

サイバーエージェントの 成長戦略

Media

メディア事業の成長戦略

VISION

新しい未来のテレビ

PURPOSE

いつでもどこでも繋がる社会インフラに



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

専務執行役員 技術担当 (株)AbemaTV取締役

長瀬 慶重 Norishige Nagase

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

2016年にゼロから立ち上げ、今年は開局から7周年。

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

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

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

「FIFA ワールドカップ カタール 2022」でフェーズが変わった

—現在の「ABEMA」の状況をどのように捉えていますか。

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

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

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

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

とりわけ、技術においては、日本において過去最大の同時接続数

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

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

「いつでもどこでもつながる社会インフラ」であるために

—動画配信サービスは競争が多いですが、競争優位性とは。

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

また、「ABEMA」は開局以来、ニュースをはじめオリジナルの恋



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

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

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

技術者のオーナーシップが 生かせる仕組みとカルチャー

——「ABEMA」が技術力に長けている理由はどこにあるのでしょうか。

サイバーエージェントは創業以来、インターネット産業を軸足

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

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

——エンジニア育成において大事にしていることは。

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

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

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

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

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

長瀬 慶重

専務執行役員 技術担当 (株)AbemaTV取締役

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

新しい未来のテレビ

TV for the Future

無料

すべてのひとが楽しめる

生中継

ライブならではの臨場感

同時性

日本のイマを捉え流行をつくる

報道

常に新鮮なニュース

利便性

時間と場所からの解放

ABEMA

世界に通用する 「最高品質か、唯一無二」の コンテンツを

執行役員 ABEMA 編成局長

谷口 達彦 Tatsuhiko Taniguchi

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

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

※自社調べ(2023年1月)



——コンテンツの編成方針を教えてください。

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

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

——品質向上のために取り組んでいることを教えてください。

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

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

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

——コンプライアンス面に対しては、どのように考えていますか。

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

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



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

「作ると届けるを分断させない」 制作体制

——現在の制作体制はどうなっていますか。

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

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

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

——インターネットを起点としたマーケティング力は、当社の強みですね。

インターネットの特徴は、ユーザー間の情報拡散力が速く、かつ

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

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

「日本の閉塞感を打破する」 コンテンツを届け続けたい

——今後の展望を教えてください。

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

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

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



谷口達彦

執行役員 ABEMA 編成局長

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

アニメ作品を広げるなら 「ABEMA」 アニメと視聴者をつなぐ場に

執行役員 ABEMA コマース事業部部长

高井 里菜 Rina Takai

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

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

※ 日本動画協会「アニメ産業レポート2022」(2023年1月)

©川上泰樹・伏瀬・講談社／転スラ製作委員会



「ABEMA」の人気ジャンル 「アニメチャンネル」

—「ABEMA」のアニメの現状について教えてください。

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

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

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

—大人気アニメ「【推しの子】」の単独最速配信は記憶に新しいですね。

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

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

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

アニメIPの収益機会を上げ、 ステークホルダーと WIN-WINな関係を

—アニメの躍進とともに「キャラクターグッズ」にも注目が集まっていますね。

日本のキャラクター商品化市場は6,631億円※で、近年増加傾向です。

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

また、アニメ制作段階から出資等の関係性を持たせていただき、

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

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

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

※日本動画協会「アニメ産業レポート2022」(2023年1月)

高井 里菜

執行役員 ABEMA コマース事業部部长

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



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

執行役員 ABEMA エンタメ DX 本部長

藤井 琢倫 Takunori Fujii

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

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

「エンタメエコシステム」で 高収益事業へ

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

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

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

— そのような中で、今後の事業戦略はどう考えていますか。

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

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

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

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

— エンターテインメント分野のIPビジネスは、大きな注目を集めていますね。

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

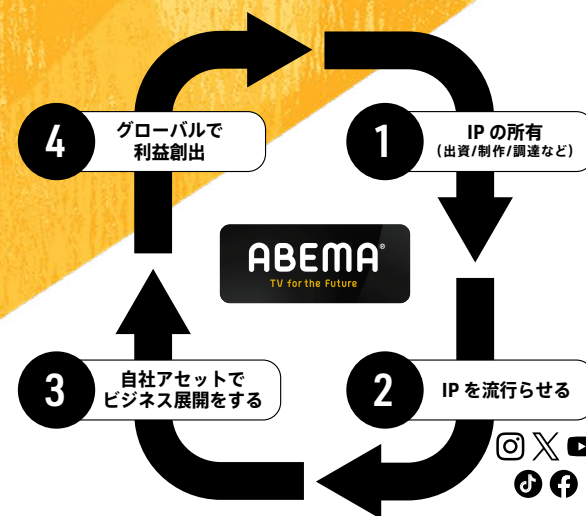
例えば、「ABEMA」のオーディション番組からアーティストを生み出し、当社が長年培ってきたインターネットを起点にしたマーケティングのノウハウを活用し、流行らせる。そして、興行、PPV、コマーシ、ファンクラブ、広告などすべて自社アセットでビジネス展開し、最終的にグローバルでマネタイズすることで、高収益なビジネスモデルとなります。

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

おり、将来的にはグローバルでの活動も見据えています。

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

「エンタメエコシステム」で高収益事業化を目指す



熱狂的なファン 「推し活」との親和性

——当社のPPVと親和性があるのはどのような分野でしょうか。

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

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

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

競争優位性は、技術力と マーケティング力

——当社のPPVの優位性は何でしょうか。

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

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

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

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



藤井 琢倫

執行役員 ABEMA エンタメ DX 本部長

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



ペイパーヒュー
ABEMA PPV
ONLINE LIVE

Creator Dream Fes

「新しい未来のテレビ」として 「新しい未来の広告」を

常務執行役員 ABEMA ビジネスディベロップメント本部本部長

山田 陸 Riku Yamada

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

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

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

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

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





若年層を中心に幅広い年齢層にリーチ

—「ABEMA」の広告事業の変化について教えてください。

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

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

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

—「ABEMA」の広告における特徴とは。

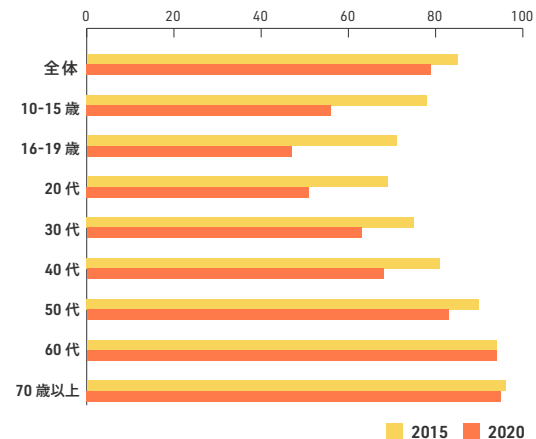
テレビ放送や他メディアでは接触しづらい若年層や、消費意欲の高い20代、30代のユーザーが多く視聴するメディアであることです。

元来、スマートフォンで動画の視聴習慣が高い若年層に向けて

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

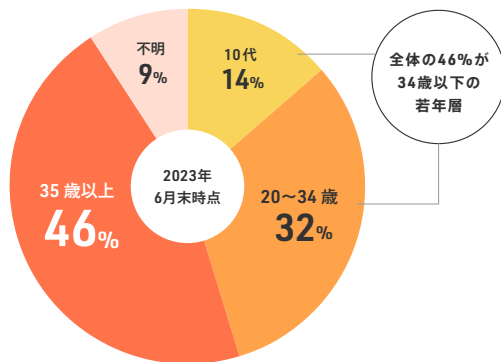
1日にテレビを視聴する人の比較(2015年 vs 2020年)

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



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

「ABEMA」利用者の年齢層



「新しい未来の広告」として マネタイズに貢献

——「ABEMA」の広告商材について教えてください。

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

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

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

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

——「ABEMA」の広告の今後の戦略を教えてください。

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

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

——「ABEMA」の広告における競争優位性は何でしょうか。

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

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

※1 AJA/SMN/デジタルインファクト「国内コネクテッドテレビ広告市場規模」(2022年3月)

※2 LLM: Large Language Model (大規模言語モデル)

山田 陸

常務執行役員 ABEMA ビジネスディベロップメント本部本部長

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

スポーツ×テックで 新しい価値の提供を目指す

執行役員 (株)WinTicket代表取締役

佐野 智宏 Chihiro Sano

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

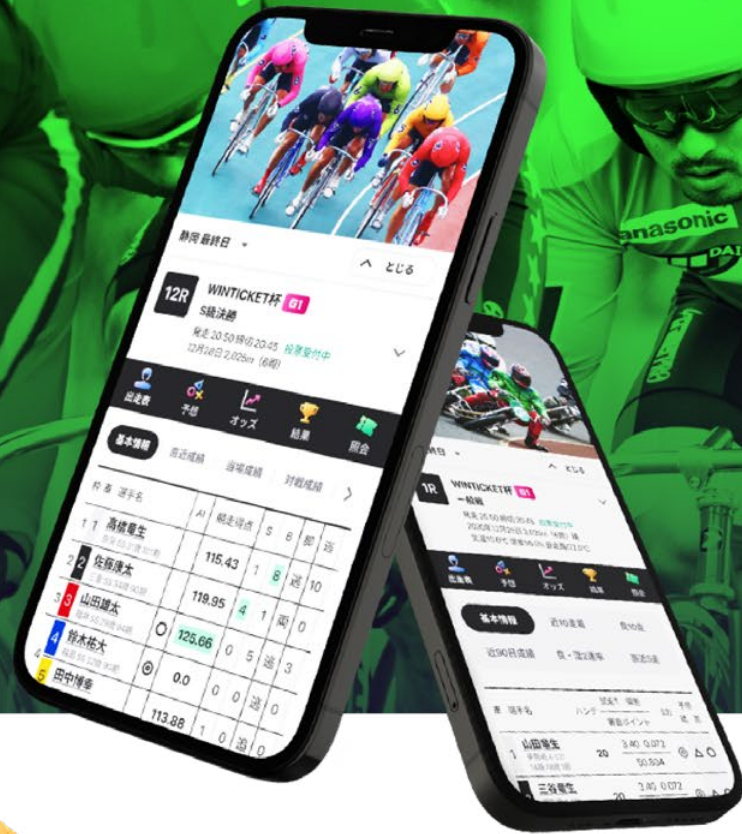
競輪・オートレースのインターネット投票サービス「WINTICKET(ウィンチケット)」。「ABEMA」との親和性の高さ、UI(ユーザーインターフェース)のデザイン力やマーケティング力を武器に、後発ながら競輪におけるインターネット投票市場において、シェア4割強にまで拡大。取扱高は二桁成長を続け、「ABEMA」関連売上高に大きく貢献しています。

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

*公益財団法人JKA「2022年度総車券売上高」(2023年4月)



WIN WINTICKET



新たな競輪ファンを開拓し、 業界ナンバーワンに

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

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

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

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

で初めてスマホ決済サービスを導入したのも「WINTICKET」でした。

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

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

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

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

そして何より競輪というものはそもそもとっても面白い。

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

スポーツの体験をアップデートし、 新たな楽しみ方を提案

——「WINTICKET」が目指す姿について教えてください。

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

今「WINTICKET」が注力している競輪は、公営競技の中で唯一の「スポーツ」であり五輪種目にもなっていることが特徴です。

昨年の「FIFA ワールドカップ カタール 2022」などスポーツは、「ABEMA」でも注力している分野でもあるため、グループでのシナジーも生み出せると考えています。

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

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

Internet AD

インターネット広告事業の成長戦略



創業来変わらない 「顧客第一主義」

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

岡本 保朗 Yasuo Okamoto

サイバーエージェントの連結売上高の約半分を担う
インターネット広告事業。

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

顧客の「広告効果を最大化」

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

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

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

——「広告効果を最大化」するための取り組みについて教えてください。

運用力と技術力の向上です。インターネット広告の黎明期は、

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

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

変化対応力で持続的成長を目指す

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

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

する過程において、組織も人も大きな成長を遂げます。

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

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

岡本 保朗

執行役員 副社長 インターネット広告事業本部

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

育成のゴールは、 顧客の事業を 成功させること

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

河合 典子 Noriko Kawai

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

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

※インターネット広告事業の役職員数（2023年9月末）



育成プログラムを通じて、「顧客第一主義」のカルチャーをつくる

——人材育成で重要視していることを教えてください。

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

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

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

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

多様な育成プログラムで機会を与え続ける

——どのような育成プログラムがあるのでしょうか。

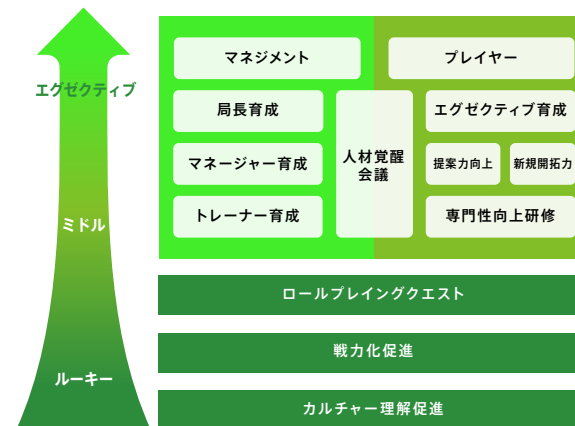
新たに入社したメンバーを最速で戦力化させるプログラムから、リーダーやエグゼクティブクラスを更に引き上げるものまで、全てを段階的に網羅できるプログラムを揃え、効果や状況にあわせて運用しています。

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

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

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

育成プロジェクト



くなり、各人材に最適化した育成プログラムを考える必要性も出てきました。

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

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

——リーダー社員が育成にかかる時間はどのくらいですか。

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

インターネット広告事業における女性管理職比率は28.8%※1

——女性の育成や、幹部輩出に対しどのように考えていますか。

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

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

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

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

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

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

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

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

河合 典子

執行役員 インターネット広告事業本部 営業統括

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



危機感から、 新たな広告事業の創出へ

常務執行役員 AI事業本部

内藤 貴仁 Takahito Naito

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

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

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



「手動の限界」で踏み切った AI技術の研究開発

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

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

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

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

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

えました。

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

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



「極予測AI(キワミヨソクエーアイ)」

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



「極予測TD(キワミヨソクティーディー)」

AIで検索連動型広告文を自動作成
先行テスト^{※2}:2.3倍の広告効果



—「AI Lab」は、大学や学術機関との産学連携も強化していますね。

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

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

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

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

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

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

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

パートナーと創る、新たな広告事業

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

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

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

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

そこで、前述した「企業が持つ独自データ」の活用への期待が高

まっています。

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

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

生成AIやLLMの今後の活用

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

社内では、生成AIやLLMを用いて「極予測AI」や「極予測TD」にお

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

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

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

内藤 貴仁

常務執行役員 AI 事業本部

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



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



Game

ゲーム事業の成長戦略

最高品質のクオリティで、 継続的な ヒットタイトルの創出を

常務執行役員 ゲーム事業管轄

浮田 光樹

Koki Ukita

取締役 執行役員 副社長 ゲーム事業管轄

日高 裕介

Yusuke Hidaka

2009年の参入以来、

スマートフォンゲームの市場拡大とともに

成長を続けてきたゲーム事業。

新型コロナウイルスの影響やリオープニングの本格化等、

大きな環境の変化があったこの数年を振り返るとともに、

現在のゲーム事業の競争優位性や、今後の展望について

当社取締役の日高と常務執行役員の浮田に

話を聞きました。

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

競争が激化する環境下、 総合力で勝負

——国内のスマートフォンゲーム市場の現況を教えてください。

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

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

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

国内最大規模の開発体制で 「AAA戦略」を目指す

——現在の事業戦略をどのように考えていますか。

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

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

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



日高 裕介
取締役 執行役員 副社長

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



浮田 光樹
常務執行役員

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

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

ヒットを目指す「AAA(トリプルエー)戦略」という目標を掲げています。

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

— どのような点が競争優位性になっているのでしょうか。

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

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

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

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

**長く愛されるタイトルは
現場の熱量が不可欠**

— 子会社が複数ありますが、共通した人材戦略はあるのでしょうか。

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

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

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

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

※2「ウマ娘 プリティーダービー」:© Cygames, Inc.

※3「グランブルーファンタジー」:© Cygames, Inc.

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

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

※5「FINAL FANTASY VII」:© SQUARE ENIX





FINAL FANTASY VII™

EVERETSIS™

