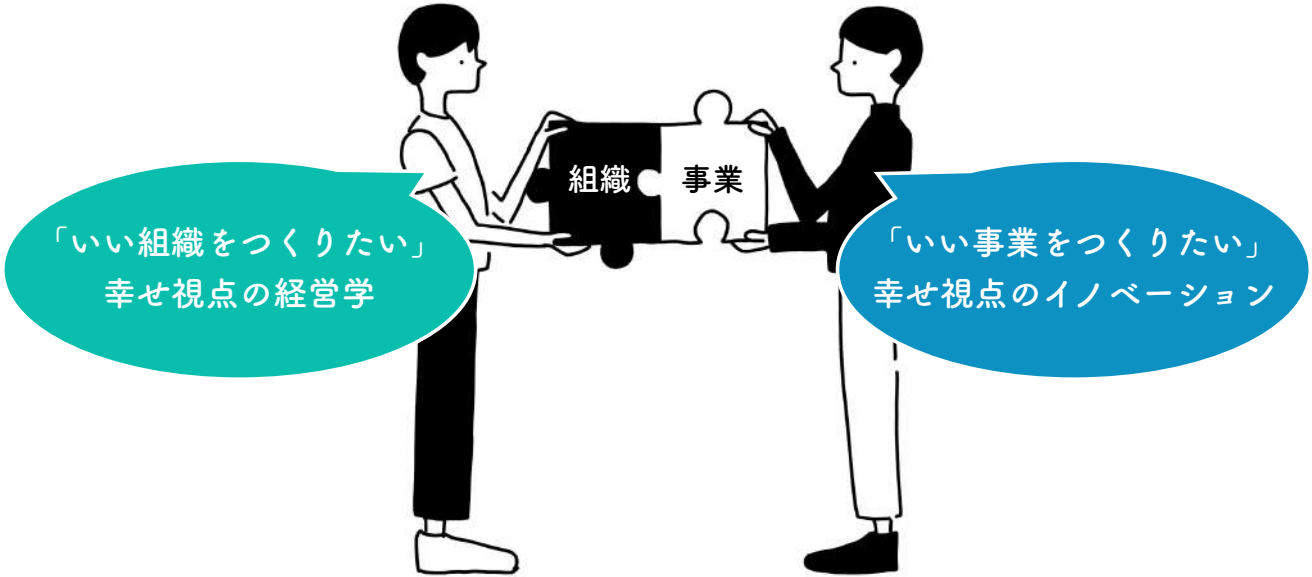
©2020 Toru Saito

最新の経営理論やイノベーション・メソッドを
３ヶ月で体得できる、オンライン演習講座

hintゼミ

happy innovation for everyone

第６期のご案内（10/7 ～ 12/23）



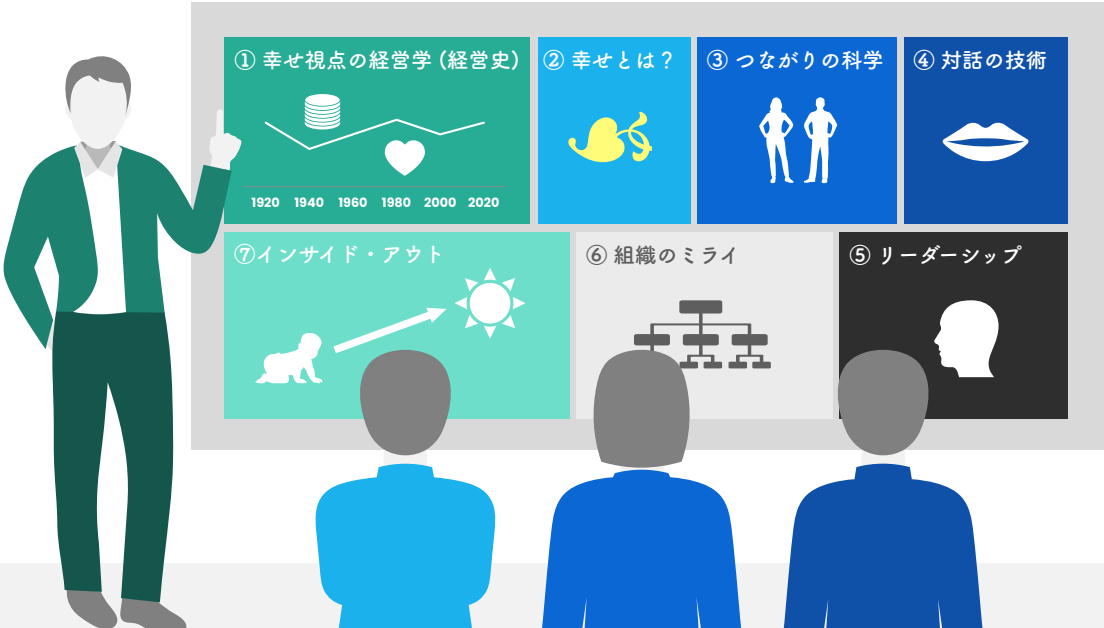
©2020 Toru Saito

hintゼミで学ぶと、マスターできること

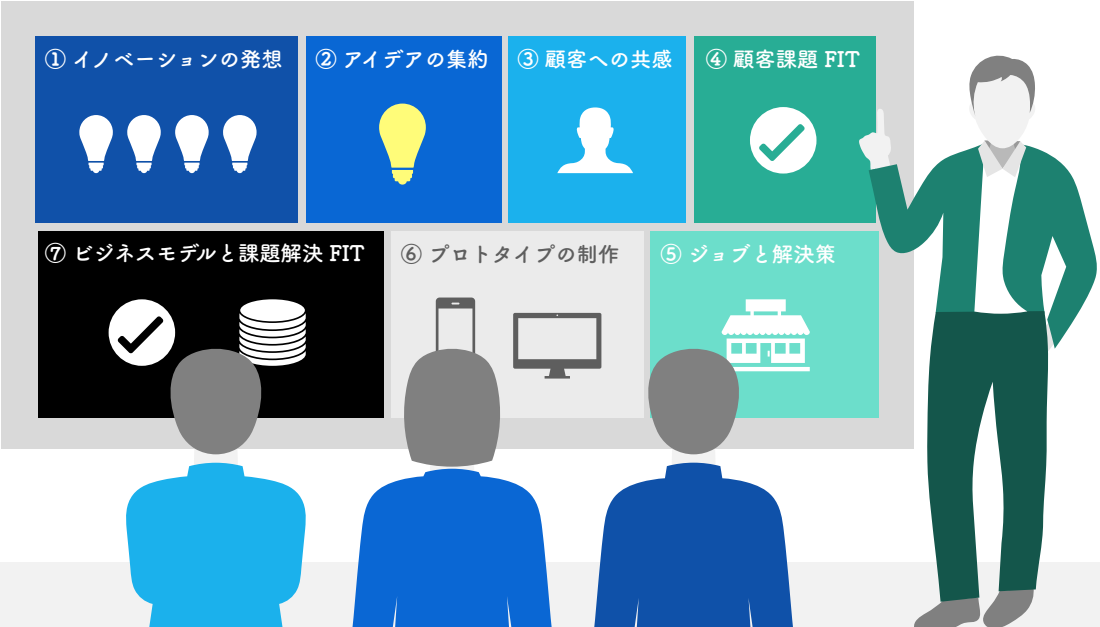
1. 経営学クラス
   - ☐ 社員が働きがいを感じる組織のつくりかた
   - ☐ 指示なしで自律的に動くチームのつくりかた
   - ☐ 成果を生む、心理的に安全な場のつくりかた

2. イノベーションクラス
   - ☐ 強みを生かした、新商品やサービスのつくりかた
   - ☐ 最短・最小コストで成功する事業のつくりかた

01 経営学クラス


① 幸せ視点の経営学（経営史）
1920 1940 1960 1980 2000 2020
② 幸せとは？
③ つながりの科学
④ 対話の技術
⑦インサイド・アウト
⑥ 組織のミライ
⑤ リーダーシップ

02 イノベーションクラス



幸せ 視点の基礎となる価値観や知見

- ポジティブ心理学
- フロー理論
- 自己決定理論
- ソーシャル物理学
- 学習する組織
- 心理的安全性
- サーバントリーダーシップ
- ティール組織

対話 を通じた問題解決のメソッド

- システム思考（複雑な問題を解決する思考法）
- ゴードンメソッド（対話を通じた問題の解決）
- 対話型組織開発（対話を通じた組織の開発）

「幸せ視点の経営」を支える最新の経営理論と事例

- hintフレームワーク
- デザイン思考
- リーンスタートアップ
- ジョブ理論
- カスタマージャーニー
- ビジネスモデルキャンバス

イノベーション を創発するメソッド

- ビュートゾルフ（オランダ、世界最高のティール組織）
- W.L.ゴア（米国、徹底した自律主義の元祖未来型組織）
- セムコ（ブラジルで最も人気の高い完全性善説の組織）

学習と成長 を核とする組織

hintゼミに入ると、卒業しても続く。プライスレスな生涯特典

ずっと学べる

卒業しても、常に最新のコンテンツを閲覧できるLF*1として受講も可能

LF = Laerning facilitator
（チームに入るファシリテーター）

卒業生とつながる

価値観と知見・技術をともにいる卒業生と交流できる

起業支援をえられる

ループスによる事業支援や、hintゼミの展開など斉藤とコラボできる

ループスとは斉藤が代表をつとめるコンサルファーム

その他、特典もあり

講義50%オフ、所属組織において、斉藤Zoom講演の無償での提供 など

経営学クラスとイノベーションクラスの比較表

	経営学クラス	イノベーションクラス
クラス募集人数	40人	40人
受講の目的	**経営者、管理職、チームリーダー** すべてのメンバーが働きがいを感じ自律的に動けるチームをつくりたい	**起業家、新規事業、新製品開発** ワクワクする新事業や新製品を開発し、すばやく黒字にしたい
学ぶ場所	オンライン（いつでもどこでも）	オンライン（いつでもどこでも）
学ぶこと	いい「組織」のつくりかた	いい「事業」のつくりかた
コミュニケーション・ツール	Facebook / Zoom	Facebook / Zoom
サービス料金	82,500円（税込み）	82,500円（税込み）

hintゼミ 無料体験講座

「自然に成長していく、すごい事業のつくりかた」

第二弾
「hintフレームワーク ver2.0」
渾身のバージョンアップ。見て！

9月14日（月） 20:00～21:40
9月22日（火） 10:00～11:40

hintゼミ 無料体験講座

「幸せも成果も持続する、すごいチームのつくりかた」

内容刷新、実践的でやばい！
無料のZoom講演するよ

9月12日（土）10:00～11:40
9月21日（火）20:00～21:40

3ヶ月に一度、期間限定で募集するhintゼミ、こちらでご覧ください。

hintゼミ

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 インテル他から30億円超の資金調達
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** 専任教授に就任
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. 経営学クラス
- ☐ 社員が働きがいを感じる組織をつくりたい
- ☐ 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

2. 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