

Lean Entrepreneur

リーンアントレプレナー

ビジョナリーに学ぶ

製品開発、イノベーション、破壊のコツ

ブラント・クーパー&パトリック・グラスコヴィッツ|著 千葉敏生|訳

リバとイライザに捧ぐ
——ブランド・クーパー

カタリーンとシェーンに捧ぐ
——パトリック・ヴラスコヴィッツ

The Lean Entrepreneur
by Brant Cooper and Patrick Vlaskovits

Copyright <C> 2013 by Brant Cooper, Patrick Vlaskovits. All rights reserved. This translation published under license.
Japanese translation rights arranged with John Wiley & Sons International Rights, Inc. through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo.

アーリーアダプターのみなさんへ vi

刊行に寄せて xi

はじめに xiii

1 スタートアップ革命 Startup Revolution 1

ビジョナリーの神話（その1） 1

ビジョナリーの神話（その2） 4

CASE STUDY ベンチャーキャピタルの破壊 6

痛みなくして破壊なし 11

CASE STUDY 価値創造のカスタマイズ 19

リーンスタートアップを始めよう 21

リーンスタートアップとリーンアントレプレナーの出会い 23

2 ビジョン、価値観、企業文化 Vision, Values, and Culture 29

ビジョンと価値観 29

CASE STUDY 問題は本当に解決可能か？ 34

リーンスタートアップの文化 36

CASE STUDY 顧客経験を再成長の糧に 39

CASE STUDY KISSmetrics 43

CASE STUDY 営業に関する真因分析 48

「3ホライゾン」フレームワーク 53

CASE STUDY リーンスタートアップのホライゾン 54

3 海には色んな魚がいる All the Fish in the Sea 59

CASE STUDY 魚の行動学 62

顧客を理解する——セグメンテーションが重要なワケ 64

市場セグメント 68

ペルソナ：架空の顧客を描く 69

CASE STUDY 究極のペルソナを探して——サリムの事例 70

市場セグメントの選定 71

CASE STUDY 夢の仕事、お探します——カーラの事例 72

CASE STUDY 名前どおりのブランド 75

4 価値の流れを進む Wading in the Value Stream 79

価値の流れを明確にする 79

CASE STUDY 顧客の視点で見る 81

価値の流れの発見 86

CASE STUDY 高いハードルを超えて——AppFogの事例 96

5 流れに飛び込む Diving In 103

顧客の声を聞くべきか、聞かざるべきか？ 104

顧客との対話 107

CASE STUDY 屋外どころか国外に出よう 109

CASE STUDY 起こりうる最悪の結果は？ 114

CASE STUDY 非営利組織のリーンスタートアップ 116

6 事業の実現性をテストする Viability Experiments 123

ランディングページテスト 124

コンシェルジュテスト 126

CASE STUDY 顧客体験を監督する 127

オズの魔法使いテスト 131

CASE STUDY 着想からオズの魔法使いテストまでの90日間 132

クラウドファンディングテスト 133

CASE STUDY 2種類の参加者がいる市場のリーンスタートアップ 134

プロトタイピング 137

CASE STUDY 自動車のプロトタイプ 139

7 データは諸刃の剣 Data's Double-Edged Sword 143

CASE STUDY 破壊不能なものを破壊する 147

新規の製品 150

既存の製品 155

CASE STUDY 成長の原動力 157

8 死の谷を乗り越えて The Valley of Death 161

実用最小限の製品（MVP） 163

CASE STUDY 実用最小限のオーディエンス 168

CASE STUDY 社会的なインパクトをもたらすリーンスタートアップ 172

CASE STUDY オレのマリナーラソースは天下一品！ 175

CASE STUDY インターネットの速度で進化しつづける通信事業者、O2 180

9 顧客ファネルを見据えるのが真のビジョナリー Real Visionaries Have Funnel Vision 183

ファネルのイノベーション 185

成長の波 199

CASE STUDY ロブ・ファンに訊くリーンスタートアップ成功の10箇条 205

10 最後に The Final Word 215

CASE STUDY 自社の理念を信じて…… 219

注 226

謝辞 229

著者について 232

アーリーアダプターのみなさんへ

これから紹介するのは、本書のアーリーアダプターのみなさんだ。私たちのサイトがまだくたらない動画がぽつんとあるだけのランディングページにすぎなかったころ、本書に興味を持ち、予約注文をしてくれた。みなさんがいなければ、本書は完成までこぎ着けなかっただろう。

みなさんが本書の内容や演習について早めにフィードバックをくれたおかげで、内容をずっとシンプルにし、際立った変化をもたらす方法へとテーマを絞ることができた。この場を借りて、お礼を言いたい。

ブランド & パトリック

本書のアーリーアダプターのみなさん*

@\$H0K	Alan Turner	Alline Watkins	Andrew Payne
@WojKwasi	Alberto Jr	Alon Goren	Andrew White
Aalap Parikh	Alex Wolfe	Amiel Zwier	Andrey Gridnev
Abraham Williams	Alexander Bastien	Andersen Andre	Anita Leffel
Adalsteinn Ottarsson	Alexander Ginsberg	Andrea Amedeo	Antonio Lucena de Faria
Adam Gibson	Alexander Konowka	Andreas Cem Vogt	Arden Grady
Adam Jong	Alexander Osterwalder	Andreas Klinger	Armando Maldonado
Advanced VA	Alexandre Marcondes	Andres Arias	Arthur Dodge
Akili King	Alexandre Zamarion Cepeda	Andres Buritica	Arturo Garrido
Al Bsharah	Alfred Lo	Andres Riggioni	Basil Elway
Al Shaw	Alfredo Osorio	Andrew Hemsley	Beat Goetschi
Alan David Rojas Yacolca	Alison Anthoine	Andrew Korf	Becky Smith
Alan Lattimore	Alison Gibbins	Andrew Mohebbi	Beihua Yu

* 名前のリストをオンラインで確認したい方は、<http://leanentrepreneur.co/earlyadopters>まで。

Benjamin Biddel	Claudio Perrone	Deane Sloan	Fuat Koro
Benjamin Patock	Clayton Levering	Dennis Cabarroguis	Gabriele Lana
Bergson Fogaca de Oliveira	Colin Tuggle	Desiderio Gutierrez	Garth Humbert
Bernard Lebelle	Craig Aron	Dmitri Leonov	Gary Chiu
Bernardo Mazzini	Cristian Valbuena	Donna Klym	Gary Hellen
Bill Carver	Cv Harquail	Dr. Ernie	Gary Marcos
Bill Kenney	D Elley	Drew Sanocki	Gary Percy
Brendan Baker	Dale Larson	Eduardo Burgel	Gavin Heer
Brenton O'Brien	Damien Saunders	Elio Maggini	Geert Bollen
Brittany Lynch	Damon D'Amore	Emily Cotter	George Komoto
Brunno Cruz	Dan Kaplan	Emmanuel Devries	Gerard Charlot
Bryan Hall	Dan Matrazzo	Eneko Bilbao	Gibran Abarca
C Crouch	Daniel Donado	Eric Fader	Gideon Walker
Camilo Zamora	Daniel Fulep	Eric Galen	Gijsbert Koren
Carol Gunby	Daniel Haran	Eric Pantera	Gil Doukhan
Casey Armstrong	Daniel Horowitz	Erich Buri	Gilbert Bagaoisan
Cassiano Porreca	Daniel James Scott	Erick Herring	Giles Farrow
Catherine Colgan	Daniel Politzer	Erik Saltwell	Giorgio Casoni
Chan Keung	Danny Beckett Jr.	Erika Callahan	Glenn Marcus
Chandan Kanodia	Danny Currie	Erin Mcclarty	Gonzalo Santos
Chantal Botana	Darren Fehrmann	Esteban Quijano	Graham Kehily
Chin Eugene	Dave Blackman	Farez Rahman	Guilhem Bertholet
Chonchayong Trairatkeyoon	David Andujo	Ferenc Fekete	Hampus Jakobsson
Chris Elam	David Drake	Fernando Labastida	Hao Chen
Chris Gallo	David Fishman	Fernando Saenz-Marrero	Helge Hannisdal
Chris Healy	David Hooton	Ferran Giones	Hendrik Bohn
Christian Fahlke	David Stevens	Francesc Mutge	Hiroshi Menjo
Christian Kramer	Davorin Gabrovec	Francesco Fullone	Howard Iii
Christopher Conrey	Daylin Breen	Frank Dale	Ira Herman

Iren Elisabeth Ovstebo	Jennie Enholm	Jonathan York	Lars Teigen	Matthew A	Nikhil Thomas	Piotr Durlej	Ross O'Lochlainn
Ivan Rapin-Smith	Jeremy George	Jonathon Schuster	Lawrence Schoonover, DDS	Matthew Bellows	Nikolaos Souris	Prudencio Herrero	Royce Hamano
Iyas Alqasem	Jesse Nowlin	Jonny Lennon	Lee Heathfield	Matthew Dally	Nina Alter	R Bowater	Rukesh Patel
Jacob Taylor	Jim Chesebro	Jordana Adler	Lee Munroe	Matthew Ownby	Nir Eyal	Rachel Willmer	Ryan Fujii
Jake Waxenberg	JM Bonthous	Joseph Draschil	Leslie Hunter	Mauricio Montilla	Norbert Schwagmann	Rahul Gupta	Ryan Poissant
Jakub Musialek	Joanna Piotrowska	Joseph Morgan	Lindsey Nagy	Melissa Foster	Oana Calugar	Rak Dheva-Aksorn	Salim Virani
James Gagel	Joe Bailey	Joseph Vandervest	Lord Fernandez	Melissa Navarro	Olaf Lewitz	Rammohan Reddy	Samuel Goldberg
James Katzenberger	Joe Gerber	Joshua Kerievsky	Louis Galipeau	Meng Wong	Olaf Myklebust	Randall Minchew	Samuel Parker
James Levine	Joe Waltman	Joshua Lewis	Lowell Lindstrom	Michael Grassotti	Oleg Mysyk	Ray Hallare	Sash Catanzarite
James Manias	Joel Abraham	Joshua Steimle	Lowell Winer	Michael Hawkins	Olga Pavlovsky	Reginald Niles	Scott Austin
James McGilvray	Joel Gascoigne	jozi9	Luigi Matrone	Michael Lira	Olin Hyde	Regis Rehel	Scott Gillespie
James Sutherland	Joel Jenkins	Juergen Anke	Luigi Montanez	Michael Maretzke	Olivier Verbeke	Reid Mcgregor	Scott Kurland
Jan Belke	John Asalone	Justin Coetsee	Luis Luengo	Michael Petronaci	Oriol Pascual	Rene-Martin Tudyka	Scott Roehrick
Jane Garrity	John Beadle	Justin Homkow	Lukas Fittl	Michael Porcelli	Oskari Kettunen	Ricardo Dorado	Scott Steele
Jared Hardy	John Carter	Justine Lam	Luke Scoates	Michael Thompson	Paolo Lorenzoni	Richard Ackermann	Sean Ammirati
Jason Bowser	John Halpern	Kahlil Corazo	Lynn Pearce	Michael Yevdokimov	Parul Singh	Richard Kroon	Sean Crafts
Jason Fitts	John Holcroft	Kangtao Chuang	Lynn Rasmussen	Michel Gelobter	Patrick Buechner	Richard Prest	Sean Taylor
Jason Fraser	John Hornbaker	Karin Lehner	M Keeffe	Michele Battelli	Patrick Smith	Rick Perreault	Sean Tierney
Jason HJH	John Morrow	Karl Shaikh	Maciej Czarnik	Michelle Hoang	Paul Connaghan	Ricky Juarez	Sebastien Arbogast
Jason Yip	John T. Chapman	Kathleen Meairs	Makoto Miyagawa	Mikhail Nikolaev	Paul Gomez	Rindranirina Ramamonjison	Sergio Marrero
Jay Beecham	John Wark	Keenahn Jung	Marc Havener	Mila Vukojevic	Paul Merino	Rob Linton	Shawn Arnwine
Jay Cranman	John Wolpert	Keiron Mccammon	Marcelo Pimenta	Mitchell Villani	Paul Reichman	Robert Bowman	Shawn Purcell
Jay Grieves	Jon Gold	Kelvin Tham	Mark Horoszowski	Morgan Linton	Pedro Carmo Oliveira	Robert Fan	Simone Brunozzi
Jeanne Pi	Jon Lawrence	Ken Hejmanowski	Mark Morris	Mr O'Flynn	Pedro Rocha	Robert Fenton	Son Thanh Le
Jeff Chen	Jonatan Alava	Kent Mcdonald	Marko Vasiljevic	Mrs Oliver	Per Sahlin	Roberto Magnifico	Stephen Rhyne
Jeffrey Howell	Jonathan Buccella	Kim Silva	Martin Alcalá Rubi	Nadav Wilf	Peter Cooper	Rodney Rumford	Stephen Wood
Jeffrey Mohr	Jonathan Drillings	Kirk Lashley	Martin Giorgetti	Nicholas Wichert	Peter Hargittay	Rodolfo Angel Lomascolo Szittyay	Steven Craig
Jeffrey Poole	Jonathan Gray	Kutlu Kazanci	Martin Hrdlicka	Nick Tippmann	Peter Hong	Rodrigo Ludwig	Steven Mcilvenna
Jeffrey Tingle	Jonathan Tarud	Lars Kristian Aasbrenn	Matias Waes	Nicolas Tognoni	Peter Troast	Roger Weber	Sunshine Makarow

Sylvain Montreuil	Yves Hanouille
Takashi Tsutsumi	Zoiner Tejada
Tal Rachleff	
Tanya Ross-Lane	
Theodore Barnett	
Theodore Shivdasani	
Thomas Lin	
Thomas Neiger	
Thomas Pridham	
Tim Kastle	
Timothy Lombardo	
Todd Werelius	
Tom Philip	
Tom Yandell	
Tomasz Rudolf	
Tomer Sharon	
Travis Mccutcheon	
Trevor Owens	
Veeral Shah	
Venkatesh Rao	
Vidar Brekke	
Vik Chadha	
Vishal Bagga	
Vivek Raman	
William Loeber	
William McBride	
Wiro Kuipers	
Young Lee	
Yuki Sekiguchi	

刊行に寄せて Foreword

2008年8月にブログを開始したころ、こんなことになるとは思ってもみなかった。当時、スタートアップがブログを書くなんて、とうてい「クール、なこととは思われていなかった。多くのベンチャーキャピタリストから、やめた方がいいと言われた。

僕はもともとエンジニアだったし、かかわってきたのはWebベースのスタートアップばかりだったから、スタートアップについて書くことにした。スタートアップの成功と失敗について説明するために、継続的デプロイメント、顧客開発、超高速型のアジャイルといった原理について話した。そして、リーン生産方式について調べるうち、リーン生産方式の考え方や用語が僕にとってはしっかりと来た。こうして、「リーンスタートアップ」という新しい概念を思いついたわけだ。

その根底には基本的な考えがあった。スタートアップは極度の不確実性という土壌の上で栄えるようできていること。予測や計画に頼る従来型のマネジメント手法は、極度の不確実性の中ではうまくいかないこと。だから、反復的なプロセス、科学的な学習、すばやい実験に特化した新しいマネジメントの道具が必要だと思いついたわけだ。

当時、僕はこの理論が、ハイテク系のスタートアップやWebベースの企業など、一部の業界と結びつけられてしまうのではないかと思っていた。何といっても、リーンの考え方は、大手自動車会社のトヨタから生まれたものだから。そこで僕は、リーンスタートアップの原則は、不確実性が支配する

『リーン・スタートアップ』の著者
エリック・リース

環境なら、どんな業種のスタートアップやビジネス分野にも応用できると宣言した。

でも、そのあとで何が起こるのか、まったく想像もしていなかった。起業の仕方に一石を投じられたらいいくらいには思っていたけれど、まさかこんなことになるなんて。

それから4年と少して、世界がここまで変わるとは思ってもみなかった。赤子のようなコミュニティは今や一人前のムーブメントとなり、新しいアントレプレナーもベテランのアントレプレナーも、誰もが事例研究、会議、ブログで、リーンスタートアップの教訓を自慢げに紹介している。リーンスタートアップの熱狂的な実践者が、著書、ワークショップ、講義を通じて、体験やヒントを語り、リーンスタートアップの原則を自分の血肉に変える方法を学生たちに教える道具を作り出している。たくさんの投資家、アドバイザー、メンター、そしてカリスマ起業家までもが、リーンスタートアップの言語を話している。

リーンスタートアップは先人たちの知恵をすべて放り込んだごった煮のようなものだ。顧客開発、破壊的イノベーション理論、テクノロジーライフサイクル理論、アジャイル開発。それをユーザーエクスペリエンスの専門家やデザイン思考家の考え方、営業、マーケティング、経営、会計といった機能ごとの知恵が補い、われわれ全員を高めへと導くリーンスタートアップの手法を味つけしているのだ。

リーンスタートアップは今やメインストリームになっている。最初からこんな計画を描いていたわけではない。ハイテク業界とは縁もゆかりもない、あらゆる規模の企業がリーンスタートアップの手法を取り入れるなんて。多くの大組織が——しかもアメリカ連邦政府までもが——、急速に変化し、激しい競争にさらされ、データであふれかえる現代社会に対処するために、新しい手法が必要だと気づくとは、思ってもいなかった。それも、『リーン・スタートアップ』の刊行から1年とたたないうちに。こうした変化は、全員の想像を超えるスピードと規模で訪れた。そして、もうすぐわかるように、変化は始まったばかりにすぎない。

だからこそ、僕はみなさんが手にしているこの本にとてもワクワクしている。本書はその新しい手法を紹介するものだ。ブラント・クーパーとパトリック・グラスコヴィッツは、リーンスタートアップや顧客開発といった新しい概念を誰よりも先に取り入れたアーリーアダプターだ。2人の最新作である本作では、①顧客と対話する方法、②実験を行なう方法、③行動につながるデータを用いて不確実な事業活動に目立った変化をもたらす方法、の3点にレンズが向けられている。

これまでの本も同じだが、ブラントとパトリックの本は、単なる理論書ではない。それぞれの分野について、非常に突っ込んだ戦術を紹介しているのだ。

あなたの組織としての位置づけがどうであれ、2人は「リーンスタートアップ活動の照準をどこに合わせるべきか？」という疑問に答えようとしている。無駄をなくすような方法で、ビジネスモデルの問題点を見つけ、解決に取り組むためにはどうすればいいか？ 本書ではその新しい考え方、ツール、活動を紹介しているわけだ。

ブラントとパトリックは、従来のリーンシンキングの教えにならい、価値の流れを発見するプロセスを紹介している。このプロセスに従えば、組織は価値を創造するためにどのような製品開発、マーケティング、営業を行なうべきなのか、仮説を立てられる。そして、そうして生まれたビジネスモデル仮説をテスト、測定、改良することができるようになる。

さらに、せっかく価値を生み出しても、その最終的な価値を必要としている顧客、求めている顧客、望んでいる顧客、そして見つけ出してくれる顧客がいなければ、何の意味もない。ブラントとパトリックは、顧客セグメントについてとことん考える手助けをするために、膨大な時間を割いている。しかも、科学的手法の精神にならい、顧客に関する理論のどこが間違っているかを明らかにする手助けもしている。

誰でも面白い物語は好きだ。ブラントとパトリックは、数十人ものアントレプレナーにインタビューし、ハイテク業界の内側と外側、スタートアップと大企業の両方について、たくさんのケーススタディを紹介している。その中には、1998年にオズの魔法使いテストで生まれた例の有名な会社もある。誤解しないでほしい。ブラントとパトリックは決して流行に乗じているわけじゃない。2010年4月には『顧客開発モデルのトリセツ』という本も自費出版している。

2人は当初から、実践家として、そして指導者として、マニュアル的なアプローチではなく、「すばやく、機敏で、継続的な学習」というリーンの考え方を取り入れるよう、アントレプレナーに勧めてきたのだ。この2年間で、2人は世界中を飛び回り、リーンスタートアップに関する講演、アドバイス、啓蒙活動を行ってきた。

イノベーションや不確実性への取り組みを向上させるための原則や手法のリストは、どんどん膨らんでいっている。本書はその大事なピースだ。たとえハイテク系のスタートアップであっても、Fortune 100企業であっても、非営利組織であっても、政府自治体であっても、原則は変わらないはずだ。

僕がブラントとパトリックの友人や仲間の1人に加われたのは、とてもラッキーだと思っている。本書を通じて、読者のみなさんが貴重なヒントを学び取り、リーンスタートアップの考え方を自分の血肉にし、そして、世界を少しでも住みよい場所にしてくれることを願って。

2013年1月
サンフランシスコにて

Introduction

はじめに

『リーンアントレプレナー』とは？ | What Is The Lean Entrepreneur?

自分が変化のどの段階にいるのかを知るのは難しい。1つだけいえるのは、時間の矢は一方向にしか進まないということだ。ヘラクレイトスの言葉にあるように、まったく同じ河に2回も足を突っ込むことなどありえないのだ。

変化は一定ではない。私たちは常に変化しているが、変化のどの段階にいるかによって、変化のスピードは変わる。低コストな実験を繰り返しているときには、変化は急激に起こる。地球の生物圏で劇的な変化が起こり、多様な種が生まれやすい環境が整うと、新しい生命が続々と誕生した。だが、その大半は絶滅していった。それと同じよ



うに、大量の資源——水、鉱物、燃料——が発見・抽出され、低コストで工業実験が行なえる環境が整うと、新しい技術が続々と生まれる。だが、その大半は消えていく。

過去を振り返ってみれば、巨大な変革の時代は確かに存在したことがわかる。しかし、当時の人々はこんな風には思っていなかっただろう。「なあ、今ってルネサンス時代だよな？」「中世よりずっといいね」「まったくだ」その人の生きる人生によって、“正常、”の意味は決まる。

変化は大きいのか小さいのか。劇的なのか少しずつなのか。恒久的なのか周期的なのか。破壊的なのか持続的なのか。

自分が変化のどの段階にいるのかなんて、誰にもわからない。変化はもう終わったのか始まったばかりなのか。ちょうど転換点を迎えているのか。上り坂なのか下り坂なのか。終わりが近いのか新時代が近づきつつあるのか。

壊れた時計も1日2回は正確な時刻を指し示す、という言葉もある。

私たちが巨大な変化の真っ只中にいることは、どうすればわかるのか？ 専門家やプロの話を開

くといひ。こんな言葉ばかり聞こえてくるようなら要注意だ。時代は変わるのだ。

- ・「心配いらぬ。単なる景気の循環だ。次のバスは5分後にやってくるさ」
- ・「Xが普及するかだって？ バカを言っちゃいけない。Xはすでに君の市場を破壊している。よくあるサイクルさ。もうすぐ元どおりになるだろう」
- ・「著作権侵害がすべてを破壊している！」

本書は巨大な変化を乗り切る方法を解説したものだ。

これからやってくるのが脱工業化時代であれ、情報化社会であれ、経験経済であれ、本書の目的はみんなの求める製品を作り、新しい事業でイノベーションを起こし、市場を破壊する手助けを行なうことだ。巨大な変化には巨大なチャンスが潜んでいる。成功するアントレプレナーは、いったいどうやってアイデアを適切な市場セグメントでテストしているのか——その具体例を紹介しながら、あなたの起業をお手伝いし、すばやく成功へと導いていけたらと思っている。

一言でいえば、本書はフィールドガイドだ。職場、シェアオフィス、クライアントの事務所、近所のカフェに持って行って、作戦を練るための本だ。自然愛好家の持ち歩く野外観察図鑑が特定地域の動植物を見分けるためのものだとすれば、本書はイノベーションという領域のコンセプトやア

イデアを見分けるための図鑑のようなものだ。一見すると、あなたの会社には応用できそうにないアイデアもあるかもしれないが、広い視野と創造力さえあれば、製品を生み出す方法を一変させられるはずだ。

本書は、イノベーション方法に関する既存のアイデアを組み合わせたまとめ本のようなものと考えてほしい。一見するとバラバラなアイデアに見えても、よくよく見れば互に関連し、補い合っているのがわかるはずだ。それらのアイデアをきちんと結びつけることさえできれば、これからどんな変化が待っているのか、今どのようなイノベーションが必要なかを、はっきりと思いつかべることができるだろう。

ヘンリー・フォードは、交換可能な部品、組立ライン、電動機など、さまざまな分野の既存技術を組み合わせ、革新的で破壊的なイノベーションを生み出した。そして、世界初の大衆車の製造・販売に成功した。同じように、本書でもいくつかの斬新なアイデアを組み合わせ、価値を創造する中小企業から由緒あるフォーチュン500企業まで、破壊をもたらそうとするイノベーターやアントレプレナーなら誰でも応用できる、新しいアプローチを紹介していこうと思っている。

本書で紹介する製品開発の方法論やイノベーションのフレームワークは、スティーブン・ブランク（「顧客開発」方法論の発案者）やエリック・リース（『リーン・スタートアップ』の著者）をはじめとする偉大な思想家の影響を大きく

受けている。しかし、ほかにも、デザイン思考や仮説指向計画法など、似たようなイノベーション方法論も参考にしている。

前述のフレームワークはすべて、定型化された戦術というよりも原理に基づくもので、科学的手法のような反復的&顧客中心&データ主導のアプローチを特徴としている。「使えるものは何でも使え」をモットーとしている私たちは、使えると思うアイデアは喜んで拝借しているし、役立たないと思うものははっきりと切り捨てている。

ぜひ読者のみなさんも、本書のアイデアやアプローチに対して同じような態度で臨んでほしい。

本書の目的

本書の目的は次の3つだ。

- ①「新しい破壊的イノベーションの手法を用いた起業」が世界経済の次世代の潮流になりつつある理由を説明すること。
- ②アントレプレナーがいかにして新しい市場を築き、既存の市場を破壊しているかを、実例を交えながら紹介すること。
- ③価値の創造を始める方法を紹介すること。

本書で扱うのは、不確実な市場における反復的&顧客中心&データ主導のビジネス開発アプローチだ。とはいえ、どの企業も多少なりとも不確実な市場の中で事業を営んでいる。しかし、その条件は一定ではない。不確実性の低い市場で行なわ

れる持続的イノベーションから、不確実性が高い市場で行なわれる破壊的イノベーションまで、イノベーションは連続体をなしているのだ。

つまり、不確実性とイノベーションは対になっている。不確実性がなければイノベーションの機会もありえない。真に破壊的なイノベーションとは、最終製品、価値命題、価格、マーケティング、販売チャンネル、顧客がまったくの未知であるか、せいぜいあいまいな環境でしか起こりえないものなのだ。

その逆もまた可なりだ。製品の価値命題、価格、マーケティング、販売チャンネル、顧客が（だいたい）既知である場合には、本書で説明しているような反復的&顧客中心&データ主導のアプローチは、最善とはいえないかもしれない。

企業が価値命題を理解していて、既存顧客に価値命題をきちんと届けられている場合には、その企業の経営者や従業員が用いている手法は、少なくとも当面は今のままでOKということだ。さらに効率化したり無駄をなくしたりすることもできるかもしれないが、本書の目的はその方法を教えることではない。

本書で再三説明するとおり、不確実性のもとでイノベーションを行なうには、非常に反復的なアプローチが必要だ。そして、最終的に企業のビジネスモデルの大部分を決めるのは、上層部の命令や個人的な欲求ではなく、あなたが価値を届けようとしている市場セグメントの暗黙のニーズだ。つまり、あなたの企業の運命を握っているのは顧客なのだ。それに気づくのが早ければ早いほど、

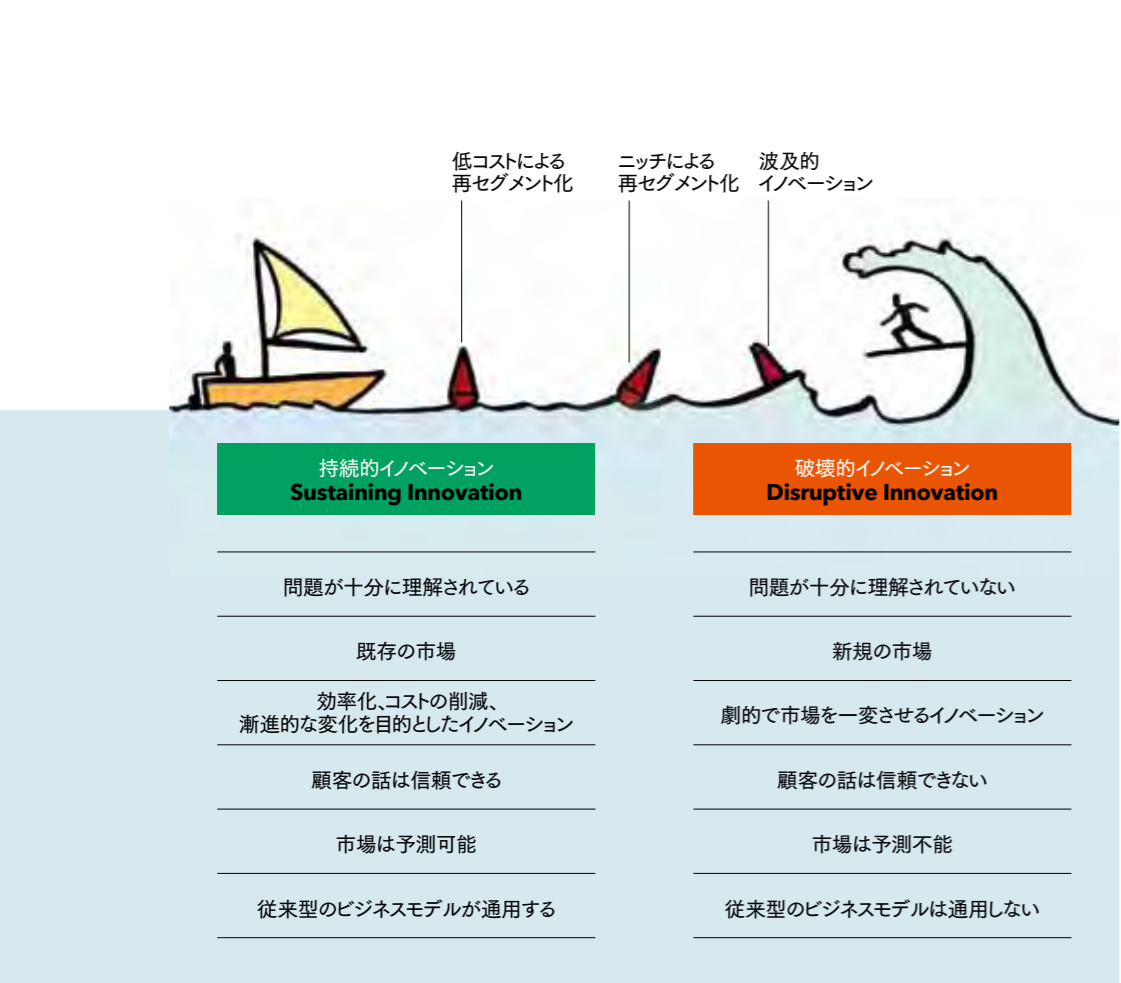
あなた自身、あなたの顧客、部下、同僚、株主、取引先にとってはいいことなのだ。

しつこいようだが、製品の販売方法、顧客が支払ってくれる金額、顧客の心に響くメッセージ、顧客が製品を利用する目的を決めるのは、あなた自身ではなく、市場セグメントだ。つまり、どのセグメントにサービスを提供するかを決めるのはあなたの仕事だが、あなたの製品を利用していただくかを判断するのはセグメントの方なのだ。

では、反復的&顧客中心&データ主導の製品開発アプローチを用いて価値を創造するのが本書のテーマだとしたら、本書は今までのアイデアの焼き直しにすぎないのだろうか？

答えはノー。
エリック・リースと彼の著書『リーン・スター





トアップ』の最大の功績は、語彙の構築だとよくいわれる。つまり、アントレプレナーが有意義なイノベーションの手法について話すための言語を生み出したというわけだ。でも、大事なのは誰が何を発明したかではなく、いかにして過去の成功から教訓を学び、将来の活動を成功に近づけるかではないだろうか。

イノベーションや起業はまさに今、急激な変化を迎えようとしている。その背後にあるのは、技術や文化の巨大な波だ。来るべき未来を生き抜くためには、顧客に対して価値を生み出し、インターネットの速度で前進することに全力を注がなければならない。その方法について詳しくは本篇で。

対象読者

ほとんどのアントレプレナーは、「あなたの顧客は？」と訊かれると、「そりゃ全員さ！」と答える。だが、本書でもさんざん述べているように、それは間違いだ。本書の執筆に際して、さまざまな人々と話をしてきた結果を踏まえると、本書の対象読者は次のとおりだ。

- 事業の拡大を試みるスタートアップの創設者——“次世代のビッグビジネス”を追求するアントレプレナー。
- ライフスタイル企業【事業拡大よりも楽しみや一定の収入を重視する企業】の創設者——悪い意味で言っているわけではない。顧客

- に価値を届ける真の企業を築きたいと思っているなら、ぜひ読んでほしい。
- アントレプレナー 企業内起業家——企業規模にかかわらず、自社をインターネットの速度で前進する企業に変えたいと思うなら、続きを読んでほしい。
- 教育者——起業についての教育方法を変えたいと感じている教育者。
- 政府の変革推進者——大企業の内部で変革を起こしたいと思っているアントレプレナーと同じように、政府の運営方法を変えたいと思っている人には、本書が役立つだろう。
- 投資家——将来性のあるスタートアップを見つけ、支援したいと思っている人々。

本書の内容は誰にでもある程度は役立つと考えているが、次の方々にはあまり向かないだろう。

- ビジネスモデルがすでに存在する小企業おこを興そうと考えている創設者——たとえば、クリーニング店、小売店、フランチャイズなど、ショッピングモールでよく見かけるような企業だ。
- ライフスタイル企業のオーナー——すでに企業を経営していて、現状におおむね満足しているなら、言うことなし！ 私たちの手助けは不要だ。
- 個人事業主——ちょっとした仕事、製品、サービスを提供して、自分自身や家族の収入源にしようと考えている人々。ぜひとも応援したいが、もっといい本があるだろう。

平たくいえば、エリック・リースの著書『リーン・スタートアップ』を読んで、リーンスタートアップの実践的な応用方法を知りたいと考えている人には、本書がぴったりだろう。リースの著書をまだ読んでおらず、リーンスタートアップの手法が自分自身や自社に合うかどうかかわからない場合、本書を読んでも参考にはなるだろうが、先にリースの著書を読むことをお勧めする。スティーブン・ブランクの『アントレプレナーの教科書』や『スタートアップ・マニュアル』、私たちの拙著『顧客開発モデルのトリセツ』を読んだ方々は、これらの本で紹介されている原則を応用する新しい手法や方法論が学べるだろう。重複はあまりない。すでにリーンスタートアップを実践していて、リーンスタートアップ系の書籍をたくさん読んでいる方は、本書を読めばきっとビジネスの成長につながる新しいヒントが学べると思う。

本書の使い方

本書の目的は知識やインスピレーションを与えることだけではない。随所に遊び心も加えている。そのため、優秀なアントレプレナーでアーティストでもあるフェイク・グリムロックの力を借りた。彼は本書のために表現力いっぱいのイラストを描いてくれた。おかげで、本書のストーリーや概念がずいぶんわかりやすくなった。一見すると意味のわかりづらいイラストもある

が、じっくりと考えて味わってみてほしい。イラストは「クリエイティブコモンズ」ライセンスに従って再利用や再編集が可能だ。

イラストをダウンロードし、プレゼンテーションやブログなどで利用されたい方は、<http://LeanEntrepreneur.co/illustrations>にアクセスするか、私たちのメールアドレス pics@leanentrepreneur.co までご一報を*。

いきなり問題の核心を突くというのが、私たちの執筆スタイルだ。専門家の中には、私たちのスタイルに苛立ちを覚える人もいるだろうが、私たちはあえて細部をぼやかして書いている。といっても、細部がどうしてもよいからではない。むしろ、細部こそ重要だ。しかし、本書を読み進めるにあたってはあまり重要でないと思ったのだ。

本書は次の10章からなる。

- 第1章：**スタートアップ革命**——世界の現状について簡単にまとめながら、どんな規模や分野の企業にもリーンスタートアップの方法論を応用できるワケを説明する。
- 第2章：**ビジョン、価値観、企業文化**——スタートアップや大企業におけるリーンスタートアップの位置づけについて。
- 第3章：**海には色んな魚がいる**——どの顧客に向けて針を垂らすべきか？
- 第4章：**価値の流れを進む**——創造する価値

に関する仮説を立てる方法について。

第5章：**流れに飛び込む**——顧客との対話を通じて教訓を学び取る方法について。

第6章：**事業の実現性をテストする**——市場リスクを軽減するさまざまな実験の方法について。

第7章：**データは諸刃の剣**——データに溺れることなく、ビジネスの針を動かす（ビジネスに目立った変化をもたらす）のに必要な情報を見つけるには？

第8章：**死の谷を乗り越えて**——不確実性に対処する際に必ずやってくる山と谷をうまく乗り切るには？

第9章：**顧客ファネルを見据えるのが真のビジョナリー**——マーケティングと営業について詳しく見ていく。

第10章：**最後に**——読者のみなさんへの行動喚起。

本書では、リーンスタートアップの原理を取り入れて成功した実在の企業の例を随所で紹介していく。その多くは、自社を説明するときにリーンという言葉を使っていないが、実際の例から教訓やインスピレーションを学び取ってもらえたら幸いだ。

また、各章には、自社のビジネスモデルについて考察するための演習やテンプレートをふんだんに設けている。ステップバイステップの成功則が

あるとは思わないが、大いに参考になると思う。

いったんコツを学んだら、ぜひ自分で成功則を作り出してみしてほしい。

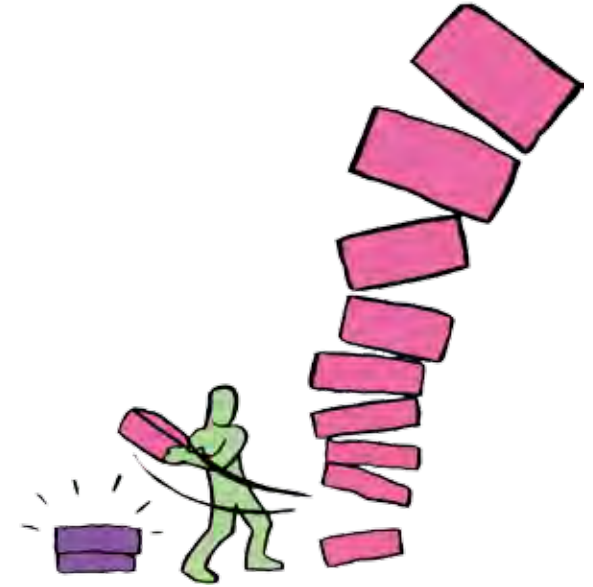
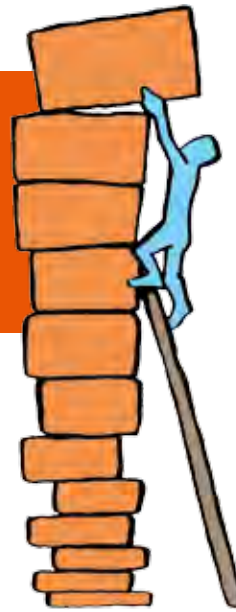
*イラストのライセンスは<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>に従っている。利用や共有は歓迎だが、「ブランド・クーパー & パトリック・ヴラスコヴィッツ著『リーンアントレプレナー』イラストbyフェイク・グリムロック」という著作権表示と、<http://LeanEntrepreneur.co/>へのリンクをお忘れなく!



1

Startup Revolution

スタートアップ革命



ビジョナリーの神話 (その1) | The Myth of the Visionary (Take 1)

なぜかはわからないが、ヴィスドルフは森に呼ばれている気がした。ああ、行きたくない。前にも同じ感覚になったことがある。けれど、これほど強烈に感じたのは初めてだ。彼は首を振り、目の前の妖しげな文章に目を戻す。歴史書の一節に精神を集中させ、もういちど想像を膨らませようとした瞬間、頭にもやががかかり、紙の上の単語たちがまるで魔法の渦のごとく回転しはじめる。「クソッ！」と彼は悪態を吐き、分厚い本をボタンと閉じた。「オレの目はいったいどうなっているんだ！」

ヴィスドルフは深いため息をつき、重厚なダイ

ニングテーブルに手を付いて颯爽と立ち上がる。彼は窓の方を向き、森の方角を眺めた。かろうじて顔を出していた太陽が地平線へと落ちていくと、彼の薄暗い影はゆっくりと壁を這う。そうして、とうとう読書用の蠟燭の明かりが勝つと、目の前に薄暗い影が現われた。

「からかわないでくれ」とヴィスドルフは自分の影に向かって言った。彼は覚悟を決め、大股で玄関の方へと歩き、かばんと寝袋をつかんで、夕暮れに飛び出していった。彼は町の外れへとつながる砂利道を踏みしめながら、一心不乱に歩いていく。だが、気分は重かった。彼の後ろで太陽が地

平線に沈むと、辺りは闇に包まれた。ヴィスドルフは先に進んだ。

森の入口に差しかったところで、大木の切り株に囲まれるように建つボロ屋から、陽気な音楽が聞こえてきた。ヴィスドルフはお祭り騒ぎの間こえるその建物へと続く分かれ道のところで立ち止まった。オレもあの輪に加われたら……。すると、1人の歌声だけがくっきりと聞こえてくる。「ああ、その時はすぐそこに……愛しき夜空の星たちに裏切られ……」

「さよなら、タクナー……」とヴィスドルフはつ

ぶやき、細い小道の方に身体を向けた。そのずつと奥には、鬱蒼^{うっそう}と茂る食人樹^{しょくじんじゆ}の森がある。不吉な不確実性に支配されたこの世界。ここでの生活を守るもの、壊すもの、そのすべての源泉が、あの森なのだ。

そのとき、パブのドアがバタンと開き、タクナーと数人の酔っばらいがなだれ出てきた。ヴィスドルフは歩を早める。

「そこにいるの、誰？」とタクナーが叫ぶ。ヴィスドルフは足を止めた。彼の巨体が暗闇にぼんやりと浮かぶ。「まあ、へんてこりんな動物がいるわ」と彼女は笑いながら言う。

「つかまえようぜ」とタクナーの横にいた酔っばらいのクランダーが言う。彼がよろよろと歩き出すと、タクナーは後ろから思いきり押した。クランダーは地面に思いきり突っ伏した。

「酔っばらいは静かにしてなさい。あれはヴィスドルフでしょ！」

ヴィスドルフは何歩か引き返す。「ああ、オレだよ。ヴィスドルフだ」

「それじゃ、決めたのね——」タクナーは急に冷静を取り戻して訊ねた。「ひとりで聖なる草地に行くって。それもこんな夜に。仲間も連れられないで？」

「お前だってわかってるだろ。オレひとりで行かないきゃならない旅だって」

「バカみたい」彼女がヴィスドルフの目を見据えると、彼は目を逸らした。

「何とでも言えよ」ヴィスドルフは振り返った。

「待って」タクナーの視線が和らぐ。

「もう決めたんだ。オレひとりで……」

「一緒に行けばいいでしょう。また昔みたいにな！」とタクナーは言った。

「オレたちも行かぬ」とほかのみんなも口を揃えた。

ヴィスドルフは立ち止まった。彼は大木のごとくみんなの前にそびえ立っている。そのシルエットは闇よりも濃い。「いい考えかもな——」ヴィスドルフはつばを吐き、仲間たちに詰め寄った。「お前たち酔っばらい野郎を森に連れて行って、待ち伏せしてるヴェックウルフの生贄^{いけにえ}にするってのも。だが、オレはそんなことはしない。地獄へ旅したいというなら、勝手にどうぞ。だが、オレには付いてくるな。自分で地獄を見つけ、自分で猛獣を探せばいい。オレはいざとなれば食人樹も倒すし、ウルフだって殺すつもりだ。ウルフ自身の骨でね」ヴィスドルフはそう吠え、闇夜に光る鉄の刃で、夜を切り裂いた。彼は呆然と見守る仲間たちを残して、暗い森へと消えていった。

ヴィスドルフは夜空を見上げた。ついさっき、小さな草地を見つけ、休息の場所をこしらえたばかりだった。夜空を埋め尽くすほどの星。ぼんやりと眺めていると、星は動く。しかし、目を凝らすと、星はぴたりと止まる。彼は仲間のことを思い出した。つらく当たりすぎたかもしれない。どこからあんな辛辣な言葉が出てきたのか、自分でもわからない。「恐怖だろうか」と彼は思った。

「あいつらを死なすわけにはいかなかった。でも、食人樹を倒す？ ウルフを殺す？ こんなもので？」ヴィスドルフはウルフの骨でできた柄^えが付いたナイフを掲げ、自分を唾^{から}った。もう何時間も歩いていた。獣道を伝って、この草地にたどり着いた。しかし、ここはタクナーが言っていた聖なる草地^{クリアラリンド}ではない。

「それだけは間違いない」と彼は独りごちた。「それだけは間違いない」と彼は独りごちた。聖なる草地^{クリアラリンド}に行ったことはなかったが、伝説によれば、そこはヴェックウルフと生きた食人樹によって、厳重に守られているのだという。生き残れるのは、食人樹自身を除けば、食人樹の触手を逃れて聖なる草地^{クリアラリンド}にたどり着くことができた者だけなのだ。「そして今、オレはここにいる。ってことは……」まぶたが急に重くなり、星たちがまた例のダンスを踊りはじめる。「ほうら、また始まった」そんなことを考えながら、彼は眠りに落ちた。

ヴィスドルフははっと目を覚ました。彼は起き上がるなり、剣を抜いた。どこからともなく草地をただよう風。動物の生温かい吐息^{といき}。荒い息づかい。辺りは漆黒の闇だ。星々の放つわずかばかりの光も、低く立ちこめたもやにさえぎられている。彼はゆっくりと振り返り、茂みの奥を見つめた。ドクドクと鼓動を打つ心臓^{こゝろ}。空を切るような低い音。

ヴィスドルフは精神を研ぎ澄ました。体勢を低くし、目をつむり、両腕を身体の横にぶらりと垂

らしながら。次の瞬間、両足を軸に身体をひねると、地面に渦ができはじめる。ヴィスドルフはまず胴体、そして肩を回転させると、むちの尾のように腕を振りかぶり、ナイフで空を切った。ナイフの柄が飛びかかってきたヴェックウルフのあばらに当たると、ウルフの強靱な牙はヴィスドルフの頭をわずかに逸れ、ウルフが身体ごとのしかかってきた。彼が地面に倒れ込むと、ウルフは即座にもういちど襲いかかり、彼が首をかばうように差し出した左腕に噛みつく。彼は身体をよじり、左に身をひるがえして、ナイフをウルフの脇腹に見舞った。ウルフは耳をつんざくような鳴き声を上げ、地面に倒れた。よろよろと立ち上がるヴィスドルフ。だが、目の前に見えたのは、ゆっくりと忍び寄ってくるもう2匹のウルフだった。

もういちど、空を切るような音が聞こえた。だが、こんどは低い口笛のような音だ。次に2回目、そして3回目の音。目にも留まらぬ速さで、1本目の矢が彼の足下に刺さる。その後、2本目、3本目がウルフの後頭部へ。ウルフたちはあっさりと地面に崩れ落ちた。

何が起きたのかわからなかった。顔を上げると、タクナーが弓を手に持って、暗がりから姿を現わした。

「酔っばらい野郎、っていうのはいくらなんでもあんまりじゃない？」タクナーがからかうような笑みを浮かべる。

「1本目の矢はそのお返してやつか？」ヴィスドルフがすぐにやり返す。

「ちょっと脅かしてやろうと思ったの」とタクナーが言う。苦笑いする2人。もやが晴れ、星たちがまた姿を現わしはじめる。それを合図に、ヴィスドルフは空を見上げた。「ここは聖なる草地^{クリアラリンド}じゃないよな？」

「ええ、たぶん」とタクナーは言い、彼の腕を診た。「ラッキーね」

「何がだ？」ヴィスドルフはタクナーに目をやり、怒りを含んだ声で聞き返す。「ヴェックウルフに遭ったのが？」

「いちどに襲いかかってこなかったことがよ」

「そういう習性なのさ」と彼は言い、ナイフの刃をズボンの裾でぬぐった。

「さあ、次はどうする？ ここからどう行く？」「まさかお前も付いてくる気じゃ……」と彼は言いかげ、言葉を切った。「星に訊こう」

もういちど、2人は天を見上げた。ヴィスドルフは目をこする。「疲れたな」タクナーは空を見つめたまま、答えなかった。彼はタクナーの方を見ると、再び空を見上げた。「あれ、見えるかい？」タクナーは静かにうなずいた。

彼が妖しい歴史書を読んでいたときに見た渦のように、夜空の星々や銀河や惑星が回りはじめた。過去からやってきた魔法のライトショー。しかし、そこには新しい何かが浮かび上がっている。だが、渦ができたのと同じくらいあっという間に、渦は消えていった。一瞬で星々は元どおりになった。いや、ほとんど元どおりと言った方が正確だろうか。そこには模様が浮かび上がっていた。さっきまで気づきもしなかった数十の星々が明るく輝き、空に1枚の絵を描き出している。まるで未来への地図のように。

「お前にも見えるかい？」とヴィスドルフがささやく。

「ええ。あっちってことね」とタクナーは言い、草地の向こうを指さした。

「ようやくわかったぞ。何をすべきかが」ヴィスドルフはかばんと寝袋をつかんだ。2人は聖なる草地^{クリアラリンド}に向けて長い旅に出た。



ビジョナリーの神話 (その2) | The Myth of the Visionary (Take 2)

しわの寄った眉間。たこだらけの指。使い古しの革のノートに書かれた無数のメモや数式。書齋に差し込む薄暗い明かりがいつそう暗くなると、ヘンリーは小指ほどにすり減った鉛筆を置き、椅子に背を預け、疲れ切った笑みを浮かべた。検算もこれで100回目だ。もう間違いない。数か月前から取り組んできたプロダクトデザインの問題が、ようやくすべて解決した。

彼は目をつぶったまま首を反らし、腕を上げて声を張り上げた。「やったぞ！」ヘンリーは勝ち誇ったように椅子を回す。「よし、スージーに伝えよう。これでオレたちは大金持ちだ！」と彼は思った。

カット！

さて、現実には話を戻そう。

人間は生物なので、生物学的な法則に従う。人間の作ったものも同じだ。

自然界にはサイクルがある。水、季節、月の満ち欠け、生と死など。人間にまつわるものも同じだ。気分、景気、生、死など。細かい点を一切合切無視して、俯瞰的に見れば、人間の歴史にも法則が見える。人間はこうした時代に名前を付けるのが大好きだ。

・石器時代、青銅器時代、鉄器時代

・レコンストラクション、金ぴか時代、進歩主義時代

・機械化時代、原子力時代、ポストモダン時代

くだらない小話はもうたくさんだ。神話を語るのはこのへんでやめにするから、本書を読んでいる間だけでも、神話を信じるのをやめてくれないだろうか？ 本書を読んでからでも、孤高の天才を目指すことはできる。疑いの目を向けてくる無知な群衆に耐え、自信喪失、屈辱、苦しみと闘い、ひらめきの瞬間が訪れるのを待つこともできる。そして、トップにのし上がり、富をつかみ取り、羨望の眼差しを得るために、延々と努力を続けることも。だが、少なくとも本書を読んでいる間だけは、“ビジョナリー”の称号を目指して延々と努力を続けることなど、忘れることにしよう。

・農業革命、産業革命

人類は前進し、後退し、そして飛躍する。その繰り返した。経済がこれほどの高みにあっても、数百万人が職にあぶれている。ほかの国はさらにひどい。多くの人がこの点について書いているし、これからも書きつづけるだろう。経済は永久に構造的な変化を続けるのだ。ホワイトカラー職はブルーカラーと同じ運命をたどるだろう。世界中の専門家たちは何十年前から、脱工業化経済の呼び名をめぐって競争しつづけている。第3の波、情報時代、知識時代、サービス経済。今や、経済はグローバルでデジタルで仮想的でクリエイティブなものになっている。

一方、製造は海外に委託されているどころか、消滅しつつある。ハイエンドなサービス業でさえ、オフショアリングされている。オンライン市場はホワイトカラー化し、大卒者向けの職はどんどんコモディティ化しつつある。たとえば、オンライン市場のoDeskを少し検索するだけでも、エンジニアリング、会計、マーケティング、営業、Web開発、デザイン、カスタマーサービス、技術サポート、秘書、執筆、編集、翻訳、HR、法務、人事、統計分析、ITなどの仕事に、国内外の個人や会社から入札があるのがわかる。

おまけに、景気回復の牽引役であるはずの小売、ホテル、観光といったサービス業の多くも、低賃金のシーズン限定の仕事になりつつある。いった

いこういう人々はどうなるのだろうか？

セス・ゴードインは、「組織労働と長期資本、生産性の向上システム、レバレッジが会う場所である工場は、崩壊しつつある。オハイオとミシガンには“本物”の工場はなくなり、サービス産業の工場も続々と崩壊している。さらに、多くの人が望むような低リスクで安定した仕事は、満足度の低い高リスクな仕事へと変わり、その状態から抜け出せずにいる」と記している⁽¹⁾。いったい何が起きているのか？ 理解するのは難しい。過去の事象について説明し、未来の計画の参考として使われる経済成長の指標は、すぐに修正されるだろう。心配はいらない。専門家が説明してくれる。

政治のシステムも過去になく複雑になっている。メディアはすっかり混乱し、事実と空想の区別すらあきらめてしまった。評論家は毎日のように間違いを犯し、大衆の笑いものにされている。エコノミストは浮世離れした仮説に基づいた経済モデルを掲げている。

それでも、サンフランシスコ、マンハッタンの一画、サンタモニカ、ボルダー、ボストンなどの技術の中心地に行けば、Tシャツにジーンズという定番ファッションに身を包んだアントレプレナーたちが、グルメコーヒーを買うために列をなしている。

起業は世界中で花開いている。スタートアップ関連のイベントを紹介するクリス・マッキャンのメールマガジンStartupDigestは、20万人を超え

る愛読者がおり、43か国の94都市で発行されている⁽²⁾。スタートアップ関連の講演、メンタリング、コラボレーション、交流会を主催するリーンスタートアップミーティングは、37か国の185都市で定期的に開催されている⁽³⁾。100か国以上の325都市で開催された750回を超えるStartup Weekendイベントでは、7万5000人以上が参加し、2日間のワークショップでチーム別にスタートアップを設立している⁽⁴⁾。

シリコンバレーではまさに起業熱が高まっている。アントレプレナー、投資家、メディアの間では、「ハイテク業界に投資バブル再来」との声もささやかれている。Facebookは株式公開して時価総額1000億ドルを超え、Instagramと13名の従業員を10億ドルで買収。収益は少ないが将来性の高い技術系スタートアップの市場価値は急騰している。有能なエンジニアを雇うのは難しい。リッチな住宅購入者たちがサンフランシスコ・ベイエリアの住宅価格をこぞって吊り上げている。どこかで見た現象だって？ そう、評論家の多くは、シリコンバレーが1990年代後半のドットコム業界のブーム、バブル、崩壊の歴史を再現しようとしているのではないかと恐れている。

過去と同じように、設立される企業の種類にも懸念はある。コピーキャット（模倣）企業、“製品ではなく機能、的なアイデア、壮大さに欠けるアントレプレナー、イノベーション不足は、ベンチャーキャピタリストやアクセス数をほしがるブロガーの定番の批判の種になっている。シリコン

バレーの支援者でさえ、アントレプレナーに「iPhoneアプリの制作なんてみみっちい考えは捨てて、効率的な飛行機の翼を開発してほしい」と懇願するほどだ。まるでそれが本当の起業家精神やイノベーションであるといわんばかりに⁽⁵⁾。

確かに、景気やビジネスの循環はある。人間はこれまで似たような循環を目撃してきた。しかし、その循環は今までよりも早く、しかも重複するようにさえている。ようやく嵐が過ぎ去るかと思ったら、もう次の嵐が見えてくるのだ。つまり、インターネットの速度で循環しているわけだ。

循環とは、浮きがあれば必ず沈みがあるということだ。しかし、時系列的に見れば世界はいつも変化しており、もっともマクロな視点で見れば、変化は一方向にしか進んでいない。長期的に見れば、人間は大幅に進歩しているのだ。

私たちは今、経済、技術、文化を破壊する巨大な嵐の中にいると思う。大げさに言うなら、私たちは変化の巨大な波、不安の高潮、そして抵抗という名の逆流を体験しているのだ。この混乱は、並外れた市場効率、不安定性、不確実性という奇妙な取り合わせを作り出している。その原因となっているのは、膨大な量の情報、データ、接続性なのだ。

このような急激な変化を生き抜くには、個人であれ企業であれ、すばやく効率的に価値を創造する必要がある。一言でいえば、リーンでなくてはならないのだ。

ベンチャーキャピタルの破壊

500
startups

500 Startupはカリフォルニア州マウンテンビューに本社を置く国際的なベンチャーキャピタル企業だ。2010年の設立以来、20か国の400社近い企業に投資を行ってきた。私たちは代表のデイブ・マクルーアとポール・シンに話をうかがった。500 Startupは投資の意思決定にどうリスタートアップの考え方を取り入れているのか？ 一握りの投資家だけで、いかにしてベンチャーキャピタルの世界を破壊しているのか？

著者：500 Startupと一般のアーリーステージのベンチャーキャピタル企業の違いは？

500 Startup (以下、500S)：私たちの会社は、アーリーステージの技術系スタートアップの新しい性質に適応したベンチャーキャピタルの好例でしょう。その新しい性質にはいくつかの要因があります。

1つ目に、急速なコスト減やFacebook、Twitter、iOS、Androidなどの巨大プラットフォームのおかげで、製品の発売や顧客の獲得がどんどん簡単になっていること。

2つ目に、Webの巨大化で、世界がどんどん小さくなっていること。世界のどこにいても、文字どおりグローバルな企業を始められますからね。

3つ目に、技術系スタートアップにとって資本調達が可能になりつつあること。資本はベンチャーキャピタリストやエンジェル投資家だけでなく、政府系プログラムからも調達できます。つまり、地方、州、連邦政府が、税金でほかの地域からアントレプレナーを獲得するよりも、自分で生み出した方が安上がりだと気づき、初期資本のコモディティ化が起きているわけです。

著者：500 Startupはこの環境にどう対応したのでしょうか？

500S：潜在的な投資に対するデューデリジェンスのプロセスが大幅に変わりました。10年前なら、企業やスタートアップの創設者や事業内容を理解するのに時間が必要でした。何ていったって、数十万ドルの小切手を切るわけですから。デューデリジェンスに2〜3か月かけるのは当然だったんです。

しかし、先ほど述べた情勢の変化によって、その必要はなくなりました。起業はずいぶん簡単になりましたから、資金提供を受ける人の大半は、何らかのプロトタイプを用意するようになりました。たとえぎりぎり動作する程度の粗雑なプロトタイプだとしても、5年前や10年前に投資を惹きつけていたアイデアよりもはるかに有望なものもあるのです。

ですから、今ではずっと小額の小切手が切れます。全体から見れば、5万ドルの小切手などたいしたことではないかもしれませんが、1日足らず、時には1時間足らずで投資を決断できるのは大きいんです。

なので、アーリーステージのスタートアップに関しては、重要なデューデリジェンスの大半を、最初の投資のあとで事後的に行なうようになっているのです。

著者：大規模なベンチャーキャピタルはもう存在しないと？

500S：いえ、むしろ逆です。手軽に起業できるようになった一方で、事業の拡大にはお金がかかるようになりました。スタートアップが増えるにつれ、オンラインの優良な販売チャンネルは飽和状態になり、コストが高騰しはじめているからです。顧客の獲得に成功し、競合チャンネルへの投資を増やしたく

なれば、資金が必要です。拡大にかかるコストは上がっているのです。なので、大規模なベンチャーキャピタルにもまだ活躍の余地があるはずなんです。

著者：クラウドファンディングがアーリーステージのスタートアップに及ぼす影響は？

500S：今後、大きくなるでしょうね。クラウドファンディングというと、小切手を書く医師や弁護士をイメージしがちですが、面白いことに最近では、創設者が重要な分野——たとえばペイパークリックとか——に詳しい人々から直接、小額の小切手を受け取るケースもあります。つまり、小切手をひらひらと振りかざすような従来型の投資家はどんどん立場を失いつつあるということです。私たちの業界はこの状況に適応していかなければいけません。

著者：500 Startupはどういう点でリーンなベンチャーキャピタルといえるのでしょうか？

500S：リーンなベンチャーキャピタルとは、ブラックジャックのカードカウンターのようなものだと考えています。直感で巨額の賭けをするのが従来のベンチャーキャピタルだとしたら、リーンなベンチャーキャピタルは同じテーブルに近づいていき、まず最低額を賭けます。カードの枚数をカウントし、パターンを発見したと見るや倍賭けするわけです。小額を賭け、創設者の行動を観察し、もうちょっとだけ投資し、様子を見て、またもう少し投資するという感じです。

これは従来型のベンチャーキャピタルモデルとは大違いです。時間をかけて創設者のことを調べ尽くし、巨額の資金を先行投資し、成功間違いなしと悦に入るのは、もう過去の話なのです。

著者：ベンチャーキャピタル業界は近年のメタイノバージョンの流れに付いていけているのでしょうか？

500S：ベンチャーキャピタルは、過去10年、15年、いや50年間、変革がほとんど行なわれていないプライベートエクイティの数少ない例でしょう。

たとえば、あなたが株式市場のトレーダーで、ある企業の株式を1株買ったとします。次の日、株価が変動して損を食らったら、帳簿を見てすぐに「あちゃーっ」と思うはずです。

ところが、あなたがベンチャーキャピタリストの場合、アーリーステージの企業に2500万ドルや5000万ドルを投資しても、痛みや喜びを感じるまでに、1年や2年、長ければ3年くらいはかかるのです。

公開市場のトレーダーなら、良くも悪くも、すぐに結果がわかります。でも、未公開企業の投資家は、結果がわかるまでに、桁違いの時間がかかるわけです。

設立から間もない企業がより少ない資本でより多くのことをできるようになった今、投資家も考え方やプロセスを変えなければなりません。投資の額が低い分、痛みを感じるのが早くなるわけですから。

今までベンチャーキャピタルが変わらなかったのは、今日ほど早く痛みを感じていなかったからです。よって、スピードとフィードバックループは、500 Startupの戦略にとっては重要な要素です。

極端なことをいえば、契約の検討に時間をかけている間に、ほかのリーンなベンチャーキャピタリストがやってきて、そのスタートアップに小額の小切手を切ってしまう、私たちが契約のチャンスを逃す可能性だってあります。一方で、アーリーステージのスタートアップに2500万ドルや5000万ドルを投資できるとしても、おそらくリターンは期待できないでしょう。

実際のところ、リーンなベンチャーキャピタルも従来型のベンチャーキャピタルも、失敗の総量という点でいえばそんなに変わりません。ただ、リーンなベンチャーキャピタルの方が、痛みを感じる回数は大きい。なぜなら、多数の企業に小額の投資をすれば、失敗する確率は高くなるからです。実際には失敗の総量は同じでも、失敗が目に見えやすく、フィードバックが早いだけなのです。

今日のような環境が生まれたのは、次のような傾向や技術が重なったからだ（ただし、ここに挙げたものすべてではない）。

- 世界を飲み込むデジタル化
- 高度な接続性
- 群衆の台頭

この3つについて、1つずつ見ていこう。

世界を飲み込むデジタル化

2011年、インターネットアントレプレナーからベンチャーキャピタリストに転身したマーク・アンドリーセンは、テクノロジー企業が産業全体を破壊している現象を「世界を飲み込むソフトウェア（Software eating the world）」と呼んだ。彼は、「コンピュータ革命から60年、マイクロプロセッサの発明から40年、そして現代のインターネットの台頭から20年がたち、ソフトウェアを通じて産業を一変させるのに必要な技術を世界的規模で届けられる時代がようやく来た」と宣言している⁽⁶⁾。反論の余地はないが、世界を飲み込むのはソフトウェアではなくハードウェアやクラウドだと考える人もいるだろう。もちろん、インターネットはソフトウェアとハードウェアの両方の側面を持っている。ハードウェアにはソフトウェア、ソフトウェアにはハードウェアが必要だ。いずれにせよ、テクノロジー企業と従来の製品企業の境界はぼやけはじめている。その2つを

区別するのは、今ではほとんど無意味なのだ。ソフトウェアはどこにでもある。車、ケータイ、ステレオ、カメラ、テレビ。現代のビジネスには不可欠だ。顧客管理、ロジスティクス、資源計画、在庫管理、人事、会計、工場の自動化。見渡すかぎり、ソフトウェア、ソフトウェア、ソフトウェアだ。アンドリーセンが指摘するように、私たちはAmazon、Netflix、Pandora、Apple、Zyngaといったソフトウェア企業が制作・販売する本を買い、映画を鑑賞し、音楽を聴き、ゲームをプレイしている。

革新的なソフトウェアと新しいエレクトロニクスが手を結ぶと、コンピュータと人間の新しい相互作用が生まれる。Foundry Groupの投資家のブラッド・フェルドはこれを「人間の計装（human instrumentation）」と呼んでいる。コンピュータと人間の相互作用はまだ生まれたばかりであり、「人間とコンピュータの共生する未来」へと向かう途上段階にある⁽⁷⁾。

コンピュータネットワーク業界では、開発コストの低減やイノベーション促進の引き金となったオープンソースウェア運動が広まりつつある。それを率いるのは、主にGoogleのG-Scale Networkや、OpenFlowプロトコルの利用である。では、ハードウェアや材料科学はどうだろうか？ 3Dプリンターなどの破壊的技術は、製造中心の経済を脅かすマスカスタマイゼーションの最初の波を起こしつつある。ハードウェア開発技術を

オープンソース化したり、業界の異なる企業でも利用できるハードウェアコンポーネントを開発したりする運動も、着実に広まっている。

「過去100年間、そして特にこの30年間、製造は解決済みの問題のごとく扱われてきた」とデビッド・テン・ハブは言う。彼はカスタム製品を製造するWebプラットフォームを提供する会社、PonokoのCEO兼創設者だ。「実際のところ、私たちはずっと停滞期にいたにすぎない。そんなとき、いくつかのテクノロジーや社会的な勢力が生まれ、私たちを停滞期から追い出したのだ」⁽⁸⁾

digital fabrication

デジタルファブリケーション

3Dモデリングと製造技術を組み合わせ、モデルやプロトタイプ、そして機能する製品を作り出すこと。

デジタルファブリケーション技術のおかげで、中小企業でもFortune 100企業と同様に在庫を管理できるようになっている。今や、新製品や破壊的イノベーションに関する実験が、手軽にできるようになったのだ。

加えて、人々は自分自身、コミュニティ、ニッチ市場の問題を解決する製品を作るようにもなっている。多くの企業が、一般大衆の問題ではなく、身近な問題の解決に励むようになったのだ。

ハードウェアの世界で市民権を得つつあるオープンソースソフトウェア（特定の条件のもとでコードを自由に利用できる仕組み）の文化も、大企業を守る特許制度の死を予感させている（死がすぐそこに迫っているとはいわないが）。

生き残る唯一の道は、スティーブン・スピアーのいう**高速組織**になることだ。高速組織は、より高品質な製品を製造し、効率を向上しつづける一方で、製品の作り方そのものも改善しつづける。スピアーいわく、これこそトヨタ生産方式の忘れられた教訓なのだという。トヨタは、「個人や集団が仕事を効率化する方法を学びつづけるような仕事の仕方」を発見したのである。

デビッド・テン・ハブによると、現在のデジタルファブリケーション技術は1976年のApple Iの状態にあるのだという。言い換えれば、3Dプリ

ントなどのデジタルファブリケーション技術が経済や文化にもたらす影響は計り知れないということだ。MAKE誌の編集長のマーク・フラウエンフェルダーは、従来の減算式の製造では実現できない複雑な部品を製造したり、デジタルファブリケーション技術を美術制作に応用したりする可能性を指摘している⁽⁹⁾。

高度な接続性

インターネット、モバイル、ラップトップ、タブレット、PDA、GPS、3G、4G、IM、SMS、LinkedIn、Facebook、Twitter、Matrix……。私たちは縦横無尽につながり合った、高度な接続性の中に生きている。

投資家のマイク・メイブルズ・ジュニアは、「ハイパーネットでは、数十億のノードが数百万のクラウドとつながる。もはや1つのインターネットとはいえなくなるはずだ。しかし、無数のクラウド、データフィード、スクリーン、インタフェースが、時にはオープンに、そして時には隠れて対話し合うようになるだろう」と話す⁽¹⁰⁾。

こうした現象はすでに起きており、良くも悪くも影響が現われている。ハイパーネットの肝は速度と範囲だ。広告から時代精神まで、あらゆるデータがより速く、そしてより遠く広まるように

なった。その影響は計り知れない。

100万人のユーザーを獲得するまで、AOLは9年、Facebookは9か月かかった。しかし、Draw Somethingは2012年初頭にたった9日で100万ユーザーを達成した。2人組のアントレプレナーがいったい何日で10億ドル規模の企業を作れるようになるだろう？⁽¹¹⁾

今や、世界中が瞬時につながる時代が到来しつつある。マシンとマシン、データとデータが対話し、マシンがデータに基づいて決定を下す。アラブの春であれほど急速にデモや抗議活動が広がったのも、ハイパーネットの影響だ。

しかし、そこにいるのは人間だけではない。マシンもいる。

マシンは意図せず2007年の金融危機のような大惨事をもたらす。アナリストによれば、今では株式取引の6割がマシンによって自動で行なわれているという。しかし、アルゴリズムにバグ（大惨事を引き起こすコードのエラー）が潜んでいる可能性もあるし、人間の知能ではそのバグの影響を予見できない。たとえば、2007年の住宅市場の崩壊の最大の要因は、コンピュータ取引や複雑な数学的アルゴリズムがもたらした想定外の影響だといわれている⁽¹³⁾。

ハイパーネットや高度な接続性は、私たちを瞬時に結びつける一方で、瞬時に孤立に追いやることもある。たとえば、2011年のサンディエゴの停電では、11分間で700万人が電力を奪われた。送電システムを保護する遮断メカニズムにより、連鎖反応が起きたためだといわれている⁽¹⁴⁾。

もしAmazonのコンピュータネットワークで運営されているクラウドサービスがダウンすれば、大手の企業がばたばたとダウンするだろう。Facebookのオープンプログラミングインタフェースもしかりだ。接続性は冗長性を生み出すが、過度な依存は脆弱性も生み出すわけだ。

「例の水曜日、説明の付かないクオンツ（複雑な数式や超強力なコンピュータを使って取引を行なう金融工学者）モデルの奇妙な問題が続々と起こり、金融市場の歴史上、類を見ない壊滅的な崩壊が起こった。世界最高の投資手法と考えられてきた定量的戦略の大半が音を立てて崩れ、数十億ドル単位の損失が生まれた。一言でいえば、レバレッジ解消の超新星爆発だ」⁽¹²⁾

Source: Scott Patterson, The Quants: How a New Breed of Math Whizzes Conquered Wall Street and Nearly Destroyed It.

高度な接続性は、貴重で文字どおり革命的な情報を世界の隅々まで届けることもあれば、くだらないニュースばかりか、プロパガンダ、デマ、偽の情報、嘘を広めることもある。実際、今日のジャーナリズムは、このページビュー中心の世界の上に成り立っている。

ライアン・ホリデーは著書『Trust Me, I'm Lying』で、こんな現状を暴露している。

リンク経済のせいで、ブログの読者は別のくだらないブログへと誘導されるようになった。読者は事実確認もせずに互いの記事を引用し合い、ほかのサイトからほとんど完成した記事をまるまるコピーし、多少の解説を付け加えて、オリジナル記事と呼ぶようになったのだ⁽¹⁵⁾。

ライアンのいうブログとは、旧来のメディアが素人の道楽と呼ぶようなブログではなく、旧来のメディアのWebサイトそのもののことだ。メディアのWebサイトは、色々なブログが真っ先に報じたニュースを鵜呑みにし、事実確認もせずに人々の意見として報じる。これはベータジャーナリズムとも呼ばれており、皮肉にもリーンスタートアップの手法と酷似している。もちろん、この場合はまったく悪い意味でだが。

群衆の台頭

高度な接続性は、個人、企業、マシンに影響を及ぼすだけでなく、群衆の力学に革命をもたらし

ている。群衆が巨大な力を持つことは昔から知られている。群衆が社会変動や労働運動に及ぼす影響を考えてほしい。ジョン・スタインベックは群衆理論の中で、群衆心理の負の側面を指摘しているが、ネットワークに見られるように、群衆の知識がその中のどの個人の知識をも上回ることがあるとも指摘している。

群衆はあらゆる学問分野を破壊している。科学組織、研究者、民間のライフサイエンス企業（製薬会社など）は、民間市民の緩いネットワークを活かし、研究を前進させている。企業の研究開発部門に属さない優秀な人材が、社内の研究者にはできない科学的発見をもたらすケースも多い。

Amazon Mechanical Turkは、単純な作業を低賃金で行なってくれる世界中の労働者に、仕事を発注している。インターネットが素人くさい低俗なユーザー生成コンテンツであふれているというのが事実なら、その逆もまた事実だ。広い世界には、プロの写真家、作家、デザイナー、証券コンサルタント、政治評論家などが泣いて悔しがるほど優秀な人材がごろごろしている。そういう人材を明るみに出すのが、インターネットやクラウドソーシングなのだ。

実際、クラウドソーシングを利用した広告コンテストでは、プロが作った一流のテレビCMに劣らず面白い広告が生まれている。Huffington Postなどのオンラインニュースサイトは、ボランティアのブロガーに頼りつつも、従来型の印刷媒体に引けを取らない記事を生み出している。グ

ラフィックデザインやストック写真のWebサイトでは、完全自由市場に近い市場効率を実現している。

GettyのCEOのジョナサン・クレインは、写真家向けのクラウドソーシング市場であるiStockphotoを買収すると、「誰かにビジネスを食いつぶされるなら、自社の他部門に食いつぶされる方がいい」と話した⁽¹⁶⁾。クラウドソーシングネットワークは、人工的な知識のサイロや、視野を狭める思い上がりを破壊するのだ。

痛みなくして破壊なし | Which Is to Say, Disruption Hurts

グローバル化とオンライン市場が手を結んだことで、かつては高利益だった事業や仕事のコモディティ化やオフショアリングが起きた。

仲介機能がダルマ落としのように抜け落ちたことで、多くの業界が破壊され、クリエイティブな人材と消費者が直接結びつけられるようになった。今では、ミュージシャンがファンに、作家が読者に、映画制作者が視聴者に、メーカーが消費者に、ダウンロードという形で商品を直接販売するのは、どんどん当たり前になっている。仲介機能そのものも変わりつつある。たとえば、大手スタジオは、コンテンツの制作者や販売チャンネルを支配下に置くことで、業界を独占してきた。このプロセスはインターネットにより民主化されたが、民主化によって競争は激しくなり、クラウドソーシング市

Kickstarterをはじめとするクラウドファンディングサイトでは、アントレプレナーが製造の前に注文を受け付け、需要があることを証明している。今後アメリカでは、投資家がクラウドファンディングを通じて、自分の支援するスタートアップに出資できるようになるだろう。近い将来、金融崩壊後も当たり前のような顔をしてボーナスを受け取っている投資銀行家たちは、立場を追われるかもしれない。

投資家のビル・グロスは、「クラウドファン

場などの登場でコンテンツの価格はどんどん低下している。

インターネットは与えぬれば奪いもするということだ。

ブラックスワン

未来の予測はするだけ無駄だ。未来を予測するくらいなら、列の先頭に並ぶ方がよっぽどいい。行き先について話すなら、自分の居場所を知っていた方が、説得力がある。人間の脳は、照らし合わせる基準がある方が、うまく働くものなのだ。基準や仮説があれば、実験で現実と推測のギャップを確かめられる。しかし、基準がなければ、実際に経験する前に、信念に合わせて経験を形作ってしまいがちになる。

ディングはアントレプレナー、ベンチャーキャピタリスト、エンジェル投資家に莫大な影響を与えるだろう。資金調達が本当の意味で民主化するだろうが、予期せぬ影響もあるはずだ。どんな落とし穴が待っているのかは、誰にもわからないが」と述べている⁽¹⁷⁾。

クラウドファンディングは銀行業やベンチャーキャピタルを破壊するだろうか？ もちろん、それはまだわからない。だが、その予兆は確実に表われている。

人間が実験者バイアスに陥りやすいのは仕方がないにしても、専門知識が多ければ多いほど予測精度が落ちるといのは由々しき問題だ⁽¹⁸⁾。だが、皮肉なことに、現代ほど専門家に依存している時代は今までにない。

世界があまりにも複雑化している現代、私たちは物事の説明さえ他人の手に委ねている。人知の及ばない物事について、心の奥にしまって安心していられる説明さえ与えてくれれば、予測精度などどうでもいいのだ。そうすれば、日々の生活に対処する心の余裕ができるからだ。

実際、専門家は昔から間違えてばかりいる。経済学者、心理学者、社会学者はいうまでもなく、医者、弁護士、科学者でさえも。ましてや、自称評論家、特定分野のエキスパート、コンサルタン

ト、シンクタンクの住人となれば、目も当てられない。

何事も、正しいと証明されるまでは間違いだと思ふべきだ。それが学習のそもそもの意味なのだ。昔の偉人たちは地球が平坦だと信じていた。確かに、これは人間の作り上げた思い込みだ。しかし、知能という点でいえば、現代人は昔の人々とそう変わらない。ただ知識の量が多いというだけで。歴史上の人物も、進化の観点から見ればわれわれとまったく変わらなかったのだ。

私たちは一刻も早く、誤った考えを捨てるべきだ。「過去を正確に記述できる」「未来を予測できる」「未来を作り出せる」という考えは、なるべく早く忘れた方がいい。

人間が過去を説明し、未来を予測する講釈を作り上げるのは、進化論的に見れば合理的にも思える⁽¹⁹⁾。人間が正常な五感のフィルターを失い、イヌの嗅覚、ワシの視覚、シカの聴覚を手に入れたら、データを処理するのにバカでかい脳が必要になるだろう。私たちが講釈を作り上げるのは、五感のフィルターと同じで、思考に境界を設けるためだ。データに合わせてモデルを修正するよりも、既存のモデルにデータを合わせる方が、世界を理解するのにラクだからだ。

人間はいわばパターン探しのマシンなのだ。森をハイキングしていて、視界の片隅に黒い物体が見えたら、「クマだ!」と思うだろう。しかし、じっくり見たら大きな岩だった。進化という点でいえば、取り越し苦労の方が「エラー404：リン

クが存在しません」よりはよっぽどマシだ。

キャンプファイアのときにする伝言ゲームを思い浮かべてほしい。最初に、あなたが隣の人の耳元で話をつぶやく。その話が、めぐりめぐって戻ってくるころには、まったく別の話になっている。パートナーと会話が噛み合わなかった経験は？ 一緒にロマンチックな体験をしたはずなのに、あなたとパートナーで記憶がまったく食い違っている。記憶とはそういうものなのだ。

歴史は勝者が書くわけではない。生き残った者が書くのだ。死人に口なしだ。客観的にいえば、どんなに人数が少なくとも、敗者の語る歴史は、勝者の語る歴史と同じくらい正確なはずだ。

当然、ある人にとっての神話が、別の人の宗教になったりもする。科学研究は私たちに厳然たる事実を突きつけるが、研究結果を読んだり、自分で研究を行なったりしないかぎり、結局は「科学者と聖職者、どちらを信じるべきか？」という問題に帰結してしまう。

「専門家、はYouTubeの急成長の理由をこう論理づける。真っ先に参入したから！ じゃあ、Facebookが先に参入していたMySpaceやFriendsterを出し抜いた理由は？ びったりと後追いしたから？

ニセ科学に近づけば近づくほど、結論は個人のさじ加減で決まりやすくなる。ひどくなると、現状に合わせて理論を作り替えたり、変数を操作して、理論に合わせて結果をねつ造したりするようになる。テレビの評論家がエゴを前面に押し出す

のは、そのためだ。説得力のある物語を作らなければならないからだ。

問題が起きるのは、物語が間違っていたり、物語からおかしな教訓を導き出したりしてしまった場合だ。ビジョナリーやアントレプレナーにありがちなことだ。

イノベーション版「原始のスープ」

そういうわけで、過去の分析や未来の予測については、こう忠告したい。責任は買い手側にあり。

歴史全体を通じて、技術革新は破壊的な変革をもたらしてきた。農業中心の経済は、製造主体の経済、そして脱工業化経済へと変化してきた。この点についてはさんざん議論されているので、ここでは繰り返さない。

こうした変化の中にパターンを見出すことはできる。パターンで未来を予測することはできないが、変化について説明し、変化の理由を理解し、現在の変化を分析する基準を手に入れるきっかけにはなる。そして何より、思考実験の道具としても面白い。

ここ半世紀ほどのコンピュータやアプリケーションの進化は、ムーアの法則によって説明されてきた。ムーアの法則とは、「集積回路に安価に設置できるトランジスタの数は、およそ2年ごとに倍になる」というものだ。この法則は次第に拡大解釈され、わずかな容量と最小限のコストで高いパフォーマンスを発揮するコンピュータ関連のものなら、何にでも適用されてきた。

当然、パフォーマンスも指数関数的に増加することになる。1円玉を積み上げていき、積み上げる枚数を2倍、2倍と増やしていけば、20回目には100万枚を超えるのだ！

現在、ケータイにコンピュータがまるまる入っ

technology lifecycle

テクノロジーライフサイクル

ジェフリー・ムーアの広めた概念で、テクノロジーの採用者を「イノベーター」（革新者：ハイテクマニア）、「アーリーアダプター」（初期採用者：テクノロジーを真っ先に導入する人々）、「アーリーマジョリティ」（初期追随者：役立つとわかってから導入する人々）、「レイトマジョリティ」（後期追随者：みんなが使っているから導入する人々）、「ラガード」（遅滞者：ハイテク嫌い）の5つの段階に分けたベル型曲線。

しかし、次世代の技術はそれまでの技術を置き換えるのではなく、それまでの技術に基づいて築かれる。イノベーションの速度が増している近年では、ある技術が**テクノロジーライフサイクル**においてメインストリームに達したころには、もう次の技術革新が迫っている。たとえば、開発途上国では、パソコンの波が来る前に、モバイル技術が浸透しはじめている。

今日では、技術革新がようやく個人のものとなった。数十年前からパソコンがあることを考えれば、これは意外かもしれない。つい最近まで、コンピュータ革命やデジタル革命といえば、主に企業の生産性や効率性の向上を指していた。消費者が重要な役割を果たしていたのは確かだが、消費者とかそのニーズというものは、二の次にされていた。

人々は今も昔もコンピュータ自体を求めている

ているのは、ムーアの法則のおかげだ。パソコン、インターネット、モバイル技術は、いわば技術革新の宝庫だ。その中には、無数の技術的進歩が詰まっている。こうした進歩は、技術そのものを少しずつ改善しつづけるだけでなく、新しい技術や

応用を実現することで、次世代の変革を支えているのだ。

そのサイクル1つ1つが、次なる変革の土台を担っている⁽²⁰⁾。

わけではない。ただ目標や仕事を達成したり、楽しんだり、利害を守ったり、職を得たり、家族を養ったりしただけなのだ。そのためなら、出来の悪い解決策やコンピュータにも、進んで耐えてきた。企業はこうした個人の問題を解決しようとはしなかった。一言でいえば、お金にならないからだ。企業の問題を解決した方がずっと儲かるのだ。企業の問題解決に必要なかぎり、個人の問題は後回しにされていた。

たとえば、1990年代、企業はMacではなく低品質なWindowsをこぞって購入した。費用が半額ですんだからだ。使いづらさなど気にしなかった。使い勝手が悪くても、パートナーや顧客とのコミュニケーションを効率化することはできた。秘書なんていなくても、コンピュータで書類をタイプすることができた。そのため、企業は恐ろし

く高額なコンピュータやネットワーク技術を2〜3年おきに置き換えた。2000年代に入ると、部門ごとの生産性が向上した。**ソフトウェアアズサービス**の登場により、社内アプリケーションを管理するIT部門の負担はゼロになったとはいえな いまでも、大幅に軽くなった。たちまち個々の部門がインターネット経由でソフトウェアを入手し、ブラウザという標準的なデスクトップクライアントでソフトウェアにアクセスできるようになり、IT部門に頼らずとも部門の生産性を向上させることができるようになった。使い勝手の悪さなどお かまいなしだった。

ソフトウェアアズアサービス

インターネット経由でソフトウェアを利用できるサービス。通常、分散型データセンターのコンピュータ（つまり「クラウド」）上でソフトウェアを実行し、Webブラウザ経由でアクセスする。

個人の重要性が高まっている最大の兆しといえ、ハイテク企業における工業デザインの重視だろう。ここ数年で、ソフトウェア企業では顧客の製品体験を第一に考えるユーザーエクスペリエンスデザインが流行しはじめている。

人々にとって大事なのは、問題を解決してくれることであって、それがコンピュータかどうかは重要でない。人々が求めているのは、クールなことができる道具なのだ。

つまり、私たちは**価値主体の経済**に生きている。最大の価値を一貫して生み出しつづける企業こそ、市場で勝利するのだ。それは大企業でもスタートアップでも変わらない。

こう考えてみよう。テクノロジーの波の内側では、プラットフォームは一握りの大手企業によって独占されている。つまり**寡占状態**だ。このプラットフォームのおかげで、他社は顧客に価値を届けられる。次第に、そのプラットフォーム上で競争が激化し、より低価格で顧客に価値が届けられるようになる。これは「剰余価値」であり、顧客や社会にとっては朗報だ。価値を受け取れる人が増えることで、一般的な生活水準が高まるからだ。このパターンは、消費側の企業や消費者も含め、自由市場にいるすべての顧客に当てはまる。（大企業や自治体は、消費者ほど価値の低価格化

の恩恵を受けられないだろう。非効率性がその原因だ）。

そのため、たとえば市場の効率化により、ハイテク企業の設立コストは劇的に下がっている。クラウドコンピューティングを利用すれば、企業はインフラや人材を自前で用意するよりもはるかに低いコストで、コンピュータサーバー、ネットワークアクセス、ストレージサービスを手に入れられる。しかも、たいていはこういったサービスの方がずっと高速で、世界中からアクセスしやすく、障害にも強い。また、使用量に応じて支払いをしたり、クレジットカード1枚でアップグレードしたりもできる。これは非常に**リー**ンだ。サービスの利用と顧客のニーズを直接結びつけているからだ。

製品の製造コストも減少している。フリーソフトウェアを使えば、フリーのWebサービスやデータベースプログラムと連動するソフトウェアを書き、安価なハードウェアで実行できる。さらに、スキルの低い開発者でも簡単にソフトウェアが書ける。

おまけに、インターネット企業やモバイル企業は、設立した瞬間にグローバル企業だ。今この瞬間にも、世界中の安価なリソースや潜在的な顧客が、あなたを待っている。

とすれば、世界中で起業ブームが起こっているのもうなずける。世界はまさに今、渾沌の渦の中にいる。私たちには数十年分の技術基盤、安価な実験環境、そして顧客のニーズを満たす価値を届ける義務がある。無数のスタートアップが、安価な実験を繰り返しながら、人々に高い価値を届けようと腕を競い合っているわけだ⁽²¹⁾。

しかし、これは特に旧来の企業や、企業を守ろうとする政府にとっては厳しい状況だ。そして、新しい企業であれ古い企業であれ、技術系の人々であれそれ以外の人々であれ、大成功を目指す起業家であれ個人起業家であれ、価値を生み出そうとする人全員にとって、厳しい環境に違いない。

影の強み

企業が持つコアコンピテンシー、オペレーショナルエクセレンス、主な差別化要因。競合他社を出し抜く原動力になる。

競争が激化すると、価値の追求は難しくなる。縦横無尽につながり合った現代の世界では、スピードが不可欠だ。自分だけが持つ特別な力、つまり**影の強み**を理解したうえで活かし、絶えず向上に励めば、競合他社を凌ぐことができる。

そのうち、プラットフォームレベルで新たな破壊が起こり、既存の企業の支配が脅かされる。すると、企業は**日和見**になるか、かろうじて残った強みにすがらようになる。プラットフォームの採用はテクノロジーライフサイクルに沿って続くが、その背後には急激な成長が迫っている。多くの企業は破壊に対応できず、価値を創造できなくなり、政府の規制、特許の蓄積や訴訟、膨大な量のブランドマーケティングなどで、なんとか収入を維持しようとする。

次世代の価値創造企業は、新しいプラットフォームの波に乗り、従来の企業を打ち破ったり、既存の企業の買収を受けたり、新しい市場を確立したりする。費用曲線は減少の一途をたどるため、新企業の利ざやは従来のプラットフォームよりも少なくなる。

たとえば、AppleのiPhoneは数々の業界をいっぺんに破壊した。iPhoneの登場まで、ケータイでのインターネット利用はパソコンと同じ道をたどっていた。iPhoneはこの状況を一変させ、い

わば独自のプラットフォームとなった。旧来のモバイルOSでモバイルアプリを開発していた数々のスタートアップが、ものの一晩で消滅した。彼らがせせと生み出していた価値は、以前よりもはるかに安く生み出せるようになり、AppleのApp Storeに行けばタダ同然で手に入れられるようになった。

同じく、従来のネットワーク上でアプリケーションを収益化しようという大手通信会社のもくろみも、泡と消えた。そこで、通信会社は、消費者への通信アクセスの販売、政府へのユーザーデータの販売、議員の買収というコアコンピテンシーに立ち返らざるをえなくなった。

異常なことに、膨大な数のユーザーを満足させるモバイルアプリを抱えているだけでは、ビジネスとはいえない。価値創造による利益がゼロに近いからだ。これが市場の超効率化だ。この状況は1920年代と似ている。当時、政府は利益を生み出せなくなった自営農家に対し、農業助成金を支給した。政府の意図したメリットはとっくになくなっているにもかかわらず、制度は今でも続いている。

富を創造する経済が崩壊しようとしている今、次にやってくるのは、**価値創造経済**だ。果たして、政治家、大企業の幹部、ウォールストリートの規

制当局は、顧客の価値をほったらかしにして、株主価値を最大化することの危険性に気づいているのだろうか？ 過去2回のバブル崩壊、不況、大規模な金融危機の原因は、投機的で短期的な（時には違法な）金儲けを優遇し、価値を生み出さない活動にインセンティブを与える、欠陥だらけの制度にあるともいえるのだ。

設立にほとんど元手がかからず、本当の価値を創造できたかどうかで成功と失敗が決まる現代型の起業——それは従来の**快樂主義**にノーを突きつけるために生まれたのかもしれない。

かなめの人間

セス・ゴーディンの造語で、「組織に人間性、つながり、技巧をもたらす不可欠な人間」を指す。

クリス・ギレポーのいう「マイクロビジネス革命」⁽²²⁾ は、セス・ゴーディンのいう**かなめの人間**⁽²³⁾ にとっては絶好のチャンスだ。ウォールストリートや政府の是正など待たずに、独自の価値を生み出しはじめればいい。

同様に、明日の大企業を築いたり、大企業の買収を受けたり、数十人や数百人が働く持続可能なビジネスを築いたり、次世代の台風の目になったりしたいと夢見ている人にとっても、今が絶好の始めどきだ。また、顧客に価値を創造するP&G、O2、Intuitのような大企業や、生き残るために破壊的イノベーションを模索する企業にとっても、新しい競争の仕方が求められている。

価値創造経済

価値創造経済には2つの側面がある。1つは顧客のエンパワーメントであり、もう1つは社員のエンパワーメントだ。

縦横無尽につながり合い、世界中の顧客にいつでもほぼ瞬時にアクセスできる現代社会では、顧客に寄り添えば寄り添うほど、顧客を深く理解することができる。

スティーブ・ジョブズについて、こんな神話が広まっている。「彼は顧客の問題を無視するどころか、軽蔑していた。彼が成功したのは、ひとえ

に「ビジョナリー、としての能力のおかげだ」。しかし、こんな神話を広めた人たちは、事実を誤解していると思う。ジョブズの才能は、製品ビジョンや世界観にあったわけではない。前にも話したように、私たち著者はビジョナリーなど存在しないと考えている。

ジョブズの才能は、顧客への深い理解にあった。深く理解しているのでわざわざ訊く必要などないというわけだ！ これは天性の才能かもしれないし、身に付けた能力かもしれない。ジョブズの犯した数々の失敗はさておき、Apple Storeは「ジーニアス」たちが顧客の行動を観察する実験室のようなものだ。顧客がこの「はちみつポット」におびき寄せられると、ジーニアスたちがApple製品を使う顧客の様子を観察し、そしてまた別の「天才」たちが顧客に価値を届ける製品を開発する。話によれば、Appleに最初の売上をもたらしたのは、ジョブズに自分のほしいものを伝えた顧客だったのだという。

価値創造経済では、顧客は次のような力を持つ。

- 自身のニーズを上回る製品体験をする。
- 敬意を持って接してくれる企業と関係を築く。
- 製品に対して意見を発する。

価値創造経済の特徴は、製品の作り手と使い手の境界がなくなるという点だ。その実現のため、社員には次のような権限が与えられる。

- 意思決定を行なう。
- 絶えず学習する。
- 絶えず改善する。

このやり方をとんでもないと思う人もいれば、当然だと考える人もいる。

たとえば、アメリカ陸軍大将のマーティン・E・デンプシーは、「われわれは成果主義の訓練体系へと移行した。今回の戦いでわかったのは、兵士には解決能力が必要だということだ」と話している。

アメリカ陸軍元少佐のドナルド・E・バンダグリーフは、陸軍が産業化時代からまったく進歩していないと考えていた。その人事体制のせいで、陸軍の兵士は技術をマスターする職人というよりも、工場労働者のように淡々と単純作業をこなす技術者とみなされていた。

しかし、世界が変わるとともに、対立の構図や軍務の構造も変わる。善悪は別として、アメリカは世界中の紛争とかがわっている。しかし、今日

の部隊の配備方法、交戦の期間や方式は、二度の世界大戦でできあがったトップダウン型の委託型指揮システムとの釣り合いが取れなくなっているのだ。

バンダグリーフは、「創造力、リスクテイク、柔軟性を取り入れつつも、プロフェッショナルな軍務を実現する」分権的な部隊の配備システムが必要だと主張している。そこで、この5～6年間で、陸軍は現場の状況に柔軟に適應できる兵士を養う目的で、「成果主義の訓練および教育法」(Outcomes-Based Training & Education, OBT&E)と呼ばれるシステムを採用した。

訓練方法の違いを示す簡単な例が、「SPORTS」(はたく、引く、のぞく、外す、たたく、撃つ)という手順だ。これは武器の詰まりを解消するために教えられる手順だが、ベストプラクティスを丸暗記するのと似ている。この例でいえば、兵士は5秒間で6つのステップを正確にこなすことが求められる。

一方、OBT&Eアプローチでは、具体的な戦闘シナリオの中で、兵士に詰まりのある武器が渡される。武器が詰まった場合、絶対に詰まりの解消が必要な状況なら、兵士は教えられた手順どおりに詰まりを解消するのだが、避難や仲間への連絡といった別の戦術も検討する。

OBT&Eでは、兵士が自分で状況を読み、やるべきことについて考え、状況に応じた判断を下すことが重視されている。ベストプラクティスをきちんとこなせるかどうかは、兵士自身よりも教官

の能力に左右される。兵士が目の前の問題にふさわしい解決策を見つけられるようになれば、兵士の説明責任も増すが、それと同時に兵士の権限も増えるのだ⁽²⁴⁾。

優秀な医者も、患者への深い理解が病気の診断に役立つと知っている。家族歴、栄養、運動、ストレス、生活習慣、生活の質は、健康に大きな影響を及ぼす。しかし、医療や薬が生活の質などの長期的な健康要因に及ぼす影響は、見落とされがちだ。したがって、病気、薬、治療の科学的な側面ばかりに目を向けていると、命というテーマと生活の質は切っても切れない関係だという事実を、忘れてしまうこともあるのだ。

心臓医でワシントン大学の助教であるステファニー・クーパー医師⁽²⁵⁾ は、こう話している。

研究結果によれば、かつての医師は、患者にオープンな質問を投げかけても、途中で患者の答えをささぎってしまうことが少なくありませんでした。患者のニーズについて先入観を抱いていて、誘導尋問のように会話を進める医師が多いのです。そのため、患者は治療計画をきちんと理解しないまま、見下されたような気分で、もやもやを抱えながら病院を出ることになります。その結果、治療プランが十分に守られず、最悪の場合には実害が出て訴訟に発展する可能性が増えます。近年では、患者が医療上の意思決定にかかわるケースが増えつつあります。医師が治療の選択肢や影響に

ついて説明し、患者の希望を聞いたうえで、患者と一緒に決断をします。これは医師が独断で治療方針を決め、患者に次の治療を指示するのは対照的ですが、かといって患者の自由選択とも違います。医療関係者のアドバイスなしで、患者があらゆる治療の影響を理解するなど、どうしていきませんからね。

これこそ、患者のエンパワーメントだ。

また、マサチューセッツ工科大学、スタンフォード、ハーバードなどの有名大学は、オンラインで学習課程や講義を提供している。それだけでなく、New Charter Universityなどの教育系スタートアップは、成人の失業者や転職希望者の教育のギャップを埋めている。破壊の真っ只中にあるほかの分野と同じように、New Charter Universityも政府の奨学金プログラムに参加しないなど、従来の教育手法の枠組みを超えて運営されている。政府の規制はたいい社会的利益のために行なわれるものだが、変化する経済に適應するうえで必要なイノベーションを鈍化させることも多い。

New Charter Universityのユーザーエクスペリエンス担当責任者のティム・マッコイはこう話す。

政府が言っているのは、「この学生の学費として年間1万5000ドルを支給しましょう。その代

わり、お金が善なる目的で使われるよう、一定の条件を満たしてください」ということです。たとえば、学習時間は何時間以上とか。でも、これは虚栄の評価基準にすぎません。講義が10週間分あるとしたら、学生はたとえ内容をすっかり理解していても、10週間まるまる講義に出席しないとけないわけですから。これは多くの人にとって無駄な時間です。奨学金プログラムに参加していないからこそ、私たちは能力主義のモデルで運営しているわけです⁽²⁶⁾。

これこそ、学生のエンパワーメントだ。

The screenshot shows a web interface for a course titled 'Introduction to Business' at New Charter University. The page is divided into several sections:

- Initial Assessment:** Taken on June 1.
- Course Objectives:** Upon successful completion of this course, you will be able to:
 - Describe the various functions that businesses perform.
 - Determine the appropriate course(s) of action for an organization based on factors in the external environment.
 - Describe the characteristics and actions of an ethical business organization.
 - Identify actions a manager can take to increase the likelihood of effectively organizing, starting, growing and/or managing a business for success.
 - Explain how selected business concepts can be applied in managing your personal life, including your personal financial affairs, and your professional career.
- Course Instructor:** Angela Au, Subject matter expert supporting enrolled students. Office Hours: 9am to 3pm Pacific Time.
- Your Classmates:** Meet and talk with others taking this course. Includes a grid of student profile pictures and a 'Join the discussion' button.
- Links and Discussions:** A section for student questions and answers. A question asks: 'Will Exams in Perfect Competition and Supply and Demand? Where can you see sample answers to these questions?'. A response from Angela Au states: 'Hi Will - the exercises at the end of each chapter are for reflection only, so no answers are provided. If you have questions on them, definitely let me know. You may also post a note here in the Links and Discussions area.'
- Progress Tracking:** A sidebar on the left shows progress for various units: UNIT 1 (The Business Environment and Social Responsibility), UNIT 2 (Global Business and Business Organization), UNIT 3 (Starting and Managing a Business), UNIT 4 (Managing Human Resources, Teamwork and Communications), UNIT 5 (Marketing and Developing Products), UNIT 6 (Managing Operations, Information and Technology), UNIT 7 (Accounting and Business Finance), and UNIT 8 (Personal Finance and Business Law). At the bottom, it shows 'Pre-Final' (Your score: 80%) and 'Final Exam' (Review your online proctored exam).

CASE STUDY

価値創造のカスタマイズ

5年前、Bespoke Innovations創設者のスコット・サミットは、デジタルファブリケーション技術の発展がもたらした新しい可能性を追求しはじめた。ここでは、彼の物語をご紹介します。

「誰かの生活の質を大きく変える高度なものが作れる分野はないか？」と考えたのがすべてのきっかけです。

これといった理由はないのですが、私はもともと義足に興味がありました。ですが、これまでの一般的な義足では利用者のニーズを満たさできていません。問題の技術的な解決にはなりえても、外見上の解決にはならないからです。そこで、解決するチャンスがあるのではないかと思ったんです。

私はこう考えました。「そうだ、3Dプリントと義足を組み合わせれば、問題を解決できるんじゃないか。義足は複雑で微妙な人間の個人差を型にはめる大量生産には向いていない。でも、3Dプリントなら、この世に1つしかないユニークなものを作れるはずだ」

それがBespokeの土台になりました。義足は今でも主力製品ですが、同じような考え方で、ほかにもいくつかプロジェクトを進めています。

私たちの究極の目的は、人々に最大限の敬意を払うことです。技術的なツールやデザインツールは、私たちにとって道具にすぎません。人間をたった1つの型にはめて、「はい、脚のないみなさん、このチタンの部品をはめてください。誰にでも合うようにできていますから」と言うのは、大変な侮辱だと思うんです。

ですから、私たちはこの考え方を見直し、「1人1人の個性、好み、特徴に対応するには、どうすればいいか？」と問いかけているのです。

私たちのプロセスは多面的です。「理解」のプロセスでは、私たちの仕事



の内容を相手に説明し、デザイン面の好みや嗜好を聞き出します。ですが、これが想像以上に難しい作業なんです。

もともとデザイナー気質を持っている人ならともかく、人々を義足のようなデリケートな製品のデザインに参加させるのはとても大変です。ちょっと極端な例かもしれませんが、自分に彫るタトゥーを自分でデザインさせるようなものですからね。ふつう、私たちがそんなことをしないのは、日常生活の中でそうすることに慣れていないからです。

そこで、私たちは過去の図柄、パターン、デザインを見せながら、「素材やディテールの変更や追加も自由にできますよ。この中にお好みのパターンはありますか？」などと切り出します。私たちがお客様の意見を引き出すとするのは、単純に過去のサンプルから選んでほしくないからです。それでは私たちのサービスを最大限に活用できません。ですから、お客様に心の鍵

を外して自分自身の内面をのぞき込んでもらい、商品にもっとも愛着が持てる方法を考えてもらうわけです。

その次は技術的な側面です。全身の3Dスキャンを行ない、さまざまなアルゴリズムを搭載したソフトウェアに画像を取り込み、利用可能なデータに変えます。そのデータを使って、健全な脚を失った脚の部分に重ね合わせます。目で見ながら重ね合わせるので、高度な職人技が必要です。最終的には、スキャンをもとにもっとも自然な位置へと脚を合わせます。こうしてできあがったデータが、残りのプロセスでは基準になります。これでどこをどういじっても、身体が対称で、製品がユニークだという点が保証されますからね。このプロセスは私たちの仕事の根幹をなすものなんです。対称性とユニーク性を最重要要素と考えていますから。

私たちは作成済みのテンプレートをいくつか用意してあります。テンプレートは一部が機械化されているので、義足の下部構造に要素を追加できます。たとえば、テンプレートを使ってヘリンボンツイード、レース、格子柄のようなデザインパターンを作ったら、コンピュータファイルに取り込み、ファイルを操作しながら希望に合った外観を作るわけです。

データが揃ったら、最後にお客様と徹底的に話し合います。バーチャルとはいえ本物さながらの義足の画像を送り、お客様のゴーサインが出たら、ファイルを別の会社に送り、部品を3Dプリントしてもらいます。お客様の要望に応じていくつか事後処理を行ない、ようやくお客様のもとに義足が届きます。

義足をどう使うか、人生がどう変わるかはお客様次第です。近況報告はいつでも大歓迎です。うれしいですし、励みになりますから。義足を受け取ったとたん、ファッションに目覚めてしまう女性もいます。つい最近も、私たちの作った義足にぴったりの服と靴を着けた女性のお客様がいたんですよ。

彼女は8年間、ストッキングにパッドを詰めて巧妙に義足を隠していたのですが、今ではスカートを穿き、堂々と義足を見せるようになりました。じろじろ見られたり、義足だとばれたりしても、まったく気にならないそうです。本当に似合っていますからね。

ほかに、普段はあまり感情を出さない軍人のお客様が、「義足を着けていないと裸でいる気分だ」とか、「義足がないと玄関も出られない」と本音を漏らしたこともありました。それから、ふくらはぎの形に似せようと、靴下の中に3枚も4枚も靴下を詰め込んでいるお客様も。彼らは自分の身体の一部が骨組みだけのチタンでできていると思うと、落ち込んでしまうのです。私たちのプロセスは義足に活力や命を与えます。頭ではただの義足だとわかっていても、急に義足に命が宿ったように思えるわけです。ほかの方法ではそんな感覚は得られません。

私たちのビジネスは、膨大な量の事前調査、市場調査、フォーカスグループ、投資を行ない、労せずして巨大な投資利益を上げようとする従来の考え方はまったく違います。

私たちが目指しているのは、「従来のやり方を一変させ、非常に機敏なプロセスを築く」ことです。何かをプリントしてみて、それが貴重で魅力的な製品に思えたら、それが製品ラインそのものになる。注文を受けて作るので、在庫は不要です。たとえば、誰かが入ってきて、「すみません、これを使っているんだけど、どうも首が凝ってね」と言えば、その場ですぐにスキャンを行なう。そして、帰るころには自分だけの製品ができあがっている。少なくとも、作る工程には入っている。これは従来型の製造ではできません。

破壊的な技術は、物事のやり方を変えるだけでなく、物事のやり方に対する見方、文化そのものも変えます。たとえば、オンライン旅行サイトは、飛行機の予約方法だけでなく、旅行という文化に対する見方まで変えました。

この20年間、私は脚を失った人を見て、「もっといい義足を作るために、何かできないだろうか」と考えてきました。でも、考えても考えても、どこにもたどり着きませんでした。義足の改善を可能にする技術が成熟して初めて、さまざまな要素をうまく組み合わせられるようになったわけです。そうして初めて発想を変え、「よし、義足を単なる技術的な解決策としてとらえるのではなく、失った脚の問題としてとらえよう。デザイン、アート、人間の感情を解決策に取り入れる方法はないだろうか？」と問い、問題や解決策をまったく違う角度から見られるようになったわけです。

リーンスタートアップを始めよう | And Cue the Lean Startup

スタートアップであれ、再成長、生き残り、未来の備えを目指す大企業であれ、ハイテク企業、ローテク企業、その中間の企業であれ、B2B、B2C、B2B2Cの企業であれ、あなたが価値創造経済の中にいることは間違いない。

成功し、繁栄するためには、既知の顧客に真の価値を届けなければならない。すばやく考え、すばやく行動しなければならない。アウトプットを改善しつづけるだけでなく、アウトプットを生み出すプロセスを改善しつづげなければならない。先頭を走るリーダーであると同時に、周りの動きにすばやく付いていく追隨者でもなければならない。相手の攻撃を阻止するバスケットボールのポイントガードのように、動きを予測し、すばやく反応しなければならぬ。相手が蝶なら自分も蝶に、相手が蛸なら自分も蛸になる。つまり、顧客の影にならなければならない。

そして何より、持続的かつ破壊的にイノベーションを行なえなければならない。

もちろん、これは易しいことではない。持続的か破壊的かで、用いる手法やプロセスは大きく変わってくる。リーンスタートアップの原則はどちらにも応用できるが、どちらかといえば破壊的イノベーション寄りの起業活動に向いている。一方、ハウトゥ系のビジネス本、学術研究、ビジネススクールの教えは、持続的イノベーションに向いて

いる。

リーンスタートアップとは、エリック・リースが起業活動全般の成功率を上げるために考案した手法だが、主に破壊的イノベーションに照準を絞っている。リースはリーンスタートアップの基本原則として、次の5つを挙げている⁽²⁷⁾。

①アントレプレナーはあらゆるところにいる——極度の不確実性のもとで新製品や新サービスを開発する人はみなアントレプレナーだ。

②起業とはマネジメントである——プロセスを用いられれば不確実性を乗り切れる。そのためにはプロセスの管理が必要。



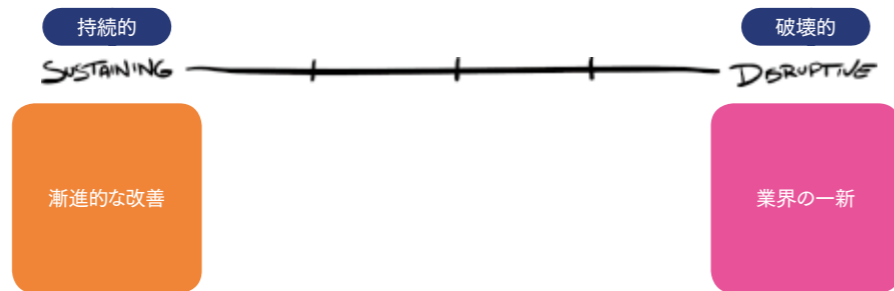
③ 検証による学び——持続可能な事業を築く方法を学ぶのがスタートアップの存在意義。

④ 構築—計測—学習——フィードバックループを通じて、事業活動（製品、流通、引き渡し、マーケティング、販売、その他もろもろ）が適切かどうかを市場で検証する。

イノベーションアカウンティング

⑤ 革新会計——学習の進捗を測定する方法。

私たちは、起業活動、アドバイスやメンタリング、過去や現在の無数のアントレプレナー、友人、学者、投資家へのインタビューを通じて、リーンスタートアップに対する考え方や、リーンスタートアップの実践方法を考えてきた。リーンスタートアップの原理そのものは、決して新しいものではない。たとえば、「デザイン思考」、ユーザーエクスペリエンスデザイン、仮説指向計画法にも、似たような要素はある。これを問題ととらえる人もいるが、リーンスタートアップを否定することは、企業の成功原理を否定することでもあり、**ビジョナリーの神話**を受け入れることでもあるのだ。



myth of the visionary

ビジョナリーの神話

未来を予測して実現できる人がいるという誤った思考に基づく文化的な神話。実際には、本当のビジョナリーとは、特定のシナリオにこだわらず、絶えず変化を求め、目の前のチャンスをしっかりとつかむ人のことである。

リーンスタートアップが決して新しくないとしたら、この言葉の存在意義は？

リーンスタートアップという言葉の力をみくびってはいけない。リーンスタートアップとは、起業の初心者とベテラン、技術業界にいる人々と

そうでない人々、非営利組織、政府、大企業、スタートアップに変革をもたらそうとしている人々を結びつける言葉なのだ。

また、今日の世界に起きている「変化の変化」のおかげで、リーンスタートアップの原理を学び、

実践し、分析するのは、今まで以上に容易になっている。さらに、リーンスタートアップの概念が抜群のタイミングで登場したという側面も忘れるわけにはいかない。

リーンスタートアップとリーンアントレプレナーの出会い | Lean Startup, Please Meet the Lean Entrepreneur

本書の目標はアントレプレナーにリーンスタートアップを実践してもらうこと。そのために、まずは一歩下がって、前提を確認しておこう。

リーンスタートアップの「リーン」とは、小規模であるとか、お金やビジョンがないという意味ではない。実際には、トヨタ生産方式に代表される**リーン生産方式**から来ている。日本語にすれば「贅肉のない」といった意味だ。

基本的に、リーン生産方式とは、付加価値のある活動すべての効率を最適化し、付加価値のない活動を最小限に抑える（またはなくす）ことだ。ここでいう**付加価値**とは顧客に価値をもたらすという意味だ。また、顧客とは製品を最終的に利用する人々（外部顧客）だけでなく、製品開発や引き渡しのライフサイクル全般における活動同士を結びつける**内部顧客**も指す⁽²⁸⁾。

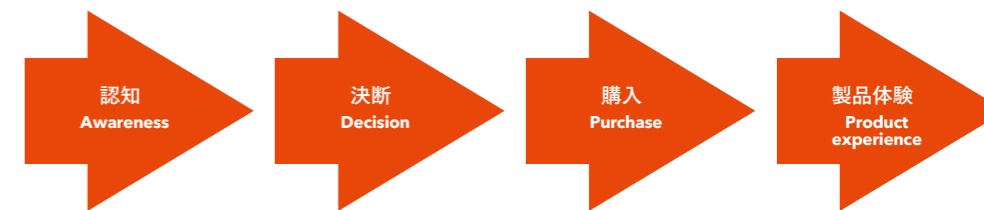
厳密に言えば、価値の創造に悪影響を及ぼす最適化は**リーン**とは呼べない。また、トヨタ生産方式には、継続的な学習や継続的な改善という概念も含まれている。

リーンに関する議論では、いくつか重要な点が見逃されがちだ。

・マーケティングや営業がなければ価値を提供することはできない。

・価値創造の複雑さを考えると、リーンなプロセスの方が従来の手法よりも効率的な場合が多い。
・完璧を追求するのは、くだらない自己満足などではない。

不思議なことに、リーンの議論や実践では、製品開発プロセス（製造など）ばかりが目立っている。しかし、顧客からしてみれば、製品開発プ



ロセスほどどうでもいいものはない。リーンの方法論で顧客体験が向上するのは喜ばしいことだが、それがリーンのおかげかどうかなど、顧客にとってはどうでもいいことなのだ。

マーケティング、販売、サービス、サポート、営業、パートナーなどは顧客と直接の関係があり、顧客体験に直接の影響を及ぼすことが多い。顧客体験を図式化すると、以下の図のようになるだろう。

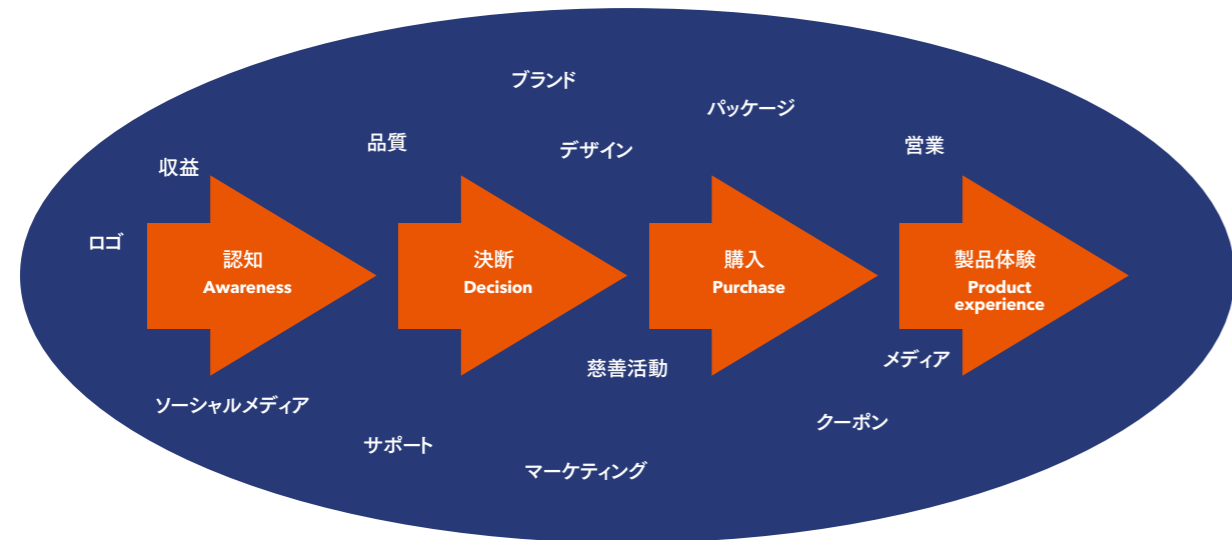
万事順調に進んだとすれば、顧客は①製品を**認知**し、②製品を購入するかどうかを**決断**し、③製品を**購入**し、④製品を受け取って**体験**する。これ

が顧客のたどる長期的なプロセスだ。

さらに、製品との関係以上に、顧客体験に直接的・間接的な影響を及ぼす企業の活動はそれこそ無数にあるそれらをひっくるめて、企業の**ブランド**と呼ぶ。(ブランドといっても、社名、ロゴ、キャッチフレーズといったブランディング要素だけではない)。

すでに成功を収めている事業では、顧客に届けられる価値は**既知**だ。つまり、製品Xが顧客プロフィールZの抱える問題Yを解決すると実証されている。そして、企業はすでに成長済み(または急成長中)だ。こういう企業の抱える悩みは、ス

ティーブン・ブランクの顧客開発モデルの用語でいうなら、第3段階の「顧客開拓」に属する⁽²⁹⁾。スタートアップ時の渾沌とした状態から、整然とした実行段階へと急速にギアチェンジしなければならない。実行が効率的であればあるほど、成長も早い。成長を妨げるものがあるとすれば、創設者や投資家の価値観、価値を届ける顧客の数や規模だけだ。こういう企業の抱える悩みは多く、複雑かつ多様で、はっきりとしている。つまり、スタートアップとはだいぶ性質が異なるのだ。



customer creation

顧客開拓

ブランクの顧客開発モデルの第3段階。ビジネスモデルに拡張性があることを企業が証明しようとする段階。

急成長を目指す企業は、市場を独占しようとする。自由市場の戦術を使って独占を成し遂げようとするれば、さまざまなブランディング活動が行なわれる。しかし、製造や製品開発プロセス以外では、付加価値のある活動と付加価値のない活動をどう見分ければいいのか？

一般的に、多角事業を手がける初期のスタートアップの場合、成長が加速するにつれて、従業員は機能別にサイロ化されていく。かつて同一のものとして密接に連携し合っていたマーケティングと営業、製造とテスト、法務と財務、施設部門と業務部門などは切り離され、人工的な接点が設けられる。

ところが、マネジャーがサイロ内部の効率を最大化することばかり考えると、たいていは顧客への最終的な価値が失われてしまう。サイロ化した部門が身を守ろうとするばかりに、部門同士の接点は官僚化し、会社全体の目的よりもサイロ内の目的が重視されてしまう。こうなると、サイロは人数や予算で権限や評価が決まる王国のようになる。経営会議では、部門同士がビジョン、戦略、予算、プライドをめぐって、競争し合うようになる。

このサイロの非効率性を解決するのがリーンの目的だ。最終顧客に届ける価値を中心に活動

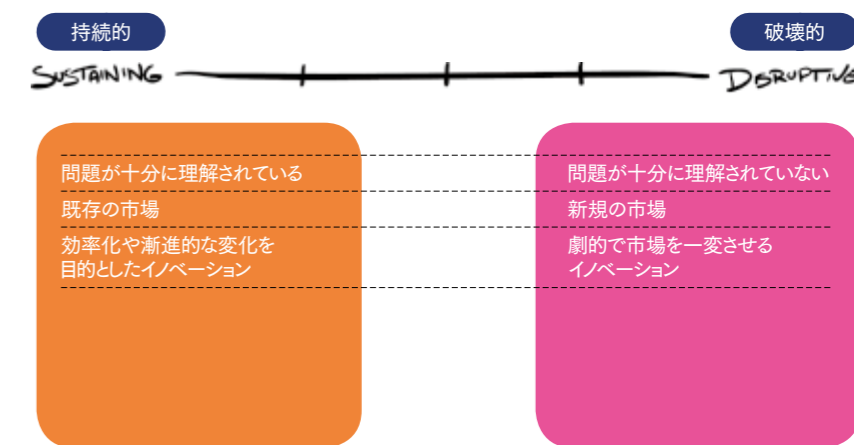
を分類すれば、活動ごとにサイロを生み出さなくてすむ。そして、人々の行動そのものではなく、製品の需要→製品の提供→熱狂的な製品体験というプロセスのどこに問題があるかで、無駄を判断できるようになるわけだ。

リーンの手法では、実際の製造に2日しかかからない椅子を顧客に届けるのに2か月もかかっているようなら、大きな無駄がある可能性が高いと考える。**バッチ&キュー**処理がもっとも効率的だという従来の製造の考え方をくつがえすわけだ。

バッチ&キュー処理とは、製品の製造プロセス

をいくつかの生産段階に分けるものだ。各段階にはふつう、1つ上流の段階で生産された入力キューと、1つ下流の段階のために製造される出力キューがある。各段階を最適化すれば、理論的には製品自体の製造を効率化できるはずだ。

分業という考え方は数世紀前から存在し、工業化に欠かせない役割を果たした。ある国の方が別の国よりも特定の製品を低コストで作れる状態を指す「比較優位」の考え方は、分業が前提となっており、現代の国際貿易の基本原則でもある。



問題は、妻にとって良いものが夫にとっても良いとはかぎらないし、夫にとって良いものが子どもにとっても良いとはかぎらないことだ。

さらに、製品が複雑化し、カスタマイズ性に対するニーズが高まっているため、分業ベースで生産を行なうメリットは少なくなっている。これも世界が変わりつつある1つの兆しかもしれない。バッチ&キュー処理の方が適しているのは次のケースだ。

- ・顧客や提供される価値が既知であり、確立されている。創造される価値のバリエーションが少ない。
- ・生産に必要な部品、段階、労働力が少ない。複雑性が低い。

複雑化やカスタマイズの波は数十年前から押し寄せているが、工場の自動化や解決策の進化によって、企業の業務をバッチ&キュー方式で行な

う効率の悪さがそれほど目立たなかった。車を別の色に塗り替えるだけならさほど大きな問題ではないが、別の自動車モデルを生産するたびに設備を入れ替えるとなると、非常に効率が悪い。トヨタ生産方式はこの点を克服している。

製造でさえそうなのだから、製造以外の部門がバッチ&キュー方式で運営されているのを見ると、おかしいとしか思えない。企業がチームを築き、目標を統一し、最適化、合理化、イノベーションをしようとして大失敗するのも、不思議ではないのだ。

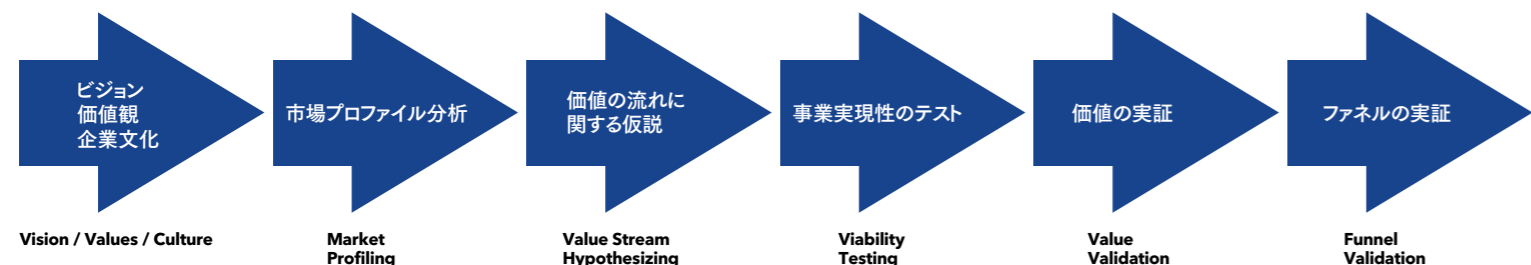
リーンスタートアップと破壊

これと破壊的イノベーションに何の関係があるのか？ 分業ベースで生産システムを築いても、世界を一変させるような画期的なアイデアが生まれられないのは、容易に想像できる。分業ベースの生産プロセスの目的は、既知の顧客に対して既知の製品を生産するコストを下げ、生産性を上げるこ

とだからだ。

リーンの考え方はそれよりは進んでいるが、それだけでは十分とはいえない。リーンでは従業員のエンパワーメント、顧客の理解、機能横断的なチームの構築、機敏性の向上に重点が置かれるが、依然として既知の顧客に既知の価値を届けるためのシステムであることに変わりはないのだ。

そこで登場するのが**リーンスタートアップ**の考え方だ。リーン生産方式では価値を前提に置き、顧客や製品が既知であると仮定しているわけだが、スタートアップではそうはいかない。スタートアップの創設者は、起業のアイデアや、特定の市場プロフィールの抱える問題を解決するのに必要な製品について、さまざまな仮説を立てる。しかし、仮説が市場で実証されるまでは——つまり、顧客がお金を使ったり、積極的に製品を利用したりしてくれるまでは——仮説が正しいとわかったわけではない。つまり、わかったと思っているにすぎないのだ。



繰り返そう。スタートアップは、誰にどのような価値を生み出そうとしているのかわかっていない。言い換えると、あなたのイノベーションが既知の市場に予測可能な影響を及ぼすものとしたら、あなたは持続的イノベーションを行なっているにすぎず、何も破壊などしていないことになる。

すると、こんな疑問が浮かんでくる。誰にどのような価値を生み出そうとしているのかわからないのがリーンスタートアップだとしたら、無駄なものとしてないものをどう区別するのか？

リーンな企業における無駄とは、未使用の原材料や製品機能、在庫ではない。また、顧客が購入、利用、要望していない製品の製造、テスト、発売、マーケティングにかかった労働力でもない。

リーンスタートアップにおける無駄を測る基準として、エリック・リースは**検証による学び (validated learning)** という概念を導入している。一言でいえば、リーンスタートアップにおける無駄とは、学習を生み出さない活動なのだ。

スタートアップでは何もかもが未知なので、顧客価値の創造を実行するという観点で、従業員の活動を組織したり、ましてや最適化したりするわけにはいかない。むしろ、学習に基づいて組織するべきだ。基本的価値とは何か？ その価値を届けるための解決策は？ 誰に価値を届けるのか？

価値を実現するために必要なマーケティング、営業、提供方法とは？ それを学ぶべきなのだ。

したがって、以降のページでは、あなたの生み出す価値を発見し、その価値を届ける相手を見つ

けるための道筋を提案していきたいと思っている。

顧客の製品体験の順序は、24ページの図に示したとおりだが、スタートアップが価値を発見する順序はこのとおりではない。価値を発見する方法は1通りではないし、発見のプロセスが数珠つなぎになっているともかぎらない。

また、価値やその提供方法を発見し、検証し終えるまでは、プロセスを最適化しようと考える方が悪い。学習プロセスそのものを効率化するよりも、学習につながらない活動をなくす（減らす）方が大事なのだ。

2

Vision, Values, and Culture

ビジョン、価値観、 企業文化



ビジョンと価値観 | Vision and Values

成功の大半は壮大なビジョンから始まる。と
いっても、最終的な成功が当初のビジョン
とぴったり一致することはめったにないし、最終
結果がビジョンとかけ離れてしまうこともある。
こうして、ビジョンは後づけの物語の一部となる。
そして、私たちはビジョナリーが億万長者に変身
したという話に浮かれるのだ。

企業のコンサルタントやコーチは、5年後の未
来を思い描いたビジョンステートメントを書くよ
うしきりに勧める。しかし、そうしてできあがる
のは、「〇〇業界のリーダーになる」とかいう無
味乾燥な会社概要だ⁽¹⁾。そんな企業の経営陣は、

億万長者になりたくてうずうずしているビジョナ
リーでいっぱいだ。

ビジョンがあいまいなほど、真実になる可能性
も高い。「壊れた時計も1日に2回は正確な時刻を
指し示す」という言葉もあるくらいだ。数字の
「11」に特別なパワーがあるって知ってました？

そのパワーに心を開いてみてください。そうす
れば、時計の針がちょうど11分を指し示してい
るときに、時計を見てしまうはずですよ……。これ
もビジョナリーになる方法の1つだ。

通信大手Qualcommの創設者で、正真正銘の
億万長者であるアーウィン・ジェイコブズは、懐

疑的なベンチャーキャピタリストたちに向かって、
「将来、携帯電話はクレジットカード取引に利用
されるようになるだろう」と言い放ったといわれ
ている。私たち著者も、ビジネスの専門家、投資
家、ダイヤル式の電話の利用者を相手に話をした
ことがある。その経験からいえば、爆笑が起きた
のは間違いない。しかし、このビジョンはそま
ま突拍子もないわけではないし、この話が真実な
のかもわからない。

1990年代半ば、私たちはInfoWorld誌の編集
者に投書をしたことがある。私たちは手紙の中で、
ケーブルチャンネルが73種類もあるのにロクな

番組がないと嘆いている人々に、「覚悟してください。30億チャンネルの時代が来ますから」と警告した。

そう、私たちはYouTubeやインターネットテレビを予見していたのだ。といっても、予見していたのは私たちだけではない。そこが大事なポイントだ。

つまり、ビジョンを実現したいという情熱に比べれば、ビジョンそのものなどあまり重要ではないのだ。ジェイコブズが天才的に優れていたのは、携帯電話技術の未来を漠然と予測したことではなく、彼の情熱、つまり世界を変えたいという飽くなき追求心なのだ。

残念ながら、私たちはYouTubeも、インターネットの動画ストリーミングも、インターネットテレビも発明しなかった。しかし、ジェイコブズは1回も立ち止まることなく、障害をはねのけ、批判者を無視した。さらに、ビジョンの根底にある仮説を何度も見直したことだろう。そして最終的に、料金の支払いに使われる携帯電話をホストするプラットフォームを築き、企業を数十億ドル規模へと成長させたのだ。

ビジョナリーを作るのはビジョンではない。変革を実現したいという原動力なのだ。

「情熱に従え、というのは、ちょっとしたことで最悪のアドバイスにもなりうる」
——マーク・キューバン（億万長者）

原動力

マーク・キューバンはかつて、「情熱に従え、というのは最悪のアドバイスだ」と述べている⁽²⁾。裏の意味を含んだ歯切れのいい格言を作らせたら、彼の右に出る者はいない。だが、この言葉には一理あると思う。彼が言いたいのは、一生懸命になれる物事こそが情熱だということだ。

たとえば、熱いセックスと冷たいアイスクリームが好きだとしても、仕事として追求すべき情熱とはいえない。情熱に従うのではなく、目的に従うべきなのだ。その結果として情熱が生まれ、成功が生まれる。

どこに行き着きたいかが、行動の原動力になる。あなたが特定のプロジェクトに取り組む動機は何だろう？

企業を設立したり、既存の事業に活^{かつ}を入れたりする際、自身の原動力を理解しておくことは重要だ。あなたが力を注いでいる要素とは？

- ・セグメント——どんなものでもいいから、特定の集団に製品を届けたい。
- ・問題——特定の問題を解決したり、情熱を満たしたりしたい。
- ・製品——ユニークな製品ビジョンがある。
- ・技術——製品化したい発明を抱えている。
- ・販売チャンネル——営業が得意、またはオンラインショッピングに力を注いでいる。

ほかの原動力もある。たとえば流通だ。AmazonやDellはいずれも、新しい流通の手法を築き上げ、市場を破壊した。また、通信事業者は流通に特化した会社だ（自分ではそう認めたがらないが）。

ショーン・マーフィーらは、こういったビジネスモデルの要素は連立方程式系をなすと述べている。つまり、どの変数に対しても正解が複数あるが、1つの変数の値を変えると、ほかの変数の値も変わる。

すべての変数を同時に満たすことができれば、ビジネスモデルは完成であり、ビジネスモデルの拡大をテストできるようになるわけだ。

アントレプレナーは最初に壮大なアイデアを探すとき、自分たちの抱える問題や情熱をきっかけにすることが多い。たとえば、「特定の集団を助きたい」など。その中の1つがビジネスの「原動力」となり、連立方程式の中の定数となるかもしれない。

それでも、ほかの変数を満たさなければならぬ。あなたのコアコンピテンシー、原動力、ビジョンを定数として維持するのは、その事実をきちんと意識していて、ビジネスに及ぼす影響がわかっているなら、問題ない。

ただし、すべての方程式が解けたからといって、企業がすんなりと成長するとはかぎらない。

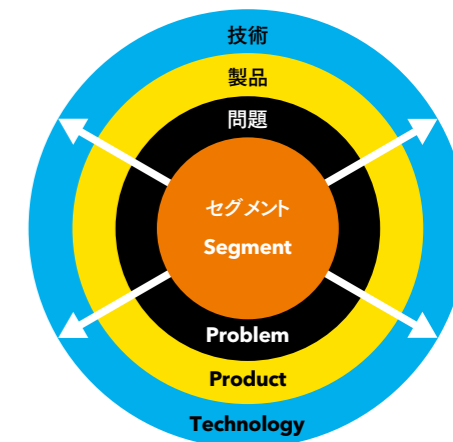
そこで、先ほど挙げた原動力について、1つずつ特徴を見ていこう。



セグメント指向

特定のセグメントをターゲットにする企業は、ある人々や企業が抱える無数の問題を解決するのに必要な製品やサービスなら、何でも開発し、提供する。たとえば、病院の抱えるあらゆるITの問題を解決することに取り組む場合もあれば、赤ちゃんの安全や健康を守る商品を出産後の母親に提供する場合もあるだろう。スタートアップはまず1つの問題を解決し、さらなるニーズを発見・解決しながら、事業を拡大していく。

事業の方向性を定めるには、内側から外側へと進むのが良い。つまり、ターゲットセグメントを深く理解し、人々の抱える問題を明らかにし、顧客の環境に最適な技術を使って、顧客とともに解決策を考え出していくわけだ。

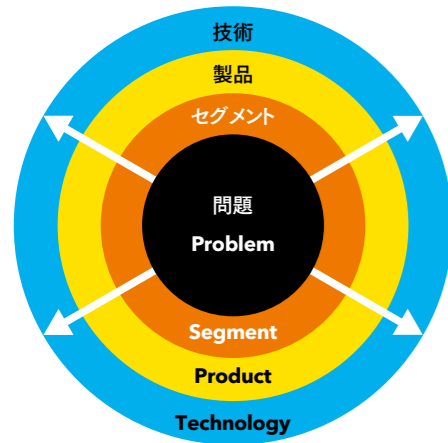


問題指向

多くのアントレプレナーは、まず解決したい問題を探す。その多くは、自分自身が抱えている問題や、ごく身近な問題だ。これは足がかりとしては自然だ。顧客を十分に理解しているという前提があるからだ。

しかし、だからこそ落とし穴もある。1つ目に、問題があるからといって市場性があるとはかぎらない。2つ目に、市場の大多数の人々が求めている解決策を提供してしまう可能性がある。

このシナリオでは、まず問題を見つけ、その問題にもっとも苦しんでいる市場セグメントを定義し、そのセグメントが使ってくれそうな解決策を定める。真の目的が問題を解決することなら、解決策や技術にこだわってはいけない。

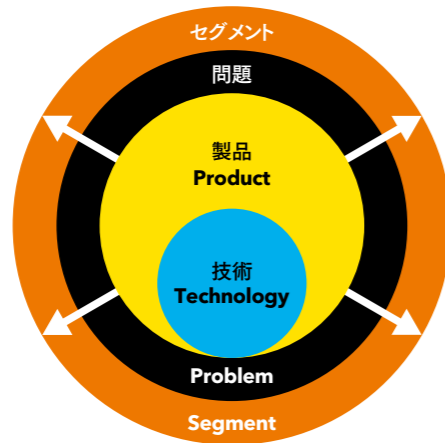


製品指向

製品のアイデアを思いつき、それをどうしても開発したいと思っているなら、あなたは製品指向だといっていいだろう。これはアントレプレナーにもっともよくありがちな原動力だが、それと同時にもっとも危険なシナリオでもある。製品がどれだけ良くても、製品の解決しようとしている問題が切実でなかったり、製品がセグメントに適していなかったりすれば、何の意味もないからだ。

こうなると、製品は何年も埃をかぶり、企業は存在するかどうかもわからない市場セグメントに、創設者の自己満足のような価値を延々と提供しつづけるはめになる。

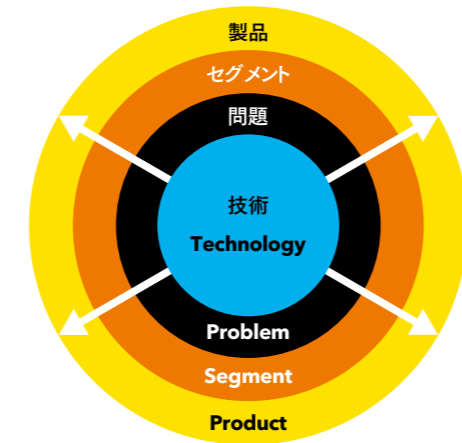
製品を開始点にすると、利用する技術もほとんど決まってしまう。たとえば、あなたがハイテク



商品を開発しようとしているとする。最新の専門家の意見に従い、Webではなくケータイ向けの商品を作ると決めた。だが、今となっては、99セントのアプリでビジネスモデルを築くなんて無理な話だ。いずれにせよ、解決する問題を見つけるのが先決だ。

技術指向

技術とは、^{アプリケーション}応用を待っているプラットフォームや発明のことだ。応用のめどがある程度つければ、プラットフォームを単体で売ったり、リリースしたりできるようになる。たとえば、Facebook、Twitter、Apple iPhoneはアプリケーションでもありプラットフォームでもある。新しい化学物質、植物成分、遺伝子操作、製造手法、原材料は、いずれも新しい応用方法を待っているプラット



フォームといえるだろう。

技術を抱えるアントレプレナーは、解決する問題を探す。自力で製品を開発することもあれば、技術のライセンスを供与したり、プラットフォームへのアクセスを販売したりすることもある。

原動力は必ずしもビジネスの最重要要素でも、全力を捧げるべき要素でもない。ビジネスの構築方法を理解する一手段なのだ。どんなビジネスであれ、切実な問題を見つけ、もっとも問題解決を望んでいるセグメントを理解し、そのセグメントに有効な解決策を届けることが必要だ。

しかし、自分の原動力を把握していないばかりに、コロコロと戦略を変えてしまうようでは問題がある。ある日は特定の顧客の問題解決に励んでいたかと思えば、次の日はある製品の開発と販売ばかり考えている、なんてことになりかねない。

原動力を回転軸ととらえるとわかりやすい。あなたのビジネスモデルの中で、たとえ現在の製品が失敗したとしても変えない部分はどこだろう？

- 製品は変えずに、ターゲットの市場セグメントを変える。
- セグメントは変えずに、同じ製品で解決できる別の問題を探す。
- セグメントは変えずに、別の製品の開発を試す。

価値観を考慮することは重要だ。社会的な目標

^{ソーシャルアントレプレナー}を掲げる社会起業家は、特定の問題を解決したり、特定の集団を助けたりすることを目的にするケースが多い。それ自体は素晴らしいことだと思うが、機会を狭めてしまうことも多い。同じように、自分の抱える問題を解決しようとするアントレプレナーは、企業を上場まで持っていくことはできないだろう。

テクノロジー業界の一部の分野では、「イノベーションが足りない」「アントレプレナーのビジョンのスケールが小さすぎる」という不満をよく聞く。だが、これ自体、スケールの小さな考えだと思う。現代では、良い変化も悪い変化も突然降りかかってくる。常にチャンスもあればリスクもあるのだ。壮大なビジョンと、それを実現したいという原動力。それを持ち合わせていることは素晴らしいことだし、文句の付けどころはない。

数百万人の生活を少し改善するもよし、数百人の生活を劇的に改善するもよし。人類の歴史の流れを変えるのもいいだろう。

ちっぽけな起業のアイデアばかりに投資が集まっていると嘆くベンチャーキャピタリストは、まるで選手の給料が高すぎると嘆くメジャーリーグのチームオーナーみたいだ。資本主義の権化みたいな人たちが、いざ当事者になると自由主義を批判しはじめる。だが、小さなビジョンも、それはそれでいい。数千人ではなく数十人を雇い、人々に価値を届けることを仕事にする。素晴らしいことじゃないか。スケールが小さくても、人生を変える体験など、いくらでもあるのだ。

ある時点で、あなたのビジョンは市場の審判を受けるだろう。そこで問題になってくるのは、当初のビジョンを貫くか、市場の声に従ってビジョンを修正するか判断だ。

ビジネスを成功に導くのはビジョン、つまり何を変えたいかだ。セグメント、問題、製品、技術のどれを出発点にするのであれ、ビジョンとはどうやって変えるかではなく、何を^ど変えるかの問題なのだ。

問題は本当に解決可能か？

正直なところ、難しい問題を解決しようとしているアントレプレナーを見ると、私たちはつい応援したくなる。世界をより良い場所にしようと懸命にがんばっている人々を嫌う理由なんてないだろう。こういう活動は、解決策や技術に恋をし、そのあとで解決する問題を探すよりも、楽しいことが多い。しかし、そこに罠が潜んでいる。特に、人間的な問題を解決しようとしている場合だ。人間的な問題は、世界最高の技術をもってしても解決できない。対症療法は可能でも、真の原因は解決できないのだ。人間的な問題は、不完壁な人間が実に人間らしい行動を取ることで生まれるものだからだ。

たとえば、ある人物——といっても私たち著者の1人なのだが——のメールボックスは、神話に出てくるヒュドラ 【首を1本切るたびに2本の首が生えてくる怪物】みたいな状況になっている。いつも未読のメールであふれかえっていて、片づけようとするといっそう状況がひどくなる。1通に返信すると2通の返信が来るのだ。緊急のメールがどんどん溜まっていくのに耐えかねて、彼は「返信に時間がかかります」と伝える自動返信メールをオンにする。すると、こんどは自動返信メールへの苦情がどしどしやってくる。見かねた友人たちは、メールボックスの管理ソフトウェアを使うよう勧める。メールのフィルタリング、並べ替え、保留を自動的に行ない、重要なメールだけをトップに表示してくれるサービスだ。一見すると、最先端の技術を活かしたうまいメールの管理法に見える。時間の余裕、自由、安心を手に入れられるからだ。

しかし、見逃されている点がある。

問題は彼自身にあるのだ。彼は興味があるからといって、時間を食うプロジェクトに首を突っ込みすぎている。その問題がメールという形で表面化したにすぎないのだ。おそらく技術的な解決策では、根本的な問題は解決できないだろう。彼の友人は親切心からメールボックスの管理ソフトウェアを勧

めたわけだが、対処しているのは症状（メールの増大）であって、病気（参加を断れない性格）ではない。

彼は少なくともこの問題に気づいているが、アントレプレナーが顧客開発を行ない、特定の市場セグメントの問題を解決しようとする場合には、顧客が賢いと想定してはいけない。そして、人間的な問題という毒霧の中に迷い込まないよう、注意しなければならない。

私たちはあるとき、レストランの注文管理ソフトウェアシステムを開発しようとしているスタートアップに、顧客開発の支援を行なったことがある。その企業は機能横断的なチームを作り、建物を飛び出して現場に行き、レストランの経営者と何度も打ち合わせを行なった。

チームは経営者と話し合い、レストランの業務やスタッフの仕事ぶりを観察するうち、経営者が技術的な改良では容易に解決できない問題を抱えていることに気づいた。レストランには、スタッフが電話注文を受ける手順も、厨房がピーク時に注文を処理する手順も、きちんと定められていなかったのだ。注文を取った人が自分で注文を処理することもあれば、ほかの人に引き継ぐこともあった。経営者はこれを問題とは思っておらず、「仕事で手を抜かないよう、全員に権限を与えているのです」と自信たっぷりに言った。

実際には、木曜、金曜、土曜の夜は一言でいえばカオス状態で、満足する客に負けないくらい、不満を持つ客も多いようだった。注文管理システムを導入したところで、顧客の感想に変わりはないだろう。

チームは社内でのこの点を話し合ったが、レストランの経営者は「うちにはこのソフトウェアが合っている。注文が増えるだろう」の一点張りだった。チームは恐る恐るベータテストに応じた。その結果は？

案の定、さまざまな問題が生じた。ソフトウェアが導入されると、スタッ

フはぶつくさ言いながらも、それまでのアナログな注文処理方法と並行して使いはじめた。しかし、注文された料理を提供し忘れるケースが相次ぎ、利用者の苦情が殺到したため、数日でシステムは利用中止になった。誰もがソフトウェアは使いものにならなかったと認めた。指標を見るかぎり、スタッフはソフトウェアをきちんと利用していなかった。この失敗はそのスタートアップにとって致命的ではなかったが、時間、お金、労力、創造力、士気の大きな無駄だった。そして、新しい教訓は何1つ得られなかった。

何になりたいのか？

私たちが以前に仕事をしたある会社は、1つの市場セグメントに低価格なIT製品を提供する小さなソフトウェア会社から、まったく違うセグメントにサービスを提供するエンタープライズ系のソフトウェア&ハードウェア企業へと方向転換した。どちらのセグメントも、使われる技術は同じだったが、解決しようとしている問題はまったく異なっていた。

企業は順調に成功していたが、あるとき幹部の1人が、「もともと変革には賛成でなかった。当初の事業に戻りたい」と言った。しかし、オープンソースソフトウェアの台頭で、当初の事業は

チームは当初の信念を貫くべきだった。そうすれば、無駄は避けられたはずだ。この経営者は本当のアーリーアダプターとはいえなかった。彼女は自分が人間的な問題を抱えていることに気づかないどころか、みずから作り出していたのだ！ 人間的な問題を解決するのは、セラピストの役割であって、アントレプレナーの役割ではない。

とくくに採算が合わなくなっていた。さらに、成長の過程で、創設者たちは従業員にストックオプションを提供していた。彼らは買収やIPOを待っていると言いつつ、ドットコムバブルの波に乗りそびれた。しかし、実際には、彼らは引き金を引こうとしなかった。ベンチャーキャピタリストのタームシートや買収の提案は、ことごとく退けられた。

彼らに残ったのは、高い給与と拡張性のないライフスタイル企業だった。一言でいえば、創設者の更年期障害というやつだろう。もちろん、ライフスタイル企業が悪いわけではない。アメリカ経済を支える背骨だからだ。しかし、創設者が自分の価値観を理解せず、企業のビジョンにそむきは

じめると、問題が生じる。

問題の大小にかかわらず、どのような問題の解決に専念するかが、企業のビジョンとなる。一方、価値観とは、どんな企業にしたいかだ。個人的な収入源を得たいのか？ 家族を養える程度の給与や利益が得られれば満足なのか？ 数十人を雇いたいのか？ それとも数百人？ 買収やIPOを見据えているのか？

資金調達についても同じだ。収益を成長源にするのか？ 限度額いっぱいまで借入れを行なうのか？ エンジェル投資家やベンチャーキャピタリストなど、プロの投資家から融資を受けるのか？

価値観によって、売買の対象も決まるかもしれ

ない。社会起業家は社会的理念のために事業を営む。もちろん、彼らは自分の選択が企業の成長や買収などに影響を及ぼすことは、十分にわかっている。

経営者の中には、特定の市場セグメントには商品を販売したくないと考える者もいるだろう。倫理的な理由でビジョンに反するからという場合もあれば、どうしてもサービスを提供したいセグメ

ントがあるからという場合もあるだろう。これも、価値観とビジョンが一致しているかぎり、何の問題もない。

結局のところ、いちばん大事なのは価値の創造だろう。トヨタ生産方式が目指すのは、効率性ありきの効率性ではない。中核には価値の創造がある。リーンスタートアップについても同じだ。その目的は、従業員が顧客に力を与え、顧客にでき

るだけ寄り添える環境、習慣、プロセスを築くことなのだ。

顧客に寄り添うほど、顧客を深く理解できる。顧客が右に行ったときには右に行き、左に行ったときには左に行くことができる。顧客のニーズを予測し、価値を創造しつづけ、製品に対して熱狂的で、企業に対して忠実な顧客を生み出すことができるわけだ。

してしまう危険性もあるのだ。

データはあくまでも、意思決定の実行ではなく、参考に使うべきだ。収集するデータは行動に直結するものでなくてはならないし、組織の全活動の基本となる目的樹形図を反映したものでなければならぬ。また、収集するデータはビジネスの段階に応じて変わるだろう。

下の例を見てみよう。最上段が全体的な目標だ。企業の成長が購読料収入に基づいているとしたら、購読の解除（購読の解約または未更新）は事業にとって大敵だ。この場合、全体的な目標は購読の解除率を減らすことかもしれない。解除率を減らすには？ 製品に熱狂してもらおうことだ。これは、顧客の何パーセントが製品を他者に勧めたかで測

ればいだろう。次は？ 製品エンゲージメントの具体的な指標を用いて、顧客の満足度を測るのだ。では、エンゲージメントを高めるには？ Xを試しに改善してみて、期間Tにおける顧客のXの利用率を測ればいい。

学習する組織は、実験を行なって市場リスクや技術的リスクを抑え、新しいアイデアをテストし、

リーンスタートアップの文化 | Lean into It: The Lean Startup Culture

スタートアップを一から興すのであれ、大企業の社内に作るものであれ、成功を左右するのは文化だ。文化といっても、オフィスが人気上昇中の地域にあり、数々の建築家が住んでいた築100年の美しい建物の中に収まっていて、開閉式の屋根があり、おもちゃの銃が散らばっていて、炭酸飲料やビールが無料で、毎週オンラインゲームの大会が開かれる……とかいうことではない。（もちろん、そういう企業を作るのは自由だが、そのときはぜひ招待してほしい。）

文化とは、価値観を強め、会社をビジョンの実現に向かって一丸となって前進させる環境を築くことだ。また、顧客に寄り添うことを組織のDNAの一部にすることでもある。

リーンスタートアップの文化に単純明快な定義はない。とはいえ、いくつかの基本哲学はある。また、ぜひ導入をお勧めしたい要素もある。まず

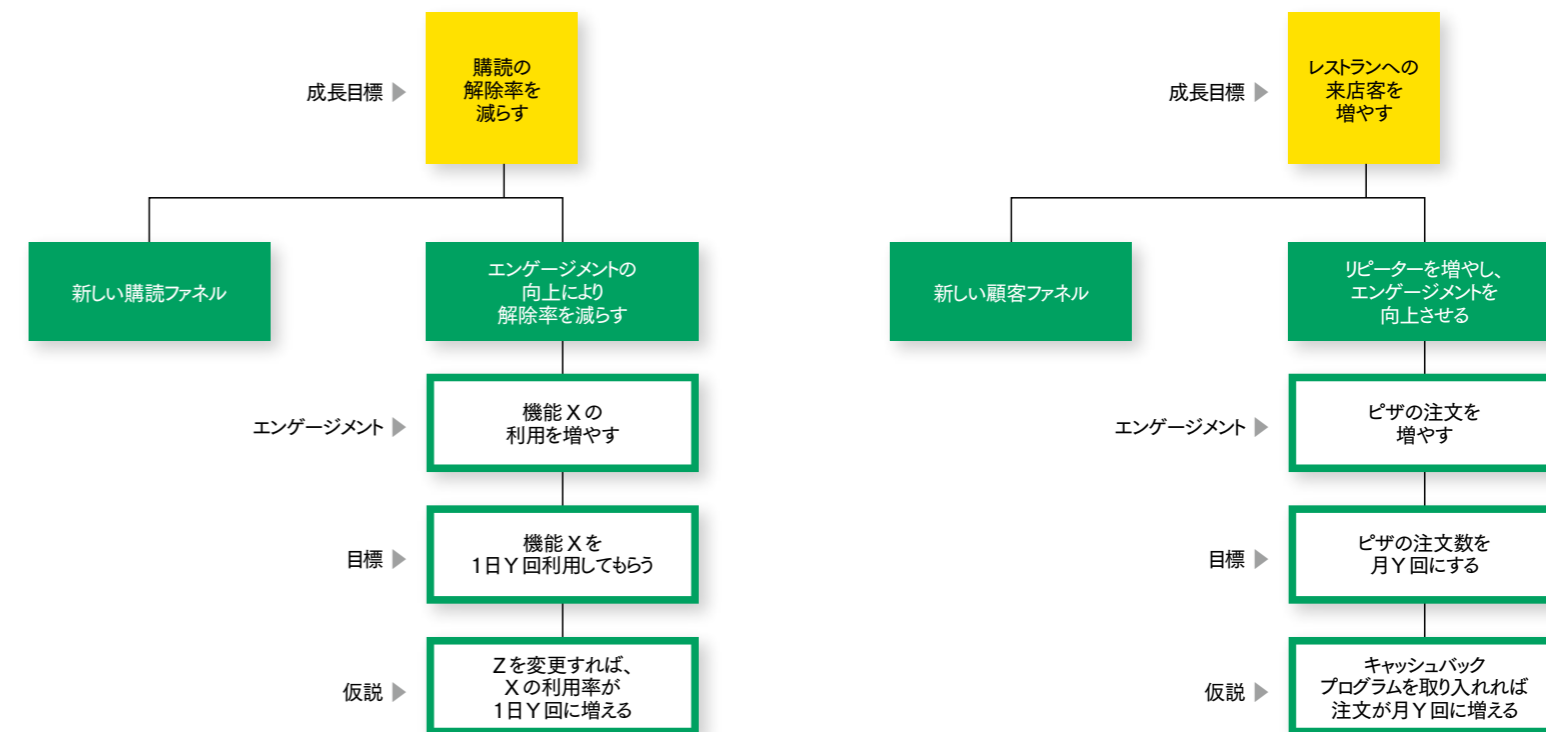
お勧めするのは、**学習する組織**の構築だ。簡単そうに聞こえるが、やってみると難しい。どういうわけか、ビジョナリー的神話やらひらめきの瞬間やらは、私たちの文化に深く刻み込まれているものらしい。多くのアントレプレナーや経営者は、ごく細かい戦術の決定にも、ビジョナリー的な能力が必要だと信じ込んでいる。しかし、一見すると偉大なビジョナリーに見える人たちも、変革に向けて学習や試行錯誤を繰り返し、市場の声に対応し、たいいてビジネスモデルの方向転換を何度も行なってきたのだ。

学習する組織は言葉よりもデータ、実行よりも実験、ビジネスプランよりも顧客を優先する。実験を行なってリスクを抑え、データを使って矛盾を解決し、顧客と会話して理解を深めるのだ。

重要なのは、「最小限の労力で、今すぐにビジネスの針を動かすにはどうすればよいか？」と問

うことだ。顧客が製品を愛してくれているなら、新機能を設計するのは最善の考えとはいえない。コンバージョンファネルに目を向けよう。顧客が製品を愛してくれていて、ファネルが最適なら、顧客獲得チャンネルを拡大すべきタイミングかもしれない。製品に満足している顧客とそうでない顧客が混在しているなら、エンジニアリング、マーケティング、営業に力を入れる前に、顧客をもっと深く理解するべきだ。製品、ポジショニング、セグメントに問題はないか？

データを使って矛盾を解決し、進捗を測り、意思決定を下そう。データシステムを導入するのは負担が重いと心配する人々は、大事な点を見落としている。とはいえ、データに溺れる組織は、データを無視する組織と五十歩百歩だ。データに頼りっぱなしになり、常に小さな意思決定を自動的に行なっていれば、いつか重要な意思決定を逃



結果を最適化する。顧客と対話して、顧客、問題、解決策に関する前提が正しいかどうかを評価する。

提案された製品を作る前に、その製品に市場性があるかどうかを学ぶ。インターネットやソーシャルメディアのマーケティング専門家と呼ばれる人々の助言に従う前に、提案された戦術が特定の市場セグメントで有効に機能するかどうかを学ぶわけだ。



顧客経験を再成長の糧に



今回は、PayPalのユーザーインターフェースエンジニアリング担当シニアディレクターのビル・スコットに話をうかがった。大組織にスタートアップの文化を取り入れるには、変革に対する意欲や新しいDNAが必要だ。大変な道りではあるが、入念に行なえば、イノベーションに大きな弾みを付けることができる。

著者：PayPalのユーザーインターフェースエンジニアリング担当シニアディレクターの職を引き継ぐにあたって、意識した点は？

ビル・スコット（以下、スコット）：私が真っ先に取り組んだのは、「Web開発者を真のエンジニアに変えるには？ ユーザーエクスペリエンスを第一に考えてもらい、製品設計やエンジニアリングのチームと密接に協力してもらうには？ サイロ化した環境から抜け出すには？」という課題です。

私が2011年後半に加わったころも、PayPalでは点々とイノベーションが行なわれていました。もっとスピード感をもって物事に取り組もうという動きはあったのですが、それを社内共通の言語で話そうとする者がいなかったんです。

著者：顧客中心の考え方が成功の鍵だと確信したきっかけは？

スコット：Netflixにいたころ、「構築—テスト—学習」プロセスを通じて顧客を理解することに夢になっていました。そうしているうち、常に顧客の声を聞くことには大きな価値があると気づいたわけです。

著者：顧客中心の考え方は、社内チームにどんな影響を及ぼしているのでしょうか？

スコット：何より、政治がなくなりましたね。全員が方向性や理解を共有することで、協力し合う本当の理由ができたからです。

もう1つ、Netflix時代に私のDNAに刻まれたのは、テストを繰り返すと、顧客体験が大きく変わるという事実です。テスト用に開発したコードの9割は、最終的には破棄されます。これは、「変わるのが当たり前だ」と認めているからこそできる芸当なんです。

この考え方は、従来のPayPalのように、巨大なチームを作り、ソフトウェアを開発し、納品に向かって突き進み、納品したらチームを解散してまた別の作業に取りかかる、というやり方とは大違いなんです。

著者：PayPalの考え方を変えようと思ったきっかけは？

スコット：私がPayPalにやってきたとき、ちょうどジェームズ・バレスがeBayから移ってきて最高技術責任者になったところでした。彼はeBayでの成功や失敗を通じて、色々な教訓を学んでいました。彼のチームが私を雇い、必要な変革なら何でも好きなようにやってくれと言ってくれました。PayPalがZongを買収し、Zongのデビッド・マークスが3月にPayPalの社長になると、彼はジェームズを呼び、「スカンクワーク 【会社の本来の業務とは独立して行なう実験的な研究やプロジェクト】」を組み、リーンな方法で実践したい。それから、PayPalの中核事業のあり方も一新したいと思っている」と告げました。ジェームズはすぐに私に連絡を取ってきて、「一緒にチームを作り、スカンクワークに取り組まないか」

と言いました。いわば社長がプロジェクトマネジャーなわけですから、そりゃ最高でしたよ。

こうして、ヘンドリック・クラインスミードがデザイン面、私がユーザーインタフェースエンジニアリング面でリーダーシップを取るようになりました。それから、ヒル・ファーガソンが製品担当責任者になりました。2人とも直前までスタートアップにいました。こうして会社に新しいDNAが入ってきたわけです。

著者：PayPalの変革を突き動かしていたのは？

スコット：財務的な観点から見れば、会社は順風満帆でした。しかし、私たちはみな、スタートアップの仕組みを経験していましたし、PayPalがスタートアップとは似ても似つかない企業だとわかっていました。

そこで考えたんです。「収益はものすごいし、難しい問題を解決できる一流の製品もある。でも、顧客体験はいまひとつだ。もし最高の顧客体験も生み出すことができたなら？」と。

もう1つの要因は、競争の過熱です。

ものの1週間で、モバイル決済関連のスタートアップが2社も増えていく始末でしたからね。その大半は失敗しますが、たった1社でも波に乗り、ベンチャーキャピタルの融資や優秀な人材を惹きつけられれば、市場を破壊するには十分なんです。

著者：PayPalは破壊されつつあると？

スコット：デビッドやヒル、そして最近PayPalにやってきた人々は、スタートアップや競合他社の動きがいかにすばやか、痛いほどわかっていますからね。そして、PayPalが全力でかかれば、簡単に競合他社を打ち破ると同時に、顧客に最高の体験を届けられると感じています。

注目すべきなのは、私たちには共通言語ができたということです。競合他

社を負かすとか、競合他社を打ち破るとかというのは、われわれの真の目的ではありません。もちろんそれも念頭には置いています、本当に大事なのは、「どうやって最高の体験を届けるか？」ということなんです。

そのためには、事業を維持したままで、リスクモデルやセキュリティモデルを見直す必要があります。セキュリティを犠牲にするわけにはいきませんから。

著者：賛同を得るうえで苦労した点は？

スコット：初めてここにやってきたとき、PayPalには優秀な人材がたくさんいる印象を持ちました。しかし、あまりに急成長し、業務が忙しくなったせいか、PayPalは巨大で官僚的な組織となり、正常に機能するのが難しくなっていました。これは由々しき問題です。

誰かが何か新しいことをやろうとすると、反射的にノーと言われてしまうわけです。

そこで私たちは、会社のリーン化を押し進めるにあたって、前もってすべてのチームを議論に参加させています。たとえば、私たちは現在、PayPalのリスクモデルの限界に挑む新製品を開発しています。

そこで、リスク担当責任者のトム・キースリーが部屋に入って開口一番、「最高の体験を届けるために、ぜひこのプロジェクトを成功させよう」と言いました。

もちろん、顧客体験とリスクモデルやセキュリティモデルのバランスを取ることが必要です。しかし、リスク担当責任者が顧客の視点に立つというのは、今まではありえないことでした。

著者：この変革意識はどれくらい浸透しているのでしょうか？

スコット：幹部から下級従業員まで、企業のあらゆる部署の人々が、PayPalの変革方法について考えているところです。

財務計画や人材獲得の方法をどうするのか？ インセンティブの仕組みをどうするのか？ すべてのチームがグリーンで機敏だとしたら、チームの役割はどうなるのか？

そのすべてが、組織のあらゆる部署で例外なく見直されています。現在は変革の真っ最中ですが、2013年中には全社で展開される予定です。

隅々まで力を与える

従業員、創設者、経営陣の全員がプロセスの改善にかかり、顧客に寄り添う必要がある。トヨタのリーン生産方式では、工場労働者は不具合を見つけたらいつでも生産ラインを停止することができた。この継続的な改善（＝カイゼン）というリーンの基本原理は、工場労働者のスキル、問題解決、自己向上が重要だと説いている。

次の現象について考えてみてほしい。一見するとバラバラに見えるが、共通点がある。

・リーンソフトウェア開発の熱烈な支持者たち——たとえばメアリー・ポッペンディーク——は、エンジニアにソフトウェア設計の権限を与えるべきだと訴えている。つまり、エンジニアの解決しようとしている顧客の問題とエンジニア自身を切り離してはならないということだ。

・Zapposは、コールセンターの電話時間を短縮したり、顧客にアップセルを行ったり、台本を使用したりしていない。「私たちは、顧客にとってオペレーターが期待以上の対応をしているかどうかを気にしているだけです。どんな顧客に対応する際も、Zapposの社員は常に最善の判断をしてくれると信じているからです」⁽³⁾

・アメリカ陸軍は、兵士の現場での意思決定に重きを置くよう、訓練を一新している。

・セールスリーダーたちは、営業員が継続的に学びながら特定分野の専門家となり、単なる価値の伝え手ではなく価値の作り手になれるよう、さまざまな接客販売の手法を教えている⁽⁴⁾。

・医師たちは、患者が医療上の意思決定に参加することを重視するようになっている。医師が治

療の選択肢や影響について説明し、患者の希望を聞いたうえで、患者と一緒に決断をするのだ⁽⁵⁾。

・マサチューセッツ工科大学、ハーバード大学、スタンフォード大学といった高等教育機関が、講義をオンラインで無料公開している。

・セス・ゴードインは、「今日、成功する唯一の道は、独自性を打ち出し、話のネタになるものを作り、敬意を持って人々に接し、口コミを広げてもらうことだ」と主張している⁽⁶⁾。

共通点にお気づきになっただろうか？ いずれも、学生、患者、顧客など、隅々の人々に力を与えている。社会的な構造の変化により、階層的で中央集権的なシステムから、分権的で個人主体のシステムへと、権力の担い手が移りつつあるのだ。

サイロを破壊する

チームを機能別に分けるのは、大量生産思考のなごりだ。目的は、製造単価を削減し、規模の経済性を最大限に働かせることだった。そこで、資本コストを削減する機械を製造し、100%の稼働率を目指すようになった⁽⁷⁾。

そうすると、労働そのものもできるだけ機械化しようという考えが出てくる。労働の専門化によって、労働力は予測や計画がしやすくなり、いわば使い捨ての機械部品のように扱われるようになった。

この考え方は、戦時中の飛行機の製造のように、製品の需要がわかっている場合や、プロセスのステップがそれほど多くない場合にはうまくいく。しかし、ステップが多ければ多いほど、仕掛り在庫も多くなり、生産ライン全体に影響を及ぼすミスも起こりやすくなる。

今日の情報中心の経済でも、同じことがいえる。部門のサイロは、経営者たちが職業の専門化に対応するために生まれたものだ。しかし、製造と同じで、プロセスの複雑性や関与する人数が増せば増すほど、事務的なバッチ式の処理方法は効率が悪くなる。顧客に直接の影響を及ぼす意思決定者と顧客との距離は、広がるばかりだ。マーケティングとエンジニアとエンジニアが肩を並べて座るようでは、それほど規模の経済性は期待できないのだ。

つまり、このやり方にはメリットもあるが、代

償もあるということだ。

階層的な構造のもとでは、企業の目的に沿った形で生産性を測るのが難しい。従業員は、仕事をこなした数や時間で評価されてしまうことも多い。最悪の場合、オンラインの**虚栄の評価基準**と似たような基準で評価されてしまうこともある。

オンラインの虚栄の評価基準としては、ページビュー、アプリケーションのダウンロード数、クリック数がある。つまり、行動と直結しないデータだ。研究開発（R&D）部門は特許数で評価されることもあるし、エンジニアリング部門や製造部門は、コードの行数、製品あたりの部品数や機能数で評価される。マーケティング部門はPRのヒット数で評価されてしまう。

不思議なことに、部門同士を連携させ、部門ごとの評価基準を収益成長などの企業目標と結びつけるという**壮大な戦略に取り組んでいる組織**にかぎって、**企業目標を中心に組織を編成しよう**とは考えない。それだけサイロ思考を捨てるのは難しいのだ！サイロがもっとも効率的な構造だと信じ込んで疑わないからだ。

しかし、O2やIntuitをはじめ、KISSmetrics、Meetup.comといったリーンな企業は、違うやり方に従っている。企業目標を実行可能な目標へと細分化しているのだ。

従来型のサイロ化した企業では、企業目標は部門ごとの目標へと細分化される。そして、サイロごとに人材、予算、スケジュール、成果物の分析、交渉、約束が行なわれ、境界ががっちり守られ

る。上級管理者は中間管理者を評価し、中間管理者は労働者を管理する。はしごの最下段に到達するころには、従業員の目標と企業目標は似ても似つかないものになっている。

企業を部門別に組織しないとすれば、どう組織するのか？ 障害物をはっきりと特定し、その障害物を乗り越えることに専念する**機能横断的なチーム**を作るのだ。

もちろん、この方法がすべての企業やシナリオで有効だとはいわない。しかし、機能横断的なチームを組んだ方が、部門の手が空くの待つよりもすばやく問題を解決できる分野もあるはずだ。そんな分野がないか、思考実験をしてみるのも1つの手だろう。

ここで、従来の部門割りの組織構造と比べて、リーンスタートアップがどのような手法を取るのかを見てみよう。

製品開発

リーン分野における**フロー**とは、次の工程から要求があった場合にのみ部品を作るという製品開発プロセスに従って製造を行なうことを指す。簡単にいえば、工程Cが工程Bに対して、「こちらが作ってくれと言うまで作るな」と伝えるわけだ。そうすれば、**超過在庫や無駄な作業**がなくなる。

フローの開始点は、プロダクトマネジャーでも、エンジニアリング担当副社長でも、CEOでもなく、顧客の要求だと理解することが大事だ。たとえば、

CASE STUDY

KISSmetrics

今日の企業には珍しくないが、KISSMetricsは分散チームで業務を行っている。そして、分散チームにはありがちなように、コミュニケーションで苦勞することもある。25人が4つの時間帯に分かれて仕事をしているため、電子メールや電話会議の効率は悪く、雑談も生まれにくい。そのため、生産性だけでなく士気にも問題が生じている。KISSMetricsのCEOのヒーテン・シャーとニール・パテルは、コミュニケーションの問題が企業の成長に大きな悪影響を与えていることに気づいた。

「左手が右手の動きをまったく把握していないようなものでしたからね」とシャーは言う。「遠くのオフィスで働く人々は、残りの従業員やチーム全体との一体感に欠けていました。たった25人の会社だというのに、従業員は狭いサイロに閉じ込められ、業務をこなすのに苦勞していたんです。駆け出しの会社としては、致命的になりかねません」

経営陣は停滞を打ち破るため、名づけて「**黄金運動**」^{ゴールデンモーション}というプロセスを打ち出した。会社にとって重要な指標を1つ選び出し、その指標を改善するために社内で競争を行なうのだ。分析会社であるKISSMetricsは、行動につながる評価基準のベンチマーキングや追跡を得意としている。行動につながる評価基準とは、企業の成功や成長に直接的な影響を及ぼすデータのことだ。

たとえば、KISSMetricsは、サイトを訪れた人々の割合、トライアルにサインアップして営業チームと話をした人々の数、いくつかのステップを経て最終的に製品を購入した人々の割合を細かく追跡している。これはオンラインとオフラインの両方のステップを含むとはいえ、ごく標準的なファネルだ。

黄金運動の第1ステップは、ファネルのボトルネックを見つけることだ。興味を持った顧客を満足した顧客へと変える過程で、もっとも人数が減少している部分はどこか？



「製品の導入を終える人が少ないことに気づきました。サインアップしてくれる人は山ほどいるのに、製品の統合までこぎ着ける人の割合が非常に低いわけです。でも、統合を完了しなければ、製品の価値は実感できません」

第2ステップは、具体的な目標を達成するチームを作ることだった。彼らは機能横断的なチームを3つ作り、一定の指標を3週間で25%改善するという目標を立てた。社内のほぼ全員が、営業担当者、マーケティング、デザイナー、サポート担当者、エンジニアからなるチームに分かれた。

第3ステップでは、各チームが独自の仮説を立て、仮説を否定することに取り組んだ。「機能のスプリットテストのような実際の実験を行なう前に、顧客との会話、ミニアンケート、ユーザビリティテストなどの利用者調査を行ないます。その過程でチームの仮説が誤っているとわかったら、実験は行なわず、新しい仮説を立てるわけです」

成功のミソは**機能横断的**という点にあった。デザイン部門やエンジニアリング部門単体では、問題の解決は不可能だっただろう。たとえば、あるチームは、「トライアルにサインアップした人々は製品の価値をきちんと理解していないから、導入を急がないのだ」という仮説を立てた。この仮説を検証するため、営業担当者は利用者に登録した理由を訊ね、回答を記録していった。ふつうは営業担当者がこんな質問をすることはない。ところが、この仮説は間違っていた。顧客は製品の**価値命題**を理解しているようだった。

3週間後、黄金運動プログラムはある程度の成果を見せていたが、経営陣はチームへのアンケートや聞き取り調査の結果から、プログラムを改善することを決めた。どうやら、競争形式がうまく機能していないようだった。複数のチームが同じ問題の解決に取り組むのは難^{なん}があったし、人材や予算が限られていたので、スプリットテストなどを使って実際の顧客で仮説を検証す

るのも難しかった。しかも、同じような仮説を思いつくチームが多かった。

そこで2回目は、問題チームと解決チームに分けてみることにした。問題チームは事業の分析や問題の特定だけを行なう。解決チームはさまざまな問題の解決策をテストする。

すると、統合率の低さの問題について、ある仮説が実証された。顧客はもっと早く統合したいと思っていたのだ。このニーズに応えるため、新規ユーザーにサインアップの段階でいくつかの選択肢を与えてみた。ベーシックな高速統合、高度なセルフサービスオプション、そして無料相談の申し込

みだ。事前に統合手段を選んでもらうことで、統合率は上がった。

「結局、25%の改善目標を達成できました」とシャーは話す。「黄金運動の開始以来、事業が大幅に成長しただけでなく、コミュニケーション、士気、一体感も向上しました」

階層的な規則やツールを使ってコミュニケーションを改善するのは、対症療法に似ている。サイロ化した問題解決手法では、部門同士の接点でしかコミュニケーションが生まれにくい。しかし、すべてのビジネス機能に共通する目標を掲げれば、自然とコミュニケーションが改善するのだ。

Webベースの製品の場合、特定の機能に対する顧客の要望やニーズがあって初めて、その機能の開発、テスト、リリースを行なうのが、理想的なリーン開発プロセスといえよう。

どんな価値を創造するか、どのように価値を高めるかを学んでいる段階では、開発と実験は同じ意味を持つ。**継続的デプロイメント**と呼ばれるプロセスでは、機能横断的なチームが企業に目立った変化をもたらす機能について仮説を立て、その仮説の実証に取り組む。機能を一部の既存顧客にリリースし、利用状況を仮説と照らし合わせて評価するわけだ。

IMVUのエリック・リースのチームは、製品に1日50回もの変更を行なったという⁽⁸⁾。

実際、確たる需要もないまま開発を続けるのは

危険だ。手探り状態で機能を開発し、製品と市場のフィットを実現できることなど、万に一つもない。むしろ、失敗する方が圧倒的に多いのだ。

それでは、製品開発では、新機能の開発ではなく何に取り組めばいいのか？ アジャイル開発チームの構築やリーンソフトウェアプロセスの導入について解説した文献はたくさんある。それらの内容は他書に譲るとして、本書では次の点について考えていこう。

- 技術的負債を解消する。
- 顧客の身になる。
- 実験を行なう。
- 新しいイノベーションを探す。



technical debt

技術的負債

新機能の開発など、ほかの優先事項に気を取られているうちに蓄積していく、製品開発上の未解決の問題。

ビジネスの針を動かすのは、書いたコードの行数でも、機能や製品の数でもなく、顧客の熱狂の大きさだ。あなたの製品開発プロセスの中で、顧客の熱狂を生み出すものとは何だろう？ 考えてみてほしい。

マーケティング

一般的には、マーケティングは次の2つの性質を持つものと考えられている。

- ① テレビ、ラジオ、雑誌、Web上で発信される軽薄なブランディング活動、グラフィックス、画像、メッセージ。魔法のように口コミを生み出し、認知度を高め、収益を増やすものと期待されている。
- ② 顧客を営業ファネルの入口へとおびき寄せ、製品の購入や継続的な利用を促すキャンペーンや事業活動。

一般的に、1つ目の活動は、クリエイティブな人材や心理学者まがいの人々の手が必要な、得体の知れない活動と考えられている。消費者の感情を操り、製品に対するニーズを生み出すためだ。しかし、この考え方に基づく世界中の従来型の

広告モデルはいわば砂上の楼閣であり、インターネット広告によってどんどん破壊されている。スーパーボウルのCMに数百万ドルをかけたり、スーパーボウルの放映権に数千万ドルを投じたりするのを正当化するためには、高度なデータ分析や、無数の暗黙の前提、フォーカスグループ、消費者調査が必要なのだ。

2つ目の活動は、Google Analyticsのアカウントさえあれば十分だ。

しかし、リーンスタートアップのアプローチでは、ターゲットセグメントがすでに製品に熱狂していて、見込み客を顧客に変える最適な方法が存在すると実証されないかぎり、どちらの方法も取らない。つまり、製品自体が最高のマーケティングツールだと言い切れるまでは、事業の拡大には着手しないわけだ。

2つ目のタイプのマーケティングの目的は、完璧に実行しさえすれば必ず成功する一連の既知のステップを築くことだ。しかし、各ステップには

無限の可能性があるし、常に新しい可能性が生まれている。インターネットやソーシャルメディアのマーケティング専門家とやらの意見を聞く前に、または広告代理店に高額な報酬を支払う前に、うまくいきそうかどうかをわかったらどうだろうか？ その方が堅実だろう。

インフォーマーシャルはどんな製品にも適しているだろうか？ もちろん、そんなはずはない。

つまり、製品や顧客セグメントによって、ふさわしいマーケティング活動は変わるのだ。代理店、コンサルタント、正規の従業員であれ、忍者、グル、ロックスターであれ、誰かがマーケティングのツールキット、秘伝の書、特効薬のようなものを売りつけてきたら、すぐに立ち去った方がいい。

マーケティングにも製品開発と同じ反復的な学習プロセスを利用できない道理はないのだ。ビジネスの段階に応じて、マーケティングチームの学習計画は以下の図のようになるだろう。



営業担当者や販売チャネルの使い方を誤ると、雇うマーケティング担当者を間違えるのと同じくらいの悪影響を及ぼす。何か月たっても、時間、労力、投資に見合う成果は得られない。

ヒント：収益は虚栄の評価基準にすぎないこともある。

逆の問題も起こりうる。売ったはいいものの、約束を果たせないケースだ。その原因はさまざまだ。

- 製品に関する意思決定の誤り。
- 製品機能に関する過大な約束。
- 「散弾銃」的な販売アプローチにより、ビジネスの拡張性が損なわれる。

製品を販売する前に、その製品の販売方法を学ぶ必要がある。すでにあるものを販売するだけでなく、販売を成功させるために製品に必要なものを明らかにするのが、正しい販売アプローチだ。これを製品の発売前に学べれば最高だが、もしそれが手遅れなら、営業チームを組む前でもいい。

また、追求する市場セグメントやその追求方法をはっきりと定めることも重要だ。つまり、初期のセールスコールで、特定のセグメントへの販売パターンや、販売プロセスを早めたり自動化したりするのに必要なマーケティングを明らかにすべきなのだ。

法務と経理

法律事務所でもないかぎり、法務自体が顧客に価値をもたらすわけではない。ふつう、法務は価値を創造しない活動だ。必要ではあるものの、付加価値があるわけではないだ（法務が顧客に価値をもたらすケースがまったくないとはいわない。たとえば、権利の付与など。しかし、そういうケースは少ない）。

法務は会社を守るために必要な活動であり、法務活動をまったく行わなければ、価値を創造する活動自体を続けられなくなる危険性もある。しかし、法務と価値の創造が矛盾しないようにしなければならぬ。そうしないと、無駄が生じたり、企業のビジョンや価値観に害が及んだりしてしまう。

社内にスタートアップの文化を吹き込もうとしている大企業では、法務はいっそう難しくなる。この場合、企業はスタートアップ関連の活動について、積極的に法的保護を講じるべきだ。経理についても同じことがいえる。経理部の活動が企業の価値創造と矛盾すると、無駄が生じる。コストの削減ばかりに躍起になっている企業は、まずリーンとはいえない。リーン（贅肉がない）というよりも、スキニーな（やせ細った）企業といった方が正しいだろう。

真因分析

真因分析とは、組織が問題の根本原因を明らか

にするために使う一連の方法論だ。その目的は、客観的な思考を用いて、物事がうまくいかなかった（または実行できない）理由を解明することであって、個人に責任をなすりつけたり、反対派の意見を鵜呑みにしたりすることではない。

現実的には、個人に責任があるケースもある。それでも、「どうしてその人を採用したのか?」「新入社員は適切な研修を受けているのか?」「障害を克服するのが現時点では不可能だとしても、代替策はないのか?」と考えるわけだ。

5回のなぜと呼ばれる手法は、トヨタ生産方式の一部として用いられて以来、主に製造やエンジニアリングの工程で使われてきた。トヨタは、工場の作業現場に油だまりができていた根本原因は、部品の購買担当者が部品の購入コストの削減を求められていたからだと突き止めた⁽⁹⁾。IMVUのエリック・リースは、既存の顧客が新製品に満足していない根本原因は、管理者たちに新入社員の研修を重視するよう伝えきれていなかったからだと突き止めた。

リーンスタートアップの真因分析については、1つ重要な点がある。問題を解決するためのコストよりも、問題自体のもたらすコストの方が大きいということだ。研修不足によるミスが軽微なものばかりで、しかもめったに起こらないなら、研修に大きな費用をかけるのは無駄だ。しかし、急成長中には、研修不足が大惨事につながる可能性もあるので、研修にお金をかけるのは当然といえる⁽¹⁰⁾。

エンジニアリングチームが仲良くやっているのはうれしいことだが、その一方で、営業チームは商品売れないマーケティングチームを責め、マーケティングチームはろくに機能を開発しないエンジニアリングチームを責め、エンジニアリングチームはできてもない製品を売る営業チームを責めている。何とかみんな仲良くできないものだろうか?

組織全体で真因分析を使えない理由はない。原則は同じだ。

- 問題を特定する。
- 責任のなすりつけ合いはやめる。
- 行動につながる解決策を得る。

巨大で、古くて、しかもリーン?

「巨大で、すでに成功していて、市場を支配している企業も、成功を持続したり取り戻したりするために、スタートアップと同じ行動を取り入れるべきだ」と口で言うのは簡単だ。しかし、この考えには一理ある。

といっても、大企業が悪いというわけではない。どの企業よりも成功してきたのだから。だが、企業を成功に導いた戦術、戦略、ブランディングは、設立当時とはすっかり変わってしまっているのも事実だ。

したがって、企業に再び急成長をもたらすまったく新しい価値命題を見つけるためには、スタートアップの文化を吹き込む必要があるのだ。



営業に関する真因分析

新興メディア企業のA社は、非常にインタラクティブなプレゼンテーションやトレーニングを構築できるプラットフォームを開発している。ターゲット顧客は大企業や軍だ。

A社は収益予測をベースに投資を惹きつけ、急成長した。A社が開発しているのはプラットフォームということもあって、投資家たちは販売パイプラインが確立するまで、時間がかかるのは覚悟していた。しかし、もちろんいつまでも待ってくれるわけではなかった。

会社設立から2年後、そして1回目の投資ラウンドから半年後、経営陣と取締役会は、販売パイプラインの明白な問題に気づいた。潜在顧客は早い段階でパイプラインから抜け落ち、コンバージョンレートは低く、販売サイクルはあまりにも長期に及んでいたのだ。取締役会議の直前、90%確実と目されていた100万ドル超の契約をすりと取り逃すと、いよいよ問題を無視するわけにはいなくなった。

A社は問題を分析したが、B2B（企業間取引）のスタートアップにありがちな結果になった。経営陣は数日間部屋にこもって議論したが、責任のなすりつけ合い以外、これといった成果もなかった。彼らが出した結論は次のようなものだ。

- 営業チームはパイプラインの状況について正直に報告すべきだった。
- 営業チームは契約の規模、成約率、契約日について、もっと控えめに見積もるべきだった。経営陣はパイプラインをもっと厳しく管理すべきだった。
- 営業チームは見込み客の絞り込みをもっと厳密に行なうべきだった。

CEOはリーダーの帽子をかぶると、「もっとときばきと働け」と楯を飛ば

した。するとこんどは、帽子をすりと裏返し、まるで取締役会には逆らえないといわんばかりの態度で、「営業チームがちゃんと仕事をしてくれないなら、リストラもあるかもしれない」と軽い脅しをかけた。

真の原因は突き止められなかった。よって、実行可能な解決策も得られなかった。

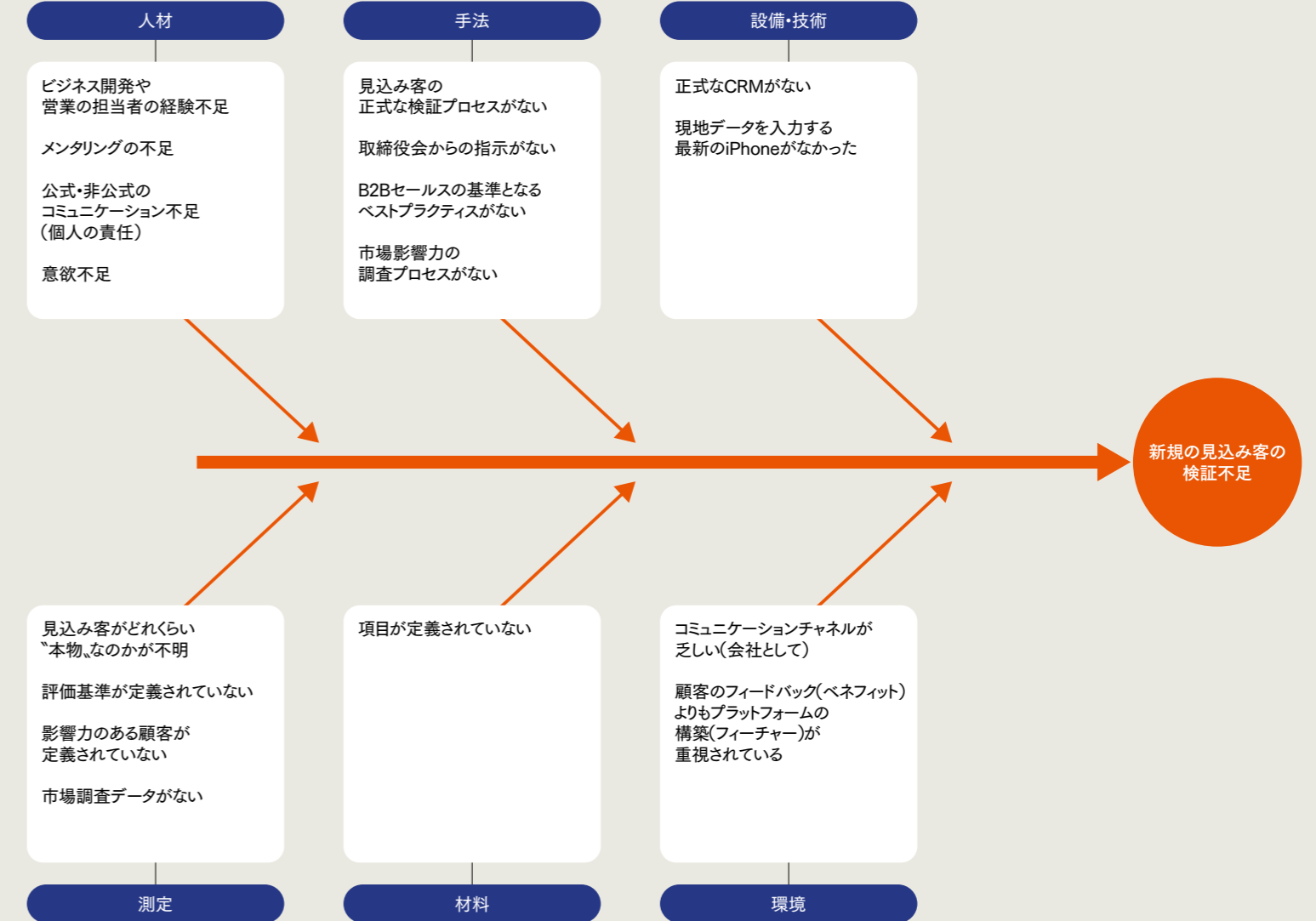
その結果は予想どおりだった。パイプラインは小規模になった。管理や予測はしやすくなったが、業績は伸びなかった。

半年後、再び取締役会から叱責を受けると、経営陣による会議の時がやってきた。しかし、今回はいくつか重要な変更が行なわれた。

1つ目に、ビジネス開発担当副社長のスティーブ・デイビスの実践する真因分析に基づき、正式なブレインストーミングプロセスが定められた。2つ目に、新しいアプローチを全面的に支援する新CEOが就任した。デイビスはまず、問題を明確に定義した。「営業ファネルのプロセスの一部で、不適切な営業案件が作り出されている」。見込み客がいったんパイプラインに入ってしまうと、追跡プロセスに問題はなかったが、初期の見込み客を絞り込むプロセスに問題があったのだ。

次に、彼らは原因についてブレインストーミングを行ない、原因を分類した。そのために使われたのが、イシカワダイアグラム（魚骨図）だ。

重要なのは、イシカワダイアグラムと同じ地点から出発し、それ以上因果関係を追究できないところまで、原因をたどっていくことだ。そこにたいてい根本原因が潜んでいるからだ。たいていの場合、根本原因は複数あるので、たどる経路を変えながら、何回か繰り返すといいたろう。イシカワダイアグラムを使えば、潜在的な原因に着目することができる。



例1

Q1：なぜ見込み客を適切に絞り込めていないのか？

A1：その影響を理解していなかったから。

Q2：なぜパイプラインに入ってきた見込み客の検証の影響を理解していなかったのか？

A2：取締役や営業担当者の経験不足。

Q3：なぜ経験不足の取締役や営業担当者ばかりなのか？

A3：営業担当者でなく技術スタッフの採用に力を入れていたから。

Q4：なぜ技術スタッフの採用ばかりに力を入れていたのか？

A4：プラットフォームの機能が豊富なら、販促活動を通じて自然と売上が上がると踏んでいたから。

Q5：なぜプラットフォームの機能が豊富なら売上が上がると踏んでいたのか？

A5：創設者の想定ミス、経験不足。

例1はかなり漠然としている。いちおう筋は通っているが、非常に後ろ向きだし、行動につながらない。根本原因は何だろう？ 創設者の経験不足のせいにすることもできるが、あまり建設的とはいえない。注目すべきは、機能が豊富なら自然と売上が上がるという仮説だ。ここに教訓が潜んでいる。ここで終わってしまう組織も多いが、A社はイシカワダイアグラムに戻り、別の因果関係をたどった。

例2

Q2：なぜパイプラインに入ってきた見込み客の検証の重要性を理解していなかったのか？

A2：B2Bセールスの基準となるベストプラクティスがなかったから。

Q3：なぜB2Bセールスの基準となるベストプラクティスがなかったのか？

A3：営業戦略を立てていなかったから。

Q4：なぜ営業戦略を立てなかったのか？

A4：優先度が低かったから。

Q5：なぜ優先度が低かったのか？

A5：営業担当者は現場に出ていて、営業戦略を立てる時間が割り当てられていなかったから。

このような感じだ。もういちど、出発点に戻ってみよう。

例3

Q1：なぜ見込み客を適切に絞り込めていないのか？

A1：見込み客がもっとも効率的・効果的な方法で追跡されていないから。

Q2：なぜもっとも効率的・効果的な方法で追跡されていないのか？

A2：本格的な顧客関係管理（CRM）システムに投資していなかったから。

Q3：なぜ本格的なCRMシステムに投資していなかったのか？

A3：本格的なCRMシステムが営業組織に及ぼす影響を経営陣が理解していなかったから。

Q4：なぜ経営陣は本格的なCRMシステムが営業組織に及ぼす影響を理解していなかったのか？

A4：取締役や営業担当者の経験不足。

Q5：なぜ経験不足の取締役や営業担当者ばかりなのか？

おっと、先ほどと同じだ。この場合、根本原因はA3にあるかもしれない。理解不足に気づけば、組織は営業のベストプラクティスに関する研修を行なうだろう。A2の段階でやめると、本格的なCRMシステムの購入にはつながるかもしれないが、経営陣がその必要性を理解していなければ、大きな改善は望めないだろう。

詳しい分析を通じて出された解決策は次のとおりだ。

・学習と実証を重視した営業戦略を立てる。

・特にビジネス開発や営業部門の幹部全員に対してメンタリングを行なう。

・適切なCRMシステムに投資する。

・製品の全機能の評価を行ない、実際にメリットのある10%の機能を絞り込み、営業戦略に組み込む。

・軍への販売に力を入れる。販売サイクルは長くなるが、いったんニーズが確立すれば、実証プロセスは容易になる。

そう聞くと簡単そうでしょう？ それまでの企業の中にスタートアップを築く。「イノベーターであれ」というモットーを掲げる。従業員がアイデアを提案できる会議を開く。全員に少しだけ自由裁量を与える。大企業はイノベーションの必要性を痛感している。イノベーションが少しもなければ、市場の競争に生き残るのは難しい。

問題は、「イノベーション」という言葉の意味がぼやけつつあることだ。一種の流行語なのだ。多くの人々は、**破壊的イノベーション**と**持続的イノベーション**を同一視するようになっていく。今では、「X社はイノベーターである」「X社はイノベーションリーダーである」「X社は新しいイノベーション手法を模索している」という言葉を聞かない日はない。これはブランディングによるイノベーションだ。発明を応用できる市場を見つけ

ることではなく、**発明自体が目的**になりつつある。忠実な顧客の数よりも、特許の数の方が注目されてしまう時代なのだ。

大学も似たような問題を抱えている。研究は山ほど行なわれているのに、応用までこぎ着けるものはほとんどない。多くのビジネススクールでは、マーケティングの4P——製品（Product）、流通（Place）、価格（Price）、プロモーション（Promotion）——やビジネスプランの書き方は教えていても、市場の見つけ方は教えない。

市場が見つからなければ、技術のライセンスは大企業の手に渡り、企業の特許群をいっそう強化するだけだ。つまり、新技術のほとんどは日の目を見ないわけだ。

政府も問題を悪化させている。インキュベーションオフィスで研究を行なう大学研究者ばかり

のスタートアップに、お金をばらまいているのだ。研究者は研究こそするが、市場性のある製品を生み出すわけではない。

問題の一端は、発明を行なう科学者、研究者、エンジニアがビジネスの専門家と手を組んだり、企業側に発明を提供したりしなければならぬという古い考え方にある。もちろん、そうしたければそうするといいい。

しかし、私たちは発明者にアントレプレナーになる術を教える方がずっと効率的だと思う。影響力のあるものを作りた^{すべ}いなら、発明者は問題や市場にもっと近づかなければならぬ。それが無理なら、起業家精神を持つ分野の専門家（ほかの科学者など）を探るのが次善策だ。ビジネスの専門家に頼るのは最後の手段だ。イノベーションの破壊的な部分をほとんどつぶしてしまうからだ。

ビジネスの専門家は、イノベーションの破壊的な側面を台無しにする2つの質問をよくする。

- ①投資利益率はどれくらいか？
- ②利益が出るのはいつか？

企業幹部がこういう質問をするのが間違っているとはいわない。きわめて自然なことだ。特に大企業では、巨額の利益が出る可能性のもっとも高いプロジェクトに資金が投じられる。また、幹部には短期的な成果で報酬が支払われることも多い。企業を10年間守りつづけたことにボーナスを支払ってもあまり意味がない。短期的に見れば、既存顧客のニーズに応えるのが、もっとも収益性の高いプロジェクトなのだ。

既存顧客のニーズを十分に理解する。マーケティングチャンネルや営業チャンネルを実証する。顧客のニーズを学び、その価値を届けるまでのサイクルを満たすビジネスプロセスを築く。これは持続的イノベーションそのものだ。イノベーション活動はすべて持続的な面に向けられる。成果は既存製品（最新製品）の実績で測られるからだ。

しかし、スタートアップやスタートアップ風のベンチャーは、同じ基準では測れない。測られていないとはいわないが。

だが、学習よりもベストプラクティスの実践を重視すれば、スタートアップはいとも簡単に死のスパイラルへと陥ってしまう。失敗に向かって一直線なのだ。

スティーブン・ブランクは、経理屋がスタートアップを経営してはいけないと提言している⁽¹¹⁾。また、エリック・リースは、「革新会計」^{イノベーションアカウンティング}なる概念を提唱している。2人が示しているのは、スタートアップが拡張性のあるビジネスモデルを見つける段階まで、どれくらい進捗しているかを追跡する方法だ。スタートアップが学習すべきなら、新しい収益機会を探している大企業も学習すべきだ。収益性が低いからといって経営者がアイデアを拒否するようではうまくいかないし、未来を予測する能力に基づいて経営構造を築くべきでもない。それでも、実際にはそれが行なわれている。「占い」を「分析」という言葉に置き換えて。南カリフォルニアのある大手通信事業者は、社内のイノベーションを改善するため、2つの大胆な行動に出た。

1つ目に、彼らは資金を投じて社内にスタートアップチームを築いた。その目的は、主力製品への需要を生み出す製品を開発することだった。

2つ目に、彼らはリーンスタートアップの原理を採用した。その目的は、印象的なスプレッドシートや円グラフ、憶測的な計画を盛り込んだプレゼンテーションを作るのではなく、実現性のあるビジネスモデルを見つけることだった。

そこで、私たちは早い段階で彼らにワークショップを実施し、市場セグメント、問題、解決策に関する仮説を立ててもらい、主なビジネスリスクを特定するよう促した。また、現場におもむいて顧客開発から教訓を学ぶにはどうすればよい

か、事業の実現性を調べるためにどのようなテストが必要か、学習プロセスの中でどのようなデータを追跡すべきかを定めた。

最終的に、チームは社内のベンチャー基金グループにプレゼンテーションを行なった。ところが、そのグループは、多くのベンチャーキャピタルと同じように、スタートアップチームが公表した実世界のデータではなく、自分の予測能力を信じて評価を下してしまったのだ。

結局、プログラムはすべて中止された。これはしょっちゅう聞く話だ。主力事業で資金や人的資源が必要になると、真っ先に資源を奪われるのは社内スタートアップなのだ。

スタートアップの文化を築くのは、大組織の中で真に革新的な製品を生み出すための正しい道だと私たちは考えている。そのためには、長期的な思考へと頭を切り替える必要もある。アメリカ企業の多くは、長期的な見方を周期的に好きになったり嫌いになったりするようだ。景気が良くなる（少なくともバブル状態になると）、とたんに短期的な株主利益が崇められ、幹部の報酬が自社株で支払われたりする。

今日の経済の中で成功するためには、幹部や投資銀行家に表面的な価値を生み出すのではなく、顧客に真の価値を届けなければならないのだ。

そのためには、どうすればいい？



「3ホライゾン」フレームワーク | Over the Horizon: A Framework

2000年、McKinsey & Companyの経営コンサルタントのメルダッド・バグハイ、スティーブン・コリー、デビッド・ホワイトは、従来のパターンを打ち破る**3ホライゾンフレームワーク**を提唱した⁽¹²⁾。

- ①ホライゾン1は収益の大半を占める主力事業。ビジネスモデルが十分に理解されており、(現時点では)フル回転で実行されている。主な目標は短期的な業績だ。
- ②ホライゾン2は成長中の社内事業。すでに顧客を獲得し、製品と市場がフィットしていて、

事業拡大の準備が整っている。会社の主力事業、つまりホライゾン1になる可能性を秘めている。

- ③ホライゾン3はアーリーステージのスタートアップ。一例を挙げれば、研究プロジェクト、プロトタイプ、発明、パイロット段階の製品、外部の新興企業への戦略的投資など。こうしたスタートアップの大半は、さまざまな理由により、結局は失敗する。

これは合理的な見方だと思う。しかし、これらのグループにどうやって資金を割り振るか、グループ同士がどうかかわり合うかは、成功を大き

く左右する。3つのホライゾンは、ピラミッド型でとらえるべきだ。底辺の活動ほど小額の投資をたくさん行ない、その中で勝ち残ったものが上段へと上がってくる。イノベーションの経済と仕組みは同じだ。

マーケターのバイブル『キャズム』の著者として知られるジェフリー・ムーアは、ホライゾン式の計画を用いるのには1つ問題があると考えている。発明家が実験室にこもって開発したプロトタイプ製品とさほど変わらないホライゾン3のプロジェクトが、ホライゾン2のチームに丸投げされるケースが多いのだという。さらに、成功の保証もないホライゾン2の製品を売り込むために、ホ

リーンスタートアップのホライゾン



リーンスタートアップの原理を取り入れ、独自のホライゾン計画モデルを編み出している企業として、真っ先に思い浮かぶのはIntuitだろう。ご存じのとおり、Intuitは並の企業ではない。設立以来、Intuitは顧客に新しい価値を生み出しつづけてきた。1990年代初頭はムーアの『キャズム』に出てくるような模範的企業であり、2000年代後半はデザイン思考の先進的な実践者であり、そして現在ではエリック・リースの提唱するリーンスタートアップの成功例として知られている。Intuitがここまで成功できたのは、共同創設者のスコット・クックの初期のビジョンやリーダーシップによるところが大きい。

30年間の成功の間、Intuitは市販ソフトウェアの時代からモバイルアプリの現代まで、コンピュータの激動の時代を何度もくり抜けてきた。今日では、ホライゾンフレームワークのアプローチを活かして、四半期ベースの期待に応えつつ、実験や継続的な学習を通じて、将来的な成長の足場を虎視眈々と築いている。

Intuitの定義する「3ホライゾン」は次のとおりだ。

- ①ホライゾン1では、主力事業を拡大し、守る。つまり、実績ある既存製品を引き続き成長させ、収益性を向上させる。
- ②ホライゾン2では、新しい商品を開発する。製品チームはビジネスモデルや新製品を検証し、事業拡大の可能性を証明する。
- ③ホライゾン3では、実現可能な選択肢を生み出す。利用者が製品を愛していて、ビジネスモデルの仮説に説得力があることを実証することで、ス

タートアップの構想を証明する。Intuitはホライゾンごとの状況を判断するのに収益データを使うのをやめ、**検証による学び**を評価基準にしている。

多くの会社が勘違いしているのは、ホライゾン3の製品は実験用のおもちゃであり、市場でテストできないプロトタイプだという見方だ。つまり、市場でまだテストされていない製品がホライゾン3だと思っているのだ。

Intuitのヒュー・モロツィはこう話す。「ホライゾン3のコンセプトモデルをテストするためには、市場に投入してみて、実際のユーザーの行動を観察しなければなりません。ですから、不完全な状態で提供されているものをホライゾン2の製品と呼ぶのは違和感がありました。実験の途中なのですから、まだホライゾン3なのです」

収益データを基準にするのでは、新しい活動の価値を投資利益率で測る従来のやり方に逆戻りすることになる。そこで、Intuitは次の3つの評価基準に目を向けた。

- ①Net Promoter Score。顧客が製品をほかの人に勧める度合いを評価する。
- ②積極的な利用。製品に対する顧客のエンゲージメントを評価する。
- ③顧客に対するベネフィット。製品の掲げる約束が果たされているかどうかを評価する。

モロツィはこうも述べている。

各製品について、顧客にもたらすベネフィットを定義します。たとえば、時間やお金の節約など。そのうえで、「その約束を果たしているか？」を評価するわけです。ホライゾン3の製品なら、実験を通じてそれを証明します。

ホライゾン2の製品なら、実験の対象はビジネスモデルです。ユーザーが製品を愛していて、積極的に利用していて、ベネフィットを得ているのはなかった。すると気になるのは、「事業は拡張性がある、持続可能なのだろうか？」という問題です。

そこで、仮説を立てます。購読者に一定の月額料金を課すのでも、広告収入モデルを作ってみるのでも、何でもかまいません。ビジネスモデルについて何か仮説を立ててみて、証明に取り組むわけです。

主力事業を守る

大組織では、恐怖が破壊的イノベーションの妨げになることが多い。その中にはごくまともな恐怖もある。先ほど話したように、社内のスタートアップを、主力事業の標準的な運営手順とは切り離すことが重要だ。しかし、それがあだになることもある。主力事業の事業部門は、それぞれ新しいスタートアップに対して当然の不安を抱いている。

営業：価値主体の組織では、営業担当者の報酬は価値のある製品を販売できるかどうかにかかっている。未完成の製品や中途半端な製品を売らざるをえなくなれば、営業担当者はその場しのぎに走ったり、仕事を辞めたりしてしまうだろう。

マーケティング：未完成の新製品や既存の主力製品とかけ離れた新製品を受け取れば、既存の顧客は混乱し、ブランドイメージに傷が付くかもしれない。また、中途半端な製品やサービスを売るためのマーケティング活動は、最終的には無駄になるだろう。

法務：プライバシー、コンプライアンス、知的財産の保護は、大企業が注意

しなければならない法律上の問題だ。

人事：1人で何役もこなすようなカオスな環境が好きな人もいるが、役割がきちんと決められている整然とした環境が好きな人もいる。この点に対処する必要がある。

雇用保障：社内のスタートアップによって破壊されつつある事業にかかわる人々は、当然ながら無力感を抱くようになる。やがては、主力事業が社内スタートアップに飲み込まれるのを望むようになる。でなければ、外部の組織に飲み込まれるだけだからだ。こうして生じる文化的な問題にも対応しなければならないだろう。

Intuitは、それぞれの事業部門がこれらの問題に対処できるよう工夫している。機能横断的なチームを築き、収益ではなく学習を評価基準にすることで、主力事業（ホライゾン1）の営業チームやマーケティングチームが、ホライゾン2や3で開発された未完成の製品を扱わずにすむようにしているのだ。

従業員はイノベーションに参加できるし、ホライゾン間を移動することもできる。Intuitのベネット・ブランクは、「ホライゾン1のエンジニアがホライゾン2や3に参加するプログラムもたびたび実施しています。エンジニアがほかのプロジェクトに個人的な興味を持っているのも理由の1つですが、常にフレッシュな人材を送り込むためでもあります」と話す。

さらに、Intuitでは、従業員が興味のあるプロジェクトに勤務時間の最大10%を捧げられるプログラムも設けている。「効果抜群です。新しいアイデアが次々と飛び出してきましたからね」とブランクは言う。

Intuitはブランドが傷つくのを防ぐため、Intuit Labsというサブブランドを作った。このブランドでリリースされた製品はまだ実験段階にあると顧客に知ってもらうのがその目的だ。また、Intuitは法的な問題に対処するため、基本的な法的文書やプロセスを定めた。ホライゾン3の人々がこのプロセス

に従っているかぎり、企業内弁護士はいっさい関知する必要がない。このアプローチのおかげで、ホライゾン3の業務は単純でスムーズになった。

こうしてホライゾン3から生まれたSnapTaxやGoPaymentは、市場で見事に成功を収めている。

ライゾン1のマーケティング組織や営業組織が投入されることも少くない。

ホライゾン1の事業部門は、ホライゾン2の製品が事業として成り立つかどうかを証明しても何の得もない。成功が保証されているホライゾン1の製品で着実に儲ける方がよっぽどいいからだ⁽¹³⁾。

未来の救世主になる可能性だって十分にある製品が、従来のビジネス指標で評価され、非難を浴びてしまうケースもよく目にする。

「したがって、イノベーションは独立したスタートアップの中で行なった方がよい。少なくとも市場やサプライヤにアクセスできるし、投資家が公正な基準で判断してくれるからだ」とムーアは結論づけている。後半の主張については（今のところ）本当かどうかはわからないが、結論はおおむね正しいと思う。重要なのは、リーンスタートアップの方法論とホライゾンフレームワークを組

み合わせ、ホライゾンの境界を正しく定義することだ。企業は営業やマーケティングといった主要な資源を統合する前に、スタートアップを築いて製品のアイデアやビジネスモデルを実証すべきだ。さらに、実験室や研究所はスタートアップの前段階と見るべきだ。つまり、技術開発の実験と、ホライゾン3で行なう実験は、まったくの別物なのだ。ホライゾン3のスタートアップが行なうのは、特定の市場セグメントにふさわしい技術の応用方法を開発するための実験だ。一言でいえば、研究所はホライゾン4の世界なのだ！

リーンスタートアップはホライゾン3や2だけのものではない。

ホライゾン3は顧客が熱狂する製品を見つけるために、リーンスタートアップを実践する。

ホライゾン2は拡張性のあるビジネスモデルを見つけるために、リーンスタートアップを実践する。

しかし、ホライゾン1もリーンスタートアップを実践できる。リーンスタートアップのプロセスを使えば、既存の主力事業はいっそう成功できる。顧客に寄り添い、継続的に学習する機敏な組織となり、絶えず社内プロセスを改善しつづけられるからだ。

スタートアップもホライゾンの考え方を計画に利用できる。あるセグメントで製品と市場のフィットを実現したあと、同じセグメントに販売できる別の製品を探したり、別のセグメントを探したりするのに役立つだろう。

WORK SHEET

ワークシート

ずっと昔、私たちは「ビジョンステートメントを書けと勧めるのだけはやめよう」と誓った。その約束は守るつもりだ。そこで、代わりに、飛行機の機内の雑誌で見かけるような楽しい性格テストをやってみよう。さあ、好きなヨガのポーズを取って、次の質問に答えてみよう。誰に見せるわけでもないのだから、なるべく正直に答えてほしい。もちろん、正解はない。

2

事業資金をどうやって調達しますか？

- a. 資金なしで始める。
- b. 友人や家族。
- c. 現金、クレジットカード、債券。
- d. シードアクセラレータやエンジェル投資家。
- e. ベンチャーキャピタリスト。

1

あなたの製品やアイデアはどのタイプのイノベーションに当てはまりますか？

- a. 既存の製品カテゴリーに機能を追加するもの。
- b. 既存の製品カテゴリーの新しい製品のコストを劇的に下げるもの。
- c. ニーズが満たされていない市場に特化した機能を提供するもの。
- d. 新しい巨大市場の既存の製品カテゴリー。
- e. 新しい市場の新しい製品カテゴリー。
- f. 既存の市場をひっくり返すようなもの。

3

あなたがもっとも重視することは？

- a. 自分がどうしてもサービスを提供したいと思える市場セグメントにサービスを届けたい。セグメントの規模にはこだわらない。
- b. あらゆる人に製品を利用してもらいたい。
- c. 私の開発した技術は画期的なので、あとは最適な応用方法を見つきたい。
- d. 私のビジョンは画期的なので、ぜひとも実現したい。
- e. 何が何でも世界を変えたい。そのためならビジョンなど二の次だ。

