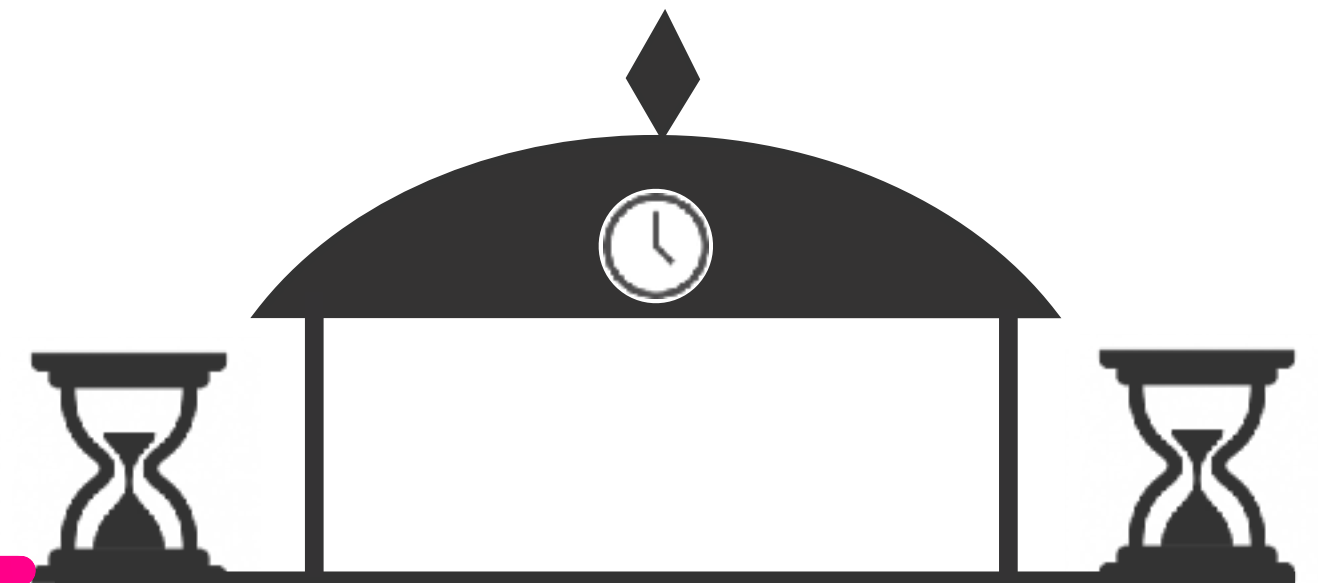




カブキタ計画

2021.10.12@仙台合宿 北原孝彦



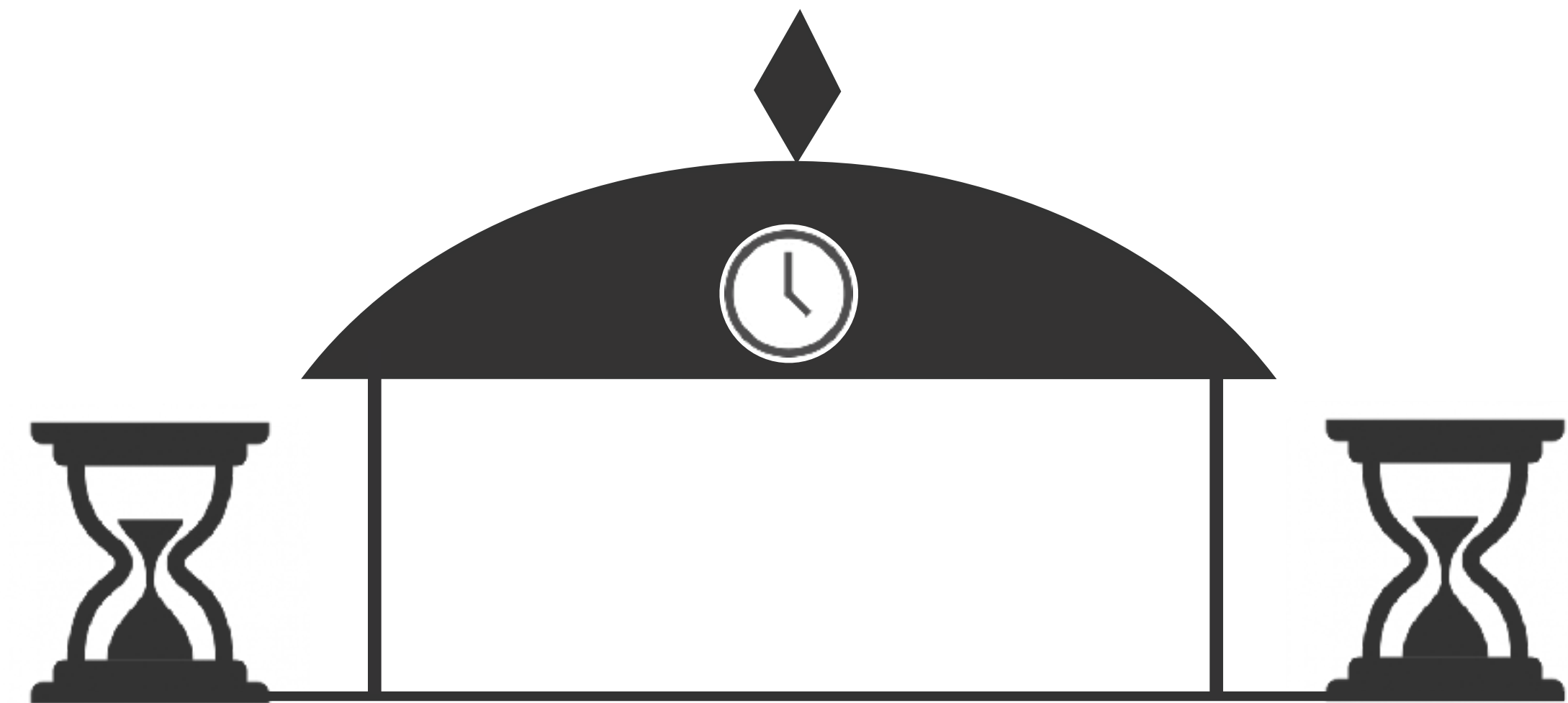
協業で複数の事業を同時に立ち上げ
M&Aで売却するための基本構想

Takahara



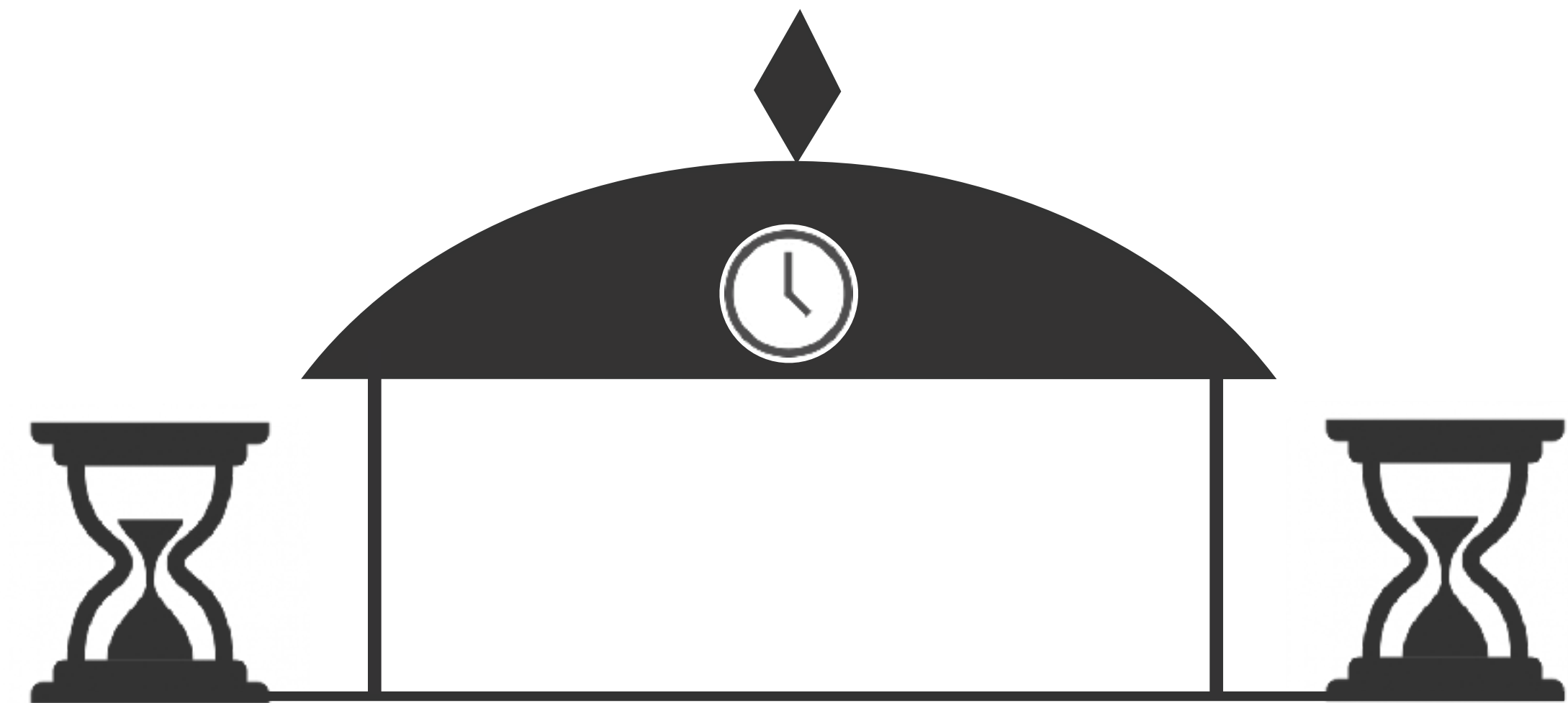
アジェンダ

- 1) カブキタ計画の概要
- 2) 直近の3つの課題とその解決
- 3) カブキタモデル
- 4) 今後の課題





1) カブキタ計画の概要





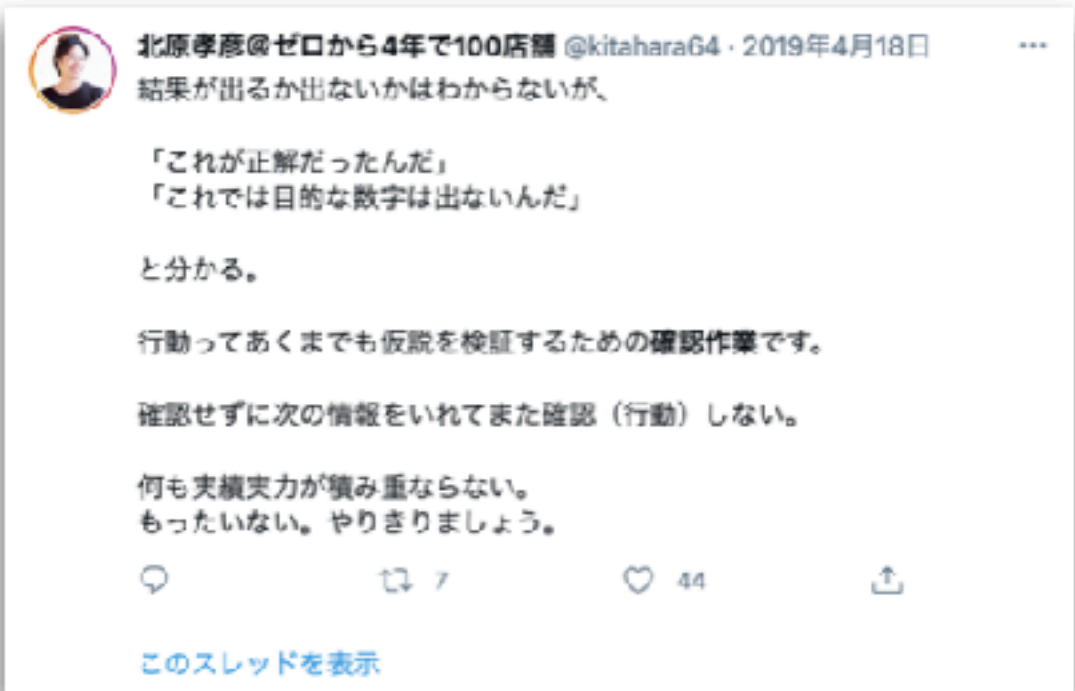
事業の再現性 → ???

1) カブキタ計画の概要

Case Report 2021 / 「北原の精神と時の部屋」の第1四半期報告

「北原の精神と時の部屋」の裏の意味

4) まとめ



- 準備からスケールまで、何一つ新しいスキルを投入していない
- すべてのアクションが予定調和であり、完璧なコントロール下にある
- 過去の積み上げの再現
= 弊社の事業構築スキームに再現性があることを確認するための、数あるテストの中の1つ
- 店舗作りの再現性の積み上げ → ディアーズ
- 事業構築の再現性の積み上げ → 「????」

- 店舗の再現性 → ディアーズ
- 事業の再現性 → ???

2021年4月 金沢合宿の資料より

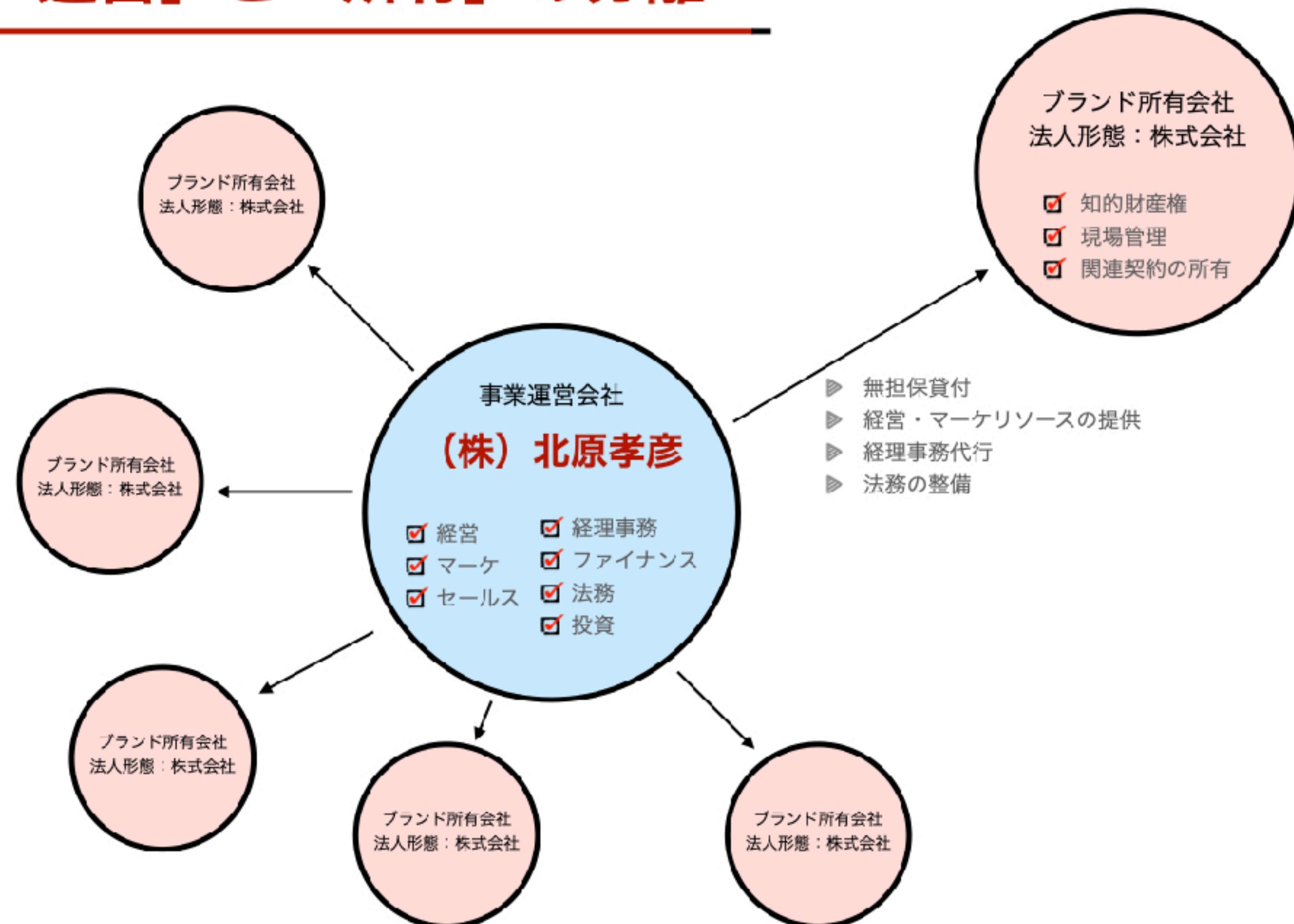
資料DL → <https://tokinoheya.com/reference/materials/2302/>



事業の運営と所有権を分離

1) カブキタ計画の概要

「運営」と「所有」の分離



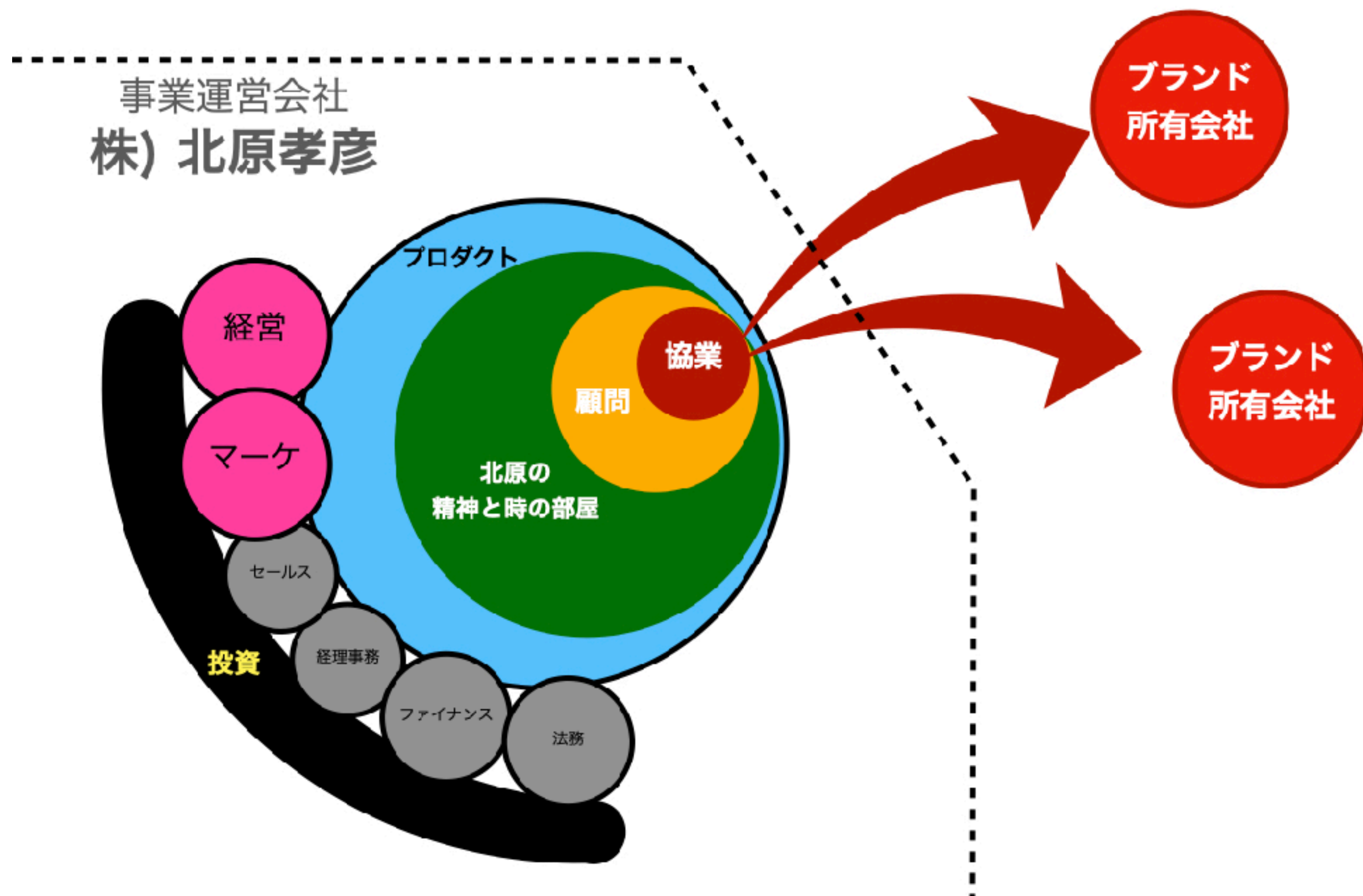
- (株)北原孝彦に事業推進のコアメンバーを集結
- プロダクト以外の全領域を担う
- プロダクトホルダーと協業して複数の事業を運営
- 協業事業の所有権を(株)北原孝彦から分離することで、保有から売却まで、幅広い出口戦略を描ける



北原の精神と時の部屋からプロダクトを発掘

1) カブキタ計画の概要

カブキタの内部構造



- 北原の精神と時の部屋から顧問メンバーを募集
- 顧問メンバーの中から協業パートナーを発掘
- 協業事業を次々とスピンオフ



カブキタ計画を成功させるための3つのポイント

1) カブキタ計画の概要

- ① 協業
- ② 売却を想定した事業構築
- ③ 事業ポートフォリオ



①協業

1) カブキタ計画の概要 > ①協業

協業 フレームワーク

- デジタル時代の個の働き方 -

北原 孝彦@愛知合宿

- 2018年6月に発表
- ディアーズのコアメンバーの事例をもとに個人同士の協業の可能性を示した
 - ✓ 数名の個人が
 - ✓ 協業し
 - ✓ 全国規模の事業を展開するスキーム



①協業

1) カブキタ計画の概要 > ①協業

いわゆる「働き方」の常識

- ピラミッド型組織に所属して労務を提供し、その対価として給料をもらう（組織の下請けも含む）

→高度経済成長を背景に生まれた比較的新しいライフスタイル

→日本ではまだ100年も歴史がない

ぜんぜん今風じゃないよね

「(´ー`)」



① 協業

1) カブキタ計画の概要 > ① 協業

デジタルが変えたもの

- **AI**による個の**スキル**補完
(*広告運用AI etc...)
- **個人メディア**による個の**発信力**増強
(*SNS/個人ブログ etc...)
- **小資本**からできる**マーケティング**施策
- ツールによる個の**円滑なコミュニケーション**
(チャットワーク/LINE etc...)

経済の最小ロットが
個人レベルまで下がってる



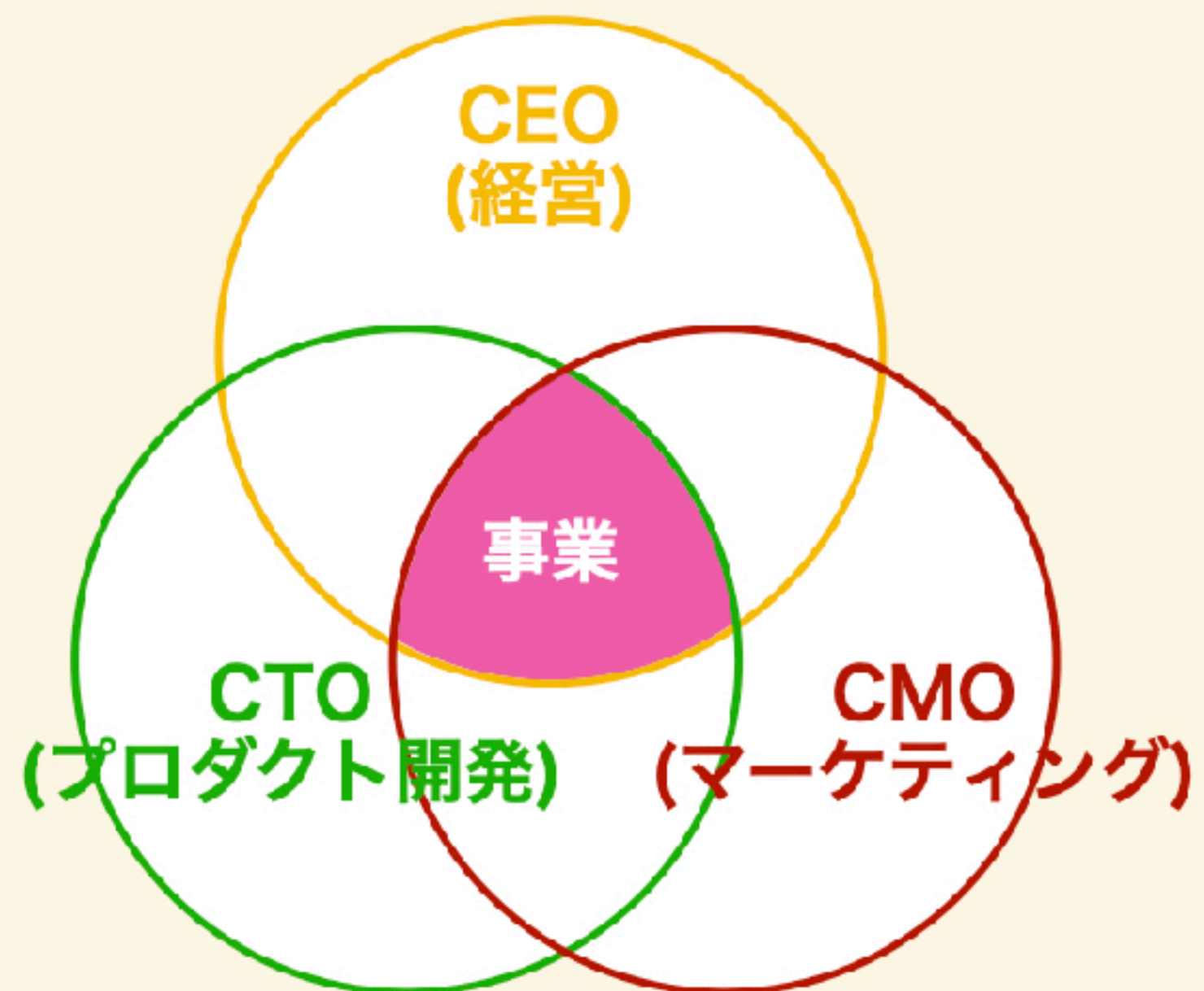
個が戦略的に協業すれば
小組織体でもデカイ仕事
できるよね？



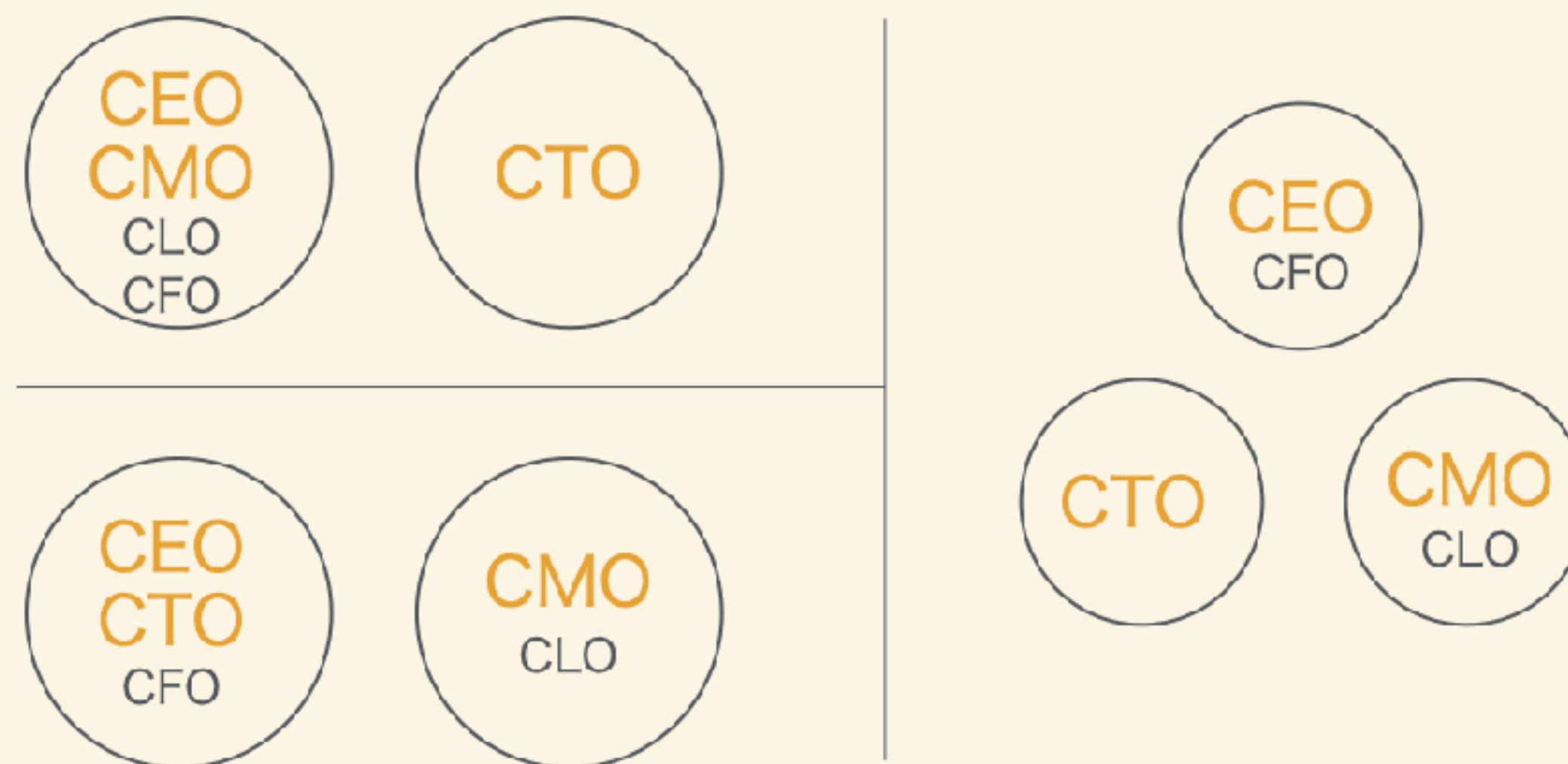
① 協業

1) カブキタ計画の概要 > ① 協業

事業の中核を担う3つの役割



中核メンバーの構成パターン

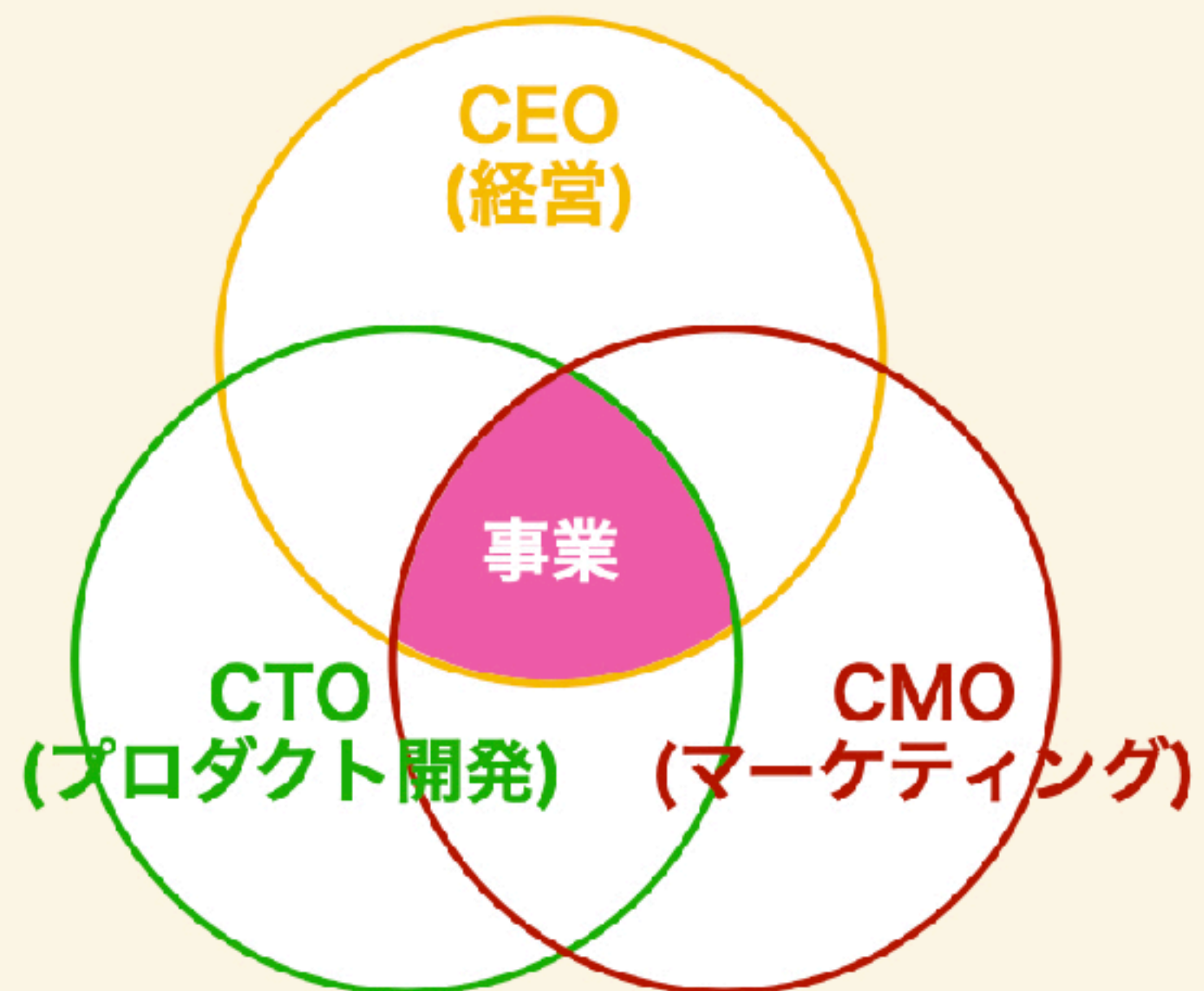




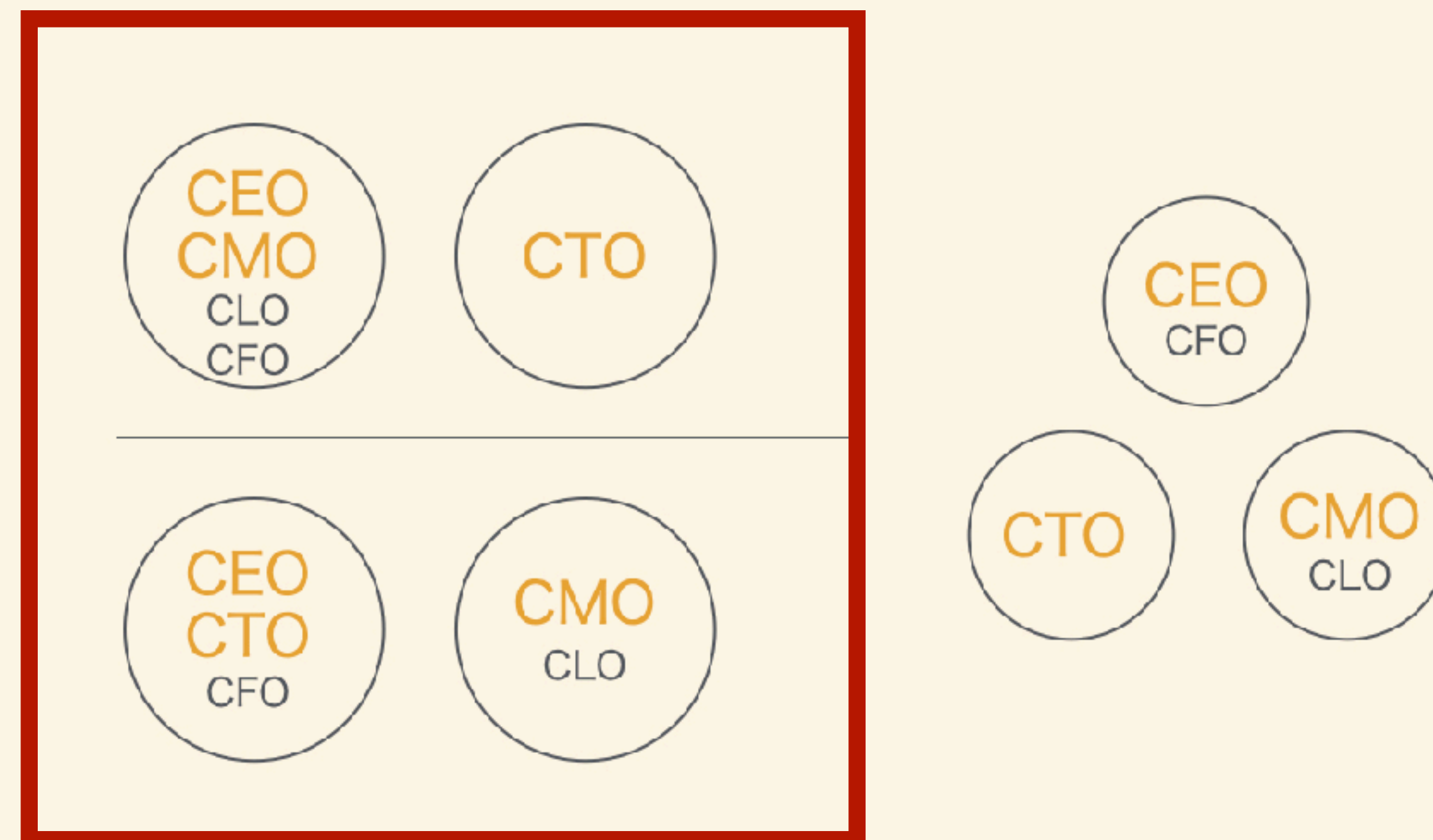
① 協業

1) カブキタ計画の概要 > ① 協業

事業の中核を担う3つの役割



中核メンバーの構成パターン

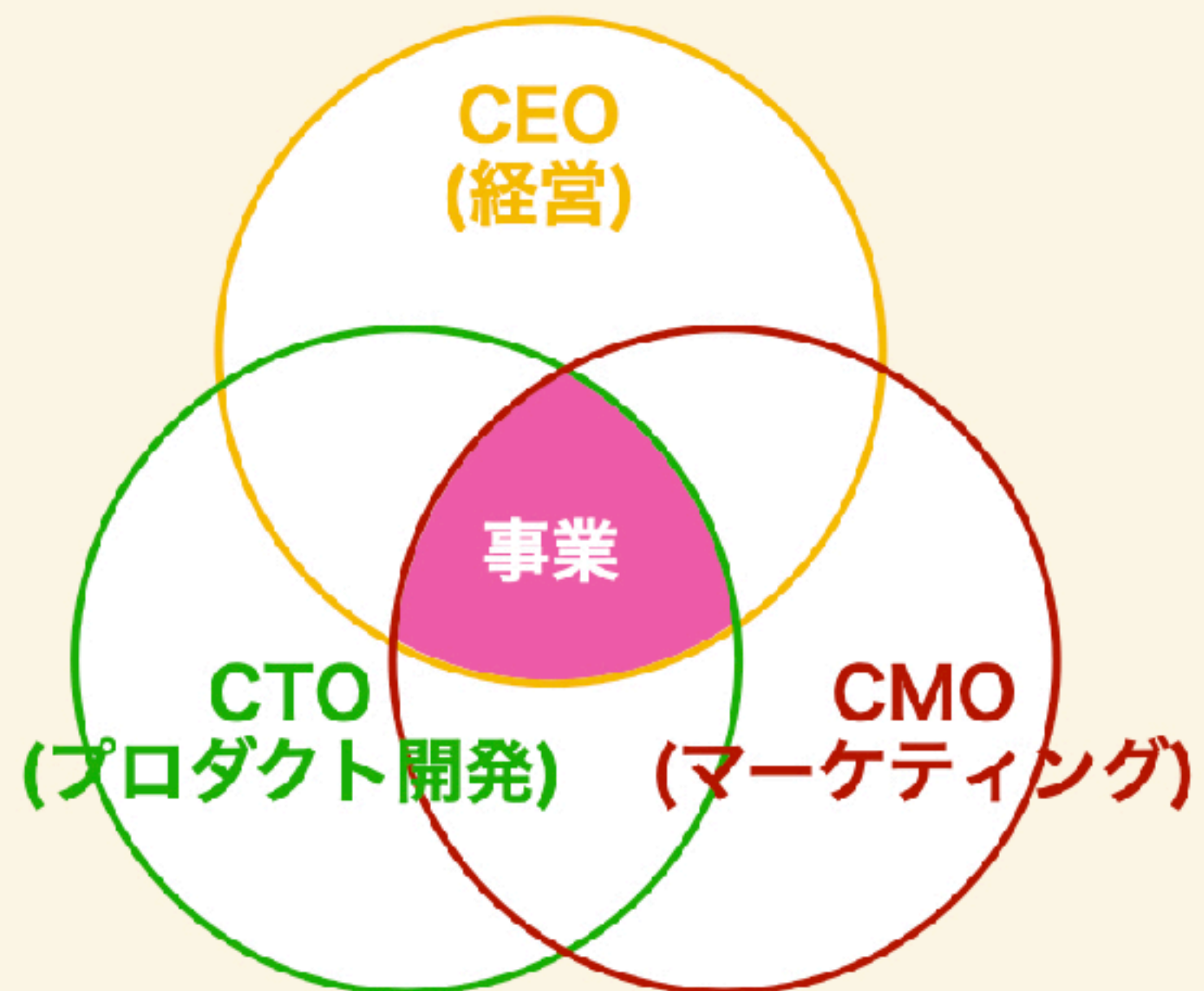




① 協業

1) カブキタ計画の概要 > ① 協業

事業の中核を担う3つの役割



中核メンバーの構成パターン



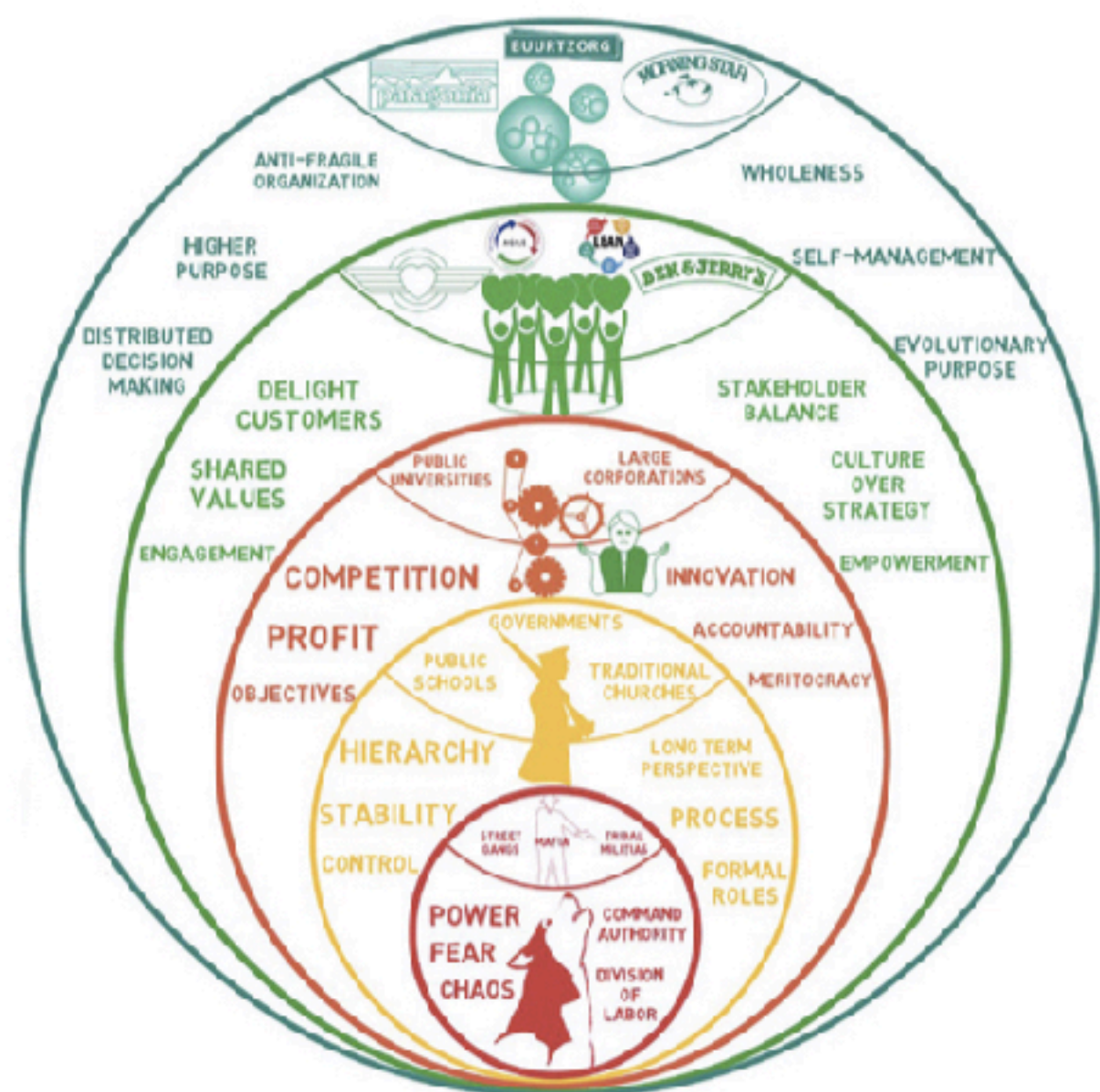


① 協業

1) カブキタ計画の概要 > ① 協業

協業を支えるティール型組織

■ 組織経営の進化形態



| 色 | メタファ | 経営的特徴 (簡易) |
|--------|---------|--|
| TEAL | 生命体 | 信頼で結びついている 指示命令系統なくて良い |
| GREEN | 家族 | 多様性の尊重 ヒエラルキーを残すもの の従業員の呼称をメンバー、キャスト等へ |
| ORANGE | 機械 | イノベーション 科学的マネジメント 社長と従業員のヒエラルキー |
| AMBER | 軍隊 | 長期的展望 上意下達 厳格な階級に基づくヒエラルキー |
| RED | オオカミの群れ | 力による支配 短期的思考 |

「組織経営の進化形態」下記参考より翻訳及び一部加筆
(参考:「Reinventing Organizations - A brief introduction - Gamma Hornos Cirera」)

ティール型の特徴

- 『信頼』 に基づいた組織運営
- 自律した個人 = セルフマネジメント (指示命令系統がない)
- 適切な役割分担 (CEO/CMO/CTO)
- 円滑な内部コミュニケーション (LINEやCW)



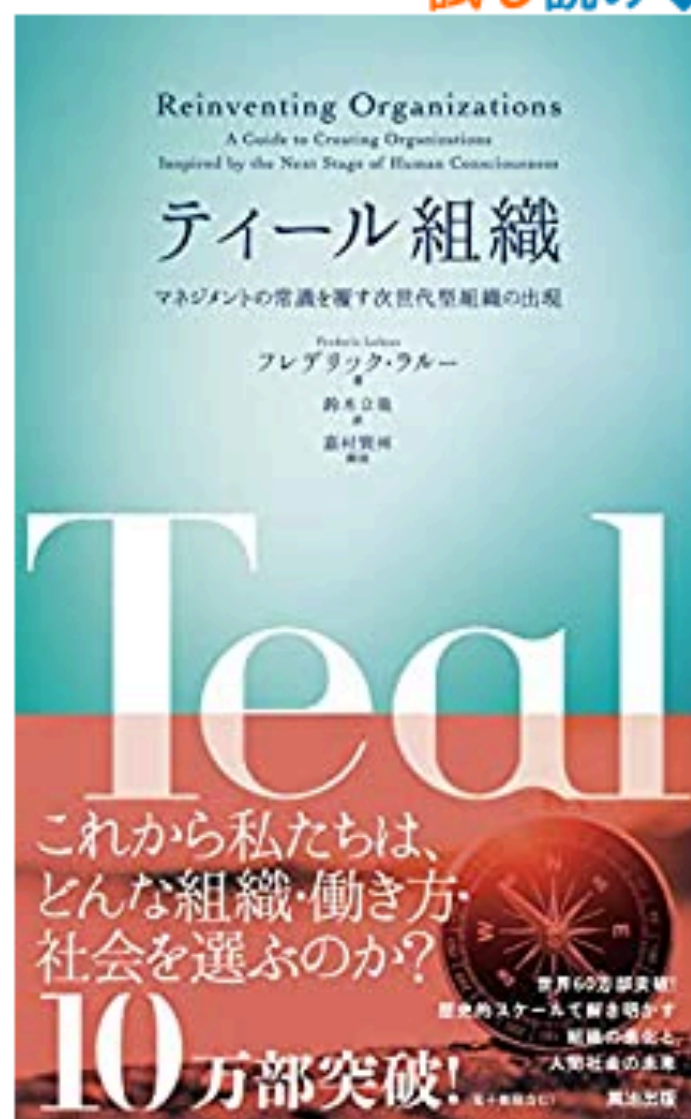
①協業

1) カブキタ計画の概要 > ①協業

i お客様は、2018/05/17にこの商品を注文しました。
この注文を表示

Kindle本ストア9周年キャンペーン Kindle本トップタイトル
40%OFF 10/28まで > [今すぐチェック](#)

試し読み↓



ティール組織 — マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現 Kindle版

フレデリック・ラルー (著), 嘉村賢州 (著), 鈴木立哉 (翻訳) | 形式: Kindle版

★★★★☆ 473個の評価

すべての形式と版を表示

Kindle版 (電子書籍)

¥2,475

獲得ポイント: 25pt

今すぐお読みいただけます: [無料アプリ](#)

単行本

¥2,750

獲得ポイント: 28pt [prime](#)

¥1,081 より 79 中古品

¥2,750 より 34 新品

【大反響、7万部突破!!】

続々受賞!

「ビジネス書大賞2019」 経営者賞

「読者が選ぶビジネス書グランプリ 2019」 マネジメント部門

「ITエンジニアに読んでほしい! 技術書・ビジネス書 大賞 2019」 ベスト10

[続きを読む](#)



②事業売却を想定した事業構築

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築

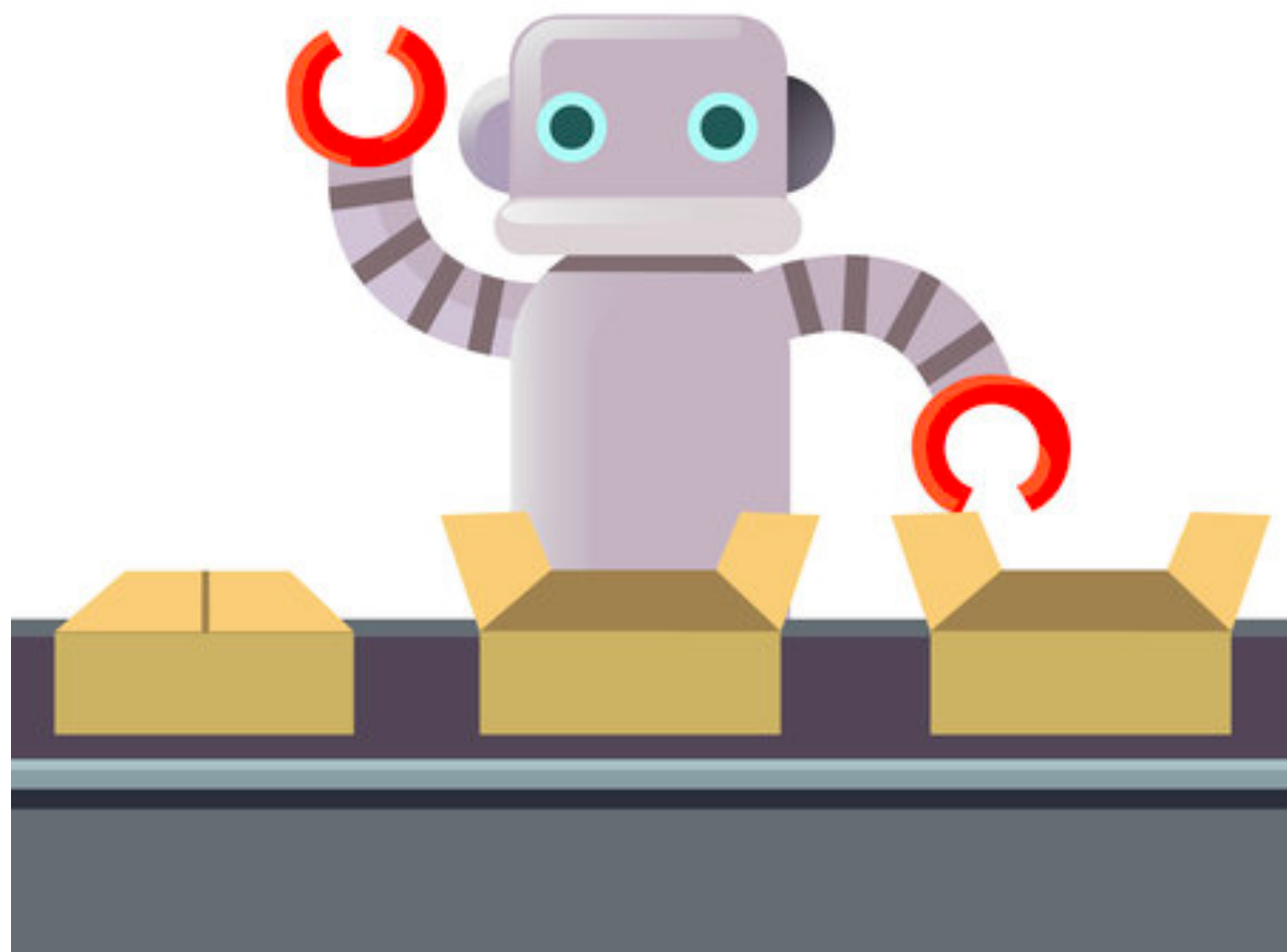
売却を想定すべき 2つの理由

- a. 1つの事業を一生続けること難しさ
- b. 事業家としてのキャリア加速施策



a. 1つの事業を一生続けることは意外と難しい

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築



- どんな事業も自動化を突き詰めると単純作業になってくる
- 人が介在する以上、常に想定外の事件が発生し続け心身共に消耗する
- 情熱の賞味期限



b. 事業家としてのキャリア加速施策

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築



- 年間利益(EBITDA)の3～5倍で売却
- 有利な税制
 - (売却) 個人の株式譲渡益への課税率 20%
 - (事業譲渡) BtoBで40% / CtoBで55%
 - (保有) 個人の事業所得への最高税率 55%
 - (会社清算) 非上場会社の個人配当への最高税率 55%
*法人税の実効税率34%を加味すると二重税により実質約70%の納税



b. 事業家としてのキャリア加速施策

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築



- ・ 年間利益(EBITDA)の3～5倍で売却

・ 有利な税制

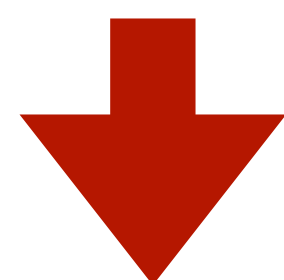
- ・ (売却) 個人の株式譲渡益への課税率 20%
- ・ (事業譲渡) BtoBで40% / CtoBで55%
- ・ (保有) 個人の事業所得への最高税率 55%
- ・ (会社清算) 非上場会社の個人配当への最高税率 55%
* 法人税の実効税率34%を加味すると二重税により
実質約70%の納税



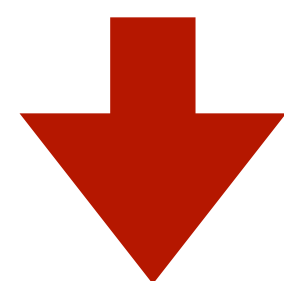
b. 事業家としてのキャリア加速施策

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築

事業を会社ごと売却

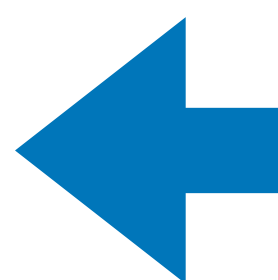


現在の税制下において、最も高い資金効率で資金運用するスキームの一つ



売却益を事業に再投資することで
事業の加速度が桁違いに高まる

- ・ 年間利益(EBITDA)の3~5倍で売却
- ・ 有利な税制
 - ・ (売却) 個人の株式譲渡益への課税率 20%
 - ・ (事業譲渡) BtoBで40% / CtoBで55%
 - ・ (保有) 個人の事業所得への最高税率 55%
 - ・ (会社清算) 非上場会社の個人配当への最高税率 55%
*法人税の実効税率34%を加味すると二重税により実質約70%の納税



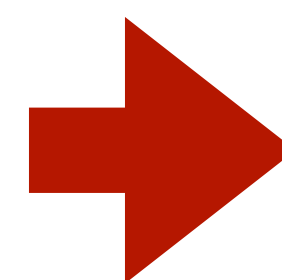


b. 事業売却を想定した事業構築

1) カブキタ計画の概要 > ②事業売却を想定した事業構築

売却を想定すべき 2つの理由

- ① 1つの事業を一生続けること難しさ
- ② 事業家としてのキャリア加速施策



実際に売却するしないは別として

売却しようと思えばできる状態で

「売却」「保有」を選択するのが理想



③事業ポートフォリオ

1) カブキタ計画の概要 > ③事業ポートフォリオ

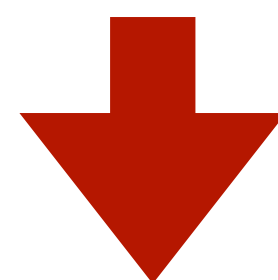
- ・ 事業は運と実力が共存するゲーム
- ・ 一定の実務レベルを超えたら、その先は運頼み
- ・ どこまで極めても最後は運勝負であることを正面から認めたらうえて、確実に勝ちにいく手法が不可欠



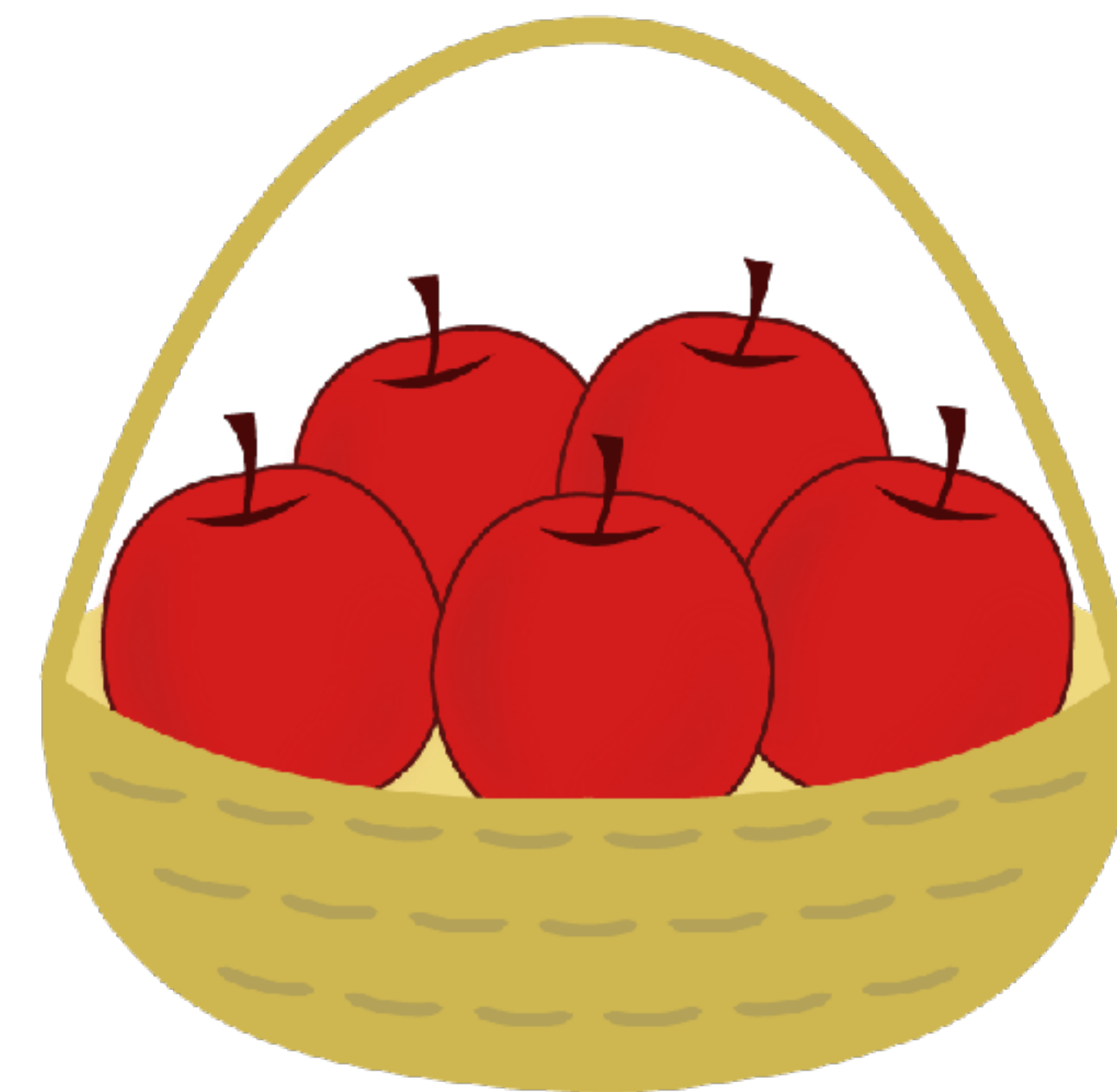
③事業ポートフォリオ

1) カブキタ計画の概要 > ③事業ポートフォリオ

- 複数の事業をひとまとめにして管理する運営
- 不確実性を期待値に基づきコントロール
- 運の要素を限りなくゼロにして、実力で勝ち抜く

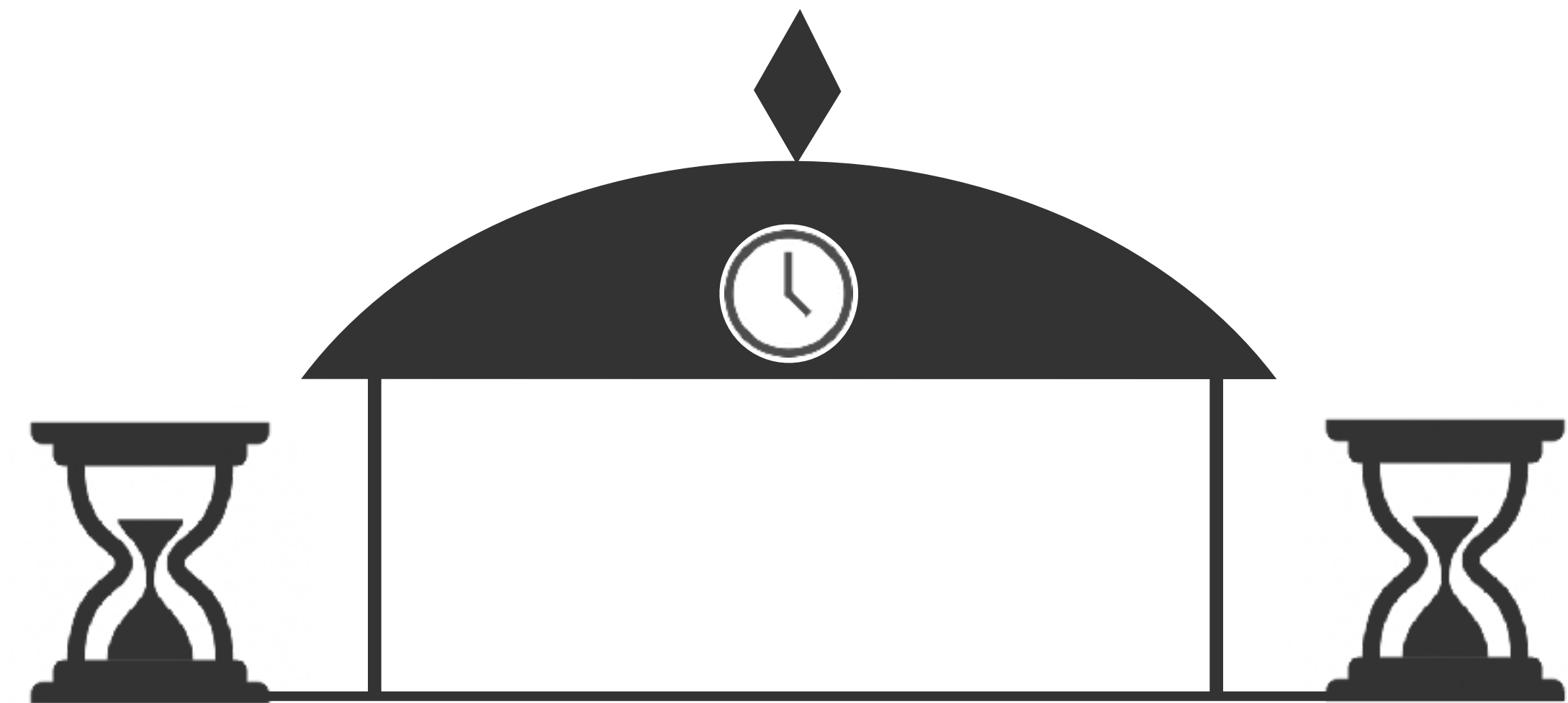


事業A, 事業Bがコケても事業Cの成功で全投資資金を回収し利益を出す





2) 直近の3つの課題とその解決





早急に解決すべき3つの課題

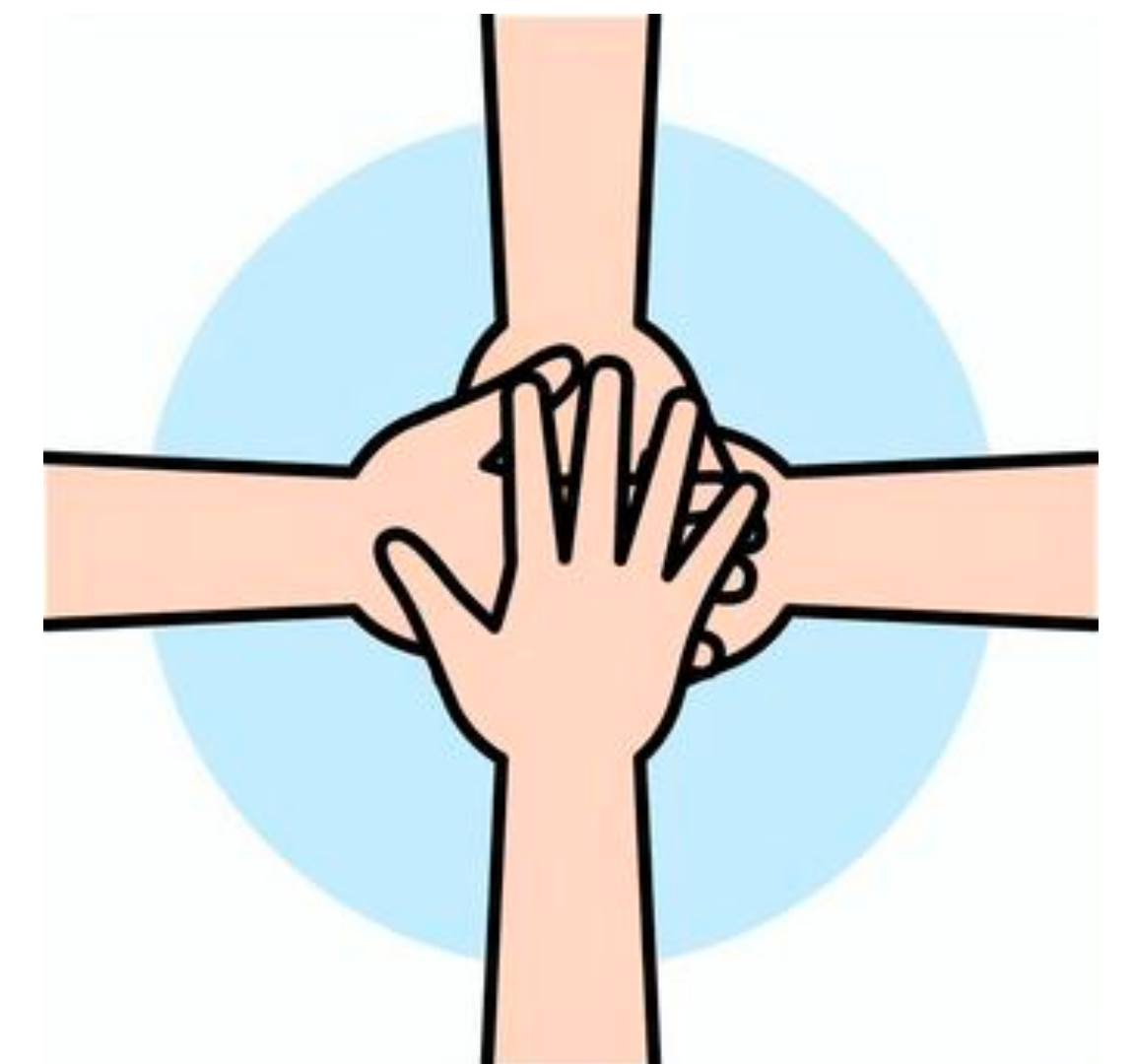
2) 直近の3つの課題とその解決

- ① 再現性の高い協業スキームの構築
- ② 売却を想定した事業構築
- ③ 事業ポートフォリオの実務スキームの確立



2) 直近の3つの課題とその解決

①再現性の高い協業スキームの構築





協業が生み出すもの

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

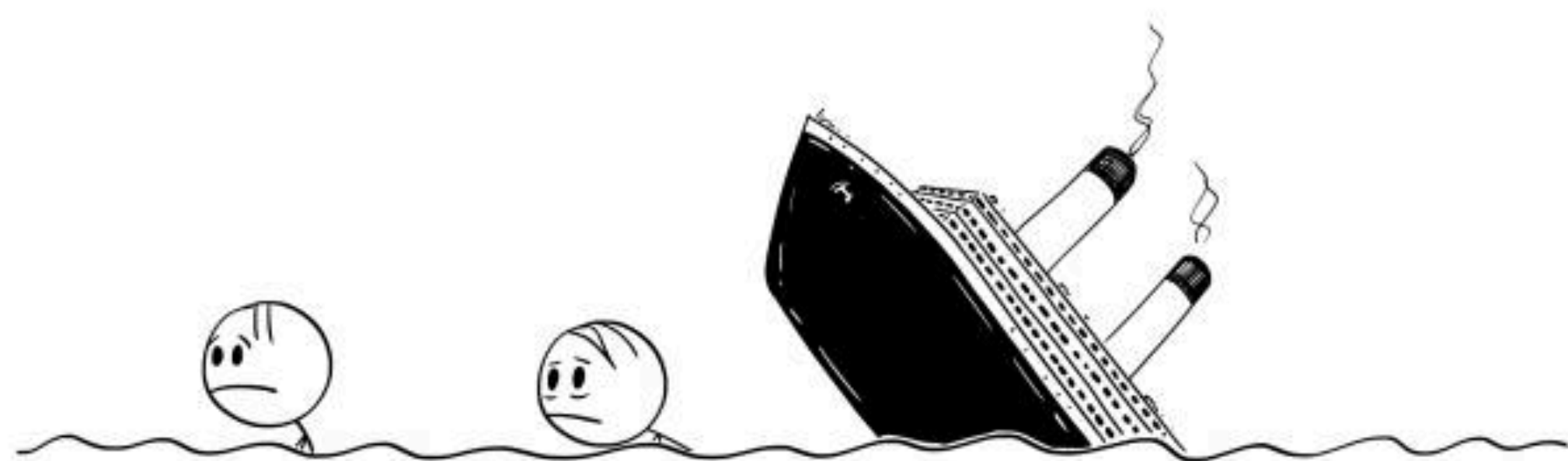
- ✓ 通常の求人では絶対に獲得することができない**高度技能人材**の獲得
 - ・ 各自が単独で一事業を構築運営できる実務能力を有する
 - ・ 各自が自ら保有する事業より、生活できるレベルの事業所得を既に得ている
- ✓ 相互補完・相乗関係が生み出す圧倒的な**スピード感**



けど現実には・・・

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

90%以上が沈没



- **プレイヤーの実力不足**
 - ① テクニカルスキル
 - ② ヒューマンスキル
- **組織の空中分解**
 - ① アンフェアな契約による能力搾取
 - ② 音楽性の違い
 - ✓ スピード感
 - ✓ スケール感
 - ✓ 投資センス etc...



協業のよくある勘違い

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

< 協業の報酬形態 >

- ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
- ・ 軌道に乗ったら利益を折半

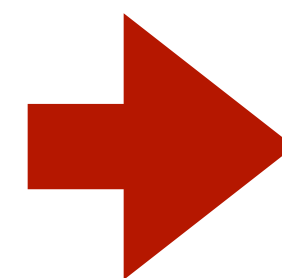


協業のよくある勘違い

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

< 協業の報酬形態 >

- ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
- ・ 軌道に乗ったら利益を折半



< ハイスキル人材を安価に獲得する手段 >

- ・ それ、外注でやれませんか？
- ・ それ、ただの業務委託じゃないですか？
- ・ それ、普通に歩合制の社員として雇った方が良くないですか？

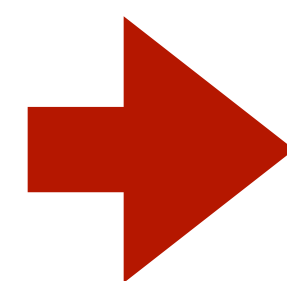


協業のよくある勘違い

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

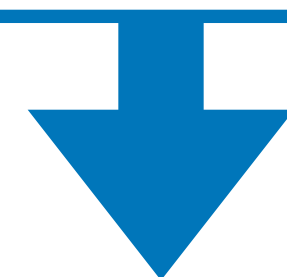
< 協業の報酬形態 >

- ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
- ・ 軌道に乗ったら利益を折半



< ハイスキル人材を安価に獲得する手段 >

- ・ それ、外注でやれませんか？
- ・ それ、ただの業務委託じゃないですか？
- ・ それ、普通に歩合制の社員として雇った方が良くないですか？



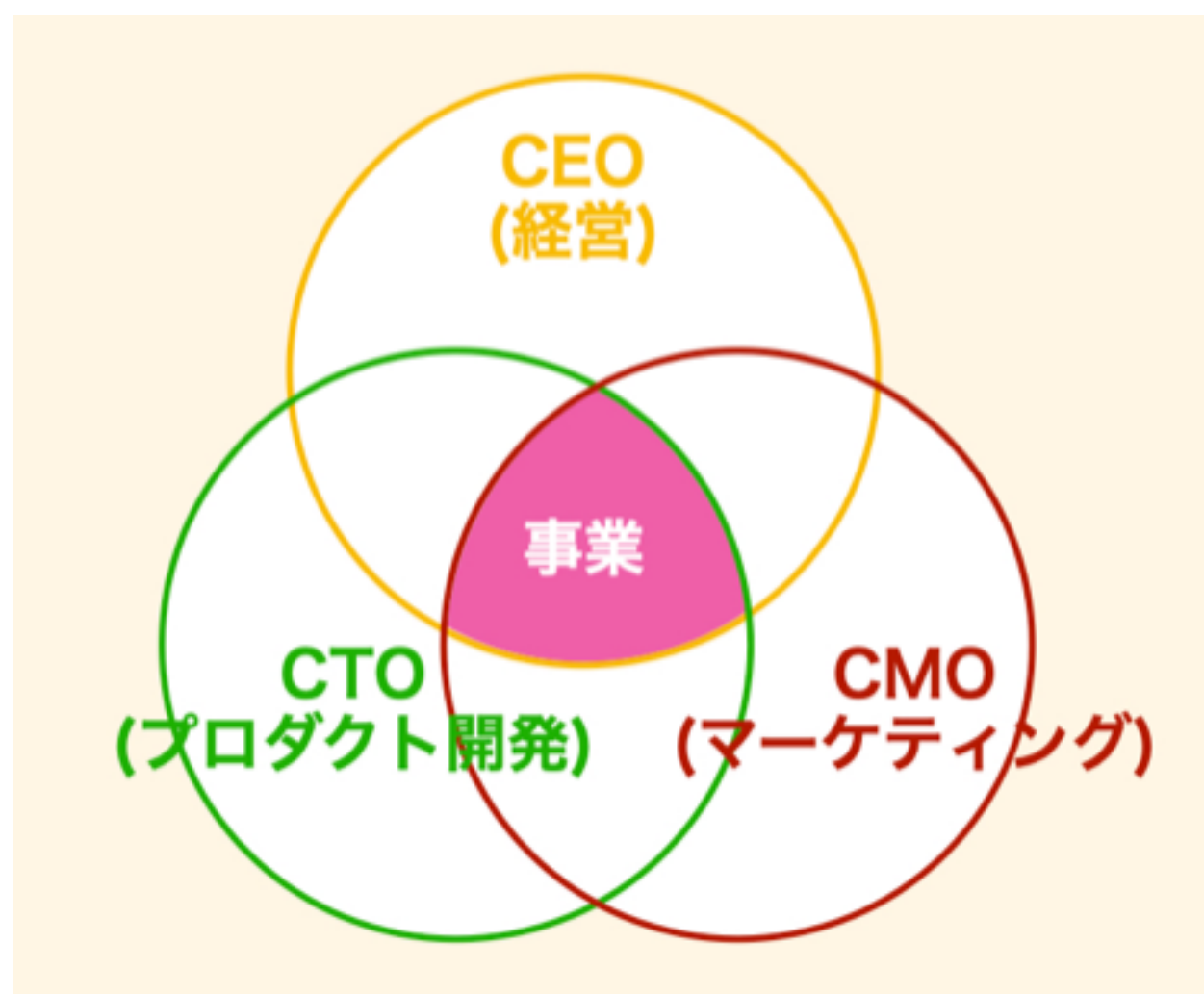
本質的に協業と外注/業務委託/雇用は別物
運命共同体であり**共同創業に近い**イメージ



協業の成功率を高める3つのポイント

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

a. チームビルディング



b. ストラクチャ選択



c. チーム運営

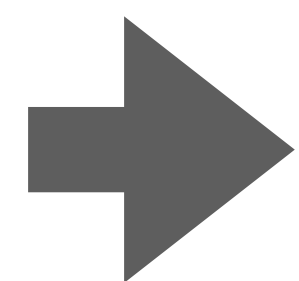
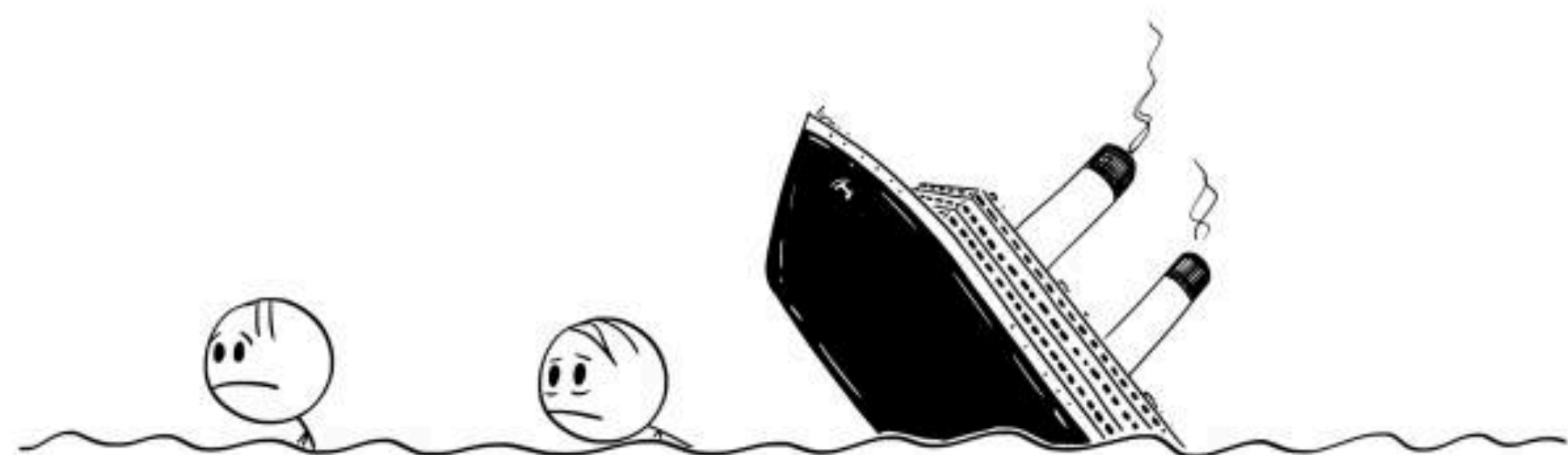




協業の成功率を高める3つのポイント

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

90%以上が沈没



沈没の原因

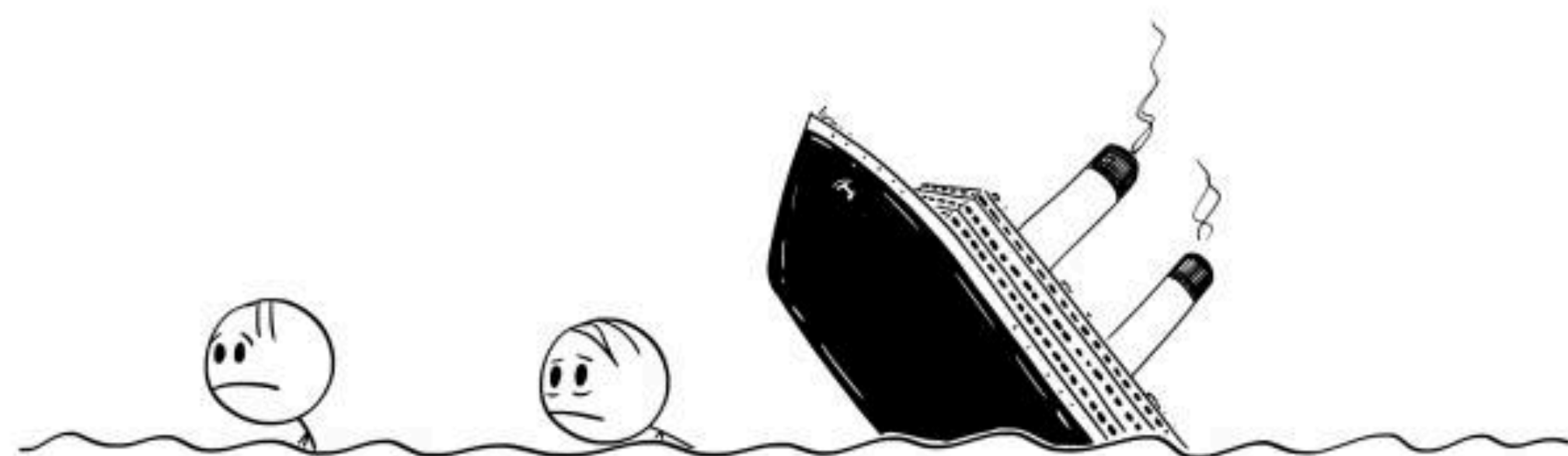
- a. 乗組員の問題（チームビルディング）
- b. 船体構造の問題（ストラクチャ）
- c. 運航の問題（チーム運営）



協業の成功率を高める3つのポイント

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築

90%以上が沈没



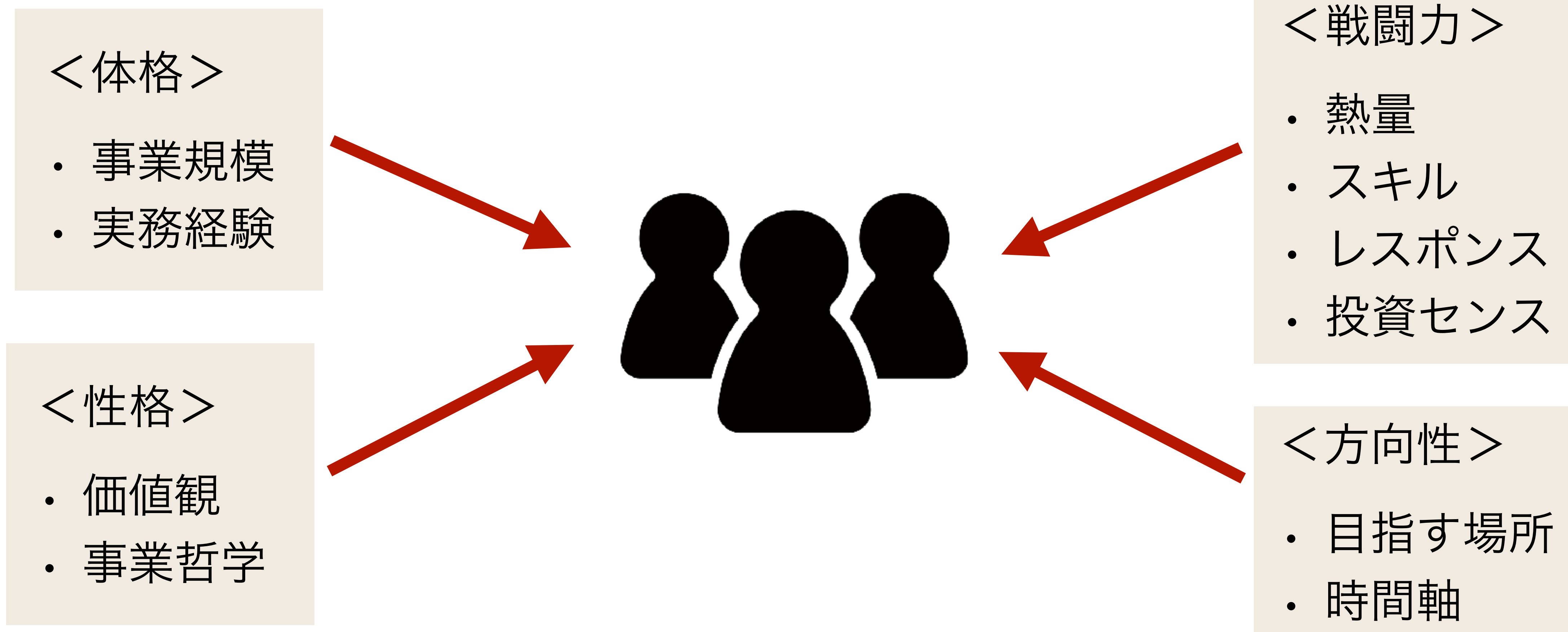
沈没の原因

- a. 乗組員の問題（チームビルディング）
- b. 船体構造の問題（ストラクチャ）
- c. 運航の問題（チーム運営）



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント





a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

協業に成功すると...

- ✓ あうんの呼吸
- ✓ まるで1つの生命体のような滑らかな動き
- ✓ 圧倒的なパフォーマンス

協業に失敗すると...

- ✓ アンバランスなリソース提供
- ✓ 意志決定の乱れ、チグハグな動き
- ✓ 協業前よりもパフォーマンスが低下



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

< 体格 >

- ・ 事業規模
- ・ 実務経験

< 戦闘力 >

- ・ 熱量
- ・ スキル
- ・ レスポンス
- ・ 投資センス

< 性格 >

- ・ 価値観
- ・ 事業哲学

< 方向性 >

- ・ 目指す場所
- ・ 時間軸

← シンクロ率がポイント



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

| | | シンクロ | |
|-----|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | | ○ 成功 | × 失敗 |
| 体格 | 事業規模 | 未知の規模に広げたときのワクワクを共有できる | 規模拡大のワクワクに温度差ができる |
| | 実務経験 | 試行錯誤の楽しさを共有できる | 試行錯誤の楽しさを共有できない |
| 性格 | 価値観 | 全くストレスがない | 一緒にいること自体がストレスになる |
| | 事業哲学 | 共通ロジック、共通言語を使った円滑な意思疎通 | 話をするたびにいちいち意図・意味を説明しなければいけない |
| 戦闘力 | 熱量 | 同じ熱量で頭数分の馬力がでる | 結局一人で全部やることになって、協業の意味が無い |
| | スキル | 得意分野と同等のクオリティで苦手分野がカタチになっていく | 全部こっちでお膳立てすることになり、協業の意味が無い |
| | レスポンス | 仕事のスピード感にストレスがない | 仕事のスピード感が違いすぎてストレスになる |
| | 投資センス <small>(金銭感覚を含む)</small> | 再投資や経費の意志決定が円滑 | 再投資の方針、経費の使い方意見が対立しストレスになる |
| 方向性 | 目指す場所 | 全員で同じ目標に向かっていける | 各自がバラバラなことをやり始めて空中分解 |
| | 辿り着くまでの時間軸 | 進捗の足並みが揃いあうんの呼吸で仕事が進む | 足並みがバラバラで協業関係に亀裂がはいる |



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

- ・ 体格
- ・ 性格
- ・ 戦闘力
- ・ 方向性



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

- ・ 体格
- ・ 性格
- ・ 戦闘力
- ・ 方向性

メンバー間において、これらの要素のシンクロ率が高いほど、協業の成功率は高くなる



a. チームビルディング

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

- ・ 体格
- ・ 性格
- ・ 戦闘力
- ・ 方向性

メンバー間において、これらの要素のシンクロ率が高いほど、協業の成功率は高くなる

高シンクロ率のチームは、**相互補完・相乗関係**にあり互いの弱点を補いつつ、シナジー効果を発揮。

あうんの呼吸で**あたかも1つの生命体のように活動**し

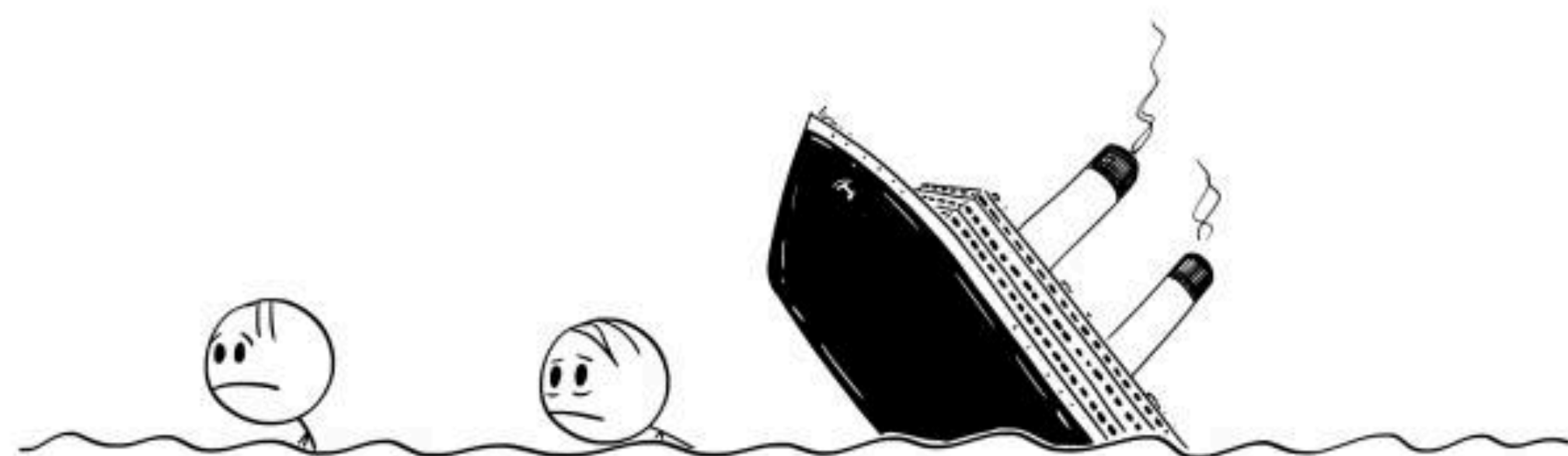
各自単独で動いた時と比して、**圧倒的に高いパフォーマンスを発揮**できるようになる



協業の成功率を高める3つのポイント

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

90%以上が沈没



沈没の原因

- a. 乗組員の問題（チームビルディング）
- b. 船体構造の問題（ストラクチャ）**
- c. 運航の問題（チーム運営）



b. ストラクチャ選択

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

<ストラクチャ>

事業（企業）の構築、事業（企業）の構造。

協業を成功させるには、協業の戦略・目的・出口シナリオ、税務・財務・手続き等を検討し、最適なストラクチャの選択が不可欠。

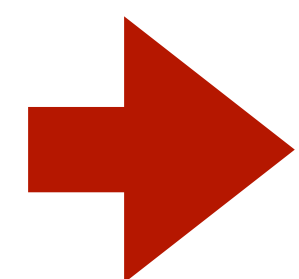
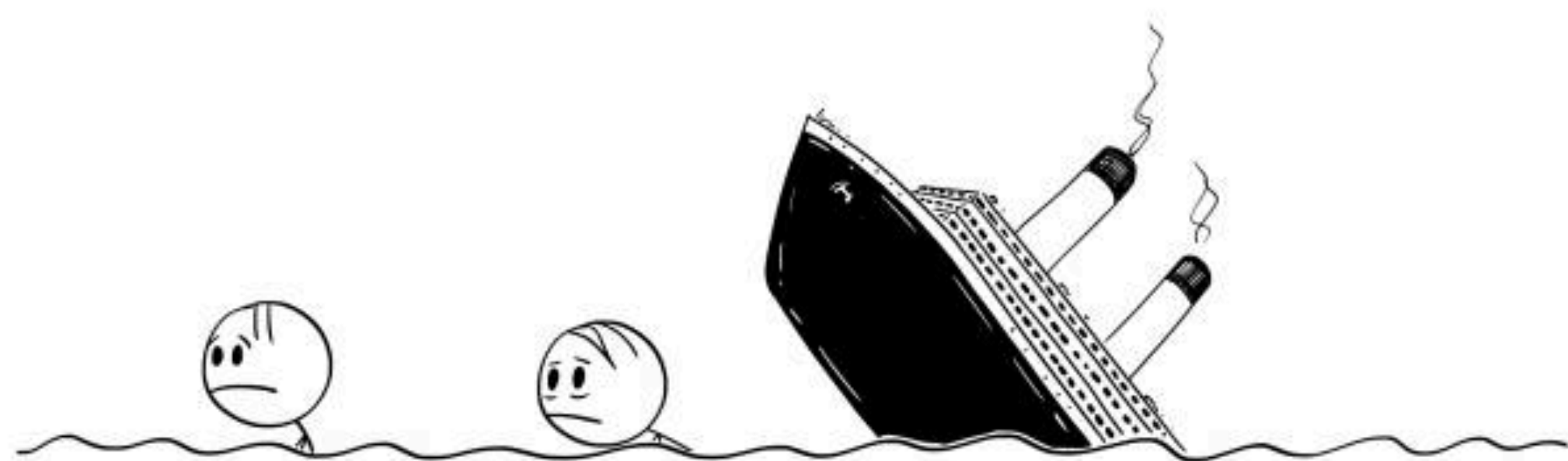


b. ストラクチャ選択

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

用途に適した船を選んでますか？

90%以上が沈没





b. ストラクチャ選択

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

<協業の実態>

- ・ 対等な立場で
- ・ 互いにリソースを出し合い
- ・ 対等に利益を分けあう
 - ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
 - ・ 軌道に乗ったら利益を折半

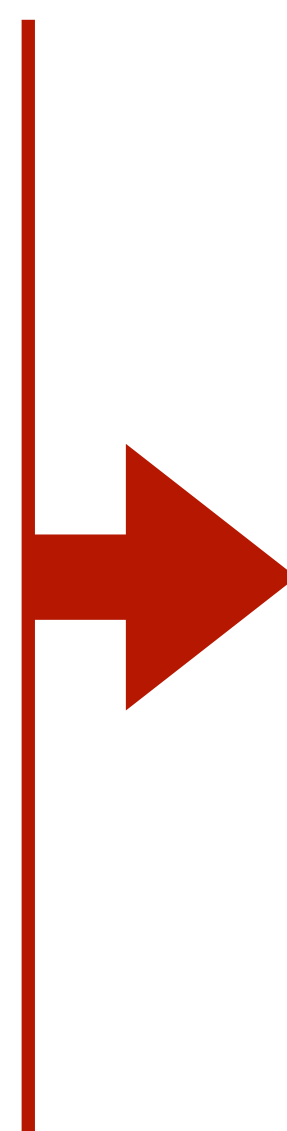


b. ストラクチャ選択

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

<協業の実態>

- ・ 対等な立場で
- ・ 互いにリソースを出し合い
- ・ 対等に利益を分けあう
 - ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
 - ・ 軌道に乗ったら利益を折半



<ストラクチャの選択肢>

- ・ 雇用契約
 - ・ 業務委託契約
 - ・ 顧問契約
 - ・ 共同出資による新法人設立
 - ・ 株式譲渡
 - ・ 第三者割当増資
 - ・ ストックオプション
- などなど。



協業における各ストラクチャのメリットデメリット

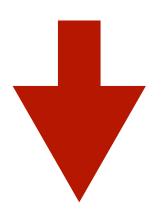
2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント > b. ストラクチャ選択

| | メリット | デメリット |
|--------|---|---|
| 雇用契約 | <ul style="list-style-type: none"> 手軽にスタートできる 非雇用側の生活費をある程度保証できる 撤退が容易 | <ul style="list-style-type: none"> パートナーと労使関係にあり、構造的に対等な関係とは言いがたい 被雇用者側はいつでも逃げることができる 協業本来の報酬体系を再現しにくい（初期の無報酬や利益折半） 事業価値を裏付ける契約や権利の帰属が雇用主側に偏る 一方的な解雇でスキル搾取に繋がる恐れあり |
| 業務委託契約 | <ul style="list-style-type: none"> 手軽にスタートできる 協業本来の報酬体系を再現しやすい 対等なパワーバランスを担保できる 撤退が容易 | <ul style="list-style-type: none"> 契約期間の定めがあり、更新拒否することでいつでも解除できる 事業価値を裏付ける契約や権利の帰属が委託者に偏る 一方的な解除でスキル搾取に繋がる恐れあり |
| 顧問契約 | <ul style="list-style-type: none"> 手軽にスタートできる 協業本来の報酬体系を再現しやすい 対等なパワーバランスを担保できる 撤退が容易 | <ul style="list-style-type: none"> 契約期間の定めがあり、更新拒否することでいつでも解除できる 利益相反の関係で類似業態を複数顧問できない 事業価値を裏付ける契約や権利の帰属が顧問先に偏る 一方的な解除でナレッジの搾取に繋がる恐れあり |



協業における各ストラクチャのメリットデメリット

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント > b. ストラクチャ選択

| | メリット | デメリット |
|------------------|---|---|
| 共同出資による 新法人設立 | <ul style="list-style-type: none"> 株式の保有割合に応じて容易にパワーバランスを調整できる 一方的に関係性を打ち切られる恐れがない | <ul style="list-style-type: none"> 新法人立ち上げに時間がかかる（実質2ヶ月ほど） 撤退時の各種手続きが煩雑 メンバーの途中入れ替えのコストが高い |
| 株式譲渡 | <ul style="list-style-type: none"> 協業本来の報酬体系を忠実に再現できる 事業価値を裏付ける契約や権利の帰属をフェアに行き渡らせることができる 会社売却時の利益分配が簡便 | <ul style="list-style-type: none"> 協業のタイミング（事業ステージ）によっては、参画時に莫大なキャッシュが必要 |
| 第三者割当増資 |  協業実態に最も近いストラクチャ | <ul style="list-style-type: none"> 協業のタイミング（事業ステージ）によっては、参画時に莫大なキャッシュが必要 |
| ストックオプション | | <ul style="list-style-type: none"> 権利行使後に離脱する可能性がある 会社株式に対する権利関係が複雑になり会社売却時の工数が増える |



協業の実態とストラクチャの選択肢

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント > b. ストラクチャ選択

<協業の実態>

- ・ 対等な立場で
- ・ 互いにリソースを出し合い
- ・ 対等に利益を分けあう
 - ・ 事業が軌道に乗るまでは無報酬
 - ・ 軌道に乗ったら利益を折半

協業案件ごとの個別事由に配慮し

フェアな関係性を
ストラクチャで担保する

<ストラクチャの選択肢>

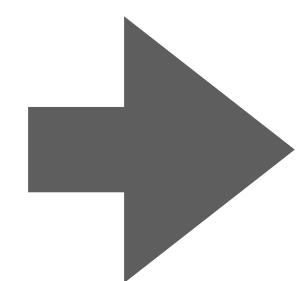
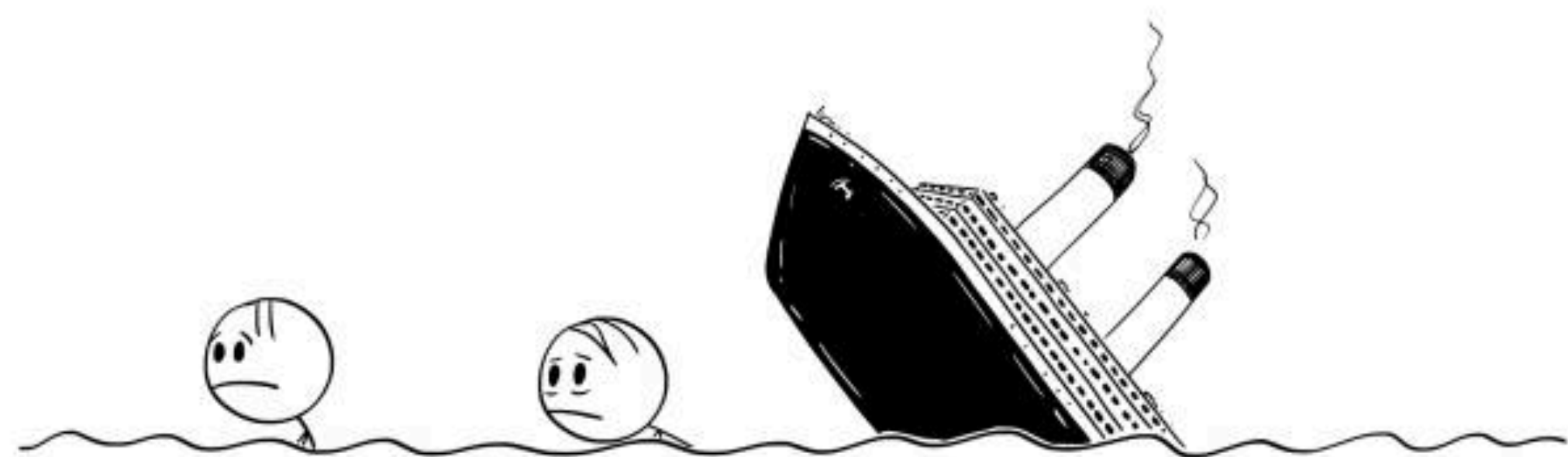
- ・ 雇用契約
 - ・ 業務委託契約
 - ・ 顧問契約
 - ・ 共同出資による新法人設立
 - ・ 株式譲渡
 - ・ 第三者割当増資
 - ・ ストックオプション
- などなど。



協業の成功率を高める3つのポイント

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

90%以上が沈没



沈没の原因

- a. 乗組員の問題（チームビルディング）
- b. 船体構造の問題（ストラクチャ）
- c. 運航の問題（チーム運営）



C. チーム運営

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

- ・ 協業は年単位の取り組みになる
- ・ 協業開始時に方向性を握り合っているにもかかわらず、事業規模や市況、各自の価値観の変化により次第に足並みがズれてくる
- ・ 協業において、メンバー間の方向性のズレは致命的

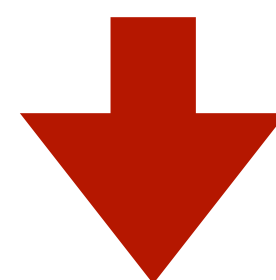
| | | シンクロ | |
|-----|------------|-----------------------|----------------------|
| | | ○ 成功 | × 失敗 |
| 方向性 | 目指す場所 | 全員で同じ目標に向かっていける | 各自がバラバラなことをやり始めて空中分解 |
| | 辿り着くまでの時間軸 | 進捗の足並みが揃いあうんの呼吸で仕事が進む | 足並みがバラバラで協業関係に亀裂がはいる |



C. チーム運営

2) 直近の3つの課題とその解決 > ①再現性の高い協業スキームの構築 > 協業の成功率を高める3つのポイント

定期的に各自の方向性を確認し合う場が必須



半年に一度の棚卸し勉強会

- ・半年の活動実績、成果
- ・抱えている課題
- ・今後の方向性





協業の基本スキーム

③ 運営

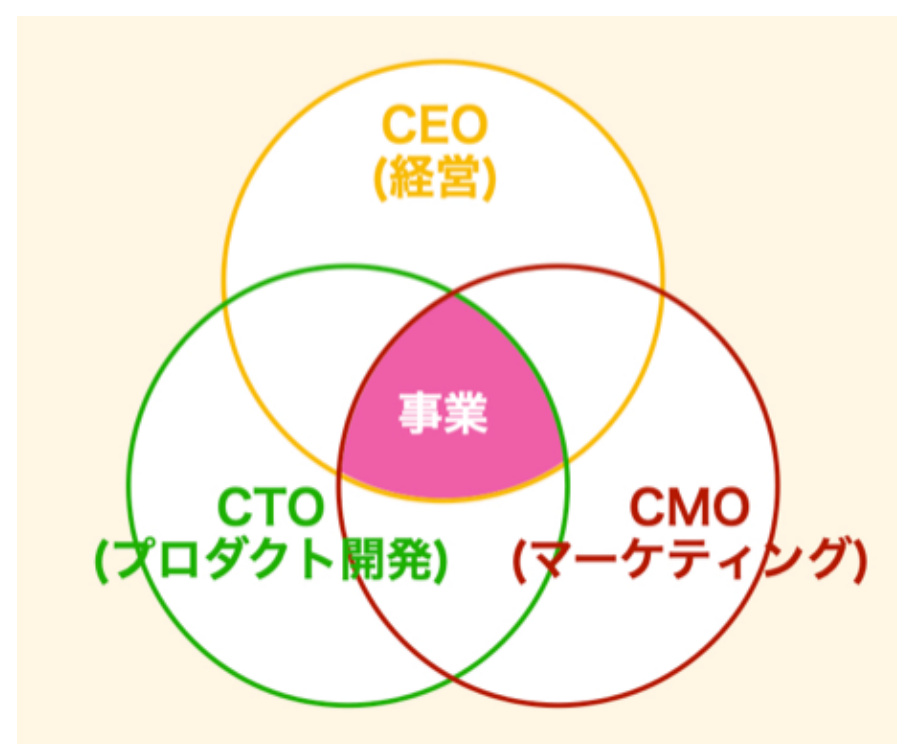
半年に一度の棚卸し勉強会

- ・半年の活動実績、成果
- ・抱えている課題
- ・今後の方向性

② 統合

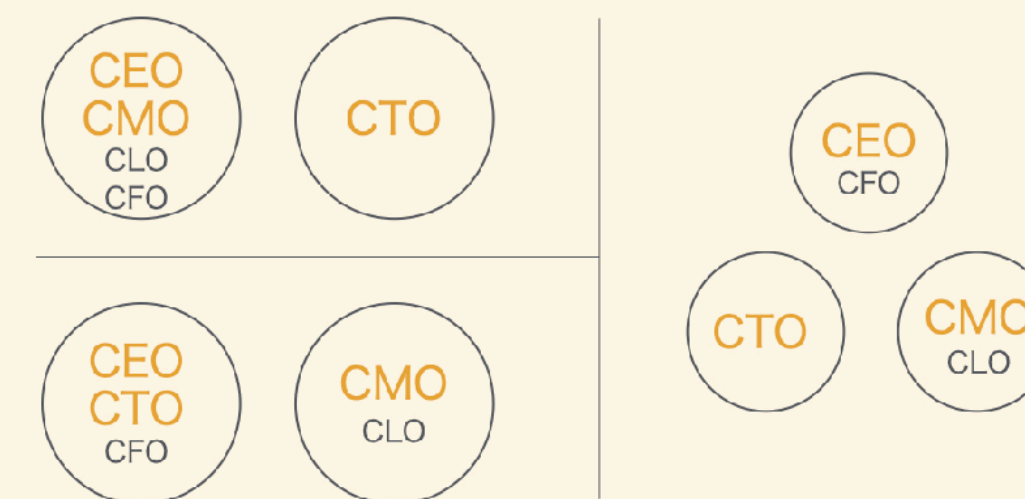
(ストラクチャ選択)

① チームビルディング



メンバー発掘

中核メンバーの構成パターン



水合わせ

<体格>

- ・事業規模
- ・実務経験

<戦闘力>

- ・熱量
- ・スキル
- ・レスポンス
- ・投資センス

<性格>

- ・価値観
- ・事業哲学

<方向性>

- ・目指す場所
- ・時間軸

| | メリット | デメリット |
|--------------|---|---|
| 雇用契約 | <ul style="list-style-type: none"> ・手軽にスタートできる ・非雇用側の生活費もある程度保証できる ・撤退が容易 | <ul style="list-style-type: none"> ・パートナーと別関係にあり、構造的に対等な関係とは言いがたい ・被雇用者はいつでも逃げることができる ・事業本来の報酬体系を再現しにくい(初期は無報酬/利益割半) |
| 業務委託契約 | <ul style="list-style-type: none"> ・手軽にスタートできる ・協業本来の報酬体系を再現しやすい ・対等なパワーバランスを構築できる | <ul style="list-style-type: none"> ・契約期間の定めがあり、更新拒否することでもいつでも終了できる ・事業価値を裏付ける契約や権利の帰属が受託者に属する ・一方的な解除でスキル補償に繋がる恐れあり |
| 顧問契約 | <ul style="list-style-type: none"> ・手軽にスタートできる ・協業本来の報酬体系を再現しやすい ・対等なパワーバランスを構築できる | <ul style="list-style-type: none"> ・契約期間の定めがあり、更新拒否することでもいつでも終了できる ・利益分配の関係で利益帰属を複数回戻す必要がある ・事業価値を裏付ける契約や権利の帰属が顧問先に属する |
| 共同出資による新法人設立 | <ul style="list-style-type: none"> ・株式の保有割合に応じて容易にパワーバランスを調整できる ・一時的に関係性を打ち切られる恐れがない ・協業本来の報酬体系を忠実に再現できる | <ul style="list-style-type: none"> ・新法人立ち上げに時間がかかる(実質2ヶ月ほど) ・撤退時の各種手続きが煩雑 ・メンバーの途中入れ替えのコストが高い |
| 株式譲渡 | <ul style="list-style-type: none"> ・事業価値を裏付ける契約や権利の帰属をフェアに行き渡らせることができる ・会社売却時の利益分配が容易 | <ul style="list-style-type: none"> ・協業のタイミング(事業ステージ)によっては、参画時に莫大なキャッシュが必要 |
| 第三者割当発覚 | | <ul style="list-style-type: none"> ・協業のタイミング(事業ステージ)によっては、参画時に莫大なキャッシュが必要 |
| ストックオプション | <p>↓ 協業実績に最も近いストラクチャ</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・権利行使後に離脱する可能性がある ・会社株式に対する権利関係が複雑になり会社売却時の上数が増える |



2) 直近の3つの課題とその解決

②売却を想定した事業構築



これまでの事業構築の問題点

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

事業スケールに集中するがあまり、売却を意識した運営をしてこなかった
→ 売りたいくてもすぐに売れる状態にない

例)

- 1法人に複数事業が格納されている
- 事業価値の契約・権利による裏付けが不十分
→ 売却に伴い事業分割や契約権利関係の整理が必要



事業そのものを商品として扱う

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築



<売れやすい事業の3要件>

1. 事業価値が法律により裏付けられていること
2. 誰にでも譲渡できる状態であること
3. シナジー価値を創出する土壌があること



1. 事業価値の法律による裏付け

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

①価値を法的に説明できること

- A. 重要な契約書
 - a. 雇用契約
 - b. 業務委託契約書 など
- B. ブランド
 - a. 商標権
 - b. 意匠権
- C. 権利主体（法人）
 - a. 株式
 - b. 定款

②価値の正当性を法的に立証できること（法令遵守）

- A. 適法に運営されていること
 - a. ストラクチャの適法性
 - b. 事業内部の適法性
 - a) 各種契約
 - b) 労務契約
 - c) 許認可
 - d) 税務
- B. 重大な法令違反・訴訟リスクを抱えていないこと





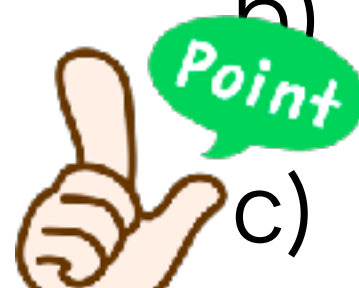
事業価値の法律による裏付け

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

①価値を法的に説明できること

- A. 重要な契約書
 - a. 雇用契約
 - b. 業務委託契約書 など
- B. ブランド
 - a. 商標権
 - b. 意匠権
- C. 権利主体 (法人)
 - a. 株式
 - b. 定款

②価値の正当性を法的に立証できること (法令遵守)

- A. 適法に運営されていること
 - a. ストラクチャの適法性  税理士等に相談しながら進める
 - b. 事業内部の適法性
 - a) 各種契約  重要な契約書は必ず弁護士や社労士によるリーガルチェックを通す
 - b) 労務契約
 - c) 許認可
 - d) 税務 
- B. 重大な法令違反・訴訟リスクを抱えていないこと

税務スキームは必ず税理士と相談し実行可能性を議論する



法務・税務は必ず専門家と相談しながら進めること

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築 > 1. 事業価値の法律による裏付け

- 契約書に記載されていても、その文言自体が裁判で無効とされることがある
- 契約書類の最低限度の体裁を整えることができる
(反社条項 / 契約解除条件 / 中途解約の取り決め / 損害賠償 / 秘密保持)
- 資金の流れ（特に法人間のやりとり）は税理士と相談しながら決めないと、税務署から否認されるリスクが高まる
- 先行商標の調査や商標の保護範囲は判例知識が無いと判断不可能。ブランドの根幹をなす最重要権利の一つであり、素人判断はリスクが高い

などなど・・・



2. 誰にでも譲渡できる状態であること

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

- ステークホルダーが最少人数で構成されていること
(売却の意志決定が円滑)
- 非属人的なビジネスモデルであること
- 引き継ぎができる状態であること
(自動化 / マニュアル化)
- 各種権利に、事業と関係の無い余計な権利がついていないこと
(担保権など)
- 1つの法人の中に複数の事業が詰め込まれていないこと
(事業分割なく円滑に譲渡できるため)



3. シナジー価値を創出する土壌があること

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

<容易に利用可能な顧客リストの保有>



- ① サブスクサービスの利用者
- ② メールリスト
- ③ 定期購読者/リスナー
 - ・ 自社発刊の雑誌
 - ・ ポッドキャスト
- ④ Twitter/Youtube/LINEフォロワー
- ⑤ その他SNSフォロワー
- ⑥ Facebookフォロワー



3. シナジー価値を創出する土壌があること

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

<容易に利用可能な顧客リストの保有>



- ① サブスクサービスの利用者
- ② メールリスト
- ③ 定期購読者/リスナー
 - ・ 自社発刊の雑誌
 - ・ ポッドキャスト
- ④ Twitter/Youtube/LINEフォロワー
- ⑤ その他SNSフォロワー
- ⑥ Facebookフォロワー

高

リストの質

低



事業そのものを商品として扱う

2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築



<売れやすい事業の3要件>

1. 事業価値が法律により裏付けられていること
2. 誰にでも譲渡できる状態であること
3. シナジー価値を創出する土壌があること



売却スキームの選択 「事業譲渡 vs 株式譲渡」

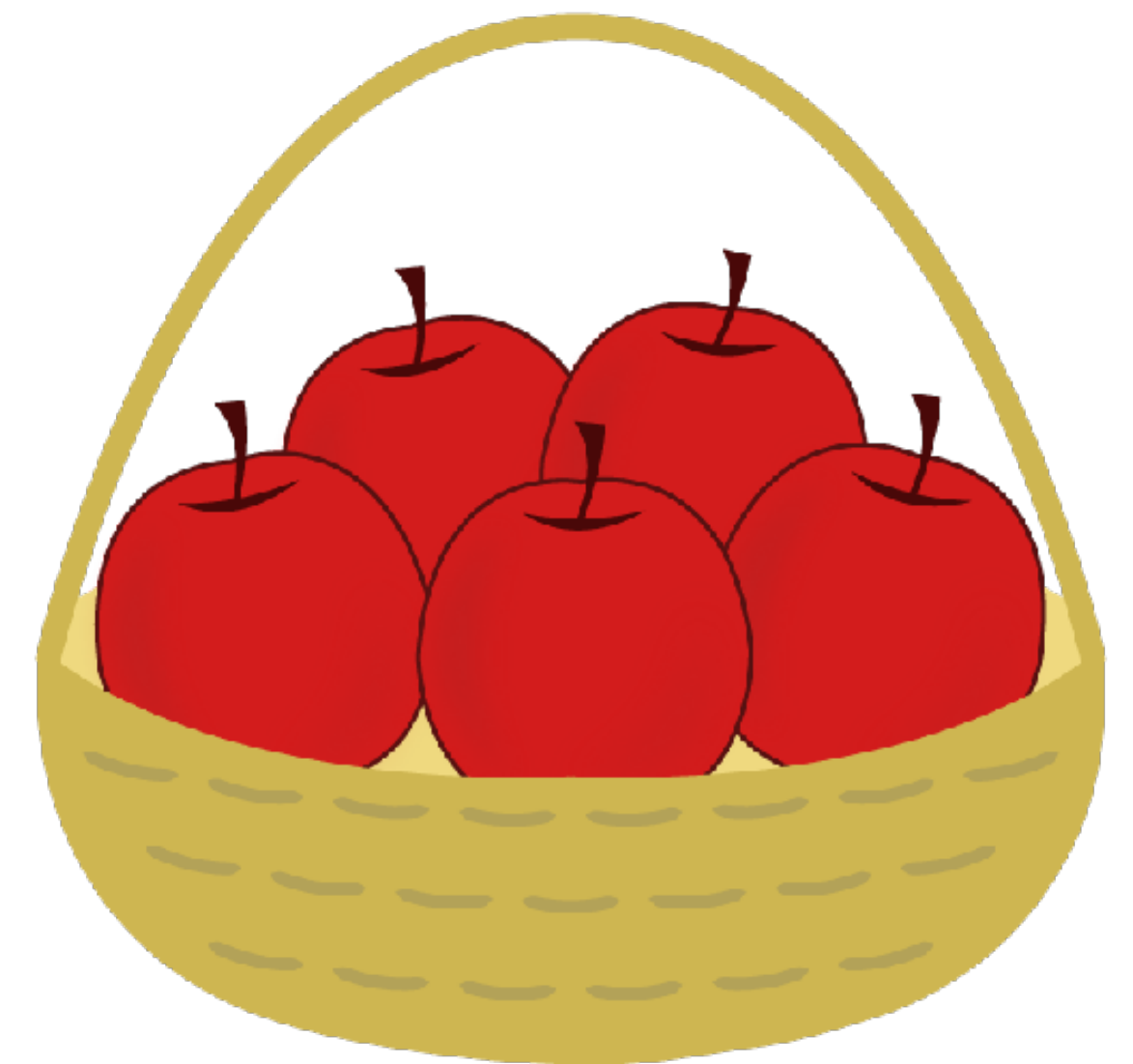
2) 直近の3つの課題とその解決 > ②売却を想定した事業構築

| | メリット | デメリット |
|------|--|--|
| 事業譲渡 | <ul style="list-style-type: none">売却後も、事業の一部（資産や従業員）を維持できる | <ul style="list-style-type: none">税率が高い （個人 55% / 法人 40%）手続きが煩雑長期にわたり競業避止義務を負う可能性がある （商法16条 / 会社法第21条） |
| 株式譲渡 | <ul style="list-style-type: none">税率が低い （個人 20% / 法人 40%）手続きが簡便競業避止義務の規定なし （ただし、契約により義務を負う可能性あり） | <ul style="list-style-type: none">株主がたくさんいると売却の合意形成に難航することがある売却後は事業の資産や従業員は、買い手の傘下にはいる |



2) 直近の3つの課題とその解決

③事業ポートフォリオの実務スキーム

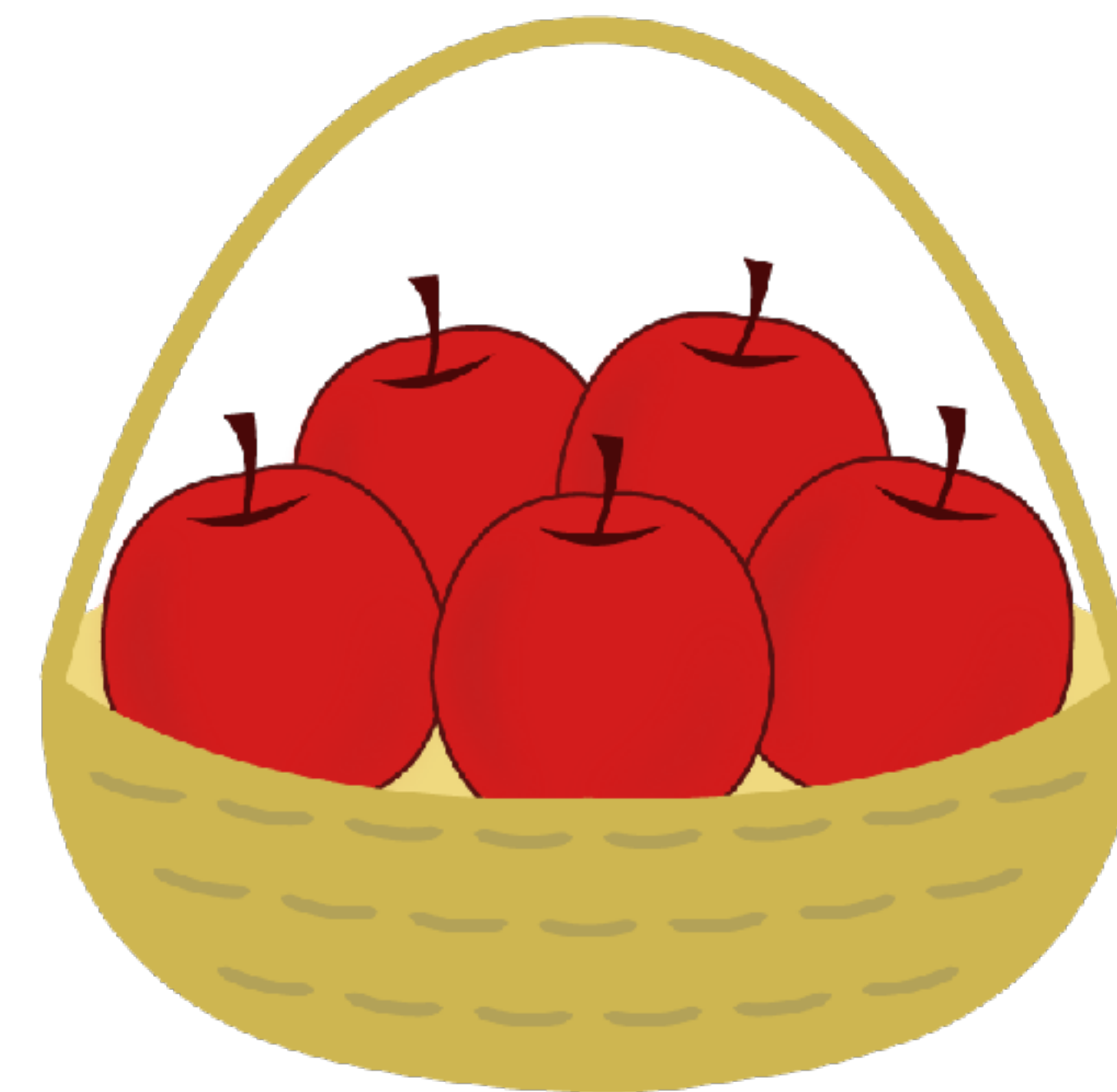




③事業ポートフォリオ

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- 複数の事業をひとまとめにして管理する運営
- 不確実性を期待値に基づきコントロール
- 運の要素を限りなくゼロにして、実力で勝ち抜く

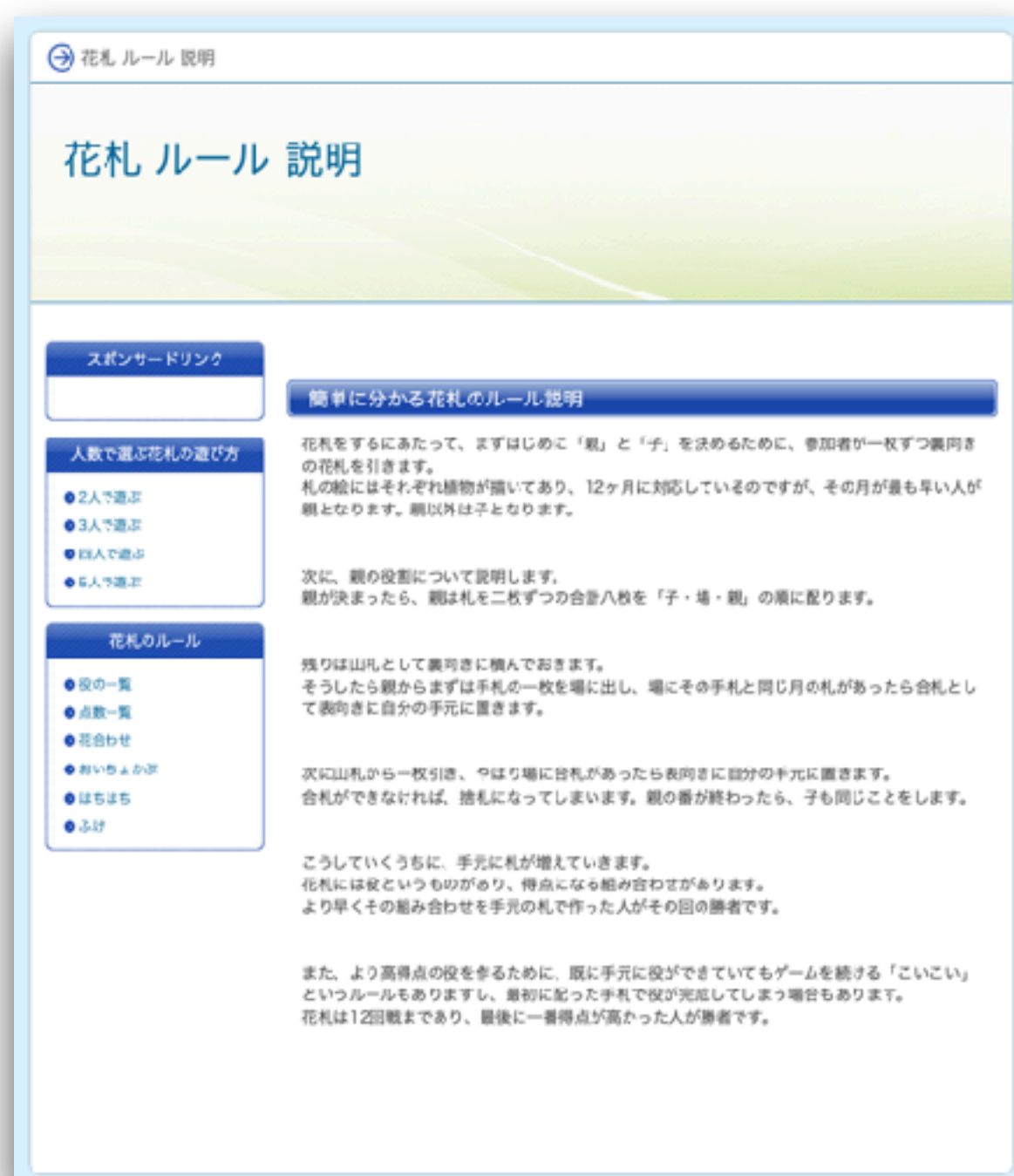




事業ポートフォリオの原体験

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

Googleアドセンス



<当時のSEO環境>

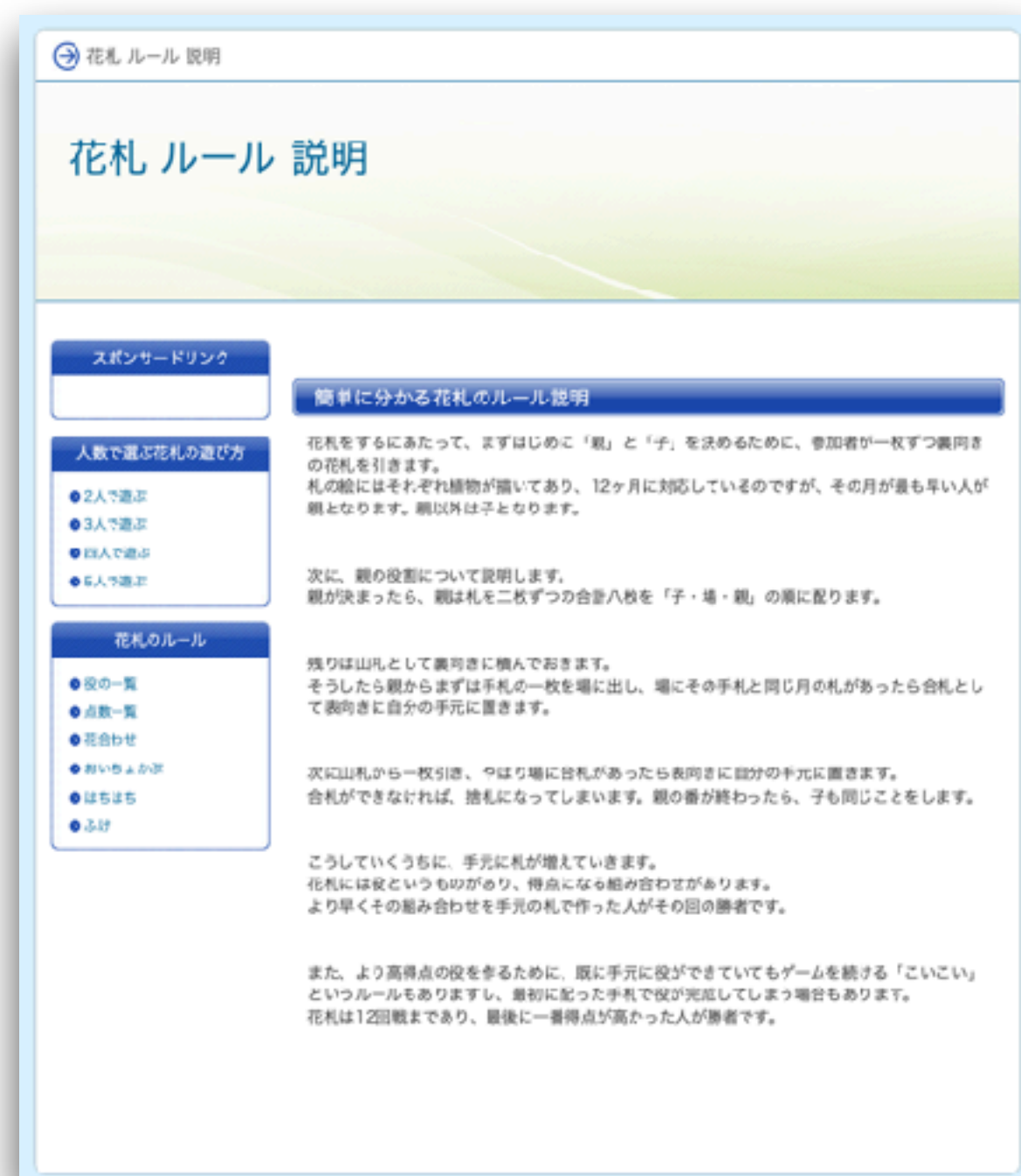
- ① どんなに低品質でもとりあえずインデックスされる
- ② 無料ブログからの被リンクに一定の効果がある
- ③ 競合性の低いニッチワードならゴミ記事でも上位表示可能



事業ポートフォリオの原体験

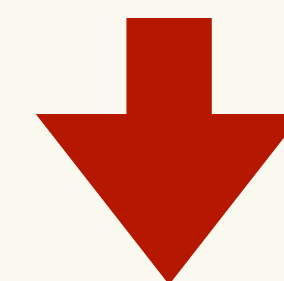
2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

Googleアドセンス



<当時のSEO環境>

- ① どんなに低品質でもとりあえずインデックスされる
- ② 無料ブログからの被リンクに一定の効果がある
- ③ 競合性の低いニッチワードならゴミ記事でも上位表示可能



<当時の戦略>

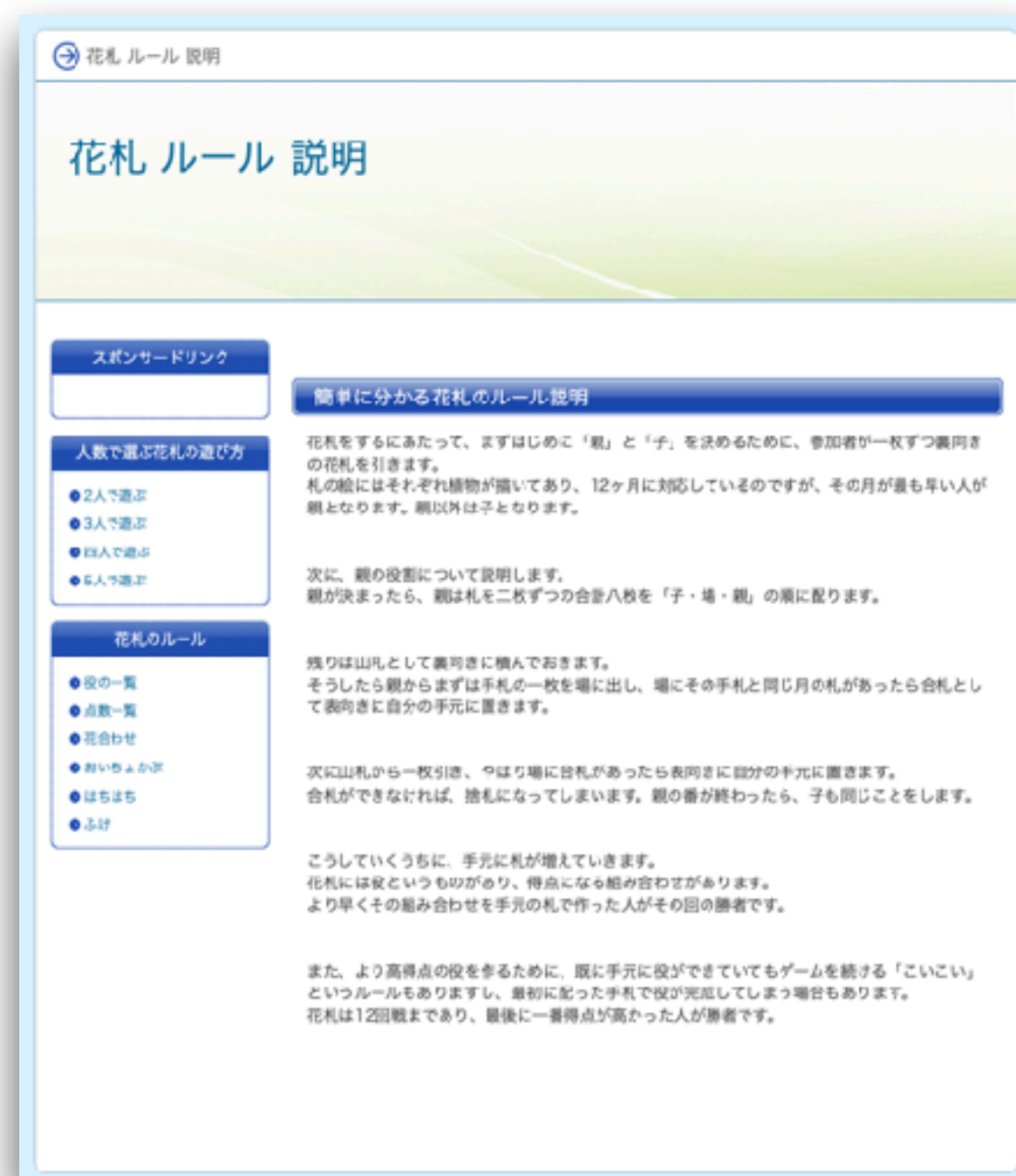
- ① 検索ボリュームのある競合性の低いニッチワードに特化
- ② 低コストでサイトを制作
- ③ アドセンスで収益化
- ④ 成功確率は10%



事業ポートフォリオの原体験

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

Googleアドセンス



<当時の手法>

① 挨拶代わりに100サイト仕込む

- 1) 1 サイト10記事（1記事500～800文字）、制作費は初回5000円/サイト、2周目以降 3500円/サイト
- 2) キーワード選定
 - i. 2ワードをメインワードとしサジェストで展開
 - ii. 候補となる3ワードをGoogle Trendに入れてグラフが表示されることを確認（=検索需要がある）
 - iii. Google Trendで反応のあった3ワードを検索し、検索ヒット数が100件以下のワードを選ぶ

3) 被リンク

- i. 無料ブログから、アドセンスサイトの全ページに被リンクを送る

② 仕込んだ100サイトの中から1日100円以上の報酬が発生するサイトが10サイトほど出来上がる

③ アタリの10サイトに対して、報酬が伸びなくなるまで記事を追加

- i. 最大30記事ほど（記事追加費用は1記事250円）
- ii. 月間収益は5千円～10万円

④ ハズレの90サイトはバックリンクサイトとして再利用

⑤ 得られた収益を再投資して①～④を繰り返す



事業ポートフォリオの原体験

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- ① 当時のSEO環境下において、当該手法でアタリサイトを引く確率は10%
- ② アタったときの収益が月間5千円～10万円（年間6万円～120万円）
- ③ 1サイト作成あたりの年間収益の期待値は6千円～12万円
- ④ アタリサイト1サイトの制作コストは初回1万円（アタリサイト30記事仕様で算出）、2周目以降はバックリンクサイトの再利用で8500円



事業ポートフォリオの原体験

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- ① 当時のSEO環境下において、当該手法でアタリサイトを引く確率は10%
- ② アタったときの収益が月間5千円～10万円（年間6万円～120万円）
- ③ 1サイト作成あたりの年間収益の期待値は6千円～12万円
- ④ アタリサイト1サイトの制作コストは初回1万円（アタリサイト30記事仕様で算出）、2周目以降はバックリンクサイトの再利用で8500円

8,500円～10,000円の投資で

6,000円～120,000円のリターンが期待できる投資案件



事業ポートフォリオの原体験

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- ① 当時のSEO環境下において、当該手法でアタリサイトを引く確率は10%
- ② アタったときの収益が月間5千円～10万円（年間6万円～120万円）
- ③ 1サイト作成あたりの年間収益の期待値は6千円～12万円
- ④ アタリサイト1サイトの制作コストは初回1万円、2周目以降はバックリンクサイトの再利用で8500円

この投資案件で運の要素を限りなくゼロにし、再現性高く（=実力で）利益を得るには100サイトを1セットとして捉え、100サイト単位で投資していけば良い



原体験から導き出された事業ポートフォリオ実務の基本スキーム

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理



①ポートフォリオ組成

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- 同質の事業を、**確率的に確実に勝てる数だけ束ねる**プロセス
- 環境認識 → セットアップ → 守りの資金管理 の3工程からなる



① - 1) 環境認識

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

- 戦略立案の前提となる外部環境への解釈
- マクロ、ミクロの視点で市場を俯瞰し、ビジネスの成否を大きく左右する要素を抽出
- 定点観測して前提が崩れていないかどうか確認
- 前提に変化があった場合は速やかに策を打ち出し、市場変化に対応（規模拡大/縮小/ピボット/撤退）する



環境認識の例

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

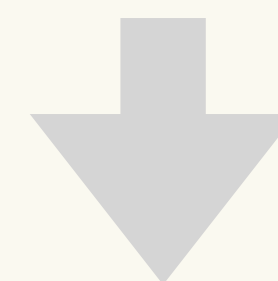
② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理

<当時のSEO環境>

- ① どんなに低品質でもとりあえずインデックスされる
- ② 無料ブログからの被リンクに一定の効果がある
- ③ 競合性の低いニッチワードならゴミ記事でも上位表示可能



<当時の戦略>

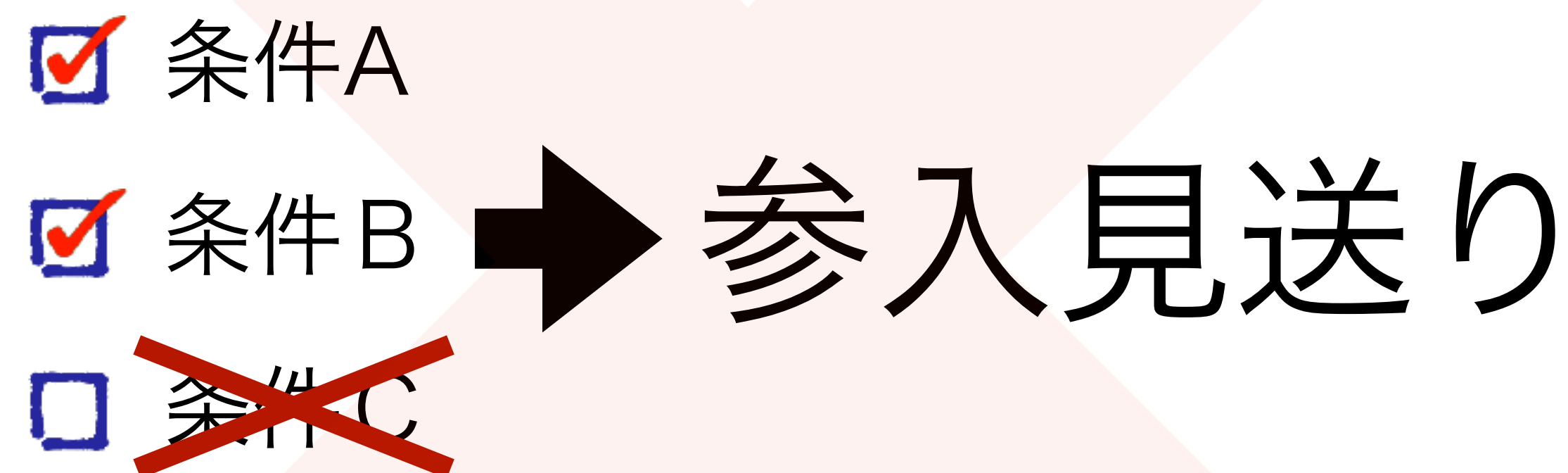
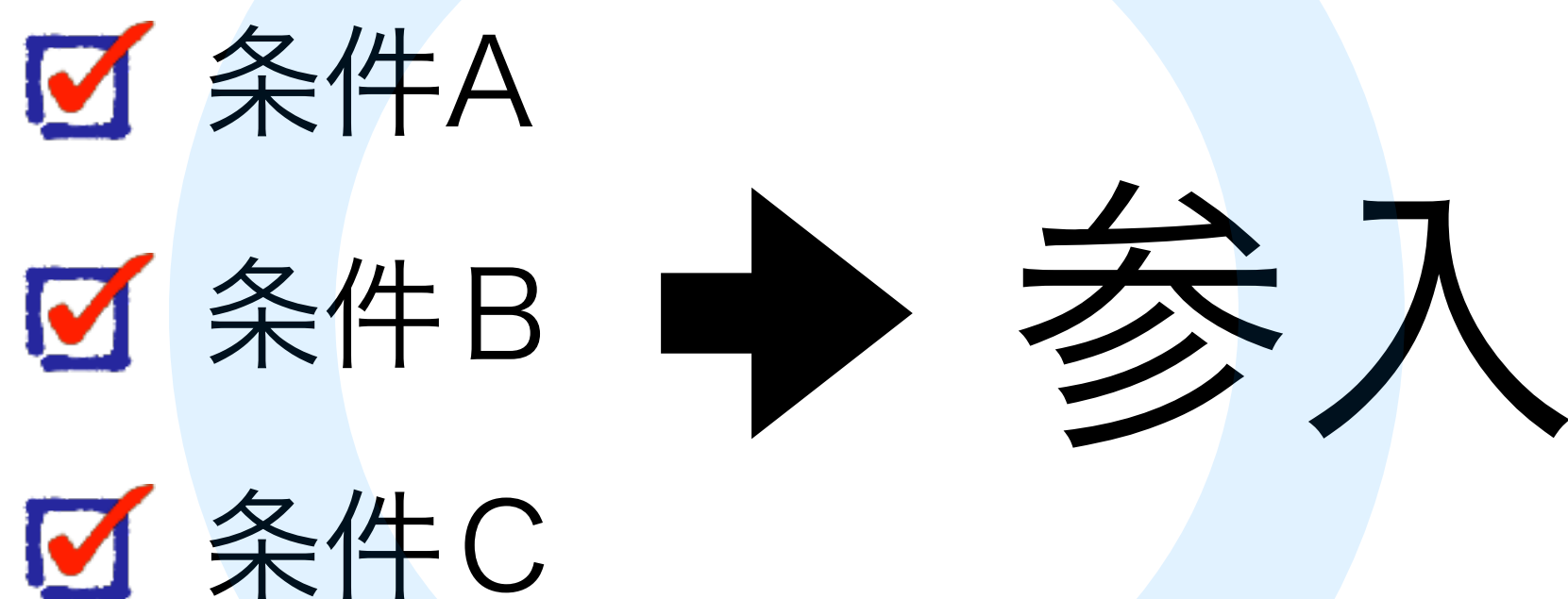
- ① 検索ボリュームのある競合性の低いニッチワードに特化
- ② 低コストでサイトを制作
- ③ アドセンスで収益化
- ④ 成功確率は10%



① - 2) セットアップ

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

- ・ エントリ（市場参入）の条件





なぜセットアップが重要なのか

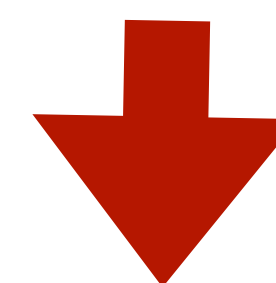
2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

ポートフォリオを前提とした事業展開は、ビジネスモデルの期待値を刈り取るゲーム



- ・ 統計上、母集団（N数）が多ければ多いほど運の要素は少なくなる
- ・ できるだけ多くの案件を同時に扱った方がポートフォリオの精度は高まる
- ・ 広大な市場において、収益機会は無限にある

収益機会を見つけたら、全部掴みにいこう！



リソース(人・モノ・金)が枯渇して空中分解



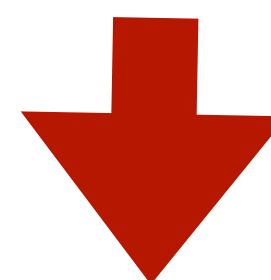
無計画な多角化(M&A含)で自爆する主要因



なぜセットアップが重要なのか

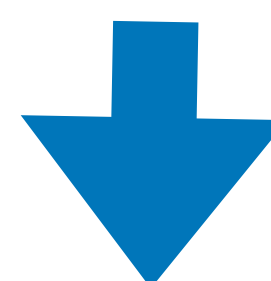
2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

✓ 自社リソースの関係上、市場にある全収益機会に介入するのは物理的に不可能



✓ 限られたリソースでより多くの案件を同時に保有し、統計上、精度高く勝ちにいくため

- 特定要件を満たした同質案件を複数保有
- 同質案件内の重複業務を統合することで、構造的に運営コストを削減 (=シナジー効果)



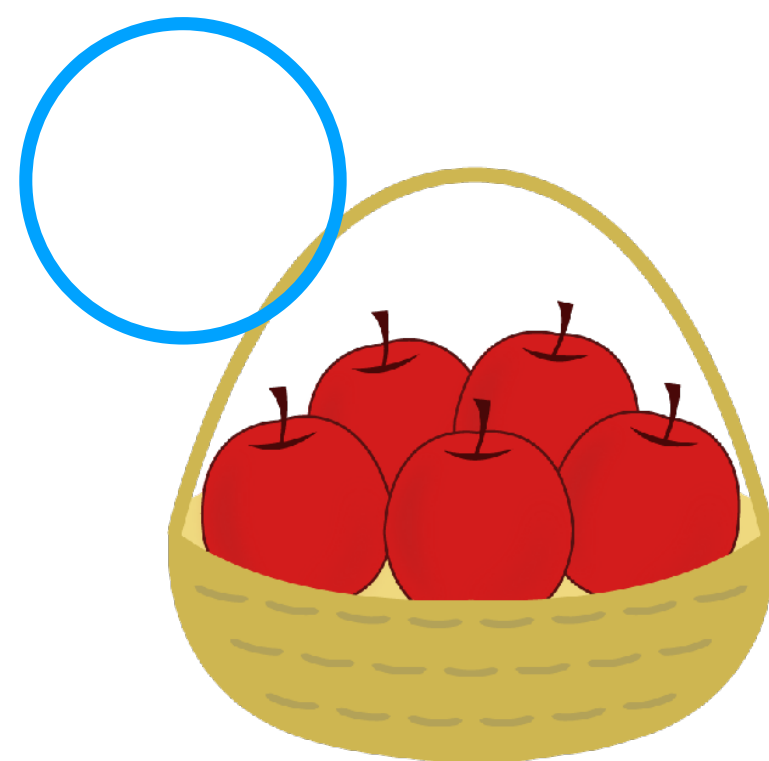
限られたリソースで、より多くの案件を同時に運営できるようになる



① - 2) セットアップ

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

- ・ ポートフォリオに組み込む事業の性質を均質化
- ・ 経験則、もしくは統計的に成功確率が計算できるパターンの事業のみを集める
- ・ 1つのポートフォリオに複数のセットアップを混ぜてはいけない





セットアップの例

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

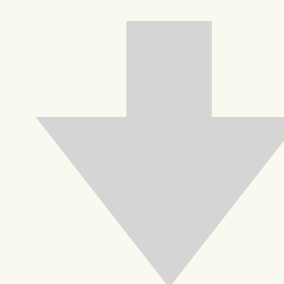
② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理

<当時のSEO環境>

- ① どんなに低品質でもとりあえずインデックスされる
- ② 無料ブログからの被リンクに一定の効果がある
- ③ 競合性の低いニッチワードならゴミ記事でも上位表示可能



<当時の戦略>

- ① 検索ボリュームのある競合性の低いニッチワードに特化
- ② 低コストでサイトを制作
- ③ アドセンスで収益化
- ④ 成功確率は10%



① - 3) 守りの資金管理

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

失敗しても致命傷を負わないよう投下資金量をコントロールする行為

① フロー視点の資金管理

✓すでに軌道に乗った別事業のキャッシュフローの枠内で予算を組む発想

➡例) 毎月100万円の純利益を生む事業を保有しているため、毎月100万円を新規事業に投資する
→ 失敗してもゼロで終われる

② ストック視点の資金管理

✓手持ちの貯金残高をコイントスに必要な回数で割り、その枠内で予算を組む

➡例) 軍資金が100万円があり、5回挑戦すれば成功できると思うので、1回の20万円の予算で挑戦する
→ 失敗してもゼロで終われる



守りの資金管理の例

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ①ポートフォリオ組成

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理

<当時の手法>

① 挨拶代わりに100サイト仕込む

1) 1サイト10記事（1記事500～800文字）、制作費は初回5000円/サイト、2周目以降 3500円/サイト

2) キーワード選定

i. 2ワードをメインワードとしサジェストで展開

ii. 候補となる3ワードをGoogle Trendに入れてグラフが表示されることを確認（=検索需要がある）

✓ 100サイト仕込む前提で予算を組む

② ✓ 万が一、その100サイトが失敗しても再起不能に

③ ならないよう投下資金量をコントロール

ii. 月間収益は5千円～10万円

④ ハズレの90サイトはバックリンクサイトとして再利用

⑤ 得られた収益を再投資して①～④を繰り返す



②ポートフォリオ管理

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ②ポートフォリオ管理

- ・ 組成したポートフォリオを育てるプロセス
- ・ シナジー効果の創出と、攻めの資金管理の2つの工程からなる



② - 1) シナジー効果の創出

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ②ポートフォリオ管理

- ・ 同質の事業を複数扱うことで、ポートフォリオ内で重複リソースが発生
- ・ ポートフォリオ内でナレッジ、顧客リスト、バックオフィス業務などをポートフォリオ内で共有し、ポートフォリオ全体のコストを落とす
- ・ 相対的にコストを落とすことで、各事業のリターンを維持したままリスク (=コスト) を最小化する効果がある (=構造的リスク・リワードの向上)



シナジー効果創出の例

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ②ポートフォリオ管理

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理

<当時の手法>

① 挨拶代わりに100サイト仕込む

1) 1サイト10記事（1記事500～800文字）、制作費は初回5000円/サイト、2周目以降 3500円/サイト

2) キーワード選定

i. 2ワードをメインワードとしサジェストで展開

ii. 候補となる3ワードをGoogle Trendに入れてグラフが表示されることを確認（=検索需要がある）

iii. Google Trendで反応のあった3ワードを検索し、検索ヒット数が100件以下のワードを選ぶ

3) 被リンク

i. 無料ブログから、アドセンスサイトの全ページに被リンクを送る

② 仕込んだ100サイトの中から1日100円以上の報酬が発生するサイトが10サイトほど出来上がる

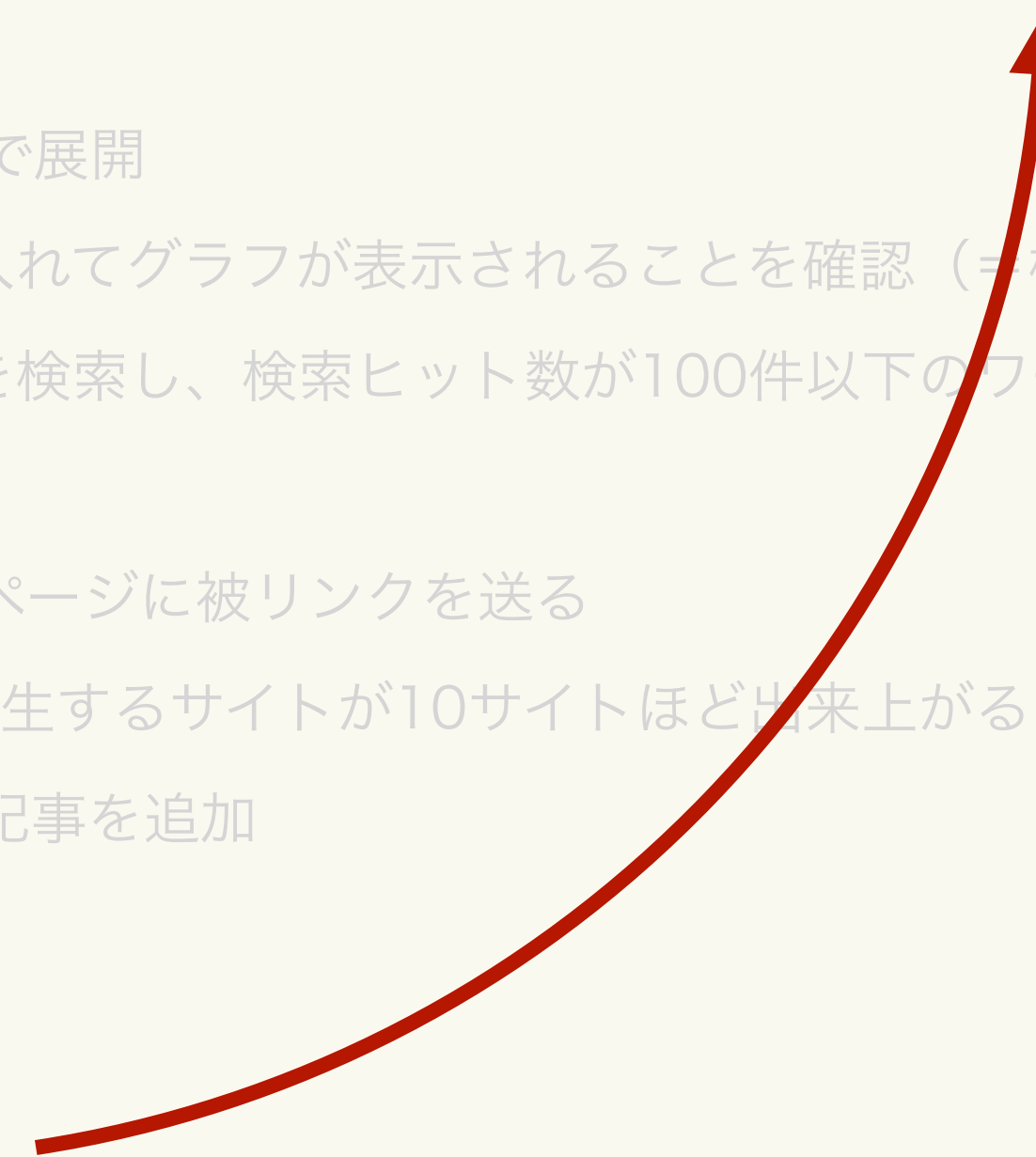
③ アタリの10サイトに対して、報酬が伸びなくなるまで記事を追加

i. 最大30記事ほど（記事追加費用は1記事250円）

ii. 月間収益は5千円～10万円

④ ハズレの90サイトはバックリンクサイトとして再利用

⑤ 得られた収益を再投資して①～④を繰り返す





② - 2) 攻めの資金管理

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ②ポートフォリオ管理

成功が確約された案件に資金を集中投下し、純資産を増やしにいく行為

資金投下上限は、その事業の伸びが止まるまで

① フロー視点の資金投下

✓ 当該事業から生み出されるキャッシュフローを上限に再投資

② レバレッジをかけた資金投下

✓ 確約されたキャッシュフローで返済できる範囲で借入を起こす

✓ 精度の高い期待値計算に基づき返済可能と確信できる範囲内で借入を起こす



攻めの資金管理の例

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム > ②ポートフォリオ管理

① ポートフォリオ組成

1) 環境認識

2) セットアップ

3) 守りの資金管理

② ポートフォリオ管理

1) シナジー効果の創出

2) 攻めの資金管理

<当時の手法>

① 挨拶代わりに100サイト仕込む

1) 1サイト10記事（1記事500～800文字）、制作費は初回5000円/サイト、2周目以降 3500円/サイト

2) キーワード選定

i. 2ワードをメインワードとしサジェストで展開

ii. 候補となる3ワードをGoogle Trendに入れてグラフが表示されることを確認（=検索需要がある）

iii. Google Trendで反応のあった3ワードを検索し、検索ヒット数が100件以下のワードを選ぶ

3) 被リンク

i. 無料ブログから、アドセンスサイトの全ページに被リンクを送る

② 仕込んだ100サイトの中から1日100円以上の報酬が発生するサイトが10サイトほど出来上がる

③ アタリの10サイトに対して、報酬が伸びなくなるまで記事を追加

i. 最大30記事ほど（記事追加費用は1記事250円）

ii. 月間収益は5千円～10万円

④ ハズレの90サイトはバックリンクサイトとして再利用

⑤ 得られた収益を再投資して①～④を繰り返す



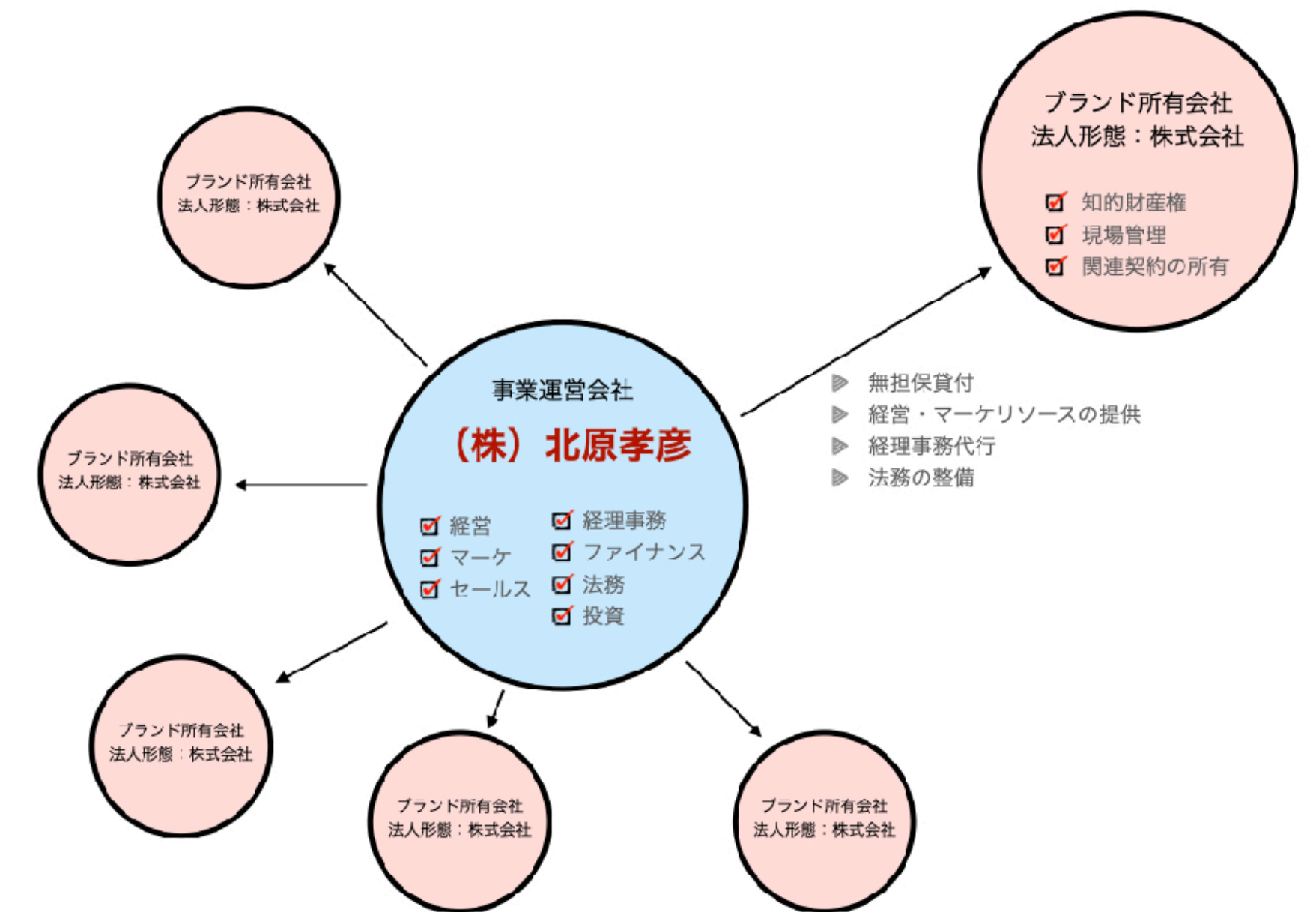
事業ポートフォリオの優位性

2) 直近の3つの課題とその解決 > ③事業ポートフォリオの実務スキーム

- ✓ 事業ポートフォリオは、リスク分散を主眼とした分散投資の発想とは根本的に異なる
- ✓ ローリスク・ハイリターンな状況を意図的に創り出すための施策
 - 1) 同質案件を複数同時に走らせることで、運の要素を限りなくゼロに近づける (確率的に確実に勝てる状況を創る)
 - 2) シナジー効果によるコスト削減で、リスクリワードを改善
 - 3) 攻守の資金管理で、リスクを限定しつつリターンを最大化



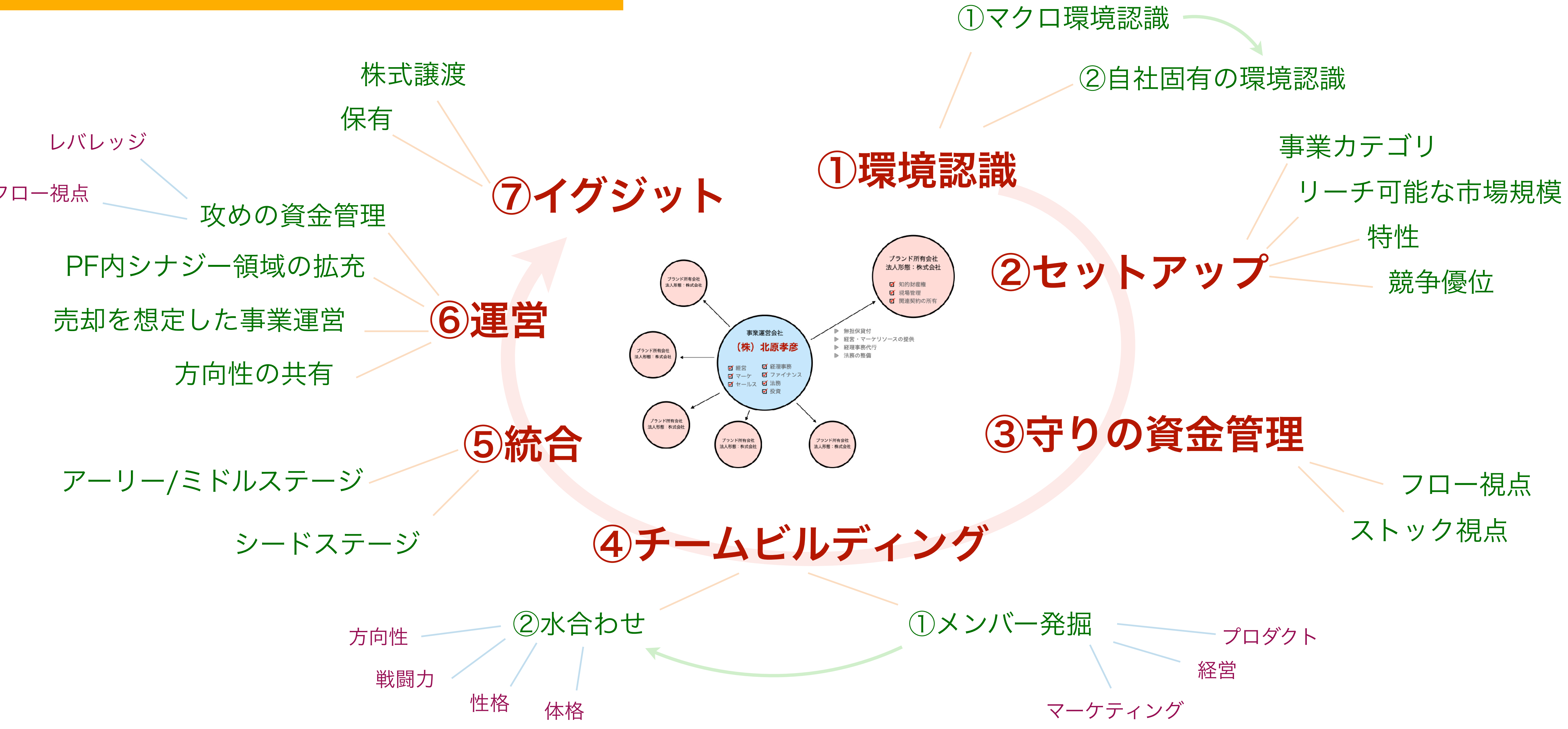
3) カブキタモデル



協業・事業売却・事業ポートフォリオの実践



カブキタモデルの全体像





①環境認識

3) カブキタモデル

①マクロ環境認識

- ✓ 金融市場における構造的な金余り
- ✓ 金融領域における優遇された税制

②自社固有の環境認識

- ✓ (株)北原孝彦（クラウドカンパニー）
 - ・ 互換性の高い事業リソース（経営/マーケティング/バックオフィス業務）
 - ・ 北原の精神と時の部屋
 - ・ 顧問部屋
 - ・ 協業ノウハウ



②セットアップ

3) カブキタモデル

| PF比率 | 80% | 20% |
|------------|--|------|
| 事業カテゴリ | <ul style="list-style-type: none">✓ 全国展開可能な店舗事業✓ SL型EC✓ オンラインサロン | それ以外 |
| リーチ可能な市場規模 | <ul style="list-style-type: none">✓ 億単位の規模でスケールさせることができる規模 | |
| 事業特性 | <ul style="list-style-type: none">✓ 2～3人の本部メンバーで運営できる✓ マニュアルで自動化できる✓ ストック収益（もしくはそれに近い挙動の収益）が積み上がる | |
| 競争優位 | <ul style="list-style-type: none">✓ 北原式完結型経営（設計と設計）✓ 米式マーケティング（ペルソナ2.0、フラクタルカスタマージャーニー、ループ型ファネル、デジタルブランディング等） | |



③守りの資金管理

3) カブキタモデル

- フロー視点で投下資金量を制御
- 1 案件立ち上げあたりのMAXコストは、北原の精神と時の部屋の1ヶ月分の税引き後利益額（1年に12案件立ち上げる計算）
- この体制で3年ほどまわして最大36社の事業ポートフォリオを組成
- ただし、案件確保を優先して、無理してセットアップから大きく外れる案件は取りに行かない



④ チームビルディング

3) カブキタモデル

| 順序 | ステップ | やること | 場所 |
|----|-----------|--|-----------------|
| ① | メンバー発掘 | ✓ プロダクトホルダーの発掘 | 北原の精神と時の部屋 |
| ② | 水合わせ | | |
| | キックオフMTG | ① Zoomミーティング プロダクト構築の方向性を確認 ② To Doリストの作成 (プロダクトホルダー) | 顧問部屋の入り口 |
| | プロダクト作り込み | ✓ 体格、性格、戦闘力の一致の確認 | 顧問部屋 (3ヶ月以上) |



⑤ 統合

3) カブキタモデル

互いにとってフェアな関係を構築する

| 協業開始時の事業ステージ | スキーム | ポイント |
|--------------|--|---|
| シード | <ul style="list-style-type: none"> ① (株)北原孝彦の1事業部として立ち上げ (プロダクトホルダーと業務委託契約を結ぶ) ② ゼロイチを確認し、スケールの芽が出たら共同出資で新法人設立。プロダクトホルダーとの業務委託契約を解除 ③ 新法人に事業を売却 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ ①の期間は、(株)北原孝彦を主体に権利や契約を進め、スピノフ時に契約主体を書き換える。これによりシード期のハイリスクマネーを経費計上でき資金効率が高まる ✓ 新法人設立のタイミングは、年間利益 (EBITDA) が100万円が目安 ✓ 新法人への事業売却額はEBITDAの3倍を目安に設定する |
| アーリー/ミドル | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 共同出資で新法人設立 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ メンバーの既存事業には手を出さない <ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗展開の際は、新店舗から新法人管轄 ・ FC展開の場合は、FC契約だけを新法人で管理して既存店はノータッチ ✓ 協業区画と既存事業にシナジーがある場合は、既存事業からロイヤルティ (顧問料) をいただく |



⑥ 運営

3) カブキタモデル

| | | |
|--------------|---------|--|
| 方向性の共有 | | 半年に1度の棚卸し勉強会（活動実績、課題、今後の方向性を共有） |
| 売却を想定した事業運営 | ツール | 協業DD&アクションプラン策定シート ▶ https://tokinoheya.com/kyougyoudd-beta |
| | ビジネスモデル | 高収益率、属人的な要素の排除、マニュアルによる自動化、顧客のリスト化（売却先とのシナジー価値創出に重要） |
| | 法務 | 法人設立時の株主数は必要最低限（最大3人）にする、売却に不利な契約条項を極力設けない（例：COC条項）、企業価値の根幹をなす知的財産権や重要契約書は早期に整備する、偶発債務・簿外債務の発生を防ぐため法令遵守は徹底する |
| | 財務 | 種類株式を安易に発行しない、株式に余計な権利をつけない（担保など）、支払サイト割れを起こさない仕組み作り |
| | その他 | 1法人1事業のルールを徹底する（コングロマリットディスカウントの予防、将来の事業分割コストの回避） |
| PF内シナジー領域の拡充 | | 経営 / マーケ / バックオフィス業務全般（税務・経理・法務） |
| 攻めの資金管理 | | フロー視点の資金管理。当該事業から生まれる利益と、北原の精神と時の部屋の利益を上限に資金投下。軌道に乗ったプロジェクトについては、それが伸びなくなるところまで投資し続ける。 |



⑦イグジット

3) カブキタモデル

- プロダクトホルダーの意向を尊重し、「保有」か「売却」を選択する
- とはいえ、どこかで必ず飽きるはずなので、売却のタイミングの助言はする
- 売却手続き、交渉は(株)北原孝彦でおこなう
- M&Aのナレッジを蓄え、保有事業の売却や将来のPEファンド運営につなげていく（シナジー効果）



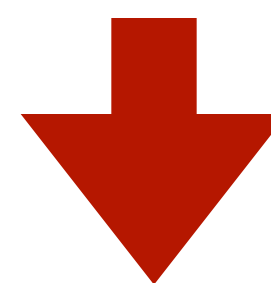
4) これから取り組むべき課題



事業ポートフォリオの管理体制の構築

4) これから取り組むべき課題

3～5年を目処に、ポートフォリオ管理の領域で価値創造する体制に移行



① スケールの自動化

- ✓ そろそろマーケティング会社必要かも？
 - ・ LP制作/SNS運用/広告運用
 - ・ マーケ代行業者への発注、パフォーマンス管理

② 資金力の強化

- ✓ 時の部屋から生まれるキャッシュフロー
- ✓ 事業売却による株式譲渡益

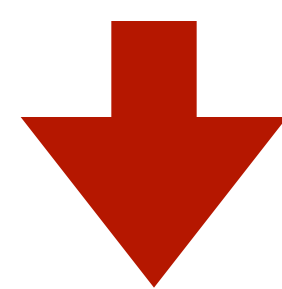


事業ポートフォリオの管理体制の構築

4) これから取り組むべき課題

2022年中にはカタチにしたい

事業ポートフォリオ管理の領域で価値創造する体制に移行



① スケールの自動化

✓ そろそろ必要かも？

・ LP制

・ マーケットパフォーマンス管理

**HIGH
PRIORITY**

② 資金力の強化

✓ 時の部屋から生まれるキャッシュフロー

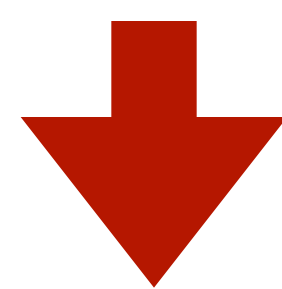
✓ 事業売却による株式譲渡益



事業ポートフォリオの管理体制の構築

4) これから取り組むべき課題

3～5年を目処に、ポートフォリオ管理の領域で価値創造する体制に移行



大人の自由研究は
とにかくお金がかかる💧

② 資金力の強化

- ✓ 時の部屋から生まれるキャッシュフロー
- ✓ 事業売却による株式譲渡益



カブキタの将来像

4) これから取り組むべき課題

✓ 現在：インキュベーション事業

- ・ 現在のカブキタ計画のコア事業
- ・ 時の部屋→顧問→協業
- ・ シード、アーリーステージの事業と協業してスケールを目指す

✓ 将来：PEファンド

- ・ インキュベーション区画にある協業案件に資金を投下するプライベートエクイティファンド
- ・ シードからレイターまで幅広い事業ステージを扱う
- ・ M&Aを入り口とした事業再生案件や、海外企業の売買も手がけてみたい
- ・ 投資資金はカブキタ本体やインキュベーション事業の卒業生から集める（要免許）



現役世代として、次の世代にどんなインフラを残せるか

4) これから取り組むべき課題

僕らの活動は、先代が積み上げた無数のインフラの上で成り立っている

- 各種公共インフラ（道路、水道、ガス、電気、治安、医療 etc…）
- 教育インフラ（小中高校、大学 etc…）
- 産業インフラ（オフィスビル、インターネット、アクセス端末、電話回線 etc…）
- 法インフラ（各種法律、裁判所 etc…）

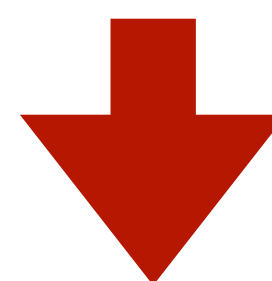


現役世代として、次の世代にどんなインフラを残せるか

4) これから取り組むべき課題

僕らの活動は、先代が積み上げた無数のインフラの上で成り立っている

- 各種公共インフラ（道路、水道、ガス、電気、治安、医療 etc…）
- 教育インフラ（小中高校、大学 etc…）
- 産業インフラ（オフィスビル、インターネット、アクセス端末、電話回線 etc…）
- 法インフラ（各種法律、裁判所 etc…）



お金やモノ、思い出は風化するが

インフラは使われ続け次の世代に継承される



ビジネス教育インフラとしてのカブキタ

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)

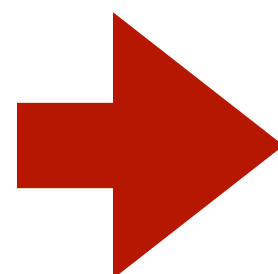


ビジネス教育インフラとしてのカブキタ

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)



未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ (就職)
- ⑥ スモールビジネス
- ⑦ 協業
- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ 慈善活動



ビジネス教育インフラとしてのカブキタ

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)

未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ (就職)
- ⑥ スモールビジネス
- ⑦ 協業
- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ 慈善活動

**ビジネス教育機関
カブキタの守備領域**



ビジネス教育インフラとしてのカブキタ

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)

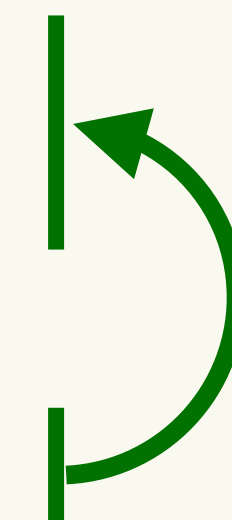
北原の精神と時の部屋 / 顧問

インキュベーション事業

未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ (就職)
- ⑥ スモールビジネス
- ⑦ 協業
- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ 慈善活動

PEファンドによる資金還流





ビジネス教育インフラとしてのカブキタ

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)

未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ (就職)
- ⑥ スモールビジネス
- ⑦ 協業
- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ 慈善活動

持続可能な
ビジネス教育のエコシステム

北原の精神と時の部屋 / 顧問

インキュベーション事業

PEファンドによる資金還流



キャリアパスの終着点にあるもの

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ 就職
- ⑥ (起業)

未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中学校
- ④ (高校・大学・大学院)
- ⑤ (就職)
- ⑥ スモールビジネス
- ⑦ 協業
- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ **慈善活動**



キャリアパスの終着点にあるもの

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

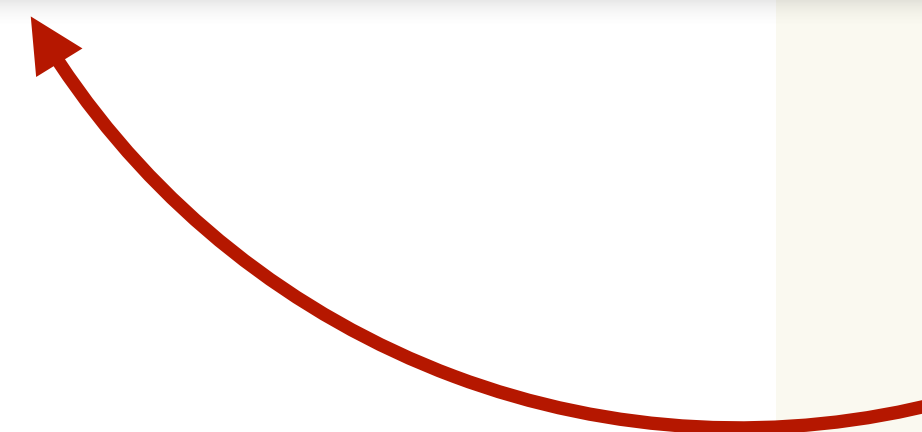
- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中
- ④ (
- ⑤ 就
- ⑥ (

未来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校



- ⑧ スケール
- ⑨ 事業売却
- ⑩ 投資
- ⑪ 慈善活動



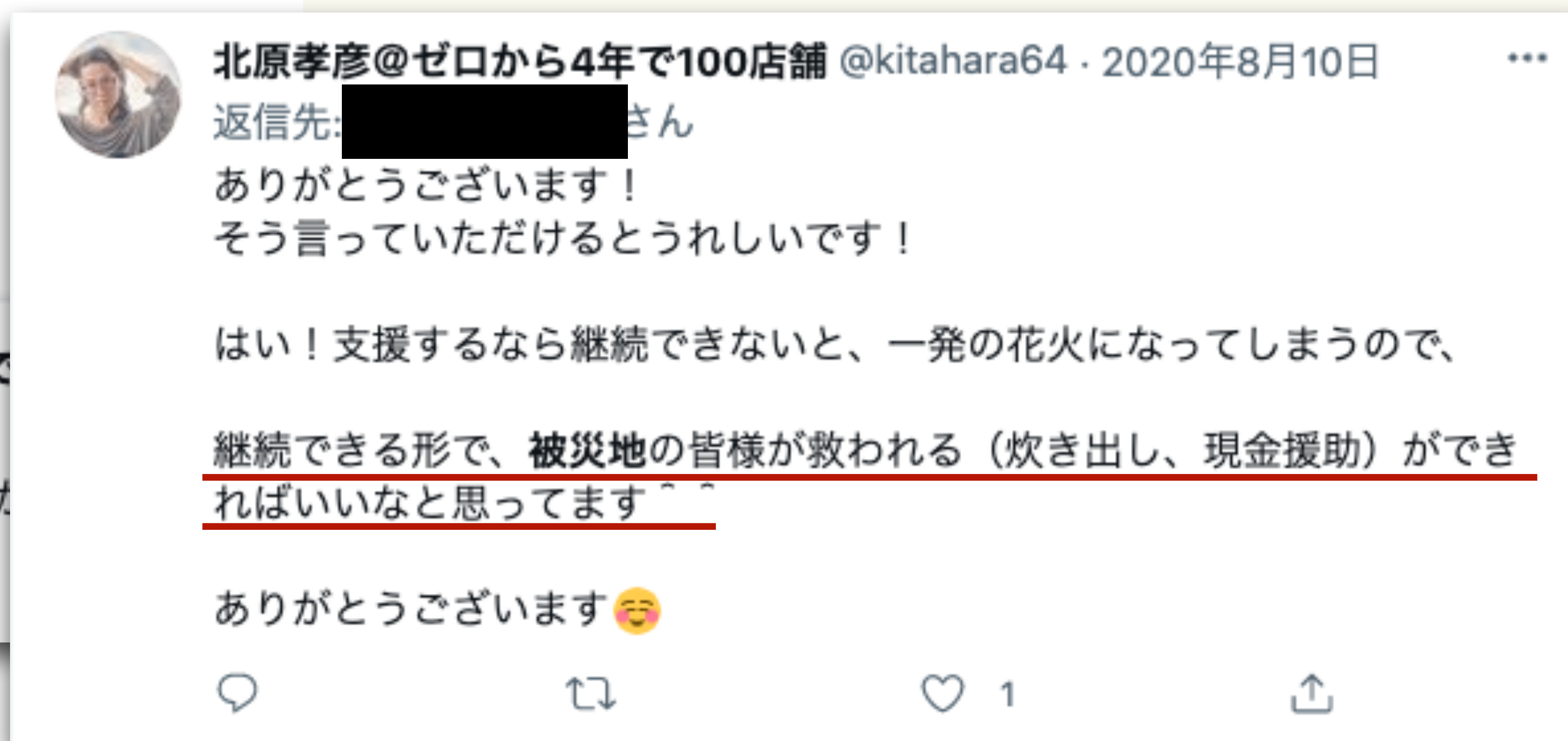
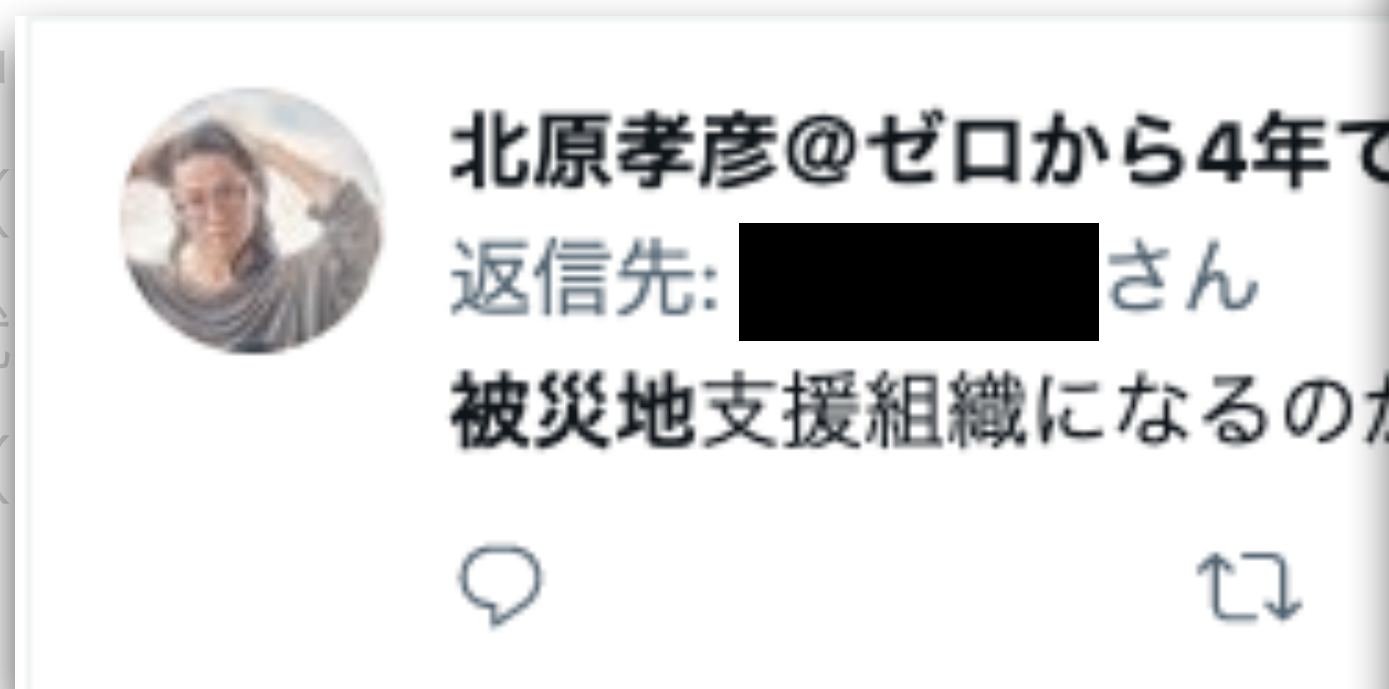


キャリアパスの終着点にあるもの

4) これから取り組むべき課題

従来のキャリアパス

- ① 幼稚園
- ② 小学校
- ③ 中
- ④ (
- ⑤ 就
- ⑥ (



⑩ 投資

⑪ 慈善活動



持続可能な慈善活動 = 資本主義経済からの自立

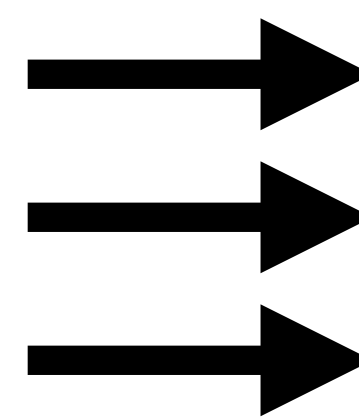
4) これから取り組むべき課題





「国力が上がる」と噂の大人気高級オンラインサロン (出典: <https://aimeko.hatenablog.com/entry/2021/03/18/145638>)

北原の精神と時の部屋



<QRコード>



<https://tokinoheya.com/>



俺たちは、歴史に残る偉大な大聖堂を造っているのさ

旅人

「ここで一体何をしているんですか？」

レンガ職人A

「レンガ積みが決まってるだろ。朝から晩までレンガを積んでるんだ」

レンガ職人B

「ここで大きな壁を作ってるんだよ。これが俺の仕事さ」

レンガ職人C

「俺たちは、歴史に残る偉大な大聖堂を造ってるのさ」

