



スタンフォード大学 コンサルティング准教授

スティーブ・ブランク

Steve Blank

有賀裕子／訳

Why the Lean Start-Up Changes Everything

GEも活用する事業開発の新たな手法

リーン・スタートアップ： 大企業での活かし方

エリック・リースの著書『リーン・スタートアップ』が刊行されて以降、起業の方法論は一変した。かつては綿密な事業計画を作成し、ベンチャー・キャピタリストの納得を得て十分な資金を得たうえで、事業計画通りに進めるのが王道であった。ところがリーン・スタートアップの手法では、開発より先に顧客開拓、膨大な資金より迅速な行動、軌道修正の繰り返しなどが奨励される。この手法は、今日のスタートアップ企業の成功パターンとして定着したが、大企業こそ取り入れるべき手法といえる。事前の計画通りビジネスが進まない時代になり、迅速な事業開発とイノベーションが求められているのは、まさに既存の大企業である。この変化を認識したゼネラル・エレクトリックはすでに実践している。本稿では、リーン・スタートアップの手法と特徴から、既存のビジネスプロセスをこの手法にいかに切り替えるかを論じる。



ARTWORK: Sara Hughes, *Download*, 2005
Acrylic on linen, 1.5 m x 1.5 m
Wallace Trust Collection
PHOTOGRAPHY: Courtesy of the Artist and the Wallace Trust

リーン・スタート アップの登場

テクノロジ系のスタートアップ企業、小規模企業、大企業の社内ベンチャーなど形はどうあれ、新規事業を興すのは常に、のるかそるかの挑戦だった。数十年来の定番手法に従うなら、事業計画を作成し、投資家を説得して資金を調達し、人材を集め、製品を発表し、全力で販売に乗り出す。このどこかの段階ではおそらく、致命的な失敗をするだろう。勝算は高くない。ハーバード・ビジネス・スクール上級講師のシカール・ゴッシュが先頃行った調査によれば、スタートアップ全体の失敗率は七五%にも上るといふ。

しかし最近、起業リスクの低減を可能にする重要な福音がもたらされた。「リーン・スタートアップ」という手法が生まれたのだ。この手法では入念なプランニングよりも試行錯誤を、直観よりも顧客からのフィードバックを、さらには、最初に全体を設計する伝統的な手法よりも反復設計を重視する。

考案からわずか数年であるにもかかわらず、この手法の主要概念である

「実用最小限の製品」(MVP: minimum viable product)や「軌道修正」は瞬間に起業の世界に根を下ろした。これらを取り入れるために、ビジネス・スクールもすでにカリキュラムの変更に着手した。

とはいえ、リーン・スタートアップ運動は完全に主流になったわけではなく、十分な影響力を発揮するのはこれからだろう。現状は多くの点で、ビッグデータ運動の五年前の状況におおむね重なる。あまり理解の進んでいない流行語ばかりで成り立っており、産業界はその意味合いをようやくつかみ始めたところなのである。

しかし、リーン・スタートアップ手法が広まるにつれて、起業をめぐる従来の常識は覆されつつある。あらゆる新規ベンチャーが、早めに失敗する、たゆまず学習を重ねる、といったリーン・スタートアップの原則に従うことにより、成功の可能性を高めようとしている。しかも、「リーン」(贅肉が少ない)という呼称とは裏腹に、この手法により長期的に最も大きな恩恵を得るのは大企業だと考えられる。

本稿では、リーン・スタートアップの具体的手法とその発展の経緯を簡潔

に紹介する。何より、この手法が他の事業トレンドと結びついて、新たなアントレプレナー・エコノミーの起爆剤になりうる点を説明したい。

「完璧な事業計画」の嘘

従来通説では、起業に際しては真つ先に事業計画を作成すべきだとされる。事業機会の規模、解決すべき課題、新規事業が提供する解決策を、後から変更しないという前提で文書化するので。そこには通常、売上高、利益、キャッシュフローの五年間の予測が盛り込まれる。事業計画とは要するに、製品がまったく形になっていない時点で書き上げる、机上のリサーチ・ペーパーなのである。その陰には、「事業の不確定要素のほとんどは、資金を調達してアイデアを実行に移す前に解明できる」という前提がある。

説得力ある事業計画を携えた起業家は、投資家から出資を得ると、事業計画をつくった時と同じように狭い視点で製品開発に着手する。開発に数千人時の労力を傾けるにもかかわらず、その間、顧客の意見はほとんど聞か

Steve Blank

スタンフォード大学工学部のコンサルティング准教授。カリフォルニア大学バークレー校とコロンビア大学の講師および全米科学財団プリンシパル・インベスティゲーター。これまでハイテク新興企業8社に共同創業者または初期メンバーとして参画してきた。

③

スタートアップは大企業の小型版

駄である。

の場合、頭をひねるだけ時間の無駄である。

②

まったく未知数のものに五年間の予想を要求するのは、ベンチャー・キャピタリストと旧ソビエト連邦くらいである。そのような計画は普通は虚構であり、ほとんどの場合、頭をひねるだけ時間の無駄である。

①

大多数の事業計画は、顧客と最初に接点を持った時点で無用だと判明する。元プロ・ボクサーのマイク・タイソンはかつて、対戦相手が事前に練った作戦について「みんな作戦を考えてくるが、そんなものは口元にパンチを浴びた途端にこっぱみじんだ」と語った。

い。開発を終えて製品を発売した後、つまり、セールス部隊が売り込みを始めてようやく、顧客からまとまったフィードバックが寄せられる。そしてたいていの場合、数カ月あるいは数年に及ぶ開発の後に、「顧客は製品特性のほとんどに欲求もニーズも持っていない」と思い知ることになる。

このようなやり方に数千のスタートアップが従う様子を何十年も見てきて、少なくとも三つの教訓が得られた。

図表1

仮説を図式化しよう

ビジネスモデル・キャンバスを用いると、事業を構成する9つの要素すべてを1ページで概観できる。各要素にはいくつかの仮説が付随しており、それらを検証する必要がある。

主な事業パートナー	主な活動	価値提案 バリュー・プロポジション	顧客との関係性	顧客セグメント
<ul style="list-style-type: none"> 主な事業パートナーはだれか 主なサプライヤーはだれか 事業パートナーに融通してもらう主なリソースは何か 事業パートナーは主な活動のうちどれを担うのか 	<ul style="list-style-type: none"> 価値提案の実現に欠かせない主な活動は何か 流通チャンネルが要求する活動は何か 顧客との関係性を維持するのに必要な活動は何か 売上げを途絶えさせないために必要な活動は何か 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客にどのような価値をもたらすか 顧客が抱える問題のうちどれの解決に協力しているか 各セグメントにどの製品やサービスの組み合わせを提供しているか どの顧客ニーズを満たしているか 実用最小限の製品(MVP)に相当するものは何か 	<ul style="list-style-type: none"> どの顧客関係性が確立しているか それらはビジネスモデルの他の要素とどう結びついているか どれくらいコストがかかっているか 	<ul style="list-style-type: none"> だれのために価値を創造しているのか 最重要の顧客はだれか 典型的な顧客像はどのようなものか
	主なリソース		流通チャンネル	
	<ul style="list-style-type: none"> 価値提案の実現に欠かせない主なリソースは何か 流通チャンネルが要求するリソースは何か 顧客との関係性を維持するのに必要なリソースは何か 売上げを途絶えさせないために必要なリソースは何か 		<ul style="list-style-type: none"> 自社が対象とする顧客セグメントはどのチャンネルでの取引を望んでいるか 他社は現在どのようなチャンネルを用いているか どれが最もうまく機能しているか コスト効率が最も高いのはどのチャンネルか チャンネルを顧客のルーチン業務とどう調和させているか 	
	コスト構造		収益の源泉	
	<ul style="list-style-type: none"> このビジネスモデルに必然的に伴う最も重要なコストは何か 主なリソースのうちどれが最も高コストか 主な活動のうちどれが最も高コストか 		<ul style="list-style-type: none"> 顧客はどのような価値に快く対価を支払おうとするか 現在は何に対価を支払っているか 収益モデルはどのようなものか どのような価格戦術を用いるか 	

出所：WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM/CANVAS.
ビジネスモデル・キャンバスの概念は、アレクサンダー・オスターウォルダーとイブ・ピニユールが考案したものである。



ではない。基本計画に沿って事業を展開していくわけではないのである。最終的に成功を手にするスタートアップは、失敗を次々と経験し、たえず顧客から学びながら、当初のアイデアの修正、開発サイクルの反復、改善を重ねていく。

大きな違いは、既存企業がビジネスモデルの実行に重点を置くのに対して、スタートアップはビジネスモデルの探求に注力する、という点である。この違いがリーン・スタートアップ手法の核心を成している。ここから、「再現性と拡張性のあるビジネスモデルを探すために構想された暫定組織」という、スタートアップの無駄のない定義が生まれる。

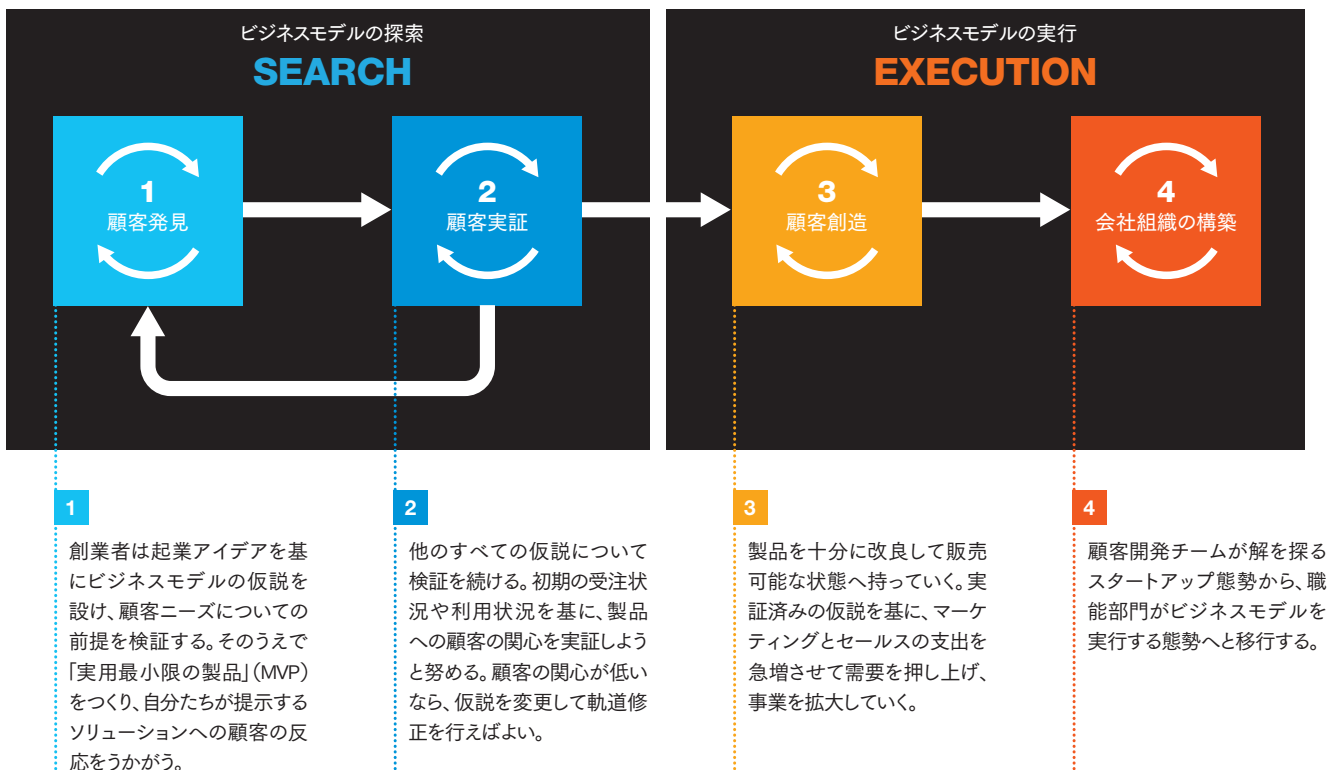
リーン・スタートアップ手法は三つの基本原則に支えられている。

第一に、計画立案と調査に何カ月も費やすのではなく、まずは未検証の仮説、要は「鋭い読み」をいくつも挙げればそれでよしとする。このため、複雑な事業計画を作成する代わりに、仮説の概略を「ビジネスモデル・キャンバス」というフレームワークにまとめる。一言で述べるなら、自社と顧客の

図表2

顧客の意見を聞こう

スタートアップ企業は顧客開発をしながら有効なビジネスモデルを探す。顧客のフィードバックから、事業上の仮説が誤っていたと判明した場合、仮説を改めるか、もしくは新たな仮説を設けて軌道修正（ピボット）を行う。ビジネスモデルの有効性を検証できたら、実行段階に移り、会社としての組織体制を整える。顧客開発の各段階を何度も反復するのだが、これは、失敗を繰り返した後に適切な手法にたどり着く公算が高いからである。



リーン・スタートアップと従来の起業手法の違い

リーン・スタートアップ手法を用いる起業家は、事業計画から出発するのではなく、まずはビジネスモデルの探索に取りかかる。試行とフィードバックを何度も繰り返し、有効なビジネスモデルが見えてきた時点でようやく実行に重点を移す。



戦略	ビジネスモデル	事業計画
	仮説を重視	実行を重視
新製品開発プロセス	顧客開発	製品マネジメント
	オフィスを飛び出して仮説を検証	プランを基に一定の段階を踏みながら製品を準備
エンジニアリング	アジャイル開発	アジャイルまたはウォーターフォール開発
	やり直しを重ねながら少しずつ製品をつくる	やり直しをしながら、あるいは事前に仕様をすべて固めてからつくる
組織	顧客対応チームとアジャイル開発チームが主体	職能別組織
	学習意欲、柔軟性、スピードを重視した採用	経験と実行能力を重視した採用
財務報告	重要な指標	会計
	顧客獲得コスト、顧客の生涯価値、離反数、クチコミ効果	損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書
失敗	予想される事態	例外的な事態
	アイデアを練り直し、うまくいかない場合は軌道修正する	幹部を更迭して立て直しを図る
スピード	迅速	計画通りのスピード
	妥当なデータを基に事業を運営	完全なデータを基に事業を運営

ためにどう価値を創造するかを図式化するのだ（図表1「仮説を図式化しよう」を参照）。

第二にリーン・スタートアップ手法を用いる企業は、仮説を検証するために、オフィスにこもらず積極的に街へ出ていく。これを「顧客開拓」カスタマー・デベロップメントと呼ぶ。潜在的な利用者、購入者、事

業パートナーと会い、製品特性、価格、流通チャネル、合理的なコストでの顧客獲得戦略など、ビジネスモデルのあらゆる要素について意見をもらう。重視するのは柔軟性とスピードである。若いベンチャー企業は素早く MVP を組み立て、すぐさま顧客からフィードバックを受ける。次いでフィードバ

クを基に仮説を修正したうえで同じサイクルを繰り返す。再設計後の製品を検証し、反復によってさらに微調整を行うか、うまくいかない場合は軌道を修正するのである（図表2「顧客の意見を聞こう」を参照）。

第三に、リーン・スタートアップ手法では、ソフトウェア業界に由来する



図表3

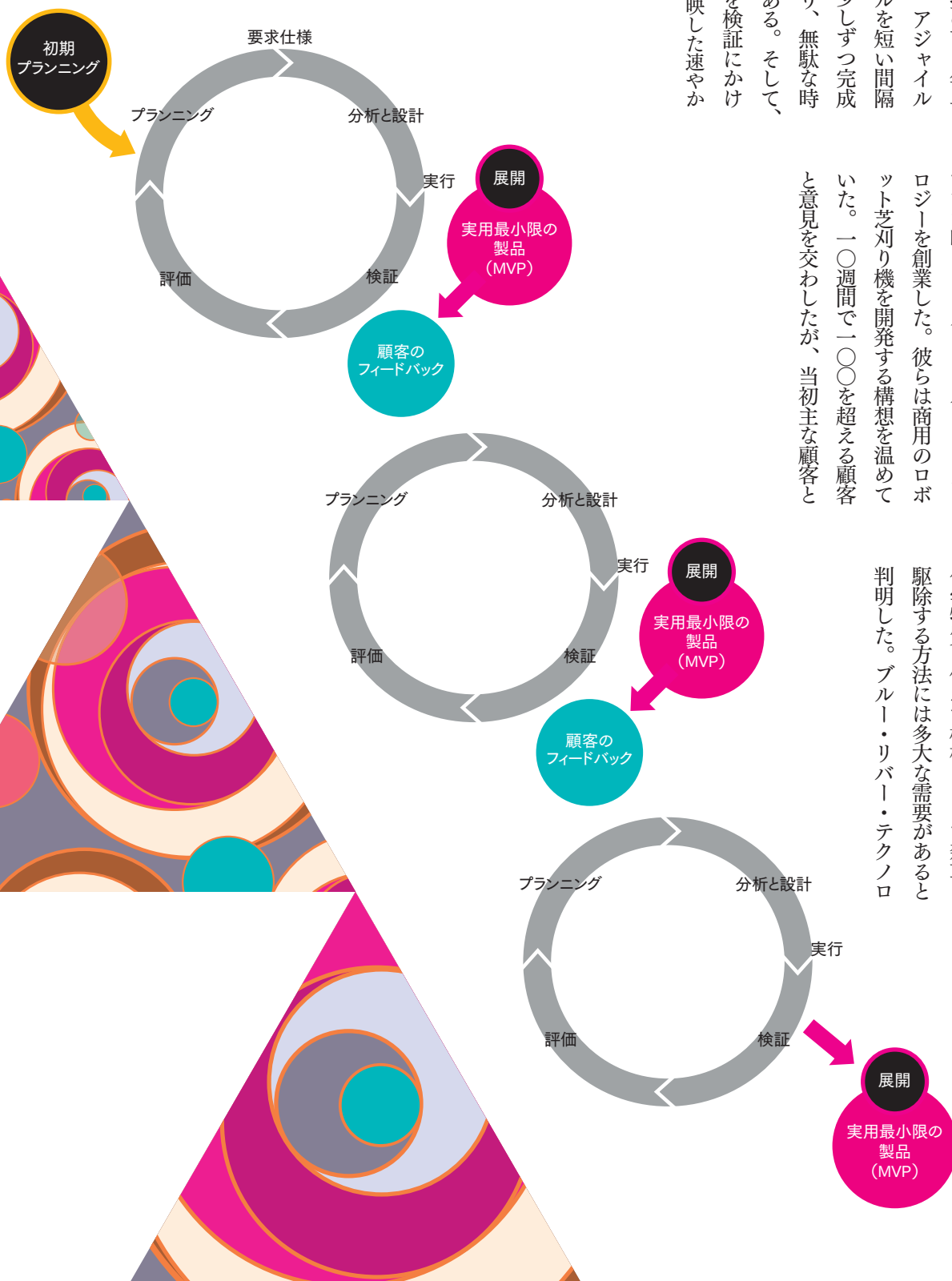
顧客の声を反映した速やかな製品開発

従来の製品開発では順序通りに段階を踏み、各段階に何カ月もかけるが、これとは対照的に、アジャイル手法の下では短いサイクルを反復しながら製品を開発していく。スタートアップ企業は、重要な特性だけを備えた「実用最小限の製品（MVP）」をつくって顧客からフィードバックをもらい、MVPを改良した後にまた同じ手順を繰り返す。

「アジャイル開発」を、顧客開発と歩調を合わせながら進める。従来の製品開発は、顧客の抱える問題やニーズはわかっているという前提の下、年単位の時間をかけて行うが、アジャイル開発は違う。開発サイクルを短い間隔で反復しながら製品を少しずつ完成に近づけていくことにより、無駄な時間やリソースを省くのである。そして、こうして開発したMVPを検証にかける（図表3「顧客の声を反映した速やかな製品開発」を参照）。

ヨーグ・ヘラウトとリー・リデンは、スタンフォード大学で私の講義を受けていた時に、ブルー・リバー・テクノロジーを創業した。彼らは商用のロボット芝刈り機を開発する構想を温めていた。一〇週間で一〇〇を超える顧客と意見を交わしたが、当初主な顧客と

想定していたゴルフ場はこのソリューションを高く評価していなかった。つづいて農園主に話を聞き始めたところ、化学物質を使わず機械によって雑草を駆除する方法には多大な需要があると判明した。ブルー・リバー・テクノロジー



ジーはこの需要を満たすことを新たな目標に据え、一〇週間で試作機を開発、検証した。九カ月後には、三〇〇万ドルを超えるベンチャー資金を調達していた。経営陣はこの時、わずか九カ月で商用製品を用意する見通しを掲げた。

廃れる「隠密モード」の開発

リーン手法の影響により、スタートアップが使うビジネス用語も変化してきている。ＩＴバブル期には、（競合他社に市場機会を見透かされまいとして）「隠密モード」で事を進める例が多く、準備万端整えて「試作版」テストを行うまでは顧客に試作品を公開しなかった。リーン・スタートアップ手法の下では、このような発想は時代遅れとなる。なぜなら、①たいていの業界では機密保持よりも顧客のフィードバックのほうが有益である、②周到に準備をしたうえで製品を発表するよりも、頻繁にフィードバックを得るほうが好ましい結果につながる、という二つの考え方があからだ。

これら二つの根本的な教訓は、私が起業家として経験を積むなかで得たも

のである（私はこれまで、創業者あるいは初期メンバーとして合計八社のハイテク・スタートアップに参画した）。その後、いまから一〇年前に教鞭を執るようになり、すでに紹介した顧客開拓手法を考案した。二〇〇三年には、カリフォルニア大学バークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネスの講座でこの手法を紹介するようになっていた。

二〇〇四年に、エリック・リースとウィル・ハーベイが設立したスタートアップに出資したのだが、その際に私の講義を受けるといふ条件を彼らに課した。リースはすぐに、テクノロジー業界で従来用いられていた直線的な製品開発手法であるウォーターフォール型開発に代えて、反復型のアジャイル手法を取り入れるべきだと気づいた。そればかりか、この新しいスタートアップ手法と、「リーン製造」として知られるトヨタ生産方式との類似性にも目を留めた。こうして彼は、顧客開発とアジャイル手法の組み合わせを「リ

ーン・スタートアップ」と名づけた。

リーン・スタートアップ手法の具体的な中身は、何冊かの人気書籍を通して広まっていった。二〇〇三年に私が上梓した『アントレプレナーの教科書』^(注1)は、スタートアップは大企業

の小型版ではないことを初めて指摘し、顧客開発プロセスを詳しく説明した本である。二〇一〇年にはアレクサンダー・オスターワルダーとイブ・ピニールが『ビジネスモデル・ジェネレーション』^(注2)において、ビジネスモデル・キャンバスの標準的なフレームワークを提示した。二〇一一年にはエリック・リースが『リーン・スタートアップ』^(注3)でこの手法の全体像を描いた。そして二〇一二年にボブ・ドーフと私が、リーン手法について得た知見をステツ

ブごとにまとめたハンドブック『スタートアップ・マニュアル』^(注4)を発表した。リーン・スタートアップ手法は現在、二五以上の大学で教程に組み込まれて

いるほか、人気の高いオンライン学校「YUdacity」^(注5)でも学ぶことができる。しかも、世界じゅうのほぼすべての都市にスタートアップ・ウィークエンドのような組織があり、一度に何百人もの起業家予備軍にリーン手法



を紹介している。このような集まりでは、部屋いっぱいのスタートアップ・チームが五、六の製品アイデアを数時間の間に次々と検討していく。参加したことのない人にとっては信じがたいだろうが、このようなイベントをきっかけに、金曜日の夜に会社をつくり、日曜日の午後には売上げを得ている、などという例もある。

起業家精神あふれる イノベーション経済の創造

一部の信奉者は、リーン手法を用いると個々のスタートアップの成功度が高まると主張するが、それは大げさすぎるのではないだろうか。事業の成否は非常に多くの要因によって決まるため、一つの手法を用いればスタートアップの成功が保証されるなどということとはありえない。しかし私は、数百のスタートアップ、リーン手法を教える講座、この手法を実践する既存企業での見聞を基に、「多数のスタートアップにリーン手法を導入すれば、旧来手法を用いた場合よりも失敗率は低下するだろう」という、より重要な主張を行うことができる。

スタートアップの失敗率が低下すれば、経済に大きな意義をもたらすはずである。今日では混乱や無秩序、グロバリゼーション、規制の影響でどの国でも経済が動揺している。先進国では解雇が急増しており、その多くは回復しないだろう。二一世紀に雇用を上積みするには新規事業を創造するほかにため、新規事業の成功、拡大、雇用増に役立つ環境づくりは、私たち全員の利益になる。スタートアップの急拡大を原動力にしてイノベーション経済を創造する必要性は、かつてなく増大している。

過去には、スタートアップの増大は、失敗率の高さのほか、次の五つの要因によって阻まれていた。

- ① 最初の顧客を獲得するためのコストが高く、製品がうまくできなかつた場合のコストはさらに高い。
- ② 技術開発のサイクルが長い。
- ③ スタートアップを興したり、そこ

で働いたりすることには特有のリスクがあり、それを取ろうとする人が限られている。

- ④ ベンチャー・キャピタル（VC）業界の構造上、少数のVCがおのおの一握りのスタートアップに巨額を投じないことには、高い収益が得られそうもない。
- ⑤ アメリカの場合は東海岸と西海岸のように、スタートアップを築くうえでの本物の専門性が一部の地域に偏在している（ヨーロッパなど世界の他の地域では、アメリカほど顕著ではないが、それでも抜き出た起業が盛んな地域は存在する）。

リーン手法を用いると、顧客が本当に望む製品を旧来よりもはるかに低コ

ストで速やかに市場投入できるため、制約の①と②は軽減される。スタートアップに付随するリスクが小さくなるため、③も緩和される。しかも、この手法が普及を始めて以降、ビジネスやテクノロジーの潮流も、スタートアップを興すうえでの障壁を低くする方向に働いている。これらすべての要因が相まって、起業を取り巻く環境を変化させているのだ。

最近では、〈GitHub^{ハブ}〉のようなオープンソース・ソフトウェアや、〈Amazonウェブサービス〉(AWS)のようなクラウド・サービスの恩恵により、ソフトウェアの開発コストが数百万ドルから数千ドルへと激減した。ハードウェア製造を手掛けるスタートアップはいまや、海外のメーカーといとも容易に取引できるため、自前の工場を設ける必要などない。実際、リーン・スタートアップ手法を用いる若いテクノロジー企業の場合、創業から数週間後にソフトウェア製品をウェブ上で流通させたり、中国製のハードウェアを発売したりする例は、少しも珍しくない。ルーミネイトの事例を考えた。この会社は、「女の子たちに科学、技術、工学、数学への興味や自信を呼

び覚ましてもらおう」という発想から生まれたスタートアップである。創業者たちは、配線ツール込みのドールハウス・キットを設計して検証とイテレーションを終えると、中国の製造委託先に仕様書を送った。三週間後には初回生産ロットが届いたという。

もう一つの重要な潮流として、起業資金の調達先の多様化が挙げられる。VC業界は従来、シリコンバレー、ボストン、ニューヨークの周辺に拠点を置く同業者しか入り込めない、狭い世界だった。

ところが最近では、それら数億ドルの資金を持つ従来型VCと比べて小粒の、起業家が資金を出し合って設けた新種のスーパード・エンジェル・ファン^{アーリーステージ}ドが、初期段階の投資を行える。Yコンピネーターやテックスターズなど、全世界で何百ものアクセラレーターが、シード投資の道筋をつけようと乗り出した。くわえて、〈キックスタートター〉に代表されるクラウドソーシング・サイトが、よりオープンな形でスタートアップ資金を提供している。

情報が即時に手に入る状況も、最近の新規ベンチャーにとって追い風になっている。ネット時代が幕を開けるま

で、経験の浅い創業者が助言を得るには、ベテランの投資家や起業家と会って意見交換するしかなく、頻度も限られていた。現在ではスタートアップへの助言があまりに多すぎて、どう取捨選択するかが最大の課題となっている。リーン・スタートアップの諸概念は、助言の良し悪しを見分けるフレームワークとしても役立つ。

リーン・スタートアップ手法はもと、成長性の高いハイテク・スタートアップを生み出すために考案された。しかし、経済のかかなりの部分を占める生活密着型の小規模企業を興すうえでも、同じように有用だというのが、私の考えである。小規模企業の世界全体にこの手法が広まったなら、成長性と効率性が高まり、GDP（国内総生産）や雇用にも、すぐに直接的な効果が波及するに違いない。

これが実現しそうな兆しも見えている。全米科学財団（NSF）は二〇一一年に「イノベーション部隊^{コアプス}」という施策を始動させ、リーン手法を用いて基礎科学分野の研究成果の商用化を目指すようになった。現在では、全米の数百の上級科学者チームにこの手法を伝授するために、一一大学が講座を設



けている。

MBA課程への導入も進んでいる。

MBA課程では長い間、大企業の手法、たとえば売上高とキャッシュフローを把握するための会計手法や、マネジメントに関連する組織理論などをスタートアップに応用するよう、学生たちに説いていた。ところが、スタートアップが直面する課題は大企業とはまったく異なる。最近ではビジネス・スクールにも、「新規ベンチャーには独自のマネジメント・ツールが必要だ」という気づきが広がっている。

ビジネス・スクールは、マネジメントの遂行とビジネスモデルの探求を区

別するようになり、それに合わせて、

事業計画を起業教育の基本項目から外し始めている。一〇年以上の間、事業計画コンテストがMBA課程の目玉だったが、最近ではこれに代えてビジネスモデル・コンテストが開催されるようになってきている（ハーバード・ビジネス・スクールも二〇一二年についてこちらに変更した）。スタンフォード、ハーバード、コロンビアの各大学とカリフォルニア大学バークレー校は、リーン・スタートアップを教程に組み込む動きの先頭に立っている。教育者向けに私が開発したリーン・ローンチパッド講座は現在、年間二五〇人を超える大学教員に研修を施している。

二世紀型企業の新たな戦略

リーン・スタートアップ手法が若いテクノロジー系ベンチャーだけのもの

ではないことは、すでに明確になりつつある。

企業はコスト低減による効率向上に過去二〇年を費やしてきた。だが、既存のビジネスモデルの改善に力を入れるだけでは、もはや十分ではない。ほとんどの大企業は、増大する一方の外的脅威に、たゆみないイノベーションによって対処する必要がある。生き残り成長を確実にするには、新しいビジネスモデルを考案し続けることが欠かせない。そのためにはまったく新しい組織構造と技能が求められる。

クレイトン・クリステンセン、リタ・マグレイス、ビジャイ・ゴビンダラジャン、ヘンリー・チエスブロー、イアン・マクミラン、アレクサンダー・オスターワルダー、エリック・フオン・ヒッペルらマネジメントの専門家は長年、大企業のイノベーション・プロセス改善法についての理論を発展させてきた。しかし、ここ三年間でゼネラル・エレクトロニック（GE）、クアルコム、インテリットなどの大企業が、リーン・スタートアップ手法の実践に乗り出した。

一例としてGEのエナジー・ストレージ事業部は、リーン・スタートアップ

プ手法を使ってイノベーションの進め方を変革しようとしている。ゼネラル・マネジャーのプレスコット・ローガンは二〇一〇年、新たに開発したバッテリーには業界に風穴を開ける可能性があると考えた。そこで、既存製品のラインアップを増やす時のように、工場の建設、生産の拡大、製品の発売（やがて製品名は〈デュラソン〉と決まった）に向けた準備は行わず、代わりにリーン手法を導入した。ビジネスモデルの探求と顧客発見に着手したのである。

彼は部下たちとともに、将来の顧客と目される何十ものグローバル企業を訪ねてじかに話を聞き、潜在的な市場と用途を探った。これは売り込みの一

環ではなかった。プレゼンテーション資料は携行せず、既存のバッテリーにまつわる顧客の問題意識や不満に耳を傾けた。産業用バッテリー購入の経緯、使用頻度、使用状態などを深く掘り下げた。そして、聞き取り内容を基に対象顧客をがらりと変えた。

当初の対象セグメントのうちデータ・センタを除き、電力会社とガス会社を追加したのである。合わせて、「通信会社」という大きくくりをやめて、電力網の信頼性が低い発展途上国の携帯通信事業者を対象を絞った。やがてGEは一億ドルを投じてニューヨーク州スキネクタデに世界一流のバッテリー製造工場を設け、二〇一二年に操業を開始した。報道によれば、この新しいバッテリーは需要がきわめて旺盛であるため、早くも受注残が生じているという。

* * *

マネジメント教育は最初の二〇〇年間、戦略立案とツールの考案に焦点を当て、既存事業の戦略遂行と効率向上

に寄与してきた。最近では、起業時に新しいビジネスモデルを探すためのツールが、初めて登場してきている。偶然にもこれは、打ち続く混乱の諸要因に対処できるよう既存企業を助けるうえでも、ちょうどよいタイミングである。二一世紀にはこれら諸要因のせいで、スタートアップ、小規模企業、大企業、政府機関など、あらゆる種類の組織で働く人々が、急激な変化の重圧を感じるだろう。

リーン・スタートアップ手法は、その重圧に正面から向き合い、迅速にイノベーションを実現し、既存事業を変革するのに役立つはずである。

(HBR 二〇一三年五月号より)

【注】

- 1) Steven Gary Blank, *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*, Cafepress.com, 2005. 邦訳は2009年、翔泳社より。
- 2) Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010. 邦訳は2012年、翔泳社より。
- 3) Eric Ries, *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Business, 2011. 邦訳は2012年、日経BP社より。
- 4) Steve Blank and Bob Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K & S Ranch, 2011. 邦訳は2012年、翔泳社より。



Why the Lean Start-Up Changes Everything

リーン・スタートアップ：大企業での活かし方

©2013 Harvard Business School Publishing Corporation.