

CyberAgent

Way

CyberAgent, Inc.
TSE4751

2020

統合報告書

December, 2020



New Normal



2020年、新型コロナウイルス感染拡大は人々の生活様式、働き方を変え、ニューノーマルと呼ばれる新しい日常が生まれました。サイバーエージェントでも、取引先のみならず、従業員の安心安全を最優先に据えながら、強みである変化対応力を活かし色々な取り組みを実施。それによりデジタル化支援事業の提供を開始したり、オンラインライブ事業が本格稼働するなど、新たな事業機会の創出につなげています。企業の成長フェーズにあわせて進化させてきた取締役会の体制も、さらなるガバナンス強化のため監督と執行を明確に分離する新体制に移行。引き続き、サイバーエージェントのニューノーマルとともにサステナブルな成長を実現していきます。





執行役員 副社長 日高 裕介

代表執行役員 社長 藤田 晋

執行役員 副社長 岡本 保朗



専務執行役員 山内 隆裕



専務執行役員 小池 政秀



専務執行役員 中山 豪



専務執行役員 石田 裕子



専務執行役員 飯塚 勇太



常務執行役員 山田 陸



常務執行役員 CHO 曾山 哲人



常務執行役員 技術担当 長瀬 慶重



常務執行役員 内藤 貴仁



常務執行役員 浮田 光樹



上級執行役員 石井 洋之



上級執行役員 小池 英二



執行役員 佐藤 真人



執行役員 佐藤 洋介



執行役員 武田 丈宏



執行役員 谷口 達彦



執行役員 中田 大樹



執行役員 野村 智寿



執行役員 藤井 琢倫



執行役員 宮田 岳



執行役員 横山 祐果

21世紀を代表する会社を創る

CEOメッセージ

平素より御高配を賜り、誠にありがとうございます。

サイバーエージェントは1998年の創業以来、「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンを掲げ、進化の早いインターネット産業で、事業拡大を続けてまいりました。

2020年は、広告事業において新型コロナウイルス感染拡大の影響があったものの、過去最高の売上高を更新。2016年4月に開局したテレビ&ビデオエンターテインメント「ABEMA」は、何かあったら「ABEMA」という視聴習慣を構築し、開局4年半で5,900万ダウンロードを突破しました。また、コロナ禍においてオンラインライブ事業を提供するなど周辺事業が多様化し、メディアとしての可能性の大きさを強く感じています。

引き続き、インターネット広告事業、ゲーム事業に続き、中長期の柱にすべく「ABEMA」を中心としたメディア事業を育てながら、次世代の技術者育成、スポーツ支援など、事業を通じた社会的価値の創造に取り組み、新たな成長ステージへ向けた持続的な経営を目指してまいります。

代表取締役 藤田 晋



01	サイバーエージェントのニューノーマル	012
	コーポレートガバナンス	016
	SDGsへの取り組み	024
02	サステナブルな成長を実現する価値創造モデル	027
	成長戦略	032
	メディア事業	035
	インターネット広告事業	051
	ゲーム事業	059
03	サステナブルな成長を実現する変化対応力	067
	リスクと機会	071
04	ESG トピックス	090
	環境	093
	社会への取り組み	096
	ガバナンスへの取り組み	109
05	Facts	113
	財務情報	115
	会社情報	125

01

サイバーエージェントのニューノーマル



+



Top Cyber Academy



ew Normal a



The Ne

Corporate Governance

The New Normal at CyberAgent

[コーポレートガバナンス]

経営体制の変化

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。

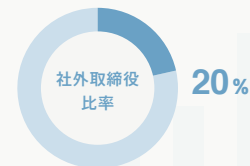


2018

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。



FY2000

FY2005

FY2008

FY2014

FY2018

FY2021

- ・1年に一度3名を入れ替える執行役員会制度「CA18」を開始。
- ・買収防衛策の廃止

ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

企業統治形態	監査等委員会設置会社
監査等委員ではない取締役（社外取締役）	5名（2名）
監査等委員である取締役（社外取締役）	3名（2名）
執行役員制度	無
社外役員の選任及び独立性に関する基準	東京証券取引所【独立役員の確保に係る実務上の留意事項】に準ずる
買収防衛策の導入	無
政策保有株式	事業上の連携強化が見込まれる場合等に「政策保有株式」を保有することがあります。政策保有株式の議決権の行使は、議案の内容を精査し適切に対応します。
コーポレートガバナンス報告	https://www.cyberagent.co.jp/files/user/pdf/way/governance/cg/cgr.pdf
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

ガバナンス

取締役



藤田 晋

代表取締役

保有株式数：24,639,600株
取締役会出席回数：13/13 (100%)

1997年4月 (株)インテリジェンス (現パーソルキャリア(株))入社
1998年3月 当社設立、代表取締役社長就任 現任
2012年6月 新経済連盟副代表理事就任 現任
2015年4月 (株)AbemaTV 代表取締役 現任
2015年4月 (株)AbemaNews 代表取締役就任 現任
2018年10月 (株)セルビア 取締役就任 現任

選任理由

1998年の当社創業以来一貫して当社代表を務め長年に渡る経営経験を有するとともに、広範な分野で事業を行う当社の適切な意思決定、経営監督の実現を図っています。これらのことから今後の更なる当社グループの成長のために適任であると判断し引き続き取締役として選任。



日高 裕介

取締役

保有株式数：868,600株
取締役会出席回数：13/13 (100%)

1997年4月 (株)インテリジェンス (現パーソルキャリア(株))入社
1998年3月 当社設立、常務取締役就任
2010年10月 当社取締役副社長就任
2011年5月 (株)Cygames 取締役就任 現任
2020年12月 当社取締役兼執行役員副社長就任 現任

選任理由

代表取締役藤田とともに当社を創業し、様々なインターネット事業の立ち上げに従事。2009年にゲーム事業に参入し、スマートフォンゲーム市場の拡大と共に、当事業を当社グループの主要な事業に成長させています。経営者としての豊富な経験をもとに同事業の拡大・監督に貢献していることから、引き続き取締役として選任。



中山 豪

取締役

保有株式数：373,076株
取締役会出席回数：13/13 (100%)

1998年4月 住友商事(株)入社
1999年8月 当社入社
2003年12月 当社取締役就任
2006年4月 当社常務取締役就任
2015年7月 (株)マクアケ取締役就任 現任
2020年12月 当社取締役兼専務執行役員就任 現任

選任理由

当社入社以来、子会社の立ち上げ・事業責任者としての経験を経て、全社機能を統括するなど幅広い領域に精通し、当社のコーポレートガバナンスやコンプライアンス強化、グループ経営管理やリスク管理等に尽力していることから引き続き取締役として選任。



中村 恒一

社外取締役 **独立**

保有株式数：2,500 株
取締役会出席回数：13/13 (100%)

2008年4月 (株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)
取締役副社長就任
2012年4月 (株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)
取締役相談役就任
2014年6月 (株)リクルートホールディングス 取締役相談役退任
2016年12月 当社社外取締役就任 **現任**

選任理由

(株)日本リクルートセンター(現(株)リクルートホールディングス)において長年にわたり事業の発展に貢献し、同社の取締役・副社長として経営に参画した経歴をもち、事業推進・企業経営に関する豊富な経験と広い見識を有しております。当社社外取締役に就任以来、その経験・見識を活かし、経営全般に対する実践的かつ客観的な指摘や業務執行に対する適切な監督を行っています。かかる実績を踏まえ、今後も引き続き取締役会の意思決定に際して適切な助言を期待できることを考慮して、独立役員としての職務を適切に遂行できるものと判断いたしました。

当社は、同氏が、東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないものと判断し、独立役員及び社外取締役に指名しております。



高岡 浩三

社外取締役 **独立**

保有株式数：0 株

1983年4月 ネスレ日本(株)入社
2010年11月 ネスレ日本(株)代表取締役社長兼 CEO 就任
2015年4月 ケイアンドカンパニー(株)代表取締役就任 **現任**
2019年8月 KT デジタル(株)代表取締役就任 **現任**
2020年3月 ネスレ日本(株)代表取締役社長兼 CEO 退任
2020年4月 当社顧問就任
2020年12月 当社社外取締役就任 **現任**

選任理由

ネスレ日本(株)において長年にわたり事業の発展に貢献し、同社の代表取締役社長兼 CEOとして、長期にわたり経営を牽引した経歴をもち、企業経営・マーケティングに関する豊富な経験と広い見識を有しております。同氏には、このような企業経営者及びマーケティング分野での第一人者としての豊富な経験と高い見識をもとに、独立性をもった幅広い見地から主に当社グループの企業価値向上に向けて、経営に対する的確な監督・助言及びマーケティングの業務執行に対する提言を期待でき、独立役員として適任であると考えております。

当社は、同氏が、東京証券取引所の定める独立性基準を満たしており、また、一般株主と利益相反の生じるおそれがないものと判断し、独立役員及び社外取締役に指名しております。

ガバナンス

監査等委員である取締役[※]

	<p>塩月 燈子</p> <p>取締役（常勤監査等委員）</p> <p>女性</p> <p>保有株式数：9,600株 取締役会出席回数：13/13 (100%)</p> <p>1996年4月 日本航空(株)入社 1999年10月 公認会計士第二次試験合格 2000年7月 当社監査役就任 2017年12月 当社監査等委員である取締役就任 現任</p>	<p>選任理由</p> <p>会計士補資格と法務博士（専門職）（東京大学）の学位をもち、事業会社向けの会計・監査・法務についての幅広い見識と豊富な経験等を有しており、それらに基づき当社の経営を監督しております。さらに、取締役会の多様性に寄与し、多角的な視点からの有効な助言等を行っており、当社の監査の実務や体制の整備、コーポレート・ガバナンスの強化等に寄与しております。かかる実績を踏まえ、今後も引き続き当社の取締役会の適切な意思決定及び経営監督の実現への貢献を期待できるものと判断し、監査等委員である取締役に選任。</p>
	<p>堀内 雅生</p> <p>社外取締役（監査等委員）</p> <p>独立</p> <p>保有株式数：44,600株 取締役会出席回数：13/13 (100%)</p> <p>1995年4月 (株)インテリジェンス(現パーソルキャリア(株))入社 1998年3月 当社社外監査役就任 2010年5月 税理士登録 2017年7月 (株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS)常勤監査役 現任 2017年12月 当社監査等委員である社外取締役就任 現任</p>	<p>選任理由</p> <p>長年にわたり企業の管理部門や内部統制の責任者をつとめ、(株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS)管理部門担当の取締役として経営に参画した経歴をもち、内部統制・企業統治に関する豊富な経験と広い見識を有しております。また、税理士資格者であり、財務・経理・税務に関する専門的知識も有しております。2017年12月に当社社外取締役に就任以来、その経験・見識を活かし、想定しうるリスク等に関し経営陣と忌憚のない議論を交わし、内部統制の強化に資する助言等を行っており、当社の監査体制及びコーポレートガバナンスの強化に貢献しております。かかる実績を踏まえ、今後も引き続き取締役会の意思決定に際して独立的な立場からの適切な指摘等を期待できるものと判断し、独立役員及び社外取締役に指名しております。</p>
	<p>沼田 功</p> <p>社外取締役（監査等委員）</p> <p>独立</p> <p>保有株式数：64,732株 取締役会出席回数：13/13 (100%)</p> <p>1988年4月 大和証券(株)(現(株)大和証券グループ本社)入社 2000年7月 ファイブアイズ・ネットワークス(株)代表取締役就任 現任 2000年12月 当社社外監査役就任 2009年12月 SBL(株)代表取締役就任 2017年12月 当社監査等委員である社外取締役就任 現任</p>	<p>選任理由</p> <p>企業の株式公開や海外進出を支援するコンサルティング会社を長年にわたり経営しており、企業経営・株式市場・海外市場に関する豊富な経験と広い見識を有しております。当社社外取締役に就任以来、その経験・見識を活かし、多角的な視点に立って幅広く議論を交わし、豊富な情報ネットワークに基づいた助言等を行っており、当社の監査体制及びコーポレートガバナンスの強化に貢献しております。かかる実績を踏まえ、今後も引き続き取締役会の意思決定に際して独立的な立場からの適切な指摘等を期待できるものと判断し、独立役員及び社外取締役に指名しております。</p>

※ 2020年9月末現在 ・ 独立役員：東京証券取引所の定めに基づく独立役員 ・ 各取締役と当社との間には、特別の利害関係はありません。

取締役報酬

取締役報酬決定の方針

サイバーエージェントの役員報酬等の額は、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内において、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額について取締役会が指名・報酬諮問委員会へ諮問を行い、その答申内容を基に決定します。監査等委員である取締役の報酬額は、監査等委員である取締役間の協議により決定しています。

指名・報酬諮問委員会の設置

当社は、2019年10月30日付で、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成する「指名・報酬諮問委員会」を設置いたしました。取締役の指名、報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスの更なる充実を図ることを目的としております。

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、ストックオプションを付与。

取締役報酬の額

区分	支給人員	支給額
取締役	12名	564 百万円
（うち社外取締役）	（ 1名 ）	16 百万円
取締役（監査等委員）	3名	19 百万円
（うち社外取締役）	（ 2名 ）	8 百万円
合計	15名	583 百万円
（うち社外役員）	（ 3名 ）	24 百万円

※ 取締役（監査等委員を除く）の支給額には、ストック・オプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額（94百万円）を含んでおります。

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、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。2020年12月11日開催（予定）の第23回定時株主総会におきましては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、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、例年株主総会後に実施していた「会社説明会」を見合わせます。株主総会の模様は、オンラインによるライブ配信を実施し、株主総会の事業報告動画、決議事項動画は、コーポレートサイトにてご覧いただけるよう準備しております。

Sustainable Development Goals

The New Normal at CyberAgent

[SDGs への取り組み]

SDGs への取り組み

サイバーエージェントは国連の持続可能な開発目標 (SDGs) に賛同し、多様なサービス、コンテンツの活用や、さまざまなパートナーシップを通じて SDGs の掲げる目標への貢献を目指しています。

8 働きがいも
経済成長も

インターネットという成長産業で、人材の能力を最大限に活かせる事業と仕組みの創出をグループ全体で展開し、成長を続けています。

- サイバーエージェントのカルチャー
- 社員データ
- 地方における雇用機会の創出
- 障がい者雇用の推進

9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

最新技術の研究開発、新規事業に積極的に投資し、新しい産業の発展を推進しています。

- 緊急情報インフラとしての「ABEMA」
- 新商品、新サービスのプレマーケティングプラットフォーム「Makuake」
- デジタルマーケティングを軸に、AIを活用した産業変革を推進
- 大規模データの利活用により、事業と会社のイノベーションと発展に貢献する研究開発組織
- 最新ゲーム基礎技術の開発拠点
- eスポーツ事業の普及、成長促進

4 質の高い教育を
みんなに

(株)CA Tech Kids では、小学生向けプログラミング教育の普及を促進しています。

- 小学生向けプログラミング教育サービス「Tech Kids School」、子供向けオンラインプログラミングサービス「QUREO」の提供
- 自治体との連携など公教育としてのプログラミング教育の普及推進
- プログラミング教育支援を通じたローカルコミュニティへの貢献

5 ジェンダー平等を
実現しよう

ライフステージの変化をサポートする施策をはじめ、性別を問わず優秀な社員がモチベーション高く、長く働き続けられる環境を整備しています。

- 企業倫理ガイドライン
- 女性活躍促進制度「macalon (マカロン)」
- データで見る「活躍する女性社員」

3 すべての人に 健康と福祉を



サイバーエージェントでは、社員を始め、多くみなさまの健康的な生活のサポートに取り組んでいます。

- 順天堂大学との産学共同プロジェクト | 自律神経のセルフコントロールをサポートするアプリ「CARTE(カルテ)」
- 女性社員、男性社員問わず利用できる、妊活を始めとした医療相談ができる個別カウンセリング

12 つくる責任 つかう責任



環境負荷の低減と事業活動の効率性の両立による、持続可能な取り組みを推進しています。

- 環境負荷の低減

16 平和と公正を すべての人に



透明性と健全性を高めた、持続可能な経営に努めています。

- 企業倫理ガイドライン
- ガバナンス強化への取り組み

17 パートナーシップで 目標を達成しよう



さまざまなパートナーシップを通じて、より良い社会の実現に貢献します。

- 新経済連盟
- 民間企業5社と渋谷区教育委員会が「プログラミング教育事業に関する協定」を締結
- FC町田ゼルビアが町田市地域福祉部と『地域福祉の発展に向けた取り組みを推進する協定』を締結

サステナブルな成長を実現する価値創造モデル





reaction Mood



Value C

CyberAgent's Value Creation Model

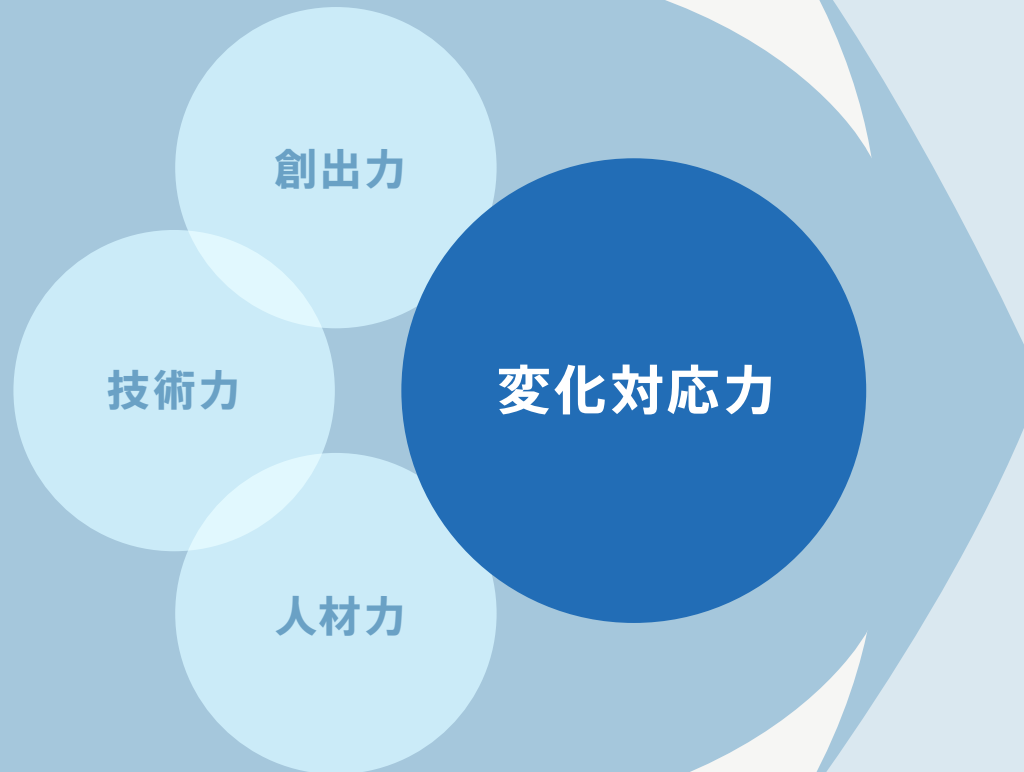
Value Creation Model for Realizing Sustainable Growth

[サイバーエージェントの価値創造モデル]

リスク

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。



持続的な
業績の拡大

地域社会への
貢献

外部環境

Value Creation Strategy

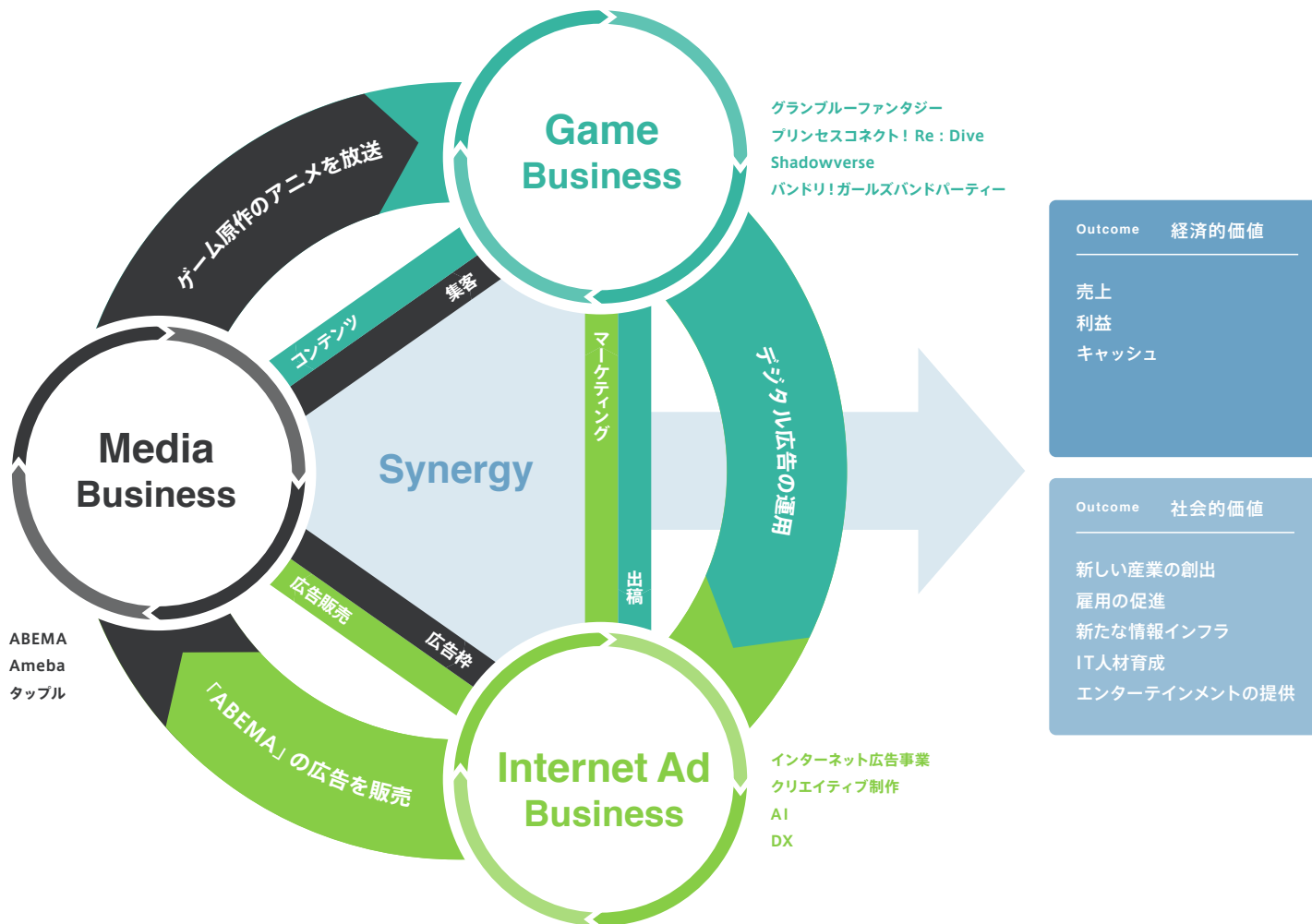
Value Creation Model for Realizing Sustainable Growth

[成長戦略]

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活用し、事業シナジーを生み出しています。

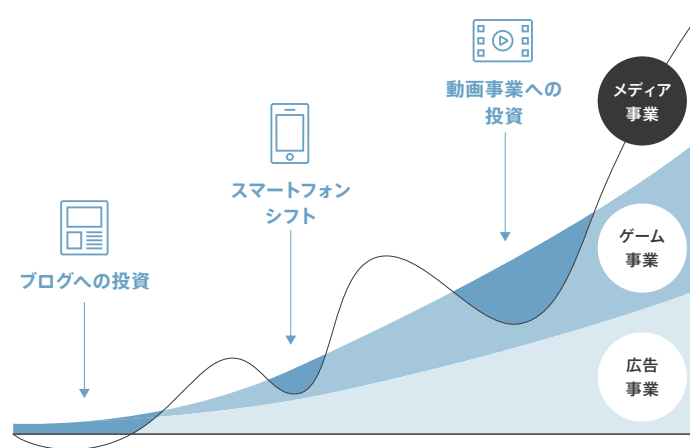


サイバーエージェントの成長戦略

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

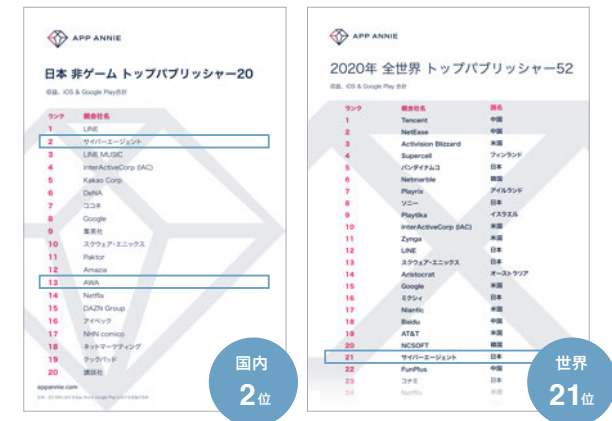
過去3度、大きな投資を実施。現在はインターネット広告事業とゲーム事業で利益を積み上げメディア事業「ABEMA」を中長期の柱にすべく先行投資を行っています。



過去の実績

スマートフォンの普及に伴い、2011年から2014年2度目の先行投資期間を強化。PCや携帯電話関連サービスからスマートフォン事業へシフトし連結売上高の約9割をスマートフォン事業で構成するまでになりました。

スマートフォンアプリ収益ランキング



左) 引用: appannie.com「2020年トップパブリッシャー: 日本ランキング編」
日本、2019年におけるApp Store、Google Playにおける収益の合計

右) 引用: appannie.com「2020年世界トップパブリッシャーを発表」
2019年のApp Store、Google Playにおける収益の合計

Media Business

メディア事業

テレビ&ビデオエンターテインメント「ABEMA」を2016年4月に開局。約4年半で5,900万*DLを超えるなど多くの方々に見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」など様々なサービスを提供しています。

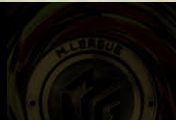
*DL数：2020年10月時点



フロロ
されたら
終わ



初め
結



M. LEAGUE
FINAL

フロロー
されたら



ABEMA®

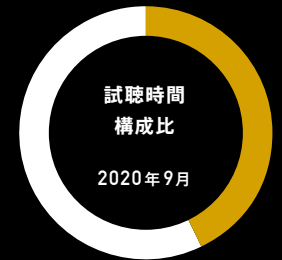
TV&VIDEO ENTERTAINMENT

テレビ&ビデオエンターテインメント「ABEMA」



01

テレビとビデオのハイブリッド型サービス



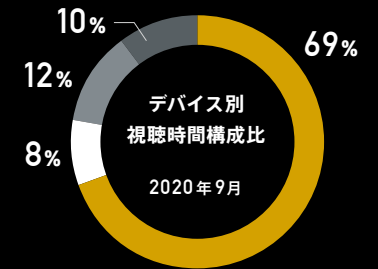
リニア オンデマンド

57% 43%

※オンデマンド視聴：無料、有料視聴を含む「ABEMA ビデオ」の視聴時間

02

スマートフォン・PC・タブレット・TVから視聴可



- スマートフォン
- タブレット
- パソコン
- テレビ

03

約20チャンネルを24時間提供



テレビ（リニア）で提供した番組のみならず
プレミアム会員向けのビデオ（オンデマンド）独占コンテンツを強化

番組放送数※

テレビ（リニア）

月約**700**シリーズ

月約**5,500**エピソード
(オリジナル※2 約 600 エピソード)



ビデオ（オンデマンド）

約**1,100**シリーズ

約**26,000**エピソード
(オリジナル※2 約 8,000 エピソード)



※1 放送番組数：2020年3月時点

※2 オリジナル：恋愛リアリティーショー、バラエティ、ドラマ、ニュース等の自社制作番組

「ABEMAプレミアム」会員限定作品



アベマ LDH 祭り

一部ライブ映像 独占配信

2020年9月28日(月)より配信中



東映ビデオとの共同製作

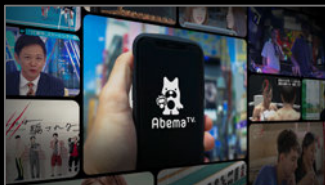
2021年1月1日(金)より配信予定

©AbemaTV, Inc

Movie

「5 ways to use ABEMA」 by IR チャンネル [🔗](#)

日本での日常的な「ABEMA」の利用シーンや、便利な機能を約1分半の動画にまとめました。海外にお住まいの方にも「ABEMA」の魅力や使いやすさを感じていただければと思います。



「ABEMA は面白い」というブランディングを目指し、オリジナル番組や独占配信を強化



クオリティ高いオリジナル番組を創出「第36回 ATP 賞テレビグランプリ」にて2部門受賞



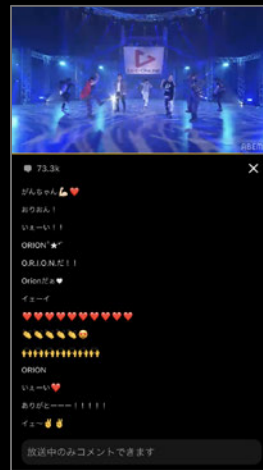
※ATP 賞テレビグランプリ：創り手である製作会社のプロデューサーやディレクターが自ら審査委員となって優れた作品を選ぶ、日本で唯一の賞

04

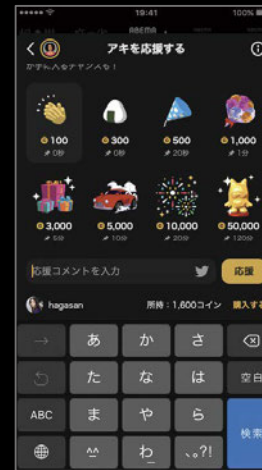
インタラクティブな機能

「ABEMA」は、オンタイムで番組にコメントを入れたり ABEMA コインで番組を応援しサポーターになれる機能などインターネットメディアならではの機能を充実。また、「ABEMA PPV ONLINE LIVE」では、ライブの本編映像に加え、ライブ会場の複数台のカメラ映像の中から好きなアングルを選べるマルチアングル機能を搭載しオンラインならではの付加価値を提供しています。

コメント機能



応援機能



マルチアングル機能

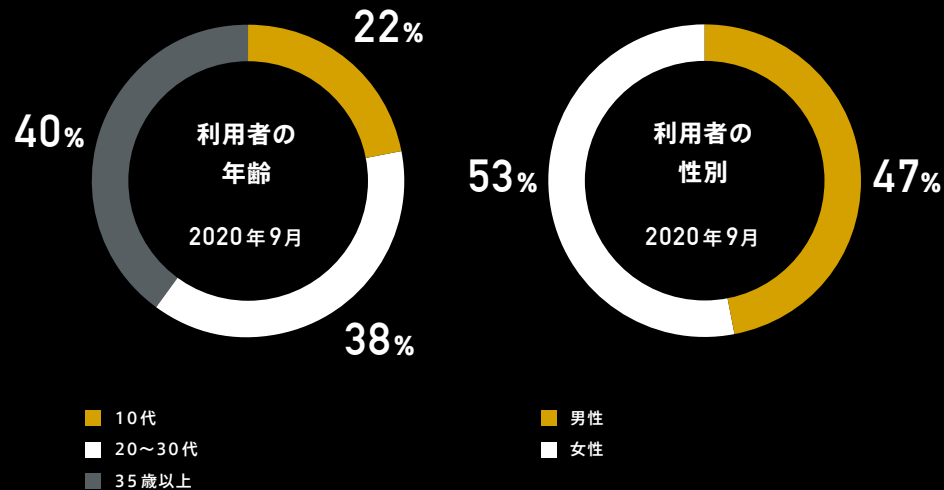


※マルチアングル機能は iOS アプリ・Android アプリ・Fire TV・Android TV・PC に限りご利用いただけます。

05

利用者は若者層が中心

デモグラフィック



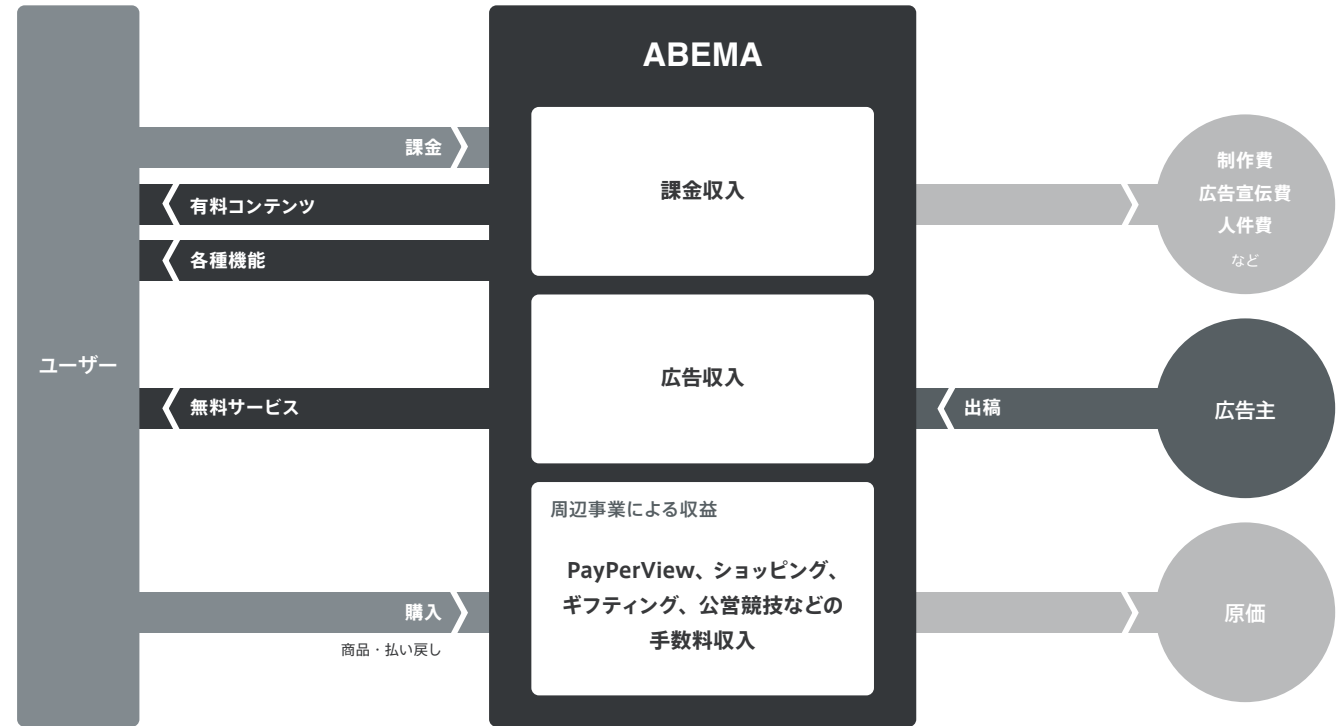
日本の女子中高生3人に一人が見ている「ABEMA」の恋愛リアリティショー



「ABEMA」 ビジネスモデル

[Media Business]

オンデマンド視聴や機能使い放題になるプレミアム会員の課金収入(月額960円)と広告収入。コストの約75%は、番組制作費や調達費によるコンテンツコストになっています。



- ビジネスモデル
- 成長戦略
- 競争優位性
- 業績

成長戦略

Media Business

「ABEMA」を事業の柱にし、社会的に影響力のあるメディアへ

創業来22年インターネットサービスを提供してきた経験から、集客力のあるメディアのマナタイズは可能と考えており、4年半前の開局から「ABEMA」の最重要指標(KPI)をWAU (Weekly Active User) にしています。

昨今の災害や新型コロナの感染拡大のニュース等により記者会見の全編ライブ放送などが奏功し、「なにかあればABEMA」という視聴習慣を確立。引き続き、社会的に影響力のあるメディアに成長させ事業の柱にしていきます。

有事に対応した番組ラインナップ

速報ニュース

総理会見をノーカット生放送

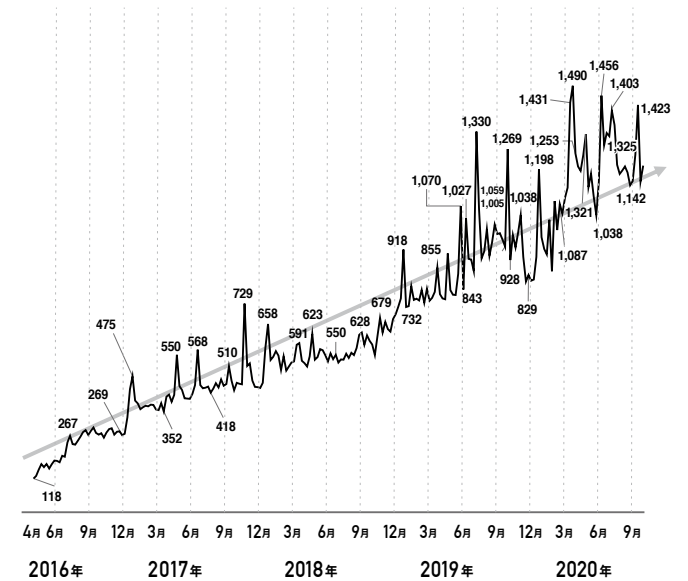


緊急ch常設

新型コロナウイルス関連の情報提供



WAU※の推移 成長産業でシェア拡大を狙う



ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

※WAU : Weekly Active Users

成長戦略

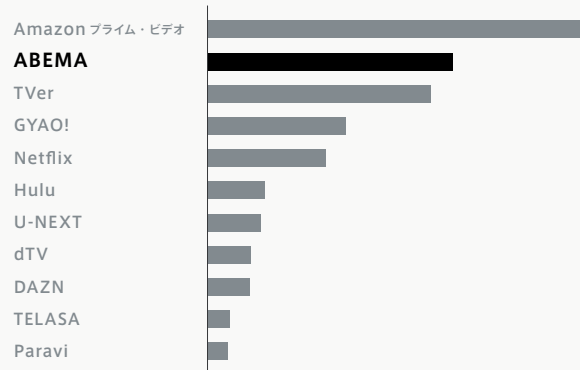
Media Business

若者層からの利用も多く、国内有数のMAU^{※1}に

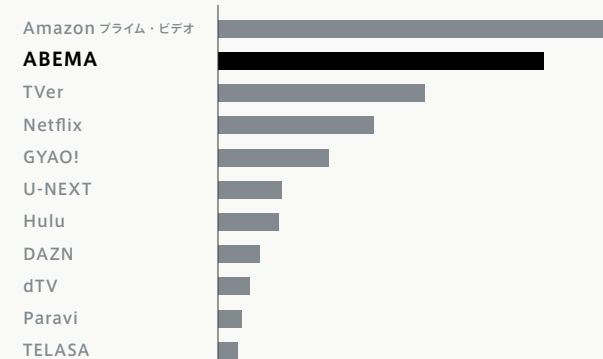
「ABEMA」は、リニア(テレビ)とオンデマンドの視聴が可能なハイブリッドサービスです。24時間約20チャンネルを会員登録不要、無料[※]で提供していることも奏功し、国内ではAmazonプライム・ビデオに次いで2番目に大きな動画配信サービスに。また、スマートフォンからの視聴習慣が高い若年層をターゲットにしたコンテンツを充実させており、

10代から20代の利用者が多くなっています。世界に類を見ないサービスに進化させていくことで競合との差別化を図り、新しい産業、市場を創っていきます。

動画配信サービス MAU比較^{※2}



10~20代 動画配信サービス MAU比較^{※2}



ビジネスモデル

● 成長戦略

競争優位性

業績

※1 MAU : Monthly Active Users ※2 動画配信サービス MAU 比較 : フラー株式会社が提供する、アプリ分析ツール「App Ape」より(2020年9月)

競争優位性

Media Business

最先端の技術力によって進化し続けるサービス

テレビ & ビデオエンターテインメント「ABEMA」は、WITH コロナという状況下において無観戦、無観客が推奨される中、イベント、ライブ、スポーツなどを視聴できる Pay Per View 機能を 2020 年 6 月に提供開始いたしました。

この新機能は、緊急事態宣言後のリモート対応の中、全て内製による開発により早期に実装。また、広告事業で保有している最先端のバーチャル撮影システムを活用することにより、臨場感ある視聴体験を提供することが可能になりました。最先端の技術力を駆使し、時流やユーザー嗜好に合わせたサービスに進化させていきます。



ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

競争優位性

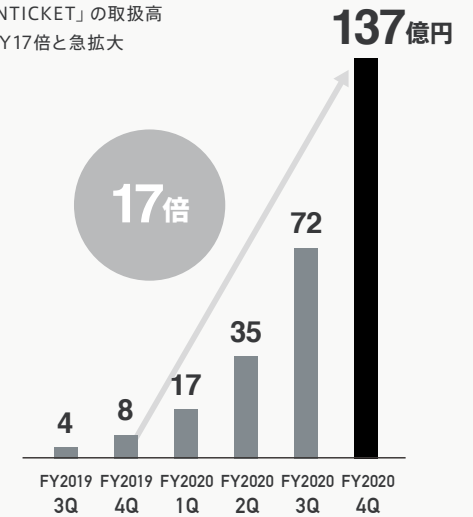
[Media Business]

「ABEMA」でレースを見ながら投票できる機能「WINTICKET」を2019年4月より開始。公営ギャンブルとして認定されている競輪（自転車レース）、2020年5月からオートレース（バイクレース）を提供しており、コロナ禍の巣籠り需要も享受し急拡大しています。6,605億円といわれる競輪投票市場^{※1}の成長率は微増の中、インターネットからの投票は2019年に半数を超え3,626億円となり5年で1.7倍に成長。当社は、後発ながら「ABEMA」との連携によりシェア拡大につなげています^{※2}。



「WINTICKET」四半期取扱高^{※2}の推移

「WINTICKET」の取扱高
YonY17倍と急拡大



ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

※1 競輪投票市場：「競輪・オートレースを巡る最近の状況について」経済産業省製造産業局より

※2 四半期取扱高：インターネット投票サービスを運営する（株）WinTicketの取扱高（ポイント付与を含む）

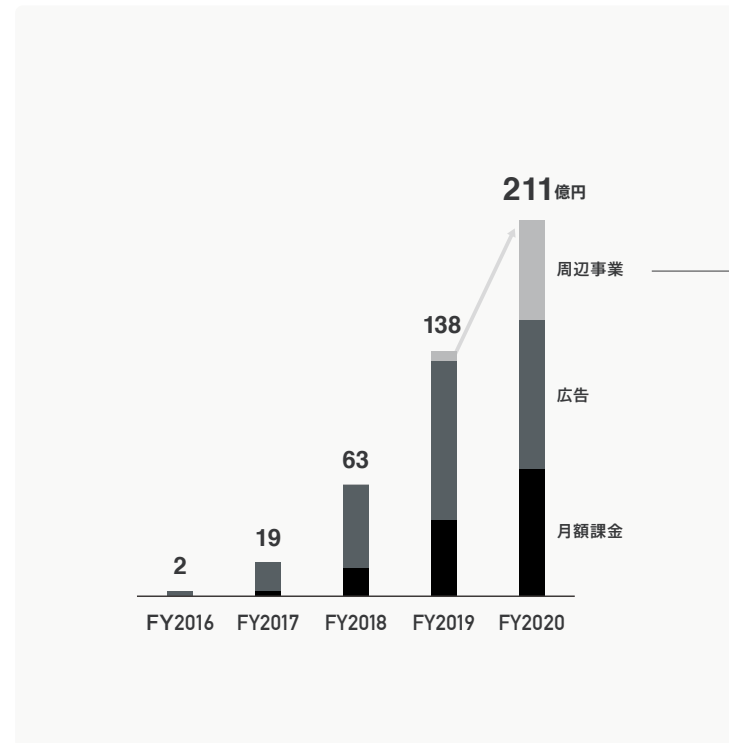
業績

[Media Business]

ビジネスモデル
 成長戦略
 競争優位性
 ● 業績

「ABEMA」と周辺事業の売上高 (通期)※

広告・月額課金の収入だけでなく、周辺事業の成長もあり YoY約1.5倍へ

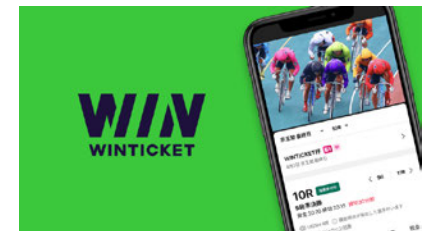


※ABEMAと周辺事業の売上高：FY2019より広告売上高に連結子会社(株)AJAの売上高を含む

周辺事業



「ABEMA PPV ONLINE LIVE」



公営ギャンブルのネット投票「WINTICKET」



ABEMA 公式通販「ABEMA Shopping」

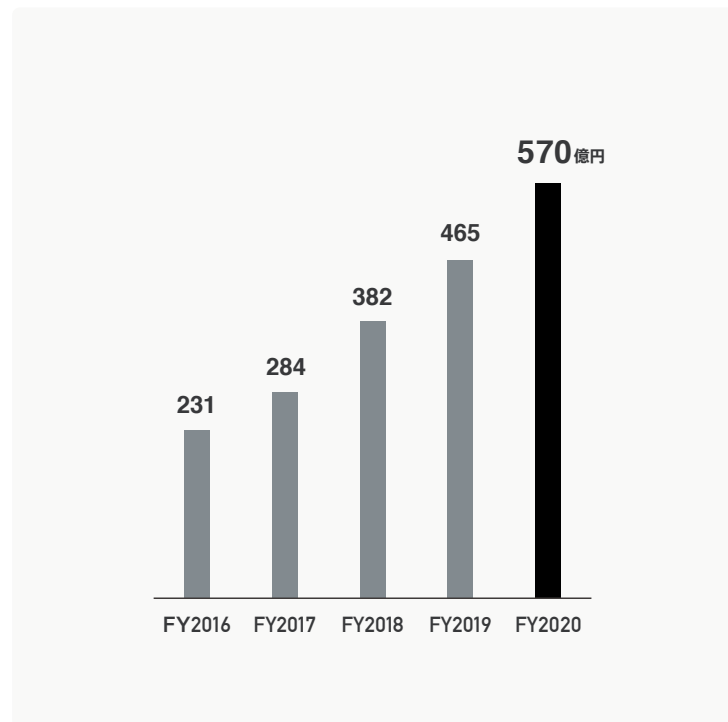
業績

[Media Business]

ビジネスモデル
成長戦略
競争優位性
● 業績

売上高 (通期)

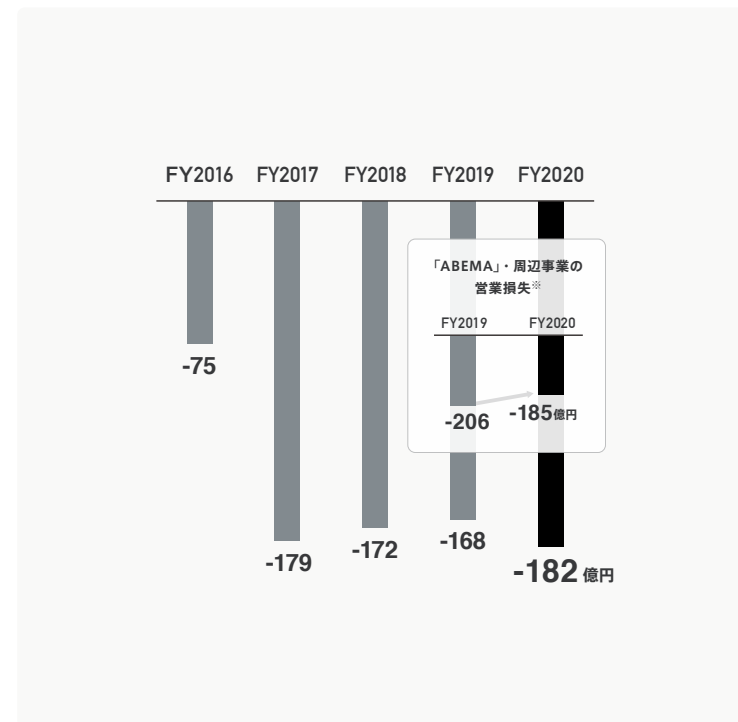
「ABEMA」が増収を牽引 (YonY22.6%増)



FY2020 より一部セグメント変更：
インターネット広告事業に含まれていた EC 事業の一部を吸収し、FY2016 年から遊及

営業損失 (通期)

「ABEMA」・周辺事業の損失が改善



※ABEMA・周辺事業の営業損失：(株)AbemaTV、(株)WinTicket、(株)OEN、(株)AJA、
(株)買える AbemaTV 社の合計

Internet Ad Business

インターネット広告事業

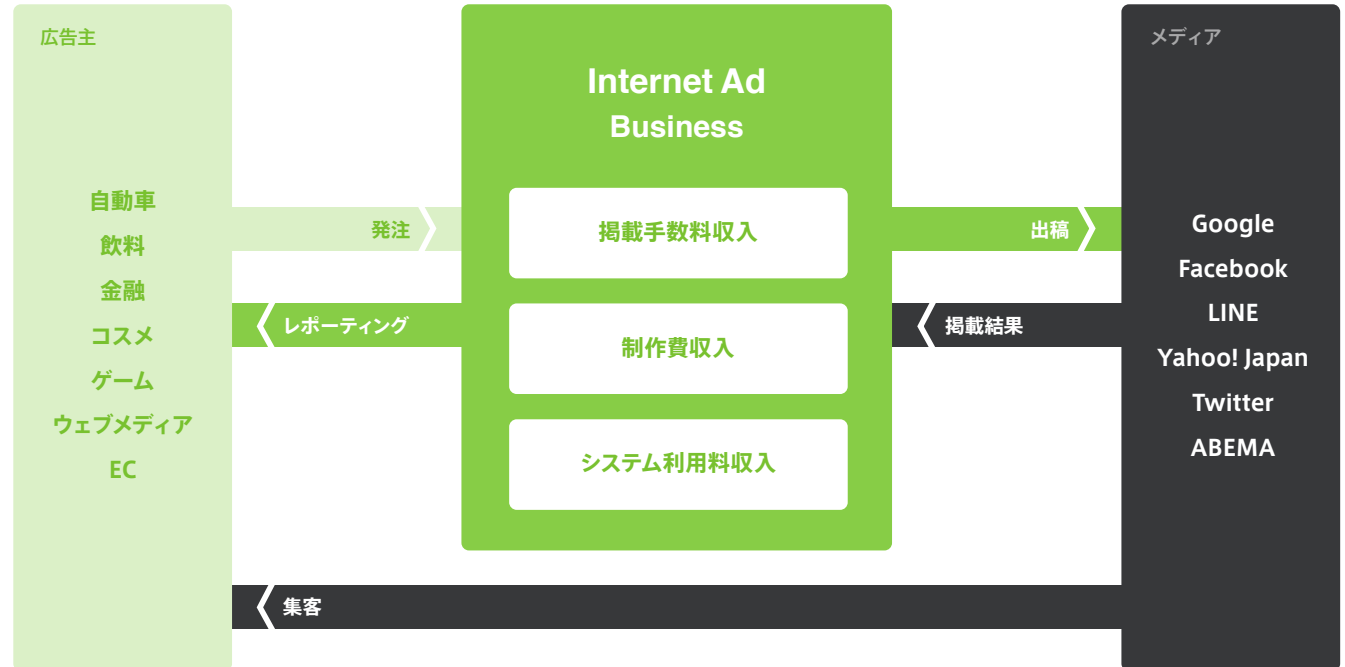
1998年の創業以来、インターネット広告事業を展開しており、広告効果最大化を強みに国内トップシェアを誇ります。現在は、広告販売にとどまらず、AIを活用したテクノロジーや3DCG等の最先端技術を駆使したクリエイティブ制作、新たにDX事業にも参入し総合的なソリューションを提供しています。



ビジネスモデル

[Internet Ad Business]

インターネット広告事業は、GoogleやFacebook、YAHOO!JAPAN、LINE等へ掲載される広告を直接広告主に販売しています。8割以上が運用型広告といわれるインターネット広告において、広告効果最大化を強みに事業拡大しています。



ビジネスモデル

成長戦略
競争優位性
業績

成長戦略

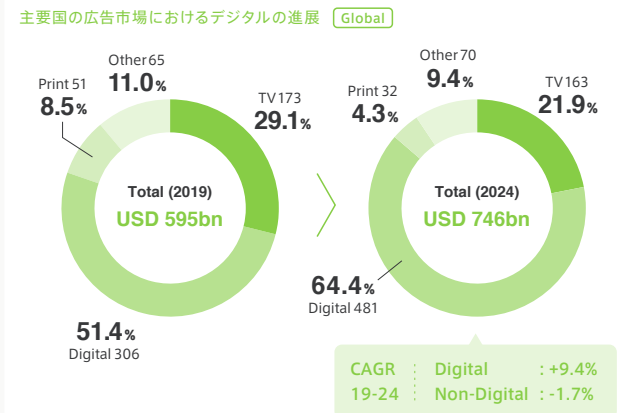
[Internet Ad Business]

成長産業でシェア拡大を狙う

日本の広告費におけるデジタル広告比率は、2019年約30%とグローバルの51.4%と比較しまだ低く、ナショナルクライアントのデジタル広告へのシフトなど成長余力の高い市場になっています。

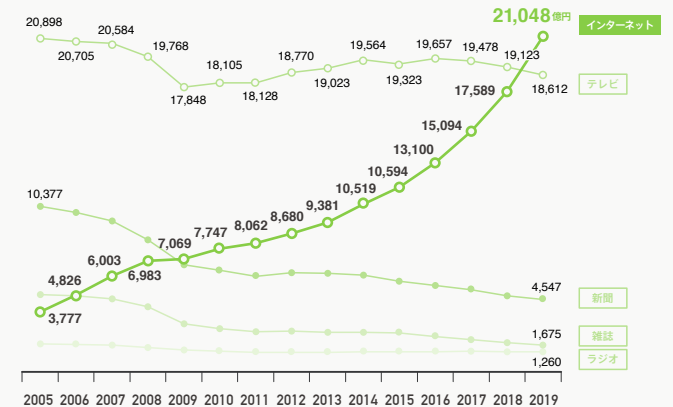
グローバル広告業界動向※1

2024年には世界では65%程度、米国では70%超がデジタル広告になる見込み



日本の媒体別広告費※2

インターネット広告費が、テレビ広告費を超えて2兆円に



※1 引用 : Magna Global, Advertising Expenditure Forecasts, 2019年12月

※2 日本の媒体別広告費 : 「2019日本の広告費」(株)電通

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

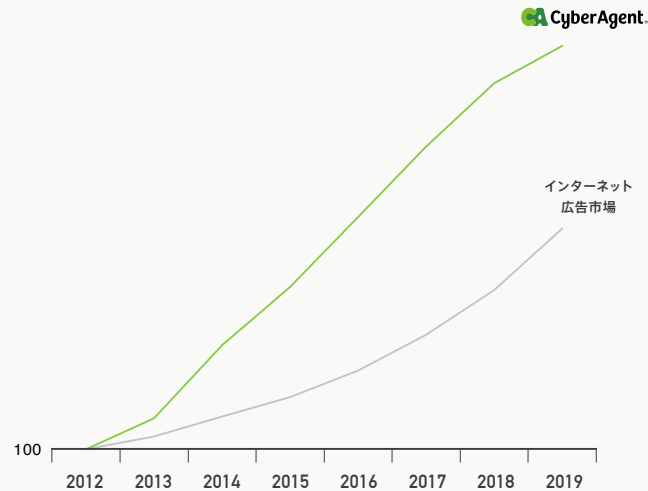
成長戦略

[Internet Ad Business]

サイバーエージェントは、市場成長を上回る成長率で国内トップシェア。高い広告効果を提供することで、更なるシェア拡大を狙います。

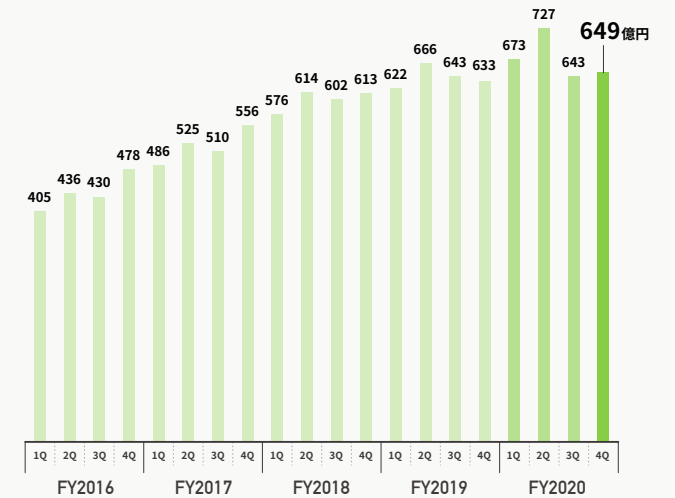
2020年3月頃より新型コロナウイルス感染拡大による広告需要減の影響があったものの、7-9月から前年同四半期比増収に転じています。

インターネット広告市場との比較



※成長率推移：2012年を「100」とした成長率
 ※インターネット広告市場：「2019日本の広告費」(株)電通

売上高 (四半期)



※FY2020 より一部セグメント変更：広告代理事業、クリエイティブ事業、AI 事業等。一部含まれていた EC 事業はメディア事業へ移管し、FY2016から遡及

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

競争優位性

Internet Ad Business

運用量+技術力=広告効果最大化

広告効果が定量的にわかるインターネット広告は、ROI(投資対効果)が重要指標。広告効果を最大化するには、高い運用力が必要となり、それを実現するための最先端の技術力が競争優位性になります。当社は、2016年よりAI Labを新設し、AIの技術を広告のクリエイティブ制作や広告テキストに活用することで、高い広告効果を実現。国内ナンバーワンのシェアだからこそ、広告におけるデータベースも最大となり、そこからAIが導き出す広告においても高い効果となっています。

Movie

「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力」by IRチャンネル 

サイバーエージェントが取り組む、AIを活用した広告制作プロセスの効率化についてご紹介します。配信前に広告効果を予測する「極予測AI」と、広告文を自動生成する「極予測TD」の広告効果の高さを約5分の動画にまとめました。



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



※1「極予測AI」先行テスト: 「配信中で広告効果1位の既存クリエイティブ」と「通常の制作プロセス」および「極予測AIによる制作プロセス」による勝率を比較

AIで検索連動広告文を自動生成 | 先行テスト^{※2}: 2.3倍の広告効果



※2「極予測TD」先行テスト: 新広告テキスト配信時の「検索キーワード品質スコア(QS)」と、「通常の制作プロセス」および「極予測TDによる制作プロセス」によるQS上昇率を比較

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

競争優位性

[Internet Ad Business]

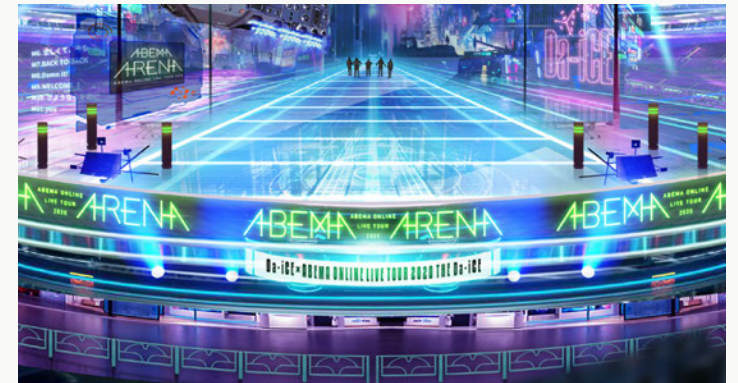
コロナ禍においても多種多様な広告クリエイティブを制作できるよう、国内初のLEDウォールを完備したバーチャル撮影スタジオを新設。また、3DCG等の技術を活用し、「ABEMA」のオンラインライブ事業に臨場感のある視聴体験が可能になるバーチャル会場「ABEMAアリーナ」を提供するなど、グループ内のシナジー効果にも繋げています。

3DCG等の最先端技術を駆使したクリエイティブ制作

バーチャル撮影スタジオ「LED STUDIO™」※



バーチャルライブ会場「ABEMAアリーナ」



©AbemaTV, Inc.

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

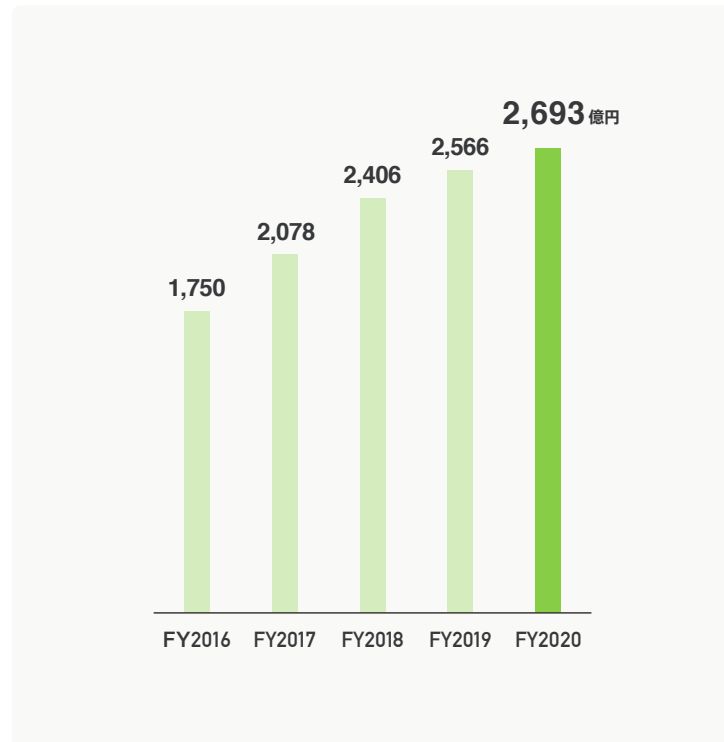
※巨大LEDウォール&LED照明を日本で初めて常設：当社保有のカム口坂スタジオに設置（2020年10月時点）

業績

[Internet Ad Business]

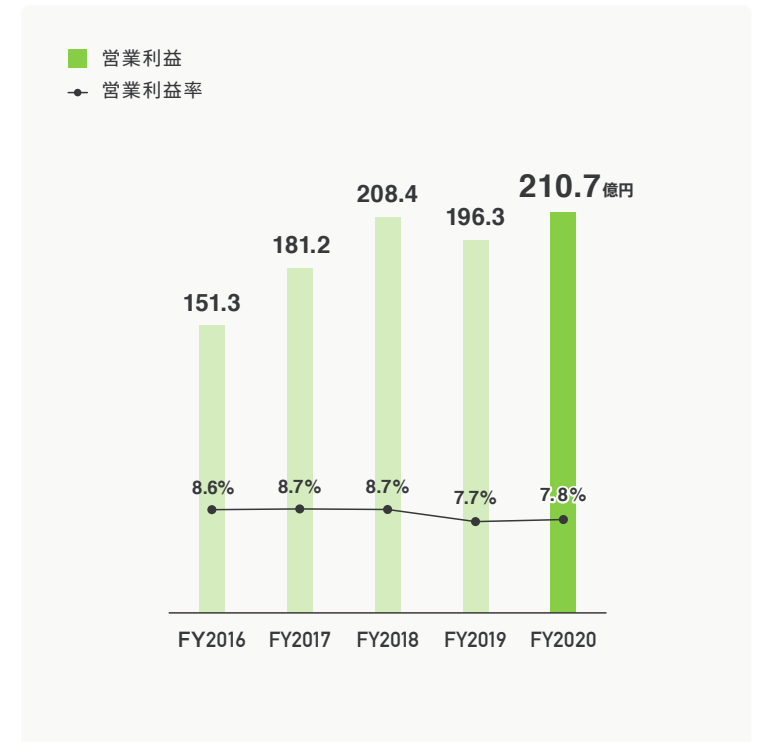
売上高 (通期)

コロナで広告需要減の影響を受けるも YoY 5.0%増



営業利益 (通期)

YoY 7.3%増 営業利益率 7.8%



ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

※FY2020より一部セグメント変更：広告代理事業、クリエイティブ事業、AI事業等。一部含まれていたEC事業はメディア事業へ移管し、FY2016から遡及

Game Business

ゲーム事業

2009年から開始したゲーム事業は、主力タイトル 8 本を中心にスマートフォン向けゲームを提供し、(株)Cygames を筆頭に子会社 13 社が、様々なジャンルのゲームを開発・運営しています。

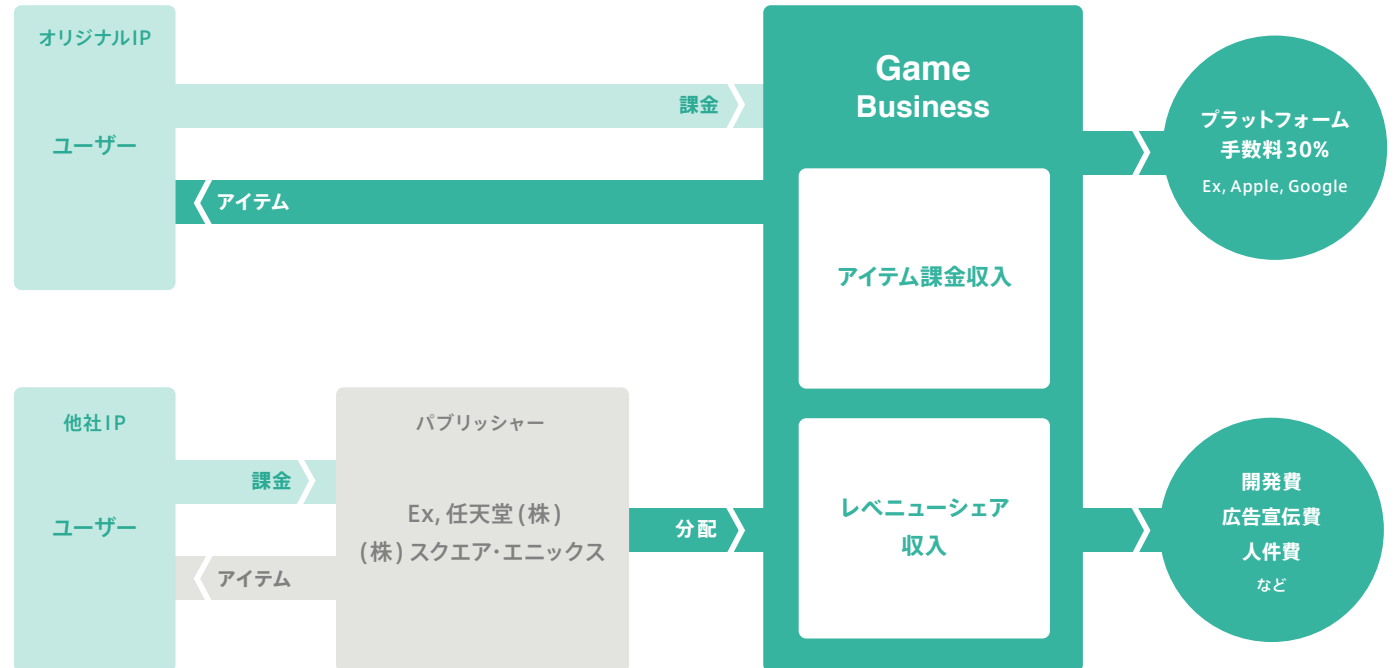




ビジネスモデル

[Game Business]

スマートフォン向けのゲームを提供。無料で遊ぶことができ、一部ゲーム内のアイテム課金を収入にするフリーミアムモデルを採用しています。主カタイトル8本の内、オリジナルIPは5本。他社のIPにて開発・運用しているゲームは3本となります。



ビジネスモデル

成長戦略
競争優位性
業績

成長戦略

Game Business

ビジネスモデル

成長戦略

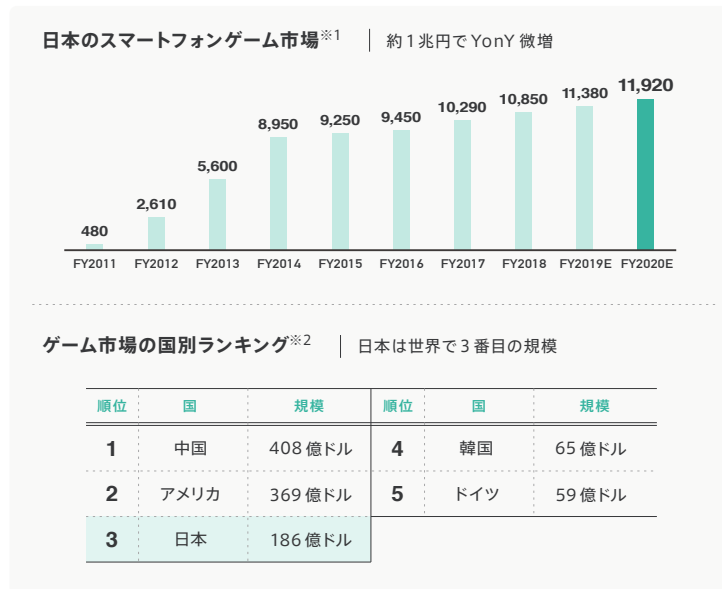
競争優位性

業績

継続的なヒットで残存者利益を狙う

市場動向

日本のスマートフォン向けゲームマーケットは、普及が一巡したこともあり横ばい傾向にあるが、その規模は世界で3位と大きい市場になっています。



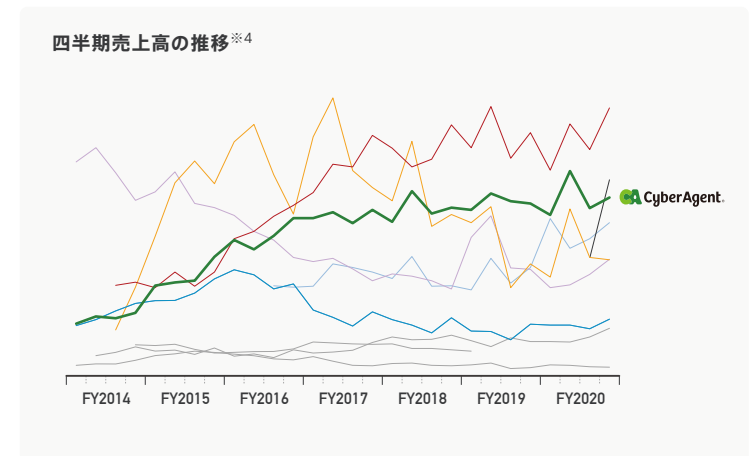
※1 日本のスマートフォンゲーム市場：「2019-2020 スマホゲームの市場動向と企業分析」株式会社経済研究所

※2 ゲーム市場の国別ランキング：「2020 Global Games Market Report」Newzoo

競合比較

市場が成熟してきた今、スマートフォン向けゲームもクオリティの高い物が求められ、高まる開発費を賄える財務力、高度な技術力が必要となり、継続的なヒットを生み出せる企業が限定されてきました。

当社のゲーム事業は、クオリティ高いオリジナルゲームの創出、強力なIP保有企業との連携などによりスマートフォンゲーム市場においてTOP3※3に入る競争力を保有しています。



※3 スマートフォンゲーム売上高等を開示している競合他社比較より

※4 競合比較：各社の決算説明会資料のインターネットゲーム売上高を記載

競争優位性

Game Business

運用力+創出力=複数の人気タイトル

当社は、主力タイトルが8本と複数あり、2014年にリリースした「グランブルーファンタジー」が、6周年を迎えるなど長寿命タイトルを多数提供しています。スマートフォン向けゲームを開発している子会社は13社。ノウハウの共有、技術の横展開による協業、切磋琢磨する環境による競合意識が、運用力の向上につながりゲームの長寿命化を

実現。また、人気のオリジナルIPのアニメーションを「ABEMA」等で放送することなどでグループシナジーを活用し、ファン層の拡大に努めています。

「ABEMA」で放送したアニメ



TVアニメ「シャドウバース※1」

(株)CygamesオリジナルIP



アニメ「プリンセスコネクト! Re:Dive※2」

(株)CygamesオリジナルIP

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

※1 TVアニメ「シャドウバース」: © アニメ「シャドウバース」製作委員会・テレビ東京 ABEMA、テレビ東京系列6局ネットにて放送

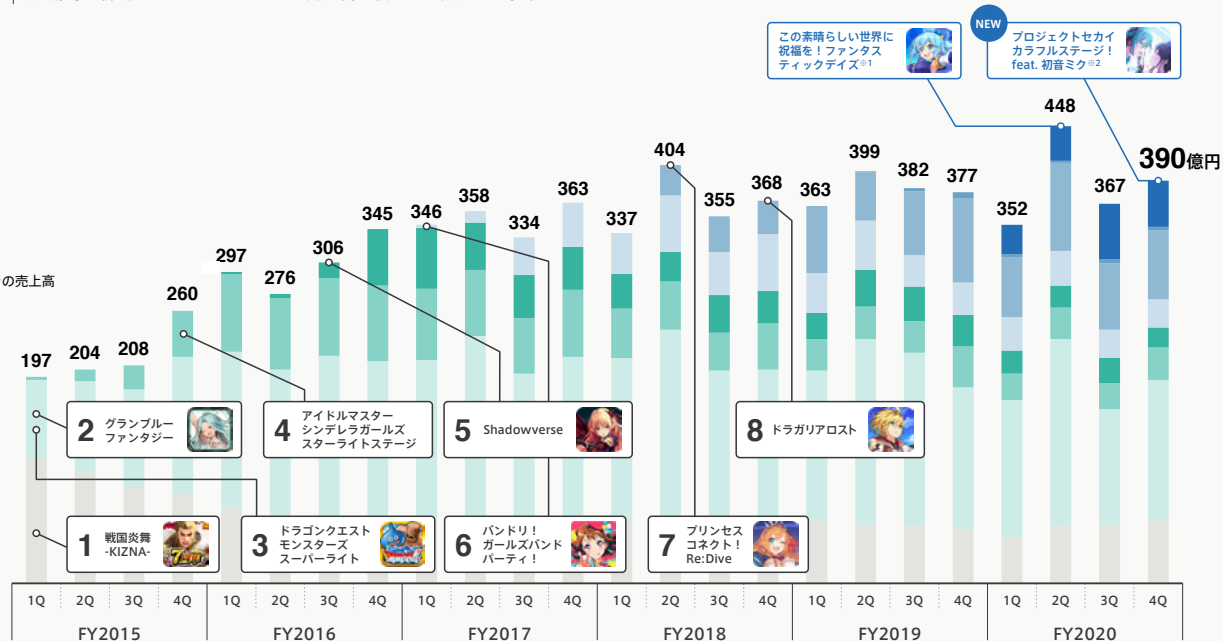
※2 アニメ「プリンセスコネクト! Re:Dive」: © アニメ「プリンセスコネクト! Re:Dive」製作委員会 ABEMA、Amazon プライム・ビデオ、TOKYO MX、BS11、WOWOW 等にて放送

競争優位性

Game Business

売上高(四半期) | 定期的な新規タイトルのヒットにより売上高を積み上げ安定した事業に

公開年度



※吹き出しタイトル：主要タイトルのみを記載

2、5、7：© Cygames, Inc.

3：© 2014-2019 ARMOR PROJECT/BIRD STUDIO/SQUARE ENIX All Rights Reserved. © Developed by Cygames, Inc. 配信元：スクウェア・エニックス

4：© BANDAI NAMCO Entertainment Inc. (株) バンダイナムコエンターテインメント、(株)Cygames の共同開発、運営

6：© BanG Dream! Project © Craft Egg Inc. © bushiroad All Rights Reserved.

8：© Nintendo / Cygames 配信元：任天堂

※1「この素晴らしい世界に祝福を！ファンタスティックデイズ」：©2019 暁なつめ・三嶋くるね / KADOKAWA / 映画このすば製作委員会 © Sumzap, Inc.

※2「プロジェクトセカイ カラフルステージ！ feat. 初音ミク」：

© SEGA / © Craft Egg Inc. Developed by Colorful Palette / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net piapro All rights reserved. メーカー：(株)セガ / (株)Craft Egg 開発：(株)セガ / (株)Colorful Palette

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

競争優位性

Game Business

ゲーム事業に属する(株)Cygamesは、「グランブルーファンタジー」をはじめ数々のヒット作を生み出しています。

(株)Cygamesは、スマートフォンゲームに留まらず、2020年2月にPlayStation®4向けに「GRANBLUE FANTASY Versus」をリリース。今後もアクションRPGの「GRANBLUE FANTASY Relink」などPlayStation®4向け発売を予定しており、

優れたゲームデザインと唯一無二の3Dグラフィックスをコンソールゲーム開発にて実現することで高い技術力を保持し、競争優位性につなげています。

また、(株)アプリボットは、(株)スクウェア・エニックスが持つ「NieR Re[in]carnation」のスマートフォンゲームを開発するなど、強力なIPを保有している他社との連携も強化しています。



「グランブルーファンタジー ヴァーサス※1」

対戦アクションRPG・PS4版コンソール
(株)Cygames 提供



RPG「NieR Re[in]carnation※2」

スマートフォンゲーム | 北米・欧州版もリリース予定 | 2020年9月24日事前登録開始
企画・制作(株)スクウェア・エニックス 開発(株)アプリボット

ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

※1「グランブルーファンタジー ヴァーサス」: ©Cygames, Inc. Developed by ARC SYSTEM WORKS

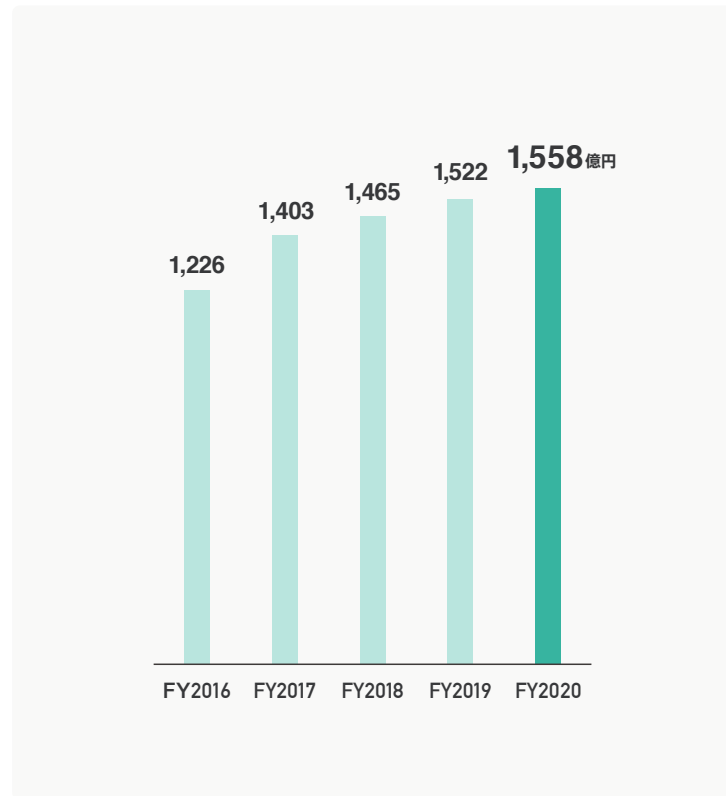
※2「NieR Re[in]carnation」: © 2020 SQUARE ENIX CO., LTD. All Rights Reserved. Developed by Applibot, Inc.

業績

[Game Business]

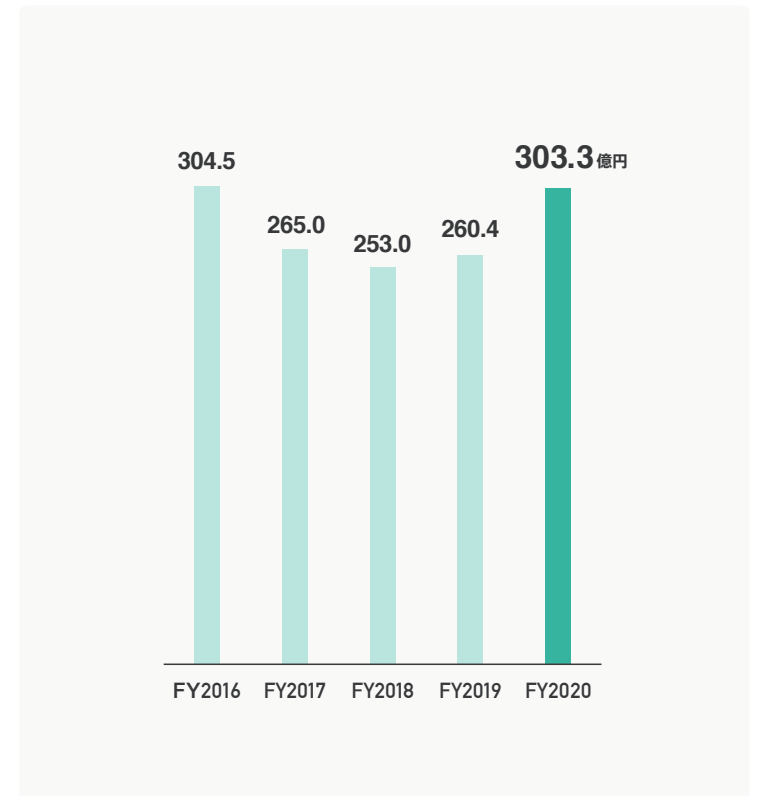
売上高 (通期)

新規タイトルがヒットしYonY2.4%増



営業利益 (通期)

YonY16.5%増



ビジネスモデル

成長戦略

競争優位性

業績

03

サステナブルな成長を実現する変化対応力





How to Change



Adaptability



Risks & Opportunities

Adaptability to Change for Realizing Sustainable Growth

[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。

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 社会の変化	<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>変化の速いインターネット産業で成長を続けていくためには、環境の変化、消費者の嗜好の変化にスピーディに対応し、新たな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最大のリスクマネジメントは、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。2020年4月の緊急事態宣言、外出自粛要請の際も、オンラインあした会議の開催を決定し、9営業日後には実施。全16案を決議し、迅速に実行に移しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 01 あした会議 02 決算戦略説明会 03 CAJ 04 Startup JJJ 05 Cycom (新規事業提案番組 ※社内限) 	<p>新規事業の創出による 新たな価値の創造</p>
技術革新	<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>動画メディア「ABEMA」、50タイトル以上のスマートフォンゲーム、最新技術を応用した広告プロダクトやクリエイティブなど多岐にわたるサイバーエージェントのサービスは、約2,000名のエンジニア、クリエイターがそれぞれ多種多様な技術を用いて生み出しています。各技術領域で年々進歩する最新技術を検証、導入してサービスをアップデートしながら、社内に蓄積された幅広いナレッジや資産を組織横断で共有し、インターネット企業の競争力の要である技術力を向上させています。また研究機関では最新技術の研究開発、実用化を通してビジネス課題の解決と学術的貢献の両立を目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 06 テクノロジーマップ 07 AI Lab 08 秋葉原ラボ 	<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>

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	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打ち出してきました。コロナ禍においても学生向けに人気の高いインターンシップをオンライン開催するなど積極的な採用活動を継続しています。また人材育成、組織の活性化の2つを目的とした様々な施策により、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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 09 DRAFT 10 YMCA 11 CA BASE AWARD 12 CA BASE CAMP 13 JBキャリアプログラム 	<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>
	自然災害等 <ul style="list-style-type: none"> ・気候変動の影響による事業環境の変化 	<p>地球環境を保全し、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。</p> <p>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。</p>	<p>ESG 環境</p>	<p>地球環境の保全 自然災害に強い企業</p>
	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、「組織」「人」「技術」「オフィス」の4つを軸とする対策の強化により、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 </p> <p>個人情報の保護 </p>	<p>安心、安全で安定したサービスの提供による社会的な信頼を得る</p>

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するリスク 労働環境	<ul style="list-style-type: none"> ・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を整備しています。	15 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
法的規制	<ul style="list-style-type: none"> ・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
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・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、必要な教育や内部統制システムなどの環境整備を継続的にを行っています。	16 リスクGEPPOManagement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

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)
事業の成長に関わるリスク 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	運営するメディアサービスにおいて、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
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	広告代理事業では、広告コンプライアンス体制を強化しています。インターネット広告のリーディングカンパニーとして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を目指しています。	17 広告コンプライアンス	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醸成する
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	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の提供を目指し、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 🔗	

社会の変化

01 あした会議

執行役員を中心としたチームで、サイバーエージェントの「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、決議する会議。年に2回、各執行役員が事業責任者や専門分野に長けた人材4名を選抜、チームを組み提案を競います。2019年9月からはそれまでの合計得点を競うランキング形式からトーナメント方式に変更。2020年はオンライン版で開催となりました。2006年に開始した「あした会議」で設立が決まった子会社数は32社。それら新規事業から累計売上高約2,880億円*、営業利益約405億円*を創出し、事業拡大に寄与しています。

※2020年9月末時点



オンラインあした会議の様子

02 決算戦略説明会

サイバーエージェントで運営しているすべての事業を対象に、四半期に一度、事業責任者の「戦略脳」を鍛える目的で実施している会議。各事業責任者が代表の藤田に事業戦略を説明し、事業の成長を確認する機会としています。市場成長同等以上の事業成長の兆しが見えない場合は撤退を含め、事業内容の転換などの戦略変更を行います。



決算戦略説明会 社内告知ポスター

03 CAJJプログラム

サイバーエージェント(CyberAgent) 事業(Jigyo) 人材(Jinzai) 育成プログラム。営業利益によって事業をランク分けし、事業成長を図るとともに、2四半期連続で減収減益になったら撤退もしくは事業責任者の交代といった撤退基準を設けています。また、月に一度、CAJJプログラムに所属する全ての子会社や事業を集めた会議を開催する事で、グループ内シナジーの強化やリスク管理の横展開など競争と協業を促進しています。

事業のランク分け



撤退基準 2四半期連続で減収減益になったら撤退

04 スタートアップ JJJ

新規事業 (Jigyo) 人材 (Jinzai) 時価総額 (Jikasougaku) 育成プログラム。原則設立2年以内で先行投資中のスタートアップ事業を対象に、市場 No.1 やサイバーエージェントに大きなインパクトを与えられる事業になってほしいという想いから時価総額評価としています。

「スタートアップ JJJ」は、時価総額によって事業をランク分けし、事業成長を図るとともに、6四半期連続停滞している事業や競争優位性が見い出せない場合は、事業撤退というルールを課しています。



「スタートアップ JJJ」表彰式の様子

事業価値向上に向けた評価指標

想定時価総額ごとにランク付け



撤退基準

シードが6四半期(1年半)連続で続く、粗利益が3四半期連続で減少するなど

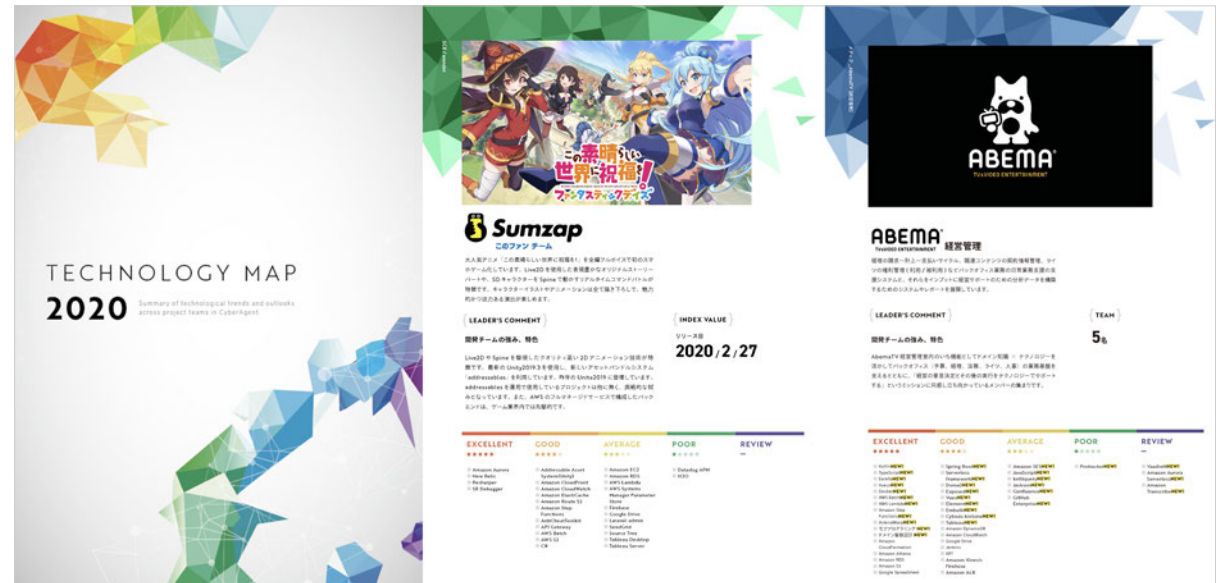
05 新規事業創出プロジェクト Cycom (サイコン)

社員・内定者が新規事業の提案に挑戦できる新しい企画として2019年10月に開始。書類審査を通過した新規事業案を提案者が代表の藤田にプレゼンする様子を社内向けに動画配信。フィードバックを通して審査のポイントなどを提案者以外の社員も学べる仕組みになっています。



06 テクノロジーマップ2020

サイバーエージェントグループ各事業領域の技術利用状況をテクノロジーマップに集約し可視化。
ライブラリやフレームワーク等の利用実績を元にしたレビューや導入事例などの技術的ノウハウを共有することを目的として制作しており、事業や子会社間での組織を横断した技術的な繋がりを形成しています。



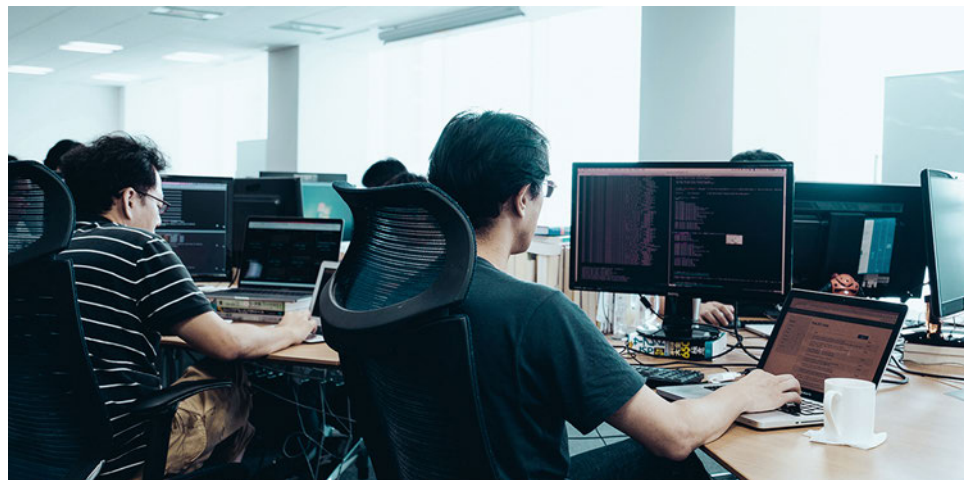
07 AI Lab

「AI Lab」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に設立。機械学習、計量経済学、コンピュータビジョン、自然言語処理、HCIなどを専門とする研究者が所属し、主に「広告クリエイティブの制作支援と機械学習を用いた自動生成技術」、「対話エージェントによる接客対話技術に関する応用研究」、「経済学を応用した、より質が高く効率的な意思決定方法の開発」「広告システムを支える機械学習モデルの性能を最大限引き出すためのハイパーパラメータ最適化」の4つの研究領域に取り組んでいます。また、高度なAI研究技術を持ち実用化に積極的な大学・研究機関（大阪大学、Yale大学、東京工業大学等）と各分野において提携し、ビジネス課題の解決だけでなく学術的貢献も目指した研究・開発を進め、研究成果を人工知能技術に関する国際カンファレンスや日本経済学会において発表しています。

AI Lab

08 秋葉原ラボ

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エンジニア約40名が在籍する研究開発組織。2011年4月、秋葉原にオフィスを開設。サイバーエージェントの運営するメディアサービスに蓄積されるデータを大規模に集積、処理する基盤を整備し、機械学習や自然言語処理技術、データ分析などを用いてユーザー満足度の向上、サービスの課題解決に活かせるシステムを構築、提供しています。



秋葉原ラボの様子

09 DRAFT

DRAFTは、サイバーエージェントが全国各地で開催する様々なインターンシップの中から、選抜された学生のみが参加できる選抜型インターンシップ。2016年から毎年開催されており、優勝チームの提案内容が事業化され、新卒内定者が子会社を作り、サービス運営を任されるケースも増えています。



10 YMCA

20代社員の持つ熱量を次の世代に繋いでいくこと、トップラインを引き上げ抜擢のチャンスを増やすこと、当事者意識を持ってサイバーエージェントの未来を考えるきっかけをつくることを目的とした全社横断のプロジェクト。20代の若手リーダークラスの社員で構成されるプロジェクトチームが中心になり、社内外に向けた様々な活動に取り組んでいます。20代の割合が40.6%を占める組織だからこそ、若手社員が「21世紀を代表する会社を創るのは自分である」というオーナーシップを持ち、今後さらに組織が大きくなっても、若手が活躍する会社であり続けるための施策です。



第三期YM18メンバー選出!

YM18 次世代役員候補を輩出するために作られた育成プログラム。入社4年以内のメンバーで構成され、任期は1年間。



11 CA BASE AWARD

社内で活躍するエンジニア・クリエイターを表彰するための表彰制度。エンジニア、クリエイターの職種は細分化されているため、より細かくフォーカスして技術者が技術者を讃える機会をつくりたいという提案から開催決定し、現場のエンジニア主導で運営しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響をうけて、リアル開催の予定をオンライン開催へ切り替えオンライン表彰式を盛り上げるために、番組仕立てでライブ配信を実施しました。



最優秀賞受賞者の記念撮影

12 CA BASE CAMP

正社員の40%以上、約1,800名にのぼる全社のエンジニア・クリエイター同志のノウハウ共有や交流を促進し、チーム・サイバーエージェントの技術力強化を目的とした社内カンファレンス。2018年から年に1度開催しています。


メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業と多様な事業を展開するサイバーエージェントの各事業領域で蓄積されたノウハウを積極的に共有し、部門・職種を越えた技術者同士の交流を促進することで、さらなる技術力の向上と事業の成長に貢献しています。2020年は、新型コロナウイルスの影響によりリアル開催から「CA BASE CAMP 2020 ONLINE」としてリモート視聴できるスタイルにて実施。



オンラインプレゼンテーションの様子

13 エンジニア向け新評価制度「JBキャリアプログラム」

昨今エンジニアの市場価値が高まり、評価の重要性が高まっていることを背景に全社統一のエンジニア向け評価制度を2019年4月より開始。キャリアのステップアップを実現できる取り組みとして「グレードの統一」「報酬の体系化」「目標の標準化」「評価の納得度向上」の4つのポイントに本プログラムを通して、エンジニアの成長を加速させ高いパフォーマンスを発揮することを狙っています。



エンジニア向け 新評価制度 JBキャリアプログラム

14 CAramel

「CAramel (カラメル)」は、「女性社員のリアルな声を、経営層に届けたい」「女性社員同士の交流の機会を増やしたい」という想いのもと、2017年9月の「あした会議」で決議された女性横断組織。名前の通り「たくさんさんの女性社員同士の絡める場をつくる」という意味が込められています。本年度で第3期を迎え、ウィズコロナで働き方が大きく変わる中、CAramelのテーマである「十人十色の働き方」をどう広め、時代にあった働き方を再定義しオンラインで絡める・繋がれるイベントを実施しています。これまでに延べ220名以上の女性社員が参加。ライフステージの変化がキャリアに影響しやすい女性が、変化をポジティブに受け止め、中長期的に活躍しキャリアを築いていけるようサポートしています。



CAramel 第3期メンバー

15 健康的な働き方

サイバーエージェントでは、2016年6月に健康推進室を立ち上げ、対話を重視し、社員一人ひとりの意思を尊重することをポリシーとして、健康的な働き方を推進する様々な施策をスタートしました。人事コンプライアンス室による人事関連の法令順守への取り組み、キャリアエージェントによる社員の適材適所の実現やキャリアプラン形成サポートとも連携しながら、様々な角度から社員一人ひとりの健康的な働き方を促進。社員一人ひとりの心身の健康をサポートしながら、高いパフォーマンスを発揮できる環境の創出に努めています。



健康推進室メンバー

心身の健康のための施策

GEPP0

毎月1回、グループ社員を対象に実施している、現在のパフォーマンスやチームコンディションについて把握するアンケートを実施しています。

女性活躍促進制度「macalon（マカロン）」

女性が出産・育児を経ても働き続けられる職場環境の向上を目指して8つの制度をパッケージ化した独自制度。

棚卸会議

対象となるチーム全員で業務内容を可視化し、業務を整理する会議。同時に組織課題を抽出する機会ともなり、個人とチームのストレスを軽減、パフォーマンスの向上を目指します。

勤務時間モニタリング

勤務時間をモニタリングし、月間残業時間が一定時間をオーバーした場合は産業医と面談を設定し、心身の状況の聞き取り、必要に応じた医療サポートを行っています。

テレワーク環境の整備

IDによるセキュリティ管理、VPN回線の提供および遅延回避対策、ビデオ会議システムの導入、業務用フォルダのクラウド化などストレスなく業務を継続できる環境を整備しています。

オフィス環境

アルコール消毒スプレーおよび常備薬を準備するなどオフィスで働く社員の健康維持に配慮しています。

健康診断

病気の早期発見、健康状態の把握のため、グループ全社員が年1回の健康診断を受診しています。

予防接種

季節性インフルエンザの予防のため、社内で無料の予防接種を毎年実施しています。

メンタルヘルス

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資格をもったカウンセラーとの面談を設けています。

コンプライアンス

コンプライアンス業務の推進を図るため、2016年にそれまでの法務室を「法務・コンプライアンス室」として新設しました。当部門にて全社のコンプライアンス教育・浸透を行っています。グループ全体のコンプライアンス体制の確立に必要な施策の実施、各部門における業務に必要な専門的なコンプライアンス研修の定期的な開催を通して、高い倫理観をもった事業活動が行えるよう体制を整備しています。

コンプライアンス研修

新卒、中途採用社員に向けたコンプライアンス研修を入社時に実施しています。また、新任マネージャー研修の中でハラスメントに関する項目を設けたり、広告事業向けに「景品表示法」やエンジニア向け「インフラセキュリティ」など職種や各事業の特性、時流にあわせた教育を実施するなど、コンプライアンスに対しての知識と意識を高める研修を継続して定期的に行っています。

16 リスクGEPPPO

年に4回、全社員を対象に、社内で感じるリスクの芽について、GEPPPO同様の3問のアンケートフォーマットで質問します。回答内容は取締役と社内のリスク委員メンバーのみが閲覧し、その内容について議論、必要に応じた対応策を実施しています。企業経営において発生しうる損失を未然に防ぐため、リスクを事前に把握するとともに、リスクに対する社員の意識を高め、注意を喚起する仕組みです。

ヒヤリスク試験

業務中から懇親会の席まで様々な場面で起こりうる「ヒヤリ」とするようなリスクについて、どう対応すべきかを問題にしたコンプライアンス試験です。20代の社員が参加する若手社員活性化組織「YMCA」の施策として行われた「YMCA あした会議」から全社での実施が決定しました。全社員の満点取得が必須となっており、サイバーエージェントグループ全体でリスクに対する知識と対応策を学ぶことを目的としています。



ヒヤリスク試験

満点とるまで終われま30

17 広告コンプライアンス

サイバーエージェントの広告代理事業では、広告コンプライアンス体制を強化しています。インターネット広告のリーディングカンパニーとして、業界団体の JIAA(日本インタラクティブ広告協議会)に参画し、健全で透明な広告取引を推進。広告主の皆さまが安心して出稿できる広告代理店を目指します。

アドフraud対策

広告コンプライアンス委員会を中心に、広告出稿先となる媒体と協力し、アドフraudが疑われるウェブサイトへの広告出稿を制限しています。アドフraudが疑われる事象が発生している場合は、配信先から削除し出稿を取りやめる等の対処を迅速に行い、健全な広告活動を推進しています。

ブランドセーフティ

広告主の皆さまが安心して広告出稿できるよう、JIAAから定期的に提示されるリストを元に、違法・有害サイトを配信先から除外しています。広告掲載先の品質を確保し、不適切な広告掲載による広告主のブランド価値の毀損防止に努めています。

レポート監査

サイバーエージェントグループの広告事業が提供するサービスの品質向上のため、広告主に提出している広告配信レポートについて、管理画面データ、申込書および請求書の内容に齟齬がないか、営業ラインから独立したチームが突合を行っています。

広告審査

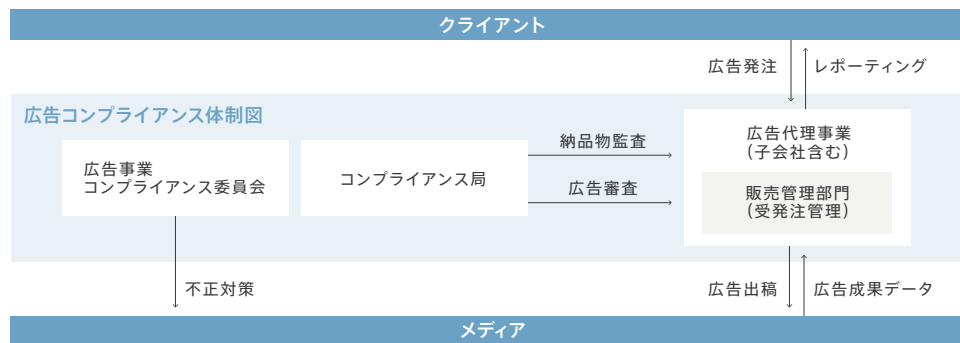
広告主に提案する広告クリエイティブの内容が薬機法などの法令を順守し、JIAA(日本インタラクティブ広告協議会)のガイドライン、公序良俗に則しているかを審査しています。

取引審査

販売管理の透明化向上のため、広告の受発注に際しフローの徹底、関連書類の整合性の確認を行っています。

広告コンプライアンス意識向上の取り組み

広告事業に配属される社員および有期雇用も含めた全従業員に対して、入社時より広告コンプライアンスに特化した研修を実施し、入社後も年1回情報漏洩や著作権保護など様々なテーマで研修を開催。クリエイティブチームに配属となる場合は、クリエイティブに特化した研修等も行います。また、コンプライアンス情報を掲載した社内報などの発行を随時行うことにより、啓蒙活動を強化しコンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。



※コンプライアンス局：インターネット広告事業の受発注関連監査、レポート監査等を行う組織。

※広告コンプライアンス委員会：広告事業部門と法務・コンプライアンス室がグループ横断で参加する委員会。

04







Environment

ESG Topics

[環境]

—— 気候変動への取り組み

サイバーエージェントでは、事業活動を通じた温室効果ガス排出に関する情報開示に2020年度より取り組んでいます。

インターネット領域を主とする当社の事業の特性から、CO₂排出量の算定は国内の主なオフィスからの排出、提供するインターネットサービスの運用のためのデータセンターからの排出、従業員の通勤、出張等を対象範囲としています。今後も企業活動による環境への負荷を計測し、事業効率の向上と総CO₂排出量の削減の両立に努めてまいります。

スコープ別 CO₂ 排出量 [t-CO₂]

データ項目	FY2018	FY2019	FY2020
スコープ1	0	0	0
スコープ2 (ロケーション基準)	4,866	5,188	4,601
スコープ3	14,378	19,606	11,219
排出量合計	19,244	24,794	15,820

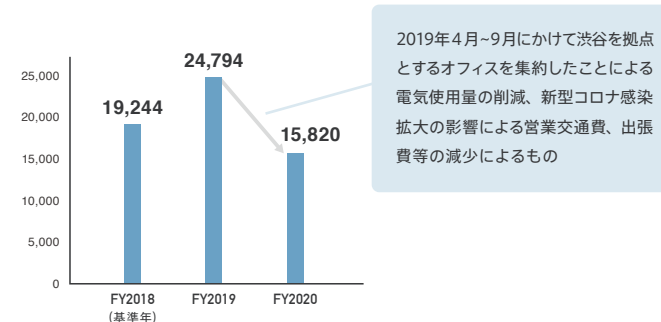
※データ項目

- スコープ1 当社オフィス、データセンターからのCO₂の直接排出（ガス等燃料の燃焼）
- スコープ2 当社オフィス、データセンターにおける他社から供給された電気、熱の使用による間接排出
- スコープ3 1,2以外の間接排出（該当カテゴリのみ）

スコープ3 カテゴリ別 CO₂ 排出量の割合 (%)

カテゴリ	データ項目	FY2018	FY2019	FY2020
1	オフィス用品の購入	20%	17%	19%
3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	5%	4%	6%
5	事業から出る廃棄物	1%	1%	0.3%
6	従業員の出張	66%	71%	59%
7	従業員の通勤	10%	7%	15%

CO₂ 総排出量の推移



Environment

環境への配慮

自然派ライフスタイルブランド「N organic」、
他ブランドも含む使用済み化粧品容器を回収し
新たな資源へと再生する「エコプログラム」を開始

(株)シロクが展開する自然派ライフスタイルブランド「N organic」は、有楽町マルイ店にて、使用済み化粧品容器を回収し新たな資源として再生するエコプログラムを実施。テラサイクル合同会社との協働により、有楽町マルイ店にて、使用済み化粧品容器を回収し新たな資源として再生するエコプログラムを開始いたしました。「N organic」のみならず、他ブランドを含む使用済み化粧品容器を店頭で回収いたします。本プログラムは、今までゴミとして焼却されてきた使用済み容器を回収し、新たな資源として再利用を行うことで、世界で問題視されている海洋プラスチックごみ問題や廃棄物の軽減への貢献を目指します。



Commitment to Society

ESG Topics

[社会への取り組み]

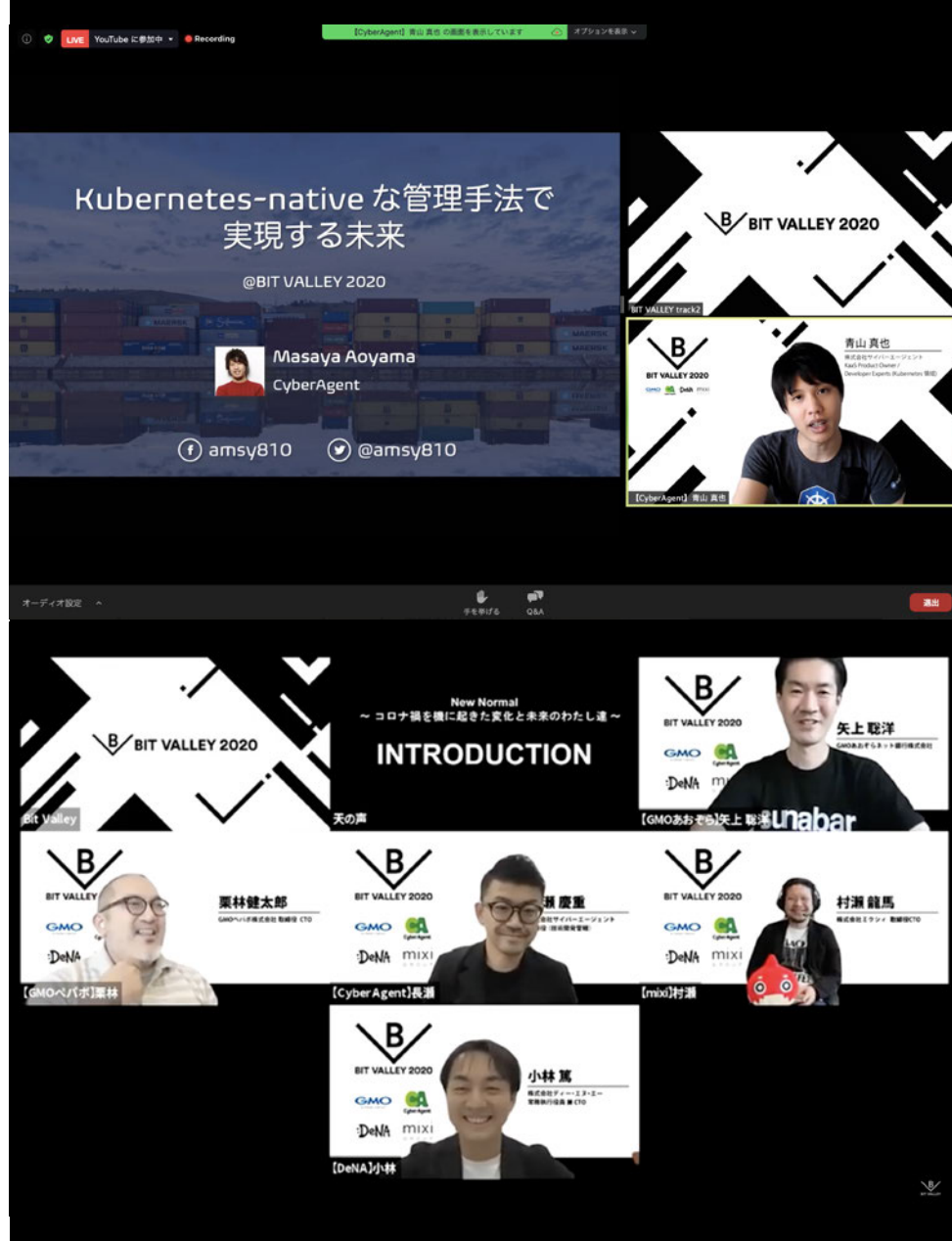
Commitment to Society

IT人材育成

テックカンファレンス「BIT VALLEY 2020」

(株)サイバーエージェント、(株)ディー・エヌ・エー、GMOインターネット(株)、(株)ミクシィの4社共同で主催、本プロジェクトの取り組みにご賛同いただいた東京都と渋谷区による後援と、東急(株)に加え、新たに青山学院の特別協力のもと、初の産官学連携でオンライン開催。「次世代オンライン会議～次の時代を切り拓くテクノロジーの祭典～」をテーマに掲げ、学生や若手エンジニアをはじめ、様々な業界・職種で次世代を担う人たちにに向けたコンテンツを用意。立場の異なる参加者がそれぞれの視点で次の時代について考える場とし、日本の未来を切り拓くイノベーションが生まれるきっかけとなることを目指しています。

オンラインセッションの様子 >

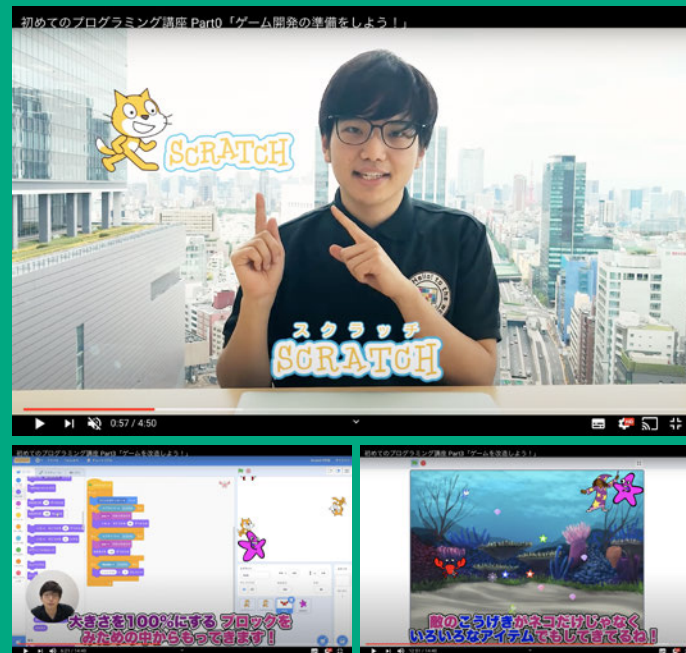


Kids VALLEY 未来の学びプロジェクト

「Kids VALLEY 未来の学びプロジェクト」は、渋谷を拠点とする東急(株)と当社を含むインターネット企業4社、そして渋谷区教育委員会が渋谷区立小・中学校でのプログラミング教育カリキュラムの開発および教育現場支援、また企業訪問などによるIT人材育成に向けたキャリア教育支援を行う官民一体型プロジェクトです。

2020年は、全国の小中学生を対象に「Kids VALLEY 未来の学びプロジェクト presents プログラミングサマーキャンプ 2020」を開催。新型コロナウイルス感染拡大により、小中学生の学ぶ場所や機会にも大きな変化が生まれるなか、全国の小中学生を対象を広げ、オンラインも活用し、プログラミングやIT業界への興味喚起ならびに理解を深める機会を創出。渋谷から世界で活躍する人材の育成を目指し、かつ日本全体のプログラミング教育を牽引するため一連の取り組みを体系化し広く発信していく事で社会における人づくりに貢献する取り組みになっています。

ワークショップへの参加が難しい方も自宅からプログラミングに挑戦できるよう、プログラミング体験ができる動画「はじめてのプログラミング講座」を公開



小学生プログラミングコンテスト

「Tech Kids Grand Prix 2020」の開催

小学生を対象としたプログラミングコンテスト「Tech Kids Grand Prix」（テックキッズグランプリ）は『21世紀を創るのは、君たちだ。』をスローガンに掲げ、VISION（ビジョン：子どもたちの掲げる夢や実現したい世界観）、PRODUCT（プロダクト：夢を実現するクリエイティブなアイデアとそれを体現した作品）、PRESENTATION（プレゼンテーション：自身のビジョンやプロダクトを社会に発信していく姿勢）の3つの観点から審査を行っている国内最大規模のプログラミングコンテストになります。

また、より多くの子どもたちにプログラミング学習の手応えを感じてもらう機会を提供すべく、全国各地の自治体等と連携をして、各地域のプログラミングコンテストを同時開催しました。

※プレゼンテーションの様子（2020年） >



デジタルトランスフォーメーション(DX)の促進

近年、店舗・店頭DX化やペイメントサービスの普及、マイクロECの台頭によるD2Cビジネスの急成長など、消費行動におけるデジタル化がさらに加速しています。さらに新型コロナウイルスの感染拡大を受け、リアルな場での興行がメインとなるエンターテインメント産業においてもデジタルシフトを進め新たな収益機会の創出が必要となっています。当社ではエンターテインメント産業をはじめ、行政、小売業界などのマーケティング分野に対し様々なサービス提供を通じて培ってきたノウハウと保有する最新鋭の技術や社内外のプラットフォームを活用しデジタルトランスフォーメーションを促進しています。



エンターテインメント分野

(株)OEN

高品質なライブ配信や動画配信、プロジェクト支援（投げ銭）、オンラインサロン、EC物販など、エンターテインメント産業のデジタルシフトを推進

SUPERLIVE by OPENREC

約1,200平米、天井高5mの都内自社スタジオ「OPENREC STUDIO」にて、アーティストや舞台の高品質オンラインライブ開催とライブ配信を支援

(株)CyberArrow

ファンとの交流イベントから大規模イベントまでオンライン上で開催できる配信プラットフォームを提供予定

アメバス by Ameba

芸能人やインフルエンサーが出演するイベントのみならず、音楽ライブから演劇、スポーツまで幅広い分野のオンラインイベントのチケット購入が可能なプラットフォームを提供

下：SUPERLIVE by OPENREC >



エンターテインメント産業収益化のデジタルシフト支援専門会社を設立



マーケティング分野

(株)CA Retail Marketing

小売店舗でデジタルサイネージ等を活用して店舗をデジタル媒体化、広告配信により購買率の向上を支援

DX Opportunity Center

マーケティング全般のデジタルトランスフォーメーション支援

Ex.「ファンコミュニティ形成によるD2Cブランドのビジネス開発支援」

(株)MG-DX

薬局・医薬品販売業のデジタルシフト支援事業
オンライン服薬指導

デジタル・ガバメント推進室

官公庁・地方自治体における行政手続きのデジタル化を支援

(株)CA Retail Marketingが(株)杏林堂薬局と共に、デジタルサイネージによる店内販促最大化を目的とした協働販促プロジェクトの様子



社会価値の創造支援

クラウドファンディングプラットフォーム「Makuake」

(株)マクアケが運営する「Makuake」は、まだ市場で販売されていない商品やサービスの作り手が「Makuake」上でものづくりやサービス開発の背景となるストーリーや想いを伝え、それに共感した個人が商品やサービスを購入することで、新しいモノやコトの誕生を手伝うことができる、クラウドファンディングを通じた産業支援プラットフォームです。2013年8月のサービス開始以来、近未来的なガジェットや、全国各地で作られるこだわりのフード、お酒、飲食店、コンテンツ、伝統工芸の新たな挑戦など、1万件以上にのぼる新しいプロジェクトが「Makuake」上に掲載されました。特に2020年には新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、オンライン上で作り手と買い手が直接つながり、作り手への応援の気持ちを込めて商品やサービスを買う「応援購入」という新しい購入体験が注目を集めており、プロジェクト・サポーターともに大きく増加しています。商業施設での実店舗やECでの第二の販路拡大をサポートするなど、「Makuake」でのプロジェクト実施前後のビジネス展開のサポートにも注力しています。



スポーツ支援

サッカー

FC町田ゼルビア

2018年10月、Jリーグクラブ「FC町田ゼルビア」がサイバーエージェントグループに参画。サイバーエージェントグループの一員としてグループシナジーを生かし、サポーターへの情報提供やサービスの充実、新たなサポーター層の獲得を図っています。

今後も東京都・町田におけるスポーツ文化の振興および地域経済の発展に貢献し、世界に通じるビッグクラブへの成長を共に目指します。

また、新型コロナウイルス感染拡大防止によるJリーグ公式戦中断期間中、「みんなと一緒に乗り越えよう！『#いまゼルビアにできること』」と銘打ち、SNSを中心にオンライン上で様々な活動を積極的に行い、ファンとの交流を図っています。

FC町田ゼルビア >



サッカー

ユヴェントス F.C.

(株)Cygamesは、スポーツなど様々なフィールドにおいて、世界中の人々に喜びや夢を与える最高のブランドを構築し、社会に多様な価値を提供することを目指し、2020年7月にイタリアのプロサッカー1部リーグセリエAにおいて最多優勝回数を誇る名門チーム『ユヴェントス F.C. (Juventus Football Club s.p.a.)』とスポンサー契約を締結しました。



麻雀

サイバーエージェントは、企業チームとして「渋谷 ABEMAS」を結成し、2018年10月に開幕した「Mリーグ」※に参加しています。2年連続でファイナルシリーズ進出、最終成績第三位にて2019シーズンを終えました。

今後も「Mリーグ」での取り組みを通して、麻雀の社会的地位の向上及び認知の拡大、新たなファンの獲得を目指していきます。

試合の様子は、テレビ&ビデオエンターテインメント「ABEMA」の「麻雀チャンネル」にて開幕戦から決勝までの全試合を生中継しています。

※(一社)Mリーグ機構は、日本国内において麻雀の競技化、健全化を図り、その普及と発展を目的とした団体で2018年10月の開幕よりリーグチェアマンを当社代表の藤田が努めております。これまで国内で広く麻雀が親しまれ、プロ団体に所属するプロ雀士は数千人にも上ると言われる一方で、博打のイメージが強いことや複雑なルールなどが理由で、麻雀の社会的地位の向上が進まないという歴史がありました。しかし2017年4月に麻雀が国際マインドスポーツに認定されたこと、多数のオンライン麻雀ゲームの登場、認知症予防効果があるとして高齢者層に人気広がっていることなど、幅広い世代の方が楽しめる頭脳スポーツとして認知されつつあります。

渋谷ABEMAS >



プロレス

(株)DDTプロレスリング、ノア・グローバルエンタテインメント(株)、(株)DDTフーズの3社を2020年9月1日付にて経営統合し、プロレス事業子会社「(株)CyberFight」を設立。

DDT、ノア共に更なるプロレス業界の活性化に取り組んでおり、ウィズコロナ・アフターコロナ時代のプロレス経営を見据え、管理業務を一本化。人材配置の最適化およびプロレス事業の拡充により、新時代のプロレス経営を図ってまいります。

写真上：プロレスリング・ノア
写真下：DDTプロレス



ダンス

サイバーエージェントは日本発のプロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参画し、チーム「CyberAgent Legit (サイバーエージェント レジット)」として2021年1月に開幕されるリーグに参加します。アートとスポーツ、そしてビジネス面での新たな価値の創造を目指す「D.LEAGUE」に共感し、新たなエンターテインメントの確立を目指します。

※「D.LEAGUE」は、(株)Dリーグが新たに発足するプロダンスリーグ。現在、ダンス経験者は国内に約2,000万人いると言われており、2008年にはダンスが義務教育化されダンス人口が年々増加する中、日本のストリートダンスの発展と普及、ストリートダンスのプロフェッショナルの輩出を目指して「D.LEAGUE」は発足されました。2021年1月に開幕するレギュラーシーズンでは、計8チームがダンスパフォーマンスを競い合います。

CyberAgent Legit >

CyberAgent Legit



Governance

ESG Topics

[ガバナンスへの取り組み]

DX化による生産性の向上と内部統制の強化

サイバーエージェントでは、100社を超えるグループ子会社のデータを一元管理するなど、社内においてもシステム化を促進しています。主に財務経理、人事、法務部門にデータの管理や利活用を促進する目標を定めたりとDX化を進め、経理書類のデータ化、契約書などの押印業務のデジタル化など、紙資源の削減による環境への配慮、稼働効率の向上、内部統制の強化に繋がっています。



経営管理

- グループ子会社との会計システム統合
- 財務経理のデジタル化



人事

- 人事情報の一元データ管理
- 社内および行政対応のペーパーレス促進



法務

- グループ全体登記情報の一元データ管理
- 与信管理、契約書、押印作業のデジタル化

担当責任者インタビュー



経営本部
経営システム室



西村 壮礼

決算プロセスのシステム化を推進し
ペーパーレスを加速

決算の早期化 / 経営の羅針盤作成 / 強固なガバナンス基盤の作成という目標を掲げて決算プロセスのシステム化を推進。目標の実現のため、2020年度に立替精算の電子帳簿保存法対応を完了しペーパーレス化を加速させています。



人事管轄
人事データ統括室



堤 雄一郎

年換算で10,000時間の人事ルーティン作業
および、50,000枚の紙の削減

「人事データ一気通貫プロジェクト」を推進。当社最大の経営資源である「ヒト」にまつわる多種多様なデータを整備・集約・可視化することで、社員の才能開花サポートや採用、コンプライアンスなどの更なる強化を可能とする「データドリブンな人事戦略」の基盤構築を目的としています。すでにその過程として、年換算で10,000時間の人事ルーティン作業および、50,000枚の紙の削減を達成しています。



経営本部
法務・コンプライアンス室



小紫 裕介

ペーパーレス化で事務コスト軽減を推進

契約書・発注書・請求書等、取引にまつわる証憑をペーパーレス化し、事業の現場で発生するお取引先様への郵送手続等、事務負担を軽減。また、ペーパーレス化により、事業部・経理・法務・税務等の部署をまたいだシームレスな管理による管理部門のコスト削減も目指しています。グループ各社の取締役会議事録等の法定書類ではペーパーレス・データベース化を完了。契約書の電子締結は60%を達成しており、印紙代や紙の保管費用削減も推進しています。

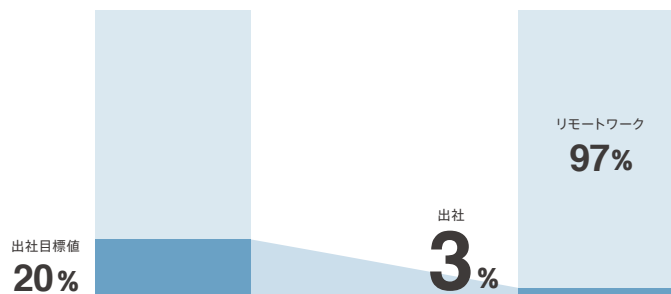
Interview

—— 新型コロナウイルスの感染拡大における取り組み

当社では、業務効率の改善、セキュリティ保護の取り組みを推進しており、業務用フォルダのクラウド化や契約書・請求書のオンライン化、ビデオ会議システムの導入などを展開していました。データ送信のセキュリティ保護を可能にするVPN回線を業務内容に応じて複数提供したりと、社員がどこにいてもストレスなく業務を継続でき、新型コロナウイルスに伴うリモートワークでもパフォーマンスを落とすことなく働ける環境を提供しています。

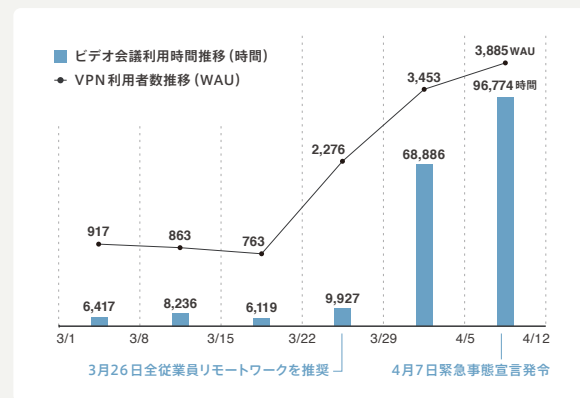
出社比率の比較

政府要請による
緊急事態宣言の発令に伴う
出社比率目安



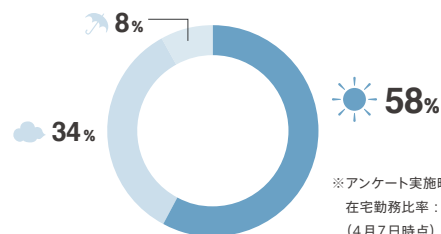
当社の出社比率
2020年3月末～4月末

リモートワーク開始前後のビデオ会議およびVPN回線の利用状況



3月26日の全従業員リモートワーク推奨後、ビデオ会議・VPN回線の利用人数・時間が増加しておりますが従来より環境を整えていたため業務と止めることなくスムーズな移行が確認できます。

Q: リモートワークはうまくいっていますか? 天気で教えてください。



従業員のコンディションの把握ツール「GEPOO」によるアンケートでリモートワーク開始直後から約60%の従業員がスムーズにリモート環境に適応し、組織、個人で工夫を重ねさらなる改善に繋げることができています。

05

Facts





Facts



Financial Information

Facts

[財務情報]



連結売上高

4,785 億円



子会社数

107 社



連結営業利益

338 億円



連結従業員数

5,493 名

DOE[※]

5.1 %



女性管理職比率

※サイバーエージェント単体

21.0 %



配当性向

64.9 %



技術職比率

※サイバーエージェント単体

25.5 %

※2020年9月期

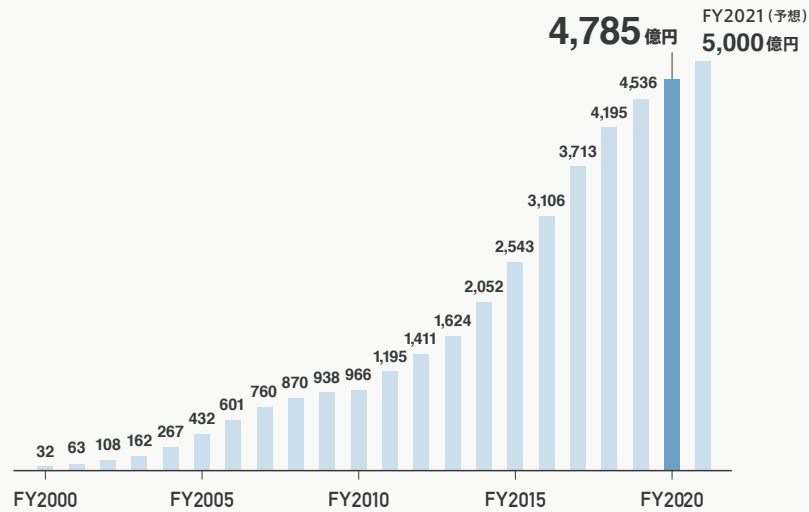
※DOE：自己資本配当率=ROE（当期純利益÷自己資本）×配当性向

データ

財務情報

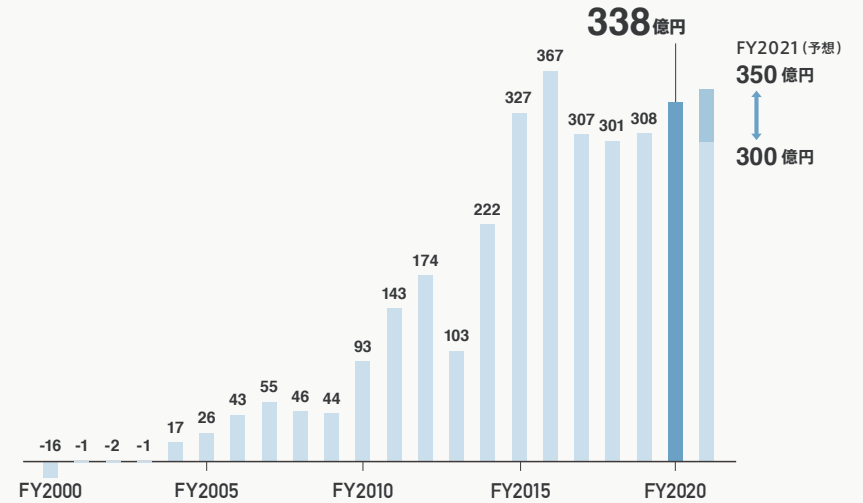
連結売上高

連結売上高 4,785 億円 (YonY5.5%増) コロナの影響があったものの、過去最高を更新



連結営業利益

連結営業利益 338 億円 (YonY9.9%増) ABEMA 事業に先行投資を継続しつつも前期比増益

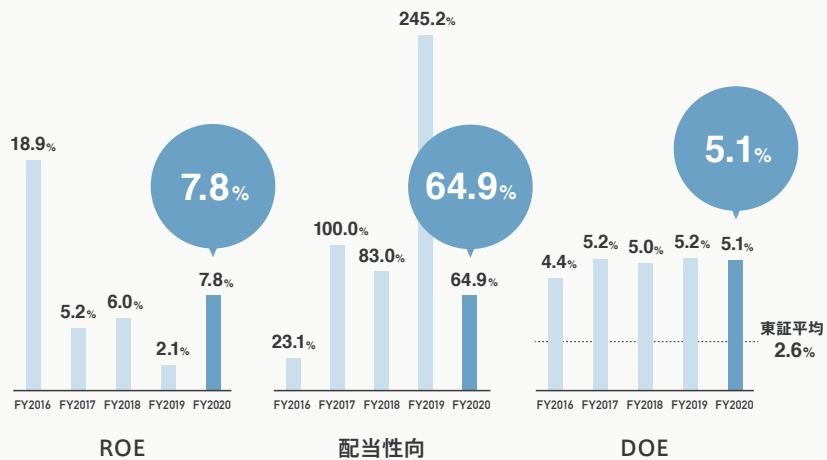


経営指標

投資期においても配当や自己株式の取得等で株主還元できるように FY2017 から DOE^{※1} 5% 以上を経営指標に

FY2021 配当性向 46.7%~58.3% 配当総額 46 億円を予定^{※2}

ROE × 配当性向 = DOE



※1 DOE：自己資本配当率=ROE（当期純利益 ÷ 自己資本）× 配当性向

※2 FY2021 配当性向および配当総額の予想：配当予想 37 円 × 2020 年 9 月末の自己株式を除いた発行済株式数で試算

株主還元

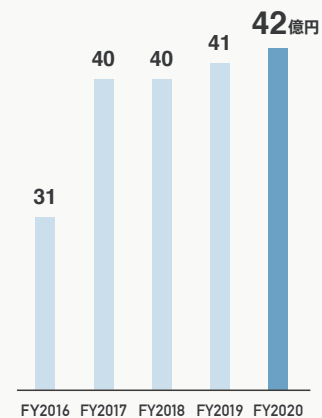
中長期的な株価上昇と継続的な配当を実施

株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題と認識しており、事業の成長、資本効率の改善等による中長期的な株式価値の向上とともに、配当を継続的に実施する予定です。

サイバーエージェント株価と日経平均の比較^{※3}



配当総額



※3 サイバーエージェント株価と日経平均の比較：2000年3月を1としたサイバーエージェント株価と日経平均の推移

損益計算書 (PL)

(単位：百万円)

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
売上高	310,665	371,362	419,512	453,611	478,566
営業利益	36,790	30,700	30,163	30,825	33,880
営業外収益	212	387	372	535	519
営業外費用	1,660	2,346	1,970	867	536
経常利益	35,341	28,741	28,565	30,493	33,863
特別利益	5,212	668	981	1,912	88
特別損失	5,935	4,731	5,498	12,985	5,749
税金等調整前当期純利益	34,619	24,678	24,047	19,420	28,202
非支配株主に帰属する当期純利益	4,957	8,274	5,266	4,368	7,648
親会社株主に帰属する当期純利益	13,612	4,024	4,849	1,694	6,608
当期純利益	18,570	12,298	10,116	6,062	14,257
包括利益	18,476	14,501	11,416	5,670	20,166

貸借対照表 (BS)

(単位：百万円)

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
流動資産	114,647	117,010	170,411	168,662	203,674
固定資産	41,950	46,998	55,021	56,172	57,047
総資産	156,597	164,009	225,484	224,876	260,766
流動負債	62,137	62,799	72,449	70,749	87,867
固定負債	1,845	2,423	43,784	43,774	45,220
資本金	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203
株主資本	74,791	74,672	76,129	74,015	78,466
純資産	92,614	98,785	109,250	110,352	127,678
自己資本比率(%)	49.3	48.1	36.2	35.2	34.3

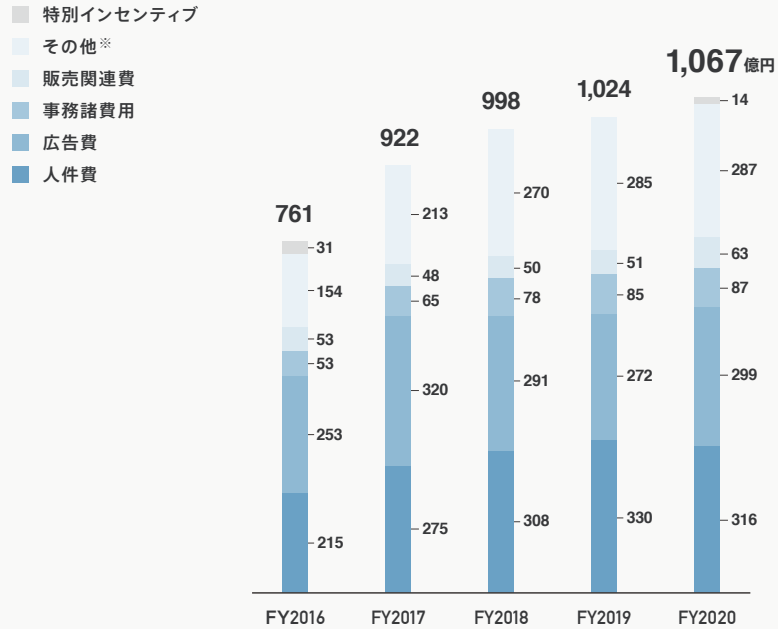
キャッシュフロー計算書 (CF)

(単位：百万円)

	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020
営業活動による キャッシュ・フロー	28,246	21,624	28,394	14,917	37,028
投資活動による キャッシュ・フロー	▲15,224	▲20,396	▲22,410	▲18,000	▲16,621
財務活動による キャッシュ・フロー	453	▲7,233	39,748	▲4,662	▲2,590
現金及び現金同等物 の期末残高	51,767	46,613	92,379	84,563	102,368

販売管理費

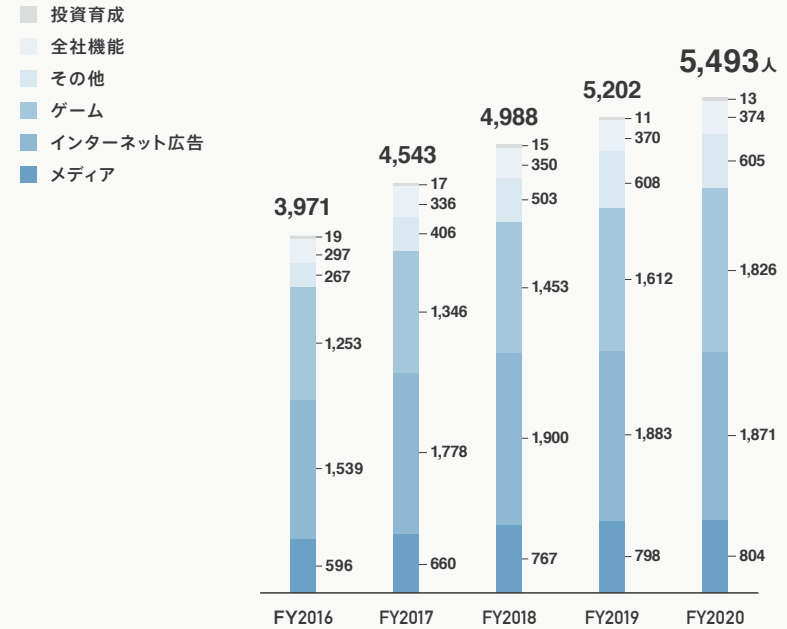
コストを適切にコントロールしつつ持続的な成長を実現



※その他：業務委託費、研究開発費、交際費等

連結役員員数

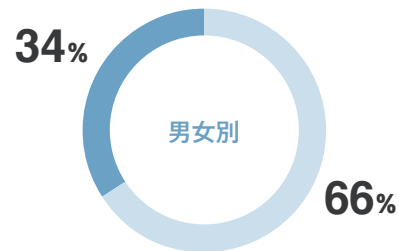
4月に新入社員295人入社



※FY2020のセグメント変更にあわせてFY2019から遡及

データ

従業員情報

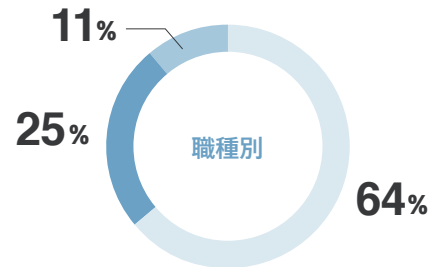


職種別男女比率 (男性：女性)

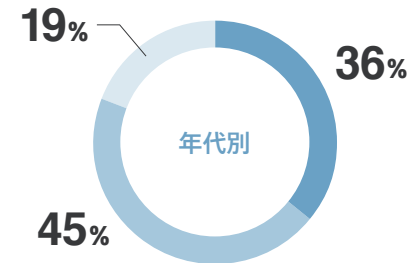
ビジネス	57% : 43%
エンジニア	91% : 9%
クリエイター	57% : 43%

■ 男性
■ 女性

技術職の社員が36%

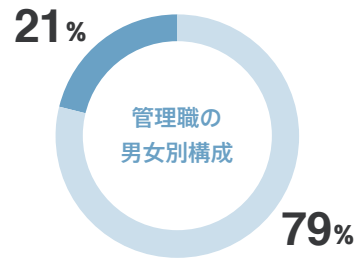


■ ビジネス職
■ エンジニア職
■ クリエイター職



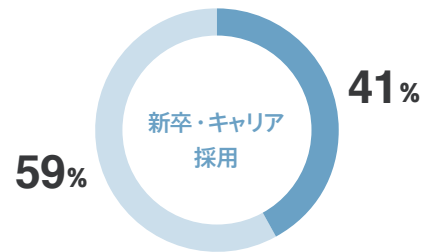
20代・30代が全体の81%と若い世代が活躍しています

■ 20代
■ 30代
■ 40代以上



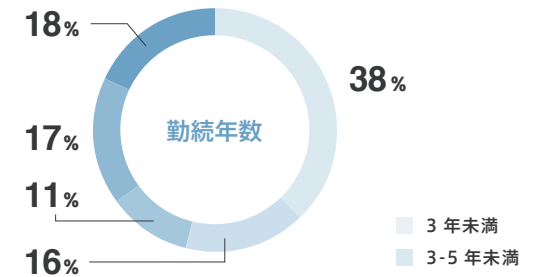
女性管理職※が20%以上

■ 男性
■ 女性



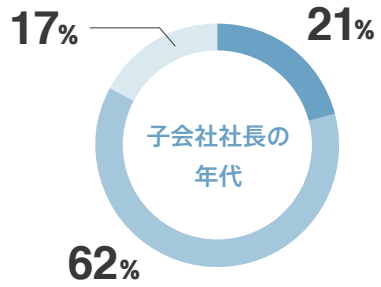
新卒採用を競争力と位置づけ積極的にを行っています

■ 新卒採用
■ キャリア採用



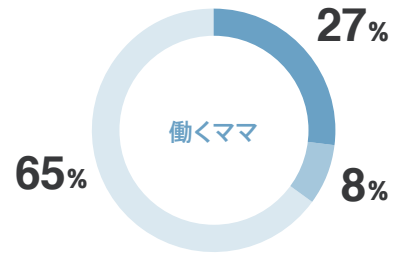
勤続5年以上が46%と長く働ける環境です

■ 3年未満
■ 3-5年未満
■ 5-7年未満
■ 7-10年未満
■ 10年以上



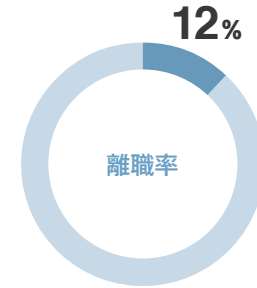
> 若い世代が経営者として活躍しています

- 20代
- 30代
- 40代以上



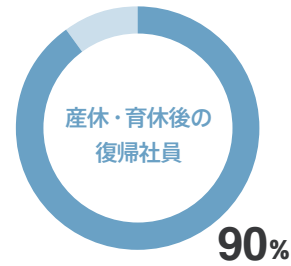
> 女性社員の27%がママ社員で働くママをサポートしています

- 働くママ
- 産育休中
- ママではない女性社員



> 低い離職率を継続しています

- 離職率



> 女性活躍促進制度「macalon」を充実させ、ワークライフバランスを推進

Company Overview

Facts

[会社情報]

Mission Statement

インターネットという成長産業から軸足はぶらさない。

ただし連動する分野にはどんどん参入していく。

オールウェイズ FRESH!

能力の高さより一緒に働きたい人を集める。

採用には全力をつくす。

若手の台頭を喜ぶ組織で、年功序列は禁止。

スケールデメリットは徹底排除。

迷ったら率直に言う。

有能な社員が長期にわたって働き続けられる環境を実現。

法令順守を徹底したモラルの高い会社に。

ライブドア事件を忘れるな。

挑戦した敗者にはセカンドチャンス。

クリエイティブで勝負する。

「チーム・サイバーエージェント」の意識を忘れない。

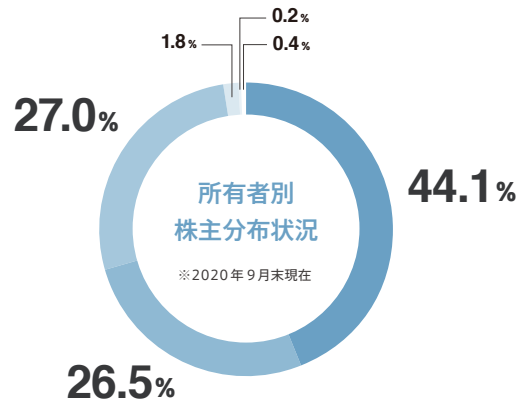
世界に通用するインターネットサービスを開発し、グローバル企業になる。

社名	株式会社サイバーエージェント CyberAgent, Inc.	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
本社所在地	〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町40番1号 Abema Towers	海外拠点	アメリカ（ニューヨーク、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） シンガポール（シンガポール）
代表取締役	藤田 晋		
設立	1998年3月18日		
資本金	7,203百万円（2020年9月末現在）		
連結従業員数	5,344名（2020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		※連結子会社を含む主な活動拠点

株主情報

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4751
発行済株式総数	126,128,858株
株主数	12,946名

※2020年9月末現在



- 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	24,639,600	19.54%
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,405,300	10.63%
3 株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,935,200	6.29%
4 NORTHERN TRUST CO.(AVFC)SUB A/C NON TREATY	5,082,054	4.03%
5 THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,111,500	2.47%
6 SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,708,399	2.15%
7 JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,517,120	2.00%
8 株式会社日本カストディ銀行（信託口 5）	2,455,100	1.95%
9 RBC ISB S/A DUB NON RESIDENT/TREATY RATE UCITS-CLIENTS ACCOUNT	1,861,600	1.48%
10 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	1,741,481	1.38%

※2020年9月末現在 ※自己株式は297,742株となります。

大量保有報告書

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※	10.87%	2019年10月9日
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社※	5.96%	2020年10月21日
JP モルガン・アセット・マネジメント株式会社※	5.46%	2020年12月3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サイトでの情報開示やカンファレンスの参加、機関投資家との面談を通じて、サイバーエージェントの経営方針や事業戦略等に関して、理解促進を行っています。2020年6月に「日経株価指数300」の構成銘柄に採用され、現在ESGインデックスを含む合計7つの指数に組み入れられました。今後も情報開示の重要性を認識し、IR活動の向上に努めます。

FY2020 活動実績

個別ミーティングを行った機関投資家	1327名
決算説明会	4回

組み入れ指数

日経株価指数300

日本経済新聞社が算出・発表している東証一部上場主要300銘柄で構成された時価総額加重型の指数

新経連株価指数

一般社団法人新経済連盟に加入する企業の内、東京証券取引所第1部、第2部、東証マザーズ、ジャスダックに上場する104社を対象に加重平均した指数

日経225

東京証券取引所第一部上場企業の中から日本経済新聞社が採用した225銘柄で構成された指数

S&P Japan 500 ESG

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社が採用する、日本に上場する258銘柄で構成された指数

MSCI Japan Index

米国MSCI社が提供する「MSCI Global Standard Indexes」のうち、「MSCI Japan Index」という日本に上場する大・中型株321銘柄で構成された指数（2018年4月時点）

FTSE オールワールド指数

ロンドン証券取引所の子会社であるFTSE社が提供する、世界の投資家向けのグローバルベンチマーク指数

MSCI 日本株女性活躍指数

米国の金融リサーチ会社のMSCI社が提供する、日本株の時価総額上位700銘柄の中から女性の管理職や採用比率が高い企業で構成された指数

IR受賞歴

The All-Japan Executive Team 2020

ゲーム、インターネット&ソフトウェアセクター7部門でトップ3に選出

Most Honored Company	第2位
Best CEO	総合第3位 藤田 晋
Best CFO	総合第3位 / バイサイド第1位 中山 豪
Best IR Professional	総合第1位 / バイサイド第2位 宮川 園子
Best IR Program	総合第1位 / バイサイド第2位
Best IR Team	総合第2位 / バイサイド第1位
Best ESG	総合第2位

MSCI ESG リサーチにおいてA評価を獲得

MSCI ESGリサーチは、世界の上場企業と一部の未上場企業を対象に、業界特有のESGリスクへのエクスポージャーと、同業他社と比較したリスク管理能力に応じて、AAA（リーダー）からCCC（出遅れ）までの尺度でMSCI ESGレーティングを提供しています。2020年度、サイバーエージェントはMSCI ESGリサーチにおいてA評価を獲得しました。

「2020 International ARC Awards」にてSilver（銀賞）を受賞

統合報告書「CyberAgent Way 2019」が世界最大規模の年次レポートコンペティション「2020 International ARC Awards」PDF Annual Report カテゴリーにてSilver（銀賞）を受賞

「Graphis Design Annual 2021」にてHonorable Mentionに選出

統合報告書「CyberAgent Way 2019」が国際デザイン賞「Graphis Design Annual 2021」にてHonorable Mentionに選出されました。

統合報告書 「CyberAgent Way 2019」



2020 International ARC Awards
PDF Annual Report カテゴリー Silver

Graphis Design Annual 2021
Honorable Mention に選出

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](#)

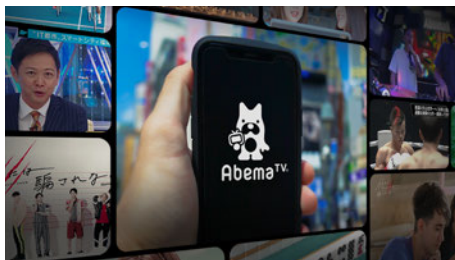
2016年より株主 & 投資家向け動画コンテンツとして開設し、合計20本を超える動画を掲載しています。



第23弾 「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力」



第22弾 「先端技術を活用したサイバーエージェントの広告クリエイティブ」



第21弾 「5 ways to use AbemaTV」



第20弾 「AI for digital AD ~ AIで飛躍するデジタル広告～」

オウンドメディア「FEATUREs」

[「FEATUREs」へ](#)

独自の仕組みやカルチャー、社会貢献等の記事を掲載しています。



2021年度、サイバーエージェントの技術組織が目指す姿



小売業界にデジタル変革を。ネットとリアルを繋ぐ大きな挑戦



コスメブランド『N organic』責任者で女性執行役員
仕事もプライベートも妥協しない私のキャリア



ネスレ日本 前代表高岡氏 × CA 藤田
「これからの時代に必要とされる DX とは」

サイバーエージェント公式 SNS アカウント



Facebook ページ

www.facebook.com/CyberAgent.Inc



Twitter

twitter.com/CyberAgent_PR



Youtube チャンネル

youtube.com/c/cyberagentofficial



LINE アカウント

[@cyberagent_ir](https://line.me/tv/@cyberagent_ir)



代表取締役 藤田晋 Twitter

twitter.com/susumu_fujita



新卒採用人事 Twitter

twitter.com/ca_recruit_info



新卒採用 Instagram

instagram.com/ca_recruit_info/

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。

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 Excel



