

米国で定着するリーンスタートアップ —少ない投資でスピード感のある新たなイノベーション手法—

現在もなお、世界のIT産業をリードしITイノベーションが起こり続けている場所、それがカリフォルニア州のシリコンバレーである。本稿では、そのシリコンバレーでイノベーションの源となっている“リーンスタートアップ (Lean Startup)”について解説し、日本で今後どのように活用すべきか考察する。

予測困難な時代に

最近のITの動きは、以前にも増してスピードを速めている。特にスマートフォン、タブレット端末、ソーシャルメディアなど、消費者向けのITが非常に速いスピードで進化している。こうしたITを利用したサービスを提供する全く新しい企業も登場している。これから何が起こるかを予想することさえ難しい、激動の時代になっているのである。

加えて消費者ニーズも不確実になっている今、新しいサービスを創造し提供していくことは、伝統的な手法に頼ってでは到底できるものではない。そのためシリコンバレーの企業は、新しいサービスを提供するためのやり方を数年前から変えてきているのである。

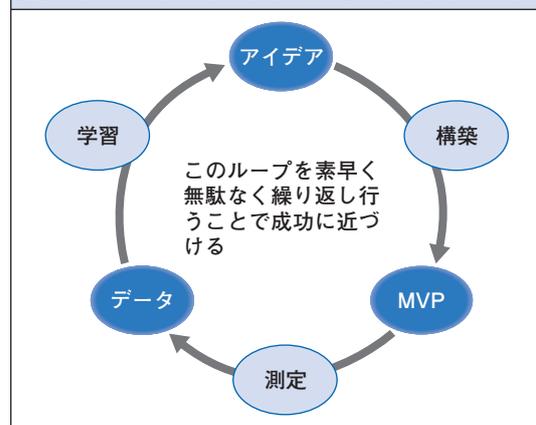
素早く仮説を検証

これまで、新しいサービスを構築する際には時間をかけてマーケットニーズを把握し、綿密な計画を立て、計画どおりに開発を進めてリリースするのが定石だった。マーケットニーズがはっきりしていれば、こうした進め方で問題が出ることはない。じっくり計画を立て、ウォーターフォール方式（段階を追っ

て1つずつ完成させていく方式）で1年以上かけて品質の高いシステムを開発し、それがユーザーに受け入れられた。しかし今やマーケットニーズは不確実であり、開発に1年もの時間をかけている間にニーズが変化してしまうこともある。このため、機能が豊富で品質も高いが誰も見向きもしない無駄なシステムをつくってしまうことさえあり得るのだ。

そこでシリコンバレーの企業は、予定している製品・サービスのニーズが本当にあるのかマーケットでテストしながら開発するようになった（図1参照）。まず「このようなニーズがあるのではないか」というアイデア（仮説）に基づいて、そのアイデアを検証するために必要な最低限の機能を持

図1 リーンスタートアップのフィードバックループ



NRIアメリカ バイスプレジデント
NRI・パシフィック 支店長
松本 健 (まつもとけん)



専門は最新技術の調査・評価

つ製品 (MVP: Minimum Viable Product) をつくり、興味を持つユーザーに実際に使ってもらう。その結果を測定し、得られたデータに基づいて仮説を再検討する。そこから新たなアイデアが生まれ、さらにMVPを改良する。こうして真のニーズに合致するまで軌道修正をしながら開発を進めて

いく。MVPは、アジャイル開発手法 (P.22～P.25「IT地産地消」参照) を採用して迅速かつ柔軟に構築する。

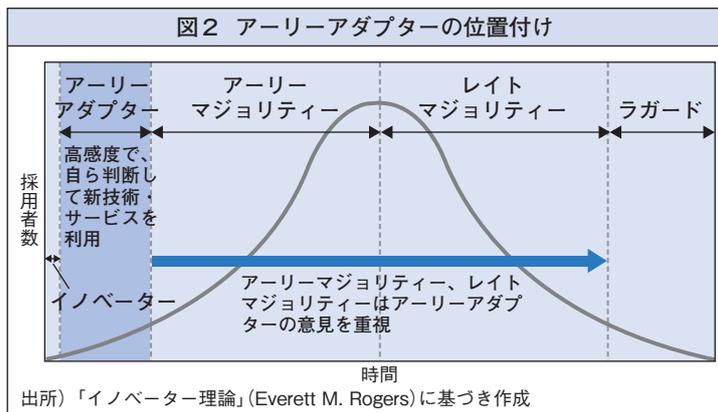
この方法は“リーンスタートアップ”と呼ばれる(「リーン」には「無駄がない」という意味がある)。時間・費用の無駄を抑える方法として、素早く事業を立ち上げたいベンチャー企業、立ち上げたばかりのスタートアップ企業などでよく採用されている。

リーンスタートアップは、技術的にはクラウドコンピューティングの普及に支えられている。ハードウェア調達にかかる時間を不要にし、サービスの利用料も安価である。こうしてITリソースを柔軟かつ安価に利用できるようになったことが、事業の素早い立ち上げや変化への柔軟な対応を可能にしているのである。

アーリーアダプターを重視

MVPを使って仮説を検証する際にはアーリーアダプター (早期採用者) と呼ばれるユ

図2 アーリーアダプターの位置付け



ーザーを意識する必要がある。アーリーアダプターは米国の社会学者Everett M. Rogersによって提唱されたイノベーター理論に登場する概念で、比較的早くに新商品やサービスを受け入れる消費者のタイプを意味する(図2参照)。アーリーアダプターは技術的に新しいツールやサービスを目ざとく見つけ、それらを使いこなすことが得意である。ツールやサービスのベンダーのうたい文句、他人の評価などには関心がなく、自分自身の課題を解決してくれれば機能が少なくても構わない。とにかく自分が気に入ったものを人より早く使うことに意味を見いだすのである。

アーリーアダプターは消費者の中の13%程度しかいないとされている。しかし、アーリーアダプターに受け入れられなければ、アーリーマジョリティーやレイトマジョリティーといった大多数の消費者に普及することは考えられない。大多数の消費者はアーリーアダプターの意見や評価に大きく影響されるからである。このため、いかにアーリーアダプタ

ーを見つけてアピールし、支持してもらえ
 かが重要なのである。

方向転換で成功する企業

仮説の構築と検証を繰り返し行っていくと、仮説が間違っていたと分かることも少なくない。その場合は、開発をやめるか、方向転換するかを判断しなければならない。サービスを再検討してさらに真のニーズに近づいていくために方向転換することをピボット(pivot)という。ピボットは非常に勇気のいる決断だが、定量的な評価基準を正しく設定して大胆にピボットを行うことで、より効率的に成功に近づくことが可能になる。

米国Instagram社のピボットの例を紹介しよう。同社はもともと「Burbn」という位置情報サービスのSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)としてスタートしたが、期待したほどには人気が出なかった。「Burbn」の使い方についての仮説を検証していく過程で分かったのは、さまざまな機能の中で、写真のアップロード機能が最も頻繁に利用されていたことだった。そこで同社はピボットすることを決め、「Burbn」は写真共有サービス「Instagram」として生まれ変わったのである。「Instagram」は、スマートフォンなどのモバイル機器で撮影した写真を、きれいに見せるフィルター加工をしてSNSに投稿し共有できるサービスである。2010年10月にサービスが開始され、今では8千万人

の登録ユーザーを獲得するまでに成長した(Instagram社のHP)。2012年4月には、米国Facebook社がInstagram社を10億ドルで買収することが発表された。

このほか、ピボットという呼び方がまだ一般的でなかった時にも、それを実践して成功した企業は多い。例えばYouTube社はもともとデート相手を探すためのビデオを投稿するサービスとして立ち上がったが、より幅広い動画をオンラインで共有するというニーズに注目したことで大成功した。Groupon社の場合も、もともと同志が集まって寄付を獲得するためのプラットフォームサービスとしてスタートしたが、クーポンを共同購入して価格を下げるというニーズを発掘したことで今日の成功を手に入れた。いずれも検証結果に基づいて素早く方向転換したことが成長につながった例である。

大企業でもリーンスタートアップを採用

リーンスタートアップは、その言葉からスタートアップ企業のみで利用される手法と捉えられがちだが、新しい事業や案件に取り組もうという企業ならどこでも適用可能である。その一例として米国最大の高級百貨店とされるNordstrom社のケースを紹介しよう。

Nordstrom社では、サングラスを選ぶ顧客のために、2種類のサングラスをかけた2枚の写真を並べて比較できるiPad用のアプリケーションシステムを開発した。その際、ニー

ズの仮説構築と検証を素早く行うため、サン
グラス売り場にアプリケーションシステムの
開発環境を持ち込み、顧客に最低限の機能
を持つアプリケーション（MVP）を試しても
らい、そのフィードバックをすぐにその場
でアプリケーションに反映させることを毎日繰
り返した。これにより1週間で完成できた
という。

ここまでスピーディーに開発できた理由
としてアジャイル開発の導入が挙げられる。
Nordstrom社では、顧客がどんな機能をア
プリケーションに求めているかほとんど分
からない状態から、開発対象を小さな機
能に分割し、顧客からのフィードバック
に基づいて機能を追加・修正することを
繰り返した。もう1つの理由は、売り場
で顧客から直接、フィードバックを得
られるようにしたことである。オフィ
スの外に出て顧客の声を聞くことによ
り、作るべきものを迅速に理解し、追
加・修正すべき機能を把握することが
できたのだ。いずれも従来の方法では
なし得なかったもので、市場に受け入
れられる製品開発をスピーディーに
行うための最適なアプローチと言え
る。

イノベーションを起こせる企業体質へ

日本企業においてもイノベーションの重
要性が叫ばれ、リーンスタートアップ
による変革の事例も出てきているが、
まだ本格的にリーンスタートアップ
が浸透している状況では

ない。従来、イノベーションとは、全
社を挙げて十分な議論を行い、多大な
投資をして実現できるものと考えられ
てきた。会社の命運をかけた一大事な
ので、失敗が許されないと
いう風潮もあった。しかしリーン
スタートアップであれば、新しいサー
ビスを進めるべきか、やめるべきか、
変えるべきかを短期間で判断するこ
とになるため、仮に失敗しても損失
を小さく抑えることができるのである。

リーンスタートアップでイノベーション
を起こすためには、アジャイル開発や
クラウドコンピューティングに関わる
技術面の基礎を固め、そうした開発
のできる技術者を育てていく必要が
あろう。その上で、イノベーション
プロジェクトに向けて自由度の高い開
発権限を持つ特別チームをつくるこ
とが有効である。また仮説検証以外
の無駄な会議をできるだけ減らす
など、運営面でもスピードを重視
する必要がある。

プロジェクトに特有の問題もあるので、
解決方法は1つではない。状況に応じ
て手段を選び、企業文化になじむや
り方を少しずつ試しながら繰り返し
学習していくことが大切である。新
しいビジネスを起こす手法や環境は
以前とは全く異なり、既存の方法
ではイノベーションを起こしにく
いことがはっきりした今、新しい
プロジェクトにリーンスタートア
ップを適用し、仮説構築・検証を
繰り返すことで学習し、イノベー
ションを起こせる企業体質にして
いくべきではないだろうか。 ■