



ヤフー株式会社
〒102-8282
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

2018年9月発行

統合報告書 2018
2018年3月期

YAHOO! JAPAN



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

創業から22年、当社はこれまで情報技術の革新とともに事業を拡大させてまいりました。PCによる「デスクトップインターネットの時代の波」、スマートフォンによる「モバイルインターネットの時代の波」に乗り、現在は、第三の波である「データ時代の波」に挑戦する航海の真っ只中にあります。

現在、AI、IoT、仮想現実などの目覚ましい技術革新を背景に、社会の構造はより複雑化するともに、その変化のスピードも著しく速くなっており、また、インターネット業界においても、デバイスや通信環境の変化は著しく、その変化をいち早く捉え、果敢にチャレンジしていくことこそが、当社の持続的な成長につながると信じております。

当社は、今後も情報技術を通じて人々や社会の課題を解決していくことで社会に貢献し、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

このたび、当社としては初の試みである、財務情報と非財務情報を統合的に報告する「統合報告書」を発行いたしました。さまざまなステークホルダーの皆さまに向け、当社の事業、取り組み、目指す姿をより良くご理解いただけるよう説明するとともに、ステークホルダーの皆さまからのご意見も頂戴しつつ、引き続きコミュニケーションの向上を図ってまいります。

CONTENTS

Profile & Growth Story

- 3 成長ストーリー
- 5 価値創造
- 9 At a Glance
- 11 業績ハイライト

Our Strategy

- 13 CEOメッセージ
- 17 成長戦略
 - 23 特集：新たな利用者体験を生み出し、「未来を創る」
- 25 技術戦略
- 27 財務戦略
- 29 人財戦略

Business Review

- 31 Business Overview
- 32 メディア事業
- 35 コマース事業

Sources of Our Value

- 39 UPDATE JAPAN
ヤフーのCSR
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 55 リスクマネジメント
- 59 情報セキュリティ

Data Section

- 63 財務セクション
- 72 主要な関係会社の状況
- 73 組織図 (単体ベース)
- 74 会社情報 / 株式情報

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、見直し、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。



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

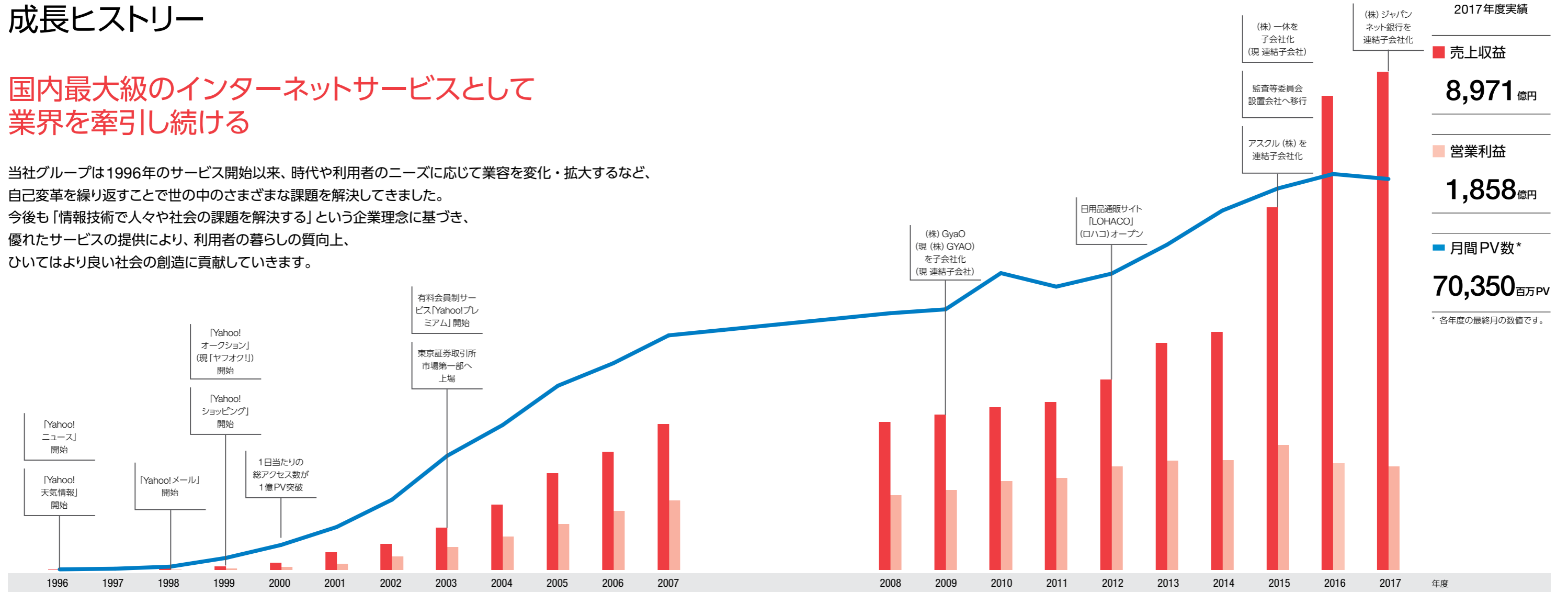
日本のあらゆる課題をインターネットの力で解決し続けていくために、「従業員がどのような価値を大事にし、いかに仕事をすべきか」を5つの行動指針「ヤフーバリュー」として掲げています。社員一人ひとりが「ヤフーバリュー」を体現し、常に利用者のために進化し続けていく存在でありたいと考えています。



成長ヒストリー

国内最大級のインターネットサービスとして 業界を牽引し続ける

当社グループは1996年のサービス開始以来、時代や利用者のニーズに応じて業容を変化・拡大するなど、自己変革を繰り返すことで世の中のさまざまな課題を解決してきました。今後も「情報技術で人々や社会の課題を解決する」という企業理念に基づき、優れたサービスの提供により、利用者の暮らしの質向上、ひいてはより良い社会の創造に貢献していきます。



環境変化に応じた自己変革の実践

井上体制(1996-2011)					宮坂体制(2012-2017)					川邊体制(2018-)									
PCインターネットサービスNo.1への挑戦					「スマートフォン・ファースト」の推進					データの利活用を推進									
コマース事業の拡大																			
1996	Apr.	2001	Sep.	2008	Jul.	2012	Apr.	2013	Oct.	2015	Apr.	2015	May	2017	Jun.	2018	Jan.	2018	Feb.
サービス開始		「Yahoo! BB」サービス開始		iPhone最適化サービス提供開始		新執行体制への移行		eコマース新戦略発表		「Yahoo! JAPANカード」提供開始		スマートフォン版トップページリニューアル		ソフトバンク会員に「Yahoo!プレミアム」を提供開始		新執行体制への移行を発表		「データフォレスト構想」発表	
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。		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。		iPhone 3Gの日本上陸、ソフトバンクの独占販売開始に伴い、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。		スマートフォンの急激な利用拡大など、インターネット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。経営陣の若返りを図るとともに新たな執行体制を導入。		「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。		連結子会社であるワイジェイカード株式会社とTポイント還元でお得な「Yahoo! JAPANカード」を共同開発し、クレジットカード事業に参入。「Yahoo!ショッピング」や「ヤフオク!」をはじめとするeコマースの利便性向上、取扱高拡大を図る。		スマートフォン版トップページを全面的に刷新し、タイムライン型のデザインを採用。縦のスクロールで利用者が取得できる情報量を増やすと同時に、新たな広告メニュー「インフィード型広告」の提供を開始。		「スマートログイン」を設定したソフトバンク会員に、月額会員サービス「Yahoo!プレミアム」を無料で提供。さらに、「Yahoo!ショッピング」や「LOHACO」での買い物でもらえるポイントが、全品いつでも10倍となるキャンペーンを実施し、新規購入者拡大を図る。		新たな挑戦として「[「スマートフォンの会社」]に加えて「データドリブンカンパニー」]」を掲げ、新執行体制への移行を発表。最高経営責任者 (CEO) と最高執行責任者 (COO) の統合による意思決定迅速化、経営陣の若返りを図る。		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り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。	

価値創造 — 企業価値向上に向けたロードマップ

インターネットの力で未来を創る

当社グループは1996年のサービス開始以来、「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、生活や産業のあらゆる面に変化を創り出してきました。現在、インターネットが創り出す未来の可能性はますます広がりを見せています。当社グループは今後も、情報技術を活用した独自の優れたサービスを創り出し、新たなユーザーアクションを引き起こす「未来を創る」企業を目指し、取り組みを加速します。

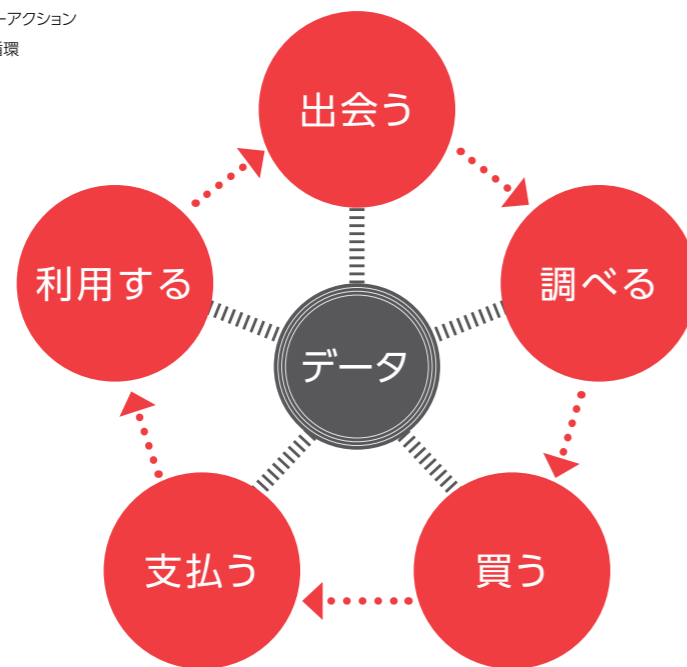
OUR BUSINESS MODEL

ビジネスモデル

「Yahoo! JAPAN」のサービス上で 一気通貫した「ユーザーアクション」を提供

インターネット上で情報と出会い、検索などを通じ詳しく調べ、サービス・物品を購入し、支払いを済ませるといった一連の利用者の行動を、当社は「ユーザーアクション」と呼んでいます。当社グループは、メディア・eコマース・決済などの事業を中心に100を超えるサービスを提供することで、ユーザーアクションを一気通貫で押さえる、世界的にも特異な企業グループです。これら一連のサービス間のつながりを最大限活用し、一気通貫したサービスの利用体験を提供するとともに、多様なサービスから得られるデータを領域を超えて利活用することで、利用者のニーズに合わせた利用者体験を創り出すことが可能となります。

- インターネット上のユーザーアクション
- ● ● ● ユーザーアクションの循環



ビジネスモデルの詳細はP7をご覧ください ▶

OUR STRATEGY

成長戦略

ユーザーアクションを基点に 「未来を創る」企業へ

2018年度の新経営体制への移行に伴い、当社はこれまで培ってきた事業基盤と競争優位性を活かしてユーザーアクションを最大化することを共通の指針として、サービスの成長・投資方針の見直しを行いました。当社グループが持つ国内最大級のサービス群を相互に連携させるとともに、各サービスから得られるデータを横断的に活用することで、当社グループならではの差別化されたサービスを創り出し、利用者に新たな体験や価値をもたらします。当社はこうした「未来を創る」企業を目指します。

Our Growth Driver

ユーザーアクションの最大化

「出会う」と「調べる」など、隣り合ったユーザーアクションを生み出すサービス同士を連携させることによって、ユーザーアクションの最大化を目指します。こうしたサービス連携により、利用者に前後のユーザーアクションを踏まえた一貫性のある便利な体験を提供するとともに、サービス間で送客し合うことによって利用を拡大していきます。また、事業成長の伸びしろが大きい分野を重点領域として設定し、中長期的な視点で大胆に経営資源を投下することで、成長機会を逃さず捉える取り組みを推進していきます。

Our Value Driver

データ力を解き放つ

情報技術の急速な進展により、データが持つ可能性はますます広がりを見せています。当社グループが持つ多様なサービスから得られる豊富で独自性のあるデータは、当社グループならではのサービスを創り出すための重要な競争優位性です。多様で豊富なデータをサービス横断的に活用し、今あるサービスを利用者のニーズに合致したより質の高いものに創り変えていくとともに、これまでにない体験を提供する新しいサービスを創り出すべく、取り組みを進めていきます。

成長戦略の詳細はP17をご覧ください ▶

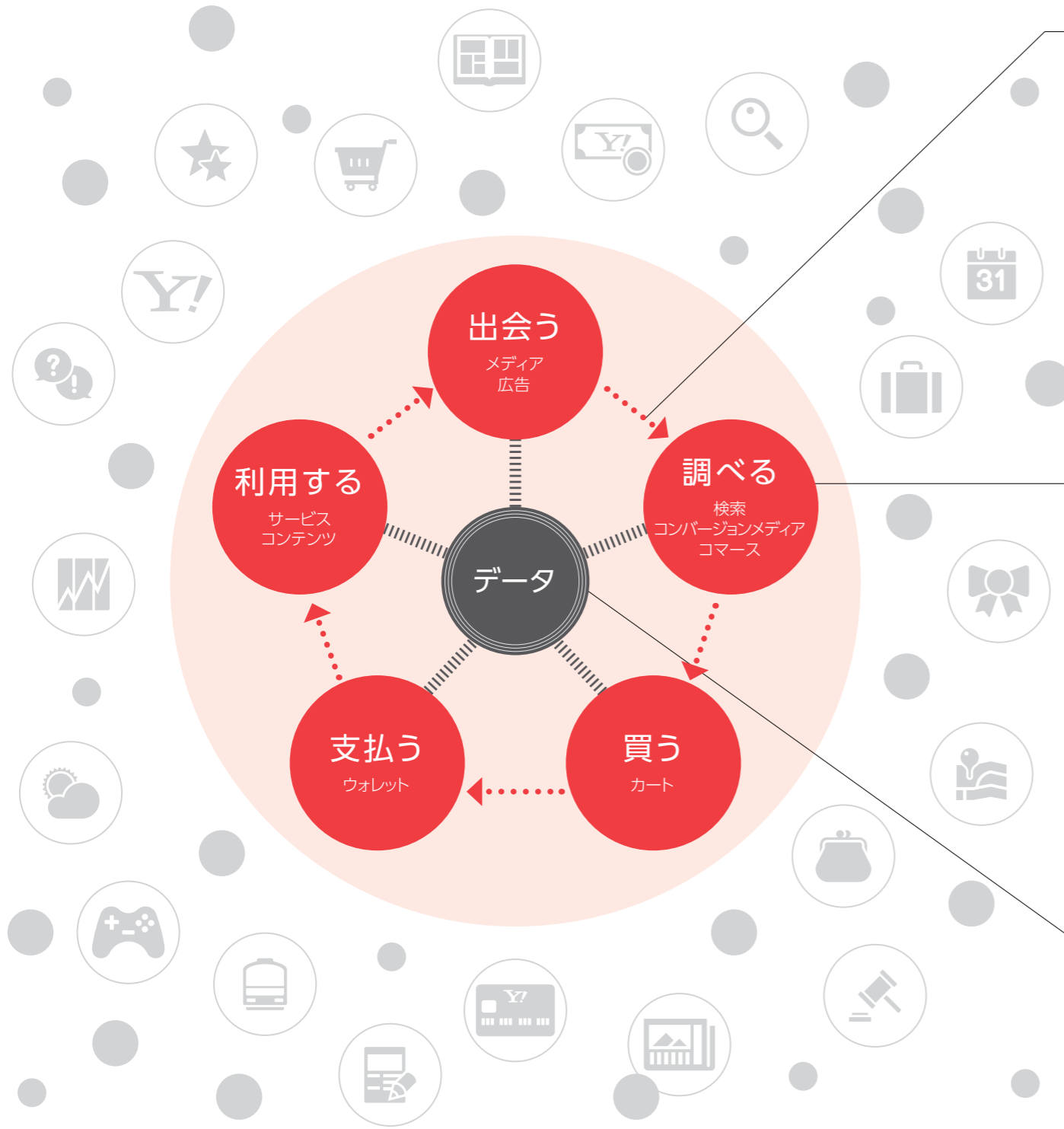
ヤフーにしか創れない
“未来を創る企業”

「ユーザーアクション」
の変革を通じて、
人々の生活と産業の
仕組みを変える

価値創造 — ビジネスモデル

多様なサービス、膨大な利用者数、マルチビッグデータが価値創造の基盤

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ているだけでなく、「Yahoo! ニュース」、「ヤフオク!」、「Yahoo! ウォレット」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抱えています。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インターネット市場においても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することで、持続的な成長を果たします。



競争優位性 1

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

当社グループでは、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。こうした当社グループの特徴ある事業基盤は、サービス間の連携により、統合された質の高い利用者体験を提供する土台となります。また、サービス間での相互送客を可能とし、マネタイズの機会を増加させることで収益性の向上にもつながっています。その結果、一連のサービスから得られる豊富で多種多様なデータは、利用者のニーズを深く理解し、パーソナライズ化された利用体験を創り出していくための重要な競争優位性です。

提供するサービス

100以上*

「Yahoo! プレミアム」会員数

1,979万ID*

* 2018年3月末現在の数値です。

競争優位性 2

国内最大の利用者基盤

当社グループは、PCにおいて長いサービス提供の歴史を持ち、国内最大級の利用者数を蓄積してきました。近年では「日本トップパブリッシャー 総合ダウンロードランキング」において2年連続でNo.1を獲得するなど、スマートフォンでも国内最大の利用者基盤を確立しています。また、各事業領域においても存在感のあるサービスを多数創り出してきました。個々のサービスが利用者から高い満足度を得ており、多くの利用者を獲得していることは、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。

2017年 日本トップパブリッシャー
総合ダウンロードランキング

2年連続 **No.1**

1. Yahoo! JAPAN
2. Google
3. LINE
4. NTT
5. Facebook

出典：App Annie「2017年アプリ市場総括レポート」

競争優位性 3

質の高いマルチビッグデータ

当社は、上記のような多彩なサービス、大規模な利用者基盤から得られる多様で大量のデータに加え、「Yahoo!検索」や「Yahoo!ニュース」など利用頻度の高いサービスから得られる鮮度の高いデータを保有しています。こうしたデータを横断的に活用するため、当社ではアプリ・ログインでの利用を促し、複数のデバイスやサービスでの閲覧・購買データを横断的に取得・管理する取り組みを進めています。また、最新鋭のシステム構築や機械学習の研究にも積極的に取り組んでいます。

質の高いビッグデータ

多様性	量	鮮度
100を超える多様なサービス	月間ログインユーザーID数 4,000万超	「Yahoo!検索」 「Yahoo!ニュース」 など利用頻度の高いサービス

At a Glance

当社グループのビジネスセグメントは「メディア事業」、「コマース事業」、報告セグメントに属していない「その他」の3つの事業区分に分けられます。それぞれが単独の事業としてビジネスを推進するだけでなく、事業間のシナジーを活かして相互連携することで全体として収益最大化に取り組んでいます。今後も高成長が期待される、インターネット広告、eコマース領域において日本のリーディングカンパニーとしてのプレゼンスを高めていきます。

ヤフーグループ (2017年度)

売上収益
8,971 億円

ROE
13.5%

営業利益
1,858 億円

従業員数(連結)
12,244人

営業利益率
20.7%

連結子会社 (2018年6月30日)
43社

当社グループのポジション

インターネット広告市場における当社シェア

約 **25%**

出典：電通「日本の広告費2017年」をもとに当社にて推定

国内インターネット利用者における「Yahoo! JAPAN」へのリーチ*2

第 **1** 位

*2 PCとスマートフォンの重複を除いた「トータルデジタル」でのリーチ（利用者数）
出典：ニールセンデジタル（株）ニールセンデジタルコンテンツ視聴率（2018年5月）

スマートフォンアプリ累計ダウンロード数ランキング

第 **1** 位

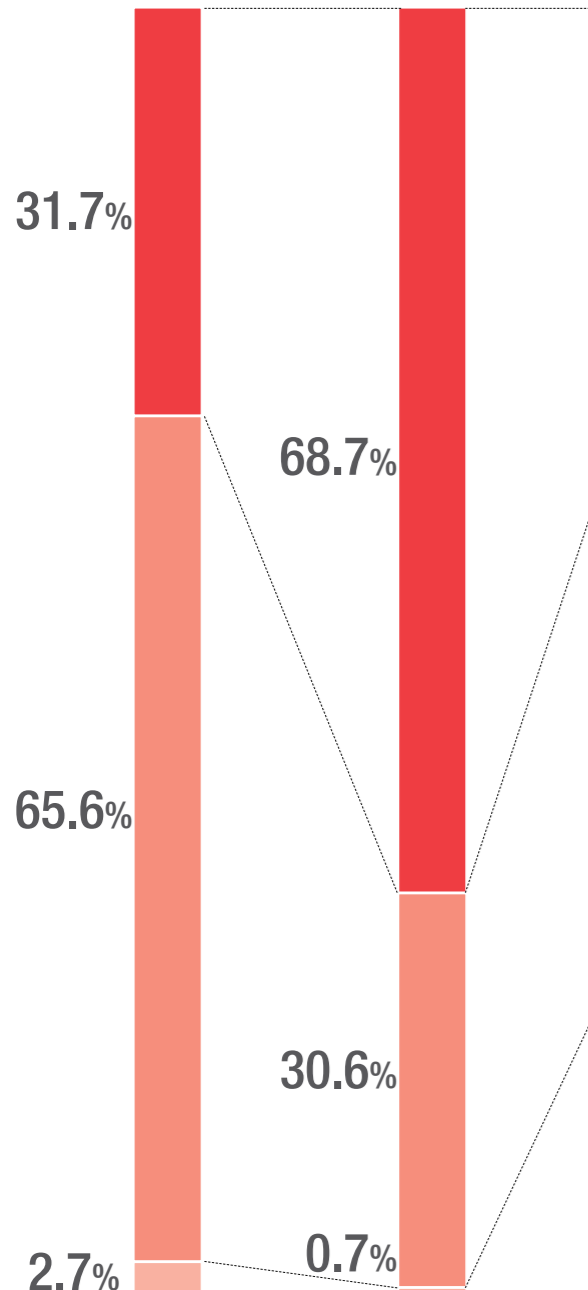
出典：App Annie「2017年アプリ市場総括レポート」（iOS AppStoreとGoogle Play Storeの合計）2017年日本トップパブリッシャー総合ダウンロードランキング

eコマース国内流通総額 (2017年度)

2.1 兆円

売上収益構成比*1
(2017年度)

営業利益構成比*1
(2017年度)



メディア事業

メディア事業は日常生活における「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。

メディア事業の主要サービス

- 「Yahoo! JAPAN」トップページ、「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、ディスプレイ広告などの広告関連サービス



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。

コマース事業の主なサービス

- 「Yahoo! ショッピング」「ヤフオク!」などのコマース関連サービス
- 「Yahoo! プレミアム」などの会員向けサービス
- クレジットカード、電子マネー、FXなどの決済金融関連サービス



その他

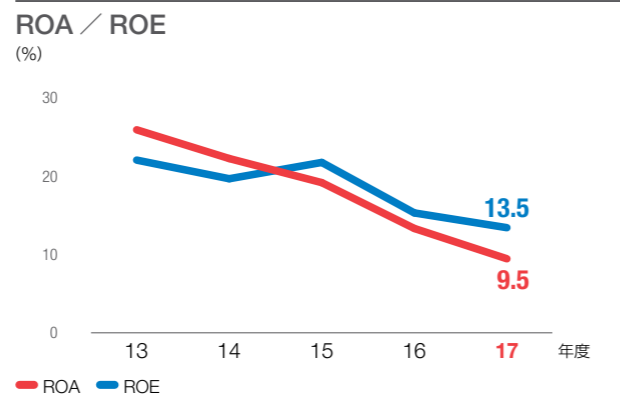
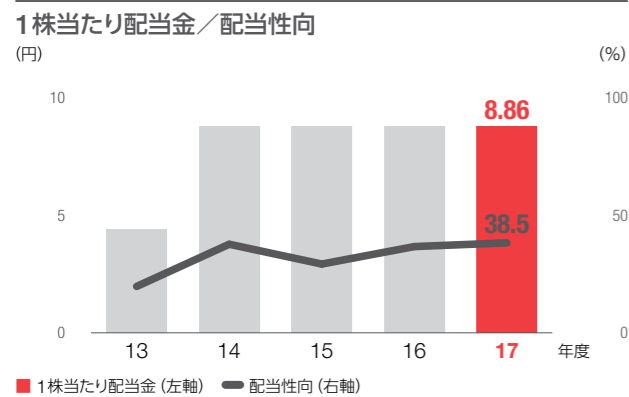
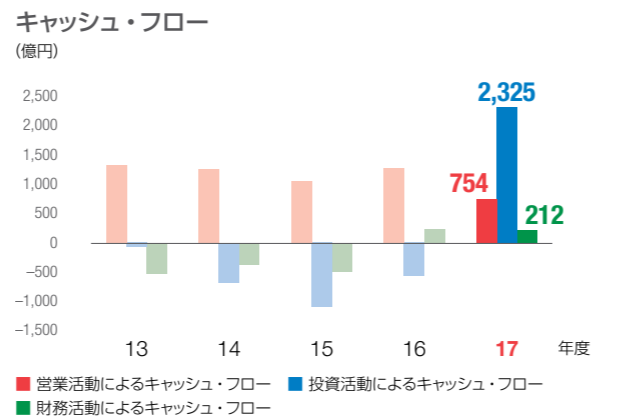
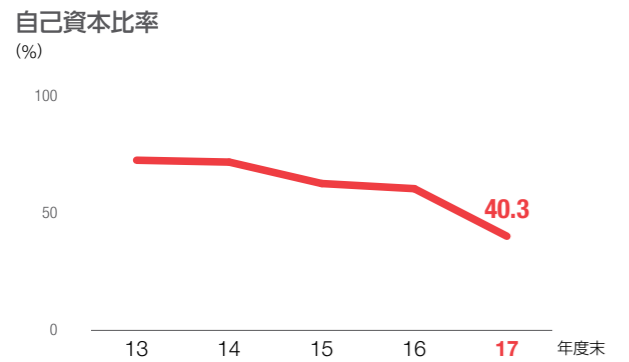
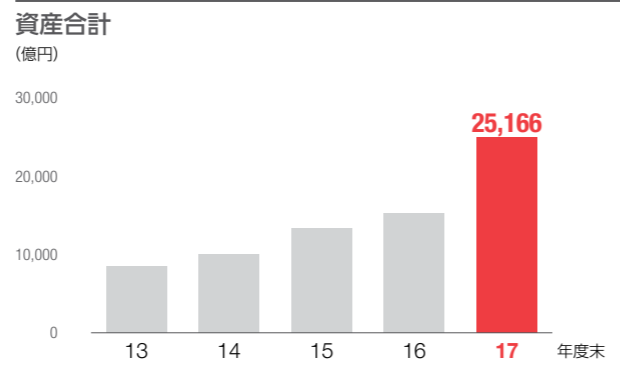
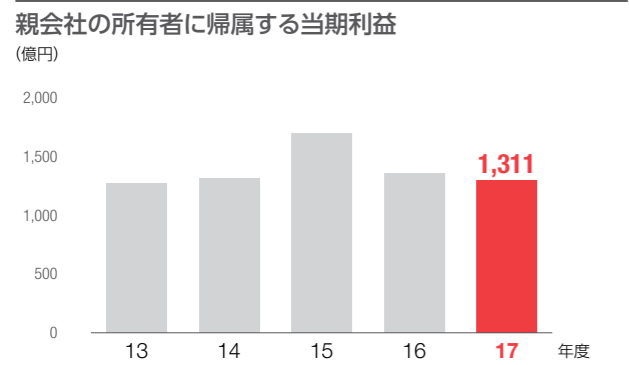
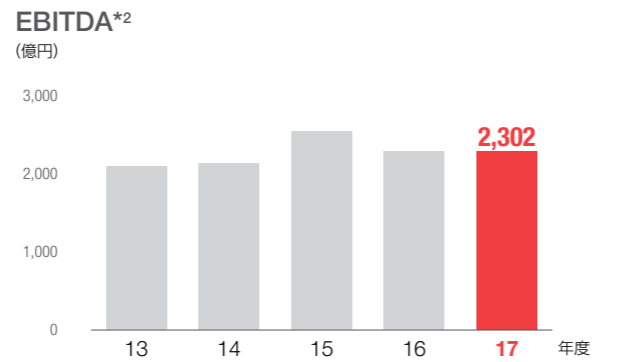
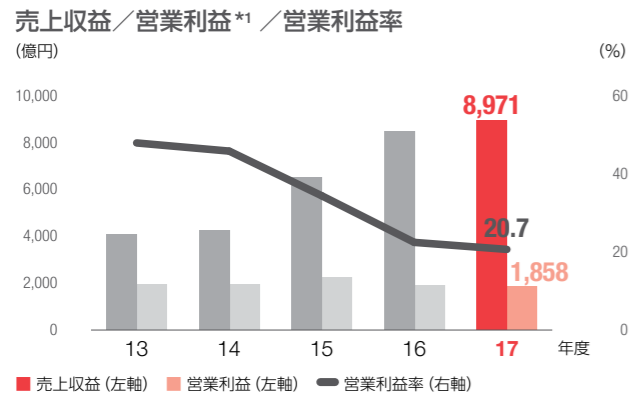
データセンター関連サービス、公金決済サービスなど。



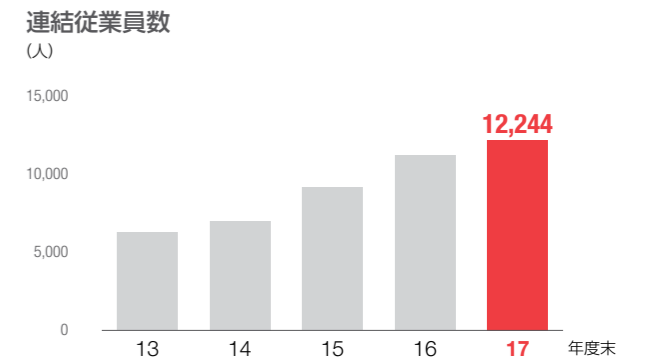
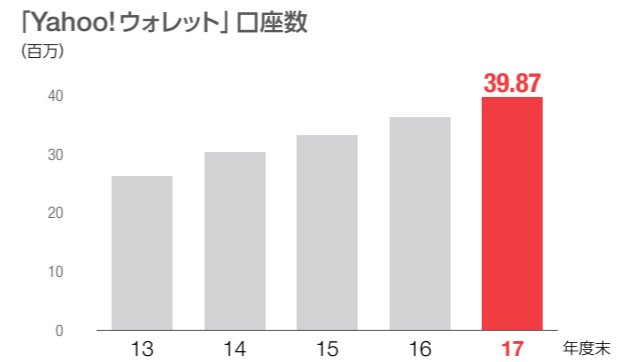
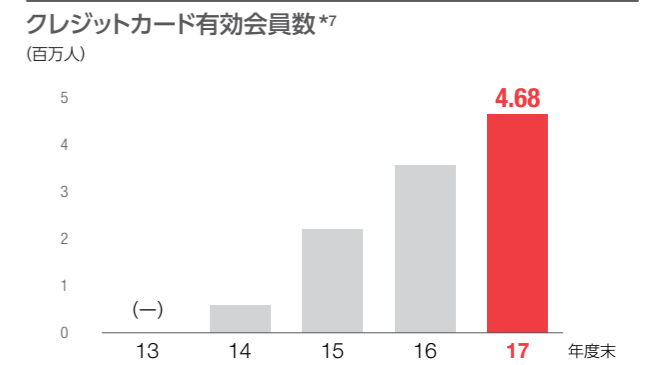
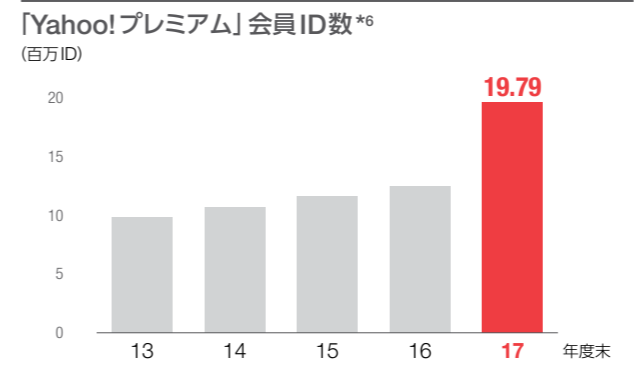
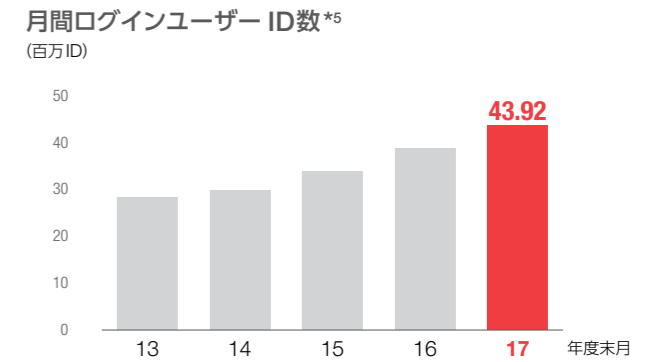
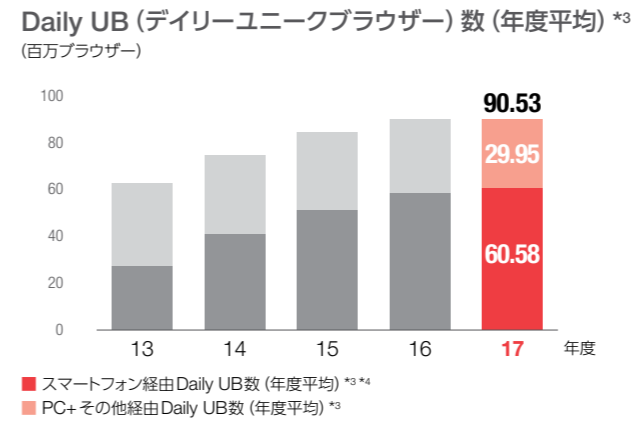
*1 セグメントの売上収益・営業利益の各合計に対する構成比です。セグメント売上収益・営業利益の各合計には調整額を含みません。

業績ハイライト

財務指標



オペレーション指標



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。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35億円が含まれます。
*2 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で算出しています。
*3 Yahoo! JAPAN サービスを閲覧するために利用されたブラウザー数です。スマートフォンにおいてブラウザーとアプリの両方を通じて閲覧した場合は重複カウントしています。

*4 スマートフォン経由 Daily UB 数には、iPhone/iPod、Android スマートフォン (画面サイズ7インチ未満)、Windows Phone およびアプリを通じて閲覧されたページビュー・ブラウザーを含み、iPad、Android タブレット等を通じて閲覧されたページビュー・ブラウザーは含んでいません。アプリを通じてアクセスの一部は含んでいません。
*5 各月中にログインした Yahoo! JAPAN ID 数です。
*6 「Yahoo!プレミアム」特典の対象となるソフトバンク会員およびワイモバイル会員等を含んでいます。ID の重複を除いています。
*7 商品の購入ができ、役務の提供等が受けられるカード会員数です。【KCカード】、【Yahoo! JAPANカード】、【ソフトバンクカード (おまかせチャージ)】会員を含んでいます。

「未来」を創り出す企業として 持続的な成長を目指します



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

2018年6月25日の定時株主総会で株主の皆さまのご承認を得て、代表取締役社長に就任しました川邊 健太郎でございます。この場をお借りして、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまにご挨拶申し上げます。

Windows95が発売された1995年11月、当時学生だった私は東京・秋葉原の熱狂の真っ只中にいました。人々の興奮を目の当たりにし、インターネットによって間違いなく世の中は変わっていく、未来が変わるのだと強く感銘を受けたことを覚えています。そして、この技術を使い、より良い社会を実現したいという想いを胸に、ベンチャー企業の立ち上げを経て、当社に入社しました。入社以降は「Yahoo!モバイル」「Yahoo!ニュース」などのサービスに携わってきましたが、まさにインターネットとともに育ち、インターネットが社会の枠組みを変えていくことに夢中になり邁進してきた23年間でした。このたび、インターネットをこよなく愛する私が当社グループの経営を預からせていただくにあたり、インターネットを大いに活用して社会を一層良いものにしていけるよう、精一杯力を尽くしてまいります。

インターネットが普及してから今日に至るまで、生活様式を一変させるサービスが次々と生み出されてきました。当社グループは「課題解決エンジン」というミッションのもと、多様なサービスを提供し、利用者の行動に変化をもたらすことで、未来を創り出してきたと自負しています。しかしながら近年、情報技術が爆発的なスピードで進化を遂げる中、他社の後塵を拝してきた領域もありました。ビッグデータやAI、Fintechなど、情報技術が創り出す未来の可能性はますます広がっています。今こそ、当社グループは新しい利用者体験をどこよりも早く生み出し、われわれにしか創れない「未来」を創り出すことに鋭意邁進してまいります。

経営環境と現在の成長ステージ

競争環境が激しさを増す中、持続的な成長には大胆な取り組みが必要

インターネット業界では、Tech Giantsが世界で存在感を高めると同時に、国内でもベンチャー企業が次々と現れています。激しい競争が続くインターネット市場においては、今後もめまぐるしい環境変化が予想されます。当社グループが持続的に大きな成長を遂げるためには、これまで以上に危機感を持ち、より大胆に事業展開していくことが必須です。当社グループは既に、PCからスマートフォンへのシフト、eコマース事業の強化といった目の前の課題を着実に達成し、事業基盤をより強固なものへ進化させてきました。その結果、現在インターネット上のさまざまな領域で提供する多様なサービス群や、国内における圧倒的な利用者基盤、そしてこれらを通じて得られる質の高いマルチビッグデータなど、さらなる飛躍に向けた資産が十分に備わっていると確信しています。これらの資産を最大限に活用し、当社グループだからこそ創り出せる利用者体験をいかに実現していくか、戦略の方向性をここからご説明させていただきます。

成長戦略の方向性

新体制を第3創業期と位置付け、新たな変革へと挑む

既存事業に関しては、サービスの成長方針や投資方針、利益方針に至るまで、成長に対する考えについての抜本的な見直しを進めています。具体例としてサービスの成長方針についてご説明すると、当社グループはこれまで、展開する各サービスがそれぞれ利益を生み出すことを原則としてきました。しかし、市場環境の変化により、サービス単体での打ち手は極めて限定的になってきています。したがって、持続的な成長のためには、グループ全体で競争優位性を発揮しやすい仕組みの整備が必要だと考えました。このたび、改めてユーザーアクションを基点に、全社のビジネスモデルにおける各サービスの位置付けを整理した(P17～18参照)のは、こうした現状を踏まえてのことです。ユーザーアクションの最大化を共通の指針として、全社最適の観点で各



サービスのKGI (Key Goal Indicator) を明確にし、管理の徹底を進めていきます。同時に、当社グループが持つ多様なサービス群の連携を強化することで、一貫した利用者体験を創り出すことを目指します。投資についても、従来の短期的な視点で回収を重視する方針から、より中長期的な視点へ転換し、成長の見込みが大きい分野には経営資源を大胆に傾斜配分することで、成長機会を積極的に獲得していきたく考えています。

そして、当社グループ独自の利用者体験を創り出す上で、最大の競争優位性となるのが100以上の多様なサービスから得られるマルチビッグデータです。そこで、2018年度からの数年間を第3創業期と位置付け、「スマートフォンの会社」に加えて「データドリブンカンパニー」へ変革するための取り組みを加速させていきます。今後の情報社会の「課題解決」において、データを取り込めるか否かが生産性やクリエイティビティの面で大きな差を生み出すことに、疑いの余地はありません。従って、サービス創りに際し、社員の経験と勘に頼るのではなく、「データドリブン」という軸を構築し、その軸に沿って成果を出す仕組みに切り替えていく必要があります。当社グループが持つデータをシームレスに活用し、利用者にとって最適なサービスの提供を実現することに加え、社外との連携や新規事業の創出にも挑戦していきます。

成長戦略の進捗と手応え

「データドリブンカンパニー」への変革に向けた取り組みは、着実に進捗

2017年度は、将来の成長に向け「データドリブンカンパニー」への変革を果たすべく、基盤の構築に注力した1年間でした。売上収益は8,971億円と21期連続で増収を達成した一方、営業利益は「eコマース取扱高最大化」「データドリブン化」に向けた約350億円の投資により、1,858億円と減益での着地となりました。2018年度もトップラインの順調な拡大が見込まれる一方、新たな挑戦として動画コンテンツの拡充とモバイルペイメント事業の立ち上げなどに合計で約300億円の追加費用を予定しており、減益となる見通しです。「データドリブンカンパニー」に向けた変革を第3創業期と表現したとおり、当社グループの新たな成長戦略はまだ歩みを始めたばかりです。成長機会を積極的に取り込むことで、中長期的に大きな利益成長を成し遂げたいというのが私の想いです。

2018年度の取り組みの方向性

新たな分野へと踏み出し、今後の飛躍に向けて礎を築く

2018年度は、「データドリブンカンパニー」への変革を一層推し進めるとともに、新たに設定した3つの重点領域に注力していきます。

「データドリブンカンパニー」への変革に関しては、2017年度に行ったデータドリブン化に関する116億円の投資により、共通のプラットフォームのもとでデータを蓄積し、シームレスに利活用するための基盤が整いつつあります。実際の運用においても、広告接触機会の最適化や、訪問頻度、利用時間の向上といった面で成果が表れてきました。今後は、2018年2月に発表した「データフォレスト構想」も含め、基盤構築の段階から利活用へと軸足を移すことで、収益面においても持続的な成長につなげていきます。

並行して、将来の成長余地の大きさとユーザーアクション数の最大化という観点から、「eコマース（物販）取扱高No.1」「インターネット広告売上収益No.1」「モバイルペイメント取扱高

No.1」の3つの分野を重点領域として新たに設定しました。これらの領域に中長期的な視点で経営資源を傾斜配分することで、成長機会の積極的な獲得に努めます。

一方、より短期的な観点で利用者に受け入れられるサービスに切り替えていくために、動画コンテンツの拡充とモバイルペイメント事業の立ち上げに注力します。

動画コンテンツの拡充は、あらゆるインターネットサービスにおいて動画化が進んでいる現状を踏まえれば、当社グループがメディアサービスとしてポジションを維持・向上させていくために避けては通れない領域です。2018年度に実施する投資を通じコンテンツの拡充に努め、動画コンテンツの利用時間の拡大を目指します。あわせて、マネタイズの面でも広告プラットフォームの刷新を進め、広告事業の成長を加速させていきます。

また、モバイルペイメント事業は、これまでインターネット上で完結するサービスを展開してきた当社グループにとって、初めてオフラインへ翼を広げる機会となります。既に国内インターネット利用者の約90%にリーチできている当社グループにおいて、オフライン領域への進出は、今後の持続的な収益成長に向けた重要な挑戦です。これは同時に、オンラインとオフラインの融合を通じて新たな利用者体験を創り出す大きなチャンスでもあります。立ち上げ初年度となる2018年度は、加盟店舗数の最大化に注力し、どこでも使える利便性の高い決済サービスとしてプレゼンスを高めていきます。

最後に

インターネットが創り出す未来の可能性を強く信じて

新たな執行体制のもと、当社グループは「データドリブンカンパニー」に向けて変革の途上にあります。サービス開発の手法や成長の手法は変化しても、人々の生活に密接に関わる課題を解決するという私たちのミッションは変わりません。大きくトレンドが変化した際は得てして本質を見失いがちですが、こうした時こそユーザーファーストという本質を見つめ直し、大きな流れを見極めることで、利用者に愛されるサービスを提供し続けます。そのために必要な人材育成の観点で、社内教育を一層充実させ、自分の裁量で成功も失敗も経験できるように権限委譲を進めていきます。

未来は「予測する」ものから「創る」ものへ変化していると私は考えています。私を含め、インターネットが大好きな社員全員で、最高の利用者体験を提供するために全力で取り組む。最先端の情報技術を活用したサービスにより、さらなる未来を創り出す。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企業であり続ける。これから先も日本に住む多くの人たちに、必要な課題解決の手段や新たな情報との出会いの場を提供し続けるためにはYahoo! JAPANも常にUPDATEしていかなばなりませんし、そのUPDATEの主体は当然、当社グループの社員全員です。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。



成長戦略

外部環境

競合環境の変化

昨年、海外の大手インターネット企業がAI、IoTやビッグデータなど先端技術の活用において存在感をますます高めています。また、当社グループが提供するサービスの各カテゴリーでは国内のベンチャー企業と競合関係にあり、今後も激しい競争が続くことが予想されます。

情報技術の加速度的な発展

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。常に最新の技術動向を把握し、他社に先駆けて利用者へ新しい体験を提供するサービスを創出する必要があります。

オンラインとオフラインの融合による生活様式の変化

インターネットサービスはこれまで人々の生活様式に大きな変化をもたらしてきました。今後もキャッシュレス化やシェアリングエコノミーなど、あらゆる分野で人々の行動を変革するサービスを生み出すことが予想されます。

多様化する社会課題

課題先進国といわれる日本においては、さまざまな社会課題に対して官民連携の取り組みが進められており、先端技術を活用した課題解決への期待が高まっています。

経営資源

質の高いマルチビッグデータ

インターネット市場ではサービスのパーソナライゼーションが進んでおり、その精度が利用者体験の満足度を左右します。当社グループが持つビッグデータは利用者を深く理解し、サービスの最適化を実現する上で重要な差別化要因です。

国内市場における事業基盤

創業以来、時代の変化に応じて新たな課題解決を提案し続け、インターネット上のあらゆる領域でサービスを提供できる事業基盤を培っています。その結果、国内インターネット市場において最大規模の利用者数を誇るサービスとしての地位を確立しています。

豊富な人的資本、ビジネスパートナーとの強固な関係性

約3,000人のエンジニアを含む12,000人を超える多様な人財が、国内市場に最適なサービスを創り出すべく開発・運用に取り組んでいます。また、国内市場のリーディングカンパニーとしてビジネスパートナーと強固な関係性を築いています。

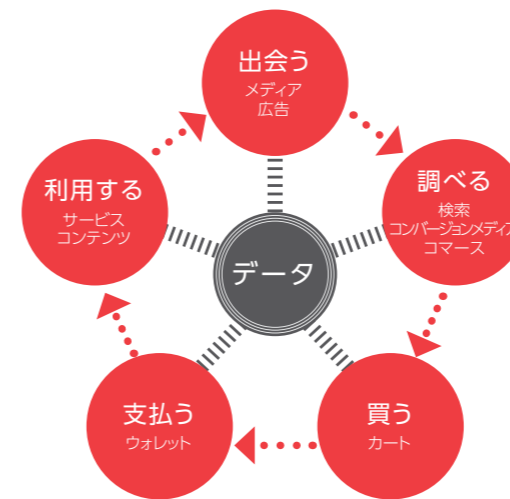
安定したキャッシュ・フロー創出力

2017年度は、21期連続の増収を達成するとともに、現預金が8,600億円を超えるなど高いキャッシュ・フロー創出力と安定した財務基盤を維持しています。豊富な原資を最大限に活用し、財務の健全性を維持しつつ、重点領域には機動的に成長投資を行うことで成長機会をいち早く取り込んでいきます。

成長戦略の全体像

「ユーザーアクション」を基点に「未来を創る」企業へ

当社グループではこれまで培ってきた事業基盤と競争優位性を活かして持続的な成長を果たすべく、利用者体験をより統合されたものとし、それに伴い引き起こされるユーザーアクションの最大化を共通の指針として、サービスの成長方針や投資方針を見直しました。国内最大級のサービス群とそれらから得られるデータを最大限に活用することで、他社にとって模倣困難なサービスを創り出し、新たなユーザーアクションを引き起こす「未来を創る」企業を目指します。



Our Growth Driver

ユーザーアクションの最大化

当社グループの持つ多様なサービス群を連携し、一気通貫で提供することにより、質の高い利用者体験の創出と、ユーザーアクションの最大化を目指します。同時に、サービス間の相互送客を通じ複数のサービスを利用していただき、サービスの相互成長を促します。また、ユーザーアクションの最大化に向けた重点領域として、「eコマース（物販）」「インターネット広告」「モバイルメント」の3分野を新たに設定し、中長期的な視点で大胆に経営資源を投下することで成長を加速させていきます。

Our Value Driver

データの力を解き放つ

近年の投資によって設備の拡充、技術基盤の刷新、人財の強化など、「データドリブンカンパニー」へと変革するための基盤は着実に整いつつあります。当社グループの持つビッグデータとデータの活用ノウハウを最大限に活かし、利用者をどの企業よりも深く理解することで、サービスの質の向上に加え、新しい利用者体験を提供するサービスを創り出すべく取り組みを加速します。

当社グループが創出する価値

一気通貫のサービスで質の高い利用者体験を実現する

「出会う」から「利用する」に至る、インターネット上のユーザーアクションに対して、緊密な連携のもと一気通貫でサービスを提供し、オンラインとオフラインの融合も含めた質の高い利用者体験を提供します。

データを通じて利用者のニーズを深く理解し、最適化されたサービスを提供する

インターネット企業は世界中にありますが、日本の利用者について最も深く理解しているのは当社グループでありたいと考えています。データの利活用を通じて利用者のニーズに対する理解を深め、最適化されたサービスを実現します。

データの力を解き放ち、新たなサービスを生み出す

当社グループにとってテクノロジーとは、利用者へ新しい体験を提供するためのものです。情報技術とデータを最大限活用することに加え、企業の枠組みを超えた連携を通じ、これまでにないサービスを創り出します。

情報技術で社会課題を解決する

当社のミッションは「課題解決エンジン」として情報技術で社会のあらゆる課題を解決することです。課題先進国である日本において最先端の情報技術を活用し、先駆者としてさまざまな社会課題の解決に挑戦していきます。

ビジネスモデルのさらなる進化

国内市場における顧客基盤の強化、プレゼンスの向上

オンラインからオフラインへと事業領域を広げるとともに、サービス間の連携とデータの利活用を通じ質の高い利用者体験を提供し続けます。この取り組みにより、身近で利便性の高いサービスとしての地位をさらに高めます。

収益性の向上

データの利活用を通じたサービスの最適化は、利用者体験の質の向上とユーザーアクションの最大化に寄与します。同時に、ビュースルー率、クリック率、コンバージョン率など多くの指標が改善することから、広告効果を最大化し、収益性を向上させる役割も果たします。

新たな収益モデルの創出

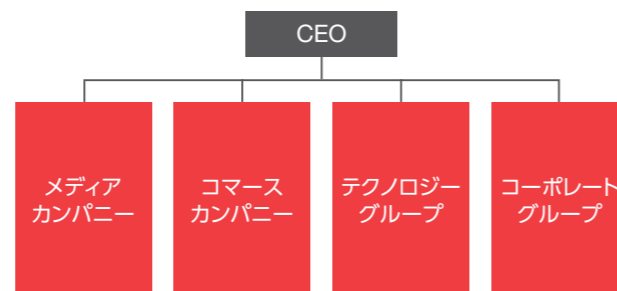
当社グループの持つビッグデータとデータ活用ノウハウを最大限に活かし、データソリューションサービスを将来的な収益の一つの柱とするべく、中長期的な視点で施策を進めていきます。

収益構造の変革

2017年度において、当社グループの営業利益はその約70%をメディア事業が占めています。将来的にはコマース事業の営業利益をメディア事業と同水準まで引き上げるとともに、新規事業の創出により新たな収益の柱を築くことで、より安定した収益構造への変革を目指します。

組織体制の変更

当社グループは、2018年度から意思決定の迅速化と人員配置の流動性を高めるべく組織体制を変更しました。具体的には、従来のCEO、COOの役割をCEOに一元化するとともに、2カンパニー・2グループ制へと移行しました。急速に変化するインターネット業界において、迅速かつ適正に意思決定できる体制の構築と、重点領域への機動的な人員配置を通じ、いち早く成長機会を獲得することを目指します。



新たな挑戦への費用の概要

投資の方針を短期からより中長期に転換し、今後事業が大きく成長する見込みが高い分野へ積極的に投資します。2017年度は、eコマース取扱高最大化とデータドリブン化に合計約350億円の成長投資を行い、概ね目標に沿った事業成長を達成しました。2018年度は、中長期的な視点での成長を見据え、動画コンテンツの拡充とモバイルメント事業の立ち上げなどに対して費用を投下し、新たな収益の柱を構築するべく取り組みを進めていきます。

2018年度 新たな挑戦への費用 (計画)

概算 (億円)

メディア関連	100
<ul style="list-style-type: none"> ■ 動画コンテンツの拡充 ■ オリジナルコンテンツの制作 ■ コンテンツのプロモーション 	
コマース関連	200
<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイルメントの立ち上げ費用等 	

Our Growth Driver ユーザーアクションの最大化

グループ一体となって利用者体験の質の向上に努めます

これまで、当社グループは各サービスが個別の予算の中で収益成長を最大化させることを成長の基本方針として事業を運営してきました。しかし、近年の競合環境の変化を踏まえ、当社グループが持つ事業基盤を最大限に活かすべく、ユーザーアクションを基点に各サービスの位置付けを整理するとともに、成長方針を見直しました。今後は、全社最適の中でサービスごとに異なるKGIを用いて管理を行い、グループ一体となって利用者体験の質の向上、ユーザーアクションの最大化に努めることで、持続的な収益成長を実現していきます。

新たに3つの重点領域を定め、 中長期的な視点で成長機会を取り込んでいきます

市場環境の変化とこれまでに培ってきた当社グループの事業基盤に鑑み、今後大きな成長が見込まれる分野として、新たに3つの事業上の重点領域を設定しました。具体的には、「eコマース(物販)取扱高」「インターネット広告売上収益」「モバイル決済取扱高」に対して、中長期的な視点で経営資源を重点的に傾斜配分することで、各領域でNo. 1になるため取り組みを加速させていきます。

<p>eコマース (物販) 取扱高 No.1</p> 	<p>インターネット 広告 売上収益 No.1</p> 	<p>モバイル 決済 取扱高 No.1</p> 
---	--	--



eコマース(物販)取扱高No.1 サービスの多面的な展開を活かして エコシステムの構築を目指します

当社グループにおいてeコマース取扱高の最大化は複数の収益モデルへの好影響、データの拡充といった観点から最優先で取り組むべき目標です。2013年度に開始した「eコマース新戦略」をはじめ、これまでもeコマース取扱高の最大化に努めてきましたが、今後は物販系eコマースにおける取扱高No.1にフォーカスし施策を進めていきます。当社グループは、eコマース関連サービスや決済金融関連サービスといった消費に関わるサービスを多面的に展開しており、これらのサービス間で相互成長を促すエコシステムの構築を目指します。2018年度は、サービス間の相互送客やソフトバンクグループとの連携による利用者の増加、客単価の向上に取り組むほか、データ利活用によるレコメンド精度の向上に努めます。また、利用者にとって使いやすいサービスであり続けるべく、UI/UXの改善にも継続して取り組んでいきます。



インターネット広告売上収益No.1 メディアパワーと マネタイズパワーの最大化を図ります

人口の減少が見込まれる国内市場において、当社グループのサービスは既にインターネット利用者の90%にリーチしていますが、利用者の訪問頻度と利用時間において十分な成長余地が残されています。当社グループは、データの利活用などを通じコンテンツの質を向上させ「メディアパワー」と「マネタイズパワー」の双方を底上げすることで、インターネット広告の分野において持続的な成長と売上収益No.1を目指します。特に動画コンテンツについては、利用者の利用時間を延ばし、広告接触機会の増加につながると見込まれることから、成長の原動力と位置付けて重点的に費用を投下し、コンテンツの拡充、ならびに広告プラットフォームの刷新を進めていきます。



モバイル決済取扱高No.1 オフライン領域へもサービスを展開していきます

キャッシュレス化は世界的な潮流となりつつあり、日本においても、政府がキャッシュレス決済比率を2025年までに40%に、将来的には世界最高水準の80%にすることを掲げている方針を掲げています*1。当社は、日本におけるキャッシュレス決済の普及を促進し、利用者と加盟店の双方に利便性の高いサービスを実現するため、2018年6月にソフトバンク(株)との合併によりPayPay(株)を設立しました*2。PayPay(株)ではバーコードやQRコードを使った新たなスマートフォン決済サービス「PayPay」を提供予定です。「PayPay」の提供にあたっては、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と連携します。当社、PayPay(株)とソフトバンク(株)およびPaytmは、ソフトバンク会員や4,000万超の「Yahoo!ウォレット」口座といった顧客基盤を活用した利用者の拡大や、ソフトバンクが持つ営業ノウハウを活かした加盟店の獲得、Paytmの技術を活用した利便性の高いサービスの開発を進めることで、モバイル決済取扱高No.1のサービスを目指します。

*1 出典：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」
*2 2018年7月に、設立時の社名であるPay(株)から社名を変更しました。

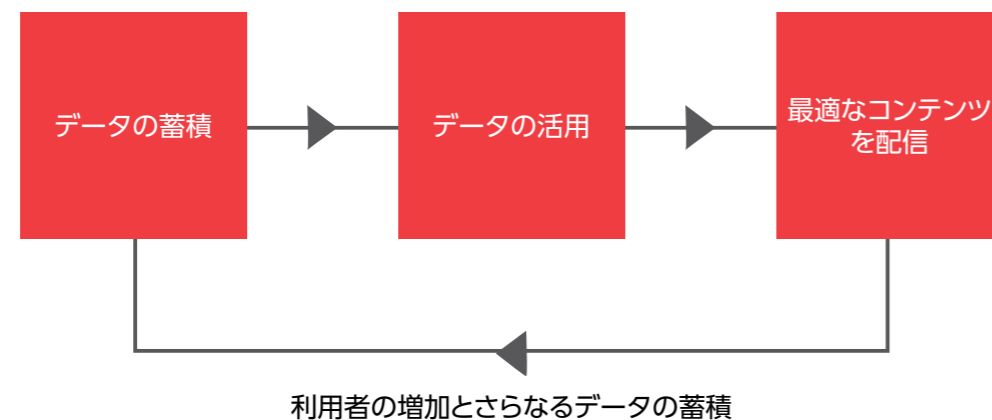
Our Value Driver データの力を解き放つ

「データドリブンカンパニー」への変革を進め、データが持つ可能性を最大限に引き出します

当社グループが持つ質・量ともに充実したビッグデータは、当社グループ独自の利用者体験を創り出す上で重要な差別化要因です。設備の拡充、技術基盤の刷新、人財の強化など、「データドリブンカンパニー」への変革に向け常に最先端の技術基盤を持てるよう投資を行っています。今後は、これまでに培った基盤を用いたデータの利活用にも本格的に取り組み、データが持つ可能性を最大限に引き出すことで、当社グループならではの新しい価値を創出していきます。

データのシームレスな利活用により、成長のエコシステムの実現を目指します

当社グループがこれまで多様なサービスから蓄積してきた膨大なビッグデータは、国内のインターネット利用者を深く理解するために欠かせない要素です。これらのビッグデータをサービスの垣根を越えてシームレスに利活用することで、利用者にとって最適化された使いやすいサービスを提供します。さらに、データを蓄積・活用し、サービスを最適化することは、利用者の満足度向上につながり、ユーザーアクションの最大化とさらなるデータの蓄積を可能とする好循環を生み出します。当社グループは、このような「成長のエコシステム」を実現することを目指します。



データ利活用によるサービスの質の向上 領域を超えた利活用の成果は着実に始めています

2017年度の追加投資を通じ、設備面においては当社グループの100を超えるサービスが生み出すマルチビッグデータをリアルタイムに、かつ効率的に蓄積できる体制の構築を進めました。また、ディープラーニングに特化したスーパーコンピュータ「kukai (クウカイ) *1」が実稼働を開始するなど、データ利活用の基盤も整備しています。その結果、データ利活用によるサービスの改善においても「Yahoo!知恵袋」におけるサービス品質の改善や「Yahoo!ショッピング」におけるコンバージョンレートの向上など、さまざまな領域において着実に成果が出始めています。加えて、2018年度に開始するモバイルペイメントのサービスにより、新たにオフラインの決済データを捕捉することが可能となり、これらも含めたデータを最大限に活用することで、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。

訪問頻度・利用時間の増加	広告接触機会の最適・最大化	レコメンド強化
「Yahoo!知恵袋」の見出し生成に言語処理技術を導入	YDN*2の一部カテゴリで当社の特許応用技術を導入	「Yahoo!ショッピング」のおすすめ商品で機械学習を導入
回答率	リーチ	クリック率
2.4 倍	148 %向上	4.5 倍

*1 「kukai」は、(株) ExaScaler、HPCシステムズ(株) 協力のもと開発したものです。
*2 YDN: Yahoo!ディスプレイアドネットワーク

企業の枠組みを超えた新しい形のビッグデータ利用を推進 「データフォレスト構想」のもとあらゆる企業活動の課題解決を目指します

2018年2月に、顧客企業の持つデータと当社のビッグデータ・AI技術を掛け合わせ、顧客企業のあらゆる活動を支援する「データフォレスト構想」を発表し、新規事業創出に向けた実証実験を開始しました。当社グループの保有する検索やメディア・eコマース・決済など多岐にわたるビッグデータに加え、AI技術・スーパーコンピュータなど高度な計算技術も活用し、顧客企業が持つデータを分析することで“生活者への深い理解に基づく商品企画” “需要予測に基づく生産・物流の最適化” など、あらゆる企業活動の課題解決を実現します。

これらの実証実験を通じて企業間ビッグデータ連携のノウハウを蓄積し、2019年度の事業化を目指します。将来的には、複数企業間でのビッグデータの相互活用を進めることで日本のさまざまな課題が解決される新しい世界の実現を目指します。

事業化に向けたロードマップ

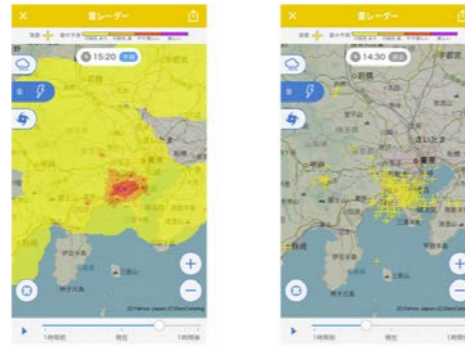


画像:アフロ

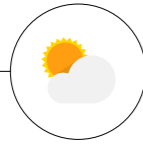
いつでもどこでも天候を把握しながら予定を調整できる日常に

「Yahoo!天気」の「雨雲レーダー」に「雷レーダー」機能を追加

「Yahoo!天気」の「雨雲レーダー」は、天候が荒れた日には約900万DUB（デイリーユニークブラウザ）の利用がなされるなど、非常に人気の高いサービスです。「Yahoo!天気」によって、利用者は外出中であってもスマートフォンを使ってリアルタイムで手軽に周囲の天候を把握できるようになり、また、「傘を持って出かける」「雨宿りをする」といった判断に役立つ情報を手軽に受け取れるようになりました。さらに、当社グループでは2017年8月に、周囲の落雷の可能性やその激しさを把握できる「雷レーダー」の提供を開始しています。この機能により、日常生活やレジャー、スポーツ時における雷の被害を未然に防ぐことのできる社会の実現を目指します。



「雷レーダー」の画面表示例



特集

新たな利用者体験を生み出し、「未来を創る」

当社グループは、国内初のインターネットポータルサイト「Yahoo! JAPAN」をはじめ、ニュースに対して利用者が自らの意見を双方向で発信できる「Yahoo! ニュース」のコメント機能、インターネットを通じた個人間の売買を可能にした「ヤフオク!」など、新しい利用者体験を他社に先駆けて創り出し、日々のユーザーアクションに変革をもたらしてきました。そして現在も、情報技術を活用して身近な生活上の課題を解決し、新たなユーザーアクションを引き起こすサービスを生み出し続けています。

ストレスの大きい電車の混雑を事前に回避

「Yahoo!乗換案内」において「異常混雑予報」をリリース

2018年2月に、「Yahoo!乗換案内」において約4,000万ユーザーのビッグデータを活用し、AIで当日から5日分の電車内や駅の混雑を予測する新機能「異常混雑予報」の提供を開始しました。これにより、利用者は通常より混雑が見込まれる電車を事前に判断し、時間をずらしたり迂回ルートを利用したりすることで、混雑のピークを避けイライラを解消しスムーズに移動できます。「異常混雑予報」のリリースは、38媒体に掲載され、またYahoo! JAPAN研究所が執筆した異常混雑予報技術の論文がトップカンファレンス2,733本の論文のうちトップ3の注目率になるなど、高い注目を集めました。

今後も「Yahoo!乗換案内」では、機能の改善や拡充を行い、日々の通勤・通学だけでなく、出張やお出かけ時のナビゲーションとして、移動に関する課題解決を目指します。



インターネットで個別の具体的な悩みや疑問を解決できるように

「Yahoo!知恵袋」で低品質投稿対策プロジェクトを実施

「Yahoo!知恵袋」は、電子掲示板に記入された質問に対して、利用者同士が知識や知恵を共有することができるサービスです。検索では調べられない身近な課題や疑問を解決できることから、一日10万件以上の投稿が寄せられる一方、その匿名性から、投稿される内容の品質に課題を残していました。こうした課題を解決するべく、CS部門が過去に目視でチェックした情報を基に、スーパーコンピュータ「kukai」を活用して投稿品質判定モデルを新たに開発しました。このモデルを導入した結果、CS部門による低品質投稿の削除効率が約22%向上し、「Yahoo!知恵袋」トップページのモジュールやQ&Aランキングにおいて、低品質と判定された投稿の掲出をほぼゼロにすることに成功しました。今後も国内最大規模の知恵共有サービスとして、利用者の日々の生活に役立つサービスや情報の提供を行っていきます。



どこでも使える決済サービスでキャッシュレスな社会へ バーコードを使った新たなスマートフォン 決済サービス「PayPay」

日本におけるキャッシュレス決済の普及を促進するため、当社は2018年6月にソフトバンク（株）との合併によりPayPay（株）を設立し、インド最大の決済サービス事業者であるPaytmの技術を活用し、バーコードを使った新たなスマートフォン決済サービス「PayPay」を提供します。利用者は、店舗側の提示するQRコードをアプリで読み取ったり、アプリ上でバーコード（1次元バーコード、QRコード）を表示し店舗の端末やレジに提示したりすることで、決済できるようになります。世界各国においてキャッシュレスな生活が急速に普及しつつある中、「PayPay」によって日本においてもオンラインとオフラインの垣根なく、キャッシュレスで支払える便利なお買い物体験を提供していきます。



スマートフォンアプリを利用した新たな店舗向け集客サービス 「Yahoo!チェックインポイント」を開始

2018年4月より、「Yahoo! MAP」に新たに「チェックイン」機能を追加し、スマートフォンアプリを利用した新たな店舗向け集客サービス「Yahoo!チェックインポイント」を開始しました。「Yahoo!チェックインポイント」は2018年2月時点で、東京都渋谷区と新宿区の「松屋」、「自遊空間」など、約600店舗で導入されており、今後は全国展開に向けて順次対応エリアを拡大し、2019年春に参加店舗1万店を目指す予定です。

「Yahoo!チェックインポイント」により、導入店舗は「Tポイント」やキャンペーン情報、クーポン配信を活用し、新しい手法による新規顧客の獲得や既存顧客の来店頻度向上が期待できます。また、「Yahoo! MAP」の利用者は、店舗に来店するだけでお得な特典を受け取ることができます。このサービスを通じて、店舗が持つ集客の課題を解決すると同時に、お得で楽しく新しいお出かけ体験を利用者に提供できるよう、対象エリアと利用環境の拡大を目指します。



チェックインイメージ

技術戦略

エンジニア数

約**3,000**人

設備投資額(単体)

約**400**億円

国内外カンファレンスの論文発表数

55本

基本的な考え方

月間725億を超えるページビュー数を誇る当社では、1秒当たり最大600GBという膨大なトラフィックの処理を行っています。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。これは当社の最大の強みでもあり、これらのデータを活用してさまざまな研究に取り組むとともに、研究成果の積極

的な発信も行っています。2017年度における国内外カンファレンスでの論文発表数は55本を達成し、海外のトップカンファレンスにおいても数々の実績を挙げています。これらの成果をサービスに活用してさらなる成長を目指すと同時に、その土台となる設備や開発環境、人財の強化に注力しています。



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していきます

常務執行役員
チーフテクノロジーオフィサー (CTO)
テクノロジーグループ長

藤門 千明

当社の歴史はテクノロジーを通じて人々の課題を解決し続けてきた歴史でもあります。「Yahoo!検索」や「Yahoo!ニュース」、「Yahoo!ショッピング」をはじめ、日常生活に寄り添った100以上のサービスは多くの利用者に愛用されています。また、インターネット業界を牽引する企業として「安全・安心な環境を利用者へ届ける」という使命に基づき、サービス開発・運用だけでなく、利用者のデータを預かるデータセンター運用の大半までを自社で行っています。このように、多様なサービスや豊富なデータが集まるという恵まれた環境において、データとテクノロジーの力を活用することで、可能性は無限に広がっていくと考えています。

インターネットの歴史上、データを活用した事例は多々あ

りましたが、そのほとんどが単独サービスのデータを活用したものにすぎません。当社のようにサービス横断的にデータを活用することで、利用者の顕在ニーズに加え、潜在ニーズまでも引き出して適切なタイミングで提案するなど、今までにない「最高の利用者体験」を届けることが可能になります。さらに当社が持つデータと社外のデータを組み合わせることで日本中のさまざまな課題を解決する「データフォレスト構想」を掲げ、産官学と連携した実証実験も始まりました。

このように、多種多様なデータをテクノロジーの力で最大限活用することで「世界で最も日本の利用者を知っている会社」になり、われわれにしかできない「最高の利用者体験」を提供していきます。

2017年度は、データを最大限活用していくために、

①設備 ②開発環境 ③人財への投資を積極的に行いました。

今後もこれらの領域を強化しながら、データを核にさらなる事業成長を目指していきます。

設備への投資

増加し続けるデータをリアルタイムかつ効率的に蓄積・活用するためには設備投資が重要です。2017年度は、サーバーの増設に加え、大規模なデータ分散処理技術である「Hadoop」の拡張などにより前年度比で約3倍のデータを蓄積できるようになりました。また、ディープラーニングに特化したスーパーコンピュータ「kukai」を導入しました。「kukai」は省エネ性能ランキング「GREEN500」にて世界第2位を獲得しています。サービスにおける実稼働では、通常の約200倍の計算処理速度を記録するなど、今後のデータ活用への期待も大いに高まっています。

開発環境への投資・開発体制の強化

インターネット業界における開発環境は日々進化しています。当社も、開発のさらなる効率化やデータを利活用しやすい環境の実現を目指し、開発環境を最新のものに刷新・維持する取り組みを開始しました。月間725億を超えるページビュー数のサービスを停止することなく、新たな開発環境に大胆に移行させていくため、難易度の高い中長期的な挑戦と捉えています。2017年度は既に一部のサービスを最新の開発環境であるCaaS / PaaS環境へと移行し、運用負荷が軽減されるなどの効果も出てきています。

人財への投資

テクノロジー企業である当社では、技術を支える人財を最重要視しています。優秀なエンジニアを獲得するため、国内の各拠点に加え、グローバルでも積極的な採用を行っています。また、エンジニアリング力・サイエンス力向上を目的に、社内研修等の拡充や、博士号取得を目指す社員に対して学費の全額補助などを行う「社会人ドクター進学支援制度」も導入しました。2017年度は、国内外のトップカンファレンスにおいて55本もの論文が採択され、それらをもとにした応用研究も200を超えています。既に一部のサービスでも採用されており、たとえば「Yahoo! JAPAN」アプリにディープラーニング技術を活用した結果、記事に対するクリック率が12.3%、利用時間が6.7%向上するなどの成果を挙げています。このように、研究から応用、開発まで一貫した技術力を強化するためにも、「人」=「財産」と考え、人財開発の強化に取り組んでいます。

財務戦略

EBITDA*1

2,302 億円

ROIC*2

10%

自己資本比率

40%

*1 EBITDA=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
*2 ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益÷(純資産+有利子負債)

基本的な考え方

当社グループは、環境が激しく変化するインターネット業界において、成長機会を逃すことがないよう、急な資金需要にも対応可能な強固な財務基盤を構築しています。また、サービスの開発・運営に不可欠な設備投資額および株主の皆さまへお支払いする配当額が、期中に得られる営業キャッシュ・フローで賄えることを前提としています。

現在、当社グループでは中長期的な企業価値の向上を見据えた投資を行っています。財務規律を重視した経営のために、投資戦略の決定においては過去の実績に捉われることなく、常に投資効果を検証しています。

格付については、(株)日本格付研究所より「A」を取得しており、今後もこの水準の維持を目指します。



財務規律を重視しながら、 中長期的な企業価値の向上に 向けた取り組みを推進しています

執行役員
最高財務責任者 (CFO)
コーポレートグループ財務統括本部長

坂上 亮介

当社グループは中期的な視点で経営資源を投下しており、2017年度は「eコマース取扱高最大化」に約230億円、「データドリブン化」に約120億円を投資しました。前者については、積極的な販売促進活動の結果、オークション事業では期待していた成果を得られず施策の見直しを行いました。ショッピング事業、会員事業、クレジットカード事業では想定どおりの成長につながりました。後者については、主に設備の増強、開発環境の整備、人材開発の3領域への投資を行いました。

2018年度は新たな2つの重点領域への費用投下を予定

しています。「メディア関連」では、主に動画広告市場の成長に備え、動画コンテンツの拡充等に、約100億円の費用を予定しています。また、「コマース関連」では、コマース事業全体で約200億円の費用を見込んでおり、主に拡大が見込まれるモバイルペイメント領域への参入に向け、加盟店獲得等への費用の投下を予定しています。これらの取り組みにより短期的には減益となりますが、中長期的な成長の実現には不可欠な費用と捉えています。今後も当社グループは財務規律に則った経営を考慮しながら、将来のさらなる成長に向けた取り組みを積極的に推進していきます。

財務規律を重視した投資方針に沿って、さまざまな投資を実行しています。

各領域において持続可能な経営に配慮しつつ、将来のさらなる成長に向けて積極的に取り組んでいます。

M&A戦略／資本・業務提携

既存事業の強化と新事業の創出による成長を目的として、M&Aに取り組んでいます。投資先は、当社グループとの連携によりさらなる成長が見込める企業を厳選しています。また、投資判断に際しては、ROIC(投下資本利益率)やIRR(内部収益率)がWACC(加重平均資本コスト)を上回ることを重視しています。投資先企業の発行済株式総数の過半数を保有し、当社グループが主導権を持って経営できる体制の構築を目指しています。

投資子会社であるYJキャピタル(株)は、日本や東南アジア地域において、将来性のあるベンチャー企業等に対し長期的な視点に立った投資を行うことにより、コーポレートベンチャーキャピタルの第一人者として高いリターンを獲得しています。また、親会社であるソフトバンクグループ(株)が推進するソフトバンク・ビジョン・ファンドとの連携を通じ、新たな事業の創出を目指しています。

設備投資

今後、当社グループの扱うデータ量はさらなる増加が見込まれ、継続的な設備投資が必要となりますが、当社グループでは増加するデータ量に対して効率的な設備投資を実現しています。

また、技術で勝つ会社となるためには最新の開発環境を整備することが重要です。日々進化する最先端の技術を導入することで、変化の激しい環境下でも迅速かつ積極的に戦える体制を構築しています。

加えて、eコマース市場の拡大に備え、連結子会社のアスクル(株)を中心に、物流センターの拡張等を積極的に検討していきます。

2017年度においては、当社単体で約400億円の設備投資を行っており、今後も年間400～500億円程度の同水準の投資を予定していますが、データセンターや物流センター等を建設する場合には、追加の投資が発生します。

株主還元

当社は中長期的かつ持続的な企業価値の向上により、株主の皆さまに利益を還元していきたいと考えています。そのためには、将来の成長を見据えたサービスへの先行投資、設備投資、M&Aを積極的に行うことが重要だと認識しています。同時に、利益還元を通じて株主の皆さまに報いることが上場会社としての責務と捉えています。2017年度の期末配当金は2016年度と同額となる1株当たり8.86円(配当金総額は約500億円)としました。当社は今後も将来の成長に向けた投資を継続しながら、株主の皆さまへ適切かつ安定的に利益を還元していくことで、さらなる企業価値の向上を目指します。



人財戦略

人財採用
過去3年間のポテンシャル採用の入社者数

623人

人財育成
過去3年間のジョブチェンを利用した異動人数

延べ472人

働く環境
1年間でリモートワークした割合

87%

基本的な考え方

当社グループでは、「事業の成長」と「社員の成長」のいずれも重要だと考え、「人財開発企業」を目指しています。

変化の激しいインターネット業界の中、インターネット企業から「データドリブンカンパニー」と変化し、「世界で最も日本の利用者を知っている会社」になるため、戦略的な採用と

育成を強化しています。さらに、社員が働きやすい環境づくりも積極的に進めることで、優秀な人財の獲得に加え、活躍できる環境を整えています。



日本一の人財開発企業を目指し、社員の才能と情熱を解き放つための取り組みに力を注ぎます

執行役員
コーポレートグループ
ピープル・デベロップメント統括本部長

湯川 高康

当社が持続的成長を実現するためには、「人」の成長が不可欠です。そのため、私たちは「人財開発企業」を目指すことを人事戦略の根幹とし、社員の成長に力を注いでいます。

多種多様な価値観やスキルを持つ社員が数多く所属する当社において、成長の方法は一様ではありません。社員が自律的に自らの成長を考え、必要なアクションをとり続けることができるよう、人事制度や研修カリキュラム、あるいは日常の上長とメンバーのコミュニケーションなど、あらゆるサポートを提供しています。

また、当社とともに成長し、未来を創る優秀かつ多様な人財の獲得も重視しています。働き方の柔軟な選択肢を整備し、さまざまな価値観を尊重して活かす職場づくりを進めることは働く環境の総合的な魅力向上につながり、人財の獲得と維持の大きな決め手になると考えています。

私たちは、変化の激しいインターネットの領域において、迅速かつ柔軟に手を打っていくと同時に、根幹をぶらさず「人財開発企業」を目指して中長期的に取り組んでいくことで、世の中に高い価値を提供していきます。

柔軟な採用制度やテクノロジーの導入により、優秀な人財の獲得を進めています。また、才能と情熱を解き放てる環境を整えることで社員の自律的成長を促し、企業の持続的成長を実現します。

人財採用 多様な人財に平等な採用選考機会を提供

当社グループでは、「データドリブンカンパニー」を支えるエンジニアリング力を強化する一環で、2016年10月より「新卒一括採用」を廃止し、新卒、既卒、第二新卒等、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。

これまでの「新卒採用」と就業経験を重視する「中途採用」では、第二新卒や既卒などの方に対して平等な採用選考機会を提供できませんでした。加えて、昨今、海外留学生や博士号取得者など就職活動の時期が多様化する中、多様な人財に平等な採用選考機会を提供し、優秀な人財の採用に結びつけていきたいと考えています。

また、採用においては、オンラインコーディング試験の導入や選考関連情報のデータ化・分析を図るとともに、オンライン面接や録画面接の導入により、面接を場所・時間から解放することで、優秀な人財の獲得を強力に進めていきます。

人財育成 社員が自律的にキャリアを考え成長できる機会を提供

当社グループでは、社員一人ひとりの才能と情熱を解き放つ「人財開発企業」を目指しています。その実現に向け、社員の能力開発を支援するために、各種研修や成長機会を用意しています。

ジョブチェン

当社の中で新たな経験にチャレンジをしたい場合に、その希望を申告することができる自己申告型の異動制度。誰もがやりたいことにチャレンジし、自律的にキャリアを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。これまで500人以上が受講し、社内外問わず幅広いシーンで活躍しています。

クリエイター活動支援

クリエイターの技術向上を目的に、月額1万円の費用補助など9つの制度や取り組みをパッケージ化したクリエイター活動支援制度「My Polaris」を用意しています。[OSS (オープンソースソフトウェア) デベロッパー認定制度][社会人ドクター進学支援制度][Hack Day][トップカンファレンス参加支援制度][グローバルテック企業との交流]等、計9つの制度で技術向上を支援しています。

働く環境 生産性向上やイノベーション創出につながる、多様な働き方を用意

2014年4月から導入している「どこでもオフィス(テレワーク)」の取得可能回数を月2日から月5日に引き上げ、より柔軟に社員が希望する場所ならどこでも勤務できるようにしています。

日本では生産年齢人口減少への対応や介護、育児などライフステージに合わせた柔軟な働き方が重要になります。生産性を上げる働き方を社内外に発信しながら、日本の働き方改革に取り組みます。

Business Overview

各セグメントの事業概況

メディア事業	コマース事業	その他
売上収益 2,883 億円	売上収益 5,965 億円	売上収益 244 億円
営業利益 1,691 億円	営業利益 752 億円	営業利益 18 億円

各セグメントの成長戦略

メディア事業

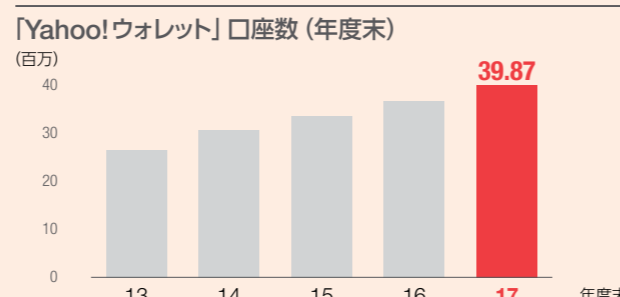
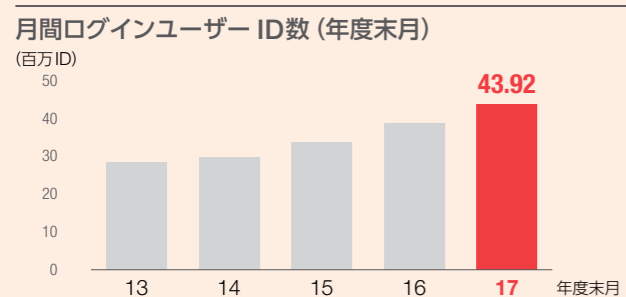
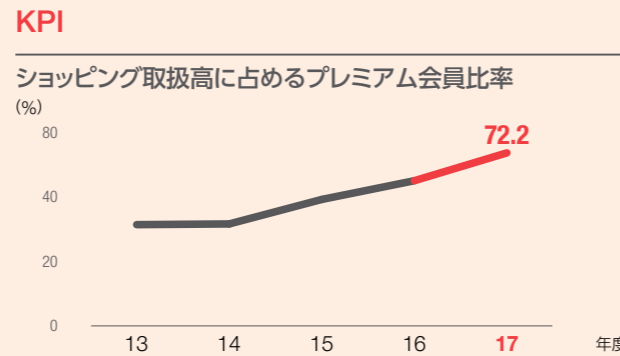
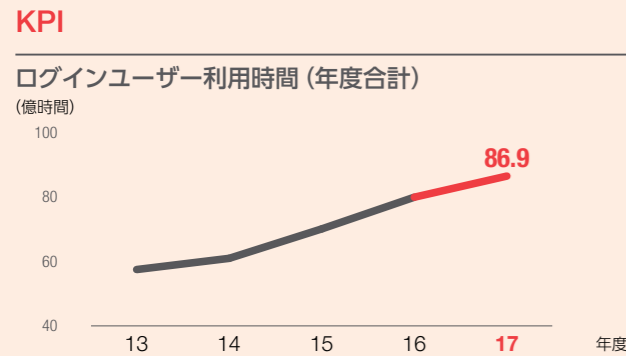
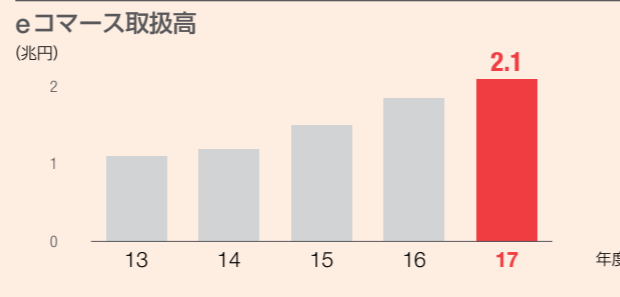
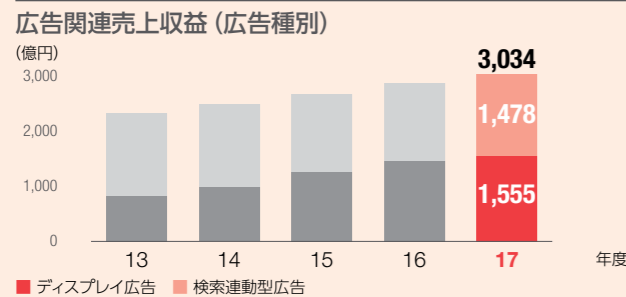
基本方針

- スマートフォンアプリ利用のさらなる推進
- 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活動支援

コマース事業

基本方針

- 「Yahoo!プレミアム」会員・ソフトバンク会員などの顧客基盤の活用
- サービス間の相互送客とデータ活用
- モバイルペイメントを起点としたオフラインとの融合



メディア事業

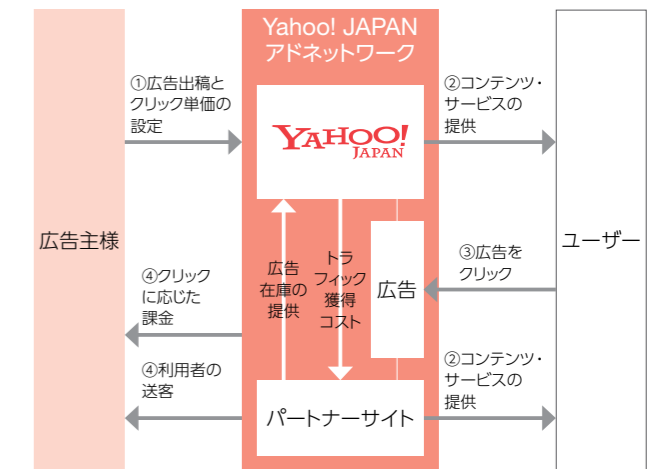
メディア事業の概要

2017年度よりセグメント名を「マーケティングソリューション事業」から「メディア事業」に名称変更しました。これにより、メディアでの情報提供と広告による収益化の連携をこれまで以上に深め、日本における利用者数No.1のインターネットサービス*1としてさらなる成長を目指します。

メディア事業は、「会う」、「調べる」など、利用者と情報の最初の接点となる重要なサービスを担う事業セグメントです。日常生活に欠かせない多様な情報やサービスを提供することで多くの利用者を集め、広告事業（検索連動型広告「スポンサードサーチ」、ディスプレイ広告（「Yahoo! ディスプレイアドネットワーク（YDN）」・「プレミアム広告」）などの広告商品）などにより売上収益を上げています。

メディア事業の概要

例) クリック課金型

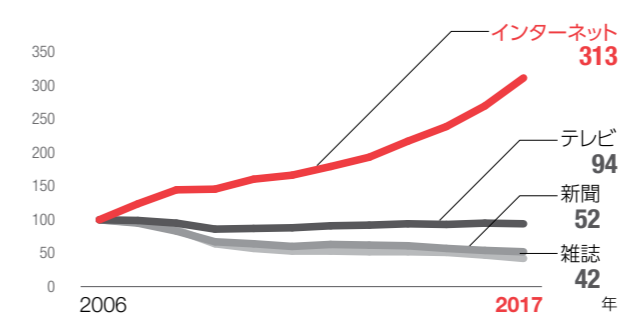


市場環境

2017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6兆3,907億円（前年比1.6%増）となり、6年連続でのプラス成長となりました*2。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2.3%減少*2した一方、「インターネット広告費（媒体費）」は前年比17.6%増加*2と、4年連続で二桁成長し、媒体費が初めて1兆円を超えた前年に引き続き、好調に推移しました。その中でも、動画広告は顕著に拡大しています。インターネット利用者のモバイルシフトが進み、スマートフォンを

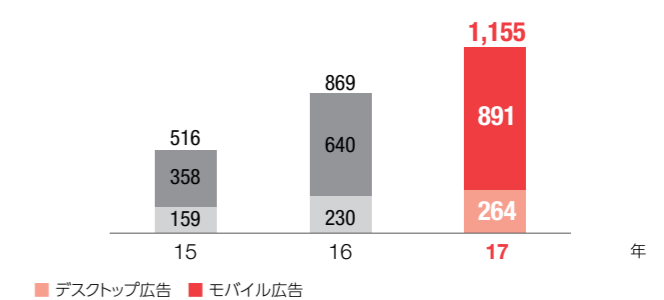
はじめとするモバイル機器での動画視聴が浸透しました。これに伴い動画コンテンツに対する需要が高まり、メディアや広告配信事業者による動画広告メニューが拡充されました。特に2017年においては、従来テレビや新聞が多く利用されてきたブランド広告において、動画広告をはじめとするインターネット広告の活用が拡大したといわれています。今後はテレビCMとインターネットの動画広告を横断的に活用する動きがさらに広まること期待されるなど、インターネット広告市場のさらなる成長が見込まれます。

2006年を起点とした2017年のメディア別広告費*3*4



ビデオ（動画）広告市場推移*5

（億円）



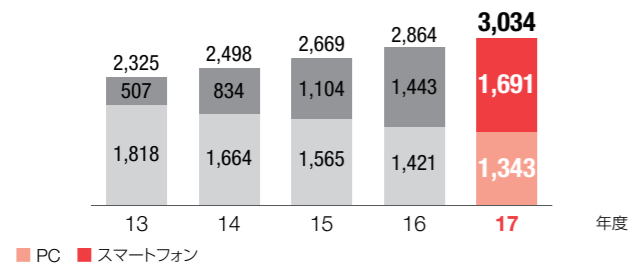
*1 出典：ニールセンデジタル（株）ニールセンデジタルコンテンツ視聴率。PCとスマートフォンの重複を除いた「トータルデジタル」でのリーチ（利用者数）
 *2 出典：電通発表 2017年日本の広告費 http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2017/
 *3 2006年を基準値100として換算しています。
 *4 （株）電通「2017年日本の広告費」をもとに当社作成。
 *5 出典：2017年インターネット広告市場規模推計調査（D2C/CCI）

2017年度の実績

2017年度のメディア事業の売上収益は2,883億円(前年度比2.6%増)、営業利益は1,691億円(前年度比2.9%増)となり、当社グループの連結売上収益に占める構成比は31.7%*となりました。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3,034億円(前年度比5.9%増)となりました。

検索連動型広告については、広告のタイトルや説明文の情報量を増やすなど視認性を上げる「拡大テキスト広告(ETA)」や、商材の魅力・特徴を説明文に加えて簡条表示する「テキスト補足オプション」など、広告表示形式を最適化する

広告関連売上収益(媒体別)
(億円)



メディア事業の成長戦略

メディア事業では、利用者に寄り添った情報提供と収益性の強化により、事業の成長を目指します。

利用頻度の増加に向け、「Yahoo! JAPAN」トップアプリに雨雲レーダーやスポーツ速報をはじめとする利用者支持の高いコンテンツや、利用の拡大が期待される新機能「モバイルペイメント」の集約を進めます。

また、5G化による通信の高速化や、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて見込まれる動画視聴の需要拡大を見据え、利用者のサービスにおける利用時間の拡大も狙います。そのために、動画コンテンツの拡充を強化し、

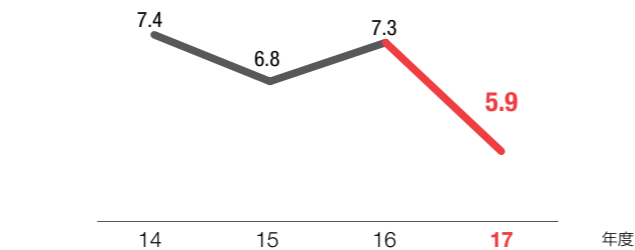


* セグメント売上収益の各合計に対する構成比です。セグメント売上収益の合計には調整額を含みません。

機能の導入により広告効果の改善を実現しました。その結果、収益性が大幅に改善し、売上収益は、1,478億円(前年度比5.7%増)となり、2015年度以降続いていた減少傾向から回復基調に転じました。

ディスプレイ広告の売上収益については、インフィード広告を中心に「Yahoo!ディスプレイアドネットワーク(YDN)」の売上収益が増加したことに加え、「Yahoo!ショッピング」の取扱高成長に伴うショッピング広告の需要増加によりプレミアム広告が伸長した結果、1,555億円(前年度比6.1%増)となりました。

広告関連売上収益成長率
(%)

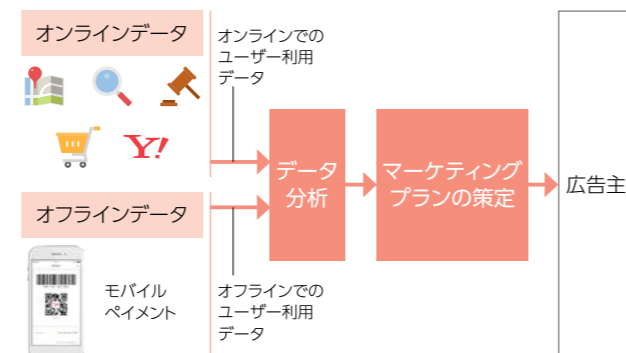


利用者のさまざまな期待に応えていきます。

その上で、動画広告も拡充することで、利用者の広告接触機会を最適化かつ最大化し、売上収益の拡大を図ります。

さらに、当社の多様なオンラインサービスに加え、オフラインでのモバイルペイメント事業を新たに開始します。オンラインサービスによりもたらされるデータに加え、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(Online to Offline)の効果測定)を加味した広告主へのマーケティング活動支援につなげることを目指します。

メディア事業におけるデータ利活用の例



TOPICS

「Yahoo! ニュース 動画」の開始

2017年4月、「Yahoo! ニュース」上で、動画による多様なニュース体験を提供する「Yahoo! ニュース 動画」を開始しました。テレビ局から提供を受けたニュース動画を24時間365日ライブ配信しています。

「Yahoo! ニュース 動画」を含む「Yahoo! ニュース」全体における動画視聴時間は、前年同月比約9倍(2018年3月実績)と大幅に拡大しました。近年は、スマートフォンを使って、ニュースを動画で見る需要が高まっています。今後もその需要がさらに高まることが予想されるため、当社では動画コンテンツの拡充に努めていきます。



スマートフォン向け動画広告の提供開始

近年、国内広告市場における動画広告の規模は拡大を続けています。特にモバイルでの動画視聴が浸透したことを受け、当社もスマートフォン向け動画広告の提供を開始しました。

プレミアム動画広告については、2017年12月以降順次各デバイス向けに提供を開始しています。

また、インフィード広告については、従来のアプリ向け提供に加え、2018年2月より各種スマートフォンブラウザ向けにも提供を開始しました。

動画広告による収益拡大は、メディア事業における成長戦略の重要な柱となります。2018年度以降も引き続き動画広告のプロダクト強化および拡大を図り、収益力向上を目指します。



事業を通じた社会課題の解決



社会課題を知らせて行動につなげる(「Yahoo! ニュース スポンサーダコンテンツ」)

“理解が広がっていない社会課題”や“その解決に取り組むNPO等の団体の活動”を広く周知すべく、「Yahoo! ニュース」の信頼性を基盤にしたブランディング記事広告「Yahoo! ニュース スポンサーダコンテンツ」を提供しています。

記事広告内には「Yahoo! ネット募金」や「Yahoo! ボランティア」への誘導を設け、興味を持った方が寄付やボランティア活動への参加などの行動を起こすためのきっかけも提供しています。



「Yahoo! ニュース スポンサーダコンテンツ」

社会に横たわる課題を浮き彫りに

「Yahoo! ニュース 特集」では、大量の情報の中で埋もれがちな論点を独自の視点で掘り下げ、社会に横たわる長期的な課題を浮き彫りにします。消費される情報だけでなく、資料性が高く、長く読まれるべき記事コンテンツを提供し、社会課題の解決に貢献していきます。

コマース事業

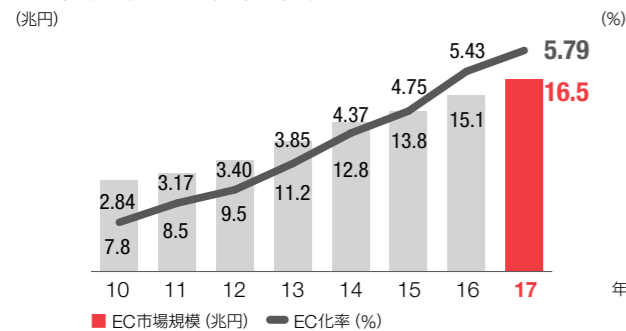
コマース事業の概要

2017年度より「コンシューマ事業」と「その他」に含まれていた決済金融関連サービスを統合して「コマース事業」としました。この狙いは、eコマース取扱高最大化に向け当社事業シナジーおよび当社グループシナジーを推進することにあります。コマース事業にはeコマース関連サービス（オークション関連、ショッピング関連）、会員サービス（「Yahoo!プレミアム」、 「Yahoo! BB」等）、決済金融関連サービス（「Yahoo! JAPANカード」、 「YJFX!」、 （株）ジャパンネット銀行等）が含まれます。アスクル（株）・（株）一休などの連結子会社の影響もあり、当社の売上収益構成比で最も大きい割合を占めています。コマース事業は「買う」「支払う」など利用者の理解を深める上で重要な領域を担当

市場環境

経済産業省の調査^{*1}によると、2017年のBtoC-EC市場規模は16兆5,054億円（前年比9.1%増）、物販系分野におけるEC化率は5.79%（前年比0.36ポイント増）となりました。日本のEC化率は海外と比べてまだ低いため、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規模は1兆1,200億円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58兆3,711億円（前年比10.1%増）^{*2}と拡大を続けています。近年はモバイルペイメントなどの電

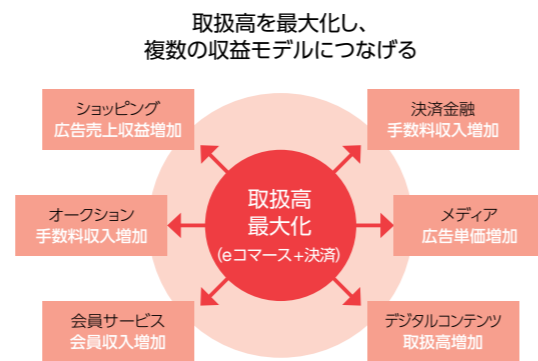
EC市場規模とEC化率の推移^{*1}



^{*1} 出典：経済産業省「平成29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29年市場規模統計（年次統計）」
^{*3} 出典：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」
^{*4} 出典：野村総合研究所「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」（2018年2月）

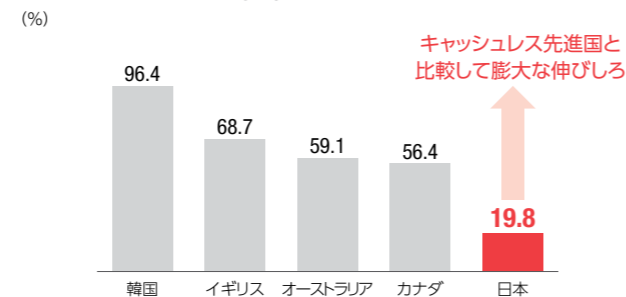
しており、データドリブン化において大きな役割を果たす事業セグメントです。

コマース事業の収益モデル



子決済が広がりつつあり、今後は電子決済手段の多様化が期待されています。経済産業省は、日本のキャッシュレス決済比率は約20%と海外に比べて低い水準にあることから、2025年までにキャッシュレス決済比率を40%まで引き上げること目標としています^{*3}。コマース事業の市場の拡大とともに、ビッグデータやテクノロジーの活用、モバイルペイメント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。

各国のキャッシュレス化率^{*4}



^{*3} 出典：経済産業省「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」（2018年2月）
^{*4} 出典：野村総合研究所「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」（2018年2月）

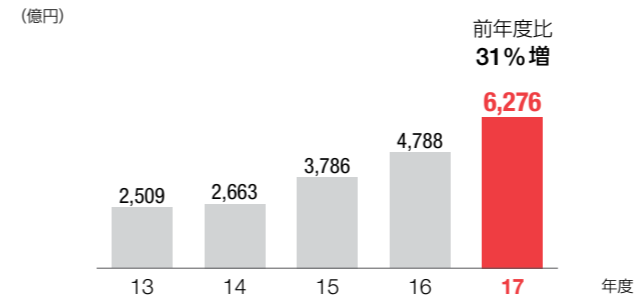
2017年度の実績

2017年度のコマース事業の売上収益は5,965億円（前年度比6.3%増）、全売上収益に占める割合は65.6%^{*5}となりました。「Yahoo!ショッピング」における広告売上収益が

ショッピング関連

2017年度のショッピング関連取扱高は、9,351億円（前年度比25.7%増）と増加しました。このうち、ショッピング事業取扱高は、6,276億円（前年度比31.1%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255億円（前年度比47.5%増）^{*6}と拡大させ、

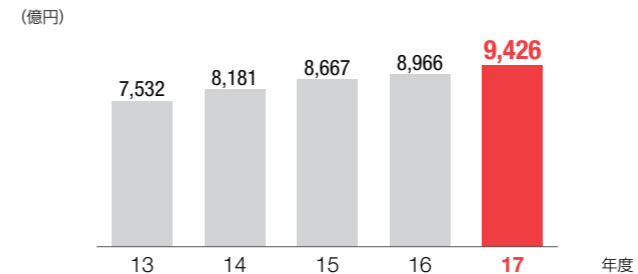
ショッピング事業取扱高の推移^{*7}



オークション関連

2017年度のオークション関連事業の取扱高^{*8}は、9,426億円（前年度比5.1%増）と堅調に増加しました。中でも、自動車や不動産などの高単価なカテゴリや、チケットの公式販売の取扱高が順調に成長しました。施策としては、Tポイント還元などの販売促進活動やサービスの機能改善に取り組みました。2017年11月には、日本郵便（株）と連携し、出品者・落札者ともにお互いの住所や名前などの情報を知らせずに商品を配送できる機能「匿名配送」を開始しました。また、2018年3月にはスマートフォンアプリ経由の出

オークション関連取扱高の推移^{*8}

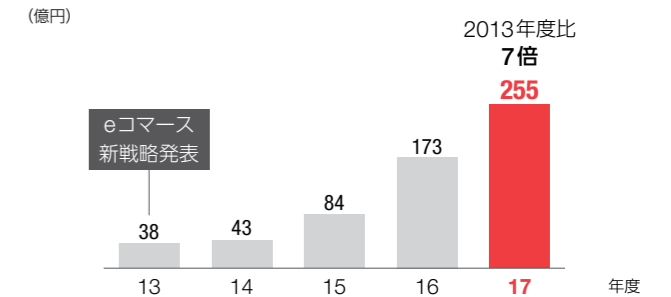


^{*5} セグメント売上収益の各合計に対する構成比です。セグメント売上収益の合計には調整額を含みません。
^{*6} ヤフー（株）単体におけるショッピング広告売上収益、パルコ（株）が「Yahoo!ショッピング」出店ストアに販売している「Yahoo!ショッピング」の広告商品「ストアマッチ」等の売上収益、「Yahoo!ショッピング」出店ストアが掲載している検索連動型広告、YDN等の売上収益の合計値です。「Yahoo!ショッピング」出店ストアが掲載している検索連動型広告、YDN等の売上収益はメディア事業セグメントの広告売上収益に計上しています。
^{*7} 「Yahoo!ショッピング」、 「LOHACO」、 （株）チャームの取扱高を含んでいます。「LOHACO」は、アスクル（株）におけるLOHACO事業の取扱高（20日締め）です。
^{*8} 「ヤフオク!」、 「トレードカービュー」（https://www.tradecarview.com/）、「ブックオフオンライン」（http://www.bookoffonline.co.jp/）、2015年4月以降の「Yahoo!チケット」関連等の取扱高です。過去分を遡及修正しています。

増加したことに加え、アスクルグループの売上収益が増加したこと等が寄与しました。営業利益は752億円（前年度比4.4%増）となりました。

「Yahoo!ショッピング」取扱高に対する広告売上割合は4%半ばとなりました。費用においては特定の会員基盤を中心に販売促進活動を効率化させており、収益性が改善しています。（株）一休等を含むトラベル事業等の取扱高も3,075億円（前年度比16.1%増）と堅調に伸ばしています。

ショッピング広告売上収益の推移^{*6}



品限定で「Yahoo!プレミアム」登録を不要とし、初めての方でも簡単に出品できるようにしました。さらに、コマース事業間の連携施策として、「ヤフオク!」における落札代金の受け取りや支払いを「Yahoo!マネー」で行った利用者に対しTポイントを還元するキャンペーンを行いました。「Yahoo!マネー」を媒介とした「ヤフオク!」から「Yahoo!ショッピング」への送客については期待した効果が得られなかった一方、「Yahoo!マネー」の残高増加に寄与しました。

スマホアプリなら「Yahoo!プレミアム」登録不要でオークション出品が可能に



コマース事業

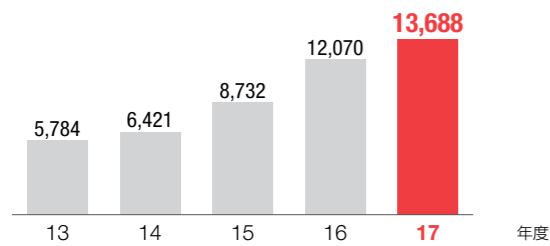
決済金融関連

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3,987万（前年度末比9.2%増）、取扱高*1は1兆3,668億円（前年度比13.4%増）にまで拡大しました。また、クレジットカード事業においてeコマース利用者や潜在顧客をターゲットに獲得キャンペーンを行った結果、クレジットカードの有効会員数*2は468万人（前年度末比29.8%増）、取扱高は9,546億円（前年度比64.2%増）と会員数の伸び以上に成長しました。また、「Yahoo!ショッピング」や、「ヤフオク!」において「Yahoo! JAPANカード」

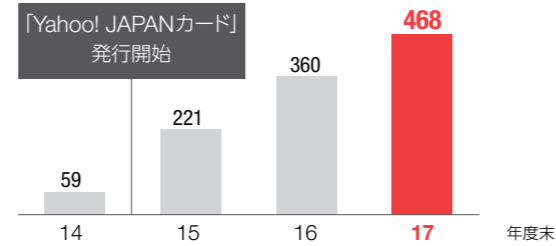
を利用して決済すると、追加でTポイントを付与するキャンペーンを実施しました。その結果、eコマース事業の成長に連動して「Yahoo! JAPANカード」など自社決済サービスの利用割合が増加したことで決済事業の収益性が高まっています。

金融事業では、当社グループが保有するビッグデータをAIが解析・運用する新たな投資信託「Yjamプラス!」が大きく伸長し、2018年3月末の純資産残高は約300億円にまで拡大しました。

「Yahoo!ウォレット」取扱高の推移*1
(億円)



「Yahoo! JAPANカード」有効会員数の推移*2
(万人)



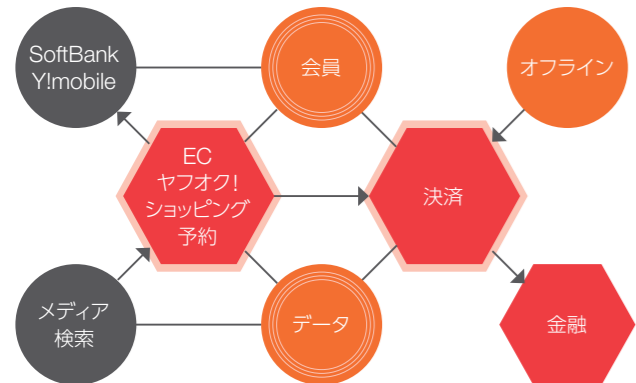
コマース事業の成長戦略

当社グループのコマース事業の強みは、eコマース関連サービスや決済金融関連サービスといった消費に関わるサービスを多面的に展開していることにあります。加えて、日本最大の利用者を誇る当社のメディア事業や「Yahoo!プレミアム」会員・ソフトバンク会員の基盤を活用できることも独自の強みです。

こうした強みを活用し、コマース事業ではサービス同士が連携し、相互に成長を促すエコシステムづくりに取り組ん

でいきます。2018年度より、eコマース（物販）とモバイルペイメントの2つの注力領域において取扱高No.1になることを目標に掲げています。サービス間の相互送客やデータ活用に加え、モバイルペイメントを起点にオフラインとの融合も進めることで取扱高を最大化していきます。将来的には、取扱高において大きな市場シェアを得ることで、既存の収益モデルの強化や新たな収益モデルの創出につなげていきます。

コマース事業のエコシステム



モバイルペイメントの利用イメージ



*1 「Tポイント」による支払い、「Yahoo!マネー」の利用を含んでいます。
*2 商品の購入ができ、役務の提供等が受けられるカード会員数です。[KCカード]、「Yahoo! JAPANカード」、「ソフトバンクカード（おまかせチャージ）」会員を含んでいます。

TOPICS

ソフトバンク会員との連携施策

2017年6月より「Yahoo! JAPAN」のIDと「スマートログイン」設定を行ったソフトバンク会員に対して、月額会員サービス「Yahoo!プレミアム」の会員特典の無料提供を開始しました。同時に、「Yahoo!ショッピング」「LOHACO」での買い物に対するTポイント10倍還元キャンペーンを実施しました。本連携施策に関わる費用はソフトバンク（株）と当社が相応の比率で負担しています。「Yahoo!プレミアム」会員ID数は本連携施策等により大幅に増加し、2018年3月末時点で1,979万ID（前年度末比56.9%増）となりました。また「Yahoo!ショッピング」取扱高のうち、「Yahoo!プレミアム」会員による取扱高の比率は70%以上に拡大し、「Yahoo!ショッピング」取扱高成長の大きな原動力になっています。



ソフトバンク会員なら「Yahoo!ショッピング」がお得

(株) ジャパンネット銀行の連結子会社化

2018年2月、国内ネット銀行の先駆者である(株) ジャパンネット銀行を連結子会社化しました。当社グループに銀行が加わることで、金融事業が強化されるとともに、より多彩な決済手段の提供が可能となり、当社の決済事業の活性化が期待されます。さらに、これまで当社が培ってきた顧客基盤やマルチビッグデータと、(株) ジャパンネット銀行が持つサービスとの連携や顧客基盤の相互活用によるシナジーを最大化し、コマース事業全般のさらなる成長を目指します。



ジャパンネット銀行

事業を通じた社会課題の解決



安全なeコマースの発展

「ヤフオク!」および「Yahoo!ショッピング」では、知的財産権の権利者からの通知に基づき、該当する出品物を削除するなどの措置を行うプログラムを実施しています。このプログラムを通じ、利用者および権利者の保護とともに、知的財産権の保護を重要課題として、安全なeコマースの発展に取り組んでいます。

また、不正を防止するための管理やシステムの強化を行っています。利用者への啓発をはじめ、権利者団体と協働するなど知的財産権保護のための取り組みを多方面から推進しています。今後も不正ゼロに向けて、積極的に活動を続けていきます。



知的財産保護プログラムの告知

全国各地で「Yahoo!ショッピング」出店ストアを表彰

「Yahoo!ショッピング」に出店する55万を超えるストアの中から、地方、都道府県を代表する優秀なストアを表彰する「エリアアワード」を実施し、各地の会場にて表彰式を行っています。

地域の名品や地方で奮闘する小規模店舗に光を当てることで、地元を誇りに思う人が増える、さらには人材流出の歯止めになる、といった波及効果も期待されています。

また、ヤフーがサイバー大学と協力して実施している「IT人材育成プロジェクト」でeコマースのノウハウを学んだ卒業生の運営するストアが「エリアアワード」を受賞するなど、他施策との相乗効果も生まれています。

UPDATE JAPAN ヤフーのCSR

「ヤフーのCSR」に関する詳細はWebサイトをご覧ください。
<https://about.yahoo.co.jp/csr/>



UPDATE JAPAN

ヤフーのCSR

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。



サステナビリティに関する基本的な考え方

当社は、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を続けながら、企業としての社会的責任を果たし、社会・環境の持続的な発展と企業価値の向上を目指していきます。

当社にとっての「社会的な責任」とは、「ユーザーに対する責任（ユーザーファースト）」と「社会に対する責任（社会貢献）」

であると捉え、利用者の課題を情報技術で解決することで、人々の生活と社会を「UPDATE」していきます。

経済的拡大のみを追うのではなく、社会の幸福度を最大化することにより、100年続く企業を目指します。

重要テーマ「4つのUPDATE」で未来を創る

当社は持続可能な社会の実現を目指し、最も力を入れるべき領域を「4つのUPDATE」として定めました。また、当社におけるSDGsの取り組みを、この「4つのUPDATE」で分類しています。たとえば、災害・復興支援により、目標1「貧困をなくそう」を、働き方改革により、目標8「働きがいも経済

成長も」を達成できるよう、さまざまな取り組みを進めています。

これら「4つのUPDATE」を軸に、事業を通じて社会的責任を果たしていきたいと考えています。

[4つのUPDATE]	SDGs	取り組み事例
UPDATE 1 情報技術社会の発展	4 質の高い教育をみんなに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 10 人や国ごとの格差をなくそう	<ul style="list-style-type: none"> ビッグデータを活用した社会課題解決 IT人材育成プロジェクト 子どもたちのインターネット利用について考える研究会 Yahoo! JAPAN研究所での先端研究 違法有害情報対策 アプリや情報提供を通じたセキュリティ対策 「Yahoo! きつず」 Hack Kids (プログラミング教室) Hack day (クリエイター向けイベント) Hack U (学生ITクリエイター向けイベント) 市場発展に寄与する技術公開
UPDATE 2 災害・社会課題への支援	1 貧困をなくそう 11 持続可能な都市づくり 17 パートナーシップで目標を達成しよう	<ul style="list-style-type: none"> 「Yahoo! 基金」 「Yahoo! ボランティア」 SEMA (緊急災害対応アライアンス) 「Yahoo! 天気・災害」 ツール・ド・東北の共催 Search for 3.11 一般社団法人フィッシャーマンジャパンとの連携 「Yahoo! 防災速報」 リユースを通じた社会課題解決 reU funding 「Yahoo! 官公庁オークション」 「Yahoo! ニュース 特集」 地域拠点活動 スポンサーコンテンツ社会貢献版 災害カレンダー
UPDATE 3 ダイバーシティの推進	5 働きがいも経済成長も 8 働きがいも経済成長も 10 人や国ごとの格差をなくそう	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営の推進 障がい者アスリートの支援 聞こえる選挙 (アクセシビリティ) どこでもオフィス えらべる勤務制度 フリーアドレス コワーキングスペース 1on1ミーティング ポテンシャル採用 スポンサーシップ制度
UPDATE 4 持続可能な社会への挑戦	12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう	<ul style="list-style-type: none"> 東北エールマーケット 次世代データセンター 再生可能エネルギー導入 一般社団法人フィッシャーマンジャパンとの連携 社内レストランでのブルーシーフードの利用 国立公園カーボン・オフセット支援 ビオトープでの生き息環境構築 省エネ性能の高いパソコンの開発 事業所からの廃棄物削減 リユースを通じた社会課題解決 reU funding 自転車配送するエコ配の採用

SDGsについて

SDGs (持続可能な開発目標) は、2015年9月に国連加盟国193か国が全会一致で採択した行動計画です。貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など17目標・169ターゲットからなり、2030年までに目標を達成することを目指しています。

企業も積極的にSDGsに貢献し、企業価値を高めるとともに、持続可能な社会を実現していくことが求められています。



UPDATE 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
- 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

当社が目指す「UPDATE」

情報技術社会の健全な発展のため、インターネットを通じた質の高い教育の提供や、産業と技術革新の基盤づくりなどに取り組みます。

FOCUS ON

ビッグデータを活用し社会課題の解決へ

「Yahoo! JAPAN ビッグデータレポート」として当社に匿名化され、蓄積された検索・広告・ソーシャル上のトレンド情報など、あらゆるカテゴリの膨大なデータを分析・活用し、データの持つ力と面白さを伝えています。

大規模災害時には、指定避難所以外に人々が集まる「隠れ避難所」をいち早く特定し、必要な救助、支援を行うことが必要です。ビッグデータを活用し平時の混雑状況を把握することで、発災時に人々がどのあたりへ避難しているのかを推測するYahoo! JAPAN研究所の取り組みなども紹介しています。

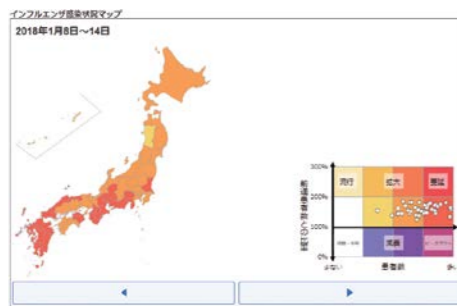
また、月間約4,000万人の利用者を誇る乗換案内サービス「Yahoo!路線情報」では、現在時間で検索したデータだけでなく、将来の時間で検索したデータも膨大に集積しています。これらの経路や日時などのビッグデータを組み合わせ、AIを利用して「どの経路でいつ、異常な混雑が起こるのか」を予測し、「異常混雑予報」機能として提供しており、その仕組みをわかりやすく解説したレポートなどもお届けしています。

全国の子どもたちにインターネット教育の場を

未来を担う子どもたちのため、次世代のインターネット社会を見据えた取り組みを行っています。

2020年度、全国の小学校でのプログラミング教育必修化（予定）を背景に、各所でプログラミング教室の開催が盛んになってきています。一方、それを学ぶ機会が、首都圏や都市部などに集中しているのが現状です。Hack Kidsは、そのような「プログラミング教育機会の地域格差」を課題と捉え、日本全国の子どもたちにプログラミングの楽しさを感じてもらい、将来の選択肢を広げるきっかけを提供する取り組みです。子どもたちが夢中になって取り組む原動力は、「楽しい」という気持ちです。Hack Kidsでは「プログラミング=楽しいもの」というイメージを持ってもらうため、アクティブラーニングを取り入れた独自の教材を使用し、子どもたちが主体的に楽しめるための工夫を凝らしています。

当社ではさらに、インターネットの健全な利用のため、「子どもたちのインターネット利用について考える研究会(子どもネット研)」を立ち上げました。教育機関や研究者、保護者代表の協力を仰ぎながら、学習教材の提供や、ネットセーフティを推進する地域人材の養成を行うなど、リテラシー向上のための取り組みを行っています。



UPDATE 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

当社が目指す「UPDATE」

行政・企業・NPO/NGO・学術機関などさまざまなセクターと連携して社会課題に取り組みます。災害への取り組みを当社が自ら行うほか、社会課題に取り組む団体を支援していきます。

FOCUS ON

民間企業とNPOとの連携、SEMA (シーマ) の活動

災害大国といわれる日本では、自然災害時の早期かつ関係者の力を集約した一体的な対応が不可欠です。

当社など災害支援を実施している民間企業20社とNPO6団体が連携し、企業とNPOの垣根を越えた組織として、日本国内での自然災害が日本社会や被災者に与えるインパクトを最小限に食い止め早期復興を促すことを目的として、緊急災害対応アライアンス「SEMA (シーマ) *」を設立しました。

SEMAは平時から加盟企業・団体が持つ物資・サービスなどをリストに集約し、日本国内で大規模な自然災害が発生した際にはリストをもとに各社が行う支援をパッケージ化して迅速に被災地にお届けします。NPOは被災地での円滑な情報収集を担当し、早期復興に向けた支援を行います。あわせて、公共機関との連携を図り、支援の漏れや無駄を減らし、被災自治体の負担を軽減することを目指します。

* SEMA: Social Emergency Management Alliance の略



地域住民に緊急情報を確実に届ける、自治体との災害協定

災害時にタイムリーな災害情報を住民の方に伝えることを目指し、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、自治体によって指定される避難所情報、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・整理して提供します。また、自治体の運営するWebサイトが災害時のアクセス集中により閲覧しづらくなる事態を防ぐため、キャッシュサイトを公開し、負荷軽減を実現します。現在、450自治体(2018年2月2日時点)と協定を締結しています。

また、自治体からの緊急情報を配信するためのツールも提供しています。このシステムは住民だけでなく、位置情報通知をONにしたその地域にいる人々にも伝達できるため、平時の避難訓練に活用されています。沖縄県那覇市ではメインストリートを封鎖した不発弾処理時にも、危険を伝える連絡手段として活用されました。住民の方へのタイムリーな情報提供に向け、引き続き多くの自治体との協定締結に向けて取り組んでいきます。



UPDATE 3 ダイバーシティの推進



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材の確保
- 社会課題を的確に捉える人材の育成
- 優秀な人材の確保・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

当社が目指す「UPDATE」

経験・価値観・ライフステージ・属性の違いにかかわらず、従業員が最大限の能力を発揮し、多様なサービスや事業上のイノベーションを創出することを目指します。

FOCUS ON

健康経営を推進し、従業員のパフォーマンスを最大化

当社は、働く人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、働く人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(グッドコンディション宣言)を行いました。現在は、代表取締役社長兼CEOの川邊健太郎がCCOに就任し、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」を設置しました。2018年4月に立ち上がったYG健康保険組合とも連携しながら健康経営を推進しています。なお、当社は2017年から2年連続で、日本健康会議より「健康経営優良法人認定制度大規模法人部門(ホワイト500)」の認定を受けました。

今後も、すべ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。

Webアクセシビリティを意識したサービスづくり

一人でも多くの利用者に一つでも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。

少し先の未来も見据え、当社のサービスを提供するWebコンテンツの制作や開発において、Webアクセシビリティの新しい技術仕様も積極的に採用していきたいと考えています。それにより、ブラウザや支援技術(障がいのある方々を支援するハードウェアやソフトウェア)が、新しいテクノロジーを少しでも早くサポートするようになれば、日本におけるWebアクセシビリティの技術の向上や普及にも貢献できると考えています。

当社では、2013年6月20日に「ウェブアクセシビリティ方針」を公開しました。また、2016年8月1日「ウェブアクセシビリティ方針」をアップデートし、日本工業規格の「JIS X 8341-3:2016」(高齢者・障害者等配慮設計指針—情報通信における機器、ソフトウェア及びサービス—第3部:ウェブコンテンツ)への準拠を進めています。



UPDATE 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

当社が目指す「UPDATE」

ビジネスを展開する上で環境への配慮は不可欠です。自然・社会の環境を、持続可能な形で未来世代に引き継ぎます。

FOCUS ON

省エネを実現、スパコン「kukai (クウカイ)」を開発

ディープラーニング活用に特化した省エネ性能の高いスーパーコンピュータ(以下、スパコン)「kukai*」を開発しました。「kukai」は、より大規模なディープラーニング処理を、短時間かつ低コストに行えます。GPUを使用した従来の社内環境と比較して、演算処理性能は理論上約225倍に達します。また、消費電力当たりの処理性能も世界トップクラスの値を記録しており、同規模の最新GPUサーバーを使用した場合と比較しても、15%程度の電力コスト削減につながる見込みです。

CPUやGPUといった演算処理装置は、処理を行うと熱が発生するため、通常はファンなど空調を活用した冷却(空冷)によって処理能力を維持しています。「kukai」では空冷ではなく、電気を通さない特殊な液体に直接ハードウェアを漬け込む「液浸(えきしん)」を採用し、冷却効率を高め、省エネにつなげています。

これにより、スパコンの省エネ性能ランキング「GREEN500」において世界第2位を獲得しました。

*「kukai」は、(株)ExaScaler、HPCシステムズ(株)協力のもと開発したものです。

環境負荷を低減、最新技術を活用したデータセンター

インターネット事業を運営するために必要な自社サーバーを運用するとともに、顧客企業から預かったサーバーの運用・管理・保守などを行うデータセンター事業を行っています。

全国8カ所に保有するデータセンターにおいて、設備の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。

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。

また、アメリカで保有するデータセンターは再生可能エネルギー(水力)100%で運用しています。



UPDATE JAPAN ヤフーのCSR

ステークホルダーエンゲージメント

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。

主要なステークホルダー



利用者（ユーザー）

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。

コミュニケーション方法と内容

- 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

目的・企業活動への反映

- カスタマーサービスの質の向上
- サービス品質の向上



従業員

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。

コミュニケーション方法と内容

- 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

目的・企業活動への反映

- 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



株主・投資家

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。

コミュニケーション方法と内容

- 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

目的・企業活動への反映

- 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



地域・社会

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。

コミュニケーション方法と内容

- 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ーシップ（官公庁・自治体への人材派遣）

目的・企業活動への反映

- 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的課題の認識／解決



取引先

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。

コミュニケーション方法と内容

- 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

目的・企業活動への反映

- 相互信頼に基づく緊密な関係構築



未来世代

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。

コミュニケーション方法と内容

- 「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

目的・企業活動への反映

- 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

ESG データ

環境

データ項目	2015年度	2016年度	2017年度
総CO ₂ 排出量 (t-CO ₂) *1	121,987	86,551	83,865
スコープ1	—	27	2
スコープ2	—	86,524	83,863
総エネルギー消費量 (GJ)	2,164,526	1,607,567	1,718,057
水消費量 (m ³)	—	—	245,546
廃棄物 (t)	—	—	89.2
廃棄物リサイクル率	—	—	77.3%
紙利用量 (t)	—	—	27.5
カーボンオフセットの実績	—	約93.42tのCO ₂ 削減	約47.18tのCO ₂ 削減
紙リサイクルの実績	—	967本相当の森林伐採抑制	429本相当の森林伐採抑制

社会

データ項目	2015年度	2016年度	2017年度
管理職	全体 1,229人 男性 1,052人 女性 177人	全体 1,305人 男性 1,116人 女性 189人	全体 1,226人 男性 1,049人 女性 177人
女性管理職数：全体に占める女性比率	14.4%	14.5%	14.4%
女性の新規管理職登用数	42人 (16.2%)	64人 (18.4%)	57人 (18.2%)
平均勤続年数	全体 6.6年 男性 6.5年 女性 6.9年	全体 6.9年 男性 6.8年 女性 7.1年	全体 6.6年 男性 6.7年 女性 6.4年
平均年齢	全体 35.5歳	全体 35.8歳	全体 35.9歳
育児勤務制度利用者数	男性 46人 女性 338人	男性 52人 女性 495人	男性 57人 女性 484人
育児休業取得率	男性 12.1% 女性 97.8%	男性 14.6% 女性 98.5%	男性 17.8% 女性 99.0%
有給休暇取得率	全体 81.7%	全体 80.6%	全体 81.9%
年間総労働時間 (一人当たり平均)	全体 2,081時間	2,001時間	1,926時間
年間所定外労働時間 (一人当たり平均)	全体 309時間	289時間	228時間
どこでもオフィス利用率 *2	全体 74.1%	81.4%	87.0%
課題解決休暇取得人数 *3	全体 267人	300人	480人
サバティカル制度 *4	全体 16人	33人	42人

ガバナンス

データ項目	2017年度
取締役 (監査等委員を含む)	全体 7人 男性 5人 女性 2人
取締役人数 (2018年7月11日現在)	うち社外取締役 2人 男性 1人 女性 1人
役員報酬	人数 1人 (-) 1人 報酬等の総額 116百万円 (-)
	人数 2人 (2人) 2人 報酬等の総額 57百万円 (57百万円)
	人数 3人 (2人) 2人 報酬等の総額 173百万円 (57百万円)
内部通報件数	29件

*1 2015年度までは、貸し出したリース資産（(株) IDC フロンティアのデータセンター）分を含み、借りたリース資産（(株) ブロードバンドタワーのデータセンター）分は含まず算定。2016年度からは、貸し出したリース資産分を含み、借りたリース資産分は含む。今後スコープ3まで算定対象とした際に、貸し出したリース資産分も再揭示予定

*2 どのような場所でも働ける制度。利用回数は月5回まで。

*3 仕事以外の時間でも、ボランティア活動を通じて誰かの課題解決を行い、社会に貢献する制度。年度で3日を上限として休暇を取得できる。

*4 勤続10年以上の正社員を対象に、2～3か月の範囲で休暇取得ができる制度。

持続可能な企業としての評価

当社グループが長期にわたり成長し続け、優れた株主価値を生み出していくためには、事業を通じて持続可能な社会を実現することが重要です。同時に、利益還元を通じて株主の皆さまに報いることが上場会社としての責務と捉えています。



FTSE4Good

FTSE4GOOD Index Series

FTSE4Goodインデックスシリーズに2007年より継続的に採用されています。



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index

ESGについて優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを反映する「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄となりました。

MSCI 2018 Constituent MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

性別多様性に優れた企業を選別、構成されたMSCI日本株女性活躍指数 (WIN) において、構成銘柄となりました。免責文は下記のWebサイトに掲載されています。https://yahoo.jp/wT9ZQP



健康経営優良法人2018 大規模法人部門 (ホワイト500)

2017年から2年連続で、日本健康会議により「健康経営優良法人認定制度大規模法人部門 (ホワイト500)」の認定を受けました。



「攻めのIT経営銘柄2018」

積極的かつ多方面でのITの活用が評価された結果、2016年から3年連続で、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定、公表する「攻めのIT経営銘柄」に選出されています。

コーポレート・ガバナンス

当社グループはコーポレート・ガバナンスを「中長期的な企業価値の増大」を図るために必要不可欠な機能と位置付けています。取締役、執行役員および従業員はそれぞれ求められる役割を十分に理解し、皆さまの信頼と共感を得るために適正な企業ガバナンスを維持し、効率的な企業活動を行います。

コーポレート・ガバナンス体制

2015年6月1日に適用開始されたコーポレートガバナンス・コードは「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」と「攻めの経営」が軸となっています。

インターネット業界においても、スピード感を持った経営判断が求められており、コーポレートガバナンス・コードが目指す方向性と当社グループの目指すべき方向性は同じと捉えています。このため、当社は同コードの趣旨を尊重し、2015年6月18日開催の定時株主総会終了時をもって監査

等委員会設置会社に移行しました。独立社外取締役を2名選任することで透明性・公正性を高めつつ、「取締役会はモニタリング機能」「執行役員は経営の執行機能」と役割を明確にしました。取締役会はモニタリング機能としての役割とともに、中長期の経営の方向性を議論する場としています。またさまざまな権限を執行役員に委譲することで、攻めの経営体制を一層強化することを目指しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2018年7月11日現在)

取締役会

2017年度の開催回数 9回

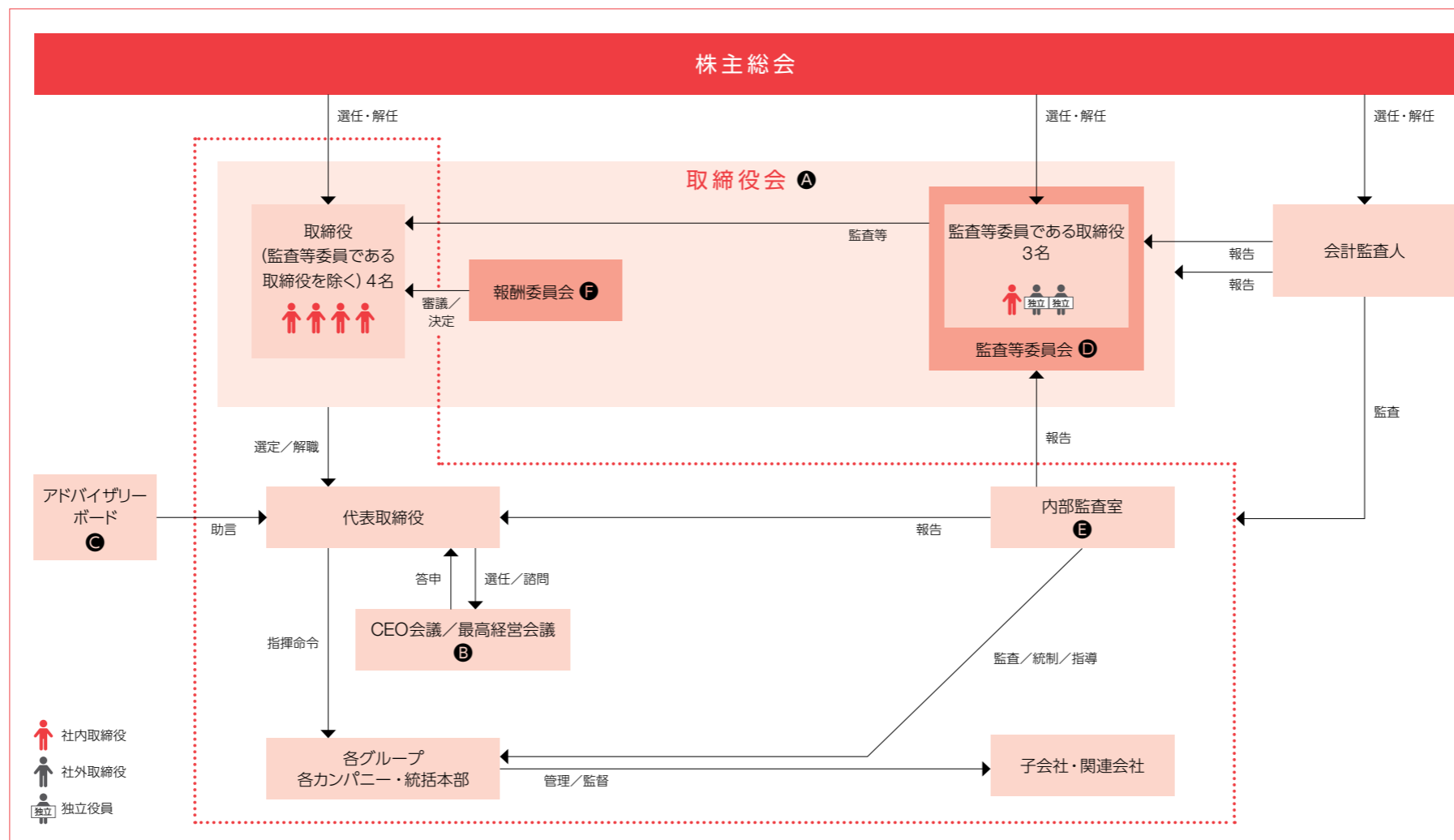
取締役会は、会社の経営方針、経営戦略や事業計画、重要な財産の取得や処分、重要な組織や人事に関する意思決定、また、業務執行の監督を行っています。当社では、会社の戦略的かつ迅速な経営を実現し、競争力を維持・強化するためにカンパニー制を導入し、経営の意思決定、業務執行の監督（取締役会）と、業務執行（執行役員）を分離し、役割分担の明確化を図っています。

CEO会議／最高経営会議

CEO会議は、取締役会の意思決定を要する重要事項についての事前審議を行っています。また、社内規程に基づき社長が最終決裁すべき重要事項の審議を行っています。最高経営会議は、経営上の影響が大きい重要事項について定期的にモニタリングするとともに、迅速・果敢な意思決定を行うための討議を社長と常務執行役員にて行っています。

アドバイザリーボード

当社では、事業運営の方針を決定する際や新規サービスのリリースなどに際して重要な検討課題が発生した場合、大学教授、法曹実務家、メディア関係者などの有識者からなる「アドバイザリーボード」を開催し、広く社外の意見をうかがい、経営に反映しています。これまでに累計30回以上実施し、「プライバシーポリシーの改定」「Yahoo! JAPAN 新 CSR/CSV 戦略」などのテーマについて議論していただきました。



社内取締役
社外取締役
独立役員



コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

1997	●店頭市場（現・ジャスダック）に登録
2001	●投資ガイドライン（現投融資規程）を策定し、投資委員会（現投融資委員会）による審議を開始
2003	●コンテンツに関するアドバイザリーボード（現アドバイザリーボード）を設置 ●東京証券取引所市場第一部に上場
2006	●企業行動憲章を策定
2009	●さらなる成長を図るとともに効率的な組織体制を実現するため、執行役員制度を導入
2012	●スマートフォンの急激な利用拡大といった環境変化に対応するべく執行体制を一新し、宮坂 学が代表取締役社長に就任
2015	●執行と監督の分離の一層の推進を図るため、監査等委員会設置会社へ移行 ●役員構成を取締役7名、監査役4名の合計11名から、独立社外取締役2名を含む合計9名の取締役の構成に変更し、監督機能を強化しながら、取締役会のスリム化を実現 ●報酬の透明性を高めるため、報酬委員会を設置
2016	●取締役会の実効性評価を開始
2017	●初の女性かつ外国人取締役となる、アレクシー・ウェルマン (Alexi A. Wellman) を選任。女性取締役が2名に ●企業価値の持続的向上を図るため、譲渡制限付株式報酬制度を採用
2018	●新たな挑戦として「『スマートフォンの会社』」に加えて「『データドリブンカンパニー』」を掲げ、新執行体制へと移行。川邊 健太郎が代表取締役社長に就任 ●Altaba Inc. の所有株式の10%程度をソフトバンク（株）が公開買付けにより取得し、同時にソフトバンクグループ（株）から当社が公開買付けにより10%程度の自己株式を取得することを決定し、取締役は9名から7名に。この取引により、上場企業としての独立性も維持しながら、当社とソフトバンク（株）によるさらなる相乗効果を目指す。

監査等委員会

2017年度の開催回数 6回

監査等委員会は3名で構成され、そのうちの2名が独立社外取締役です。業務活動の全般にわたり、方針・計画・手続きの妥当性や、業務実施の有効性、法律・法令順守状況等につき、重要な書類の閲覧、子会社の調査などを通じた監査・監督を行います。また監査等委員会では、会計監査人から監査方法とその結果のほか、内部監査室より内部監査方法とその結果についても報告を受けます。これらに基づき、監査等委員会は定期的に監査等委員でない常勤取締役に対し、監査等委員会としての意見を表明します。

監査等委員会のメンバー

吉井 伸吾、鬼塚 ひろみ、君和田 和子

内部監査室

社長直属の組織として、内部統制システムの構築と運用の徹底を主導し、職務の執行の適正性や効率性に関して全社的な評価と改善指導を行っています。内部監査は、当社だけでなく子会社も対象です。被監査部門等の協力を得て、広範な業務遂行が可能な仕組みを作っています。

報酬委員会

2017年度の開催回数 1回

当社は、取締役会にて定めた取締役等報酬等規程に基づき、代表取締役社長、取締役会長、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なる報酬委員会にて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、取締役・経営陣幹部の報酬・賞与等を決定しています。

報酬委員会のメンバー

川邊 健太郎、宮坂 学、宮内 謙、吉井 伸吾

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あたっては、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規程に基づき取締役会にて選任することとしています。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うよう留意し、取締役会での決定に先立ち独立社外取締役
に意見を聞くこととしています。

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、17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。
宮坂 学	2012年に当社の代表取締役社長に就任して以来6年間代表取締役社長を務め、パソコンの会社からスマートフォンで利用される会社への移行や「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を成長させてきました。リーダーとしての経験に基づく有益な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。
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。
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3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取締役に選任いたしました。
鬼塚 ひろみ	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））の常務執行役員としての経歴を有し、その職務を通じて培った豊富な経験と幅広い知識を有し、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3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取締役に選任いたしました。
君和田 和子	公認会計士としての経歴を有し、現在は当社の親会社であるソフトバンクグループ（株）の常務執行役員経理統括を務めています。財務・会計分野の豊富な知識と経験を有していることから、当社の監査等委員である取締役に選任いたしました。

(2018年7月11日現在)

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「取締役等報酬等規程」に基づき、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、取締役会長、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。

(2018年7月11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。現在、当社が投資フェーズにあることに鑑み、当年度営業利益に加えて主要KPIについても業績評価を行います。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。
3. 中長期業績連動報酬
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。また、2017年度からは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。

2017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	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役（監査等委員を除く）	1	116	55	50	11
（うち社外取締役）	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
取締役（監査等委員）	2	57	47	10	-
（うち社外取締役）	(2)	(57)	(47)	(10)	(-)
合計	3	173	102	60	11
（うち社外取締役）	(2)	(57)	(47)	(10)	(-)

*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。

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。2017年度の評価についても、取締役（独立社外取締役2名を含む）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が確保されていることが確認でき

ました。2016年度に指摘された取締役資料に関する課題については改善が見られ、全体評価点数は向上しました。一方、中長期の大局的な議論を一層深化させるべきとの課題が特定されました。これらの結果を踏まえて、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

2018年7月11日現在、当社の親会社はソフトバンクグループ（株）です。当社取締役のうち3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、事業運営上当社の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

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。

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

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。

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。

独立社外取締役からのメッセージ



社外取締役(独立役員)
常勤監査等委員

鬼塚 ひろみ

社外取締役(独立役員)
常勤監査等委員

吉井 伸吾

独立社外取締役としてガバナンスの一層の強化に取り組めます

私たちは、ヤフーが監査等委員会設置会社に移行した2015年から、独立社外取締役としてヤフーグループの一層のガバナンス向上に取り組んできました。コーポレートガバナンス・コードの趣旨である透明・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し、持続的成長を可能とする体制構築の一助となるよう努力しています。監査等委員会設置会社への移行により、取締役は監督機能を重点とし、執行役員は権限委譲により大胆、迅速に業務の執行を行える体制を実現しています。

私たち2人は社外取締役ですが、常勤の取締役でもありません。そのため、執行役員をはじめ役員と日常的に情報を共有するとともに、事業について積極的に意見を交換しています。これがヤフーの体制の非常にユニークな強みだと考えています。取締役会に提出される議案についても、執行側で開催される投融资委員会をはじめとする重要な会議には毎回出席するとともに、CFO、内部監査室、法務部門等から定期的な報告を受ける等、必要と思われる情報は積極的に集められる体制にあります。常勤であるからこそ、それらの豊富な情報に基づいて、客観的な提言をすることができる立場であると言えます。この立場を活用し、取締役会では積極的に発言するよう心がけ、活発な意見交換が行える場になるよう努力しています。

その一方で、社内に常勤しながらも、独立社外取締役として執行側とは異なる姿勢を保ち、少数株主の利益保護等、あらゆるステークホルダーの視点を常に意識しています。その

ために、社外の情報も積極的に取得するようにしています。

また、会社の独立性を十分担保するため、自己取引の案件は、当該取引の当事者となる取締役は議論と採決に関与しない形で議案を採択するのは当然として、すべての取引について、監査等委員会の顧問弁護士から必ず事前に意見をいただく体制を構築しています。また、特別に確認が必要な取引には第三者委員会を設置して意見を聴取する等、公正、厳密な監督のもと、適正な意思決定がなされるように提言しています。

ヤフーは、コーポレート・ガバナンスの趣旨に沿って中長期的成長のための攻めの経営を実行できる恵まれた環境にあると思います。創業以来、インターネットと通信の融合によりeコマース、ファイナンス等の分野で優れた成果を実現しています。攻めの経営におけるヤフーの強みとして、ソフトバンクグループの存在がヤフーの価値向上に大きく貢献しており、事実、協業によりいくつかの領域で大きな成果を出しています。

なお、既に発表されたとおり、Altaba Inc. が所有していた当社株式の10%程度をソフトバンク(株)が公開買付けにより取得し、同時にソフトバンクグループ(株)からヤフーが公開買付けにより10%程度の自己株式を取得する決定をしています。この取引により、ソフトバンク(株)との事業上の関係がさらに進化し、ヤフーの上場企業としての独立性も維持しながら、両社によるビジネスの相乗効果が上がり、ひいては会社のさらなる成長と企業価値の向上につながるものと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介 (2018年7月11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)



取締役会長
宮坂 学

1992年4月 (株) ユー・ビー・ユー入社
1997年6月 当社入社
2002年1月 当社メディア事業部長
2009年4月 当社執行役員 コンシューマ事業統括本部長
2012年4月 当社最高経営責任者 (CEO) 執行役員
2012年6月 当社代表取締役社長
2013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
2015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)
2017年6月 ソフトバンク (株) 取締役 (現任)
2018年2月 Zコーポレーション (株) 代表取締役
2018年4月 当社代表取締役社長
2018年4月 Zコーポレーション (株) 代表取締役社長 (現任)
2018年6月 当社取締役会長 (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 当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 当社常務執行役員兼情報産業事業部門長
2005年6月 当社代表取締役常務執行役員
2007年4月 当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 当社代表取締役 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 当社常務執行役員 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 当社常務執行役員 マーケティング統括責任者兼経営監査室長
2011年6月 当社非常勤嘱託
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)



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 (現任)
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ARM Holdings plc) , Chairman and Executive
Director (現任)
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 4月 ソフトバンク (株) 取締役会長 (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
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
監査等委員
君和田 和子

1982年 9月 公認会計士2次試験合格
1983年 4月 デロイト・ハスキンス・アンド・セルズ公認会計士共同事務所
(現有限責任監査法人トーマツ) 入所
1986年 8月 公認会計士3次試験合格 公認会計士登録
1995年 4月 マリンクロフトメディカル (株) 入社 管理部門マネージャー
1996年 2月 ソフトバンク (株) (現ソフトバンクグループ (株)) 入社
財務経理部経理部担当課長
2000年10月 同社経理部長
2004年11月 同社経理部長兼関連事業室長
2007年 4月 同社経理部長兼内部統制室長
2012年 7月 同社執行役員経理部長兼内部統制室長
2014年 6月 ソフトバンクモバイル (株)
(現ソフトバンク (株)) 監査役 (現任)
2016年 9月 ソフトバンクグループ (株) 執行役員経理統括兼経理部長兼内部統制室長
2017年 6月 同社常務執行役員経理統括 (現任)
2018年 6月 当社取締役監査等委員 (現任)

* 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2名を選任し、2018年6月25日
に開催された第23回定時株主総会において承認されております。

業務執行体制

(2018年7月24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)
宮澤 弦	常務執行役員 メディアカンパニー長
小澤 隆生	常務執行役員 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
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) テクノロジーグループ長
本間 浩輔	常務執行役員 コーポレートグループ長
坂上 亮介	執行役員 最高財務責任者 (CFO) コーポレートグループ財務統括本部長
志立 正嗣	執行役員 会長室長
森 健	執行役員 ID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
田辺 浩一郎	執行役員 メディアカンパニーマーケティングソリューションズ統括本部長

氏名	役職
佐々木 潔	執行役員 メディアカンパニープラットフォーム統括本部長 チーフデータオフィサー (CDO)
田中 祐介	執行役員 メディアカンパニー事業推進統括本部長 (株) GYAO 代表取締役社長
秀 誠	執行役員 コマースカンパニー事業推進室長
中山 一郎	執行役員 コマースカンパニー O2O統括本部長 PayPay (株) 代表取締役社長
梅村 雄士	執行役員 コマースカンパニーヤフオク!統括本部長
谷田 智昭	執行役員 コマースカンパニー決済金融統括本部長
仲原 英之	執行役員 テクノロジーグループシステム統括本部長 チーフインフォメーションセキュリティオフィサー (CISO)
塚本 浩司	執行役員 テクノロジーグループデータ&サイエンスソリューション統括本部長
瀬越 俊哉	執行役員 コーポレートグループ法務統括本部長
湯川 高康	執行役員 コーポレートグループピープル・デベロップメント統括本部長
西田 修一	執行役員 コーポレートグループSR (Social Responsibility) 推進統括本部長

リスクマネジメント

当社グループでは、全社リスクマネジメント (ERM : Enterprise Risk Management) の体制を構築することにより、事業活動に関わるあらゆるリスクの的確な把握とインシデントの発生頻度や経営への影響の最小化に努めています。

基本方針

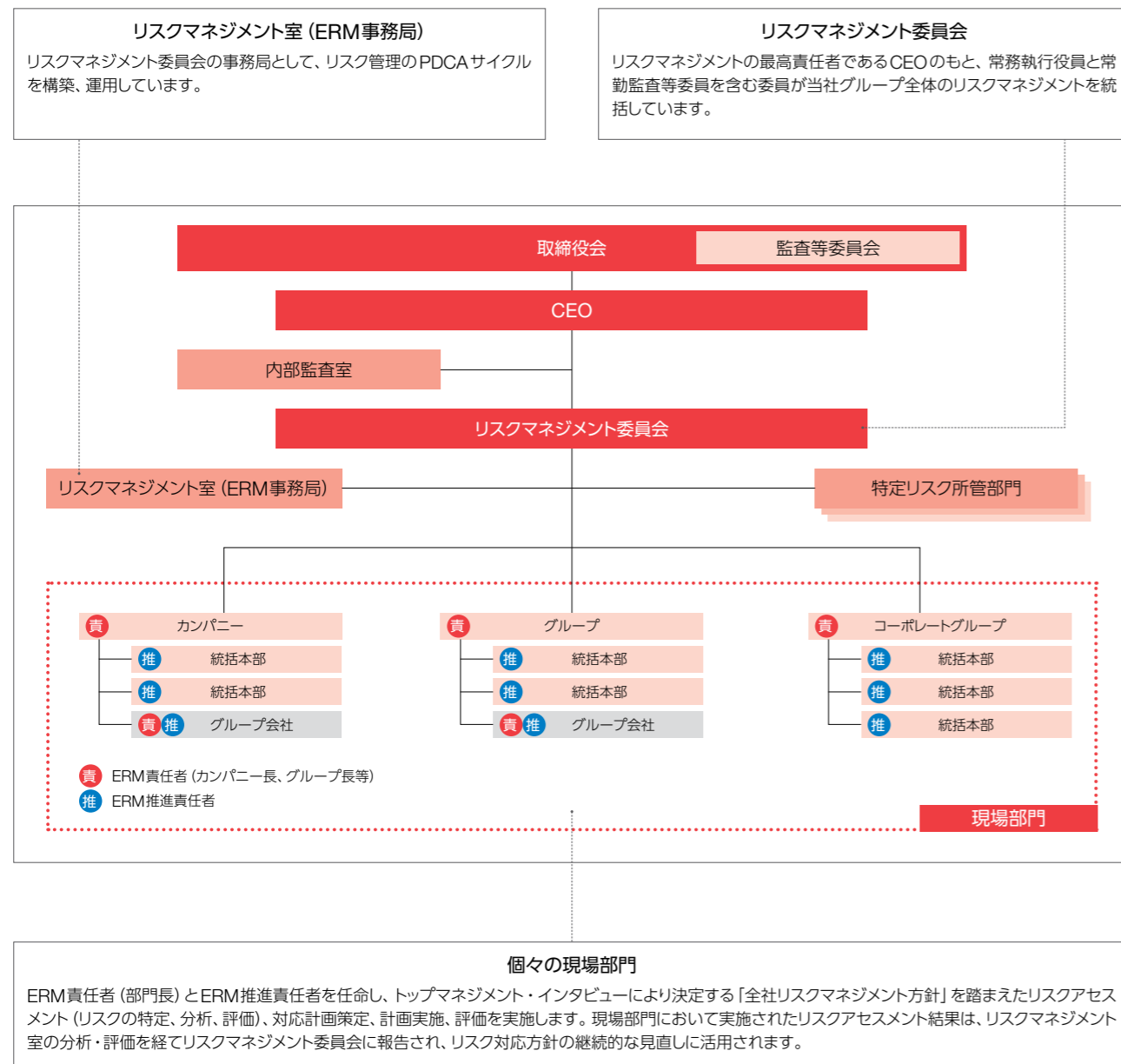
目まぐるしく進化し続けるインターネット業界においては、チャンスとともにリスクの変化も顕著です。さまざまなリスクにいち早く適切に対応するため、当社グループではERM体制を構築し、リスクマネジメントにおける実効性・透明性を確保しています。

リスク管理をグループ全体に浸透させ、それぞれの部署

や部門で職責を果たす上での必須要素として取り組むため、3つの防衛線 (各現場部門、特定リスク所管部門・リスクマネジメント部門、監査部門) の考え方に基づく体制を構築しています。

そして万一、リスクが顕在化した場合に備えて、損失を最小限に抑えるための「リスク管理規程」を定めています。

ERMの推進体制

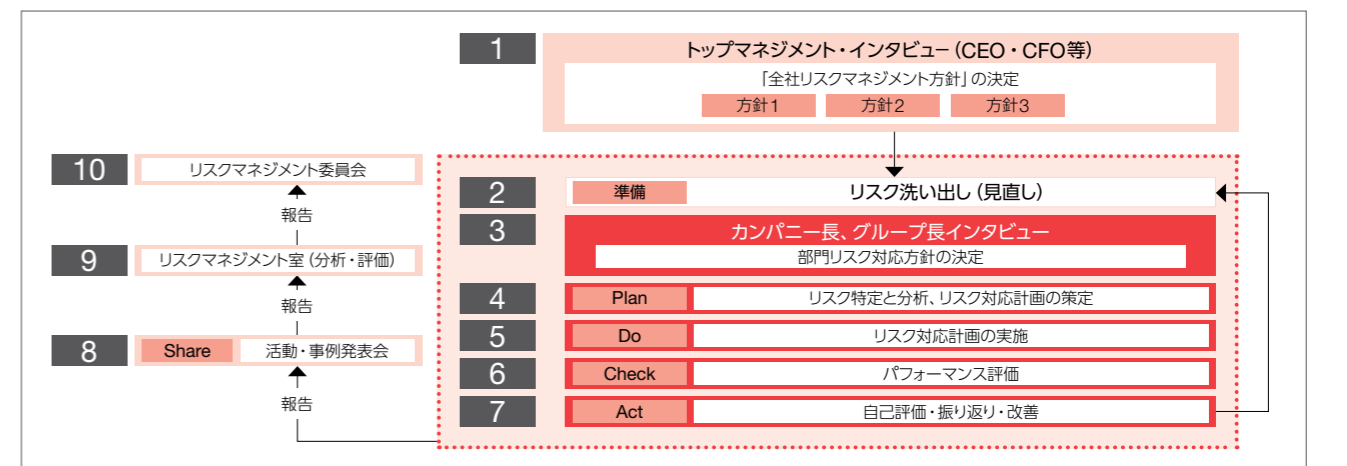


ERMの適切な運用に向けた取り組み

トップマネジメントと全従業員との意思統一、全社を脅かすようなリスクへの対応、リスクマネジメント活動の全体最適化を目標として、ERMの適切な運用のためのさまざまな取り組みを行っています。

「全社リスクマネジメント方針」の策定	年度ごとにCEO、CFOをはじめとするトップマネジメントのインタビューを行い、各年度の重点方針を策定しています。方針の周知・徹底を図ることで、トップマネジメントの意思とグループ全体の各現場部門におけるリスク管理の整合を図っています。
リスクアセスメント手法の標準化	経営環境の変化に応じた組織編成や人事異動に柔軟に対応できるリスクマネジメント体制の構築を目的としています。
教育プログラムの充実	担当者への説明会やリスクマネジメント研修会、BCP対応訓練などを開催しています。
ERM活動・事例発表会	半期に一度、グループ内全部門のリスクマネジメント担当者を対象として、各現場部門・各グループ会社で実施されたERM活動の進捗確認と事例共有の機会を設けています。

ヤフー ERM プロセス図



特定リスク所管部門

ERM体制を側面から支援し、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。

多様化するリスクに対応すべく、当グループでは11の特定リスクを指定し、それぞれを特定リスク所管部門で所管しています。

これらの部門は、専門的な知見から現場部門でのリスクマネジメントを支援するとともに、現場部門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、あるいは全社的な(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を指します (CISO室などで所管)
情報システムリスク	システム管理、ディザスターリカバリなど情報システム関連全般のリスクを指します (システム統括本部などで所管)
コーポレート系のリスク	人事、法務、財務、購買などいわゆるコーポレート系のリスクを指します (PD統括本部、法務統括本部、財務統括本部などで所管)

重要リスクに対する具体的な取り組み

災害時の体制について(BCP)

首都直下地震や南海トラフ巨大地震などの有事の際にも、利用者にとって必要なニュースや災害情報などを提供し続けることができるように、広域エリア災害が発生しても同時に被災することのないよう、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県北九州市に編集拠点を設置し、東京以外の編集拠点の

みでも、「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られるように、日ごろから災害などに備えた準備やシミュレーションを入念に行っています。

今後も事業継続計画(以下、BCP)を随時見直し、特に社会情報基盤となるサービスについてはサイト冗長性を含めた対策を行い、利用者に適切な情報を発信できる体制づくりを進めていきます。

事故報告システムの活用

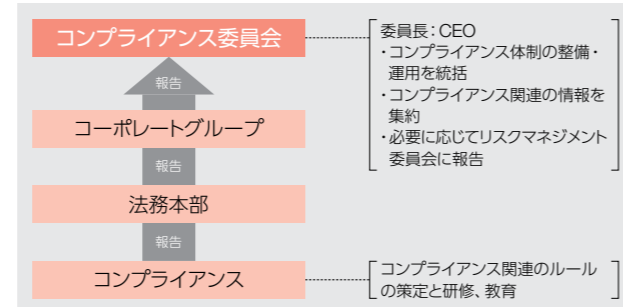
「Yahoo! JAPAN」のサービスや、子会社を含む社内のみならずさまざまな業務に関連して事故が発生した場合、報告システムを利用して、事象を発見してから1時間以内に報告を行うことになっています。報告された内容は、ただちに関係のある

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。

コンプライアンス

当社では、法律、商慣行、社会倫理などのルールを守って企業活動を行うために企業行動憲章を定め、「皆さまへの約束」として公表しています。社内向けにはより具体的な行動指針としてのコンプライアンスプログラムを策定し、当社グループ全従業員に周知しています。グループを挙げてのコンプライアンスマインドの浸透と向上のための体制を整えています。

コンプライアンス体制図



コンプライアンス研修

コンプライアンスの確保に必要な研修をさまざまな方法により実施しています。

入社時研修	新卒・中途採用の全新入社員対象。コンプライアンスマインド浸透の重要な一歩です。
四半期ごとのeラーニング	全従業員対象。個人情報保護、情報の適切な取扱い、ハラスメントの防止、知的財産権の保護など具体的なテーマを取り上げ、知識の定着とコンプライアンスマインドの向上に努めています。
常設のeラーニング、集合研修	ハラスメント、インサイダー取引、反社会的勢力との関係拒絶、情報管理など基本的なコンプライアンス事項に関する内容です。
新任管理職研修	管理職就任時に必要なコンプライアンス関連知識を習得するための研修です。
部門別研修	各部門の特性を考えた、より専門的な内容です。
役職者別研修	ハラスメントの防止を中心とした研修です。

コンプライアンス・ホットライン(内部通報制度)の整備

ルール違反など、コンプライアンス上の問題を発見した場合、それらの問題を通報(相談)することができる窓口を社内(役員、コンプライアンス相談窓口の2か所)と社外(法律事務所)に設置し、イントラネットですべて従業員に周知していま

す。この窓口では、相談者・通報者のプライバシーが厳守されています。通報・相談した本人の保護については、公益通報者保護法に基づく法的な保護に加えて、「コンプライアンスホットライン規程(内部通報規程)」に明記されています。

TOPICS

ヤフーの目指すBCP

非常時にこそ利用者に必要な情報を確実にお届けする

大規模震災の発生等に対応するための当社グループのBCPは、一般的な事業所におけるBCPとは全く異なるものです。一般的な事業所は、被災時に一気に低下する事業稼働率を、「目標回復時間」までにいかに最低限必要な水準まで復旧するかという観点で考えられています。これに対し、「Yahoo!天気・災害」や「Yahoo!ニュース」など社会インフラとなる当社のサービスにおいては、平常時の数倍のレベルまで著しく上昇する利用者の情報要求に応えるため、情報配信機能を落とさず維持し続けることが必須です。その上で、想定外の負荷上昇にも臨機応変に対応することが求められます。

このため、毎年実施している当社グループの災害対応訓練では、被災した拠点の従業員の安全確保を最優先にしつつ、冗長化している所定の拠点に業務を確実に引き継ぐことによって、災害時に上昇する利用者の要求に対応することを目指しています。

2017年度の災害対応訓練テーマには、「災害初動対応の流れを知り、事業継続の現状装備を認識すること」を選びました。2016年度の反省を活かしつつ、さらに高いストレス(負荷)をかけるため、「11月17日、日没後の午後5時に東京湾南部を震源地とするM7.3、最大震度7(東京23区)の地震が発生した」という想定で訓練を実施しました。訓練開始とともに、災害対策本部の照明をすべて落とし、無停電装置に接続されたプロジェクターのみを映し出しました。こ

れは非常用電源に切り替わるまでの5分間の暗闇を想定したものです。プロジェクターには模擬ニュースが流れ、ソーシャルネットには模擬情報が投稿されていきます。予想以上に暗い中で、災害対策本部長である社長の宮坂(当時)の指示のもと、社員は予めシナリオを与えられない「ブラインド型」訓練に臨みました。参集メールを受けたり、自主的に集まったりした通信班、渉外班などの社員が、次々と発生するトラブルに対応していきましました。

宮坂からは、「安否確認ができていない社員は何人いるんだ?」、「iOSとAndroidのスマホアプリ、スマホWeb、タブレットアプリとWeb、PCとガラケーWebの状況はどうなんだ?」といった確認の問いが積極的に投げかけられました。

今回の冗長拠点である大阪と、福岡の北九州オフィスへ業務が引き継がれ、被災拠点である東京・紀尾井町本社ビルの初動一次情報の収集が完了すると、宮坂により最優先事項が決定され、対応基本方針宣言が出されました。最後に、外部機関から訓練全般の評価とフィードバックを受けて、2時間の訓練が終了しました。今回の訓練では、情報が錯綜した、報告のための行列ができたなどの課題が発見されたため、体制面や運営面の見直しをすることを決定しました。当社グループでは、今後も利用者の安全と安心のための情報を遅滞なく発信できるよう、引き続き努力していきます。



2017年度の災害対応訓練の様子



情報セキュリティ

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お客さまに提供し続けるため、以下の方針と体制のもと、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

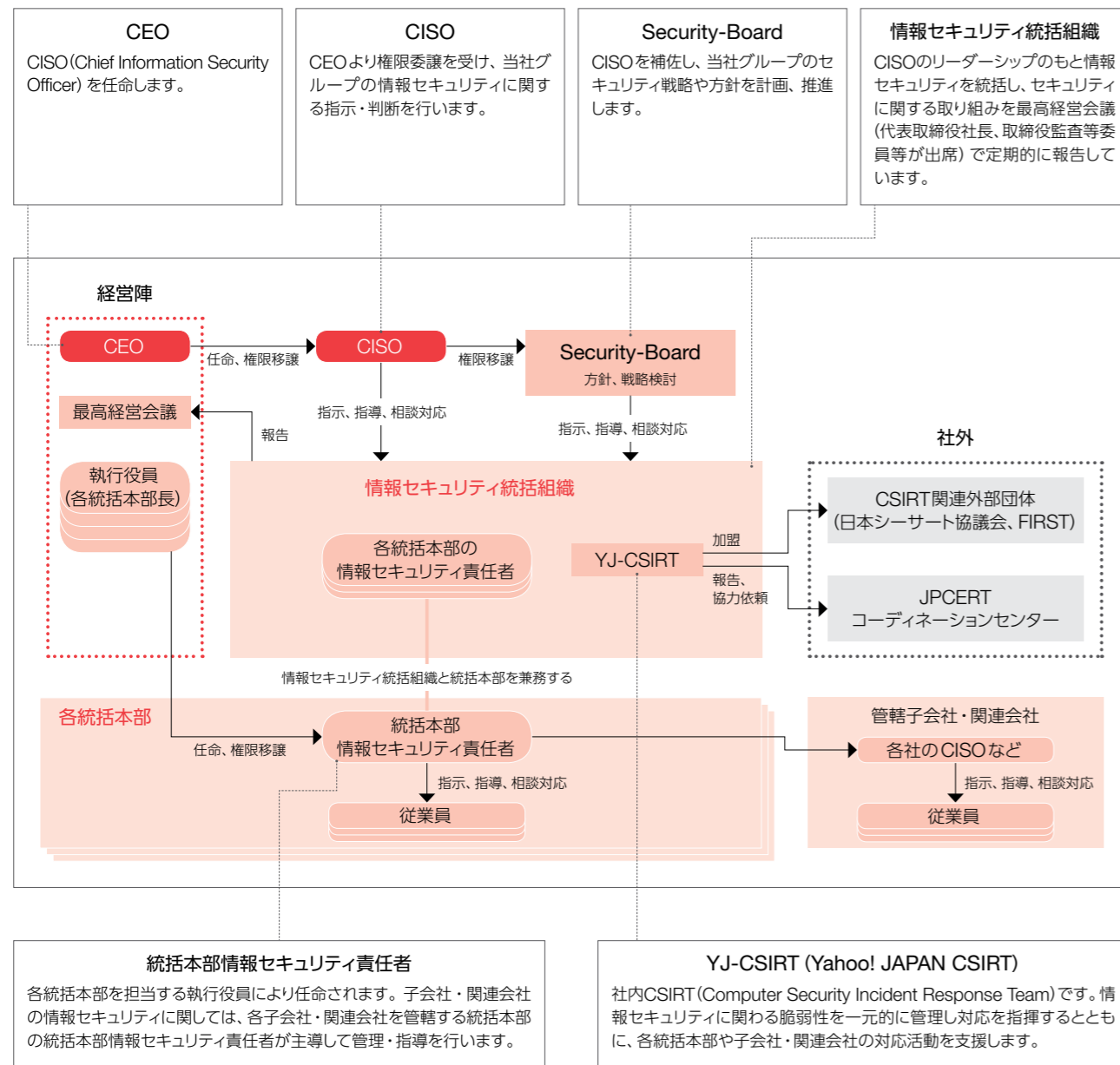
CEOのイニシアティブのもと、当社グループ全体でERMを推進し、最優先事項として、「まず人命。そして情報セキュリティ(もれる・きえる・とまる)」を宣言し、戦略に組み込んでいます。

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、お客さまの情報を漏洩から守ること(機密性)、24時間365日いつでもお客さま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。

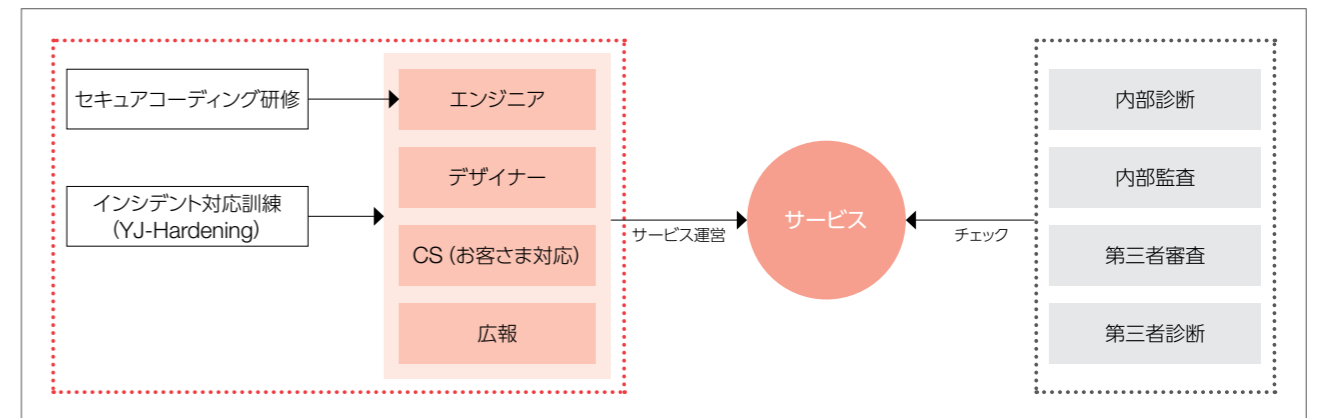


セキュリティを担保するための取り組み

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 http://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。

ユーザー保護のための取り組み

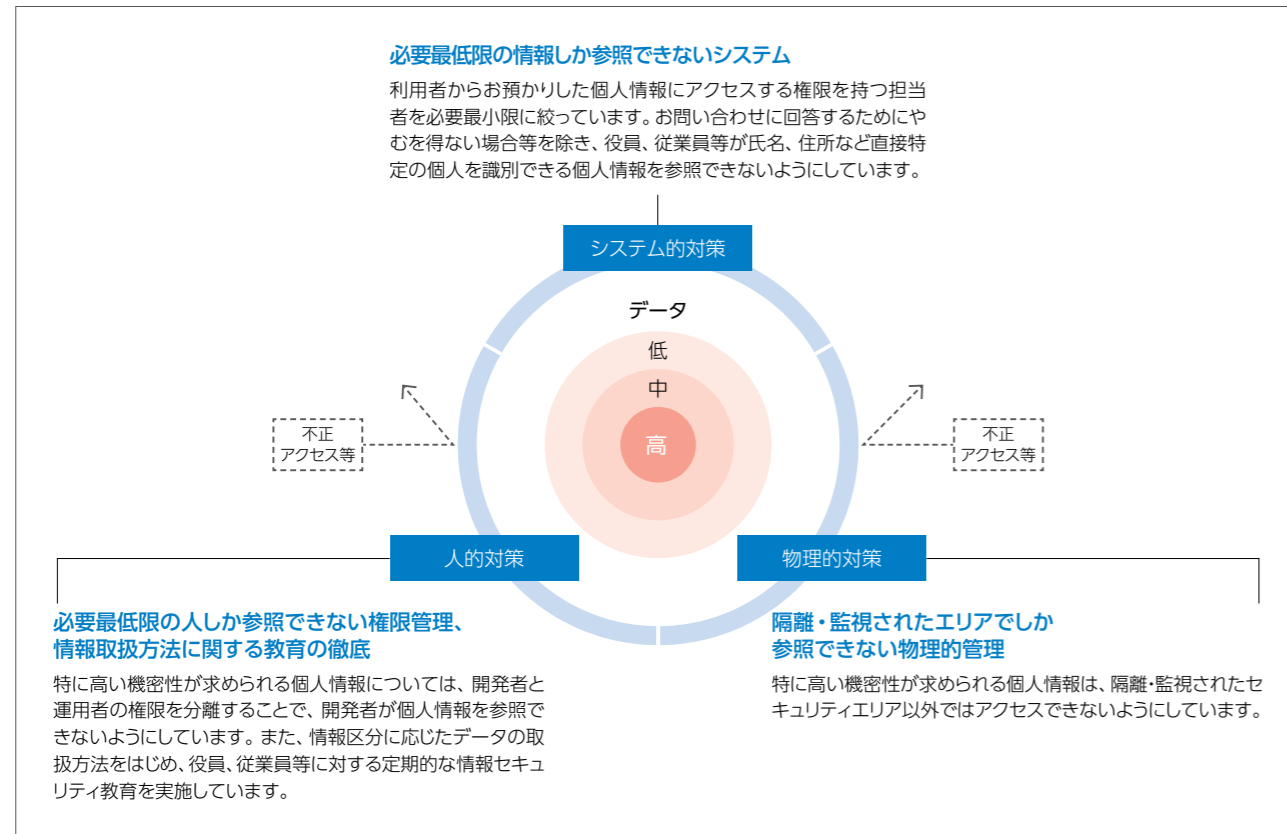
利用者のYahoo! JAPAN ID・パスワードが第三者に知られてしまった場合に備えて、不正ログインを防止する、または被害を軽減するための対策を行っています。また、日本の

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。

啓発	利用者自身でできるYahoo! JAPAN IDの不正利用防止対策について、情報を提供しています。 Yahoo!セキュリティセンター： https://security.yahoo.co.jp/
ツールの提供	<ul style="list-style-type: none"> ログイン履歴・ログインアラート：Yahoo! JAPAN IDが不正利用された場合に、利用者自身で気づくことができます。 ワンタイムパスワード：Yahoo! JAPAN ID・パスワードが第三者に知られてしまった場合に不正ログインを防止できます。
不正ログイン検知・措置	<ul style="list-style-type: none"> 悪意を持った第三者によるものと思われるログインの分析、遮断、再認証 社内専門部署による検証やモニタリング

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。



第三者認証の取得

ISMS (Information Security Management System) 認証の取得

当社および一部子会社は、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「JIS Q 27001:2014」の認証をグループとして取得しています。

グループとして認証に組み込まれている子会社は、当社の情報セキュリティルールに準拠し、同一のマネジメントシ

ステムで情報セキュリティを運用しています。

なお、当社のISMS認証取得の歴史は長く、2004年8月に現在の規格の前身である「BS7799-2:2002」および同規格に基づく国内規格「ISMS認証基準 (Ver.2.0)」を取得しています。それ以降、国際規格の見直しにも対応し、現在も認証を維持し続けています。

PCI DSS 認定の取得

2008年11月、当社はインターネット上の決済サービス「Yahoo!ウォレット」について、クレジットカード決済に関する会員情報、取引情報および決済プロセス等に関するセキュリティ基準である「PCI DSS」の「レベル1」要件を満たし、認定を取得しました。「レベル1」は、PCI DSS審査の中でも最も厳しい、取引件数の多い加盟店向けの要件です。これにより、日本最大級のオンライン決済サービスである「Yahoo!ウォレット」が、情報管理および取引プロセス等に関するすべてのシステムにおいて、国際水準の安全性を有することが認

められました。

また、当社はクレジットカードの国際ブランドであるVISAおよびMasterCardから、クレジットカードのカード発行業務（イシューイング）と加盟店管理業務（アクワイアリング）におけるライセンスを取得し、2012年3月より自社におけるほぼすべてのクレジットカード決済において加盟店管理業務を行っています。当業務についても、2012年2月以来、「PCI DSS」認定の取得を継続しています。

Data Section

63 財務セクション

63 業績サマリー

65 経営成績および財政状態の状況

67 連結財政状態計算書

69 連結損益計算書

69 連結包括利益計算書

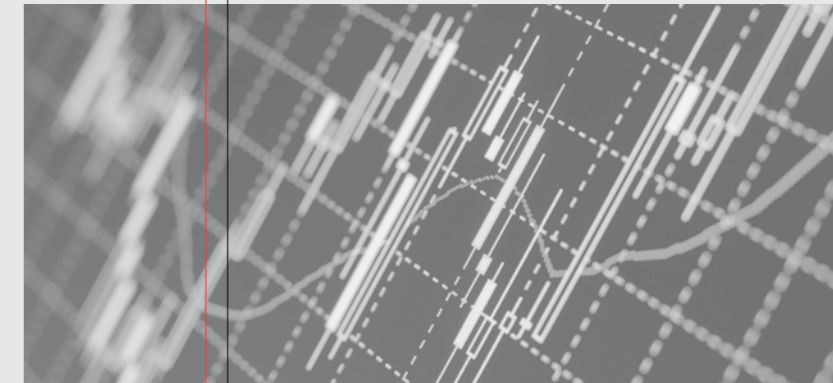
70 連結持分変動計算書

71 連結キャッシュ・フロー計算書

72 主要な関係会社の状況

73 組織図 (単体ベース)

74 会社情報 / 株式情報



業績サマリー

日本基準				
年度	2009	2010	2011	2012
連結業績				(百万円)
売上高*1	279,856	292,423	302,088	342,989
販売費及び一般管理費	103,385	103,525	109,049	120,244
営業利益	143,825	159,604	165,004	186,351
当期純利益	83,523	92,174	100,559	115,035
資産合計	418,262	471,745	562,022	743,311
負債合計	105,988	86,639	93,721	192,046
純資産合計	312,273	385,105	468,300	551,264
営業活動によるキャッシュ・フロー	140,095	67,580	99,736	139,396
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,356	11,630	△ 12,309	51,404
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 31,381	△ 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	14.38	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	14.37	15.88	17.34	19.84
配当金	2.88	3.18	3.47	4.01
配当性向 (%)	20.0	20.0	20.0	20.2
主要な経営指標				(%)
営業利益率	51.4	54.6	54.6	54.3
ROA	22.9	20.7	19.5	17.6
ROE	30.7	26.6	23.7	22.8
自己資本比率	74.0	81.1	82.8	73.1
株価収益率(倍)*3	23.67	18.72	15.45	21.82
従業員数(人)	4,882	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
連結業績					(百万円)
売上収益*1	408,514	428,487	652,327	853,730	897,185
販売費及び一般管理費	136,215	145,774	239,661	277,430	339,573
その他収益及び費用*4	—	—	59,703	△ 10,737	10,665
営業利益	196,437	197,212	224,997	192,049	185,810
EBITDA*5	209,890	214,147	255,695	230,096	230,215
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
資産合計	849,987	1,007,602	1,342,799	1,534,212	2,516,633
負債合計	222,269	267,048	430,035	535,502	1,394,746
資本合計	627,718	740,554	912,764	998,709	1,121,887
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
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
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
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
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
配当金	4.43	8.86	8.86	8.86	8.86
配当性向 (%)	19.8	37.9	29.4	36.9	38.5
主要な経営指標					(%)
営業利益率	48.1	46.0	34.5	22.5	20.7
ROA	26.1	22.4	19.3	13.4	9.5
ROE	22.2	19.8	21.9	15.4	13.5
自己資本比率	72.9	72.1	62.9	60.7	40.3
株価収益率(倍)*3	22.56	21.22	15.89	21.42	21.45
従業員数(人)	6,291	7,034	9,177	11,231	12,244

経営成績および財政状態の状況

2017年度の経営成績の状況

2017年度の売上収益は、検索連動型広告やプレミアム広告等の広告関連売上収益が増加したことやアスクルグループの売上収益が増加したこと等が寄与し、2016年度比で5.1%増加しました。

営業利益、税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期利益は、売上収益の増加があったものの、eコマース取扱高最大化やデータドリブン化に向けた追加投資等により2016

年度比で減少しました。

以上の結果、2017年度における当社グループの業績は、売上収益8,971億円（前年度比5.1%増）、営業利益1,858億円（前年度比3.2%減）、税引前利益1,931億円（前年度比0.2%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益1,311億円（前年度比4.0%減）となりました。

財政状態の状況

資産

2017年度末の資産合計は、2016年度末と比べて982,421百万円（64.0%増）増加し、2,516,633百万円となりました。主な増減理由は以下のとおりです。

現金及び現金同等物は、主に（株）ジャパンネット銀行の子会社化により2016年度末と比べて増加しました。

銀行事業のコールローン、銀行事業の有価証券、および銀行事業の貸付金は、（株）ジャパンネット銀行の子会社化により新規に発生しました。

カード事業の貸付金は、主にクレジットカード事業の取扱高増加により2016年度末と比べて増加しました。

その他の金融資産は、主に（株）ジャパンネット銀行の子会社化により2016年度末と比べて増加しました。

売却目的保有に分類された資産は、（株）IDCフロンティアの株式を譲渡する契約を締結したことにより新規に発生しました。

負債

2017年度末の負債合計は、2016年度末と比べて859,243百万円（160.5%増）増加し、1,394,746百万円となりました。主な増減理由は以下のとおりです。

銀行事業の預金は、（株）ジャパンネット銀行の子会社化により新規に発生しました。

有利子負債は、主に社債の発行により2016年度末と比べて増加しました。

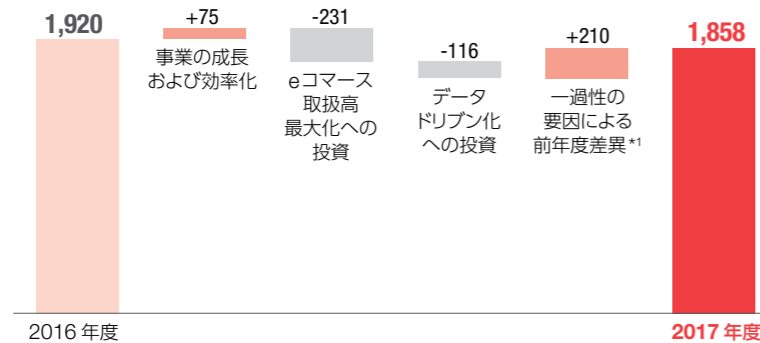
資本

2017年度末の資本合計は、2016年度末と比べて123,177百万円（12.3%増）増加し、1,121,887百万円となりました。主な増減理由は以下のとおりです。

利益剰余金は、配当金の支払いによる減少があったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により2016年度末と比べて増加しました。

営業利益の増減要因

(億円)



^{*1} 2016年度に発生したアスクル（株）の物流センター火災による130億円、および2017年度に発生したアスクル（株）の物流センター火災による保険金受取額等66億円、アスクル（株）の有形固定資産売却益35億円を含んでいます。

キャッシュ・フローの状況

2017年度末における現金及び現金同等物は、2016年度末に比べ325,257百万円増加し、868,325百万円となりました。このうち、銀行事業に関する日銀預け金は284,234百万円です。2017年度における各キャッシュ・フローの状況は以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の納付およびクレジットカード事業にかかる債権の増加があったものの、主に税引前利益の計上により75,457百万円の収入となりました。

設備投資

2017年度の設備投資については、総額で91,037百万円（うち有形固定資産は46,966百万円、無形資産は44,071百万円）であり、主なものは、サーバーおよびネットワーク関連設備の購入、アスクル（株）の物流センター新設、ソフトウェアの取得に伴うものです。当該設備投資については、各セグ

配当政策

当社の剰余金の配当の決定機関は取締役会です。また、当社の剰余金の配当は期末配当による原則年1回の配当を基本としています。

当社は中長期的かつ持続的な企業価値の向上を目指しており、そのためには、将来の成長を見据えたサービスへの先行投資や設備投資、資本業務提携を積極的に行うことが重要だと認識しています。同時に、利益還元を通じて株主の皆さ

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産および無形資産の取得があったものの、（株）ジャパンネット銀行の子会社化による収入により232,556百万円の収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いがあったものの、主に社債の発行により21,289百万円の収入となりました。

メントにわたり使用しており、各セグメントに厳密に配賦することが困難なため、報告セグメントごとの設備投資については省略しています。

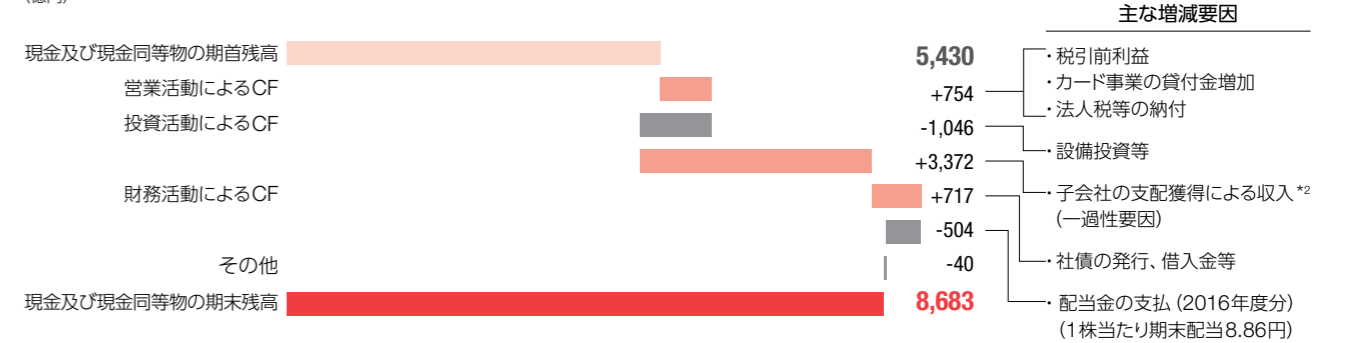
まに報いることが上場会社としての責務と捉えています。

上記方針のもと、当期の期末配当金については、2018年4月27日開催の取締役会決議により、1株当たり8.86円（配当金総額は504億円）としました。

当社はこれからも、将来の成長のための投資を継続しながら、株主の皆さまへの適切な利益還元を行うことにより、企業価値の向上を目指します。

キャッシュ・フローの増減要因

(億円)



^{*2} 2018年2月1日に連結子会社化した（株）ジャパンネット銀行が、連結された時点で保有していた現預金です。

連結財政状態計算書

	(百万円)	
	2016年度末 (2017年3月31日)	2017年度末 (2018年3月31日)
資産		
現金及び現金同等物	543,067	868,325
銀行事業のコールローン	—	78,000
営業債権及びその他の債権	251,239	297,050
棚卸資産	14,352	17,685
カード事業の貸付金	129,648	186,711
銀行事業の有価証券	—	308,436
銀行事業の貸付金	—	76,077
その他の金融資産	101,678	163,380
有形固定資産	124,021	123,943
のれん	159,505	162,015
無形資産	138,692	167,112
持分法で会計処理されている投資	37,748	10,865
繰延税金資産	24,511	27,686
その他の資産	9,746	14,373
小計	1,534,212	2,501,662
売却目的保有に分類された資産	—	14,970
資産合計	1,534,212	2,516,633

	(百万円)	
	2016年度末 (2017年3月31日)	2017年度末 (2018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	287,978	348,346
銀行事業の預金	—	708,054
有利子負債	104,546	190,574
その他の金融負債	4,058	5,034
未払法人所得税	36,490	29,094
引当金	30,729	30,652
繰延税金負債	21,812	22,956
その他の負債	49,885	56,818
小計	535,502	1,391,532
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	535,502	1,394,746
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	8,428	8,737
資本剰余金	△4,366	△4,602
利益剰余金	913,178	993,894
自己株式	△1,316	△1,316
その他の包括利益累計額	14,896	16,655
親会社の所有者に帰属する持分合計	930,820	1,013,368
非支配持分	67,888	108,518
資本合計	998,709	1,121,887
負債及び資本合計	1,534,212	2,516,633

連結損益計算書

	(百万円)	
	2016年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	2017年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)
売上収益	853,730	897,185
売上原価	373,513	382,467
販売費及び一般管理費	277,430	339,573
企業結合に伴う再測定益	—	372
有形固定資産売却益	2,269	3,567
保険金収入	—	4,973
債務免除益	—	1,752
災害による損失	13,006	—
営業利益	192,049	185,810
その他の営業外収益	2,590	9,112
その他の営業外費用	2,112	2,791
持分法による投資損益 (△は損失)	947	1,045
税引前利益	193,475	193,177
法人所得税	60,841	58,764
当期利益	132,634	134,412
当期利益の帰属		
親会社の所有者	136,589	131,153
非支配持分	△3,955	3,258
当期利益	132,634	134,412
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)	23.99	23.04
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	23.99	23.03

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2016年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	2017年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)
当期利益	132,634	134,412
その他の包括利益		
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	2,725	2,656
在外営業活動体の換算差額	△18	△1,023
持分法適用会社に対する持分相当額	△905	△0
税引後その他の包括利益	1,802	1,632
当期包括利益	134,436	136,045
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	138,306	132,912
非支配持分	△3,869	3,132
当期包括利益	134,436	136,045

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		
2016年4月1日	8,358	△3,081	827,024	△1,316	13,180	844,165	68,598	912,764
当期利益			136,589			136,589	△3,955	132,634
その他の包括利益					1,716	1,716	86	1,802
当期包括利益	—	—	136,589	—	1,716	138,306	△3,869	134,436
所有者との取引額等								
新株の発行	69	69				138		138
剰余金の配当			△50,435			△50,435	△1,094	△51,529
子会社の支配獲得及び喪失に伴う変動						—	2,150	2,150
支配継続子会社に対する持分変動			△1,310			△1,310	1,840	530
その他			△43			△43	263	219
所有者との取引額等合計	69	△1,284	△50,435	—	—	△51,651	3,160	△48,490
2017年3月31日	8,428	△4,366	913,178	△1,316	14,896	930,820	67,888	998,709

	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

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)		
	2016年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)	2017年度 (自2017年4月1日 至2018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	193,475	193,177
減価償却費及び償却費	38,046	44,404
災害による損失	13,006	—
銀行事業のコールローンの増減額 (△は増加)	—	△8,000
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△14,357	△14,743
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	21,719	42,395
カード事業の貸付金の増減額 (△は増加)	△59,785	△57,063
銀行事業の貸付金の増減額 (△は増加)	—	△2,715
銀行事業の預金の増減額 (△は減少)	—	△27,931
その他の金融資産の増減額 (△は増加)	3,743	△15,707
その他	△4,905	△6,433
小計	190,943	147,381
法人所得税の支払額	△63,919	△71,924
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,023	75,457
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
銀行事業の有価証券の売却による収入	—	14,969
投資の取得による支出	△10,137	△11,010
有形固定資産の取得による支出	△39,807	△43,284
有形固定資産の売却による収入	7,345	20,669
無形資産の取得による支出	△16,911	△44,338
子会社の支配獲得による収入	—	337,224
その他	2,464	4,117
投資活動によるキャッシュ・フロー	△57,047	232,556
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	20,200	4,321
長期借入れによる収入	25,300	2,800
社債の発行による収入	35,000	70,000
配当金の支払額	△50,414	△50,439
その他	△6,088	△5,392
財務活動によるキャッシュ・フロー	23,996	21,289
現金及び現金同等物に係る換算差額	△70	△562
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
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	93,902	325,257
現金及び現金同等物の期首残高	449,164	543,067
現金及び現金同等物の期末残高	543,067	868,325

主要な関係会社の状況

2018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	43.0 (43.0)	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
ワイズ・スポーツ (株)	100	100.0	スポーツ情報の取材および記事・コンテンツ制作
シナジーマーケティング (株)	100	100.0	クラウドサービス事業、エージェント事業
(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わ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	52.1	広告事業 (アフィリエイトマーケティング、スタアマッチ、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)
(株) カービュー	100	100.0	自動車およびカーライフに関するeコマース事業、インターネットメディア事業、ならびにそれらに付随するサービスの提供
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	65.0	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	45.2	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 *4 *5	854	44.0	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	41.2	銀行業
YJキャピタル (株)	200	100.0	ベンチャーキャピタル事業
その他63社	—	—	—

持分法適用の関連会社

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
ブックオフコーポレーション (株) *3 *7	3,652	15.1	リユース事業
その他30社	—	—	—

その他の関係会社

名称	資本金または 出資金	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インターナショナル (同)	(百万円) 24	36.4	持株会社
アルタバ・インク *8	(千US\$) 8,728,669	35.6	投資会社

*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。

*7 議決権の所有割合は20%未満ですが、重要な影響力を持っているため関連会社としています。

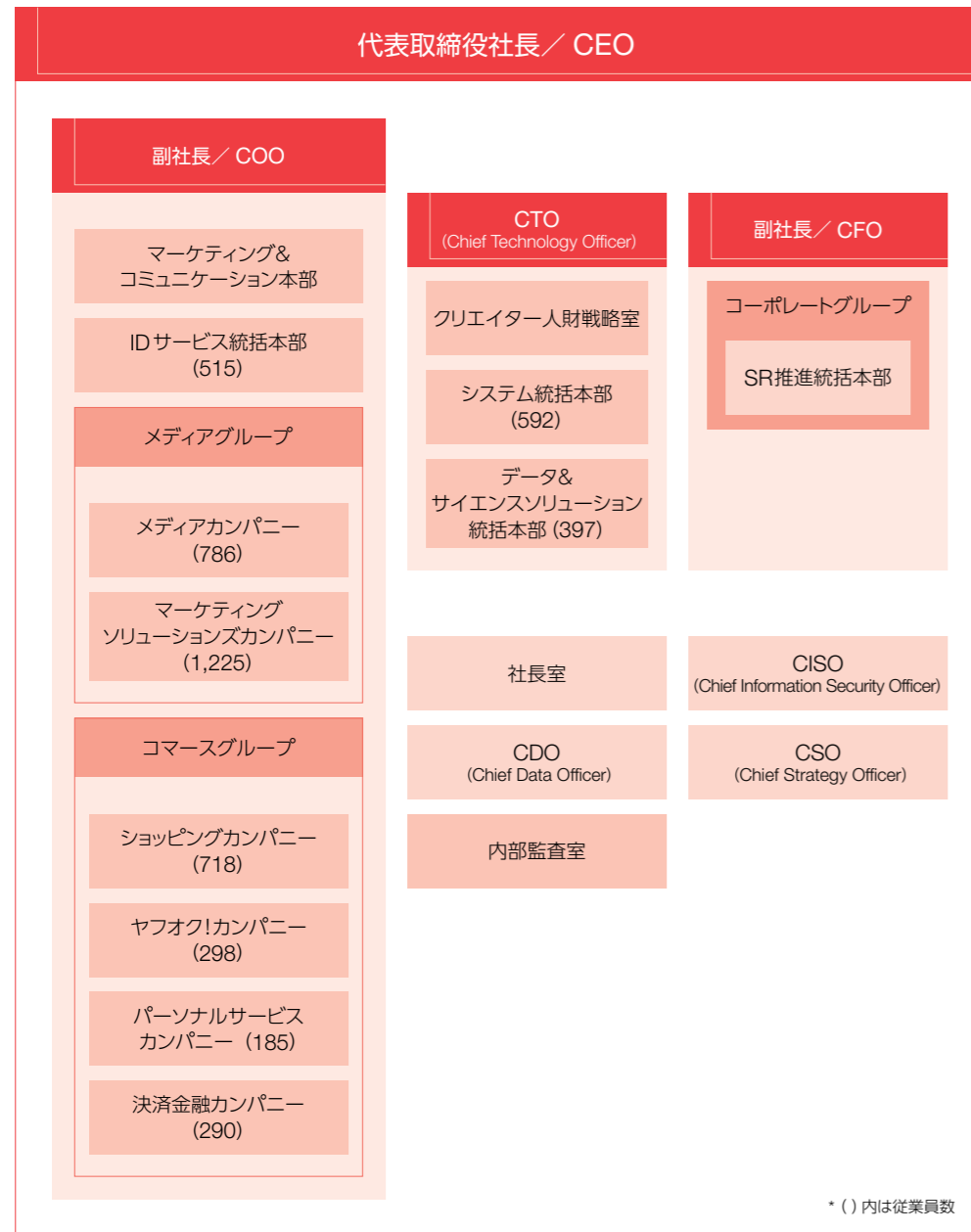
*8 資本金の額は、アルタバ・インクが米国証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission) に提出している書類 (FORM N-CSR) の「Paid-in capital」の金額を記載しています。

関連するセグメント

■ メディア事業 ■ コマース事業 ■ その他

組織図(単体ベース)

2018年3月31日現在



会社情報／株式情報

2018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

8,737百万円

従業員数

6,330人 (単体)
12,244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: 5,696,866,300株
(自己株式: 2,818,585株を含む)
株主数: 109,462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

発行済株式数の推移

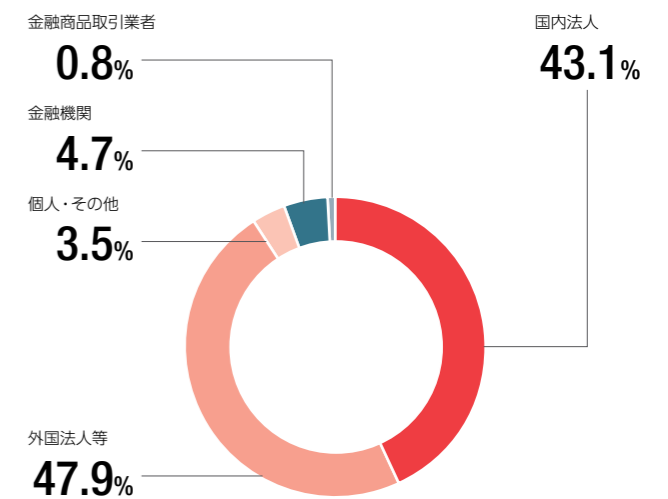
年月日	摘要	発行済株式数(株)
1996年1月31日	会社設立	4,000.00
1997年9月6日	株主割当増資	5,800.00
1997年11月4日	公開時公募増資	6,775.00
1999年3月6日	時価発行増資	6,900.00
1999年5月20日	1:2株式分割	13,822.00
1999年11月19日	1:2株式分割	27,826.00
2000年3月1日	合併による新株発行	28,954.15
2000年5月19日	1:2株式分割	57,940.30
2000年9月1日	合併による新株発行	58,167.50
2000年11月20日	1:2株式分割	116,917.00
2002年5月20日	1:2株式分割	235,063.60
2002年11月20日	1:2株式分割	471,059.04
2003年5月20日	1:2株式分割	942,118.08
2003年11月20日	1:2株式分割	1,884,923.16
2004年5月20日	1:2株式分割	3,772,188.32
2004年11月19日	1:2株式分割	7,546,426.64
2005年5月20日	1:2株式分割	15,100,808.28
2005年11月18日	1:2株式分割	30,209,708.56

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インターナショナル(合)	2,071,926,400	36.4
ALTABA INC. - DAIWA CM SINGAPORE LTD	2,025,923,000	35.6
SBBM (株)	373,560,900	6.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	118,966,103	2.1
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	61,518,300	1.1
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	50,571,900	0.9
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	41,861,650	0.7
JP MORGAN CHASE BANK 380634	35,622,289	0.6
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS- UNITED KINGDOM	34,800,796	0.6
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	27,035,600	0.5

(注) 持株比率は自己株式(2,818,585株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



(注) 新株の発行につきましては、すべて公正な価格で実施しています。