

CyberAgent

Way

CyberAgent, Inc.
TSE4751

2022

統合報告書

December, 2022

C O N T E N T S

編集方針	003
CEOメッセージ	007
パーパス	010
サイバーエージェントの価値創造モデル	011
特集	
サステナブルな成長を実現する「人材力」	015
01 成長戦略	030
サイバーエージェントの成長戦略	032
サイバーエージェントのビジネスモデル	033
メディア事業	034
インターネット広告事業	039
ゲーム事業	045
02 リスクと機会	050
03 ESG	056
環境	057
社会	060
コーポレートガバナンス	066
04 サイバーエージェントが取り組むSDGs	074
05 ファクトブック	079
ESGデータ	080
財務情報	081
06 会社情報	087

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 2022 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、第5章「ファクトブック」を参照ください。

報告対象期間

2021年10月1日～2022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。





Abema Towers

アベマタワーズ



日本センタービルディングインターホン
で通話することができます。

新しいコミュニケーション
の場を創る。打撃する。
12:55

AUTO

AUTO



新しい力とインター
日本の閉塞感を打破す

Purpose



CEO

藤田 晋 CEO メッセージ

MESSAGE

2022年度の総括

今年度は、昨年度大ヒットしたゲームの反動がありつつも、創業来25期増収を継続することができました。不透明な経済環境の中、2023年度を目途にソフトランディングさせ、不測の事態が起こらない限り、2024年度以降は成長軌道に戻すべく経営の舵取りを進めていく所存です。

創業来展開しているインターネット広告は、市場成長率を超える高い増収率によりシェアを拡大すると同時に、新たに広告事業の領域を広げるDX分野に先行投資を行う事で持続的成長を目指しています。

ゲーム事業は、既存タイトルの運用を強化しつつ、新規タイトルの開発に注力しました。また、当社グループのオリジナルIPを、クロスメディア展開等によってユーザーに長く愛されるIPに育てていければと思います。

2016年から大きな投資を始めゼロから立ち上げてきた「ABEMA」は、8,300万DLを突破し、重要指標としているウィークリーアクティブユーザーも好調に推移しています。また、広告や課金収入に加え周辺事業が成長してきたことに伴い、2020年度から「ABEMA」を含むメディア事業において、損益改善のフェーズに入りマネタイズへの手応えも感じています。

引き続き主力事業の業績を伸ばすと共に未来への投資を十分に引き、さらなる成長を実現していきたいと思っています。

コンテンツとテクノロジーの力で「ABEMA」を大化けさせたい

開局から6周年を迎えた新しい未来のテレビ「ABEMA」は、開局当初から「10年がかりで立ち上げる」と宣言してきましたが、着実に多彩なジャンルのコンテンツが育ってきていると感じています。2022年6月に配信した「THE MATCH 2022」では、格闘技の歴史に残る世紀の一戦となった「那須川天心vs武尊」のドリームマッチが話題を呼び、日本において史上最高の発券数を記録しました。

スポーツ中継は大きな変革期を迎えており、時間や場所から解放され高画質の番組をより自由に楽しむことができる視聴環境が整ってきています。その変化の最先端にるのが「ABEMA」であり、さらなる市場成長を先導していきたいと考えています。そのような想いから、日本史上初となる「FIFA ワールドカップ カタール 2022」の全64試合無料生中継へ挑戦することを決めました。6年間かけて進化させ、磨き上げてきた「ABEMA」のクオリティの高さや利便性

を多くの人に体感していただくまとないチャンス。開局以来、最大の大勝負である「FIFA ワールドカップ カタール 2022」を通じて、次のステージへ進む飛躍の機会にしていきたいと思っています。

昨今のコンテンツ産業では、良質なコンテンツはテクノロジーによってあっという間に世界中の人に届きます。逆に言えば、平凡なものは選ばれなくなっている。クオリティの高さで勝負が決まる世界なので、それなりの資金を投下できる会社がどんどん差をつけて伸びていく構造になっています。極めて高いクオリティと世の中に一気に広めるテクノロジーの力、その両輪があれば大きく勝てる可能性のある分野ともいえます。

メインストリームである映画やドラマは厳しい競争にさらされますが、コンテンツ産業はそれが全てではありません。「ABEMA」は格闘技や将棋などの分野でトップシェアを占めていますし、その他のジャンルもユーザーの定着が進んだことで着実に成長しています。そして何より、これまで培ってきた技術力が「ABEMA」の大きな競争力。長年かけて育ててきたコンテンツとテクノロジーの力で「ABEMA」を大化けさせたい、そう考えています。

創業当初から変わらない、 人材を活かす「サーバント・リーダーシップ」

当社が目指す存在意義を明文化したパーパス「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」を制定し、一年が経過しました。1998年の設立からインターネット産業の発展と共に右肩上がりでの持続的な成長をしてきた当社は、1万人以上の従業員数※を抱え、規模拡大を続けています。

そして、世の中が大きく変化している今、「自らの仕事を通じて社会に貢献している実感を得たい」という社員の切実な想いを感じたこともきっかけとなり、パーパス策定に至りました。サイバーエージェントらしい言葉で我々の志や社会で果たすべき役割を改めて明文化したことが社員の心の支えとなり、パーパスとして掲げた効果を感じています。

当社のビジョン「21世紀を代表する会社を創る」は、新しい時代に世界に誇れる日本企業を創ろうという理念から生まれています。素晴らしい会社というのはみんなで作る芸術作品のようなもので、会社を創るために、良い人材を採用し最大限能力を発揮してもらう。社員の能力をいかに引き出せるか、特性を見極めてそこを伸ばせるかが会社を舵取りする上で重要になってくると考えています。

これらの考え方は、サーバント・リーダーシップに基づいており、創業当初から変わらない私のリーダーシップの原点です。一人ひとりの社員にセルフリーダーシップを求め、決断経験を積んで自分自身で能力を引き上げてもらいます。自身で考え試行錯誤しながら実行し、結果につながる事で仕事はますます楽しくなる。上手いかなかったら悔しいけど、やりがいや経験は残り、失敗と挑戦を重ねることで成長できます。社員が挑戦できる環境は会社が提供し、本人たちの活力によって事業を拡大していくという戦略です。

※従業員数：2022年9月末の有期雇用を含む従業員数

10年かけて引き継ぎ可能な会社へと 変貌させる

2023年3月で当社は25周年を迎えます。私はサイバーエージェントを本当に大切に育ててきたので、何十年経っても持続的な企業成長を遂げられる会社になりたい。誰が社長になっても繁栄する会社をつくらなければならないと考え、これからの10年をかけて次期社長を育成し、引き継ぎ可能な会社へ変えていくことに決めました。

2022年度より後継者育成の一環として「社長研修」を開始し、全社から幅広い人材を集めて将来の社長を育成する研修プログラムを

実施しています。まだ始めたばかりですが、経営について体系的に学べる良い機会となっており、一定の手応えを感じています。また、次期社長へ引き継ぐにあたり最も重要なのは、これまで私の経験や感覚的なもので行ってきた経営の意思決定を言語化して伝えること。属人的になっていた経営判断を誰もが理解できる形で可視化できるよう、私が責任をもって準備していきたいと思っています。

2022年10月には新執行役員体制を発表し、女性の執行役員が新たに3名誕生したことで全執行役員のうち18%が女性社員という新体制になりました。これまで私自身は、「男性だから」「女性だから」と何かを判断してきたつもりはありません。ただ、日本社会は基本的に男性社会であり、女性役員を増やすという世の中の潮流に対しては、ある程度意図的に取り組むことが必要だと考えています。組織の活性化という意味でも執行役員の女性比率を上げたことはプラスに働いており、各管轄で活躍する社員のキャリアの選択肢が広がることに期待しています。

今後も、変化の激しい環境下において、人材力、技術力、創出力を武器に事業を通じた社会的価値を創造し、「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

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

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。

リスク

創出力

技術力

変化
対応力

人材力

外部環境

持続的な
業績の
拡大

地域社会
への貢献

21世紀を代表する
会社を創る









特集

サステナブルな成長を実現する

「人材力」

サイバーエージェントでは、社員の能力を活かすことが事業拡大の原動力になると考え、

「採用・育成・活性化・適材適所」を人事施策の重要な軸と定めて注力しています。

今後さらなる企業成長を目指すうえで、社員が挑戦できる環境をどのように創出していくのか、

常務執行役員CHO曾山哲人に聞きました。



社員の能力を 引き出す人事施策

年功序列を排除し、21世紀型の日本的経営を体現する

曾山哲人 CHOインタビュー



会社の目指す未来やパーパスと、自身の存在意義とのつながり。 それが働きがいを生み出す。

— 当社では87%※の社員が「働きがいがある」と答えていますが、その理由はどこにあると考えますか？

働きがいには「自分の存在意義を感じられる」ことが欠かせない要素だと考えています。社会全体が閉塞感を抱える今、自分の存在意義を感じ、明るい未来があると思えるか。当社の社員は、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つながりを感じているのではないかと推測しています。それが「働きがいがある」という回答に表れていると思いますね。

— コロナ禍により働き方が大きく変わりましたが、「GEPP0」のスコアに変化はありましたか？

当社では、2020年より特定の曜日をリモートワークとする「リモデイ」を導入し、出社とリモートの良さを活かしたハイブリッド型の働き方を実施しています。「リモデイ」導入前と現在を比較すると、多くの項目で「GEPP0」のスコアが上昇しました。「関係性」の項目には79%の社員が「晴れ」と回答。これは、働き方の多様性を認めたことで社員の主体性を引き出したことが大きいと考えています。リモートでは集中して仕事を進め、出社は対面で話す時間をつくるなど、それぞれの良さを社員が上手に使い分けていますね。また、出社の曜日を固定にしたことも重要なポイントです。若手社員が先輩に相談したくて出社したのに会えなかった、というのは本当にショック。出社とリモートを曖昧にせず、メリハリが効いていることが関

係性づくりにプラスになったと推測しています。

— このような様々な取り組みによって、働きがいのある環境をつくり出しているんですね。

最近、人的資本という考え方が広がっていますが、サイバーエージェントの競争力もまさにそこにあります。藤田が「素晴らしい人事アイデアは、優れた事業アイデアよりも価値が高い」と過去に話していましたが、社員がモチベーション高く挑戦し、生き生きと働くことを経営において何よりも重要視しています。今後も会社が目指す未来に向けて、社員の能力を最大限引き出し、働きがいのある環境を生み出していきたいと思います。

※ サイバーエージェント単体の数値

採用

HR POINT

1

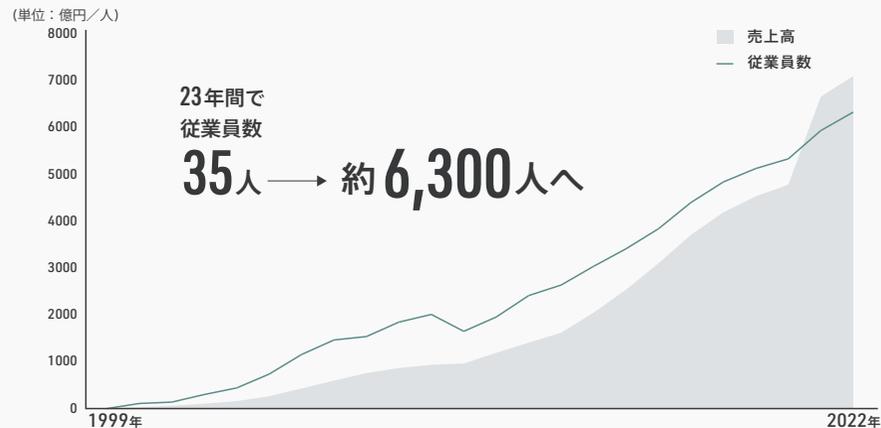
当社では、創業一年目の1998年から新卒採用を開始。事業創出には人材が欠かせない原動力だと考え、「良い人材を全力を尽くして採用し、育成することで会社を伸ばす」という方針のもと組織運営をしています。人材こそが競争力という考えが全社に浸透した結果、現場社員も一体となって採用活動に参加するカルチャーが醸成。代表の藤田や役員も、インターンシップの設計やコンテストの審査員など様々な形で採用に参加しています。また、会社のフェーズに合わせて採用手法を毎年アップデートしており、ここ数年はオンラインでの採用活動にも注力。7,200回以上の視聴回数を記録する大規模オンラインイベントなどを全国の学生に向けて実施しています。

なお、2023年度より新卒社員の初任給を一律で月額8万円（23.5%）引き上げ、大卒者の平均初任給である22万5400円※1を大幅に上回る42万円※2とすることを決定しました。会社の持続的成長の要となる人材に対し、今後より一層投資を行い従業員の能力を引き出すことに努めます。

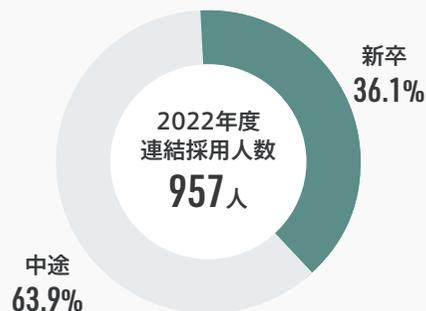
※1 平均初任給：厚生労働省の2021年賃金構造基本統計調査より引用、残業代・賞与は別

※2 エンジニア職は一律の初任給を廃止し個々人の能力別給与体系に変更し下限42万円、特定の技術領域への顕著な知見や実績を持ったエンジニアは下限60万円

売上高と従業員数の推移



新卒 / 中途社員の 年間採用数



エンジニア学生を対象とした 就職希望企業ランキング

- 1位 サイバーエージェント
- 2位 ヤフー
- 3位 ソニー
- 4位 メルカリ
- 5位 グーグル

※(株)サイバーエージェントが実施した調査で、2024年卒業予定のプログラミング経験者、もしくはエンジニア職での就職を志望する学生413人が回答

HR POINT

2

新卒採用 プロジェクト 「YJC」

2017年に「良い人（=Y）自分たちで（=J）ちゃんと採用する（=C）」の頭文字をとって発足されたプロジェクト。「YJC」により改めて採用の重要性が定義され、採用活動における貢献が評価されることを発信する機会にもなっています。また、採用グレード制度「Rグレード」を新設し、採用に関わる稼働や実績によりR1からR5までの5段階制で貢献を可視化。昇格した際にはその理由とセットで社内報へ掲載し、現場社員の活躍を称賛する仕組みを創出しています。「YJC」の中でも次世代の幹部人材の採用を目的としたプロジェクトで総監督を務める(株)CyberOwl代表の田中は、採用活動にかける想いをこう語っています。



(株)CyberOwl
代表取締役社長
新卒採用プロジェクト
「YJC neo」総監督

田中 啓太

私は新卒1年目から新卒採用の面接やインターンに関わっていますが、採用で一番重要なのは、現場社員である私たちが本気でコミットし、人任せにしないこと。この人と働きたい、一緒に成長したいと思う学生に当社を選んでもらえるよう、全力をつくしています。

経営陣の年齢や会社の年数を考えても、今後次の世代に大きく引き継がなければいけない時期が必ずくる。その時を見据えて、「YJC neo」を通じてこれからの経営を支えていける人を見つけたいと思っています。事業や組織が拡大する中、この規模の会社経営に関わる可能性が20~30代であることは大きなチャンス。将来すごい会社をつくりたい、時代を代表する会社の経営をしてみたいと思う人には、これ以上ない環境だと感じています。一緒にサイバーエージェントの未来をつくってくれる仲間を見つけ、さらなる企業成長を目指して挑戦していきたいと思っています。

HR POINT

3

育成

当社では、「決断経験が人を育てる」という方針のもと、自ら主体性を持って決断し自走できる人材の育成を目指しています。そのために、社員一人ひとりが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提供し、キャリアにおける挑戦を支援。チーム全員で組織目標を決める「プロジェクトレポート（プロレポ）」を半期に一度実施し、組織目標と個人目標のベクトルを合わせ、目標を自分ごと化し自走しやすい仕組みをつくっています。

また、事業を拡大するうえで非常に重要となる技術者採用・育成にも注力し、エンジニアのキャリアアップ支援を行う組織「リスキリングセンター」では、新言語や最新技術、高度専門知識習得の機会を提供。部署をまたいだ様々な人事施策を通じて、エンジニアやクリエイターが互いに切磋琢磨できる環境の実現に努めています。



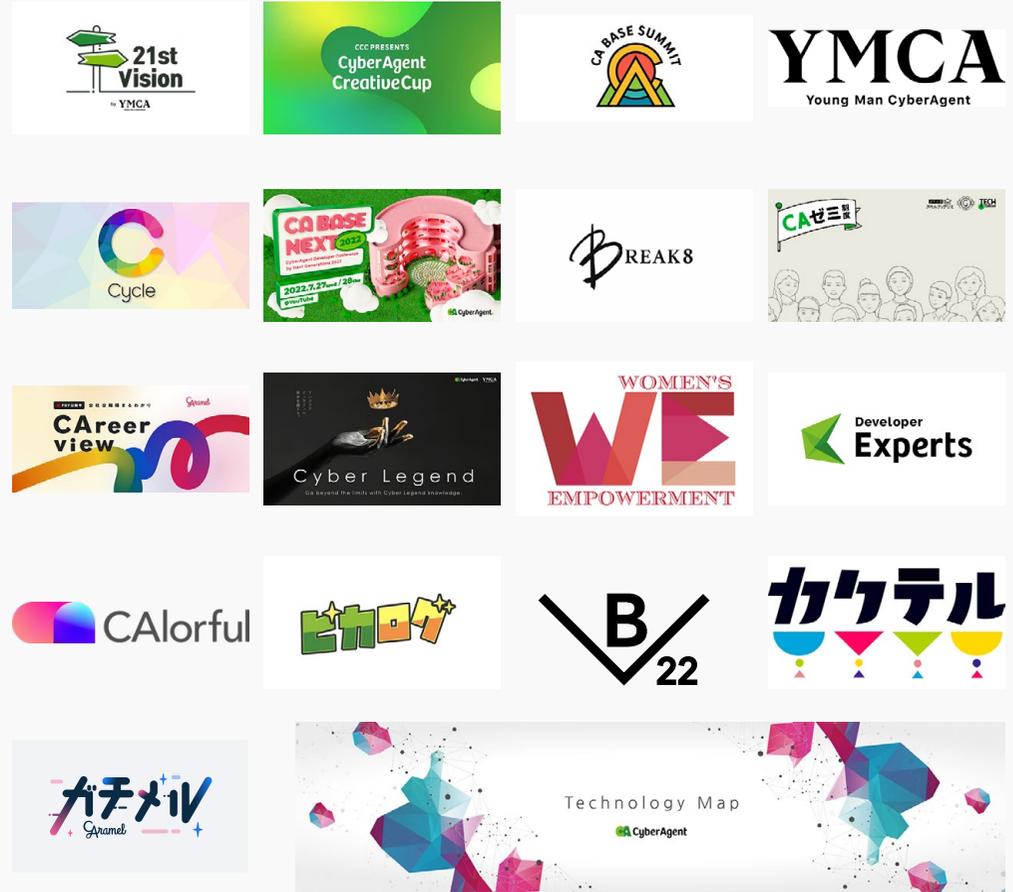
HR POINT

4

活性化

時代の潮流に合わせてイノベーションを生み出し続けるためには、社内を活性化させ、常に変化していく組織をつくりあげることが重要だと考えています。数多くの活性化を目的とした活動を通じて、チーム力や部署を横断したつながりを強化。コミュニケーションの質の向上がエンゲージメントを高めています。また、グループ全体で半期に一度、各事業部単位では月に一度、活躍した個人やチーム、プロジェクトを表彰する機会があり、高いパフォーマンスや成果を称え合うことで互いに切磋琢磨する環境を実現し、モチベーションの向上につながっています。

これらの取り組みを通じて、外部環境をはじめ事業内容の転換、組織改革などの目まぐるしい変化に対して前向きなカルチャーを醸成し、高い変化対応力が生まれています。





HR POINT

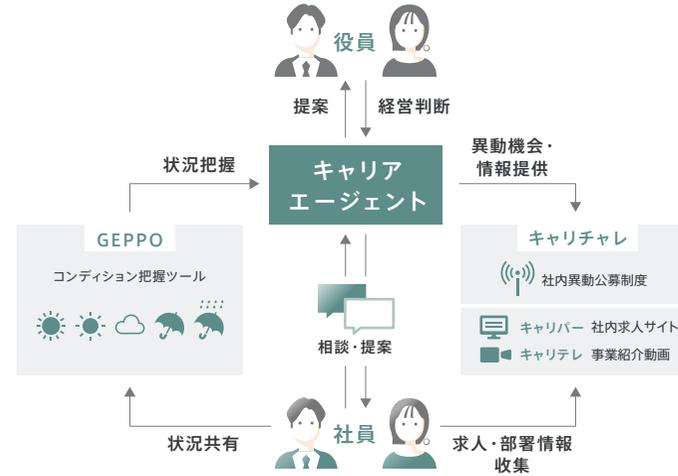
5

適材適所

人材の才能開花を実現するため、社内ヘッドハンター組織が社内異動公募制度や各事業のポジションニーズを可視化した社内求人サイトの運用による人材の適材適所に努めています。2005年から開始した社内異動公募制度「キャリアチャレ」は、半年に一度、挑戦したい他部門またはグループ会社への異動を自ら応募できる取り組み。現在、応募した社員の約7割が異動しており、応募者の3～4割を技術者が占めています。

また、「GEPP0」では5段階の天気マークを用いることで個人のコンディションを定量化し、フリーコメントによってキャリア思考や課題感などを把握しています。コロナ禍以前と現在を比較すると、「関係性」や「目標」をはじめ様々な項目で「GEPP0」のスコアが上昇。特定の曜日をリモートワークとする制度「リモデイ」を通じて働き方の多様性が生まれたことで、従業員の主体性を引き出したことが結果に表れたと考えています。

キャリアエージェントの適材適所を実現する仕組み



「GEPP0」で「晴れ」と回答した割合の推移※

現在とコロナ禍以前の比較	現在	コロナ前
関係性	79%	74%
目標	76%	72%
挑戦	72%	68%
貢献	68%	67%
業務配分	64%	54%

※快晴～大雨まで、5段階評価で回答

各部署の求人が掲載されている社内求人サイト「キャリア」



各部署の仕事内容を伝える動画コンテンツ「キャリアテレ」



若手社員の才能発掘プロジェクト「ピカログ」

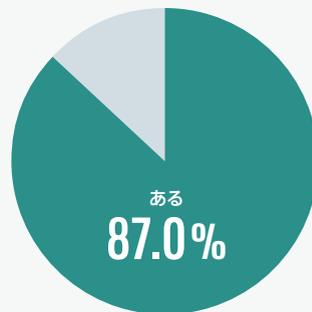


データで見る「人材力」

HR POINT

6

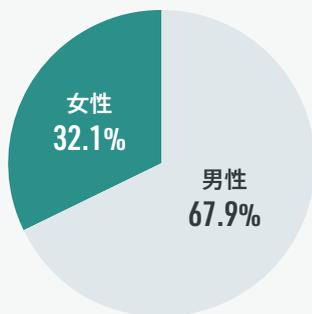
働きがいがあると回答した社員の割合※1



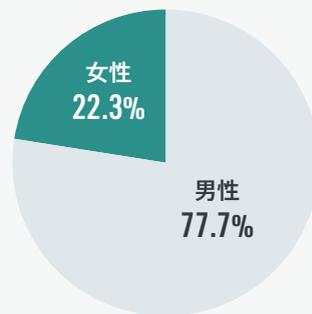
従業員の年代構成比※2



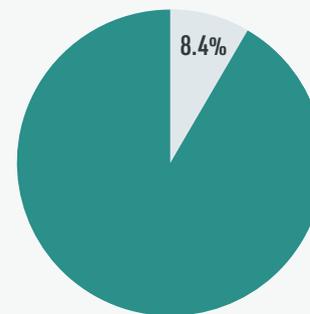
従業員男女比率※2



管理職の男女構成比※2



離職率※2



※1 2021年11月実施のストレスチェック結果
 ※2 サイバーエージェント連結
 記載内容に誤りがあり訂正 (2023年3月9日)





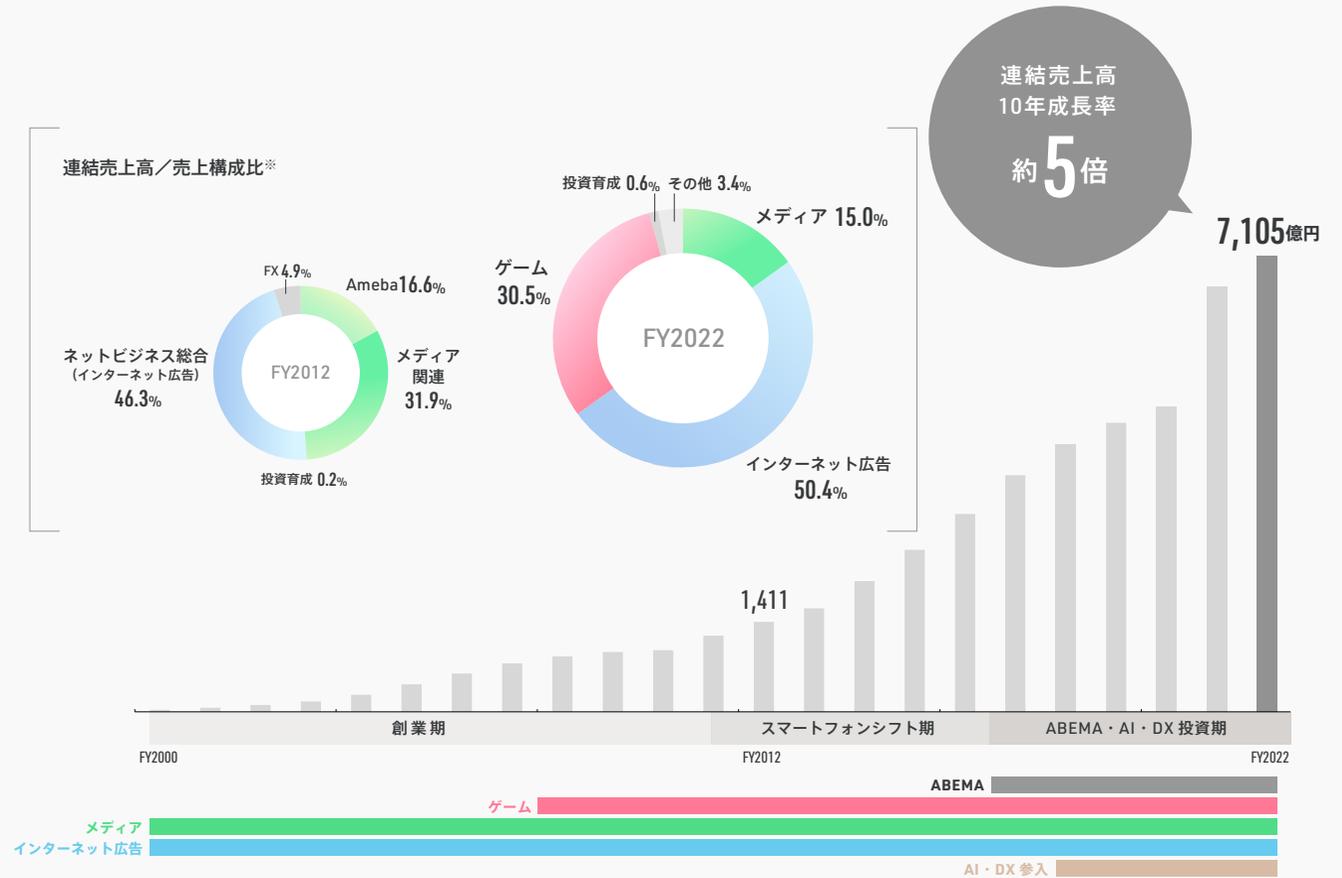
第1回優勝 浮田光樹さん
第2回優勝 佐野智史さん
第3回優勝 吉田亮さん

U I
Value Creation Strategy

成長戦略



環境変化や
技術革新に適応し、
事業を多様化しながら
創業来25期増収を
継続しています。



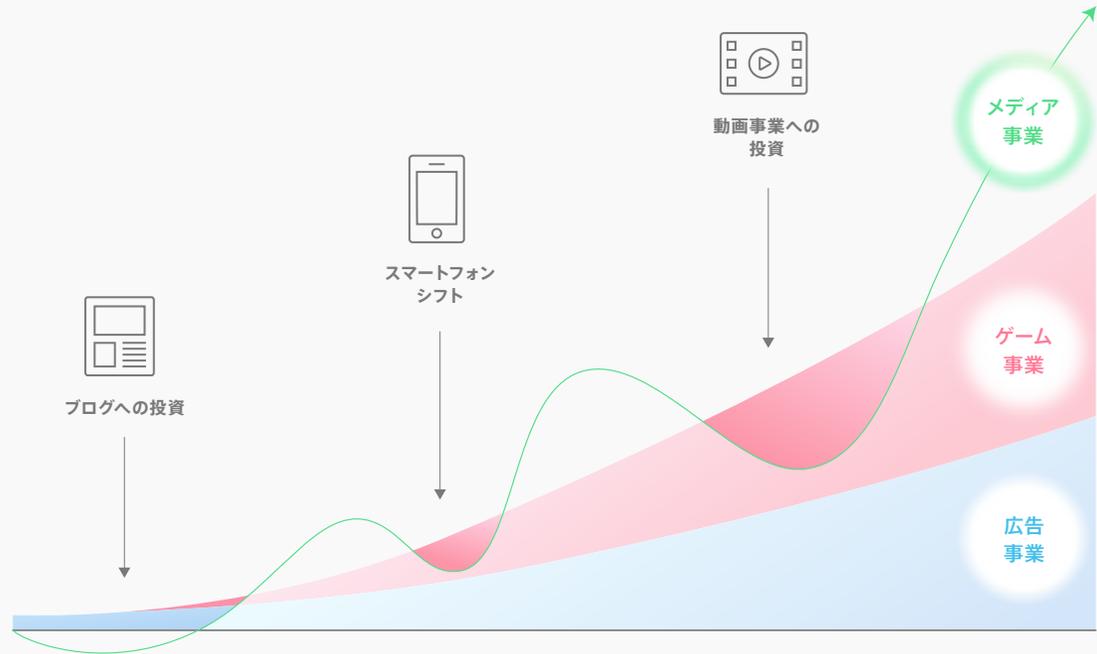
*売上構成比:有価証券報告書で開示のセグメント別売上高(内部取引控除前)より算出

サイバーエージェントの 成長戦略

インターネット産業の進化にあわせた新規事業を立ち上げ、既存事業が好調な内に先行投資を強化。新たな事業を次の柱に成長させることで、持続的な成長を実現してきました。

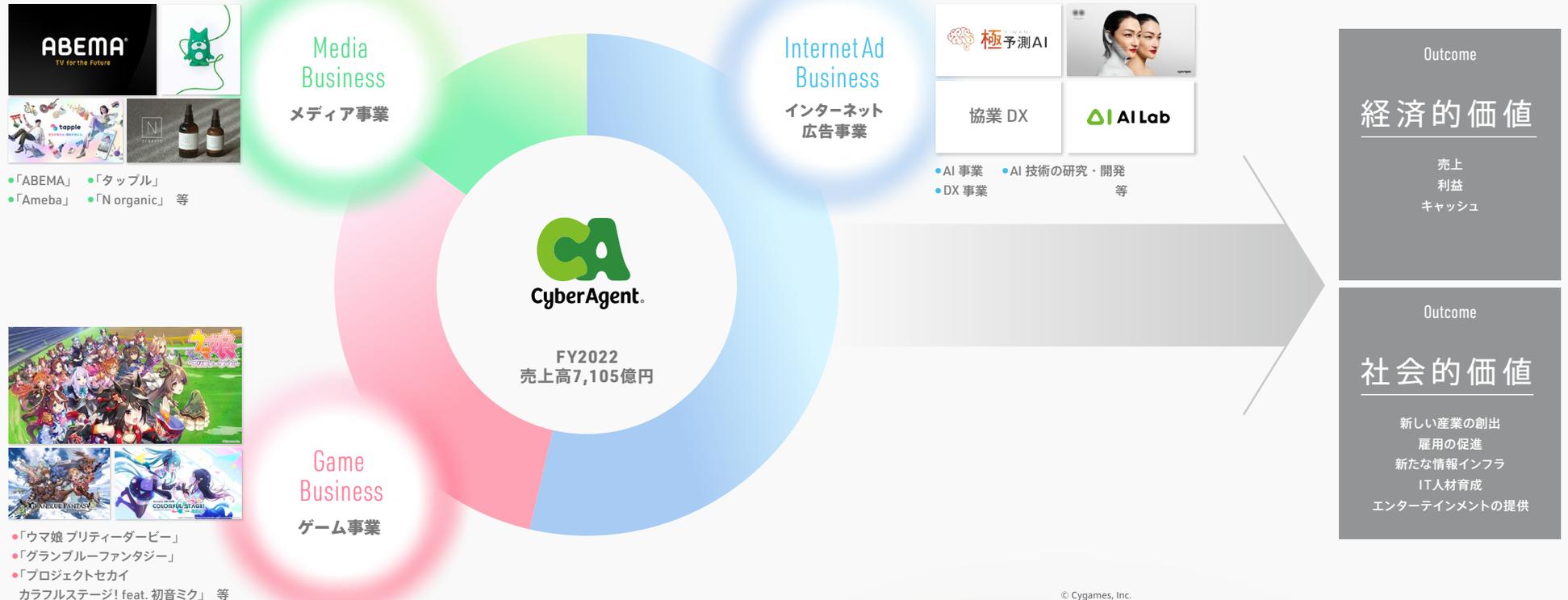
中長期の営業利益イメージ

過去3度、大きな投資を実施。現在はインターネット広告事業とゲーム事業で利益を積み上げメディア事業「ABEMA」を中長期の柱にすべく先行投資を行っています。



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を強化、持続的な価値創出に取り組んでいます。



2016年4月に新しい未来のテレビ「ABEMA」を開局し、
6年5か月で8,300万DL※を超え多くの方々に利用していただいています。
また国内最大規模のブログサービス「Ameba」やマッチングアプリ「タップル」、
通販化粧品の「N organic」など様々なサービスを提供しています。

※DL数:2022年9月時点

Media Business

メディア事業



コンテンツとテクノロジーで 「新しい未来のテレビ」を目指す

成長戦略



「ABEMA」では、『テレビの再発明』というコンセプトのもと、誰もが手軽に無料で楽しむことができる動画サービスとして、クオリティの高いコンテンツや幅広い情報を24時間約25チャンネルに渡って提供しています。有事の際には即時性の高い情報源として活用され、国内最大数のオリジナル番組やスポーツの独占配信など多彩なジャンルを切り開くことにより、新たな価値を創造してきました。場所や環境にとらわれることなく誰でも快適に視聴できる体験を追及しながら、引き続き、社会インフラとして必要とされるメディアに成長させていきます。

高い技術力を強みに、 進化し続けるサービス

「ABEMA」では、100名を超えるエンジニア組織が開発を行い、サービスの利便性向上や対応デバイスの拡充などに日々取り組んでいます。開局以来多様なジャンルの生中継を経験したことから、大規模な同時接続時にも優れた視聴体験を提供することが可能となり、2022年6月に配信した格闘界のドリームマッチ「THE MATCH 2022」では日本において史上最高の発券数を記録^{*}。さらに、コロナ禍で大きな影響を受けたスポーツ興行などの応援を目的として、業界でいち早くオンラインライブプラットフォーム「ABEMA PPV ONLINE LIVE」を提供開始しました。社会の変化に合わせ、必要とされる機能の拡充を高い技術力によって実現し、サービスを進化させ続けています。

また、「FIFA ワールドカップカタール2022」の全64試合を日本史上初・無料生中継することを決定。本大会はサッカーにおける世界最高峰の大会と位置付けられ、全世界の総視聴者数は35億人を超えるなど多くの注目を集めています。このようなチャレンジを通じてこれまでない最高の映像品質と新たな視聴体験を提供し、「ABEMA」が次のステージに進む飛躍の機会にしたいと考えています。

※国内歴代1位:格闘技のPPVチケット販売数(2022年6月時点当社調べ)

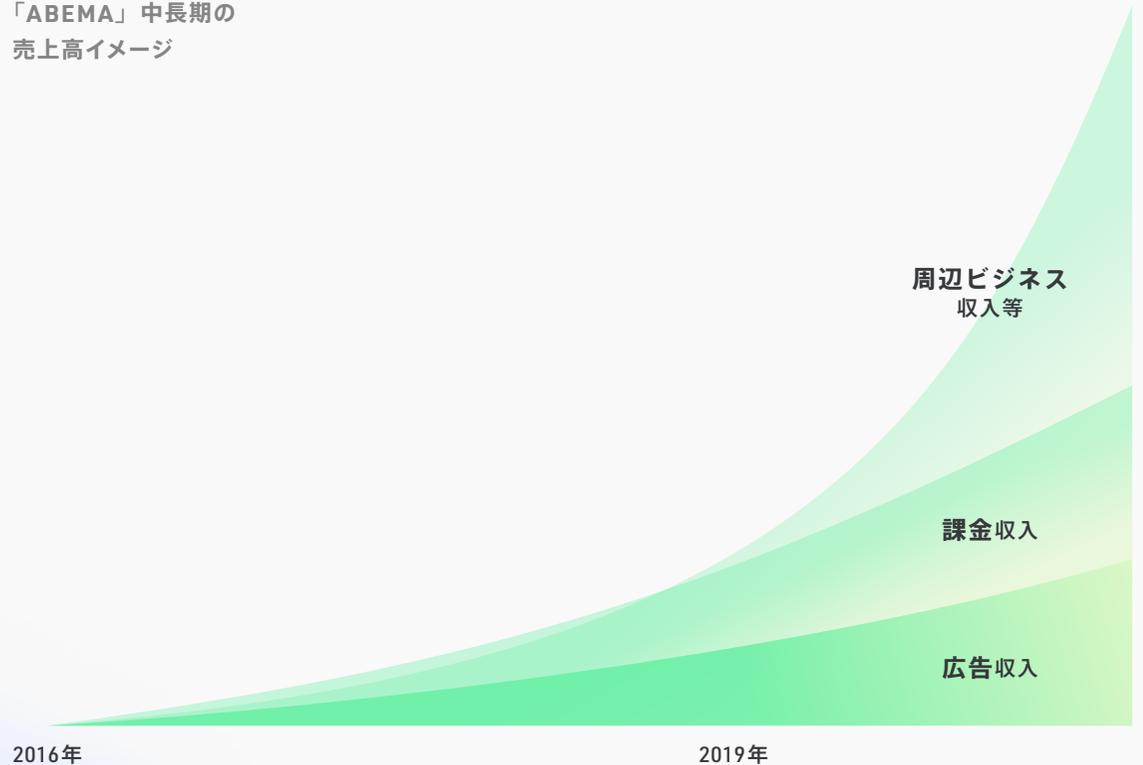


多岐にわたる周辺事業により、 マネタイゼーションを強化

「ABEMA」は、インターネットサービスならではの広告収入と課金収入のハイブリッドをベースにしながらも、周辺事業も含めたマネタイゼーションを強化しています。2019年4月に開始した競輪・オートレースのインターネット投票サービス「WINTICKET」は、後発サービスながら市場シェアの3割を占めるまでに拡大。当社が培ったサービス開発のノウハウや運用力を活かし、シンプルで見やすいUI/UX・独自のデータを提供することで、ユーザーの定着や継続利用につながっています。

また、グローバルでスポーツ産業化が加速しており、日本をのぞくG7各国ではスポーツベッティングが合法化。スポーツエコシステムの推進は、スポーツ内の資金循環にとどまらず社会全体の持続可能性にも寄与すると考えられています。今後日本で解禁された場合にはスポーツ産業の新たな収入源となることを見込まれ、そのポテンシャルが期待されているスポーツベッティング市場。当社のインターネット投票サービス「WINTICKET」との親和性も高いことから、今後を見据えて中長期の強化分野に位置付けています。

「ABEMA」中長期の 売上高イメージ



Internet AD Business

インターネット広告事業

1998年の創業以来、インターネット広告事業を展開しており、
広告効果最大化を強みに国内トップクラスの規模を誇ります。
現在は、広告販売にとどまらず、AIを活用したテクノロジーや
3DCG等の最先端技術を駆使したクリエイティブ制作、
新たにDX事業にも参入、各業界の大手企業との協業を拡大し
DX推進に取り組んでいます。



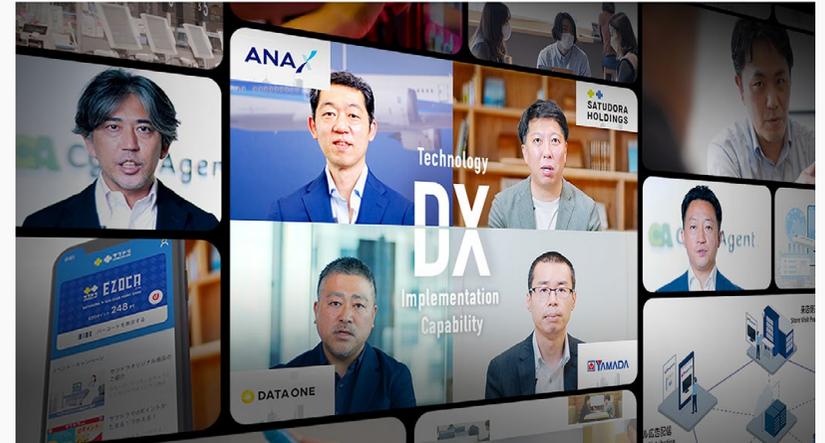
成長戦略

持続的な高い成長を目指し、 中長期を見据えた 新たな広告事業の創出

インターネット広告事業は「クライアントの事業を伸ばすことに貢献し、広告効果を最大化すること」を目指して、AIを活用したプロダクトの開発等、様々なチャレンジを重ねてきました。現在注力しているDX事業は、変化の激しいインターネット産業においてクライアントが保有するデータをインターネット広告に活用すべく、協業先を拡大しながら新たな事業創出に取り組んでいます。これらは、国内トップクラスのインターネット広告会社であり、AI Labなどに代表される高い技術力を強みに、当社だからこそできる事業と自負しています。

「『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 -」by IR Channel [📄](#)

データを活用したデジタル広告配信事業の立ち上げやアプリ開発の支援、販促DXの推進、DX人材の育成などを通じてどのようにビジネスを共創しているのか、サイバーエージェントとの「協業DXのリアル」をお伝えいたします。(約8分の動画)



AI研究をリードするグローバル企業トップ100※

AIとロボットのスタートアップに投資するベンチャーキャピタルThundermark Capitalによる「AI Research Rankings 2022」が公開。2022年のAI研究をリードするトップ100企業に日本からは9社、当社もランクインし評価をいただいています。今後も技術力を強みに、産業、学術共に貢献する研究開発に努めてまいります。

	2020年	2022年
グローバル	66位	49位
国内	7位	4位

※ AI Research Rankings 2022

広告会社の 提供サービスの変遷

第一世代：マーケティングとクリエイティブ

広告事業は、大きく3つのフェーズに分け進化させてきました。
第一世代では、マーケティング戦略と従来型のクリエイティブをベースに広告会社として価値を提供。運用力を強みに、国内最大級の規模を誇るインターネット広告事業へと成長したことで、大規模な広告データを蓄積し、AIの機械学習の効果最大化に寄与しています。

第一世代

マーケティングとクリエイティブ



全世代共通

オペレーションとテクノロジー

広告会社の 提供サービスの変遷

第二世代：エンジニアリングとデータサイエンス

第二世代は、蓄積されたデータを活用するべく、エンジニアリングとデータサイエンスを活用。2016年に開設したAI Labや産学連携等の強化により、インターネット広告において最先端かつグローバルでも高い評価を得る技術^{※1}を修得。クライアントが保有するデータを活用した新たな広告事業を創出する「協業DX」を展開できるフェーズまで来ました。広告事業と親和性の高い小売・金融・モビリティ・キャリア通信、将来的にはヘルスケアの情報等を活用した広告事業を展開していく予定です。小売業界における広告事業は、米国のAmazonやウォルマートなど先進事例が多く見られ、当社の想定では小売販売総額1%、約1.5兆円が広告事業に置き換わると考えています。

第二世代

エンジニアリングとデータサイエンス

協業DX

企業のテックパートナーとしてDX推進および広告事業の創出等を支援

NTT
docomo

MUFG 三菱UFJ銀行

ANAX

YAMADA

NTT Communications

サツドラ
SAFFRON DATA STORE

AWW

CREDIT
SAISON

行政DX

あらゆる行政手続きの
デジタル化推進を支援

デジタル・ガバメント推進室

GovTech開発センター

医療DX

オンラインによる診療や
服薬指導の導入を支援

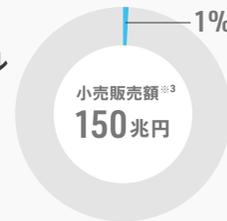
MG-DX
Medication Guidance
Digital Transformation

イベントDX

新商品発表イベントや
展示会等のオンライン開催を支援

CyberHuman Productions
CA FUTURE EVENT

小売業界での 市場ポテンシャル



1% 想定される広告事業^{※2}
1.5兆円

※1 AI研究をリードするグローバル企業トップ100
「AI Research Rankings 2022」

※2 想定される広告事業：先行する米国市場より当社にて算定

※3 小売販売総額：経済産業省「商業動態統計」2021年より

広告会社の 提供サービスの変遷

第三世代：バーチャル／コンテンツとファイナンス

また、将来を見据えて今注目しているのが、第三世代であるバーチャルやメタバース上のコンテンツやファイナンスの領域となります。サイバーエージェントでは現在、先行してこの分野専門の子会社や研究所を新設。既存事業が好調な内に新規事業へ投資をすることで、持続的な高い成長を目指していきます。

第三世代

バーチャル／コンテンツとファイナンス

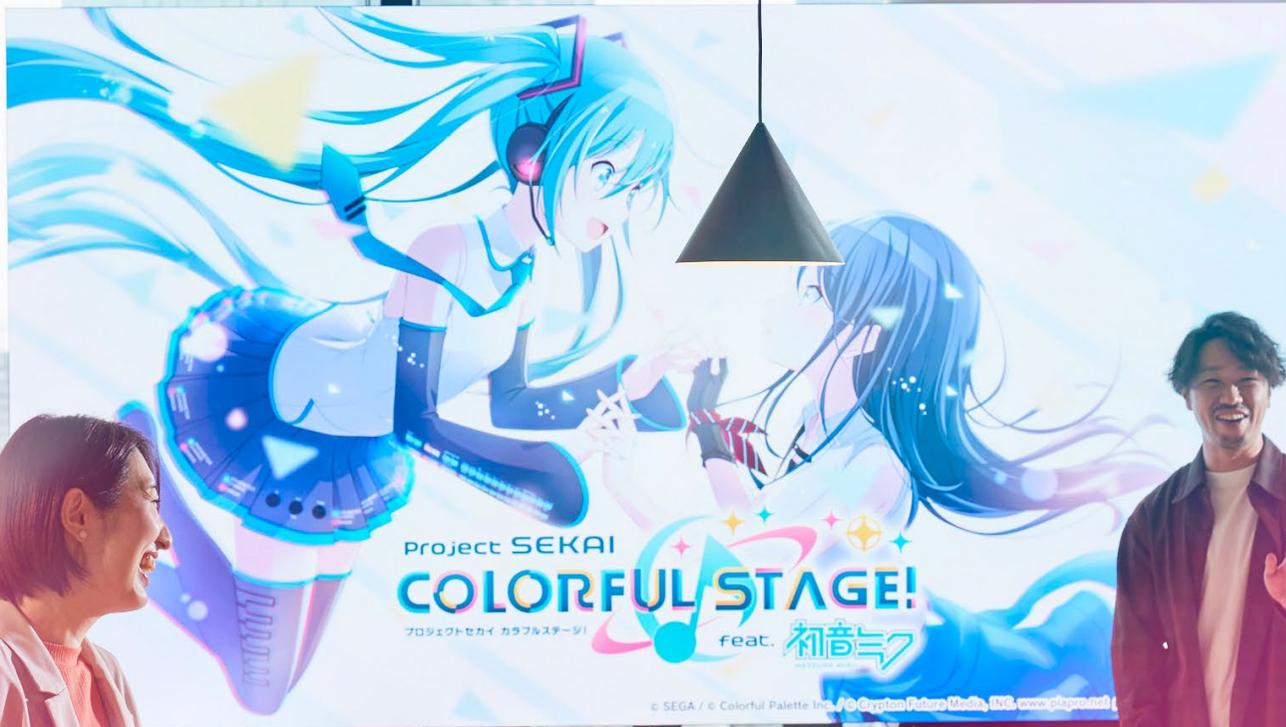


2009年からスマートフォンゲーム市場の拡大とともに
成長したゲーム事業は、継続的にヒットタイトルを創出し、
スマートフォンゲーム市場国内トップシェア[※]を獲得しています。

※国内トップシェア:2022年4-6月のスマートフォンゲーム売上高を各社と比較した自社調べ

Game Business

ゲーム事業



成長戦略

継続性のある チャレンジで ロングランヒットを目指す

当社は(株)Cygamesを筆頭にゲーム事業に所属する子会社を13社持ち、50本を超えるスマートフォンゲームを運営しています。子会社ごとに独自の強みや戦略を持ち、多種多様なゲームを展開することで、現在の主カテゴリーは10本。2014年にリリースした「グランブルーファンタジー」は、8周年を迎えた現在もお主カテゴリーとしてロングランヒットとなっており、2023年にはコンソールゲームの展開も予定しております。2021年2月にリリースし、大ヒットとなったオリジナルIPである「ウマ娘 プリティーダービー」は2022年6月に韓国・繁体字版をリリースするなど、グローバル展開もして

います。ゲーム事業はヒットするより、ヒットしない数の方が圧倒的に多い競争の激しい産業ですが、不確実な時代において組織として大切にしているのが、“継続性のあるチャレンジを続けること”です。クオリティの高いプロダクトを提供し続けられる組織力や変化への対応力こそが、ヒットの確率をあげていくための重要な要素だと考えています。これからも新しいチャレンジをし続けながらテクノロジーとクリエイティブを磨き上げることで、新たなユーザー体験や価値を多くの人に届け、長くユーザーから愛される作品を目指していきます。

FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021
<p>1 戦国炎舞 -KIZNA-</p>  <p>自社 IP</p> <p>戦国ゲーム</p>	<p>2 グランブルー ファンタジー</p>  <p>自社 IP</p> <p>RPG</p>		<p>5 Shadowverse</p>  <p>自社 IP</p> <p>対戦型 オンラインTCG</p>		<p>7 プリンセス コネクト! Re:Div</p>  <p>自社 IP</p> <p>アニメRPG</p>			<p>9 ウマ娘 プリティー ダービー</p>  <p>自社 IP</p> <p>育成 シミュレーション</p>
	<p>3 ドラゴンクエスト モンスターズ スーパーライト</p>  <p>他社 IP</p> <p>RPG</p>	<p>4 アイドルマスター シンデレラガールズ スターライトステージ</p>  <p>他社 IP</p> <p>アイドル リズムゲーム</p>		<p>6 バンドリ! ガールズバンド パーティ!</p>  <p>他社 IP</p> <p>リズム & アドベンチャー</p>			<p>8 プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat.初音ミク</p>  <p>他社 IP</p> <p>リズムゲーム</p>	<p>10 NieR Re[in]carnation</p>  <p>他社 IP</p> <p>RPG</p>

2、5、7、9：© Cygames, Inc. 3：© 2014-2022 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX All Rights Reserved. Developed by Cygames, Inc. 配信元：株式会社スクウェア・エニックス 4：THE IDOLM@STER™& ©Bandai Namco Entertainment Inc. 配信元 株式会社バンダイナムコエンターテインメント、株式会社Cygamesの共同開発、運営 6：© BanG Dream! Project © Craft Egg Inc. © Bushiroad All Rights Reserved. 8：© SEGA / © Colorful Palette Inc. / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net piapro All rights reserved. 10：© 2021, 2022 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Developed by Applibot, Inc.

2021年2月に提供開始した「ウマ娘 プリティーダービー※1」は国内で大きなムーブメントとなり2022年9月現在では1,600万DLを超える実績となっています。開発期間5年という長い年月をかけて、「クオリティを迫及する」という当社の強みであるコミットメント力を発揮した代表的な作品となりました。

また、アニメ放送やコミック、ライブイベント等のクロスメディア展開を実施し、ゲームの提供開始前から幅広いファン層を醸成することで、異例のヒットにつながったと考えています。

当社はスマートフォンゲーム会社において、最新の開発設備を保有しており、優秀な人材が最大限の能力を発揮でき、ユーザー満足度の高いゲームが提供できるよう心掛けています。今後も様々なアプローチで自社のオリジナルIPである「ウマ娘 プリティーダービー」がこの先10年以上ユーザーから愛される作品となるよう、最高品質のクオリティで運用を強化していきます。

※1 ウマ娘 プリティーダービー: Cygames, Inc.

※2 トップパブリッシャーアワード2022: data.ai Inc. 発表の「Top Publisher Award2022」より参照

トップパブリッシャーアワード2022: data.ai Inc.※2





ウマ娘

プリンセス

02

Risks & Opportunities

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、様々な仕組みを用意しています。これらの仕組みの運用を通じて、変化への対応ができない、対応が遅くなるといったリスクをマネジメントし、サステナブルな成長を実現しています。

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・仕組み	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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>インターネット産業で成長を続けるためには、環境の変化、消費者の嗜好の変化に素早く対応しながら、事業を育てていく必要があります。サイバーエージェントのリスクマネジメントの特長は、大きな流れの中で迅速に「変化に対応した新しい事業を創出し」「リスクをチャンスに」変えること。様々な施策を実施し、数多くの新規事業立ち上げに挑戦してきました。現在はコロナ禍を機に進む産業のDXに貢献すべく、事業化を進めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> あした会議 ☞ 決算戦略会議 ☞ CAJJ ☞ Startup JJJ ☞ サイバーエージェントの DX ☞ 	<p>新規事業の創出による 新たな価値の創造</p>
	技術力 変化対応力	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<p>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イバーエージェントのサービスは、2,500名を超えるエンジニア、クリエイターが多種多様な技術を用いて生み出しています。グループ内に蓄積された様々な技術資産を組織横断で共有する仕組みを強化し、競争力の要である技術力向上につなげています。また社内研究機関では最新技術の研究開発、実用化を通じてビジネス課題の解決と学術的貢献の両立を目指しており、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。</p> <p>※「AI Research Ranking 2022」、ICML2021とNeurIPS2022の論文実績を元に算出</p>	<ul style="list-style-type: none"> CA BASE SUMMIT (社内エンジニア・クリエイター版あした会議) CA BASE CAMP (社内エンジニア・クリエイター向け技術カンファレンス) ☞ 研究開発機関 (AI Lab ☞・Media Data Tech Studio ☞) 	<p>最新技術を利用した 新サービスなど 新たな価値の創造</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・仕組み	機会(価値創造)
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 	多くの個人情報を預か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。	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ  個人情報の保護  	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
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 	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、社員一人ひとりがパフォーマンスを最大化して働ける環境とカルチャーを生み出しています。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っています。また次世代の幹部人材育成のため、30歳以下を対象とした約20名の選抜メンバーに特別カリキュラムによる研修の機会を設けています。	<ul style="list-style-type: none"> 育成・活性化施策 内定者向けスタートダッシュ応援プログラム「DASH」  CA BASE AWARD  CA BASE NEXT  JB キャリアプログラム  YMCA  リスキリングセンター  技術者向け支援制度「ENERGY (エナジー)」  CA ゼミ制度  	人材力の強化による、競争力の向上と持続的な企業成長

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・仕組み	機会(価値創造)
人材力 変化対応力	労働環境	・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	社員の健康を重視し、心身のストレスなく働ける環境整備を進めています。新型コロナウイルスワクチンの職域接種及び毎年、季節性インフルエンザの予防接種を社内で無料にて実施。また社員が健康で快適な環境のもと、能力を十分に発揮して仕事に取り組めるよう、随時専属産業医との面談や月に一度、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	自然災害等	・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	法的規制	・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。	提案・要望活動	事業機会の創出
ガバナンス	コンプライアンス	・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に。」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、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  マネジメント研修	コンプライアンス違反をなくし、社会的信用を醸成する

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・仕組み	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	サイバーエージェント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 ☑	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醸成する
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、国内外の個人情報に関する規制等による取引条件・商材の仕様等の変更、AI倫理に関する指針や規制、AIを活用したアルゴリズムや成果物等の第三者の権利侵害など	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。また、AIの活用にあたり使用するデータ、活用の範囲、判断基準、決定にいたるアルゴリズムや成果物等について、偏向性や権利侵害を回避する必要があることを理解し、慎重に進めています。	広告コンプライアンス ☑ 研究倫理ガイドライン ☑	広告主を守る仕組み作りやAI倫理の重要性を理解し、安心安全なサービスの提供元という社会的信用を醸成する
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	サイバーエージェント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 ☑	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醸成する

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・仕組み	機会（価値創造）
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 経営陣の派遣による経営支援 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

事業の成長に関わるリスク

03

ESG

Environment

[環 境]

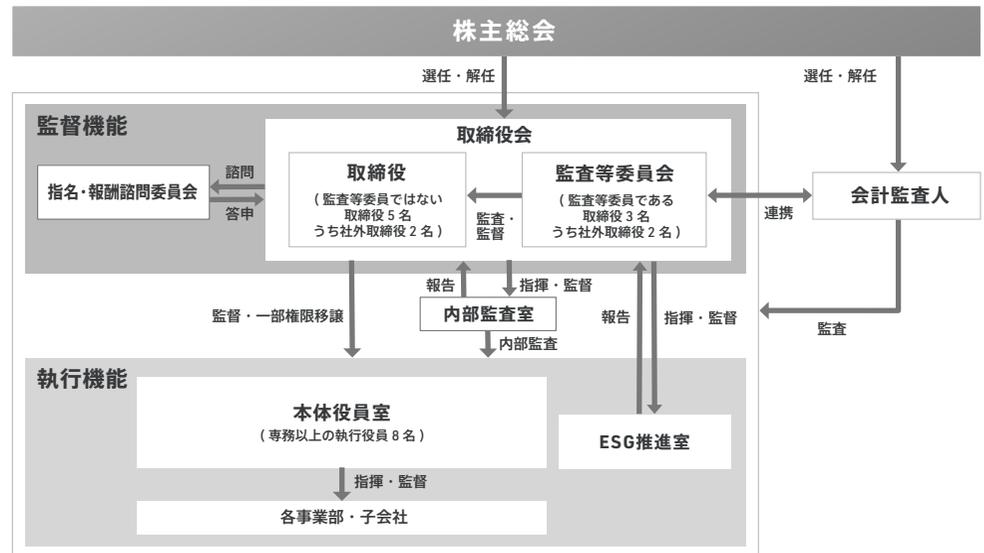
気候変動への取り組み (TCFD 提言に基づく情報開示)

サイバーエージェントは持続可能な社会の実現に貢献する企業として、気候変動を重要な経営課題のひとつとして認識し、環境負荷の低減と事業活動の効率性の向上に取り組んでまいります。
今後も事業活動により排出する温室効果ガスの排出量の把握、削減に努め、必要な体制の構築、運営と適切な情報開示に努めます。

ガバナンス

取締役会では、重要な経営の意思決定・業務執行の監督等を行っており、気候変動に関わるリスクと機会への対応方針や温室効果ガスの排出量等の重要事項についても審議・決定しています。またTCFD提言に沿った対応を目指し、全社機能を横断したメンバーとESG推進室が中心となり、シナリオ分析を通じた気候変動に関わるリスクと機会の分析および対応策の検討などを実施し、定期的に取り締役に報告しています。

体制図



シナリオ分析に基づく リスクと対策

当社が、シナリオ分析により特定、検討した主要と考えられるリスクによる業績への影響度は右の表のとおりです。

シナリオ分析にあたっては、参照可能な気候変動シナリオから以下の2つのシナリオを設定しました。

- ・2°Cシナリオ：今世紀末までの平均気温上昇を2°C未満に抑えるための政策や技術革新が世界規模で進み、脱炭素社会への移行に伴う社会的な変化が事業に影響を及ぼす可能性が高く、移行リスク及び機会が顕在化する社会となる想定。
- ・4°Cシナリオ：気候変動に対する対策が講じられず、今世紀末までの平均気温が4°C程度上昇。気温上昇による自然災害の増加等が、事業に影響を及ぼす可能性が高く、物理リスク及び機会が顕在化する社会を想定。

サマリー

リスク分類	カテゴリー	内容	対策	対策実施状況	財務影響
物理リスク	異常気象・自然災害	水害、節電、停電によるサービスの運営停止	・災害対策に優れたデータセンターを選択、場所の分散を図る	○	高
		社内インフラの停止	・非常用発電機を備え従業員の安全確保	○	高
		広告出稿の自粛・減少	・状況に合わせた営業戦略の立案	○	高
		サービスの開発遅延	・リモート勤務での開発運営体制の整備	○	中
		消費者心理の冷え込み	・消費者心理に寄り添った運営	○	中
	技術	事業成長(アクセス数増加)による消費電力の増加	・技術革新や省エネタイプの機器への移行を通じ、効率化に努める	○	中
移行リスク	異常気象・自然災害	都市部の高温常態化による労働力の移動	・リモートワーク環境を整備	○	低
	技術	低炭素技術への移行	・省エネルギータイプのサーバ、PCへの段階的な切り替えを促進	○	低
	レピュテーション	気候変動関連の虚偽開示	・第三者機関のレビュー、または監査を実施	○	低
	規制強化	炭素税の負担	・オフィスの省エネ対策、再生可能エネルギーへの切り替えなどを検討	△	低

リスク管理

サイバーエージェントでは、気候変動を事業リスクの一部として把握することは、リスクマネジメント、事業の継続性の観点から重要だと考えています。気候変動による異常気象や水害などの物理リスクを把握し、BCP計画の策定、マニュアルの周知に努めており、気候変動に関するリスクや対策等をESG推進室から取締役会に定期的に報告しています。また気候変動に関するリスクや開示情報については内部監査においてモニタリングおよび評価を行っています。

Society

[社会]

安心安全への取り組み

～マッチングアプリ「タップル」～

当社では、運営するサービスやプロダクトにおいて、ユーザーや取引先の方々が安心安全に利用できるよう多岐にわたる取り組みを行っています。マッチングアプリ「タップル」は累計会員数1,500万人を突破し、その需要の高まりを受けさらなる安心安全の対策に注力。24時間365日の監視パトロールをはじめ、サービスの安全対策に関するガイドライン「セーフティセンター」の設置、トラブルの際に早急に相談できるLINE電話サポート提供のほか、AI技術を活用した不正利用者の早期検知などを実施しています。

2022年8月には「結婚相手紹介サービス業認証機構」が定める安心安全なネット系婚活サービスの評価制度「インターネット型結婚相手紹介サービス業認証制度」において、マッチングアプリ初となる認証マークを取得しています。引き続き、高い技術力を強みにサービスの利便性向上と安心安全な取り組みの推進に努めます。

お悩みをすぐに解決



万が一のトラブルも 電話で相談



デートの不安も スッキリ解消



女性活躍

当社では、従業員一人ひとりの働きがいがある環境を追求することで、自然と女性が活躍できる状態をつくりたいと考えています。当社独自の女性活躍促進制度「macalon (マカロン) パッケージ」を通じたライフイベントの支援や、本人のキャリア志向に沿ったポジションの提供により継続的に挑戦できる環境を実現。一人ひとりの能力を引き出すことでキャリアの選択肢を広げ、それぞれの挑戦を通じた経験が個人と会社の成長につながっています。

また、2017年に発足された女性横断組織「CAramel」は、女性社員たち自身が主体となって部門を超えた交流の機会を創るなど様々な活動を推進。コミュニケーション活性化施策として定着した結果、近年は女性社員に限らず男性社員も対象としたセミナーを開催し、相互理解を深める場としても機能しています。引き続き、従業員が能力を発揮しながら自分らしく活躍できるよう、中長期で働きやすい環境の実現に努めます。

macalon 制度一覧		
エフ休 女性特有の体調不良時の特別休暇(月1回) 女性社員の休暇名称は「エフ休」に統一	妊活休暇 不妊治療のための特別休暇(月1回) (卵子凍結における通院等でも取得可能)	妊活コンシェル 専門家の個別カウンセリング 月1回、30分
卵子凍結補助 卵子凍結に関する費用の一部を 会社が負担する制度(上限:一人40万円)	キッズ在宅 子どもの看護/通院時に在宅勤務できる制度 出日取得も可能	キッズデイ休暇 学校行事や記念日に取得できる特別休暇 年2回(半休×2回)
認可外保育園補助 認可保育園と認可外保育園の 差額分の保育料を会社が負担する制度	おちか区ランチ 同じ市区町村に住むママ社員同士 のランチ代補助(一人当たり3,000円) (就業中のプレミアムママ社員・産後休業中のママ社員含む)	パバママ報 パバママ社員の多様な働き方を伝える 社内報

女性活躍促進制度「macalon パッケージ」一覧



インターネット広告事業本部女性活躍推進プロジェクト
 「WE~we × women's empowerment~」



女性横断組織「CAramel」

Member
 野村 康/CL事業本部 古土 莉加/Lunatomo 高友 純子/Lunatomo 津川 亞羅/Colorful Palette
 渡崎 美帆/インターネット広告事業本部 望月 央絵/ナムアップ 島崎 寿/念社広報 北村 理奈/CyberZ
 鶴 かな子/ナムアップ 中野 穂南/人事本部 志村 志穂/HiVickit 橋本 幸実/HiVickit
 牧島 悠希/MG-0X 松浦 穂南/AsenaTV 織 賀/CyberFight 原田 茂俊/経営推進本部

CAramel
 5th

女性社員が“自然と”活躍できる環境づくりを目指す。 サイバーエージェントの女性活躍とは

「十人十色の働き方を応援する」を掲げる女性横断組織「CAramel」は、2017年の発足以来、多岐にわたる取り組みを推進しています。今回はサイバーエージェントの女性活躍をテーマに、専務執行役員・石田とCAramel代表・鈴木、副代表・白土の3人が語りました。



——石田さんは2020年10月より専務執行役員に就任し、女性活躍推進も担当されています。昨今「女性活躍」という言葉が盛んに使われていますが、率直にどう感じていますか。

石田：女性活躍推進はダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の第一歩だと捉えていて、日本全体で見ても十分といえる状況ではないと思います。「女性活躍」という言葉だけが切り取られてしまうと、女性が優遇される印象を持たれることもあります。性別を問わず若手からベテランまで活躍できる環境を追求していった先に、自然と女性が活躍している状態をつくりたいです。

——サイバーエージェントでは、性別にかかわらず挑戦しやすい風土が根付いているように感じます。

石田：創業以来ずっと自然な流れで、性別を問わず活躍できる環境がありましたが、意識的に女性活躍の事例をつくる努力はしてきました。以前は優秀で能力がある女性社員でも、管理職になりたがらない人も多かったんです。その状況を打破するため、積極的に機会を提供することで管理職のやりがいに気づいたり自信を得ることにつながり、選択肢が広がっていきました。働き方やキャリア形成のバリエーションが増えてきたのが今の状況だと思っています。

私も専務執行役員就任から2年経ちますが、男女問わず意見が尊重される役員会の雰囲気もあり、経営の意思決定に関わるような新たな挑戦ができていると感じています。もちろん、女性役員という立場も私で終わりではな

社会

く、次世代にバトンをつないでいきたいと思っています。

—— 鈴村さんと白土さんはサイバーエージェントでの女性の働き方について、どう感じていますか？

鈴村：新卒でサイバーエージェントに入社してからこれまで、“女性だから”“男性だから”ということを特別に意識することはなかったのですが、社外の方とお話させて頂く中で、それは決して当たり前のことではないのだと気づかされましたね。

白土：私は中途で入社していますが、入社形態や性別、属性などに関わらず抜擢の機会は平等に与えられているし、周りの人たちも応援してくれる環境があるので働きやすいと感じています。私もこれまでに子会社の執行役員に抜擢され経営に携わる経験をしたり、現在



株式会社 Lunatomo 執行役員・
CAranel 副代表、白土莉加。

CL 事業部 事業責任者・
CAranel 代表、鈴村唯。

は新規事業の立ち上げに手を挙げ、挑戦している真っ最中です。

—— 女性横断組織「CAranel」の活動を見ていて、石田さんが感じることは何かありますか？

石田：サイバーエージェントでは自分達で会社を良くしようとする文化が根付いていますが、「CAranel」のように継続的に活動内容をアップデートし続けるプロジェクトの存在は会社としても貴重ですね。会社全体を俯瞰してどこに組織課題があるかを自発的に見つけ、自分達で解決策を提案して実行しているところは本当に素晴らしいです。

鈴村：「CAranel」はあした会議での提案をきっかけに、「十人十色の働き方を応援する」というコンセプトのもと2017年から活動を始めました。当時は身近にロールモデルがないことを理由にキャリアや働き方に悩みを抱えてしまう女性社員も少なくなかったため、キャリアの選択肢を増やしていけるよう様々なテーマのイベントを実施しました。「挑戦と安心はセット」というサイバーエージェントの方針に沿って多様な取り組みを推進してきましたが、「CAranel」を通して多くの女性社員と関わって、相談できる人ができたという声が増えましたね。

白土：女性活躍促進制度「macalon パッケージ」のアップデートにも携わりました。個人の価値観が多様化し、コロナ渦も経て新しい働き方も広がる中、制度に関する改善やアップデートについて提案をしたいと考えて生まれたのが「卵子凍結補助」のアイデア。女性



(株)サイバーエージェント専務執行役員、石田裕子。2004年新卒入社。広告事業部門で営業局長・営業統括に就任後、Amebaプロデューサーを経て、2013年及び2014年に2社の100%子会社代表取締役社長に就任。2016年より執行役員、2020年10月より専務執行役員に就任。人事官籍採用育成本部長兼任。

社員がサイバーエージェントで長く働き続けることを応援したいという私たちの想いが伝わり、役員会で決議され導入に至りました。

—— 女性活躍を推進することで、今後どのように会社を良くしていきたいですか。

石田：経営の意思決定に“自然と”女性が巻き込まれている状態を作りたいです。“自然と”というのが大事で、管理職比率などの数字だけを合わせに行くことは誰でも良ければ簡単にできてしまいますが、それは本質的ではありませんよね。今後も女性社員が活躍できるパターンを確立していきながら、重要な意思決定に関わる人を増やすことで企業成長に貢献していきたいと思っています。

スポーツ支援

当社は、スポーツ支援を通じて、スポーツ文化の発展や人材育成、地域社会への貢献を目指しています。連結子会社であるJリーグクラブ「FC町田ゼルビア」をはじめ、プロレス興行の(株)CyberFightを有し、また、麻雀のプロスポーツ化を目指す「Mリーグ」、世界初のプロダンスリーグ「Dリーグ」へ参画。

2022年5月には、アマチュアゴルファー寺町美友海選手とスポンサー契約をし、未来を担う次世代の活躍を応援しています。

今後もスポーツ文化の支援などを通じて、企業の社会的責任を果たし、社会の活性化を目指してまいります。



ゴルフ:寺町美友海選手



麻雀:渋谷ABEMAS



ダンス: CyberAgent Legit



サッカー: FC 町田ゼルビア



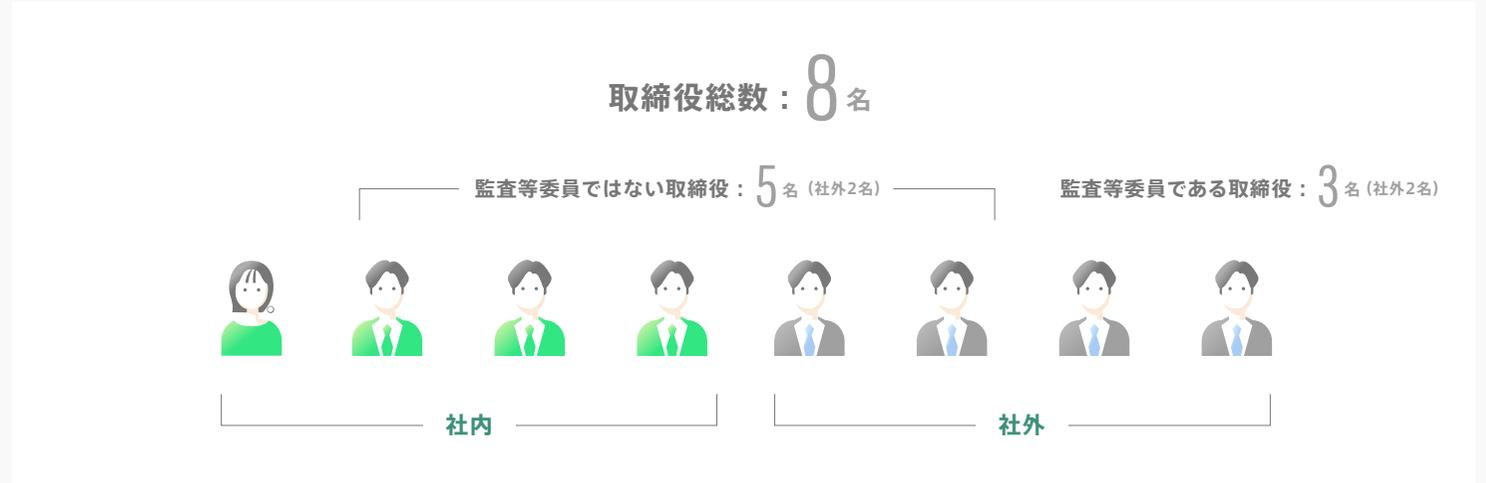
プロレス: DDT / NOAH

Corporate Governance

[コーポレートガバナンス]

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。



社外取締役比率

50%



女性取締役比率

13%



取締役会の参加比率

100%



平均年齢

44歳*



最年少役員

32歳*



買収防衛策の導入

なし

* 取締役および執行役員を対象とした数値

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

CAB

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事業拡の中、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

取締役は、監査等委員である取締役3名を含む合計8名。
内、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: 1,591,507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: 10,000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: 11回/11回 (100%) ※

※ 中村知己氏の取締役会出席回数については、同氏が当社社外取締役に就任した2021年12月10日開催の定時株主総会以降の状況を記載しております

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 昇格	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 新任	高井 里菜 執行役員 女性 新任	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 昇格	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 新任
	竹内 ひと 執行役員 女性 新任	日高 裕介 執行役員 副社長	浮田 光樹 常務執行役員	飯塚 勇太 専務執行役員	近藤 裕文 執行役員 新任	
	新規事業	ゲーム事業	投資育成事業			
	新社機能	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 昇格

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
- ・ 2022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2022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
- ・ 2022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：11/11（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2021年12月10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、構成員の過半数以上が独立社外取締役であ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。

取締役報酬の額

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	267百万円	172百万円	95百万円
	(2名)	38百万円	34百万円	4百万円
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4名	19百万円	19百万円	-
	(3名)	8百万円	8百万円	-
合計 (うち社外役員)	9名 (5名)	287百万円 47百万円	191百万円 42百万円	95百万円 4百万円

ストックオプション制度

当社連結業績に対する貢献意欲や士気を一層高めるとともに、企業価値の向上と経営体質のさらなる強化を図ることを目的とし、職務執行の対価としてストックオプションを付与しております。

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（2022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。

2022年12月9日開催の第25回定時株主総会におきましては、新型コロナウイルス及びインフルエンザ等の感染拡大が警戒されるため、株主の皆さまのお身体の安全・安心を最優先に、なるべくご来場を見合わせていただくお知らせをし、株主総会の模様はオンラインによるライブ配信にてご覧いただくようにいたしました。

サイバーエージェントが取り組む

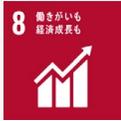
SDGs

044

当社では、2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標（SDGs）に賛同し、
運営するサービスや事業で培ったノウハウを生かしながら、
SDGsが掲げる目標に貢献できるよう取り組んでいます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





事業を通じた 価値の創造により、 日本社会の発展へ貢献

1998年の創業以来、サイバーエージェントは時代の変化に合わせてインターネット広告事業からメディア事業、ゲーム事業へと事業を拡大。新しい市場を切り開き、事業を生み出し続けることが会社の持続的な成長や社会の活性化につながると考え、挑戦を重ねてきました。

2006年より新規事業や課題解決の方法などを提案・決議する場として「あした会議」を開始。これまでに累計37社の子会社設立を決め、それら新規事業から累計売上高約3,639億円※、営業利益約497億円※を創出し事業拡大に寄与しています。

今後も、2021年に制定したパーパス「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」の下、当社がこれまで培ったノウハウやサービスを通じた価値の創出によって日本の経済成長へ貢献し、雇用を生み出すことで活気あふれる社会の実現に努めます。

※2022年9月末時点



あした会議の様子



能力を引き出し、 安心して働ける環境の実現

サイバーエージェントでは、従業員の能力を最大限に活かすことが事業を生み出す原動力になると考え、長期にわたって安心して働ける環境の実現や、能力を引き出す人事制度に関するさまざまな取り組みをしてきました。

創業当初より採用にも注力し、2022年度の役職員数は6,472名^{※1}となりました。また、ストレスチェックにて「働きがいがある」と回答した従業員の割合は87.0%^{※2}と高い比率になっています。

性別を問わず優秀な人材が活躍できるよう、女性活躍推進制度「macalon」等を通じて、ライフステージの変化にも柔軟な働き方を支援。管理職全体における女性比率は22.3%^{※3}となります。今後も、一人ひとりが安心して大きな挑戦ができる環境を提供していきます。

※1 サイバーエージェント連結役員数(2022年9月末時点)

※2 2021年11月実施のストレスチェック結果

※3 管理職:管理監督業務を行う社員とマネージャーなど一定グレード以上の社員(2022年9月末時点)





イノベーションを起こし、 社会実装へ貢献する 研究開発組織

サイバーエージェントでは2011年に大規模データ処理やデータ分析、機械学習などを専門とする研究開発組織「Media Data Tech Studio」を開設。また、2016年には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とする研究開発組織「AI Lab」を新設しました。研究に適した設備や技術者同士の交流の機会をつくることで、革新的なサービス開発に集中する環境を提供し、機械学習や自然言語処理技術、計量経済学、コンピュータビジョン、3DCGなど各専門の研究者・エンジニアが研究とビジネスへの実装を両立させています。さらに、最先端の研究を行う大学との産学連携を積極的に推進。今後も研究開発を通じてイノベーションを創出し、ビジネスへの実装および社会における実用化への貢献を目指します。



05

Facts
ファクトブック

ESGデータ

環境
(E)

2022年度より、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取得（CO2排出量のみで示す数値）
2022年度はコロナ禍の影響があった前年と比較し、出社比率の上昇やリアルイベント開催などにより排出量が増加

スコープ別CO2排出量

データ項目	(t-CO2)	
	FY2021※1	FY2022
スコープ1	321	371★
スコープ2（マーケット基準）	11,053	12,169★
スコープ2（ロケーション基準）	10,782	12,002★
総排出量（スコープ1+スコープ2 マーケット基準）	11,374	12,540★
総排出量（スコープ1+スコープ2 ロケーション基準）	11,103	12,373★
スコープ3	14,158	21,634

スコープ3 カテゴリー別 CO2 排出量

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

※1 2022年度の算出方法に合わせ、適切な数値に修正（2023年3月更新）

※2 売上高当たりの排出原単位：（スコープ1+2排出量）/連結売上高（百万円）

CO2排出原単位

データ項目	(t-CO2/百万円)	
	FY2021	FY2022
売上高当たりのCO2排出原単位※2（t-CO2/百万円）-マーケット基準	0.0171※1	0.0176
売上高当たりのCO2排出原単位※2（t-CO2/百万円）-ロケーション基準	0.0167※1	0.0174
連結売上高（百万円）	666,460	710,575

集計対象(CO2排出量)

原則として、2022年9月30日現在の当社（株式会社サイバーエージェント）および連結子会社9社を対象としています。従業員数・オフィスの利用形態により影響軽微と判断できる連結子会社及び一部の拠点に関しては対象外としています。詳細については、コーポレートサイト「CO2排出量データ」をご参照ください。

算出方法及び第三者保証報告書

コーポレートサイト「CO2排出量データ」をご参照ください。

CO2排出量データ [☞](#)

社会
(S)

基本情報

データ項目	区分	FY2021			FY2022			
		単体	連結	カバレッジ※1	単体	連結	カバレッジ※1	
連結役員数※2及び臨時雇用人員※3の総数	全体（人）	-	9,472	100%	-	10,336	100%	
従業員数	全体（人）	1,702	5,593※4	100%	1,977	6,337	100%	
	男性（%）	66.2%	66.7%	88.6%	65.8%	67.9%	99.0%	
	女性（%）	33.8%	33.3%	88.6%	34.2%	32.1%	99.0%	
セグメント別（人）	メディア事業	-	809	100%	-	871	100%	
	インターネット広告	-	1,593※4	100%	-	1,936	100%	
	ゲーム事業	-	2,091	100%	-	2,378	100%	
	投資育成	-	10	100%	-	11	100%	
	その他	-	695	100%	-	784	100%	
	全社機能	-	387	100%	-	357	100%	
	平均臨時雇用人員	全体（人）	-	3,355※4	100%	-	3,852※4	100%
職種別構成比	セグメント別（人）	メディア事業	-	466.5	100%	-	553.3	100%
	インターネット広告	-	1,207.3※4	100%	-	1,571.5※4	100%	
	ゲーム事業	-	1,414.3	100%	-	1,429.5	100%	
	投資育成	-	7.8	100%	-	7.8	100%	
	その他	-	216.3	100%	-	222.3	100%	
	全社機能	-	43.3	100%	-	67.8	100%	
	ビジネス（%）	-	57.1%	100%	-	59.4%	100%	
エンジニア（%）	-	23.9%	100%	-	23.2%	100%		
クリエイター（%）	-	19.0%	100%	-	17.5%	100%		
管理職数※5	全体（人）	270	478	69.0%	289	753	99.7%	
	男性（%）	80.0%	79.9%	69.0%	76.1%	77.7%	100%	
	女性（%）	20.0%	20.1%	69.0%	23.9%	22.3%	100%	

ガバナンス
(G)

データ項目	区分	FY2021			FY2022		
		単体	連結	カバレッジ※1	単体	連結	カバレッジ※1
新規管理職発着数	全体（人）	48	-	-	55	-	-
	男性（%）	70.8%	-	-	60.0%	-	-
	女性（%）	29.2%	-	-	40.0%	-	-
平均年齢	全体（歳）	34.1	-	-	33.3	-	-
	男性（歳）	34.1	-	-	33.8	-	-
	女性（歳）	32.5	-	-	32.4	-	-
従業員の年代別構成比	20代 全体（%）	36.2%	37.4%	87.8%	39.2%	35.4%	97.5%
	30代 全体（%）	43.9%	44.4%	87.8%	40.8%	44.7%	97.5%
	40代 全体（%）	19.1%	17.0%	87.8%	19.1%	18.5%	97.5%
	50代 全体（%）	0.8%	0.9%	87.8%	1.0%	1.4%	97.5%
	60代 全体（%）	0.0%	0.0%	87.8%	0.0%	0.0%	97.5%
	平均勤続年数	年齢	6.3	-	-	6.1	-
	男性	6.1	-	-	5.9	-	-
	女性	6.6	-	-	6.5	-	-
離職者	離職率（%）	8.0%	7.9%	100%	8.0%	8.4%※8	100%
	障がい者雇用率※6	-	2.35%	100%	-	2.39%	100%
従業員の平均年齢給与	全体（%）	7,711,000	-	-	8,170,693	-	-
	男性（%）	6.3%	-	-	13.2%	-	-
育児休業取得率	女性（%）	100%	-	-	100%	-	-
	全体（%）	100%	-	-	93.9%	-	-
育児休業からの復職率	男性（%）	0	-	-	0	-	-
	女性（人）	69	-	-	67	-	-
有給休暇取得率	全体（%）	48.6%	-	-	49.4%	-	-
	年間総労働時間（一人当たり平均）	2,079.6	-	-	1,925.0	-	-
在宅勤務制度利用者※7	全体（人）	1,634	-	-	1,865	-	-
	利用率（%）	96.0%	-	-	94.3%	-	-
採用数	全体（人）	339	735	100%	542	957	100%
	新卒（%）	61.6%	-	-	43.9%	36.1%	100%
	中途（%）	38.6%	-	-	56.1%	63.9%	100%
ストレスチェック受検率	全体（%）	65.0%	-	-	後日掲載予定	-	-
	ストレスチェックにて「働きがいがある」と回答した割合	87.0%	-	-	後日掲載予定	-	-
定期健康診断受診率	全体（%）	98.0%	-	-	後日掲載予定	-	-

※1 (株)サイバーエージェント及び連結子会社110社を対象としたデータカバース

※2 連結役員数：(株)サイバーエージェント及び連結子会社の取締役と従業員数の総数

※3 臨時雇用人員：派遣、契約社員、アルバイトを含む有期雇用者

※4 2022年6月29日に(株)マイクラウドが非連結となったためFY2021から追及し、

FY2021従業員数351名、平均年齢43.6歳、FY2022平均年齢41.1名を控除

※5 管理職：管理監督業務を行う社員とマネージャーなど一定階級以上の社員

※6 障害者雇用：特許子会社（株）サイバーエージェントワルにて雇入

※7 1日未満パートタイム労働者

※8 記載内容に誤りがあり訂正（2023年3月9日）

データ項目	区分	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
取締役総数	全体（人）	15	15	15	8	8
社外取締役比率	全体（%）	20.0%	20.0%	20.0%	50.0%	50.0%
女性取締役比率	全体（%）	6.7%	6.7%	12.5%	12.5%	12.5%
監査等委員ではない取締役	全体（人）	12	12	12	5	5
監査等委員である取締役	全体（人）	3	3	3	3	3
取締役会の参加比率	全体（%）	100%	100%	100%	100%	100%
平均年齢（取締役および執行役員を対象）	全体（歳）	-	-	-	43	44
最年少役員	全体（歳）	-	-	-	31	32
執行役員以上の女性比率	全体（%）	8.3%	8.3%	8.3%	10.7%	18.2%
執行役員	全体（人）	-	-	-	23	28
	男性（%）	-	-	-	91.3%	82.1%
	女性（%）	-	-	-	8.7%	17.9%

財務情報

目次

- [1] 主要な経営指標の推移
- [2] 連結損益計算書(PL)
- [3] 連結包括利益計算書
- [4] 連結貸借対照表(BS)
- [5] 連結キャッシュ・フロー計算書(CF)
- [6] レシオ
- [7] 連結株主資本等変動計算書
- [8] 報告セグメントごとの売上高、営業利益(年度)
- [9] 報告セグメントごとの売上高、営業利益(四半期)

※当該期間の決算発表時に公開している連結決算短信に準じて記載

[1] 主要な経営指標の推移

会計期間(10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
売上高(百万円)	419,512	453,611	478,566	666,460	710,575
経常利益(百万円)	28,565	30,493	33,863	104,694	69,464
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	4,849	1,694	6,608	41,553	24,219
包括利益(百万円)	11,416	5,670	20,166	65,376	35,963
純資産額(百万円)	109,250	110,352	127,678	194,145	222,915
総資産額(百万円)	225,484	224,876	260,766	382,578	383,698
1株当たり純資産額(円)	162.02	157.09	177.45	254.98	285.15
1株当たり当期純利益金額(円)	9.63	3.36	13.1	82.3	47.89
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額(円)	9.21	3.05	12.28	77.9	45.33
自己資本比率(%)	36.2	35.2	34.3	33.7	37.6
自己資本利益率(%)	6.0	2.1	7.8	38.1	17.7
株価収益率(倍)	156.98	308.55	123.45	26.32	25.43
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	28,394	14,917	37,028	109,609	17,946
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	-22,410	-18,000	-16,621	-28,537	-31,412
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	39,748	-4,662	-2,590	374	-2,801
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	92,379	84,563	102,368	184,082	168,035
従業員数(名)	4,853	5,139	5,344	5,944	6,337
(ほか、平均臨時雇用人員)	2,885	3,284	3,104	3,383	3,864

- ※1 2021年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。このため、FY2021の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「1株当たり純資産額」、「1株当たり当期純利益金額」及び「潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額」を算定しております
- ※2 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当連結会計年度の期首から適用しており、当連結会計年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております
- ※3 従業員数は各期の正社員の合計であります
- ※4 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等をFY2022の期首から適用しており、FY2021に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を通じて適用した後の指標等となっております

[2] 連結損益計算書(PL)

(単位: 百万円)

会計期間 (10月1日~9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
売上高	419,512	453,611	478,566	666,460	710,575
売上原価	289,496	320,311	337,918	434,465	491,417
売上総利益	130,015	133,300	140,648	231,995	219,158
販売費及び一般管理費	99,852	102,474	106,768	127,613	150,044
営業利益	30,163	30,825	33,880	104,381	69,114
営業外収益					
受取利息	91	140	135	135	139
受取配当金	110	110	118	341	384
投資有価証券評価益	70	92	132	-	-
助成金収入	25	71	63	-	-
為替差益	-	-	-	150	-
受取賃貸料	-	-	-	10	163
助成金収入	-	-	-	70	110
その他	75	120	69	153	201
営業外収益合計	372	535	519	861	999
営業外費用					
投資有価証券評価損	-	-	-	13	86
支払利息	10	11	14	17	54
持分法による投資損失	1,773	605	367	314	313
為替差損	-	37	71	-	-
その他	186	213	83	132	193
営業外費用合計	1,970	867	536	548	648
経常利益	28,565	30,493	33,863	104,694	69,464
特別利益					
投資有価証券売却益	-	-	-	8	491
関係会社株式売却益	281	749	79	1,578	805
固定資産売却益	2	147	9	1	330
受取保険金	-	-	-	429	-
その他	696	1,015	0	184	6
特別利益合計	981	1,912	88	2,201	1,633

会計期間 (10月1日~9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
特別損失					
減損損失	4,741	9,502	4,589	5,102	7,742
移転費用	127	2,769	-	-	-
その他	629	713	1,159	1,071	557
特別損失合計	5,498	12,985	5,749	6,173	8,299
税金等調整前当期純利益	24,047	19,420	28,202	100,722	62,798
法人税、住民税及び事業税	14,530	14,896	15,218	36,523	21,155
法人税等調整額	-599	-1,538	-1,272	-2,472	2,229
法人税等合計	13,931	13,357	13,945	34,051	23,385
当期純利益	10,116	6,062	14,257	66,671	39,413
非支配株主に帰属する当期純利益	5,266	4,368	7,648	25,117	15,194
親会社株主に帰属する当期純利益	4,849	1,694	6,608	41,553	24,219

[3] 連結包括利益計算書

(単位: 百万円)

会計期間 (10月1日~9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
当期純利益	10,116	6,062	14,257	66,671	39,413
その他の包括利益					
その他有価証券評価差額金	1,176	-251	5,865	-1,383	-3,516
為替換算調整勘定	122	-132	-58	183	70
持分法適用会社に対する持分相当額	0	-8	102	95	-3
その他の包括利益合計	1,300	-392	5,909	-1,295	-3,450
包括利益 (内訳)	11,416	5,670	20,166	65,376	35,963
親会社株主に係る包括利益	6,041	1,420	12,517	40,246	20,649
非支配株主に係る包括利益	5,374	4,249	7,649	25,129	15,313

[4] 連結貸借対照表(BS)

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
資産の部					
流動資産					
現金及び預金	92,381	84,565	102,368	181,451	165,907
受取手形及び売掛金	49,994	54,917	58,550	75,300	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	-	-	-	72,371
たな卸資産	750	924	2,078	3,226	4,262
営業投資有価証券	14,816	14,239	24,096	18,969	16,457
その他	12,712	14,093	16,674	22,832	34,887
貸倒引当金	-243	-77	-93	-130	-36
流動資産合計	170,411	168,662	203,674	301,650	293,850
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物 (純額)	4,116	6,392	8,025	9,761	11,346
工具、器具及び備品 (純額)	5,467	4,925	4,655	5,221	5,846
その他	867	1,679	560	1,757	1,781
有形固定資産合計	10,450	12,998	13,241	16,740	18,974
無形固定資産					
のれん	1,578	1,196	1,192	4,957	4,843
ソフトウェア	13,244	7,006	8,710	10,814	5,076
ソフトウェア仮勘定	13,183	15,711	14,004	8,766	10,205
その他	573	474	601	1,903	1,927
無形固定資産合計	28,579	24,388	24,509	26,442	22,054
投資その他の資産					
投資有価証券	6,748	8,210	8,186	22,061	22,907
長期貸付金	126	243	356	492	226
繰延税金資産	4,343	5,640	5,875	8,454	6,783
その他	4,790	4,711	4,893	6,792	18,896
貸倒引当金	-17	-20	-14	-97	-17
投資その他の資産合計	15,991	18,785	19,296	37,702	48,797
固定資産合計	55,021	56,172	57,047	80,885	89,826
繰延資産	51	41	44	42	21
資産合計	225,484	224,876	260,766	382,578	383,698

※「税効果会計に係る会計基準の一部改正」等を2019年度より適用 2018年度についても、当該会計基準等を遡って適用し記載

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
負債の部					
流動負債					
買掛金	38,340	38,151	42,966	56,055	59,212
未払金	12,286	11,563	13,519	17,735	15,954
短期借入金	900	940	1,080	1,037	2,380
未払法人税等	7,069	7,014	9,458	29,723	5,036
1年内償還予定の転換社債型新株予約権付社債	-	-	-	-	20,023
その他	13,852	13,080	20,844	36,162	27,407
流動負債合計	72,449	70,749	87,867	140,714	130,014
固定負債					
転換社債型新株予約権付社債	40,637	40,434	40,331	40,228	20,102
長期借入金	91	83	22	1,174	3,750
勤続慰労引当金	1,247	1,409	1,586	1,851	2,787
資産除去債務	1,386	1,795	1,851	1,974	2,250
繰延税金負債	329	40	1,414	1,293	371
その他	90	10	13	1,196	1,505
固定負債合計	43,784	43,774	45,220	47,718	30,768
負債合計	116,234	114,523	133,088	188,433	160,783
純資産の部					
株主資本					
資本金	7,203	7,203	7,203	7,203	7,239
資本剰余金	5,758	6,181	8,048	11,198	11,636
利益剰余金	63,789	61,090	63,529	100,794	119,204
自己株式	-622	-459	-315	-67	-1
株主資本合計	76,129	74,015	78,466	119,128	138,079
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	5,191	5,000	10,952	9,517	5,887
為替換算調整勘定	235	152	109	237	298
その他の包括利益累計額合計	5,427	5,153	11,062	9,755	6,185
新株予約権	988	925	977	1,320	1,747
非支配株主持分	26,705	30,258	37,171	63,940	76,903
純資産合計	109,250	110,352	127,676	194,145	222,915
負債純資産合計	225,484	224,876	260,766	382,578	383,698

[5] 連結キャッシュ・フロー計算書(CF)

(単位：百万円)

会計期間(10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	24,047	19,420	28,202	100,722	62,798
減価償却費	8,771	8,924	8,719	10,111	8,685
減損損失	4,741	9,502	4,589	5,102	7,742
営業投資有価証券の増減額(は増加)	273	-1,655	-1,246	-	-
売上債権の増減額(は増加)	-2,780	-5,142	-3,620	-16,525	-
売上債権及び契約資産の増減額	-	-	-	-	1,325
仕入債務の増減額(は減少)	4,107	-55	4,802	12,778	4,479
前払費用の増減額	-	-	-	-2,584	-4,207
前受金の増減額(は減少)	-	112	3,553	-	-
未払金の増減額(は減少)	1,036	-1,562	3,119	3,943	-1,217
未払消費税等の増減額(は減少)	-	-	-	10,549	-12,786
その他	847	47	2,367	2,954	-
小計	41,045	29,590	50,487	127,050	62,879
利息及び配当金の受取額	154	147	149	373	419
利息の支払額	-10	-11	-14	-17	-54
法人税等の支払額	-12,795	-14,808	-13,594	-17,797	-45,298
営業活動によるキャッシュ・フロー合計	28,394	14,917	37,028	109,609	17,946
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	-4,019	-6,157	-4,095	-3,834	-16,926
無形固定資産の取得による支出	-14,472	-11,096	-9,939	-8,632	-9,164
投資有価証券の取得による支出	-	-	-	-10,999	-1,965
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	-	-	-7	-1,637
連結の範囲の変更を伴う関係会社株式の売却による収入	-	-	-	1,780	-
その他	-3,918	-746	-2,586	-6,844	-1,717
投資活動によるキャッシュ・フロー合計	-22,410	-18,000	-16,621	-28,537	-31,412
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金純増減額	-	-	-	-202	2,373
長期借入れによる収入	-	-	-	-	3,181
投資事業組合員への分配金の支払額	-	-	-	-617	-1,769
非支配株主からの払込みによる収入	-	308	2,001	-	-
配当金の支払額	-4,022	-4,026	-4,157	-4,290	-5,556
子会社の自己株式の取得による支出	-	-	-1,696	-	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	180	1,875	1,454	-
その他	43,772	-1,125	-613	4,030	-1,029
財務活動によるキャッシュ・フロー合計	39,748	-4,662	-2,590	374	-2,801
現金及び現金同等物に係る換算差額	-48	-113	-39	267	292
現金及び現金同等物の増減額(は減少)	45,684	-7,859	17,777	81,714	-15,975
現金及び現金同等物の期首残高	46,613	92,379	84,563	102,368	184,082
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(は減少)	81	42	27	-	-72
現金及び現金同等物の当期末残高	92,379	84,563	102,368	184,082	168,035

[6] レシオ

会計期間(10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
DOE(自己資本配当率) *1	5.0%	5.2%	5.1%	5.1%	5.2%
ROE(自己資本利益率) *2	6.0%	2.1%	7.8%	38.1%	17.7%
配当性向 *3	83%	245.2%	64.9%	13.4%	29.2%
1株当たりの配当額	32円	33円	34円	11円*4	14円*5

*1 2017年度よりDOE(自己資本配当率)5%以上を目安に

*2 ROE(自己資本利益率)×配当性向=DOE(自己資本配当率)

*3 「税効果会計に係る会計基準の一部改正」等を2019年度より適用 2018年度についても当該会計基準等を通じて適用し記載

*4 2021年3月31日を基準日、2021年4月1日を効力発生日とし、普通株式1株を4分割、株主分割前換算では44円

*5 2022年12月開催の定時株主総会にて付議する予定

[7] 連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
資本金					
当期首残高	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	7,203
新株の発行 (新株予約権の行使)	-	-	-	-	35
当期末残高	7,203	7,203	7,203	7,203	7,239
資本剰余金					
当期首残高	4,827	5,758	6,181	8,048	11,198
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	11,198
当期変動額					
新株の発行 (新株予約権の行使)	-	-	-	-	35
自己株式の処分	16	158	130	201	65
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	914	264	1,736	2,948	84
連結範囲の変動					252
当期変動額合計	931	422	1,867	3,149	438
当期末残高	5,758	6,181	8,048	11,198	11,636
利益剰余金					
当期首残高	63,316	63,789	61,090	63,529	100,794
会計方針の変更による累積的影響額					-17
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	100,777
当期変動額					
剰余金の配当	-4,025	-4,026	-4,157	-4,288	-5,560
連結範囲の変動	-351	-366	-11	0	-231
親会社株主に帰属する当期純利益	4,849	1,694	6,608	41,553	24,219
当期変動額合計	473	-2,698	2,439	37,264	18,427
当期末残高	63,789	61,090	63,529	100,794	119,204
自己株式					
当期首残高	-674	-622	-459	-315	-67
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	-67
当期変動額					
自己株式の処分	52	162	144	247	66
当期変動額合計	52	162	144	247	66
当期末残高	-622	-459	-315	-67	-1
株主資本合計					
当期首残高	74,672	76,129	74,015	78,466	119,128
会計方針の変更による累積的影響額					-17
会計方針の変更を反映した当期首残高					119,110
当期変動額					
新株の発行 (新株予約権の行使)					71
剰余金の配当	-4,025	-4,026	-4,157	-4,288	-5,560
自己株式の処分	69	320	274	449	131
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	914	264	1,736	2,948	84
連結範囲の変動	-351	-366	-11	0	20
親会社株主に帰属する当期純利益	4,849	1,694	6,608	41,553	24,219
当期変動額合計	1,456	-2,113	4,450	40,662	18,968
当期末残高	76,129	74,015	78,466	119,128	138,079

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金					
当期首残高	4,085	5,191	5,000	10,952	9,517
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	9,517
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	1,106	-191	5,952	-1,434	-3,630
当期変動額合計	1,106	-191	5,952	-1,434	-3,630
当期末残高	5,191	5,000	10,952	9,517	5,887
為替換算調整勘定					
当期首残高	149	235	152	109	237
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	237
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	85	-82	-42	127	60
当期変動額合計	85	-82	-42	127	60
当期末残高	235	152	109	237	298
その他の包括利益累計額合計					
当期首残高	4,235	5,427	5,153	11,062	9,755
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	9,755
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	1,192	-273	5,909	-1,307	-3,569
当期変動額合計	1,192	-273	5,909	-1,307	-3,569
当期末残高	5,427	5,153	11,062	9,755	6,185
新株予約権					
当期首残高	769	988	925	977	1,320
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	1,320
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	218	-62	52	342	426
当期変動額合計	218	-62	52	342	426
当期末残高	988	925	977	1,320	1,747
非支配株主持分					
当期首残高	19,108	26,705	30,258	37,171	63,940
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	63,940
当期変動額					
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	7,597	3,552	6,913	26,769	12,962
当期変動額合計	7,597	3,552	6,913	26,769	12,962
当期末残高	26,705	30,258	37,171	63,940	76,903
純資産合計					
当期首残高	98,785	109,250	110,352	127,678	194,145
会計方針の変更による累積的影響額					-17
会計方針の変更を反映した当期首残高	-	-	-	-	194,127
当期変動額					
新株の発行 (新株予約権の行使)					71
剰余金の配当	-4,025	-4,026	-4,157	-4,288	-5,560
自己株式の処分	69	320	274	449	131
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	914	264	1,736	2,948	84
連結範囲の変動	-351	-366	-11	0	20
親会社株主に帰属する当期純利益	4,849	1,694	6,608	41,553	24,219
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)	9,008	3,216	12,874	25,805	9,819
当期変動額合計	10,464	1,102	17,325	66,467	28,787
当期末残高	109,250	110,352	127,678	194,145	222,915

[8] 報告セグメントごとの売上高、営業利益（年度）

各セグメント※1に属するサービスの内容は、以下のとおりであります。

[セグメント]	[属するサービスの内容]
メディア事業	ABEMA、WINTICKET、Arbeba等
インターネット広告事業	広告事業、AI事業、DX事業等
ゲーム事業	スマートフォン向けゲーム事業等
投資育成事業	コーポレートベンチャーキャピタル事業、ファンド運営等
その他事業	スマートフォンサービス事業、スポーツ事業運営等

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	セグメント	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022
売上高	メディア	31,489	37,304	57,098	76,128	112,142
	インターネット広告	241,451	260,212	269,396	302,083	376,819
	ゲーム	146,552	152,224	155,861	262,365	228,387
	投資育成	4,263	6,428	4,092	6,441	4,438
	その他	17,598	18,947	19,599	19,441	25,716
	調整額※2	-21,844	-21,506	-27,481		-36,929
合計			453,611	478,566	666,460	710,575
営業利益	メディア	-17,764	-17,838	-18,267	-15,141	-12,419
	インターネット広告	25,303	20,609	21,071	22,570	24,464
	ゲーム	21,340	26,040	30,337	96,445	60,531
	投資育成	2,631	4,593	3,068	4,408	2,524
	その他	1,819	907	1,300	479	-16
	調整額※2	-3,166	-3,486	-3,630	-4,381	-5,970
合計			30,825	33,880	104,381	69,114

※1 各セグメントに属するサービスの内容は2022年9月末時点

※2 セグメント利益の調整額は全社費用等であり、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります

[9] 報告セグメントごとの売上高、営業利益（四半期）※1

(単位：百万円)

会計期間 (10月1日～9月30日)	セグメント	FY2021				FY2022			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	メディア	20,428	19831	19914	22696	24,996	27,342	29,504	30,300
	インターネット広告	76,587	80641	81854	82231	87,831	97,024	99,573	92,391
	ゲーム	29,954	63983	92398	76416	58,329	69,013	46,209	54,836
	投資育成	5,314	448	345	334	2,461	876	16	1,085
	その他	5,223	5674	4800	6047	6,347	6,624	6,354	6,391
	調整額※2	-6,493	-7094	-7076	187724	-8,876	-9,776	-9,501	-8,776
合計		131,014	163,483	192235	179728	171,090	191,102	172,156	176,227
営業利益	メディア	-3,926	-3458	-3831	-3926	-3,840	-1,964	-3,975	-2,640
	インターネット広告	5,705	7236	5203	4426	5,746	7,472	6,191	5,055
	ゲーム	1,137	23210	44242	27856	17,130	21,399	9,898	12,104
	投資育成	4,636	-61	28	-195	1,969	337	-187	405
	その他	289	270	3	-83	152	209	-5	-372
	調整額※2	-783	-1323	-1065	28078	-1,353	-1,731	-1,550	-1,336
合計		7,058	25,874	44581	26868	19,804	25,723	10,371	13,216

※1 四半期の数値は、決算短信で表記している数字を百万単位で単純差し引きしたものと

※2 調整額：セグメント利益の調整額は全社費用等であり、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費であります

06

Company Overview

会社概要

Vision

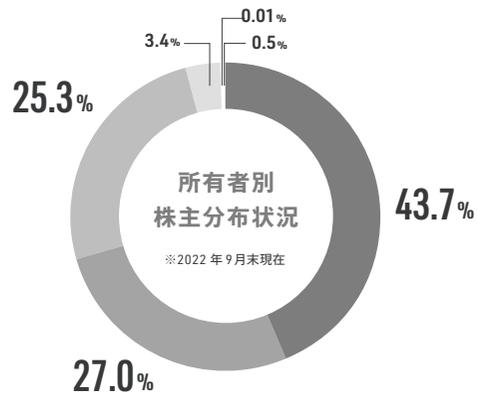
21世紀を代表する会社を創る

株式情報

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	505,924,000 株
株主数	52,041 名

※2022年9月末現在

所有者別株主分布状況



■ 外国法人等
■ 個人・その他
■ 信託銀行・他金融
■ 証券会社
■ 自己株式
■ 国内法人

大株主

	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)	81,898,700 株	16.2%
3	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	37,271,600 株	7.4%
4	THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	16,530,502 株	3.2%
5	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	11,825,931 株	2.3%
6	JP MORGAN CHASE BANK 385635	8,321,166 株	1.6%
7	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	7,352,216 株	1.5%
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	6,617,876 株	1.3%
9	RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT	6,157,965 株	1.2%
10	BNYMASAGT/CLTS 10 PERCENT	5,896,378 株	1.2%

※2022年9月末現在

大量保有者

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
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
野村アセットマネジメント株式会社※	5.39%	2020年10月6日
ブラックロック・ジャパン株式会社※	5.03%	2019年2月6日

※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。

組み入れ指数

日経平均株価	JPX 日経インデックス 400	日経 500 種平均株価	日経株価指数 300
日経平均気候変動 1.5°C 目標指数	新経連株価指数	MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)	MSCI Japan
MSCI ACWI	FTSE オールワールド指数	FTSE JAPAN	
【ESG】 MSCI ジャパンカントリー ESG リーダース指数	【ESG】 MSCI 日本株女性活躍指数 (セレクト)	【ESG】 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	【ESG】 S&P/JPX カーボン・ エフィシエント指数

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+

In September 2022, CyberAgent, Inc. received an ESG Risk Rating of 16.9 and was assessed by Sustainalytics to be at LOW risk of experiencing material financial impacts from ESG factors.
©2022 Sustainalytics. All rights reserved.

FY2022 活動実績

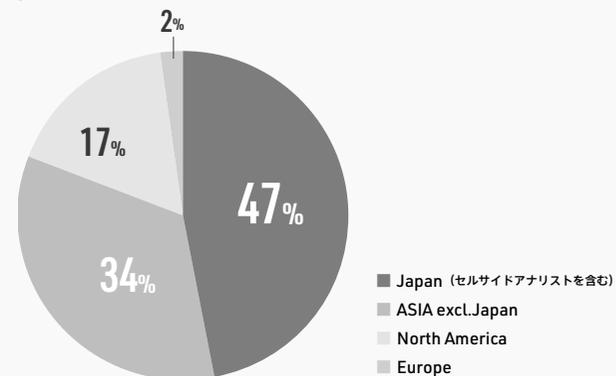
IR 取材を行った機関投資家

1,125 名

IR チャンネルの動画本数

27 本 ※2022年9月末現在

取材した機関投資家の地域別構成比



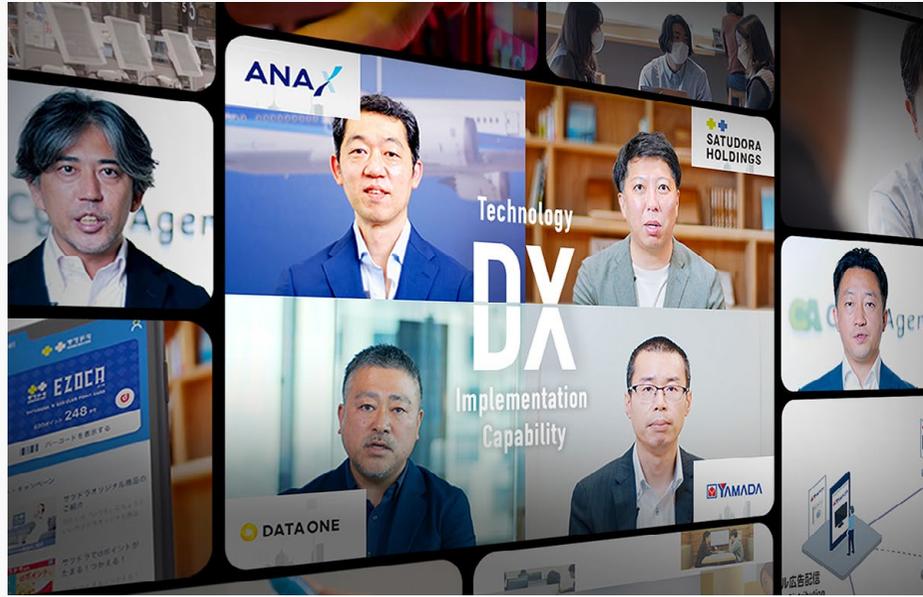
IR サイトでの発信強化

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・女性活用等、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掲載しています。



『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 -

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。



アニメ史に残るヒット IP を! オールサイバーエージェントで挑むアニメ事業本部の野望



【DX 最前線】「追いつけない差」を生み出す、データサイエンスの核心



責任者の“戦略脳”を鑑え、事業の持続的成長を支える「決算戦略説明会」



会社の持続的成長へと繋がる、サイバーエージェントの“現場社員が本気でコミットする”採用活動

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ことがあります。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



> 数値情報のダウンロード **Excel**



