



サイボウズ株式会社

第 25 回定時株主総会

2022 年 3 月 26 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]	株主総会
[イベント名]	第 25 回定時株主総会
[決算期]	2021 年 12 月 31 日
[日程]	2022 年 3 月 26 日
[ページ数]	53
[時間]	13:30 – 15:19 (合計：109 分、登壇：39 分、質疑応答：70 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	29 名 代表取締役社長 青野 慶久 (以下、青野) 取締役 石黒 照朗 (以下、石黒) 取締役 後迫 孝 (以下、後迫) 取締役 大槻 幸夫 (以下、大槻) 取締役 岡田 陸 (以下、岡田) 取締役 栗山 圭太 (以下、栗山) 取締役 酒本 健太郎 (以下、酒本) 取締役 鈴木 亜希子 (以下、鈴木)

取締役	中根 弓佳	(以下、中根)
取締役	千葉 大生	(以下、千葉)
取締役	デイブ・ランダ	(以下、ランダ)
取締役	中村 亜砂美	(以下、中村)
取締役	林 忠正	(以下、林)
取締役	深澤 修一郎	(以下、深澤)
取締役	森岡 貴和	(以下、森岡)
取締役	山口 ほだか	(以下、山口)
取締役	山田 翠	(以下、山田翠)
常勤監査役	田畑 正吾	(以下、田畑)
監査役	小川 義龍	(以下、小川)
監査役	中川 雅文	(以下、中川)
組織戦略室長	山田 理	(以下、山田理)
執行役員	林田 保	(以下、林田)
取締役候補者	穂積 真人	(以下、穂積)
取締役候補者	マイケル・オコナー	(以下、オコナー)
取締役候補者	松川 隆	(以下、松川)
取締役候補者	吉原 克志	(以下、吉原)
社外取締役候補者	北原 康富	(以下、北原)
社外取締役候補者	渡邊 裕子	(以下、渡邊)
社外監査役候補	植松 則行	(以下、植松)

はじめに



- 新型コロナウイルス感染症の感染が継続している状況を踏まえまして、株主様の安全確保及び感染拡大防止のために必要な措置を講じています。
- 可能な限り書面による事前の議決権行使をお願い申し上げるとともに、バーチャル出席の方法を採用しています。
- 議長以外の役員は、オンラインにて出席させていただきます。
- 議長サポートのため、執行役員・各部門責任者も出席させていただきます。

司会：本日は、サイボウズ株式会社、第 25 回定時株主総会にご出席いただき、ありがとうございます。今回の定時株主総会は、新型コロナウイルス感染症の感染が継続している状況を踏まえまして、株主様の安全確保および感染拡大防止のために、感染リスクを最小限に抑えるべく対策を講じた上で開催しています。

株主様には、可能な限り書面による事前の議決権行使をお願い申し上げるとともに、インターネットによる質問や、議決権行使を可能とするバーチャル出席の方法を、昨年に引き続き採用しています。

また、当社スタッフもマスクを着用させていただいております。

ご来場の株主様で体調不良と見受けられる方には、当社スタッフがお声がけさせていただくことがありますので、あらかじめご了承ください。

代表取締役青野を除き、取締役 16 名、監査役 3 名は、いずれもオンラインでの出席とさせていただきます。また、本日は議長をサポートする執行役員および各部門責任者も出席させていただいております。

ご来場株主様



- 本総会はライブ配信を行います。
 - お名前等のご発言にはご注意ください。
 - 途中退席される場合にはお顔が映り込むことがございますので、ご注意ください。
- 本総会中の写真撮影とSNSの投稿について、特に制限はございません。周りの方へのご配慮と、進行の妨げにならないようお願いいたします。
- 本総会中の動画撮影はご遠慮いただきますようお願いいたします。

写真撮影：○ 動画撮影：×

それでは、株主総会の開会に先立ち、注意事項をお伝え申し上げます。まず、ご来場株主様向けの注意事項です。今回の株主総会につきましては、ライブ配信を実施しております。

株主総会の模様を可能な限りそのままの形で公開したいと考えておりますので、質疑応答におけるご発言に関しましても、音声配信させていただきます。お名前などの発言にはご注意ください。

また、株主様のプライバシーに配慮して、映像は前方の議長席を中心に撮影しておりますが、途中退席される場合にはお顔等が映り込むことがございますのでご注意ください。

写真撮影やSNSへの投稿について特に制限はございませんが、動画撮影のみご遠慮いただきますようお願いいたします。なお、写真撮影にあたっては、周りの方のお顔等が写り込まないようにご配慮ください。

ご来場株主様



- お手持ちのスマートフォン、タブレットをご利用いただき、**オンラインで議決権行使**していただけます。
- 挙手によるご質問のほか**ご質問システム**もお使いいただけます。
- 手順に関しては、**招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」**または**本日お配りしたご案内**をご参照ください。
- ご不明点等がございましたら、お近くのスタッフにお声掛けください。

招集通知に記載しました通り、ご来場株主様におかれましても、お手持ちのスマートフォン、タブレットをご利用いただき、議決権行使を行っていただけます。

また、ご質問に関しましては、本総会中に挙手の上、ご発言いただく機会がございますが、システムを使ってご質問いただくこともできます。システムを使った議決権行使およびご質問の具体的な手順に関しましては、招集通知 4 ページ、バーチャル出席のご案内および受付時にお配りしましたご案内に記載されておりますので、ご参照ください。

システムを使った議決権行使およびご質問につきましては、回数制限、文字数制限がございます。詳細に関しましては、次にご案内いたしますバーチャル出席株主様向けの注意事項と同様です。

ご来場株主様向けの注意事項は以上となります。ご不明点等がございましたら、お近くのスタッフにお声がけください。

バーチャル出席株主様



- **招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」**記載の手順に従い、ご質問や議決権行使をおこなってください。
- お寄せいただいたご質問とそれに対する回答は、後日、適宜公開いたします。
- そのほか、「バーチャル出席のご案内」を改めてよくご確認ください。



- **1問250文字まで**
- **質疑応答開始20分後まで**
- **要点を簡潔に**



- **1人1回限り**

次に、バーチャル出席株主様向けの注意事項を申し上げます。招集通知4ページのバーチャル出席のご案内に、ご質問や議決権行使の具体的な手順を記載しています。ご質問や議決権行使をする際などにご参照ください。

ご質問は、1問につき250文字までの文字数制限を設けさせていただいております。要点を簡潔に記載してご質問ください。また、ご質問の受付は、質疑応答開始20分後を目安に締め切らせていただきます。締め切り時刻は質疑応答開始時にお伝えしますので、それまでにご質問ください。

システムによる議決権行使は、お1人1回限りとさせていただいております。複数回操作していただいても1回目の操作内容のみ有効な議決権行使として取り扱われます。

また、事前に郵送により議決権行使された株主様が、本総会中にシステムにより議決権行使された場合には、事前の議決権行使は無効となり、本総会中の議決権行使が有効なものとして取り扱われます。あらかじめご了承ください。

なお、お寄せいただいたご質問とそれに対する回答は、後日適宜取りまとめの上、当社ホームページにて公開いたします。

その他、バーチャル出席のご案内を改めてよくご確認ください。

ライブ配信ご視聴者様



- YouTube説明欄記載の「**ご質問システム**」をご利用ください。
- 寄せられたご質問等も出来る限り取りあげます。
- お寄せいただいたご質問とそれに対する回答は、後日、適宜公開いたします。

最後に、株主様以外のライブ配信ご視聴者様向けの注意事項をお伝え申し上げます。

YouTubeの説明欄にてご案内しておりますご質問システムをご利用の上、ご質問を投稿することができます。このシステムにより寄せられたご質問も、できる限り本総会において取り上げてまいります。

なお、ライブ配信ご視聴者様からのご質問と、それに対する回答に関しましても、バーチャル出席株主様からのご質問と同様に、適宜取りまとめの上、後日当社ホームページにて公開いたします。

それでは、よろしくお願いいたします。

青野：皆様、本日はお忙しい中、ご出席くださいます、誠にありがとうございます。代表取締役社長の青野慶久です。

それでは、今年も株主総会を進めさせていただきたいと思っておりますけれども、先ほどご説明させていただいたように、今年もできるだけオンラインでということで、前に立つのがほとんど私だけということで、他の現取締役、新取締役、監査役、社外取締役などは、基本このバーチャル側におりまして。あ、映りましたね。こんな感じで参加させていただきますので、どうぞご理解のほど、よろしくお願いいたします。

また、今年の株主総会は、テーマとしては、一つは電子化に対応する定款の変更などがあります。できるだけオンラインで開催できるようにという、この辺の変更がありますのと、あとは、社外取締役です。

今まで頑なに拒否してきた社外取締役です。皆さん、よくご理解かと思っておりますけれども、この社外取締役を、ついにサイボウズもやろうということになりましたので、この辺りをぜひ注目して見ていただけたらと思っております。

それでは、定款の定めにより、私が本総会の議長を務めます。

それでは、当社第 25 回定時株主総会を開会いたします。本日の株主総会には、お手元の招集通知に記載の議案を提出いたします。

本総会の議事進行について



1. 報告事項のご報告
2. 決議事項のご説明
3. 質疑応答
 - ・ 順番：ご来場株主様、バーチャル出席株主様、それ以外の皆様
4. 一括採決

それでは、本日の議事進行についてご説明いたします。

まず、報告事項のご報告および決議事項のご説明をいたします。株主様のご発言につきましては、これらのご説明が全て終了した後に、一括してお受けいたします。

ご質問につきましては、ご来場の株主様、次にバーチャル出席の株主様、そして株主様以外のライブ配信ご視聴者様の順にお受けいたしますけれども、基本のご来場の株主様とバーチャル出席の株主様中心に受けさせていただきます。

その後に、全ての決議事項につきまして採決いたします。

なお、ご来場株主様におかれましては、ご質問、ご発言する際は、全て私の指示に従ってください。ご理解ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

それでは、招集通知に記載の株主総会の目的事項の順序に従って、報告事項ならびに議案の審議に入ります。

報告事項

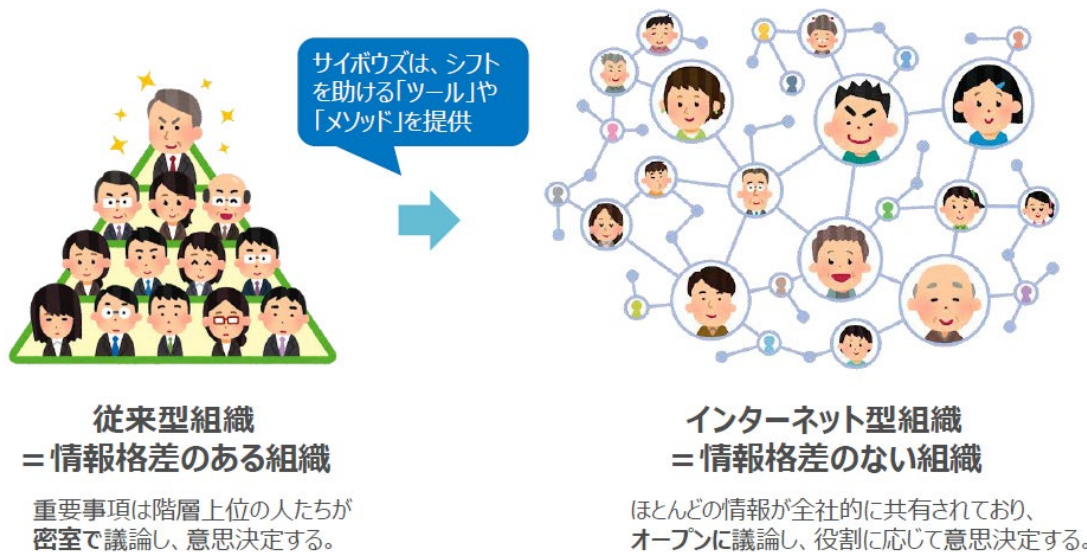


■ 企業集団の現況に関する事項	⇒ p.17~27
■ 会社の株式に関する事項	⇒ p.28
■ 会社役員の状況	⇒ p.29~34
■ 会計監査人の状況	⇒ Web開示p. 1, 2
■ 業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項	⇒ Web開示 p. 3~7
■ 社外取締役を置くことが相当でない理由	⇒ p.33, 34

まず、報告事項であります。第 25 期事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件、および第 25 期計算書類報告の件の内容につきましては、招集通知および当社ウェブサイトに記載しております、インターネット開示事項に記載の通りです。

続きまして、招集通知 33 ページ、34 ページに記載の通り、当社は第 25 期事業年度の終了時点で、現時点です。社外取締役を選任しておりません。招集通知 11 ページに記載の第 2 号議案の通り、本株主総会において、新たに社外取締役の選任をお諮りいたしますが、これまで、あくまでもこれまで、社外取締役を置くことが相当でないと判断していた理由を私からご説明いたします。

組織モデルのシフト



これも去年と同じ資料になるんですけども、この左側の組織より右側の組織を目指したいねというのが、すごくシンプルに言いますと、この背景にあるところです。これは左側にピラミッドを書いていますけれど、ピラミッドが悪いという話ではなくて、このピラミッドを作って、情報格差が生まれているというところに、僕達は問題意識を持っているんです。

なので、社長しか知らないことがあるとか、取締役にはしか知らされてないとか、人事のことは部長しか知らなくて、自分が来年どこで何の仕事をするようになるのか、もう本当に直前まで教えてくれないみたいな、情報格差がある組織ってどうなのと。

でも、そういう組織じゃなくて、この右側みたいに、そういうことも含めてオープンに情報共有して議論して、運営していく。こういう組織のほうが、もっともっと効率もいいし、楽しく働けるんじゃないのと。それが僕達がイメージしている、この新しい組織なんです。

社外取締役を選任しない理由



- 社内で徹底的に情報を共有していると同時に、「質問責任」の文化を形成しており、社員同士で監視して意見を言い合える状態にある。
- キャリア入社や複業経験者が多く、社外からの視点を持ち込んでいる。
- 様々な部門で社外の方々にアドバイザーを務めていただいております、社外からの意見を日常的に取り入れている。
- 取締役会に諮る前に、すでにオープンに議論がなされている。

日頃から社員全員が取締役の機能（監督と助言）を果たしており、あえて社外取締役を置く必要がない。

逆に、月1回の取締役会の限られた時間の中で、社外取締役たちがどこまで役割を果たせるのか疑問。

その中で、私達もできるだけ社内で情報共有を進めてきて、透明化を図ってきました。なので、サイボウズの社内においては、経営会議を含めて、ほとんどの会議がオープンになっていて、誰でもリアルタイムに視聴することができるようになっていて、議事録も公開されるし、そしてそこに対して物申すこともできるようになっています。

でも、これも質問責任という文化にしています。何か経営者達がこんなことを話している。おかしいなと思ったら、もう突っ込んでくれと。突っ込んでくれる人こそサイボウズの社員のあるべき姿なんだという、この文化をつくりながらやってきました。

そして、また社外の人達もたくさんサイボウズに入ってきてくれています。今だと年間100人以上の方が社外から入社してきてくれていますので、この社外の人達も含めていろんな人が、本当に現場の社員の人も含めて、もう社内のあらゆる情報に接することができて、物申すことができると。こういう状態にしていくと、社外取締役って置かなくてもいいんじゃないというのが、僕達の意見だったんです。

本当に開かれた組織にする。社外からの目も入っているしということで、今まで置いてきませんでしたというのが、背景になります。よろしいでしょうか。

ということで、現在は社外取締役を置いていないんですが、しかしながら、法律が変わりまして、2021年3月1日に施行されました改正会社法により、上場会社においては、社外取締役を設置することが義務付けられました。

当社もこれを機に、経営体制の見直しと社会取締役候補者の選定を進めてきましたところ、適任者にご内諾いただけましたので、本総会の第2号議案でお諮りいたします。

当社における社外取締役の意義につきましては、後ほど第2号議案の内容と併せて、ご説明いたします。これは後ほどになります。ぜひお楽しみに。

続きまして、報告事項の補足として、事業内容についてご説明いたします。前方のスクリーンを用いて説明いたしますので、前方をご覧ください。

それでは、会社の概要と事業の紹介をしたいと思います。

企業理念 (2020~) cybozu

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**
共通の理想を作り、理想に共感して行動する
- **多様な個性を重視**
多様な個性を重視し、互いに活かし合う
- **公明正大**
オープンな信頼関係の基盤を作る
- **自立と議論**
自立心を引き出し、議論によって進歩を生み出す

まず、こちらが企業理念になります。本当に一番見ていただきたいのは、このスライドです。というのは、これは昨年の株主総会で決議しました企業理念になります。この組織がなぜ存在するのか、何のために存在するのか。これは一番、私はこの組織を運営する上で大事だと思っていて、なので、株主総会で決議させていただきました。

サイボウズという組織は、「チームワークあふれる社会を創る」ために存在します。これがもう、とにかくこれをするために存在するんだということになります。

じゃあ、チームワークあふれる社会ってどういうものかということ、この下に書いております、この四つの文化を広げていくんだということになります。

チームがありまして、一つの理想に共感している。その中で、多様な個性が重視される、いろんな人の個性が重視される。そして公明正大。オープンで、嘘偽りなく、隠しごとなく運営される。そ

してそこに参加される一人一人が自立をする、議論をする。こういうチームこそが、僕達がイメージしているチームワークいいねという状態で、こういう組織を広げていくんだということです。

残念ながら、今世界はそんなチームワークの組織だけではありません。むしろ、できていない組織がほとんど。だから僕達は存在する意味があるわけです。そういう組織を増やしていきたい。そういうチームを広げていきたい。そのために僕達はあるんだと。

なので、サイボウズが、何かこんなこと、新しい事業をやったら儲かるんだからやってみたらって言われても、いやそれ、チームワークあふれる社会を創るのにつながるんですかというところから議論したいんです。

サイボウズ、何か株が落ちているんじゃないかと、何か株価を上げるための施策をやれよと言われても、いや、それをすることでチームワークあふれる社会につながりますかと、こういう議論をしたいんです。

常にこの最上位の目的を意識しながら、僕達は経営したい。それを、人によって、「これを大事にします」「あれを大事にします」とか、結局どれを大事にするのかわからないという感じではなくて、とにかく僕達がチームワークあふれる社会を、もうガチで創りにいく。これぐらい思いを持って取り組んだら、本当に社会が変わるんじゃないかと思って、僕はそう信じているんです。そう信じているからこそ、これをとにかくこの株主総会の場でも、皆さんにご理解いただきたくて、ここをご説明させていただいたと思っております。ということで、ずいぶん時間を使っちゃいましたね。



このチームワークあふれる社会を創るために、今二つ事業をしまして、一つはツール事業という、グループウェアなどのツールを提供する事業と、あと最近始めましたのが、ツールだけでは足りないだろうということで、メソッド事業と言いまして、このチームワークの運営ノウハウを、どういふふう組織を運営したらチームワークが良くなるのかと、このノウハウを提供する事業を最近始めております。

主要サービス



グループウェア

サイボウズ Office

中小企業向け
かんたんらくらく
グループウェア



サイボウズ Garoon

中堅・大規模組織向け
グループウェア



業務システム構築プラットフォーム

キントーン kintone

ノーコード/ローコードで
業務システムを開発できる
プラットフォーム



メール共有システム

メールワイズ Mailwise

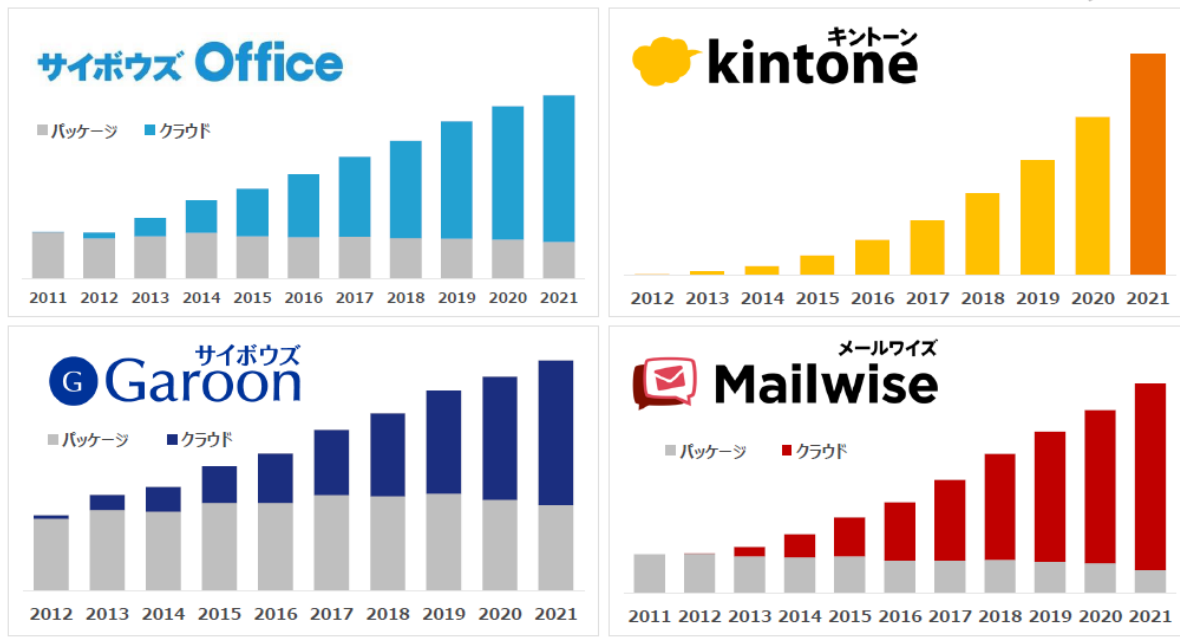
チームのメール対応を
一元管理



この事業の柱が、ツール事業、グループウェアの事業になるんですけども、主に今4製品を出しております。先ほど会場でCMも流れておりましたけれども、サイボウズ Office、サイボウズ Garoon、kintone、Mailwise、今この4商品、四つのサービスが主力になります。

サービス別売上高推移

※2021年12月時点



そして、おかげさまで、この主力の商品に関しては、全て売上が順調に継続的に伸び続けております。特に、大きく伸びているのが、この kintone、最近テレビ CM もかなりやっていますけれども、この kintone が、もう前年比で 30%強、30%から 40%ぐらい伸び続けているということになります。

外部機関による評価



日経コンピュータ 2021年9月2日号
顧客満足度調査 2021-2022
クラウド基盤サービス
(IaaS/PaaS) 部門 3年連続1位



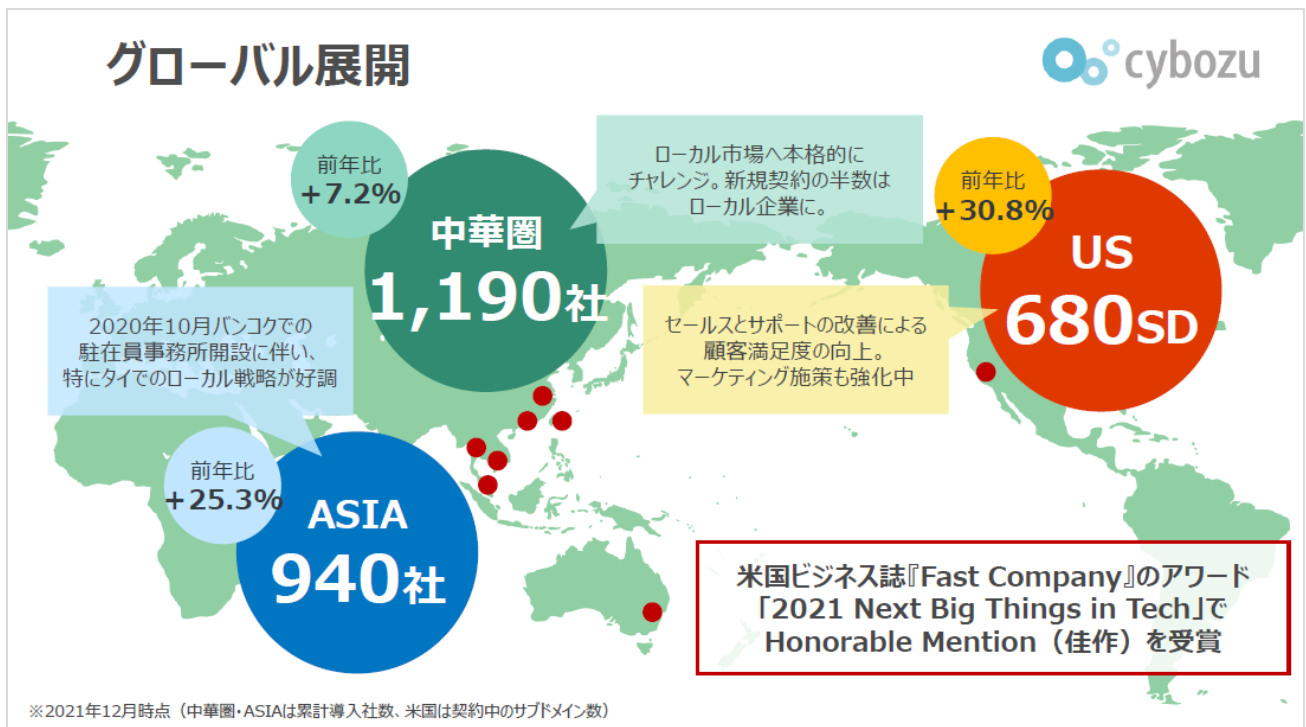
日経BPガバメントテクノロジー
2021年秋号
自治体ITシステム満足度調査 2021-2022
グループウェア/ビジネスチャット部門 1位



日経コンピュータ2022年2月17日号
パートナー満足度調査 2022
クラウド情報系サービス部門
2年連続 1位

単に売上が伸びているだけではなくて、ちゃんとこれはお客様やパートナー様からも評価されていますよということになります。顧客満足度調査、自治体 IT システム満足度調査、パートナー満足度調査、全て1位をいただいております。

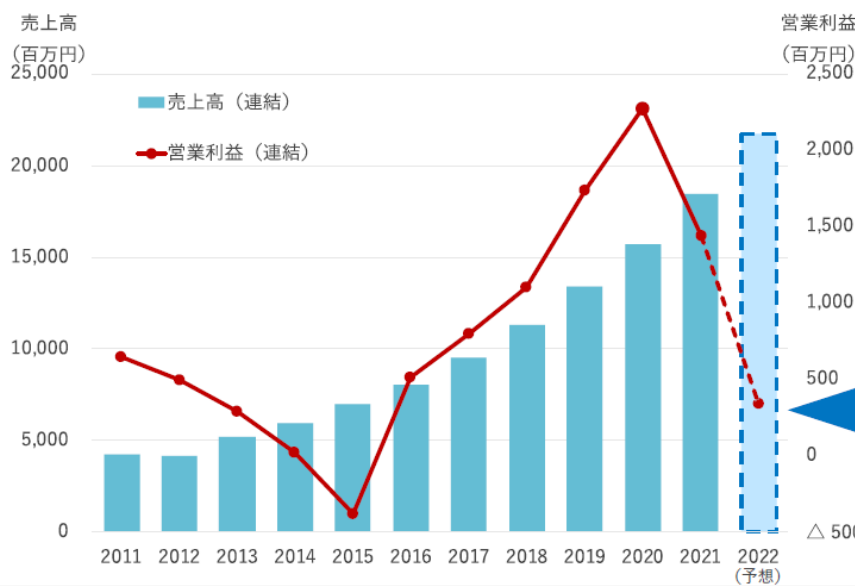
単に自分たちの独りよがりで行っているのではなくて、お客様にも支持されながら、一緒にビジネスをするパートナー様にも評価されながら、事業を拡大してきているということになります。



そして、これも、今日本ではずいぶんお客さんが増えてきたんですけれども、日本でだけやっても駄目なわけです。それはなぜかという、「チームワークあふれる社会を創る」と言っているわけです。チームワークあふれる日本を創ると言っているんだったら、もう日本だけでいいんですけれど、いやいや社会って言っているんだったら、ちゃんと世界にやらなきゃ駄目だろうということで、グローバル事業も頑張っって進めておまして、中華圏、アジア、アメリカを今中心に、お客様を徐々にですけれど、増やしております。

なかなか、アメリカなんかは競合も多くて、一筋縄ではいかないんですけれども、一応チームワークあふれる社会を創ると言っているんだから、そこは僕らは逃げちゃいけないと。これは、必ずアメリカのお客様にも支持されるようなサービスを提供していきたいと思っています。

積極投資でさらなるクラウドビジネス拡大へ



kintone **キントーン**

2月7日より新CM放映中

広告プロモーションなど
認知施策への
積極投資

国内クラウド
サービス用
サーバ機材の増設

人員採用や
オフィス拡充
への投資

そして、こちらが連結の売上と営業利益になります。この棒グラフが売上で、この2011年クラウドサービスを始める頃は40億円ぐらいだったんですけども、おかげさまで、この10年間で4倍強ぐらいに売上規模としては成長してきております。

営業利益は少しそれと連動しておらず、一度2015年に思い切ってクラウド成長のために投資しますと言って、赤字にさせてくださいと言って赤字にして、その後、営業利益が伸びてきていたんですけども、前期からもう1回投資フェーズに入ったなど。このコロナ禍で、もう世の中もDXブームになっている。しかも僕達は競争力の高い商品も持っている。今利益を出すよりも、もうとにかく今は、より多くの人達に僕達の商品を届けるためにできることをやろうということで、テレビCMを始めたりしまして、利益が減ってきています。

また、このクラウドサービスのインフラの切り替え時期がちょうど来ていまして、そこはずいぶん大きなデータセンター周辺の投資が発生するので、今年はさらに営業利益が下がる予定になっています。

この辺りの判断も、この企業理念から考えて判断しながら、進めていきたいと思っています。

会社の在り方をアップデート



Digital Transformation



Corporate Transformation

- 経営判断に対する全社員からの助言プロセスを導入
- 社内公募による取締役候補者の選出
- 改正会社法に伴う社外取締役の設置

そして、サイボウズ、ツール事業、デジタルトランスフォーメーションですね。グループウェアのツール事業だけではなくて、この右側のCXというところも、ちょっと意識していきたいと思っています。

ちょうど今、デジタルトランスフォーメーションで、DXという言葉が流行っていて、そこでサイボウズのツールもよく取り上げられますけれども、実際にじゃあkintoneを買ったら良い会社になるのかと、そんなに甘い話じゃないですね。

実際に使うのは人間ですから、人間側もこのツールをうまく使えるようにならないといけないわけです。そのために、どういうふうに組織はあるべきなのか、それを私自身もチャレンジしながら、このノウハウをお客様に提供していきたい。これが、このコーポレートトランスフォーメーション、CXの部分になります。

最近だと、どんなことをしているかという、一番上の経営判断に対する全社員からの助言プロセスを導入しました。

なので、大きな意思決定があると、それが全社員に決議事項として見える形で出てきて、それに対して、全ての社員がそこに物申すことができる。いやこうやったほうがいいんじゃないとか、いや僕は反対ですとか、いや正直、あんまり興味ないのでお任せしますというのも含めて、もうそれぞれ従業員が自分で助言をすることができるようになっています。

これによって、もうまさに意思決定の見える化、透明化、そしていろんな意見が集まってきていますから、当然より質の良い意思決定ができるようになってきたと思っています。よろしいでしょうか。

最近なんか、私がこの株主総会に先立ちまして、サイボウズの取締役は半分以上女性にしたほうがいいんじゃないかという意見を出したんです。もうその辺、アフーマティブアクション、もう男性の取締役なんか半分以下だ、そうすべきだって僕が言ったら、これがなんと過去最大の74件の従業員から意見が集まってきまして、その多くは反対だったという。

それによって、「青野さん、そんな何か数合わせしただけじゃ意味ないでしょう」、「本質的なところをやりましょう」と突っ込まれまして、おっしゃる通りですということで、それはやらなかったということもあります。

こういう意思決定もオープンにして、いろんな従業員が意見をくれる、社長であろうが当たり前反対意見が言える、こういう文化を作ること、これがまさにCXで、DXとCXが両輪で回ること、本当に良いチームになっていくんだと思います。

そして、こういうことを株主の皆様にも広げていきたいと思っています。まだ株主の皆さんをうまく巻き込めていないという、僕達、意識があるんです。

株主でも誰でも、サイボウズへ助言 3/5オンライン開催「サイボウズ株主本部会2022」



- サイボウズの2021年事業概況やコーポレートガバナンスについて、経営陣から視聴者へ説明
- 上記内容について、視聴者からリアルタイムで助言を募集
- 視聴者からの助言をもとに、経営陣でディスカッション



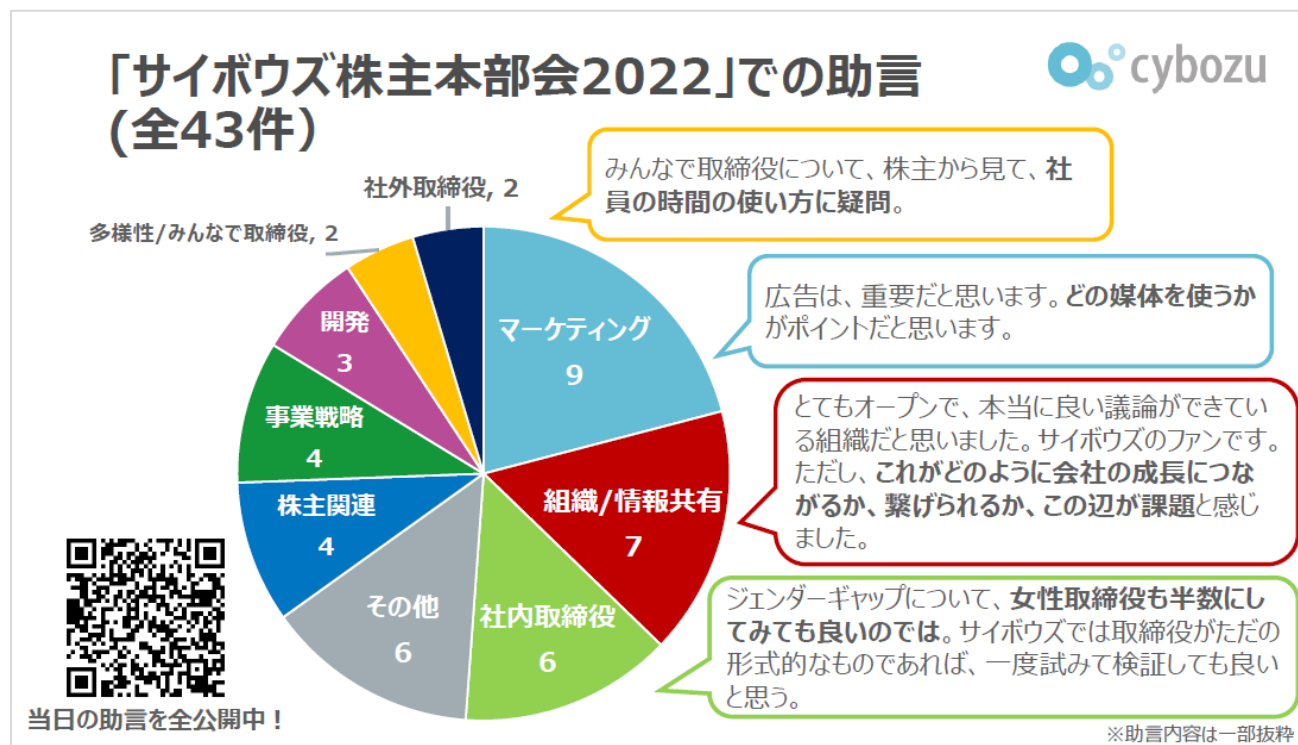
アーカイブ動画公開中！

各本部長より
2021年振り返り



助言をもとに
ディスカッション

それで、今月5日になりますけれども、サイボウズ株主本部会という、株主の皆さんも、言ったら外部社員みたいなものです。だから僕達にぜひ助言をくださいと。こういうイベントをさせていただきました。



そうしましたところ、何と43件も意見が集まりました。もうマーケティングから、組織のことから、ガバナンスのことから、いろんな意見をいただいたんですけど、本当に私達まで勉強になりましたし、これらにしっかりと向き合いながら、より高いレベルの意思決定をしていきたいと思っています。

例えば、広告。「広告をサイボウズ何か最近出しているけれど、本当に社会を動かそうと思うんだったら、もう国会議員の宿舎の前あたりに出したらどうだ。国会議員が毎日そこを通るから、そこにもう意見広告を出したらどうだ」とこんなご意見いただきまして、なるほどということで、そういうことも含めて、私達、株主の皆様の見解もいただきながら、新たなチャレンジをしていきたいと思っています。

ぜひ、一応これからもやる予定ですので、機会があればご参加いただけると嬉しいです。

それでは、以上をもちまして、報告事項の説明といたします。

第 1 号議案 定款一部変更の件



- 株主総会の開催形式（場所の定めのない株主総会）の追加
- 株主総会資料の電子提供制度の導入

それでは、お手元の招集通知に記載の決議事項の内容をご説明いたします。まず第 1 号議案、定款一部変更の件ですが、その内容は、招集通知 8 ページに記載の通りです。

変更点といたしましては、2 点ございます。1 点目は、株主総会の開催形式に、場所の定めのない株主総会、いわゆるバーチャルオンリー株主総会を追加いたしたく、定款の一部変更をお願いするものです。これは定款変更案の第 12 条第 2 項部分です。

2 点目は、株主総会資料の電子提供制度導入に関することです。株主様には、招集通知とともに、こちらのチラシを送付してお知らせしておりますが、2022 年 9 月 1 日に改正会社法が施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されます。

これに備えるため、当社定款において、株主総会資料の電子提供措置をとる旨を定めるよう、定款の一部変更をお願いしております。これは定款変更案の第 15 条第 1 項部分です。

なお、インターネットのご利用が困難な株主様への配慮の観点から、株主様には書面交付請求権が認められることとなりますが、現行法でも一部書面、つまり紙の招集通知ではなく、インターネットにて開示している事項がございます。

そのため、改正法が施行された後も、紙に記載する事項を、現在紙の招集通知に記載している事項に限定させていただきますよう、定款の一部変更をお願いしております。これは定款変更案の第 15 条第 2 項部分です。

なお、株主総会資料の電子提供措置を定めることにより、不要となる条文を削除するなどの所要の変更も併せてお願いしております。

以上が、第 1 号議案の説明となります。

これは、招集通知をお送りしたときに、この小さな紙が入っていたと思うんですけども、こちらのほうに、また詳しく書いていますので、この株主総会資料が原則ウェブ化されますという、できるだけペーパーレスでいこうということで、この定款変更をお願いしたいと思います。

以上が、第 1 号議案の説明となります。

第2号議案 取締役9名選任の件



1. 青野 慶久
2. 北原 康富【社外】
3. 中根 弓佳
4. 林 忠正
5. 穂積 真人
6. Michael O'Connor
7. 松川 隆
8. 吉原 克志
9. 渡邊 裕子【社外】

続きまして、第2号議案、取締役9名選任の件ですが、本総会終結のときをもって取締役17名全員が任期満了となりますので、取締役9名の選任をお願いするものです。

具体的には、招集通知11ページから13ページに記載されている者が取締役候補者です。ここで、社内取締役候補者および社外取締役候補者が、それぞれどのような考えのもと選出されたのか、当社において社外取締役に期待する役割も含めまして、経営支援本部長の林からご説明いたします。林さんお願いします。

社内取締役候補選出について



- サイボウズでは**情報公開と自立した議論に基づいたガバナンス**を目指しており、ある意味**従業員全員が取締役「的」な役割を担う**ことを期待されている。
- 上記を前提に、昨年同様、法的にも取締役として権限を持ち、責任を負う役割を主体的に担いたい者を**立候補制**で募集。
- 一方で立候補者全員を取締役とした昨年の経験から、**取締役会運営の合理性**の観点を踏まえて人数については昨年より絞り込み。
- **代表取締役候補、株主総会・取締役会の事務局責任者の3名**に加え、限られた人数の中でなるべく多くの人間に取締役の役割を経験させたく、立候補者の中から**新任候補**を4名選出。

林：経営支援本部長の林です。それではまず、社内取締役について、説明申し上げます。先ほど青野から説明もありました通り、サイボウズでは新たなガバナンスに挑戦しております。

一人一人が自立心を持って質問責任を果たし、意思決定者がオープンな場で説明責任を果たすことによって、株主に選任された取締役のみによるガバナンスを超える組織が実現できるのではないかと考えております。

ある意味、サイボウズの従業員全員が取締役的な役割を担っていると言えます。

本年も昨年と同様、このような考え方の中で、あえて取締役としての責任と義務を果たしたいという者を社内で公募したところ、14名の立候補者がありました。

昨年は、立候補者全員17名を候補とさせていただきましたが、本年度は取締役会運営の効率化の観点から、人数を絞ることといたしました。

具体的には、現代表取締役の青野、それから株主総会の事務局責任者である法務統制本部長の中根、それから取締役会の事務局責任者である私、経営支援本部長の林の3名を留任とし、それ以外の候補者については、限られた人数の中でなるべく多くの人間に取締役の役割を経験させたく、本年度は候補者の中から新任の候補を4名選出しております。

社外取締役候補選出について



- 今年度までは前述の通り社外取締役は未選任。
- 来年度より法的に義務付けられたため、2名の候補を選出。
- 法定の義務はもちろん、**サイボウズの目指すガバナンスに関しての社会的妥当性、社内外への発信に際しての言語化や表現に関し、第三者的観点から有益な助言を得られそうな候補を選出。**

次に、社外取締役についてになります。今年度までは先ほど青野が説明した通り、社外取締役は選任しておりませんでした。

しかし、来年度より社外取締役が義務付けられたため、このたび新たに2名の候補を選出しております。

この社外取締役2名には、法定の義務を果たしていただくことはもちろんですが、特にサイボウズが挑戦している新たなガバナンスに関して、社会的妥当性であったり、あるいは社内外への発信に際しての言語化や表現といった部分について、特に第三者観点から有益な助言をいただけそうな方を候補者とさせていただきました。

私からの説明は、以上となります。

青野：ありがとうございます。なお、社外取締役候補、北原氏および渡邊氏に関しては、後ほど本人からメッセージをお伝えしたいと思います。

第3号議案 監査役1名選任の件



■ 植松 則行

続きまして、第3号議案、監査役1名選任の件ですが、本総会終結のときをもって監査役、中川雅文氏が辞任されますので、招集通知15ページに記載の通り、植松則行氏の選任をお願いいたします。

本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。また、植松氏は、現在の監査役である田畑氏および小川氏と同様、社外監査役の要件を満たしております。なお、植松氏の任期は辞任される中川氏のものを引き継ぐ形ではなく、新たに開始されるものとなります。後ほど植松氏からもメッセージをお伝えしたいと思います。

第4号議案 剰余金処分の件



- 当社普通株式 12.00円/株
- 配当総額 550,539,624円
- 効力発生日 2022年3月28日



最後に、第4号議案、剰余金処分の件ですが、その内容は、招集通知16ページに記載の通りです。今期の剰余金の配当につきましては、1株につき12円。総額5億5,053万9,624円を2022年3月28日にお支払いしたいと思います。

ここで質疑応答に入る前に、社外役員候補および現監査役から一言ずつメッセージをお伝えしたいと思えます。社外役員候補からは、招集通知記載の候補者とした理由だけでは伝わりきれない各候補者の考えや抱負をお伝えします。

また、現監査役からは、先ほど経営支援本部長の林から説明させていただきました通り、従業員全員が取締役的な役割を担うといったチャレンジングな取り組みを実施する中で、社内だけではなく社外からの視点が、株式市場との対話などの観点から、より重要なものになってくると考えておりますので、現監査役のお考えや抱負もお伝えさせていただきたく、このような時間を設けております。

それでは、社外取締役候補、北原氏、渡邊氏、社外監査役候補、植松氏、現監査役、田畑氏、小川氏の順にお伝えします。お願いします。

北原：北原康富と申します。現在、私は名古屋商科大学大学院ビジネススクールにおいて、専任教員をしております。

専門はイノベーション、創造性、意思決定です。その他、本学の所属母体である、学校法人栗本学園の理事、株式会社ナーチュアの代表取締役に就いております。

サイボウズとは、私が創業した企業の資本提携を縁に、2006年から2012年1月までサイボウズグループに籍を置いておりました。その籍を離れ大学教員となってからは、青野社長との月一度の会議を通じて、社外の視点で戦略に関する助言や情報提供などをさせていただいてきました。

ビジネススクールといいますのは、経営の実務家に対して実践的な経営学を教育していますので、私の仕事上、さまざまな新しい経営に関する事例とか、学術的知見に触れる機会があります。

本総会にて、社外取締役に選任いただいた暁においては、これまで通り経営の参考にしていただけるよう助言することに加えて、社外取締役としてガバナンス体制の一翼を担うと同時に、より優れた経営意思決定に寄与させていただきたいと思っております。

どうぞよろしく願いいたします。

渡邊：社外取締役候補の渡邊裕子と申します。私は、社外かつ海外にありまして、これまで約25年間、アメリカ、ニューヨークを拠点に仕事をしております。これまで私は、海外にいる日本人という立場から、日本のことをアメリカ人に紹介したり、日本企業の顧客に対して世界情勢についてお伝えするという仕事をしてきました。

直近では、地政学リスク分析のユーラシアグループで、日本向け営業を12年ほどやっておりました。

現在は、中東情勢分析の会社を仲間達と経営しつつ、歴史学者のニール・ファーガソンのアドバイザーを務めております。また、いくつかの日本の媒体にライターとして寄稿もしております。

この2年間のパンデミックを経て、今、アメリカや日本はもちろん、世界中で働き方、仕事についての考え方、企業のあり方、ガバナンスのあり方が大きくシフトしていると思うんですけども、サイボウズは、そのような流れに先んじて、新しい働き方とか、新しい会社のあり方を提案してきた会社だと思うので、以前からその面では注目しておりました。

最近では、日本でもダイバーシティについて語られることが増えていると思うんですけども、サイボウズがいち早く、100人100通りの働き方というコンセプトを打ち出していることは、日本の中では先端をいく動きだと思いますし、共感しています。

ただ、それでもまだ、もっと良くしていける余地はあるのではないかと思いますので、私のように外にいる立場の視点から、お役に立てるインプットをし、サイボウズの取り組みについて発信するという面でも、お手伝いしていけたらと思っております。よろしくお願いいたします。

植松： 監査役候補の公認会計士の植松則行です。私は監査法人トーマツからスタートしまして、アメリカ駐在などの経験を経て、国内、海外の会社に対して、会計財務をベースとしたコンサルティングの会社の経営を中心にビジネスをしております。

また、早稲田大学のビジネススクールの非常勤講師として10年以上、ガバナンスを支える重要な要素の一つであります、管理会計および経営管理の講座を担当しております。

これらの経験等々をベースに、監査役としてサイボウズの経営理念の実現を目指す、結果としての企業価値の向上と、サイボウズらしいガバナンスの構築に向けて、外部からの冷静な視点で、内部監査部門、外部からの監査人である監査法人と連携した三様監査で厳しくチェックをしていくということを基本に、監査の指導的機能も意識しながら、アドバイスを交え、株主の皆様の期待に沿えるよう、職務を行う所存でございます。よろしくお願いいたします。

田畑： 常勤監査役の田畑正吾と申します。皆様に直接お話ができるタイミングですので、少しでも私の考えていることを話させていただきます。

当社は、株主の皆さんにもサイボウズのチームの一員になってもらい、理想の社会を実現していきたいと思っている、そんな会社です。

しかしながら、当社は株主軽視の会社だなんて、個人投資家の掲示板に書かれたりしています。そういうことは、少し認識はしているんですけど、そこには大きな誤解があるのではないかなと思っています。

それは、公明正大を社是としている会社ですので、株価を上げるために、適時開示の際に事実を少し誇張して表現するような作文を頑張ったりするようなことは一切していなくて、事実を正確にできるだけ速やかに自然体で開示する、そんなスタイルでやっていますので、それがときとして、そのような誤解を生んでいる原因ではないのかなと思っています。

でも、たとえ自然体の開示であっても、投資家をミスリードするような適時開示であってははいけませんので、そのようなことにならないように、監査役としては意見していますし、また、今いろんなチャレンジをする中で、法的なハードルを越えなければならないチャレンジも出てきたりしています。

そういうときに、当然ですが、コンプライアンス遵守という、そのような観点から意見しています。こちらについては、次の小川先生のほうがプロフェッショナルでいらっしゃいますので、かなり小川先生に頼っている部分があるんですが、日々私はこのような考えで、当社に貢献していきたいと考えています。簡単ではありますが、以上です。

小川： 監査役の小川義龍でございます。当社の前人未到のチャレンジングな試みの中には、未知のリスクが潜んでいるんじゃないかと私は考えています。

社員全員取締役的チームな当社の姿勢の中で、われわれ監査役、それから監査役会だけは、取締役チーム、経営チームに属さない孤高の存在であること、公明正大の牙城であること、こういうことを特に意識すべきだろうなと私は思っています。


取締役チームの人達がチャレンジしようとしている方向に対して、その方向にはコンプライアンス上の問題が何か待ち受けているかもしれないと、それは取締役チームには所属していないからこそ、気づける、言える、一石を投じる役割、それを、われわれ監査役というのは、株主の皆様から負託されていると思っています。

今年からは社外取締役も就任しますので、当社の実質的な監査チームは、ますます充実します。引き続き、よろしくお願い申し上げます。

青野： ありがとうございます。より実効性の高いガバナンスを実現するため、このように社外役員から助言等をいただきながら、今後の経営に当たってまいりたいと存じます。

質疑応答

青野 [M]：それでは、質疑応答に入ります。質疑応答の進め方、ご留意点につきまして、事務局からご説明いたします。

ご質問時の注意事項		
ご来場株主様	<ul style="list-style-type: none">■ 発言前に、ご自身の出席票番号を読み上げてください。■ ご質問は1回につき1つまでとさせていただきます。■ 株主様のご発言も原則として配信いたします。■ ご質問システムもお使いいただけますが、ご質問はバーチャル出席株主様からのものと一括して取りあげます。■ 手順に関しては、招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」または本日お配りしたご案内をご参照ください。■ システムを使ったご質問に関しては、受付締切時刻を設定させていただきます。	
バーチャル出席株主様	<ul style="list-style-type: none">■ 招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」記載の手順に従い、ご質問ください。■ システムを使ったご質問に関しては、受付締切時刻を設定させていただきます。	

司会 [M]：議長の指名に基づき、質疑応答に関してご説明いたします。会場の株主様は挙手をしていただき、議長が指名いたします。出席票番号のみをおっしゃっていただいた後、要点を簡潔にご発言ください。なお、ご質問は1回につき、一つまでとさせていただきます。

二つ以上のご質問がある株主様は、再度挙手していただきますよう、お願いいたします。株主様のご発言も原則としてそのまま配信いたします。

なお、冒頭でご案内しました通り、ご来場株主様もシステムを使ってご質問いただけます。システムを使ったご質問を希望される場合は、招集通知4ページ、バーチャル出席のご案内、または受付時にお配りしましたご案内に記載された手順に従って、ご質問ください。

システムにより、いただいたご質問はバーチャル出席株主様からのものと一括して取り上げます。

なお、システムを使ったご質問の受付は、今からおよそ20分後の午後2時31分までとさせていただきますので、この時刻までにご質問をお願いいたします。

議場での質疑の後、システムを通じて株主様からいただいたご質問を取り上げます。招集通知 4 ページ、バーチャル出席のご案内に記載された手順に従って、ご質問ください。ご質問の受付は、先ほどお伝えしました通り、午後 2 時 31 分までとさせていただきますので、この時刻までにご質問をお願いいたします。

システムを通じた株主様からのご質問に関する回答の後、株主様以外の皆様からいただいたご質問なども、この場でできる限り取り上げます。

株主様以外の皆様からのご質問につきましても、ご質問の受付は午後 2 時 31 分までとさせていただきますので、この時刻までにご質問をお願いいたします。

この質疑応答を終えた後は、ご発言ご質問をお受けできませんので、この機会をお願いいたします。ご説明は以上となります。

青野 [M]：ご説明ありがとうございます。それでは、今から質疑応答をしたいと思います。まず会場の株主様からのご発言をお受けしたいと思います。先ほどご説明させていただきましたように、この定款を書き換えまして、電子化を進めていくとか、あとやっぱりポイントは、社外役員が充実しそうで、私は大変わくわくしているんですけども、先ほど見ていただきました通り、このビデオ会議の先には 20 人以上のメンバーが控えておりますので、遠慮なくご質問いただければと思います。

会場にいらっしゃる方も、お手元から登録することもできます。そうしますと、かなり効率よくご質問に答えていただけますので、そちらもご利用いただければと思います。

それではまず、ご来場株主様の質疑に入らせていただきます。ご発言を希望されるご来場株主様は挙手をお願いいたします。

よろしいですか。こちらの株主様お願いいたします。

質問者 [Q]：出席番号 6 番の者です。中堅、大企業向けグループウェアの Garoon について質問します。kintone は、導入するのは各企業の部署ごとなので導入しやすいというか、敷居が低くて進みやすいと思うんですけど、Garoon となると、企業全体だったり、過去のデータの処理だったりで大変だということは、株主として認識しています。

昨年、サイボウズデイズ(参照：<https://days.cybozu.co.jp/days/>)で、Garoon のブースで、Microsoft365 と併用しているユーザーが、約 50% というようなパネルを見て、大変びっくりしました。光明を感じました。

昨年の鎌倉投信さんとの IR 面談(参照：<https://cybozu.co.jp/company/ir/meeting/>)でも、また今年 2 月の決算説明会(参照：<https://cybozu.co.jp/company/ir/meeting/>)でも同様の説明がありまして、また kintone と Garoon と併用しているのが 47%というような発表もありまして、これらを踏まえて、今後の Garoon の営業展開はどういうふうに進めていくのかなというのが、知りたいところです。教えてください。以上です。

青野 [M]：ありがとうございます。そうなんですよ。kintone に最近注目が集まりがちなんですけれども、実は Garoon も持続的に売上を伸ばしております、この Garoon の営業戦略ということで、それでは営業本部長の栗山よりご回答させていただきたいと思いますが、栗山さん、つながりますか。

栗山 [A]：営業本部長の栗山です。Garoon に関しては、短期的なところと中期的なところを、二つ戦略を描いております、まず短期のところでは、Garoon もオンプレで利用されているユーザーがかなりたくさんいらっしゃいます。

このオンプレユーザーのクラウド移行を少し急ぎたいなというところで、準備を進めております。このクラウド移行を進めることによって、お客さんが受けるバリューも当然増すんですけれども、われわれとしても、ストックのビジネスへの切り替えで、収益上かなりのプラスがあるということで、オンプレからの移行をまず第一に、短期の施策として考えております。

それから、中期的なところでいいますと、先ほど Microsoft365 との連携というところもあるんですけど、今、日本型のパッケージ型のグループウェアというのが、数がやっぱりかなり減ってきています。

ここのニーズを確実に拾うというところが、Garoon としてとるべき戦略かなと思っておりまして、最近のチャット型のグループウェアになっているとか、US 型のシェアポイント型のグループウェアみたいなのところとの違いを打ち出しながら、独自のポジショニングを取っていくことができる商品かなと思っておりますので、オンプレからの移行と、Garoon の特徴を生かした、Garoon に適したお客様が必ずいらっしゃいますから、そこを確実に見逃さず取ろうというところと、この辺りを考えながら営業活動を行っております。

青野 [A]：よろしいでしょうか。ご質問ありがとうございました。

最近では、Garoon は連携するための、カスタマイズできる機能がどんどん充実してきて、その辺りもありまして、Microsoft 製品と併用されたり、kintone と併用されたりしてきて、この辺りも戦略が徐々に実を結びつつあるかなという手応えを感じております。

ご質問ありがとうございました。

続きましていきたいんですけど、フォームのほうが、2時31分が締め切りになっておりますので、フォームからご質問いただく方は、ちょっと締め切りを意識しながら書いていただけると嬉しいです。

その他、ご質問ございましたら、挙手をお願いいたします。こちらの株主様をお願いいたします。よろしく申し上げます。

質問者 [Q]：ありがとうございます。19番です。昨年の多数の取締役の選任を、結局総括されるとうだったのかというのを聞きたくて。面白いなと思ったんですけど、十何人で取締役会を開催するというのも、そもそも会議として僕は成立するのかと実は思っていたりしました。

今回、減らす、先ほど効率化みたいなお話をされましたけれど。そもそも、全社員に対して取締役的な言動というか発言等を期待しているということであれば、なんで取締役にしたのかというのが引っかけるところで、今回減ったというところで、すごく面白い試みだったと思いますし、それはそれで良かったと思うんですけど、結果として、そこら辺どのように評価されているのかなと。

中身だけでいけば、執行役員でよかったかもしれないし、入社して2年、3年の方が経営を語る、いやまあ、いろいろ意見等は言えると思うんですけど、そういう経営の観点を本当に話せたのかと。

今、多分見ていらっしゃるかと思うんですけど、それはそれで、入社3年目の方にも期待することはあったんだろうと思うんですが、それを取締役にすべきだったのかというのを、改めてどのように青野さんはお考えか、教えてください。以上です。

青野 [M]：ご質問ありがとうございます。ちょっと私も、後ほどお答えを付け加えさせていただきますけれども、ここは担当しております経営支援本部長の林がおりますので、まず林から回答させていただきます。

林 [A]：経営支援本部長の林です。総括というところで、取締役を17名選んだところでどうだったのかですが、この取締役を17名選ぶということ自体がサイボウズの目的ではなくて、先ほども青野からご説明があったように、サイボウズの従業員全員で意思決定をしていこうというところが、大きな趣旨であります。

その中の一つの形態として、公募制で取締役も募集するというのをさせていただいたんですが、結果としては、昨年、以前に比べて社内で経営会議に対しての意見みたいなものがたくさん出るよ

うになって、質問責任と、それから説明責任を果たす機会というのは、すごく増えたんじゃないかなと思っています。

入社して間もない人に取締役になってもらってどうなのか、というところもあると思うんですけども、別に彼女たち、彼らだけではなく、若手のメンバー達も普通に経営会議の議案に対して意見を言ってくれるケースもすごく多くて、その中には当然、われわれ自身も耳を傾けるものも多かったので、そういった意味では、なかなか意義深い取り組みだったんじゃないかなと、私としては考えております。

一方で、効率的な観点で、やっぱり 17 名というところで、実は 17 名で取締役会を開催する前に、別の執行役員会のほうで議案をかけさせていただいて、そこでも皆さんの意見をたくさんもらって議論させていただいています。最終的な取締役会のところでは、割ともう議論し尽くされた問題が出てくるので、それほどそこで議論を 17 名でやらないと進まないということはなかったの
で、取締役会の運営上、そんなに議論を進めるところでは問題なかったのかと思うんですが、さすがに 17 名の皆さんに、諸々事務手続きを含めて確認を取ることを含めての効率化が難しいところもありましたので、今年はちょっと人数を絞らせていただくという判断をさせていただきましたというところが、ご回答になります。

青野さん、補足があればお願いします。

青野 [M]：ありがとうございます。もう 1 人、せっかくなので、昨年取締役になった 1 人で、最年少で、もう入社 1 年目で、4 月に入社して次の 3 月には取締役になっていたという岡田陸さん、ちょっと取締役をされて感じたことなどを共有していただければと思いますけれど。岡田さん、いけますでしょうか。映りました。お願いします。

岡田 [A]：ありがとうございます。取締役の岡田です。先ほどもお話があったと思うんですけども、社内では意思決定のための議論が、大小さまざまなところで行われているなというのは、取締役になる前から認識していて、今年も変わりなかったかなと思っています。

取締役になって、仕事が、僕は採用担当をやっているんですけど、明確には変わらなかったものの、取締役会だったりとか、モニタリング会議に参加することで、通常業務に従事しているとなかなか目のいかない、経営の情報、解約率だったりとか、売上だったり、人員推移というところに目を向けられる意識が、自分の中では持てたなと思っているので、とても貴重な経験をさせていただいたなと思っています。回答は以上で大丈夫でしょうか。

青野 [A]：ありがとうございます。17 人、ちょっと多すぎたねという反省はあるものの、今の岡田さんが答えてくれたように、やっぱりなった人は、なった人、一人一人で見える景色が変わっ

て、一担当だったところが、全社ってこうやって動いているんだとか、こうやって組織って動いていくんだと、そういうところまで意識を持てるようになってくれたことは、本当に何物にも代え難い大きなリターンだったかなと思います。

また、絞るということも、17人はさすがに多いねって思ったんです。絞らなかったのもちょっと理由がありまして、やっぱりサイボウズで大事にしている、チームワーク、良いチームワークってなんぞやと、それは自立だと。僕はこうしたいと、僕は取締役をやってみたいんだという、やっぱりその思いを、周りの人が阻害するというのは、できるだけ避けたい。

本人がやりたいと言っているのに、なんでやらせないんだと、何かいろんな理屈をつけてやらせない。それだったら、まず一遍チャレンジして、失敗してもいいじゃないかと、学ぶことのほうが大きいぞと、こういう自立の気持ちはやっぱり大事にしたい。

なので、ちょっと失敗するかなというところもあったんですけども、チャレンジさせていただきました。それによってまた私達も学び、より一層優れた組織運営ができるようになってきたんじゃないかなと思います。ご質問ありがとうございました。

続きまして、ご質問のある方は挙手をお願いします。こちらの株主様、お願いいたします。

質問者 [Q]：株主番号1番です。ちょっとお聞きしたいんですが、いろんなことをやっていて、皆が楽しい世の中にしたいということはわかりますけれども、具体的には、売上としての目標は、いかほどのところを目標にしているんですか。そこをぜひお聞きかせ願いたい。

例えば1兆円まで目指すのか、どこまで目標にするのか、ちょっとよくわからないので、そこら辺は社員もどう考えているのかも知りたいところです。社員だって、持株会で株式を持っているんでしょから、それは反映してもらわないと困るという意見もあると思いますから、お願いいたします。

青野 [A]：ご質問ありがとうございました。ご質問の内容をちょっと確認させていただきたいんですが、売上目標はいくらなのかと、それに向けてどう投資していくのかという理解でよろしいでしょうか。

もしスライドが映れば、もう一度企業理念のところを映していただきたいんですけども、この組織が目指しているのは、「チームワークあふれる社会を創る」ということなんです。

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**
共通の理想を作り、
理想に共感して行動する
- **公明正大**
オープンな信頼関係の
基盤を作る
- **多様な個性を重視**
多様な個性を重視し、
互いに活かし合う
- **自立と議論**
自立心を引き出し、
議論によって進歩を生み出す

そのために売上が必要だったら売上をつくりにいけます。そのために必要じゃないと思えば、つくりに行く必要はないと思っています。売上を上げることが私達の目的ではありませんから、最終目的ではありませんから。今につきましては、まだまだ売上を上げていかないといけないと思っています。

もっと良いグループをつくるために、もっと多くの人に届けるために、もっと投資が必要だと思っています。なので、規模を拡大していく今は方針で運営しています。

そこについて、目標は、実はあまり立てておりません。目標をつくると、目標に縛られますので、あくまで私達がやりたいのは、最終のこの理念のところ。それについて、今は必要だと思っているから伸ばしに行く。伸ばしに行くけれども、逆算するような経営は今のところはしてないです。

なので、その時々に応じて柔軟に判断していく。これが私達の経営スタイルになります。いかがでしょうか。こういう経営もあっていいんじゃないかということです。

質問者 [Q]：そういうプラットフォームをつくるためには、だいたいどのくらいの資金がいるかというのはあるんだと思うんですけど、それはいかがですか。

青野 [A]：なるほど。そうですね。答えとしましては、今のもしかしたら10倍ぐらいはいるのかなと思うんですが、自分の中で確信はありません。確信はないです。というのは、サイボウズの場合は、サイボウズだけでビジネスをやっているのではなくて、周辺のパートナー様と一緒に事業を大きくしています。

なので、周辺のパートナー様がどんどん育ってきて、大きくなっていけば、私達の規模はそこまで大きくしなくてもいいのかもしれませんが。ただこの周辺のパートナー様がなかなか動いてくれないのであれば、私達のサイボウズ側を大きくして出ていく必要があります。

なので、海外の事業展開においても、常に外部のパートナー様を探しながら、でも外部のパートナーさんがいらっしゃらなければ、私達がもう積極的に拠点を出して動いていくというようなことをしています。

イメージとしては、少なくとも10倍ぐらいは必要じゃないかなと思うんですけども、その時々
の状況を見ながら判断していきたいと思っております。よろしいでしょうか。ご質問ありがとうございました。

その他のご質問はいかがでしょうか。こちらの株主様、お願いいたします。

そろそろバーチャルの株主様のご質問も拾っていききたいので、ちょっと一度、会場の方からのご質問をここで切らせていただきます。それでは、お願いします。

質問者 [Q]：出席番号11番です。先日、資金の借入に関するリリースが出たと思うんですけど、その中で気になったのが、広告宣伝費です。

広告宣伝費というと、kintoneのようにテレビCMなどに使うと思うのですが、テレビCMだとあくまで国内の方に視聴していただけたと思うんですけど、逆に国外の方だと、あまりそうやって見てもらえないと思うので、広告宣伝費を使って、国外の方に発信を何か考えていることがあれば、教えていただきたいです。よろしくお願いします。

青野 [M]：ご質問ありがとうございます。それでは、国外に向けた広告宣伝活動、どのようなもの
をやっていて、どう力を入れていくのかというご質問でよろしいでしょうか。それでは、US事業
を担当しております、デイブ・ランダから回答させていただきたいんですけども、うまくちょっと
と通訳と翻訳がいくことを祈りながら、デイブに振りたいと思います。

デイブさん、お願いします。

ランダ [A]*：アメリカ子会社のCEOをさせていただいている、デイブ・ランダと申します。US
では7年間ほど、事業を展開させていただいておりますけれども、堅調に業績が伸びております。

アメリカ市場は、大変競合他社が多く、かなり競争が激しい市場となっておりますけれども、サイ
ボウズで安定的に投資を行っておりまして、それで売上も伸びておりますし、チームのサイズや体
制も安定的にこつこつ整備させていただいております。

また、パートナーの開拓も行っておりまして、その中でも大型のクライアント、知名度の高いクライアントの開拓もできていますし、また中小企業のところでもクライアント顧客を獲得しております。

なので、これからもこつこつ安定的に負けずにやっていきたいと考えておりまして、US の市場もグローバルの市場も、どんどん理解を強化していきたいと考えております。

青野 [A]：ありがとうございます。今、デイブさんがご説明してくださった通り、こつこつ、こつこつやっていますので、投資金額もこつこつ増やしてきています。ずいぶん伸ばしてきています。ただ日本ほど、今アクセル踏めという感じでもなくて、まだ本当に競合と勝ったり負けたりしながら、徐々にやっているところなので、今、投資金額を徐々に増やしてきていると、こんなステージだのご理解いただければと思います。よろしいでしょうか。ご質問ありがとうございました。

それでは、バーチャル株主様からのご質問をお受けしたいと思いますが、来ておりますでしょうか。いっぱい来ていますね。

そうしますと、急ぎめに拾っていききたいと思います。1 個目からいきます。

質問番号

13

質問内容

サイボウズの理念を継続的に貫いていくには社員一人一人が「質問責任」を果たしていくことがかなり重要だと思います。「関心がないので任せます」という社員が増えてくると将来的には情報格差が生まれてしまうのではないかと思います。そういった危機感はありませんか？

サイボウズの理念を継続的に貫いていくには、社員一人一人が質問責任を果たしていくことがかなり重要だと思います。その通りですね。関心がないので任せますという社員が増えてくると、将来的には情報格差が生まれてしまうのではないかと思います。そういった危機感はありませんか。

イエスであり、ノーでもあります。まずは、やっぱり人って、全てのことに関心を持ってというのは、ちょっとなかなか難しいですね。なので、やっぱり開発の人は技術に興味がありますし、販売側の人は販売の戦略に興味がありますし、こういう企業理念についてもすごく興味がある人もいれば、やっぱりそこまで僕は、何かこつこつ仕事ができればいいですという人もいて、僕はその多様性も受け入れていきたいなと思います。

ただ、やっぱりそうは言っても、いろんなことが決まっていて、全社の方針はみんなに影響があることだから、やっぱり関心を持ってほしいなという気持ちもあります。その辺は、なのでイエスで

あり、ノーでもあり、多くの人に関心を持ってほしいから、頑張って関心を持ってもらえるように訴えてはいきますけれども、かといってその関心を無理強いすることはしない。

興味もないのに無理やり何かそこを質問を出せというのも、本人にとって苦痛ですから、そこは誰かにお任せしますと、僕はよくわからないのでお任せしますというのはありだと。そういうバランス感を持って、運営していきたいと思っております。ご質問ありがとうございました。

質問番号

9

質問内容

ユニークな制度である取締役公募制度による取締役候補の決定・選任から1年が経過しました。本制度に関する評価についてはどのように総括されていますか。明らかになった問題点、課題なども含めてご説明ください。

続きまして、ユニークな制度である取締役公募制度による取締役候補の決定、選任から1年が経過しました。本制度に関する評価についてはどのように総括されていますか。明らかになった問題点、課題点も含めてご説明ください。

これは先ほどお答えしたから、よろしいですか。ありがとうございました。

質問番号

12

質問内容

社員全員が取締役的役割を期待されていて、取締役会の前に経営会議で幅広い議論が行われるという話があったが、そういった会社で社外取締役はどのように経営に関与していくのか。取締役会だけではなく経営会議等にも積極的に関与していくことが期待されているのか。

続きまして、社員全員が取締役的役割を期待されていて、取締役会の前に経営会議で幅広い議論が行われているという話があったが、そういった会社で社外取締役はどのように経営に関与していくのか。取締役会だけではなく、経営会議等にも積極的に関与していくことが期待されているのか、というご質問をいただきました。

こちらにつきましては、経営支援本部長の林さんからご回答させていただくので、よろしいですか。お願いします。

林 [A]：経営支援本部長の林です。取締役会は、あくまで重要事項に関する最終決定の場で、議論自体は、情報公開に基づいてそれ以前の場でもかなり活発に行われています。

社外取締役のみならず、社員全員に対して、適宜重要なトピックスの内容については共有させていただいていますので、先ほど候補として選任の趣旨でも申し上げた通り、社外取締役のお二人にも

忌憚のない意見を、適宜経営会議というか、取締役会外のところでもいただければなとは思っております。以上になります。

青野 [Q]：ご質問ありがとうございました。どんどんいきましょう。

質問番号
19

質問内容

昨年度選任された取締役のうち、今回退任する方々に対し今後どのような役割を果たすことを期待していますか。

続きまして、昨年度選任された取締役のうち、今回退任する方々に対し、今後どのような役割を果たすことを期待していますかというご質問をいただきました。こちらも林さんよろしいでしょうか。

林 [A]：期待するところ。先ほど岡田さんからもお話があったと思うんですけど、全員が取締役的な役割を果たすという中で、あえて法的な取締役に立候補して、さまざまな場に出ていただくことで、今までと違った目線で、経験だったり情報を得ることができたんじゃないかなと思います。

それも自らの仕事の中で、サイボウズの理想の実現に向かって生かしてもらえればいいなと思っております。簡単ですが、以上です。

青野 [Q]：いや本当に、すごく良かったと思います。取締役を経験するってあまりない機会です、本当にこれからも高い視点で関与してもらえると嬉しいなと思います。ご質問ありがとうございました。

質問番号
11

質問内容

監査役選任について意義はありません。また、前回も感じましたが、大変充実した監査役陣でいらっしゃるからお見受けいたしました。さらに独立性をもって監査していただくため次回は報酬増額を再検討していただけますでしょうか。

続きまして、次のご質問です。監査役選任について異議はありません。また、前回も感じましたが、大変充実した監査役陣でいらっしゃるからお見受けいたしました。さらに、独立性を持って監査していただくためには、次回は報酬増額を再検討していただけますでしょうかというご質問をいただきました。

こちらは昨年もお答えいただきましたけれども、小川先生からもしよろしければ、ご意見いただけますでしょうか。

小川 [A]：監査役の小川義龍でございます。今年も監査役宛のご質問を頂戴して、皆様にお話ができて大変嬉しく思います。それも、ご質問が監査報酬を増やしてくださいとは、誠にありがたいお申し出で、もうわくわくしておりますけれども、世の中のお金と幸福は多いほど良いと思いますので、結構な、大変ありがたいお申し出と思います。

ただし、私が思いますに、監査役があまり多く報酬をいただきますと、監査の目が鈍る可能性があります、これは一般論ですけれど、思っています。

いわゆる社外役員制度のポイントは、社外取締役もそうですし、われわれ社外監査役もそうなんですけれど、当社からの報酬だけで暮らしていないというところにあると思っています。つまり、従業員であるとか、社内役員と違って、会社からの経済的な対価が、われわれのライフラインにはなっていないということなんです。

なので、監査の目が鈍らず、いくらでも言いたいことを言うと。俺は俺の意見を言うぞという、こういうスタンスを保てるというのは、ほどほどの監査報酬をもらっているからかなとは思っています。

ちなみに、中川監査役から交代される植松監査役候補ですが、候補者を選任するプロセスの中で、何度もウェブ会議でわれわれ監査役もインタビューさせていただいて、先日は面談してお話しいただきましたけれど、まさにこのほどほどの監査報酬で、今まで同様に厳しく監査していただけるものと監査役全員が感じているところです。

現在の報酬は、すごく十分頂戴していると思いますので、株主様から、このような厚意をいただけることは、大変励みになります。ありがとうございました。

青野 [Q]：ご質問ありがとうございました。バランスというのは大事なんだなと改めて感じました。小川先生、ありがとうございました。

質問番号

4

質問内容

現任の取締役17名体制に対する一年のメリット・デメリット、反省評価を伺いたい。

続きまして、現任の取締役17名体制に対する1年のメリット、デメリット、反省、評価を伺いたい。

やっぱり注目されていますね。これも先ほどご回答させていただけたと思いますので、スキップさせていただきます。

質問番号

5

質問内容

(確認ですが) 社外の者が、事業の意思決定過程に関与できるという理解でいいのでしょうか? それとも意思決定された事に意見を言えるということでしょうか?

続きまして、確認ですが、社外の者が事業の意思決定過程に関与できるという理解でいいのでしょうか。それとも、意思決定されたことに意見を言えるということでもいいのでしょうか。こちらも経営支援本部長の林さんから、補足でご説明いただけますでしょうか。

林 [A]: これは先ほど青野さんが、株主本部会等のことについて言われた内容に関してですか。いずれにしろ、社外の方からいただいた意見も踏まえて意思決定していくということだと思うので、意見を言うということと、意思決定に関与できるということって、ある意味ニアリーイコールだと思ってまして、言った意見を踏まえて意思決定するケースもあるでしょうし、われわれが決めたことに対して、事後的にいただいた意見を踏まえて、改めてじゃあもう一度考え直して意思決定をし直すみたいなケースもあるかと思うので。

そういった意味では、いただいた意見は意思決定の過程に組み込まれていくものじゃないかなとは、考えております。以上です。

青野 [A]: ご説明ありがとうございました。やっぱり、僕、意思決定するよというときに、いろんな人から意見が来て、いや、それは僕はこう思う、こう思うというのが、誰かがもみ消したりすることなく、ちゃんとオープンにされているということが大事だと思うんです。

それがされていると、意思決定をしました、失敗しましたっていったときに、いやあの人が言った通りだということも含めて、反省できるわけです。それを何か、誰かが何かの意思によって見えなくしちゃった。実は反対意見があったのにとか、もっと良いアイデアがあったのにとかということがないように、オープンに社外の方からも意見を集めていく。それを見える化していく。

でも、もちろん決めるのはその人が決めるわけですが、それを見える化していくことが、とても大事なことだと思っております。ご質問ありがとうございました。

質問番号

6

質問内容

山田翠氏に質問。一年間の役員の成果と反省を伺いたい。

続きまして、名指しで来ていますね。山田翠氏に質問、1年間の役員の成果と反省を伺いたいということで。彼女は2年目の社員として取締役になりました。山田翠さんにご意見を伺いたいと思いますが、つながりますか。お願いします。

山田翠 [A]：ご指名でいただいて、すごくびっくりしたんですけれども。成果といたしましては、経営ってやっぱりちょっと、まだ1年目、2年目とかの社員からすると、少し距離が遠いところであったりとか、自分達が意見していいのかわからない部分という印象があったんですけれども。

今回取締役として入らせていただくことによって、周りの同僚だったりとかも、あ、若手も意見を出していいというか、見ていかなきゃいけないことなんだということで、意見が幅広く出るようになったんじゃないかなというところを、例えば助言アプリであったりとか、みんなで取締役という取り組みの中でも感じたところであったりとか。

あとは他社の方からすると、若手が取締役に入るということはちょっと特殊ではあるかもしれないんですけれども、自分たちの取締役のあり方をちょっと考え直したみたいな話とかをいただくこともあったので、取締役に入って、そこら辺が良かった点というか、学びになったかなというところでは。

反省といたしましては、1年間、今回長いかなと思ったんですけれど、すごくあっという間に過ぎてまして、いろんなことがあって、1年間通して会社のお金の流れであったりとか、人の動きであったりとか、いろんなことを学ばせていただいたんですけれど。今回、この肩書きが外れるだけであって、これからもサイボウズ社内にいれば、関わっていける部分ではありますので、意見とかは積極的に出していききたいなと思っております。こんな感じでよろしいでしょうか。

青野 [A]：ご質問、ご回答ありがとうございました。やっぱり、この1年目、2年目の社員が取締役公募制といっても、自分が手を挙げていいのかしらって、僕だって正直ちょっと勇気が出ないところだと思うんです。そこを勇気を持って手を挙げてくれた。それによって本人の意識も変わるし、周りの同僚の若手の意識も変わってくるし、本当にいい流れがくれたんじゃないかと私は思っております。ありがとうございました。

質問番号

7

質問内容

サイボウズは社内でテレワークを推進していると理解してますが、テレワークによって社内のチームワークが十分に育たないということはありませんか？また、テレワークをするとオフィスの賃貸面積は減らしても良いと思いますが、日本橋ビルからの移転は考えてますか？

続きまして、サイボウズは社内でテレワークを推進していると理解していますが、テレワークによって、社内のチームワークが十分に育たないということはありませんか。

また、テレワークをすると、オフィスの賃貸面積は減らしても良いと思いますが、日本橋ビルからの移転は考えていますかということでご質問をいただきました。

こちらは、人事本部の中根さんからご回答させていただきたいと思います。

中根 [A]：人事本部長の中根です。ご回答させていただきます。まず、チームワークが十分に育つ、育たない、ゼロイチなのかというと、そうじゃないというのが現時点での振り返りです。

オンラインになって、今10%から20%のメンバーのみが出勤して、それ以外のメンバーはオンラインでというのが弊社の現状ですけれども、このオンラインにおけるチームビルディングというのは、いろんなことをチャレンジしています。オンラインの中でも人と人をコネクティブしていく施策、いろんなイベントを各チームでやったり、全社でやったり、あえてそういう場面をつくったりというようなことを積極的にやっています。

一方で、オンラインだからこそできたチームビルディングということもあります。例えば、書き込み。グループウェアの書き込みが、コロナの前に比べると5倍以上になっています。これによって、見える化が進んだ、言語化が進んだということがあります。

これは、会社に来て隣の人に話していたことが、実は松山やUSの人にも届くようになったということで、逆にチームビルディングが進んだとも思えると捉えています。

このように、リアルとバーチャルでそれぞれメリットとデメリットというものがあるというのが、現時点での感想です。

日本橋オフィスを今後どうするのかということでいきますと、サイボウズは毎年13%程度で人員増しております。これによって、拡大の必要性が本来ならばあったかもしれないんですけれども、バーチャルが進むことによってこれがなくなったということで、将来投資の削減にはなっております。

バーチャルだけで良かったかということ、やっぱりそうではなくて、リアルはリアルの良さがありますので、このリアルの良さを改めて確認したので、ハイブリッド型の働き方をより進められるように、リアルのオフィスということをさらに進化させていきたいと思っております。日本橋オフィスも、さらに変えて進化させていきたいと思っております。

青野 [A]：ご説明ありがとうございました。ちょうど日本橋オフィスをまたバージョンアップが、この春から夏に予定されていると認識していますので、またリアルオフィスはリアルオフィスで、私達なりの回答をそこでお見せしたいなと思っています。ご質問ありがとうございました。

質問番号

8

質問内容

平均勤続年数が、6年となっているが、適正と考えているか？辞める理由は？情報漏洩のリスク等をどの様に考えるか？

続きまして、平均勤続年数が6年となっているが適正と考えているか。辞める理由は。情報漏えいのリスク等をどのように考えるかということで、こちら人事本部の中根さんから、お答えいただけますでしょうか。

中根 [A]：引き続き、人事本部の中根です。6年というので、うわ、短いなど、すぐに人が辞めているんじゃないかと思われるかもしれないんですけども、こちらは、先ほども申しあげましたように、私達13%のメンバーが新しく入社してきます。それによって勤続年数が短くなっているというのが内訳です。

一方、離職率でいいますと、だいたいここ数年は3%から5%の間で推移しております。これが特に特段高いかということ、そんなことはないと思っております、一般的にいわれるIT業界での離職率は10%程度と言われておりますので、特にこれが問題とは捉えておりません。

今後についてですが、実はもっともっと仲間を増やしたいと、採用を積極的にしていきたいと思っておりますので、もしかしたら、この平均勤続年数6年というのは、もっと短くなる可能性があります。

ただ、今回ご懸念いただいたように、辞めるときの問題がないのかというのは、やっぱり一人一人に何らかの理由がある可能性があります。積極的な理由、前向きな理由の場合もありますけれども、そうじゃないケースについては、きちんとそれを組織にフィードバックして、われわれの改善につなげていきたいと思っております。

ということで、現時点で、平均勤続年数6年には問題ないと思っております。

青野 [Q]：ご質問ありがとうございました。ちょっとまだまだ質問がありますので、次々と拾っていきたいと思います。

質問番号

10

質問内容

ハードウェアよりの製造業向け営業を強化して欲しい。30名程度のハードウェアを作っているスタートアップでは、グループウェアやチャット等を活用して働いていました。今年から数万人を超えるハードウェアを作っている企業に転職したのですが、そういったツールは使用予定も無く、転職で入社した同僚曰く、同規模の会社はこういった環境が多いとのことでした。導入には何らかのハードルがあるのかもしれませんが、貴社としてはビジネスチャンスがある領域と思いますので、是非ご検討頂きたいです。

続きましてのご質問は、ハードウェア寄りの製造業向け系営業を強化してほしい。30名程度のハードウェアを作っているスタートアップでは、グループウェアチャット等を活用して働いていました。

ところが、今年から数万人を超えるハードウェアを作っている企業に転職したのですが、そういったツールは使用予定もなく、転職で入社した同僚曰く、同規模の会社はこういった環境が多いとのことでした。

導入には何らかのハードルがあるのかもしれませんが、貴社としてはビジネスチャンスがある領域だと思いますので、ぜひご検討いただきたいです。

製造業向けの営業強化についてということで、営業本部長、栗山さんからご回答いただけますでしょうか。

栗山 [A]：営業本部長栗山です。これは質問じゃなくでご要望ですよ。ちょっとお答えしますと、われわれも頑張りますので、ご要望いただいた方も社内から頑張ってお互いどこかで出会えるといいですよ。

青野 [A]：具体名を教えてくださいましたら、もう来週から営業活動に入れるので、こっそり教えていただけたら嬉しいです。ありがとうございます。

サイボウズの特徴としては、結構この業種業態はあまり関わらないという、お客様があまり偏っていない。製造業の方もいればサービス業の方もいれば、本当にもう多種多様な、小売の方もいれば、あまり偏っていないというのが一つ、事業の特徴ではあります。

なので、製造業向けが、数万人の企業となりますと、なかなか私達も営業しましても検討に時間がかかることも多く、また競合も多くということで、時間はかかってしまいますけれども、何とか増やしていきたいと思っています。

まだまだ世の中、チームワークがあふれていないということです。頑張っていきます。

質問番号

14

質問内容

広告宣伝・サーバ・人員・オフィス拡充に積極投資を行っているとのことだが、投資には効果の測定が必要。広告宣伝とオフィス拡充について、どれほどの効果が出ているのか、あるいは見込んでいるのか教えていただきたい。

続きまして、ご質問。広告宣伝、サーバー、人員、オフィス拡充に積極投資を行っているとのことだが、投資には効果の測定が必要。広告宣伝とオフィス拡充について、どれほどの効果が出ているのか、あるいは見込んでいるのかを教えていただきたいということで。

これはビジネスマーケティング本部の林田さんと人事本部の中根さんに、ご回答いただきたいと思います。

林田 [A]：マーケティングをやっております林田です。よろしく申し上げます。

広告宣伝の効果ということで、私達、具体的にここの数字をこうするという目標を持っているわけではないんですが、まず特にCM、それからネット広告、こうしたものを打っておりまして、特に今、kintoneで打っておりますが、直近でkintoneのホームページ閲覧数でいうと、打つ前と比較すると倍まではいってないんですけども、7~8割ぐらいの伸びが来ています。

ここから多分、お客様がkintoneの活用動画だったり、シミュレーターだったり、いろんなお客様の検討状況に応じて、いろんなコンテンツを見ていただくんですけども。その辺りのコンテンツにどのぐらい数字が来ているか、どういう誘導ができていくかというのを見ながら、いろいろ広告の打ち方を調整して、最終的には見込み案件を増やしていきたいと思っています。

kintone自体は、だいたい検討するのに1年ぐらいお客様は時間をかけていますので、すぐ結果が出るというわけではないんですけども、少し時間をかけながら、いろいろ調整しながら施策を打っていききたいと思っています。以上です。

青野 [M]：ありがとうございます。続きまして、オフィス拡充については、人事本部、中根さんからお願いしたいと思いますが、いかがでしょう。

中根 [A]：人事本部の中根です。オフィス拡充ですが、最近増やしているオフィスというものは、札幌、大宮、マレーシアといった、いわゆる営業拠点を増やしています。

これは、パートナーの皆さんでしたり、お客様とのリアルな接点を持てるというメリットがあると思います。これで、いわゆる首都圏だけではなく、いろんな地方、あるいは海外のお客様に

kintoneをはじめとした、いろんなサイボウズの製品を知っていただけるということで、効果が出てくるんじゃないかなと思います。

あと、拡充以外にも先ほど申しましたように、より私達が効率的に、よりわくわくして働けるようなハイブリッド型のオフィスに変えていきます。これは、どれぐらいの効果になるのかはまだ見えておりませんが、いろいろチャレンジをしてみたいと思います。以上です。

青野 [A]：ご回答ありがとうございました。

質問番号

15

質問内容

今一度社の企業理念である「チームワークあふれる社会を創る」を掲げられた経緯とそれがサイボウズ製品によってどのように寄与されているのか教えていただければ幸いです。

続きまして、ご質問。いま一度、社の企業理念である「チームワークあふれる社会を創る」を掲げられた経緯と、それがサイボウズ製品によってどのように寄与されているのかを教えていただければ幸いですというご質問をいただきました。

サイボウズのことを昔から知っている方だったら、ご存じかもしれませんが、2005年、2006年に、実はすごくM&Aをやった時期があるんです。それも1年半の間に9社買収して、もう本当にいろんな事業を、ポートフォリオのように持っていた時期がありました。

ただそのときに、実は全体として売上は上がったものの利益が減って、しかもグループとして一体感が結局つくれなかったという、そういう背景があります。

その中で、これじゃ良くないねと、事業規模は大きくなったけれども、何かこうやって楽しくないし、自分達がどこに向かっていくのかも言えない。これじゃ良くないねということで合宿して議論して、もう1回、このグループウェアというところに集中していこう、1回事業は小さくなってしまってもわからないけれども、グループウェアで情報共有されて、良いチームワークあふれるような、そういう社会を創っていこうと、そういうところで決めたのが2007年ぐらいのことです。

そこからもう、「チームワークあふれる社会を創る」というのを私達のスローガンでやってきました。

それが、サイボウズ製品によってどのように寄与できるかということ、まさにこの新しいテクノロジーによって、新しいチームワークができるようになったと思っています。繰り返しになりますがけれども、本当に情報格差のない状態って、テクノロジーがないと無理ですよ。

紙と鉛筆で情報格差のない社会はなかなかつukれない。でも、今このようにインターネットの技術があつて、誰か地球の裏側の人が発信したことも、すぐ世界中の人が知ることができる。まさに情報格差がない状態をつくるテクノロジーができたわけです。こういうテクノロジーを利用すれば、もっともっと面白いチームワークができるはずだと。それをやりたい。

そのためには、こういう理念を掲げることも大事だし、こういう道具をつくることも大事だし、啓蒙していくことも大事だし、これをやっていきたいと思っている次第です。以上でご回答とさせていただきます。

質問番号

16

質問内容

広告宣伝費の主なものはTV広告がメインと思われませんが、顧客の増加にどうつながっていますか。TV広告の狙いと前年度、当年度の契約顧客の伸びを具体的に説明願います。

続きまして、ご質問いきます。広告宣伝費の主なものはテレビ広告がメインと思われませんが、顧客の増加にどのようにつながっていますか。テレビ広告の狙いと、前年度と当年度の契約顧客の伸びを具体的に説明願います。

これも、ビジネスマーケティング本部林田さんから、ご回答よろしいでしょうか。

林田 [A]：よろしくお願ひします。まずテレビ広告の目的ですけれども、まずたくさんのお客様、見込みのお客様に、kintone という製品があるということを知っていただきたい。これは、製品を直接検討していただく人にも知ってもらいたいですし、サイボウズ製品は会社に入る、組織に入ることので、実際に稟議とか、導入するときを使うユーザーさんにも、知っておいていただいたほうが、当然スムーズに導入されて活用されていくというものもあるので、テレビCMについては、できるだけ多くの方に、まずは知ってもらうことを狙っています。

契約数の伸びとテレビCMが直接的に関わるかどうかというと、広告の効果もありますし、それからパートナーさんを含めた、さまざまな提案活動の総合的な結果だと思つるので、一概には言えないんですけれども。数字だけ申しますと、一昨年から去年までの1年間の、例えばkintoneの増加した社数でいうと4,000社、去年から今年1年間のkintoneの増加した社数が5,000社ということので、伸びのペースも上がつてきておりますので、広告だけではないんですけれども、総合的に効果が出ているんじゃないかなと考へています。以上です。

青野 [A]：ご質問、ご回答ありがとうございました。テレビCMなんかは、やったからすぐ kintone が売れるかと言ったら、そんな甘い話でもないんですけれども、あれぐらいCMを流しておりますと、本当に小学生から大人まで幅広い人に、とりあえず認知は取れたと。

これが5年、10年の私は売上成長につながってくると期待してやっているので、その辺りは数字を見ながら、テレビCMをどれぐらい継続していくのか判断していきたいと思っています。ご質問ありがとうございました。

質問番号

17

質問内容

企業理念を従業員に浸透させる為に行なっている具体的な取り組み

続きまして、残り2問です。企業理念を従業員に浸透させるために行っている具体的な取り組みはということで、ご質問をいただきました。こちらは組織戦略室の山田理さんから、ご回答いただきたいと思います。

山田理 [A]：組織戦略室の山田です。企業理念って、本当に覚えられないんですね。僕らも何か覚えてもらうために、昔は壁に書いたりとか、拳句の果てには7個あったやつを5個に減らしてみても覚えるんじゃないかとやってみたり、というところまでやったんですけど。

今も、もちろん覚えてもらうというか理解してもらうために、何かカルチャーについて語るとかというビデオみたいなのを、社内カルチャーチャンネルという社内YouTubeみたいなものを作って、できるだけ多くの人に、そこを理解してもらおう、伝えようということはやったりはしているんですけど。一番は、企業理念って何のためにあるんだということだと思うんです。

覚えるためにあるものじゃないので、青野さんがさっき言っていたみたいな、これが僕達の目的であって、行動指針はそういう行動をやっていこうということであるので、一番そこに関係してくるのは意思決定なんだと思うんです。

どういような事業をやっていくのか、これは僕らのゴールにちゃんと近づいていくものなのかと。この意思決定はちゃんと公明正大にされているのか。これは多様な個性を重視しているのかと。一つ一つ、ここにいる本部長といわれる、大きな意思決定をする人であったりとか、部長であったりとか、その人それぞれがちゃんとそこに立ち返って、意思決定できているのかということが、一番結果的には社内に伝わるところなのかなと。

それを公明正大に、オープンなところでやっていると、社員から見ても、あれ、それって言うことと違う、うちの企業理念と違うんじゃないですかという質問責任があって、それに対して気

づくこともあれば、これはこうこうこういう理由でやっているんだと説明責任を果たすこともできると。こうして伝わっていくのかなと思います。以上です。

青野 [Q]：ご質問、ご回答ありがとうございました。

質問番号

18

質問内容

広告費を集中的に使って当面の営業利益は抑え気味になるのかも知れませんが、中期経営計画で、3~5年後の売上高、営業利益、当期利益、配当の見込みは立てているのでしょうか？先程目標はないということですので計画も立てていないですか。

それでは、最後の質問にいきたいと思います。広告費を集中的に使って当面の営業利益は抑え気味になるのかもしれませんが、中期経営計画で3年から5年後の売上高、営業利益、当期利益、配当の見込みは立てているのでしょうか。先ほど目標がないとのことでしたが、計画も立てていないのですかということで、ご質問をいただきました。

こちらは、経営支援本部の林さんから、ご回答お願いしたいと思います。

林 [A]：経営支援本部の林です。主要な製品については、中期の売上計画や戦略などもつくっており、それに基づいた事業運営はしっかりさせていただいております。

また、利益等についても、半期に一度の予算策定に際してであったり、また先ほどご質問があったように、借入等もしておりますので、それに際して5~6年の幅での事業シミュレーションみたいなものは行って、見立て自体はわれわれでもつくって見ております。

ただ、IT事業とかSaaSビジネスにおいては、スピード感から投資における機動性みたいなものが非常に重要なんじゃないかと、われわれは考えています。

そのため、現時点ではですけれども、大上段で中期の目標を設定して、そこで約束した数値を目指した経営を行うというよりも、自社の事業の余力をちゃんとタイムリーに見極めながら、適宜投資を行うことのほうが、より大きな事業成長を目指せるんじゃないかと考えておりますので、そういった形で事業を運営させていただいております。以上です。

青野 [A]：ご質問、ご回答ありがとうございました。数字の置き方のイメージなんですけれども、目標と見立ての言葉の違いをちょっと感じていただきたいんですけれども。目標って、置いたら、そこを達成するために何をしようという逆算で考えますよね。

見立てというのは、違うんです。このままいったらこんな感じになるかなと、僕らがこう活動していったらこうなるかな、売上はこれぐらいになるかなと、こっちは立てるんです。

こっちはいろんな数字を見ながら、こういうシナリオだとこれぐらいいくかな、ああなるかな、じゃあこれぐらい投資したらこうなるかな、みたいなことを見立てはするんですけども、それを目標にはしないと。

目標にした瞬間に、その数字に縛られますから。数字が大事になってくるので。僕達が目指しているのは理念なので。理念のためにどうするかということなので、目標に縛られるような置き方をしない。そこは機動的に、数字は分析しながら、見立てを変えていくという、こんな感じでご理解いただけると嬉しいです。

私は、こちらの経営のほうが今風だと思っていて、今風で変化に強い。コロナがあっても目標があったら目標に縛られますよね。僕らは、外部の状況に応じて、どんどん中で見ている数字も変化させながら動いていますので、こういう経営をしていきたいということになります。ご質問ありがとうございました。

ということで、すみません、お時間をかなりいただきましたけれども、バーチャル出席の株主様からのご質問、一通りお答えをさせていただきました。

再度、ご来場いただいております株主様からご質問があればお受けしたいと思いますが、追加のご質問いかがでしょうか。お一方でよろしいですか。じゃあラスト質問、よろしく願いいたします。

質問者 [Q]：出席番号 6 番の者です。また、ありがとうございます。

海外展開についての質問です。IR イベントのときにも出ていたんですけど、海外で、中華圏でローカル企業への市場開発もしているとなっていました。

昨今の米中対立の影響で、何かそういった規制とかいうものを受けるのか受けないのか、ちょっとその辺が心配なのと。実は私、私が株主のある会社ですけども、昨年、その会社はカントリーリスクを認識して、実は中国から撤退しちゃったんです。

そういうような、海外展開の場合、やっぱりカントリーリスクがあると思うんですけども、その辺をどのように考えているのか教えてください。以上です。

青野 [M]：ご質問ありがとうございます。こちらの質問は、どうでしょうか。それでは、グローバルの営業も併せて見ております、栗山さんからご質問に対してご回答させていただきたいと思えます。栗山さん、お願いします。

栗山 [A]：営業本部長、栗山です。今、中国に関しての限定ということでもよろしいですか。

質問者 [Q]：はい。お願いします。

栗山 [A]：中国に関しては、IT 企業のカントリーリスクはゼロではないと認識しておりまして、特に US 企業に規制が入ったりということで、それは十分認識しております。

ただ、今われわれが行っている事業規模で規制が入るリスクがあると言われると、それはもうほぼゼロに近いだろうということで、すぐにそのリスクに直面するかというと、そうではないと考えています。

US 企業も、実際撤退している理由が、規制が主な理由では実はないんです、ほとんど。撤退する理由は、やはり中国企業との競争に負けて撤退しているケースが多くて、規制をもとに撤退しているというわけではないということです。

その辺りも踏まえながら、規制によって強制的に排除されるリスクは、今のところそれほど大きな脅威とは捉えずに、事業としては展開していると、こういう回答でよろしいですか。

青野 [A]：よろしいですか。ちょっと私から補足しますと、中国は Google が使えないという、Twitter も使えないという、それは共産党のほうで言論統制、勝手にいろんな人がいろんな発言をして、それを制限できないというのはどうだということで、ああいった Google や Twitter のようなグローバルサービスも中国で使えない。こういうことが起きています。

じゃあ、サイボウズのサービスがどうかといわれますと、kintone を規制する意味は、あまりないよねということです。

普通に自社の情報を自社の中で完結して共有するシステムなので、あまりそこはカントリーリスク的には Twitter ほどは高くないと。もし私達のようなソフトが規制されることになったら、もうよっぽどだという認識で、今のところ事業をしております。よろしいでしょうか。ありがとうございます。それでは、よろしいでしょうか。

それでは、報告事項および決議事項に関し、十分審議を尽くしましたので、これをもって全ての審議を打ち切り、議案の採決に移りますが、ご異議ございませんでしょうか。ありがとうございます。

それでは、議案の採決に移らせていただきます。採決の方法と集計につきましては、事務局からご説明いたします。

採決の方法



ご来場株主様

- お手持ちのスマートフォン、タブレットをご利用いただき、**オンライン**で**議決権行使**していただきます。
- 手順に関しては、**招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」**または**本日お配りしたご案内**をご参照ください。
- ご不明点等がございましたら、お近くのスタッフにお声掛けください。

バーチャル出席株主様

- **招集通知p. 4「バーチャル出席のご案内」**記載の手順に従い、議決権を行使してください。

※ **1人1回限り**

司会 [M]：議長の指名に基づき、採決の方法に関してご説明いたします。ご来場株主様は、お手持ちのスマートフォン、タブレットをご利用いただき、議決権行使を行ってください。

手順につきましては、招集通知 4 ページのバーチャル出席のご案内、および受付時にお配りしたご案内に記載されておりますので、ご参照ください。ご不明点等がございましたら、お近くのスタッフにお声がけください。

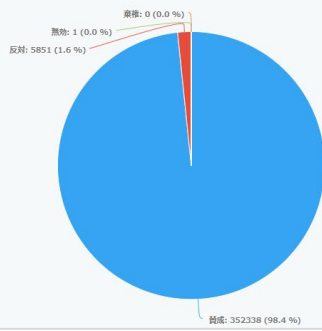
バーチャル出席株主様は、招集通知 4 ページのバーチャル出席のご案内に記載されている手順に従って、議決権行使を行ってください。なお、今からおよそ 5 分後の午後 3 時 15 分になりましたら、議決権行使結果の集計をいたしますので、この時刻までに行使をお願いいたします。

議決権行使を終えられました株主様は、集計完了までしばらくお待ちくださいますよう、お願い申し上げます。

青野：集計結果が出ましたのでご報告いたします。こちらをご覧ください。kintone でリアルタイムに作成されましたグラフになります。自社製品が活躍しています。

第 1 号議案に関しましては、事前および当日分の議決権行使を含め、3 分の 2 以上のご賛同をいただきました。

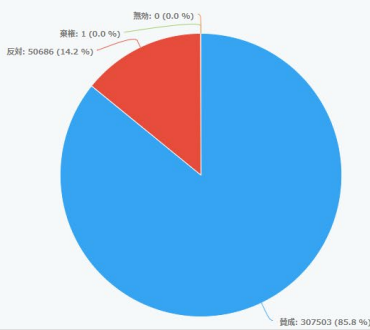
合計(第1号議案・定款一部変更の件・結果)



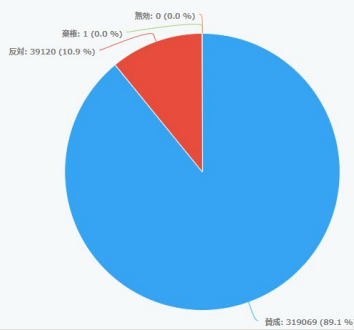
注) 上記グラフの議決権行使数については、集計の都合上多少誤差がございます。正式な議決権行使結果につきましては、臨時報告書にてご確認ください。

第2号議案から第4号議案に関しましては、これは第2号議案です。取締役の選任の件の第2号議案も、事前および当日分の議決権行使を含め、過半数のご賛同をいただきました。

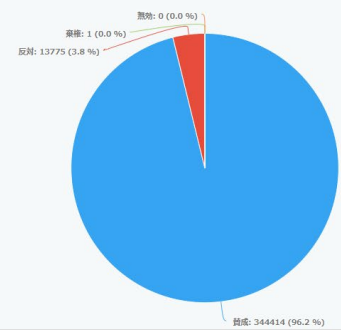
合計(第2号議案・西端慶久(青野慶久)・結果)



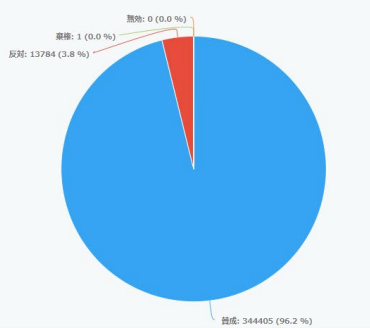
合計(第2号議案・北原康富・結果)



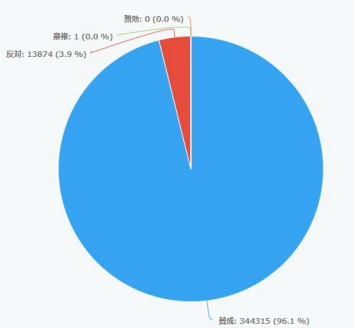
合計(第2号議案・田尻弓佳(中根弓佳)・結果)



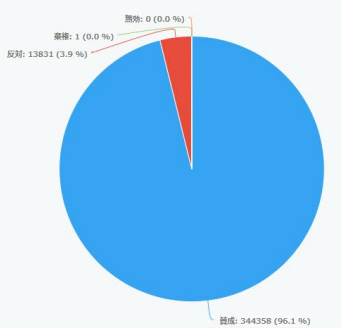
合計(第2号議案・林忠正・結果)



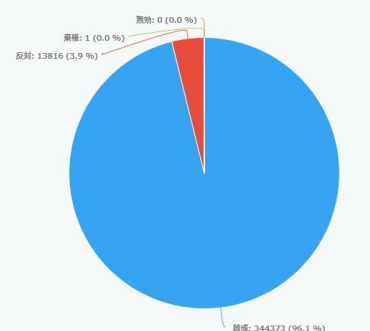
合計(第2号議案・穂積真人・結果)



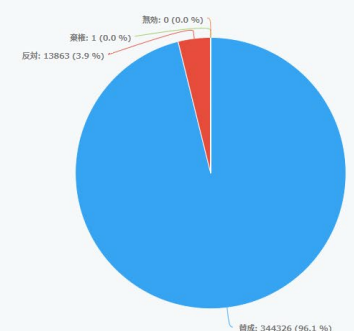
合計(第2号議案・Michael O'Connor・結果)



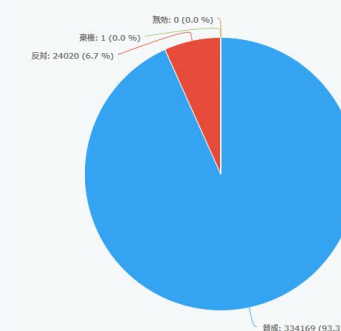
合計(第2号議案・松川隆・結果)



合計(第2号議案・吉原克志・結果)

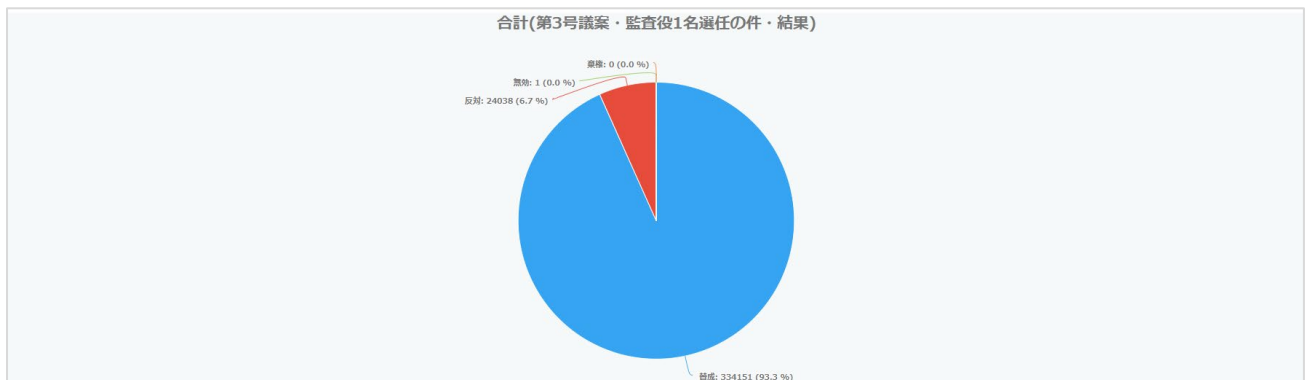


合計(第2号議案・渡邊裕子・結果)



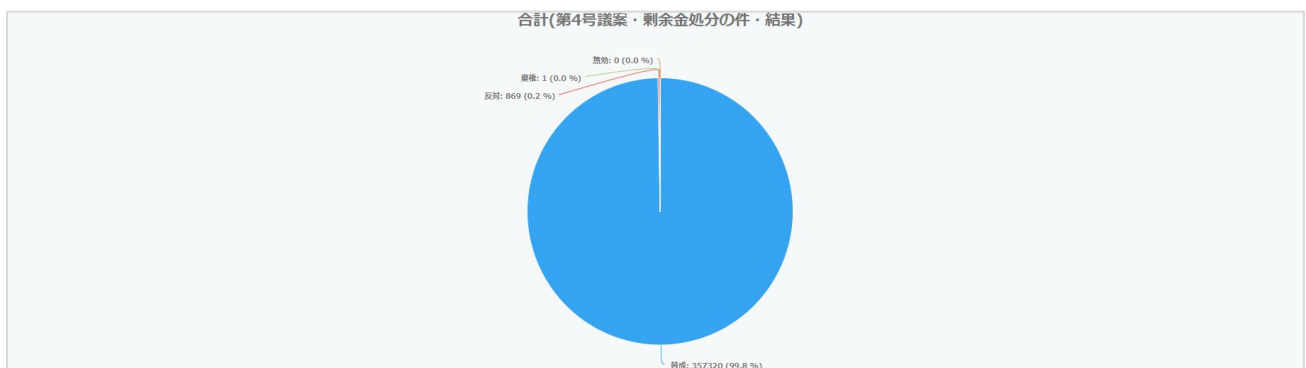
注) 上記グラフの議決権行使数については、集計の都合上多少誤差がございます。正式な議決権行使結果につきましては、臨時報告書にてご確認ください。

そして第3号議案、監査役選任の件ですけれども、こちらも事前および当日分の議決権行使を含め、過半数のご賛同をいただきました。



注) 上記グラフの議決権行使数については、集計の都合上多少誤差がございます。正式な議決権行使結果につきましては、臨時報告書にてご確認ください。

そして最後、第4号議案、剰余金処分の件ですけれども、もうすごいですね。剰余金処分は圧倒的賛成というふうになっていますけれども、事前および当日分の議決権行使を含め、過半数のご賛同をいただきました。



注) 上記グラフの議決権行使数については、集計の都合上多少誤差がございます。正式な議決権行使結果につきましては、臨時報告書にてご確認ください。

3月28日ですか、配当の振り込みが行われるということですので、楽しみにお待ちしております。

以上の通り、議案は全て原案通り承認可決されました。ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の株主総会の目的である事項は全て終了しましたので、本総会は閉会いたします。

長時間お付き合いいただきまして、誠にありがとうございました。今年の株主総会はいかがでしたでしょうか。私達がやりたい世界観としては、株主の皆さんも、ぜひサイボウズのメンバーとして参加いただきたいなと思っています。先ほどご紹介しました株主本部会みたいなのもやっていきたいと思ひますし。

また、サイボウズの IR のホームページから、株主コミュニティのほうも参加いただけるようにしております(参照：<https://cybozu.co.jp/kabunushi/kintone/>)。ぜひご興味ございましたら、株主コミュニティは kintone で運用しているんですけど、そちらもご参加いただきまして、ちょっと思いつくことがあったらサイボウズに言ってやろうと、こういう感じで参加していただけると嬉しいです。皆さんと一緒に、チームワークあふれる社会を創っていければと思ひます。

それでは最後に、今日オンラインで参加しました役員含め皆さんで、ご挨拶して終わりたいと思ひます。

本日は誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す