



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Pairs のキセキ

「Pairs で、大切な人に出会いました。」

人通りが多い街頭に貼られた広告ポスターに書かれたこの大きな文字に、街を歩く多くの人たちが目を留めた。そこには Pairs で実際に出会った幸せそうな 14 組のカップルと一緒に掲載されていた。

Pairs は 2012 年 10 月にリリースされた恋愛・婚活マッチングサービスである。2018 年 2 月現在で累計会員数 700 万人、マッチング数 5,600 万組を超え、国内最大のオンラインデーティングサービスにまで成長していた。運営会社であるエウレカ社は 2008 年 11 月 20 日に共同創業者の赤坂と西川によって設立され、「Pairs」とカップル向けコミュニケーションアプリ「Couples」、2 つの WEB/ アプリサービスを運営する企業である。

エウレカ社が世間的に注目を浴びたのは、2015 年 5 月に米国企業である IAC グループ傘下の Match Group による発行済株式全株取得（※金額：非公開）という形で、IAC グループ傘下入りを果たした時である。IAC グループは 2015 年 12 月期売上高で約 32 億ドルと全世界にメディアブランドを展開するインターネットメディア複業企業である。米国企業が日本のスタートアップ企業を買収するケースは非常に稀であり、2015 年日本で最も話題となったとも言われる大型 M&A であった。

Pairs はどのように生まれ、どのように世の中に浸透していったのか、その軌跡を追った。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授の山本 晶および同研究科修士課程の大野 正稔（M39）がクラス討議の基礎資料として作成したもので、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースの作成にあたっては株式会社エウレカ共同創業者 赤坂 優氏及び西川 順氏、取締役 CPO/CMO 中村 裕一氏に貴重な情報を頂いた。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目黒 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 山本 晶、大野正稔（2018 年 4 月作成）

Pairs 立上げまでの歴史

共同創業者の出会い

5 創業者の赤坂優と西川順の出会いには 2006 年、2 人の前職であるファッション系カタログ通販会社の
イマージュ・ネット社である。1990 年代後半から一般家庭にインターネットが急速に普及した影響で、
当時の通販市場のチャネルの主役は紙カタログ、TV からインターネットに移行しつつあり、イマージュ・
ネット社もカタログ通販の EC 化だけでなく、WEB サイト内で巨大なアパレルセレクトショップを立ち上げ
10 る構想があり、社員半分がエンジニアで“テクノロジーカンパニー”を謳っていた。西川は取材記者、
外資系ポータルサイト、オールアバウト、サイバーエージェントと職歴を重ね、「EC でモノを売る経験を
積みたい」という思いからイマージュ・ネット社に 2006 年に入社した。EC サイトの運営や広告の特集
企画、新規 EC サイト立ち上げ等を行ったあと、広告事業部のマネージャーとして異動した先に居たの
15 が同じく 2006 年に新卒で入社していた赤坂であった。この広告事業のクライアントはターゲット親和性
がある化粧品メーカーやダイエット食品メーカー等であったが、広告事業部には紙の同梱広告の部隊
と EC サイトの WEB バナー広告の部隊があり、WEB バナー広告の部隊の売上はほとんど赤坂が上げ
20 ている状況だった。そして 2008 年、入社当初から「入社後 3 年で起業すること」を決めていた赤坂が
退職すると決めた際、イマージュ・ネット社の経営陣に WEB 広告メディア事業を本体から切り離し、赤
坂が独立して新たに作る会社に業務委託することで変動費化することを提案し、経営陣から承諾を得た。
結果として晴れて赤坂は WEB 広告メディア事業（約年商 1 億円）を持って独立することとなり、西川
もそこに参画する形でエウレカ社^[1] はスタートした。

このイマージュ・ネット社での経験を西川氏はこのように語っている。

25 「EC での顧客獲得の考え方は、今の Pairs と全く一緒。一人当たりの獲得単価を
下げることを考えることは勿論、質の良いユーザーをどこから取ってくるか、どういう
クリエイティブが良いか、など本質的には同じだ。」

また赤坂氏はイマージュ・ネット社での経験から、WEB のインタビュー記事^[2] にて、次のように語っ
ている。

30 ^[1] 創業当時の社名は株式会社アロットであったが、2009 年 11 月に現在の社名に商号変更した。社名のエウレカは、古
代ギリシアのアルキメデスが真実を発見した際に発したと言われる "Eureka!" という感嘆詞から付けている。[2016 年 3 月
President オンライン インタビュー記事 (<http://president.jp/articles/-/19477>) より]

^[2] 2011 年 11 月 17 日 / ReLife インタビュー記事 (<http://bb-relife.jp/interview/it-web/1840/2>) より抜粋

「ビジネスモデルは収益遞増型でなければならない。これは自分たちでものづくりをした結果のコンテンツが、プラットフォームになるようなモデルであることが必要。こういう事業をやらないと、いつまでたっても人は楽にならないし、余裕が生まれない。余裕が生まれないと新しい発想が生まれない。“楽に儲かるか”が重要である。このことは原価率が高いアパレルで感じていた。」

広告代理業時代

立上げ経緯により、エウレカ社は広告代理業として始まった。当初はイメージ・ネット社の広告枠のアウトソーシング運用を行うだけであったが、他のファッション系 EC サイトの案件も獲得するようになり、規模を拡大していった。ただ、EC 中の広告事業だけではスペース上広告枠に限界があるため、売上の上限が決まってしまう。そこでエウレカ社はインフルエンサー・マーケティング事業を始めた。当時は芸能人にブログで商品を取り上げてもらい商品を訴求する手法が流行しており、こういった手法は芸能事務所が自社タレントのブログ枠を売り、広告主が買うというビジネスモデルであった。エウレカ社は既に取り関係にある広告枠のクライアント先に対し、価格破壊とも言える売価を提案し、当時設定されていた市場価格では芸能事務所と契約出来なかったクライアントを獲得してシェアを伸ばしていった。さらには EC 広告での経験を活かし、どのような記事でどのような写真を載せれば効果が出るかを研究し CPA (Cost Per Acquisition) を下げ、最終的には芸能事務所と価格交渉を出来るほどのシェアを獲得した。しかし、口コミというものが市場に浸透しておらず、当時ガイドラインや法整備なども明確になかったため、悪質なインフルエンサー・マーケティング手法を行っていた他社の影響により、この手法は徐々に嫌厭されるようになった。2011 年 10 月に内閣府が所管する消費者庁が発表した「インターネット消費者取引に係る広告表示に関する景品表示法上の問題点及び留意事項の公表について」^[3] により場合によっては法的責任を問う可能性を示唆したため、クライアント側も芸能事務所側も自粛を始めた。これをきっかけにエウレカ社としては広告代理業という 1 メディアへの依存型のビジネスモデルに対する危機感が生まれた。

ただ、ここでの経験値は後の Pairs に非常に役に立ったと西川は言う。

「例えば、ある化粧品会社から“トライアルセット 1,000 円を CPA3,000 円を取ってきて欲しい”、と依頼を受ける。そうすると、いくらでどういうブロガーを仕入れて、いくらで売ったら、彼らの CPA を達成できるかを設計する。どれくらい広告出稿して、ど

^[3] 消費者庁, News Release (<http://blog.btrax.com/jp/2016/12/30/fail2016/>) 参照。2012 年 5 月に一部改訂されている。

れくらい新規顧客を取って・・・というロジックの考え方や手法の経験は重要だった。また本品転換率（トライアル購入から本品購入に転換させること）が何%か、その後の継続率が何%か、さらに定期便を案内して切り替えてもらえば・・・という考え方はオンラインデーティングと全く一緒だった。」

5

広告受託業時代

10 広告代理業で生まれた危機感から、2011年9月よりエウレカ社が広告受託業として始めたのは Facebook アプリの受託開発であった。Facebook アプリとは Facebook ページ上で提供されるソーシャル
アプリケーションであり、Facebook がソフトウェア開発キット（SDK）を公開しているため、個人や企業
がサードパーティーアプリを提供することが可能である。有名なベンダーとしては Zynga、Playfish など
が挙げられる。Facebook ページは団体・企業・個人のためのプロモーションや交流を目的としたページ
であり、アプリはそれを促進するツールとして提供されていた。エウレカ社が受託を開始したきっかけ
15 はある広告コンペに Facebook アプリの企画を持ち込んだことであつたが、それをきっかけに得た最初の
案件で成功するとその実績をもとに、広告代理業で得ていたクライアント企業に横展開していき売上が
着実に伸ばしていった。当時の売上は約7億円、従業員は約25人^[4]にまで成長していた。

自社サービス開始

20 受託業が順調に伸び投資出来るキャッシュが出来てきた頃、赤坂と西川は自社の B2C サービスのプ
ランニングを始めていた。エウレカ社は VC からの資金調達は受けないポリシーで、広告代理事業も受
託事業も「自分たちでお金を稼ぐ必要があるから」という意識であり、創業当時より「自社の B2C サ
ービスをやりたい」との思いがあつた。赤坂と西川で何個か案を出し合い、アプリのブーストメディアとオン
ラインデーティングサービスという2つの案に絞られた。

25 実はエウレカ社はいくつかの自社サービスに挑戦し、失敗している。その一例を挙げると、2011年
の夏 KDDI のインキュベーションプログラム「KDDI∞LABO」をきっかけに2011年10月リリース^[5]さ
れた「peepapp」がある。このサービスは、ユーザーが Twitter か Facebook のアカウントでログインす
れば、インストールしている iPhone アプリの情報を他のユーザーたちと共有できるサービスであつた。
つまりアプリ検索・紹介を軸としたソーシャル・プラットフォーム・サービスであり、面白いアプリや役に
30 立つアプリを探す時に「身近な人がよく使っているアプリ」や「自分が最新情報を得る時に頼りにして

^[4] The First Penguin, ホームページ (<https://thefirstpenguin.jp/>) インタビュー記事より参照。

^[5] 同じく The First Penguin, ホームページ (<https://thefirstpenguin.jp/>) インタビュー記事より参照。

いる友人が最近入れたアプリ」といった軸で探すことが出来るというものであった。このアイデアは赤坂が思いついたもので、開発し始めた頃はまだ同じようなサービスは1つもないオリジナリティの高いものであった。そして2012年9月、これをリバイスした「Pickie」は「peepapp」の機能を引継ぎつつ、旬なワードや気を引くランダムなキーワードでグルーピングされたアプリがプッシュ型で表示され、各アプリのメイン画面をスクロールでめくりながら探せるビジュアル重視のUIで「埋もれている良いアプリとの偶発的な出会い」を提供しアプリをPickしていけるサービスであった。マネタイズ手法はアプリダウンロードによるアフィリエイト及び広告である。ただこのサービスの難しい課題のひとつはユーザー獲得であった。周りの友人が使っていなければ「イケてる友人のアプリを知る」ことは出来ず、またこのサービスを初期にダウンロードするようなユーザーはそもそも情報感度が高くアプリを紹介するインセンティブも少ない。結局どちらも大きなヒットとは言えなかった。

この失敗を抱えた状態で2012年10月にリリースされたのが「Pairs」であった。社内の雰囲気としては、赤坂に対し非常に大きな重圧がかかる状態であった。当時の社員数は35人規模であったが、広告受託の担当者30名が頑張って作ったキャッシュを自社サービス立上げ担当5名が使っている、という構図となってしまう、失敗が2回連続と社内の熱量が下がり、人は離れていった。ビジョンだけでは組織を力強く推進出来ず、結果が求められていた。

そのような状況の中、オンラインデート市場にサービス投入しようと決めた理由として、西川は次のように語っている。

「オンラインデート市場は、大手企業にしてもスタートアップ企業にしても他社の参入障壁が高い。大手は“出会い系”という世間のイメージから参入が難しく、他のスタートアップは新規ユーザー獲得資金がハードルとなる。また、これから立ち上がる市場であり市場としての寿命が長い。かつ、売上計算が確実にできるという点で魅力的であった。」

オンラインデーティング市場

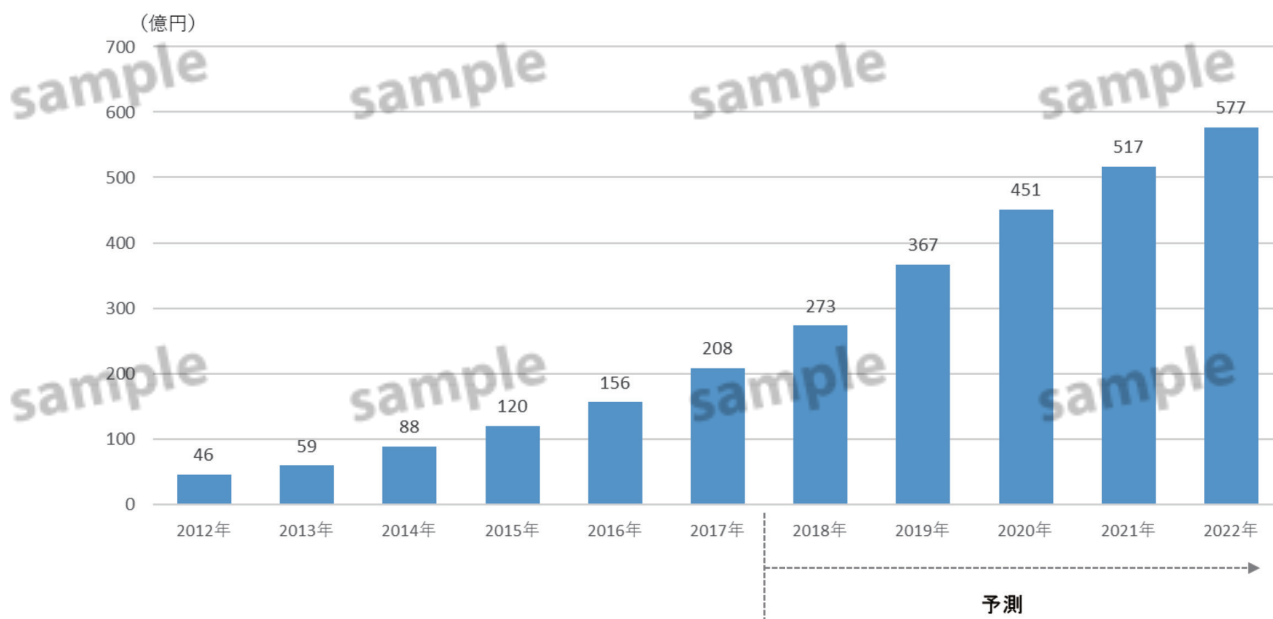
オンラインデーティング市場の概要

5 オンラインデーティングサービスとはオンライン上で結婚や恋愛のパートナーを探ることが出来るサービスであり、日本では婚活・恋活マッチングサービスとも呼ばれるものである。世界市場で見ると、1995年に Match.com が、1997 年に Yahoo! Personals が米国でサービス開始をしており、2000 年頃より欧米などを中心に本格的な普及が始まった。シカゴ大学が行った調査^[6]によるとアメリカで 2005 年～2012 年の期間に結婚したカップルの出会いのきっかけは、オンラインデーティングサービス経由が
10 15.7% で、職場内 (14.1%) や友人の紹介 (12.4%) を押さえ第 1 位であった。さらに SNS 経由を合わせると 35% と 3 組に 1 組以上がインターネット経由での出会いのきっかけとなっているという。日本市場に於いても 2000 年代前半よりいわゆる「出会い系サイト」と言われるサービスが開始されたが、欧米と比較しオンライン上での出会いや自身のプロフィールを公開することに抵抗感を示す人が多く、一般的に普及しなかった。また、男性ユーザーの方が圧倒的に多かったため女性のふりをしてサイト上でのやり取りを行い、収入を得るサクラ業者が多く生まれてしまい、実際に出会えることが少ないサービスが多かった。さらに援助交際を始めとする“犯罪の温床＝出会い系”という負のイメージが定着してしまい、日本市場への浸透の阻害要因となった。

日本市場でオンラインデーティング市場が立ち上りだしたのは、2012 年である。背景としては、SNS の普及によりソーシャルメディアを利用する抵抗感が減り社会的な理解が醸成されてきたことに加え、
20 Facebook の普及による SNS 上での実名登録の文化が徐々に定着したことが挙げられる。これにより“オンライン上で嘘をつけない”コンテキストが生まれた。また、サービスが Facebook 上のアプリケーションとして提供されることで Facebook での ID を活用し、オンライン上に安全な出会いの場を作ることが出来たことも大きい。また通信網の普及、スマートフォンの普及により、ユーザー 1 人 1 人がオンライン上でリッチなコミュニケーションが取れるようになったことも普及を後押しした。2012 年の世界の市場規模は約
25 4,000 億円とも言われる中、日本の市場規模は図表 1 の通りで、日本ではようやく市場として立ち上がったフェーズであった。

30
^[6] シカゴ大学 PNAS, 2012.12.24, 「Marital satisfaction and break-ups differ across on-line and off-line meeting venues」, <http://www.pnas.org/content/110/25/10135> より引用

図表 1 国内オンライン恋活・婚活マッチングサービス市場規模



シードプランニング社, ホームページ, 2014年8月, 「オンライン結婚・恋愛マッチングサービス市場規模」 (<https://www.seedplanning.co.jp/press/2014/2014080601.html>) 及び マッチングエージェント社, ホームページ, 2017年5月 「オンライン恋活・婚活マッチングサービスの国内市場調査」 (<https://www.cyberagent.co.jp/news/detail/id=13691>) より筆者作成

オンラインデーティングサービスの概要

一般的にオンラインデーティングサービスでは登録しているユーザーの中から候補となるユーザープロフィールが表示され、気になる人がいれば「いいね！」を押す。それが相手に通知され、相手もやり取りをしてみたいと思ったら「いいね！」を押せば、マッチング成立である。マッチングするとその相手とメッセージのやり取りをすることが出来、そこでデートの約束をして実際に会う、というのが一般的な流れだ。

オンラインデーティングサービスは、Pay to Chat と Free to Chat の 2 つに分けることが出来る。Chat、つまりメッセージのやり取りする際にお金が掛かるか、掛からないかである。

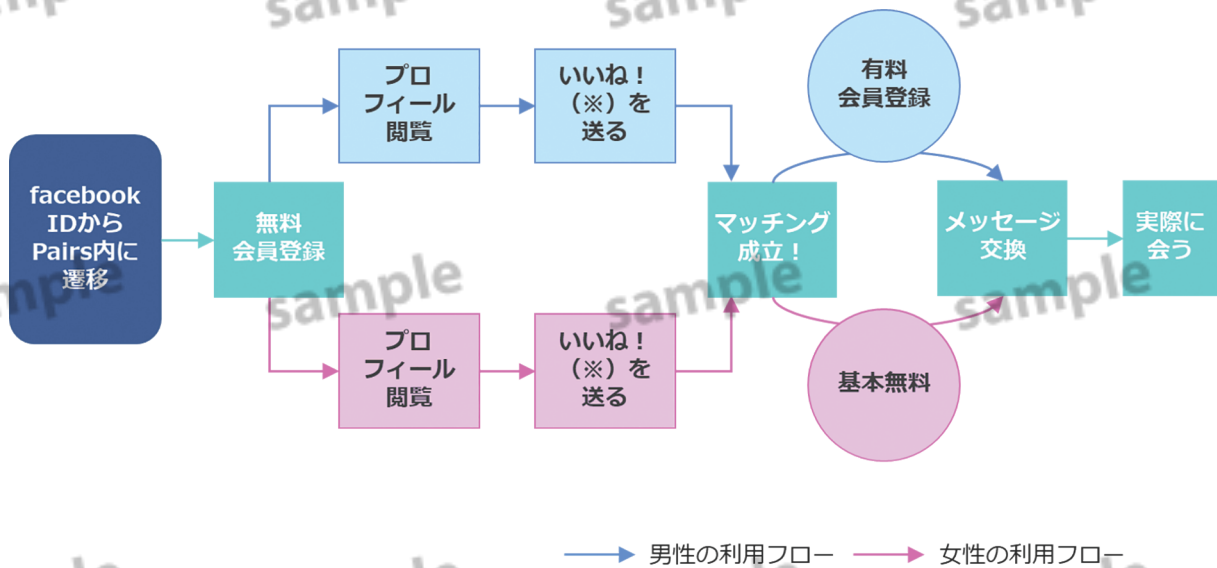
10 Pay to Chat の場合、マッチングまでは無料会員でも使えるが、そこからメッセージをやり取りするには料金がかかる。この課金の収益モデルは「ポイント制」と「月額制」の 2 種類がある。従来のお会い系と呼ばれるものはポイント制のものが多く、プロフィール閲覧やメッセージやり取りの 1 回 1 回に対して課金していくものだった。この場合、サービスの管理者はやり取りが発生すればするほど売上が立つモデルとなり、サクラ業者を雇い入れるインセンティブも高かった。一方で月額制の場合、やり取りの回数
15 に関わらず料金は一定なのでサクラ業者を雇うインセンティブは無く、健全な場が形成されやすい。

Free to Chat はメッセージのやり取りを無料にして顧客を獲得した上で、より高度な機能が使えるプレミアムプランを準備し、無料会員を有料会員に転換することで収益を上げるフリーミアムモデルである。

Pairs

20 2012 年 10 月にリリースされた Pairs は、Pay to Chat で男性のみに課金するビジネスモデルであり、この根本的な仕様、ビジネスモデルという意味でのプロダクトは現在も変わっていない。また、健全な出会いを提供するため、Facebook アカウントを用いることで、プラットフォームの参加者に入会規制を設け、さらに Facebook 上の友達には Pairs を利用していることが分からないような仕様にする事で、プラットフォームとしての信頼性を担保している。Pairs のサービスフローは以下の通りで、サービスイメージは
25 図表 2 の通りであり、料金体系は図表 3 の通り、Facebook アカウントによるフィルタリングは図表 4 の通りである。

図表 2 Pairs のサービスフロー及び概念図



(※) 男女ともに、1ヶ月ごとに、いいね！が30回付与され、その範囲で相手に送ることが出来る。

サービスフローは Pairs (<https://www.pairs.lv/>) より抜粋
概念図は筆者作成

図表 3 Pairs の料金体系

基本料金設定

有料会員 (男性会員限定)	3,480円/月～
プレミアム オプション (男性会員限定)	2,980円/月～ (※)
レディース オプション (女性会員限定)	2,900円/月～
プライベート モード	2,480円/月～ (※)

有料会員プラン (複数月)

Pairsでは、平均4ヶ月で交際に発展しています。
はじめての方は、6ヶ月以上のプランをお勧めします。
※退会者アンケートで「Pairsで恋人ができた」を選んだ男性の方の平均ご利用期間

12ヶ月プラン 1,280円/月 (税込) (一括払い 15,360円) 登録する ・メッセージし放題 ・お相手の人気度がわかる ・おすすめのお相手が見つかる ・登録直後いいね130回付与	6ヶ月プラン 1,780円/月 (税込) (一括払い 10,680円) 登録する ・メッセージし放題 ・お相手の人気度がわかる ・おすすめのお相手が見つかる ・登録直後いいね130回付与	3ヶ月プラン 2,280円/月 (税込) (一括払い 6,840円) 登録する ・メッセージし放題 ・お相手の人気度がわかる ・おすすめのお相手が見つかる ・登録直後いいね130回付与
1ヶ月プラン 3,480円/月 (税込) 登録する ・メッセージし放題 ・お相手の人気度がわかる ・おすすめのお相手が見つかる ・登録直後いいね130回付与		

(※) 有料会員がさらに追加で課金することでオプション機能が使用可能となる

図表 4 Facebook アカウントによるフィルタリング

facebook
プロフィールが
「既婚」 or
「交際中」の場合

pairs(ペアーズ)へようこそ!
pairsはFacebookを利用した安心・安全な
恋愛・婚活マッチングサービスです。

*pairsを使っていることはFacebook上に表示されません

Facebookではじめる

pairs
お客様情報の利用について

pairsは下記に該当する方は
ご利用いただけません

18歳未満の方
既婚・交際中の方
Facebook友達が10人未満の方

※ Facebookへ登録されている内容が異なる場合は
Facebookのプロフィールを編集してください。

※ 一度pairsを退会された方は、退会から一定期間は
再登録していただくことができません。

TOPに戻る

Pairs 参入当時の競合状況

日本市場ではオンラインデーティング市場は活発ではなかったが、2012年2月にネットマーケティング社が「Omiai」というサービスをリリースしていた。当時はこちらも男性のみに課金するモデル^[7]であった。ネットマーケティング社は別事業でのアフィリエイト事業で得たキャッシュを「Omiai」のFacebook 広告費用として投入し、サービスは順調に伸長した。Pairs リリースの1か月前、2012年9月時点で、会員数：約7万人、マッチング件数：10万件を獲得していた。

Pairs の戦略

顧客獲得戦略

顧客を集める手段として活用したのは Facebook のファンページである。広告受託事業で培ったノウハウを活かし、診断アプリやクイズアプリなど Facebook 上で遊べるアプリを大量に出し、Pairs の Facebook ファンページを盛り上げることでユーザープールを作った。当時エウレカ社が制作したアプリの一例は図表5の通りである。当時は Facebook を閲覧するとフィード上にエウレカ社が制作した占いアプリや診断アプリなどが表示され、ユーザーがこれで遊ぶためにはこのアプリが掲載されている Pairs のファンページへのいいね！が必須^[8]となっていた。

図表5 エウレカ社が制作した Facebook アプリの一例



エウレカブログ (https://eure.jp/2014/07/24/most_create_fbapp/) より抜粋

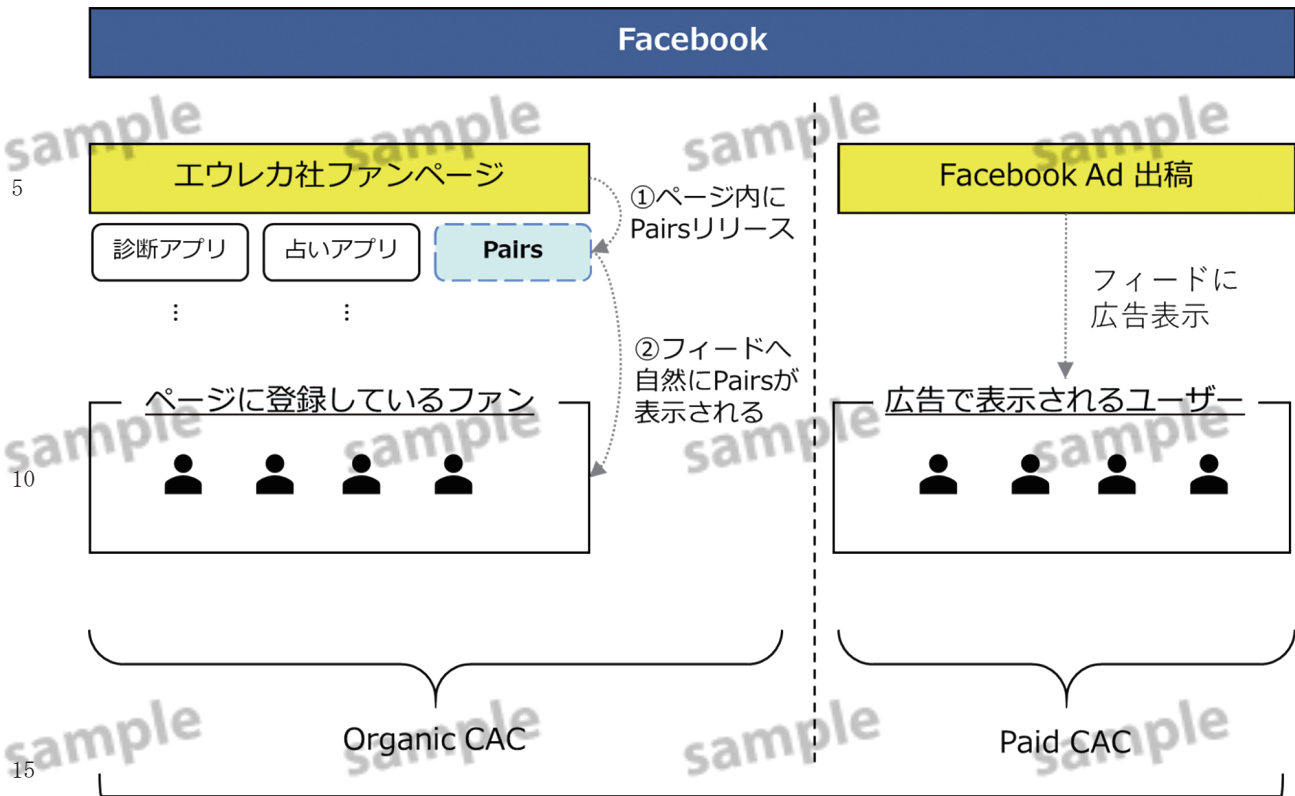
これによりリーチ出来るユーザーが増え、広告によるアドリーチだけでなくオーガニックリーチも増え、CAC^[9]（顧客獲得単価）を下げることに成功した。考え方としては図表6の通りである。

^[7] リリース当初は月額1,980円だったが、2012年8月に2,980円に、2014年4月に3,980円と料金改定をしており、2014年4月の改定時には30代以上の女性にも課金を行っている。

^[8] 2014年8月、Facebookは仕様変更し、「ページへのいいね！」をFacebookキャンペーンアプリへの参加条件とすることを禁じている。

^[9] Customer Acquisition Cost の略

図表 6 Pairs の CAC（顧客獲得単価）の考え方



トータルのCACが下がり、他社と同等の広告費でも、他社より多くの顧客を獲得可能

インタビューを元に筆者作成

20 普段診断アプリや占いアプリをファンページで楽しんでいるユーザー層は、Pairs の Facebook アプリ
 に対し自然にサービス加入した。これは、こういった診断アプリや占いアプリに興味を示すユーザー層と
 Pairs を使って恋人や結婚相手を見つけたいユーザー層との親和性が高かったことも起因している。ま
 た WEB アプリ^[10] であるためそのままサービス内へシームレスに遷移し、顧客が離脱しづらい UX^[11]
 25 設計になっていた点も自然流入の増加に貢献した。一方、広告による顧客獲得に関しては、初月か
 ら大胆な広告費の投下を継続しておこなっている。初月から約 300 万円の広告費を投入し、その後、
 500、700、1,000、1,200 万円 ... と増やしていった。ここまで大胆に広告を出稿できたのも、今までの
 EC や広告代理業の経験から、どれくらいの広告を打てばどれくらいの顧客流入がされるかという知識が
 社内に蓄積されていたためだ。エウレカ社はその後も必要な所に必要な分の広告を継続投下した。積
 30 極的な広告出稿はユーザーの間で「Facebook でよく見るやつだよな」という空気を醸成するイメージ
 戦略にもなり、口コミとしてもプラスの効果があった。

^[10] ブラウザ上で動作するアプリケーションのこと。一方で、端末にインストールして使用するアプリはネイティブアプリという。
 Pairs は 2013 年 2 月に iOS アプリ、2013 年 3 月に Android アプリをリリースしている。

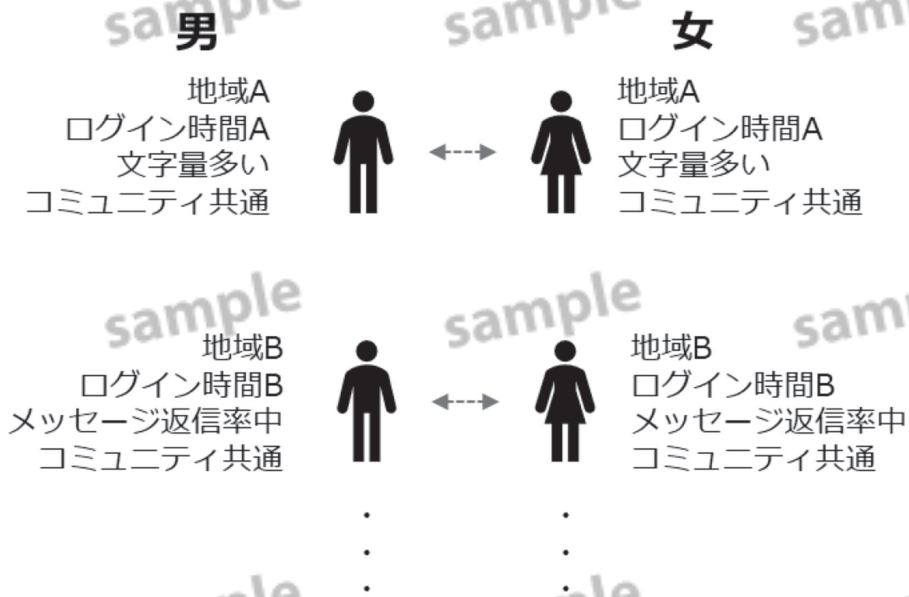
^[11] ユーザー・エクスペリエンスの略

マッチング率の向上

ユーザーが会員登録してまず行うのが「異性を探す」という行動である。多くのユーザーは細かく検索条件を設定するというより、表示されてくる異性のプロフィールをスクロールしていきながら相手を探し、限られた「いいね！」を相手に送る。このユーザー体験の中で、ユーザーがどのような相手のプロフィールをどのような順番で閲覧していくかは、サービス側が誰をどういう順番で表示させるかで変化するのである。

サービス提供者のPairsとしては、魅力的なユーザーたちをずらっと上位に並べることも出来た。しかし、Pairsは「皆が会える」ことにこだわった。そのためには、「いいね！」をユーザー全体に分散させる必要がある。そのためにPairsが取り組んだのが、図表7のようなマッチングアルゴリズム、表示順ロジックの磨きこみである。

図表7 マッチング率向上のためのマッチングアルゴリズム



マッチングしそうな相手をそれぞれに上位表示することで、ユーザーが求める「出会える場所」を多くのユーザーに提供

インタビューより筆者作成

このマッチングアルゴリズムに於いて特筆すべき点は、コミュニティ機能である。ユーザーは自分の趣味のコミュニティに登録することが出来る。このコミュニティはそのコミュニティ内でやり取りをする目的のものではなく、自己紹介の代わりとなる“タグ”のような感覚に近いものであった。コミュニティは、恋愛に求める価値観や趣味、生活スタイルと多岐に渡る。ユーザーは自分に合うコミュニティにいくつか入るだけで自己PRが簡単に充実し、文章では書きにくい微妙なニュアンスも表現することが出来る。また、ユーザーには共通の話題ができるためトークが弾みやすくなるという利点もある。Pairsはこの情報を元に、コミュニティに複数の共通項があるユーザーに相関性を見出し、表示アルゴリズムに反映することで、マッチング率を向上させた。

ここで挙げたコミュニティは「誰にどういう順番で誰を見せれば最もマッチング率とメッセージ交換率が高まるか？」という問題を解決するための変数の一つである。ペアーズは度重なるABテストの積み重ねにより、微妙なチューニングを行い、Pairsのマッチングアルゴリズムを磨きこんでいった。

図表 8 コミュニティ機能

コミュニティとは?

コミュニティに参加して、共通の趣味や好みのお相手とつながろう！

コミュニティに参加すると...

- 参加すると、プロフィールに表示される！
- 共通の趣味や好みを持つお相手から「いいね」が来やすくなる！

コミュニティを作成すると...

- 好きなコミュニティの管理人になれる！あなたの趣味がより伝わる！
- 管理人はコミュニティページで一番最初に表示される！

Pairs, ホームページ (<https://pairs.lv/#/community>) より抜粋

徹底した女性ユーザー目線

オンラインデーティングは男性（有料）と女性（基本無料）のマッチングの場を提供しているが、こういったマッチング型のプラットフォームの場合、「どちらのユーザーをどうやって集めてくるか」が重要である。何故ならば、プラットフォームビジネスにはネットワーク効果が働くためだ。つまり「女性が多く登録しているから男性が集まる」、「男性が多く登録しているから女性が集まる」という正のサイド間ネットワーク効果をいかに生むか、そのためにはどちらのユーザーを重要視するかがこの「鶏卵問題^[12]」に影響してくる。

Pairs の場合は徹底した女性ユーザー目線でサービス設計を行っている。リリース後の早い段階から Pairs のテーマカラーはグリーン系のブルーであるが、当時の恋活・婚活サービスのカラーのほとんどはピンクや赤であった。これも女性の憧れである結婚のイメージにつながる清純さの想起につながるカラーにすることで、少しでも出会い系という負のイメージを払拭しようとする企業努力である。また男女比もサービス開始当初から男：女＝6：4の比率を維持するように、男女ごとに打ち分けている広告の量を調整している。こういった課金の差だけではない部分での設計により、女性が集まり、その女性たちが安心して利用を続けるからこそ自ずと男性も集まるというのが狙いだ。また男性のみに課金することが男性を遠ざける要因とはならなかった理由としては、日本では「男性が女性にオゴる」ということが文化としてあることも一因として考えられた。

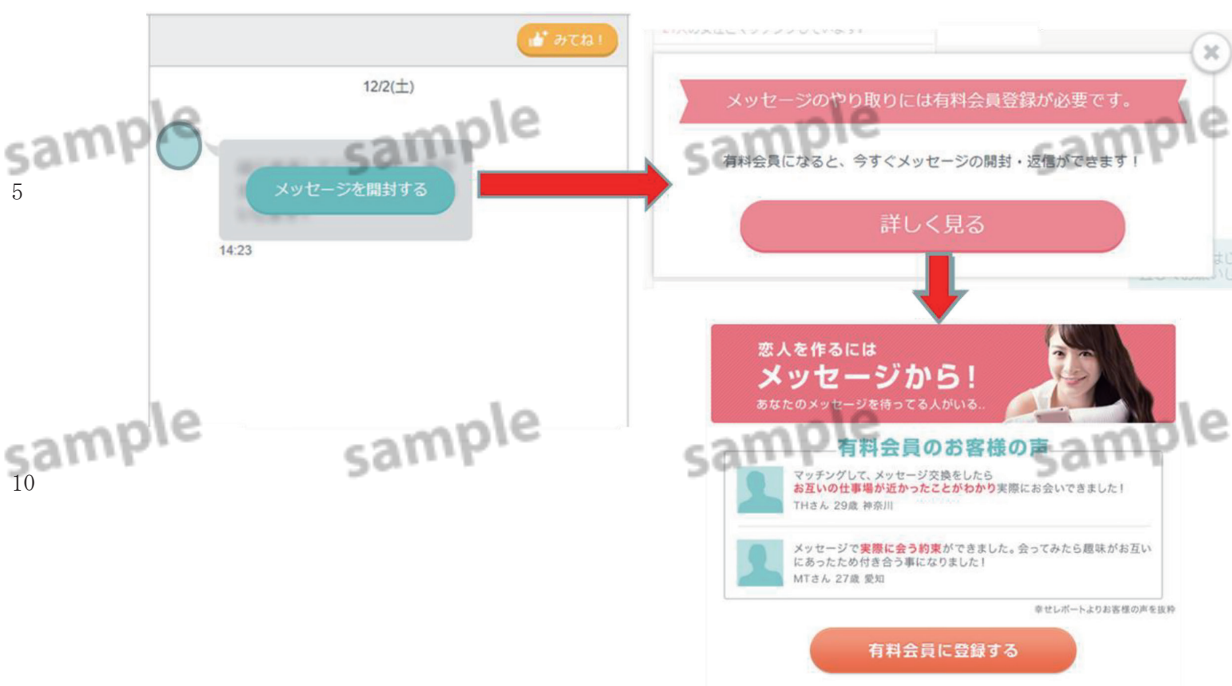
マネタイズ

ここまでの戦略により、多くのユーザーが流入し、多くのユーザーがマッチングしたとしても、課金に繋がらなければビジネスモデルとして成り立たない。Pairs は課金のポイントをメッセージが始まる部分に設置している。無料会員の場合、図表 9 の通りマッチングした女性とメッセージのやり取りが出来ない、相手の女性は待っている状態である。男性がサービスに申し込み、有料会員になればメッセージのやり取りが可能となる。

また、出会いの場として一般的であった合コンと比較させ、価格の妥当性を訴求した。男性ユーザーは「月 1 回合コンに行って飲み会代を払うよりも安くて効率的だ」という納得感がもてたのである。

^[12] 「ニワトリが先か、卵が先か」という議論と同様に、異なるユーザー間の取引を行う場を提供するプラットフォームに於いて、どちらのユーザーから集めるのか、という問題。

図表 9 有料会員登録への動線



5

10

Pairs, サービスページ (<https://pairs.lv>) より抜粋、筆者一部加工

15

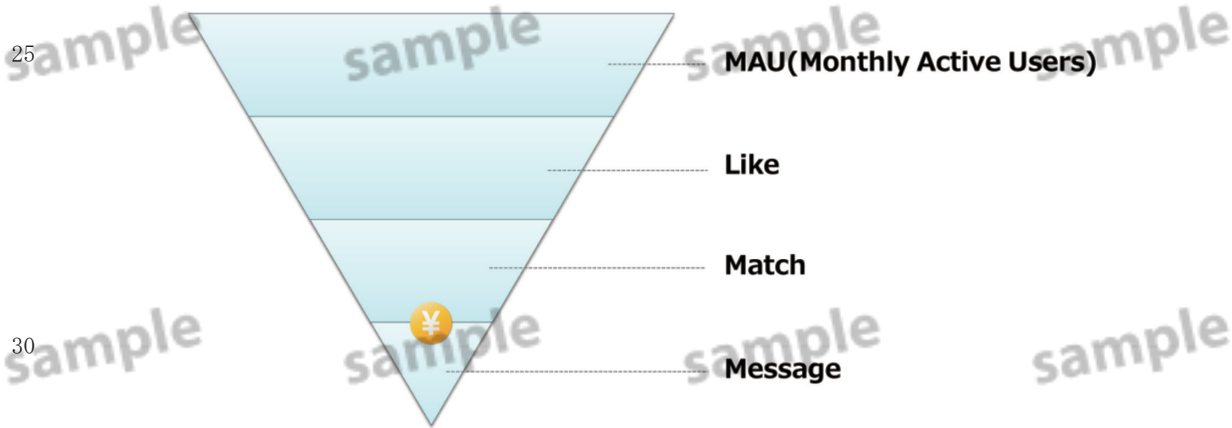
CPM（顧客ポートフォリオマネジメント）分析による顧客管理

集客からマネタイズまでの打ち手を実行した上で、Pairs は、KPI に関して以下 2 点の考え方で設定していた。

1 点目はスピードを重視し細かい分析をしないという点であり、メインの KPI は図表 10 の通り 4 項目と非常にシンプルである。

20

図表 10 Pairs の KPI / ファネル



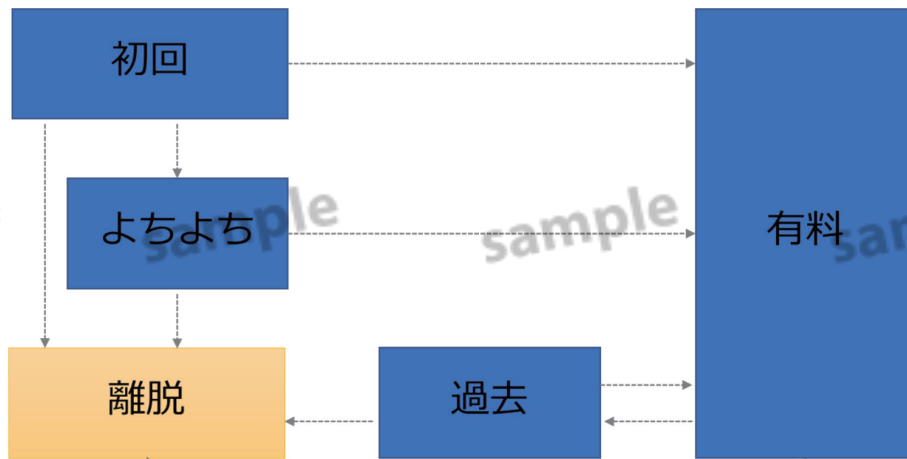
25

30

インタビューより筆者作成

2点目は図表 11 のような顧客ポートフォリオ管理であった。例えば初回 → よちよちのフェーズにおいては、「登録から 24 時間以内で何回マッチングするか」を重視する。Pairs で恋人が見つかるかも、という成功体験を早めに味わってもらうことが、その後の有料課金への移行や、他者への口コミ行動に大きく影響する。この成功体験という意味の中には“Wow”と思える体験という意味合いが含まれる。ユーザーに「いいね！」を無制限に与えれば、「これだけ『いいね！』をしているからマッチングして当たり前だ」、と考えるユーザーもいるかもしれない。しかし、「限られた『いいね！』数の中で、相性が良いかもしれないと魅力を感じた人に『いいね！』を押したら、ちゃんとマッチングした」という体験は、ユーザーにとって Wow 体験となる。

図表 11 顧客ポートフォリオマネジメント



logmi, 中村氏インタビュー記事 (<http://logmi.jp/144421>) より筆者作成

カスタマーサービスの内製化（インハウス化）

ユーザー同士がやりとりをする CtoC プラットフォームである Pairs は、サービスの信頼性をより一層向上させるため、2016 年 12 月からカスタマーケア部門と呼ばれるカスタマーサポート部門の内製化（インハウス化）を行った。カスタマーケア部門の役割は、①問い合わせ対応、②24時間365日投稿監視、③違反報告対応の 3 点であり、この内の①、③をまず内製化した。このカスタマーケア部門は約 30 名規模の体制で機能や決済方法に関する問合せに対応しており、2017 年 6 月にはチャットサポートも開始、2018 年 2 月から②を 24 時間 365 日オペレーター常駐のインハウス体制で運用している。

これは結果としてプロダクトの改善にも大きく寄与した。カスタマーの声が社内に蓄積されていくことで、迅速かつ確実にプロダクト開発に反映させることが出来た。これはカスタマーサービスの設置場所を自社と同じ場所にすることに拘ったからこそその成果である。拠点を地方に置くことで設備費や人件

費を抑えることも出来たが、ユーザーからのフィードバックがプロダクト開発に迅速に回せるような物理的な距離に拘った。ここではポリシーとして CFM（カスタマーフレンドリーシップマネジメント）を掲げ、お客様と友達のような関係になることを目標にしている。こうした取り組みによって、同社はオンラインデーティング＝出会い系＝安全じゃない、という負のイメージを払拭することに成功している。

5

エウレカ社の組織力

ここまでの歴史を振り返った上で、それを推進したエウレカ社の組織力の特徴として3つ挙げる。

まず1つ目は赤坂のリーダーシップである。それは西川や他の社員から見ると「狂気」であった。例えば、エウレカ社の企業文化として「掲げた数字目標は必ず達成する」というものがある。赤坂が作成した全社会の予算資料には「絶対に達成」の文字があった。サービスの成長・拡大には、リーダーのやり切る推進力があつた。また同領域の競合に対しては、徹底的に調べ上げそれを材料に組織に対し発破をかけた。競合の存在が「必ず勝つ、徹底的に勝つ」というメッセージから狂気のリーダーシップが組織に伝わる原料にもなっていた。

そして2点目は、迅速な意思決定である。エウレカ社は VC からの投資を全く受けていない。Pairs は 2013 年 10 月に台湾版の Pairs をリリースしているが、台湾に進出するという決断を赤坂と西川のスタンドのミーティング 15 分で決めた。台湾は 20 ~ 30 代の Facebook 利用者が非常に多く、当該人口の 90%位が使用しているベースが有望で、日本発のサービスも受け入れられやすいという市場の魅力度で判断された。

最後に3点目は、インターシップから育て上げたモノづくり集団であることである。エウレカ社の立上げ当初は、中途入社幹部社員を採用してみたが、うまく活躍・定着してもらえなかった。理由は赤坂が「不可能はない！」と言っても彼らに信じてもらえないということだった。そこで学生をインターン生として迎え入れ、自社で育てることにした。彼らは創業者の熱い想いと共鳴し、高い成長意欲から戦力として成長していった。とはいえ、インターン生は自分自身で勉強しスキルを高めるのであり、前述の Facebook アプリ開発に関しても企画ベースで受注を取ったものの、実際の作り方はわからずそこから皆で勉強して制作を始める、といった具合であった。当時、自社でエンジニアを抱えているスタートアップ企業は非常に少なかった。新規事業のプロダクトを作る時は外注する企業がほとんどで、競合企業も数人しかいない状況の中、Pairs リリース^[13] 当時でエウレカ社はエンジニアやデザイナーを含めて 35 名ほどを抱えており、これが非常に大きな経営資源であった。

30

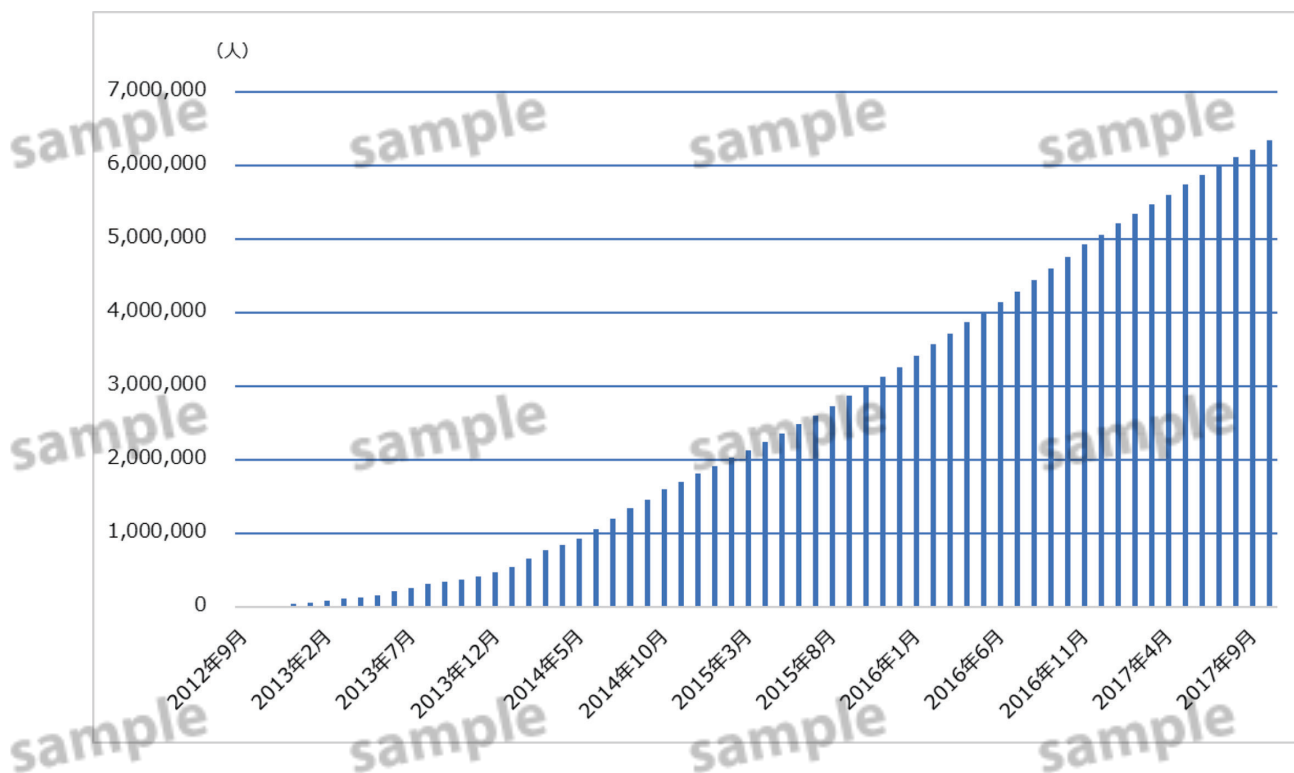
^[13] Pairs 自体は受託事業の受注の波を影響で、最初外注で作ったものを自社内で改修している。

今後の成長

Pairs は 2012 年 10 月にリリースされ、約半年で先行サービスを抜いた後も業界 1 位を維持し、2014 年からは大手企業が次々と参入してくる中、2018 年 2 月現在、利用率 No.1^[14] を維持している。2017 年 10 月に赤坂と西川は退任し、後任にエウレカ社を託している。2017 年 9 月には韓国版 Pairs をリリースし、今後アジア圏の他国への展開も視野に入れている。Pairs は今後も奇跡の出会いを世界中で生み出しながら成長の軌跡を描いていこう。

^[14] エウレカ社, プレスリリース (<https://eure.jp/press/20180201/>) 参照

付属資料 1 : Pairs の累計会員数推移



エウレカ社提供データより筆者作成

付属資料 2： 関連年表

出来事 番号	時間的経過	Pairs/ 市場 / 競合	出来事
1	1990 年代後半	市場	Windows95 が登場し、インターネットが普及 掲示板やチャットを設置する WEB サイトが登場
2	1999 年	市場	i-mode が登場し、公式サイトで出会い系の携帯版が開発
3	2000 年	市場	携帯電話が 1 人 1 台普及し、出会い系ブーム到来 しかしプラットフォーム活性化のためサクラを雇う業者多数
4	2001 年	市場	援助交際や SPAM メールなど犯罪行為に使われるようになる 「気軽にメル友を作れる出会い系」から「出会い系は犯罪の温床」
5	2002 年 11 月	競合	match.com 日本語サイト サービス開始
6	2003 年	市場	出会い系サイト規制法施行
7	2008 年 11 月	Pairs	会社設立
8	2009 年 7 月	Pairs	赤坂と西川がイマージュ・ネット社を退職し、正式に事業（広告代理業）開始
9	2010 年 8 月	Pairs	ブログマーケティング事業（広告代理業）を開始
10	2011 年 9 月	Pairs	スマートフォンアプリおよび Facebook アプリ受託開発事業を開始
11	2011 年 10 月	Pairs	アプリシェアサービス「peepapp」リリース
12	2012 年 2 月	競合	ネットマーケティング社が「Omiai」リリース
13	2012 年 3 月	Pairs	KDDI ∞ Labo に「peepapp」が採択
14	2012 年 4 月	Pairs	オンラインデーティングの自社サービスを作ることを決め、Pairs 制作開始
15	2012 年 7 月	Pairs	アプリ探しサービス「Pickie」が KDDI ∞ Labo でベストエンジニア賞を受賞
16	2012 年 9 月	Pairs	アプリ探しサービス「Pickie」iOS アプリ、Android アプリリリース、デザインクラ ウドソーシングサイト「MILLION DESIGNS」をランサーズ株式会社へ売却
17	2012 年 10 月	Pairs	Pairs リリース
18	2013 年 2 月	Pairs	「Pairs」iOS アプリリリース
19	2013 年 3 月	Pairs	「Pairs」Android アプリリリース （日本）累計会員数 10 万突破
20	2013 年 4 月	Pairs	先行サービスを抜き業界 1 位に
21	2013 年 10 月	Pairs	台湾版 Pairs「派愛族」リリース
22	2014 年 1 月	Pairs	（日本）累計会員数 50 万突破
23	2014 年 4 月	Pairs	料金改定
24	2014 年 5 月	Pairs	カップル向けコミュニケーションアプリ「Couples」iOS アプリリリース
25	2014 年 5 月	競合	マッチングエージェント社（サイバーエージェント社 100% 出資）が「タッフル誕生」 リリース
26	2014 年 6 月	Pairs	累計会員数 100 万人、マッチング数 330 万組を突破
27	2014 年 8 月	市場	Facebook が仕様変更し、「ページへのいいね！」を Facebook キャンペーンア プリへの参加条件とすることを禁止
28	2014 年 11 月	Pairs	（日本）累計会員数 100 万突破
29	2014 年 12 月	競合	リクルート社が「ゼクシィ恋結び」「ゼクシィ縁結び」リリース
30	2015 年 2 月	Pairs	累計会員数 200 万人、マッチング数 830 万組を突破
31	2015 年 4 月	競合	Tinder 社（IAC グループ）が日本で「Tinder」リリース
32	2015 年 5 月	Pairs	米国 NASDAQ 上場企業の IAC（InterActiveCorp）グループにクロスボーダー M&A により参画
33	2015 年 10 月	Pairs	累計会員数 300 万人、マッチング数 1510 万組を突破
34	2016 年 12 月	Pairs	カスタマーケア部門をインハウス化
35	2016 年 12 月	Pairs	累計会員数 500 万人、マッチング数 3200 万組を突破
36	2017 年 6 月	Pairs	チャットサポート開始
37	2017 年 8 月	Pairs	累計会員数 600 万人、マッチング数 4300 万組を突破
38	2017 年 9 月	Pairs	韓国版 Pairs「뽀어즈」リリース
39	2018 年 2 月	Pairs	累計会員数 700 万人、マッチング数 5600 万組を突破、24 時間 356 日オペレー ター常駐体制でのカスタマーケア部門を完全インハウス化

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2020.2 PDF