

他人の資源で急成長

注目企業

レッドハット | ソフトウェア開発

2018年3月2日（金）

オープンイノベーションの「使い手」として知られ、15年連続で増収増益を続ける。“コミュニティ”との巧みな連携でリナックスや他のオープンソースソフトウェアを商用化させている。限られた経営資源で顧客を増やす背景には、組織の透明性や実力主義など独特のカルチャーがある。

増収は63四半期連続に

●レッドハットの売上高推移（四半期ベース）



（写真=Chiaki Kato）

製品の原材料は誰でも手に入れられる無料素材。開発では社員だけでなく他社のリソースを徹底活用する。それで業績は15年連続の増収増益だ。

そんな都合のいい会社などあるはずがない——。そう思うかもしれないが、米国に実在する。無料のOS（基本ソフト）、リナックスの関連サービスを提供している米レッドハットである。

主力は企業向けのリナックス製品。最近は素早いアプリケーション開発を可能にするプラットフォームや、自社用のクラウド基盤を構築する製品が伸びている。通

信会社や金融機関、さらには証券取引所のようなトラブルが許されない環境でも同社の製品は採用されている。

1993年の創業以来、消費者向けのリナックス製品を提供していたが、2000年代初頭のIT（情報技術）バブル崩壊で苦境に陥り、企業向けにかじを切った。その決断が奏功し、企業向けリナックス製品の最大手として直近まで63四半期連続で増収を続けている。

とりわけここ数年の伸びは急だ。17年9～11月期の売上高は7億4800万ドル（約800億円）で前年同期比22%増。営業利益も前年同期比47%増の1億1800万ドル（約125億円）となった。増収記録が始まった時点と比べれば売上高は40倍だ。

同社の製品は、ソフトの設計図に当たるソースコードが公開されている「OSS（オープンソースソフトウェア）」を使ったもの。その上、自社で修正を加えた部分のソースコードも開示している。いわば、秘伝のレシピを公開しているようなものだが、ライセンス料を取らずに持続的な成長を続けている。

リナックス定額サポートで成長

その背景にはOSS特有の事情がある。

リナックスが登場しておよそ30年。当初は信頼性や安定性に不安を持つ企業も存在したが、最近ではコスト面で優位性のあるリナックスを採用する企業が増えている。もっとも、バグの修正などが不定期に実施されるため、精通した人材がいないと使いこなせないのが実態だ。

その中でレッドハットは企業向けリナックス製品を出した02年以降、年間契約料で更新対応など全てをサポートする仕組みを導入、企業がリナックスを導入する際のハードルを下げた。

加えて、OSSの拡大も成長の追い風になっている。

「イノベーションはOSSの上で起きている」。ジム・ホワイトハーストCEO（最高経営責任者）が指摘するように、インターネット企業が提供している破壊的なサービスの多くはリナックス上、あるいはリナックスをベースにしたOSSの上で作られたものだ。

クラウドが一般化する中で、アマゾン・ウェブ・サービス（AWS）のようなパブリッククラウドと自社内で運用する従来のITシステムや自社運用のクラウドを組み合わせ、システムを効率的に活用したいというニーズも増えている。レッドハットのリナックス製品は様々なパブリッククラウドで提供されており、同社の製品ならどんな環境でも同じように使うことが可能だ。

迅速な開発・運用体制の構築、多様化するシステム環境への対応——。この流れに対応するため、レッドハットは00年代後半以降、積極的な買収で機能を追加してきた。基幹製品のリナックスが拡大している上に、開発・運営ツールなどリナックスをベースにしたソフトウェアも伸びている。「アクセス可能な市場はとてつもなく大きい」と上級副社長兼製品・テクノロジー部門のポール・コーミア社長は自信を見せる。

それでは、冒頭で触れた「他社のリソースを徹底活用する」とはどういうことか。レッドハットは企業向けリナックス以外にも製品を数多く出しているが、全てオープンソースコミュニティで開発されたものだ。オープンソースコミュニティとは、OSSの開発や改善、情報交換などを目的に世界中のメンバーが主にインターネットを介して集まるコミュニティのことだ。

OSSの開発は通常、エンジニアや企業がプロジェクトを立ち上げ、賛同した人々が手弁当でコード作成を分担する。完成したソースコードは公開され、自由に使用される。フィンランド出身のリーナス・トーバルズ氏が開発し、無数のエンジニアが参加したリナックスはその最たる例だ。

全て他社エンジニアと共同開発

レッドハットは、こうしたオープンソースコミュニティを製品開発に取り込んでいる。

「開発は、まず『顧客を探せ』と言うところから始まる」（ホワイトハースト CEO）。アプリケーションの開発を効率化する「仮想化」と呼ばれる技術に対応する必要があったとする。その場合、レッドハットは10人のエンジニアを出して自力で開発するのではなく、そういったサービスを必要としている企業に声をかけ、コミュニティを作り、自社からは2～3人を送り込む。

コミュニティはレッドハットが主導的に立ち上げる場合もあれば、他社が進めるコミュニティにエンジニアを参加させることもある。当初は見送っていたコミュニティでも将来性があると判断すれば一気にエンジニアを参加させることもしばしばだ。コミュニティの力を借りて技術革新を加速させるため、米グーグルのように自社向けに開発したコードをあえて公開するという動きも少なくない。

コミュニティの住人ともいえるレッドハットはその回し方にたけている。

「OSS開発の90%以上は失敗する」といわれるように大半は途中で頓挫する。コミュニティは出入り自由で、見ず知らずのエンジニアがやりとりするうちに空中分解するためだ。

「3人のエンジニアで始めて、6カ月後にお互いを嫌いになるというのがよくあるパターンだ」。レッドハットが15年に買収したIT自動化ツール、Ansible（アンシブル）のコミュニティを管理しているグレッグ・デキーニンスバーグ氏はOSS開発の難しさについてこう語る。

うまく回す秘訣は、端的に言えばガバナンスと透明性だ。

例えば、アンシブルのコミュニティでは参加者に求める行動規範を明確に定めている。そこでは、嫌がらせや不適切な態度を取った時の対応から「思いやり」や「忍耐」「礼儀」といった相手と接する時の心構えまで書かれている。規範に抵触する参加者がいれば警告、それでもやめなければメンバーがやりとりするメールのリストから外すこともある。

説明不足ならCEO指示も無視

透明性も不可欠な要素だ。エンジニア同士で意見が食い違った場合は議論による解決を促すが、それでも決まらない場合は中核メンバーが決断する。それを支えているのは意思決定プロセスの透明性である。

参加者が自分の意見を主張する場を作り、議論の過程でそれぞれの意見に真摯に向き合うことで、最終決定が望んだものでなくても参加者が従う可能性は高まる。逆に、透明性が欠けると不信感でコミュニティを去り、プロジェクトそのものが瓦解しかねない。

「（全員の意見を聞くのは）正直言ってうんざりする作業だが、それがコミュニティをうまく回すための一番の方法だ」（デキーンスバーグ氏）

実は、レッドハットの社内も同じ原理で動いている。

米デルタ航空という大企業のCOO（最高執行責任者）からレッドハットに転じたホワイトハーストCEOはそのカルチャーに衝撃を受けた。



レッドハットを率いるホワイトハーストCEOの前職はデルタ航空COO。当初は独特なカルチャーに衝撃を受けたという（写真=Robert Schultze）

移籍後すぐ、部下にある調査を命じ、数日後に進捗を尋ねてみると、部下は全く作業をしていない。理由を聞くと、「ああ、あまりいいアイデアだと思わなかったのでやめておきました」。ある会社の買収を決めた時も、なぜその会社を買うのか、なぜそれをもっと早く説明しないのかと社員から突き上げを食らった。

「『これは集団的な不服従だ』と思わず妻に言ったよ。でも、今から振り返れば、目的をしっかり説明しない私に問題があった」。ホワイトハースト氏はCEOに就任した当時のことを苦笑交じりに振り

返る。トップダウン型の組織で、正確な運航と効率性が重要視される航空会社と、イノベーションが全てのソフトウェア会社では天と地ほどの違いがあった。

会社のメールシステムをグーグルのGメールに切り替えた時には、なぜGメールを採用するのか社内で大論争が巻き起こった。トイレの手洗いに使うペーパータオルをハンドドライヤーに変えようとした時も、なぜ利用者の意見を聞かないのかとの声が噴出した。何かあるたびに、なぜこういう決定を下したのか、どういう意味があるのかを丁寧に説明しなければならない。

「透明」「公平」が事業のスピードにつながる

●レッドハットのオープンソース活用の原理原則

.....
オープンなやりとり アイデアと情報は惜しみなくシェアしよう

.....
全員参加 誰もが発言する権利を持っている

.....
公開は素早く 失敗が早いほどカイゼンも早い

.....
実力主義 最善のアイデアが勝つ組織にすべし

.....
コミュニティ 大きなことをしたければ積極活用が吉

レッドハット流の“輸出”も

経営の重要事項を決断するのは経営陣である。社員が反対しようが断行する時はする。ただ、その前に可能な限り情報を共有し、意思決定プロセスの透明性を図ろうと常に努力している。

役職や肩書はあるが、オープンソースコミュニティの世界と同じく年齢に関係なく優れたコードを書く人間、優れたアイデアを出した人間が評価される。部門のマネジャーはケアしているが、こうしたカルチャーが合わずにやめていく人間も当然いる。

最近では、独自のガバナンスなどソースコード以外のノウハウまでオープン化し始めている。

Open Decision Framework——。レッドハットは16年6月、透明性、顧客中心主義など同社が大切にしている原理原則と、オープンな意思決定を成立させるための方法論を公開した。「どうすればレッドハットのようなオープンでスピード感のある組織を作れるのか」という問い合わせを顧客から数多く受けるようになったためだ。

17年6月に米ボストンに開設した「オープンイノベーションラボ」も、レッドハットのカルチャーや流儀を顧客に広める上で一役買っている。企業の担当者が数週間から数カ月、常駐して最新のソフトウェア開発手法を学ぶ場だが、顧客にレッドハット流をたたき込む場でもある。「顧客のカルチャーを変える触媒」。グローバルサービス担当のジョン・アレッシオ副社長はイノベーションラボをこう位置づける。

オープンソースコミュニティのカルチャーを強みに成長を続けているレッドハットだが、ここに来て悩みも抱えている。社員の急増だ。原理原則を明文化したのはその対応でもある。

レッドハットは過去10年、技術の変化に対応するために10社以上を買収した。08年に2500人だった社員数は1万1000人を超えるまでになった。

積極的なM&Aを繰り返し社員数も急増した

●レッドハットの主な企業買収と社員数

		社員数
2002年	企業向けにEnterprise Linuxの提供開始	500人
2006	JBoss（Javaアプリケーションサーバー）買収	
2008	Qumranet（仮想化技術）買収	2500
2010	Makara（PaaS ^{注1} ）買収	3000
2011	Gluster（ストレージ）買収	
2012	FuseSource（メッセージングソフト）、Polymita（ビジネス	4500

	プロセスマネジメント）、ManageIQ（クラウド管理）買収。 OpenShift Enterprise ^{注2} の提供開始	
2013	Red Hat OpenStack Platform ^{注3} の提供開始	
2014	Inktank（ストレージシステム）、eNovance（OpenStack関連サービス）、FeedHenry（モバイルアプリ開発プラットフォーム）買収	6000
2015	Ansible（ITの自動化サービス）買収	
2016	3scale（API管理）買収	
2017	Codenvy（ソフトウェア開発ツール）買収	1万1000

注1：Platform as a Serviceの略。ソフトウェアを動かすプラットフォームをクラウドベースで提供すること

注2：迅速なアプリケーション開発環境を提供するプラットフォームサービス

注3：自社システム内にクラウド環境を構築するソフトウェア

古参社員には“新入社員”が増える中で組織に連綿と流れるレッドハットのカルチャーが薄れているという危惧がある。一方、新たに加わった社員にも、独特のカルチャーの中で疎外感を持つ人が増えている。レッドハットはアイデンティティーを問い直し、伝える必要性に迫られていた。

「なぜそういうカルチャーになったのか伝え切れていなかった。そもそもを知らなければ、売上高を追求するうちに理念からかけ離れていく」。上級副社長兼最高人事責任者のデリサ・アレキサンダー氏は打ち明ける。

外部のリソースを活用することで新たな製品やサービスを生み出す「オープンイノベーション」。取り組もうとしている日本企業は無数にあるが、レッドハットほど実際の製品開発に結びつけている企業はほとんどない。

もちろん、ソフトウェアはオープンイノベーションに向いている。コードをモジュール単位に分解しやすい上、コミュニティに参加するエンジニアがユーザーであることが多く、彼らが開発に参画するインセンティブがあるためだ。それに対して、通常の事業はソフトウェアのように開発対象を分けやすくはなく、外部の協力者のインセンティブも見えにくいことが多い。

ただ、ビジネスのスピードが加速する中、自社のリソースだけで成長していくのは難しくなりつつある。いかにして他社と協業し、イノベーションを起こすか。いかにして他社を巻き込んだエコシステムを作り上げるか。企業が競争を勝ち抜く大きな条件になっている。

レッドハットはある意味で極端だ。だが、彼らの方法論やカルチャーは日本企業にこそ必要なものだ。

(ニューヨーク支局 篠原 匡)