

リーン・スタートアップの手法を取り入れ、 “爆速”でアプリ開発を行い 市場ニーズを捉える

爆速

ヤフー株式会社



ヤフー株式会社
Chief Mobile Officer (CMO) 室

河合 太郎 氏 Mr.Taro Kawai

国内最大級のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」の運営など、インターネット・サービス事業を多岐にわたって展開するヤフー株式会社。2012年6月に宮坂 学氏が代表取締役社長/CEOに着任してから社内スローガンとして掲げられたのが、“爆速”という言葉でした。

それを実現するものとして、社内のイノベーション活性化に取り組むCMO (Chief Mobile Officer) 室が目にしたのが、起業や新規事業の早期立ち上げのためのマネジメント手法「リーン・スタートアップ」です。ヤフー株式会社 CMO室の河合 太郎氏に、ヤフーが開発体制の中でリーン・スタートアップという方法論をどのように取り入れているのか話を伺いました。

》》「とにかく速く」を目指す“爆速”

1996年4月に国内初のポータルサイト「Yahoo! JAPAN」のサービスを開始して以来、常に日本のインターネット業界を牽引する立場にあるヤフー株式会社（以下、ヤフー）。2013年10月にはeコマース事業の新戦略を発表し、インターネット・ショッピング・サービス「Yahoo!ショッピング」のストア出店料と売上ロイヤリティー、およびオークション・サイト「ヤフオク!」のストア出店料の無料化を決定したことで話題になりました。また、音声入力によって認識されたキーワードの検索結果から、3Dプリンターで出力した実際の立体物をアウトプットすることで、情報を「さわる」ことに発展させたコンセプトモデル「さわられる検索」を開始するなど、先進的な施策にも定評があります。

そんなヤフーでは今、“爆速”というスローガンを掲げてさまざまな取り組みを行っています。

「爆速」という言葉が登場したのは、2012年6月に宮坂が社長に就任して経営陣が変わってからのことです。それまでのヤフーには、事業は堅調だったものの、ある種の閉塞感が漂っていたように思えました。体制一新を機にヤフーは変わったというメッセージを社内外に出していくために、“爆速”は非常に大きな役割を果たしていると思います。ただし、実は社内でも“爆速”という言葉が明確に定義されているわけではありません。強いて言えば、『よく分からないが、とにかく速くなければいけないことは分かった』という緩やかなコンセンサスです。まずはやってみて、その後に修正をしていこうよ、という意識は社員にかなり浸透したと思います」(河合氏)

“爆速”の取り組みは、事業部門や開発部門だけでなく、人事・経理などの間接部門でも積極的に行われています。例えば、従来は8段階あった承認のプロセスを、現場に権限を委譲することにより2段階に減らすなど、社内外に多くの効果をもたらしていると言います。

》》リーン・スタートアップで“爆速”の開発

そうした“爆速”を開発現場にどう適用するか。その課題に取り組んだのが、河合氏が所属するCMO室でした。CMOはChief Mobile Officerの略称ですが、特にモバイル関係に限定している部署というわけではありません。社内のイノベー

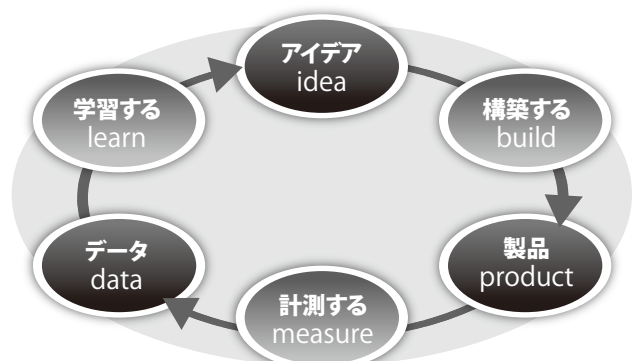
ションを最大化するために、最先端技術や方法論をキャッチアップし、それを率先してプロトタイピングとして社内外に掲示することをミッションにしています。

開発現場で“爆速”を実践するために、河合氏が注目したのが「リーン・スタートアップ」でした。リーン・スタートアップとは、米国の起業家エリック・リース氏が2008年に提唱した、起業（スタートアップ）のためのマネジメント手法のことで、少ないコストと短いサイクルで構築と検証を繰り返しながら、時間や労力、リソースの無駄をなくして事業を成功させようという方法論です(図1)。

「私自身は、どうすればプロジェクトがうまく進むのか、プロジェクトの成果を最大化できるのか、というところに常に興味がありました。それまでの当社の開発現場には、プロジェクトに時間がかかったり、品質が向上しなかったり、そもそも新しい製品・サービスが出てこなかったりといった課題があったわけです。それを解決するために、“爆速”が登場する以前からエクストリーム・プログラミング、アジャイル開発といったさまざまな手法を研究・実践してきたのですが、その流れでリーン・スタートアップに出会いました。リーン・スタートアップは、“曖昧なものをどれだけ効率良く形にして成果を最大にするか”という方法論として、とても有用なものです。それは“爆速”のビジョン、方向性とぴったり合うものでした」(河合氏)

リーン・スタートアップはもともと、金銭的にも人的にもリソースが不足しているベンチャー企業の事業立ち上げを想定した方法論です。しかし河合氏は、大企業であるヤフーにも適用できると考えました。

「ヤフーは大きな組織ですが、それぞれのサービスの開発チーム単位で見れば決して大きな規模ばかりではありま



「不確かである」→「検証する」→「修正する」という、
確からしさを高めていく活動を最大化する

図1. build-measure-learnを繰り返す

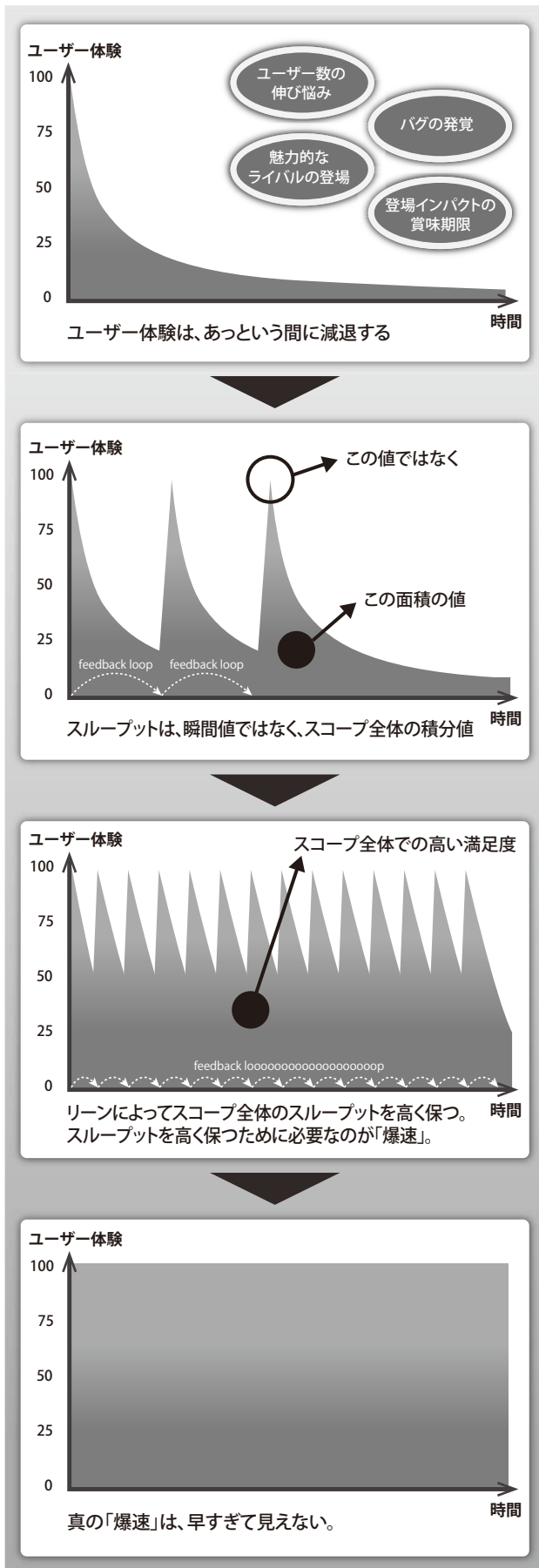


図2. “爆速”でスループットの最大化を目指す

せん。限られたリソースを効率良く活用し成果を出す、という観点ではベンチャー企業と何ら変わることはないわけです。その上で、大きな組織全体としてのリソースの豊富さで失敗を担保すれば、ベンチャー企業よりもはるかに効率的に挑戦ができると考えました」(河合氏)

》》 リーン・スタートアップが適した分野

すべての開発プロジェクトにリーン・スタートアップの方法論が適しているわけではない、と河合氏は言います。そうした中で、ヤフーでの代表的な事例として挙げられるのが、スマートフォン向けのモバイル・アプリ「僕の来た道」です。

「このアプリは、スマートフォンのバック・グラウンドでの位置情報取得機能を使って何か面白いものを作ろう、というところからスタートしました。スケジュールもゴールも決めていたわけではありません。最初は、GPSによって自分の歩いた道が細い路地に至るまで正確にログに記録され、地図上に軌跡を表示する、いわゆるGPSロガーのようなプロトタイプを作りました。しかし、GPSはバッテリー消費量が非常に多く、そのプロトタイプはまったく実用的ではありませんでした。そこで、そもそも面白いのはどこなのか、ログが正確なところか、それとも1日中起動していても知らず知らずのうちにログが貯まるところなのか、といった点について繰り返し仮説を立て、検証を行いました。たどり着いた答えは後者です。そこで、携帯電話基地局から得られる、精度は荒いけれどバッテリー消費量は少ない位置情報をログに貯め、日記形式で表示するという仕様に大きく方針転換しました。最初からGPSロガーを作ろうという企画を立てて承認を得たプロジェクトならば、GPSを途中でやめるといった大きな方向転換はできなかったでしょう。そういう意味で、このプロジェクトは企画そのものがリーン・スタートアップに適していました」(河合氏)

別の事例では、「Yahoo!ファイルマネージャー」というAndroid用アプリの開発にも、リーン・スタートアップの方法論が取り入れられました。

Yahoo!ファイルマネージャーは、Android端末内のファイルをドラッグ&ドロップで管理するアプリです。最初は、Androidの標準ファイル管理機能に不満を持っているメンバーが、ヘビー・ユーザーである自分たちにとって使いやすい、もっと良いものを作ろうというところからスタートしました。

その開発にリーン・スタートアップを適用し、でき上がったアプリを公開して利用者からフィードバックを受け、良い意見を取り入れてブラッシュアップするというプロセスを繰り返しています。その結果、開発メンバー自身が満足できるものを作りながら、つねにユーザーに飽きられることなく高いスループットを実現することもできます(図2)。

とはいえヤフーでは、リーン・スタートアップを教科書的に適用しているわけではありません。リーン・スタートアップでは本来、製品を作る前に市場にフィットするかを確かめるのですが、Yahoo!ファイルマネージャーでは先に製品を作ってしまう。

「最適な方法を選択するのは、プロジェクト自身です。プロジェクトによっては、分かりきったことをやらなくてもよい、間違っていたら出したところに戻ればよいということもあります。だから順番が前後することもあります、それぞれのプロジェクトに合った方法で取り組めばよいのです」(河合氏)

》》 クラウドはリーン・スタートアップの強力な相棒

リーン・スタートアップの適用範囲は、開発現場だけではありません。河合氏は、“爆速”に取り組むさまざまな部門でリーン・スタートアップを活用できると考えています。

「どの部門でも本業を行いながら新しいイノベーションを生み出すことが求められています。イノベーションを最大化するにはどうすればよいかということを考えるとき、例えば社内体制をよりスタートアップの集合体のようにしてしまうといったことが考えられます。具体的には、社員を傭兵部隊のように独立した小さなチームに再編し、そのチームが社内発生するタスクを受注しに行く形にします。こうすることで余剰リソースをそれぞれのチーム自身がコントロールできるようになり、イノベーションを生み出しやすい素地が醸成されるのではないのでしょうか」(河合氏)

また、リーン・スタートアップを実践するにあたっては、クラウドが果す役割が重要になると言います。

「クラウドは、任意のタイミングで任意のリソースを利用できるところがメリットです。手段としてのクラウドの先にあるのは、どれだけ効率的に物事を遂行できるかということです。リーン・スタートアップは、フィードバックをどれだけ早く反映できるかが重要になりますから、『環境が整わないから次に進めない』ことはボトルネックになってしまいます。クラウドは、



「リーンによってスコープ全体のスループットを高く保つ。スループットを高く保つために必要なのが“爆速”と話す河合氏。

リーン・スタートアップの考え方をバックアップするのに極めて強力な手段です」(河合氏)

ただし、すべてがリーン・スタートアップに適しているわけではありません。

「リーン・スタートアップは、いわば何度も失敗を繰り返してそれを素早く修正し改善するという方法論です。ですから、個人のプライバシーに関わるような情報など、失敗がクリティカルになるものを本番で失敗するわけにはいきません。ただそこに至るまでの過程で活用することはできると思います。プロジェクトに最適な手段を都度模索することが最も大切なのです」(河合氏)

最後に、“爆速”を実現するためにリーン・スタートアップを活用する今後の予定を伺いました。

「実のところ、リーン・スタートアップを適用した製品は、まだそんなに多くはありません。以前は、公開した製品に少しでも瑕疵があることを“事故”として恐れるあまり、製品の開発や改善のサイクルがとても遅くなっていました。今は、製品のライフサイクル全体を通して高い価値を提供することが大切であり、そのためには速度が必要である、というマインドが浸透しつつあります。ですから、それを実証するプロジェクトの数をもっと増やしていきたいと思っています」(河合氏)

すべての業務において“爆速”を掲げ、失敗と改善を繰り返しながら市場ニーズにあったものを作り上げるヤフーの取り組みは、今日のスピード重視のビジネスの大きなヒントとヒントと言えるでしょう。