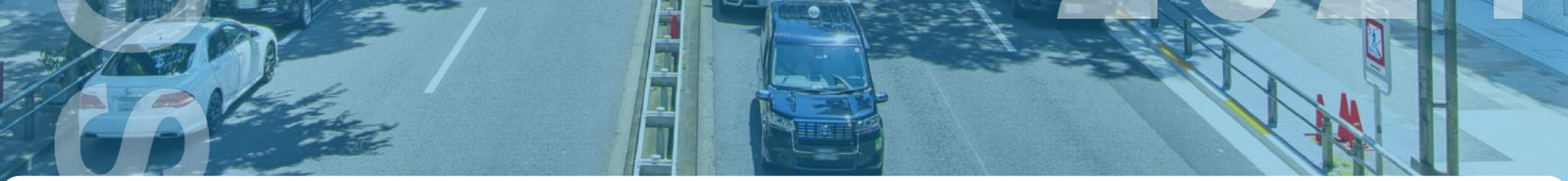
Gunosy

中期経営計画説明資料

Medium-term management plan

2021/07/13

GUNOSY 2021



MISSION

情報を世界中の人に
最適に届ける

撮影協力：Shibuya Scramble Square／WeWork

INDEX

01 中期経営計画の全体像 P 5

02 事業別の戦略 P 12

- メディア事業：グノシー
- メディア事業：auサービスToday/ ニュースパス
- ゲームエイトグループ
- 投資事業
- 新規事業

03 組織戦略 P 38

04 サステナビリティ P 45

01

Overview of Medium-term management plan

中期経営計画の全体像

3年後の成長を見据えた事業方針

01 中期経営計画の全体像
02 事業別の戦略
03 組織戦略
04 サステナビリティ

Gunosy

Gunosy グループ
沿革

テクノロジーによる情報格差の解消を通じて成長を実現

創業プロダクト「グノシー」を中心としたニュースメディアを軸に成長。近年はゲームエイト、投資事業という新たな事業基盤を構築。

2012年11月	東京都港区六本木において株式会社Gunosy設立
2015年04月	東京証券取引所マザーズ市場に株式上場
2015年12月	株式会社ゲームエイトを子会社化
2016年06月	「ニュースパス」 サービス提供開始
2017年12月	東京証券取引所市場第一部に市場変更
2018年07月	Gunosy Capitalを設立し投資事業を開始
2021年04月	「auサービスToday」サービス提供開始

Gunosy グループ
事業ポートフォリオ

中長期成長を牽引する3本の柱＋α

確固たるユーザー基盤を持つメディア事業、成長著しいゲームエイトグループ、高い成長ポテンシャルの投資事業に加え、将来の柱の創出に向けた新規事業の開発にも取り組み、バランスの良い事業ポートフォリオを保持。

Gunosy

3つの事業で中長期の成長を牽引

1 メディア事業
- グノシー
- ニュースパス
- auサービス Today
- LUCRA

2 ゲームエイトグループ
- ゲームエイト
- Smarprise

3 投資事業
- Gunosy Capital

＋ 新規事業
- YOU IN
- Guhack

DATA
- 創業以来蓄積されてきたデータ
- アルゴリズムへの知見
- メディア・広告のノウハウ etc.

取り組むべき課題

既存事業のグロースと新規領域の開拓

既存事業は価値のある情報提供にフォーカスし、中長期的な成長を実現。

新規領域は、社内での新規事業育成と社外投資により開拓し、非連続的な成長の機会を獲得する。

中長期で目指す姿

長期目線の価値創りにフォーカスしてV字回復を目指す

成長ドライバー❶

既存事業のグロース

メディア事業への投資

成長ドライバー❷

新規領域の開拓

新規事業育成&社外投資

成長ドライバー❸

再成長に向けた基盤強化

組織・ブランドへの投資

成長イメージ

既存事業のグロース、新規領域の開拓を通じて企業価値を向上

時価総額1,000億円 を中長期の指針として、
グループ全体での成長を目指す。

中期の財務目標

今後、ワクチン接種の進展等に伴い新型コロナウイルス感染症の感染拡大に一定の収束が見られた場合、メディア事業の広告売上高やアプリユーザーの継続率にポジティブな影響が生じる可能性を見込んでいます。
(参考：「2021年5月期 決算説明資料」p15)

上記を踏まえ、 当社は、「グノシー」アプリへの中長期的な投資規模について、新型コロナウイルスに関連する市場環境の変化が一定の収束を見せたタイミングで決定することが、当社の企業価値最大化に向けて最も合理的であると判断しました。そのため、本資料の公表時点においては、「グノシー」の成長可能性を適切に織り込んだ中期(3カ年)の財務目標を策定することが困難であることから、その開示を見送ることと致しました。

今後につきましては、**2022年5月期上期決算発表のタイミングを目標として、中期の財務目標を合理的に算定できる状況になり次第、速やかに開示を致します。**

02

Strategies by Business

事業別の戦略

3本の柱＋新規事業の方針

01 中期経営計画の全体像
02 事業別の戦略
03 組織戦略
04 サステナビリティ

GUNOSY

CONCEPT

社会のインフラとなるような、
新しい時代のニュースメディアに育てる

エンタメ中心のメディアから、新しい時代のスタンダードニュースメディアへ。
2021年5月期はメディア価値の向上に注力し、記事品質、広告品質、ユーザビリティの大幅な改善を達成。
広告宣伝投資を再開し、再成長の実現を目指しながら、真に顧客価値のあるプロダクト開発を追求する。

事業概況

価値ある情報提供に向けたリニューアルが完了し、再投資フェーズへ移行

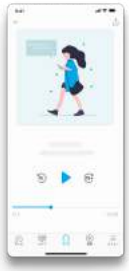
加速度的に増え続ける情報を、記事、動画、音声などあらゆるかたちのコンテンツを通じて、よりシンプルに、わかりやすく情報を届ける “最適なスタイル” に進化。

ニュースをすばやく、わかりやすく伝えるデザインへ

短い見出しだから、5秒で分かる

写真で探す新しいレイアウト

音声で知る、音声で楽しむ



Before

After

戦略サマリー

投資対効果を高め、広告宣伝投資を拡大ユーザー数再成長へ

ユーザー目線でのプロダクトの作りこみを軸に、マーケティング、セールスの改善も積み重ね投資対効果を高め続ける。投資対効果の改善に応じて広告宣伝投資を増額、メディアとしての規模拡大を実現し、スケールメリットを効かせながらさらに良いプロダクトの提供を実現していく。

グノシー再成長のモデル

			重要指標
01	PRODUCT	ユーザー目線で価値あるプロダクトを作りこみ 収益性を高める	ユーザー継続率 滞在時間
02	MARKETING	プロダクト価値を最大化しながら メディア規模を拡大するマーケティングを展開	獲得コスト(CPI)・LTV MAU・DAU
03	SALES	サービス価値最大化のための 収益性改善に取り組む	1ユーザーあたり収益性 (Sales/DAU・MAU)

プロダクト戦略

01

あらゆるかたちのコンテンツを通じてわかりやすく情報を届ける

社会的価値の高い「知っておくとよい情報」と
個人的価値の高い「知りたい情報」を、
情報取得コストを最小化した形で提供し、
最適な社会的・個人的意思決定を促すアプリへ。

Must-know

「知っておくとよい」
社会的価値の高い情報

主要ニュース

- ヘッドライン
- ニュースまとめ動画
- 時事性のある話題の特集や特設タブ
- 話題のトピックを深堀できる機能やコンテンツ

世の中のオピニオン

- トレンドキーワード
- ユーザーリアクション・アンケート
- コメント機能

Want-to-know

「知りたい」
個人的価値の高い情報

興味のある情報 (Personalized & Customized)

- パーソナライズロジックの強化
- フォロー機能
- 多様なニーズに応えるオリジナルコンテンツ（ラジオ等）
- チャンネルカスタマイズ

日常生活に必要な情報 (Localized)

- 地域ニュース
- 地震/防災速報
- 雨雲レーダー
- 花粉情報
- 運行情報
- 防犯情報
- 近隣のクーポン

クーポン

全国の飲食店、コンビニなどで使えるお得なクーポン毎日配信中。

天気

シンプルで見やすい天気機能を搭載。地域の天気がすぐにチェック可能。

一日のまとめ動画

一日の終わりにまとめ動画を表示。忙しい日も重要なニュースを逃さない。

カスタマイズ

好きなチャンネルを選び、自分好みにカスタマイズ。一番使いやすい、あなただけのアプリへ。

マーケティング戦略

02

プロダクト価値を最大化しながらメディア規模を拡大

プロダクトの目指す方向性と整合したブランドレギュレーションの運用と、徹底的な広告効果可視化を通じた精度の高いマーケティングを推進。

プロダクト価値を体現するスタイルのロゴへ変更

グノシー ▶ グノシー

これまでの「新聞紙を折りたたみ、記事を届けるアイコン」から、
情報を“届ける”飛行機のモチーフはそのままに、
「フォーマットにとらわれない、多種多様な情報をお届けするアイコン」へと変更。

ブランドレギュレーションの刷新

メディアサービスとしての信頼感を重視した
レギュレーション運用

オペレーションの更なる高度化

ターゲットセグメントの明確化、媒体別投資対効果(IRR)の
精緻化などのオペレーション高度化

デジタルマーケ・テレビCMのMIX

ブランディングの観点も踏まえた、デジタル×テレビCMの
最適なMIXの追求

セールス戦略

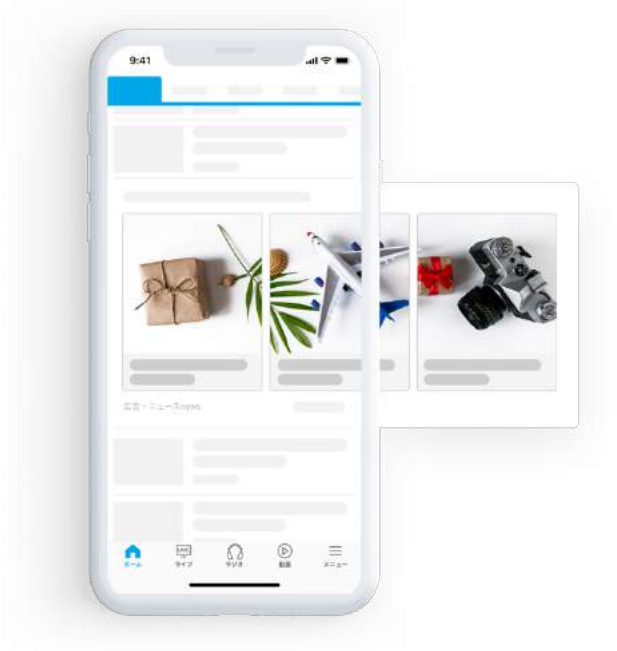
03

サービス価値最大化のために収益性を改善する

短期的には広告収益の強化に注力。広告メニューの新規開発により、広告効果を向上し売上増を狙う。中長期的には課金モデルなど、広告以外のマネタイズの可能性も検証していく。

広告メニューの追加による広告効果の向上

四半期〜半期ごとの新商品投入を目指し、
広告主目線での広告効果向上に注力



画像を大きくつかった
新しい広告へ

施策項目

- カルーセル広告
- 動画広告
- ダイナミック広告　etc.

外部ネットワーク含めた広告配信の最適化

配信ロジックの改善やネットワークの追加を実施

施策項目

- 大手広告ネットワークとの連携強化
- 外部ネットワークと自社システムを合わせた広告配信の更なる最適化

au Service T

KDDI社との連携を強化し
au ユーザーに圧倒的に支持されるサービスへ

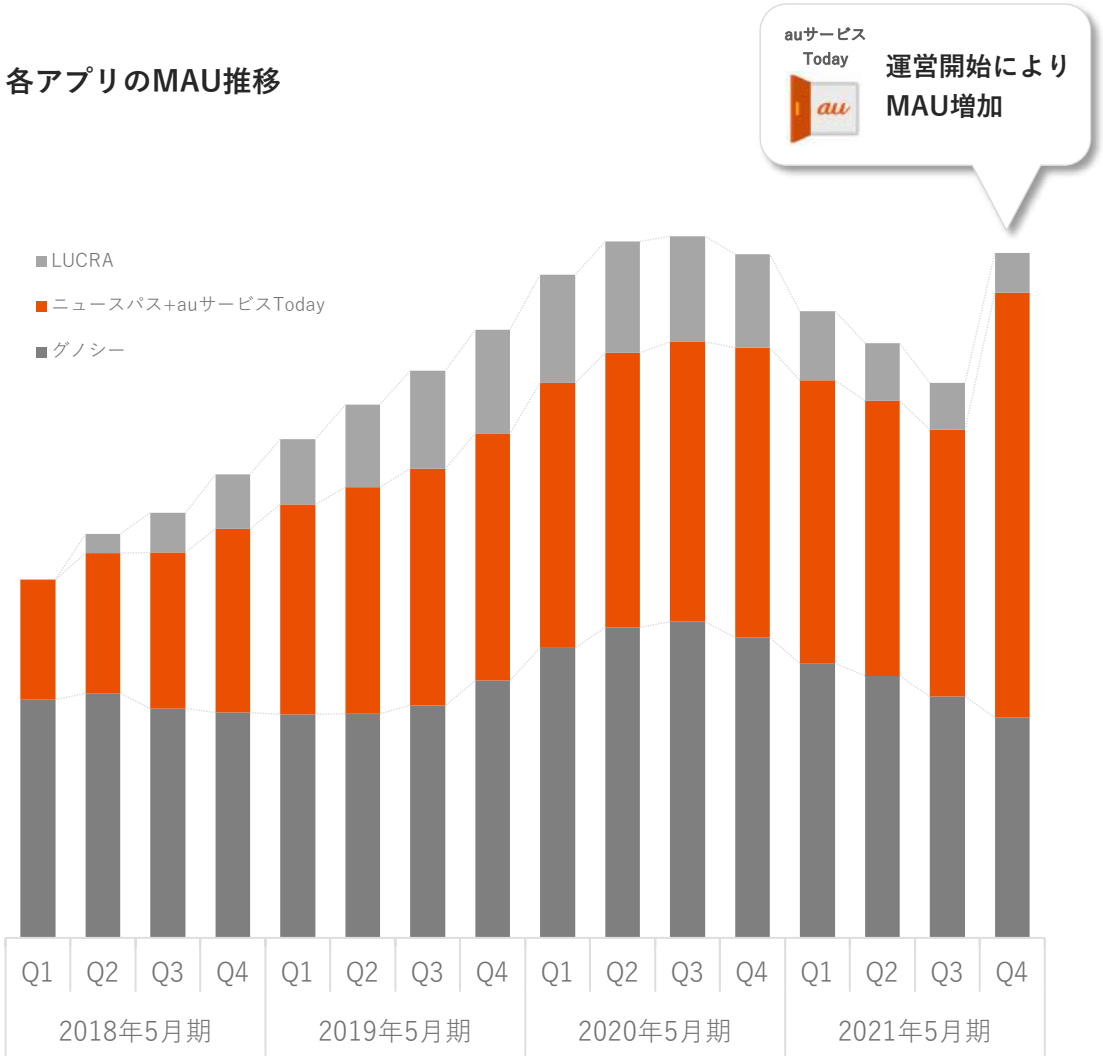
「ニュースパス」での実績を活かして、2021年4月「auサービスToday」の提供を開始。
日々に役立つ・楽しいサービスづくりを通じて、auユーザーにとって「もっとうれしい」スマートフォン体験を実現する。

沿革

メディア事業のアクティブユーザー拡大を牽引

au端末へのプリインストール(※Android端末)を背景に、安定したユーザー基盤を構築。

各アプリのMAU推移



「グノシー」への投資を抑制する中でも、「ニュースパス」のMAUは安定推移。
「auサービスToday」の運営開始により、アクティブユーザー数は大幅に増加。

KDDIと協働で、auユーザーに圧倒的に支持されるアプリを目指す

auユーザーの利用率向上による成長を計画。
auユーザーへのリーチ拡大だけでも、
魅力的な成長機会が存在。

ニュースパス、auサービスTodayの提供を
通じてauユーザーの体験をより快適なものに

現在　　中長期の成長ポテンシャル

成長イメージ

auユーザーにとって、「このアプリでスマホが役立つ、楽しめる」状態を実現する

日常的にニュースを読む体験の定着により、既存ユーザーにとって毎日開きたくなるアプリへ。

中長期的には、新たに使いはじめるきっかけとなる魅力を創出し、auユーザーの新規獲得を狙う。

	FY2022	FY2023～
方向性	**ニュースアプリとしての機能強化**	**ニュースアプリ以外のサービス拡充**
テーマ	ニュースを読む体験の強化 毎日開きたいアプリに	競合との差別化、ニュース以外の利用シーン・魅力の創出
注力KPI	記事閲覧頻度・継続率	起動頻度・滞在時間・DAU・MAU
ターゲット	既存ユーザーの利用促進	auユーザーを対象とした新規獲得
主な施策	ユーザーインタフェースの改善、レコメンド品質の向上に取り組み、ニュースアプリとして「当たり前」と思われる体験・価値を底上げ	気象情報、乗換案内など「生活に役立つ情報がすぐ分かる」を提供 「手軽に楽しいお得体験」を提供 スマホやauサービスについて、「知りたいことが素早く分かる、困った時に解決できる」を提供

Game8

GAME 8 GRO

ゲームのエコシステムをリストラクチャーする

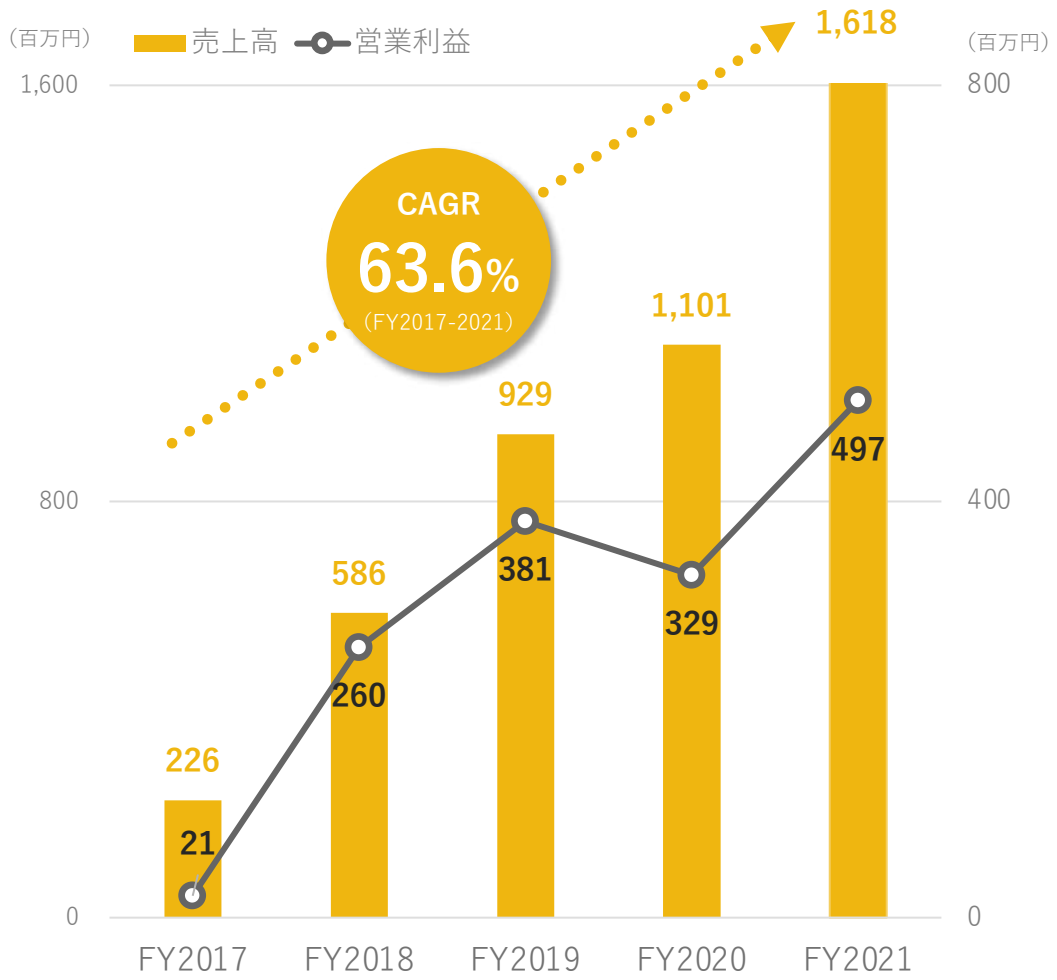
2014年にスタートし、2021年には月間で最大4,200万人以上が訪れる国内最大規模のゲーム攻略メディアに。
「ゲームをもっと楽しくする」というミッションの実現に向けて、
Webメディアの枠に留まらず、ゲーム業界全体の発展に貢献できる存在へ。

沿革

グループ加入後、高成長を継続し第2の柱として成長

「ゲームをもっと楽しくする」をミッションとして、国内最大規模のゲーム攻略Wiki「game8.jp（ゲームエイト）」を展開。新型コロナの影響下においても、過去最高の売上・営業利益を達成。

ゲームエイト単体の売上/営業利益推移



全体戦略のサマリー

新規事業への投資を通じた高成長の持続

国内メディアの盤石化に投資をし、
安定して利益獲得できる状態を実現。

中長期目線で、海外事業への投資、既存の強みを活かした新規事業への挑戦、社外投資を進め、高成長の持続を目指す。

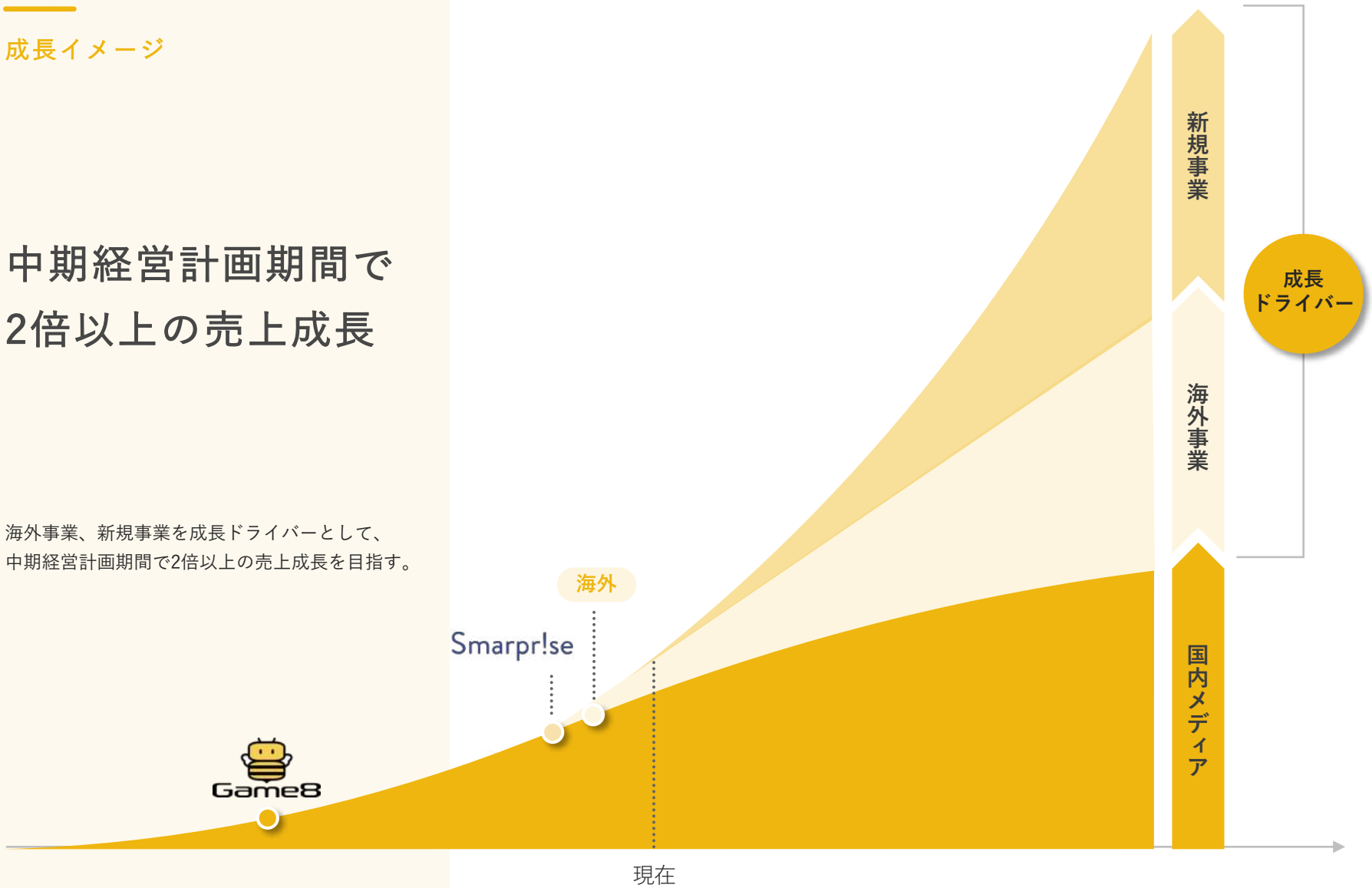
事業拡大のイメージ

01	エンジニアや幹部採用の強化など、人材投資を通じて事業の盤石化を進める
02	高いポテンシャルを有する海外需要の取り込みに向け、英語版game8への投資を継続
03	既存の強みを活かした新規事業への挑戦、ゲーム周辺領域への社外投資の推進

成長イメージ

中期経営計画期間で
2倍以上の売上成長

海外事業、新規事業を成長ドライバーとして、
中期経営計画期間で2倍以上の売上成長を目指す。



GC

Gunosy Capital

INVESTMENT

成長分野の発掘とイノベーションの支援を通して自社の成長と豊かな社会の実現に貢献する

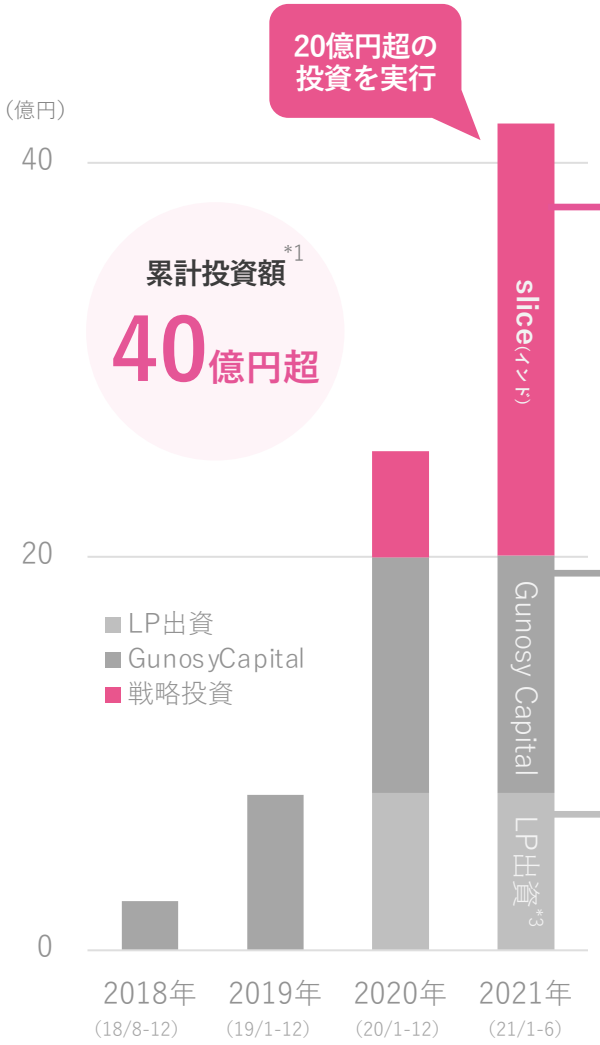
メディア・広告領域にとどまらない、国内外の有望な成長機会に向けた投資を推進。
スタートアップ企業の支援を通して、豊かな社会に向けたイノベーションの実現に貢献し、Gunosyの非連続的な成長も実現する。

沿革

累計投資額40億円超[*1] Gunosyグループの第3の柱に

2018年8月の事業開始以来、追加投資も含め19本の投資を実行。純投資による保有現預金の有効活用のみならず、戦略投資先の発掘にも成功。

累計投資額の推移



投資の状況

sliceに累計20億円超の戦略投資を実行[*2] 将来的な関連会社へ

GunosyCapitalからの投資を通じて、戦略投資先として有望度の高い高成長スタートアップを発掘。

日本・インドの有望スタートアップに投資

厳格な投資基準に基づき投資判断を実行、コロナ渦でも投資先は軒並み健全な財務状況をキープ。

ソーシング強化の為の投資

インキュベイトファンドやXtechといった著名なベンチャーキャピタルへLP出資を実行。

*1 LPへの出資約束金額を含む。外貨建の投資については資料公表時点のレートにて計算。

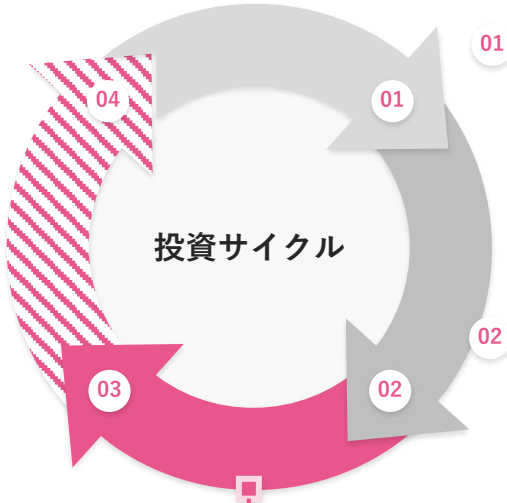
*2 「slice」を展開するGaragePreneurs Internet Pvt. Ltd社への投資

*3 LP出資は出資約束金額にてグラフ作成

全体戦略

純投資・戦略投資を通じた社外の高成長分野の取り込み

潤沢なソーシングネットワークより魅力的な投資機会を発掘。
純投資目線で高い投資対効果(IRR)の実現を目指しながら、M&A等の非連続な成長に向けたアクションも視野にいれる。



01 ソーシング

過去の投資経験/LP出資により蓄積した潤沢な投資ネットワーク

02 投資検討

厳格な投資基準に基づいた投資先の評価を実施

03 投資実行/アセマネ

A. 戦略投資、B. 純投資の大きく2タイプの投資を実行

04 リターン獲得

戦略投資：P/Lへの利益貢献
純投資：キャッシュ獲得
(新たな投資原資などに充当)

	A 戦略投資 (例：sliceへの投資)	B 純投資
戦略方針	有望度が極めて高く、かつ本業とのシナジーが見込まれる先に持分法や連結を視野にいれた投資を実行	高IRRが期待できる先にマイノリティ投資
期待リターン	グループの成長の柱として、持分法や連結会計の適用を通じたP/L貢献	IPOやM&A等、高IRRでのEXITのほか、事業展開等に応じて、戦略投資へ切り替え

「slice」への戦略投資

急速に成長する インドのスタートアップを関連会社に

インドの若年層向けデジタルクレジットカードサービス「slice」を展開するGaragePreneurs*へ戦略投資を実行。

同社の成長性、将来的な協業余地を踏まえ、約20%の潜在的な議決権を取得。将来的には関連会社とし、中長期でのP/L貢献を見込む。

*正式社名はGaragePreneurs Internet Pvt. Ltd.

「個人の金融体験の再設計」をミッションとするインドのFintechスタートアップ

過去	現在	中長期	長期〜
大学生向け少額与信の提供	**若年層向けデジタルクレカサービス**	**インドのデジタルクレジットカード市場のリーダー**	**ネオバンキングプラットフォーム**
従来は与信を受けられなかったインドの若年層に、数万円の少額与信をスマホで気軽に提供。	ミレニアル世代、Z世代が共感できる、アプリをベースとした新しいデジタルクレカ体験の提供。	優れたプロダクト、ブランドを武器に未成熟なインドのクレカ市場を切り開き、マーケットリーダーへ。	様々な金融プロダクトを展開し、ユーザーごとに最適化された金融体験を提案する、次世代型のバンキングプラットフォームへ。

ミレニアル世代・Z世代の金融体験を革新し、インドのマーケットリーダーを目指す

社会へのInnovation

新規事業

NEW BUSINE

NEW BUSINE

社会的インパクトのある事業の創造に
継続的に挑戦し、新たな収益の柱を創出する

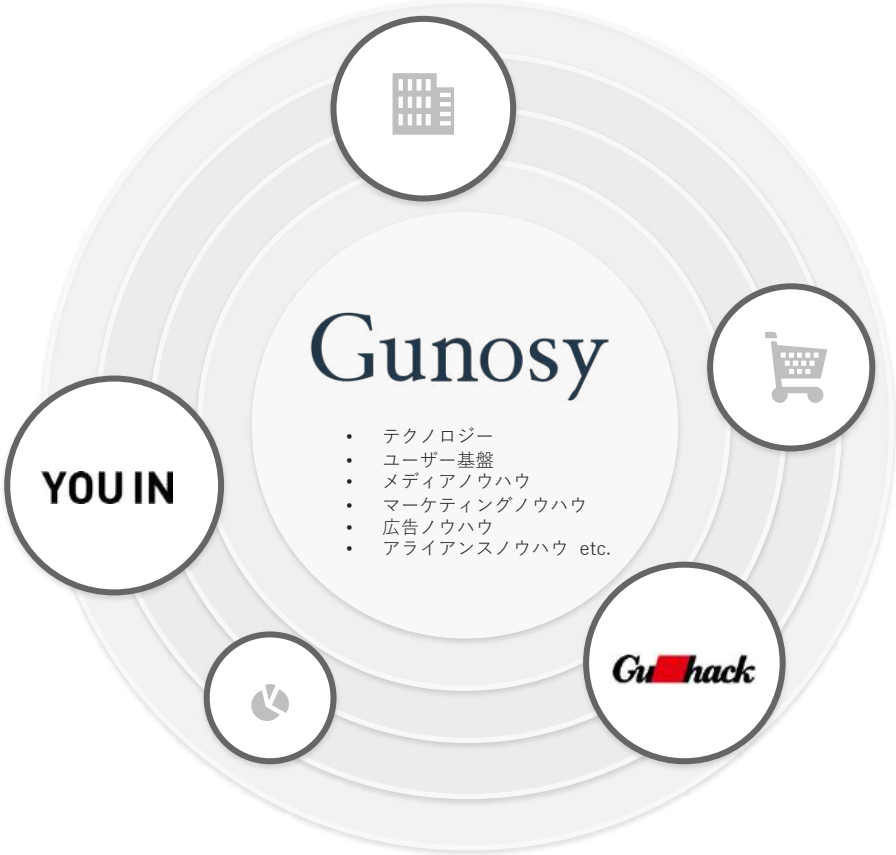
創業以来培ってきたGunosyグループの強みを活かした新規事業の創造に継続的に挑戦。
メディア事業、ゲームエイトグループ、投資事業に次ぐ新たな柱の創出を目指す。

全体戦略

Gunosyグループの強みを活かした挑戦を続ける

足元では「YOU IN」「Guhack」の育成に注力。中計期間を通じて既存の強みを生かした新規事業の創出に挑戦をしていく。

新たな収益の柱の創造へ



03

Organization

組織戦略

共に成長できる組織へ

01 中期経営計画の全体像
02 事業別の戦略
03 組織戦略
04 サステナビリティ

Gunosy

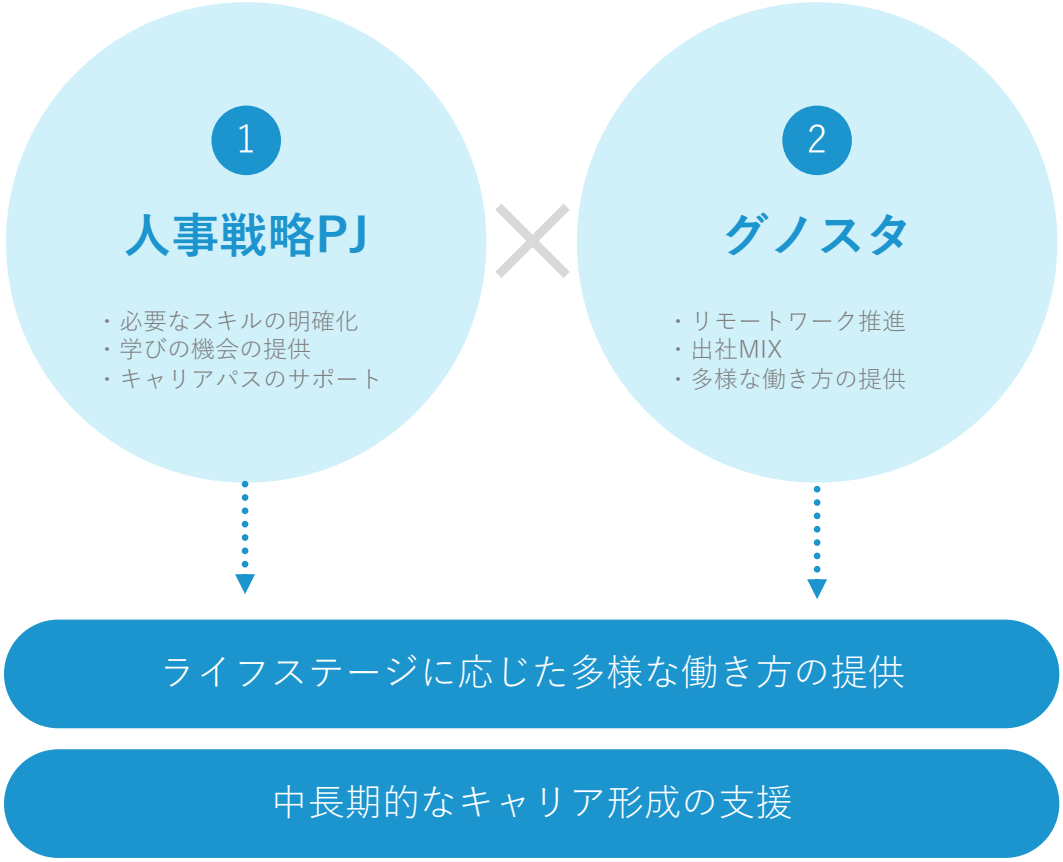
社内外の優秀な人材が活躍・定着できる組織へ

中長期的な企業価値最大化を目指し、優秀な人材が生産性高く働き、持続的に成長できるよう人事戦略を推進。
多様な働き方の提供、キャリア形成の支援により、社外からも優秀な人材を広く獲得する。

人事戦略の全体像

中長期的な成長を実現するため人材にも積極的に投資

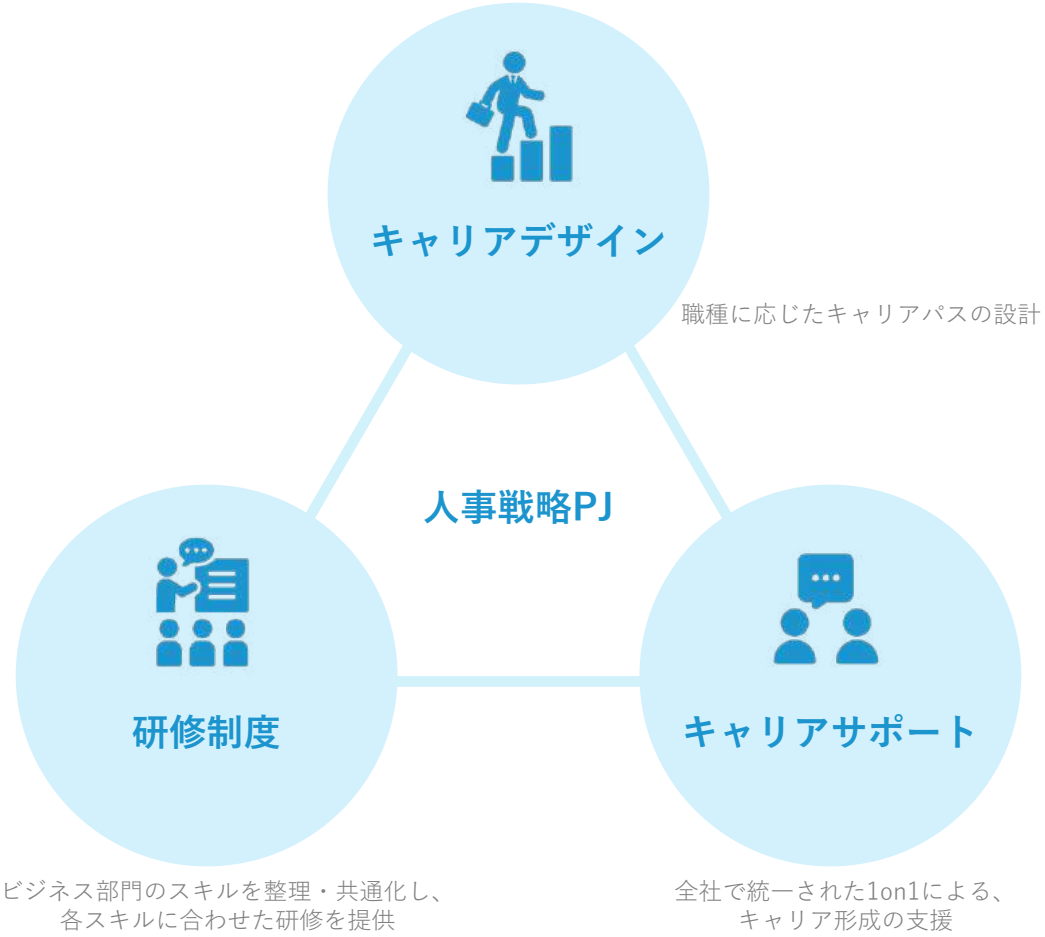
事業を持続的に成長させるためには、優秀な従業員の確保が必須。⑴従業員のキャリア形成の支援の抜本的な見直し、⑵新しい働き方（グノスタ）の整備をし、内部での育成、および外部からの採用両面から人材確保を進める。



❶人事戦略PJ
（キャリア支援、教育制度）

職種に応じたキャリアパスを設計し必要スキルを身につけるための研修も整備

中長期的な従業員の成長支援のため、
キャリアデザイン、キャリアサポート、
研修制度の充実を図る。



❷グノスタ

多様な人材が長期的に活躍できるよう、「働き方」も多様に

課題や場面に応じてリモートワーク/出社を使い分け。従業員が最大のパフォーマンスを発揮できるようリモートワークは一段踏み込み、遠隔地からのフルリモートワークも可能とし、さらに通勤可能範囲の定義も変更。

リモートワーク推奨

afterコロナでも、リモートでの対応が効率的な課題に対しては、出社をせずにリモートで対応

遠隔地からのフルリモートワークも可能になり、さらに通勤可能範囲も再定義し拡大

出社MIX

アイデアの創出、ノウハウの共有など創造的な課題の解決に向けた最適な出社環境を整備

* 当面は新型コロナウイルス感染拡大状況に応じて出社状況を適切に調整

多様な働き方

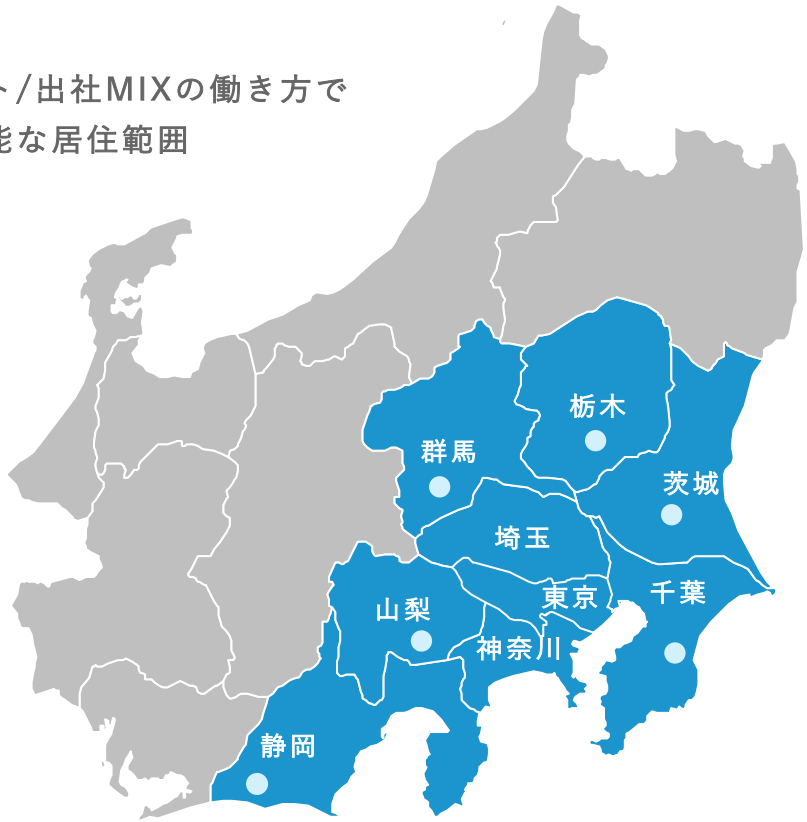
リモート勤務の推奨を軸に、コアタイム、フレキシブルタイムなど柔軟な働き方が出来る組織へ

❷グノスタ（遠隔地）

フルリモートの導入、通勤可能範囲の拡大により、遠隔地居住も可能に

遠隔地居住＝出社を必須としない完全在宅の勤務も許可。また通勤可能範囲を拡大したことでこれまで以上に柔軟な働き方が可能に。

リモート/出社MIXの働き方で
通勤可能な居住範囲



通勤可能な駅の例

- 浜松
- 大月
- 高崎
- 宇都宮

通勤可能範囲と交通費

・在来線を利用しオフィスから自宅最寄り駅までの最短距離が片道2時間以内または新幹線を利用し片道1時間半までを許可（通勤費は月10万円が上限）

・フルリモート勤務者は、会社が必要と認めた出社に限り、宿泊、移動費込で月10万円を上限に交通費を支給

04

SDGs / ESG

サステナビリティ

SDGs・ESGに対する我々の取り組み

01 中期経営計画の全体像
02 事業別の戦略
03 組織戦略
04 サステナビリティ

Gunosy

ニューノーマルな社会における持続可能な成長の実現へ

中長期的な企業価値最大化に向けて、社会にとって価値のある事業の提供、従業員の多様な働き方の推進、
コーポレートガバナンスの継続的な強化など、当社グループのESG課題に積極的に取り組み持続可能な成長を実現する。

SDGs/ESGへの取り組み事例①

情報配信最適化の弊害への対応

メディア改善、研究開発の両面から情報配信の最適化によって生じる社会的課題の解決に取り組み、真に社会にとって価値のあるメディアへ。

フィルターバブル *1

フィルターバブル：アルゴリズムがネット利用者個人の検索履歴やクリック履歴を分析し学習することで、個々のユーザーにとっては望むと望まざるとにかかわらず見たい情報が優先的に表示され、利用者の観点に合わない情報からは隔離され、自身の考え方や価値観の「バブル（泡）」の中に孤立するという情報環境。
（『令和元年版　情報通信白書』（総務省））

クリックベイト *2

クリックベイト：ニュース記事のタイトルを過剰に表現することでユーザーの閲覧行動を誘発する行為。ユーザーがクリックベイトなニュース記事を閲覧すると、不快な気持ちを抱くなど、満足度の低下を招く恐れがある。

背景	デジタルメディアやSNSの大手プレイヤーを中心に、**機械学習によるパーソナライズを強化（情報配信の最適化）**
課題	ユーザーの記事・広告クリック行動の追求に伴い、**フィルターバブル *1** **クリックベイト *2** といった問題が新たに発生

Gunosyの取り組み

❶ メディア改善

扇情的な記事の露出を控え、ユーザーにとってのMust-knowを意識した記事配信ロジックを構築

- トピックタブ上段に知っておくと良いニュースを5段で表示
- より深い興味・関心を意識した配信ロジック構築
- 見出しのリライトによる品質担保

❷ 研究開発

フィルターバブルやクリックベイトなどに関して、実際のユーザーデータを用いた検証とその論文の発表

SDGs/ESGへの取り組み事例②

ユーザー/広告主が安心できる広告体験の提供

業界トップ水準の厳格な広告審査を実施。
コンプライアンス違反広告を排除し、ユーザーと広告主の双方にとって価値のある広告配信を実現。
誰でも安心して利用できるニュースメディアへ。

広告掲載のポリシー

法令に違反する広告のみならず、
ユーザーに不快感や嫌悪感を与えるおそれのある広告なども掲載しない方針

審査体制

Gunosy広告ガイドライン(2020.4版)に基づき、コーポレート本部内の広告審査チームによる独立した審査を実行

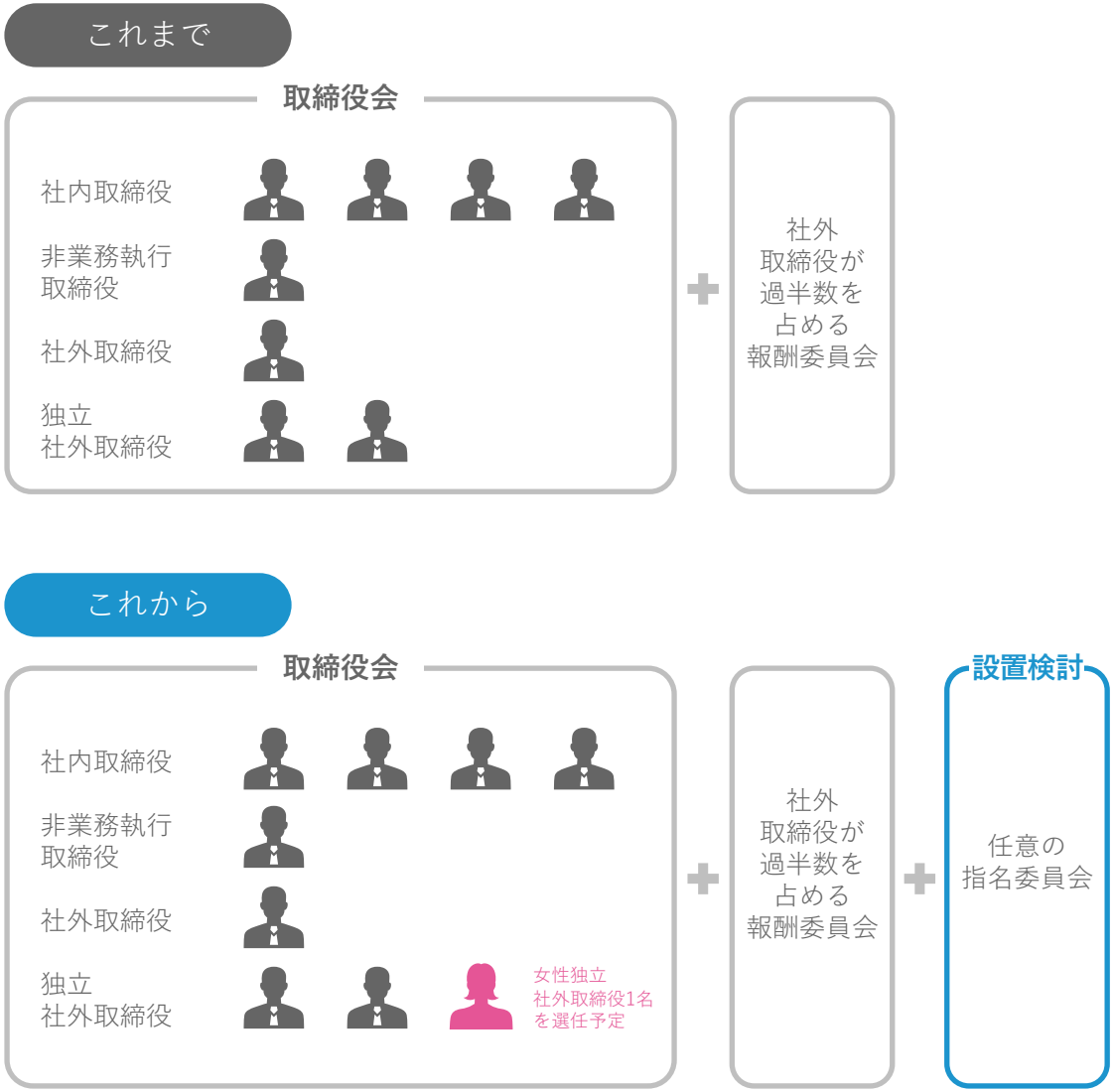
掲載NG例

- 不快画像の使用
- 効果効能に関する根拠が不明瞭
- 医療と誤認/認可強調
- 広告商材の想起が困難な広告

SDGs/ESGへの取り組み事例③

取締役会の監督機能を強化

2021年5月期に任意の報酬委員会を設置。
本年の定時株主総会において、
新たに女性独立社外取締役を選任予定。
また、任意の指名委員会についても設置を検討中。



SDGs/ESGへの取り組み事例④

多様な働き方の実現、人材への投資、DX化の促進

新しい働き方、人材への投資を通じて多様な人材が活躍できる環境作りを進めると共に、リモートワークでの生産性向上に向けたDX化を推進、紙資源の削減やガバナンスの強化を実現。

1. 全社的なリモートワーク、フレックス制度を実施、多様な人材が活躍できる環境を整備 （詳細P43）
2. キャリア支援・教育制度を刷新、全社的な生産性向上と従業員満足度の向上へ （詳細P42）
3. 電子契約の導入などDX推進を通じた生産性向上、ガバナンス強化、紙資源の削減

Gunosy

（免責事項）

本資料に含まれている将来の見通しに関する記述は、本資料作成時点において入手可能な
情報を基にした判断及び仮定に基づいて作成されたものであり、その正確性を保証するものではありません。
また、本資料には独立した公認会計士または監査法人による監査を受けていない財務数値が含まれています。
実際の業績は、これらの判断及び仮定に含まれる様々な不確定要素、リスク要因の変更や
経済環境の変動などにより、見通しと大きく異なる可能性がありますことをご了承ください。