

プロデューサー発想

スティーブ・ジョブズの
点と点をつなぐ

ビジョン：時代の変化でチャンスをつかむ

古谷 彰男



Fan



Wish



Wow



enjoy.

『プロデューサー発想』
スティーブ・ジョブズの点と点をつなぐ

Fan



Wish



Wow



enjoy.

プロデューサー発想

株式会社 イノベーションコンサルティング
代表取締役 古谷 彰男

Contents

はじめに 5

『日本の企業』はこれでいいのか 7

『プロデューサー』不在の企業に未来はない 11

I ビジョン：時代の変化でチャンスをつかむ 14

『新しいビジネス常識』がイノベーションにつながる 15

『点と点をつなげる』ことの価値 18

『つくり手』が人びとの価値観に共鳴すること 21

ITビジネスの現場から生まれた『プロデューサー発想』 24

設立10年で株式上場を果たしたモバイルコンテンツ企業 27

設立9年で株式上場を果たした電子マネー企業 30

『イノベーション』につながる1つの質問 33

ビジネスの本質は、『次の手』を発想すること 36

II メソッド：新しい価値を生むプロデューサーになる 39

新しい価値を生む『プロデューサー』が持つべき5つの力 40

『イノベーションノート・プロジェクト』とは 43

プロデューサー発想は、まず『インプット』から始める 45

誰でも『プロデューサー』になれる 48

プロデューサー発想の『自分プロジェクト企画構想手帳』 50

III マインド：挑戦者たちの点と点をつなぐ 53

100年続くということ 54

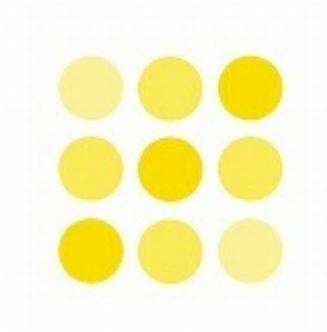
大企業や老舗企業はこれからどうなるのか？ 57

批評するだけで、自分は何もしない人が増えています 60

挑戦する『熱い人びと』はどこにいるのか？ 62

実現するまで、あきらめないことの本質とは 65

プロデューサーでなければ、成し遂げられないことがある 68



『プロデューサー発想』
スティーブ・ジョブズの点と点をつなぐ

株式会社イノベーションコンサルティング
代表取締役 古谷 彰男

変化をチャンスに変え、それを実現する『新しいビジネス発想』について、皆様とシェアしたいと思います。

目標を達成する企業の行動には、新しい価値を生み出す『プロデューサー発想』が必要です。それは一体どういうものでしょうか。

私は自分が実証してきた経験から「発想を変えれば、結果は変わる」と考えています。逆にいえば、うまく成果を出せない企業や人は、うまくいったやり方を変えようとしません。「大成功した企業は続かない、成功体験が邪魔をする」とよく言われますが、これも同じです。

新しい時代に合わなくなった昔の発想で現実を見ようとすると、行動は変えられません。その結果、企業は整理淘汰され、新陳代謝が加速化します。

この「新しい発想」がどうしても必要なのか。論理で理解したいという人のために、私の理解をまとめました。

例えば、あなたが一人の経営者、ビジネスマン、担当者という肩書を組織から与えられ、仕事をしているとしましょう。

- 主力事業の拡大や新しい事業に挑戦するひと。
- 若い世代でこれから新しいビジネスを生み出すひと。
- 経営者や起業家に専門サービスを提供しているひと

このような立場からビジネスの未来を考える皆様に役に立つ話をしていきます。

Fan

Wish

Wow



enjoy.

プロデューサー発想

誰もが知っている音楽プレイヤーWalkmanに起こったことを思い出してみましょう。

最初に断っておきますが、私はSONYのファンでした。しかし、かつて世界を席巻した「walkman」は進化しなくなり、音楽を聴く楽しみが広がることはなくなりました。

「携帯電話が流行ったから、音楽が売れなくなった」と当時言われていたことは本当ではありませんでした。

1990年代後半に韓国製・中国製のMP3プレイヤーの人气が広がり、2000年以降にAppleの音楽プレイヤーiPodと音楽ソフトiTunesが登場しました。ネットから音楽をダウンロードして音楽を

楽しむスタイルが様変わりしました。

その結果、Walkmanは輝かしい地位を失いました。先行していた音楽配信サービスでも、ファンの支持を得られませんでした。競争相手よりも良い物をつくる「改善」の発想や目新しさしか伝わらないデザインはファンには響かなかったのです。

独自規格や高性能・高機能にこだわる一方で、ユーザーが感じる使いやすさや楽しさには妥協してしまったのです。新しい技術を取り入れる「技術者目線」の競争は、ファンに対しては「的はずれな対応」に見えました。

作る技術はあっても、何をつくるのかを発想する自由を見失ったモノづくり。当時、「音楽を聞く楽しみ方の世界観」を変える、新しい価値をもたらすモノづくりが求められていました。

かつて、「外で音楽を聴く世界観」を生み出したソニーは、当然その問題に気づいていたはずですが、日本一の企業でも「発想の呪縛」と「できない言い訳」からは逃れられなかったのです。

なぜでしょうか。

これは、ソニーに限った話ではありません。製造業に限らず、あらゆる業態の企業にとって教訓になる本質的な課題を提示しています。

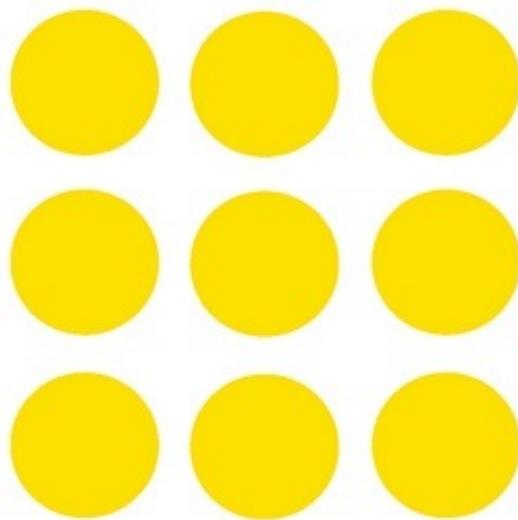
2000年以降のAppleのiPodからiPhoneを生み出した行動は一つのヒントです。音楽業界が衰退しPC業界の成長が鈍化する状況下にあっても、新しい価値を生み出した発想と行動。本当に「使える」製品をとどけてファンを熱狂させるやり方には「自分たちが本当にいいと思うモノづくり」の魂があります。

「あれは、天才のジョブズにしかできない」とか、「Appleだからできる」というのは、負け犬の遠吠えか、やる気のない人の言い訳です。そんな発想を鵜呑みにしてはいけません。日本人にも、まだまだ新しい価値は生み出せるはずです。

Fan

Wish

Wow



enjoy.

プロデューサー発想

「プロデューサー不在の企業には、ファンを熱狂させることはできない」ということを、Appleの創業者スティーブ・ジョブズは証明しました。

エンドユーザー目線で「自分ならこうしたい」を実現する製品を追い求め続けたからこそ、今のiPhoneはファンに支持されています。

「自分」とは誰でしょうか。それは、トップにいるジョブズであり、プロジェクトに参加する情熱ある人びとです。彼らは「自分たちがいいと思うモノを世界の人びとに気に入ってもらいたい」とアピールしました。直営小売店舗Apple Storeではスタッフがとても特別な接客対応をします。

日本のメーカーや製品には、エンドユーザーから顔と名前が見える「ひと」がいません。

今のところは、海外企業に真似できない部品の技術開発に特化するといっていますが、それが日本企業の本当の未来でしょうか。

「部品を作る優れた技術はあるのに、エンドユーザーを熱狂させる製品はつukれない」ということに、危機感はないのでしょうか。

立場や置かれた環境が異なっても、顧客に「新しい」価値を提供する人びとの情熱は同じです。

それが感じられないのはなぜでしょうか。

良い結果につなげるために、今何をすればいいのか。現実をどう判断すればいいのか。これらの問いには、最初から答えが見えているわけではありません。

問題を先送りして事業の延命を図ろうとしても、根本的な解決にはつながりません。

当事者意識がない組織には、自浄作用が働かないものです。あなたが「優秀な」組織人なら、自分の個人的な感情を抑制してでも組織のルールや判断に従うでしょう。

軌道修正する時が来ているのに、どうして常識を疑い変革しようとしないのででしょうか。

I ビジョン：時代の変化でチャンスをつかむ

I ビジョン：時代の変化でチャンスをつかむ

Fan



Wish

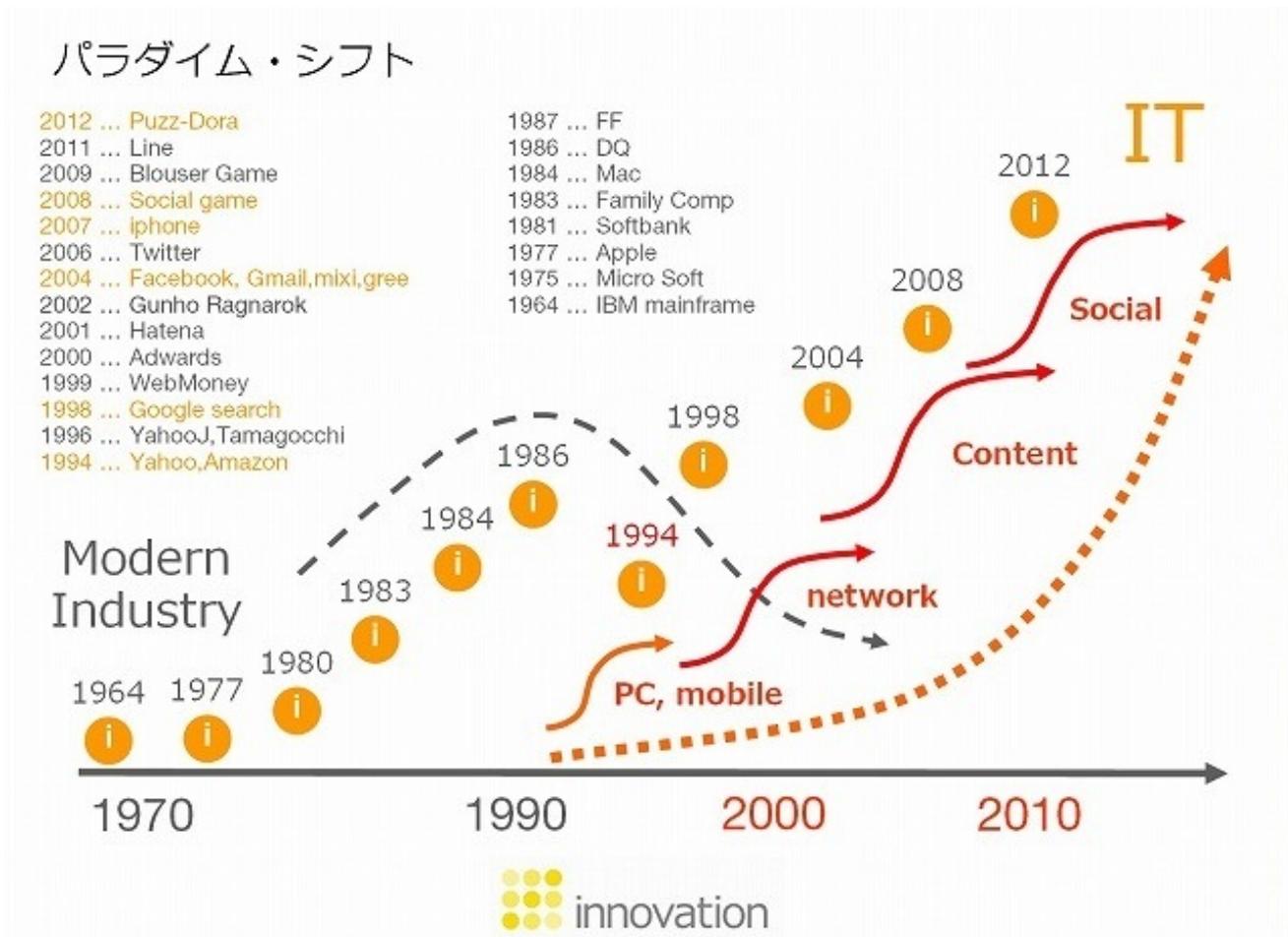


Wow



enjoy.

プロデューサー発想



1970年から2000年までの30年間には多くの産業が頭打ちになり、2000年以降にはそれまでにはなかった新しい産業が生まれ「新しいビジネスの常識」が広がりました。

ブログ、twitter、iPhone、Facebook、そしてLine。これらの通信手段・メディアの変化だけを見ても、世の中が大きく変わったことは明らかです。

「デジタル革命」による「情報化社会」の実現を予言した未来学者のアルビン・トフラー氏が、著書「第三の波」で1980年に語った多くのことは具体的な現実となりました。

過去10年間を振り返り、この変化に気づかない人はいないと思います。その大きなIT化の波に、「ネットワーク・コンテンツ・ソーシャル」の3つの追い風がありました。

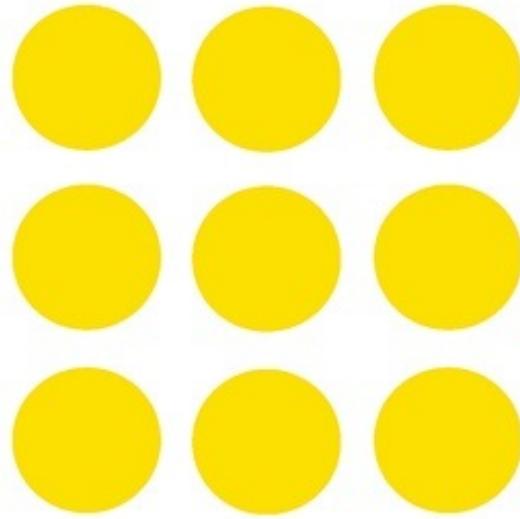
情報技術の変化にマスメディア業界は大きな影響を受けました。既に、雑誌広告はネット広告に逆転され、テレビ広告さえも侵食されています。ITを積極的に取り入れたアメリカのマスメディアとは反対に、保守的で後ろ向きな姿勢を貫いた日本のマスコミには脅威となりました。一方、IT系ベンチャー企業にとっては追い風となりました。

この二つの対照的なグループが置かれていた立場と変化に対して、それぞれがとった行動の発想、企業マインドについて考えてみてください。

Fan

Wish

Wow



enjoy.

プロデューサー発想

2000年からの10年間で私達のライフスタイルはどのように変わったのでしょうか。

最大の特徴は、昔は時間と空間によってバラバラに存在していたコトが、「つながる」ことで大きな価値を産んだことです。

2000年頃までに、工業化社会が成熟した結果、高度なコンピュータネットワークのインフラ（道具としてのハードウェア・システム）が確立し、それを利用する「ネットワーク・コンテンツ・ソーシャル」の追い風が生まれました。

1. インターネットを使ったITサービス・・・情報検索

2. コンテンツ（文化をシェアするモノ）・・・音楽・映像配信

3. 人と人がつながる技術（価値観のシェア）・・・ソーシャルネットワーク

この新しい産業によって可能になった「楽しさ」というエンドユーザー価値の実例を見てみましょう。

例えば、音楽、インターネット、SNS（ソーシャルネットワーク）の組み合わせ。

ある学生你的生活シーンを想像してください。iPhoneを手にとって音楽ソフトiTunesで見つけた新曲をダウンロード購入し、気に入ったのでフェイスブックやtwitterで「とてもいいよ」と感動をシェアした。そして、さり気なく自分の好みをアピールし仲間との人間関係が深まった。知らない人との出会いが会った。

これは昔、レコード店でレコードを買っていた購買行動とは同じではありません。どんな価値が生まれたのでしょうか。

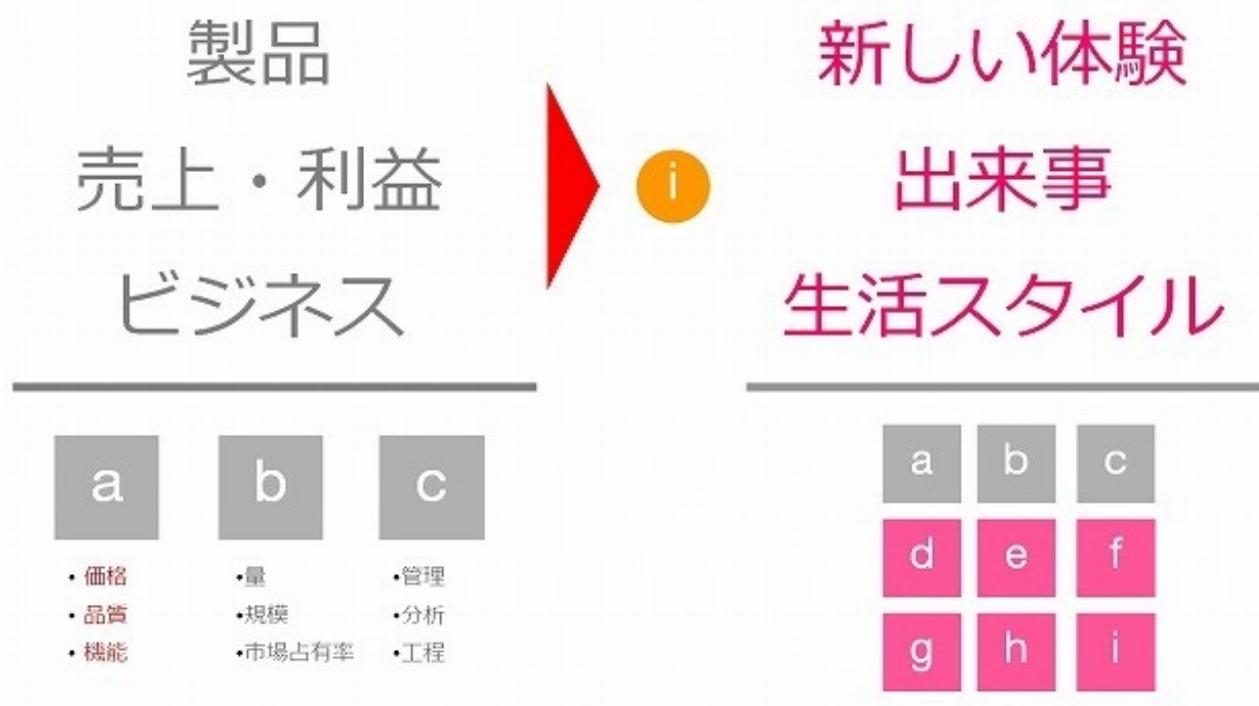
一つのプロダクトに注目するのではなく、生活空間で起こる出来事のすべてが「つながる」価値に着目してください。

カタログ通販で特集された商品を見て興味をもった後に、お店に展示されている商品を確認する。

さらに、商品の口コミ情報サイトで購買者の使用感をレビューで詳しく調べて、価格や利便性を検討する。最後は一番自分にとって都合がいいお店または通販で買う。

これも今では小売販売の世界の新しい常識です。

発想の転換



過去の常識の延長線にはないやり方で、新しい価値を実現し、別次元の世界をつくりだすことが、現代に生きる我々「つくり手」の課題です。

イノベーションを実現するのに必須の二つの出来事があります。

1. つくり手が人びとの価値観に共鳴すること
2. その世界を楽しむ人びとがつくり手の情熱に共感できること

「需要と供給」「ニーズ」「満足度」などの言葉で説明するのではなく、より人間にフォーカスして現実を深く見てください。

「欲しいものがないモノ余りの時代」などと言い訳をするひとがいます。「つくり手」にとって、一番必要なのは新しい視点です。「単なる新しさ」や「効率性」を追求するだけでは、世の中は「素晴らしいこと」にはならない、と私達は生活者として気がついています。

イノベーションは、すべての人びとを楽しませます。誰かを踏み台にして、限られた市場を争

奪するような消耗戦をする企業のビジネス競争に価値はありません。

これまでの古いビジネス常識をリセットすれば、もう一度新しい発想で行動ができます。

古い常識から現実を解釈しようとするマインドを変えるには、「ファン」に着目することです。今日の前にいる「ひと」に着目することでイノベーションにつながる現実世界への入り口が見えてきます。

着メロ配信プラットフォームビジネス

- 1992年、**音楽配信**を実現するベンチャーを設立。
PCインターネットカラオケから携帯電話ビジネスに革命
- 1998年、ネットに対応する**ソフトウェア音源と再生技術**を開発。
1999年、携帯へ新展開。ドコモ、auの着信メロディ技術に。米クアルコム社にライセンス。
- 2000年、i-mode**着メロ配信サービス**を開始。
- 2001年、JASDAQ上場（2002年東証一部）
- 2000年度 売上高25億円、経常利益14億円。
- 2001年度 売上高66億円、経常利益46億円（**売上高経常利益率70%**）
- 2000年、米進出（2004年米ベライゾンでサービス開始）、2002年中国進出
- 1曲10円、月300万人が利用するトップサービスに
- 2002年に始まった「**着うた**」の壁



今から述べる私自身の個人的な体験は、社会のパラダイムシフト（大きな変化）ゆえに起こり得たことです。

しかし、ITが切り拓いたビジネス世界の流儀は社会全体からみれば、特殊な世界にすぎないという人もいます。

私は、10年間で100以上の事業プロジェクトに関わり、1000億円以上の価値を生み出した人びとの中の一人でした。その個人的な体験の中で実践して来たことが、この「プロデューサー発想」（＝「新しいビジネス発想」）につながっています。

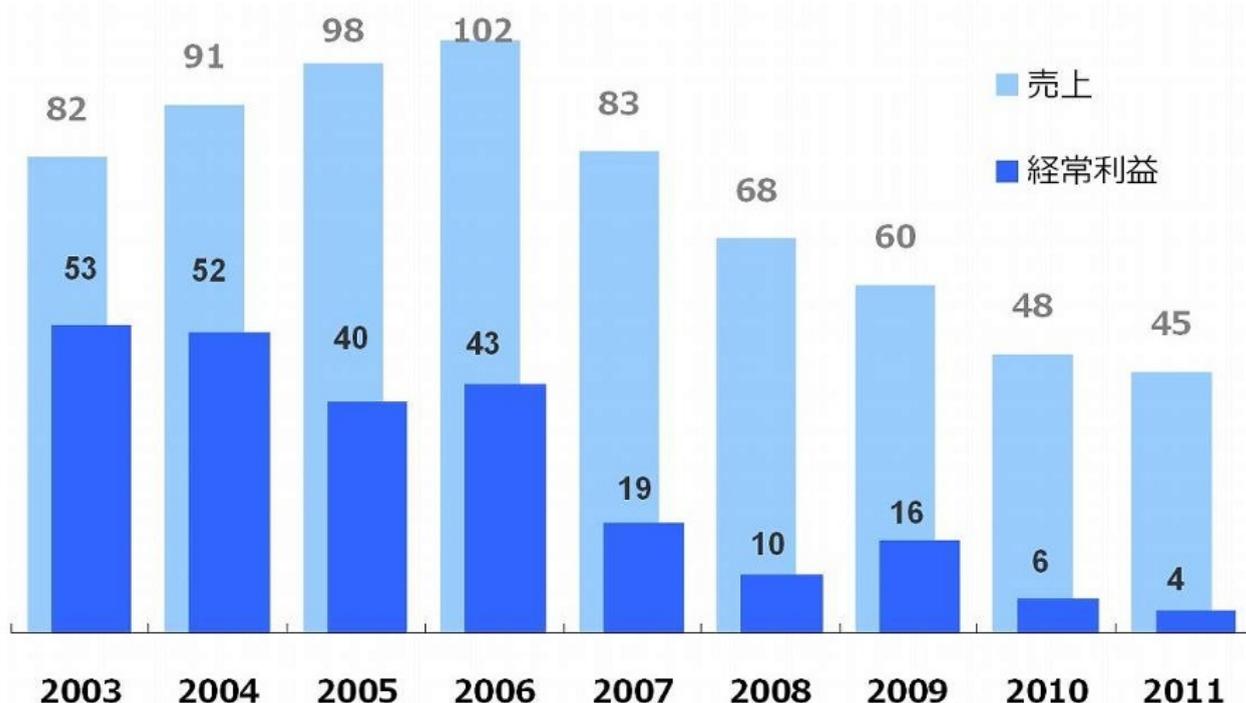
1970年代からの工業化社会の中で成長してきた大企業・中小企業、そして産業政策の過去30年間の顛末。そして、黎明期を経て2000年以降に一気に開花したITの世界。この二つの世界の現実を踏まえて、私が学んだことをシェアしたいと思います。

私が社会に出た1991年からの約10年間は、企業に投資をするベンチャーキャピタルの仕事を通じて、大企業がつくった秩序の隙間で生きる中小企業の厳しい生存競争を目の当たりにしました。

そして、「インターネット前、インターネット後」の変化がやってきました。これが世界的なビジネス常識の変化につながりました。

ひと」に着目することでイノベーションにつながる現実世界への入り口が見えてきます。

持続的成長の戦略とは？



「音楽配信ビジネスの開拓」「世界初の着メロ配信ビジネス」「有料コンテンツ市場を開拓」「創業10年で株式上場」「世界展開」「5年で売上高100億円に」「経常利益額45億円、利益率70%」「社員40人、一人あたり経常利益1億円」「社員60名で時価総額1000億円」「第二の柱を生み出す試練」

私はこの企業が上場した2000年から10年間、事業戦略と事業開発に取り組みました。

同社の「コンテンツ」ビジネスのしくみによって、NTTドコモをはじめ、世界中の電話通信会社のビジネスモデルは音声通話からデータ通信へと様変わりしました。

単なる通信ではなく、目的となるコンテンツにエンドユーザーが価値を見出し利用する。多くの人々が生活に楽しみが生まれる「コト」にお金を支払う意味に気づきました。

その結果、モバイルコンテンツ事業を手がけた膨大な数の企業が株式上場を果たしました。

しかし、一つの追い風はそう長くは続きません。新しく生まれたファンの世界を理解する柔軟な発想には、成功体験が邪魔になるものです。ファンに共鳴できない企業の発想では新しい価値を生み出すことはできません。

持続的な成長をするには、「新しい価値を生み出すための仕掛け」が必要です。その仕掛けを積極的に取り入れる発想が「変わろうとする企業」になければなりません。

つぎに、インターネット電子マネー決済を生み出した企業の話をしていきます。

インターネット電子マネーベンチャーの軌跡



「デジタルコンテンツのプリペイド課金を実現」「電子マネー決済でシェア40%」「数千社の決済」「赤字体質からの脱却」「企業統治の変革」「創業10年で株式上場」「社員50人で売上高1000億円に」「エンドユーザーをファンにする」「携帯コンテンツでの決済」

この新興企業には、それまでの厳しい現実と紆余曲折が有り、私はJASDAQ (NEO) 上場企業の経営改革に取り組みました。

わずか50人規模の一企業が、たった10年間余りで売上高1000億円を生み出すなど誰が想像できたでしょう。

この決済サービスによって、数十社もの上場企業が生まれました。この決済手段はビジネスプラットフォームとして不可欠になりました。

新しいビジネスモデルが日本でも次々に生まれました。

それまで政府と新聞社が大衆の価値観や判断を先導していた「情報の独占構造」が崩れました。

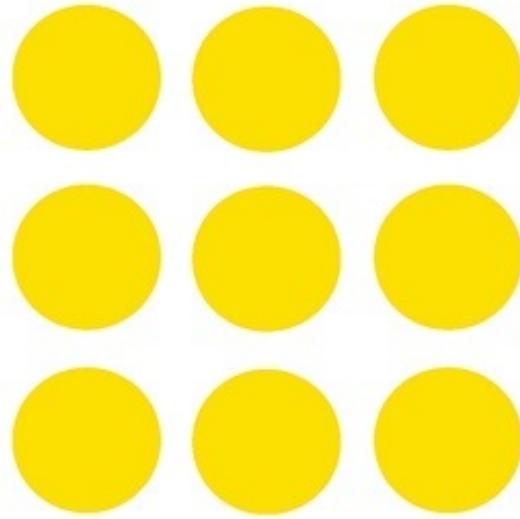
ティム・オライリー氏が唱えた「Web2.0」の概念やFRB議長のグリーンズパン氏の「ニューエコノミー」の世界を一般人が実感するようになったのは、日本ではごく最近のことです。

その結果、人と人のコミュニケーションは様変わりし、自由でオープンなソーシャルネットワークが生まれました。物品の商取引は店舗販売やカタログ通販から一気にネット通販へとシフトしました。ソフトウェア製品でさえも、パッケージ商品からネットサービスにカタチを変えました。

Fan

Wish

Wow



enjoy.

プロデューサー発想

ここで1つの質問をします。

みなさん自身の立場や周辺の変化を自分のこととして考えてみてください。

質問：時代の『変化』は、脅威かチャンスか？

変化を脅威と感じるか、チャンスととらえるか。

それは自らの立ち位置次第です。次の手を打つことなく、待っているだけでは脅威にしかありません。

「ノーアイデアで何もしないこと」は最悪の意思決定です。

このイノベーションにつながる世界には3つの特徴があります。

1. 過去の常識の延長線にはないやり方で、新しい価値を実現し別次元の世界をつくりだす
2. つくり手が人びとの価値観に共鳴する
3. その世界を楽しむ人びとがつくり手の情熱に共感できる

村上龍氏のインタビューを受けたディズニーCEOのロバート・アイガー氏もこう言っています。

「大きく変化する時代の中では、リスクをとることは必要なこと」

「変化はネガティブではなくポジティブにとらえなければいけない」

「過去を敬うが、崇拜はしない」

世界初のアニメーション製作、テーマパーク、CGアニメーション技術、テレビ放送局など総合エンターテインメント企業グループとして100年近い歴史を持つこの企業は決してブレていません。ファンを楽しませるために、常に積極的に最新を追求し続けています。

世の中に新しい価値を生むビジネスが今社会から求められています。 どうすればそれが実現できるのでしょうか。

変化をチャンスに変える『ビジネス発想』とは何か？ 新興企業の事業は、5年以内に100億円、10年以内に1000億円の規模に拡大する可能性を秘めています。

行き詰まりの常識的発想に風穴を開ける新しいビジネス発想が必要なのです。

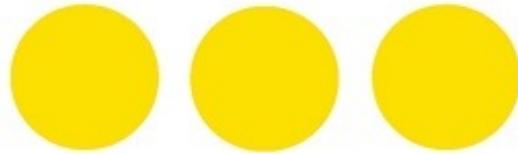
Fan



Wish



Wow



enjoy.

プロデューサー発想

新しい価値を生み出す5つのビジネス常識

1. つくり手の情熱と挑戦
2. 企業の壁を越えて目的を共有するチーム
3. 不可能を可能にする行動の原理
4. ファンの価値観に対するつくり手の共鳴

5. つくり手の情熱に対するファンの共感

この約10年間で既に多くの企業が淘汰されました。ビジネスの本質を見失った企業には、こんな常識が蔓延しています。

1. 顧客が得る価値よりも、自社の利益を優先する。
(プロデューサー不在)
2. 組織を維持管理することが目的になっている。
(管理経営の弊害)
3. ライバルとの競争に終始し疲弊している。
(ゼロサム競争)
4. 顧客に対する情熱よりも、社内政治を優先する。
(仕事は他人事)
5. 自分の都合は押し付けるが、顧客の都合は聞かない。
(変わらない体質)

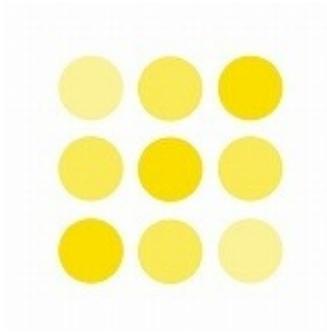
管理・機能・品質・競争戦略・市場調査・資本戦略などに軸足をおいた経営発想は様々な弊害をもたらします。

顧客と向き合いファンをつくる3つのアプローチがあります。

1. エンドユーザーと向き合うこと
2. 新しいことに挑戦するチーム組織
3. 未来のビジネスを自己創造すること

どうすればファンが楽しんで共感できる世界が実現するのかを考えるのです。

続く

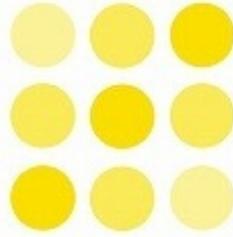


「『プロデューサー発想』 スティーブ・ジョブズの点と点をつなぐⅠ」は、続編「Ⅱ メソッド：新しい価値を生むプロデューサー」へと続きます。

なお、Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの全体は製本版として

<http://www.innovation-i.com/store/>

で販売しています。



著者 古谷 彰男 (ふるたに あきお)

1968年生兵庫県出身。1991年神戸大学経営学部経営学科卒業。

新興企業に資本投資を行う政府系ベンチャーキャピタル大阪中小企業投資育成株式会社を経て、2001年着信メロディ配信サービスを生み出し世界に広めた株式会社フェイス（現在、東証一部上場）の経営に参画。

上級執行役員経営戦略室長、ビジネスインテグレーション事業部長としてデジタルコンテンツ配信事業を拡大。インターネット電子マネー・着信メロディ配信サービスなど数多くのM&Aを手がけグループ企業の社外取締役・社外監査役に就任。2004年オンラインゲーム事業を立ち上げソーシャル・ネットコミュニティの先駆けをプロデュース。

2008年、株式会社ウェブマネー代表取締役社長に就任し、JASDAQ NEO市場に株式上場後の組織・運営体制・成長戦略を再構築を。2011年大手通信会社KDDIによるTOBまでの3年間で携帯・スマートフォン決済にも収益基盤を拡大。

2011年6月 イノベーションをおこす企業を支援する株式会社イノベーションコンサルティングを創業し代表取締役社長に就任。新規プロジェクトの提案による成長支援・ビジネス提案・M&Aを推進するビジネスプロデューサーとして活動中。

2012年著書「自分プロジェクト企画構想手帳イノベーションノート」、著書「イノベーション・ノート ファンを楽しませる熱い人びとの発想」。

2013年「自分プロジェクト・ノート」、気づきメモ「Factsノート」、才能をプロファイルする「Castingノート」、著書「『プロデューサー発想』スティーブ・ジョブズの点と点をつなぐ」