

## ヒトを想うチカラ

私たちは、ヒト+モバイルで、  
ひとりひとりとつながり続ける仕組みを  
創造することにより、  
いまとこれからの喜びと感動を  
提供し続けていきます。

## one to only one

誰かではなく、たった一人のあなたのために。

### CONTENTS

グループ経営理念／グループ行動指針	.....P1
社長インタビュー	.....P1
事業の概況	.....P5
連結財務諸表	.....P7
株式の状況／株主メモ	.....P9
会社概要	.....P10

【将来に関する記述に対する注意事項】  
本資料には、将来の財政状態および経営成績の予測に関連する記述があります。この前提および将来予測の記述については、経営を取り巻く環境の変化などによる一定のリスクと不確実性が含まれていることにご留意ください。

\*サイバードおよび「CYBIRD」ロゴは、株式会社サイバードの商標または登録商標です。  
\*記載されている会社名および商品名／サービス名は、各社の商標または登録商標です。

**2006年10月にサイバードとJIMOSが経営統合して以来、半年が経過しました。どのような取り組みをされてきたのですか。**

まずは、企業の礎である、組織や財務・人事などの経営基盤の強化に全力をあげました。

具体的には、業務執行の権限と責任を各事業の責任者に大幅に委譲しました。私はグループCEOとしてグループ全体の戦略を考え、統括する責任を負い、各事業責任者はそれぞれの使命にフォーカスする。意志決定のスピードアップはもちろんですが、アイデアをカタチにする、やり切るといった、事業の推進力を現場に植え付けることが最大のねらいです。サイバードの「ものづくり」とともにJIMOSの「販売力」とを強力に合体してドライブし、着実に事業成長を実現できる環境を整備しました。

また、財務システムを全面的に見直しました。市場から求められている四半期、セグメント毎の決算開示に対応し、経営の透明性を確保するのはもちろんのこと、各事業会社の収益性に加え、グループ横断のプロジェクト単位でも管理・分析できるシステムです。積極的な投資判断、費用対効果の検証にも活用できるので、権限委譲とあいまって、事業推進の向上に貢献してきています。

さらに、当社グループの事業基盤を最大限に活性化する取り組みとして、グループ内顧客資産の活用に着手しました。これは、各事業会社の持つ顧客資産と商品・サービスを、事業会社の枠組みにとらわれることなく組み合わせ、新たな販路を確保するための取り組みです。経営戦略本部にこの取り組みを統括する責任者を設置し、当社グループが持つあらゆる顧客資産、商品・サービスを可視化し、既存事業への展開や、新規プロジェクトの立ち上げ支援、推進管理を行い、統合シナジーを最大化するための事業推進を行っています。

**統合によって、特に大きく変化したことはありますか。**

経営統合に伴う経営基盤の強化、事業基盤の強化を推進しながら、それを支える企業風土や文化の形成こそが、もっとも大事だと考えていました。グループ社員の人心の統合を果たして、はじめて経営体に魂が宿ると考えたからです。そこで、異なる環境やワークスタイルで仕事をしてきたサイバード、JIMOSそれぞれの社員のチャレンジ精神や価値観、企業文化をどちらか一方に合わせるのではなく、新たに創造することに注力してきました。

『ヒトを想うチカラ』をグループ理念とし、グループ内の社員が同じ価値基準を同じ温度で理解できるよう、統合後半年間に渡り、理念浸透施策を実施してきました。具体的には、グループ全社の各部署単位で、グループ理念を具現化するための取り組みを自発的に考え、行動に移すといったものです。これらにより、ともに働く仲間達がお互いを尊敬、信頼できるような関係性を築かれ、また、行動指針である

#### 事業基盤の整備

- 1 サイバードプラットフォームの強化
- 2 本業の更なる成長
- 3 新たな収益基盤の稼働

#### 安定したグループ経営のための経営基盤構築

- 1 収益管理体制の強化により、グループ事業ポートフォリオの運営精度を向上
- 2 透明性のある意思決定システムの確立

#### 持続的成長を支える企業風土の醸成

- 1 コミュニケーションの充実による一体感の醸成
- 2 顧客志向の追及による顧客満足度アップと信頼関係の構築
- 3 ミッションに対するコミットメントの徹底

『one to only one』を常に意識できる環境が整いました。些細なことにも思われるかも知れませんが、この意識こそが、お客様側に立って考える文化の形成につながり、お客様を置き去りにした売上至上主義の行き過ぎを抑止する効果をもたらすと考えています。

新たに創造した企業文化は、グループ理念を共通の価値基準として社員に根付き、現場は、統合前の私の予想以上に活性化しているという手応えを感じています。

このような今期のさまざまな取り組みにより、グループの経営基盤、事業基盤、そして企業風土は一年前とは比べものにならないほど強化されました。経営・事業・企業風土が三位一体となり次の成長ステージへと歩みを進める環境が整ったといえます。

株主の皆様のご期待に応えるべく、引き続き、サイバードとJIMOSを中心に事業会社それぞれが保有するコアコンピタンスを活かしつつ、さらにシナジー効果を発揮して、グループ全体での収益力を向上できるようアクセルを踏み込んでまいります。

**当期の業績をどのように評価されますか。**

モバイル・コンテンツ事業、コマース事業など主力事業は好調で、売上高も利益の伸びも顕著になってきています。

連結売上高は23,571百万円で、前年同期比8,482百万円(56.2%増)となりました。JIMOSと関連子会社の売上高が加わった



こともありますが、モバイル・コンテンツ事業や広告事業は大幅な増収となりました。売上総利益は、10,702百万円(前年同期比92.4%増)、営業利益786百万円となり、本業の利益も堅調に推移しています。

経常利益および当期純利益は欠損となっていますが、これは、一時的に発生した海外子会社との取引による為替差損、JIMOSや海外子会社に関わるのれんの追加償却で、実質的な損失を伴わない会計処理上の損失です。これによって、次期以降の財務面での不安定要因が一掃されたと考えています。

### セグメントを含めて、事業概況を教えてください。

主力のモバイル・コンテンツ事業は引き続き2桁成長を維持し、売上高は過去最高となりました。主力コンテンツに対する効果的なプロモーション戦略や、新規コンテンツの投入効果により会員数が継続的に増加し、堅調に推移しています。また、既に相応の会員を持つ新たな有力コンテンツの構築パートナーとして選定され、サイトリニューアルを手がけその後の運営を担うといった事例も出ています。

コマース事業では、下期より、JIMOSを子会社として連結し、通販事業や同社子会社の収益が新たに計上されたことから、売上高が大幅に増加しました。JIMOSの通販事業は、化粧品を中心とする新たな商品の投入と積極的な新規顧客獲得施策の実施により、次期に向けた収益力の改善に注力しました。化粧品部門の主力商品である美容液ファンデーション「マキアレイベル『クリアエステヴェール』」が“美容液ファンデーション市場”において売上高1位\*となるなど、その商品開発力、販売力ともに健在です。

※(株)富士経済調べ

一方、モバイルコマース事業においては、下期に連結子会社としたエスクルーを、この事業におけるグループ戦略子会社として位置づけ、今後の推進体制及びリソースの強化を図りました。サイバードのモバイルサービスノウハウとJIMOSの通販ビジネスノウハウの注入により、今後の本格的な収益化を図っていきます。

ソリューション事業は、運用収益が堅調で、大手クライアントの開発案件も進んでいます。

広告事業は、無料動画メールマガジンの配信開始や広告対象会員の増加を受けて、引き合いは順調に推移しました。また広告販売部隊を再編成し、体制的にも強化しています。ニュース、映画、お笑いなどの無料動画メールマガジンは現在5種。いずれも高いCTR(閲覧率)を特徴とした競争力の高い広告メディアであり、売上規模としては未だ小さいものの、今後の成長をぜひご期待いただきたい分野です。

投資事業は今期、投資先の初の売却に成功し、引き続き投資案件を6社有しています。海外事業では、北米エリアでの課金ビジネスが堅調であるとともに、3G系動画コンテンツサービスの提供に注力しています。

### 2008年3月期の見通しをお聞かせください。

当社グループの収益の柱ともいえる、モバイル・コンテンツ事業及びコマース事業については、引き続き現在の成長性を保持しながら、収益力を徹底的に引き上げます。適正な費用対効果の検証に基づいた、利益の最大化を実現してまいります。

また、今期までその構築に注力してきたグループ顧客資産を各事業において活用することで、経営統合のシナジーを発揮し、

成長性の高い新たな収益の柱を育ててまいります。

グループ顧客資産としてのメールマガジン広告対象会員数は、300万人を超えるまでに拡大しています。退会率も減少し、量・質ともに成長し続けています。会員を集客し、定着化させる仕組みをしっかりと機能させることに目途がついた今、来期は迷うことなくクロスセル(相互販売)フェーズへと軸足を移します。

具体的にはグループ顧客資産をコンテンツ、広告メディア、商品など、グループ横断的に活用し、新たな収益の柱となるべき事業の成長にドライブをかけていきます。例えば、JIMOSの健康食品、化粧品、酒といった商品を、サイバードとエスクルーのもつ広告メディアを通じて販売する。これは広告事業でありコマース事業でもあります。

広告事業については、ナショナルクライアント(広告出稿の多い大手企業)の大型出稿も決定しており、本格的な回収エンジンとしての成長段階を迎えています。動画インフォーマーシャルや検索連動型広告などの展開で、広告商品の品揃えを強化して、収益拡大を目指します。

あわせて、現在保有する顧客資産を活用するだけでなく、サービスを利用し続けてもらう、リピート利用を促進するための研究開発への投資も活発に行います。独自のモバイル検索エンジンを市場投入したのはその第一弾です。エンタテインメント性の高いコンテンツは反響が大きい分、会員の出入りが激しいのもまた事実です。その点、検索という行為は普遍的なニーズであり、現在、このような“生活必需品”的なコンテンツやサービスに重点を置いた開発を進めています。“生活必需品”的なコンテンツやサービスに、これまで培った、魅力的なコンテンツ作りのノウハウを組み込んでいくことで、メディア全体の活性度を上げていくことがねらいです。

### 株主の皆様へのメッセージをお願いします。

ここ数年は、事業単位での選択と集中を進めてきたため、撤退ロスなどによる一時的な収益の低下など残念な結果もありました。とはいえ、私たちはどんな時でも、企業の存在意義、事業の価値を生み出すため本質を見据え、本業では着実に成長してまいりました。私たちの本質とは、お客様に喜んでいただく力であり、ものを作り、人を集める力であり、計画し、実行し、検証できるマーケティング力であり、販売力です。それらの力は、ホールディングス体制に移行し、安定した経営力のもと、より先鋭化しています。

私たちは引き続き、この本質をグループ全体のコアコンピタンスとし、これからも新たな価値の創造に向けて邁進まいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き、グループ全体の経営と事業をご支援いただければ幸いです。

堀 主知ロバート  
代表取締役社長兼グループCEO


