

第2回 技術経営人財育成セミナー(2012年11月14日(水))

－ 変革期のリーダーが学ぶことは何か －

『エンジェル投資家に求められる能力要素』

講師：平 強 (たいら・つよし) (Tazan International CEO)

<平氏のホームページ： www.tsuyoshitaira.com >

先ほど参加者の名簿を見せて頂いたら、皆さん社会で貢献、活躍された人達ばかりで、むしろ私のほうから色々なことを聞きたいと思っている。非常に楽しみにしている。私の話が終わったら私の方から逆に質問したい。理科大の大江修造教授とか、リコーの坂巻資敏元常務執行役員とか、色々と経験豊富な方ばかりで、非常に楽しみにしている。

お金を出すエンジェルになる人を見つける事が大事

「エンジェル・インベスタを育てるのはどうしたら良いか」というのが、小平和一郎財団専務理事からの質問だが、それは無理な話で、エンジェルになる人を見つける事が大事で、例えば西河洋一理事長（㈱アーネストワン代表取締役社長）のような人を沢山集めてくる。それで一緒になって、若い人を育て上げることを考えれば良い。これだけのスタッフがいたら、このスタッフが1社か2社のメンターになって経営を指導して行けば、必ず成功するような気がしてならない。

最初に投資したサーチエンジンの会社が成功し、9倍になった

私は三洋電気の半導体事業部での仕事から、テキサスインスティルメント・ジャパンに移り、それからアメリカのフェアチャイルドセミコンダクターに1972年に渡った。その後アメリカのサンヨーの半導体社に再度参加して、サンヨーの半導体をアメリカで売り歩いた。当時サンヨーとして、半導体のスタートアップ何社かに金を出して育て上げた。それで投資をして、育てることの重要性が分かった。サンヨーをリタイヤしてからインベストの仕事始めた。

2000年のバブルの時に投資をした、ジャングリーというサーチエンジンの会社が成功した。それをアマゾンが200億円で買ってくれた。丁度、バブルな時期でアマゾンの株が9倍にもなった。お金が出来たので、エンジェル投資家になって投資を始めた。小平さんが60%の成功と言われたが、それは嘘で、だいたい90%がダメになって、わずか数%位の成功がやっとである。だから今日は、失敗例の話を中心にする。

シリコンバレーが、どういう形で動いているか。ベンチャーキャピタルが、どう動いているか。エンジェルとして、どういうのに投資をして、なぜだめだったかの事例を話したい。後で、皆さんとも質疑応答をしたい。

シリコンバレーには、リスクマネーと人財がある

シリコンバレーに何があるか。シリコンバレーには、お金がある。ベンチャーキャピタルのお金、これが大体年間シリコンバレーだけでも12BILION\$（1兆2千億円）位の投資がされている。ベンチャーキャピタルのお金があって、投資をしてくれる。ベンチャーキャピタルの投資は

保証もいらないし、潰れたら、潰れたで仕方ないと言うリスクマネーである。

次に人財がある。スタンフォードやUCバークレーなど大学があって、その学生などが起業を始める。米国は、人種のるつぼである。起業する人達の30%がインド人で、すごい大きな力になっている。成功したインド人が次の人を育てるための「Tai オーガナイゼーション」という組織があって、次の若い人のために経営指導をしてくれる。そして、その内の何名かがメンターとして経営を指導してくれる。場合によっては、数名がシードマネーを出したりしてくれる。このような互助組織があることが、インド人の起業が多い理由でもある。次に多いのが中国人、ソフトウェアや半導体の起業をする中国人が多く、シリコンバレーの大学に留学する人が多い。そういう人達が卒業して、会社に入ったり、スタートアップの会社に入ったり、自分でスタートしたりしている。それからイスラエル人とか英国人がいる。

シリコンバレーでは、アップル、インテル、AMD、ヤフー、HP、Googleなどの何百兆円という規模の会社が、この様なベンチャー企業からスタートアップし、成功している。

米国1社平均7億円に対し、日本は5千万円程度

アメリカのベンチャーキャピタルは、年間で40ビリオンドル(4兆円)の投資がアメリカ全体で行われていて、その内の12ビリオンドル(1兆円)がシリコンバレーで、シリコンバレーが一番で45%、ボストンが11%。ほとんどシリコンバレーに集中している。米国の企業のスタートは、シリコンバレーがメインで出てきている。例えば、年間で大体4千社にベンチャーから投資がされていて、それに近いエンジェルから同じ位の投資がされている。多分、20~30ビリオン(2~3兆円)位が、投資がされている。米国と日本との差である。

日本のベンチャーキャピタルのトータルの投資額は、年間で2千億円である。それが段々減って来ている。2千億円で、何社が投資を受けられるか。これでは1社当たり何千万円程度しか投資ができないが、今年の第3四半期の投資は1社平均7億円である。日本では、3千万円とか5千万円しかお金が行かないので、30名も雇えば、1年で無くなる額である。日本のスタートアップベンチャーに対する資金の供給が少ないことが一番の問題である。ベンチャーキャピタルが金を出す、これとほぼ同じ規模の金額がエンジェルからも出ている。

シリコンバレーのルーツはノーベル賞を受賞したショックレー

シリコンバレーは、どこから来たかという、そのルーツはノーベル賞のショックレーで、彼が半導体を作ろうというので、ショックレーセミコンダクター社を作り、8名の優秀な若い人達と始めた。(画面を見ながら)これがドクター・ノイスで、後に彼がアンディー・グローブとともにインテルを作った。

ショックレーは、エキセントリックな方で、皆が頭にきて全員辞めてしまった。この8名のことを「8名の反逆者」言う名前が付けられた。彼らは、シャーマン・フェアチャイルド氏に頼んでお金を出してもらって作った会社が、フェアチャイルドセミコンダクター社である。それがシリコンバレーの発祥の地となった。半導体がいろいろな産業の基になって、PCが出来て、コンピュータが出来て、そういう形で、シリコンバレーで、アメリカのベンチャーを育てる原動力になっている。日本でもそうであるが、半導体のお蔭で色々な産業ができた。

インテルプロセッサの基は、日本のビジコンの嶋正利の提案から

ロバート・ノイスは、ICのpatentを取った方で、フェアチャイルドを作った後にインテルを作った。インテルが世界的な会社になる基といえば、日本のビジコンの嶋正利が毎回新しいIC

を作るのではなく、プログラムで IC を変えることが出来ないかとのアイデアを提案した。これが最初のマイクロプロセッサ4004 の誕生である。嶋のアイデアが、マイクロプロセッサの誕生となった。

小さなウエハーから 300mm までの大きなモノが出来るようにまでなった。デザインルールは、細かくなって、半導体は日本の大きな産業になった。ムーアが半導体の集積度は、毎年倍、倍になるという予測をした。その成長予測、まだきれいに乗っている。今度は、半導体を 3 重構造にすることに取り組んでいるので、まだ乗っている。

ビジコムで作った 4004 から IBM PC が出来て、386, 486 と、すごい勢いで今日まで伸びてきた。半導体の技術が伸びて行くから、それに応じてコンピュータが伸びていって、それが全ての産業の基になった。

アメリカは技術の先取りをしている、日本も技術の先取りしなければならない

ネットワークにしても、最初は 10Mbps のスピードのものが、100Mbps、1Gbps、あと来年には 200Gbps まで行くという話があって、この流れを皆が先取りする。1980 年代中頃に日米半導体戦争があって、この時ノイズと一緒にミーティングをしたことがあった。当時、日本の DRAM の生産が世界一になり、ジャパン・イズ・ナンバーワンであった。そのあと段々と落ちた。

先を予測する状態の中で、次は何を作るかという、技術の進歩に応じて、皆がスタートアップの会社を作る。確実に将来を見ていかないと負けてしまう。技術の先取りが必要である。日本のベンチャーは、先取りをしなければならない。アメリカは、確実に先取りをして仕事をしている。

童話「桃太郎」に日本のベンチャー精神がある

この絵は、桃太郎の絵である。桃太郎さん、おばあさんが黍団子(きびだんご)を作ってくれて、黍団子を資金として、雉(きじ)と犬と猿を雇った。雉は空から偵察にいき、犬は地上から敵を嗅ぎ付け、猿は木の上から奇襲にいく。これが日本のベンチャーの原点である。

桃太郎は、鬼退治して、宝物を沢山持って帰ってくる。資金は、おばあさんの黍団子であった。そういう意味では、日本にも昔からベンチャー精神があった。井深大とか、本田総一郎の起業家精神は素晴らしいものがある。素晴らしいアイデアで、次々新しい商品を開発していた。豊田佐吉を含めて、ベンチャー精神は素晴らしい。

竹取物語も同じように、自然の中から、竹から出て、月に帰るという物語である。日本には自然の中から、何かクリエイトする何かがある。日本人の中に流れている自然崇拝が、ベンチャービジネスに繋がっていくと考えている。

失敗が次のテクノロジーを支えていく

ジャングリーが成功した会社の一つで、後は失敗が多い、失敗の例を挙げる。

これが(プレゼン画面を示し)20年前のLCD、19インチのディスプレイしか出来ない頃にIBM出のエンジニアが38インチのディスプレイを作ろうと提案してきた。19インチのLCDを4枚組み合わせると38インチの大型ディスプレイを作る。ウォールストリートの株屋さんは、当時何台ものディスプレイを使っていたので、大きなディスプレイがあれば一台すむ。すごく期待された。資金を台湾の投資家にお願いして、数億の金を集めた。4枚つなぎ合わせることで、色々な問題と向き合ってIBM出の数名の技術屋が昼夜兼行で頑張ってくれた。色むらが出ない。つなぎが出ない。電気を余り食わない。など問題に取り組んでいた。数年でお金が切れた。もちろん色々な問題は、まだまだ解決で来ていない。ついに資金調達のために、オランダのフィリップスに身売りせざるを得なかった。フィリップスは、更に50~60億の追加投資をしている。ご存知

のようにその後 LCD ディスプレーは、現在一枚のガラスで 200 インチものディスプレイができています。結局このプロジェクトは、失敗に終わった。

シリコンバレーは、5 年先、10 年先のことをやろうとしている

“The Innovator's Dilemma” (イノベーションのジレンマ) という本を MIT のプロフェッサーのクリステンセンが書いた。それは、技術がある時飛躍的にジャンプすることがあるという内容で、従来からの延長で物を作っている会社が遅れを取ってしまい、市場から消えていくことがある。だから絶えず技術の進歩を十分にチェックして開発を進めないといけない。絶えず 5 年先、あるいは 10 年先を狙って開発していかないといけない。

シリコンバレーでは、絶えず 10 年先を見越して開発が進められている。日本のスタートアップは、それほど先を見て進めていない。それは、資金が足りないことが一番大きな原因である。ベンチャーキャピタルが、もっと金があれば十分競争できるのだが。そういう意味では、ホンダとかソニーは、本当に時代を先駆けて世界で一番の商品を開発して競争に勝ってきたと思う。

結晶の成長、安定して作るのが難しく、実用化できなかった

GaN、ブルーの LED を作る結晶、元は日亜化学の中村さんが一生懸命努力して結晶を作った。韓国のエンジニアが「GaN の液の上に結晶成長させると、欠陥のない結晶ができる」というすごいアイデアを持って来た。数億円集めてスタートした。その時、シリコンバレーが凄いなと思ったのは、高圧をかけてマイナス何 10 度かのチャンパーが必要になった時に、シリコンバレーの装置屋さんに注文したら、いとも簡単に 50 万ドル位で作ってくれた。東京エレクトロンで作ったら、多分 1 億とか 2 億円は掛かったと思う。そういう物を手作りで作ってくれるところが、シリコンバレーには沢山あった。だから当初の半導体産業の新しい装置が、ここから生み出されたのである。

試作した結晶は、欠陥がなく素晴らしいもので、高輝度のブルー LED ができた。しかし、液上に 100 ミクロンの厚さの 2, 3inch の結晶を安定して作るのが難しかった。ついには、イーストコーストのケミカル会社が会社を買ってくれたが、事業は失敗であった。

青春のある時期に凄いプロジェクトをやったことは良い経験をした

ジーン・アムダールさんが、アムダールコンピュータという会社を作り、IBM360 のコンパチ品を作り大成功した。その後、この会社を富士通に売却した。アムダールさんは、その後この IBM360 の全機能をワンチップに入れる会社、トライロジーを 230 億円の資金を集めて作った。(当時、最大のスタートアップ企業であった)。

360 の機能を全部入れようということをやった。すなわち Wafer Scale のインテグレイションであった。2.6 インチすなわち、6 cm 角の IC を作った当時の技術では、ウエハー一枚で IC 一個であった。ところが、すごく電流を流さないと性能が出なくて 1 KW もパワーを食い、結局この IC はできなかった。

ここで優秀なエンジニアが働いていた。230 億円を掛けて駄目になったが、辞めた後に手記を書いて、「自分は青春のある一時期に凄いプロジェクトと一緒にやったことは、非常に良い経験であった」と残している。

やっている人達は、良い経験をしたと言ってくれている。そういう人達が、AMD とか、その他の半導体メーカーに行って、次のテクノロジーを支えた。今だったら完全にできるが、20 何年も前だったから無理だった。

我が身を切って助けてこそエンジェルだ

エンジェル・投資家に要求される一番大事なことは、何かについて話をしたい。

ある冬にデトロイトで、飢え死にしそうな人が歩いて来た。雌鶏(めんどり)さんと豚さんが一緒に歩いて、「どうして助けてあげようか」と話す。雌鶏さんは「私は卵を産んで助けてあげる」(I promise eggs)と言った。雌鶏さんに「豚さん、あなたはどうするのか」と問われて、豚さんはたと困って「I will commit bacons.」(私は身を切ってベーコンを提供します)と答えた。

「エンジェルのコミットとは、我が身を切って助けてこそエンジェルだ」ということをポストンで聞いた。

イノベーションのジレンマ、投資家は世の中の進歩を良く見なければならぬ

テクノロジーが徐々に上がっていくが、ある時急に上がることがある。DEC という会社があって、DEC のミニコンピュータは、一台 100 万ドルしたが、半導体製造のプロセスコントロールで使われていた。ある時、インテルの CPU のスピードが 3GHz とか 5GHz のスピードが出るようになると、普通のコンピュータで DEC と置き換えることが出来るようになった。しかも値段は、100 分の 1 位で出来てしまう。

ミニコンピュータで有名な DEC が、潰れてしまう。その後、HP に買われる。イノベーションのジレンマということで、世の中の進歩を良く見なければならぬというのが、ベンチャー投資家が気を付けないといけないことだ。

鮫のステーキでチャレンジする人を見分ける

「この人は、チャレンジする人かどうか」の見分け方の話をしたい。

アメリカは鮫のステーキを普通に食べさせる。日本からエンジニアが来ると、「鮫を食べに行こう」と連れていく。内々で相談しておいて、「鮫を食べよう」と言う。「どうする」と聞くと、「鮫なんか食いません」が一つ、「それはおもしろいね、食べてみましょう」という人とがいて、鮫を食べた人は日本に帰ってから一生懸命喜んでアメリカの仕事をやってくれる。鮫のステーキを食べるかどうかで判断をしている。

たまたま日本の某社の取締役が来たので、これと同じことをしたら「人を食った鮫を勧めるとは、君失礼だぞ」と怒られた。それで某社は、潰れてしまったのかと思った。

スティーブジョブスとも仕事をした、彼はいつも先を見ながら仕事をしていた

スティーブジョブスとも、良く仕事をした。結局、LCD のテクノロジーは向上していったが、最初は、5 インチと小さい LCD しかできない時、エンジニアと話していたら彼がスティーブを呼びに行く。ネクストコンピュータにいたところで、彼が飛んで来てディスプレイの構想に感激して彼がスペックを書いてくれた。1,024dpi で、グレースケールは 4 階調で、そして 250 ドルであればいくらでも買うという。「いくらでも買うでは工場が動かないから、100 万個買うと書いてくれ」というと、「たくさん買う」とごまかされてしまった。

これがスティーブジョブスのサイン(画面に示す)で、88 年のこと。彼のフォキヤスはすごく、結局ディスプレイは仕様の通りになった。当時の白黒からカラーになって、スティーブはいつも考えながら、先を見ながらやっている人だ。

今回の iPhone シリーズも、一つの iPhone を作って、次々、iPhone3GS、iPhone4、iPhone4s、iPhone5 といって、それが全部前のものとの互換性を保っている。すごいスティーブジョブスの戦略がここで生きていて、それだから世界一の会社になってしまった。何が一番大事かという、大したことではないが、ユーザーインターフェースが良いだけだ。IC は誰にでもできる。

デューデリエンスの時、「お前のパートナーは大丈夫か」と聞く

ある時、スタートアップの会社をつくるので、パートナーと山に行き将来どうしようかと話しをしようと思っかけた。そこに熊が出てきた。「ヤバイや、一緒に死んだまねをしよう」と言ったが、彼は一人逃げて行ってしまった。しかたないので死んだまねをしていたら。熊が来てゴソゴソと何か喋って行って出て行った。

その後、逃げた彼が戻って来て「熊が何か言っていたが、何と言っていた」と聞いた。

「友達を置いて逃げるやつと、商売しては絶対駄目だ。白状なやつとスタートアップしたら絶対に成功しないから仕事するのは辞めろ」と言ったという。

まさかの時の友が、本当の友である。

デューデリエンスする方法は色々あるが、「お前のパートナーは大丈夫か」と聞く。

「分からなかったら熊のところに行っておいで」と言うことにしている。

ネバー・ギブアップ、諦めては駄目

トーマス・フリードマンが『ワールド・イズ・フラット』という本を書いた。丁度インターネットバブルの前に書いて、ベルリンの壁が壊れ、その時に将来はどうなるのだろうというテーマで書いた。この人は、ウォールストリートジャーナルの記者であったが辞めて、一年間世界中を歩きまわってくる。インターネットがスタートしたために、世界の壁が無くなって、それで色々なことが出てくる。インドがすごい勢いで伸びていく。インドに全ての仕事を取られるという危険があって、アメリカはどうするのかということを考えるために、一年間放浪して歩いてこの本を書いた。ソフトウェアはインドに持って行かれるから、我々はサイエンスやフィジックスの研究に取り組みなければならないという結論を出す。

今、日本語訳も出ている。グローバリゼーションの必要性が良く分かる。残念だがガラパゴスというのは、日本の特にドコモの携帯電話がガラパゴスのためにマーケットを失ってしまった。グローバルにモノを見ながらやっていかなければならない。

データセキュリティの会社を手伝っている。シリコンバレーで付き合っている大半がインド人で、20%が中国人で、後がその他の人種で、色々なチャレンジをする人達と一緒に、まだ投資活動をしている。

この写真は、鳥が蛙を飲み込もうとしてやっていて、蛙は30分位戦って、ついに30分で抜け出した。スタートアップした人に、「絶対ギブアップしてはダメ」という時に、この絵を見せている。

日本の企業経営者は、もっと頑張って戦略を決めないと駄目だ

「失敗の本質」という本があるが、「奥出卓義(元防衛大学校教授)さんも読みましたか」と聞く。奥出、「先輩の教授が書いた本なので、読みました」と答える。あれを見ていると、すごく勝てる戦局で負けている。レーダーが相手にあったからかもしれないが、もう一つは戦うための戦略が、余りにもアメリカに比べて良くなかった。あれを見て日本の経営戦略が、同じように見える。シャープの戦略とか、ソニーの戦略が、下から上がったのではなくて、大本営が決めたことをやるような会社になってしまった。日本の企業経営は、もっと頑張って戦略を決めなければ駄目だと思う。

< 質疑応答 >

知らないことはやらないが、知らないことでも一緒に戦略を考えることはある

質問(山中隆俊 富士通研究所): 投資の対象はITがメインか。

回答: 私は IT 屋ではない。IT 系は原則としてやらない。ジャングリーは IT であるが、たまたまそこにいたためにやることになった。半導体関係とか、今でもハードウェアに関するところをやっている。IT は付き合いでやることはあるが、それ以外はやらない。ソフトウェアは知らない。知らないことはやらない。今は、ソーラーパネルのインバーターを開発しているところに投資している。コンピュータのセキュリティー・システムは知らないが、一緒に戦略を考えている。

Do you have a fire in your eye?

質問 (坂巻): いろいろな事例を聞かせてもらったが、先生が一番不得意なソフトウェアに投資することを決めて成功されて、あと失敗の事例として挙げられた内容は、先生の得意の分野で、分かっている分野で失敗をされている。そのエンジェルの方は、全てを分からなくても人財は育てられる。コインをトスして決めると事例で言われたが、判断のコツはどういうところか。

回答: 先程の熊の話ではないが、「ソニーの井深大と盛田昭夫とか、本田自動車の本田宗一郎と藤沢武夫とのコンビが良かった」というチームワークが大切である。

ティブコという会社が、リアルタイム OS のモニターを作り、ゴールドマンサックスに売りにいくときに、会長 (クリントン時代のルービン財務長官) が「あなたの会社の特徴は何ですか」と聞いた。ティブコの社長は、「We have a fire in our eye. 」と一言いった。この一言でルービンさんは気に入って、ティブコのモニターを採用したそう。ゴールドマンサックスではその後、Do you have a fire in your eye? とルービンさんが皆に言って回ったという話がある。それでゴールドマンサックスは、成功したという話もある。

だから私は ジャングリーの連中を見て、どの一人も目がキラキラしていたし、チームワークが素晴らしかった。

頭の良い人達がチームワーク良く、まとまってやった

質問 (奥出): 先生がアメリカをベースにやろうとしたのは、なぜか。

回答: 私は、半導体屋だったので、フェアチャイルドセミコンダクターという老舗の半導体の会社に行きたいと思っていたら、たまたまチャンスがあってそこに行けた。TI でも半導体をやっていて、アメリカでのオペレーションとかが気に入って、フェアチャイルドに行けるチャンスがあった。

丁度、4004 を嶋さんが作った3年後で、インテルもこれからできる前であった。あとサンヨーの仕事をして、結局アメリカの人たちの公平さ、あるいは良いものは良いと評価してくれて、商品を買ってくれる。またそしてフロンティア精神に富んでいること、チャレンジをし続けること、そんな気風が良くて結局アメリカに落ち着いてしまった。

でも今は日本のために、日本の技術が世界に採用されていくところに、今後は頑張りたいと思う。皆さんの企画に、積極的に参加させて貰いたい。

質問 (奥出): ベンチャーを育てる以前に、お金以外のどのような要素が重要か。

回答: お金は、ベンチャーキャピタルとか、エンジェル投資家から持ってくる。やる人達からの目から火がでていくかが一つであるが、またどれほど優秀かも要素になる。ジャングリーの人達は、インドの IIT (India Institute of Technology) の 2 人の成績は一番、1 人の成績は 10 番以内だった。頭が良いというのも成功の一つ。もう一つは、あれだけ皆頭の良い人達が纏まってやった。チームワークが良かった。インターネットがブームになる直前であった。

質問 (吉田 廣 日本電気) : 日本とシリコンバレーの違いはあるが、その中で成功するか、しないかは人を見る。人というのは、確率をあげる要素かとも思えるが。

回答 : 最後は人である。結局は、人とチームワークがある。優秀な人が一緒になってやる。先程のジャグリーの連中は、トップテンの人間が集まって一つの方向に行った。

人が一番で、金は製品が良ければ後からついてくる

質問 (吉田) : 技術は社会の流れがあつてその評価は何とも言えないが、人が重要であるように思える。

回答 : そう、人が一番で、金は製品が良ければ、後からついてくるものだ。

エンジェルになるには、一定以上の資産、或いは収入がないとだめだ

質問 (小平) : 用語の定義ですが、日本ではエンジェルの定義が違って捉えられているようにも思える。米国における VC とエンジェルの違いと定義を教えてください。

回答 : SEC (アメリカの証券取引委員会) のルールで、エンジェルは投資する資格が必要である。それは、年間 250 万ドル (1 億 8 千万円) の収入があること、或いは 100 万ドル (8 千万円) の資産があることが条件になっている。投資を受ける時にチェックをしなければならない。資格のない人から投資を受けると違反になる。また、エンジェルだからと言って、皆が手伝うわけではない。僕の場合は、投資先を最初から手伝うことにしている。エンジェルもベンチャーキャピタルも、投資したお金が返ってくることを誰も求めない。エンジェルは個人であり、VC は組織である。日本で 10 万ドルまでは保証するというエンジェル税法ができたが、10 万ドルでは少なすぎる。沢山の人たちから集めないと、事業資金にはならない。個人 1 人が 10 万ドルを入れても、大した事業は出来ない。

僕は経営者だから、どこもつぶしてはならないと思う

質問 (西河洋一 当財団理事長) : 私は投資家、経営者として、今の会社に入ったときは社員が 9 名で、借金が 10 数億円あって、どこも相手にしてくれない。自分で何とかしなくてはならなかった。先生の最後のスライドに「根性」があつて、あれで生きてきたと思う。会社を潰すということは、経営を諦めたことだと思う。一つの開発をして利益を取らなくてはならないが、新聞配達をしてでも活動資金を捻出しなければならない。今回、こういう財団を作った。目がギラギラして、こいつは死なないというのが良いベンチャー経営者だと思う。先生は、投資家の立場で「99%がダメでも 1 つとれば良い」というが、僕は経営者だから、どこもつぶしてはならないと思っている。

色々な手を使って持ち堪える対策をする

回答 : アメリカの場合は、エンジェルでも、VC でも、十分な金を入れる。何か IC を開発しようかと思えば 10 億円ぐらいの金が掛かるので、そこまで集めて商品の開発を行う。そこで開発したものが売れないか、或いは競争相手が優れたモノを開発してしまえば方向転換を図らなければならない。その時、また資金を集めなければいけない。

特に新しい商品の開発は市場に出して見ないと分からない。IC の開発、通信機器の開発など、市場の様子で必ず売れるとは限らないので、方向転換は絶えず余儀なくされる。この時何が大事かは、チームの夢が一つになっていることだ。それがしっかりしていれば、色々な手を使って持ち堪える対策をする。この場合、社長の考え方というよりも、夢を共有したグループの総合の考えである。夢を共有したグループでどこまで頑張るかだ。しかし、経営と資金は別で、もし追加の投資を受け入れられない場合は、最後の手立てをする。それは夢を共有した者たちの自己犠牲

をどこまで強いるかである。

日本では、一度失敗すると、後は誰も信用しないメンタリティがある

西河さんの「日本のメンタリティとして会社は潰してはいけない」というのは良く分かる。また「一度失敗すると、二度と立ち上がれない」というのが、日本のメンタリティの底にあるものだと思う。失敗すると、後は誰も信用しないメンタリティがある。アメリカでは、失敗も経験の内、どんな失敗をしたかが履歴になり、評価の対象になる。ですから、失敗をした人達こそ、また次の起業を考える。

必死に最後まで守るが、給料が払えなくなったら早めに会社を閉める

また、倒産した企業で何をやってきたか、どんな経験をしたかも、また勲章になる。私は沢山の会社に関わり、その大半が潰れている。ですから、経営者は会社を倒産させてはいけないという縛りは、余り感じない。従業員も「また頑張ろうね」で終わる。ですから、99 殺して 1 社を成功させれば良いという感じではない。どの会社一つでも、必死に最後まで守るが、給料が払えなくなったら早めに会社を閉めた方が、従業員が次のステップに行き易い。資本と経営が、はっきりと分離されているので、会社を閉めることは、それほど気にしていない。最後まで、望みを持って根性で支える。

創業時からのエンジニアは、やっぱり最後まで頑張る

例えば通信関係の会社の例で説明すると、最後は会社をたたんだが、その途中までの様子では何とか生き延びられそうなら、キイのエンジニアに何とか頑張って貰う。この時は税金、労働法などがあるので。みんなと相談して最低賃金で会社に残るように頼んだ。すなわち時間給 \$5 とか \$6 にした。もちろん秘書とか一般の作業員は辞めて貰った。

一緒に頑張ってきた技術屋は、何とか頑張ろうとして、飲まず食わずで頑張る。アメリカの場合は、奥さんが働いているので、この最低賃金で頑張る。そして、この会社の場合は、10 ヶ月持たせたが、ついに開発した商品は売れなかった。業界が立ち上がらなかった。最後に「皆でまた頑張ろうね」と言って盃を交わして分かれた。創業時からのエンジニアは、やっぱり最後まで頑張る。社長のオブリゲーションというより、創業グループのオブリゲーションが基になる。創業グループの夢の追い方で、彼らはまた次の夢を探して仲間を探す。

金をどう使うかをボードメンバーが指導する、贅沢し始めたら徹底的に言う

質問 (西河) : 日本では (投資資金を手にする) 事務所を豪華にするとか、良い車に乗るとかという話が多い。シリコンバレーではどうなのか。

回答 :、やらせない。前もっては言わないが、やり始めたら、げんこつを食わせに行く。原則的には、寝袋も持って会社で寝泊まりして頑張るといのがスタートアップのメンタリティである。金をどういう風に使っているかは、ボードメンバーが絶えず監視している。贅沢し始めたら徹底的に言う。(事業のための) 金が無いとどうしようもない。

宇宙ビジネスの話: スペース X という宇宙ロケットの会社。100 億円という自分のお金を入れて、物理屋だが、ロケットを大きな工場で作っている。ほとんどが、航空・宇宙をやったことが無い人達で、ナサから来た人達も入っているが、宇宙ロケットを開発した。宇宙ステーションに荷物は運ぶためのロケットの開発に成功し、ナサと宇宙ステーションへの荷物を運ぶ契約をした。南アフリカ出身のイーロン・マスク氏個人が始めた会社である。彼は、ペイパルというインターネット・ペイメントのソフトウェアを開発した人で、この会社がイーベイに買収されて数百億の金を手に入れた。テスラモーターを設立して、電気自動車の会社を起こし、更に 100 億円を投下してスペース X を設立した。すごい夢を追掛けている。それに素人がロケットを作って、これ

から宇宙に行くという。夢があれば何でもできる。

宇宙工学を知らない連中が本で勉強し、初めて凄いロケットを作り出した。皆が勉強しながらやっている。シリコンバレーのチャレンジ精神は凄い。

能ある鷹は爪を隠す、そこを見抜かなければ

質問 (大江) : 先ほどのジャングリーのメンバーは、自分は知らなかったが、IIT の優秀な学生であることが後で分かったとは、どういうことか。

回答 : ソフトウェアを作っていたので優秀なことは分かっていたが、どれ位かは知らなかった。インド人が「投資してくれ」と沢山来る。皆が「IIT ボンベイで 10 番だった」とか、「IIT モンバイで 10 番だった」とか言うので、最近では、ナンバーテンという方が来るとはじいている。インド人はアグレッシブである。日本の優秀な人は、アグレッシブでない。能ある鷹は、爪を隠している。そこを見抜かなければならない。

アメリカの起業家は大きな目標を持ってチャレンジしてくる

質問 (佐竹右幾 サンシン電気 CTO) : 私は、ハード設計屋である。サンヨーやソニーなどの下請けで育てられた。アメリカがアグレッシブで、日本が体たらくである差は何か。

回答 : チャレンジするという気持ちが少ない。人種のるつぼのシリコンバレー中で比較的インド人がチャレンジする人が多い。日本では、チャレンジする人の中でも「大根を作ります」とか「きのこを作ります」或いは「洋服を売ります」とかのたぐいの話が多い。大根や、きのこは誰にでも出来るので、そういうものではない。「宇宙へ行く」とか、あるいは「コンピュータのアーキテクチャーを全て変えます」という話が余り日本にはない。アメリカの方はチャレンジ、大きな目標を持ってチャレンジしてくる。そう言う人は、テクノロジーの方向を全て理解してやってくる。3年、4年位先のものに飛びついてくる。そういうことをチャレンジしてくる人が多い。それは教育だと思う。米国では、小さい時からそういうショウ・アンド・テルのような、自分で資料を持って来て喋るということをやっている。子供の時からなれている。これはアメリカの教育にあると思う。皆に喋るという訓練がされている。

マーケティングは重要で売れないとだめ

質問 (大橋克己 クラレ社友) : 営業をやって来て、技術的な優位性が市場の中でもどんどん入れ替わって、新しいマーケットのリーダーになるということをシリコンバレーでは行われている。マーケットの中で、モノが売れている中で、マーケティングの部分は必要だと思う。私はマーケットの方からみて、このビジネスの手法、やり方もあると思う。地域によって、ボストンとか別な形でイノベーションが起きているのか。

回答 : マーケティングは重要で、売れないとだめである。インド人、中国人が技術をやって、アメリカ人がマーケティングをやる。マーケティング VP には、白人が多い。マーケティングには力を入れてやっている。今、お金が入るのはソーシャルネットワークである。我々から見るとモノを作らなくて、いつまで続くのか疑問を持っている。ジンガーでも、ゲームの株価も落ちる。ゲームではおなが、一杯にならない。

以上。