

「八割ヒッター」がMITで教える ハイテクベンチャー企業の成功術

談◎ケネス・モース 米マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院アントレプレナーシップセンター上級講師兼マネジングディレクター

ケネス・モース氏は、腕利きの国際セールスマネジャーとしてアスペンテクノロジやスリーコムなど米国のハイテクベンチャー企業六社の創業に携わった。このうち五社で新規株式公開（IPO）や他社への売却を果たして、起業に成功した。八割三分三厘という起業成功率を誇る同氏が、自らの体験に基づいてハイテクベンチャー企業を成功させる秘訣を語る。

IT（情報技術）やバイオテクノロジーといったハイテク分野でベンチャー企業を立ち上げるためには、事業資金の調達や製品の量産化など乗り越えなければならないハードルがいくつも存在する。その中で最も重要なのは、顧客の獲得である。これは特に日本のハイテクベンチャー企業には高いハードルだ。日本では民間企業などの組織も

個人消費者も、購買行動において非常に保守的であり、なかなか新しいものに手を出そうとはしないからである。ベンチャー企業の製品やサービスも購入したがらないので、日本で起業するベンチャー企業は米国のベンチャー企業に比べて大きなハンディを背負っている。

こうした日本特有の難しい面はあるが、さりとて顧客を獲得できなければビジネスは成り立たない。まずは創業したばかりのベンチャー企業が顧客を獲得する上で注意すべき点を挙げていく。

「情熱」と「賭け」から イノベーションは生まれる

顧客を獲得するためには、顧客のニーズに答えなければならない。ここで問題なのは、それまで

世の中に存在しなかった画期的な新しい製品やサービスを手掛けようとする多くのハイテクベンチャー企業にとって、モニター調査といった伝統的な市場調査の手法が役に立たないことである。これらの手法は、既存の製品やサービスの市場が今後どう成長するかを分析したり、漸進的なイノベーションの進路を理解したりする場合には有効だ。しかし、全く新しい製品やサービスの市場の成長を予測するには適していない。例えば、伝統的な市場調査で得られたパソコン市場の成長についての推測は著しく低かった。

もっとも、新しい製品やサービスのコンセプトを決める段階では、必ずしも顧客のニーズを完全に把握する必要はない。実際、新製品や新サービスのコンセプトは、データより創業者の情熱や洞察、信念によって決まることが多い。

例えばNTTドコモの素晴らしい発明である「iモード」は、開発を担当した当時のゲートウェイビジネス部部長の榎啓一氏（現NTTドコモ東海代表取締役社長）が、ポケットベルの全盛期に電話の「10キー入力」で一種の「データコミュニケーション」を楽しんでいた自分の娘にヒントを得た¹。榎氏と当時の社長の立川啓二氏（現同社相談役）は、「コミュニケーションを交わしたい」という人々の強いニーズを察知して信念を持ってiモードの開発を進めたのである。iモードの大ヒットによってNTTドコモの株式の時価総額は短期間で親会社のNTTを上回った。また、日本は携帯電話機の台数が固定電話機の台数を超えた世

¹ NTTドコモの2000年のアニバーサリーレポート（年次報告）に掲載されたiモード開発をテーマとするインタビュー記事の中で、榎氏は次のように述べている。「マーケティングのヒントを与えてくれたのは、実は私の家族でした。当時ポケットベルが全盛期で、娘は電話の「10キー入力」により一種の「データコミュニケーション」を楽しんでいました。息子は新しいゲームソフトを買ってきては説明書を読まずに使いこなしていました。彼らの行動を毎日ウォッチし、データと遊ぶことの柔軟な適応力に感心しました。そうした楽しみを包含する新しいサービスをつくれば、必ず若い世代は買ってくれると確信したのでです」

² イーサネット（Ethernet）は、コンピュータネットワークの基本的な仕様を定義するもので、七層あるOS参照モデルの下位二層、基本的な物理層、データリンク層を規定する。OS参照モデルに従っているため、上位のプロトコルを変更することなく、ネットワークの種類が変わったり、タイプの違うネットワークとの組み合わせであっても、そのままネットワークを利用することができる。「イーサネット」は、どこにも存在すると考えられていたエーテルの名から付けられた。現状のオフィス（ビル、部屋）や家庭のネットワーク（LAN）では、イーサネットとTCP/IPプロトコルの組み合わせが一般的である。
（出典：フリー百科事典「ウィキペディア」(Wikipedia)）

TCP/IP					
アプリケーション層	FTP	SMTP	HTTP	IRC	...
トランスポート層	TCP	UDP	SCTP	ICMP	...
ネットワーク層	IP	IPv6	ARP	DHCP	...
データリンク層	イーサネット	トークンリング	FDDI	無線LAN	...

界で最初の国になった。

このiモードによるNTTドコモの成功の要因は立川氏と榎氏の信念に加えて、「成功しなければならぬ」という非常に重いプレッシャーを彼らが受けていたことにあり、市場調査によってもたらされたものでは決してない。

電球の発明は、ローソクやランプの上に芯を取り付けるといふ手の汚れる仕事から解放されたいという発明者の情熱が原動力となった。それで大金を稼ごうという気は発明者にはなかったのである。このように多くのケースで、発明者の情熱は市場調査よりも重要なのだ。

NTTドコモの榎氏のエピソードに見られるように、洞察力を持つことも起業家にとって重要である。私の体験談に基づいて説明しよう。私はイーサネットを発明したボブ・メトカーフ氏と知り合い、同氏がスリーコムを創業するのを手伝った。スリーコムの創業が成功した要因は大きく二つある。

第一の要因は、メトカーフ氏が複数のコンピュータを接続するコンピュータネットワークに情熱を傾けたことだ。彼は既に大学生の頃からコンピュータネットワークに携わることの思い描いていたのである。

第二の要因は投資家である。スリーコムの創業に投資した人たちは、新しい会社が販売するネットワーク機器の市場の規模が将来どこまで大きくなるか分からなかった。それにもかかわらず、投資するのはなぜなのか。スリーコムに興味を抱き

続けたベンチャーキャピタリストのウォリー・デイビス氏に「我々の会社に投資したいと思う理由は何か」と尋ねたことがある。同氏は「君たちは正しい池で魚釣りをしている」と答えた。デイビス氏はコンピューターネットワークの市場がどれだけ速く成長するかを予測することはできなかった。しかし彼はコンピューターネットワークが重要であることは確信していたのである。

このように新製品や新しいサービスのイノベーションは、それに情熱を注ぐ人々とそれにお金を賭ける覚悟のある人々から生まれる。

私は現在、ニューマス (NewMath)、米マサチューセッツ州ハーバード市) というベンチャー企業の経営に参与している。同社は人間の神経系統のようなネットワーク技術を使って半導体工場のモデリングや最適化を行っている。この会社の創業者たちは、半導体工場で発生するスクラップを減らすことに情熱を持って取り組んだ。主要なスクラップの処理費用は一千万米ドル(約十一億円、一ドル＝百十円で換算)ほど掛かる。創業者たちはこの問題を解決したいと考え続け、その方法を見つけてニューマスを創設したのである。

優秀で情熱を持っていても 技術者だけでは成功できない

MITに戻るまで私はベンチャー企業六社の創業に参与した。このうち五社は成功したが、一社

3 (スリーコム (3Com) 米国カリフォルニア州サンタクララ市) は通信機器のメーカー。米ゼロックスのパロアルト研究所でイーサネットを發明したボブ・メトカーフ氏が一九七九年に創業した。現在は企業に高機能のネットワーク製品を販売しているほか、ネットワークサービス・プロバイダーにネットワークのインフラやIPサービスのプラットフォームを提供している。

は大失敗に終わった。五社が成功した理由について考えると、いずれの会社でもチームが大きな鍵だったと思う。

どの会社でも、創業者たちは新しい事業に情熱を傾け、事業の技術的な側面に高い関心を寄せていた。いずれも優秀な人たちがばかりだったが、彼らだけでは成功することは難しい。

私が創業に参与したアスペンテクノロジーの場合、同社を創業した人たちはコンピューターモデリングについて真剣に考えていた。非常に実務的だったのは、CEO (最高経営責任者) ただ一人だけ。ほかの人たちはコンピューターモデリングの技術だけに関心を抱いていたのである。そこで彼らは同社の創業に参加するよう私を誘った。営業に精通したビジネスパーソンを必要としていたからである。

アスペンテクノロジーは最初、エネルギーの自足を支援する目的で石炭のガス化をモデリングすることを目指していた。しかし当時、石炭をガス化する既存のプラントは少なかった。そして同社の真の成長は、最初は市場ターゲットとして全く想定していなかった石油化学製品の業界からもたらされたのである。

コンピューターモデリングの技術開発だけに没頭していたら、このように現実のニーズに応じてターゲットを変更することはうまくできなかっただろう。私が起業に携わった会社は同様に、いずれも新しい領域に情熱を抱いて創業し、ビジネスはその後で作り上げている。

私は自分には顧客のニーズに焦点を当てる優れた能力があると考えている。顧客の問題を解決して顧客が受けた恩恵を測定できれば、それをほかの顧客に伝えることも可能になる。顧客が満足し、そのことをほかの人に話して評判を高めてくれれば言うことはない。

理工系の学生を受け入れて チームワークを学んでもらおう

起業家はまた、それぞれの得意分野で優れた人々を採用し、一人ひとりに主要な役割を与えて一つのチームを構成する方法を知らなければならぬ。中には一匹狼の起業家もいるが、そうした起業家は規模の小さな会社しか作れない。

良いチームを作るには、一人ひとりのメンバーの個人の価値よりもメンバー全員が共有できる価値を重視することが必要だ。これを強化する一つの手段として、会社の株式を全員で共有することが挙げられる。

メンバーがお互いに尊敬し合うことも欠かせない。そのためには、技術者たちが営業や顧客の重要性を理解し、営業担当の社員が自分たちと同様に会社にとって重要な存在であることを理解することが必要である。

チームを築く重要性を教えるため、MITスローン経営大学院のアントレプレナーシップについての授業では、営業やマーケティング、経営計画

を担当するビジネスパーソンが技術者や科学者と協力することを学生に教えている。特にハイテク分野でベンチャー企業を立ち上げるためにはビジネスパーソンと技術者との協力が不可欠であるという信念に基づいた取り組みだ。

この信念を裏付ける調査結果もある。複数のベンチャー企業の業績を調べた結果、技術者だけで発足した会社の成功率は約二割にとどまった。これに対して、技術者だけでなくビジネスパーソンもチームに加えてスタートした会社の成功率は約八割に上った。会社の事業計画や戦略の策定において、顧客の声を代弁するビジネスパーソンが一人でもいれば、大きな違いをもたらすのである。

エン지니어リングとビジネスをできる限り結合させようとするのは、MITの文化の一つといってもいいだろう。

例えば、五万米ドル（約五百五十万円）の賞金が出る新規事業のアイデアコンペや「アントレプレナーシップ・ラボラトリーコース」と呼ばれる授業は、MITの理工系の大学院の学生にも門戸を開き、経営大学院の学生との共同作業を奨励している。アントレプレナーシップ・ラボラトリーコースでは、通常は経営大学院の学生二、三人と理工系大学院の学生一人がチームを組んでベンチャー企業で働く。

このほか、私は起業家を目指す学生に対してベンチャー企業の失敗例から学ぶ重要性を強調している。これには三つの理由がある。

第一に、失敗例について学べば失敗を恐れなく

なる。失敗は成功への進化の過程で避けては通れないものだ。法の手続きに則った倒産は決して恥じることでない。失敗は成功の母ともいう。失敗を恐れてはならないのである。

第二に、同様の失敗を自分が繰り返すことを防ぐための教訓を得ることもできる。

第三に、偉大な起業家でさえも成功する前に失敗していることを知ることも重要であるからだ。

再び私の体験談を語ろう。私が経験した唯一の失敗、それも大失敗から学んだ最大の教訓は、社長が顧客を愛さず顧客に価値をもたらすことに情熱を傾けない場合、社長に交代してもらおうか、もしくは失敗する前にその会社を辞めるべきだということである。ベンチャー企業の社長は、顧客への配慮を欠かさない最高のセールスパートソンでなければならぬ。

「変わり者」を拒絶することなく受け入れよ

米国には偉大な起業家が何人もいる。マイクロソフト会長のビル・ゲイツ氏は言うに及ばず、ネットスケープの創業者として知られるジム・クラーク氏、インテルのアンディー・グローブ氏、デル会長のマイケル・デル氏、ヒューレット・パットの生みの親であるビル・ヒューレット氏とデイブ・パツカード氏など、枚挙に暇がない。スリーコムを創業したボブ・メトカーフ氏もそ

の一人に挙げられよう。イーサネットを発明するだけでなく、それを商業化するためにスリーコムを立ち上げた。技術とビジネスの両方で「発明」を成し遂げた点は感嘆させられる。

彼ら偉大な起業家と普通の人々との違いは何だろうか。MIT教授でノーベル生理学医学賞を受賞した利根川進氏は、受賞したときに次のように語った。

「私が日本にとどまっていたら、受賞することはなかっただろう。なぜなら日本では社会通念に従うことを国民に要請する強い強制力が存在するからだ。社会通念に従従すると、社会の最小公約数から抜け出るのは難しい。それではノーベル賞の受賞はおろか、イノベーションを起こしたり競争力を持つたりすることもできない」

心に刻み付けておくべき重要なことは、変わり者が偉大なリーダーになることが多いことだ。変わり者を拒絶せずに受け入れなければならないのである。起業家の条件として行動力や高潔さばかりが強調される傾向があるが、攻撃性や調和を乱したり、短気だったりすることも、起業家に必要な気質なのである。

ところが日本では、行動力や高潔さ以外の気質は必ずしも尊重されない。しかし、これらのすべての気質が起業には必要なのだ。例えば、ソニーの創業者である盛田昭夫氏は型破りの起業家であった。こうした点から起業家は生まれつきの素質のある人になるもので、育成することはできないとよく言われる。私はそうは思わない。

資金調達の最良の方法は 将来の顧客から出資を得ること

冒頭でも言及したように、画期的な新しい製品やサービスを販売しようとするベンチャー企業には、資金調達の点でハードルがあると指摘されることが多い。

確かに、ベンチャーキャピタルでさえ、抜本的にイノベーター的な製品やサービスを手掛けようとするベンチャー企業への投資には尻込みするところがある。しかし資金の調達手段は、銀行の融資やベンチャーキャピタルの投資だけではない。それ以外にも様々な方法がある。

実現できれば最良の方法は、顧客から資金を得ることである。例えばスリーコムの場合、最初の製品を開発し、事業計画をまとめている最中に将来の顧客へのコンサルティングを行い、コンサルティング料を受け取っていた。このコンサルティングを通して、顧客のニーズを詳しくつかむこともできたので、一石二鳥だった。アスペンテクロジューも、第三者から投資を受ける前に顧客から資金を援助してもらった。

同様の例は数多くある。株式や債券などのインターネット取引を手掛けるイトレード・フィナンシャル (E*trade Financial)、米カリフォルニア州メロンパーク市)を創業したビル・ポーター氏はこれまで一度もベンチャーキャピタルから投資を受けたことがない。

大企業から資金を受けることは必ずしも賛成で

きない。ベンチャー企業は、既存の大企業から資金を得るよりも製品を買ってもらうべきだ。賛成はできないものの、米国には規模の小さなベンチャー企業への投資をうまく行っている大企業が少なからず存在する。なぜなら、イノベーションを生み出す有力な源泉が小さな会社であることを米国の大企業は理解しているからだ。これは米国の企業文化の良い面といえるだろう。

一方、日本の大企業は規模の小さなベンチャー企業へ投資するリスクを回避することばかりを考へがちだ。投資とはいわないまでも、せめて日本の大企業や地方政府が現在の保守的な姿勢を変えて、ベンチャー企業の製品やサービスを積極的に購入するようになれば、日本でのベンチャー企業の成功率はいつまでも高まらない。これは日本にとって不幸なことである。

私は一九九六年にアスペンテクロジューを辞めてMITで教職に就いた。私がベンチャー企業の立ち上げに成功した理由の一つは、学生時代に様々な人脈を築いたからである。そこで母校に恩を返したいと考えたのだ。MITやハーバード・ビジネススクールで学んでいなかったら、私の成功はなかっただろう。

ケネス・モース (Kenneth P. Morse)

一九六八年マサチューセッツ工科大学 (MIT) を卒業。七二年ハーバード・ビジネススクールで経営学修士 (MBA) を取得し、英国の商業銀行シロロ・ダイニング社に入社。七五年米チェイス・マンハッタン銀行の援助を受けて、貿易コンサルティング会社のチェイス・パシフィック・トレード・アドバイザーズを創設し、社長に就任。八〇年スリーコムの創業に参加し、営業・マーケティング、経営企画の各部門の責任者を歴任。その後、アスペンテクロジューをはじめとするハイテク分野のベンチャー企業計五社をMITの同級生や同窓生と共同で相次いで創業し、CEOもしくは営業部門の責任者を務める。九六年から現職。

●本稿は、ケネス・モース氏への取材を基に本誌が構成した。