

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 ひろし

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。

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**
(左右社)

日本企業からイノベーションが生まれないのは、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。



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に出資し、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。

30年間のシリコンバレー活動の 総決算

なぜ日本企業は iPhone を作れなかったのか。なぜ日本からはグーグルやテスラが生まれないのか。巷にあふれるそ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。

『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』(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AI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繰り返し、事業を作り上げていくのだという。これを演繹思考と名付けている。

「30年間、日本企業への啓蒙を苦勞しながらやっ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

います」

そう話すのは著者の校條浩氏だ。90年代初頭にシリコンバレーへ渡り、インテルやアップルなど数々の新興企業にアドバイザーとしてきたレジス・マッケンナ氏らと共にコンサルタントとして働いてきた、シリコンバレーで最も有名な日本人の一人だ。シリコンバレーと日本企業の橋渡し役として活躍し、最近ではベンチャーキャピタル (VC) の共同代表パートナーを務めている。

出版にあたって当初は、5年近く連載していた経済系週刊誌のコラムをまとめて1冊にすることを考えていたという。しかし、それだけでは体系的な内容にならないと判断し、早稲田大学ビジネススクールの入山章栄教授らとの対談を再収録したほかは、ほぼゼロから書き下ろした。「ただ、根底にある思いは連載の頃から変わっていません」

ヤフー創業者、 ジェリー・ヤンとのエピソード

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

ら正しいものを選びなさい」といった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を着実に成長させた人が経営幹部になります。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、かつては帰納思考の影響を免れていなかったという。同書で紹介されている、ヤフー創業者の一人、ジェリー・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ェリー・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、このリストはユーザーの間で重宝されるようになった。校條氏は、その利便さは理解していたものの、「それだけではビジネスにならない。収入モデルが必要だ」とジェリー

に、今思えばお門違いのアドバイスをしたという。

直近の売上げよりも、とてつもない数のユーザーが集まるのが大事という新しいビジネスモデルがありうることを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、私が考えていたものよりも遥かに大きなものでした」



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、古い価値観に染まっていたく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うなエンジニアでした」

しかし、入社3年目の1981年に事件が起こる。全くの異業種であったはずのソニーから世界初の電子カメラが発表されたのだ。化学的にフィルムに画像を記録するのではなく、半導体を使って電子的に記録するというもの。ただ、画質はフィルムの足元にも及ばず、とてもライバルとは言えない。それが当時の社内の共通認識だったという。

ほどなくして校條氏は、2年以内で2倍という半導体の急速な高集積化を予測した、ゴードン・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『このままではまずい』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

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深く認め、わかったふりをせずに、その世界をよくわかつている人に任せる。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い。

校條氏は言う。「この本が爆発的に売れ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」

シリコンバレーは加速している

30年以上を現地で過ごしてきて、校條氏はシリコンバレーに変化を感じているという。

「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

湧川隆次・校條浩著

『ITの正体：なぜスマホが売れると、クルマが売れなくなるのか?』
(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。

アナログ写真事業から撤退したのは2006年で、校條氏の試算よりも5年も早い結果となった。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。

「クレイトン・クリステンセンの有名な本がありますね。ただ、日本語訳の書名の『イノベーションのジレンマ』ではなく、原著の書名の『The Innovator's Dilemma』のニュアンスが大事です。ジレンマは、イノベーションという事象ではなく、イノベーターという人につきものなのです。過去に成果を出してきた人・企業はイノベーターであり、だからこそ、過去にこだわり新たな挑戦が難しいのです」

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。

『ITの正体…なぜスマホが売れると、クルマが売れなくなるのか?』（インプレスR&D）で整理されている。「技術がわからないと、その技術が将来、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せん。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」

レジス・マッケンナの教え

一方で、技術がわかつてさえいけ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、イノベーションと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

「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、日本企業で働きながら帰納思考から脱したいと考えている人たちの力になろうとしている。「『演繹革命』出版後、お会いしたことの多い多くの方からSNS経由で連絡をいただいています。みなさん、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を理解してくれない、プロジェクトが評価されない、上司が変わったと勝手に潰されてしまうといっ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、企業の成長にかなげるには、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』などと言われると、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、まずは知ってほしい」

結果、これがわかりました」だけではダメだ、もつと視野を広げ顧客も意識しなさいと、今で言うマーケティングの重要性を教えてくださいました」

山下氏の著書『技術バカではあかん!』（エムジイ出版）と『同志技術者諸君』（紀尾井書房）にも、そうしたメッセージが散りばめられていたという。

その後シリコンバレーにおいて、ハイテク分野のコンサルタントの先駆けであるレジス・マッケンナ氏と一緒に仕事をするようになって、その教えを改めて実感した。

「マッケンナは、今のソリューションしか知らない顧客は、そのソリューションの外や先にあることは想像できないと言いました。だから顧客に成り代わって未来を想像しなければならぬ、顧客の代理でなくてはならないと言っているのです」

そうした広い視野と先を読む資質は今、コンサルタントだけでなく経営者にもVCにも、もちろんエンジニアにも求められるようになっていく。

なお、マッケンナ氏の洞察については、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、当たり前前に感じる内容
かもしれません。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
『キヤズム』（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。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「キヤズム」（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
当時、MITの書店で見つけたのが
『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、
本質も処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
ダーは、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
本質が詰まった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。



される帰納思考の人物であることが
多いからだ。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

あります。ただ、予測のつかない大変化
が起きてても、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
し、韓国人も、人数は少ないものの
影響力が大きくなっている。では日本
人はと言うと、ベンチャー投資でも
起業でもほんの一握り。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」

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。

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/](https://www.hitachi.co.jp/efo-reading/)