

「未来を創る企業」として

最先端の情報技術で人々の暮らしを変革

当社グループは、インターネット黎明期である1996年に創業して以来、業界の先駆者として国内におけるインターネットの普及を力強く牽引してきました。革新的なサービスの提供を続けることで人々の暮らしの質向上に大きく貢献しています。

OUR HISTORY

1996
情報はインターネットで調べる時代に



「Yahoo! JAPAN」サービス開始

国内初の商用検索サイト「Yahoo! JAPAN」のサービスを開始。日本語のWebサイトを集めたデータベースを提供し、ツリー構造のジャンルから探すディレクトリ検索、フリーワードから探すキーワード検索を提供。

1996
インターネットで最新の情報摂取を



「Yahoo!ニュース」「Yahoo!天気情報」(現「Yahoo!天気」)サービス開始

媒体社等のコンテンツパートナーと提携し、当社グループ初となる情報系サービスを開始。「Yahoo! JAPAN」上で各種最新ニュースや、生活関連気象情報などを無料で閲覧可能とした。

1999
インターネットでさまざまな買い物が簡単・手軽に



「Yahoo!ショッピング」サービス開始

国内有数の店舗が参画する仮想型総合モール「Yahoo!ショッピング」の提供を開始。簡単にオンラインショッピングを体験できる世界を実現。

1999
オンラインで売り買いする機会を全ての人々に開放



「Yahoo!オークション」(現「ヤフオク!」)がサービスを開始

オンライン・オークションサービスである「Yahoo!オークション」(現「ヤフオク!」)の提供を開始。法人、個人の隔てなく、誰もがさまざまな商品の出品・落札が可能な場を提供。

2001
日本にインターネット利用を普及



「Yahoo! BB」サービス開始

月額2,280円からの高速インターネット接続サービス「Yahoo! BB」の商用サービスを開始。日本に常時接続サービスを普及させ、人々のインターネットの利用形態に大幅な変化をもたらす契機となった。

2008
iPhone用にUIを最適化



iPhone3G販売開始に伴い、サービスを最適化

iPhone 3Gの日本上陸、ソフトバンクの独占販売開始に伴い、Yahoo! JAPAN全サービスのiPhone対応を実施。65サービスのトップページ画面についてUIをスマートフォンに最適化し、ホーム画面のアイコンを作成。

2013
手数料無料化でeコマースの利用をより身近に



eコマース新戦略発表

「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への転換を発表。「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。

2018
便利で快適なキャッシュレス社会の普及を目指して



「PayPay」サービス開始

モバイルペイメント事業参入を図り、ソフトバンク(株)との共同出資によりPayPay(株)を設立。大規模なキャンペーン等が奏功し、利用者・加盟店舗の急拡大に成功。国内のキャッシュレス推進の中心的な役割を担うまでの存在に成長。

2018
データの力を解き放ち、新たな課題解決を生み出す



「データフォレスト構想」発表

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、さまざまな課題解決に向けた顧客の取組みを支援する新規事業創出を目指し、実証実験を本格的に開始。

「未来を創る企業」として

オンライン上のあらゆる生活を より便利で快適に

当社グループが提供する100以上のサービスを通じて、情報に「出会う」、「調べる」、「買う」、「支払う」、「利用する」という生活における一連のアクションをサポートすることで、利用者の生活をより便利で快適なものにしています。

平均月間利用者数*1

6,743万人

*1 出典: nielsen TOPS OF 2018: DIGITAL IN JAPAN
(日本におけるトータルデジタル利用者数)

eコマース取扱高

2.3兆円

OUR PRESENT

提供するサービス

100以上



月間ログインユーザー ID数

4,839万



メディア事業

日常生活における「出会う」「調べる」を、メディアサービス、検索関連サービスを通じて提供しています。



コマース事業

日常生活における「調べる」「買う」「支払う」を、eコマース関連サービス、会員向けサービスおよび決済金融関連サービスなどを通じて提供しています。



インターネットの可能性を解き放ち 新たな未来を創り出す

👉 オンライン・オフラインの生活を“!”するほど便利に

テクノロジーの進化に伴い、オンラインとオフラインの生活がシームレスにつながり、その境目はますます曖昧になっていくことが予想されています。当社グループのサービスを通じてオフラインにも果敢に進出し、利用者のオンライン上の生活はもちろん、オフライン上のあらゆる生活も驚くほど便利にしていきます。

👉 キャッシュレス社会の牽引

支払いのデジタル化により得られるデータを利活用することで、あらゆる業界の生産性が向上し、消費者・事業者にとって付加価値の高い社会が実現されることから、国を挙げてキャッシュレスの普及に取り組んでいます。当社グループのモバイルペイメント事業を通じて、より便利で快適なキャッシュレス社会の実現に貢献していきます。

AND OUR FUTURE

👉 データの力を解き放つ

当社グループでは、100を超えるサービスの提供を通じて多種多様なマルチビッグデータが集積されています。テクノロジーを駆使してオンラインとオフラインデータの利活用を推進し、利用者一人ひとりに寄り添った最高の提案ができるサービスの提供を目指します。

👉 誰も取り残さない社会の実現

情報技術社会の発展により社会が変容しても、誰もが情報技術の利点を享受し、取り残されることなく、尊重され尊厳が保たれること、また、誰もが最大限のパフォーマンスを発揮し、活躍できる社会の実現を目指します。

情報技術の目覚ましい進化によって、当社グループが解決できる社会課題の領域はますます広がりを見せています。今後も最先端の情報技術を活用した独自の優れたサービスを提供することで人々や社会の課題を解決し、希望あふれる未来を創り出す「UPDATE JAPAN」というビジョンの実現を目指します。

ヤフーだから創れる ヤフーにしか創れない 「未来」を創り出す



ミッション・ビジョン・バリュー

当社はインターネットの力で日本のあらゆる課題を解決する「課題解決エンジン」をミッションに掲げ、[UPDATE JAPAN]という世界の実現を目指しています。それらを実現するため、従業員は5つの行動指針「ヤフーバリュー」を実践しています。

Mission ミッション

課題解決エンジン

当社は、情報技術で人々や社会の課題を解決するための取り組みを続けています。今後も、人々や社会にとっての「課題解決エンジン」としてさまざまな事業を通じて課題解決を行い、世の中に貢献していきます。

Vision ビジョン

UPDATE JAPAN

インターネットの力で日本を希望あふれる社会に変えていくために、さらなるチャレンジを行っていきます。

Value バリュー

All Yahoo! JAPAN 個のチカラ

発見・提案・改善 圧倒的当事者意識 やりぬく

日本のあらゆる課題をインターネットの力で解決し続けていくために、「従業員がどのような価値を大事にし、いかに仕事をすべきか」を5つの行動指針「ヤフーバリュー」として掲げています。社員一人ひとりが「ヤフーバリュー」を体現し、常に利用者のために進化し続けていく存在でありたいと考えています。

CONTENTS

Introduction

- 1 イントロダクション
—「未来を創る企業」として
- 7 ミッション・ビジョン・バリュー
- 9 CEOメッセージ
令和の時代も、ヤフーがど真ん中で未来を創り出す



Our Competitive Edge and Business Model

- 13 成長ストーリー
- 15 ビジネスモデル
- 17 企業価値向上モデル
- 19 財務・非財務ハイライト



Our Sustainable Growth Strategy

- 21 成長戦略の概要と進捗
- 23 特集1 ヤフーが見据えるデータドリブン時代の可能性
- 25 特集2 スマートフォン決済サービス「PayPay」の展開
- 27 成長戦略を加速する組織体制の構築
- 29 CFOメッセージ
- 31 事業部門別概況
- 31 メディア事業
- 35 コマース事業
- 39 人財戦略
- 43 技術基盤
- 45 ステークホルダーとの価値共創
- 47 UPDATE JAPAN ヤフーのCSR
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 67 情報セキュリティ・プライバシー



Data section

- 71 財務セクション
- 78 主要な関係会社の状況
- 79 組織図(単体ベース)
- 80 会社情報/株式情報

71

編集方針

当社は、幅広いステークホルダーの皆さまに当社の経営および企業活動を知っていただくため、財務情報、経営戦略、業績、事業報告などの財務情報に加え、コーポレート・ガバナンス体制やCSR活動全般に関する考え方や取り組みなど、非財務情報と財務情報を統合的にまとめた統合報告書を発行しました。本統合報告書ではステークホルダーの皆さまにとって特に重要と考えるテーマを選定し掲載しています。より詳細な情報につきましては当社Webサイトをあわせてご参照ください。本統合報告書が、幅広いステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションツールとして、当社への理解の一助となれば幸いです。

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている当社の計画、見通し、経営戦略等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいています。これらの見積もり、予想は競争環境の変化、経済動向、市場需要、係争中および将来の訴訟の結果等多くの潜在的リスク、不確実な要素、仮定の影響を受けますので、実際の業績等は予想数値から大きく異なる可能性があります。従って、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

CEOメッセージ

令和の時代も、ヤフーが
ど真ん中で未来を創り出す

2018年6月の代表取締役社長就任にあたり、私はまず「ヤフーは『未来を創る企業』を目指す」と意思表示しました。当社グループが培ってきたサービス群、技術力、人財や財務基盤。そうしたポテンシャルに鑑みれば、私たちが引き出せるインターネットの可能性は無限に開かれていると感じたのです。就任から一年が経過し、その思いは一段と強固になっています。令和の時代においてはインターネットをはじめ情報技術の可能性がさらに広がり、社会に新しい価値を生み出し続けると確信しています。すでに海外ではキャッシュレスやIoT、ビッグデータなど、インターネットを介し、革新的で高い利便性を持つサービスが次々と生み出され、生活の新しいスタンダードになりつつあります。私たちはこれまで最先端の情報技術を活用し、数多くのサービスを生み出してきました。今後も利用者の抱える課題に対して、どこよりも先駆けて新しい解決策を提供する存在として持続的に成長していきたい。令和の時代も、情報通信革命の中心で未来を力強く創り出していく。そのための構えを、この一年間をかけて構築してきました。

成長戦略の方向性

どこよりも先駆けて新しい未来を
創り出す企業を目指します

「ヤフーだから創れる、ヤフーにしか創れない『未来』を創り出す」。2019年度の成長戦略では、当社が描く「ヤフーにしか創れない未来」を具体化し、「オンラインでもオフラインでも! (びっくり) するほど利用者の生活を便利にする」を目指す姿として定義しました。そのためには、「オンラインとオフラインの融合」と「マルチビッグデータの横断利活用」の達成が鍵となります。



代表取締役社長
社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)

川邊 健太郎

1995年 (有) 電脳隊設立
1999年 ビー・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

現在、情報技術の発達によってオンラインとオフラインの境目は急速に失われています。それどころか、オンラインとオフラインを結びつけることで、インターネットの可能性は飛躍的に広がり、従来では考えられなかった新しい事業モデルや生活スタイルが生み出される時代となりました。

こうした現状認識を踏まえ、当社グループは、長年培ってきた事業基盤やノウハウを活用することで、オフラインの領域でも生活の利便性を格段に高めるサービスを創り出し、日常のあらゆる領域における課題の解決を目指します。その第一歩が2018年度に開始したスマートフォン決済サービス「PayPay」です。「PayPay」を端緒に、買い物、レストランでの食事、旅行など日常生活のあらゆる領域で利便性を格段に高めるサービスを創り出し、生活と社会のアップデートを目指します。

同時に、オンラインとオフラインが結びつくことで、ビッグデータの価値も加速度的に高まりました。ヤフーならではの最高のユーザー体験を提供し、未来を創り出すための中核となるのが「マルチビッグデータの横断利活用」です。当社グループは2018年度から「第三の創業期」と位置付け、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」への変革を目指し、積極的に成長投資を行ってきました。第四次産業革命では、データは石油に代わり社会を動かす原動力になると語られるほど、高い潜在能力を有しています。日本でも「Society5.0」でうたわれているとおり、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が、今まさに求められているのです。当社グループは豊富なデータ量と多様性あふれるデータ資産を持ち合わせた国内最大級のデータ所有者として、その能力を最大限に引き出し、日本全体の価値を向上させる企業を目指します。

これらの変革は一朝一夕に成るものではなく、中長期的な視点での先行投資が必要です。こうした認識のもと、2023年度までを構造変革期間と位置付けました。今後数年間は利用者数やeコマース取扱高の拡大、新規事業立ち上げ等に積極的な先行投資を行いながら売上収益の拡大に注力し、2023年度以降に一段階上の利益水準へと結びつけていく考えです。

2018年度の総括と成長戦略の進捗
事業展開、組織構成ともに未来を
力強く創る基盤を整えました

ここまでご説明してきた方針のもと、2018年度は未来を力強く創り出すための基盤構築に力を注ぎました。2018年度は期初に公表した積極的な成長投資の結果、営業利益は1,405億円と減益での着地となりましたが、売上収益は9,547億円に拡大し、各事業領域でも利用指標が大きく改善するなど、投資の成果は着実に表れています。

メディア事業では、成長投資分野の一つである動画領域において、スマートフォン経由動画視聴時間が前年度比で85.3%増、スマートフォン経由動画広告売上収益は2倍となり、目覚ましいスピードで成長を実現し、若年層の利用者獲得にも寄与しました。

また、コマース事業では、2018年10月にソフトバンク(株)と共同で開始したスマートフォン決済サービス「PayPay」において、サービス開始から約半年で累計登録者数が600万人を超えるなど垂直立ち上げに成功し、日本のキャッシュレス化を牽引する中心的な役割を担っています。

事業展開以外の面でも、今後の成長に向けた構えを築くためさまざまな布石を打ちました。具体的には、これまで各事業部門が局地的な価値創造にとらわれがちだった仕組みを見直し、全社一体となって付加価値の向上とユーザーアクション数の最大化を実現できるよう、財務・技術部門からも常務執行役員を登用するなど組織体制を整えました。並行して、社員がより「ヤフーの未来を創る」ことに集中して取り組めるように評価制度を変更しています。さらに、持株会社体制への移行ならびに親会社の異動も極めて大きな変化です。当社グループがさらに新しい領域へと踏み出す上で、持株会社「Zホールディングス」にグループ全体の経営機能を集約し、グループ全体の連携強化と、意思決定の迅速化や経営資源配分の最適化を図ります。また、ソフトバンク(株)とはこれまで兄弟会社として、コマース事業を中心にシナジーを数多く生み出してきましたが、親子関係に変わりました。これにより、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一体化し、世界的にも稀有な存在となります。双方の競争優位を最大限に活用し、シナジーを発揮することで、競合が真似できない最高の利用者体験を創り出します。

2019年度の注力領域

本格的に未来創造に取り組む一年として新たな価値創出を加速していきます

2019年度は本格的に未来創造に取り組む一年と位置付け、「サービスが一体となり、ユーザーアクション数を最大化する」「オンラインでもオフラインでも利用者の生活を! (びっくり) するほど便利にする」「マルチビッグデータを横断利活用しサービスの成長をうながす」の3つの重点方針を掲げました。2018年度に構築した基盤を活用し、新しい価値の創出とユーザーアクション数の最大化に努めます。

「サービスが一体となり、ユーザーアクション数を最大化する」では、2018年度の取り組みを継続し、全社横断的な連携を一層強化していく考えです。

「オンラインでもオフラインでも利用者の生活を! (びっくり) するほど便利にする」に関しては、引き続き「PayPay」を注力領域と位置付けます。決済回数、利用者数、加盟店舗数など利用指標の最大化に向けた施策を推進するとともに、「PayPay」から派生するさまざまな付加サービスの創出に取り組めます。

「マルチビッグデータを横断利活用しサービスの成長をうながす」では、2つのことを目指します。まず、統合マーケティングソリューション事業では、マルチビッグデータの横断利活用を通じ、オンライン・オフラインを問わず消費行動の入口から出口までつなげることで、マーケティング効果の可視化と最大化を目指します。これまでの社会に存在しないサービスのため、開始直後は試行錯誤を重ねながらの運用になると想定されますが、マーケティングの革命ともなり得る領域として大きな

期待を寄せています。この取り組みを通じ、市場規模が広告市場の倍以上と見込まれる販促市場もターゲットにすることで、2023年度に同事業で5,000億円規模の売上収益を目指します。さらに、「DATA FOREST (データフォレスト)」構想では、企業や自治体が保有するデータと、当社グループが持つデータの掛け合わせで得られるさまざまなインサイト (洞察) の提供を通じ、新たな価値の創出を目指します。2019年10月にはデータ解析からインサイトを導き、事業活動を支援する新たなデータソリューションサービスを開始予定です。収益貢献には一定の時間がかかる見込みですが、中長期的には「eコマース」「FinTech (最新技術を活用した金融革新)」「統合マーケティングソリューション」に続く4本目の新たな収益源の柱となることを期待しています。

以上の施策により、2019年度は引き続き売上収益の拡大に軸足を置き、連結業績で売上収益1兆円超を達成することを目指します。

未来を創る企業であり続けるための人財戦略 パフォーマンス最大化に向けた環境整備に努めます

当社グループがどこよりも先駆けて新しい未来を創る企業であり続けるには、価値創造の源泉である人財のパフォーマンス最大化は重要な課題です。こうした認識のもと、仕事に対する社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や制度の整備を進めています。また、働く社員の心身のコンディションを最高の状態にすることがパフォーマンスの最大化につながると考え、全ての社員が心身ともに最高の状態で仕事に向き合えるような環境整備にも継続して取り組んでいます。今後も、会社と社員がともに持続的に成長できる企業を目指していきます (詳細は39ページをご参照ください)。

サステナビリティに関する考え方

ミッションの体現を通じて、経済的価値と社会的価値の双方を最大化していきます

当社グループのミッションは「IT (情報技術) で人々や社会の課題を解決する」です。世の中を便利にし、社会をより豊かにすることを存在意義として掲げています。

SDGsに代表されるとおり、現代の企業には社会的な責任を果たすことに加え、事業を通じて社会課題解決のための創造性と革新性を発揮することが求められています。こうした社会の期待や要望に応えていくことは、まさに当社グループの存在意義を体現することにほかなりません。

CSRに関して、当社グループはサステナビリティに関するマテリアリティを「4つのUPDATE (アップデート)」に分類しました。積極的にESG情報を測定・開示し説明責任を果たすことで、経済的価値と社会的価値の双方を最大化することを目指します (詳細は47ページをご参照ください)。

コーポレート・ガバナンスの観点では、2015年度に実施した監査等委員会設置会社への移行をはじめ、「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」と「攻めのガバナンス」を両立する体制の整備に努めてきました。2019年6月には社外取締役を3名に増員するとともに、監査等委員全員を独立社外取締役とし、透明性・公正性を従来以上に高めるよう努めています。企業と社会のつながりが変化する世の中では、ガバナンス体制を常に「アップデート」する必要があります。今後も、社会から広く信頼され貢献する企業であり続けるために、適正なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいきます (詳細は55ページをご参照ください)。

ステークホルダーの皆さまへ

成長企業のあるべき姿として、新たな価値の創出に挑戦し続けます

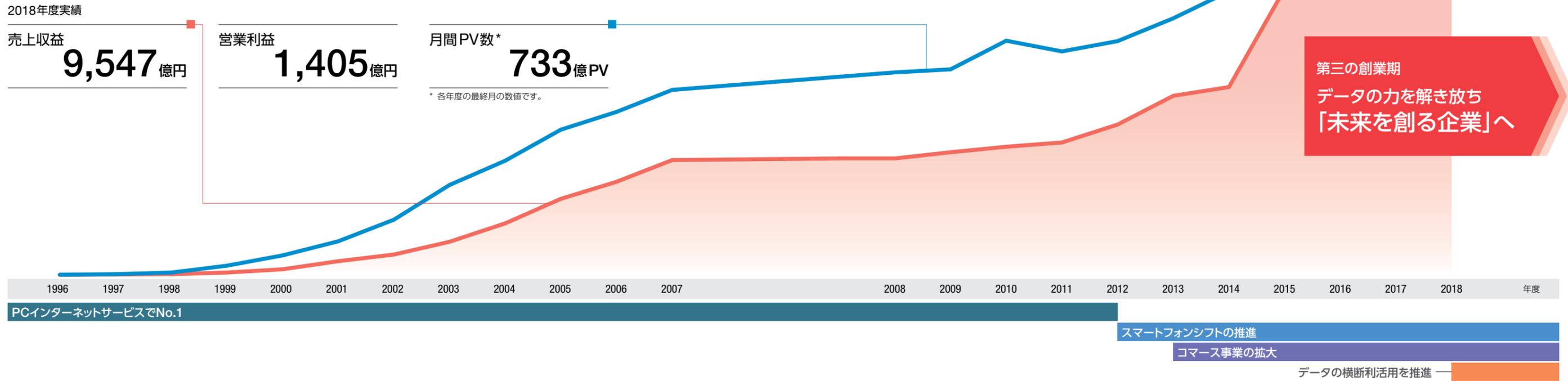
「オンラインでもオフラインでも! (びっくり) するほどユーザーの生活を便利にする」という方向性は、インターネットがもう一段アップグレードする大きなパラダイムシフト、つまり社会全体の価値観が大きく変化する局面に来ているという認識を踏まえたものです。平成の時代、インターネットは人々の生活に急速に浸透し、生活のインフラと言われるまでになりました。こうした一連の進化を最先端で牽引したのは、「インターネットだからできる」利便性の高いサービスを次々と生み出してきた当社グループだと自負しています。令和の時代もインターネットの進化はますます加速し、誰にも予想できないほど革新的なものへ変化を遂げていく可能性を秘めています。今後も、当社はどこよりも先駆けてインターネットの可能性を解き放ち、未来を創り出す存在であり続けたい。そのために、まさに! (びっくり) するほどの便利さを提供できているか、利用者のアクション数を最大化できているかという点に強くこだわって経営にあたります。目指す姿の実現に向け、急速に変革を進めていますので、ステークホルダーの皆さまには、新しい未来を創り出していく企業としてご期待の上、引き続き、当社グループへのご支援をよろしくお願い申し上げます。



成長ストーリー

幾度もの変革を成し遂げ、新たな未来を創造し続ける

1996年のサービス開始以来、当社グループを取り巻く環境を正確に捉え、幾度もの自己変革を繰り返してきました。今後も利用者が“！（びっくり）”するほど便利なサービスを提供し、利用者の暮らしの質向上、ひいては新たな未来を創造していきます。



外部環境に応じた自己変革の実践

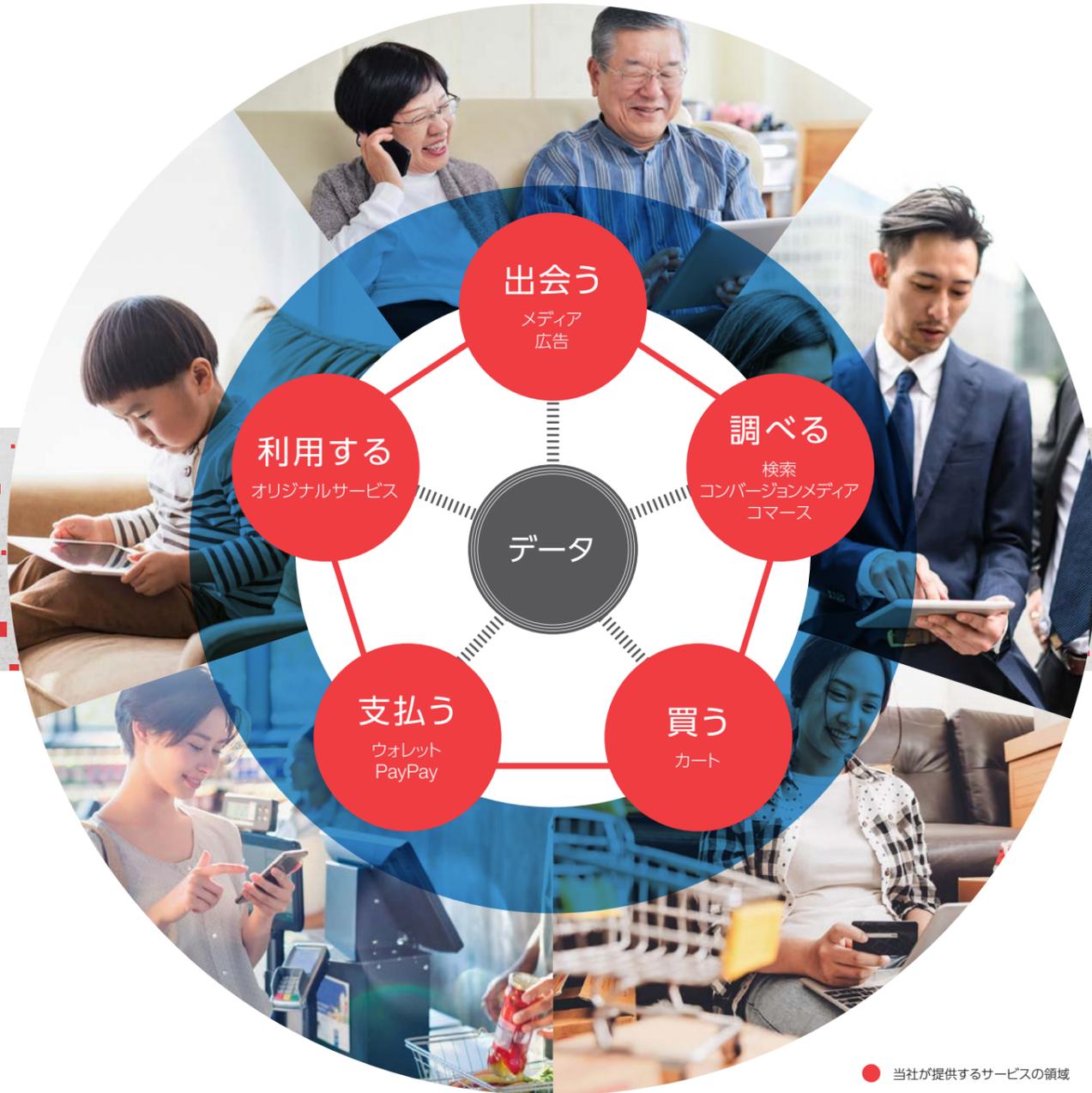
<p>1996-2011</p> <p>1 PCインターネットサービスでNo.1</p> <p>1996年にインターネット検索サービスとして始めて以来、インターネットの普及とともに変化する利用者のニーズに的確に応えられるよう、生活のあらゆる場面で利用される「ライフエンジン」となることを目指して、サービスの拡充・向上に努めてきました。現在、当社グループが提供するサービス数は100以上にのぼり、それぞれのサービスが多くの利用者数を有しています。日常生活のあらゆる場面で欠かせないサービスをこれからも提供していきます。</p> <p>具体的な取り組み</p> <p>1996年 国内初の商用検索サイト「Yahoo! JAPAN」のサービス開始 2001年 高速インターネット接続サービス「Yahoo! BB」のサービス開始 2008年 PC版トップページリニューアル</p>	<p>2012-</p> <p>2 スマートフォンシフトの推進</p> <p>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、1996年以来継続してきた経営体制を刷新し、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、スマホ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「インフィード型広告」の提供を開始しました。</p> <p>具体的な取り組み</p> <p>2012年 経営体制の刷新「モバイルファースト」から「スマートフォンファースト」へ 2013年 新生「Yahoo! JAPAN」アプリの始動 2015年 スマートフォン版トップページリニューアル</p>	<p>2013-</p> <p>3 コマース事業の拡大</p> <p>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15年近い時を経た2013年10月、Yahoo! JAPAN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。「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への転換を発表。「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。</p> <p>具体的な取り組み</p> <p>2013年 eコマース新戦略発表 2015年 クレジットカード事業への参入「Yahoo! JAPANカード」の提供開始 2017年 ソフトバンク会員向け「Yahoo!プレミアム」サービスの提供開始</p>	<p>2018-</p> <p>4 データの横断利活用を推進</p> <p>変化の激しいインターネット業界を勝ち抜くため、2018年度からは、「スマートフォン」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」を新たに掲げ、新執行体制への移行を発表しました。その取り組みとして、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を目指しています。</p> <p>具体的な取り組み</p> <p>2018年 新たな挑戦 新執行体制で「データドリブンカンパニー」へ 2018年 「データフォレスト構想」発表 2018年 スマートフォン決済サービス「PayPay」の提供開始</p>
---	--	---	--

自己変革による成果

<p>PC・スマートフォンにおける 国内最大級の 利用者基盤</p>	<p>月間ログインユーザー ID数 4,839 万</p>	<p>アプリ合算MAU (マンスリーアクティブユーザー) 数 1 億 2,543 万</p>	<p>国内EC市場の成長率を超える ショッピング事業 の伸長</p>	<p>コマース領域における 多様なサービス の展開</p>	<p>データソリューションサービスによる 事業課題の解決</p>
---	--	---	---	--	---

ビジネスモデル

ユーザーアクションを基点としたビジネスモデルで独自の競争優位を最大限に活用



● 当社が提供するサービスの領域

当社グループはあらゆるユーザーアクションに関わる多種多様なサービスを展開し「Yahoo!ニュース」「ヤフオク!」など、個々の領域でも国内最大級の利用者数を誇るサービスを多数展開しています。さらに、多様なサービス、巨大な利用者基盤から得られるデータはグローバルなインターネット市場においても当社独自の強みとなっています。当社グループが培った事業基盤と競争優位性を最大限に活用し、持続的な成長を目指します。

国内最大級の利用者基盤

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、個々のサービスが利用者から高い満足度を得て、さらに利用者を増やしています。その結果、さらなるサービス間連携と相互送客を可能にし、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。

ユーザーアクションを一気通貫で押さえ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て、一気通貫で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が得られることで、利用者のニーズに対する深い理解を可能にしています。

質の高いマルチビッグデータ

「Yahoo!ニュース」や「Yahoo!検索」、「Yahoo!ショッピング」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。当社グループでは、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す取り組みを進めています。また、データの横断的活用を推進すべく、最新鋭のシステム構築や機械学習の研究に積極的に取り組んでいます。

ビジネスモデルを支える独自の競争優位性

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る利用者体験の向上

「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に対して、一気通貫で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、質の高い利用者体験を実現しています。多くの利用者が利用する「Yahoo! JAPAN」アプリとスマートフォン決済サービス「PayPay」との連携や、ヤフー関連eコマースサービスにおける「PayPay」オンライン決済の導入など、オンラインからオフラインまで一貫した利用者体験を提供しています。

相互送客によるサービスの成長

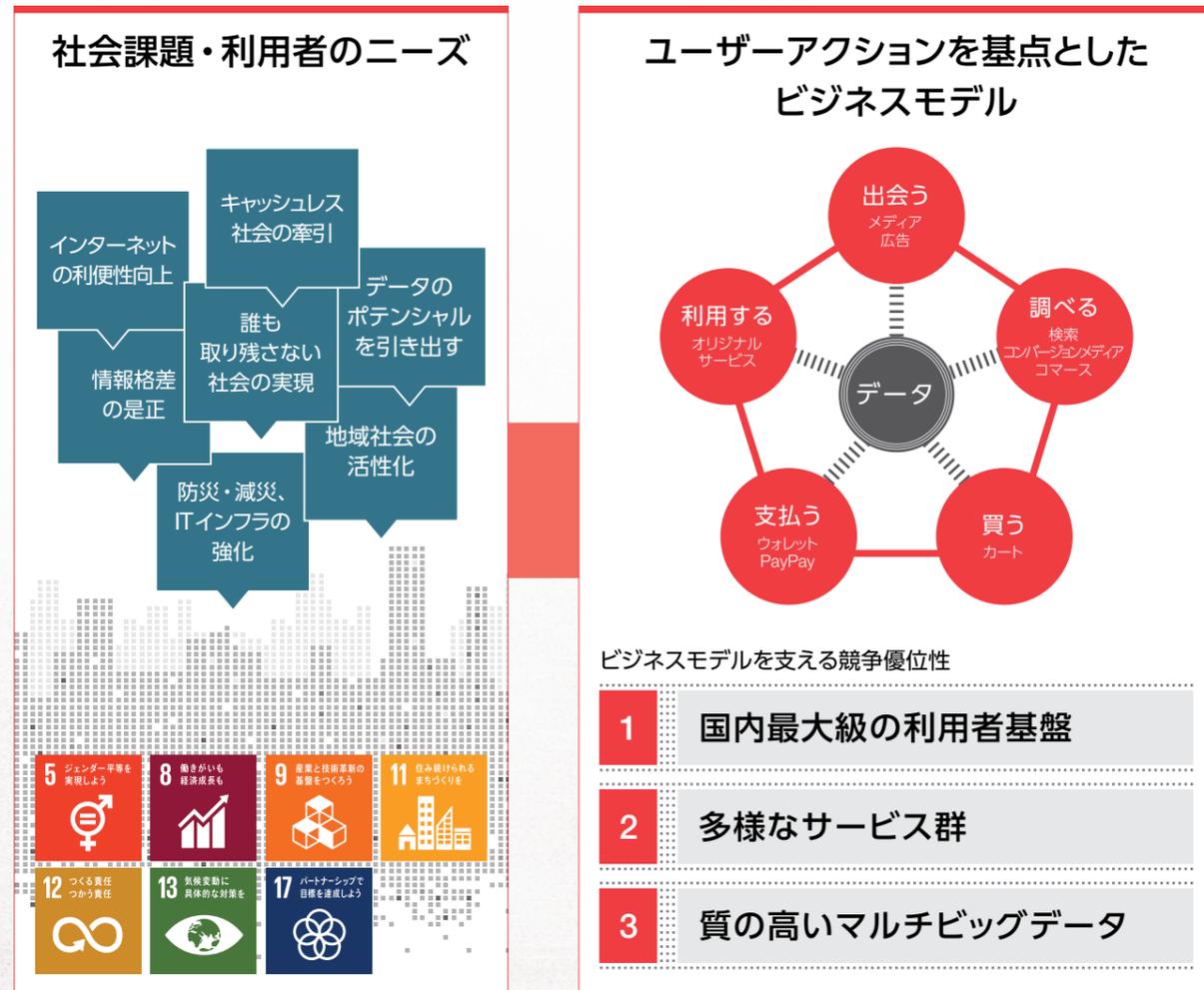
他サービスとの積極的な横断連携により、利用者にとってより便利なサービスを提供しています。例えば「Yahoo!ショッピング」の顧客に「ヤフオク!」クーポンを発行することで、それまで「ヤフオク!」を利用したことがない顧客が利用するきっかけを創出し「ヤフオク!」の利用者が増加しました。このようにサービス間での連携を積極的に行うことで、一サービスだけではリーチできない新しい顧客へのサービス提案を行っています。

領域を超えたデータの横断利活用

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)」を中心としたデータ利活用を進めています。また、2018年度よりサービスを開始した「PayPay」を介して、利用者のオフライン決済データを捕捉しています。オンライン、オフラインのデータを横断利活用することで利用者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。

企業価値向上モデル

情報技術を活用し人々や社会の課題解決に資するサービスを提供することで、当社グループは価値を創出してきました。加えて、利用者の拡大に伴い蓄積された資本を活用することで社会課題を解決し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。さらに、このプロセスを繰り返すことで競争優位性をより強固にし、利用者の生活をより便利にすることで持続的な企業価値の向上を目指していきます。



Yahoo! JAPANのサービスを通じて ユーザーの「生活」を “!”するほど「便利」にする

物資を迅速に被災地へ 利用者の都合にあわせた最適な
買い物体験の提供 パスワードレスによるサイバー
セキュリティリスクの低減 利用者のキャッシュフローを
効率化・最大化 次世代データセンターによる温室効果
ガス排出量の低減 アクセシビリティで一人でも多く

UPDATE JAPAN

の利用者にサービスを届ける 利用者に本当に必要な
情報をリアルタイムで提案 必要な人にタイムリーで分かり
やすい災害情報を ディープラーニングの力で偽物
出品の検知精度向上

ユーザーアクションの
最大化

企業価値の向上

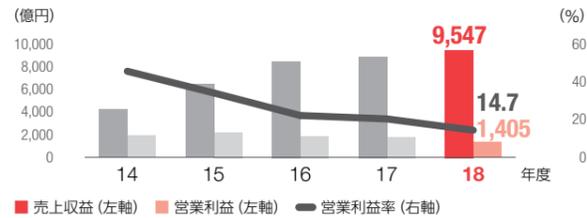
財務資本	非財務資本			
	利用者基盤	人財	知的資産・ノウハウ	ブランド
売上収益 (2018年度) 9,547 億円	月間ログインユーザーID数 (年度末) 4,839 万	連結従業員数 12,874 人	提供サービス数 100 以上	トータルデジタル利用者数 No.1
営業利益 (2018年度) 1,405 億円	[Yahoo!プレミアム]会員ID数 (年度末) 2,163 万	グループ企業数 106 社	特許件数 2,891 件	*出典: TOPS OF 2018: DIGITAL IN JAPAN (nielsen)
	ログインユーザー利用時間 (年度合計) 96.9 億時間	クリエイター人財 (エンジニア、デザイナー) 約 3,000 人	国内外カンファレンスの論文発表数 72 本	

財務資本	非財務資本			
	利用者基盤	人財	知的資産・ノウハウ	ブランド
売上収益、 営業利益の増加	利用者数の増加	・「未来を創る」ことに挑戦し続ける人財の創出	・最先端技術を活用したサービスの創出	・新しい体験をどこよりも早く生み出す企業としてプレゼンスを確立
	利用機会の増加	・社会課題にアプローチできる人財の創出	・新たなサービスの運用によるノウハウの蓄積	・オンラインのみならず、オフラインでも利用者の生活を便利にする企業へ
	滞在時間の増加	・情報技術の最先端で進化を実現する人財の確保・育成	・マルチビッグデータの増加と横断的活用	

財務・非財務ハイライト

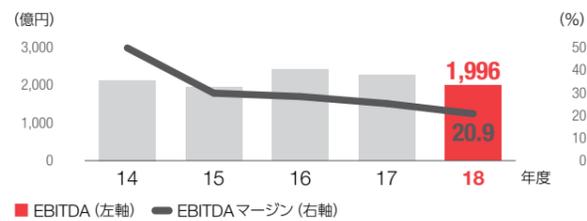
財務情報

売上収益／営業利益*1／営業利益率



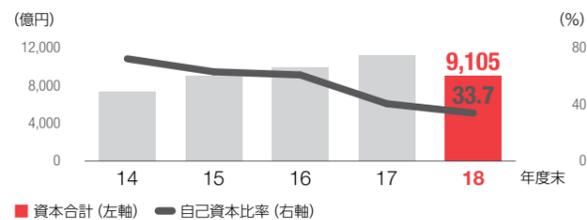
売上収益は主に広告売上およびアスクルグループによる売上の増加により前期比6.4%増収。営業利益はプロモーション費用やデータドリブン化による減価償却費の増加による販管費の増加により前期比24.4%減益。

EBITDA*2／EBITDA マージン



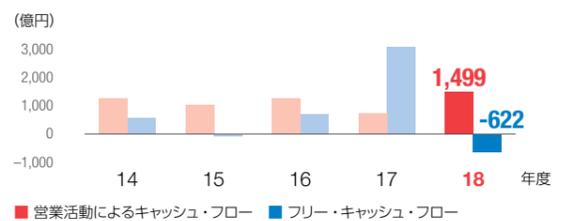
EBITDAは営業利益の減益を主要因に前期比12.4%減少。EBITDA マージンは20.9%。

資本合計／自己資本比率



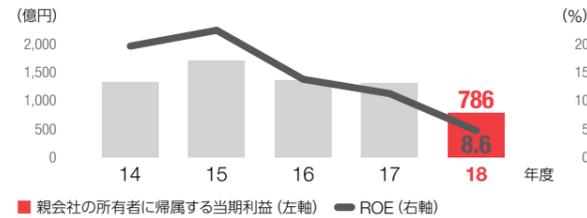
約2,200億円の自己株取得や約250億円の社債を発行したことにより、自己資本比率は前期比で6.6ポイント減少。

営業活動によるキャッシュフロー／フリー・キャッシュ・フロー



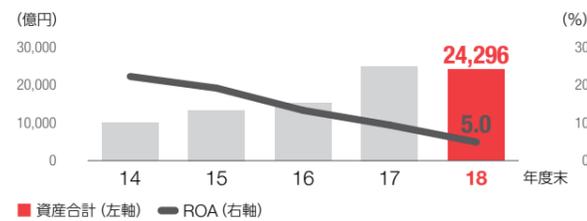
営業キャッシュフローは745億円の増加。2017年度に(株) ジャパンネット銀行を連結子会社化したことにより一過性の収入を計上していたことや自己株取得等により、フリー・キャッシュ・フローは3,702億円減少。

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



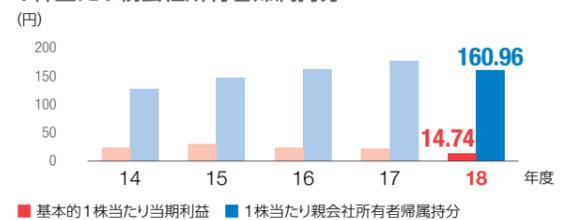
営業利益の減少およびPayPay(株)の持分法投資損失の取込による影響により親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比40.0%減益。ROEは前期比4.9ポイント低下し8.6%。

資産合計／ROA



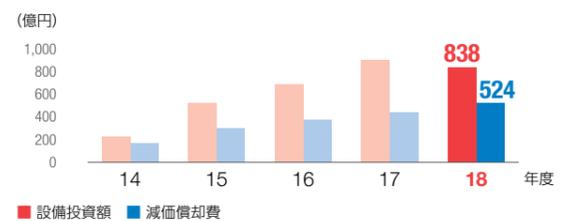
2017年度に連結子会社化した(株) ジャパンネット銀行の資産が増加したものの自己株式の取得により資産は3.5%減少。ROAは前期比4.5ポイント低下し5.0%。

基本的1株当たり当期利益／1株当たり親会社所有者帰属持分



778億円の当期利益を計上し、1株当たり当期利益は14.74円。1株当たり親会社帰属持分は17.01円減少。

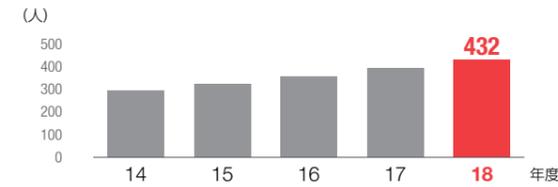
設備投資額／減価償却費



2017年度にアスクル(株)の物流センターを建設したことにより、2018年度の設備投資額は減少。減価償却費はデータドリブン化に伴う設備投資により増加。

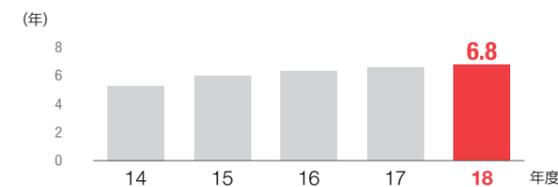
非財務情報

データ&サイエンスソリューション統括本部人員数



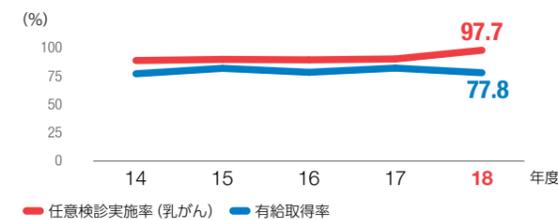
2014年度にデータ&サイエンスソリューション統括本部を新設し、「データドリブンカンパニー」に進化を遂げるため採用、人材育成を強化しています。

平均勤続年数



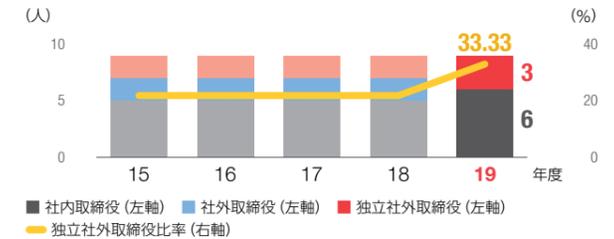
企業競争力や収益を生み出す源泉である社員の平均勤続年数は年々緩やかに上昇しています。

有給取得率／任意検診実施率(乳がん)



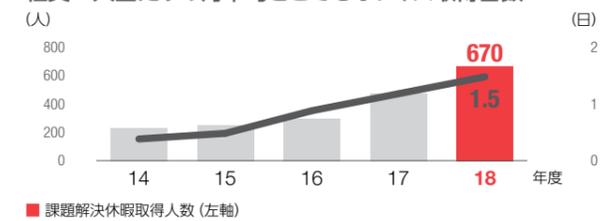
2020年までの政府目標である「有給取得率70%」を継続して上回っています。健康診断受診率100%に加え、がん検診の費用補助を実施。2019年に「がん対策推進企業表彰 厚生労働大臣賞」を受賞しています。

取締役の構成／独立社外取締役比率*3



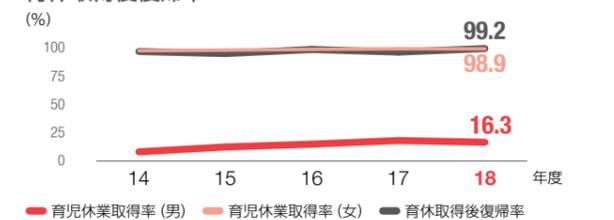
2019年の第24回株主総会での決議をもって独立社外取締役が3分の1以上となりました。引き続きガバナンス機能の強化を図りながら、外部の多様な視点を経営に取り入れていきます。

課題解決休暇取得人数／社員一人当たりの月平均どこでもオフィス取得日数



職務外の課題解決経験を仕事に活かすことや、より柔軟な働き方を認めることにより社員の労働生産性を高める取り組みをしています。

育児休業取得率(男)／育児休業取得率(女)／育休取得後復帰率



2020年までの政府目標である「男性の育児休業取得率13%」を2016年度から継続して達成しています。2018年に社内託児施設を新設するなど、引き続き子どもを持つ社員が働きやすい環境を整えていきます。

LEARN MORE 事業活動におけるESGなど具体的な取り組みの詳細は下記CSRサイトをご参照ください。
<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/esg/>

注：各項目の数値はより正確な算定が可能となった場合、過去分についても遡及修正しています。

*1 2015年度にはアスクル(株)の企業結合に伴う再測定益596億円、2016年度にはアスクル(株)の物流センター火災による損害額130億円、2017年度にはアスクル(株)の物流センター火災による保険金の受取額等66億円、アスクル(株)の有形固定資産売却益35億円、2018年度には(株)IDCフロンティアの株式売却額79億円、アスクル(株)の物流センター(AVC日高)の減損損失36億円、シナジーマーケティング(株)の無形資産の減損23億円が含まれています。

*2 営業利益+営業活動キャッシュフローの減価償却費及び償却費+減損などのノンキャッシュ損益で算出しています。

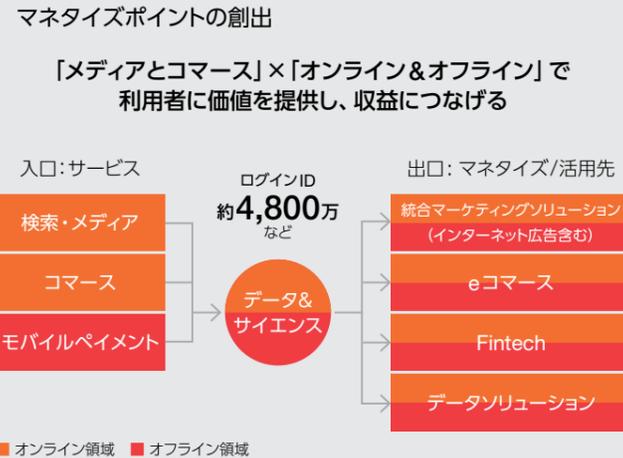
*3 各年度における株主総会で決議された取締役の構成です。

成長戦略の概要と進捗

オンラインとオフラインのデータを燃料に さらなる収益力を生み出していく



情報技術の進化が加速し、社会のあらゆる領域でオンラインとオフラインの境目が急速に失われていく中、インターネットの可能性は飛躍的に広がっています。当社グループはこれまで、オンライン領域を中心にサービスを展開してきましたが、今後はスマートフォン決済サービス「PayPay」を皮切りに、オフラインの領域にも果敢に進出していきます。また、オンラインとオフラインから得られるデータを横断利活用することでデータの持つ潜在的な力を最大限に引き出し、収益力のさらなる向上を目指します。



統合マーケティングソリューション

当社グループがオンラインとオフラインそれぞれに持つ多様な事業基盤を活かし、消費行動の入口から出口までをマルチビッグデータの横断利活用によって一気通貫でつなげることで、これまで困難であったビジネス効果を可視化し、それを最大化することを目指します。これにより、従来当社グループがターゲットとしていた広告市場に加え、新たに販促市場の捕捉を目指します。

eコマース

2013年に開始したeコマース新戦略をはじめ、ソフトバンク(株)との連携施策などを通じて取扱高の成長に努めてきました。その結果、ショッピング事業取扱高が4年連続で20%以上の成長率を継続するなど、国内eコマース市場の伸びを大幅に上回る成長を達成しています。今後も、特定の会員基盤向け施策の充実や、「PayPay」との連携を通じてオンラインでのお得な買い物体験を実現し、取扱高の持続的な成長を目指します。

Fintech

「PayPay」の利用者基盤を土台に、決済回数や残高といったデータから得られるインサイトを活用した、これまでにない革新的な金融商品の開発を目指します。加えて、(株)J.Scoreとの業務提携を通じて、当社グループが持つデータセットと(株)J.Scoreが提供するAIを使ったFinTechサービス「AIスコア・レンディング」の与信審査ノウハウを組み合わせることにより、お客さまのさらなる利便性向上を図るとともに、より高度な金融サービスの提供を目指し、取り組みを進めています。

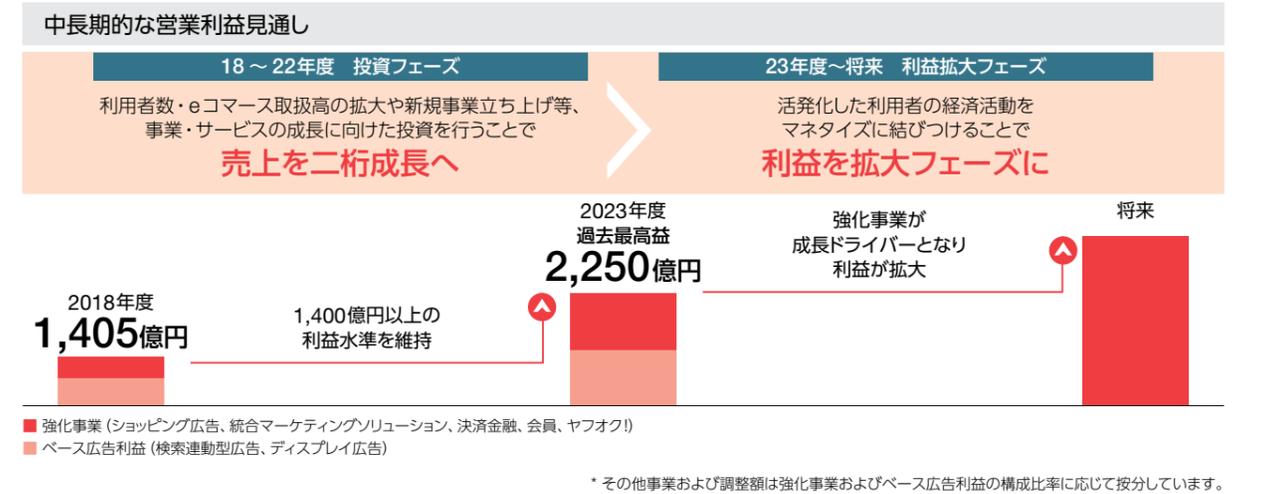
データソリューション

「DATA FOREST」構想では、企業や自治体が保有するデータと、当社グループが持つデータの掛け合わせで得られるインサイト(洞察)の提供を通じ、新たな価値の創出を目指しています。複数の企業・自治体との実証実験を踏まえ、2019年10月にはデータ解析からインサイトを導き、事業活動を支援するデータソリューションサービスを開始予定です。また、2019年7月には、当社グループのビッグデータから開発した独自のスコア(「Yahoo!スコア」)を活用したビジネスソリューションサービスを発表しました。今後もデータの力を解き放ち、日本全体のデータドリブン化を後押しします。

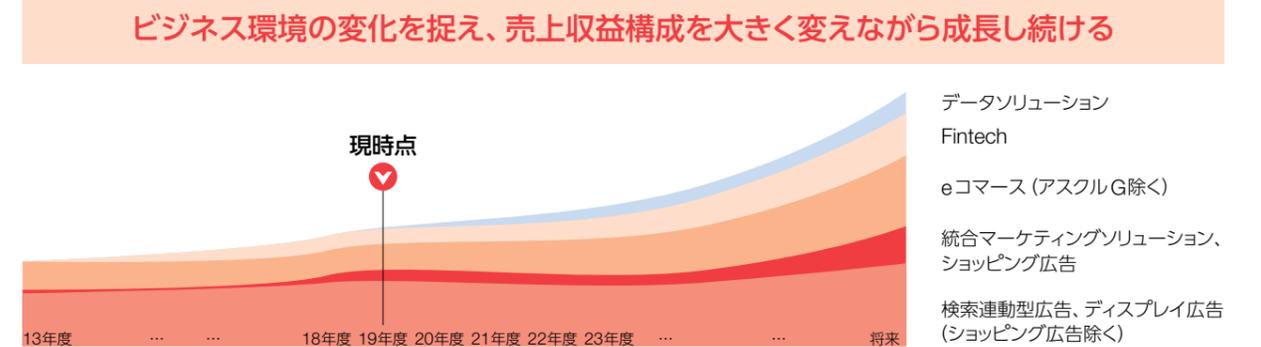
収益拡大に向けたロードマップ

当社グループは、2018年度より「第三の創業期」と位置付け、「データの企業」への変革、ならびにオフライン領域を含めた新規事業の創出に向けて取り組みを進めています。2022年度までを先行投資フェーズとして設定し、まずは利用者基盤の拡大に取り組むことで、既存事業については引き続き堅調な成長に努めるとともに、新たな収益の柱を拡大

するなど事業基盤の拡大に注力し、売上高の二桁成長を目指します。2023年度以降は、2022年度までに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、利益拡大フェーズに移行させる予定です。以上の方針に基づき、2023年度に過去最高益となる2,250億円の達成を目指します。



中長期的な売上収益構成のイメージ



2019年度連結業績ガイダンス

2019年度の連結業績は、引き続き先行投資フェーズと位置付けながらも、事業基盤の拡大により売上収益において過去最高である1兆円を突破する見込みです。営業利益に

ついては、中長期的な収益拡大に向けた方針に基づき、2018年度と同水準の1,400億円を下限として設定しながら、増収増益への転換を計画しています。

	2019年度	前年度比
売上収益	1兆円超	+5%～+7%
営業利益	1,406億円～1,500億円	0%～+7%
親会社の所有者に帰属する当期利益	790億円～850億円	0%～+8%
希薄化後1株当たり当期利益	14.8円～15.9円	0%～+8%
1株当たり配当金	8.86円	同額

増収増益に
転換へ

FEATURE 1 ヤフーが見据える データドリブン時代の可能性

21世紀は石油に代わり、「データ」が社会を動かす原動力になると言われています。そして、石油が枯渇する資源であるのに対し、新たな燃料であるデータは今まさに増加し続けています。当然、データも石油同様に取り扱いに注意が必要ではありますが、適正に活用すれば社会の在り方を変える大きな可能性を秘めていると考えます。5G/IoTの本格展開を迎え、ビッグデータはAI技術により解析され、知識に変換され共有されていく時代となりました。社会はデータドリブン時代への転換期を迎えています。

データが秘める莫大なポテンシャル

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) で全ての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。蒸気機関が鉄道の登場を促し、鉄道が郵便、新聞、銀行などの登場につながったように、データによって新たなビジネスが創出されていくことが期待されています。

当社が培った データドリブンにおける競争優位

当社の第二創業期がスマートフォンシフトだとすれば、第三創業期はデータの会社になることだと考えています。ヤフーはインターネットの歴史とともに成長し、さまざまなサービスを通じてデータを蓄積しています。豊富かつ多様性あふれるデータの保有はヤフーの独自の競争優位性であり、このデータを解析し価値を生み出し利益につなげるための莫大な情報処理インフラや潤沢なデータ人材も保有しています。当社では成長戦略の柱として、オンラインとオフラインが融合した世界に向けてサービスを提供しそこから得られたデータを活用することで、広告・EC・O2O (Online to offline / 送客)・金融などの事業を拡大させることを目指しています。そうした中でオフライン進出の重要な起点となるのが「PayPay」です。当社グループはオンラインとオフラインにおけるデータドリブンを通じて、人々の生活をより便利にしていくことを目指します。

データドリブンを実現する5つの重要な要素

1 データ蓄積量	2 データの多様性	3 コンピューティング パワー
4 データ人材	5 経営トップの コミット	

Message from the CDO

データのポテンシャルを 最大限に引き出すことが CDOの役割です

全社横断的なデータ戦略の推進や ガバナンス水準を高めていきます

当社では、2018年度に「データドリブンカンパニー」への改革を掲げています。

CDOは、以前から取り組んできたデータプラットフォームの強化や利活用の活発化といった成果を足掛かりに、全社横断的なデータ戦略の推進やガバナンス水準の向上をさらに一段と推し進める役割を担っています。

これまで、当社では保有するデータのポテンシャルに対して、その能力を最大限に発揮しきれていないことを課題として認識していました。全社横断の機能が十分ではなかったために、個別のサービスや部門ごとにデータの利活用で成果を追求するという局所的な取り組みに留まっていたのです。

就任以来、社内のマインドチェンジをはじめ、基盤となるインフラの構築や全社共通で活用できるフォーマットの導入、蓄積したデータを多面的に応用するためのデータサイエンスの強化など、段階を踏みながら一つひとつの課題を着実に乗り越えてきました。グループ全体で多様なサービスを運営し、今まで以上に利用者を多面的に、深く理解していきたいと考えています。

豊富で多様なデータアセットに 競争優位性があると感じています

当社グループの最大の特徴は、国内最大級のデータホルダーであることです。当社が運営するサービスは100以上と多岐にわたり、それぞれのサービスが一定以上の支持を獲得しています。これだけ巨大な顧客基盤を持ち、データをすでに蓄積している企業は日本ではほか

に見当たりません。同時に、利用者がインターネット上で行うさまざまな領域のサービスを運営していることで、利用者の生活に密着したデータが蓄積され、興味や関心を多面的に理解することができます。

また、これまで継続的な投資によって培ってきた、100ペタクラスの規模でデータを蓄積し、オンプレミスで運用できる利活用基盤も重要な差別化要因となります。研究開発の観点では、「Yahoo! JAPAN研究所」のみならず、各事業部に所属し、現場のサービスを担当する人材にまで研究開発の文化が根付いてきました。国内外のカンファレンスへの参加や論文の発表を通じて最先端の知見に触れてもらう経験を積極的に後押ししてきましたが、国内外で取り上げられる論文発表数や、特許ポートフォリオという点で確実に成果が積みあがってきたことにも手応えを感じています。

データの可能性を引き出し、 社会全体に向けて還元していきます

当社グループが考えるデータ利活用の在り方は、もつと世の中を便利にしていきたいという一点に集約されます。当社グループのサービスを通じて、オンライン・オフラインを問わず、データから得られる知見を活用して一気通貫でユーザーの生活を便利にしていきたいと思

ます。データがつながった後のニュースやショッピングサービスの質は格段に向上し、[PayPay]などのデータを活用したマーケティングソリューションへの期待も高いと認識しています。

私たちはこれまでの取り組みの中で、さまざまな種類のデータを掛け合わせるによって、前向きな変化を引き起こす経験を蓄積してきました。当社サービス以外の観点では、「DATA FOREST」構想を発表し、10月より本格稼働させていく予定です。今後は、データをつなぎあわせる領域をさらに広げ、企業の枠組みを超えて連携していくことで日本全体のモノづくりやサービスの改善に取り組んでいく、ひいては、日本全体の価値を向上させていくようなデータソリューション事業となることを目指します。

繰り返しとなりますが、データにおいて当社グループほどのポテンシャルを持つ企業は国内でほかにはないと感じています。個人情報などの取扱いには十分配慮した上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たいと思

執行役員
チーフデータオフィサー (CDO)
テクノロジーグループ データ統括本部長

佐々木 潔



DATA FOREST 構想が本格稼働

UPDATE [SOLUTIONS]

ヤフーは検索やメディア・ECなど多岐にわたる事業を通じて蓄積してきたビッグデータをAI技術で分析し、自社のサービス改善に活用してきました。これからは企業や自治体の持つデータとヤフーのビッグデータを掛け合わせて分析することで、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ます。データ解析からインサイトを導き、事業活動を支援するデータソリューションサービス「DATA FOREST (データフォレスト)」を2019年10月より開始します。

データソリューション事業を通じ、データの力を解放し、人々の生活をより便利で豊かにし、日本全体のデータドリブン化へ貢献したいと考えています。そしてデータソリューション事業が「eコマース」「FinTech」「統合マーケティングソリューション」に続く4本目の新たな収益源の柱となるよう、力強く推進していきます。

DATA FOREST

提供する3つの機能

- 1 「DATA FOREST INSIGHT People」
メディア事業のデータなどをもとに、生活者の興味関心を可視化し、商品開発やサービス企画などに貢献。
- 2 「DATA FOREST INSIGHT Place」
位置情報データをもとに、特定エリアにおける生活者の実態や動きをまとめて可視化し、街づくりやイベント運営、出店計画などに貢献。
- 3 「DATA FOREST ENGINE Recommend」
行動履歴データから興味関心を推定し、利用者ごとに最適なコンテンツをレコメンドするエンジンで、高い推定精度のレコメンド機能を手間なく簡単に導入することが可能。

FEATURE 2 スマートフォン決済サービス「PayPay」の展開

日本のキャッシュレス決済比率は現在約20%と、海外と比較すると低い状態に留まっています。キャッシュレス決済が普及しにくい背景として、1. 治安の良さや偽札の少なさ等の社会情勢、2. 「使いすぎ」等への不安感から現金決済を好む国民性、3. 加盟店舗負担の端末費用や手数料等のコスト構造と入金までの運転資金繰り問題、4. キャッシュレス未対応の実店舗が多いこと、5. ATMの利便性が高く「現金の入手が容易」などが考えられています。

「PayPay」を通じて、日本のキャッシュレス化を牽引する

経済産業省は日本のキャッシュレス決済比率を、2025年までに40%に引き上げる目標を掲げています。この目標の背景には、現金決済システム維持にかかる製造、流通などの社会的コストが課題となっていることが挙げられます。当社は

「情報技術で人々や社会の課題を解決する」ことをミッションに掲げていることから、キャッシュレス化社会に向けて貢献し、人々の生活をもっと便利で豊かなものになりたいと考えています。

スマートフォン決済サービス「PayPay」の概要

グループ総力を上げての取り組み体制を整備

PayPay (株) は、ヤフー (株) とソフトバンク (株) のジョイントベンチャーにより設立され、2018年10月にサービスをリリースしました。2019年5月にはソフトバンクグループ (株) が追加出資したことにより、資本構成はソフトバンクグループ (株) 50%、ヤフー (株) とソフトバンク (株) がそれぞれ25%となっています。ソフトバンク・ビジョン・ファンドが出資するインドのPaytm社からの技術提供も含め、キャッシュレス化に向け、グループ総力を上げての取り組み体制を整えています。

ソフトバンク (株)	ソフトバンクグループ (株)	ヤフー (株)
230億円 出資比率: 50%⇒25%	460億円 出資比率: 0%⇒50%	230億円 出資比率: 50%⇒25%

PayPay
資本金計: 920億円

「PayPay」のビジネスモデル

モバイル決済プラットフォームを拡張させ、プラットフォーム上で獲得したデータや残高を利活用することで、収益事業を成長させることが「PayPay」のビジネスモデルです。収益事業の具体的なイメージは、オンラインとオフラインが融合した世界における、O2O サービスや広告事業、FinTechなど金融関連事業を見込んでいます。モバイル決済による手数料だけでなく、多様な事業を通じて収益化を実現します。

基盤を極大化し多様な収益事業へ成長させる

店舗数 オンライン連携、オフライン加盟店	利用者数	決済回数
データ蓄積+残高拡大		
O2O	広告	金融

ヤフー (株) 注力領域
PayPay (株) 注力領域

Message from the President

暮らしを豊かにするために「PayPay」は進化し続けます

ソフトバンクグループの持つ優位性を最大限に発揮し、垂直立ち上げを実現しました

2018年10月のサービス開始以来、QRコード決済という決済手段そのものが社会に広く浸透したこと、その中で「PayPay」が利用者に広く認知されたこと、利用意向についても向上が見られたこと、以上の3点において一定の手応えを感じています。

「PayPay」の立ち上げでは、ヤフー (株) をはじめとするソフトバンクグループ各社が培った知見や事業基盤を最大限活用しています。ソフトバンク (株) が持つ日本有数の営業ノウハウをもとに全国で20か所もの営業拠点を短期間で構築し、迅速な加盟店開拓を進めています。また、プロダクト開発においては、ヤフー (株) とPaytm社が一体となって開発に取り組む体制が奏功しました。この一年間、平均週一回以上というハイペースでアプリをアップデートし続けることができたのは、双方の知見を持ち寄って取り組んだ成果です。ヤフー (株) の高い技術力とモバイルペイメントの先駆者であるPaytm社の知見を取り込める体制により、今後もサービスを高速で進化させていきます。

人々の暮らしを便利に、豊かにするスーパーアプリを目指します

「PayPay」が目指すゴールは、人々の暮らしを便利で豊かにするスーパーアプリとなることです。利用者の

皆さまが「支払う」というアクションを起こす時に、「PayPay」が第一想起となる存在になるためには、プロダクトを一段と魅力的で洗練されたものにしていくことと同時に、ユースケースのさらなる拡大が重要となります。「PayPay」が持つスマートフォンアプリという特性を活かし、決済という単機能に留まらず、スマートフォン上であらゆる暮らしを便利にするツールへの進化を目指します。こうした観点から、引き続き利用可能な店舗の拡大に努めるとともに、ヤフー (株) と協働し「オフライン決済」「オンライン決済」「公共料金決済」「個人間の取引」へと領域を広げます。

時代の変化によって、企業はSNSなどを通じて利用者の声が直接聞けるようになりました。「PayPay」は、常に利用者の要望に真摯に耳を傾け、ユーザーファーストを最優先に、今以上のスピードで進化に努めていきます。

PayPay (株)
代表取締役
社長執行役員 CEO

中山 一郎



決済回数拡大に向けて。「100億円あげちゃうキャンペーン」の実施

UPDATE [PAYMENT]

2018年12月4日、「PayPay」は「100億円あげちゃうキャンペーン」を開始しました。「PayPay」での支払いにより、20%還元、抽選での全額還元を楽しみに、家電量販店等に長蛇の列ができました。その日を迎えるためにPayPay (株) の全国20以上の営業部隊が、当時はまだ認知の低かった「PayPay」の導入を推進していました。結果、100億円をわずか10日間で使いキャンペーンは終了。「PayPay」の知名度が上がったほか、キャンペーン後には累計登録者数が400万人を超えました。

2019年2月、さらに日常使いしやすく生活に馴染むように設計した「第2弾100億円キャンペーン」を実施しました。コンビニエンスストア、ドラッグストアをはじめ多種多様な店舗で「PayPay」で決済する姿が見られるようになりました。本キャンペーンも奏功し、サービス

開始から6カ月で累計登録者数700万人、加盟店50万店舗、累計決済回数2,500万回を突破しました。

「PayPay」では、多くの利用者に愛されて使われている証として決済回数を最重要指標としています。今後も、利用者の日常生活に馴染み、さらに使われやすいモバイル決済サービスを目指していきます。

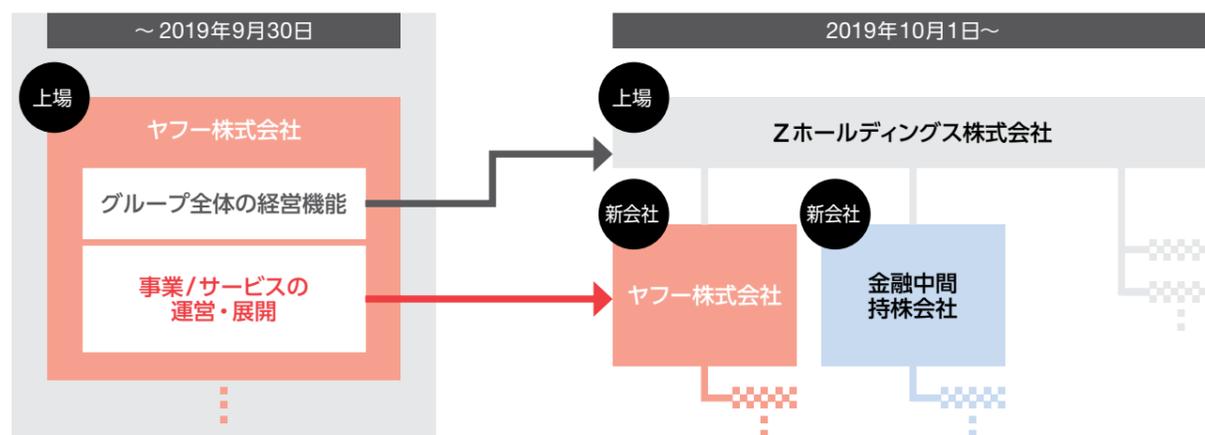


成長戦略を加速する組織体制の構築

1 持株会社体制への移行

当社は2019年4月に開催した取締役会で、2019年10月1日を目処に会社分割（吸収分割）を通じ持株会社体制に移行することを決議し、6月の株主総会で株主の皆さまから承認いただきました。本件に関して、当社が100%出資する子会社として分割準備会社を2社設立し、各社に対し当社の営む「Yahoo! JAPAN事業」（当社が営む事業のうち、グループ経営管理事業を除く事業）および「金融系グループ会社の経営管理事業」をそれぞれ承継させる吸収分割を行います。また、2019年10月1日付で当社の商号をZホールディングス（株）へ変更予定です。

より迅速に事業戦略を推進するため持株会社体制に移行



持株会社体制への移行の背景と目的

- 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

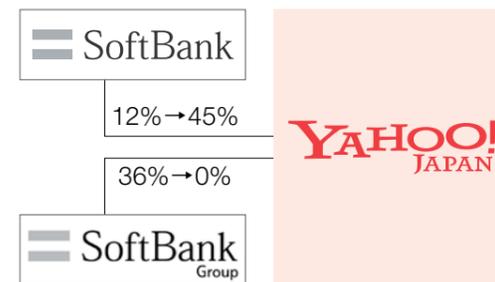
当社グループでは、「第三の創業期」という位置付けのもと、「データの企業」への進化に向けた施策や「PayPay」をはじめとするオフライン領域への進出など、あらゆる領域で変革を推し進めています。変化の激しいインターネット業界において、これらの変革を成し遂げるためには、柔軟かつ機動的な意思決定や経営資源の最適配分、より迅速な事業戦略の推進を可能にする持株会社体制への移行が最適と判断

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されることから、金融事業を統括する中間持株会社を設立することが適切であると考えています。今回の体制変更を通じて、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に推し進めていきます。

2 ソフトバンク株式会社との提携強化

当社は2019年5月の取締役会において、ソフトバンク（株）に対して第三者割当による新株式の発行を行うこと、ならびに自己株式の取得および具体的な取得方法として自己株式の公開買付け（第三者割当による新株式の発行と併せて「本取引」と総称します。）を行うことを決議し、2019年6月をもって本取引を終了しました。本取引に伴い、当社はソフトバンク（株）の連結子会社となるなど、当社の親会社および主要株主である筆頭株主に異動が生じています。

親会社がソフトバンク（株）に異動



世界的にも類を見ないほど大規模なインターネットサービス事業×通信事業グループへ



変更によって得られる成果

今回の親会社の異動により、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一体化した、世界的にも稀有な企業体となります。当社とソフトバンク（株）は、技術開発等に係る戦略的な意思決

定を迅速かつ緊密に行うほか、協業関係を一段と深化・拡大していきます。これによりシナジー効果を最大化させ、相互の顧客基盤の拡大・充実を図り、利用者の皆さまに適したサービスの提供を加速させることを目指します。

これまでの連携施策の実績



競合他社には真似できない
オンラインでもオフラインでも
！（びっくり）するほど便利な未来を創る



少数株主に与える影響について

公開買付けの実施に際しては、第三者割当増資で発行予定の新株を上回る数の自己株式の取得を行うこと、市場価格から一定のディスカウントを行った価格によって公開買付けを実施することで資産の社外流出を可能な限り抑えることなど、当社株主の利益を尊重し、最大限資するよう考慮の上、適切なプロセスに基づいて実施し

ています。また、当社グループでは、独立社外監査等委員の増員など業務の適正を確保するための体制整備に努めており、本取引後においても、当社は上場会社として当社株主の利益を最大化するための施策を進めていきます。

CFOメッセージ

「第三の創業期」における変革を、財務面から力強く支えていきます。

新体制発足初年度は、当社グループがこの先向かうべき方向性を入念に議論し、固められた一年となりました。ここでは、現在の成長戦略の進捗と今後の方針について財務面からご説明します。

2018年度の総括 収益構造の多層化に向けた基盤を構築

2018年度の業績は、売上収益が9,547億円、営業利益は1,405億円と増収減益となりましたが、今期の減益要因は、期初にご説明をさせていただいた成長投資に関連した内容であり、想定どおりの着地でした。当社グループは2018年度から「第三の創業期」と位置付け、「データドリブンカンパニー」への変革を目指す先行投資のフェーズにあります。今期はサービスの提供領域に関して「オンラインとオフラインの融合」という方向性ならびに、これまでの検索連動型広告、ディスプレイ広告に依存した収益構造からeコマース、FinTech、統合マーケティングソリューションを成長させることで、収益構造を多層化する変革を成し遂げた上で、2023年度に過去最高益である2,250億円を達成する方針を打ち出しました。収益構造を多層化する上で、基盤となる「PayPay」を中心に、周辺領域への投資を積極的に行わせていただきました。「PayPay」が非常に順調な立ち上がりとなったことをはじめ、将来の収益構造を多層化していくための基盤を構築できた一年であったと評価しています。



収益成長に向けた方向性 中長期的な視座のもと、2023年度より一段上の成長ステージを目指します

当社グループの現在の収益構造を考慮すると、短期的な収益で株主の皆さまの期待にお応えすることを第一として考えるのであれば、利益を今以上に計上できる状態にあります。しかし、中長期的な視座のもと適切な成長投資を行うことで一段上の収益成長ステージを実現し、投資家の皆さまにより大きな形で還元していきたいというのがマネジメントの一致した考えです。現在成長投資の重点分野と位置付けているモバイルペイメントなどは、本格的に収益の柱として確立されるまでに一定の時間がかかる領域です。したがって、当社グループがさらに一段上の利益水準を実現するべく、2022年度までの4年間は収益の構造変革フェーズと位置付け、事業基盤拡大に注力する期間とさせていただきます。その基盤を以て、2023年度以降は利益の拡大フェーズとして過去最高益の達成と、その先のさらなる収益成長を実現していく考えです。

成長投資に関する考え方 より拡大すべき事業領域を見定め、重点的に投資を行います

成長投資の重点分野については、モバイルペイメントやデータに関する投資を中心に、新規事業の創出や利用者数の増加、シェアの拡大など事業基盤の拡大に注力していく方針です。新規事業に対する投資では、投資家の皆さまの期待利回りを上回ることを必須の条件ととらえ、IRRを注視しながら社内の投融資委員会を中心に丁寧に検討し、デューデリジェンスを果たしていきます。同時に、先行投資はあくまで時間軸に則った形で進めていく考えです。現在重点分野としている領域に関する投資について、期間を超えて無計画に続けていく考えはありません。具体的には、データに関する設備投資やコマース事業における新規

事業のプロモーションコストが現在の先行投資の主な項目ですが、データに関する設備投資においては、投資段階から社内のテクノロジーグループとも密に意見交換を行いながら、将来必要となる基盤を見越した上で効率的な管理を徹底する方針のもと進めています。プロモーションコストに関しては、現在は新規事業において利用者の習慣化を促すフェーズである一方、本質的には提供するサービスが高品質なものとなることでプロモーションそのものが不要となるよう、サービスの磨きこみをかけています。これらの施策を中心に、いずれの領域においても2022年度までを投資が一巡する期間として区切りを設け、その後の収益拡大フェーズへとつなげていきます。

財政状態に対する考え方 現在の健全な状態を引き続き維持していく方針です

2017年度まで、当社グループでは銀行業を除いて3,000億円程度の余剰資金を保有していましたが、2018年度には大株主であったAltaba, Incとの関係解消も含め、自社株買いをはじめとした株主還元を行いました。現在、当



社グループのバランスシートは非常に健全な状態にあり、今後M&Aなど資金の外部調達が必要な局面においても、競争力を発揮できると自負しています。また、今回の親会社の異動によって財務基盤は一段と強固なものとなり、格付け面においても前向きに評価いただき、JCRでAからAA-への格上げ、R&Iからは新規にA+の格付けをいただきました。したがって、大枠の方向性として財務基盤については現在の状態を引き続き維持していく考えです。現在の先行投資フェーズにおいても、税金や配当、サーバーなどの調達費用など常態的に発生する費用を勘案の上、手元の現預金を減らさない水準として営業利益の下限を1,400億円と設定させていただいています。

今後の意気込み 売上収益やKPIを力強く拡大していく当社グループにご期待ください

2022年度までを投資期間として設定しているとおり、利益という面では最近で大きな伸びをお示するのは難しいと考えていますが、「PayPay」のような新規事業の創出や事業のシェア拡大を着実に達成していく考えです。売上収益やKPIの拡大をぜひ見ていただきたいと思います。一方で、成長投資フェーズにおいても、株主の皆さまへの還元は重視していますので、今後も現在の配当水準を維持していく考えです。現在、配当利回り3%を達成しているように安定収益銘柄であるという一面を今後も保ちながら、株主還元と成長投資を両立し企業価値向上を実現します。2018年度の期初に発表した2019年度の連結業績ガイダンスは必達目標だととらえています。今年度はそれに加えて、「PayPay」を中心とした投資分野において、利用者基盤の拡大に取り組んできましたが、今後はその先の収益展開の具体像についてもステークホルダーの皆様にご覧いただけるようにしていく考えです。「第三の創業期」を経て、今後「未来を創る企業」としてさらに力強く成長を遂げる当社グループにご期待ください。

常務執行役員
最高財務責任者 (CFO)

坂上 亮介

事業部門別概況

メディア事業

メディア事業は日常生活における「出会う」「調べる」を、メディアサービス、検索関連サービスを通じて提供し、広告事業などにより売上収益を上げています。

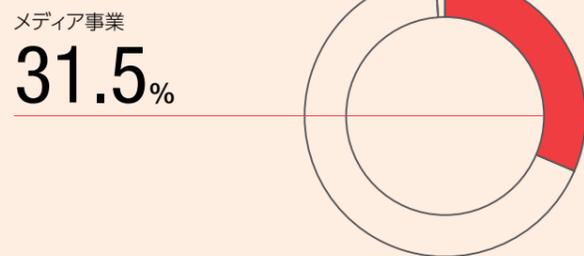
主要なサービス

- 「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
- 検索連動型広告やディスプレイ広告などの広告関連サービス

2018年度実績

売上収益 **3,034** 億円 | 営業利益 **1,410** 億円 | 営業利益率 **46.5%**

事業別売上収益構成比



事業別営業利益構成比



市場環境の認識

2018年における日本の総広告費は、持続する緩やかな景気拡大に伴い、通年で6兆5,300億円（前年比2.2%増）^{*1}となり、7年連続でのプラス成長となりました。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3.3%減少^{*1}した一方、「インターネット広告費（媒体費）」は今回初推定したマスコミ媒体由来のデジタル広告費の増加による効果もあり、前年比16.5%増加^{*1}と、5年連続で二桁成長し、総広告費全体を牽引する結果となりました。動画メディアの成長や動画SNS、動画共有アプリが人気と

なっていることから、インターネット利用全体のトレンドが静止画から動画へと移行していることが顕著で、2018年においてはモバイル広告の成長が著しく、初めて1兆円^{*2}を突破しました。さらに2020年には5G（第5世代移動通信システム）の商用化が予定されています。より大容量かつ高速の通信が可能となるため、ストレスを抱えることなく快適に動画を楽しめる環境になると言われています。若年層のテレビ離れやインターネットでの動画視聴がさらに増えることにより、動画広告を中心にインターネット広告市場のさらなる成長が見込まれます。

成長戦略の基本方針

- スマートフォンアプリの利用促進
- 動画コンテンツおよび広告の拡充による動画メディア化
- オンラインおよびオフラインデータ活用によるマーケティング支援

メディア事業は、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供することで多くの利用者を集め、広告により収益を上げています。今後はオフラインへの進出を新たなチャンスととらえ、インターネットの技術を使って、オフライン上の利用者の生活も便利にする取り組みを行っていきます。

利用者の生活により密接したサービスを「Yahoo! JAPAN」トップに集約し、メディアサービスでの顧客体験向上を実現します。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、より深く利用者のことを理解し、より最適なサービスを提供し、利用頻度の増加を目指します。

広告につきましては、ビジネス効果を生み出す新たなプロダクトを開発していきます。2018年10月にサービスを開始

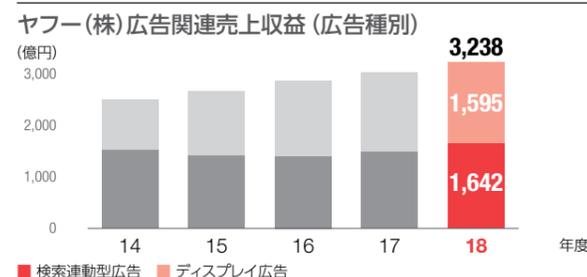
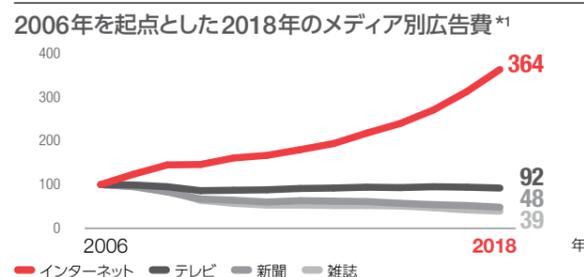
した「PayPay」によるオフライン決済のデータを活用することにより、実店舗での購入状況（O2Oの効果測定）を加味したマーケティング活動支援が可能となります。広告主にとって一番重要である「購入」「再購入」に対して効果が最大化するマーケティングソリューションを既存の広告事業から進化させることにより、提供していきます。

約6兆円と言われている広告市場で基盤を作り収益を増加させてきましたが、「認知」から「購買」までを一気通貫で可視化することにより、あらたに販促市場も開拓します。

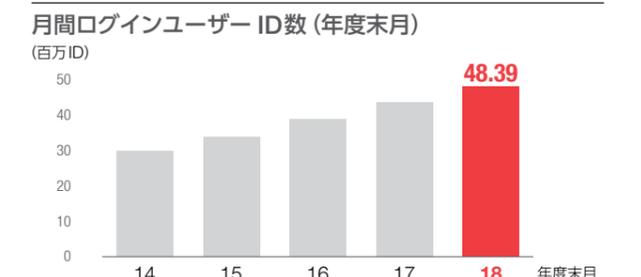
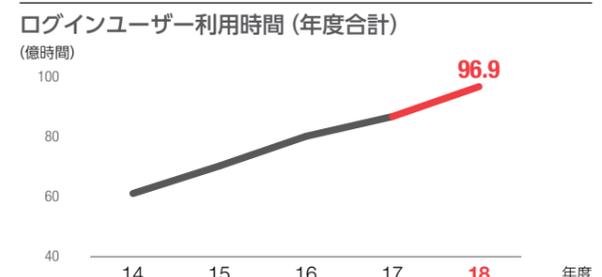
インターネットの技術を使って、利用者の生活をオンライン上でもますます便利にし、オフライン上の生活も便利にすることにより、サービスを進化させていきます。

^{*1} 出典：電通発表 「2018年日本の広告費」
^{*2} 出典：電通発表 「2018年日本の広告費 インターネット広告媒体費詳細分析」

マーケットデータ



KPI (Key Performance Indicator)



事業戦略の進捗と見通し

2018年度の実績

2018年度のメディア事業の売上収益は3,034億円(前年度比4.4%増)、営業利益は1,410億円(前年度比9.6%減)となり、当社グループの連結売上収益に占める構成比は31.5%になりました。メディア事業が主となって推進している広告関連事業の売上収益は3,238億円(前年度比6.7%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開始により売上収益は、1,642

億円(前年度比11.1%増)となり、5年ぶりに二桁成長となりました。ディスプレイ広告の売上収益については、日本のインターネット広告業界が抱えるアドフラウドやブランドセーフティなどの課題に向き合い、対処することにより、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!ショッピング広告の需要増加によりYahoo!プレミアム広告が伸長した結果、1,595億円(前年度比2.6%増)となりました。

2019年度の重点施策

今までのオンライン上の認知によるマーケティングソリューションからオンライン・オフラインも含めた統合的なマーケティングソリューションに進化するために、新たな商品やソリューションを提供します。

1つはオフライン購買の可視化です。「Yahoo! JAPAN」アプリにて割引クーポンの提供を開始しました。今後は「PayPay」との連携による購買データを活用することにより、当社グループにしかできない一気通貫のユーザー体験とマーケティングソリューションを実現します。

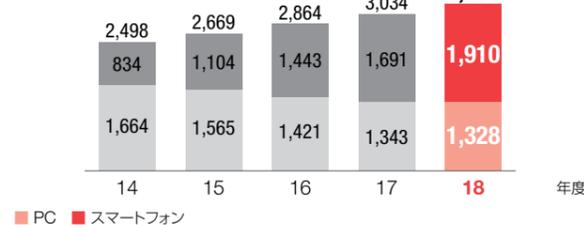
また、「Yahoo! ショッピング」のストア向けに提供している広告機会につきましても、メーカーに対してもオンライン上で

広く提供し、「購入」に関しての成果を見やすくしていきます。

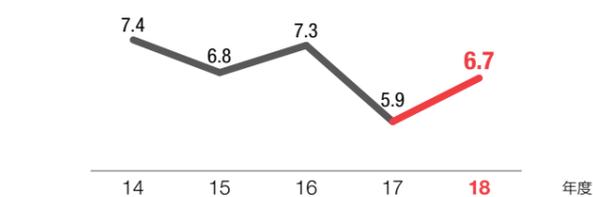
メディアサービスについては、びっくりするほどの「便利さ」をさらに追求していきます。当社グループの重要資産であるマルチビッグデータの活用により、タイムラインをさらに効果的なものにするための拡張や、よりパーソナライズを効かせるPC版「Yahoo! JAPAN」トップページのリニューアルを行います。また、ニュースやスポーツ、検索などの情報取得の利用を継続して進化させるだけでなく、天気や支払いなど、より生活に密着した利用にも注力し、メディア力の最大化を図ります。

実績関連データ

広告関連売上収益(媒体別)
(億円)



広告関連売上収益成長率
(%)



TOPICS

動画コンテンツの進捗

2018年度にメディア事業で力を入れたのは「動画」です。さまざまな動画コンテンツを調達したり、オリジナル動画を制作したりすることに追加予算を投じてきましたが、オリジナル動画では若年層向けのコンテンツがヒットし、「Yahoo! JAPAN」に若年層の利用者が増えたことが一番の成果となりました。また、コンテンツの調達を積極的に行うことで、ジャンルのカバレッジが幅広くなり、視聴時間の増加にも貢献しました。



メディア事業における「PayPay」との連携

サービス間連携による利用者体験向上の取り組みとして、スマートフォン決済サービス「PayPay」と「Yahoo! JAPAN」アプリの連携を開始しました。「PayPay」専用アプリだけでなく、多くの利用者が使用する「Yahoo! JAPAN」アプリからも「PayPay」を利用できるようになりました。「Yahoo! JAPAN」アプリのトップ画面に表示されている「PayPay」のアイコンまたは、ツールタブ上部から簡単にご利用いただくことができ、利用者の利便性向上を実現しています。今後もメディア事業のクーポンと「PayPay」の決済機能連携など、より生活に密着した連携の深化を図っていきます。

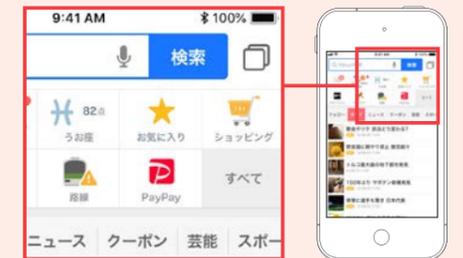


写真:アフロ

事業を通じた社会課題の解決

「広告品質のダイヤモンド」の取り組み

当社は、日本のインターネット広告業界が抱えるアドフラウドやブランドセーフティなどの課題に向き合い、広告品質に関するグローバルスタンダードを参考に、独自の「広告品質における3つの価値と6つの対策項目(広告品質のダイヤモンド)」を定義しました。

広告主の皆さまに、より安心してご利用いただけるよう、業界の課題を先駆けとなって取り上げ、対策を講じることで、日本の市場に即した独自の品質スタンダードを構築し、業界の健全化をリードしていきます。広告品質のダイヤモンドにおいて掲げているポリシーとその実行性、また、各プロダクトの実装状況とその運用状況について、これまで以上に透明性高く、可能な限り情報提供を行っていきます。



コマース事業

コマース事業では、日常生活における「買う」「支払う」を、eコマース関連サービス、会員向けサービスおよび決済金融関連サービスなどを通じて提供しています。



主要なサービス

- 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「Yahoo!トラベル」などのeコマース関連サービス
- 「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」などの決済関連サービス

2018年度実績

売上収益 **6,496** 億円 | 営業利益 **557** 億円 | 営業利益率 **8.6%**

事業別売上収益構成比



事業別営業利益構成比



市場環境の認識

経済産業省の調査*1によると、2018年のBtoC-EC市場規模は、18.0兆円（前年比8.96%増）、物販系分野におけるEC化率は、6.22%（前年比0.43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*1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「信用供与額」は66兆6,877億円（前年比14.2%増）*2と拡大を続けています。近年はモバイル決済などの電子決済が広がっており、今後は

電子決済手段の多様化が期待されています。経済産業省のキャッシュレス・ビジョン「支払い方改革宣言」では、日本のキャッシュレス決済比率は約2割と海外に比べて低い水準にあることから、2025年にキャッシュレス決済比率を4割にまで引き上げることを目標としています。コマース事業の市場は拡大するとともに、ビッグデータやテクノロジーの活用、モバイル決済といった決済手段により、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。

成長戦略の基本方針

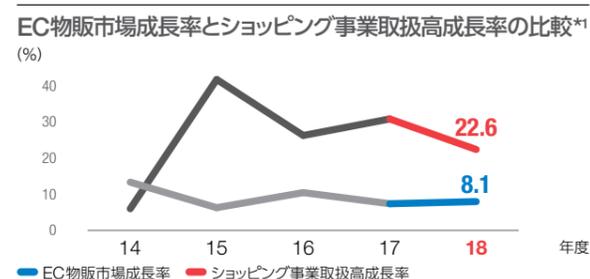
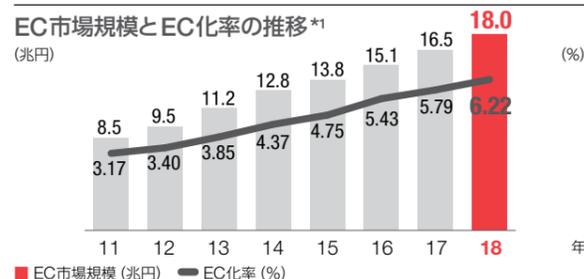
- eコマース取扱高の持続的な成長
- モバイル決済を起点としたオフラインとの融合
- eコマース関連サービスの拡大

コマース事業は、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います。ソフトバンク連携のポイント還元が奏功し、ショッピング事業取扱高が4年連続で20%以上の高い成長率を維持しています。今後も成長を牽引するソフトバンク会員へのプロモーションを継続することにより、eコマース取扱高の持続的な成長を実現します。また、ソフトバンク（株）とヤフー（株）で立ち上

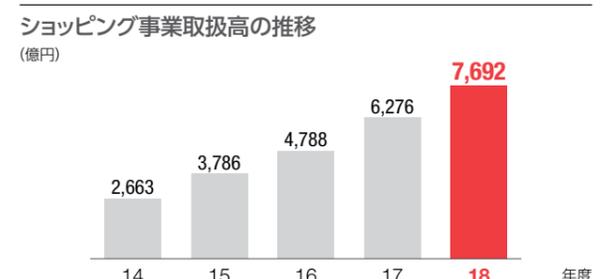
げたPayPay（株）との連携により、オフライン上の生活にも新たに進出します。「PayPay」を起点とする決済を中心としたさまざまなデータの蓄積と残高拡大により、O2Oビジネスや金融サービスなど、多様な収益事業へと成長させていきます。

*1 出典：経済産業省「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」
*2 出典：一般社団法人日本クレジット協会「クレジット関連統計「平成30年市場規模統計（年次統計）」

マーケットデータ



KPI (Key Performance Indicator)



事業戦略の進捗と見通し

2018年度の実績

当連結会計年度のコマース事業の売上収益は6,496億円(前年度比9.7%増)、全売上収益に占める割合は68.0%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(株)ジャパンネット銀行を子会社化したことが寄与しました。営業利益はコマース事業拡大のための積極的な販売促進活動等により、557億円(前年度比32.7%減)となりました。

ショッピング事業取扱高は、7,692億円(前年度比22.6%増)と引き続き市場の成長率を上回り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329億円(前年度比28.7%増)に拡大させ、「Yahoo!ショッピング」取扱高に対する広告売上収益の割合はQ3で初めて5%を超え、通期で4%後半まで伸ばしました。費用においては先述のとおり、ポイント還元施策等による販売促進活動費が増加しています。(株)一休等を含むO2O(トラベル、飲食予約等)事業等の取扱高につきましては、3,573

億円(前年度比30.1%増)と好調に伸ばしています。

「ヤフオク!」取扱高は8,151億円(前年度比0.0%減)となりました。引き続き自動車や不動産などの高単価なカテゴリの取扱高は堅調に推移しました。また、落札者の増加に向けてポイント還元やクーポン施策に取り組んでいます。

決済事業では、オンライン決済サービス「Yahoo!ウォレット」の登録口座数が4,389万(前年度末比10.1%増)、取扱高は1兆5,494億円(前年度比13.2%増)にまで拡大しました。ソフトバンク(株)との連携やモバイル決済サービス「PayPay」のキャンペーンにおいて、「Yahoo! JAPANカード」会員への優遇施策を行うことにより、クレジットカードの有効会員数はサービス開始から5年で633万人(前年度末比35.2%増)、取扱高は1兆3,026億円(前年度比36.5%増)と大きく成長しました。さらに自社決済サービスを成長させ、収益性を高めていきます。

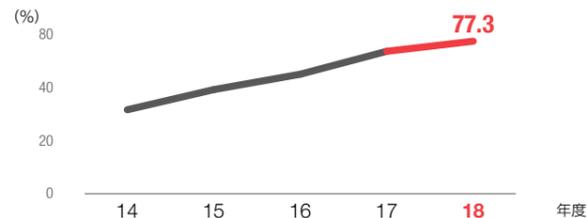
2019年度の重点施策

eコマース(物販)においては、引き続き会員向け施策による利用者数の拡大や、「PayPay」のオンライン決済導入によるオフラインからの新規顧客の獲得により、取扱高を増やします。また、「Yahoo!ショッピング」や「ヤフオク!」のオンライン上で貯めたポイントを「PayPay」を通じてオフラインで

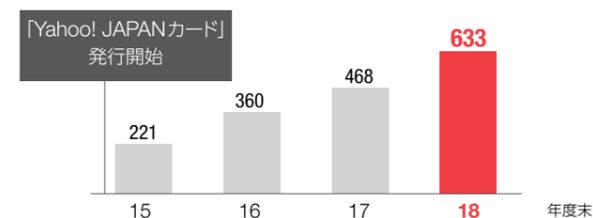
もご利用いただくことでさらにデータが蓄積され、新たな収益の土台を強固にしていきます。旅行や飲食予約などのeコマース(物販以外)におきましても、「PayPay」を中心に社内外のサービスとの連携強化を行い、前年度以上の成長を目指しています。

実績関連データ

ショッピング事業取扱高に占める「Yahoo!プレミアム」会員による取扱金額の比率



「Yahoo! JAPANカード」有効会員数の推移(万人)



TOPICS

ソフトバンク・ビジョン・ファンドとの連携事業

スマートフォン決済サービス「PayPay」

2018年10月、新たなスマートフォン決済サービス「PayPay」の提供を開始しました。提供にあたり、ソフトバンク・ビジョン・ファンドのポートフォリオカンパニーで、インド最大の決済サービス事業者であるPaytmと連携し、同社の顧客本位のテクノロジーを活用してサービスを構築しています。Paytmは、インドでデジタル決済のエコシステムをリードし、バーコードやQRコードベースのテクノロジーを開発しており、3億人以上の利用者と800万の加盟店に、シームレスなモバイル決済サービスを提供しています。



日本初のアパートメントサービス「OYO LIFE (オヨ ライフ)」

急速な勢いで取り扱い物件数を増やすインドのホテル運営会社OYO(オヨ)との合弁会社を設立し、2019年3月上旬より日本の賃貸住宅事業に本格参入しました。スマートフォンひとつで物件探しから入居、退去までができ、数日間の試し住みができる日本初のアパートメント(賃貸)サービスです。OYOは南アジア最大のホテルチェーンで、日本を含む10カ国、500以上の都市でホテルや住宅などの事業を展開しています。1万8,000以上のホテルネットワークを擁し、ソフトバンク・ビジョン・ファンドやソフトバンクグループ、Sequoia India、Lightspeed India、Hero Enterprise、Huazhu Group Limitedを含む主要な投資家のバックアップを受けています。



事業を通じた社会課題の解決

商品を通じたエールを全国に発信「エールマーケット」

2011年12月、東日本大震災によって販路が失われてしまった東北の商品を、インターネット通販を通して全国に発信・販売していくことを目的に「復興デパートメント(現:エールマーケット)」を立ち上げました。2018年10月には、人・社会・環境・地域に配慮した「エシカル消費」をテーマに、全面リニューアルを実施。東北を含む全国へと拡大しました。また、取り扱う商品も引き続き災害支援はもちろんのこと、オーガニック、エコマーク認定商品、障害者就労支援、伝統工芸、地方特産品、などを基準に、担当者が選定した商品のみを販売しています。100年先の未来のために、今後も、日本各地の地域の方々と共に「もっと知ってほしいもの、あなたに届けたいもの」を発掘し世界に発信・販売することで、持続可能な社会の実現を目指します。



人財戦略



当社グループの人財戦略

当社グループでは、「事業の成長」と「社員の成長」は持続可能な発展を駆動する両輪であると考え、「人財開発企業」を目指しています。

社員が常に変化・成長しながら高いパフォーマンスを発揮し続けられるようにサポートする施策を整え、「成果主義」に基づき顕著な成長や成果を高く評価することで、社員と事業のさらなる飛躍を推進しています。

また、多種多様な価値観やスキルを持つ社員一人ひとりが、心身のコンディションを整えパフォーマンスを最大化できるよう、働きやすい環境・制度の整備と健康経営にも注力しています。

これらの“パフォーマンスを発揮して成長できる環境”の提供は優秀な人財の獲得に欠かせない要素であり、事業の未来を担う人財の戦略的獲得につなげています。

人的資本を高度化する「人財開発企業へ」



成果主義の推進

「第三の創業」により全社戦略が大きくアップデートされたことに伴って、2019年4月に評価・報酬制度を刷新しました。新制度では、「パフォーマンスの追求」を軸に、全社戦略に基づいて全社員が期首に設定した目標を高いレベルで達成するための取り組みを行っています。また、社員一人ひとりの成長を促進しより良いパフォーマンスを導くために新たに多

面的なフィードバック施策も導入しました。パフォーマンスを発揮し、事業インパクトの大きい成果をもたらす社員には、“Pay for performance”の方針にのっとり報酬でも報いることで、さらなる事業成長を推進します。

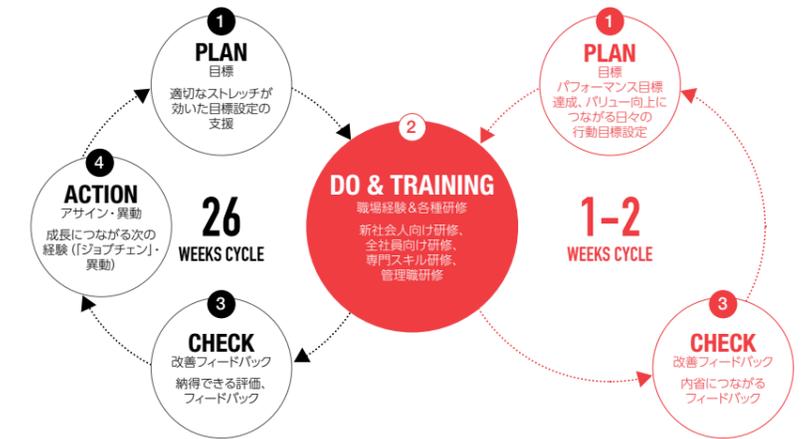
持続的な成長を促す人財開発

変化の激しいインターネット業界の中で、事業成長を力強く推進し、自らもたゆまず成長する人財を育成するため、当社グループではさまざまな人財開発施策を設けて取り組んでいます。

会社と社員をともに成長させるための人財育成制度

1on1の実施

1on1とは、上長と部下が対一で行う定期的なミーティングの場であり、部下の「目標達成支援」と「変化・成長支援」を主な目的としています。上長との対話を通して部下が自らの経験をふりかえり、そこで得た教訓を次の仕事に活かせるよう支援することで経験学習のサイクルを効果的に回し、社員一人ひとりの成長とパフォーマンス向上につなげていきます。



ピアフィードバックの実施

半期に一度、仕事で深く関わる社員が観察者となり、多面的なフィードバックを行っています。ピアフィードバックの結果は、本人に成長への気づきと内省の機会を提供するだけでなく、その結果を上長と共に確認し、自己の成長について認識をすりあわせることで、社員と周囲の認識の不一致を防ぎ、さらなるパフォーマンス発揮を支援します。

ジョブチェン

当社グループの中で新たな経験にチャレンジしたい場合に、その希望を申告できる自己申告型の異動制度です。毎年度1回の頻度で実施し、社員が自らのキャリアを自律的に考え成長できる機会を提供しています。

Yahoo!アカデミア

「次世代リーダーの創出・育成」を目的として設立された企業内大学プログラムです。受講者がリーダーシップを存分に発揮し、人々や社会をリードする人財になることを目指しています。グループ会社も含めた社員が対象となっており、現役執行役員が受講者と真剣に向き合い指導するのが特徴です。多くの社員が受講し、社内外問わず幅広いシーンで活躍しています。

その他の人財開発施策

「TechUP」(技術活動費用補助)	クリエイターを対象とした個人の技術力向上のために使える費用補助制度です。クリエイターが常に自身の技術力向上を図り、新しい技術に触れ、学び続けることを支援します。
「OSS (オープンソースソフトウェア) デベロッパー認定制度」	指定の条件を満たすOSSのコミッターに対し業務の一環として開発活動ができる環境を提供することで、OSS活動の活性化とエンジニアの自発的な技術研鑽の機会増加を目指す制度です。
「社会人ドクター進学支援制度」	ヤフーのデータプラットフォーム&サイエンス領域における特定の研究分野の理系博士課程進学を支援します。支援認定を受けたエンジニアを対象として、進学にかかる費用を奨学金として給付します。
「Hack Day」	ヤフー社内外で定期的に行われるクリエイターのイベントであり、クリエイターコミュニティの活性化やスキルアップの仕組みとして機能しています。
「トップカンファレンス参加支援制度」	全社視点で参加し、全社の技術レベル底上げへの貢献を前提とした制度です。社員が世界の最新技術や情報に触れ、学べるようトップカンファレンスや先端のテックイベントに参加することを支援します。

サステナブルに働き、パフォーマンスを最大化する環境整備

当社グループでは、働き方の柔軟な選択肢を整備することで、社員一人ひとりがそれぞれのライフステージの変化に対応しながら働き続け、自らのパフォーマンスを最大限発揮できる環境整備を進めています。

“働く場所はオフィス”という固定観念から脱却し、月5回のオフィス外勤務を認める「どこでもオフィス」制度を実施しています。これにより、時間利用を効率化し創造力や集中力を発揮しやすい環境を選んで就業できる機会を設けることで、パフォーマンスを向上させる機会を提供しています。

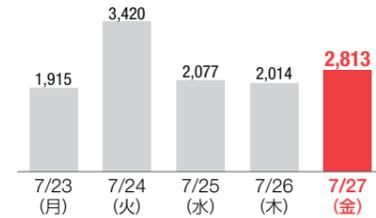
また、固定残業制により、自律と自己裁量によって仕事を管理し、さまざまな業務に従事する社員がそれぞれの業務特性やスケジュールにあった効率性や合理性を追求できる環境を整えています。

社員一人ひとりが多彩な個性や属性、バックグラウンドを持つことを前提に、誰もが安心して働き続けられる制度や環境整備にも力を入れています。

「時短/時差勤務」のほか、介護や育児と仕事を両立するために週休3日を認めることで支援する「えらべる勤務」制度を整備しています。また、「社内通称」制度や、同性パートナーや内縁パートナーに対し配偶者と同等の福利厚生を適用する制度などを整え、多様化する価値観を互いに尊重し、安心して働ける環境づくりを推進しています。



どオフ・ウィーク2018*取得人数 (人)



*働き方改革の一環と、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向けた交通混雑対策として、関係省庁・団体と連携し2020東京オリンピック開幕期の1週間にわたってオフィス外勤務(どこでもオフィス制度)を推奨する取り組みを実施しています。

従業員が活用できる制度一覧

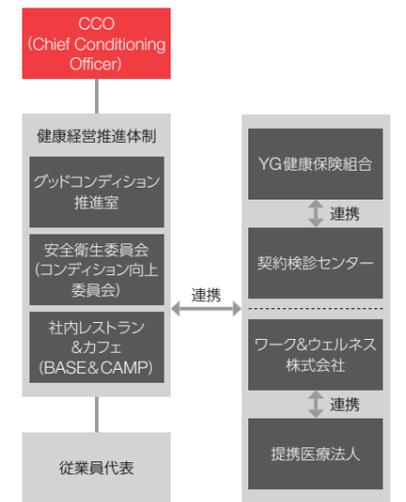
フレックスタイム制度
従業員が一定の時間帯の中で、始業および就業の時刻を決定できる労働時間制度
どこでもオフィス
パフォーマンス向上のため、仕事ができる場所ならどこでも就業可とし、場所に縛られない働き方ができる制度。2018年度の従業員の活用率は87.53%です。
マタニティー休暇
5労働日以内(産前休暇取得まで)
ヤフー出産休暇
産前休暇の前に7日間
産前産後休暇
産前6週間(多胎妊娠の場合14週間)～産後8週間
育児休業
子どもが1歳に達するまで。保育所等への入所が決まらない場合は2歳に達するまでの間で延長可能
育児短時間勤務
子どもが小学校を卒業するまで1日の所定労働時間を5時間までに短縮する制度
育児時差出勤
子どもが小学校を卒業するまで、1日当たり1時間半までの時差出勤制度
子どもの看護休暇
小学校就学前の子ども1人の場合 5労働日以内 小学校就学前の子ども2人以上の場合 10労働日以内
配偶者の出産に伴う特別休暇
出産日の1週間前から出産日の後1カ月以内で3労働日以内
介護休暇
要介護状態にある対象家族が1人の場合、年度内に5労働日以内 要介護状態にある対象家族が2人以上の場合年度内に10労働日以内
介護短時間勤務
最長5年まで、1日の所定労働時間を5時間までに短縮する制度
介護時差出勤
最長5年まで、1日当たり1時間半までの時差出勤を認める制度
介護休業
要介護状態にある対象家族1人につき、最長1年間まで
えらべる勤務制度
小学生以下の子どもの育児や、家族の介護や看護が必要な場合、1週当たり1日の休暇を与える制度

健康経営の推進

当社グループは、働く社員の心身のコンディションを最高の状態にすることが最大のパフォーマンスにつながり、働く社員自身とその家族の幸せにつながると考えています。2016年に代表取締役社長自らがCCO (Chief Conditioning Officer) に就任、健康宣言を行いました。その具体施策推進のために、2019年度には人事部門の統括本部長とYG健康保険組合理事長を兼任する執行役員がCCOとして就任し、健康経営に注力しています。

健康経営の推進体制として、社員の自律的な健康づくりを支援する「グッドコンディション推進室」を設置。2018年4月に立ち上げた当社グループの独自健保、YG健康保険組合とも連携しながら各施策を推進しています。

なお当社は、2019年2月に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2019」に初選定、2017年から3年連続で日本健康会議による「健康経営優良法人2019(大規模法人部門)」通称「ホワイト500」の認定を受けました。今後も、全ての働く人が心身ともに最高のコンディションで仕事に向き合うことのできる企業を目指していきます。



人財の確保

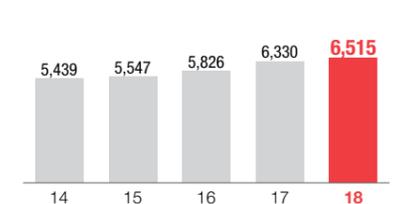
当社グループでは、国内外の優秀な人財を持続的に確保すべく、採用に力を入れています。中でも、「データドリブンカンパニー」に進化を遂げるため、データ&サイエンス系の高度テクノロジー人財の確保が急務です。2014年にデータドリブン化の推進を目的としたデータ&サイエンスソリューション統括本部を設置、人財の採用、育成を強化しています。

また、「PayPay」をはじめとする新規事業の創造にも取り組んでおり、事業の急成長に向けて、多様な経験・スキルを有する人財の採用に注力しています。

こうした背景から、2016年には「新卒一括採用」を廃止。経歴にかかわらず30歳以下の方を対象とする「ポテンシャル採用」を新設し、通年採用を開始しました。これにより、第二新卒や既卒者および就職活動時期が多様な海外留学生や博士号取得者への平等な採用選考機会の提供を図ることで、優秀な人財の確保に努めています。

さらに、採用後はクリエイターが才能を発揮しやすい職場環境づくりを実現するため、クリエイターの成長を支援するさまざまな仕組みを整備しています。

ヤフー(株)従業員数(年度末) (人)



技術基盤

当社グループの持つ技術基盤

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。さらに現在ではデータセンターの運営から、サービスにおけるUIのデザインまで幅広い領域の技術を活用し、さまざまな課題の解決に取り組んでいます。

また、当社は100以上のサービスを通じて利用者の多種多様なデータを蓄積できる、世界的にも稀有な企業です。今後もテクノロジーの力でデータを最大限に活用し、最高の利用者体験を創り出すことを目指します。

当社グループで対応している技術領域

UX	UIデザイン、ビジュアルデザイン、テクニカルデザイン、ブランド、・・・
サービングエンジン、CDN	Apache, Node.js, Jetty, ATS, Nginx,・・・
ミドルウェア、プラットフォーム	RDBMS、オブジェクトストレージ、セキュリティ、・・・
言語、開発ツール	C, C++, PHP, Java, JavaScript, Go, GitHub, Chef, Jenkins,・・・
インフラ	OS、サーバー、仮想化技術、コンテナ技術、・・・
ファシリティ	データセンター、ネットワーク、・・・

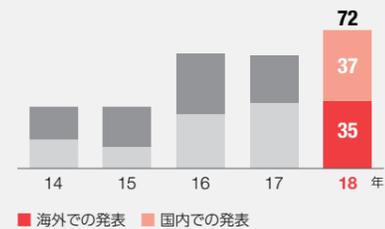
技術面での競争優位性

技術力
豊富な開発実績と最先端の研究開発の発信
日本におけるインターネット利用者数の増加に伴い、当社グループは利用者のニーズに応じて多様なサービスを開発・運用してきた実績があります。また、震災など有事の際でもサービスを提供してきたことで、技術に関する数々のノウハウが蓄積されています。こうした蓄積に加え、Yahoo! JAPAN研究所が各サービス部門や大学・研究機関と連携し、次世代インターネット関連技術の研究開発を行っています。その研究成果は世界トップクラスの国際カンファレンスなどで積極的に発信されており、先端的なAI領域では論文の採択数が日本企業においてトップクラスとなりました。

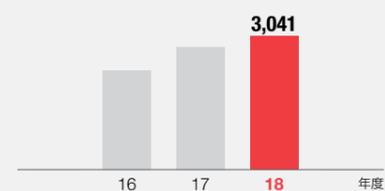
人財
インターネット企業としては国内最大級の開発者規模
当社グループでは毎年数百人規模でエンジニアを採用しており、その規模は国内インターネット企業の中でも最大級です。近年では、インドや香港など海外の大学・大学院からの採用も増加しています。また、当社が強化対象と定めた研究領域における理系博士課程進学の支援や、トップレベルの国際会議、大規模カンファレンスへの参加支援制度を設けることでエンジニアの技術力底上げに取り組んでいます。

インフラ
インターネット企業として国内最大級
インターネット企業として国内最大級100以上のサービスで取得したデータをサービス改善に活用するには、膨大なデータを蓄積・分析し、実験するための強固なインフラが必要です。大規模なデータ分散処理技術である「Hadoop」の活用が進む一方、集約度の高いサーバーを活用するなど効率化も進めています。また、ビッグデータ分析への活用を主目的として、2019年2月に新たなデータセンターを米国に竣工しました。2017年に導入したスーパーコンピュータ「kukai (クウカイ)」の2台目を2018年9月に設置し、データ活用のさらなる加速を目指します。

Yahoo! JAPAN研究所における論文採択数の推移 (発表数)



当社単体におけるクリエイター人財 (エンジニアとデザイナーの社員数の合計) の推移 (人)



2018年度の主な取り組み

2018年度は複数のサービスでAIを活用し、サービスの改善や磨きこみを進めました。技術活用により課題を解決した事例は、社内で半年ごとに開催される技術ポスターセッションで紹介され、部門の壁を越えて情報が共有されました。

「ヤフオク!」での不正検知

2018年11月、「ヤフオク!」の偽物出品対策として「偽物出品検知AI」を導入しました。このAIは1,000万件以上の取引データと、スーパーコンピュータ「kukai (クウカイ)」を活用しており、出品完了から数秒以内に出品物が偽物である確率を判定します。偽物である確率が高い場合は優先的に人手による削除を検討することで、偽物の削除率が上昇し、削除までの時間も短縮されます。このAIを導入

プラットフォーム環境のモダン化

テクノロジーの変化が加速する中では、データを利活用した開発と、プロダクトのリリースを円滑に繰り返すことが、開発競争力の向上につながります。そのため、当社グループはプラットフォーム環境に最新の技術を取り入れ、サービスの要件に沿った開発環境の構築を進めました。この取り組みの結果、あるサービスでは変更に着手してからリリースするまでの平均時間が従来1日だったものを、1時

また、サービスの磨きこみに集中できる環境を整備するために開発プラットフォームのモダン化にも取り組みました。

した結果、従来の不正出品検知システムと比較し、実際の出品情報50万件における検知精度が約3.1倍に向上しました。また、従来の環境では約110時間かかる想定だった新たな検知モデルの構築が、「kukai」の活用により約1時間半で完了しました。検知モデルの更新頻度が飛躍的に向上するため、新たなパターンの偽物出品が発生しても、迅速な対策が可能となります。

間に短縮できました。これによりサービスを磨きこむ時間とリリースの回数がいずれも増加し、従来以上に磨きこんだサービスの提供が可能となりました。

TOPICS

パスワードなし生体認証「FIDO」の推進

「FIDO (ファイド)」はFast IDentity Onlineの略語で、パスワードに代わる新しい認証技術です。指紋などによる生体認証を活用して、安心・安全かつ簡単な認証を実現します。当社では担当部門とYahoo! JAPAN研究所が中心となってFIDOの導入に取り組んだ結果、2018年10月に「FIDO2*」に対応した一般向けサイトを世界で初めてリリースしました。これによりログインに要する時間を約4割短縮させることができました。このような最新技術の導入を通して、ログインユーザーの拡大や、パーソナライズの精度向上に伴う滞在時間の拡大を目指します。

*「FIDO2」とは、生体認証デバイスなどを利用して、Web ブラウザーを通じたオンラインサービスへの安全なログインを実現する規格です。

安心・安全で簡単な認証を実現



サービスの非連続的な成長に向けて、技術面で実証実験を実施

2018年10月から2019年3月にかけて、ドライブレコーダーで収集した動画データをAI技術で解析し、駐車場の満空情報など視覚情報をテキスト化する実証実験を実施しました。「Yahoo! MAP」や「Yahoo! カーナビ」など、地域情報を提供する自社サービスでの将来的な活用を検証しています。

また、2019年1月には飲食店に人感センサーを設置し、リアルタイムで空席情報を飲食店予約サービス「Yahoo! ダイニング」へ掲出することで来客数の増加につながるか、実証実験を実施しました。今後「Yahoo! ダイニング」への機能実装や、その他の飲食店への対象拡大を検討していきます。

ステークホルダーとの価値共創

利用者（ユーザー）、株主・投資家の皆さま、取引先、地域、従業員をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆さまから広く信頼され、社会と調和することを目指します。また、未来世代のためにも、安全で持続可能なインターネット社会の実現に貢献し、企業の社会的責任を果たします。

皆さまの声を積極的に聴き、「4つのUPDATE」を推進し、持続可能な社会の発展と企業価値の向上につなげていきます。

利用者（ユーザー）	株主・投資家	取引先	従業員	地域・社会	未来世代
					
<p>あらゆるサービスに「ユーザーファースト」で取り組み、利用者のさまざまな課題を解決する「課題解決エンジン」として、質の高い価値あるサービスの提供を目指します。</p>	<p>持続的な企業価値の向上を果たすために、株主・投資家の皆さまのご理解のもと、サービスへの先行投資や設備投資を行うことが不可欠です。ご意見に対する迅速・適切なフィードバックや利益還元を通じて株主価値の向上に努めます。</p>	<p>取引先の皆さまと一体となって安全で持続可能なインターネット社会の実現を目指すことが非常に重要と考えています。公正な競争機会の確保、合理的取引先選定などを定めた購買基本方針のもと、積極的な取り組みをお願いしています。</p>	<p>従業員がどのようなライフステージでもいきいきと働き、一人ひとりが最大限の能力を発揮できる企業を目指します。</p>	<p>当社各拠点での地域の活性化ならびに地域コミュニティへの貢献を大切にしています。</p>	<p>これからの未来ある子どもたちに対し、安全安心なサービスの提供と、IT人材の育成に貢献します。</p>
<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスごとのご意見フォームなど問い合わせ窓口の設置 ユーザーインタビュー、サポーターズクラブの開催 インターネット・SNSでの情報収集 公式HP・SNSなどを通じた、会社情報や事業内容の発信 	<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 年次株主総会 決算説明会 国内外機関投資家との個別対話 	<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 取引を通じた日常的なコミュニケーション 広告主、コンテンツパートナー、eコマース出店者などの各取引先との会議、研修会、イベントの開催 	<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員意識調査 ホットライン（内部通報制度） ハラスメント相談窓口 社内イントラサイトを通じた情報発信 社内プロジェクトの積極実施 退職者の集い「モトヤフ」の実施 	<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 官民共同プロジェクトへの参画 経済／業界団体への参加 捜査機関との連携 各拠点での地域貢献活動／イベント協賛 コーポレートフェロウシップ（官公庁・自治体への人材派遣） 	<p>コミュニケーション方法と内容</p> <ul style="list-style-type: none"> 「Yahoo!きっず」の提供 教育機関との子どもの教育施策の協働 「Hack Kids」「Yahoo! JAPAN MEETUP」などの実施
<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> カスタマーサービスの質の向上 サービス品質の向上 	<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営状況などの適時適切な情報提供 建設的な対話を通じた経営の質の向上 	<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 相互信頼に基づく緊密な関係の構築 	<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 職場風土の改善 労務／人事諸施策の評価／立案 人権および多様性の尊重 	<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域コミュニティへの積極的参加 国／業界全体の活力向上のための施策提案 先進技術を用いた社会課題の認識／解決 	<p>目的・企業活動への反映</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どものインターネットへの適切な接点の増加と社内外への啓発 次世代のインターネット社会を見据えた施策の実施

ステークホルダーとの価値共創事例

CASE 1 OSS (Open Source Software) への貢献

当社グループはグローバル・スタンダードのOSS技術を活用するだけでなく、その発展にも貢献しています。開発協力に加え、提供するサービスへのOSS適用によって、多くの利用者がある環境下での新たなバグの発見が可能となります。それらをOSSコミュニティに報告したり、受入要請をすることで、ユースケースの拡大や不具合への迅速な対応、追加機能実装の検討が促進されます。エンジニアのこうした取り組みの継続が、技術力向上だけでなく、優秀なエンジニアからの関心を高め、獲得につながっており、さらなる相乗効果が期待できます。



CASE 2 オープンコラボレーションスペース「LODGE (ロッジ)」の開設

2016年11月、「みんなで「!」を生み出す場所」をコンセプトにオープンコラボレーションスペース「LODGE (ロッジ)」を開設しました。ヤフー社員だけでなく社外の方も自由に利用でき、異なる価値観と接して刺激を受けたり、当社グループが持つ情報や技術・リレーションと社外の方々を組み合わせることで、イノベーションの創(双)発を目指しています。ITや最先端技術など多様なテーマのイベント開催や、利用者同士の交流を促すコミュニケーター制度の導入など、LODGE発のイノベーション、新しい事業の種を生み出す仕組みづくりにチャレンジしています。



4つのUPDATEを通じた 共通価値の創造

当社は「課題解決エンジン」をミッションとして掲げるとおり、情報技術で人々や社会の課題を解決することを目指しています。本ページでは、当社が事業を通じて社会課題にアプローチし、財務・非財務の両面から企業価値を高めるための具体的な取り組み事例をご紹介します。

2018年9月に開始した、「Yahoo!ニュース」コメント欄での「建設的コメント順位付けモデル」の導入は、建設度の高いコメントを上位に出すことで、気付きを促す活発な議論の場を実現しています。この機能がどのように課題解決につながったのか、プロジェクトに関わったメンバー2人に開発の経緯や今後の展望について話を聞きました。

建設的なコメントで、活発な議論の場を。 「Yahoo!ニュース」での取り組み

#1 情報技術社会の発展

アプローチする社会課題

「Yahoo!ニュース」に寄せられるコメントは1日約40万件。中には誹謗中傷など不快なものも散見されていた。利用者が“気付き”“共感”を得て、建設的な議論の場にするには。



ニュースと利用者をつなぎ、
活発な議論の場を
醸成したいという
思いがあります。

メディア統括本部 開発本部
2016年3月ヤフーに入社後、
ニュースシステムの開発・運用を担
当。2017年よりコメント改善案件
を担当。

田淵 義宗

メディア統括本部 プロダクト企画・
デザイン本部
2008年ヤフーに技術職として新卒
入社、社内システムを担当。2013
年ヤフーニュースに異動、コメント
やアプリなどの企画を担当。

沼田 雅志

UPDATE JAPAN MESSAGE

20年先を見据えた社会課題解決に挑戦

ヤフーのミッションは「課題解決エンジン」として、情報技術で人々や社会の課題を解決することです。そしてヤフーが課題解決エンジンとして実現したい世界を表すビジョンが、「UPDATE JAPAN」です。情報技術で人々の生活と社会を一步前へ進めることを、私たちは「UPDATE」と呼びます。ヤフーが20年先も、100年先も、皆さまに必要といただけるインターネット企業であり続けるために、私たちは情報技術で人々や社会の課題を解決し、日本を「UPDATE」したいと考えています。

建設度モデル開発の背景は

沼田 「Yahoo!ニュース」は2007年から、コメント機能を提供しています。一方通行でニュースを配信するのではなく、ニュースと利用者をつなぎ、意見や感想を投稿してもらうことで活発な議論の場を醸成したいという思いがあります。一方で1日40万件投稿されるコメントについて、誹謗中傷などの不快なコメントが多いという声もありました。利用者は膨大なコメント全てを見ることはできないので、順位付けをして表示する必要がありますが、それをどのようにするか、という課題がありました。この課題に対しては、いくつかの対策を講じていましたが、さらなる改善が求められていました。そこで改めてコメントのビジョンを“気付き”“共感”、“建設的”と策定し、特に「建設的であること」を追求しました。そしてデータサイエンスチーム、Yahoo!ニュース編集部などと連携する形で、2017年10月、プロジェクトが発足しました。

モデル開発に向けて

田淵 私は「Yahoo!ニュース」のエンジニアであり、また社内での自然言語処理に関するワーキンググループの一員でもあります。このプロジェクトではまず、質が高く、建設的なコメントとは何か、という議論から始めました。既存研究を参考に、「記事に関係しており、誹謗中傷を含まない」を前提条件として、「新たな考え方、解決策、洞察を提供する発言」など4つの主条件から、建設的コメントを定義しました。そこからクラウドソーシングで5万件のコメントのサンプルについて、建設的であるか否かをラベル付けしてもらい、自然言語処理技術を使ってモデルを構築しました。このモデルに関する論文は、自然言語処理のトップ会議であるACL 2019に採択されました。

沼田 モデルで生成されたコメントリストを今度は、Yahoo!ニュース編集部にチェックしてもらいました。「建設度で並べると、長文コメントが上位に並びやすいが、短くても建設的コメントがあれば上位に表示すべき」との意見が

あり、システムの微修正をしました。人の目で見なければ気付けなかったポイントだと思います。
田淵 技術的に理想的なものができる場合、それをサービスにそのまま使って、果たしてサービスのにも理想的なものになるのか、ということを意識していました。編集のプロの視点で検証してもらえたのは本当に良かったと思います。



「Yahoo!ニュース」のコメント欄(イメージ)

「建設的コメント順位付けモデル」導入後の反響は

沼田 「Yahoo!ニュースのコメントが変わった」と、ソーシャル上の発言が見られるようになりました。社内評価もよく、コメントを活用していこうという動きが生まれています。例えば、Yahoo!ニュースアプリの記事タイムラインにコメントを掲載する仕様にはしていますが、これは不快コメントが散見されていたときには実現できなかったことです。また、トピックスの見出しにコメント件数を入れることで、トピックの注目度を分かりやすく表示しています。

今後の展望は

沼田・田淵 上位3件のコメントが最も多くの利用者に見られるため、その3件の建設的なコメントについて、より多くの意見をユーザーに届けられるようにするべく、今後は多様性も持たせたいと思っています。多様性とは何か、というのが難しいので、関係各所と協力しながら進めていきたいと思っています。

LEARN MORE Yahoo!ニュースにおける建設的コメント順位付けモデルの導入
https://research-lab.yahoo.co.jp/nlp/20190315_tabuchi.html

#1 情報技術社会の発展



当社における重要性

- イノベーションの促進
- IT産業の発展/市場の拡大
- より質の高いサービスを通じた社会課題解決の実現

社会からの期待

- 情報化社会の健全な発展
- 子どもの健全な育成、ITリテラシーの向上
- IT人材の育成
- 情報格差の是正

中期目標

- 2020年度までに、パスワードレスログインユーザー数を月間3,000万人
- 下記の3領域について重大事故0件の維持
〈個人情報漏えい〉〈通信系サービス〉〈金融系サービス〉

中期目標達成に向けた具体的な施策と進捗

パスワードレスログイン普及を目指す

悪意のある第三者による不正アクセスを防ぐ対策として、パスワードレス（パスワードを使用しない）ログインの普及を推進しています。パスワードレスログインにより、第三者が他のサイトなどから入手したアカウントとパスワードの組み合わせのリストを使って不正アクセスを試みる、いわゆる「リスト型攻撃」による不正ログインのリスクを解消します。また当社では、IDに登録されている携帯電話番号に送られる確認コードを使ったログイン方法の設定が可能です。さらに、これまで入力していたパスワードや、SMSなどに送信される確認コードの代わりに、お使いのスマートフォンに搭載されている指紋・顔認証*を利用することで、より簡単にログインできます。生体認証*を利用することで、セキュリティを高めながら、利便性の高い簡単なログインの提供を実現しています。

* 生体認証には「FIDO（ファイド）2」のWebAuthnという技術仕様を採用。

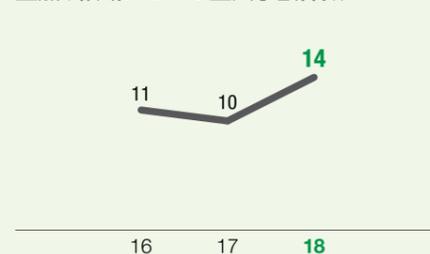
パスワードレスログインユーザー数
(千ID)



重大事故0件に向けて

情報セキュリティについて「もれる・きえる・とまる」を防ぎ、機密性の高い情報を扱う領域では重大な事故を起こさぬよう、全社をあげて取り組んでいます。取り組みの一環として、社内専任組織と第三者機関による脆弱性診断の実施等、アプリケーションへの脆弱性対応を実施しています。脆弱性を持たせないことを目的に、エンジニアを対象とするセキュアコーディング研修を実施しています。また、トラブル発生時の対応力を養うため、サイバー攻撃を想定したインシデント対応訓練も実施しています。さらに利用者保護のため、安全なID管理についての啓発やツールの提供、一定の不正利用を想定した事前対策を講じています。当社および一部グループ会社は、全事業を対象に第三者機関の審査を受け、ISMS国際規格「ISO/IEC 27001:2013」および日本国内規格である「JIS Q 27001:2014」の認証をグループとして取得しています。また、決済サービス「Yahoo!ウォレット」において、クレジットカード決済に関する会員情報や取引情報および決済プロセス等におけるセキュリティ基準である「PCI DSS」の認定（レベル1）を取得しています。

重点3領域における重大事故件数



* 2018年度よりPayPay株式会社での発生事項も含む

#2 災害・社会課題への支援



当社における重要性

- 自治体や官公庁、NPOといったステークホルダーとの関係強化
- インフラ企業としてのサービスの信頼性向上
- ブランドの向上とユーザー層の拡大

社会からの期待

- 防災・減災、ITインフラの強化
- 地域社会の活性化
- NPO支援を通じた社会課題の解決

中期目標

- 2025年度までに、災害協定を締結している自治体人口カバー率90%
- 2028年度までに、Yahoo! ネット募金での年間寄付件数1,000万件

中期目標達成に向けた具体的な施策と進捗

自治体の情報発信を支援する災害協定

災害時に自治体を持つ情報を情報技術の活用により、一人でも多くの方にお届けすることを目指し、各自治体との協定締結を進めています。自治体から発せられる避難勧告・避難指示や、自治体が指定する避難場所等の情報、その他さまざまな災害に関する情報にアクセスできるよう、当社が集約・整理して提供するというものです。災害時に自治体の運営するWebサイトがアクセスの集中により閲覧しづらい状況になることを防ぐため、キャッシュサイトを公開することで、負荷軽減を実現します。本協定では「Yahoo!防災速報」へ自治体からの緊急情報を配信するためのツールもご提供しています。端末の現在地連動通知をオンにすることで、住民のみならず観光客やビジネスで滞在する方なども情報を受信できます。現在、639自治体（2019年5月末時点）と協定を締結しています。

これからも多くの自治体との提携を増やし、自治体の枠を超えた広域情報を多くの方々にお届けし、インターネットを通じてお客さまの安全な暮らしに貢献します。

災害協定を締結している自治体人口カバー率 (%)



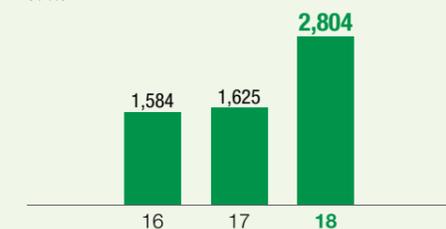
日本の寄付文化を醸成

国内外に存在するさまざまな社会課題の解決を民間の力で促進するため、2004年からクレジットカードやTポイントを使ってNPO等の団体に簡単に寄付ができるサービス「Yahoo! ネット募金」を提供しています。

「Yahoo! ネット募金」には、国際協力、環境、福祉など、さまざまな分野で活動する団体に対して定期的に寄付を募る「募金」のほかに、災害発生後すばやく募金を始め、迅速な支援につなげる「緊急支援募金」があります。また、これまで寄付の経験がない方にも興味や関心を持ってもらえるように、寄付すると賞品が抽選で当たる「くじ付き募金」や、返礼品がもらえる「返礼品付き募金」といった寄付の仕組みなども提供しています。

2018年度の募金実績は、12億7054万8410円となり、累計実績は、52億1478万986円となりました。当社は、インターネットを用いて誰でも簡単に寄付ができる文化を浸透・醸成していきます。

「Yahoo! ネット募金」での年間寄付件数 (千件)



#3 誰もが活躍できる社会の実現



当社における重要性

- 社会のさまざまなニーズを汲み取る多様な人財の確保
- 誰もがITの利点を享受し、取り残されることのない社会の実現
- 優秀な人財の確保・定着
- 多様な人が活躍・共存し、個性を認め合う企業の実現
- アクセシビリティの確保

社会からの期待

- 多様な人が活躍・共存し、個性を認め合う社会の実現
- ワークライフバランスの実現
- 職業能力の開発と、雇用機会の拡充、生産性の向上
- 女性、障がいのある方々を含めた誰もが活躍できる社会の実現

中期目標

- 2025年度までに、サービスアクセシビリティにおいて、ライフライン系の複数サービスで JIS X 8341-3:2016のレベルAに一部準拠
- ダイバーシティを推進する下記取り組みの、2025年までの100%継続実施
 (働く女性従業員をサポートするプロジェクトの実施) (介護や仕事に関する座談会を実施) (経営層が従業員の質問に直接答える意見交換会の実施) (育児と仕事の両立をサポートするプロジェクトの実施) (「サバティカル休暇」休暇制度について、取得促進を実施)

中期目標達成に向けた具体的な施策と進捗

ITの力で一人ひとりをエンパワーする

「利用する全ての人が、心身の機能や利用する環境に関係なく、提供されている情報やサービスを利用できること」の度合いを意味するアクセシビリティ。当社は、一人でも多くの利用者にとって多くの場面で当社が提供するWebコンテンツをご利用いただけるように、アクセシビリティの確保に取り組んでいます。そのため、当社が提供するサービスについて、視覚に障がいのある方によるユーザーテストや議論などを行って、アクセシビリティを改善しています。また、視覚に障がいのある方の多くがインターネット上の選挙公報から情報を取得することが難しいという課題に対し、読み上げソフトで「聞こえる」ように制作したサイト「聞こえる選挙」を公開しています。

また最近では、国内最大級のアクセシビリティカンファレンス Japan Accessibility Conference (JAC) を他社と共催。「アクセシビリティの祭典」への協賛など、インターネットのリーディングカンパニーとして、啓発活動にも力を入れています。

2018年度の主な成果

- 「聞こえる選挙」において、JIS X 8341-3:2016 レベルA準拠
- 「Yahoo! 天気・災害」において、リニューアル時にロービジョンユーザーによる天気図の視認性検証を実施
- 「Yahoo! ファイナンス」アプリの視認性を担保

誰もが活躍できる社会の実現を目指して

多種多様な価値観を持ちさまざまなライフステージにある社員が所属する当社において、あらゆる立場の人が、それぞれの強みを活かして活躍できる会社と社会の実現を目指しています。社内においてはダイバーシティを推進し、働きやすい社内風土を醸成するため、有志を中心とした社内プロジェクトを執行役員がサポートする「スポンサーシップ制度」を導入しています。「パパママプロジェクト(育児)」「ウーマンプロジェクト(女性の活躍)」「女性の健康支援プロジェクト」「レインボープロジェクト(LGBT)」「ノーマライゼーションプロジェクト(障がい者)」「グローバルプロジェクト(外国籍社員)」が発足し、社員が働きやすい環境に向けた活動をしています。勤続10年以上の正社員を対象に、2〜3カ月の範囲で取得ができる「サバティカル休暇」制度では、制度制定以来堅調に取得者数が増加しています。2018年度には、社員の産休・育休後の復職支援・継続就業支援を目的とした企業内保育所「ヒュッテ」をヤフー本社が入居する東京・紀尾井町の東京ガーデンテラス紀尾井町内に開所しました。

ダイバーシティを推進する下記の取り組みを

三カ年連続で100%実施

- 働く女性従業員をサポートするプロジェクト
- 介護や仕事に関する座談会
- 経営層が従業員の質問に直接答える意見交換会
- 育児と仕事の両立をサポートするプロジェクト
- 「サバティカル休暇」休暇制度の取得促進

#4 持続可能な社会への挑戦



当社における重要性

- エネルギーなど、環境規制へのリスク低減
- 省エネ・省資源によるエネルギーコストの削減
- サービスの差別化要因
- 事業環境の安定化

社会からの期待

- 気候変動・地球温暖化への対応
- 持続可能なエネルギーの確保
- 社会環境の維持

中期目標

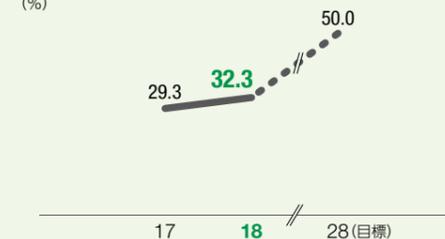
- 2028年度までに、売上当たりのCO₂排出量を2008年度比で50%減らす

中期目標達成に向けた具体的な施策と進捗

データセンターで再生可能エネルギー比率を高める

持続可能な社会の実現へ貢献するため、気候変動問題への取り組みを推進しています。当社は、必要なサーバーの大部分を自社の設備で運用しており、特に福岡県北九州市の「アジア・フロンティア」、福島県白河市の「白河データセンター」では、外気を利用した空調システムなど、最新技術を活用して温暖化対策を実施しています。設備は継続的な入れ替えや、新規設備投資などを行うことにより、エネルギー使用効率の改善を図っています。また、当社の米国現地法人「Actapio, Inc.」は米国ワシントン州に約1600ラック規模の新たなデータセンターを建設し、2019年4月より稼働を開始しました。水力発電が盛んな米国ワシントン州にデータセンターを設置することで、供給される電力は100%再生可能エネルギーで賄われています。Actapio (アクタピオ) は、ヤフーとして初の海外のデータセンター(200ラック規模)を2014年12月よりワシントン州で稼働を開始。今回、より規模が大きなデータセンターが建設されたことで、さらに再生可能エネルギー比率が高まることとなります。

当社グループにおけるCO₂排出削減量*の推移 (%)



* 2008年度の排出量を100とした場合の割合。売上原単位当たり

社内でのプラスチック使用削減と、社外への課題啓発

東京・紀尾井町オフィスの社内カフェにおいて、アイスドリンク提供時に使用していた使い捨てのプラスチック製カップの使用を見直し、バンブーカップを導入しました。バンブーカップは洗浄して再利用し、持ち帰りにも対応します。バンブーカップは竹の繊維をパウダー状にして樹脂で固めたもので、製造段階から廃棄に至るまでの過程で排出される二酸化炭素の量が少なく環境に配慮した素材です。具体的には、販売数から一月当たり最大1万個のプラスチックカップ削減につながる見通しです。今後もプラスチックゴミの削減を進めていきます。また、プラスチックごみ、海洋酸性化など海の課題に特化したメディア「Gyoppy! (ギョッピー)」では、それらの課題解決に向け、一部の記事の最後には、「Yahoo! ネット募金」や環境に配慮した魚の購入などへの誘導を設置し、記事を読んだ後に課題解決に向けた支援もできます。

LEARN MORE 「Gyoppy! (ギョッピー)」一海から、魚から、ハッピーをつくるメディア
<https://gyoppy.yahoo.co.jp/>

バンブーカップの導入により、一月当たり
最大10,000個
 のプラスチックカップを削減



コーポレート・ガバナンス

取締役会が取締役候補の指名と経営陣幹部の選任とを行うにあたっての方針と手続き

取締役候補の指名と経営陣幹部の選任を行うに当たっては、当社または他社での業績、経験、知識、人望等を勘案し、適切な人材を取締役会にて指名または選任することとしております。経営陣幹部が社内規程で定める解任事由に該当した場合、取締役会にて当該経営陣幹部の解任を決議するこ

とができます。また、取締役候補の指名にあたっては、取締役会の多様性確保の観点から、人員の特性にかたよりが出ないように留意し、取締役会での決定に先立ち独立社外取締役から意見を聞くこととしています。

取締役（監査等委員を含む）候補者として指名した理由 (2019年7月31日現在)

取締役	選任理由
川邊 健太郎	2000年に当社へ入社して以来、「Yahoo!ニュース」等の当社主力サービスの責任者や最高執行責任者（COO）など当社における重要な役割を歴任し、18年間当社の成長に貢献してきました。また、2018年4月からは最高経営責任者（CEO）に就任しており、当社のさらなる成長を牽引するべく当社取締役に選任いたしました。
小澤 隆生	2012年に当社へ入社して以来、「eコマース革命」の推進等、強いリーダーシップのもと当社グループのコマース事業を成長させてきました。インターネットビジネス、コマース分野に精通し、起業家として企業経営に関する豊富な経験や新規事業の創造に関する幅広い知見も有していることから、当社のさらなる成長を牽引するべく当社取締役に選任いたしました。
孫 正義	経営者としての豊富な業務経験と幅広い見識を有しています。先駆者としての指摘・助言を当社グループの経営に活かすため、当社取締役に選任いたしました。
宮内 謙	当社の事業と密接に関わるソフトバンク（株）の最高経営責任者であり、携帯電話事業において豊富な経営経験を有しています。当社グループの事業運営に関して有益な助言を得るため、当社取締役に選任いたしました。
藤原 和彦	当社の事業と密接にかかわるソフトバンク（株）における取締役専務執行役員兼CFOであり、かつ同社における長年の経営企画、財務部門での業務経験から、財務および会計面に加えて事業運営全般にわたる経営指導・有益な助言を得るため、当社取締役に選任いたしました。
桶谷 拓	当社の事業と密接にかかわるソフトバンク（株）における常務執行役員であり、コマース、マーケティング分野における高い見識・幅広い知見を有しています。コマース、決済サービス分野において競争が激化する中、当社はソフトバンク（株）との事業シナジーをこれまで以上に強化するべく事業運営に関して有益な助言を得るため、当社取締役に選任いたしました。
監査等委員	選任理由
吉井 伸吾	企業経営に関する豊富な知識と経験、企業統治に関する高い見識を有し、2008年6月に当社の社外監査役に就任以来7年間、2015年6月に当社の社外取締役（独立役員）常勤監査等委員に就任以来4年間在任し、コーポレート・ガバナンスの強化および監査体制の充実に貢献していただいていることから、当社の監査等委員である社外取締役に選任いたしました。
鬼塚 ひろみ	経営陣幹部として長年の業務執行経験および実績を有し、その職務を通じて培った豊富な経験と幅広い知識をもとに、2012年6月に当社の社外監査役に就任以来3年間、2015年6月に当社の社外取締役（独立役員）常勤監査等委員に就任以来4年間在任し、コーポレート・ガバナンスの強化および監査体制の充実に貢献していただいていることなどから、当社の監査等委員である社外取締役に選任いたしました。
臼見 好生	コーポレート部門における長年の業務執行経験および実績を有しています。また、企業経営およびコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知識・実績やITビジネスへの高い見識等を有していることから、当社の監査等委員である社外取締役に選任いたしました。

取締役、経営陣幹部の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

当社は、取締役会で定めた「取締役報酬等規程」に基づき、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経報酬委員会において取締役・経営陣幹部の報酬・賞与等を決定しています。同委員会は代表取締役社長、独立社外取締役以外の非業務執行取締役、独立社外取締役から構成され、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て報酬を決定します。報酬は以下3種類の区分を組み合わせるものとし、役割・責任等に応じて各区分の比率を調整して総額を決定します。

(2019年7月31日現在)

1. 基本報酬
2. 短期業績連動報酬
当該年度の予算達成へのコミットメントを強めるための報酬です。業績連動報酬に係る指標には、当社の収益性を測るうえで最も主要な指標として、営業利益を採用しつつ、そのほか当社の事業戦略に鑑み経営方針、経営環境及び対処すべき課題等にも掲げている目標とする経営指標の中から複数のKPIも設定しています。加えて、リスク発生時にはマイナス評価を加味して総合評価しており、リスクマネジメントの視点からもコミットメントを強化しています。業績連動報酬の額の決定に際しては、営業利益を最も主要な指標として勘案しつつ、各種KPIへの貢献度合い、これら指標についての前期との増減率等を総合的に加味して、報酬委員会において審議を経て決議しています。
3. 中長期業績連動報酬
2017年度から、当社の企業価値の持続的向上を図るためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を採用しています。なお当社は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合には、当社が付与対象取締役に対して譲渡制限付株式を無償で取得する旨を書面で通知することにより、当該通知が到達した時点をもって、取締役ごとの責任に応じ、株式の全部または一部を当然に無償で取得します。また、中長期的な企業価値の向上を強く意識付けるための報酬として、ストックオプション制度を導入しています。

2018年度に係る取締役の報酬等の総額

	人数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			
			基本報酬	ストックオプション	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役（監査等委員を除く）	2	272	106	－	130	36
（うち社外取締役）	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
取締役（監査等委員）	2	60	50	－	10	－
（うち社外取締役）	(2)	(60)	(50)	(1)	(10)	(1)
合計	4	332	156	－	140	36
（うち社外取締役）	(2)	(60)	(50)	(1)	(10)	(1)

*1. 譲渡制限付株式報酬の額は、譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。

*2. 上記のほか、当事業年度において、社外取締役が当社親会社または当該親会社の子会社から受けた役員としての報酬等はありません。

*3. 取締役のうち、孫正義氏、宮内謙氏、アーサー・チョン氏、アレクシー・ウェルマン氏、藤原和彦氏および君和田和子氏に対しては、役員報酬等を支払っていません。

取締役会全体の実効性の分析・評価

当社は、年1回定期的に取締役会の実効性の分析・評価を行っています。2018年度の評価についても、監査等委員等に対して実施したインタビューに基づき、取締役会において意見交換を行いました。この結果、おおむね取締役会の実効性は確保されていることが確認できました。前年度に課題と

して認識されていた中長期事業計画の議論を実現できた等の改善点も見られたものの、取締役会資料の内容や事前配布時期についての課題が残っていることが確認されたことから、これらを踏まえて引き続き改善に取り組んでいきたいと考えています。

経営陣（執行役員）に対する委任の範囲

当社の取締役会は、経営戦略や経営計画を定めるとともに、重要な業務執行の決定を行うこととしています。具体的には、M&Aや多額の資産の取得・処分等については取締役会の

決議事項としていますが、その他の個別の業務執行については、取締役会規程に従い、原則として、経営陣にその決定を委任しています。

内部統制の強化

当社は、取締役会において、内部統制基本方針を定めています。この基本方針に基づき、業務の適正性を確保していくとともに、今後もより効果的な内部統制の体制を構築できるよう継続的な改善を図っていきます。また、内部統制の目的の一つ

は、業務の有効性や効率性を高めることです。当社では、業務フローを確立し、システム化、自動化、統合化を推進することで、業務の効率化に取り組んでいます。

支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

2019年7月31日現在、当社の親会社はソフトバンクグループ（株）、ソフトバンクグループジャパン（株）、ソフトバンク（株）です。当社取締役のうち5名が親会社等のグループ会社の出身者ですが、取締役は当社の企業価値向上を図るべく業務執行を監督する立場であり、具体的な業務執行は、執行役員の判断のもと自主独立した意思決定を行い、事業を運営しています。また、当社の営業取引における親会社等のグループ会社への依存度は低く、そのほとんどは一般消費者もしくは当社と資本関係を有しない一般企業との取引となっています。

また当社では「当社及びその親会社・子会社・関連会社間における取引及び業務の適正に関する規程」を制定し、親会社等との取引において、第三者との取引または類似取引に比べて不当に有利または不利であることが明らかな取引の禁止や、利益または損失・リスクの移転を目的とする取引の禁止などを明確に定めており、公正かつ適正な取引の維持に努めています。このような諸施策により、事業運営上当社親会社等からの独立性は十分に確保されていると判断しています。

株主その他利害関係者に関する施策の実施状況

当社では、株主総会への株主の参加を容易にするため、創業以来一貫して、他社の開催が多く重なる集中日を避けて株主総会を開催しています。また、株主総会招集通知の発送に先立ち、当社Webサイトに招集通知とその英訳を早期に掲載しています。加えて、招集通知のカラー化や非財務情報

IR活動への取り組み

当社のIRに関しては、金融商品取引法および東京証券取引所の定める規則に従って適時、正確かつ公平な情報開示を行っており、株主や投資家との対話は代表取締役社長が統括し、情報開示責任者として最高財務責任者を任命しています。

対話を補助する専門の担当部署として、IR担当部門を設置しています。IR担当部門は、開示資料の適切な作成ならびに株主や投資家との建設的な対話の実現のため、財務、経理、法務のほか、事業部門とも連携し、業務を行っています。証券会社、投資家向けには、決算説明会において、決算および事業の詳細について説明を行っています。その状況については、インターネットによるライブ中継、オンデマンド配信、また電話会議システム等を活用し、積極的な開示を行っています。また、証券会社や機関投資家との個別面談や電話会議を実施し、代表取締役社長をはじめとした経営陣幹部が積極的に会社の成長戦略や経営情報について説明をしています。

外国人投資家に対するIR活動としては、開示資料の大半を英文で作成しています。さらに、海外在住の投資家を訪問

の掲載、株主の事業理解を深めるためのビジュアル化を推進するとともに、より多くの株主が議決権を行使できるように、インターネットによる議決権行使や機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用も可能にしています。

する「海外ロードショー」を北米・英国・アジアを中心に実施し、海外の投資家と直接対話する機会を設けています。

IR資料に関しては、1997年の当社株式公開直後より、適時開示の観点から詳細な財務・業績の概況を四半期財務情報として、当社のリスクとなり得る情報とあわせて開示しており、過去分も含め当社Webサイトに掲載しています。

株主や投資家との対話において把握した株主・投資家の意見・提案等については、レポートにまとめて取締役、経営陣幹部および社内関係部門にフィードバックするほか、緊急時には即座に伝達しています。

インサイダー情報の取扱いについては、当社の「インサイダー取引防止規程」に基づき、未公表の重要事実の管理を徹底し、適切に対応しています。決算情報に関しては、情報漏えいを防ぎ、公平性を確保するために、クワイエットピリオド（沈黙期間）を設け、この期間中の決算に関わる問い合わせへの回答やコメントを控えています。

買収防衛に関する事項

当社は、株主構成上、大株主の保有比率が高く、現時点では敵対的買収の可能性は低いと考え、具体的な買収防衛策を講じていませんが、敵対的買収に対する有効な対策およびその必要性については適宜検討しています。

Message from Independent Outside Directors

独立社外取締役からのメッセージ

社会に与える影響を執行陣とは異なる視座から見定め、適切なリスク管理に努めます

ヤフーグループは、企業行動憲章で、法律、商慣行、社会倫理などのルールに基づき、競争市場における企業活動をするという理念を掲げています。即ち、健全な企業活動により社会に貢献し、結果として企業価値が高まるということを信念にしているといえます。

今日、ヤフーのユーザー数は膨大になり、また、今まで日本に存在しなかった新たなサービスも提供するなど、日本人の生活に大きな影響を与えるまでに成長しています。一方で、既存のルールを守るだけでは、予期せぬ悪影響を与えてしまうリスクも内在しています。

そのため、社長以下の執行陣は、ヤフーの持つ社会への影響力を十分考慮し、しっかりと倫理観を持ち、企業価値を毀損することのないよう、日々、業務に努めています。また、リスクの予測は

多面的な視点が必要であり、独立役員は業務執行に携わらない立場で、社会に与える影響についての指摘、助言をすることが、今まで以上に重要になっていると考えています。

例えば、2018年にサービスを開始した「PayPay」に代表されるように、変化の激しいインターネット業界では経営においてもスピード感が重要となります。時には即時の判断が求められる状況の中でいかに社会に貢献ができるか、予期せぬ悪影響が出てこないかという重要な視点を忘れずに今後も独立した立場からの助言・提言を続けていきます。

社外取締役(独立役員)
常勤監査等委員

吉井 伸吾

株主やユーザーの皆さまと、常に同じ目線を意識して議論することが重要です

ヤフーは2018年に、情報の取り扱いについて基本的な考え方や方針を一般ユーザーにも分かりやすくご理解いただけるよう、「ヤフーのプライバシーに対する取り組み」というページを公開しました。この取り組みは、社長以下の執行陣でも活発に議論されたことに加え、独立社外取締役にも都度報告があり、また疑問があればいつでも担当役員から聴取し、その中で議論や意見を伝えたりしてきましたが、そういった独立社外取締役の視点を取り入れる仕組みがあることは、ヤフーの強みです。独立社外取締役として、株主やユーザーの皆さまと同じ目線を踏まえた議論や意見を述べることで、ヤフーのような多くのユーザーさまにご利用いただいているサービスを提供している会社として、社会的責任を果たすことができると考えています。

また、監査においても、日頃から株主の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまと同じ目線に立つことを心がけています。遵法やコンプライアンスのみならず、急激に変化しつつある社会の動向や人々の一般的な社会常識、感覚などを十分検討した上での経営判断がされているかなどを含めた助言をすることが独立社外取締役の務めであると考え、今後も積極的にその責務を果たし、ヤフーの一層の企業価値の向上に貢献していきたいと思っています。

社外取締役(独立役員)
常勤監査等委員

鬼塚 ひろみ

ヤフーの中長期的な発展、企業価値向上のため、客観的かつ中立な視点で職務を全うします

私は、2019年6月の株主総会を経てヤフーの独立社外取締役に就任いたしました。ヤフーの独立社外取締役として、日々ヤフーの事業概要やガバナンス体制に触れる中で、私はヤフーが掲げている、インターネットの力で人々や社会のさまざまな課題を解決する「課題解決エンジン」というミッション、希望あふれる社会の実現に貢献する「UPDATE JAPAN」というビジョンに大きな力を感じています。

急速に進展する情報社会において、革新的なサービスを提供し希望あふれる社会の実現に貢献するためには、お客さま、株主、取引先、地域の皆さまなど多様なステークホルダーの皆さまの信頼と共感を得ながら、社会との調和を図ることが大変重要です。

私は、これまでのコーポレート管掌の業務経験も活かし、独立社

外取締役として、客観的かつ中立な視点で、最適な助言・提言に努めヤフーの中長期的な発展、企業価値向上のため、職務を全うしたいと思います。

社外取締役(独立役員)
監査等委員

白見 好生

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 (2019年7月31日現在)

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者 (CEO)

川邊 健太郎

1996年12月 (有) 電脳隊 取締役
1999年 9月 (株) 電脳隊 代表取締役社長
1999年12月 ビー・アイ・エム (株) 取締役
2000年 8月 当社入社 Yahoo! モバイル担当プロデューサー
2007年 1月 当社 Yahoo! ニュースプロデューサー
2009年 5月 (株) GyaO (現 (株) GYAO) 代表取締役
2012年 4月 当社最高執行責任者 (COO) 執行役員兼メディア事業統括本部長
2012年 7月 当社副社長最高執行責任者 (COO) 兼メディアサービスカンパニー長
2014年 6月 当社取締役副社長 最高執行責任者 (COO) 常務執行役員
2015年 6月 当社副社長執行役員 最高執行責任者 (COO)
2017年 4月 当社副社長執行役員 最高執行責任者 (COO) 兼コマースグループ長
2018年 4月 当社最高経営責任者 (CEO) 副社長執行役員
2018年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) (現任)
2018年 9月 ソフトバンク (株) 取締役 (現任)



取締役

孫 正義

1981年 9月 (株) 日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ (株)) 代表取締役社長
1983年 4月 同社代表取締役会長
1986年 2月 同社代表取締役社長
1996年 1月 当社代表取締役社長
1996年 7月 当社取締役会長
2005年10月 Alibaba.com Corporation (現Alibaba Group Holding Limited), Director (現任)
2006年 4月 ボーダフォン (株) (現ソフトバンク (株)) 取締役会議長、代表執行役社長兼CEO
2007年 6月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 代表取締役社長兼CEO
2013年 7月 Sprint Corporation, Chairman of the Board
2015年 4月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 代表取締役会長
2015年 6月 当社取締役 (現任)
2016年 3月 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社 (現ソフトバンクグループジャパン (株)) 職務執行者
2016年 9月 ARM Holdings plc (現SVF HOLDCO (UK) LIMITED), Chairman and Executive Director
2017年 6月 ソフトバンクグループ (株) 代表取締役会長兼社長 (現任)
2018年 3月 Arm Limited, Chairman and Director (現任)
2018年 4月 ソフトバンク (株) 取締役会長 (現任)
2018年 5月 Sprint Corporation, Director of the Board (現任)
2018年 6月 ソフトバンクグループジャパン (株) 代表取締役 (現任)



取締役

藤原 和彦

1982年 4月 東洋工業 (株) (現マツダ (株)) 入社
2001年 4月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンクグループ (株)) 入社
2004年11月 ソフトバンクBB (株) (現ソフトバンク (株)) 取締役CFO
2006年 4月 ボーダフォン (株) (現ソフトバンク (株)) 常務執行役 財務本部長 (CFO)
2007年 6月 当社取締役常務執行役員兼CFO
2012年 6月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 取締役専務執行役員兼CFO
2014年 4月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンクグループ (株)) 常務執行役員 経営企画、海外シナジー推進統括兼経営企画部長
2014年 6月 当社取締役常務執行役員
2014年 8月 Brightstar Global Group Inc., Director
2015年 4月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 専務取締役兼CFO
2015年 6月 当社取締役 監査等委員
2016年 9月 ソフトバンクグループ (株) 常務執行役員
2017年 6月 当社専務執行役員
2018年 4月 ソフトバンク (株) 取締役専務執行役員兼CFO (現任)
2019年 6月 当社取締役 (現任)



取締役

小澤 隆生

1995年 4月 (株) CSK (現SCSK (株)) 入社
1999年 8月 (株) ビズシーク設立 同社代表取締役
2003年 3月 楽天 (株) 入社 同社オークション事業担当執行役員
2005年 1月 (株) 楽天野球団取締役 事業本部長
2012年 9月 当社入社
2012年10月 YJキャピタル (株) 取締役 COO
2013年 7月 当社 執行役員 ショッピングカンパニー長
2013年 8月 アスクル (株) 取締役 (現任)
2014年 4月 YJキャピタル (株) 代表取締役
2015年 1月 同社取締役
2015年 9月 (株) ユーザーローカル取締役 (現任)
2016年 3月 パリユーコマース (株) 取締役 (現任)
2018年 4月 当社常務執行役員 コマースカンパニー長 兼コマースカンパニーショッピング統括本部長 (現任)
2018年 6月 PayPay (株) 取締役 (現任)
2019年 6月 当社取締役 (現任)



取締役

宮内 謙

1977年 2月 (社) 日本能率協会入職
1984年10月 (株) 日本ソフトバンク (現ソフトバンクグループ (株)) 入社
1988年 2月 同社取締役
2006年 4月 ボーダフォン (株) (現ソフトバンク (株)) 取締役執行役員副社長兼COO
2007年 6月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 代表取締役副社長兼COO
2012年 6月 当社取締役 (現任)
2013年 4月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンクグループ (株)) 代表取締役専務
2013年 6月 同社代表取締役副社長
2014年 1月 Brightstar Global Group Inc., Director
2015年 4月 ソフトバンクモバイル (株) (現ソフトバンク (株)) 代表取締役社長兼CEO
2015年 6月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンクグループ (株)) 取締役
2016年 6月 ソフトバンクグループ (株) 代表取締役副社長
2017年 4月 ソフトバンクグループインターナショナル合同会社 (現ソフトバンクグループジャパン (株)) 職務執行者
2018年 4月 ソフトバンク (株) 代表取締役社長執行役員兼CEO (現任)
2018年 4月 ソフトバンクグループ (株) 取締役 (現任)



取締役

桶谷 拓

1996年 1月 (株) 東急アメニックス入社
2000年10月 ソフトバンクBB (株) (現ソフトバンク (株)) 入社
2013年 5月 同社 財務統括 経営企画本部 本部長
2015年 7月 ソフトバンク (株) 執行役員 財務統括 経営企画本部 本部長
2016年 4月 同社執行役員 プロダクト&マーケティング統括 マーケティング戦略本部 本部長
2017年 6月 同社執行役員 コンシューマ事業統括 プロダクト&マーケティング統括 プロダクト&マーケティング戦略本部 本部長
2018年 4月 LINE モバイル (株) 取締役 (現任)
2018年 6月 ソフトバンク (株) 常務執行役員 コンシューマ事業統括 プロダクト&マーケティング統括 プロダクトマーケティング戦略本部 本部長 (現任)
2018年 6月 PayPay (株) 取締役 (現任)
2019年 6月 当社取締役 (現任)



社外取締役 (独立役員)
常勤監査等委員

吉井 伸吾

1971年4月 住友商事 (株) 入社
2003年4月 同社執行役員メディア事業本部長兼ケーブルテレビ事業部長
2005年4月 同社常務執行役員兼情報産産事業部門長
2005年6月 同社代表取締役常務執行役員
2007年4月 同社代表取締役常務執行役員兼メディア・ライフスタイル事業部門長
2008年4月 同社代表取締役 社長付
2008年6月 当社常勤監査役
2015年6月 当社社外取締役 (独立役員) 常勤監査等委員 (現任)



社外取締役 (独立役員)
常勤監査等委員

鬼塚 ひろみ

1976年4月 東京芝浦電気 (株) (現 (株) 東芝) 入社
2005年4月 東芝メディカルシステムズ (株) (現キヤノンメディカルシステムズ (株)) 検体検査システム事業部長
2009年6月 同社常務執行役員 マーケティング統括責任者兼検体検査システム事業部長
2010年4月 同社常務執行役員 マーケティング統括責任者兼経営監査室長
2011年6月 同社非常勤嘱託
2012年6月 当社常勤監査役
2015年6月 当社社外取締役 (独立役員) 常勤監査等委員 (現任)



社外取締役 (独立役員)
監査等委員

白見 好生

1983年4月 (株) 野村総合研究所入社
2006年4月 同社人材開発部長
2008年4月 同社人事部長
2010年4月 同社執行役員 経営企画、コーポレートコミュニケーション、法務・知的財産担当 兼 経営企画部長
2015年4月 同社常務執行役員 本社機構担当
2017年6月 同社代表取締役 常務執行役員 コーポレート部門管掌
2018年4月 同社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌
2019年4月 同社取締役 (現任)
2019年6月 当社社外取締役 (独立役員) 監査等委員 (現任)

業務執行体制 (2019年7月31日現在)

氏名	役職
川邊 健太郎	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)
小澤 隆生	取締役 専務執行役員 コマースカンパニー長 コマースカンパニーショッピング統括本部長
宮澤 弦	常務執行役員 メディアカンパニー長
藤門 千明	常務執行役員 チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
仲原 英之	常務執行役員 テクノロジーグループ長 テクノロジーグループシステム統括本部長
坂上 亮介	常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)
本間 浩輔	常務執行役員 コーポレートグループ長 コーポレートグループ 法務統括本部長
森 健	執行役員 サービス統括本部長
片岡 裕	執行役員 メディアカンパニー メディア統括本部長
津森 暁史	執行役員 メディアカンパニー 検索統括本部長
赤星 大偉	執行役員 メディアカンパニー マーケティングノリユース シヨブ統括本部長
田中 祐介	執行役員 株式会社GYAO 代表取締役社長
秀 誠	執行役員 コマースカンパニー ヤフオク!統括本部長 コマースカンパニー 事業推進室長
中山 一郎	執行役員 PayPay株式会社 代表取締役社長執行役員 CEO コマースカンパニー 決済統括本部長
谷田 智昭	執行役員 コマースカンパニー 金融統括本部長
津留崎 耕平	執行役員 コマースカンパニー O2O統括本部長
佐々木 潔	執行役員 チーフデータオフィサー (CDO) テクノロジーグループ データ統括本部長
塚本 浩司	執行役員 テクノロジーグループ サイエンス統括本部長
湯川 高康	執行役員 コーポレートグループ ピープル・開発統括本部長 チーフコンディショ ニングオフィサー (CCO)
西田 修一	執行役員 コーポレートグループ SR推進統括本部長
中谷 昇	執行役員 政策企画統括本部長
島田 裕二	執行役員 コーポレートグループ 財務統括本部長

* 監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くこととなる場合に備え、あらかじめ補欠の監査等委員である取締役1名を選任し、2019年6月18日に開催された第24回定時株主総会において承認されております。

リスクマネジメント

当社グループでは、「ERM、事業継続計画（以下BCP）、グループ全体の意識向上」を三本柱としたリスクマネジメント活動を行っています。これらの活動と体制の根拠として「リスク管理規程」を定め、この規程に則り「リスクマネジメント委員会」を設置し、その事務局や推進の機能を担う組織としてリスクマネジメント室（ERM事務局）を経営直下に配置しています。

ERM

全社的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）を運用することで事業活動に関わる広範なリスクを的確に認識し、特定し、対応を行っています。

BCP

膨大なアクセスやサイバー攻撃に耐えられる備えの構築はもちろん、大規模災害発生時にも必要なサービスを維持できるように、優先順位に応じたBCPを実現しています。

グループ全体の意識向上

リスクマネジメントを一部の関係者だけに閉じず、全社のリスクマネジメントに関わる方針や最新の情勢に関する認識などを多くの従業員に共有し、意識の向上と更新に努めています。

ERM

基本方針

事業環境が変化し続ける中で、多様な事業領域でのリスクを認識し、特定し、対応するために事業領域ごと・業務領域ごとにERMを運用しています。そのプロセスと結果については、リスクマネジメント委員会などを通じて、経営と直結させています。

対象項目

ERMでは多数のリスク項目を扱いますが、これを16の大項目にまとめることで、関係者および全社において共通の理解を得やすい形にしています。この項目は、事業環境の変化に応じて定期的に（ほぼ1年ごと）見直し、更新をしています。

2019年度のリスク項目

データ消失・改ざん	情報漏洩	サービス障害・システム障害	虚偽情報配信
人権・腐敗防止・コンプライアンス	アビュース/レピュテーション	安全管理	資産喪失
経営戦略・経営管理	サービス構築・提供	営業体制・営業管理	従業員による不正
業務事故	財務報告・経理	人材・労務管理	気候変動

特定リスク所管部門

リスクマネジメントの有効性を高めるために、リスク管理規程において「特定リスク所管部門」を定義し、責務と役割を明示しています。先述の「対象項目」の一部などのリスクを指定し、それぞれを特定リスク所管部門で所管しています。

各所管部門は、専門的な知見から現場でのリスクマネジメントを支援し、現場だけでは対応できない複数部門にまたがったリスクマネジメント、あるいはグループ全体のリスクマネジメントを担当しています。

特定リスクの例

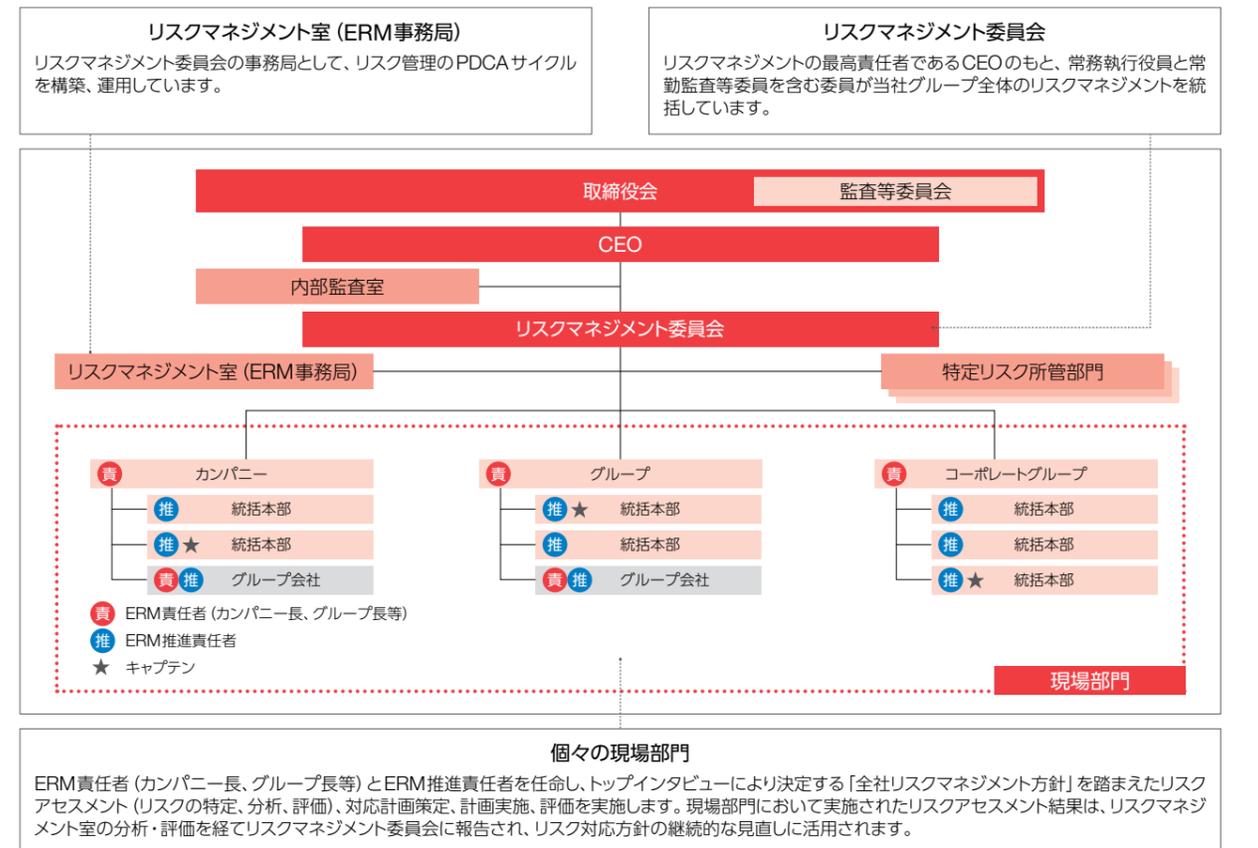
情報セキュリティリスク	「完全性、機密性、可用性」など情報セキュリティが損なわれるリスクや、サイバー攻撃などによるリスクです。CISO室（セキュリティを統括管理する部門）などで所管。
物理セキュリティリスク	従業員や関係者の身体生命、会社資産や事業継続に影響を与えるような物理的な攻撃によるリスクです。
法規制リスク・アビュースリスク	法規制の変更による事業環境の大きな変化や、不正利用などによって信頼感や安心感が損なわれるリスクです。政策企画統括本部（法務関連部門）などで所管。
人材獲得リスク	最適かつ多様性の担保された人材を獲得し、能力を発揮してもらうことは企業活動にとって重要な要素です。これが損なわれ事業活動に影響を及ぼすリスクです。ピープル・デベロップメント統括本部（人事関連部門）などで所管。



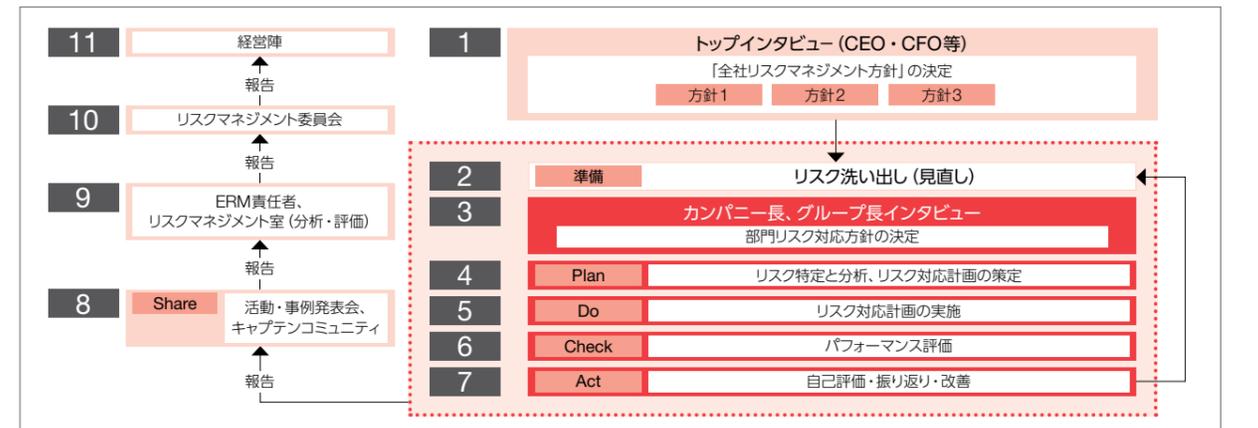
ERMの推進体制

ERMの体制は以下の図表のとおりです。さらに活動の実効性と機動性を向上させるために、「キャプテンコミュニティ制度」を導入しました。複数の事業領域のERM推進責任者

の中から「キャプテン（代表者）」を任命し、情勢確認や進捗確認を行うミーティングを毎週、対面で行っています。



ヤフー ERM プロセス図



BCP (事業継続計画)

非常時のサービス継続

巨大地震などの有事の際にこそ利用が必要とするニュースや災害情報などを提供し続けることは当社グループの使命のひとつです。そのため、災害の影響を分散するために複数のデータセンターと複数のバックボーンを用いてサービスを提供しています。

また、東京・紀尾井町オフィスと地理的に離れた大阪や福岡、青森に編集拠点を設置し、日ごろからこの複数拠点で「Yahoo! JAPAN」トップページや「Yahoo! ニュース」などのサービスを更新し続ける体制を構築し、非常時に備えています。このようなネットメディアとしての使命と同様に、決済、流通、情報共有など多くのサービスの持つ社会性を考慮し、それぞれの特性に応じたBCPの更新にも取り組んでいます。

気候変動への対応

当社グループでは、在宅勤務やオフィス外での勤務を可能とする勤務制度を複数用意し、VPN接続などのインフラ

を整備し、多くの従業員がこれを日常的に利用しています。働き方の多様性を実現すると同時に地震やパンデミックなどの非常災害時のBCPの一環です。特に、温暖化などの気候変動により、気象災害の激化、海面上昇に起因する水害など、通勤困難な状況が長期間にわたって発生する事態も想定した対応となっています。

災害対策本部と防災会議

非常時にも経営の意思決定と意思伝達をスムーズにするための災害対策本部設置訓練を定期的に行っています。災害対策本部の根拠となる「非常災害対策規程」を作り、非常時における経営陣や各部署の役割を明確にしています。常時においては、同規程に基づく「防災会議」を開催し、非常時への備えや、BCPの随時見直し、防災計画の策定を行っています。

事故報告システムの活用

「Yahoo! JAPAN」のサービスや、子会社を含む社内のみさまざまな業務に関連して事故が発生した場合、報告システムを利用して、事象を発見してから1時間以内に報告を行うことになっています。報告された内容は、ただちに関係のある複数の部署内で共有されるとともに、その重大度を3段階に分け、データベースで管理しています。一つひとつの事故について状況把握、応急処置、原因分析、根本対策と進捗を管理し、再発防止に役立てています。

社会全体との協働

ネットの不正利用は高度化・複合化しており、サービス提供企業単独での対策には限界があることが明らかになっています。そのため、捜査機関や公的機関との連携はもちろん、他社と連動した取り組みや、設立団体などを通じた活動を行っています。特に、利用者を被害者にしないための啓発活動やリテラシー教育は重要で、長年この活動にも注力し続けています。

グループ全体の意識向上

トップインタビューの公開

ERM活動の一環として、年度末に経営陣へのインタビューを行い、事業環境の変化や重点的なリスクに対する認識などを確認しています。例年、このインタビューを読み物形式に編集し、全社に公開しています。トップの肉声で語るリスク認識を全社に共有することは、リスクマネジメントに関する意識の向上に大きく貢献しています。

研修活動と社内コミュニティの活用

リスクに関するさまざまな研修活動を行っており、社内での講習に加えて、社外施設の見学などの研修にも積極的に参加しています。また、社内コミュニケーションのための掲示板では社内の事例や他社の事例・事故などの情報が数多く共有され、活発な議論が毎日に行われています。リスクやリスクマネジメントを「他人事にしない」「タブーにしない」ための土壌が従業員のコミュニティの中に自然に形成されています。

LEARN MORE コンプライアンス、腐敗防止など具体的な取り組みの詳細は下記CSRサイトをご参照ください。
<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/>

当社では例年、リスクマネジメントについて経営陣へのインタビューを実施し、その内容を全社に公開することで社員の意識向上を図っています。その一部を社外向けに編集したものを下記にご紹介します。

「安全と信頼」を担保し続けるために、時代を先読みして対応します

中谷 ヤフーがインターネットの企業から、インターネットとデータの会社に変貌していくこのタイミングでも、やはりCIA（機密性・完全性・可用性）に関するリスクは重視していくと。

川邊 ヤフー社内では「きえる・もれる・とまる」の順番にしています。ヤフーの事業にとってデータが消えることの影響は大きいからです。当社がネットサービスの提供企業である以上これは不変です。一方で、事業環境の変化、ビジネスモデルの変更に伴って考え方も変えていく必要がありますよね。

中谷 たしかにそのとおりです。「もれる」なんかは、これからは「盗られる」と読み替えていってもいいかもしれません。

川邊 たしかに、データというのは（サービスと違って）資産という側面を強く持ちますからね。

中谷 「盗みに来る」魅力のあるものだと考えるべきで、広い意味での、というより真のサイバーセキュリティの能力が求められるようになっていきます。

川邊 それほかに、ヤフーがデータを蓄積して活用していくということは、データを預ける側からの信頼が必須です。CIAを含む安全性や、防御能力の向上はもちろん、変なことはしないという信頼を得なければ成立しません。「安全と信頼」の両方が大事ですね。

中谷 米国のネット企業でも、Trust & Safetyを標榜するところがあります。私の前職の警察やICPO（国際刑事警察機構）でも、国民や社会の信頼を失ってしまうことが最大のリスクファクターでした。

川邊 公共性とプライバシーを両立させることが極めて強く求められる、データビジネスに携わるわれわれも同じですよ。

中谷 GAFAなどの国際的な巨大ネット企業も各国政府や社会から公共性を強く求められています。

川邊 国益という問題もからむ話になりますが、日本のデータビジネスなのだから、まず日本という社会の中での合意があってこそ成長していけるのだと感じています。

中谷 合意形成を重視しながらビジネスを進めていく、ということですね。

川邊 はい。合意という意味では、法制度や規制の変更、これも重視してきましたが、社会的合意を正しく理解して行動していくことがますます大事だと考えます。

中谷 人材の確保も重点項目に挙がっていますね。

川邊 働き方等を含め、社員の多様性を前提にした制度を整えると共に、エンジニアだけでなくさまざまな部門においてデータビジネスを推進するために必要な人材を確保しています。

中谷 地球規模の話ですが、気候変動はヤフーにどう影響するのでしょうか？

川邊 いろいろ考えられますが、まず事業継続への影響を認識しています。異常気象による大水害で東京23区のかんりの面積が水没するという予測もありますよね。長期的な海面上昇でこの影響が長引いたりする、そういう未来が絶対起こらないとは断言できません。

中谷 どんな対策が考えられますか？

川邊 実は、このリスクは5年以上前に行った社内のワークショップで認識しました。以来、データセンターや拠点の分散によるBCPを進める一方で、さっき話に出た多様な働き方も対策の一環として取り入れることになりました。

中谷 どういうことでしょうか。

川邊 一例ですが、「どこでもオフィス」というテレワークを全社で導入しています。在宅に限らず、どこでも社員が希望する場所で勤務が可能です。VPNを整備して、多くの社員がこれを日常的に使っています。これは、出社困難な非常時にも業務を続けられる訓練を毎日やっているようなものです。

中谷 常時における働き方の多様性が非常時のBCPに直結しているのですね。



執行役員
政策企画統括本部長
リスクマネジメント室長

中谷 昇

1969年神奈川県生まれ。銀行勤務を経て、1993年に警察庁入庁。神奈川県警察外事課長、国家公安委員会補佐官、インターネット（国際刑事警察機構）出向、IGCI総局長、警察庁国際課長等を歴任し、特にサイバーセキュリティの第一人者として知られる。2019年4月 ヤフーに入社。

代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者（CEO）

川邊 健太郎

情報セキュリティ・プライバシー

当社グループでは、安全に安心して利用できるサービスを利用者に提供し続けるため、グループを挙げて情報セキュリティに取り組んでいます。

情報セキュリティに関する基本的な考え方

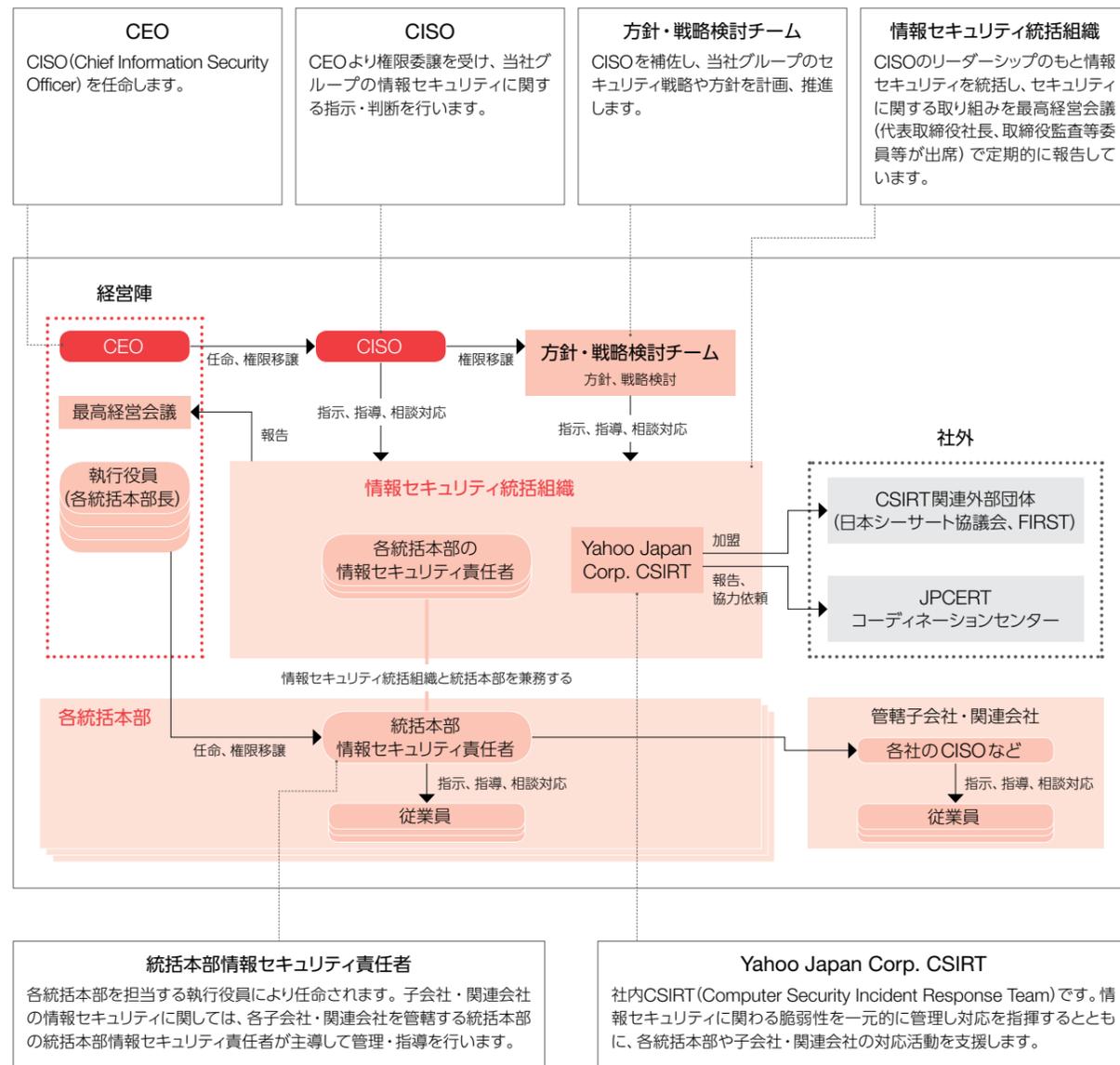
CEOのイニシアティブのもと、当社グループ全体でERMを推進し、最優先事項として、「まず人命。そして情報セキュリティ(もれる・きえる・とまる)」を宣言し、戦略に組み込んでいます。

人命尊重に次いで優先すべき情報セキュリティについて

は、利用者の情報を漏洩から守ること(機密性)、24時間365日いつでも利用者にサービスを提供し続けること(可用性)、コンテンツを破壊や改ざんから確実に守ること(完全性)の方針としています。

情報セキュリティ体制

中長期的な視点に基づき、組織横断型の情報セキュリティ体制を敷いています。

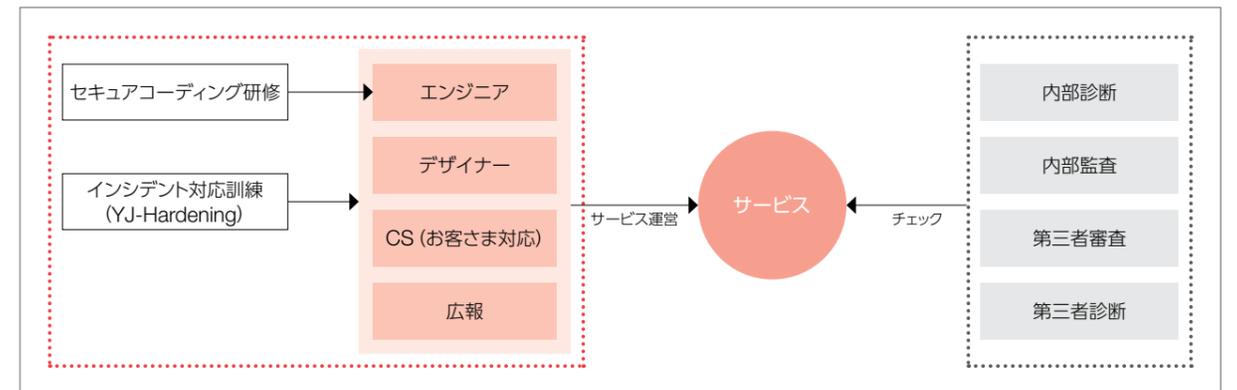


セキュリティを担保するための取り組み

安全なサービスを提供するための取り組み

堅牢なサービスを提供するための取り組みの一環として、社内専任組織と第三者機関による脆弱性診断の実施等、アプリケーションへの脆弱性対応を実施しています。アプリケーションに脆弱性を持たせないことを目的に、エンジニア

を対象とするセキュアコーディング研修を実施しています。トラブル発生時の対応力を養うことを目的に、サイバー攻撃を想定したインシデント対応訓練(YJ-Hardening)を実施しています。



セキュリティに関する新たな脅威に対応するため、常に外部の最新情報を入手し連携すべく、以下の団体に加盟し、継続的な技術動向の把握に取り組んでいます。

社外との情報共有体制

日本シーサート協議会 https://www.nca.gr.jp	セキュリティに関する新たな脅威に対応するため、継続的な技術動向の把握に取り組んでいます。
FIRST https://www.first.org	
日本サイバー犯罪対策センター https://www.jc3.or.jp	サイバー犯罪の情報収集を行い、適切な対策を取っています。
JPCERT コーディネーションセンター https://www.jpcert.or.jp	インシデント発生時に、連携して対応します。

利用者保護のための取り組み

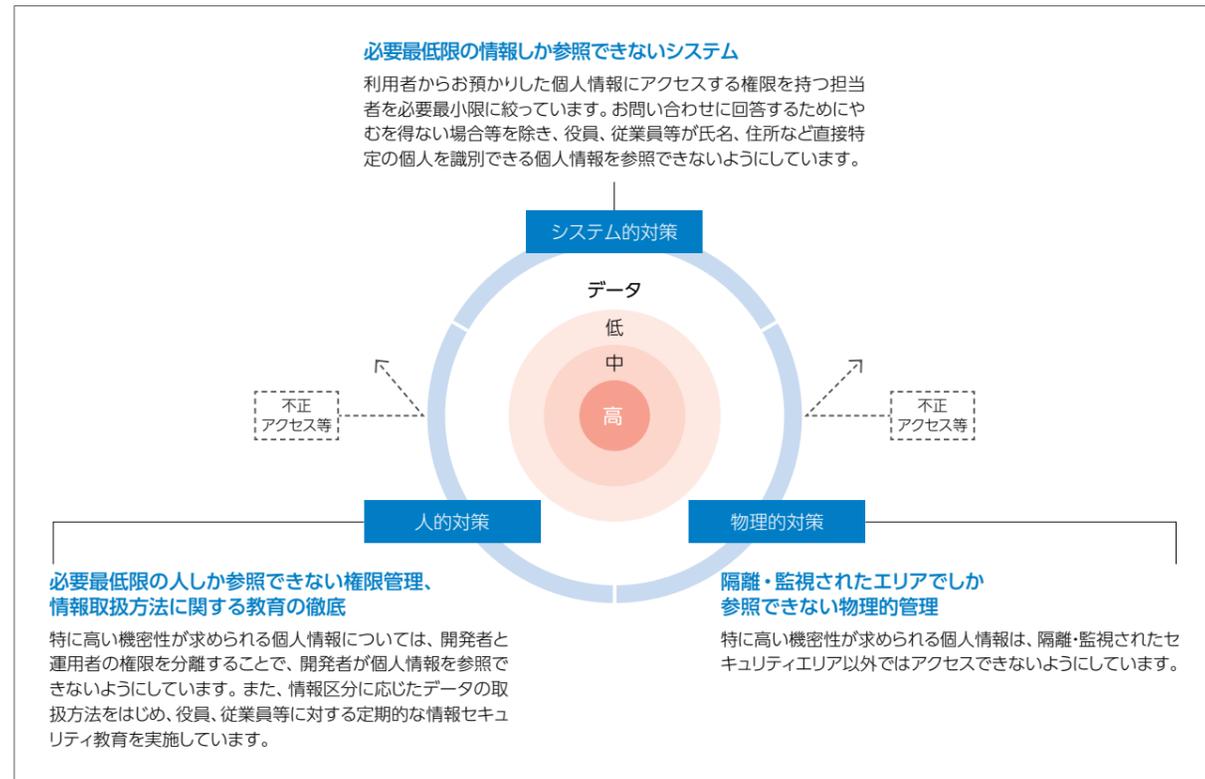
利用者のYahoo! JAPAN ID・パスワードが第三者に知られてしまった場合に備えて、不正ログインを防止する、または被害を軽減するための対策を行っています。また、日本の

インターネット利用者に対して安全なID管理についての啓発を行うとともに、一定の不正利用を想定した事前対策を講じています。

LEARN MORE パスワードレス、FIDO 2(生体認証)など具体的な取り組みの詳細は下記CSRサイトをご参照ください。
<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/06.html>

データ保護のための取り組み

データの重要度に応じた複数の区分に分類し、それぞれの区分に合わせたデータ保護の対策をとっています。



情報セキュリティ教育の徹底

全従業員（派遣、業務委託社員を含む）を対象に、業務上必要な情報セキュリティの知識を習得できるeラーニングを2カ月間に1度実施しています。そのほか、以下のように業務内容や役職に合わせた研修も行っています。

入社時研修	新卒・中途採用（派遣、業務委託社員を含む）の全新入社員を対象に、一般的なセキュリティ知識と対策、社内の情報管理ルールを学ぶeラーニングを実施しています。
新任管理職研修	管理職就任時に必要な情報セキュリティ関連知識を習得するためのeラーニングを実施しています。
技術者向け研修	プログラミング業務を行う全エンジニアを対象に、セキュアプログラミング研修を実施しています。
役員・役職者向け研修	外部の有識者を招き、最新のセキュリティの脅威や対策を学ぶ少人数セミナーを年2回の割合で実施しています。
訓練	サービスに従事する社員を主な対象とし、万が一セキュリティインシデントが発生した場合の対処方法を学ぶ仮想訓練を毎月実施しています。

LEARN MORE ISMS (Information Security Management System) 認証、PCI DSS認定の取得など第三者認証の取得に関する具体的な取り組みの詳細は、下記CSRサイトをご参照ください。
<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/06.html>

プライバシーに対する取り組み

当社はインターネットを通じて利用者の生活をより便利で豊かにし、さまざまな社会課題を解決していくため、利用者に関連する情報をはじめ、さまざまなデータを活用します。個人情報の厳重な管理、情報セキュリティの確保とともに、どのようなプライバシーポリシーに基づき、どのようにデー

タを扱うのかなどの基本的考え方や方針を「プライバシーセンター」としてまとめ、紹介しています。

LEARN MORE Yahoo! JAPAN プライバシーセンター
<https://privacy.yahoo.co.jp/index.html>

Message from the CISO

どこよりも安心して
データが預けられる会社
であることを目指します



チーフインフォメーションセキュリティオフィサー (CISO)

梅村 雄士

当社は「データドリブンカンパニー」へと変革し、データの利活用により、利用者に一層便利で快適なサービスを提供していくことを戦略の柱としています。データの利活用はデータを堅実に守る土台の上に成り立つものであり、当社の成長のためにもどこよりも安心してデータが預けられる会社であることを目指しております。

そのために「人命に次いで情報セキュリティが大事であり、利用者のデータを確実に守ること」を優先事項と宣言し、日頃より情報セキュリティ対策に取り組んでいます。2019年度においては、特に以下の3つのポイントを中心に情報セキュリティのさらなる強化を図っていく所存です。

外部インテリジェンスの活用

近年、情報技術は加速度的に発展し、最先端の技術を活用したサービスが次々と生まれています。それは攻撃側の技術や手口も高度化してきていることでもあり、防衛対策も常に進化させていかなければ、従前の対策だけでは安全は担保できないということです。さらに、サイバー犯罪は組織化、専門化してきていますので、当社単独のノウハウに基づく対策実施に加えて、政府の各機関や民間のセキュリティ専門会社との連携強化を行い、最新のセキュリティ対策を進めてまいります。

サプライチェーンにおけるセキュリティ

近年のセキュリティ事故実例を踏まえ、IPA (独立行政法人情報処理推進機構) からも系列企業やサプライチェーンのビジネスパートナー、ITシステム管理の委託先を含めたセ

キュリティ対策が必要というガイドラインが示されています。当社は、従前よりISMSグループ認証を取得することをベースとして、各社セキュリティ担当間の連携によりセキュリティレベルを底上げしてきました。今後も引き続き、モバイルペイメントや金融などへの事業領域拡大とビジネスモデルの進化に合わせて、認証範囲を拡大するとともに、委託先の管理も徹底してまいります。

利用者の啓発、社会の情報リテラシーの向上

フィッシングサイトなどパスワード情報詐取を狙った犯罪は後を絶ちません。当社は、パスワードレスを推進するなど、引き続きYahoo! JAPAN IDの安全度向上を図っておりますが、最終的にはインターネット利用者全体のセキュリティ意識を高めていかなければ被害は防げません。日本のインターネットリーディングカンパニーとして、Yahoo! セキュリティセンターを通じた不正利用防止対策の情報提供など、利用者の啓発、ひいては日本のサイバーセキュリティレベルの向上にも努めてまいります。

これら3つのポイントを特に推進するとともに、日々の業務を着実に質高く遂行するために、リスクマネジメント室、内部監査室、CISO室で定期的にミーティングを開き、守りの3部門で連携する体制を整えています。

これまで「Yahoo!検索」や「ヤフオク!」などのサービスを長年担当し、幾多の不正利用対策やセキュリティ対策に取り組んだ経験を活かし、CEO、取締役会と密に連携し、全社を挙げて情報セキュリティの維持強化に取り組んでまいります。

業績サマリー

日本基準

年度	2010	2011	2012
連結業績			(百万円)
売上高*1	292,423	302,088	342,989
販売費及び一般管理費	103,525	109,049	120,244
営業利益	159,604	165,004	186,351
当期純利益	92,174	100,559	115,035
資産合計	471,745	562,022	743,311
負債合計	86,639	93,721	192,046
純資産合計	385,105	468,300	551,264
営業活動によるキャッシュ・フロー	67,580	99,736	139,396
投資活動によるキャッシュ・フロー	11,630	△ 12,309	51,404
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,924	△ 18,846	△ 40,184
1株当たり情報*2			(円)
1株当たり当期純利益金額	15.90	17.34	19.84
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	15.88	17.34	19.84
配当金	3.18	3.47	4.01
配当性向(%)	20.0	20.0	20.2
主要な経営指標			(%)
営業利益率	54.6	54.6	54.3
ROA	20.7	19.5	17.6
ROE	26.6	23.7	22.8
自己資本比率	81.1	82.8	73.1
株価収益率(倍)*3	18.72	15.45	21.82
従業員数(人)	4,748	5,124	5,780

2014年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。2013年度についてもIFRSに準拠して表示しています。

*1 売上高および売上収益には、消費税等を含みません。

*2 当社は、2013年10月1日付で普通株式1株につき普通株式100株の割合で株式分割を行っています。上記の表では、当該株式分割の影響を加味し、遡及修正を行った場合の1株当たり情報の推移を記載しています。

*3 株価収益率については、期末時価に当該株式の権利の価格に相当する金額を加算した金額に基づいて算出しています。

*4 その他収益及び費用のうち主要なものは、2015年度はアスクル(株)の企業結合に伴う再測定益59,696百万円、2016年度はアスクル(株)の物流センター火災による損害額13,006百万円、2017年度はアスクル(株)の物流センター火災による保険金受取額等6,725百万円、アスクル(株)の有形固定資産売却益3,566百万円、2018年度は(株)IDCフロンティアの株式売却益7,977百万円、アスクル(株)の物流センターであるAVC日高の有形及び無形資産に係る減損損失3,668百万円、シナジーマーケティング(株)の無形資産に係る減損損失2,379百万円です。

*5 EBITDAは、営業利益+営業活動によるキャッシュ・フローの減価償却費及び償却費の合計で算出しています。

IFRS

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018
連結業績						(百万円)
売上収益*1	408,514	428,487	652,327	853,730	897,185	954,714
販売費及び一般管理費	136,215	145,774	239,661	277,430	339,573	406,581
その他収益及び費用*4	—	—	59,703	△ 10,737	10,665	1,308
営業利益	196,437	197,212	224,997	192,049	185,810	140,528
EBITDA*5	209,890	214,147	255,695	230,096	230,215	199,695
親会社の所有者に帰属する当期利益	128,605	133,051	171,617	136,589	131,153	78,677
資産合計	849,987	1,007,602	1,342,799	1,534,212	2,516,633	2,429,601
負債合計	222,269	267,048	430,035	535,502	1,394,746	1,519,077
資本合計	627,718	740,554	912,764	998,709	1,121,887	910,523
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,793	126,239	105,409	127,023	75,457	149,957
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,274	△ 67,864	△ 110,537	△ 57,047	232,556	△ 212,193
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 53,129	△ 37,166	△ 49,357	23,996	21,289	△ 263,305
1株当たり情報						(円)
親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益	22.43	23.37	30.15	23.99	23.04	14.74
親会社の所有者に帰属する希薄化後1株当たり当期利益	22.43	23.37	30.14	23.99	23.03	14.74
配当金	4.43	8.86	8.86	8.86	8.86	8.86
配当性向(%)	19.8	37.9	29.4	36.9	38.5	60.1
主要な経営指標						(%)
営業利益率	48.1	46.0	34.5	22.5	20.7	14.7
ROA	26.1	22.4	19.3	13.4	9.5	5.0
ROE	22.2	19.8	21.9	15.4	13.5	8.6
自己資本比率	72.9	72.1	62.9	60.7	40.3	33.7
株価収益率(倍)*3	22.56	21.22	15.89	21.42	21.45	18.39
従業員数(人)	6,291	7,034	9,177	11,231	12,244	12,874

連結財政状態計算書

	(百万円)	
	2017年度末 (2018年3月31日)	2018年度末 (2019年3月31日)
資産		
現金及び現金同等物	868,325	546,784
銀行事業のコールローン	78,000	20,000
営業債権及びその他の債権	297,050	328,281
棚卸資産	17,685	18,306
カード事業の貸付金	186,711	253,340
銀行事業の有価証券	308,436	419,551
銀行事業の貸付金	76,077	80,942
その他の金融資産	163,380	191,260
有形固定資産	123,943	133,867
のれん	162,015	175,301
無形資産	167,112	165,293
持分法で会計処理されている投資	10,865	24,510
繰延税金資産	27,686	34,551
その他の資産	14,373	37,609
小計	2,501,662	2,429,601
売却目的保有に分類された資産	14,970	—
資産合計	2,516,633	2,429,601

	(百万円)	
	2017年度末 (2018年3月31日)	2018年度末 (2019年3月31日)
負債及び資本		
負債		
営業債務及びその他の債務	348,346	394,545
銀行事業の預金	708,054	768,613
有利子負債	190,574	215,212
その他の金融負債	5,034	8,683
未払法人所得税	29,094	24,138
引当金	30,652	30,360
繰延税金負債	22,956	20,403
その他の負債	56,818	57,118
小計	1,391,532	1,519,077
売却目的保有に分類された資産に直接関連する負債	3,214	—
負債合計	1,394,746	1,519,077
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	8,737	8,939
資本剰余金	△4,602	△12,545
利益剰余金	993,894	832,147
自己株式	△1,316	△24,440
その他の包括利益累計額	16,655	14,190
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,013,368	818,291
非支配持分	108,518	92,231
資本合計	1,121,887	910,523
負債及び資本合計	2,516,633	2,429,601

連結損益計算書

	(百万円)	
	2017年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	2018年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上収益	897,185	954,714
売上原価	382,467	408,912
販売費及び一般管理費	339,573	406,581
企業結合に伴う再測定益	372	—
有形固定資産売却益	3,567	—
保険金収入	4,973	—
債務免除益	1,752	—
子会社株式売却益	—	7,977
減損損失	—	6,668
営業利益	185,810	140,528
その他の営業外収益	9,112	1,622
その他の営業外費用	2,791	1,238
持分法による投資損益 (△は損失)	1,045	△17,541
税引前利益	193,177	123,370
法人所得税	58,764	45,542
当期利益	134,412	77,828
当期利益の帰属		
親会社の所有者	131,153	78,677
非支配持分	3,258	△848
当期利益	134,412	77,828
親会社の所有者に帰属する1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	23.04	14.74
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	23.03	14.74

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2017年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	2018年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期利益	134,412	77,828
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
FVTOCIの資本性金融資産	—	3,746
項目合計	—	3,746
純損益にその後振り替えられる可能性のある項目		
売却可能金融資産	2,656	—
FVTOCIの負債性金融資産	—	1,080
在外営業活動体の換算差額	△1,023	911
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	△13
項目合計	1,632	1,979
税引後その他の包括利益	1,632	5,725
当期包括利益	136,045	83,554
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	132,912	83,855
非支配持分	3,132	△301
当期包括利益	136,045	83,554

連結持分変動計算書

		親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益 累計額	合計		
2017年4月1日		8,428	△4,366	913,178	△1,316	14,896	930,820	67,888	998,709
当期利益				131,153			131,153	3,258	134,412
その他の包括利益						1,758	1,758	△126	1,632
当期包括利益		—	—	131,153	—	1,758	132,912	3,132	136,045
所有者との取引額等									
新株の発行		309	309				618		618
剰余金の配当				△50,438			△50,438	△1,170	△51,608
子会社の支配獲得及び喪失に伴う変動							—	37,700	37,700
支配継続子会社に対する持分変動				△317			△317	1,066	748
その他				△228	△0		△228	△99	△327
所有者との取引額等合計		309	△236	△50,438	△0	—	△50,364	37,497	△12,867
2018年3月31日		8,737	△4,602	993,894	△1,316	16,655	1,013,368	108,518	1,121,887

		親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の包括利益 累計額	合計		
2018年4月1日		8,737	△4,602	993,894	△1,316	16,655	1,013,368	108,518	1,121,887
新基準適用による累積的影響額				△205		167	△38	△20	△59
2018年4月1日 (修正後)		8,737	△4,602	993,688	△1,316	16,822	1,013,330	108,497	1,121,827
当期利益				78,677			78,677	△848	77,828
その他の包括利益						5,178	5,178	546	5,725
当期包括利益		—	—	78,677	—	5,178	83,855	△301	83,554
所有者との取引額等									
新株の発行		201	201				403		403
剰余金の配当				△50,449			△50,449	△1,815	△52,264
その他の包括利益累計額から 利益剰余金への振替				7,810		△7,810	—		—
自己株式の取得					△220,704		△220,704		△220,704
自己株式の消却				△197,579	197,579		—		—
子会社の支配獲得及び喪失に伴う変動							—	1,693	1,693
支配継続子会社に対する持分変動				△8,050			△8,050	△15,872	△23,923
その他				△93			△93	29	△63
所有者との取引額等合計		201	△7,942	△240,218	△23,124	△7,810	△278,894	△15,964	△294,858
2019年3月31日		8,939	△12,545	832,147	△24,440	14,190	818,291	92,231	910,523

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	2017年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	2018年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	193,177	123,370
減価償却費及び償却費	44,404	52,498
減損損失	—	6,668
子会社株式売却益	—	△7,977
持分法による投資損益(△は益)	△1,045	17,541
銀行事業のコールローンの増減額(△は増加)	△8,000	58,000
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△14,743	△40,744
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	42,395	50,274
カード事業の貸付金の増減額(△は増加)	△57,063	△66,719
銀行事業の貸付金の増減額(△は増加)	△2,715	△5,057
銀行事業の預金の増減額(△は減少)	△27,931	60,559
その他	△21,095	△39,100
小計	147,381	209,314
法人所得税の支払額	△71,924	△59,356
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,457	149,957
投資活動によるキャッシュ・フロー		
銀行事業の有価証券の取得による支出	△45,790	△312,802
銀行事業の有価証券の売却または償還による収入	14,969	200,393
投資の取得による支出	△11,010	△49,633
投資の売却または償還による収入	7,651	25,701
有形固定資産の取得による支出	△43,284	△41,771
無形資産の取得による支出	△44,338	△43,278
子会社の支配喪失による収入	—	16,353
その他	354,359	△7,155
投資活動によるキャッシュ・フロー	232,556	△212,193
財務活動によるキャッシュ・フロー		
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	△19,458
自己株式の取得による支出	△0	△221,014
社債の発行による収入	70,000	25,000
配当金の支払額	△50,439	△50,463
セール・アンド・リースバックによる収入	—	11,098
その他	1,729	△8,467
財務活動によるキャッシュ・フロー	21,289	△263,305
現金及び現金同等物に係る換算差額	△562	515
売却目的保有に分類された資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,484	3,484
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	325,257	△321,540
現金及び現金同等物の期首残高	543,067	868,325
現金及び現金同等物の期末残高	868,325	546,784

主要な関係会社の状況

2019年3月31日現在

親会社

名称	資本金または 出資金(百万円)	議決権の 被所有割合(%)	主要な事業の内容
ソフトバンクグループ(株) ^{*1 *2 *3}	238,772	48.2 (48.2)	持株会社
ソフトバンクグループジャパン(株) ^{*1 *2}	24	48.2 (12.1)	持株会社

連結子会社

名称	資本金または 出資金(百万円)	議決権の所有割合 (%)	主要な事業の内容
(株)GYAO ^{*4}	2,888	75.5	インターネットを利用した映像等のコンテンツ配信、およびエンターテインメントに関する情報提供サービス業、インターネットを利用した広告企画、制作および販売
バリューコマース(株) ^{*3 *4}	1,728	52.0	広告事業(アフィリエイトマーケティング、ストアマッチ、アドネットワーク)、CRM事業(マーケティングオートメーション)
ワイジェイFX(株)	490	100.0	FX(外国為替証拠金取引)事業
ワイジェイカード(株)	100	100.0	クレジット、カードローン、信用保証業務
アスクル(株) ^{*3 *4 *5 *6}	21,189	45.1	オフィス関連商品の販売事業、その他の配送事業
(株)一休	400	100.0	高級ホテルや旅館、厳選レストラン等のインターネット予約サイト運営事業
(株)イーブックイニシアティブジャパン ^{*3 *5}	872	43.6	コンテンツの電子化および配信サービス、電子コンテンツの企画開発および制作、書籍や雑誌の編集および出版
(株)ジャパンネット銀行 ^{*4 *5}	37,250	46.6	銀行業
その他69社	—	—	—

関連会社等

名称	資本金または 出資金(百万円)	議決権の所有割合 (%)	主要な事業の内容
PayPay(株)	23,000	50.0	コマース事業
その他28社	—	—	—

*1 議決権の被所有割合は50%以下ですが、支配力基準により親会社としています。

*2 「議決権の被所有割合」欄の(内書)は間接被所有割合です。

*3 有価証券報告書の提出会社です。

*4 特定子会社です。

*5 議決権の所有割合は50%以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

*6 売上収益(連結会社相互間の内部売上収益除く)の連結売上収益に占める割合が10%を超えていますが、当該子会社は、有価証券報告書の提出会社であるため、主要な損益情報等の記載を省略しています。

関連するセグメント

■ メディア事業 ■ コマース事業

組織図(単体ベース)

2019年3月31日現在



会社情報 / 株式情報

2019年3月31日現在

ヤフー株式会社

本社所在地
 東京都千代田区紀尾井町1-3
 東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー

設立年月日
 1996年1月31日

資本金
 8,939百万円

従業員数
 6,515人(単体)
 12,874人(連結)

普通株式
 発行可能株式総数: 24,160,000,000株
 発行済株式の総数: 5,151,629,615株
 (自己株式: 67,879,000株を含む)
 株主数: 161,622名

上場証券取引所
 東京証券取引所市場第一部

証券コード
 4689

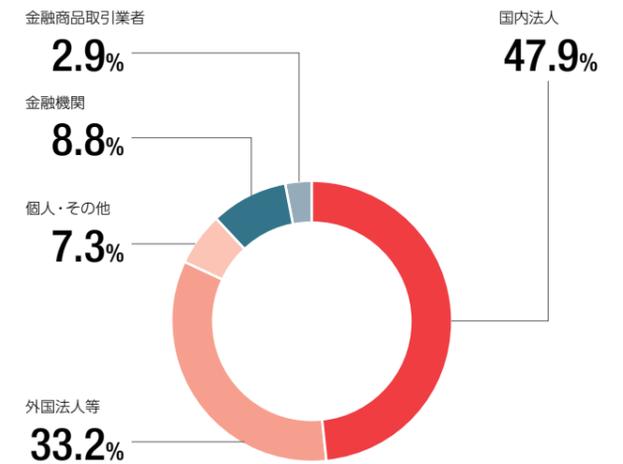
株主名簿管理人
 三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
ソフトバンクグループジャパン(株)	1,834,377,600	36.1
ソフトバンク(株)	613,888,900	12.1
GOLDMAN,SACHS& CO.REG	164,231,988	3.2
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	131,305,700	2.6
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	108,711,200	2.1
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1	74,988,624	1.5
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	67,372,038	1.3
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	61,463,892	1.2
BBH FOR FIDELITY LOW-PRICED STOCK FUND (PRINCIPAL ALL SECTOR SUBPORTFOLIO)	50,467,541	1.0
JP MORGAN CHASE BANK 385151	49,323,958	1.0

(注) 1. 上記のほか当社所有の自己株式67,879,000株があります。
 2. 持株比率は自己株式67,879,000株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



持続可能な企業としての評価



FTSE4Good
FTSE4GOOD Index Series



2019 健康経営銘柄
健康経営優良法人2019 大規模法人部門 (ホワイト500)



Member of SNAM Sustainability Index 2019
SNAM サステナビリティ・インデックス



FTSE Blossom Japan
FTSE Blossom Japan Index



2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)



2019 攻めのIT経営銘柄
Competitive IT Strategy Company
[攻めのIT経営銘柄2019]

免責文は右記のWebサイトに掲載しています。 <https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/recognition/>