

30年かけてたどり着いた シリコンバレーの本質

NSVウルフ・キャピタル
共同代表パートナー
校條 浩
めんじょう ひろ

日本からはなぜイノベーションもユニコーン企業も生まれにくいのでしょうか。“シリコンバレーで最も有名な日本人”として知られる校條浩氏が、コンサルタントやベンチャーキャピタリストとして30年間現地を見つめてたどり着いた結論は、思考法の違いでした。校條氏がシリコンバレーで体得した演繹思考とはどのようなものなのか、また、自らの読書経験から何を学んできたのか、お話を伺いました。

なぜ日本企業はiPhoneを作れなかつたのか。なぜ日本からはグーグルやテスラが生まれないのか。巷にあふれるこうした疑問への答えを示す、2024年秋に発売された一冊の本が、じわじわと共感の輪を広げている。

90年代初頭にシリコンバレーへ渡り、
そう話すのは著者の校條浩氏だ。めんじょうひろし

（左右社）は、シリコンバレーの成長企業と日本企業の最大の違いを、思考法に見出している。既知の事実や過去の成功体験に基づいた帰納法的な思考を原則とする日本企業に対し、シリコンバレーで急成長するスタートアップなどの企業は「これからはA Iによる変革の時代」「もの作りはデュアルテックへ」といった一般論や原理原則を出発点に仮説検証を

労しながらやつてきたことの総決算として書いたものです。いろいろな方に読んでいただきたいと思って

日本企業が帰納思考に陥るのはなぜか。校條氏はその一因は学校教育にあると感じている。「『4つの中か

校條氏は、その便利さは理解していくものの、「それだけではビジネスにならない。収入モデルが必要だ」とジエリー

「正しいものを選ひなさい」といふ選択肢から正解を選ぶ試験が典型的ですが、正答主義のなかで良い成績を取り、偏差値の高い人から有名な大企業に就職し、社内でも失敗なく仕事をこなし、過去から引き継いだ事業になります。子どもの頃からずっと同じ価値観の中で生きているのです」

そう語る校條氏自身も、かつては

という。同書で紹介されている、ヤフー創業者の一人、ジエリー・ヤンとのエピソードは象徴的だ。インターネットの勃興期、スタンフォード大学の学生だったジエリー・ヤンは、インターネット上の有益な情報をリスト化した。高精度の検索システムがなかった当時、この

直近の売上げよりも、とてつもない数のユーチャーが集まることが大事という新しいビジネスモデルがあることが理解できていなかった、と校條氏は当時を振り返る。

「自分は古い価値観に囚われていました。インターネットという新技術によるインパクトは、私が考えていた

したという。

A portrait of a middle-aged man with light-colored hair and glasses, wearing a dark suit and a light blue shirt. He is seated in a chair, gesturing with his hands while speaking. The background is a light-colored wall with vertical stripes.

ベンチャーキャピタリスト(VC)、先進VC支援、新事業創造アドバイザー。シリコンバレーに本拠を置く NSVウルフ・キャピタル共同代表パートナー。
小西六写真工業(現コニカミノルタ)にて写真フィルムの開発に従事し、ボストン・コンサルティング・グループを経て、1991年に米国シリコンバレーに渡る。94年よりハイテクコンサルティングの草分け、マッケンナ・グループのパートナーに就任。2002年にリチャード・メルモンと新事業創造推進のネットサービス・ベンチャーズを共同創業。2011年には、先進VCに出资し、その投資先企業にも協調投資するVC、NSVウルフ・キャピタルをメルモンと立ち上げ、イノベーションを先導している。
著書に『演繹革命』(左右社)、『ITの正体』(湧川隆次氏との共著、インプレスR&D)、訳書に『リアルタイム 未来への予言』(レジス・マッケンナ著、ダイヤモンド社)など。

著書 演繹革命： 日本企業を根底から変える シリコンバレー式思考法 (著者)

日本企業からノイバーションが生まれるのは、過去の成功例を踏襲する帰納的思考法にあるとした話題の書。シリコンバレーでの経験談も踏まえ、演繹思考の導入法を丁寧に解説。

演 玄人堂 繹
役 一郎
種 朝
浩 革
日本歌舞伎
脚本・脚文
シンドレーハー武蔵監修
まさにその通り
「シンボル」で最も有名な
日本人による世界の名作
入山章栄

デジタル時代の到来を フィルム業界から予見

そもそも校條氏がシリコンバレーをめざしたのは、古い価値観に染まつてはいたないと考えたからだ。新卒で入社したのは小西六写真工業(現在のコニカミノルタ)で、担当していたのは写真用フィルムの開発だった。当時、写真用フィルムは小西六の主要製品であり収益の柱だった。「ですから私は、今までの技術の改良をやっていれば間違いないのだと考える、



帰納思考の権化のよなエンジニアでした」

しかし、入社3年目の1981年に事件が起る。全くの異業種で、半導体を使って電子的に記録するという。ただ、画質はフィルムの足元に及ばず、とてもライバルとは言えない。それが当時の社内に共通認識だった。

ほどなくして校條氏は、2年以内に22倍という半導体の急速な高集積化を予測した。「コードン・ムーアによるムーアの法則」を知った。自ら電子カメラに応用して試算した結果、30年後には写真フィルムが電子カメラに駆逐される瞬間を目撃することになるという、驚愕の予測結果が得られた。「いろいろな人に『これまでままずい』と話しましたが、ほとんど誰からも聞いてもらえませんでした」

実際にコニカミノルタが

2006年で、校條氏の試算よりも5年も早い結果となつた。こうした現象はまさに、写真業界で起きた「イノベーターのジレンマ」だったと校條氏は言う。

「知らずを知る」

校條氏は日本とシリコンバレーの両方を知るからこそ、日本企業で

働かながら帰納思考から脱したと考えている。「『演繹革命』出版後、お会いしたことのない多くの方からSNS

経由で連絡をいただいています。みんな、新しいことをしようと、もがいています。帰納的な価値観の会社で

は自分の考え方を理解してくれない、上司が

変わったとたんに潰されてしまうと、いつた悲痛な声が相次いでいます」

企業のトップが社内に確実にいる演繹人材を活かし、企業の成長につなげるには、帰納思考への固執を改めなければならない。『演繹革命』で

は演繹的な組織の作り方や演繹人材育成にページが割かれているが、変化は容易ではないとも記されている。

「『帰納思考ではダメだ』などと

言われる、耳をふさいでしまう方もいます。無理に変われとは言いません。ただ、これまでとは180度違う

価値観の世界があることを、まずは知つてほしい」

クレイトン・クリステンセン著/玉田俊平太監修、伊豆原弓訳
『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』(増補改訂版)
(翔泳社)
業界をリードしていた「イノベーター」企業が、市場や技術の変化に直面し、破壊的イノベーションによって駆逐される様子をつぶさに描いた世界的ベストセラー。

校條氏はそうした態度を「知らずを知る」と表現する。新しい価値観を知り、それを理解できていないことを潔く認め、わかつたふりをせず、その世界をよくわかっている人に任せる。そうすれば、少なくともイノベーションのブレーキを踏むことはならない。

校條氏は言う。「」の本が爆発的に売れるることは想定していません。ただ、できるだけ多くの日本企業の役員の部屋に、長く置かれることが私の希望です」

「新しいことをしてみようという人が世界中から集まる場であることに変わりはありません。ただ、若年化は感じます。かつて起業には、たとえソフトウェアの世界でもサーバーの設置など、設備投資に多額の資金が必要でした。しかし今はSaaSも、オープンソースで使えるソフトウェアもあります。初期投資がほとんど不要な環境で、若者によって多くの

仮説検証が高速で繰り返されています。新しい事業の立ち上げが速くなっているので、若者の成功が急増し、成功した起業家がさらに起業するなど、急成長するスタートアップの数は幾何級数的に増えています」

チャレンジの数が増え成功者が増えれば、チャレンジを支える人も増える。

「自分で起業するだけでなく、投資する側も若返っています。VCの数は過去10年で1000以上増えています。若くて技術に詳しい投資家も大勢います」

支援する側のテクノロジーへの理解は、シリコンバレーと日本とで大きく違う点のひとつだ。こうした違いは、校條氏と湧川隆次氏の共著

『ITの正体:なぜスマホが売れるか?』と、クルマが売れるくなるのか?』(インプレスR&D)で整理されている。「技術がわからないと、その技術が将來、社会にどのような影響を与えるのか、思いを巡らせることができます。その技術がどの程度普及しそうで、会社はどの程度成長しそうなのか、想像ができないのです」

一方で、技術がわかつてさえいればいいというものでもない。「エンジニアは視野が広くなければなりません。よく言われるように、イノベーションは全く新しい技術ばかりではなく、既知の要素を組み合わせて新しい価値を提供することです。ですから、専門外にも視野を広げる必要があるのです」

その重要性を校條氏は、まだ社会人になつて間もない頃に学んだという。勤務先の小西六写真工業に、副社長として山下博典氏が招聘されていた。三菱電機で半導体事業を率いた実績を買われてのことだった。根っからの技術者の山下氏は、校條氏のいる研究所にも度々顔を出していた。

「『与えられたテーマを研究した

湧川隆次・校條浩著

『ITの正体:なぜスマホが売れるか? クルマが売れないのか?』(インプレスR&D)
デジタル技術、ITビジネスの経緯や特徴、シリコンバレーの起業文化やVCとの関係など独自のエコシステムが整理されており、全容の把握に最適。日本との違いもわかりやすい。

校條氏が翻訳した『リアルタイム未来への予言:社会・経済・企業は変わる』(ダイヤモンド社)に詳しい。

「今読むと、当たり前に感じる内容

かもしません。しかしインター

ネットの勃興期にそれが大きな変革を

もたらすと見抜いた人物の思考を

たどることができます」

ちなみに、日本でもヒットした

『キャズム』(ジェフリー・ムーア著、

川又政治訳、翔泳社)の著者のムーア

氏はもともとマッケンナ氏の会社に

いたそうだ。校條氏によれば、先進

ユーザーと市場の中心的ユーザー層の

間に「キャズム」(死の谷)が存在する

ことを示したのはマッケンナ氏であり、

それがムーア氏の書籍を通じて一般

に広まったというわけだ。

社内起業はなぜ難しいのか

校條氏は、小西六写真工業在籍

時にマサチューセッツ工科大学

(MIT)への留学経験を持つ。その

『Intrapreneuring』(Gifford

Pinchot III著、和訳は『企業内

起業家』(講談社文庫)だった。

「タイトル通り社内起業、イントラ

プレナーについての本です。その

後、類書がたくさん出ていますが、

本質も处方箋もすべてこの本に書い

てありました」

社内起業について

は校條氏の著書

『演繹革命』でも、

その難しさについて

触れられている。「帰

納思考の経営陣が経

営する企業の中で、演

繹思考の人が新しい

ビジネスを立ち上げ

て成果を認めてもら

うのは、相当難しい。

特に、新規事業開発

部のように部署が用

意されている場合は

なおさらです」

なぜなら、新規事業開発部のリード

ダーや、帰納思考の経営陣から信頼



Gifford Pinchot著
『Intrapreneuring』
(HarperCollins)

40年前の1985年の発行ながら、社内起業に関する本質が詰まつた1冊。社内での支援者が取るべき態度、新規事業へのインセンティブなど今ホットな話題にも言及している。

校條氏は、小西六写真工業在籍時にマサチューセッツ工科大学(MIT)への留学経験を持つ。その『Intrapreneuring』(Gifford Pinchot III著、和訳は『企業内起業家』(講談社文庫)だった。

「タイトル通り社内起業、インストラ

プレナーについての本です。その後、類書がたくさん出ていますが、本質も处方箋もすべてこの本に書い

される帰納思考の人物であることが多いためだ。こうした人は、新しい価値観については「知らずを知る」に徹し、演繹思考の人たちを応援する側

に回るべきだと校條氏は繰り返す。

予測のつかない大変化の時代を

演繹人材が切り開く

古い組織で苦しさを感じる演繹

人材は、思い切ってシリコンバレーをめざしたほうがいいのかもしれない。

「ムーアの法則を超えるような変化が、いまAIによって起こりつつ

Webマガジン「Executive Foresight Online」には、他にも興味深い方々の読書時間が掲載されています。



<https://www.hitachi.co.jp/efo-reading/>

取材・文=片瀬京子

30年間は、日本では「失われた」と形容されることが多い。今後も失われ続けるのかどうかは、これからを生きる演繹人材にかかっている。

校條氏がシリコンバレーで過ごした30年間は、日本では「失われた」と形容されることが多い。今後も失われ続けるのかどうかは、これからを生きる演繹人材にかかっている。

あります。ただ、予測のつかない大変化が起きて、仮説検証を繰り返し、失敗したらやりなおすというシリコンバレーの本質は変わりません。最近のシリコンバレーでは、黒い髪の挑戦者が増えています。数ではインド人や中国人が圧倒的に多いです。韓国人も、人数は少ないものの影響力が大きくなっています。では日本人はとすると、ベンチャーキャピタルでもほんの一握り。シリコンバレーの地に足のついた日本人が、もっと出てきてほしい」

