

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

当社は、「チームワークあふれる社会を創る」ために、当社自身が「チームワークあふれる会社」であることにこだわりをもって事業活動を行っています。これを実現するには「理想への共感」「多様な個性を重視」「公明正大」「自立と議論」の4つの文化が重要であり、ガバナンスにおいても、透明性と議論に基づいた監視牽制機能を充実させることがその強化につながると考えています。この考えに基づき、個人情報等守秘義務のある一部を除き、経営情報を含めたあらゆる情報格差をなくすことによる、主体的でオープンな議論、多方面からの助言、監視機能の充実を図っています。

具体的には、日常業務の情報共有はもちろん、取締役及び各部門の責任者を含めた誰もが参加できる経営会議を原則毎週開催し、議事録を公開する等も行ってあります。これらに加え、引き続き、社外監査役による取締役の意思決定に対する監督や、内部監査部門による内部牽制にも取り組んでおります。

なお、本報告書は、2021年6月改訂のコーポレートガバナンス・コードに基づき提出するものであります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

2021年6月の改定後のコードに基づき、記載しています(2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則は除く)。

< 議決権の電子行使のプラットフォームの利用・招集通知の英訳 >

補充原則 1-2-4

当社は、機関投資家や海外投資家の株式保有比率が比較的低く、議決権行使プラットフォームの利用及び招集通知の英訳については、現時点では導入していません。今後の株主構成の変化等、状況に応じて検討を進めます。

< 中核人材の登用等における多様性の確保 >

補充原則 2-4-1

当社は、性別、国籍、中途採用などにかかわらず、企業理念へ共感した人材とともに、多様な価値観を尊重した「チームワークあふれる会社」の実現を目指しています。そのため、中核人材への登用等に特化した数値目標は設定してはおりません。性別、国籍、中途採用等などにとらわれず、すべての社員が働きやすい環境づくりに取り組んでいます。また、意思決定に際して多様な意見を取り入れる仕組み作りも強化しております。これらに関する具体的な取り組みについては、本報告書の末尾に添付したインタビュー記事をご参照ください。

< 海外投資家向けの英語での開示・提供 >

補充原則 3-1-2

当社は現在、海外投資家比率が比較的低く、コスト等を勘案し英語での情報の開示・提供をしていません。今後につきましては、順次対応できるよう検討を進めております。

< サステナビリティに関する開示 >

補充原則 3-1-3

当社は、「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念のもとで、事業活動を通して世界中にチームワークを普及させることが社会に対する責任を果たすことになると考えております。具体的には、チームワークをよくするグループウェアの開発に加えて、「チームワークを教える活動」、「NPO支援」、「地方創生支援」、「起業家支援及び地域活性化」、「アクセシビリティへの取り組み」、「災害支援プログラム」等、様々な活動を通してCSR活動に取り組んでおります。詳細につきましては、当社ウェブサイト(<https://cybozu.co.jp/efforts/>)「サイボウズの取り組み」をご覧ください。人的資本や知的財産への投資等、及びTCFD又はそれと同等の枠組みに基づく開示については、質と量の両面で充実した内容を開示できるよう、準備を進めてまいります。また、人的資本や知的財産への投資方針を含む、当社現状については、本報告書の末尾に添付したインタビュー記事をご参照ください。

< 中期経営計画の開示 >

補充原則 4-1-2

当社が事業展開する ICT 関連市場では、環境・技術の変化が早いこと、現状において具体的・固定的な中長期計画を策定することは、臨機応変な意思決定の妨げとなるおそれがあり適切ではないと考えています。事業年度毎の分析をもとに中長期的な経営方針を策定し、その内容を決算発表会や株主総会で株主を含むステークホルダーに公開しています。なお、当社の経営戦略や財務状況等を正しくご理解いただくための情報開示の在り方として、月次連結業績(売上高、営業利益、クラウド関連事業売上高)について、毎月速報ベースで開示しているほか、事業年度毎の見通しの公表及び株主総会や株主向けイベント(事業報告説明含む)にて翌事業年度の経営計画の説明をしています。

< 取締役会の役割・責務(1) >

#### 補充原則4-1-3

当社における取締役会における取締役の役割は原則3-1の( ) ( )のとおり、追認機関となっているので、取締役会における特定の人物への後継者育成の計画性やその監督は行っていません。

当社は、現状社長が実質的に最高経営責任者となっておりますが、特定の人物に依存することなく組織成長を継続できる自律分散型組織を目指しております。そのために、現段階においては社長の権限を本部長及び当社内の各チームに委譲、分散し、当社の目指す継続的に成長できる組織を実現できる組織づくりを進めております。

#### < 経営陣の報酬 >

##### 原則 4-2、補充原則 4-2-1

当社は、原則3-1( )で開示した報酬方針に従い、各事業年度の成果も踏まえて、社内規程に従って経営陣の報酬を決定しております。インセンティブ制度につきましては、経営陣を含む全従業員に対し、全社業績を勘案し同率の賞与を算定しています。

#### < サステナビリティの方針 >

##### 補充原則 4-2-2

当社は、「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念のもとで、事業活動を通して世界中にチームワークを普及させることが社会に対する責任を果たすことになると考えております。サステナビリティの取り組みについては、企業理念に基づきながら必要な対応についての検討を進めるとともに、人的資本や知的財産への投資等の重要性も踏まえた経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する議論を深めてまいります。

#### < 取締役会の役割・責務(3) >

##### 補充原則4-3-1:

当社における取締役会における取締役の役割は原則3-1( ) ( )のとおり、追認機関となっているので、取締役会における特定の人物への後継者育成の計画性やその監督は行っていません。

当社は、現状社長が実質的に最高経営責任者となっておりますが、特定の人物に組織が依存することなく成長を継続できる組織を目指しております。そのために、現段階においては社長を含めた経営陣幹部の権限を当社内の各チームに委譲を進めることで、権限を分散し各チームが当社の成長により貢献できると考え、当社の目指す継続的に成長できる組織を実現できる組織づくりを進めております。

#### < CEO の選解任 >

##### 補充原則 4-3-2、4-33

当社は、本部長以下への権限委譲を進めてCEO等の特定の人物に依存しない体制を作るための権限の分散が安定した会社の存続のためにより重要と考えているため、CEO等の選解任について、現段階で選定・解任に関する具体的な手続きの策定に時間と資源をかける必要性・緊急性が高くないと判断しています。今後も継続的に具体的な選解任手続きの要否も含めて検討を進めます。

#### < 監査役・監査役会と社外取締役の連携 >

##### 補充原則 4-4-1

当社の社外監査役の実務の実施状況および関係部署との連携体制については、本報告書 -1[監査役関係]および -1[社外取締役(社外監査役)のサポート体制]に記載しています。当社は、現段階において社外取締役を選任していませんが、社外取締役を選任し監査役会と社外取締役の連携を確保できる体制を構築する予定です。

#### < 経営の監督と執行 >

##### 原則 4-6

当社は現在、業務執行に携わらない取締役を選任していませんが、今後企業規模、取締役会の規模及び構成、法改正の動向を踏まえ、社外取締役の選任を前提に、業務執行に携わらない取締役の要否を検討していきたいと考えています。なお、当社は監査役会設置会社として、監査役及び監査役会が取締役の職務の執行を監視しています。各監査役は毎月開催される取締役会へ出席し意見を述べており、取締役会において実効的な監督を行っています。

#### < 社外取締役 >

##### 原則 4-7・4-8、補充 4-8-1・4-8-2、原則 4-9

当社は社外取締役を選任していません。

経営判断においては、事業環境を深く理解した経営陣によって多角的に議論した上で、迅速な意思決定をすることが重要と考えております。

コーポレート・ガバナンスにおいて、外部からの客観的、中立の経営監視の機能の重要性は認識しており、監査役3名のうち1名を常勤監査役)全員を社外監査役としています。

社外監査役3名は、取締役会へ出席し意見を述べるほか、会計監査人および内部監査部門を通じた経営監視も行っており、外部からの経営監視機能が十分に機能する体制が整っています。

来年以降は、法改正も踏まえて、意思決定の迅速性を損なわずに当社にとって有益な監督及び助言をいただける社外取締役を選任する準備を進めております。

今後も経営環境や事業戦略の変化を踏まえながら、多様なメンバーによって議論される環境、迅速な意思決定、適切なガバナンス体制等が確保される経営体制について検討していきます。

#### < 任意の仕組みの活用 >

##### 原則 4-10、補充原則 4-10-1

当社は、社内情報の透明性を確保し、機関設計として監査役会設置会社を採用することによって、現時点では統治監督機能は十分果たせていると考えており、諮問委員会等の任意の仕組みの活用は行っていません。なお、今後は来年度に選任予定の社外取締役の助言を適切に受けられる仕組みの検討も含め、当社の企業規模等に鑑み、統治機能の更なる充実を図るために、どのような仕組みの活用が相応しいのか検討を進めます。

#### < 取締役会・監査役会の実効性確保 >

#### 補充原則 4-11-3

当社における取締役会の役割は上記原則3-1( ) ( )のとおり追認機関となっているので、各取締役の自己評価を参考に取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示することはありません。

当社は取締役および監査役が参加する定時取締役会を開催しており、当該取締役会には各部門の責任者も参加し、現状十分に情報共有の上必要な監督ができていると考えています。今後も取締役会の役割並びに規模及び構成に鑑みながら、取締役会を含めた経営会議等の実効性の分析・評価及び当該結果の概要に関する開示の要否並びにその最適な実施方法について検討を進めます。

#### < 取締役会・監査役会の実効性確保 >

##### 原則 4-14

取締役や監査役は役割・責任を果たすための必要な知識の更新等に努めるべきと考えておりますが、当社における取締役会における取締役の役割は原則3-1( ) ( )のとおり、追認機関となっているので、取締役会は、そういった監督を能動的に行っていません。

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

2021年6月の改定後のコードに基づき、記載しています(2022年4月以降適用となるプライム市場向けの原則は除く)。

#### < 政策保有株式 >

##### 原則 1-4

##### (1) 政策保有株式に関する方針

当社は、取引先や事案提携先等との関係構築・維持・強化等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合にのみ、他社の株式を保有することがあります。毎年、個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性等を検証し、継続して保有する必要がないと判断した株式の売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。

##### (2) 議決権行使に関する方針

政策保有株式の議決権行使については、上述の保有方針に適合するか、発行会社の健全な経営と企業価値の向上に資するか等を総合的に勘案し、賛否を判断しています。

#### < 関連当事者間取引 >

##### 原則 1-7

当社は、取締役が競業又は自己取引をしたときは、遅滞なく、その取引についての重要な事実を取締役に報告する必要がある旨、取締役会規程等で定めています。また、期末において、役員全員に対し関連当事者間の取引の有無についての確認を行っています。関連当事者間の取引が発生した場合には、関連法令に基づき、その取引実績について、有価証券報告書に開示します。

#### < 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮 >

##### 原則2-6

当社は、企業年金の積立金の運用を行っていません。

#### < 情報開示の充実 >

##### 原則 3-1

##### ( ) < 内部統制の基本方針 >

【企業理念・組織の理想】は以下で開示しております。

<https://cybozu.co.jp/company/internal-control/>

経営戦略や経営計画については、毎年開催する決算説明会の中でご報告しております。

( ) 本書「1.1. 基本的な考え方」に記載しています。

( ) 当社では、取締役を含む全従業員の報酬は、当社の企業理念への共感、企業価値向上および利益成長に対する動機付けやその貢献実績に対する対価と位置付けております。現在、当社では、原則3-1( ) ( )に記載のとおり取締役会を経営会議の追認機関としており、社内取締役に對して特別に高度な経験や技能は不要と考えており、従業員としての報酬に加えた対価を支払っていません。社外取締役に對しては、期待する役割に応じて市場価値を踏まえて報酬を決定しお支払いする予定です。報酬は、基本報酬と賞与などから成り、取締役の個別の報酬額は、株主総会で決議された報酬等の額の限度内において役職、在任期間中の業績と成果等を勘案して、社内決裁手続を経て決定しております。社外取締役を選任後は、社外取締役の意見を反映する仕組みの導入も含めてより良い報酬制度について引き続き検討いたします。監査役の報酬は、取締役の職務執行の監査という役割から、会社業績との連動は行わず、一定の金額を支払っています。

( ) 当社は、多様性に富んだ取締役により、取締役会を構成しております。

取締役候補の指名・解任を行うに当たっての方針・手続については、内部統制の基本方針に定める【企業理念】および【組織の理想】を実現できるいわば理想の番人となる人物であれば原則誰でも選任されうとの考え方のもと、取締役会の前段階にある経営会議において適切な助言プロセスを経て選解任をおこなっております。

また、監査役候補者の指名・解任は監査役の各専門分野のスキルを考慮した上で、当該助言プロセスを経て選解任を行っております。

経営陣幹部の選解任については、補充原則4-11 に記載した内容を考慮した上で、当該助言プロセスを経て選解任を行っております。

( ) 当社では、徹底的に情報をオープンにしたうえで、一人ひとり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り、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と考えております。これを踏まえ当社では、会社法に沿って組織運営をしながら、「取締役は、理想の番人として選任される」という新しいマネジメントに挑戦しています。

取締役の選任基準につきましては、ビジネスの経験ではなく、サイボウズの理想とする文化と風土を理解し、取締役会の前段階にある経営会議において、適切な助言プロセスを経ていることを確認した上で当該経営会議の決定事項を尊重し原則追認する「理想の番人」として実行している者としております。

取締役候補者を社内公募し、社内規程に従った手続を経て候補者を選定しております。

#### <取締役会の役割・責務>

補充原則 4-1-1:

1. 当社は、法令上取締役会の決議事項とされている事項の他、組織職務権限規程の決裁権限表により決裁権限を取締役に定めている事項については、各部門の責任者が参加する経営会議で議論した上で取締役会の決議により決定を行っています。
2. 当社は、取締役会の意思決定に基づく重要な業務執行は、代表取締役社長に委任されています。重要な業務執行以外の業務執行の決定については、組織職務権限規程の決裁権限表に従い各本部長に権限を委任しています。

#### <取締役会の選任に関する方針・手続き>

原則4-11、補充原則 4-11-1:

取締役の基本的な選任方針は、原則3-1( )( )に記載しております。

当社では業務執行を統括する各事業本部に本部長を設置し

取締役会の監督の下、社長及び本部長が各統括分野に関する意思決定をしております。

チームワークあふれる社会を創るというPurposeへの共感や理解はもちろん、公明正大、多様な個性の重視、自立や議論を重んじるといった、当社における理想のカルチャーの体現者であることを前提としたうえで、国際的なビジネス展開と組織の変革に挑戦を続ける当社の本部長として備えておくべき資質を以下のように考えております。

- (1) 変化する事業及び組織に対応する柔軟性
- (2) 多様な視点、多様な経験
- (3) 多様かつ専門的な技術、スキル

上記を踏まえ、現在の本部長に必要な具体的な知識・経験・能力を一覧化すると以下のようになります。

経営経験、チームマネジメント経験

当社事業及び業界経験

全社的な人材マネジメント・人事制度構築・教育

国際的なビジネス経験

当社製品・サービスの開発及びそれらの運用に必要な技術

マーケティング

法務・リスクマネジメント

財務・会計

が必要と考えて本部長を選任しております。

なお、事業領域が拡大、深化していることも背景に、本部長の経験やスキルのみならず、各統括分野内において権限委譲や分散をすすめ、あらゆるメンバーが意思決定に関われる仕組みづくりを進めています。当社の社長及び本部長のスキル・マトリックスについては、本報告書の末尾に掲載しております。

#### <取締役・監査役の兼任状況>

補充原則 4-11-2

取締役及び監査役の重要な兼職の状況については、株主総会招集通知において毎年開示しています。

#### <取締役・監査役のトレーニング>

補充原則 4-14-2

当社は、取締役及び監査役が期待される役割・責務を果たすために必要な知識の習得や更新に有用なトレーニングの機会を、必要性に応じて、当社の負担により適宜提供するものとします。

#### <株主との建設的な対話に関する方針>

原則 5-1

当社グループは、上場会社として関連法令及び規則に従い、株主に対して適時かつ適切な情報を開示することに加え、社会的存在である企業として取引先、顧客、ユーザー、従業員等のステークホルダーに対して公平かつ積極的に情報を開示し、透明性及び信頼性の高い情報開示体制を構築することを通じて、株主価値の向上に資することを目指します。

また、定時株主総会についても株主との建設的な対話のための重要な場と捉え、議論に重点を置いた構成とし、より活発に株主との対話が行われることを目指します。

(i) 株主との対話に関しては、IR責任者が統括します。

(ii) 当社のIR部門は、開示資料の作成やステークホルダーへの適切な情報開示体制を整えるため、社内関係部署と適宜連携を図っています。

(iii) 株主との対話については、定時株主総会の他に株主向けイベント(事業報告説明含む)を実施し、経営方針について説明をしています。また、当社ウェブサイト株主からの問合せフォームを設置、個別の質問や受領した意見について回答し、質問回答一覧についても公開しています。

(iv) 当社は、株主との対話において得られた意見を必要に応じてIR責任者へ報告し、当該IR責任者が必要と判断した関連部門及び役員へフィードバックを行い、適時・適切かつ効果的な情報の共有と活用を図って行きます。

(v) 当社は、社内にインサイダー情報が存在する場合には、社内では定めるインサイダー防止規則等に基づいて、適切にインサイダー情報を管理します。従業員に対しては、入社時にインサイダー取引を防止するための講義を実施し、インサイダー情報を開示することのないよう教育に努めています。当社は、決算情報の漏洩を防止し情報開示の公平性を確保するために、決算発表前の一定期間は、決算に関する情報開示や問合せに対する回答を行いません。

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率 **更新**

10%以上20%未満

### 【大株主の状況】 **更新**

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
畑 慎也	8,679,600	18.91
Cbzサポーターズ株式会社	8,080,200	17.61
サイボウズ従業員持株会	2,227,900	4.85
山田 理	1,911,600	4.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,287,100	2.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,271,100	2.77
中野 博久	1,260,000	2.74
J..P. Morgan Securities plc (常任代理人J Pモルガン証券株式会社)	987,866	2.15
THE BANK OF NEW YORK MELLON140051 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	929,600	2.02
西端 慶久(青野 慶久)	838,400	1.82

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

補足説明

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	12月
業種	情報・通信業
直前事業年度末における(連結)従業員数	500人以上1000人未満
直前事業年度における(連結)売上高	100億円以上1000億円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社未満

## 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

## 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況



中川 雅文	公認会計士																			
-------	-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

## 会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
田畑 正吾			IT企業の経営や米国法人でCEOを務められた経験から得られた豊富な知識を当社の監査体制に活かしていただきたいため、社外監査役に選任しています。同氏と当社との間には特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずる恐れのない独立役員として適任と判断しております。
小川 義龍		当社の顧問弁護士でありましたが、2006年中に契約を終了しております。また、代表を務める小川総合法律事務所は当社製品に関する取引がございますが、その取引額は僅少のため、概要の記載は省略しております。	弁護士として法務についての高度な能力及び識見を有しており、2002年に当社社外監査役に就任して以来、客観的な立場から適切に当社の監査を行っています。また、同氏は当社の実情に精通しており、当社の理念及び業務に対する深い理解に基づく適切で公正な監査を行うことが期待できるため、社外監査役に選任しています。
中川 雅文		当社と監査契約を締結している公認会計士坪井共同監査事務所(現有限責任あずさ監査法人)に過去勤務しておりましたが、現在は退職しており、当社的一般株主との利益相反が生じるおそれはないものと判断しています。	公認会計士としての豊富な経験や企業財務・会計に関する専門的な知識を有しており、2007年に当社社外監査役に就任して以来、客観的な立場から適切に当社の監査を行っています。その専門的見地からの助言等を、当社監査に反映させることが期待できるため、社外監査役に選任しています。

## 【独立役員関係】

独立役員の数	1名
--------	----

その他独立役員に関する事項

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	実施していない
---------------------------	---------

該当項目に関する補足説明

インセンティブ制度につきましては、全社業績であるクラウド関連売上及び事業環境等を勘案し役員賞与を算定しています。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

有価証券報告書に取締役及び監査役の人数並びに年間報酬総額を記載しております。  
第24期(2020年12月3日)開示内容  
取締役3名 報酬等の総額 68百万円(うち、基本報酬 68百万円)  
監査役3名(うち、社外監査役3名)報酬等の総額 10百万円(うち、基本報酬 10百万円)

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社の役員の報酬の額に関する決定方針は、2006年4月20日開催の第9回定時株主総会において、取締役の報酬限度額は年額200百万円以内、2007年4月24日開催の第10回定時株主総会において、監査役の報酬限度額は年額30百万円以内と決議いただいております。その限度額の範囲内において、職責や業績等を勘案し、適正な額を決定し、支給することとしております。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

当社のサービスのひとつである「kintone」等のツールを通じて、社外監査役と双方向に連絡を取っております。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)

(1) 現状のガバナンス体制の概要及び現状の体制を採用している理由

当社は、経営監視における社外監視機能として、社外監査役を3名体制(うち1名を常勤監査役)とすることでその充実を図り対応しております。当社は現在、社外取締役を選任しておりませんが、取締役会において社外監査役から専門的かつ客観的見地に立った質問及び意見をいただいております。また、業務執行に伴う意思決定を迅速かつ確実にするため、原則として職能性からなる各本部の責任者による報告、検討プロセスが仕組化されており、相互チェック、リスクの把握とともに意思決定を行っております。また、経営、開発、営業等各執行分野においては、取締役及び各部門の責任者が定期的に経営会議を開催することにより、意思決定に係る検討を行っております。

(2) 監査役の機能強化に向けた取組状況

業務執行に関する監査については、監査役が取締役会への出席に加え、監査役会と内部監査部門が連携を行っております。内部監査の結果については、内部監査部門から社長に報告されるだけでなく、必要に応じて監査役へも報告することとしております。監査役と内部監査部門は、監査役会等による情報共有や、グループウェアを利用した報告も適宜行っております。会計分野の監査については、あずさ監査法人による監査を実施しており、また、公認会計士及び税理士の資格を有する監査役を中心とした監査役監査を実施しております。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由



当社のように変化に富んだ IT業界において、迅速かつ柔軟に対応できることが何より重要と考えております。このような中、当社の属する業界や当社の理念及び事業環境等に対する理解が不十分な社外取締役を選任した場合、取締役会での迅速かつ柔軟な意思決定が阻害されるおそれがあります。また、法令上の社外取締役の要件を満たしつつ、当該おそれのない適任者を探して社外取締役として選任することは容易ではない上に、報酬等を含めて相応のコストを要すると考えるため、社外取締役を置いておりません。しかしながら、意思決定における透明性の向上や多角的視点の導入、ガバナンス 体については極めて重要と考えており、下記の対応を行っております。

#### 1 意思決定における透明性の向上及び多角的視点の導入

当社においては、経営に関する意思決定や議論の場として、取締役と各本部の責任者が本部の垣根を越えて共有、議論するための経営会議を開催しております。これら重要な意思決定においては多角的かつ多面的な視点での議論が重要となりますが、当社では「公明正大」や「議論」を尊重する考えに基づき、監査役を含む全役職員も本経営会議にいつでも参加、議論することができることとしております。また、その議事録も共有されているため、議論内容について適宜質問や意見を発信することもできます(インサイダー情報やプライバシー情報を除きます。)。もちろん経営に関する意思決定のみならず、日々の業務においても情報の公開と共有がなされているとともに、「質問責任」や「説明責任」、「議論」を歓迎する等、同時に風土醸成も行い、きわめて透明性の高い意思決定プロセスとなるよう改善を続けております。社内メンバーだけでなく、より多角的に議論をするために新たな知見が必要な場合は、その必要性に応じて適切な知見を有する外部の方からアドバイスを得たうえで、社内で共有し、議論しております。変化の激しい当社の現況を考慮すると、現段階においては特定の社外取締役に固定的に参加いただくより、適宜助言を得ることが、柔軟で的確、かつコストも含めた効率性の観点からも望ましいと考えております。

#### 2 ガバナンス体制

ガバナンスの観点からは、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立性、並びに高い専門知識及び豊富な経験を有した監査役 3 名全員を社外監査役としております。監査役は毎月開催される取締役会に出席して積極的に意見を述べるとともに、会計監査人との連携や、内部監査部門との積極的なコミュニケーション等を通じて専門的な見地に基づく経営監視を行っております。当社では、社内外を問わず経営の透明化を図ることを前提として、役職員の「誰もが取締役の役割を担う」と考えております。一人ひとり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り、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と考えております。当社では、このような考えから、「取締役は、理想の番人として選任される」という新しいマネジメントに挑戦することとし、2021 年 3 月開催の当社定時株主総会で可決された通り、当社役職員 17 名を取締役といたします。今後は、現在の体制の運用状況を踏まえたくて、2021 年 3 月 1 日施行の改正会社法による社外取締役の設置義務付けに備えて、社外取締役の選任を検討してまいります。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	直近の定時株主総会においては、法定発送日の10日前に当社ウェブサイト及び東京証券取引所において早期開示しております。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主に出席いただけるよう、可能な限り集中日を避けて定時株主総会の開催日を設定するよう心がけています。
電磁的方法による議決権の行使	パソコン又はスマートフォン等からインターネットを利用した議決権行使を採用しております。
その他	株主総会内での代表取締役社長による事業内容の説明ではビジュアル面での工夫をすることで、ご理解いただきやすくしています。また、「YouTube」にてライブ配信を実施するとともに、インターネット上でもご質問を受け付けることで、株主総会に出席できない株主及び株主以外の方に対しても、当社の事業内容や当社経営に関しご理解いただける機会にしています。

### 2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
個人投資家向けに定期的説明会を開催	通期決算後にアナリスト、個人投資家、機関投資家等を対象とした株主向けイベント(事業報告説明含む)を開催しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	通期決算後にアナリスト、個人投資家、機関投資家等を対象とした株主向けイベント(事業報告説明含む)を開催しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイト内「株主・投資家向け情報」において決算短信・決算説明会資料・株主総会招集通知・定時開示資料・月次業績速報等を掲載しています。また、当社ウェブサイトからお申込みいただいた方には電子メールでも情報を配信しています。 ( <a href="https://cybozu.co.jp/company/ir/">https://cybozu.co.jp/company/ir/</a> )	

IRに関する部署(担当者)の設置	あり
その他	月次連結業績(売上高、営業利益、クラウド関連事業売上高)について、当社ウェブサイト及び東京証券取引所に毎月速報ベースで開示しています。また、皆様からいただいたご質問を個別に回答するのではなく、ご質問及び回答を当社ウェブサイトにて公開することで、皆様に公平な情報発信をおこなっております。 ( <a href="https://cybozu.co.jp/company/ir/faq/">https://cybozu.co.jp/company/ir/faq/</a> )

### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループは、「チームワークあふれる社会を創る」という企業理念のもとで、事業活動を通して世界中にチームワークを普及させることが社会に対する責任を果たすことになると考えております。具体的には、チームワークをよくするグループウェアの開発に加えて、「チームワークを教える活動」、「NPO支援」、「地方創生支援」、「起業家支援及び地域活性化」、「アクセシビリティへの取り組み等、様々な活動を通してCSR活動に取り組んでおります。詳細につきましては、当社ウェブサイト( <a href="https://cybozu.co.jp/efforts/">https://cybozu.co.jp/efforts/</a> )「サイボウズの取り組み」をご覧ください。また、今般の災害の高頻度化と復旧作業の長期化に対応するため、当社サービスの災害支援用ライセンスを災害発生時のみならず常時提供するとともに、当社社員によるボランティア支援などを組み合わせた「災害支援プログラム」の提供しております。詳細につきましては、当社ウェブサイト( <a href="https://saigai.cybozu.co.jp/">https://saigai.cybozu.co.jp/</a> )をご覧ください。 さらに、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大に伴い、当社の取り組みに関する特設サイト( <a href="https://page.cybozu.co.jp/-/covid19-cybozu">https://page.cybozu.co.jp/-/covid19-cybozu</a> )を開設し、既存ユーザー様への情報提供や新型コロナウイルス対策を行う団体へのシステム支援等に注力しております。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	当社は、金融商品取引法などに基づく法定開示制度や、東京証券取引所が定める適時開示規則にのっとり、適時適切な情報開示に努めています。また法定開示や適時開示の対象とならない情報であっても、投資判断に影響を与えらると思われる重要な情報につきましては、ウェブサイト等を通して、すべてのステークホルダーが平等に入手できるように、公平・正確かつ迅速に開示しています。
その他	当社は、公明正大な企業文化をベースに、性別や職種、場所に関係なく、多様な働き方が実現できる環境を整備しています。具体的には、2018年から開始した社員一人ひとりが希望する働き方を社内へ宣言する「働き方宣言制度」、時間・場所の制約をなくした働き方の「ウルトラワーク制度」、最長6年の「育児・介護休暇制度」、「学童保育に行きたがらない」「子どもの預け先が無い」といった問題解決のための「子連れ出勤制度」、社員の成長を支援するしくみとして、退職時に希望することで、年齢や退職理由を問わず最長6年間の復職可能期間を約束する「育自分休暇制度」などを用意しております。また、社員が自分らしく働き、経済的にも精神的にも自立した未来となるための「複(副)業」を認め、さらに2017年からは当社での仕事を複業とする方を対象とした「複業採用」を開始するなど様々な施策を実施しております。そのような中、女性も含めた多様な人材の活躍が企業の継続的な競争力を強め、企業価値の最大化に繋がると考えており、2014年に当社初の女性執行役員を1名登用し、2015年には更に1名の女性執行役員を登用しております。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社グループ(当社及び当社の子会社で構成される企業グループをいう。)における内部統制の基本方針は以下のとおりとする。

以下、「経営者」とは、当社グループ各社の経営にあたる取締役及びそれに準じるものを指す。

【企業理念】

Purpose(存在意義)

チームワークあふれる社会を創る

Culture(文化)

- ・理想への共感
- ・多様な個性を重視
- ・公明正大
- ・自立と議論

【信頼を獲得するための行動指針(Action5+1)】

(1)理想への共感

- (2) 公明正大
- (3) あくなき探求
- (4) 知識を増やす
- (5) 心を動かす
- (6) 不屈の心体

#### 1. コンプライアンスの遵守を確保するための体制

(当社グループにおける職務の執行における法令及び定款との適合性確保のための体制)

1. 当社グループは、企業理念を実現するため、行動指針を定める。
2. 経営者は、法令、定款、及び行動指針を遵守する。
3. 経営者は、当社グループの従業員に対する法令、定款、企業理念及び行動指針に関する教育・啓蒙活動の実施、当社グループ内の開通なコミュニケーションの促進等により、社内環境の整備、意識の浸透及び文化の醸成に努める。
4. 当社グループは、相互協力のもと、コンプライアンスの遵守を確保するための体制強化や、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組む。
5. 当社グループは、反社会的勢力とは取引関係も含めて一切の関係をもたない。反社会的勢力からの不当要求に対しては、組織全体として毅然とした対応をとる。

#### 2. 業務の効率性を確保する体制

(当社グループにおける職務の執行の効率性確保のための体制)

1. 経営者は、職務分掌、権限、責任を組織職務権限規程等において明確化する。
2. 当社グループでは、取締役会と経営者(当社役員のみが取締役となっているグループ子会社では、当社取締役と経営者)が、効率性が失われない範囲内において、相互に牽制できる体制とする。
3. 経営者は、取締役会等を通じ、当社取締役に対し、積極的に課題等の共有及び報告を行う。
4. 当社グループでは、取締役及び監査役(当社役員のみが取締役となっているグループ子会社では、当社取締役)は、財務報告とその内部統制に関し、経営者を適切に監督監視する責任を理解し、実行する。

#### 3. 情報セキュリティの基本方針

(当社グループにおける情報の保存及び管理に関する体制)

1. 経営者は、情報資産に対し、組織的、人的、物理的、技術的手段を講じて、安全かつ適正な管理、運用を行う。
2. 経営者は、当社グループ役員が情報セキュリティの重要性を認識し、高い意識を保持できるよう、必要な教育、研修を実施する。
3. 経営者は、関連する諸規程及び管理体制について、随時、評価、見直しを行い、継続的に改善を図る。
4. 経営者は、各種情報の重要性の認識を統一し、規程等において各種情報の重要性に応じた管理を実行することにより、効率性を確保しつつ、その安全性を強化する。
5. 当社情報システム部門、品質保証部門及び内部統制部門は、当社グループの情報セキュリティ管理全般を統括、推進する。また、当社役員はこれを補助する。

#### 4. リスク管理体制

(当社グループにおける損失の危険管理に関する規程その他の体制)

1. 経営者は、事業上の重要なリスクを認識・分類・評価し、これに対応する。
2. 経営者は、事業上の重要なリスクに関しては、経営会議等においてこれを共有、対応策を判断し管理を行う。
3. 経営者は、リスク管理に係る規程及び体制並びにその方法について、定期的チェック及び改善を行う。
4. 経営者は、企業外部からの情報についても、適切に利用し、取締役、監査役に適切に伝達する。
5. 経営者は、内部統制に係る重要な欠陥等の情報を、取締役会等を通じ、監査役及びその他の関係者に対し、適切に伝達・共有する。
6. 当社内部統制部門は、当社グループのリスク管理全般を統括、推進する。また、役員はこれを補助する。

#### 5. 監査役監査の実効性確保

(当社グループにおける当社監査役への報告に関する体制、及び監査役の監査の実効性確保のための体制)

1. 経営者は、取締役会等において監査役に対し業務報告を行う。
2. 経営者は、その他、随時重要事項発生時には、監査役に迅速に状況報告を行う。
3. 当社グループの役員は、当社監査役への報告会において当社監査役に対し業務報告を行う。内部通報制度等により当社グループの役員から当社監査役に報告すべき事項を認識したものは、当社常勤監査役に対し、当該事項を報告する。経営者は、業務報告をしたことにより、当該役員が不利益な扱いを受けないよう配慮する。
4. 当社では、監査役の半数以上は社外監査役とする。
5. 当社監査役は、監査がより実効的となるよう内部監査部門、監査法人等と積極的な情報交換を行い、連携を図る。
6. 当社では、監査役から要求があった場合、経営者は監査役と協議して監査業務を補助する従業員を決定し、当該従業員は経営者から独立して監査役の指揮命令に従う。経営者は、監査業務を補助したことにより当該従業員が不利益な扱いを受けないよう配慮する。
7. 当社では、監査役の職務に係る費用について、監査役の請求に基づき当社が負担する。

#### 6. 当社グループにおける業務の適正確保体制

(当社グループにおける業務の適正性確保のための体制)

1. 当社は、グループ子会社の取締役として、当社役員1名以上を派遣し、常に経営状況を把握する。
2. グループ子会社では、当社役員のみが取締役となっている場合を除き、「取締役会」及び「監査役」を必ず設置する。
3. 当社は、子会社役員と協力して、定期的子会社内部監査(グループ監査)を実施し、重要な事項については、当社の取締役会に報告する。
4. 当社グループでは、当社とグループ子会社、及びグループ子会社間においての取引は、社会規範に照らして適切な取引でなければならないものとする。
5. 当社グループにおける不正を防止するため、内部通報制度を導入し、当社グループ役員からの通報を積極的に受け付け、

当社内部通報委員会がこれに対応するものとする。なお通報者に対しては通報したことにより、不利益な扱いを受けまいよう配慮する。  
6.経営者は、従業員等に職務の遂行に必要な手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援する。

7. 財務報告の基本方針  
(当社グループにおける財務の基本方針)

- 1.経営者は、日本国において一般に公正妥当と認められる諸規則に準拠した財務報告を行うために、財務報告に係る内部統制システムを構築し、財務報告の信頼性を確保する。
- 2.当社の財務部門責任者は、当社グループの財務報告に係る内部統制システムを主管し、重要な勘定科目と財務報告に係る内部統制上重点的な対応が必要となる業務を監査法人と協議の上決定する。
- 3.経営者は、当社グループの財務報告に係る内部統制上重点的な対応が必要となる業務を、リスク評価を実施の上、文書化し、その運用を監査する。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、反社会的勢力とは取引関係も含めて一切の関係を持たないこととし、反社会的勢力からの不当要求に対しては、組織全体として毅然とした対応をとるものとします。

### その他

#### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

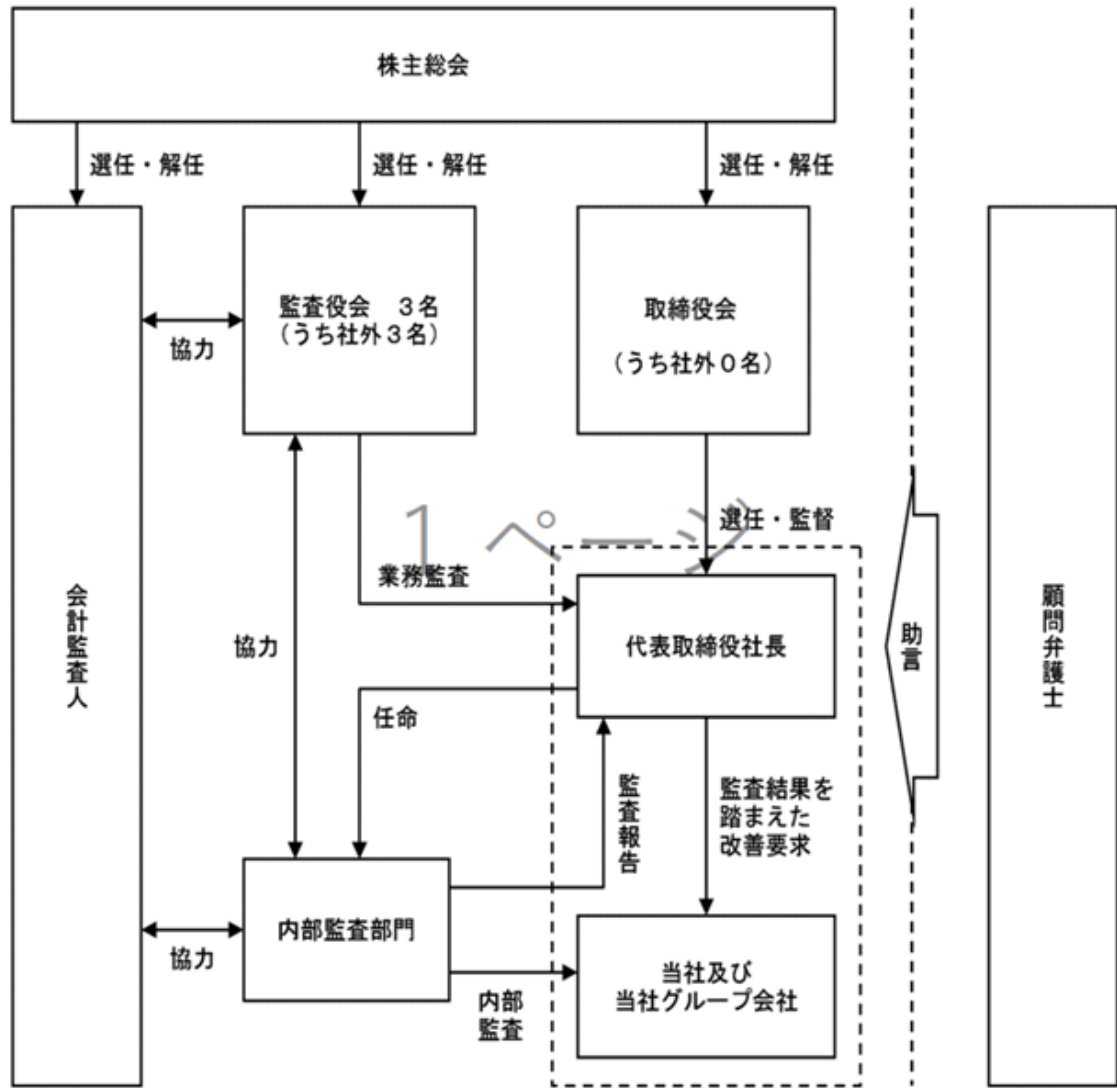
#### 該当項目に関する補足説明

株主の方からご支援いただける経営を行うことが最大の防衛と認識しております。

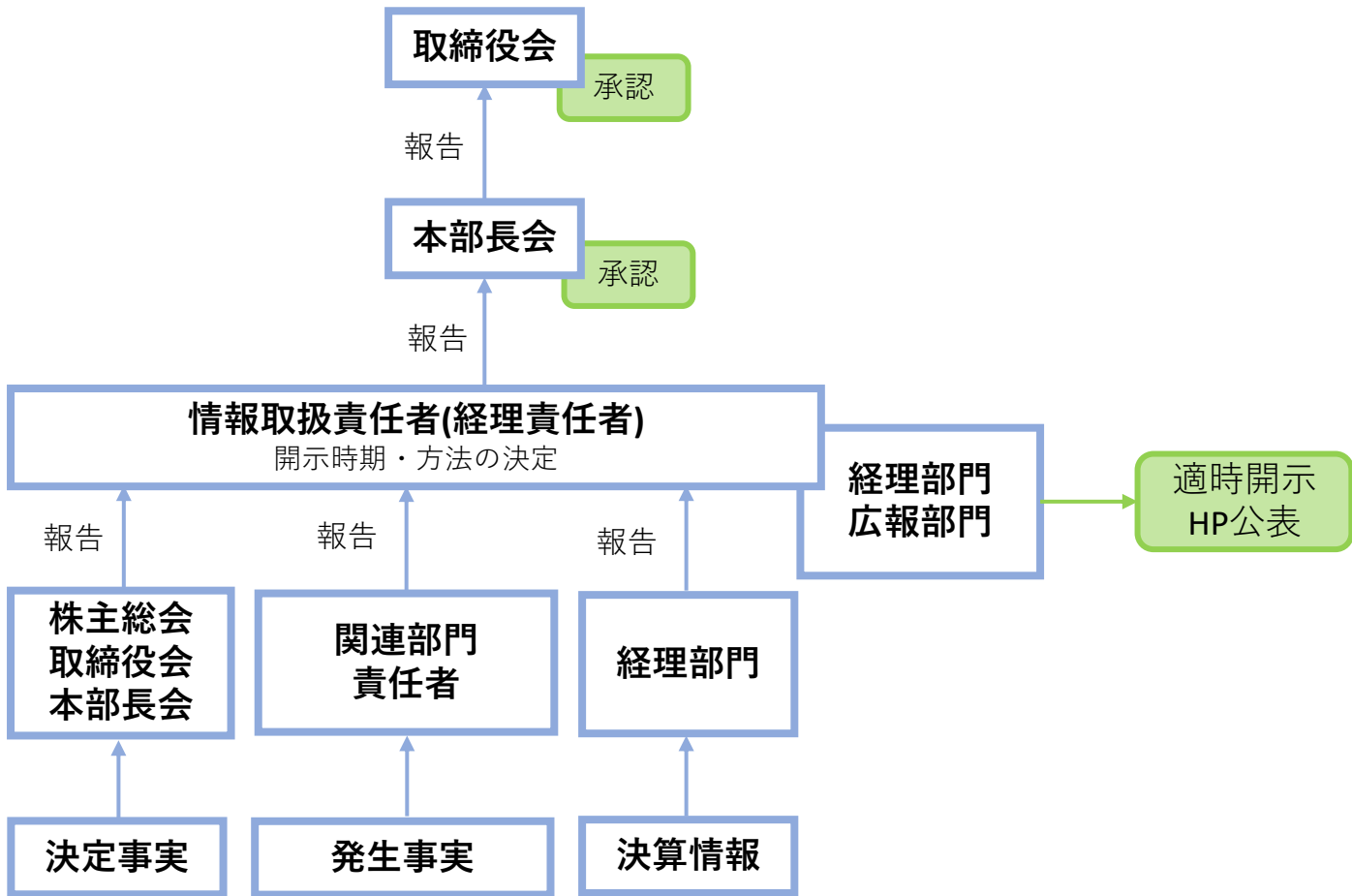
#### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

コーポレート・ガバナンスに関しては、経営者及び従業員のコンプライアンス意識の向上と維持が最も重要であると認識しているため、教育啓蒙活動を重要視しております。

【参考資料: 模式図】



# 当社グループの適時開示体制の概要図



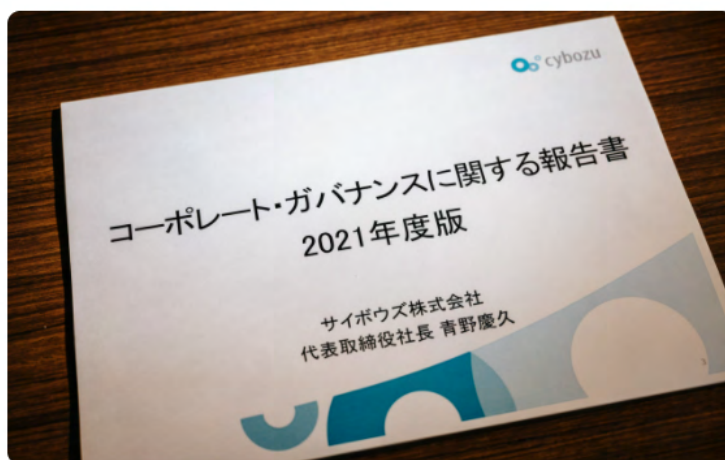
## 社長及び本部長のスキル・マトリックス

氏名	期待される役割・有しているスキル							
	経営・ チームマ ネジメン ト経験	当社事業及 び業界経験	全社人材マ ネジメン ト・人事制 度・教育	国際的なビ ジネス経験	当社事業に おける製 品・サービ ス開発及び 運用技術	マーケティ ング	法務・リス クマネジメ ント	財務・会計
青野 慶久	○	○		○				
山田 理	○	○	○	○				○
札辻 秀樹	○	○		○	○			
中根 弓佳	○	○	○				○	○
林田 保	○	○				○		
関根 紀子	○	○				○		
栗山 圭太	○	○		○		○		
林 忠正	○	○						○
佐藤 鉄平	○	○		○	○			
齋藤 真之介	○	○			○			
中村 龍太	○	○						

カイシャ・組織

© 2021年12月23日 08:00

## サイボウズ ESG情報開示報告書 2021——せっかくなので、青野社長のインタビュー記事でつくってみた



「12月30日までに、ガバナンス報告書を提出せよ」

東京証券取引所（以下、東証）は、2022年4月より市場区分を再編。それに先駆けて2021年6月に、コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）が改訂されました。現在、各企業は12月30日までに、改訂に沿ったガバナンス報告書の提出が求められています。

でも、報告書ってどうしても形式的になりがち。どうせ作成するなら、どの会社も同じような内容の作文ではなく、経営者自身の言葉を伝えるべき。

そう考えたサイボウズのIRチームは、代表取締役社長の青野慶久へのインタビューを行い、公開した記事を報告書として東証へ提出することにしました。

本記事では、改訂のポイントである「中核人材の登用等における多様性の確保」、「取締役会の機能発揮」、「サステナビリティへの取り組み」の3点について、財務経理部の田中那奈とコーポレートブランディング部の大槻幸夫が、青野に聞きました。

### 中核人材の登用等における多様性の確保について





田中 那奈

今回、改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、多様性を確保するため、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用などが求められています。

そこでまずサイボウズの現状をお伝えすると、下図のようになっています。

### 中核人材の登用等における多様性の確保について（サイボウズの現状）

▼管理職における女性数（2021年11月末時点 ※管理職:副部長以上）

→16名、24.2%

▼管理職における中途採用者数（2021年11月末時点）

→50名、75.8%

▼外国籍社員数（2021年11月末時点）

→20名以下

▼障害者雇用者数（2021年3月末時点）

→7名(障害者雇用率:1.01%)

▼男性育休取得者数（2021年11月末時点※育児休業給付金申請者が対象）

→32名(平均取得期間:1.9か月)



田中 那奈

副部長以上を管理職とした場合、女性比率は24.2%。最近、管理職の女性比率は増えてきている印象です。

続いて、管理職における中途採用者の比率は75%を超えており、新卒と中途での昇進障壁はないように思います。

最後に外国人の比率に関しては、サイボウズ単体だと20名以下とまだまだ少ないのが実情です。

これらの状況について、青野さんはどう見えていますか？



青野 慶久

まず理想から言うと、当たり前組織や社会の中で多様性が認められるようになってほしいです。

表面的な要素で人をカテゴライズするのではなく、各個人の内面にある多様性に着目できるようになればいいな、と。

ただ、サイボウズにはまだまだ「隠れジェンダーギャップ」があると思っています。

たとえば、Cybozu Days 2020のセッションでは、若手女性メンバーから「[サイボウズで働く先輩ママを見ていると、将来が不安になる](#)」という声が上がりました。

育休取得が進んでいるサイボウズでも、「産後の給与が新人よりも低くなってしまふ」、「子どものお迎えの度に申し訳なさそうに退勤している」など、いまだに出産する人だけが背負う損失がある。

そういうギャップはまだまだ残っているはずなので、意識的に変えていきたいと思っています。



青野 慶久（あおの よしひさ）。サイボウズ代表取締役社長。大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工（現 パナソニック）を経て、1997年サイボウズを設立。2005年に現職に就任し、現在はチームワーク総研所長も兼任している。著書に『チームのことだけ、考えた。』（ダイヤモンド社）、『会社というモンスターが、僕たちを不幸にしているのかもしれない。』（PHP研究所）など



青野 慶久

いま経営陣（本部長）の12人中、女性は2人だけなんですよね。それでなぜ女性比率が高くないか考えてみたら、経営陣の入れ替えがないからだって。

サイボウズは本部長のほとんどが40～50代と現役なので、無理に世代交代をしなくてもいい。その結果、この10年間ほとんど代わっていない。

これは事業としては問題ないかもしれませんが。ただ、属性が固定化されることで、[僕たちの隠れたジェンダーギャップ](#)が残り続

ける危険性もあって。経営陣に関しては自分も含め、入れ替え制にしていきたいと思っています。

なるほど。わたしが思うのは「ただ女性管理職比率を上げればいい」という話ではないな、と。

どんなに多様なメンバーを経営陣にそろえたとしても、入れ替えが起きないと、やっぱり価値観が固定化されてしまうと思うんです。

だから、経営陣を任期制にするのは、ひとつあるかもしれません。



田中 那奈



青野 慶久

あとは、「経営陣って何だろう？」とモヤモヤしているので、役割を見直してもいいのかなと。

というと？



田中 那奈



青野 慶久

たとえば、今年度は取締役を社内募集し、立候補した17人全員が選任されましたよね。これが実現できたのは、取締役が権限を持ちながらも、サイボウズ全体で行う意思決定のプロセスを尊重しているからです。

サイボウズでは、誰でもプロジェクトを起案できますし、関係するメンバーからアドバイスをもらう「助言プロセス」を取り入れています。

新人であっても、このプロセスに参加することで、会社の大きな意思決定に携われる仕組みです。

したがって、実質メンバー全員が取締役と同じ役割を担えるので、誰が取締役になってもいいじゃないか、と。そういう背景から社内募集をしたわけです。

本部長（経営陣）もそれと同じ形にすればいいかもしれません。「本部長」という肩書きをつけたい人はつければいいけど、実質的にはみんなが本部長と同じ役割を持っている、という

している、という。

意欲あるメンバーが本部長に就いて、周りに経験豊富なアドバイザーが数人いるような形でもよさそうですね。自分にはない知見に関しては、「誰か助言をください」とお願いできるような。



田中 那奈

それって、みんなにとってうれしい状況ですね。

たとえばチーム内の人事の問題に関して、マネージャー1人で意思決定するのではなく、本部長とも人事とも話せる。多数の意見を参考にしながら、意思決定できれば、ストレスなく立ち向かえる気がします。



大槻幸夫



外国籍メンバーの比率はまだ低い状態ですが、それについてはどう捉えていますか？



大槻幸夫



青野 慶久

自分としては、サイボウズ単体ではなく、グループ全体で外国籍比率を見たいですね。

サイボウズはグループ全体で1000人規模となっており、いまはアメリカ（Kintone Corporation）のメンバーともプロジェクトを進めています。

そんなふうにごくグループ全体で仕事をしていくなかで、自然と混ざり合うのが理想だと考えています。だからこそ、強引に外国籍の人を引き入れることには、とまどって

て。おたがいにってよいことなんだろう  
か、と。

なるほど。たとえば、取締役にアメリカ国籍の  
デイブ・ランダさんが就いたことで、  
取締役会に同時通訳や資料の翻訳インフラ  
が整備されましたよね。



大槻幸夫

そうした点において、意識的に外国籍のメン  
バーを入れることは意味があるのかなと  
思っていて。そのあたりはいかがでしょう  
か？



青野 慶久

たしかに外国籍に限らず、いろんな属性の  
メンバーが入るにともなって、インフラは  
整備されていきますよね。

さらにインフラが整備されると、同じ属性  
をもつ人たちも入社しやすくなる。この流  
れはどんどん作っていきたいと思っていま  
す。



大槻幸夫

一方で、バイアスもあるように感じてい  
て。外国籍メンバーに対して、「日本の企  
業なんだから、日本の文化に慣れてほし  
い」という気持ちがどこかにあるという  
か。

そんな意識をもつ日本人メンバーには、ど  
ういうマインドをもってほしいと考えてい  
ますか？



青野 慶久

うーん……。正直強く言えない面があるん  
ですよね。たとえば、「公用語は日本語or  
英語」というように使用言語を指定するの  
は、コストが高すぎますから。

何より、いくらビジョンに共感してくれて  
いても、「英語が使えない」という理由で  
入社が制限されてしまうのは大きな損失で  
す。

正直、言語の部分は同時通訳機能などのテ  
クノロジーに期待したいところです（苦  
笑）。



実際に外国籍メンバーから「僕らマイノリティ側がわざわざ声を上げないと、サイボウズは変わらない」という意見を聞いたことがあります。

サイボウズには「質問責任・説明責任」がありますが、言いづらいこともあるはず。だからこそ、日本人・外国籍メンバーが双方向で寄り添うべきだと思います。



大槻幸夫

外国籍を含めた「マイノリティ」と呼ばれるメンバーの声をどれだけ反映できているのかは、この機会に現状を可視化できるといいかもしれませんね。

そうすれば「〇〇については整備がまだまだだな」とわかるし、そこから「この部分はもう少しよくしていきたいよね」と思えるメンバーが増え、全社として意識が上がっていくのかなって。



田中 那奈



青野 慶久

サイボウズなりの新たな指標や基準をつくる、と。それができたらおもしろいね！

そう考えると、管理職の女性・外国籍・中途採用者の比率といった指標ではなく、僕たちが目指している世界観での指標を設定できたらいいですね。

いかに権限を分散できたかを測る指標として、「管理職撤廃率」を設定するとか。

続いて、「取締役会の機能発揮」についてです。

プライム市場では、独立社外取締役の割合は3分の1（必要に応じて半数）以上選任することが要請されています。

これはガバナンス強化のためという側面が強いと思うのですが、サイボウズでは取締役の社内募集などまったく異なるアプローチを取っていますよね。



田中 那奈



青野 慶久

そうですね。サイボウズは普段の業務から重要な意思決定まですべてオープンで、経営会議ですらメンバー全員が参加できます。こうした徹底的な情報の透明化によって、ガバナンスを効かせています。

だから、形式的に社外取締役の割合を増やすよりも、どれだけの情報にアクセスできるのか、内部の不祥事をどれだけ見つけられるのか、その辺の仕組みづくりを重視したほうがいいのでは、と思っています。



ただ、サイボウズが「情報を透明化している」と言っているけど、社外の人にはその透明度は伝わらない気もして……。



田中 那奈



青野 慶久

こちら助言プロセスがどれだけ行われているか、といった独自の数値を示せると伝わりやすそうですね。

あと、そもそもサイボウズでは、社外取締役の割合を高める以上に、遥かに社外の意

見を取り入れている実感があります。

というのも、サイボウズではこの数年間、新人社員や中途メンバーを100人以上採用しており、その全員があらゆる情報にアクセスできて、発言しやすい環境をつくっています。

つまりイメージとしては、毎年社外取締役を100名採用しているようなものです。

常に新しいメンバーの声が入ってくるため、自分たちの考えに固執して整合性を保てなくなる、というのもないように思います。

## サステナビリティへの取り組み

次に「サステナビリティへの取り組み」について、サイボウズでは以下のようなことをしています。



田中 那奈

これらを踏まえて、青野さんはどう受け止めていますか？

### サステナビリティに関する取り組みについて

#### ▼災害支援活動（2021年11月末時点）

- ・災害支援ライセンス:46団体
- ・社内災害支援チーム:41名
- ・災害支援パートナー:14社

#### ▼チーム応援ライセンス

- ・2,400ドメイン（2021年11月末時点）

#### ▼地域クラウド交流会

- ・2019年11月に、糸魚川市開催にて累計参加者2万人突破
- ・22都道府県、65市町村、160回を超える開催実績（2021年11月末時点）

#### ▼スクール&ペアレンツライセンス ※2021年7月1日提供開始

参考：[サイボウズ 社会課題への取り組み](#)



青野 慶久

サステナビリティへの取り組みについて、社会から問われているのは主に「目の前の利益を優先して、次世代の人たちに負担を強いていませんか？」ということですよ



ね。

その点、サイボウズの場合、kintoneなど情報共有ツールを通じて働く上での課題を解決するなど、事業自体が社会貢献につながっています。

ほかにも、kintoneを導入している会社から「ペーパーレス化に成功して紙を使わなくなった」という話を聞いたこともあります。

サイボウズの事業は次世代のためのものなので、事業を頑張るのもサステナビリティへの取り組みの一環なのかなと思いますね。

業務の効率化にどれだけ貢献したか、ペーパーレス化にどれだけ成功したか。それらも可視化できると、社員が「次世代のための事業である」という実感を持って、日々仕事に取り組める気がしますね。



田中 那奈

企業のサステナビリティにおいては、人的資本や知的財産への投資なども重要視されています。

その点、先日Twitterで盛り上がっていた「過去5年間、サイボウズの平均年収が変わっていない」という話は人的投資に当たりますよね。



大槻幸夫



青野慶久/aono@cybozu  
@aono



ご指摘をありがとうございます。これは見逃せません。サイボウズは日本の平均を上回る昇給率を続けてきた認識ですが、有価証券報告書に掲載されている平均年収の数字が上がっておりません。状況を確認するとともに、社内の隠れたジェンダーギャップとともに見直しを進めさせていただきます。



三上俊輔(Shunsuke Mikami) @mikamika8375

そういえばサイボウズの平均年収はいくらだった？と思って調べてみると、2020年度の平均年収（給与）は600万円。過去5年間の平均年収は593万円でした。商売人ができることはイデオロギーによる分断ではなく、自社の従業員の給料を上げることだと思う。  
[note.com/yoshiaono/n/n3...](https://note.com/yoshiaono/n/n3...)

午後9:52 · 2021年11月8日



👍 1,130    💬 返信    🔗 ツイートへのリンクをコピー

[10件の返信を読む](#)



青野 慶久

平均年収については、正確な情報を提示したいと考えています。対外的によく見せたいのではなく、あれだけだと情報が足りていないというか……。

実際、サイボウズ社内では昇給率が高まってきたと盛り上がっていたので、実態をしっかりお伝えしたいです。



田中 那奈

サイボウズの場合、副業や時短勤務をしている人が多いので、実態で見ると平均年収は上がっていないのかもしれないですね。

それに、働きやすさなど給与以外の要素を含めて、評価しているメンバーも多いと思います。



青野 慶久

サイボウズでは、基本的にリモートワークも推奨していますし、いままでかかっていた移動費や住居費などのコストを抑えられている人も多いでしょう。

持株会なども福利厚生としてありますし、そういう見えない報酬も含めて、指標を出していきたいですね。



大槻幸夫

今回の平均年収の話題で「サイボウズにはもっと市場をリードしてほしかった」「期待していたのがっかり」という声もありましたが、その辺はどう思いましたか？



青野 慶久

そこはまさに取り組んでいるところですね。サイボウズはもはや市場をリードする立場。新しい給与制度を出すなど、市場をどうしたいかという意思を示していきたいと思っています。





企業のサステナビリティの取り組みとして、「サステナビリティ推進室」などの専門の部署や役職を作っているケースもあります。

ただ、他社の環境報告書を読んでも、すごくよくまとめられている一方で、「やらされている感」があるようにも思えて……。

サイボウズにも、こうした専門の部署・役職は必要だと思いますか？



田中 那奈



青野 慶久

うーん。一番大事なのは、やりたい人がいるかどうかだと思うんです。「上の人からやらなければならない」だと、つまんないし、うまくいかない。

だから僕としては、メンバーの自発性に期待したいところがあります。

熱量がある人が理想を持って自ら取り組まないと、形式的で無意味なものになりそうですよね。

その意味では、サイボウズにはサステナビリティに関心の高い若手メンバーも多いので、彼らといっしょに理想をつくってみるのは楽しそうだな、と。



田中 那奈

「やらされサスティナビリティ」じゃなくて、「ワクワクサスティナビリティ」にできるといいですね（笑）。



大槻幸夫

とくにサイボウズメンバーは「これをやりなさい」と言うと、「何のためにやるの？」と反発しますからね（笑）。

逆に「これをやると、こんないいことができました」といった根拠や目的を示せる



田中 那奈

と、「いいね」という実感を持ってもらえて、物事が速く進むイメージがあります。



青野 慶久

トップダウンじゃなくて、ボトムアップで進めていきたいですね。そのほうが自律分散型の組織を目指す、サイボウズらしい進め方だと思います。

## 最後に



青野 慶久

いまはジェンダー平等にすごく関心があって。最近、noteで「『日本の給料が上がらない』のは、アップデートできないオッサンによる『ジェンダー問題の放置』が原因です」[という記事](#)を書いたんですよ。

長時間労働や飲みニケーション、紙・ハンコなどのアナログ文化、不透明な意思決定、パワハラ・セクハラ……。

こうした古い価値観のもと同質性を強いる「オッサン文化」が、若者や女性たちの活躍を妨げ、経済を停滞させている、と。

### 「日本の給料が上がらない」のは、アップデートできないオッサンによ...



2021年秋の衆院選が終わりました。選択的夫婦別姓と同性婚に反対する候補者を落とすヤシノミ作戦を展開しましたが、落選させまくることはできませ...

♡ 4128



青野慶久@サイボウズ  
2021/11/07 23:02

note

あのnoteには、たくさんコメントが寄せられましたよね。



大槻幸夫



青野 慶久

はい。中でも興味深かったのが、「経済だけじゃない。平和、環境、福祉を止めているのも根っこは同じ」という意見で。

同質性を求めることが、平和や環境などさまざまな問題を引き起こしていると考えれば、このオッサン文化を崩さないことには何も進まない、と、より強く感じましたね。



「『ジェンダーより経済が大事』という人のごまかしには惑わされない」とも記載されていましたね。

このオッサン文化を壊すためには、何から始めるといいですかね？



大槻幸夫



青野 慶久

やはり「対話」ですね。そもそも信頼関係がないと話してもらえないので、そこを築くことから始める必要がありますが。

たしかに。最初に話したCybozuDays 2020内のセッションにおいて、自身も出産経験のある人事本部長の中根弓佳さんですら、当初は「産休後も雇ってもらえるだけありがたい」という考え方でしたよね。

ただ、セッション内で若手女性メンバーとの対話を通して、「たしかにアップデートしていかないといけないね」と思えたわけで。

やはり自分の常識にとらわれずに、相手の言葉に耳を傾けることが大事ですよ。



大槻幸夫



青野 慶久

Cybozu Daysの全セッションに共通していたのが、対話でしたよね。

考え方が違う人が対話をやめた瞬間に、何の変わりもなくなって、進歩も生まれなくなる。

違う人同士が話さない限り、物事は変わら

ない。だから対話から逃げないでほしい。  
上がってきた意見に蓋をせず、耳を傾けてほしいです。

対話があらゆる課題のスタート地点なので。

企画：大槻幸夫（サイボウズ） 執筆：中森りほ 撮影：栃久保誠  
編集：野阪拓海（ノオト）

【サ式YouTube】サイボウズの給与の決め方について、取材してみました！



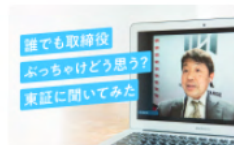
2021年2月16日

「一部上場企業なのに全員取締役」って、さすがに無茶じゃないですか？ 副社長に疑問をぶつけてみた



2021年8月5日

持続可能な会社には、利益よりも「権限と責任の分散」が不可欠です——自然経営 武井浩三×サイボウズ 青野慶久



2021年8月26日

サイボウズの「全員取締役化」どう思いました？——株式市場の専門家・東証にきいてみた



サイボウズ

ワークスタイル

働き方改革



## 執筆



ライター

中森りほ



旅が大好きな東京在住のフリーライター&編集者。生き方・働き方系を考えるインタビュー、グルメ、旅、温泉、カルチャー系が好きです。

この人が書いた記事をもっと読む >

## 撮影・イラスト



写真家

栃久保 誠



フリーランスフォトグラファー。人を撮ることを得意とし様々なジャンルの撮影、映像制作に携わる。旅好き。

この人が撮影した記事をもっと読む >

## 編集



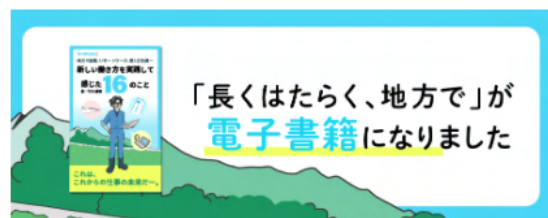
ライター

野阪 拓海



コンテンツメーカー・有限会社ノオトのライター、編集者。担当ジャンルは教育、多様性など。

この人が編集した記事をもっと読む >



もっとラクに考えよう、  
もっと好きに調べよう、  
仕事はあなたの一部分でしかないのだから。

仕事ってもっと楽に考えてよかったんだ

これまでの特集をすべて見る

イベント・Meetup

イベントレポートを見る



↑  
TOP

cybozu

サイボウズ新卒・キャリア採用

記載された商品名、各製品名は各社の登録商品または商標です。

Copyright(c) Cybozu, Inc.