

石井 正純 (いしいまさずみ、AZCA, Inc. 代表取締役社長)

(聞き手：普及誌編集委員)

2002年9月13日、米AZCA社の石井社長にインタビューの機会を頂戴することができました。

石井社長は日本とアメリカの間で国境を越え、両国のベンチャーを育てていく仕事に携わっておられます。また、石井社長には、2003年の春季全国研究発表大会(青山学院大学)にて基調講演を行っていただくことになっております。

本日は会社の事業内容を始め、会社を興されたいきさつ、そしてベンチャー企業の育成という視点から捉えた場合における日米文化の違い、大企業とベンチャー企業との違いについてお話しいただきたいと思います。



石井正純 氏

## ■ シリコンバレー病にかかった留学時代 ■ — 「Intellectual liberty」のある文化 —

**編集：**スタンフォード留学時代のお話から伺いたいと思います。シリコンバレーの印象はいかがでしたか？

**石井：**私が最初にアメリカに行ったのは1964年でした。行った理由は高校の留学プログラムです。その時に初めてシリコンバレーに足を踏み入れたのです。実際に1年間生活したのはペンシルベニア州フィラデルフィアの郊外でした。

留学プログラムの最初にスタンフォード大学のキャンパスで1週間オリエンテーションがありました。その頃のシリコンバレーは非常にのどかなところでした。当時はまだシリコンバレーという言葉は使われていませんでしたね。

それから日本IBMに入社後に、日本IBMからスタンフォード大学の大学院に留学をさせてもらいました。1976年のことです。

留学前、日本IBMではメインフレームの大きなコンピュータを扱っていました。アセンブラでプログラムを書き、専門職として当時としては難しいことをしていたのです。

それで私はスタンフォード大学に留学をして非常にカルチャーショックを受けました。この頃は、ようやくシリコンバレーがシリコンバレーらしくなってきた時でした。ハイテク云々、という言葉はまだありませんでしたが、アップルがアップル

IIというパソコンを発表したり、その少し前にはインテルという半導体の会社が生まれていたりしていた時代です。

具体的に何にカルチャーショックを受けたかといいますと、いくつかあるのですが、一つはパソコンの登場にカルチャーショックを受けましたね。今まで高度な技術を用いてメインフレームを動かしていたのにパソコンがでてきた、と。もう一つはシリコンバレーのカルチャーです。今年になって私は「Intellectual liberty」（知的自由度）という用語をよく使い出したのですが、シリコンバレーでは自由な発想を良しとし、その発想を実践に移す、ということが盛んに行われていました。シリコンバレーはそれができるところなんだ、ということを非常に強く感じましたね。私はこのときシリコンバレーの文化にとりつかれるという病気にかけたのです。

## ■ シリコンバレー病の再発 ■

**編集：**会社を設立される前はマッキンゼーにいらしたとのことですが、マッキンゼーではどのようなお仕事に携わっていらっしゃいましたか。

**石井：**スタンフォード大学の留学を終え、日本IBMに戻り、2年ほどしてからマッキンゼーに移りました。

マッキンゼーで携わった仕事は主に企業の多角化、海外戦略です。このような仕事をしていたので、東京事務所には入ったのですが、アメリカ、ヨーロッパ、日本というところで仕事をしてきました。1983年に東京事務所からロサンゼルス事務所に移り、特に日本企業の米国進出、米国企業の日本進出に携わりました。

ロサンゼルス事務所に移ってから、いろいろな

会議やセミナーに出た際に多くのベンチャー企業の方に会う機会が出てきました。マッキンゼーでは私が日本担当ということでしたので、そういう場でベンチャー企業の方々からこんな話をいただくようになりました。

「Mr.石井。あなたは日本担当でしょ。私の会社は小さいけれど非常に優れた技術を持っていて、非常によい製品を持っているんだ。日本にマーケットがあるはずだ。だから日本に展開したいのだけれども残念ながら私は日本語が話せないし、日本の商習慣というのがよくわからない。日本にコンタクトをつけようと思ってもコネがないんだ。あなたが手伝ってくれないか」

マッキンゼーコンサルタントとしては彼らのお手伝いをするのができませんでした。なぜならマッキンゼーの行っている仕事と彼らが必要とする部分とのフィットがなかったからです。彼らが必要としているのは、マッキンゼーが行っている戦略的にどう評価したらよいのか、という部分ではなく、どう実践していったらよいのかという部分でした。

マッキンゼーコンサルタントとしては、「ごめんなさい」となるのですが、マッキンゼーで仕事をしながら私の心は知らず知らずのうちにシリコンバレーを向いていたのだと思います。シリコンバレー病が再発して個人的にはそういったベンチャーと一緒に仕事をしていきたい、という気持ちになりました。

## ■ AZCA.Inc. の設立 ■

**編集：**シリコンバレー病の再発が会社設立のきっかけだったんですね。

**石井：**最初はマッキンゼーの中に部門を作り、

ベンチャーを育てていこうとしました。しかし、マッキンゼーの持っている枠組みとベンチャーが求める枠組みとが違っていただけで、マッキンゼーには非常に保守的な面もあったという理由から、残念でしたがマッキンゼーの中では実現できませんでした。

それではどうしようか、それでは外でやろう、ということで1985年に独立しました。AZCAという会社は基本的には「ベンチャー」に関わっています。このベンチャーという言葉には二つの意味があります。一つは企業そのものがベンチャーです。ベンチャー企業という言葉がありますね。もう一つは日本に当てはまるのですが、大企業が新規事業をやる場合のコーポレートベンチャーという意味でのベンチャーです。この二つの意味での「ベンチャー」を日本とアメリカの間で国境を越えて育てていこう、我々の会社と一緒にやっけていこう、ということで会社を始めました。

それ以来、かなり多くのアメリカのベンチャー企業が日本に進出をするための支援をしてきました。それと同時に日本の大企業が新規事業をしていく際にはシリコンバレーのインフラを活用し、その支援を行って来ました。

我々はシリコンバレーでインサイダーとして生活してきているので、そこで培った人脈や情報のネットワークというものを最大限に活用して支援をしていきます。そういう意味ではコンサルティングサービスも提供するけれど、インベストメント・バンキング・サービスも提供します。場合によってはアメリカのベンチャーに対して我々のお金も積極的に投資します。それからベンチャー企業がフィーをキャッシュで払っていただくのが難しいときにはキャッシュで払っていただいたことにして半分は株を買うという形を取ったりもします。株を持つことによって我々も同じ舟に乗ってその企業を育てていくんだという意識を持つこと

ができます。このようにベンチャーに対して我々も当事者意識を持ちながら育てていく、という仕事を行ってまいりました。

## ■ 大企業とベンチャー企業との違い ■

**編集：**大企業とベンチャー企業とでは特にどのような部分が大きく違いますか？

**石井：**視点に欠けている部分があるんですね。ある日本の大企業がアメリカのベンチャーキャピタルファンドに資金を注ぎましょう、という話になった時にマッキンゼーを雇い、どのようなベンチャーキャピタルを入れたらよいかを考えていたことがあります。例えばハイテクといった場合にマッキンゼーはHPやゼロックス、IBMといった大手の情報通信関係の会社であればコネもあります。しかし、ことベンチャーとなると非常に勝手がわからないのです。ですからそういう場合にはマッキンゼーは我々のところにコンタクトがあり、一緒にその仕事をしてきました。

**編集：**日本の企業にいてベンチャー企業と接しているとベンチャーの人との付き合い方が難しいなど感じる場合があります。欠けている視点を補って仕事をしていく必要がありますね。

## ■ ベンチャー企業が求めるもの ■

**編集：**アメリカのベンチャー企業は本当はアメリカの大企業と一緒に仕事をしていくことを望んでいるのでしょうか。

**石井：**考え方にもよるんですが、日本の企業と一緒に仕事をしたいと考えているベンチャー企業は日本のマーケットを狙って試みているわけです。

ですから、ベンチャー企業の持っている技術にももちろんありますが、マイクロソフトについてしまったらその傘の下で日本に来るしかなくなってしまいうわけです。そうではなくて自分でビジネスを發展させようとする日本に直接来て日本の大企業と直接コミュニケーションを取る、ということとは非常に意味があるんですね。

**編集：**アメリカのベンチャーキャピタリストが紹介するベンチャー企業はアメリカの企業を回った後に日本に来ているのではないか、と言う話も耳にすることがありますがこの点についてはいかがでしょうか。

**石井：**こういう話は確かにあるんですね。アメリカのベンチャーキャピタルがいろいろなところに投資しますね。本当に良いところは非常に著名なベンチャーキャピタリストが抱え込んでいるわけです。そういうところから投資をしてもらえないところに日本のベンチャーキャピタルが投資をすることはあります。過去においては日本のベンチャーキャピタル会社は値打ちの低いものをつかまされている、というのは実際にあります。日本の企業に紹介してくるベンチャー企業も投資はしてみたけれどうまくいかなくなって困っている、だからなんとか日本の企業から資金を注いでもらい起死回生をはかろう、というようなケースなどがありますね。

AZCAはベンチャーキャピタル会社ではないのですが、個人的にはベンチャーキャピタルの側もベンチャー企業の側も仕事で関わってきた経験上、理解しているつもりですので、そういう落とし穴は色々とよく見えますね。

**編集：**日本の企業がベンチャー企業を見抜く力に欠けていた、というわけではないのですね。

**石井：**むしろ最近の傾向としてはベンチャー企業が日本とアメリカではインフラが違うので、日本では埒があかないと考えているようです。それならアメリカで仕事をしよう、と。日本人がアメリカで起業する、というのがずいぶん増えてきています。韓国人や中国人、インド人と比べるとまだまだ少ない数ではありますが。AZCAを始めた頃はそういう意味で日本人は全然いませんでしたが、最近では日本ではベンチャーのインフラが整っていないのでインフラの整っているアメリカでビジネスをしようという日本の方々も増えてきました。日本人のサークルもできつつあります。それはここ数年のことですね。



インタビュアー

#### ■ベンチャーが仕事をする上での日米の違い■

**編集：**アメリカと日本とではベンチャーが仕事をしていく上での大きな違いはどこにあると思われますか？

**石井**：ベンチャーのインフラがアメリカは整っているけれど、日本では整っていない。だからアメリカに行って起業したほうが早いんですね。

**編集**：日本だと担保にするものが土地だったりしますよね。日本ではベンチャーのインフラが整っていないからアメリカで起業する、という日本人が増えるということは、日本で起業することは難しいでしょうか。

**石井**：その点について私は最近3つに分けて考えています。1点目としてソーシャルカルチャー、社会的、文化的なインフラに関わる部分があると考えられます。2点目として制度・法律・ルールがあると考えられます。3点目としては先に述べた2点の真ん中に位置すると考えているのですが、草の根的な活動、例えば大学のセミナーとか勉強会とかいろいろな活動があると考えられます。

2点目に挙げた制度というものは人間が変えるものですから、放っておくと基本的には保守的になります。けれども制度は人間が作るものですから、外からのプレッシャーがかかって法律を変えたらその法律が施行された翌日から変わるわけです。

ところが最初に挙げたソーシャルカルチャーの部分、このインフラのところを考えてみますと、ここには人間の心や言葉を含めて全部が入っているわけです。それを変えようとするとは非常に難しく、多分1世代、2世代はかかるでしょう。3点目に挙げた真ん中の部分はみなさんが努力するとなんとかなるかもしれません。

このようにみてきますと、最初に挙げたソーシャルカルチャーの部分、つまり根っこの部分というのは変わりにくいものですので、日本という国は本当にベンチャーが育つ風土として適しているのかどうかと言うと適していないのではないかと

と言わざるを得ないと考えています。

例えば京都大学のバイオの研究室がそっくりシンガポールにうつってしまった、というのがありますが、ああいうのはどんどん起きていいと思います。こういったことが起こるということが日本にとって好ましくないことであるのなら、制度をなんとかする必要がありますね。政府にできることはたくさんあるように思います。

日本の文化的な背景、歴史的な背景をいろいろな国と比較してみると、どうしてもホモジニアスなので自分たちとは違うもの、異質なものを受け入れたり、飛び抜けて何かいいことをしたりする、ということに対してそれを許容していく文化や盛り上げていこうとする文化はありません。むしろ妬んだりしてしまうこともあります。

ベンチャーは新しいアイデアを実施していくことですので、これは日本の文化と真っ向から反対してしまうわけです。ところが最初に申し上げた知的自由度、というのは自分の考え、それがどんな変わった考えであったとしても、その考えを実践し、実践していった時に周りの人がただけなすのではなく、いいものはいい、だめなものはだめだときちんと評価をし、いいものはどんどんサポートしていくというインフラがないとベンチャーは育ちにくいといえます。シリコンバレーあたりをみると、そういったインフラが十分整っています。大学の存在、ベンチャーキャピタルの存在、もう一つ深い部分でのインフラが日本と違います。

ただこの点について誤解のないように申し上げたいのですが、どちらがいいということを一概には言いたくはありません。日本という国は多分ムラのルールに従っていればそれはこれほど心地よいところはないと感じています。

今後、日本という国が否応なしにグローバル化していくとすれば、それを避けようとするのでは

なく、むしろ積極的にそれを先取りしてどうやって戦っていくかを考えないと日本の将来はないのではないかと思います。そのためには日本のいい部分を残しつつこの課題に取り組んでいくという非常に難しいチャレンジになると思います。それをやらないと日本からなかなか新しいものが生まれにくいでしょう。しかし、このままでは新しいものが日本では全く生まれないというわけではないと思います。これまでも日本で生まれたものもいくつかありますし、日本が非常に進んだ技術を持っているという分野もいくつかあります。しかし全く新しいアイデアを実践してベンチャーを興して事業化して成功させるカルチャーというのがアメリカと比べるとないわけです。

## ■ 日本とアメリカにおける教育の違い ■

**編集：**日本の大学とアメリカの大学との違いについてお聞きしたいと思います。経験から感じていることなのですが、両者の最大の違いというのは、日本の大学では与えられた問題に対する答えを出すことが評価をされますが、アメリカの大学では誰も考えたことがない独自のものを考える人のほうが評価される、ということでした。スタンフォード大学に留学されていたときにシリコンバレー病にかかられた、ということでしたが、一番どのようなところに違いを感じられたかをお話いただけますか？

**石井：**日本の教育は儒教の呪縛から解放されないとだめなのではないでしょうか。やはり先生に対して質問するなんて失礼、という考えを捨てる必要があるでしょう。アメリカの教育を受けている人をみてみると、小学校の頃からどんな粗末なアイデアでもいいので独自のアイデアを持ちな

さい、それを相手に対してコミュニケーションしなさい、外に対してコミュニケーションしなさい、という教育を小さい頃からやらされています。独自のアイデアといっても中身が全然ない、というのもありますが（笑）。少なくとも独自のアイデアを持ち、そのアイデアを外に対してコミュニケーションする、という教育はアメリカのいいところだと思います。知的自由度というものはそういうところから生まれると思います。

**編集：**アメリカではシリコンバレー以外にも同じような教育をしていると思うのですが、なぜシリコンバレーのようなところができるのでしょうか。シリコンバレーはアメリカの中でも特殊ですよ。

**石井：**教育は同じだと思います。ではなぜシリコンバレーが特殊なのかを考えてみますと、東部のエスタブリッシュメントと西部の開拓精神の違いはやはりあるのでしょうか。それから大学が努力をしたことが挙げられると思います。いい給料を払い、東部から優秀な先生をどんどん招聘しました。それからベンチャーキャピタルが圧倒的にシリコンバレーには多いのです。もちろん最初のアメリカのベンチャーキャピタルというのはARD(America Research and Development)といってちょうど7万ドルを投資してDECという会社を立ち上げたKen Olsenに投資したボストンの会社なのですが。そういう意味ではシリコンバレーはそういうところが、アメリカの特徴が顕著に表れた、ということなのだと思います。そしてシリコンバレーの持っているカルチャーが製品的设计思想にも反映されています。あとは気候のよさも関係しているかもしれません。

**編集：**当時としては大学との関係も特徴的です

ね。

**石井**：スタンフォードは開放的なのでしょうか。冷戦の最中に軍事関係から大学、ベンチャーに資金が注がれますとどうしても秘密主義、自己完結型になります。そういうところからはオープンアーキテクチャーという思想は生まれてきません。スタンフォード大学の場合には戦争に加担したくないのでそういうお金は使いたくないという人たちがたくさんいた、というのがありますね。

### ■ メンタリティの違いを体得するプログラム ■

**編集**：ベンチャー企業と仕事をしていくには日米文化の違い、大企業とベンチャー企業との違いを理解しながら現在欠けている視点を補っていかなくては難しいですね。

**石井**：そういう意味で、例えば今年はNTTデータから1人預かっているのですが、弊社ではレジデンシープログラムというプログラムを行っています。毎年大企業から1人ずつ1年間預かっています。預かった1名に対し、まず始めに私が何回かレクチャーをし、アメリカとはどういうところなのか、シリコンバレーとはどういうところかを理解してもらいます。そして次に挙げる3つのことをこのプログラムでは行っていきます。

1番目にアメリカのビジネスのインフラはどうなっているかを理解してもらいます。2番目には人脈や情報ネットワークを1年間で作ってもらいます。普通はどこかに駐在で来て、自前で作っていくのですが、そういう方法ですと、どうしても3年くらいかかってしまいます。3年で作っていくものを1年で行おうとしていますので、私がプログラムで受け入れた人材をベンチャー、ベン

チャーキャピタリストに会わせていきます。そうしながらその仕組みを理解し、そういう人たちとの付き合い方を理解させていきます。3番目には具体的に新規事業のための案件、種を色々と調査して評価していきます。これは日本に持ってきたら新規事業の種になるかどうかを確認していくのです。そしてそれを例えば提携、ライセンス、ジョイントベンチャー、あるいは投資といった形でアライアンスを組み、新規事業を行っていく作業をします。これを本人自身で取り組んでいきます。その時は水先案内人をして差し上げています。こういったことを1年間かけて行っていくわけです。

そうすると出てきた成果というものは当事者が自分で行ったもの、というオーナーシップが強くなりますから1年経ち日本に帰り実行する際には自分でベンチャーを日本に連れてきて自分でビジネスにするんだ、という意識でやることになります。その意識が全く違います。そのためにその仕事は非常にうまくいきます。

日本の大企業のメンタリティとアメリカのベンチャーのメンタリティとは全然違います。ですから放っておくと日本で働いている人間は日本の企業のメンタリティでアプローチします。そうしますと非常にとんちんかんなことになってしまいます。時間的なペースも全然違いますし、意思決定のスピードも全然違いますから。この点についても先ほど申し上げましたように、一概にどちらがよくてどちらが悪いとは言えません。しかし、その違いがあるのでアメリカのベンチャーとうまくつきあっていこうとした場合には少なくともそれを理解する、ということが非常に重要になります。この点について実践を通じ学んでもらうということを行っています。

**編集**：それぞれの文化の違いを理解することの重要性と日本でのベンチャー育成に必要な視点についてお話しいただき、大変勉強になりました。貴重なお時間を頂戴できましたことに改めて感謝し、インタビューを終えたいと思います。本日はありがとうございました。

AZCA,Inc.のHP

<http://www.azcainc.com/>

---

## 略歴

1947年 生まれ

1972年 東京大学工学部計数工学科卒業

1972年 丸紅エレクトロニクス（株）入社

1973年 日本IBM入社

1976年 スタンフォード大学大学院留学

1981年 マッキンゼー&カンパニー入社

1985年 AZCA, Inc.設立

2003年 現在に至る

東京大学工学部計数工学科卒業後、丸紅からの出資を受け、3名でミニコンを使った仕事を始める。その仕事を通じてコンピュータの重要性を感じ、日本IBMに入社。日本IBM時代にスタンフォード大学大学院に留学。スタンフォード大学大学院計算機学科修士号取得。1981年マッキンゼーに入社し、企業の多角化などの仕事を行う。その中で多くのベンチャー企業に出会い、日本とアメリカのベンチャーとベンチャーの技術が必要とする企業とを結ぶ仕事の重要性を感じ、1985年シリコンバレーにAZCA,Inc.を設立。設立と同時に現職に就任。現在に至る。

## 著書

大前研一・若松茂美編著（1982）「マッキンゼー成熟期の差別化戦略」プレジデント社