



CyberAgent Way

統 合 報 告 書 TSE4751

2023

編集方針

(株)サイバーエージェントは、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまに持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくために「CybaerAgent Way 2023 統合報告書」を作成いたしました。編集にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が提示する国際統合報告フレームワークや経済産業省が提唱する価値協創ガイダンスなどを参照しています。なお、詳細な財務データ等は、別冊「ファクトブック」を参照ください。

報告対象期間

2022年10月1日～2023年9月30日

見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来に関する記述は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しているため、リスクや不確実性を含んでおり、当社がその実現を約束する趣旨のものではありません。

実際の業績は、経済環境の変化や提供するサービスの動向等の様々な要因により、将来の見通し等と異なる場合があります。

CONTENTS

編集方針	002
CEOメッセージ	004
ビジョン	006
サイバーエージェントの価値創造モデル	007
サイバーエージェントのビジネスモデル	008
持続的な事業成長を支える多様なビジネス展開	009
サイバーエージェントの成長戦略	011
メディア事業の成長戦略	012
インターネット広告事業の成長戦略	034
ゲーム事業の成長戦略	045
リスクと機会	052
ESG	058
サイバーエージェントの“自走する”人材育成	059
「挑戦する企業文化」の醸成	064
会社情報	078

CEO Message

CEO メッセージ

サイバーエージェントは「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンを掲げ、創業来事業拡大を続けてまいりました。

2023年度は、ゲーム事業において、収益性の高いタイトルが想定以上に減収したことにより下方修正に至りましたが、今後の増収増益へ向けて多くの布石を打ってまいりました。メディア事業においては、「ABEMA」で無料配信した「FIFAワールドカップ」への大型投資、広告事業はAI・DXへの事業推進、ゲーム事業においては新作ゲームの開発など、それらを徐々に開花させることで、2024年度以降は増収増益にコミットし、株価上昇に繋げていければと考えております。

開局から7周年を迎えた新しい未来のテレビ「ABEMA」は、2022年11月の「FIFAワールドカップ」の配信などをきっかけに2,000万WU※を超えるなど視聴者層が拡大し、いつでもどこでも繋がる社会インフラとしての認知が広がってまいりました。10年がかりとお伝えしていた「ABEMA」への投資も赤字縮小局面に入り、最終コーナーを回ってきた手応えを感じています。また、昨今注目を浴びているAI分野に関しては、2016年にAI研

究開発組織「AI Lab」を設立し、広告事業を中心に生成AIを活用したプロダクトの開発や、独自の日本語LLM(大規模言語モデル)をいち早く公開するなど、新しい技術を用いた事業推進も積極的に展開しております。今後は培ってきた生成AIの技術を全社的に活用することで、業務効率など生産性向上を図ってまいります。

2022年度より開始した後継者育成は、現在16人の後継者候補を選出し、研修の真っ最中です。サクセッションプランは「誰を選ぶか」よりも「引き継ぎ可能な会社」にすることが重要と考えています。そのため、自身の経験や感覚的なもので行ってきた経営の意思決定の言語化、経営判断の可視化など、スムーズにバトンを渡すための準備を進めています。

当社は、2023年3月に25周年を迎え26期増収を継続してきましたが、今後も持続的成長を目指すと共に、「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」というパーパスを志してまいります。

代表取締役 藤田 晋

※ WU(Weekly Active Users):1週間あたりの利用者数

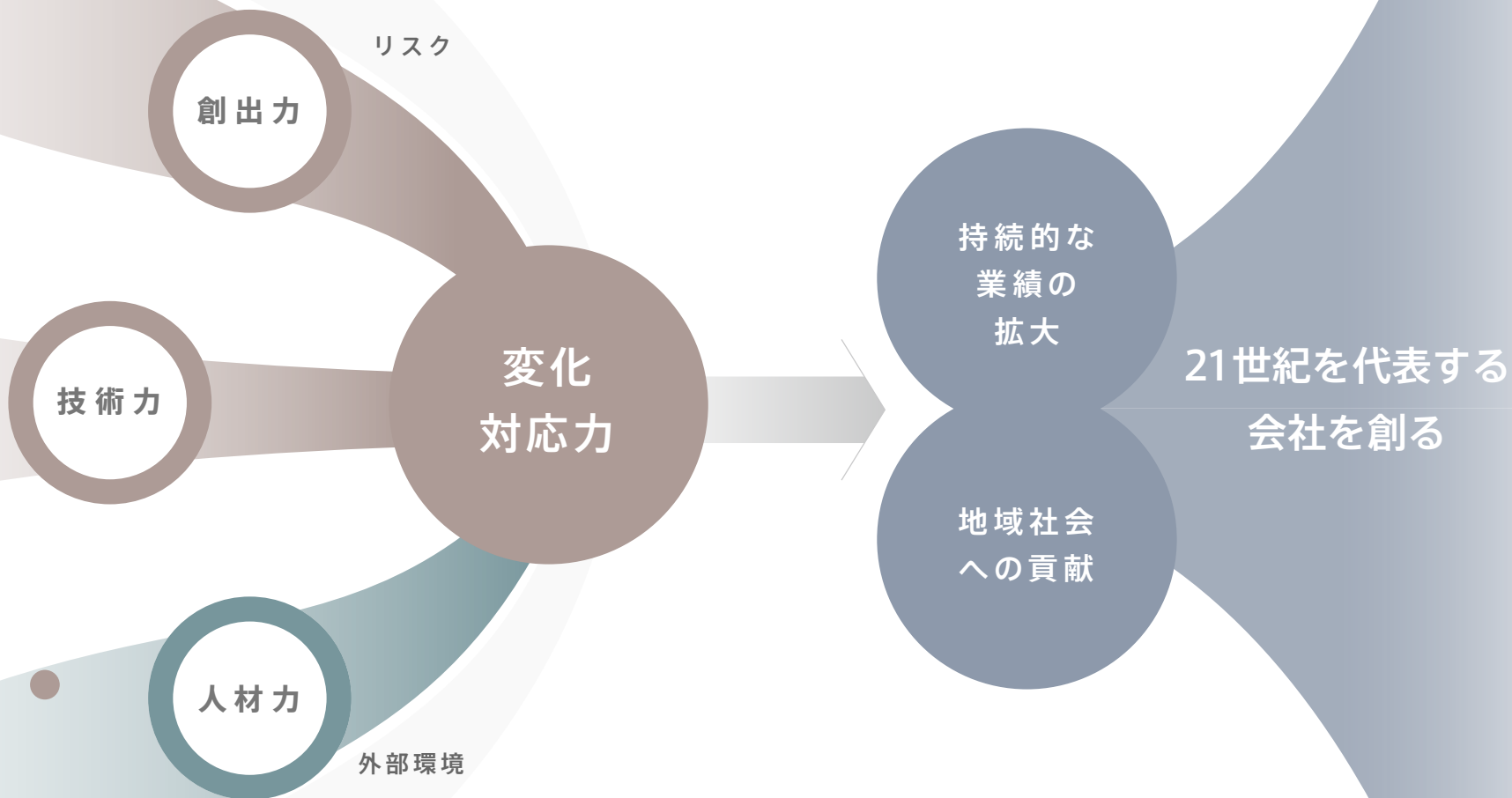
The page features several decorative orange ovals of varying sizes and orientations. One is at the top left, another is below it, a smaller one is to the right, another is below that, and a larger one is to the left of the word 'Vision'. A fifth oval is at the bottom left, partially overlapping a grey curved shape.

Vision

21世紀を代表する会社を創る

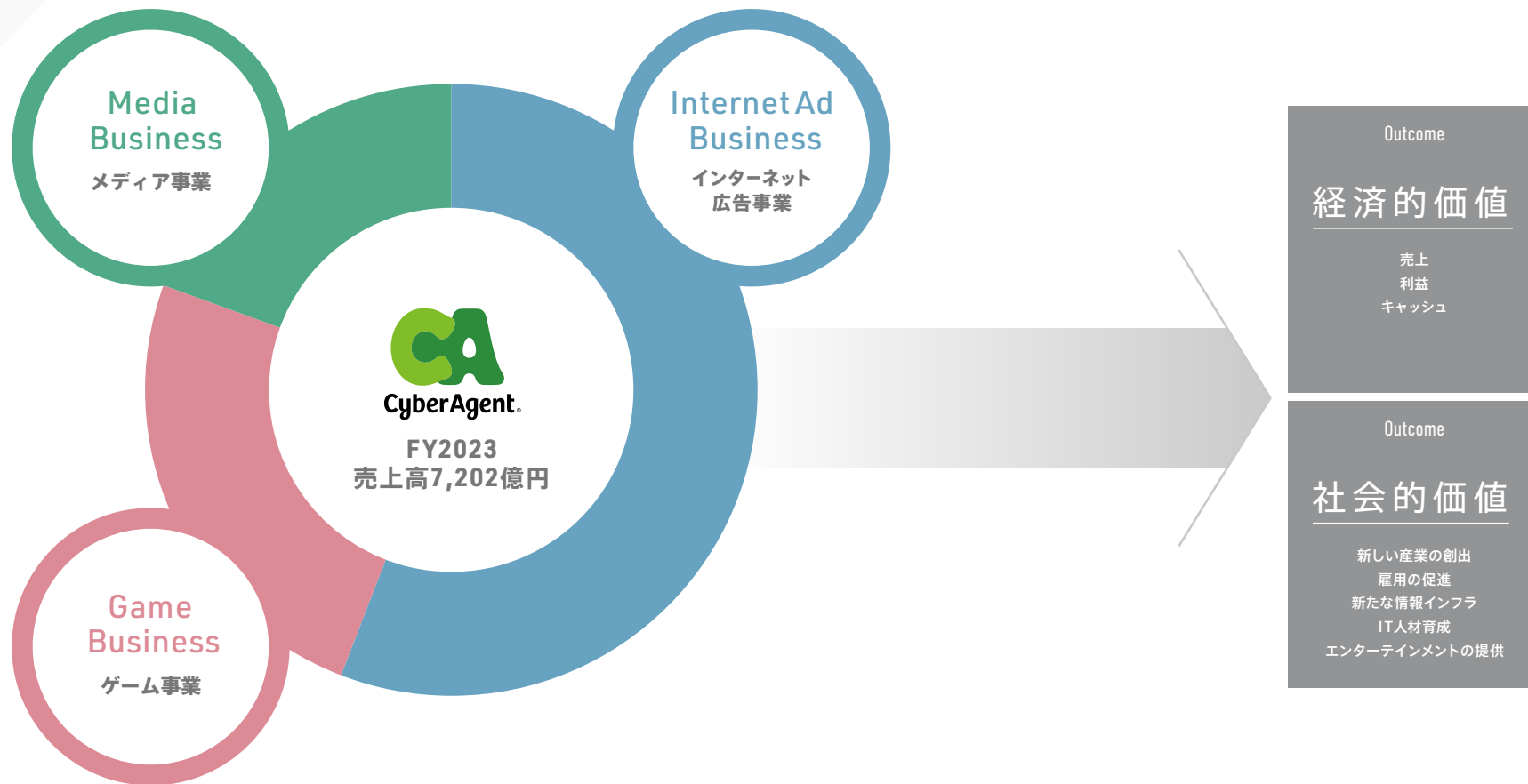
サイバーエージェントの価値創造モデル

成長産業であるインターネットに軸足を置き、変化対応力を支える
「技術力」「創出力」「人材力」を強みに、持続的な成長を目指しています。



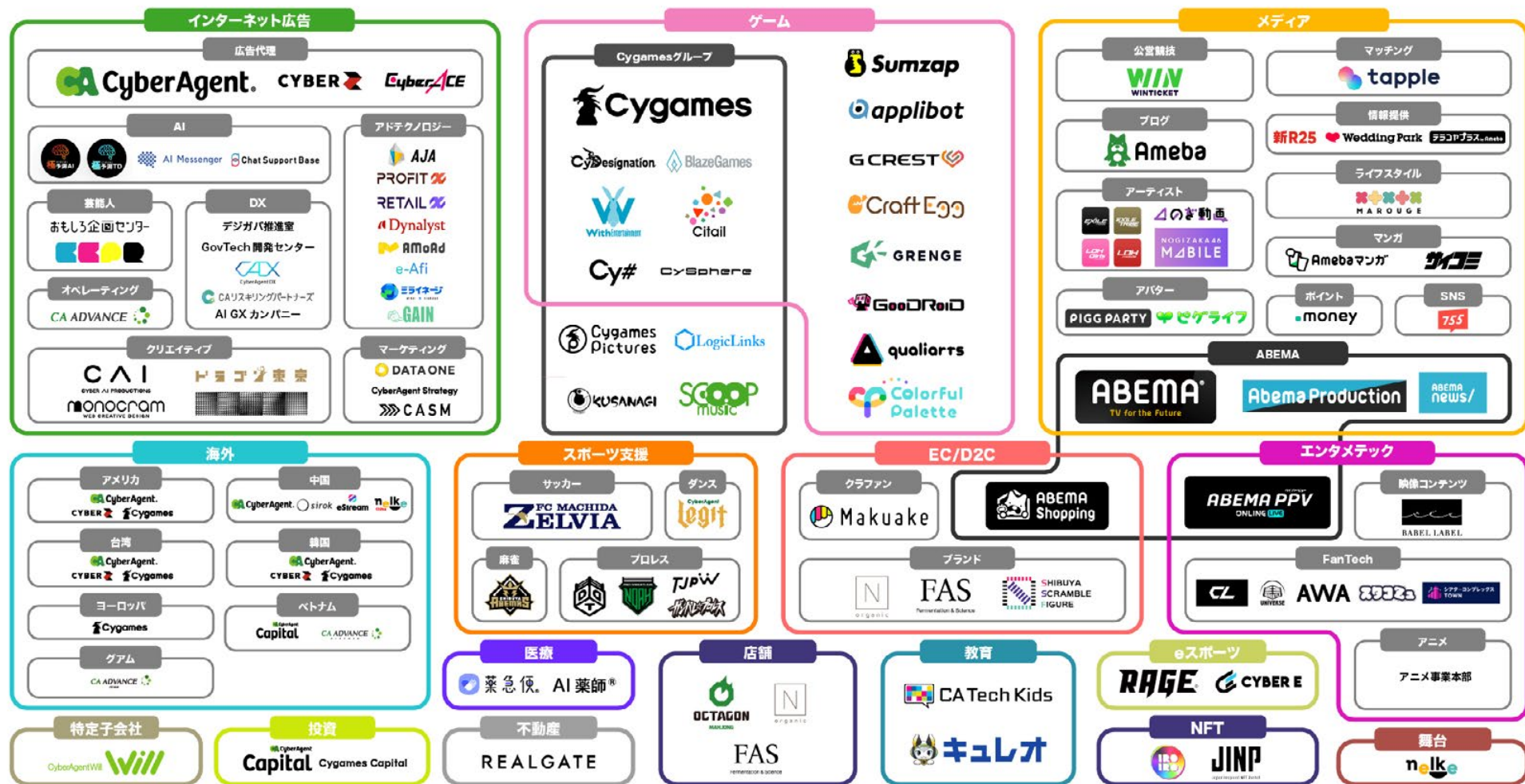
サイバーエージェントのビジネスモデル

メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業を中心に事業を展開。各事業とも技術力、運用力を競争力に事業を拡大し、コンテンツの創出、集客力、マーケティングや販売力等を強化、持続的な価値創出に取り組んでいます。




持続的な事業成長を支える多様なビジネス展開

※当社の主要事業・サービス一覧 (2023年9月末)







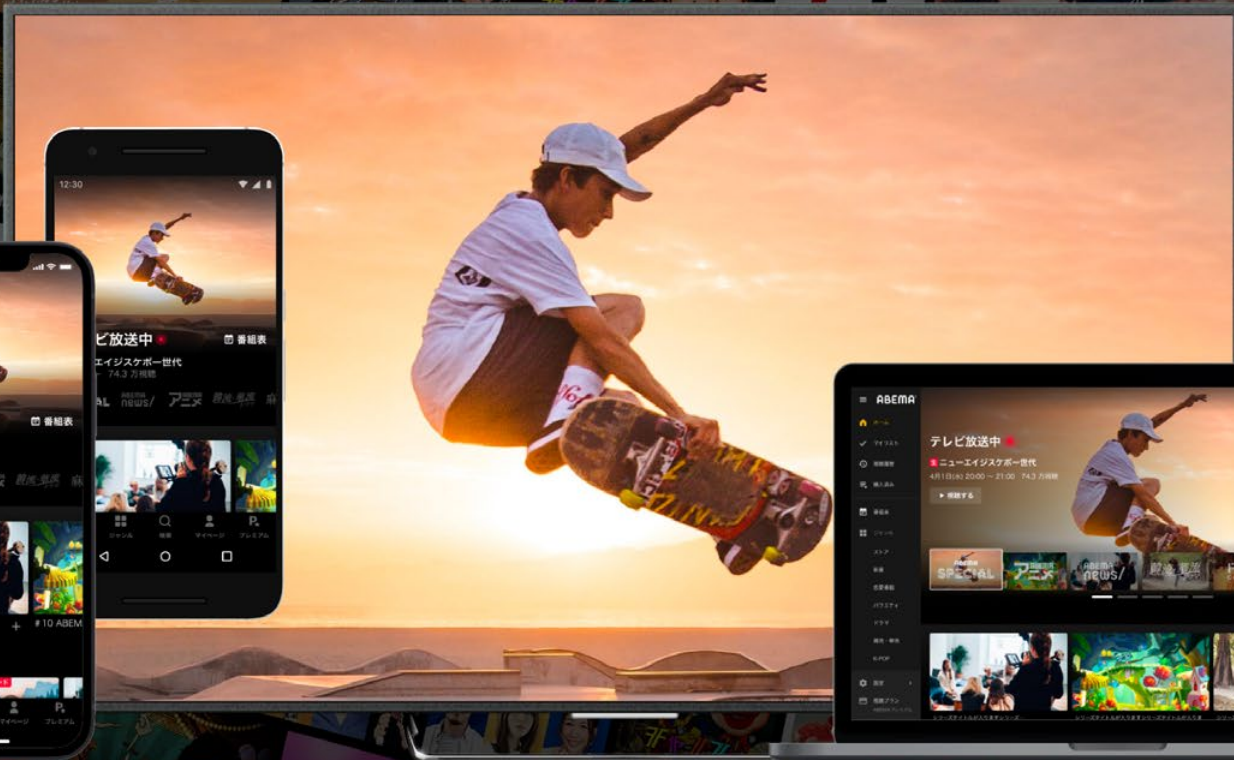
サイバーエージェントの 成長戦略

Media

メディア事業の成長戦略

ABEMA®

TV for the Future



VISION

新しい未来のテレビ

PURPOSE

いつでもどこでも繋がる社会インフラに



「ABEMA」が 次のステージへと飛躍 「新しい未来のテレビ」 としての手応え

専務執行役員 技術担当 (株)AbemaTV取締役

長瀬 慶重 Norishige Nagase

新しい未来のテレビ「ABEMA」は、テレビのイノベーションをコンセプトに、いつでもどこでも繋がる社会インフラを目指しています。

2016年にゼロから立ち上げ、今年は開局から7周年。

順調に利用者を伸ばし、重要視しているWAU[※]も
スポーツコンテンツ等の配信により過去最高を更新しました。

節目となる10年を前に、次のステージへ進む飛躍の機会を迎えた
「ABEMA」について、(株)AbemaTV取締役の長瀬に聞きました。

※ WAU (Weekly Active Users) : 1週間あたりの利用者数

「FIFA ワールドカップ カタール 2022」でフェーズが変わった

—現在の「ABEMA」の状況をどのように捉えていますか。

開局当初から「10年でメディアとして成立させる」と掲げて取り組んできましたが、確かな手応えを感じています。その理由の1つは、「FIFA ワールドカップ カタール 2022」全64試合無料生中継の成功。「ABEMA」が次のステージへと飛躍する好機となりました。

過去5年かけて積み上げた500万WUを「FIFA ワールドカップ カタール 2022」を機に1年で同数ベースアップし、現在は約2,000万WUに。それに伴い、広告や課金収入にとどまらず周辺事業も着実に成長しており、赤字縮小フェーズに入ってきました。

「ABEMA」の利便性やクオリティの高さを日本中の多くの方に知っていただけたことで、その後の取り組み等にも好影響が出ています。クライアントやコンテンツホルダー、出演者など様々なビジネスパートナーとの信頼度と期待値が上がり、関係性が一段進化しています。

また、「FIFA ワールドカップ カタール 2022」を通して、技術、クリエイティブ、マーケティング、運用など自社アセットの強さにも、自信を得ました。

とりわけ、技術においては、日本において過去最大の同時接続数

を記録した日本戦をインターネット配信の生中継で届けるという大きな挑戦。高品質で安定した映像を届けられたことは、何よりの証明です。

インターネットサービスの特性を生かし、数台のカメラ映像から好きなアングルを選ぶことができる「マルチアングル映像」や、声援を投げかけ合いながら観戦できる「コメント機能」、試合中に試合情報・選手情報などを観戦しながら確認できる「試合データ」なども迅速に開発。テレビ放送ではできない、スポーツの新しい視聴体験を提供できたことも、高い技術力の所以です。

「いつでもどこでもつながる社会インフラ」であるために

—動画配信サービスは競争が多いですが、競争優位性とは。

「ABEMA」は、国内唯一24時間365日放送しているニュース専用チャンネルを有し、それを無料で提供していることです。災害時のニュースや世の中の関心が高い記者会見等、流動的にチャンネル構成や番組編成できる強みは、社会インフラとしての意義も大きいと感じています。多くの方が、今、見たいと思っているコンテンツを、全ての方に提供できるメディアであり続けたいと思います。

また、「ABEMA」は開局以来、ニュースをはじめオリジナルの恋



愛番組やドラマ、スポーツ中継、アニメ、将棋、麻雀など、テレビ放送では網羅できない多彩なジャンルを放送しています。将来的にはさらに拡充したいと考えていますが、現在注力しているのは、スポーツとアニメです。

なかでもスポーツは、メジャーリーグベースボール(MLB)や、サッカーのプレミアリーグやブンデスリーガ、K-1、プロレス、大相撲、Fリーグと、メジャースポーツからマイナースポーツまで、これまで多くの中継を行ってきました。

2023年6月にはさらなるスポーツコンテンツ強化に向け、KDDI(株)とパートナーシップを締結。今後このような取り組みを強化し、「ABEMA」だからこそ実現できる新しいスポーツ視聴体験の提供に加え、スポーツ産業、文化の発展に寄与していけたらと考えています。

技術者のオーナーシップが 生かせる仕組みとカルチャー

——「ABEMA」が技術力に長けている理由はどこにあるのでしょうか。

サイバーエージェントは創業以来、インターネット産業を軸足

に事業を展開してきましたが、2006年に「技術のサイバーエージェント」を掲げ、エンジニアを内包し、技術力を強化。技術研究や人材の採用・育成など、積極的に技術革新への投資を行ってきました。

クオリティを落とさずスピーディに開発することを競争力としてきた実績や知見が「ABEMA」にも生きています。

——エンジニア育成において大事にしていることは。

特に大事にしているのは、オーナーシップ・カルチャーです。その醸成には、技術者による自主性と責任感を持った創造性の発揮、変化への柔軟な対応、包括的な取り組みの積み重ねが欠かせませんが、その上で最も重要なのは、技術者自身に機会と裁量を与えることだと考えています。

自分が担当するサービスをもっと良くしたい、所属するチームはこうしたらもっと良くなると思った時、自ら提案し実行できる環境。そして、そのような行動をしっかりと評価すること。技術版「あした会議[※]」の開催や、評価制度の刷新など、機会と評価の好循環を回す仕組みを徹底しています。

また、現在は生成AIを積極的に活用し、生産性向上にも努めています。2023年4月には、AIを活用したコード補完ツール

「GitHub Copilot」を全社導入しました。エンジニアの約7割が同ツールを使用しており、国内で1番ユーザー数が多いとのこと。開発スピードや生産性向上をこれまで以上に加速させ、事業貢献に努めてまいります。

※「あした会議」：あした（未来）に繋がる新規事業や課題解決の方法などを提案、決議する当社の重要な経営会議

長瀬 慶重

専務執行役員 技術担当 (株)AbemaTV取締役

2005年8月 当社入社
2007年1月 新規開発局局长
2015年10月 当社執行役員
2018年10月 当社取締役
2022年2月 (株)AbemaTV取締役(現任)
2022年10月 当社専務執行役員(現任)

新しい未来のテレビ

TV for the Future

無料

すべてのひとが楽しめる

生中継

ライブならではの臨場感

同時性

日本のイマを捉え流行をつくる

報道

常に新鮮なニュース

利便性

時間と場所からの解放

ABEMA

世界に通用する 「最高品質か、唯一無二」の コンテンツを

執行役員 ABEMA 編成局長

谷口 達彦 Tatsuhiko Taniguchi

時勢やトレンドを捉えた独自の切り口が強みの「ABEMA」のコンテンツ。
多彩なジャンルの約25チャンネルを24時間365日放送していることに加え、
オリジナルエピソード数は国内発の動画サービスで日本 No.1※を誇ります。

群雄割拠な動画配信サービスとは一線を画し、
「無料・生中継・同時性・報道・利便性」という独自の
「新しい未来のテレビ」を目指す「ABEMA」のコンテンツ戦略を、
ABEMA編成局長の谷口に聞きました。

※自社調べ(2023年1月)



——コンテンツの編成方針を教えてください。

現在は「最高品質か、唯一無二」という方針を掲げています。外資の動画配信サービスが普及し、視聴者の求めるコンテンツの品質は圧倒的に引き上がりました。熾烈な品質勝負の中で、世界に通用するコンテンツを目指しています。

2023年2月には「Netflix」とコンテンツパートナーとしてプロジェクトを始動し、同年6月から配信した「ABEMA」のオリジナル恋愛番組「オオカミちゃんには騙されない」は、Netflixのランキングで4位※になるなど手応えを感じました。この取り組みは「ABEMA」の世界進出への足掛かりだけでなく、クオリティ勝負という観点で世界水準の制作意識を社内にもっと持ち込みたいという意図もあります。

——品質向上のために取り組んでいることを教えてください。

様々ありますが、オリジナル企画制作のプロセス刷新は、スピードとクオリティの両面から効果を感じています。企画から放送までを3工程に分類し、まずは企画自体の品質が基準を満たしているか細かく検証し、48時間以内に企画者にフィードバック。続いてキャスティングや詳細の演出プランで精度を高め、その段階ではじめて正式なグリーンライトを灯します。最後の工程で、実際の作品の仕上がりをみて、私やジェネ

ラルプロデューサー主導のもと最終品質判断を行い、その質や期待に応じて、マーケティング投資規模を決定しています。

その新しい制作プロセスが奏功したのは、バラエティ番組「世界の果てに、ひろゆき置いてきた」や、恋愛番組「シャッフルアイランド」。各ターゲット層において放送されるたびに話題となり、多くの視聴を集めました。

——コンプライアンス面に対しては、どのように考えていますか。

視聴者の立場にたった全方位的な配慮は必要だと考えています。特に、各方面からの信頼度と期待値が上がった「FIFA ワールドカップ カタール 2022」の後は、その意識は一層強まっています。

ですが、不明瞭な付度、もはや理由の分からない既存ルールみたいなものは撤廃するという考え方は、開局当初から変わっていません。誰かにとって不快でないか、誰かを傷つけてしまわないかというのは当然考えながらも、それをトレードオフにせず、とにかく人の心に訴えかける面白さの追求と高い倫理観の両輪を回しながら、制作していければと考えています。



※「オオカミちゃんには騙されない」: Netflixランキング TOP10入り、4位獲得(2023年6月12日～6月18日週)

「作ると届けるを分断させない」 制作体制

——現在の制作体制はどうなっていますか。

ドラマやバラエティ等のオリジナル作品は、コンテンツスタジオ「BABEL LABEL」や社内外の優秀なクリエイターと協業しながら企画、制作しています。

そんなクリエイティブの傑物たちと、インターネットのビジネスやマーケティングに長けた社内の人材を掛けあわせて世の中に広げる。当面は、活性化にも注力しながら、このやり方を推進していく予定です。

よく「作ると届けるを分断させない」と言っているのですが、限られた宣伝手段だけで視聴者に届けられた旧来のやり方とは異なり、今はコンテンツの企画や調達段階からマーケティング設計は不可欠。その点、インターネット領域で幅広くエンターテインメントビジネスを展開してきた当社には独自のノウハウや知見があります。

——インターネットを起点としたマーケティング力は、当社の強みですね。

インターネットの特徴は、ユーザー間の情報拡散力が速く、かつ

その影響力が強いこと。このことを踏まえたコンテンツづくりは元来「ABEMA」の得意とするところです。

見る前から面白い、そして単なる読後感の良さよりも、何か論争が巻き起こっても思わず感想を言いたくなるような会話の発火点みたいなものを仕込む。時勢やトレンドを捉えた独自の切り口が強みであるコンテンツづくりに、さらなる磨きをかけていければと思います。

「日本の閉塞感を打破する」 コンテンツを届け続けたい

——今後の展望を教えてください。

サイバーエージェントのパーパスに「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」とありますが、日本に活力をもたらすコンテンツを今後も増やしていきたいです。

例えば「FIFA ワールドカップ カタール 2022」やメジャーリーグベースボール(MLB)。世界で活躍する選手の姿に、私も含め多くの日本人が勇気づけられました。中継のたびにスポーツが持つ力を強く感じています。

視聴者の心を打つコンテンツは世の中に沢山あります。そんなコンテンツを数多く、適切に届けられるような唯一無二のメディアを目指していきます。



谷口達彦

執行役員 ABEMA 編成局長

2006年4月 当社入社、社長室配属
2013年1月 (株)アムスタ代表取締役社長
2015年10月 当社執行役員(現任)
2021年7月 (株)AbemaTV編成局長(現任)

アニメ作品を広げるなら 「ABEMA」 アニメと視聴者をつなぐ場に

執行役員 ABEMA コマース事業部部长

高井 里菜 Rina Takai

「ABEMA」の開局以来、不動の人気を誇る「アニメチャンネル」。
幅広いアニメのラインナップに加え、特番や声優番組など、
作品と視聴者を繋ぐコンテンツを提供し、アニメファンから高い支持を受けています。

アニメ産業の市場規模はこの10年で2倍以上の2.7兆円に拡大し※、
日本の成長産業となったアニメ。商機が広がる中、「ABEMA」のアニメ戦略を
ABEMAコマース事業部部长の高井に聞きました。

※ 日本動画協会「アニメ産業レポート2022」(2023年1月)

© 川上泰樹・伏瀬・講談社 / 転スラ製作委員会



「ABEMA」の人気ジャンル 「アニメチャンネル」

—「ABEMA」のアニメの現状について教えてください。

「ABEMA」の開局以来、変わらず、視聴者数やコメント数のランキング上位にアニメ作品が名を連ねてきました。

現在では、「ABEMAで放送すると作品が広がる」と、コンテンツホルダーの方々からご評価いただくことも増え、アニメの独占・先行放送も多数実現しています。

「ABEMA」にアニメ作品と視聴者が集まる理由は、無料であることに加え、作品に合わせたオリジナルの特別番組や業界初の声優レギュラー番組である『声優と夜あそび』をはじめとした声優番組が豊富で、アニメを多面的に楽しむことができるから。「なつかしアニメ」や「ファミリーアニメ」など様々なジャンルとテーマを揃え、6つのアニメチャンネルで最新作だけではなく、過去の作品や一挙放送等も行い、多くの方に見ていただいています。

—大人気アニメ「【推しの子】」の単独最速配信は記憶に新しいですね。

本作では、最速配信にあわせ、特別番組の放送や、最新のグッズが買える専用の特設ショップなども開設。作品自体にパワーが

あることは大前提ですが、「ABEMA」での一気通貫した取り組みが、話題性の最大化に貢献できたと自負しています。

引き続きこのような取り組みを強化し、「ABEMA」が作品と視聴者をつなぐ場になっていけたらと思います。

アニメIPの収益機会を上げ、 ステークホルダーと WIN-WINな関係を

—アニメの躍進とともに「キャラクターグッズ」にも注目が集まっていますね。

日本のキャラクター商品化市場は6,631億円※で、近年増加傾向です。

今年1月にオープンした公式オンラインストア「ABEMA Mart (アベマート)」では、「ABEMA」の視聴データをもとにニーズのある商品開発を行っています。なかでもアニメ作品のフィギュアや、本サイトでしか買えない番組オリジナルグッズが人気です。熱心なファンに加え、ライトなアニメファンである若年層や女性にも需要が広がっていると感じます。今後もアニメIPを生かしたグッズ販売等のコマース領域を拡大させ、収益機会を広げていければと思います。

また、アニメ制作段階から出資等の関係性を持たせていただき、

「ABEMA」でしか実現できないサービスを一気通貫して提供する事で、コンテンツホルダーや視聴者の方々などアニメ業界全体の発展に寄与できればと考えています。

アニメ、漫画、フィギュア。かつて日本のサブカルチャーと呼ばれていたものは、今や世界のメインカルチャーとなりました。

とりわけ、コマース領域は、国内のみならず海外での伸びしろも非常に大きい。グローバルで勝負するときの突破口となるはずです。そして将来的には「ABEMA」「CyberAgent」発のアニメコンテンツを世界に届けられるよう、尽力していきます。

※日本動画協会「アニメ産業レポート2022」(2023年1月)

高井 里菜

執行役員 ABEMA コマース事業部部长

2014年4月 当社入社
2018年10月 (株)eStream代表取締役社長(現任)
2020年10月 (株)CyberZ CDO(Chief Diversity Officer)(現任)
2022年10月 当社執行役員(現任)



日本の「押し活」を世界へ 高収益な 「エンタメエコシステム」の 実現に向けて

執行役員 ABEMA エンタメ DX 本部長

藤井 琢倫 Takunori Fujii

有料オンラインライブ配信サービス「ABEMA PPV ONLINE LIVE (以下、PPV)」。
2020年6月の提供開始以来、出演アーティストは国内最大級の500人を越えたほか、
格闘技大会「THE MATCH 2022」は、約50万発券と国内過去最高を記録するなど、
配信プラットフォームとして大きく伸張しています。

コロナを機にデジタル化が進んだエンターテインメント産業ですが、本事業の戦略や、
見据えるグローバル展開等を、ABEMAエンタメDX本部長の藤井に聞きました。

「エンタメエコシステム」で 高収益事業へ

— 新型コロナウイルス禍が収束に向かっていますが、エンターテインメント産業の変化は。

イベントの開催制限がなくなり、現在はリアル開催のニーズが高まっています。会場で声を出す楽しさや一体感は、ライブの醍醐味ですよね。

一方で、インターネット配信によって会場に足を運ばなくとも、いつでも・どこでも好きな時に見られる、オンラインならではの利便性が周知されたことも事実。今後もインターネット上の体験価値の重要性は高まると考えています。

— そのような中で、今後の事業戦略はどう考えていますか。

目下、アーティストやタレント、アニメなどのIPビジネスの強化に努めています。興行の企画から運営、販売、配信とすべて自社で完結できるようになり、収益の幅が広がりました。

2023年7月には「ABEMA」が、東京ドームに約4万人を集めたリアルライブイベント「Creator Dream Fes ～produced by Com.～」を開催しました。並行して「ABEMA」オリジナルの事前番組の放送やグッズ販売を行い、当日はオンラインで独占生配

信も実施。実際に東京ドームに来場した人数以上の方が、オンラインで見ていただき大きな手応えを感じました。

他にも、人気を博す音楽原作キャラクターラッププロジェクト「ヒプノシスマイク -Division Rap Battle-」とパートナーシップ契約を締結し、独占配信やオリジナル企画にも積極的に取り組んでいます。

— エンターテインメント分野のIPビジネスは、大きな注目を集めていますね。

今後は音楽・映像・アニメといったIPを多く保有し、最終的にグローバルでも勝負できる「エンタメエコシステム」の構築を目指しています。

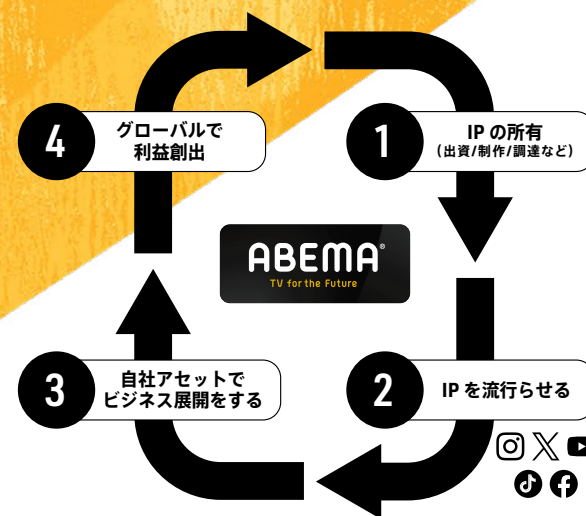
例えば、「ABEMA」のオーディション番組からアーティストを生み出し、当社が長年培ってきたインターネットを起点にしたマーケティングのノウハウを活用し、流行らせる。そして、興行、PPV、コマーシ、ファンクラブ、広告などすべて自社アセットでビジネス展開し、最終的にグローバルでマネタイズすることで、高収益なビジネスモデルとなります。

K-POPボーイズグループ「n.SSign(エヌサイン)」はその好例です。彼らは「ABEMA」にて日本独占配信した日韓合同オーディション番組「青春スター」からデビューが決まりました。日本でのファンミーティングや宣伝マーケティングを私たちが手掛けて

おり、将来的にはグローバルでの活動も見据えています。

「エンタメエコシステム」が確立すれば、通常実現できない連携や、新たな挑戦の機会が増え、飛躍的な事業成長へ繋がると確信しています。IPを生み出し、そのIPの流通やマネタイズまで広げていけるよう尽力したいと思います。

「エンタメエコシステム」で高収益事業化を目指す



熱狂的なファン 「推し活」との親和性

——当社のPPVと親和性があるのはどのような分野でしょうか。

私たちがターゲットにしているのは、コアなファンを持つIPです。近年すっかり日本で浸透した「推し活」ですが、その人口の多さと消費意欲の高さには驚くものがあります。国内外にファンが多いアーティストや、アイドルグループ、2.5次元興行などは、ライブ後にもう一度見返すためにPPVが購入されています。

今年6月にグループ入りしたネルケプランニングが手掛ける2.5次元ミュージカル。PPVは既に配信していますが、今後は千秋楽の後にファンミーティングや「ABEMA」オリジナル番組の配信なども企画中。熱狂するファンの気持ちを離さないよう、一貫した展開を描いていきます。

また、格闘技業界はオンラインでの配信が一般化しました。格闘技大会「THE MATCH 2022」が50万発券超えの実績を残したことは「格闘技はPPV」という強いメッセージに。格闘技イベント「RIZIN」も以前はテレビ局からの放映権が収益の柱になっていましたが、現在はオンライン配信のみとなり、世間的にもPPVが浸透した結果だと考えています。格闘技やボクシングは選手も国を跨いでマッチメイクされるので、世界中が熱狂するコンテンツジャンルの1つ。海外向けのPPVサービスも現在開発中です。

競争優位性は、技術力と マーケティング力

——当社のPPVの優位性は何でしょうか。

技術とマーケティング力だと考えています。PPVは瞬間アクセス数が物凄く上がるので、サーバーが耐えきれなくなる懸念があります。その点「ABEMA」はスポーツ中継や緊急会見を無料配信する中で、サーバー負荷に耐えうる知見を持つ。国民的イベント「FIFA ワールドカップ カタール 2022」を全試合無料中継したことでその技術力は証明されました。

実際、これまでPPV配信で1度も落ちたことはありません。PPVはお金を払って見てもらうものなので、無料のメディアでは体験できない高品質な画像を提供する責任もあると思っています。

そして、マーケティング力。誰でも見られるテレビ放送と違い、有料のPPVは本当に興味のある人しか見ないので、新たなファンを獲得しにくくなってしまふ。「ABEMA」の無料という利点をマーケティングツールとして活用しながら、新たなファンを呼び込めるのは我々だけの強みです。

「ABEMA」ならではのやり方で世界的ヒットを生み出し、多くの方々に素晴らしい映像とユーザー体験を提供していけたらと思います。



藤井 琢倫

執行役員 ABEMA エンタメ DX 本部長

2006年4月	当社入社、社長室配属
2007年9月	アマーバ事業本部 エンターテイメントディヴィジョン統括
2015年10月	当社執行役員(現任)
2020年4月	(株)OEN 代表取締役社長(現任)
2020年4月	(株)AbemaTV エンタメDX本部長(現任)



ペイパーヒュー
ABEMA PPV
ONLINE LIVE

Creator Dream Fes

「新しい未来のテレビ」として 「新しい未来の広告」を

常務執行役員 ABEMA ビジネスディベロップメント本部本部長

山田 陸 Riku Yamada

新しい未来のテレビ「ABEMA」は、広告においてもテレビとインターネットのハイブリッドとなる「新しい広告」を目指しています。

動画配信サービスの利用者が増加する中、現在国内のテレビの30%がインターネットに接続結線されたコネクテッドテレビ(以下CTV)になっており、2025年には43%となると予測※されています。

急速なCTVの普及にあわせ、マルチデバイスで視聴が可能な「ABEMA」では、国内主要テレビメーカーのリモコンに「ABEMA」ボタンの搭載や、専用の広告商品開発等を強化。その結果、「ABEMA」の広告在庫全体に占めるCTVの割合は3割を超えるまでに拡大しました。

デジタルマーケティング市場の変化に合わせながら、高い広告効果を実現し、着実に成長を続けてきた「ABEMA」の広告事業に関する優位性や、事業戦略について、ABEMAビジネスディベロップメント本部長の山田に聞きました。

※(株) インテージ「コネクテッドテレビ動向調査レポート」(2022年5月)





若年層を中心に幅広い年齢層にリーチ

—「ABEMA」の広告事業の変化について教えてください。

開局から7周年、これまでも「ABEMA」のコンテンツが世の中で話題となる度に、広告に関するニーズや期待値に変化はありましたが、2022年11月に全試合生中継した「FIFA ワールドカップ カタール 2022」は大きな転換点となりました。

新しい未来のテレビとして、時間や場所から開放される機能性や使い勝手の良さ、ニュース、スポーツ、アニメ、バラエティなど多彩なコンテンツが無料で視聴できる類をみないサービスという認知が広がったからだと思います。

テレビ業界の方々などからも「市民権を得た」と言っていたのですが、多くの方に視聴習慣をつけていただき、広告にも活用できるという信頼感につながったと感じています。

—「ABEMA」の広告における特徴とは。

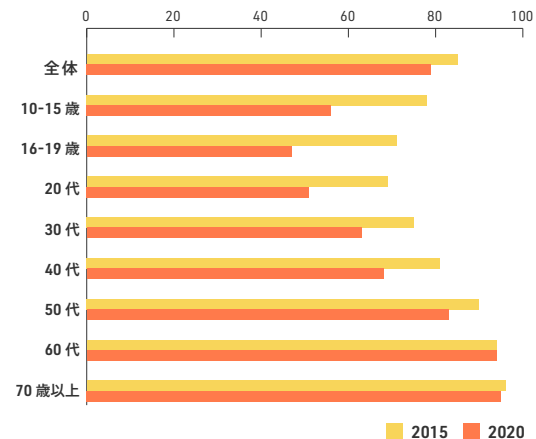
テレビ放送や他メディアでは接触しづらい若年層や、消費意欲の高い20代、30代のユーザーが多く視聴するメディアであることです。

元来、スマートフォンで動画の視聴習慣が高い若年層に向けて

無料視聴をベースに開局したのが「ABEMA」。彼らが話題にするようなコンテンツの企画からキャスティング、SNSを活用したマーケティングに注力し、国民的なスポーツコンテンツ等も充実させたことで、若年層を中心に幅広い年齢層にリーチできるようになったと思います。

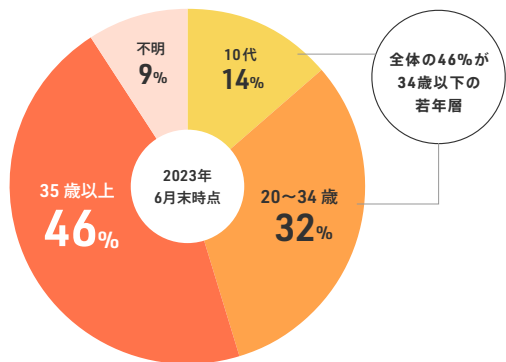
1日にテレビを視聴する人の比較(2015年 vs 2020年)

2015年には全体の85%がテレビを視聴していたが、2020年には79%に50代以下で減少幅が大きく、特に20代以下でテレビを視聴する人は約50%まで低下



※NHK放送文化研究所「国民生活時間調査」2015、2020（5年毎に公開）

「ABEMA」利用者の年齢層



「新しい未来の広告」として マネタイズに貢献

——「ABEMA」の広告商材について教えてください。

現在の「ABEMA」の広告商品は、「ABEMA」で人気のあるオリジナル番組と連動した企画型商品と、TVCMと同様の広告素材を、視聴者をターゲティングしながら一定期間配信する配信型広告で構成しています。

企画型広告では、オリジナル恋愛番組の出演者の方を起用したインフォマーシャルやCMなどを、私たちが企画、制作。配信後

の調査では、高い広告効果が確認できており、広告主から高い評価をいただいています。

また、広告主の商材に合わせた視聴者属性を選定し、親和性の高い番組やチャンネルに一定期間ターゲティングして配信する配信型広告は、テレビでは獲得できない若年層等へアプローチができることが強みになっています。

——「ABEMA」の広告の今後の戦略を教えてください。

中期的には、インターネット広告の醍醐味でもある運用型の広告を伸ばしていこうと考えています。広告配信期間を決めず、月間予算の上限まで配信できる広告です。広告主の求める成果に合わせ、広告単価や広告効果を考えながら運用できる商品となります。現在は広告枠全体の15%程度ですが、3年後をめどに30%まで上げていく考えです。

また、「ABEMA」では、テレビ放送では困難な広告効果の可視化に力を入れており、今後1,600億円を超える規模まで市場成長すると見込まれるCTVの広告※1においても対応を強化しています。テレビデバイスからの視聴においても、インターネット広告と同様の広告効果を定量的に可視化することで、更なる広告主のニーズに答えていく所存です。

——「ABEMA」の広告における競争優位性は何でしょうか。

「ABEMA」は開発から運用まで全て内製で行っており、多くの技術者やクリエイターが在籍しています。そのため、番組制作から広告制作へ、配信基盤開発から広告開発へといった人事異動も柔軟にでき、番組の視聴者層にあわせた動画広告を制作したり、精度の高い広告効果の検証や広告代理店が販売しやすい広告配信システムを開発したりと、常時ニーズに合わせたバージョンアップをすることができます。昨今は、LLM※2を使ったターゲティングの精度向上に取り組むなど、最新技術も積極的に取り入れており、今後のデバイスの進化や、視聴者の利用動向、広告主のニーズに合わせた変化対応力が優位性だと考えています。

引き続き、テレビ広告とインターネット広告の良さを取り入れた「新しい未来の広告」を作ることで、「ABEMA」のマネタイズに貢献していきたいと考えています。

※1 AJA/SMN/デジタルインファクト「国内コネクテッドテレビ広告市場規模」(2022年3月)
 ※2 LLM: Large Language Model (大規模言語モデル)

山田 陸

常務執行役員 ABEMA ビジネスディベロップメント本部本部長

2011年 4月	当社入社
2015年 4月	アマーバ事業本部 (現メディア統括本部) メディアディベロップメントディビジョン統括
2015年 10月	当社執行役員
2017年 10月	(株)AbemaTVビジネスディベロップメント本部本部長 (現任)
2018年 12月	当社取締役
2020年 10月	当社常務執行役員 (現任)

スポーツ×テックで 新しい価値の提供を目指す

執行役員 (株)WinTicket代表取締役

佐野 智宏 Chihiro Sano

2013年4月 当社入社
2015年4月 (株)アプリボット取締役
2018年11月 (株)WinTicket代表取締役(現任)
2022年10月 当社執行役員(現任)

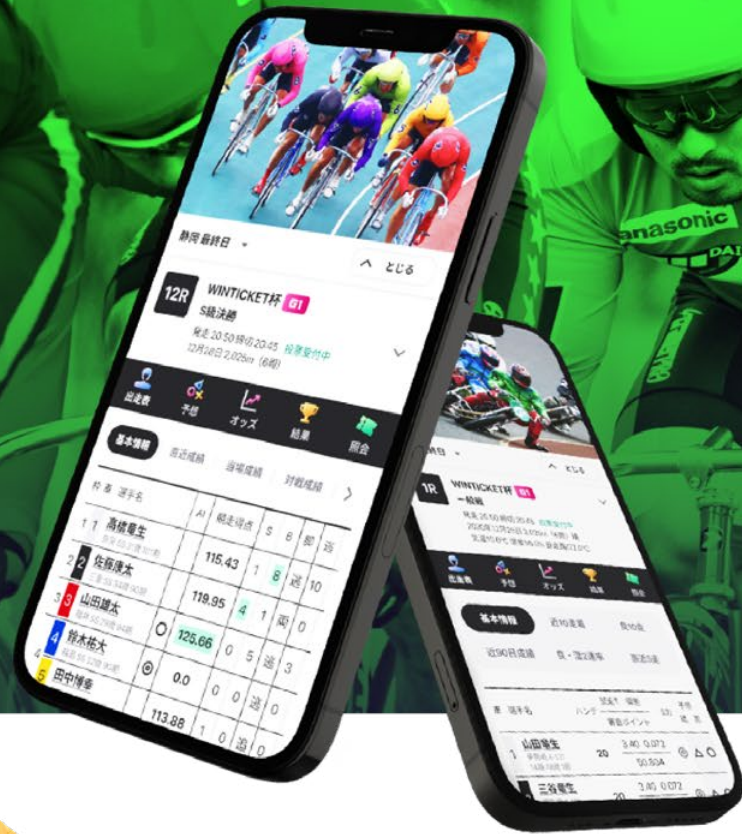
競輪・オートレースのインターネット投票サービス「WINTICKET(ウィンチケット)」。「ABEMA」との親和性の高さ、UI(ユーザーインターフェース)のデザイン力やマーケティング力を武器に、後発ながら競輪におけるインターネット投票市場において、シェア4割強にまで拡大。取扱高は二桁成長を続け、「ABEMA」関連売上高に大きく貢献しています。

近年のインターネット投票の普及により1兆円を超える競輪市場*。
今後の事業戦略を当社執行役員で(株)WinTicket代表取締役の佐野に聞きました。

*公益財団法人JKA「2022年度総車券売上高」(2023年4月)



WIN WINTICKET



新たな競輪ファンを開拓し、 業界ナンバーワンに

——2019年の提供開始と後発ながら、年々シェアを拡大し業界ナンバーワンになりましたが、競争優位性はどこにあるのでしょうか。

他社サービスとはターゲットが明確に異なるからだと思います。私たちは、既に競輪を楽しんでいる方々ではなく、まだ競輪経験のない層に対して魅力を伝え、「WINTICKET」を利用してもらう戦略をとっています。競輪などの公営競技はファン層の高年齢化が進んでいますが「WINTICKET」の利用者は20代～30代が80%程度。年代層からみてもその違いは明らかです。その戦略のために重要だったのが、サイバーエージェントのマーケティング力と「ABEMA」というメディア、そして開発力です。

マーケティングで競輪経験のない層に魅力を伝えて興味を持ってもらい、「ABEMA」の番組で競輪を理解し楽しんでもらうという体験を創出しました。そこには「ABEMA」の番組作りのノウハウや、メディアとしての知名度が生きたと思います。

また、開発力も重要です。新規層をターゲットにしているため、使いにくさや分かりづらさが離脱ポイントにならないよう工夫しています。競輪サービスであっても、若い人達にとって使い勝手の良いUIUXを実現できる開発力は私たちの競争力。公営競技

で初めてスマホ決済サービスを導入したのも「WINTICKET」でした。

シェア拡大と聞くと、パイの奪い合いのように見えますが、市場内でとり合ってもサービスの成長は限定的です。新しい層を獲得し、市場全体を拡大させながらサービスも成長し、結果的にシェアが上がったという認識ですし、今後も新規層を取り込むことで、継続的に成長し続けられると考えています。

——1兆円を超えた競輪市場、またインターネット投票率も8割を超えてきましたが、今後、さらに利用者を伸ばすためには。

私たちは、フェーズごとに事業戦略を立てています。そのフェーズとは、属性や競輪の認知レベルを組み合わせたターゲットのどこを狙うかで分けていますが、現在の「WINTICKET」はフェーズ1の段階。まだまだこれからという感覚です。

もちろんフェーズが上がるにつれて難易度も上がるわけですが同時にノウハウも蓄積されるので、これからも業界全体と協調しながら競輪業界を盛り上げていきたいと思っています。

そして何より競輪というものはそもそもとても面白い。

ギャンブルというとネガティブなイメージですが、適切な範囲で遊べば素晴らしいエンターテインメントです。そんな魅力的な競輪のポテンシャルも合わされば、これからも市場拡大は続けられると思います。

スポーツの体験をアップデートし、 新たな楽しみ方を提案

——「WINTICKET」が目指す姿について教えてください。

スポーツ体験のアップデートをしていきたいと思っています。具体的には、AI技術、スポーツデータ、スポーツ映像、この3つを掛け算して新しい体験、新しい価値を創っていきたいです。

今「WINTICKET」が注力している競輪は、公営競技の中で唯一の「スポーツ」であり五輪種目にもなっていることが特徴です。昨年の「FIFA ワールドカップ カタール 2022」などスポーツは、「ABEMA」でも注力している分野でもあるため、グループでのシナジーも生み出せると考えています。

もうすでに準備している取り組みも形になってきているので、近々公開できると思います。

現在「WINTICKET」は、公営競技である競輪とオートレースを提供していますが、スポーツ全体への取り組みを加速させていき、スポーツ事業をサイバーエージェントの大きな柱にしていきたいと考えています。

Internet AD

インターネット広告事業の成長戦略



創業来変わらない 「顧客第一主義」

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

岡本 保朗 Yasuo Okamoto

サイバーエージェントの連結売上高の約半分を担う
インターネット広告事業。

国内トップシェアを誇る同事業を長年に渡り牽引してきた、
執行役員 副社長で、インターネット広告事業の
責任者である岡本に、成長し続けるための
戦略や組織の強みについて聞きました。

顧客の「広告効果を最大化」

—当社は、インターネット広告の取扱高において国内トップシェアですが、その競争優位性は何でしょうか。

顧客の「広告効果の最大化」という戦略を徹底して行ってきたことに尽きます。市場成長にあわせて当社の広告事業が規模拡大する中、インターネット広告の黎明期から一貫して広告効果を追求し、その実現に必要な組織や技術の強化を重ねてきました。従来のマス広告とインターネット広告の一番の違いは、広告効果が定量的に可視化できることです。

広告商材に合わせたターゲティング、広告効果の高いクリエイティブの提供や入札調整等、広告予算の最適化にあわせた細かな運用によって、顧客の売上や収益を向上させてきました。その結果、顧客の評価や信頼につながり市場において高いシェアを獲得できているのだと考えています。

—「広告効果を最大化」するための取り組みについて教えてください。

運用力と技術力の向上です。インターネット広告の黎明期は、

事前に広告枠を予約して買う「純広告」が主流でしたが、その後徐々に、広告表示ごとや1クリックに対し入札が行える「運用型広告」が普及し、今ではインターネット広告の約8割を占めています。

当社は、検索サービスの普及に伴い2003年に検索連動型広告を専門に扱う(株)シーエーサーチを設立、2008年には広告の運用を担う(株)シーエー・アドバンス、2016年にはAIの研究に特化した「AI Lab」を新設するなど、「広告効果の最大化」というゴールに繋がるものは、思いつく限り用意してきたと自負しています。

変化対応力で持続的成長を目指す

—景況感など、外部環境の影響を多く受けると言われているインターネット広告ですが、どのように捉えていますか。

2008年の国際金融危機や、スマートフォンシフトによる市場の急激な変化など、これまでいくつかの外部環境の変化を経験していますが、「変化があるときこそ、差がつく」と思っています。過去のやり方や常識にとらわれず、ダウンサイドを切り拓くために必死になって思考し、決めた施策を社員一丸となって実行

する過程において、組織も人も大きな成長を遂げます。

このような過去の経験から、「ピンチはチャンス」と捉えることができるようになり、2020年以降のパンデミックによる経済状況悪化の際も、需要がある顧客への新規開拓に舵を切り市場成長以上の増収率を達成することができました。

今後も、ビジネスの主体がリアルからインターネットに変わっていく中で、変化対応力を武器に顧客にとって最も価値があるパートナーになりたいですし、広告産業の歴史そのものを変えていきたいと思っています。

岡本 保朗

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

2000年4月 当社入社
 2003年5月 (株)シーエーサーチ代表取締役社長
 2007年4月 当社インターネット広告事業本部統括本部長
 2008年12月 当社取締役
 2020年10月 当社執行役員副社長(現任)

育成のゴールは、 顧客の事業を 成功させること

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

河合 典子 Noriko Kawai

インターネット広告事業の役職員数は前期比419人増の2,381名※に拡大し、ますます重要性が高まる人材育成。

成果につながる育成プログラムの考え方や具体的な取り組みについて、執行役員の河合に聞きました。

※インターネット広告事業の役職員数（2023年9月末）



育成プログラムを通じて、「顧客第一主義」のカルチャーをつくる

——人材育成で重要視していることを教えてください。

インターネット広告事業では、メンバーの育成段階に合わせた複数のプログラムを用意しています。どのプログラムにも共通して言えるのは、「広告主である顧客を理解し、その事業を伸ばす」という概念が最上位にあるということ。

各プログラムのテーマは「顧客がおかれているマーケットの予測」や「顧客の売上を伸ばすための最適なアカウント戦略」など顧客を主軸としたものが多く、必須にしているアウトプットの評価基準も当然、顧客視点です。

創業来大切にしてきた「顧客第一主義」のカルチャーを育成プログラムにも落とし込み、特に入社間もないメンバーは約1年半ほどかけ、組織とカルチャーを理解することに重きを置いています。

「顧客の広告効果を最大化する」という事業戦略に向けて自ら行動できる社員が多いのは、戦略の浸透とカルチャー醸成の役割を同時に担う育成プログラムの効果が高いと考えています。

多様な育成プログラムで機会を与え続ける

——どのような育成プログラムがあるのでしょうか。

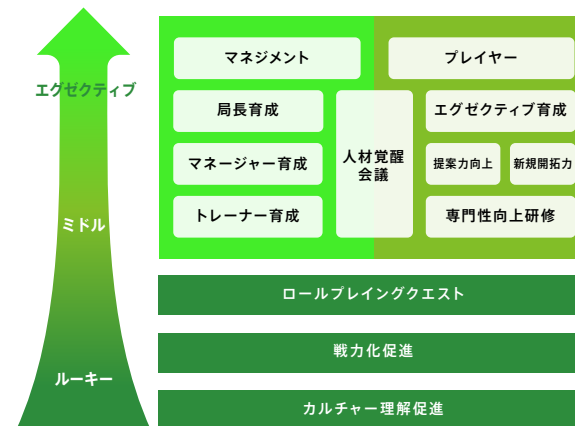
新たに入社したメンバーを最速で戦力化させるプログラムから、リーダーやエグゼクティブクラスを更に引き上げるものまで、全てを段階的に網羅できるプログラムを揃え、効果や状況にあわせて運用しています。

具体的には、サイバーエージェントのカルチャー理解を深めるための入社プログラム「CYBIRTH」、その後半年かけて一人前のアカウントプランナーを育成する「Generations」等がベースにあり、中堅やベテランメンバーに対しては、新規開拓のスペシャリストを増やす「HEROES」や、その他顧客特性などに合わせて切り口を変えたプログラムを実施することで、組織パフォーマンスの最大化に努めています。

——技術や組織規模の変化の大きいインターネット広告事業の育成スキームを整えるには苦労もあったのではないのでしょうか。

デジタル広告の変遷にあわせて、必要とされる知識やアビリティは日々変わります。また事業拡大に伴って組織規模も大き

育成プロジェクト



くなり、各人材に最適化した育成プログラムを考える必要性も出てきました。

長らく思考錯誤を続けてきましたが、ここ数年でようやく土台となる形が完成しました。特に新たな働き方としてリモートワークが導入されたコロナ禍において、大きく前進。

というのも、業務状況の把握やモチベーション管理など、リモートワークでも業務効率を落とさない仕組みとして、育成プログラムの立て直しが急務になったことが、大きかったと思います。

——リーダー社員が育成にかける時間はどのくらいですか。

業務の半分を育成に充てていると言っても過言ではありません。組織のトップである岡本が「大切なメンバーの才能が埋もれていないか血眼になって探し、機会を与え続けてほしい」とリーダー陣に常々話してきたこともあり、人の成長にコミットするという考え方が組織にしっかりと根付いています。

インターネット広告事業における女性管理職比率は28.8%※1

——女性の育成や、幹部輩出に対しどのように考えていますか。

インターネット広告事業における役職員数1,075名※2のうち、女性が占める割合は41.3%と、エンジニア比率が高い連結における比率の32.3%よりも高くなっています。女性向け商材を扱う顧客との取引も多く、組織の多様性は欠かせません。

数十年前から女性活躍の推進や幹部育成に注力した結果、女性管理職比率は28.8%と、日本全体の12.7%※3と比較しても非常に高い数字となっています。

幹部抜擢後は、管理職同士の繋がり強化や関係性構築を目的とした組織横断の活性化施策「WE PROJECT」を行うなど、フローアップ体制も整えています。

今後さらに顧客からの期待や事業課題を解決する難易度が高まるなか、組織力の強化は欠かせません。インターネット広告の市場成長の見立てから逆算しても、今よりも2~3倍のトッププレイヤーやリーダーが必要になると考えています。

どんな状況下においても、それぞれが最大限力を発揮できる環境作りに励み、圧倒的な成果を出せる組織を目指していきます。

※1 インターネット広告事業におけるサイバーエージェント所属（インターネット広告事業本部）の管理職に占める女性の割合（2023年6月末時点）

※2 インターネット広告事業におけるサイバーエージェント所属（インターネット広告事業本部）の役職員数（2023年6月末時点）

※3 企業の課長相当職以上の管理職に占める女性の割合（厚生労働省「2022年度雇用均等基本調査」2023年7月公表）

河合 典子

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

2011年4月 当社入社
 2017年10月 当社執行役員
 2019年3月 産休・育休取得
 2020年4月 当社インターネット広告事業本部 営業統括として復帰
 2022年10月 当社執行役員（現任）



危機感から、 新たな広告事業の創出へ

常務執行役員 AI事業本部

内藤 貴仁 Takahito Naito

高い技術力とクリエイティブ力を武器に、
広告ビジネスを切り拓いてきたインターネット広告事業。

常務執行役員でAI事業本部責任者の内藤は、時代の先を見据えた視点で、
最先端技術を取り入れ広告効果の最大化を実現してきました。

AI技術の活用に至った経緯や今後の展開、
新規参入領域の可能性について、聞きました。



「手動の限界」で踏み切った AI技術の研究開発

—この1年ほど、AI関連のニュースを目にしない日はありませんが、広告代理店としては、比較的早い段階でAI技術の研究開発をスタートしていたと思います。その経緯や背景を教えてください。

当社のインターネット広告事業では、2014年頃から構想し2016年にデジタルマーケティング全般に関わる幅広いAI技術の研究開発を目的に「AI Lab」を設立しました。

2019年には、AI技術を活用したインターネット広告事業の開発や、新たなAI事業の創出を目的に専門部署「AI事業本部」も発足しています。

インターネット広告はテレビや新聞などのいわゆるマス広告とは異なり、ターゲットにあわせて広告表現をパーソナライズすることができ、特に運用型広告は広告効果を維持するために、短期間で多種多様かつ大量な広告クリエイティブの制作と、迅速なクリエイティブ運用が必要となります。この膨大かつ今後も増え続ける作業量は、デジタル広告を制作する代理店にとって大きな人的負担です。

そして、新たなクリエイティブの創り方、価値を生み出していかなければならないといった危機感もあり、これらの課題を解決するためには生成AIの活用は不可欠で、将来的な優位性になると考

えました。

以降、機械学習を用いた効果的な広告配信や、テキスト、バナー、動画など広告クリエイティブの制作支援、自動データ分析などへのAI技術活用を実現させています。

そうして開発に至った、「極予測シリーズ(生成AIを用いた広告プロダクト)」は高い広告効果を誇り、顧客への広告効果最大化に貢献できていると自負しています。



「極予測AI(キワミヨソクエーアイ)」

AIで広告効果の高いクリエイティブを制作
先行テスト^{※1}:2.6倍の広告効果



「極予測TD(キワミヨソクティーディー)」

AIで検索連動型広告文を自動作成
先行テスト^{※2}:2.3倍の広告効果



—「AI Lab」は、大学や学術機関との産学連携も強化していますね。

これまでも国内外の多数の大学・機関(大阪大学、Yale大学、東京工業大学、東京大学等)と各研究分野において提携しており、主要研究室との産学連携は約30件にのぼります。

世界的なロボット研究の第一人者である大阪大学の石黒教授や、自然言語処理の研究を牽引し多くの書籍も発行されている東京工業大学の奥村教授、経済学のマーケットデザイン研究において世界的研究者の一人である東京大学の小島武仁教授など、各研究分野におけるトップ研究者の方々と共同研究を進めました。

AI技術によるビジネス価値の創出と学術貢献を並行して目指す「AI Lab」は、各学問・研究領域において世界で権威のある国際学会で多くの論文を投稿し、発表しています。年間約50本の論文が査読付き採択されており、2022年度の採択率は約45%と高い比率になりました。「AI研究をリードするトップ100企業」^{※3}にもランクインし、サイバーエージェントは日本4位、世界49位の実績も収めています。

※1「通常の制作プロセス」によるクリエイティブと「極予測AIによる制作プロセス」によるクリエイティブの広告効果の勝率を比較

※2「通常の制作プロセス」によるテキストと「極予測TDによる制作プロセス」によるテキストの検索キーワード品質スコアの上昇率を比較

※3 Thundermark CapitalCapital「AI Research Ranking 2022」(2022年5月)

また2016年からは研究者専用の採用担当者を設けるなど、高度な専門知識を持つ人材の採用や育成にも注力。事業開発のみならず、日本の技術力強化にも貢献できればと思っています。

パートナーと創る、新たな広告事業

——デジタル広告は様々な変遷を経てきましたが、今後どのような転換が起こると予想していますか？

昨今、GoogleやFacebookなど大手グローバルメディアが主要な広告掲載先となっていますが、今後同様のワールドワイドなプラットフォームが出てくる可能性は低いと考えています。

代わりに、企業が持つ購買データ、ECサイトやアプリでの行動データなど、いわゆるファーストパーティーデータを保有している各企業が広告事業を展開する「ローカルプラットフォーム」が多数出てくるのではないかと考えています。

近年、個人情報保護の観点からサードパーティーデータの利用規制が強化され、広告に使えるCookie（閲覧したWebサイトの記録データ）やIDFA（iOS端末の広告識別子）の取得が困難になってきました。

そこで、前述した「企業が持つ独自データ」の活用への期待が高

まっています。

2021年5月には銀行法が改正され、銀行の業務範囲が大幅に拡大し、広告事業への参入も可能になりました。このようなことも手伝ってサイバーエージェントでは、金融をはじめ、小売、モビリティ、通信を主とした日本の大手企業といち早くパートナーシップを締結し、新たな広告事業の創出に努めています。現在、広告事業と親和性が高い領域の企業を中心に協業契約を終えており、事業化に向けて邁進中です。

当社はインターネット広告事業において業界トップクラスの実績をもつ広告商品販売網に加えて、デジタル広告の運用・配信基盤の開発技術や、AI技術の研究開発実績を活かすことで、顧客の新たな事業創造に取り組み、インターネット広告事業を持続的な成長産業へ繋げていければと考えています。

生成AIやLLMの今後の活用

——インターネット広告事業において早期にLLM（大規模言語モデル）の開発から一般公開を行いました。生成AIやLLMの今後の可能性をどのように考えていますか。

社内では、生成AIやLLMを用いて「極予測AI」や「極予測TD」にお

ける広告テキスト生成などを進めています。広告以外の当社サービスへの応用や、社内オペレーションの改善等の業務効率化にも活用を開始。

また他企業と連携し、業界に特化した独自データを学習させた「業界特化型のLLM構築」や、各社のLLM活用支援事業の立ち上げも予定しています。

これからも変化の激しいインターネット産業において、技術革新を取り入れながら、テクノロジーとクリエイティブで、インターネット広告の未来を創って行きたいと思っています。

内藤 貴仁

常務執行役員 AI 事業本部

2001年4月 当社入社
 2008年4月 当社インターネット広告事業本部統括
 2014年10月 当社アドテク本部（現AI事業本部）本部長
 2010年12月 当社取締役
 2020年10月 当社常務執行役員（現任）



2023年9月オープン「極(きわみ)AIお台場スタジオ」。国内最大規模のLEDウォール3台構成のほか、4Dスキャン等さまざまなスキャンシステムやモーションコントロールカメラのBOLTまで最先端設備を有し、AI・CG技術を活用しながら広告効果と映像クオリティを追求



Game

ゲーム事業の成長戦略

最高品質のクオリティで、 継続的な ヒットタイトルの創出を

常務執行役員 ゲーム事業管轄

浮田 光樹

Koki Ukita

取締役 執行役員 副社長 ゲーム事業管轄

日高 裕介

Yusuke Hidaka

2009年の参入以来、

スマートフォンゲームの市場拡大とともに

成長を続けてきたゲーム事業。

新型コロナウイルスの影響やリオープニングの本格化等、

大きな環境の変化があったこの数年を振り返るとともに、

現在のゲーム事業の競争優位性や、今後の展望について

当社取締役の日高と常務執行役員の浮田に

話を聞きました。

“ ますます高いクオリティが求められる中で、 ”
 継続的にヒットタイトルを創出するためには、
 自社の総合力の底上げが不可欠 (日高)

競争が激化する環境下、 総合力で勝負

—国内のスマートフォンゲーム市場の現況を教えてください。

日高:国内のスマートフォンゲーム市場は、コロナ禍の巣ごもり需要を受けて拡大したゲーム人口が定着するなど、ここ数年で大きく変化しました。現在の市場規模は、約1兆2,129億円^{*1}で、中国、アメリカに次ぎ、世界第3位です。

当社においても、2021年2月に提供を開始した「ウマ娘 プリティーダービー」^{*2}が大ヒットし、変革期であったと思います。右肩上がり成長を続けてきたスマートフォンゲーム市場ですが、リオープン等の影響もあり市場成長は落ち着きつつあります。

今後、市場の成熟や海外企業の台頭に伴い、競争はさらに激化するでしょう。ますます高いクオリティが求められる中で、継続的にヒットタイトルを創出するためには、自社の総合力の底上げが不可欠であると考えています。

国内最大規模の開発体制で 「AAA戦略」を目指す

—現在の事業戦略をどのように考えていますか。

日高:当社のゲーム事業は、ゲームに特化した10社の子会社が各社の強みを生かした戦略、開発を行っています。

オリジナルIPに強い(株)Cygamesは、数多くの大ヒットタイトルを創出。代表作の1つである「グランブルーファンタジー」^{*3}は、9周年を超えた現在も当社の主力タイトルであり、2023年12月と2024年2月にはコンソールゲームも提供を予定しています。「ウマ娘 プリティーダービー」^{*2}は、TVアニメやコミックの制作など、スマートフォンゲームの枠に留まらないコンテンツ展開で、長くユーザーに愛されるタイトルを目指しているところです。

浮田:その他のゲーム子会社であるSGE(スマートフォン・ゲーム・エンターテインメント事業部)においては、強力なIPで世界的な



日高 裕介
取締役 執行役員 副社長

1998年3月 当社設立 常務取締役
2010年10月 当社取締役副社長(現任)
2011年5月 (株)Cygames取締役(現任)
2020年10月 当社執行役員(現任)



浮田 光樹
常務執行役員

2011年4月 当社入社
2014年4月 (株)アプリボット 代表取締役社長(現任)
2018年6月 (株)Colorful Palette 取締役(現任)
2020年10月 当社常務執行役員(現任)

“ 盤石な開発体制や技術力、
クオリティを追求する強い信念、運用力、
どれも外すことは出来ません (浮田) ”

ヒットを目指す「AAA(トリプルエー)戦略」という目標を掲げています。

2023年9月に提供を開始した「FINAL FANTASY VII EVER CRISIS」*4は、「AAA戦略」の好例です。大人気シリーズ「FINAL FANTASY VII」*5の世界観を壊すことなく、スマートフォンゲームを通して、既存のファンの方にご満足いただくのはもちろんですが、新たなファンの方々も増やしていければと考えています。

— どのような点が競争優位性になっているのでしょうか。

浮田: スマートフォンゲームにおいて、国内最大規模の開発体制と運用力だと思います。厳しい競争の中でヒット作品を創出するためには、盤石な開発体制や技術力、クオリティを追求する強い信念、運用力、どれも外すことは出来ません。

過去に比べ1タイトルあたりの開発期間は長くなっていますが、各メンバーが高い熱量で取り組んできたことで、サイバーエージェントのクオリティへの信頼度が上がり、最近では有力なIPのコンテンツホルダーの方からのお声掛けが増えています。

また、独自の強みを持った子会社間の柔軟な連携や人員の流動性も優位性だと思います。ゲーム事業全体で、最終的なマネジメント層のクオリティチェックだけでなく、開発段階から現場間での情報交換が活発に行われています。

子会社の垣根を越えて、グループシナジーを最大化してきたことで、現在ほどの会社が手掛けても、高水準のタイトルを生み出せるようになりました。

長く愛されるタイトルは 現場の熱量が不可欠

— 子会社が複数ありますが、共通した人材戦略はあるのでしょうか。

日高: 現在当社が手掛けている大型タイトルの開発には最低3年かかっており、リリース後も24時間体制で運用が必要となります。長く愛されるタイトルというのは、高い技術力はもちろんですが、制作現場がユーザーのことを徹底的に考え抜いているか、

また現場が本当に面白いと思っているかという、熱量の中から生まれるものだと思っています。

浮田:その点、現場のメンバーはそれぞれ深い愛情をもって取り組んでいると感じますね。「AAA戦略」も開始から6年ほど経過し、開発からリリース、運用までを経験した中心メンバーの手がけるタイトルが3巡目を迎えたことで、戦略の好循環がうまれています。経験のある人員層が厚くなったことで、組織がより強固となってきた事を実感しており、ノウハウの共有や育成面で今後さらに加速することを期待しています。

日高:2009年から開始したゲーム事業ですが、スマートフォンゲーム市場におけるサイバーエージェントグループは今や国内最大規模の組織となり、最新の開発設備や、優秀な人材が最大限の能力を発揮できる環境が整ってきたと思います。今後も子会社毎の強みを生かした様々なアプローチで、世界に通用する最高品質のタイトルを目指していきます。

※2「ウマ娘 プリティーダービー」:© Cygames, Inc.

※3「グランブルーファンタジー」:© Cygames, Inc.

※4「FINAL FANTASY VII EVER CRISIS」:© SQUARE ENIX

Powered by Applibot, Inc. CHARACTER DESIGN: TETSUYA NOMURA /
CHARACTER ILLUSTRATION: LISA FUJISE

※5「FINAL FANTASY VII」:© SQUARE ENIX





FINAL FANTASY VII™

EVERCRISIS™





リスクと機会

リスクと機会

サイバーエージェントでは、刻々と変化するインターネット領域で新たな機会を創出し続けるために、様々な取り組みを実施。変化対応力を重視し、状況に合わせて取り組み自体も変えながら、サステナブルな成長を目指しています。



サステナビリティ分類	リスク項目	内容	対応についての考え方	対応策となる取り組みや加盟する業界団体等	機会(価値創造)
企業のサステナブルな成長に関わるリスク	創出力 変化対応力	社会の変化 ・社会情勢の変化、経済状況・景気の悪化、会計基準や税制の大きな変更等、未来の不確実性にまつわるリスク	技術革新や消費者嗜好の変化が速いインターネット産業に軸足を置き事業展開する中、変化対応力を促進する取り組みを多数実施しています。継続的な新規事業の創出、強化分野への積極投資による事業拡大と同時に、迅速な事業転換や撤退判断を行うことで、機動的に事業ポートフォリオを変化させ持続的成長につなげています。現在は、AI技術を用いて広告事業を始めとした様々な領域でプロダクトの開発、業務効率化等に取り組んでいます。	あした会議 <input type="checkbox"/> (新規事業案や全社課題の解決案を決議する場) 決算戦略会議 <input type="checkbox"/> (事業責任者による戦略発表会) CAKK制度 <input type="checkbox"/> (サイバーエージェント〈CA〉の継続的な企業〈K〉価値〈K〉の向上を目的とした事業と子会社の成長をマネジメントする制度)	新規事業の創出による 新たな価値の創造
	技術力 変化対応力	技術革新 ・新技術の台頭による既存技術、サービスの陳腐化 ・技術革新を予測できない、予測の遅れによる競争力の低下	当社グループが提供する新しい未来のテレビ「ABEMA」、50タイトル以上のスマートフォンゲーム、AIを応用した広告プロダクトなど多岐にわたるサービスは、2,500名を超えるエンジニア、クリエイターが生み出しています。幅広い事業領域にまたがる最新技術を取り入れるため、研究組織を組成し産学連携を推進。学術的貢献とビジネスへの早期実装を両立し、AI研究分野の国際学会での論文採択実績は国内トップクラス [※] です。また技術経営の推進に向けて、高い専門性と実績を持つ人材を主席と位置づけ、経営戦略と開発が連携した迅速な意思決定を実現。加えて、最先端技術を事業に活用するため、特定領域で優れた知識とスキルを持つ人材をエキスパートとして認定し、社内外での活動を支援しています。	AI Lab <input type="checkbox"/> (研究開発機関) 主席認定制度 <input type="checkbox"/> (技術経営推進) Developer Experts制度 <input type="checkbox"/> (技術力強化) CA BASE SUMMIT <input type="checkbox"/> (技術職のあした会議) CA BASE CAMP <input type="checkbox"/> (技術カンファレンス)	最新技術を利用した 新サービスなど 新たな価値の創造

[※]「AI Research Ranking 2022」、ICML2021とNeurIPS2022の論文実績を元に算出

サステナビリティ 分類	リスク項目	内容	対応についての考え方	対応策となる取り組みや 加盟する業界団体等	機会（価値創造）
企業のサステナブルな成長に関わるリスク	技術力 変化対応力	情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・マルウェア感染や不正侵入によるシステムの停止、データの破損、情報の窃取 ・個人情報や技術情報等、重要な情報の紛失、漏えい、持ち出し、悪用 ・流出した重要情報が第三者に悪用されることによる、金銭的被害や技術競争力の喪失 ・上記に起因する風評被害、損害賠償負担、社会的信用の失墜、機会損失等 	<p>多くの利用者を抱えるインターネットサービス事業者として、情報セキュリティ「組織」「人」「技術」「オフィス」の4つを軸とする対策により、情報セキュリティリスクの低減および個人情報の保護に取り組んでいます。</p>	<p>情報セキュリティ <input type="checkbox"/></p> <p>個人情報の保護 <input type="checkbox"/></p> <p>日本シーサート協議会</p> <p>FIRST - Forum of Incident Response and Security Teams</p> <p>日本ネットワークセキュリティ協会</p>	<p>安心、安全で安定したサービスの提供による社会的信頼を得る</p>
	人材力 変化対応力	人材の確保 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用競争の激化により優秀な人材の十分な採用、雇用の継続ができない ・経営の後継者不足 	<p>優秀な人材の確保のため「採用・育成・活性化・適材適所」を重視した数々の人事施策を実施し、社員一人ひとりが自走しながら成果が出せる環境や仕組みを提供しています。全国各地から優秀な人材を採用するため、インターンシップや採用カンファレンスをオンライン開催するなど時代に合わせた積極的な採用活動を行うと共に、社員が積極的に採用活動に携わる文化を創生。また、次世代の経営人材育成のため、16名の選抜メンバーに特別カリキュラムによる社長研修の機会を設けるなど後継者育成にも取り組んでいます。</p>	<p>DASH <input type="checkbox"/> (内定者向けオンボーディング施策)</p> <p>社長研修 (後継者育成)</p> <p>CybeAgent Awards <input type="checkbox"/> (全社表彰)</p> <p>CA BASE AWARD <input type="checkbox"/> (技術職表彰)</p> <p>JB キャリアプログラム <input type="checkbox"/> (技術職キャリア育成)</p> <p>YMCA (若手活性化)</p> <p>リスキリングセンター <input type="checkbox"/> (スキルアップ)</p> <p>CA ゼミ制度 <input type="checkbox"/> (スキルアップ)</p>	<p>人材力の強化による、競争力の強化と持続的な企業成長</p>

サステナビリティ 分類	リスク項目	内容	対応についての考え方	対応策となる取り組みや 加盟する業界団体等	機会（価値創造）
企業のサステナブルな成長に関わるリスク	人材力 変化対応力	・社員が健康的・衛生的に働ける環境の未整備による人材の流出	社員の働きがいを重視し、心身のストレスなく能力を発揮して働ける環境整備、健康管理に努めています。オーバーワークを防ぐための勤務時間モニタリングをはじめ、定期健康診断の受診率向上施策や季節性インフルエンザの予防接種を社内で実施（無料）するなど、様々な健康に配慮した取り組みを進め、随時専属産業医との面談や希望者を対象に臨床心理士資格を持ったカウンセラーと月に一度の面談機会を設けています。	健康的な働き方 ☑	働きやすい環境の整備による採用競争力の強化、成長機会の獲得
	外部環境	・気候変動の影響による事業環境の変化	持続可能な社会の実現に貢献するため、気候変動の要因となる環境負荷の低減と事業活動の効率性の維持の両立に取り組んでいます。 また地震や台風等の自然災害等が発生した場合には、適切かつ速やかな危機管理対策の策定と復旧対応を行うための体制をグループ内に整えています。	環境 ☑	持続可能な社会の実現
	外部環境	・当社の事業領域に関わる法規制の強化、新たなガイドラインや自主規制ルールの策定等による事業活動への影響	新経済連盟をはじめ、各事業と関連のある業界団体に所属し、関係省庁とリレーションを構築しながら、情報収集や政策提言などを行っています。	新経済連盟 スポーツエコシステム推進協議会 提案・要望活動	事業機会の創出
	ガバナンス	・当社社員による法令違反や第三者の保有する知的財産権侵害等による信頼の低下や企業価値の毀損	行動規範となる「ミッションステートメント」に＜法令順守を徹底したモラルの高い会社＞と明記し、全社員に高い倫理観と責任感を持った行動を求めており、啓蒙活動等による必要な教育や定期的な調査を実施しています。	ミッションステートメント ☑ リスク GEPP0 （全社員を対象に年に4回、社内で感じるリスクの芽をヒアリングするパルスサーベイ） コンプライアンス研修	コンプライアンス違反をなくし、社会的信用を醸成する

事業の成長に関わるリスク	サステナビリティ分類	リスク項目	内容	対応についての考え方	対応策となる取り組みや加盟する業界団体等	機会(価値創造)
	ガバナンス	メディア事業	・未成年を含むユーザーが当社メディアサービスの利用中に何らかの被害を受けることによるブランドイメージの毀損、社会的信用・信頼の低下、損害賠償の請求など	当社グループの運営するメディアサービスについて、青少年の保護及びすべての方に安心、安全にご利用いただける環境を目指し、健全な運営のための取り組みを実施しています。	安心安全なメディア・サービス  安心安全なマッチングサービス  安心ネットづくり促進協議会 モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF) 結婚・婚活応援プロジェクト	ユーザーを守る仕組み作りにより、安心安全なサービスの提供元という社会的信用を高める
	ガバナンス	インターネット広告事業	・アドフraudによる広告費の不正搾取、広告主のブランド価値の毀損による当社広告事業に対する社会的信用・信頼の低下、損害賠償の請求など	インターネット広告のリーディングカンパニーとして広告コンプライアンスを遵守し健全で透明な広告取引を推進する体制を整え、広告主の皆さまが安心して出稿できる広告代理店として事業を行っています。	広告コンプライアンス  研究倫理ガイドライン  日本インタラクティブ広告協会(JIAA) 日本広告審査機構(JARO) デジタル広告品質認証機構(JICDAQ)	広告主を守る仕組み作りにより、安心安全なサービスの提供元という社会的信用を高める
	ガバナンス	ゲーム事業	・未成年を含むユーザーが当社ゲームの利用中に何らかの被害を受けることによるブランドイメージの毀損、社会的信用・信頼の低下、損害賠償の請求など	当社グループが運営するゲームにおいて、青少年の保護及びすべての方に安心、安全に楽しめるゲームを提供できるよう、関連ガイドラインを順守したサービスを行っています。	安心安全なゲーム提供  コンピュータエンタテインメント協会(CESA)	ユーザーを守る仕組み作りにより、安心安全なサービスの提供元という社会的信用を高める

サステナビリティ 分類	リスク項目	内容	対応についての考え方	対応策となる取り組みや 加盟する業界団体等	機会（価値創造）
事業の成長に関わるリスク	変化対応力 投資育成事業	・公開、未公開に関わらず投資先企業の業績悪化により、投資回収が不可となることなど	投資、支援領域をインターネットに特化し、サイバーエージェントのインターネットビジネスのノウハウを提供する専門性の高いインキュベーションを行っています。	(株)サイバーエージェント・キャピタル  (投資育成事業) 藤田ファンド (起業家を支援する取り組み) Monthly Pitch  (スタートアップ企業と他 VC 等を集めたピッチイベントを毎月開催)	シード、アーリーステージからコミットしてベンチャー企業を支援し、インターネット産業の拡大に貢献する
	変化対応力 M&A (企業買収等)	・M&A後の未認識債務の判明や偶発債務の発生、買収後の事業展開の不振など	対象企業について事前に可能な限り詳細な審査を行い、十分にリスクを検討した上で、今後の成長に必要と判断した場合には迅速にM&Aを進めます。	迅速な投資実行 サイバーエージェントグループによるフォローアップ・ガバナンス支援	新たな経営資源の獲得により事業を強化し、対象企業とサイバーエージェントグループの企業価値を向上

The image features a light blue-to-white gradient background. On the right side, there is a large, abstract graphic composed of overlapping, semi-transparent shapes with a wood-grain texture. The shapes are primarily triangular and rectangular, creating a complex, layered effect. The text 'ESG' is positioned within this graphic area.

ESG



サイバーエージェントの

“自走する” 人材育成

—— 挑戦する企業文化 ——

人材が大きな競争力であり、企業成長の源泉と考える当社。昨今人材育成に力をいれていますが、育成施策だけではなく、人が育つ土壌、企業文化が何より大事だと考えています。当社の育成方針や、大切にしている「セルフ・リーダーシップ」「自由と自己責任」といった考え方、87.5%※の社員が「働きがいがある」と答える理由等について、専務執行役員で採用戦略本部 部長の石田に聞きました。

※「2023年度ストレスチェック」より



専務執行役員 採用戦略本部長

石田 裕子

Yuko Ishida

「企業文化」が人材育成の土壌

——サイバーエージェントの人材育成方針とは。

当社は「決断経験が人を育てる」と考え、自ら主体性を持って決断し、自走できる人材育成を目指しています。

そのために、一人一人の才能を見つけて能力やスキルを生かし、またその才能を伸ばすためのミッションや機会を提供する。その中で様々な経験や知識を身に付け、失敗も次に繋げていく、そのすべてを人材育成と捉えています。

もちろん事業・職種ごとに必要な専門知識や、リスクマネジメント、リーダーシップなどを学ぶ様々な研修を全員に行うことは前提です。ただ、一方的な知識のインプットより、実践でどう成長していけるかという育成計画を各部署、各職種単位で組み、より実務に密接したやり方に重きを置いています。

というも、環境や技術進歩に適応し多様な事業展開を行う当社では、必要な知識やスキルがどんどん変化していきますし、

それだけで人が伸びていくわけではありません。

習得したものを生かす場がないと意味がなく、決断し実行できる機会や環境というような“育成の土壌”が重要だと思います。当社はインターネット黎明期から、ビジョン「21世紀を代表する会社を創る」を実現するために、新たな市場を開拓し沢山の事業をつくることで会社を成長させてきました。成功と失敗を繰り返してきた25年の積み重ねが、難易度が高いことにもどんどん挑戦するというカルチャーとして根付いています。

決断決定の数やミッションの難易度の掛け算が個人の成長になります。達成したミッションは事業の成長につながっていくので、人の成長が会社の成長となる。そういう個人の成長機会を数多く創出していくことが、育成での大切な事だと考えています。

人材が“勝手に”成長する ループが理想

——創業以来、オリジナルの育成施策や制度が数多くありますね。

一人一人が自走するために「自分で考え、自分で決めて、自分でやる」というセルフ・リーダーシップを大切にしています。こと育成に関しても、力を入れている人材の「採用・育成・活性化・適材適所」に必要なことは、自由にやってみようという考えがベースにあります。

なかでも、部署と年次を超えて役員と社員が会社の課題・未来を議論する「あした会議」は、継続的な事業創出や課題解決が主な目的ですが、参加者にとって経営視点を養う絶好の機会という側面も持ち、ここから数多くの取り組みが生まれています。全社での「あした会議」は基本的に年に1度の開催ですが、各子会社、事業部、局、職種、世代別でも「あした会議」は行われ、多くの社員の育成機会となっています。

社内のヘッドハンティングチーム「キャリアエージェント」や、社員のコンディション・キャリア志向をつかむアンケートシステム「GEPPO」の開発も「あした会議」発。人材の情報を集約・分析し、そこから見出した社員の才能開花や、適材適所を実現させています。本人の意志で異動をチャレンジできる社内異動



公募制度「キャリアチャレ」の運用を担うのも「キャリアエージェント」。応募者の約7割の異動実績を持っています。

ほかには、若手活性組織「YMCA」。

有志の若手メンバーが集まって、20代のトップラインを引き上げるには、自分たちに足りないものは、会社の未来にどんなことがあると良いのか、を自分たちで考えて、決めて、周囲を巻き込みながらどんどん進めます。そしてそれがまた次の世代にも引き継がれていく。この一連のすべてが彼らにとって成長の機会です。

「自由と自己責任」も当社の大切にしている考え方の1つですが、自分のアイデアを自分で実現してもらうことで、モチベーションとコミットを引き出しています。極端な言い方をすれば、勝手に学び、勝手に挑戦し、勝手に失敗から次へと生かすという、ループが自然に回っていることが理想。そうなれば、人も会社もどんどん成長していきます。

——育成について、経営層はどう考えているのでしょうか。

もちろん、経営層の意思も欠かせません。役員のコミットメントが上がると、育てられる側、つまり社員の熱量や本気度も同時に引き上がっていくからです。

当社では普段から気軽に相談できる関係性があったり、採用活



石田 裕子
専務執行役員

2004年4月 当社入社
2013年2月 (株)パシャオク代表取締役
2014年9月 (株)Woman&Crowd設立、代表取締役
2016年10月 当社執行役員
2020年10月 当社専務執行役員(現任)

動、懇親会など社内イベントへの役員参加率も高い。社内コミュニケーションの量と質の高さは相当なものだと自負しています。

毎週行われる役員会でも時間の半分を人材戦略に充てています。人に関する情報の共有や、適材適所の決議など、顔写真のついた資料を使ってかなり細かく人材の話をしており、社員数 6,000 人を超える規模で、ここまで話す会社はそうないと思います。

87.5%の社員が「働きがいがある」

—今後さらに会社が成長するために、どういう人材が必要だと考えますか。

会社には目指す未来があって、ビジョンやパーパスで明文化しています。当社ではあえて抽象的な表現にしているので、それぞれの解釈で、会社の向かう先と自分の未来とを重ね合わせてもらえればと思います。

だから一人一人違っていいんです。全員に経営者やリーダーを目指してほしいわけではないですし、同質性の高い組織をつくりたいわけではありません。

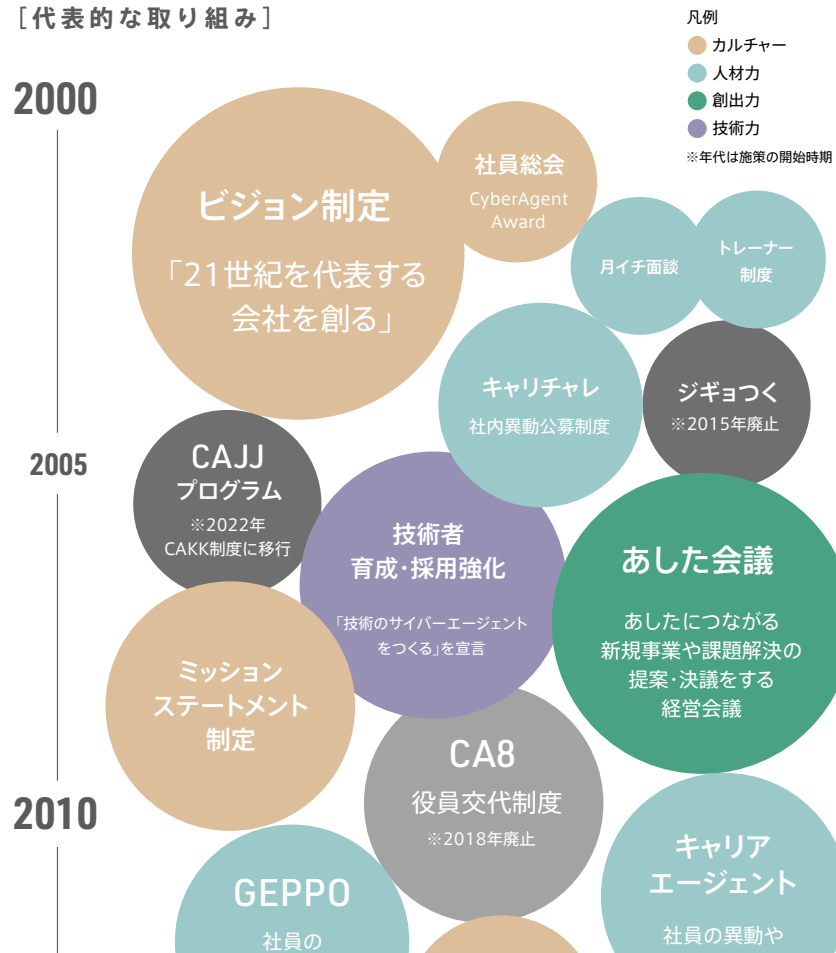
常務執行役員 CHO の曾山も「自分の才能に驚く社員を、1 人でも増やしていきたい」と常々話すように、社員一人ひとりのモチベーションや個性を引き出し、自走しながら、最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を整えていきたいと思っています。

—パーパスを制定したことで何か変化はありましたか。

変化の1つとしては、個人のビジョンの解像度が格段に上がりました。それは内定者、

モチベーションとコミットを引き出す独自施策

[代表的な取り組み]



入社1年目、10年目でも同様で、社歴の長さには関係なく、しっかりと意思や実現したいことを持っています。会社の目指す未来やパーパスに共感し、自身の存在意義との繋がりを感じたことで、モチベーション高く働く社員が増えたのだと思います。

——「働きがいがある」と答える社員は 87.5%※と日本平均と比べてかなり高いですね。

理由は事業、サービス、人、カルチャーが好き... 様々だと思いますが、成長実感を感じられる環境だということも大きいと思います。

当社では日常的に、意図的な抜てきが行われています。抜てきとは単に肩書を上げるのではなく、小さなことでもいいので、期待して仕事を任せること。決断し、成功や失敗から学ぶというサイクルが自信に繋がっていきます。

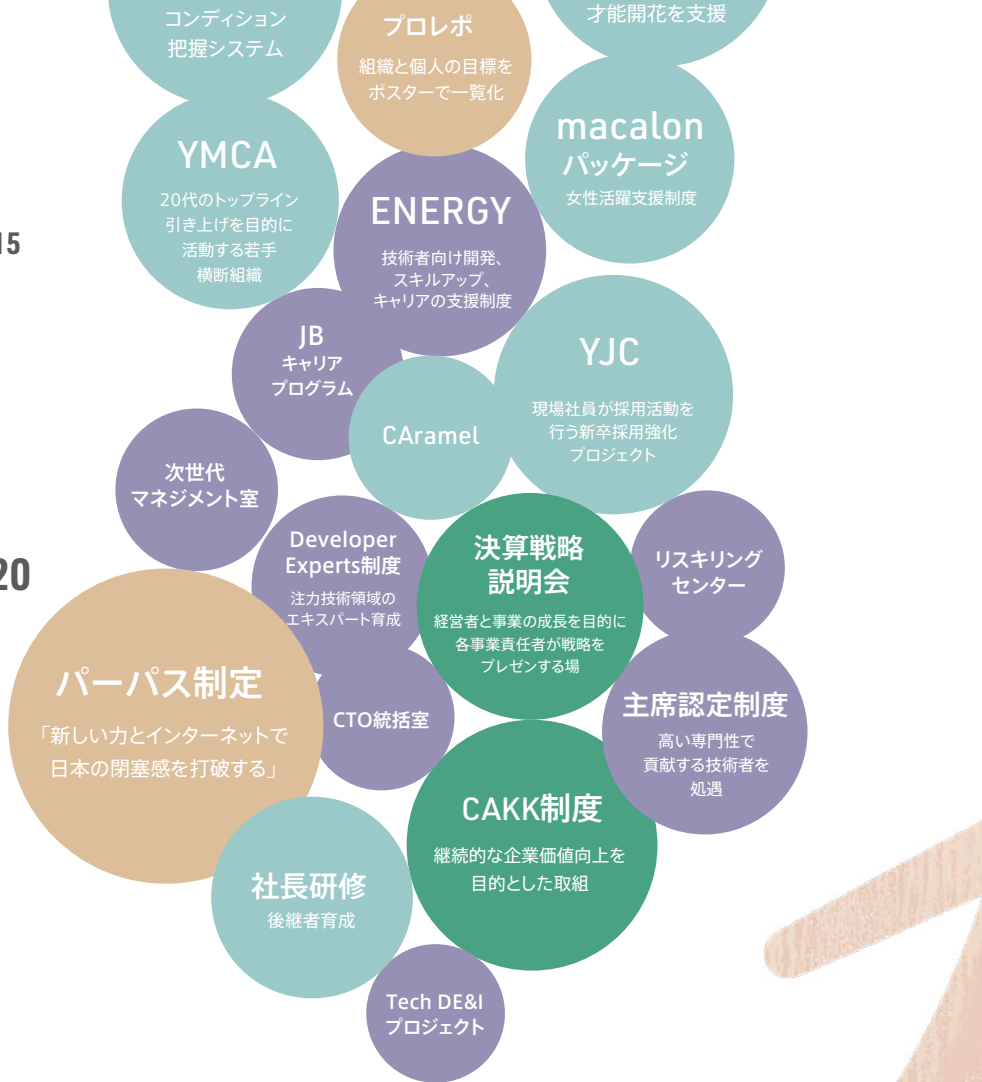
そんな風に組織貢献が自分の成長に繋がると実感できると、目線が組織に向き、周りも応援できるようになる。そういった一つ一つが、働きがいにつながってっていくのだと考えています。

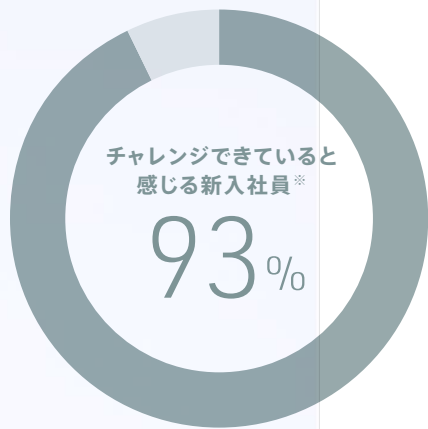
ここまでお話してきたことは全て、「人材が重要な経営資源」だと考える証です。近年、人的資本という考え方が広まっていますが、サイバーエージェントも人材こそが最大の競争力であり、企業成長の源泉です。これからも、一人一人の活躍の幅を広げ、さらなる企業成長を目指して挑戦を続けていきます。そうして生まれる新たな事業や価値こそが、活気あふれる社会の実現に繋がると考えています。

※「2023年度ストレスチェック」より

2015

2020





※回答した新入社員：
2023年4月サイバーエージェントビジネスコース入社

専務執行役員

飯塚 勇太

Yuta Iizuka

2011年11月 内定者時代に(株)シロク設立、
代表取締役社長に就任
2012年4月 当社入社
2014年10月 最年少執行役員(当時)
2020年10月 当社専務執行役員(現任)

「挑戦する企業文化」 の醸成

毎年70名以上の新入社員と内定者時代から対話の機会を設けている専務執行役員の飯塚は「会社の成長に最も重要なのは"人"だからこそ、これから一緒に働く仲間と直接会って、会社や業務を理解し、更に興味をもってもらうきっかけになる役割を果たしたいと思っています。また若手の才能に早く気付きたいというのも内定者と向き合っている理由の1つです。」と語っています。

「当社では裁量の大きな仕事をするのに入社年次は関係ありません。実際に自分も内定者時代に株式会社シロクを子会社として立ち上げました。一番に手を挙げる、高い目標を設定するなど、自分にあったやり方を見つけて努力すれば、想像のつかないようなことを成し遂げられる可能性があることを知ってほしい。また、新入社員時代から決断経験を積んで自分自身で能力を引き出せる環境を創っていけると身をもって知ることが、企業文化につながっていくと考えています。」

AI × 社会課題の 解決

サイバーエージェントは、AI技術を活用し様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

スマートシティ実現に向けた 交通量AI解析

都市の交通量の把握は、道路の交通容量や信号のタイミングなど交通システムの効率化、市民の安全対策や生活の質を向上させるために不可欠です。当社は、AIによる交通量解析サービス「センサスAI」の提供を通じて、リアルタイムにデータ解析が行える仕組みを構築し、スマートシティ実現に向けて貢献します。

機能例

- ・歩行者通行量、車両交通量計測
- ・冠水、積雪量計測
- ・路面凍結予測
- ・次世代自動車の普及状況推測 など

エビデンスに基づく 政策立案(EBPM)推進

政策の質の向上のため、合理的根拠(エビデンス)に基づいて政策の立案を行う「EBPM」の重要性が高まっていますが、実現にあたり行政などでのデータ収集や分析のリソース不足が課題となっています。既存エビデンスの要約を集約した当社EBPMデータベースを活用することにより、データ収集や分析にかかる手間を省き、迅速にEBPMを始めることができます。

機能例

- ・過去に行われた政策の検証結果の閲覧
- ・新規記事の投稿、既存記事の修正
- ・専門家によるエビデンスの質的評価

電話自動対応サービス

各自治体で需要の高い電話対応の強化には、人員確保や教育期間が必要であり多くの時間やコストが掛かります。当社がAI技術を利用した電話対応の自動化を提供することにより、24時間365日のコールセンター運営などコストを抑えながら利便性および満足度の高い住民サービスの構築が可能となります。

サービス例

- ・新型コロナワクチン接種に関する予約や問い合わせ
- ・確定申告および市県民税申告の相談予約
- ・マイナンバーカード交付案内
- ・大規模災害時の問い合わせ
- ・ごみの案内 など

保育所入所選考研究

昨今、女性の就業率上昇などに伴い保育需要が拡大している中で、入所保留児童の発生や選考作業の効率化が大きな課題となっています。当社は、保育所入所選考を研究することで、入所ルールの改善や、伝わりやすい情報提供に向けた実証実験、保育所入所選考システムの構築などを組み合わせ、入所保留児童の減少を目指しています。

取り組み例

- ・保育所入所選考ルールの改善
- ・保育所の情報提供に関する実証実験
- ・保育所入所選考システムの実証実験

AI

事業を通じた 社会貢献

サイバーエージェントは、イノベーションを生み出し成長を続けることが、日本の閉塞感を打破し社会の活性化につながると考えており、運営する事業を通じて長期的な社会的価値と経済価値を創出することにより、持続可能で活力のある社会の発展に貢献することを目指しています。

情報インフラ機能の強化

2016年4月に開局した新しい未来のテレビ「ABEMA」は、スマートフォンで最新のニュース・情報を無料で閲覧することができます。常時携帯しているスマートデバイスの利点を活かし、緊急地震速報など災害等の有事には、緊急チャンネルを増設し、24時間リアルタイムで被災者向けの情報を提供。インターネット時代の新たな情報インフラとしての機能を担い、その社会的役割の重要性を意識した事業活動を推進しています。

社会価値の創造支援

ベンチャー企業や地方企業がマーケティングに活用できるクラウドファンディングプラットフォーム「Makuake」を連結子会社である(株)マクアケにて展開。「Makuake」を通じて、日本経済活性化への貢献を目指しています。

IT人材育成

ITを活用し21世紀をリードしていく人材を育成することを目的に、小学生向けプログラミング教育事業を行う(株)CA Tech Kidsを2013年5月に設立しました。国内最大のプログラミングコンテストやIT人材のキャリア形成支援なども行っており、ITプログラミングの知識や技術を身につけることはもちろんのこと、「テクノロジーを武器として、自らのアイデアを実現し、社会の能動的に働きかけることのできる人材」の育成を目指しています。

DX(デジタルトランスフォーメーション)の促進

AIを始めとしたIT技術の革新が進む中、小売・行政・医療の分野をはじめエンターテインメントなどあらゆる業界で企業が競争力を維持し、成長を続けるためのDXが急務となっています。当社が保有するデジタル領域の知見や技術力を応用し、クライアントの課題解決につながるソリューションの開発、提供に取り組んでいます。

スポーツ支援

サイバーエージェントグループは、Jリーグクラブ「FC町田ゼルビア」をはじめ、「DDTプロレスリング」、「プロレスリング・ノア」、プロ麻雀リーグ「Mリーグ」に参加する「渋谷ABEMAS」、プロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参加する「CyberAgent Legit」などの支援を通じて、スポーツによる社会の活性化に貢献しています。



人権の尊重

基本方針

サイバーエージェントでは、取締役、従業員（非常勤従業員、臨時従業員等を含む）、及び業務委託先等で業務に従事する者など当社の事業活動に関わるすべての人々の人権を大切に、雇用や処遇にあたり人種、宗教、性別、年齢、性的指向、性同一性と性表現、障がい、国籍などによる差別やハラスメント等を受けずに自分らしく活躍できる環境づくりに努めています。

また、従業員との対話を重視し、一人ひとりの意思を尊重することをポリシーに、勤務時間のモニタリングや業務量の可視化による長時間労働等の防止、適材適所の配置、メンタルヘルスのケアなど、専任部署が中心となり健康的な働き方を推進する様々な施策を実施しています。心身の健康を維持できる

安心・安全な環境を整備し、従業員一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮できるようサポートします。さらに、事業活動を行っている国・地域において適用される、最低賃金など賃金に関する法令及び労働基準等を遵守し、適切な賃金水準を提供します。労働者の権利に配慮し従業員代表を適正に選出、良好な労使関係を維持しています。

当社は、取締役および従業員がコンプライアンスに違反する恐れのある行為やハラスメントと感ずる行動に気付いた場合等に、リスク委員に相談・報告できる仕組みを構築。またモラル研修などを定期的実施し、コンプライアンスを遵守した事業活動を行うことに努めています。

ガイドライン

- [☑ 企業倫理ガイドライン](#)
- [☑ 研究倫理ガイドライン](#)

情報セキュリティ

サイバーエージェント及びサイバーエージェントグループは、多くの個人情報をお預かりする事業者として、プライバシーポリシー、情報セキュリティポリシー、また個人情報保護規程をはじめとする各種社内規程を整備し、情報の適正な取扱いと保護に努めております。各ポリシーに変更等があった場合は速やかに公表します。

- [☑ プライバシーポリシー](#)
- [☑ 情報セキュリティポリシー](#)
- [☑ 情報セキュリティへの取り組み](#)
- [☑ 個人情報の保護への取り組み](#)

社内の取り組み

[テックDE&Iプロジェクト]

IT業界のジェンダーギャップ解消を主軸に、当社開発組織におけるDE&Iを積極的に推進しています。共に働く仲間を理解し合い、多様性を受容する環境を醸成し、次々とイノベーションが生み出せる組織の実現を目指しています。

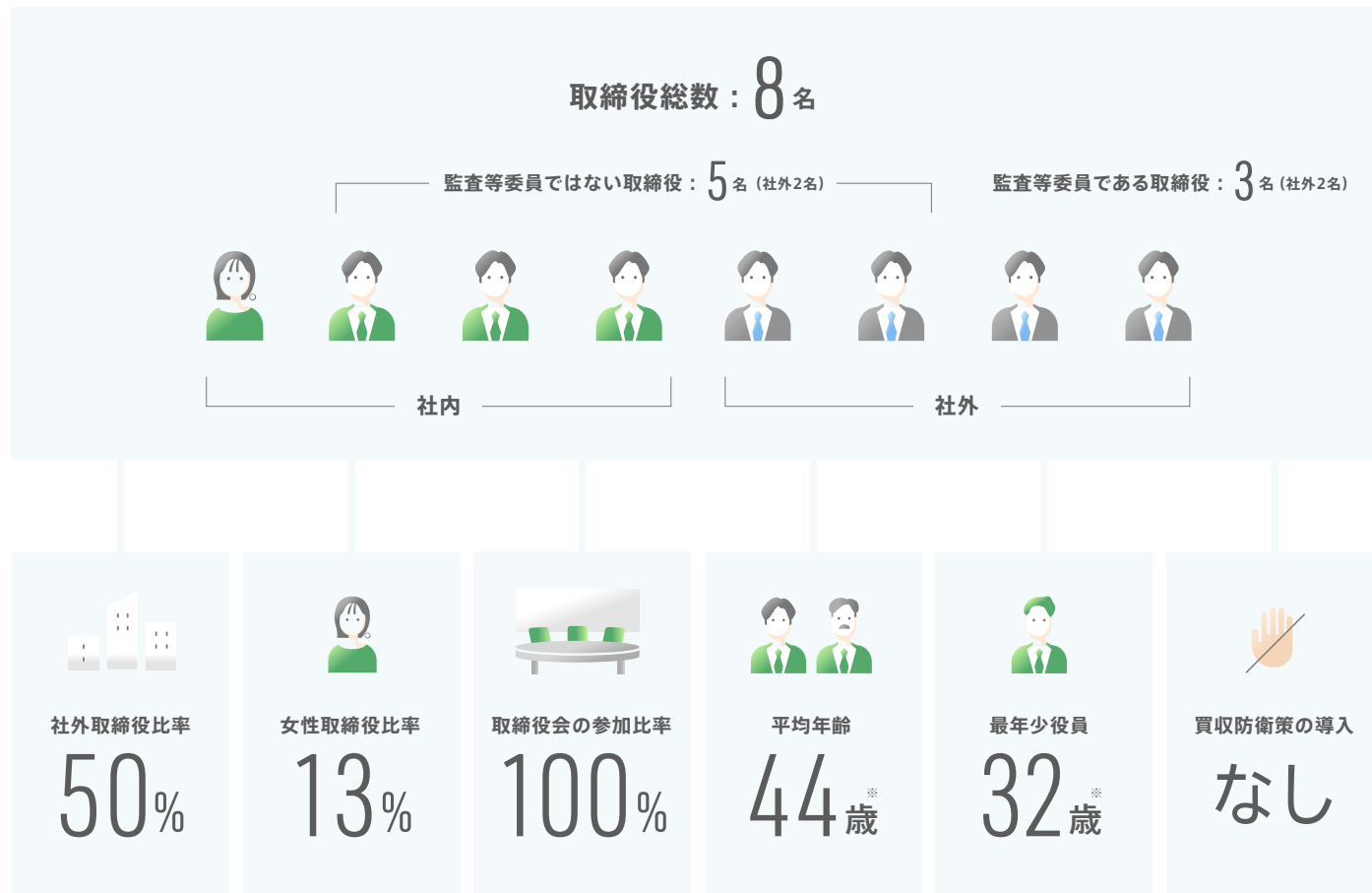
青少年の保護およびすべてのユーザーの安心・安全の保証

サイバーエージェントが運営するサービスでは、青少年の保護及びすべての方に安心、安全にご利用いただける環境を目指し、健全な運営のための取り組みを実施しています。登録時に入力いただいた生年月日情報を元に、メディアサービスにおけるコミュニケーション機能等の利用制限や、ゲーム内アイテムの購入限度額の設置、マッチングサービスにおける公的身分証による年齢確認や本人確認の強化など、さまざまな青少年保護を目的とした取り組みを実施しています。

- [☑ 安心安全なメディア・サービス](#)
- [☑ 安心安全なゲーム提供](#)
- [☑ 安心安全なマッチングサービス](#)

ガバナンスの 概要

当社は法令、社会規範、倫理などのルールに基づいた企業活動に取り組みながら、取締役会の監督機能および透明性・公正性の強化に努めています。



※ 取締役および執行役員を対象とした数値(2023年9月末時点)

経営体制の 沿革

サイバーエージェントは、成長フェーズ、事業戦略にあわせ経営体制を独自の制度を活用し刷新してきました。コーポレートガバナンスの更なる強化に向け、2020年12月より監督と執行を明確に区分し新執行役員体制に移行すると共に、取締役の監督機能を充実させるため社外取締役が半数を占める体制としました。

2008

競争環境による取締役の
業務執行の促進と経営人材の育成

CA8

2年に一度、8名の取締役のうち、2名を入れ替える制度を導入。10年間継続し一定の成果は出つつも、主要ポストの入れ替えが困難という制度の限界を迎え2018年に終了。

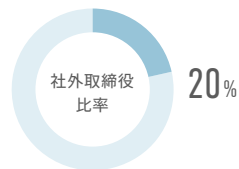


2018

多様化する事業ポートフォリオに
対応した経営体制の強化

バルクアップ

筋肉質な経営体制を中長期で実現するため、一時的に取締役人数を増やし多様化する事業のリスク管理、事業拡大を促進。



2021

経営の監督と執行を明確に区分し
経営体制の一層の強化・充実

新執行役員体制

コーポレートガバナンスの更なる強化に向け、監督と執行を明確に区分。新執行役員体制に移行すると共に、取締役の監督機能を充実させるため社外取締役が半数を占める構成。



取締役

当社の取締役は、当社及び当社の各事業に関する知識・経験・能力等のバランスや多様性に十分配慮し、取締役会における建設的な議論を確保するために必要かつ適切な人数となるよう候補者を選定しております。2023年12月時点の取締役は、監査等委員である取締役3名を含む合計8名。会社法における社外取締役の要件及び東京証券取引所が定める独立性基準を満たす社外取締役が4名となります。



藤田 晋
代表取締役

保有株式数: 89,121,600株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



日高 裕介
取締役

保有株式数: 3,002,000株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



中山 豪
取締役

保有株式数: 1,618,707株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



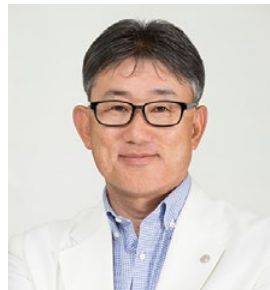
塩月 燈子 女性
取締役 (常勤監査等委員)

保有株式数: 38,400株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



中村 恒一 独立
社外取締役

保有株式数: 28,000株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



高岡 浩三 独立
社外取締役

保有株式数: 0株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



堀内 雅生 独立
社外取締役 (監査等委員)

保有株式数: 160,000株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)



中村 知己 独立
社外取締役 (監査等委員)

保有株式数: 0株
取締役会出席回数: 13回/13回(100%)

※取締役選任理由は、コーポレート・ガバナンス報告書 をご確認ください。

執行役員

2023年度より5名増員し28名に
女性執行役員が18%の5名となりました。

メディア事業	藤田 晋 代表執行役員 社長 	長瀬 慶重 専務執行役員 技術 	山田 陸 常務執行役員 	谷口 達彦 執行役員 	野村 智寿 執行役員 	横山 祐果 執行役員 女性 		
	藤井 琢倫 執行役員 	佐藤 洋介 執行役員 クリエイティブ 	佐野 智宏 執行役員 	高井 里菜 執行役員 女性 	広告事業	岡本 保朗 執行役員 副社長 	山内 隆裕 専務執行役員 	
	内藤 貴仁 常務執行役員 	石井 洋之 執行役員 	小池 英二 常務執行役員 	中田 大樹 執行役員 		宮田 岳 執行役員 	河合 典子 執行役員 女性 	
	竹内 ひの 執行役員 女性 	ゲーム事業	日高 裕介 執行役員 副社長 	浮田 光樹 常務執行役員 	新規事業	飯塚 勇太 専務執行役員 	投資育成事業	近藤 裕文 執行役員 
	中山 豪 専務執行役員 		石田 裕子 専務執行役員 女性 	曾山 哲人 常務執行役員 CHO 		佐藤 真人 執行役員 技術 		武田 丈宏 常務執行役員 
	全社機能							

取締役会

および

監査等委員会

取締役会

- ・ 監査等委員ではない取締役5名（うち社外取締役2名）・監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）の合計8名（男性7名・女性1名）から構成
- ・ 月1回の定例開催のほか、必要に応じて臨時に開催
- ・ 2023年度開催回数：13回

取締役会の実効性アンケートについて

全取締役（監査等委員である取締役を含む）を対象として取締役会の実効性に関するアンケートを2023年9月末に実施いたしました。当該アンケートの評点は総じて高く、当社の取締役会が全体として適切に機能しておりその実効性が確保されていることを確認しました。取締役会の実施回数、上程されている議案の範囲・分量及び時間等については問題なく、各取締役は、社外取締役とも十分に連携し、全社の事業拡大・集中と選択・企業価値向上に寄与するような意思決定を、予算や業績予想、事業・経営に影響するリスク等に関して議論した上で適切に実施しているとの結果となりました。また、アンケートの結果を受け、更なる検討の一助となるよう報告資料の内容の充実を図りました。

監査等委員会

- ・ 監査等委員である取締役は、取締役会その他の重要な会議に出席し、取締役の業務執行の適法性・妥当性を監査・監督
- ・ 必要に応じて会社の役職員から報告及び説明を受け、主要な子会社や事業所の調査等を行う
- ・ 月1回の定例開催のほか、必要に応じて臨時開催
- ・ 2023年開催回数：監査等委員会13回

監査等委員会の構成

塩月 燈子

監査等委員会出席回数：13/13 (100%)

常勤監査等委員である取締役

堀内 雅生

監査等委員会出席回数：13/13 (100%)

監査等委員である取締役

社外 独立

中村 知己

監査等委員会出席回数：13/13 (100%)

監査等委員である取締役

社外 独立

取締役報酬

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を2022年12月9日の取締役会において、次のとおり決議いたしました。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について、独立社外取締役が構成員の過半数を占める報酬諮問委員会へ諮問し、承認の答申を得ております。また、取締役会は当事業年度に係る取締役の個人別の報酬について、報酬等の内容の決定及び決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。また、監査等委員である取締役の個人別の報酬額は監査等委員の協議により決定しております。

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等限度額は、2017年12月15日開催の第20回定時株主総会において、年額8億円以内（うち社外取締役分は年額3,000万円以内）、監査等委員である取締役の報酬等限度額は、年額3,000万円以内と決議しておりますが、2021年12月10日開催の第24回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等のうち社外取締役分の報酬額について、今後の増員、社外取締役に求める役割の増加や経済情勢等諸般の事情等を考慮し、年額3,000万円以内から年額6,000万円以内と改定しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）5名（うち社外取締役2名）、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）の計8名です。また、2022年12月9日開催の第25回定時株主総会において、取締役（社外取締役または監査等委員である取締役を除く。）に対して1,352個を上限としてストックオプションとしての新株予約権を発行することを決議いたしました。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は、取締役（社外取締役または監査等委員である取締役を除く。）3名です。

取締役の報酬等の額

役員区分	支給人員	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			金銭報酬	ストックオプション
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	5名	293百万円	200百万円	93百万円
	(2名)	36百万円	35百万円	1百万円
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	3名	19百万円	19百万円	-
	(2名)	8百万円	8百万円	-
合計 (うち社外役員)	8名 (4名)	312百万円 44百万円	219百万円 43百万円	93百万円 1百万円

※金銭報酬のうち、業績連動報酬は0円となります。

透明性の高い 経営

情報開示の基本方針

サイバーエージェントは、株主、投資家の皆さまに対し、透明性と公平性を基本に迅速な情報提供に努めます。また金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報、当社の判断により当社を理解していただくために有効と思われる情報につきましても、タイムリーかつ積極的な情報開示を行います。

株主総会に関する取り組み

株主の方々が十分な議案の検討時間を確保できるよう、招集通知の発送早期化に努めており、法定期日より1週間以上前（株主総会開催日3週間以上前）に発送するとともに、発送日前に日本語版および英語版をコーポレートサイト（2023年11月16日公開）、東京証券取引所のウェブサイト及び議決権電子行使プラットフォームに公開。インターネットを通じた議決権の行使は2007年より受け付けております。また、より多くの株主の方々にご出席いただけるよう集中日を避け、第26回は2023年12月8日とし、同日に会社説明会も開催いたしました。

環境

サイバーエージェントは気候変動を重要な経営課題のひとつとして認識し、排出する温室効果ガスの排出量の把握と事業活動の効率性の向上を目指し、必要な体制の構築と運営、適切な情報開示に取り組んでいます。2022年度からはCO2排出量についてKPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受け、算出プロセスの明確化と開示情報の信頼性の向上に努めています。

■ スコープ別 CO2 排出量 (t-CO2)

データ項目	FY2021	FY2022	FY2023
スコープ1	321	371	790★ ※1
スコープ2 (ロケーション基準) ※2	10,782	12,002	12,210★
スコープ1+スコープ2 排出量合計 (ロケーション基準)	11,103	12,373	13,000★
スコープ3	14,158	21,634	30,916

■ CO2排出量原単位 (t-CO2/百万円)

データ項目	FY2021	FY2022	FY2023
売上高当たりのCO2 排出原単位 (t-CO2/百万円) -ロケーション基準	0.0167	0.0174	0.0181
連結売上高 (百万円)	666,460	710,575	720,207

■ スコープ3 カテゴリー別 CO2排出量 (t-CO2)

カテゴリ	データ項目	FY2021	FY2022	FY2023
1	購入した製品・サービス	4,895	10,798	14,708★
	パブリッククラウドサービス	4,684	3,572	2,755※3
3	スコープ1,2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	1,589	1,763	1,963★
6	出張	2,298	4,172	9,456★※4
7	通勤	692	1,180	1,548★
13	リース資産 (下流)		149	486★

★で示す数値は、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を受けております。

※1 2023年度より、事業活動において使用する自動車の対象範囲を広げたこと、また軽微なガスの利用を算定対象としたことにより排出量が増加しました。

※2 2023年度スコープ2マーケット基準の値は12,384 (t-CO2) ★です。

※3 サービスプロバイダーの脱炭素への取組により排出量が減少しました。

※4 コロナ禍後の経済活動の再開により国内・海外出張が増加した結果、排出量が増加しました。

TCFD 提言に基づく情報開示、集計対象 (CO2 排出量)、算出方法及び第三者保証報告書は、コーポレートサイトの「環境」をご参照ください。

📄 環境

環境課題解決の 機会創出

IoT技術を活用しオフィスビルにむけた省エネソリューションの提供を開始

昨今の電気代高騰や電力需給の逼迫などにより、省エネルギー化への注目度が高まる中、多くのオフィスビルでは、ビル全体や各フロアの空調・照明を一括で管理していることが多く、照明の明るさ・空調の温度を柔軟に調整できず利用者の快適さが考慮されていないという課題がありました。このような背景のもと、AI事業本部の小売りGXセンターは、業種問わずオフィスビルを利用するあらゆる企業の皆さま向けに、従業員環境に配慮した、柔軟なオフィスの環境運用を可能にする独自の省エネソリューションの提供を開始しました。長年、積極的にAI・ロボティクス技術の研究開発を重ねてきた当社の知見を活かし、導入コストを抑えつつ人の滞在傾向に合わせた照明や空調を柔軟かつ効率的に制御し、節電につながる仕組みを提供します。

本サービス提供に向けて、当社オフィスビルにて先行して行った2023年4月の実証実験では、インテリジェントビルとして既に稼働しているシステムに加え、本サービスによるIoT運用を追加したことで、従来と比較し月間の電気代・CO2排出量の4割削減を実現しました。その結果、年間で約1億円以上のコスト削減につながると推定しています。当社は今後も、IoT・センサー技術の開発・運用力および、ユーザーに寄り添ったサービス展開において培った知見を活かし、小売業界をはじめとするあらゆる業界のGX※を推進し、経営効率向上と脱炭素の両方の実現を目指します。

※GX(グリーントランスフォーメーション)：脱炭素社会を目指した取り組み



会社情報

社名 **株式会社サイバーエージェント**
CyberAgent, Inc.

本社所在地 〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町40番1号Abema Towers

代表取締役 藤田 晋

設立 1998年3月18日

資本金 7,369百万円(2023年9月末現在)

連結役員数 7,374名(2023年9月末現在)

定期株主総会 12月

事業内容 メディア事業
インターネット広告事業
ゲーム事業
投資育成事業

国内拠点 東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、
仙台、金沢、京都、佐賀、岡山、沖縄

海外拠点 アメリカ(グアム)
中国(北京)
台湾(台北)
韓国(ソウル)
ベトナム(ホーチミン)

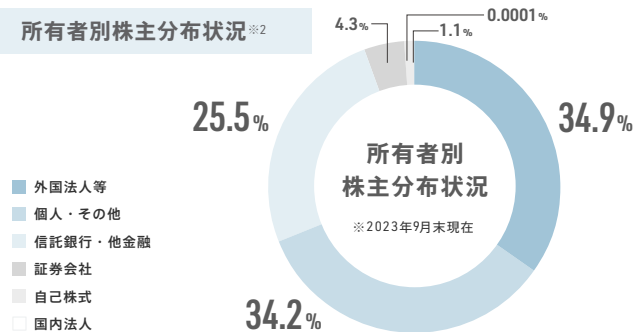
※連結子会社を含む主な活動拠点

株式情報※1

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4751
発行済株式総数	506,191,200 株
株主数	108,871 名

※2023年9月末現在

所有者別株主分布状況※2



所有者別株主分布状況

	FY2020	FY2021	FY2022
株主総数	12,946	39,873	52,041
株主総会のご来場者数	60	122	139
株主総会のライブ配信のご参加数	116	84	139

大株主※3

	株主名	所有株式数	所有株式数の割合
1	藤田 晋	89,121,600 株	17.6%
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	81,338,900 株	16.1%
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	38,630,800 株	7.6%
4	THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	14,776,500 株	2.9%
5	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	10,586,058 株	2.1%
6	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,384,116 株	1.5%
7	JPモルガン証券株式会社	6,472,805 株	1.3%
8	JP MORGAN CHASE BANK 380072	5,742,200 株	1.1%
9	JP MORGAN CHASE BANK 385632	5,527,293 株	1.1%
10	DAIWA CM SINGAPORE LTD - NOMINEE ROBERT LUKE COLCLICK	4,430,000 株	0.9%

大量保有者※4

社名	比率	掲出時期
ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニー	12.11%	2022年8月15日
野村アセットマネジメント株式会社	6.38%	2023年11月6日
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	6.21%	2022年1月20日
ブラックロック・ジャパン株式会社	6.06%	2023年3月20日

※1, 2, 3 : 2023年9月末時点 ※4 : 共同保有の場合は大量保有報告書の提出者名もしくは主たる保有者を記載

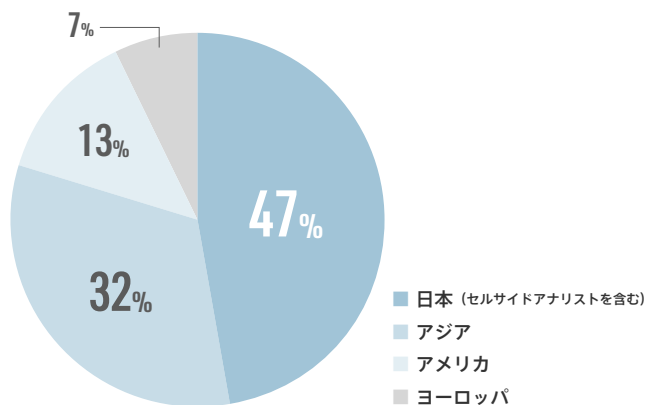
IR活動

IRサイトでの情報開示や機関投資家との面談、カンファレンスへの参加などを通じて、サイバーエージェントの経営方針や事業戦略等についての理解促進を行っています。今後も迅速で公平な情報開示に努め、IR活動の充実を目指します。

FY2023の主なIR活動実績

IR取材を行った機関投資家	1251名
証券会社主催カンファレンス	8件
ESG・部署テーマ別取材公式IR	8件
LINE投稿	60本

取材した機関投資家の地域別構成比



ESG評価

近年重要性が増しているESG情報開示をコーポレートサイトなどで進め、ESG評価の改善に努めています。

MSCI
ESG RATINGS



CCC | B | BB | BBB | **A** | AA | AAA

THE USE BY CyberAgent, Inc. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF CyberAgent, Inc. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

Sustainalytics

16.9 Low Risk



Negligible | **Low** | Medium | High | Severe
0-10 | 10-20 | 20-30 | 30-40 | 40+

Copyright © 2023 Morningstar Sustainalytics. All rights reserved. This section contains information developed by Sustainalytics (www.sustainalytics.com). Such information and data are proprietary of Sustainalytics and/or its third party suppliers and are provided for informational purposes only. They do not constitute an endorsement of any product or project, nor an investment advice and are not warranted to be complete, timely, accurate or suitable for a particular purpose. Their use is subject to conditions available at <https://www.sustainalytics.com/legal-disclaimers>.

組み入れ指数

JPXプライム150指数

日経平均株価

JPX日経インデックス400

日経株価指数300

日経500種平均株価

ESG

日経平均気候変動
1.5°C目標指数

新経連株価指数

FTSEオールワールド指数

FTSE JAPAN

ESG

S&P/JPX カーボン・
エフィシエント指数

IRサイトでの発信強化

コーポレートサイトは、各デバイスに適した表示対応やオウンドメディアを活用した情報発信を強化。またSNSを積極的に活用し、決算・財務情報だけでなく技術力・競争優位性・ガバナンス・女性活躍等、定性的な情報も発信しています。

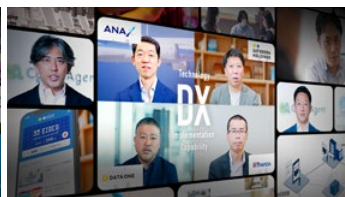
IRチャンネル

[「IRチャンネル」へ](#)

株主・投資家向け動画コンテンツとして開設し、強化分野をはじめ事業の競争優位性などをわかりやすく紹介した動画を28本※掲載しています。 ※2023年9月末時点



持続的成長を続けるサイバーエージェントの「変化対応力」



『テクノロジー』と『実行力』でパートナーのDXを実現する - サイバーエージェントの協業DX -



新しい「経済学」を作る、AI Lab経済学チームの挑戦



効果を出すAIサイバーエージェントのAI研究とビジネス実装



進化するサイバーエージェントの広告クリエイティブ



AI for digital AD
~AIで飛躍するデジタル広告~

公式オウンドメディア「CyberAgent Way」

[「CyberAgent Way」へ](#)

注力事業の紹介や社員インタビューなど、当社の強み・カルチャーを掲載しています。



広告効果で業界トップの理由「運用力」を完全解説



日本の生成AIの発展まで目指すサイバーエージェントがLLM開発に踏み込む理由



藤田晋×野上祥子対談。ネルケプランニングのサイバーエージェントグループ入りについて「もっと先へ!」を語る



【イベントレポート】「ABEMA」のCTOが語る、「FIFAワールドカップカタール2022」配信における5つの技術的挑戦

サイバーエージェント公式SNSアカウント



LINE アカウント
[@cyberagent_ir](https://line.me/tv/p/@cyberagent_ir)



代表取締役 藤田晋 X
twitter.com/susumu_fujita



Facebook ページ
www.facebook.com/CyberAgent.Inc



サイバーエージェント 広報 & IR X
twitter.com/CyberAgent_PR



Youtube チャンネル
youtube.com/c/cyberagentofficial

ディスクロージャーポリシー

ディスクロージャーの基本方針

(株)サイバーエージェント（以下「当社」という）は、株主、投資家の皆様に対し、透明性と公平性を基本に迅速な情報提供に努めます。金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報の開示に努めるほか、当社の判断により当社を理解していただくために有効と思われる情報につきましても、タイムリーかつ積極的な情報開示に努めます。

情報開示の方法

適時開示規則に該当する情報の開示は、同規則に従い、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）にて公開しています。公開した情報は、原則として当社 IR サイト上に速やかに掲載することとしています。また、適時開示規則に該当しない情報についても、適時開示の趣旨を踏まえ、資料配布又は当社IRサイトに公開することにより正確かつ公平に当該情報が投資家の皆さまに伝達されるよう努めます。

将来の見通しに関して

当社では、当社が株式上場している東京証券取引所に提出する業績予想に加えて、その他の方法により、業績見通しに関する情報を提供する場合があります。また、ニュースリリース、決算説明会やアナリストミーティング等における質疑応答等には、計画、見通し、戦略等に関する情報が含まれる場合があります。それらの情報は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したもので、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は様々な要素により、これら見通しとは大きく異なる結果になりうることをご承知おきください。

沈黙期間に関して

当社は、重要な会社情報の漏洩を防ぎ公平性を確保するため原則として「決算期日の2週間前から決算発表日まで」の一定期間を沈黙期間としています。この期間中は、決算に関する質問への回答や、関連する情報に関するコメントを差し控えます。ただし、当該期間中であっても、投資家の皆様の投資判断に多大な影響を与えると判断した重要事実が発生した場合は、この限りではありません。

将来情報に関するご注意

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、資料作成時点において当社が入手している情報に基づき策定しているため、リスクや不確実性を含んでおり、当社がその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済環境の変化や提供するサービスの動向等の様々な要因により将来の見通し等と異なる場合があります。

お問い合わせ先

(株) サイバーエージェント IR・SR室

> IRに関するお問い合わせ



> ファクトブックのダウンロード **PDF**



> 財務情報のダウンロード **Excel**



新しい力とインターネットで 日本の閉塞感を打破する

あらゆる産業のデジタルシフトに貢献する

新しい未来のテレビ ABEMA を、いつでもどこでも繋がる社会インフラに

テクノロジーとクリエイティブの融合で世界に挑戦する

年功序列を排除し、21世紀型の日本的経営を体現する

時代の変化に適合し、グローバルカンパニーを目指す

インターネットを通じて日本を元気に

