

## サイボウズのビジネスモデル転換 ～パッケージ販売からクラウドサービスへ～

2016年12月、サイボウズ創業のメンバーであり、現在のCEOである青野慶久社長は昨年夏に移転した新オフィスで考えを巡らせていた。2011年10月にリリースした、自社のクラウドサービスは順調にユーザー数を増やしている。主力製品である「サイボウズOffice<sup>1</sup>」や「Garoon<sup>2</sup>」に加え、新たなサービスである「kintone<sup>3</sup>」は多くのユーザーの支持を得ており、パートナーとのエコシステムも拡大している。ソフトウェアのパッケージ販売からクラウドサービスへのビジネスモデル転換は順調に進んでいる。次の一手をどう打つかについてさらに考えていたのである。

### 1. サイボウズの概要

サイボウズは1997年8月に愛媛県松山市で創業した。創業時のメンバーは3名で、高須賀宣氏（初代サイボウズCEO）、畑氏（現：サイボウズ取締役、サイボウズ・ラボCEO）、青野氏（現：サイボウズCEO）であった。高須賀氏と青野氏は松下電工の先輩後輩の関係で、畑氏と青野氏は大阪大学の先輩後輩という関係であった。高須賀氏と青野氏が愛媛県の出身で、畑氏も徳島県に在住経験があったこともあり、創業の地として四国の愛媛県松山市が選ばれた。社名の「サイボウズ」は、「サイバーな子供たち」という意味の造語で、畑氏が名付けた。

サイボウズはスケジュールやメール、会議室予約などを行う「グループウェア」という情報共有ソフトウェアを開発・販売する会社である。中小企業から大企業まで業種を問わず、幅広く利用されており、グループウェアの分野において日本ではトップシェアを誇る。スローガンは「チームあるところ サイボウズあり」で、世界中のチームワーク向上への貢献と、世界一使われるグループウェアメーカーを目指して日々活動を行ってきた。

近年は、製品・サービス、そしてサイボウズ自身への信頼を高めるために、ユニークな取り組みも行っている。社内のセキュリティ・エンジニアの育成や第三者機関による定期的な検証に加え、「脆弱性報奨金制度」を実施している。これは、サイボウズの製品・サービスの脆弱性を発見・報告した場合に、報告者に謝礼として報奨金が支払われる制度である。報奨金は1件あたり1000円から最大30万円で、2015年には報告者数24名、報奨金支払金額は600万円を超えている。

サイボウズは自社環境の整備にも力を入れている。2015年「働きがいのある会社」ランキング（従業員100-999人の部門）において、第3位を獲得した。サイボウズでは、従業員がやりがいを感じながら働くことが、結果として顧客満足の向上や企業価値の向上につながると考え、社員の能力を最大限発揮させることができる環境づくりに取り組んでいる。2015年7月には自社環境の強化のため、「Big Hub for Teamwork」をコンセプトとする新オフィスへ移転している。異業種の人々が集い、新しいアイデアを出し、共同で価値を創造する中心拠点になることを目指している。

<sup>1</sup> サイボウズOffice：中小規模向け総合グループウェア

<sup>2</sup> Garoon：拡張性を備えたエンタープライズ向けグループウェア

<sup>3</sup> kintone：自社の業務に合わせた業務システムをノンプログラミングで構築し、クラウド上で利用できるWebデータベースサービス

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

最近「働き方変革」への取り組みに積極的な企業としても、大きな注目を集めている。多様性のある働き方を推進しており、100人いれば100通りの働き方ができる「多様性」のある会社を目指している。「多様性」を生み出す「制度」「風土」の重要性を社会に訴えかけ、それを支える「クラウドサービス」＝「ツール」の品質向上に邁進している。2014年に公開し、YouTubeでの再生回数が140万回を記録して大きな話題となった「働くママ」を主人公にしたムービーに引き続き、2015年には「働くパパ」を主人公にしたムービーを制作している。全6話の連続ドラマ形式で展開し、世の中に問題提起を行っている。

## 2. ビジネスモデルの転換点

サイボウズの製品・サービスの歴史を振り返ると、ビジネスモデルの転換点がいくつか存在し、その転換点を境に業績が変化していることがわかる。

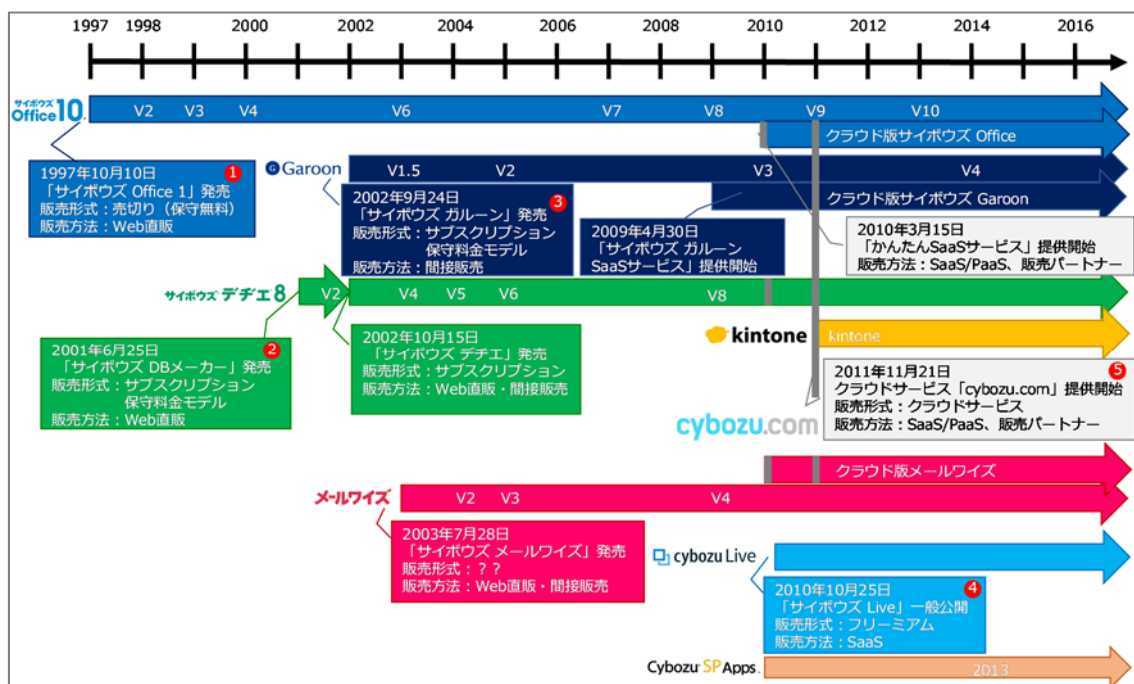


図1 製品・サービスの歴史とビジネスモデル転換点

(出所)「サイボウズ社ホームページ 歴史」より引用し筆者作成

### ① 創業時のビジネスモデル（1997年10月～）

1997年8月のサイボウズ創業時、Web技術を使い、シンプルで安くて便利なグループウェア「サイボウズ Office」を開発し、10月より販売を開始した。販売方法は雑誌などのメディアで広告を行い、インターネットでダウンロード販売するWeb直販モデルであった。創業時はソフトウェアの売切り販売であり、保守料金の設定は無く、細かいバグの修正や機能アップ、セキュリティへの対応、ユーザーサポートなどは無償で対応を行っていた。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

発売3ヶ月の12月には早くも単月黒字を達成した。新機能をリリースし、広告を出せば出すほど、サイボウズへの注目は集まり、売上は順調に伸びた。2000年8月にはマザーズ上場を果たし、その後、2002年3月に東証2部へ、2006年7月には東証1部への市場変更を行った。

青野（当時：COO）は、2000年5月の雑誌インタビューで、「受注だけでなく、サポートもすべてWeb経由で行っている。そのため、正社員10人に派遣社員を加えたわずか26人で、効率的に運営できる。このように、Web直販では人件費も含めてさまざまなコストを削減できるので、「サイボウズOffice3」の価格を50ユーザー・ライセンスで19万8000円と低く抑えても、利益を出せる」と語っている。<sup>4</sup>

しかし、マザーズ上場を果たした後の2000年末頃から、業績は伸びてはいるが、広告を出してもダウンロード数が増えなくなっていた。ある日、青野は顧客から「サイボウズOffice」を絶賛された。「うちの会社はサイボウズなしでは仕事にならない。サイボウズには本当にお世話になっている」（青野、2015）と。自社に戻って、その顧客の購買履歴を確認すると、数年前に一度、「サイボウズOffice」を買ったきりで、バージョンアップをしていないことがわかった。顧客に製品の購入やバージョンアップをしていただかないと、サイボウズに資金が入ってくることはない。製品の評判は良くても、会社として生き残っていくためには、顧客から持続的にお金をもらえる仕組みを早急に作る必要があった。

## ② サブスクリプションモデルの開始（2001年6月～）

2001年6月に「サイボウズOffice」で、バージョンアップやユーザーサポートなどの保守を行う、年間契約のサブスクリプションモデル（保守契約）を開始した。従来は保守料金の設定は無く、保守やユーザーサポートは無償で対応を行っていたため、収益が圧迫されていた。保守やユーザーサポートに対しても適切な対価をいただくことで、収益の改善が期待できると見込んだ。またWeb型データベース製品「DBメーカー（現：サイボウズ デヂエ）」は、当初、使用するデータベース数に応じた従量課金であったが、2002年9月の新バージョンからライセンス料金と年間保守料金からなるサブスクリプション（定額）モデルに変更した。

しかし、無料で使い続けることに満足していた顧客には保守契約をする理由が無かったため、保守契約が定着するには数年かかり、売上回復への効果は大きくなかった。

## ③ 大企業向けグループウェアの開発・間接販売の強化（2002年9月～）

従来からの中小企業や大企業の部門を対象としたグループウェアでは、売上の規模が小さく、保守契約を結んでもらえる確率が低かったため、大企業の情報システム部門が全社に導入するレベルのグループウェアを開発することとなった。大企業向けであれば売上規模も大きく、万が一のための保守契約も結んでもらえる。大企業向けのグループウェアである「Garoon」を開発・リリースし、大企業にリーチできる販売パートナーによる間接販売を強化した。また「サイボウズOffice」でも、Web直販ではIT担当者で自分でダウンロードして導入することが多いが、それだけでは新規顧客の開拓が困難と

<sup>4</sup> 日経コンピュータ. 2000. 『ソフトのWeb直販が広がる』. 2000年5月8日. 最終アクセス 2016年11月26日.  
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/members/NC/ITARTICLE/20000508/1/>

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

判断し、2004年10月からはIT担当者を置いていない中堅・中小企業などへ売り込むために、販売パートナーによる間接販売を強化した。

大企業にリーチできる販売パートナーによる間接販売を強化したことによって、大企業向けのグループウェアである「Garoon」の販売は好調に推移し、売上は回復から成長へ転じた。

#### ④ フリーミアムモデルの開始（2010年10月～）

2010年には、グループウェアの機能を備えた無償のWebサービス「サイボウズLive<sup>5</sup>」を正式に提供開始した。誰もが使える無料（フリー）のWebサービスで利用者を集め、全体の数%の有料オプション（プレミアム）の利用者から利益を上げるという、フリーミアムモデル（フリー+プレミアム）である。誰もが無料で「サイボウズLive」を使えるが、21人以上のグループ作成やグループで使える200Mバイトのデータ容量を増やしたい場合は、グループの作成者に月額数百円程度を課金する形であった。単一のパッケージソフトだけを売り込むモデルから脱皮し、新たなビジネスモデルの提案であった。

サービス開始前には、無償サービスであるがゆえに、有償サービスの販売に悪影響が出るのではないかと懸念があった。しかし、実際には悪影響ではなく、むしろ使用を始める入り口が無料であるため、新しい顧客層（学生サークル、PTA、家族、マンション管理組合など）にグループウェアとサイボウズの認知を広げるというシナジーを生んだ。

2015年12月期には、累計登録ユーザー数が140万名を突破し、個人向けの無料サービスとして、引き続きグループウェアの利用シーン拡大に取り組んでいる。

#### ⑤ クラウドサービスの開始（2011年10月～）

クラウドサービスには大きく分けて3種類の提供形態がある。1つ目のSaaSは「Software as a Service」の略語で、ソフトウェアをインターネット経由でサービスとして提供する形態である。2つ目のPaaSは「Platform as a Service」の略語で、ハードウェアやOS、ミドルウェアなどソフトウェアを開発・稼働させるプラットフォーム一式を、インターネット経由でサービスとして提供する形態である。3つ目のIaaSは「Infrastructure as a Service」の略語で、ハードウェア、OSなどコンピュータシステムを構築・稼働させる基盤一式を、インターネット経由でサービスとして提供する形態である。

サイボウズは2010年初頭にはクラウドサービスに徹底投資することを決定していた。クラウド化の流れは必ず来ると青野は確信していたが、問題は参入するタイミングであった。直近のサーバー価格の激しい下落により、クラウドサービスの原価は利益を出せるレベルまで抑えられるという確信があった。

<sup>5</sup> サイボウズLive：無料のグループウェア&チャットを提供

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

表1 クラウドサービスの種類

種類	概要	サービスの代表例
SaaS : Software as a Service	ソフトウェアをインターネット経由でサービスとして提供する形態。ユーザーは必要な機能を必要な分だけサービスとして利用する。	Salesforce(SFA) Google (Google Apps) Microsoft (Office365) Cybozu(サイボウズ Office, Garoon, メールワイズ) etc.
PaaS : Platform as a Service	ハードウェアや OS、ミドルウェアなどソフトウェアを開発・稼働させるプラットフォーム一式を、インターネット経由でサービスとして提供する形態。ユーザーはプラットフォーム上でサービス開発し、自身のエンドユーザーにサービスを提供する。	Microsoft (Azure) Google (App Engine, Cloud SQL, BigQuery) Salesforce(Force.com, Heroku) Cybozu(kintone) etc.
IaaS : Infrastructure as a Service	ハードウェア、OS などコンピュータシステムを構築・稼働させる基盤一式を、インターネット経由でサービスとして提供する形態。ユーザーは必要なハードウェアのスペックや OS を自由に選択してネットワーク経由で利用する。	Amazon Elastic Compute Cloud (EC2)、 IBM Bluemix Infrastructure など etc.

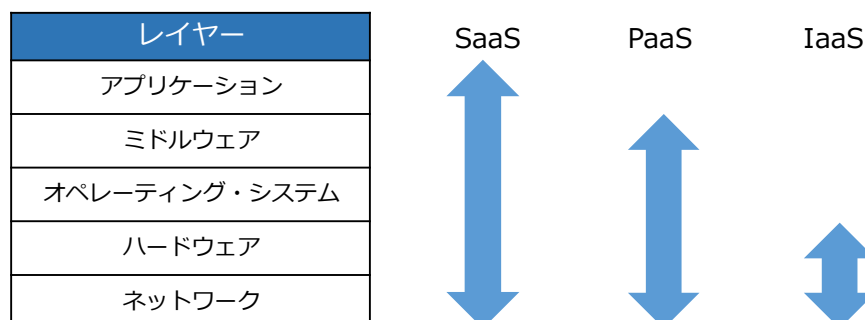


図2 クラウドサービスの種類別機能提供レイヤー

クラウドサービスの収益モデルは、一括でのライセンス費の回収ではなく、月額の利用料を積み上げていくモデルである。目先の売上はパッケージ販売より、クラウドサービスの方が断然小さくなる。しかし、サービス利用が積み上げると継続的に収入が増えるため、ストックビジネスとして収益は安定する。

青野は、「クラウドサービスの開始にあたっては、技術スキルの面で、他社に対して優位差があったことで、他社と差別化できる自信があった。クラウドサービスを行うには、基盤運用スキルが必要となるが、サイボウズは従来から ASP サービス<sup>6</sup>を提供していたこともあり、データセンターの運用から知識・スキルを自社で獲得できる確信があった。他のソフトウェアベンダーにはデータセンターの設備レベルからの基盤

<sup>6</sup> Application Service Provider サービス：ソフトウェアをネットワーク経由で提供するプロバイダサービスのこと。SaaS サービスとは異なり、シングルテナント（単一ユーザー）でサーバーを割り当てる。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

を運用する体制もスキルも無い。サイボウズには基盤に強いメンバーがいる。クラウドネイティブ<sup>7</sup>にシステムを構築して、グローバルな基盤として提供・運用できる自信があった。」と語る。

一方で、ライバルでもあった、提携先の Microsoft の動向もクラウドサービスへの参入を後押しした。

青野は、「提携した理由は Microsoft が提供するエンタープライズ向けのグループウェアである「SharePoint」がグループウェアのデファクトスタンダードになると見ていたためだった。結果的には、クラウドサービスが主流になったので、「SharePoint」は伸びなかったが、提携先であった Microsoft がクラウドサービスへの移行を進めていく様子をはっきりわかった。これで、クラウド化を思い切れた面もある。」と語る。

クラウドサービスの開始にあたっては、社内外のステークホルダーからの反発もあった。クラウドサービスの提供を受ける顧客は初期投資の負担が少なくなるが、クラウドサービスの提供事業者には事業化にあたり、多額の初期投資が必要となる。クラウドサービスへの移行による事業構造の変化により、一時的に利益水準は低下する。株主からは異論が出る可能性もある。

青野は、「株主総会の冒頭で、売上・利益にこだわる会社ではないことを宣言した。会社の利益額ではなく、クラウド関連事業の売上に連動して配当を行い、株主に還元していく方針とした。もちろん、その方針に反対の人は株主から外れていった。しかし、この大きな意思決定時でも株価は下がらなかった。利益が出ているかどうかではなく、利益をコントロールできる状況下かどうかを重視している。2015年度も利益を出そうと思えば出すことはできたが、将来の成長のために広告宣伝費を使用して、敢えて黒字化しなかった。」と語る。

またパッケージ販売とクラウドサービス販売では、販売パートナーが得られる利ざやが少なくなる。

青野は、「クラウドサービスの開始時点で売上の3割はWeb直販であった。販売パートナーからの反発はもちろんあったが、反発に対しては販売チャネルをWeb直販だけに狭めてでもスタートしてやろうと腹を括っていた。Web直販だけでも売れることがわかれば、反発した販売パートナーも販売するようになると考えていた。また、創業時から養ってきたWeb直販で売る力に自信があった。結果、Web直販で売り始めて、売れることがわかって、販売パートナーがついてくるようになった。」と語る。

2011年11月21日、サイボウズはクラウドサービス「cybozu.com」の提供を開始した。「cybozu.com」はサイボウズが提供するクラウドサービスのブランド名で、サイボウズが自社で構築したシステム基盤上で稼動する。サービスラインナップとしては、SaaS型の「サイボウズOffice」、「サイボウズGaroon」、「メールワイズ<sup>8</sup>」と、PaaS型の「kintone」から構成される。

<sup>7</sup> クラウドネイティブ：クラウド上での利用を前提して設計されたシステムやサービスのこと。

<sup>8</sup> メールワイズ：ヘルプデスクなどで、届いたメールを複数人で共有し、履歴を一元管理できるツール

青野は、「Web 直販に加えて、徐々に間接販売で手間をかける販売もしてきている。販売パートナーに対して、営業支援するパートナー営業だけではなく、対面直販の営業もいる。しかし、営業活動にコストを掛けられないので、最低 50~100 ユーザーの規模でなければ、出向くのではなく、お客様にオフィスに来てもらうことが多い。またサイボウズのオフィスに興味を持ってもらい、お客様からすすんで来てくれることも多い。お客様の経営層がサイボウズのオフィスに来てくれることもあり、オフィスを見学してもらい、デモをするとその場で買ってくれることも多い。オフィスに来てもらった場合の受注確率は想定以上に高い。」と語る。

クラウドサービス提供開始 1 年後の 2012 年 12 月の段階で、クラウドサービス「cybozu.com」の契約社数は 2,590 社にのぼり、その 7 割がサイボウズにとっての新規顧客であった。既存顧客の移行は 1,000 社未満で、既存顧客は緩やかにクラウドサービスに移行している状況である。クラウド事業に注力することによって、パッケージ販売へのマイナス影響が懸念されていたが、結果として影響は軽微であった。むしろ、現状はクラウドサービスによって新規顧客の獲得に繋がっている。

青野は、「2016 年、「サイボウズ Office」は二桁成長している。1997 年の発売から約 19 年経過しているが、SaaS 型のクラウドサービスの提供を始めてから新規契約が増加している。グループウェアが初めての完全に新規のお客様が一番多い。二番目は他社製品からの乗り換えが多く、「サイボウズ Office」のパッケージ版からの乗り換えは乗り換えキャンペーンを打っているにも関わらず少ない。社内では「サイボウズ Office」はキャッシュカウの位置づけにあり、「サイボウズ Office」で生み出したキャッシュをクラウドサービスへ投資していく良いサイクルができています。」と語る。

2015 年には「cybozu.com」の契約社数は 12,000 社を突破（2016 年 9 月には 16,000 社を突破）し、パートナー数も前年から 50 社以上増加して 230 社となるなど、順調に拡大を続けている。従業員数が約 1,000 名を超える大企業との契約も増加してきている。

各製品・サービス別では、「サイボウズ Office」はパッケージ製品、クラウドサービスを含めた新規顧客のうち、約 90%クラウドサービスを選択している。グループウェアを初めて利用する企業も 48%から 55%へと増加している。「Garoon」はパッケージ製品、クラウドサービスともに前年度を超える売上となり、他社グループウェアからの乗り換えも前年比 25%増の受注数を獲得している。「kintone」は新規契約が月 200 件ずつ増加し、販売パートナー間での認知も広がり、売上が倍増している。大規模な広告展開により認知度が向上したほか、「kintone」エバンジェリストなど影響力のあるファンの育成も積極的に行っている。2016 年 12 月の段階で、導入企業は 5,000 社にのぼっている。新規顧客の大半は、「kintone」からサイボウズのユーザーになっている。「メールワイズ」との同時購入が多く、「kintone」で顧客リストを作成して、「メールワイズ」で一斉送信するというケースでの使い方が多いという。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

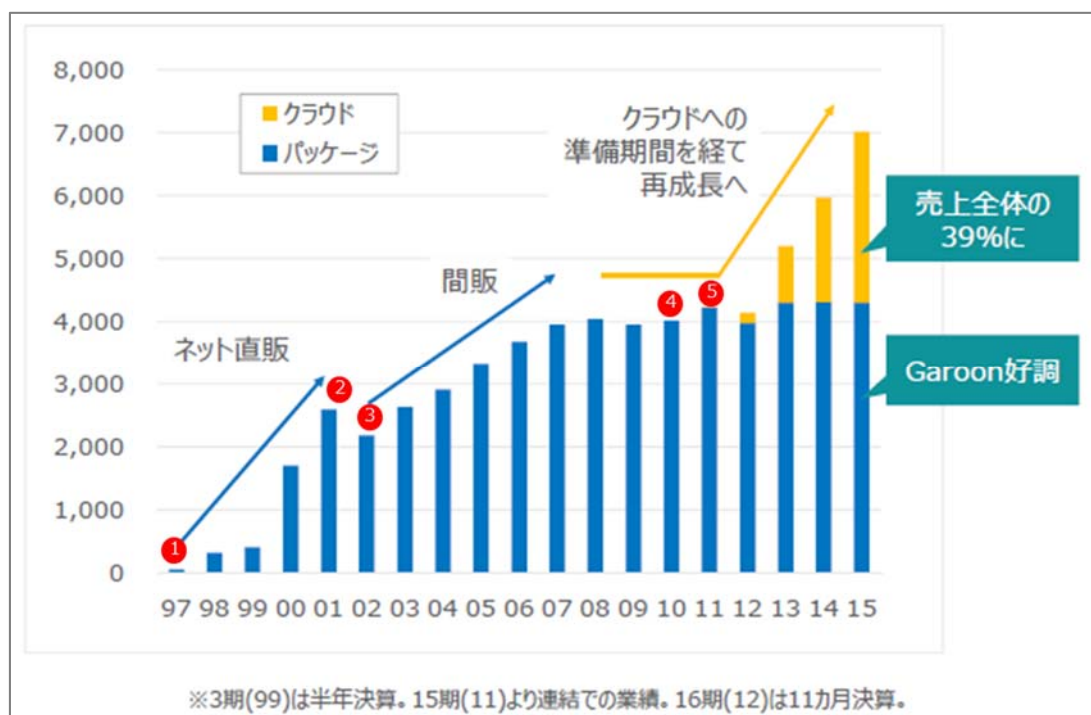


図3 売上高推移とビジネスモデル転換点

(出所)「2015年12月期決算説明会資料」を元に筆者作成・加筆

表2 売上と利益率の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	10,018	12,035	9,359	6,645	5,312	4,140	5,197	5,965	7,013
営業利益	589	853	806	425	770	494	288	22	-381
営業利益率	5.9%	7.1%	8.6%	6.4%	14.5%	11.9%	5.5%	0.4%	-5.4%
純利益	69	210	164	282	392	245	188	11	-217
純利益率	0.7%	1.7%	1.8%	4.2%	7.4%	5.9%	3.6%	0.2%	-3.1%

(出所) IR資料を引用し筆者作成

2015年12月期の連結売上高は7,013百万円（前期比17.6%増）で、このうちクラウド関連事業の売上高は2,714百万円（前期比61.0%増）となった。連結売上高に占めるクラウド関連事業の割合は38.7%となり、パッケージ販売からクラウドサービスへのビジネスモデル転換が順調に進んでいることがわかる。

引き続き、未導入層・地方向けプロモーションの強化による新規顧客の開拓と共に、世界で一番使われるグループウェアメーカーを目指して、中国、アメリカ、東南アジアに続き、オーストラリアでも拡販体制を強化している。

#### 4. 今後の製品・サービス戦略

サイボウズはクラウドサービス「cybozu.com」の提供開始時に、「サイボウズOffice」、 「サイボウズ Garoon」という主力製品のSaaSだけではなく、新たなサービスである「kintone」でPaaSの世界に踏み出した。



本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

「kintone」の展開にあたっては、ユーザー及び各種パートナー（間接販売を行う販売パートナー、「kintone」上で稼働するアプリを開発し、連携ソリューションの提供を行うアライアンスパートナー、業務アプリケーションの開発やシステム連携などを行うSI<sup>9</sup>パートナー）を拡大し、クラウドサービスをプラットフォームとしたエコシステムの形成を推進している。拡張機能（API<sup>10</sup>、JavaScript<sup>11</sup>）を提供することによって、「kintone」のカスタマイズ性を高め、アライアンスパートナーやSIパートナーが幅広いソリューションを開発・提供できる環境を構築し、各パートナーも積極的に販売するインセンティブがあるというエコシステムである。

青野は、「クラウドサービスで成功するためのキーポイントは『一点突破』のイメージを持っている。クラウドサービス化するという事は、裏を返せばグローバル競争にさらされるということでもある。グローバルで戦っていくためには、尖ったサービスが必要で、サイボウズは「kintone」で『一点突破』しようとしている。

「kintone」が他社の製品・サービスと比較して特徴的なのは、「簡単なアプリを作成できる開発環境」と「複雑なアプリを作成できる開発環境」が共存していることだ。APIやJava Scriptで拡張性を付け加えている。そして、「kintone」であれば、複数のアプリケーションをワンプラットフォーム上で構築できるので、ユーザーは1つのユーザーIDで複数のアプリケーションを使いこなすことができる。あるユーザーは複数のシステムに跨り煩雑になっていた、全商用車両の管理を「kintone」で総合的に行っている。サイボウズは創業時からMicrosoftとIBMとの戦いを通じて、情報システム部門（Garoon販売での経験）と現場（サイボウズOffice販売での経験）の両方の気持ちがわかる会社になった。そこもサイボウズがグローバルと戦っていくにあたっての強みになると思っています。

「kintone」の開発に関してはCTOの貢献もあるが、社員によると社長も強く関わっていると言われる。機能追加は、ユーザーの声と自社でも使用して上がってくる声の両方を活用してブラッシュアップしている。自社主導で追加機能を作っていくことも多い。他のコトはやらずに、「kintone」に絞って『一点突破』で戦っていく。」

2016年12月、青野はケースライターに対して、今後、競合他社に対抗していくにあたって、どのような製品・サービス戦略を取っていくか、次の一手をどう打つか、巡らせていた考えを語った。

「日本発のソフトウェアベンダーとして、世界と戦っていききたい。製品・サービスはグローバル展開を意識しており、プロダクト企画する段階で基本機能に絞っている。ローカルルール、ローカル機能はエコシステム側で作成する方針にしている。言語としても、日本語・英語・中国語・台湾語に現時点で対応している。

アメリカでは日系企業のアメリカ支店ではなく、アメリカローカルの企業向けの売上が大きくなっている。アメリカのお客様は良いと思ったら、すぐにも買ってくれるのでわかりやすい。あるグローバル企業が店舗チェーンの管理に「kintone」を使用してくれていることが、世界でも十分に戦えるレベルになっている証拠だ。」

<sup>9</sup> SI：System Integratorの略で、主に他システムとの連携・統合を行う事業者

<sup>10</sup> API：Application Programming Interfaceの略。プログラミングの際に使用できる命令や規約、関数等の集合の事を指す。

<sup>11</sup> JavaScript：プログラミング言語の一つで、実行環境が主にWebブラウザに実装され、動的なウェブサイト構築などに使用される。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

過去から現在までの主力製品・サービス、ライバル、差別化ポイントについて、青野は語る。

「過去においては「サイボウズ Office」と「Garoon」が主力であり、ライバルは IBM の「Notes」や Microsoft の「Exchange」であった。現在、そして今後の主力は「kintone」が中心となる。

現在のライバルは Salesforce の「Force.com」である。「Force.com」との差別化ポイントは、「kintone」の方が開発するのが簡単に行えること、かつ「kintone」の方が約 1/10 で圧倒的に安価なことである。安価に提供できている理由は、安価なサーバーと、オープン・ソースの MySQL を使って、基盤にかけるコストを安く抑えているためだ。手頃な価格にすることで、Web 直販でよく売れる。「kintone」には、どんどんアプリを載せていくことを顧客に推奨している。他社と比較して、作成できるアプリの数が多いため、アプリを載せれば載せるほど、アプリ 1 個あたりの単価が安くなっていくことも顧客にとって大きなメリットとなっている。契約期間が「Force.com」は最低 1 年間の契約であるのに対し、「kintone」はすぐにやめられることも差別化ポイントである。」

続けて、今後、競合他社に対抗していくにあたって、どのような製品・サービス戦略を取っていくか、今後の主力製品・サービス、ライバル、差別化ポイント、ターゲット顧客についても青野は語る。

「「kintone」が提供する世界に、Microsoft、Oracle、そして 2016 年 12 月 1 日には Google が「Google App Maker」というサービスで新規参入してきた。今後の最大のライバルは Google である。Google は中小企業とエンタープライズの両方対応できるところが強みであり、サイボウズの強みと重なるポイントでもある。

しかし、Microsoft の OneDrive や Google の Google Drive がリリースされても、BOX や Dropbox は生き残っている。立ち位置さえしっかり決めれば、シェアを取れるのがアメリカだ。市場全体の規模を考えると、日本だと 10% のシェアを確保する必要があるところを、米国だと 2% のシェアを確保すれば良いという性質もある。狙うシェアのターゲットが 10% と 2% では戦い方は大きく変わってくる。サイボウズは立ち位置をしっかりと決めて、エコシステム戦略と「kintone」での一点突破に集中して、ライバルに対抗していく。

「kintone」は、日本では多店舗小売業の顧客にズバッと刺さっている。各店舗からデータにアクセスする必要があるため、人手不足の日本では合理化・コスト削減する必要があるため話が早い。百貨店から地方スーパーまで広く対応できる。アメリカではアメリカローカル企業の 70 社が顧客になっている。まだ業種は絞れていないが、採用いただいているグローバル企業も多店舗型なので、日本と同じく、多店舗小売業の顧客に刺さるかもしれない。」

競合他社との協業の可能性についても青野は語る。

「IaaS を主に提供するクラウドベンダーとの協業も考えている。日本サイトのデータセンターは、自社にてオンプレミスで構築する方針は変わらない。オンプレミスで構築して、運用することによって、技術獲得ができるため、かつ今のところ安価に運用できていることも理由としてある。一方で、海外展開にあたっては、展開スピードの面で他のクラウドベンダーの IaaS を活用することになると考えている。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

競合同士の競争を大いに期待している。競争が進むことで、IaaS を提供する複数のクラウドベンダーから、『うちのクラウドに載せないか』という話が来て、有利な条件を引き出せる可能性があり、かつ業界全体も活性化する。」

サイボウズの今後の製品・サービスのラインナップについても青野は語る。

「「kintone」上で「サイボウズ Office」なども稼働するようになれば、商品・サービスのラインナップは集約され、減っていく方向になると思う。」

## 謝辞

本ケースの作成を進めるにあたり、ご多忙の中、インタビューの実施をご快諾いただき、多大なるご協力をいただいた、サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久氏に改めて感謝の意を表します。

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 参考文献

青野慶久(2015)『チームのことだけ、考えた。』ダイヤモンド社.

IT Pro. 2008. 『上場後に待っていたのは、ビジネスモデルの崩壊だった』.

2008年2月21日. 最終アクセス 2016年11月1日.

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/Watcher/20080219/294097/?rt=nocnt>

日経コンピュータ. 2000. 『ソフトの Web 直販が広がる』.

2000年5月8日. 最終アクセス 2016年11月26日.

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/members/NC/ITARTICLE/20000508/1/>

日経ソリューションビジネス. 2004. 『サイボウズが「Office6」の間接販売を強化、年内に地域密着型パートナーを募集し 30社と提携へ』.

2004年9月30日. 最終アクセス 2016年11月26日.

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/WAT/NEWS/20040930/3/>

IT media エンタープライズ. 2009. 『ソフトベンダーの新たな稼ぎ方』.

2009年12月3日. 最終アクセス 2016年11月30日.

<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/0912/03/news008.html>

マイナビニュース IT media エンタープライズ. 2016.

『サイボウズ、創業以来初の“赤字” - 「ちゃんと赤字になった」と余裕の青野社長』.

2016年3月1日. 最終アクセス 2016年11月30日.

<http://news.mynavi.jp/articles/2016/03/01/cybozu/>

サイボウズ株式会社 IR・決算説明資料

<https://cybozu.co.jp/company/ir/>


サイボウズ株式会社 ホームページ

<https://cybozu.co.jp/>

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

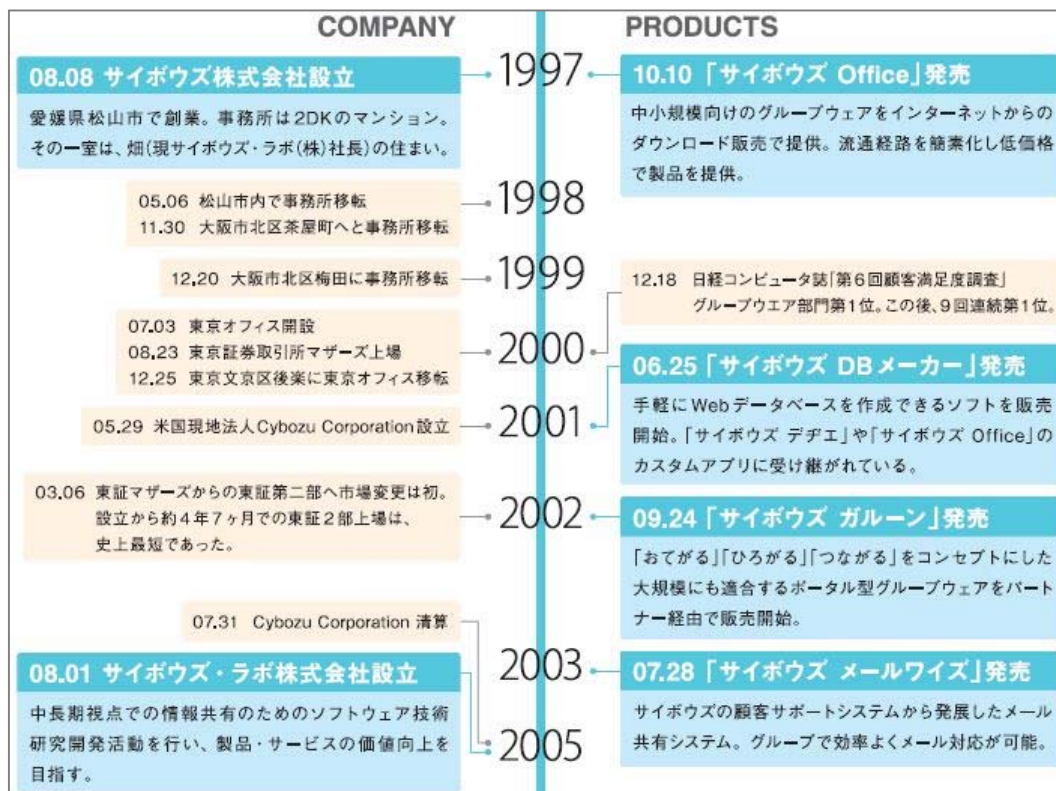
## 添付資料 1. サイボウズ社 会社概要

名 称	サイボウズ株式会社（東証一部上場 4776）
事業内容	「グループウェア」の開発・販売・運用
創 業	1997年8月（愛媛県松山市にて3名で創業）
所 在 地	東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
拠 点	東京, 大阪, 松山, 名古屋, 福岡, 仙台, 札幌 上海, 深圳, ホーチミン, サンフランシスコ
資 本 金	613百万円
従 業 員 数	連結 551名(派遣社員含む・役員除く) ※2015年12月末 平均年齢 34.2歳



(出所) サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用

## 添付資料 2. サイボウズ社 会社沿革



本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所



(出所) サイボウズ社 会社案内 より引用

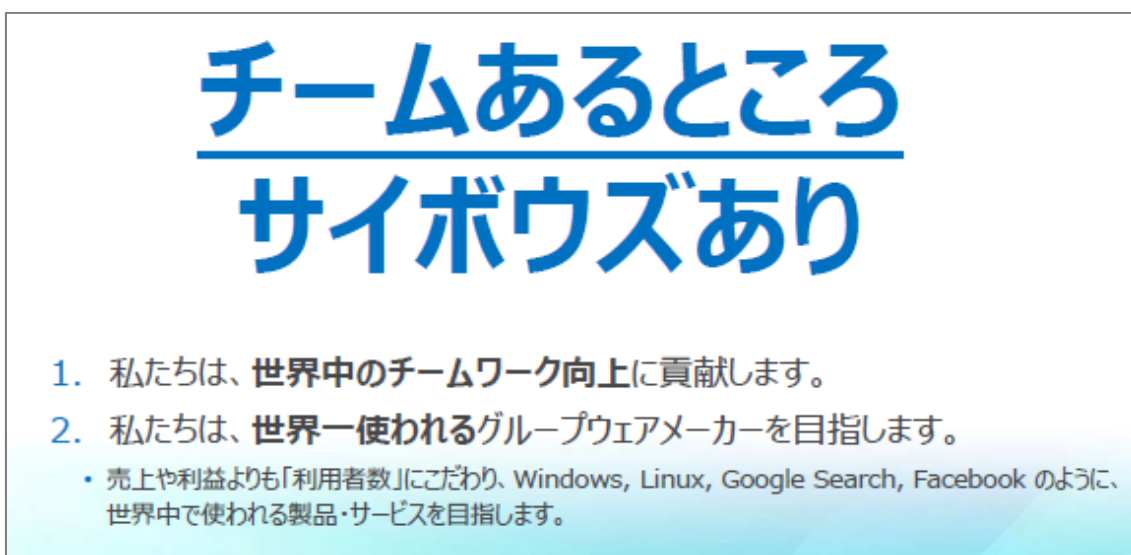
### 添付資料 3. グループウェアとは



(出所) サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

#### 添付資料 4. スローガン



# チームあるところ サイボウズあり

1. 私たちは、世界中のチームワーク向上に貢献します。
2. 私たちは、世界一使われるグループウェアメーカーを目指します。
  - ・売上や利益よりも「利用者数」にこだわり、Windows, Linux, Google Search, Facebook のように、世界中で使われる製品・サービスを目指します。

（出所）サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用

#### 添付資料 5. 主力製品群



中小企業向けグループウェア 50,000社

サイボウズ Office

業務アプリ構築クラウド 3,500社

大企業向けグループウェア 3,600社

Garoon kintone

メール共有システム 4,500社

無料グループウェア&チャット 140万人

メールワイズ cybozu Live

スマートフォン用の無料アプリ サイボウズ KUNAI

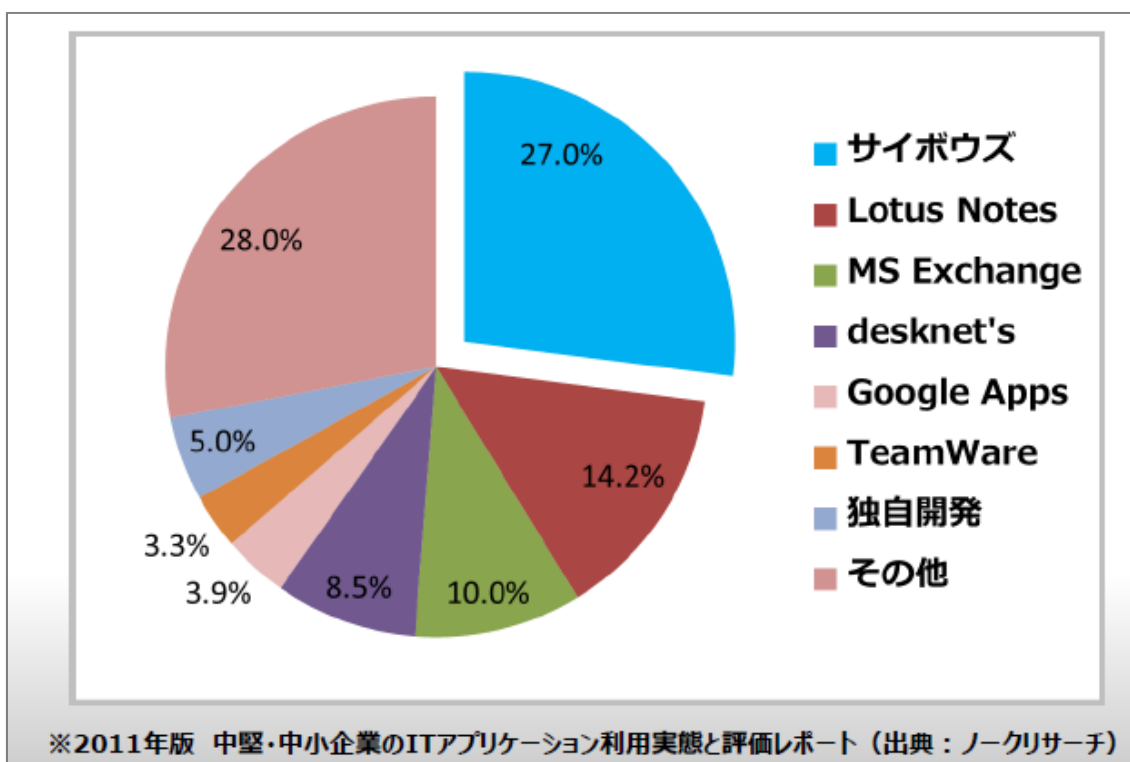
社外から手軽に安心アクセス サイボウズ リモートサービス

SharePoint用グループウェア Cybozu SP Apps

（出所）サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 添付資料 6. 国内グループウェアのシェア



（出所）サイボウズ社 2012年1月期決算説明会資料 より引用

## 添付資料 7. クラウドサービス・インフラ「cybozu.com」

アプリが揃ったすぐに使える  
グループウェア

サイボウズ Office

G Garoon

メールワイズ

顧客やパートナーによる  
アプリケーションや  
ソリューション

多様な業務に対応できるプラットフォーム

kintone

信頼性の高いクラウドサービス・インフラ

cybozu.com

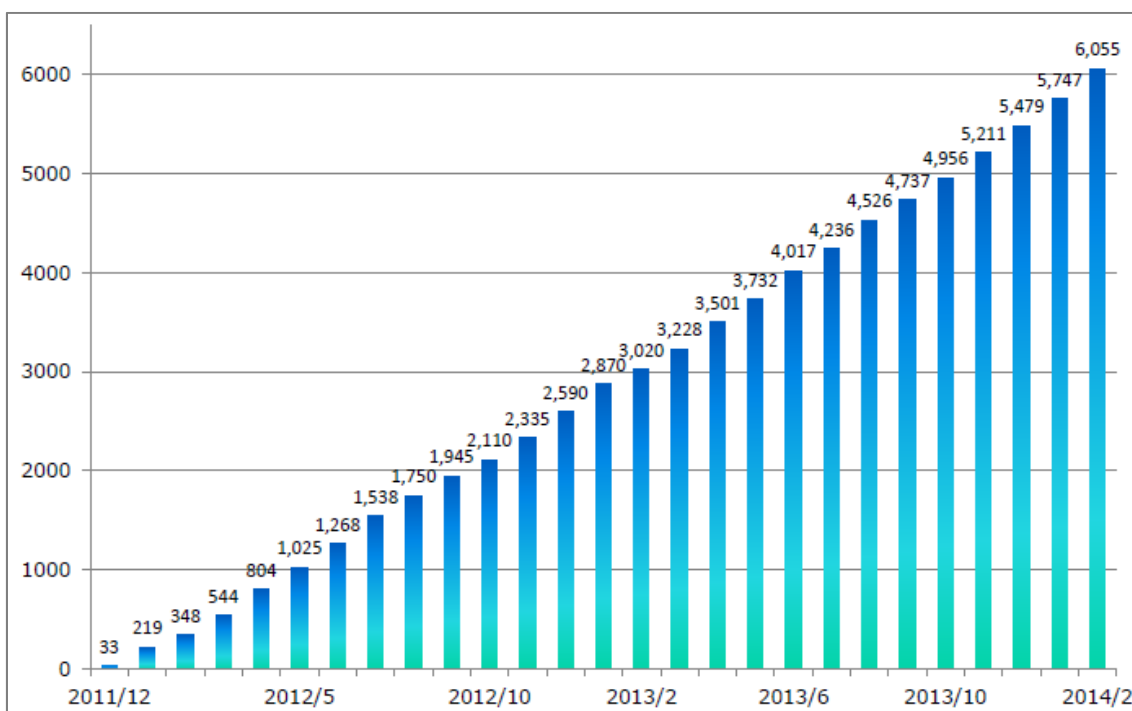
2011年11月に販売開始し、2015年末での有料契約企業数は 13,000社を超える

（出所）サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用



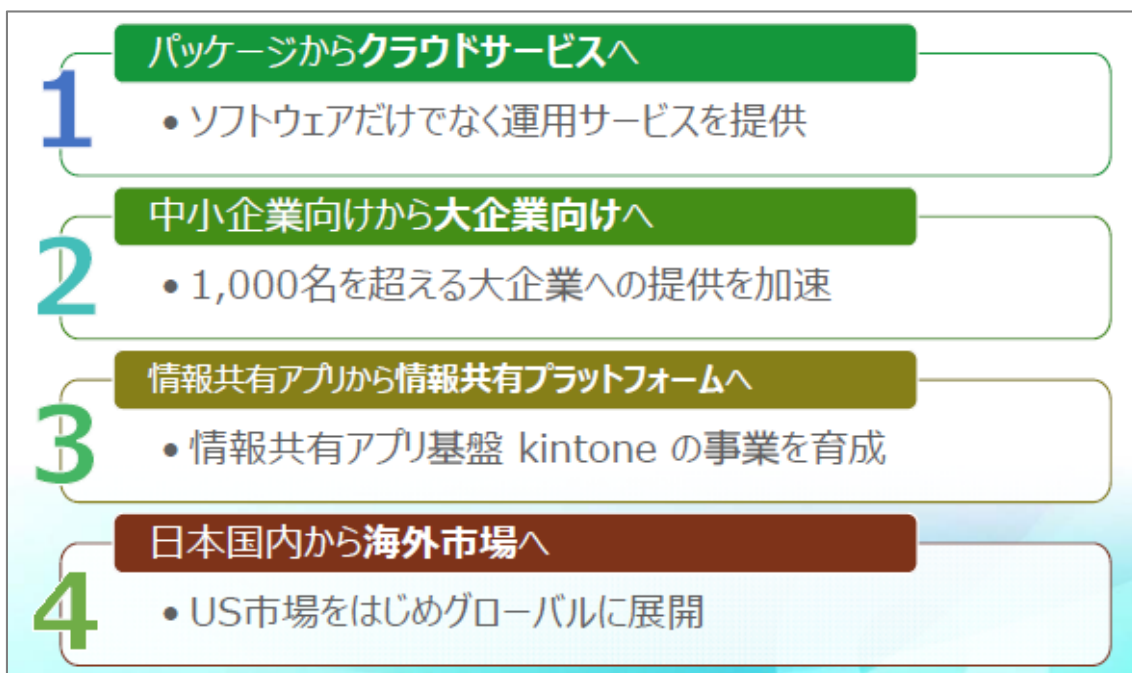
本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 添付資料 8. cybozu.com 有料契約社数の推移



（出所）サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用

## 添付資料 9. 中期事業戦略



（出所）サイボウズ社 2015年12月期決算説明会資料 より引用



本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

## 早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築  
足代訓史（2004年3月）
- No.2 株式会社PTP（パワー・トゥ・ザ・ピープル）  
柏陽平（2004年3月）
- No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係  
宮元万菜美（2004年8月）
- No.4 ポケットモンスター（1996～1998）  
木村誠（2005年3月）
- No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮  
鍛地研介（2005年7月）
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル  
鍛地研介（2006年6月）
- No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか？—  
前川徹（2006年6月）
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史  
呉健柏（2007年3月）
- No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE（2000～2006）  
木村誠（2007年4月）
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTH へ—  
宇賀村泰弘（2007年9月）
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行  
角田仁（2008年3月）
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス  
石田雅之（2008年9月）
- No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略  
本多尚彦（2009年1月）
- No.14 ポケモンビジネスの10年間  
木村誠（2009年3月）
- No.15 メガネ21（トゥーワン）の非常識経営  
木村誠（2009年12月）
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業  
東勝英（2010年1月）
- No.17 流通系電子マネー「WAON」  
木村誠（2010年2月）
- No.18 IBMメインフレーム：巨竜は生き残る  
高田晴彦（2010年3月）
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!  
亀田年保（2010年11月）
- No.20 ケンコーコム：日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦  
曾我部和彦（2010年12月）
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ（2007～2010）  
木村誠（2011年3月）
- No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—  
久米村隼人（2012年3月）
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」（2005～2011）  
木村誠（2012年8月）
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」（2007～2011）  
木村誠（2012年9月）
- No.25 ZOZOTOWN：2012年9月  
太田遼平（2012年10月）
- No.26 エイベックス・グループ：360度ビジネスによる企業変革—八木京子（2013年3月）
- No.27 スペースマーケット：貸スペース No.1 シェアエコ・カンパニーへの挑戦  
浮池孔洗（2017年3月）
- No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷 ～パッケージ販売からクラウドサービスへ～  
岩本晴彦（2017年3月）

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

本ケースは、岩本晴彦（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2017年3月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

**RIIM IT戦略研究所**  
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**