



## CEOメッセージ



次なる未来創造に向けて

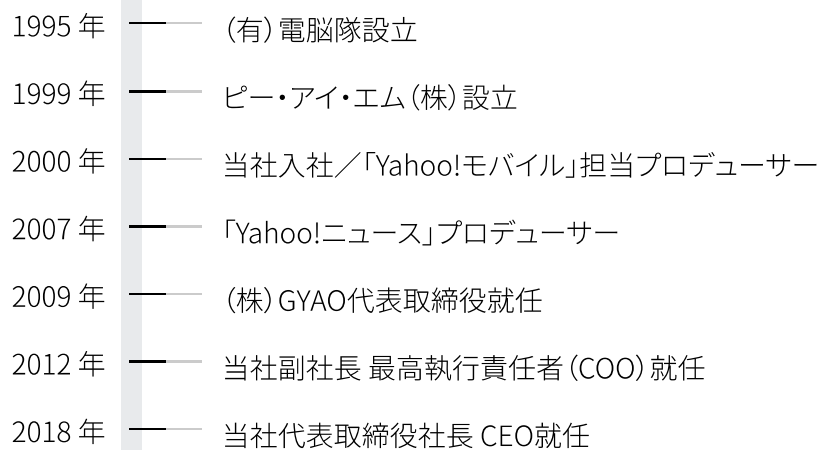
挑戦を続けていく

という決意を込めて

代表取締役社長

Co-CEO(共同最高経営責任者)

川邊 健太郎



1995年	— (有) 電脳隊設立
1999年	— ピー・アイ・エム(株) 設立
2000年	— 当社入社 / 「Yahoo!モバイル」担当プロデューサー
2007年	— 「Yahoo!ニュース」プロデューサー
2009年	— (株)GYAO代表取締役就任
2012年	— 当社副社長 最高執行責任者(COO) 就任
2018年	— 当社代表取締役社長 CEO就任

- 1.コロナ禍への対応 ✓
- 2.2019年度の振り返りと2020年度の指針 ✓
- 3.国産プラットフォーマーとしてめざす未来 ✓
- 4.成長投資とESG強化 ✓
- 5.ステークホルダーの皆様へ ✓



## ■ コロナ禍への対応

### 求められる社会的使命を果たすべく 社員の健康・安全の確保に努めました

はじめに、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々のご遺族の皆様にご哀悼の意を表すとともに、罹患されている方々や、困難な状況におられる皆様にご心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大の防止に取り組まれている政府、自治体の皆様、感染者の治療に日夜尽力されている医療関係の皆様、そして私たちの生活を支えてくださっているエッセンシャルワーカーの皆様にご深く敬意を表します。

現在も続くコロナ禍の中で、私は当社グループの社会的使命と存在意義を改めて深く認識しています。Yahoo! JAPANをはじめとする当社グループの多様なサービスは、コロナに関して正しい情報を知りたい、最新の情報を得たいと望む多くのユーザーに貢献しています。一方で私たちは、プライバシーや情報セキュリティに最大限配慮しつつ、保有データを日本政府に提供して感染拡大の防止にも貢献しています。これまでも大地震や台風など大規模な災害の発生時にはアクセス数の急増を経験してきており、今回のコロナ禍においても発生当初から日本最大のインターネットプラットフォームとして社会から求められる役割をしっかりと果たしていかねばならないという使命感を強く持っていました。

そこで何よりも重要だったのは「社員を守る」ことでした。社員やその家族がコロナに感染し、健康を損なうことでサービスが提供できなくなる事態は、何としても避けねばならない——その強い思いから、日本へのコロナ上陸直後の1月最終週段階で、ヤフーでは感染状況のレベルに応じた出勤体系をいち早く決めました。もともとヤフーには「どこでもオフィス」というリモートワークの仕組みがあり、当時数ヶ月後に予定されていた東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催期間は、これを使って全社員がリモートで業務をこなす予定でした。その構想を前倒しで活用し、2

月半ばからは大部分の社員を在宅勤務とし、やむなく出社する場合も満員電車を避けて出勤時間をずらすよう指示をしました。この結果、セキュリティの業務などを除いた95%の社員が、安全な場所で業務を行うリモートワーク化が実現し、刻々と変わる感染状況に応じて「必要とされる情報」のタイムリーな提供が可能になりました。

今回のコロナ禍によって、医療や教育をはじめ「対面」を前提とした産業や行政サービスにおけるデジタル化の遅れが露呈しています。新たな感染拡大が懸念される中、そうした分野でのデジタルトランスフォーメーション(DX)を早急に推進することは国全体の喫緊の課題であり、日本に根を張るプラットフォーマーとして、そこに積極的な提案を行っていくことも、自分たちの重要な使命であると私は考えています。

創業時から培ってきた当社グループのUI(ユーザーインターフェース)、ユーザー体験(UX)に関する知見やノウハウは、さまざまな領域でのDX推進にきっと生かせるはずです。特に来年3月に経営統合を予定しているLINE(株)は、行政へのサービス提供の面で先行しており、同社との連携を強めることで日本社会のDX推進にさらに貢献していきたいと思います。

> 特集:新型コロナウイルス感染症への対応





## 2019年度の振り返りと2020年度の指針

### 激動の1年間のなかで 未来創造を大きく進めることができました

2019年度のグループ連結売上収益は前年比10.3%増の1兆529億円、営業利益は同8.4%増の1,522億円、EBITDAは同18%増の2,356億円と、いずれも期初の目標を大きく上回る業績結果となりました。

持株会社制への移行によるグループ再編、統合マーケティングソリューションの立ち上げ、(株)ZOZOの買収、スマホ決済サービス「PayPay」の飛躍的拡大、さらには第4四半期に発生した新型コロナウイルスの感染拡大など、2019年度は当社グループの二十数年の歴史においても類を見ないほどの激動の年でしたが、総体としては、めざす「未来創造」を大きく推し進めることのできた1年間だったと評価しています。コロナの影響についても、第4四半期の広告関連売上収益が前年比9%増の930億円、eコマースの取扱高も前年比27.6%増の6,111億円と伸びたことにも示されるように、業績にプラスに作用した面も少なからずあったと捉えています。

2020年度については、まず買収後の(株)ZOZOのPMIをしっかりと進めること、そしてLINE(株)との経営統合を成功させること、この2つが自分に課せられた最大のミッションであると認識しています。一方で、当社グループはまだまだ成長投資の段階にあると捉えており、国内における業界再編の流れの中で有力なサービスを展開する企業に対し何らかの糸口があれば、今後もM&Aを含めた積極投資を実施していく方針です。

また、これからのwithコロナ/afterコロナの時代に向けて、社員の働き方も変えていく必要があります。そこで私が重視しているのは「多様な選択肢」があることです。ずっとリモートワークでも構わないし、オフィス勤務を希望するならそれも可能、といったように、社員一人ひとりが自分の志向や

生活スタイルに応じた働き方を選び、創造性を支援する環境を整備していきたいと考えています。もちろん事業においてもwithコロナ/afterコロナの時代に適合した新たなサービスの開発・提供に注力していきます。たとえば自分の行きたいスーパーマーケットの混み具合がリアルタイムで分かるサービスなど、withコロナ時代における利便性の高いサービスの提供により「新しい生活様式」の創出に寄与していきたいと思えます。

## ■ 国産プラットフォームとしてめざす未来

### 世界に類を見ない複合サービスの連携により 今までにないユーザー体験を実現します

2019年秋、Zホールディングスのスタートにあたって私たちは、グループのミッション「UPDATE THE WORLD」と、ビジョン「人類は、『自由自在』になれる。」を制定しました。これらの言葉には、情報技術によって人類のもつ無限の可能性を解放し、人々が「完全なる自由」を獲得できる世界を実現していきたい、という思いが込められています。

いまインターネットの業界では、米国のGAFAM※1や中国のBAT※2といった巨大企業が世界を席卷しようとしています。当社グループが目指すのは、そうした米中の巨大企業への対抗軸として日本発の「第三極」を形成することです。私たちはLINE(株)との経営統合によって、GAFAMやBATにはない、オリジナリティの高いサービスを創出していくことで、世界のインターネットユーザーに「もう一つの選択肢」を提示したいと考えています。

私たちの強みは、事業領域の広さにあります。GAFAMの場合、EコマースはAmazon、ソーシャルネットワークはFacebook、検索はGoogleといったように、どの企業も得意領域に事業を集中させ、横への展開を積極的に行っていません。これに対して私たちは検索、メディア、Eコマース、メッセージング、ペイメント、金融サービスまで広範囲にわたる事業ポートフォリオを構築し、さらに通信キャリアであるソフトバンク(株)のグループの一員でもあります。通信キャリア事業からインターネットの主要サービスのほぼ全てを網羅する企業グループは、世界を見渡しても他に類を見ません。この独自性を生かすことで、私たちは今までにないユーザー体験を提供できると考えています。たとえばあるユーザーが当社グループの提供する1つのサービスのIDを持っていれば、通信サービスまで含めた他の全サービスを、そのユーザーに最適な形にパーソナライズした形で提供していくことも可能になるはずです。

現在のインターネット業界は、よりデータドリブンでAIオリエンテッドな産業に進化しつつあります。これまでは「非デジタル情報をいかにデジタル化するか」という側面での競争が主体でしたが、これからは「蓄積したデータそのものにどれだけ力を発揮させられるか」の勝負になっていくでしょう。私たちは幅広い領域に事業展開する利点を最大限に生かして、「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」という3つのスーパーアプリを核に、ユーザー毎にパーソナライズ、最適化したサービスの提供をさらに進化させていきます。

※1 Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoftの5社。

※2 Baidu、Alibaba、Tencentの3社。

## 人財や研究開発への積極投資とともに ESG経営の強化にも注力します

上記のような戦略を推進していくにあたって、当社グループが最も強化すべき経営資源は「人財」です。高度な能力を持つ人財が必要なことは無論ですが、グローバル市場での競争力を高め、持続的な成長を図っていくには人財の多様化も非常に重要な要素になっていくと考えています。グローバル展開が難しかったヤフー株式会社の時代は海外人財の採用にも限界がありました。ホールディングス体制となって自由度が高まり、さらに海外でのサービスのプロパティをもつLINE(株)との経営統合により今後はグローバルでの人財採用も一層進めやすい状況になっていくはず。コロナ禍の影響もあって、現在では世界のどこにいても仕事ができる環境が整ってきています。自国でのサービス拡大に従事する社員、自国にしながら日本の業務を担当する社員、日本に来て秀でた能力を発揮する社員など、グローバルでも多様な勤務形態、雇用形態を可能にしていきたいと考えています。

また研究開発についてもまだまだ強化する必要があります。GAFAMやBATがR&Dに投下する人員や資金は私たちとは桁違いの規模です。それだけの投資ができるのは、彼らのサービスを利用するユーザー数が桁違いに多く、生みだされる収益も桁違いに大きいからです。これに対抗していくには、彼らにはない利便性の高いサービスを創出しグローバル規模で多くの人々の支持を得ること、そしてそれによって得た利益を研究開発に投じることで、さらに価値の高いサービスを生み出していく必要があります。

そのためには、ソフトバンクグループの投資会社であるビジョン・ファンドとも連携して、既存の様々な優れたサービスを統合していくことも重要になります。「PayPay」やYahoo!地図のサービスが実現できたのも、ビジョン・ファンドが出資するインドのpaytmや米国のMapboxの技術があったからこそです。

企業としてサステナブルな成長を実現していくには、ESG(環境・社会・企業統治)に代表される非財務面の取り組みの強化も重要です。「環境」の面については、たとえば当社がデータセンターで使用する莫大な電力をクリーンエネルギーに替えていくことに積極的にチャレンジしています。「社会」の面については、前述した人財の強化に加え、サイバーセキュリティや個人情報の保護、プライバシー尊重など社会の動きに合わせた取り組みにも注力していきます。

「企業統治」に関しても、引き続きガバナンス強化に努めていく方針です。LINE(株)との統合後には社外取締役を増員し取締役会メンバーの多様性を高める予定です。また現在の取締役会にはソフトバンクの出身者が3名いますが1名に減らす予定です。さらにより透明性の高いガバナンス体制を構築すべく、指名報酬委員会の設置も予定しています。

> サステナビリティ関連情報 

## より多くの「自由自在」を実現するために さらなるチャレンジを続けていきます

2018年のCEO就任以来、私は当社グループの多彩なサービスを束ね、複数のデータソリューションを創出し、マネタイズを進めることでポートフォリオ経営の強化に努めてきました。2019年度の(株)ZOZOの買収、ソフトバンク(株)との連携体制の構築、そして2021年3月に控えるLINE(株)との経営統合と、当社グループがより豊かで自由な未来を創造していくための体制は、着々と整備されつつあります。

「GAFAMやBATにどう対抗していくのか?」という大きな宿題に対しても、世界に類を見ない多様な経営資産を複合することで、ユーザーに「もう一つの選択肢を提示する」という方向性を示すことができました。それによって「この人たちならやるかもしれない」という世の中の期待も醸成できました。これも大きな前進だと自負しています。

とはいえ、当社グループの成長戦略はまだ緒についたばかりであり、実際の中身を作り上げていくのは、これからの仕事です。冒頭でも述べたように、私たちは今後医療や教育、行政サービスなどの領域でもDXの積極的な提案を行っていきます。他にもテレワークでの労務管理、電子契約の推進、選挙や裁判のオンライン化など、withコロナ/afterコロナの世界において人々の「自由自在」を実現していくために克服すべき課題はたくさんあります。そうした課題を解決できる多様なソリューションを一つでも多く開発・提供していくために、当面は成長投資に注力していく方針です。

株主・投資家の皆様には、引き続き長期的な視点で当社グループを見守って頂けますようお願い申し上げます。



## 成長戦略の概要と進捗

### 「日本の利用者を最も理解する国産プラットフォーム」に向けて

当社グループは創業以来、「ユーザーファースト」を信念としてサービスを展開してきました。規模や組織が変化したいまも、サービスの利便性をさらに高め、人々の生活を豊かにしていきたいという想いは変わりません。その実現にはユーザーへのより多角的かつ深い理解が不可欠との考えから、「データの蓄積・活用を通じて利用者を最も理解する存在」、ひいては「日本の利用者を最も理解する国産プラットフォーム」となるべく取り組んでいます。

また、近年、米国や中国を代表する巨大IT企業が日本でも急速に存在感を強めています。「このままでは将来、日本のインターネット企業の多くはこの勢いに埋没してしまうのでは」という危機感のもと、以下のような取り組みを通じて、より強固かつ柔軟な組織基盤を構築し、自分たちの手で未来を力強く創造していきたいと考えています。

#### ■ 中長期的な成長戦略

### オンラインとオフラインのデータ統合による価値創造で、収益の拡大・多層化、売上収益の2桁成長へ

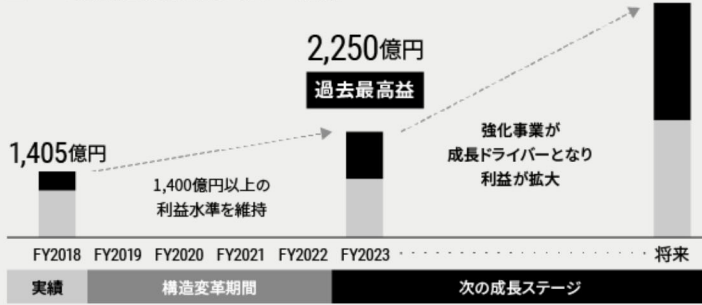
当社グループは、中長期の目標として、2023年度に過去最高益を実現することを掲げています。その前提となるのが、オンラインとオフラインのデータ統合です。

当社グループの強みの1つは、検索・メディア・コマース・決済など多岐にわたるサービスを一貫して提供できることです。加えて、2018年度から提供を開始したPayPayの利用基盤拡大に伴い、ユーザーの同意を得たうえで、オフラインでの行動もYahoo! JAPAN IDを通じて把握できる体制が整いつつあります。オンラインとオフラインの垣根を超えてユーザーの嗜好やアクションを把握・分析し、利便性を高めるサービスを提供することで、ユーザーニーズに的確に応え、収益の拡大と多層化を図ります。

今後も情報技術の力を活用して当社グループにしか創れない未来を創り、人々の生活を便利にすることで、生活のあらゆる面において必要不可欠な存在となることを目指します。



■ 強化事業 (ショッピング広告、統合マーケティングソリューション、決済金融、会員、リユース事業)  
 ■ ベース広告利益 (検索広告、ディスプレイ広告)



**FY2019~FY2022**

利用者数やeコマース取扱高の拡大、新規事業立ち上げ等に投資を行うことで

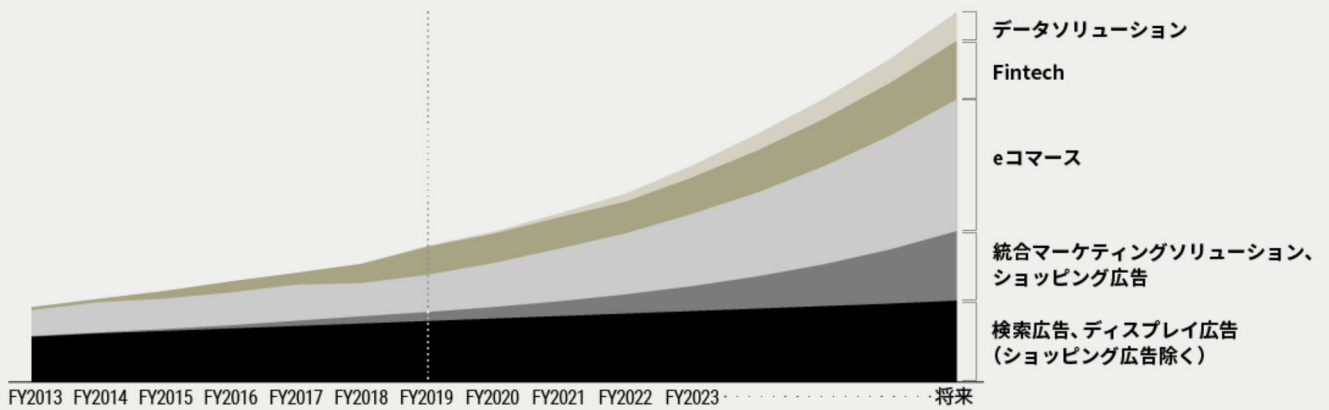
➤ 売上収益を二桁成長へ

---

**FY2023~将来**

活発化した利用者の経済活動をマネタイズに結びつけることで

➤ 利益を拡大フェーズに



## 新たな価値創造によるマネタイズ

- 統合マーケティングソリューション
- データソリューション
- PayPayを活用したeコマース
- シナリオ金融

### 2019年度の総括

#### 組織再編によりポートフォリオ経営の土台を構築するとともに、ユーザー情報の横断的把握に基づく新サービスの提案にも注力

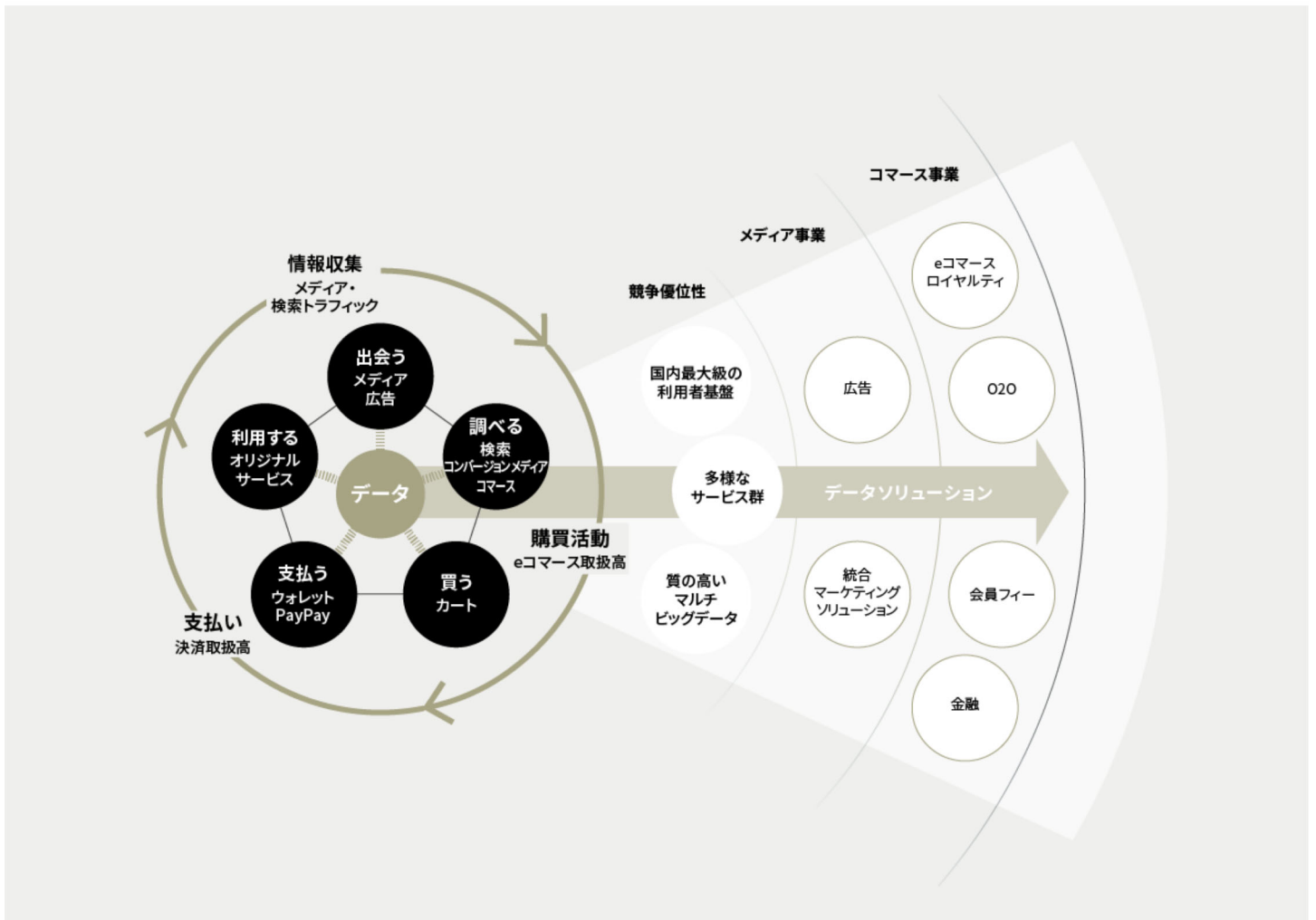
2019年度は、将来のさらなる成長に向けた組織再編を相次いで実施しました。まず、2019年6月をもって親会社がソフトバンク(株)に移行。次いで10月には社名をZホールディングス株式会社に変更し、持株会社体制へ移行しました。さらに11月には(株)ZOZOを連結子会社化し、LINE(株)との経営統合も発表しました。

これらの取り組みを土台として、今後はポートフォリオ経営を推進していきます。グループ内の企業・サービスを多角化することは、外部環境に変化があった際、全社としての影響を軽減することにつながります。

加えて、各サービスから得られるユーザー情報を統合し、ユーザーアクションの横断的な把握を図っていきます。これはマーケティングにおけるパーソナライズ※の精度向上につながるもので、他社には模倣が困難な当社グループ独自の強みです。独自性の高いサービスを新たに創出する原動力のひとつにもなり得ます。一例として、2019年度から、新たに4つのソリューションをスタートさせました。

※個々のユーザーの属性や行動履歴に基づいて、最適のサービス・コンテンツを提供するマーケティング手法



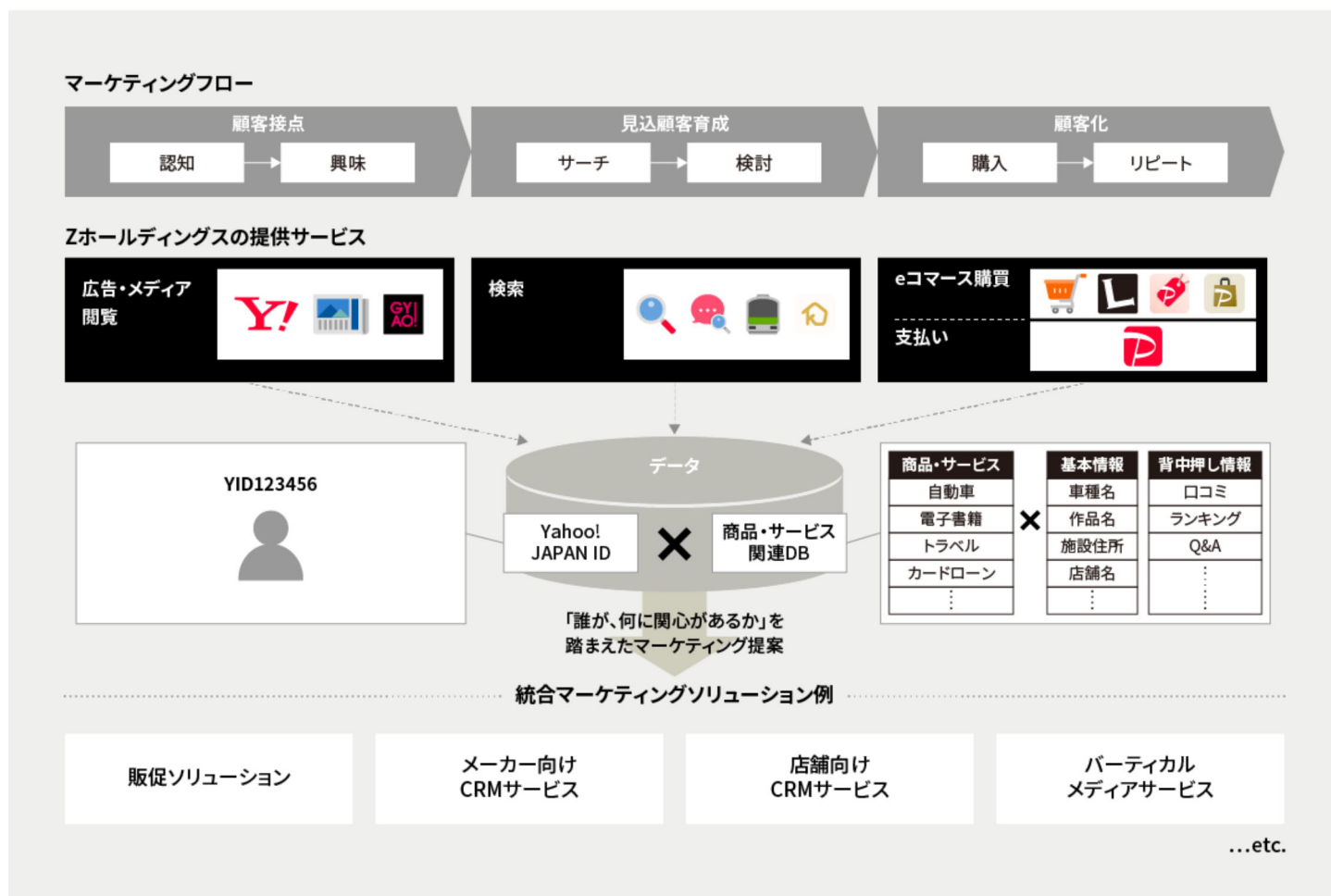


## メディア：統合マーケティングソリューションの推進

統合マーケティングソリューションは、将来的な広告売上の拡大に向けた新しい取り組みです。Yahoo! JAPAN IDを通じてユーザーのオンライン・オフラインの消費行動を総合的に把握することにより、ユーザーを対象とする広告効果の可視化・最大化を目指します。2019年度にはPayPayで取得したオフラインの購買データを活用するサービス「PayPayコンシューマーギフト」「PayPayリテールギフト」をローンチし、消費財メーカー・小売チェーン店などとともに、サービスの展開を開始しました。

2020年度はこれらサービスの利便性などを向上するとともに、新たなサービスの開発にも取り組んでいきます。また、さらなる販路拡大に向けて、代理店を活用した販売網の形成、認知度の向上にも努めていきます。

> 事業概況(メディア)



## コマース:eコマース取扱高の拡大に向けた取り組み

当社グループでは、コマース事業の物販領域において、2020年代前半に取扱高で国内No.1になることを目標に掲げています。2019年度はその実現に向けて、大きく2つの施策を実施しました。

1つ目は、2019年11月に(株)ZOZOを連結子会社化したことです。これにより、ファッション領域の強化に留まらず、さまざまな事業領域でのシナジー創出を図っていきます。すでに、2019年12月に「PayPayモール」へZOZOTOWNが出店し、当社と(株)ZOZOの両社にとっての新規顧客獲得につながっています。

2つ目の取り組みとして、2020年3月には、ヤマトホールディングス(株)との業務提携を発表しました。これに基づき、6月から「PayPayモール」「Yahoo!ショッピング」出店ストア向けの新たな物流サービスの提供を開始しています。さらに2020年3月に、eコマース新戦略に基づく施策の一環として、ショッピングシステム「XS(クロスショッピング)エンジン」の提供開始を発表しました。このシステムは、「PayPayモール」における実店舗との在庫連携機能に加え、「PayPayモール」や「Yahoo!ショッピング」で利用している検索や決済などの機能を備えており、各サービスへの出店者の利便性を向上します。「売り手」と「買い手」の双方に便利で快適な環境を整備することで、グループ全体のコマース事業の大きな飛躍を実現させるべく取り組んでいます。

### > 事業概況(コマース)

## Fintech: PayPayの拡大とシナリオ金融サービスの展開

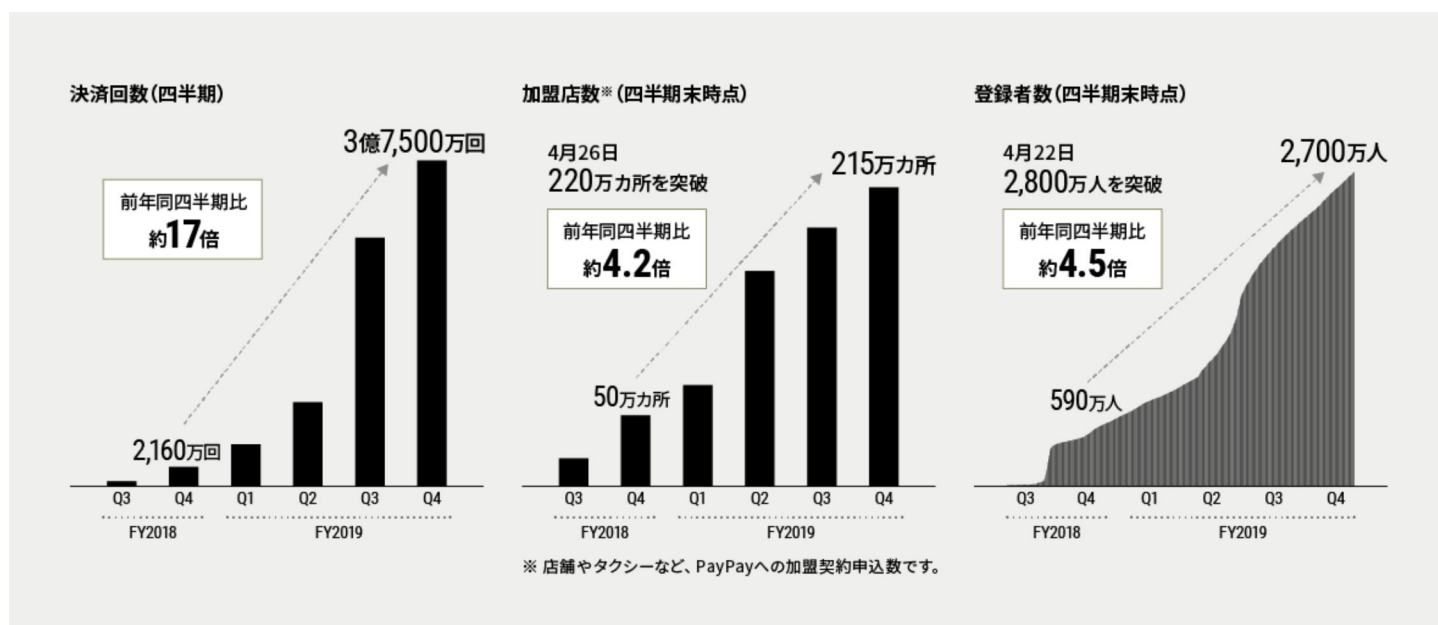
中長期的に金融事業を広告、コマースに次ぐ第3の収益の柱とするため、基盤となるPayPayの利用拡大と、シナリオ金融サービスを展開していきます。

2019年度にはPayPayの利用が大きく拡大し、確固たる地位を築くことができました。引き続き決済回数の最大化に向けて加盟店数・登録者数の拡大に取り組むとともに、2020年度以降は、金融サービス事業の展開によるマネタイズの早期化にも取り組みます。

さらに、各金融機関と提携して新たな金融サービスを検討し、PayPayアプリ上で展開していきます。PayPayを決済に関するさまざまな行動の起点となる「スーパーアプリ」とすることを目指し、ソフトバンクビジョンファンドの出資先関連企業である中国のアリペイ、インドのpaytmといった先事例を参考に、最高のユーザー体験を提供すべく機能拡充に取り組んでいきます。

また、2020年度に新たに開始した取り組みの1つがシナリオ金融です。自動車購入における分割払いなど、金融サービスの成約率には、提供する場面・シナリオが影響を与えます。当社グループの強みはメディア、eコマース、O2O、決済など、ユーザーがアクション・コンバージョンする場をオンライン・オフライン問わず数多く提供している点です。各サービスにおいて、シンプルなUI・UXで、ユーザーアクションに寄りそう金融商品を提供し、収益拡大を目指します。すでに「ヤフオク!」で中古商品購入時に修理保険を提供する取り組みを開始しており、今後は旅行・飲食予約におけるキャンセル保険など、提供商品の拡充を進めていきます。

> PayPay株式会社



「PayPayモール」「PayPayフリマ」  
ミニアプリ提供 (4/1~)



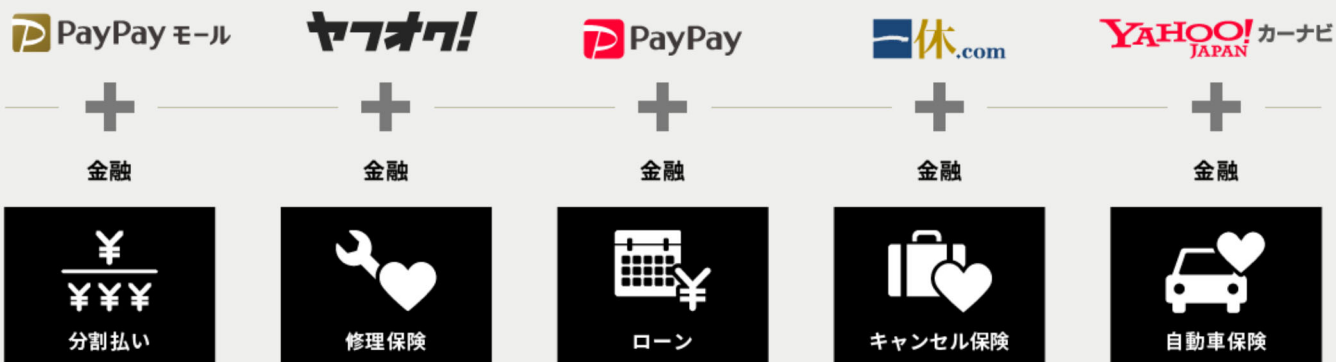
スマホ証券 One Tap BUYによる  
擬似運用体験サービス提供 (4/15~)



「Uber Eats」との連携



シナリオに沿った金融商品の提供



データソリューション:ビッグデータを課題解決につなげるサービスを提供

2019年10月、ヤフーの多様なサービスから得られるビッグデータを活用し、企業や自治体向けに事業の創造や成長支援、課題解決などにつなげるインサイトを提供するデータソリューションサービスの提供を開始しました。現在提供している主な商品は以下の通りです。

- ・「DS.INSIGHT」:ヤフーの行動ビッグデータを調査・分析できるデスクリサーチツール
- ・「DS.INSIGHT for Partner」:広告代理店やコンサルティング会社などのパートナー企業が、「DS.INSIGHT」を顧客企業の施策検討、提案などに活用できる商品
- ・「DS.ANALYSIS」:企業・自治体の要望に応じて「DS.INSIGHT」では提供していないビッグデータも含めた分析結果や、活用支援のためのコンサルティングを提供する商品

また、新型コロナウイルス感染症対策への活用を目的に、全国の都道府県および政令指定都市へ2021年3月末までの期間限定で「DS.INSIGHT」を無償提供しています。外出自粛要請の効果分析や住民のニーズ把握などに活用してもらい、データ活用の有用性や本サービスの認知度拡大につなげていきます。



## ■ データ活用の考え方

“データドリブンカンパニー”を標榜する企業として、データ活用により得られた知見を積極的に社会還元

情報技術の力を活用して人々の可能性を切り開く。その基盤となるのが、蓄積されたデータを活用する技術やノウハウです。日本政府が未来社会の目指す姿として提唱する「Society5.0」では、IoT (Internet of Things) で人とモノがつながり、さまざまな知識や情報が共有され、今までにない新たな価値が生み出される社会が描かれています。当社グループでは、個人情報などの取扱いには十分配慮したうえで、データから得られる知見を社会全体に向けて還元していきます。

---

## ■ データプライバシーの概要

### 適切なデータ活用・保護体制を構築

多様なデータを取り扱う当社にとって、最も大切な基本姿勢はプライバシーの尊重です。プライバシーポリシー保護とサイバーセキュリティ強化の重要性は、当社グループが提供するすべてのサービスに通じます。当社グループは、サービス利用から生まれたデータはユーザーのものであることを認識し、ユーザーのプライバシー尊重および保護を必須の義務と位置付けています。

この考えに基づき、IT関連団体の連合体である日本IT団体連盟 (IT連) が2019年11月に設立した「サイバーセキュリティ委員会」に設立当初から参画。また当社社内においても、2020年2月にサイバーセキュリティ基本方針などを検討する「サイバーセキュリティ分科会」を設置、5月には独立した立場でデータ保護を監督するデータ保護責任者 (Data Protection officer) を任命しました。今後はデータ保護責任者が、データの保護についての助言や、活用方法の監視等を行い、適切なデータ活用を進めていきます。

これらの取り組みを通じて、ユーザーの皆様当社グループに安心してデータを預けていただき、さまざまな利便性を享受できる世界の実現のために尽力していきます。

> プライバシー・セキュリティ

---

---

## ■ データ活用により人々の生活を豊かに

### 新型コロナウイルスの感染防止に貢献するサービス・情報を提供

当社グループでは蓄積したデータを活用し、人々にさまざまな行動を促す取り組みを進めています。例えば、2020年初頭からの新型コロナウイルス感染拡大を受けて、ウイルスに関する正確な情報を伝えるとともに、データの活用を通じて感染拡大防止の一助となるべく取り組んできました。

例えば、2020年1月に提供終了していた「Yahoo! MAP」アプリの「混雑レーダー」機能を4月から提供再開しました。これと「Yahoo!乗換案内」の駅混雑予測機能を併用すれば、商業施設や駅の混雑状況を確認し、予め混雑を避けて行動することが可能となります。これらはいずれも、当社グループが保有する「ユーザーの位置情報」を活用した機能です。このように、保有するユーザーデータを各サービスで活用することで、人々の抱える課題を解決し、より生活を便利にできると考えています。

> 特集:新型コロナウイルス感染症への対応

---



## 知りたい情報をいち早く提供



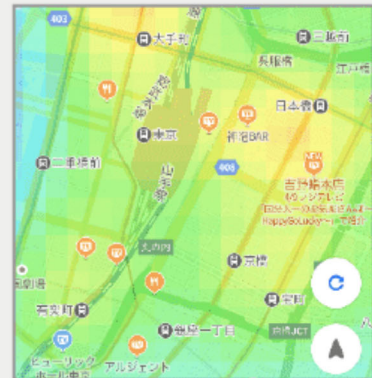
**YAHOO!**  
JAPAN

新型  
コロナウイルス  
感染症まとめ



**YAHOO!** 路線情報  
JAPAN

駅混雑予測



**YAHOO!** 地図  
JAPAN

混雑レーダー

## 利用者の日常生活を支援



**YAHOO!**  
JAPAN

在宅生活に役立つ  
「Stay Home  
ポータル」



**ZOZOTOWN**

おうちコーデ  
アイテム特集



**YAHOO!** きっず  
JAPAN

おうち学校



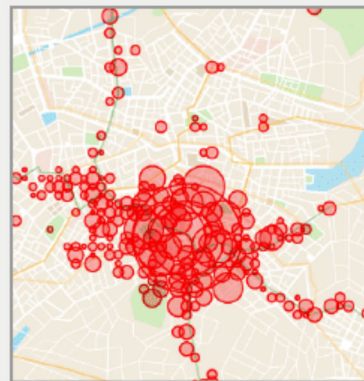
## ほか、さまざまな取り組みを実施



政府の要請で  
医療機関等に  
消毒液を優先出荷



活動支援を  
目的とした  
オークション



政府の  
感染症対策への  
統計データ協力

### 2020年度方針

#### 2019年度に蒔いた種を育てる1年に

2019年度は未来創造に向けた種を蒔き、事業拡大に備えた1年でした。2020年度は、これらを形にする1年として位置付けています。特に、次の3つの施策に注力していきます。

1つ目はLINE (株)との経営統合の実現です。当社グループが保有する複数の事業においてシナジー創出が期待できることから、さらに多くの方の生活を豊かにできると確信しています。

2つ目は「シナリオ金融」の本格展開です。金融事業を第三の収益の柱に成長させるべく、この取り組みを力強く推進していきます。

そして3つ目は統合マーケティングソリューションのさらなる拡大です。当社のグループアセットを活用したこのソリューションの利便性をさらに向上し、競合にとって模倣困難なサービスを提供していきます。

今後も、当社グループにしか創れない大きな未来を創造すべく邁進していきます。

## 知りたい情報をいち早く提供



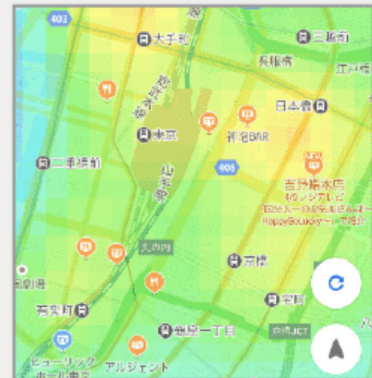
**YAHOO!**  
JAPAN

新型  
コロナウイルス  
感染症まとめ



**YAHOO!** 路線情報  
JAPAN

駅混雑予測



**YAHOO!** 地図  
JAPAN

混雑レーダー

## 利用者の日常生活を支援



**YAHOO!**  
JAPAN

在宅生活に役立つ  
「Stay Home  
ポータル」



**ZOZOTOWN**

おうちコーデ  
アイテム特集



**YAHOO!** きっず  
JAPAN

おうち学校

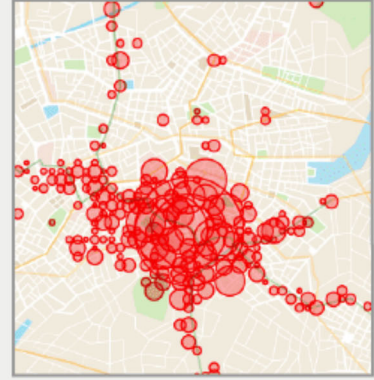
## ほか、さまざまな取り組みを実施



政府の要請で  
医療機関等に  
消毒液を優先出荷



活動支援を  
目的とした  
オークション



政府の  
感染症対策への  
統計データ協力

### 2020年度方針

#### 2019年度に蒔いた種を育てる1年に

2019年度は未来創造に向けた種を蒔き、事業拡大に備えた1年でした。2020年度は、これらを形にする1年として位置付けています。特に、次の3つの施策に注力していきます。

1つ目はLINE (株)との経営統合の実現です。当社グループが保有する複数の事業においてシナジー創出が期待できることから、さらに多くの方の生活を豊かにできると確信しています。

2つ目は「シナリオ金融」の本格展開です。金融事業を第三の収益の柱に成長させるべく、この取り組みを力強く推進していきます。

そして3つ目は統合マーケティングソリューションのさらなる拡大です。当社のグループアセットを活用したこのソリューションの利便性をさらに向上し、競合にとって模倣困難なサービスを提供していきます。

今後も、当社グループにしか創れない大きな未来を創造すべく邁進していきます。



## CFOメッセージ



財務規律を守りながら  
未来に向けた成長投資を推進し、  
持続的な成長を実現する

常務執行役員  
GCFO(最高財務責任者)

坂上 亮介





## ■ CFOの使命

### 適切なリスクコントロールで グループの戦略推進を支えています

CFOの役割は、グループの持続的な成長に向けて主に財務面から戦略推進を支えていくことです。現在の当社グループは「第三の創業期」という先行投資フェーズにあり、財務規律・投資規律を維持しながら、さまざまな成長機会を積極的に獲得していくことが自らの使命であると認識しています。

2023年度に過去最高益となる営業利益2,250億円を達成するという目標に向けて、当社グループの収益は着実に拡大しています。2018年に立ち上げたPayPay(株)の順調な進展、2019年秋に実施した(株)ZOZOの買収、そして2021年3月に予定しているLINE(株)との経営統合によって、当社グループは「メディア」「検索」から「ネット&リアルの物販」「決済」「金融」「SNS」までを包含する、世界を見渡しても類を見ない多彩なアセットを保有する企業グループに進化しつつあります。今後は、さまざまな事業間のシナジーをさらに追求し、グループとしての強みをさらに進化させていくことで、それぞれの領域で「アジアナンバーワン」を目指していきます。



## ■ 2019年度の総括

### 売上収益が初めて1兆円を超え 営業利益も3年ぶりに増益となりました

2019年度の連結業績は、売上収益が1兆529億円（前年度比10.3%増）と増収し、初めて1兆円を超えました。営業利益も1,522億円（同8.4%増）となり、増益を確保しながら中長期の収益構造の転換を見据えて、組織再編や新サービスの立ち上げなどに注力した一年でした。

特にコマース事業では、最重視するEC物販分野において、「PayPayモール」を2019年秋にオープンしたことに加えて、2019年末に実施した（株）ZOZOの買収によって取扱高が前年度比で2,700億円（前年度比14.4%）増加しました。

グループが総力を挙げて推進しているPayPay事業も、順調に進展しました。2018年10月の立ち上げから3年間は先行投資期間と位置付けてユーザー拡大・決済回数の増大に注力してきましたが、2020年6月末時点でユーザーが約3,000万人、使用可能な店舗も全国230万店にまで広がっています。PayPay（株）が2020年5月に実施した自社調査では、「キャッシュレス」という言葉で想起される支払い方法の第1位になっており、ブランドも着実に浸透しています。立ち上げ直後は認知度拡大のため、マス・マーケティングに大きなコストをかけましたが、2019年度は、場所、店舗、時間などを限定したキャンペーンによって投資コストを抑えながらユーザー層の拡大とリテンション率の向上を進めてきました。消費者の購買行動を可視化する「PayPay」の普及によって、当社グループが目指す「統合マーケティング・ソリューション」の重要な基盤の一つに成長しつつあり、金融事業を中心としたマネタイズ戦略を当初予定より数年前倒しで強力に進めていく方針です。

またメディア事業も、第1四半期にアンチトラッキングの影響があり、第4四半期にはコロナ禍の影響を受けたものの、広告売上収益が増加して営業利益は前年度比9.5%増となり、3年ぶりに増益を達成することができました。

## 成長投資とPMI

### 買収先とのコミュニケーションを深化させ シナジー創出を追求していきます

新規事業に対する成長投資は、明確な判断基準のもとに実行しています。例えばM&Aの実施にあたっては、3つの具体的な判断基準を設定しています。第1に「その企業が展開する事業が当社グループの成長戦略に沿っていること」、第2に「その事業領域においてナンバーワン、もしくはオンリーワンの存在であること」、そして第3に「当社の連結対象にできること」です。これらの基準を満たした上で「IRR(内部収益率) 10%以上」を数値的な判断の指標としてM&Aを実施しています。

ただし、M&A投資をグループとしてのシナジーの発揮や利益拡大につなげていくためには、投資先企業をグループに加えた後のPMIが重要です。私は、PMIを成功させるためには「コミュニケーション」がすべてだと考えています。まずは互いが目指す戦略や、互いの役割分担を理解することが重要であり、ステアリングコミッティを設置して経営状況の報告を頻繁に実施するなど、相互コミュニケーションの機会を増やしています。

ワイジェイカード(株)や(株)一休は、こうしたコミュニケーションを重視したPMIが非常にうまくいっている例であり、2社は現在グループの戦略上の重要な役割を担う存在となっています。また、現在の当社グループ経営の中枢を担うメンバーの多くが買収先企業の創業者です。そのような成功体験を今後の(株)ZOZOやLINE(株)のPMIにも活かしていきたいと考えています。

## 資源配分と今後の成長投資

### 戦略領域への人材・マーケティング投資と ICT投資を強化していきます

今後の投資戦略において中心となるのは「統合マーケティングソリューション」と「シナリオ金融」です。この2つの領域に優先的に資源を配分していきますが、2領域を強化する上での基盤となる「EC物販領域」への投資も継続していきます。

短期的には、これらの事業領域で新しいサービスを開発するための人材投資と、プロモーションのためのマーケティング投資に注力していく方針です。また、より中長期の視点では、LINE(株)との経営統合も控える中、AIをはじめとするICT投資にも、これまで以上に経営資源を配分していくべきだと考えています。2019年度の投資キャッシュ・フローにおける有形・無形資産への投資額は、およそ800億円でしたが、2020年度からはこれを年間1,000億円程度の水準に引き上げていく予定です。

また、地域としては、LINE(株)が高いシェアを持つ台湾やタイ、インドネシアといったアジア地域を重視しています。LINE(株)との統合後、将来的にはそのユーザー基盤を活用して、「課題解決先進国」の日本で成功したサービスをアジア地域に展開していく方針です。

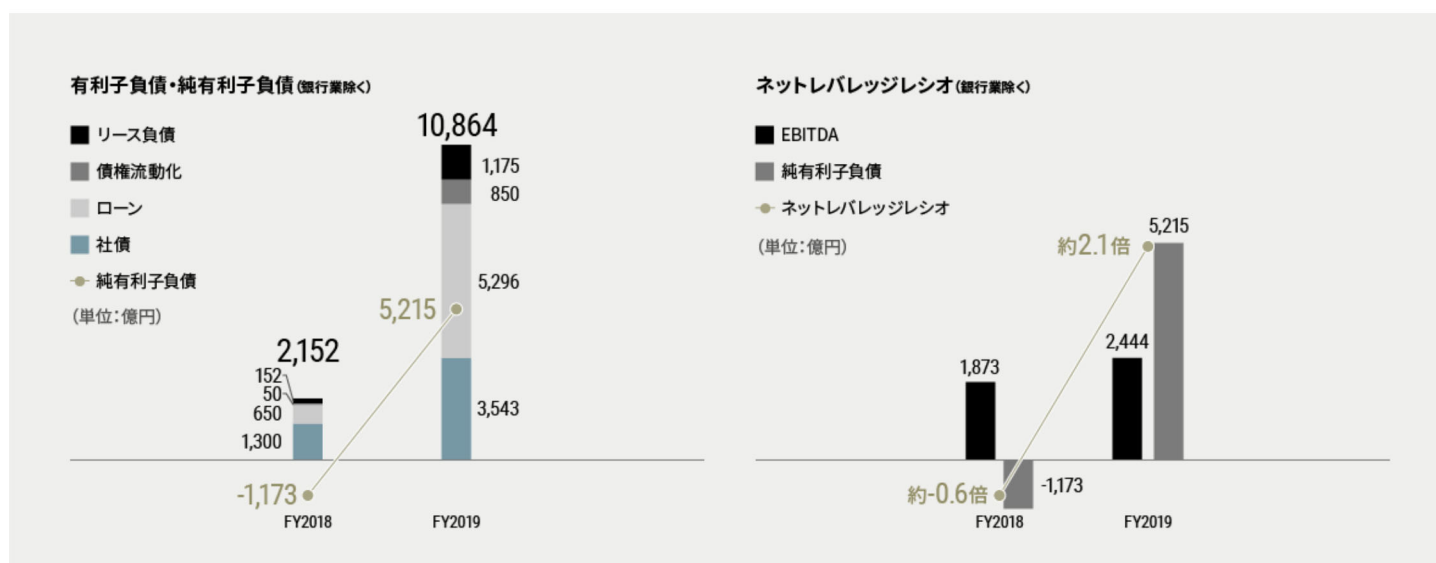


## EBITDA有利子負債倍率2.5～3倍を目安に バランスシート管理を徹底しています

2018年に私がCFO就任した当時、当社は約3,000億円の余剰資金を保有するキャッシュリッチな会社でした。「第三の創業期」を開始するにあたり、株主の皆さまにこれまで蓄積した利益を還元するために、2年間トータルで2,900億円の自社株取得を実施してきました。その結果、ネットキャッシュはほぼフラットな水準になりました。

そして、引き続き成長していくには、積極的な成長投資が必要です。2019年度の(株)ZOZOに対するM&A投資約4,000億円のほかに、成長フェーズにあるカード事業やEC物販事業などにも資金を投下してきました。これによって有利子負債が増加しましたが、現状のネットレバレッジレシオは2.1倍と、格付けを維持できる適正水準にあると認識しています。今回のコロナ禍のような非常事態にも資金調達が行えるように格付JCR AA-、R&I A+を維持すべく、今後もEBITDA有利子負債倍率を2.5～3倍の範囲に保つようバランスシートを管理していきます。また、引き続きフリーキャッシュ・フローやキャッシュコンバージョンサイクルを重視したキャッシュ・フロー管理に努めていきます。

なお当社は、2019年度決算から調整後フリーキャッシュ・フローを開示しています。将来に向けた先行投資を行っているためフリーキャッシュ・フローはマイナスですが、2020年度以降はプラス転換を目指していきます。カード事業のように運転資金が先行するビジネスもあることから、債権の流動化を進め資金効率を改善していきます。



### 資本効率の向上

#### シナジーの追求による利益を最大化し 資本効率を高めていきます

2019年度に実施した(株)ZOZO買収の資金約4,000億円は、資本効率の観点からブリッジローンで調達しましたが、2020年6月にこのうち2,000億円を社債に切り替え、直間比率と資本コストを改善しました。また、買収に伴い、のれんを約2,129億円、無形資産約5,021億円計上したため、今後はシナジーの創出に注力していきます。なお、当社はIFRSを採用しており、CGU(資金生成単位)グループ単位であるショッピンググループ全体で減損判定するため、同社の株価低迷のみにより減損損失を計上することはありません。

一方、LINE(株)との経営統合については、事業領域の重なりが大きく、事業の統廃合を含めたシナジー創出が必要です。1つの事業に特化した(株)ZOZOのような株式を取得した上で上場を維持し、外部株主の意見も取り入れて事業を成長させる形ではなく、持株会社下での非上場化、対等な経営統合を選択しました。これに要する資金は、LINE(株)の時価総額などを考えて、新株発行で調達することとしました。これによって自己資本比率が高まる一方、一時的にROEは低下しますが、経営統合によるシナジーを発揮し、収益が拡大していけばROEも自ずと改善していくはずで、それまでには数年の時間がかかるとは思いますが、当社グループの成長にとって非常に重要な施策であり、株主の皆さまにはご理解願いたいと存じます。

## 株主還元 ■

### 持続的な成長を通して 株式トータルリターンの向上に努めます

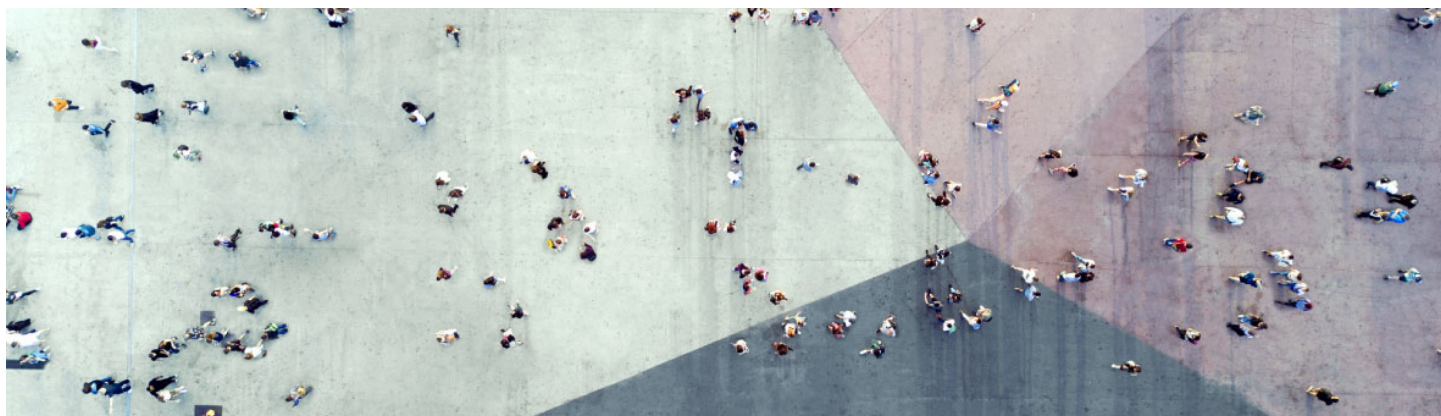
当社グループは、中長期的な視点で企業価値を持続的に向上させていくために、将来の成長を見据えた積極的な先行投資を重視しています。同時に、株主の皆さまへの利益還元は上場会社としての責務であると認識しており、配当と自社株取得による直接的な利益還元と、中長期的な株価上昇による投資リターンを合わせた「株式トータルリターンの向上」を目指しています。

上記方針に基づいて、2019年度は1株当たり8.86円(配当金総額421億円)の配当を実施いたしました。また、自社株取得については、市場環境を踏まえて今後も機動的に実施していく方針です。

2020年度内に予定しているLINE(株)との経営統合により、私たちは世界に類を見ない高いオリジナリティを持った、オンリーワンのインターネット企業グループへと進化を遂げます。この強みを最大化していくために、今後も財務規律を維持しながら成長投資を実行し、ミッションである「情報技術(のチカラ)で、すべての人に無限の可能性を。」を、しっかりと果たすことで持続的な成長を実現していきたいと考えています。



## 特集:組織再編とM&Aの実施



2018年度に新執行体制に移行し、新たな挑戦と成長に取り組んできたZホールディングス株式会社(旧ヤフー株式会社)。2年目を迎えた2019年度には、中長期的な成長戦略の一環として、前例のない大規模な組織再編を発表・実行しました。そのねらいと今後の成長ビジョンを紹介します。

### ■ ソフトバンク(株)による当社連結子会社化

#### シナジー創出で顧客基盤を拡大し、利用者に適したサービスの提供を加速

当社(当時 ヤフー株式会社)は2019年6月、ソフトバンク(株)の連結子会社となりました。

それぞれが数千万人規模の利用者基盤を持つインターネットサービス事業者と通信事業者がひとつの企業体となるのは、世界的にも稀有な事例です。この体制下で、技術開発などに関する戦略的な意思決定を迅速かつ緊密に行うとともに、同社との協業関係のさらなる深化・拡大を図っています。

かねてより協業関係にあったコマース事業における連携に加え、グループ間の人財交流やメディア事業においても営業活動の連携強化を図っています。これによりシナジーを最大化させ、相互の顧客基盤の拡大・充実を図り、利用者に適したサービスの提供を加速させていきます。



## ■ 持株会社体制への移行

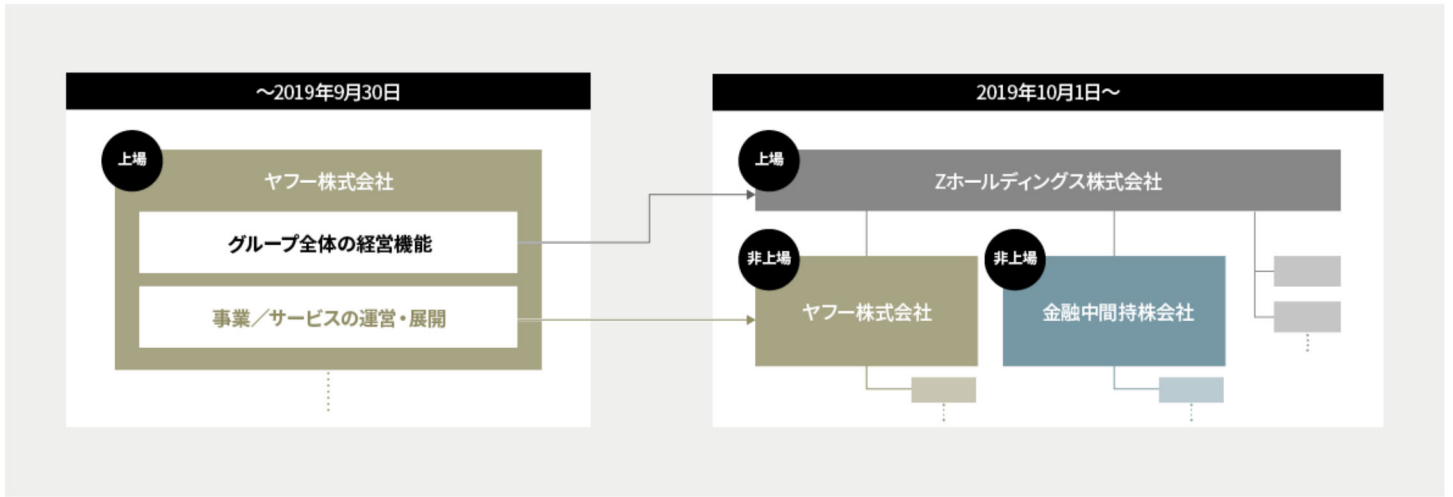
### 柔軟かつ迅速な意思決定を可能にし、グループ全体で連携を強化

当社は2019年10月1日に持株会社体制に移行し、商号を「ヤフー株式会社」から「Zホールディングス株式会社」へと変更しました。この体制変更の主な目的は次の通りです。

- ・柔軟かつ機動的な意思決定および経営資源の最適配分の実現
- ・経営機能の集約によるグループ全体の連携強化
- ・迅速な事業戦略の推進
- ・金融事業に関するガバナンスの強化および透明性の向上

当社グループでは、2018年度以降を「第三の創業期」と位置付けて、「データの企業」への進化に向けた各種施策を進めるとともに、「PayPay」をはじめとするオフライン領域への進出などにも取り組み、あらゆる領域における変革を図っています。変化の激しいインターネット業界において変革を成し遂げるためには、柔軟かつ機動的な意思決定や経営資源の最適配分、より迅速な事業戦略の推進が不可欠です。これらを可能とする体制として、持株会社体制が最適と判断しました。また、金融事業については、ガバナンス強化およびインターネットサービスとは異なる事業・財務上の施策が必要とされることから、金融事業を統括する中間持株会社（Zフィナンシャル株式会社）を設立しました。施策を通じて、さらなる事業領域の拡大と、企業価値の最大化に向けた取り組みを一段と強力で推し進めていきます。

> 会社分割による持株会社体制への移行に伴う分割準備会社設立、吸収分割契約締結及び定款変更（商号変更）に関するお知らせ（2019年4月25日）



### ■ (株)ZOZOの連結子会社化

#### 3つの観点から事業の強化を図り、さらなる成長へ

当社は2019年11月13日をもって(株)ZOZOの連結子会社化を完了しました。今後、「両社顧客基盤の相互送客による集客力の向上」「ファッション領域のさらなる強化」「利用者の利便性向上」の3つの観点から、さらなる成長を図っていきます。





## 両社顧客基盤の相互送客による集客力の向上

当社が全年代のユーザーを有し、とりわけ中高年齢者層において高いシェアを有する一方、(株)ZOZOは若年層のユーザーを多く抱えています。両社のECサイトが連携することで、双方のサービスに誘導し合うことが可能となります。これにより、それぞれのサービスへの集客効果を最大化します。

## ファッション領域のさらなる強化

「ZOZOTOWN」が「PayPay モール」に出店することにより、当社のeコマースサービスにおけるファッションカテゴリーのラインナップを強化できます。加えて、これまで「ZOZOTOWN」に出店していた企業が「PayPay モール」へ同時に出店できるようになり、より幅広いユーザーへ、多くの商品を提供することが可能になります。

## 利用者の利便性向上

「ZOZOTOWN」にスマートフォン決済サービス「PayPay」を導入するなど、当社グループのさまざまな資産を活用してユーザー利便性の向上を図ります。

### LINE (株)との経営統合

## LINEグループとの連携で、社会や産業をアップデートする革新的なモデルの創出へ

2019年11月、当社とLINE (株)は、対等な精神に基づく両社グループの経営統合について発表しました。同年12月には、それぞれの親会社であるソフトバンク (株)とNAVER Corporationを含む4社間で最終合意を締結し、2021年3月の統合完了を目指しています。

現在、インターネット市場においては、米中を中心とする海外企業が圧倒的に優勢であり、企業規模を比較しても中国を除くアジア諸国や日本の企業とでは大きく差が開いているのが現状です。こうしたなかで注目されているのが、AIなどのテクノロジーです。これらは、労働人口の減少に伴う生産性の向上や、自然災害時の迅速な対応を実現しうる大きな可能性を秘めています。今回の経営統合も、このような状況を踏まえたものです。

国内で各種サービスを展開し、確固たるユーザー基盤と豊富な資産を有する当社グループと、豊富なサービスラインナップを誇り、月間アクティブユーザー数国内約8,200万人・海外約1億人の顧客基盤を有するLINEグループは、多彩な領域での連携が可能です。今後は両グループの経営資源を集約し、それぞれの事業領域の強化や新規事業領域への成長投資を行っていきます。これにより、日本のユーザーに便利な体験を提供し、日本の社会や産業をアップデートする革新的なモデルを創出するとともに、これをアジア、さらには世界に展開していくことで、日本・アジアから世界を牽引する「AIテックカンパニー」となることを目指します。

> LINEとの経営統合発表 説明会 特設ページ [🔗](#)

## 経営統合の主な目的

- ・広告/マーケティング事業におけるシナジー
- ・eコマース集客におけるシナジー
- ・Fintech事業におけるシナジー
- ・新規事業・システム開発におけるシナジー

**SoftBank**  
スマートフォン累計契約数:2,413万台<sup>※1</sup>

**Z HOLDINGS**

**YAHOO! JAPAN**  
国内利用者数:8,000万人<sup>※2</sup>

ASKUL ZOSO 休.com VALUE COMMERCE  
PayPay Z financial ジャパンネット銀行  
ワイジェイカード株式会社 Sportsnavi  
GYAO ebook dely 等

**NAVER**  
韓国における1日あたりアクティブユーザー数:3,000万人<sup>※3</sup>

**LINE**

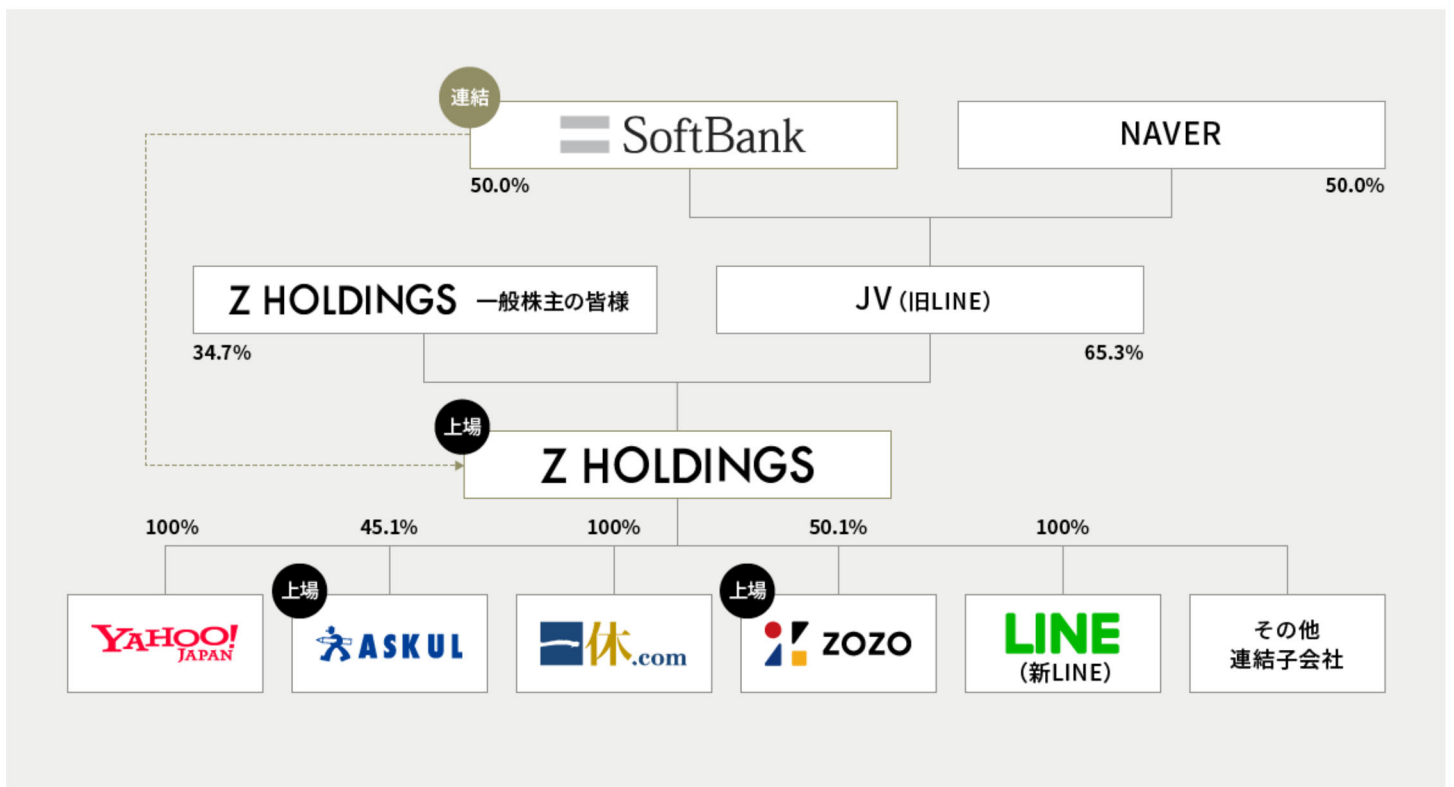
**LINE**  
国内月間アクティブユーザー数:8,400万人<sup>※4</sup>  
(主要4カ国の月間アクティブユーザー数:1億6,500万人)

LINE NEWS LINE MUSIC LINEマンガ  
LINE GAME LINE Pay LINE証券  
BITMAX LINE Pocket Money LINEデリマ  
LINEショッピング LINEヘルスケア LINE LIVE 等

×  
経営統合  
予定

※1 2019年3月末時点（法人契約を含む） ※2 年間ログインユーザーID数 ※3 2020年6月1日～4日における1日あたりの平均値 ※4 2019年3月末時点

本経営統合後のグループ体制





## 本経営統合後の役員体制

株主総会后～本経営統合前	本経営統合後
川邊 健太郎	川邊 健太郎
小澤 隆生	出澤 剛
桶谷 拓	小澤 隆生
孫 正義	慎 ジュンホ
宮内 謙	舛田 淳
藤原 和彦	桶谷 拓
吉井 伸吾*	白見 好生*
鬼塚 ひろみ*	蓮見 麻衣子*
白見 好生*	國廣 正*
	鳩山 玲人*

※監査等委員である取締役



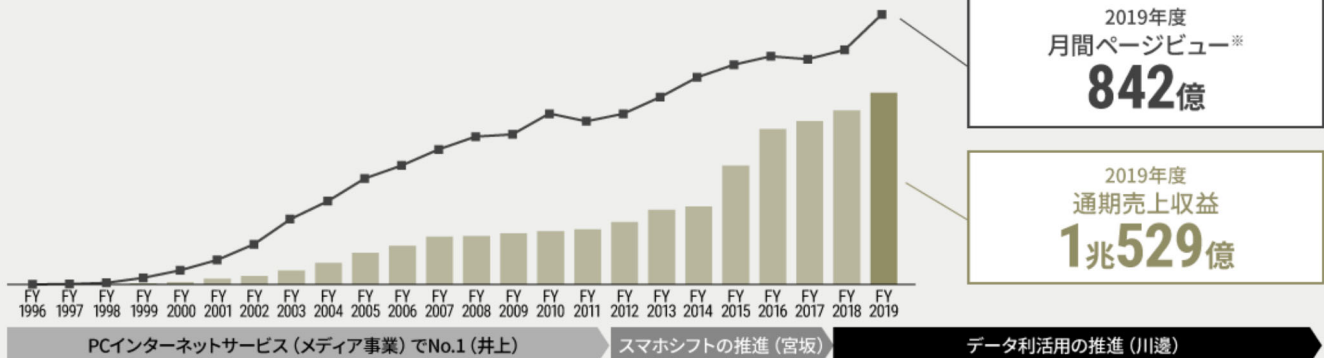
更新日:2020/09/28

## 価値創造の軌跡

### 沿革から見る価値創造の軌跡

第三創業期を迎え、経営テーマは「データの利活用」へ

Yahoo! JAPANのページビュー・売上収益推移



※ 各年度の最終月の数値です。

### PCインターネットサービスでNo.1(1996年度～)

インターネット検索サービス「Yahoo! JAPAN」を提供する企業として、1996年に設立したヤフー(株)。その後はインターネットの普及とともに、変化する利用者のニーズに的確に応えられるよう、生活のあらゆる場面で利用される「ライフエンジン」となることを目指してサービスの拡充・向上に努めてきました。現在、当社グループが提供するサービス数は100以上にのぼり、多くのユーザーに利用されています。

## スマートフォンシフトの推進(2012年度～)

スマートフォンの急激な利用拡大など、インターネットの利用環境の急速な変化に対応するため、2012年度に創業以来の経営体制を刷新。経営陣の若返りを図るとともに、新たな執行体制を導入しました。

また、「Yahoo! JAPAN」のスマートフォン版トップページを全面的に刷新し、タイムライン型のデザインを採用。縦のスクロールで利用者が取得できる情報量を増やすと同時に、新たな広告メニュー「インフィード広告」の提供を開始しました。

## コマース事業の拡大(2013年度～)

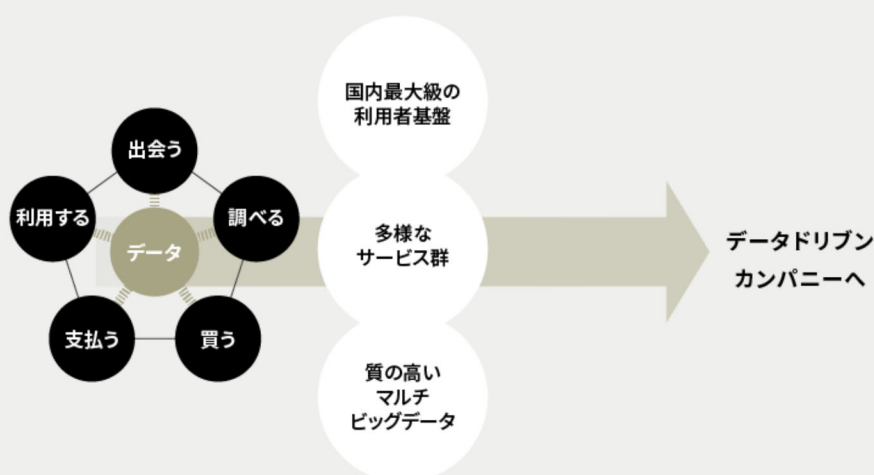
インターネットショッピング・オークションサービスが誕生してから約15年の時を経た2013年10月、ヤフー(株)は、eコマースのビジネスモデル自体に革命を起こし、自社サービスを次のステージに引き上げるべく、大きな決断に踏み切りました。すなわち、「Yahoo!ショッピング」のストア出店料と売上ロイヤルティを完全無料化し、手数料モデルから広告収入モデルに転換することを発表。「ヤフオク!」でもストア出店料を同じく無料化することを決定しました。

## データの横断利活用の推進(2018年度～)

変化の激しいインターネット業界を勝ち抜くため、2018年度には、「スマートフォンの企業」に加えてマルチビッグデータを活かした事業モデルを展開する「データドリブンカンパニー」となることを新たに掲げ、新執行体制への移行を発表しました。これ以降を第三創業期と位置付け、企業や自治体、研究機関が保有するデータと当社が持つビッグデータ・AI技術を掛け合わせることで、それぞれが成長し、さらに多くのデータが集まるエコシステムの構築を目指しています。

### 価値創造の源泉

## 価値創造を支える独自の競争優位性



## 優位性1:国内最大級の利用者基盤

当社グループは、PCに加えてスマートフォンにおいても、国内最大級の利用者基盤を築いています。

また、各事業領域において存在感のあるサービスを多数創り出し、個々のサービスにおいて高い満足度を実現することでユーザーを増やしています。その結果、さらなるサービス間連携や相互送客が可能となり、当社グループが持続的に成長を続けていくための基盤となっています。

## 優位性2:ユーザーアクションを一貫してカバーする多様なサービス群

メディアとコマースという異なる事業領域において100を超えるサービスを展開し、インターネット上のあらゆるユーザーアクションに対し、一貫してサービスを提供しています。一連のサービスから多種多様なデータを得られるため、ユーザーニーズをより総合的かつ詳細に把握することが可能です。

## 優位性3:質の高いマルチビッグデータ

当社グループでは、「Yahoo!ニュース」「Yahoo!検索」「Yahoo!ショッピング」「PayPay」など利用頻度の高いサービスから得られる最新のデータを保有しています。複数のデバイスやサービスで得られるデータを横断的に取得・管理するため、アプリ上でログインしてサービスをご利用いただくように促しているほか、データの横断的な利活用を推進すべく、最新鋭のシステム構築や機械学習の研究にも積極的に取り組んでいます。

## 価値創造プロセス



当社グループは、保有する財務・非財務の資本を有機的に活用することにより、社会・環境的成本を低減しながら、新たな価値創造を図っています。

### 価値創造の考え方

## 利益創出と社会課題解決を両立するソリューションを創出し、グループミッション「UPDATE THE WORLD」の実現を図る

当社グループは、グループを取り巻く外部環境の正確な把握に努めるとともに、そこから生まれるリスクや機会を分析し、持続可能な成長に向けて対処すべき重要課題として特定しています。

これら重要課題を念頭に置き、多様なサービス群や国内最大級の利用者基盤といった強みを活かしながら、さらなる利益創出はもちろん、社会課題の解決にも資する新たなデータソリューションの創出に取り組んでいます。それがグループのミッションでもある「UPDATE THE WORLD - 情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現にもつながると考えています。

> 価値創造の軌跡

**外部環境**  
 少子高齢化の進展 労働人口減少 働き方の転換  
 デジタルトランスフォーメーション 5G時代の到来  
 国際情勢の不透明感 アジアの経済成長  
 気候変動問題



質の高いマルチビッグデータ  
 多様なサービス群  
 国内最大級の利用者基盤

**強みを支える非財務資本\***

<b>利用者基盤</b>	
利用者数	<b>8,000</b> 万人
月間ログインユーザーID	<b>5,073</b> 万
<b>知的資産・ノウハウ</b>	
提供サービス数	<b>100</b> 以上
特許件数	<b>2,891</b> 件
<b>ブランド</b>	
トータルデジタル利用者数	<b>No.1</b>



社会への創出価値

# UPDATE THE WORLD

情報技術のチカラで、  
 すべての人に無限の可能性を。

- 最適な買物体験の提供
- AI活用によるマーケティング変革
- 次世代データセンターによる温室効果ガスの排出低減
- タイムリーな災害情報の提供
- 便利な行政サービスへの貢献
- 適正な雇用・労働環境への貢献
- サイバーセキュリティリスク低減
- 教育・医療のデジタル化に貢献

\* 2020年6月末時点の情報を元に作成しています。ただし「特許件数」は2018年8月時点までの数値です。



## ■ 社会の劇的な変化をとらえて

### 社会ニーズに的確に応える新たな事業・サービスを創出

情報技術の発達により、当社グループを取り巻く環境は大きな変革期を迎えています。次世代通信規格5Gの商用化や、AIやIoT、ビッグデータ活用の急速な浸透により、人々の生活は変化し、産業構造そのものが変わるデジタルトランスフォーメーション(DX)の波が押し寄せています。

一方、世界では気候変動が深刻化し、国内では少子高齢化の進展と労働人口減少により、働き方の転換が求められています。これらの課題解決においても、情報技術が活躍すると期待されています。

オンラインとオフラインの融合によりビッグデータの価値が加速度的に高まるなかで、当社グループは、豊富なデータを用いて経済発展と社会課題の解決を両立するサービスや事業を創り出す企業へ進化していきます。

## ■ 競争優位性を最大限活用した価値の創造

### サービス間連携により利用者体験を向上

「出会う」「調べる」「買う」「支払う」「利用する」というユーザーアクション全体に対して、多様なサービスを提供することで、ユーザーのあらゆる生活を便利にするなど、オンラインからオフラインまで一貫して質の高いユーザー体験を実現しています。

### サービス間の相互送客を推進

当社グループの各サービスを積極的に横断連携させ、ユーザーにとってより便利なサービスを提供しています。これにより、1サービスだけではリーチできないユーザーへの新しいサービス提案が可能となっています。

### 領域を超えた横断的なデータ利活用を推進

当社グループでは、オンライン・オフラインにわたる多種多様なサービスから集まるマルチビッグデータをリアルタイムかつ効率的に蓄積し、ディープラーニング処理に特化したスーパーコンピューター「kukai(クウカイ)」を中心としたシステムのもと、これらデータの利活用を進めています。豊富な情報からユーザーを圧倒的に深く理解できる当社グループならではのサービスを創り出していきます。

## ■ 事業の持続的発展に向けた重要課題への取り組み

### プライバシーの尊重、情報セキュリティ強化

当社グループでは常にユーザーファーストの視点を貫き、持続的成長に向けてサービスの向上を目指しています。そのために、社会変化に応じて、継続的に情報セキュリティを強化するとともに、プライバシーを尊重することを最優先課題に位置付けています。

> プライバシー・セキュリティ

## 人財パフォーマンスの最大化

当社グループの価値創造の源泉である、高度な技術を持つ多様な人財の確保とそのパフォーマンスの最大化も重要な課題です。そのため、仕事に対する従業員の意識や仕事の質のスタンダードを向上させていく仕組み・制度の整備を進めています。また、働く従業員の心身のコンディションを最高の状態にすることによってパフォーマンス最大化を図るべく、労働環境の整備を含む健康経営にも継続して取り組んでいます。

- > 従業員との約束 [🔗](#)
- > ダイバーシティ [🔗](#)
- > 人財開発と研修・育成 [🔗](#)
- > 健康経営の推進 [🔗](#)

## 技術基盤の強化

1996年の創業以来培ってきた技術力が、当社グループの成長を支えてきました。当社グループでは、情報技術社会の発展に貢献し、人々の生活における利便性を向上させるべく、未来を創造するための技術の獲得に努めています。当社グループのヤフーでは、公正で自由な競争を確保するため、自社の特許などについて知的財産ポートフォリオを構築、活用しつつ、他社の知的財産権を尊重するためのリスク評価にも力を入れています。こうして生まれた研究開発成果や知的財産は、情報技術社会の発展へ貢献するため、OSS（オープンソースソフトウェア）などの形で社外へも公開し、活用いただいています。

- > 研究開発 [🔗](#)
- > 知的財産 [🔗](#)
- > 人財開発と研修・育成 [🔗](#)
- > Yahoo! JAPAN Tech Blog [🔗](#)
- > Yahoo! JAPANの研究開発 [🔗](#)

## リスクマネジメントの徹底

当社グループでは、事業活動のうえで発生が想定されるリスクを、E (Environment) ・S (Social) ・G (Governance) ・B (Business) の4つの観点で分類・特定し、グループ全体で管理を行うとともに、突発的な事故や自然災害などに対する設備面・業務面でのリスクマネジメントの徹底にも努めています。

- > リスクマネジメント [🔗](#)

## ガバナンス体制の強化

コーポレートガバナンスを、中長期的な企業価値の増大を図るうえで必要不可欠な機能と位置付け、少数株主を含む全株主の利益に適う経営が実現できるよう、ガバナンス体制の強化に努めています。

- > コーポレートガバナンス [🔗](#)

## 環境負荷の低減(気候変動対策)

当社グループでは、事業活動に伴う環境負荷の低減、特に気候変動への対策を重視しています。この観点から、エネルギー使用効率の改善に向けて最新技術を導入し、継続的に設備の入れ替えや新規設備投資などを実施しています。2020年6月にはTCFD(※)の提言に賛同し、署名を行いました。持続可能な社会の実現に向けた当社グループの取り組みについて、今後、情報開示も拡充していきます。

※気候関連財務情報開示タスクフォース。G20の要請を受け、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するべく設立された組織

> 自然資本への対策 



更新日:2020/09/28

## コマース事業

### コマース事業の 概況



## 主要なサービス

- 「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ASKUL」「LOHACO」「ZOZOTOWN」など
- 「ヤフオク!」「PayPayフリマ」などのリユース事業関連eコマースサービス
- 「Yahoo!トラベル」「一休」などのO2O事業関連eコマースサービス
- 「Yahoo!プレミアム」「Yahoo! BB」などの会員向けサービス
- 「Yahoo!ウォレット」「Yahoo! JAPANカード」「ジャパンネット銀行」など

### 2019年度実績

売上収益

7,427 億円

営業利益

807 億円

営業利益率

10.9 %

## 市場環境の認識

経済産業省の調査(※1)によると、2019年のBtoC-EC市場規模は19.4兆円(前年比7.65%増)、物販系分野におけるEC化率は6.76%(前年比0.54ポイント増)となりました。日本のEC化率は海外と比べまだ低いものの、年々右肩上がりに上昇しており、今後も上昇余地があると考えられます。また、ネットオークション市場は1兆133億円(※2)と推計されています。eコマース市場の成長を背景に、国内におけるクレジットカードの利用金額を指す2019年の「信用供与額」は73兆4,311億円(前年比10.1%増)(※3)となり、これも拡大を続けています。政府主導によるキャッシュレス・ポイント還元事業(2019年1月~2020年6月)により消費者の意識も大きく変化し、電子決済の利用促進がますます加速しています。また、新型コロナウイルスという未曾有の危機に直面し、私たちの生活様式にも変化が求められる今、これまで以上にさまざまな分野において急速にオンラインシフトが進んでいます。コマース事業の市場はますます拡大するとともに、ビッグデータ分析をはじめとするテクノロジーの活用、またモバイルペイメントなどの決済手段の普及により、さらなるオンラインとオフラインの融合が進むことが予想されます。

※1※2 出典:経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

※3 出典:一般社団法人日本クレジット協会 「日本のクレジット統計2019年度版」

## ■ 成長戦略の基本方針

コマース事業では、eコマース関連サービスや会員向けサービス、決済金融関連サービスなどを提供しており、主に3つの成長戦略を推し進めています。

- eコマース取扱高の持続的な成長
- PayPayを起点としたオフラインとの融合
- 金融事業の拡大

2019年10月には、新たに2つのサービスの提供を開始しました。個人が固定価格で手軽に取引できる「PayPayフリマ」と、厳選されたストアのみが参加する「PayPayモール」です。伸びしろのあるフリマアプリ市場に本格的に取り組むことで、二次流通事業をさらに成長させていきます。また、規模や形態の異なるさまざまなストアが集まる「Yahoo!ショッピング」に、人気の家電量販店やファッションブランドショップが参加する「PayPayモール」が加わることで、ユーザーのeコマース体験の満足度も向上します。これにより、ショッピング事業の成長をさらに加速させます。これらに加えて、スマートフォン決済サービス「PayPay」と連携し、「PayPayフリマ」アプリの利便性を高めるさまざまなサービスをあわせて提供することで、Yahoo! JAPANのeコマース全体の取扱高伸長を目指します。

ソフトバンクグループ(株)、ソフトバンク(株)、当社の3社が共同出資するPayPay(株)は、日本のスマートフォン決済の圧倒的No.1に成長し、キャッシュレス化を牽引しています。今後は「決済」機能をベースに、「PayPay」を、ユーザーの生活をもっと豊かで便利にする「スーパーアプリ」へと進化させていきます。この一環として、2019年11月から、PayPayアプリから当社パートナー企業のサービス・商品を予約、注文、支払できる「ミニアプリ」機能の提供を開始しました。キャッシュレスでの決済システムにとどまらず、人々の生活を豊かで便利にしていくサービスとして今後も進化させていきます。

金融事業については、ガバナンス強化とインターネットサービスとは異なる事業・財務上の施策が必要となることから、金融事業を統括する子会社「Zフィナンシャル(株)」を2019年5月に新設しました。マルチパートナー戦略や自社サービスを活かした「シナリオ金融」を力強く推進し、さらなる事業領域の拡大と企業価値の最大化を目指します。



## 事業戦略の進捗と見通し

### 2019年度の実績

2019年度のコマース事業の売上収益は7,427億円(前年度比14.3%増)、全売上収益に占める割合は70.5%となりました。「Yahoo!ショッピング」における広告売上収益が増加したことに加え、アスクルグループやワイジェイカード(株)の売上収益が増加したことや2019年11月に(株)ZOZOを子会社化したことが寄与しました。営業利益は販売促進活動等の効率化により、807億円(前年度比44.7%増)となりました。

ショッピング事業取扱高は、1兆347億円(前年度比34.5%増)と引き続き市場の成長率を上回ってシェアを伸ばしています。「Yahoo!ショッピング」は、出店ストアによる広告売上収益を通期で416億円(前年度比26.5%増)に拡大させ、「Yahoo!ショッピング」および「PayPayモール」取扱高に対する広告売上の割合は通期で5%まで伸長しました。ポイント還元施策などによる販売促進活動費の効率化を図ることにより、取扱高の成長に加えて収益性も向上しています。また、2019年11月に(株)ZOZOを連結子会社化しました(Topics参照)。リユース事業取扱高は8,041億円(前年度比1.3%減)となりました。先述のとおり、大きな成長が見込まれるフリマアプリ市場への本格参入のため、「PayPayフリマ」のサービス提供を開始しました。(株)一休などを含むO2O(トラベル、飲食予約等)事業などの取扱高は、台風や消費増税後の反動、新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛に伴い、4,148億円(前年度比16.1%増)となりました。

決済事業では、「PayPay」とのシナジーや政府によるキャッシュレス還元事業などの後押しもあり、クレジットカードの有効会員数はサービス開始から6年で716万人(前年度末比13.2%増)、取扱高は2兆217億円(前年度比55.2%増)と順調に成長いたしました。さらに自社決済サービスを成長させ、収益性を高めてまいります。

### 2020年度の重点施策

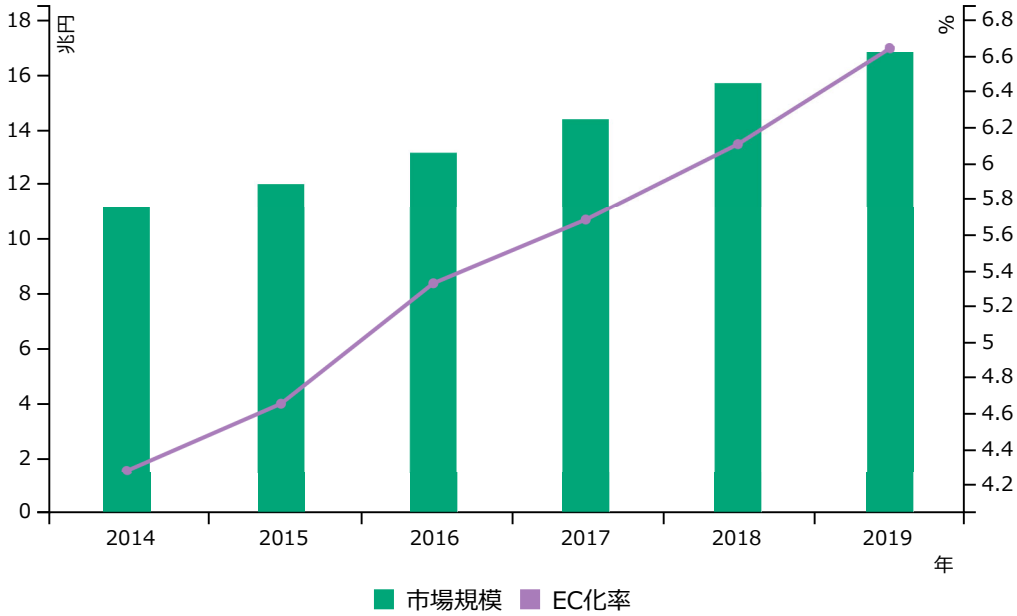
eコマース(物販)においては、取扱高日本一の実現に向け、「売り手」「買い手」の双方にとって、便利で快適な環境を設定し、常に進化させています。2020年度は引き続き、この観点からの施策に注力していきます。例えば、「PayPayモール」では、店頭で販売している在庫も検索、購入できるようにし、好きな場所での商品受け取りも可能とします。今までのインターネットモールにはないようなサービスを目指し、今後も付加価値の高い提案に努めます。また、ファッションカテゴリの強化に向けて、(株)ZOZOとの連携施策によるシナジー創出にも取り組みます。「ZOZOTOWN」のPayPayモール出店以降、ファッションカテゴリの新規購入者、取扱高ともに拡大しており、2020年8月に「ZOZOTOWN」へのPayPay導入が完了しております。金融事業では、引き続き「シナリオ」金融構想の実現を目指します。当社グループの強みは、検索、EC、決済、旅行など、「調べる」「買う」「予約する」「支払う」といったユーザーアクションを促す数多くのサービスを提供していることです。この強みを活かし、提供サービスのシーンに沿って最適な金融商品を提案するよう取り組んでいきます。例えば「ヤフオク!」における中古商品の購入画面で修理保険も申し込めるといったように、ユーザーアクションを起こす際にワンストップで金融商品の購入や申込ができる機会を増やします。「シナリオ金融」の実現により、ユーザーの利便性を向上させるとともに、サービス自体の魅力向上にもつなげられるものと考えています。将来的には、金融事業を、コマース事業やメディア事業に並ぶ、第三の収益の柱に成長させていきます。

# Data

## マーケットデータ

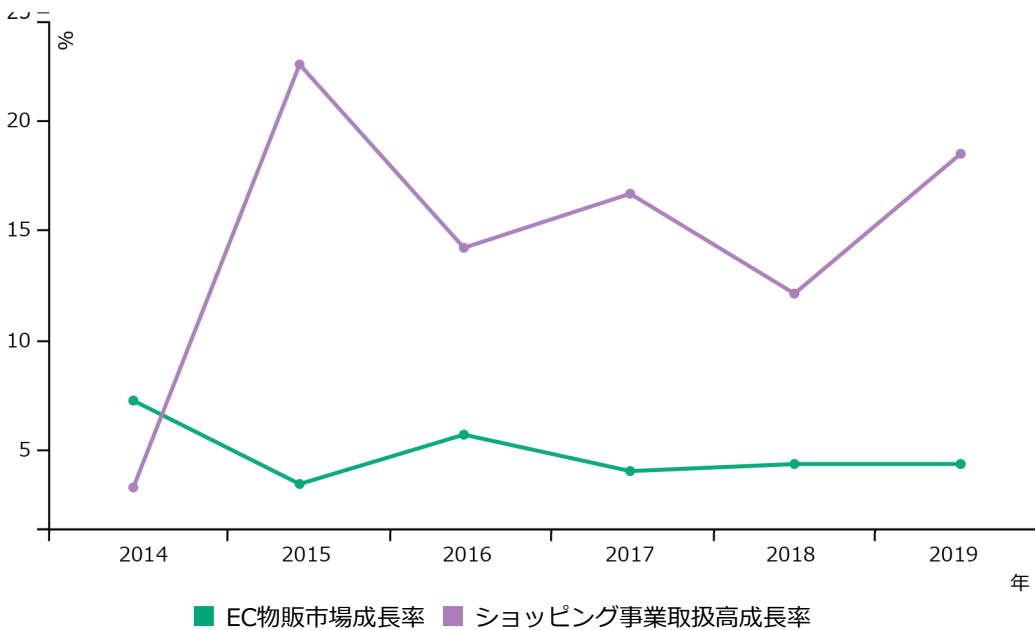
### 国内EC(物販)市場規模とEC化率の推移

\* 出典:経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

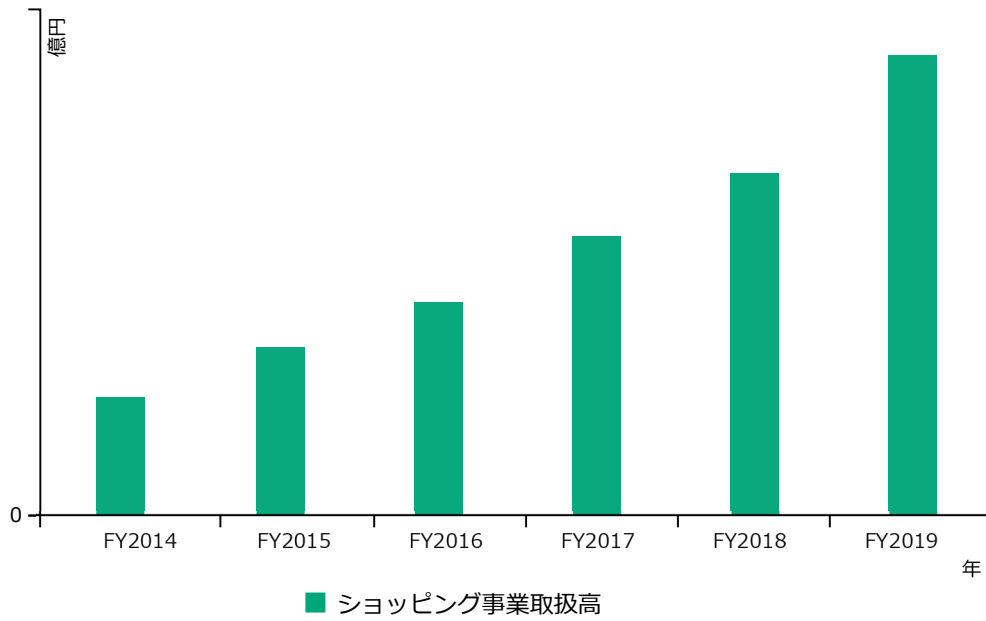


### EC物販市場成長率\*とショッピング事業取扱高成長率の比較

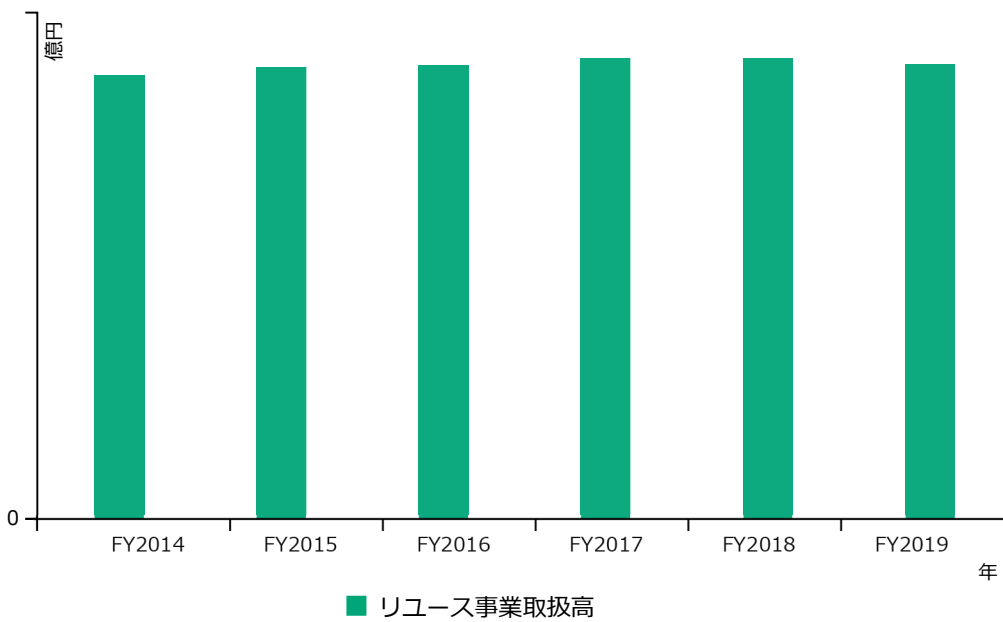
\* 出典:経済産業省「令和元年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」



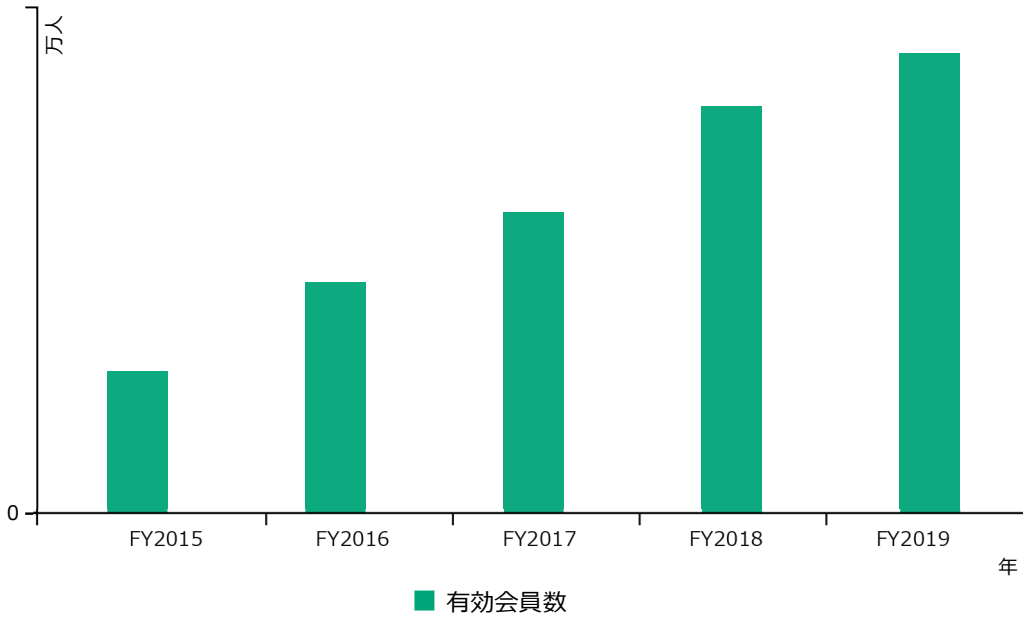
ショッピング事業取扱高の推移



リユース事業取扱高の推移



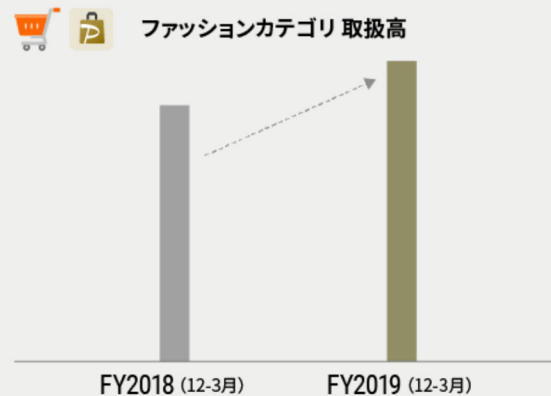
「Yahoo! JAPANカード」有効会員数の推移



## Topics

### ■ (株)ZOZOとの資本業務提携

コマース事業におけるファッションカテゴリの強化を目指し、2019年11月に、(株)ZOZOを買収しました。同社が運営するファッションECサイト「ZOZOTOWN」の「PayPayモール」への出店により、今まで「Yahoo!ショッピング」のファッションカテゴリで買いものをしていなかったユーザーによる新規購入が増加し、取扱高も拡大しています。それらの新規購入者の多くは(株)ZOZOにとっても新規ユーザーであることから、相互に顧客層を補完する形となり、両社の成長につながっています。2020年8月には、「ZOZOTOWN」本店へのPayPay導入が完了しております。今後もさまざまな連携施策でシナジーを創出し、当社と(株)ZOZOのさらなる成長を図ります。



※ファッションカテゴリ商品において2019年1~11月に注文がなく、2019年12月~2020年3月に注文があった購入者数

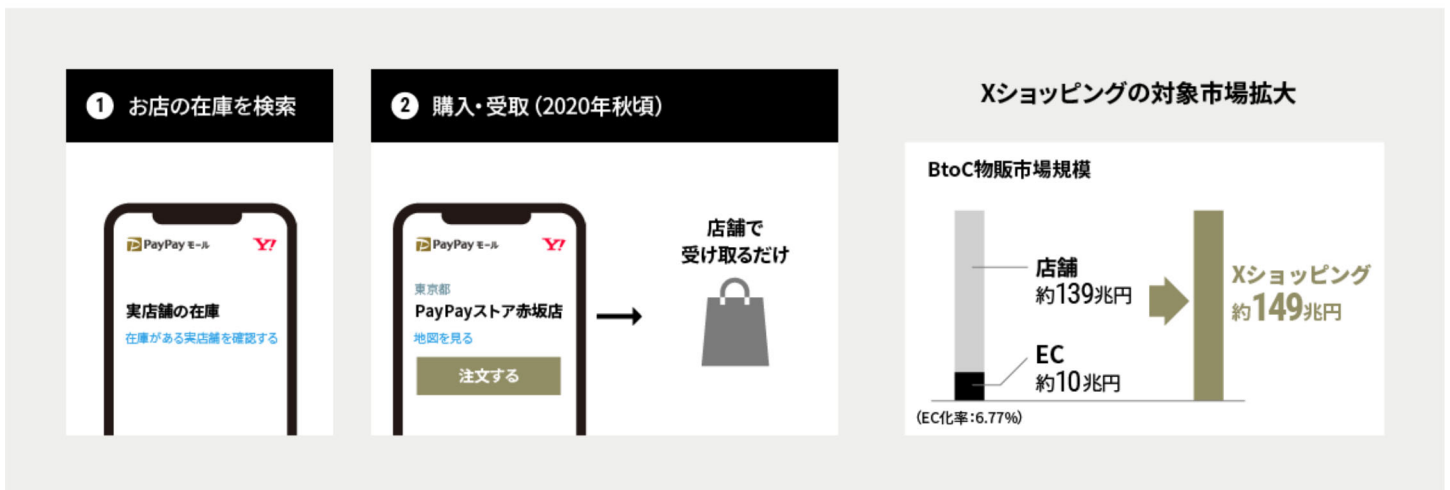
## 物流を中心とした新たなコマース戦略

当社は2020年3月、ヤマトホールディングス(株)との業務連携に向けた基本合意を締結しました。これは、「Yahoo!ショッピング」の出店料と売上ロイヤルティの無料化を実現した2013年の「eコマース革命」に続き、「欲しいものが欲しい時に手に入る」の実現を目指すという指針のもと、物流・配送強化の一環として実施したものです。

この提携によって物流品質の大幅な改善を図り、翌日配達率の向上や、ヤフーのeコマースサービスに出店していただいているストアの負担軽減を実現します。また、当社は「Xショッピング」構想のもと、2020年3月から「PayPayモール」において店頭在庫表示を試験的に開始しており、今後はその在庫から商品を購入することもできるようにします(※)。「Xショッピング」の実現により、各ストアは「PayPayモール」上で取り扱う商品数を拡充でき、ユーザーにとっては商品の選択肢が増え、当社は対象市場をオフラインを含めたBtoC物販市場にまで拡大できます。今後もこうした取り組みを進め、国内eコマースNo.1に向けて力強く前進します。

※「PayPayモール」上で実店舗の在庫から欲しい商品を検索、購入できる機能を提供するとともに、購入した商品を最寄りの実店舗で受け取ることができるようにすることで、ユーザーはより幅広い選択肢から買い物ができ、欲しいと思った時に、配達を待つことなく商品を手に入れます。出店ストアの実店舗の集客増、商品を受け取りに来たユーザーが店舗にある別の商品を購入するなどの「ついで買い」にもつながると見込んでいます。

> コマース・物流の強化に関する記者発表会





更新日: 2020/09/28

## メディア事業

### メディア事業の 概況





## 主要なサービス

- 「Yahoo! JAPAN」トップページや「Yahoo!ニュース」などのメディア関連サービス
- 検索広告やディスプレイ広告などの広告関連サービス

### 2019年度実績



## 市場環境の認識

(株)電通が発表した「2019年 日本の広告費」および「2019年日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」によると、2019年における日本の総広告費は通年で6兆9,381億円となりました。これは新たに「日本の広告費」における「物販系ECプラットフォーム広告費」と「イベント」領域を追加推定しての金額ですが、前年と同様の推定方法でも6兆6,514億円（前年比101.9%）となることから、8年連続のプラス成長となります。また、インターネット広告費はテレビメディア広告費を超え、初めて2兆円を超えました。

媒体別に見ると、テレビ・新聞・雑誌・ラジオの「マスコミ四媒体広告費」が前年比3.4%減少した一方、「インターネット広告費（媒体費）」は新聞やテレビなどマスメディア由来のデジタル広告が伸びたほか、今回から調査対象に追加された「物販系ECプラットフォーム広告費」が市場規模の拡大に寄与しました。これにより、前年比19.7%増加と、6年連続で二桁成長し、総広告費全体をけん引する結果となりました。

若年層を中心にインターネットでの動画視聴も引き続き増加しており、ビデオ（動画）広告は前年比57.1%増と大きく成長し、インターネット広告費（媒体費）全体の20%を占めるまでになりました。また、SNSや動画共有プラットフォーム上で展開されるソーシャル広告は前年比26.0%と高い成長率で推移しています。今後は5G（第5世代移動通信システム）の商業的活用が本格化することで、ますます快適に動画を楽しめる環境になるといわれていますが、新型コロナウイルスの感染拡大は世界規模でのマクロ経済に影響を及ぼしており、日本のインターネット広告市場においても少なからずその影響が出てくるものと思われます。一方、私たちのこれまでの生活スタイルが一変したことにより、海外と比較して低いと言われる日本のEC化率が一気に加速していくことが予想され、「物販系ECプラットフォーム広告費」は今後も拡大していくと見込まれます。また、企業のマーケティング活動の在り方も大きく変わろうとしており、「リアル」から「デジタル」へのシフトがさらに進んでいくことで、インターネット広告の成長もますます加速していくと期待されています。

## ■ 成長戦略の基本方針

メディア事業では、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供し、多くのユーザーを集めることで、広告収入により収益を上げています。本事業では、主に次の2つの成長戦略を推進しています。

- メディア面のさらなる強化
- 統合マーケティングソリューションの拡大

メディア関連事業においては、ユーザーの意思決定や行動につながるような、日常生活を「より豊かに」、「より便利に」するサービスを提供しています。2020年初頭からは、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、いち早く正確な情報を提供すること、また利用者の日々の生活を支援することを念頭に、いま求められる情報やサービスの適切かつ迅速な提供に努めています。これまでに、感染症に関する情報の提供、学校休校支援に向けた学習コンテンツの提供、政府への統計データ提出などを実施しています。

また、サービスの利用によって蓄積されるデータを活用することにより、ユーザー情報をより詳細に把握し、最適なサービスを提供することで、利用頻度の増加を目指していきます。これらを推し進めていくうえで、独立性をもってデータ保護を監督する立場が必要であると考え、2020年5月に「データ・プロテクション・オフィサー（データ保護責任者、DPO）（※1）」を新たに設置しました。ITやビッグデータの力でより良い社会を実現していくためにも、データプライバシーに十分配慮して事業を運営していきます。

また広告事業においては、蓄積されたデータを活用したパーソナライズ（※2）などを通じて、より高度かつ独自性の高いマーケティングソリューションサービスを提供していきます。圧倒的なユーザー数・取扱データ量をはじめとするグループの資産を最大限活用し、Zホールディングスグループならではのビジネスモデルを実現していく考えです。現在特に注力しているのが、オフラインの販促領域も含め、認知から興味喚起、購入までを網羅するオンライン・オフラインの統合マーケティングソリューションの提供です。今後もこの取り組みを積極的に強化していきます。

※1 プライバシーを始めとした、ユーザーの個人情報保護に関する取り組みを行う。社内の事業部門や経営陣との利害関係がなく、独立した客観的な立場からデータ保護について助言・監視、評価を行う

※2 個々のユーザーの属性や行動履歴に基づいて、最適のサービス・コンテンツを提供するマーケティング手法

## 事業戦略の進捗と見通し

### 2019年度の実績

2019年度のメディア事業の売上収益は3,086億円(前年度比1.7%増)となり、全売上収益に占める割合は29.3%になりました。営業利益は1,543億円(前年度比9.5%増)となりました。

広告関連事業の売上収益は3,410億円(前年度比5.3%増)となりました。

検索連動型広告については、スマートフォンの表示デザインの改善や新機能の提供により、売上収益は1,697億円(前年度比3.3%増)となりました。ディスプレイ広告の売上収益では、日本のインターネット広告業界が抱えるアド Fraud(※1)などの課題や、プライバシー意識の高まりによるWebブラウザのアンチトラッキング機能(※2)強化などに対応する必要が生じたことから、Yahoo!ディスプレイアドネットワーク(YDN)の売上収益が減少したものの、引き続きYahoo!ショッピング広告を中心とするプレミアム広告の需要増加により、1,712億円(前年度比7.3%増)となりました。

※1 詐欺的広告

※2 Webサイトの閲覧時に端末内に保存される情報(Cookie)などを活用し、ユーザーの行動履歴を把握する「トラッキング」を、ユーザー側で拒否ないし制限する機能

### 2020年度の重点施策

当社は2019年度に、「統合マーケティングソリューション」という新たなマーケティングのコンセプトを発表しました。これは、従来のオンライン上で顧客に商品・サービスを認知させるマーケティングソリューションをさらに進化させた、オンライン・オフラインを包括するマーケティングソリューションであり、すでにスマートフォン決済サービス「PayPay」連動型の販促商材の提供を開始しています。

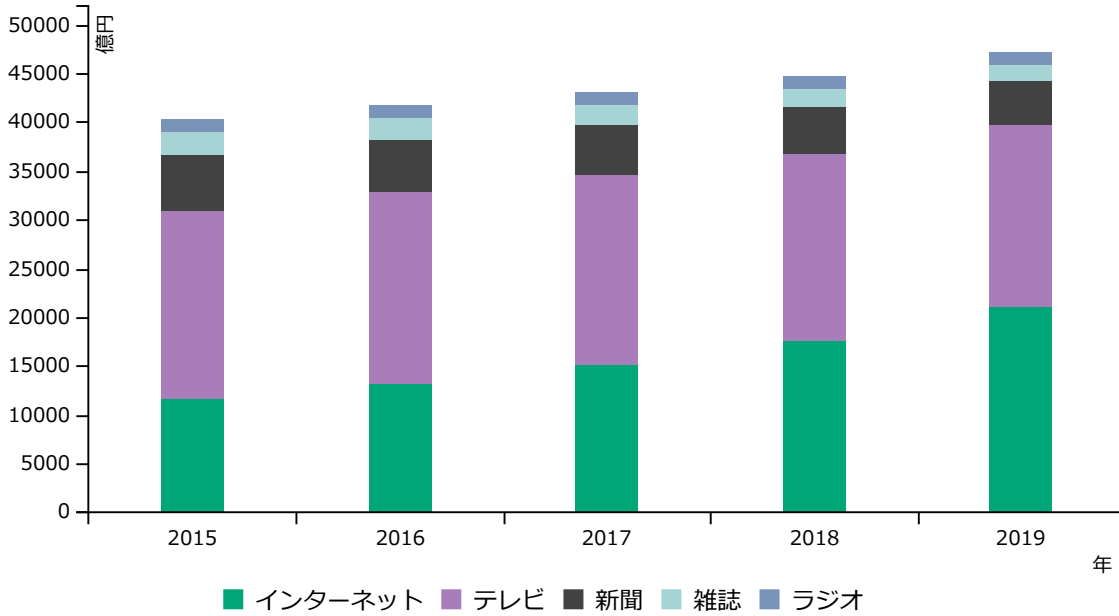
これまでは広告で収益を上げる手法をとってききましたが、今後は蓄積されたデータを活用するとともに、「Yahoo! JAPAN」のアプリや「PayPay」で多くのユーザーを保有していることなど、グループが持つ非財務の資産も活かし、他社には真似のできない、全く新しい形のマーケティングソリューションを提供していきます。また、LINE(株)との統合が実現できれば、ユーザーとの新たな接点として活用でき、統合マーケティングをより強固なものに昇華できると期待しています。情報起点の「Yahoo! JAPAN」アプリ、決済起点の「PayPay」、コミュニケーション起点の「LINE」アプリと3つのスーパーアプリを持つことで、今後もプロダクトラインナップの拡充に努めていきます。

# Data

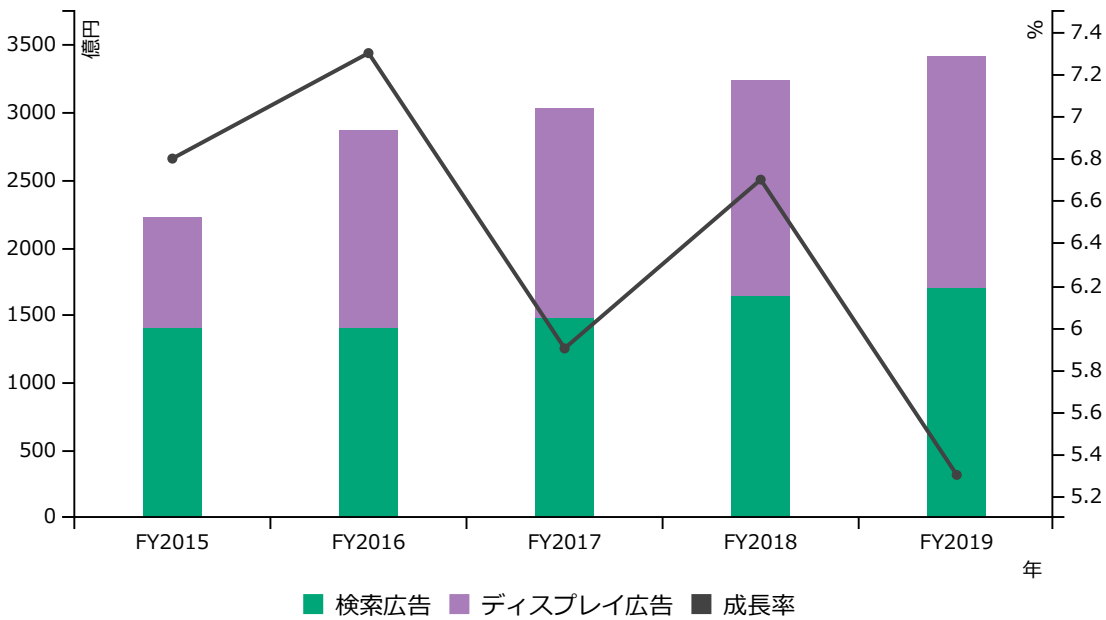
## マーケットデータ

### メディア別広告費

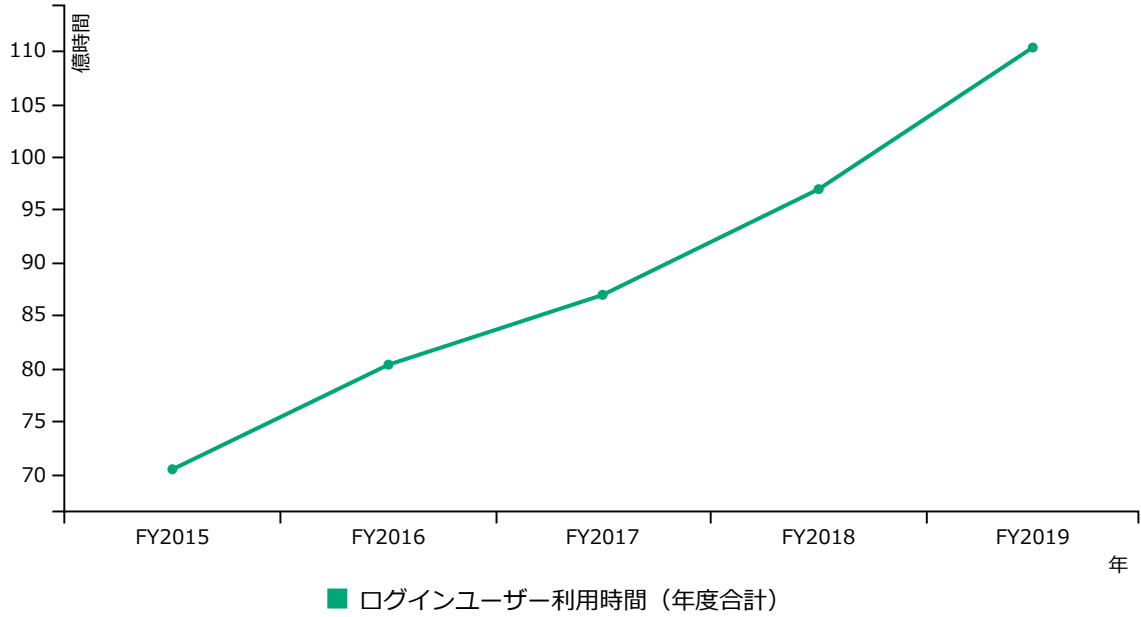
\* 出典:電通発表「2019年日本の広告費」



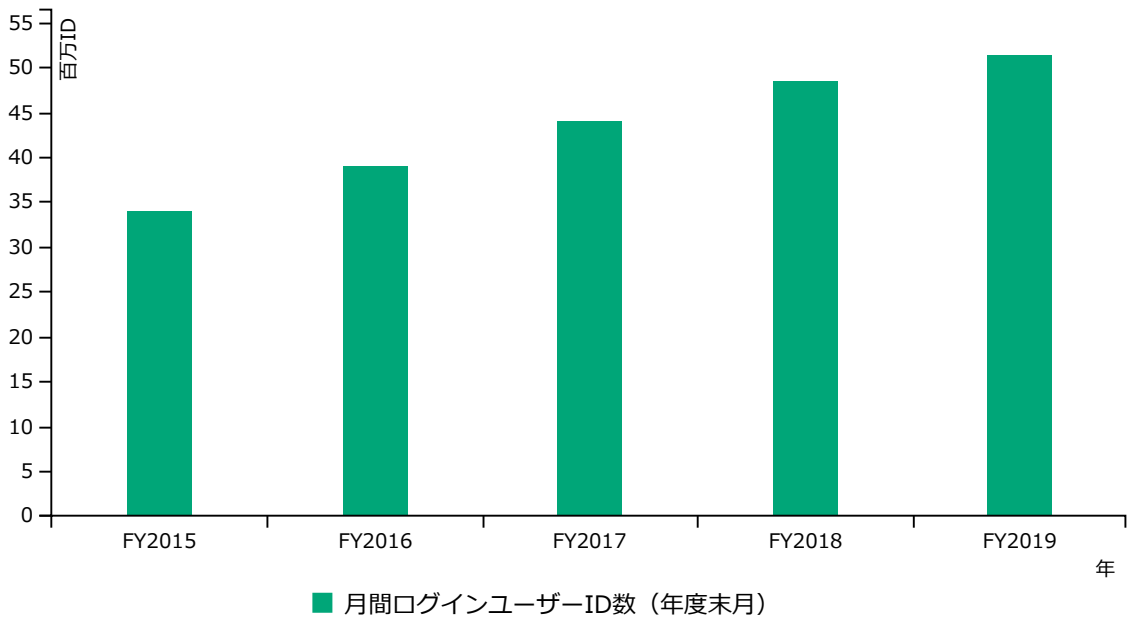
### 自社広告関連売上収益 (広告種別)



ログインユーザー利用時間

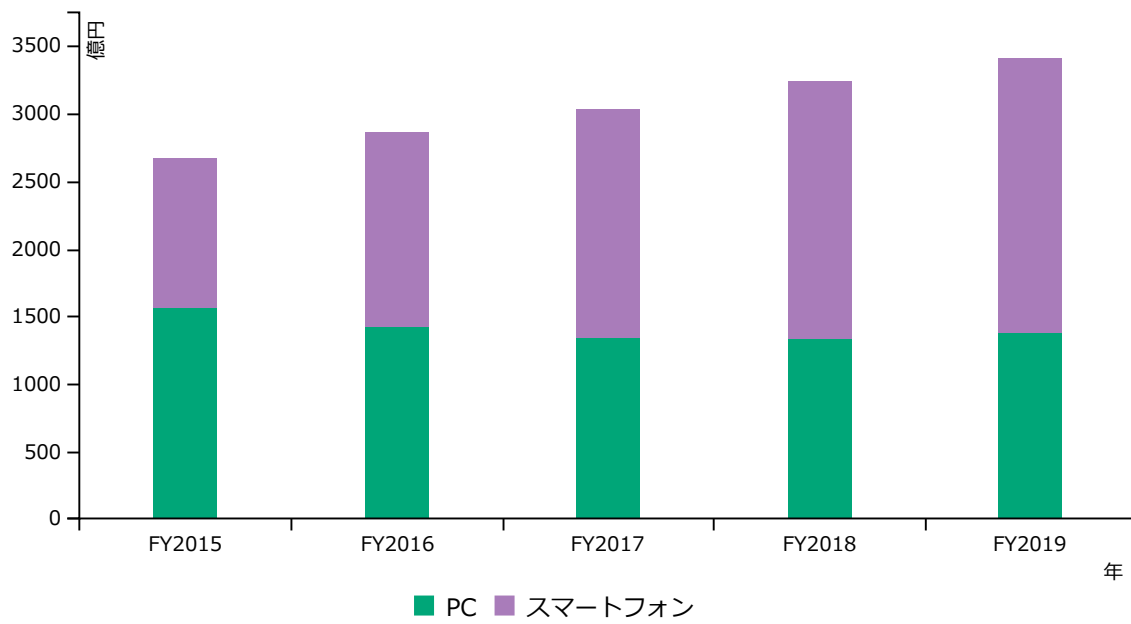


月間ログインユーザーID数





広告関連売上収益(デバイス別)



# Topics

## ■ Yahoo!セールスプロモーション

当社は2019年1月、オンライン広告から店頭販促までを一貫して支援する新サービス「Yahoo!セールスプロモーション」を立ち上げました。この第1弾商品として「PayPayコンシューマーギフト」、さらに、第2弾として「PayPayリテールギフト」の提供を開始しています。

### ・「PayPayコンシューマーギフト」


「PayPayコンシューマーギフト」は、Yahoo! JAPANのサービス内に掲載されるオンライン広告でキャンペーンを告知し、ユーザーに対して商品購入を促します。ユーザーが対象商品を購入し、商品に付いたQRコードなどを読み込み、専用サイトでキャンペーンに応募、抽選を受けると、PayPayボーナス・PayPayボーナスライトが付与されます。

### ・「PayPayリテールギフト」

「PayPayリテールギフト」は、Yahoo! JAPANのサービス内に掲載されるオンライン広告でキャンペーンを告知し、ユーザーにキャンペーン対象店舗での商品購入を促します。ユーザーは専用サイトからキャンペーンに応募し、抽選を受けて、キャンペーン対象店舗に来店、対象商品を購入します。購入時にスマートフォン決済サービス「PayPay」で決済すると、PayPayボーナスライトが付与されます。

「PayPayコンシューマーギフト」と「PayPayリテールギフト」は、主にメーカーを対象とする、購買促進を目的とした広告・販促商品です。ユーザーの購買プロセス（認知・興味喚起・購入）をオンラインからオフラインにまでつなげ、実際の購買行動などのビジネス効果を可視化できます。それにより、来店を基点とした行動などを事前に予測でき、広告・販促手法の継続的な改善や今後の広告・販促施策の企画立案に活用できます。

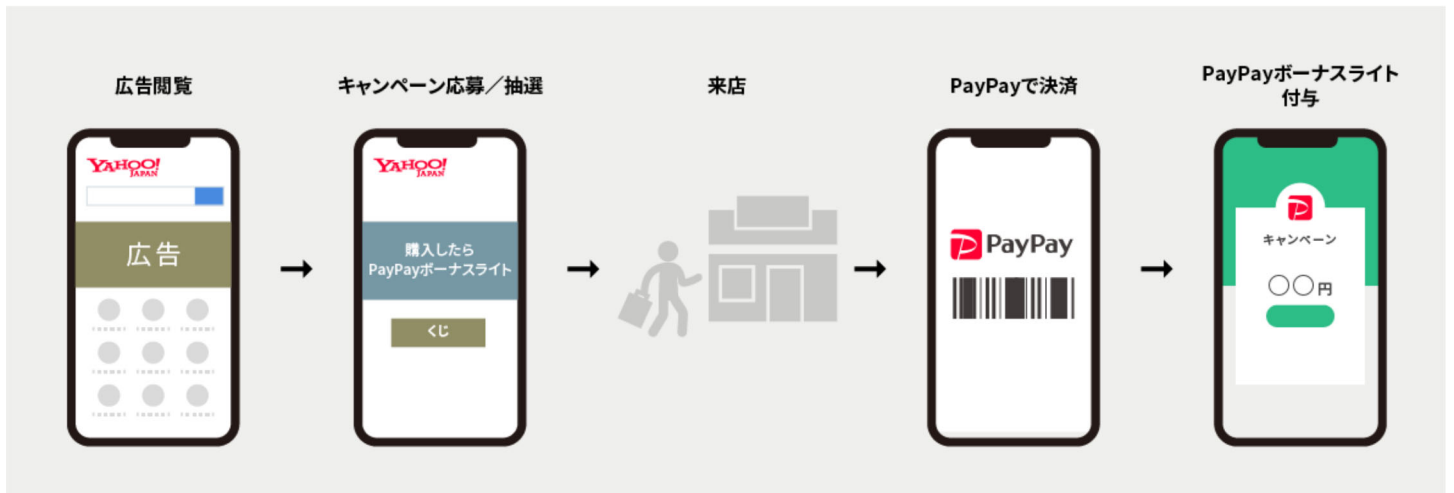
「Yahoo!セールスプロモーション」では、今後も企業のマーケティング活動におけるユーザー情報の把握を支援するとともに、ライフスタイル・購買嗜好に合わせた最適なユーザー体験の提供を目指しています。

> Yahoo!セールスプロモーション 

## PayPayコンシューマーギフト



## PayPayリテールギフト



### ソフトバンク(株)との営業連携強化

当社は2019年6月に、さらなる成長と企業価値向上を目指し、ソフトバンク(株)の連結子会社となりました。同社とは以前からeコマースを中心に協業を進めてきましたが、今後、デジタルマーケティングにおける連携施策も推進していきます。既存の広告売上を底上げしていくための施策として、2019年上期に当社とソフトバンクとの混合チームを組織し、下期から本格的に広告事業における営業連携強化に取り組んでいます。ソフトバンクの顧客に新規広告出稿の提案を行うことで新規の顧客を獲得するほか、当社の既存広告主に対する新規提案も進めたことで、すでに出稿額が増加しつつあります。今後も取り組みを一層強化し、さらなる売上拡大を図ります。

> 特集:組織再編とM&Aの実施



## 特集:新型コロナウイルス感染症への対応



ユーザーファーストで  
人々の生活を支援し、  
新たな社会課題の解決に貢献

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大によって、外出自粛やテレワークといった「新しい生活様式」が国内外で定着しつつあります。当社グループでは、従来から強化してきたリスクマネジメントシステムのもと、早期に従業員の感染防止を図るとともに、「Yahoo! JAPAN」をはじめとするオンラインのプラットフォームを多数有する強みを活かし、コロナ下における新たな社会課題の解決につながるサービスの提供にグループ一丸となって取り組んでいます。

## 迅速なテレワーク移行によって従業員の安全と事業継続を両立

当社グループでは、多様な働き方の実現や災害時の事業継続を目的に、以前から在宅勤務やオフィス外での勤務を可能とする制度を複数用意するとともに、こうした勤務形態において必要となるVPN環境などのICTインフラを整備してきました。今回のコロナウイルスの感染拡大に際しても、多くの従業員がスムーズにテレワークへ移行。事業を支える「人」の安全を確保しながら、滞りなく各種サービスの提供を継続しています。延期が決定した東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に備えて、開催期間中に従業員が出勤しなくても業務運営が可能な体制を事前に構築していたことも事業継続につながっています。

また、業務委託スタッフや派遣社員に対しても、情報セキュリティ部門と人事部門が連携し、セキュリティを担保した形でVPN環境を提供。これらの取り組みにより、ヤフー従業員の約95%がテレワークに移行しました。

## マネジメントの積極的な情報発信で 社内のコミュニケーションを“密”に

テレワークにはさまざまなメリットがある一方で、コミュニケーション上の課題も指摘されています。そこでヤフーでは、従前から毎月行っていた全従業員参加の朝礼をオンラインで実施。さらに、4月17日にはZホールディングスグループ全従業員に向けて代表取締役社長の川邊が動画でメッセージを発信し、一人ひとりの健康と安全・安心を最優先すること、その上でユーザーファーストなサービスを提供していくことを年度方針として伝えました。また、この動画には、ユーザー対応などで出社していた一部の従業員に対するメッセージも盛り込まれています。このように、これまでと同様にマネジメント層が積極的にコミュニケーションをとることで、従業員のモチベーションの維持と心のケアに努めています。



この状況下、ユーザーファーストなサービスを提供するためにも従業員の健康と安全・安心が最優先



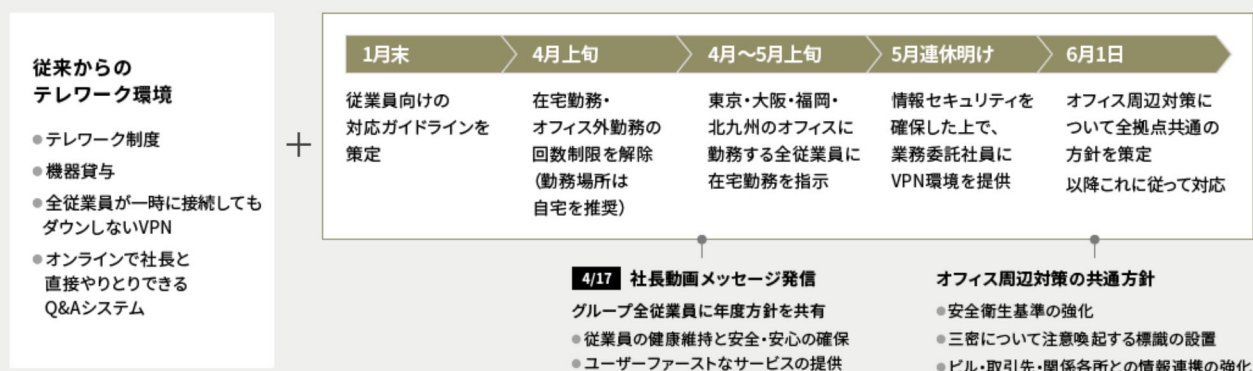
## 情報の伝達と共有のルートを確認し、グループ全体でコロナ対策を推進

2月27日、ヤフー内にCEO川邊を対策本部長とする対策本部を設置。対策本部と各部門や部門同士における情報の伝達と共有のルートを確認することで、必要に応じて各部門が柔軟かつ迅速に連携できる体制を整備しました。そして、こうした体制のもとで、テレワークなどの業務環境の整備や感染防止対策の策定をはじめ、リスクの抽出・管理、新サービスの創造、社内外とのコミュニケーションなどの業務を各部門が主体的に推進し、全社一丸となってコロナを乗り越えるべく取り組んでいます。また、グループ会社においても同様にコロナ対策を進め、3月に開催した「ERM総会(※)」では、各社の取り組みについての情報共有も行いました。

※Zホールディングスグループのリスク管理の考え方と方針をグループ各社に伝え、重点リスク項目を紹介する年次会議。

### コロナ対策の流れ

#### 従来からのテレワーク環境を基盤に感染リスク軽減・事業継続施策を展開



## ユーザーや社会が今、最も求めているサービスを提供

「ユーザーファースト」を理念に、グループの従業員が一丸となって、ユーザーや社会に今、必要とされるサービスの開発・提供に取り組んでいます。特に2月～6月にかけては、「Yahoo! JAPAN」の各Webサイト・アプリで新型コロナウイルス感染や予防に関する信頼性の高い情報を提供したほか、買い物や子どもの学習といった生活のシーンを支援する各種ポータルサイトも開設。また、1月にサービスを終了していた「Yahoo!地図」の付帯サービス「混雑レーダー」の提供も再開しました。このサービスは、「Yahoo! JAPAN」が提供する各アプリ上で利用を許可されている位置情報のデータをもとに、エリアごとの2時間前～26時間前までの混雑状況をヒートマップとして表示するもの。従来よりも位置データの情報数を増やし、表示の仕組みも改良したことで、より高い精度での情報提供を実現しており、三密の回避に役立ちます。このほか、自治体や研究機関の要請に応え、人の移動などに関する統計データも提供しています。

今後も新しい生活様式に対応するこうしたサービスの提供を続けるとともに、社会ニーズの変化を見据え、転職活動や企業のマーケティングなどを支援するサービスの開発も進めていきます。



# 混雑レーダーを 再び提供

エリアやターミナル駅周辺の混雑度を表示。やむを得ない事情で外出が必要な際に、混雑を避けた行動のきっかけとしてご活用いただけます。



### サービス提供の考え方

#### 感染拡大下での新たな社会ニーズ

- コロナウイルス感染症と感染状況の正確な情報提供
- 外出を避けて必要な品を手に入れられるサービス
- 自宅で楽しく過ごせるサービス



#### Zホールディングスにできること

- メディア：正しい情報をいち早く提供、寄付の受付など支援の取り組み
- コマース：安全・安心に欲しい商品を提供
- デジタルコンテンツ：自宅でも楽しめるコンテンツを提供

## 提供サービス例(リンク集)

### <知りたい情報をいち早く提供>

- > ・「Yahoo!ニュース」私たちはコロナとどう暮らす特集
- > ・「Yahoo!検索」地区町村ごとに異なる特別定額給付金情報 [☞](#)
- > ・「Yahoo!検索」、「Yahoo! MAP」: オンライン診療対応の医療機関の情報提供 [☞](#)
- > ・「Yahoo!乗換案内」混雑トレンド機能の提供 [☞](#)
- > ・「Yahoo!くらし」新型コロナウイルス感染症に対する補助金や助成金、融資などのお金に関する支援制度についての情報提供 [☞](#)

### <利用者の日常生活を支援>

- > ・Stay Homeポータル [☞](#)
- > ・ZOZOTOWN おうちコーデアイテム特集 [☞](#)
- > ・おうち学校 [☞](#)
- > ・PayPayモール 実店舗の在庫表示 [☞](#)
- > ・PayPayモール おうち時間特集 [☞](#)
- > ・JNB ビジネスローン [☞](#)

### <その他インフラ企業としての社会貢献の取り組み>

- > ・「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」 [☞](#)
- > ・ヤフオク、活動支援を目的としたオークション「エールオークション」 [☞](#)
- > ・政府の感染症対策への統計データ協力 [☞](#)
- > ・コロナ医療支援募金 [☞](#)
- > ・コロナ給付金寄付プロジェクト [☞](#)

### <特設サイト>

- > ・新型コロナウイルス感染拡大に関するヤフー株式会社の取り組みについて [☞](#)

不測の事態でも従業員の安全を第一に考え、  
ユーザーファーストのサービスを提供し続けていきます。

2020年2月頃より国内でも徐々に感染の広がりを見せた新型コロナウイルスへの対応では、従業員を守り安全な環境を確保しつつ、ユーザーにサービスを届けるための業務パフォーマンスを維持することに注力しましたが、ヤフーグループがこれまで健康経営に基づく体制を整備すると共に、テレワークを全社的に実践してきた経験、たとえば業務フローのデジタル化・効率化、ネットワーク設備の増強、オンラインコミュニケーションツールの活用などが活きたと考えています。

なかでも2013年度に導入した「どこでもオフィス」制度は、従業員がオフィスや自宅、コワーキングスペースやカフェなど、自身が最もパフォーマンス高く働ける場所で勤務するもので、新型コロナウイルスに対応した全社でのテレワーク移行をスムーズに実現するベースとなりました。月に5回まで、10時～15時をコアタイムとしていた利用制限も今回の対応を機に撤廃し、4月からの緊急事態宣言下では、全従業員の約95%が在宅でほぼ通常どおりに業務を継続することができました。

緊急事態の中で従業員の心身の安全と安心を守るため、CEOからはオンラインでの全社朝礼やメールを通じて従業員へメッセージを届け、人事担当役員の私からは全社の対応方針や施策を迅速に説明することに注力しました。並行して、全社の健康推進を担うグッドコンディション推進室からも対策のポイントや健康情報、産業医によるメンタルケアのコラムをイントラネットを通じて提供しました。また、定期的に全従業員を対象としたアンケート調査を行い、長期化する在宅勤務下において、従業員の健康状態やコミュニケーション、仕事の生産性に变化や問題がないかも細かく把握するよう努めています。

これらの取り組みや実績をふまえて、ヤフーでは2020年度10月から基本の勤務体制を「どこでもオフィス」へ移行するとともに、個々の従業員のワークライフバランス志向や、育児・介護などのライフステージに応じて、最も業務パフォーマンスを発揮しやすい勤務時間をアレンジできるよう、フレックス勤務のコアタイムを撤廃します。従業員一人ひとりのコンディションの把握やそれぞれの業務目標達成のサポートに気を配りながら、今後も健康経営を推進して安全・安心に働くことができる環境の整備を続け、不測の事態の中にあってもユーザーファーストなサービスを安定的に提供していきます。



Zホールディングス株式会社  
執行役員 人事総務統括部長 (2020年9月時点)

ヤフー株式会社  
執行役員 コーポレートグループ ピープル・  
デベロップメント統括本部長  
CCO (Chief Conditioning Officer)

湯川 高康