

東大ではすべてがちゃんと収まるべき所に収まる

程 涛/Tao Cheng

popIn, Inc. CEO（最高経営責任者）

2008年東京大学大学院情報理工学系研究科修士課程修了

専門分野：コンピュータ・エンジニアリング

出身国・地域：中国

日本で起業する道を歩む



産学協創推進本部のビルである産学連携プラザ内で。産学協創推進本部は起業に当たり程に貴重なサポートを行った。

高校卒業後の進路を決定する際、程 涛/Tao Cheng は中国のトップ大学への進学を検討した。しかし、考えた末、中国河南省出身者である程は、海外の有名大学で勉強すれば、ユニークな機会を与えてくれる面白い体験ができそうだと思うに至り、親戚の意見を入れて、中国と文化が似ている日本で勉強することにした。

Mac を通して「ものづくり」の喜びを発見

日本ではまず、大阪の日本語学校で二年間学んだ。その後、東京工業大学（TIT）に入学しコンピュータ・サイエンスを学ぶが、そこで生まれて初めて Mac に出会う。「始めて Mac を使った時は、その使い勝手の良さに驚きました。メーカーが心血を注いで作り上げた物という感じがしました。このような「ものづくり」（製品の設計・製造技術）ができるということがわかり、ワクワクしました。」当時を振り返ってこのように語っている。これが Steve Jobs の手になるものだとなつくと、Jobs に関するありとあらゆる情報を収集した。今では大きな影響を受けた人として Jobs を挙げる。「人の財布のひもを緩

めさせるのはどちらかというと簡単ですが、心を動かすのは難しいです。私は人を動かす『ものづくり』に携わりたいのだと思い至りました。Jobs のユーザー志向の『ものづくり』を体験したことで、アントレプレナーとしてのキャリアを歩むことになったような気がします。」

大学院情報理工学系研究科 (IST) での「ブート・キャンプ」

程にとって「ものづくり」とは、TIT で習得したコンピュータ・エンジニアリングの知識を応用して、有用なウェブ・サービス作成をするということだった。TIT 卒業後は大学院進学を考えており、大学院情報理工学系研究科の創造情報学専攻が最適であることがわかった。程は「ものづくり」を追求したい思いが強かったため、創造情報学専攻は自分のアイデアを物に落とし込むのに理想的な環境であった。創造情報学専攻が当時東京の秋葉原にあったことも、気に入った理由の一つだった。秋葉原は IT の世界で何かをやり

たい人にとってはワクワクする適切な場所だった。

晴れて創造情報学専攻に入学すると、程は一番面白くてワクワクするクラスだったと言う「実践経験ワークショップ」に登録した。このクラスは「ブートキャンプ」のようなもので、一年間で生徒にその独自のアイデアを実際の製品にまで落とし込む体験の機会を与え、終了時には、シリコンバレーの大学関係者や企業経営者の前で自分の製品のプレゼンを行う。程のチームは、ウェブ検索中に現在見ているサイトを離れずに検索ができるウェブサイトサービスを開発した。程はこう振り返っている。「当時のクラス担任の竹内郁雄教授は、よく、役に立つアドバイスをしてくれました。また、日本の有名企業のエンジニアがチューターとして私達のチームに参加し、週に一度訪れては私達をサポートしてくれました。非常に実践的で役に立つクラスでした。」翌3月、程とチームの学生はシリコンバレー飛び、マイクロソフトやサンマイクロシステム、スタンフォード大学、UCバークレーの関係者からなる著名人達の前でプレゼンを行った。

「英語は得意ではないので、緊張しましたが、ボディランゲージを使って精一杯頑張りました。そして、うまくいきました！全てのプレゼンが終わると、サンマイクロシステムの役員が私のところにだけ来て、名刺を下さいました。これは、大変な自信につながりました。」

popIn の誕生

程は「実践経験ワークショップ」で開発したウェブ・サービスを「popIn」と名付けた。「『ポップ・アップ』と言うと、スクリーンに突然現れてスクリーンで行われていることを見つらくするもの、というイメージがあります。『ポップ・イン』という言葉を使うことで、新たな画面が立ち上がっても現在見ている画面に被さらず、代わりに頁のパラグラフとパラグラフの間に入ってくる、ということを強調したかったのです。また、『イン』には、『インフォメーション』や『インターフェース』の意味もあります。」

程は日本に戻るとすぐに、この「検索インターフェース」サービスの特許を取得することにした。



ビジネスプランを説明する程

「特許取得に向けて準備をしていた時、起業も悪くないと思うようになりました。調べていてわかったのですが、東大の関連会社で東大の構成員の特許取得や起業をサポートしてくれるところがありました。それが、東大TLOとUTEKです。かれらにコンタクトを取りたいと思いましたが、私が自分でコンタクトを取ると、私の話をしっかり聞いていただけないのではないかと思いました。そこで、当時私の指導教官でいらした田中久美子助に相談しました。」

田中先生は、郷治友孝 UTEC マネージング・パートナーと山本貴史株式会社東京大学 TLO 代表取締役社長にコンタクトを取り、研究室を訪問した。程は入念に準備しておいたビジネスプランを提示し、自らのビジョンを説明した。郷治マネージング・パートナーは、程のプランをその場で承認してこう言った。「やりましょう！」2ヶ月でそのビジネスプランを精査し、必要な事務手続きを行うことになった。この間、程

は郷治氏のアドバイスに従い、ビジネスプランをブラッシュアップし、UTEC と東京大学 TLO に相談してから 3 ヶ月後に自分の会社 popIn Inc. を立ち上げることができた。

学生起業家としてのトライアル・エラー

その後程は、CEO と大学院生の二足の草鞋をはくことになった。ビジネス慣行に不慣れな程は、社員の募集や顧客獲得、新技術の開発といった諸々の事を学ぶ必要があり、それを通常の学業と研究を行ったうえでやる必要があった。最初の 6 ヶ月間は大変な思いをした。

信頼できる同僚との出会い

社員の募集に関しては、同じ専攻で学ぶ先輩や後輩、アルバイトで知り合った友人などに声をかけた。程はこう回想する。「みんなには大いに助けられました。また、Today TNK として知られる The University of Tokyo's Entrepreneur Society のメンバーにも協力を要請しました。幸いにも、クラブのメンバーが大勢、助けにきてくれました。ビジネスの課題をめぐり双方向の刺激的な会話が繰り広げられ、とても楽しい時間でした。もちろん、ただ楽しんでいただけではなく、仕事もしましたよ！（笑い）

次第に才能ある人々が popIn のスタッフに加わるようになった。程は留学生にも積極的に声がけをした。程はこう語る。「留学生は安定志向の日本人学生よりも喜んでリスクを取り、スタートアップをサポートしてくれる傾向があります。たとえば、10 人の学生に声がけした場合、留学生なら 10 人中 8 人が入社しますが、日本人の場合は 10 人中わずか 1 人程度です。」言うまでも無く、大学の産学協創推進本部は様々なサポートを提供し、程のビジネスネットワークの構築を支え、アドバイスを与えた。

程は日本で起業を考えている留学生に対し、以下のアドバイスをしている：

「日本の市場は公正な環境を提供してくれますし、法規制もきちんと整備されています。それほどのコネがなくても、製品やサービスがよければ、ビジネスはうまく行きます。ですから、ためらわずに起業してください！ただ、日本のビジネスマナーには精通する必要があります。たとえば、日本語のメールで敬語を誤用すると、受け手に悪印象を与えます。ビジネス環境で日本語を駆使できると日本人には好印象を与えられるので、大きなメリットになります。また、起業する際のビザのステータスについて、心配する方もおられますが、現在、日本政府は高度な技術を持つ外国人人材の活用を推進するため、ポイント制ビザ・システムを導入しています。このシステムでは一定のポイントをためると、ビザの優遇が受けられることになっています。このシステムについて深く調べられるようお勧めします。」

困難を創造性で乗り切る

程は大勢の同僚と働いて、ビジネス運営のノウハウをスムーズに蓄えた。彼は強調している。「1 人では何もできません。ベンチャー企業を運営にはチームワークが不可欠です。よく言われるのは、スタートアップの成否を分けるのは、最初の 5 人のメンバーだということです。よいチームのメンバーとは、互いに信頼感を持ち、個々に考え共通の目標を達成します。それは非常に重要なことです。失敗を経験したら、その経験から学び、経験を創造的に使えばいいだけの話です。」



程の会社は、このような創造性と弛まざる努力とチームワークに支えられ、最終的には大手新聞社を含む大勢の popIn の顧客を獲得した。ビジネスが軌道に乗ると、程は会社の最初のサービスから手を引き、新サービスの開発に注力するようになる。その一つが READ である。これは、閲覧者があるウェブサイトにとどれくらい長く滞在しているかを分析するサービスである。もう一つは、閲覧者の閲覧履歴に基づき、関連コンテンツを勧めるパーソナライズレコメンドサービスである。

他のアジア市場への進出

程はこの個人仕様コンテンツ推奨サービスを海外市場、特にアジア市場に売り出そうと努力した。現在、popIn は台湾、韓国、香港、シンガポールへの拡大を果たしている。しかし、当初は多くの困難に直面した。程はこう回想する。「ビジネス慣行は国ごとにまったく異なります。初めは日本の場合と同じようにビジネスを行っていましたが、往々にしてうまくいかないことに気づきました。地元の会社とパートナーシップを結ぶことが大事なのだとということがわかり、その結果、現在、台湾ではうまくいっています。」

長期目標を達成



健全な運営戦略を利用することで、程は会社の拡大に成功した。自分の成功を振り返って、卒業後ビジネスに心血を注いで来た程は、起業への関心は学部学生の頃に芽生えたと語っている。

ニッチ市場を見つけユニークなアプローチを利用

程は学部生のころ、様々なウェブ・サービスを考えることで創造性に磨きかけた。「新しいアイデアを思いつくまでは眠れませんでした。」と程は語っている。しかし、大手企業が常に新しいウェブ・サービスを提供している中で、程のような新参者が同じ土俵で戦うのは難しかった。

程は同業他社の上を行くためにニッチを見つけユニークなアプローチを見いだすことに注力した。「『ユニークなアプローチ』という言葉が気に入っています。アプローチを変えれば、同じ事でも全く別

の視点から見ることができます。アプローチを変えれば、ニッチ市場を見つけるチャンスも増えると思います。」

人々の暮らしを豊かにする情報を提供する

ニッチ市場を最大限に活用するため、程はユーザーに有益なサービスを提供することを自分のミッションとしてきた。「自分にとってどのような情報が有益かに関する意見は人それぞれです。ですから、直感を使ってユーザーごとにカスタマイズした情報を提供する必要があるのです。」程のビジネス哲学は、人々の暮らしを情報サービスで豊かにするというものである。

程は弛まざる努力を重ね、個人仕様コンテンツ推奨サービスによりこの目標を達成した。特定のユーザーが閲覧するコンテンツを分析し、そのユーザーが閲覧したいと思われるようなコンテンツを提供すると、そのユーザーの思考や感情に間接的な影響も与える。「コンテンツは人が世界観を形成するのを助ける重要なツールであると思います。たとえば、新コンテンツは人がどのように一連の価値観を形成するかに影響を与えます。」

程は個人仕様コンテンツ推奨を通じてユーザーを啓発するコンテンツを提供し、その思考や価値観を強化することで、人々の暮らしを豊かにできると信じている。もちろん、程は他者の思考や価値観をコントロールする危険性は十分認識している。「私達の一番の課題は、情報の多様性を制限することなく、ユーザーに関連コンテンツを勧めることです。客観的なデータセットを利用、分析することで、主観的なユーザーの嗜好や価値観を誤った方向に導かないよう注意しなければなりません。この手のサービスを提供したいと思います。私達には 200 社の顧客がいますが、この 200 社を通じて数百万人のユーザーにリーチすることができます。それらのユーザーとつながれることがとても嬉しいのです。」

大きなマイルストーンを達成

程は popIn を起業した時、利益よりもユーザーを第一に考えていた。「私の優先順位は、利益に固執せずユーザー数を増やすことでした。そして、長期目標はユーザー数が一定数に達した時点で、会社を大手企業に売却することでした。大手企業であれば私の会社を発展させて利益の上がるものにしてもらえると思いました。後になって考えると、少々ナイーブすぎたかも知れませんね。」（笑い）

程と同僚はユーザー第一をモットーに新技術の開発と新ユーザーの獲得に投資した。この活動は同僚を信頼し、どのように他者を利するかを考えると程の経営哲学のまさに根幹から出たものであった。

「利益だけを追いかけると、ビジネスは失敗します。大切なことはパートナーを信頼することです。ビジネスを行うと、必然的に挫折を経験します。挫折を経験したら、それを次のステップへの教訓として利用すればいいのです。」

程と同僚はこの原則を念頭に置いて、popIn の業務拡大を続けました。会社の二大ビジネスである READ サービスと個人仕様コンテンツ推奨サービスを積極的に販売した結果、多くの新規顧客が付き、売り上げも順調に伸びた。こういった経営努力が報われることになった。中国の大手検索会社である百度（以下、バイドゥ）から会社の買収の可能性があるかどうかの打診があった。程はバイドゥの経営陣と交渉し自社の

売却に同意した。2015年6月、程はバイドゥとのビジネス統合を正式に発表し、自らの長期目標を達成した。popIn はバイドゥに統合されたが、程と同僚は自由に新技術を開発し新ビジネスを開始することができる。互恵的なビジネス統合である。

程はバイドゥとの合併の記者会見を東京大学の産学連携プラザで開いた。この建物を選んだのは、ここが産学協創推進本部と UTEC と東大 TLO など、popIn の立ち上げ時に支援してくれた組織の本拠地だからである。2001年に初来日、IST 在学中に popIn を起業してからというもの会社の発展のため地道な努力をしてきた程にとって、これは大きなマイルストーン・イベントだった。このイベントは程の旅の新たな段階の始まりでもあった。



バイドゥの popIn 買収はニュースで大々的に報道された。

(写真は日経の2015年6月9日付けの記事。)

**注：2015年6月の会社のバイドゥとの統合に伴い、UTEC は popIn の株主ではなくなった。*

程の典型的な営業日

ゆったりしたペースで働き始める



程の営業日は家でメールチェックすることから始まる。普通は午前中家で働き、昼頃オフィスに行き夜遅くまで仕事をする。仕事からみで外出することもあるが、普通はオフィスにいる。

もちろん程は他のどこよりも長くいた東京大学への恩返しも忘れていない。たとえば、東京大学の学生をアルバイトで雇ったり、東京大学アントレプルナ道場の東京大学の学生にアドバイスしたり、将来の起業家のために連続ワークショップを開催して

くれたりしている。何より、座右の銘「居高峰而自謙 処低谷而自強 (成功におごらず逆境に強くあれ)」に従って生きようとしている。

家族と過ごす週末



会社のことがやっと落ち着き、今年からは週末を家族と過ごせるようになった。週末になると3才の長女と1才の長男を近所の公園に行ったり、家族で外食を楽しんだりしている。家族と過ごす時間が仕事関連のストレスを解放する一番の方法だと、程は語る。二人の子供は東大病院で生まれているので、彼らにいつの日か東大生になってほしいと願っている。中国に住む両親は、孫の顔を見にしばしば日本を訪れる。

中国と日本には共通点が多いが、日本料理に慣れるのには少々時間がかかったという。たとえば、中国の内陸部で育ったため、一度も生魚を食べたことがなかった。「刺身と寿司に慣れるのに10年かかりましたよ！」程はこう言って笑う。

インタビュー：2016年8月25日

Discover Our People At UTokyo, Everything is Popping into Place <https://www.utokyo.ac.jp/en/whyutokyo/people017.html>

の日本語訳です。