

## 連載：[海外] グローバル体験

### 第 10 回 米国ベンチャー企業との付き合い

理事 杉本 晴重

米国駐在の経験や実績が買われ、ベンチャー企業との協業ビジネスのプロジェクトに参画する機会が1990年代に何回かあった。

90年代は、丁度、ICTの大きな変革が起きた時期で、特にインターネットの急速な発展に伴うルータやサーバーの分野や、光通信や高速無線通信分野などで、米国西海岸のシリコンバレーにベンチャー企業が次々と起業した時期でもあった。その中には、今を時めく大企業に成長した会社もあった。

当時の日本企業では経験出来ない、多くの事を学んだ。日本市場は米国市場に次ぐ規模と将来性があり、日本メーカはF T T H（光加入者）やA T M（非同期転送モード）には注力していたが、ルータ等インターネット分野では、海外ベンチャー企業に後塵を拝していたため、協業する余地があった。

#### スピードと機動性に優れていた

彼らの共通の特徴は、①ユニークな独自技術と製品、②スピードと機動性（Q C DのD最優先）、③早期の新市場形成とシェア獲得であった。

彼らは先進的で大きな市場を持つ米国で実績を上げ、日本市場ではオピニオンリーダー格の顧客をまず攻略する目的で、その技術優位性や実績経験を売り込んだ。人脈を駆使して多様な人材を次々に集め、開発スピードも早かったが、協業相手やM&Aの決定、契約内容の判断などでは、トップダウンで決めた。責任分担は明確だった。

#### WIN・WINの関係が重要

一方、筆者が所属していた職場では、担当部門だけでは決まらず、上層部への報告や知財部門の判断、承認を得ないと進めることはできなかった。協業検討を始めたベンチャー企業からは「ベンチャーには、リソースの余裕がない。人と時間は一番貴重だから、長い会議などやめて欲しい」と苦言を呈されたこともあった。

競争になりかねない日本市場での米国ベンチャーとの協業では、WIN・WIN関係が構築出来ないと成功も長続きもしない。製品を販売・サポートするだけでなく、真の日本版製品となるように共同開発や、品質保証面での協力をを行い信頼関係の構築に心掛けた。

米国のベンチャー企業は、契約に厳しく、品質問題等で苦勞することも多かったが、一旦協業が動き出すと、お互いプロ同士、競争力のあるモノづくりで実績を出し、仕事にやりがいがあった。米国人のベンチャー経営者のしたたかな戦略と厚かましい程の積極性や無駄な仕事はしない速い決断スピード等、参考になることが多かった。

－以上－