

## 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)