

# CyberAgent

# Way

CyberAgent, Inc.

TSE4751

The year '2019' is rendered in a large, teal-colored font. The interior of each digit is filled with a high-angle photograph of a busy pedestrian crosswalk, showing many people walking in various directions.

統合報告書

December, 2019



# MADE in SHIBUYA

2000年頃から、IT 起業家たちが集まる渋谷が「ヒットバレー」と呼ばれた時代から約20年。現在の渋谷はメガベンチャーとなったIT企業群に加え、多くのスタートアップ企業も集まる街となりました。サイバーエージェントは、デジタルネイティブな若者が集まるこの街のエネルギーを感じながら、渋谷に本社を置き数多くのインターネットサービスを開発、提供してきました。今年は、事業拡大と共に分散しながら拡張していた拠点を、改めて渋谷の2拠点に集約。これからも、若者の最先端のカルチャーを発信し続ける渋谷から、世界に通用する Made in Shibuya のサービスを創り出していきます。



Creation  
創出

株式会社 CyberAce 代表取締役社長  
西島大

株式会社 eStream 代表取締役社長  
高井里菜

株式会社 CA Tech Kids 代表取締役社長  
上野朝大

株式会社 AbemaTV アニメチャンネルプロデューサー  
椛嶋麻菜美

株式会社 WinTicket 代表取締役社長  
佐野智宏



インターネット広告事業 facebook クリエイティブプランナー  
キャリアキン アントン

メディア事業 UI デザイナー  
茂木 菜

ゲーム事業 株式会社グレンジ 取締役 CCO/ クリエイティブディレクター  
鷺山 優作

インターネット広告事業 クリエイティブディレクター  
中橋 敦





*Challenger*

挑戦者

Vision

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「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の中、「人材力」「技術力」「創出力」を強みに、「変化対応力」を培い創業来事業拡大を続けてきました。

2016年4月に開局したインターネットテレビ局「AbemaTV」は、開局3年半で4,500万ダウンロードを突破し、スマートフォン発のマスメディアとして災害時などの緊急情報インフラとしても価値を提供できるという手応えを感じています。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。

代表取締役社長 藤田 晋





# Contents

<b>01</b>	<b>サイバーエージェントの価値創造モデル</b> _____	<b>010</b>
	技術力 _____	011
	人材力 _____	018
	創出力 _____	025
<b>02</b>	<b>ビジネスモデルと事業シナジー</b> _____	<b>032</b>
<b>03</b>	<b>数字で見るサイバーエージェント</b> _____	<b>057</b>
<b>04</b>	<b>ESG</b> _____	<b>069</b>
	環境 _____	070
	社会的責任 _____	072
	ガバナンス _____	093
<b>05</b>	<b>会社情報</b> _____	<b>113</b>

# Value creation model

サイバーエージェントの価値創造モデル

01

---

# 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。



Internet

# 技術力



インターネット企業の競争力の要である技術力。動画配信「AbemaTV」や音楽配信「AWA」といったサービス、50タイトル以上のスマートフォンゲーム、広告主の期待に応える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、高い技術力、クリエイティブ力に情熱とオーナーシップを持ち合わせた約2,000名のエンジニア、クリエイターが生まれ出し、支えています。

各開発チームが裁量権を持つ、自由闊達なカルチャーが特徴の開発組織に、社内に蓄積された様々なナレッジや資産共有によるシナジー効果を掛け合わせ、今後はAI技術やデータ活用強化などを重点分野に技術力をさらに高めていきます。

## 技術によって、今までなかった新しい価値や、 ビジネスチャンスを生み出す

### 配信を絶対に途切れさせず、 高品質の映像を届ける

「AbemaTV」のビジョンは「インターネット発のマスメディアを創る」です。開局以来、どれだけ多くの人が見聴しても映像が届けられるテレビのように、「AbemaTV」でも高品質な映像を途切れることなく配信しようと、映像、配信と再生技術の改善を重ねてきました。というのも、インターネット通信は「ベストエフォート」という考え方が前提で、配信が途切れることは当たり前となりがち。そんな中、多くの人に同時にきれいな映像を配信し、快適な視聴体験を提供することは、当時の技術では大きなチャレンジでした。2017年5月に「AbemaTV」で放送した元プロボクサーと応募者がボクシングで対決する『亀田興毅に勝ったら1,000万円』※という番組では、試合開始と同時にサーバーがダウンしました。その瞬間日本のインターネット通信の約20%を占めたのですが、サーバーが耐えられず配信できなくなってしまいました。

それから「AbemaTV」の技術の中核である配信の安定性向上のため様々な改善を行い、今では多くのアクセスが集中してもダウンしない堅牢なシステムになりました。これは大きなアドバンテージで、今後も集中して投資していきたい領域です。

### 「AbemaTV」の開発方針は、 一貫して「シンプル」

「AbemaTV」ではユーザーにわかりやすく、シンプルなUI/UXの設計を最も重要視しています。インターネットサービスを数年運営していると機能が盛りだくさんになることも多い中、「AbemaTV」では何かを足したら断腸の思いで何かを削り、「シンプル」を追求してきました。開局当初、「AbemaTV」はリニア視聴が中心と考えていましたが、最近ではリニア向けのニュースやスポーツ中継と、オンデマンド向けの恋愛リアリティ番組やアニメが共存することがわかりました。現在進めているUI/UXの大幅リニューアルには、混在するリニアとオンデマンドのコンテンツ

技術開発管轄  
取締役

Norishige Nagase

長瀬 慶重



表示を、いかにシンプルにわかりやすくするかということに徹底的にこだわっています。

そしてサブスクリプションサービスの成功には、ユーザー満足度を向上させ、継続的に利用してもらうことが重要です。そのために、リニア、オンデマンドがシームレスで快適な視聴体験に加え、ユーザーの行動データを活用した精度の高いレコメンド、そしてユーザーに好まれるコンテンツの提供という3つを強化していきます。コンテンツの企画から配信まで一気通貫でできる強みを生かして、ユーザーがもっと「AbemaTV」を楽しめるようになれば、自然と有料会員の増加につながっていくと考えています。

あわせて、広告の配信技術についても見直しています。リニア番組の放送中にリアルタイムでターゲティング配信ができる広告を開発しており、これが実現すれば配信効率と精度が高い「AbemaTV」ならではの広告価値が創出できます。

### 「最速か最高か」

これは代表の藤田が常々言っていることですが、新規事業を成功させるには、プロダクトを最速でリリースするか、最高のクオリティで出すかの2択しかないという意味。「AbemaTV」の開局当時の技術戦略は、“他社が真似できない”ことでした。当時、世に出ているソリューションでは

「AbemaTV」を完成させることはできなかったですし、数年のあいだは競合が参入できないよう、すべて自分たちで組み上げ、わずか4か月ほどで作りました。

それを可能にしたのは、エンジニア一人ひとりが高い技術力はもちろん、プロダクトを自分の子どもと思うくらいの熱量とオーナーシップをもって開発に取り組んだからです。この技術力と情熱は、自社で技術開発していく上で最も大切なことで、競争力の源泉です。

### エンジニアの組織、 人材が最終的な競争力

AI技術の汎用化が進んでいるように、これからは新しい技術をサービスの価値向上やビジネスの課題解決にどう生かすかが重要になります。当社のエンジニアにも「技術がすごい人」「新しい技術を作る人」に加えて、ビジネス感覚とアイデアを持って「技術を“使う”人」が増えてきており、そういう人材が活躍しています。

またエンジニア採用は報酬が目玉ですが、やりがいや成長実感、切磋琢磨できる仲間がいるといった総合的な満足度が高いことも非常に大事です。サイバーエージェントは1カンパニー1プロダクトとは真逆で、メディア、広告、ゲームと異なる領域で多数のプロジェクトを多種多様な技術を使って日々開発していて成長機会も

多い。そして、こうしたサイバーエージェントの魅力を学生に伝えていくことで、技術力のベースになる採用力が年々上がってきています。最終的にはエンジニアの組織、人材が会社の競争力になるため、スケールメリットを生かした組織作りとエンジニア一人ひとりの満足度を高めることに取り組んでいきたいと思っています。



※ 2017年5月7日放送 AbemaTV1周年記念企画「亀田興毅に勝ったら1000万円」  
<https://abema.tv/channels/special-plus/slots/9YCojXFBHRK1F5>

## 研究機関

### 株式会社AbemaTVデータテクノロジーズ

「AbemaTV」が2016年4月の開局以来蓄積したログを広告配信はもちろん、編成や調達、課金、回遊等の課題へ活用することを目的に設立。

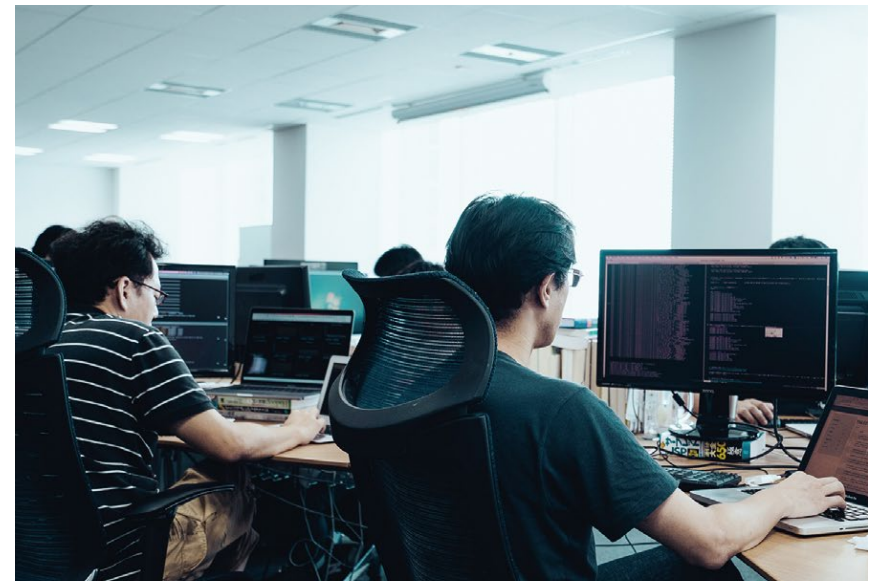
「データ活用による経営意思決定への貢献」および、「統計的なモデルによるプロダクト改善」の2つをテーマとして、より多くのユーザーが集まるサービス運営と、リコメンド精度の向上をはじめとしたユーザー導線の最適化などに取り組んでいます。



### 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メディアサービスにおけるユーザー満足度向上のため、インターネット上の人間行動理解を目的に、大学・研究機関との産学連携を強化しながら、計算社会科学の研究に取り組んでいます。



秋葉原ラボの様子

## AI Lab

AI（人工知能）を活用した広告配信技術の研究・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、HAI/HRIなどを専門とする研究者が所属し、主に「対話エージェント 自動対話技術」、「広告クリエイティブの制作支援と自動生成」、「広告の因果効果の分析」の3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、さらなる技術の向上を目指し、研究・開発を進めています。

# AI Lab



1 AI Labと大阪大学によるコミュニケーションロボットの実証実験

2 ロボット婚活



## 産学連携の成果

### 2018年度山下記念研究賞※受賞

2019年3月、「秋葉原ラボ」高野雅典と、東京大学大学院工学系研究科 鳥海不二夫准教授の共著による定額制音楽ストリーミングサービス「AWA(アワ)」のユーザーの楽曲聴取行動系列を階層的に分析する手法を提案した論文が、情報処理学会にて2018年度山下記念研究賞※を受賞しました。

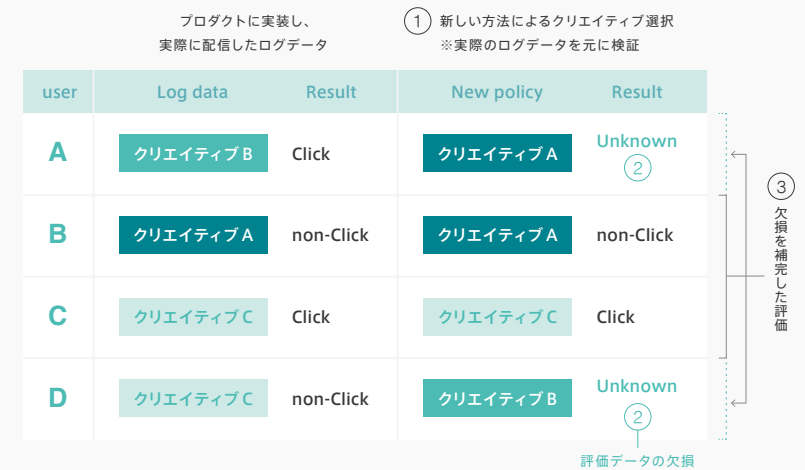


※情報処理学会の各研究会およびシンポジウムにて年度中に発表された論文の中から、特に優秀な論文の発表者に贈られる賞

### 人工知能分野の国際会議「AAAI 2019」※1 に採択

2018年12月、「AI Lab」安井翔太と、Yale大学の成田悠輔氏・矢田紘平氏の共著による、バンディットアルゴリズム※2を代表とするような機械学習を応用した意思決定の評価において、従来の手法よりも評価における不確実性が少なくなる方法を提案した論文が、人工知能分野の国際会議「AAAI 2019」※1 に採択されました。

#### Off-Policy Evaluation イメージ図



※1「AAAI」は世界中の様々な人工知能分野の研究者が一堂に集い毎年開催される国際会議で、人工知能分野で権威ある国際会議の一つ

※2 限られた情報から最適な選択肢を効率的に探すためのアルゴリズム

# 人事制度

## Developer Experts 制度

特定の分野に抜きん出た知識とスキルを持ち、第一人者として実績を上げているエンジニアに、新たな活躍の場を提供するとともに、各専門領域の発展およびサイバーエージェントグループへの還元に貢献することを目指す制度。国内外を問わず活動費のサポートなど、全面的にバックアップしています。

現在サイバーエージェントが注力する領域から5名が選出され、大きく以下の3つの役割が任されています。

- 1 — 各専門領域において高い専門性を身につけ、その発展に貢献する。
- 2 — 対外活動（登壇・コミュニティ活動・執筆・情報発信）を通して、各専門領域におけるサイバーエージェントのブランド確立を行う。
- 3 — 管轄や事業部の垣根を超えて、社内で担当領域の相談を受けたりサポートする。



五藤 佑典

動画技術 /  
プロダクトデザイン



青山 真也

Kubernetes /  
Cloud Native



谷 拓樹

UX デザイン /  
プロダクトデザイン



降矢 大地

Android



榎田 草一

アクセシビリティ

# 人材力

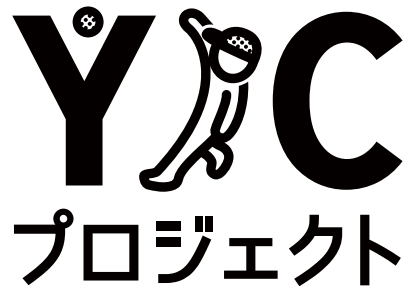


サイバーエージェントでは、人材の「採用・育成・活性化・適材適所」を重視し経営しています。進化の早いインターネット産業で成長し続ける会社であるために、社員が一人ひとりの力を最大限に活かして働ける環境とカルチャーを、さまざまな制度によって生み出しています。

## 採用

### YJC

Y(良い人を)、J(自分たちで)、C(ちゃんと採用する)の頭文字をとってネーミングされた、人事担当者だけでなく、多くの社員が協力して採用活動に取り組む新卒採用強化プロジェクト。「21世紀を代表する人材を採用する」というビジョンのもと、2017年に始動しました。関わる社員数は約400名※にのぼり、現場社員と人事担当が一丸となって採用の競争力を高めています。



※YJCに関わる社員数 ビジネス職：約200名 | エンジニア職&デザイナー職：約200名 | 合計：約400名

### 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。



※株式会社CAmotion、株式会社ビズポット等

# 育成

## CA24

未来のサイバーエージェントを担う人材を発掘・育成するための施策。

1年ごとに若手社員から24人を選出し、自ら全社課題を定義し、解決に取り組みながら、役員会での提案や報告を通じて、次世代マネジメント層の育成を行います。



CA24のメンバー



研修会場の様子

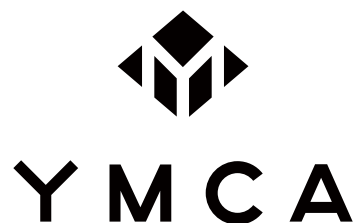
## 活性化

### 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たとしても、若手が活躍する会社であり続けるための施策です。



YMCA あした会議告知ポスター

## 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することで、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。



カンファレンス会場の様子

## Battle Conference Under30

2019年に第3回目を迎えた、登壇者と参加者を30歳未満に限定したテックカンファレンス。社内、社外問わず若手エンジニアによる技術やキャリアにおける挑戦の発表、登壇者と直接議論できるブース、誰でも参加できるプログラミングコンテスト、デモ展示やポスター展示など、参加者同士のコミュニケーションを促進する様々なコンテンツによって、互いに刺激を受けあい切磋琢磨できる場の提供を目的としています。



カンファレンス会場の様子

## Woman Tech Terrace

女性エンジニアがキャリアを築くうえで「他の女性エンジニアの考えをもっと知りたい」「高め合える仲間が欲しい」「出産後もエンジニアを続けている人の話が聞きたい」という声を受け、サイバーエージェントの女性エンジニア数人が発起人となり女性エンジニアによる女性エンジニアのためのカンファレンス「Woman Tech Terrace」を2019年6月に初開催。当日は約140人の方が参加しました。

経済産業省発表の調査結果※によると、日本全体の女性エンジニアの比率は16%と、かなり低い状況が10年近く続いています。「Woman Tech Terrace」は「女性エンジニアが“長く自分らしく”働くことを応援する」をコンセプトに、キャリアに関するパネルディスカッションや、技術セッションを通じて、女性エンジニアが所属を越えて繋がり、長期的に活躍できるキャリアイメージを描くきっかけ作りとなることを目指しています。



カンファレンス登壇者と会場の様子

※2017年 情報サービス産業 基本統計調査 P27

## 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。

これまでに「女性の健康」「新卒・内定者向け」「中途入社向け」「営業出身女性向け」など毎回テーマの異なるイベントを実施しており、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 イベントの様子



# Interview

## 女性活躍インタビュー

広告営業、“攻める”広報というキャリアが「経営者」を志すきっかけに

「リスクをとってでも大きな挑戦をする」を大事にしているカルチャーを持つ(株)CyberZでスマートフォン広告の営業を経験し、入社2年目に代表の山内から「広報をやってほしい」という打診がありました。広報という仕事は“守り”のイメージがあったので抵抗を感じましたが、「営業職同様、広報で“攻め”てほしい。」と言われたことから、覚悟が決まり、広報への異動を決意しました。

「“攻める”広報」に必要なことは経営陣の意図を汲み取り、彼らのビジョンをどう表現するか、だと考え実践。営業は売るのが広告商材ですが、広報とは会社自体を世の中に売っていく仕事だと感じ、営業と似ていることにも気づきました。そうして次第に広報としての成果が出始めると、今は経営の代弁者として経営に関わる立場だけど、いつかは自分自身が経営を行いたいと思う様になりました。その気持ちを上司に伝えたところ、子会社の代表を任されることに。キャリアや性別

に関係なく、挑戦を応援してもらえる環境に感謝しています。

ライフステージの変化も楽しみながら、自分らしくキャリアを創っていく

実は、経営者になると同時期に結婚というライフステージの変化がありました。そのタイミングで経営者という、時間的にも精神的にも負担のある、ある意味リスクをとる挑戦をすることに周囲から心配されました。私自身、不安がなかったと言ったら嘘になりますが、「キャリアは、時流と社流が重なったときに与えられるもの。その時が来るまで、とにかく刀を研いで準備しておくことが大事」という山内がよく言っていて、その言葉に背中をおされました。

これまでも、最初は何も知らなかったし、出来ませんでした。ただ、目の前のことを一生懸命やって、成果を出して、自信をつけてきたんです。その経験すべてが現在の自分の糧となっています。持ち前のポジティブさと行動力を生かして、自分らしく、キャリアを創っていければと思います。

会社もキャリアも自分で創りたい、  
経営者として女性として挑戦しつづける。



株式会社 eStream 代表取締役社長  
高井 里菜

2014年4月、サイバーエージェント新卒入社。株式会社CyberZにて、広告営業を経験。その後、同社広報部門に異動。攻めの広報として事業成長に貢献。  
2018年4月より、(株)eStreamの代表取締役社長、「eチャンス!」の事業責任者に。2018年10月より現職。

# 創出力



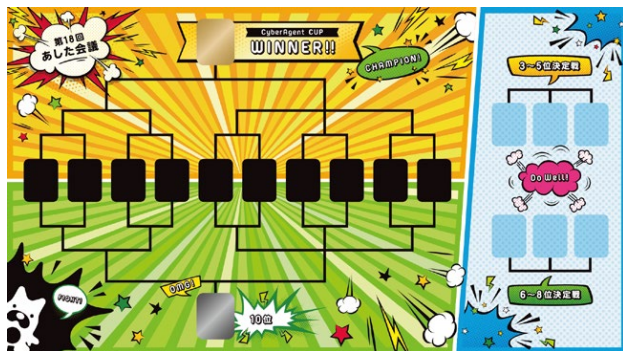
サイバーエージェントではこれまで多くの新規事業を立ち上げ、大型のM&Aに頼らない自前成長を続けてきました。新規事業の創出を仕組み化し、チャレンジを継続する一方、明確な撤退ルールを持った育成プログラムも用意し、不採算事業に固執せず、全体の収益性を高める工夫をしています。

## 生み出す仕組み

### あした会議

取締役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、各取締役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。さらに緊張感の高いイベントとなりました。

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29社。それら新規事業から累計売上高約2,500億円※、営業利益約350億円※を創出し、事業拡大に寄与しています。



あした会議トーナメント表

### スタートアップチャレンジ

社員・内定者向けの事業プランコンテスト。社長・役員へのプレゼンを経て、事業案が決議されればすぐに事業化へと移ります。2019年は「学生版 STARTUP CHALLENGE」として全国の大学生(1年生~大学院生)を対象としたビジネスプランコンテストを開催しました。100案以上の書類選考を通過し、10名が参加した決勝プレゼンでは、当社代表取締役社長 藤田晋が審査員を務め、優秀案には、若手経営者の応援を目的とした投資を強化している通称「藤田ファンド」からの投資が決定しました。



学生版 STARTUP CHALLENGE

※2019年9月末時点

# 事業管理

## 戦略会議

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。各事業責任者が社長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。

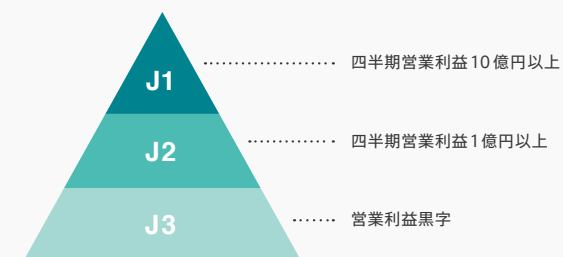


戦略会議の様子

## CAJ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、CAJ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

## スタートアップJJJ

新規事業 (Jigyo) 人材 (Jinzai) 時価総額 (Jika sougaku) 育成プログラム。原則設立2年以内で収益化していない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をしています。

「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明確化しています。

### 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



「スタートアップJJJ」表彰式の様子

## 新規事業事例

### RAGE

「RAGE」とは、次世代スポーツ競技「e スポーツ」に様々なエンタテインメント性を掛け合わせた、(株)CyberZ、エイベックス・エンタテインメント(株)、(株)テレビ朝日の3社で協業し運営するe スポーツイベントおよび、e スポーツリーグの総称です。

現在RAGEでは、主にオフラインで開催する一般参加型の「イベント」と、プロ選手による競技をオンラインで配信する観戦型の「プロリーグ」、2つのプロジェクトを実施しています。「イベント」では、複数のジャンルに渡るゲームタイトルが一堂に介し、各タイトルの最強王者を決めるe スポーツ大会のほか、会場限定の大会や新作タイトルの試遊会、アーティストライブなども実施しています。

賞金制で開催したe スポーツ大会はこれまで、「ウイニングイレブン 2017」((株)コナミデジタルエンタテインメント)、「Shadowverse」((株)Cygames)、「ストリートファイターV」((株)カプコン)、「Vainglory」(Super EVill Megacorp社)計4タイトル(並びは五十音順)を採用しています。また、非賞金制の大会として「スプラトゥーン2」(任天堂(株))や「PLAYERUNKNOWN'S BATTLEGROUNDS (PUBG(株))」を採用したイベントも開催しています。

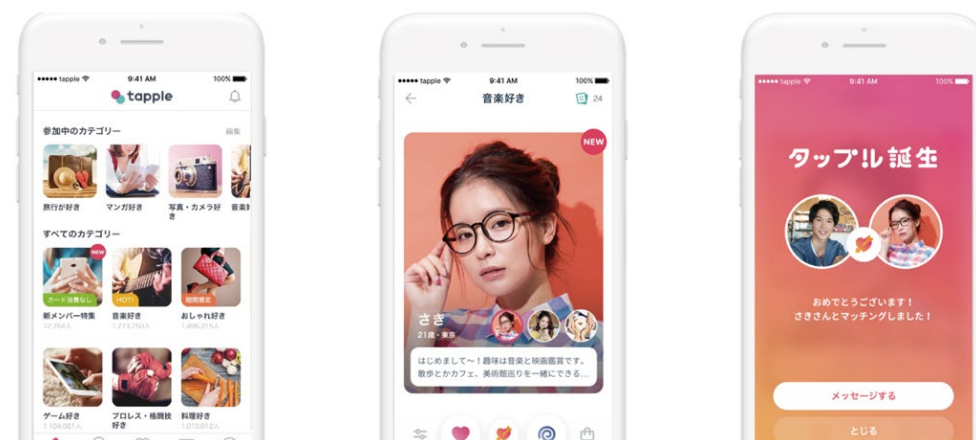
国内のトッププレイヤーたちが参加するe スポーツリーグでは、「RAGE Shadowverse Pro League」と「RAGE STREET FIGHTER V All-Star League powered by CAPCOM」などのリーグを運営しています。



## タップル誕生

(株) マッチングエージェントの運営する、趣味でつながる恋活マッチングアプリ「タップル誕生」は、グルメや映画、スポーツ観戦など、自分の趣味をきっかけに恋の相手が見つけられるマッチングサービスとして、20代前半の若い男女を中心にインターネットに慣れ親しんだ世代からの支持を受け、2014年5月のサービス開始以来毎月約7,200人の恋人が誕生しています。

現会員数は500万人※を突破し、「タップル誕生」を通して成立したマッチング数は延べ約2億組※と、国内最大規模のサービスに成長しました。



※2019年10月末現在

## WinTicket

2019年4月、(株)WinTicketが競輪の勝者投票券を購入できるインターネット投票サービス「WinTicket」を開始、同時に「AbemaTV」に「競輪チャンネル」を新たに開設しました。

「競輪チャンネル」では、既存ファンはもちろん、これまで競輪にあまり触れることの無かった若い世代の方にもその面白さを伝えることを目指し、競輪のレース中継やミッドナイト競輪を中心とした特別番組を制作・配信、さらに番組を観ている方がそのまま勝者投票券を購入することも可能です。

今後もサービスの幅を広げ、「AbemaTV」のマネタイズへの貢献を目指しています。





# Business model

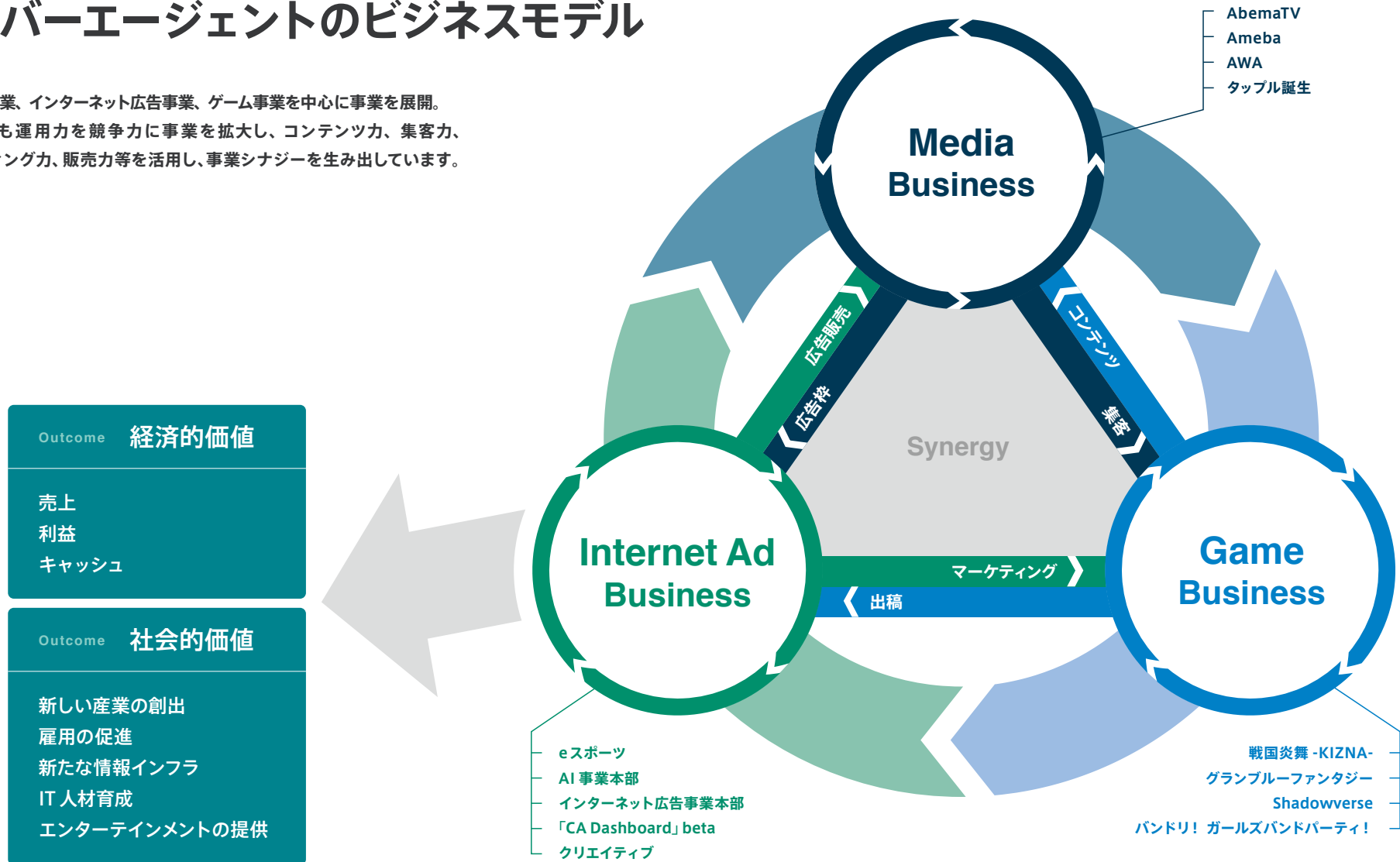
## ビジネスモデルと事業シナジー

インターネット産業に軸足をおき、3本柱の事業ポートフォリオを展開しています。

02

# 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。  
各事業とも運用力を競争力に事業を拡大し、コンテンツ力、集客力、  
マーケティング力、販売力等を活用し、事業シナジーを生み出しています。



事業シナジー事例 1

## メディア事業 ✕ インターネット広告事業

メディア事業が提供する「AbemaTV」の広告を  
インターネット広告事業が販売



広告主 ネスレ日本(株)のコーヒーマシン  
「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」の  
認知拡大を目的に「AbemaTV」を活用

大ヒット映画のスピノフムービーを「AbemaTV」にて配信し、そのコンテンツと広告を融合し話題を呼んだプロモーション事例。本編視聴への視聴者モチベーションを最大化、シームレスな広告接触を行なった結果、反響が大きくCMに対するコメントは8万件を記録。またユーザーがコメントで交流することで、ユーザー自身がインフルエンサーになり得るといった新しいコミュニケーション設計を確立。ユーザー同士で商品への信頼や納得感を生み出し、認知する機会となりました。

ネスレ日本株式会社



事業シナジー事例 2

# ゲーム事業 × メディア事業

ゲーム原作の新作アニメを「AbemaTV」にて先行配信



(株)Cygamesが提供する  
 「グランブルーファンタジー」を原作とする  
 「GRANBLUE FANTASY The Animation Season2」を  
 「AbemaTV」にて地上波同時・独占先行配信

人気を博す「AbemaTV」のアニメチャンネルに(株)Cygamesが提供するオリジナルIPのアニメを配信。  
 TVシリーズの振り返り一挙配信を事前実施することで話題性を高め、視聴を最大化。またゲームではアニメ配信を記念したアイテム配布を実施するなど番組視聴だけでなくゲームとのシナジー効果を最大化したプロモーションとなりました。



グランブルーファンタジー アニメ2期放送開始記念キャンペーン

©GRANBLUE FANTASY The Animation Project © Cygames, Inc.



事業シナジー事例 3

## インターネット広告事業 ゲーム事業

(株)Cygames のゲームを競技タイトルとし、国内最大級のeスポーツイベントを開催



「RAGE Shadowverse 2019 Autumn」 GRAND FINALS

本格スマホeスポーツ「Shadowverse」をメインコンテンツとした国内最大級のeスポーツイベント「RAGE Shadowverse 2019 Autumn」 GRAND FINALS を開催

(株)CyberZ、エイベックス・エンタテインメント(株)、(株)テレビ朝日が協業して運営する国内最大級次世代型eスポーツ大会「RAGE」と累計ダウンロード数2,200万を突破しているデジタルTCG(Trading Card Game)の「Shadowverse」が手がけたeスポーツイベント。

女性や外国人の来場者も多く会場は熱気に包まれ、優勝賞金400万円と世界大会「Shadowverse World Grand Prix 2019」(優勝賞金1億1,000万円)への出場権をかけた戦いとあり熾烈なバトルが繰り広げられ大盛況となりました。



# Media

## メディア事業

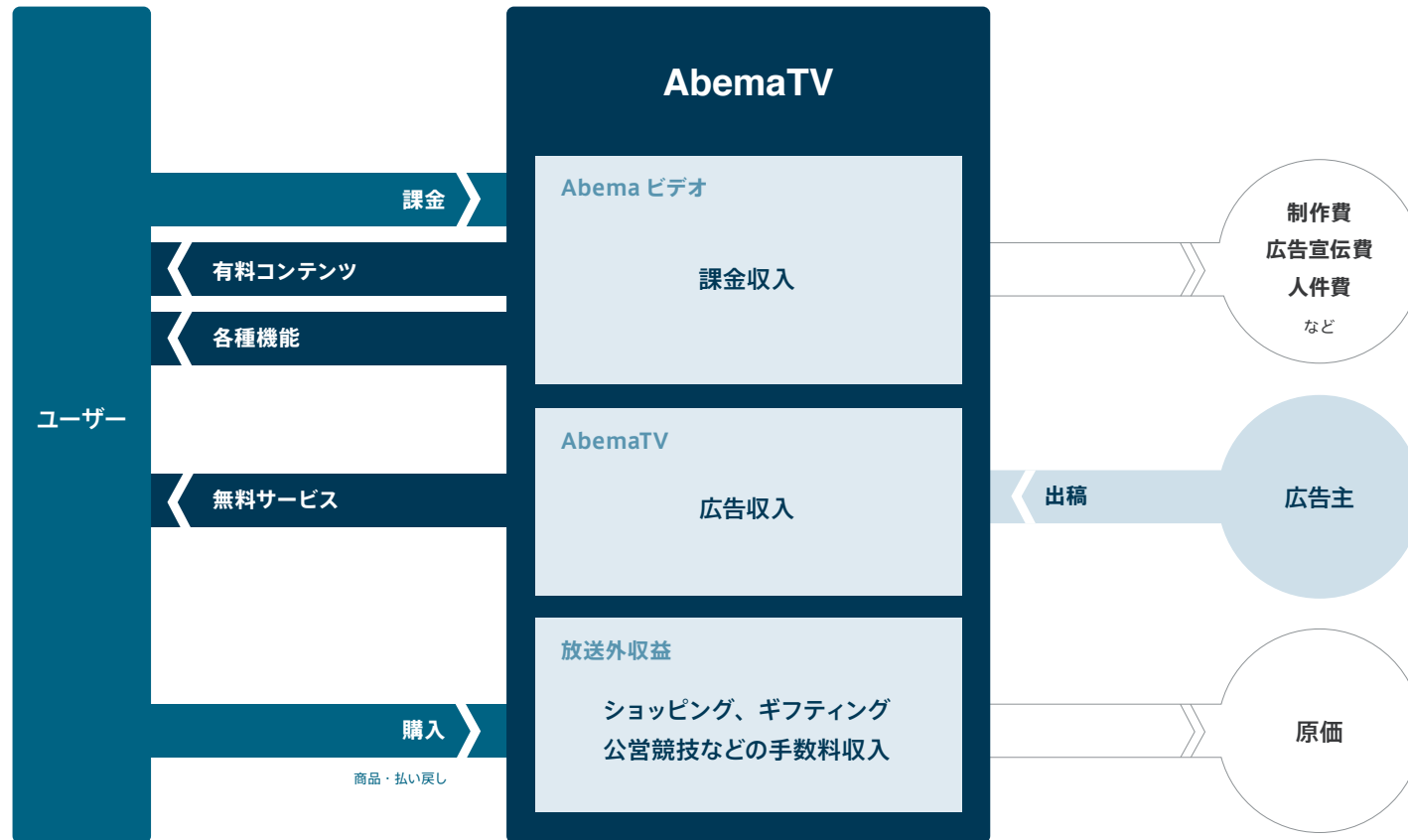
インターネットテレビ局「AbemaTV」を2016年4月に開局し、約3年半でWAU1,000万人※を記録するなど、若年層からの支持を獲得。また、国内最大規模のブログサービス「Amebaブログ」やマッチングアプリ「タップル誕生」など様々なエンターテインメントサービスを提供しています。

※WAU1,000万人：週に一度以上アクセスするユーザー数、2019年6月に1,000万人を記録



# 「AbemaTV」のビジネスモデル

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。

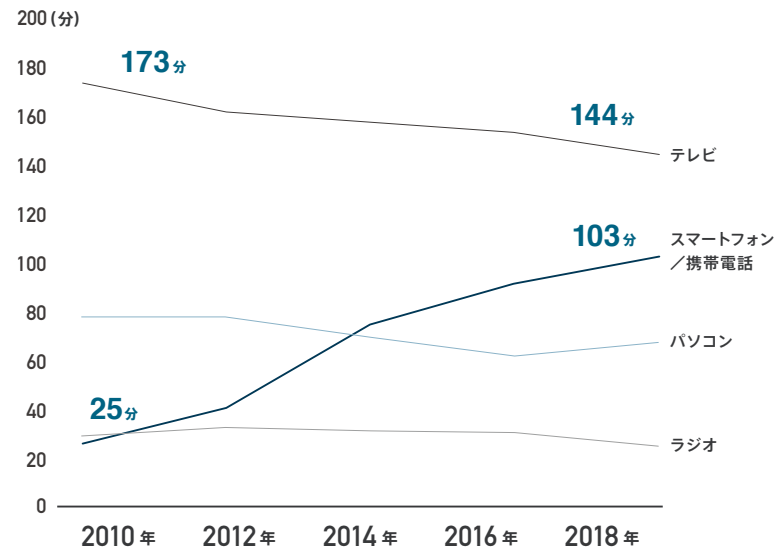


# 「AbemaTV」とは

恋愛リアリティショーなどのオリジナル番組やニュース、アニメ、スポーツなど、約20チャンネルにて放送。テレビクオリティの番組を様々なスマートデバイスで楽しむことができ、プレミアム会員向け(月額960円)に、オンデマンドによる有料コンテンツの視聴、ダウンロード機能や追いかけて再生機能などを提供しています。

## 参入の背景

- ▶ スマートフォン／携帯電話からのメディア接触時間が急伸し、動画市場が拡大



※メディア接触時間：東京在住で15-59歳の男女の1日あたりのメディア接触時間を週平均で算出(メディア環境研究所調べ)

## サービスの特徴

- ▶ オンデマンドとリニアを併用した独自のサービス

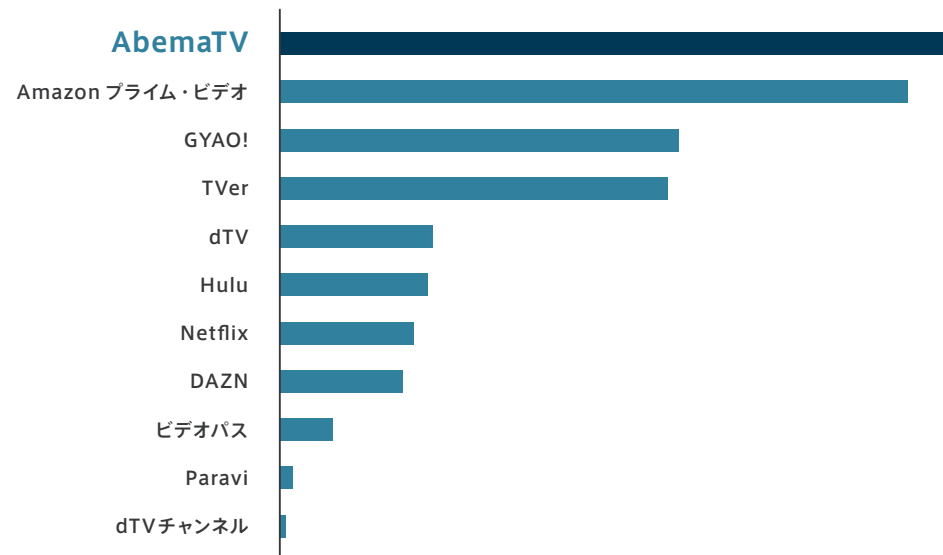




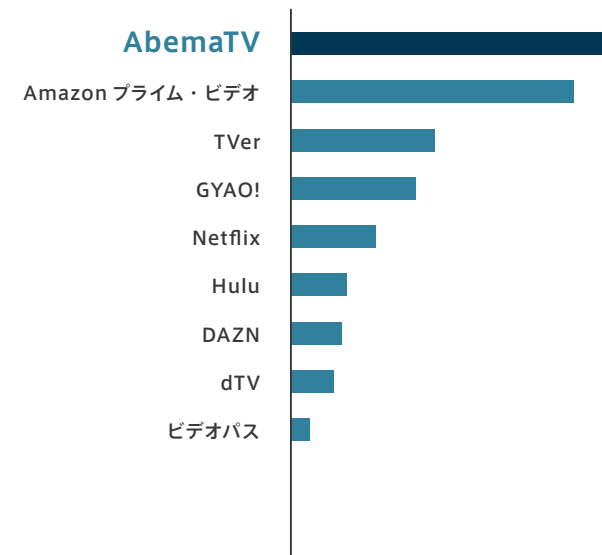
# 「AbemaTV」競合比較<sup>※1</sup> (MAU<sup>※2</sup>)

若年層からの支持も多く、国内最大級のMAUへ

## 動画配信サービス MAU 比較



## 10代～20代動画配信サービスMAU比較



※1 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 (2019年6月)

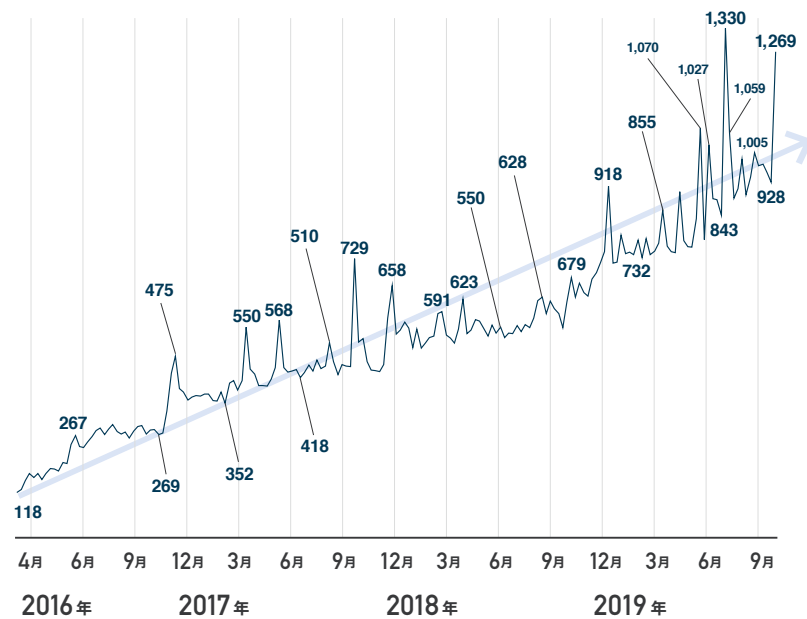
※2 MAU : Monthly Active Users

# 「AbemaTV」ユーザー数や属性

開局3年半で4,500万ダウンロードを突破。速報ニュース、恋愛リアリティショーなどの人気番組等で1,000万WAUを超え、順調にベースアップしています。

## WAU※の推移

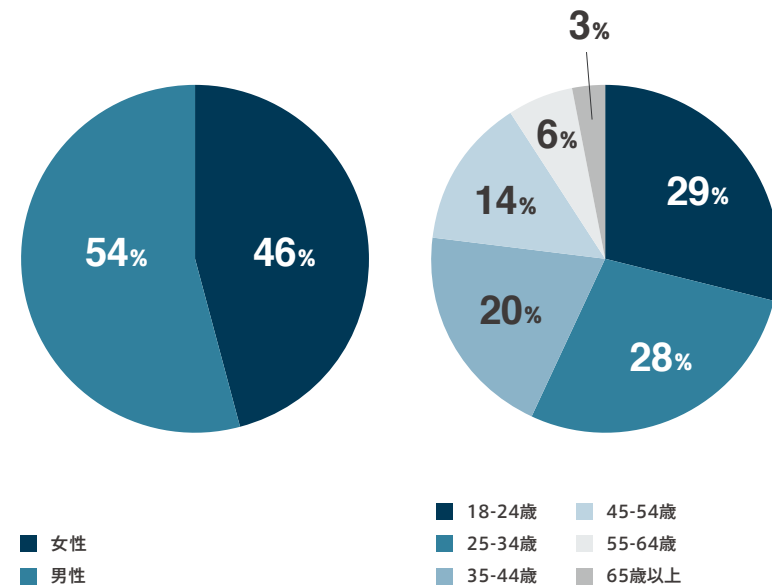
▶ 1,000万WAUを記録



※WAU : Weekly Active Users

## ユーザー属性

▶ 18-34歳が半数以上を占める



※男女比率：2019年9月時点の5分以上の利用者の属性 (Google Analytics にて計測した数値)

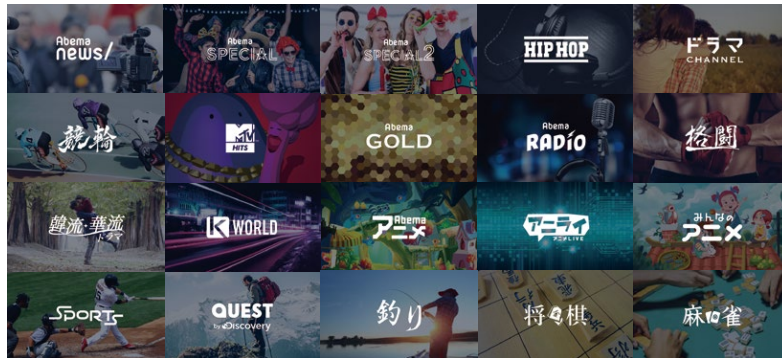
※年齢対比：2019年3月時点の5分以上の利用者の年齢属性 (Google Analytics にて計測した数値)

# 「AbemaTV」が提供するコンテンツ

約20チャンネルにて、多彩なコンテンツを提供。若年層をターゲットにしたオリジナル番組も豊富に取り揃えおり、恋愛リアリティショーやドラマ、アニメやバラエティ番組が人気を博しています。また、ニュースや緊急記者会見、スポーツなど、ライブで見ることに価値がある番組は、SNSや検索サービス等から情報が拡散し、利用のきっかけにつながっています。

## チャンネル・ラインナップ

- ▶ オリジナルの生放送や、ドラマ、ニュース、アニメ、スポーツなど約20チャンネルを取り揃えています



## 放送番組数※1

- ▶ プロの制作陣による最高品質のラインナップだけを放送

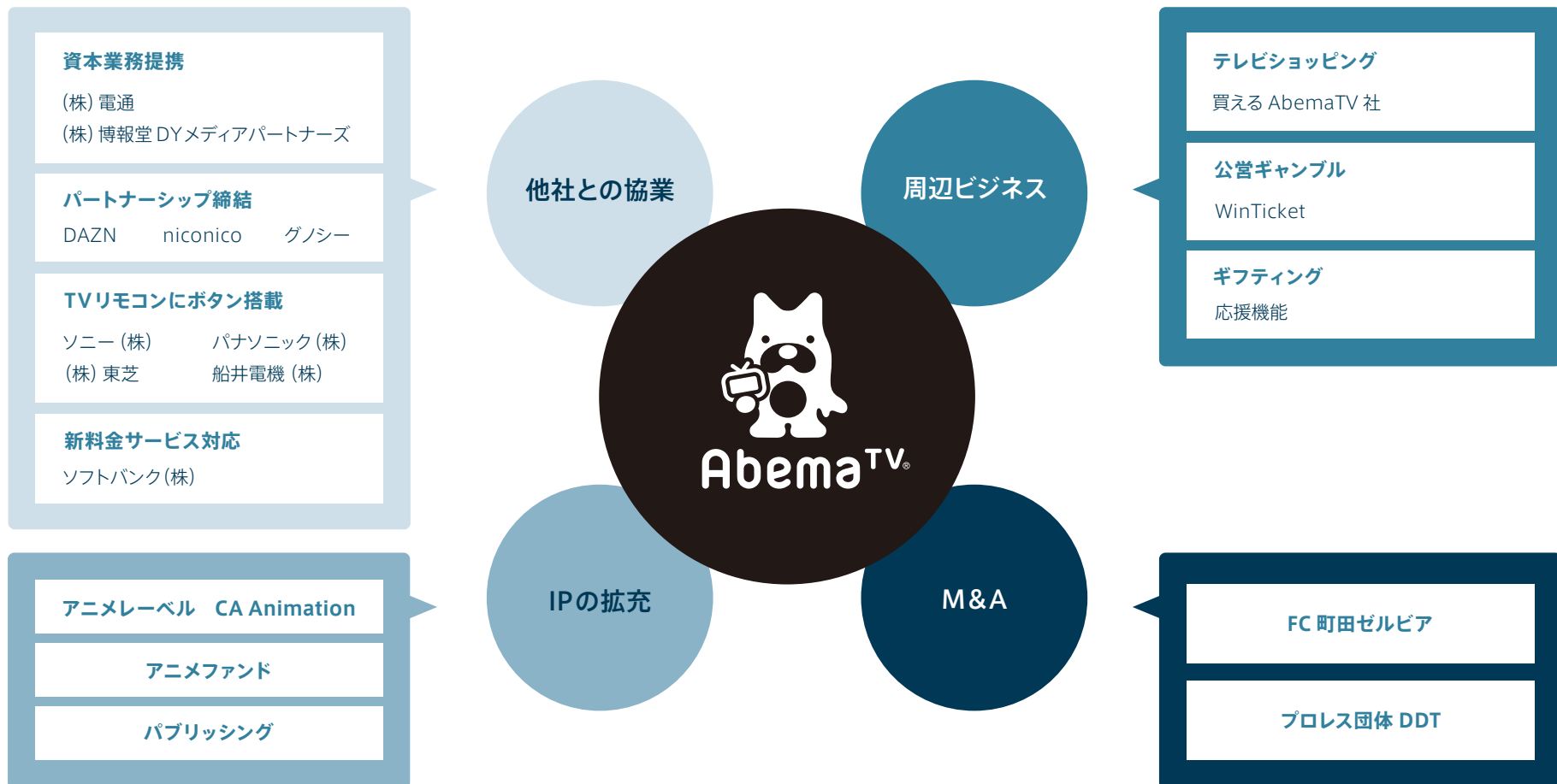
リニア	オンデマンド
月約 <b>700</b> シリーズ	約 <b>900</b> シリーズ
月約 <b>5,500</b> エピソード (オリジナル※2 約600エピソード)	約 <b>20,000</b> エピソード (オリジナル※2 約5,000エピソード)

※1 放送番組数：2019年9月時点

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

# 「AbemaTV」事業の多角化

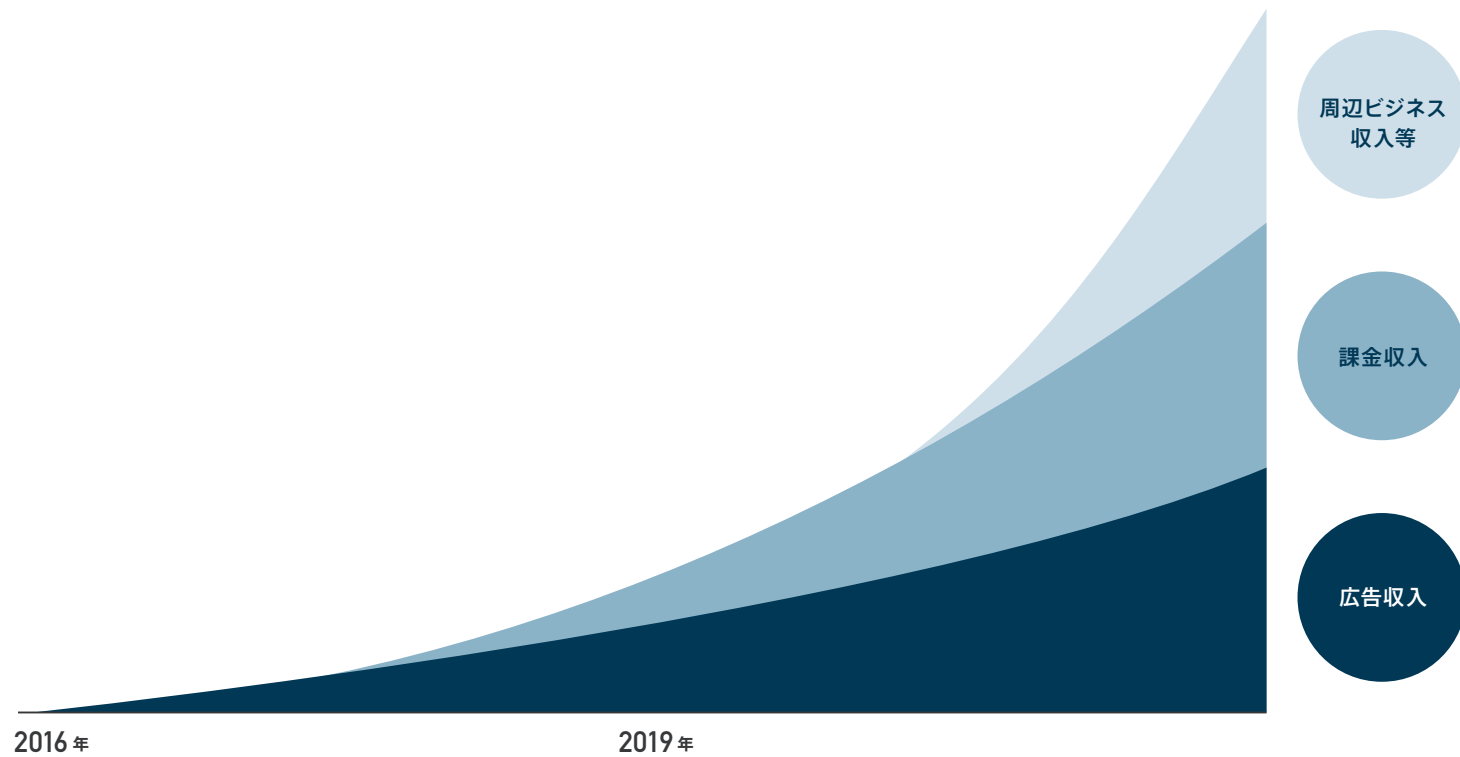
他社との協業や周辺ビジネス等、事業の多角化を積極展開しています。



# 「AbemaTV」の成長戦略

課金収入・広告を順調に伸ばしつつ放送外収入等によりマネタイズを加速。

## 中長期の売上高イメージ



# Internet Ad

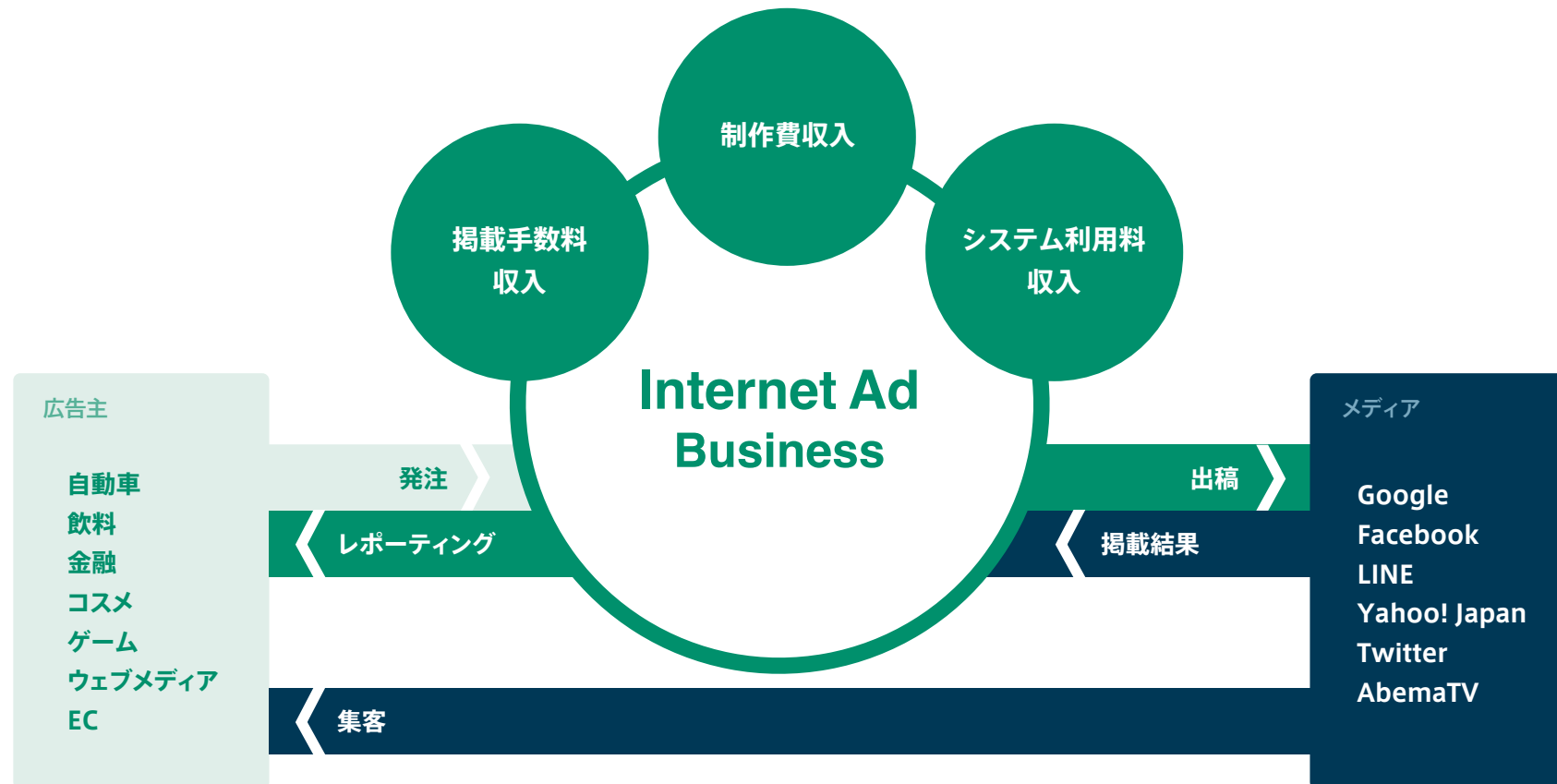
## インターネット広告事業

1998年の創業以来、インターネット広告を展開しており国内トップシェアを誇ります。広告販売にとどまらず、AIを活用したテクノロジーやクリエイティブの制作力など広告効果を最大化する運用力を強みに、総合的なソリューションを提供。



## ビジネスモデル

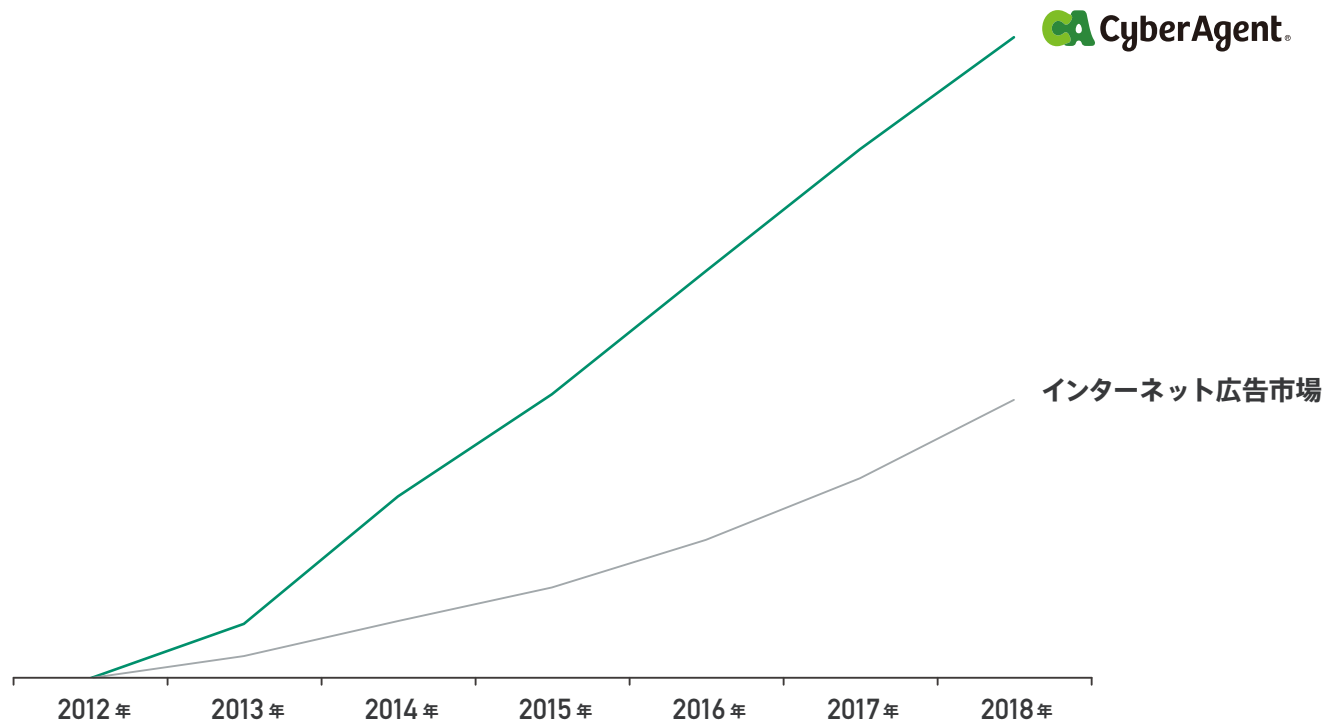
インターネット広告事業は、GoogleやFacebook、Yahoo! Japan、LINE等から広告掲載枠を仕入れ、四半期約600社※の広告主に販売しています。引き続き、ナショナルクライアントを中心としたブランド広告を強化しつつ、広告効果最大化を目指します。



※取引社数：広告代理事業の85%をしめる(株)サイバーエージェントに属する広告事業の取引社数。連結子会社の取引社数は含まず。

## インターネット広告市場と当社の成長率

インターネット広告は、デジタルシフトの波にのり市場拡大が続いています。当社は、国内トップシェアを誇り市場を牽引しています。



※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：「日本の広告費 2018」(株)電通



## 競争優位性「運用力」と「総合力」

広告効果を高める運用力に加え、多様なメディアに合わせた適切な広告を制作するクリエイティブ、AIを活用したアドテクノロジーなどの先端技術を強みとしています。

### 広告効果を最大化させるツールと700名を超える運用体制

広告主向けにインターネット広告に特化したビジネスインテリジェンス (BI) ツール「CA Dashboard」beta を提供。PDCA における迅速な判断および意思決定を可能にすることに加え、700 名以上の運用体制を設置し、ニーズに合わせた高い広告運用を実現しています。

#### 広告主向けのアドテックツール

CA Dashboard beta

#### 広告効果を最大化させる体制

CA ADVANCE

OPERATION TECHNOLOGY

### クリエイティブ専門組織・制作専門子会社あわせて400名以上の制作体制

インターネット広告事業本部のクリエイティブ部門では、ブランド領域およびダイレクト領域におけるクリエイティブ体制を保有し、また制作専門の子会社と連携することで総合力を高め、プラットフォーム特性とユーザー心理を捉えたクリエイティブ開発を実現しています。

CyberAgent  
AD.AGENCY

CyberAgent.

Cadesign

monocram  
WEB CREATIVE DESIGN



Movie  
Monster

CYPAR

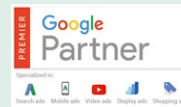
Cyber  
Human  
Productions

## 受賞歴

各パートナーメディアから高い評価を受け表彰して頂いています。



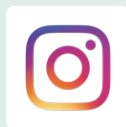
Yahoo! JAPAN マーケティングソリューション★★★★★  
パートナー



Google 社認定  
「Google Premier Partner」



Facebook Marketing  
Partners 認定パートナー



「Instagram Partner Program」において「Ad Technology」  
部門のパートナー企業に認定



Twitter JAPAN 開催の「#TwitterAgencySummit」、エー  
ジェンシーアワードにおいて総合的に最も優秀な実績を  
収めた代理店に贈られる「ゴールド賞」及び「MAP賞」を2期  
連続受賞



Criteo Certified Partners (スター代理店制度) において、  
国内唯一の最上位ランク代理店であるファイブスター (★  
★★★★) を獲得



「LINE Biz-Solutions Partner Program」の「LINE  
Sales Promotion」部門、「Sales Partner」の最上位で  
ある「Diamond」を受賞。



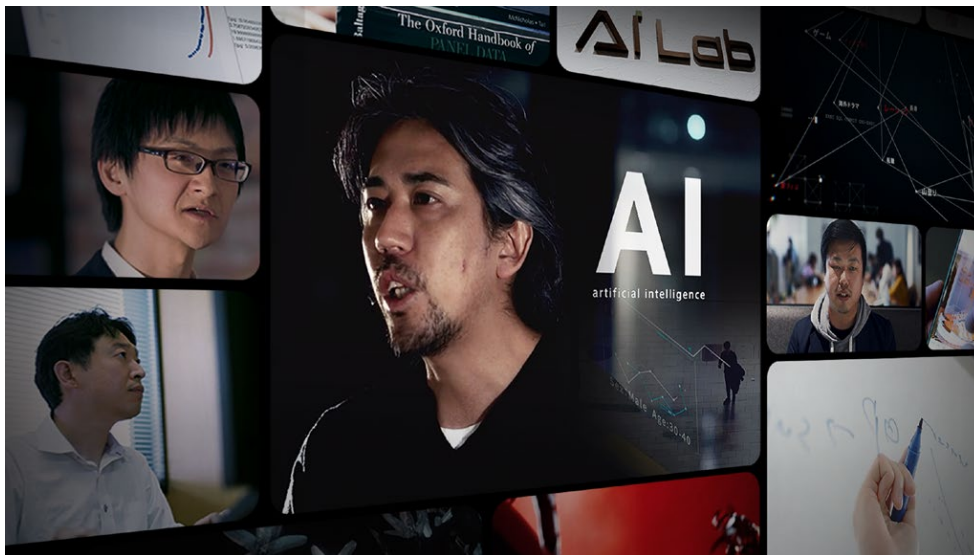
「LINE Biz-Solutions Partner Program」の「LINE Ads  
Platform」部門、「Sales Partner」の最上位である  
「Diamond」を4期連続受賞。



「LINE Biz-Solutions Partner Program」の「LINE  
Account Connect」部門、「Sales Partner」の最上位で  
ある「Diamond」を3期連続、「Technology Partner」  
の「Gold」を4期連続受賞。

## 強化分野

市場の成長に伴い、需要が高まるデジタル広告は、クオリティの高いクリエイティブの大量生成と、効果に合わせた運用が不可欠です。その作業の膨大さから人力では不可能なため「AI（人工知能）」の活用を強化分野として位置づけ、研究開発を積極的に行い効率的な広告配信・運用に取り入れています。



### Movie



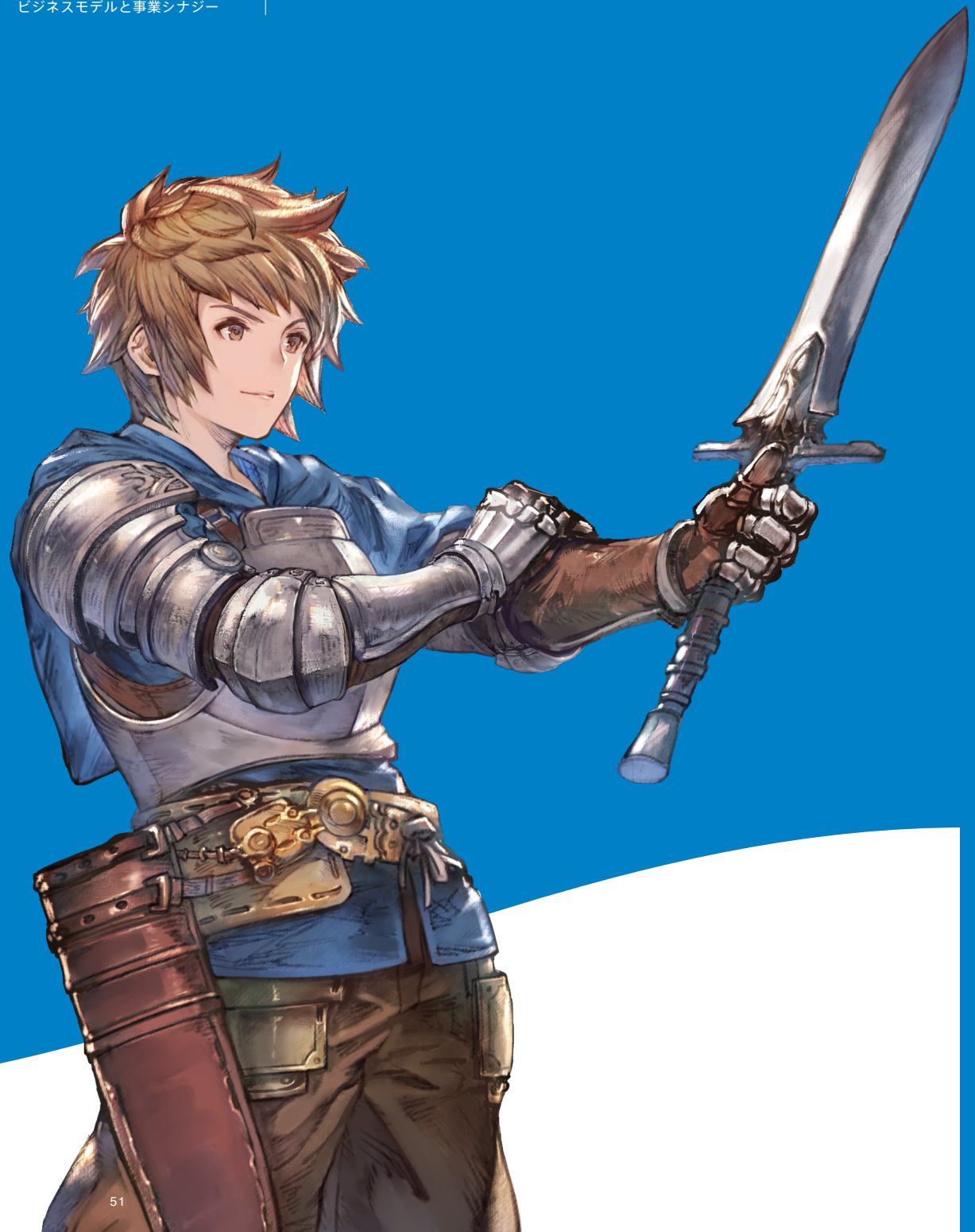
#### IRチャンネル「AIで飛躍するデジタル広告」

サイバーエージェントが取り組む、AIを活用した効率的な広告配信手法についてをご紹介します。効果の高い広告表現の生成や、最適なクリエイティブ選択など、AIで飛躍するデジタル広告について、約6分の動画にまとめました。

# Game

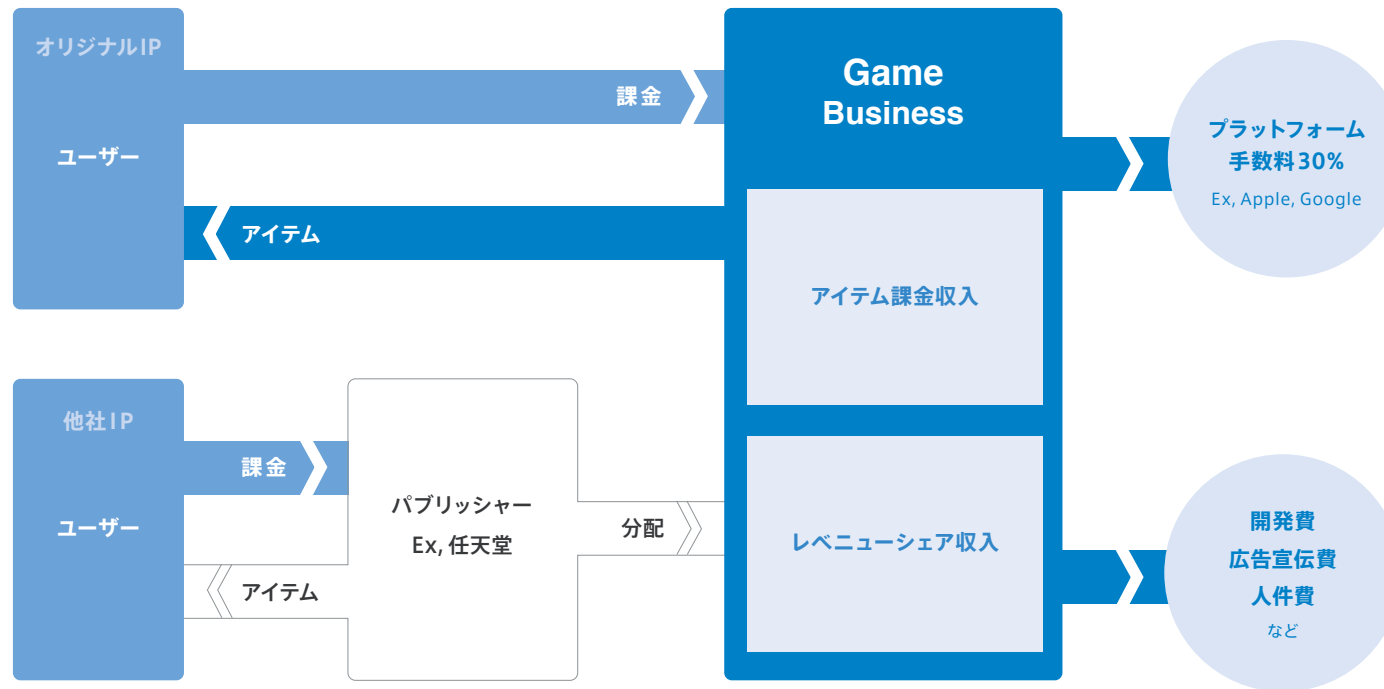
## ゲーム事業

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14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

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。主力タイトル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。



## 市場規模と競合比較

スマートフォンの普及が一巡したことに伴い市場の成長率は鈍化していますが、日本のゲーム市場は世界第3位と大きく今後の進化が期待できます。当社は、主カイトルが複数あることで、ポラティリティが少ない安定した事業になっています。

### ゲーム市場の国別ランキング※

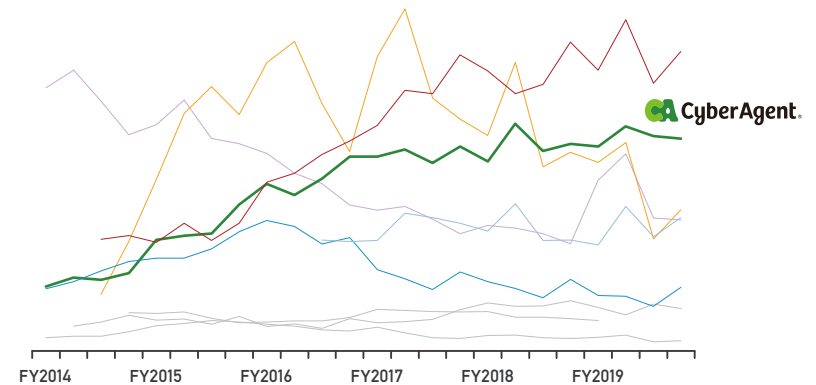
▶ 日本のゲーム市場は、中国、アメリカに次いで世界第3位の規模

順位	国	規模
1	アメリカ	368 億ドル
2	中国	365 億ドル
3	日本	189 億ドル

※ゲーム市場の国別ランキング：「2019 Global Games Market Report」

### 四半期売上高の競合比較※

▶ スマートフォンゲームにおいて、国内TOP5に入るシェア



※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

当社ゲーム事業は、(株)Cygames のヒット率の高さに加え、高い運用ノウハウにより既存タイトルの人気が長期に渡って継続していることが特徴です。

また、最新の設備を備え、最先端かつクオリティの高いゲーム開発が可能となっており、有力な IP を持つ協業会社と連携し、数々のヒット作を生み出しています。

### 最新の開発設備

- ▶ 撮影した画像を基に短期間での 3D モデル制作を行う「スキャンスタジオ」や、撮影したアクターの動きを、3D データのモーションに変換することができる「モーションキャプチャースタジオ」を完備



Cygames スキャンスタジオ



Cygames モーションキャプチャースタジオ

## 主カタイトル

2014年のリリースからヒットを続け累計登録者数2,500万人※を記録しているオリジナルタイトル「グランブルーファンタジー」や(株)ブシロードのIPタイトル「バンドリ！ ガールズバンドパーティ！」など主カタイトル8本。既存タイトルの運用力を強みに安定した事業へ。



※グランブルーファンタジーの累計登録者数：2019年12月現在

© Cygames, Inc. © BanG Dream! Project © Craft Egg Inc. © bushiroad © sumzap All Rights Reserved.



## 今後の予定

スマートフォン向けの新規タイトルは、年間5~6本を目安に新規タイトルを提供予定。2019年10月に2本、11月に2本リリースしており、(株)Cygamesの「ワールドフリッパー」など手応えを感じています。また、人気を博している「グランブルーファンタジー」をPS4向けのコンシューマーゲームとして展開したり、ゲームを原作とした新作アニメを「AbemaTV」にて放送したりとオリジナルIPの強化にも努めています。

### スマートフォンゲーム



#### BLADE XLORD—ブレイドエクソロード—

RPG  
2019年10月25日提供開始 | (株)アプリボット提供



#### WORLD FLIPPER※1

ノンストップ体当たりアクション  
2019年11月27日提供開始 | (株)Cygames提供



#### 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※2

今冬提供予定 | (株)サムザップ提供



#### ウマ娘 プリティーダービー※3

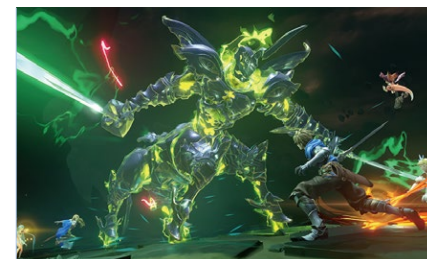
育成シミュレーション  
(株)Cygames提供

### コンシューマーゲーム



#### グランブルーファンタジー ヴァーサス

2020年2月6日提供予定 | 対応機種：PlayStation®4 ※ゲーム内容は開発中のものです  
© Cygames, Inc. Developed by ARC SYSTEM WORKS



#### GRANBLUE FANTASY Relink

対応機種：PlayStation®4 ※ゲーム内容は開発中のものです  
© Cygames, Inc.



※1「WORLD FLIPPER」：© Cygames, Inc. / Citail Inc. (株)Cygamesと同社子会社である(株)シテイルの共同開発

※2「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・三嶋くねろ / KADOKAWA / 映画このすば製作委員会 ©Sumzap, Inc. ※3「ウマ娘 プリティーダービー」：© Cygames, Inc.

### 数字で見るサイバーエージェント **FY2019**

設立22期目、連結売上高4,536億円と過去最高を更新し継続的に事業拡大を続けています。財務情報に限らず投資判断に必要な経営指標や株主還元などをまとめています。



連結売上高

4,536 億円



子会社数

115 社



連結営業利益

308 億円



連結従業員数

5,139 名



DOE<sup>1</sup>※

5.2 %



女性管理職比率

※サイバーエージェント単体

21.5 %



配当性向

245.2 %



技術職比率

※サイバーエージェント単体

23.3 %

※2019年9月期

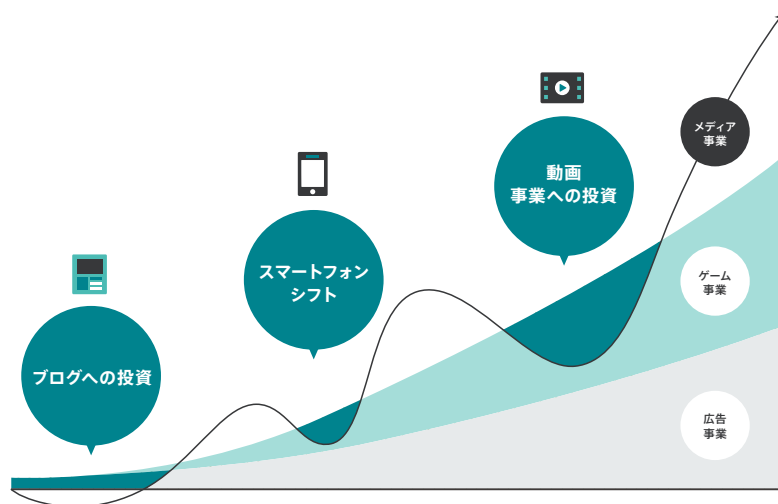
※DOE: 自己資本配当率=ROE(当期純利益÷自己資本)×配当性向

## 成長戦略と経営指標

サイバーエージェントは過去2度の大型先行投資が奏功し継続的な事業拡大を実現。若い世代のスマートフォンによる動画視聴が習慣化してきた今、インターネットテレビ局「AbemaTV」を中朝期の柱にすべく3度目の先行投資を行っています。

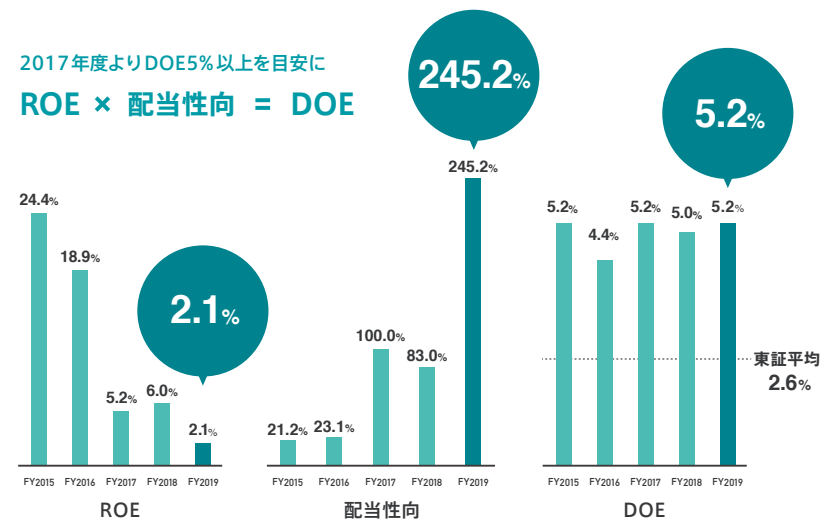
### 営業利益のイメージ

投資期と収穫期を繰り返しながら、高収益なビジネスモデルを目指していきます。



### 経営指標

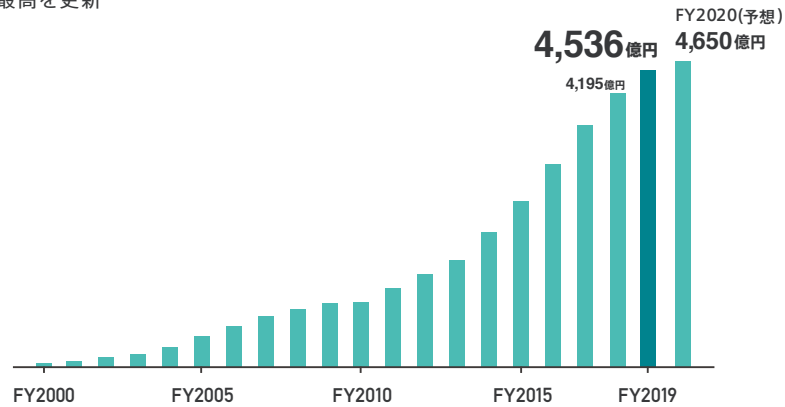
当社は変化対応力を強みに、事業拡大を続けています。2016年4月よりインターネットテレビ局「AbemaTV」を開局し、新たな投資期に入りました。そのため2017年9月期より、ROEと配当性向をかけたDOEを経営指標として導入。投資期においても、株主のみなさまに中長期で応援していただけるようDOE5%以上を目安にしています。



# 財務ハイライト

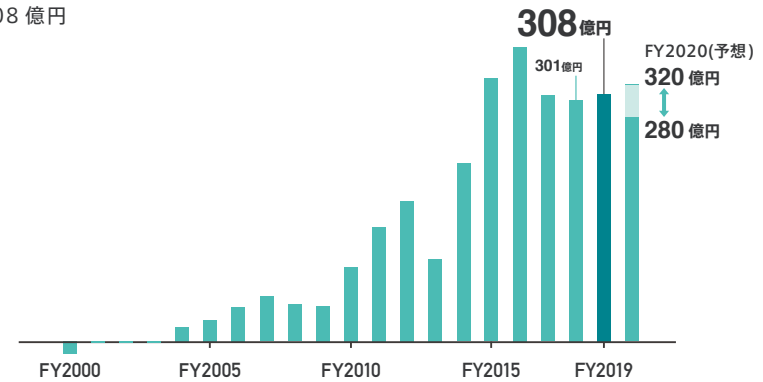
## 連結売上高

連結売上高 4,536 億円 (YoY 8.1% 増)  
過去最高を更新



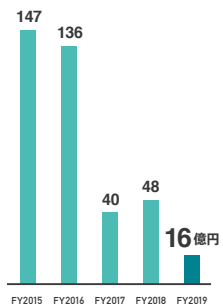
## 営業利益

既存事業<sup>※1</sup>の営業利益 511 億円  
「AbemaTV」等への先行投資<sup>※2</sup> 203 億円により  
営業利益 308 億円

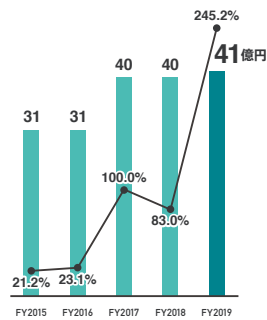


※1 既存事業：広告事業・ゲーム事業・メディア事業の「Ameba」「タップル誕生」・投資育成事業等  
※2 「AbemaTV」等への先行投資：「AbemaTV」等への営業損失

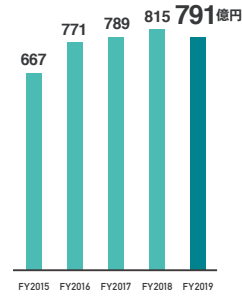
## 当期純利益<sup>※</sup>



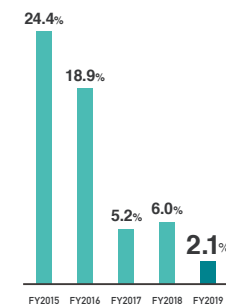
## 配当総額と配当性向



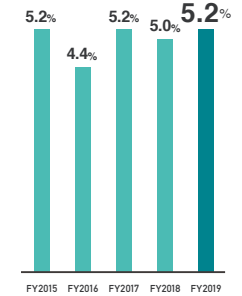
## 自己資本



## ROE (自己資本利益率)



## DOE (自己資本配当率) 経営指標



※親会社に帰属する当期純利益を示す

# 通期

## 損益計算書 (PL)

(単位：百万円)

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
売上高	254,381	310,665	371,362	419,512	453,611
営業利益	32,747	36,790	30,700	30,163	30,825
営業外収益	261	212	387	372	535
営業外費用	695	1,660	2,346	1,970	867
経常利益	32,314	35,341	28,741	28,565	30,493
特別利益	3,272	5,212	668	981	1,912
特別損失	4,866	5,935	4,731	5,498	12,985
税金等調整前当期純利益	30,719	34,619	24,678	24,047	19,420
当期純利益	17,660	18,570	12,298	10,116	6,062
非支配株主に帰属する当期純利益	2,868	4,957	8,274	5,266	4,368
親会社株主に帰属する当期純利益	14,792	13,612	4,024	4,849	1,694

## 貸借対照表 (BS)

(単位：百万円)

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
流動資産	93,532	114,647	117,010	170,411	168,662
固定資産	37,656	41,950	46,998	55,021	56,172
総資産	131,188	156,597	164,009	225,484	224,876
流動負債	52,013	62,137	62,799	72,449	70,749
固定負債	1,472	1,845	2,423	43,784	43,774
資本金	7,203	7,203	7,203	7,203	7,203
株主資本	64,601	74,791	74,672	76,129	74,015
純資産	77,702	92,614	98,785	109,250	110,352
自己資本比率(%)	50.8	49.3	48.1	36.2	35.2

## キャッシュフロー計算書 (CF)

(単位：百万円)

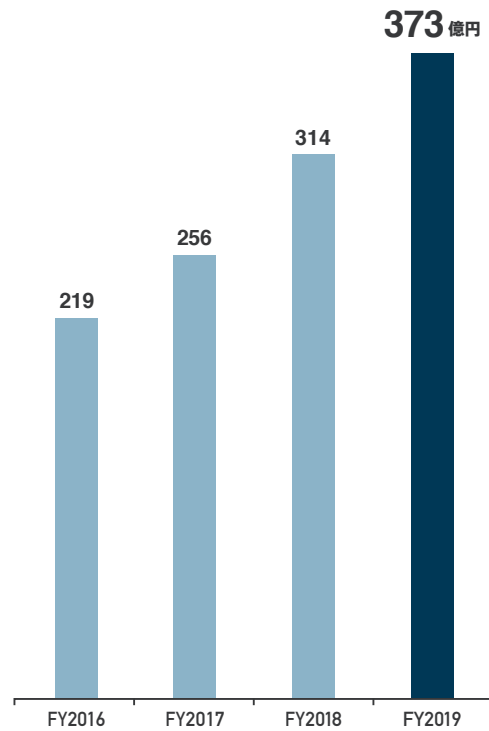
	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019
営業活動による キャッシュ・フロー	29,021	28,246	21,624	28,394	14,917
投資活動による キャッシュ・フロー	▲19,492	▲15,224	▲20,396	▲22,410	▲18,000
財務活動による キャッシュ・フロー	▲2,362	453	▲7,233	39,748	▲4,662
現金及び 現金同等物の 期末残高	38,716	51,767	46,613	92,379	84,563

※「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

## メディア事業

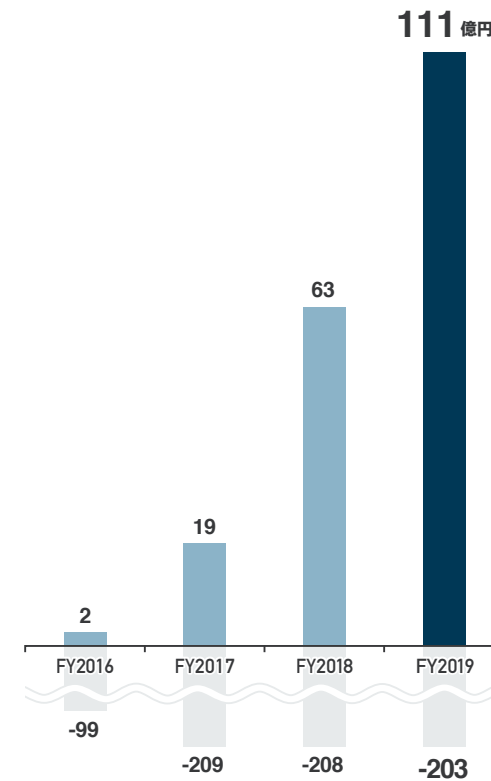
### 売上高

「AbemaTV」が牽引 (YonY18.5%増)



### 営業利益

「AbemaTV」等の売上高 YonY 約1.8 倍に

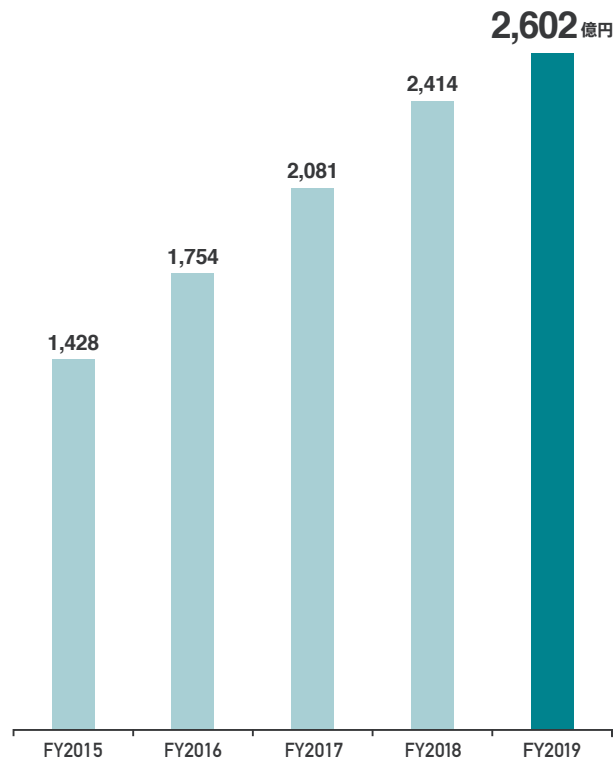




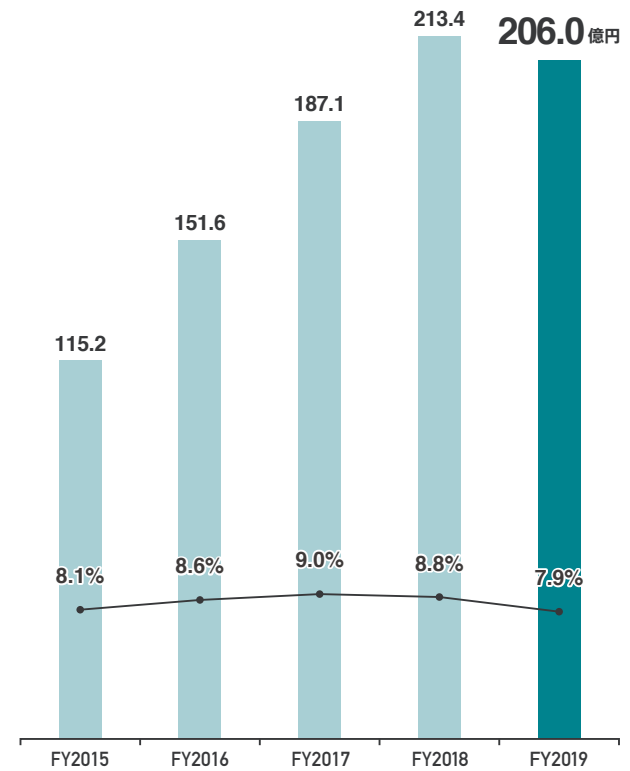
# インターネット広告事業

## 売上高

新規開拓に注力 (YoY 8.4%増\*)



## 営業利益

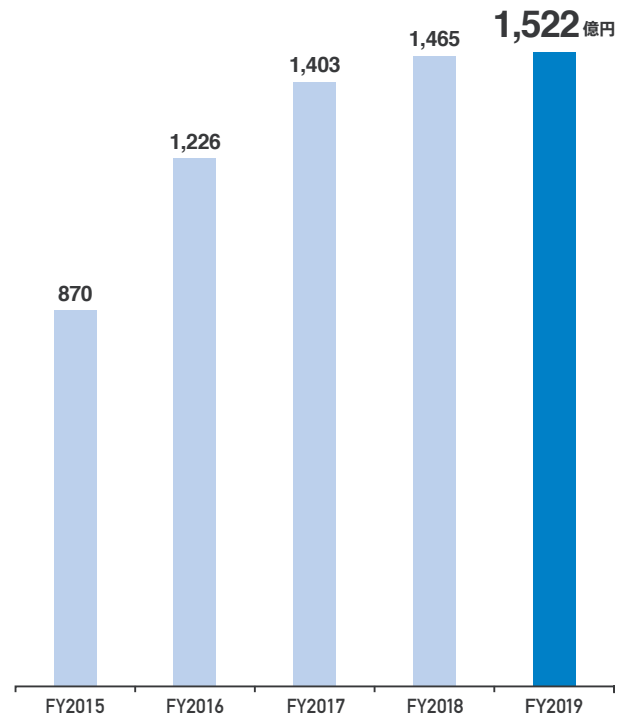


※YoY の比較：連結を外れた株式会社サイバー・バズ (FY2018 通期売上高 15.1 億円) を控除し、同基準における増収率を記載

# ゲーム事業

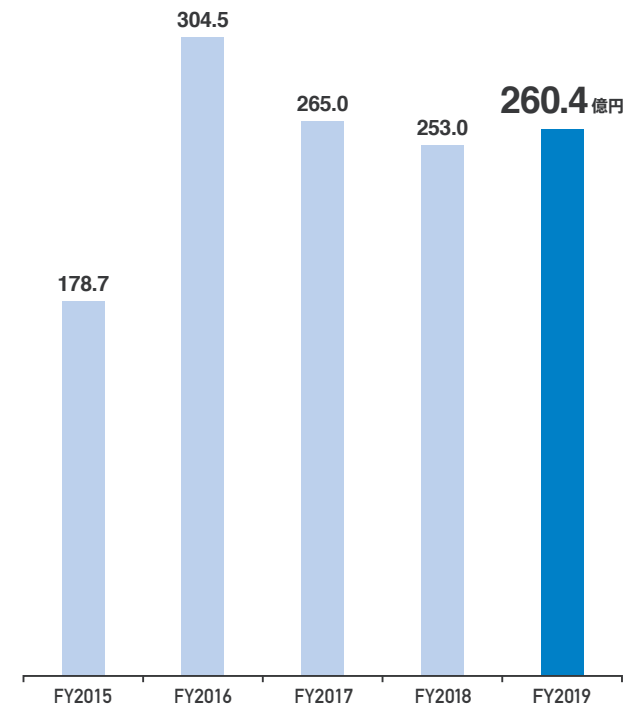
## 売上高

主カタイトルが貢献し増収 (YonY 3.9%増)



## 営業利益

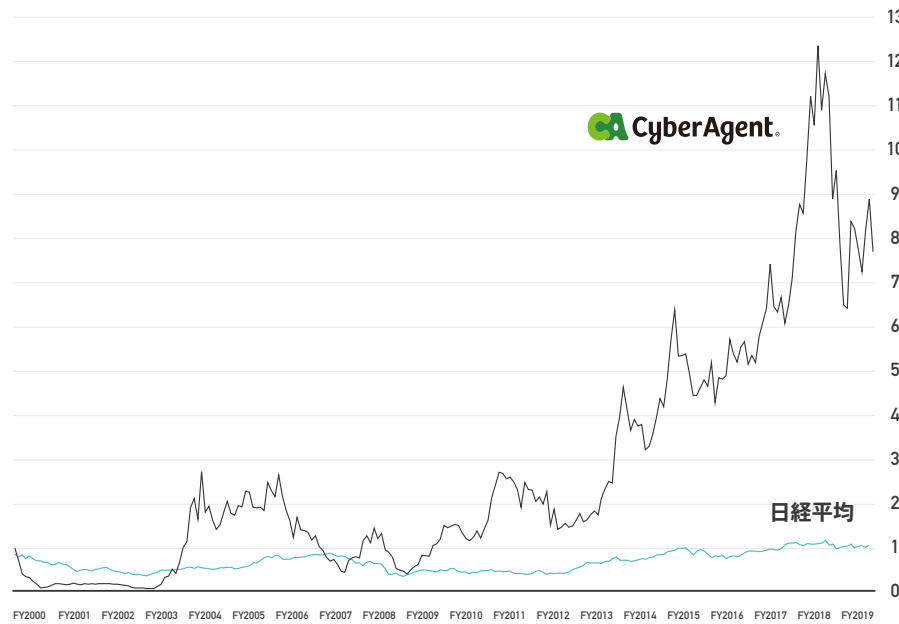
安定的な利益を創出する事業へ (YonY 2.9%増)



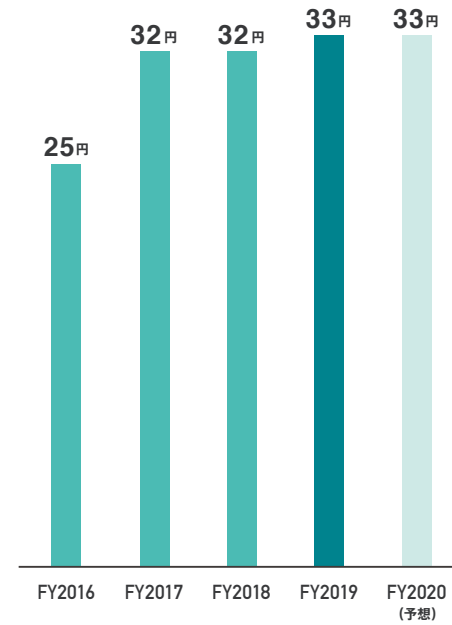
# 株主還元策

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※



配当金の推移

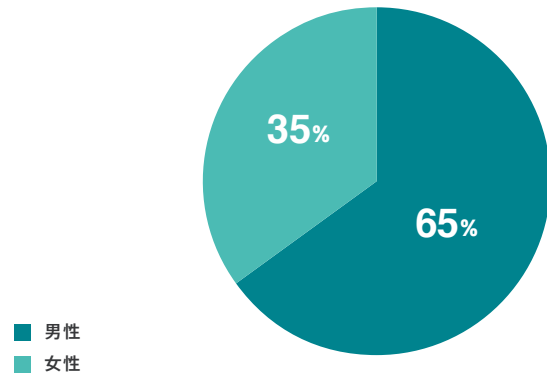


※サイバーエージェント株価と日経平均の比較 2000年3月を1としたサイバーエージェントの株価と日経平均の推移

## 従業員情報

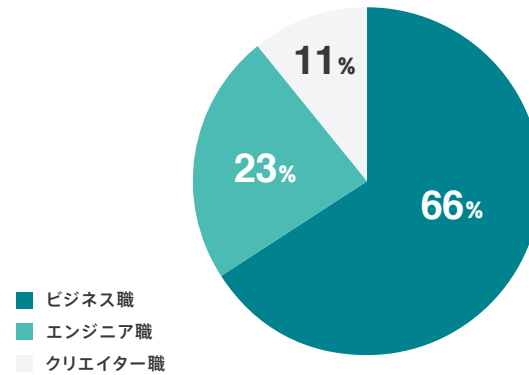
### 男女別

エンジニア職の多さから男性構成比が若干高くなっています



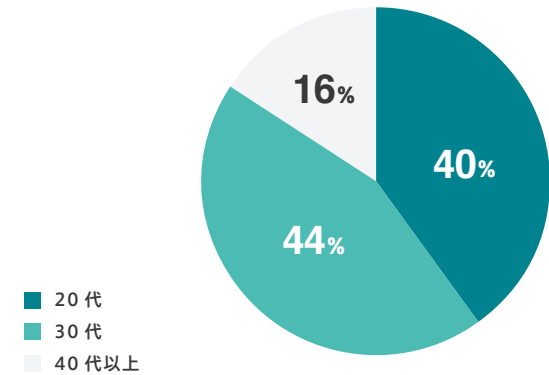
### 職種別

技術職の社員が34%を占めています



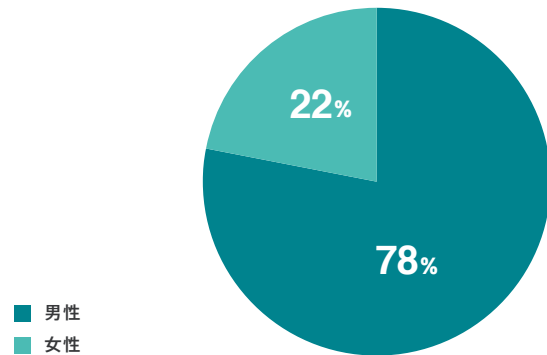
### 年代別

20代・30代が全体の84%と若い世代が活躍しています



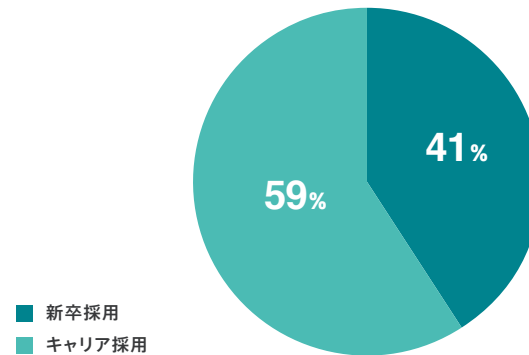
### 管理職の男女別構成

女性管理職\*が20%以上います



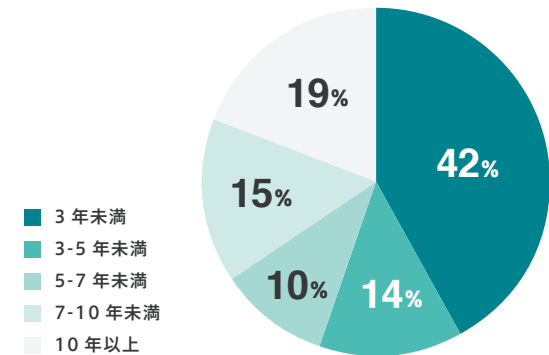
### 新卒・キャリア採用

新卒採用を競争力と位置づけ積極的に行っています



### 勤続年数

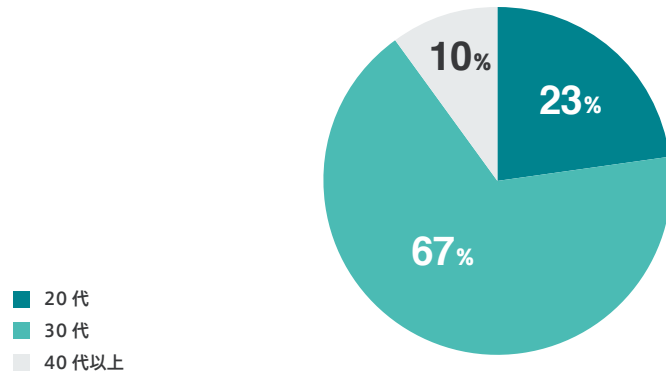
勤続5年以上が44%と長く働ける環境



\*管理職 マネージャー以上と、一定グレード以上のプロデューサー・ディレクター職  
 ※サイバーエージェント単体 役員・正社員1,589名（2019年9月末時点）

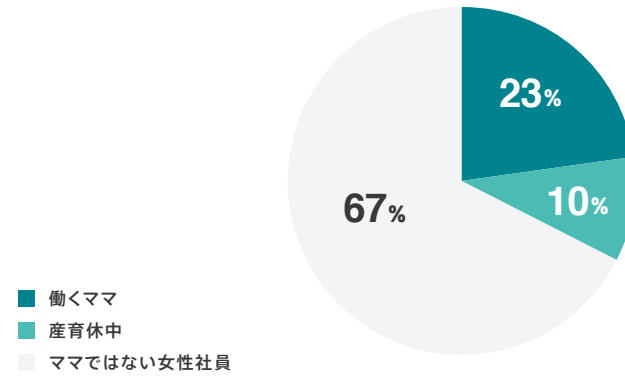
### 子会社社長の年代

若い世代が経営者として活躍しています



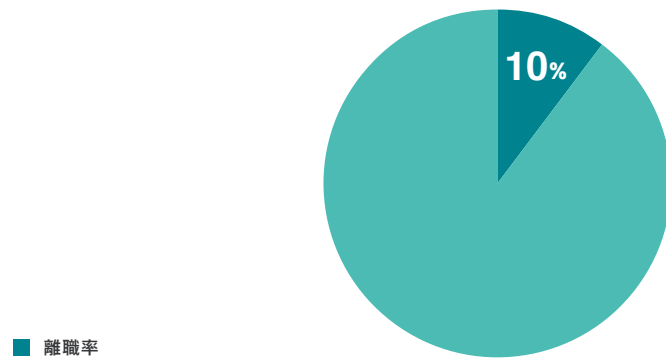
### 働くママ

女性社員の23%がママ社員、働くママをサポートしています



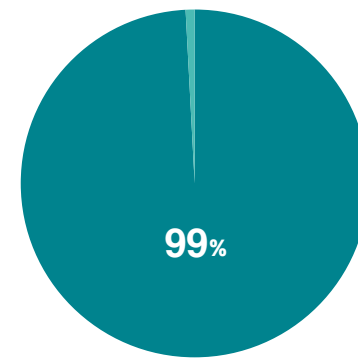
### 離職率

低い離職率を継続



### 産休・育休後の復帰社員

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



04

## ESG

サイバーエージェントは、インターネット領域で得た知見や経営資源を活かし、事業と社会の持続的成長に繋がる社会貢献を実践しています。

ESG

# Environment



## 環境

サイバーエージェントは地球環境を保全し、持続可能な社会の実現に貢献するため、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。

## 環境への配慮

### ペーパーレス化の促進

社内文書、請求書、FAX 受信用紙等を電子化し、印刷による用紙の使用量を削減しています。また、従業員のコンディション変化発見ツール「Geppo (ゲッポウ)」の開発・提供や契約資料の電子化を進め、業務を効率化することで、従業員が自身の業務に集中できる環境をつくりだしています。

### スタジオ照明のLED化

AbemaTV の撮影に使用しているスタジオでは、スタジオ内照明に LED を採用し、省電力化による環境負荷の低減を図っています。LED は熱線や紫外線などの有害光線放出が少なく、出演者の方々の快適性向上にもつながっています。

### 機密保持とリサイクル

オフィス内の文書廃棄には、専用のリサイクルボックス「保護 (まもる)くん」((株)日本パープル) を利用し、機密保持とリサイクルを両立しています。

2018年4月～2019年3月の期間は、年間1927.49本相当の森林伐採を抑制し、約55,531.06kgの二酸化炭素排出抑制に寄与。2017年同期間と比較し8.6%増の抑制量となりました。



# Social



## 社会的責任

当社の運営するサービスやこれまで培ったノウハウを活かしながら、社会の持続的な発展に貢献できるよう取り組んでまいります。

## ESG TOPICS

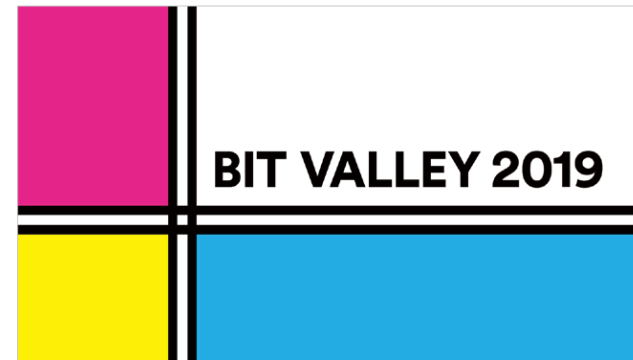
## 地域社会への貢献

### ビットバレー 「BIT VALLEY」プロジェクト

-人の心を動かし、世界中が驚くような  
素晴らしいサービスやプロダクトを世に送り出すために-

「BIT VALLEY (ビットバレー)」プロジェクトは、同じく渋谷に拠点を置くインターネット企業と共同で、渋谷をIT技術の世界的拠点にしようと2018年に開始した取り組みです。

第二回となる「BIT VALLEY 2019」では「モノづくりは、新たな領域へ -テクノロジーとクリエイティビティが交差する世界-」をテーマに、エンジニアだけでなくIT業界の“モノづくり”に関わる全ての人を対象として行われました。会期中は「テクノロジー」に加えて「デザイン」「プロダクトマネジメント」「音楽」「アイデア」など多彩なテーマのセッションに参加登録者1700人が集まりました。エンジニア志望の学生だけでなく美術、芸術領域の学生も多く、若手人材が最新の技術やクリエイティブ、多様な働き方に触れ、これからのキャリアイメージを描くきっかけとなるイベントとなっています。



スピーカーセッションの様子

## ESG TOPICS

## 地域社会への貢献

## Kids VALLEY 未来の学びプロジェクト

ー IT人材育成のためのキャリア教育支援 ー

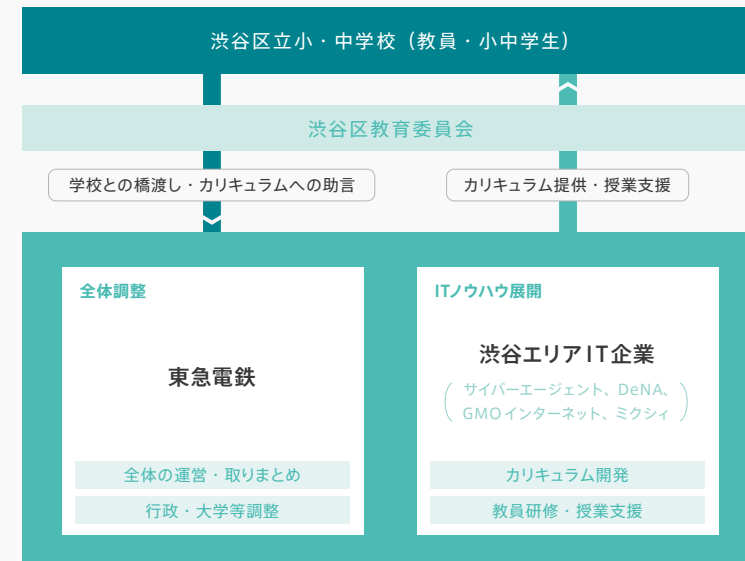
「Kids VALLEY 未来の学びプロジェクト」は、渋谷を拠点とする東急(株)と当社を含むインターネット企業4社、そして渋谷区教育委員会が渋谷区立小・中学校でのプログラミング教育カリキュラムの開発および教育現場支援、また企業訪問などによるIT人材育成に向けたキャリア教育支援を行う官民一体型プロジェクトです。

2019年度には、来年度の小学校でのプログラミング教育の必修化を見据え、夏休み期間中に小学生向けプログラミングワークショップを開催するほか、渋谷区立小・中学校におけるプログラミング教育カリキュラムの開発支援や、所属する教師に対するプログラミング教育の研修を行います。

渋谷からIT分野において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、社会における人づくりに貢献する取り組みです。



## 各社の役割体制



## 社会への取り組み

### IT人材の育成

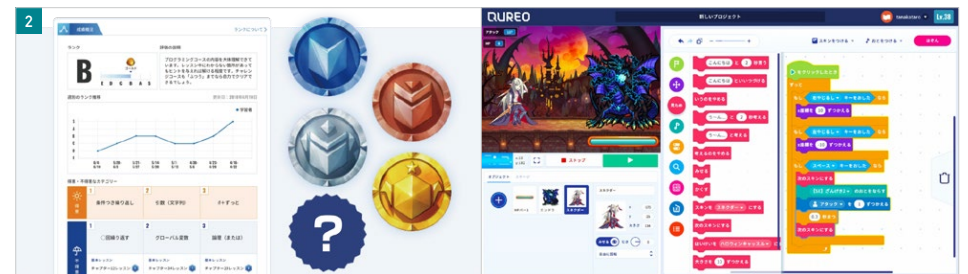
テクノロジーを活用し21世紀をリードしていく人材の育成は、IT産業の国際競争力を高め、未来の雇用を創出するといった社会的な意義に加え、インターネットビジネスを行う当社の持続的成長の可能性を高め、優れたエンジニア人材の不足という経営リスクを低減する取り組みです。

サイバーエージェントは2013年5月にライフズテック社と合併で、小学生向けプログラミング教育事業を行う(株)CA Tech Kids (読み:シーエーテックキッズ)を設立、現在までに約30,000人の子どもたちにプログラミング学習の機会を提供。本格的なプログラミングを学べる「Tech Kids School (テックキッズスクール)」では、多数の小学生がオリジナルのiPhoneアプリケーションを App Store にリリースしているほか、各種プログラミングコンテストで入賞を果たす生徒を毎年輩出するなど、顕著な学習効果が表れています。また2020年にはすべての小学校でプログラミング教育が必修となる一方、子どもにプログラミングを教えるための優れた教材や指導者の不足、都市部と地方における教育機会格差などのプログラミング

教育の普及にむけた課題解決のため、オンラインプログラミング学習サービス「QUREO」を開発、2018年2月より提供を開始しました。

「QUREO」には CA Tech Kids が事業を通じ培ってきたノウハウに加え、グループ内のゲーム事業会社(株)アプリボットとの協業により、動画やキャラクターによるナビゲーションなどゲームの知見が生かされ、知識や経験のない子どもでも楽しく、自分自身のペースで自律的に学習を進めることができる工夫が施されています。繰り返し、条件分岐、座標、論理演算、変数、関数など、50項目に及ぶプログラミングの基礎を効果的に学ぶことができるため、全国のプログラミング教室等でも教材として活用されています。

サイバーエージェントおよびCA Tech Kids は、プログラミングの知識や技術を身につけるのみならず、設計する力、表現する力、物事を前に進める力などを育み、「テクノロジーを武器として、自らのアイデアを実現し、社会の能動的に動きかけることのできる人材」の育成を目指しています。



1 Tech Kids school の様子  
2 「QUREO プログラミング教室」使用教材

## — プログラミング教育の啓発活動

CA Tech Kidsでは、プログラミング教育を啓発するための様々な広報活動を行っています。

### 小学生プログラミングコンテストの開催

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ます。

2019年の第2回大会は、国内外より前回大会を大きく上回る1,422件のエントリーが集まり、審査を通過した10名のファイナリストが決勝プレゼンテーションを行いました。作品とプレゼンテーションのレベルの高さは各種メディアをはじめ、広く注目を集めました。

本コンテストは世界中の子どもたちの目標となるステージを目指し、決勝プレゼンテーションにはアジア太平洋地域を代表する優れた小学生プログラマーをゲストスピーカーとして招待しています。

### 小学生向けプログラミング検定

サイバーエージェントでは、プログラミングの知識や技術力の習得度を測る目的で、小学生のためのプログラミング検定「キッズプログラミング検定」(略称「プロ検」)を2019年3月に開始。子どもが自身の成長の手応えを感じるひとつの指標となることを目指して、第1回検定試験を2019年8月に実施しました。

プロ検では、ビジュアルプログラミングツール「Scratch」および「QUREO」を対象に、受験者のプログラミング知識や技術の習熟度を10段階の級に認定します。



1 2019年開催のプログラミングコンテスト「Tech Kids Grand Prix」  
2 第1回 サイバーエージェント キッズプログラミング検定の様子

## — プログラミング教育の普及促進

CA Tech Kids は公教育におけるプログラミング教育の導入・普及推進のため、地方自治体や小学校、政府や中央省庁と連携し幅広い取り組みを積極的に行っています。

### プログラミング出張授業

全国の小学校で、プログラミング出張授業を実施。プログラミング学習ソフト「Scratch」を用いた簡単なゲーム開発を通じ、コンピューターを制御する基礎的な概念を学びます。授業を受けた児童からは「今まではゲームで遊ぶ側だったけど、ゲームを創ることもできると分かった」、「プログラミングなどの技術が世の中を便利にしていると分かった」などの感想が寄せられています。

また、主に研究指定校や私立小学校などを対象として、さまざまな新しい授業実践を行っており、2020年プログラミング教育必修化に向け、これらの実践成果を還元していきます。

### 教員・職員向け研修

2020年のプログラミング教育必修化に向けた大きな課題の一つは、プログラミングを指導する教員の不足です。

CA Tech Kids では、小学校教員や自治体職員を対象とした研修を実施し、プログラミング教育必修化の意義について解説を

### 自治体との取り組み

自治体主催の子ども向けワークショップや、講師等の育成研修プログラムの提供の他、市役所・議会等への政策協力、政治家や教育関係者などの視察受け入れなど、全国各地でプログラミング教育の機会創出のための協力活動を実施。2013年の設立以来、鹿児島県徳之島町、松戸市、彦根市、大阪市、つくば市、陸前高田市、瀬戸市、藤沢市、島原市など、大都市から地方まで多数の自治体での実績があります。

行っているほか、子ども向けのソフトを用いた実践研修を実施し、教職員のプログラミング教育に対する理解促進、技能習得を支援しています。



1 子ども向けプログラミング講座の様子

2 プログラミング指導者（メンター）育成研修の様子

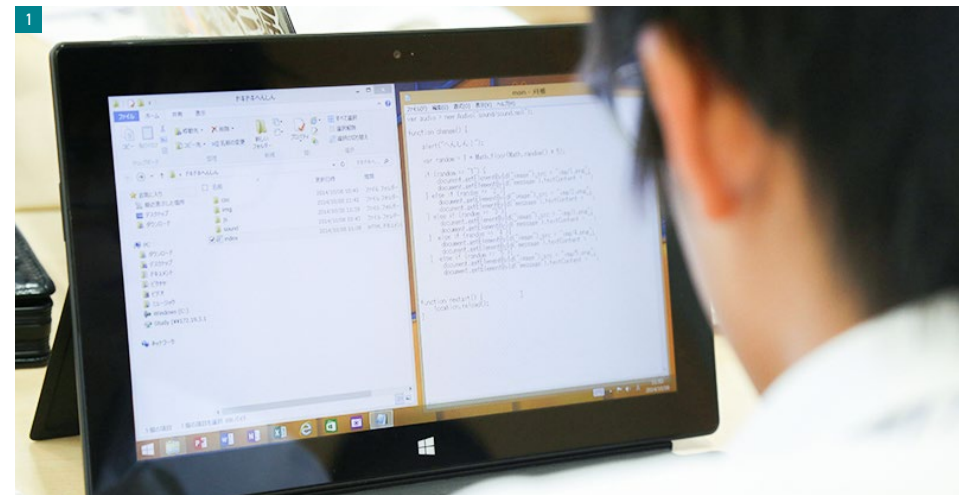
## 研究活動

2014年より、愛知教育大学磯部征尊研究室と共同でプログラミング教育の教育課程基準に関する研究を実施している他、2017年からは、東京学芸大学加藤直樹研究室と連携し、教科教育におけるプログラミングの活用に関する研究を実施。これらの研究の成果は、学会発表や論文発表、公開研究授業の実施等を通じて、広く社会に還元していきます。

## 政策提言

(株)CA Tech kids 代表取締役社長の上野は、文部科学省において「小学校段階における論理的思考力や創造性、問題解決能力等の育成とプログラミング教育に関する有識者会議」委員、「2020年代に向けた教育の情報化に関する懇談会基本問題検討WG」委員を務めるなど、日本におけるプログラミング教育の普及発展のための政策提言活動を行なっています。

2016年4月には、政府と経済界経済界代表との意見交換会合「第5回未来投資に向けた官民対話」に出席し、安倍総理をはじめとした閣僚・政府関係者にプログラミング教育についての意見発表を行いました。これを受け、安倍総理より、2020年から小学校でプログラミング学習を必須とすることが正式に発表されました。



1 研究活動の様子

2 写真：首相官邸「未来投資に向けた官民対話」 [http://www.kantei.go.jp/jp/97\\_abe/actions/201604/12kanmintaiwa.html](http://www.kantei.go.jp/jp/97_abe/actions/201604/12kanmintaiwa.html)

# 情報セキュリティ

サイバーエージェント及びサイバーエージェントグループは、多くの個人情報をお預かりする事業者として、プライバシーポリシー、情報セキュリティポリシー、また個人情報保護規程をはじめとする各種社内規程を整備し、情報の適正な取扱いと保護に努めております。各ポリシーに変更等があった場合は速やかに公表します。サイバーエージェントが提供するサービスを利用者の皆さまに安心・安全にお楽しみいただけるよう、今後も情報セキュリティの強化、向上に真摯に取り組んでまいります。当社の運営するメディアでの個人情報利用目的またはお問合せ窓口につきましては、それぞれのメディアの規約等に記載しておりますので、ご確認ください。

## 情報セキュリティ管理体制の構築

当社が保有する全ての情報資産の保護に努め、情報セキュリティの維持、向上に取り組みます。

## 情報資産の適切な管理

保有する情報資産について機密性・完全性・可用性の観点から分類・リスク評価を行い、リスクに応じて適切に管理します。

## 法令等の遵守

情報セキュリティに関する法令およびその他のガイドラインを遵守します。

## 継続的な情報セキュリティマネジメントの改善

情報セキュリティ事故を防止するため、重要性が高く外部からのアクセスが可能で、個人情報の保持や課金機能のあるすべてのシステムについて少なくとも年1回の外部によるシステム監査を実施しています。また新規サービスのリリースやアップデートの際もシステム監査を実施しています。

## 従業員へのセキュリティ教育

当社では、セキュリティに関する従業員教育を推進しています。社内イントラネット上にセキュリティ情報を発信する特設サイトを設け、セキュリティに関する情報発信や啓蒙を行ったり、様々な観点からセキュリティの重要性をわかりやすく解説した漫画を公開するなど、全従業員の意識の向上に努めています。



## — 情報セキュリティへの取り組み

サイバーエージェントでは、情報セキュリティに関わる様々なリスクの低減のため「組織」「人」「技術」「オフィス」の4つを軸に取り組んでいます。情報セキュリティ対策を強化し、利用者の皆さまに信頼される安心・安全なサービスの提供を通じて事業の持続的な成長を後押ししています。

### 組織的な取り組み

異なるセキュリティリスクにスピーディかつ全方位的に対処するため、執行役員2名を含む各事業、情報システム、法務、広報、内部監査、セキュリティ推進の各部門代表者からなる「ITセキュリティ戦略室 (CyberAgent CSIRT)」を組織し、グループを横断する情報セキュリティマネジメント体制を整備しています。

また、日々変化する複雑化する情報セキュリティインシデントの予防及び円滑な対応を目的として、セキュリティ実務経験者による専任組織「セキュリティ推進グループ」を設置しています。

「ITセキュリティ戦略室 (CyberAgent CSIRT)」は日本シーサート協議会、FIRST (Forum of Incident Response and Security Teams) に加盟し、外部組織との連携によるインシデント対応を実現しています。

### 人的な取り組み

全従業員の情報セキュリティへの意識向上のため、情報発信のための特設サイトを設け、様々な観点からセキュリティの重要性をマンガ形式でわかりやすく解説したコンテンツを公開するなど、情報の集積、発信と啓蒙に努めています。

eラーニングシステムを活用した従業員向けのセキュリティ教育も行っており、情報セキュリティ基礎や個人情報保護法に対する理解を深めるコンテンツに加え、サービス開発を行うエンジニア向けコンテンツや、サービス企画に携わる従業員向けのコンテンツなど各従業員の業務内容に合わせ、事業の運営に必要な知識の習得を促進しています。

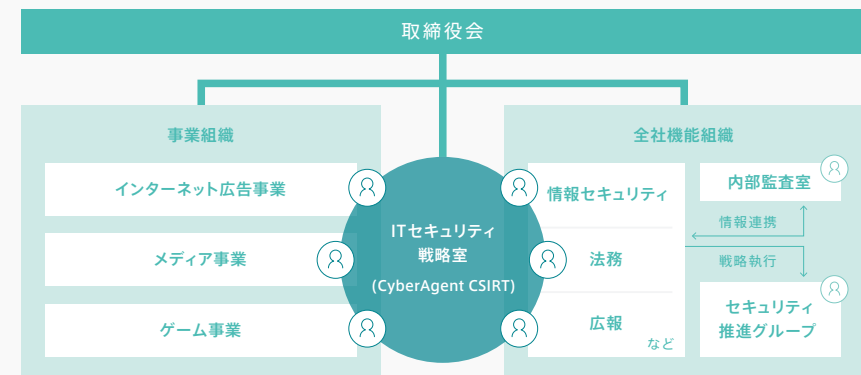


マンガ「パークんと学ぶ 情報セキュリティ」



各部門のセキュリティ担当者が集まるITセキュリティ戦略室 (CyberAgent CSIRT)

### 情報セキュリティ体制図



## 技術的な取り組み

### 社内システム

従業員が使用するアカウントは人事情報と連携したユーザ管理システムにより一元的に管理し、権限を持たない人の社内システム利用や社内ネットワークへのアクセスを制限しています。マルウェア対策は業務内容に応じて一般的なアンチウィルス対策からより高度なマルウェアへの対策を行い、事業や業務のリスクレベルに応じた予防を行なっています。システムの利用状況は常時モニタリングし、外部からのサイバー攻撃の検知および対処を行なっています。

### サービス開発

システムセキュリティ専任組織「セキュリティ推進グループ」がサービス開発に関するセキュリティガイドラインを策定、サービス企画・設計段階で事業部門から相談を受けるなど安全なサービス開発の支援体制を整えています。

また、開発環境で用いるアカウントを一元的に管理できる仕組みを設け、プロジェクトに応じて適切なユーザー及び権限の管理を行なっています。新規サービスのリリース前には脆弱性診断を実施し、セキュリティインシデントにつながる問題を未然に解消、運用中の主要なサービスに対しては脆弱性診断を年に1回の頻度で実施しています。

## 物理的な取り組み

### オフィス

各オフィスでは、セキュリティカードによる入退室管理を行なっています。扱っている情報のセキュリティレベルに応じて入室制限、監視カメラの設置などを行い、情報管理を強化しています。

### データセンター

当社データセンターは、個人情報やシステムインフラの安全な管理のため、万全な防災機能を備えています。また重要度のレベルに応じてLv1～Lv7のエリアに分けられ、警備員とカード認証による入退室管理、持ち込み・持ち出し機器の検査をはじめ、複数要素認証や監視カメラによるモニタリングを行うなど、自然災害や人為的リスクを回避するための様々な取り組みを行っています。

# 個人情報の保護への取り組み

## 個人情報の取得について

サイバーエージェントの運営するサービスでは、利用者の皆さまの同意をいただける場合に限り、以下の個人情報を取得する場合があります。取得する情報はサービスにより異なりますが、各サービスのプライバシーポリシー、利用規約に基づき適切に管理しております。

### 個人情報

登録情報のうち、利用者の氏名、メールアドレス、生年月日及び性別等、特定の個人を識別できる情報（他の情報と容易に照合することができ、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む）

### 認証情報

登録情報のうち、ID及びパスワードその他当社が提供するサービス毎の会員からの接続を認証するために必要な情報

### Cookie等

Cookie、広告識別子及び利用者から取得したアクセスログ（IPアドレスを含む）など、訪問者の識別や認証、訪問回数の記録などに必要な情報

### 利用端末に関する情報

使用デバイス、OS、ユーザーエージェント、端末言語設定、アクセス国等

### 通信環境に関する情報

通信キャリア、通信環境、アクセス地域等

### 利用状況に関する情報

サービスのバージョン、サービスの利用履歴等

## 個人情報取得の目的

サイバーエージェントの運営するサービスで取得する個人情報は、主に以下のような目的で取得しています。

### オンライン本人認証

サービスの提供にオンライン本人認証を伴う場合、メールアドレスや電話番号、または他社のサービスのアクセストークン等を取得することがあります。

### 年齢の確認

サービスの提供に年齢制限を伴う場合、利用者の年齢確認のため運転免許証、国民健康保険被保険者証、その他の年齢又は生年月日を証する書面の一部または全部の画像を取得することがあります。

### 物品の配送

サービスの提供に物品の配送を伴う場合、住所・氏名・電話番号などを取得することがあります。

### 報酬の支払い・残高の出金

サービスの提供に報酬の支払いや出金を伴う場合、金融機関の口座情報を取得することがあります。

### アクセスの解析・広告の配信

アクセス解析や広告の配信のため、Cookie等を発行したり、情報を取得することがあります。

### メールマガジンの配信

メールマガジンの配信のため、メールアドレスを取得することがあります。

### マーケティング分析

マーケティングを目的としたデータ分析のため、サービスの利用履歴を取得することがあります。

### 不正行為の防止

不正行為の防止のため、サービスの利用履歴を取得することがあります。

### 学術的な研究

サービスの提供に伴い生じた利用履歴を集計して、学術的な研究の基礎データとすることがあります。

### その他

サービスの提供に必要な機能を実現するため、サービスにより以下のような個人情報を取得することがあります。

- ・顔写真
- ・氏名
- ・電話番号
- ・電話帳（コンタクトリスト）
- ・位置情報
- ・生体情報

## 個人情報の管理

サイバーエージェントの運営するサービスで取得した個人情報は、以下のような方法により管理しています。

### アクセス制御

統合的な ID 管理システムを整備し、業務上必要のある従業員のみ個人情報へのアクセス権限を付与しています。権限を持たない役員・従業員は個人情報へのアクセス、参照は一切できません。

### 暗号化

個人情報を取り扱う通信、データベースは暗号化しています。

### 非保持化

改正割賦販売法の遵守、またクレジットカード取引におけるセキュリティ対策の強化のため、クレジットカード情報の取り扱いには PCIDSS に準拠した決済代行会社に委託しています。

## 個人情報の提供

サイバーエージェントの運営するサービスで取得した個人情報は、よりよいサービスの提供、サービスの改善等を目的として、あらかじめ通知された利用目的の範囲内で業務委託先や研究機関等に提供することがあります。

### 委託

以下のような業務を遂行する上で委託先の事業者へ個人情報を提供することがあります。委託先の事業者のセキュリティ対策を事前に審査し、継続的に監督しています。

- ・メールマガジンや広告の配信
- ・物品の配送
- ・キャンペーンの事務
- ・新機能の開発・不正行為の防止を目的とした研究（学術研究などを目的に、研究機関先へ個人情報を提供する場合は、あらかじめ個人を特定できないように加工します。）

## 事業の承継

他の組織へ事業承継を行う場合、承継の達成に必要な範囲内で取り扱う場合に限り、個人情報を提供します。

### それ以外

法令に基づく手続きにより行政機関に個人情報を提供することがあります。

## 個人情報の利用停止

### 退会

利用者がサイバーエージェントが運営するサービスから退会した場合は、速やかに取得した個人情報を削除します。

### オプトアウト

- ・メールマガジンの配信
  - 利用者がメール本文に記載されたリンクから停止手続きを行った場合、速やかにメールアドレスの利用を停止します。
- ・行動ターゲティング広告の配信
  - 利用者が行動ターゲティング広告事業者が提供する手続きによりオプトアウトを選択した場合、速やかに個人情報の利用を停止します。また、当社が提供する行動ターゲティング広告は以下の手続きにより個人情報の利用停止が可能です。

➤ [Ameba における Cookie 及び広告識別番号等に関するガイドライン](#)

➤ [当社提供の広告配信サービス \(Dynalyst, LODEO, AIRTRACK 等\) の Cookie を利用した広告表示の無効化について](#)

# 安心・安全なサービス

## アクセシビリティへの取り組み

サイバーエージェントでは、「サイバーエージェントのサービスを利用するすべての人が、心身の機能や利用する環境に関係なく、提供されている情報やサービスを利用できること」を目指し、ウェブサービスのアクセシビリティ向上に取り組んでいます。ウェブアクセシビリティの国内規格である JIS X 8341-3 の理解と普及を促進する、ウェブアクセシビリティ基盤委員会 (WAIC: Web Accessibility Infrastructure Committee) にメンバーとして参画し、ウェブアクセシビリティを高めるために必要な基盤を構築する、さまざまな活動を行っています。

サイバーエージェントの提供するサービスでは、サービスごとにアクセシビリティガイドラインを策定し、ガイドラインに沿った開発を行うことでサービスを利用するユーザーの「誰もがいつでも迷わずコンテンツを楽しむことができる」ように努めています。

## Ameba

サービスを利用するユーザーの「誰もがいつでも迷わずコンテンツを楽しむことができる」ようにするため、制作指針集「Ameba Accessibility Guidelines」を策定しています。

## WinTicket

サービスを通じて誰でも公営競技を楽しめるよう、アクセシビリティの向上に努めています。またその一環として、サービスを「JIS X 8341-3:2016 高齢者・障害者等配慮設計指針—情報通信における機器、ソフトウェア及びサービス—第 3 部：ウェブコンテンツ」および WCAG (WebAccessibility Guidelines) 2.0 のシングル A の一部準拠を目標としています。

安心・安全なサービス

# メディア

サイバーエージェントでは、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。

## 24時間365日の監視体制

悪質な目的でサービスを利用するユーザーを検知し、排除するため、24時間365日体制で厳重なサービス監視を実施しています。また、ユーザーによる通報システムを導入し、不審なユーザーの報告を受けた場合、速やかに調査を開始し利用規約違反が確認できた場合は、警告又は強制退会等の対応を行っています。

> **対象サービス** Ameba、アメンバーピグ、タプル誕生等

## 公的身分証明書による年齢確認

マッチングアプリで、メッセージのやり取り等、連絡を取る機能を利用する際には、運転免許証、国民健康保険被保険証書のほか、健康保険被保険証書、共済組合員証、年金手帳、旅券、外国人登録証明書等、公的身分証による年齢確認を実施し、ユーザーが18歳以上であることを確認した上でサービスの利用を許可しています。

> **対象サービス** タプル誕生等

## 青少年の機能制限

会員登録時に入力いただいた生年月日情報を元に、コミュニケーション機能等の利用制限や、購入限度額の設置など、青少年保護を目的とした取り組みを実施しています。

> **対象サービス** Ameba、アメンバーピグ等

## 安定的な配信を可能にする監視体制

2016年9月から監視オペレーション体制を導入。24時間体制でサービス監視を実施し、配信のさらなる安定化に取り組んでいます。また、災害・緊急時には24時間リアルタイムで報道し、インターネット時代の新たな情報インフラとしての役割を果たすべく、常時安定的な配信に努めます。

> **対象サービス** AbemaTV

安心・安全なサービス

# 広告

サイバーエージェントの広告代理事業では、2017年から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し、取引先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。

## コンプライアンス局

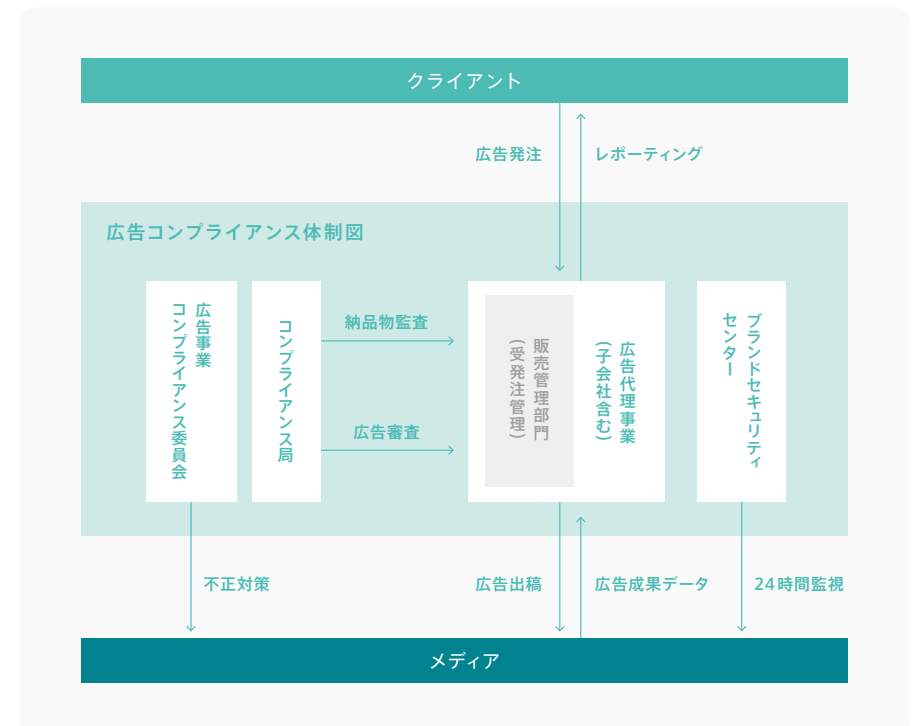
広告事業を展開する事業部や子会社の販売管理の品質向上のため、整合性のチェック等随時管理フローの見直しや、グループ内のノウハウ・ナレッジの連携を強化しています。また、広告審査では提案する広告の内容がJIAA（日本インタラクティブ広告協議会）のガイドラインや法令を順守し、公序良俗に則しているかを審査しています。

## 広告事業コンプライアンス委員会

広告の健全性・安全性の向上を目指し、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課題解決に注力。海賊版・違法サイトに対する対策や、ブランドセーフティ、アド fraud対策等、広告品質に関わる多様な問題に対してグループ内で有する知見などを活用し、対策を講じています。

## ブランドセキュリティセンター

取引先のみなさまが安心して広告出稿できるよう、2017年6月に24時間365日ブランドセーフ監視を行う専門組織「ブランドセキュリティセンター」を設立。広告主のブランド価値の毀損を防ぐと同時に、広告の機会損失を最小限にするサービス「CAブランドセキュリティ」により、広告品質の高さを保ちながら、最大限の広告効果を追及いたします。





安心・安全なサービス

# ゲーム

サイバーエージェントでは、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ています。

## 利用金額のアラート

ゲームアイテムの購入に伴う利用金額について、月ごとに設定された金額に利用金額が至った場合、利用者にアラートを通知し、過度な購入・利用を防止します。

※アラート金額の設定はゲームによって異なります。

## 有料ガチャで得られる個別アイテムの提供割合を表示

一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会 (CESA) (以下 CESA) が定める「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」に沿って、有料ガチャから得られるガチャアイテムについて、アイテムごとに個別の提供割合を表示することで透明性を高めると同時に、イベントにより提供割合が変更となる場合も、変更された提供割合を表示することで、より分かりやすい情報開示を行っています。

## ゲーム内パトロールの実施

ゲームの ID やアイテムを金銭または金銭的価値のあるものと売買取引をする RMT 及び、他の利用者へ RMT の宣伝・告知・勧誘をすることを禁止しています。このような行為を発見した場合、各ゲームの規約にのっとり、ゲームの全部又は一部の利用停止、退会処分等の措置を実施しています。自主パトロールにより、適切なゲーム運用がされているかどうか、RMT 等の不正行為やルール違反となるコメント投稿などの有無を監視し、利用者のみなさまが安心・安全に利用できるゲーム環境の提供を行っています。

## 未成年者の利用金額を制限

未成年者の月額の利用金額を制限しています。15 歳以下を 5,000 円、16 歳以上 19 歳以下を 10,000 円と上限金額を設定することで、未成年の過度な利用を防ぎ、利用者を保護します。

## リアルマネートレード (RMT) の禁止

提供するすべてのゲームにおいて、ゲームの ID やアイテムを金銭それに代わる金銭的価値のあるものと売買取引をする RMT 及び、他の利用者へ RMT の宣伝・告知・勧誘をすることを禁止しています。このような行為を発見した場合、各ゲームの規約にのっとり、ゲームの全部又は一部の利用停止、退会処分等の措置を実施しています。

## ゲームにおける法令遵守の徹底

利用者のみなさまが安心して遊べるゲーム提供のため、ゲームごとに利用規約を定めるとともに、公式サイトやゲーム内での啓発活動に努めています。

## CESA「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」を遵守したゲーム運営

CESA が定める「ネットワークゲームにおけるランダム型アイテム提供方式運営ガイドライン」に賛同し、本ガイドラインを遵守したゲーム運営を行っています。

### > 対象サービス

(株)サイバーエージェント、(株)Cygames、(株)アプリボット、(株)ジークレスト、(株)サムザップ、(株)グレンジ、(株)グリフォン、(株)GOODROID、(株) Craft Egg、(株) QualiArts

上記会社が提供するゲームを対象に、順次対応してまいります。

## 雇用機会の創出

### 積極的な人材投資

地方を拠点とする子会社の設立を通して、地方における雇用を促進しています。沖縄・仙台等に拠点をもち、818名を雇用※、スマートフォンサービス「Ameba」のコメント監視業務や、インターネット広告事業におけるネット広告の運用を担っています。また、2016年より新卒採用において、地方大学生の採用を強化。地方大学への出張セミナー・面談や現地選考会などを実施し、全国47都道府県での採用活動を開始しました。また、2017年より会社説明会をオンライン動画で展開しています。

### 障がい者雇用

2007年より障がい者雇用促進法に基づく特例子会社サイバーエージェントウィルを設立し、障がい者雇用の取り組みを本格化しました。合同説明会への参加や各地で面接会を実施することで採用力を高め、計画的に雇用を拡大。高度なパソコンの能力や技術を持った障がい者の雇用を積極的に行い、2018年6月に法定雇用率2.0%を達成しました。現在、90名※が入力などのオペレーション業務、ヘルスキーパーなどを行っています。



沖縄拠点の様子

※2019年9月末時点

## スポーツ支援

サイバーエージェント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。

### サッカー

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ともに目指します。

また、(株)Cygamesは、2017年よりイタリアのプロサッカー1部リーグセリエAに所属する「ユヴェントス F.C. (Juventus Football Club S.p.A.)」をスポンサードしています。



FC町田ゼルビア

FOOTBALL

## 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。リーグ初年は、レギュラーシーズン第二位、ファイナルシリーズ後の最終成績第三位にて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まいります。

※一般社団法人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ものぼ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。しかしながら、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を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

MAHJONG

## DDTプロレスリング

DDTプロレスは2017年旗揚げ20周年を迎えたプロレス団体で、通常のリングではない場所で行う「路上プロレス」や魅力あるレスラーなどを特徴にファンを増やしている、インディーズプロレスを代表する存在です。

サイバーエージェントはDDTプロレスの発行済株式の全株式を2017年9月1日に取得しました。

年間を通じて開催されるDDT、プロレスリングBASARA、東京女子プロレス、ガンバレ☆プロレス、といったDDTグループが主催するプロレス試合の「AbemaTV」での中継をはじめ、「路上プロレス」など独自の特色を活かした「AbemaTV」でのオリジナル番組展開など、プロレスファンの方から初心者の方まで幅広く楽しんでいただけるコンテンツを放送しています。

**DDT PRO-WRESTLING**

**Ultimate Party 2019**  
DDTグループ大集合!

ケニー・オメガ 参戦!

2019 **11.3 [日]** OPEN 13:30 START 15:00 **両国国技館**

■ドラマティックドリームシート 2C 発売	■22大会通しマス席A (1722人席) 19,500円
■アリーナ席 12,500円 発売	■22大会通しマス席B (1722人席) 13,500円 (当日14,500円)
■マス席A (1722人席) 10,500円 発売	■22大会通しマス席C (1722人席) 9,500円 (当日10,500円)
■マス席B (1722人席) 7,500円 (当日8,500円)	■2Fイス席A 5,500円 (当日6,500円)
■マス席C (1722人席) 5,500円 発売	■2Fイス席B 4,500円 (当日5,500円)
	■2Fイス席C 3,500円 (当日4,500円)

チケット好評発売中!  
**ddtpro.com**

チケット発売所  
●公式チケット購入フォーム  
●チケットぴあ ●ローソンチケット  
●e+ ●LINEチケットほか

※マス席は1マス単位での販売ではなく、お一人様につき1枚の販売。基本的に1マス2名座席での利用となります。  
※通し席は、翌日の大日本プロレス両国国技館大会も観戦可能です。

【お問い合わせ先】(株)DDTプロレスリング Tel.03-5341-4687 http://www.ddtpro.com/

DDTプロレス イベントポスター

# Governance

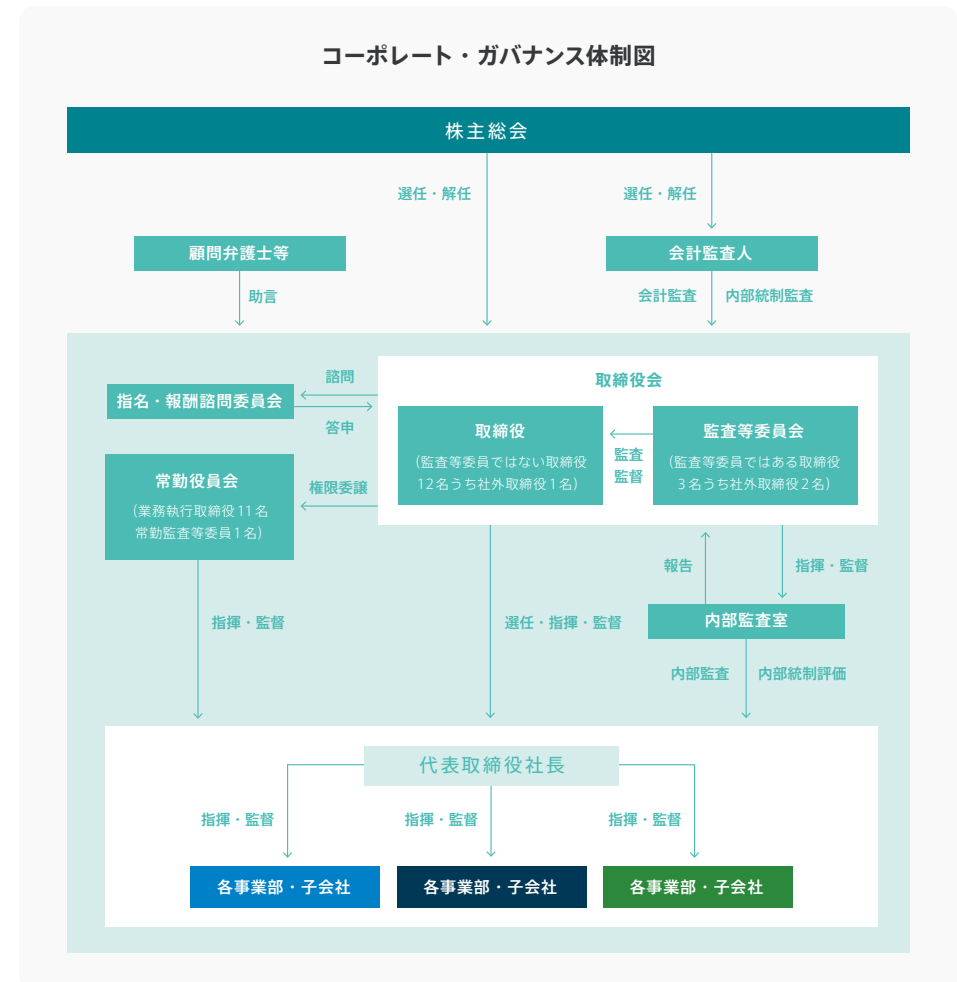


## ガバナンス


サイバーエージェントは「21世紀を代表する会社を創る」をVISIONに掲げ、コーポレート・ガバナンスは継続的に事業拡大する上での重要課題と位置付けております。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、2017年10月に取締役会の実効性の向上を目指し監査等委員会設置会社へ移行。社外取締役3名、女性取締役1名の選任など、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。

# 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
取締役会人数（社外取締役）	15名（3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・ガバナンス報告書	<a href="https://www.cyberagent.co.jp/files/user/pdf/way/governance/cg/cgr.pdf">https://www.cyberagent.co.jp/files/user/pdf/way/governance/cg/cgr.pdf</a>
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ




## 取締役



**藤田 晋** 代表取締役社長 経営全般

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 代表取締役就任 現任


**25,909,600 株**  
13/13 (100%)



**中山 豪** 常務取締役 全社機能管轄

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 現任


**363,676 株**  
13/13 (100%)



**日高 裕介** 取締役副社長 ゲーム事業管轄

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 現任  
 2011年5月 (株)Cygames 取締役就任 現任


**850,600 株**  
13/13 (100%)



**小池 政秀** 常務取締役 メディア事業管轄

2001年7月 当社入社  
 2012年12月 当社取締役就任  
 2014年12月 当社常務取締役就任 現任  
 2016年7月 (株)AbemaTV 取締役就任 現任


**55,715 株**  
12/13 (92.3%)



**岡本 保朗** 専務取締役 インターネット広告事業管轄

2000年4月 当社入社  
 2008年12月 当社取締役就任  
 2010年10月 当社常務取締役就任  
 2014年12月 当社専務取締役就任 現任

**90,600 株**  
12/13 (92.3%)




**山内 隆裕** 常務取締役 インターネット広告事業管轄

2006年4月 当社入社  
 2009年4月 (株)CyberZ 代表取締役就任 現任  
 2012年12月 当社取締役就任  
 2018年10月 当社常務取締役就任 現任

**25,857 株**  
13/13 (100%)

※氏名、役職、担当管轄(2019年12月13日現在) ※保有株式数(2019年9月末現在) ※○/13は、取締役会出席回数






**浮田 光樹** 取締役 ゲーム事業管轄

2011年4月 当社入社  
 2014年4月 (株)アプリボット代表取締役就任 現任  
 2016年12月 当社取締役就任 現任


**6,407 株**  
 13/13 (100%)



**長瀬 慶重** 取締役 技術開発管轄

2000年4月 エヌ・ティ・ティ・ソフトウェア(株)(現NTTテクノクロス(株))入社  
 2005年8月 当社入社  
 2018年1月 当社技術政策室 室長就任 現任  
 2018年12月 当社取締役就任 現任


**3,255 株**  
 11/11 (100%)※



**曾山 哲人** 取締役 人事管轄

1998年4月 (株)伊勢丹(現(株)三越伊勢丹)入社  
 1999年4月 当社入社  
 2008年12月 当社取締役就任  
 2016年12月 当社取締役就任 現任


**112,373 株**  
 13/13 (100%)



**山田 陸** 取締役 AbemaTV 広告管轄

2011年4月 当社入社  
 2015年10月 当社執行役員就任  
 2017年10月 (株)AbemaTV 広告本部本部長就任 現任  
 2018年12月 当社取締役就任 現任


**3,000 株**  
 11/11 (100%)※



**内藤 貴仁** 取締役 AI・クリエイティブ・オペレーション事業管轄

2001年4月 当社入社  
 2010年12月 当社取締役就任  
 2014年10月 当社アドテク本部(現AI事業本部)本部長就任 現任  
 2018年12月 当社取締役就任 現任

**75,585 株**  
 11/11 (100%)※



**塩月 燈子** 取締役(監査等委員) 常勤

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

**9,600 株**  
 13/13 (100%)

※氏名、役職、担当管轄(2019年12月13日現在) ※保有株式数(2019年9月末現在) ※○/13は、取締役会出席回数  
 ※内藤貴仁氏、長瀬慶重氏、山田陸氏の取締役会の出席回数及び出席率は、2018年12月14日の取締役就任後に開催された取締役会を対象としております。

## 社外取締役



**中村 恒一** 社外取締役 独立 2,240 株 | 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 現在

### 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。また、当社が重要視している人的資産の活用についても数多くの有益な助言を行っており、当社の企業価値の向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、今後も引き続き独立した社外取締役として、取締役会等の意思決定に際し第三者的な観点からの指摘等を期待できるものと判断し社外取締役に指名しております。



**堀内 雅生** 監査等委員である取締役 独立 45,200 株 | 13/13 (100%)

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 現在  
 2017年12月 当社監査等委員である社外取締役就任 現在

### 選任理由

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した立場からの適切な指摘等を期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に指名しております。



**沼田 功** 監査等委員である取締役 独立 64,708 株 | 13/13 (100%)

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 現在  
 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 現在  
 2017年12月 当社監査等委員である社外取締役就任 現在

### 選任理由

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した立場からの適切な指摘等を期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に指名しております。

※氏名、役職 (2019年12月13日現在) ※保有株式数 (2019年9月末現在) ※○/13は、取締役会出席回数 ※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。

# 取締役会および監査等委員会

## 取締役会

- 社外取締役 3 名を含む取締役 15 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
- 2019 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

取締役（現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 2019 年 9 月末に実施いたしました。

取締役会の実施回数、上程されている議案の範囲・分量及び資料の内容等については問題なく、十分な時間を確保し、審議を行っており、各取締役は、個々の管掌のみならず、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。

## 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
- 2019 年開催回数：監査等委員会 13 回

## 監査等委員会の構成

		監査等委員会出席回数
塩月 燈子	常勤監査等委員である取締役	13/13 (100%)
堀内 雅生	常勤監査等委員である取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span>	13/13 (100%)
沼田 功	常勤監査等委員である取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">独立</span>	13/13 (100%)

# 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	457百万円
（うち社外取締役）	（1名）	15百万円
取締役（監査等委員）	3名	18百万円
（うち社外取締役）	（2名）	7百万円
<b>合計</b>	<b>15名</b>	<b>476百万円</b>
（うち社外役員）	（3名）	23百万円

※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（79百万円）を含んでおります。  
 ※支給人数は延べ人数です。実際の支給対象者は15名（うち社外役員3名）です

# 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。また、より多くの株主の方々にご出席いただけるよう集中日を避けて定時株主総会の開催日を設定し、第21回定時株主総会は2018年12月14日に開催、第22回は2019年12月13日に開催。株主総会第1部の事業報告動画、第2部の会社説明会の模様や質疑応答等は、コーポレートサイトにてご覧いただけます。

 サイバーエージェント  
公式 Facebook ページ




 サイバーエージェント  
公式 Twitter



 代表取締役 藤田晋  
公式 Twitter



 取締役 曾山哲人  
公式 Twitter



## 執行役員一覧



**石井 洋之** 上級執行役員  
インターネット広告事業本部



**石田 裕子** 執行役員  
人事管轄



**小池 英二** 執行役員  
インターネット広告事業本部



**藤井 琢倫** 執行役員  
(株)AbemaTV



**佐藤 真人** 執行役員  
全社システム本部



**佐藤 洋介** 執行役員  
クリエイティブ統括室



**武田 丈宏** 執行役員  
人事管轄



**谷口 達彦** 執行役員  
(株)AbemaTV

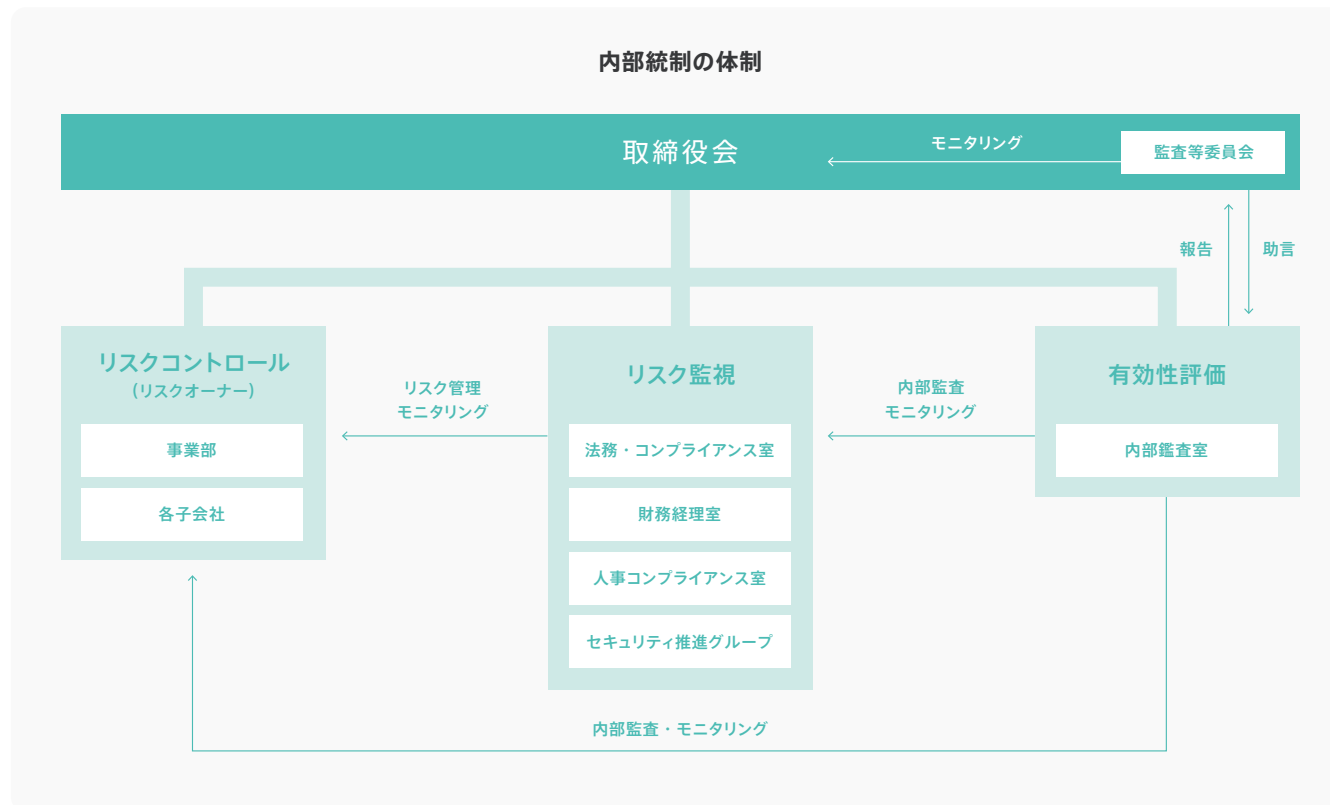


**宮田 岳** 執行役員  
インターネット広告事業本部

※氏名、役職、担当管轄（2019年9月末現在）

# 内部統制

サイバーエージェントは、グループ全体の持続的な成長を実現するため IT 内部統制システムの整備を推進し、運用・モニタリング体制を構築しています。変化の速い事業環境に柔軟に対応し、高い業務品質の維持と向上に取り組んでいます。



# リスク情報

サイバーエージェントの事業展開において、リスク要因となる可能性がある主な事項を記載しています。また、投資判断上重要であると考えられる事項については、積極的な情報開示の観点から追加しております。当社は、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避および発生した場合の対応に努めてまいります。

## 業界動向について

インターネット市場およびゲーム市場の市場成長が阻害されるような状況が生じた場合、また、インターネット広告市場においては景況感が悪化した場合には、当社の業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 経営成績の変動について

業績の見通しは、当社判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。さまざまな要因の変化により、実際の業績や結果と異なる可能性があります。また、将来の会計基準や税制の大きな変更があった場合は、当社の業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 法的規制について

当社の事業領域においては、「特定電気通信役務提供者の損害賠償責任の制限及び発信者情報の開示に関する法律」や、「不正アクセス行為の禁止等に関する法律」「消費者契約法」「不当景品類及び不当表示防止法」「特定商取引に関する法律」「個人情報の保護に関する法律」「青少年が安全に安心してインターネットを利用できる環境の整備等に関する法律」「資金決済に関する法律」「食品衛生法」等の各種法令、また、監督官庁の指針、ガイドライン等による規制を受けております。また、音楽著作権については、著作権団体や著作隣接権保有者に対する著作権使用料や許諾条件の変更または音楽著作権以外の新たな権利許諾等が必要となる場合があります。これら法令の制定や改正、新たなガイドライン等や自主規制ルールの策定または改定等が行われることに

より、当社の事業が新たな制約を受け、業績及び今後の事業展開に影響を与える可能性があります。また、当社の運営するサービスにおいて、違法行為によって被害・損害を被った第三者より、サービス運営事業者として損害賠償請求等の訴訟を提起される可能性があります。

## 内部管理体制について

当社は、グループ企業価値を最大化すべく、コーポレート・ガバナンスの充実を経営の重要課題と位置づけ、多様な施策を実施しておりますが、事業の急速な拡大等により、十分な内部管理体制の構築が追いつかない状況が生じる場合には、適切な業務運営が困難となり、当社の業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 特定経営者への依存および人材確保に係るリスクについて

十分な人材確保が困難となった場合や、代表取締役を含む役員、幹部社員に代表される専門的な知識、技術、経験を有している役職員が、何らかの理由によって退任、退職し、後任者の採用が困難となった場合、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。



## 情報セキュリティ、通信ネットワーク及びシステムに係るリスクについて

コンピューターシステムの瑕疵、実施済みのセキュリティ対策の危殆化、マルウェア・コンピューターウイルス、コンピューターネットワークへの不正侵入、役職員・パートナー事業者の過誤、パートナー事業者が提供するクラウドサービス等の予期せぬ障害、自然災害、アクセス増加等の一時的な過負荷等により、重要データの漏洩、コンピュータープログラムの不正改ざん、システムダウン、当社グループのサービス提供の停止等の損害が発生する可能性があり、その結果、第三者からの損害賠償請求、当社の信用下落等により、当社の業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 個人情報の管理に係るリスクについて

当社は、インターネットメディア事業等を通じて取得した個人情報を保有しており、「個人情報の保護に関する法律」の規定に則って作成したプライバシーポリシーに沿って管理しております。しかし、コンピューターシステムの瑕疵、実施済みのセキュリティ対策の危殆化、マルウェア・コンピューターウイルス、外部からの不正な手段によるコンピューター内への侵入、役職員・パートナー事業者の過誤、自然災害、急激なネットワークアクセスの集中等に基づき個人情報が漏洩した場合や個人情報の収集過程で問題が生じた場合、また、昨今の個人情報の取扱いに関する関心の高まりを受けて、当社グループに法的責任がない場合でも、社会的、モラル的な観点から責任を問われる事態が生じた場合、当社への損害賠償請求や当社の信用の下落等の損害が発生し、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

## 知的財産権に係るリスクについて

当社は、インターネット業界における技術革新、知的財産権ビジネスの拡大等に伴い、知的財産権の保護に努め、当社役職員による第三者の知的財産権の侵害が発生しないよう、啓蒙及び社内管理体制を強化しています。しかし、第三者が保有する知的財産権の内容により、当社グループが第三者から知的財産権侵害の訴訟、使用差止請求等を受けた場合、解決までに多額の費用と時間がかかり、当社グループの業績及び今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

## 自然災害等に係るリスクについて

地震や台風等の自然災害、テロ攻撃といった事象が発生した場合、当社の事業が大きな影響を受け、混乱状態に陥る可能性があります。当社は、こうした自然災害等が発生した場合には、適切かつ速やかに危機対策、復旧対応を行うよう努めていますが、自然災害、コンピューターシステムの停止、消失等の影響を完全に防止できる保証はなく、当該事象による営業活動への影響、ブランドイメージの毀損、物的、人的な損害等が発生する可能性があります。さらに、当社の拠点及びコンピューターネットワークのインフラは、サービスによって一定の地域に集中しているため、同所で自然災害等が発生した場合には多大な損害を被る可能性があり、当社の業績及び今後の事業展開に影響を及ぼす可能性があります。

## 今後の事業展開に伴うリスクについて

当社は、インターネットユーザー及び広告主の両方向に接点を持ったビジネスモデルを特徴としています。急激な進化を遂げるインターネットビジネスの中で事業拡大する上で、新規人材の採用・設備の増強・事業開発費の発生等の追加出資が見込まれ、安定的に収益を生み出すには時間がかかることが予想されること、さらに競合企業への優位性確保のため、価格競争による収益性の低下・利用者獲得費用等の増大を伴う可能性があります。また海外へ事業展開を行っていく上で、各国の法令、規制、政治、社会情勢、為替変動、競合環境をはじめとした潜在的リスクに対処出来ないことも想定されます。また、当社は一般消費者を対象とするサービスを展開していることから、予期せず風評被害を受け、当社のブランドイメージが毀損する可能性があります。

## インターネットメディア事業およびゲーム事業に係るリスクについて

当社は、「AbemaTV」、ブログ、ソーシャルメディア、ゲーム、動画、音楽、情報サイト等、インターネットを通じてコンテンツやサービスを提供しております。新規コンテンツの開発や既存サービスの機能拡充、運営の安定化等により、ユーザーの獲得・維持を図っていく方針ではありますが、幅広いユーザーに支持される魅力あるサービスの提供が出来ない場合には、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

なお、当社では、ゲームの利用環境に関する市場の健全な発展を図ることを目的として、業界団体と連携をとりながらさまざまな施策を実施しておりますが、これに伴うシステム対応、体制強化や想定外の自体が発生した場合は、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。また、各カード会社、各プラットフォーム事業者、各通信キャリア等との契約に基づきサービスを提供しておりますが、技術的な仕様の変更や、契約条件の変更、契約の解除やその他不測の事態が発生した場合、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

## インターネット広告事業に係るリスクについて

インターネット広告は、広告主が広告費用を削減する等、景気動向の影響を受ける可能性や、広告主の経営状態の悪化、広告の誤配信等により、広告代金の回収が出来ず媒体社等に対する支払債務を負担する可能性があります。また、媒体社との取引が継続されず広告枠や広告商品の仕入れが出来なくなったり、取引条件等が変更された場合や、顧客獲得のための価格競争の激化により収益性が低下する等、当社の業績に影響を与える可能性があります。

なお、AI事業及びアドテクノロジー広告においては、新たな技術や手法が出現した場合、当社が提供しているサービスの競争力が著しく低下する可能性があります。また、スマートデバイス向けのアドテクノロジー広告では、スマートデバイスに搭載されるOSの提供者による規制やガイドライン、機能の変更、提供ブラウザの仕様変更、アドブロックツール等の普及により、当社の業績および今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

### 投資育成事業に係るリスクについて

投資先企業のうち、公開企業につきましては、株価動向によって評価益が減少または評価損が増加する可能性があり、投資先企業の今後の業績によっては、投資が回収できず、当社グループの損益に影響を与える可能性があります。また、未公開企業につきましては、その将来性における不確定要素により業績が悪化し、当社の業績、財政状態及び今後の事業展開に影響を与える可能性があります。

### EC事業に係るリスクについて

当社が展開するEC（電子商取引）事業では、商品管理体制や仕入先との契約締結を徹底しておりますが、販売した商品に法令違反または瑕疵等があり、当該商品の安全性等に問題が生じた場合、損害賠償責任等が生じる可能性があります。

### スポーツ事業に係るリスクについて

当社は、スポーツ興行・イベント等の運営をはじめとするスポーツ事業を行っており、その興行の際には多数の観客が来場することから、必要な防止措置等を講じているものの事故等が発生する可能性があり、損害賠償責任等の発生や、信頼喪失等によって当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### M&A（企業買収等）に係るリスクについて

当社は、「AbemaTV」周辺事業への参入とその強化や、既存事業のリソース・ノウハウを活かせる事業など新たな事業領域への参入とその強化を通じた収益の多角化を重要視しており、そのための手法の一つとして、M&A等を含めた投融資を強化していきます。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、M&Aを進めていきますが、買収後に未認識債務の判明や偶発債務の発生等事前の調査で把握できなかった問題が生じること、買収後の事業の展開等が計画通りに進まないこと等が生じた場合には、当社の業績、財政状態及び今後の事業展開に影響を与える可能性があります。また、M&A等により、当社グループが行っていなかった新たな事業が加わる際には、その事業固有のリスク要因が加わることとなります。

### 飲食事業に係るリスクについて

当社は、飲食店の運営等を行っており、品質管理・衛生管理を徹底していますが、万一、何らかの事情により食品事故等が発生した場合には、損害賠償責任等の発生や、信頼喪失等によって当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

# 企業倫理ガイドライン

- 目的** 本ガイドラインは、「Mission Statement (サイバーエージェント行動規範)」に基づき、サイバーエージェントの取締役、従業員 (非常勤従業員、臨時従業員等を含む)、及び業務委託先等会社業務に従事するすべての者が遵守すべき基本的な事項を定め、ステークホルダーの立場を尊重し、企業としての社会的責任を果たすことを目的とするものです。
- 社会的責任** 私たちは、サービスやプロダクトを次の事項に配慮して開発・提供します。
- (1) 多様化する消費者・顧客のニーズを把握し、社会的に有用なサービスやプロダクトを開発・提供します。
  - (2) サービスやプロダクトについて、安全性及び品質を確保します。
  - (3) 消費者・顧客に対して、サービスやプロダクトに関する適切な情報を提供します。
  - (4) 消費者・顧客からの問合せ等に誠実に対応します。
  - (5) 個人情報保護規程に基づき、個人情報・顧客情報を適正に保護します。
- 公正な取引** 私たちは、公正、透明、競争の自由を尊重し、適正な取引を行います。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保ちます。同時に独占禁止法等、関連法規に関わる意識を高め、法令を遵守した社内体制の構築を行います。
- 知的財産の保護** 私たちは、機密情報を管理し、第三者および私たちの知的財産を尊重、保護します。
- 企業情報の開示** 私たちは、広く社会とのコミュニケーションを行い、次の事項に配慮して企業情報を適正かつ公正に開示します。
- (1) 株主・投資家等に正確な情報を提供し、株主総会やインベスター・リレーションズ(IR)活動を通じて、株主・投資家等とのコミュニケーションを促進します。
  - (2) インサイダー情報管理規程に基づき、インサイダー取引防止に関する法令の遵守に努めます。
  - (3) 広報活動等を通じて、ステークホルダーに対して、適時適切に情報を開示します。

- 人権の尊重** ————— 私たちは、次の事項を考慮して、多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保します。
- (1) ワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人材の就労を可能とする人事制度を構築しています。
  - (2) 雇用及び処遇における差別を行わず、雇用機会の均等を図ります。
  - (3) 労働災害を防止し、従業員の健康づくりを支援します。
  - (4) 従業員の個性を尊重し、従業員のキャリア形成や能力開発を支援します。
  - (5) 従業員と直接あるいは従業員の代表と誠実に対話、協議します。
  - (6) 児童労働・強制労働は認めません。
- 反社会的勢力への対処** ————— 私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対して、被害防止のため毅然とした対応で臨みます。
- 海外事業活動** ————— 私たちは、国際的な事業活動において、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化、慣習を尊重する経営を行います。
- マネジメント・リーダーシップ** ————— 取締役は、次の事項を考慮して、本ガイドラインの実現が自らの役割であることを認識し、社内に徹底、体制を整備し、企業倫理の徹底を図ります。
- (1) リーダーシップを最大限発揮し、「Vision」を明確化します。
  - (2) 「Vision」や「Mission Statement」の基本姿勢を社外に表明し、具体的取り組みについて情報開示します。
  - (3) 企業倫理の全社的な取り組みを推進します。
- 持続可能な社会への貢献** ————— 私たちは、当社の様々なステークホルダーと連携し、本業を軸として社会の課題に対応、持続可能な社会の実現に貢献します。

# コンプライアンス

サイバーエージェントでは「ミッションステートメント」にコンプライアンスに関する項目〈法令順守を徹底したモラルの高い会社に。〉を設け、高い倫理観と責任感を持って行動することを意識しています。また法令順守のために必要な教育や環境の整備を継続的に行っています。

## コンプライアンス体制

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。

## コンプライアンス教育と浸透に向けた取り組み

### コンプライアンス研修の実施

新卒および中途入社の方員に向け、自社制作の動画等を用いたコンプライアンス研修を入社時に実施。また、入社後も「景品表示法」や「インフラセキュリティ」など各部門の特性や、時流にあわせた追加教育を実施するなど、コンプライアンスに対する知識と意識を高める研修を継続的に行っています。

### eラーニング

コンプライアンス研修のさらなる理解と浸透を深めるため、イントラネット上にeラーニングを設けています。「個人情報保護」や「インサイダー取引」など、10項目以上のテスト形式のトレーニングが常時学習できるようになっています。

### ホットライン

当社の取締役及び従業員等がコンプライアンス上違反を行っていることを発見した場合、匿名で問題を通報及び相談することのできる相談窓口（内部通報制度）を設けています。

# IR活動

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。2019年5月に「S&P Japan 500 ESG」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。

## FY2019 活動実績

個別ミーティングを行った機関投資家の人数	866名
決算説明会	4回
海外ロードショー	1回

## 組み入れ指数

2019年、新たに「S&P Japan 500 ESG」の構成銘柄に採用され2つのESGインデックスを含む、計7つの指数に組み入れ

2014年	JPX日経インデックス400
2015年	FTSEオールワールド指数
2017年	MSCI日本株女性活躍指数※
2018年	MSCI Japan Index 日経平均株価を構成する225銘柄に採用
2019年	S&P Japan 500 ESG※ 新経連株価指数

※ESGインデックス

## 外部からの評価

### IR受賞歴

<b>The All-Japan Executive Team 2019</b>	ゲーム & インターネットセクター「Most Honored Companies」 第1位のほか、計5部門で受賞
<b>Most Honored Companies</b>	第1位 (2年連続1位)
<b>Best CEO</b>	第2位 藤田 晋 (3年連続2位)
<b>Best IR Professional</b>	第2位 宮川 園子 バイサイド・セルサイドより総合選出 (7年連続TOP3)
<b>Best IR Professional</b>	第1位 宮川 園子 セルサイドより選出
<b>Best IR Company</b>	第2位 セルサイドより選出
<b>第40回「2019日本 BtoB 広告賞」 企業活動レポートの部で銀賞を受賞</b>	一般社団法人 日本 BtoB 広告協会主催の第40回「2019日本 BtoB 広告賞」において、 統合報告書「CyberAgent Way 2018」が「企業活動レポートの部」で銀賞を受賞

一般社団法人 日本 BtoB 広告協会主催  
第40回「2019日本BtoB広告賞」



**統合報告書**  
**「CyberAgent Way 2018」**

「企業活動レポートの部」銀賞受賞

## 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21弾 「5 ways to use AbemaTV」



▲ 第19弾 「ゼロからわかるサイバーエージェント」



▲ 第17弾 「The Rise of Esports in Japan  
—市場を動かすグループシナジー—」

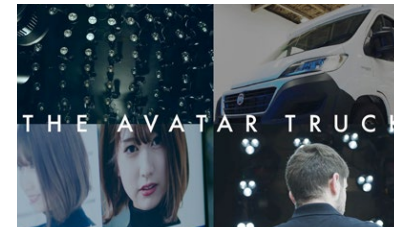


▲ 第12弾 「トップシェアが証明する『広告運用力』」

### 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。



▲ 動画で見る出張型 3DCG スキャンカー。AI×CGで多種多量な広告クリエイティブ制作と広告運用が実現



▲ 麻雀初心者にご見てほしい!  
麻雀のプロリーグ「Mリーグ」3つの楽しみ方



▲ 何かあったらアベマ、を定着させた「AbemaNewsチャンネル」ならではの“常識にとらわれない”速報ニュースの届け方



▲ 世界で活躍するIT人材の育て方



# 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。

### 会社情報

2019年3月に Abema Towers へ、2019年9月に渋谷スクランブルスクエアへ、これまで分散していたオフィス機能を集約させ、従業員同士の一層のコミュニケーションの活性化や、生産性の向上、業務効率化を図りました。

# 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。

# 会社情報

## 会社概要

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

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

**代表取締役社長** 藤田 晋

**設立** 1998年3月18日

**資本金** 7,203百万円(2019年9月末現在)

**連結従業員数** 5,139名(2019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

## 拠点

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

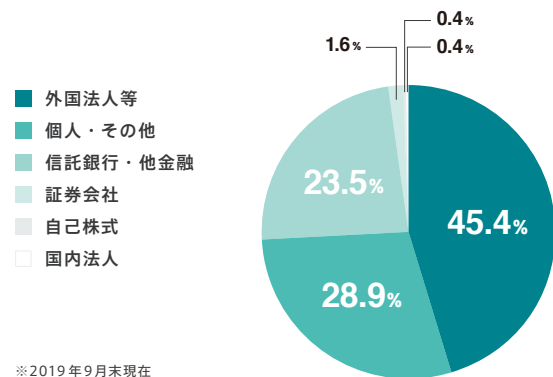
**海外** アメリカ(ニューヨーク、グアム)  
中国(北京)  
台湾(台北)  
韓国(ソウル)  
ベトナム(ホーチミン)  
シンガポール(シンガポール)

※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	126,426,600株
株主数	15,404名

所有者別株主分布状況



※2019年9月末現在

大株主※

株主名	所有株式数	所有株式数の割合
1 藤田 晋	25,909,600	20.56%
2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,480,800	8.32%
3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,366,849	5.85%
4 NORTHERN TRUST CO.(AVFC)SUB A/C NON TREATY	6,397,126	5.08%
5 THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,225,400	2.56%
6 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	2,201,400	1.75%
7 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	1,977,937	1.57%
8 SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,947,680	1.55%
9 MSIP CLIENT SECURITIES	1,906,932	1.51%
10 GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,875,913	1.49%

※2019年9月末現在

※自己株式は434,142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
JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社※	6.24%	2019年10月21日
ブラックロック・ジャパン株式会社※	5.03%	2019年2月6日

※2019年9月末現在

※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



CyberAgent  
Office

# Abema Towers

メディア事業、ゲーム事業、全社機能が入居する「Abema Towers」には公開スタジオ「UDAGAWA BASE」を併設。

「AbemaTV」など動画事業を中心にエンターテインメントの発信拠点として、楽しく、ワクワクする世界観を表現し、渋谷の新たなランドマークを目指します。



**Abema Towers**  
Meeting Room



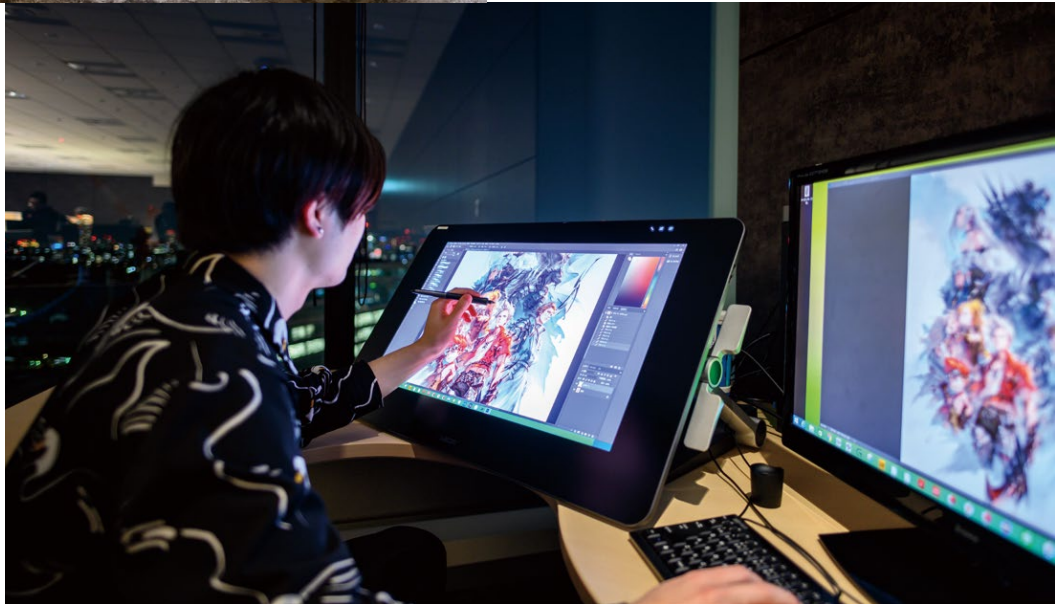




Abema Towers  
Meeting Room



**Abema Towers**  
Cafe & Lounge

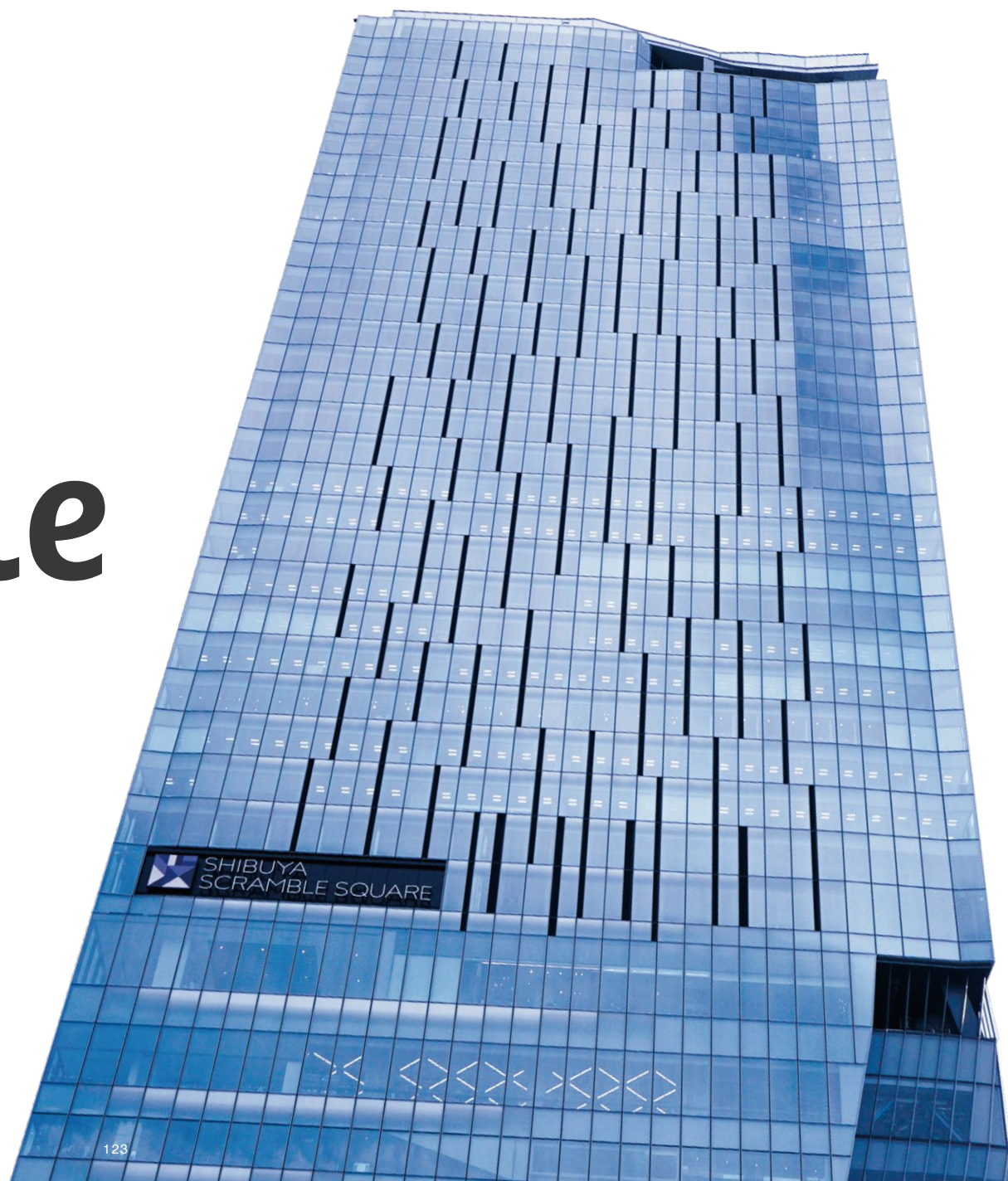


**Abema Towers**  
The Room of Spirit and Tech

CyberAgent  
Office

# Shibuya Scramble Square

広告事業を中心にAI事業および関連グループ会社が渋谷スクランブルスクエアに入居し、広告運用からクリエイティブ制作、AIの研究開発など、広告に関する最先端の取り組みを行なっています。



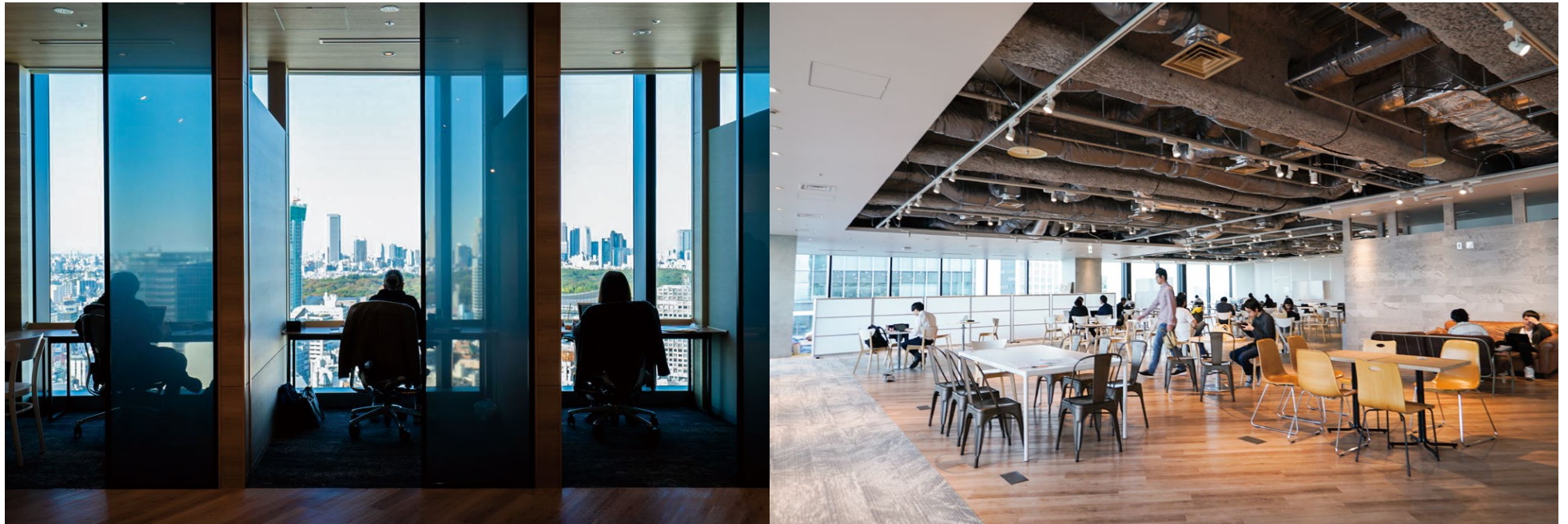


Shibuya Scramble Square

Shibuya Scramble Square  
Meeting Room Entrance







## Shibuya Scramble Square

Lounge



## 将来情報に関する注意事項・問い合わせ先

---

### 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き策定しているため、リスクや不確実性を含んでおり、当社がその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済環境の変化や提供するサービスの動向等の様々な要因により将来の見通し等と異なる場合があります。

### お問い合わせ先

(株)サイバーエージェント IR・SR室

> [IRに関するお問い合わせ](#)

> [ファクトブックのダウンロード](#) Excel



