

現代の“セイコウ”法

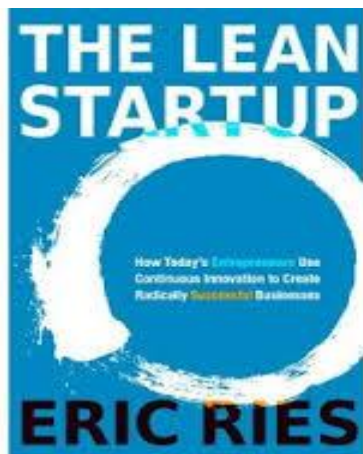
- 第一章 現代の“成功”法 「リーン・スタートアップ」
第二章 現代の“正攻”法 「マネジメント」

第一章 現代の“成功”法

「リーン・スタートアップ」

～すべてのスタートアップに幸あれ～

エリック・リース著



目次

- I.はじめに
- II.エリック・リース
- III.リーン・スタートアップ方式
- IV.まとめ

I はじめに

世の中には、華々しい成功ストーリーが山ほどある。起業家として事業に成功し、莫大な財産を築き、皆の憧れとなる人の話を誰もが一度は聞いたことがあるだろう。しかし、その陰に存在する数えきれないほど多くの失敗が目の目を浴びることは無い。現実のスタートアップでは、ほぼすべてのスタートアップが失敗するのだ。（日本の企業生存率 設立5年15% 設立10年6.3% 設立20年0.3% 国税局）

その様な現状の中で、著者であるエリック・リースは、スタートアップに成功し、イノベーションを起こして、世界を変えていく為の方法を研究し、その方法を生み出した。その方法こそが「リーン・スタートアップ方式」である。

II. エリック・リース

イェール大学卒。アントレプレナーとして「スタートアップの教訓」というブログを執筆。New Context 社のゼネラルパートナー。彼にとって3社目の起業である IMVU には、共同創業者として、また CTO（最高技術責任者）として参画した。

ビジネス関連のイベントで講演することが多く、様々なスタートアップや大企業、ベンチャーキャピタルに事業戦略や製品戦略のアドバイスを提供。アメリカの国防総省ペンタゴンでもリーン・スタートアップ方式の講演を行った。

ニューヨークタイムズ、ウォールストリートジャーナルなどの有名紙や、ハーバード・ビジネス・レビューなど多方面で取り上げられている。

III. リーン・スタートアップ方式

・スタートアップの定義

スタートアップとは、とてつもなく不確実な状態で新しい製品やサービスを創り出さなければならない人的組織である。

・アントレプレナーはいたる所にいる。

スタートアップの定義上、上記のような状況で働く人は皆アントレプレナーである。職場がベンチャー企業であろうが、政府関連機構であろうが、あるいは大企業やNPO、学生団体であろうと同じことだ。

・リーン・スタートアップ方式の起源

リーン・スタートアップ方式は日本のトヨタ自動車の「リーン生産方式」を起業プロセスに活用したモデルであり、その「リーン生産方式」の「リーン」にちなんで名付けられた。「リーン生産方式」の様々な事柄を活用しているが、根本的な価値は同じで、「いかに無駄をそぎ落とすか」ということである。リーン・スタートアップ方式とは、無駄を無くす方法である。

・リーン・スタートアップ方式の概要

「① アイディア→②構築→③製品→④計測→⑤データ→⑥学習」

この①～⑥の工程を一工程とし、ぐるぐる回していく。この一工程にかかるトータルの時間を最小にすることが非常に重要である。

① アイディア

事業の基となるアイディア、ビジョン。

② 構築

アイディアを事業にするための計画。ここで重要なのは「顧客が誰であるか」、そして「*顧客に関する仮説」を設定すること。

*顧客に関する仮説

この仮説の中で特に「挑戦の要となる問」と呼ばれる仮説が本書では大切とされる。

③ 製品

MVP (Minimum Viable Product) と呼ばれる「実用最小限の製品 (サービス)」を作成する。

「*アーリーアダプター」を対象に、仮説が正しいか否かを確認できるだけの「実用最小限の製品 (サービス)」を。

*アーリーアダプター

新しい製品 (サービス) をいち早く使ってみたいと考える人々。例えば、まだ機能が全く拡充されていなかった初代 iPhone を買うためにアップルストアに列をなしていた人々など。

④ 計測

作成した MVP を使って、アーリーアダプターを対象に、仮説が正しいか否かを実験する。

実験方法例 (1)スモークテスト (2)スプリットテスト

(1) スモークテスト

ニーズがあるかどうかを確かめるための実験方法。事業計画書などのみを作成し、実際に製品やサービスをつくる前段階で顧客に登録や契約を仰いでみる。

(2) スプリットテスト (A/B テスト)

顧客の望むもの、望まないものを深く理解するための実験方法。異なる製品(サービス)を同時並行で顧客に提供し、それぞれの顧客の行動を分析する。広告業界でよく行われている実験であり、例えば、内容は同じでデザインだけが異なる広告をAとBに分けた顧客に見せて、どちらの登録数が多いかの検証を行うなど。

⑤ データ

④計測の中で述べた様々な実験を通して得られたデータを分析。この時「*1 虚栄の評価基準」に目を奪われず、「*2 コホート分析」などを駆使し、最適なデータとする。

*1 虚栄の評価基準

総計数値や累積数値による評価基準。

*2 コホート分析

総売上や総顧客数のような総計あるいは累積値を見るのではなく、製品と初めて接する顧客グループの成績を個別にみる評価基準。

⑥ 学習

④計測、⑤データで述べた内容を基に、自分たちが打ちたたてた仮説が正しかったか否かを学習する。ここでその学びを基に①アイデアを考え、仮説をたてるプロセスに戻る。あるいは、その学びから「*方向転換(ピボット)」し①アイデアを考え、仮説をたてるプロセスに戻る。

*方向転換(ピボット)

それまでに作ってきたものや学んだことを、その目的を変えて再利用し、もっと優れた方向を見つけること。方向転換(ピボット)にはいくつかの種類があり、例えば、ズームイン型ピボット、ズームアウト型ピボットなどである。

このようなプロセスをエリック・リースは一言で「検証による学び」と呼んでいる。

この「検証による学び」をぐるぐる回すことで、スタートアップは、無駄を取り除いた、必要最小限のコストで、イノベーションを起こし続けていくことができる。

IV. まとめ

エリック・リースの提案したリーン・スタートアップ方式は、これまで正しいとされてきた総括マネジメント方式を否定し、スタートアップのための新しいマネジメント手法を

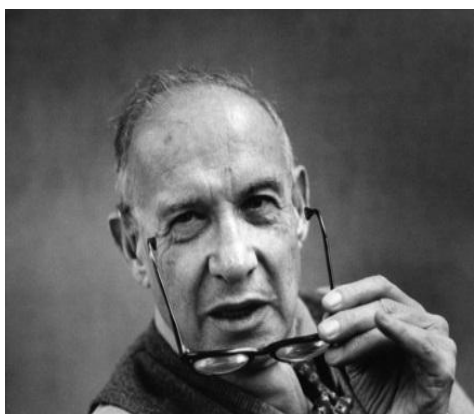
作り上げた。そして、シリコンバレーで多くの企業から評価され、2010年、アメリカの新しい連邦政府機関として消費者保護局を発足する際には、部分的にリーン・スタートアップ方式が活用された。この現代的“成功”法「リーン・スタートアップ」を駆使してスタートアップに成功し、イノベーションを起こして、世界を変えていく組織が増えていくことで、世界がより豊かになることを著者は願っている。

第二章 現代の“正攻”法

『マネジメント』

～基本と原則～

ピーター・F・ドラッカー著



I. ピーター・F・ドラッカー

オーストリア・ウィーン生まれのユダヤ系オーストリア人。「現代経営学」あるいは「マネジメント」の生みの親。ゼネラルモーターズを題材に著作した『企業とは何か』は組織運営のノウハウすなわちマネジメントの重要性をはじめ

て世に知らしめ、フォード再建の教科書としても使われた。彼は「分権化」などの多くの重要な経営コンセプトを考案したが、その興味・関心は企業の世界にとどまることを知らず、社会一般の動向にまで及んだ。「民営化」や「知的労働者」は彼の造語で、後に世界中に広まる。高齢化社会をいち早く予想していた。「人を幸福にすること」に関心があり、

目次

- I. ピーター・F・ドラッカー
- II. 企業とは何か
- III. マーケティングとイノベーション
- IV. 仕事と労働
- V. 人は最大の資産である
- VI. マーケティング----顧客の欲求からスタートする
- VII. 生産性向上の条件
- VIII. 自己管理
- IX. イノベーション----新しい満足を生み出す
- X. 規模のマネジメント
- XI. マネージャーの資質
- XII. 目標管理
- XIII. 組織の条件

そうするためのアプローチとして、個人ではなく社会（組織）にアプローチする道を選択し研究に励んだ。

II. 企業とは何か

- ・あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するためには、「われわれの事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

- ・自らの事業は何かを知ることほど、簡単でわかりきったことはないと思われるかもしれない。鉄鋼会社は鉄をつくり、鉄道会社は貨物と乗客を運び、保険会社は火災の危険を引き受け、銀行は金を貸す。しかし実際には、「われわれの事業は何か」との問いは、ほとんどの場合、答えることが難しい問題である。わかりきった答えが正しいことはほとんどない。

- ・企業の目的と使命を定義するとき、出発点の一つしかない。顧客である。顧客によって事業は定義される。事業は、社名や設立趣意書によってではなく、顧客が財やサービスを購入することにより満足させようとする欲求によって定義される。顧客を満足させることこそ、企業の使命であり目的である。したがって、「われわれの事業は何か」との問いは、企業を外部すなわち顧客と市場の観点から見て、初めて答えることができる。

- ・したがって「顧客は誰か」との問いこそ、個々の企業の使命を定義するうえで、最も重要な問いである。

- ・やさしい問いではない。まして答えのわかりきった問いではない。しかるに、この問いに対する答えによって、企業が自らをどう定義するかがほぼ決まってくる。

- ・1930年代の大恐慌のころ、修理工からスタートしてキャデラック事業部の経営を任されるに至ったドイツ生まれのニコラス・ドレイシュタットは、「われわれの競争相手はダイヤモンドやミンクのコートだ。顧客が購入するのは、輸送手段ではなくステータスだ」と言った。この答えが破産寸前のキャデラックを救った。わずか二、三年のうちに、あの
大恐慌時にも関わらず、キャデラックは成長事業へと変身した。

III. マーケティングとイノベーション

・企業の目的は、顧客の創造である。したがって、企業は二つの、その二つだけの基本的な機能を持つ。それがマーケティングとイノベーションである。マーケティングとイノベーションだけが成果をもたらす。

・これまでのマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するにすぎなかった。それではまだ販売である。

われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートしている。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と言う。

IV. 仕事と労働

・マネジメントは、生産的な仕事を通じて働く人たちに成果をあげさせなければならない。

・働きがいを与えるには、仕事そのものに責任を持たせなければならない。そのためには、①生産的な仕事、②フィードバック情報、③継続学習が不可欠である。

・自らや作業集団の職務の設計に責任を持たせることが成功するのは、彼らが唯一の専門家である分野において、彼らの知識と経験が生かされるからである。

V. 人は最大の資産である

・人のマネジメントとは、人の強みを発揮させることである。人は弱い。悲しいほどに弱い。問題を起こす。手続きや雑事を必要とする。人とは、費用であり、脅威である。しかし人は、これらのことゆえに雇われるのではない。人が雇われるのは、強みのゆえであり能力のゆえである。組織の目的は、人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある。

VI. マーケティング——顧客の欲求からスタートする

・企業の第一の機能としてのマーケティングは、今日あまりにも多くの企業で行われていない。言葉だけに終わっている。消費者運動がこのことを示している。消費者運動が企業に要求しているものこそ、まさにマーケティングである。それは企業に対し、顧客の欲求、現実、価値からスタートせよと要求する。

VII. 生産性向上の条件

- ・仕事を生産的なものにするには、四つのものが必要である。すなわち、
 1. 分析である。仕事に必要な作業と手順と道具を知らなければならない。
 2. 総合である。作業を集めプロセスとして編成しなければならない。
 3. 管理である。仕事のプロセスの中に方向づけ、質と量、基準と例外についての管理手段を組み込まなければならない。
 4. 道具である

VIII. 自己管理

- ・自己目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできるようになることにある。自己管理は強い動機づけをもたらす。適当にこなすのではなく、最善を尽くす願望を起こさせる。

IX. イノベーション——新しい満足を生み出す

- ・マーケティングだけでは企業としての成功はない。静的な経済には、企業は存在しえない。そこに存在しうるものは、手数料をもらうだけのブローカーか、何の価値も生まない投機家である。企業が存在しうるのは、成長する経済のみである。あるいは少なくとも、変化を当然とする経済においてのみである。そして企業こそ、この成長と変化のための機関である。

したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。経済的な財とサービスを供給するだけでなく、よりよく、より経済的な財とサービスを供給しなければならない。企業そのものは、より大きくなる必要はないが、常によりよくならなければならない。

- ・イノベーションとは、科学や技術そのものではなく価値である。組織の中ではなく、組織の外にもたらす変化である。イノベーションの尺度は、外の世界への影響である。

- ・イノベーションの戦略は、既存のものはすべて陳腐化すると仮定する。したがって既存事業についての戦略の指針が、よりよくより多くのものであるとすれば、イノベーションについての戦略の指針は、より新しく違ったものでなければならない。

イノベーションの戦略の一步は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。機能を捨ててこそ、資源、特に人材という貴重な資源を新しいもののために解放できる。

- ・あらゆる組織が事なかれ主義の誘惑にさらされる。だが組織の健全さとは、高度の基準の要求である。自己目標管理が必要とされるのも、高度の基準が必要だからだ。

成果とは何かを理解しなければならない。成果とは百発百中のことではない。百発百中は曲芸である。成果とは長期のものである。すなわち、まちがいや失敗をしない者を信用してはならないということである。それは、見せかけか、無難なこと、下らないことにしか手をつけない者である。成果とは打率である。弱みがないことを評価してはならない。そのようなことでは、意欲を失わせ、士気を損なう。人は、優れているほど多くのまちがいをおかす。優れているほど新しいことを試みる。

X. 規模のマネジメント

- ・組織には、それ以上では存続できないという最小規模の限界が産業別、市場別にある。逆に、それを超えると、いかにマネジメントしようとも繁栄を続けられなくなるという最大規模の限界がある。

- ・市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である。

- ・実は、規模についての最大の問題は組織の内部にあるものではない。マネジメントの限界にあるのでもない。最大の問題は、地域社会に比較して大きすぎることにある。

- ・急速に拡大しつつある市場、特に新しい市場においては、独占的な供給者の業績は、力のある競争相手がいる場合よりも劣ることが多い。矛盾と思われるかもしれない。事実、ほとんどの企業人がその様な考え方をとっていない。しかし新市場、特に大きな新市場は、供給者が一社よりも複数であるほうが、はるかに速く拡大する傾向がある。

- ・規模の不適切さは、マネジメントの直面する問題のうちもっとも困難である。自然に解決される問題ではない。勇気、真摯さ、熟慮、行動を必要とする。

XI. マネージャーの資質

・真摯さを絶対視して、初めてまともな組織といえる。それはまず、人事に関わる決定において象徴的に表れる。真摯さは、とってつけるわけにはいかない。すでに身につけていなければならない。ごまかしがきかない。ともに働く者、特に部下に対しては、真摯であるかどうかは二、三週間でわかる。無知や無能、態度の悪さや頼りなさには、関大たりうる。だが、真摯さの欠如は許さない。決して許さない。彼らはそのような者をマネージャーに選ぶことを許さない。

XII. 目標管理

・マネージャーたるものは、上は社長から下は職長や事業主任に至るまで、明確な目標を必要とする。目標がなければ混乱する。目標は自らの率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない。他部門の目標達成の助けとなるべき貢献を明らかにしなければならない。

・これらマーケティングに関わる目標については、すでに多くの文献がある。しかしいずれも、これらの目標が、実は二つの基本的な意思決定の後でなければ設定できないことを十分強調していない。すなわち、集中の目標と市場地位の目標である。

古代の偉大な科学者アルキメデスは、「立つ場所を与えてくれれば世界を持ち上げてみせる」と言った。アルキメデスの言う「立つ場所」が集中すべき分野である。集中することによって、初めて世界を持ち上げることができる。したがって集中の目標は、基本中の基本というべき重大な意思決定である。

市場地位の目標は自分たちが市場の中で最大を目指すのではなく、最適を目指す意思決定である。

XIII. 組織の条件

・組織構造は、組織の中の人間や組織単位の関心を、努力ではなく成果に向けさせなければならない。成果こそ、すべての活動の目的である。専門家や能吏としてではなくマネージャーとして行動する者の数、管理の技能や専門的な能力や専門的な能力によってではなく成果や業績によって評価される者の数を可能な限り増やさなければならない。

成果よりも努力が重要であり、職人的な技能それ自体が目的であるかのごとき錯覚を生んではならない。仕事のためではなく成果のために働き、贅肉ではなく力をつけ、過去ではなく未来のために働く能力と意欲を生み出さなければならない。

・成果中心の精神を維持するには、配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手段であることを認識する必要がある。それらの決定は、人間行動に対して数字や報告よりもはるかに影響を与える。組織の中の人間に対して、マネジメントが本当に欲し、重視し、報いようとしているものが何であるかを知らせる。

結び

「リーン・スタートアップ」と「マネジメント」、どちらも根本的に大切にしていることは同じである。「顧客第一」の考え方である。「マネジメント」は具体的な方法論ではなく、概念的なもの、まさに“正攻”法を学ぶための教科書であった。一方、「リーン・スタートアップ」は、その“正攻”法を実践的に使うための最新モデルである。更に、これまでの実践モデルに比べはるかにスタートアップに適し、尚且つ成功実績をつくってきたまさに“成功”法である。

どちらも読んでみて感じたことが、受験の現代文「抽象-具体」である。「抽象」だけ読んでも実践で活かせないし、「具体」だけでは、考え方、根本が見えなくなってくる。この「抽象-具体」を互いが補ってつくる絶妙なバランスは、様々なことを感じながら読む機会を提供してくれるので個人的におススメの二冊だ。今日紹介した二つの“セイコウ”法が今後、皆様の活動や成功の一助となれば幸いである。

参考文献

- ・『リーン・スタートアップ』 著 エリック・リース 訳 井口耕二
発行所 日経BP社 2012年4月16日 第一刷発行
- ・『マネジメント-基本と原則-』 著 ピーター・F・ドラッカー 訳 上田惇生
発行所 ダイヤモンド社 2001年12月13日 第一刷発行