

近藤氏インタビュー： 「大企業にいるリスクを負えないという感じです」

本号で起業戦略と技術戦略に関する論文をご投稿いただいた近藤秀和氏(Lunascapae 株式会社)をお迎えし、起業家のマインドや Lunascapae 社の成功の秘訣について語っていただきました。氏の論文をお読みいただいて、起業までの経緯や、同社のビジネスモデルと今後の戦略が赤裸々に紹介されていて驚かれた方も多いかと思います。インタビューでは、研究者と経営者の両面で思考でき、才氣あふれるベンチャ企業経営を実践されている姿をお伝えします。

起業家の少年時代

DP (竹内・平田・武田)：子供の頃どんな少年だったのですか。世界に飛び出す方は一体どういう幼少時代を送ってきたのかということからお聞かせください。

近藤：本当に物心が付いたぐらいの頃、母親が言うには、公園に連れていくと皆が遊んでいる中で僕は砂でプリンを 100 個、200 個作っていたそうです。つまり何か 1 つの物事に集中しながらそれを完成させるということが昔からとても好きだったんだと思うんです。あとは、10 人、20 人ぐらいの規模でけれども家が紙問屋をやっていました。小さい頃から事業をやるはどういうことかを肌で感じ、それがやはり今すごくためになったと思っています。

起業する時にそれで食べていけるんだろうかと心配される方が多いんですけど、自分の親を見ててもある意味起業してやってるわけですから、別にサラリーマンより幸せに、収入も多く、全く問題なく暮らしているのを見近で見てるので、あんまり起業の恐怖感というのはなかったのかなと思います。

DP：親の苦労を見てじゃなくて、親が成功してるのを見て学んだということですね。

近藤：もちろん商売人ならではの苦労というのもたくさんあって、例えば税務署ってほんとに来るんだなとかですね（笑）。来てこんなこと言うんだな、みたいな。

DP：プラクティスですね。

近藤：紙問屋だったので、よく段ボールで家とかを作つて遊んでいました。やはり作るということに関しては昔から興味があったと思っています。それで、小学生かそれよりも前だったかも知れないんですけども、ポケットコンピュータというシャープのものを親に買ってもらつたことがきっかけでこの道に入りました。

ポケットコンピュータは、最初はただ打ち込むだけで、

文字がピーっと動くだけのプログラムだったりしました。あと小学生の頃にはパソコンが流行ったんです。実際友人も結構持っていました。今活躍されてる方って同時期に MSX をやってたとか PC88 とかやってたというのがすごく多くて、そういう意味ではもう本当に昔からプログラミングを遊びとしてやっていたんだなと思います。

DP：クラブ活動はされていたんですか？

近藤：小学生の頃は模型工作部とか、クワイアとか聖歌隊みたいな感じでした。中学校の頃は数理研究同好会というコンピュータと数学を学ぶクラブに入りました。でも数学とかコンピュータをやるのは週 1 回くらいで、あとはサッカーとか野球とかを仲間とよくやっていました。



近藤秀和氏

博士課程との両立

DP：情報処理学会の会員は興味があると思うのですが、博士号を取るという仕事とベンチャの経営を両立させるというのは相当難しかったのではないですか？

近藤：私はまず博士課程に入ってから、未踏プロジェクト（註：独立行政法人情報処理推進機構（IPA）の未踏ソフトウェア創造事業のこと）に 2 年間お世話になって、博士の研究をもとに起業しました。

DP: なぜ博士号を取ろうと思ったんですか？

近藤: 結果的に言えば、経営者として博士号を取ることが良かったのかというとかなり微妙です（笑）。もし博士号を取らずにベンチャをやっていたら今の会社は 10 倍ぐらい大きくなっていたかも知れません。ただ一方で、経営者と博士号の両立で良かったということもたくさんありました。

DP: 米国に行って勝負をするには博士号がないとダメだと。

近藤: 何も知らない人に自分を証明する時、過去にベンチャを起こして有名になっている、でなければ博士号を持ってるというのがすごく効いてくるんです。例えば資金調達などをやろうという時にも、名刺に博士と書いてあると見られ方が全然違います。

DP: 「未踏」は博士課程中に応募して始めたんですか？

近藤: はい。私がやっていた起業ネタをもとに論文を書いて博士号を取ったので、要するにやってること自体が研究と全く一緒でした。ただ、それを論文に落とすとやはりいろんなことが見えてくるんです。自分のやってきたことを客観的に自分で評価できるので、本当に良かった反面、もう物理的体力的には非常に大変で....

DP: 辛かったでしょうね。

近藤: もう（笑）。一応、3 年間で修了するところを 5 年間フルに行って、修了後さらに 3 年間、計 8 年間かけて学位を取りました。やはり博士は自分の目標とか夢の 1 つでした。Google の創業者の 2 人が博士号をあきらめて「大学をやめる」と言った時に、すごく悲しかっただろうなという気持ちが非常に良く分かります。博士号取得とベンチャ起業で成功することは意味が全然違う。お金がいくら儲かっても博士号ってお金じや買えないものです。Google の創業者の 2 人にもし会えたら「僕は博士号持ってるよ」って自慢できるものなんですよ。たとえ彼らが Google のファウンダであっても、彼らはやはり「いいな」と言うと思うんです。博士号ってそういうようなものなのかな。

DP: 学位を取る間に、研究の進め方であるとか未知の分野に対する取り組み方であるとか、そういう姿勢だとか方法論を学びますよね。そうやって得た知識や経験がベンチャを起こして Lunascape を開発していく時にも役に立つからこそ博士課程で学ばれたんですよね。

近藤: そうです。起業しながら博士号を取るということに関して、途中で本当にちょっと失敗したなと思ったことがあります。ビル・ゲイツさんと、成功した投資家のウォーレン・バフェットさんが、成功するためにはまず何が一番重要なかという質問を受けた時に、2 人が口を

そろえて「フォーカスだ」と言ったんですね。つまり集中しなさいと。そういう意味では僕は集中できていないわけですよ。

だからベンチャ経営者として本当にフォーカスしていなければならぬところだったと思うんです。だけど僕自身、経営者だけがすべてではないという考えもあった。もうちょっと広く視野を持つことも大切なと思っていました。僕の中ではそれはそれでよかったと思いますが、ベンチャを本当にドーンと成功させたい時にお勧めできるやり方かというと、分かりません。そこはしっかりと自分の目標が本当に何なのかというのを考えて行動したほうがいいという気がします。

自分で起業してみて

DP: 博士号を取ってなかつたら企業が 10 倍大きかったかも知れないと感じるのはどういう理由でしょう？

近藤: やはり研究に多くの時間がとられたので、僕がコードを書く時間がほとんどなくなってしまいました。最初は、組織で会社でソフトウェアを作るのだから僕はずっとコードを書いてるべきじゃないという思いがあり、人を雇ってたんですけど、組織が大きくなると生産性が落ちてきて、結果として僕 1 人で書いてるほうが早かつたりするんです。

DP 論文でも書いたんですけど、最近の米国ベンチャでは本当に少人数のプログラマがワアッと書くのが主流なんです。それは以前とは違いそれが出来る環境が整ってきたからだと思うんです。EC2 であるとかクラウドサービスであるとか、本当にエンジニア 1 人だけでできる範囲がものすごく広がりました。エンジニアが起業する場合、会社が小さいうちは多人数のコミュニケーション効率よりも 1 人のエンジニアの生産性をどれくらい高められるかということを考えた方が間違いくらいと思う。

そういう意味で、起業してから最初のうちはうまくいってました。会社は今 6 年目ですけれども、3 年目、4 年目あたりの大きくなり始めた頃、会社の規模が 10 人を超えて、20 人を超えたらちょっと收拾がつかなくなってしまって、2 年間ぐらいものすごくゴチャゴチャになって何も生んでないような時期がありました。

DP: それはよく聞く話ですね。

近藤: そう。よく聞く話で、知ったのにやはりそうなっちゃいました。そこで一旦すごく収束させて、今は 15 人ぐらいになっているんですけども、落ちついたという状況です。それまでの間はかなり辛かったです。朝起きて自分の会社に行きたくないぐらいで...（笑）。

DP: ゴチャゴチャをもう少し具体的に言うと、収益・ビ

ジネスモデルを探る間ということですか、それとも Lunascape 自身が機能的に收拾がつかなくなつたということですか？

近藤：うちの会社は収益的には実はほとんど困ったことがないのです。DP 論文に書いたように、それぞれの施策が結構うまく噛み合つたというラッキーなベンチャでした。ただ、本当の目標値はもう少し高かったんですけども。それよりも、人をマネジメントしなければいけないことがすごく大変でした。

DP：人のマネジメントですか？

近藤：採用すると、相手の人生をある程度どうしても背負うことになりますが、それが日本では重過ぎるんです。雇われる人も会社にどうしてもそれを求めますし、本當は株式会社の仕組みでは考えなくてもいいんですけど、雇う側もやはりそれを考えます。

米国のベンチャを見ていると、そこがすごくライトです。なぜライトかというと、やめてもいくらでも転職先があるので無理に会社にしがみつきませんし、ベンチャのお金は投資家が出していますから、お金は我々が保障するからあなたは人生の時間を会社にコミットしてくださいと、ちゃんとロールが分かれているんです。でも日本では、投資家はお金をあげたんだからちゃんとやってよねという話になり、場合によっては失敗したらお金は返せとか、社員は自分の一生の面倒を見てねとか、福利厚生が悪いとか、ベンチャであってもやはり思うんです。

DP：ベンチャに入つて、もうおれは死ぬまでここにいるかも知れないと思うんですか？終身雇用的な。

近藤：そうは思わないですが、会社にいろいろ求めてくるんです。大企業に求めるようなことを求めてきて、では一生そこで死ぬ気で頑張ってくれるんだったらやってあげようと思うんですが、そうでもなくて（笑）。「じゃあ一緒に仕組みを作ろうよ」とか言うとその気もなくて。その距離感が非常に難しいですね。そういう意味で採用が一番難しかったです。

よく分かってきたのが、まず志が同じでないとどうしても無理だと。スキルとかではなくて、ごく単純に、まず IT が好きかということですね。ある時全員聞いてみたら、半分ぐらいは IT が別に好きではなかったのです。

DP：採用してから聞いたのですか？

近藤：いえ、もちろん聞いてたのですが、改めて本当に IT が好きなのかというレベルをよく聞いてみたら、別にそうではないという人が半分ぐらいいました。これはうまくいかないなと思いました。

例えば iPhone を持っているとか、Twitter に興味があるとか、やっている人は、興味があるかと聞かれても思い

浮かばないぐらい自然なことです。そうでない人は本当にやつてません。それで一時期は iPhone を持つているかどうかを採用基準にしていたぐらいです。

DP：それで結構当たるのですか？

近藤：当たりますね。IT が好きかとか、ガジェットが好きかと聞くと、「もちろん持っていますよ」という人と、「いや、ちょっと興味はありますけど」ぐらいの人と、全然温度が違うんです。

だから IT のベンチャをやるなら IT が好きでないと当然無理だという、当たり前の軸をやっと実感できました。

DP：少し前の講演で、日本で米国型ベンチャをやるのは難しいというようなことをおっしゃったのは、まさに今のことですか？

近藤：人の問題は大きいです。最初はインターネットがあれば日本から世界に出ていけると思っていましたが、やってみるとそもそも IT が大好きな人を集めることすら日本では難しい。シリコンバレーで採用すれば、そもそもシリコンバレーに来る人というのは IT が好きに決まっているからいいのです。それも世界中のトップレベルの人が集まっていますから、人材の量も質も全然違います。日本だと、そもそも IT 好きかどうか分からず人が応募してくる時点で大変です（笑）。他にもお金だけではなくいろいろなコストがあって、日本ではお金があっても本当に欲しい人材が採用できません。ウェブビジネスはグローバルなので「僕は日本でいい」という人は採用してもやはり難しい。採用してもどこかで方向性がずれて、全然話にならなくなります。簡単に言えば、「シリコンバレーに行ってみたい？」と聞いて「行ってみたい」と言わない人は要注意ですかね。

DP：これは企業秘密かもしれないんですけど、そういう黄金の質問集みたいなのがあるんですかね？

近藤：最近は面接プロセスということで SPI(註: Synthetic Personality Inventory)。リクルートマネジメントソリューションズ社が販売していた適性検査)をやり、一次面接、二次面接をやっています。最初はとりあえず受けさせただけでしたが、後々見ると SPI が結構当たっていました。

DP：当たりますか？

近藤：結構ショッキングというか、論理思考力とコミュニケーション力という 10 問しかないテストなんですが、それが当たります…

それで、最近は基礎力として重視しています。あと、最近は Twitter で募集しています。そういうものに抵抗ない人がやはり採りたい人材に合っているので。

DP：140 文字で伝わるのですか？

近藤：フォローするんです。Lunascape 採用というアカウントがありまして、C++とかに興味がありそうな人にフォローすると、嫌がっている人も2割ぐらいいるんですが、大体みんな喜んで、Lunascape の採用アカウントでフォローされたぞと、僕はプログラマとして認められたなんて変なことを言う人たちが結構います（笑）。

DP：なるほど。140掛けるNになるんですね。

近藤：そうですね。そういう中で興味がありそうな人に声かけを始めていますが、想像以上に効果があります。

米国ではもうLinkedInで採用するのが当たり前になっていますから、考えてみれば先ほどの話と同じで、やはりLinkedInをやってない人は採用したくないわけです。だからそこで探すのが一番いいし、採用される側も全然抵抗がないという状況になっていると思います。

米国への進出

DP：今、米国のLunascapeのオフィスには何人いらっしゃるんですか。

近藤：今はマーケティング担当が2名です。（現時点では3名。）米国進出への重要な役割を果たしています。米国にあるということは非常に重要ですね。

DP：米国に行こうと思われたきっかけは？

近藤：きっかけは竹内先生と一緒に....。

DP：IPAがスーパークリエイター3人を米国シリコンバレーに連れて行って紹介するという初めての試みを行ったのです。あの時近藤さんはいきなり「私は西海岸に子会社を作る」と宣言したんですよね。

近藤：あ、そうでしたっけ（笑）。

DP：それだけすごい勇気があるというか。

近藤：日本でまずやっていて、さきほど言ったように大きな問題がたくさんもう分かっていたのです。うちよりも後に出てきたFirefoxが一気に伸びた。何でかというと、シリコンバレーにいたからという理由しか思いつかない。僕が会社を作った3ヵ月後にはFirefoxはあったんですが、機能はうちのブラウザのほうが多かったのです。だけど『ニューヨーク・タイムズ』に寄附を集めて広告を出すとか。これは日本からでは無理ですし、そういうマーケティング手法一つとってもやはり米国が....。それに米国でうまくいくということは世界でうまくいくということなんです。

それを痛感したのは、米国に子会社を作つてニュースリリースを打つて、LunascapeをTech Crunchという有名なブログに取り上げてもらった時でした。そうしたら、世界中190ヵ国ぐらいでユーザがわあっと増えたんです。日本でいくらやっても日本でしか増えません。この差は

本当に大きいです。

DP：あのシリコンバレーの訪問で非常に印象的だったのは、日本で起業しても米国では売れないよという話がありましたね。いくらウェブで発信してもダメで、やはりみずから飛び込むということが必要なんですよ。

近藤：行って本当によかったのですが、空気というか、向こうの人がこういう感覚で物事を進めているんだというのが分かつただけでも大きいです。それに向こうのウェブで我々のプレゼンスが出てくると、向こうの人もLinkedInとかいろいろコンタクトしてくるんです。うちの製品に対してこういうアライアンスを組みたいとか。

コンタクトしてくる企業も、よく分からない企業ではなくて結構有名な企業のことが多くて、話題になっているベンチャとかがすぐ来るんです。これ導入しないかとかっていう形で向こうから来る。

DP：売り込みですか？

近藤：売り込みなんですが、話題になってるベンチャから来ることが多く、また当然すごく注目されているベンチャなのでこちらのメリットもあるんです。だからすぐWin-Winの関係になり、あっという間にビジネスが進んでいきます。

DP：今、日本と米国の行き来はどうなってるんですか。

近藤：もう向こうの会社がうまく回っているので、実は1年ぶりにこの1月に行ってきました。普段はSkypeで毎日やりとりしているので、全く問題ありません。向こうの弁護士事務所やマーケッターとかが、こちらから使えるようになったので、日本にいてあまり変わらなくなりました。

DP：じゃあその環境を作るまでは米国に行ってないといけない？

近藤：そうですね。行って、その空気というか....。少なくともパロアルトがどういうふうに思われている地域なのか分かっておかないと、Facebookがパロアルトからちょっとと引っ越したよとかいった時に何が起きているかが分からぬと思うんです。パロアルト研究所（註：ゼロックス社の研究所）があったところでコンピュータの聖地なので、最初はみんなそこでやりたいと思っている、とか。それにパロアルトはすごくお洒落ですが、地価が高かつたりしますね。

どこが好きかで会社の気質も全然違いますし、最近はサンフランシスコが逆に流行っていて、ゲーム会社とかZyngaとか、ウェブ系のはサンフランシスコが多いです。Twitterもサンフランシスコです。

DP：近くに、例えばスタンフォード大がパロアルトにあるとか、UCBがサンフランシスコ・バークレーにあると

か、そういう地理的な関係は重要ですか？

近藤：重要だと思います。Google がマウンテンビューにいるのはスタンフォードに近いからというのがあると思います。Google は研究室の雰囲気で今でもやっているところで、いろんなところの教授がたくさん集まっているような感じの組織で、ちょっと田舎っぽい方が好きな方も多いのでしょう。スタンフォードが近いというのもすごくメリットになってると思うのですが、地元の若者からすると Google ってもう何か大企業、おやじがいるというイメージがするようです。

こっちにいるとなかなかそういうイメージにはならないですが、もう 10 年たってますから、若者だった人がみんなだんだんおやじになってきてて（笑）。当時 40 歳だった人も 50 歳ですから、確かに訪問すると何か年齢層高いなという印象があります。

サンフランシスコのベンチャはそれこそ 20 代前半ぐらいの若者という感じで、活気があります。そういうのは行かないと分からぬことかなと思いましたね。

経営センスについて

DP：経営センスというのはどの辺で身に付けられたんでしょう？

近藤：親が商売をしていた影響があると思います。ほんとに泥臭いところが分かっていたのです。それが分からずにはベンチャを起こした人は、非常に基本的なところ、例えば実印を絶対人に預けてはいけないとか、オフィスには泥棒が入るんだとかが分からなく苦労するようです。

会社を起こす時も、2 人で 50 : 50 でやると絶対失敗すると言われています。どちらかが 51% か、3 人でするようにならないと、喧嘩した時にどうにもならなくなるので。

DP：それはもう子供の時というか、起業なんかする前からずっと何となく身についてたのですか？

近藤：まあ身についていて、ただ起業を意識している時には基本的には本を読んだり、グロービスの MBA シリーズを一応全部読んだりしました。

あとは博士号に戻るんですが、やはり IT の根幹を知ってるということが我社にとってはすごく強みです。普通会社をやる時のコアコンピタンスとか、どこが本当に源泉なのかはしっかり決めておかなければいけないのですが、それを知らないで起こしているベンチャも多く、そういうところには技術力では負けないと思います。相手が Google だとなかなか難しいですけれども、やはりこの自分たちの技術の本当の源泉はどこかにあるかということを我社ではすごく意識してやっていましたね。それも MBA の本にも書いてあるんですけど。

DP：ベンチャキャピタル（VC）は、優秀な技術者に優秀な経営者を紹介して 2 人でやらせるようなことを結構聞くんですけども、お 1 人で完結しているということで非常に有利と感じられたのではないかと。

近藤：今は確かにそうですね。いい面と悪い面があって、米国の場合は優秀な経営者を VC が持ってきてくれる。で、エンジニアに専念して、Ruby の松本さんみたいにできると理想のスタイルなんですが、日本ではまだそういう職業経営者というのがほとんどいない。だから実質難しい。本当は社長業は誰かにやってほしかったんですが、結局僕が今までずっとやっています。

いい面ももちろんあって、技術も分かるし経営も分かるので最速最善の決断が即決でできます。だから型としてはスティーブ・ジョブズさんとかにまさに近いと思うんです。ビル・ゲイツさんもそうですし、技術をしっかりと分かっていて経営も分かるから、どこにどれだけのお金を投資すればいいのかというのが感覚的に分かるというメリットはあると思います。最悪、自分でプログラムを書くということもできますから。

何年か後には CFO と CIO は 1 つのポジションになると言われていますが、私も全く同感です。IT が分からぬ人に財務なんか分からないという世界が来ると思います。実際コードが書けるかどうかとはまた別の話ですけれども（笑），それぐらいもうビジネスと結びついていますし、社会システムともかなり結びついています。でも日本の大きな会社を経営している方々は、どうしても IT が苦手という印象があります。

研究と実用とのギャップ

DP：安定した日本のアカデミアの中で、情報処理学会の会員になっている人たちがいっぱいいるわけですけど、その方々は近藤さんから見るとすごくコンサバで、すごく伝統的な権威とか価値観の中で自分をプロモートしていくこうとしているように見えると思うんですけど、自分と比べてどこがどう違うと思われますか？

近藤：まず僕は研究者にはなれないと思ったのです。ブラウザを作っていてもそこを突き詰めたいと思っていない自分に気づいたんです。エンジンをとにかく早くしたいとかではなくて、僕が作ったものがどう社会に還元できるのかというところにフォーカスが行くのです。それでは基礎研究にはやはり向かないかな、研究するしたらやはり応用研究が僕の分野なのかなと思いました。

DP：いつごろ気がついたんですか？

近藤：論文書きながらですかね。一番困ったのは、作ったブラウザは世界でこれだけ使われているから役に立つ

ているわけで、それを論文にすることがまさに今回のデジタルプラクティスのテーマです。でも、今までそれができなかった。いわゆる従来の論文とか学会の枠組みの中では僕がやってることは無意味になってしまうんですよ。

DP: 日本ソフトウェア科学会で書かれた「タブブラウザとしての Lunascape」という論文を拝見しましたけど、ソフトウェア論文ですね、ちゃんとしっかり論文になっていたと思います。

近藤: あ、そうですか。それはよかった（笑）。僕もあの時は何をどう書いたらいいのかわからなかつたんです。開発の仕方やプロセスとかは書きやすいんですが、それはやっていることの一部でしかなくて、本質は全然そうではない。そこがやはりすごく難しくて、実際査読でなかなか理解されなくてかなり批判がありました（笑）。

DP: 訴えたいことと書かなくちゃいけないことが食い違っている。

近藤: そうです。ものすごく食い違うので、論文を書くモチベーションが保てないんです。論文として見た時には、例えば評価の仕方とかいわゆる学会でやりそうなことはほとんどできてないんです。自分ではそれが分かっているのですが、それだと論文としてはだめなので、僕がやってきたことは何も残せない。

そのジレンマにずっとはまっていました。狭く書こうとするほど何も残せなくなります。例えば Gecko エンジンの Java Script の速度を 1.1 倍にする方法とかいうのは書けるんです。それで博士論文になると思うのですが、それは僕のやりたいことと違うので、なかなかそのギャップが埋め切れなかったのです。今回ケーススタディなんだというところで何かふっと力が抜けて、もう割り切って書きました。博士論文の公聴会でもぼろぼろに言われたんですが、「いや、これはケーススタディです」と言えたことがすごく大きい。それで皆さん納得されました。MBA とかだと当たり前なんです。製品や会社の成功の仕方なんて絶対わからなくて定型化できないんです。どこかで何か解はあるんですが、それは 1 つではないので、もうケーススタディを書くしかないと思ったのです。

これからの起業とリスク

近藤: 今 IT の世界ではエンジニアが貴重です。特に学会で論文を書けるようなレベルの人々というのは、ただプログラムを書けるだけではなく、物事をクリエートできる人々ですからすごく貴重です。そんな人々が起業したために見えなくなるということはまずないと思います。僕はリスクが無いと思うんです。プラスしかありません。

全くリスクが無いのになぜ起業しないのか、その差は何なのでしょう？教育なんでしょうか？よく分かりません。
DP: 今のリスクが無いと仰るメンタリティがやはりすごいですね。

近藤: ではどのあたりがリスクだと思われますか？

DP: 収入は大丈夫かとか、家庭を持つことで自分以外に養わないといけない扶養家族が増えるとか。

近藤: お金に関していうと、僕は多分相當に恵まれたので.... 30 歳までに一生分稼ぐくらい頑張ったので、そうしたらお金のことはまず考える必要がなくなります。サラリーマンをやっているより比較にならないぐらい収入がいいです。逆に言うと、これから年収も上がらないし年金も崩壊するというし、今僕は大企業にいるリスクを負えないという感じです。

本当は VC がベンチャに投資するというのが基本なので、投資を受けられれば、何年間かお金に困ることはない。万が一倒産しても起業するような人材には他のベンチャから幾らでもオファーが来ますから、転職すればいいだけだと考えています。

DP: 近藤さんが「大企業でサラリーマンをやる方こそリスクであります。ベンチャを起業する方にリスクは無い」と仰って一步が踏み出せるのは、ベンチャに関するいろんな情報をご存じだからだと思います。自分のいる世界がこうなっているとか、他の方々がどういう道筋をたどっているというのが見えるので、不安に思わないで。逆に大企業にいる方が将来が分からぬといいうのも一理あります。それに、企業ごと買収されて、いつの間にか他社に行っていたという可能性もありますね。

近藤: そういうケースもあります。米国では最近エンジニアの採用が本当に難しいので、企業ごと買収するというのが流行っています。それがまたいいんです。投資家からすればエグジットできるし.... 例えばある会社を作つて 10 人、20 人になって、ビジネスは失敗しても優秀なエンジニアが 20 人いると売却できて、元は回収できたりします（笑）。変な話、エンジニアを集めただけで何かもうビジネスモデルになるという（笑）。そういうビジネスができてしまします。

DP: 結局それは、何かこう、シリコンバレー流のビジネススタイルとかマナーがあって、シリコンバレーという 1 つの大きい企業体の中で動いているわけですよね。

近藤: そういう面はあると思いますね。

DP: で、動くことがまたお金の動きになる。

近藤: そうですね。最近は、シリコンバレーというよりも、そこを中心としてベンチャとか IT 業界の世界中の企業がつながり始めています。

この間も日本の会社が米国の会社を買収したり、生態系がすごく広がっているというイメージがあります。ベンチャービジネス側の世界にいると、社会にそういう世界が広がっているのが分かるので、その中で生きていこうと思うわけです。片や日本の古い産業はかなり確立された世界で、人の往来もほとんどなく、全く情報も入ってこない状況ですね。

だから本当は日本の古い産業をもっとベンチャービジネス側に持ってこないといけないと思うんです。特に情報処理学会は間にまたがっていますが、日本のちょっと古い産業寄りかなというところがあるので（笑）。

Lunascape 社の今後の戦略

近藤：僕の中では、そもそもウェブブラウザがどうなるかがもう分からないです（笑）。会社を始めた時は5年後ぐらいを見据えてブラウザの状況はこうなるだろうといって戦略を立てましたが、今後はスマートフォンなどのおかげで、皆PCでインターネットにアクセスしなくなっています。今年はかなり転換期だと思います。

そういった意味では今モバイルに目を向けると、ブラウザ業界には主要なプレイヤーがいないんです。IEみたいなブラウザがなくて、ブラウザメーカーはそこを見抜いていて、例えばOperaは何年も前からそこをやっています。この間1億ユーザ達成と発表していましたが、ものすごいチャンスがあると思っています。

DP：ずっとビジネスの話でおもしろかったんですけど、近藤さん自身が本来自分の持っている技術としてのプログラミングは今どういう状況なんですか。

近藤：1~2年くらいはほとんど書けなかったので頑張ってキャッチアップしていましたが、ちょっとさびてきていたので最近磨いています。プログラミングだけでなくサーバなどの技術も随分変わってきています。だから最近サーバ管理は僕がやっています。

DP：それはまたどうしてですか？

近藤：担当者が辞めたこともあるのですが、人を雇ってやらせても結局僕のやりたい方向まで何年やっても行けなかつたんです。それで、自分でやってみたらすごく簡単なことだということが分かつて、今は午前中サーバ管理しながらという感じでやっています。

DP：2年間何もできなかつたというのは、経営的に大変だったということですか。

近藤：一時期は人数がそれこそ増えてきたので、朝から晩までミーティングになるんです。

DP：人が増えるとそなりますよね。

近藤：なるべく少なくしようと30分ずつにしてい

るんですが、ミーティングがものすごく増えました。ただ分かったことは、ミーティングは自律的に動けない人のために開いている。

DP：すばらしい！名言ですね。

近藤：自律的に動けない人はやはりITも嫌いなんです（笑）。だからIT好きで使いこなしている人は、メールとかチャットとかSkypeとかで事足りるんですよね。全員と話すと、「もうこんな会社やってられない」という人がいるかと思うと、「こんな楽しい会社はない」と言う人もいるんですよね。

DP：ITが好きな人とプログラミングとか、そういう尖ったスキルは相関が高いものですか。必ずしもそうではない？

近藤：相関は、うーん、あるとも言えるしないとも言えるというか。ハッカー的な人だけど全然ソーシャルネットワークに興味がないという人がいて、人間に興味がない（笑）。そういう人はダメですね。

DP：ダメですか？

近藤：ダメですね。人のことを考えないプログラムを書くのです。人のことを考えるプログラマはITもコミュニケーションも好きだし、いいプログラムを書けるんですが、そうでない人は違う軸で活かしたほうがいいです。

DP：近藤さんはすごくリーダーシップがあると思うんですけど、それは昔からですか。

近藤：いやあ、どうでしょう。リーダーシップがないのがかなりコンプレックスだった時期もあります、どこかのタイミングで、世の中に動かされているんじゃないなくて自分から動き始めたぐらいからいろんなことが変わってきた気がします。

DP：Lunascapeは企業のサイズを今後1桁か2桁上げる予定はおありでしょうか？

近藤：いや、非常に難しいです。今ぐらいが一番心地良いのですが、じゃあそれでいいのかと言われると、あとはなるようになるかなという感じで考えています（笑）。上場が例えれば1つのロールモデルになっていたんですが、上場して失敗して不幸になる人はたくさんいます。5年ぐらい前は、上場したら時価総額が1000億ぐらいになって100億円調達できたのですが、今は上場しても時価総額は20~30億円で2億円ぐらいしか調達できない。上場を維持するのに年間5000万かかるとかいう状態なので、まったく意味がないんです。

起業する研究者に向けて

DP：ベンチャ起業しない学会の大多数の人々、エンジニアの方々、最近は海外出張嫌いというエンジニアも多く

なってきた感じがするんですが、そういう方々に関してどのようなことを思いますか。

近藤：学会に対して思うことは、例えば情報処理学会は30年前にはすごく意味があったと思います。でもインターネットが登場して世の中が変わってきたのに、全体としてついてこれていないという印象はあります。

昔は発表する場は学会しかなかったわけですが、今、インターネットに公開すればみんな見られるわけです。そういう機能は学会にはあまり必要なくなってきたはずで、違う機能に変わらないといけないんではないかなあと思います。

もう1つは、学会にいる方々はやはり非常に優秀だと思うんですが、その優秀さを全然活かせてないという感がしています。昔はそこでの活動で社会貢献ができたはずが、今は昔のやり方だともう全然社会貢献できていないんです。昔のやり方でずっとやってきて、変わろう変わろうと言いながらなかなか変われないという、まさに大企業と同じような感じです。そこにいる方々は、あと10年、20年経ったら海外の知識を持ってない人はビジネスも研究もできなくなるということに気付けていません。このまま行くとどうなるのかなと思います。

起業することに興味を持っている方もいますが、一方で日本で研究者が起業する時には、騙されたりなど、いろんな問題が起きています。それに対するサポート体制が日本では全然できていなくて、起業のハードルが非常に高いというのは事実だと思います。

DP：なるほど。

近藤：もう1つは、起業して会社になるということは、自分の研究を捨てるということなんです。そこを本当に理解していないと、どこかでやはりこじれると思います。

DP：捨てるということはどういうことですか？

近藤：自分が10年かけて研究してきたものを、会社にして3年後Googleに売却したら、それはGoogleのものになるわけで、著作権も何もかも放棄する可能性があります。会社を起こした時点で、これは最終的に自分のものじゃなくなるという決意が必要かなと思います。そうでなくて株を51%以上持って会社をずっとやっていくんだという考え方でもいいですが、そうでなければいつ首になるか分からないわけです。

研究していた人からすると、アーティストとかもそうだと思いますけど、自分の作品を人に渡すってすごくつらいことでしょう。そこを割り切れるかどうかがすごく重要だと思います。

DP：日本の学会の研究者は自分の人格と研究テーマとかが不可分になっていて、研究を否定されると人格も否定

されたような感じになってしまふ気がします。でも近藤さんは技術と人格は分離可能な場合もあると仰っていて、技術を生み出してそれが世の中に出ていたら、よしじやあまたオレは次の技術をやるぞ、という人は起業に向いているということなんですね。

近藤：米国ではその人が作ったという事実をちゃんとそれはそれで評価して尊敬する文化があります。RSA暗号とかもそうですけれども、やはり名前を残すとか、ファウンド（見つけた人、日本語では創業者）というのはそういう意味です。それを広げた人と見つけた人は別で、どちらが偉いということでもなく、そこをちゃんと切り分けられているところが重要です。そうしたら本人のプライドも別に傷つかないでしょう。

DP：某企業では人技一体と言って、商品化するために、エンジニア自身が技術と一緒にコンシューマ寄りの研究所に異動していくという考え方があります。それでは多分いけないんですね。

近藤：いけないかどうかは分かりません。そういう方法も必要だと思いますが、それしか方法が無かったとしたら明らかに問題です。一方で、どうしても20年かかる研究とかもありますね。それをベンチャでやれというのはちょっと難しいと思いますし、一生同じ研究をしたい人ももちろんいていいと思います。でも昔の日本はそうではなかったんだと思うんです。戦後、ソニーだってベンチャだった時代があり、ホンダもそうですし、皆好き勝手やっていたのに、いつの間にかそうではなくなった。大企業が日本の成功モデルとしてもてはやされた時期がありました。それは間違いで大企業のモデルが成功したのではなく、その前のベンチャだった種が成功しただけで、大企業自体が成功したモデルじゃなかったはずなんですが、それを勘違いしてしまった人が多いという気がします。だからその種の部分を今度もう一回増やすというところが重要だと思います。

DP：話が尽きませんが本日はお時間となってしまいました。たっぷりと示唆に富むお話をいただき本当にありがとうございました。