

事業設計と投資

2019年9月20日@神々合宿

北原 孝彦

直近の違和感



同じスキルを投下してるのに、、、

- ✓ 成果が出るものと、出ないものがある
- ✓ 成果が出たとしても、加速度に差がある
- ✓ 成果が出たとしても、伸び代を感じないケースがある

事業には
当たりハズレがある



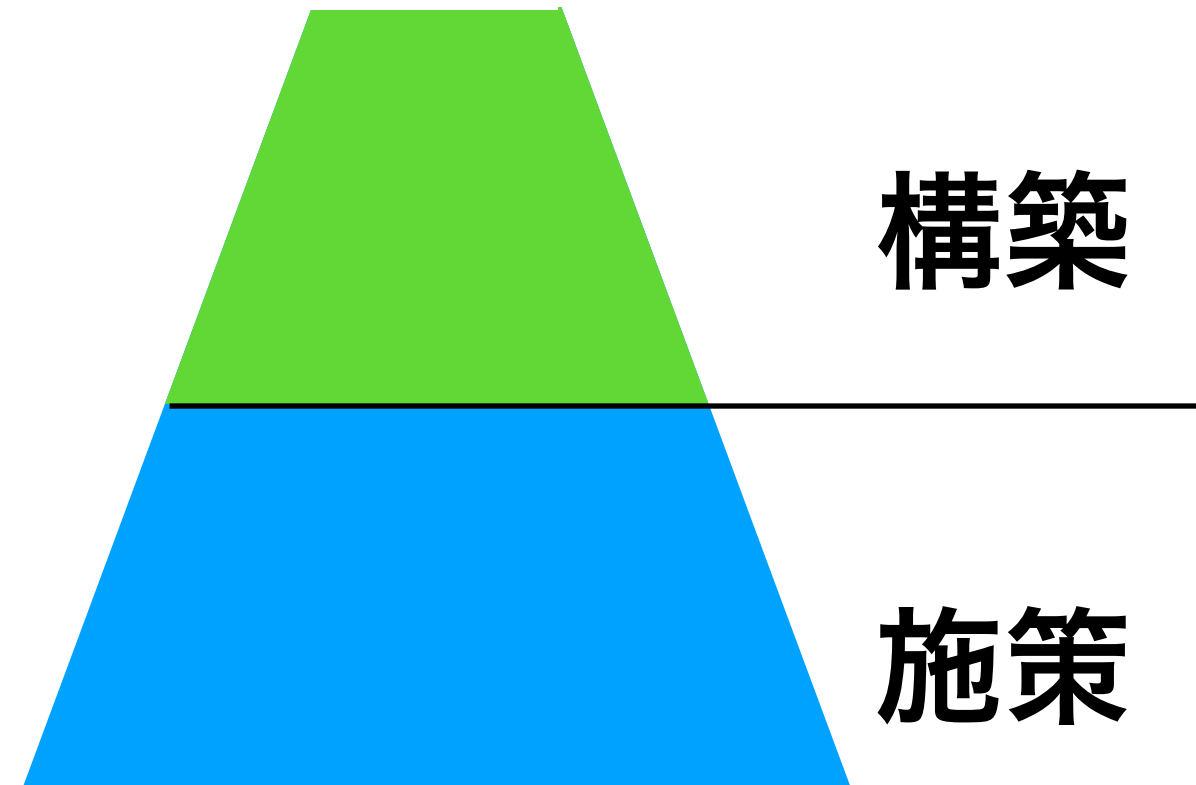
今までカバーしていた領域

✓ 構築

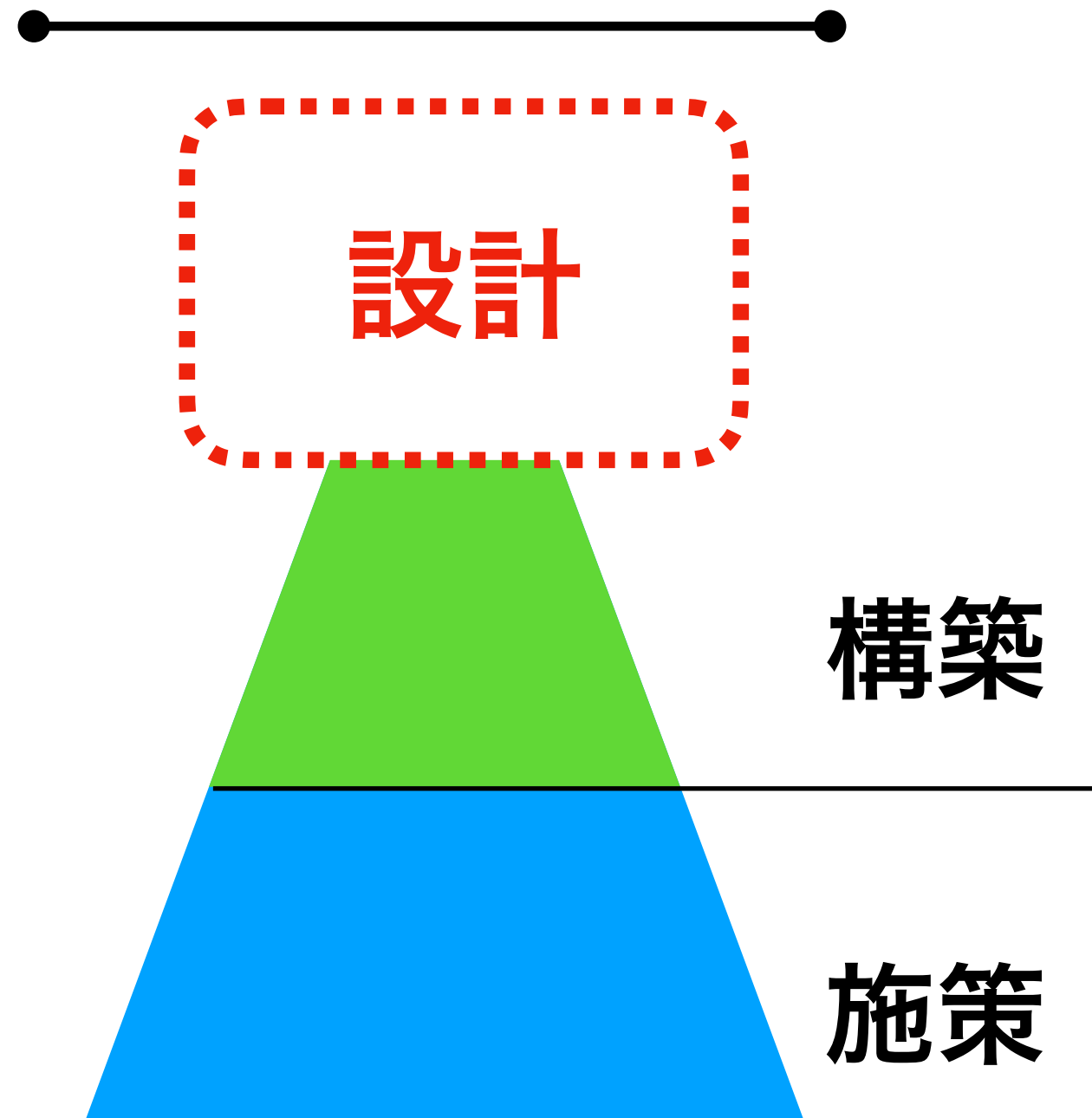
- ・ 事業構築フロー

✓ 施策

- ・ メディア構築フロー
- ・ 擬似マス広告運用
- ・ オーディエンスファーストモデル etc...



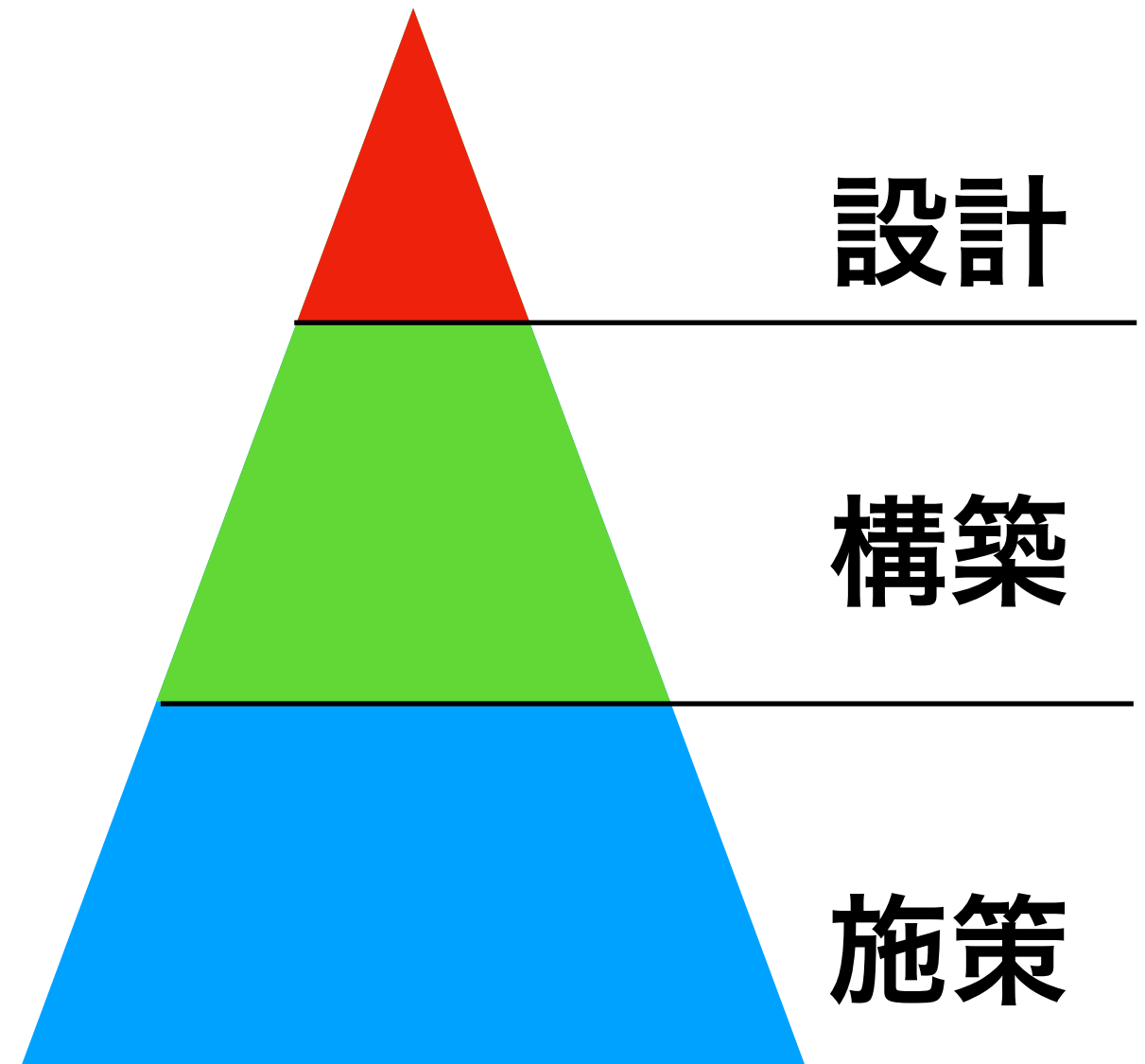
無意識にやっていた非言語化領域



当たりハズレ
=
設計の良し悪し

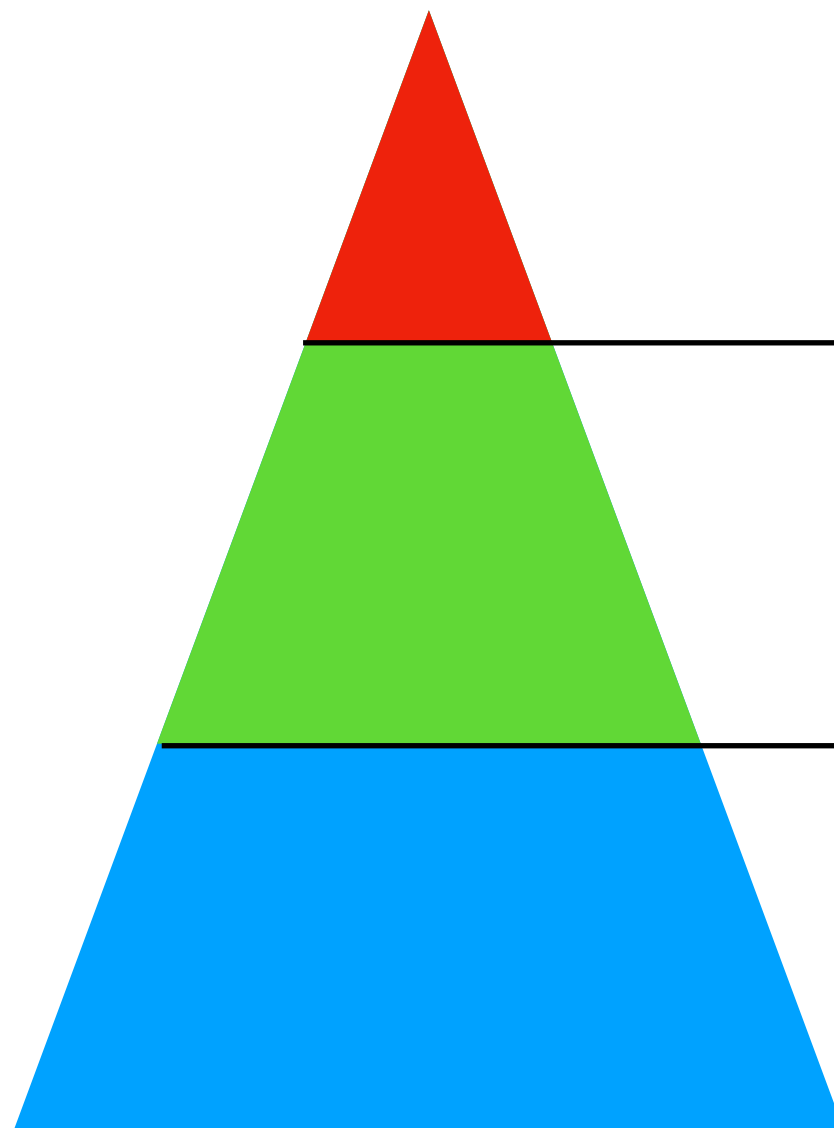
アジェンダ

- ✓ 事業設計とは
- ✓ 事業設計の練度
- ✓ 事業設計の目的
- ✓ 設計手順
 1. 起点
 2. 差別化
 3. 越境接続
- ✓ 投資視点で個別事業を制御する



事業設計とは

事業



設計

- ▶ 起点
- ▶ 差別化(SP/OC)
- ▶ 越境接続

構築

- ▶ リーンキャンバス
- ▶ ユニットエコノミクス
- ▶ スプリント
 1. 仮説検証
 2. α テスト
 3. β テスト

施策

- ▶ プロダクト
- ▶ 経営
- ▶ マーケティング

設計のない事業



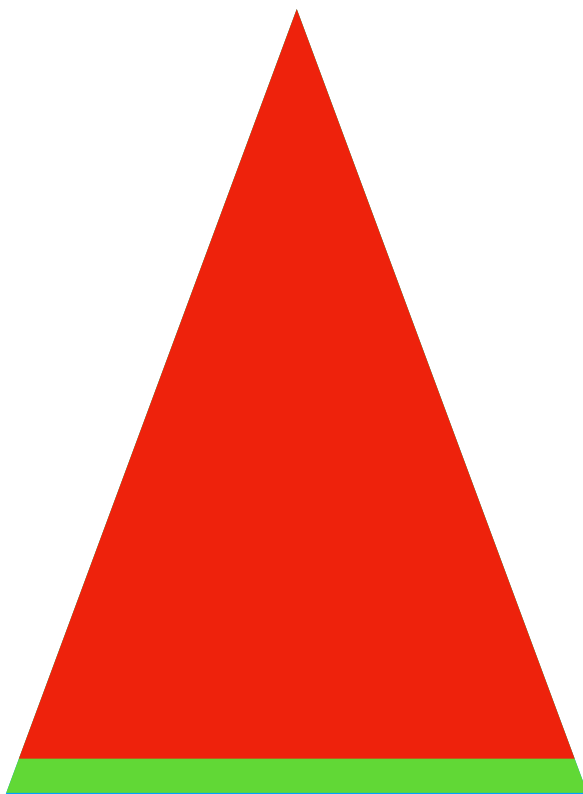
設計された事業



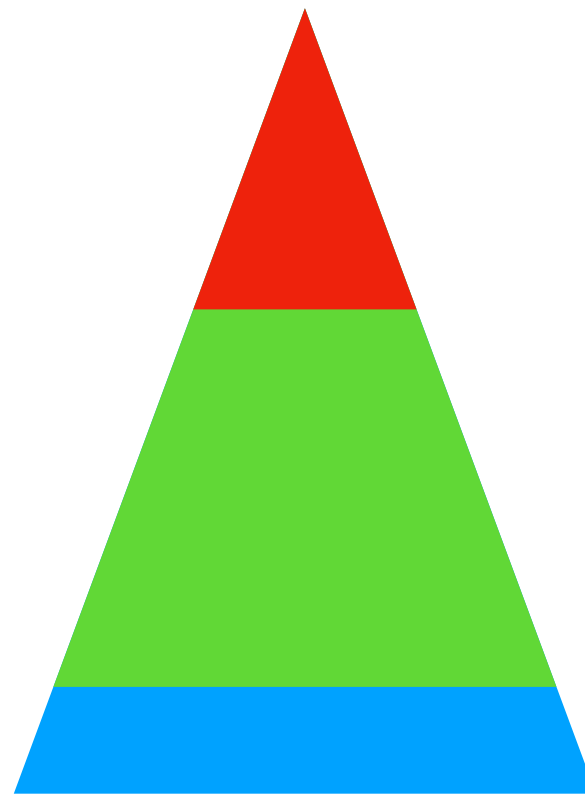
なぜ設計にフォーカスが当たらないのか？



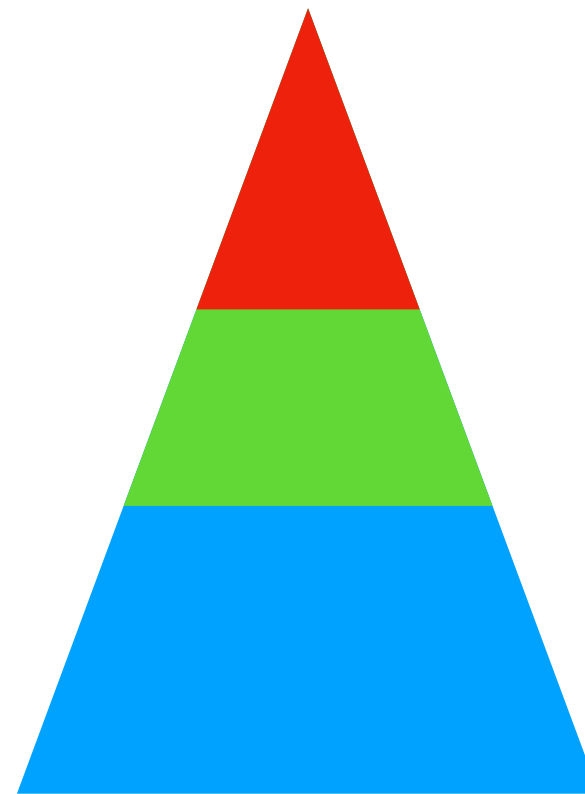
プレシード



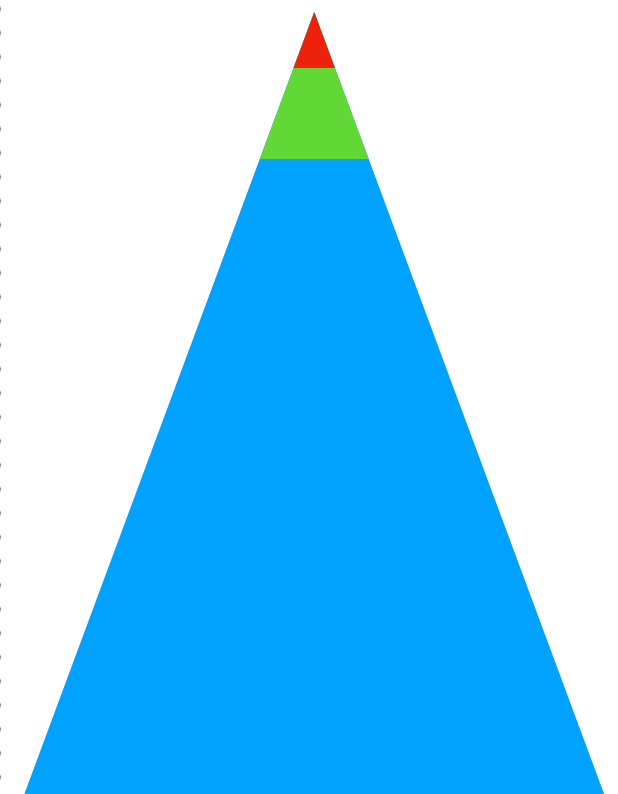
シード



アーリー



アドバンス



事業設計の練度



Lv.2 排他的競争優位

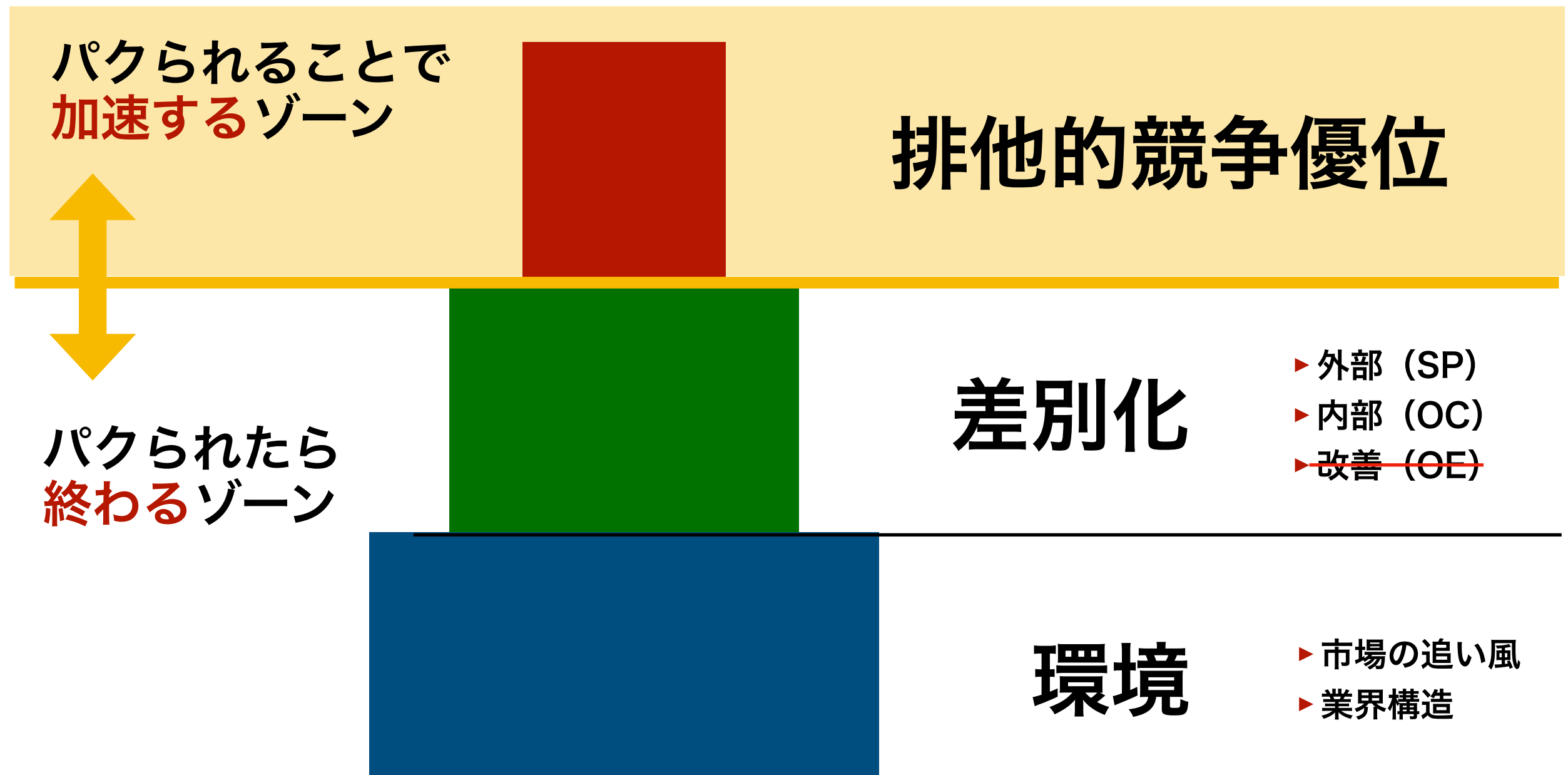
Lv.1 差別化

- ▶ 外部 (SP)
- ▶ 内部 (OC)
- ▶ ~~改善 (OE)~~

Lv.0 環境

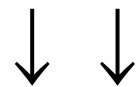
- ▶ 市場の追い風
- ▶ 業界構造

事業設計の目的



排他的競争優位

- ✓ 模倣者を弱体化させる表面的な差別化要素
- ✓ ディアーズの場合は「髪質改善」「フレックス制」「webマーケティング」あたりが排他的競争優位に該当

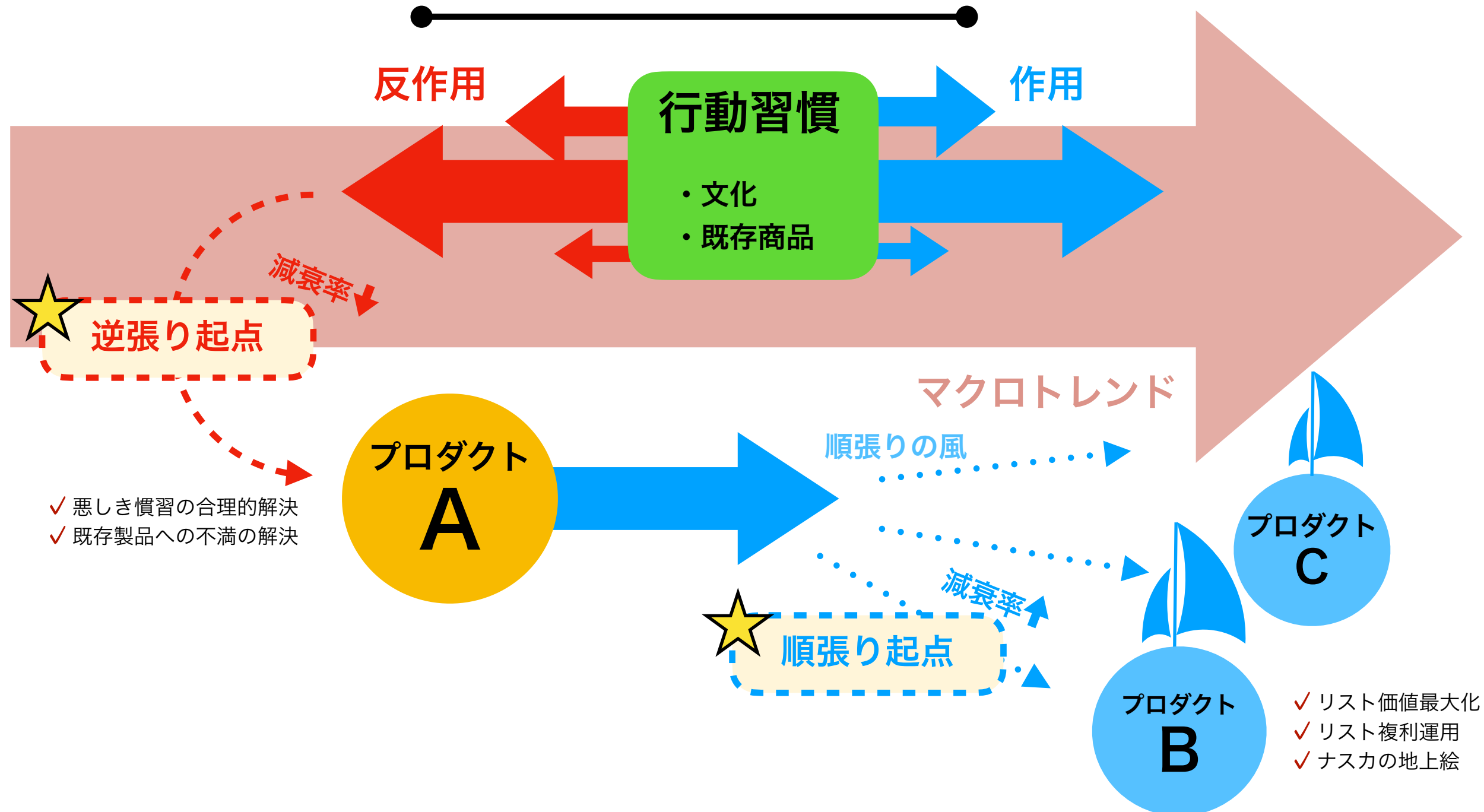


これらを部分的に取り入れた模倣者は内部から崩壊する可能性がある

排他的競争優位性の獲得手順

- ① 起点を決める
- ② 差別化要素を付与する
- ③ 差別化要素を越境接続する

① 起点



起点の減衰率と典型パターン

	減衰率	典型パターン
逆張り	低い	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 悪しき慣習の合理的解決 (例：髪質改善、4点分の働き) ✓ 既存製品への不満の解決 (例：整体師起点のパーソナルトレーニング)
順張り	高い	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リスト価値最大化 <ul style="list-style-type: none"> ・ アップセル ・ クロスセル ✓ リスト複利運用 <ul style="list-style-type: none"> ・ オーディエンスファーストモデル ✓ ナスカの地上絵

②差別化

✓ SP (Strategic Positioning)

- 外的差別化
- 他社と容易に比較できる表面的な違い

✓ OC (Organizational Capability)

- 内的差別化
- 組織内部にある特異点

✓ OE (Operational Effectives)

- 既存概念の改善



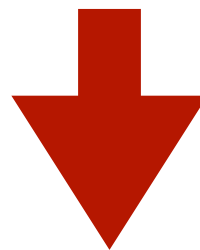
「改善」は差別化要素にならない

- ✓ 競合ひしめく中、劇的な改善を施しても、訴求方法は限定され、改善箇所もすぐにパクられ優位性が失われる
- ✓ 改善は市場でポジションを確立した強者にのみ許されるアドバンテージであり、弱者が優位性として取り込むべきものではない

SP/OCは引き算によって作られる



- ✓ 起点をミリ単位の精度で設定し、余計なものを限界まで削ぎ落とす
- ✓ 何をやるか（＝加算）ではなく、何をやらないか（＝減算）で付加価値が高まる

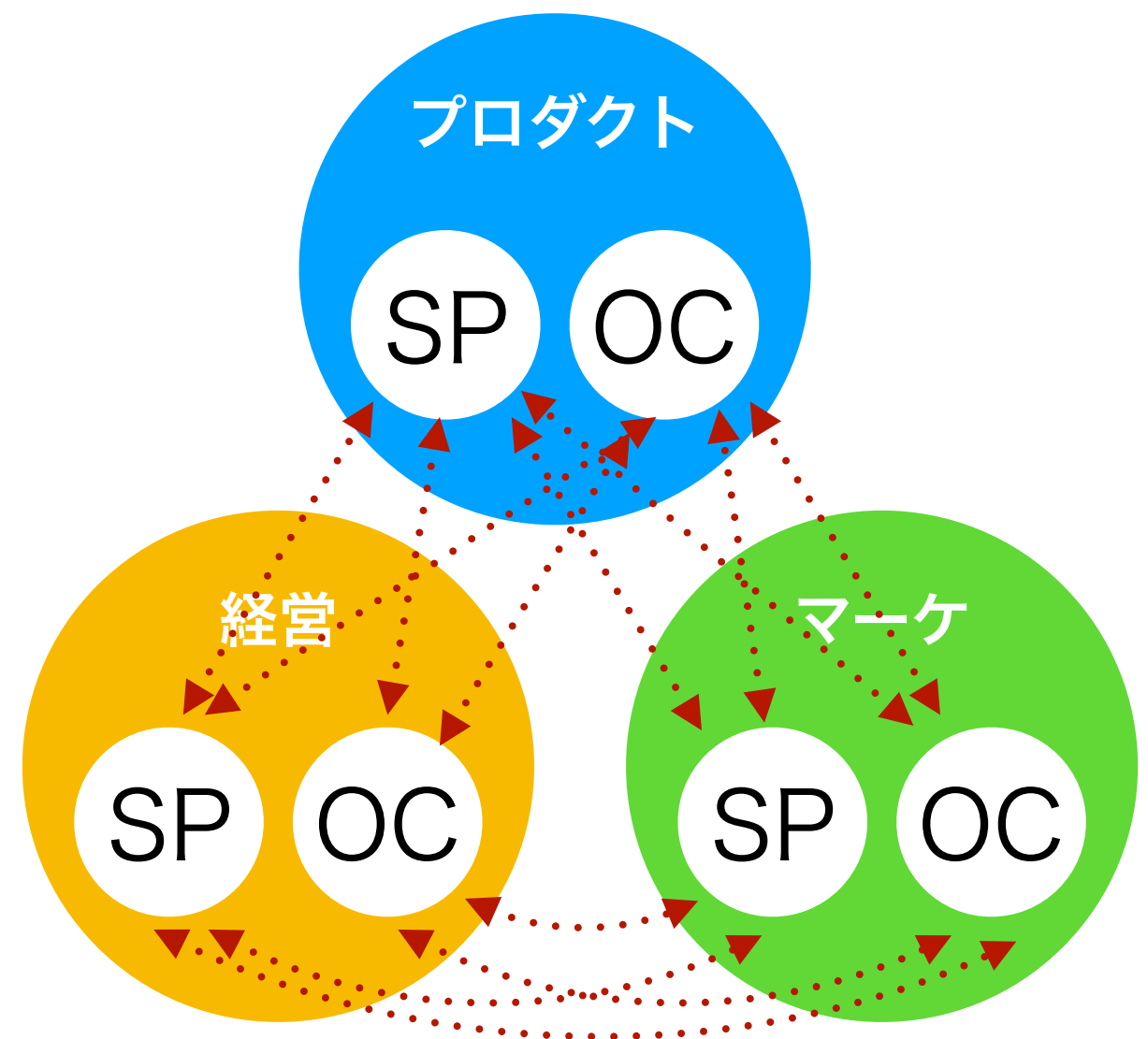


ここの引き算の精度で、その後のコスト構造および組織の優位性が決まる

一般的に、削れば削るほど優位性は高まる

③越境接続

経営・プロダクト・マーケそれぞれに内
在する差別化要素（SP/OC）を
各領域の垣根を超えて有機的に接続する



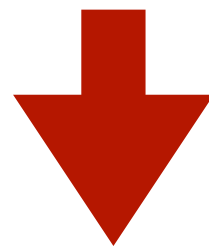
ディアーズの排他的競争優位性

	SP	OC
プロダクト	髪質改善 完全予約制 オリジナル商品 全国展開 フランチャイズ	高単価 高リピート率 全業務のマニュアル化 技術のオンライン教育 週休3日・フレックス制
経営	北原	北原のヒューマンスキル ティール型組織（本部） 水平型組織（FC群） 迅速な意思決定
マーケ	独自集客/求人（ウェブマーケ） 各種自社メディア SEO上位表示 ブランディング 高精度な立地選定	少人数制 AIアシスト運用 変動コスト 迅速な意思決定

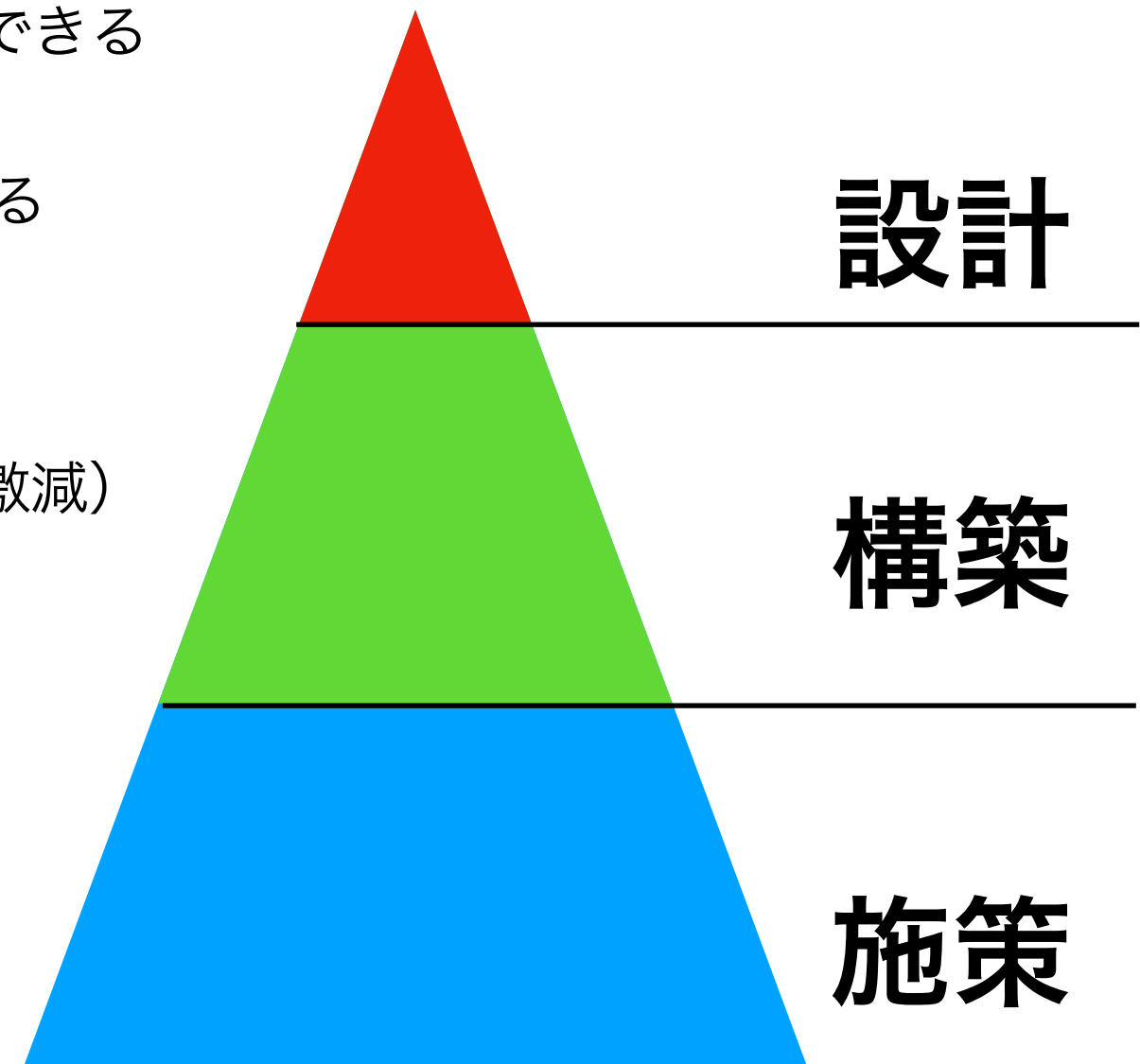
ここまでやったらあとは運



- ✓ プロジェクトの完成形を仮説ベースでイメージできる
- ✓ プロジェクト立ち上げ後の冒険要素がかなり減る
- ✓ うまくいくかどうかは市場の反応次第
(=参入後に自分でコントロールできる要素が激減)



リターン(期待値)と最大損失額を明確にし
冷静かつ一定のリズムで
 粛々とコイントスし続ける



投資家の視点をもつ

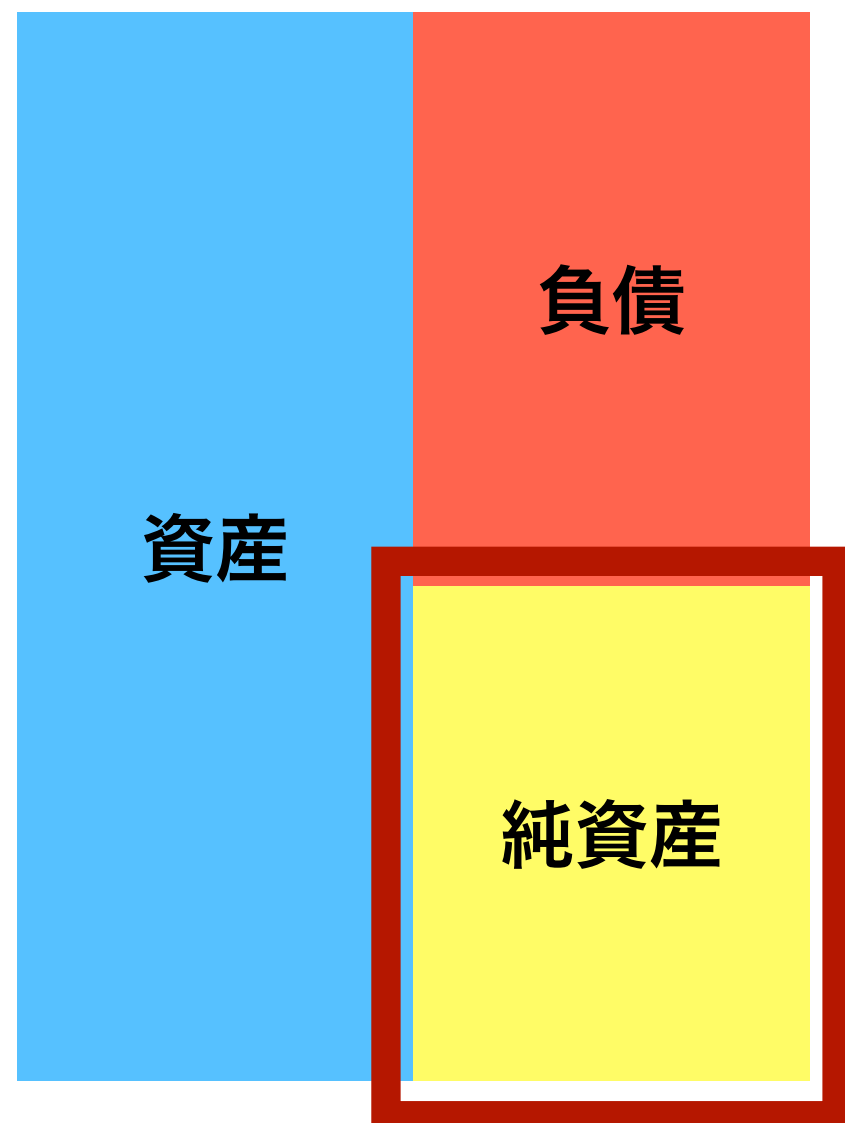


コインの表と裏の話

- ✓ コインに表と裏があるように、物事には必ず相見えない2面性がある
- ✓ この2つは密接に関連しているが、視点を切り替えないと、その存在に気づくことすらできない
- ✓ 事業の場合
 - 表の要素・・・プロダクト x 経営 x マーケ
 - 裏の要素・・・投資
- ✓ 片面を極めるだけでも十分すぎるくらいの結果を出せるが、それをさらに高いレベルに昇華するには、両面を鍛えなければならない

資本主義における絶対正義

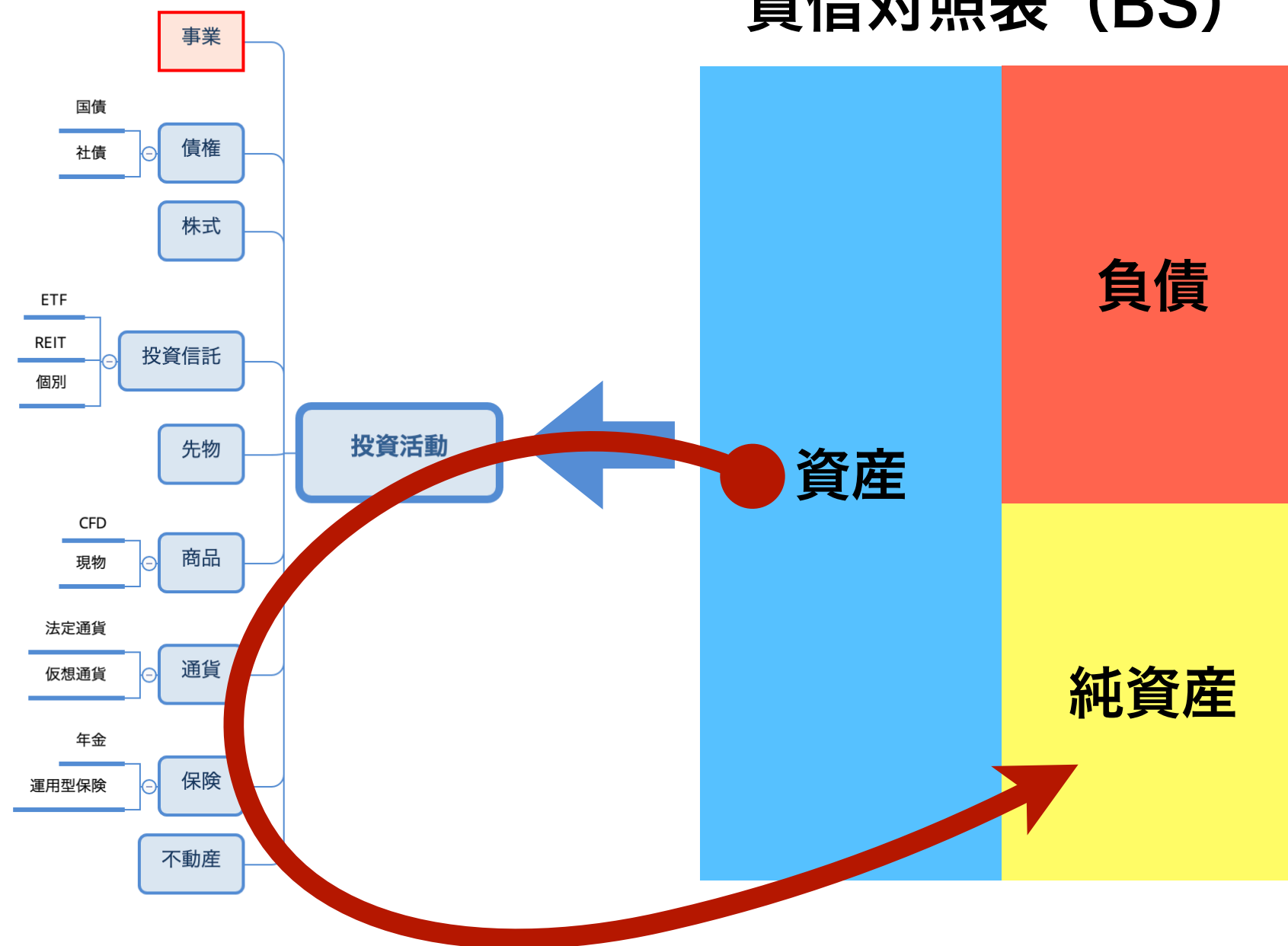
貸借対照表 (BS)



純資産の増加

経済活動全体における 「事業」の位置付け

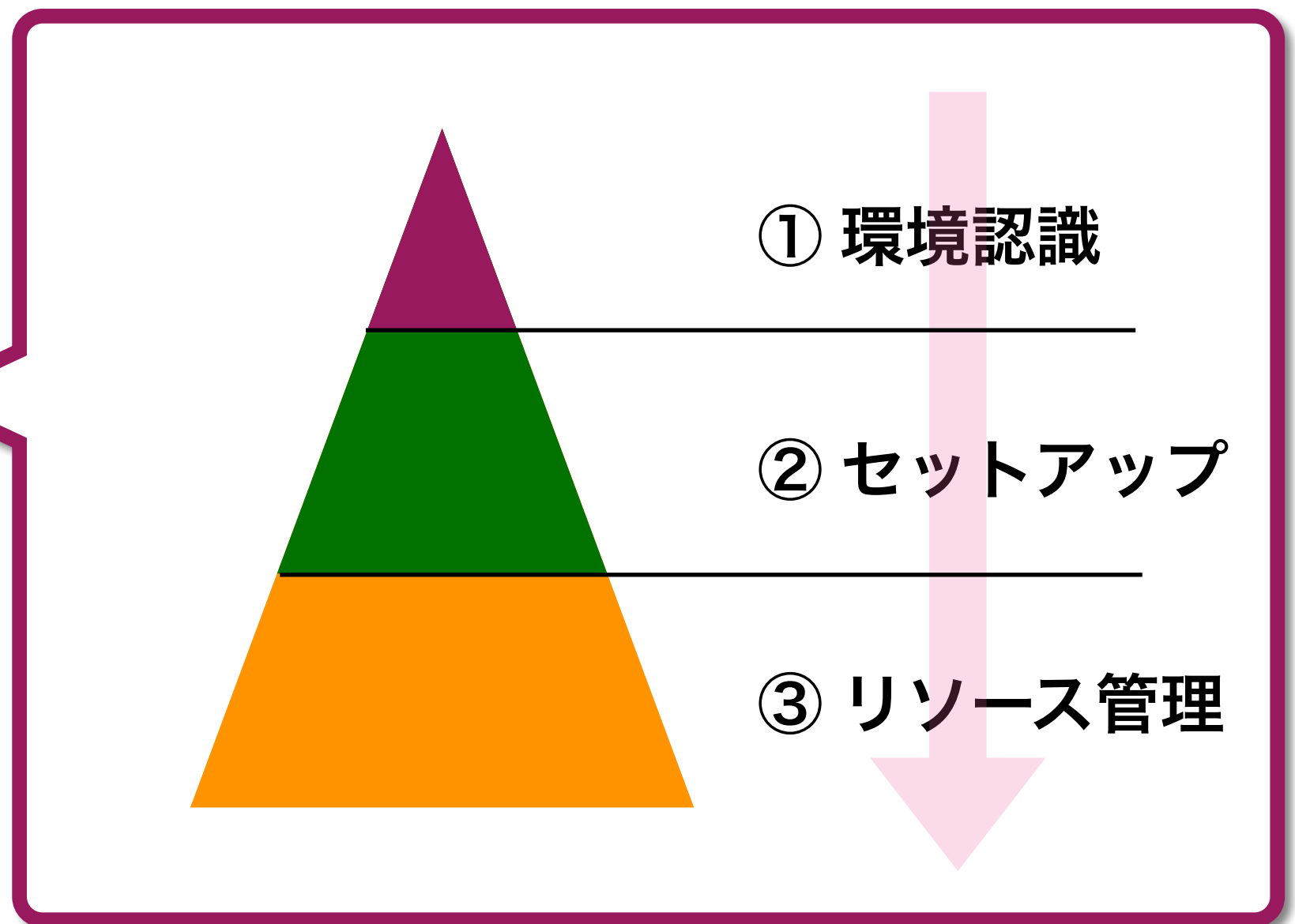
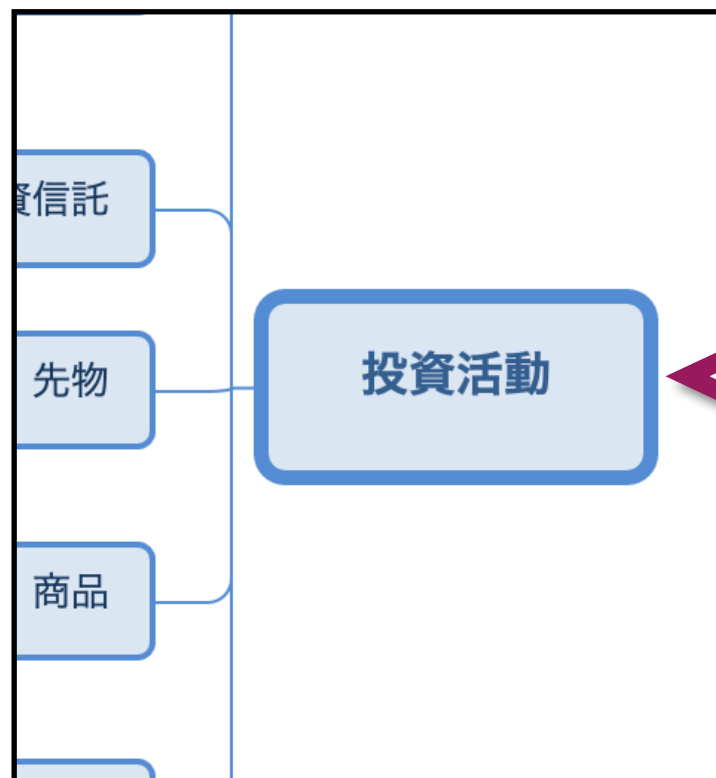
貸借対照表 (BS)



経済活動の上位下位概念

- ①純資産の増加
- ②財務レバレッジ（負債の活用）
- ③投資
- ④事業、株式、債券、各種デリバティブ etc…

「投資活動」の内訳



①環境認識


- ✓ 目の前で起こっている出来事（＝環境）を客観的に認識するプロセス
- ✓ 通常、長期/中期/短期の3つの時間軸でフラクタルに捉える
- ✓ しばしば感情によって認識は歪められる
- ✓ 安定した環境認識をするためには、自身の感情変化を客観的に観察し中立の感情でモノをみる鍛錬が必要
（例：アフィリエイト/SEO/リスティング etc…）
- ✓ 認識を歪める主な感情
 - ・ 恐怖
 - ・ 怒り
 - ・ 焦り
 - ・ 慢心
- ✓ 認識が歪む主なきっかけ
 - ・ 無限拡大願望
 - ・ 機会損失への恐怖
 - ・ 他社(者)比較
 - ・ 集団心理 (根拠のない安心感 or 同調圧力)
 - ・ 盲目的リスク回避

②セッティングアップ

- ✓ 投資におけるマイルール（＝投資の軸）
- ✓ 「この条件を満たしたもののしか投資しない」という鉄の掟
- ✓ プロジェクトの貫徹力に直結する
- ✓ 一貫性が重要
（分散するとエネルギーが散り全体のパフォーマンスが落ちる）
- ✓ 自分だけの**オリジナルのルール**を、**自分の頭で考え抜き**、誰の力も借りず**独力で構築**する必要がある（＝他人が考えたセッティングアップの流用は通用しない）

セッティングの例









きたはら@脱アフィして年商7億
@kitahara64


【ビジネスに対しての自分ルール】

- 1人でやろうとしない、苦手な事や結果を出せない事は認めてやってもらう
- 人と同じ商品を取り扱わない
- 商品をコントロールできないものは取り扱わない
- 沢山の商品を並べない、多くの種類を取り扱わない、人の商品を取り扱わない

午後8:28 · 2019年8月23日 · [Twitter Web Client](#)

12件のいいね



きたはら@脱アフィして年商7億 @kitahara64 · 14h

返信先: [@kitahara64](#)さん

- 新しい事を学ぶために時間(人生)を使わない

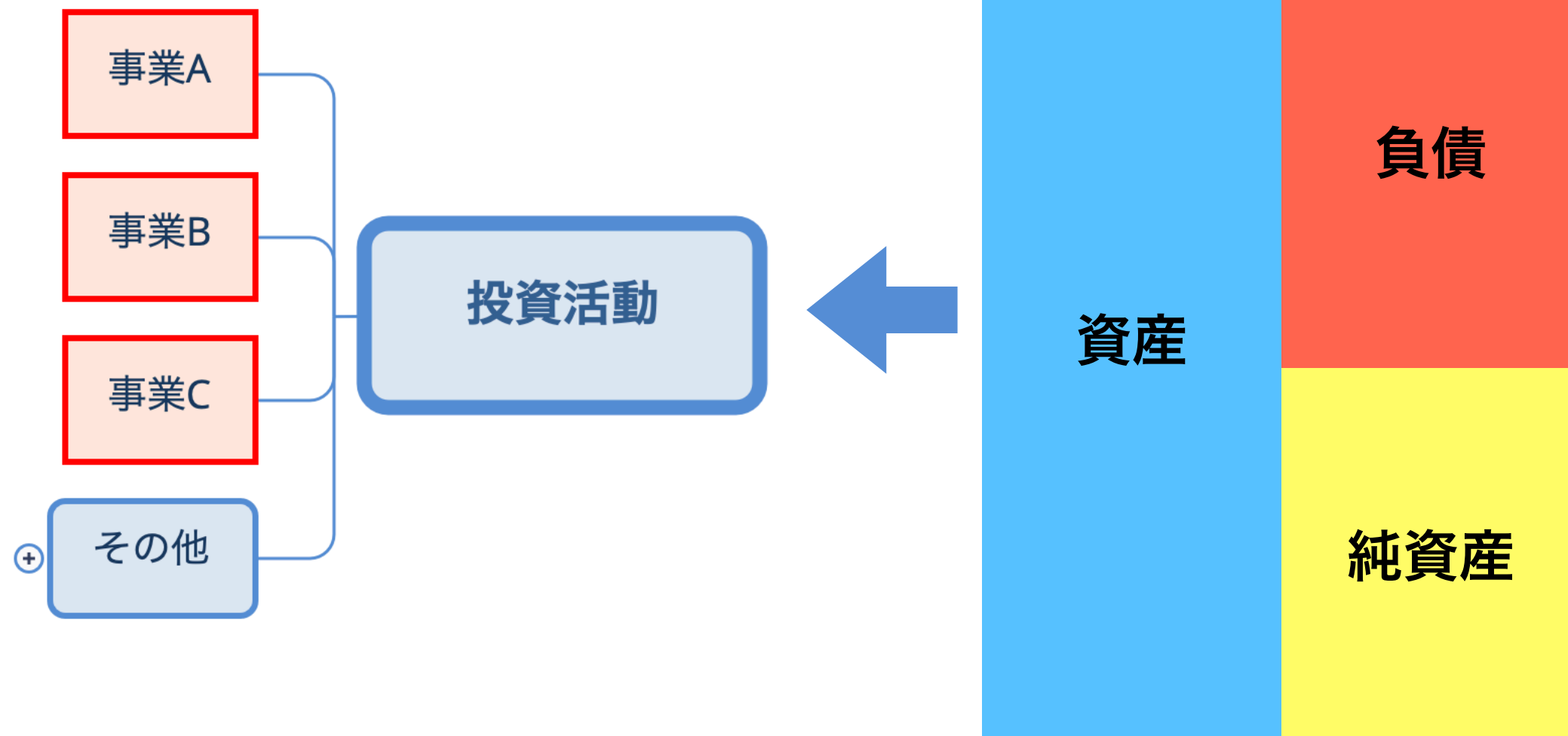
③リソース管理

- ✓ 投資活動の最重要概念
- ✓ リソースの内訳
 - **資金** × **時間** (作業+思考) × **熱量**
- ✓ 一般に「リスク管理」と言われる行動は、このリソース管理（特に資金）のことを指す
- ✓ リサーチ段階で不明瞭な部分を「リスク」と定義し、リスクの大小と期待リターンに応じてリソースの投下量を調節する
- ✓ ハイリスク案件では少資金を、ローリスク案件では多めのリソースを投入する傾向がある。＊ただし、投資家の個別事情により変動あり

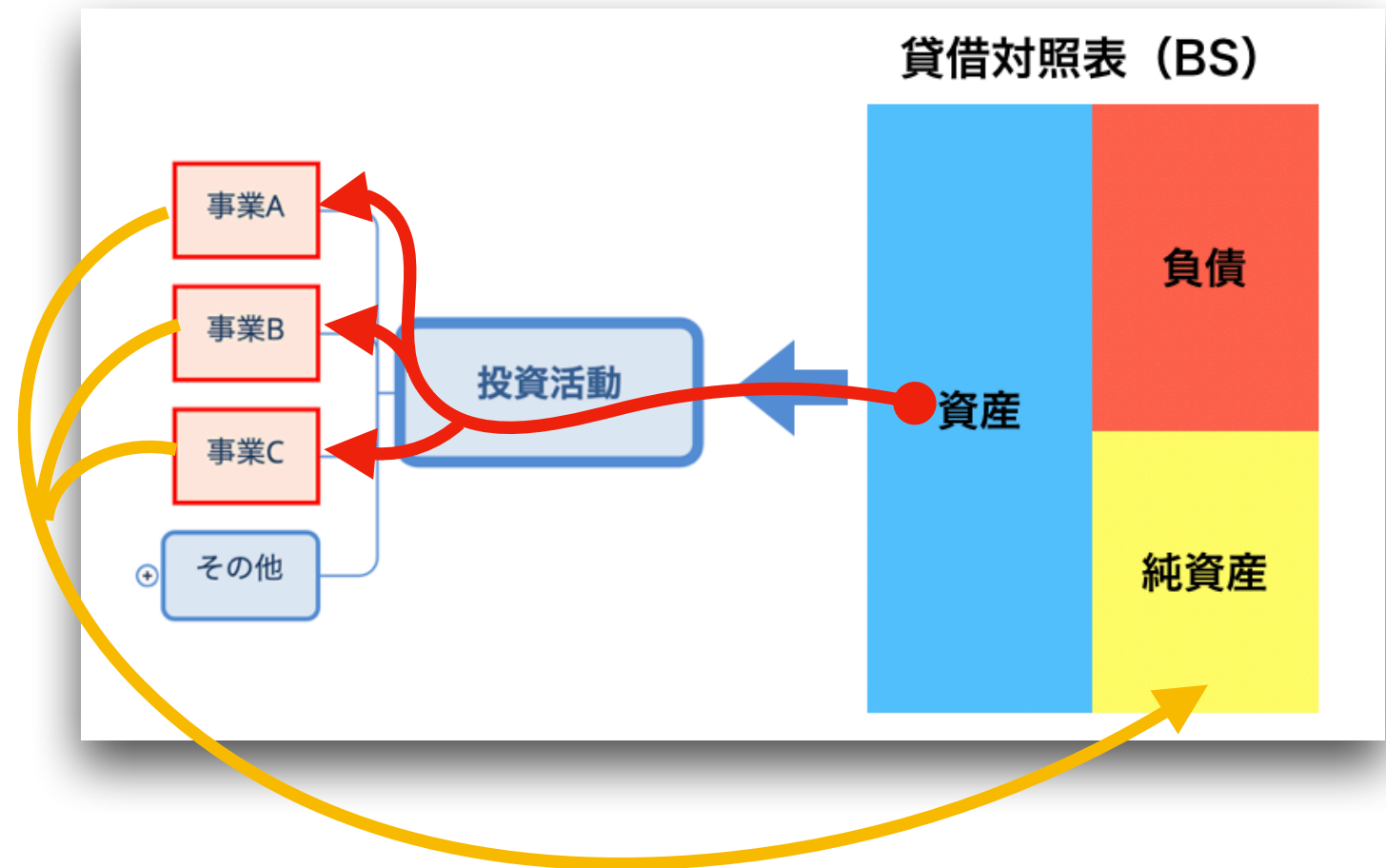
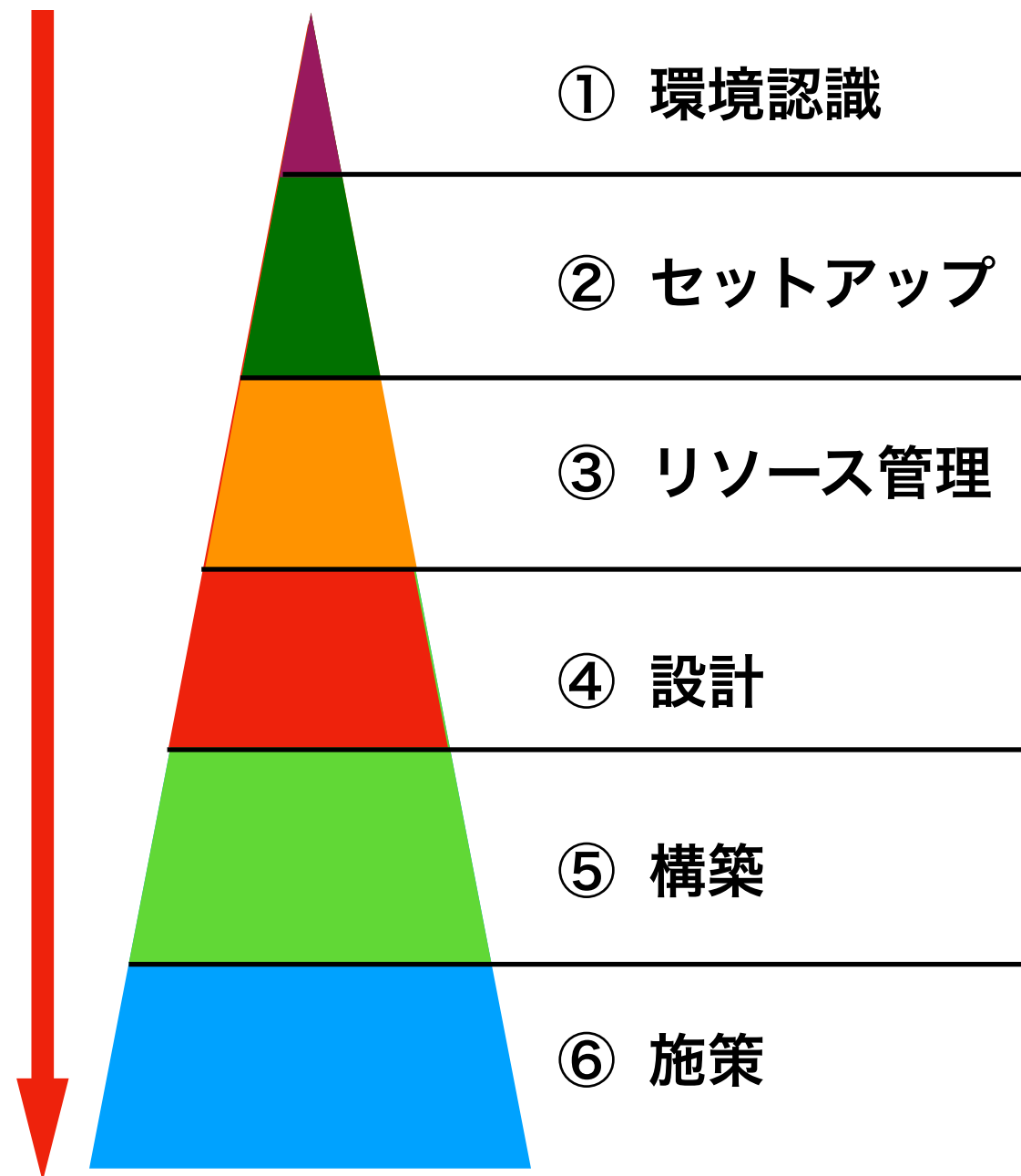
ポートフォリオの一つとしての「事業」



貸借対照表 (BS)



投資と事業の接続



投資視点で個別事業を制御する



投資家としての意思決定
(Financial Intelligence)



① 環境認識

② セットアップ

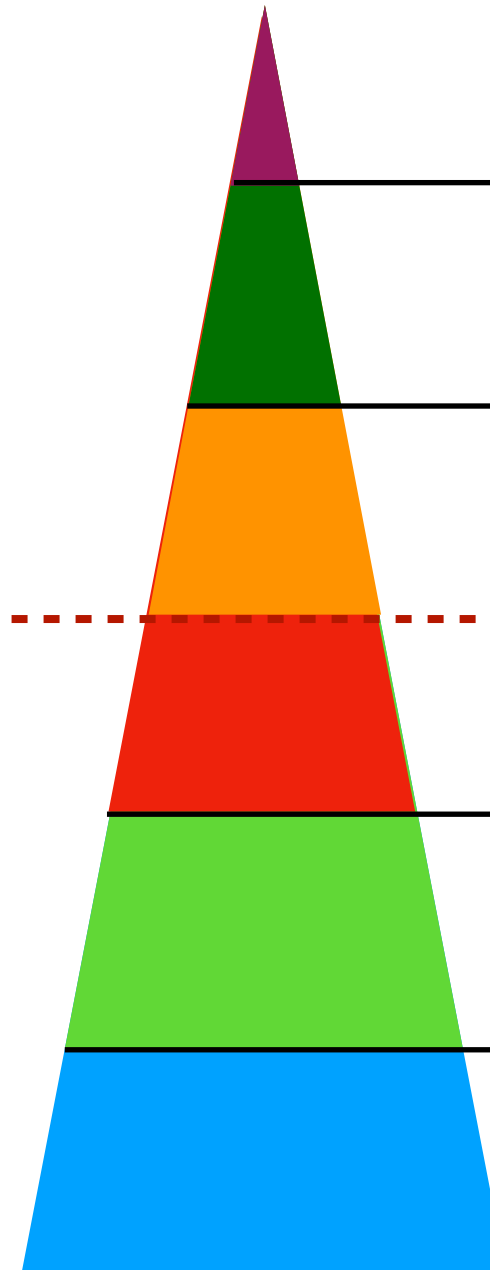
③ リソース管理

④ 設計

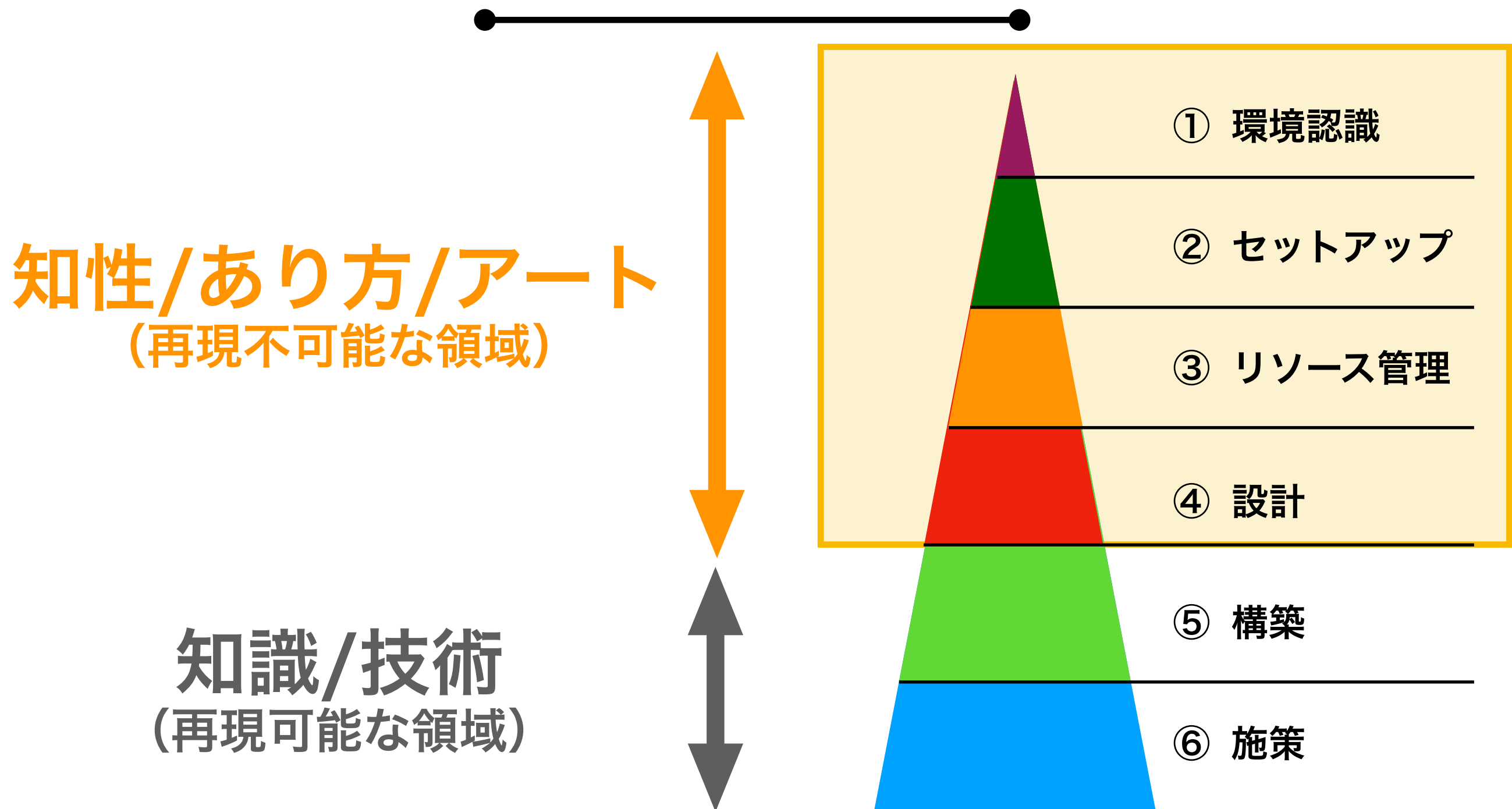
⑤ 構築

⑥ 施策

事業家としての意思決定
(Business Intelligence)



再現できるもの、できないもの



ホンモノしか生き残れなくなりつつある



✓ アフィリエイト

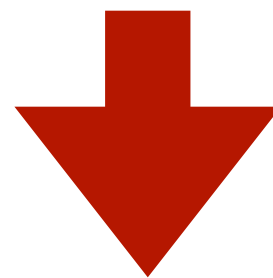
✓ 職業としてのマーケター

✓ SEO


✓ 美容院（インスタ集客/ホトペ依存）

✓ リスティング広告

などなど・・・



システムのバグをついたチートが通用しなくなってきている



マクロの視点に立って
構造的に飛躍する領域を
見極めることが一番大切

それ以外の
短期的ノイズは除去して
心を無にして投資する

経済人としての 内面を磨き ホンモノになる

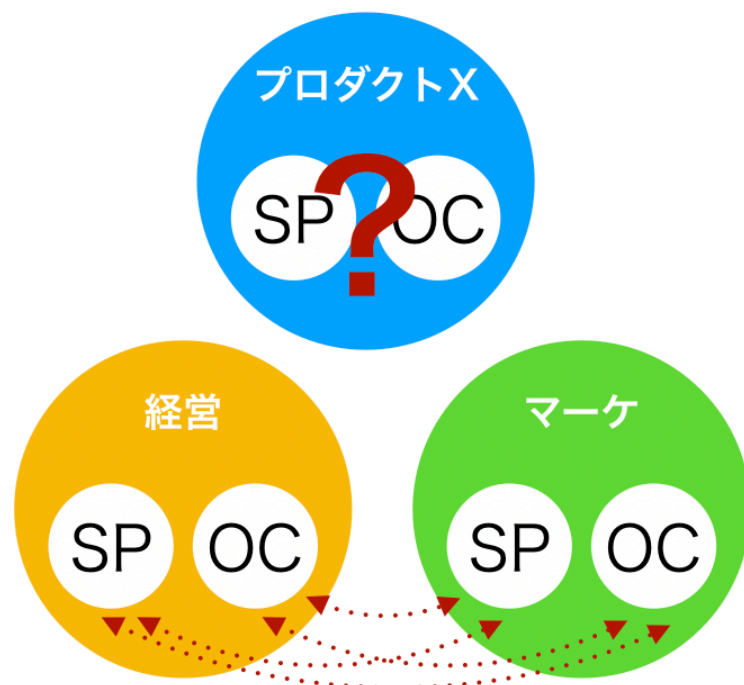
貸借対照表 (BS)

資産	負債
	純資産



これからが面白い

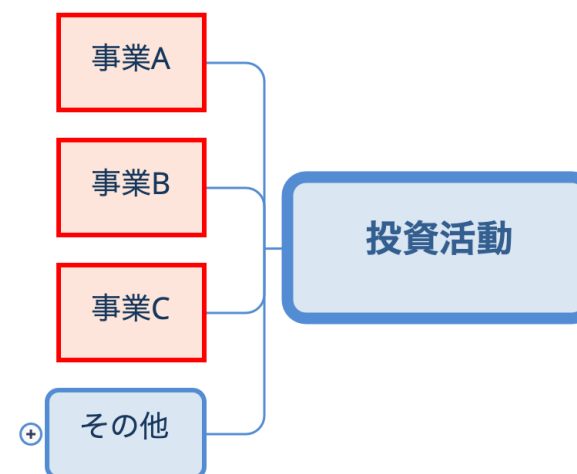
高い互換性



華僑型ソーシャルファイナンス



事業PF

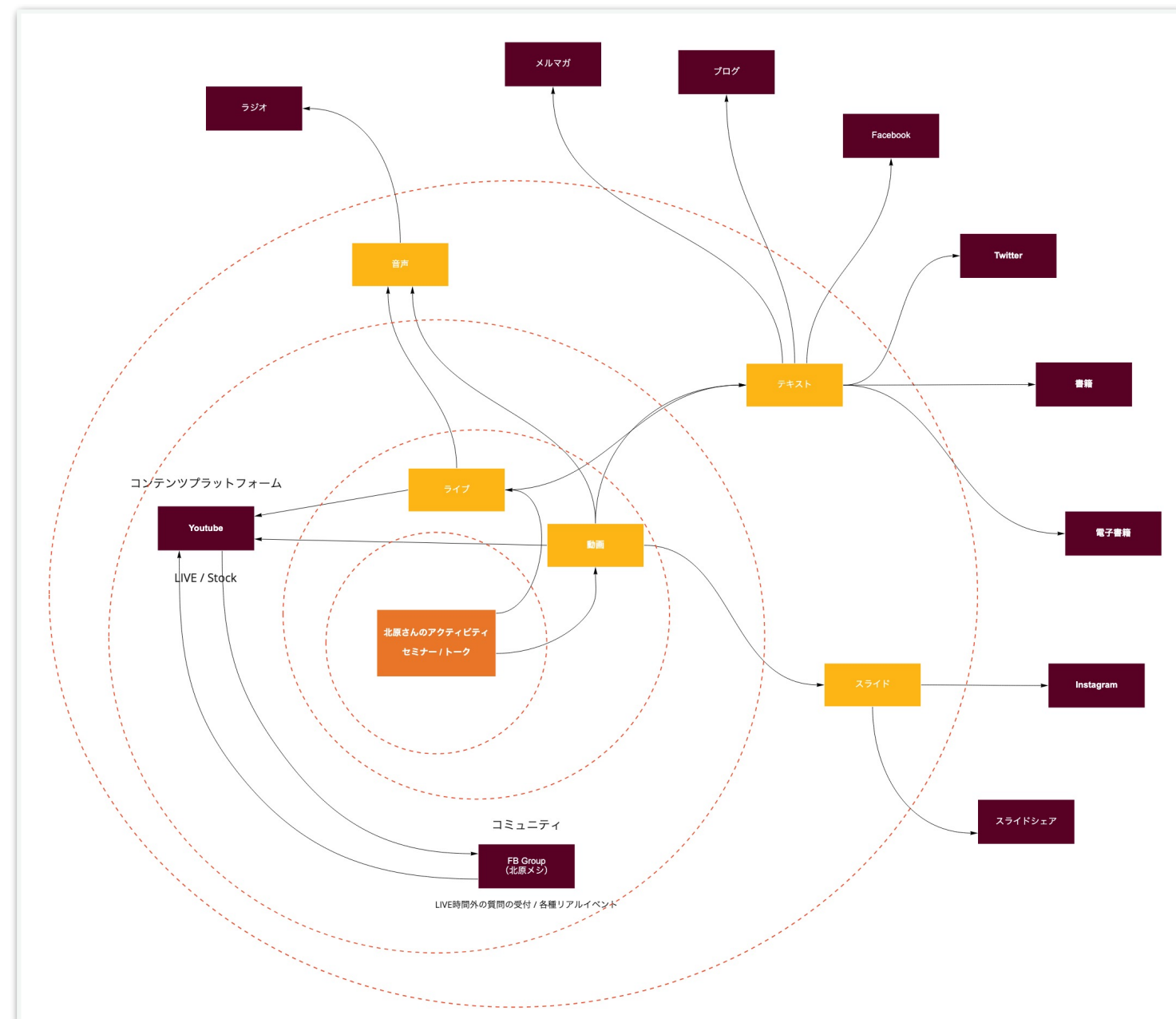
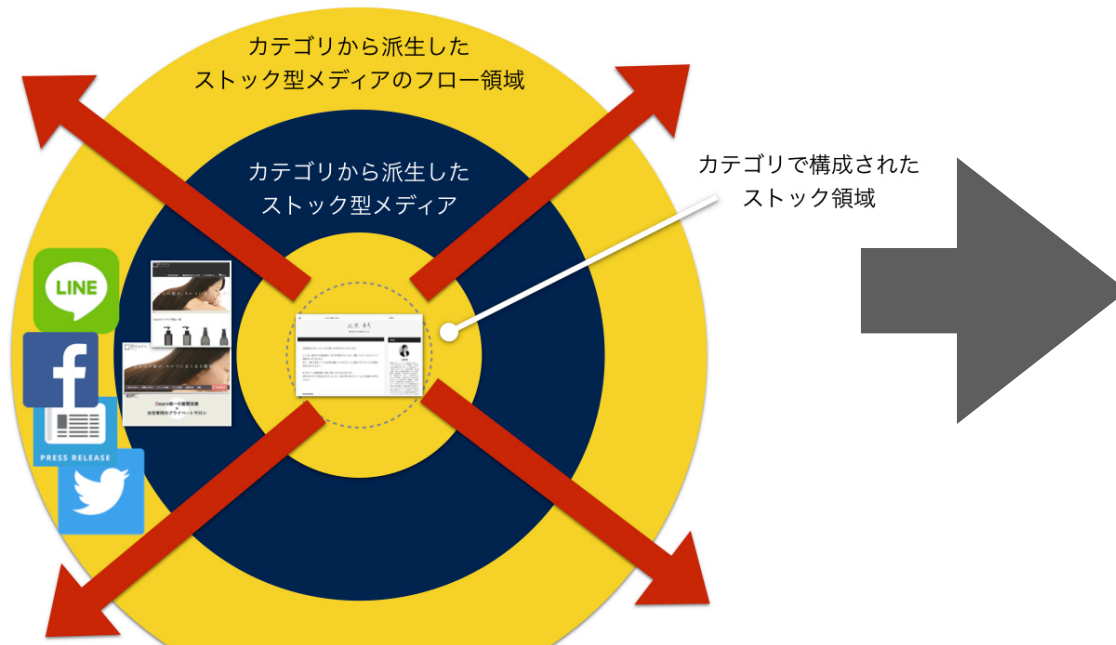


最後にマーケの話も少々

北原4.0

2年前の4.0構想

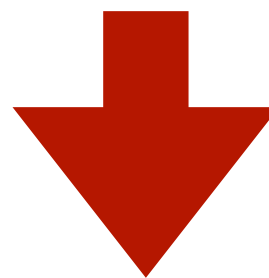
コアフローを起点に放射状にメディアを展開



コンテンツマーケティング実務の変化



- ✓ 「コンテンツ制作」から「コンテンツ再利用」へ
- ✓ 「創造」から「編集」へ
- ✓ 「情報設計」から「行動設計」へ
- ✓ 「アルゴリズムハック」から「ビジネスモデルハック」へ



カルピスの原液で勝負するフェーズ

いざ、本物しか生き残らない世界へ