



## **サイボウズ株式会社**

第 26 回定時株主総会

2023 年 3 月 25 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 26 回定時株主総会

[決算期] 2022 年 12 月 31 日

[日程] 2023 年 3 月 25 日

[ページ数] 41

[時間] 13:30 – 14:47  
(合計：77 分、登壇：42 分、質疑応答：35 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 19 名

代表取締役社長 青野 慶久（以下、青野）

取締役 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）

取締役 執行役員 経営支援本部長 林 忠正（以下、林）

取締役 吉原 克志（以下、吉原）

取締役 松川 隆（以下、松川）

取締役 マイケル・オコナー（以下、オコナー）

取締役 穂積 真人（以下、穂積）

社外取締役 渡邊 裕子（以下、渡邊）

社外取締役 北原 康富（以下、北原）

常勤監査役 田畑 正吾（以下、田畑）

社外監査役 小川 義龍（以下、小川）

社外監査役 植松 則行（以下、植松）

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 営業本部長 事業戦略室長 栗山 圭太（以下、栗山）

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 カスタマー本部長 関根 紀子（以下、関根）

執行役員 社長室長 中村 龍太（以下、中村）

社内取締役候補 森岡 貴和（以下、森岡）

社内取締役候補 神崎 優子（以下、神崎）

## 登壇

---

**司会**：定刻になりましたので、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いただき、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。

今年の株主総会、なんとバーチャルオンリーということで、バーチャルオンリー株主総会というのを取らせていただきました。会社法が変わりまして、バーチャル空間上だけの株主総会ができるということになりましたので、今年チャレンジしたいと思っております。

こうすることで、今まで遠方でなかなか株主総会に来れなかった方々も、公平に等しく情報にアクセスできるようになりますし、また私どものサービス、kintone などもうまく活用して、kintone の周辺サービスなどもご紹介したりしながら、バーチャルオンリー株主総会というのに今年チャレンジさせていただきたいと思っております。

私も、株主の方と誰もお会いせずに株主総会するのは初めてなので、味気ないというか、ちょっと寂しい感じもするのですが、今年一つのチャレンジということでご理解いただければと思います。

それから、ほかの役員、本部長、部長、役員候補者はオンライン、Zoom で参加させていただいております。映っておりますでしょうか。どうぞよろしくお願いいたします。

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 26 回定時株主総会を開会いたします。

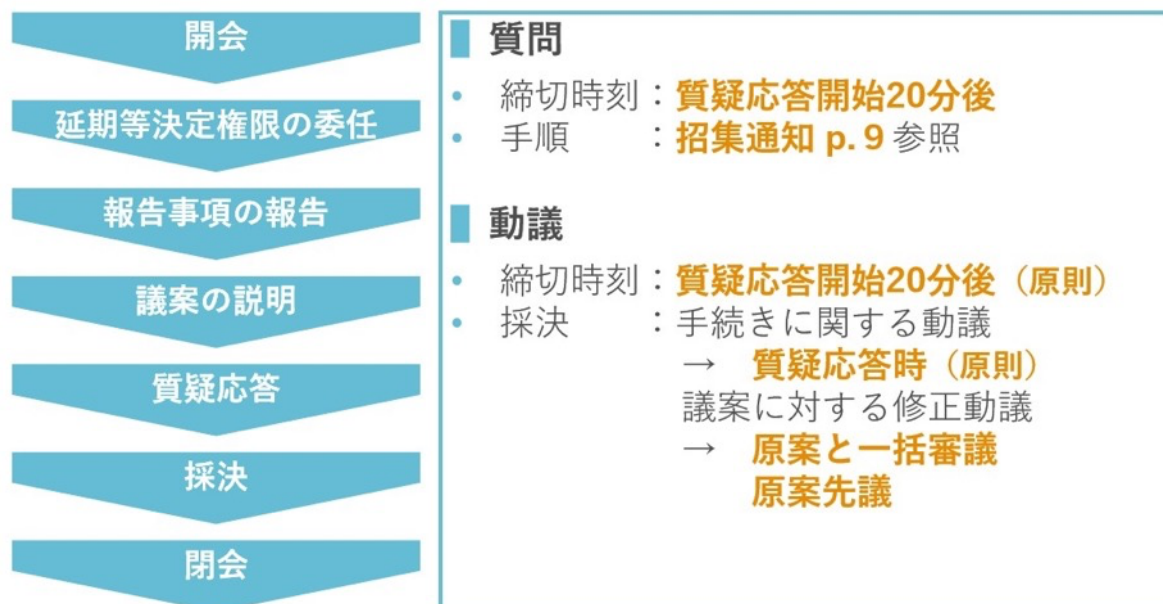
なお、先ほど申し上げたとおり、本総会はバーチャルオンリー株主総会の方式で開催しております。株主様におかれましては、ネットワーク環境やパソコンの機能のほか、多数の株主様のアクセス集中等により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。

また、当社は、本年より株主総会招集通知、参考書類、計算書類等の電子ファイルを、電子提供措置として当社 Web サイトならびに東証 Web サイトに掲載しておりますが、これからの説明では、便宜上、電子提供しております書類を招集通知と申し上げます。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。

初めに、本総会の進行方法ならびに通信障害などにより、議事に著しい支障が生じた場合における株主総会の延期または続行に関する決定権限の議長への委任につきまして、事務局よりご説明させていただきます。



# 本総会の進行方法

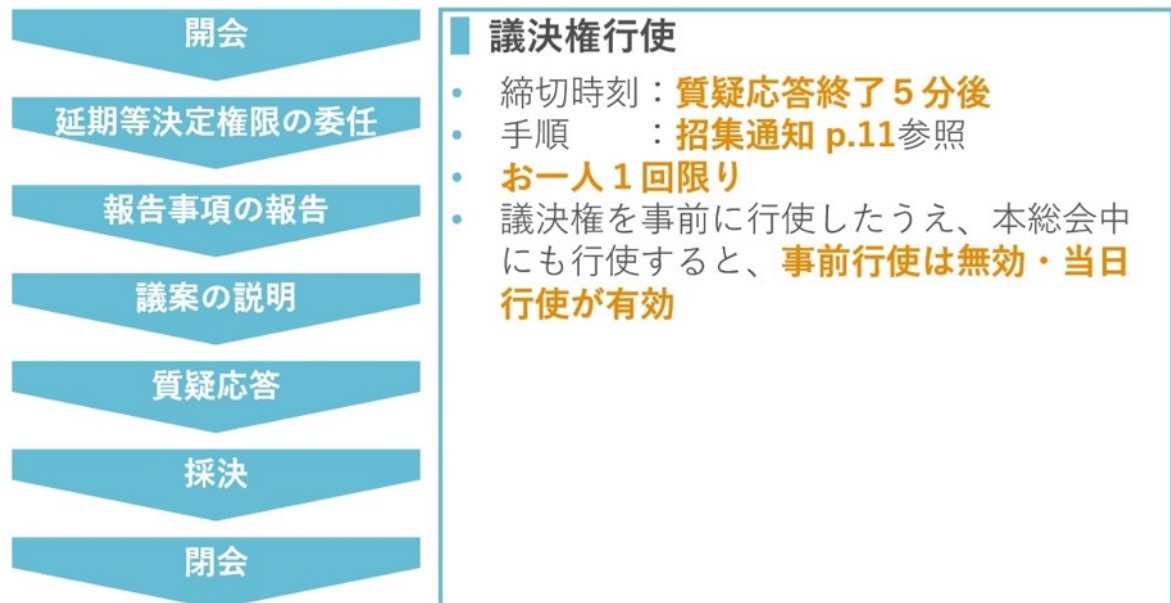


**司会:** それでは、議長の指名に基づき、ご説明申し上げます。

まず株主様からのご質問につきまして、ご質問の受付はすでに開始しており、締め切り時刻まで本総会中いつでもご質問いただけます。締切時刻は、報告事項のご報告および決議事項のご説明のあとに予定されております、質疑応答の開始から 20 分後を予定しております。それまでの間に、招集通知 9 ページに記載された手順に従ってご質問ください。ご質問のご記入は、簡潔に要点のみでお願いいたします。審議時間に限りがございますので、すべてのご質問を取り上げることができない可能性があることをご了承ください。

次に、動議につきまして、同趣旨の動議は 1 回のみ取り上げさせていただきたく存じます。ご質問と同様、動議のご提出は原則として、質疑応答の開始から 20 分後までとさせていただきます。なお、手続きに関する動議がございました場合には、その採決は原則として質疑応答時に行わせていただきます。また、議案に対する修正動議は、会社提案の原案と一括で審議し、原案から先に採決させていただきたく存じます。

# 本総会の進行方法



議案に関する議決権行使につきましては、後ほどお伝えする採決終了時刻まで、本総会中いつでも行うことができます。株主様は、招集通知 11 ページ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。ただし、お一人 1 回限りとさせていただきます。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、本総会中の議決権行使と書面またはインターネットによる事前行使との関係につきましては、事前行使された株主様が本総会中に議決権を行使された場合、事前行使は無効となり、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。

## 本総会の延期・続行に関する決定権限の委任



### 趣旨

通信障害等により本総会の議事に著しい支障が生じた場合に、議長において本総会の延期又は続行を決定できるようにするためのもの

### 手順

招集通知p. 9 参照

続きまして、株主総会の延期・続行を決定する権限の委任につきましてご説明申し上げます。

通信障害などにより本総会の議事に著しい支障が生じた場合に、議長において本総会の延期または続行を決定できるようにするため、これら延期または続行を決定する権限を議長に委任いただきたく存じます。

以上、進行方法などに関しましてご説明申し上げます。

**青野：**進行方法および通信障害などにより議事に著しい支障が生じた場合における本総会の延期または続行を決定する権限の委任につきまして、事務局からのご説明のとおりとさせていただきますと思います。本総会の延期または続行を決定する権限の委任につきまして、株主様は招集通知 9 ページに記載されている委任採決システムによって、賛否の意思表示をしてください。賛否の意思表示とその確認のため、今から 1 分程度お時間を設けます。株主様は、賛否の意思表示をした上、今しばらくお待ちいただければと思います。

ありがとうございます。過半数の株主様により、ご賛同いただきました。万が一、本総会の議事に著しい支障が生じた場合は、議長である私が本総会の延期または続行を決定し、招集通知 4 ページなどに記載のとおり、当社ウェブサイトにて速やかに株主の皆様へお知らせいたします。

バーチャルオンリー株主総会ということですので、通信障害なんかが起きまして、もうそれで採決できないということになったら延期せざるを得ないわけですが、そういうことが起きないように祈りながら運営していきたいと思っています。

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。第 26 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 26 期計算書類報告の件の内容につきましては、招集通知に記載のとおりです。

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。スライドを映していただけますでしょうか。

## 企業理念（2021年3月28日 第24回定時株主総会で決議）



### 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

それでは、私からサイボウズの会社概要および事業状況につきまして、10 分ほどご紹介させていただきます。今、映っておりますのが企業理念になります。

サイボウズの存在意義、Purpose ですね、「チームワークあふれる社会を創る」。サイボウズという会社に人が集まってきているのは何のためですかと言われると、このまさに「チームワークあふれる社会を創る」ためですと答えする、それが Purpose になります。その「チームワークあふれる社会」ってどんな社会ですかと言われたときには、この下の四つの文化、こういう会社ですということでお話ししております。

まず、チームに共通する理想があって、それに向かってみんなが共感している状態であること。みんな、この理想に向かって進んでいくぞという理想が共感された状態であること、それが一つ目に大事にしたい文化。

二つ目が、「多様な個性を重視」と書いていますが、その同じ理想を目指していくに当たって、自分と同じような人だけでなくでもいいよねと。いろいろな人が、個性的な人が集まってきて、個性を発揮しながら目指していけるといいよねと。その多様な個性を否定するのではなくて重視してこうと。これがこの「多様な個性を重視」という二つ目の文化になります。

三つ目が「公明正大」という文化です。そういう多様な個性が集まってきたときに、信頼関係の基盤として、嘘をつかない、隠し事をしない、これをベースにしたいねと。これを信頼の基盤にしたいねと。これが「公明正大」という三つ目の文化になります。

そして最後は、そんな集まってきたメンバーが一人一人自立をする、主体的に考える、そして意見があれば言う、議論をする。それによって改善し、進歩を生み出していく。これが四つ目の「自立と議論」という文化になります。

ここに、サイボウズは異常にこだわりを持ってやろうと思っています。企業は、売上のためとか、利益のためとか、いろいろな考え方があるのですが、サイボウズにおいてはこれをやり切るんだと。今、チームワークあふれていない社会を、チームワークあふれかえさせるような、こういう集団でありたいんだと。それをここに掲げております。

そして、これを株主の皆様との合意事項とするために、一昨年の定時株主総会で決議をさせていただきました。私たちはこういう存在なんです。これをやるためにあるんですと。だから、すべてのサイボウズの意思決定においては、この企業理念に基づいてなされるんですと。これが私たちの企業理念の考え方になります。

10 分しかないのに、ここだけで 2 分ぐらい使ってしまったんですが、進めていきます。

## サイボウズのクラウドサービス



**グループウェア**

**サイボウズ Office** 導入延べ **75,000社**

中小企業向け  
かんたんらくらく  
グループウェア

**G Garoon** サイボウズ 導入延べ **6,800社**

中堅・大規模組織向け  
グループウェア

※2022年12月時点  
※kintoneはクラウドのみの販売のため国内契約社数  
※他製品は、パッケージ版/クラウド版を合算した国内延べ導入社数

**業務システム構築プラットフォーム**

**キントーン kintone** 契約 **27,500社**

ノーコード/ローコードで  
業務システムを実装できる  
プラットフォーム

**メール共有システム**

**メールワイズ Mailwise** 導入延べ **13,000社**

チームのメール対応を  
一元管理

そして、この企業理念を実現する一つの取り組みとして、今、グループウェアという情報共有のサービスを提供しております。今、主にこの 4 製品をクラウドで提供しております。



# BET!

**ポジティブな事業環境の中、赤字を出してでも徹底投資。  
世の中のDXブームに追随していく。**

一昨年、去年の2年においては、大変追い風が吹いているような事業環境でした。コロナもありまして、もうリモートワークもしないといけなと。情報共有をクラウドでやろうということで、私たちもたくさんの引き合いをいただきましたので、方針として「BET!」というのを掲げました。私の手元にもありますが。

「BET!」というスローガンを掲げまして、お客様が取り組もうという機運が高まっている今、大きく投資をしていこうと。目先の利益ではなくて、しっかり成長をつくっていくために投資をしようという方針を掲げて2年間運営してきました。

## 連結売上高・営業利益の推移



その結果、この赤い折れ線グラフをちょっとご紹介したいのですが、この2年間においては、営業利益が大きく減るということが起きました。これは、この折れ線グラフを見ていただくと、実は2回目の谷のような現象になっていまして、1回目が2014年、2015年ぐらいですね。このときに、これから私たちはクラウドの事業にシフトしていくんですと。このクラウドの事業を立ち上げていくためには1回谷をつくるんですと。これを私たちは当時、死の谷と呼んでいまして、死の谷を乗り越えてクラウド立ち上げていくんですということで、投資をしました。

そして、2021年、2022年に関しては、むしろもうちょっとポジティブな意味で、今まさにアクセルを踏まないといけない時期なんですということで、この事業成長をつくるための「BET!」の年とさせていただきます。

その結果、売上が前年比で19.4%上昇しまして220億円強というところまで来ました。

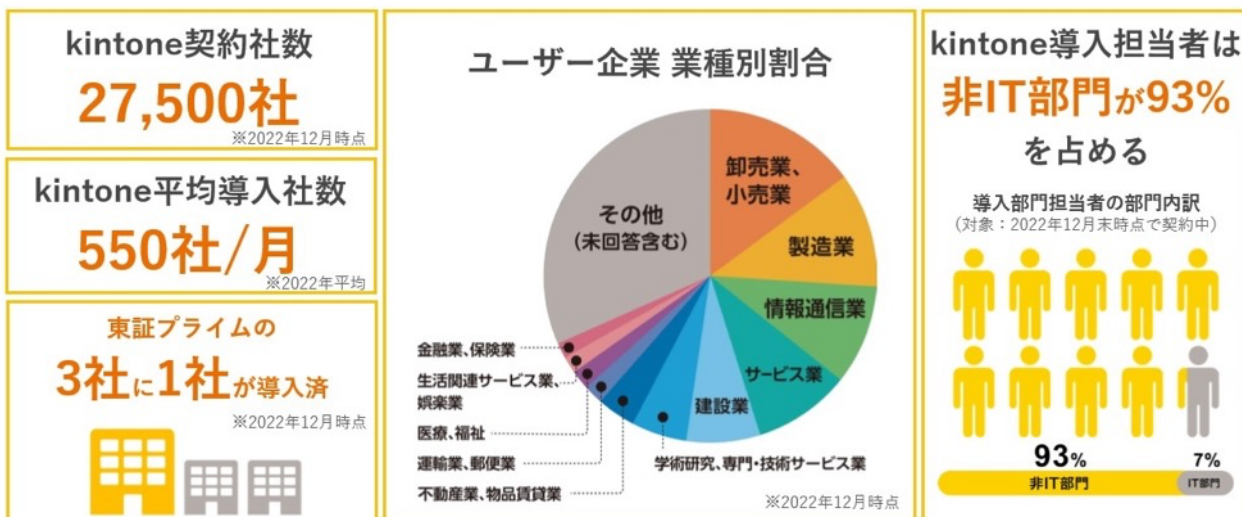
## kintone 売上高 100億円を突破



その中でも一番伸びているのが kintone で、前年比で 32.4%増の 104 億円ということで、全体の半分弱ぐらいが kintone 売上になってきました。



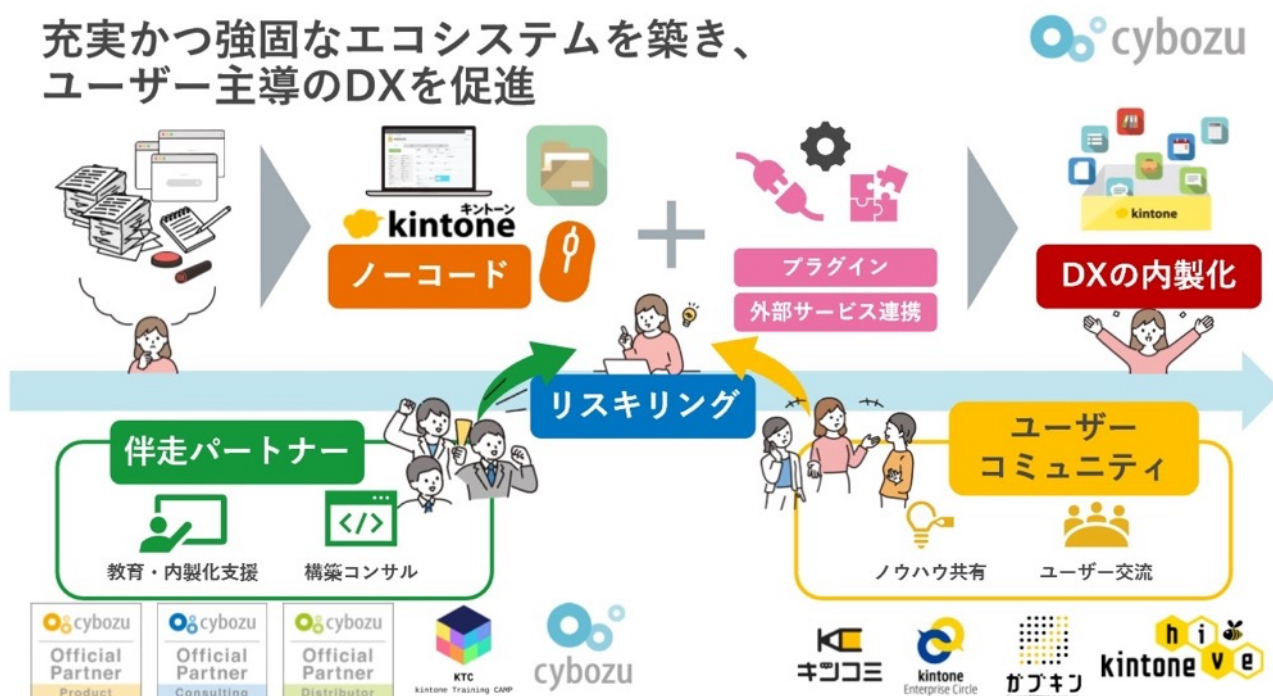
## ユーザー導入状況



kintone は、ノーコード開発プラットフォームといわれるものになります。ノーコード、プログラミングをしなくても業務アプリケーションを作れる基盤のようなサービスですよということで売ってきておるのですが、おかげさまで、今、契約者数で 2 万 7,500 社。東証プライム上場企業の 3 社に 1 社は、どこかしらの部門では導入いただいていると。



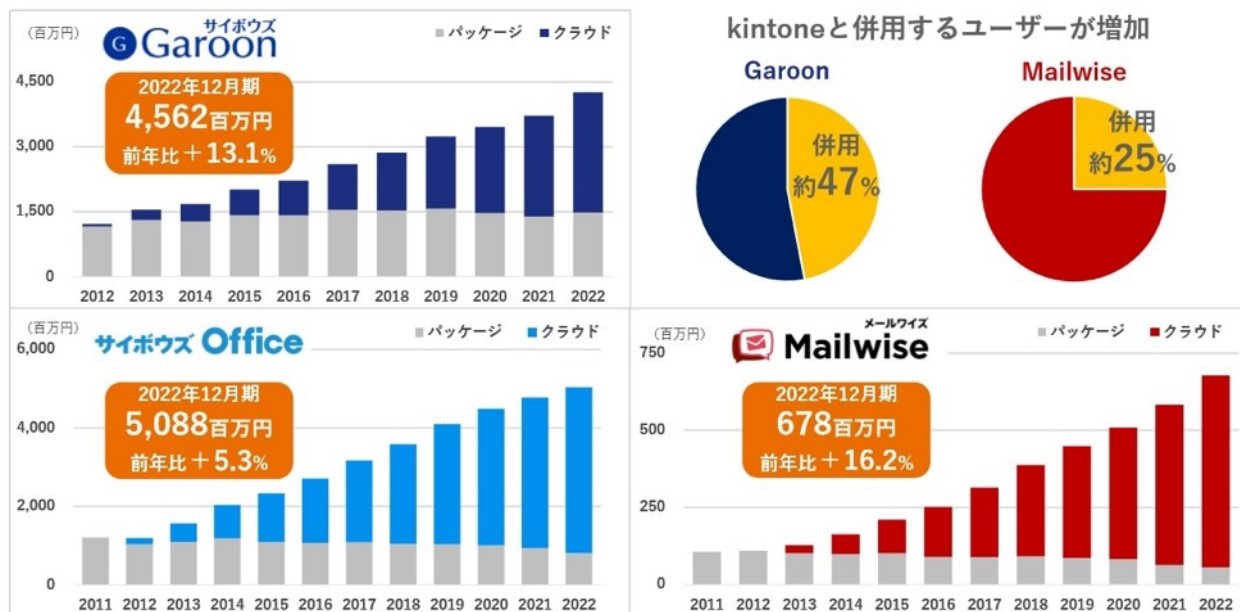
ユーザー企業も業種、業態かわからず、しかもそれは IT 部門だけではなくて非 IT 部門、ノーコードですから、プログラミングしなくても使えるので、93%は IT 部門以外から導入いただいているという実績を上げることができてきております。



kintone の強みは、kintone 単体の製品力もあるのですが、むしろこのエコシステムにあります。ノーコードでアプリを作れる kintone。そうはいっても、すべて kintone でできるわけではないということで、kintone の機能拡張をしてくれるプラグインであるとか、外部サービスであるとか、こういったものをパートナー様に作っていただいたり。また、これをお客様に提案いただく伴走パートナー、教育をいただいたり、構築を手伝っていただいたりする伴走パートナー様を増やし、またユーザー様同士をつなぎ合わせるユーザーコミュニティも数多く運営しながら、こういうエコシステムを作ることで、お客様が自分の手によって DX を進めていくことができる。だから、それ故に加速的に DX を進められる。

こういうエコシステムによるトータルバリューが kintone の強みだと認識いただければと思います。

## 製品別 連結売上高推移 ※2022年12月時点



そして、kintone 以外の Garoon、サイボウズ Office、Mailwise も着実に成長しております。また、最近では kintone との併用が増えておりまして、例えば Garoon のお客様でしたら、47%は kintone と併用していただいているという製品間のシナジーも生まれつつあります。

## セキュリティ信頼向上の取り組み

強固なセキュリティ対策と安定した運用基盤で、安心安全な製品提供へ



それから、セキュリティがクラウドサービスにおいては非常に重要になってきますが、ここのセキュリティを高める取り組みには大きな投資を続けております。

## 外部機関による評価（セキュリティ）



### 政府情報システムのためのセキュリティ評価制度（ISMAP）に登録

2021年以降、クラウドサービス運用基盤cybozu.com 並びにcybozu.com 上で提供するGaroon及びkintoneが、ISMAPクラウドサービスリストに登録。

### 情報セキュリティマネジメントシステム「ISMS」認証取得

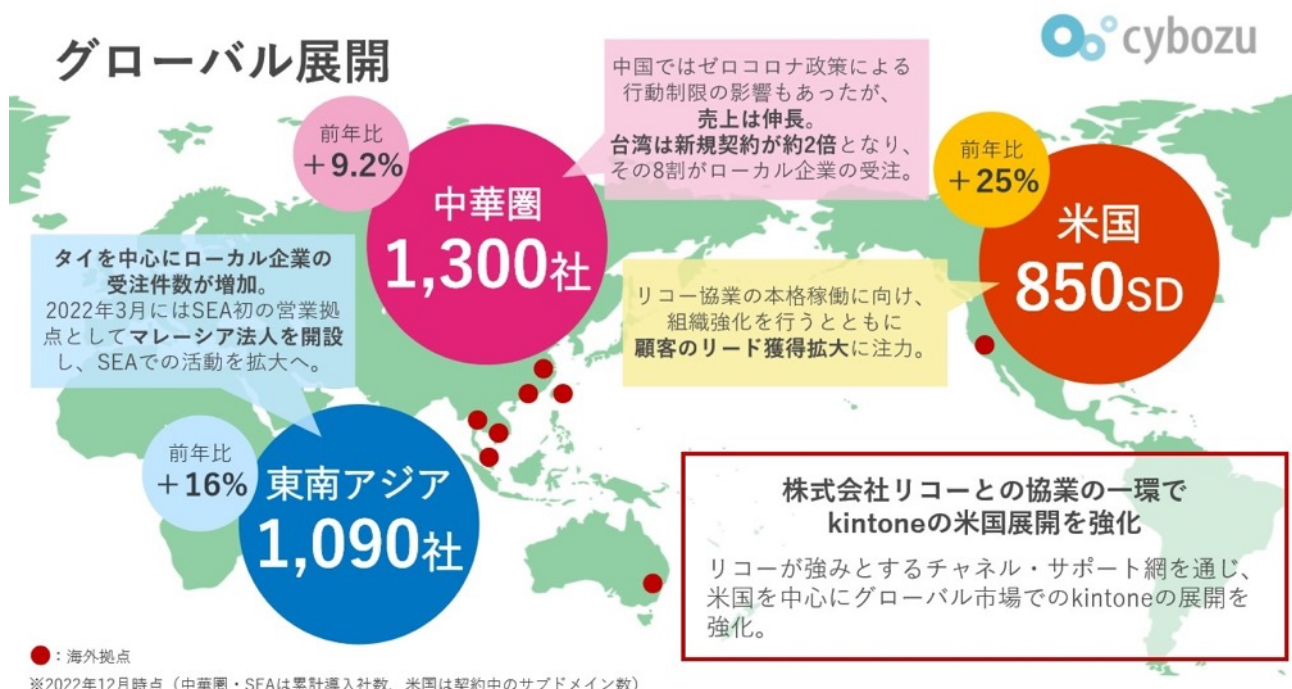
#### ● ISO/IEC 27001

認証登録範囲：自社開発クラウドサービスの運用基盤の設計、構築、保守／社内情報システム基盤の設計、構築及び運用保守／クラウドサービス、オンプレミス製品及び社内システムの開発  
認証登録番号：IS 577142

#### ● ISO/IEC 27017

認証登録範囲：cybozu.com、Garoon、kintone、サイボウズ Office、メールワイズの提供に係るクラウドサービスプロバイダとしてのシステム運用・保守に係る ISMS クラウドセキュリティマネジメントシステム  
認証登録番号：CLOUD 715091

具体的には、政府情報システムのためのセキュリティ評価制度、ISMAP といわれますが、これを獲得したりとか、それから ISMS、こちらも国際的な標準規格の認証を獲得したりとか、こういう努力を続けております。



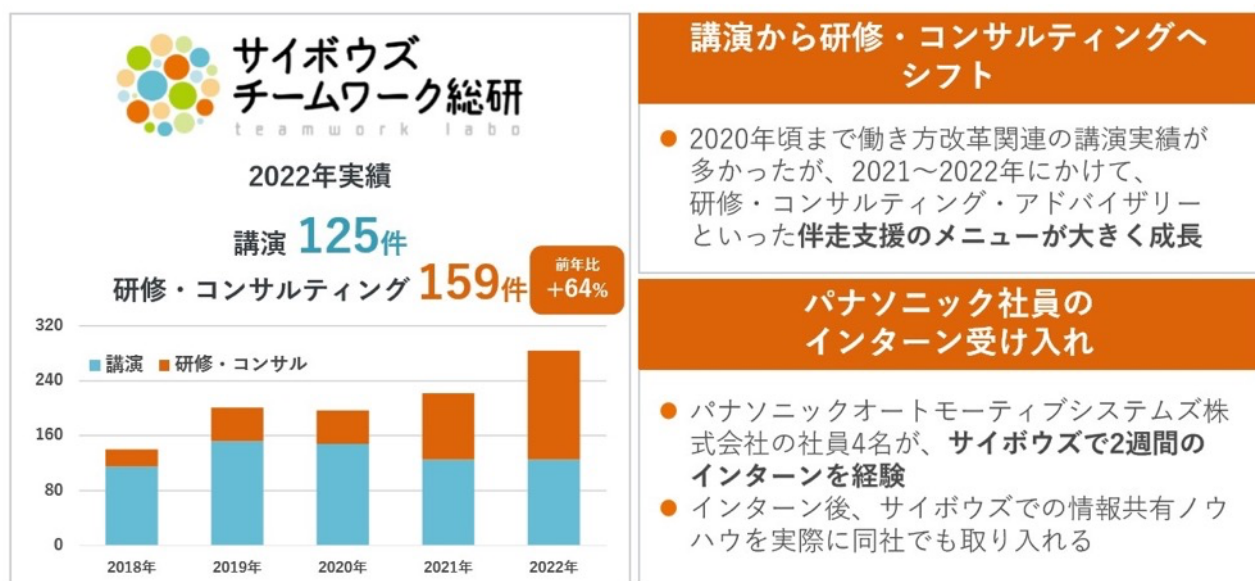
それから、事業は国内から徐々にグローバル展開を進めております。具体的には中華圏、東南アジア、米国と、この辺りでは私たちも営業拠点を構えまして、グローバルの拡販に取り組んでいると



ころです。まだまだ日本と比較しますと数は少ないのですが、着実にお客様を獲得しつつあります。

一つご紹介いたしますと、昨年、株式会社リコー様とグローバルでの販売提携を結ぶことができました。kintone もリコーさんのブランドにしまして、OEM で提供しまして、RICOH kintone plus というリコーさんのオリジナル商品を作っていただいて、それをグローバルで共に拡販していくという提携をすることができました。今年から、アメリカでの RICOH kintone plus の販売も始まりますので、グローバル展開については、これから大きな伸びを期待しながら進めているところであります。

## 組織改革メソッドを伴走支援で展開



それから、私たちは、先ほどのように、「チームワークあふれる社会を創る」、これを企業理念に掲げております。それをやるためには、単にグループウェアを作って、これを広げるだけで、そんなにチームワークがあふれてくると、そんな甘いことは考えていなくて、やはりツールだけでは足りないねということも実感として感じております。

そこで、私たちが培ってきた、良いチームワークを運営するメソッドですね、やり方、組織の運営方法、これもノウハウとしてお客様に提供していったらどうだろうかということで、サイボウズチームワーク総研というブランドで、研修やコンサルティングの事業を開始いたしました。

それは4年ほど前からやっておるわけですが、なかなかコロナ禍であまり活動ができず、ちょっと伸び悩んでいたのですが、昨年からもう一度、回復の兆しが出ておりまして、例えば研修・コンサルティングで159件、前年比でプラス64%の実施をすることができております。この辺り、ツールだけではなく、メソッドも合わせて世の中のチームワークを良くしていく、こういうサイボウズの活動を応援いただければと思います。

# 25BT

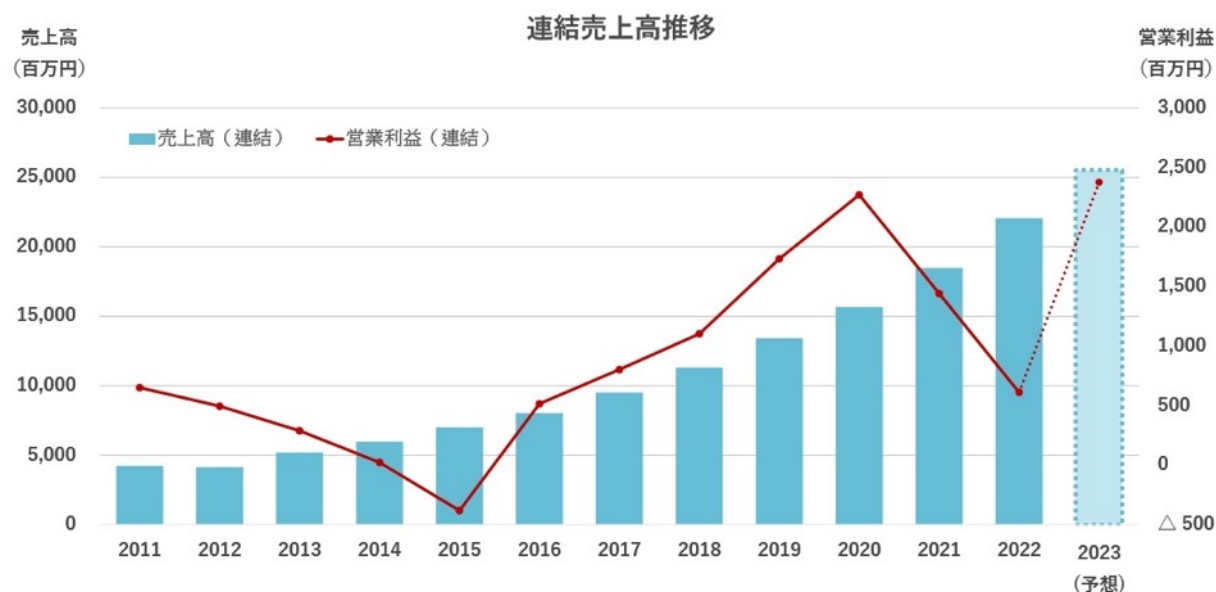
“2025 and go Beyond with Trust”

**3年後の2025年をひとつのマイルストーンとし、  
さらにその先を見据えた取り組みを、信頼を大切に進めていこう。**

そして、昨年までは「BET!」という投資の時期であると。短期で投資の時期であるというスローガンで進めていたのですが、ここから3年は「25BT」という全社スローガンを掲げて、事業に取り組んでいきます。

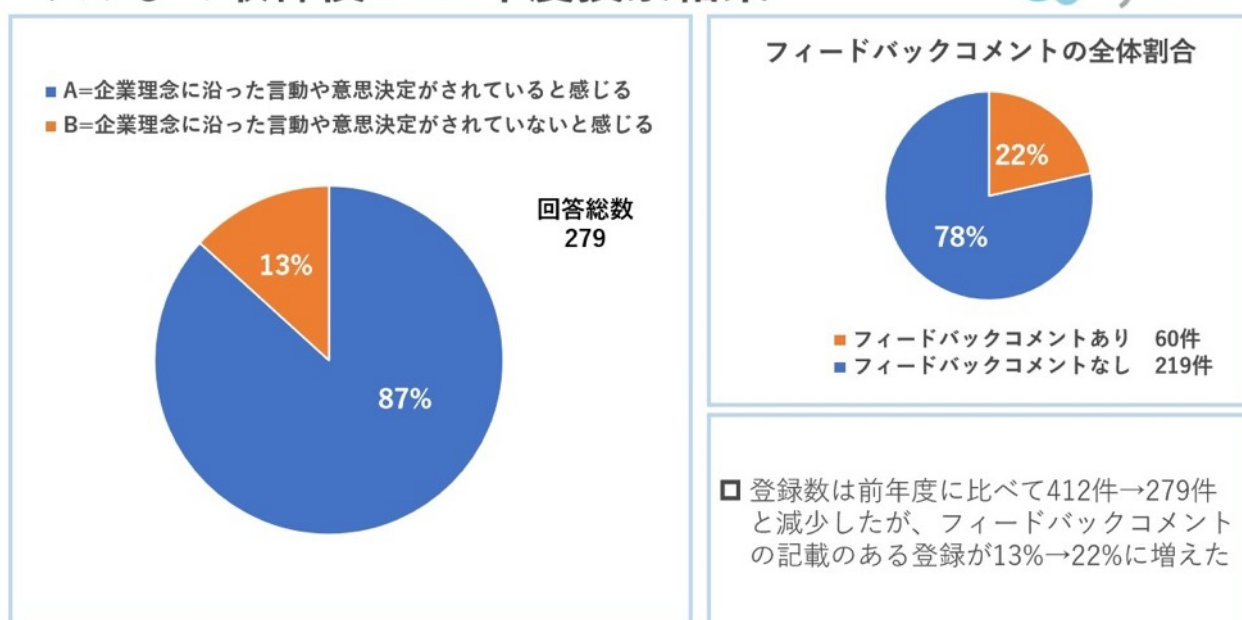
これは、「2025 and go Beyond with Trust」の略になるわけですが、「25」というのはまさに2025年、ここから3年ということですね。23年、24年、25年、しっかりここから3年、中期でやるべきことをやって、そこから先を見据えていこうと。それにおいては、信頼を大事にしていこう。こういう中長期で物事を考える、中長期のタスクを優先して取り組むというスローガンを掲げて、今、社内では活動を開始しました。

## さらなるクラウドビジネス拡大へ



また、ここから新しい動きがたくさん出てくるのでお楽しみいただければと思いますが、それが業績にもやはり影響を与えてまいります。短期での投資を減らしますので、業績としては利益が以前の水準に戻ってくると予想しております。

## みんなで取締役2022年度投票結果



最後に、一つガバナンスの取り組みについて紹介させていただきたいと思います。

先ほどのように、サイボウズは「自立と議論」を重んじるということで、ちゃんと社内でおかしいことがあったら言おうと。フィードバックを受け止めて、みんなで改善していこうと。こういう

「自立と議論」の文化で運営していきたいと思っておりますが、その一つの取り組みとして、「みんなで取締役」という活動をしています。「みんなで取締役」というぐらいですから、もう本当、働く全従業員が取締役になったつもりで、おかしいと思ったことを言おうという取り組みになります。

これを社内で進めましたところ、今年は279件の回答を従業員からいただくことができ、そのうちの13%はサイボウズの中においても、企業理念に沿った言動や意思決定がされていないと感じることがあるというフィードバックをいただいております。

また、フィードバックコメントがあるものも60件ありまして、この中にはなかなか厳しい意見もございました。

## フィードバックコメントの項目と件数



### ■Goodコメント17件の項目

項目	件数
社内の状況に関して	10
社内の取締役から本部長へのコメント	4
施策について	2
給与評価・制度について	1

- ✓ 経営会議の内容をできる限り公開、助言アプリで社内の声を広く集めるなどの工夫がある
- ✓ チームビルディングを向上させるチームビルドの施策

- ✓ サイボウズが大事にしている行動指針や価値観を認識している人が減っているように感じている
- ✓ 給与評価・交渉について、期待するアウトプット（成果）を評価者と評価される側で明確に合意することなく、何ををもって評価するのか疑問に感じる

### ■フィードバック43件の項目

項目	件数
言動について	9
給与評価・制度について	8
企業理念の浸透	6
社内の取締役から本部長へのコメント	5
ダイバーシティー	4
意思決定のプロセス・助言	3
解雇・人事異動に関して	3
情報公開と収集	2
組織づくり	2
本部長NEXT	1

- ✓ 他のチームや取り組みに対しての暴言、その他の発言が場に相応しくない
- ✓ 「とても反対」の助言に誰がどう議論して「許容」と意思決定したのかよくわからないケースがある

こちらは少しフィードバックコメントの分析をしておりますが、もちろん、よくやっているよというポジティブなコメントもありますが、厳しい指摘の中にも、例えば右下のところでいきますと、他のチームや取り組みに対しての暴言があったと。これはどうなんだというような指摘があったり、意思決定の過程において「とても反対だ」という人がいたにもかかわらず、それがどう議論されて進んだのかがよく分からないと。とても反対と言っている人がいるのに、よく説明がされないまま進んでしまっていることがあるぞと。これはいかがなものかという指摘もいただいております。

まさにこれが、私たちがやりたいチームワークの形なんですね。その人が何歳であろうが、どんな役職であろうが、どんな職種であろうが、おかしいと思ったことはおかしいと言うと。それを受け止めて改善していくんだと。これをできる組織にしたいですし、これができる組織を世界中に増やしたいと。それが私たちの理念であります。

## チームワークあふれる社会を創る



ということで、これからも引き続き「チームワークあふれる社会を創る」ために活動を続けていきますので、どうぞご支援のほどよろしくお願いいたします。

以上をもちまして、報告事項のご報告といたします。

### 第1号議案 取締役6名選任の件



- |    |   |                      |    |  |   |
|----|---|----------------------|----|--|---|
| 1. |  | 青野 慶久<br>代表取締役社長     | 2. |  | <b>北原 康富</b> <span style="background-color: #0070C0; color: white; border-radius: 15px; padding: 2px 5px;">社外</span><br>株式会社ナーチュア代表取締役社長<br>名古屋商科大学大学院<br>マネジメント研究科（MBA）教授・博士<br>学校法人栗本学園理事   |
| 3. |  | 林 忠正<br>執行役員 経営支援本部長 | 4. |  | <b>神崎 優子</b><br>開発本部  |
| 5. |  | 森岡 貴和<br>チームワーク総研    | 6. |  | <b>渡邊 裕子</b> <span style="background-color: #0070C0; color: white; border-radius: 15px; padding: 2px 5px;">社外</span><br>HSW Japan, Co-founding partner<br>Greenmantle, Senior Advisor<br>ライター |

それでは、決議事項の内容をご説明いたします。



まず第1号議案、取締役6名選任の件ですが、本総会終結の時をもって、取締役9名全員が任期満了となりますので、取締役6名の選任をお願いするものです。

具体的には、招集通知15ページから17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下、選出されたのか、経営支援本部長の林からご説明いたします。

## 第1号議案 取締役6名選任の件



### 取締役による多角的な議論を期待

取締役メンバー構成（2023年度取締役候補者）		
<b>社外取締役（公募2名）</b>  2021年3月1日に施行された改正会社法による社外取締役設置の義務化に伴い、 <b>2022年度より社外取締役を設置</b>   <b>北原 康富</b> 株式会社ナーチュア代表取締役社長 名古屋商科大学大学院 マネジメント研究科（MBA）教授・ 博士 学校法人栗本学園理事   <b>渡邊 裕子</b> HSW Japan, Co-founding partner Greenmantle, Senior Advisor ライター	<b>社内取締役（経営陣互選2名）</b>  経営陣の互選・議論の結果等より、 <b>代表取締役1名と執行役員1名から取締役候補を選出</b>   <b>青野 慶久</b> 代表取締役社長   <b>林 忠正</b> 執行役員 経営支援本部長	<b>社内取締役（社内投票2名）</b>  社員から立候補を募り、 <b>社内投票により上位2名を取締役候補に選出</b>   <b>森岡 貴和</b> チームワーク総研   <b>神崎 優子</b> 開発本部

林：経営支援本部長の林です。

サイボウズでは、社員全員が取締役的な役割を担うとの考えの下、可能な限りの情報共有と、それに基づく積極的な質問と説明を通じて、開かれたガバナンスの実現を目指してきました。それに伴い、法的に権限と責任を持つ取締役については、社員の主体性を重視し、2021年は立候補者全員を、2022年は新たに選任が必要となった社外取締役および代表取締役候補と取締役会および株主総会の事務局を担当する本部長のほかは、立候補者の中から新任の4名を取締役候補としてきました。

あらためて、本年度の候補者の決定理由についてご説明申し上げます。

本年度は、取締役候補として6名を挙げさせていただいております。まず2名の社外取締役については、昨年同様、北原氏と渡邊氏を候補者としております。昨年1年間、社外取締役としての役割を果たしていただく中で、本年度もそれぞれが持たれる豊富な知見に基づき、引き続き社外からの忌憚のないご意見をいただけるものとして、候補者としております。

続いて、社内取締役のうち青野については、本年度も引き続き代表取締役候補としての選任を予定しており、私、林は本部長の一人として経営陣の互選と議論の結果、選出させていただいております。

また、残る 2 名のうち、社内取締役である森岡、神崎については、社員の中から立候補を募り、社内投票を経て得票数の多かった 2 名を選出しております。

このように、社外取締役を 2 名、社内取締役のうち 2 名は経営陣から、そして残りの 2 名は一般の社員から選出することで、取締役による、より多角的な議論ができるものと期待し、今回の人選に至っております。

私からの説明は以上となります。

**青野：**ご説明ありがとうございました。

このように、今年は社内でオープンに議論しまして、こういう取締役の構成でいこうということで、決議事項として挙げさせていただきました。また、後ほど候補者本人から一人ずつメッセージをお伝えしたいと思います。

## 第 2 号議案 監査役 1 名選任の件



**田畑 正吾**

社外

Micoworks株式会社社外監査役

続きまして、第 2 号議案、監査役 1 名選任の件ですが、本総会終結の時をもって、監査役、田畑正吾氏が任期満了となりますので、招集通知 19 ページに記載のとおり、同氏の再任をお願いするものです。本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。後ほど田畑氏からもメッセージをお伝えしたいと思います。

### 第 3 号議案 剰余金処分の件



- 当社普通株式 13.00円／株
- 配当総額 596,417,393円
- 効力発生日 2023年3月27日



続きまして、第 3 号議案、剰余金処分の件ですが、その内容は招集通知 20 ページに記載のとおりです。

今期の剰余金の配当につきましては、一株につき 13 円、総額 5 億 9,641 万 7,393 円を 2023 年 3 月 27 日にお支払いしたいと思います。

最後に、第 4 号議案、グローバル持株制度の件ですが、その内容は招集通知 21 ページから 22 ページに記載のとおりです。

なお、グローバル持株制度導入の背景については、人事本部長の中根から補足でご説明いたします。



### ■ 米国市場における証券募集

- **原則**：米国証券取引委員会への登録が必要
- **例外**：米国証券法規則701による適用除外

カリフォルニア州にて当該例外を受けるためには、...

- カリフォルニア州における参加者が35名を超える場合、**州法上、株主総会の承認決議が必要**

**中根**：人事本部長の中根です。私から説明させていただきます。

まず従業員の持株会は、サイボウズメンバーがよりオーナーシップを持って業務に取り組みながら個人の長期的な財産形成につなげるということを目的としておりまして、日本においては2005年4月から導入しております。海外子会社メンバーにつきましても、以前からこの株式を用いた報酬というのを検討していたのですが、今回、ようやく仕組みが整いまして導入が進むこととなりました。

今日の議案につきましては、アメリカ、カリフォルニア州においてこれを導入するための対応になります。ただ、このグローバル持株制度というのが日本で初の仕組みということもありまして、皆さんにとっても馴染みがないかと思うしますので、少し詳細にご説明させていただきます。

通常、アメリカ市場におきまして証券を募集する場合には、米国証券取引委員会への登録が必要となりますが、その登録には非常に多大な費用と時間が掛かります。これを適用除外するルールとして、米国の証券法規則の701というものがあります。これは、アメリカの証券市場の非上場企業が、従業員や役員等に対して株式報酬プランを付与することを目的とした場合において、一定の金額以下であれば非上場株式を、登録の必要なく、従業員に対して提供することができるというのを認めるということになります。

さらに、これをカリフォルニア州において適用除外対象とするためには、投資家保護の観点から、カリフォルニア州における参加者、今回の報酬プランの参加者が35名を超える場合は、カリフォルニア州の州法上、株主総会における承認が必要とされておりますので、今回そのご承認をいただくものになります。

多少分かりにくいのですが、サイボウズが仮にカリフォルニア州の会社であればちょっとご理解はしやすいかもしれないのですが、カリフォルニア州からするとサイボウズは外国企業になりますので、多少今回のご承認議案について違和感を感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、カリフォルニア州の中では、これを行うことで投資家保護につながると考えられて法制度ができているということです、今回お願いするものです。

今後も、サイボウズで働くメンバーがより主体的にオーナーシップを持って、チームワークよく働ける仕組みとして、今後も従業員の持株制度を有効的に運用してまいりたいと思っております。

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。

ここで、質疑応答に入る前に、各役員候補ならびに当社への理解をより深めていただくために、各役員候補および監査役から一言ずつメッセージをお伝えしたいと思います。

それでは、候補者番号順に、まず私、青野からお伝えいたします。

今回も取締役候補ということで、立候補させていただきました。私の場合は創業者の一人でもありますので、もうサイボウズ 26 年目で、社長になりましたのが 2005 年からなので、もう丸 18 年、社長をしていることになります。

よく人からは、青野さん、グループウェアの事業ばっかりやっていて飽きないんですかと言われるのですが、飽きるところか、もう楽しくてしょうがないですし、チームワークがあふれていない世の中に対して、なんとか少しでも早く、少しでも良いチームワークを世界中に広げたいという思いが強まっております。

ということで、今年もぜひ取締役として頑張りたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、北原さん、よろしくお願いいたします。

**北原：**北原康富と申します。

私は昨年の株主総会でご承認いただき、1 年間、社外取締役として職務に務めさせていただきました。具体的には、定例および臨時の取締役会、毎月の青野社長と林本部長との戦略的トピックについて議論する定例会議、そのほかにも随時社内システムにアクセスして、助言や質問などを通じて、社外より経営執行に関する監督ならびに助言を行わせていただきました。

株主様はすでにご存じのとおり、サイボウズは社内で運用されているグループウェアで、やり取りしている情報が一般企業に比べても格段に、比べ物にならないくらい活発です。文字数が多くて読むのが大変ですが、ただ社内の現場で起きている生の情報が選別されずに、非常勤の私の手元に届きまして、1 年を通して見る限り、その風通しの良さにも助けられて、当社のガバナンスは良好であると感じております。



また、当社は人材、Purpose の下で、事業の成長に向けた挑戦を続けておりますが、特に人材の確保という喫緊の課題など、そのほかグローバル化、多様性の強化といった具体的な課題に取り組む必要があると思っています。

本総会で2期目にご選任いただいた暁においては、この点を踏まえ、より現場のリアリティを踏まえつつ、社外取締役としてガバナンス体制の一翼を担うつもりです。どうぞよろしくお願い致します。

以上です。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、林さん、よろしくお願い致します。

**林：**林忠正と申します。

青野と並び、経営陣からの取締役候補となります。社内では経営支援本部長として、財務、それから経営企画、また本年度より広報を担当しております。加えて、先ほど北原からもあったように、オープンがあるが故にサイボウズの社内にあふれる情報がたくさんあるのですが、それを社内で整理して、皆さんで分かりやすいように共有するための取り組みみたいなところも私が所管させていただいております。

2021年、2022年に引き続き、取締役としては本年度で3年目の候補となります。変化の激しいマーケット等を拡大する事業の中で、サイボウズのガバナンスを担う1名として微力を尽くしたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

以上となります。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、神崎さん、よろしくお願いいたします。

**神崎：**社内取締役候補の神崎優子です。

サイボウズには2012年に新卒入社いたしました。ここから10年以上、Garoonというプロダクトの開発に関わっていて、エンジニアなどの役割を経て、今はプロダクトマネージャーとして製品の価値を高める活動をしています。

私が社内取締役に立候補した理由は、サイボウズの変わり続けられるオープンな文化だったり、製品、あとは社員の方々の思いにすごく共感しているので、その会社の意思決定の中に自分なりの視点で情報を追加していきたいという気持ちを持ったからです。

というのも、プロダクトマネージャーという役割から一緒に業務をする方も多いですし、社内のイベントなどへの参加もすごく多いので、交流関係は広いほうだと思っています。さらに、入社からベトナムのメンバーと一緒に交流してきたところもあって、そういった様々な方から得る情報を生かしていきたいと思っています。どうぞよろしくお願いいたします。

以上です。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、森岡さん、よろしくお願いします。

**森岡：**取締役候補の森岡と申します。

サイボウズに入社いたしまして18年目になります。最初の17年間は人事および営業部門のマネージャーとして活動しておりまして、今年1月からサイボウズ総研のコンサルタントとして活動始めております。また、3年前から副業といいますか、パラレルワークを始めておりまして、現在4社と業務アドバイザリー契約を締結して、業務改善スペシャリストとして個人事業主としての活動もやっております。

私が取締役に就任いたしましたら、二つのことを意識して活動してまいりたいと思っております。一つ目は、社内の業務執行においてプロセスやコミュニケーションが適切かどうかをしっかりウォッチする。その上で、より良い意思決定をサポートするという活動を意識したいと思っております。もう一つは、先ほど青野が申し上げましたように、私たちは「みんなで取締役」という新しいコンセプトでガバナンスに挑戦しているわけですが、社員一人一人が、自分自身が取締役の一人なんだと考えて行動するという風土や文化を浸透していく必要があると思うのですが、その浸透のお手伝い、伝道師的な役割を担っていきたいと考えております。

以上です。どうぞよろしくお願いいたします。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、渡邊さん、よろしくお願いします。

**渡邊：**渡邊裕子です。

私も北原先生と同様に、去年から1年、サイボウズにとって初めての社外取締役をやらせていただいていたのですが、私は通常の業務以外にも社員の皆さんと対話する機会というか、社内テレビの番組を持たせていただいたり、いろいろ新しい試みもさせていただいてきました。

1年間見てきて、やはり評判どおりサイボウズはすごく活気があって元気な会社だと思いますし、風通しもいいと思うのですが、さらに成長し、従業員の数も増え、かつグローバルな企業になっていくという過程の中で、サイボウズのいいところとか、今まで築いてきたサイボウズらしさとかを失わないまま、どう舵を取っていくかという課題があると思います。

また、コロナの過去3年を経ていろいろ時代が変わってきていると思うのですが、その中でガバナンスの強化、ESG、サステナビリティ、DX、コロナのあとの会社の在り方とか、企業というのはなんなのかということとか、テクノロジー業界の中のグローバルな競争の激化ですね、特に人材面での競争なんかがあると思うのですが、そういう中でサイボウズはどういうふうに生きていけばいいのかということ、私はアメリカに普段はいるので、海外にいるという立場からいろいろ問題提起していけたらと思っています。よろしくお願いします。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、田畑さん、よろしくお願いします。

**田畑：**監査役候補の田畑正吾と申します。

初めて監査役に就任した8年前のサイボウズの株価は確か400円前後だったと思います。その頃は、流動性も今のように高くて、どちらかというと過疎株といわれているような会社でしたが、それから8年間、オンプレミスのサイボウズ Office、Garoon だけでなく、SaaS サービスである Garoon、kintone を磨き込むことに専念した結果、業績も大幅に拡大して今のような状況になっていると思っています。

サイボウズの監査役という立場であると同時に、私自身は一個人投資家として非常に長期的な目線で他社の株式に投資しているのですが、私は、投資基準として将来的に株価が上がるだろうと思って会社の株を買うのは普通のことだと思うのですが、それ以外に、成長性とか、経営チームが誠実かどうかとか、どんな経営理念を持ってどこに向かって会社を運営しているのかみたいなことが、私の投資基準として非常に重要なんですね。

そんな私自身が、会社の監査役を見て株を買ったことは一度もないんです。ですので、ここにいらっしゃる投資家の皆さんから、私自身はほとんど何も期待されていないのだろうなということは知っています。でも、そんな監査役ですが、ボードメンバーの一員として会社の成長にまったく貢献できないわけでもないと思いますので、自分の職責を全うすべく、微力ではありますが、サイボウズの経営理念に沿って頑張っていきたいと思っています。よろしくお願いします。

**青野：**ありがとうございます。

続きまして、小川さん、よろしくお願いします。

**小川：**監査役の小川義龍でございます。

私は外部の弁護士でございまして、主に法務的な観点で当社の監査をしております。ようやくコロナ禍による3年間の社会的制限が緩和しつつありますが、この3年で社会ではDX化の流れが一気に加速したと思うんですね。このバーチャルオンリー株主総会もそうですが、私が所属する法曹界でも同様なんです。

実は、法曹界、特に裁判所というのは、IT化、DX化が極めて立ち遅れた保守的な業界でありまして、それでもコロナ禍で裁判を止めるということできないため、ウェブ会議方式で裁判が実施できるように昨今なったんですね。こういう保守的な業界でもこれだけの圧倒的な進化を見せたというこの3年間、必ずしも無駄な悪しき時代ではなかったのではないかと思います。

当社においても、3年以上の進歩があって、既成理念にとらわれない新しい進歩を多々続けているわけですが、そういうまさに前人未到の部分などにコンプライアンス上の問題が生じないように、未知の事象に対しても即応できる監査を続けたいと思っておりますし、現に続けていると自負しております。



今期は2名の社外取締役を迎えて、広い意味で当社の監査チームが拡充した年だと思います。社外取締役の二人とは今後も一層連携して、「公明正大」な当社の経営が実現されるように注視してまいりたいと思います。引き続き、どうぞよろしくお願い申し上げます。

以上です。

**青野：**ありがとうございます。

最後に、植松さん、よろしくお願いします。

**植松：**昨年、株主総会で選任されました、社外監査役の植松則行でございます。

今後も、引き続きグローバルを含めて、グループ全体のさらなるガバナンスの向上について、私は公認会計士ですので、その会計士という視点をベースに、厳しくチェック、優しくアドバイスをモットーに努めてまいりたいと思います。

そして、WBCで日本全体が盛り上がりましたペッパーミルパフォーマンス、あれは細かいことをこつこつ続ければいいことが起きるということですので、非常に地味な会計財務ですが、上場企業としてはアカウンタビリティを果たすために非常に重要なものであるということで、こつこつ細かく、日々アドバイス、チェックをしていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

**青野：**ありがとうございました。

今年はこのような取締役、監査役の布陣で、たくさん助言をいただきながら、よりレベルの高い経営を目指してまいりたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

## 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、事務局からあらためてご説明いたします。

**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。

株主様におかれましては、招集通知 9 ページに記載された手順に従ってご質問ください。ご質問は、今からおよそ 20 分後の午後 2 時 34 分に締め切らせていただきますので、それまでにお願いいたします。ご質問のご記入は、簡潔に要点のみでお願いいたします。

ご説明は以上となります。

**青野 [Q]**：それでは、質疑応答に入らせていただきます。

それでは、上からいきたいと思います。私が読み上げまして、担当より回答するという手順で進めていきます。

まず一つ目ですが、質問番号 6。

昨年の 11 月からスタートしたサイボウズ Office のユーザーのためのコミュニティーサイト、オフコミの進捗状況を教えてください。予想どおりに進んでいますか。

ありがたいですね。サイボウズ Office のコミュニティーをよく見ていただいてうれしいです。こちらは、カスタマー本部長の関根より回答いたします。

**関根 [A]**：カスタマー本部の関根です。サイボウズ Office のコミュニティーの質問どうもありがとうございます。

こちらは昨年リニューアルいたしまして、コミュニティーの規模としてはちょっと想定よりも進捗は遅れております。

ただ、コミュニティーは立ち上げ期に今なりまして、立ち上げ期に一番重要なのが、コミュニティーをリードしてくださるお客様が非常に重要になってきます。サイボウズではなくて、お客様の中でそういうリーディングの役割を持ってくださいる方をアンバサダーという制度で募集しております。こちらはすでに手を挙げてくださっていて、9 名の方がご就任いただいておりますので、進捗どおり進んでおります。今後、この方々と一緒にコミュニティーを活発化させ、拡大していきたいと思っております。

以上となります。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

続きまして、質問番号 8 番。

投資家や株式市場にもチームワークをあふれさせるお考えはないのでしょうか。2021年の株主会議にて、解約率などクラウド重要指標の開示をお願いしますという株主の声に対し、青野社長から、こういう数字を見て株を買う人は仲間としてどうなのかとのご発言がありました。定量的に分析することも投資家の仕事の一つです。数字が好きな人もいるんだと、多様な価値観を尊重し、一般的な、①説明資料の半期開示、②クラウド重要指標の開示などしていただけますと、チームワークあふれる株式市場を創れると思いますが、いかがでしょうか。

こちらは、経営支援本部長の林忠正よりご回答申し上げます。

**林 [A]：**経営支援本部の林です。

いただいた二つの説明資料の半期開示、それからクラウドの重要指標についても、今のところは公開の検討はしていないのですが、先日公開した製品別売上のように、事業戦略上の観点と、われわれ自身は可能な限りの情報開示はしていきたいと思っていますので、そのバランスを取りつつ、都度判断して実施していきたいと思っています。

ご意見ありがとうございました。以上となります。

**青野 [Q]：**ご質問ありがとうございました。

私も、ちょっと軽はずみな発言だったかと思います。株式市場にも投資家の皆様にも、チームワークあふれる社会を創っていくところで、もちろんチームワークあふれる株式市場と一緒に創っていきたく思いますので、引き続き忌憚のないフィードバックをお願いいたします。

続きまして、質問番号 16 番。

人事評価の客観性につき、2 点質問です。①貴社での評価、報酬には生産性は含まれますか。その場合どのように測りますか。②評価は社内社外の 2 軸があるようですが、社外評価の具体的方法をお聞かせください。

人事評価の質問ですので、人事本部長の中根よりご回答させていただきます。

**中根 [A]：**人事本部長の中根です。まず、ここでご質問いただいた方は、この人事評価という評価を、いわゆる給与の決定という観点でおっしゃってくださっていると思いますので、その観点でお答えいたします。

まず生産性が含まれるかという観点ですが、サイボウズの中では生産性という言葉というか、表現ではなくて、貢献度という観点を、社内決定の給与決定の大きな軸の一つとしています。この貢献度というのは、結果、あるいは数値化、可視化できるものばかりではなくて、例えばプロセス、チームワークに対して、常にそこを意識した表現や活動をしているというようなプロセス部分、定性的なものも含まれますので、なかなか定量的に測るというのは難しいです。

さらに、貢献度という観点でいくと、サイボウズの中にはいろいろな時間や場所で働いているメンバーがいますので、そこで貢献度が多い少ないという形での給与決定の観点も入ってきます。ですので、お答えとしましては、総合的に評価しているというのがお答えになります。

2点目の、社外価値評価の部分ですが、まずそもそもなぜ社外価値評価を入れているかという点でいきますと、社外のマーケットを意識することで、人材の獲得および維持につながると考えているために、社外は一つの軸として意識しています。どのように見ているかというと、やっているメンバーの仕事、業務内容が社外的に見たときにどのような相場観なのかというのを、私たちの企業決定の一つの参考情報にしていますよ、ということになります。

おそらく、IT企業は非常に人材の流動性も高いですし、特にエンジニアの獲得競争はずっと続いておりますので、この社外を意識した給与決定を行っていくということは今後も続けていきたいですし、いくべきだと考えております。

以上です。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

では、どんどん進めていきます。

続きまして、質問番号10番いきます。

従業員持株制度について。奨励金を100%付与するということは、給与同等額の株式を負担なしに受け取ることになると思われるが、これまでの国内での実際の制度利用実績は、最大利用可能額に対してどの程度の割合で、いくらなのかお伺いしたい。可能なら、その効果についても主観で結構ですので、お願いします。

こちら報酬制度ということですので、引き続き中根からお願いします。

**中根 [A]**：引き続き、私からお答えさせていただきます。

まず、この100%というところ、少し誤解を招く表現でいろいろなところが出ているかもしれません。申し訳ございません。

正確にご説明させていただきますと、まず月額給与の最大10%までを自己拠出ができます。この自己拠出額と同等の金額、つまり100%の金額を補助が出まして、つまり自己負担が半額、補助が半額という形で買い付ける形となっております。ですので、自己負担がゼロというわけではありません。

利用状況に関していくと、現状でいくと国内で90%前後、多少上がったり下がったりするのですが、90%前後のメンバーが持株会の制度に参加してくれております。去年でいきますと、年間約6億円程度の購入が持株会として行っております。つまり、半分が自己拠出、半分が補助という形で参加しています。

効果というところ、主観でも結構ですというところで、私の主観でお答えしますと、これは非常に効果が高いと思っております。いろいろな観点がありますが、まず個人の観点でいきますと、やはり株主になるということで、オーナーシップを持つので、オーナーシップを持ってこれは自分の会社なんだということで業務に取り組んでくれることが1点。自分の会社で、サイボウズの価値が上がれば、自分の長期的な財産形成にもつながるという点での1点。これが個人の面です。

さらに、サイボウズというチームの観点でいくと、やはりこのチームの理念に共感してくれるメンバーが株主になってくれるということは、非常にサイボウズとしてもありがたいことではありますということが1点。あともう一つが、人材獲得競争の観点で、株式報酬を設定している会社は非常に増えています。この中で、われわれは持株会が一つの報酬だと考えられますので、採用競争力が高まるという効果もあると思っています。

さらに、今日、株主総会という場ですので、私がさらに感じている効果としましては、今回、私たち、持株会に関して、拠出に対しての補助金が比較的高いということもありますので、利益供与の観点をできるだけ排除するという気も使っております。

ですので、持株会の議決権行使についても工夫をしております、一般的な会社であれば理事会で決めてしまうと思うのですが、サイボウズでは社内で持分に応じた議案に関しての賛否投票を行っております。これを行うことによって、サイボウズの事業活動に関して非常に理解の深いメンバーが議決権を持つということで、ガバナンスの面でも非常に効果が期待できるのではないかと感じております。

以上となります。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

それでは、続きまして、質問番号7番、取り上げさせていただきます。

総会を株主が参加しやすい土曜開催にしてくださり、ありがとうございます。株式市場からは、IR、やる気ない企業として認知されておりますが、

そうなんですか？

実は、説明会動画のアーカイブ公開、Q&A 開示、書き起こし月次で営業利益まで開示するなど、前向きな取り組みも多く見られます。特に IR の問い合わせ一覧の公開は、「公明正大」なサイボウズらしい取り組みに感じます。今後、説明資料の充実、機関アナリスト向けの IR 強化など、改善の余地もあると思いますので、IR の改善状況を可視化して取り組みをアピールするのはいかがでしょうか。

ということで、IR 活動についてのご質問になります。こちらは、経営支援本部長の林よりご回答させていただきます。

**林 [A]**：ご意見ありがとうございます。

そうなんですよ、結構、割と力を入れて最近は頑張っているんで、というところなので、ご意見いただいてありがとうございます。何に取り組んでいるかをアピールするというよりは、今まさに続けているような、実際に IR を充実させていく、そういう方法で皆様のご理解を得られるように取り組んでいきたいと思っております。

以上となります。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

続きまして、9 番。

機関投資家オープン面談は、閉ざされた 1 on 1 を一般にも開放する「公明正大」なサイボウズらしい取り組みに思います。すでに面談が公開されている鎌倉投信や米国トップクラスのアクティブ型の運用資産残高を誇るキャピタルグループのように、取材をして会社の考えに共感できないと投資ができないという、長期の機関投資家も少なくありませんので、このような機関投資家さんとながめるためにも、1、内容は公開するが匿名でも OK とする、2、日本語と英語のオープン面談を募集するページを作成するのはいかがでしょうか。

非常に具体的なご提案をいただいております。引き続き、林よりご回答いたします。

**林 [A]**：ありがとうございます。

特に 1 とかは、なるほど、確かにそういう選択肢はあるかなという感じなので、1 番と 2 番を合わせて共に検討はしたいと思います。今、ちょっとここでやりますという回答ができるわけではないのですが、検討はさせていただきたいと思います。

ご意見ありがとうございました。

**青野 [Q]**：ご意見ありがとうございました。

もう本当、この二つに関してはできますし、ちょっと社内でも見落としていたかもしれませんね。確かに匿名でもオープン面談ができるなと気付かせていただきました。どうもありがとうございました。

続きまして、11 番いきます。

国内クラウド企業としてトップクラスの ARR、ARR というのは、Annual Recurring Revenue という、年間通してのクラウドの売上になります。ARR があり、海外に打って出るほど意欲的で、かつ離職率が低く、従業員にとり働きやすいエクセレントな会社なのに、アナリストカバレッジが 1 社しかないのは異常です。同業のマネーフォワードは 10 社近いカバレッジがあります。これはアナリストからの取材申し込みを断っているということでしょうか。アナリスト取材であれば、フェア・ディスクロージャーの観点からも、その他一般メディアと同様の対応で問題ないと思われますが、今後アナリストカバレッジを増やす取り組みはありますでしょうか。

こちら引き続き、林よりご回答いたします。

**林 [A]**：ご指摘のとおり、実はアナリストの方々の個別の申し込みについては、われわれの対応リソースも含めてお断りしたりしております。

ただ、先ほども申し上げたように、IR についてこれからも力を入れていきたいと思っていますので、この下半期にはなんらかの形で IR のイベントを開催したいと考えております。そこで機関投資家の皆様とかアナリストの方々についても、情報提供をしていきたいと考えております。



以上となります。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

どんどんいきます。12 番。

ラクス、マネーフォワードなど、同業のクラウド企業と比べると、サイボウズは不当に割安になっており、株式市場に魅力が伝わっていないこと、サイボウズファンとして寂しいです。最大の要因として、機関投資家の保有割合がマネーフォワード社の 7 割弱に対し、サイボウズは 3 割弱と顕著に低いことが挙げられます。今後、リコーのように、協業パートナーに自己株を割り当てて資金調達をする可能性を考えると、チームワークを広げるためにも企業価値を高めておくことは重要な課題に感じます。特に海外の機関投資家向け IR 改善策をご教示ください。

引き続き、林からご回答いたします。

**林 [A]**：今期より決算短信の英語化は行っております。そういう意味では、われわれもグローバル化を徐々に意識しておりまして、今後も順次にはなるとは思うのですが、グローバル化の観点から、特に情報提供の言語対応については可能な限り対応していきたいと思っております。

以上となります。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

続きまして、13 番。

風通しがよく働きやすいイメージがあるサイボウズですが、組織が拡大する中で、青野社長の権限が肥大化し、否定的な意見が言いにくくなっているのではないかと心配しています。例えば、米国の事業について否定的な意見も自由に発言できる風土は残っておりますでしょうか。過去の事業戦略会議での米国事業に対する懸念の声と、その回答についてどのようなものがあったのか、事業戦略室長の栗山様にご回答いただきたく思います。

栗山さんをご指名ですので、栗山より回答いたします。

**栗山 [A]**：事業戦略室長の栗山です。

これはいくつか、たぶん回答の内容があると思うのですが、まず青野さんの権限が肥大化して否定的な意見がというのは、一応、青野さんも何かしたいとなれば、事業戦略会にちゃんと起案をしないといけないルールになっていまして、そのあと必ず助言アプリというのを立ち上げられて、そこでいろいろな意見が書けるようになっているのですが、物によっては見事に否定されているやつもありましたので、意見が言いにくくなっているということはないのではないかと、個人的には思っております。

もう 1 点、米国についてのということですが、これも同じくテーマ、米国事業だけが特別というわけではなくて、大きな投資が伴うものというのは、必ず事業戦略会で議論が出ていて、そのあと助言アプリというのが立ち上がってということがありますので、米国事業だけではなくて、例えばテ

レビ CM をするというときにも、同じようにやはり懸念の声は上がってきているというのはあります。

起案者としては、賛成意見もそうですが、懸念の声は結構参考になるものが多かったりしますので、その辺りは、今のところ、まったく問題がないということではもちろんないと思いますが、否定的な意見は比較的出しやすい風土になっているのではないかと思います。

以上で回答になっていますでしょうか。

**青野 [A]**：ご質問ありがとうございます。ちょっと私の名前も挙がっていますので、フォローコメントをさせていただきます。

私のまさに権限が肥大化しないように、同じ社長でありまして、社員が 100 人だったときと、もう 1,000 人を超えてきた今とでは、ある意味、権限が 10 倍以上になっているということになるわけですね。なので、これをいかに分散させるのかという取り組みにも、権限が肥大化しないように仕組み化を進めております。

そうはいつでも、やはり創業者ということで、権限は分散させても権威が残ったりしますから、この辺りで否定的な意見が出にくくならないように、本当にここについては細心の注意を払いながら進めていきたいと思っています。

具体的には、とてもうれしいことが昨年ありました。昨年、政治のほうで統一教会問題が出まして、私も本当に聞いて腹が立ちまして、私の Twitter で毎日ものすごい数、否定的なコメント、攻撃的なコメントを投げておりましたら、すぐさま社員から、これはいかがなものかと声が挙がりました。昨年 7 月か 8 月だったと思いますが、社長の Twitter に物申す会というのが開かれまして、なんとそこに 76 人も集まって、実況スレッドも立ち上がって、みんなで否定してくれたということがありました。それによって、私も自分の発言をちゃんと改善できたので、本当にいい機会でした。

こういう、ちゃんと自分が否定されているかどうかを確認しながら、これからも経営に当たっていきたいと思っています。ご質問ありがとうございます。

では、次いきましょう。14 番。

サイボウズファンとしては、国産 SaaS が世界へ羽ばたく夢を心から応援したいのですが、一方で、情報開示が不十分に感じます。米国子会社は 2 期連続で 20 億近い経常損失を計上していますが、国内単体では積極的な人員拡大や広告投資をこなし、ここ数年 30 億近い経常利益を上げ続けています。サイボウズは利益が出せないと思われていますが、利益を出しながら、それ以上に海外投資をしているのが実態に思います。社内外での認識の相違が出ないように、海外事業の損益について、より詳細な開示をお願いできないでしょうか。

こちら IR に関しますので、林よりご回答いたします。

**林 [A]**：林です。



よくご理解いただいているというか、実態としてはおっしゃるとおりかなと思います。こちらの理解については、すでに開示している情報からご理解されているのだらうなと思うのですが、今回の要望というのは、より分かりやすいようにとのご要望だと承りました。やれるのか、どのような形でやるべきかというところはあるかと思うのですが、ご意見としては承って検討したいと思います。

ありがとうございました。

**青野 [Q]**：この辺りも個別と単体で、よく見れば、分かる人は分かるという感じの今、情報開示になっているかと思いますので、引き続き改善していきたいと思います。

続きまして、15 番。

当期の実効税率がとても高いのはなぜですか。

こちら林さん、よろしくお願いします。

**林 [A]**：先ほどのご指摘と内容的には近いところもあるのですが、当社は国内において収益を獲得して、その収益を、米国を中心とした海外市場における積極投資施策として使用しております。そのため、国内において利益に応じた法人税を計上しているのですが、一部の国外子会社において赤字決算を計上しており、連結業績としては損益通算されるため、利益に対する法人税の負担割合が、一般的な税率に比べて高くなっているのが実情であります。

以上となります。

**青野 [A]**：ご質問ありがとうございました。

続きまして、17 番。

サイボウズが求める株主とは、どのような考え方をしている人が好ましいですか。会社の企業理念を理解している以外に、必要な要素があれば教えていただければと存じます。

こちらは、事務局より、私自身、青野が回答しろという指示が出ていますので、私からお答えしたいと思います。

サイボウズ、上場しておりますから、ある意味、誰でも株主になっていただける状況にあるかと思います。なので、すごく平たく言いますと、誰でも株主になっていただければと思いますが、お互いの幸福を考えるならば、やはり同じ方向を向いているということが大事だろうと思います。企業理念のところ、株主総会で承認させていただきましたが、同じ方向を向いているということが大事だと思います。

そして、それ以外のところだと、難しいですね。例えば、私も株主の一人ですし、従業員持株会の話がありましたが、実は従業員の 90% ぐらいの人が株主であったりとか。それから、今年に入りまして、株式会社リコー様が株主になっていただきましたが、私たちのパートナー企業様が株主

の場合もありますし、またサイボウズの製品を気に入ってくださって、これはいい商品ではないかと、株式も持っておきたいということで、お客様が買っていただく場合なんかもよく聞きます。

なので、理想としましては、理念に共感していて、さらに活動のところまで何かしら一緒にできるとうれしいなと思います。そのほうがお互い幸せな時間が増やせるのではないかと思います。もちろん、接点がなければ買ってはいけませんという話ではないので、ぜひ応援したいと思っていただけるのであれば、株主になっていただければうれしいです。

中途半端な回答になりましたが、よろしいでしょうか。ご質問ありがとうございました。

では、18 番。

国内大企業のベア満額回答が相次いでいますが、一株主としては、人件費総額の増大による営業利益率の悪化を懸念しています。この点、どのようにお考えでしょうか。

こちら林さんから回答お願いできますでしょうか。

**林 [M]**：こちらは私でいいですか。

**青野 [M]**：すみません、人件費ですから人事のほうがいいですかね。中根さん、ご回答お願いします。

**中根 [A]**：分かりました。中根から回答します。

人件費が増えて営業利益が圧迫されるのではないかとというご懸念を持たれる方も確かにいらっしゃると思うのですが、その点は、きちんとバランスを見ながら投資しているというところが1点。あと、逆のことも言えまして、人件費を抑えにかかる今度、良い人材がサイボウズから流出してしまう、もしくは採用できないということになって、逆に営業利益率が悪化するということが考えられます。

ですので、きちんと社外の状況も見ながら、われわれとして投資すべきところは、人件費というか、人材投資は非常に大事な投資の一つだと考えておりますので、この部分はぜひ株主の皆様もご理解をいただいて、しっかりと人材に投資していくことで、よりサイボウズの価値を上げていって、利益にもつなげていくというところにつながっているのだと。そこはしっかりと経営が急激に悪化しないようにというところは林と一緒に見ていきますので、ご安心いただきながら、ご理解いただければと思います。人件費は増えていく予定です。

**林 [M]**：林ですが、補足よろしいでしょうか。

**青野 [M]**：はい、お願いします。

**林 [A]**：先ほど中根からもあったように、人件費の全体に占めるバランスというのは、われわれの経営判断の中でもかなり重要な指標として見ています。半期に一度ずつ予算をつくっていますが、そのときにもその比率みたいなものが、今後見込まれる売上の伸びに対してどのぐらいなのかとい

うのはかなり深く突っ込んで見た上で、この投資であれば大丈夫であろうという判断をしておりますので、その辺りはご信頼いただければと思っております。

ありがとうございます。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

それでは、19 番。

株主総会のスタイルにて質問です。オンラインのみの開催は賛成です。以前のように、株主総会前にトークショーと一緒に開催していただくことは可能でしょうか。コロナ前に実施していた株主総会は、チームワークやマネジメントの新しい考え方を得る、プラス貴社会社状況を知る、を 4 時間程度で完結していたため、ご検討いただけると幸いです。

ということで、イベントについてご質問をいただきました。こちらの中根さん、お願いできますでしょうか。

**中根 [A]**：法務、株主総会を所管している観点から回答いたします。

まず、コロナ前にやっていた形をご評価いただきまして、ありがとうございます。チームワークについて、株主様と一緒に考える機会ということで、こういった形を開催させていただいております。

ただ、いろいろコロナも経て、それから期間がたって、いろいろなことをわれわれもチャレンジしているのですが、このチームワークやマネジメントの新しい考え方を皆さんと一緒に考える機会は、株主総会のこの日以外でもたくさんやらせていただいております。例えば、Cybozu Days なんかもありますし、それ以外にもいろいろなイベントをやっております。できれば、そういったところで株主である、ないということにかかわらず、参加していただく機会をつくっていくことも、やり方としてはありなのかなと考えています。

ただ、こうやって株主と一緒に考える機会も有意義だったよというご意見を一ついただいたということで、それについてはまた引き続き、IR という観点でも考えていきたいと思います。

ありがとうございます。

**青野 [Q]**：ご質問ありがとうございました。

私、個人としましても、株主の皆さんからレスポンスがないというのは、かなり寂しいものもありますので、また以前のようにわいわいと楽しいイベントなんかも企画していただけるとよいと思います。ご質問ありがとうございました。

それでは、最後、20 番。

競合他社のクラウドサービスとの比較で、サービスシェアや優位性について、強みと今後の戦略についての経営の考えを教えてください。

事業戦略ということで、栗山さん、よろしくお願いします。

**栗山 [A]**：これは一言で言うのがすごく難しい内容になっているのですが、あと競合というのはどこで見るのかとか、いろいろな切り方があるので、ちょっと誤解があるかもしれないのですが、できるだけシンプルな回答でお伝えさせていただきたいと思います。

われわれが所属しているカテゴリーが、特に kintone という、ローコード・ノーコード分野というカテゴリーに所属しているのですが、われわれがこの事業を行っていく中で、ローコードとノーコードがかなり違うというのが分かってきました。お客さんの中での使われ方とか、製品の位置付けとか、よく一緒にカテゴリーとしてくられるのですが、実際にはかなり違うということが分かってきたというのがあって、ここを際立たせるということを、直近では他社との差別化といいますか、優位性を見せていく戦略としてはやっていきたいと思っています。

ですので、今年、来年ぐらいいにかけて、ローコード・ノーコードという言葉是直接使うかどうかは分からないのですが、今申し上げたようなローコードとの違いを際立たせるような戦略ポジションを取る施策を行っていきたいと考えております。

直近の話ですが、一つ、シンプルな内容としてお答えさせていただきました。

**青野 [A]**：ありがとうございます。

ローコード・ノーコード、日本の場合はデジタル後進国とかと残念ながらいわれるようになってしまって、それも振り返ればこの 30 年間、この国でプログラマーをちゃんと育成してこなかった、プログラマーを大事にしてこなかった、そのつけがデジタル後進国ということにつながっているのではないかと思います。

ただ、kintone のような、まさにノーコード、プログラミングをしなくても開発できるツールというのは、ある意味でこのプログラマーを育ててこなかった国にとって最適なツールだと私は思っています。プログラマーがいないんだったら、ノーコードでプログラミングしなくて作ればいいではないかと、そういうツールが出てきたんだということで、しっかりこの日本で kintone を普及させて、もう 1 回デジタル先進国に戻れるように、私たちも活動を広げていければと思います。また、このノーコードを世界に広げれば、世界中がもっともっと生産性が上がると思いますので、グローバル展開もさらにアクセルを踏んでいきたいと思っています。

ということで、いただきました質問すべてに答えさせていただきました。

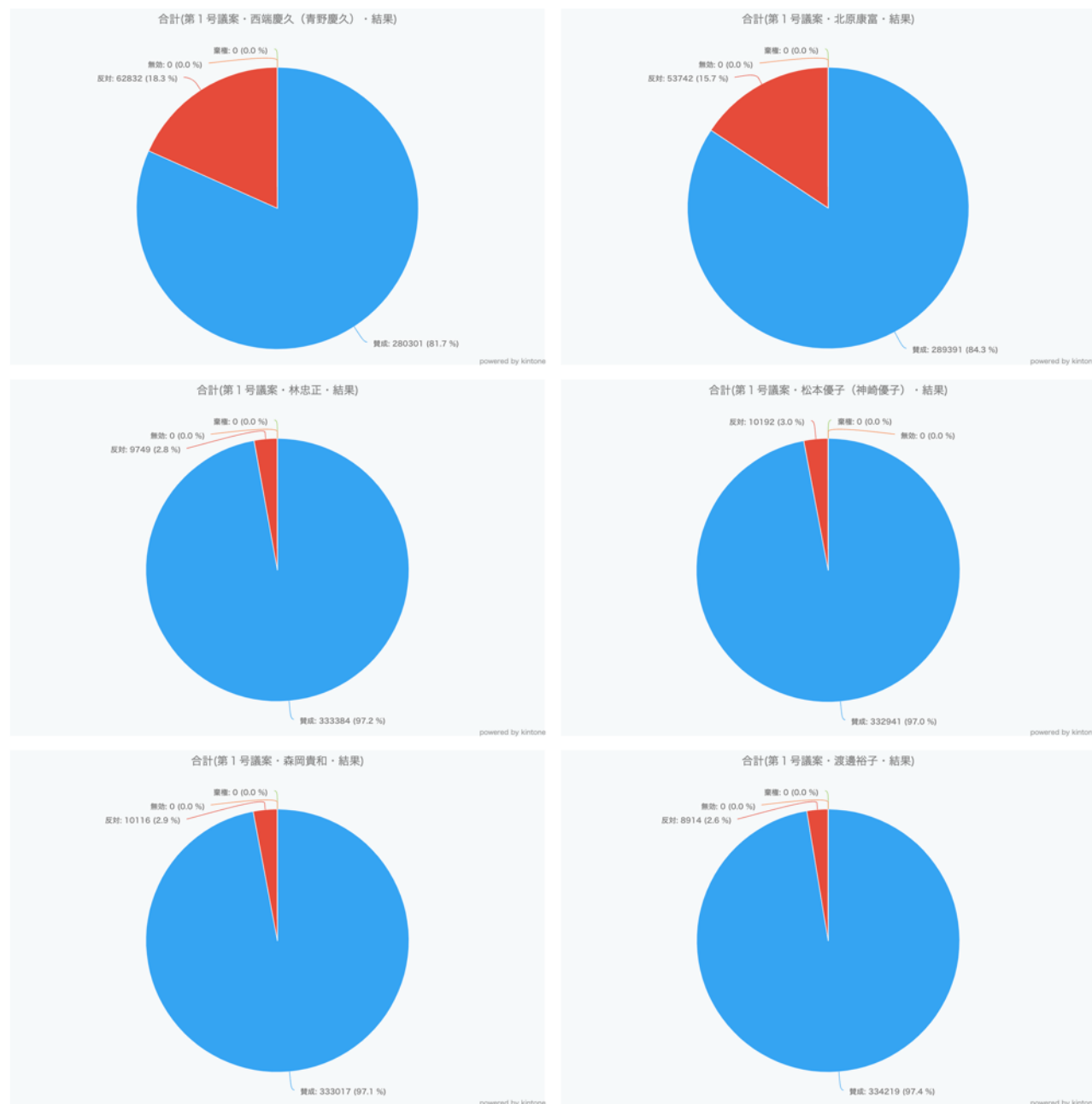
それでは、報告事項および決議事項に関し、十分審議を尽くしましたので、これをもってすべての審議を打ち切り、議案の採決に移らせていただきます。採決の方法と集計につきましては、事務局からご説明いたします。

**司会 [M]**：議長の指名に基づき、採決の方法に関してご説明申し上げます。

株主様は、招集通知 11 ページに記載されている手順に従って議決権を行使してください。なお、今からおよそ 5 分後の午後 2 時 52 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、

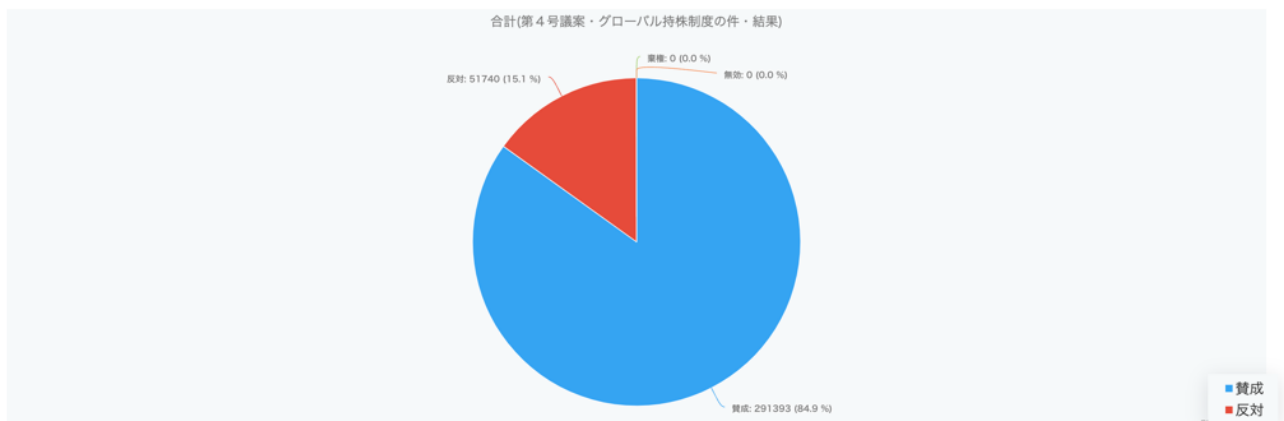
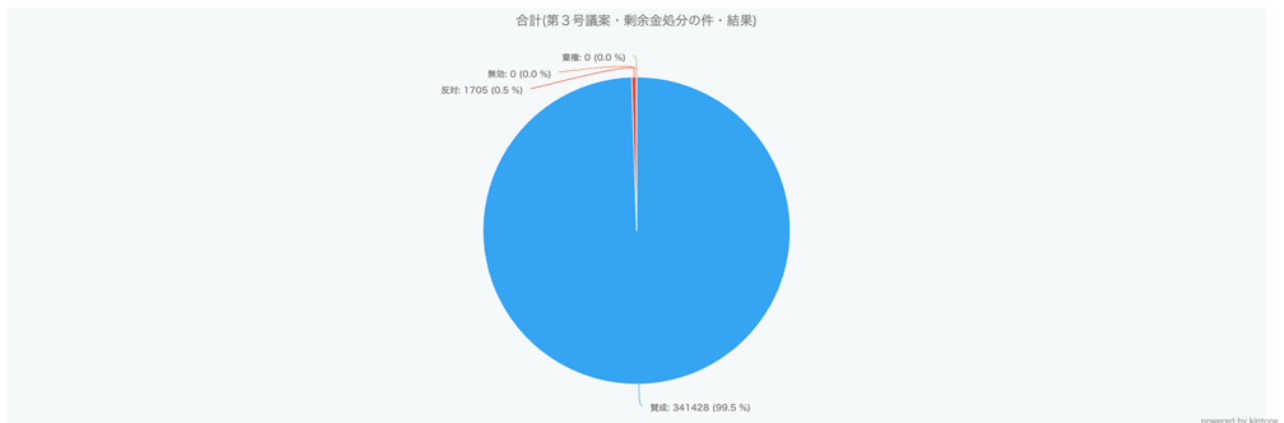
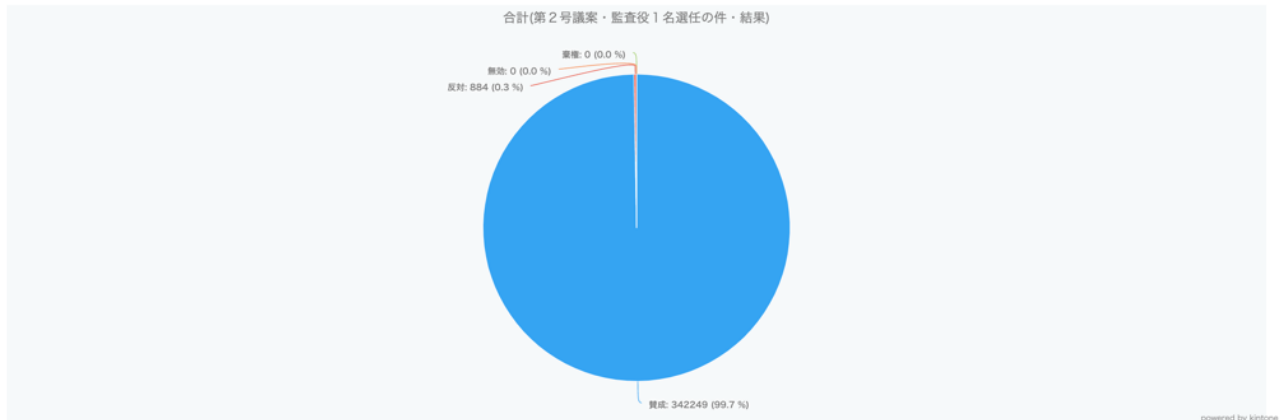
この時刻までに行使をお願いいたします。議決権行使を終えられました株主様は、集計完了までしばらくお待ちくださいますよう、お願い申し上げます。

**青野 [M]**：集計結果が出ましたので、ご報告いたします。青が賛成ということになります。徐々にスクロールしていただけますでしょうか。



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あります。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。





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あります。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1号議案、第2号議案、第3号議案、第4号議案ということでございまして、すべての議案に関し、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。以上のとおり、議案はすべて原案どおり承認可決されました。どうもご参加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すべて終了しましたので、本総会は閉会といたします。

初めてのバーチャルオンリー株主総会でしたが、いかがでしたでしょうか。私、今、所感としましては、効率はいいですね。質疑応答もすべてフォームでいただいて、分かりやすく簡潔な質問をいただいてどんどん答えていけるので、効率はいいなと思いましたが、やはり若干寂しさというか、もうちょっと、皆さんと近くでわいわいできる空間があってもいいのかなと思いました。その辺りはぜひ、また皆様からのフィードバックをいただきながら改善していければと思います。

それでは、本日の本総会は閉会とさせていただきます。

本日は、ご参加、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