

ITベンチャー企業の現在形

ITを介して生まれた新たな市場とその担い手たち

2011年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

概要

1. はじめに
2. 手話コミュニケーションを拡充する「ビジネス」—シュアールグループ
 2. 1 ソーシャルビジネスと、手話を取り巻く現状
 2. 2 シュアールグループの特徴
 2. 3 事例：シュアールグループ
3. クラウドコンピューティングの応用可能性 — (株) リアルグローブ
 3. 1 クラウドコンピューティングの現状
 3. 2 リアルグローブの特徴
 3. 3 事例：(株) リアルグローブ
4. ソーシャルメディアがつなぐ「マイクロギフト」 — (株) giftee
 4. 1 ソーシャルメディアの現状とマイクロギフト
 4. 2 (株) giftee の特徴
 4. 3 事例：(株) giftee
5. 新しいプラットフォームで世界を狙う— (株) パンカク
 5. 1 プラットフォームビジネスの現状
 5. 2 (株) パンカクの特徴
 5. 3 事例：(株) パンカク
6. IT ベンチャー企業の現在形とコミュニティ

このレポートは主に中小企業を支援する立場の方への情報提供を目的に執筆しています。ご意見・ご要望がございましたら、(独) 中小企業基盤整備機構 経営支援情報センター までお願いいたします。

IT ベンチャー企業の現在形

——IT を介して生まれた新たな市場とその担い手たち

■概要

本調査は IT ベンチャー企業の事業を、分野の概要とともに紹介するものである。日本に IT 企業が登場しておよそ 30 年。市場の成熟がいわれて久しい。だが、技術動向の推移は激しいままである。最近では日本でも twitter や facebook といった「ソーシャルメディア」や「ソーシャルネットワークサービス (SNS)」と呼ばれるメディアが急速に普及している。これらのメディアは、従来のメディアよりも、速報性と情報の到達範囲が広く、また伝搬速度も格段に速いという特徴を持っている。こうしたメディアの普及はインターネットの中のみならず、ジャーナリズムやビジネスを含むあらゆる領域に大きな変革を生み出そうとしている。長く描かれ続けてきた情報社会の構想をようやく現実のものとして産出しつつあるともいえる。

このような変化は中小企業やベンチャービジネスにとっても無縁ではない。だが、ここであげたソーシャルメディアや SNS も含め IT の分野では、次から次へと新しい技術と概念、それらを応用したビジネスモデルが登場する。これらすべてをフォローし続けるのは並大抵のことではない。

本調査では、特に IT が基盤となった新たな市場と事業者を選び、現状を俯瞰したうえで、ここ 5 年以内に起業したばかりの、いずれもユニークな事業に取り組むベンチャー企業を取り上げつつ、その事業と起業の経緯を紹介したい。

今回取り上げるのはシュアールグループ、(株)リアルグローブ、(株) giftee、(株)パンカクの 4 社である。共通するのは、各社 IT を活用しているのはさることながら、事業分野の境界が曖昧になっている点である。これらの企業においては、かつてのように、コア技術やコアサービスの決定版を開発して、その用途を探す、というアプローチよりは、次から次へと新しい技術やサービスを開発し、市場の需要に柔軟に対応している。その結果、営利事業と非営利事業の垣根さえ、不透明なものになりつつある。たとえば、NPO 法人を中核としつつも、グループ内にサービス会社を擁しているケースや、サービスプロバイダがマーケティングの一環として、寄付という非営利活動をビジネスモデルに組み込むケースが出てきている。また、起業直後から国内市場にかぎらず、グローバルな市場を視野に入れている。いずれも従来の価値観で、ビジネスモデルや事業の可否を決めることは相当に難しい。このことは同時に、先端事例であって、本調査が取り上げたすべての企業が 5 年後、10 年後存在しているかを予測することは困難であることも意味する。だが、このような変化の兆しを展望することは、変化の早い分野における事業の方向性や可能性を理解するためにも重要と思われる。このような IT 起業の先端事例と分野の紹介を通して、新しいビジネスの方向性や支援のあり方を考える一助としたい。

キーワード：ベンチャービジネス、ソーシャルメディア、手話、電子書籍、クラウドコンピューティング

1. はじめに

日本に「ITベンチャー」といわれる企業があらわれて30年近い歳月が経過した。

「ベンチャー企業」とは、中小企業のなかでも、旺盛な研究開発意欲を示す企業のことをさすが、かつて「ITベンチャー」と呼ばれた企業のなかには、今ではすっかり大企業の仲間入りを果たした企業もある。「ドットコムバブル」ともいわれた1990年代後半から2000年にかけて、ウェブサービスの立ち上げのような比較的イニシャルコストの小さい起業形態が一躍脚光を浴びた。

「第3次ベンチャー起業ブーム」と呼ばれた時期でもあり、渋谷の「ビットバレー」などで、IT企業が多数産声をあげた。

TLO法の整備や、「大学発ベンチャー企業1000社計画」（平沼プラン）といったベンチャー企業に必要な法整備も進んだ。だが、米国発のドットコムバブルの崩壊や、2008年の米国の大手証券会社リーマン・ブラザーズの破綻にともなう「リーマンショック」と呼ばれる世界的な不況の煽りをうける形で、日本の「第3次ベンチャー起業ブーム」は幕を下ろしたといわれている。

ウェブ開発といった分野の価格競争という側面もある。また、ウェブにせよ、ソフトウェア開発にせよ、ユーザーの要求水準が高まり、開発に必要なコスト、知識ともに大規模なものになりつつある。

そのような環境のもと、野村証券の調べでは、2010年、2009年のIPO件数は、それぞれ、22件、19件と厳しい数字を示している¹。第3次ベンチャー起業ブームや、続くバイオベンチャーブームの際に設置されたベンチャー企業向けのファンドの償還期限が近づき、新規投資が難しくなっているという話もしばしば耳にする。

他方、世界的にはITとモバイル、あるいはサービスとの不可分な融合も起きている。2008年に米Apple社が世界的にヒットしたスマートフォンiPhone3Gと同時に開始した

「AppStore」と呼ばれるオンラインソフトウェア市場、また米Amazonの「Kindle」やSonyの「Reader」に代表される電子書籍端末の発売に伴う電子書籍市場の誕生、「twitter」や「facebook」などソーシャルメディアと呼ばれる分野もここ数年急速に普及しており、未だに新たなフロンティアが続々と開拓されている。その社会的インパクトは1960年代から描かれ続けてきた情報社会像が具体化する端緒がようやく見え始めたようにも思える。

そのようななか、日本のIT起業は死んでしまったのか。否、そうではない。

先に述べたような分野の急速な発展とともに、日本のITベンチャーも急速な展開を見せている。むろん、ITベンチャーとそこで用いられている手法には、既存企業が新しい事業や挺入れを考える際にもヒントになる点が数多く存在する。

とはいえ、日々進化する動向をフォローし、さらにビジネスモデルの新展開までを追うのは難しいのではないか。本調査では、昨今のITベンチャー企業のなかでも、いくつかのユニークな事例を紹介する。ここでいう「ユニークさ」とは、IT技術が整備した基盤のうえで、従来目にするのがなかったタイプの事業を展開している、という意味である。

¹ <http://www.nomura.co.jp/wholesale/venture/ipo/index.html>

具体的には、手話を通じたデバイス、コンテンツ双方の事業開発を目指す「シュアールグループ」、独自のクラウド技術による高付加価値サービスで電子書籍の台風の目を狙う「(株)リアルグローブ」、世界では一定の認知を獲得するに至っているものの、日本ではまだあまり知られていない少額ギフト市場、すなわち「マイクロギフト」というサービスの展開を試みる「(株)ギフトィ」、北米 AppStore のダウンロードランキングで1位になったことでも知られている「(株)パンカク」が本調査の事例である。

いずれも創業5年未満のベンチャー企業と起業家たちだが、どの企業も他の会社が模倣しづらい優位性を有している。その優位性は、ものづくりやサービス、そして社会貢献活動といった複数の分野をまたぐ形での事業構築や、ユーザーコミュニティの形成といった直接 IT 技術と関係しないソフト面の巻き込みから生まれている。

むろん「ベンチャー企業」だけに、5年後、10年後、今回取り上げた企業が存続しているかどうかはわからない。だが、中小企業の事業分野を含めあらゆる部門での IT 導入が既定路線となっている現状を踏まえると、大規模な設備や投資を必要とせずとりわけ進化の速度が速い IT ベンチャー企業の現状とその環境を垣間見ることは、既存事業の将来像と方向性を考えるうえでも参考にもなるものと思われる。

2. 手話コミュニケーションを拡充する「ビジネス」

— シュアールグループ

2. 1 ソーシャルビジネスと、手話を取り巻く現状

2000年以後、「ソーシャルビジネス」というビジネスのスキームが注目を集めるようになってきている。ソーシャルビジネスとは、従来用いられてこなかった革新的な手法の開発、または採用によって、社会性と収益性の両立を目指す事業の形のことをさす「新しい公共」と呼ばれる、民間主体の力を活用しつつ社会的包摂を推進していこうとする政治的背景もあり、注目を集めている。

一般的な企業の社会貢献活動は、一般に本業とは別途設けられた部署が担当し、売上は求められないことが一般的である。他方、ソーシャルビジネスは、ひとつの事業のなかに、収益性と社会性を内包していて、本来業務としてその事業に取り組んでいるという差異がある。

それでは国内において、ソーシャルビジネスはどれほどの市場規模をもっているのだろうか。いくつかの数字がある。経済産業省が2010年に公開した「平成21年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業）報告書」は、ソーシャルビジネスの市場規模を約81～34兆円、雇用規模を約160～31万人、事業者数約87～5万件、受益者数約121～98万人と推計している。同報告書は、「ソーシャルビジネス」を「社会性」「事業性」「革新性」の3つの要件を満たす主体が営む事業と定義しており、株式会社や合同会社、NPO法人といったさまざまな法人格を持つ事業者が比較的幅広く含まれている。

また、同じく経済産業省が2008年に公開した「ソーシャルビジネス研究会報告書」は、全国でソーシャルビジネスに取り組む事業者数を約8,000事業者、市場規模を約2400億円、雇用規模はおよそ32万人と推定している（経済産業省2008）。ただし、この調査は先の「平成21年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業）報告書」とは、集計の方法が異なっており両者の数字にも大きな開きがあることからわかるように連続した調査ではない。

ソーシャルビジネスの「ソーシャル」という言葉が示す範囲はあまりに多様な範囲にわたっているのだが、本調査で取り上げるシュアールグループが取り組むのは、聴覚障害者向けのデバイス開発、コンテンツ製作、遠隔手話環境の整備といった事業である。

それでは、聴覚障害者を取り巻く環境はどのようなものなのだろうか。

2006年の厚生労働省の調査によると、日本には、聴覚障害と、聴覚・言語障害をもつ人が、それぞれ34.3万人、27.6万人と、あわせて61.9万人もの人たちがいる（厚生労働省2006）。シュアールグループ代表の大木洵人氏によると、聴覚障害者はポテンシャルとしては勤労できるものの、コミュニケーションにハンディキャップを抱えるため、職場で孤立しやすく、結果離職しがちだという。さらに、緊急時に、しかるべき部署に連絡する手段がないといった現状がある。急病時など、一刻一秒を争うこともある。こうした基本的人権に相当する部分を補完する必要があることも指摘する。

2.2 シュアールグループの特徴

こうした課題を抱える分野だが、これまでは、補助金依存や是正を訴えかける運動が中心で、自立的な事業を手掛ける事業者は稀だった。

シュアールグループの場合、「ITそれ自体の合理化・革新」ではなく、「ITを用いた（関連分野の）合理化・革新」を手掛けている。現状では、手話指導や中間支援団体からの資金調達が中心だが、将来的には遠隔手話通訳事業やデバイス開発を収益事業の中心に成長させていきたいと考えている。

また、デバイス開発では国際特許の予備審査を通過しており、グローバル展開も狙っている。パイの限られた国内市場だけではなく、広く国際展開を考えている。また、遠隔手話通訳事業は、国内外の旅行事業者との提携による事業展開を構想している。このような事業展開を行うためにも、現在、24時間365日対応の遠隔手話通訳の実証実験を行っている。こうした社会性が高い事業が、ITの利用によって、比較的初期コストの低い形、かつ事業性も高いベンチャービジネスとして立ち上がっていることにも注目したい。

2. 3 事例：シュアールグループ

■シュアールグループ

(1)事業者概要

事業者名	シュアールグループ	住所	〒252-0816 神奈川県藤沢市遠藤 4489-105 慶應藤沢 イノベーションビル ツジ SFC-IV
代表者氏名	代表:大木洵人	創業	2008年
事業規模	非公開	法人格	・特定非営利活動法人 シュアール ・株式会社シュアール ・学生団体リンクサイン
ミッション	・手話に関連するデバイス、コンテンツ制作・開発、マーケティングの提供	事業分野	・手話に関する製品の開発(含む遠隔手話通訳) ・手話に関する映像の制作 ・手話に関するイベントの開催 ・手話指導
取材年月日	2010年1月28日	対応者	大木洵人氏
会社沿革	2008年5月学生団体手話ネット立ち上げ 2009年2月学生団体リンクサインに改称 2009年11月NPO法人シュアール・株式会社シュアール設立総会。株式会社シュアール設立 2010年4月NPO法人シュアール設立 2010年9月グッドデザイン賞受賞		
URL	http://www.shur.jp		

(2)事業概要

シュアールグループは、大きく分けて4つの事業を展開している。手話に関連するデバイス(手話キーボード)の開発、手話コンテンツ開発(手話バラエティをコンテンツとしてpodcast配信。日本初の取組み)、遠隔手話通訳と手話指導である。

手話に関するデバイス開発は、手話キーボードの開発を中心にすすめている。シュアールが開発している手話キーボードは、手話を直接打ち込むことができる世界初のキーボードで、国際特許の予備審査を通過している(調査当時)。

手話キーボードによって、手話学習者が辞書を気軽に引くことができる機会を提供したい。現状、手話から引くことの出来る辞書に相当するものがなく、映像教材中心なので、手話の学習環境は依然不十分である。また、「ちょっとかじったことがある」レベルの人はたくさんいるが、手話で生計を立てられるレベルの人は多くはない。手話キーボードを通じて、手話の学習コストを引き下げたい。実際、デバイスの基本原理は通常のキーボードと変わらず、特注品をつくるわけではないので、大幅なコスト引き下げが期待できる。

手話コンテンツ開発事業は、米 Apple 社が提供する iTunes ストアにおいて、手話バラエティを配信する podcast のチャンネルを開設している。従来、「手話コンテンツ」というと、教育的なコンテンツや、啓蒙的なコンテンツが中心で、当事者たちが楽しめるコンテンツは乏しかった。どこでも、誰でもが楽しむことができるバラエティ番組を、iTunes の podcast を使って配信している。これは日本初の取り組みであり、2010 年にはグッドデザイン賞を受賞している。

遠隔手話通訳と手話指導事業は、24 時間 365 日の手話通訳サービスを動画配信サービスを介して提供することを目指している事業と、一般的な手話の普及・啓蒙事業である。現状では、たとえば、緊急性の高い疾病に罹患した場合などに、手話によって緊急連絡をする仕組みは整っていない。そのような緊急時に、シュアールにコールして、手話通訳サービスによって、シュアールから緊急連絡をかけるといった仕組みである。チャンネルには、インターネットを用いた動画通信を利用しており、実際のデバイスには PC や iPad を利用する。

これは基本的人権によって保障されるべき権利であり、行政などとも提携しながら実現を目指している。並行して、市民センターでの手話講座なども開催している。

現在は、手話指導事業が売り上げの柱となっていて、デバイス開発と遠隔手話通訳は実証実験という色合いも濃い。将来的には後者を事業の柱として育てていきたいと考えている。市場規模としては、関連分野の行政支出がおおよそ 70 億円あり、これが最低限のラインで、より開拓可能だと考えている。対象となる顧客も、数十万人単位の潜在顧客があると見ている。

手話がグローバルに使われていることと、デバイスへの需要や、ツーリズムとの連携などの手法で、グローバル展開も積極的に模索している。

(3)事業立ち上げの経緯

現代表の大木氏は、2008 年 5 月に学生団体手話ネットを立ち上げた。とはいえ、もともと起業に関心があったわけではなく、最初は戦場カメラマンに、そのあとは研究者になりたいと思っていた。語学力が必要と思い、高校 3 年時に 1 年間アメリカに留学した。その後、ある写真コンテストの全国大会に行けたら、プロを目指そうと思っていたが、敗退してしまい、それをきっかけに写真は趣味にすることに決めた。大学進学後、応援団に入部したりやりたいことを探していた。その折に、中学のときに関心を持ったが、写真に関心の中心があったため、置き去りにしていた手話のことを思い出す。だが、キャンパスにサークルがなかったので、友人とともに自ら立ち上げた。

手話サークルを立ち上げて 3 カ月のときに、大学の先輩でもあった歌手一青窈の紅白歌合戦での手話歌作成を依頼される。それを機に、ジャニーズジュニアといった人気タレン

トへの手話指導も手掛けるようになった。

当時将来の進路として経営学の研究者を志していたこともあって、授業にもしっかりとっていた。そのなかに「知的財産権とビジネスモデル」や「新事業創造ワークショップ」という授業があった。良い評価がほしかったので、しっかり授業に出席して、何度も先生にビジネスモデルをブラッシュアップしてもらった。そのなかで、今のシュアールの事業の原型が芽生えてきた。手話キーボードと遠隔手話通訳はとくに、授業の最終課題を考えるなかで形になったものである。

起業に踏み切ったのは、聴覚障がい者らを取り巻く、雇用や働き方を含めたさまざまな問題があるなかで、ビジネスのスキームとして生産性の高い、アウトカムがはっきりした事業を手掛けている人はあまりいなかった。そこで、自分がやらなければならないと思った。大手企業の内定もとれたが、友人たちの後押しもあり、起業することにした。グループ内に、NPOと株式会社の両方を設立したのは、NPOという法人格が知財を管理するうえで不十分な側面があったため、営利性の高い事業を株式会社に集約することにした。

起業に当たっては、大学連携型ビジネスインキュベーション施設であるSFC-IVと、NEC社会起業塾、公益財団法人起業家支援財団の支援を受けることになった。

(4) 創業者の問題意識とバックグラウンド

大木氏が、手話を学ぶようになったきっかけは、ふとしたきっかけと同じく手話に関心がある友人との会話がきっかけだった。したがって、当初から社会問題を解決しようと思っていたわけではなく、もっと気軽な気持ちで手話サークルを立ち上げた。だが、手話を学ぼうちに、聴覚障がい者たちがおかれた社会的排除といった問題を目の当たりにすることになる。たとえば、就職することができた聴覚障がい者たちも、急な会議に対応できないといった理由で職場で孤立し、退職しがちといった事情もある。こうした不公正を、ビジネスとして、遠隔手話通訳といった手法を用いて解決し、聴覚障がい者たちがきちんと働ける環境を用意し、所得を増やし、可処分所得を増し、社会のポテンシャルを増す方法で解決したいと考えている。

(5) 関連するコミュニティ

大木氏は、起業前に起業にまつわるコミュニティとの関わりは有していなかった。むしろ、大学の授業がビジネスプランをブラッシュアップしたりする機会になっており、近い距離に起業に理解ある教員たちが存在していたことは特筆する必要がある。

起業後には、支援機関の交流会などをおして、「こんなに起業している人物がいるのか」と驚くほど、起業家や社会起業家と出会うことになった。具体的には、SFC-IVと、NEC社会起業塾、公益財団法人起業家支援財団の支援を受けている。

(6) 人間関係

大木氏の周りにも、起業に関心を持つ人物はあまりいなかった。起業するまで、起業家の知り合いもいなかった。しかし、大学の授業と担当教員が、ビジネスモデルをブラッシュアップするために、重要な役割を果たしている。

(7)直面する課題

現状はまだ外部資金に頼っているが、補助金で生きていこうと思っているわけではない。

現在のフェーズとしては、収益の柱を確立して、将来的には補助金から抜けてビジネスとして成立させていきたい。また、国際特許を取得するのに必要な資金調達のスキームを検討している（調査当時）。

(8)今後の展望

手話の世界では、だれか手話通訳がひとりでも、過労でちょっと倒れたりすると、予定が回らなくて大変なことになってしまう。ワーク・ライフ・バランスとの両立可能な仕組みと人材確保の両方を目指したい。

3. クラウドコンピューティングの応用可能性

－（株）リアルグローブ

3. 1 クラウドコンピューティングの現状

クラウドコンピューティングという新しいアーキテクチャが話題になっている。

たとえば、経済産業省は、クラウドコンピューティングをクラウドコンピューティングとは、「ネットワークを通じて、情報処理サービスを、必要に応じて提供／利用する」アーキテクチャと定義している（経済産業省 2010）。アーキテクチャとは、コンピュータの設計思想のことをさすが、従来のコンピュータでは、手元の計算機で処理や保存を行うことが一般的だった。それに対して、クラウドコンピューティングではネットワーク上の事業者がそれらの処理を一手に手掛け、手元の端末での処理はおもに表示とネットワークへの接続を担う。その結果、基幹部分、そしてそれらの開発コストや管理コストも共有することができ、インフラにかかるコストを圧縮しつつ、合理的に活用することができる。前掲報告書が、「ハードウェアやソフトウェアの仮想化・規格化・共用化が進み、規模の経済が実現する。これにより、①利用者負担の軽減、②IT 資本の性能・効率の向上、③情報環境の多様化・偏在化・リアルタイム化、④大規模データの蓄積・共有という 4 つの側面において、非連続的な進展が期待される」と述べるように、IT のなかでも近年特に成長が注目されている分野であり、2008年の時点で売上 20 兆円、従業員数 80 万人が見込まれ、2020 年までに累計 40 兆円を上回る新サービス市場の創出が見込まれている（経済産業省 2010）。

2007 年に日本郵政公社が入札を行った「顧客情報管理システム提供サービス等の委託」を、株式会社 NTT データ（以下、「NTT データ」と表記）が落札したことをきっかけに、クラウドコンピューティングを手掛ける米国セールスフォース・ドットコム社が提供する「Salesforce」を導入することになった経緯も話題となった。日本法人である株式会社セールスフォース・ドットコム（以下、「セールスフォース・ドットコム」と表記）によれば、「顧客情報管理システムは、2007 年 10 月に発足する郵便局株式会社において、個人情報利用に関する同意を得られた顧客のデータ管理を行い、郵便局

で取り扱う各種サービスのクロスセルや顧客への適切な情報提供等を目指す」という（セールスフォース・ドットコム 2007a）。

具体的には、セールスフォース・ドットコムのパートナーとなった NTT データのニュースリリースが、「顧客情報データベースを構築、全国先行 13 局の営業部門と約 4,200 局の本社（支社）マーケティング部門を中心とした約 5,200 名の職員に導入し、顧客情報の一元管理、営業の商談状況の把握、および営業戦略立案の効率化による営業力の向上を支援」するサービスと述べているが、このような大規模なサービスを、郵政公社が発足するまでというごく短期間のうちに実現する手段として導入された（NTT データ 2007）。

さらに、セールスフォース・ドットコムは、同年には日本郵政公社の 40,000 ユーザーを対象にオンデマンド・プラットフォームを提供することになり、日本郵政公社はセールスフォース・ドットコムのオンデマンド・プラットフォームで世界最大のユーザーになったという（セールスフォース・ドットコム 2007b）。

セールスフォース・ドットコムと日本郵政公社の例は、大規模な事例だが、応用可能性は広く、ベンチャー企業や中小企業も、開発、活用双方の側面でメリットがある。

3. 2 （株）リアルグローブの特徴

（株）リアルグローブ（以下、「リアルグローブ」と表記）は、クラウドコンピューティングの基幹サービスの提供と、その応用型として、電子書籍事業を手掛ける、非常に開発意欲の高いベンチャー企業である。従来、プラットフォームサービスはユーザー数やアクセス数を指標とした従量課金を中心だが、それではプラットフォームを準備する側にとっても、プラットフォームを利用する側にとっても「無駄」や「機会ロス」が発生しがちである。

だが、リアルグローブのサービスでは、独自に開発したサーバー管理技術によって、実際に利用した額を課金する。このようなサービスは、特に利用できる資源が限られている小規模な事業者や、リリース直後とそれ以後でアクセス数が急激に変動するソーシャルアプリ事業者にとっては大きなメリットがあると目されている。リアルグローブのこのコア技術は、「IT それ自体の合理化・革新」といえよう。

さらに同社がユニークなのは、クラウドコンピューティングのコア技術を持ちつつも、同事業に専念するだけでなく、多角的な事業展開を行っている点である。同社がもうひとつ取り組んでいるのが電子書籍事業である。電子書籍市場は急成長市場としての注目を集めているが、同社は独自に、インタラクティブコンテンツを埋め込むことや、PDF からの作成が容易な電子書籍オーサリングツールと発信環境を提供している。

受託開発も引き受けているが、いずれも同社のコア技術であるクラウドコンピューティングとの相乗効果を期待できる分野であり、実際にあわせての受注も多い。コア技術から応用までを視野にいれた幅広くソリューションを提供する IT ベンチャー企業は珍しく、今後の動向に注目したい。

3. 3 事例：(株)リアルグローブ

■株式会社リアルグローブ

(1)事業者概要

事業者名	株式会社リアルグローブ	住所	〒113-0034 東京都文京区湯島 3-31-1 中川ビル 802
代表者氏名	大畑貴弘代表取締役社長	創業	2006年
事業規模	非公開：数千万円（2010年度） 非公開：数億円（2011年度目標）	法人格	株式会社
ミッション	・多くのソーシャルアプリ開発者をはじめ、広くチャレンジ/トライできる環境を提供し、イノベーションを促進する	事業分野	・クラウドコンピューティングサービス ・電子書籍出版支援サービス ・システム受託開発
取材年月日	2011年3月1日	対応者	大畑貴弘氏 西風陽介氏
会社沿革	2006年：LLPとして起業 2008年10月：リアルグローブを株式会社化 2009年8月：クラウドサービスの「r-cloud」をリリース 2009年：信用保証を活用し、銀行から調達。 2011年1月：NTTコミュニケーションズとの共同実験	資本金	1,680万円（2011年3月現在）
URL	http://www.realglobe.jp		

(2)事業概要

リアルグローブ社は、大きく分けて3つの事業を展開している。会社のメイン事業として今後も大きな拡大が期待されるのが、クラウドコンピューティングサービスの「C4SA」である。クラウドコンピューティングサービスの中でも、PaaS²とIaaS³の中間形態を取るサービスであり、特にソーシャルアプリ開発者にターゲットを絞って展開している。ソーシャルアプリ開発者はサービスへのアクセス変動が大きいことや、必ずしも十分なリソース（人的、物的、金銭的）を有していないこともあり、柔軟なインフラ活用のニーズが大きい。従来のクラウドコンピューティングサービスは従量課金ではあるものの、常に利用者側がサーバーの稼働状況などをチェックする必要があるが、リアルグローブ社は事後

²アプリケーションソフトが稼働するためのハードウェアやOSなどの基盤(プラットフォーム)一式を、インターネット上のサービスとして遠隔から利用できるようにしたもの（出所：IT用語辞典 e-Words）

³ 情報システムの稼働に必要な機材や回線などの基盤(インフラ)を、インターネット上のサービスとして遠隔から利用できるようにしたもの（出所：IT用語辞典 e-Words）

的にアクセスベースで課金するビジネスモデルを採用して、利用者への便益を高めている。ハードとしてのインフラ（サーバーや CPU など）を提供するビジネスではなく、顧客に対するサービスを提供するビジネスである、と自社の事業を定義している。クラウドコンピューティング業界は、規模の経済を利用したコストリーダーシップ戦略が幅を利かせているが（Amazon 社の AWS や、Google 社の Google Apps など）、ベンチャーであるリアルグローブ社は自前のサーバー管理技術を使ったコスト効率化を武器に、事業を推進している。

二つ目の事業は、電子書籍の出版支援サービスである「r-publish」である。本サービスは、手持ちの PDF ファイルから iPhone/iPad アプリ形式で閲覧できる電子書籍を制作するツールである。サービスの特徴は、電子書籍内に画像／動画／音声などのファイルを自由に埋め込める点や、目次／検索タグ／外部リンクなどのメタデータが付与可能な点である。

三つ目の事業はシステムの受託開発で、C4SA とセットで受注することが多くなっている。技術力に不安のある会社の場合は、インフラ提供（C4SA）からシステム構築まで一括でリアルグローブ社に委託する、といったケースが多い。

創業当時は受託開発が中心だったものの、最近では自社内でのノウハウ／技術蓄積が進み、待ちの姿勢ではなく提案営業を実施するケースが増えてきている。特に、コンテンツ業界の技術力が弱い部分をサポートすることで、新たなビジネスを創出することなどを目指している。

(3)事業立ち上げの経緯

現代表の大畑氏は、以前からモノづくり及びビジネスへの関心が強く、大学在学中にはベンチャー企業でアルバイト勤務をしていた。その会社の事業が安定し、チャレンジが少なくなったことに不満を持つようになった大畑氏は、2006 年に LLP で起業（当時、学部 4 年生）。同級生などをメンバーとして集めながら、ウェブの受託開発案件を成功報酬契約で請け負うなどしていた。起業当初はコアとなる事業コンセプトは持っておらず、トライアルアンドエラーの連続であった。特に創業当時（2006 年）は、著名な IT 起業家の逮捕などネットベンチャービジネスに対する逆風が吹いていた時期でもあり、事業のコアとなるものを試行錯誤しながら探し求める時期であった。

その後様々なノウハウを蓄積する中で、2008 年 10 月にリアルグローブ社を株式会社化。クラウドコンピューティング／仮想化技術をコアとした、現体制の基礎がかたまった時期である。2009 年 8 月には IaaS サービスである「r-cloud」をリリース。ただし当時は、技術には精通していたものの、営業／マーケティングがうまくいかず、事業を飛躍させるには至らなかった。

2010 年 4 月、会社をより成長させたいとの想いを強くした大畑氏は、リアルグローブ社のメンバーを一新。西風氏はこのタイミングで同社に参画している。組織の体質改善を図り、自前の技術開発も積極的に進めるようになり、「C4SA」や「r-publish」など現在の核となるサービスを開発するに至る。2011 年 1 月には NTT コミュニケーションズとの協業がスタートし、2011 年 7 月には共同実験を開始予定である。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

大畑氏は10代のころから他人と違うスタンス／ものの考え方をすることが多く、それを長所として応援するような家庭環境で育った。高校時代には米国への交換留学を経験し、彼の地でも自身の長所を積極的に伸ばすような、型にはまらない生き方を志向してきた。

大学では自然言語処理を研究し、技術やモノづくりへの強い関心を持っていた。しかし論文を書くだけの研究活動よりも、ビジネスに踏み込んで勝負したいという想いを強く持っており、加えて会社の従業員として歯車になるのではなく、自分が主導権をとってビジネスを実施したいと考えたのが、起業に踏み切った大きなきっかけ／問題意識である。

一方の西風氏は、リアルグローブ社への参面前は大企業に勤務していた。しかし大きな組織での業務が自分の感覚にフィットせず、より小さな組織で活躍したいという想いを抱き、創業間もないリアルグローブ社でのキャリアを選択した。

(5)関連するコミュニティ

大畑氏は、大学学部生時代にベンチャー企業でのアルバイトを経験してはいたものの、それ以外に起業にまつわるコミュニティとの関わりは有していなかった。

起業後には異業種交流会などへ出席した経験はあるものの、ベンチャーを相手にビジネスをする人たちの集まりが多く、実際のベンチャー経営者とのつながりを作る機会はそれほど多くない。

現在は東京大学が主宰する産学連携本部とコンタクトを取り始め、そこでのネットワーキングを模索し始めている。

(6)人間関係

大畑氏のまわり（家族、友人など）では、起業を経験した人物はおらず、起業時には引き止められるケースが多かった。現在リアルグローブ社の社員は、大畑氏の大学の友人や研究室の先輩／後輩などが主である。

(7)直面する課題

クラウドコンピューティング事業（「C4SA」）に関しては、サーバーの増強によるスケールメリットの追求（＝コスト競争力の強化）が喫緊の課題である。

「r-publish」に関しては、脱電子書籍を目指している。つまり、単なる電子書籍としてではなく、ソーシャルリーディングの機能実装や、ゲーム的要素を取り入れるなど、サービスのドメインを広げていきたいと考えている。

全社的な課題としては、営業の強化があげられる。現在は基本的に大畑氏が引き受けているが、より人員を強化して販売を伸ばしていくことが目標である。

(8)自社とソーシャルビジネスの今後の展望

クラウドコンピューティング事業は今後も拡大が予想されており、その中でリアルグローブ社が力を発揮し、日本をアジアのデータセンター拠点とすることを目指している。そうすることでサービスのコストを下げ、日本のアプリ産業／コンテンツ産業の活性化や競争力強化に貢献したいと考えている。それを実現するにあたっては、NTT コミュニケーシ

ョンズなどの大手企業との連携も利用しながら、柔軟に事業を推進していく計画である。

4. ソーシャルメディアがつなぐ「マイクロギフト」

— (株) giftee

4. 1 ソーシャルメディアの現状とマイクロギフト

「ソーシャルメディア」と呼ばれる新しいメディアの普及が著しい。ソーシャルメディアとは、速報性、拡散性、情報の相互浸透性といった特徴を持つインターネット上のサービスのことで、140字で身近な出来事を書き込むミニブログの「twitter」や、実名利用と紐づいたSNS、「facebook」などがよく知られている。

twitterは2006年に、facebookは、2004年にサービスが始まっている。国内でも急速に普及しており、前者は1,000万人を越えるユーザーを持つようになったといわれている。このようなメディアによって、さまざまなイノベーションが生まれ、メディアやジャーナリズムの形も変革を余儀なくされている。その背景には、このようなソーシャルメディア上でのプレゼンスの一部は、「フォロワー」と呼ばれることもある読者の数によって決まってくる。個人が組織と同等の規模の影響力をもちうる可能性がある。現に芸能人に限らず、数十万人の読み手を抱えるケースが生まれている。

また、テレビを、ソーシャルメディアで感想をつぶやきながら視聴する、追加情報をソーシャルメディア上でやりとりするといったことも行われているし、シンポジウムや講演も、リアルタイムでソーシャルメディアを使って実況中継されることも増えてきた。

そして、ソーシャルメディアが媒介する実感と共感を経済活動に利用することが盛んに試みられるようになってきた。たとえば、マーケティングへの応用への期待が高まっている。ユーザーや関心を持った人々と広報担当者、あるいは経営者といった関係者が直接やりとりして共感を調達して購買行動や、ユーザー・コミュニティ育成を行うのである。「リレーションシップ・マーケティング」や「バイラル・マーケティング」の変形と見なすことができる。最近では行政組織から地方自治体、中小企業まで、情報発信やマーケティングにソーシャルメディアを活用することが一般的になりつつある。

マーケティングとは少し違った、ソーシャルメディアの活用事例として、本調査が取り上げる「マイクロギフト」も位置づけることができる。マイクロギフトとは、たとえば、誰かを励ましたいときや、誰かに感謝の意を伝えたいとき、あるいは、ネットで知り合った（住所や連絡先を教えるには抵抗感が残る）誰かに、ちょっとした贈り物を送りたいときに、ツイッターを介して気軽な（一般には3,000円以下程度の）プレゼントを送るサービスである。リンク付きのマイクロギフトを受け取った相手は、店舗で画面を見せると、そのギフトを受け取ることができるというモデルである。

まだ日本ではまだ馴染みが薄いのが、アメリカや韓国では広まりつつあるサービスの形態である。たとえば、韓国では大手携帯キャリアのSKテレコムが「Gifticon」とい

うサービスを展開している。送り手の携帯番号を入力するとバーコードが届き、それを店舗で見せると、ギフトを受け取ることができる。スターバックス・コーヒーのようなチェーン店なども参加しており 20 代の若者に人気のサービスである。

実は日本でもこうしたサービスが一部で始まっている。たとえば、2008 年に携帯電話事業者のソフトバンクグループが提供する「ソフトバンクギフト」がある。専用ギフトサイト内から商品を選んで、メールで送信する。受け取った側は、コンビニエンスストアなどでその商品を受け取ることができる。利用料金は送り手に、携帯電話料金とともに請求されるというサービスである。サービスの存在自体があまり普及しておらず、さらに利便性に課題があり利用が一般化しているとはいえない。

しかしながら、ソーシャルメディアの普及と並行して、共同購入サービス（Groupon 等）といった近い分野のサービスも拡大しており、今後の展開が注目されるビジネスモデルである。

4. 2 (株) giftee の特徴

ソーシャルメディアの一般化と、マイクロギフトというトレンドをいち早く、事業に取り入れたのが (株) giftee (以下、「giftee」と表記) である。giftee は、こうしたマイクロギフト事業を手掛け、ギフトが使われた場合売上の 5%、使われなかった場合は 60% を寄付にあてており、将来的には贈り物の受け手の意思で、寄付を選択できるようにしたいという。giftee の事業も「IT を用いた (関連分野の) 合理化・革新」である。

とはいえ、giftee は社会貢献活動ではなく、もっぱらビジネスに主眼を置いている。起業に際して、同種のサービスをリサーチしていたところ、利用されないケースが少なからず存在することに気づき、「善意」が無駄にならないよう寄付を組み込むことを考え付いたそうである。

昨今、こうした社会貢献活動や寄付を販売促進に取り入れる「コーズ・リレーティッド・マーケティング」という手法が注目されるようになってきている。ユーザー・コミュニティや潜在的な顧客の共感を醸成するのである。営利組織が社会的活動に参入してきたということだが、営利／非営利の垣根が曖昧になっているともいえるだろう。

もともと、このような事業を考えるきっかけになったのは、giftee の創業者である大田睦氏が、ソーシャルメディア上のストリーム (情報の流れ) を分析していたときに、「お疲れさま」、「ありがとう」、「おめでとう」といったポジティブなメッセージがきわめて頻繁にやりとりされていることに気付いたことだという。たとえば「バースデー (Birthday)」という単語を検索していくと、クリエイティブな人たちのなかに自分で絵を描いてそのリンクを送ったりするようなものがあり、そういったカジュアルな感謝の気持ちの贈答をだれにでもできるような形で実現したいと、事業のコンセプトを思いついたという。

知人のデザイナーや前職時代に知り合いだったプログラマらに声をかけ、サービスを形にし、Open Network Lab が主催するインキュベーションプログラム「Seed Accelerator」へ応募し、入賞したことをきっかけに VC 等からの出資を取り付けている。

4. 3 事例：(株) giftee

■株式会社ギフトィ

(1)事業者概要

事業者名	株式会社ギフトィ (giftee, Inc)	住所	〒107-0062 東京都港区南青山 2-2-15 ウィン青山 1403
代表者氏名	太田睦	創業	2010年
事業規模	非公開	法人格	株式会社
ミッション	・ソーシャルメディアを活用して、カジュアルギフトを簡単に贈る仕組みを提供する	事業分野	・マイクロギフト事業 (twitter や Email 経由で、少額のギフトを友人に送付する)
取材年月日	2011年1月22日	対応者	太田睦
会社沿革	2009年9月：現在の giftee サービスの原型となるビジネスプランを考案 2010年6月：Open Network Lab 主催のインキュベーションプログラム「Seed Accelerator」の参加チームに選出される (全7チーム) 2010年8月：株式会社ギフトィ設立 2010年12月：招待制アルファ版サービス「giftee」を公開 2011年：複数社およびエンジェル投資家からの出資を受け入れる予定		
URL	http://giftee.co/		

(2)事業概要

現在はマイクロギフト事業「giftee」に特化して事業展開している。マイクロギフトとは、コーヒー杯などの少額商品をギフトとして送るサービスであり、特にインターネットを通してギフトを相手に送ることが特徴である。

gifteeは現在 Twitter もしくは Email を通して、ギフトを送付する仕組みを構築している。具体的には、ユーザーが giftee のホームページに掲載されている商品 (のギフト券) をクレジットカード決済で購入し、その情報を Twitter もしくは Email でギフトを送りたい人宛に送信する。ギフトを受け取った人は、そのギフト情報を携帯/スマートフォン端末などを使って店舗にて掲示し、実際に商品を受け取るという流れである。ギフトィ社は各商品の販売実績等を自社で管理し、日次で店舗側にレポートする。

ビジネスモデルは、ギフトの購入代金をギフト社／販売店／決済代行業者でレベニューシェアするモデルである。購入されたものの実際に店舗で交換されなかったギフト代金の一部は、NPO/NGO に寄付されるという点が一つの特徴である。

現在の導入店舗はカフェやレストラン等の飲食店を中心に、2011年1月時点で約30店舗ほどにのぼる。2010年の12月に招待制のアルファ版サービス（テストサービス）を公開し、その成果を反映してサービスの改良が行われている。2011年1月時点で、一般公開のベータ版サービス開発が進められている（インタビュー時点では未公開）。

(3)事業立ち上げの経緯

ギフト社は、太田氏（現 CEO）を含めた創業メンバー3名によって2010年に設立された。起業に至るきっかけは、2009年太田氏が受講した自由大学での講座にさかのぼる。太田氏はその講座内でビジネスプラン企画の演習を経験し、その際に考案したプランが現在の giftee サービスの原型となっている。

当時考えた事業案は、現在のマイクロギフト事業と大枠では同様のものではあったが、既に大手企業が同種のサービスを開始していたため、事業化には二の足を踏んでいた。しかしその競合サービスが十分には練り込まれておらず、市場に浸透しきっていないことに気づいた太田氏は、真剣に事業化を検討し始める。

サービスを形にするにあたっての大きな壁は、デザイン/UIの問題だった。自身のプロトタイプ時点で限界を感じていたところ、知人の紹介で知り合った優秀なデザイナーを仲間に引き込むことで、納得のいくサービスを作りあげるめどを立てた。

サービス開発の大枠が決まった時点で一番のハードルとなったのが、起業資金をどう確保するかという問題であった。それを乗り越えるために、太田氏はビジネスプランコンテストへの応募を検討。最終的には充実したメンター制度／インキュベーション機能を有する Open Network Lab が主催するインキュベーションプログラム「Seed Accelerator」へ応募し、入賞。それを契機に VC やエンジェル投資家からの出資を取り付け、事業を当面継続していく準備が整った段階である。アルファ版リリースおよびそのフィードバックが終了し、現在ベータ版のリリースに向けて最終調整中である（2011年1月時点）。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

太田氏は、大学在籍時は特に起業などを考えたことはなく、卒業して大手 IT コンサル会社に就職。在学中から先進的な web サービスに興味を持っており、IT 分野の技術力を磨くためエンジニアとして同社に入社した。しかし配属されたプロジェクトは古典的なシステムの運用が中心で、太田氏が期待していたような技術力の向上は望むべくもなかった（業務では UNIX を使用し、最新のプログラミング言語やサービスを扱うことはなかった）。その現状に危機感を覚えた太田氏は、前述の自由大学など、外部の活動に積極的に参加するようになる。特に自由大学では「未来の仕事」と題した講座で、新しい仕事のありかたを検討する機会を得た。そこでの経験が、起業という選択肢を身近に感じ始めた出発点であった。

(5)関連するコミュニティ

太田氏の友人を中心として起業／IT／デザインなどに興味をもった10人からなるコミュニティがあり、太田氏は大学在学中からそのコミュニティで様々な影響を受けてきた。友人の一室にメンバーが集まり、自由なディスカッションが始まったり、お互いが興味を持っているキーワードを共有したり、読書会をするなどして、起業などの型にはまらない働き方を考える上での刺激を得ていた。このコミュニティは現在も継続しており、食事会などを開催して人脈／ネットワークを広げる役割も担っている。gifteeのデザイン/UI面での壁を乗り越えられたのも、この食事会を介して優秀なデザイナーに知り合い、事業に参画してもらえたことがきっかけである。

また、前述した **Open Network Lab** のコミュニティも積極的に活用している。具体的にはオフィスを借りていることに加え、同じく入居している企業との交流や、メンター陣とのコネクションづくりなどに活用している。出資予定の企業もこのコミュニティを介して知り合っているため、起業に際して大きな影響を与えたコミュニティだと言える。

加えて、ギフト社のサービスを利用してくれるユーザー・コミュニティも非常に重要な存在として捉えている。10名ほどのコミュニティ（アルファ版のユーザーなどギフトを応援してくれるメンバー）で、Twitter上で「サポーターズ」というリストを作ってコミュニケーションを取っている。彼らとは定期的に食事会を開き、そこでプロトタイプや最近の進捗状況を共有し、様々なフィードバックを得ている。使われなかったギフト代金をNGO/NPOに寄付するという仕組みも、ユーザーから得られたフィードバックを元にして作られたものであり、太田氏はこのコミュニティとの関係を非常に重要なものとして捉えている。

(6)人間関係

太田氏個人としては、前述の大学時代から続くコミュニティが、起業関係の人間関係／ネットワークの中心となっている。またギフト社として、**Open Network Lab** を介したコネクションも重要な人脈として機能している。

(7)直面する課題

資金獲得のめどがたった現在、最重要課題は公開するベータ版サービスの開発である（2011年1月時点）。アルファ版を公開した際の、ユーザーからのフィードバック（使用感の報告／改善提案／不具合の報告など）をもとに、現在開発が進められている。

加えて、太田氏自身が中心的に受け持つ課題としては、採用店舗の拡大があげられる。現在は小～中規模のカフェ／レストランが中心のラインアップであるが、サービスを公開して実績を積み重ねた段階で、大規模チェーン店の開拓も視野に入れる予定である。そのためには十分な運用実績に加え、マーケティング投資としてのプロモーション効果をアピールできるだけの材料を集める必要がある。ベータ版を公開することで、ユーザー数を増やすとともに、効果測定に耐えうるモデルの構築が求められている。

(8)今後の展望

インターネット／Webを活用したコミュニケーションは、今後ますます増加していくと考えられる。その中には、「おめでとう」「ありがとう」「おつかれさま」といったカ

ジュエルかつポジティブなコミュニケーションが数多くかわされている（一例として、Twitterでは一日にバースデイメッセージが約200万回投稿されているという）。ソーシャル・メディアが普及することで、オンライン上でのそういったコミュニケーションはさらに拡大するだろう。そこに小さなギフトを付け加えることで、「ありがとう」や「おめでとう」の気持ちをよりうまく表現することができる。gifteeは、そのようなコミュニケーションを支援するプラットフォームとして機能することを目指している。

5. 新しいプラットフォームで世界を狙うー（株）パンカク

5. 1 プラットフォームビジネスの現状

IT業界では、「プラットフォーム」の制覇が常に意識されている。プラットフォームとは、その分野におけるデファクトスタンダード（事実上の標準）となる共通基盤のことを指す。ハードウェアも、ソフトウェアの場合もあれば、その両方にまたがる場合もある。一般に、プラットフォームは一部限定された形で他の企業にも公開することが多い。他の企業もそのプラットフォーム上で、商品やコンテンツを販売することができるが、デファクトスタンダードとなるプラットフォームを押さえた企業は、手数料収入などによって圧倒的に有利な立場で事業を進めることができる。

音楽配信における米Apple社の「iTunesStore」や、電子書籍市場における米Amazon社のKindleと、やはり米Apple社の「iTunesStore」などがある。こうした巨大な市場をめぐるプラットフォームの争いもあれば、より小さな分野における競争もあり、あらゆる領域でプラットフォームをめぐる激しい主導権の取り合いが続いている。

5. 2 （株）パンカクの特徴

（株）パンカクは、ユニークなプラットフォーム戦略と、実績を誇る会社である。同社はiPhoneアプリの「LightBike」であろう。北米のAppStoreのゲームランキング1位を達成したからである。だが、ゲーム開発は同社のコア技術を使ったものではない。同社が狙っているのは、ゲーム開発に必要な対戦マッチングモジュールやSNSのフレンドリストのインポート、課金モジュール、プロモーションサービスといったプラットフォームである。現在、Pankia SDKという開発環境を無償で提供して、ゲーム開発に必要なコストを引き下げつつ、アプリ内課金のレベニューシェア（収入の分担）というスキームを採用している。

同社はソーシャルアプリ（のさらに一部の、コミュニケーションを担う部分）にかかわるプラットフォームの提供を目指しているわけだが、今後世界中の携帯電話がスマートフォン化していくと目されるなかで、その潜在市場は拡大基調にあると見なすことができる。

ベンチャー企業にとって、OSや汎用デバイスのような大きなプラットフォームの争奪戦への参加は開発力や資本力がものをいう側面もあり難しい。現時点では限定された分野で、小さい市場にとどまっているものの、今後その下位の、たとえばスマートフォンやOSに関する市場の成長に伴った成長が期待できる分野であれば、資本力や

開発力の小さなベンチャー企業でもアイデア次第で参入可能であり、取り組む価値も大きいと思われる。

5. 3 事例：(株) パンカク

■株式会社パンカク

(1)事業者概要

事業者名	株式会社パンカク (PANKAKU Inc.)	住所	〒252-0816 神奈川県藤沢市遠藤 4489
代表者氏名	柳澤康弘代表取締役社長	創業	2007年2月
事業規模	非公開	法人格	株式会社
ミッション	・先進的で付加価値の高いアプリケーションを開発し、高い生産性を広く提供する	事業分野	・iPhone アプリの企画・開発・運用 ・Android アプリの企画・開発・運用 ・Web アプリの企画・開発・運用
取材年月日	2011年1月20日	対応者	柳澤康弘氏
会社沿革	2006年12月：ソーシャルパブリッシングサイト「パンカク」をオープン 2007年2月：慶應藤沢イノベーションビレッジにて株式会社パンカクを設立 2007年9月：資本金 3,000,000 円に増資 2008年4月：資本金 10,000,000 円に増資 2008年5月：東京都中央区新川にオフィスを開設 2008年6月：レコメンドエンジン製品化・提供開始 2009年2月：iPhone 向けゲーム LightBike を発売 2009年3月：湘南オフィスを拡張（東京都中央区新川のオフィスを統合） 2010年3月：株式会社サイバーエージェントから第三者割当増資を実施。資本金 3,492 万 6,250 円に増資 2010年6月：第三者割当増資を実施。資本金 7,399 万 7,500 円に増資	資本金	7,399 万 7,500 円
URL	http://www.pankaku.co.jp/index.html		

(2)事業概要

主な事業内容は、iPhone や Android などスマートフォン向けアプリケーションの企画／開発／運用、および「Pankia」というソーシャルプラットフォームの開発である。特に近年は自社でのアプリ開発からプラットフォーム開発へ軸足をうつしており、Pankia は 2011 年 2 月には利用者が 500 万人を超えている（パンカク社ニュースリリースより）。Pankia とは、iPhone や Android 上のゲームアプリに主眼をおいたプラットフォームで、対戦マッチングモジュールや SNS のフレンドリストのインポート、課金モジュール、プロモーションサービスなどが含まれている。Pankia の SDK (Software Development Kit) 配布は現在無料で行っており、アプリ課金のレベニューシェアというビジネスモデルをとっている。

(3)事業立ち上げの経緯

パンカク社は、2007 年 2 月に柳澤氏（現代表取締役社長）によって設立された。創業当初はソーシャルパブリッシング事業「パンカク」（ブラウザ上で執筆／出版／交流が実現出来るサービス）や、Web サービス（SNS や CMS など）の受託開発などを行っていたが、現在は前述のスマートフォンアプリ開発およびソーシャルプラットフォーム開発に特化している。ベンチャーを経営する上では、一貫して「フロンティアを狙うこと、現在は小さくても将来的に大きな需要が見込める領域に集中すること」を重視しており、パンカク社もその精神に則って立ち上げられている。

(4)創業者の問題意識とバックグラウンド

柳澤氏はパンカク社創業前に、二社のベンチャー立ち上げに関与している。最初の創業経験は柳澤氏の大学在学時代（2000 年代前半）にさかのぼる。所属する大学の研究室メンバーと共にビジネスプランコンテストに出場し、優勝して起業準備金を得たことがきっかけとなって事業を興した。当時は大学付近で小規模にビジネス展開をしていたものの、柳澤氏の参画はそれほど長くは続かず、後輩に事業を任せ、自身は別の新たな事業を行うこととなった。次の事業は、企業向け社内 SNS パッケージの販売を柱とする、SNS 関連サービス事業を展開していた。

大学在学時代から起業に興味を持ち、実際に 2 社を立ち上げるなど積極的な活動を行っていたものの、両社共に限定的な事業展開にとどまっていた。そのような状況で、柳澤氏は自身の事業をさらに大きく舵をきることを考え始める。当時を回想して柳澤氏は、「mixi や GREE などがたくさんのユーザーを集めて、上場するなどして大きくなっていくのを見ると、もっと多くのユーザーに使ってもらえるようなサービスを作りたいと思うようになった」と語っている。その想いを結実させたのが、パンカク社である。

(5)関連するコミュニティ

起業家が集まるようなコミュニティに参加していた訳ではないが、自身の所属していた大学の研究室には、実際に起業を経験するメンバーが複数存在していた。1 社目の起業は、研究室メンバーとチームを組んでビジネスコンテストに出場したことがきっかけである。

また、現在オフィスのある慶應藤沢イノベーションビレッジは、柳澤氏の出身校でもある慶應義塾大学にゆかりのあるベンチャー起業が多数入居しており、ベンチャー企業間での交流や、施設に常勤するインキュベーション・マネージャーとのコミュニケーションなども行われている。

加えて、iPhone アプリの「LightBike」がヒットした後は、多くのベンチャーキャピタルから声がかかり、話をする機会を持っている。実際そういった流れの一環として、昨年はサイバーエージェントから出資を受けるなどの動きも出ている。

(6)人間関係

前述の大学研究室の友人に加えて、大学在学当時は自身のまわりの先輩などに起業を経験している人が複数存在した。柳澤氏は自身のベンチャー創業前には、Web 制作を行っている先輩の会社に入社して、プログラミングの技術を使ったアルバイトをするなどしていた。

大学研究室の仲間に関しては、現在もベンチャー業界に身を置く人間が多い。その内の一人は、現在パンカクの副社長をしている塚田氏であり、もう一人は株式会社じげんの代表取締役社長を勤めている平尾氏である。その他にも、中国で起業して社員 70 名ほどを抱える事業まで育てている友人などもおり、起業／ベンチャー経営といった分野での個人的な交友関係は広く、そういった仲間達から様々な刺激を得ている。

(7)直面する課題

現在は、ソーシャルプラットフォームの Pankia を広く普及させることが第一の事業目標となっている。前述の通り、現在無償で SDK を配布し、Pankia プラットフォームの利用者数は 500 万人にまで達している。このプラットフォームをより浸透させることで、レベニューシェアからの収益拡大を目指すことに加え、リワード広告などその他様々なマネタイズの手法が検討されている。その土台として、プラットフォームの利用者増を最優先事項としている。

また、現在 iPhone の App Store では、ランキング上位にならないとダウンロードがされないという一極集中状態が起こっており、スクラッチでダウンロードをかせぐことが大変難しい状況ができあがっている。そういった状況を打破するために、Pankia が集めたユーザープールに新規アプリへの導線を貼り、一気にダウンロードさせ App Store のランキングに載せやすくすること、もしくは Pankia 上でユーザーを回遊させる仕組みなどを検討している。

加えて、経営資源という観点からは、エンジニアの確保が重要課題となっている。近年大手企業を中心としてエンジニアの争奪戦が繰り広げられており、ベンチャー企業が優秀なエンジニアを獲得するのが難しくなっている。慶應義塾大学 (SFC) に隣接している地の利なども生かし、若い優秀な学生の獲得などにも力を入れている。

(8)今後の展望

今後、全世界の携帯電話がスマートフォン化していく流れにあり、日本でアプリケーションを作って世界中でダウンロードしてもらおう／使ってもらおう、というビジネスが可能に

なっている、と柳澤氏は語る。世界中の人にとってスマートフォンが一番身近なインターネットデバイスとなり、常に持ち歩き、色々な人と通信する必需品となる。そういった中でゲームというジャンルのニーズは根強く、普遍性のあるものだと考えている。

大きな流れとして、IT 業界では IBM が淘汰され Microsoft になり、Microsoft が淘汰され Google になり、Google が淘汰されて Facebook になりかけている状況がある中で、次に来るのは GREE でも DeNA でもなく違った切り口の会社なのではないかと、柳澤氏は展望する。

最後に、グローバル化の不可避性についても触れられた。今後は日本のマーケットだけを見ていては競争についていけず、グローバルな視点での開発が求められるという。自身のサービスを考える際も、日本で一番かどうかというだけでなく、「Google や Amazon がやってきたらどうするか」を常に考えながら、事業展開する必要性を感じている。

6. IT ベンチャー企業の現在形とコミュニティ

本調査では、IT 技術を掘り下げ、そのイノベーションを通じた事業展開を行う企業と、IT を利用して他の分野でのイノベーションを手掛ける、いくつかの IT ベンチャー企業の事業分野の背景と事例を紹介した。

今回取り上げた事例は、(株)リアルグローブのように、サーバー管理技術とサービスを組み合わせることで、インフラからミドルウェア、そして、アプリケーション開発までを一手に引き受けることで優位性を築く事例もあれば、(株) giftee や (株) パンカクのように模倣が難しいユーザー・コミュニティを通して競争力が形成されるケースもある。あるいは IT とサービス、コンテンツ作成、デバイス開発を含めて、これまで営利事業として担うことが難しかった新たな市場を開拓しつつあるシュアールグループのように一見多様な事業を展開する事業者を紹介した。

これらの事業と起業家の間の共通点は、第 1 に、今回取り上げた事業者の事業はいずれも IT の発展という環境要因が事業の土台となっていることである。逆にいえば、IT なしには、いずれの事業者も存在しなかったことであろう。だが、IT はあくまで土壌であり、事業それ自体はそこからもう一步踏み込みを見せる。サービス、社会貢献事業などが、ある種のフロントエンドで設置されており、顧客はそちらを消費し、収益源となるバックエンド（あるいはビジネスモデル）は一見ユーザーにとって不可視になっているのである。そのうえで、起業家は自身のビジョンと問題意識を出発点に起業家精神を存分に発揮し、高い機動力、柔軟性の相乗効果をあげることができる。こうした特徴は大規模な生産設備や設備投資を必要としない IT 事業の特性に由来するともいえる。

事業のなかで修正が必要であると判断された部分や課題が見つければ、漸次修正すればよく、最初から完成版を作成する必要も、最初から事業分野を限定する必然性は弱まっている。本調査で取り上げた事例でいえば、(株) giftee の起業速度や、電子出版を手掛ける事業体として出発した (株) パンカクの進化と変遷が参考になる。

このことは翻っていえば IT における実用的な技術が成熟し、技術単体での独自性それ自体が差別化要素としての地位低下を示唆する。投資額が大きく、俊敏な変更が効きづらい生産設備を前提とした産業では、サービスの模倣や修正には時間がかかるが、殊、IT の

世界ではそのような制約は乏しい。リバース・エンジニアリングと呼ばれる解析手段もあり、技術単体で優位性を確保し長期間維持し続けることが難しくなっている。

本調査の事例でいえば、(株)リアルグローブの例をあげることができる。同社の場合、サーバー管理技術も独自のものだが、競争力を高めているのは、定量課金が一般的な業界のなかで、使用量に応じた柔軟な従量課金を実現している点と、インフラからアプリケーションまでの一体運用といったサービスの不可分な融合によるものであって、技術だけに由来するものではない⁴。

シュアールグループの場合は、より一層その傾向が強い。同グループにとっては、遠隔手話通訳というサービスを実現するために、IT技術は汎用のものを採用している。したがって、それ自体には技術的優位性はほぼ存在しない。だが、従来収益化が難しく、営利事業には馴染まないと考えられていた分野に、ITを持ちこむことで独自サービスの開発、デバイス開発、およびそれらの連携によって独自性を築いている。このような先行例が乏しい、分野を越えた事業領域の設定は、まさに個々の起業家の起業家精神の発露によるものだが、一筋縄で成功するわけではなく、長期にわたる試行錯誤を必要とする場合もある。

IT産業において技術が成熟し、差別化要因としての地位低下の様相を見せる代わりに、重要性を増しているのが、ユーザーやその周囲の傍観者を含む潜在的顧客のコミュニティである。たとえば、似たようなサービス、類似の技術を使ったソーシャルアプリ、ソーシャルサービスが無数あるが、それらの成否は歴然としている。ある機能を持ったサービスが爆発的に使われると、似たような機能をもった他のサービスはほとんど利用されないということが起きている。ユーザーや潜在的な顧客が「共感」を示し、サービスや事業者周辺でコミュニケーションを行うコミュニティを築くことができたか否かがこのような分岐をもたらしている。

それでは、何をきっかけにユーザーが共感を示すのであろうか。本調査で取り上げた事例では、ときにユーザー・コミュニティや潜在的顧客の反応を参考に、修正の要望や改善の提案を積極的に取り込んでいるように、柔軟な姿勢と、ユーザーの要望にこたえる速さが、「実感」と「愛着」形成を促進している。たとえばソーシャルメディアのようなコミュニケーションの基盤を通して、あるサービスや企業の改善や改良に参加した「実感」は、ユーザーに「愛着」を形成し、共感を醸成する。さらに共感を表明することで、他者の関心を惹きつける。このような共感の連鎖が形づくるユーザーコミュニティは、類似技術やサービスが存在するなかで、他のサービスを排してあるサービスと事業者を選択・利用する理由となる。

本調査では、ITを利活用する、創業5年未満の特徴あるベンチャー企業を紹介した。起業が冷え込み、資金調達の機会は限られ、さらに起業に対する社会の関心や理解も乏しいという三重の課題があるなかで⁵、ITは他の分野と不可分な形で取り込まれつつ新たな起業を生み出す源泉となっている。今回取り上げた企業とその事業はいくつかの事例にすぎ

⁴ ただし、定量課金が大手サービスでも提供されるようになりつつあり、技術的優位性だけでは数多のクラウド系企業のなかで優位とはいえなくなりつつある。

⁵ たとえば公益財団法人日本生産性本部の「2010年度 新入社員の意識調査」によれば、「今の会社に一生勤めようと思っている」と回答した調査対象の新入社員数が6年連続上昇し、過去最高の57.4%を記録している。また、同調査において「社内です世するより、自分で起業して独立したいと思う」と回答した人は12.8%で、過去最低を7年連続更新している（公益財団法人日本生産性本部 2010）。

ないが、今後の IT ベンチャー企業と起業を考える端緒としたい。

【参考文献】

株式会社セールスフォース・ドットコム (2007a) 「セールスフォース・ドットコム、NTT データと連携し、日本郵政公社に「顧客情報管理システム」を提供」

http://www.salesforce.com/jp/company/news-press/press-releases/2007/04/070419_1.jsp

(2011年3月28日閲覧) .

—— (2007b) 「日立ソフト、日本郵政公社の40,000ユーザに、セールスフォース・ドットコムのプラットフォームを提供」

http://www.salesforce.com/jp/company/news-press/press-releases/2007/04/070419_1.jsp

(2011年3月28日閲覧) .

経済産業省. (2008) 「『ソーシャルビジネス研究会』報告書」 .

—— (2010) 「平成21年度地域経済産業活性化対策調査 (ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業) 報告書」

—— (2010) 「『クラウドコンピューティングと日本の競争力に関する研究会』報告書」

厚生労働省 (2006) 「平成18年身体障害児・者実態調査」 .

野村証券「市場別IPO動向」 <http://www.nomura.co.jp/wholesale/venture/ipo/index.html>

(2011年2月7日閲覧) .

NTT データ

〔調査担当〕 独立行政法人 中小企業基盤整備機構

<企画・監修・執筆>

経営支援情報センター リサーチャー 西田亮介

<調査同行・執筆補助>

経営支援情報センター ナレッジアソシエイト 清水たくみ

<事務局>

経営支援情報センター ディレクター 金子亮太

〃 ディレクター 矢口雅哉

〃 堀田恭子



独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。