

ITC大阪城

リーンスタートアップによる ITC ビジネスへの考察

変化を受入れるビジネスモデルへの対応

リーンスタートアップ研究会

2013.2.18

はじめに

本報告書は、リーンスタートアップの解説書ではない。「リーンスタートアップ」を読み、そこから感じるポイントを説明し、次に、IT コーディネータ(以降、ITC と省略)にとってリーンスタートアップがビジネスとなるための注意点と ITC 自身が ITC ビジネスを起業もしくは、新規事業として行う場合にリーンスタートアップを採用した場合の注意点について考察している。

本報告書の構成は、以下のとおりである。

- 第1章 リーンスタートアップの考察
各章単位に、「いいね」や「おや」と思われる箇所の理由やコメントを列挙している。
- 第2章 ITCにおけるリーンスタートアップの考察
ITCビジネスにおける考察を筆者のブレンストーミングからまとめている。
- 付録-A アジャイル開発手法
リーンスタートアップに登場するアジャイル開発手法について簡単に説明している。
- 付録-B 参考:テンプレート、フレームワーク
リーンスタートアップで活用するのに参考になると考えるテンプレート、フレームワークを掲載している。

本報告書での考察については、各自の意見を尊重するため、あえてまとめていない。このため、統一されたものになっていないことをご了解願いたい。これは、複数の視点があってもよいのではないかという考えからである。

最後に、このような機会を与えていただいた特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会に感謝するとともに、本報告書を読まれた ITC の皆様の一助になれば幸いである。

平成 25 年 2 月 18 日
新保康夫

目 次

第1章 リーンスタートアップの考察	- 1 -
1.1 「第1章 スタート」の考察	- 1 -
1.2 「第2章 定義」の考察	- 2 -
1.3 「第3章 学び」の考察	- 3 -
1.4 「第4章 実験」の考察	- 5 -
1.5 「第5章 始動」の考察	- 6 -
1.6 「第6章 構築・検証」の考察	- 8 -
1.7 「第7章 計測」の考察	- 9 -
1.8 「第8章 方向転換(あるいは辛抱)」の考察	- 11 -
1.9 「第9章 バッチサイズ」の考察	- 12 -
1.10 「第10章 成長」の考察	- 14 -
1.11 「第11章 順応」の考察	- 15 -
1.12 「第12章 イノベーション」の考察	- 16 -
1.13 「第13章 エピローグー無駄にするな」の考察	- 18 -
1.14 「第14章 活動に参加しよう」の考察	- 20 -
第2章 ITCにおけるリーンスタートアップの考察	- 21 -
2.1 ITCのビジネスとしての考察	- 21 -
2.2 ITCの起業・新規事業の考察	- 24 -
2.3 銀の弾丸はない	- 26 -
付録-A アジャイル開発手法	- 27 -
A-1 主なアジャイルプロセスの開発方法論	- 27 -
A-2 エクストリーム・プログラミング:XP	- 28 -
A-3 SCRUM	- 29 -
A-4 リーンソフトウェア開発	- 30 -
付録-B 参考:テンプレート、フレームワーク	- 32 -
B-1 リーンキャンパス	- 33 -
B-2 ビジネスモデル	- 34 -
B-3 オープン・サービス・イノベーション コンセプトマップ	- 35 -
参考文献	- 36 -

第1章 リーンスタートアップの考察

本章においては、リーンスタートアップにおいて、共感を得る点、注意する点、および付記が必要とする点など書籍の第1章から第14章まで章単位に列挙している。

書籍の出現順に掲載しているので、書籍と併せて見られると良く理解できると考える。

なお、書籍の著作権上から、掲載可能な範囲になっているので、ご了承願いたい。

1.1 「第1章 スタート」の考察

概要

第1部「ビジョン」の始まりとして、アントレプレナーや新しいマネジメント手法(起業マネジメント)について解説されている。また、リーンスタートアップのルーツや目的についても触れられている。

考察

- (1) 『総括的なマネジメントは……(中略)……マネジメント手法である。』
 - (ア) 混乱や不確実な環境下では、従来のマネジメント手法に代わる新しい手法が必要であることを指摘している。
- (2) 『アントレプレナーには、……(中略)……必要である』
 - (ア) 「とりあえずやってみよう」や無手勝流ではうまくいかないのは当然と考える。何らかの principle は必要であるが、それが何か知りたい。
- (3) 『貴重な人的資源も……(中略)……目的なのである。』
 - (ア) リーンスタートアップの目的が示されたところである。
- (4) 『リーン・スタートアップでは……(中略)……計測する。』
 - (ア) 検証による学びが意思決定の元になる。
 - (イ) トヨタ生産方式にルーツを持つリーンスタートアップの進歩の尺度として、関心を

持った。「検証による」の部分について以降の章で語られるのが楽しみである。

(5) 『つまりリーン・スタートアップとは、……(中略)……方法なのである。』

(ア) 新商品を開発するためには、偏った視点やポイントではなく、係るさまざまなポイントに気を配りながら、「検証による学び」を通して行う必要がある。

(6) 『リーン・スタートアップでは……(中略)……学ぶことができる。』

(ア) さまざまな仮説に基づいて複雑な計画を立てる従来の方法ではない、新しい方式の提案である。

(イ) 仮説を立ててからその計画を立てる方法が、現在はよく採用されており、身近なところでも行われている。リーンスタートアップはそうではない操縦プロセスであるところに関心を持った。

(ウ) 机上でさまざまな仮説に基づいた計画を立てるのではなく、早期に構築－計測－学習のループを回し、方向を修正することが大切である。

(7) 『起業とはマネジメントである。』

(ア) 大胆な文章であるが、結局のところではないかと考える。

1.2 「第2章 定義」の考察

概要

この書籍で語られている「アントレプレナー」とはどのような人間なのか、また、アントレプレナーにとって「スタートアップ」とはどのようなものなのか、について定義づけられている。

考察

(1) 『マークに欠けていたのは、……(中略)……プロセスである。』

(ア) 企業内起業家(イントレプレナー)とアントレプレナーに大きな違いはない(我々にとっても関連が深い問題である)。

(2) 『アントレプレナーと……(中略)……区別しない。』

(ア) 一般的にアントレプレナーというと、新進気鋭の起業家というイメージがあるが、

リーンスタートアップでは企業内で新事業起ち上げに関わる人も対象としているところに、共感を持った。

(3) 『スタートアップとは、……(中略)……人的組織である。』

(ア) 人であるということが大切である。機械が産み出してくれるものではないだろう。

(4) 『イノベーションや……(中略)……生まれる状況である。』

(ア) その後の「ほとんどの企業にはそのような状況がない」という中、スタートアップは行われている、という部分も含めて、身近な企業たちも同様であり共感する。

(5) 『持続的イノベーション』『破壊的イノベーション』

(ア) インプリューブメント(改善)ではなく、イノベーション(革新)ととらえると、これらは組み合わさったり、繰り返したりが必要ではないか。例えば、破壊的イノベーションから小さな持続的イノベーションのイテレーションが少し繰り返され、破壊的イノベーションが次に起こるのではないか。

(6) 『大企業は……(中略)……不得意というわけだ。』

(ア) 持続的なイノベーションが市場にニーズに応えなくなっている業界においては、大企業であっても破壊的イノベーションが求められる。

(7) 『市場で……(中略)……と私は考えている。』

(ア) 変わり続けることの必要性を指摘している。

(イ) 既存製品による長期的な利益を確保することは難しく、常に新しい製品を創りあげる投資を行うことを企業として認識する必要がある。

(8) 『会社の上層部は、……(中略)……整えなければならない。』

(ア) スタートアップ、イノベーションにおける経営者の役割について言及している。

1.3 「第3章 学び」の考察

概要

学びというと後付けの言い訳のように使われる場合があるが、リーンスタートアップは、「検証による学び」という概念を持っている。

考察

(1) 『自分たちが……(中略)……どんな意味があるのだろうか。』

(ア) ソフトウェア開発者がいつも(誰もが)抱く、答えの出ない疑問だが、その回答を得られるかもしれないと期待させてくれる一文である。

(2) 『リーンスタートアップでは、……(中略)……的確に測る方法である。』

(ア) CMMi の「定量的な」に似ている。あらかじめ測定や評価基準は埋め込んでおく必要がある。

(イ) 「学び」を正しいものにするためには、客観的な視点で事実に基づいた「検証」を行う必要がある。

(3) 『リーンな考え方における……(中略)……無駄だと考える。』

(ア) ITC の事業ドメイン・事業価値の定義をする図で、ターゲット顧客・顧客ニーズ・ビジネス競争力と事業価値を書き出すものがある。事業の価値とはターゲットとする顧客に、顧客が求めるもの(ニーズとメリットは必ずしもイコールではないが)を提供することから生まれる辺りが共通する。

(イ) 様々な立場によって、価値も様々なものとなっているが、リーンな考え方においては、シンプルかつ単一的な価値として、「顧客にとってのメリット」を置いている。

(4) 『戦略が……(中略)……あがったのだ。』

(ア) 売上などだけでなく生産性も向上したことに驚いた。つじつま合わせの数値ではなく、成長を計測できる指標となっているところがポイントであると思う。

(5) 『つまり、検証による……(中略)……証明することだった。』

(ア) 確かに、小さな値が続くとゼロの方が、楽に策を講じられると思うが、大きな値がすぐに得られることは少ない。小さい値の中から変化して成功につなげることが大切だ。そのためには、検証が必要ということだろう。

(6) 『リーン・スタートアップとは……(中略)……新製品開発の方法』

(ア) ともしれば、いくつかの戦術ありきで事業計画が進められがちであるが、明確に示された指針のもとに進めていくところに共感した。

(7) 『どのような業界であれ……(中略)……実験だと考える』

(ア) 「検証による学び」を得るための実験について、業界の違いはなく、事業計画を構成要素で分解して、部分ごとに検証するところに関心を持った。

(8) 『問うべきなのは……(中略)……構築できるか』である。』

(ア) どうしても「どう作るか」にばかり目がいきがちである。

(イ) 「顧客にとってのメリット」を価値とした考え方を基点とすべきである。

1.4 「第4章 実験」の考察

概要

リーンスタートアップ・モデルでは、スタートアップが行うことは前章で説明された「検証による学び」を得るための「実験」と捉えられている。

考察

(1) 『リーンスタートアップでは、……(中略)……のっとなって行う。』

(ア) 実証を仮説に基づいて、論理的に評価できる検証を行う必要があるとしっかりした戦略が必要である。これは、ハードルが高いアプローチかもしれない。

(イ) 「投資」が伴う「実験」を行うことへの覚悟と、客観的に説明できる検証を行う必要がある。現実的には、第三者機関の関与も必要か。

(2) 『ビジョンを……(中略)……目標である。』

(ア) 「戦略を検証する実験」の目標が示されている。

(3) 『大きく……(中略)……スタートする』

(ア) 物事をスタートさせるには、当然の考え方であろう。経営戦略や情報システム開発も同じと言える。これに、「早く」を追加すれば良い。

(4) 『ザッポスが……(中略)……テストとなる。』

(ア) 小さくシンプルな形でサービスをスタートすることだけが重要ではなく、現実の顧客とやり取りする位置に自分を置き、顧客の望みに気づくということも大切であ

る。

(5) 『小さく……(中略)……減らせる。』

(ア) この第 1 部で語られてきた、リーンスタートアップの、全体的なビジョン・戦略の検証実験と無駄の減少について端的に表された一文である。

(6) 『リーン・スタートアップ・モデルにおける……(中略)……製品でもある。』

(ア) 実験とは言いながら、製品として世に送り出すのであれば、製造物責任(PL 法)なども考慮しなくては？ (本当に小さくスタートできるのか?)

(イ) 「実験」より「実証」の意味合いが強いのではないか。事業として行わなければ、意味があるとは言いがたいということだろう。

(7) 『製品の売り方と……(中略)……意味がなかったのです』

(ア) 従来の慣習や管理方式にとらわれない柔軟さが大切である。

(8) 『成功とは……(中略)……学ぶことです』

(ア) このことは、アントレプレナーにとって考え方の最も重要な基点である。

1.5 「第 5 章 始動」の考察

概要

第 2 部「舵取り」の始まりの章。いよいよリーンスタートアップを行うステップが紹介されている。まずはこの章にて、スタートアップを開始するにあたって行うことについて述べられている。

考察

(1) 『むしろ大事なものは、……(中略)……最小にすることだ。』

(ア) アジャイル開発にも通じる本質的な考え方である。ちなみに「実践リーンスタートアップ」の Amazon の解説に「本書はこれまでビジネスに興味がなかったソフトウェアエンジニアにこそ読んで欲しい本」とある。

(2) 『事業計画は……(中略)……目標になる。』

(ア) 仮説を立てることは、戦略においても重要であるということだろう。しかも、仮説は、早めに検証して良い方向に進めなくてはならない。経営者としての心構えであろう。

(イ) 「始動」では、とにかく早く仮説の検証を行うことが重要である。このことが、時間とコストの無駄を最小限にする方法である。

(3) 『成功と失敗を……(中略)……否かである。』

(ア) 確かに、その通りであるが、経営者の資質も重要ではないだろうか。とは言え、変化の時代に、戦略を柔軟に、その状況に順応させることが大切であることは言える。この辺は、アジャイル開発に通じる。

(4) 『持続的イノベーションの……(中略)……わからない。』

(ア) 持続的イノベーションと異なり「顧客」がわからない。このような不確実な状況下でターゲットとする顧客を見出すことが求められているが、その為にも仮説を立ててフィードバックループを早く回すことで、顧客を見つけていくしかないだろう。

(5) 『数字は……(中略)……個人なのだ。』

(ア) 法人だろうと結局「人」であり、ビジネスは人と人との行動だという点に共感する。

(6) 『我々が……(中略)……にしかない。』

(ア) こういう動きができる人が本当に少ない。

(7) 『最初に……(中略)……作れる。』

(ア) この視点での「現地・現物」の「リーン」ということだろう。ソーシャルマーケティングやエスノグラフィ的なことが手法として必要かもしれないと考える。

(8) 『分析のやり過ぎは……(中略)……失敗する。』

(ア) システム開発とよく似ている。

1.6 「第6章 構築・検証」の考察

概要

構築-計測-学習のフィードバックループの最初のステップである構築フェーズでは、このフィードバックループを回せるレベルの製品で、最小限の労力と時間で開発できる実用最小限の製品(MVP:Minimum Viable Product)を作る。このMVPにより、仮説に対して顧客と評価が違っていないかを検証する必要がある。

考察

(1) 『MVPなら……(中略) ……回せる方法でもあるのだ。』

(ア) 実用最小限の製品で良いと理解するのは難しいのではないか。製品やサービスを提供することではなく、構築-計測-学習のループを回すことができるかがポイントだろう。しかも、早く、小さな労力が求められている。

(2) 『アントレプレナーや製品開発担当者が……(中略) ……あまりに多すぎる。』

(ア) 完璧でないものをリリースすることに精神的な抵抗があるので、実践するには今考えているよりも難しいかもしれない。

(3) 『やらなくても学びはじめられることは……(中略) ……すべて無駄』

(ア) この考え方に立てば、完璧主義に陥らずに割り切れるかもしれない。

(4) 『確立された成長モデルがない世界では、……(中略) ……以外に方法はない。』

(ア) 小さくても利益を得ている状況で、転換を行う判断は難しい。経営者の冷静かつ客観的な視点と、事実情報に基づいた検証が必要であるが、何よりも経営者の「想い」が重要であろう。

(5) 『価値があると……(中略) ……集中しなければならない。』

(ア) 顧客は誰か、顧客にとっての価値は何か、その価値を提供する力は何か、という事業ドメインのトライアングルと事業価値を考える図(ITCがよく使う図)に通ずるものがある。

(6) 『誰が顧客なのか……(中略) ……何が品質なのかもわからない。』

- (ア) 非常に大切であるが、難しい。過剰な品質であったり、顧客不在の品質を追求したり、反対に、顧客を考えないで品質の悪いものを提供している場合もありうるのではないだろうか。
- (イ) 顧客によって、品質の内容やその重さは異なる。せつかく時間とコストをかけても、対象とする顧客が誤っておれば、必要とされる品質は確保できない。ましてや、作り手の視点のみでの品質には多くの無駄を含むことになる。

(7) 『常に問わなければ……(中略) ……「顧客と我々で評価が違ってないか」である。』

- (ア) システム開発でも同じことが言える。品質に関しても顧客と接点を持つということであろう。

(8) 『MVPを作る際にも……(中略) ……おかしくなってしまう。』

- (ア) リスクはスタートアップであってもあるということだ。見合った適切なリスク対応とリスクを把握しておくことが求められる。

(9) 『実用最小限の……(中略) ……すべて取りのぞく』である。』

- (ア) 「求める学びに直接貢献しない機能やプロセス。労力はすべて取りのぞく」という基準は、最も効率的な方法であることはわかるが、その見極めは難しい。常に顧客と評価が違ってないかを問い続けながら、フィードバックループを回しながら見極めることになるのだろう。

1.7 「第7章 計測」の考察

概要

計測フェーズでは、成果を上げているか否かを定量的に測り、学びの中間目標を設定できる革新会計の手法が有効である。革新会計では、先ずMVPの製品から現状を得、理想状態へのチューニングを繰り返し、方向展開を行うか否かの判断を行う働きを持つ。

考察

- (1) 『その中でスタートアップが……(中略) ……実験を考案する、である。』
 - (ア) 計測において的確に状況を表している定量的な値を指標と出来れば、明確に状況を把握することが出来るが、現実的には的確な指標を設定することは難しい。逆に、最適な指標を設定出来れば、目標が決まり、プロセスも見えてくる。

 - (2) 『成長速度を左右する……(中略) ……購入リピート率一である。』
 - (ア) 企業を成長させるのに、確かに、この3つの視点は見ている。實際上、なかなかうまくいかないのではないか。
 - (イ) 顧客分析手法の 1 つである RFM 分析－R (Recency: 最新購買日)、F (Frequency: 累計購買回数)、M (Monetary: 累計購買金額)－と良く似た評価指標である。

 - (3) 『革新会計の働きは……(中略) ……実用最小限の製品(MVP)から得る。』
 - (ア) データは必ず数値化でき計測可能なのか？それぞれのケースに合わせて、どの指標を選択するかがリーンスタートアップを支援する ITC のノウハウとなりそうである。

 - (4) 『事業計画に置かれた……(中略) ……検証しても意味がない。』
 - (ア) 人情として大きなリスクから取り掛かるのは、大きなストレスである。しかし、経営者として、無駄な時間とコストを最小限にするために、リスクの大きな仮説から取り掛かることは、非常に有効である。

 - (5) 『いい反応をしなければ、……(中略) ……やり直す。』
 - (ア) 顧客に接していても自分の思い込みから抜け出れずにバイアスをかけてものごとを見ていると何もしないのと同じ結果になる。

 - (6) 『虚栄の評価基準は……(中略) ……評価基準(actionable metrics)と呼ぶ。』
 - (ア) 実質的な評価基準を設けて判断しなければ、成功のゴールは見えない。どうしても虚栄の評価基準を採用してしまう。リーンスタートアップでなくても評価基準を採用するときに注意する点であろう。

 - (7) 『グロキットの事例から、……(中略) ……重要であることがわかる。』
 - (ア) 戦略を実施する上で、これは大切かも知れない。この尺度で戦略の実現を問い
-

直すのも良いのではないだろうか。

(8) 『全体の数字が……(中略) ……製品を見捨てたのだ。』

(ア) 「わかりやすさ」について、見方を変えることでの確かな表現になる一例として、改めて気づきを得た。

(9) 『こうしてできたレポートは……(中略) ……確認する方法がない。』

(ア) この問題は、システム開発の品質管理にもあてはまる。リーンスタートアップの手法を転用できないか？

1.8 「第8章 方向転換(あるいは辛抱)」の考察

概要

構築－計測－学習のフィードバックループを回しおえたとき、当初の仮説に誤りがあると、根本的に見直して新しい戦略的仮説に方向転換(ピポット)する必要がある。ピポットとは、根本的な仮説を新たに策定し検証できる構造の変化であり、リーンスタートアップ方式の肝である。

考察

(1) 『スタートアップにおける生産性とは、……(中略) ……歩けるということだ。』

(ア) 価値が重要であるが、価値は、多くの中小企業経営者に理解されているだろうか。それに「役に立つ」努力で測ることは難しいのではないか。しかし、今、それが重要になってきているのではないか。

(2) 『経験豊富なアントレプレナーは、……(中略) ……失敗するわけだ。』

(ア) この方法だと「ゾンビ」にならずに済む。システム開発にも応用できないか。

(3) 『スタートアップが滑走路として……(中略) ……考えなければならない。』

(ア) 方向転換できるチャンスをあらかじめ何回かを予測しておけば、柔軟に、大胆に見直せるであろう。離陸するのに距離が短ければ、滑走路を延ばすという考え方もあるのが、方向転換を考えるにはプラスになる。

(4) 『幸いなことに、……(中略) ……得ることができた。』

(ア) eXtremeProgramming の 4 つの価値のひとつである「勇気」にもつながる事例である。否定的な反応に対して自社の方針(顧客の声を聞き続けること)を貫く勇気は素晴らしい。

(5) 『ピポットの決断は……(中略) ……体系的に行わなければならない。』

(ア) 思いが強いほど、厳しい決断に迫られそうである。人間力が試される

(6) 『品質が低いMVPとすべき理由は、……(中略) ……要求が厳しい。』

(ア) 第 4 章で懸念していた製造物責任などは、メインストリームの顧客を相手にするとき、顕在化するということか。

(イ) アーリーアダプターとメインストリームの顧客との求めるものは異なるのであれば、必ず方向転換が必要となる。しかし方向転換を行った時には、スタートアップ同様に、早期の仮設検証が必要であろう。

(7) 『ピポットとは、……(中略) ……素早くみつけることができるのだ。』

(ア) 単に方向転換すれば OK といっていないのが良い。仮説、検証を繰り返しながら、方向転換が必要な状況に遭遇したとき、素早く変化することが求められているということだろう。

(イ) 方向転換が目的ではない。常に仮説の策定と検証の繰り返しを行い、必要なときに方向転換を行える準備を行っていることが重要であるということなのだろう。

1.9 「第 9 章 バッチサイズ」の考察

概要

バッチサイズを小さくすることにより品質上の問題を早期に発見でき、構築—計測—学習のフィードバックループを短い時間で回すことができる。これにより、競争力の源泉となるスタートアップを手に入れるためのすばやい学びを得ることができる。

考察

(1) 『封筒を1枚ずつ仕上げていく……(中略) ……実はそのほうが早いのだ。』

(ア) 「1 人屋台生産方式(セル生産方式)」も同様の考え方である。

- (2) 『バッチサイズ縮小で……(中略) ……早期に発見できることだ。』
(ア) 逆にいえば、品質上の問題を発見できるバッチサイズを考える必要がある。
- (3) 『これはIMVUで継続的な……(中略) ……バージョンをリリースしている。』
(ア) アジャイル(XP)の「継続的インテグレーション」をビジネスにアレンジしている。異業種、異分野のものをこれほどまでに自分のものになっているのはクレバーである。
- (4) 『ここで大事なのは、……(中略) ……手にいれなければならないものなのだ。』
(ア) 顧客から学ぶ、顧客を知るという能力が必要ということだろう。顧客の視点という点では、やはり、そうだったのかである。ただし、マーケティングスキルも要求されるかもしれない。そう考えるとバッチサイズは小さい方が良いと言える。
- (5) 『スタートアップの場合、……(中略) ……削減をもたらしてくれる。』
(ア) 新規事業の企画を進めていく過程では、確かに形のないものを手探りで作っていくことが多いので、この部分に共感した。
- (6) 『つまり、リーン・スタートアップにおける……(中略) ……考えるべきだ。』
(ア) プル信号をとらえ、反応することは、簡単ではないのではないだろうか。継続的デプロイメントが関わってくるのだろうと考える。
- (7) 『フィードバックループは……(中略) ……すべて無駄である。』
(ア) 計画においてはどうするのかという点を説明してくれている。ポイントとして挙げている顧客に関する仮説というのが納得する。これ以外の仕事はすべて無駄であるというところがすごいと思う。
(イ) 顧客に関する仮説をプル信号にすることが、必要最小限のバッチサイズを決めるヒントとなる。これ以外の仕事はすべて無駄であるという割り切りは、かなり強いリーダーシップが必要であろう。

1.10 「第10章 成長」の考察

概要

スタートアップがその状況を把握するために、成長を測る指標に何を使うべきかを考える。

考察

(1) 『過去の……(中略)……を呼び込む。』

- (ア) 顧客を正しく見るということや顧客自身の行動を把握しておくことが、新しい顧客を捕まえることになるということだろう。顧客の視点は大切だと考える。
- (イ) 過去の顧客の行動が、直接的にも間接的にも新たな顧客の購入意欲を引き立てるといふことか。ロコミやブランド品を使われていることが宣伝効果になるというのは、わかり易い例である。

(2) 『成長のエンジン』

- (ア) 事業の成長に関わる要素は多く複雑であるが、「3種の成長エンジン」という説明は分かりやすい。

(3) 『この選択肢を狭め……(中略)……集中しやすくなるはずだ。』

- (ア) 改善では決して何も見いだせないということであろう。しかし、改善に陥りやすいのが現実であろう。リーンスタートアップの難しさとも言える。

(4) 『製品を改良する……(中略)……ごくわずかな違いしかもたらさない。』

- (ア) 改善のアイデア出しですら、アイデア出しにとっても苦勞している私からするとうらやましい。

(5) 『他の成長エンジンと……(中略)……可能性がある。』

- (ア) 「顧客ひとりが何人の友だちを連れてきてくれるか」という指標は、会員ビジネスをイメージしてしまうが、インターネットが生活のインフラとなってきた今般においては、全てのビジネスに考慮すべき指標であろう。

(6) 『成長速度を上げたければ……(中略)……減らすか、だ。』

(ア) リーンスタートアップ企業以外の場合にも参考になる考え方ではないだろうか。

(7) 『本物の見込み客が……(中略)……失敗するのだ。』

(ア) 「良いものを作れば、お客様は買ってくれる」という従来の考え方のみでは成功しないという考え方は理解できるが、良い市場をどのように見極めることができるかが問題である。良い市場を見つけるためにも、顧客に関する仮説の基に、小さなバッチサイズでの検証が有効か。

(イ) 本物の見込み客というところがポイントか。本物の見込み客を潜在顧客にしなければビジネスの成功はない。しかし、難しい。

1.11 「第 11 章 順応」の考察

概要

リーン生産方式などのツールを使って状況の変化に応じて俊敏に自ら成長する組織を作る方法の検討。

考察

(1) 『私は順応性の高い組織(adaptive organization) ……(中略)……組織ということだ。』

(ア) CMMi のレベル5に近い組織といえる。変化に対応するためには、その変化に対応できる柔軟な組織が必要ということだろう。

(イ) こんな理想的な組織をどうしたら作ることができるのか興味深い。

(ウ) このような順応性の高い組織は、なかなか実在しないのではないだろうか。組織においては、現在の状況を把握した上で、順応性の高い組織を目指すための方法を考える必要がある。

(2) 『時間のために品質を犠牲にしてはならない』

(ア) 昔から日本の製造業では広く浸透している考え方(日本的品質管理)だがソフトウェアの世界にも適用できないか。⇒西康晴氏「ソフトウェアテストシンポジウム」

- (3) 『スピードアップにおいても……(中略)……1周したことになるわけだ。』
(ア) 自然なフィードバックループを持つことが必要だ。「急がばフィードバック」である。
- (4) 『技術的に見える問題……(中略)……発掘できる可能性がある。』
(ア) おそらく人的問題に起因するものがほとんどであろうが、その問題を防ぐ仕組みを考えることが重要である。
- (5) 『5回のだれ』
(ア) トラブルの原因究明の際に陥りやすい失敗として、(特にその場にいない)誰かのせいにして終わらせることが往々にしてある。
- (6) 『5回のなぜをスムーズに導入するヒント』
(ア) 「5回のなぜ」は有効な手段ではあるが、「5回のなぜ」を正しく活用するにはやはりポイントがある。世間でいう安直な「5回のなぜ」は失敗に導くだけの手段
(イ) なぜなぜ分析も実際にやってみると躓くことが多いが、ここに上がっている方法を試すことができればうまくいく可能性は高い。
- (7) 『5回のなぜによる学びを……(中略)……否かなどのこの人物が評価する。』
(ア) 「5回のなぜ」を行うことは、関係者のメンタル面にも非常に厳しいものを要求することが多い。この中から、正しい評価を行い実行していくには、本当に強いリーダーシップと「責任」「権限」の明確化が必要である。

1.12 「第12章 イノベーション」の考察

概要

大きな企業がいかんにしてイノベーションと成長の能力を持った組織を作り上げる方法を検討する。

考察

(1) 『チームを適切に構築……(中略)……組織がおかしいとまずまちがいなく失敗する。』

(ア) 社内スタートアップでの3つのポイントが書かれている。社内革新を行う時に、この3点を用意しているであろうか。ともすれば、精神論だけで、どれかがかけ落ちしているのではないだろうか。そうであれば、はじめから失敗が約束されているだけだ。

(イ) 社内スタートアップの場合、企業の覚悟と共に、何より個人の覚悟、すなわち成果に個人的な利害がかかっていることが成功のために重要であろう。

(2) 『スタートアップチームは、その守備範囲……(中略)……承認が多すぎではない。』

(ア) 承認が多くてその度に一時停止を余儀なくされることが多々ある。

(イ) ここでも、行動につながる評価基準と学びの中間目標を適切に設定できるかがカギになるであろう。

(3) 『成果にアントレプレナーの個人的利害がかかっているなければならない。』

(ア) 成果に個人的利害がかかっているならば、モチベーションや責任感の高さにつながる。

(4) 『普通、社内イノベーターに対して……(中略)……逆が必要だと考えている。』

(ア) 数多くの実績を経験していないと出てこない、バランスの取れた指摘である。

(5) 『ここで課題になるのは、皆が見ている前で……(中略)……しない場を作るのだ。』

(ア) 社内スタートアップでサンドボックスの仕組みを用意することが、確かに、うまく進めるポイントかもしれない。この方法を取り入れることが、小さな失敗だけで収まり、成功を手にする可能性がある。

(6) 『マネジメントポートフォリオの醸成』

(ア) 製品開発のサイクルのみならず、製品そのもののライフサイクルにもアジャイル的な発想を上手く取り入れている。

(7) 『大組織で働くイノベーターの……(中略)……昇進や報酬を与えればいい。』

(ア) 一部の企業において社内ベンチャー制度を実施しているところもあるが、これはイノベーターのキャリアパスとして、アントレプレナーという選択を行うこととは異なる。大企業において「アントレプレナー」というキャリアを設けるためには、経営者の意識の改革と、このキャリアを生かせることのできる企業としての構造改革が必要ではないか。しかし大企業においても、破壊的イノベーションを行うのであれば、必要なキャリアとして考えるべきであろう。

(イ) 社内スタートアップを行う上で、その人材の処遇をどうするかが問題になる。「アントレプレナー」という肩書きはひとつの解といえる。評価は革新会計で行うということは、安易な評価でなく、厳しい評価になるかもしれない。ただ、成功した場合に正当な評価をしないとその人材はいなくなる。

1.13 「第 13 章 エピローグー無駄にするな」の考察

概要

科学的な管理という視点から過去の活動の反省とリーンスタートアップを対比する。

考察

(1) 『製造能力なら、……(中略)……なんでも作れるだけあるのだ。』

(ア) ちまたには、これだけモノ(ソフトウェアも含めて)があるのに、自分にフィットするものが少ないのも事実。だから受託開発は市場規模が小さくなることがあってもなくなるらない。

(2) 『形のあるものであれば……(中略)……もう片方はほとんど揺さぶらないのだ。』

(ア) 見えるものも形あるものにすぎず、具現化されたものに入ると考える。まだ、そこでは、リーンスタートアップは真の方法に達していない。人の動作を少なくしたのでは機械に置き換えることが可能だ。本質的には最適な無駄を活かして、ムラとムリを取り除くことである。

(3) 『同時にテイラーの言葉は……(中略)……で行うほど無駄なことはない』のだ。』

(ア) 効率良くものを作り出すことも大切であるが、何を成すべきかを見出すことが先決である。そのためには、先にも述べられたように良い市場を見極めることが大切であり、顧客に関する仮説の基に、小さなバッチサイズでの検証を行う必要がある。

(4) 『もっとがんばれと労働者に……(中略)……リーン・スタートアップ活動の考え方である。』

(ア) 今までやってきて失敗(破綻)していることの分析をせず、ただ今までの繰り返しを「頑張り」というだけということは往々にしてあり、リーンスタートアップは、それに反して「持続可能な組織づくりの方法を見つけるという喫緊のイノベーション課題に対応できる」という点がとても評価できる。

(5) 『リーン・スタートアップ活動を進める……(中略)……私は信じている』

(ア) リーンスタートアップは信仰ではなく、科学的なアプローチが必要だ。推進者も懐疑派もこの視点を持つことが大切であると考えます。
(イ) 真の科学的なアプローチとは、客観的事実に対して素直に受け入れ、語られる言葉に対しては、懐疑的であることではないだろうか。

(6) 『失敗や挫折があっても……(中略)……時間の無駄づかいがなくなるのだ。』

(ア) 何事もコトを行う上での大切なことである。とは言え、現実には難しい。しかし、成功への道筋はやはりこれしかないであろう。
(イ) 本書籍を一言にまとめると、この内容になるのだろう。ただ、あまりにも理想的な表現であるため、現実世界においては非常に難しいと感じざるを得ない。新規事業を成功させるためには、顧客に対する仮説の基で実用最小限の製品を世に出し、顧客の反応を適切な指標で計測して学ぶフィードバックループを、小さなバッチサイズで早く回すことにより、無駄を最小限にして目指すもの(持続可能な価値)に向かっていくことか。

1.14 「第 14 章 活動に参加しよう」の考察

概要

参考になる書籍、イベント、ブログなどの紹介。

考察

(1) 『そのあとは読者次第だ。勉強もいいが、行動はもっといい。』

(ア) 私たちの WG も単なる勉強ではなく、こう言う WG 活動を行っていることはもっといい。さらに、私たちがこの成果をどのように活用し、どのように広めていくかが問われるであろう。

(2) 『アントレプレナーの教科書』 スティーブ・ブランク著

(ア) 私もこの本が出た時に衝撃を受け、何度も読んだ。同じように共感し合った友人の一人は今、ニューヨークでベンチャー企業を立ち上げている。久しぶりにまた読んでみようと思う。

第2章 ITCにおけるリーンスタートアップの考察

ITC がリーンスタートアップをビジネスの視点で考える場合いろいろな切り口がある。ここでは、ITC のビジネスとしてリーンスタートアップを行う場合とITC の起業や新規事業にリーンスタートアップを活用する場合を考察する。

2.1 ITCのビジネスとしての考察

ITC が、リーンスタートアップを自らのビジネスのリューションとして行う場合を考える。即ち、リーンスタートアップによる経営革新や経営改善の支援、コンサルテーションやコーディネートである。

(1) リーンスタートアップには、実践が必要

リーンスタートアップによるコンサルテーションやコーディネートを行うのには、まず、リーンスタートアップの実践が必要である。数多くの実践よりも、リーンスタートアップのコンセプトを理解し、自ら、「仮説→計画→実験(実証)」のプロセスで実践と学習ができれば、数回の実践で対応できる。

実践としては、2つの方法がある。ひとつは、リーンスタートアップによるコンサルテーションやコーディネートを行っているITCのアシスタントとして体験する方法である。もうひとつは、自らのビジネスや作業をリーンスタートアップによるパイロットプロジェクトとして実践する方法である。

前者は、コンサルテーションやコーディネートの視点としては強みであるが、リーンスタートアップの実感を掴むということでは弱みといえる。後者は、リーンスタートアップを実践しているのが強みであるが、コンサルテーションやコーディネートの視点では弱みといえる。

少し異なった視点から疑似体験として実践を行っているといえるものがある。それは、アジャイル開発をメインとして実践した経験がある、もしくは、アジャイル開発のコンサルテーションを行っていることである。この場合は、リーンスタートアップに関わる知識は習得が必要である。

(2) 実践も必要だが、センスも必要

リーンスタートアップによる経営革新や経営改善の支援、コンサルテーションやコー

ディネートを行うには、実践だけではうまくできないのではと考える。数百回の実践をしたとしても、リーンスタートアップの世界観を理解できるやリーンスタートアップをコンサルティングやコーディネートするセンスがなければ、リーンスタートアップもどきの硬直したものによる疲弊した結果か、失敗をもたらす。この点は、アジャイル開発と通じるところがある。実は、「変化に対応する」ということは、根底に、そういうものが必要であるということなのであろう。

(3) テンプレートやフレームワークが必要

リーンスタートアップの方法をうまく行うためには、テンプレートやフレームワークが必要となる。ここでは参考として、付録-Bに2つのテンプレートと1つのフレームワークを掲載している。

ITC自身が、ITCプロセスガイドラインのSWOT分析や事業ドメイン分析とコラーのマーケティングなど使いやすいところを別シートとしてうまく融合して、活用することが必要である。単に、このテンプレートだけでは、ITCとしての特長を活かしたリーンスタートアップにならない。どのように融合するかは、それぞれのITC自身の特長を活かしたもので行うことであり、それがオリジナリティとなる。

(4) スキルは必要

リーンスタートアップを読んでいると知識やスキルはそれほどいらないと書いてあるが、実践に際して前提となる知識やスキルはある程度必要であることが読み取れる。ここでいう知識やスキルは、その分野での専門的な高度な知識やスキルを必要としているのではないということである。財務、マーケティングなど一通りの最低限の知識は求められる。

リーンスタートアップによるコンサルティングやコーディネートを行うのには、高いスキルが求められる。従来の方法とは異なる手法を用いる場合は、周りの人々に理解してもらうために、従来の方法を理解し、そのメリットやデメリットを把握して、新しい方法が何故良いのかを述べる必要がある。すなわち、「彼を知り、己を知れば」ということである。当然、スキルは高くなることが求められる。

また、顧客もリーンスタートアップを読んでいる場合もあるので、一通りのリーンスタートアップの書籍は読んでおくべきである。

(5) IT化戦略・導入にはアジャイル開発が必要

リーンスタートアップによるIT化戦略には、クラウド・コンピューティングやパッケージ利用だけでなく、そのカスタマイズや新規開発部分を含めてアジャイル開発の手法を用いる必要がある。

リーンスタートアップによる「仮説→計画→実験(実証)」のプロセスに対応したIT化

戦略・導入が必要となる。

従来のウォーター・フォール型開発では、その変化やスピードに対応できない。また、アジャイル開発では、今までのようなベンダまかせではない。顧客が参加することが求められる。顧客参加による顧客とベンダのコーディネートとしてITCの役割は重要であり、従来とは異なるコーディネートを考える必要がある。

(6) ポジティブであれ

リーンスタートアップを推進するには、前向きで、ポジティブであるほうが良い。ただし、冷静に、客観的に状況を把握することが必要である。とはいえ、全般的に、行動力や実行力があるアクティブな人が良いと考える。

(7) 行動を評価できる指標を考える

リーンスタートアップでは、行動を評価できる指標で測らなければならない。ITCは、バランススコアカードのキーパフォーマンスドライバーで指標を導き出すことは慣れているが、その指標ではリーンスタートアップが成功しているかをみることができない場合が多い。すこし違和感があるが行動を評価できる指標を設定し、計測できるようにする必要がある。

(8) ベンダ以外の事例を見つける

リーンスタートアップの書籍では、ベンダ企業の事例が多く掲載されている。実際にリーンスタートアップによる経営革新や経営改善の支援、コンサルテーションやコーディネートを行うのは、ベンダ企業だけでなく製造業や流通業などもある。できれば、自分が説明しやすい製造業と流通業からそれぞれ1社事例を見つけておこう。

(9) 報酬の設定を考えておく

リーンスタートアップによる経営革新や経営改善の支援、コンサルテーションやコーディネートにおける報酬の設定を考えておく必要がある。顧客の顧客への価値の提供ができていいるなら、行動が評価できる指標で良い結果ができていいるなら、それに相当する報酬を得ることが大切だ。しかし、現実には難しい。安価にならないように報酬の設定をしよう。

(10) 営業ツール、営業戦略、サービスマニューを考える必要あり

リーンスタートアップを単に示しても、営業は難しい。営業ツール、営業戦略、サービスマニューを考える必要ある。ITC 自らの特長を活かしたものを考えてもらいたい。

(11) 研修

リーンスタートアップをはじめて行おうとする顧客には、やはり研修が必要となる。顧客が研修にかけられる時間と人数と対象者のポジションで変わってくる。ITC としてはこの点を考慮した研修キットを作成することになる。ベースとしては書籍が良い。いかに合わせた研修テキストと講義ができるかであろう。ここが、ITC として報酬となるところである。

しかしながら、ITC 向けに研修が必要であろう。すべての ITC が書籍から研修キットを作成できるとは言えない。また、多くの ITC は、書籍からリーンスタートアップを自らのビジネスソリューションへ展開はできると考えられるが、一部の ITC は、いろいろな制約により研修による習得が必要な場合があると考ええる。

2.2 ITCの起業・新規事業の考察

ITC の起業、新規事業としてリーンスタートアップを活用する場合はどのようなことが考えられるか考察する。

(1) ITCの提供サービスをひとつの製品、ソリューションにすると難しい

ITC プロセスガイドライン全体や各フェーズ単位を支援やコーディネートする製品やソリューションにしてリーンスタートアップで行うと粒度が大きすぎると考える。この場合は、それ自身ではなく、それを実現する戦術や戦略にリーンスタートアップを活用すると可能ではないかと考える。

もしくは、ITC プロセスガイドラインの中のプロセスひとつひとつを支援やコーディネートする製品やソリューションにしてリーンスタートアップで行うと粒度が小さくなり、可能ではないか。また、これにより違う提供サービスが見えてくるのではないか。

IT 化支援やシステム開発に関わる場所は、リーンスタートアップは可能である。ただし、アジャイル開発のノウハウが必要である。

(2) イテレーションの期間は少し長めに

リーンスタートアップのイテレーション期間は2週間から3週間でサイクルを回しているが、ITCの起業、新規事業としては、イテレーションの期間を少し長くしないといけない。それは、そのサイクルでは、「仮説→計画→実験(実証)」の成果の計測ができないと思われる。もう少し長めの3週間から5週間で1イテレーションとすべきであろう。ただし、1か月半や2か月では、1イテレーションとしては長すぎる。

(3) チームが必要

リーンスタートアップをうまく行うには、複数でチームになると必要がある。単独でリーンスタートアップを行うのは難しい。「仮説→計画→実験(実証)」を第3者的な評価や冷静な変更ができにくいからだ。

パートナーとなる ITC やメンバと仮想会社として考え、共同でリーンスタートアップを提供するサービスやソリューションに適用し、「仮説→計画→実験(実証)」で複数回イテレーションを回して成功すれば、それぞれのソリューションとしてビジネスを進める。規模が大きい案件があるときは、信頼できるパートナーとしてお互いに活用する。

もう一つの方法としては、自らがサービスオーナーとなり、必要となるメンバを外部調達してサービスやソリューションをリーンスタートアップで行う方法である。派遣型の調達が適している。

(4) 主でないサービスやソリューションにリーンスタートアップを適用する

ITC ビジネスの主となるサービスやソリューションへリーンスタートアップを最初から行うのが難しい場合は、主でないところ、足をだすところや枝葉のところへリーンスタートアップで行う。このようなところは、2、3 人の少人数メンバであり、短期的になんらかの結果が必要なものである。ただし、成果が出た場合は、大きくビジネス化される可能性がある。

または、見せるサービスに活用するのも有効である。ただ、見せるだけであるという計測ができるのであれば、素早く、評価し、見せるにとどめることが逆に必要である。

(5) 知識は必要

リーンスタートアップを知っているだけでは実務はできない。財務、マーケティングやマネジメントなどの知識、手法は必要である。これは、2.1(4)と同じである。

(6) テンプレートやフレームワークがあるとやりやすい

これも、2.1(3)と同じである。これは、自らの実践なので適用しやすいといえる。

(7) 共有の場があるとよい

リーンスタートアップの実践は簡単ではない。先駆者の工夫やツールが共有されている場があれば、それを流用して、より早くサイクルを回して結果を見出すことができる。しかし、対象とする客層や評価する指標は異なるので、同じようにしたからといって成功するものではない。どのツールをどの工夫を活用して、組み合わせを変える、

もしくは、一部変更するなどビジネスの変化に対応させるスキルは当然必要とされる。

2.3 銀の弾丸はない

リーンスタートアップは、非常に、魅力的な考え方、方法といえる。ビジネス変化を前提とした現在の状況においては、リーンスタートアップを考えない方が危険であるといえるかもしれない。

だが、リーンスタートアップは、銀の弾丸ではない。すべての状況においてリーンスタートアップが対応できるものではない。万能薬ではないのである。たとえ万能薬であったとしてもそれをどう処方するかによっては、まったく効き目のないものになる。

すなわち、リーンスタートアップが最適な状況であっても、活用の仕方を間違えたり、活用の仕方が不十分であると成功へと導かないのである。

だからリーンスタートアップが使えないといっているのではない。リーンスタートアップを利用する人たちが、リーンスタートアップの適用が良い結果を導き出す場面を見逃さず、良い結果を導き出す仮説をたて、成功への計画が立案でき、実験(実証)のプロセスが描けるのであれば、実践すべきである。

リーンスタートアップは銀の弾丸ではないが、一つの選択肢としてリーンスタートアップを持てば、不確実性なビジネスが変化しつづけるときに、それに立ち向かう武器となると考える。

最後に、IT コーディネータの皆様は、臆せず、過信せずリーンスタートアップを活用してほしい。

付録-A アジャイル開発手法

本付録-A では、リーンスタートアップで書かれているアジャイル開発について、一般社団法人西日本アジャイルプロセス協議会のアジャイル研修入門のテキストから抜粋して簡単に説明する。

A-1 主なアジャイルプロセスの開発方法論

アジャイル開発における主なアジャイルプロセスの開発方法論を説明する。

(1) エクストリーム・プログラミング:XP (Extreme Programming)

提唱者は Kent Beck である。コーディング、テストファースト、リファクタリング等、技術プロセスが中心である。

(2) スクラム:Scrum

提唱者は Ken Schwaber と Jeff Sutherland である。マネジメントにフォーカスした方法論である。

(3) クリスタル(ファミリー):Crystal (family)

提唱者は Alistair Cockburn である。ワイドスペクトラムな方法(小規模～大規模)であり、継続的なプロセス改善である。

(4) フィーチャ駆動型開発:FDD (Feature Driven Development)

提唱者は Jeff De Luca と Peter Coad である。モデル中心の古典的な繰り返し型開発プロセスであり、かつ、軽量である。

(5) 適応的ソフトウェア開発:ASD (Adaptive Software Development)

提唱者は Jim Highsmith である。RAD を発展させ、カオス適用理論(CAS)を用いたフレームワークである。

(6) 動的システム開発方法論:DSDM (Dynamic Systems Development Method)

RAD、JAD をベースとして、プロトタイプを多用する。

(7) リーンソフトウェア開発:LSD (Lean Software Development)

提唱者は Mary Poppendiek である。トヨタのカンバン方式(最小在庫=ドキュメント)の原理応用である。

(8) エクストリームモデリング:xtUML (Executable and Translatable UML)

提唱者は OMG-MDA 等である。検証実行可能なモデリング(ツール)を利用している。マネジメント的側面はない。

A-2 エクストリーム・プログラミング:XP

繰り返し型開発のひとつでユーザーが要求する機能のなかで、ビジネス価値を生み出す機能から少しずつすばやくリリースを行う手法である。また、ソフトウェア開発におけるユーザー側及び開発側の不安を互いに認識させ、その互いの不安を解消するための権利と責任を受け入れる環境を作り上げていくプロセス手法でもある。

XP の目標は、「優れたソフトウェアを開発する」ことであり、その考えは、常に注意を払い、状況に適応し、変更するということである。

XP を進めるにあたって、各プラクティスを実施することが目的ではなく、各プラクティスが求める理想、アクションを意識し、改善を繰り返していくことが必要である。そうでなければ、アジャイル開発から乖離してしまう。

XP では、共有する価値、4つの変数およびプラクティスがあり、以下に示す。

- 共有する価値:
 - ◇ コミュニケーション
 - ◇ シンプル
 - ◇ フィードバック
 - ◇ 勇気
 - ◇ 信頼
- 4つの変数
 - ◇ コスト
 - ◇ 納期
 - ◇ スコープ
 - ◇ 品質
- プラクティス

- ◇ 全員同席
- ◇ ペアプログラミング
- ◇ 常時結合
- ◇ テスト駆動型開発
- ◇ リファクタリング
- ◇ コードの共同所有
- ◇ 継続可能な作業時間
- ◇ 計画ゲーム
- ◇ 短期リリース
- ◇ ……など

A-3 SCRUM

SCRUM は、ソフトウェア開発のプロセスや技術そのものではなく、採用したいプロセスや技術を取り込む事の出来るソフトウェア開発フレームワークである。

(1) SCRUM セオリー

SCRUM ではリスクを予測、コントロール可能にするため反復型開発のアプローチを取り、以下の3つをポイントとしている。

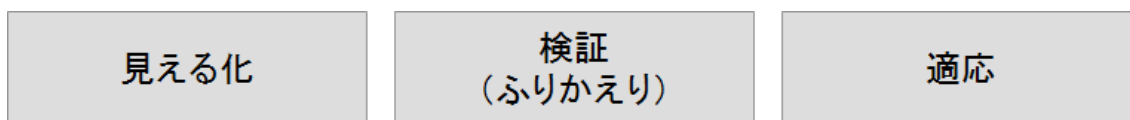


図 A.1 SCRUM の 3 つのポイント

(2) SCRUM フレームワーク

SCRUM では、以下のルールがある。

- スクラム・マスター 他のメンバにプロセスを理解させ、実行を支援する
- プロダクト・オーナー リリースに含めるプロダクトバックログを決定する。
- チーム スプリントを通じて、バックログを消化し、ソフトウェアを開発する。

SCRUM では、イテレーションの期間を表すものをスプリントという。1つのスプリントは1ヶ月未満で設定する。

SCRUM では、ソフトウェア以外で作成する物は、プロダクトバックログ、スプリントバックログおよびバーンダウンチャート(進捗を見える化できる)である。

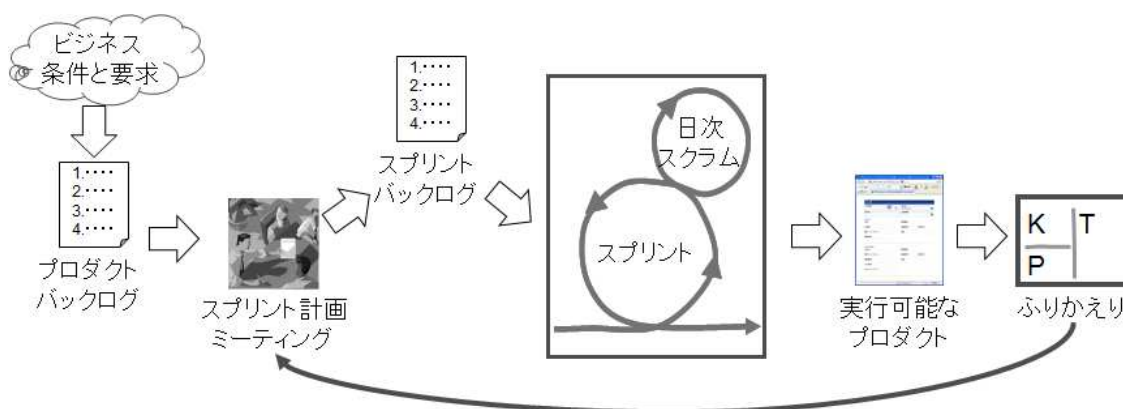


図 A.2 SCRUM フレームワーク

A-4 リーンソフトウェア開発

リーンソフトウェア開発は、XP や SCRUM とは異なり、それ自身がソフトウェア開発プロセスやプラクティスを定義しているのではなく、アジャイルプロセスにおける基本的な考え方と、より分かりやすい実践的指針を提供している。

書籍などで紹介されるアジャイルプラクティスの多くはコンテキストを考慮しなければ、うまく使うことができないが、リーンソフトウェア開発は、個々の分野向けの適切なアジャイルプラクティスへと変換するのに役立つ7つの原則と 22 の思考ツールを提供している。

(1) 7つのリーン原則

① ムダを排除する

ここで言う「ムダ」とは顧客が認める価値を、製品に負荷しないもの、すべてのこと。リーン思考では『ムダ』という概念を最大の問題としている。

② 学習効果を高める

ソフトウェア開発は複数のロールの異なるメンバーが協調し、複雑なものを作ることが求められるため、学習効果を高めることがソフトウェア開発そのものの改善には必要となる。

③ 決定を出来るだけ遅らせる

不確定要素の多い分野では、決定に必要な情報が揃うまで決定を遅らせることが、誤った決定を避けるのに効果的なアプローチとなる。

- ④ 出来るだけ早く提供する
設計、実装、フィードバック、改善のサイクルを早めることは学習効果を高め、また不確実性に対応するためにも効果的である。
- ⑤ チームに権限を与える
改善のサイクルを早め、不確実性に対応するためにも、現場での意思決定ができるようにすべきである。
- ⑥ 統一性を作りこむ
優れた製品には見た目や使用感などに統一性が感じられる必要がある。また統一性を産み出すために、ユーザーから開発メンバに至るまでコンセプトの統一性が必要になる。
- ⑦ 全体を見る
部分を順番に開発すると局所最適に陥る危険性がある、全体感を見失わないようにすべきである。

付録-B 参考:テンプレート、フレームワーク

本付録-B では、以下のテンプレートとフレームワークを参考資料として掲載する。

- (1) リーンキャンパス
実践リーンスタートアップより
- (2) ビジネスモデル
ビジネスモデル・ジェネレーションより
- (3) オープン・サービス・イノベーションコンセプトマップ
オープン・サービス・イノベーションより

詳細については、それぞれの書籍を参照して下さい

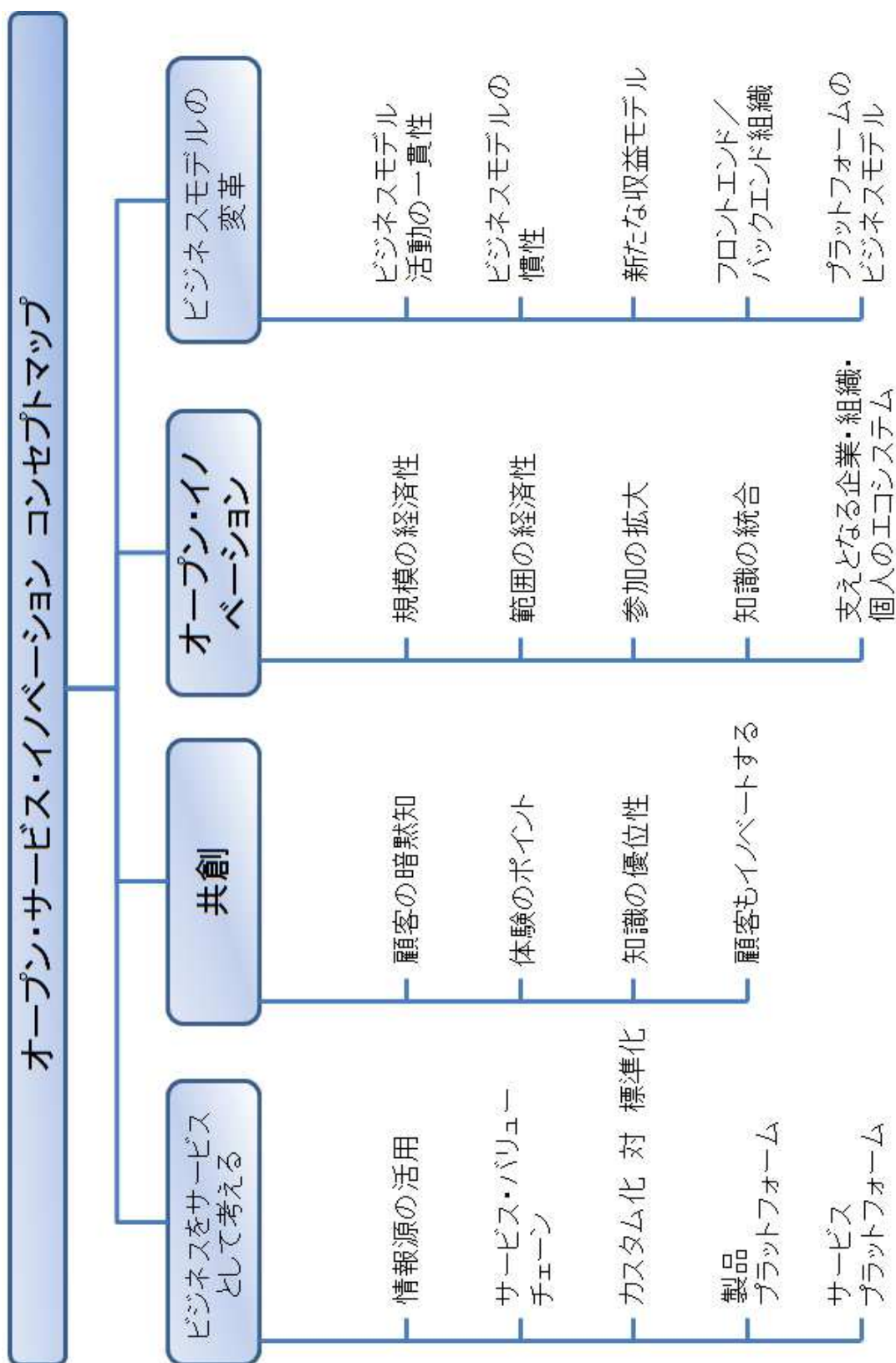
B-1 リーンキャンパス

課題	ソリューション	主要指標	独自の価値提案	圧倒的な優位性	顧客セグメント
				収益の流れ	
				コスト構造	

B-2 ビジネスモデル

KP パートナー	KA 主要活動	KR リソース	VP 価値提案	CR 顧客との関係	CH チャネル	CS 顧客セグメント	CS コスト構造 RS 収益の流れ
						RS 収益の流れ	

B-3 オープン・サービス・イノベーション コンセプトマップ



参考文献

- (1) エリック・リース (著), 伊藤 穰一 (解説), 井口 耕二 (翻訳)
「リーン・スタートアップ ームダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す」
日経 BP 社 (2012/4/12).
- (2) アッシュ・マウリヤ (著), 渡辺 千賀 (解説), エリック・リース (編集), 角 征典 (翻訳)
「Running Lean ー実践リーンスタートアップ」
オライリージャパン (2012/12/21).
- (3) スティーブン・G・ブランク (著), ボブ・ドーフ (著), 飯野 将人 (翻訳), 堤 孝志 (翻訳)
「スタートアップ・マニュアル ベンチャー創業から大企業の新事業立ち上げまで」
翔泳社 (2012/11/9).
- (4) スティーブン・G・ブランク (著), 渡邊 哲 (翻訳), 堤 孝志 (翻訳)
「アントレプレナーの教科書」
- (5) 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会
「IT コーディネータプロセスガイドライン Ver.2.0」
(2011/08/31).
http://www.itc.or.jp/about/guideline/dlfile/itc_pgl_v2_0.pdf
- (6) 西日本アジャイルプロセス研究会
「Agile 研修キット アジャイルプロセス入門 第 I 部～アジャイルプロセスを知る～」
一般社団法人西日本アジャイルプロセス協議会 (2010/10/31)
http://www.itc-biz.jp/itc_solution/
http://itc-osakajo.jp/xoops/modules/pico/index.php?content_id=25
- (7) アレックス・オスターワルダー (著), イヴ・ピニユール (著), 小山 龍介 (翻訳)
「ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書」
翔泳社 (2012/2/10).
- (8) ヘンリー・チェスブロウ (著), 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ (監修), TBWA 博報堂 (監修)
「オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する」
阪急コミュニケーションズ (2012/10/20).

リーンスタートアップによるITCビジネスへの考察

2013年2月18日 初版発行

著者 リーンスタートアップ研究会

新保 康夫

脇阪 公昭

山中 美智子

岡田 将

© ITC 大阪城

※許可なく複写および引用を禁じます。

ITC大阪城

