

作ることと売ること

「未踏」技術者から見た
KLab(株) の設立から現在まで

KLab株式会社 取締役CTO 仙石浩明

兼プログラマ 兼システム管理者

突然ですが、質問ですっ！

技術会社における、技術者の比率は
どのくらいが理想と考えますか？

- 技術者が1割くらいしかない会社
 - 営業部隊が大部分を占める
- 技術者が9割を占める会社
 - 残り1割は管理系
 - 技術者のうち比較的営業向きな人が営業も兼ねる

どっちがいいと思います？

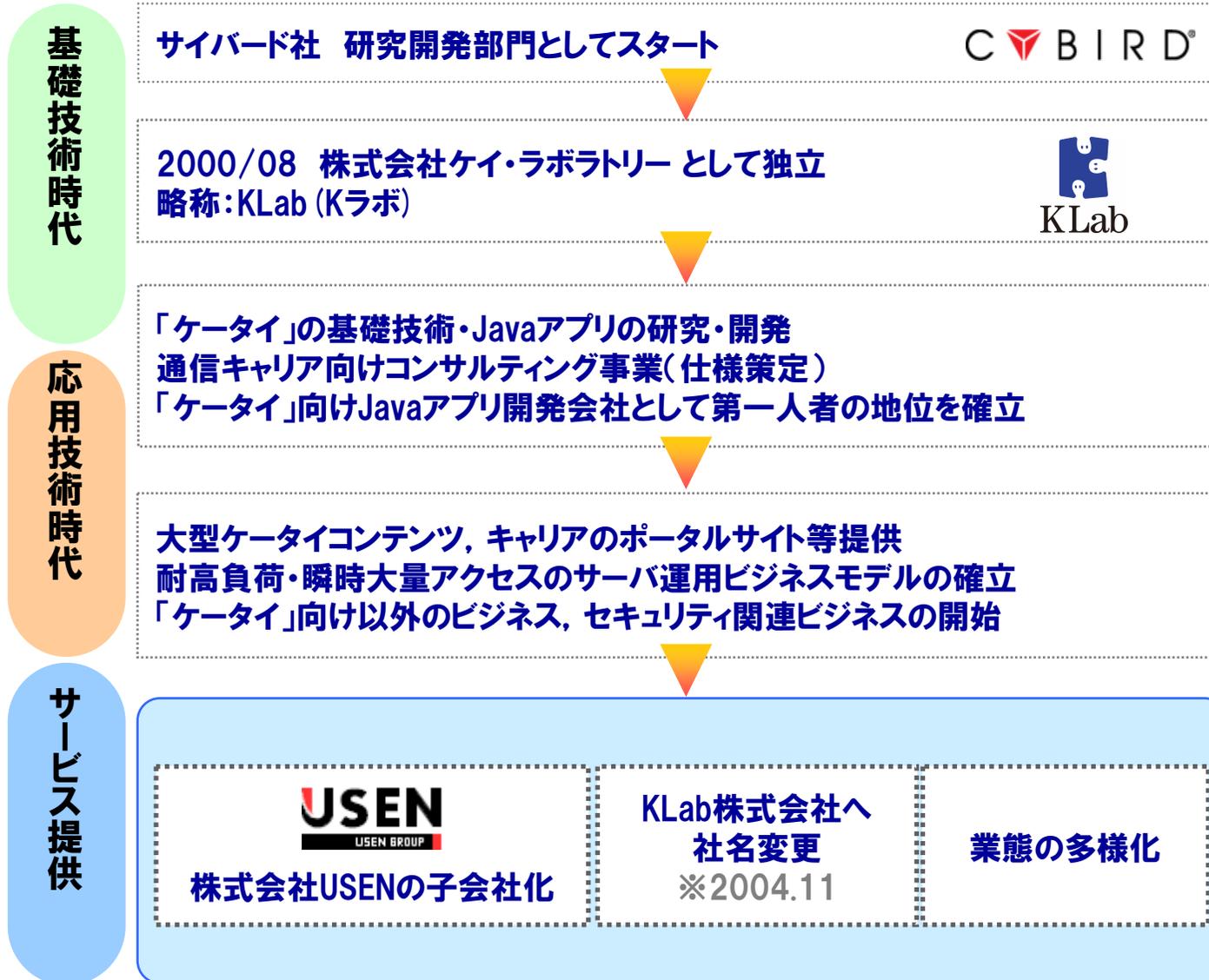
KLab 設立に至るまで

- 大学を卒業(修士)
- 大企業の研究所に就職 (1992年)
- 好き勝手に研究 (~1998年)
 - 遺伝的アルゴリズムの研究
 - 論文も書かせてもらった
 - 情報処理学会 山下研究賞ももらった (1997年)
- 会社が赤字！
 - だんだん肩身が狭くなる (研究やめて開発せい)
 - とりあえずネットワークの研究部署へ脱出
- 転職斡旋エージェントにそそのかされて...
 - 軽い気持ちで面接受けに行った (2000年1月)
 - KLab 立ち上げの話を聞いて興味を持つ

- 設立準備 & 未踏事業 (2000年)
- ケータイ アプリ開発
 - 最初の iアプリ で圧倒的なシェア
 - JavaOne Japan Tech Partner (2001年)
- ケータイ サイト開発
 - 高負荷に耐えるサーバ群の構築
 - 高収益化 → 累積赤字一掃！ (2003年)
- 技術者が足りない！ 企画者が足りない！
 - 社員数がどんどん増える

- 同時進行案件数の増大 ⇒ 事業部制へ
 - 2, 3個 → ソースまで確認可能
 - 数個 → どんな案件か概要くらいは...
 - それ以上 → あちこちに火の手が...
- 新事業の開拓
 - セキュリティ分野など
- 技術者の採用と育成の強化
 - 技術情報の発信
 - KLab の技術を広く知ってもらいたい

事業の歴史・沿革



社名	KLab株式会社 (KLab Inc.) (旧社名:株式会社ケイ・ラボラトリー (2004/11/1社名変更))
設立	2000年8月1日
資本金	5億2,425万円 (2005/8/31現在)
代表者	代表取締役社長 真田 哲弥
本社	〒106-6122 東京都港区六本木6-10-1 六本木ヒルズ森タワー
支社・拠点	○支社: 大阪支社(大阪市北区) ○研究開発拠点:福岡事業所(福岡市)、SFC前ラボ(神奈川県藤沢市)
従業員数	161名(2005年8月31日現在 ※契約社員を含む)
事業内容	○携帯電話関連 ビジネスソリューション/携帯電話事業者向けコンサルティング/ 研究開発/コンテンツ企画開発/メディア/EC ○その他 セキュリティ/電子金券開発
パートナー認定	○BREW Developer Alliance Program Member ○JavaOne SM Japan 2001 テクノロジーパートナー
加盟団体	○モバイル・コンテンツ・フォーラム(NPO) ○SFC Incubation Village(慶應義塾大学)
URL	http://www.klab.org/

携帯電話用アプレット開発ツール (H12 竹内PM)

- 独自VM & コンパイラ
 - Java言語とソースレベルで互換
 - 頻出命令を少ないバイト数で実行できる
 - ケータイに不要な機能を排除
 - Constant Pool など
- はじめてのことばかり
 - はじめての bison
 - はじめてのチームマネジメント
 - はじめてのプレスリリース
- 技術会社の基礎をどう築くか

技術会社はどうあるべきか？

- 「ピン」の技術者集団を作りたい
 - 採用基準を思い切り高く
 - 当時は、ケータイに注目した技術者が多かった
- 優秀な学生の発掘
 - 大学前ラボ構想 (2001年～2003年)
京大, 神大, 東北大, SFC,
北大, 九工大, 九大, 北陸先端大, ...
 - ラボを代表できる人がいないと難しい
 - ピンの技術者が一人はいないと難しい
 - 遠隔地の難しさ

ふたたび質問！

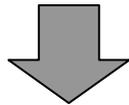
技術会社における、技術者のピン・キリ比率はどのくらいが理想と考えますか？

- ピンが1割くらいしかない会社
 大多数はキリとは言わないまでも、
 平均的な技術者が大半
- ほとんどがピンな、研究所のような会社

- ケータイアプリ開発は知能集約型
 - (当時の)アプリは一人で開発
 - アイディア勝負、技術勝負
 - 大学前ラボ構想とよくマッチした
- ケータイサイト開発は労働集約型
 - 当たり前のことを当たり前にこなす
 - 大規模かつ高品質な開発
 - チームの一員として動くのは学生さんだと厳しい
 - 時間的な制約 (試験とかで出社できない期間が...)
 - 場所的な制約 (遠隔地だとコミュニケーションが...)

サーバ運用 (後のDSAS)

- システム管理者が2人(当時)しかいない！
 - うち1人は私
 - 運用すべきサイトはどんどん増える
- ケータイサイトはピークが急峻
 - お昼休みとか日付の変わり目とかアクセス集中



- 冗長構成
 - 夜中に壊れても朝まではもつように
- 負荷分散
 - アクセスが増えたら、サーバをどんどん追加
- DSAS開発者の部屋
 - <http://dsas.blog.klab.org/>

- 採用と育成の強化
 - 「ピン」にこだわってでは増やせない
 - 「キリ」だと教育コストがかさむ
- 二種類の技術者
 - ピン
 - 新しい分野を切り拓く
 - その人でないと作れないものを作る
 - 量より質
 - 平均的な技術者
 - 確立した開発方法どおりに開発する
 - 質より量

- 分野が変われば売り方も変わる
 - 技術は完成しているが売れない
 - 売る体制は整っているが技術の完成度が低い
 - 技術と売る体制が同時に整う分野とは？
- 作ることと売ることとはまったく異なる
 - 技術者が作るものは、技術者にとっての価値
 - 売るためには、顧客にとっての価値が必要

- VPNワープ (SSL-VPN ASP)
 - 売るのが難しいVPN
 - よくわかってない人に価値を感じてもらうのは難しいが、かといってよくわかってる人は自力でやってしまうので売れない
 - 誰でもインストール 一発で使えるように
 - 先月から BIGLOBE会員向けに提供
 - <http://mobile.biglobe.ne.jp/vpnwarp/>
- P-Pointer (個人情報スキャナ)
 - 個人情報漏洩がどこまで身近な問題か？
 - どうやって危機意識をあおるか？

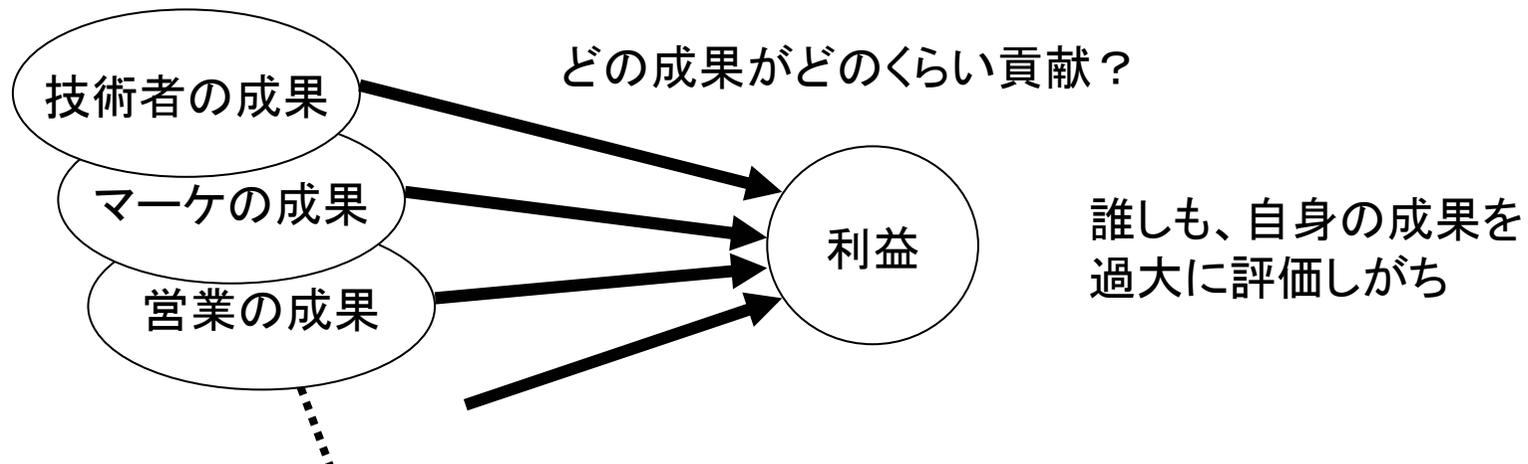
作ることと売ることとはまったく異なる

- 売ることを軽視している例
 - いいアイデアがあれば技術だけでなんとかなる
 - 技術レベルは高いので、一発当てさえすれば...
 - 売り方についてアドバイスがほしい
 - 非技術者に技術的なアドバイスがほしいと言われたら、どう答えます？
 - 人月見積に腹を立てる
 - 売り上げ以外の指標で営業マンを評価しなければならないとしたら？
- 作ることを軽視している例
 - たくさんでてくると思うので省略

なぜ人月なのか？

顧客が感じられる価値こそすべて

- 「拘束時間」や「売上・利益」は普遍的な価値
- それ以外の価値が他の職種に感じられるか？
 - 売上以外の価値を営業マンに感じられますか？
- 利益貢献比は、主観的



ではどうすればいい？

- 顧客に技術者の価値を感じてもらう
 - 難しいが努力しつづけるべき
 - 技術アピール
 - 未踏の成果
 - 自動車メーカーが F1 に参戦するのと同じ
- 抱き合わせ商法
 - トータルソリューションとして提供
 - 生み出す利益の見える化
 - KLab は、技術と企画の両方を提供
 - 企画, 開発から運用までトータルにサポート

そもそも何でケータイはうまくいったのか？

- 作る人と売る人の偶然の出会い
 - 技術者がケータイに注目していた
 - 親会社がケータイCPだった
- 技術的にはケータイにこだわる理由はない
 - サーバ側から見れば、PCもケータイも同じ
- 売り方的にはケータイとPCでは大きな違い
 - ケータイキャリアによる課金代行
 - 最初のiアプリ以来の豊富な実績
 - 未踏成果、JavaOneなどの技術アピール

(質問1の答) 技術者の比率は？

- 売ることとは、作ることとはまったく別物
 - 技術者が片手間にできるようなものではない
 - 技術者と同様、ピンもいればキリもいる
- より労働集約的であることが多い
 - もちろん人海戦術以外の営業もある
- KLabスローガン「仕事1回、売り10回」
 - ピンの技術者が作ったものを、大勢の営業がどんどん売るのが理想

- 高い技術には広い裾野が必要
 - 一人だけの能力に依存したビジネスは危うい
 - **going concern**
 - 常に後進を育てていく体制が必要
- 労働集約的な仕事も必要
 - 広い裾野を維持するため
 - 伸びる人はどんどん抜擢
 - 安定した収益源
 - 決まったことをキッチリこなす

まとめ

- 餅は餅屋
 - 自分でできると思うのは何をすべきか分かってないから
- 餅の良し悪しを見極める力は必要
 - 他分野でも優劣くらいは理解できるように
- 技術会社には三種類の人種が必須
 - アイディアを出す人
 - その実現を技術で支える人
 - 作ったものを売る人
- 仙石浩明CTO の日記
 - <http://sengoku.blog.klab.org/>