



## **サイボウズ株式会社**

株主会議 2021～サイボウズと語る一日～第2部

サイボウズのこれまでとこれからを語る

2021年2月27日

## イベント概要

---

[企業名]	サイボウズ株式会社
[企業 ID]	4776
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	株主会議 2021～サイボウズと語る一日～第 2 部 サイボウズのこれまでとこれからを語る
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 2 月 27 日
[ページ数]	42
[時間]	14:25 – 15:25 (合計：60 分、登壇：60 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	2 名 代表取締役社長 青野 慶久 (以下、青野)  株式会社 角川アスキー総合研究所 メディア & マーケティング事業部 TECH.ASCII.jp 編集部 編集長 大谷 イビサ氏 (以下、大谷)

## 登壇

---

**大谷：**皆さん、こんにちは。角川アスキー総合研究所の大谷イビサと申します。これからは、サイボウズのこれまでとこれからを語る、ということで、私と青野社長で1時間、これまでの話とこれからの話を聞いていきたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

**青野：**よろしくお願いいたします。

**大谷：**ということで、そもそも青野さん、まず何でもこういう事業計画的なものをプレゼンテーション形式で普通やるじゃないですか。株主さんに説明するじゃないですか。何でもこの形式なんですかというのをちょっと聞いていいですか。

**青野：**毎年1年が終わると、前期の決算がいくらでしたみたいな、売上が、利益が今年はこうなりますみたいな。正直、飽きた。

**大谷：**毎年やっていますもんね。

**青野：**そう。しかも、最近のサイボウズは何も面白くないんですよ。売上も大体グラフでいくと延長線上になるし、それは多分来年とかも同じことをやっているんだろうなと思うと、全然面白くない。結局事業って、短期で切ると、その数字を説明して終わり。聞くほうも多分、へえ、ぐらいで。

そうじゃなくて、ちゃんとストーリーにしてほしいなと。さっきの池内さんの話じゃないですけど。僕たちがやりたいのは、もっともっと先に見えている未来があるわけで、その未来のために過去を語りながら、こういう感じで説明したほうが、多分株主も。

**大谷：**わかりやすいのかなと。

**青野：**はい。喜ぶだろうということで。

今日は、サイボウズの創業時を知る、数少ない、大谷イビサさんにお越しいただいているといういきさつなんです。

**大谷：**ありがとうございます、お呼びいただきまして。正直言って、ここでしか、今まで話したことがない秘話だらけになると思うので、よろしくお願いいたします。

**青野：**めちゃくちゃ初期からあれですもんね、知っていますよね。

## サイボウズ創業当時



愛媛県松山市で創業。  
高須賀は30歳、畑と青野は26歳。  
事務所は2DKのマンション。  
(その一室は畑の住まい)



#株主会議2021

**大谷：**そうなんです。まず、次の写真にいっちゃうんですけど、これです。

サイボウズ創業当時なんですけれども、私、ちょっと簡単に自己紹介をすると、1996年、Windows95が出た次の年に、アルバイトで株式会社アスキーに入っているんです。そこから記者とか編集者という立場で紙の雑誌をずっと作っていたんです。当時、一番初めに入った雑誌がDOS/Vイシューという自作のパソコン雑誌。

**青野：**懐かしい。

**大谷：**その後に、インターネットアスキーというインターネット雑誌に行って、というところ辺りで、ちょうどサイボウズの青野さんと会ったのが、多分この時期。

**青野：**そうですね。

**大谷：**かなりこの、若っ、というか古いというか、この何かあふれるシリコンバレー感みたいなものがありますけど、これは創業当時ですよ。

**青野：**そうです。最初のマンションです。2DKのマンションを借りていて。これは愛媛県松山市ですから雑誌に書いてもらおうと思ったら、東京に行かないといけないわけですよ。松山空港から羽田まで飛んで、そこからアスキーさんとか、当時新宿とかにあったのかな。

**大谷：**当時は初台にあった。

**青野：**初台ですね。

大谷：そうなんです。たぶん青野さんが松山からやってくる。出張で来ているから、いろんなメディアを回らなきゃいけないと言って、うちにメールが来たので会おうと言って。私も当時いろいろ回っていたので、では、外でごはん食べながら話しましょうという話になって。最初に行ったのが目黒の「とんき」という、とんかつ屋さんなんです。

青野：そう、覚えています。

大谷：何かちょっと、東京の人だからおいしいところを紹介してやろうか、ぐらいな感じで行って、食べて。グループウェアというのをやろうと思っていて、サイボウズ Office を作ろうと思っているのですよねと言っていたのが、多分 96 年とか 97 年とかの話なんですよ。

青野：そうですね。

大谷：当時を思い出しますよ、ノートパソコンを抱えて。青野さんって、決して背高いほうではないじゃないですか。

青野：小さいです。

大谷：鞆すごく大きいのを、これ 1 台で全部グループウェアを再現しなきゃいけない。これ持って行って大変だな、と思いながら。

青野：そうでした。ノートパソコンも当時重かったから。

## 24年前のメールやり取り①

差出人: Itisa Ohtani      宛先: (AOINO Yoshihisa)  
件名: Re: ありがとうございました      日時: Fri, 12 Dec 1997 14:40:04 +0900

こんにちは。  
先日は遠いところ、わざわざありがとうございました。

> 青野@サイボウズです。  
> 先日は忙しい中、説明を聞いて下さりまして、誠にありがとうございました。  
>  
> 機会がございましたら（忙しい時期が過ぎましたら）是非使ってみて下さい。  
> ^^^  
> うっ。今月号はまだ終わりません（涙）

無事が終わりましたら、早速編集部内でサービスを開始したいと思います。例に漏れず、うちも95、NT、Mac、UNIX、BTRON（笑）までマルチプラットフォームな編集部ですので、役に立つと思います。

> 弊社は「使える」ものしか公開しません。  
> もし、駄目だと感じられましたら、弊社のプライドに賭けて改善します。  
>  
> 今後もユーザーの視点を大切にし、本当に便利なものを追及して参りますので、  
> どうぞよろしくお願い致します。  
>  
> # 残りの 3 本の発売開始と現行製品のバージョンアップは 2/2 になりそうです。  
> # ニュースリリースは、1 月上旬に行ないますのでよろしくお願致します。  
了解しました。期待しております。  
東京の方へいらっしゃった際は気軽に立ち寄りください。

では。  
インターネットアスキー-97編集部  
大谷イビサ

**青野「弊社のプライドに賭けて改善します」**  
おお強気・・・。



#株主会議2021

大谷：そう。4キロとかあったやつを、大変だなと思っていました。実は、24年前のメールのやりとりというのを出勤しまして。

青野：よく残っていますね。

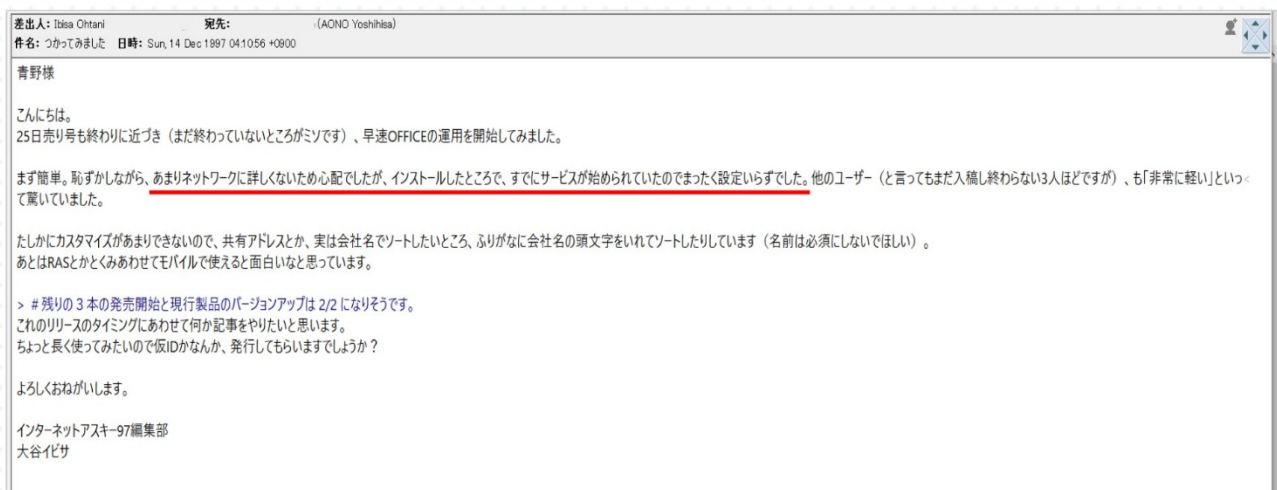
大谷：送信メールをなぜかずっと残していたらしくて、これをちょっと掘り返してきたんですよ。私の青野さんのメールのやりとりなんですけれども、グループウェアを使用できますという話で、使用することにしたんです。

うちの社内で建ててみますと。編集部の許可も得て。建ててみますと言って、頑張ってみますねというメールをしたら、ここに赤字で書いてありますけど、駄目だと感じられましたら、弊社のプライドに駆けて改善しますと。熱い。

青野：弊社って言っても、3人しかいないじゃないか、みたいなね。

大谷：3人しかいないけど、熱い。おお、強気、みたいな感じでしたね。

## 24年前のメールやり取り②



#株主会議2021



その後、実際使用したというメールがこれで。これは私の感想です。あまりネットワークに詳しくないため心配でしたが、インストールしたところですぐサービスが始められて、設定いらずでしたと。ほかのユーザーもすごいびっくりしていた、という話をしています。

やっぱりサイボウズ Office を最初に使ってびっくりしたのが、とにかく簡単。当時ってクラウドなんてなかったから、社内にサーバーを建てなきゃいけないわけですよ。サーバーをインストールしなきゃいけない。

私、UNIX の知識もなかったので、Windows レベルなら建てられると。なので、やってみようと思ったら、ポチポチやっていったらサーバーが建った、すげえ、みたいな。ブラウザでアクセスすると、カレンダーとかアドレス帳みたいなのが出てきて、あ、これ使えそうじゃん、すげえ、みたいな。

しかも、ほかの人に使ってもらおうと、まず言うのは、軽いつて言うんですよ。サクサク動く。

**青野**：サクサク動くんですよ、機能が少ないので。この辺は開発者の畑さんの力でもあるんですけど。

**大谷**：何かそのときはすごく原体験があって、要はサーバーを建てる側、グループウェアを作る側としては、管理者の立場になる。IT 管理者の立場なんだけど、何かサーバーを建ててシステムを提供できるようになって、何か乗り越えた感が、できた、という感じがすごくしたんです。

**青野**：なるほど。いきなりシステム管理者に。俺でもできるかも、と。

**大谷**：できるかも、というのがすごくあって。その時にすごく気に入ってレビューを書いてもらって、その後に青野さんにグループウェアって何、という連載を何回か、実は書いてもらって。

**青野**：ああ、辛かった。

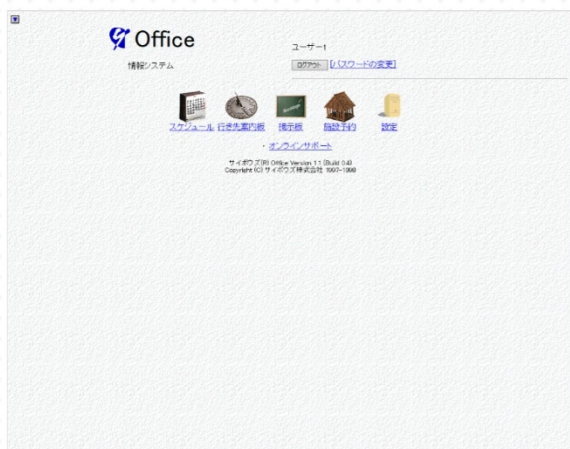
**大谷**：辛かった。毎回、書いてもらおうというのを、実はやっていたんです。

**青野**：記者には向いていないなと思いましたね。

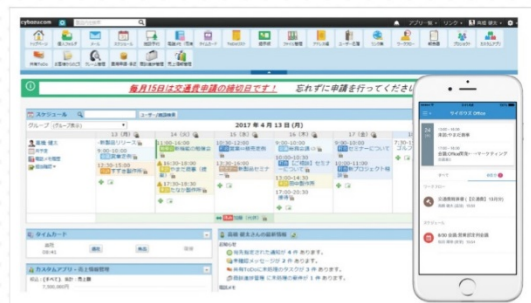
**大谷**：あれで結構、グループウェアってどんなのかなとか、サイボウズどんなのかなというのがわかった人がいるのではないかなと。



## サイボウズ Office1の実際画面



「サイボウズ Office 1」発売当初の画面  
(1997年10月)



現在の画面

#株主会議2021



サイボウズ Office1 ってこんなでしたね。さっき言っていたみたいに機能はすごくシンプル。スケジュールとか掲示板とかも、すごくシンプルだったのですけれども、とにかく軽い、サクサク動くというところで、すごく面白いなと思って。今も現在の画面が出ていますが、こんなリッチなアプリケーションにどんどん進化して。

**青野：**機能が増えましたね。

**大谷：**しかも、いまだに売れている、いまだに多くの人が使っているということで、この話も後ほどしようかなと思っています。

実は、ずっと私見守っていると言いましたけれども、申しわけないんですけど、実は2000年から2010年ぐらいのときってあんまり見ていませんでしたというのが、実は正直なところでした。

というのは、私は雑誌でネットワークマガジンという雑誌をやっていたので、ちょうど当時2000年から2007～2008年ぐらいまで、日本でブロードバンドブームだったんです。ADSLとかFTTHがガーンと入ってきて、インターネット回線がすごく高速化した時期だったんです。

そのときに、そちらのインフラとかネットワークをメインにやっていたので、サイボウズって名前は知っていたし、発表会もたまには行っていたんだけど、メインで見ているときがあんまりなかったです。

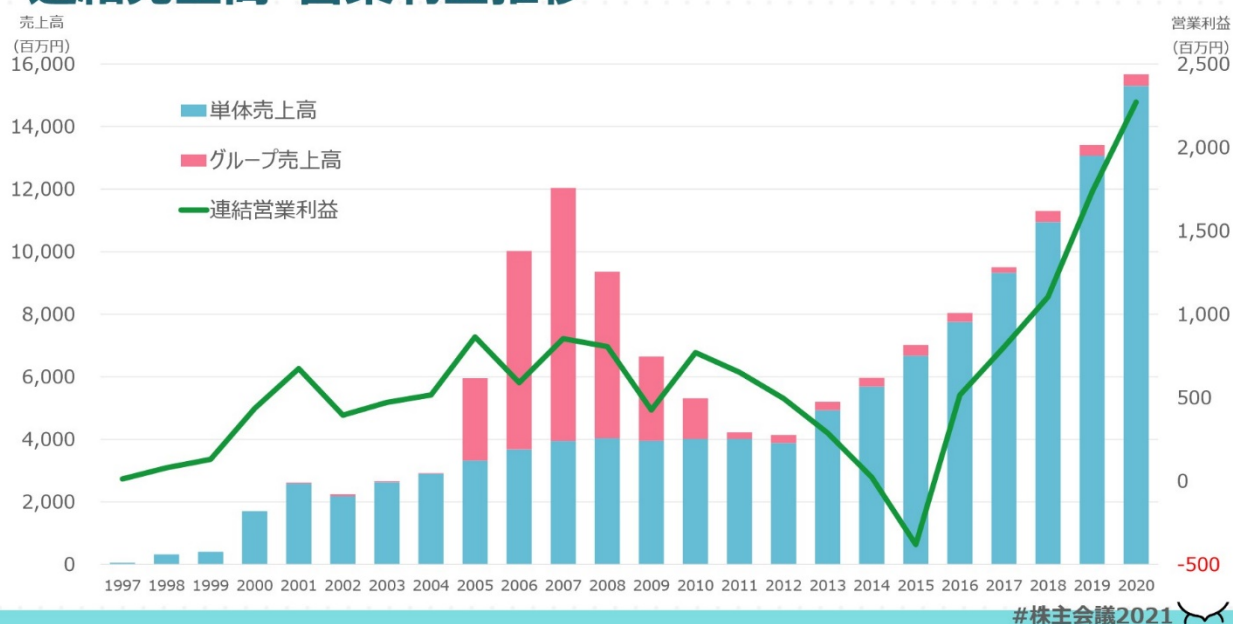
**青野：**じゃあ、あの迷走期を知らない、あまり見ていないと。



大谷：そうなんです。この時期ってどんな感じだったんですか。2000年から2010年って、要は言ってしまうと、さっき言ったブロードバンドとか、あとはいわゆる Web2.0 とか、事件的にはライブドア・ショックみたいなのも 2006 年に、多分あった。

さっき調べてみたら、2006 年の発表会で青野さんが発表開示したときは、マイクロソフトや IBM に勝つぜ、みたいなことを発表会で言っていたみたいな記事があって。どうだったんだろうなと思って。ちょっとどうでしたか。

## 連結売上高・営業利益推移



青野：グラフ的に言うと、2001年ぐらいまでは売上が伸びていたんです。普通にぼんぼんと伸びていたんですけど、やっぱりパッケージで、ダウンロードで売るというのが厳しくなって。

そこから Garoon という大企業向けのやつを出すけど、そこって情報システム部門に売らないといけないので、販路の開拓もゼロからですよ。

結構大変だねと、えっちらおっちら頑張っていたんですけど、やっぱり伸びが悪いので、上場したお金を使って M&A をしたんです。それがこの赤いやつなんですけど。

大谷：2005 年からいきなり M&A のピンクのところはすごく増えていますよね。

青野：そうなんです。それで、グループウェア事業はそんなに伸びないから、ほかの事業を使って、特にライブドアさんもそうなんですけど、みんな M&A をやっている時期だったので。僕らはやってみただけで、これがやっぱりへたくそで、向いていなかったんですよ。

大谷：2005年からキューツと上がってからの、2007年からのキューツと落ちるみたいな。

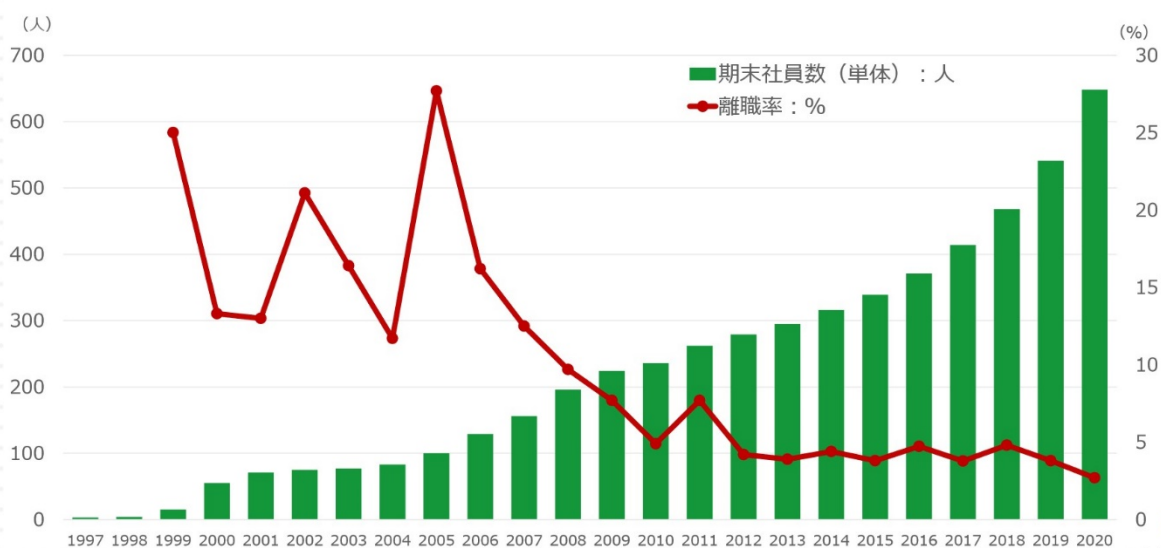
青野：キューツと落ちるみたいな。9社買収して8社売却するみたいな、こういう迷走期がありまして。やっぱり私自身はグループウェアしかできない人間だな、ということを理解して、もう一回グループウェアに絞っていったのが、そのまさに10年間ぐらいですかね。

大谷：その2010年あたりからというところ。この後にクラウドの話がもちろん出てくるんですけど、やっぱり営業利益のところもカーッと2010年あたりから下がって、結構辛い時期は辛い時期だったんですよね。組織、会社としてはどうだったんですか、その時期の会社。

青野：これが結構、もう混迷期を去ったので、売却していて2010年ぐらいから社内はクラウド行くぞ、となっていたんですけど、意外と売上も伸びていないし、利益も減っているのに、なんか未来に向けて社内が盛り上がっている。

大谷：なんですか。

## 社員数・離職率推移



#株主会議2021



青野：不思議な時期でしたね。ただ、離職率が一番高かったのも、やっぱりM&Aをやっている頃だったんです。そうですね、2005年が一番高くて、そこから2010年になってくると10%以下になっていたみたいな。そういう不思議な時期でしたね。

大谷：よく青野さんもお話ししていますが、2005年とかの離職率高っ、て感じですよ。25%を超えているみたいな。4人に1人は辞めるのかみたいな感じだったのが、これがキューツと落ちていってというところになっていって。

でも、あれなんですね。社員数自体はずっと右肩上がり伸びて行って、という。

**青野：**そうなんですよ。売上は上がっていないのに社員数が増えるから、そりゃ利益は減るわなということですよ。

今から思うと、あそこで M&A を無理だと見切りをつけまして、グループウェアしか駄目だと。グループウェアに、もちろん反発して辞めていく社員もいましたけど。そこでグループウェア好きの社員になったことで、ある意味クラウドの切り替えが乗り越えられた。利益が減っているわけですから、社員からしたら逃げ出したい感じの船ですよ。

**大谷：**泥船だと。

**青野：**数字を見れば泥船ですよ。なんですけど、ここで、グループウェアでクラウド行くぜ、と思っている、信じられる人たちがいてくれたから、乗り越えられたのかなと。やっぱり組織があつてのイノベーションかなという気はしますね。

**大谷：**そういう意味では、2011 年に kintone が出てくるわけなんですけど、そこに至るまでのもがきみたいところとか、あるいは組織的ないろんな動きが次につながってくる、という感じだったんですね。

今から振り返って、青野さんが、例えば 25 年ぐらい今のところあるわけで、一番きつかった時期って、どこら辺。

**青野：**一番きつかったのは、M&A で失敗したときです。辛かったですね、思い出すだけで辛いんですけど。

**大谷：**笑っちゃいけないけど。

**青野：**創業して、それなりに自分の中では上手くいってきた感じだったんです。早めにソフトが売れて上場もできたし、そこで売上が伸びなくなったけど、上場資金を使って売上が急成長させることができた。

なんですけど、これがやっぱり上手くマネジメントできなくて、ああ、やっちゃったなみたいな。そこが一番辛かったですかね。

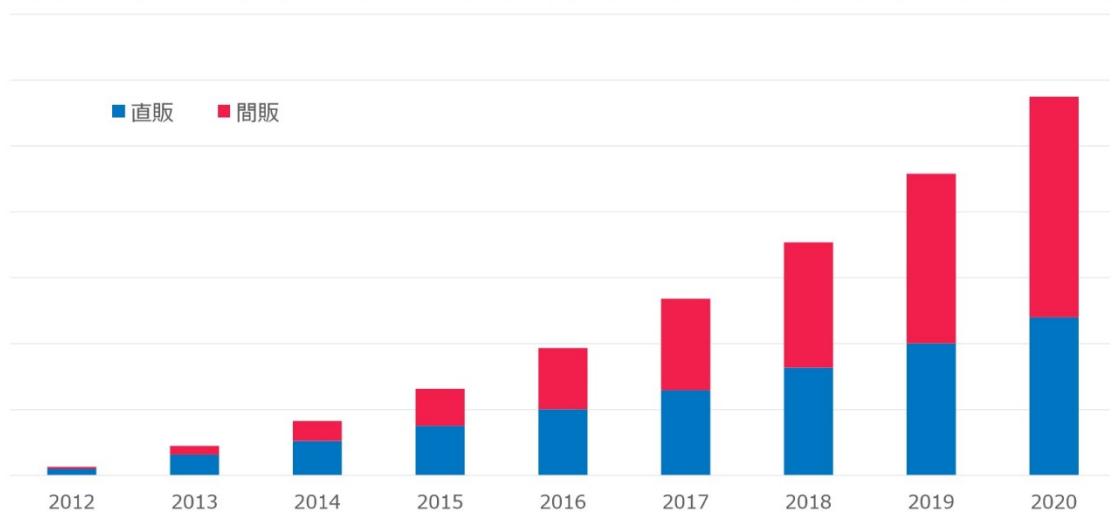
その覚悟が決まったのが 2007 年ぐらいなんですよ。ここからグループウェア一本でいくぞ、と。腹が決まってからは、多少の困難があっても、へこたれないようになった。ある意味一回そこで死んでいるんです。自分の中では一回人生が終わっているんで、残りの人生はボーナスストラックです

よ。おまけで生きさせてもらっているところがあって、ちょっと腹を決めていけたかなと思います。

**大谷**：そこで2011年からはクラウドというところで。

**青野**：そうですね。

## クラウド（国内のみ） 直接・間接販売 売上推移



#株主会議2021



**大谷**：ちょっと早いですけれども、後半の話にいかがかなと思っております。

これからの話ということで、まずサイボウズの現状。こうして覚悟を決めた、というところで、クラウドの伸びがどうなるのかという話を、2012年から振り返っていますけれども、きれいに上がっているという。

**青野**：これはクラウドのビジネスの特徴ですよ。基本は積み上がっていくという感じですよ。

**大谷**：あと、もう一つ面白いのが、間接販売がすごく伸びている。赤いところの割合がすごく伸びているのが面白かったなど。

**青野**：そうなんです。これ多分クラウドの、いわゆる SaaS 系のベンダーの中ではサイボウズの特徴だと思います。kintone があるからというのもあるんですけど、直販よりもパートナー販売の伸びが大きいというのが続いています。

**大谷**：これは意図して、間接販売を増やそうと変えていったんですか。

**青野：**そうです。kintone を伸ばしていくには、パートナーを巻き込んでいくことが一番大事なことで、ということ。もちろん直販は直販で伸びているんですけども、パートナーにごんごんリソースを配分しまくって。日本橋のオフィスを出したのもそうなんですよ。

とにかくパートナーに集まってもらって、知識を交換して活動するために、ハブオフィスが必要だったんです。パートナーのためのオフィスみたいなところもあります。

**大谷：**なるほど。もともとサイボウズって水道橋にオフィスがあって、市ヶ谷だったので近くだったんで、よく行っていたというところもあるんですけど。

やっぱり日本橋オフィスに行って驚くのは、エントランスがいきなりどわーっと開けていて、え、社員が働くところってどこまでなの、みたいな。すごく広いじゃないですか。会議室もオープンに入れてみたいな感じで、ふらっとこんには、みたいな感じで入れるじゃないですか。

ああいったオフィスを作ったというのは、そういうような、もちろんお客さんもあるんだけど、取引先、パートナーに集ってもらえるみたいなところを意識して。

**青野：**そうなんです、それをやりたかったんです。その辺も、実際にはマイクロソフトさんからの学びが大きくて。もがいていた時期に、マイクロソフトさんのシェアポイントの上でグループウェアを作ったことがあって。それで、彼らのパートナーカンファレンスみたいなのに参加させてもらって、アメリカにも毎年行って、ああこうやってエコシステムを作っていくんだと。

逆に言うと、本当により多くの人に届けようと思うと、こういうエコシステムをしっかりと作っていかないといけないんだと。自社だけで何とかしようと、まあ利益率が高いモデルは作れるかもわからない。でも、本当に多くの人に届けようと思ったら、エコシステムを作っていかないといけない。パートナーさんが儲かっているビジネスモデルにしないといけない。それをそこで学んだんです。

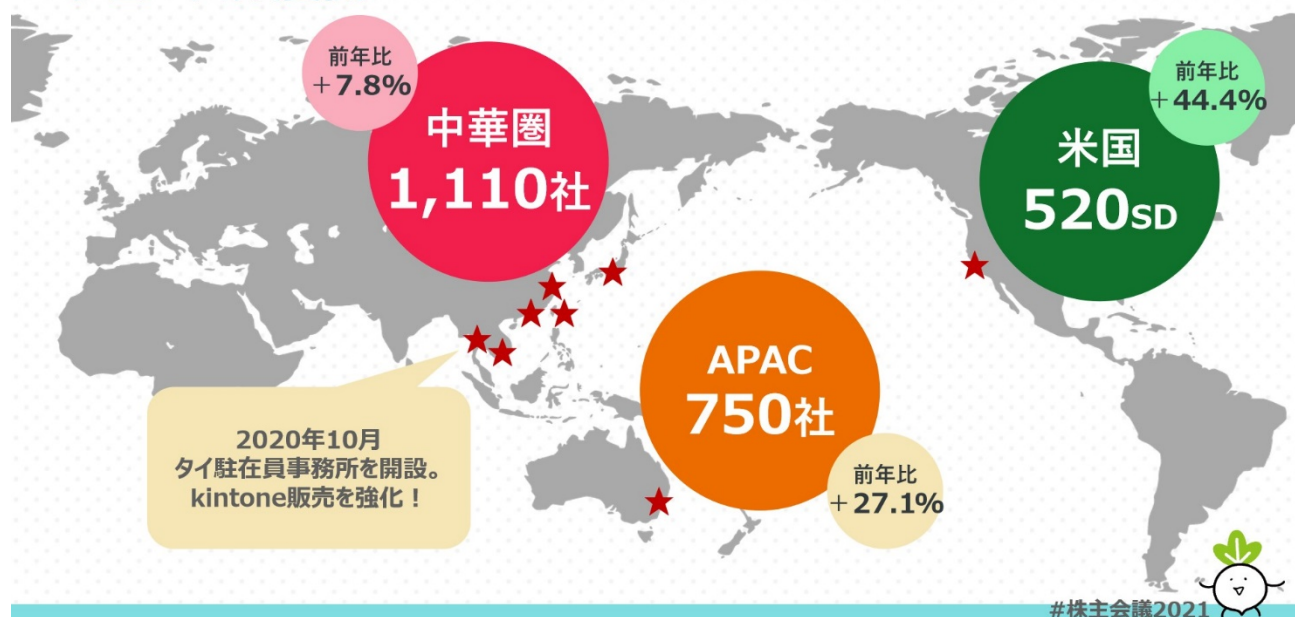
**大谷：**なるほどね。さっきの苦しんだからの学び、というところのもう一つの成果物ですよ。

**青野：**そうです。

**大谷：**マイクロソフトとの協業で、われわれ記者から見て歴史を振り返ると、あれは何だったんだろうと思うけど、青野さんの中ではそういうパートナー制度を学ぶであるとか、エコシステムって何だろうみたいな、アメリカの進んでいる IT のビジネスモデルをきちんと学ぶ機会になっていた、ということですね。

**青野：**なっていましたね。いっぱい学ばせてもらいました。

## グローバル展開



**大谷：**次に、グローバル展開が今、現状どうなっているんですかという話をされていて、中国もそうですけれども米国も伸びていますと。kintone のビジネスは基本的にはすごく伸びていますね、ということですよ。

**青野：**そうですね。何となくグローバルでも行けるかもしれないなという、少なくとも種の時点で腐らなかったという。芽が出始めたぞ、ぐらいの感じですかね。まだ、ここからどこまでいけるか全くわからないんですけど、自信もないんですけど。

ただ、とりあえず kintone はグローバルにいける可能性はあるぞ、ということまでの確認ができたぐらいの感じですかね。

**大谷：**でも、これもよく言われている話ですけれども、サイボウズって、一回グローバル進出失敗しているじゃないですか。

**青野：**はい。

**大谷：**アメリカに法人を作ったりとかをやっていたんですけど、あそこから学んだものはどこら辺ですか。

**青野：**一番は、何をもってグローバルに進出するか、ということで。一回目に失敗したときはサイボウズ Office を英語版にして持っていったんです。なので、一番メインの機能はスケジュールの共有、掲示板みたいな機能だし、アドレス帳を共有できますだったりするんですけど。その辺って、アメリカ持っていったら、まあ、ニーズない。



アメリカ人って、スケジュールって個人管理がベースにあるから、人に何で見せないといけないんだという会話になるんです。僕らからすると、えー、ですよ。だって、みんなでお互いスケジュールを公開しあったほうが便利に働けない、みたいな。会議を1個設定するのもお互い見えていたら楽じゃない、とか。

**大谷：**メールで1回ずつやっていたら、すごく大変ですよ。

**青野：**大変ですよ。それがやっぱり個人文化が強いというか。そうですね、日本の大部屋文化みたいなのがない国に持っていくと、やっぱりきついなと。

やっぱりアプリ層で攻めていくのであれば文化依存が強いので、いける国と、いけない国がはっきりしてしまう。だから、グローバルでいこうと思ったら、もうちょっと下の、インフラ寄りにいかないといけないんだと。

これはパソコンで例えると、インテルのCPUにいかないといけないと。パソコンって、その国ごとに強いメーカーがあるじゃないですか。日本だったら NEC さん、富士通さんとか。アジアだったらこの会社とか、いっぱいありますよね。でも、そうなんだけど、インテルのCPUは世界どこでも使われるわけですよ。それはなぜかという、彼らは完成品じゃないから。

**大谷：**プラットフォームなんです。

**青野：**プラットフォームだと。コンポーネントだから、どっちかというインフラ寄りだから。完成品を作ろうとするとその文化に依存しちゃう。その文化には勝てない。けども、その完成品の手前の、半完成品ぐらいで攻めないといけない、というのが、僕の学びだったんです。だから、kintone ですよ。

**大谷：**kintone って、クラウド全体で作られた、戦略的なサービスであることは間違いないんだけど、国内だけでなく、ある程度グローバルも踏まえて作られているということですよ。

**青野：**グローバルしか見ていないです。逆に。グローバルのためにやっています。

**大谷：**その話を聞いて思うんですけど、逆に言うと、日本でサイボウズって、いまだにグループウェアのシェアって非常に高いじゃないですか。それって海外のグループウェアには真似できないところを、日本でちゃんとサイボウズがやってきたから、ということもあるのかなと。

**青野：**間違いないです。

**大谷：**文化依存をちゃんとしているから、日本人が使いやすいものをきちんと作っているという強みでもあるのかな、と思っていますと。



というのは、最近やっぱりいろいろなビジネスクラウド、SaaSってアプリケーションがありますけれども。やっぱりいまだに、何でここにこのスタンプなのとか、何でこんな書き方なのかなとか、何で名字と名前逆なのとか。いっぱいあるじゃないですか。

**青野：**ありますね。

**大谷：**そこら辺あたりの、グローバルをそのまま持ってきちゃって、まだローカライズがまだ十分みたいな問題って、いまだにやっぱりあって。その意味ではサイボウズ Office って日本人にきちんと向き合って作っているから、ああいうふうに使やすい。かつ、だからいまだにシェアを取っているということが実現できているのかな、と思うんです。

**青野：**それも間違いないですよ。

**大谷：**あと個人的に楽しみなのは、アメリカって AWS を採用して、ある意味クラウドに特化した、kintone に特化してクラウド化していくことを発表していて。個人的にはそれがすごくワクワクしていて、どうなるのかなと思っているのもあります。

**青野：**そうなんです。今まで日本依存というか、日本文化に依存したからこそ、僕たちはこのサイズに何とか売上を立てていたんですけど、そこに留まるつもりは全くなくて。ここはここでももちろんやり続けたいとは思っていますけれども、ちゃんとグローバルにいける商品を作って。そのときには海外の有力なベンダーとも組むし、上手く共存しながら世界中にいくと。これをどうしてもやりたいんです。

**大谷：**今、ノーコード・ローコードというキーワードになると思うんですけど。やっぱりそういう kintone 的なというか、情報システムじゃなくて、現場の人たちが自分たちで作りたいアプリケーションを自分たちで作る流れって、これから多分、割と確実にくると思うんです。そういった中でアメリカ市場は、これからどんどん広くなるし、という意味でもすごく注目度は高いですよ。

**青野：**そうなんです。本当、日本だったら kintone のライバル、じゃあ国産で何がありますかと言われると、えっと、という感じになると思うんです。ところが、アメリカ行くと、すごく残念なんですけど、もう感覚的には毎月新しいのが出てきています。すごいのが。おお、また来たよみたいな。もう慣れちゃって、パンチドランカーのように。一個一個がすごいんですよ。立ち上げのときから何十億集めて、スーパーエンジニアを集めて、今の最新技術で最高の物を作ってくるから、もう何か大変です。

**大谷：**ただ、そんな中でも kintone をアメリカで使っているユーザーの中で、前聞いて面白いなと思ったのは、日本企業みたいな、業務改善大事だよみたいなアメリカの企業が kintone を使って

くれているという話をこの間、青野さんが話していて、それがすごく面白いなと思って。要するに、カルチャーまで持っていつているということですよ。

**青野：**そうですね。やっぱりアメリカの会社もいろんな会社があって、僕たちが考えるような典型的な会社だけでなく、いろんな会社がある。

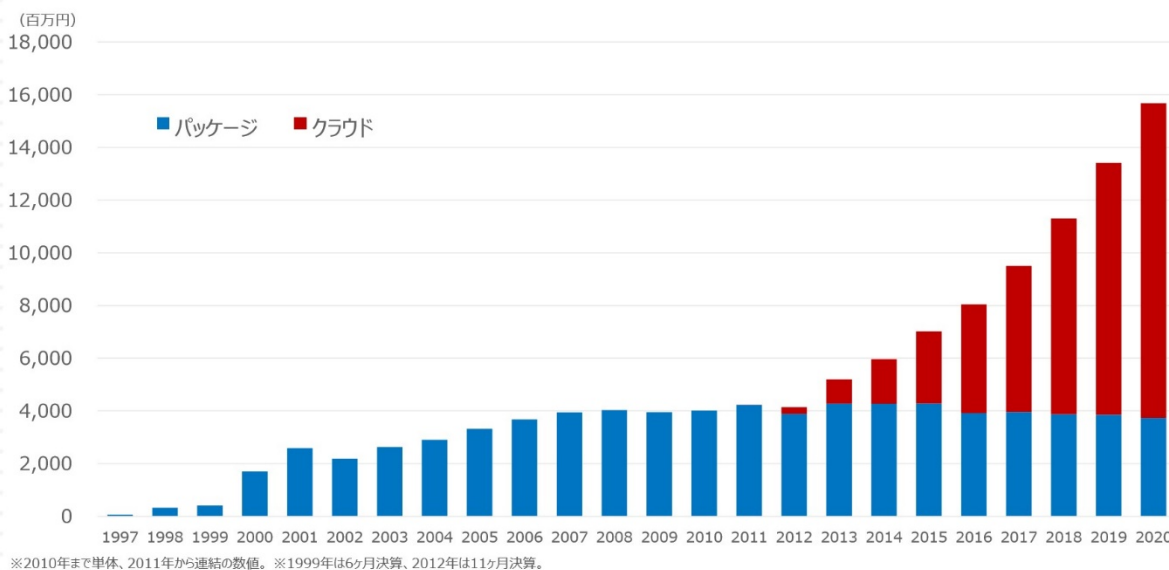
やっぱりアメリカのマーケットで3%取れるかという話だと思うんです。100社あって、どのターゲットに絞って3社取りに行くか。これが今、僕たちがイメージしているアメリカの戦略です。改善文化のあるメーカーさんだとか、そういうところ。

**大谷：**日本企業にある程度近いようなカルチャーを持っているような、アメリカの会社。

**青野：**そうですね。

**大谷：**やっぱりそうですね。

## パッケージ・クラウド 売上推移



#株主会議2021



では、次にいってみましょう。パッケージとクラウドの売上推移みたいところ。これもちょっと面白い数字なんですけれども、2011年以降の kintone 以来、クラウドの売上がグワッと伸びているという。この数字も面白いんですけど、パッケージの数字が意外と減っていない。

**青野：**そうなんです。これは、ちょっと予想外ではあるんですけど、意外とまだパッケージを買うところも多いです。パッケージからどんどんクラウドにシフトされるお客さんもいらっしゃるんですけど、まだ新しくパッケージを買うお客さんも一定層いるという。

**大谷**：面白いですよね。クラウドって、よく死の谷と言われますけれども。もともとオンプレで売り切りのモデルをやっていた会社が、クラウドに変えますと、サブスクリプションに変えますとなると、売上がガクンといきなり下がるので、そこのところを耐えるのが、すごく厳しいという話って、よく出てきますけれども。

その意味ではサイボウズって、ずっとパッケージも下がらない、クラウドはグリーンと上がる、というところでは、別に株主向けのイベントだから言っているわけじゃないですけど。これは買いなんじゃないですか、という感じがしちゃいますよね。

**青野**：そうなんです。2012年とかは覚悟していたんです。売上がガクッと減るのを覚悟していたんですけど、減らないことがわかったので、ある意味、じゃあアクセル全開でいけと。そこから2013、2014、2015と赤字に向かって突入していくんですけど。とにかくクラウドを立ち上げられると、売上が減らないから。そんな自信を持って投資できる覚悟が決まりました。

## 主力製品の実績（2020年12月時点）

業務アプリ構築クラウド

 **kintone** 18,000社

中小企業向けグループウェア

 **サイボウズ Office** 69,000社

大企業・中堅企業向けグループウェア

 **Garoon** 5,800社

メール共有システム

 **Mailwise** 10,400社

※kintoneはクラウドのみの販売のため国内契約社数  
※他製品は、パッケージ版/クラウド版を合算した国内延べ導入社数

#株主会議2021



**大谷**：なるほど。ということで、こういう覚悟の下、今こうなっている。ちょっとこら辺の実績をご説明いただけますか。

kintone は1万8,000社、サイボウズ Office は6万9,000社、Garoon が5,800社、Mailwise が1万400社ということですね。

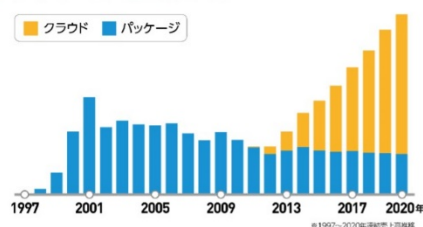
青野：数としてはサイボウズ Office が一番多いんですけど、これはパッケージで過去、まさにバージョン1から売ってきたお客さんを全部足しているのです。実際にクラウドの契約者数でいくと、kintone とサイボウズ Office が同じぐらいになっていて、金額的には kintone が一番です。

## 各製品 売上推移

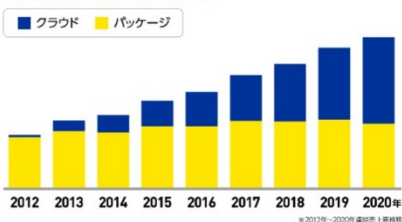
### kintone



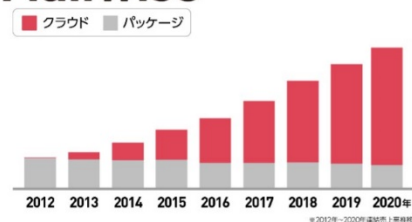
### サイボウズ Office



### Garoon



### Mailwise



#株主会議2021



大谷：なるほど。これを売上推移にするのが次のスライドです。やっぱり kintone はすごく順調ですね。売上で言うと、前年比で 37.5%増になっている。

青野：そうですね。ただ、サイボウズ Office もパッケージで、クラウド積み上げて伸びてはいますけど、やっぱり徐々に増えてきている感じですね。kintone はそういう意味では急成長し始めた感じがあります。

大谷：改めて聞くんですけど、このグループウェア事業をやっていて、競合がすごくいっぱいいた中、生き残ってきた理由、というのは。一部、さっき話していた腹を括ったというのがもちろんあると思うんですけど、どこら辺だと思います。

青野：何ですかね。最初一つは、パッケージでちょっと頭一つ抜けられたのは、まさに使いやすさ。インストールで躓くお客さんが多いんだけど、インストールの壁を超えたというのがあると思います。

大谷：そうですね、そこはあると思います。それは原体験としてあります。あと使いやすいという話だと、細かいところによく気がついているなと思うんです。



最初に、同じメニューが画面の上下にある、上と下にあるという。あれも本当に、確かにスケジュールとかがすごいいっぱい長くなっちゃうとか、カレンダーがすごい長くなっちゃうとかだと、下にいくと、何か元の操作をしようと思うと、上に戻らないといけないですね。あれが下にあるって、これに気がついたときはすごいなと思いました。ああいった細かいところですよ。

**青野：**そう、細かいところですね。その差があって。あとはそれをいかにマーケティングに投資できるかということなんですけど。その売上で上がった分を、もう一回広告投資して、ダウンロードしてもらってという。このアクセル全開で最初踏み切ったというのが、頭一つ抜けたところ。それがパッケージで何とか生き残ったところ。

次はやっぱりクラウドでしょうね。これは思いっきりクラウドにシフトするぞと言って、物作りから販売まで、全部クラウドファーストでやったというのが、何とか生き残った要因かと思います。

## キントーン初のテレビCM



<https://kintone.cybozu.co.jp/jp/cm-docloud/>

#株主会議2021



**大谷：**そうですね。最近やっている kintone のテレビ CM。

**青野：**木村文乃さんに。

**大谷：**ヒョウケイさんが重すぎるという。私もテレビ CM の発表会に行きましたけれども。最初にどクラウドと聞いたときは、はあ、でしたよ。私も。

**青野：**どクラウドです、ってね。

**大谷**：え、何それみたいな感じだったんだけど、家に帰ってくると子供があああの CM を見て、どクラウドだ、と言うんですよ。

**青野**：すごい、覚えてくれて。

**大谷**：そう覚えているんですよ。だから、あれぐらいインパクトがある CM だなと思っていて。この CM に込めた思いはどんな感じなんですか。

**青野**：kintone、基本はアプリ開発のプラットフォームなので、マス向けに広告はそんなに思い切りやっていたらなかったんですけど。そろそろ 1 万 8,000 社になり、マス向けに行ったらいいんじゃないかということで企画を練っておりました、と。そのときに、やっぱりサイボウズらしさが出ないといけないので、クリエイティブに悩んで、いっぱい作って失敗し、いっぱい作って失敗し、していたんですけど。

最後、中島信也さんというカップヌードルの「hungry?」という広告を作った、伊右衛門のお茶の伝説のクリエイターに出会うことができました。彼が、オフィスの広告をやめましょうと。オフィスで使うソフトだけど、よくわからない砂漠の。

**大谷**：砂漠だか荒野だかみたいな。

**青野**：そう、砂漠の荒地。ここで、雲で助けに来て、最後、どクラウドですで締めたいです、と言われて、これ、すげえなと思って。もうクリエイターのおかげです。

**大谷**：なるほど。確かにオフィスで使うものなんだけど、オフィスが舞台じゃないんですよ。ただ、オフィスでみんなが考えている悩みとか課題とかが、すごく出ているという。それぞれ、みたいな。

**青野**：そうなんですよ。15 秒で、表計算が重すぎるということでヒョウケイさんという。

**大谷**：なんだ、この人みたいな。

**青野**：表計算ソフトっぽい人が重い、みたいな。なんじゃ、こりゃと思いますけどね。

**大谷**：重いんですよ。

**青野**：わかっている人が見ると笑えるんですよ。

**大谷**：昔はパソコンを使っている人って、一部だったじゃないですか。会社で 1 台のパソコンと言われていた。90 年代にだんだん増えてきた。でも、これが今、皆さんが共有できる悩みなんですよ。きっと。表計算が重くて困っている、もっと使いたいののに、みたいなところにグサッと刺さったんじゃないかなと。

## クラウド強化へ



2021年3月 クラウド版にプラグイン機能を搭載（昨日2/26発表）

kintone連携などのプラグインを複数リリース、簡単な操作で機能拡張を可能に。



2026年 パッケージ版終了予定



2027年 パッケージ版終了予定

#株主会議2021



クラウドをもっと、どんどんシフトさせるということでこんな発表が。

**青野：**注目は Garoon なんですけど。今までグループウェアのアプリケーションって、用意されたものを使うという発想だったと思うんですよね。サイボウズの使いやすいスケジューラーを使う、だったと思うんですけど。

最近、どんどんカスタマイズができるようになってきているんですよ。今回プラグインを挿せるようになったということで、Garoon の機能拡張をしたかったらプラグインを作って挿す、というのができるようになってきているんです。なので、世界観としては kintone に近づいていますよね。

**大谷：**そうですね。kintone は一から作れるじゃないですか、業務システムって。その意味では、Garoon は、ある程度もちろんプリパッケージというか、パッケージされている機能があるんだけど、それに対してプラグインで機能を拡張できるというところが、非常に今のクラウドサービス風というか、今風ですよね。

**青野：**そうなんですよ。これかな、と思って。Mailwise と Office については、まだだいぶ先ですけど、パッケージ版は一応終了して。

**大谷：**遂に。

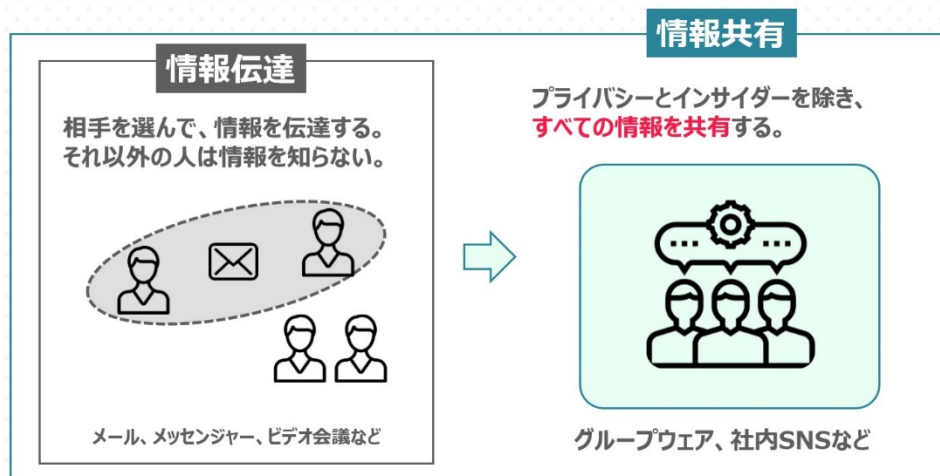
**青野：**遂に。



大谷：それぐらい、あれですよね、サイボウズ Office って結構ユーザー数も多いし、パッケージを使っている方も多いじゃないですか。そう考えると、結構これがクラウドに行くというのは、結構なインパクトが、結構先とはいえ、あるのではないかなと。

青野：そうですね。何とか皆さん移行していただけるよう、頑張ってフォローしていきたいと思います。

## 「情報伝達」と「情報共有」



情報格差は、権力差や対立、組織の壁、経済格差を生む。  
情報格差をなくすことで、一人ひとりの主体性を引き出せる。

#株主会議2021



大谷：次は組織の話にいかがかなと思っております。これまでは大体プロダクトの話を中心にやってきて、クラウドへの戦略とか。あるいは各プロダクトの売上であるとか、考えている理念みたいなところだと思うんですけど、次、組織の話にいかがかなというところです。

サイボウズって、私が記者としてずっとプロダクトをメインで扱ってきたんですけども、やっぱりこの数年、働き方改革であるとか、働きやすい会社であるとか、制度が尖った会社として認知されていることが非常に多いと。

昔って、サイボウズというと、ああグループウェアの代名詞、みたいな。うちはサイボウズを使っていますみたいな、グループウェアのサイボウズ使っています、という感じで多かったんですけど、業種、業態を問わず、サイボウズというと、あの何か変わったCM やる会社ねとか、働きやすいというイベントによく出てくる会社ね、となるんですよ。

というのをちょっと肌で感じているので、そういった意味では、この数年ですいぶん変わってきたのかなと思っています。

そこで、割と重要なというのが、オープン、というキーワード。これから25分ぐらいのところ  
で、オープンとチームワークというところを、多分しゃべっていくことになると思うんですけど  
も。なぜオープンである必要があるのかというところ。これで多分、情報伝達と情報共有という話  
が出てくるのかなと思うんですけど。

**青野**：そうですね、よく私が講演で、冒頭にこれを説明するんですけど、よくグループウェアって  
メールみたいなものですかと、言われるんです。そこが私の原体験的に言うと、全く別物なんです  
よね。メールって宛先選んで送るから、言ったら相手とひそひそ話をしているわけですよね。ほか  
のメンバーはこのやりとりがわからない。

それを共有したくてウェブに注目して、それでもっと共有できるソフトを作ろうと思ってやったの  
で、概念的には別物だと思っているんです。多分、それサイボウズを創業したときからやりたかつ  
た。

サイボウズのスケジューラーとかも、スケジュールボタンを押せば出てくるのは自分のスケジュー  
ルだけじゃないんです。ほかの人のスケジュールもガーンと出てくるわけです。あれがもともと僕  
たちがやりたかったことだというのがまずあります。ただ、それがなぜいいのかとか、やっぱり上  
手く説明できなかつた。

**大谷**：そうですね。例えば、サイボウズってスケジュールを最初からびろーんとメンバーが出て  
くるじゃないですか。あれ、知られたくない人もやっぱりいるわけですよ。知られたくない上司も  
いるわけです。だから、そういう意味だと、できるけど、やったほうがいいんだっけという議論は  
なかなか難しかったですよね。

**青野**：そうなんです。そこに、この働き方の話が出てきたときに、じゃあ、みんなが働き方を自由  
にしたときにそれで働けますかと。

例えば、今日午前中で帰っちゃう人が出ますとなったときに、じゃあ、その人の仕事の引継ぎどう  
するのとか、その人明日は出てくるの、とかなってくると、やっぱりオープンに情報共有していな  
いと、この多様な働き方を組み合わせてチームを動かすことができないね、みたいなところで、僕  
らの的には文脈がつながったんです。

そうだ、僕たちが情報共有に徹底的にこだわってきたというのは、一人一人がもっと自由に楽しく  
働くためだったんだと。だから、そこをセットで訴えていこうと。こういう多様な働き方をやりた  
いんだったら、こういう情報共有も必要だし、情報共有をすればこういう多様な働き方もできま  
すよという。両輪のように説明していきたいなと思ったのが、最近、これを言っている。

大谷：プロダクトと組織論みたいなのが、結構がっちゃんこしてきた感じですね。

青野：そうです。まさにツールによって組織も変えられるし、組織が変わればツールも変わるという感じです。

大谷：確かに情報伝達って、今、ここに書いてありますけど、メールやメッセージとかビデオ会議って、やっぱりあれですよ、誰かが誰かにというところに、情報が閉じてしまうところだと思うんですね。

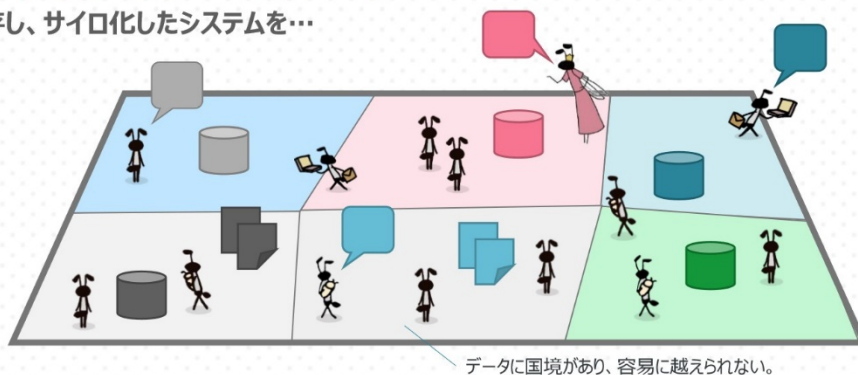
これって、実は、私はいろんなビジネスクラウドを見ていますけれども、ビジネスチャットでも同じようなことが起こっていて、特定のチャンネルに入らないと読めないという。メールを否定して入っているビジネスチャットなのに、ビジネスチャットでも同じようにグループ作るんだ、なんだか左側にいっぱいグループがあるぞ、みたいな状況に多分なるじゃないですか。

そこら辺は難しいけれども、日本の企業としては、そういう意味では組織にこだわっていたりする場合は、あの部署に何でこんな情報を教えるのだみたいな。ちょっと半沢直樹的なことが起こりがちじゃないですか。でも、むしろオープンの方がいいよということですよ。

青野：そうですね。これからの時代はこっちがいいんじゃないですか、というところですよ。

## グループウェアとチームワーク

専門家に依存し、サイロ化したシステムを…



- 営業部門以外の人たちはIDを持っておらず、営業の情報を見ることができない。
- チャットは部門やプロジェクト単位でグループチャット作っており、クローズで運用。
- コミュニケーションが業務アプリと分離。横断で検索できない。
- 外注して作った業務アプリは、現場で改善できない上、他のシステムとの連携が困難。

**情報のサイロ化が進むとともに、現場の力を活かせない。**

#株主会議2021



大谷：ということで、こちらの話に。グループウェアとチームワークはどういうふうには作用するんだっけというところを見ていこう、というところですね。

**青野：**そうですね。これは、ちょっと皆さんに警告的に書いているところですけど、ようやく日本もデジタル化が進みますと。今までアナログだったものを、デジタルに変えていこうということなんですけど。システムをいろいろ作って導入されるんでしょうけども、そのときにサイロ化するリスクがありますよ、ということをお話ししています。

例えば、営業支援システムを入れました。営業の人は見られる。でもほかの部署の人は見られない。じゃあ、営業は今、何やっているのかわからない。じゃあ、人事は人事システムを入れました。人事の人は情報共有できているけど、ほかの人はわからない、みたいな。

こうなってくると、結局デジタル化したのに、情報が分断されていて、チームワーク的に言うといまいちな世界になりやしませんか、と。これが僕たちが打破したい次の壁です。

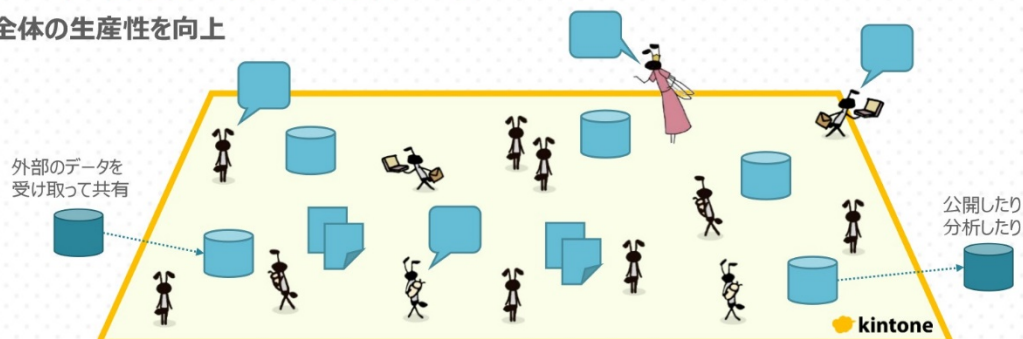
**大谷：**なるほど。われわれが一番初めにお会いしたときって、インターネットというか、社内ネットワークでグループウェアを作るのってイントラネットと言われていたじゃないですか。その中って、ブラウザがあれば特定のアプリケーション、クライアントを入れなくても誰でも情報が見られるよ、という状況がそこにできたわけですよ。

というふうになっていたのが、もう 20 年とか 25 年前ぐらいだったんだけど、今、情報のサイロというか、分断が起こっているし、クラウドになってもそれが変わっていないという。

**青野：**そうなんです。むしろイントラネットのほうが自由だった。ある意味ほかの人が入ってこないんで、勝手にウェブサーバーを建てて、アクセス権をかけずに自分の部署の配信をしても怒られなかったのが、クラウドになったら他社の人も見られるわけだから、守らないといけないとなって。守った瞬間に、社内なのに見られない、みたいなことになってきて。これがクラウド時代に起こり得るであろう、次の人類の壁。これをやっぱり変えたいんですよ。

## グループウェアとチームワーク

組織全体の生産性を向上



業務で使うデータベース、文書ファイル、やり取り(コミュニケーション)が、  
**1つのプラットフォーム上でオープンに共有**されている。  
個々人は主体的に汎用/個別業務アプリケーションを設置/開発できるため、  
現場の業務内容が次々と可視化されるとともに、連携する業務の改善に広がっていく。

日々の**現場での改善**が、連続的な**組織全体の進化**を引き起こす。

#株主会議2021



大谷：こういうふうに変えていく。

青野：そうですね。なので、いろんなアプリ、いろんなシステムを使っているのはいいんだけど、基本的にその情報は kintone にぜひ載せてもらって。kintone の中を見ていればどの部署だろうがどの仕事だろうが、全部そこに情報があると。そこにデータもあれば、ワークフローも流れていけば、コミュニケーション情報もそこに載っているとすると、そこで検索すれば、とにかく社内、まさにこれ1個のイントラネットですよ。

新しい、クラウド時代のイントラネットを提供したいというのがこの kintone のビジョンです。言うのは簡単ですけど。

大谷：やっぱりグループウェアを入れるときもそうだったですし、今度 kintone、クラウドもそうだと思うんですけど、やっぱり抵抗勢力みたいなのは絶対いると思うんですけど。そこら辺はさっき言っていたような、俺のスケジュールをほかのやつに見せるのは許せないとかいう上司とか。そういったのは、どうやって打破していくんでしょうね。

要するに、どうやってオープン化していくかという話。ツールの話と組織の話。どういうふうにしていこうかという。どうお考えですか。

青野：例えば、私のスケジュールは社員が勝手に突っ込めるわけですよ。見えているし、見えているどころか押さえちゃっていいよと言っているの、押さええてくるわけです。でも、やっぱりこれって、風土がなかったら絶対にやっちゃいけないらしくて。



俺のスケジュールを勝手に押さえやがって何様だ、この野郎、みたいな。俺、聞いてないぞ、そんなこと、みたいなことを言う会社も普通にあるらしいですよ。

これが、何でしょうね、97年に創業して変わっていきたくらうと思っていたのに、まあ、変わらない。こんなにテクノロジーが進化しているのに、両輪でいくと、テクノロジーがめっちゃ進化しまくっているのに、風土はいまだに97年状態なわけです。

だから、やっぱりこっちも回しにいかないといけないなと。ただ、やっぱりそこは、こういうところでも僕たちもビジョンを謳ってもいきますし。最近、始めたのは、メソッド事業と言いまして、サイボウズでやっている情報共有、組織の作り方みたいなものが、いかに面白くて皆さんにも役に立つかというのを、事業として研修したり、コンサルしたりしながら、ワークショップしたりしながら、ほかの会社にも伝えていこうと。最近、こんな活動もしているんです。両輪でやらなきゃ駄目だなみたいな。

**大谷：**そうですね。今の気づきを整理すると、25年やってきてテクノロジーはすごく進化したと。プロダクトも結構洗練されてきたんだけど、結局、よく言われている働き方のうちの、組織と文化とテクノロジーと言うじゃないですか、そのところの組織と文化のところが変わってないやんけど。

**青野：**変わっていないのは人類だと。技術は進化しているけど人類が遅れていると。

**大谷：**人類が遅れているというところですよ。そのところにしびれを切らした青野さんとしては、さっき言ったようなメソッド事業というか。多少おこがましいかもしれないけど、うちで成功したメソッドを学んでみませんか、というような感じのところでコンサルティングをやっている。

**青野：**そうですね。

**大谷：**どうですか、反応としては。

**青野：**すごいですよ。びっくりしました。こんなに聞きたい人がいるのかというぐらいです。講演とか研修依頼、ほぼ毎日来ます。

**大谷：**そうなんですか。

**青野：**はい、大きいところから小さいところまで。

**大谷：**どういうところを、サイボウズから学びたいと思って来ているのでしょうかね。

**青野：**大小あるんですけど、去年なんかだとテレワークがありました。今までオフィスにガッツと集まって働いていたんだけど、集まりにくくなったと。テレワークをしないとイケないと。テレワー

クするにはデジタル化しないとイケないと。でもデジタル化するだけじゃ駄目で、それを使いこなすための風土も必要だと。

大谷：マネジメントも大変ですよ。

青野：そう、マネジメントができないので、それで学びに来るところもありますし、もうちょっと視座の高い経営者だったら、ここから会社の風土を変えなきゃいけないんだと。イノベーションを起こしていくには、多様な人々を採用して、多様な働き方をしてもらって、オープンにディスカッションできるような。旧式的な忖度しながらやるようなヒエラルキーでは駄目なんだ、と気づいた経営者が声をかけてくださったり。

大谷：そういう意味ではあれですよ。コロナ禍というところで、マイナスはいろいろありますけど、一つのきっかけではありましたよね。

青野：なりましたね。

大谷：働き方とか会社とか組織とかを見直す。

青野：本当ですね。

大谷：ということが今、起こっていて、これをやっていくというところがグループウェア、テクノロジーと組織の両面でやっていく、というところですね。

## 次期取締役候補を社内募集

2021年2月18日 日本経済新聞朝刊15段広告掲載

さて、かねてより「100人100通りの働き方」を声高に叫び、様々なお客様にやれ働き方改革だ、多様な個性だと説いてきたサイボウズですが、弊社自身が全く多様性のある職場を実現できていなかったことを、ここに深くお詫び申し上げます。なんの話かといえば、弊社の取締役です。なんと、おじさん3人ですよ。こんな状況でもくま、人様の職場に意見できたもんだと、今となっては本当にお恥づかしい限りでございます。

そこでこの度、次期取締役候補を社内でも募集することにしました。カイヤに「オープンな情報共有」が浸透していれば、取締役を「やりたい人にやってもらおう」という新しいコーポレートガバナンスにも挑戦できると思ったのです。すでに17名の候補者が手を挙げてくれており、中には昨年入社の新入人もいます。5名が女性、2名はサンフランシスコ在住という、実に多様な顔ぶれが揃いました。

サイボウズでは、社長の1日のスケジュールも、マネージャーの交際費も、10年後をふまえた全社戦略の議論のプロセスも、常にオープンです。もちろん部門としての意思決定や承認フローこそありますが、だれでも同じ情報にもとづいて意見や質問ができるので、だれもがやりとりを監督できますし、こまった時には多彩なアイデアが集まります。であれば、「みんなで取締役」をやってもいいんじゃないでしょうか？

多様性に関するお詫び  
弊社の取締役が、3人のおじさんだった件について。

サイボウズ株式会社  
代表取締役社長 青野 徹夫  
取締役 大谷 正樹 (取締役退任予定)  
取締役 堀 裕也 (取締役退任予定)

株主会議2021  
サイボウズと語る一日  
2021年2月27日(土)15:00オンライン開催

#株主会議2021



そこで、この話に移ろうかなと思っているんですけど、冒頭にお話ししていた多様性に関するお詫び。サイボウズって、割とCMだったりママ動画もそうだし、いろいろ世の中の社会課題に対して、ぼーんとメスを入れるようなものを、今までやってきましたけれども、これもすごく反響があったということですね。

**青野**：そうですね。

**大谷**：何でこんなことになったのか、ちょっと冒頭で説明されていましたが、改めて。

**青野**：今回、取締役の選任のプロセスを大きく変えようという話になりましたと。その背景にあるのは、サイボウズの社内の情報共有が相当徹底されてきたこと。取締役だろうが事業戦略会議だろうが、誰でも参加できるような感じになってきたときに、この取締役ってどうするという話になって。畑さん、山田さんも、別に取締役という役職名にはこだわっていないですけど、みたいなことを言うから。

じゃあ、一回公募してみるか、と。どうせこれぐらい情報の透明性が高い会社だったら、そもそも悪さをしようがないし、悪さをしてもすぐ見つかるし。じゃあ、取締役は会社法上置かないといけないんだったら、取締役って名乗りたい人が名乗ればいいんじゃないかと。

訴えられるリスクとか一部ありますけど、そのリスクを飲んででも俺は取締役って名乗ってみたいという人がいるんだったら、それでいいんじゃないかと公募をかけてみたら、17人集まって。これが面白いから、ちょっと社会にメッセージを発信したいなと思って、こんな。

**大谷**：お詫びの。

**青野**：お詫び広告です。一番は、今日の株主会議の集客をしたかったというのがあるんですけど。

**大谷**：これに興味を持って来ている方も、多分それなりにいっぱいいるんじゃないかなと思うんですけど。何がすごかって、17人応募するってすごいなと。

**青野**：思います。

**大谷**：だって、普通にネタかと思うじゃないですか。何を言っているんだと。

**青野**：そう、手が挙がらないと思っていたんですよ、僕らも。名前が出ちゃうし、何か株主代表訴訟のリスクもありますとか言われたら、それだったらやめときますという人が多いのかなと思ったんですけど、意外とみんなチャレンジャーだな、みたいな。

**大谷**：どんな人が。

**青野**：いろいろです。

**大谷**：若手もあり。

**青野**：若手もあり、新人、2年目がいたり、男性、女性、外国人、さまざまです。面白い。おじさんをちょっと皮肉っている広告ですけど、普通におじさんも応募してくれていますし。

**大谷**：これを募集するところも一つの。

**青野**：これをほとんどの方は、サイボウズは変なことをやっているわ、と見ていると思うんです。私の中では確信があって、多分、ほかの会社もやりだす。だって、情報を透明性にすれば取締役いらないうも。今逆に、ガバナンスガバナンス、社外取締役を置け、とって、1周、2周ぐらい前の話をしているんですけど、ゆくゆくは10年、15年経ったら同じ感覚を持つ組織が増えていくと思います。

**大谷**：何か、その意味ではサイボウズって、テレワークを開始したのは2010年だと言われているじゃないですか。

**青野**：そうですね。

**大谷**：10年以上前からテレワークをやっていて、ようやく世の中がサイボウズに追いついたみたいなのところもあるし、それこそ女性の割合もすごく高いし。

**青野**：そうですね、45%ぐらい。

**大谷**：だから、そういう意味では、そういう人たちが子育てとか出産とかのときでも、ちゃんと仕事を継続できるように、じゃあ、どういう働き方をするか、みたいな議論をずっと繰り返してきて、今に至っているじゃないですか。だから、そういう意味では、これももしかしたら10年後には、お宅の会社、社外まだ募集していないの、みたいな感じのニューノーマルになる可能性すらありますよね。

**青野**：そうなんですよ、今日、大谷さんとお話ししたいのはそこで。僕ね、やっぱりちょっと早いんですよ。97年創業は正直早かったんです。2010年創業がよかったんですよ。多分。

**大谷**：クラウドができてから。

**青野**：情報共有とかも、そこからでもよかったかもしれませんね。

**大谷**：でもそれを言ったら、さっきのこれの話にちょっと戻っちゃうんですけど、この話って実はすごく面白くて、なんかもとも、とアメリカでグループウェアが流行らなかったのって個人文化だ。パーティションで、自分のスケジュールをほかのやつに知らせるなんておかしいぜ、という話があったじゃないですか。

今、例えば大手のビジネスクラウドを売っている人たちが言っているのは、コミュニケーションとかチームワークなんですよ。

青野：オープンって言ってね。

大谷：そう、オープンって言っているんですよ、彼ら。外国人という言い方が正しいのかわからないですけども、やっぱり欧米の人とかも IT を先進的にクラウドを使っている人たちも。やっぱり一人でやるんじゃなくてチームワークだと、コミュニケーションだと。これが重要なのであるというふうに、毎回発表会とかを聞くとその話なわけです。これサイボウズがずいぶん前から言っていたよね、という話ですよ。

青野：そうなんです。もうすぐ僕たちもチャレンジできる領域が広がっているかなと思いますね。

## 企業理念

Purpose (存在意義)

チームワークあふれる社会を創る

Culture (文化)

- 理想への共感
- 公明正大
- 多様な個性を重視
- 自立と議論

#株主会議2021



大谷：ということで、四つ目のテーマです。「チームワークあふれる社会を創る」という。このチームワークにこだわっている。先にまとめを言っちゃうと、25年間変わらなかったってこれだよという話になっていて。

ここで話をしたいのは、「チームワークあふれる社会を創る」という理想とか目的って変わらないんだけど、チームワークという言葉の定義みたいなものが、どんどん変わってきているよね、という話をちょっとしたいかなと思っています。

「チームワークあふれる社会を創る」って、青野さんとしては、どういう理想図を描いて定義していますか。

**青野**：そうですね、本当に創業時を思い出します。何であそこでわざわざパナソニックを辞めてまで、シンプルなスケジュール共有のソフトを出したかったんだろうなと思うと、やっぱり情報共有して、もっと一人一人が楽しく働けるようにしたかった。

楽しいって、どういうところが楽しいかというと、ほかの人のスケジュールが見られれば、スケジュールがいっぱいで大変そうな人のところを手伝いにも行けるし。自分がスケジュールいっぱいときは誰かが助けに来てくれるし、情報共有できていれば人に貢献することができる。貢献すれば感謝されることもあり、感謝することもできる。これって楽しいよね、みたいな。こういう社会になればいいよね、と。

当時、やっぱりパナソニックにいて、それがなかなかできなくて、横の席の先輩の人がめっちゃ忙しそうなんだけど、何をやっているかわからない、みたいな。こういうのがあったから、ウェブを見たときに、これでようやく横の先輩の大変さに、僕は気づいてあげることができるようになるんだと。それをやりたかったんです。

それが、なかなか言語化できなくて、ようやくここにきて、要は、やりたかったのはこれだったんだと言語化して。実際に、自分たちでやりながら、間違いないと、これは楽しいわ、と。そんな感じですかね。

**大谷**：なるほど。そういう意味だと、単語一文字一文字にもものすごく意味がありますよね。チームワークということじゃないですか、結局。助け合ったりとか褒め合ったりして、われわれ社会人がかなり時間を費やしている、仕事の時間を楽しいものにしよう。生産性の高いものにしよう。というところがチームワークだろうし、それがあふれる社会を創る。

要は、もはや会社を超えるんだというところ。それを一から創っていくんだというところを考えると、実は何か、意味深い存在意義という感じがしますよね。単なる社内のネットワーク、社内のコミュニケーションをよくするんだというところから、もうちょっと広い概念。

**青野**：そうなんですよ。そういう意味ではやっぱりクラウドがすごくて。基本的には企業に売ってきた会社じゃないですか。だから、その企業の働き方を変えていくみたいな、これはやってきたわけですけど。今クラウドになると、企業じゃないところに売れ始めていて。

特に去年のコロナだと、神奈川県さんが病院とやりとりしないといけないと。病院でどれぐらい検査しているのか、どれぐらい感染者が出ているのか、医療の資材で何が足りないのか、リアルタイムに情報を集めたい。でも、それがない。で、kintoneを導入ですよ。各病院がポチポチと入れるだけで、すぐ集計してみんなにシェアされて、ああ、なるほど、みたいな。

**大谷：**補助金の申請とかもそうですね。

**青野：**そう。だからチームワークって組織だけじゃないんだと思って。まさに社会の至るところでチームワークって発生する。

**大谷：**かつ日本では、チームワークがこれからどんどん必要になりますからね。

**青野：**そうですね。

**大谷：**まさに少子高齢化で経済も縮小していて、グローバルにこれから打って出なきゃいけない会社も多分いっぱいある、というところ。そういったところでは、それぞれの関係者がいろんな形でつながって行って、チームワークなので、ちゃんとワークしていかなきゃいけないというところですよ。

**青野：**そうですね。

**大谷：**チームワークの形が変わってきたよというところで、今の話だと kintone ですごく自治体で使われている方が増えてきたと。今までは社内で閉じていたのが、例えば取引先とか顧客になって行って。今度は自治体、その地域という広いところまで変わってきたという意味では、チームワークがどんどん変わってきたと。

**青野：**そうなんです。これがチームワークあふれる社会かと。自分たちで言うておきながら、今更、気づくみたいな。

**大谷：**そのためのツールとして、例えば kintone があったりとか、あるいはメソッドみたいなノウハウがあたりというところを理解してもらえると、ということですね。Culture としては「理想への共感」「公明正大」「多様な個性を重視」「自立と議論」というような四つ。これに関して、何かコメントとか。

**青野：**これは、今度、株主総会でもこれを定款に入れようと言って、議題に上がっているんでちょっと解説しますと。

まず、チームという言葉。なぜ人が集まってきているだけだとチームと言わなくて、何か条件があるとチームと言うのかというと、やっぱりそこに共通の理想がある。みんなで甲子園行こうと言っているからチームなのであって、何となく集まって野球しているだけだと、チームっぽくないですよ。

ここに、共通で目指すものがあるって初めてチームなので、やっぱり理想があって、それにみんなが共感している状態を創ると。それが、まずチームとしての第一条件。

ただ、それだけのチームだったらいっぱいあるんですけど、そこで僕たちが大事にしたいのは、そこに集まってくる人が多様であっていいと。まさに SDGs じゃないですけど 1 人も取り残さない。いろんな人が集まってきて、それぞれ制限があるかもわからないけど、自分の個性を発揮しながら働ける。多様な個性を重視していくのが、二つ目に僕たちがどうしても入れたい条件。

それをやろうと思ったら、今度、情報がオープンじゃないといけない。どこで誰が困っているのか多様なわけだから、ちゃんとオープンに隠さずにシェアしようぜ、と。これが公明正大。

さらに、そこから最後つけ加えたいのが、そういう環境に置かれたときに、一人一人が私はこう働きたい、私はここで貢献したい、こう感謝されたい。それを自立的に主体的に発信して選択できるようにしていかないと、結局のところ、選択肢はいっぱいあるけど不幸な人が生まれちゃう。

この四つが、ポイントなんだと気づいたのです。これは経験則的なもので、まだまだ変わる可能性もあるんですけど、今、考えているのがこの四つの Culture。これが世界中にあふれば相当チームワークあふれる社会になるはずだと。やりたいのはそのイメージなんです。

**大谷：**なるほど。去年からのコロナ禍と言われているもので、こういったところがいろいろ失われていたりするじゃないですか。分断というキーワードになってくると思うんですけど、そういった時代にこそ、改めてこの Culture をきちんと問うていきたい、というところですね。

**青野：**そうなんです。

## 株主還元

同じ理念に共感する株主と一緒にチームとして活動していきたい！

### 株主とのコミュニケーション・接点の活性化

- 対面でのトークイベント
- オンラインMeetup
- 株主kintoneの始動
- サイボウズ チーム・プロジェクト(仮称)の立ち上げ



### 配当

1株当たり配当金	
2019年12月期	10.00円
<b>2020年12月期</b>	<b>11.00円</b>
2021年12月期 (予想)	12.00円

#株主会議2021





**大谷：**ということで、こういったチームワークの中で、どういう取り組みをするのかというところで、今回のイベントの話になって、株主還元です。株主もチームにしておこうというところですよ。

**青野：**そうなんです。結構、サイボウズ、よくネットの掲示板なんかで書かれるのは、サイボウズって社員重視、株主軽視だよ、とか書かれるんです。確かに、思い当たる節はありまして、株主の方って、今だと2万5,000人とかいるわけだけど、彼らとどういうふうに接していいのかわからない、いまいち、こう。

**大谷：**わかんないですよ。

**青野：**それが、いまいち手が打てていなかったんですよ。ただ、サイボウズもそろそろこの辺りも巻き込んでいきたいなと。何とか株主の方々も一緒にチームになってみたいなと。そうすると何が起きるかという、今サイボウズの社員数って、所詮グローバル全部入れて1,000人なんです。ところが、株主を巻き込んだ瞬間にいきなりプラス2万5,000人なんです。

これを使わない手はないよねと。いきなり場合によっては、ファンで、口コミで広げてくれるような仲間が2万5,000に広がるわけだから、やっぱり彼らとちゃんと向き合って、対話をしながら進めていきたいなと。それがこの、還元と書くとちょっといやらしいですけど、株主と一緒にチームになっていきたいという背景にあるんです。

**大谷：**なるほど。いろんなイベントをやっているんですよ。

**青野：**そうなんです。接点をとるにあえず増やそうとあって、オンラインイベントをやったりとか、こういうイベントをしたりとかやっているんですけど。

**大谷：**これはどうですか。株主の人の反応は結構アクティブに言ってくれるのか。結構われわれニュースで聞いている株主総会とかの話って、結構厳しい感じじゃないですか。いろんなところから質問されるとか、動議しますみたいなのと違って、何かドラマの見過ぎかよ、という話になるんですけども。そういった感じとは何か違う、この写真を見ている限り、めっちゃほんわかした感じは何なんだろうみたいな。

**青野：**そう、やっぱり、サイボウズも、今まで頑張ってきたおかげかもしれませんが、ファンの株主の方もたくさんいらっしゃるんですよ。その短期的な業績よりも、やっぱり私たちが目指しているビジョン、大事にしたい風土、文化みたいなものに共感してくれる人が多くて。こういう人々を上手く巻き込んでいけば、もっともっと株主総会も面白くなると思うんですよ。



そうじゃなくて、共感していない人がいっぱい座って、攻撃されるかとも思っているからこっちもガードを固めて、無理やり議案を通そうとするんだけど、一緒にチームなんだったらもっと敷居を下げて、楽しい会にできると思う。

**大谷：**さっきの理想の共感というところですよ。

**青野：**そうです、そうです。

**大谷：**それを社員だけじゃなくて、株主も巻き込んで、チームとして考えて共有していこうというところですよ。

**青野：**そうなんです。あと右のほうに一応配当が増えていますという、こっそりアピールで入れていますけど。今のところ、業績がいいので、ちょっとずつ増やしているところなんですけどね。

**大谷：**何か、青野さんは、逆に言うと、株主に対してとか、株主になろうとしている人たちに対して、何かメッセージというか、何を求めますか。

**青野：**ああ、まさに、今日見ている人に株主になってほしいんですよ、私は。今日ね、愚痴を言います。今、サイボウズの株主が増えていて、2万5,000人いらっしゃいます。

**大谷：**結構な人数で。

**青野：**2万5,000人の人にダイレクトメールを送っているんです、株主会議がありますと。ところが、そこから申し込んでくれた人はわずか500人です。50分の1ぐらいとかなんです。にもかかわらず、株主じゃない人が、なんと1,000人以上申し込んでくれているんですよ。

株主会議なのに、株主じゃないファンな人たちがこれを見てくれているわけですよ。やっぱり、僕はこういう場に出てきて、サイボウズを理解して共感してくれる人たちと一緒にやりたい。だからこの人たちに株式を持ってほしい。

**大谷：**だから、皆さんですということですね。

**青野：**皆さんです。

## 第3部「みんなでサイボウズを語る」では、 皆様からのご質問に回答！

下記QRコードからwebにアクセスの上、ご質問下さい！



※Youtubeの概要欄に記載しているURLからもアクセスできます。



**大谷：**ということで、第3部では、みんなでサイボウズを語るということで、皆様からのご質問に回答するコーナーがあるようですので、ここのQRコードからアクセスしてご質問くださいということでございます。

大体1時間でバーツとしゃべってきましたけど、いかがでしたか、今日。25年間を振り返ってきて。

**青野：**あっという間ですね。全くしゃべり足りないんですけど。

**大谷：**しゃべり足りないですね。

**青野：**未来のグループウェアについても語りたかったんです。また引き続き、ぜひこういう場をどんどん作っていきます。

**大谷：**質問すればいいんじゃないんですか。未来のグループウェアどうなんですか、と。

**青野：**そうですね。

**大谷：**そういった感じで関心を持ってもらうこと、一緒にチームになりましょうということだと思うので。

これからもサイボウズ、こういったことをやるのか、何をやらかすのか。気になっていると思いますけれども、今後ともよろしく願いますということで、締めにしたいと思います。

本日はありがとうございました。

青野：ありがとうございました。

[了]

---