第23期　KSPﾋﾞｼﾞﾈｽｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝｽｸｰﾙ　開校式

僕が、起業から学んだこと

2014年6月20日

株式会社ボルテージ　会長・ファウンダー

津谷祐司

自己紹介

津谷祐司（つたに ゆうじ）51才

1963 **福井県** 生まれ。 繊維工場の長男

1985 大卒後、**博報堂**へ入社

1993 **29才** 米国留学。 UCLA映画学部 大学院

1999 **36才** コンテンツ起業。 ボルテージ設立

2000 対戦ゲームで、受賞。 **3億円**を得る

2010 **47才** マザーズ上場。 翌年、東証一部

2012 サンフランシスコに、子会社を設立

2013 **50才** 家族と米国居住。

ボルテージの紹介

15期
売上：100億円　　営利：5億円
スタッフ：500人（恵比寿 450人　名古屋 20人　サンフラン 30人）

特徴

主力：若い女性向け「恋愛ゲーム」

「Fast50」8年連続 受賞（史上最長）

トップ画面

メニュー画面

ゲーム画面

お前のこと、本気になってもいいか？

目次

1. 起業の経緯
2. 企業ビジョン
3. 起業当初へのアドバイス
4. 米国で会社をつくる
5. 起業する、という事

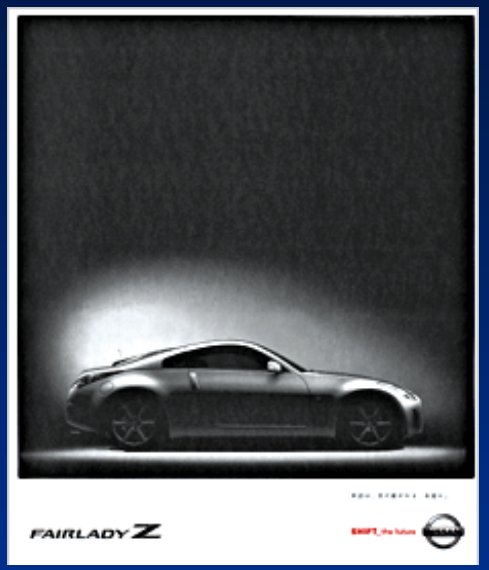
その1

起業の経緯

広告での学び

22才 職業ﾋﾞｼﾞｮﾝ

「アート＆ビジネス」



博報堂「広告づくり」

ただし、CMでなく、地味な店頭広告・・・

- 最初のｱｲﾃﾞｱは、ﾌﾟﾛ/素人で大差ない
- ものづくりは、「ｺﾝｾﾌﾟﾄ」＝軸を持て
- 勝つ企画は、「お客の悩み」から
  しかし、お客は自分を知らない

数、出せ! 光は自ずと見える

軸ﾊｽﾞﾚは、捨てろ!

ﾋﾝﾄは、現場を探れ!

広告の限界

24才　競合コンペに、大勝利!

博報堂で初の恒久パビリオン。製作費30億円

ただし、原子力のPR館・・・　賛成一理／反対一理

［広告の限界］

テーマ（商品）は、他人から与えられる。

“テーマ”そのものを、自分で作りたい!

映画留学へ

29才 UCLA留学「映画づくり」

2年連続、不合格 → 400本映画観る、300万円自主映画

いきなり、大きな壁にぶつかる

映画の壁

広告

1作目が**失敗!**

上っ面のストーリー

アート

2作目 外界より

「**自分の弱み**」

を掘り下げる

感動させたい

人は、なぜ、ストーリーに“感動”するか？

主人公の切ない願い

懸命に頑張る！　犠牲を払っても、大切な人を助ける！

恋愛 & 戦い

事業したい

34才　博報堂「社内ベンチャー」

事業計画書が一枚も書けない・・・

起業スクールで、**事業戦略**を学ぶ

もの作り＝ **企画** ＜ **事業** ＝もの作り＋売る

作って、売って、「お金を稼ぎ」たい!

独立起業

36才 映画で稼げるか？

ボルテージ設立 借金・社員1人

映画は拒絶され。バイトのはずの、携帯ゲームが・・・

MCF特別賞で取材殺到！

資金3億円が集まる。

ところが・・・

4期連続の赤字

ヒットの出し方が
分からない・・・

成長率が・・・

国内16位・41・・・28位

［日本テクノロジーFast50］

8年連続 受賞!

売上

0.1億 1.3億 1.6億 2.2億 4.8億 8.9億 13.4億 20億 80.6億 100億（予想）

1期 2期 3期 4期 5期 6期 7期 8期 9期 10期 11期 12期 13期 14期

利益

赤字 → 黒字 → 10→30億 → 上場 → 世界へ

その2

企業ビジョン

ボルテージの軸は？

企業ビジョン1

「アート & ビジネス」

便利系はやらない。

感動した!

をつくりたい

ヒラメキ頼りじゃ一発屋。

ヒット**連発**!

の**仕組み**をつくる

企業ビジョン2

「恋愛と戦い」

遺伝子
男女・同僚
支え合い

現代人が求める
幸せ
の両輪

新しい価値
仕事・学業
切磋琢磨

感動のドラマ

その3

起業家の卵への
アドバイス

全力で、広げよ!
そののち、絞り込め!

カッコいい着眼力など、無い。 失敗の山を築け!

やれることは、**全部やれ!** ただし、「小さく」始める

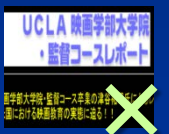
UCLA 3.5年

映画 △ 翻訳 ○ ﾋﾞﾃﾞｵ出版 × CM請負 △ ｹﾞｰﾑ ×

結論:「ハリウッドで映画監督になる」は、ムリ

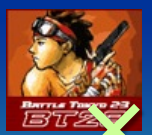
復職 2.5年

長編脚本 △ 社内ﾍﾞﾝﾁｬ △ 専門ﾗｲﾀ × 個人事業 × 自分ｻｲﾄ ×



結論:広告会社で「ｸﾘｴｲﾃｨﾌﾞ起業」は、ムリ

起業 4年



まだ、赤字

結論:男性ｹﾞｰﾑはムリ、女性・恋愛は○

如何に、赤字を脱出した？「なぜ、儲からない!」

残り7000万円。儲かってる他社は、何してる？

「着メロ・待受」
「ドコモ」

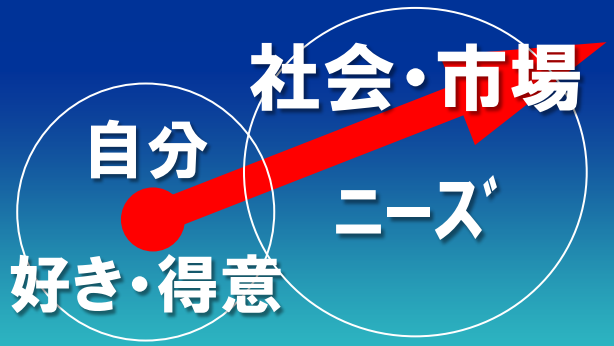
プライド こだわり

何とか、映画的なものを! 逃げ?

「物語」以外は、諦める

成功者をマネる 女性・恋愛で

勝負! オフィス・人員を倍増! 着メロヒットで、赤字脱出。



ついに、
失敗の山から、
「自分と社会の接点」
を見出した

さらに100億へ、広げ・絞る

売上2億円　　着メロ中心に、女性・恋愛路線

着メロ　待受け　携帯小説　占い　診断

着メロ 4年

20億円

2008年：着メロの時代は終わった。

「恋ゲ1本」に絞り、ダントツ化させる!

恋愛ゲーム 6年

100億円

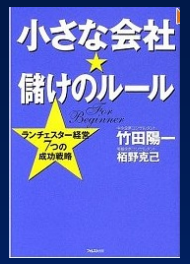
2000万人の「新ジャンル」確立!

今、スマホ・米国・男性、に挑戦中

成功の第1要件は、熱量! エネルギー!　ジョブズも失敗の嵐

なぜ、小企業は事業範囲を絞るべきか？

F・W・ランチェスター



1. ランチェスターの法則

第1法則

攻撃力＝兵力数×武器性能

接近戦

損害は1対1

一騎討ち

弱者の戦略

第2法則

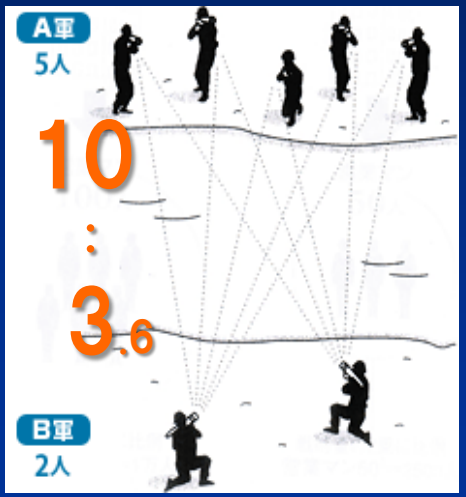
攻撃力＝兵力数の2乗×武器性能

遠隔戦

攻撃力は二乗比

近代兵器

強者の戦略



2. 自社の資源は、有限。

- アレもコレもやっては、力が分散する。
- 戦略とは、何をするかではなく、何をしないか。

戦略とは?

差別化ポイント ＆ 回収エンジン

一番、役に立った話

―ベンチャーを見極める時、どの部分を見るんですか？

こっちを⇒
考えない人
が多い

差別化ポイント　（＝競争戦略 by津谷）

差別化できているビジネスモデルかどうか。
決定的な差別化要因がないと、競争になった時に規模の大きな企業が勝つので、小規模のベンチャーは生き残れません。
また、たとえ差別化されていても、他社が真似しにくいかどうかも重要です。
儲かるビジネスは、必ず真似する会社が現れますから。

津谷　ランチェスターの法則とも、整合する。
＊「商品」で差別化する。販売方法では差がつかない

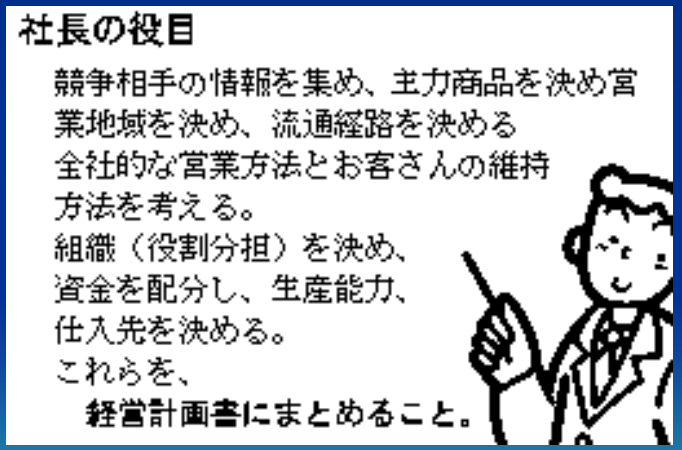
回収エンジン　（＝成長戦略 by津谷）

ビジネスモデルに加えて、資金の回収エンジンがあるかどうかも大事です。
どんなにそのビジネスモデルが画期的でも、お金を回収する仕組みがなければうまくいきません。

津谷　回収エンジンとは、「どの市場を狙うか」という事。
ただし、新しい回収の仕組みを、1社では作れない
＊新技術（iモード・スマホ等）法改正（ネット薬販・派遣）の波に乗る
時代と共に、移り変わる

社長の時間割

ネットより



結局、どうすりゃいいの？

学ぶほど、混乱。 どの本も、言う事が違う!

どれが最も重要か???

競争戦略

成長戦略

ビジョン

商品

差別化ポイント

販売

回収エンジン

営業

4P

組織

3C

新規客

リピーター

全て重要。ただ、「経営の全体像・順」を理解せよ!

経営の全体像 ＆ やる順序

売れる商品ができる → 潜在量を売切ろう → 作る・売る人を増やす

経営方針

ビジョン

数値目標

売上/利益

競争&成長戦略

差別化ポイント　回収エンジン

・目標達成のため、どう戦い、成長するか。

組織オペレーション

・戦略実行のため、組織資源をどう用いるか。

3C

1番目　2番目

ターゲット層

事業の3要素

4P

商品

Product（単体+系列）

販売

Prom　Place　Price

3番目

組織

ヒト　モノ（設備）　カネ

他社に打ち勝てる、「自社の強み」を築く

1 ターゲット（若女）を絞込む
恋愛ドラマに特化

2 最適PF・回収率

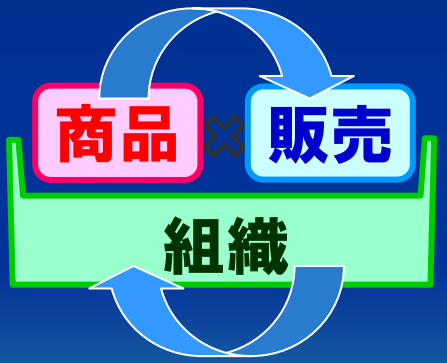
ビジョン
数値目標
競争&成長戦略
組織オペレーション

商品 × 販売
組織

3 全員が「ノウハウ整備・計画」「G-PDCA」

経営は、皿回しの如く

ひとつを廻す（上げる）と、相対的に他が下がる。



「一辺に全部」は無理。あわてず、順に、手を付ける!

一周したら、次周へ

あえて、お金の話。　起業は、きれいごとじゃない

起業時の自己資金

1500万円

貯金200万、借金1300万

この2年　時価総額×シェア

10～50億円

5年後の予想

1～1000億円

10年で
100倍
～300倍

成功確率

起業家の場合

0.3％＝1000に3人

生存期間　1年＝40％
と確率　5年＝15％
10年＝　6％
20年＝0.3％

20･30代の起業家10万人中、300社は20年生存

プロ野球選手の場合

0.01％＝1000に0.1人

高校野球部　7.5万人
甲子園出場　600人＝0.3％
プロ野球選手　80人＝0.1％
＊年間のドラフト契約数
一流選手　　8人＝0.01％

漫画家の場合

0.05％＝1000に0.5人

アマチュア　20～30万人
プロ漫画家　5000人＝2.5％
＊1年に単行本を発行した人数
平均年収　280万円
一流漫画家　100人＝0.05％
＊平均年収　7000万円

仕組みをつくる
人を、動かす

会社は、家族でも学校でもない。
人が最も難しい。

答えに窮した、社員からの質問

要は、真剣に考えてない!
リスクがないから
決定権がないから

「良いものを作れば、売れるはずです!」

□深層心理（悪気はない。会社員時代、僕もそうでした）

- 「どうしたら売れる？　良いものって何？」を、追及するのは面倒。
- 「会社の金」で「自分が作りたいもの」を、作りたい、だけ。

□今なら、こう答える

- 良いものを作れば売れた時代は、20年前に終わった。
- 飽食からニーズを引出すには、顧客細分・不満分析が不可欠。
- ほとんどの商品は、数に埋もれており、手に取ってもらえない。
- 試し実感してもらうには、知ってもらう努力＝良い広告が、不可欠。

「やる気アリ!　何をやればいいか教えて下さい」
「モチベが上がりません」

「借金で夜中にｶﾞﾊﾞｯ!」の真剣さまでは持たなくとも・・・

若手社員に火をつける「PDCA会で発表」

どうやって、本気にさせるか？

給料や役職を上げる、ではなかった。

アピール枠

90秒
A4一枚

彼・彼女が欲しいのは、「私を魅せる!」場

PDCA訓練のつもりが、やがて、結果アピール、失敗披露の場に。

アイデア vs 仕組み

大切なのは、
「時を告げるのではなく、時計を作ること」

画期的な「一発アイデア」ではなく、
次々と「アイデアが湧く仕組み」を作る!

＊コンテンツ会以外にも・・・

アイデアは、制約がないと出ない

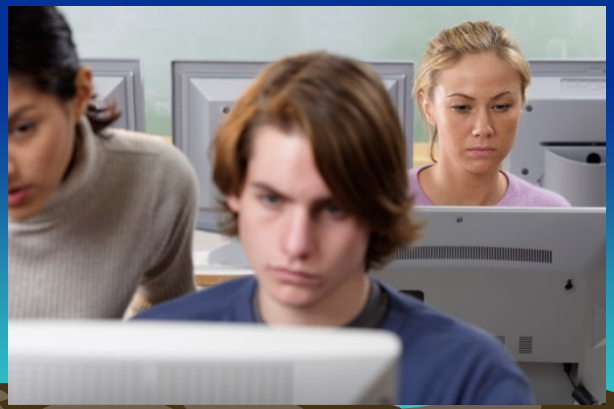
「マニュアル・フォーマット」を
「全社プロジェクト」で
3年かけ、30本整備

アイデアは、圧力がないと出ない

「年間計画・Q計画」
100頁を全社に発表

メカニズムに分けて、考える

「残留率」が悪いのに、「アクセス」を頑張っても、意味がナイ



1. 重要KPIは、「見える化」する。
2. 施策の成否を、「リアルタイム/定例会」で判断。
3. 駄策はストップ、良策は横展開!

これを、実直に繰り返すのみ

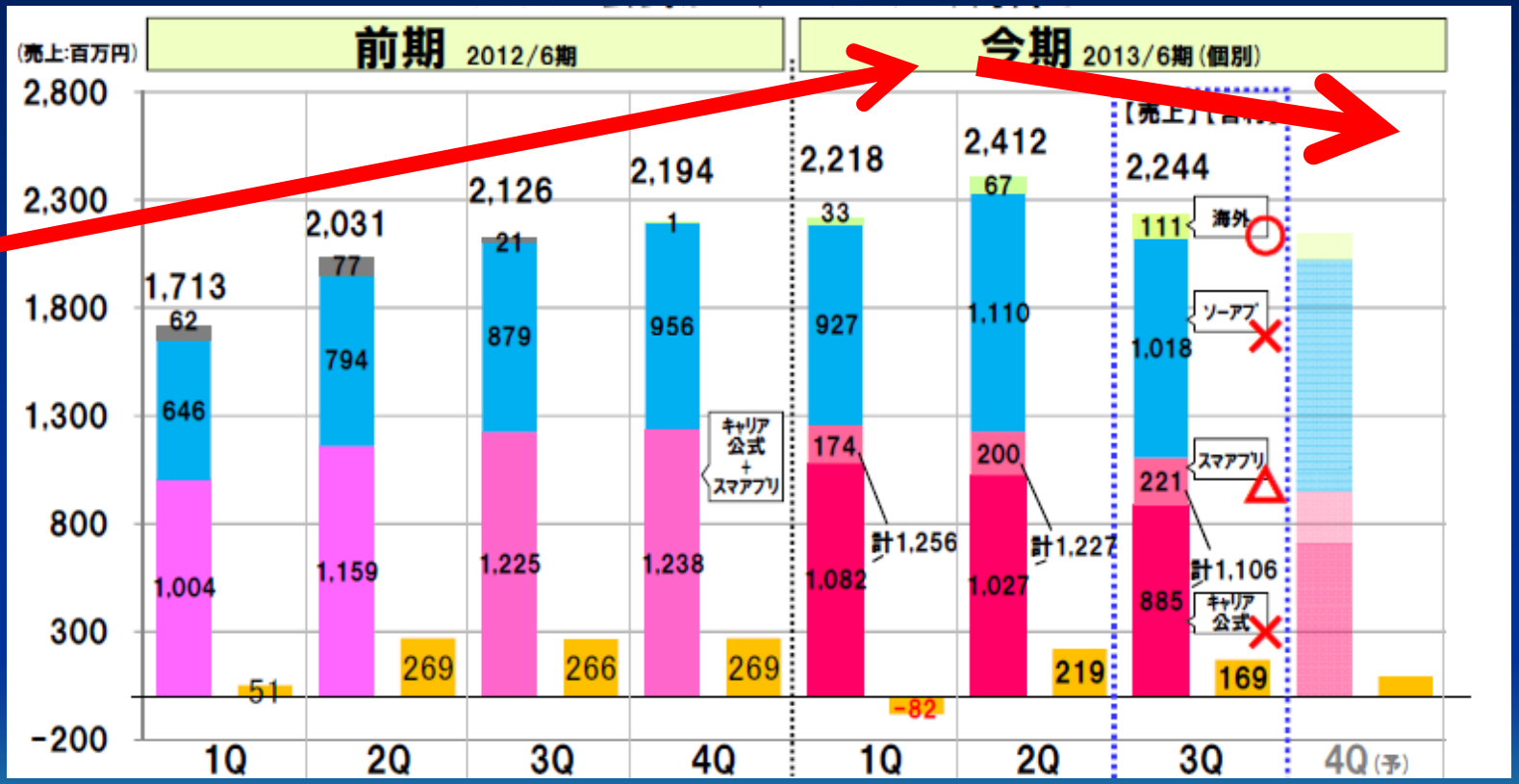
その4

米国で会社をつくる

13年目の変化

ボルテージ　1年前の危機

8年間の成長が、急に下がり始めた!



何か、とてつもない変化が起こっている!

過去13年を振返った

	1999年	2004年	2006年	2012年
	iモード	3G/ｱﾌﾟﾘ	SNS	スマホ
回線	2G	3G	3.5G	3.9G/wifi
端末	白黒	カラー	大型画面	ｽﾄﾘｰﾐﾝｸﾞ動画
PF	ｷｬﾘｱ公式	ｷｬﾘｱ公式	ソーシャルPF	OS系PF
コンテンツ	着メロ	着うた	着うたフル ソーシャルｹﾞｰﾑ	ｱﾌﾟﾘｹﾞｰﾑ

5年後は？

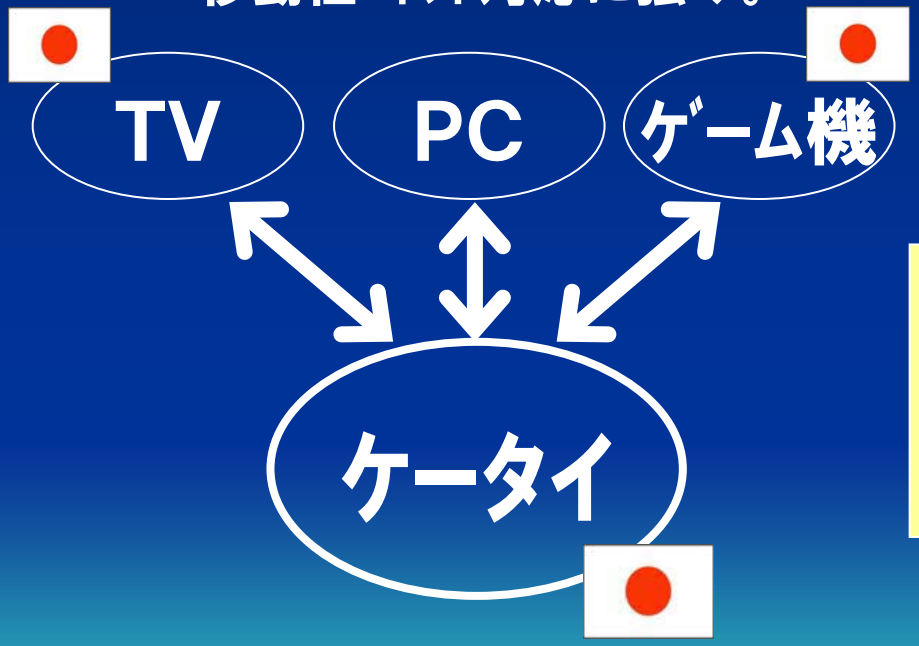
何が、最大の変化なのか？

端末が大変化 ⇒ 競争は、全業界・世界に!

ケータイ時代

TV・PCの**対抗馬**

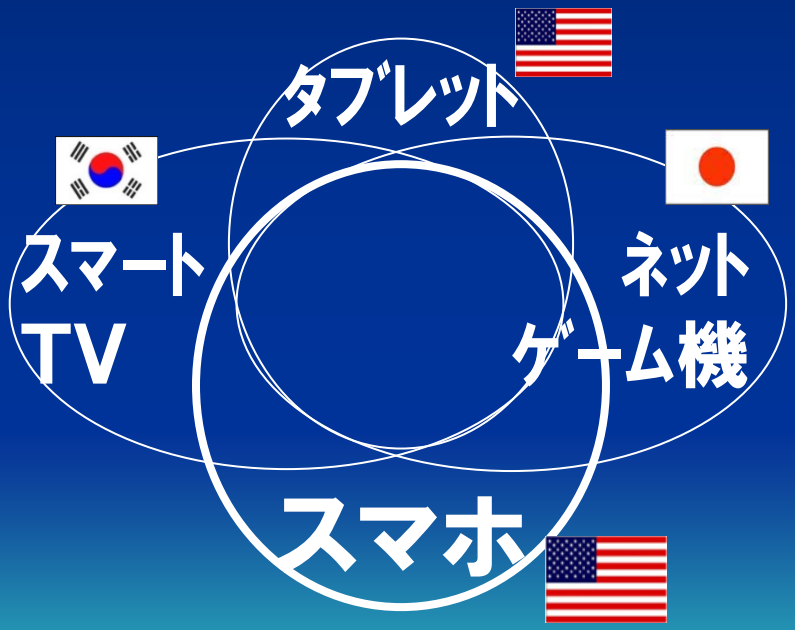
移動性・ネット対応に強み。



スマホ時代

TV・PCと**同一化**

違いは、大きさだけ。



最大の変化は、「ゲーム支配者」の交代!

1999年 iモード

2004年 3G/アプリ

2006年 SNS

2012年 スマホ

コンプガチャ規制

NTT docomo au SoftBank

:DeNA GREE

Google

キャリア支配 7年

ソーシャル支配 3年

米国OS支配 5年？

米国&アップルPFに賭ける！

英語版を作る

全米で紹介された、日本のｱﾌﾟﾘ事情

上映 2.5分

NHKﾜｰﾙﾄﾞ「海外ニュース」＆「ボルテージUSA」紹介

日本向け

米国向け

ﾎﾞﾙﾃｰｼﾞUSA

世界的ヒットも出始める

2013年、「My Forged Wedding」は、
AppStore（エンタメカテゴリ） 売上ランキング（週間）

44ヶ国で1位!

「ボルテージ」の売上は、GooglePlay（非ゲームカテゴリ）で、

4ヶ月連続、世界6位!

サンフランで会社を立ち上げる

オフィスは何処？　意外に、重要

オフィス立地で、社風、採用効率が10倍違う!

SF・SOMA	Silicon Valley
都会、独身、ｺﾝﾄﾞﾐﾆｱﾑ、電車	田舎、ﾌｧﾐﾘｰ、一戸建て、車

Twitterオフィス

Googleオフィス

エンタメ企業が多い　　OS・ﾊｰﾄﾞｳｴｱ企業が多い

商品ベースはある。　組織から着手

組織づくり

- 「ジョブ・ディスクリプション/ジョブ・タイトル」に超シビア。
- 「残業・締切」の考え方が、決定的に違う。
- シナリオライターは大勢いるが、マンガ家がいない。

商品づくり

- アメリカ人の嗜好　VS　日本での成功法則　でもめる。
- KPI測定によるPDCAは、論理的に有効。

販売

- 広告レップがない。

App Store → Opening → Purchase → Additional Release

KPI 1　　KPI 2

その5

起業する、という事

シリコンバレーは、再び、ゴールドラッシュ！

ハイテク従事者の64％は、外国生まれの移民一世!

「シリコンバレー発　ビジネス最前線」

　インテル、イーベイ、ペイパル、ヤフー、グーグル、サンマイクロシステムズ（現オラクル）、NVIDIA、Juniper Networksやインスタグラム。
　これらベイエリアにある有名企業に共通することが一点あります。創業者（若しくは共同創業者）が、外国生まれの移民一世だということです。

出所：　シリコンバレーと移民
　　ジェトロ・サンフランシスコ・センター 次長（BIC担当）　中園 雅巳

まず、100億円

事を起こす
人間は **志** 高く持つべし

小成功で満足しない
大勢に、インパクトを与える。**世界**を変える!

まず、**100億円**を、本気で目指せ!

原点、「UCLAへの留学記」を刊行

MBAだけじゃない。「クリエイティブ留学」のススメ
お金じゃない。「好き」を追求すると、人生は拓ける

□はじめにより

映画、音楽、美術、建築、あるいはデザイン、CGなどのデジタルクリエイティブ。

思いのままに作品をつくり、人々をうならせ、まともな暮らしができるお金を稼げるようになりたい。

そしていつの日か、大きなヒットを飛ばし、手に入れたお金を作品づくりに投じ、世界を飛び回っていろんな体験をしてみたい――。

僕もそんな若者の一人だった。

では、どうすればそんなことが可能になるのか。

今また、映画と米国に再挑戦!

自分のチャレンジ、頑張って下さい!