



## インタビュー連載 シリコンバレーのアジア人企業家

川上 桃子 Momoko Kawakami

### 第7回 「創業之神」と呼ばれた台湾人起業家

#### Wufu Chen（陳五福）氏の歩み 技術のジグソーパズルづくりとしての連続起業

2014年7月

Wufu Chen 氏は1950年、台北生まれ。1972年に台湾大学を卒業し、フロリダ大学、カリフォルニア大学バークレー校でコンピュータサイエンスを学ぶ。東海岸の複数のハイテク企業での勤務を経て、1986年に最初の共同創業を経験。以後、ネットワーク技術のイノベーションの波に乗り、多数のハイテックスタートアップの起業に参加し、在米台湾人のあいだで「創業之神」と呼ばれる存在になる。2000年代以降はシリコンバレーで台湾人連続起業家らとともにベンチャーキャピタル Acorn Campus を設立し、投資家として後進の支援に力を入れている。

シリコンバレーでは、創業した企業が軌道に乗るや、次の創業へと向かうことを繰り返す「連続起業家」は珍しくないが、そのなかにあっても、10社を軽く超えるハイテックスタートアップを育てあげた Chen 氏の旺盛な起業家精神は際だったものである。このインタビューのなかで氏は、自らの連続起業のプロセスを、技術の全体像という完成図を想像し、その時点で必要とされているパズルのピースを見つけ出し、企業化する試みであったと語っている。氏の話からはスタートアップを立ち上げる楽しさや、東海岸と比較したシリコンバレーの特徴も伝わってくる。



Wufu Chen（陳五福）氏（筆者撮影）

#### Wufu Chen 氏インタビュー記録

日時：2014年8月22日

場所：Santa Clara, Acorn Campus オフィスにて。

日時：2015年5月26日

場所：台北, Acorn Campus Taipei オフィスにて。

聞き手：川上桃子

## 渡米まで

【問】まず、Chen さんが台湾大学に進学し、米国に留学されるまでの歩みをお聞かせください。

私は 1950 年に、台北近郊・南港の農家の 11 人きょうだいの 10 番目の子どもとして生まれました。家では台湾語を話していたので、幼い頃は、（北京語で授業が行われる）学校での成績は、あまりよくありませんでした。でも 10 歳を過ぎた頃から成績がどんどんあがり、以後は勉強で苦労することもなく、建国高中から台湾大学電機系という、台湾では最高の学校に進学することができました。

私が生まれ育った環境は、ビジネスとは縁遠いものでしたが、大学に合格してすぐ、仲間を誘って、家庭教師のグループを立ち上げました。創業といえるほどのものではありませんでしたが、あれが私にとって、何人かで集まって金儲けをする初めての経験でした。

【問】アメリカ留学を決意したのはいつですか？

私は 1972 年に大学を卒業しましたが、その時点では、留学する気はなかったのです。しかし、兵役の 2 年間、運良く「教官」として、割と楽な持ち場につくことができました。時間の余裕があったので、TOEFL や GRE の試験勉強をしたほか、夜には家庭教師までしていました。

1974 年に兵役を終えると、すぐに家電大手の声宝（注：台湾の地場電気メーカー）に入社し、カラーテレビの設計関係の仕事をしました。そして、数ヶ月働いて飛行機代が貯まると、会社をやめ、留学へと出発しました。1974 年のことです。

私が留学先に選んだのはフロリダ大学でした。台湾と気候が似ている、というのがこの大学を選んだ主な理由で、フロリダ大学では、電磁波を専攻する予定でした。ところが、フロリダに向かう途中に、ロサンゼルスに住む義兄のところに立ち

寄ったことで、思いがけない展開になったのです。

【問】ロサンゼルスで何が起きたのですか？

ロサンゼルスで会った義兄は南カリフォルニア大学の電気工学の教授で、NASA の JPL（Jet Propulsion Laboratory, ジェット推進研究所）の関係者でもありました。義兄は、私が電磁波を専攻する予定だと聞いて、「それは理論的に過ぎる専攻だな。就職が難しいよ」といったのです。私は彼のこの意見に強い影響を受けました。そこで、フロリダに着いたあと、大学院の主任に面会して「電磁波は専攻したくありません」と伝えました。とはいっても、私の奨学金は電磁波研究の研究助手としてもらうことになっていましたし、奨学金なしでは生活できないことも明らかでした。

今でもあの時のことを思い出すたび深く感謝するのですが、その主任は（専攻を変えるのは）「あなたの勝手でしょう」なんて言わずに、私を助けてくれたのです。そして、コンピュータサイエンス専攻の教育助手のポジションを見つけてくれました。こういう次第で、私はそれまで一度も勉強したことがなかったコンピュータサイエンスの道へと方向転換しました。

## 学業での挫折から起業の夢へ

【問】フロリダ大学で修士号を取得したあと、UC バークレーの博士課程に進学なさいましたね。

私は 1976 年に、4 年間の奨学金を得て、UC バークレーのコンピュータサイエンスの博士課程に進みました。ここで私は生まれて初めて、学業面での挫折を経験しました。77 年に資格試験（注：コースワークを終えた学生が受ける博士論文の執筆資格試験）を受けたのですが、口頭試験で落とされてしまったのです。

いろいろと考えたすえ、私は、博士課程に復帰するつもりで、いったん大学を離れることにしま

した。というのも、面接試験で失敗したのは、専門分野の試験のできが悪かったわけではなく、語学力、特に会話力が足りないせいだったからです。私の年代の台湾人は、英語の読み書きはできましたが、話す、聞く、というのが苦手でした。初めてアメリカに渡り、ロサンゼルス空港に降り立ったとき、空港のアナウンスがまるで聞き取れず「どうやってやっていこう」とひどく不安になったものです。それでもフロリダ大学では、授業をすべてテープに録音して勉強し、先生に毎回、次の授業の内容を予め尋ねて予習をすることで、ヒアリングは上達しました。でも、すでに結婚しており、華人コミュニティのなかで生活していたこともあって、英語を話すのはどうしても苦手でした。そのため、口述試験では、言いたいことが言えませんでした。

そこで、何とかして話す力を身につけようと、いったん大学を離れて、あえてマーケティング関係の仕事をすることにしたのです。むろん、私の語学力でセールスの仕事につくことはできません。それでも、技術知識とパークレーの知名度が助けになって、technical sales support の仕事なら就職が可能でした。その後、ついに博士課程に戻ることはなく今日にいたっています。

【問】「博士号のための就職」が、起業の道へとつながっていったのは、どういう経緯だったのでしょうか。

私が最初に就職したのは、サンフランシスコ市内の会社で、主なサポート対象は銀行業界でした。私は pre-sales と post-sales のテクニカルサポートの仕事をしていたのですが、同僚のベテランセールスマンたちは、若造の私に向かっていろいろな話をしてくれました。例えば「カネの流れの近くにいるこそ、カネを儲けられる」とか「ビジネスが本当に動くのは食卓の上でだ。R&D は価値を生み出すけれども、所詮は裏方だ」といった話です。私は、彼らの話から随分と影響を受けました。

彼らの話を聞いて、私は、金持ちになろうと思ったら、道は2つだと思いました。第一の道は、組織の中での昇進というルートですが、これは、外国人の私には困難が多いものでした。第二の道は創業です。自分が雇い主になれば、文化や言語の壁は乗り越えられます。こちらのほうが近道だと、私は考えました。

とはいえ私には創業するためのカネもなければ経験ありませんでした。渡米時に家族が借金して用立ててくれた500ドルには手をつけるわけにはいきませんでした。

【問】起業するという目標に向けてどういう行動をとったのですか？

ともかく創業に向けて経験を積まねばならない。そのために自分に10年という期限を与えました。今の若者は、若くして創業できる環境が整っていますが、私の時代は起業するための障壁は高かったんですよ。

「起業する」と決意してからは、見るもの、聞くものすべてを「これは起業とどう結びつくか」という視点から捉えるようになりました。私より能力のある人はいくらでもいます。でも私は「創業する」という点にとっても強く集中することで、結果的に目標に近づいたのだと思います。「起業する」という目標をたてたあとは、すぐに行動に移りました。まず転職しました。

フロリダ、ボストンで起業準備を重ねる

【問】最初の転職先では何を学びましたか？

起業を意識したとき、私はコンピュータサイエンスをもっと深く学びたいと考えました。大学で一通りのことは学びましたが、実的な経験が必要でした。そして、鍵になるのはハードウェアではなくソフトウェア、しかもOSだと考えました。すべての基礎となるOSについてじっくり学ば

い、そのためにも OS を実際に書く仕事をしたい。そう思って職探しをし、フロリダの会社に転職しました。ここで一年間、一生懸命に仕事をして、OS カーネルの書き方を学びました。今と違って OS の構造がまだ単純な時代で、仕事を通じて OS の構造の全体像をつかむことができたのは、幸運だったと思います。

OS について、学ぶべきことを学びおわり、次に進むべき方向として考えたのが、データベース技術でした。私は UC バークレーでこの領域の勉強をしていたのです。ちょうど、relational database が登場した頃で、ボストンにある Wang Lab がこの領域に乗り出すところでした。1979 年、私は運良く Wang Lab に転職することができ、ボストンに引っ越しました。フロリダに家も買っていたのですが、目標が定まれば、やるべきことも定まりますからね。

【問】Wang Laboratories は、ミニコンピュータで成功した当時の花形企業のひとつですね。華人が創業したハイテク企業の草分けとしても著名です。

Wang Lab の環境はよかったです。会社の規模もまだ割と小さく、私も創業者のワン・アン（王安）博士と頻繁に接触を持つことができました。relational database に関する私の経験は限られたものでしたが、会社はちょうど新しくこの領域に乗り出すところだったので、私もこの領域で仕事をすることができました。

1 年ほどデータベース関係の仕事をしたあと、願い出て、通信部門で働きました。これと平行して、夜間に学校に通い、財務の勉強もしました。ここで財務諸表の読み方、特に起業家がしばしばまずくキャッシュフローについて学ぶことができました。

こうして、ここで学ぶべきことは、一通り学んだと思いました。そして自分で創業するためにも、次はスタートアップ企業で働きたいと考えました。

1981 年頃、Bytex という通信関係のスタートア

ップに転職しました。実は Bytex の幹部らは、私より年長の Wang Lab のあるエンジニアをリクルートしようとしたのですが、その彼は転職する気がなくて、私に面接に行くよう進めてくれたのです。彼らの基準からして私はジュニアすぎたのですが、共同創業者のなかに台湾大学の出身者がいて、その縁で私を採用してくれました。

【問】スタートアップでの勤務は、創業につながりましたか。

Bytex ではソフトウェア開発を担当し、R&D チームを率いるエンジニアリング担当の vice president に昇進しました。5 年働いたところで、次のステップに進むべきだと判断し、離職しました。ちょうど、ある製品の開発を Bytex の社内で提案したところ、同社ではそのアーキテクチャの製品開発に取り組むつもりはない、という結論になり、私が独立創業してやってもかまわない、ということになったのです。

## 連続起業家になる

【問】こうして最初の創業、CEC への参加を経験することになったのですね。

1986 年にボストン近郊で、6 人のエンジニアで CEC(Communication Equipment Corporation)という会社を設立しました。結果から見ると、この会社はあまり成功しませんでした。

まず資金調達が大きな課題となりました。創業後一ヶ月ほどした頃、ある投資家から投資の申し出があったのですが、条件がよくなかったので断ったのです。しかしその後、9 ヶ月以上も新たな出資の申し出がなく、結局、最初の案件よりずっと悪い条件で投資を受けることになりました。

CEC での経験からはいろいろ学びました。創業メンバーにエンジニアが多すぎるのはよくないということ。2-3 名のエンジニアとマーケティング担



当者1名くらいが適正なチームである、ということ。そして「自らの価値を過大評価するな」というのも大切な教訓でした。

CECは数年で買収され、さらに、CECの売却先の会社がAT&Tに買収されたため、私も思いがけず、AT&Tのごくごく小さな一部門に在籍することとなりました。この頃—1990年頃のことでしょうか、渡米から15年目にして台湾に帰国することにしました。

【問】 えっ、渡米してから15年も台湾に帰っていなかったのですか？

ええ、両親が他界していたこともあり、留学してから創業するまでは本当に忙しくて、15年が経っていました。この帰省の折り、人と会う約束があって出向いた先の図書室で雑誌を眺めていて、高校時代の同級生が、D-Link（注：1986年設立の台湾の大手通信機器メーカー）の創業者となっていることを知りました。懐かしくなり、連絡をとって会ったことがきっかけとなって、彼との共同出資で新竹科学工業園區に友勁（1991年設立、通信機器の受託製造専門企業）を設立しました。その後私のほうは、あるベンチャーキャピタリストの引き合わせにより、インド人パートナーのDesh氏とともにCascade Communicationを創業し、多忙になったため、友勁の経営は弟に代わってもらいました。

【問】 Cascadeは成功したスタートアップでした。この会社でChenさんはどのような役割を果たしたのですか？

Cascadeでは、Deshがマーケティングを、私と私がリクルートした2名のエンジニアが技術面を担当し、4人のチームで創業しました。そして、商品開発が成功した後、販売の経験のあるCEOを迎え入れました。私たち自身はまだCEOとなる準備はできていないと感じていたからです。

Cascadeの時もそうでしたが、私は自分が創業に加わった会社を自分で支配したいとは思わないんです。会社自体が成功すること、それが一番大切です。Cascadeは成功をおさめ、創業から3年ほどの1994年頃には上場しました。私はさらに創業に挑みたいと考え、会社を去りました。

【問】 創業した会社が成功したら、さらなる創業機会を求めて会社を去る。アメリカの連続企業家の典型的な歩みですね。

会社が軌道に乗ったら、他の人に経営してもらえばいいわけですから。私としては次の創業に関心がありました。

とはいえ、創業を続けるうえで制約になってくるのがパートナーとなってくれる人材です。前の会社の創業仲間を引き抜くわけにはいきませんからね。いいアイデアがあっても、いいチームが組めなければ創業はうまくいかないのです。

幸い、私には呉錦城という優れた人材に心当たりがありました。交通大学出身でPrime Computerに勤務していた、私と同じ年の台湾人です。ちなみにボストンでのハイテク企業への主な人材供給源は、Prime ComputerとDECでした。彼は当初、大企業をやめてスタートアップに加わることに躊躇していましたが、結局は私の説得を受け入れてくれました。こうして彼と私はArris Networksを創業しました。

Arris Networksは電話会社等の顧客向けの高機能リモートアクセスサーバーのベンダーでした。Cascadeで成功していたので、資金調達には苦労しませんでした。

【問】 Arris Networksも成功したようですね。

Arrisを創業してまもなく、シスコ・システムズ（注：世界最大手の通信機器メーカー）がアプローチしてきて、買収のオファーを受けました。まだ我々は何も作り出しておらず、パワーポイント

の資料しかないのに、ですよ！それをみて私が創業に参加した Cascade も買収のオファーをしてきました。

結局、私たちは、創業から半年もたたずに Arris を Cascade に売却しました。Cascade の CEO からは「(創業するため) 出て行ったばかりなのにもう帰ってくるのか」と言われましたよ (笑)。まあ確かにそれも変な話なので、私はさらなる創業にチャレンジすることにしました。あの頃 (1990 年代半ば) は、今思えばクレージーな時代でしたね。

【問】 Arris Networks の売却が成功したことが、次なる創業のきっかけとなったのですね。

ええ、その次の創業は、Arris の買収話で生まれたシスコとの縁から実現したものでした。Arris をシスコではなく Cascade に売ったあとで、シスコの CTO から「あなたの会社を変えないのなら、いっそあなたを買いたい」という申し出があったんです (笑)。そこでシスコとシリコンバレーの著名 VC のセコイア・キャピタルの出資で Ardent Communications というスタートアップを設立しました。

【問】 その時にボストンからシリコンバレーに拠点を移したのですか？

ええ、私はこのシスコとの縁にひっぱられて、1996 年にシリコンバレーに移りました。シリコンバレーは、アジアとのコネクションが強いこと、天気が良いことが大きな魅力でした。ボストン時代は冬が来るたびに「暖かいところに引っ越したい」と思い、春になるとその気持ちを忘れてしまうことの繰り返しでしたから (笑)。もちろんシスコが高い成長性を持つ会社であることも大きな魅力でした。

Ardent は、“put call option”を最初に用いたスタートアップの例として、スタンフォード等のビジネススクールのケース教材に取り上げられました。

put call option というのは、予め定めた金額で買収をする権利を定めるというものです。Ardent は一年半を目安として、フレームリレースイッチと ATM に用いるデータ・ボイス・ビデオ統合型製品を開発し、シスコは予め定めた価格で企業を買収する、という取り決めでした。しかし結局シスコは半年もせずに、予め定めていた価格で買収しました。Arris の時と同様、成立から半年、まだ実際には製品ができあがっていないのに、会社を買収されるということが起きたのです。

【問】 その展開の早さがシリコンバレー的ですね。シスコに買収された後はどうしたのですか？

今度はシスコに最低 1 年は在籍することを求められました。よく知られているように、シスコは買収を通じて急成長を遂げた会社です。私は John Chambers の部下となりましたが、入社してみて分かったのが、シスコは企業買収を通じて人材を獲得し、それによって業界首位の地位を維持しているということでした。たとえ買収した企業の製品があまり優れたものでなかったとしても、買収によって人材は手に入るというわけです。私と同じように vice president の座にある者の多くが、私と同様な経緯で入社してきた人々でした。

一年ほど経ったところで、私は新たな創業をしようと John Chambers に辞意を伝えに行きました。すると彼は「何もやめなくてもいい、シスコの中で創業すればいいではないか」というのです。しかも彼が提示してくれた条件は、4 プロジェクトまで同時進行可、それぞれのプロジェクトにつき最高 5000 万ドルの成功報酬を約束するという極めて好条件の話でした。しかし私はこのオファーを断りました。

【問】 なぜそんな破格の好条件の話を断ったのですか？

確かに条件は恵まれたものでしたが、「この製品

開発に成功すれば、〇〇ドルが獲得できる」というふうにゴールが定められたプロジェクトだと、製品開発を成功させることばかりに目がいてしまうんですよ。たとえば、マーケティングについて考えなくなったりするわけです。それはスタートアップを立ち上げていく過程とは大きく違うものなんです。

また、そういう枠組みでは、シスコの戦略の制約を受けることも分かっていました。スタートアップとは、無限で、制約のないものなのです。幸い私は資金面での心配からは解放されていましたので、シスコのオファーを断りました。

【問】Chen さんにとっては、スタートアップを立ち上げることの「面白さ」がとても重要なわけですね。

スタートアップというのは、無から有を生み出す過程ですからね。シスコを離れたあとも、ちょうどネットワークング、光通信といったセクターがブームに沸いていたこともあって、さらに5-6社のスタートアップの創業に関わっていました。このセクターは2000年前後のITバブルの崩壊に直撃されることになったわけですが。

【問】ITバブルの崩壊からはどのような影響を受けましたか？

関わっていた企業は、1-2社が立ちゆかなくなり、1-2社が東アジアへ移転し、2-3社がさほどよくはない条件で売却するといった道をたどりしました。そしてこれがきっかけとなって私はさらに西へと歩みを進め、アジアに関わるようになってきました。

【問】それにしてもいったいどのようにして10数社の起業へとつながるアイデアを得ることができたのでしょうか？

私が幸運だったのは、従来のサーキットスイッチングからパケットスイッチングへの転換という通信業界での大きなパラダイムシフトに居合わせたことです。これは新たなビジネスチャンスを生み出しました。

私が手がけてきたスタートアップは、あたかも、ジグソーパズルのなかにピースをはめ込んでいくようなものでした。全体像がみえれば、どのピースが次に必要となるかが分かります。間違えたと思ったらそれを取り替えればいい。私はそのようにして、その時に必要となっているピースをスタートアップというかたちでつくる、ということをしてきました。

アドバイザー兼投資者としてのステージへ

【問】2000年頃から、Chenさんのキャリアは、連続起業家から投資家へとシフトしていきます。その経緯をお聞かせください。

私はスタートアップを10社以上——ええっと、もう正確な数を思い出せないなあ（笑）——創業しましたので、次はコーチ、アドバイザーとして、また投資者としての役割を果たしたいと思うようになりました。そこで2000年以降は、創業はせず、コーチ、アドバイザー兼投資者として、アーリーステージの投資を中心に活動しています。

2000年のITバブルの崩壊がアジアへと向かうきっかけでしたが、実際には2000年の少し前から、アジアに目を向けるべきだと思ってはいました。すでに東アジアは急成長のただ中にありましたからね。2000年には仲間らとAcorn Campusを設立しました。

【問】Acorn Campusの設立者はいずれもシリコンバレーで活躍する台湾出身の起業家ですね。設立の経緯について教えてください。

Acorn Campusは、私とデイビッド・ツァン(臧

大化)、ボブ・リン(林富元)、チェスター・ワン(王大成)の4人でスタートしたインキュベーションセンター併設のベンチャーキャピタルです。ボブ・リンは第1-2期に参加し、第3期からはシン・コン(龔行憲)が新たに加わりました。シンは成功大学出身、チェスターは清華大学出身、デイビッドは台湾の大学から日本に留学した経験があります。

テキサスのダラス——ここは通信産業の回廊と言われている土地です——にジェネシスキャンパスを開設したほか、上海政府と提携して上海にAcorn Campusを開設しました。上海、台湾のAcorn Campusはいずれも私の元同級生が中心になって見えています。

私がAcorn Campusを立ち上げたとき、後押ししたいと考えたのはクラウドコンピューティング——その時はまだこう呼びませんでした。クラウドコンピューティングとビッグデータの結合という潮流の重要性は明らかでした。もっともこのパラダイムシフトは、上に述べた通信業界のスイッチング通信からパケット通信へ、というパラダイムシフトに比べてより複雑なものでした。

【問】起業家から投資家に転身しようと思った最大の要因は何ですか？

アーリーステージの投資はとてもリスクで、多くの人がやりたがらないものです。私も、投資そのものが目的なわけではなくて、他の起業家を支援することが目的なんです。それは私自身が持つ価値の実現ということでもあります。

【問】上海にも事業を広げているとのこと。シリコンバレーでも台湾人投資家と中国人起業家の組み合わせが増えていますね。

近年、シリコンバレーの台湾人エンジェル投資家は、台湾からの留学生が減少したこともあって、中国からの留学生の創業を数多く支援しています。中国が急速な発展を遂げるに従い、多くの中国人

留学生が帰国するようになりました。中国企業の幹部にリクルートされて帰国した人も多いです。ただ、中国の投資・事業の環境は複雑ですし、人治的な側面も強く、困難が多いのです。

とはいえ、中国市場の潜在力は巨大です。私たちも上海にAcorn Campus 上海を設け、上海政府との協力のもと、「海亀派」と呼ばれるアメリカからの帰国組の事業に投資しました。しかし、彼らでも、母国の環境に適応するのには苦労が多く、成功の事例は限られたものでした。2014年以降は新規の投資は行っていません。

【問】そうですね。帰国者にとっても中国の事業環境は複雑で難しいのですね。Chenさんは、エイサーの創業者スタン・シー(施振栄)が創業したベンチャーキャピタルの智融グループとも関わりをお持ちですね。

2000年頃、アジアでの事業展開に向けて多くの台湾の企業家と話をしましたが、スタン・シーのスタイルが自分に最も合っていると考え、彼が創業した智融グループでの仕事もすることになりました。智融が育成のターゲットとしてきたのは台湾企業ですが、そのためにはやはりシリコンバレーとのつながりは欠かせません。智融はシリコンバレー企業にも多く投資をしてきました。

私は一度にいくつものプロジェクトにかかわるのが好きなので、多くの活動を並行してやっています。現在は智融の仕事の関係もあり、1年の半分はアジアで過ごしています。

私自身は、Acorn Campus、智融のいずれでも、ゼネラル・パートナーの役割からリミテッド・パートナーの役割へと軸足を移しつつあります。

## シリコンバレーの特異性

【問】Chenさんはボストンとシリコンバレーというアメリカの二大ハイテクエリアでの創業を経験していられっしゃいますが、両地を比べていかがで



すか？

シリコンバレーのほうが断然ダイナミックです。シリコンバレーと比べられるところなんてないでしょう。サンドヒル・ロードのベンチャーキャピタルの集積を見たことがありますか？

かつてはボストンの Highway 128 がハイテクエリアとして知られていましたが、それはミニコンピュータの時代まででした。ボストンは（部品メーカーではなく）システム製品系の会社を中心ですが、顧客の多くは法人で、そういった顧客からのコスト削減圧力はさほど高くありませんでした。他方、シリコンバレーは半導体から始まったように、部品やソフトウェアのメーカーが中心です。コスト競争が鍵となるパソコン産業の時代の到来とともに、シリコンバレーの優位性が高まりました。通信産業についても、インフラ系の技術が競争の焦点だった時代までは東海岸も強かったのですが、その後は西海岸が中心地です。シリコンバレーは何度もブームとその崩壊を経験してきましたが、その度に新しい産業が生まれて新しい発展を遂げます。最近では若者が中心になってサンフランシスコでのスタートアップが非常に盛り上がっています。私も最近では YouTube の設立者の一人であるスティーブ・チェンのプロジェクトに協力して、シリコンバレーでの華人の創業支援に関わっています。

【問】台湾、中国、インドの出身者が集まっているところがシリコンバレーのユニークなところですね。

近年は、台湾からの留学生が減少する一方、中国からの優秀な留学生が増えています。この 10 年の私の投資対象の多くは中国出身者です。ただ、中国出身者は母国のビジネスチャンスが拡大しているので、私たちの世代の台湾人がシリコンバレーに残ったのとは異なり、帰国する比率が割合高いのです。そのため、今のシリコンバレーではイ

ンド人のプレゼンスが非常に高いですね。彼らは英語に不自由しませんし、華人に比べて性格が積極的ですし、帰国する比率も全般に低いので、急速にプレゼンスを高めています。

随分前のことではありますが、私はシスコ初の華人 vice president でした。でも今のシスコにはインド出身の vice president がたくさんいます。シリコンバレーのインド人の多くは IIT 出身で、華人と同じく技術職出身ですが、言語面での強み、コミュニケーションスタイルの面での優位性もあり、社内で順調に昇進していく傾向が高いと思います。またインド人の創業も盛んです。インド人はお互いの団結が強いですね。

【問】シリコンバレーの視点から、今の台湾の状況をどうみていらっしゃるのでしょうか？

戦後の台湾のハイテク産業の歩みは、奇跡といっていいものでした。でもその道のりはしんどいものであり、台湾の人々に比べてシリコンバレーの私たちは楽に金儲けをしてきたとも思います。

近年、台湾では優秀な理工系の学生が TSMC 等の台湾のハイテク企業に直接就職し、米国留学をしなくなっています。それにはいい面もあるのですが、正直、もったいないとも思います。私たちの世代の台湾人は、いかにして貧しい環境を抜け出すか、という強いインセンティブを持っていたが、今の若者の環境は大きく違います。「小確幸（小さいけれど確かな幸せ）」という言葉が流行っていますが、その世代ですね。

【問】シリコンバレーの台湾人エンジェル投資家の働きかけで、シリコンバレーと台湾のつながりを再活性化しようとする動きがありますね。どのような方策が可能でしょうか。すでに行われている取り組みはありますか。

私たちが台湾の若い起業家について感じる問題の 1 つは、グローバルな視点が弱く、ビジネスの

視野が狭い、ということです。ひとつには、出資者の側に十分な評価眼がないため、起業家も資金が集められなくて、こじんまりとしたプランでビジネスを始めざるをえないのです。そこで、シリコンバレーの台湾人エンジェル投資家が中心になって、選抜したチームを台湾からシリコンバレーに短期間送り込む、ということを始めました。シリコンバレーを経験した若者たちには、台湾に戻ってきたあとに、自分の経験をより多くの人に伝えてほしいと思っています。このなかからは、有望な事例も出てきています。

また、シリコンバレーではしばしば、いいアイデアがあっても、それをどうものづくりに展開していくかが考えられていないんですよ。「アイデ

ィアが重要だ、製造なんて大したことない」と考えている人が多いのですが、それは実態とは違います。ここに台湾のチャンスがあると思います。台湾企業が、ただ製造を請け負うのではなく、アイデアを実際のものへと「翻訳」する段階からシリコンバレー企業と組めば、大きな付加価値を生み出すことができると思います。

【問】Chen さんの歩みは、この 40 年間のアメリカのイノベーションの中心地の変化、東アジアの興隆、そして技術のパラダイムシフトを体現したものですね。シリコンバレーと台湾の両方でお話をうかがう機会をいただき、ありがとうございます。■

#### 川上 桃子（かわかみ ももこ）

アジア経済研究所地域研究センター次長（2017 年現在）。経済学博士（東京大学）。著書に『圧縮された産業発展 ——台湾ノートパソコン企業の成長メカニズム』名古屋大学出版会（2012 年）〔第 29 回大平正芳記念賞受賞作品〕、*The Dynamics of Local Learning in Global Value Chains: Experiences from East Asia*（共編著、Palgrave Macmillan, 2011）など。詳しくは[研究者紹介ページ](#)をご覧ください。

