



## **サイボウズ株式会社**

第 29 回定時株主総会

2026 年 3 月 28 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 29 回定時株主総会
[決算期]	通期
[日程]	2026 年 3 月 28 日
[時間]	13:30 – 14:57 (合計：87 分、登壇：42 分、質疑応答：45 分)
[開催場所]	インターネット配信
[登壇者]	15 名 代表取締役社長 青野 慶久 (以下、青野) 取締役 岡田 陸 (以下、岡田) 取締役 田岡 朋弥 (以下、田岡) 取締役 永岡 恵美子 (以下、永岡) 社外取締役 吉田 満梨 (以下、吉田) 社外取締役 熊平 美香 (以下、熊平) 常勤監査役 田畑 正吾 (以下、田畑) 監査役 植松 則行 (以下、植松) 監査役 小川 義龍 (以下、小川) 執行役員 人事本部長 兼 チームワークあふれるまちづくり室長 中根 弓佳 (以下、中根) 執行役員 事業戦略本部長 兼 マーケティング本部長 兼 グローバル事業本部長 栗山 圭太 (以下、栗山) 執行役員 経営支援本部長 林 忠正 (以下、林) 執行役員 開発本部長 兼 サイボウズ・ラボ株式会社 代表取締役社長

執行役員 エンタープライズ事業本部長 兼 営業本部長 佐藤 鉄平 (以下、佐藤)  
執行役員 カスタマー本部長 玉田 一己 (以下、玉田)  
河合 真知子 (以下、河合)

### はじめに

---

- バーチャル出席の方法を採用しています。
- 代表取締役以外の役員は、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・各部門責任者もオンラインで参加しています。
- 本総会でのご説明における「招集通知」  
= 電子提供している書類

**司会**：本日は、サイボウズ株式会社、第 29 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。

本総会は、インターネットによるご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採用しています。代表取締役青野を除き、取締役 5 名、監査役 3 名は、いずれもオンラインで出席しております。また、議長をサポートする執行役員、各部門責任者もオンラインで参加しております。

なお、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および東証のウェブサイトに掲載しております。本総会では、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。

## 会場出席株主様

---

写真撮影：○

動画撮影：×

- 本総会はライブ配信を行います。  
ご移動の際にお顔が映り込むことがございますので、  
ご注意ください。
- 写真撮影とSNS投稿に制限はございません。  
周りの方のお顔が映りこまないようご配慮ください。
- 動画撮影はご遠慮いただきますようお願いいたします。

開会に先立ち、注意事項をご案内します。まず、会場出席株主様向けの注意事項です。

本総会はライブ配信を実施しております。株主様のプライバシーに配慮して、撮影は議長席を中心に行います。ご移動の際にお顔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投稿に制限はございませんが、動画撮影はご遠慮ください。写真撮影の際は、周りの方のお顔が映り込まないようにご配慮ください。

## 会場出席株主様

---

- お手持ちのスマートフォン等の電子機器をご利用いただき、  
**オンラインでご質問・議決権行使**を行っていただきます。
- ご不明点等がございましたら、  
**赤い腕章を付けたスタッフ**にお気軽にお声掛けください。

本総会では、会場出席株主様も、お手持ちのスマートフォン等の電子機器をご利用いただき、オンラインでご質問および議決権行使を行っていただきます。電子機器の操作等に関してお困りの際は、お近くのスタッフがサポートいたします。スタッフの皆さんは手を挙げてください。今、手を挙げている赤い腕章をつけたスタッフにお声掛けください。

## ご質問および議決権行使について

### ご質問

- 1問250文字まで
- 要点を簡潔に
- 質疑応答開始30分後まで
- 回数制限はなし

### 議決権行使

- 1回目の操作のみ有効
- 事前と本総会中とで重複行使した場合、本総会中の行使のみ有効

- ご質問とその回答は、後日、適宜取りまとめのうえ、当社ウェブサイトで公開いたします。
- ご質問や議決権行使の具体的な手順は、**招集通知 p.6 「バーチャル株主総会のご案内」**をご参照ください。会場出席株主様は、**受付にてお配りした「ご案内」**も併せてご参照ください。

次に、会場出席株主様・バーチャル出席株主様共通の、ご質問および議決権行使に関する注意事項です。

ご質問は、1問につき250文字以内で、要点のみを簡潔にご入力ください。また、ご質問の受付は既に開始しておりますが、質疑応答開始30分後を目安に締め切らせていただきます。具体的な締切時刻は、質疑応答開始時に改めてご案内します。なお、回数制限はございませんが、審議時間の都合上、すべてのご質問にお答えできない場合がございますのでご了承ください。いただいたご質問とその回答は、後日、適宜取りまとめの上、当社ウェブサイトにて公開いたします。

議決権行使は、後ほどお伝えする締切時刻までいつでも行うことができますが、有効となるのは1回目の操作内容のみとなります。また、事前に議決権行使をされていても、本総会中に議決権行使を行った場合は、本総会中の行使のみが有効となりますので、あらかじめご了承ください。

ご質問や議決権行使の具体的な手順につきましては、招集通知6ページ、バーチャル株主総会のご案内にも記載しております。また、会場出席株主様におかれましては、受付にてお配りしたご案内も併せてご参照ください。

それでは、よろしくお願いいたします。

**青野**：皆様、こんにちは、株主総会を始めさせていただきます。

本日は、お忙しい中ご出席くださいまして、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。先ほどご紹介させていただきましたとおり、昨年と同様、この株主総会はハイブリッドで、この会場とオンラインというかたちで進めさせていただきます。

そのときにいただくご質問なのですが、これも昨年同様、すべてオンラインでさせていただくということで、登録いただき、その質問に答えていくかたちになります。マイクを持ってスタッフが走り回って、ということはありませんのでご理解いただければと思います。

できるだけ短時間でたくさんの質問・小さな声にも応えていく。この辺り、短時間で生産性を上げるという、サイボウズらしい取り組みだということでご理解いただけると嬉しいです。

ただ、電子機器の操作などにつきまして、もしお困りごとがございましたら、今、手を挙げております赤い腕章のスタッフにお声掛けください。サポートさせていただきます。

そして、役員、執行役員、各部門責任者、役員候補者は、すべてオンラインで出席させていただいております。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29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**

### **4. 一括採決**

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。その後、質疑応答を行いまして、最後に、すべての決議事項について採決いたします。

なお、本総会では、会場出席株主様からのご質問・議決権行使も、先ほど申しましたようにすべてオンラインで行っていただきますが、これらを含め、本総会の進行につきましては、すべて議長である私の指示に従っていただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

その他、本総会の進行方法や注意事項については、開会前のアナウンスのとおりです。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、報告事項のご報告、ならびに議案の審議に入ります。

まず、報告事項ですが、第 29 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 29 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。

## 会社概要



\*上記は2025年12月末時点

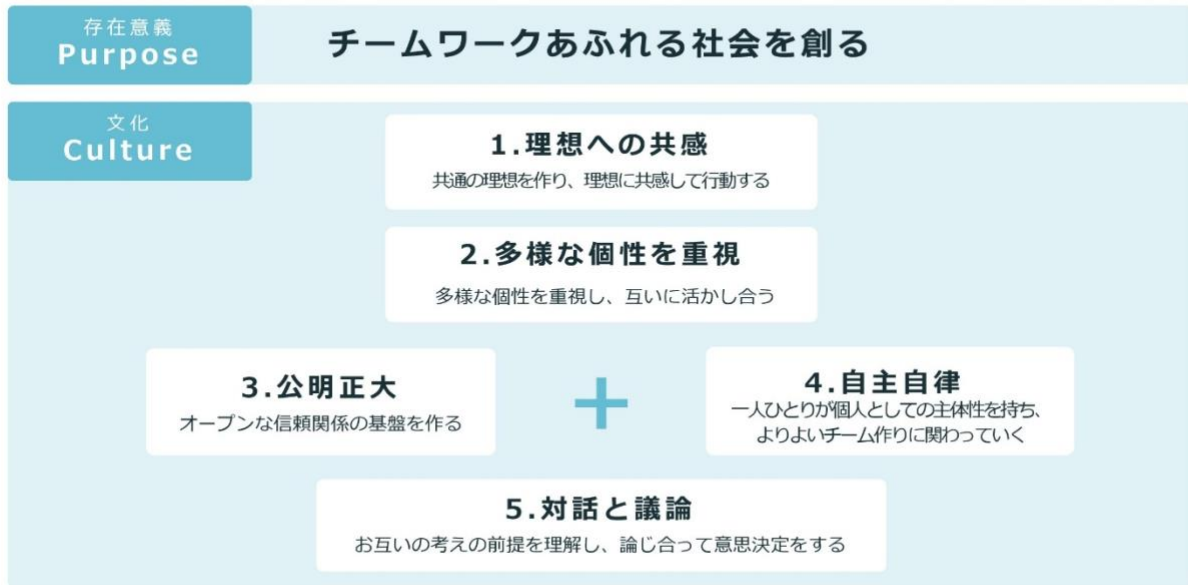
続きまして、報告事項の補足として、事業内容についてご説明いたします。

前方のスクリーンを用いて説明いたしますので、会場出席株主様は前方をご覧ください。今から10分ほどで、20枚ぐらいのスライドを使って、事業を説明させていただきたいと思います。

会社の概要になります。

あまり大きく変わったことはございません。従業員数が1,300名から1,400名ぐらいで、事業をしております。

# 企業理念



企業理念になります。「チームワークあふれる社会を創る」。ここはずっと掲げております。その下の五つの文化のところですが、2年前にこの株主総会で承認いただきました、この五つの文化を広げていくぞと。これがサイボウズの企業理念になります。

# グループウェア事業

情報共有を通じて**チームワークを促進**させる**グループウェア（情報共有プラットフォーム）**を提供

業務システム構築プラットフォーム	グループウェア
<p><b>キントーン kintone</b> 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</p> <p>契約中 <b>41,000社</b></p>	<p><b>サイボウズ Office</b> 中小企業向けグループウェア</p> <p>導入延べ <b>83,000社</b></p>
<p><b>メール共有システム</b></p> <p><b>メールワイス Mailwise</b> チームのメール対応を一元管理</p> <p>導入延べ <b>16,000社</b></p>	<p><b>サイボウズ Garoon</b> 中堅・大規模組織向けグループウェア</p> <p>導入延べ <b>8,400社</b></p>

\* 2025年12月末時点の社数  
\* 「kintone」は国内・海外の合算、「サイボウズ Office」、「Garoon」、「メールワイス」は国内のみ  
\* 「kintone」はクラウドのみの販売  
\* 「サイボウズ Office」、「Garoon」、「メールワイス」は、パッケージ版とクラウド版を合算した延べ導入社数

今の私たちの事業は、主にグループウェア事業になります。主に4商品、4つのサービスを提供しております。今、一番力を入れているのが、左上の kintone という、業務システムを構築するプラットフォームとしてのサービスになります。

## 連結売上高・連結営業利益



創業からの連結の売上高と営業利益の推移になります。

ご覧いただきますとおり長く低迷しておりまして、2013年ぐらいまで創業からなかなか成長できなかったのですが、2011～2013年ぐらいからクラウドサービスのほうに舵を切りまして、kintoneという新しいサービスをリリースすることができました。こちらが着実に広がってきていて、今、十数年続けて、ずっと売上が伸び続けているということになります。

2025年の伸び率が上がっているように見えますが、これは実は2024年の11月に価格改定をしまして、それによって2025年は売上の成長率も高く、そして利益は前年比で106%増、利益が倍になるようなことが起きました。価格を上げたので、その分、利益も増えたことになります。

ですので、ぜひご理解いただきたいのは、この感じでずっと成長していくわけではありません。これはあくまでも価格改定という特殊要因が一つあったのでポンと成長した、というところでご理解いただければと思います。カーブとしては、基本的に安定成長を続けております。

# 連結業績詳細

連結PL (単位：百万円)	2024年12月期 (実績)	2025年12月期 (実績)	前年比	
売上高	29,675	37,430	+7,755	+26.1%
売上原価	2,940	3,736	+796	+27.1%
人件費	9,389	9,826	+436	+4.6%
広告宣伝費	5,618	6,370	+751	+13.4%
研究開発費	1,228	1,491	+263	+21.5%
その他	5,605	5,904	+299	+5.3%
営業利益	4,892	10,101	+5,208	+106.4%

## point

- 1 クラウドサービスの運用費等の増加、プロバスケットボールチームの運営費等の追加により売上原価が増加
- 2 大幅な人員変動がなく、人件費の増加は限定的となった
- 3 グローバルを見据えた新規事業の創出を目指し、長期的な研究開発活動を活性化

前期のP/Lのざっくりとした内訳になります。人件費を見ていただくと、サイボウズで一番大きな費用は人件費になりますけれども、前期比で4.6%ということで、実は採用を抑制気味にしたこともありまして、人件費があまり増えていないところも、この利益増の背景にあります。

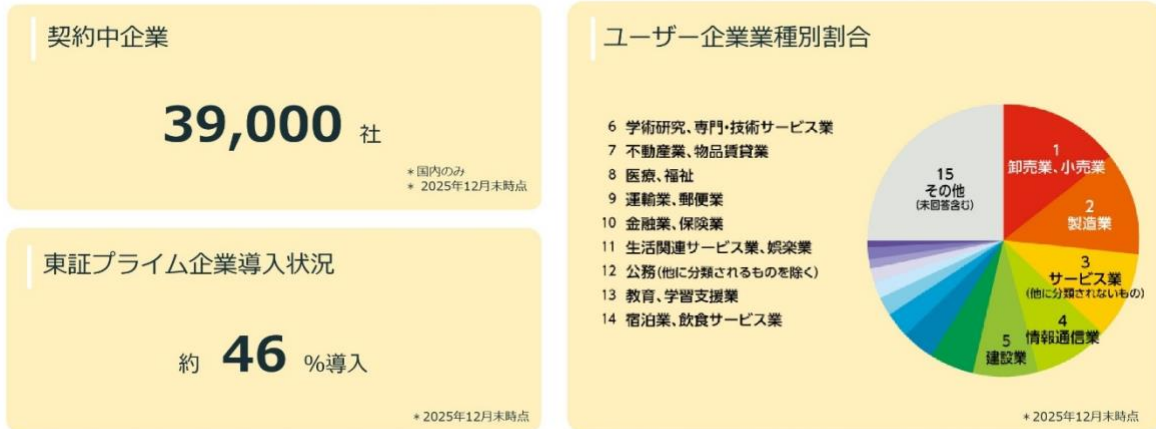
## 製品別 連結売上高



サービス別の売上になります。おかげさまで、4サービスとも順調に増えてきているところです。

# kintone 国内導入状況

kintoneの国内契約中企業は2025年12月末時点で39,000社を突破。東証プライム企業の導入状況も前年から増加し約46%に。



今、一番売上の大きい kintone、国内の導入状況になります。国内では、3万9,000社のご契約をいただいております。東証プライム上場企業で、46%の大企業さんに導入されていることとなります。そして、右側のグラフのように、業種・業態にあまりかかわらず、小売業、製造業、サービス業、情報通信業と、幅広くさまざまな業種に、まんべんなく入っているサービスになります。

# kintoneの顧客規模別MRR割合

売上構成は各層バランスよく推移しており特定のセグメントに依存しない収益基盤となっている。今後はSMBの新規獲得を継続しつつ、EP・MIDにおいては新規開拓と全社利用推進の両面からシェア拡大を図る。



\* 2025年12月末時点のMRRをもとに算出

今年から開示している情報になりますが、kintoneのお客様のうち、大企業・中堅企業・中小企業で分けるとどんな売上比ですか、というのがこちらのグラフになります。

左から 100 名未満、真ん中が 1,000 名未満、右側が 1,000 名以上になるのですけれども、だいたいばらけていることになります。

東証プライム上場企業の 46%が導入ということなので、大企業に寄っているイメージもあるかと思うのですけれども、実は、売上としては、大企業はまだ少ないです。言い換えますと、大企業で導入が進んでいるのだけれども、残念ながら大規模導入というよりは、部門を限定した、一部導入というような状況が大きいことになります。ここをなんとか伸ばしていこうというのが、私たちの戦略になります。

## サイボウズNEXT

より多様なユーザーがより多様な情報を扱えるワンプラットフォームへ



kintone というのは情報共有プラットフォームですから、大企業さんでしたら 1 部門ではなくて、ぜひ全社的に、より多くの部門で、より多様な人が、より多様な情報を共有するプラットフォームとして使ってくださいと。これが、私たちが掲げている「サイボウズ NEXT」というビジョンでして、これを大規模な組織に展開していこうという段階でございます。

## kintoneの大規模導入事例

kintoneのワイドコース、スタンダードコースともに1,000名以上の大規模導入事例が増えている状況。kintoneを大規模で活用することで、業務効率化をさらに加速させ、円滑な情報共有を実現。



Wd. : kintoneワイドコース  
Std. : kintoneスタンダードコース

大規模導入が始まっているお客様の事例を、四つほどピックアップさせていただいています。JX金属さん、北陸電力さん、日産自動車さん、香川県さんということで、1,000人を超える大規模で、kintoneをプラットフォームとして導入いただいているケースも増えてきました。

## ワイドコースの機能アップデート

kintoneのさらなる大規模利用を促進するため、ワイドコースの機能を拡充。大規模利用特有の要件に対する柔軟な運用と高いパフォーマンスの両立を実現し、プラットフォームとしての競争力強化を推進。



詳細はこちら> <https://kintone.cybozu.co.jp/enterprise/course/>

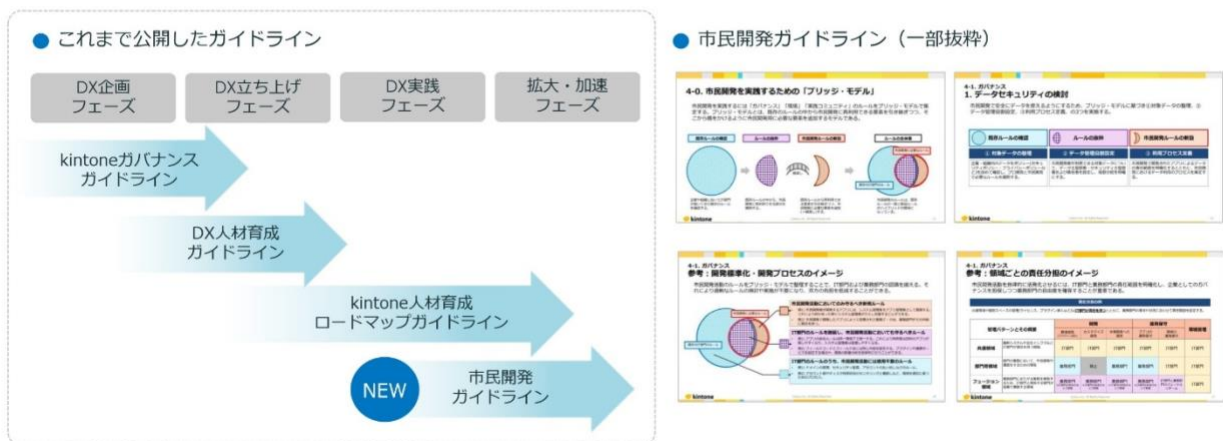
今、開発のほうでも、こういった大規模なお客様が大規模に使うための機能を強化しております。例えば、左側の性能ダッシュボードは、kintone上で何百、何千のアプリケーションが同時に動くわけですが、その中でパフォーマンスが悪くなっているアプリケーションがないかを、性能

ダッシュボードで調べる。もしくは真ん中の、そういうものを見つけたときに、性能カスタマイズオプションで、例えば高速化を図るようなことをできるようにする。もしくは右側の、kintoneのデータベース以外のデータベース、例えば基幹システムに入っているマスターデータみたいなものを、kintoneから参照するかたちでkintone化して使う。こういう外部システムのアプリ化のような、大企業が喜ぶ機能を今、強化していて、これによって大企業導入を進めているところであります。

● 全社・大規模導入の推進

## 市民開発ガイドラインの公開

エンタープライズ企業におけるDX推進リーダー、IT部門リーダーを対象に、DX推進に向けて市民開発を実施するための企画・立ち上げ・運営に必要なポイントを解説する「市民開発ガイドライン」を無料で公開。



また、機能だけ充実させて、お客様が使ってくれるわけではなくて、このkintoneというソフトウェアを使って、どういうふう到大企業で浸透させていったらいいのか。

例えばガバナンスはどうするのか。DXの人材育成はどうするのか。そして市民開発も、現場の人たちがどんどん開発に関わってもらうためには、どういうガイドラインを設定すればいいのか。こういうものも、私たちがお客様と一緒に、このガイドラインを制定しまして、これをもって提案活動をしていることになります。

## 自治体でのkintone活用の拡大

自治体のkintone導入数は460自治体を突破。前年から約80自治体の増加。下妻市とは地方自治体のDX推進を目的に、松山市とは地方創生やまちづくりを目的に包括連携協定を締結。今後は地域DXに向けた取り組みも強化。



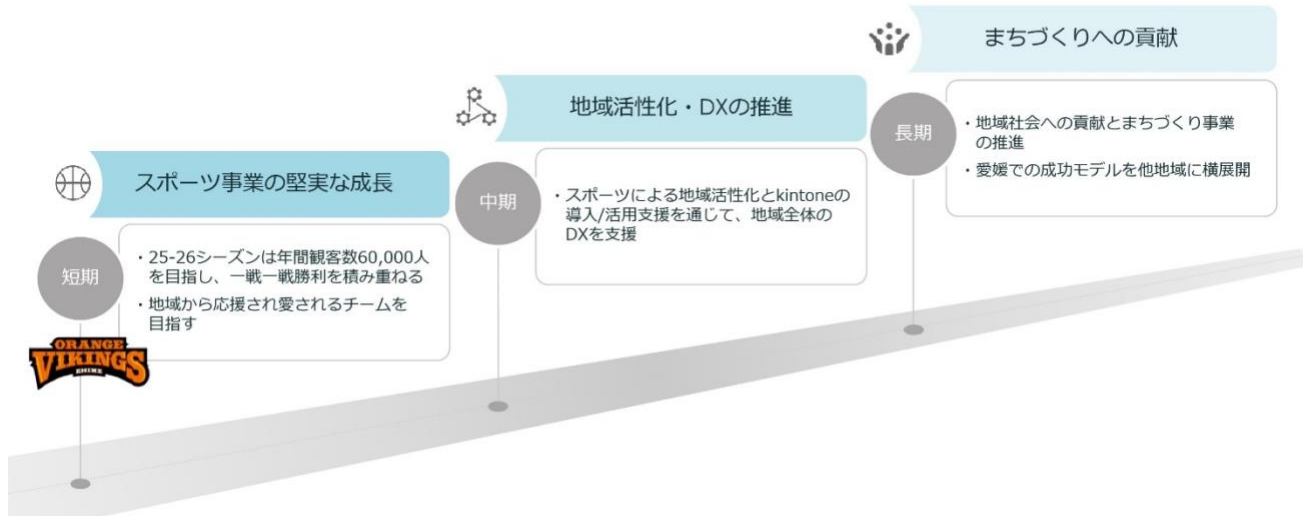
この kintone が、企業だけではなく、自治体のほうでも導入が進んでおります。コロナ以降、急激に進んでいるというのがこのグラフです。コロナの2020年以降、自治体で kintone を導入するケースが増えています。

最近では自治体もなかなか職員が獲得できない、自治体を少人数でなんとか回していくためには、このような効率化のツールを使わなければいけないということで今、460自治体、つまり3~4自治体に1自治体ぐらいいは、kintoneが入ってきていることになります。

今までは北九州市さんや神戸市さんなど、大都市圏の事例が多かったのですが、昨年は下妻市さん、松山市さんのような、地方都市でもかなり導入が進んでおりまして、全国的に kintone の輪が広がってきているところです。

## 地域DXに向けた取り組み

2025年6月、エヒメスポーツエンターテインメントとの資本業務提携および第三者割当増資の引受により、愛媛オレンジバイキングスの経営に参画。短期的にはスポーツ事業の堅実な成長を目指し、中長期的には地域活性化・DXの推進、まちづくりへの貢献を目指す。アリーナ建設については自治体や企業と連携しオープンに議論をしながら検討を進める。



こうなりますと、せっかく自治体に入っているのですから、職員の方が使うだけではなくて、さらに地元の中小企業さんも含めて、地域全体でDXを進めていく流れを作れないかということで、昨年、取り組みましたが、チームワークあふれるまちづくり室という動きです。

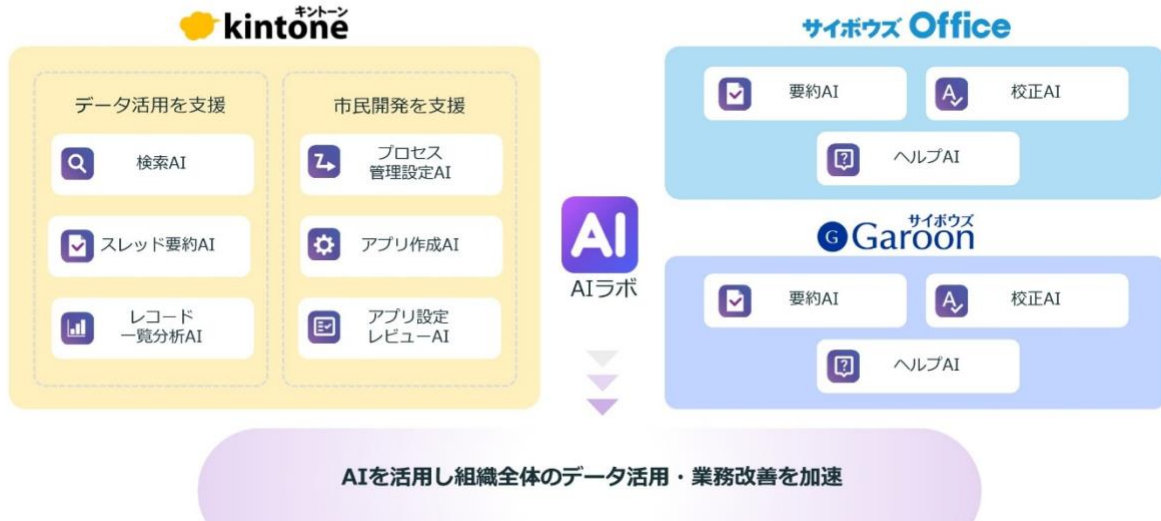
地域を巻き込んだDXを進めていく、そのきっかけづくりとして、私たちの創業の地である愛媛県のバスケットボールチーム、経営が難しくなっていた、愛媛オレンジバイキングスというプロバスケットボールチームを子会社化しまして、この企業の立て直しとともに、愛媛県全体のDXを進めていこうという取り組みを行っております。

さらに加えますと、この愛媛オレンジバイキングスというチームは、前シーズンなんと5勝55敗。60回やって5回しか勝てないという、非常に難しい状況にあったのですが、昨年の6月に私たちが子会社化しまして、今シーズンは今のところ33勝16敗。西地区2位で、先週の日曜日には福岡に勝ちまして、なんとプレーオフに進出を決めました。

愛媛県のチームとして、初めてプレーオフに行けることになったということで、まさに地域が盛り上がっていて、この熱を持って、ぜひこの愛媛県全体にDXを広げていこうというようなことをやっています。

## AIへの取り組み

kintoneをはじめ、サイボウズ OfficeとGaroonにもAI機能をβ版として実装。特に、社内データが集約されるプラットフォームであるkintoneはAIと高い親和性を発揮。製品へのAI機能搭載に加え、外部の生成AIとの連携等により、組織全体のデータ活用と業務改善を加速。



AIへの取り組みになります。今、生成AIの流れが来ておりますので、kintoneやグループウェアのほうにも、どんどんAIの機能を取り込んでいっているところです。例えば、kintoneに入っているデータをもとに、AIが回答できるようにしたり、もしくはAIを使って、kintoneのアプリケーションを作れるようにしたり、またグループウェアの機能などでも、掲示板の内容を要約・校正したり、といった機能が次々と入っていております。

## エコシステムでのAI関連サービス

kintoneのエコシステムにおいても様々なAI関連サービスが増加。kintone専用の拡張機能サービスのみならず、外部の生成AIとkintoneをシームレスに繋ぐコネクタサービス等も拡充し、kintoneの活用領域も拡大。



サイボウズの特徴は、自分たちの開発だけではなく、エコシステムと呼んでいる私たちのパートナー様が、私たちの機能を補完して開発してくれるということが起きています。特にAIのところは、エコシステムの動きが活発で、今、kintoneの周辺には多数のAIサービスが生まれてきているところです。

エコシステム拡大と信頼性強化の取り組み

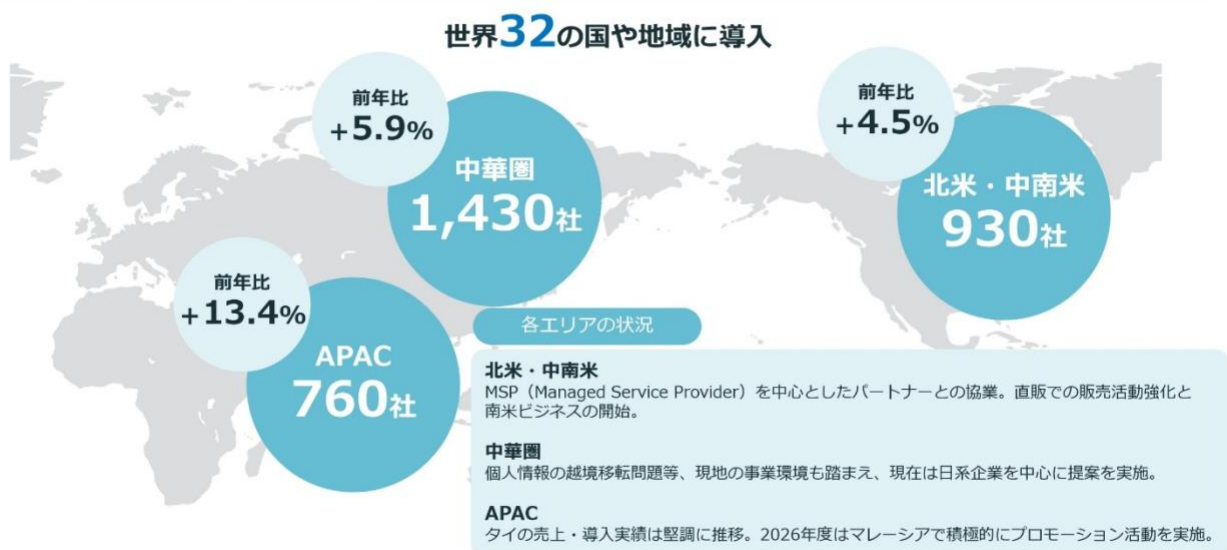
## パートナー・連携サービス数の増加

パートナービジネスは年々拡大しており、オフィシャルパートナー社数は560社、連携サービスは500サービスを突破。パートナーの国内クラウド売上高は21,956百万円（前年比+32.4%）、売上高比率は66.0%に。



このエコシステムも、年々拡大しております。今、オフィシャルパートナーで560社。クラウドの売上でも3分の2は、パートナー様経由で販売が広がっていることとなります。

## グローバル 導入状況



\* すべて契約中のサブドメイン数（中華圏、APACはkintone以外も含む）  
\* すべて2025年12月末時点の数字  
\* 中華圏は昨期までの集計方法から、Garoonのパッケージを除いた集計に変更  
\* APACは昨期までの集計方法から、Garoonのパッケージを除き、クラウドも導入延べ社数から契約中のサブドメイン数の集計に変更

この kintone を、ぜひグローバルに展開しようということで、今、北米・中南米、中華圏、APAC と、大きく三つのエリアでグローバル展開を進めております。

昨今、中国とアメリカでのビジネスが、外国の企業である私たちにとってはなかなか難しい状況になっていますが、それでもなんとか、大きな成長ではありませんけれどもほふく前進しながら、その地域で根ざすようにビジネスを広げていっています。

人的資本情報の開示

## 社員数と離職率の推移

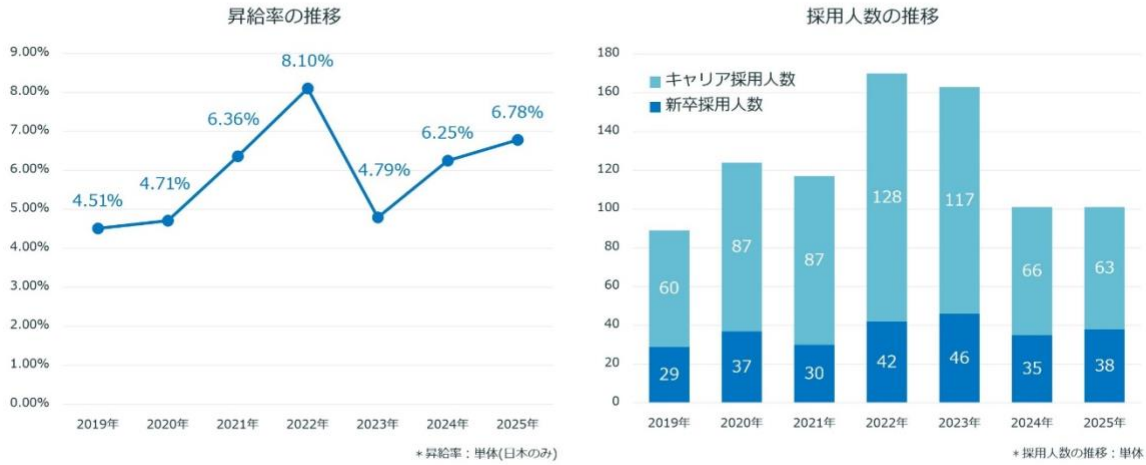
社員数（単体・無期雇用）は前年より51名増加の1,082名となり、大幅な人員変動はなく、限定的な増加となった。当期の離職率は4.36%となり、前年より2.56ポイント減少。



社内に目を向けますと、先ほど人件費があまり増えていないとありましたが、見ていただいているとおり、この棒グラフのように、実は単体の社員数があまり大きく増えておりません。採用を少し抑制気味にしたこともあって、今いるメンバーでできるだけ効率を上げようという取り組みを、この3年間ぐらいはやってきました。

## その他の人的資本情報について

当期の昇給率は6.78%となり、前年より0.53ポイント増加。採用人数は新卒38名、キャリア63名の合計101名。また、中長期の事業戦略を加速させるための人財投資として、2027年新卒初任給を月給40万円以上に引き上げることを発表。



右側のグラフで見てとれますけれども、2022年、2023年は160人以上採用していたのが、2024年、2025年に関しては100人ぐらいの採用にとどまっています。

これは少し意図的に、急激に増えて、マネージャーの育成も追いつかなかったところもありますから、一度採用を抑えて、しっかり組織を固めて、生産性を上げて利益を出せるようにして、そしてもう一度、ここから採用拡大していこうというフェーズになります。

## 2026年12月期 通期業績見通し

来期の着地予想は売上高42,168百万円、営業利益10,514百万円の見通し。来期も高水準な成長を維持できるよう事業への積極投資を実施。

連結業績 (単位：百万円)	2025年12月期 (実績)	2026年12月期 (予想)	前年比	
売上高	37,430	42,168	+4,737	+12.7%
営業利益	10,101	10,514	+412	+4.1%
経常利益	10,325	10,732	+406	+3.9%
親会社株主に 帰属する当期純利益	7,081	7,445	+363	+5.1%
1株当たり 当期純利益	153.17円	160.99円	+7.82円	+5.1%
1株当たり配当金	40.00円	50.00円	+10.00円	+25.0%

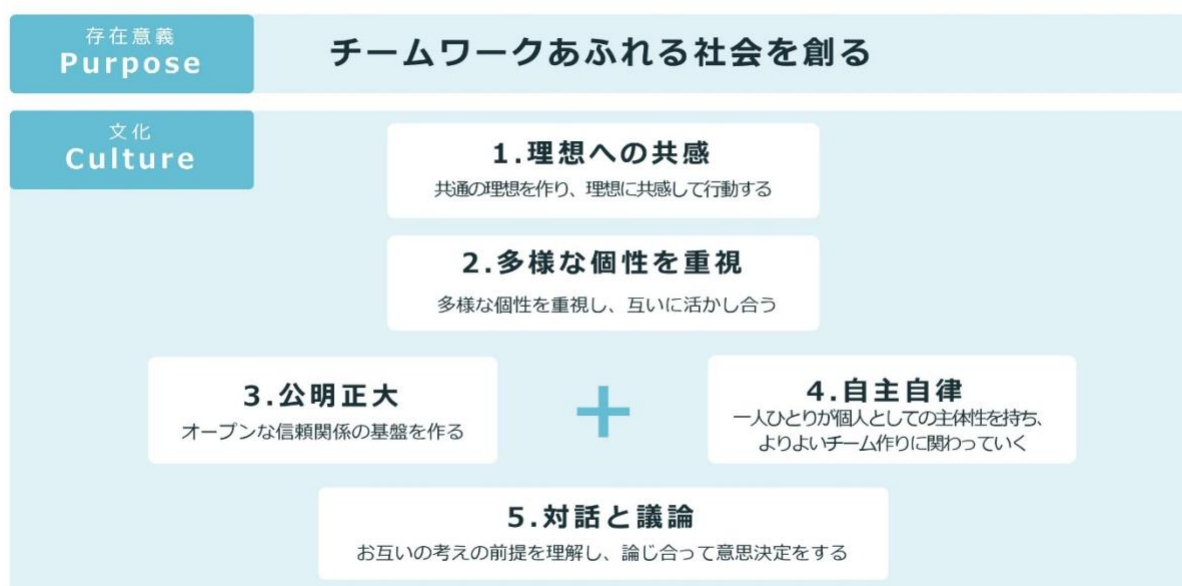
こちらが通期の業績見通しです。今期は、前期ほどではないですが、着実な成長をしていくであろうと予想しております。

## 中期ターゲット



そしてここから、2026、2027、2028年の3年後に、おそらくこのままいくと480億円から500億円ぐらいの売上になるであろうという予想になっていますが、もう少し上の509億円に目標を置いて、2028年に509億円。2023年比で2倍、5年間で2倍にするぞという目標を立てて、社内では活動しております。

## 企業理念



再度、企業理念です。私たちは事業拡大するだけではなくて、これを通じて「チームワークあふれる社会を創る」。もっともっと人々が良いチームワークをできるように、そういう社会を目指して活動をしていきます。

## 取締役とコーポレートガバナンス

これまで継続してきた経営会議・取締役会の議事録等の情報共有を徹底し、組織全体のガバナンスを維持・強化。また、みんとり\*の取り組みのリニューアルと安定運用を目指し、現任の社内取締役全員が継続する予定。

社外取締役 (現任)	その他の取締役 (現任)	取り組み
 <p>熊平 美香</p>	 <p>青野 慶久 代表取締役社長</p>  <p>岡田 陸 人事本部</p>	<p><b>みんとり会議の開催</b></p> <p>社内外取締役が毎月本部長の回答や課題設定について助言、議事録も公開</p>
 <p>吉田 満梨</p>	 <p>田岡 朋弥 経営支援本部</p>  <p>永岡 恵美子 マーケティング本部</p>	<p><b>みんとりレポートの発行</b></p> <p>みんとりの登録・回答・助言内容を定期的に社内にレポート 【西近の報告テーマ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内やグループウェアでの不適切表現の使用</li> <li>・青野さんのSNS投稿の社内影響</li> <li>・他拠点から東京出張の妥当性判断</li> </ul>
<p><b>*みんとりとは</b></p> <p>『Culture（行動指針）に関するガバナンス』の仕組みであり、社員全員（みんな）が取締役となり、Cultureに沿った行動が浸透しているかをチェックする制度。各本部長へのフィードバックをアプリにて通年で受付、取締役が対応内容にも助言する。</p>		

最後に、取締役になります。今年は全6人を、もう一度再任するかたちでお願いしたいと思っています。サイボウズの取締役は、先ほどの五つの文化を守るのが、その役割になります。そのために、右側書いておりますような、みんとり、みんなで取締役、社内から問題を発見したら、それを共有し、取締役のフォローのもとで全社的に解決していく活動を続けております。

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

代表取締役社長  
株式会社エヒメスポーツエンターテイメント  
取締役会長



### 2 岡田 陸

取締役  
人事部



### 3 田岡 朋弥

取締役  
経営支援本部  
チームワークあふれるまちづくり室



### 4 永岡 恵美子

取締役  
マーケティング本部



### 5 吉田 満梨 **社外**

神戸大学大学院経営学研究科教授  
京都大学経営管理大学院「哲学的企業家研究寄附講座」客員准教授  
株式会社やまと社外取締役



### 6 熊平 美香 **社外**

株式会社エイテックマヒラ代表取締役  
昭和女子大学ダイバーシティ推進機構  
キャリアアカレレッジ学院長  
株式会社NITTAN 社外取締役  
キュービー株式会社 社外監査役  
大日本印刷株式会社社外取締役

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、取締役6名選任の件を上程いたします。本総会終結のときをもって、取締役6名全員が任期満了となりますので、6名全員の再任をお願いするものです。具体的には、招集通知12ページから14ページに記載されている者が取締役候補者です。

ここで、各取締役候補者へのご理解を深めていただくために、候補者一人ひとりからメッセージをお伝えいたします。

候補者番号順に、まず私、青野からお伝えいたします。今年も取締役を務めさせていただきたいと思っております。先ほど見ていただきましたとおり、この十数年、おかげさまでサイボウズは着実に成長を続けてまいりました。

ただ、また難しい時期に入ってきたなという感覚があります。生成AIという新しいテクノロジーの波が来て、それによってまた業界が大きく動く予感がしております。これをチャンスにできるかどうか。先ほどグラフを見ていただいたとおり、サイボウズの大きな成長の一番のきっかけは、IT業界がパッケージソフトから、クラウドサービスに転換したタイミングでした。あのタイミングで、私たちも大きな変更を余儀なくされたのですけれども、その波をうまくつかまえることによって成長することができました。

今回、この生成AIという大きな波が、また来ておりますけれども、ぜひこれを活かして次の成長につなげられるように、がんばって経営をしてまいりたいと思います。

続きまして岡田さん、よろしく願いいたします。

**岡田：**ご紹介にあずかりました、取締役候補の岡田でございます。2020年の4月に新卒でサイボウズに入社して、人事部でエンジニアを中心とした採用や研修を担当しております。

過去2年間、この場でお約束させていただいたのが、一昨年が、まず自分が文化を体現すること、昨年は、それを組織に広げていくことでした。体現することは、自分が覚悟を決めればできることなので、そこを体現し続けた上で、組織でそれを広げるところを駆使した1年だったかなと思っております。

そして今年の、特にみんとの運営を経て感じたのは、自分が文化を創るという考えは少し傲慢だということをごさいます。みんとのコンセプトや理想を、事務局メンバーと取締役メンバーで苦心、議論をしながら取り組んだのですが、カルチャーだけにとらわれず、組織に感じるさまざまなモヤモヤを登録していただきました。

そこに向き合う中で感じたのが、その登録の数や内容自体がカルチャーであるということです。1,300人規模の組織になっているので、カルチャーに関する施策で、数人が集まって理想を考え尽くしても、もっと大きな組織の流れでカルチャーが創られるところを、肌身をもって感じました。私は、自分たちのできることにフォーカスして、いい意味で力を抜いて、みんとりにしっかりと向き合い、組織のカルチャーの密度を上げるような動きができればと思っております。

今のサイボウズ、特にkintoneプラットフォームは、地域全体のDXができる点、海外展開にチャレンジし続けて実績を重ねている点、エコシステムを作り、支えられて成長しているという点で、他のSaaSと比べて独自のポジションにいるかなと思っております。今のわれわれだからできるチャレンジを、これからもさらに前に進めていく、カルチャーの体現と推進に全身全霊で挑みますので、今年も何とぞよろしく願いいたします。

**青野：**続きまして田岡さん、よろしく願いいたします。

**田岡：**取締役候補の田岡朋弥です。2022年の4月にサイボウズに入社いたしました。普段の業務では、経営支援本部にて、社内情報の効果的な流通の促進や、全社で認識しておくべきリスクの可視化、またその管理を行っております。またチームワークあふれるまちづくり室という部署で、バスケットボールチームクラブである愛媛オレンジバイキングスの業務にも携わっております。

取締役としては、2024年の4月より2年間務めてまいりまして、カルチャー観点での非公開議題に対する質問責任を果たすところ、またみんとの運営・企画に全力で取り組んでまいりました。

次の1年で言いますと、昨年はみんとりと類似した機能を持つ施策が社内でも誕生するなど、サイボウズのガバナンスのあり方を全体から見直していくべき局面を迎えているところです。そのため2026年度は、社内の合意の形成も丁寧にとっていきながら、みんとの位置づけを含めてこれらをしっかりと整理をした上で、サイボウズの事業、そして組織の発展に寄与していくべく、全力で取り組んでまいりたいと考えております。どうぞよろしく願いいたします。

**青野：**続きまして永岡さん、よろしく願いいたします。

**永岡：**皆様、こんにちは。現取締役、次期取締役候補の、マーケティング本部の永岡恵美子と申します。

私は、サイボウズのパーパスを地域で色濃く表現する、地域クラウド交流会というイベントの企画・運営を担当しております。去年の株主総会で皆様にお約束したとおり、この1年は良きチームメンバーに恵まれたことが大きいのですが、チームワークあふれる取締役チームの一員として、取締役の業務に向き合っていました。

世の中の変化が早い中、組織や仕組み、課題と解決のあり方も常に変化が求められます。そんな中で、私がいつも立ち返る軸は、チームワークあふれる社会に向かっているかという問いです。質問責任を果たすことで意思決定に貢献して、みんなの業務ではカルチャーからガバナンスが効くというサイボウズの特徴的な仕組みなので、そこをみんなと力を合わせて引き続き整備していきたいと思っています。

これからも多様性の観点を大切にして、サイボウズが、より持続的に成長できるように尽力してまいります。どうぞよろしくお願いいたします。

**青野：**続きまして吉田さん、よろしくお願いいたします。

**吉田：**ご紹介いただきました、社外取締役候補の吉田と申します。私は、昨年から1年間、社外取締役としてサイボウズの皆様と関わらせていただけてまいりましたが、普段は神戸大学大学院経営学研究科で教授として勤めております。

経営学を専門とする研究者の立場から、新たな価値創造を担うイニシアチブを持った個人を、組織や企業がどのように支援できるのかに関心を持ちながら、専門はマーケティングやアントレプレナーシップの研究をしている立場でございます。

サイボウズは、「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念だけではなく、それを透明性の高い情報共有を可能にする仕組みと、自立と議論を促す組織文化によって実現することを常に工夫してこられたということ、いかにされてきたのかを非常に勉強させていただく1年であったと考えております。それから、常により良い組織や仕組みを模索し、常に新しいものを仕組みとしても模索し続けているところにも非常に感銘を受けておりました。

私の立場としては、サイボウズの組織が、より大きく成長していく段階になったとしても、こうした文化を維持しながら成長していくことができるように、異なる立場から観察をさせていただき、言語化した内容を社内の皆様や社外の方々にフィードバックすることが、役割の一つであると考えております。

その結果として、社会の中にチームワークあふれる働き方が派生していけるように、自分の立場からできる仕事をしてまいりたいと考えております。よろしくお願いいたします。

**青野：**続きまして熊平さん、よろしくお願いいたします。

**熊平：**昨年に引き続きまして社外取締役候補となりました、熊平美香と申します。学習する組織や企業変革、人材育成、リーダーシップの養成などを専門にいたしております。

サイボウズの企業理念を軸に、みんなの活動を通しまして、その実効性を高めることに今年は尽力してまいりました。

サイボウズの企業理念は、お客様価値の源泉であり、サイボウズの存在理由であり、そしてサイボウズに集うみんなの心情です。事業が成長し、組織が拡大する中でも企業理念にこだわり、企業理念を体現するサイボウズであり続けることは、非常に重要なことだと考えております。そのために貢献してまいりたいと考えております。

今年は、みんなの活動を含め、サイボウズのガバナンスをさらに進化させていくことにも貢献してまいりたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

**青野**：本議案につきまして、株主様のご承認をいただきましたら、私も含め、この多様なメンバーで協力し、この大切な文化を守り、今後の経営にあたってまいります。

## 第2号議案 監査役1名選任の件

---



### 植松 則行 社外

公認会計士 植松公認会計士事務所 所長  
有限会社エス・ユー・コンサルタント 代表取締役  
富士電機株式会社 社外監査役  
ジオリーブグループ株式会社 社外監査役

続きまして、第2号議案、監査役1名選任の件を上程いたします。本総会終結のときをもって、監査役、植松則行氏が任期満了となりますので、招集通知16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。

ここで、当社監査へのご理解を深めていただくために、候補者を含む監査役からメッセージをお伝えいたします。それでは今回、候補者となっている植松さん、よろしく願いいたします。

**植松**：今、ご紹介いただきました監査役候補者の植松則行です。株主の皆様、本日はサイボウズ株式会社の株主総会にご参加いただき、ありがとうございます。

サイボウズ社は、ご存知のとおり、また冒頭の青野さんからの概況説明の中でもありましたとおり、存在意義と五つの文化で構成される企業理念をベースにビジネスを行っております。この最上

位の存在意義は「チームワークあふれる社会を創る」と、常に社内ではチームワークという言葉が出てきます。

この存在意義を充足するために、やはり組織運営上もサイボウズグループとしては、チームワークがあふれていなければいけない。そのために経営陣を含め、人事制度、意思決定のプロセスなど、新しいチャレンジを常にしている状況があります。

また、外部環境に目を向けますと、昨今の AI を中心とした DX の流れが非常に急速に拡大しています。サイボウズもこれに対応すべく、新しい機能の提供と新規のビジネスにもチャレンジしています。

さらには、地域別の DX 推進のビジネスという中で、創業の地である愛媛県松山市でのプロバスケットチームを買収したことがございます。これは、スポーツビジネスという新しい分野のチャレンジでもあります。さらには、グローバルへの展開も視野に入れているというような戦略をとっております。

このような動きに関して、社内・社外の環境の状況に対して、やはり企業の運営上、新しい業務プロセスが増えてきます。これが増えてくると、これに対応するための会計処理の基準や内部統制などの改革も必要になってまいります。

従来より、当社の監査役会では、当社製品で社内でも使われている kintone を利用して、各種会議の内容をレビューしたり、必要に応じてマネジメントの方や従業員の方へのインタビューを適宜実施するなどのアプローチを中心に、監査役監査を実施しております。さらに、必要に応じて現監査役 3 名で適宜集まりまして、意見交換なども実施しております。

今後は、この新しい流れに対しての外部情報を、適時に入手することを監査役各人が行うとともに、会社の動きをきちんとキャッチして、対応してまいりたいと思っております。

現監査役会としましては、ビジネス経験豊かな田畑がビジネス面を中心に、弁護士である小川が法務面を中心に、そして公認会計士である私が会計・財務を中心に担当しております。さらに、監査役会全員で、監査法人とも適時適切なコミュニケーションを心がけており、これら新しいビジネスプロセス、および情報セキュリティを中心としたリスク管理に対しても監査助言を行い、今後、サイボウズの企業価値の向上と、コーポレートガバナンスの向上に貢献できるように努めてまいりますので、よろしくお願いいたします。

続きまして田畑さん、よろしくお願いいたします。

**田畑：**こんにちは。監査役の田畑です。当社は「チームワークあふれる社会を創る」ということを企業理念として、急速な進化を続けています。この成長スピードを緩めることなく、同時に企業としての透明性や健全性を高い水準で維持していくことが私の役割であると認識しております。

社内における職務執行を厳正に監査することはもちろんですが、株主の皆様安心してサイボウズ株式を長期にわたって保有していただけるよう、透明性の高い経営と強固なガバナンスの体現に努めてまいろうと思っております。

株主の皆様におかれましては、当社の挑戦を温かく見守っていただくとともに、よりいっそうのご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。小川先生、よろしくお願いいたします。

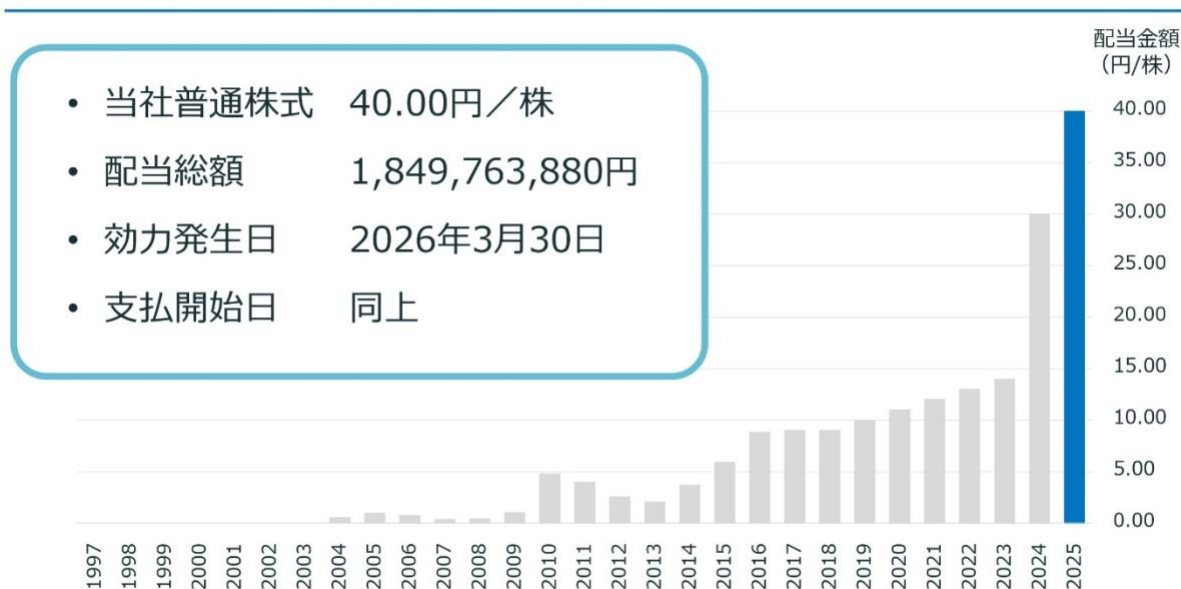
小川：監査役の小川義龍でございます。われわれ監査役会も、チームワークあふれるものでございます。

植松監査役が述べましたとおり、各自の専門分野に基づいて独立した観点で監査を行うとともに、株主の皆様が日常利用なさっているような汎用のメッセンジャーアプリを活用しまして、各監査役が適宜気づいたことや気になったことがあれば、即時にやりとりをして、機動的な監査役会を構成・運営しております。非常にスピーディーなチームワークがなされていると自負しております。

また、私は弁護士として30年の知見がございますので、これを活かしまして、当社のコンプライアンス、法的観点から監査を行っております。さらに付け加えますと、私は当社製品を、創業から2年後の1999年から、27年間にわたって弁護士業務に活用しているヘビーユーザーでもありますので、当社の製品についても十分に理解をしたユーザー目線も持っております。引き続き本年度も、どうぞよろしくお願いいたします。

青野：監査役および監査役会から意見等をいただきながら、今後の経営にあたってまいります。

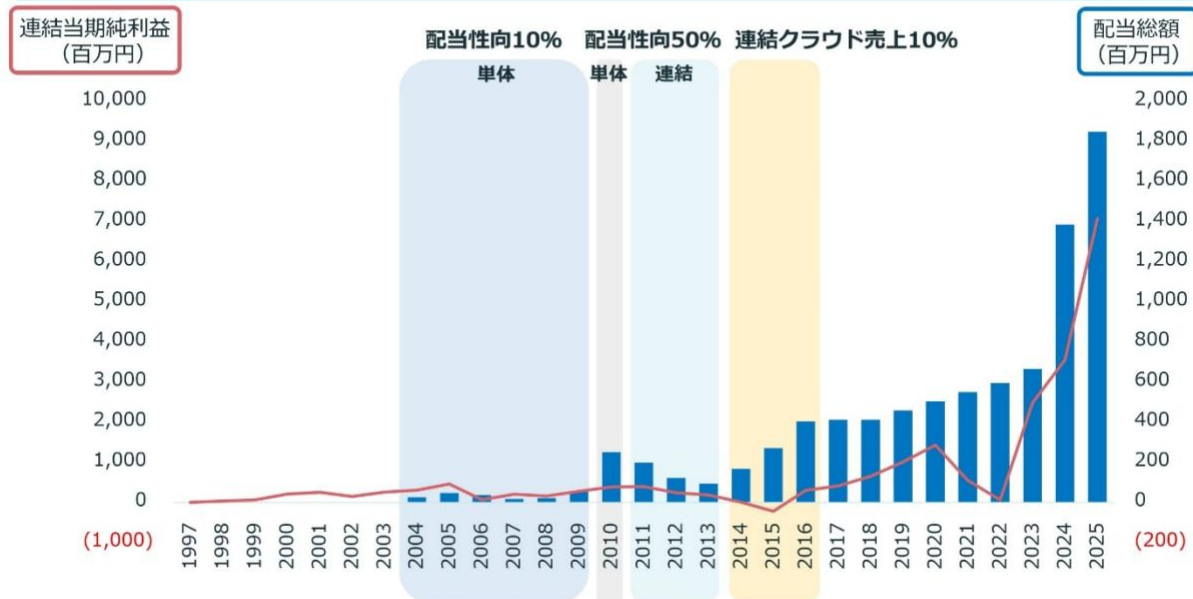
## 第3号議案 剰余金処分の件



最後に、第3号議案、剰余金処分の件を上程いたします。その内容は、招集通知17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、1株につき40円、総額18億4,976万3,880円を、2026年3月30日にお支払いいたします。

過去、サイボウズが配当してきた金額の推移になります。利益もずいぶん出るようになりましたので、今期は前期の30円から40円ということで、配当を増やすつもりでおります。

## 第3号議案 剰余金処分の件



過去の連結当期純利益の折れ線グラフと重ねたものです。私たちは配当重視で経営していきます、ということはずっと言い続けてきました。この過去の歴史を見ていただいてもおわかりのとおり、利益が減った年でも、事業がきちんと成長していれば、配当を増やしていく方針でやってきました。

例えば2015年、初めてサイボウズが赤字になった年ですけれども、事業投資をして売上はしっかり成長していましたので、配当は増やしましたし、2021年、2022年あたりもコロナ期で、しっかり投資をしていこうと、このように利益が減った年でも、配当を増やし続けてきました。これからも、基本的には事業をしっかり伸ばして配当で還元していく、これが私たちの経営方針になります。

決議事項の内容の説明は以上になります。

## 質疑応答

---

青野 [M]：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、事務局から改めてご説明いたします。

### ご質問時の注意事項

---

- お手持ちのスマートフォン等の電子機器をご利用いただき、**オンラインでご質問**ください。
- 手順に関しては、**招集通知 p.6 「バーチャル株主総会のご案内」**または**受付にてお配りした「ご案内」**をご参照ください。
- **受付締切時刻（およそ30分後）**を設定させていただきます。
- 1問につき**250文字以内**で、**要点のみを簡潔**にご入力ください。
- 事務局の確認が完了したご質問から、**受付順**に取りあげる予定です。
- ご不明点等がございましたら、**赤い腕章を付けたスタッフ**にお声掛けください。

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、会場出席株主様も含めまして、招集通知 6 ページ、バーチャル株主総会のご案内、または受付にてお配りしたご案内に記載された手順に従って、オンラインでご質問ください。

ご質問は、今からおよそ 30 分後の午後 2 時 45 分に締め切らせていただきますので、それまでにご利用いたします。回数制限はございませんので、締切時刻まで複数回ご質問いただけます。ご質問は 1 問につき 250 文字以内で、要点のみを簡潔にご入力ください。事務局の確認が完了したご質問から、受付順に取り上げさせていただきます。

会場出席株主様におかれましては、電子機器の操作等にお困りの際は、お近くのスタッフがサポートいたします。スタッフの皆さんは手を挙げてください。今、手を挙げている赤い腕章をつけたスタッフにお声掛けください。ご説明は以上となります。

青野 [M]：それでは、質疑に入ります。

質問者 [Q]：質問番号 14 番。近年、AI を活用して CRM、顧客関係管理によるデータ経営が注目されています。kintone をうまく使えば、CRM として可能です。CRM 市場において、競合する他社が多数存在します。この市場における kintone の強み・弱みは何ですか。この市場に対して現状

では、会社のカスタマーサポート、ユーザーによる自助、kintone のユーザーコミュニティ、キンコミによる共助、この分野に強いビジネスパートナーによる伴走支援、これで十分であると考えていますか。

**青野 [M]**：こちらの質問は、カスタマー本部の河合より、回答させていただきたいと思います。

**河合 [A]**：カスタマー本部の河合です。主にカスタマーサポート、サイボウズのほうで行っている部分について、まず私から回答させていただきたいなと思っております。

今、サポートセンターのほうでは、特に社内の業務に関しては AI を活用して、お客様向けのサービスの効率化やお客様対応の中身の品質向上化に取り組んでおります。今、まさに AI を活用して、こういったお客様に対して、お客様が AI を使ってセルフサポートできるような仕組みの開発も行っている感じになっています。

コミュニティに関しても、コミュニティの中で、さまざまな分野でコミュニティが形成されるような仕掛けも考えているような状況になっております。

CRM の部分のところの強み・弱みに関しては、営業の玉田から説明をお願いしたいなと思っております。カスタマー本部からは以上です。

**青野 [M]**：玉田さん、補足をお願いできますでしょうか。

**玉田 [A]**：営業本部、玉田です。今のご質問にあるように、CRM の部分に関しては、AI のトレンド以前から非常に引き合いも多く、実績も多い領域ということで、ご指摘のように、ここに関しては CRM として使っていただくことが可能な領域になります。

われわれのサービスは、現場で欲しいものが手に入るということで、自分たちの業務に合わせた CRM が構築できることが強みになります。一般の CRM は、固まった型のベストプラクティスを手に入れるような概念かなと思いますが、われわれのほうは業務に合わせてつくることができるという差別化があると思います。

弱みということでいくと、その型の部分になると思います。そこに関しては、今、われわれもセミナーやテンプレートの施策をやっておりますので、そこでパートナー様と一緒に、ノウハウを型にして提供していく施策なども走らせながら対策していきますので、これにあわせて競争力を高めていけているかなと考えております。

十分であるかどうかは、理想の置き方にもよるかと思いますが、今も競争力としては比較的高く維持できているかと思いますが、さらにここがより機能できるように、高みを目指して活動していきたいと思っております。

**青野 [M]**：河合さん、玉田さん、ありがとうございました。

このようにいただいた質問をピックアップしながら、担当する本部長に次々と振っていきたいと思います。引き続きご質問のほう、よろしく申し上げます。

**質問者 [Q]**：質問番号 15 番。招集通知書に同封のビジネスハイライトに、日本でビジネスパートナーの数が昨年末で約 560 社と記載がありましたが、海外展開している北米、中華圏、東南アジア、それぞれのエリアでビジネスパートナーの数はどの程度ですか。そのうち、日系以外の会社の比率はどうなっていますか。

**青野 [M]**：こちらは、グローバル事業本部の栗山さんから、お願いします。

**栗山 [A]**：グローバル事業本部、栗山から回答させていただきます。

まず APAC、各国だいたい 3 社から 5 社の間ぐらいとなっています。その 3 社から 5 社の間で、現地企業ですけれども、契約があるだけというのは除いて、しっかり稼働しているところで、マレーシアで 1 社、タイで 1 社が現地の企業になります。

中国は、販売のパートナー契約があるところはあるのですが、実際は直販が中心です。SI の役務を協力いただいているパートナーさんは、現地の企業で今、稼働しているのが 5 社ぐらい。ただ、ここはわれわれが受注した SI を協力いただいているところなので、販売という面ではあまり動いていません。台湾は、8 社パートナーがいて、現地企業が半分、4 社になります。

アメリカは今、稼働しているパートナーが 6 社ぐらい。うち 4 社が現地の企業になります。

ですので、各国かなりバラバラとした数字になるのですが、今、われわれが定例会などを行いながら付き合っているパートナーの数は以上となります。

**青野 [M]**：やはり各国それぞれの市場の特性もございますので、それに合わせてパートナーを選んでいくことになります。

**質問者 [Q]**：質問番号 16 番。大規模利用向けのワイドコースの外部システムのアプリ化について、詳しく教えてください。API でデータを取得する方式でしょうか。外部システム側に必要な要件はありますか。

**青野 [M]**：こちらは、開発本部の佐藤さん、よろしくお願いします。

**佐藤 [A]**：外部システムのアプリ化ですが、こちらは kintone のワイドコース向けの機能として提供を始めたものです。お客様の kintone ではないシステムに対して、kintone から接続するのですが、基本的には外部システム側にアダプターを置いて、kintone 側の API と連携することで、kintone 側からお客様の固有のシステムの中を操作・閲覧ができるものになっております。

こちらで質問いただいている、その詳細ですけれども、現状のフェーズでは、実際にワイドコースにご契約いただいたりご検討いただいたりしているお客様に、個別案内しているフェーズになっております。

というのは、まだ機能やアーキテクチャが変わり得るところと、接続先のお客様のシステムによって接続方法なども検討が必要というところもあるので、現状は広く公開しておらず、個別案内というフェーズにさせてもらっております。

そのため、この場ではここまでということで、ご理解いただければと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 17 番。kintone について、今後の AI の機能追加としてはどういったものを想定されていますでしょうか。また SaaS の死が、最近よく報道されていますが、どのような対策を検討されていますでしょうか。

**青野 [M]**：こちらも、続きまして開発本部、佐藤鉄平さん、お願いします。

**佐藤 [A]**：大きな質問かなと思うのですが、kintone としては、AI という大きな波というものはやはり大きな機会である、進化のタイミングであると捉えております。

というのも、kintone 自体が、これまでの性質としても、業務システムを IT 部門や外注先に丸投げするのではなくて、自分たちで、業務リーダーがそこにオーナーシップを持って、業務システムを改善できるというようなところを立ち位置にして、その強みを売りにしてきたところがあるので、この AI というものの特性が、kintone と非常に相性が良いもの、より現場で AI を使って業務システムを自分たちでうまく構築・改善していくことができる、そういう意味で非常に相性が良いものだと考えて、これをうまく kintone と融合していくのが、まず前提としては考えています。

具体的な追加機能ですが、これまでも、たとえば検索 AI や、レコード一覧分析のような既存のデータを、AI を使って分析するようなものや、あるいは AI を使ってアプリを生成・作成する、アプリの設定をレビューするなど、業務システムの改善や構築を支援するようなタイプのものを、すでにリリースしております。

今後、より発展させていくところについては今、言ったような、データを活用したり構築を支援するのに加えて、さらに業務自体を AI が行っていく、タスクを AI が行っていくといったもの、世の中では AI エージェントというキーワードで呼ばれているような領域だと思っておりますが、そういったところを kintone の中で、いかに実現していくかを今、開発を行っています。そのように kintone が進化していくことで、この AI の時代にうまくアップデートしていくことができれば、kintone が AI と融合して、より大きな価値を提供するようになるのかなと考えております。

後半の SaaS is Dead のところにも軽く触れておきますと、SaaS is Dead にはいろいろな話があるので一つ捉えると、たとえば AI を使ってシステムを生成することができるようになるのだから、既存の SaaS が要らなくなるのでは、という文脈が一つあるかなと思います。

もちろん、われわれも開発の中で AI を使っているので、今、AI を使ってシステム開発することも、かなりの水準に来ていることは、自分たちも理解しています。

ただ一方で、AI で作ったシステムを広く、業務システムとして社員みんなに使ってもらおうと思ったときに、なかなかそこで求められる要件は、単にシステムが動くところから超えて、たとえば認証やアクセス権のようなセキュリティやガバナンスはどうするのか、日常的な運用やサポートをどうするのかといった、さまざまな要件がついてくるので、AI ですぐに作ってさっと動くところだけでは満たさないものがたくさん出てきます。

kintone はそういった基本的な機能、基盤になるようなコンポーネントを用意して、提供している業務アプリのプラットフォームになっていますので、kintone の上で AI を活用して業務アプリを作っていくことができるような世界になっていけば、むしろこの AI 時代に課題となる問題、AI でシステムを作るような世界になったときの問題に、そのソリューションとして kintone を使っていくこともできるのではないかと考えている。

というのが、この SaaS is Dead に対する kintone の一つの回答といたしますか、そこを乗り越えるような進化を、これからさせていきたいと考えています。

**質問者 [Q]**：質問番号 18 番。北米事業が厳しいと感じますが、いつごろまでにプラスになる予定ですか。それにはどのような方法をとる予定ですか。

**青野 [A]**：北米事業については、私も指示をしているところもありますので、私から回答させていただきたいと思います。

まず、北米事業単体で見ると赤字が続いております。IT が世界一進んだところで、もう世界中から強豪が集まってくるマーケットで、成長をしながら利益を出していくのはなかなか難しいです。もう本当に金メダル取ってこいみたいな、それぐらいの難しい課題だと思っています。

ただ、ここでチャレンジすることで、実はライセンス料以外のリターンもたくさん得ておりまして、トータルで見ると、私は実はこの北米事業はプラスでやっている感覚がございます。

まさに IT の最先端のところで行っておりますからこそ、どんな新しい競合が出てきて、どんなビジネスを彼らがやっていて、どんな差別化を図っているのかも日々確認することができますし、そこで最新のマーケットの情報・最新の競合の情報を得て、それを日本に持ち帰って、私たちは日本のビジネスを強化することにもつながります。

また、私たちが北米事業をやっておりますからこそ、さまざまなパートナーの方々が私たちに協力していただきます。たとえば数年前に株式会社リコーさんが、サイボウズがこのグローバルでやるのであれば、ぜひグローバルで組みたいということで、わざわざサイボウズに投資までして下さって、グローバルで販売体制を作ってくださいしています。それによって、リコーグループ様経由の kintone の売上が、この 3 年間で飛躍的に伸びているというようなこともあります。この辺りをトータルで見ながら、北米への投資を考えていくのが私たちのスタンスになります。

本当に世界を変えに行くのであれば、やはり世界で一番難しいマーケットにチャレンジをし続ける、それが自分たちを鍛える意味においても非常に大事なのだと、実感しながらやっているところであります。もし補足があれば、グローバル事業本部、栗山さんお願いします。

**栗山 [A]**：補足といたしますか、少しだけアピールをさせていただきます。

確かに北米事業は厳しいです。競合も多いし、厳しいのですけれども、少ない月でも、少なくとも二桁の新規を獲得できています。もちろん解約も同時にあって、思うようにユーザー数を増やせていないことは事実ですけれども、われわれの kintone という製品で、アメリカという国で、少なくとも 10 社ぐらいは毎月販売ができています。

この、なんとか戦いようがまだあるのではないかというところを工夫しながら、着実にユーザー数を積み上げて、どこかのタイミングで次の手を打ちたいと思うのですけれども、今は今の方向性を続けて、着実にユーザー数を増やしていく活動を続けていきたいなと思っております。

**青野 [M]**：事業は赤字の状態であると言いましても、先ほど見ていただきましたとおり、サイボウズグループという連結で見ましたら全く問題ない、カバーできる、むしろ必要な投資だと思って、北米事業に取り組んでいるというご理解をしていただければと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 19 番。今後の基本的な海外戦略を教えてください。特に、高リスク国への取り組みスタンスを知りたいです。

**青野 [M]**：こちらの質問は、グローバル事業本部の栗山さん、お願いします。

**栗山 [A]**：基本戦略ですが、まず今はユーザー数を着実に積み上げていく中で、各国に合わせた戦略を行っています。今年、マレーシアに対して少し大きめの広告投資を行ったり、タイや台湾では良いパートナーが見つかったので、そのパートナーを通じて、各国とも着実にユーザー数を増やせる手を打っていくことを基本戦略としております。

高リスク国ということで、これはどこの国を指しているかも想像しながら。われわれは実際に現地に会社を作って、現地のメンバーを採用して、私も各国に四半期に 1 回ぐらい出張に行っています。各国が、日本に対してどういう空気感を持っているのかも、現地でビジネスを行っていることによって正確に知ることもできます。

今のところ、身の危険を感じるようなことは、どこに行ってもあまりありません。そういうところも、直接行くことによって感じることもできますし、グローバル全体の状況を把握しておくことも大事だと思います。よっぽど危険を感じる事があれば、また対策はあるかもしれませんが、今、われわれが事業を行っている国に関しては、事業の継続性というところまで懸念を持つほどではないなというのが、私の実感です。

**質問者 [Q]**：質問番号 20 番。料金体系について。ID 数課金がメインと考えてよいか。AI エージェントの普及が予想される中で、ホワイトワーカーの仕事が削減されるのでは、との懸念が出ているため、全社員利用による ID 数の拡大を図っているような戦略がうまくいかないのでは、との懸念が市場にあると考えられるが、どのような見解・対応を進めているのか、教えて欲しいです。

**青野 [M]**：こちらのご質問につきましては、栗山さんのもう一つの顔であります、事業戦略本部の本部長としての栗山さんで、ご回答お願いします。

**栗山 [A]**：事業戦略本部の栗山から回答させていただきます。

今、われわれで AI を使ったユーザーシナリオのシミュレーションを、かなりのパターンを洗い出ししているのですけれども、新しく提供していくエージェントの機能なども含めて、今のところ、全員が ID を持っているほうが、エージェントの機能も有効に使えるのではないかというシナリオを描いております。実際、これからどんどん出していきますので、それを見ていただくと、やはり

IDを全員持っているほうが、エージェントも含めてうまく使えそうだな、というのは感じていただけるのではないかと、今のところ考えています。

ただ、進化も早いですし、どういうことが起こるかわからないこともあって、いろんなパターンはわれわれのほうで、ライセンスでもシミュレーションはして、柔軟に考えています。何が何でも、何があってもこれでいくのだというわけではなくて、今はこれがベストだと考えていますけれども、状況に合わせてライセンス体系自体も変化させる可能性は否定しないと、今のところはこのように検討させていただいております。

**青野 [M]**：ぜひ価格体系も柔軟に、時代に合わせて変えていきたいと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 21 番。2027 年 12 月期、2028 年 12 月期の人件費の金額はいくらの予想でしょうか。また、御社は間販の売上比率のほうが高いですが、人件費に資源を注入して、売上高にはどのように結びついていきますでしょうか。

**青野 [M]**：前半の、人件費の金額については、経営支援本部の林さん、よろしくお願いします。

**林 [A]**：経営支援本部、林です。人員の増加および市況観も踏まえた昇給額に応じて、人件費の金額自体は増加すると予想はしております。ただ、人件費そのものの金額の予想に関しては、当年度は、2026 年度のものも含めて今、開示しておりませんので、ご了承いただければと思います。

**青野 [M]**：後半の、人件費と売上高の結びつきについては、営業本部の玉田さん、お願いします。

**玉田 [A]**：玉田です。二つの観点で話したいと思います。

一つ目の間販というところは、パートナーのことを指しているかと思いますが、われわれはパートナーの支援をすべてできているかという、まだまだ不十分なところがあります。

ですので、販売網やパートナー網ということで、網に例えて言うと、まだ市場がないところ、パートナーが届けられていない市場に対しては、網を広げる活動であったり、網の目を細かくしてパートナーの支援を充実させることであったり、網をつなぐ・太くする活動が必要になってくることに対して増員することは、売上のほうにも有効に機能するかなと考えております。

それからパートナーを、網を広げるという活動の中に、直接われわれがお客様に啓蒙活動をすることで、市場づくりをしないといけない部分も出てくるかなと思っておりますので、ここに関しても有効に機能するかなと思っております。

二つ目は、ものづくりの観点もあると思いますので、ものづくりの中に人が増えることで開発速度が高まったり、サービス品質が高まって、プロダクトの競争力が高まることによって、販売に返ってくるといったつながりもあると思っておりますので、この辺りが売上にも有効に機能する部分と考えております。

**青野 [M]**：続々と質問が届いておりますが、できるだけたくさん応えたいというのが私たちのやり方です、引き続きどんどん答えていきたいと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 22 番。生成 AI により、セールスフォースなど不要になるようなことが話題になり、他社を含めて株価が下がっていますが、生成 AI とのすみ分けについての考えを教えてください。

**青野 [M]**：これは先ほどの質問とかぶるところもありますけれども、開発本部の佐藤鉄平さん、お願いします。

**佐藤 [A]**：17 番のところで、大枠での説明をさせていただいたかなと思いますが、すみ分けを少し言及します。

セールスフォースさんがどうかはあれですけど、たとえば kintone で、なにか業務で使うシステムを作りたいとなったときに、業務のことはもちろんその方が詳しく知っている状態ですけど、kintone について、あるいはシステム・技術について、どのぐらい詳しいかも、今までは kintone の知識が要求される部分があったと思うのですが、そういう部分を AI の補助によってなるべく減らしていく。AI に自分で聞けば、kintone の知識や技術の知識を補ってくれる、それで kintone の上に業務システムを構築して、そこで業務ができる状況ができる。

そういうふうに、プラットフォームと AI の関係というか、レイヤー分けみたいなものはなっていくのではないかと考えております。

**青野 [M]**：kintone のようなアプリケーションには、たくさんの業務アプリを使って、たくさんの業務データが入ってきますから、うまく使えば生成 AI と非常に相性がいい。ぜひこの付加価値を高めていきたいと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 23 番。私は、今よりも世界が平和になるためには、チームワークが不可欠であると考えているのですが、サイボウズが提唱するチームワークは、世界を平和にするために何ができると思いますか。

**青野 [A]**：これは、私から答えるべきご質問かなと思います。

もっと良いチームワークのやり方を人間が覚えていけば、もっともっと平和な社会につながるだろうなと思って、長いことビジネスをしているのですけれども、なかなか私たちの力も微力で、社会を動かすには至っていないというのが非常に残念なところではあります。

ただ、こういったツールを持って、こういった文化をつくれば、こんな楽しくて強い組織が作れるのですよと。単に生産性が高いだけではなくて、一人ひとりのメンバーの幸せ、幸福度も高いような組織が作れるのですよと。その事例は、少しずつ見せられているかなと思います。

次にやりたいのが、今まで私たちはチームワークあふれる会社をつくってきた、それがサイボウズであり、お客様企業であり、これをやってきたのですが、次のチャレンジはもう少し範囲を広げて、チームワークあふれる地域をつくると。もっといろんな人が住んでいる地域全体を、チームワークの良いものにしていくと。その地域で住んだらもう楽しいし、生産性も高いし、みんなで協力してすごく良い、質の高い暮らしができる、そんな地域をつくるのにチャレンジをしてみたいと。

そういう事例ができれば、うちの国も真似したいなと、うちの地域でもやりたいなと思うところが増えてくるのではないかと思うのです。それが、今日の前半でも紹介しました、チームワークあふれるまちづくり室というところで、まずは愛媛県という私たちの創業の地をテーマに、そこでいかにして地域全体のチームワークを上げられるかというチャレンジをしていきます。

まだまだ微力ですけれども、無力ではありませんので、諦めずにこのチームワークあふれる、平和な社会をつくっていきたいと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 24 番。契約導入数は資料からわかるのですが、四半期ごとでかまいませんので、契約単価別の売上先数を決算資料に載せて欲しいです。

**青野 [M]**：こちらのご質問は、経営支援本部、林さん、お願いします。

**林 [A]**：IR も担当しております林です。ご意見ありがとうございます。時期および内容について、ご意見を承りましたので、IR および関係部署に共有の上、検討させていただきます。

**質問者 [Q]**：質問番号 25 番。生成 AI との差別化策を教えてください。

**青野 [M]**：こちらのご質問は、先ほどと少し近いですが、開発本部、佐藤鉄平さん、お願いします。

**佐藤 [A]**：こちらは、17 番でお答えしたところとほぼ同じかなと思いますので、そちらでお答えとさせていただきます。

**質問者 [Q]**：質問番号 26 番。青野社長からも少し言及がありましたが、生成 AI の登場・発展によって SaaS を取り巻く環境が急変してきています。目覚ましい発達を遂げている生成 AI との差別化をどのように図り、当社のシステムの優位性を維持・展開していこうとしているのかお聞かせください。

**青野 [M]**：こちらのご質問も、開発本部、佐藤鉄平さん、お願いできますでしょうか。

**佐藤 [A]**：こちらについても、17 番と同様の回答とさせていただきます。

**青野 [M]**：皆さん、生成 AI は非常に興味を抱かれて。ご質問ありがとうございます。また違う角度でご質問いただければと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 27 番。チームワークを重視しているとのことですが、オフィスの設定上、オフィスでの働き方として工夫していることはありますか。

**青野 [M]**：こちらは人事本部がいいでしょうね。中根さん、お願いします。

**中根 [A]**：人事本部の中根です。記載していただいている方もご想像のとおり、サイボウズはあらゆる場所・あらゆる時間帯で働くメンバーがおります。それぞれが個人としてパフォーマンスを上げるとともに、チームとして生産性高く働くことができるように、オフィスという物理的なものに関しても試行錯誤しながら進めております。

オフィスに関しては、二つ観点があるかなと思っております。一つがオフィス、物理的な部分、ハードの部分、二つ目がその物理を使ったソフトの部分、場や機会の創出があります。

物理の部分に関しましては、個人がパフォーマンスを上げるために集中して働く場、チームで働く場、さらにチームを超えてコミュニケーションを生み出す場ということで、入社した人が偶発的な会話を発生するような仕組みや人流を生み出す配置、あるいは会話量が増えるような、わくわくするようなデザインに工夫をしております。また、場にあった会議室の設計、大きさもそうですけれども、議論したいシーンを想定した設計・運用をしております。

ソフトの部分ですけれども、場や機会をいかに創出していくか、その場や機会が良い体験にしていけるかが一つのテーマとなっており、ここ数年、われわれも工夫をしております。

たとえば全社的事件を実施したり、あるいは共通点でグルーピングした場を設定して、1,300人ぐらいになってきていることもありますので、業務以外のつながりをつくりながら、新しい業務ができてきたときにすぐに相談できる、そんな仲間づくりというような場の設定をしております。あとは、チームビルディングを、人事本部のほうでサポートをしながら、各チームで行えるような機会を作ったり、ということもしております。

サイボウズは入社率や働き方、事業環境が、毎日のように変化しております。各拠点、あるいは環境にあったオフィスにしていくために、各拠点で適宜改装、設備の変更、工夫をしながら進めております。われわれの事業の中心がグループウェア、kintone といったバーチャルのオフィス空間ですけれども、リアルなオフィス空間の良さもあります。それぞれの良さを活かしながら、ハイブリッドで進めてまいりたいと思います。

**青野 [M]**：私たちのオフィスも、ある意味ショールームみたいな、こういう新しい働き方をお客さんに示していくことも、とても大事だと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 28 番。AI エージェントが個人の生産性を飛躍的に高め、チームそのものを不要にしつつある今、チームワーク支援を理念とする、御社のビジネスモデルの根幹が問われています。kintone を AI エージェントとの協働プラットフォームへ転換する、具体的な時間軸と投資規模を教えてください。

**青野 [M]**：私たちのビジネスの根本に関わるような、難しいテーマの質問ですけど、これは事業戦略本部の栗山さんの回答をお願いして、私もできれば補足したいと思います。

**栗山 [A]**：今、われわれ考えているのが、確かにエージェントを使って効率化して、人が要らなくなる部分もある一方で、こういうふうにかえたらどうかというのがあります。チームの中に、エージェントくん・エージェントさんを加えるという考え方です。

今、われわれの kintone で、開発本部からは年内には発表できると聞いているのですけれども、われわれのエージェント機能の中に、アカウントを持っているメンバーの中にエージェントさんが入ってくる。間に入って、いろんな仕事をしてくれる機能を提供していきたいと考えています。

チームの中に、エージェントさんが動き回ったら、どういうコミュニケーションが新しく生まれるのかとか、どういうところが効率化されるのか。これが先ほど申し上げた、ID を全員が持っているほうが良いシナリオが作れると言っているそのものですが、そういうものを一つ、回答として世の中に打ち出していきたいなと考えております。

どれぐらいの投資規模か、私はわかりませんが、年内には発表できるだろうということになりますので、楽しみにしていただければと思います。

**青野 [A]**：何が変わったかと言いますと、今までチームワークというと、人が集まってチームワークをする、それが常識であったわけですが、これだけ AI が発達してきますと、チームの中に人間だけではなくて、AI が混じっている時代に向かっているということになります。

では、どの AI を仲間に加えればいいのか、その AI が暴走しないようにするにはどうしたらいいのか。最近ですと、AI に権限を渡しすぎて、データを消しちゃったというような話もあります。情報が漏えいするリスクだってあります。

そういったものを、まさに人間と AI がどうすればより良い協調作業、チームワークができるか。その辺りは当然、私たちのテーマに入ってきます。ここに関しては全力投資をしていくことになります。また、技術もどんどん、本当、数ヶ月単位で革新的な技術が出てきてますから、この辺りも常にキャッチアップしながら、私たちのビジネスに反映させていこうと思います。

**質問者 [Q]**：質問番号 29 番。株価の低迷が続いていると認識しています。経営者としてどのように考えていますか。企業価値・時価総額の向上について、どのように考えていますか。具体的にお答えください。

**青野 [A]**：これは私が答えるべき質問ですかね。

まず株価の低迷が続いているという認識ですが、長期の視点でサイボウズの株価を見てみますと、サイボウズが上場したのが 2000 年になりまして、そこから 25 年以上上場していることになります。その間、株価が 5 倍から 10 倍ぐらいまでバーンと上がったり、そこでまた何分の 1 に落ちるといふのを、本当に何度も繰り返してきています。

今回は、いわゆる Anthropic ショックと言われる、生成 AI によるコーディングが発達したことで、SaaS 関連企業の株価がダーンと下がったということですが、下がったといっても 2 分の 1 ぐらいのイメージ、2 分の 1 までいっていないのかな、ぐらいの感じなので、過去経験してきた〇〇ショックから比べると、それほど大きくもないかな、という見方をまずしています、というのが、私が今の株価について見ていることです。

それに対して、私たちがどのように動くかといいますと、株価を決めるのは私たちではありません。そういう外部環境で、心理的なものも含めて、株価が上がったり下がったりする。

私たちができること、経営者ができることは何かというと、やはり本質的な企業価値を高めることです。いかに強い事業をつくり、社会を動かし、私たちの企業価値を高めていくか、事業価値を高めていくかだけなので、基本的にはそこしか見ていません、ということになります。それがどのよ

うに評価されるかは、私のコントロール下ではないと。ただ、この十数年間、サイボウズは売上も増やし続けてきて、利益も上げられるようになってきて、これが今後も継続できるようにがんばりますと。そういうふうにご回答するしかないということになります。

そういう事業をやっておりましたら、外部の評価もまた変わってくるだろうと。やはりサイボウズは強いねということで、またまた評価が上がってくるだろうと。その評価は外部の皆様にお任せしたい、というのが私の視点でございます。

いただいたご質問は、すべて回答させていただきました。それでは、引き続き株主総会を進めてまいります。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、議案の採決に移ります。採決の方法と集計につきましては、事務局から改めてご説明いたします。

## 採決の方法

---

- お手持ちのスマートフォン等の電子機器をご利用いただき、**オンラインで議決権行使**を行ってください。
- 手順に関しては、**招集通知 p.6 「バーチャル株主総会のご案内」**または**受付にてお配りした「ご案内」**をご参照ください。
- ご不明点等がございましたら、**赤い腕章を付けたスタッフ**にお声掛けください。
- **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、採決の方法に関してご説明いたします。

株主様におかれましては、会場出席株主様も含めまして、お手持ちのスマートフォン等の電子機器をご利用いただき、オンラインで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6ページの、バーチャル株主総会のご案内、または受付にて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。

会場出席株主様におかれましては、電子機器の操作等にお困りの際は、お近くのスタッフがサポートいたします。スタッフの皆さんは手を挙げてください。今、手を挙げている赤い腕章をつけたスタッフにお声掛けください。

なお、今からおよそ5分後の午後2時58分になりましたら、議決権行使結果の集計を開始しますので、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。第1号議案、取締役選任です。青が賛成、赤が反対になります。ありがとうございます。第2号議案、監査役1名選任の件になります。こちらも青が賛成になります。第3号議案が、剰余金処分の件になります。こちらも青が賛成ということで、すべて賛成ということになります。

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。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。本日もたくさんのご参加、ありがとうございました。

振り返りますと、やはり皆さんの、生成AIの関心が高いことがはっきりいたしました。SaaS is Deadなんて言われていますけれども、この生成AIの技術をむしろ活かして、Cybozu is Aliveでなんとか生き残って、ビジネスをがんばっていきたいと思います。

また、今ちょうど3時になりました。わが愛媛オレンジバイキングス、今日3時5分ティップオフ、今からオレンジバイキングスの試合が始まります。もし皆様、よろしければバスケットLIVEというオンラインの、インターネット配信サービスなどを通じて、私たちのチームを応援いただくと嬉しいですし、株主の皆様でしたら応援する意味があると思いますので、ぜひこちらのほうにも関心を寄せていただくと嬉しいです。

本日は誠にありがとうございました。

[了]

---

## 脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 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