

シリコンバレーのコンサルタントから学ぶ、

成功するイノベーション

— 会社を飛躍的に成長させる方法 —

DTP

装丁
ライラック
荒木香樹

はじめに

最近、日本で、そして世界で、イノベーションという言葉をよく聞く。イノベーションと言えば、米国シリコンバレーがそのメッカとして有名だ。私はそのシリコンバレーに26年住み、数多くのイノベーションを見てきた。そもそもイノベーションとは、何だろうか。技術革新？ これまでにできなかったことができるようになること？ ともかく何かいままでになかったようなものを作り出す、というのが、イノベーションという言葉のイメージだろう。

いろいろな定義のあるイノベーション。日本では技術革新の意味に用いられることが比較的多いが、私は本書で「イノベーション」を次のように定義したい。

「物事に新しいやり方を採用し、ユーザーに価値を提供するもの」

この簡単な定義で注目してほしい点が2つある。ひとつは、「ユーザーに価値を提供する」という言葉が入っていること。もうひとつは、「技術」という言葉が入っていないことだ。イノベーションは、ユーザーに価値があつて、初めてその意味がある。

技術革新は世の中の進歩に欠くことができないが、それが起こっただけでイノベーションが起こせたということにはならない。単に新しい技術が生まれただけでは、ユーザーに価値は生まれないからだ。そこで、私は、「技術革新」を「イノベーション」そのものと分けるため、「技術革新」＝「技術イノベーション」と定義したい。

技術イノベーションを、ユーザーに価値のある、すなわち本当の意味でのイノベーションにするためには、そこに、さらに何かが必要となる。私はそれを「ビジネス・イノベーション」と呼んでいる。

実際、ビジネス・イノベーションを起こすときに、技術イノベーションは必須条件ではない。インターネットを利用した多くのビジネス・イノベーションが起こっているが、そこには、必ずしもさらに新しい技術イノベーションが起こっているとは限らない。ただ、技術イノベーションを起こした上で、ビジネス・イノベーションを起こせば、他社の追隨を簡単には受けにくく、より有利にビジネスを展開できることは、言うまでもない。

日本はシリコンバレーから見ても、技術革新という点で、決して遅れているようには思えない。しかしながら、その技術をもとに、「ユーザーに価値を提供する」という点が、やや苦手なように見える。

日本の発想は、まず何か革新的な技術を作ろう、ということと技術開発に走る。そして何か

面白い技術ができたとき、さてこれを何に使おう、というところで、行き詰まってしまいう場合が多いように見える。

シリコンバレーの発想は、その逆だ。まず世の中の人々のニーズ (needs) は何か、さらにニーズとしても顕在化していない、人々が本当にほしいもの、ウォンツ (wants) は何か、というところから出発し、それに必要な技術は何か、という発想をしている場合が圧倒的に多いと感じる。

ユーザのニーズやウォンツから出発すると、出来上がるものは、最初から「ユーザーに価値を提供する」ものとなる。もちろん、シリコンバレーから発した製品やサービスがすべて成功するわけではなく、失敗する場合も多い。しかし、まず技術から、という出発の仕方に比べ、成功の確率が高いのも確かだ。

私が1988年に米国に来て、最初に仕事をした組織は、シリコンバレーにあるSRIインターナショナルだった。ここはコンピュータのマウスとグラフィカル・ユーザー・インターフェース (GUI) の開発や、インターネットの初めての接続実験を行ったことでも有名な、技術イノベーションではトップをいく組織だ。ところが、当時は、持っている技術をライセンス供与したり、それをベースに委託研究を受けたりすることはあっても、その技術を生かしてビジネスにすることを知らなかった。そのため、経営も決して安定したものとはいえなかった。

そこに1998年、新社長カーティス・カールソン (Curtis Carlson) が登場し、これは技術の宝の持ち腐れであると強く認識し、ビジネス・イノベーションのためのしくみを作り上げた。その結果、SRIは50社以上におよぶベンチャー企業をスピンオフし、その中のいくつかは株式上場したり、他社に高額で買収されるなど、潤沢な資金をSRIに還元している。アップルのiPhoneに搭載されているパーソナル・アシスタントSiriは、SRI発のベンチャー企業Siri社を、アップルが買収したものだ。このSRIの変革は、企業にとって、いかにビジネス・イノベーションが大切かを見せつけた好例だ。

また、シリコンバレーのイノベーション企業といわれているアップルやグーグルなどを見ても、技術イノベーションもあるものの、むしろ会社として成功しているのは、そのビジネス・イノベーションによるところが圧倒的に多い。このようなビジネス・イノベーションのやり方こそ、日本企業が学ぶ必要があるのではないだろうか。私がシリコンバレーに移ってきて以来、20余年にわたるビジネス・コンサルタントとして行ってきた仕事の多くは、ビジネス・イノベーションを成功裏に導くためのものと言っても過言ではない。

本書では、イノベーションによる新規ビジネス構築のために、私がつと重要と考えるビジネス・イノベーションを中心に、イノベーションをより強力なものとすることに重要な役割を果たす技術イノベーションについても合わせて、話を進めていきたい。

本書を書いていくうちに、シリコンバレーで長年仕事し、そのなかでSRIでの仕事、ベンチャー企業での仕事、そして日本企業を中心としたIT関連企業へのビジネス・コンサルティングの仕事を通じて得られた、日本や日本企業に対して感じてきたこと、企業活動に対する助言などがいろいろと浮かんできた。これまでのシリコンバレーでの経験を振り返りながら、シリコンバレーと日本の違い、企業にとつてのコンサルタントの使い方なども含め、これからの日本にとつて、もっとも重要な課題のひとつである、イノベーションについて、私なりの考えを伝えらればと思う。

最後に、本書に書いた内容を、日本の若い人たちにもぜひ伝えられればと願っている。私が1995年に出版した『インターネット・ワールド』（丸善ライブラリー）で、「将来はインターネットを経由して、シリコンバレーから授業することもできるかもしれない」と書いたが、本書をベースに、若い人たちにシリコンバレーからインターネット授業ができることがあれば、この上ない喜びとなる。そのようなことが、本書の出版を機に実現することを、期待している。本書の出版にあたっては、これまでお仕事でいろいろとお付き合いいただいたクライアントの皆様、NIT元副社長宇治則孝様、私が社外役員を務めているコンピュータマイナード社の望月好道社長をはじめとする皆様、また、友人の皆様からの貴重なご意見を参考にさせていただいた。この場をお借りして、深くお礼申し上げたい。また、幻冬舎メディアコンサルティング

編集部 of 青木耕太郎氏には、たくさん of 適切なアドバイスをいただき、カリフォルニアにいる私との編集のやりとりでお世話になり、大変感謝している。

最後に、今回も本書出版を温かく応援してくれた妻の美子、長女のさおり、長男の賢にも感謝の気持ちを伝えたい。

2014年12月

黒田 豊

シリコンバレーのコンサルタントから学ぶ、
成功するイノベーション

—会社を飛躍的に成長させる方法—

目次

はじめに 3

序章

イノベーションを成功させるには — 2つの異なるイノベーション —

15

技術革新だけでは、ビジネスとしての成功はない 15

新規ビジネスとイノベーション 16

イノベーションは、どのようにして起こるか 18

第1章

シリコンバレーに学ぶイノベーション 23

1 シリコンバレーのイノベーション・モデル 24

私の辿ってきた道 24

私から見たシリコンバレーのイノベーション・モデル 28

2 シリコンバレーのイノベーターティブな会社 32

3 技術革新の寵児SRRの変身 34

SRRという組織 34

S R I のこれまでの技術イノベーション 35

S R I の一大改革 40

S R I におけるビジネス・イノベーション 43

4 ビジネス・イノベーションの鍵を握るNABC分析

46

「ニーズ」がなければ、単なる思いつき 46

広い意味がある「アプローチ」の仕方 49

「ユーザー価値」なくして、イノベーションなし 51

「競合」を忘れることは、ビジネスを忘れること 54

NABC分析の落とし穴 55

5 Siri物語

57

Siriの誕生

57

アプリのSiriからアップルのSiriへ 59

パーソナル・アシスタントというイノベーション 60

6 ビジネス・イノベーションで成功したアップル

64

使いやすさを前面に出したパソコン、Macの登場 64

エコシステム構築で成功したiPod 66

iPhone・iPadもビジネス・イノベーション 67

次のイノベーションを起こせるかがアップルの将来を決める 69

- 7 **イノベーションのサイクルを作るグーグル** 74
3行広告でビジネス・イノベーションを起こしたサーチエンジン
サーチをささえる技術イノベーション 78
イノベーションを続けるグーグル 81
- 8 **業界全体で変革するインターネット・ビデオ配信イノベーション** 83
2000年代半ばからはじまったインターネット・ビデオ配信
決着に時間のかかるビジネス・イノベーション 86
- 9 **新技術で衣替えしたクラウド・コンピューティング・イノベーション** 93
昔と似て非なるもの 93
クラウド・コンピューティングによるビジネス・イノベーション 98
- 10 **マクロの目、ミクロの目を作るビッグデータ・イノベーション** 100
昔のデータ分析と一味違うビッグデータ分析 100
インターネット上のユーザー行動ビッグデータ分析 104
インターネット上のセンサー等のIoTビッグデータ分析 108
- 11 **イノベーションの宝庫、インターネットとモバイル** 112

日本におけるイノベーションの課題と解決策

1 既存企業で解決すべきこと

116

減点主義とリスク回避思考には、加点主義でリスクをとりやすく

118

既存ビジネスは、他社より先に自社の新ビジネスで超える

123

新しいものに対しては、否定ばかり並べず肯定評価を

126

横並び志向からオンリーワン志向へ

127

投資効果計算とリスクをとることは、バランス重視で

130

本社中心主義から真のグローバル企業をめざして

132

掛け声倒れのグローバルイノベーションにならないために

137

グローバル市場ニーズとの不一致に気を付けて

143

市場のタイミングと合わないときは、将来のために温存

146

イノベーションを起こすには、異質も受け入れる職場環境を

150

2 起業拡大のために日本が解決すべきこと

153

ベンチャーのリスクを下げるため、十分な投資を

153

ベンチャーの評価は、実績より製品／サービスの実力で判断を

157

チャレンジする人たちに温かい目を

161

日本が進むべきイノベーションの道

165

1 シリコンバレーから見た日本の解決すべきこと

166

人材が十分生かされていない日本社会に、労働流動性を悪平等から公平な評価による真の平等へ

年齢で人を見すぎる日本社会を見直す

172

上下関係を意識しすぎないですむ日本社会の実現を

177

「和が大切」の落とし穴に要注意

179

大きな市場変化に弱い日本企業を救えるのはトップの決断

182

2 イノベーションに向けての処方箋

189

イノベーション・プロセスに必要な要素

189

自分の仕事で会社のイノベーションに付加価値を提供

190

イノベーションに必要な協業

208

制約からの解放が最善の処方箋 —あとがきにかえて—

224

参考文献

230