

第 1 章

失敗しないで成功するには

Against Failure

— 成功に失敗は不要である —

世界初のバーチャル・パーソナル・アシスタントである Siri を世に問うてから、わずか2週間後。我々の元に、スティーブ・ジョブズ (Steve Jobs) から電話があった。我々は、市場に新たなブレークスルーを仕掛けることができた と自負していたが、成功までには数年は必要だろうと考えていた。それが、わずか数週間で結果が出たのである。

その電話からさらに1年半。Siri はアップル社 (Apple) の iPhone に搭載された。iPhone は、最新鋭で非常に人気のあるさまざまなサービスを提供しているが、Siri はその中核をなすアプリケーションとなっていた。今や iPhone は何千万人のユーザーに利用され、映画やテレビと同じように親しまれている。それを実現したのが Siri であり、iPhone4s の大ヒットを後押しすることで、莫大な利益を生み出した。我々は成功を収めたのである。

この成功は異質と見られていた。それまでのシリコンバレーでの一般的な成功とは、まったく違う道筋をたどることができた。よくあるさまざまな失敗や度重なる方向転換を経験することなく、頂点に立った。

Siri のチームは、新しい技術を開発したのではない。あくまで Siri という技術を、最適な市場に素早く移行させたのである。製品と市場の最適性を見定めて、実行可能な最小限の製品を投入することで、冒険を回避した。

では、まず何から取りかかったのか。それは、実際的で大規模な、持続するであろう市場ニーズを特定するところから始めた。次に、特定された市場に合わせて技術的な改良を加えた。さらにそれを価値提案書 (value proposition) と事業計画書 (business plan) に落とし込むため、最大限に注力したのである。

本書では、Siri 以外にも数多くの事例が示されていて、それらが成功へと導く道標となるだろう。これまで会社を立ち上げ、育て、そして誰もが知る永続的な企業へと発展させてきた過程を紹介する。それは、私たちが、そして多くの成功者がたどってきた道である。

本書はベンチャーの作り方に関する単なるハウツー本ではない。そういう類いの書籍はすでに無数に出ているが、我々が提供するの“偉大なる”ベンチャー企業の作り方であり、育て方である。その手助けをすることが、他との最大の相違点であり、この本の特徴である。

市場と技術の両方に、これほど多くの機会が存在する時代はこれまでなかった。

人工知能（AI:Artificial Intelligence）、ロボット、個人医療、医療デバイス、新たな小規模衛星システム、新材料、新エネルギー…。これらの凄まじい技術革新は“世界を本当に変える”新しいベンチャーを創るためのエネルギー源になっている。

本書では、真に世界を変えていくであろうベンチャー企業をどう創り上げていけばいいのか、そのすべての原則について、体系立てて言及している。ベンチャー構想の起点から始まり、最終的に継続的な革新を通して自らを支え続けることができる会社を築くまでを網羅している。

我々が目指したのは、単に過去の歴史的な事例に関する本を書くことではない。発展段階にある数多くの企業で取り組んできた私たちの経験を踏まえ、ベンチャーで素晴らしい成功を取める助けとなるであろうと信じる、教訓と原則を抽出することである。

確かに、このガイドに従った人の成功の確率が格段に高くなると言い切れない。必ずしもベンチャーが成功で終わるわけではない。しかし、多くの場合は成功で終わられると確信している。そして、ベンチャーが実際に世界を変えられた時には、世界はもっと良い場所、より多くの人が満足し、社会や文明がもっと価値と影響がある世界になっていると考えているのである。

我々について語ろう

Who We Are

我々二人、ヘンリー・クレッセル（Henry Kressel）とノーマン・ウィナースキー（Norman Winarsky）は、科学者で幹部経営者であるとともに、ベンチャー・キャピタリストでもある。二人が持つ、技術開発での実績を組み合わせることで、革新的な企業を成功へと導いてきた。ヘンリー・クレッセルは、未公開企業への投資会社であるウォーバーグ・ピнкаス社（Warburg Pincus）で、30年以上にわたって共同経営者を務めている。ノーマン・ウィナースキー

は、世界最大の独立研究機関の一つである SRI インターナショナル社 (SRI International、以下 SRI)[※]の技術をもとにベンチャーを興し、運営するグループ企業である、SRI ベンチャー社 (SRI Ventures) の社長である。

ヘンリー・クレッセルの経歴は、科学者兼エンジニアとしてスタートし、その後、RCA 社 (RCA Corporation) の電子製品やデバイスの研究開発部門の上級管理者、および同社の固体電子製品部門と RCA 研究所の両部門の VP (Vice President: ヴァイスプレジデント) を務めている。彼は 31 の米国特許を取得するとともに、半導体レーザー分野で広く活用されている教科書のみならず、130 もの科学論文を発表している。これまで、シリコン・トランジスタ、LED、集積回路、半導体レーザー、太陽電池、マイクロ波装置、固体撮像素子といった数多くの画期的デバイスの開発の指揮を執ってきたのである。トランジスタ史上で最も成功したとされる 2N2102 を設計した草分け的存在であり、半導体レーザーに必要な半導体接合の中核となる技術を開発した。現在もその技術は、通信をはじめ幅広い分野に応用されている。これらの業績で、全米技術アカデミー (National Academy of Engineering) 会員に選出された。また彼は、SRI の役員の職にもある。

1983 年に共同経営者兼役員としてウォーバーク・ピンカス社に参加したヘンリー・クレッセルは、それ以降、起業の種を見つけては永く育むことで、投資を成功に導いてきた。それは、技術とサービスの多様な分野に及んでおり、半導体から金融サービス、発電・蓄電装置、産業用ソフト、通信機器およびそのサービスにまで広がっている。これらの企業の多くは、ニューヨーク証券取引所およびナスダック (NASDAQ) に上場している。そのうちの何社かは 1 億ドルレベルの収益力と、企業価値数億ドルにまでいたっている。全体として見ると、これらの投資は多額の企業価値を生み出している。

一方、ノーマン・ウィナースキーの 35 年の経歴は、シカゴ大学の数学科の博士およびプリンストン高等研究所の客員から始まった。その後、RCA 研究

※ SRI インターナショナル社

同社の前身は、1970 年にスタンフォード大学より独立した SRI (Stanford Research Institute) で、1975 年に SRI インターナショナルと改称している。

所へ入所して、数学者、コンピュータ科学者、起業家、上級指導者とキャリアアップし、さまざまな分野における革新的な創造や開発を援助し、主導してきた。たとえば、すべての静電気および静磁場特性を考慮した画像電子管システムの完全なシミュレーションや、高精細 TV (HDTV) の開発を支援する人間の視覚システムのソフトウェア的な表現などを実現してきた（ちなみに、HDTV の開発チームはエミー賞を受賞している）。また、乳がん検査のためのコンピュータ画像技術や、ディープラーニング (deep learning) 技術の萌芽となった画像中の対象物を認識するための神経ネットワークの開発チームの主導なども行っている。さらに彼は、SRI から起業した 30 以上のベンチャーの手助けも行っている。そして、Siri 社の共同創設者および役員であった。

1992 年には、ノーマン・ウィナースキーはカーツ・カールソン (Curt Carlson、1998 年より SRI の CEO) とともに、SRI の商品化戦略の道筋、つまり、ニュアンス・コミュニケーションズ社 (Nuance Communications、以下ニュアンス社) やインテュイティヴ・サージカル社 (Intuitive Surgical)、そして Siri 社といった企業を含む 60 以上ものベンチャーを世に送り出すプロセスを築き上げた。これらの会社の市場価値の総額は 200 億ドルを超えている。

我々が起業や運営、資金供給などを手助けしてきたベンチャーは、さまざまな技術やビジネスモデルにより多様な市場へと広がっている。そこに共通しているのは、適切な基本的原則は成功へと導くが、明らかな基本的誤りは失敗を引き起こすということである。そこで、我々とともに、基本的原則を順を追って見直してみようではないか。

数十年にわたって発展している優良企業を、起業と運営から支えてきた経験は我々独自のものであり、本当に成功した起業家や投資家にも認められると確信している。

なぜ、この本を書いたのか

Why We Wrote This Book

～幸運とは、計画の副産物に他ならない～

一般的に、有意義なできごとはいきなり起こるわけではない。運によって左右されることは事実だが、運にのみ決せられるのではない。そして幸運とは、知性と努力をすべて出し切った後に残されるものである。

－ブランチ・リックキー (Branch Rickey)*

なぜこの本を書いたのか、もう少し触れておこう。

本書は、本当に世界に風穴を開けたいと望んでいる起業家のためにある。たとえば、アフリカの村にインターネットを持って行く、病気に対する新しい治療法を開発する、高齢者や障害者の生活を改善する、すべての人類にきれいな水を供給するといった事柄である。その想いを必ずや成功に導くためのプロセスを共有することが最大の目的ではあるが、それだけではない。もう一つの大きな目標に、起業しようとする人々の間に蔓延しがちな“度重なる失敗の後に軌道修正を頻繁に行う”という悪しき慣習を駆逐することがある。

シリコンバレーで台頭して広がったこの風潮は、我々の観点からすると、莫大な社会的損失をもたらした。それは、人々に個人的にも職業的にも、もっと広い意味でも悪い影響を及ぼしている。その考え方に惑わされなければ、もっと有効に活用されたであろう人材に、まちがった方向性を与えてしまった。それが、社会全体にも悪影響を与えたと言えるだろう。

※ブランチ・リックキー

アメリカの元プロ野球選手（捕手）、監督。その後、プロ野球球団経営者となった。マイナー組織の改革に力を入れたり、初のアフリカ系アメリカ人選手ジャッキー・ロビンソンと契約を結ぶなど、革新的な球団幹部であったことでよく知られる。