

「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決済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」「モバイル決済取扱高

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を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決済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、モバイル決済事業は、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、利用者へ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していかなければなりませんし、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。

