

失敗から学ぶ新興国で勝ち残る鉄則と異文化経営

テラドローン代表取締役社長兼テラモーターズ代表取締役会長
徳重 徹氏

はじめに

今日は、学術関係の方々がたくさん集まられていると聞いています。現場で戦っている自分がどこまでお役に立てるか分かりませんが、本日の講演が何かお役に立てれば幸いです。

先ほどご紹介いただいた通りですが、海外経営という目線でいうと、アメリカに6年間いて、シリコンバレーでベンチャー経営をしていました。その後、日本とインドでもベンチャーをやっていたのですが、ダメになったものも多いのです。その後、フィリピンやベトナム、そして今はインドでやっております。それから、ネパールやバングラデシュとのコラボを行ったり、EVの関係で中国のサプライヤーとかと一緒にやっています。

2016年に「テラドローン」という会社を創業しましたが、これもいろいろ挫折しながら今一本になれるようなスタートアップを目指しています。近々、発表されるのですが、おそらく日本初となるケースで、「サウジアラムコ」が大きな出資をしてくれるということです。今回、日本のスタートアップ創業の事例として伝えておこうと思います。もともとテラドローンがやろうとした国がオーストラリアだったり、南米だったり、米国だったりしたわけですが、今、拠点があるのがオランダとベルギーとインドです。日本では、会社が多いとなかなか両立できないのです。全部で16社くらいあるものを整理して4社くらいにしました。その流れで、ナイジェリアでパイプラインを行い、ウクライナやロシアなど、濃淡はありますが、ほぼほぼ世界中でやってきました。

今、シリアル・アントレプレナーというのがありますが、ユニークなのは3つ同時に行っているということです。僕の下に10人くらいのリーダーがいるのですが、彼らはだいたい30代前半です。僕は米国の大学にいたころ、やる気だけはありました。明治の頃や戦後には、周りに起業家がたくさんいました。僕は勝手にそのスピリットを継承していると

思っています。そういう経験の中で、起業とは、経営とは、海外とは、といろいろ教えています。これから彼らが僕よりももっと大きなことをやってくれればいい、という気持ちでやっております。

EV スクーターと EV インフラ事業

数多くのことをやっても、なぜ生き残ることができるのかですが、新しい事業を行おうと EV を始めておまして、EV スクーターを 2 年かけて日本で開発しました。テスラではありませんが、スマホで動くタイプのものです。これはベトナムでやりましたが、これが全然売れなくて、苦勞しました。これは僕の大きな失敗事例です。弊社がなぜダメだったのかというと、2010 年頃ガソリンエンジンから EV になり、産業構造が変わってきました。僕は日本人な訳で、日本人の中では野心的だったと思います。でも、イーロン・マスクほどではありませんが、あの当時に 4 輪でやろうとしたら、通り過ぎていて、2 輪、3 輪でもかなりの事業でした。4 輪となると 10 倍くらい入るので、資金もそうですし、距離もインフラも大変です。だからガソリンでいいと言われていました。それでも、マーケットを見ると競合にはテスラをはじめたくさんありまして、今はマーケティングでインフラを行っています。それをインド人が 170 人と、当初は 5 人の日本人がマネージしていました。今度は、日本で新しい「EV インフラ」というのを 4 月から始めております。今は、もう 2 人でマネージしています。そのくらいローカルマネジメントなのです。そこの社長は 36 歳くらいです。僕たち日本人はできていると思っています。世界中回って見てきましたが、起業家でも日本だけはシリコンバレーが良いかと思っているのですが、ただ、イーロン・マスクみたい人はほぼいません。0.001% くらいです。海外はいろんな意味で大変なので、DeNA やサイバーがやってダメだったとか、楽天などもすごく頑張っていたのですが、僕が世界市場と言っているのは、インターネットの黎明期には、パットと市場を抑えなければだめで、その流れでドローンもやりました。それは良い時も悪い時もあり、発想が良かったのですが、私もトライ＆エラーで学んでいます。新しいものを立ち上げるということは、新規事業とは全然違うものであり、当たりを見つけるのは、企業によって少しずつ違います。それは実務レベルでやらないとなかなか分からないので、それを僕たちは 15 億円でやりました。やはり、上場するには数字が必要なので、なかなか上場できないわけです。

今日用意してきた 2 冊の本が最近書いたもので、「世界でやる」ということがテーマになっています。こうして EV 企業として上場したわけですが、私はもともと 7 年前までは

オーナーという立場でやっており、アドバイスしていました。そこでの僕の役割は、起業家なので、「潮目を見て流れが変わるところを掴む」のが大事だと思っています。2年前にはEVの話が月に1回、1年前には週に1回、最近は毎日出てきます。これは、日本でも変わってきます。ドローンを持ってヨーロッパに行っていましたが、ヨーロッパがこの5年でEVがすごく増えてきています。中国も勿論そうです。さすがに日本にも来るだろうから、日本で何かやらないとダメだと思いました。テスラもやっているから、今任せている社長は「EVをやきましょう」ということで、「またこれやるの?」と言うのです。ヤマハやホンダなどと比べると、別のディストリビューションチャネルも持っていて、資金力もブランドも全部違っているので、同じ土俵で相撲を取ってもダメなのです。口で言うのは簡単なのですが、僕がずっとダメ出しをしていました。僕のやり方をコピーしながら、新規事業を作れるという幹部がいます。彼は今、役員になっており、30歳です。その彼が新規事業を7つくらいプランがあるというのですが、私はどれもお金の匂いがしないし、事業のイメージができませんと言いました。それで却下したのです。しかし彼は、ダメ出ししないといけないと自分で考えて、これにチャレンジしたのです。上場したら、100億か200億と言われていますが、今回、まだ半年経っていないので、僕の中ではイーロン・マスクと中国のシャオミーとは同じくらいなので、僕のような起業家にとって大事なことです。彼はすごく頑張っていてできる起業家なのですが、上場はしてもたかだか数十億です。後から出てきたテンセントやアリババは一気に突き抜けました。その違いは何なのか。これは、マーケットです。「風が吹けば」ということです。つまり逆説的にいうと、風が吹いてなければスーパーマンでも飛べないので、僕はそういうことを気にして責任を感じ、今回これを終わりにしました。

でも、まだ戦いはあります。これは僕の中でも初めてなのですが、テラドローンは日本で80人、海外が150人ということで、海外の方が多いのです。EVもインドが175人くらいいて、日本では3人で新規事業やっています。ダメだったら次を考えますが、今まだ半年たって社員が50人で、次は100人、200人となっていきます。こういったことをやらなければいけないと思っています。慌ててインドと東南アジアでやっても、配車アプリと同じように、他にプレイヤーがいます。すでに経験してきているので、EVのインフラで、アジアでトップになろうとしています。会社の価値を上げて、そのためにリスクを取ったのです。昨日も、リクルートの若手エリートと話をしたのですが、1000億円の会社が1兆円になるためにはどうしたらいいかと尋ねました。こういった発想は持たなければいけません。もちろんリスクはありますが、そこへチャレンジしなければいけない。本当に残念なのは、チャレンジせよとよく言っているのですが、6年くらい前に楽天トラベ

ルとの時価総額と比べると、ただか7倍位の差だったのですが、その後大きな差がついてしまいました。それは、もちろんいろんなことをやって、世界の市場を取れていないことだと思います。我々も言うだけではダメなので、実績をしっかりと出して証明することです。僕も時間はかかりましたが、ドローンもここまで来ましたが、EVもそうならなければ多分やめます。今、DXも初めてまだ1年半ですが、売上がもう4億か5億円くらい出てきています。上場すればそれ以下になりますが、3つがそれぞれ違う領域でユニコーンになればと、これは可能性があると思います。だれか本当に研究してロジカルにしてほしいですね。そういうことをモチベーションにしております。

EV バングラ編

ただ、ここに来るまでに、数々の修羅場がありました。先生方は「HARD THINGS」という本をお読みになっているかもしれませんが、業界の中ではかなり有名な本で、シリコンバレーのことを書いたものです。スタートアップも大変なことばかりなのです。3年か4年前にこれを読もうと思って持っていました。僕も場数を踏んでおり大概のことでは驚かないのですが、凄いことが書かれています。本当は「EV バングラ編」だけではなく、「EV ベトナム編」や「EV インド編」などいろいろあるのですが、今日は時間がないので「バングラ」だけにしておきます。ベトナムでは先にモノが普及して、その後から法律ができます。ただ日本の状況では、法律にないことをやってはいけませんので、コンプライアンスが危ういと、バングラをやるのなら上場できません。いずれにせよ、僕が何回もバングラに行って、現地でホンダのような2輪のトップの会社とJVを組みました。バングラというとホンダのような会社へ、僕は何度も行っ、絶対にやらないというところを51:49のJV設立に成功しました。そして、準備を重ねて、すぐに立ち上げることができ、売上も10億ほど出すことができました。それと、電池パートナーも、日本で言うところのパナソニックみたいな会社から電池を仕入れることができました。しかし、何が起こったのかというと、電池の品質がひどすぎて、約8000個の電池の品質問題で大変な目に遭いました。現地では日本人がやっているのですが、ディーラーが「何をやっているんだ」と半年ほど不良品の山でした。新興国だとかこういったことはよくあることなのです。その後、外部コンサルも活用し、電池の問題がようやく終わり再稼働するかとした矢先、また別の問題が起こりました。

バングラでISによるテロが、バングラのダッカにある外国人が入る店は3つほどしかありませんが、その中の1つで起きました。そしてJICA関係の日本人が被害に会いました。

うちの社員は大丈夫だったのですが、当時スタッフの一人は（今は現地の代表をしています）、シャープが鴻海に買われて悔しい思いをしており、給料も半分になり、中東などでやっていた人間です。彼は奥さんと子供を帯同していたのですが、奥さんも「こんなところには住めない」と言い、我々は大企業ではないので、危険手当など出せませんし。すると、彼は「申し訳ありませんが、辞めます」と言いました。分からないでもありませんよね。

その時に、僕らもたまたまインドでも立ち上げてやっていたので、インドでマネジメント問題が起こりました。そのマネジメント問題とは、現在（テラ）ドローンの役員をやっている人が社内の人との関係が良くなく、事業がうまく行っていかなかったのです。そこで、僕はこの2人を日本に戻し、ドローンの立ち上げにまわしました。二人のうちの一人を代わりにバングラデシュへ行かせたり、というように、本当に綱渡りのような世界でした。

さて、このくらいで勘弁してくれと、思っていました、これでは終わらなかったのです。今度は、韓国最大の船会社が経営破綻してしまいました。バングラへは中国からモーターなどの部品を入れていました。運悪く、我々の貨物が乗っており、保険も適用できず7,000万円を丸々損失してしまいました。どうしようもなかったですね。それでも頑張りました。ローカルでの経営はとても重要で、経営できる日本人なら誰でも経験しているのではないのでしょうか。特に海外における新興国は、予想もしないリスクがあります。そういったことが起こることを視野に入れた、バッファ経営もしなければいけません。また、こういう修羅場をいろいろ経験して身についたのですが、なんと言っても大事なのがメンタルタフネスですね。大変な時に、リーダーが気持ちを切り替えて立てるかどうかかなのです。今そのメンタルが弱くなってきているので、こういうレベルのことは起こらないのですが、すごく大事なことだと思います。

EV バイク 東南アジア編

次は、今日のタイトルにもあります東南アジアでもいろいろ挫折がありました。フィリピンで初めて入札を獲得しました。フィリピンではサイドカーが300万台位あるのですが、そのうちの10万台ほどをEVにすることを10年くらい前にやりました。フィリピンチームだけなら信用できないのですが、アジア開発銀行が融資するのであれば大丈夫かなと思いました。当時も、これらの大手会社が参加していた状況でした。26社ほどが入札して、その中から3社が選ばれました。その1つが僕らでした。とにかく、新興国へ行って現物を見せるのが大事だということで、これまでは2,500万台ほど共同開発で作りました。これで作れるということで、入札が通りました。そのあと、僕はこれを持って契約しに行っ

たのですが、驚くことに僕の身長くらいの量の書類なのです。決算書や内規などを全部英語にして、認証は超面倒くさいのです。しかも、これを2回も行いました。2回判子を押して、ようやく通ったのです。にもかかわらず、キャンセルになってしまいました。ですから、僕はそこでスパッと止めて、政府には頼らず、インドへ行きました。

そして、これが私自身一番のミスです。スマホで動くバイクですね。テスラの2輪バージョンですが、アジアでの販売をやっていました。もちろん、僕たちもバカではないのでしっかりマーケット調査をして、ベトナムへ行き、100～200人くらいにヒアリングをし、デザインも作り、どれが良いか聞き取りました。「スマホで動くのはいいね」とローカルは言ってくれますが、実際に売り出してみると結局高くなります。高いと言っても、せいぜい25万円くらい（2014年当時）でした。当時はまだEVも出ていなかったこともあり、全然売れませんでした。これが、僕の一番の挫折です。我々のスタートアップ業界ではPMF(Product Market Fit)と言いますが、それが一番重要なのです。国が違えばテイストも違いますから、やはりPMFも違います。もちろんローカルでできるものもありますが、PMFが違いますから何もできません。PMFというのが本当に難しくて、海外で展開するときはそこが一番大変なところなのではないかと思います。先ほどのこれが300台位と全然売れなかったのが、僕の大失敗です。ただ、私の場合、滑りまくっているイメージが強いのですが、一方で、もともと臆病ですので保守的なのです。ここで良かったのは、バッファ経営ですね。当時任せた若手のベトナムの代表が、「社長、これを5,000台いきましょう」と言いました。もちろんメーカーですから、たくさんオーダーすればユニットコストが下がります。彼は「これは1年半で売れますから大丈夫です」と5,000台だと言ってきました。僕は、「そこはまだ微妙だから、まだ分からないぞ」と500台にしました。しかし300台しか売れていません。残りの200台を売るのに、相当苦勞しました。5,000台作っていたら倒産していましたね。こういうバッファ経営がとても大事ですね。

ドローン 欧州編

今日は時間がないので手短にお話しますが、僕たちはこういう経験を経て、いろいろ学んで強くなり、今では海外でどうやってやればいいのかということもわかるようになりました。いろんな国でやっていますが、国ごとに違います。ヨーロッパにもいろんな国がありますが、全然違いますね。これはヨーロッパの話ですが、ちょっと毛色が違って、挫折というより奮闘です。ドローンは航空管制システムです。飛行機も勝手に飛んだら危ないので、システムで管理されています。ヘリコプターに衝突すれば危ないですから、ドロー

ン自体も管理されなければいけません。空飛ぶ車ができたら、もっと大変ですね。こういうイメージのものを、システムやソフトで行うわけです。僕たちは日本でもやっていたのですが、お分かりのように日本はこの手のものには遅れています。政府が決めるのが遅いのですからね。海外の方が早く、しかも飛行機がらみですからヨーロッパやアメリカ強いです。この分野でのトップはベルギーのユニフライ (Unify) です。僕は2016年2月にテラドローンを作りましたが、この年の11月にUnifyに5億円を出資しています。この時もVCから大反対されました。今の日本が良くないのは、周りからリスクがあるといろいろ言ってくるのです。上手くいくのならいいのですが、上手くいかなかった時はどうするのか、僕はどちらでもいいと思っています。ただし、結果に責任を持つということだと思います。ただ、レベルが違うので、角度やコミットメントの違う人が、横からぐちゃぐちゃ言っても伝わらないという話です。この間も言われたのですが、ベルギーの会社から出資の話があり、僕は25%入れて筆頭株主になりました。日本では3分の1以上なのですが、ベルギーでは4分の1以上、24.9%ですね。すると、その後余裕がなくなって、2番目にDFSというドイツの国交省が入ってきて20億位入れて、筆頭株主となり、僕らは2番目になりました。Unifyとは、この辺の航空管制を行っているトッププレイヤーです。要は、ドローンのシステム管理が進んでいきますから、そういう意味では非常に大事な領域となります。これはシンガポールですが、そのUnifyはコロナ前にボロコプターという有名な飛行機の会社と連携しました。実は結論を言うと、僕たちはこの会社はシェア17%ほどしかなかったのですが、連携して51%にした方がいいと証券会社から言われておりました。これを見ていただくとわかりますが、1番目がドイツの国交省で、2番目が僕たちです。VCが2ついて、あとは創業者というように、すごくフラグメントしています。これらを全部買収するのでしたら分かりやすいのですが、これをやろうとするのはすごく大変で、同時に新たな問題が起こります。

僕の知り合いにSさんという方がいます。国交省の海外ファンドにJOINというのがあり、JOINでは海外で新幹線を展開するなどしています。例えば、アメリカで新幹線をやるとか、ジャカルタで地下鉄を作るなど、JOINは海外の大企業がインフラをやるビジネスです。300億円ほどあり、おそらく1社50億くらい投資します。ただJOINでは、商社が儲けの悪い中、悪いのは半分相手にもたせるなどしていく。成長産業の大事なところにお金を入れなければいけない、という志を持った人がいたのです。でも僕は、これは国交省のファンドだから無理だと思っていました。こちらは遊びではなく本気でしたから。最初は無理だと言ったのですが、半年ほど付き合っていくうちに「これからあと1年くらいかかりますが、やりますか？」と言われました。僕はその人が本気だとわかったので、な

らば付き合おうということで半年やってみました。最終的に、JOIN という国のファンドが25億円コミットしました。これは日本初で奇跡です。僕は山口県の人間だから高杉晋作というわけではありませんが、道を開けることが役割なのだと思います。このように、行けると思ってお金を用意し、17% シェアになったわけです。まず、こんな感じでしたから、すごくフラグメントしていました。僕たちはいつも、大事なところにはダメ元でどんどんやってみるようにはしていますが、C ラウンドで調達していきます。これは去年の今頃で、A、B ラウンドの後で3 回目のC ラウンドになります。1 年半前になりますね。違うことをやるというのは第三者を入れてきますが、もっとフラグメントすることになります。会社にとって、マネジメントできなくなります。

先ほどのEV 話の話にもあったように、潮目を読むことが重要です。今、航空業界がコロナのためにボロボロになっています。航空業界にも関係がありますから、やはりなかなか評価がされにくくなっています。ですから、C ラウンドの予定でいました。先ほどの先生が言われた「したたかに行け」というのは、まさに大事なことです。このオランダ人の社長は、実は雇われ社長だったのですが、彼もいろいろ調達しなければならず困っていました。それを「大変だ」と言っていたのです。すると、僕の方で「わかった」と言ったら、彼の方もわかっていたのでしょうか。テラドローンがお金を持ってくるからDFS を止めましようと言ってみたら、乗ってきてくれて何度か打ち合わせをして、そっちの方向へ持っていきました。お分かりだと思いますが、他の株主からすると、テラドローンの子会社にはなりたくありませんから、普通に考えたらNO になるわけです。しかも、ドイツの国交省や、エネルギーのベンチャーキャピタル、政府系から民間までなどいろんなパターンがたくさんいるわけです。僕もベルギーでやっていたのですが、ベルギーは一番ややこしい国です。アメリカはストレートフォワードなので、はっきりものを言えるからケンカになっても和解もできます。日本は調和をすごく大事にしていますね。ベルギーは言いたいことははっきり言うくせに、調和も取ろうと思っているから自分の意見を通そうとしたときにでも「あいつは大丈夫か」なんて言ってきて、すごく面倒くさい国なのです。本当に大変なのです。ここにいる彼は、伊藤忠からうちに来てくれて、まだ28 歳くらいですが、彼はインドで挫折しており、失敗だらけなのです。僕たちはチャンスを与えるので、今は度重なる交渉にも取り組んでいます。彼は28 歳ですが本物です。その辺の大手商社やメーカーにいる40、50 歳の人よりずっとできると思います。修羅場をくぐってきていますからね。

時間がないので詳細は省きますね。交渉して17% をなんとか46% に持ってきましたが、これは奇跡なのです。ドイツのPMF などは、なぜ日本の傘下になるのかというふうに思われるでしょう。ただ、うまいこと創業者をやったり、株を買ったりと緻密にかつ大胆に

やったのです。今はまだまだここですが、最初からゴールありきで、そこは裏で既に契約しているが、後からこれだけもらえるようにしてあるので、だいぶ改革が進んだときに買い取ることにしよう。彼は EXIT をしなければいけません。そういう一つひとつの弱みを聞いているから、やってこられたのです。もうひとつあり得ないことなのですが、たぶん今の日本人でここまで交渉できる人はいません。査定額 70 億円だったのが、25 億にダウンしています。これはめっちゃくちゃなのです。ですから僕らはお金もそんなに使っていませんし、これは度重なる交渉なのです。最後はロジックというよりも、「これでどうだ？」のような交渉で決めました。それを僕は横で見えていたので、だいぶ成長していると思います。これを 1 年くらいかけてやるためですが、今は僕の時間の 7 割くらいを使っています。その前は、ほぼ Unify のために毎月 1、2 回はベルギーに行くのを繰り返していました。それが下がったのが、ちょうど 1 年くらい前です。その後、僕がムカッときたのが、「日本人に欧米のリストラなんか、できるわけがない」という、先ほどの国交省ファインド JOIN の言葉です。最後には決めてくれたのですが、JOIN には 8 人ほどの役員メンバーがいて、そのうちの 5 人が社外です。そこには銀行や企業の役員、大学教授、弁護士など、あまりよくわかっていない人ばかりでして、「日本人に欧米のリストラなんか、できるわけがない」という感じでした。僕は、これでもう話はなくなると思いましたが、この言葉で火がつかしましたね。その後、僕たちは本当にリストラを行い、約 3 ヶ月で 35% ほどコストをカットしました。これは奇跡のレベルです。しかも、ヨーロッパ人が相手ですからね。

では、どうやってこれをやったのか。もともとコスト高でしたから、人に辞めてもらったということもありますが、オランダ人の「雇われ社長」だったこの人をうまく味方につけたのです。本人はすごく嫌だったとは思いますが、いや実際も嫌だったと思います。支援者としてコストカットする気が全然ないのです。こんなに会社は赤字を出しているし、「お金持ってきたらもっと使ってしまおう」というような感じで、もっと人を入れて、自分の給料も「2,000 か 2,500 万で少なかったけど、次から 3,500 万にしよう」という感じでした。いや、違うでしょう。何度も打ち合わせをするのですが、この人が理解しないので、こちら腹を決めて、まずはこの人をクビにします。向こうからしたら「なんでやねん？」という感じでしょうが、そのくらい適当だったのです。それでも、テラドローンが主導で、若手の先ほどの 28 歳の U と海外をやっていた T の 2 人でやっています。僕は PMI 前に今年の 2 月くらいから毎朝 5 時に起きて報告を受け、打ち合わせをしています。「1 日に 200 万がなくなっている。血が止まらなくて、早く対処しないと会社が死ぬ」と、やることは明確なので打ち合わせをやっています。2 月からですから、もう 3 ヶ月も続けていると、さすがに僕もこちらの方はもう手放しにしています。わずか 3 ヶ月間で 36% のコス

トダウンをし、しかもお分かりのように会社を潰してもいけません。ですから、いきなりポーンと入れるのもすごいのですが、あそこのレベルほどではないにしても、似たようなことはやってきています。これは、先ほどの若手たちです。相当、勉強にはなっているのではないかと思います。

更なる高みを目指して

サウジアラムコと言うとサウジの国みたいなものですから、ドローンの事業を持ち込んでもポーンと行くでしょう。これもグローバル・コンペティションで、8社ほどの世界のドローン会社が倒産し、僕たちが選ばれて最後に残りました。これも無茶苦茶ですね。テラドローンの時価総額は240億円位です。この人たちにマックスアップで何をやったのか。普通であれば、先ほどのJOINや三井物産などがお金を入れたのが1年ほど前です。同じ株価でしょうというのが、普通のロジックです。しかし、彼らはお金儲けというより、サウジアラムコのチャンネルでニューテクノロジーを植え付けたいのです。そういうことをしたかったのなら、あまりバリエーションは関係ありません。例えば、CVがあります。BETみたいな感じですね。そういったことと同じことをやりまして、しかもアップサイドのバリエーションを400億にしていると、サウジアラムコも僕たちもいろいろやりましたが、やはりイランや韓国はすごく交渉が大変なのですが、やりました。この時も、新興国での僕の経験や哲学が生きているところもありますが、新興国のリーダーとして国を良くしたいという意識が強いです。そういう意味で、その琴線に触れれば、「あなたもいい人だ」と仲良くなれることがあります。サウジアラムコでも「日本からすごい人が来た」となっていました。サウジアラムコのホームページを見ても、サウジアラムコの副社長はやくざみたいな怖いおじさんなのです。最初は「ダメだろう」と跳ね返されたのですが、僕も怒って破断になってもいいという思いで行ったら、聞いてもらえて、今に至っています。

新事業に一番、大事なこと

僕はいろいろ新しい事業をやっていますが、「当たりの発見」「人材」「組織カルチャー」、この3つがすごく大事だろうと思います。日本でやるときもそうですが、海外でも同じです。とにかく海外の時は「当たりの発見」が難しく、日本の感覚とは全然違います。これがすごく大事ですね。あとは、ローカルのスーパー人材を取らなければいけま

せん。それと、カルチャーですね。テラドローン、テラモーターの良いところは、テラグループの中で一番「テラらしい」というカルチャーを植え付けているのです。それが、僕らが勝てる理由です。あとは、やはり「バッファ経営」がすごく大事ですね。僕の肌感で言うと、大雑把に4つほど違うと思っています。「先進国」においてはアメリカとヨーロッパは似ているというレベルで、「新興国」は似ています。でも、「中国」と「日本」は違いすぎるのです。製品に対する感覚が、あまりにも違いすぎます。いったん、日本の感覚を捨てなければ海外でのビジネスは難しいと思っています。価格や法規などもそうですが、特にこの辺のところですね。

インドのモーターで成功した時ですが、インドのローカルにおいてすごい人がいて、重要なキーマンです。若手の日本人も頑張ってくれていて、権限委譲もすごいですね。あとはストックオプションなどもありますが、大事なのは、これをやったらすごいことになるという「事業のネタ」と、そこまでの「仕組みづくり」です。それが僕の役割だと持っています。すると、あとは勝手にやってくれます。そこまでがすごく大事なのです。僕はよく「海外経営は総合格闘技だ」と言います。先ほどの交渉についてもそうですが、何が出てくるのかわかりません。こう来たら、こう出るというような、あとは自分の中に必殺技を用意しておいて、最後に勝つという世界です。それから、先ほどの28歳のUはオランダにいたのですが、自分のお父さんのような人に相対していける人でした。PMIもダメであれば変える。そういったことが今の日本人には、なかなかできないのではないのでしょうか。

そして、これが「組織カルチャー」です。コロナ禍の中では大変だったのですが、ローカルの人が本当に頑張ってくれました。これが、うちのカルチャーです。とにかく士気を高くスピード感を持っていく。そういうことを Code of Conduct 英語で書いております。あとは、リーダーのマインドセットで大変なのは、新規事業に限るので、やはりメンタル・タフネスが大事ですね。これはサントリーが書いていますが、修羅場体験が大事です。あとは、バッファで潰れないようにするのが重要です。

僕がやりたいのは、会社を成功させるのはもちろんですが、「人を育てていくこと」ですね。テラグループでいろんな現場も積んで、修羅場も体験し、本物になってお金もできれば、もっと強いことができます。リーマン危機の時に、ゴールドマン・サックスとモルガン・スタンレーが潰れそうになりました。その時、僕だったら全部買ってしまいますが、もし、今僕が買収できていたら、違った風景も見えていたはずですよ。こういうところが、本当にダメだと僕は思っています。また、僕はずっとEVをやっていますが、テスラが今すごいことになっています。しかし、4、5年前までは潰れそうになっていたのです。

僕がその時この会社の社長だったら、34%を出資して乗り込み、話をつけてきます。すぐに自動車会社社長になれるし、もう新規事業には行かないのに。今も変な事業に行って、ちょっと苦勞していますね。やはり、ファイナンスと投資のセンスもなければ、会社経営はダメだろうと思っています。

自分が目指していること

そして、渋沢栄一が言っている「産業創造」というのが大事だとも思います。今、会社を3つやっていますが、棲み分けすることも重要で、さらに良しということかと思っています。目指しているのは、「Pay Pal Mafia」です。シリコンバレーを作っているのは、もともと Pay Pal にいた人間なので、リンクドインもイーロン・マスクもそうなのです。この写真は、みんなヤクザみたいな顔をしています。全員 Pay Pal の人間です。真ん中にいるのは、本当にヤバい人達みたいですね。このように海外から優秀な人材を集めて、大きなことを成し遂げて、新しいことにどんどんチャレンジしていきましょうということになっています。これは、僕がもともと言っていることです。2015年の Harvard Business Review には、「テラ・マフィア」という言葉が出ています。そういう考え方でやっていますから、本当に「テラマフィア株式会社」という資産管理会社を作りました。このコンセプトは大事ですからね。しかし、これが日本ではどんなことが起こるのかというと、「これはダメだ」と言われました。こういうコンセプトでやっているということを伝えるのですが、「マフィア」はダメだと言われ、さすがに社員にも申し訳ないので「テラ株式会社」ということになりました。いずれにしても、僕は山口県出身だということもあり、吉田松陰ではありませんが、現代の松下村塾を目指しており、その考え方とノウハウ、リアルなお金で、日本発のベンチャー企業として世界で戦ってきたと言えるでしょう。

長くなりましたが、以上です。どうもありがとうございました。

(2022年11月12日 異文化経営学会研究大会にて)