



## **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3部

みんなでサイボウズを語る

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3部 みんなでサイボウズを語る
[決算期]	2020 年度 通期
[日程]	2021 年 2 月 27 日
[ページ数]	33
[時間]	15:40 – 16:41 (合計：61 分、質疑応答：61 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	8 名 代表取締役社長 青野 慶久 (以下、青野) 取締役副社長 山田 理 (以下、山田) 執行役員 営業本部長 兼 事業戦略室長 栗山 圭太 (以下、栗山圭太) 執行役員 開発本部長/サイボウズ・ラボ株式会社 代表取締役社長 佐藤 鉄平 (以下、佐藤) 執行役員 経営支援本部長 林 忠正 (以下、林)

執行役員 ビジネスマーケティング本部長

林田 保 (以下、林田)

執行役員 人事本部長 兼 法務統制本部長

中根 弓佳 (以下、中根)

コーポレートブランディング部長 大槻 幸夫 (以下、大槻)

## 質疑応答

---

**山田**：第3部で最後のパートになりますけれども、みんなでサイボウズを語るというところで、1部、サイボウズの会社を語って、2部のところでサイボウズ自身をご説明させていただいて。2部であった内容などを踏まえて、もっとここを聞きたいというところをぜひやってもらいたいなど。一応、株主会議なので、議論をしていく意味ではメインパートになるかなと思いますので、ぜひ、まだ質問されていない方、受付していますので、随時質問していただければと思います。



**四宮 靖隆 さん**

**栗山 克 さん**

こちらの回答するメンバーは、社長の青野と、あとはゲストとして株主の方を2名お呼びしています。四宮さんと栗山さん、よろしくお願いします。

**四宮**：よろしくお願いします。

**栗山克**：よろしくお願いします。

**山田**：じゃあ、簡単に四宮さん、栗山さん、自己紹介をよろしくお願いします。

**四宮**：はい。皆さん、こんにちは。四宮と申します。今日はよろしくお願いいたします。簡単に自己紹介させていただきますと、私、ジョイゾーという会社の代表をやっております。どんな会社かというと、kintoneの専業でシステム開発をやっている会社なので、私自身、株主でもあり、会社

自体はサイボウズさんのパートナー企業というかたちでずっとやらせていただいているのですけれども。実は私、サイボウズさんの株って、本当、去年初めて持たせていただいたっていう。

**山田**： そうなんだ。

**四宮**： はい。だから、今までもうずっと本当に 20 年近くサイボウズさんと実はビジネスをやらせていただいているんですけど、なんか持ちちゃいけないのかなとかいう感覚があったんです。サイボウズさんとかも kintone でクラウドに完全にシフトするっていったときに、青野さんの思いにもすごく共感をして、やはり私も一緒にクラウドビジネス、クラウドイシューを広げていきたいなという思いがあったので。そのときに本当に仲間としてというか、一つの仲間としてより絆を強めるっていう意味で、株を持たせていただくっていうのもいいじゃないかなと思って、今回、ちょっと株主にならせていただいたという経緯であります。

今日はよろしくお願いします。

**山田**： よろしくをお願いします。では、株主の栗山さん。

**栗山克**： 栗山と申します。化学系の製造メーカーで研究開発段階の品質保証等をやっております。IT っていう観点ではジャストユーザーです。ただ使うだけの側です。残念ながら自社にはサイボウズさんの製品は入っていないんですけども、個人的にサイボウズさんの組織に対する考え方にはすごく興味があって、それで Cybozu Days とかにも講演を聞きに伺わせていただいたりしております。

株主になったきっかけなんですけども、ホリエモンさんが出ていたチームワーク経営シンポジウムが 2018 年にあったかと思うんですけども、それに応募したんですけど、抽選に外れて駄目だったと。じゃあ、株主になって、株主総会があとにあるので、自動的に参加できるというのを書いてあったのを見たので、これは入場券代わりに株主になろうということで株主になりました。

翌年は無事、抽選がなかったので参加でき、今日はこういうかたちでセッションに参加させていただけるということになって非常にありがたくて、お買い得な入場券だったかなと思っております。今日はよろしくお願いいたします。

**山田**： よろしくをお願いします。ありがとうございます。はい。次にいっていただいて、今日のアジェンダのところ。そうですね、もう 2 部でひととおり説明させていただいたところもあるんですけども、3 部は株主総会で決議をしようと思っている企業理念についてと、次期取締役候補の選任と、株主還元施策と、この三つに対して、この辺を中心に質疑応答っていうのをしていきたいなと。

質疑応答は堅いですね。ざっくばらんにお話しさせていただきたいなと思っています。

## 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



一つ目が企業理念。Purposeとして「チームワークあふれる社会を創る」、Culture、文化として「理想への共感」、「公明正大」、「多様な個性を重視」、「自立と議論」と。

今までこの企業理念が一番大事だと言っているながら、株主総会で決議するっていうことはしてなくて。おっと待てよと、株主の方もチームとして自分たちがここに主体となって一緒にやっという、チームワークあふれる社会を創ろうって言ってもらっている方に集まってもらっているにもかかわらず、一番元となるものを株主総会で諮っていないってなんでだったのだろうかというところがあった。

それは世の中の会社はあまり諮っていないかもしれないですけど、いったんこれで僕らは株主総会で諮りましょうということで、今回、こういうかたちで議題に上げさせていただいています。

# 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。こんな状況でよくまあ、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ず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だけです。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  
代表取締役社長 佐野 雅久  
取締役社長 田村 博 (取締役代行) 子  
取締役 堀 隆也 (取締役代行) 子

株主会議2021  
サイボウズと語る一日  
2021年2月22日(火) 14:00~17:00  
開催形式: 定例会議

二つ目。これが話題になって、今日何度もご説明させていただいていますけれども、次期取締役候補を社内公募したところはもうプロセスもあるんですけど、17名を取締役候補として挙げました。

簡単にいうと、このお詫び広告の内容とは少し趣旨のところがずれるかもしれないですけど、本質的には自分たちが透明、ガラス張りの経営でやってきて、質問責任、説明責任、みんな社員一人一人がそこに対して、積極的に自分が聞きたいことは聞く、答えないといけないことは答えないと聞けない人が答える。それを透明なところでやっていると。

こういうプロセスがもうすでにできているのであれば、有識者が、知見がある人が意見を言って、その人たちが決めるとか、誰かがガバナンスっていうか、確認、監視するとか。この機能っていうのは別に取締役っていう偉い役職を持って誰かを選んでそこに集中させる必要はないやんと。全員100人いたら100人全員が、1,000人いたら1,000人が取締役のつもりで参加していたら、取締役っていうのは実はそこまで大きな権限、権力はなくていいんじゃないか。

だったら、なりたい人、理想に共感しているなりたい人になってもらっていいんじゃないかというかたちで、今回17名の自分でやりたいといったメンバーを候補者に挙げました。これが2番目の議題になります。

## 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



3番目が株主還元。株主還元は、長期でサイボウズの株を持っていただきたいということですね。

何年か前から基本的には配当で、長く持っていれば持っているほど何か還元があるってということで、株主に関する還元は配当を中心に今までやってきてはいるんですけども。それとはまた別にお金だけでサイボウズの株を持っていたら儲かるだけではなくて、僕らがやりたいことはチームワークあふれる社会を創りたいということなので、それに対して貢献しているとか、なんらかのかたちでその報酬として自分も参加している、そこにいるのだという一体感なのか分からないですけど、そういうところも報酬としてあってもいいんじゃないのか。

そんな観点から、もちろん配当は継続的にやっていっています。業績もいいので増やしては行っていますけれども、それ以外の株主還元も考えていきたいなど。そういうところも含めて、株主還元について、一つ議題に上げさせていただいています。

以上が今回の3月28日の株主総会での議題になります。それについて今日は議論していきたいと思います。長くなりましたけれども、そこからの次。ここから役員の紹介。

じゃあ、今日、回答者として参加してもらっている各役員、本部長の執行役員のメンバーを紹介したいと思います。まずは栗山さんから簡単に。

**栗山圭太**：はい。営業本部と事業戦略室を担当しております栗山です。よろしくお願いします。

**山田**：よろしくお願いします。じゃあ、鉄平さん。

**佐藤**：開発本部とそれからサイボウズ・ラボを担当しております佐藤鉄平と申します。よろしくお願いいたします。

**山田**：よろしくお願いいたします。じゃあ、忠正さん。

**林**：はい。経営支援本部で財務経理とそれから経営企画の責任者をしております、林忠正と申します。よろしくお願いいたします。

**山田**：よろしくお願いいたします。じゃあ、林田さん。

**林田**：はい。マーケティングを担当しております林田といいます。よろしくお願いいたします。

**山田**：よろしくお願いいたします。すみません、中根さん。

**中根**：人事と法務と担当しております中根と申します。よろしくお願いいたします。

**山田**：よろしくお願いいたします。じゃあ、大槻さん。

**大槻**：広報を担当しております、コーポレートブランディング部の大槻と申します。よろしくお願いいたします。

**山田**：よろしくお願いいたします。そうなんです。うち、役員に栗山っていうのがいて、2万5,000人の株主の中からわざわざ栗山を呼ぶのはなんでなんや。栗山、栗山で。よろしくお願いいたします。はい。じゃあ早速いただいている質問に回答していきましょうか。

じゃあ、質問を映していただいているですか。質問集。そうですね。カテゴリで一応あって、これ上から面白そうなやつをピックアップしていったりしているんですけど。何か答えたのがあったら答えていてもいいんですけど、一番上のやつからいってみましょうか。取締役社内公募についての質問。

	94	取締役社内募集	株主会議を視聴して、御社の株式保有への関心がわいてきました。取締役の公募において、12月3日の記事では「「取締役」という権限を法律上は与えられながらも、これを手続き的な場面以外で使わない、強い心が求められます。」と発表されています。手続き的な場面以外で使わない取締役ということの意味を教えてくださいませんか。 会社法では取締役は法的責任も伴います。そのあたりの責任を今後会社としてどのように進めていくつもりかご所見をお伺いしたいです。
---	----	---------	--

株主会議を視聴して、御社の株主保有への関心が湧いてきましたと。素晴らしいです。ありがとうございます。取締役の公募において12月3日の記事では取締役という権限を法律上は与えながらも、これを手続き的な場面以外で使わない強い心が求められますと発表されていますと。手続き的

な場面以外で使わない取締役の意味を教えてくださいませんか。会社法では取締役は法的責任を伴います。

その辺りの責任を今後、会社としてどのように進めていくつもりかご意見を伺いたいですところなんですけども。まずこれ、取りあえず中根さんとか。いったん中根さんについてみようかな。

**中根：**くるかなって思っていました。

**山田：**くるかなと思っていた。

**中根：**こんな質問もあるんじゃないかと思ひまして。この1年、私自身もいろいろ思考していきたくないという思いもあり、私も立候補させていただきました。

**山田：**中根さんはそうですね。候補です。

**中根：**はい。そうですね。会社法では取締役は法的責任も伴います。おっしゃるとおりで、会社法上の取締役の責任は負います。負うこととなりますよ、ということを立候補してくれた皆さんにも認識していただいた上で、覚悟して取締役にはなっていたらこうと思っております。

ただ、この手続き的な場面以外で使わないというのは何かといいますと、ここにちょっととらわれるというより、この取締役会で最終的に決定する以前にもっと透明性を高めて、この決定に直接的に1票を持つ人であっても、持たない人であっても意見がある人はその意見を正直に言って、そこで十分議論をしようというのが事前の大前提としてあります。ですので、そこで議論がされていない状態のものが取締役会の最後の決定に上がってくることがないと思っています。

ですので、手続き的な場面というよりも、それ以前にちゃんと議論しておこうよというのが今回の趣旨であります。

**山田：**ありがとうございます。

**中根：**というのでよろしいですか。

**山田：**ありがとうございます。そうですね。なんかもう普通に議論はその前にしてて、それが取締役の役割であろうが、例えば新卒の社員であろうが、誰であろうが質問することはもういつでもできたりする状態にはしてて、そこで意思決定してるのはそっち側で話をしておきましょうと。

これ、株主として、今のたぶん多くの株主の方、今日は質問もいただいていたんですけど、不安ですと。そんな決め方、そうは言いながらも大丈夫なんかというところを聞いたり、言われた

りしているところもあるんですけど。ここは四宮さん、いかがですか。今の回答を聞いて。この取り組みに対して。

**四宮：**そうですね。最初にやっぱり取締役を社内公募するっていうのを聞いたときには、サイボウズさんならやりそうだなっていうのが第一印象ではありましたけど。そうですね。

ちょっと逆に質問っていうか、聞きたいなというのが、サイボウズさんでは基本情報共有全てオープンにしているっていうところと、ものすごく議論をするっていうのを大事にしているのかなと思うんですけど。議論っていう、基本的には例えば kintone 上だけで済ませているのかとか、いろいろな議論、例えば 1,000 人もいるといろいろな意見が出てくると思うんですけど、それを最終的にどうやって取りまとめていくのかって、着地点まで持ってっていくのかっていうのを。その場所と、今やり方っていうのはどうなっているのかなと。

ここがしっかりしていれば、今言われたみたいな最後に取り締役まで上がってくる前に全ての議論が終わっているっていうところはすごい安心できるし、納得できるのかなと思ったんですけど、その辺どうかなと思いました。

**山田：**青野さん、何か補足あります。今の。

**青野：**今、答えですか。どうするんでしょうね。もう本当チャレンジなんですけど、何か取りまとめないといけないなって思う人が出てきたら、その人にリーダーシップを発揮してもらいんですよね。その人はやっぱり問題意識を持っていると思うんです。これみんなばらばらだから、これちょっとまとめとかないとよくないと思った人が、おい、ちょっとみんな聞いてくれと。こんな感じでまとめておきたいと思うんだけど、どうって。またばつと意見が集まってきて、それで進んでいくみたいな。

そこに、必ずしも権限が必要だとはやっぱり思っていないんですよ。いいこと言うじゃんと思ったら、もう全然権限なくても新入社員でもあっても、いいこと言うじゃんと思ったらそれで進んでいくような、そんな組織をイメージしていると思うんですよ。逆にそういう人が出てこなかったら、もうとっちらかしたまんま。

**山田：**そうですね。ばつといろいろな情報が流れたままになっちゃう感じに。

**青野：**そうそう。誰かまとめてよ、みたいな感じになるかもしれませんね。

**山田：**今、同時に意思決定のメカニズムっていうか、そっちはそっち側で、社長 10 人化計画じゃないけど、どんどん委譲するっていうわけではないけど、意思決定を分散させていくと。そのこのとこ

ろですごく大事になってくるなって思うのは、オープンなところで助言プロセス、誰からどんな意見を聞く。

それに対して、ちゃんと決める人が説明責任を果たす。こういうのを繰り返していったりすると、ひょっとしたら誰かが、決めるべき人というのがなんとなく周りから、あの人こういうカテゴリのものに対して、あの人に決めてもらったほうがいいんじゃないかとか、なってくるかもしれない。

ひょっとしたら自分が決めるべきだとかと思うかもしれない。そういうのが片側で組織のメカニズムは同時にやっていったりはしていて、僕らもまだ模索していていますね。はい。ありがとうございます。

青野：ありがとうございます。

	66	取締役社内募集	株主として、1社会人としてサイボウズの取組・チャレンジを楽しみにしています。 取締役社内公募についてです。 取締役に新任された方は、 ・人事異動の決定権 ・執行権（業務命令） ・所属部署（新任前後での異動） どうなりますか？  と言うのも、入社2年目の取締役に新任した場合、同部署の部長に命令や指示されるものが一般的。  新任取締役に課長や部長に対して、業務命令・執行・異動をする事が違和感があります。 ぜひ、生の声でお聞かせ頂きたいです。
---	----	---------	---

山田：続いて、次の質問。そのまま取締役候補についての質問の画面に移してもらっていいですか。質問番号でいうと66番、その下の下ぐらいの。それですね。株主として一社会人としてサイボウズの取り組み、チャレンジを楽しみにしています。

取締役社内公募について、取締役に新任された方は人事異動の決定権、執行権、所属部署とかはどうなりますか。というのも入社2年目の取締役に新任した場合、同部署の部長に命令や指示されるのが一般的と、新任取締役に課長や部長に対して業務命令、執行、異動することが違和感があります。生の声でお聞かせいただきたいですと。

そうか。ひょっとしたら今のところでもうすでに回答になっていたかもしれないんですけども、実際にはその場所で取締役が1票入れて、物事が決まっていってということはない。そこでいきなり決まるということではなくて、前の段階のところで決まっていて、そのプロセス、ちゃんと理解してくれて、そこに承認するっていうかたちになるので、今みたいな問題は発生しないと理解していますと。

**青野**：今のところでいくと、人事異動の決定権はないですと。執行権も特にありませんと。ある意味、めっちゃ持っているかも分かりませんがね。自分が何やってもいい。所属部署も何も変わりませんと。そんな感じですかね。

**山田**：そうですね。何も変わらない。

**青野**：何も変わらない。

**山田**：何も変わらない。あと、どこかで質問で報酬というのもあったのですが。報酬も変わらない。

**青野**：報酬も変わらない。もっと言うと人事異動の決定権なんかはどっちかというは今もうサイボウズの社員は一人一人が持っている感じですよ。自分で行きたい部署とか言えるし、給料いくらくれっていうのも主張できるし、場所、どこで働くというのは、東京オフィスですけど、大阪行きたいですっていうのも勝手にしてっていう感じでもんね。

**山田**：中根さん、人事異動のやつとかって今、仕組み、どんな感じでやっているんですって。

**中根**：人事異動は、本人から希望してこんなチームに行きたいですっていうケースもあれば、もちろん上司っていうのかな、その人材マネージャーのメンバーだったり、あるいは別部門のチームのメンバーがここについてみたらどうか、うちのチームに来ないとかっていうことで人事異動が発生するケースはあります。あるんですけども、基本的には本人も含め、誰でもが人事異動したいですとすることができて、受け入れる部門がぜひということになれば、異動が成立というかたちで進んでいます。

**山田**：そんな感じの取り組みも。

**中根**：そんな感じですね。

**青野**：人気のない部署から人が逃げていく。

**山田**：そうですね。人気のない部署から人が逃げていく。

**中根**：そうですね。

**山田**：怖い会社ですね。

**中根**：なので、転居を伴う強制転勤みたいな、そんなものは一切ないですね。

**山田**：ありがとうございます。そういう訳分からないことをしていると。次いきましょうか。何かありますか、見て行って。これちょっと答えたいとか、答えてほしいとか、こちらで。栗山さんとか見ていて、この質問。

**栗山克**：まだちゃんと見ていなかったの。

**青野**：ご自身のご質問でもいいかもしれません。

**山田**：栗山さんって株主の栗山さん。

**栗山克**：はい。

**栗山圭太**：ちょっと反応しましたよ。

**栗山克**：どうなんだろうな。

**青野**：いかがですか。

**栗山克**：ちょっと見てみます。

**青野**：全然、取締役以外のものでも。

**栗山克**：さっきの、社内でオープンで議論をいっぱいしてて、その中でいろいろな事項が決まるのでっていう、その肌感覚っていうのはなかなか外の人間的には分からないのかなとか。それは中根さんおっしゃってみたいに、本当にうまくいっているんだったら、たぶん今やられているような社内で取締役を募集するっていうのも機能するのかなと思うのですが。外側から見ると、そこがどんな感じなのかなっていうのをもう少し知れるといいのかなって。

**青野**：説明できるかな。どんな感じで議論して決まっている。

**山田**：誰か答え。

**林**：じゃあ、いきますか。

**山田**：はい。忠正さん。

**林**：はい。経営支援本部の林です。経営会議の事務局を担当させていただいています。サイボウズの経営会議は基本的には誰でも参加できるようになっています。Zoomで参加するのもいいし、リアルで開催しているときには見に来ていただいても大丈夫な感じになっています。

その日によって議論される内容は、前日にはこんなテーマで議論されますよと、皆さんに告知がグループウェア上でされて、当日議論された内容は夕方ぐらい、遅くても次の日の午前中ぐらいには

誰が何をしゃべったレベルで、皆さんに議事録のかたちで共有されるので。だいたい今誰がどこで何を考えているのかっていうのの大枠は社員の皆さんがつかめるようになっていないかなと思います。

**青野：**プロセスまで結構オープンになっている感じですかね。なので、もちろん何か経営会議とかで決まるんですけど、いつでも待たがかけられるというか。待た、みたいな。それ、前提の数字間違っていますよ、みたいな突っ込みを入れられたりとか。

**栗山克：**例えば、自分とは直接関係ない部門の方がこうだって言っているのに対して、いや、そうじゃないですよっていうのはなかなか自分の会社だと特に言えないのかなって思うんですけども。そういうようなものも全うな意見だったら、そうか、ごめんね、おまえの言うほうが正しいね、みたいな。そういう感じになるんですか。

**山田：**全うでもなくても結構ね。大槻さん、そうだよ。

**大槻：**その振り方。そうですね。今回の新聞広告なども社内から幅広くマーケ部署以外からもご意見いただいて、その中でやっぱり気づきとかもあって表現を改善していく部分もあったり、そこはすごくありがたいプロセスになっております。

**青野：**そういう意味では、今回の取締役が3名のおじさんだった件とあっていうのは、もう社外からたたかれる前に、社内から結構たたかれる。それを受け取った上で、やるかやらないかはその担当する人が判断して決めてください、みたいな感じですかね。

**栗山克：**分かりました。はい。ありがとうございます。

	38	取締役社内募集	取締役の社内公募で、社内からどれくらいの賛成意見と反対意見があったのか知りたいです。また、印象的なエピソードがあったら教えてください。
---	----	---------	---

**山田：**もう1個それに関わるというか、1個質問が来ているのが、取締役の社内公募、社内から賛成意見、反対意見ってどんな意見がありますかって質問が来ているんですけど。この辺って僕はあんまりよく分からないんですけど。自分たちがこれでいってって進めていっているけど、うちの社内でもたぶんいろいろな賛否両論あったんじゃないかと思ったりするんですけど。その辺、反対意見とか、印象的なエピソードみたいなものって何かありましたっけ。うちの社内。

みんな賛成なのかな？こんな訳分からないことを。うちの社内でも、基本的にはまた訳分からないことをやりだしてっていうところはあったとは思うんですけど。

**青野：**ネガティブな反応とか。

**山田**：大槻さんとか何か。

**大槻**：取締役に関してですか。

**山田**：そうそう。取締役の社内公募に関して。

**大槻**：そうですね。基本的にはまず、取締役って何だというところからみんな知らなかったの。

**山田**：なるほど。うちの社内的にも。

**大槻**：そうですね。社内。そうですね。社外ですか。

**山田**：社内。うちの社内でも賛否両論があったんじゃないかって。

**大槻**：そうですね。なので、取締役の存在、何をしているかも分からないので。何のためにやるんだというところから、もうずっとみんなが議論している場面が多かったかなと思います。意味が分からないというか。

**山田**：じゃあ、そんなに何か、すごい反対というかもあんまりなかったのかな。

**青野**：それでいくとやはり、林田さんのところ、ビジネスマーケティング本部の人が食いつきが早かったですよね。どんどんと手が挙がったものね。

**林田**：そうですね。やっぱり取締役、なんて言うんでしょう。あえて取締役として何もしない気がある人はぜひ立候補してくださいってお伝えしたら、たくさんの方が立候補してくださいました。

**青野**：面白そうだったら食いつく人種の人がああ辺にいるっていう。

**山田**：確かにね。逆に言ったらそれ、立候補する人、やる意味あるんですかと。報酬も増えないのに、リスクだけあってやる意味あるんですかっていう感じの意見はありましたけど。でも立候補した人に聞いてみたら、いや、こんな面白いことに参加しない手はないでしょうって言って参加する人が、手を挙げた人が何名かいたっていう。

**林**：僕、この議論のプロジェクト入らせていただいていたんですけど、もっと 50~60 人ぐらい手挙げてくるかなって思っていたんで、意外に少なかった。

**山田**：逆に言うと 17 人で少なかった、と。僕なんか誰も手挙げへんかなと思ったから、17 人挙げたからびっくりしましたけど。

**林**：どっちの予想も外れて、ちょうど真ん中に。

**山田**：真ん中ぐらい。栗山さんとか、こういうの、こんなんをやりだすって、どうですか。端から見ていてというか、株主として見ていて。

**栗山克**：いや、すごいなとただただ思う感じで。いろいろ新しいことをやると、新しいことをやり疲れみたいなことって結構あるんじゃないかなと。カリスマの経営者がずっと旗を振っているんだけど、社内はみんな置いてけぼりって、ありそうな話かなと思うんですけど。どうもサイボウズさんの場合、そういうことはない感じが見えるので。なんで、みんなお祭り好きというか、新しいものの好きで、すごい人たちが集まっているのかなっていう、そういう印象ですかね。同じことを表面的に他社がまねをしようとするちょっとできないのかなっていう。

**青野**：そうですね。その辺はこの10年、15年ぐらいで風土ができあがって、まさにお祭り好きっていう風土ができつつあるのかもしれないね。

**山田**：なるほど。ありがとうございます。ちょっと次のカテゴリにそろそろ移りましょうか。今、取締役のところに入ったんで。あと次は、ちょっと質問を映していただいて。

	80	企業理念	最近株主になったものです。株主を巻き込む件、興味深いですが、池内氏のお話にあったピンチを救うファン行動ではなく、ポジティブに株主を巻き込んで頂けると未来志向でこちらも気持ち良いのでは?コロナ禍で世の中も変わりつつありますが何かアイデアをお持ちでしたらお教えてください。
---	----	------	--

**青野**：何番ですか。

**山田**：企業理念のところ、80番とか。

**青野**：はい。80番。

**山田**：最近、株主になった者です。株主を巻き込む件、興味深いです。池内氏のお話にあったピンチを救うファン行動ではなく、ポジティブに株主を巻き込んでいただけると、未来志向でこちらも気持ちよいのでは。コロナ禍で世の中は変わりつつありますが、何かアイデアをお持ちでしたら教えてくださいと。株主を巻き込んでいくようなアイデア。

**青野**：株主の人に販売ノルマを。だって1人1本売ってきてくれたら2万5,000本売れますからね。

**山田**：今ね。

**青野**：すごくないですか。営業的には相当楽になると思いますけどね。サイボウズの栗山さん、この辺、何か株主巻き込んでいくアイデアないですか。

**栗山圭太**：どんな人がいるか分からないですからね。

**青野**：1回プロフィール取らないといけないね。

**栗山圭太**：そうそう。プロフィールがあれば、何がお願いできるのかなとか、ちょっと戦略立てたりできるかもしれないですね。

**青野**：面白い。意外と業界の人がいらっしやったりとか、僕らが進出したいところの人脈をお持ちの方がいらっしやるかもしれませんね。

**四宮**：その辺、株主 kintone 使ったらうまく活用できそうじゃないですか。

**青野**：そうですね。それいいですね。株主 kintone でアプリ作って。

**四宮**：アプリ作って、プロフィールを登録して、そこで営業成績も載せるみたいな。

**青野**：グラフ化して。

**四宮**：グラフ化して。

**青野**：怖い、怖い。僕そんなこと言っていませんよ。

**四宮**：なんなら作ります、みたいな。

**山田**：今、株主 kintone 作ってみんな募集しているのですが、誰も入らなくなるじゃないですか。今、考えているところはさっき企業理念と、もちろん企業理念、明確にして、そこに共感していただく方に株主になっていただくっていうところはあるんですけど。それ以外のところでいうと、これからファンクラブっていうか、今日、ファンクラブという名前ちょっとさっき出ていたと思うんですけど、ファンクラブみたいな応援してくれる人。

応援するだけじゃなくて、一緒にサイボウズのチームワークあふれる社会を創るっていうところに参加してくれる人ということで。チームワークプロジェクト、このあと、これ終わったあとにちょっと紹介しますけど。チーム・プロジェクトっていうのを立ち上げようと思っていて。これファンクラブみたいなものなんですけど、それ一緒に参加してくれる人、今から社員じゃなくてとかいうかたちでこれに参加したいというような。例えば、働き方改革をもっと後押ししてほしい、サイボウズが。うちの会社もなかなか変えたいけど、待ってもなかなか変えてくれない。

でも、サイボウズだったら変えてくれるかもしれない。だから、そこに名前を載せて、何かそういう活動をするんだったら一緒に応援しますよ、参加しますよとか、そういう人を募って一緒に何かやっていきたいなど。そういうファンクラブ的なものというのをプロジェクトを立ち上げようかなと思ったりはしています。そうすると自分も何かを関係してくる、やっているという、一体感を持ってもらえるかなと思ったりしているんですけど。

**青野**：やっぱり僕ら、ソフトウェア作りで開発人材なんかもいっぱい採用していきたいな、みたいな。エンジニアを紹介して、おそらくエンジニアの方も株主の中にいっぱいいらっしゃるでしょうし、そういうつてのある方もいっぱいいらっしゃるでしょうし。

**山田**：そうですね。

**青野**：鉄平さんに振りたかっただけなんですけど。開発で株主と一緒にやっていくアイデアとかって何か思いつきますか。

**佐藤**：そうですね。今みたいに開発面で教育してくれるとか、あるいはほかの製品との連携とか、そういった部分でほかのプロダクトにコネクションのある方っていうパターンもあれば、あとは製品開発に入ってもらってという観点だと、特に製品の立ち上げ期とか企画フェーズだったりすると、こういうアイデアがあるんだけどっていうのをヒアリング、インタビューしたりとか、クロスタイプのテストに参加してもらおうとか、そういった参加のしてもらい方はあるのかもしれないなと思いました。

**青野**：面白い。βユーザーな感じですね。

**佐藤**：そうですね。

**青野**：いいですね。はい。そうですね。

**山田**：ぜひそういうところは。でも、実際にそれこそ四宮さんとか株主になられたのは、今、株主って言っていますが、基本的には株主じゃなくて、今は株主ではなくてもこれから株主になってくださる方とかも含めて、そういうチームを作っていけたら面白いなと思っているんですけど。まさに四宮さんってそういうところから入っているじゃないですか。エバンジェリストって。

パートナーとして自分の商売だけを広げていくんじゃなくて、kintoneの良さを分かってもらうためにうちの会社からお金をもらわずに、株主でもないのに活動してくれてたじゃないですか。

**四宮**：そうですね。やっぱり理念とかの共感って、すごく大事だなというのはものすごく感じているので。仕事をするって生きていて、たいていの大人だったら、1日のほとんどは仕事に関わることしかしていないので。じゃあ、その部分を楽しくしなかったら意味ないじゃんっていう感覚がずっとあったので。

サイボウズさんと一緒に仕事をしていくことに楽しさもありましたし。ただ1人、技術者としてやっぱり国産クラウドベンダーが世界にもチャレンジしていくっていうわくわく感を一緒に感じたいなっていう思いがあったので。それで会社もkintoneにコミットしてやっていくと決めたんですけど。やっぱりその共感って、すごく大事だになっていうのはありますね。

青野：そうですね。わくわくして一緒にできるっていう。

四宮：わくわく。

青野：これある意味、1個の報酬ですよ。わくわく感が与えられていれば、配当が減っても怒られずに済むかな、みたいな。余計なこと言いましたかね、今。

山田：ありがとうございます。

四宮：でも、そうですね。今回の取締役の制度もたぶんわくわくする、何か起こるか分からないけど、というわくわく感があるのかなっていう。だから、ちょっと今回そういう制度も取られたのかなと思っていたのですけど。

青野：そうですね。わくわく感がなくなったら、逆にやはりファンな方々は離れていっちゃうんでしょうね。

四宮：そうですね。

山田：わくわくって、おそらく僕らが作りたい将来というか、未来というか、そういうところに共感して下さってたらいいなと思うじゃないですか。その一歩そっち側の方向にいつているなっと思うと、わくわくはしていただけると思うんですけど。どこに行くか分からなくて、何やってんねん、こいつらと思うと、リスクだけを感じるから、たぶんどきどきしたりとか、不安になったりすると思うんですよ。

今回いろいろご質問いただいたりしているところを見ると、やっぱりまだまだ不安だったり、まだまだどきどきしていて、株主としてこんなこと反対します、みたいな。意味分かりません、みたいなところもあったりするのは、僕らが作りたい、何かやりたいこと、チームワークあふれる社会のイメージが、これがそれにどうつながっているのかをまだ伝えきれないところがあるのかもしれないですね。

青野：確かに。やっぱりあれ、企業理念にも文化のところ辺りをしっかり説明して、定款に盛り込んで、毎年毎年、繰り返し説明していかないといけないなと思いましたね。

	69	株主還元	会社の垣根を越えてチームワークを深化される方針ですので、誰もがチームに参加できるよう、株式分割が良いのでは？ 取締役を公募したように誰もが株主になれるような、サイボウズなら出来ると思う。
---	----	------	--

山田：ありがとうございます。じゃあ、69番の株式分割の件というのを。

青野：はい。出てますよ。

**山田**：会社の垣根を越えて、チームワークを進化される方針ですので、誰もがチームに参加できるような株式分割が良いのでは。取締役を公募したように、誰もが株主になれるサイボウズならできると思うと。

**青野**：これ理さん。

**山田**：僕、答えて。

**青野**：あれ、分割されたいって、どこかでおっしゃっていませんでした？

**山田**：そうそう。さっきのファンクラブじゃないんですけど。そういうところで皆さんにとにかく株を持ってもらうっていうところであったり、今うちの株っていうのは100株単位でしか買えないじゃないですか。そうすると、今だったら20数万円とかが必要になったりするので、もうちょっと簡単に買っていただきたいなって思うところがあります。

そもそものところで言うと、これすごくちょっと語りたところではあるんですけど。やっぱり自分の資産で金額が高くなればなるほど、そのお金が上がる、下がるに対してすごく敏感になるかなって思うんです。なので、もっと株価を上げろとか、もっと配当を多く出せってなって。でも、これが例えば2,600円で持っていたとしたら、嵐のファンクラブ4,000円なんです。うちの娘、十何年、嵐のファンクラブ。

でも、その4,000円に対しての対価がどうかあまり言わなくなって。そこに参加しているとか、何かを得ているっていうことがすごく価値になるっていうところもあったりして。僕は別にお金を期待しないでくださいと言うつもりはまったくないんですけども。そういうバランス、本当に何か多くの方に、お金にそこまで気にしていただかなくて、お金を儲けるためにサイボウズの株主になってもらうんじゃないかって、いいこと、そういうチームワークあふれる社会を創ることに一緒に参加したいなと思ってもらえる株価とか、そういうものっていうのもあるのかなと思ってて。そういう意味から、株式分割とかいうのは一つの手段としてあるかなと思ったりはしていますけどね。

**青野**：この辺、ぜひ議論していきたいところですね。

**山田**：そうですね。

**青野**：今だから、株価でいくと。

**山田**：2,600円だから、26万円ですね。

**青野**：100株単位だから、26万円かかるとなると、買ってちょっと半分になったら、うえっと思って。2,600円だったら、まあまあしれているか、みたいな感じなのですよ。

**山田**：そう。やはり今、時価総額 1,000 億円超えているから、2,600 円で割っていくと、相当な株主数が必要になってくるじゃないですか。だから、多くの株主の方を集めていかないと。だから、多くの本当に理想に共感してくださる方をまず集めていって、そこの方に株主になってもらうみたいな、そういうところがやりたいなと思っているところですね。

今日、1 部で参加されてくださっていた方はお話聞いたかもしれないですけど、まだ青野さんとか畑さんとか持ったりしているところ、ばって多く持っているじゃないですか。

まだ若いからあれですけども、何かあったりしたら、そこから相続されたりして、結局その株が誰にいくかによってオーナーシップは変わっていく可能性がやっぱりあるんで。持続的に会社を本当に公の会社にしていこうって思うと、理想に共感している人がたくさんいたほうが、本当に公なかたちで運営していける会社になるのかなと思ったりはしてて。だから、それをまず今のうちからやっていきたいなと思ったりはしているんですけどね。栗山さんとかどうですか。株主の栗山さん。

**栗山克**：先ほど自己紹介のときに言ったとおり、入場券だと思って僕は株主になったんですけど。25 万円ではちょっと入場券としては個人的には払えないので。当時は 500 円とか 600 円ぐらいだったので、いいかなって感じだったんですけど。あと株が下がったときに、自分の評価額が下がりました、みたいなのが出るじゃないですか。やっぱりリアルに損はしていないんですけど、1 万円損した、2 万円損したみたいになると、心が痛むというか。そういう意味でも分割とかしていただいて、もっと気楽に。

例えば高校生とかでも、高校生株持っていていいのとかどうかちょっとよく分からないですけど、持ちたいと思えば 1 単位でお小遣いちょっとで頑張れる感じだとよりいいのかなって思いますけど。

**山田**：なるほど。これちょっと忠正さん、今これ見ている人たちが、お、サイボウズ、株式分割なんかするかもしれんぞとかって言って、わさわさされている可能性もあるんですけど。その辺のところの開示の仕方はどのようにお考えですか。

**林**：もっと具体的に本格的に検討しますっていうフェーズになってくれればお伝えすればいいんじゃないかなと思います。あと、今、株価 2,330 円ぐらいのはずです。

**山田**：2,330 円。

**青野**：盛りましたね。できればこの辺の議論のプロセスからオープンにしたいですね。

**山田**：本当そうなんですよ。

**青野**：本当、ずっと隠してインサイダー、インサイダーって、いきなりぼんと振ってくる感じになりますから。できれば本当、株主の方々含めて、できるだけオープンに議論して、どこかで決めるっていうね。

**山田**：やっぱ本当にこういう会議も、本当にオープンにばってあってやりたいですね。こんなこと言っているのかどうか分からないですけど、一応、僕ら、そういう話はどこのタイミングでどうなるか分からないから、東証とかにね。僕らインサイダー情報って、結局アウトサイドとインサイドに情報の格差があるからインサイダー情報と言われるじゃないですか。

だから、とにかく情報格差をなくしたいんですよ。たぶんこういう話とかもそうやってば一ってわざわざ噂になったりするとかも嫌だから、これ開示したいんですけど、とかって言ったら、そんな緩い段階で開示しないでくださいって言われて、どうしようかな。どうしたらいいのっていう。今しゃべりました。それぐらい緩いのは緩いです。ここからやっていきたいと思いますんで。はい。まだ何も決まっていないです。

じゃあ、次いきましょうか。業績のところとか何かいっておきますか。米国の事業のところとかがいくつか質問が上がってたりしていたんですけど。栗山さんのほうで何かちょっとこの辺。

**青野**：サイボウズの栗山さん。

**栗山圭太**：私ですか。

**山田**：サイボウズの栗山さんのほうで、米国の。

**青野**：要は赤字ぶっ込み過ぎではないかっていう、そういう。

**山田**：どこまでいくんやとか、今どういう状況なんやとか。

**栗山圭太**：そうですね。去年からちょっとやり方を変えているんです。一昨年まで米国事業って米国の中でやっていたんですけど、去年から日本の営業、それからマーケティング、SE、サポートっていう、日本の各部門がそれぞれの米国の部門も見るとかたちに変えて、それを事業戦略室で僕が取りまとめるっていうかたちで大きくやり方を変えていったんです。何を去年1年間してきたのかっていうと、日本で1万8,500社、kintoneというのが今、保有顧客があるんですけど、やはりそのノウハウを米国に移管すると。

米国独自のやり方っていうところを今までやってきたんですけど、この日本でうまくいった取り組みを米国に移管するっていうのを去年1年間かけてやってきたんです。そうしたところ、去年の後半ぐらいから新規で獲得できるお客さんの数が7倍とか8倍とかになってきたんです。

ももとの分母が小さいからまだまだ小さいんですけど。それと同時に、2部で青野さんが言っていましたけど、ローコードの製品ってぼこぼこ新しいものが出てくる中で、kintoneがプロダクトとしてどれだけちゃんと通用しているのかっていう調査を並行で進めて、どこが負けていて、どこが勝っているんだというところも進めてきたんです。その辺りも結構クリアになってきたんです。

ですので、日本のノウハウを米国に移管しつつ、それが少しずつ上向き始めましたと。プロダクトの立ち位置もちゃんと分かってきたんで、それを含めて、今年またもう1段勝負させてくださいっていうことで結構お金を要求して、それを米国事業に使うっていう。これが21年、これからスタートすることかなと思います。

**山田：**ありがとうございます。林田さんもマーケティングの米国のところ、ちょっといろいろ関わってくださったりしていますけど、林田さんから何かありますか。

**林田：**そうですね。今、栗山さんが言われたところが本当に基本で、マーケティングも今までの割と、USでやってきたやり方からだいぶ日本的なっていうか。とにかく追える情報を結構細かく追うようにしたので。あと予算もだいぶいったん増やさせていただいたので、どういうところでどういうリードが取れるかとか、だいぶ分かってきたところがあります。でも、まだまだ分かっていないところも多いので、ここから2年、3年ぐらい引き続きチャレンジしながら、僕たちなりの勝ち方を見つけていきたいなと。そんな今、状況ですね。

**山田：**ありがとうございます。

**青野：**ちょっと鉄平さんにも聞いていいですか。

**山田：**鉄平さん。

**青野：**ものとしてグローバル、アメリカどうよ、みたいな。

**佐藤：**そうですね。本当にこの競合、同じカテゴリと言われるところにはぼこぼこ本当に、いろいろなサービスがあって、USで使われている、英語圏、USで使われているのは本当にたくさんあるなと思います。

今、販売面の取り組み、お話しされていたと思うんですけど、逆に開発のほうは、プロダクトは基本的にグローバルで1プロダクトなんですよね。だから、プロダクト開発のほうでは最初から結構グローバルのサービスをベンチマークに置いて、競合なんかを見ながら開発はしていましたと。一応、やっぱりkintoneの強みというか、kintoneが強いカテゴリに関しては、ほかのプロダクトに比べても遜色はないなと思っています。

ただ、そういう部分の強みのうち一つ、特に日本での強さの一つとしては、やっぱり1個はエコシステムの皆さんがすごく層が厚いというか、壇上にいる四宮さんがその筆頭かなとは思いますが、周辺でkintoneの事業に関わってくれる方とか、あるいはkintoneのユーザーさん側のリードしてくれる人とかも、そういう人たちにもものすごい日本では助けられている面があって、プロダクトだけの力でもないんです。

なので、グローバルに出ていくときは、そういったところをプロダクト側もそういう方々に乗っかってもらえるところを作っていくっていうのは、大事なんだろうなとは思っています。

**青野**：そうですね。

**山田**：せっかくなので。

**栗山圭太**：競合たくさん出てきているじゃないですか。アメリカで。ローコードの。僕、見ていてすごい思うのですが、ローコード製品って使われ方が想定できないんです。お客さんに委ねられるので、その使われ方が。出すのはいいのですが、メンテナンスめちゃくちゃ大変な分野のプロダクトなんです。

スタートアップのベンチャーが結構ここに参入してくるんですけど、大丈夫かなって思うんです。メンテナンスめちゃくちゃ大変なので。僕がスタートアップ立ち上げて、一番初めにやるなら、この分野絶対やらないけどなと思いつつ見ているんですけど。どうですか、鉄平さん。

**佐藤**：たぶん、その辺は製品によって実はグラデーションがあるというか、ポジションがあるんです。本当にスタートアップでそこをばっさり切っているっていうか、個別顧客のサポートは本当に切ってセルフサービスで基本的にはやっていくような、一番そっち側がはじっこにあって。逆側が本当にITのプロフェッショナルに完全に向いて、ローコードと言っているんだけど、かなり重厚な開発を提供できる部分を提供しているところがあって。たぶんそこは両極あるんじゃないかなという感じはします。

kintoneはそこのいいバランスのところを、そこのちょうどいいところがkintoneのいいところなので。両方のおいしいところをいただきましょうっていうのが、kintoneのいいところですね。

**山田**：なるほど。ありがとうございます。じゃあ、人事のところとかどうですか。グローバルに展開していく中で、何か今、取り組んでいるところ、今後、取り組もうとしているところとか。中根さんです。

**中根**：私ですか。人事のところではいきますと、そうですね。もちろんUSも頑張っていて、このチームワークあふれる社会を創るというところに共感してくれるメンバー、積極的に採用していますけれ

ども。今、栗山さん、ちょっと私たちが力を入れているところが特にアジアですね。販売に関しても力を入れていくのとともに、アジア地域で現地採用というのももちろんそうなのですが、アジアでの経験がある学生さんを日本で採用するっていうようこともチャレンジとしては行っております。

グローバルではそうなんですけども、日本でも積極的にどんどん人を採用したいと思っております。ちょっとこの質問の中に一つ、エンジニアの採用ばんばんやりませんかみたいな質問というか、ご提案いただいた方もいらっしゃるんですけども。ばんばんやりたいです。ですよね、鉄平さん。

**佐藤：**そうですね。

**中根：**ですので、絶賛どの職種も大募集中ですので、ぜひという方はエントリーください。お待ちしております。

	8	業績	決算説明資料の内容が不十分であると感じます。 他社SaaS企業では四半期ごとにARR・ARPU・解約率など具体的な経営指標を示しながら詳細に説明している企業が多いですが、貴社では年一回で内容も簡素過ぎると思います。 今期からの改善を求めます。
--	---	----	---

**山田：**こちらにっていう、出てない。残り10分ぐらいですかね。あと、そうですね。業績のところまで8番かな。

8番。決算説明資料の内容が不十分であると感じますと。他社SaaS企業では四半期ごとにARR、ARPU、解約率など具体的な経営指標を示しながら詳細に説明している企業が多いですが、貴社では年に1回で、内容も簡素過ぎると思います。今期からの改善を求めますと。これ以外に、指標とかSaaS企業としてのクラウド企業としての指標の出し方とか、もうちょっと改善してくれという意見はほかにもあったりしたんですけど、この辺のところについては、忠正さん。それとも。

**林：**たぶん、もちろん私らのほうで見てるのは見ているんですけど、この部分開示するかどうかは結構強く意思を持たれているのが青野さんなので、青野さんにご回答いただいたほうがいいんじゃないかなと思います。

**青野：**そうですね。結構、この辺って本当、何を開示してって悩むところなんです。今、もう1回質問見せてもらっていいですか。ARR、出していますよね。ARPU、解約率。そうですね。出せなくはない。誰のためにという、誰がなんのためにというのをちょっと議論したいんです。正直それを出すと、もうほかのSaaS企業と横並びの数字を出して比較されるわけじゃないですか。でも、これって数字で判断してくださいっていう見せ方だと思うんです。

正直、解約率とか ARPU とか社内でもそんなにめっちゃめっちゃ重視して、解約率をめっちゃ減らそうぜとか、ARPU めっちゃ増やそうぜみたいな会話していないわけですよ。僕らでも眺めているけど、そんなに実は重要視してなくて、もっともっとむしろサブドメイン数ですよ。もっともっとたくさんのお客さんに使ってもらえるようにしようぜみたいなのを頑張っていたりするから。あんまり誰のために、何のために出すんだろうということが、いま僕の中では腹に落ちていない。

ほかの SaaS 企業と並べてどこが伸びていますか、みたいな。いやいや、その競争、正直参加したくないんですけど。正直、その数字で見て、株式買う人って、僕あんまり仲間としてどうなのって思うよっていう、そういう感覚があるんです。ちょっとけんかを売っているようで申し訳ないですけど。正直、僕らが大事にしているものを一緒に見てくれる人と一緒にやりたい。そんな感覚で出す数字も選んでいきたいなと思います。

**山田：**ここ本当、株主総会もうちょっとたぶん、オブラート包んで答えるんじゃないかなと思うんですけど。株主の方とちょっとずれるポイントっていうか、まさに繰り返しになるチームワークあふれる社会を創る一員として、そのオーナーシップを持って参加してくださる方の視点として、どこまでうまく議論できるといいなと思ったりするんです。

そこになんか、社員も同じことを考えてて、ずっとそれを目指してみんな頑張ってる。じゃ、そこに対して、どこまで僕らの社員がその KPI を作って、それに対して何やる、どうする、どうするとかっていうところよりも違うところをみんな、いろんなところを見て活動しているところがあるのに、何かそこだけを注視して見られるところに違和感があるというか。

要らないとは言わないし、僕らも見なくて、もちろんないけれども。何のためにそれを見る必要があって、それを見せるとどんないいことがあるのかっていうか。誰にとってどんないいことがあるのかっていうか、それは青野さんが言ったところかもしれないけど。その辺もちゃんと意見を交わして、納得していただいて株主になるとか、納得していただいて、そういうかたちで検討いただくとかしたいなと思うんです。

ここが反発するところっていうか、常におれらは出さないとか、おまえらのこと考えていないから、みたいなものになると、あの会社、株主に冷たい会社だとか、IR がひどいって言われる。

**青野：**その代わりに、僕ら他社が出していないこと、めっちゃ出していますからね。

**山田：**めっちゃ出していますからね。

**青野：**どれぐらい社内の情報さらけ出すねんっていうぐらい、給与交渉して給与が上がった話みたいな、そんなことまで出すのかみたいなことまで出しているわけですよ。それは僕らにその数字出せて言うんだったら、ほかの会社が同じような情報出せるのかってことも思うわけですよ。

だから、僕らが意思を持って出しているものをちゃんと見てから言ってくれと。サイボウズ式読んでから言ってくれと。というところをちょっと。

**栗山圭太：**ちょっといいですか。誤解のないように補足だけしておきたいんですけど。ちなみに僕は MRR、ARR、ARPU、チャーンレート、めちゃくちゃ見えていますから。業績責任がある僕はちゃんと見えていますから、皆さんご安心ください。

**林：**僕もちょっと補足していいですか。社内でもちゃんと業績管理ツールで皆さんが見ながら事業運営できるようにはなっているんで、ちゃんと指標を追いかけながらというか、見ながらちゃんと事業意思決定ができるようにはなっています。

あと、過去に同じような SaaS 企業さんと同じ、自分たちが何を追いかけているかっていうのをお互いに共有しあったり、相談しあったりしたこともあるんですけど、やっぱりサイボウズってちょっと普通の企業とは違う見方しているなと思うケースもあったりして。

例えば解約率みたいなものも見えますけど、それだけではなくって、今いらっしゃらないですけど、カスタマーに対応している部門でいうと、対応したお客さんからどんなレスポンスが返ってきているのか、みたいなのを自分たちの活動の一つの指標にしていたりとかして。どういうふうにお礼のメールが返ってくるのかとかを見ながら、いろいろな対応を考えたりとかはされているので。僕ら自身が見るべき指標もいわゆる一般的な SaaS 指標にプラスアルファで見ながら、ちゃんと事業意思決定はされているところは補足しておこうかなと思いました。

**山田：**失礼しました。

**青野：**どうもありがとうございます。

**山田：**ありがとうございます。言いたかったのは、たくさんある指標の中の一つですっていうところが言いたくて、誰も見ていないというつもりでもなかったんですけど。失礼しました。この辺とか、いかがですか。聞いていて株主のお二人の方。栗山さん、もしあれだったら。

**栗山克：**先ほどちょっと言われたみたいに、横並びで比較するっていうのは、数字で比較するっていうのは、たぶん評価する側がサボりたいからという動機があると思うんですよ。簡単に見られるので。でも、そうじゃないところにたぶん、サイボウズさんのバリューってあるんじゃないかなと。なので、単純な資本だけの理論じゃない、お金だけでじゃない部分がいろいろ見れると。で、

受け手がいろいろ考え、それを踏まえて考えるという今のスタイルが続いているといいかなと思います。

**青野**：ありがとうございます。

**山田**：ありがとうございます。四宮さん、いかがですか。

**四宮**：そうですね。ほかの質問でも Google に勝てますかという質問があったりとかも見ていても、やっぱりちょっと思うところというのは、もう競争の時代ではない、どっちが勝ちとか負けとかっていう時代ではなくて、競争でも共に創るほうの共創の時代なのかなって思っていて。さっき鉄平さんが言われたエコシステムというのがまさにそうで。どっちがいい、悪いじゃなくて、それぞれに使い所があるんで。結局、Google を使えば、別に kintone を使っちゃいけない理由はないわけであって、使い所だったら使えばいいしっていう。

なので、さっきの数字のところも結局、数字だけ出してしまうと、それだけがひとり歩きしてしまって。じゃあ、その判断というのはまさしく青野さんが言ったように、何をもって判断すればいいのかというのがやっぱり分からないんですよね。でも、そこを理解するじゃないですけど、そういう考え方があるんだよっていうのを、なかなかそこまで理解されないというか。そこはどんどん情報発信を続けていっていただいて、そういう考え方もあるんですよっていうのを分かってもらうのは大事なのかなと思いました。

**青野**：おっしゃるとおりですね。

**PR**

## 第24回定時株主総会について

定時株主総会をライブ配信いたします。事前申し込み不要、どなたでもご視聴OK!

### 第24回定時株主総会

日 時：2021年3月28日(日) 13:30 (予定)  
配信URL：<https://cybozu.co.jp/s1>



※上記内容は、YouTubeの概要欄に記載しています。また、サイボウズ公式サイトにも後日掲載予定です。  
※本日まで参加の皆さまには、別途メールにて上記内容をご案内いたします。



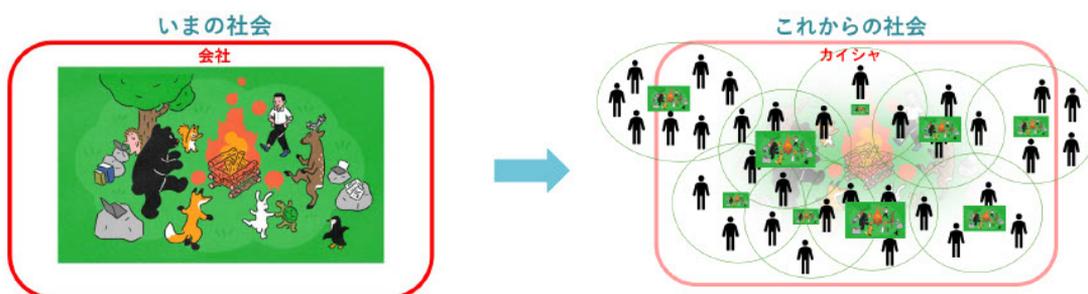
山田：ありがとうございます。ちょっともう時間がそろそろ来たので、最後、まとめに入りたいと思うんですけど。お知らせですか。はい。最後、そうですね。これで、議論は今日のところは1部、2部、3部、これで終わりにさせていただきたいなと思ってはいるのですが、本題じゃなくて、本当、定時株主総会が3月28日、日曜日にあります。今年からオンラインで出席して投票していただくということもできますので、ぜひご参加ください。

もちろん、そこでも質疑応答お受けしますんで、今、十分説明しきれなかったところ、足りなかったところっていうのはそちらでも聞いていただければと思います。ぜひ定時株主総会に参加してください。これは株主じゃない方も視聴できますので、よろしくお願いします。

PR

## サイボウズ チーム・プロジェクト(仮称)を立ち上げます！

株主の皆さまだけではなく、サイボウズの理念に共感して下さった皆様と  
一つのチームとなって何かしてみたい



Facebookグループへのご参加お待ちしております。

<https://www.facebook.com/groups/2508771692762453>



その次がサイボウズ チーム・プロジェクトっていうことで、新しい会社のかたちっていうので、会社だけでやるんじゃなくて、会社以外、社員以外の人も巻き込んで、一緒にプロジェクトを立ち上げていこうと。

そういうような今、仮称なんですけど、この名前も含めて一緒に決めていくプロセスに、立ち上げに参加して下さる方っていうのを募集していきたいと思います。Facebook グループ立ち上げましたので、ぜひご興味ある方はそちらのほうに。これはもう株主、株主ではない関係なく、ご興味ある方にぜひ参加していただきたいと思っていますので、よろしくお願いします。

## PR 緊急開催！株主会議2021二次会

サイボウズメンバーと本音トーク会を開催！どなたでもお申し込み・ご参加OK！

日 時：2021年3月10日(水) 19:00～20:30 ※オンライン開催

### 二次会の内容（仮）：

- ・今日お答えしきれなかった質問
- ・皆さんと考えるこれからの新しいカイシャのかたちやIR活動
- ・株主会議2021イベント企画の裏側
- ・話題の（賛否両論の）新聞広告の制作裏側 など

お申し込みはこちら



※本日で参加の皆さまには、別途メールにて上記内容をご案内いたします。  
※詳細は、サイボウズIR公式Twitter・Facebookで後日お知らせします。

最後が、緊急開催！株主会議 2021 二次会。今日の二次会をやりたいなと思っていました。二次会、このあと飲みに行きましょうかっていう話ではなくて。ちょっと日を変えて、3月10日の夜7時から8時半までオンラインで開催。緩い感じで今日、お話しできなかったところ、もしくは新聞での広告の裏側とか、いろいろぶっちゃけトークなどもしていきたいと思っておりますので、よろしければぜひ参加してください。

最後、イベント終了後にアンケートをお送りしますので、ぜひご協力お願いします。タオルは今回、お渡しすることができないんですけれども、ぜひアンケートご協力ください。これ、たくさんいただかないと僕、困るんです。よろしくお願いします。

じゃあ、これで最後、締めですね。皆さん、長時間お付き合いいただきまして、ありがとうございます。これは新しい私たち自身の会社の作り方、取り組みではありまして、まだ始まったばかりです。ぜひ皆さんに参加していただきたいなと、応援していただきたいなと思っていますので、今後ともぜひよろしくお願いします。本日はどうもありがとうございました。

青野：ありがとうございました。

山田：ありがとうございました。

[了]