

Running Lean 第3版

ダイジェスト版

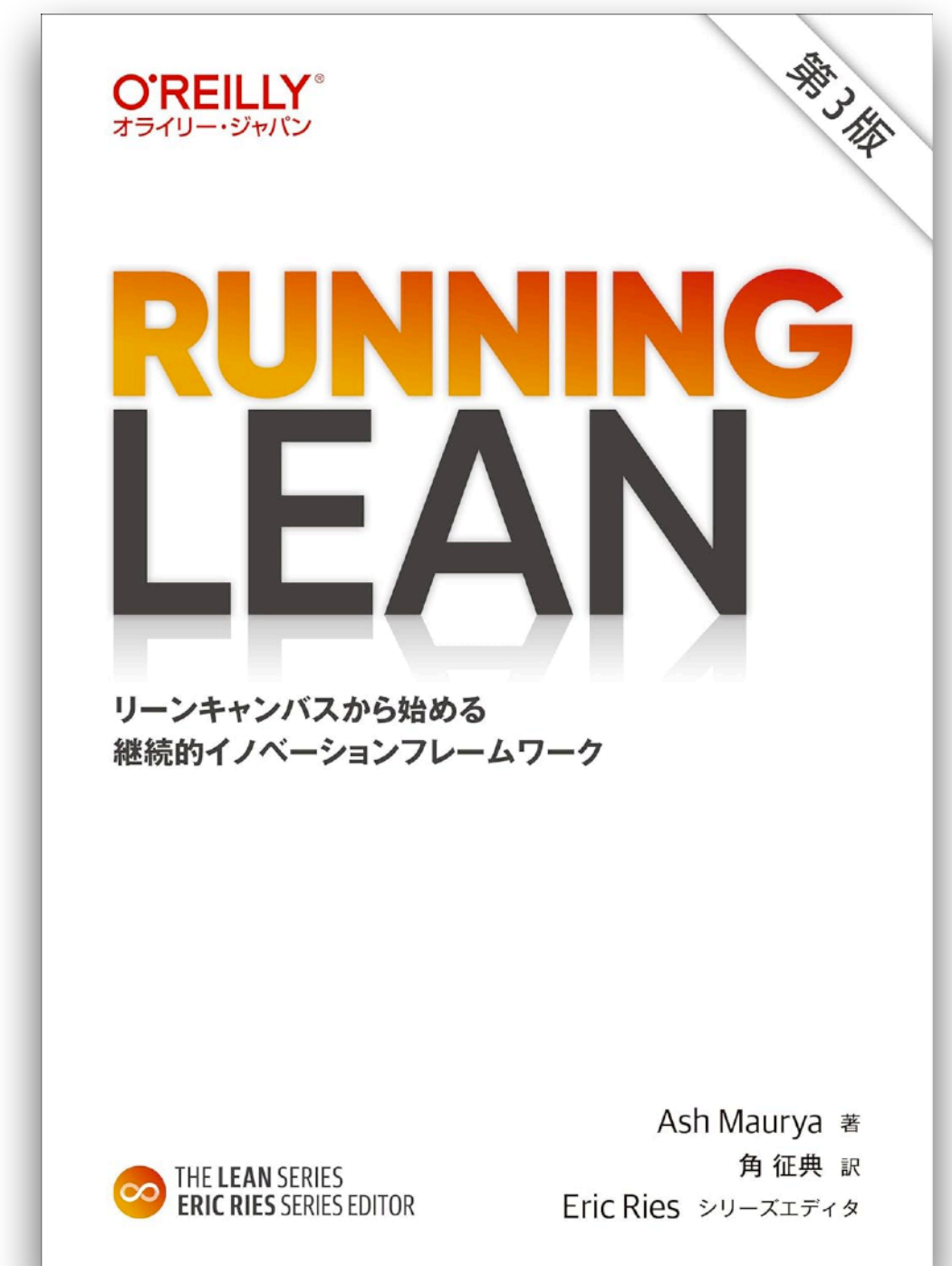
Creationline Meetup

2023年11月15日

ワイクル株式会社

角征典 (かどまさのり) @kdmsnr

kado.masanori@waicrew.com

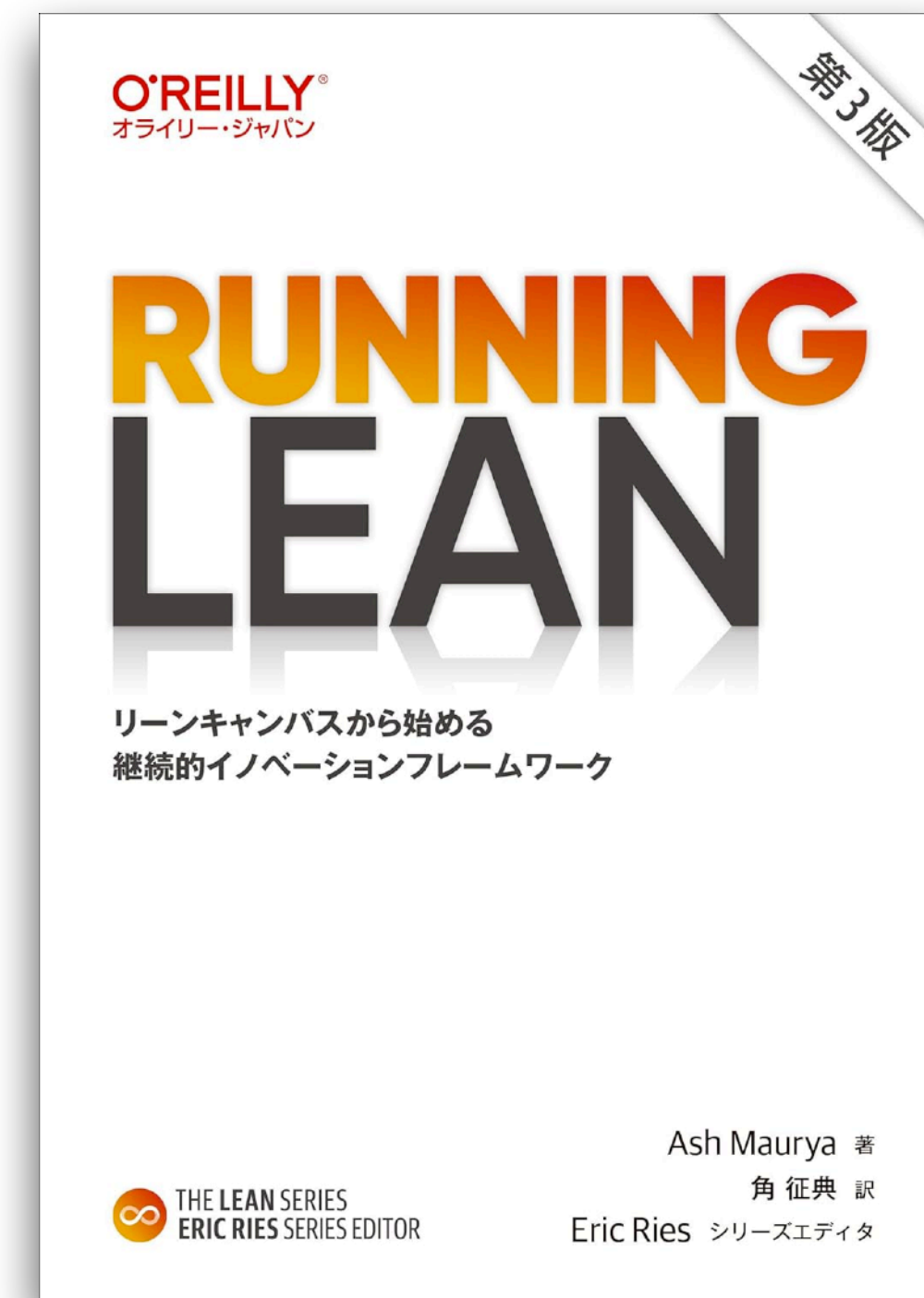
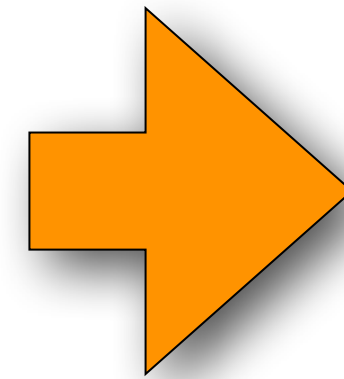


10周年記念版

“いくつかのパラグラフを除き、すべてを完全に書き直しています” (著者談)



2012 (翻訳: 2012)



2022 (翻訳: 2023)

きょうお話すること

1. リーンスタートアップとは何だったのか
2. 10年後の新要素
3. MVPだけで進めない

1. リーンスタートアップとは 何だったのか

ベースにはアジャイル開発



<https://www.youtube.com/watch?v=dHvfUssSWZU>

アジャイル開発の問題点

アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

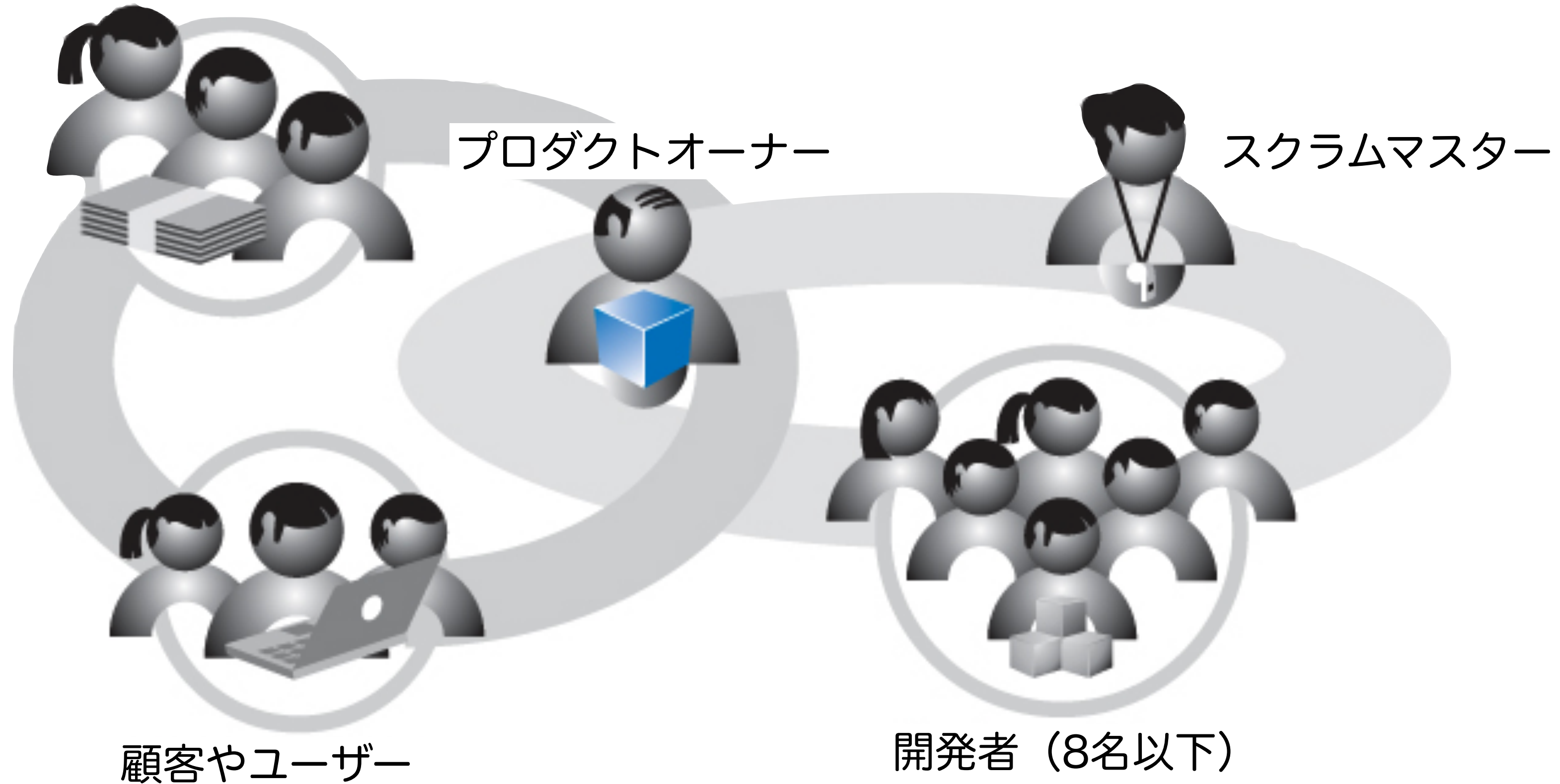
<http://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

契約交渉よりも「顧客との協調」を

ステークホルダー

スクラムチーム

社内関係者

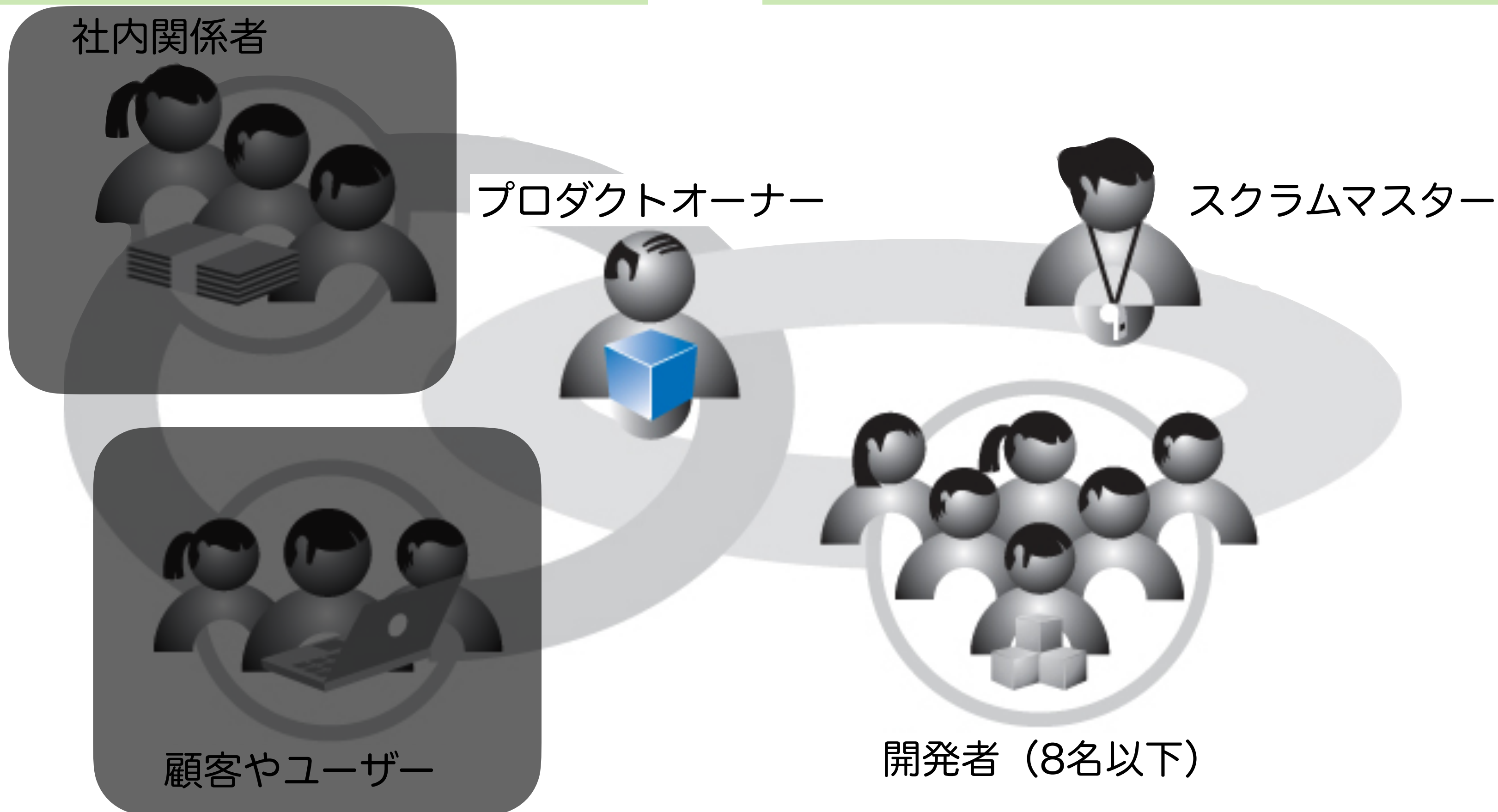




「協調する顧客」 がない問題

ステークホルダー

スクラムチーム



製品開発と同時に「顧客開発」が必要

ステークホルダー

スクラムチーム

社内関係者



プロダクトオーナー



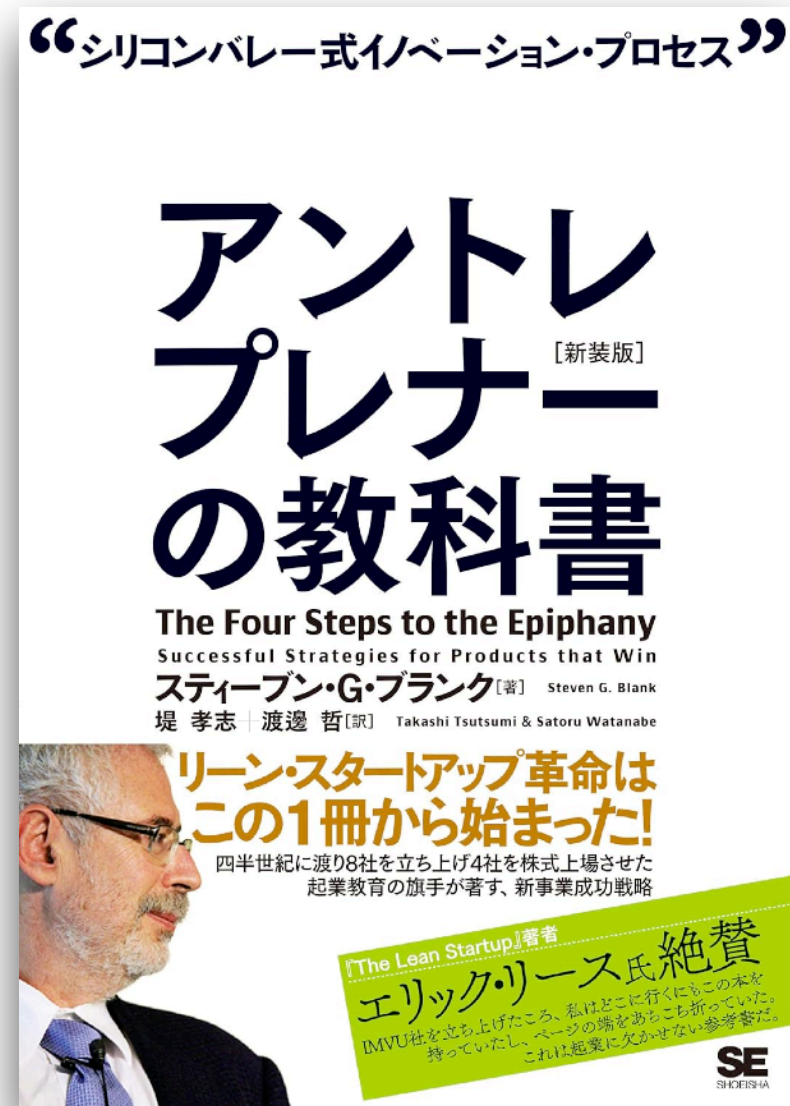
スクラムマスター



顧客やユーザー



開発者（8名以下）



アジャイル開発のよいところ



アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも個人と対話を、
包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを、
契約交渉よりも顧客との協調を、
計画に従うことよりも変化への対応を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、私たちは右記のことがらにより価値をおく。

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

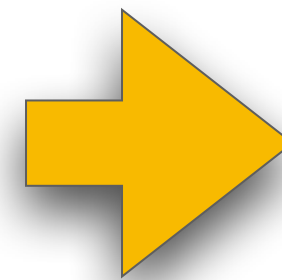
James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

<http://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

製品開発の手法を顧客開発に適用できる

- ▶ アジャイル開発（製品開発）
 - “包括的なドキュメントよりも動くソフトウェアを”
- ▶ リーンスタートアップ（顧客開発）
 - “包括的な事業計画書よりも動くビジネスモデルを”



PROBLEM List your customers top 3 problems	SOLUTION Outline possible solution for each problem	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling that turns an unaware visitor into an interested prospect	UNFAIR ADVANTAGE Something that can't be easily copied or bought	CUSTOMER SEGMENTS List your target customers and users
EXISTING ALTERNATIVES List how these problems are solved today	KEY METRICS List key numbers telling how your business is doing today	HIGH LEVEL CONCEPT List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)	CHANNELS List your path to customers	EARLY ADOPTERS List characteristics of your ideal customer
COST STRUCTURE List your fixed and variable costs		REVENUE STREAMS List your sources of revenue		

Lean Canvas is adapted from Business Model Canvas and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

LEAN CANVAS

動くビジネスモデル「リーンキャンバス」

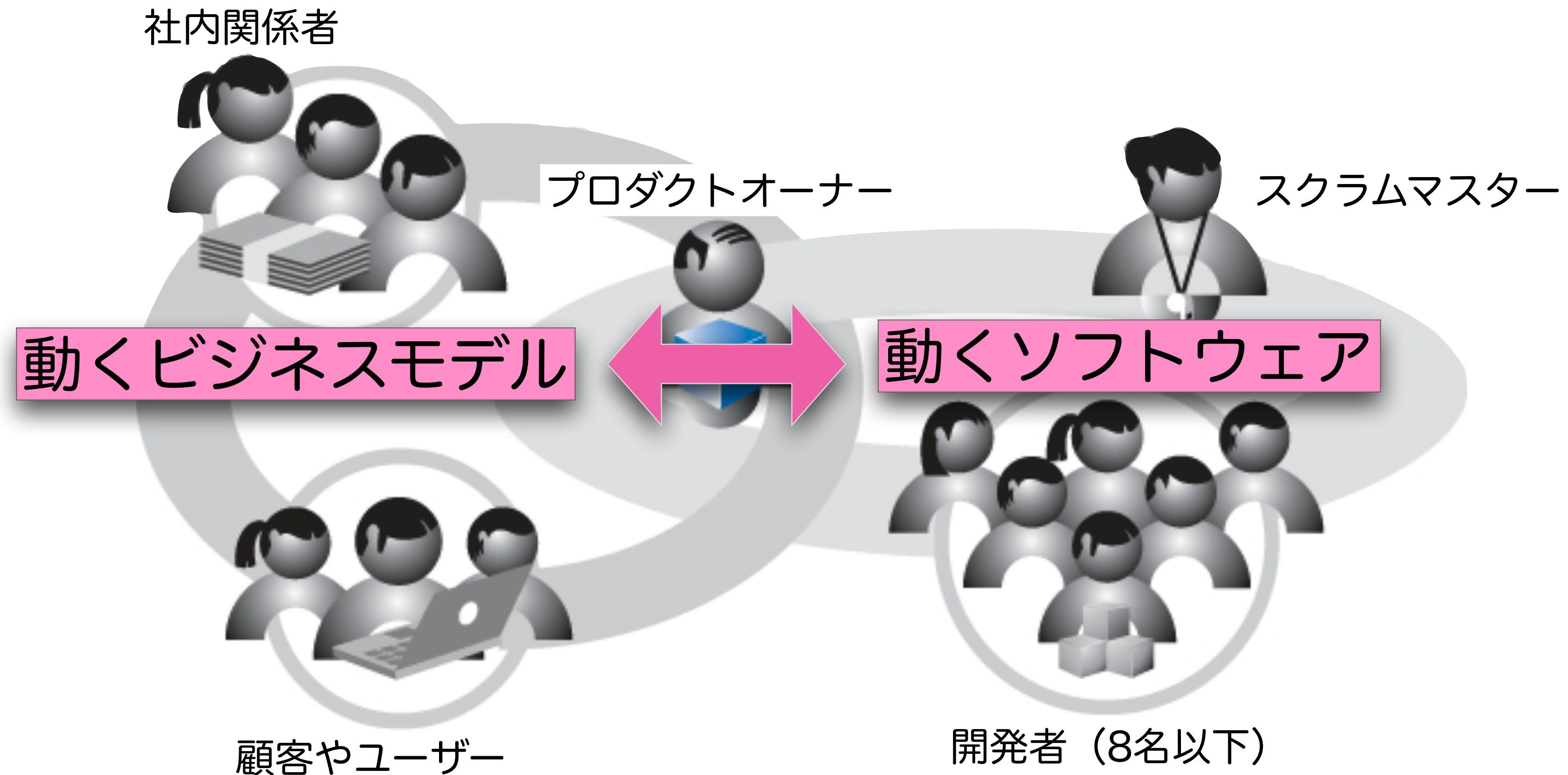
課題： 顧客の上位3つの課題 2 既存の代替品： 現時点における課題の解決方法	ソリューション： 各課題に対して考えられる解決方法 4	独自の価値提案： 気づいていない訪問者を興味のある見込み客に変えるための明確で説得力のある表現 3 ハイレベルコンセプト： 「XのY」形式の比喻（例：YouTubeは動画のFlickr）	圧倒的な優位性： 簡単にコピーしたり購入したりできないもの 9	顧客セグメント： ターゲットとなる顧客やユーザー 1 アーリーアダプター： 理想的な顧客の特徴
	主要指標： ビジネスの現状がわかる主要な数値 8		チャンネル： 顧客への経路 5	
コスト構造： 固定費と変動費 7		収益の流れ： 収入源 6		

リーンキャンバスはビジネスモデルキャンバスを改変したものです。
クリエイティブ・コモンズ 表示 - 継承 3.0 非移植 ライセンスの下に提供されています。

ソフトウェアとビジネスモデルを連携する

ステークホルダー

スクラムチーム



シン・アジャイル開発宣言 by Kent Beck



Comprehensive documentation
包括的なドキュメント

Working software
動くソフトウェア

Validated learning
検証による学習

三川

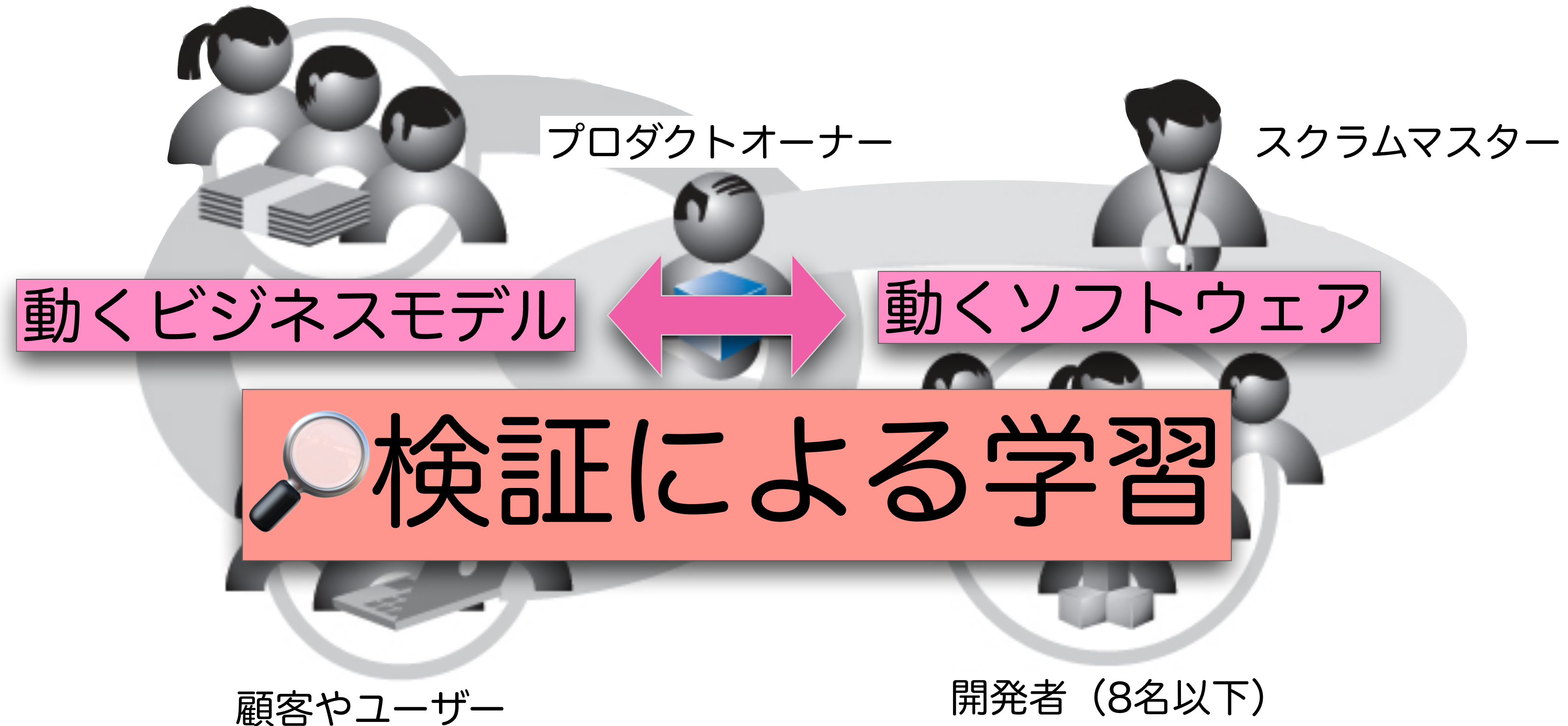
https://www.youtube.com/watch?v=d4qldY0g_dl

ソフトウェアとビジネスモデルを連携する

ステークホルダー

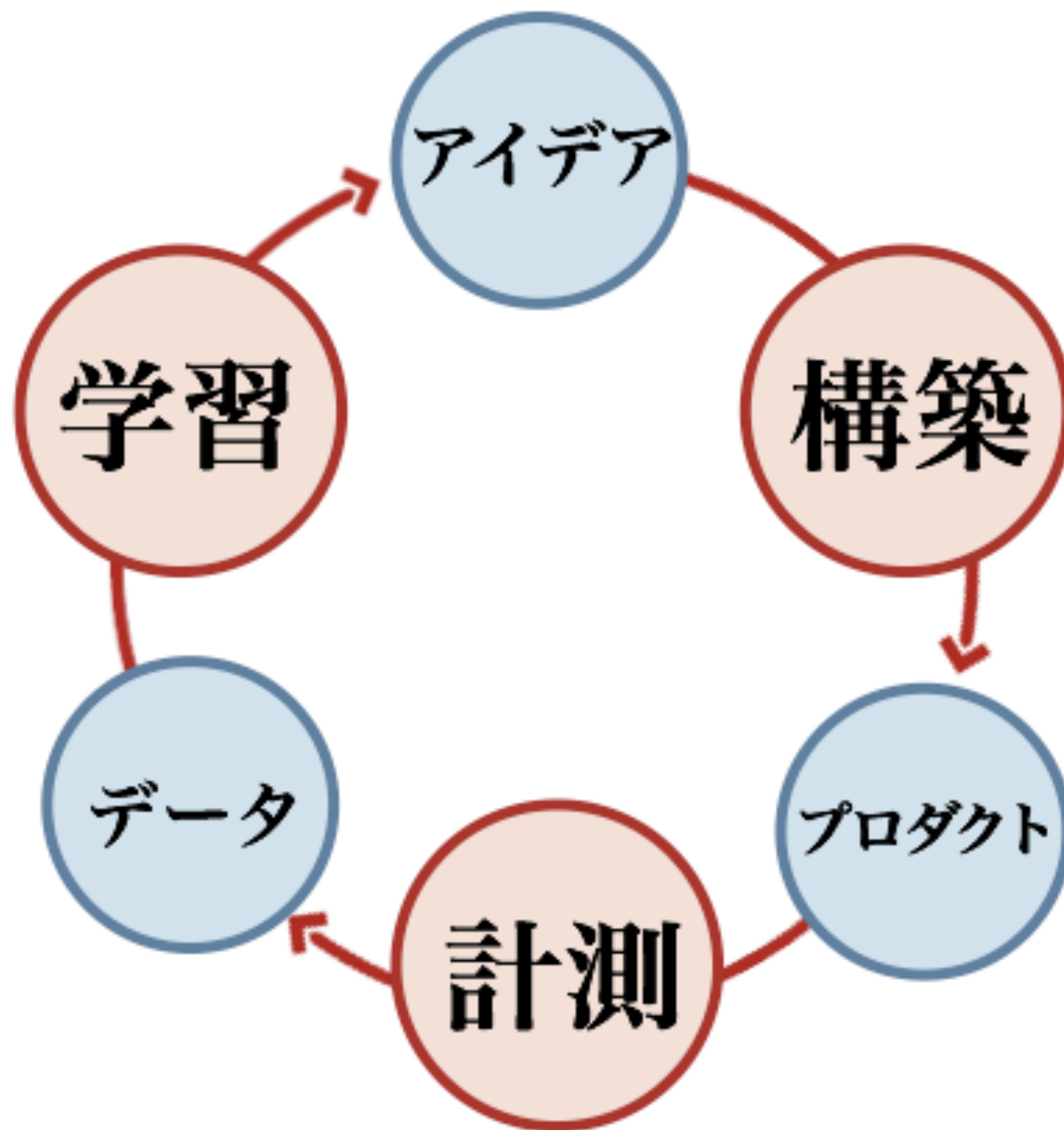
スクラムチーム

社内関係者





検証による学習 (= BMLループ)



2. 10年後の新要素

ソフトウェア品質シンポジウム2023

併設チュートリアル5

エンジニアのためのデザイン思考入門

角 征典 氏

ワイクル株式会社 代表取締役
東京工業大学 環境・社会理工学院 特任講師

概要

本チュートリアルは、東京工業大学で2015年から実施されている「エンジニアリング・デザイン・プロジェクト」と書籍『エンジニアのためのデザイン思考入門』のエッセンスを凝縮したものです。本チュートリアルに参加すれば、デザイン思考の基本的な内容を身につけることができます。また、ユーザーリサーチからアイデアの創出までの一連の流れを体験することができます。元々は工学系の学生向けに調整された内容ですので、エンジニアの方にも理解しやすいものになっていると思います。お気軽にご参加ください。

● 定員

なし

● 参加者へのお願い

Miroを使用しますので、事前にアクセス可能かどうかをご確認ください

角 征典 氏

業務上の経験や研究を主とした経歴

アジャイル開発やリーンスタートアップに関する書籍の翻訳を数多く担当し、それらの手法を企業に導入するコンサルティングに従事。大学では、企業と連携したPBL型講義「エンジニアリングデザインプロジェクト」を共同で担当。

研究論文や著書

主な訳書に『リーダブルコード』（オライリー・ジャパン）、『エクストリームプログラミング』（オーム社）、『Clean Craftsmanship』（KADOKAWA）、『モダン・ソフトウェアエンジニアリング』（翔泳社）、『図解リーンスタートアップ成長戦略』（日経BP社）、『プロダクトリサーチ・ルールズ』（BNN）、共著書に『エンジニアのためのデザイン思考入門』（翔泳社）がある。



<https://www.juse.jp/sqip/symposium/timetable/tutorial/>

ソフトウェア品質シンポジウム2023



9/7 **基調講演**

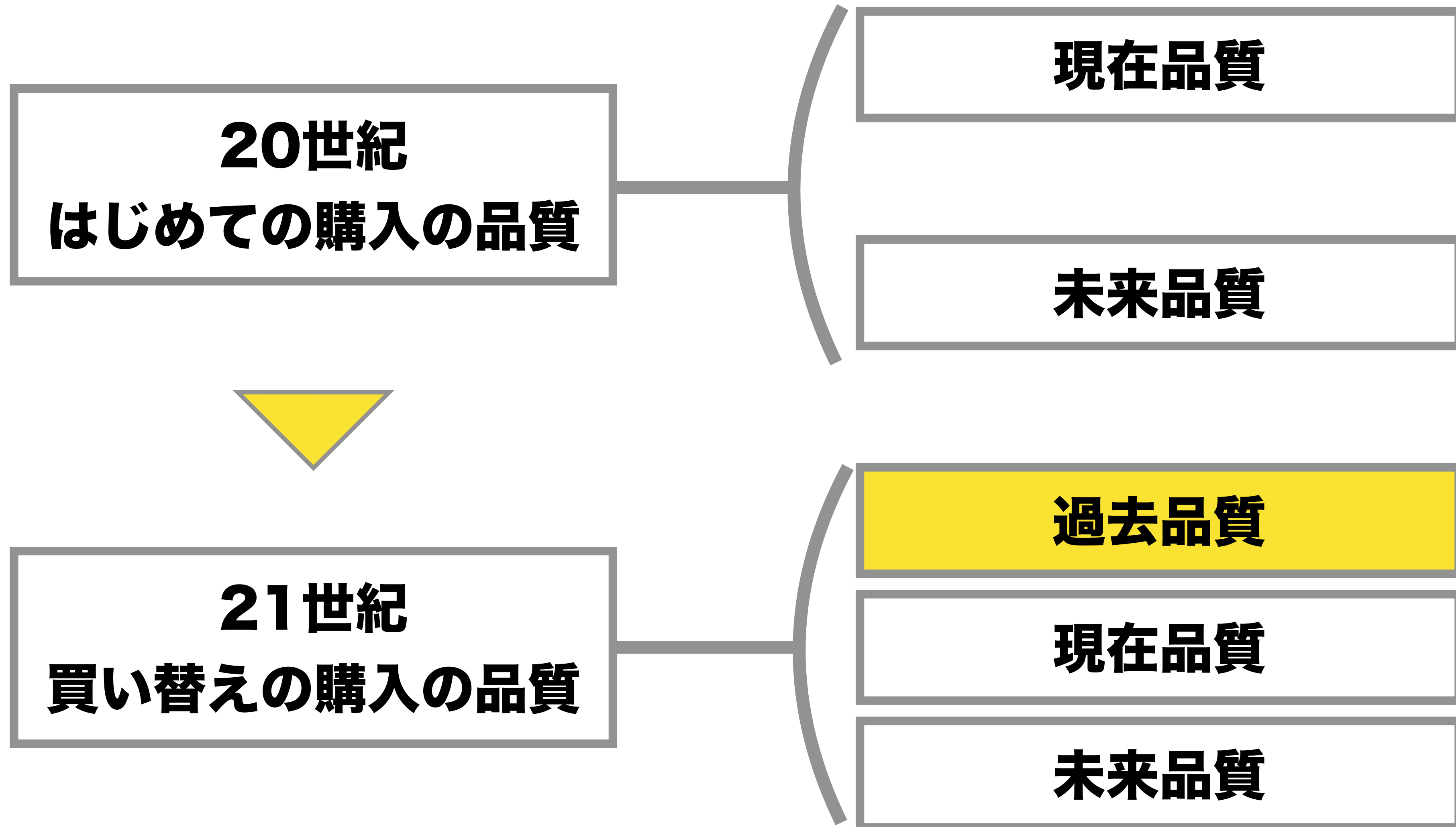
**Kano Modelから
品質について学ぶ！**

狩野 紀昭 氏
東京理科大学 名誉教授

“皆さんの関心は、「バグを減らす」ことか？「魅力的なソフト」を企画することか？”

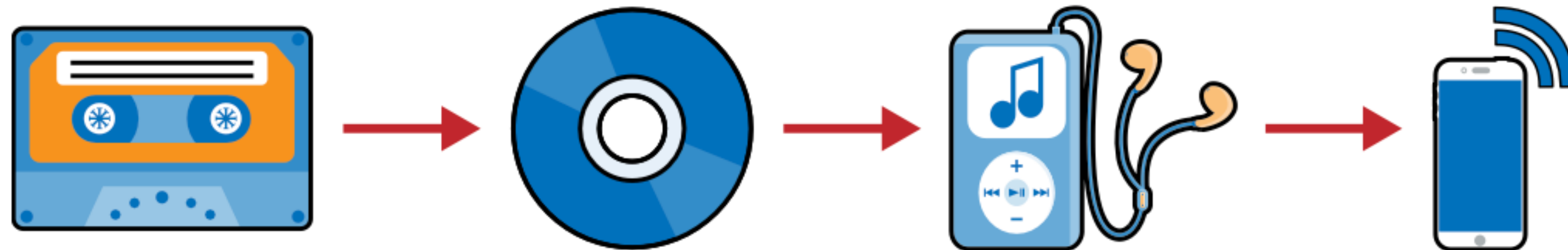
<https://www.juse.jp/sqip/symposium/detail/day1/>

購買行動と品質の変化



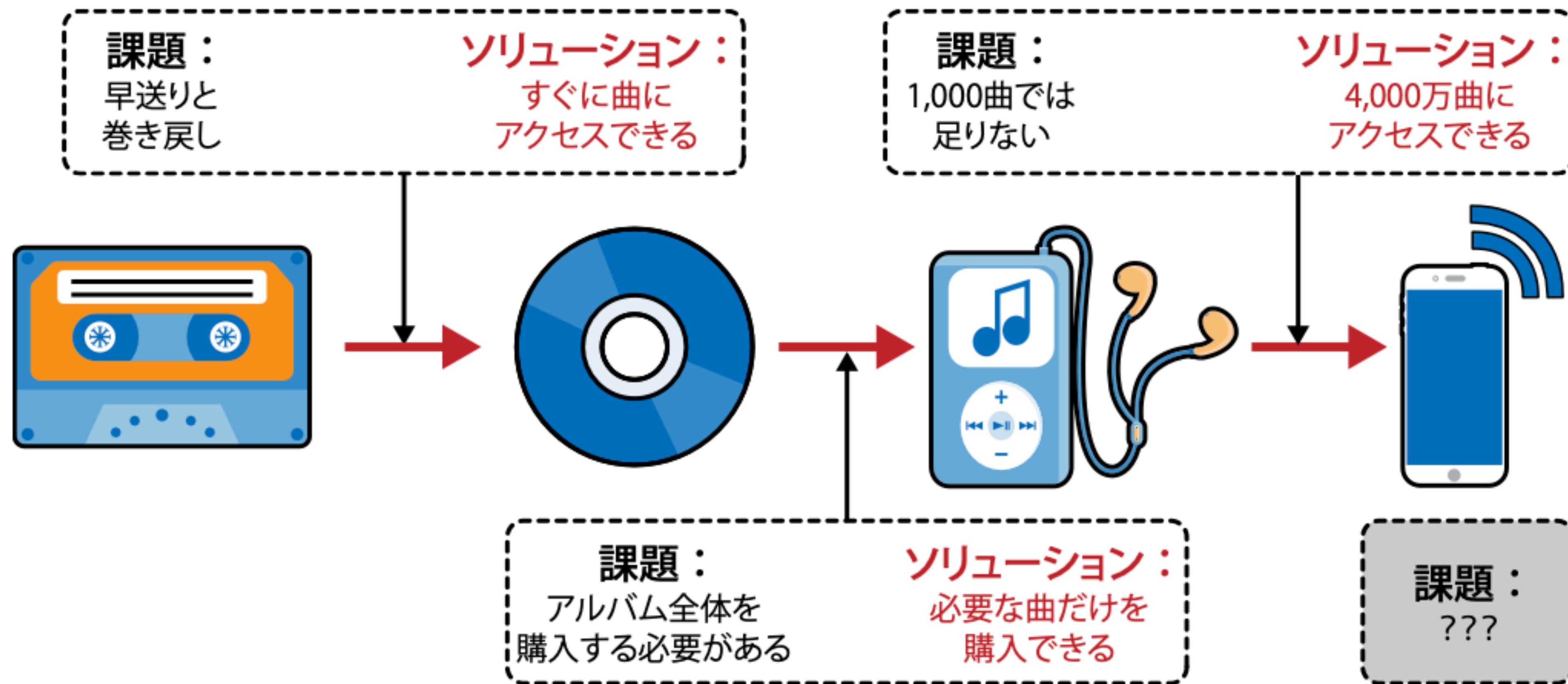
買い替えは以前もあったのでは？

プロダクトは変わっても
やりたいこと（音楽を聞く）は変わってない



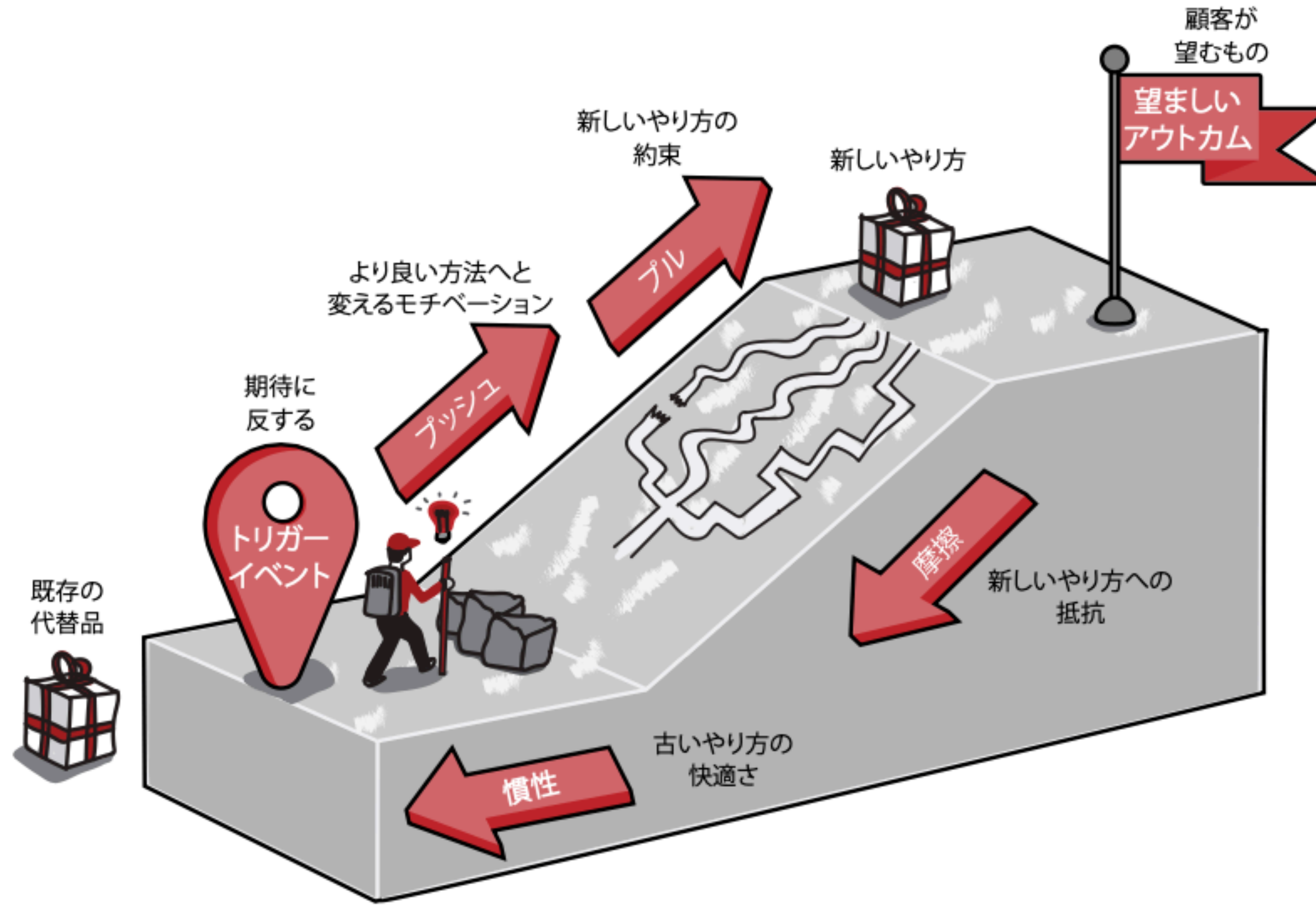
『Running Lean 第3版』2章より

過去の「課題」が買い替え（スイッチ）を発生させる

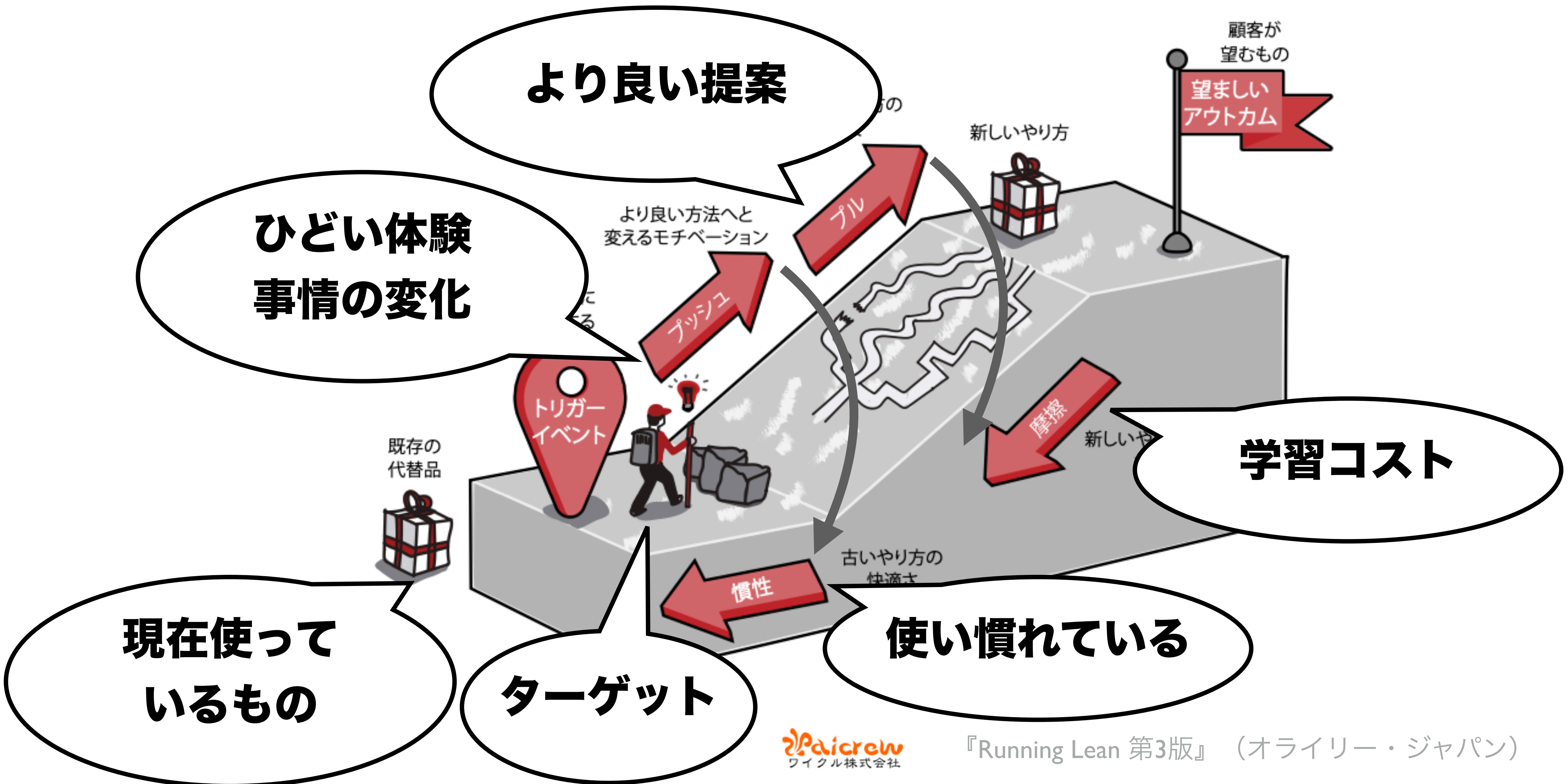


『Running Lean 第3版』2章より

スイッチを表す「顧客フォースモデル」



スイッチを表す「顧客フォースモデル」



リーンキャンバスの三本柱 (リーナーキャンバス)



リーンキャンバスはビジネスモデルキャンバスを改変したものです。
クリエイティブ・コモンズ 表示-継承 3.0 非移植 ライセンスの下に提供されています。

**既存の課題を解決すると
「小さな改良」
になってしまいう問題**

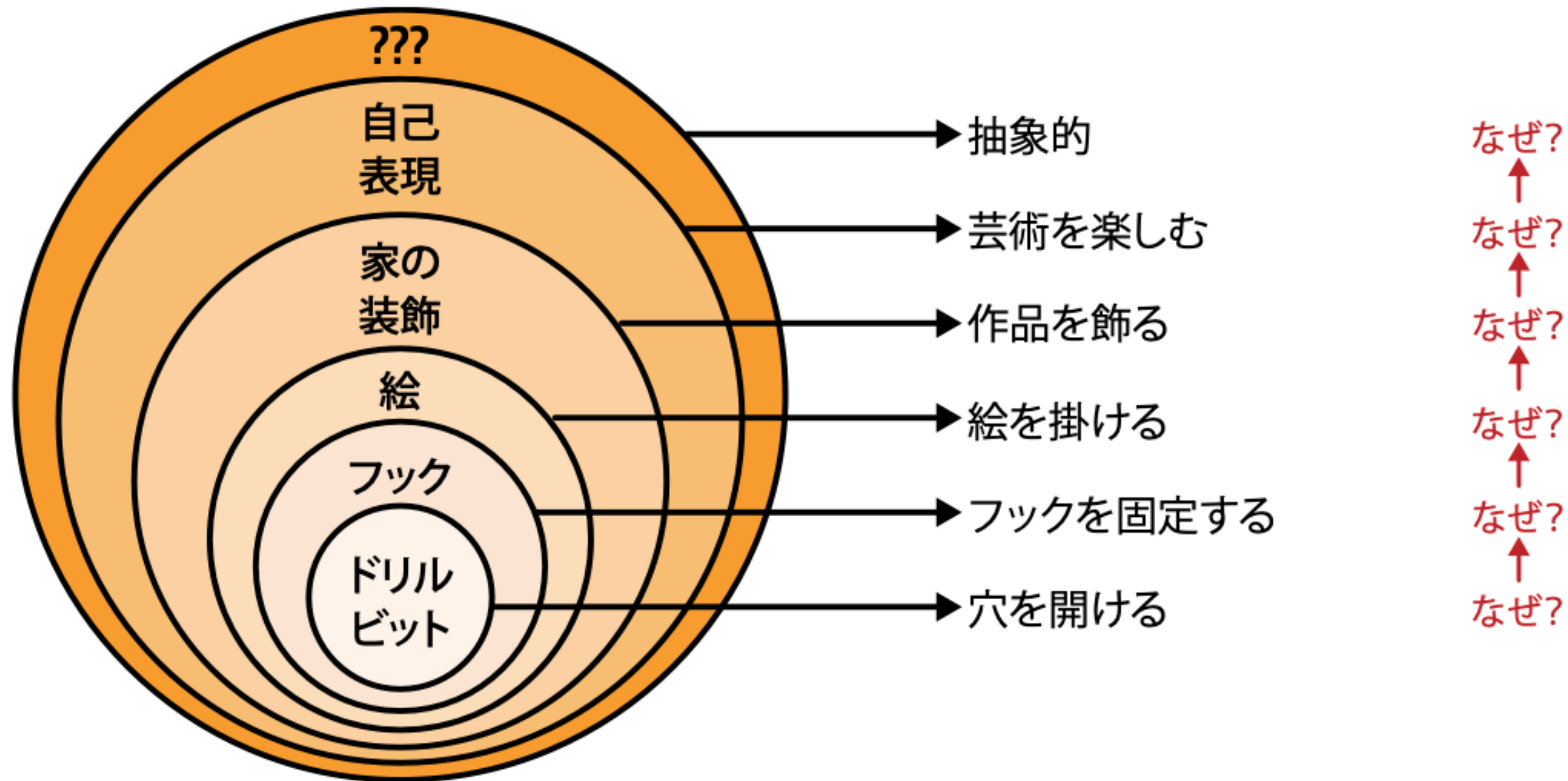
a.k.a. 100円ショップで買える便利グッズ問題

ドリルが欲しいのではなく穴を開けたい？



より大きなコンテキストで考える

機能面（穴を開ける）を考えている限りは改良で終わる



イノベーションは製品カテゴリを超える

人々はドリルが欲しいわけではなく、穴が欲しいわけではなく、

壁に絵画を飾りたい



破壊的イノベーションは「おもちゃ」っぽい

**顧客フォースモデルで
過去品質を伴う
買い替え（スイッチ）を
製品カテゴリを超えてデザインする**

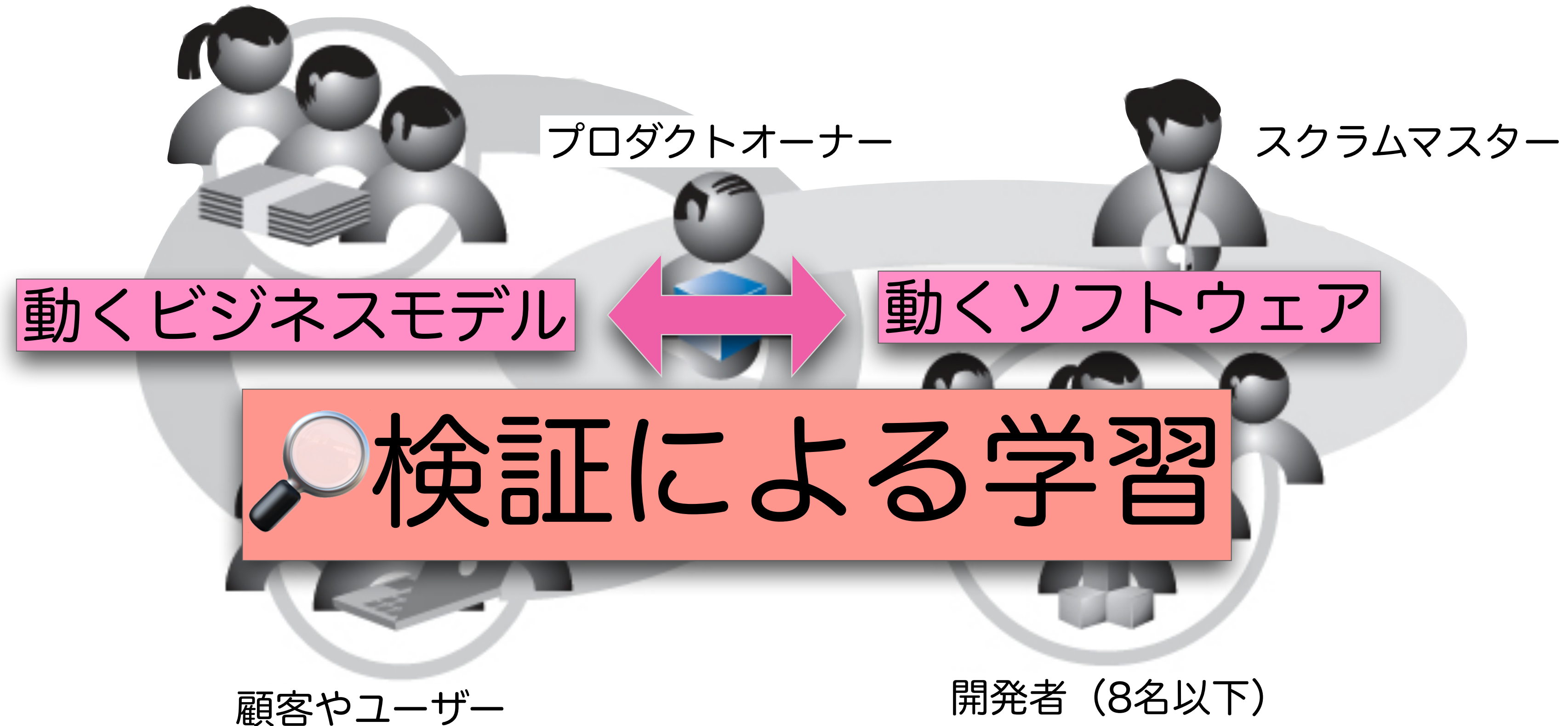
3. MVPだけで進めない

ソフトウェアとビジネスモデルを連携する

ステークホルダー

スクラムチーム

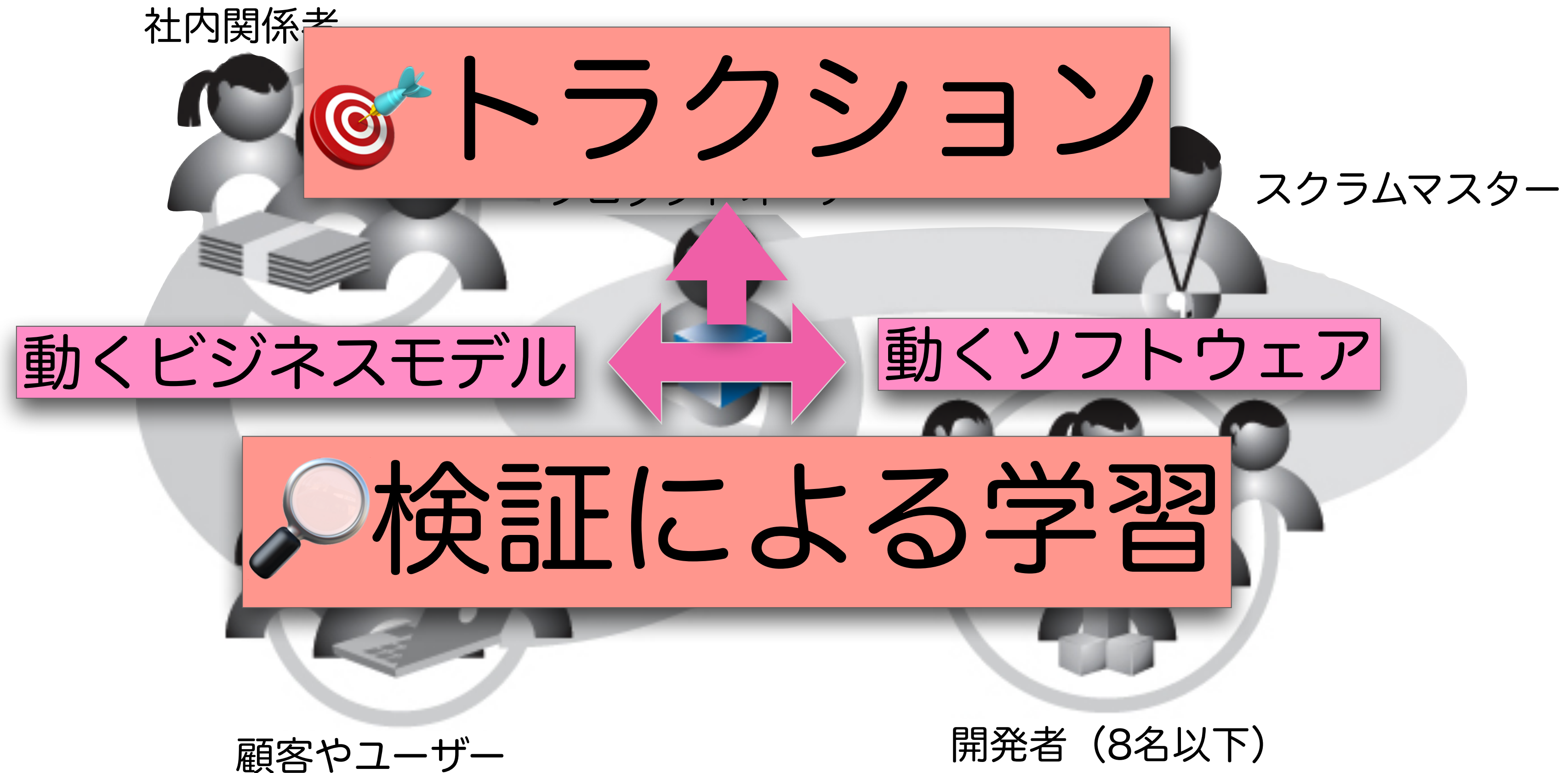
社内関係者



ソフトウェアとビジネスモデルを連携する

ステークホルダー

スクラムチーム



トラクション (牽引力)

- ▶ トラクションとは？
 - 市場からの引き合い
 - 顧客の買い替え (スイッチ) のきざし
 - 収益化可能な価値を獲得できているか (できそうか)
 - どれだけ多くの人を幸せにできているか (i.e. 収益に限らない)
- ▶ 学習や仮説検証を積み重ねても「トラクション」がなければ意味がない

MVPでトラクションを達成する

ステークホルダー

スクラムチーム


社内関係者

 **トラクション**

動くビジネスモデル

動くソフトウェア

MVP

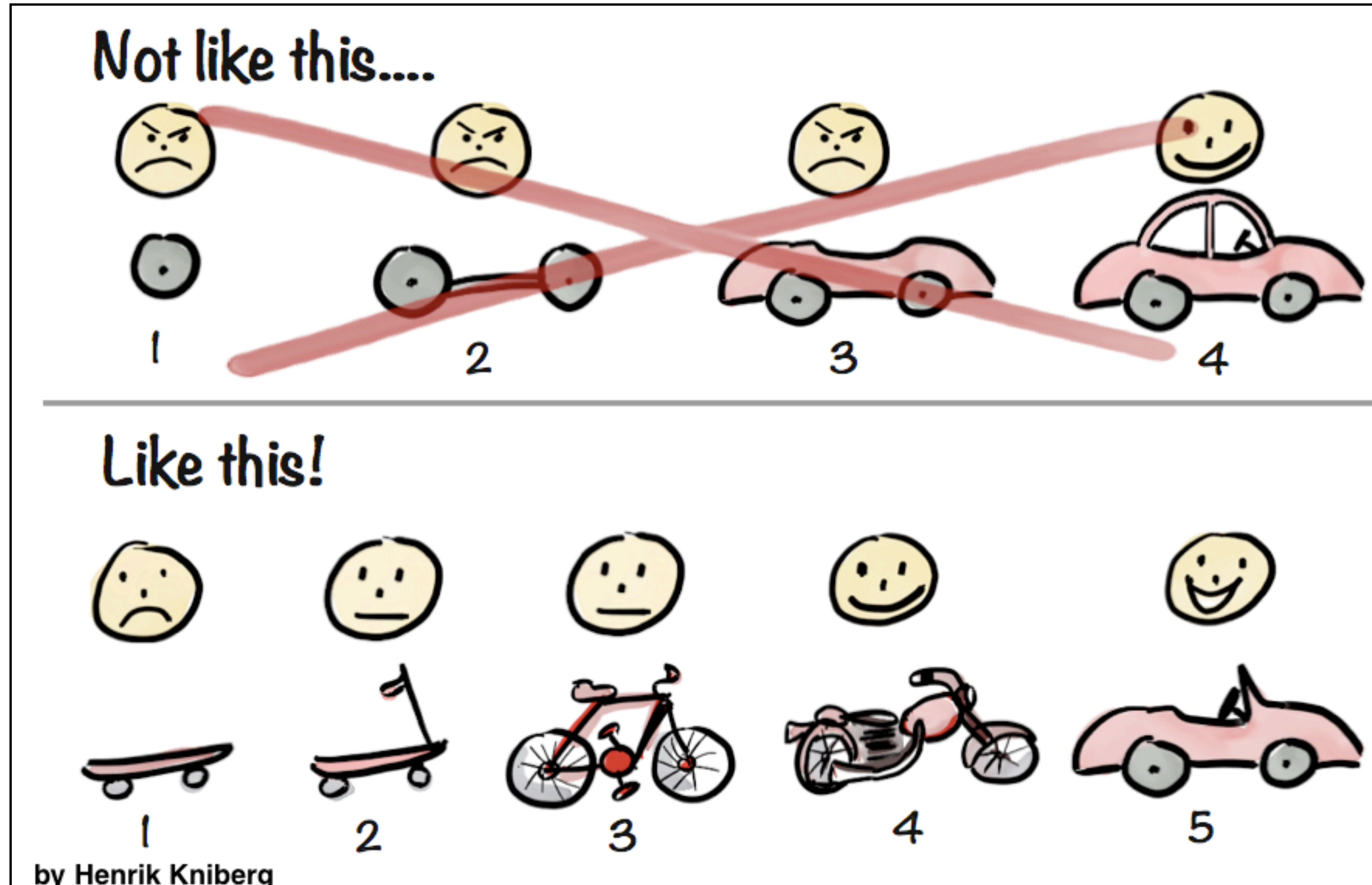
 **検証による学習**

顧客やユーザー

開発者（8名以下）

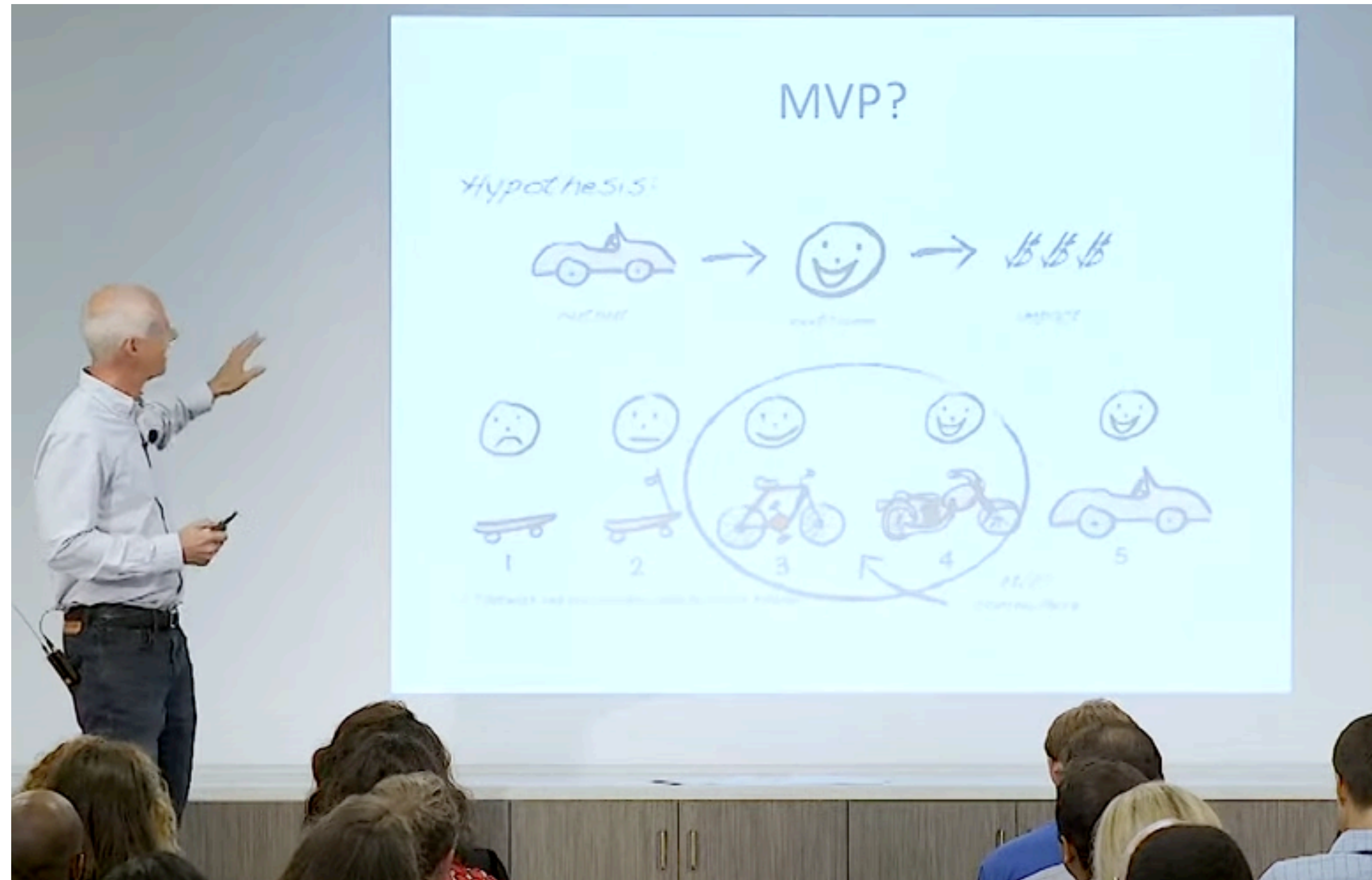
MVPとは何か？

MVPを検索するとコレが出てくるが...



テスラの創業者 「車のMVPは車だよ」

車以外を作るのはムダだし価値を提供していない



<https://www.youtube.com/watch?v=uhwdBx8AdKM>

結局、MVPとは何か？

- ▶ MVP：最小限の労力で顧客に関する学習を最大限にできる製品
 - スタートアップの根底にある仮説を検証するものでなければならない
 - 実際に製品を作らなければ、不確実性を排除することはできない
- ▶ MVP (2)：コミュニケーションを促進するバウンダリーオブジェクト(*)
 - (*) 異なるステークホルダー間で知識や情報を共有するツール
 - 必ずしも製品である必要はなく、ビジネスモデルでも十分である

Shepherd, Dean A., and Marc Gruber. "The lean startup framework: Closing the academic–practitioner divide." *Entrepreneurship Theory and Practice* 45.5 (2021): 967-998.

MVPとオファーを分けて考える

ステークホルダー

スクラムチーム

社内関係者

トラクション

オファー

MVP

動くビジネスモデル

動くソフトウェア

検証による学習

顧客やユーザー

開発者（8名以下）

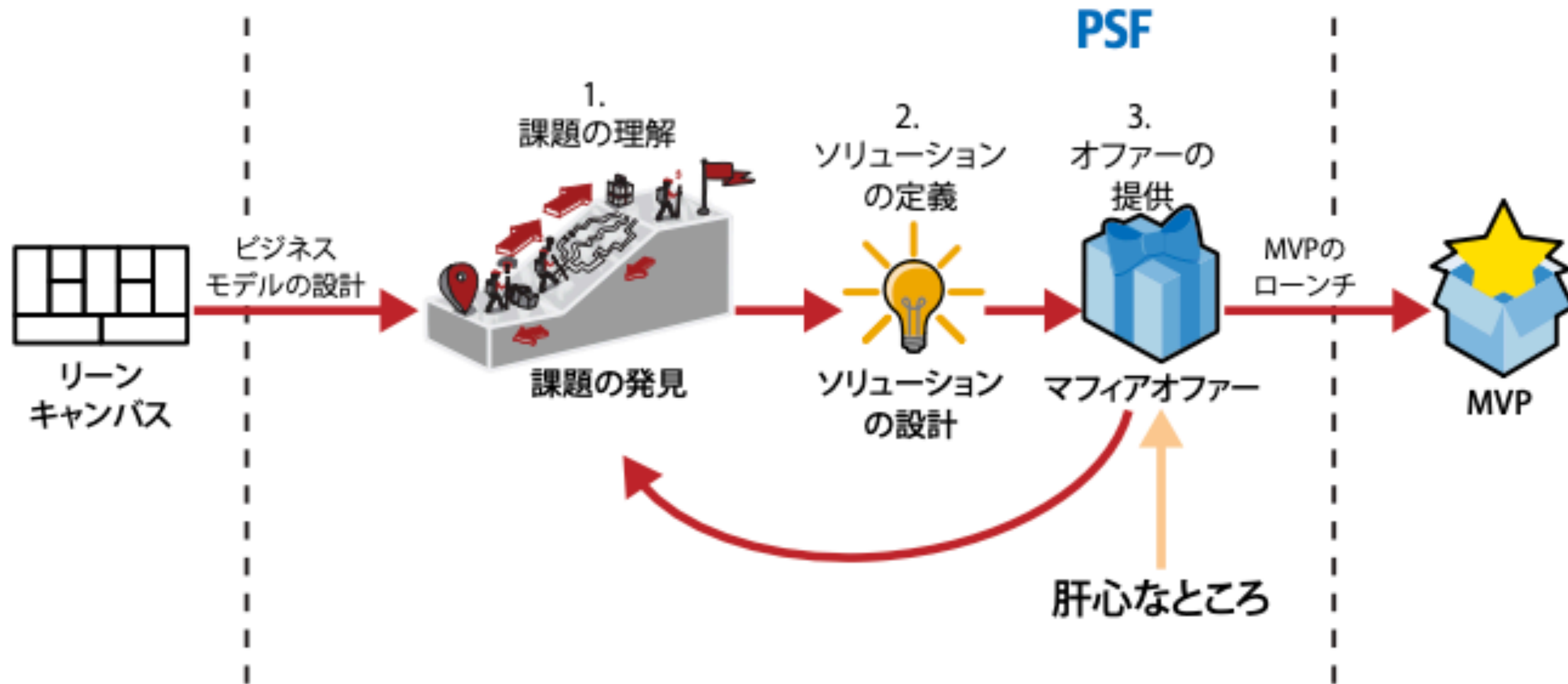
「作ってから売る」と
「売ってから作る」と
「売れるようにしてから作る」
～技術の社会実装のための『開発』～

Takaaki Umada / 馬田隆明
東京大学 FoundX (インセプションプログラム)
<https://foundx.jp/>



<https://speakerdeck.com/tumada/zuo-tutekaramai-ru-to-mai-tutekarazuo-ru-to-mai-reruyounisitekarazuo-ru>

オファー ⇒ MVPの順番で提供する



だいたい危うい感じがする💧

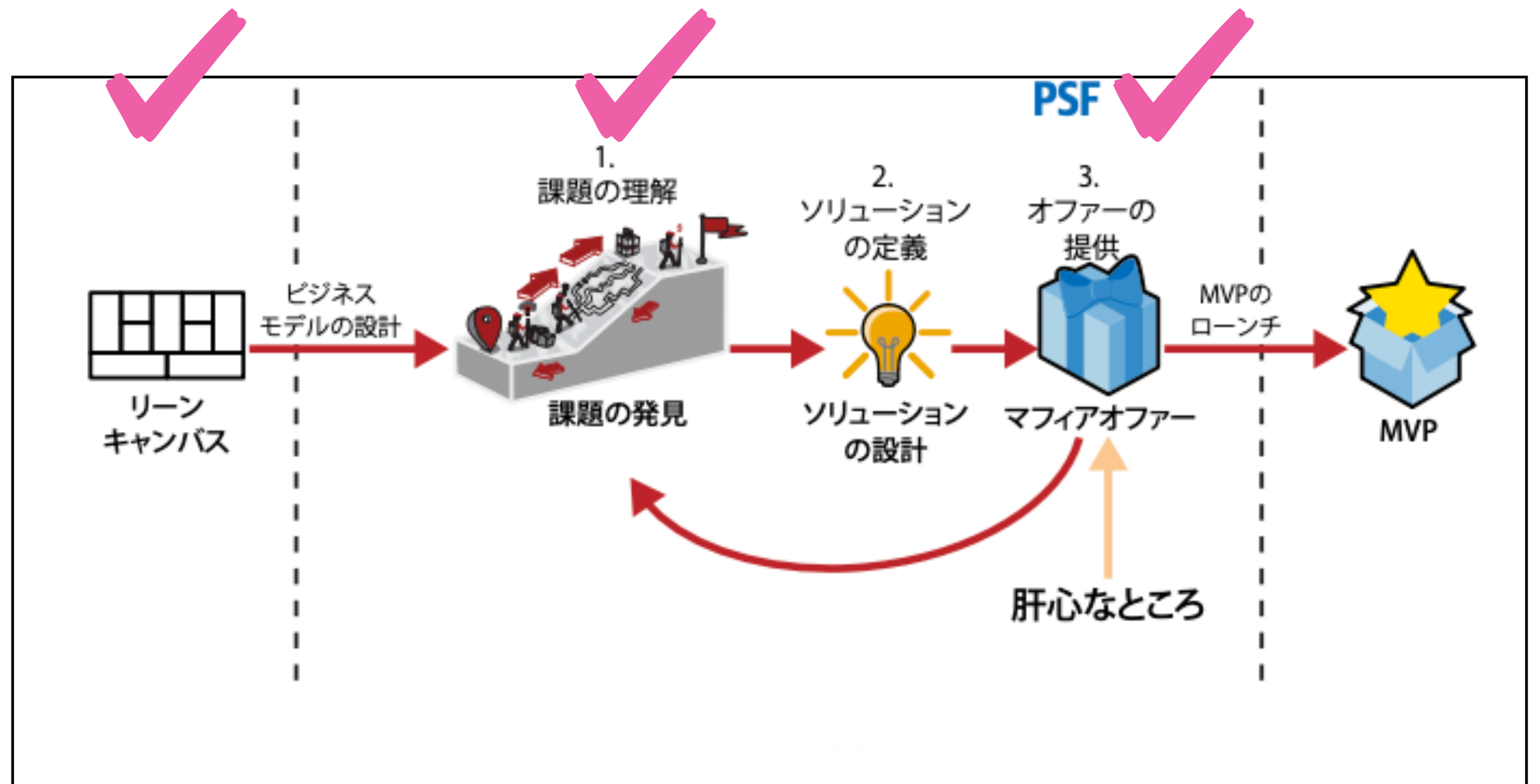
だいぶ危うい感じがする💧

- ▶ オファーを実現できなかったらどうするの？
 - ・ 実現できないかもしれないことを事前に説明する必要がある
 - ・ したがって、返金ポリシーをつけるのはマストだと思われる
 - ・ MVPはオファーの「2か月以内」にローンチすべきと書かれている
- ▶ 少数の「本当に信頼できる顧客」に限定したほうが安全そう（1～3件？）
- ▶ にしても、倫理的にダメなところがありそう。。。
 - ・ 小規模なクラウドファンディングだと思えば...まあ...なんとか？

とはいえ、会社だと企画書を作るのはふつう

▶ 以下の3点セットを用意して稟議にかけてみては？

- リーンキャンバス
- 顧客フォースモデル
- マフィアオファー



【参考】マフィアオファー



- ▶ ゴールドラットが『ザ・ゴール2』で提唱した概念 (*)
 - “顧客が拒否できず、競合他社が同じものを提供できないか、提供しようとしなほほど良いオファー” (by Dr. Lisa Lang)
- ▶ マフィアオファーの例：
 - “プロジェクトの遅延は大きなコストになります。そこで、私たちは見積りに保証をつけることにしました。1日遅延するごとに総コストの5%を返金致します。仕様変更についても柔軟に対応します。いかがでしょうか？”

(*) 日本語版ではちゃんと訳出されてない (!!!)

p.169 「どんなクライアントでも獲得できる」、

p.202 「客が断りきれない切り札」がそれ。

『Theory of Constraints Handbook』

ch22 "Mafia Offers"

【参考】抵抗のN段階（合意の段階）

▶ 何を変えるか？

- 問題は存在しない
- 問題はそれではない
- 問題が大きすぎて扱えない

▶ 何に変えるか？

- その解決策は無理である
- その解決策には異議もある
- その解決策にはマイナス面がある

▶ どうやって変えるか？

- そのやり方は無理である
- そのやり方には異議もある
- そのやり方にはマイナス面がある

▶ 最後の砦

- 私はそう思わない（心理的拒絶）

『Theory of Constraints Handbook』

ch20 "The Layers of Resistance"

まとめ

まとめ

1. リーンスタートアップは「検証による学習」で「製品開発」と「顧客開発」
2. 「顧客フォースモデル」で過去品質を伴う買い替え（スイッチ）をデザインする
 - 「100円ショップで買える便利グッズ問題」は避けたい
 - イノベーションは製品カテゴリを超える（大きなコンテキストで考える）
3. MVPの構築よりも「トラクション」の達成が当面の目標
 - 「マフィアオファー」で初期のトラクションを達成する
 - マフィアオファーがうまくいったら「MVP」を構築する

他にもいろいろ書いてあるので読んでみてください！

