

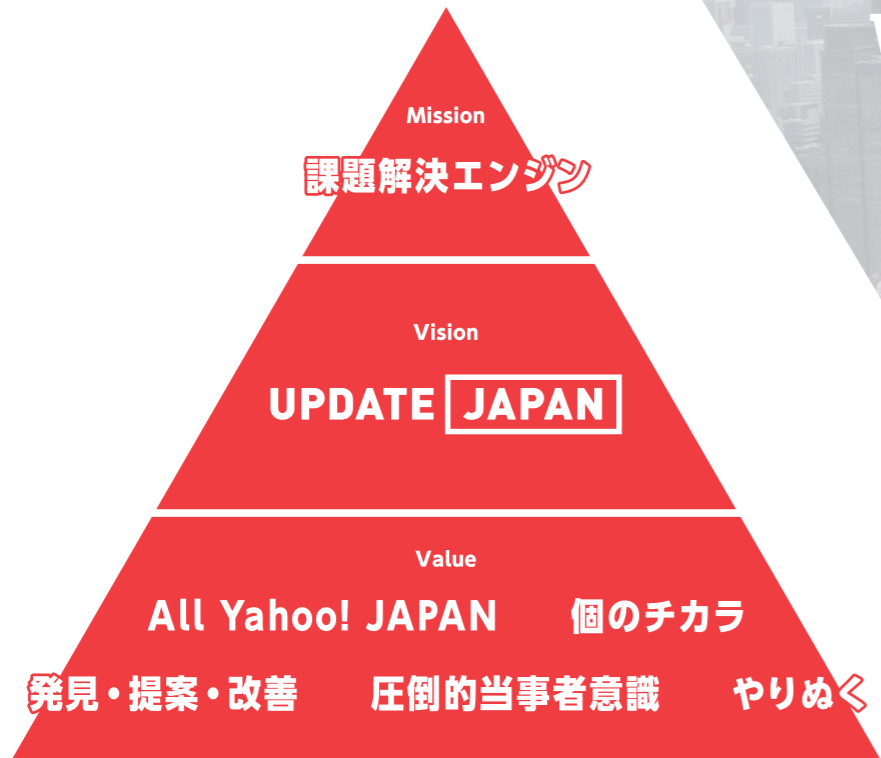
YAHOO!  
JAPAN

YAHOO!  
JAPAN

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

2017年8月発行

アニュアルレポート 2017  
2017年3月期



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に従業員は5つのヤフーバリューを実践していきます。

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してきました。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—



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つのヤフーバリューとして掲げています。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

- 1 ミッション・ビジョン・バリュー
- 3 成長ストーリー
- 5 価値創造
- 7 Business Overview
- 9 業績ハイライト
- 11 マネジメントメッセージ
- 15 成長戦略
- 19 セグメント別概況
- 25 「UPDATE JAPAN」ヤフーのCSR
- 29 コーポレート・ガバナンス
- 35 コンプライアンス  
リスクマネジメント
- 36 情報セキュリティへの取り組み
- 37 財務セクション
- 48 主要な関係会社の状況
- 49 組織図(単体ベース)
- 50 会社情報／株式情報

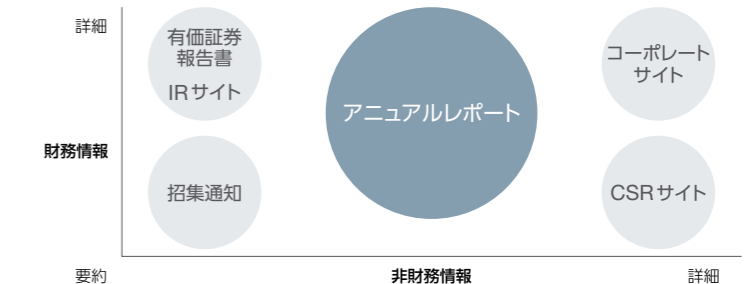
将来見通しに関する注意事項

本アニュアルレポート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。

編集方針

当社は、株主・投資家を中心とした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総合的にまとめたレポートを発行しました。本アニュアルレポート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おりますので、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。本アニュアルレポートが、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、当社へのご理解の一助となれば幸いです。今後もインターネットの力を用いた事業活動を通じ人々や社会の課題解決を行うことで、持続的な成長の達成と企業価値の向上に取り組めます。

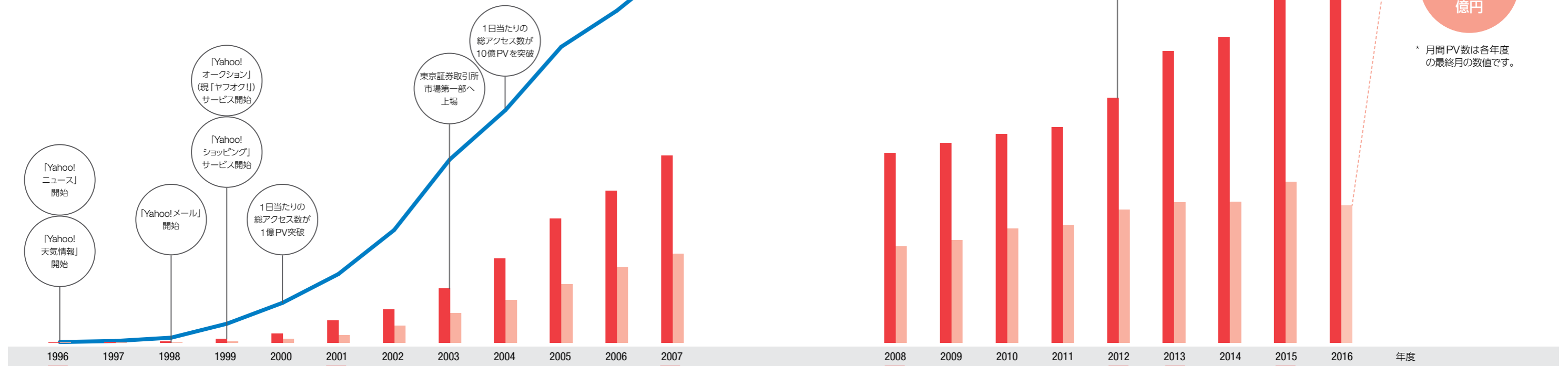
各種情報開示ツールの位置付け



# 成長ストーリー

## 国内インターネットサービスの最先端を走り続ける

当社グループは1996年の設立当初より、安全で便利なインターネットサービスを利用者に提供することを主眼に事業を運営してきました。当社グループのサービスの発展が、日本国内のインターネットの普及を導いてきたと言っても過言ではありません。今後も情報技術で人々や社会の課題を解決する「課題解決エンジン」であり続けるという基本理念のもと、インターネットの利便性、公共性、社会性、将来性を認識して、利用者の求めるサービスを提供し続けていきます。



月間PV数\*  
**71,247**  
百万PV

売上高  
**8,537**  
億円

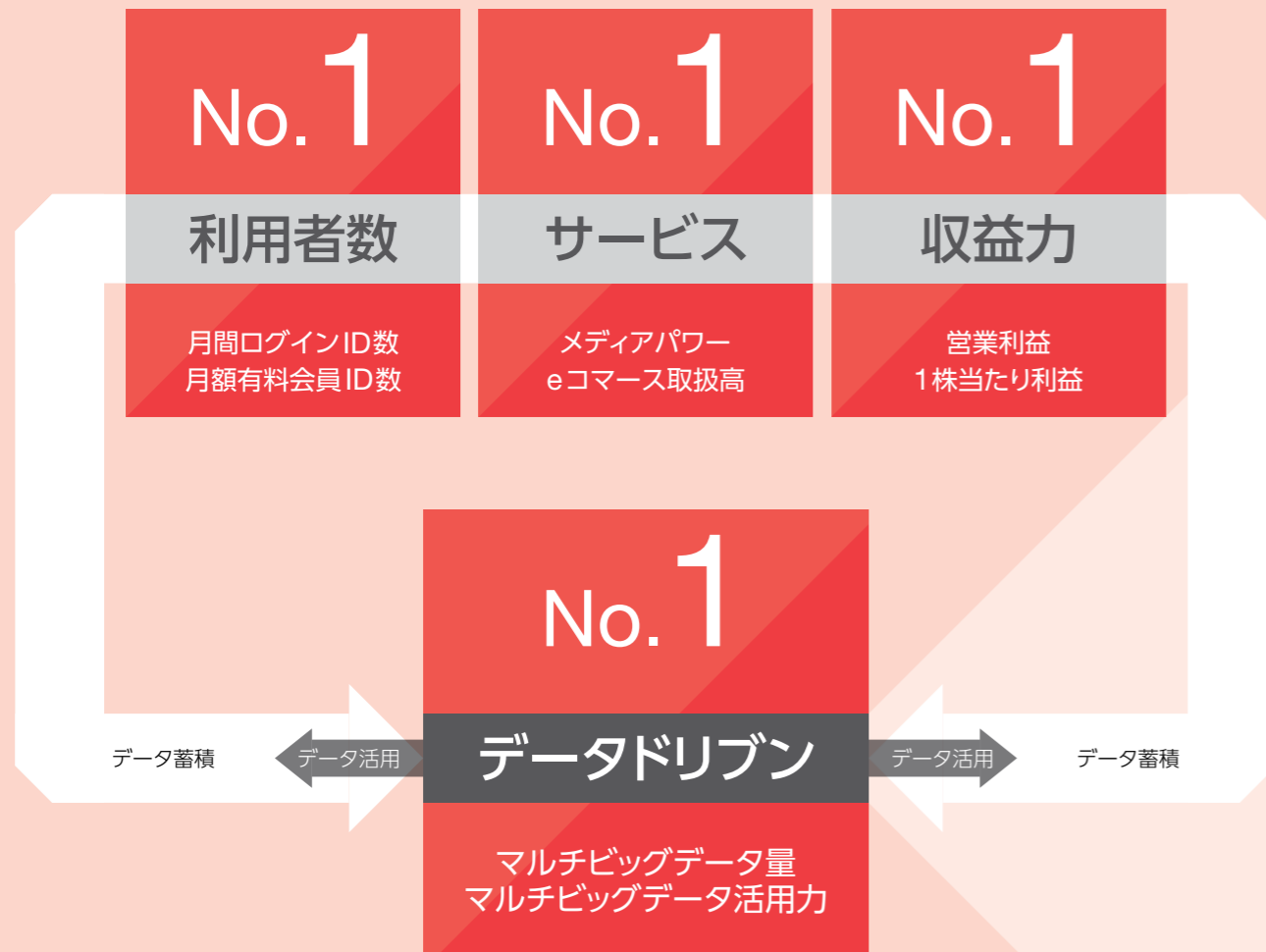
営業利益  
**1,920**  
億円

\* 月間PV数は各年度の最終月の数値です。

<p><b>1996</b> Apr.</p> <p>サービス開始</p> <p>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。</p>	<p><b>2001</b> Sep.</p> <p>Yahoo! BB サービス開始</p> <p>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。</p>	<p><b>2008</b> Jan.</p> <p>PC版トップページリニューアル</p> <p>1996年のサービス開始以来、初の全面リニューアルを実施。「ソーシャルメディア化」「Everywhere化」「生活情報情報の充実」「オープン化」をテーマに、パーソナル枠、エンターテインメント情報の枠を追加。</p>	<p><b>2008</b> Jul.</p> <p>iPhone最適化サービス提供開始</p> <p>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。</p>	<p><b>2012</b> Apr.</p> <p>新執行体制への移行</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。</p>	<p><b>2013</b> Oct.</p> <p>eコマース新戦略発表</p> <p>「Yahoo! ショッピング」のストア出店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。</p>	<p><b>2015</b> May</p> <p>スマートフォン版トップページリニューアル</p> <p>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。</p>	<p><b>2015</b> Jun.</p> <p>監査等委員会設置会社へ移行</p> <p>コーポレートガバナンス・コードの適用を受け、迅速な経営判断とガバナンスの強化を両立すべく会社機構を変更。独立社外取締役の選任による透明性・公正性の確保、および経営と執行の分離による経営体制強化を図る。</p>
--	---	---	---	---	--	---	--

1994 米Yahoo誕生	1999 iモードがサービス開始	2003 Skypeがサービス開始	2008 AppleがApp Store開始	2010 タブレット端末Apple iPadが発売	2015 腕時計型ウェアラブル端末Apple Watchが発売
1995 Microsoft Windows95、Internet Explorer登場	2000 Googleが日本語検索サービス開始	2004 mixiがサービス開始	2008 Android Market (現Google Play) 開始	2011 LINEが日本でサービス開始	
	2001 Amazonが日本でサービス開始	2006 ニコニコ動画がサービス開始	Facebookが日本語版公開		
	2001 Wikipedia日本語版公開	2007 YouTubeが日本語版公開	Twitterが日本語版公開		

## 国内インターネット市場で目指すNo.1の連鎖



当社グループが目指す新たな姿

## マルチビッグデータドリブン カンパニー

当社グループが目指すマルチビッグデータドリブンカンパニーとは、利用者の皆さまのサービス利用を通じて得られるデータを活用することで、より高品質なサービスの提供とマネタイズを実現するものです。特にログイン利用により、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することが可能になり、利用者数や提供サービス数に加えて、マルチビッグデータの総量や多様さでも他の国内インターネット企業と大きく差別化できることが特徴です。

マルチビッグデータドリブンカンパニーを達成するために



詳細は「成長戦略」ページへ

P15

当社グループの強みは、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有することです。近年ではログイン利用を促進しており、月間ログインID数は4,000万に迫る規模へと拡大しています。また「Yahoo!プレミアム」会員を核とした有料サービスの充実も図っており、月額有料会員ID数は1,700万を超えています。

こうした多数の利用者の皆さまに100を超えるサービスを回遊していただくことが、メディアパワーの強化やeコマース取扱高の拡大に寄与しています。特にeコマースサービスでは、圧倒的な市場シェアを誇るオークション事業に続いて、

ショッピング事業においても国内最大の取扱高を達成するために、積極的なサービス改善と販売促進活動を展開しています。すでに出店ストア数と商品数では、国内最多\*になっています。

競争力があり、かつ異なるマネタイズ手法のサービスを多数有することで、当社グループは営業利益などの主要指標において国内の上場企業の中でも有数の持続的な収益力を持つ企業へと成長しています。

今後は、こうした利用者数や提供サービス、収益力を基盤に、マルチビッグデータの総量と活用でも圧倒的なNo.1に

なることを目指します。また、このマルチビッグデータの活用により、さらなる利用者数と利用時間の拡大、サービスの品質向上と差別化、収益力の強化を実現していきます。

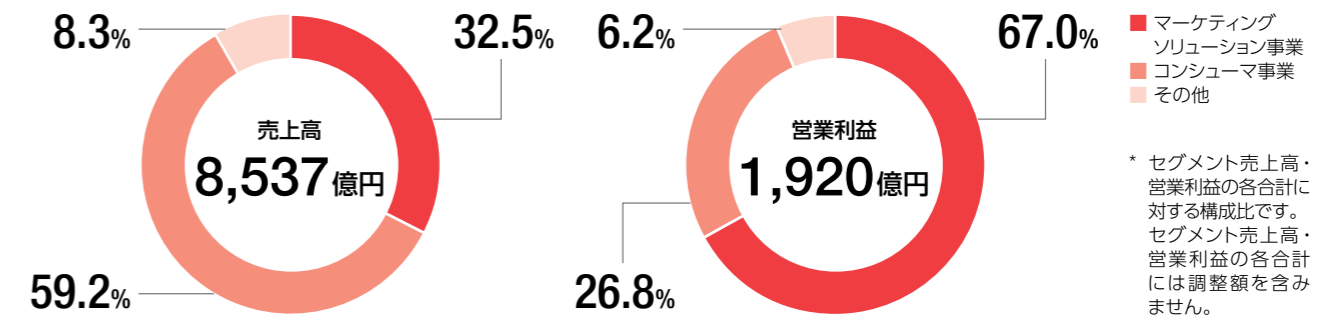
世界でも類を見ないメディアサービス、eコマースサービス、決済金融サービスを複合的に展開する当社グループは、特異性のあるビジネスモデルと成長性により、新たな市場開拓と価値創造を進めます。

\* 当社調べ(2017年3月末現在)

# Business Overview

当社グループのビジネスセグメントはマーケティングソリューション事業、コンシューマ事業、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全体としての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、フィンテック市場において、引き続き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。

セグメント別構成比 (2016年度)



## 事業内容

## 主要なサービス

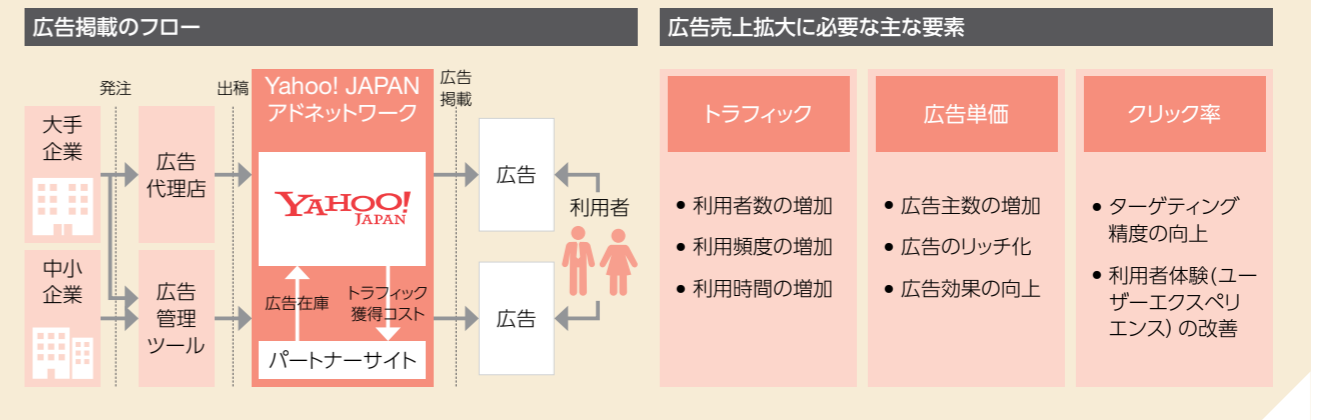
### マーケティングソリューション事業

P19

マーケティングソリューション事業は、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。PC時代に圧倒的なポジションを築いてきた当社グループですが、2016年度は広告売上高においてもスマートフォン経由が過半となり、スマートフォンシフトが順調に進んでいることを証明することができました。今後はメディアサービスでの顧客体験向上を実現し、蓄積された利用者の行動データを活用した広告プロダクトの機能改善によるさらなる収益向上を目指します。

- 「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

## 主要な事業内容の収益構造



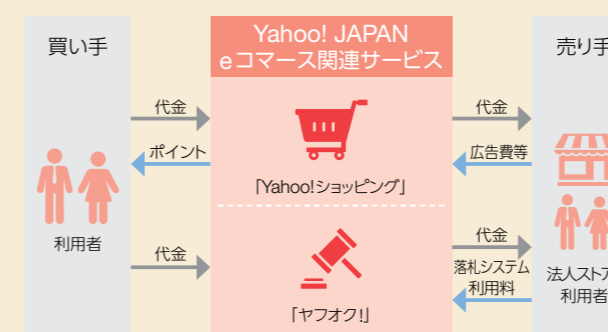
### コンシューマ事業

P21

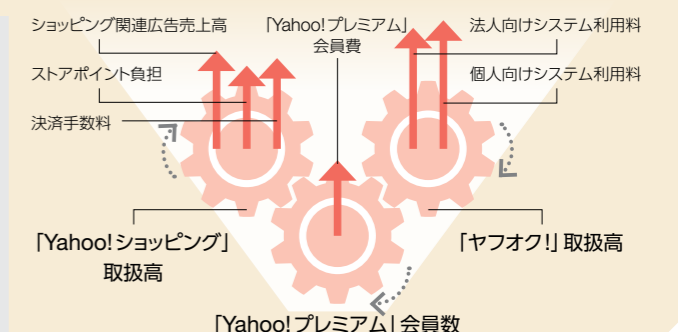
コンシューマ事業は、eコマース関連サービスおよび会員向けサービスなどを提供しています。アスクル(株)・(株)一休などの連結子会社の影響もあり、当社の売上高構成比で最も大きい割合を占めています。主要サービスの「Yahoo!ショッピング」では、2013年10月より月額ストア出店料などを撤廃し、広告により収益を上げるeコマース新戦略を導入しました。また、2016年度に「Yahoo!プレミアム」など特定の会員基盤に向けた特典を強化した結果、当該年度における当社のeコマース国内流通総額は約1.8兆円を超え、引き続き高成長を続けています。日本のeコマース市場における潜在的な成長余地は膨大であるとの考えのもと、国内ネットオークション市場で圧倒的シェアを誇る「ヤフオク!」とあわせてeコマース国内流通総額No.1を目指します。

- 「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」アスクル(株)などの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!不動産」などの情報掲載サービス

## 「Yahoo!ショッピング」「ヤフオク!」のビジネスフロー



## コンシューマ事業全体での成長戦略



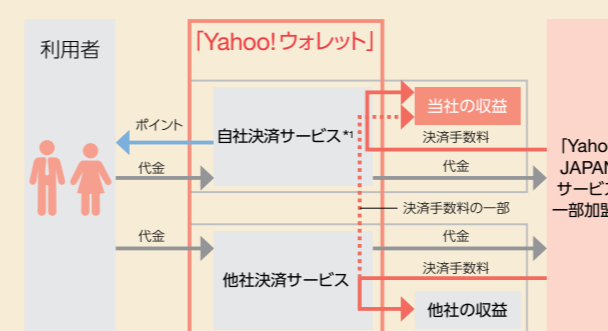
### その他

P23

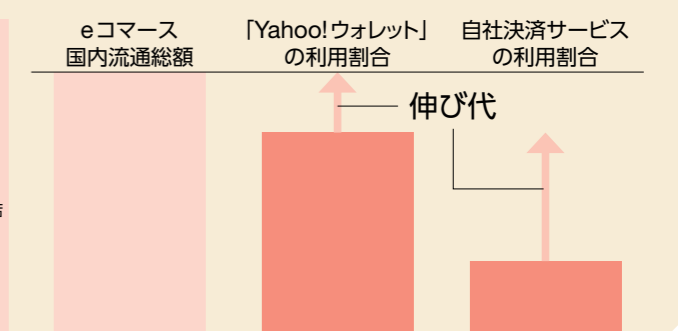
その他は、決済金融関連サービス、クラウド関連サービス等を含んでいます。マーケティングソリューション事業、コンシューマ事業に次ぐ第三の収益の柱として構築すべく、決済金融関連サービスにおいては、クレジットカード関連事業、電子マネー関連事業、FX関連事業などを提供しています。特にクレジットカード関連事業はeコマース事業とのシナジーが高く、国内流通総額の成長に連動し、引き続き高い成長が期待される領域です。今後も会員獲得と利用促進を通じ、事業の拡大に努めます。

- 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
- クラウド関連サービス

## 決済金融事業の収益構造



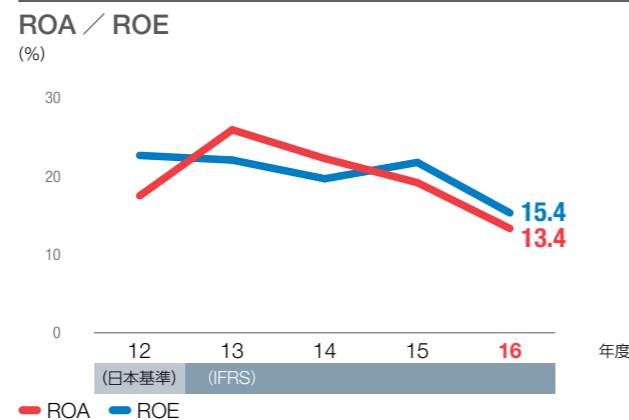
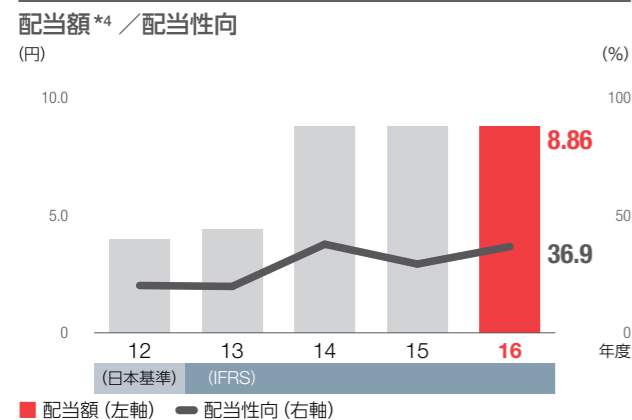
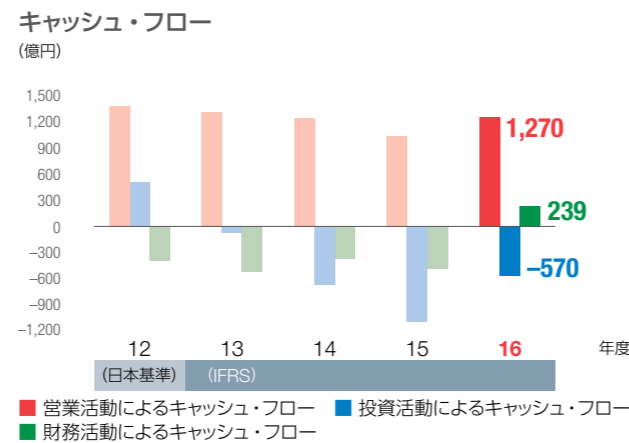
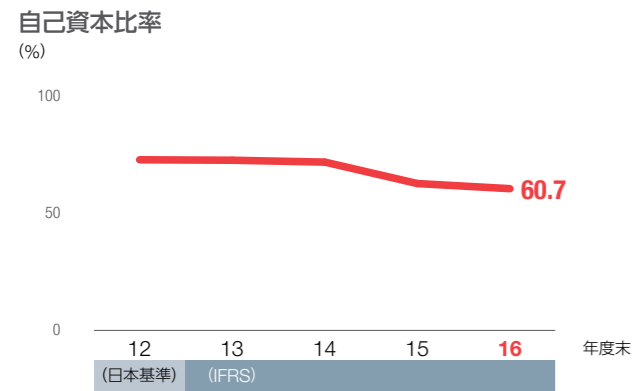
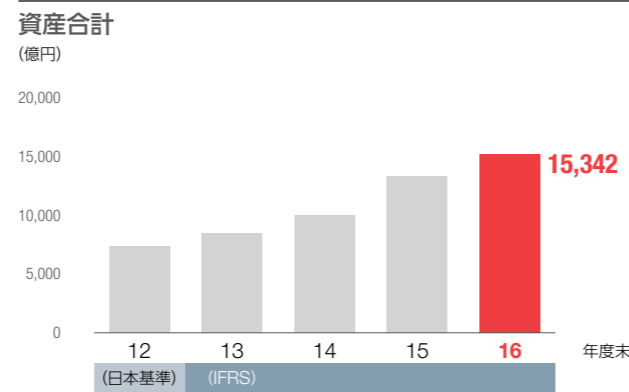
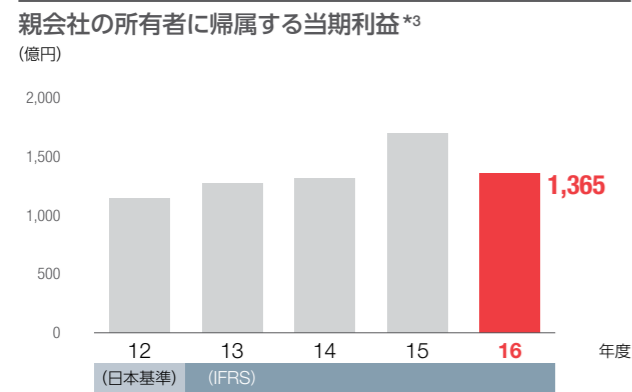
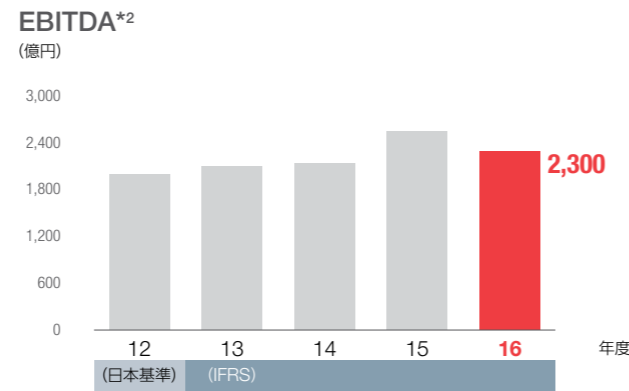
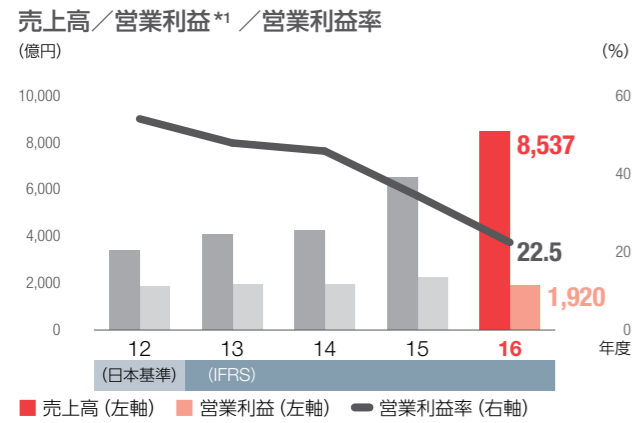
## 決済金融事業の収益拡大に向けた方針



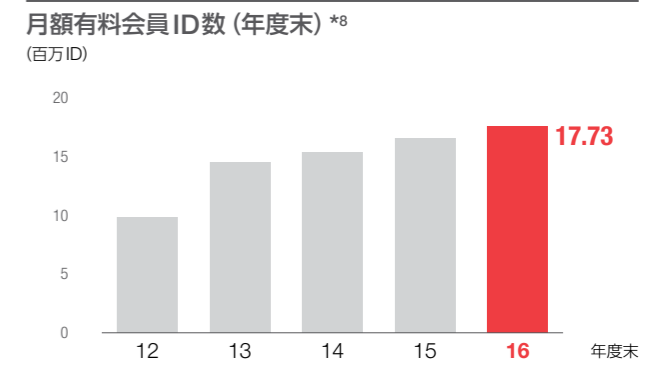
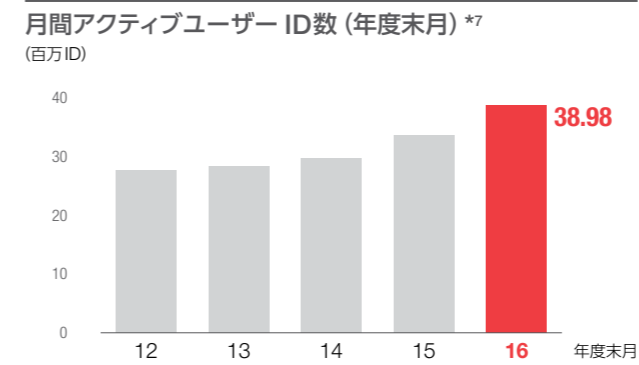
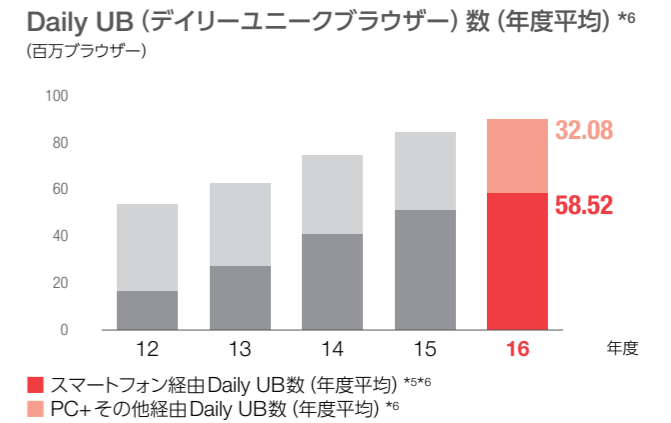
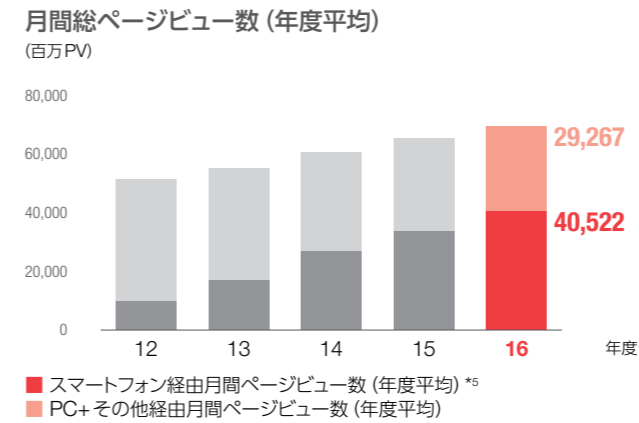
\* 「Yahoo! JAPANカード」、ジャパンネット銀行、「Yahoo!マネー」

# 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130億円が含まれています。  
\*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の合計で算出しています。  
\*3 2012年度のみ、日本基準の当期純利益の金額を記載しています。  
\*4 2012年度の配当額は、株式分割を考慮し遡及修正しています。  
\*5 スマートフォン月間ページビュー数・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)、WindowsPhone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。アプリを通じたアクセスの一部は含んでいません。

\*6 「Yahoo! JAPAN」サービスを開覧するために利用されたブラウザー数。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。  
\*7 各月中にログインした「Yahoo! JAPAN」ID数です。  
\*8 「Yahoo!プレミアム」会員、「Yahoo! BB」利用者、「Yahoo! JAPAN」および提携企業 (「Yahoo!ウォレット」を通じた決済のみ) が提供するデジタルコンテンツ・サービス等の月額有料会員の合計値です。1IDで複数のサービスを利用した場合は重複カウントしています。なお、2012年度は「Yahoo!プレミアム」会員のID数のみを記載しています。

## マネジメントメッセージ

まだ創業から間もない1997年、私は当社に入社しました。当時の日本は、インターネットの黎明期でした。同僚たちと無我夢中で「Yahoo! ニュース」を立ち上げたことが、つい先日のことのように思い出されます。その後、急激に企業規模が拡大していく中で、「ヤフオク!」や「Yahoo! ショッピング」をはじめとしたeコマース事業の統括も経験しました。どのような立場でサービスと関わる時でも、私が一貫して大切にしているのは、利用者の皆さまの視点で一番良いと思えるサービスを作る姿勢です。なぜなら、多くの利用者の皆さまに使っていただくことが、当社グループのサービスとして重要であると考えているからです。そのため、サービスへのこだわりは、今でも人一倍強いと自負しています。

社長に就任した2012年、私が最初に取り組んだことは「スマートフォン・ファースト」でした。当社グループは、国内のPC利用では圧倒的なシェアがあります。しかし、スマートフォン端末が急速に普及し始めたことで、インターネット利用もPCからスマートフォンへの転換期にありました。そこで全社一丸となり、一つひとつのサービスをスマートフォンでの利用に最適化するため、一層注力していきました。その結果、現在ではデイリーユニークブラウザの6割以上<sup>\*1</sup>、広告関連売上高とeコマース国内流通総額の5割以上が、スマートフォン経由になりました。つまりPCとスマートフォンで、圧倒的に強い当社グループへと生まれ変わることができたのです。

続く2013年には、「eコマース新戦略」を始めました。国内のeコマース市場が拡大しつつある中、「Yahoo! ショッピング」の成長を加速させるため、ビジネスモデルを大きく変更したのです。出店や出品をする際の固定費とロイヤルティを無料化したことで、現在ではストア数と商品数が国内最多<sup>\*2</sup>となりました。また、取扱高と売上高も過去最高を更新しています。2015年より本格的に参入したクレジットカード事業では、好調なショッピング事業をさらに上回るスピードで、有効会員数と取扱高が成長しています。

思い返せば、当社グループの歴史は時流を読んだチャレンジの連続でした。日本でいち早くインターネットサービ

スを展開したこと。最新デバイスに最適化したこと。eコマースサービスと決済金融サービスを強化したこと。次のチャレンジは、膨大なマルチビッグデータを高度に活用して、サービスをパーソナライズさせることです。インターネット企業は世界中にありますが、日本と日本の利用者の皆さまについて一番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。国内最大規模の利用者の皆さまと100を超える多彩なサービスから得られるマルチビッグデータの高度活用は、この理解をさらに深めることになるでしょう。

### CEO MESSAGE

インターネットが  
できることは  
無限にある

インターネットができることは無限にあります。当社グループはこれからもチャレンジを続け、すべてのステークホルダーの皆さまにとって必要不可欠な存在となることを目指します。



代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者  
**宮坂 学**

当社はサービス開始以来、20期連続で増収を達成しています。変化の大きなインターネットビジネスで成長を続けることは、容易ではありません。これは、全社員の目標達成に対する強い意志と努力による結果です。もちろんステークホルダーの皆さまによるサポートも必要不可欠であり、深く感謝しています。単年度の目標を達成しつつ、長期的に成長を持続させることも重要であると認識し、将来を見据えた投資を積極的に行っています。

2012年、アスクル(株)と業務・資本提携し、日用品を中心に直販・直送するeコマースサービスの「LOHACO」をリリースしました。国内最多<sup>\*3</sup>のストアが出店するモール型の「Yahoo! ショッピング」と「LOHACO」で、さらに利用者の皆さまの幅広いニーズにお応えできるようになりました。2013年には、「Tポイント」導入によりポイントの競争力を高めた上で、「eコマース新戦略」を始めました。2015年には、クレジットカード事業へ本格的に参入し、決済金融サービスのインハウ

ス化を進めました。ショッピング事業の大規模なプロモーションは、こうしたすべての条件が揃ったところで、満を持して展開したのです。その結果、国内eコマース市場の成長率が前年度比10%程度と推計<sup>\*4</sup>されているのに対し、当社グループのショッピング事業の取扱高の成長率は、その2倍以上となる前年度比26.5%となりました。2017年からは、「Yahoo! ショッピング」とソフトバンク会員との連携を本格化しています。ターゲットとなる会員基盤に対して一番お得なモールとなり、購入者数は過去最高(2017年3月末現在)を更新しました。取扱高に連動して売上高も拡大しており、今後の成長に自信を持っています。こうした一連の戦略により、当社グループはメディアサービス事業に加えて、eコマース事業と決済金融事業でも収益化を実現し、盤石な経営基盤へと着実に生まれ変わりつつあります。

日本の総人口が減少する中で当社グループが着実に成長するためには、利用者の皆さま一人当たりの収益を最大化していく必要があります。その方法の一つとして、当社グループはサービスのパーソナライズを進めています。これはマルチビッグデータを高度活用することで、より利用者の

皆さま一人ひとりの興味や関心にあわせたコンテンツを提供できるようにするものです。サービスのパーソナライズは、利用者の皆さまの満足度を上げることが最大の目的ですが、収益面でも大きく二つの効果があります。一つは、利用者の皆さまのアクセス頻度や利用時間が増加し、広告在庫が増えることです。もう一つは、利用者の皆さまへのターゲティング精度が向上し、広告単価が上がることです。そこで膨大なマルチビッグデータを蓄積するため、データセンターのサーバーを中心に設備投資を強化しています。また、

### CFO MESSAGE

収益性と成長性の  
バランスを  
最適化する

今後の動画コンテンツ拡大やマルチビッグデータの活用に向けて、プラットフォーム刷新など開発環境の最新鋭化もあわせて進めています。いずれも将来の持続的な事業成長に欠かすことのできない投資です。

収益性と成長性のバランスを最適化する事業計画は、予定どおりに進捗しています。皆さまの予想を上回る新しい当社グループにご期待ください。



副社長執行役員 最高財務責任者  
**大矢 俊樹**

\*1 アプリ、ブラウザからの閲覧を含みます。アプリ、ブラウザの両方から閲覧した場合は、重複カウントしています。

\*2 当社調べ(2017年3月末現在)

\*3 当社調べ(2017年3月末現在)

\*4 出典: 経済産業省「平成28年度我が国経済社会の情勢・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」

当社グループの各サービスは日々改善を重ねており、品質には自信を持っています。サービス開発とともに重要となるのが、その良さを利用者の皆さまに伝えることです。そこで当社グループでは、プロモーションにも力を入れています。

各サービスのアプリ化対応にめどがついた2015年から2016年にかけて、アプリ版サービスの利用促進を目的とした大規模なマス・プロモーションを展開しました。若手女優を起用したテレビコマーシャルのほか、当社グループ以外のインターネットメディアへの積極的な広告出稿などを行いました。その結果、ゲームを除いたアプリのダウンロード数では、2014年から3年連続で国内第1位\*を達成し、2016年には、ゲームを含む全アプリのダウンロード数でも、国内第1位\*となりました。特に「Yahoo! JAPAN」トップページのアプリ利用者が増加しており、デイリーユニークブラウザ数やログインID数といった主要指標だけでなく、「Yahoo! ニュース」の利用時間や「Yahoo! 検索」の検索数増加などにも貢献しています。

好調な「Yahoo! ショッピング」でも、さまざまなプロモーションを展開しています。例えば、毎月5日、15日、25日は、「5のつく日」として「Tポイント」の進呈率を5倍に引き上げています。定期的な特売日はリピート購入につながるため、取扱高の拡大に貢献しています。また、中国でeコマースの大規模なセールが行われる「独身の日」を参考に、当社グループでは11月11日を「いい買物の日」としました。2016年は「Yahoo! ショッピング」のTポイント進呈率を11倍に引き上げたほか、その他の主要サービスでもキャンペーン企画などで、当社グループ全体が盛り上がるお祭り日になりました。過去2回の開催ですが、(株)ファミリーマートを筆頭にTポイントアライアンスの参画社数が増え、オンラインとオフラインが融合した大きなイベントに成長しつつあります。「いい買物の日」は、新規の利用者の皆さまにご購入いただくきっかけにもなっており、ショッピング事業の日次取扱高が過去最高を更新する日でもあります。

組織面では、マーケティング&コミュニケーション本部を設け、全社のプロモーション活動を集約しています。以前は

部門ごとに分かれていた機能を一つの組織にすることで、費用対効果が最大化でき、より統一感のあるコミュニケーションも可能になりました。2016年には、ブランディングという側面から、当社の代表的なサービスである「Yahoo! 検索」の検索エンジンをもじった「けんさく」と「えんじん」という公式キャラクターを作りました。このキャラクターはトップページをはじめとしたさまざまなサービスに登場しており、利用者の皆さまに楽しみながら親しみを持って当社のサービスをご利用いただきたいと考えています。

今後も当社グループでは、自信のあるサービスをさらに多くの利用者の皆さまに伝えていきます。そしてプロモーション活動を通じて、楽しい企画で当社グループらしさも同時に発信することを目指していきます。

COO MESSAGE

自信のあるサービスを  
さらに多くの利用者の  
皆さまに伝える



副社長執行役員 最高執行責任者 コマースグループ長  
**川邊 健太郎**

当社グループの社員には、多くのエンジニアがいます。インターネット企業というと、コンピューターやプログラムなどのイメージが強いかもしれませんが、しかし実際は、人が中心なのです。技術力は競争力に直結するため、優秀なエンジニアが集まり、さらにスキルを磨き続けられる環境を作ることが大切です。

国内のみならず世界中から優秀なエンジニアが集まるように、当社グループでは新しい働き方を積極的に導入しています。2016年に移転した東京都千代田区紀尾井町の新オフィスでは、フリーアドレスにすることで仕事内容や気分によって社内で働く場所を選べるようにしました。また、連絡がつけば普段とは異なる好きな場所で働くことができる「どこでもオフィス」により、働く場所は社外にも広がっています。ほかにもフレックス勤務や育児・介護・看護を抱える社員を対象に週4日勤務を選択できる「えらべる勤務制度」など、勤務形態の自由度を高めています。

新たな発想を取り入れることや、社内外の交流を深めることにも注力しています。例えば、クリエイターがアプリやガジェットを作り発表するイベント「Hack Day」を定期開催しています。当初は社内限定でしたが、現在では学生など社外の方々にもご参加いただき、300人以上が集結する日本最大級のハッカソンイベントになりました。このイベントで受賞したアイデアが、当社の新規事業として会社設立に至った事例もあります。また新オフィスには、日本最大級のコワーキングスペース「LODGE (ロッジ)」を設けました。社内外でコラボレーションする機会を増やして、社外の方々には当社グループへの理解を深めていただき、社員には刺激を受けてもらうことで、イノベーションが生まれることを期待しています。

マルチビッグデータの高度活用には、優秀なサイエンティストが不可欠です。新規採用を強化していますが、社内でのサイエンティスト育成も進めています。特に自然言語処理や機械学習など、データサイエンス事業領域の研究を強化するため、エンジニア社員の博士課程進学に対して奨学金を支給し、一部の研究を勤務として認める制度を始めました。研究成果は当社グループの人工知能技術やIoT、広告技術などに採

用するほか、国内外のトップカンファレンスでの論文採択や登壇、他社や研究機関との技術分野での連携拡大につなげることを目指しています。また、優秀なエンジニアやデザイナーを対象とした「黒帯制度」を設けています。黒帯として任命された社員は、指定技術領域において高い専門性を発揮することに加えて、社内の技術課題の解決や方針決定のほか、社内外での啓発活動や技術貢献の役割も担うことになります。今後も意欲のある社員には、できる限りの支援をする予定です。

開発環境では、技術面での優位性を強化するために最新の環境構築を進めているほか、スーパーコンピューターを導入するプロジェクトを始めています。新たなチャレンジは当社グループの可能性を切り開くだけでなく、エンジニアにとっても刺激的な経験になるはずで

す。エンジニアの才能と情熱に応える場を作ること。それが当社グループの競争力を高め、差別化につながると思っています。新卒エンジニア出身である私には、後輩たちの活躍も楽しみの一つです。

CTO MESSAGE

エンジニアの  
才能と情熱に応える  
場を作る



上級執行役員 チーフテクノロジーオフィサー  
**藤門 千明**

\* 出典: App Annie 「アプリ市場総括レポート」(iOS App StoreとGoogle Playの合計)



# 「マルチビッグデータドリブンカンパニー」への挑戦

当社グループはこれまでも、時流を読んだチャレンジを繰り返すことで成長し続けてきました。環境変化が激しいインターネットの世界で勝ち抜くためには、これまで築き上げてきた基盤や競争優位性をベースに、環境に応じた戦略を実行していくことが不可欠です。今後は「マルチビッグデータドリブンカンパニー」という新たな挑戦のもと、さらなる価値創造を目指します。

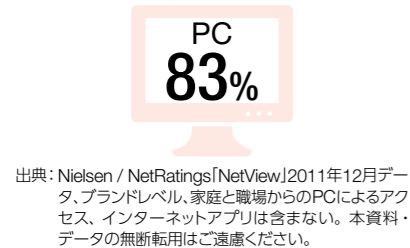
## これまでの挑戦の歴史

1996~

### 最も利用されるPCインターネットサービスとしての地位を確立

日本国内のインターネット普及黎明期にサービスを立ち上げ、社会や時代のニーズに即したインターネットサービスを生み出し続けることで、日本最大級の利用者数を誇る盤石なポータルサイトとしての地位を確立しました。

国内インターネット利用者へのリーチ



2008~

### スマートフォンでも利用されるサービスへと転換

スマートフォンの急速な普及に伴い、インターネットの利用環境は大きく変化しました。当社グループも大きな戦略転換が必要となりましたが、サービスの基軸をPCからスマートフォンへと移行し、最適化に注力した結果、現在ではサービス利用の過半数がスマートフォン経由となっています。

スマートフォン関連指標の推移

	広告売上高 (スマートフォン比率)	eコマース 国内流通総額 (スマートフォン比率)
2016年度 第4四半期	53.1%	51.4%
2012年度 第4四半期	16.0%	23.3%
大きく上昇		

2013~

### 「eコマース新戦略」の実施

日本国内におけるeコマース市場の高成長を見越して、「Yahoo!ショッピング」のビジネスモデル刷新をはじめとした「eコマース新戦略」を実行しました。その結果、「Yahoo!ショッピング」は日本最大級の品揃えを誇るeコマースサイトへと成長し、事業取扱高も市場成長率以上の急成長を続けています。

eコマースサービスの伸長

	ショッピング 事業取扱高	ショッピング 商品数	ショッピング ストア数
2016年度 第4四半期	1,370 億円 約2倍	2.7 億 約3倍	51.4 万 約6.5倍
2013年度 第4四半期	716億円	0.9億	7.8万

## 新たな挑戦に向けた現在の環境認識

〔外部環境〕

### サービスの提供先が、「枠」から「人」へと変化

インターネット市場では、「枠」を活用して発信されていたサービスが、「人」単位でパーソナライズした形で提供されるというように変化しています。このような環境下では、精度の高いパーソナライゼーションを実現することが競争力の鍵となります。



〔内部環境〕

### 当社グループの強みは、質の高いビッグデータの保有

精度の高いパーソナライゼーションを実現するためには、高水準のビッグデータを蓄積し、利用者のことを深く理解することが重要です。

当社グループは、これまで多様な領域で、数多くの利用者を持つNo.1サービスを築き上げ、かつ、「Yahoo!ニュース」「Yahoo!検索」は、毎日継続的に利用されるサービスとなっています。これらから得られる「多様性」「量」「鮮度」を兼ね備えた高水準なビッグデータを蓄積し、活用できることは、当社グループ独自の強みです。

一方で、現在の当社サービスは、メディアサービスのみを利用する方も多いことから、サービスによって保有するデータの「質」と「量」にバラつきが存在することを、課題として認識しています。

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	[Yahoo! JAPAN] 月間利用者数 約6,000万人 月間アクティブユーザーID数 約4,000万	[Yahoo!検索] [Yahoo!ニュース] など利用頻度の高いサービス

## 新たな挑戦

2017~

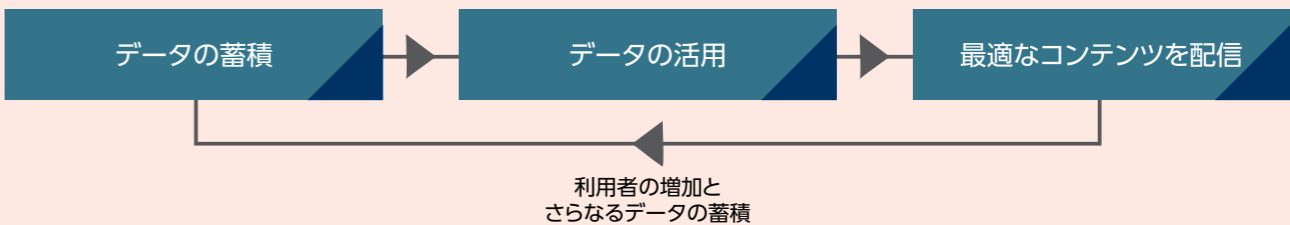
# 「マルチビッグデータドリブンカンパニー」へと飛躍

## マルチビッグデータを活用することで、成長のエコシステムを実現

当社グループは「マルチビッグデータドリブンカンパニー」として、これまで蓄積してきた膨大なマルチビッグデータを高度活用することで、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、配信するサービスのパーソナライゼーションを強化することは、利用者の満足度向上につながり、より多くの利用と、データの蓄積を可能にする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」をマルチビッグデータの活用によって実現することを目指します。

当社グループが目指す「成長のエコシステム」



### 幅広いサービスと多数の利用者を活かしデータの「質」と「量」を高める

「成長のエコシステム」の基盤となるのは、マルチビッグデータの「質」と「量」です。メディア、eコマース、決済金融の利用者を増やすと同時に、当社グループのサービスの一つだけでなく複数のサービスを利用していただくための施策を推進することで、各データの「質」と「量」をバランスよく向上させます。

### 利用者をより深く理解することでサービスを個々の利用者に最適化

質の高いパーソナライゼーションを実現するためには、利用者を深く多面的に理解することが必要です。当社グループは、高水準なマルチビッグデータを国内最大規模の利用者基盤と多彩なサービスから蓄積できる、という独自の強みを活かし、サービスの領域を超え、それらを相互に活用することで、利用者を最も深く多面的に理解する企業を目指します。利用者に対する深い理解に基づいて、興味・関心を推測し、個々の利用者が高い精度でパーソナライズした、使いやすいサービスの提供を実現します。

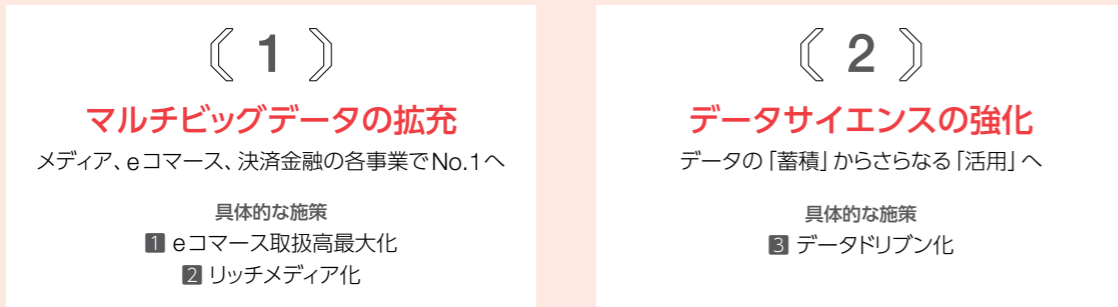
### 精度の高いパーソナライゼーションですべての人の利益を最大化

個々の利用者に対して高度にパーソナライズされた、最適なサービスの配信を実現することで、コンテンツ、広告、ショッピングレコメンドにおいて、ターゲティング精度が向上します。その結果、メディアのビュースルー率、広告のクリック率、ショッピングのコンバージョン率といった、多くの指標を改善することが可能となります。当社グループは、蓄積したビッグデータを活かして、利用者の満足度向上に留まらず、広告主の広告効果や、当社グループの収益性の向上など、サービスに関わるすべての人に有益な価値を創出します。



新たな挑戦の実現に向けたアプローチ

「マルチビッグデータドリブンカンパニー」の実現に向けて、当社グループでは「マルチビッグデータの拡充」と「データサイエンスの強化」という2つの条件を満たすことが必要だと考えています。これらを達成するための具体的な施策として、以下の3つの取り組みを推進します。



1 マルチビッグデータの拡充

施策 1 eコマース取扱高最大化

「取扱高」最大化に向けた取り組みを継続

「eコマース事業」では、目下のKPIとして取扱高を重要視し、その最大化に向けた取り組みを進めています。eコマースサービスの利用者を増やすことは、当社グループの他の収益モデルへの好影響、マルチビッグデータの拡充につながります。

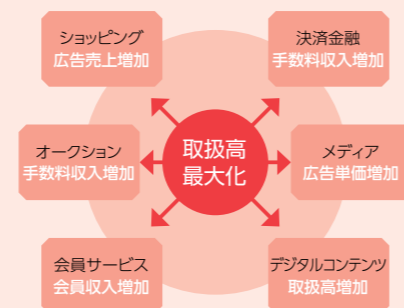
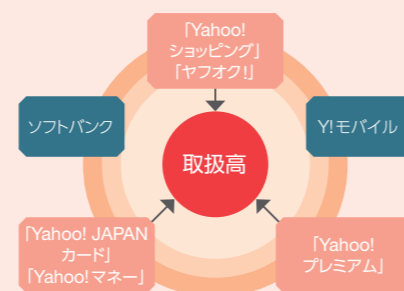
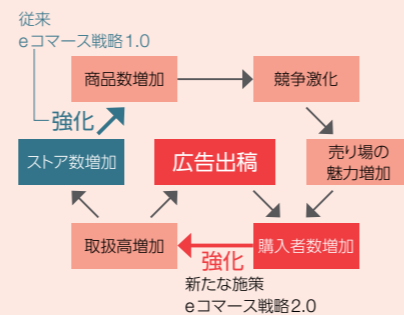
これまで、「Yahoo!ショッピング」のビジネスモデル転換など、eコマース戦略1.0「『売り手』爆増」として出品者を増やすことで売り場の魅力増加に努め、一定の成果を上げてきました。今後はeコマース戦略2.0「『買い手』爆増」として、購入者数を重要視したアプローチを推進することで、取扱高のさらなる最大化を目指します。

「Yahoo! JAPAN」事業シナジーおよびグループシナジーを最大化

eコマース戦略2.0「『買い手』爆増」の達成に向けて、これまで特定の顧客セグメントに特化した施策の効果に手応えがあることから、「Yahoo! JAPAN」事業シナジーおよびグループシナジーの最大化を推進していきます。具体的には、会員サービスや電子マネー、クレジットカードなどの当社グループの別のサービスとの連携や、ソフトバンクグループとのシナジーを最大化するための取り組みを進めます。

複数の収益モデルに好影響を創出

eコマース事業の取扱高の最大化は、直接的には当社グループのeコマースサービスの利用者を増やし、手数料収入、ショッピング広告売上高に寄与するものですが、それ以外にも複数の収益モデルへの好影響を見込んでいます。例えば、「Yahoo!ショッピング」の継続的な利用者を増やすことは、会員サービスの加入者増加や、決済サービスにおいては当社グループの提供する決済手段の利用による成長にもつながります。今後も取扱高最大化による当社グループへのメリットをグループ全体で活用します。



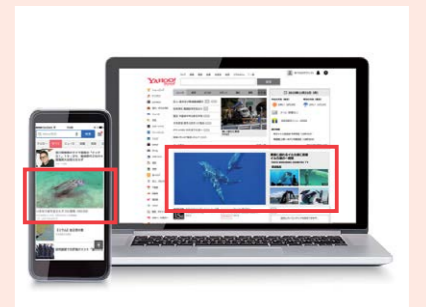
施策 2 リッチメディア化

マルチビッグデータの拡充に向けて、メディアサービスの成長は不可欠

当社グループのメディアサービスは、非常に多くの利用者を持つことから、ビッグデータの蓄積において重要な役割を果たしています。さらに多様で鮮度の高い情報を蓄積するためには、メディアサービスの市場における利用シェア、利用時間をいま以上に向上させる必要があります。このことから、当社グループはリッチメディア化が今後の成長余力であると認識し、実現に向けた取り組みを進めています。

動画コンテンツを拡充し、「リッチメディア化」を推進

リッチメディア化の具体的な施策として、動画コンテンツの拡充を実施します。2017年4月にPCとスマートフォン双方の「Yahoo!ニュース」トップ面で「Yahoo!ニュース動画」のサービスを開始、さらにはPCの「Yahoo! JAPAN」トップページでの動画チャンネル化を準備するなど、ニュース領域を皮切りに動画サービスにおいてもリーチ率No.1を目指します。これらの動画による多様なニュース体験を提供することで、さらに多くの人に利用されるサービスを提供していきます。

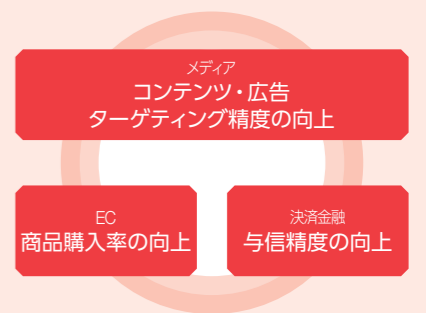


2 データサイエンスの強化

施策 3 データドリブン化

領域を超えたデータの利活用で、各領域の相互成長を図る

当社グループのデータ活用における強みは、多様なサービスから蓄積された情報を、領域を超えて利活用できることです。特に、利用者にログインした状態で利用いただくことで、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することが可能となります。メディア、eコマース、決済金融といったサービスを複合的に展開する、当社グループだからこそできるデータの利活用で、各領域の相互成長を図ります。



技術で勝つ会社に脱皮すべく3つの投資を推進

領域を超えたデータの利活用を進め、マルチビッグデータの領域で勝ち抜くために、当社グループでは、以下の投資を重点的に行い、テクノロジーでの差別化を図ります。

まず、増加するデータを保存・計算するための「設備への投資」を行います。次に、アウトプットの質と量を増やす目的で、開発とデータの技術基盤の刷新、継続して維持するための「開発環境への投資」を推進します。そして、これらを支えるエンジニアやサイエンス人材を強化すべく、「人材への投資」として、国内外問わず積極的な採用活動、教育制度の充実を進めます。

これら3つの投資を中心に、技術で勝つ会社への脱皮を実現します。

設備への投資
大量データ保持のためのストレージ ハイスピークな計算処理
開発環境への投資
開発とデータの技術基盤の刷新 技術基盤の継続的な維持
人材への投資
国内外を問わない積極的な採用活動 教育制度の充実

# マーケティングソリューション事業

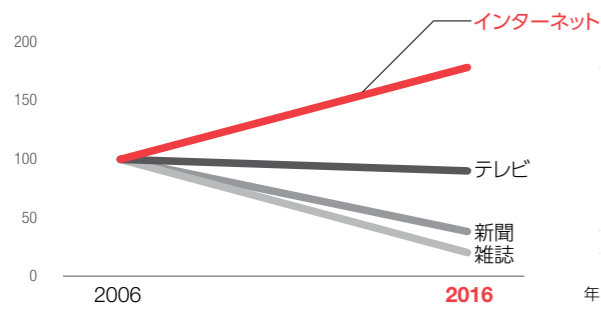
売上高 **2,815** 億円  
営業利益 **1,619** 億円

## 市場環境

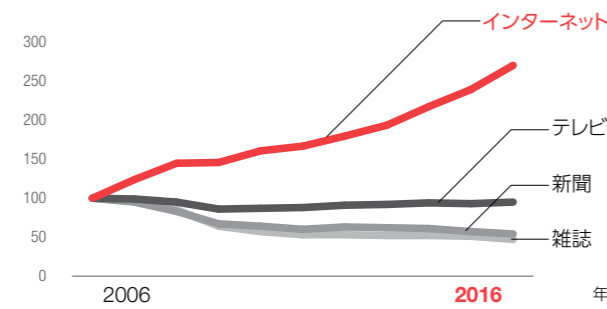
(株)電通によると、2016年における国内の広告市場規模は6兆2,880億円(前年比1.9%増)となり、5年連続で前年実績を上回りました\*1。テレビ・新聞・雑誌・ラジオのマスコミ四媒体広告費の成長率は前年比0.4%減であったのに対し、インターネット広告費(媒体費)は前年比12.9%増の1兆378億円となり、初めて1兆円を超えました。枠売り広告から

データや新しいテクノロジーを用いた運用型広告へ市場の需要が移行する中、運用型広告はインターネット広告費全体の約7割を占めるまでに成長しています。また、近年では動画広告の市場規模が急速に拡大しており、今後もさらなる成長が見込まれています。

2006年を起点にした2016年の接触時間 \*2\*3\*4



2006年を起点とした2016年のメディア別広告費 \*4\*5



## 2016年度の実績

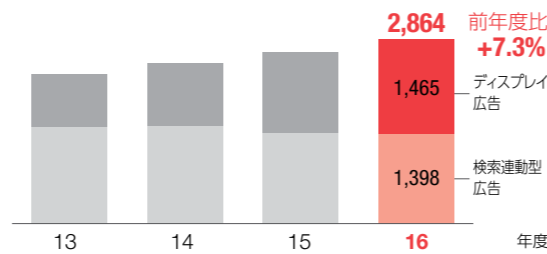
マーケティングソリューション事業の売上高は2,815億円(前年度比4.9%増)となりました。当社グループの連結売上高に占める売上高構成比は約32.5%です\*6。

マーケティングソリューション事業が主となって推進している広告関連事業の売上高は2,864億円(前年度比7.3%増)となりました\*7。「Yahoo!ディスプレイアドネットワーク(YDN)」の売上が増加したことに加え、ショッピング広告を中心にプレミアム広告が伸長した結果、ディスプレイ広告売上高は1,465億円(前年度比15.9%増)に達しました。検索連動型広告売上高は、PCからスマートフォンへのデバイスシフトに伴い、収益性の高いPC経由の広告売上高が減少したことによる影響があったものの、機能改善が奏功し、1,398億円

(前年度比0.4%減)となりました。

スマートフォン向けの施策に注力した結果、スマートフォン経由の広告売上高比率は前年度比で拡大し、初めて50%を超えました。

広告関連売上高 (億円)



\*1 出典：(株)電通「2016年日本の広告費」

\*2 出典：(株)ビデオリサーチ「Media Contact Report (2006年5-6月)」、「MCR/ex (2016年4-6月)」

\*3 2014年より調査期間と対象範囲を変更。

\*4 2006年を基準値100として換算しています。

\*5 (株)電通「2016年日本の広告費」をもとに当社作成。

\*6 セグメント売上高の合計に対する構成比。セグメント売上高の合計には調整額を含みません。

\*7 ショッピング関連広告を含みます。

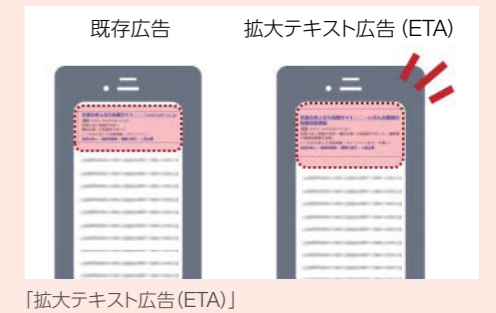
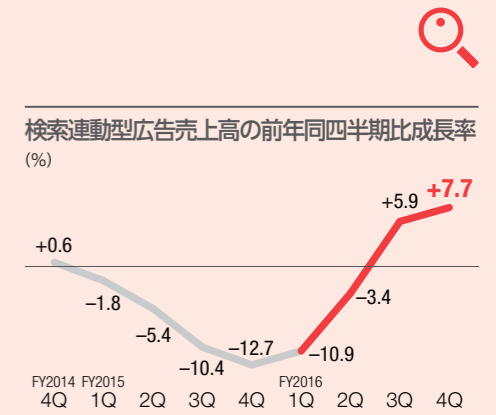
## TOPICS

### 検索連動型広告の成長回復

インターネット利用がPCからスマートフォンへ移行する中、検索連動型広告の売上高は2015年度以降減少を続けていました。しかし、2016年度においては引き続きデバイスシフトの影響はあったものの、機能改善および営業体制の強化により、売上高は四半期ごとに回復した結果、通期では前年度比で0.4%減となり、回復基調となりました。

機能改善施策では、広告のタイトルや説明文の情報を増やし視認性を上げる「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機能「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機能を導入し、広告成果の改善と収益性の向上を実現しました。さらに、スマートフォンに最適化したユーザーエクスペリエンス(利用者体験)の改善等に注力した結果、スマートフォンの収益性が改善し、PCとスマートフォンにおける収益性の差が縮小しました。また、営業部門が広告主に対してこれらの新機能の導入をサポートしたことにより、広告主の新機能の利用が広がり、売上高の拡大に寄与しました。

今後もこのような改善施策に取り組み、さらなる収益の拡大を目指していきます。



「拡大テキスト広告(ETA)」

### インフィード型動画広告の提供開始

近年、国内の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。インターネットの通信環境が改善し、動画サービスの多様化が進んだ結果、広告主からの動画広告に対する需要は急速に高まっています。当社グループにおいては、これまで「Yahoo!ニュース」や連結子会社が運営する「GYAO!」等の一部サービスにおいてPC経由で動画広告を提供してきましたが、2017年3月には今後の成長が見込まれるスマートフォンの領域においても動画広告の提供を開始しました。この動画広告は2017年3月現在、スマートフォンの「Yahoo! JAPAN」トップページアプリにインフィード広告として掲載されており、Wi-Fi環境で利用される際には自動再生され、3Gあるいは4G環境で利用される際には利用者がタップすると再生される仕様になっています。課金方法については、利用者が一定時間視聴すると広告出稿主に課金される都度課金方式を採用しています。今後は利便性と収益性のバランスを勘案しつつ、ニュースを中心とした動画コンテンツの増加に伴って動画広告の掲載数を増やしていくことにより、将来的な収益拡大を目指していきます。



インフィード型動画広告

# コンシューマ事業

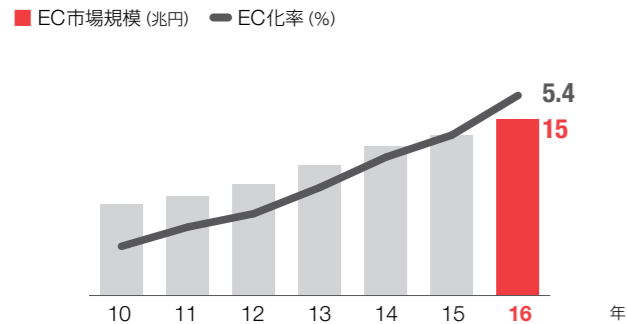
売上高 **5,117** 億円  
 営業利益 **649** 億円

## 市場環境

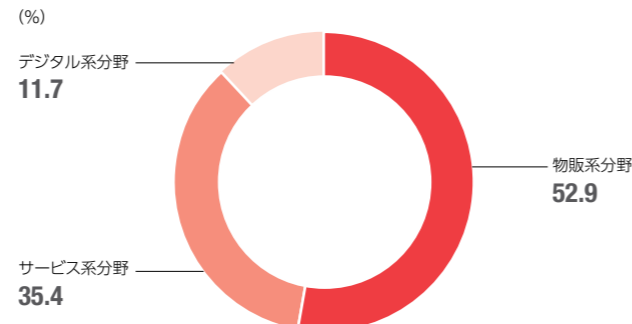
経済産業省の調査\*1によると、国内BtoC-EC市場規模は、2016年に初めて15兆円超（前年比9.9%増）となりました。物販系分野が約8兆円（前年比10.6%増）で、物販系分野におけるEC化率は2015年の4.8%に対し、2016年は5.4%に上昇しました。日本のEC化率は海外マーケットと比べまだ低いと見られ、今後も上昇余地があると考えられます。ネットオークション市場規模は約1.1兆円で、フリマアプリ市場が拡大して

いると推計されています。サービス系分野は約5.3兆円（前年比9.2%増）で、旅行サービスが最も大きなサービスです。伸び率が最も高いのは飲食サービスでネット予約が可能な店舗数が急増したことによりネット予約市場が拡大しています。デジタル系分野は約1.7兆円（前年比8.9%増）でオンラインゲームが約7割を占めますが、電子書籍、有料動画配信、有料音楽配信などの市場が拡大しています。

BtoC-ECの市場規模およびEC化率の経年推移\*1



BtoC-EC市場における各分野の構成比率\*1



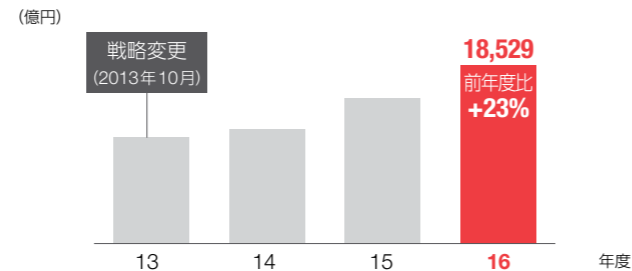
## 2016年度の実績

コンシューマ事業の売上高は5,117億円（前年度比52.4%増）となりました。当社グループの連結売上高に占める売上高構成比は約59.2%です\*2。

主に「ヤフオク!」における取扱高の拡大および料金改定、月額有料会員ID数の増加および「Yahoo!プレミアム」の会員費改定、「Yahoo!ショッピング」における広告売上高の増加に加え、2015年度にアスクル(株)、(株)一休、2016年度に(株)イーブックイニシアティブジャパン等を連結子会社化したことにより増加しました。営業利益は649億円（前年度比45.1%減）となりました。これは2015年度に計上したアスクル(株)の企業結合に伴う再測定益596億円に加え、2016年度第4四半期に計上した同社の物流センターにおいて発生した火災に伴う損害額130億円の影響によるものです。オークション関連事

業の取扱高は、8,966億円（前年度比3.4%増）と増加しました。ショッピング関連事業の取扱高は、7,436億円（前年度比42.4%増）と大幅に増加しました。アスクル(株)単体におけるBtoB事業のインターネット経由売上高を加えた、eコマース国内流通総額は、1.85兆円（前年度比23.0%増）と増加しました。

eコマース国内流通総額の推移



\*1 出典：経済産業省「平成28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）」

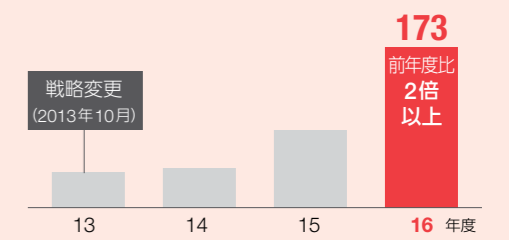
\*2 セグメント売上高の合計に対する構成比。セグメント売上高の合計には調整額を含みません。

## TOPICS

### 「Yahoo!ショッピング」の収益性改善

ショッピング事業は2013年10月の戦略変更以降に出店ストア数、商品数が増加し売り場の魅力が向上したことに加え、積極的な販促活動を行ったことにより、取扱高を大きく拡大させることができました。2016年度は、取扱高の持続的成長と収益性の改善に取り組みました。ショッピング関連の広告売上高は通期で前年度の2倍以上の173億円に伸長し、ビジネスモデル変更前の月額テナント料金とシステム利用料による売上高を上回りました。取扱高を拡大させるため、PRオプションという広告商品への出店ストアの出稿意欲が増したことが主な要因です。「Yahoo!ショッピング」取扱高に対する広告売上高の割合は約4%となり、中期的な目標として掲げていた4～5%の水準にほぼ達することができました。費用面においては、費用の効率化を図るため、特定の会員基盤（「Yahoo!プレミアム」会員とソフトバンク会員）を対象にTポイント還元施策を中心とした販促促進活動を行いました。ソフトバンク会員向けのキャンペーン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。また費用構造を見直し、2016年4月からストアのポイント原資負担率を1%から2.5%に改定しました。「Yahoo!ショッピング」の販促費用を抑制しつつ、ショッピング事業の取扱高は4,788億円（前年度比26.5%増）となり、国内EC市場の成長率を大きく上回り拡大させることができました。

ショッピング広告売上高の推移 (億円)



ソフトバンク会員を対象としたTポイント還元施策

### 「ヤフオク!」における料金改定とフリマモードの開始

「ヤフオク!」は国内ネットオークション市場において圧倒的なシェアを獲得し、安定的に成長してきました。2016年度はさらなる成長を目指すための取り組みとして、料金改定を行い、新サービスを開始しました。落札者が利用しやすい環境を提供することで取扱高を拡大させることを目的とし、2016年1月から、「ヤフオク!」の代金支払いにおいて落札者が負担していた「Yahoo!かんたん決済」の手数料を無料化しました。これに伴い、出品者のシステム利用料を改定しました。これらの施策により、かんたん決済利用率が上昇し「ヤフオク!」の売上高も増加しました。インターネットリユース市場はオークション方式ではない、定額価格（即決）のフリマアプリの利用が若年層を中心に拡大しています。これを新たな成長機会ととらえ、「ヤフオク!」は2016年6月にスマートフォンアプリにおいて「ワンプライス出品」を開始しました。2017年2月には「フリマ出品」と名称変更し、スマートフォンアプリ限定だった機能をPC、スマートフォンブラウザにも拡大したことにより出品数が増加しました。また、定額商品だけを探せる「フリマモード」機能も導入しました。「ヤフオク!」は「フリマ」機能の導入を通じて、「より高く売りたい、より安く買いたい」だけでなく「すぐに売りたい、買いたい」という売買ニーズにも応えるリユースサービスを目指しています。



フリマモード

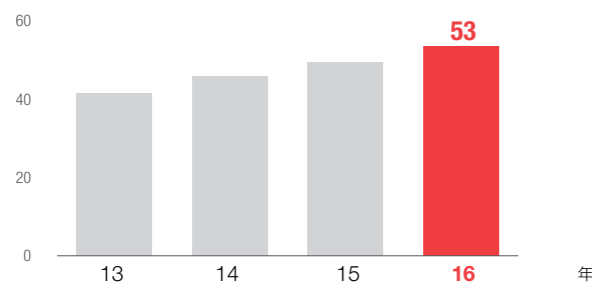
# その他

売上高 **716** 億円 | 営業利益 **151** 億円

## 市場環境

国内におけるクレジットカード利用は年々増加しています。2016年のクレジットカードの利用金額を指す「信用供与額」は53兆9,265億円（前年比8.2%増）となり、初めて50兆円を超えました\*1。この背景には、eコマース市場の拡大に加え、特典サービス（ポイント、マイル等）の充実や、税金、医療

クレジットカード信用供与額\*1  
(兆円)



## 2016年度の実績

その他の売上高は716億円（前年度比18.8%増）となりました。当社グループの連結売上高に占める売上高構成比は約8.3%です\*3。

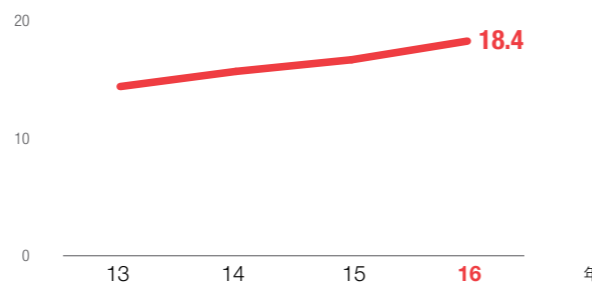
2016年度末のクレジットカード有効会員数は360万人（前年度末比62.9%増）、2016年度のクレジットカード取扱高は5,815億円（前年度比約2.7倍）に達しました。

クレジットカードや銀行口座などの電子決済情報を管理する決済サービス「Yahoo!ウォレット」の2016年度末口座数は、3,653万ID（前年度末比9.1%増）となりました。また、2016年度の「Yahoo!ウォレット」取扱高は1兆2,070億円（前年度比38.2%増）となりました。

\*1 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28年市場規模統計（年次統計）  
\*2 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28年市場規模統計（年次統計）のクレジットカード信用供与額、内閣府統計国内総生産（支出側）および各需要項目（2016年6月8日公表）名目暦年の民間最終消費額をもとに当社作成。  
\*3 セグメント売上高の合計に対する構成比。セグメント売上高の合計には調整額を含みません。

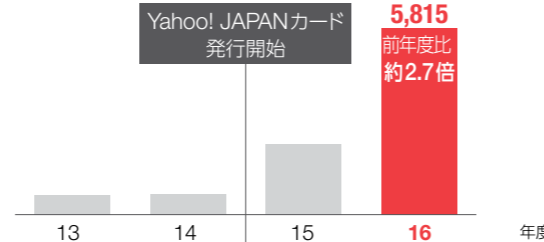
費の支払いなど、カード払いの対象が広がっていることがあります。クレジットカードやデビットカードなどによる電子決済の利用は今後も拡大を続けると予想されています。また、近年はスマートフォン端末による電子決済なども広がりつつあり、今後の電子決済手段の多様化も期待されています。

民間最終消費に占めるクレジットカード信用供与額の割合\*2  
(%)



eコマース国内流通総額に占める自社決済サービスの利用割合\*4は徐々に高まっており、今後も継続的な拡大を目指しています。

クレジットカード取扱高の推移\*5\*6  
(億円)



\*4 ファイジェイカード(株)、(株)ジャパンネット銀行、Tポイント等の利用を含んでいます。  
\*5 キャッシングを除きます。  
\*6 「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

### クレジットカードサービスの戦略

決済金融事業は、eコマース国内流通総額の成長と連動しながら、自社決済サービスの利用拡大を推進しています。この拡大により、これまで他社に支払っていた決済手数料を自社グループ内に留めることで、収益性の向上を目指しています。そのための取り組みとして、「Yahoo! JAPANカード」では、2016年度も積極的な新規会員獲得施策を行いました。クレジットカード発行後の稼働率を意識し、「Yahoo! JAPAN」内のeコマース利用者等を対象としたインターネット上でのプロモーションを中心に展開しました。

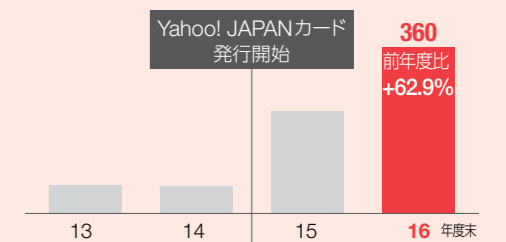
既存会員に対しても、さまざまな利用促進施策を行っています。「Yahoo! JAPANカード」では、決済金額の1%をTポイントとして還元しているほか、「Yahoo!ショッピング」や「LOHACO」等の利用時にはTポイントを1%追加で進呈しており、Tポイントを貯めるには最もお得なカードになっています。さらに2016年度は、「Yahoo! JAPANカード」を使うたびにくじを引くことができるキャンペーンを行い、利用の習慣化を促しました。

eコマース事業の成長に伴い、今後もクレジットカードサービスはさらに成長する見込みです。サービス拡大を見据え、2016年12月に当社初となる社債の発行登録を行いました(1,300億円:2年)。長期安定資金によりクレジットカード事業の運転資金を調達することで、事業の拡大を支えていきます。



新規会員獲得施策を実施

クレジットカード有効会員数の推移\*6  
(万人)



### 「Yahoo!マネー」の提供開始

2016年5月に、「Yahoo!ウォレット」の新しい決済機能として、「Yahoo! JAPAN」初の電子マネー「Yahoo!マネー」の提供を開始しました。「Yahoo!マネー」は「ヤフオク!」「Yahoo!ショッピング」「LOHACO」等で利用できる電子マネーです。2017年3月現在、「Yahoo!マネー」は44行の銀行と提携しています。

「Yahoo!マネー」の利用を促進するため、「Yahoo!マネー」での決済金額の1%をTポイントで還元しているほか、2017年2月より、「ヤフオク!」での落札代金を「Yahoo!マネー」で受け取ると、落札システム手数料が実質無料になるキャンペーンを行いました。このような施策により、「Yahoo!マネー」の残高は順調に増加しています。今後は、「ヤフオク!」への出品等により獲得した「Yahoo!マネー」やTポイントによる「Yahoo!ショッピング」での買い物を促すことで、「Yahoo! JAPAN」が提供するeコマース事業全体の拡大を目指します。



「ヤフオク!」で「Yahoo!マネー」の利用促進施策を実施

## 20年先を見据えた社会課題解決に挑戦

### UPDATE JAPAN ヤフーのCSR

当社のミッションは「課題解決エンジン」として、情報技術で日本の人と社会のあらゆる課題を解決することです。私たちの企業活動のすべては、ここからスタートしています。そして当社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。情報技術とデータの力を解放し、あらゆる課題を明日の希望に変えていくことを、私たちは「UPDATE」と呼びます。当社が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、CSRの領域においても情報技術で人々や社会の課題を解決することで、社会の幸福度を最大化し、日本を「UPDATE」したいと考えています。



### 「4つのUPDATE」で未来を創る

もちろん、当社の力だけで日本のあらゆる課題を解決できるわけではありません。けれども、当社はこうした社会の実現を目指し、先駆者として挑戦していくことを宣言します。当社が最も力を入れて社会の課題解決を目指していく領域を、「4つのUPDATE」として決めました。

UPDATE 1	情報技術社会の発展	情報技術が人々や社会のために健全に貢献する社会を目指します。
UPDATE 2	災害・社会課題への支援	災害への取り組みを当社グループが自ら行うほか、NPOなどの社会課題解決者を支援します。
UPDATE 3	ダイバーシティの推進	多様な人が活躍・共存し、個性を認め合う社会を目指します。
UPDATE 4	持続可能な社会への挑戦	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。

これらの「4つのUPDATE」を中心に、皆さまの声を伺いながら、事業を通じて社会的役割を果たしていきます。

### ステークホルダーとのコミュニケーション

さまざまなステークホルダーの皆さまの声を積極的に聞き、「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。

ステークホルダー	コミュニケーション方法と内容	目的・企業活動への反映
ユーザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ユーザーインタビュー、サポーターズクラブの開催</li> <li>インターネット・SNSでの情報収集</li> <li>公式HP・SNSなどを通じた、会社情報や事業内容の発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマーサービスの質の向上</li> <li>サービス品質の向上</li> </ul>
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> <li>年次株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>国内外機関投資家との個別対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営状況などの適時適切な情報提供</li> <li>建設的な対話を通じた経営の質の向上</li> </ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引を通じた日常的なコミュニケーション</li> <li>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様との会議、研修会、イベントの開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互信頼に基づく緊密な関係構築</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員意識調査</li> <li>ホットライン（内部通報制度）</li> <li>ハラスメント相談窓口</li> <li>社内イントラサイトを通じた情報発信</li> <li>社内プロジェクトの積極実施</li> <li>退職者の集い「モトヤフ」の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場風土の改善</li> <li>労務・人事諸施策の評価・立案</li> <li>人権および多様性の尊重</li> </ul>
地域・社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民共同プロジェクトへの参画</li> <li>経済・業界団体への参加</li> <li>捜査機関との連携</li> <li>各拠点での地域貢献活動・イベント協賛</li> <li>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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域コミュニティへの積極的参加</li> <li>国・業界全体の活力向上のための施策提案</li> <li>先進技術を用いた社会的課題の認識・解決</li> </ul>
未来世代	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Yahoo!きっず」の提供</li> <li>教育機関との子どもの教育施策の協働</li> <li>「Hack Kids」「Yahoo! JAPAN MeetUP」などの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>次世代のインターネット社会を見据えた施策の実施</li> </ul>

### SDGsと当社グループの取り組み

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の目標・169のターゲットから成り、2030年までに目標を達成することを目指しています。

当社は、SDGsの取り組みを、最も力を入れて社会の課題解決を目指していく領域「4つのUPDATE」に分類しています。



## 当社グループが取り組む「4つのUPDATE」

当社グループは課題解決エンジンというミッションの実現に向けて、「4つのUPDATE」を推進し、社会課題の解決を目指していきます。



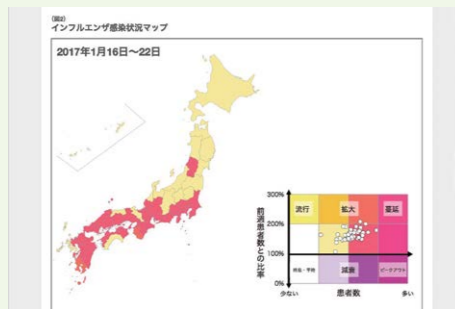
より詳細な内容は、当社のCSRレポート (<https://about.yahoo.co.jp/csr/>) に掲載しています。掲載内容は2017年5月現在の情報です。

### 1 情報技術社会の発展

#### 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、「Yahoo! JAPAN」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。

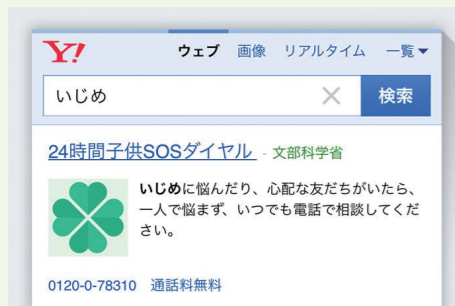
大規模災害時には、指定避難所以外に、人々が集まる隠れ避難所をいち早く特定し、必要な救助、支援を行うことが必要です。ビッグデータを活用し平時の混雑状況を把握することで、発災時に人々がどのあたりに避難しているのかを推測する「Yahoo! JAPAN 研究所」の取り組みなども紹介しています。



#### 検索で「救える人」を増やすために

「Yahoo!検索」では、「いじめ」「自殺」「危険ドラッグ」「消費者トラブル」など、様々な社会の問題に関するキーワードが検索された場合、正しい情報や相談窓口を、わかりやすく検索結果画面の上部に表示。また、一部スマートフォンの検索結果画面から表示された番号をクリックすると、直接相談窓口へ電話もできます。抱えている問題を少しでも早く、正しく解決できるよう各省庁と連携した取り組みです。

(連携先) ●24時間子供SOSダイヤル:文部科学省 ●こころの健康相談統一ダイヤル:厚生労働省 ●あやしいヤクヅツ連絡ネット:厚生労働省 ●消費者ホットライン:消費者庁



### 2 災害・社会課題への支援

#### 震災の記憶を未来に残す自転車イベント

「ツール・ド・東北」は、東日本大震災の復興支援と、震災の記憶を未来に残すことを目的として2013年から毎年開催している自転車イベントです。第4回となった「ツール・ド・東北2016」では総勢3,764名のライダーが宮城県三陸沿岸(石巻市、気仙沼市、女川町、南三陸町)を駆け抜けました。

本イベントは、復興を長期にわたって支えるため、10年程度の継続開催を目標としています。今後は被災地に年間を通してより多くの方に訪れていただくため、官民一体となったサイクルツーリズムによる地方創生も目指していきます。



#### あらゆる災害情報をすばやくお知らせ

「防災速報アプリ」は、緊急地震速報や豪雨予報、土砂災害、熱中症、河川洪水、火山などあらゆる災害の情報をプッシュ通知でいち早く受け取ることができるスマートフォン向けの無料アプリです。誰でもどこでもいつでも、自分に必要な命を守る情報を受け取ることができます。(防災速報メール版に登録すると、PCや携帯電話へメールで通知することも可能です。)

また、地域の「災害情報」や「避難所の情報」、「防犯情報」などを配信できるシステムを自治体にも提供しています。

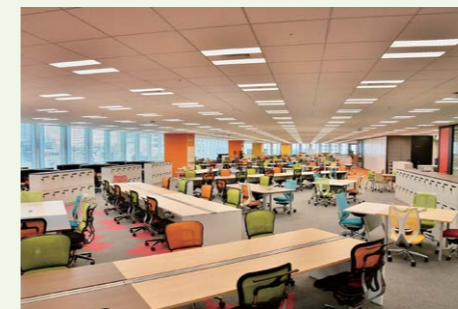


### 3 ダイバーシティの推進

#### 時代にあった新しい働き方に挑戦

2016年10月の東京・紀尾井町オフィス移転にあわせ、フリーアドレス制を導入しました。あえて机をジグザグに並べることで、従業員同士が接する機会・コミュニケーションを増やしています。

また新設された日本最大級のワークスペース「LODGE (ロッジ)」では、利用者同士を結び付けるコミュニケーターを導入しています。コミュニケーションを活性化させ、「情報の交差点」を作り出し、新たな事業やサービスにつながるイノベーションを生み出していきます。



#### 時間や場所にとらわれない働き方へ

時間や場所にとらわれず、どのような場所でも働ける「どこでもオフィス」(2017年5月現在、月5回まで)を導入しています。在宅でもカフェでも効果的に働ける場所で勤務可能で、通勤時間やラッシュのストレス軽減、時間を最大活用し、自己研鑽・育児・介護などの対応もしやすくなります。2016年度の活用率は81.4%です。

今後、労働人口減少への対応や介護、育児などライフステージにあっ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発信しながら、日本の働き方改革に取り組みます。



### 4 持続可能な社会への挑戦

#### 環境配慮型の次世代データセンターを建設

2008年に福岡県北九州市に環境対応型の次世代データセンター「北九州データセンター」を建設しました。同センターでは外気を活用した空調システムの採用により、最大4割弱の空調消費電力の削減を実現しました。

2012年には福島県白河市で環境対応型の大規模データセンターを稼働。「北九州データセンター」の外気空調システムを進化させ、建物形状と空調設備を徹底的に見直し、年間を通じて90%以上の外気利用が可能となりました。今後もこのようなデータセンターを増やし、環境保全に貢献していきます。



#### 生物多様性の保全に貢献

生物多様性の保全と地域貢献を目的に、東京・紀尾井町オフィスのある東京ガーデンテラス紀尾井町が進める「都心の貴重な緑地をつなぐエコロジカル・ネットワーク(生態回廊)の形成に貢献する街づくり」に協力し、ビオトープ(生態環境)整備による生物多様性の保全と再生の取り組みを行っています。

具体的には、オフィス周辺の居屋内濠で棲息が確認されているホテルを身近な生物多様性の保全・再生の象徴として、紀尾井町のビオトープでも棲息できる環境の構築を2016年6月から推進しています。



# コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介

### 取締役 (2017年6月20日現在)



代表取締役社長  
社長執行役員  
最高経営責任者

### 宮坂 学

1991年4月 (株)ユー・ピー・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 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(現任)  
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(現任)  
2017年6月 ソフトバンク(株)取締役(現任)

(注)宮坂学氏は2017年6月21日付でソフトバンクグループ(株)取締役を退任しました。



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(現任)  
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 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(現任)  
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 職務執行者(現任)  
2016年 9月 ARM Holdings plc, Chairman and Executive Director(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(現任)  
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 3月 ソフトバンクグループジャパン合同会社 職務執行者  
2016年 6月 ソフトバンクグループ(株)代表取締役副社長(現任)  
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 職務執行者(現任)



取締役

### ジョナサン・ブロック

1997年 9月 Gemini Consulting, Managing Consultant  
2001年 6月 Reuters, Head of News & Data Strategy  
2006年 4月 Curzon Ltd, Interim Marketing Manager BSKyB  
2007年 6月 Google Inc., Head of EMEA Business Strategy  
2009年10月 同社 Director Global Business Strategy & Chief of Staff GBO  
2014年10月 SB Internet and Media, Inc. (現SB Group US, Inc.), Managing Director(現任)  
2015年 7月 SB Energy Holdings Ltd., Director(現任)  
2016年 1月 Brightstar Corp., Director(現任)  
2016年12月 当社取締役(現任)



社外取締役

### アーサー・チョン

1978年 9月 McCutchen, Doyle, Brown & Enersen, Associate  
1981年 4月 McKesson Corp., Counsel  
1999年 6月 同社 Deputy General Counsel  
2005年11月 Safeco Corp., Executive Vice President and Chief Legal Officer  
2008年10月 Broadcom Corporation, Executive Vice President, General Counsel and Secretary  
2016年 6月 Sheppard, Mullin, Richter & Hampton LLP, Special Advisor  
2016年10月 Yahoo! Inc. (現Altaba Inc.), Outside Legal Advisor  
2017年 3月 同社 General Counsel and Secretary(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(現任)



社外取締役

### アレクシー・ウェルマン

1992年 6月 Mutual of Omaha, Accountant  
1994年 1月 KPMG LLP 入所  
1999年10月 同所 Senior Manager  
2004年10月 同所 Partner  
2011年12月 Nebraska Book Company, Inc., Chief Financial Officer  
2013年11月 Yahoo! Inc. (現Altaba Inc.), Vice President, Finance  
2015年10月 同社 Vice President, Global Controller  
2017年 6月 Altaba Inc., Chief Financial and Accounting Officer(現任)  
2017年 6月 当社社外取締役(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業事業部門長  
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) 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)



取締役  
監査等委員

### 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)  
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 同社取締役  
2014年 8月 Brightstar Global Group Inc., Director(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))専務取締役兼CFO(現任)  
2015年 6月 当社取締役 監査等委員(現任)  
2016年 9月 ソフトバンクグループ(株) 常務執行役員 事業統括(現任)

### 業務執行体制

(2017年4月1日現在)

氏名	役職
宮坂 学	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者
川邊 健太郎	副社長執行役員 最高執行責任者 コマースグループ長
大矢 俊樹	副社長執行役員 最高財務責任者
藤門 千明	上級執行役員 チーフテクノロジーオフィサー
宮澤 弦	上級執行役員 メディアグループ長
本間 浩輔	上級執行役員 コーポレートグループ長
志立 正嗣	執行役員 社長室長
片岡 裕	執行役員 メディアグループ メディアカンパニー長
田辺 浩一郎	執行役員 メディアグループ マーケティングソリューションズカンパニー長
村上 臣	執行役員 IDサービス統括本部長 チーフモバイルオフィサー
小澤 隆生	執行役員 コマースグループ ショッピングカンパニー長
梅村 雄士	執行役員 コマースグループ ヤフオク!カンパニー長
田中 祐介	執行役員 コマースグループ パーソナルサービスカンパニー長
谷田 智昭	執行役員 コマースグループ 決済金融カンパニー長
仲原 英之	執行役員 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
佐々木 潔	執行役員 データ&サイエンスソリューション統括本部長 チーフデータオフィサー
別所 直哉	執行役員 コーポレートグループ
瀬越 俊哉	執行役員 コーポレートグループ
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



**基本的な考え方**

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、スピード感をも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らえています。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、中長期的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。

**取締役会**

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・カンパニー)を分離し、役割分担の明確化を図っています。

**監査等委員会**

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。

**報酬委員会**

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、独立社外取締役以外の非業務執行取締役の代表1名、独立社外取締役の代表1名からなる報酬委員会で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。

**常勤役員会**

常勤役員会は、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、常勤役員会は、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。

**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。

**アドバイザリーボード**

当社では、事業の運営や新規サービスの開始など重要な検討課題が発生した場合において、大学教授、法曹実務家、メディア関係者など学界、経済界の有識者に委員として出席を依頼する「アドバイザリーボード」を必要に応じて開催し、広く社外の意見を経営に反映しています。

**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・処分等につきまし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、取締役会規則に従い、原則として、経営陣にその決定を委任しています。

**取締役会全体の実効性の分析・評価**

社外取締役および監査等委員会による取締役会の実効性評価について取締役会に諮ったところ、おおむね取締役会の実効性は確保されているものの、取締役会資料における要点的明確化等に課題があることが確認されたことから、これを踏まえて今後の運営に活かしていきたいと考えています。

各委員会の開催状況 (2016年度)

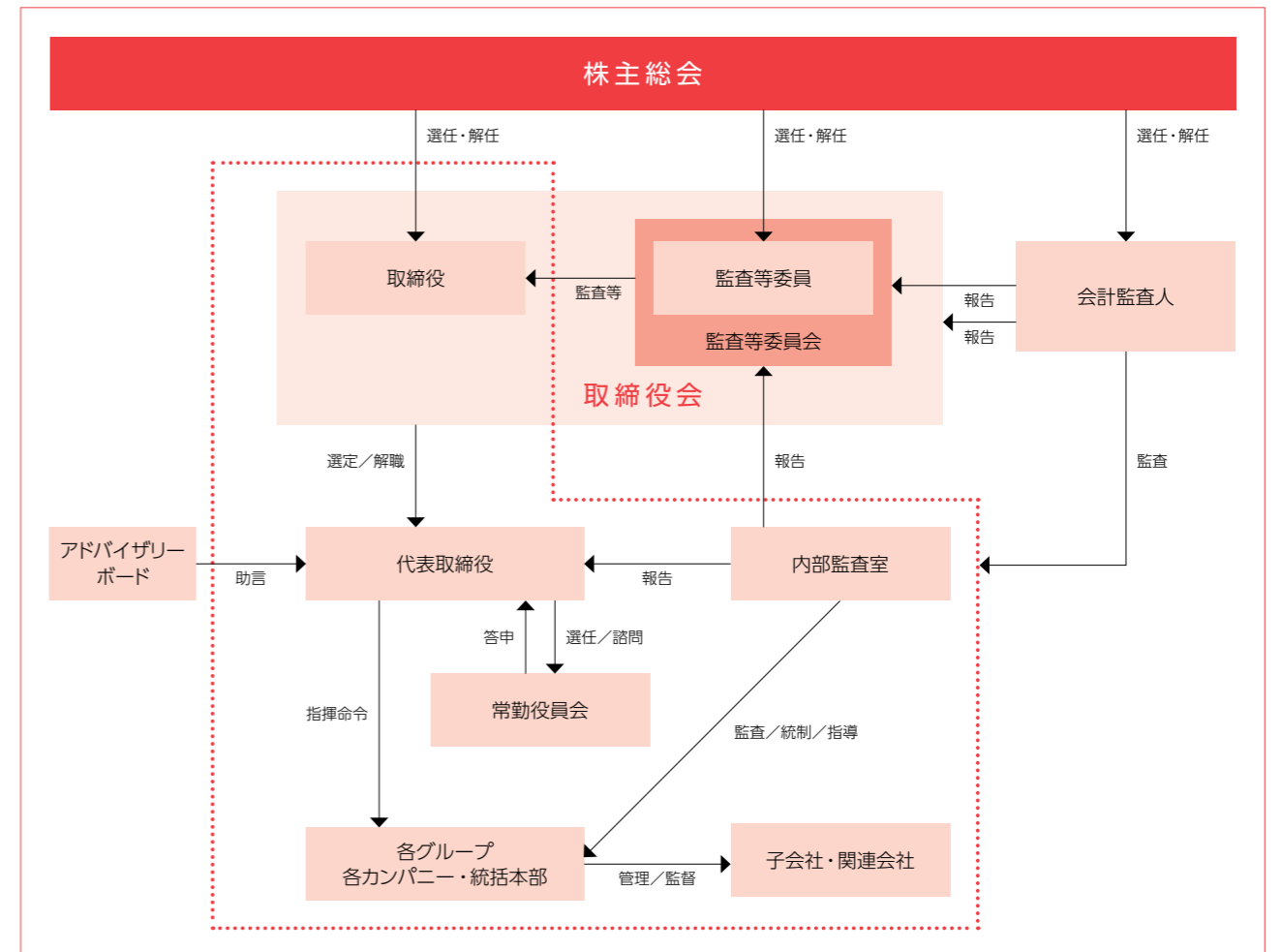
	開催回数
取締役会	10
監査等委員会	7
報酬委員会	1
アドバイザリーボード	2

各委員会のメンバー構成 (2016年度)

	取締役会	監査等委員会	報酬委員会
宮坂 学	◎		○
孫 正義	○		○
宮内 謙	○		
ジョナサン・ブロック	○		
ケネス・ゴールドマン	○		
ロナルド・ベル	○		
吉井 伸吾	○	◎	○
鬼塚 ひろみ	○	○	
藤原 和彦	○	○	

◎は議長、○は出席メンバーを示しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



## 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則に基づき取締役会にて選任する

### 取締役・監査等委員の選任理由

	選任理由
宮坂 学	2012年に当社の代表取締役社長に就任して以来、スマートデバイスでのサービス展開に注力し、強いリーダーシップとともに、当社グループを成長させてきました。当社グループがマルチビッグデータカンパニーとしてさらなる成長を遂げるために、引き続き、当社取締役として選任しています。
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、引き続き、当社取締役として選任しています。
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、引き続き、当社取締役として選任しています。
ジョナサン・ブロック	グローバルな知見、インターネット事業への深い知識ならびに事業の構築および拡大において豊富な経験を有しています。その知識と経験に基づいた有益な助言を得るため、引き続き、当社取締役として選任しています。
アーサー・チョン	法律分野、コーポレート・ガバナンスに関する豊富な知識と経験を有しています。その知識と経験に基づいた有益な助言をいただけるものと判断し、当社社外取締役として選任しています。
アレクシー・ウェルマン	財務・会計分野の豊富な知識と経験を有しています。その知識と経験に基づいた有益な助言をいただけるものと判断し、当社社外取締役として選任しています。
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2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、引き続き、当社社外取締役として選任しています。
鬼塚 ひろみ	東芝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2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、引き続き、当社社外取締役として選任しています。
藤原 和彦	当社の親会社であるソフトバンクグループ(株)の子会社であるソフトバンク(株)における専務取締役兼CFOであり、かつ長年の財務部門での業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。2015年6月に当社取締役 監査等委員に就任以来2年間在任しており、引き続き、当社取締役として選任しています。

## 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、独立社外取締役以外の非業務執行取締役の代表1名、独立社外取締役の代表1名からなる報酬委

員会として選任しています。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。

員会で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。

### 当事業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
取締役(監査等委員を除く)	7	105	55	-	50
(うち社外取締役)	(2)	(-)	(-)	(-)	(-)
取締役(監査等委員)	3	57	47	-	10
(うち社外取締役)	(2)	(57)	(47)	(-)	(10)
合計	10	162	102	-	60
(うち社外役員)	(4)	(57)	(47)	(-)	(10)

\*1 スtockオプションの額は、Stockオプションとして付与した新株予約権に係る当事業年度の費用計上額です。

\*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。

## 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。



当社の内部統制に関する詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。

<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/03.html>

## 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

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あえて明確に定めており、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サイトに日本語版および英語版の招集通知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(株)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。

個人投資家向けには、株主総会において直近の経営状況や中長期の成長戦略について、スライド等を使用して詳細に説明し、当社への理解をより深めていただくようにしています。さらに、当日参加できなかった個人投資家に対して、当日のライブ中継を行っているほか、後日、アーカイブでも動画を配信しています。

アナリスト、機関投資家向けには、四半期ごとの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や、オンデマンド配信など、積極的な開示を行っています。また、アナリストやファンダマネジャーとの個別面談や電話会議を年間約500件実施し、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るほか、毎年、英語版アニュアルレポートを作成しています。さらに、海外在住の投資家を訪問する「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四半期財務情報の開示を実施しており、詳細な財務・業績の概況を開示しています。また、当社のリスクとなり得る情報をまとめ、四半期財務情報の開示にあわせて開示しています。これらの開示資料は、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、四半期ごとに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。

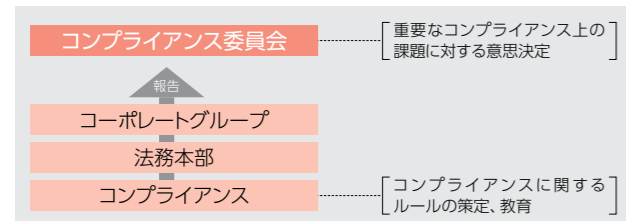
## コンプライアンス

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、行動の指針となるコンプライアンスプログラムを策定しています。その実現のため、コンプライアンス体制の充実、コンプライアンスマインドの向上に取り組んでいます。

### コンプライアンス体制

コンプライアンスに関する情報を集約する組織として、コンプライアンス委員会を設置しています。当委員会では、全社的なコンプライアンス体制の整備と問題点の把握に努めています。

#### コンプライアンス体制図



### コンプライアンス研修

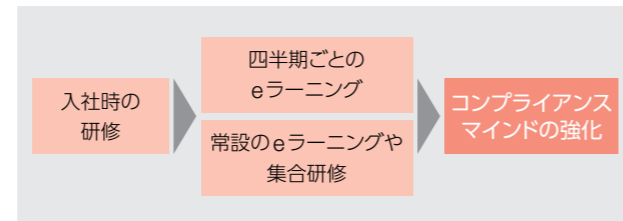
当社では、コンプライアンスマインド浸透の重要な一歩として、新卒、中途採用の全新入社員にコンプライアンス研修を実施しています。

また、全従業員を対象にコンプライアンス教育を四半期に一度実施し、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といった、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。

さらに、各部門の特性を考え、より専門的な追加教育を部門ごとに行っています。

例えばお客さまの情報を取り扱う部門では、情報セキュリティに関する詳しい法令研修などを実施しています。



### 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・社外に設置しています。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おり、通報・相談した本人に不利益が生じることがないように制度化されています。

## リスクマネジメント

リスク要因の発見と排除、リスクが顕在化した場合の迅速な対応など、リスクマネジメントの充実に努めています。なお、リスクに関する情報については、四半期ごとの決算発表時に開示しています。

### リスク管理

事業に関するリスクの把握や管理について、これまでの取り組みを「リスク管理規程」として体系的に整理しています。また、専門部署によるERM(全社的リスクマネジメント)活動を通じて、各部門のリスク情報の集約とリスク管理の徹底を図っています。

### 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、ただちに関係す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。

## 情報セキュリティへの取り組み

当社では、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、全社を挙げて中長期的な視点で以下の方針と体制のもと、情報セキュリティに取り組んでいます。

### お客さまの情報保護を最優先する(機密性)

当社は、お客さまの情報はすべてに優先して守るべきものだと考えています。

お客さまからお預かりした個人情報は、役員、従業員でも社外に持ち出せない対策をとることを方針としています。

個人情報にアクセスする権限を持つ担当者を必要最小限に絞るといった体系的対策や、特に高い機密性が求められる個人情報は隔離・監視されたセキュリティエリア以外ではアクセスできないといった物理的な対策を組み合わせ、実効性の高い運用を行っています。

また、お客さまの情報の照会・変更・削除等はお客さま自身がシステムから行うようにしており、お問い合わせに回答するためにやむを得ない場合等を除き、役員、従業員等が個人情報を参照できないようにしています。

### サービスを止めない、データを壊さない(可用性、完全性)

当社は、24時間365日いつでもお客さまにサービスを提供し続け、また、お預かりした情報やコンテンツを破壊や改ざんから確実に守るべきであると考えています。特にお客さまや社会にとって重要性の高いサービスについては、不測の事態でも不断でサービス提供できる対策をとることを方針としています。

### 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。

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。

### ISO15408認証の取得

2007年11月26日、当社はデータベースの情報漏えいを監視するシステム「iTres(アイトレス)」を開発し、「ISO15408」の認証を取得しました。「iTres」は、あらかじめ設定したポリシーに基づいて企業のデータベースへのアクセスを監視することにより、情報漏えいを防止しデータベースを守るシステムです。データベースへのアクセス監視を行うシステム分野で公開されている認証製品としては、国内初です。当社でも個人情報などの膨大なデータベースの管理運用に「iTres」を導入して、監視精度を高めています。

### 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」の認定を取得しました。

取得した認定は、PCI DSS審査の中で最も厳しい、取引件数の多い加盟店向けの「レベル1」要件です。オンライン決済サービスとして日本最大級である「Yahoo!ウォレット」における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、その安全性が国際水準であることが認められました。

また、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。当業務では、2012年2月に「PCI DSS」の認定を取得し、以後毎年認定の取得を継続しています。

当社の情報セキュリティに関する詳細な情報は、Webサイトをご参照ください。  
<https://about.yahoo.co.jp/csr/stakeholder/06.html>

# 財務セクション

## 業績サマリー

### 日本基準

年度	2008	2009	2010	2011	2012
連結業績	(百万円)				
売上高*1	265,754	279,856	292,423	302,088	342,989
売上総利益	237,946	247,211	263,129	274,054	306,596
販売費及び一般管理費	103,328	103,385	103,525	109,049	120,244
営業利益	134,618	143,825	159,604	165,004	186,351
当期純利益	74,715	83,523	92,174	100,559	115,035
資産合計	311,551	418,262	471,745	562,022	743,311
負債合計	75,081	105,988	86,639	93,721	192,046
純資産合計	236,469	312,273	385,105	468,300	551,264
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,805	140,095	67,580	99,736	139,396
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 53,946	△ 7,356	11,630	△ 12,309	51,404
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 109,923	△ 31,381	△ 28,924	△ 18,846	△ 40,184
従業員数 (人)	4,599	4,882	4,748	5,124	5,780
1株当たり情報*2	(円)				
1株当たり当期純利益金額	12.56	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	12.54	14.37	15.88	17.34	19.84
配当額	1.30	2.88	3.18	3.47	4.01
配当性向 (%)	10.4	20.0	20.0	20.0	20.2
主要な経営指標	(%)				
営業利益率	50.7	51.4	54.6	54.6	54.3
ROA	21.9	22.9	20.7	19.5	17.6
ROE	31.0	30.7	26.6	23.7	22.8
自己資本比率	75.2	74.0	81.1	82.8	73.1
株価収益率 (倍) *3	20.61	23.67	18.72	15.45	21.82

### IFRS

年度	2013	2014	2015	2016
連結業績	(百万円)			
売上高*1	408,514	428,487	652,327	<b>853,730</b>
売上総利益	332,653	342,986	404,955	<b>480,217</b>
販売費及び一般管理費	136,215	145,774	239,661	<b>277,430</b>
その他収益及び費用*4	—	—	59,703	<b>△ 10,737</b>
営業利益	196,437	197,212	224,997	<b>192,049</b>
EBITDA*5	209,890	214,147	255,695	<b>230,096</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	128,605	133,051	171,617	<b>136,589</b>
資産合計	849,987	1,007,602	1,342,799	<b>1,534,212</b>
負債合計	222,269	267,048	430,035	<b>535,502</b>
資本合計	627,718	740,554	912,764	<b>998,709</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	132,793	126,239	105,409	<b>127,023</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,274	△ 67,864	△ 110,537	<b>△ 57,047</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 53,129	△ 37,166	△ 49,357	<b>23,996</b>
従業員数 (人)	6,291	7,034	9,177	<b>11,231</b>
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	<b>23.99</b>
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	<b>23.99</b>
配当額	4.43	8.86	8.86	<b>8.86</b>
配当性向 (%)	19.8	37.9	29.4	<b>36.9</b>
主要な経営指標	(%)			
営業利益率	48.1	46.0	34.5	<b>22.5</b>
ROA	26.1	22.4	19.3	<b>13.4</b>
ROE	22.2	19.8	21.9	<b>15.4</b>
自己資本比率	72.9	72.1	62.9	<b>60.7</b>
株価収益率 (倍) *3	22.56	21.22	15.89	<b>21.42</b>

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。

## 経営成績および財政状態の状況

### 2016年度の経営成績の分析

2016年度の売上高は、ディスプレイ広告の売上が増加したことに加え、2015年度にアスクル(株)を連結子会社化したことが寄与し、2015年度比で30.9%の増収となりました。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、2015年度と比較して減益となりました。これは、前第2四半期連結会計期間にアスクル(株)の企業結合に伴う再測定益を596億円計上したことに加え、当第4四半期連結会計期間に同社の物流センターにおいて発生した火災に伴う損害額を130億円計上した影響によるものです。

#### 売上高

2016年度の売上高は、853,730百万円と前年度比201,403百万円(30.9%)増加しました。これは、主にアスクル(株)の連結子会社化および広告売上の増加によるものです。

セグメント内訳は、マーケティングソリューション事業が281,515百万円(4.9%増)、コンシューマ事業が511,798百万円(52.4%増)、その他事業が71,601百万円(18.8%増)、調整額が△11,185百万円となりました。

#### 売上原価

2016年度の売上原価は、373,513百万円と前年度比126,141百万円(51.0%)増加しました。これは、主にアスクル(株)の連結子会社化および広告売上の増加によるものです。

#### 販売費及び一般管理費

2016年度の販売費及び一般管理費は、277,430百万円と前年度比37,769百万円(15.8%)増加しました。

販売費及び一般管理費の主な内訳は次のとおりです。

人件費は、75,258百万円と前年度比10,785百万円(16.7%)増加しました。これは、主にアスクル(株)の連結子会社化によるものです。

業務委託費は、38,566百万円と前年度比10,541百万円(37.6%)増加しました。これは、主にアスクル(株)の連結子会社化によるものです。

販売促進費は、34,404百万円と前年度比7,078百万円(17.1%)減少しました。これは、販促活動の効率化によるものです。

減価償却費及び償却費は、34,098百万円と前年度比6,917百万円(25.4%)増加しました。これは、主にアスクル(株)の連結子会社化によるものです。

その他の経費の主なものは、(1) 賃借料・水道光熱費19,268百万円(前年度比6,416百万円増 49.9%増) (2) 荷造運賃16,817百万円(前年度比8,339百万円増 98.4%増) (3) 広告宣伝費4,291百万円(前年度比2,373百万円減 35.6%減)です。

#### その他費用

災害による損失は、13,006百万円となりました。これは、アスクル(株)の物流センター火災によるものです。

#### 営業利益

2016年度の営業利益は、192,049百万円と前年度比32,947百万円(14.6%)減少しました。セグメント内訳は、マーケティングソリューション事業が161,955百万円(9.8%増)、コンシューマ事業が64,954百万円(45.1%減)、その他事業が15,110百万円(134.7%増)、調整額が△49,970百万円となりました。これは、2015年度に計上したアスクル(株)の企業結合に伴う再測定益596億円を計上した影響によるものです。

#### その他の営業外収益、その他の営業外費用、持分法による投資損益

2016年度のその他の営業外収益、その他の営業外費用、持分法による投資損益を足し引きした純額は、1,425百万円の利益と前年度比162百万円(10.2%)減少しました。主なものは、(1) 投資有価証券売却益が1,934百万円(前年度比402百万円増 26.3%増) (2) 投資有価証券評価損1,341百万円(前年度比674百万円減 33.5%減)です。

#### 税引前利益

2016年度の税引前利益は、193,475百万円と前年度比33,110百万円(14.6%)減少しました。

#### 法人所得税

2016年度の法人所得税は60,841百万円となり、税引前利益に対する法人所得税の負担率は31.5%となりました。

#### 当期利益

2016年度の当期利益は132,634百万円と前年度比39,858百万円(23.1%)減少しました。

#### 親会社の所有者に帰属する当期利益

2016年度の親会社の所有者に帰属する当期利益は136,589百万円と前年度比35,027百万円(20.4%)減少しました。親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益は前年度に比べて、20.4%減の23円99銭となりました。また、親会社の所有者に帰属する希薄化後1株当たり当期利益は前年度に比べて、20.4%減の23円99銭となりました。

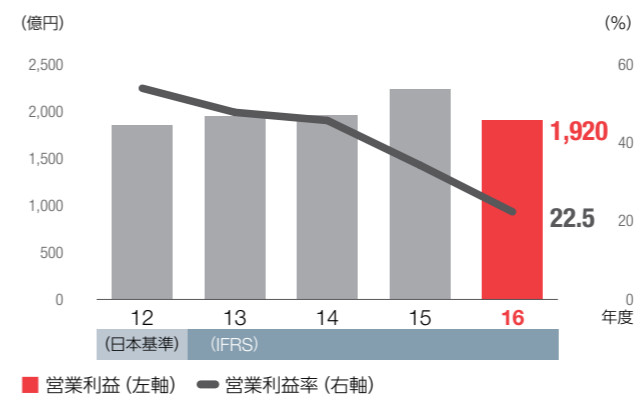
#### 非支配持分に帰属する当期利益

2016年度の非支配持分に帰属する当期利益は△3,955百万円と前年度比4,831百万円減少しました。

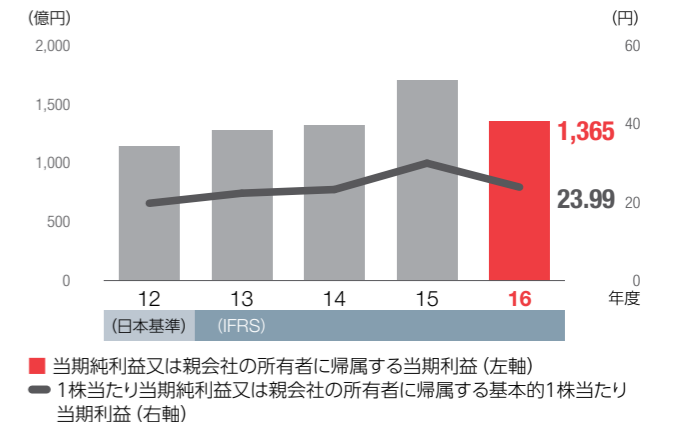
#### 売上原価／販売費及び一般管理費の詳細

年度	日本基準		IFRS			
	2012	2013	2013	2014	2015	2016
売上原価	36,393	49,047	75,860	85,501	247,372	373,513
販売費及び一般管理費明細						
人件費	39,256	45,247	45,688	48,619	64,473	75,258
業務委託費	14,348	16,722	16,722	18,126	28,025	38,566
販売促進費	10,849	14,685	14,114	15,267	41,483	34,404
減価償却費及び償却費	10,209	11,492	10,819	13,940	27,181	34,098
賃借料・水道光熱費	7,240	7,347	7,347	9,138	12,852	19,268
荷造運賃	123	75	75	104	8,478	16,817
ロイヤルティ	9,946	11,226	11,226	11,606	12,651	14,147
情報提供料	6,927	8,918	8,918	11,312	7,365	7,725
通信費	6,332	5,986	5,986	5,606	6,561	7,692
維持管理費	2,507	2,870	2,870	3,686	4,762	6,342
その他	12,502	15,247	12,444	8,365	25,818	23,106
販売費及び一般管理費合計	120,244	139,820	136,215	145,774	239,661	277,430
合計	156,637	188,867	212,076	231,275	487,033	650,943

#### 営業利益／営業利益率



#### 当期純利益又は親会社の所有者に帰属する当期利益／1株当たり当期純利益又は親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益



## 財政状態の分析

### 資産、負債および資本の状況

#### 資産

2016年度末の資産合計は、1,534,212百万円と前年度末比191,413百万円(14.3%)増加しました。

流動資産は、966,818百万円と前年度末比160,438百万円(19.9%)増加しました。

現金及び現金同等物は、543,067百万円と前年度末比93,902百万円(20.9%)増加しました。これは、主に配当金の支払いによる減少があったものの、営業活動による資金の増加および社債の発行等の資金調達によるものです。

営業債権及びその他の債権は、380,888百万円と前年度末比75,129百万円(24.6%)増加しました。これは、主にクレジットカード事業の取扱高増加によるものです。

その他の金融資産(流動)は、21,712百万円と前年度末比8,405百万円(27.9%)減少しました。これは、主に本社移転による敷金の返還および外国為替証拠金取引におけるデリバティブ資産の減少によるものです。

非流動資産は、567,393百万円と前年度末比30,974百万円(5.8%)増加しました。

無形資産は、138,692百万円と前年度末比9,981百万円(7.8%)増加しました。これは、主にソフトウェアの取得によるものです。

その他の金融資産(非流動)は、79,965百万円と前年度末比9,644百万円(13.7%)増加しました。これは、主に投資有価証券の取得によるものです。

#### 負債

2016年度末の負債合計は、535,502百万円と前年度末比105,467百万円(24.5%)増加しました。

流動負債は、416,168百万円と前年度末比50,145百万円(13.7%)増加しました。

営業債務及びその他の債務は、287,978百万円と前年度末比17,211百万円(6.4%)増加しました。これは、主に「Yahoo! マネー」提供開始に伴う預り金の増加およびふるさと納税に係る未払金の増加によるものです。

有利子負債(流動)は、36,889百万円と前年度末比22,350百万円(153.7%)増加しました。これは、主にワイジェイカード(株)の借入金の増加によるものです。

非流動負債は、119,334百万円と前年度末比55,321百万円(86.4%)増加しました。

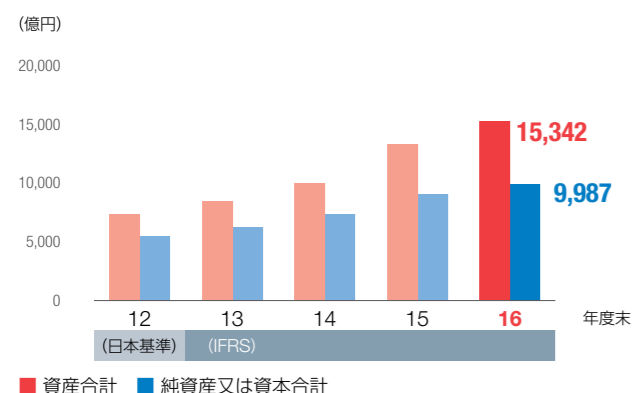
有利子負債(非流動)は、67,657百万円と前年度末比57,902百万円(593.6%)増加しました。これは、主に社債の発行およびワイジェイカード(株)やアスクル(株)の借入金の増加によるものです。

#### 資本

2016年度末の資本合計は、998,709百万円と前年度末比85,945百万円(9.4%)増加しました。

利益剰余金は、913,178百万円と前年度末比86,154百万円(10.4%)増加しました。これは、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るものです。

### 資産合計／純資産又は資本合計



### キャッシュ・フローの状況

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

2016年度における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係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127,023百万円の収入となりました。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

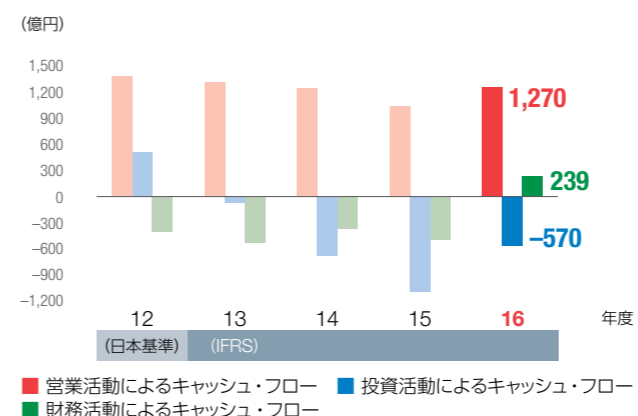
2016年度における投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産および無形資産の取得により57,047百万円の支出となりました。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

2016年度における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、主に借入れおよび社債の発行により23,996百万円の収入となりました。

以上の結果、2016年度において増加した資金は93,902百万円となり、現金及び現金同等物の期末残高は543,067百万円(前年度末比20.9%増)となりました。

### キャッシュ・フロー



## 連結財政状態計算書

(百万円)

	2015年度末 (2016年3月31日)	2016年度末 (2017年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	449,164	<b>543,067</b>
営業債権及びその他の債権	305,758	<b>380,888</b>
棚卸資産	14,902	<b>14,352</b>
その他の金融資産	30,118	<b>21,712</b>
その他の流動資産	6,436	<b>6,798</b>
流動資産合計	806,380	<b>966,818</b>
非流動資産		
有形固定資産	121,133	<b>124,021</b>
のれん	156,362	<b>159,505</b>
無形資産	128,711	<b>138,692</b>
持分法で会計処理されている投資	34,257	<b>37,748</b>
その他の金融資産	70,321	<b>79,965</b>
繰延税金資産	23,331	<b>24,511</b>
その他の非流動資産	2,300	<b>2,948</b>
非流動資産合計	536,419	<b>567,393</b>
資産合計	1,342,799	<b>1,534,212</b>

(百万円)

	2015年度末 (2016年3月31日)	2016年度末 (2017年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	270,766	<b>287,978</b>
有利子負債	14,538	<b>36,889</b>
その他の金融負債	3,749	<b>3,631</b>
未払法人所得税	30,782	<b>36,490</b>
引当金	12,547	<b>9,790</b>
その他の流動負債	33,638	<b>41,387</b>
流動負債合計	366,022	<b>416,168</b>
非流動負債		
有利子負債	9,754	<b>67,657</b>
その他の金融負債	808	<b>427</b>
引当金	20,089	<b>20,938</b>
繰延税金負債	27,515	<b>21,812</b>
その他の非流動負債	5,844	<b>8,498</b>
非流動負債合計	64,012	<b>119,334</b>
負債合計	430,035	<b>535,502</b>
資本		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	8,358	<b>8,428</b>
資本剰余金	△3,081	<b>△4,366</b>
利益剰余金	827,024	<b>913,178</b>
自己株式	△1,316	<b>△1,316</b>
その他の包括利益累計額	13,180	<b>14,896</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	844,165	<b>930,820</b>
非支配持分	68,598	<b>67,888</b>
資本合計	912,764	<b>998,709</b>
負債及び資本合計	1,342,799	<b>1,534,212</b>

## 連結損益計算書

	(百万円)	
	2015年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)	2016年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
売上高	652,327	<b>853,730</b>
売上原価	247,372	<b>373,513</b>
売上総利益	404,955	<b>480,217</b>
販売費及び一般管理費	239,661	<b>277,430</b>
企業結合に伴う再測定益	59,696	—
有形固定資産売却益	7	<b>2,269</b>
災害による損失	—	<b>13,006</b>
営業利益	224,997	<b>192,049</b>
その他の営業外収益	3,016	<b>2,590</b>
その他の営業外費用	2,746	<b>2,112</b>
持分法による投資損益 (△は損失)	1,317	<b>947</b>
税引前利益	226,585	<b>193,475</b>
法人所得税	54,092	<b>60,841</b>
当期利益	172,492	<b>132,634</b>
当期利益の帰属		
親会社の所有者	171,617	<b>136,589</b>
非支配持分	875	<b>△3,955</b>
当期利益	172,492	<b>132,634</b>
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)	30.15	<b>23.99</b>
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	30.14	<b>23.99</b>

## 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2015年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)	2016年度 (自2016年4月1日 至2017年3月31日)
当期利益	172,492	<b>132,634</b>
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	2,058	<b>2,725</b>
在外営業活動体の換算差額	△810	<b>△18</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	△236	<b>△905</b>
税引後その他の包括利益	1,011	<b>1,802</b>
当期包括利益	173,504	<b>134,436</b>
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	172,834	<b>138,306</b>
非支配持分	669	<b>△3,869</b>
当期包括利益	173,504	<b>134,436</b>

## 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		
2015年4月1日	8,281	1,235	705,839	△1,316	11,962	726,002	14,551	740,554
当期利益			171,617			171,617	875	172,492
その他の包括利益					1,217	1,217	△205	1,011
当期包括利益	—	—	171,617	—	1,217	172,834	669	173,504
所有者との取引額等								
新株の発行	77	77				155		155
剰余金の配当			△50,432			△50,432	△757	△51,189
子会社の支配獲得及び喪失に伴う変動						—	55,562	55,562
支配継続子会社に対する持分変動		△4,304				△4,304	△1,428	△5,733
その他		△89				△89	0	△88
所有者との取引額等合計	77	△4,316	△50,432	—	—	△54,671	53,377	△1,294
2016年3月31日	8,358	△3,081	827,024	△1,316	13,180	844,165	68,598	912,764

	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



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)		
	2015年度 (自2015年4月1日 至2016年3月31日)	2016年度 (自2016年4月1日 至2017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	226,585	<b>193,475</b>
減価償却費及び償却費	30,697	<b>38,046</b>
企業結合に伴う再測定益	△59,696	—
災害による損失	—	<b>13,006</b>
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)	△39,865	△ <b>74,142</b>
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)	40,522	<b>21,719</b>
その他	△26,472	△ <b>1,162</b>
小計	171,771	<b>190,943</b>
法人所得税の支払額	△66,361	△ <b>63,919</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	105,409	<b>127,023</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△29,254	△ <b>39,807</b>
有形固定資産の売却による収入	104	<b>7,345</b>
無形資産の取得による支出	△9,088	△ <b>16,911</b>
投資の取得による支出	△17,343	△ <b>10,137</b>
子会社の支配獲得による支出	△92,831	△ <b>1,909</b>
子会社の支配獲得による収入	31,323	—
その他	6,553	<b>4,373</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△110,537	△ <b>57,047</b>
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)	3,073	<b>20,200</b>
長期借入れによる収入	700	<b>25,300</b>
社債の発行による収入	—	<b>35,000</b>
配当金の支払額	△50,398	△ <b>50,414</b>
その他	△2,732	△ <b>6,088</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△49,357	<b>23,996</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	△286	△ <b>70</b>
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△54,772	<b>93,902</b>
現金及び現金同等物の期首残高	503,937	<b>449,164</b>
現金及び現金同等物の期末残高	449,164	<b>543,067</b>

## 主要な関係会社の状況

2017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*4	238,772	43.0 (6.6)	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*5	888	66.7	インターネットを利用した映像などのコンテンツ配信、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) *2*5	1,728	52.3	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)
(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
アスクル (株) *2*5*6*7	21,189	45.3	オフィス関連商品の販売事業、その他の配送事業
(株) エコ配*5*8	2,563	68.5 (68.5)	宅配便事業
(株) 一休	400	100.0	高級ホテル・旅館/厳選レストランなど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*2*5*6	845	44.3	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、雑誌の編集および出版
(株) ネットラスト	243	75.0	オンラインでの決済事業
ワイズ・インシュアランス (株)	30	60.0	生命保険代理業および損害保険代理業
ファーストサーバ (株)	363	100.0	レンタルサーバーサービス、ドメイン名登録サービス、クラウドサービス
(株) IDC フロンティア	100	100.0	クラウド事業、データセンター事業
YJキャピタル (株)	200	100.0	ベンチャーキャピタル事業
YJ1号投資事業組合*5	3,000	—	有価証券ならびに出資持分の取得および保有
ワイジェイFX (株)	490	100.0	FX (外国為替証拠金取引) 事業
YJ2号投資事業組合*5	20,000	—	有価証券ならびに出資持分の取得および保有
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
YJテック投資事業組合*5	3,500	—	有価証券ならびに出資持分の取得および保有
その他45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) *2*9	3,652	15.1	リユース事業
(株) ジャパンネット銀行	37,250	41.2	銀行業
その他35社	—	—	—

### その他の関係会社

名称	資本金 または出資金 (千USD)	議決権の 被所有割合 (%)	主要な事業の内容
ヤフー・インク	971	35.6	インターネットを利用した広告の販売等

\*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扱っています。

\*2 有価証券報告書の提出会社です。

\*3 「議決権の被所有割合」欄の (内書) は間接被所有割合です。

\*4 2017年6月1日付で、ソフトバンクグループ (株) が保有する当社の全株式を同社の完全子会社であるソフトバンクグループインターナショナル (同) へ譲渡しています。これによる親会社の変更はありません。なお、ソフトバンクグループインターナショナル (同) は当社のその他の関係会社となります。

\*5 特定子会社です。

\*6 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扱っています。

\*7 売上高 (連結会社相互間の内部売上高除く) の連結売上高に占める割合が10%を超えていますが、当該連結子会社は、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。

\*8 「議決権の所有割合」欄の (内書) は間接所有割合です。

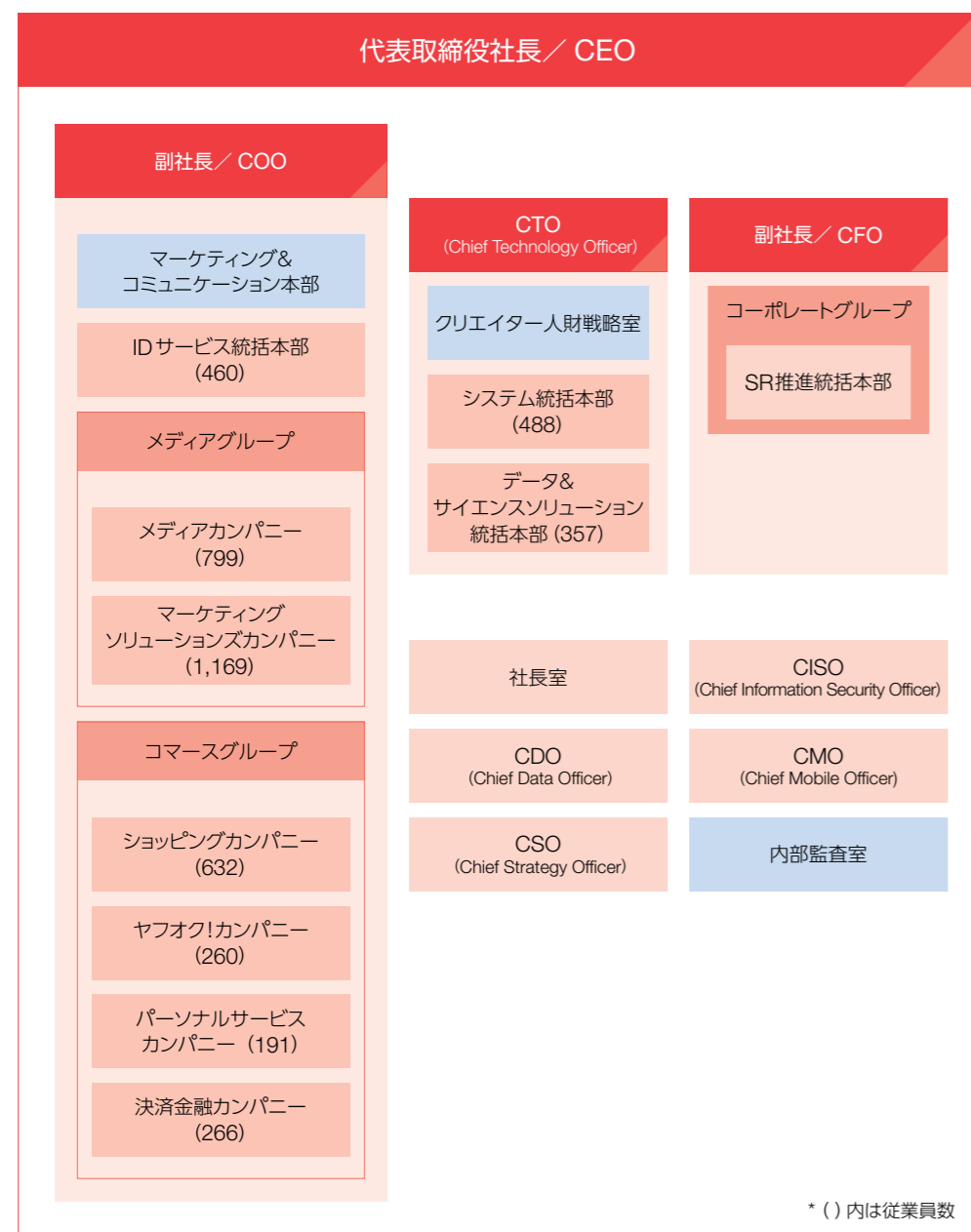
\*9 議決権の所有割合は20%未満ですが、重要な影響力を持っているため関連会社として扱っています。

### 関連するセグメント

■ マーケティングソリューション事業 ■ コンシューマ事業 ■ その他

## 組織図 (単体ベース)

2017年4月1日現在



## 会社情報 / 株式情報

2017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**  
 8,428百万円

**従業員数**  
 5,826人 (単体)  
 11,231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: 5,695,577,600株  
 (自己株式: 2,800,000株を含む)  
 株主数: 115,927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

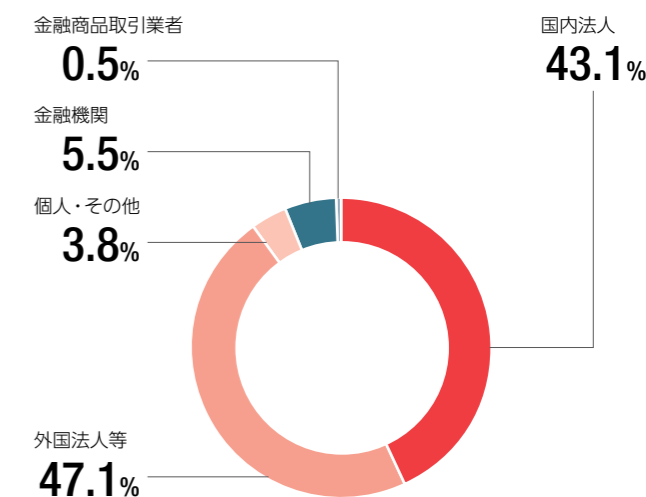
**株主名簿管理人**  
 三菱UFJ信託銀行株式会社

### 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(株)	2,071,926,400	36.4
YAHOO INC.	2,025,923,000	35.6
SBBM(株)	373,560,900	6.6
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	81,739,400	1.4
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	65,020,400	1.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	57,110,517	1.0
JP MORGAN CHASE BANK 385632	51,277,029	0.9
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA / NV 10	35,338,589	0.6
JP MORGAN CHASE BANK 380634	30,015,089	0.5
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	28,013,317	0.5

(注) 持株比率は自己株式(2,800,000株)を控除して計算しています。

### 所有者別株式分布状況



### 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

年月日	摘要	発行済株式数(株)
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
2006年4月1日	1:2株式分割	60,452,137.12
2008年8月8日	自己株式の消却	59,284,577.68
2008年12月30日	自己株式の消却	59,290,736
2009年3月31日	自己株式の消却	58,107,980
2010年3月31日	ストックオプションの行使	58,118,909
2011年3月31日	ストックオプションの行使	58,177,294
2012年3月31日	ストックオプションの行使	58,184,240
2013年3月31日	自己株式の消却	57,510,554
2013年10月1日	1:100株式分割	5,751,839,700
2014年3月31日	自己株式の消却	5,694,900,600
2015年3月31日	ストックオプションの行使	5,694,945,000
2016年3月31日	ストックオプションの行使	5,695,291,400
2017年3月31日	ストックオプションの行使	5,695,577,600

(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。