

Goodfind

未来を創る知的トレーニング誌

magazine

vol.30

Dive into Cloud

クラウド・SaaSの世界に

飛び込もう



テクノロジー分野で
いま注目の
成長市場とIT企業

SaaS
特集号

Dive into Cloud

クラウド・SaaSの世界に 飛び込もう

巻頭 特別対談

Salesforce 出身投資家 × IBM 出身起業家

テクノロジー分野で今注目すべき市場と、
有望なIT企業とは

p4

特集 いま注目のSaaS企業

1

SaaS 業界解説
事例から学ぶ、基礎知識とトレンド

p8

Sansan 株式会社

2

「教科書通りでは通用しなかった」 急成長 SaaS の代表が語る、 IT 業界で求められるマインドセット

P10

HENNGE 株式会社

3

大手外資を凌ぐ SaaS ベンチャーが語る 「事業戦略の思考法」

P14

Chatwork 株式会社

4

なぜそれで組織が成り立つの？ 「ルールは最小限」 百人百様の組織に迫る

P18

HENNGE 株式会社

Goodfind
magazine vol.30

Goodfind magazine は、スローガン株式会社が企画・制作・発行する大学生・若手社会人向けのフリーマガジンです。次世代の産業領域における成長企業の経営者やビジネスパーソンへのインタビュー、知っておくべきビジネストピックや就活スキルなどを取り上げ、ハイポテンシャルな学生や社会人のたくましいキャリア観の形成を支援しています。

編集

原田 奈津子

デザイン

園田 武士

迫水 ヒサ(原案)

撮影

藤田 慎一郎

制作協力

伊藤 豊 岡田 春奈 下妻 季可 福田 健太

渡邊 恒介 井口 祥子 石川 麻友 石原 有紗

川村 直道 近藤 真由

スローガン株式会社 (Slogan, Inc.)

設立年月日:2005年10月24日 事業内容:グロスヒューマンキャピタル事業、教育事業、投資事業 本社:〒107-0062 東京都港区南青山2-11-17 第一法規本社ビル3階

本誌の記事及びコンテンツは、一部を除いて有料広告であり、編集部による取材において企業から提供された資料、情報に基づいて掲載しております。本誌を利用される際には、自己の責任においてご利用ください。第30号 発行日 2021年9月30日 ©Slogan, Inc. All Rights Reserved 本誌掲載の写真・図版・記事等の無断複写・転載を禁じます。



Salesforce 出身投資家×IBM 出身起業家
テクノロジー分野で今注目すべき市場と、
有望なIT企業とは

One Capital 株式会社 代表取締役CEO 浅田 慎二

スローガン株式会社 代表取締役社長 伊藤 豊

実はGoogleやAmazonも。 世界で急成長中の「SaaS市場」

——おふたりは、IT・テクノロジー分野でどのようなキャリアを歩まれてきたのか教えてください。

浅田 新卒で入社した伊藤忠商事で、ITサービス事業部門に配属されました。シリコンバレーに出張して「日本で流行るIT製品はないかな?」と探したことが私のキャリアの始まりです。その後は投資専門子会社に出向し、素晴らしいプロダクトや起業家に出会い、投資したメルカリやユーザーズといった、今や日本を代表するITベンチャーが急成長して上場するのを目の当たりにしました。

そして「大企業でジェネラリストになるよりも、テクノロジー領域のプロフェッショナルになりたい」との想いを抱くようになり、30代前半にSalesforceに転職しました。世界一のクラウド(※1)企業で多くを学んだ後、2020年にクラウドのSaaS領域に特化したベンチャーキャピタルを立ち上げ、現在に至ります。

※1 クラウド(クラウドサービス、クラウドコンピューティング)とは、インターネット経由でコンピューティング、データベース、ストレージ、アプリケーションをはじめとした、さまざまなITリソースをいつでもどこでも利用できるサービスの総称。例えばYouTubeにアップされる動画やTwitterのつぶやきもクラウド上に保存されている。

伊藤 私は「年功序列で終身雇用が特徴的な伝統的な日本の大企業は自分には合わないと思う」と考え、実力主義に見える外資の方が合いそうだと考え、2000年に新卒で日本IBMに入社しました。

「IT企業に行きたい」と思って就職活動をしていましたが、1999年当時、学生の立場ではIT業界内での領域や企業の違いが見えづらかったですね。また現在のようにITのスタートアップやベンチャーの世界が盛り上がる前の時代でしたので、ベンチャーへの字も知りませんでした。

そして入社後にシステムエンジニアを経験するなかで感じた、日本のIT業界に対する問題意識もあって、27歳でスローガン(Goodfindの運営会社)を創業しました。起業後の15年間は、ITを中心とした新産業領域のベンチャー・スタートアップ企業に対して、人材面で支援しながら新しい産業を盛り上げることに貢献してきました。——「IT企業」に就職したい学生が、デジタル・IT領域でいま注目すべき市場について教えてください。

浅田 成長領域の企業にいてことでポジションやチャンスが増えて人も伸びていくので、ITの中でも伸びている市場を選ぶこ

とが重要です。そして、いま世界で圧倒的に伸びているのはSaaS(Software as a Service、読みはソースまたはサーズ)市場です。

SaaSとはクラウドサービスの1つです。従来は購入してインストールするパッケージソフトとして提供されていたソフトウェアの機能を、クラウドのインターネット環境で提供される形態がSaaSです。

今やSaaSは生活やビジネスに欠かせないので、皆さんが日々使っているGmail、Zoom、SlackもSaaSです。またBtoCのイメージが強いGoogle、Amazon、Microsoft、Lineも実はBtoB SaaS企業でもあり、大きく伸びています。

ガートナー(※2)のレポートによると、2019年には世界のクラウドサービスの市場規模は10兆円で、年率約10%で成長を続けています。技術進化によりDXの重要性が高まる中、ソフトウェアがビジネスの中心になり、グローバルでは各業界の伝統的企業がソフトウェア企業を買収しています。またソフトウェア市場の中でもSaaSの成長が著しく、世界各国でSaaS業界が立ち上がっており、それによって労働生産性が向上したという数字が示されています。

※2 Gartner 2020年7月Worldwide Public Cloud Service Revenue Forecastより

日本のSaaS市場の成長と特徴

——世界のSaaS市場では、Google、AmazonやSalesforceといった大手外資IT企業が台頭しているようですが、日本の状況についてお聞かせください。

浅田 日本でもSaaS市場は年平均成長率約13%の勢いで急成長していて、2016年には4社だったBtoB SaaSの国内上場企業は2021年には25社に増えていま

す(2021年8月時点)。また2020年の国内SaaS市場規模は約6,000億円ですが、2023年には1兆円へと拡大する見通し(※3)で、伸びしろの大きな市場です。

※3 出典:富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2020年版」

伊藤 2018年に日本経済新聞が「日本がSaaS元年を迎えた」と報じましたが、ここ数年は日本のITベンチャー界隈やマザーズ市場でも、BtoB SaaS企業の躍進が目立ち、業績の圧倒的成長はもちろん、大きな社会的インパクトを持っていると感じています。

グローバルな外資SaaSが日本に入ってきている一方で、日本では国内SaaS企業による「日本の中小企業に特化した、使いやすいサービス」が次々に生まれて進化しながら市場が伸びています。例えばクラウド会計のfreee、ビジネスチャットのChatworkなど日本のSaaSが続々と登場しています。彼らは世界的な外資大手のサービスをしのいで、国内トップのシェア(利用者数)を獲得しています。ここ数年でSaaSの導入が加速しており、2020年時点で日本の企業は1社あたり平均約7つのSaaSを利用しています。

浅田 クラウド名刺管理のSansanは、当初はSMB(※4)から攻めていましたが最近は大企業導入も伸ばしており、新サービスBill Oneといった請求書SaaSをリリースターゲット市場を拡大しています。また、シングルサインオン(※5)や、アクセスセキュリティの機能を兼ね備えたIDaaS(ID as a Service)を提供しているHENNGE(へんげ)という会社も伸びていますね。同社のサービスは「SaaSを使う際に必要なSaaS」ですから、SaaSエコシステムが急拡大している今の日本においては、多くの企業にとって、なくてはな

あさだ・しんじ

伊藤忠商事株式会社および伊藤忠テクノソリューションズ株式会社を経て、2012年より伊藤忠テクノロジーベンチャーズ株式会社にて、ユーザーズ、メルカリ等国内外ITベンチャーへの投資に従事。2015年3月よりセールスフォース・ベンチャーズ日本代表に就任し、ビズリーチ、freee、Sansan、マネーツリー等B2Bクラウドベンチャーへ投資。2020年4月にOne Capital株式会社を創業、代表取締役CEOに就任。慶應義塾大学経済学部卒、マサチューセッツ工科大学経営大学院MBA修了。



らないサービスとなりつつあります。

こうした勢いのあるSaaS企業が頭角を現していますが、日本のデジタル化を推進するためには、BtoB SaaS市場が日本でさらに伸びていく必要がありますし、次世代を担う皆さんにはSaaS業界を盛り上げる役割を担ってほしいですね。

※4 SMB: Small and Mid-size Businessの略称で、中小企業を指す。

※5 シングルサインオン:1つのパスワードを使えばすべてのシステムやサービスにログインできる仕組み。

IT業界の構造的課題と、日本のデジタル化を推進する人材とは？

—— 一方でSaaS業界について詳しく知っている学生はまだ少なく、「IT企業＝NTTデータや富士通といった大手Sler(※6)や、アクセンチュアのようなITコンサル」と想起する学生も多くいます。そもそも「IT・デジタル領域の全体像」について解説していただけますか？

伊藤 ITと言っても、いわゆる「エンタープライズIT(基幹システム)」と、「ネット(クラウドのプロダクト)」の世界に大きく2つに分かれていて、それがさらにBtoB、BtoCに分かれています。

※6 Sler(エスアイヤー)とは:システムインテグレーターの略。複数のハードウェア・ソフトウェアなどを用いて、部門横断型の汎用的なITシステムを生み出す業務のことを「SI(システムインテグレーション)」と呼ぶ。そして、そのSI業務を提供する事業者がSler。

伊藤 「エンタープライズIT」というのは、大企業や官公庁などで導入される情報システムのうち特に大規模なものや、業務の中核を担う全社共通の中核的なシステムのことを指します。

ERPのように既存のパッケージソフトを購入して利用する場合がありますが、日本の大企業や官公庁では、オーダーメイドの業務システムをSlerに発注し、独自の仕様のソフトウェアを開発して導入することが多く、メンテナンスやサポートの契約を



いとう・ゆたか

東京大学卒業後、2000年に日本IBMに入社。システムエンジニア、関連会社での新規事業企画・プロダクトマネージャーを経て、本社でのマーケティング業務に従事。2005年にスローガン株式会社を設立し、2006年よりGoodfindの運営を開始。その後、FastGrowやTeamUpなどメディア・SaaS分野での事業を展開。

含めて結ぶこともあります。

そして学生の皆さんがIT企業として思い浮かべている、NTTデータや富士通や私が新卒入社したIBMのような企業がSlerにあたります。ITコンサルはSlerと一緒に大型案件を受注するための営業機能の側面が強いですね。

そもそも「IT企業＝大手SlerやITコンサル」と想起されている背景には、日本のIT業界の構造があります。日本では過去30年間に渡り、企業がシステム開発をSlerに依存してきた結果、Slerの人数がやたらと多く巨大化してきました。

ここきて、クラウド化・SaaSの波が来て、ゼロからオーダーメイドのシステムを開発する仕事は減る傾向にあります。SNSやゲームなどのtoCのウェブアプリケーションの技術がtoBのエンタープライズの世界にも普及する流れもあり、昨今のBtoB SaaSの興隆の流れは、BtoBのインターネット化とも捉えられるのではないかと思います。

——日本のIT業界の課題について、おふたりの考えを教えてください。

浅田 IMDの「世界デジタル競争力ランキング2020」によると、日本は27位でデ

ジタル後進国なのが現状です。課題は大きく3つあって、①IT人材の不足、②使いづらく刷新しづらいレガシーなシステムの多さ、③多重下請け構造です。

伊藤 私もそう思いますね。SI業界で過ごすなかで感じたのは「これではITと言いつながら超労働集約で、デジタル化やIT活用の本来の利点である生産性の向上につながっていないのではないか？」という疑問でした。

なぜならSIは「人月(にんげつ)ビジネス」といって、大きな契約を長期間で結び、顧客企業のプロジェクトにSEを常駐させることで売上を伸ばす「人材派遣モデル」だからです。

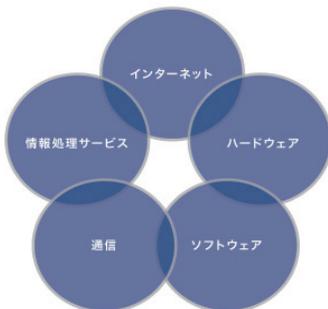
そのようなモデルが成り立ち、日本でSlerが巨大化した背景には、1つめに挙げられた「IT人材の不足」があります。長い間、多くの日本企業では社内にCTO(システム部門担当役員)やエンジニアが少なかったため、システム開発を外部委託に大きく依存してきました。

浅田 2つめの「レガシーなシステム」について、身近な例では銀行のシステムが挙げられます。近年、銀行システムの改修に伴う障害が頻発していることは皆さんもご存知でしょう。その原因は数十年前、銀行業務について詳しくないSlerが、その時代の技術を用いてシステムを作ったことにあります。お客様にとって使いづらいだけでなく、古い技術を用いているために刷新が困難な負の遺産になっている側面もあるのです。

伊藤 3つめについて、大型案件の受託開発は一次請けのSlerだけではできないので、他のシステム開発会社にSlerが業務を発注し、二次三次と多重下請けを作る構造になっています。

そのためSlerの人材の開発力は向上せず、発注者と下請け会社の間に入ってプロ

IT・デジタル領域の概観



ソフトウェア業界の分類



マネをしているだけで、自分は技術もよくわからない中、納期に間に合わないプロジェクトを回す役割に陥りがちです。

一方でアメリカなどデジタル先進国では、事業会社側にデジタル人材がいて、自社でソフトウェア開発をできる企業が多いです。日本でもここ数年で、SaaSをはじめITのプロダクト・サービスを持つ企業を中心に、CTOやエンジニアを採用・育成して自社開発する企業が増えつつあり、徐々にIT業界の構造が正されつつあります。

またシステムを発注する企業側も、オンプレミス(※7)からクラウドにリプレースしつつあるので、こうした動きが今後日本のデジタル化を推進すると考えています。皆さんが今IT企業に行くなら、日本のデジタル化をアップデートする側の立場を選んでほしいですね。

※7 オンプレミスとは：システムの稼働やインフラの構築に必要なサーバーやネットワーク機器、あるいはソフトウェアなどを自社で保有し運用するシステムの利用形態。

SaaS企業で身につくスキルと市場価値

——SaaS業界が成長領域であることはわかったのですが、キャリアを積むメリットや、身につくスキルにはどのようなものがあるのでしょうか？

浅田 まずは先行的な市場でキャリアを積み「希少性の高さ」があります。SaaSの上場企業は日本に25社(2021年8月時点)しかないの、そのトップセールスなんてまだ日本に100人もいません。仮にSansanに入社して3年連続で営業成績トップになったとすると、各社から引く手あまたでしょう。

——SaaS企業のビジネス職というと、天才エンジニアがつくったプロダクトを売るセールスのイメージが強く、営業力しかないのでは？という懸念を持つ学生もいます。

浅田 もちろん営業だけでなく、マーケティング、製品開発、財務や人事など、他の事業会社同様にさまざまな職種があります。

中でも皆さんが注目すべき職種としては、カスタマーサクセス(CS)が挙げられます。サブスクリプションモデルのSaaSでは、解約されないように既存顧客に喜んでもらい、使い続けてもらう必要がありますが、その主役を担うのがCSです。

SaaS業界では、CSに限らず営業もバックオフィスもみんなが「カスタマーサクセス(=顧客の成功)を提供しよう」と口をしています。顧客の成功とは、自分たちのサービスを使うことで、お客様の売上が増えたり、経費を削減できたりといった価値を受け取っていただくことです。

SaaS業界でのキャリアメリット

Career Benefits in the SaaS Industry

①希少性 / 市場価値が高い：トップセールスなら引く手あまた

②カスタマーサクセス(CS)職：顧客に成功を提供するSaaSの主役

③プロダクトづくり：データを見て日々改善し続ける力がつく

売って終わりではなく、お客様に尽くして好かれ続けるというビジネスモデルのSaaS業界で経験を積むことによって、ビジネスの基本である顧客志向を身につけることができます。また、お客様の行動データを見ながらソフトウェアを改善し続けるプロセスで、プロダクトづくりを学べるとしています。

SaaSの収益構造から醸成される組織カルチャーに注目しよう

——顧客がSaaSを利用するメリットは大きい一方で、SaaS企業としては尽くし続けるのは大変そうに感じます。SaaS企業のビジネスモデルについて、詳しくお話いただけますか？

浅田 SaaSは継続課金型のサブスクリプションモデルであり、長期的な視点で、多くのユーザーから少額の売上を集めるモデルです。旧来の日本のIT業界では、Slerを中心としたオンプレミス型やパッケージ型だったため、1つの案件ごとにかに大きな契約にして受注するかという、売り切りのフロー型のモデルでした。

SaaSでは「売ったら終わり」ではなく、使いたい期間だけ契約するという「サービスの利用を売る」ストック型のため、ビジネスモデル全体が変わったことになります。従って、SaaSでは目先の利益ではなく、中長期視点で事業運営を行う必要があります。そのためSaaS企業では積極的な投資を行い、5年から10年かけて回収していく戦略をとっています。

——SaaS業界の中でも、新卒入社先として良い企業を見極めるポイントを教えてください。

浅田 「5年から10年先の世界を見据えて、中長期にブレない軸を持っているか？」に注目することが、成功しやすいSaaS企業を見極めるポイントになるでしょう。

中長期の軸を知るためにはミッションやビジョンを見ていくのですが、例えば、freeeという会社は「スモールビジネスを、

世界の主役に。」をミッションに掲げ、自分たちが成し遂げたい世界観を実現するために、長期的な目線でバックオフィス全般を便利にすることにフォーカスしています。

もともと会計領域から始まっているビジネスですが、積極的なM&Aなども駆使して、扱うサービスの領域をバックオフィス業務全般に広げています。スモールビジネスを、を世界の主役に。」という大きなミッションがなければ、ここまでfreeeのプラットフォームを積極的に拡大することもなかったのではないのでしょうか？

伊藤 もう1社挙げると、HENNGOという会社も独特の軸があって良いですね。「テクノロジーの解放」をビジョンに掲げ、その具現化のために「日々新しい技術を試そう」とするアーリーアダプターな文化が浸透していることで有名です。

同社のIDaaSビジネスは、2011年頃のSaaS黎明期に、当時まだ注目されていなかったSaaSをいち早く社内で試し、その経験から生まれたビジネスだそうです。全員がアーリーアダプターとして世界の最先端に向かい続けているからこそ、5年から10年先の世界に対する解像度が他の会社よりも高く、先見の明があるのでしょう。

同じSaaS業界の中でも、各社が掲げるビジョンやミッションは異なり、集まる仲間やカルチャーが異なります。人が織りなす社風やカルチャーを知った上で、自分の才能を最大限活かす働き方のイメージが持てるかどうかを感じ取って、皆さんの人生の礎となる最初のキャリアを歩んでほしいと思います。

浅田 私が就活生の頃は自分の使ったことのあるコンシューマービジネスを安易に見ていましたが、皆さんはしっかり業界研究をしてください。IT業界を目指すのならBtoB SaaSを見て、希少性の高いキャリアを積んでほしいですね。SaaS業界を盛り上げて、日本をデジタル先進国に押し上げていきましょう。

【SaaS 業界解説】

事例から学ぶ、基礎知識とトレンド

Sansan 株式会社 執行役員 Chief Product Officer 大津 裕史

顧客とwin-winの関係が築ける
画期的なビジネスモデル

本記事では、日本で注目されているSaaS企業の事例を見ながら、SaaSの本質を理解していきましょう。

SaaS (Software as a Service) とは、クラウド経由でソフトウェアを提供するビジネスモデルのことです。SaaSの登場により、利用者は必要なソフトウェアを一ひとつ自身のPCにインストールすることなく、インターネットを通じて必要な機能を必要な分だけ利用することが可能になりました。

初期費用の安さや気に入らなければ解約できるリスクの低さを理由に、従来型のソフトウェアからSaaSへの移行は年々進んでいます。2016年時点では国内のソフトウェア市場においてSaaSが占める割合は3割程度でしたが、2023年度には5割程度に達し、その後もSaaSの利用は増

加していくと予測(※1)されています。

私たちの生活でも、例えば自宅で映画を観る際、かつては店舗でDVDをレンタルしていましたが、最近ではNetflixやAmazonのようなサブスクリプション型のサービスを利用する機会が増えました。同様にビジネスの世界でも、SaaSの台頭によりこれまでの商流に大きな変化が起きているのです。

SaaSの大きな特徴は、「顧客の成功の最大化が自社の利益になる」という点にあります。なぜならSaaSは、顧客がサービスを使い続けてくれることで、企業が収益をあげられるビジネスモデルだからです。少しでも顧客に不利益が生じれば、解約に繋がりがねないため、顧客との信頼関係をひたむきに構築し、サービスを使い続けてもらうことが大切です。つまり、顧客の継続利用とそれによる成功こそが、売上の最大化に直結する極めて重要な指標になります。

次章以降では、近年存在感を強めるSaaS企業である、Sansan株式会社の事例を元に、彼らがどのように顧客の成功を後押ししているのかを見ていきましょう。

※1 出典:富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2019年版」

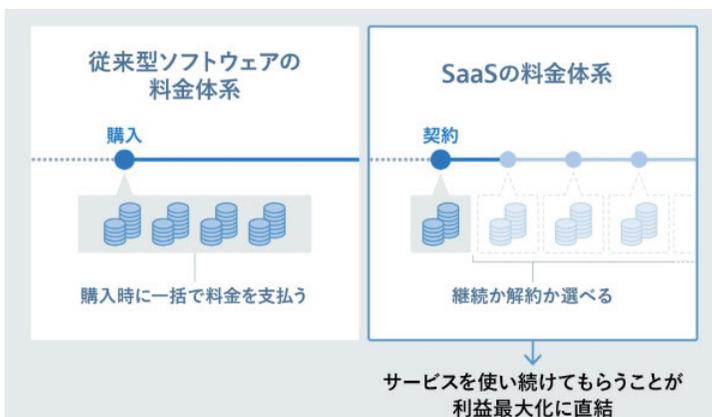
ゼロから新市場を創造した
日本発SaaSの雄、Sansan

Sansanが展開するのは、社内の名刺を一括管理することでビジネスのはじまりを後押しするクラウド名刺管理サービスです。「名刺管理」というこれまで存在しなかった市場を創造し、8割超という圧倒的な市場シェアと、官公庁や大手企業を含む6000件以上の導入実績を誇ります。

そんな同社の特筆すべきポイントは、平均解約率が0.6%と極めて低い水準であること。これは取りも直さず、顧客の満足度が非常に高いということです。その理由の一つに、日本のSaaS企業としていち早く、顧客の成功を支援する専門部隊「CS(カスタマーサクセス)」を設置したことが挙げられます。

CSは、自社のサービスを通して顧客を成功に導くことで、契約期間の更新や契約金額の増加を促し、収益を最大化することをミッションとした役割です。受動的に顧客の要望を満たすカスタマーサポートとは異なり、能動的なアプローチを行うことが特徴です。SaaS企業がCS部門を設けることはスタンダードになりつつありますが、Sansanは他社に先立ち、顧客満足の追求に投資してきました。

また、CSのみならず、開発・マーケティング





おおつ・ひろふみ

京都大学卒業後、株式会社ビービットにて、デジタル領域を中心に企業のコンサルティングを手掛ける。2010年に株式会社WACULを創業し、代表取締役就任。ウェブサイトの分析から改善提案まで行う人工知能を開発・提供する。2018年にSansan株式会社へ入社し、CPOとしてプロダクト戦略を指揮する。

グ・営業などすべての部門が顧客への価値提供を強く意識しており、一貫して顧客ニーズに真摯に寄り添う姿勢に同社が選ばれる所以があります。実際に2020年6月には、オンライン商談で名刺交換ができる「オンライン名刺交換」の機能(※2)をリリースし、コロナ禍における企業のリモートワークシフトにいち早く対応しました。

ここからはSaaSを提供する上での仕事のやり甲斐や、コロナ禍の逆風をどのようにして追い風に変えたのかなどについて、同社CPO(Chief Product Officer)の大津裕史氏に話を伺います。

※2 オンライン名刺交換機能とは、紙の名刺のデータをスキャンすることにより、Sansan上で発行されるデジタルの名刺を持つことができる機能。発行されたデジタル名刺のURLを相手に伝え、名刺データを受け渡すことができる。受け取る側は、Sansanを利用していても、名刺の受け取りや自分の名刺の返送が可能。

SaaSの醍醐味は、変化を最速で捉えた価値提供にあり

——コロナ禍で迅速に新機能をリリースできた理由を教えてください。

大津 実はオンライン名刺の企画自体は昨年頃から準備していました。当初は東京オリンピックを目的にサービスをリリースしようと考えていたのですが、コロナの影響もあり、最速で取り組むことになったんです。社内で「コロナをチャンスに転換しよう」という機運が高まり、サービス開発に関わるメンバー全員の温度感が揃ったことも、迅速なリリースに繋がった要因だと思います。

——オンライン商談の需要を早くからキャッチして、準備されていたんですね。他にも新たな取り組みを進められているのでしょうか？

大津 オンライン名刺に留まらず、ビジネスでのオンラインの出会いをいかに広範囲且つ正確にデータ化するかというテーマに力を注いでいます。そうした「出会いのデータ化」を進めることで、イノベーションが起きやすい環境を作ることができますし、それは世界でも必要とされるチャレンジだと思っています。

例えばある企業でコロナの感染者が出た際に、Sansanを導入していたおかげで、その企業の誰といつどこで接触したかという履歴を簡単に把握できたという話がありました。しかし海外では特定のプロダクトが役立ったという話は聞こえてきません。GAFAsのようなテック・ジャイアンツでさえ、「企業活動における人と人との接点情報をデジタルで持つ」という部分はあまり重視していない印象なので、そこには大きな伸びしろがあると考えています。

——現在のチャレンジやSaaSの面白さを教えてください。

大津 激しく変化する世の中に対して素早く的確にプロダクトをフィットさせていくという営みは、難しいですがとてもやり甲斐があります。これまで日本と欧米との間には常にトレンドのギャップがありましたが、コロナによる環境変化は全世界同時スタートです。この変化を最速で捉えればグローバルで抜き出ることができるというのは、今までになかっ

た機会です。もちろんライバルも多く難しい挑戦ですが、そこに面白さを感じています。

SaaSという観点だと、大きな影響力を持てることですね。一社一社へのコンサルティングでは、自分の労力に対して与えることのできる影響範囲は限られますが、SaaSは一つ改善をすればそれが数千社、数万人の役に立ちます。同じ労力と思いを込めて取り組むのであれば、個人的には後者のほうがより意義を感じられると思います。

——常に時代の先を見据えながら、顧客が何を必要としているのかを貪欲に思考し続け、スピーディーに価値を提供する。そんな姿勢こそが多くの顧客に支持される優れたSaaSを作る上で欠かせない要素であり、数千人、数万人と非常に大きな範囲に影響を与える点も、SaaSに携わる大きなやり甲斐だと言えます。

「SaaS」というビジネスモデルを企業探しのヒントに

日本のSaaSの市場規模は直近5年間で165%もの成長が予測(※3)されています。成長可能性の大きなSaaS市場で高いシェアを獲得している企業では、事業拡大に応じて責任者のポストが増え、若くして大きな裁量を持つチャンスがあります。成長環境を求める人にとってSaaS企業は魅力的な選択肢だと言えるでしょう。

そして企業選びで何よりも大切なのは、自分の目的に合った切り口を持つことです。「顧客貢献を大切に働きたい」「仕事を通して世の中に大きな影響を及ぼしたい」という目的を持つ方にとっては、SaaSというビジネスモデルは企業選びのヒントになるでしょう。実際に顧客とwin-winの関係性を築けるのか、ビジネスモデルが労働集約的でないかを確認することで、より目的に合った会社を選ぶことができるはずです。

このようにSaaSのビジネスモデルが持つ特性を企業選びのヒントにしてみたいかがでしょうか。

※3 出典「富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2018年版」



Sansan 株式会社

「出会いからイノベーションを生み出す」をミッションに掲げ、法人向けクラウド名刺管理サービス「Sansan」、個人向け名刺アプリ「Eight」をメインに事業を展開し、ビジネスに欠かせないインフラになろうとしています。国内外問わず6,000社以上のクライアントから支持を獲得し、2019年には東証マザーズへの上場を果たしました。米国・シンガポールを中心として海外にも進出し、グローバルスケールで新市場を創出する挑戦を続けています。



「教科書通りでは通用しなかった」

急成長 SaaS の代表が語る、

IT 業界で求められるマインドセット

HENNGE 株式会社 代表取締役社長 兼 CTO 小椋 一宏

スローガン株式会社 代表取締役社長 伊藤 豊

IT 業界の黎明期、 パソコンオタクの学生が起業した理由

伊藤 HENNGE（へんげ）は、日本国内の SaaS 領域で時価総額はトップ 10 に入り、日経などでも毎週のように取り上げられています。社員 200 人規模にして、いわゆるユニコーン企業（評価額 10 億ドル以上）を超える評価で、上場後も急成長を続けておられますね。

IT 業界・SaaS 領域では、知らない人はいないほど名の知れた存在ですが、学生の皆さんはあまり馴染みがないと思うので、簡単に会社紹介をお願いできますか？

小椋 HENNGE は「テクノロジーの解放 (Liberation of technology)」を Vision に掲げ、「テクノロジーの力をたくさんの人に届け、世の中を変えたい」という想いで、最先端の技術を取り入れやすい形で提供してきました。

現在の成長の中心は、2011 年に立ち上げた BtoB の SaaS 事業「HENNGE One」です。今まで業務システムの多くは会社内からしかアクセスできなかったのに対して、COVID-19 の影響下でも求められているリモートワークの実現には、どこからでもアクセス可能なクラウドサービス（※1）の利用が必要になります。

企業が今までのシステムからクラウドに安心して移行できるように、我々のサービスはクラウド利用をセキュリティ面から支えています。

※1 クラウドサービスとは：従来は企業が自社ネットワーク内でソフトウェアを管理・利用していたのに対し、クラウドサービスではプロバイダーがソフトウェアを管理し、利用者はネットワーク越しにソフトウェアにアクセスする。利用者はインターネットに繋がっている環境であれば、どこからでもソフトウェアを使えるため、リモートワークに適している。

伊藤 小椋さんの経歴を拝見するかぎり、一橋大学で経済学部在籍していたとのことですが、当時は今ほど注目されていなかった IT の領域で起業された点が気になります。学生起業された当時のことをお話しいただけますか？

小椋 起業の経緯を遡ると、私は小さい頃からプログラミングが好きで、中学生までは典型的なパソコンオタクでしたが、没頭する

あまり全く女性にモテず……。そこで高校一年の時に PC を庭に埋めてパソコンを断ち、大学も情報系ではなく一橋の経済学部に進学しました。

ただ、PC の性能が劇的に向上していることを知り、大学入学後に再びパソコンを購入して触り始めると、自然とまたプログラミングに没頭してしまいました。そして、自分のスキルを活かそうと、ある研究所でプログラマーとしてアルバイトを始めたことが転機になります。

1995 年当時は、日本で Windows95 が発売され、インターネットも到来し、社会に大きな変化が起きたタイミングでした。



おぐら・かずひろ

一橋大学在学中の 1996 年、日本の IT 業界黎明期に株式会社 HDE（現 HENNGE 株式会社）を創業。2009 年当時まだ注目されていなかったクラウド技術を社内に持ち込むとともに、クラウド市場の成長を見込んだ事業を時代に先駆けて立ち上げる。2013 年からは社内公用語を英語とするなど、常に時代を先取りする経営スタイルで、2019 年には同社を上場に導く。企業理念である「テクノロジーの解放」に魂を込め、世界を着物で飛び回る技術者社長。

所属していた研究所でも、組織内のPCをネットワークでつなぐことになり、たまたま私がインターネット接続業者の方との窓口になったのですが、業者の方が持ってくる見積もりは何百万、何千万円という高額なものでした。

しかし、実際の接続作業自体は私でもできる簡単なものだったのです。「私がやれば、10分の1の値段でできる」と思うと同時に、むしろ競争になったらデジタルネイティブな私たちの方が大企業よりも有利なはずと思い、起業を意識しました。

そこでホームページを立ち上げて仲間を募り、1996年に5人で起業しました。最初は請求書の発行の仕方わからず苦労しましたが、楽しかったですね。

伊藤 まさに日本のIT業界の黎明期ですね。ちなみに、最近マッキンゼーの日本支社長に就任した岩谷さんは、HENNGEの創業メンバーだそうですね！

小椋 マンションの一室で創業した頃の仲間です。学生当時からコンサル風の物言いをするため「マッキンゼー岩谷」というあだ名で呼ばれていて(笑)。彼は外交的で営業なんかもできるタイプでしたが、私は引きこもり気質でプログラミングばかりやっていたタイプです。

岩谷さんはその後、コンサルタントの道で日本を代表する存在となっていますが、私はHENNGEに残って25年近く経営してきました。

二度の倒産危機。 大失敗からの学びとは？

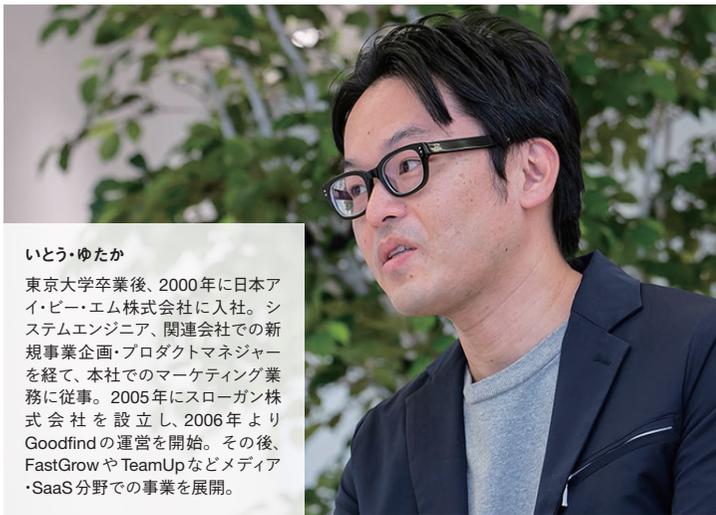
伊藤 25年間というと、IT業界の全てを見てきたと言っても過言ではないと思います。学生起業から上場までの長い間、着実に成長を積み重ねてきたのです。

小椋 ずっと努力は重ねてきましたが、実はHENNGEは過去に二度潰れかけています。

一度目は、ITバブルが崩壊した2000年頃。Linuxというサーバーの管理ツールを販売していて、売り上げはうなぎのぼりでした。「このまま拡大できるぞ」と人員を増やした矢先、ITバブルが崩壊し売り上げが半分以下に。一気に経営危機に陥りました。

私は26歳でしたが、自分が誘ってきた人たちに「ごめん、会社が潰れるかもしれないから辞めてほしい」と言わなくてはならないことが本当に辛かったですね。泣きながら、みんなの前でリストラの発表をしたことを覚えています。

結果的に4割近くの従業員を解雇して何とか生き延びましたが、「リストラは二度とや



いとう・ゆたか

東京大学卒業後、2000年に日本アイ・ビー・エム株式会社に入社。システムエンジニア、関連会社での新規事業企画・プロダクトマネージャーを経て、本社でのマーケティング業務に従事。2005年にスローガン株式会社を設立し、2006年よりGoodfindの運営を開始。その後、FastGrowやTeamUpなどメディア・SaaS分野での事業を展開。

ってはいけない」と自分を戒めて、ビジネスモデルも見直しました。

伊藤 苦しい失敗を経験されたのですね。最初の危機の後は、どのような経営をされたんですか？

小椋 自社プロダクトの展開に加えて、不況の影響を受けにくい地方自治体向けのシステム・インテグレーションのビジネスなどにも参入し、バランスのいい着実なポートフォリオ経営に転換しました。

また、経営経験の乏しい自分の力不足をなんとかしようとして、経営理論なども必死に学びました。組織の指揮命令系統を明確化し、反復可能な業務プロセスを整えるなど、組織運営にも教科書的なベストプラクティスを導入し、愚直に実行していきました。

それにも関わらず、今度は2008年のリーマンショックで窮地に陥ってしまったのです。一度目と同様に、マクロ環境の変化に対応しきれず売り上げが低下。結局2割の社員をリストラすることになり……。

一度目の失敗で、あんなに辛い思いをして心に固く誓ったはずなのに、また同じことをやってしまった。経営者として自分はなんて無能なんだろうと打ちのめされ、自分の不甲斐なさを痛感しましたね。

経営者としてのターニングポイントを上げるならば、この時です。二度も同じ失敗を繰り返した果てによりやく、「変化の激しいIT業界では、事業を一つ立ち上げて、それを安定的に伸ばしていく経営スタイルなど通用しない」と学びました。

最初の危機の後に私が実践した「教科書通りの経営」は、安定的な外部環境で事業を行う伝統的な産業で積み上げられてきたナレッジであって、IT業界のように「数年に一度大変革が起こってほとんどの会社が滅びる」ことは、前提とされていなかったんです。

経営の教科書に載っているような経営理論は、変化の激しいIT業界に身を置く私たちが真似するべきものではない。IT業界では、不況や技術的な変化に対応できる組織をつくる必要がある。それが失敗からの一番の学びです。

独自路線で切り拓いた道は 「クラウド事業」と「海外メンバー採用」

伊藤 「教科書通りの経営では通用しない」という学びを、その後はどのように活かしていったのでしょうか？

小椋 世の中で正解とされている経営手法は一旦忘れて、シンプルに、自分たちが実現したい「最先端のテクノロジーを、使いやすい形でお客さんに解放すること」に集中しようと思いました。

その後すぐ2011年に東日本大震災が起こり、クラウドサービスの領域にビジネスの軸足を移していくことになりました。

大規模災害が起きると、当然ですが、ほとんどの社員はオフィスに来ることができません。従来のITシステムは、オフィス来ないとアクセスできないので、震災時には日本の多くの企業で業務が止まってしまったんです。

一方でクラウドサービスであれば、社外にシステムが構築されているので、出社せずともインターネット経由で業務システムにアクセスできます。

ところが多くの企業では導入が進みませんでした。社外からアクセスできるクラウドでは、情報漏洩などセキュリティの課題を解決する必要があったからです。素晴らしい技術なのに、社会がクラウドを利用するにはいくつかの課題がある……。

そこで「クラウドこそ、私たちが解放すべき技術だ」と思い、クラウドセキュリティのプロダクトを開発し、まずは社内で使いながら

改善を重ね、マーケットに出していきました。
伊藤 クラウドの事業を立ち上げた後は、
どのように成長させてきたのですか？

小椋 震災後はクラウドサービスを導入する企業がポツポツと出始め、私たちのサービスの売り上げも少しずつ成長していきました。しかし、クラウド事業が伸び始めた2013年頃になると、今度はサービスを開発する側の、エンジニア不足が大きな課題となりました。

そんなタイミングで、HENNGEに大きな影響を与える出来事が起きます。偶然、シンガポール国立大学でコンピュータサイエンスを専攻している学生から「日本の文化に興味があり、日本でのインターンを探している」と連絡がありました。深く考えずにインターンに来てもらったところ、驚くほど優秀だったんです。

調べてみると、どうやら日本で働きたい優秀なエンジニアは世界中にたくさんいて、「日本語が喋れなくても日本で働けて、ちゃんとお給料が稼げる環境を提供すれば、来てもらえるらしいぞ」ということがわかってきました。

多様性からイノベーションの 土壌ができ、変化に強い組織へ

伊藤 意外ですね。日本に住んでいると、優秀なエンジニアはアメリカに憧れているイメージがありますが。

小椋 実は日本人が思っている以上に、日本が誇るアニメなどの文化や、便利で安全な生活環境は、外国人には魅力的なんだそうです。しかし、彼らが日本で働こうとすると、日本語が障壁となって、なかなか就職先が見つからない。

それならばと思いきって、2013年から社内公用語を英語にする取り組みをはじめました。すると海外エンジニアの採用が上手く回り始め、現在では20%を超えるメンバーが外国籍です。宗教もバラバラで、結果的に多様性のある組織になってきました。

ただ、多様性のある組織のマネジメントはすごく大変なんですよね。

メンバーの多様性が高まると、それぞれの文化ごとに仕事の仕方や振る舞い方が異なるので、明示的にコミュニケーションを取る必要があります。コミュニケーション効率だけで考えると、多様性のある組織は正直なところ非効率です。

そして多国籍になればなるほど、組織はカオスになっていく。その様子を見ながら、ある時ふと気がつきました。

「このカオスな組織は、裏を返すと全員が新しい可能性を模索し続けていて、こっこの



多国籍なメンバー（コロナ以前に撮影）

方が変化に強いんじゃないか」と。ずっと追いつめてきた「変化し続けられる組織の鍵は、多様性なんじゃないか」と思ったのです。

日本人だけの比較的同質なメンバーで組織が構成されていた頃は、違いに敏感で、みんな同じ方法で仕事をしようとして、結果的に「暗黙の了解」ができてしまっていました。

一方で組織に多様性があると、みんな違うのが当たり前なので、そもそも固定概念がありません。そうすると、誰かが違うことをやっても気にならないので、結果として既存のオペレーション以外にも様々なチャレンジが生まれます。

このように、画一的な管理型の組織から「多様性をベースに挑戦を後押しする組織」に変化できたことが、組織としてのブレークスルーだと感じています。

伊藤 組織の多様性によって、具体的にどのようなチャレンジが生まれているのでしょうか？

小椋 一番わかりやすいチャレンジは、新規サービスの開発です。外国人社員の発案で「インスパイア祭り」という社内のピッチイベントが始まりました。これは社員がボトムアップで新規事業を提案する制度で、既存の枠組みでは形になりにくかったアイデアの事業化が狙いです。

実は二度目の倒産危機の少し前から、社内では「イノベーションの鈍化」が起きていて、新サービスの考案が上手くいっていない、という課題意識がありました。

今では既存の日常業務から離れて、異質

で突拍子のないことを始められる土壌ができたことで、改善を飛び越えたイノベーションに結びついていくことを期待しています。

知識集約型の「多様性モデル」の 先駆けを目指す

伊藤 私は15年に渡って「人の可能性を引き出す」ことをテーマにスローガンという会社を経営してきたので、今のお話はとても共感します。

私が長年持っていた課題意識として、日本の伝統的な大企業の組織・文化は、まさに下の図でいう、左側の画一的で管理型の組織になっているな、と感じています。

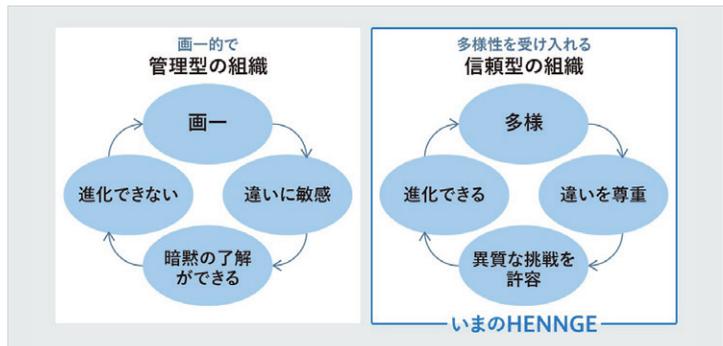
どうしたらもっと右側の多様性を受け入れる組織型の組織が増えるのでしょうか？ また、増えないとしたら何が課題なのでしょうか？

小椋 まだHENNGEも「この組織で大成功してます」と言うほどではなく、「多様性」というすごいものを見つけてやっとここまで来ました、という状況です。

日本の大企業に真似してもうらためにも、まず自分たちがいい事例になりたいです。だから上場もして「ダイバーシティ推進」であると発信しています。

つまるところ、多くの日本企業が右側の組織モデルにならない理由は、過去の成功体験から抜け出せていないからだだと思います。

下の図の左側は、高度経済成長期の日本の勝ちパターンだと思うんです。戦後の



1950年～1970年代の日本は、人口ピラミッドが三角形で若い労働力が潤沢で、通貨がすごく弱い(※2)から海外から見ると低賃金でした。労働力超潤沢、低賃金、しかも労働力が毎年増えていく。

※2 (自国)通貨が弱い：他国通貨に比べて自国通貨の価値が低いこと。日本円が弱い状態を円安と言う(\$1が100円の状態と比べて、\$1が150円の状態が円安)。自国通貨が弱い国が輸出を行うと、輸出相手国の通貨では安価な価格となり、輸出が増えやすい(100円の品を輸出する時に、\$1が100円の場合は価格が\$1となるが、\$1が150円の場合は価格が\$0.67となる)。

このような状況では、海外から何か輸入してきて、労働集約型の産業を使って価値を生み出し、それを海外に輸出して高い外貨を獲得するというモデルが、一番戦略的に正しかったんだと思います。

当時の条件下であれば、画一的な組織はすごく理にかなっていて、これが製造業に代表されるような、いわゆるエスタブリッシュメントと言われる、日本のナショナル企業をつくってきたエンジンだったのでしょうか。

ただ、現在はこの外部環境が全て、逆に回転しているように思います。日本の通貨が強くて(※3)、人口ピラミッドは逆三角形で労働力がどんどん減少してきて、かつての労働集約的な戦略を取りようもない。

そうしたマクロ環境の変化を考えると、画一的なルールや組織をつくって、大量生産モデルで価値を生み出すのは、これから難しいと私は考えています。

※3 日本(自国)の通貨が強い：自国通貨が強い時は、自国通貨が弱い時と逆の作用が働く。自国通貨が強い時は、海外製品を安く輸入できる一方で、輸出を行うと相手国の通貨では割高になってしまう。

それにも関わらず「なぜ多くの日本企業は未だに画一的なモデルで動いているのか?」という、今までこのパターンで勝ってきた人が多すぎて、いまさら変えられないし、新しい勝ちパターンがまだ見つからないんだと思います。

伊藤 なるほど。そもそも労働力が減少し、過去の労働集約的なビジネスの成功モデルはもう通用しないので、これからは知識集約型のモデルをつくっていかないといけないというお話でしたが、そういった意味で、知

日本の成長モデルの変化

		高度経済成長期	現在・これから
マクロ環境	労働人口	毎年増加	毎年減少
	賃金水準	他国より安価	他国より割高
	為替	自国通貨が弱い	自国通貨が強い
合致する成長モデル	価値の創出方法	<ul style="list-style-type: none"> 労働集約型のビジネスで大量の労働力を投下 有利な為替状況を利用して輸出を増やす 	<ul style="list-style-type: none"> 知識集約型のビジネスで創造的なアイデアを模索 ソフトウェアなどの拡張性を利用して、多くの人に提供
	組織	画一的で管理型	多様で信頼型

識集約型のSaaS業界が日本で急成長していることにも納得しました。

過去に正解を求めず、大失敗しながら自分なりの方法論を見出そう

伊藤 いまお話いただいたようなマクロ環境の変化を、学生の皆さんはキャリア選択にどのように活かすことができるでしょうか?

小椋 学生時代に起業して、そのままずっと起業家として生きてきた私の立場からのメッセージにはなりますが、もし皆さんが「新規事業開発や、事業をグロースさせる立場につきたい」と思われているのであれば、「知識集約型のモデルにおける価値の生み出し方」を、自分なりに体得されるのがいいと思います。

今の時代はスタートアップの事業開発の有名な手法がネット上にもまとまっていて、手軽に知識を仕入れることができます。ただ、教科書通りに経営をして失敗してきた私としては、他人が導き出した知識よりも「自分の経験から導き出した経験値」の方が、価値があると思っています。

皆さんにはぜひ挑戦と失敗を重ねてもらって、ご自身の経験から「自分なりの方法論」を導き出して、自分のものにしてほしいですね。

HENNGEでは、幸いなことに今ビジネスが堅調なので、新規事業に投資する資金

的精神的な余力があります。

小椋 なので、もし「新規事業開発をやりたいけど、不安定なスタートアップにファーストキャリアで飛び込むのは少し不安だな」と思う学生の方がいらしたら、ぜひ当社の多様なメンバーと一緒に、HENNGEのリソースを使い倒して、新しい事業作りにチャレンジしてほしいです。

最初の2回くらいは大失敗しながら、その経験から自分なりの学びを得てもらいたいですね!

伊藤 ありがとうございます。今回は、変化の荒波を乗り越えてきた小椋さんから「IT業界で活躍するためのマインドセット」について伺いました。

今では急成長SaaSのHENNGEも、最初は学生起業から始まり、教科書通りの経営が通用せずに倒産しかけた過去がありました。その「失敗からの学び」を経て、現在のイノベーションのエンジンである「多様性」にたどり着いたというのは、非常に興味深いお話でした。

小椋さんにお話いただいた「失敗から独自の学びを得られるかどうか」という観点には、IT業界を志望する皆さんにとっては、有益な学びとなったのではないのでしょうか。

それと同時に、成長IT企業を吟味するときには、その組織のカルチャーの背景にある歴史や思想を探ってみてはいかがでしょうか。

SaaS



HENNGE 株式会社

HENNGEは「テクノロジーの解放」をビジョンに掲げ、1996年の創業以来、アーリーアダプターとして最先端のテクノロジーをいち早く試し、誰もが使いやすいサービスに落としこむことで、社会に還元してきました。現在はクラウドセキュリティ事業・HENNGE Oneを展開し、企業のSaaS活用を支援しています。また、HENNGEでは社員の20%が外国籍のメンバーで構成され、文化的にも多様な環境で、日々新たな挑戦が生まれています。



大手外資を凌ぐ SaaS ベンチャーが語る 「事業戦略の思考法」

Chatwork 株式会社 代表取締役 CEO 山本 正喜 執行役員 CSO 兼 ビジネス本部長 福田 升二

現代では優れた「知」が 競合優位を築く

皆さんは「知識集約型社会」という言葉をご存知でしょうか？それは「知」による価値創造が差を生み出す社会のことで、現在は知識集約型社会への大きな転換期であると、政府の文書をはじめ各所で言及されています。

「知」が重要になる理由の一つが、テクノロジーの発展がもたらしたモノやサービスを生み出すコストの大幅な低下です。私たちは現在、インターネットを通じて様々な情報を無料で手に入れることができますし、そうした情報を元に自らサービスを開発・リリースするのも、ウェブ上のツールを駆使すれば莫大な費用はかかりません。

こうした社会においては、資本金や社員数以上に、優れたアイデアや戦略、その実行スピードが競合優位性となるという事実は、きっと皆さんの実感とも大きくずれないことでしょう。

もちろんインフラ系など、引き続き資本金が重要になる産業もありますが、世の中の大部分では優れた知的生産こそが競合優位性となっていきます。

その好例として、優れた戦略を武器に165名ほどの従業員数で巨大企業を凌ぎ、ビジネスチャット領域で国内利用者数 No.1(※1)を獲得した Chatwork 株式会社という企業があります。

彼らはどんな戦略で、巨大企業に勝ち得たのか？これからの時代の優れた戦略とは

どんなものなのか？また、優れた戦略を生み出す人材になるためにはどうするべきか？そのヒントを探るべく、Chatwork 株式会社 代表取締役 CEO の山本氏と、執行役員 CSO (Chief Strategy Officer) 兼 ビジネス本部長の福田氏にお話を伺いました。

※1 Nielsen NetView および Nielsen Mobile NetView 2020年6月度調べ月次利用者(MAU:Monthly Active User)調査。調査対象44サービスはChatwork株式会社にて選定。

これからの戦略は、 実行を包含する概念だ

——まずは優れた戦略とは何なのか、CSO の福田さんにお話を伺います。福田さんは、「これからの時代の戦略は、そのなかに実行と修正を含むものだ」とお話されていると聞きますが、それはなぜでしょうか？

福田 そもそも戦略とは現状から目的地

に到達する手段のことです。戦略作りの難しさは、戦略に影響を与える前提が無数に存在することにあります。

前提には例えば、市場や競合などの外部環境、自社の状況の内部環境などが含まれますが、変化の速度や不確実性が増す現代では、前提の中で「わからないこと」の割合が非常に大きくなっています。新型コロナウイルスの蔓延により企業の DX 需要が急増したことも、予測のできなかった前提の変化と言えます。

このような状況下では、最初から完璧な戦略を作ることはまず不可能です。仮置き戦略を描き、実行し、うまくいかなければ修正する。実行したからこそ理解できる前提が増えていき、それを踏まえて戦略の妥当性を高めていく。現代の戦略作りとは、こうした作業の繰り返しのことなんですよね。戦略そのものを PDCA として回す必要が



あるんです。

——戦略は一度作って終わりではなく、常に実行とセットで更新し続ける必要があるものなんですね。

福田 そうなると、今後は自社で戦略を作れない事業会社はかなり危ないと思いますし、逆に戦略だけを作れることにも価値はなくなるでしょうね。

外部から戦略だけを納品しようとする、クライアントが実行できる具体的な戦略を作るために、わかっていない前提もわかっていると仮定する他ありません。でも本当はわかっていないのだから、当然その戦略は外れてしまいます。

さらに一番問題なのが、納品された側は戦略のなかで何が自明で何が不明だったのか、想定で置いたのはどの部分なのか、という整理ができていないことです。失敗した後には正しい修正ができないというのは、非常にまずい状態ですね。だからこそ、戦略づくりと実行は両輪であるべきなんです。

——戦略と実行を両輪で回すとは具体的にどういうことなのか、福田さんのご経験を伺えますか？

福田 2020年4月に1回目の緊急事態宣言が出た際、当社には何千件という、前代未聞の量の新規問い合わせがありました。この状況が長く続くのか、すぐに収束するのか。どちらの前提に立つかで戦略は全く違うものになります。その時点では誰も答えを持ち合わせていません。

そこでいったんは状況が長期化する前提で戦略を立てましたが、蓋を開けてみたら2～3ヶ月で状況は想定したもの比べて収束したんです。その時点でまた戦略を修正し、対応を進めていきましたね。

——確かに、誰も経験したことのない状況においては、正しい戦略を立てる力よりも、戦略を素早く修正していく力の方が重要になりそうです。

福田 戦略の修正には、原因の正しい見極めが重要です。実行力が不十分であれば、仮説が間違っていたのか、実行力に問題があったのが判断できないため、「正確に仮説検証し、正解に近づいていく実行力」もこれから非常に重要になるかだと思います。

投資家も注目する、 巨大企業と渡り合える理由

——ここからはChatwork社が具体的にどんな戦略で巨大企業と戦ってこられたのかを、CEOの山本さんのお話から紐解いていきたいです。まず始めに御社の事業の概要を伺えますか？



ふくだ・しゅうじ

2004年、伊藤忠商事株式会社入社。インターネット関連の新規事業開発・投資業務に携わる。2013年、株式会社エス・エム・エス入社。介護事業者向け経営支援サービス「カイボケ」や介護職向け求人・転職情報サービス「カイゴジョブ」などを中心とする介護領域全体を統括する。2018年に同社執行役員に就任。2020年4月より、Chatwork株式会社に入社し、2020年7月に執行役員CSO兼ビジネス本部長に就任。

山本 当社の事業はビジネスチャットで、日本国内では利用者数でNO.1となっています。ビジネスチャットは、LINEやFacebook Messengerのビジネス版だと考えてもらえたらわかりやすいと思います。

コミュニケーションツールの歴史を振り返ると、手紙→電話→FAX→メール…と、より効率の良いものへと不可逆な変化が起きています。皆さんも今からLINEをメールに戻してください、と言われてもきつと無理だと思いますが、同様の変化が現在ビジネスの世界でも起きているんです。

——ビジネスチャットは現在どのくらい普及しているのでしょうか。

山本 私たちが第三者機関に依頼した調査によると、現在日本でビジネスチャットツールを使用している企業は全体の12.5%（※2）です。8～9割は、未だにメールや電話、FAXを使用しているので、成長余地が非常に大きい市場だと言えます。

ビジネスチャットは競合環境が厳しいのでは？と仰る方も多いですが、実はまだ普及率が十数%という段階なので、どちらかというと競合はメールなどの旧システムなん

です。

※2 Chatwork株式会社依頼による第三者機関調べ、n=30,000

——とはいえ同じ領域には外資系の巨大企業が手掛ける競合が複数存在し、決して競争が楽な市場ではないと思います。御社はどのような戦略で、国内利用者数NO.1という成果を上げられたのでしょうか？

山本 競合が狙っていない中小企業マーケットを取りにいきました。

BtoBでは、まずは大手企業を狙うのが定石なんです。なぜなら中小企業は、小さい会社1つ1つに営業やマーケティングをかける手間の大きさや契約単価の低さから、非常に効率が悪いとされているからです。そのため中小企業は、日本企業の9割を占める規模を持ちながら、最初には狙われないマーケットだったんですね。

しかしChatworkは、そんな中小企業マーケットで思わぬ広がりを見せていました。

その理由は、チャットは常に複数名で使用するツールであり、口コミが広がりやすい特性があったからです。特に中小企業は



やまもと・まさき

電気通信大学情報工学科卒業。大学在学中に兄と共に、EC studio（現Chatwork株式会社）を2000年に創業。以来、CTOとして多数のサービス開発に携わり、Chatworkを開発。2011年3月にクラウド型ビジネスチャット「Chatwork」の提供開始。2018年6月、同社の代表取締役CEOに就任。2019年9月、東証マザーズ上場。2020年1月、「第45回経済界大賞」にて「ベンチャー経営者賞」受賞。

中小企業マーケットの 特性・ニーズに応える戦略をとってきた



大企業とは違って社内だけで業務が完結しないことが多く、取引先も多岐にわたります。そのため、社外の人にChatworkでのコミュニケーションを打診する機会も多く、紹介が紹介を呼ぶネットワーク効果が生まれ、契約数が伸びていたのです。

「メインユーザーが中小企業であり、既存ユーザーからの紹介で契約が伸びている」という自分たちのユニークネスに気がついてからは、一貫してその強化のための戦略を取ってきました。

ITにあまり詳しくない中小企業の方々でも使いやすいサービス設計や、社外の人ともシームレスに繋がることのできる仕様への改良、基本料金を無料とするフリーミアムモデルの導入、サポートの強化など、他社とは明確に異なる戦略です。

「効率が悪いとされてきた中小企業マーケットを取り込む仕組みを構築したことが、御社の強さの源泉だったのですね。」

山本 効率の悪さに加え、中小企業ではIT化のニーズが顕在化していないのも大きな壁です。しかしDXという言葉さえ知らない企業でも、取引先に1社でもChatworkを使っている企業があれば、否応なくChatworkを使うことになります。

このように、顧客ニーズが顕在化していない状態でも、サービスの認知拡大を図れるインパクトは強烈です。競合が何十億円もの予算を投じてマーケティングをしているなか、私たちがその十分の一の予算で戦っている理由はここにあります。

「つまりは同じビジネスチャットでも、競合他社とは全く違うマーケットで勝負しているということでしょうか。」

山本 棲み分けを図式化すると右の図の通りです。

A社はもともとエンジニア向けのプロダクトとしてスタートしており、ITリテラシーが高い人向けの設計でした。リテラシーは大企業の方が高い傾向にあるので、対象も

自然と大企業になります。B社は元々大企業に強みを持っており、A社への対抗策としてビジネスチャットを作りました。Chatworkはそこから距離を取り、社員数300名以下で、ITにあまり詳しくない企業にフォーカスしているのが特徴です。

戦略＝あくまで ミッション達成の手段

「165名ほどの規模でここまでの存在感を発揮されていることに改めて驚きます。規模が小さくとも優れた戦略があれば巨大資本の企業と戦えるという好例ですよ。」

福田 私もChatworkにジョインする前は、「こんなに小さい会社がなぜ、資本力勝負になりそうなマーケットで巨大企業と戦えているんだらう?」と思っていました。同様の疑問はよく投資家からも投げかけられます。

世界各国の企業がGAF Aなどのテック・ジャイアントに惨敗する中で、日本企業が「ジャイアント・キリング」を起こす姿を世に示せるというのは、とても夢がありますよね。私もそこに大きな魅力を感じ、Chatworkに入りました。

当社の強みを伸ばしていけば、数年後にはMBAの授業などのケース事例として「なぜChatwork社はテック・ジャイアントを

相手に戦えたのか?」と取り上げられるのも夢ではないと思っています。

また、最近では業務効率化を掲げるSaaS企業が急増しているものの、日本の大部分を占める中小企業に向き合ってきている企業はまだ少ないのが現状です。そこに取り組める意義深さも、大きなやり甲斐ですね。

「確かに、中小企業のDXに向き合うことは戦略として優れているだけでなく、社会貢献性も非常に高いと感じます。」

山本 私たちはただのビジネスチャット屋さんではなく、あくまで「働くをもっと楽しく、創造的に」というミッション実現のための最適な方法として、ビジネスチャットを広めています。Chatworkを利用し日々のコミュニケーションが変われば、人々の働き方にまで大きな影響をもたらすことができるでしょう。

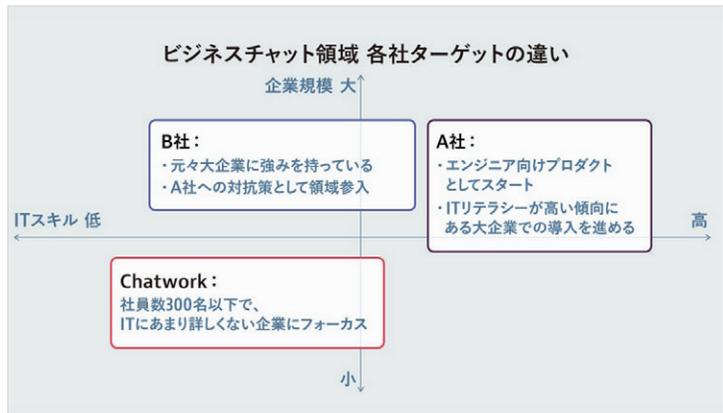
「—では今後はビジネスチャットの他にもサービス提供を予定されているのですか?」

山本 ビジネス版のスーパーアプリになるという構想があります。皆さんがプライベートで利用するメッセージングアプリは今やチャットに限らず、決済や音楽、バイト探しなど様々な機能を搭載したものになっていると思いますが、私たちはそのビジネス版を目指しています。

例えば請求書の発行やプロジェクト管理、ミーティングの日程調整など、様々な機能がChatwork上で利用できるイメージです。これにより、ユーザーのビジネスの基盤になりたいと考えています。

「—現在勢いのあるSaaS企業の多くが、そうしたプラットフォーム構想を掲げているように思います。今後はビジネスチャット事業を行う企業だけでなく、プラットフォーム構想を掲げる企業すべてと競合関係になるということでしょうか。」

山本 確かに、1つのプロダクトで成功したら機能を拡張してプラットフォーム化する



るというのが、SaaSの典型的な展開パターンです。

しかしChatworkのように、あらゆる職種の全従業員が毎日朝から晩まで利用するSaaSは他にありません。日々の業務に欠かすことのできないツールだからこそプラットフォームとしての価値が高く、他のどんなSaaSよりもスーパーアプリとなるポテンシャルが高いと考えています。

試行錯誤できる環境が、優れた戦略家になる鍵

——ここまで御社の戦略について伺ってききましたが、優れた戦略を生み出し実行できる人材になる秘訣についても伺えたらと思います。

福田 私は人の成長は環境に依存すると考えているので、環境選択が非常に大事だと思います。若くから沢山チャレンジさせてもらえるか、小さい範囲でも自ら仮説検証をして答えを出す力が養えるか、を見極めることが重要です。

私はよく魚釣りに例えるのですが、企業が若手の育成でやってはいけないことが2つあるんです。一つは、魚のいない池を渡して「気合いで釣れ!」と言うこと。もう一つは、魚がたくさんいて釣りやすい池を渡してしまうことです。そのどちらでも、大きな成長は望まれません。

理想的なのは、魚がたくさんいるとはわかってはいるけれど、釣るのはすごく難しい池を渡すことです。もちろん最初に魚を釣るまでは大変ですが、様々な創意工夫をして、一匹釣れたらその時の条件をヒントに再び仮説を立てて釣りに臨むという営みが、戦略と実行の訓練になります。これを続けていると最終的には、上司にも魚がいるかどうかかわかっていない池を渡された際にも、魚の有無を自分で見極められるようになります。

——魚が多ければ良いわけではなく、釣るのが難しい池だからこそ自分なりの試行錯誤ができる、というのはなるほどなと思いま



した。

福田 踏まえて、変化が大きいマーケットで成長している企業を選ぶのはおすすめで

す。成長している企業には、変化が大きいという特性があります。常識がどんどん変わり、誰も正解を知らないために、試行錯誤がたくさんできるんですね。一方で変化が少ない場所では、「営業はこうするものだ」「これをやっていればいいのだ」という考えになりがちです。加えて成長している企業ではポジションも空きやすいため、自分でPDCAを回す機会も得やすいと思います。

山本 伸びていて社会的な注目が集まっている領域には優秀な人が集まるので、そうした人たちと働けるという旨味もありますね。

また、特にSaaS企業は「顧客や世の中に本当の価値を生み出す力」を養うことができる点からもおすすめです。

私は仕事の源泉としては世の中に価値を生み出すことであり、その世の中の多寡がそのまま市場価値だと考えています。しかし今までビジネスの世界では会社の利益と顧客の利益が相反する場合も多く、真っ直ぐに価値を生み出せる機会が意外と少なかったんです。

一方でSaaSは、継続課金制のビジネスモデルであるため、顧客をハッピーに続けることが、自分たちの利益にも繋がり

ます。「どうやったら顧客に価値を生み出せるか」に非常に真っ直ぐ向き合える点において、市場価値の根源となる力を養える環境だと思いますね。

——同じPDCAでも、顧客と向き合った本質的なPDCAの方がより価値が高いということですよ。

福田 一方で、現在は新たなSaaSが次々に登場しているため、SaaSといえどもピンキリだという認識はしておくべきかもしれません。SaaSという括りで選べば大きくは外さないものの、それぞれ企業の戦略の質や事業のコンセプトには着目して企業選びをしてもらえたらと思います。

編集部 今回はChatwork社の事例から、優れた戦略こそが大きな競合優位性となることを見てきました。もちろん企業が競争力を担保するうえで大切な要素は戦略の他にもたくさんありますが、知識集約型社会への転換が進むなかで、重要性が高まる要素であることは間違いのないでしょう。

「業界」や「会社規模」などの切り口と比べると顕在化しづらいからこそ、企業の「戦略の質」に目を向けられている学生はあまり多くないように思います。企業を見る新たな切り口の一つとして、その戦略の質や、自分が優れた戦略家に成長できる環境かどうかを意識してみると、新たな発見があるかもしれません。

SaaS



Chatwork 株式会社

「すべての人に、一歩先の働き方を」というビジョンを掲げ、「働く」という時間を、もっと楽しく、創造的なものにすべくチャレンジを続けている、Chatwork。業務の効率化と会社の成長を目的としたメール・電話・会議に代わるビジネスチャットツールとして、同社が開発・提供している「Chatwork」は導入社数30万社(2021年1月時点)を突破し、業界・業種を問わず幅広く支持されています。今後は、ビジネスチャットというプラットフォームを起点に、中小企業のデジタルトランスフォーメーションを支援する事業や、アライアンス、M&Aといった幅広いアプローチでの事業創出を目指しており、2019年には東証マザーズへの上場を達成しました。





なぜそれで組織が成り立つの？

「ルールは最小限」百人百様の組織に迫る

HENNGE 株式会社 徐 聖翔・江連 晶・ミゲル サントス・高須 俊宏

様々なバックグラウンドから HENNGEに入社した若手の選択

——まず初めに、若手社員の皆さんにそれぞれ自己紹介をお願いできればと思います。

徐 私は主力事業であるクラウドセキュリティ事業のCS（カスタマーサクセス）部門にて、国内外のお客様のオンボーディングを担当してきました。お客様が自社製品を購入くださった後、実際に製品を使い始められるようになるまでの支援が主な役割です。最近ではそれに加え、同事業の教育機関向けの新プランの立ち上げや、新事業であるIoT事業のCSも担当しています。

江連 私は営業部に所属しています。メインは営業チームでの新規のお客様への提案業務ですが、自身の希望で社内のエンゲージメントを高める仕組みづくりにも携わっており、月次のエンゲージメントサーベイの結果をもとに組織をどうよくするかを考えています。

ミゲル 私はゆくゆくは社員エンゲージメントに関わる部署に入る予定ですが、組織開発に携わるにあたってまずは現場を知りたいという思いから、現在は営業とCSを担当しています。

また、業務時間の20%を割いて新規事業開発にも取り組んでいます。HENNGEにはメンバーがボトムアップで新規事業に挑戦できる新規事業立案コンテストがあり、そこで役員から事業化に向けたGOサインを貰えたので、現在はエンジニアと共にプロ

トタイプの開発を行っています。

——SaaS業界では知名度の高いHENNGE（へんげ）ですが、就活生にとっては知る人ぞ知る企業かと思います。皆さんがHENNGEに入社した理由を教えてくださいませんか？

徐 私は日本人の母と台湾人の父の元に生まれ、幼少期から日台両方に関わる仕事をしたと考えていました。大学ではITを専攻していたので、就職活動では日本×台湾×ITを軸にしていましたね。

HENNGEとは台湾の就職イベントで出会い、大きすぎず小さすぎず丁度よい規模感だったこと、ちょうど台湾事業が立ち上がるタイミングだったことから入社を決めました。

江連 私は大学4年間を過ごしたカナダと日本のどちらで働くか迷っていたのですが、周囲の人たちの働き方への課題感からITによる日本の働き方改善に関心があり、

HENNGEの事業内容に興味を持ちました。

加えてHENNGEの面接では、学生を一方向的にジャッジしたり決まった枠にはめようとしたりはせず、私個人に真摯に向き合ってくれ、「人」をととても大事にしている会社なんだと感じられたことが入社決め手になりました。

ミゲル 人をよく見てくれる、というのは私も魅力に感じた部分です。

私は日本で博士課程に進んだのち、30歳で就職活動を行いました。典型的な新卒でもなければ中途でもない特殊な経歴が理由で不採用になることも多かったのですが、HENNGEはそうした表面的な部分に囚われずに、私の人となりをよく見てくれたんです。初回の面接から非常に楽しく話すことができ、それからは他の会社には応募せずHENNGE一筋でしたね（笑）。



じょ・せいしょう

台湾の工科大学を卒業後、2017年にHENNGE入社。クラウドセキュリティ事業の導入ガイドとして国内外の重要案件を数多く担当。現在は同事業の教育機関やスタートアップ向けの新プランの立ち上げや、新規IoTサービスのCSを担う。

配属も対話で決まる。 若手のボスは、その人自身

—皆さん本当に様々なバックグラウンドで入社されているんですね。業務もお一人ずつ異なるようですが、仕事のアサインはどのように決まるのでしょうか。

高須 新卒の場合は営業かCSへの配属を前提としつつも、採用段階では配属を決め切らずに、総合職として採用を行っています。まずは入社後に各部門のメンバーと直接交流する場を設け、業務に対する理解を深めてもらいます。その後、本人の意向をベースとしつつも、職種とのフィットや、中期的なキャリア視点なども含め、多角的に検討した上で配属を決定していますね。

しかしそうしたデフォルトの決め方はありつつ、結局は一人ひとりに深く向き合って決めるので、事情を考慮して個別対応することも多いです。ミゲルさんもそうでしたね。

ミゲル 私が応募した当初は、配属先は営業かCSになる想定でした。しかし選考過程で言語や文化を突き詰めてきた自分のバックグラウンドや、組織領域への興味を包み隠さず伝えたところ、会社が組織開発を行うチームも配属先の選択肢として提示してくれたんです。

入社時は配属先が未定でしたが、研修で様々な部署を回るなかで、組織開発を行うチームへの志望度が高まってきました。一方で「良い組織開発を行うために、まずはしっかりと現場を経験したい」という想いもあり、それを研修後に伝えたところ、組織開発へ異動する前提で営業とCSに期間限定で配属してもらえなくなったんです。

高須 HENNGEには「熱意があり、行動も伴っている人のボスはその人自身である」という考え方があります。そのため配属も会社が一方的に決めるものではなく、本人の意思をヒアリングした上で、会社からの期待値とすり合わせていくんです。

—高須さんも、人事未経験から人事部長になられたと伺いました。

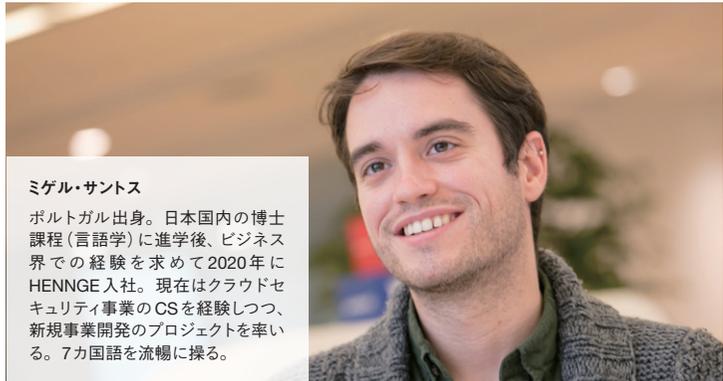
高須 私はエンジニアや技術系コンサルとしてのキャリアが長かったのですが、漠然と人事領域に関心を寄せていました。そんな時に偶然HENNGEと出会い、人事未経験の私に人事部長をやってみないかと言ってきて。未経験者に人事部長やらせてみようなんて、これは絶対に普通の会社ではないな、面白そうだなと思い、入社しました。

入ってみたら、本当に見たことのないような会社でしたね。挑戦が推奨される文化が社内に根付いており、多くのメンバーが新しい領域での業務にチャレンジしていました。私が未経験の人事にチャレンジするこ



えづれ・あき

カナダの大学を卒業後、2019年にHENNGE入社。クラウドセキュリティ事業のフィールドセールスとして活躍する傍ら、営業部門の組織エンゲージメントを高める取り組みにも参画中。



ミゲル・サントス

ポルトガル出身。日本国内の博士課程（言語学）に進学後、ビジネス界での経験を求めて2020年にHENNGE入社。現在はクラウドセキュリティ事業のCSを経験しつつ、新規事業開発のプロジェクトを率いる。7か国語を流暢に操る。

とも、HENNGEの中ではわりと普通のことだったのかもしれない。

徐 私も最近、自ら思いを発信する形で新しい業務へのアサインが決まりました。HENNGEでは、上長に相談すると「じゃあやってみたら?」と背中を押されることが多いように思います。仮に失敗してしまっても、しっかりと考えて動き、最後まで頑張った「上品質な」失敗ならば絶対に次に活かせるから、失敗を恐れずどんどん挑戦しよう、という文化が組織に浸透していますね。

—挑戦する文化を生み出そうにも苦勞している企業が多いなか、HENNGEではなぜそうしたカルチャーが醸成できているのでしょうか。

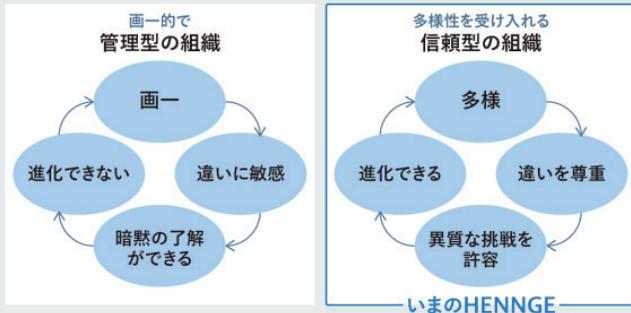
高須 偉い人も含め他のメンバーが好き放題やってるので、挑戦の心理的ハードルが低いのだと思います。新しい挑戦をする際に「出る杭として打たれてしまわないだろうか」と心配する必要がないんです。

組織の多様性が挑戦を促進している側面もありますね。組織が同質的だと暗黙の了解ができてしまい、新しい挑戦をしづらくなりがちです。一方でHENNGEでは、社内のグローバルメンバーが各国の文化を持ち込むことで、暗黙の了解が蔓延するのを防いでくれています（下図参照）。

—個々人が挑戦しやすい環境が整っているんですね。一方で、チームで働く際にはどのように物事を進めていくのでしょうか。

江連 チームで働く際のコミュニケーションは非常にフラットです。立場の偉い人と言われたからといって、メンバーが思考停止してしまうことはありません。社会人歴の長さに関わらず意見が尊重されるのは、HENNGEの良いところだと思います。

高須 メンバーがマネージャーの判断を仰



いで意思決定をせよ、ということはおそらく少ないと思います。メンバーもマネージャーも同じ目線で議論を行い、合議的に物事が決まることが多いですね。

それを可能にする工夫として、マネージャー陣はメンバーに伝える「No」の度合いを意識しています。「自分はNoだと思う」という自らの意見としてのNoを伝えることもあります。それは議論を深めるためのものであり、絶対ではありません。会社として回避しなければならないリスクがある時にだけ、絶対的なNoを伝えるんです。

ミゲル 絶対的なNoの場合も、率直に相談すれば代替案と一緒に議論してくれることが多くて。うちのマネージャーは本当に優しいんですね。

「あり方」を共有できていれば、ルールは要らない

—ここまでお話を伺い、社員の皆さんそれぞれの意思や個性が高いレベルで生かされていることを実感しました。一方で、そうした「百人百様」の状態どうやって組織が成り立っているのだろう、という疑問も感じます。

高須 HENNGEの組織は、緻密に設計された制度によって成り立っているわけではありません。「現場メンバーの方が最適解を知っているはず」という前提に立ち、ルールや制度を作り込み過ぎないようにしています。

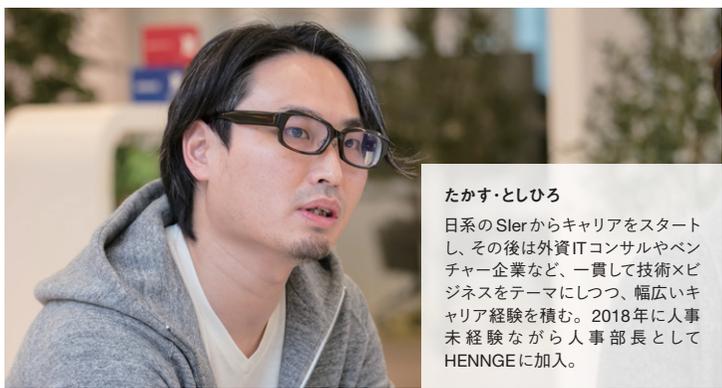
ルールを作らないのは一見非効率的に見えるかもしれませんが、キャラの立った多様なメンバーを型にはめてしまうと、本来は計り知れない各人のポテンシャルをこちらの期待値で制限してしまうことになります。この機会損失を避けるため、最低限押さえるべきところだけ押さえ、他の大部分はあえて空白にした組織運営をしていますね。

—ルールを設けずに組織が成り立っている…ますます不思議です。「押さえるべきところを押さえる」とは具体的にどういうことでしょう。

高須 ひと言でいえばHENNGEのメンバーとしての「マインドセット」、つまり「あり方」は広く共有されていると思います。

HENNGEは「こういう社会課題を解決しよう」「こういう世界を作ろう」という目標逆算型のMVV(Mission・Vision・Value)を定義していません。HENNGEのVisionは「テクノロジーの解放」ですが、これは「テクノロジーを開放し続けている状態」としての「あり方」と捉えた方がしっくりきます。ゴールはないですからね。

つまり大きな目標が組織をまとめているというより、皆で「あり方」を共有することで組織としてまとまっている気がしますね。目標から逆算した「do」ではなく、こうありたいという「being」で駆動している組織とも言え



たかす・としひろ

日系のSlerからキャリアをスタートし、その後は外資ITコンサルやベンチャー企業など、一貫して技術×ビジネスをテーマにしつつ、幅広いキャリア経験を積む。2018年に人事未経験ながら人事部長としてHENNGEに加入。

ると思います。だからこそ採用時には、「あり方」への共感是非常に重視しています。—型やルールではなく「あり方」で組織がまとまっているのです。その「あり方」はどのように定められているのでしょうか？

高須 実はここにもかつちりとした定義があるわけではないんです。Visionや行動指針などで基本的な概念は言語化されていますが、どれも抽象度は比較的高いんですね。

本質を大切にすれば、具体的なメリットはついてくる

—しかし目下組織が急拡大中の御社では、型やルールなしに組織運営を行う難易度は高まっていきそうですね。今後の組織運営について、お伺いできますか？

高須 社員数の増加や上場の影響によって、制度やフレームワークなどを導入していく可能性ももちろんあります。でもそれらはあくまで手段に過ぎず、最も大事なものは「あり方」であり、「あり方」自体が変わっていくことはありません。

私たちが大切にしている「あり方」は、どちらかというと本質的なことを謳っているものが多く、短期的には非合理的に見える場合も少なくありません。例えばHENNGEのValueは「Make Mistake Early」ですが、これは「テクノロジーを開放するには、自分たちがアーリーアダプターである必要がある」という考えのもと、失敗前提の「時期尚早な挑戦」を促すために掲げています。Valueを体

現すると社内で失敗が量産されるため、短期的には非合理的ですが、本質的な「あり方」としては組織に欠かせないものです。

一般的には、組織が拡大すると効率化や統制が重要視され、組織運営にも合理性が求められるていきます。HENNGEも組織が拡大し、「合理的な組織運営」に対するニーズが自然に高まっていく中で、短期的には非合理的でも本質的に大切な「あり方」を今後どう維持していくのかは重要なテーマです。

制度やフレームワークはそういった力学に抗い、本質的に大切な「あり方」を維持するための手段として設計していく想定です。

—将来を見越して設計している制度などはあるのでしょうか。

高須 大きなことはあまり考えていません。HENNGEでは「結果を狙い済ませて施策を打つ」というより、「本質的に大切なことをやると結果がついてくる」というパターンが多いように思います。

目に見える目のメリット・デメリットも大事ですが、具体的なメリットとデメリットを天秤にかけて意思決定をするのではなく、「これは間違いない大事だ」と思えるかどうかを大切にしています。

江連 最近だと、社内でメンバーの職能ランクが公開されましたよね。あれを実施した理由も、本質的に大切なことだったからですか？

—つまりHENNGEでは、全社員の給与ランクが公開されているのですか…？

HENNGEの行動指針「HENNGE WAY」

#1 変化を起し、早く失敗して学ぼう	#5 疑って制限するより、ログだけ取って信用しよう
#2 好奇心を忘れずに、勉強熱心であらう	#6 透明性のあるコミュニケーションを心がけよう
#3 情熱を持つ他のメンバーをサポートしよう	#7 多様性とインクルージョンを大切にしよう
#4 テクノロジーを愛し、仕事に取り入れよう	#8 自ら情熱を持って推進しよう

※こちらは「HENNGE WAY」原文の英語を意識したものです。

高須 公開されているのは職能ランクで、HENNGEでは柔道の帯をイメージしてベルトと呼んでいます。白〜プラチナベルトまであって、各ベルトが給与レンジと紐づいているので、結果的にメンバーの給与レンジも社内でオープンになっていますね。ベルトはその人にどういった能力があるかを表すもので、公開したかったのは、その人の職能やスキルの部分です。

今後メンバーが主体的に動き続けると、部門を跨いだコラボレーションもきっと増えるでしょう。ベルトが公開されていれば、初対面のメンバー同士でチームを組んでも「この人は黒ベルトだから、こうした仕事を頼んでできるな」とメンバー同士で期待値を調整できるメリットがあります。逆にその情報がないと、初対面のメンバーでプロジェクトに取り組む際に、チームワークを発揮するのが難しいはずですよ。

ただ、そうした具体的なメリットだけを追い求めて、ベルトの公開に踏み切ったわけではありません。ベルトを公開しただけで部門を跨いだコラボレーションが増えるわけではないですし、初対面のメンバーでチームが組みやすいことは成功要因の一つにすぎず、部門横断の活動を促進するには、また別の施策が必要かもしれません。

なので具体的なメリット・デメリットを比較し、短期的な合理性に基づいて意思決定を行うことは多くなく、むしろ「組織の公平性を長期にわたって担保するには、透明性は間違いなく高めていった方が良さだろう」という、もう一段抽象度の高い方針と言いますか、本質的な原理原則を大事にしています。ある種、具体的なメリットは、後からついてくると割り切っている部分はありますね(笑)。

密なコミュニケーションで、「違い」を組織の力に変える

—ここまで色々とお話を伺ってきましたが、「あり方」や「本質」など抽象度の高いキーワードが印象的です。若手社員の皆さんは、そういった抽象的なものを、どのように解釈し、普段の業務に取り入れているのでしょうか。

徐 私が本質について考える時は、「根本的に課題が解決されるかどうか」を考えることが多いです。業務で課題があった際に、その時のみならず、次回同様の問題が発生した際にも解決ができる仕組みを作れるよう心がけています。例えば、お客様に製品の使い方を伝えるドキュメントがあるのですが、その表現を改善する以前に、製品自体が直感的に扱えるものであれば、ドキュメントはいらなくなりますよね。

江連 本質が何か、自分が何を一番重視するかは人それぞれだと思います。例えば営業部では「売る」という観点での本質を大切に、売り方の改善や効率化などの取り組みに繋げている方も多いです。私は、社内の人が良い環境で働けると良いな、という思いが強いので、情報共有の方法などについて意見を出すことが多いですね。

HENNGEはそうした様々な視点を持つ社員が集まって、最終的に良い感じになっている会社なんだと思います(笑)。

—最終的に良い感じになるんですね(笑)。良い感じにならない会社もある一方で、HENNGEではそれがうまくまとまるのはなぜなのでしょうか？

ミゲル 組織が成り立つのは、コミュニケーションがしっかり取れているからだだと思います。個人々がただ自分の意見を主張するだけでは駄目ですが、HENNGEではお互いを尊重するコミュニケーションが取れているため、多様なメンバーが集まっても、組織として機能しているのではないのでしょうか。

徐 私も同感です。組織の根源に優しさがありますよね。

—主体的に動くことが求められる一方で、組織の根底に優しさがあるというのは、なんともユニークですね。では最後に、若手社員の皆さんの今後の展望について教えてください。

徐 3年間CSとして働くなかで、最近ではプロダクトの重要性に目が向くようになってきました。今後は今の製品を、もっとお客様に使っていただけるプロダクトにしていきたいですね。自分が行動を起こすことで、お

客様や他のメンバーに良い影響を与えられたら嬉しいです。

ミゲル 私は、会社をより良くすることに関わっていきたいです。すでに伝わっていると思いますが、HENNGEって結構いい感じの会社なんですよ(笑)。しかし人間が親しい関係性を持つのは150名までというデータもあり、今後は文化を浸透させるのも難しくなるかもしれません。そのなかでHENNGEの素敵なカルチャーをいかに保つか、というのは面白いチャレンジだと感じています。

江連 私も、社内の人たちがより働きやすくなるような取り組みに注力していきたいです。自分が心から好きだと思え、尊敬できる皆さんの役に立てることはやはり大きな喜びですね。

HENNGEには本当に様々な方がいるので、コミュニケーションがとても大切です。上手くいっている部分もありますが、中には課題がある部分があるのも事実です。特に部署横断のコミュニケーションにはまだ伸びしろがあると感じるので、そうした部分で何か役に立てたらと考えています。

編集部 今回の記事では、HENNGEの「百人百様」な組織の実態を紐解いてきました。

ルールや型で人を縛らず、各人の個性や可能性が最大限発揮される環境を整えることで、継続的にイノベーションが生まれる——そんな言うは易く行うは難すぎる組織運営が本当に成立し得るのか、直接お話を伺うまでは正直半信半疑でしたが、実際にHENNGEの皆さんにお会いし、そのお人柄やスタンスを肌身で感じることで、皆さんが「あり方」を共有されている様子が伝わってきました。

記事を通じて同社のユニークなカルチャーを皆さんにお伝えできたことを願う一方で、必ずしも論理的には説明し尽くせない彼らの「本質」は、皆さん自身の目や肌で感じていただくことで、より一層理解が深まるかと思っています。ご興味のある方は是非一度、説明会などに足を運んでみてください。



HENNGE 株式会社

HENNGEは「テクノロジーの解放」をビジョンに掲げ、1996年の創業以来、アーリーアダプターとして最先端のテクノロジーをいち早く試し、誰もが使いやすいサービスに落としこむことで、社会に還元してきました。現在はクラウドセキュリティ事業・HENNGE Oneを展開し、企業のSaaS活用を支援しています。また、HENNGEでは社員の20%が外国籍のメンバーで構成され、文化的にも多様な環境で、日々新たな挑戦が生まれています。





Goodfind
magazine vol.30