

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？

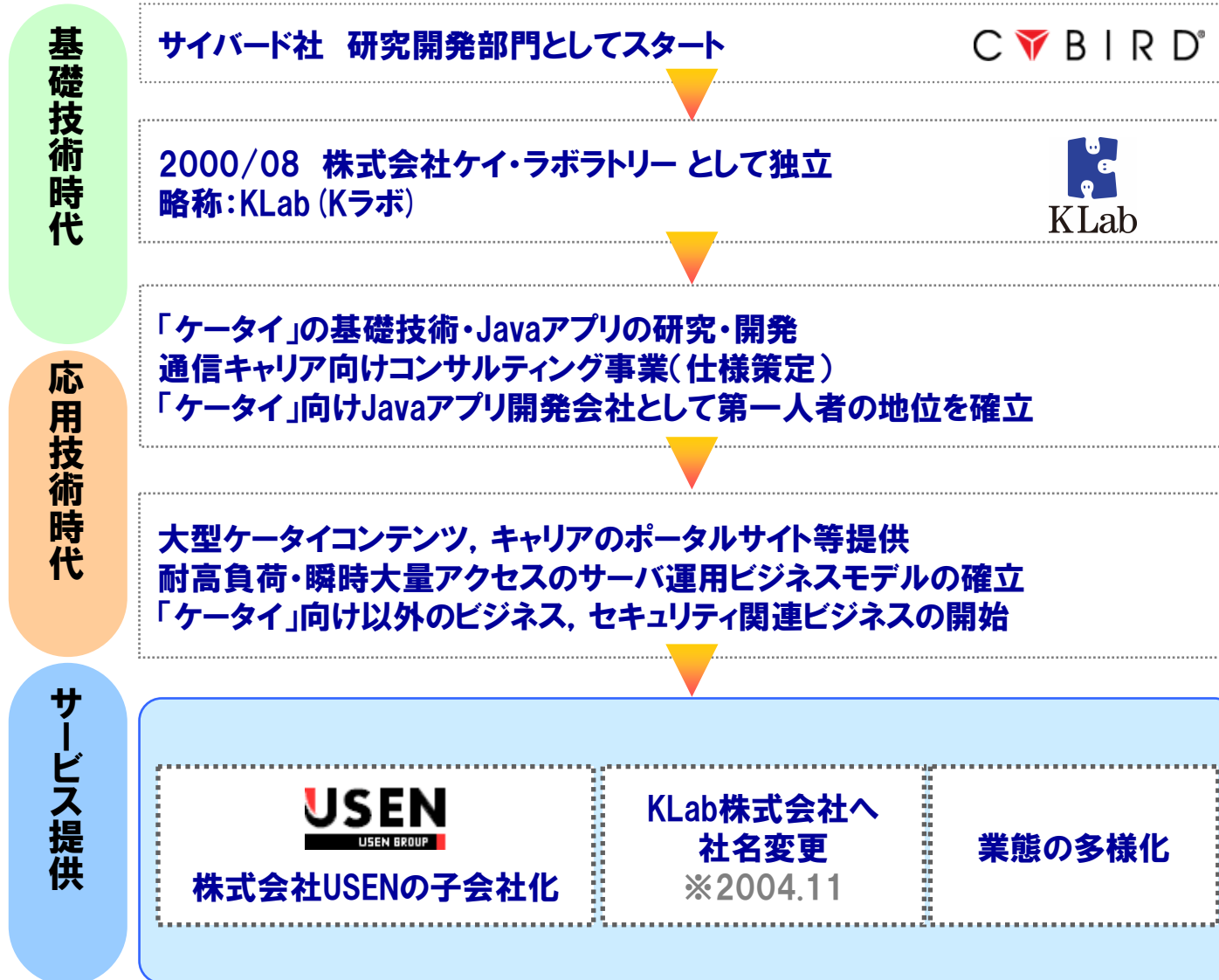
KLab 設立に至るまで

- 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)
U R L	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！

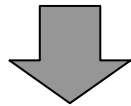
技術会社における、技術者のピン・キリ比率はどのくらいが理想と考えますか？

- 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？

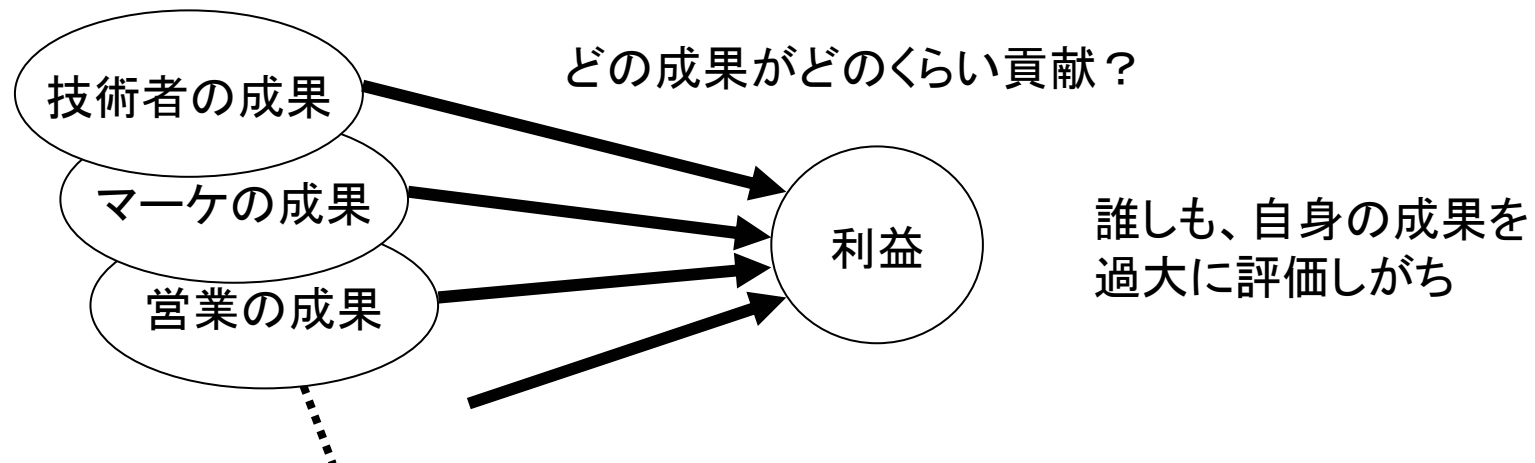
作ることと売ることとはまったく異なる

- 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ぬとしたら？
- 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/>