

## [大会講演]

## 経営者になったパソコン少年

青野 慶久

皆さん、こんにちは。サイボウズの青野と申します。今日は良い機会をいただきましてありがとうございます。先ほどの話、面白かったですね。私も天才プログラマーという人は大好きで、私たちの会社の中にも何人か保護しているのですが、これがなかなかお金にならなくて。彼らは自由にプログラムを作るものですから、なかなかビジネスにするのが難しいのです。確かに、そういう子がいると、周りが結構刺激を受けて伸びます。とても才能のある人を見て、周りが引っ張られるので、そういう影響があるなど思った次第です。

今日、私がお話しするのは、そういう天才の話ではないのです。むしろ、凡才の話をします。「経営者になったパソコン少年」、これは私のことです。僕は結局プログラマーになりたくて、なれなかったのです。そういう凡才がどうやって生きていくべきなのかというお話をさせていただければと思います。

(以下スライド併用)

まず、簡単に自己紹介をさせていただきますと、私は青野慶久と申しまして、今 37 歳です。愛媛県出身で、私は大阪大学の工学部情報システム工学科、一応情報系を専攻していましたが、松下電工、今で言うところのパナソニック電工に入って 3 年働いた後、今から 11 年前にサイボウズを作ったと。3 年前から代表をしております。東証一部上場企業の社長の一人です。明らかに貫録は違いますが。

今日、大学でお話をさせていただくということで、思うことが何かあるかなと思って考えた

のです。最近よく言われるのはこれです。理系離れが進んでいるというお話をよく聞きます。就職なんかは理系の方がいいのではないかとったりするのですが、とにかく理系離れが進んでいると。理科好きの僕としては結構悲しかったりもします。そうは言っても、IT の時代と言われていきますから情報系は大丈夫だろうと思っていたのですが、結構情報系も人気がないという話を聞きます。もっと言うと、そもそも子どもが減っていると。私のときがちょうどベビーブームの子どもの世代で多かったのですが、今の大学生になる子ぐらいになると、僕らのときの 3 分の 2 ぐらいしかいないという話を聞いて、日本は大変だと。この状況を踏まえて、この子どもが減りつつ、しかも理系離れが進み、さらに情報系が人気がない。この状況を踏まえて私たちが出す結論は、「情報系が多い学生の国に行く」。残念ながらこれが結論です。

僕らも食っていかないといけないので、情報系の学生をたくさん集めたいのです。そうは言っても、いないのです。いないのだったら、もう外に行くしかないのです。でも、正直なところ、これが結論です。実際、行っています。去年、上海に子会社を作りました。サイボウズ上海という子会社を作りました。今、ベトナムのホーチミンに開発拠点を設立準備中です。実は、もう 2 年前ぐらいからベトナムでは開発をしています。このように海外に出してしまうのです。海外に出て、情報系の学生を求めに行ってしまうということが起きています。

そうは言っても、この日本でも何とかしたい。どうして日本の情報系は人気がないのだろうかと考えてみました。有名な会社はいっぱいあります。左上は DeNA で南場さんの会社です。右に行きますと、mixi の笠原さんです。それからサイバーエージェントさん。USEN の宇

---

Yoshihisa Aono

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

情報システム学会第 4 回研究発表大会講演

[大会講演] 2009 年 4 月 29 日受付

© 情報システム学会

野さんです。右側は楽天の三木谷さんです。もう情報系の有名な会社もどんどん出てきます。なぜこんなにあるのに情報系は人気がないのだろうと。この人たちの中から、私は共通点を見つけました。情報系が一人もいないのです。情報系を出ても活躍できないのか。このようなことに気付いたわけです。

私の好きな日本の代表的企業は、この理系出身の経営者が結構多い気がします。例えば、歴史的にいきますとソニーの創業者の盛田さんと井深さん。二人とも理系です。盛田さんは理系のイメージがないですが、実は阪大の物理の出身なのです。井深さんはまさに理工系の出身です。本田宗一郎さんなんて、ものづくりの固まりみたいな人です。何でしょう。情報系はこの大学で勉強しても経営者になれないのかと、そういうことをこういうところから思ってしまうのです。

ここから本題です。ここから、では情報系を出た数少ない経営者の私が、いかにしてここに至ってきたのかということをお話しさせていただきます。これは元ネタがありまして、『カモメになったペンギン』という本のタイトルからちょっとパクってきました。これは何のお話かという、ペンギンのお話です。氷山にペンギンの一群が住んでおります。ある日、このペンギンの1羽が氷山の一角にひびが入っているのを見つけるのです。で、みんなに言うのです。みんな、やばいぞ。このまま氷山に残っていたら自分の居場所がなくなってしまう。逃げなければいけない。次の氷山を見つけなければいけない。ところが回りは動きません。それを頑張って彼は説得するのです。説得して、ペンギンの一群は次の氷山を目指して泳いでいくというお話です。これは何を言っているかということ、変化しないといけないということです。情報系を学んで、パソコン半年からずっと情報系を学んできた僕も、変化しながら経営者になってきているということをお話しさせていただきます。

もともと私は、小学校時代はものづくりが大好きでした。私が最初にはまったのがガンプラです。ガンプラはみんな知っているでしょうか。

ガンダムプラモです。今もはやっているのでしょうか。僕が小学校3年のときに機動戦士ガンダムがブレイクしたのです。みんなガンプラを作るのが趣味だったのです。これは、朝一番に買いに行かないといいプラモデルが手に入りません。ガンダムとかシャークとかはすぐに売り切れてしまうのです。もう昼ぐらいに行くと、ズゴックとかアッガイとかどうでもいいモビルスーツを買わないといけなのです。それで朝一番に出掛けて行って、僕はシャークを買うのです。シャークを買って、「うれしい。よし、これを作るぞ」と。1時間後には、がく然としているわけです。右手と左手を逆に接着してしまったのです。これがもう衝撃的に私は心のトラウマになっていまして、「何ておれはばかなのだろう」と。そこでもうガンプラはあきらめて、次の趣味に走ります。

それが電子工作です。電子工作も、結局は僕は長続きしませんでした。何が駄目だったかというと、ハンダ付けです。ハンダ付けは手先が器用でないと無理です。1、2、3でぴゅっとやらないといけないのですが、ぐにゅぐにゅといってしまうと、何かハンダがびりっと流れてショートしたりする。結局、私はそれもやめて、発明に走ります。発明は、机上の空論を書いていけばいいので、ものを作らなくていいのです。小学校時代は私は発明に最後ははまりました。当時読んでいたのが、この「子供の科学」という雑誌です。ここに、「ぼくの発明、きみの工夫」というコーナーがありまして、そこに毎月のようにはがきで僕が考えた発明を書いて、載ると図書券とかがもらえたりするというのを小学校のときにやっておりました。こういう「子供の科学」みたいな雑誌を、ぜひもっと増やしてほしいなと思います。こういうものがあると、理系の子が増えると思います。

ちょうど中学校に上がったころですが、その「子供の科学」という雑誌でマイコン特集とかをやりました。何だ、それと。何かプログラムを書くとか動くというわけです。そうしていると、何かNECからパソコンが出ました。何だ、そのパソコンはと。ちょっと本を持っていて、電気屋さんに行って、プログラムを入

力してみると、ちゃんと動くのです。これはすごいぞと。私が感動したのは、途中、入力ミスをするではないですか。動かないのです。でも、そこを直すと、動くのです。ガンプラは手足を逆に付けたら復活できませんでした。ハンダ付けも一遍失敗すると復活できません。ところが、このプログラムなるものは、ミスっていても、後で直したら動くのです。これはすごいぞと。ついに僕のおもちゃがやってきた。そこで、僕はパソコンを買おうと思って親にねだるのですが、親はお金を出してくれないので、お小遣いをためて、お年玉をためて、このMSXという安いパソコンを買います。それが中学2年生のときです。このパソコンです。東芝PASOPIA IQです。このCMの女性は誰かという、岡田有希子さんです。当時、トップアイドルです。私がパソコンを買って半年後に、飛び降り自殺をして亡くなります。不吉な私のパソコン人生の幕開けです。

そして、高校時代。高校時代はプログラムが大好きなのですが、やはり高校生はゲームが大好きなので、ゲームをばんばかやるのです。一番ひどいときは、2泊3日パソコンゲームをやり続けました。2泊3日ということは2回徹夜です。ご飯を食べる時間とお風呂に入る時間以外はずっとゲームをやり続けるということ、このときに私は達成しております。よく親が止めなかったなと思うのです。プログラムもやっています、作ったゲームを雑誌に投稿したりするのです。今もこういう投稿雑誌はあるのでしょうか。こういうパソコン投稿雑誌に、ゲームの投稿雑誌に投稿して載ると3万円もらえます。高校生からすると3万円は大きいです。3万円もらって、喜んでいました。

そのまま私は大学に行きます。大阪大学の情報システム工学科、山口先生の直系の後輩に当たります。工学部電気系です。もう私は中学のときからプログラムをやっていますから、自信があるのです。同級生などを見ても、僕の方が全然プログラムがうまいのです。「何だ。阪大、大したことないな」と思っていて、大学4年上がったときに、私がプログラムをやめようと思う出来事が起こります。それは、1個上の先

輩を見てしまったのです。1個上の先輩に畑さんという先輩がいて、研究室で一緒に研究したりしますからプログラムを見るのですが、そのできが明らかに自分のものと違うのです。何とこののでしょうか。美しい。論理的に美しいのです。私が何かごてごて書いた汚いプログラムと全く違うのです。なかなか伝わらないかも分かりませんが、草野球のエースで4番をやっていたやつが、松坂大輔を見てしまったような。「勝てるか、こんなもの」という衝撃を受けるのです。言ったら、天才プログラマーに会ってしまったのです。それでやめようと、5秒で決断しました。

そこで夢破れまして、私は普通に大学の先生に紹介してもらって、松下に入ります。松下に入ったのですが、ちょっとがっかりな環境というのは、120人ぐらい僕のいた事業部には人数がいたのですが、パソコンが3台しかなかったのです。何だ、これはと。頭に来て、私は4月の最初の初任給が手取りで6万円ぐらいしかなかったのですが、それプラス貯金でマッキントッシュパワーブックを買って会社に持ち込みます。「何だ、この新人は」ということで、その後、会社の中のIT化が進むのですが、私を担当にしようという話になって、私が会社の中で担当者をするようになります。実際にはスコアボードを売るというような仕事をしていまして、西宮球場とかに営業に行って「スコアボードは要りませんか」という、それがメインの仕事ですが、その片手間でシステム担当者という仕事をするようになります。これをシステムと言うのだそうです。これはきたみりゅうじさんの漫画が出ています。この漫画は面白いです。こう見えてうちの課長、とても物持ちがいいと。何かたがたやっているから何かと思ったら、マウスの中に糸くずがいっぱい付いている。今どきボールマウスかよと。これはしょうがないので、システムが糸くずを取ってあげるという漫画です。

実はこれを僕はやっていました(笑)。本当に、みんながちゃんと掃除をしないものですから、糸くずの掃除をするというのも僕の仕事でした。言ったら、パソコン回りの雑用です。プ

リンタが出なかつたら、呼ばれて「プリント出してくれよ」と言われると。そういうのが僕の仕事でした。でも、やはりパソコン好きだったので。とても面白かったです。だんだんパソコンの仕事をしたいなと。コンピューターの仕事をしたいなと。

したいな、したいなと思っていたら、ちょうど社内ベンチャー制度というのができまして、そこに立候補しまして、そこからS Iをやったのです。

今度はソフトウェアがやりたくなって、このサイボウズを起業します。そのときに誘ったのがさっきの畑さんです。私がそこまでの人生で見てきた中でも一番のプログラマーです。「彼が作ったプログラムだったら、おれは何としてでも売る」と思ったので、畑さんを誘いました。そうしたら、彼も二つ返事で来てくれまして、サイボウズを作ることになります。この真ん中の後ろが私です。左側が畑さんです。手前が高須賀さん、初代の社長さんです。このような感じです。

作るソフトが、このグループウェアというソフトです。グループウェアというのは、会社がありまして、会社の中で情報を共有するソフトです。例えばお客さんの情報。「あそこのお客さんはこのようなものを欲しがっているらしい」「まじ？ おれがこういうのを作る」という、会社の中にあるいろいろな情報を共有して、みんなでチームワークを発揮していくソフト、これがこのグループウェアです。

このグループウェア業界に参入しようと思ったのですが、実は起業した1997年には、もうグループウェア市場というのはあったのです。相当大きいものになっていました。それがこのグラフです。一番売れていましたのが、この左のノーツと言われる Lotus Notes と言われるグループウェアです。これが前年比で2倍以上の成長を見せているときでした。2番目が富士通さんの Team WARE、3番目がマイクロソフトさんの Exchange、4番目がNECさんの Star Office、5番目が日立さんの Groupmax。どうですか。この顔ぶれ、すごいですね。日本、世界を代表する超一流のソフト

ベンダーが集まって、ITベンダーが集まって、どンドングループウェアに投資しています。ここに参入しようと思ったのです。「あほか」と言われました。「勝てるわけがないだろう」と。「おまえたちみたいなよく分からない名前の会社が作ったところで、こんな信頼ある会社に勝てるか」と言われました。ところが、勝てると思っていたのです。

なぜかと言うと、それは私が松下時代にシスタンをやっていたときに、実は Lotus Notes を自分で導入しているのです。ところが、なかなかうまくいかなかったのです。それがここに書いてあるところです。結構値段が高い。それから、当時のグループウェアというのはクライアントサーバータイプになっていますので、サーバーにソフトを入れて、クライアントの1台1台に全部ソフトを入れていかないといけないのです。私はそのときに自分の事業部を見ていた120台のパソコン、みんなに配った120台のパソコンに1台1台全部にこの Lotus Notes をインストールしていきました。インストールが終わった後、何が起こったと思いますか。バージョンアップしたのです。あり得ません。会社は厳しいなと思って、結局それは私はやりませんでした。これは大変だなとそこで思いました。あとは、いろいろなことができるソフトです。けれども、その分、多機能な分だけ運用は難しいです。結局、うちの部長もうまく使いこなせなかった。結局、電子メールと掲示板ぐらいしか使えなかったと。このようなことがあったのです。

そこで、もっとシンプルで、もっと使いやすい、そんなグループウェアがあったらいいのではないかと思ったのです。この真ん中にさっきからちょろちょろしていますこのキャラクターは、ボウズマンというサイボウズのキャラクターです。説明が遅れました。

シスタン時代にこのようなことを思っていたのです。もっと簡単なのがあったらいいのになど。そうしたら、そこにインターネットの風が吹いてきました。このインターネットなるものは、ウェブブラウザを開くと世界中どこでもアクセスできると。面白いではないかと。ホワ

イトハウスにアクセスできる。Yahoo!に行くと検索ができる。ちょっと部長に使わせてみたのです。「部長、ちょっとこれを使ってみてくださいよ」部長が使いこなすのです。仕事につり情報とかを検索して、部長は気持ちよく見ているのです。部長が使えるではないか。では、このインターネットの技術を使ったら、もしかしたら誰もが使えるシンプルなグループウェアが作れるのではないかと。

そう思うと、いてもたってもいられなくなりまして、結局この3人が抜けて独立します。ちょっとお金がなかったものですから、大阪で起業するのはやめて、愛媛県松山市に2DKのマンション、家賃7万円、敷金14万円という非常に安いところ。みんなが住んでいる方が高いかも分かりませんが、そういうところからスタートしました。作ったのが、このサイボウズ Office というソフトです。これは、ウェブで使えるソフトです。3人しかいません。プログラマーというと畑さんしかいないので、そんなにたくさん機能が入られないので、大企業さん向けというよりは、大企業の中でも部門でぽこっと使ってもらえるような、そういうお手軽なグループウェアをイメージして作りました。

ソフトがウェブ技術を使っていますので、このサーバーにインストールすれば、こちらのクライアントはソフトが要らないのです。このブラウザが入っていれば、このサーバーにインストールすればすぐに使えます。Windows でも Mac でも Linux でも何でもいいと。当時私が言っていた売り文句は、10分のインストールで100台から使える。夢のようなグループウェアです。そのような売り文句をうたい文句にしておりました。そして、その辺のお手軽感が受けまして、1万8000社と書いていますが、今は2万8000社ぐらいに導入いただいております。

また、売り方もちょっと工夫しました。3人しかいないわけです。しかも、名前も無名の会社です。信頼ゼロの会社です。そうすると、お客さんもなかなか買ってくれないし、売ってくれる人もまずいないわけです。僕のソフトを

売ってくださいと。しょうがないので、自分で売りに行くしかないのです。ところが、3人しかいませんから、自分で足で売りに行っていたら、とても割に合いません。ということで、ネットを使うことにしました。それだったら松山からでもできます。ホームページを出して、ここにとにかくいろいろな情報を載せたのです。マニュアルからインストールから使い方、FAQから、とにかくホームページを充実させました。そして、それとともにそこにソフトを置いたのです。持って行ってください。自由に使ってください。60日間、ただで使えます。気に入ったら買ってくださいと。こういう手法を取ったのです。こうすると、広告を見て私たちのホームページに来たお客さんが、変な会社だけどまずは使ってみようかと、ダウンロードしてみます。使ってみます。「意外と使えそう。ちょっと、何か怪しい会社ではないかどうか、問い合わせしてみるか」と問い合わせをすると、ちゃんと返事が返ってくる。「値段も安いし、買っていいかな」と。こうやって、この60日間の無償使用している間に私たちと信頼関係を作っていきます。そうしたら、私たちみたいな無名の会社でも買ってくれます。お買い上げいただくと、私たちの方から登録キー証明書というパスワードを書いたようなものを送って、それでビジネス完了です。簡単です。非常に手離れがいいです。

このモデルが一番良かったのは、実はこの一番下の矢印なのです。こうやって直接お客さんとやり取りをしながら、ソフトを売るわけです。そうすると、次のバージョンをこうしてほしいという要望を直接お客さんからもらえるのです。これが大変私たちにとっては良かったです。松山の山奥にいても、お客さんから直接要望が集まってきます。全国から集まってきます。私たちはそれを集計しておいて、要望の多かった順に対応していきます。そうすると、サイボウズは何か変な名前の会社だけど、おれの言うことをよく聞いているのではないかと。そして、またバージョンアップしてくれます。こういういいサイクルができました。これが当初のサイボウズです。

そこで私が担当していたのは、マーケティングです。「なにそれ、うまいの？」と書いていますが、社長が高須賀さんです。プログラマーは畑さんです。僕はやることがないので、「青野くん、マーケティングしてくれ」と言われたので、「マーケティングをやります」と。僕は、マーケティングという言葉の意味がよく分かっていませんでした。「なにそれ、うまいの？」と。本屋に言って、「サルでも分かるマーケティング入門」という本を買ってきて、「ああ、そうか。広告したりする。これがマーケティングなんだ」と、そこから入りました。

パソコンオタクの少年ですから、いきなり言われてもしょうがないのです。それでも広告を作ったり、あと、畑さんが作らないものです。ホームページを作ったり、システムを作ったり。このようなことを、サイボウズを創業したときはやっておりました。

このビジネスモデルで重要なのは、実はホームページにいかにして人を集めてくるかということです。どれだけいいソフトでも、知られない限りは1本も売れません。みんなも知らないものを買ったことはないでしょう。何か知ったから買うわけです。世の中にどれぐらい素晴らしいものがあったって、知られないと絶対買わないわけです。このインターネットという広大な空間の中で、いかにしてこのちっぽけなサイボウズに気付いてもらうか。これが大事だと思いました。なので、広告を頑張ろうと。

では、僕は広告を頑張ろうと思って編み出した技が、このボウズマンです。気を引くキャラクターです。私たちのターゲットとなるお客さんは、30~40代の男性ぐらいですから、こういうキャラクターものがあると、「何だ、このキャラクター」と見てくれるのです。言ったら、マイクロソフトさん、IBMさんの広告費の多分1000分の1も僕らは使えないのです。1000分の1の広告費でどうやって気付いてもらうか。目立つしかありません。目立つ、気付いてもらう。「何だ。変だけど、グループウェアか。ただか。試してみようか」と。そうやって連れてきます。半分趣味という話もありますが、これが私たちの編み出した技です。テーマソング

もあります。You Tube で検索してください。「ボウズマン」で検索すると出てきます。歌っているのは、宇宙戦艦ヤマトのささきいさおさんです。結構こういうのをまじめにやる会社です。

これはPR中の私です。ひどい会社です。これは社長になってからです。「被って、新橋の駅前でお菓子を配ってください」とメンバーに言われて、そうやったら記者の人が来て記事で取り上げてくれますのでやってくださいと。こういうこともやっています。しょうがないです。僕も天才クリエイターに生まれればこのようなことをしなくて済んだのですが、変化していくしかありませんので、何でもやります。

その後、会社が順調に伸びていきまして、上場しました。上場しますと、何か取締役会とか経営者みたいな仕事が始まったりとか。そうしたら、いきなりソフトが売れなくなって、「やばい、やばい」と言って新しいソフトを作ったり。それから、インターネット販売だけではなくて、新しい販売ルートを作り、販売パートナーを作るとか、こういうこともしました。

そうしますと、今度は社長だった高須賀さんが「辞める」と言ったのです。「もう、おれは新しい道を行きたい」と。「もう一回ゼロから起業したい」と。「高須賀さん、まじですか？」と。でも、もう言い出したら聞かない人ですから、しょうがないです。では、次は誰が社長をするのだと。創業者は3人いるのです。高須賀さんがいなくなったら、僕と畑さんです。畑さんに、プログラマーに社長をさせるわけにもいかないだろうと。「え、僕？ 僕、社長。おれ？ そう。では、やります」これが僕の社長のスタートです。本当にこれはうそみたいですが、ほとんど本当です。そんなものです。人生、運命がありますから、何があるか分かりません。

当時、私が社長になったこの3年半ぐらい前ですが、M&Aが大ブームでした。ライブドア、楽天。ばんばかばんばか買っているのです。特にびっくりしたのが、ライブドアが弥生という会社を買ったのです。弥生というのは、会計ソフトの会社です。僕はライブドアは全然違う会社だと思っていたのですが、ビジネスソフト会

社を買収するのです。「何か、やばくないか。おれらも何かM&Aとかやらないと、飲み込まれてしまうのではないかと。あほですから、よく分からない危機感が出て、「ちょっとM&Aをやろう」と言って、そこから1年半の間になんと9社もM&Aしてしまいました。何という。そして、また会社がこけるという。

これはサイボウズの10年間の株価の推移です。最初3年間上場していませんからあれですが、上場して、その後、地をはうような株価だったのですが、私が社長になってM&Aとかやり始めると、ぐわーっと株価が上がって行って、説明が付かないぐらい上がって、この2006年1月16日をもって落ちていきます。この日、何があったか。ライブドアの堀江さんが捕まった日です。何の関係もないです。何の関係もないのですが、ITは怪しいとか言われて、ぶわーっと落ちていきます。この落ちていった理由は、もちろんITバブルがはじけたことでもあります。そのM&Aした子会社がうまくいかなかったと。幾つかが大きな赤字を出してしまつた。そんなことがありました。

あほはあほながらも、ちゃんと反省をしないとイケません。そこで見つけた一つの法則は、得意なこと以外は失敗する。早く気付くよという話があるのですが(笑)、僕はパソコンオタクですから、ソフトを作って売るだけにしよう。商社ではなくて、「メーカー」になろう。サービスではなくて「ものづくり」です。Googleみたいなあのような広告ビジネスとかというのは難しそうなのでやめて、ちゃんとものを作ってそれを買ってもらおう。そのビジネスに特化しようというのが結論です。

中長期の目標では、このサイボウズはこういう目標を掲げています。世界で一番使われる「グループウェア・メーカー」を目指そうと。一番使われるようになろうと。売上とか利益とか言うなど。おれらが作ったソフトが一番使われる。それだと言って目標を立てました。スローガンも作りました。グループあるところにサイボウズあり、サイボウズあるところにチームワークあり。世の中にグループはいっぱいあります。大きい会社、小さい会社、友達のグルー

プ、家族というグループ。そういうグループすべてに僕らのグループウェアを使ってもらおう。そして、僕らのグループウェアを使うと、なぜかチームワークが生まれてくる。そういうメーカーになろう。これがこのスローガンです。これは、日本人が大事にしている「和の文化」「チームワークの文化」を輸出するような活動なのだと私たちは意味付けております。

よく考えると、何でサイボウズがこの日本で、グループウェアで割合伸びてきたのかと悩むことがあるのです。それは何だろうと思うと、やはり日本人だからではないのかなと思うのです。欧米の人が作っているグループウェアよりも、何か情報共有がしやすいです。

欧米の人は個人主義ですから、あまり情報を共有しないのです。メールでびびびとやれば、それで満足です。ところが、日本人ではそれではいけません。もっと和の文化で、情報を共有しないとイケません。個室にこもるのではなくて、大部屋の文化です。みんなで情報共有をしよう、顔を見ながら仕事をしよう。そこにグループウェアというのがマッチしたから、僕らは生き残れたのではないかなと。だから、これからやることは、この日本が誇る和の文化を輸出していくこと。これをやろうと。こういう目標に変えました。

今、37歳。気付けば東証一部上場企業の社長で何とかやっていますというところです。

ここから少し自慢になります。この11年間グループウェアをやってきました。昨年、ついにLotus Notesを越えまして、売上ではなくて、導入企業数で日本で一番上です。マイクロソフトさん、IBMさんを追い越して、一番使われるグループウェアというところまでできました。

それから、「日経コンピュータ」という本で毎年顧客満足度調査というのをやっているのですが、ここは8回連続1位です。評価項目が8項目あるのですが、8項目の評価項目中7項目でトップです。価格が一つ変に安いのがあって2位ですが、ほかは全部1位です。ぶっちぎりで1位です。とにかくお客さんに喜ばれています。性能もいい、機能もいい、信頼性もいいねと。問い合わせの対応もいいねと。だから、

これからも使いたいと、そんな評価をいただいています。まだ点数がいまいちなので、これを85点ぐらいまで上げたいと思うのですが、これぐらいの感じです。

業績の方はぼちぼちです。mixiさんとかDeNAさんとかと比べると恥ずかしい限りですが、一步ずつ、ものづくり企業としてこつこつとやっております。そうですね。一つ誇れることがあるとすると、ずっと黒字です。もう第1期から黒字です。第1期、最初の半年間は実は給料をもらっていません。何てけちな会社なんだと思われるのですが、そこまでしてでもちゃんと利益を出す会社にしたいなという思いでやっております。

先ほど竹内先生もお話しされたように、この日本のビジネスソフトの市場というのは欧米にやられっぱなしです。輸出と輸入と、あれぐらい差があるわけです。30対1とかと言われます。輸出と輸入が30対1です。ドッジボールで考えてみてください。ボール1個投げたら、30個ぶつけられるわけです。悔しくないのかと、ITをする者としては思うわけです。一太郎というワープロソフトが以前、日本ではトップシェアでした。ところが、マイクロソフトワードという黒船が入ってきてぼこぼこにされて、ジャストシステムは赤字で苦しんでいるのです。悔しくて僕もうしょうがない。日本人は発想力がないからソフトづくりは苦手だとか、そういうよく分からないことを言う人がいます。でも、見てみると。負けないよと。あと、ここから世界に出て行けば、日本のものづくりがITの分野でも通用するということを証明したいと思っている次第です。

これは概要です。これはよろしいです。

ちょっと大学に望むことを考えてきまして、二つぐらい、今日は大学の関係者の方もいらっしゃるので、メッセージを出させていただければと思います。

まず、コンピューター大好き学生を育ててください。やはり好きな子は強いです。できないやつはスパルタ教育でいいです。基礎ができていれば何とかあります。みんな天才である必要はありませんから、ぜひこういう学生を育てて

ほしいと思います。もう一つは、その学生をサイボウズのような夢のある会社へ送り込んでください。この二つは、ぜひ徹底的にやってほしいです。何でこんなこと言うかと、私たちはまだ有名な大学には相手にしてもらえないそうです。例えば、会社説明会を開かせてほしいと言っても、何かつっけんどんな感じで帰されるそうです。恐らくNECさんには違う対応になると思います。富士通さんにも違う対応でしょう。NTTデータさんにも多分違う対応でしょう。でも、私たちが行くと、こうなってしまう。そんなに大手IT企業がいいですかと。意外と嫌われていたりしますよと(笑)。

ITゼネコンという言葉があります。先ほど竹内先生のお話でもありました。溝がある左側の方です。受託の開発があります。大きな会社が受託で受けます。それを下請けに流します。下請けに作らせます。さらに、その下請けに作らせます。こういう建設業であるようなゼネコンのシステムが、このIT業界には存在します。そこで食っている人が、ソフトウェア業界の7割です。これは、欧米に行くとき逆です。そちらはもう3割ぐらいです。全く逆なのです。こういうことが起こっています。こんなに下請けにばんばん出していたら、3Kとか言われるのは当たり前です。もうきつくてしょうがないです。

さらにこのようなニュースがありました。すみません。これはIPAのイベントで、お偉いさんが集まって学生を集めて、「10年は泥のように働け」みたいな話をしたらしいのです。学生が反発して、「無理」とみんな怒っています(笑)。このようなことがあったと。それは、こんなことをやっていたら、学生がIT業界に夢をなくします。泥のように働けと。泥が働いているのかという(笑)。誰か突っ込んでほしかったのですが、そんなことがあるのです。

これを見ると、やはりイメージアップに努めなければいけないと、小さい企業ながら思います。僕らも頑張って、このIT業界をもっといいものだよというのをイメージアップするために、まずはオフィスを改造しました。何か汚いのではなくて、むちゃくちゃ格好いいオフィスを作ろうということでこのように。これ



は会議室です。これは、京都という名前の会議室ですが、夜はお酒を持ち込むと居酒屋に変わるという便利な会議室です。このようなきれいなオフィスを作ったら、日経ニューオフィス賞の「ニューオフィス情報賞」を頂きました。日経ニューオフィス賞とかを頂くとどういことが起きるかという、ドラマで使いたいという話が来るのです。誰が来たか。織田裕二が来ました。うちの嫁がのぞきに来ました。おまえは関係ないだろうと。それから、篠原涼子が来ました。「anego」というドラマの最終回、実はサイボウズが舞台でした。サイボウズの中には、篠原涼子さんが座りたいすがあります(笑)。

それから、人事制度も皆さんが働きやすいように工夫しております。一つは、ワーク重視、ライフ重視という二つの人事制度を選べるようにしました。簡単に言うと、ライフ重視は残業はありません。残業なしです。そうすると、例えば女の子が入社してきました。最初は頑張って働こうと、頑張って働きます。でも、結婚して子どもができました。やはり家庭も大事にしたい。家庭を大事にしながら働きたい。このときに、このワーク重視の制度からライフ重視の制度に切り替えて、働いていいですよ。また、例えば子どもが大きくなったらこのワーク重視に戻していいですよ、人事制度を選択できるようにしたのです。これがなかなか女性に評判がいいです。男性でも使っていていいです。結構男性でもライフ重視を使っていたりします。

それから二つ目が、育児休暇制度です。これは、法律では1年半育児休暇を取らせなさいという決まりになっています。そこを、サイボウズはなんと6年間、これは多分、出したときは日本で最長です。6年間、小学校に上がるまで休んでいいよと。しかも、これは男性も取っていいという制度を作りました。これは、実は落とし穴があります。6年間休んで戻ってくるときに、果たしてサイボウズが存在するのか。まだ10年しかやっていない会社が、何を6年やるのかという話もあるのですが、こういうのがあります。

それから社員持株会という。これも奨励金

100%です。普通は5%か10%ですが、大変割のいい持株会の制度を作りました。このようなことをして、イメージアップに努めています。そうすると、社員はやはり喜びます。サイボウズの人事制度は面白いと、テレビに取り上げていただきました。また、なんとこれは先週のことなのですが、「につけい子育て支援大賞」をサイボウズが受賞しました。それがこの記事です。この受賞した企業を見てください。ソニー、資生堂、高島屋、オリックス、サイボウズ。落ちで使われているみたいな感じですが、こんなすごい会社に混じって、なんとサイボウズが子育て支援大賞を頂きました。ちょっとIT業界がないので、頑張らなければいけないなと思います。3Kとかも、絶対に言わせたくないなと思います。

それから、クラブ活動の制度などもちょっと面白いものを行っています。私が松下にいたときもクラブ活動がありました。でも、それは会社が用意しているクラブがいっぱいあって、その中で選ぶのです。選んで、どこに入るか決めるだけです。それはつまらないと。そこで、何でも、おまえら、好きな部を作っていいぞと。その代わり条件があります。5人以上集めると。三つ以上の部をまたがれと。そしたら、どんな部でも認めてやると。年間1万円、一人当たり付けてやるとしたのです。そうしたら、最初に出てきたのは野球部とかフットサル部とかちょっと分かりやすいやつですが、この野球部の横にいる腕章を付けたお姉さんは写真部です。それから、このカートをしているのはカート部です。

それから、最近できたのは掃除部というのができました。掃除部です。これは受けがいいですね。これは、総務の女の子がいて、彼女は会社の中でみんなの机をもっと片付けてほしかったのです。それを、「みんな、掃除しましょう。掃除しましょう」と掲示板でアピールするのですが、掃除が嫌いなやつはやらないわけです。彼女は頭に来て、「これを部活動にする」と言ったのです(笑)。部活動にすると彼女が立候補したら、いろいろな部から手が挙がるのです。やはり同じようにもっと会社をきれいに

したいなと思っていたきれいな好きな女の子が、ぱっと手を挙げて部ができたのです。そしたら面白いです。今度は、きれいな好きな女の子を好きな男の子がいるのです。それがうわっと入ってきて 50 人ぐらいの部活動になって、もう今は一大勢力になっています (笑)。最近、さらに会社の中の掃除だけではなくて、社外清掃活動とかに行き行ってケーブルテレビで取材を受けたりしています。とにかく自分で提案して、それが通るような会社になりたい。それが私の思いです。

一つサイボウズで目玉というか名物クラブがあって、それは何かというと、この DS 部というやつです。何をやる部かと言いますと、Nintendo DS です (笑)。これは、「Nintendo DS 部を作りたい」と言ってワークフローが回ってきたときに、私は本当にばかにされているのかなと思いました。それは何をやるの。「これで Nintendo DS でマリオカートをするのです」「通信機能が付いていて、やるのです」と言って。やっぱり IT の会社は違うなと思いました。でも、こんなクラブを作ると、別に体育会系の人だけではなくて、こういうゲーム好きの子とかも楽しくできます。会社からお仕着せの福利厚生ではなくて、みんなで作れる制度はいいなと思います。

これも余談がありまして、割合、部活動として大きくなってきたのです。それで、グーグル・ジャパンという Google の日本法人に、マリオカート部があるというのをこの Nintendo DS 部の山口という女性の部長が発見したのです。対戦を申し込んできたんです。私も燃えますよね。会社としてはぼろ負けに負けていますから、マリオカートは絶対に負けるなと言って、定時後練習させて送り込んだのですが、惨敗 (笑)。やはり仕事ができるやつは何でもできるなと。それが結論です。

それから、大学絡みでいきますと、ポストドク採用というのを始めました。これも、私もあまりポストドクというのはよく知らなかったのですが、どうも大学で博士まで取って就職に困っている人が世の中いっぱいいるらしいと。頭が賢く生まれてしまったがために、かえって就職

に困っている。こんなかわいそうな人が世の中にいると。「それ、くれよ」ということで、ポストドク採用枠というのを作って、今アピールしています。そうすると、何か世の中も、ポストドクという結構埋もれた人材がいるらしいということで、注目を集めてきているところです。これは本当に、実は結構申し込みをいただいで好評なので、もしポストドクの方がいらっしやればぜひお願いします。

それから、最近は関東だとなかなか相手にしてもらえないので、ちょっとすねて、愛媛県に行っています。鶏口となるも牛後となるなかれ。やはり東京にいと、私たちは目立ってません。ほかにいろいろな会社があるわけです。ところが、松山に行くと、IT 企業としては無敵です。

実は、松山市の中村市長から私は直接メールをもらいました。「青野さん、サイボウズは松山にオフィスを出さないの?」と。「そんなことを言われても、採用とかを僕らができないから無理ですよ」と言ったら、分かったと。「採用に協力してやるから来いよ」と言って、次の週、松山市から 4 人、人が来ました。すごいです。誘致活動というのはこのようにするのだなと。これぐらいスピーディにやられると、私たちも燃えてくるのです。よし、では松山に作るぞということで、今年の 3 月、松山空港のすぐそばにオフィスを出しました。開発とサポートの拠点です。最初は 8 人だったのですが、半年たって一気に 25 人とか、採用がどんどん進んでいます。これも、実は愛媛大学さんと提携をしまして、愛媛大学さんからたくさん人材の紹介をいただいております。5 年後には 100 人に持っていこうと。

それから、愛媛大学さんとは、ほかにもこういうプログラミング・コンテストなんかもさせていただいております。これはちょうど先月あったのですが、EPOCH@まつやまというプログラミング・コンテストをしました。そうするとあれですね。世の中には天才くんがいます。ACM で世界に行ったとかそういう子が来て、すごいプログラマーがいるなと思ったりしています。

そこで、最後ですが、ここで不景気がやって

きました。結構なリストラらしいです。今、ちょうど再来年4月の採用活動がスタートしましたが、とてもいい手応えを感じています。今までにないぐらいの手応えです。IBMさんまでリストラすると言うぐらいですから、よほど業界的にもきついのだと思います。僕らからすると、僕らも業績はきついですが、僕らからしたら、こんなチャンスは一生ないのではないかと、いうぐらいのチャンスだと思います。ぜひ優秀な学生をばんばか採用して、強いIT企業を作りたいなど。そんなことを思っております。ということで、最後にまたアピールです。関東でも相手にしてくれるなら、いろいろやります。日本にはいい言葉があります。長いものには巻かれる(笑)。大好きな言葉です。ぜひよろしくお願ひします。

実は、早稲田大学さんとは一緒に今年始めたものがあります。「大学とコネクションを作るにはどうしたらいいですか」と言ったら、「寄付講座を作ってください」と言われたので、分かりましたと。ちょっといいお値段を出して寄付講座をして、今、学生のアピールをスタートしたところです。ちょっと僕らからすると、結構お金もかかるので、もう少し何か安く大学さんと共同で何かできるチャンスがあれば、ぜひ試してみたいなど思っております。

最後にもう一回、大学に望む二つのこと。コンピューター大好き学生を育ててください。その学生を、ぜひ夢のあるIT企業へ送り込んでください。ぜひこの二つを、本当に徹底的にやっていただきたいと。こんなことを思っています。

では、力を合わせて、夢のあるIT社会を作っていきましょう。ご清聴ありがとうございました(拍手)。