

企業名： サイバーエージェント

レポート名： 統合報告書の評価

1. この会社が目指す姿が理解できるか

最初に会社のパーパスである「新しい力とインターネットで日本の閉塞感を打破する」が提示されており、そのあとにパーパスの設定理由の説明が詳細にされている。

また、価値創造モデルが図解で伝わりやすく、価値創造プロセスの大元である「人材力」・「技術力」・「創出力」についても図表を用いて具体的に説明がなされている。

ビジネスモデルの説明では、各事業における成長戦略が示されており、将来のリスクへの対応策も十分されている。

以上より、当統合報告書からサイバーエージェント社の目指す姿は理解できるといえる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

当報告書では、サイバーエージェント社が手掛ける事業それぞれのコンセプトが明確に示されており、同社が「どのような価値を社会に（消費者に）提供しているか」が伝わりやすい。また、事業ごとに「どのように同業他社に対して優位な立場を形成し、利益を上げる」かについても、社内で行っている工夫を詳細に説明している。

以上から、当報告書によってサイバーエージェントの競争優位性は理解できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性の持続を支えるのは、その会社のビジネスモデル・成長戦略・リスクへの対応であると考えるため、以下この3項目について評価する。

ビジネスモデルの項目では、サイバーエージェント社が手掛ける「メディア事業」・「インターネット広告事業」・「ゲーム事業」の強いシナジー効果が図解で示されており、説得力のある説明だと感じられる。

成長戦略の項目では、各事業が成長産業にいるのか、それとも成熟産業にいるのか等についてサイバーエージェント社の見解を示したうえで、その条件下でどのような利益（たとえば残存者利益）を追求するかを明示している。

リスク対応の項目では、考え得るリスクをカテゴライズし、対応策を上げ、さらにそれをどのような価値創造の機会にするかをわかりやすく示している。

以上からサイバーエージェント社の競争優位性の持続力があることが理解できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

サイバーエージェント社は成長産業であるインターネットに軸足を置くため、その中で働く個人もインターネット事業に詳しくなるという点で人的資本の価値向上は一定程度達成

されると考える。

また、当報告書の一部に、「研究者から見たサイバーエージェントの研究環境」というインタビュー記事があり、エンジニア職を目指す人間にとっては人的資本の価値向上が達成できるかイメージしやすいと考える。しかし、インタビュワーが一人のみであるという点で、説得力・客観性に欠ける内容であるように思われる。

その一方で、企業にとって人材とは無形資産の一つと捉えることができるが、当報告書には人材育成についてほとんど言及がされておらず説明不十分であると考え。

したがって本統合報告書から、この会社で地震の人的資本の価値向上を達成できるとは断言できない。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

CEO のメッセージから熱量が伝わらない。

また前述の通り、当報告書には人材育成についての言及がほとんどされていないが、人材は会社の資産であるため、詳細な説明がされるべきと考える。

コーポレートガバナンスの項目では、取締役会の実効性アンケートについて評点は総じて高く、取締役会が適切に機能していることを確認したという記述がある。

しかし、このアンケート結果については何ら具体的な数値が示されておらず、情報公開が不十分であるように思われる。

最低限のガバナンス情報は示されているが、それ以上の説明はなく、社外取締役単独のインタビューなど、社外取締役からみた取締役会の実効性を説明する機会が与えられていないことから、ガバナンスについての情報公開への消極性がうかがえる。

<参考文献>

CyberAgent Way 2021 (統合報告書)

[CyberAgent Way 2021 \(統合報告書\) \(d2utiq8et4vl56.cloudfront.net\)](https://d2utiq8et4vl56.cloudfront.net/CyberAgent_Way_2021.pdf)

最終閲覧：2022/7/11

GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」

[20220207_integration_report.pdf \(gpif.go.jp\)](https://www.gpif.go.jp/20220207_integration_report.pdf)

最終閲覧：2022/7/11