

# 小樽商科大学学生ベンチャー(株)i-vacs

## ～学びの実践を通じた地域活性化～

小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻・教授  
同 副学長（大学評価・産官学連携等担当） 近藤 公彦

### 1. はじめに

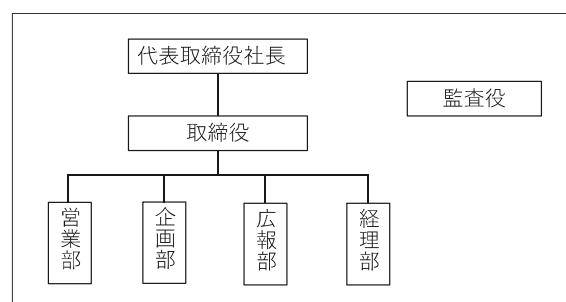
この度、本誌に機会をいただき、小樽商科大学・近藤ゼミが運営する学生ベンチャー、株式会社i-vacs（アイバックスと読みます）をご紹介させていただくことになりました。現在、小樽商科大学に法人格を持つ学生ベンチャーは6社ありますが、(株)i-vacsは2011年4月と、最も早い時期に設立された会社です。ここでは、これまでのi-vacsのあゆみを振り返り、その変遷を辿るとともに、主要な事業であるはしご酒イベント、「NOMIPON～狸deはしご酒～」の仕組み、そしてi-vacsへの私の思いを述べていこうと思います。

### 2. i-vacsとは

(株)i-vacsは「若い力で、新しい価値を生み出し続ける」を経営理念に、地域活性化を目的とした事業を行う学生ベンチャーです。i-vacsは、interactive（双方向の）、visualized（ビジュアルな）、areal community（地域コミュニティ向けの）、service（サービス）の頭文字を合わせたもので、i-vacsの当初の事業内容を反映しています。

現在の資本金は56万円で、代表取締役1名、取締役3名以下、全社員28名で、営業部（9名）、企画部（7名）、広報部（8名）、経理部（2名）の4つの部署からなっています。ちなみに、私は監査役です（図表1）。登記上の本社所在地は小樽商科大学です。ゼミ生＝社員であり、毎年、4年ゼミ生が卒業し、それに伴って役員も交替するので定款も変更しなければなりません。

i-vacsの現在の事業内容は、札幌狸小路商店街を舞台とした飲み歩きイベント、「NOMIPON～狸deはしご酒～」を中心に、大手企業とマーケティング関連の共同研究を行っており、「実学」を掲げる本学を象徴する取り組みと自負しています。i-vacsについては、合わせて弊社のウェブサイト（<http://www.i-vacs.com>）もご覧ください。



図表1 (株)i-vacsの組織図

### 3. i-vacsのあゆみ

i-vacs（双方向の、ビジュアルな、地域コミュニティ向けの、サービス）とは、どのような意味合いなのか。それをご理解いただくために、i-vacsの設立に至る経緯をお話することにしましょう。

#### (1) 設立までの経緯

(株)i-vacsの設立前史は2006年に遡ります。この年10月、米国ノースウェスタン大学での在外研

究から帰国した私に、札幌の某IT企業より「自社のもつ実写3次元動画技術を消費者向けのサービスとして活かさないか、アイデアをいただきたい」という提案がありました。この実写3次元動画は、現在のグーグル・ストリートビューのイメージです。この提案を受けて、本学のもう一人の教員とともに、同社と共同研究を開始し、その年の学部授業「マーケティング行動論」において、実践的な課題として学生からビジネスアイデアを募りました。実現すればおもしろそうなさまざまなアイデアが寄せられ、以後の展開に期待していたのですが、同社へのプレゼンテーションをもって翌2007年3月、共同研究の終了を告げられました。

「せっかくのアイデア、ここで無にしてしまうのは何とももったいない。なんとか事業化に結びつけられないか」と考えた私たちは、その春、「マーケティング行動論」を受講した学生と、私が籍を置くビジネススクール学生から有志を募り、技術的にはゼロベースで、事業化に向けて自主的な活動を開始しました。本学の学長裁量経費から研究補助（以後、毎年度継続）をいただき、研究を進めるなかで、「ネット上の仮想空間とリアルな場を結びつけて、地域に人を呼び込む」というビジネスアイデアが生まれました。

このビジネスアイデアには、商店街の衰退とともに、ITの進展によるインターネット仮想商店やメタバース（ネット上の3次元仮想空間）を利用したネットショッピング市場の急伸という環境変化が大きく影響しています。当時、クルマ社会の進展、郊外型ショッピングセンターの発展、そして消費者の生活スタイル・意識の変化により、地域の商店街の衰退が大きな社会問題になりつつありました。一方、セカンドライフ（Secondlife）、ミートミー（meet-me）、アイススペース（ai sp@ce）、スプリューム（Splume）など、多くのネット上の仮想空間が登場し、そこを舞台にした商業活動やゲームが広がりを見せていました。

リアルな商店街の衰退と仮想空間の興隆について研究を進めるなかで、「これらを対立させるのではなく、仮想空間にリアルな商店街を再現し、そこで商店街のさまざまな情報を提供することで、実際に商店街に足を運んでもらう新たな関係づくりができるのではないか」という逆転の発想にたどり着きました。i-vacsという名称はこの発想から生まれ、以後、この取り組みはi-vacsプロジェクトと呼ばれることとなります。

仮想空間にリアルな商店街を再現するための具体的な方法は、商店街の一軒一軒の店舗を写真撮影し、それを繋げて通りをつくり、それをソフトウェアで処理して3次元化するというものでした。こうした3次元化作業とビジネスの事業化には、組織とマンパワーが必要です。そこで2004年のビジネススクール発足に伴って閉じていた学部ゼミの復活を図り、2007年11月、翌年度のゼミ内定者をメンバーとして事業化に向けた活動を開始しました。

このアイデアをどの商店街を舞台に実現するか。私たちは北海道で最大の商店街である札幌狸小路商店街を選びました。狸小路商店街は、札幌駅周辺のような計画された商業街区ではない魅力を持っています。それは、多くの個人経営のお店が集積することで醸し出される「界隈性」といったものでしょうか。この界隈性に溢れた商店街を歩くと、「こんなお店があったのか」「この路地はおもしろい」など、さまざまな発見があります。狸小路商店街はそのような発見に満ちた街区と考えました。

当時から、そして今でも、「どうして小樽の大学が札幌で活動するのですか」と聞かれますが、「小樽商科大学は北海道にある国立大学であり、小樽に閉じた大学ではありません」と答えるようにしています。

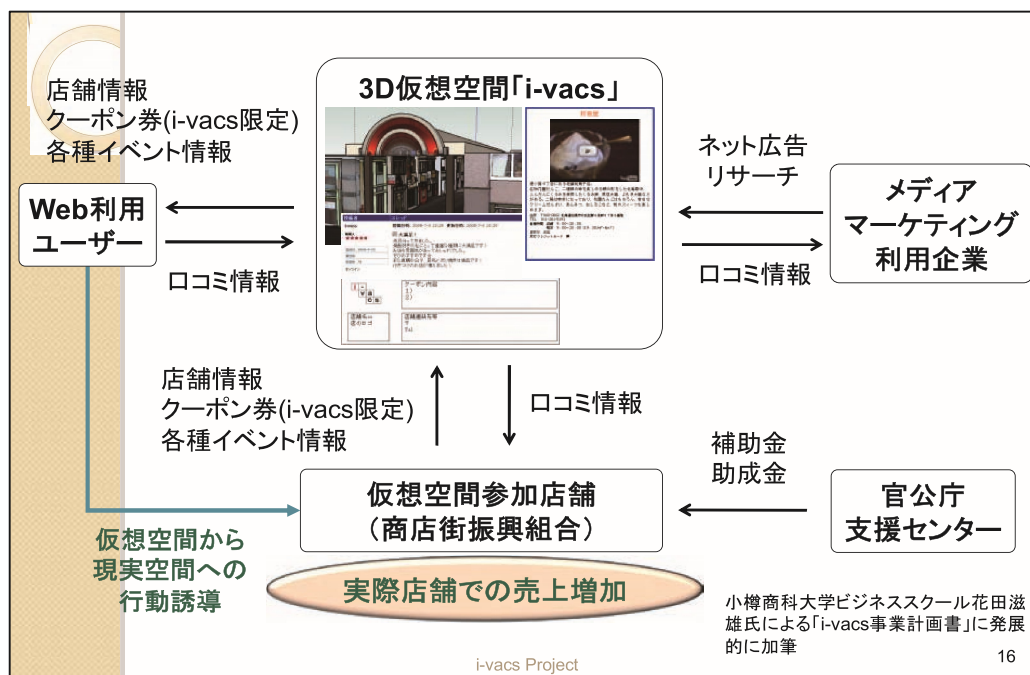
2008年4月、札幌狸小路商店街振興組合にこのアイデアを提案し、ご協力を快諾いただきました。

た。そして、同年8月、ビジネススクールの社会人学生に新たにi-vacsプロジェクトに参加いただき、事業計画づくりとアドバイザーの役割を担っていただくことになりました。

より強力な陣容を整えたi-vacsプロジェクトは、翌9月、ノーステック財団に研究開発補助金を申請し、ネット上での仮想空間の構築とそこでのサービス提供に向けた開発資金を獲得することに成功しました。ちなみに、この補助金申請に採択されたのは、本プロジェクト以外はすべて理系の技術開発でした。

図表2は当時のi-vacsプロジェクトのビジネスモデルを示したものです。仮想ならぬ空想も含んでいることをご了承ください（苦笑）。このビジネスモデルの基本は、「仮想空間上に再現した狸小路商店街で割引クーポンの提供や店舗動画の配信を行い、実際に商店街に足を運んでもらう。i-vacsは店舗の売上げに応じたコミッションを受け取る」というものです。このビジネスモデルは多方面から興味を持って受けとめられ、2009年2月の日刊工業新聞社主催「キャンパスベンチャーグランプリ北海道」において最優秀賞を受賞し、9月の全国大会（東京）に出場することになりました。残念ながら、こちらでは入賞には至りませんでした。

i-vacsメンバーは狸小路商店街の仮想空間での再現に取り組んできましたが、悲しいかな、当時のネット環境では3次元仮想空間のなかでスムーズな動きをとることがどうしてもできませんでした。さまざまな試行錯誤の結果、3次元化を断念し、その代わりに平面（2次元）での情報提供に方向転換することになりました。そして情報提供を行う場として2008年4月、i-vacsのウェブサイトを開示しました。このサイトでは、撮影した写真をつなげた狸小路商店街360°ビュー、店舗の紹介とその動画（YouTube）、オリジナルクーポン、イベント紹介をコンテンツとしていました。このウェブサイト公開により、i-vacsの露出が大きく高まり、『日経流通新聞』（2009年3月30日付）に取り上げていただくまでになりました。さらに8月には「北洋銀行ものづくりテクノフェア」の小樽商科大学のブースでi-vacsについて紹介し12月には札幌市主催「学生まちづくりコンテスト」で入賞を果たすことができました。



図表2 i-vacsの初期のビジネスモデル

## (2) NOMIPONの誕生と株i-vacsの設立

2010年2月、現在のi-vacsの中心的なイベントとなる札幌狸小路商店街を舞台にした飲み歩きイベント「第1回 NOMIPON～狸deはしご酒～」が23日(火)～25日(木)の3日間にわたって開催されました。NOMIPONというイベント名は、説明するまでもなく、お酒の「飲み」と狸小路商店街の「狸＝ぼんぼこ」を合わせたものです。〇〇バルとか、飲み歩きを意味するビア・ホッピングという案もありましたが、オリジナリティと語呂の良さから、ベタですがNOMIPONと命名しました。

第1回NOMIPONから現在まで変わらないコンセプトは、「狸小路の隠れた魅力を発見しよう!」です。このコンセプトのもと、「NOMIPONを通じて今まで知らなかった狸小路商店街のお店の魅力を知ってもらうことで、利用者を増やし、狸小路商店街を活性化する」ことを目標としています(図表3)。第1回の参加店舗は27店、参加者数は200人という記録が残っています。現在と比べてみると、開催時期は冬、開催期間も3日間と短く、参加店舗は1/3、参加者は1/6程度です。

また5月には、i-phoneアプリケーション「ふらっと案内」にi-vacsが収集した狸小路商店街の情報を提供しています。そして翌6月、北海道中小企業総合支援センターより「加速的創業支援事業」補助金を獲得し、i-vacsプロジェクトはいよいよ、株式会社として設立する道を歩むこととなります。8月には、札幌市より「観光プロモーション事業」の補助金を獲得し、10月には早くも年内2回目となる「第2回 NOMIPON! 狸deはしご酒～」が開催されます。i-vacsに注目が集まるなか、2011年1月24日～2月14日にかけて行われた「タワーレコード札幌PIVOT店×フラワーショップいしざか」とのコラボ企画【バレンタイン・キャンペーン】をプロデュースしたりしています。

そしてついに2011年4月6日、社員数25名からなる学生ベンチャー、株式会社i-vacsが設立されます。株式会社としての法人登記は、司法書士に依頼せず(お金がなかったもので)、法務局の担当者の方と相談しながら、すべてゼミ生が行いました。学生のエネルギーに脱帽する思いでした。

設立時の事業コンセプトは、「地域コミュニティと連動した密着性の高い仮想空間を構築することにより、仮想空間と現実空間の対立、カニバリゼーション(共食い)を回避し、両空間が相互に価値を創造し合う「場」を提供する。仮想空間と現実空間を結びつけることで、現実の地域(街区)に人の賑わいを取り戻し、地域活性化に貢献する」というものです。このコンセプトは、冒頭に紹介した当時のネット上の仮想空間の広がり根ざしたものになっています。

i-vacsプロジェクトをなぜ株式会社という営利組織にしたのかは最後に述べるとして、なぜ法人化したのかについて触れておきましょう。遡って2008年、i-vacsのモデルを狸小路商店街に初



図表3 「第11回 NOMIPON～狸deはしご酒～」チラシ



めて提案したとき、「大学のゼミやサークルから、商店街と連携した企画の提案はたくさん来るのですが、しばらくすると熱が冷めてしまい、フェードアウトしてしまうんです」というお話がありました。1大学の1ゼミという任意団体では、十分な信用を得ることが難しいわけです。そうならないために、i-vacsは社会的な責任と信用、事業の継続性を担保する法人の形を取る必要があったのです。

さて、i-vacsはバーチャルとリアル融合を図り、ネット上に狸小路商店街の360°ビューや店舗の紹介動画を載せてきましたが、店舗の入れ替わりが頻繁に起こるなどして、それらを更新しつづけることが次第に難しくなってきました。これを機に、i-vacsはより「リアル」に軸足を置いた取り組み、NOMIPONにシフトしていくこととなります。

#### 4. バーチャルからリアルへ NOMIPON～狸deはしご酒～

現在、i-vacsの活動の中心である飲み歩きイベント、「NOMIPON～狸deはしご酒～」には、すでに参加されたことがある方もいらっしゃると思います。

NOMIPONの仕組みは、次のとおりです。綴りチケットを事前にi-vacsウェブサイトや電話から予約し、商店街に2カ所あるチケット交換ブースでチケットを購入していただきます（図表4）。直近2019年8月に開催された「第11回 NOMIPON」を例にとると、チケットは、3枚綴り2,500円（2,300円）、4枚綴り3,000円（2,800円）、5枚綴り3,500円（3,300円）の3種類あります（カッコは前売り価格）。



図表4 チケットブースの様子

参加者は参加店舗のメニューが掲載されたパンフレットを見ながら、好きなお店を選んで行っていただきます。お店はNOMIPON専用の特別メニューを参加者に提供します。お店によって多少の差はありますが、基本的に「えっ、これがチケット一枚で!？」と感動するコストパフォーマンスの高さだと思います。

毎年、大学生から40～50代まで、男女問わずご参加いただき、参加者の方からは「普段、入るのに勇気のあるお店に挑戦することができた」「狸小路のお店はこんなにバリエーション豊かだったんだと気付けた」など、うれしい感想をいただいています。統計を取っているわけではありませんが、実際、かなりのリピート率だと思います。ちなみに「第11回 NOMIPON」の実績は、参加店舗62店、参加者1,154人でした。最近では、参加店舗数、参加者数ともに、概ねこのあたりの数字に落ち着いてきています。

NOMIPONのプロモーションについては、i-vacsウェブサイトでの宣伝だけでなく、年によって異なりますが、ウェブ（北海道Likers）、雑誌（HOT PEPPER、poroco、HO、じゃらん、アルキタ）、新聞（北海道新聞）、テレビ（UHB、STV）、ラジオ（FM NORTH WAVE、FMおたる）など、さまざまなメディアに取り上げていただいています。

また、NOMIPONに関わる企画としては、2013年の第5回NOMIPONで「北海道日本ハムファイターズ×NOMIPON!!!コラボレーション企画」のもと、参加者にオリックス・バファ

ローズ3連戦（札幌ドーム）の特別観戦クーポン（当日券割引とドリンク1杯無料）のプレゼントや、コンサドーレ札幌の若手選手とのトークイベントが行われました。2017年2月には、JTB北海道との共同企画として、「NOMIPON！！を世界へ発信！！」をコンセプトにNOMIPONの冬バージョンが催されました。これは、春節、雪まつり、冬期アジア大会と札幌におけるインバウンド需要が最大化する時期に、ショッピングだけではない狸小路の需要の掘り起こし、魅力の発信を行うことを目的としたものです。この企画は大きな注目を浴び、NHK札幌放送局のニュース、さらに同午後7時の全国ニュースでも取り上げられました。

## 5. NOMIPON以外の活動

（株）i-vacsの事業は、NOMIPONが中心ですが、それ以外にもさまざまな活動を行ってきました。学生ベンチャーということで、さまざまな会社や組織が関心を持ってきてくださいます。先に触れた「タワーレコード札幌PIVOT店×フラワーショップいしざか」とのコラボ企画【バレンタイン・キャンペーン】のプロデュース（2011年）がそうですし、法人化直後の2011年4月には、狸小路のクラブイベント「狸事変429×POP a POP」を開催しています。

さらに、hothouse運営の高校生向け道内大学情報サイト「学ナビ」(まなび)のコンテンツづくり（大学のリストアップやキャンパスでの取材、記事執筆）を行ったり（2012年）、「札幌をファッションで盛り上げよう」のコンセプトのもと、札幌近郊の男子学生向けに、街角スナップを中心としたフリーペーパーFanco（図表5）を発行したり（同）しています。また、総合商研とのコラボ企画でフリーペーパー『ふりっぱー』誌にOTAルーツと題して、小樽の魅力な飲食店の記事を執筆したり（同）もしています。また、日高・胆振地方への若者旅行者を増やすことを目的とした、リクルート北海道じゃらん・日胆地方・北海道の大学生で構成される産学官連携プロジェクト「旅プロデュース部」に参加しました（2015年）。ここでの若者をターゲットとした旅行プランは、国土交通省観光庁第3回「今しかできない旅がある」若者旅行を応援する取組表彰において奨励賞を受賞しています。

より最近では、大手企業から共同研究のお声が掛かるようになりました。大手コーヒーメーカーとの共同研究では「大学生にもっとコーヒーを飲んでもらうためのマーケティング戦略」をゼミ内コンペ形式で立案し、大学生協で検証したり（2018年）、大手食品メーカーとカップ麺の購買行動に関するアンケート調査を大学祭で行ったり（2019年）、大手ビールメーカーには「イベント限定ビールのマーケティング戦略」を提案したりと、さまざまな活動に広がっています。現在、大手清涼飲料メーカーと夏の東京オリンピックを睨んだマーケティング企画に着手しつつあるところです。



図表5 男子学生向けファッションフリーペーパー Fanco

## 6. なぜi-vacsをやるのか

最後に、なぜ学生ベンチャー(株)i-vacsをやるのか、についてお話したいと思います。

小樽商科大学は1911年、小樽高等商業学校として創立された当初から「実学」を理念として掲げています。実社会に役立つ実践的な教育を施すのが本学の使命です。学生たちは日々、経営学や会計学、マーケティング、経済学や商法など、応用総合社会科学という広い意味での「商学」を学んでいます。私は、教室で教えられた学問や理論を鵜呑みにするのではなく、もっと言えば、単位のために学ぶのではなく、それがどのように社会で役立つのか、社会との接点のなかで学ぶことが大切だと思っています。i-vacsは、学生にこうした視点を意識させる貴重な体験の場なのです。

私の専門はマーケティングですが、マーケティング理論はi-vacsの活動のなかでどのように使うことができるのか、学生が実体験することが重要と考えています。NOMIPONのターゲットはどこに設定すべきか。どのようなプロモーションを行えば、ターゲット層にNOMIPONを認知してもらえるのか。チケットの価格をいくらに設定すれば最大の利益が望めるのか。損益分岐点を超えて利益を上げるためには、チケットを何枚売る必要があるのか。資金がショートするとはどういうことか。さらに、この理論はこの場面ではうまく使えない、ではどのように工夫をすればいいのか、という学問や理論の限界、そしてそれを突破する応用力も養えると思っています。i-vacsを実践するなかで、教室での学びを自分のなかに落とし込み、「使える知恵」として会得できると考えています。

また、(株)i-vacsを設立する際、私たちは非営利のNPO法人ではなく、営利を目的とした株式会社を選択しました。それは利益を追求することによって、「経済を回す」ことにこだわりたかったからです。NOMIPONを収益事業とすることによって、仕事に対する正当な対価が給料として支給され、それを通じて参加者も、協力店も、そして社員もハッピーになることが重要と考えるからです。

パナソニックの創業者であり、経営の神様と言われた松下幸之助氏は、「道徳は実利に結びつく」という言葉を残しています。つまり、「社会の役に立ちたいという道徳心は、経済活動を通じて社会的な実利・実益を生む」と捉えられています。また、江戸時代後期の思想家、二宮尊徳は「道徳のない経済は犯罪である。経済のない道徳は寝言である」と言っています。「経済活動を伴わない道徳心は何も生み出さない、役に立たない。社会に貢献したいという道徳心は、経済活動をもって初めて実現されるものだ」と解釈することができます。

i-vacsは営利企業として活動することでリアルな経済を経験し、そして社会に貢献するという思いで日々、活動しています。このレポートを機に、(株)i-vacsの活動に興味を持っていただき、夏には「NOMIPON～狸deはしご酒～」に足をお運びいただければ幸いです。リピーターになること、確信しています(笑)。