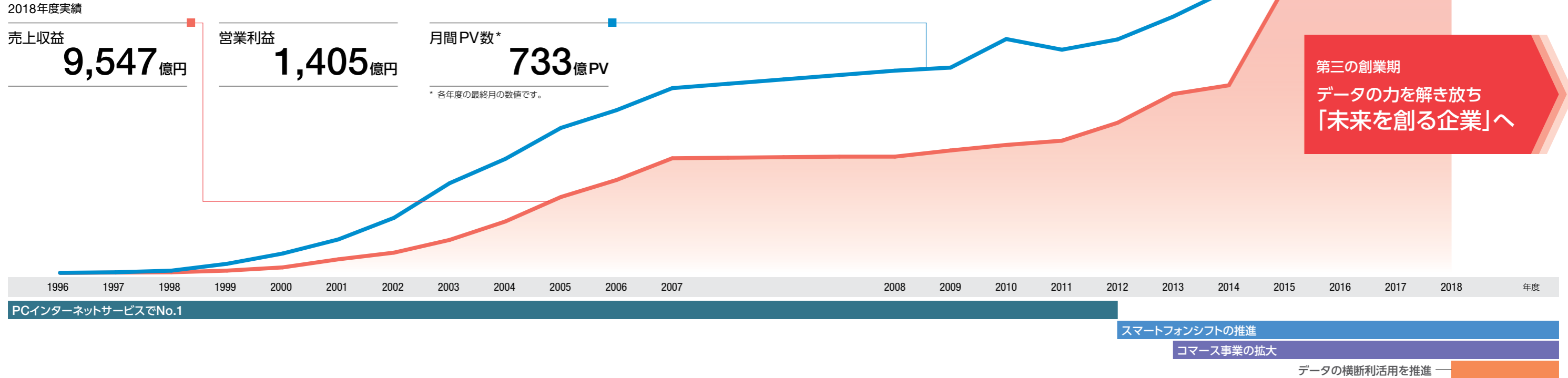


# 成長ストーリー

## 幾度もの変革を成し遂げ、新たな未来を創造し続ける

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



### 外部環境に応じた自己変革の実践

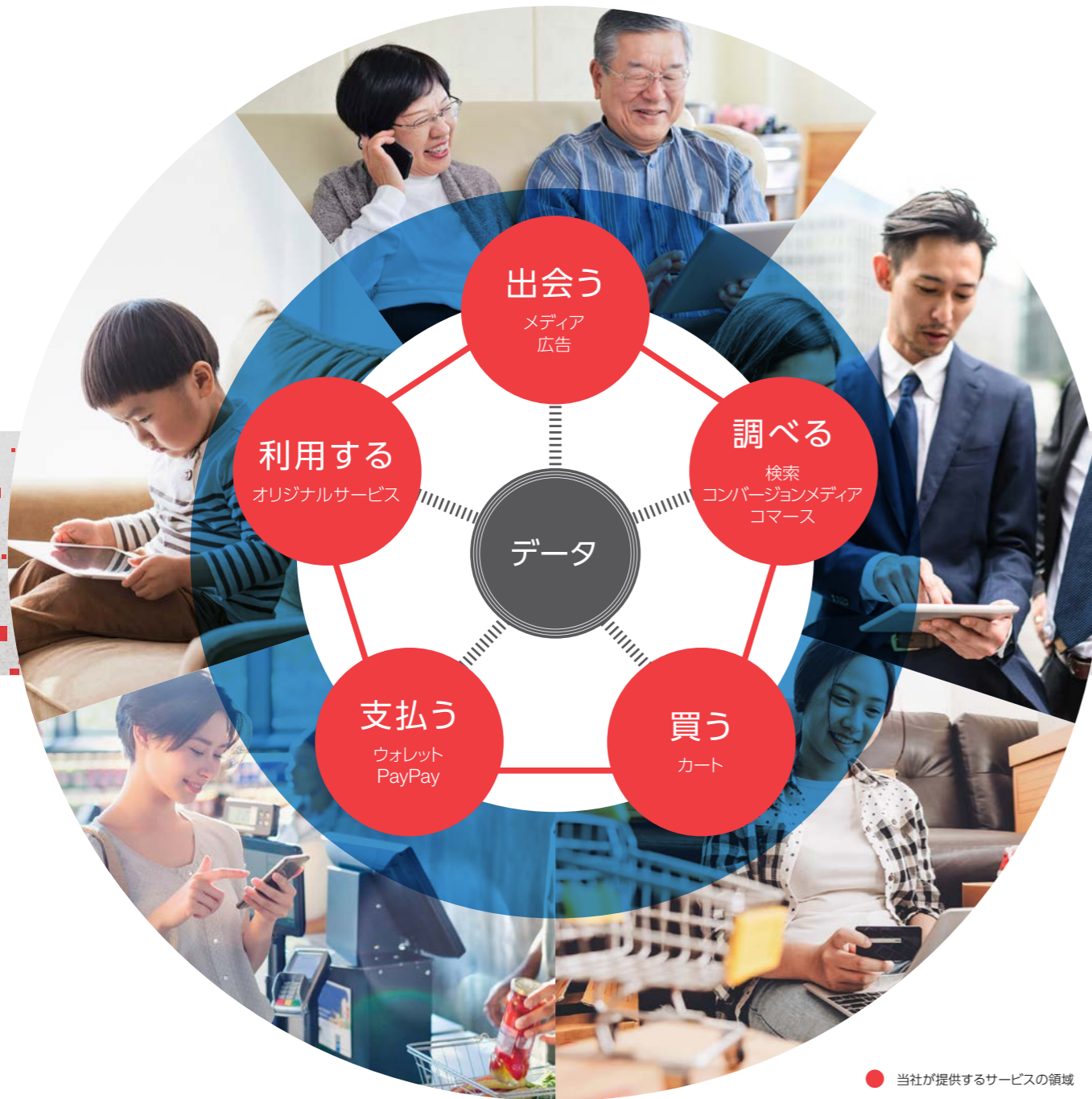
<p><b>1996-2011</b></p> <p><b>1 PCインターネットサービスでNo.1</b></p> <p>1996年にインターネット検索サービスとして始めて以来、インターネットの普及とともに変化する利用者のニーズに的確に応えられるよう、生活のあらゆる場面で利用される「ライフエンジン」となることを目指して、サービスの拡充・向上に努めてきました。現在、当社グループが提供するサービス数は100以上にのぼり、それぞれのサービスが多くの利用者数を有しています。日常生活のあらゆる場面で欠かせないサービスをこれからも提供していきます。</p> <p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>1996年 国内初の商用検索サイト「Yahoo! JAPAN」のサービス開始 2001年 高速インターネット接続サービス「Yahoo! BB」のサービス開始 2008年 PC版トップページリニューアル</p>	<p><b>2012-</b></p> <p><b>2 スマートフォンシフトの推進</b></p> <p>スマートフォンの急激な利用拡大など、インターネットの利用環境の急速な変化に対応するため、1996年以来継続してきた経営体制を刷新し、経営陣の若返りを図るとともに新たな執行体制を導入しました。また、スマホ版トップページを全面的に刷新し、タイムライン型のデザインを採用。縦のスクロールで利用者が取得できる情報量を増やすと同時に、新たな広告メニュー「インフィード型広告」の提供を開始しました。</p> <p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>2012年 経営体制の刷新「モバイルファースト」から「スマートフォンファースト」へ 2013年 新生「Yahoo! JAPAN」アプリの始動 2015年 スマートフォン版トップページリニューアル</p>	<p><b>2013-</b></p> <p><b>3 コマース事業の拡大</b></p> <p>インターネットショッピング・オークションサービスが誕生してから15年近い時を経た2013年10月、Yahoo! JAPANは、eコマースのビジネスモデル自体に革命を起こし、自社サービスを次のステージに引き上げるべく、大きな決断に踏み切りました。「Yahoo!ショッピング」のストア出店料と売上ロイヤルティを完全無料化し、手数料モデルから広告収入モデルへの転換を発表。「ヤフオク!」でもストア出店料を同じく無料化することを決定しました。</p> <p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>2013年 eコマース新戦略発表 2015年 クレジットカード事業への参入「Yahoo! JAPANカード」の提供開始 2017年 ソフトバンク会員向け「Yahoo!プレミアム」サービスの提供開始</p>	<p><b>2018-</b></p> <p><b>4 データの横断利活用を推進</b></p> <p>変化の激しいインターネット業界を勝ち抜くため、2018年度からは、「スマートフォン」に加えてマルチビッグデータを活かした事業モデルを展開する「データドリブンカンパニー」を新たに掲げ、新執行体制への移行を発表しました。その取り組みとして、企業や自治体、研究機関が保有するデータと当社が持つビッグデータ・AI技術を掛け合わせることで、それぞれが成長し、さらに多くのデータが集まるエコシステムを目指しています。</p> <p><b>具体的な取り組み</b></p> <p>2018年 新たな挑戦 新執行体制で「データドリブンカンパニー」へ 2018年 「データフォレスト構想」発表 2018年 スマートフォン決済サービス「PayPay」の提供開始</p>
---	--	---	--

自己変革による成果

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

# ビジネスモデル

ユーザーアクションを基点としたビジネスモデルで独自の競争優位を最大限に活用



● 当社が提供するサービスの領域

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

## 国内最大級の利用者基盤

PCに加えてスマートフォンにおいても国内最大級の利用者基盤を築いています。また、各事業領域において存在感のあるサービスを多数創り出し、個々のサービスが利用者から高い満足度を得て、さらに利用者を増やしています。その結果、さらなるサービス間連携と相互送客を可能にし、当社グループが持続的に成長を続けていくための基盤となっています。

## ユーザーアクションを一気通貫で押さえる多様なサービス群

メディアとコマースという異なる事業領域において100を超えるサービスを展開し、インターネット上のあらゆるユーザーアクションに対して、一気通貫でサービスを提供しています。一連のサービスから多種多様なデータが得られることで、利用者のニーズに対する深い理解を可能にしています。

## 質の高いマルチビッグデータ

「Yahoo!ニュース」や「Yahoo!検索」、「Yahoo!ショッピング」など利用頻度の高いサービスから得られる最新のデータを保有しています。当社グループでは、複数のデバイスやサービスで得られるデータを横断的に取得・管理するため、アプリ上でログインしてサービスをご利用いただくように促す取り組みを進めています。また、データの横断的活用を推進すべく、最新鋭のシステム構築や機械学習の研究に積極的に取り組んでいます。

## ビジネスモデルを支える独自の競争優位性

### 競争優位性を最大限活用した価値の創造

#### サービス間連携による利用者体験の向上

「出会う」「調べる」「買う」「支払う」「利用する」というユーザーアクションに対して、一気通貫で多様なサービスを提供することでユーザーのあらゆる生活を便利にするなど、質の高い利用者体験を実現しています。多くの利用者が利用する「Yahoo! JAPAN」アプリとスマートフォン決済サービス「PayPay」との連携や、ヤフー関連eコマースサービスにおける「PayPay」オンライン決済の導入など、オンラインからオフラインまで一貫した利用者体験を提供しています。

#### 相互送客によるサービスの成長

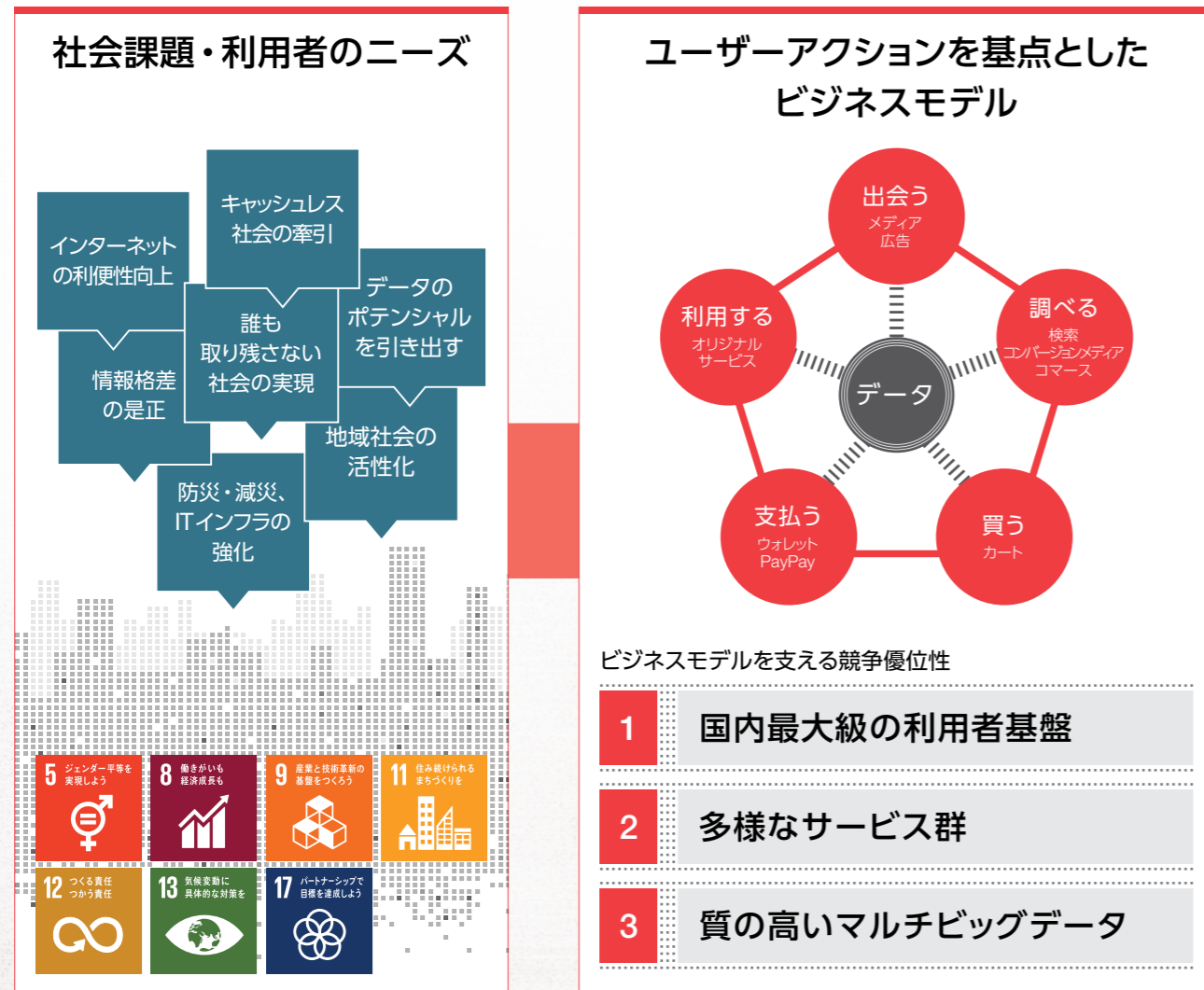
他サービスとの積極的な横断連携により、利用者にとってより便利なサービスを提供しています。例えば「Yahoo!ショッピング」の顧客に「ヤフオク!」クーポンを発行することで、それまで「ヤフオク!」を利用したことがない顧客が利用するきっかけを創出し「ヤフオク!」の利用者が増加しました。このようにサービス間での連携を積極的に行うことで、一サービスだけではリーチできない新しい顧客へのサービス提案を行っています。

#### 領域を超えたデータの横断利活用

多種多様なサービスから集まるマルチビッグデータをリアルタイムかつ効率的に蓄積し、ディープラーニング処理に特化したスーパーコンピューター「kukai(クウカイ)」を中心としたデータ利活用を進めています。また、2018年度よりサービスを開始した「PayPay」を介して、利用者のオフライン決済データを捕捉しています。オンライン、オフラインのデータを横断利活用することで利用者を圧倒的に深く理解できる当社グループならではのサービスを創り出していきます。

# 企業価値向上モデル

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



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

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

# UPDATE JAPAN

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

ユーザーアクションの  
最大化

企業価値の向上

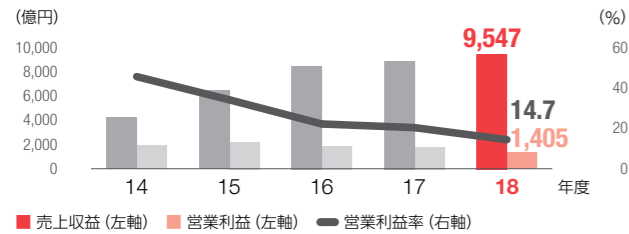
財務資本	非財務資本			
	利用者基盤	人財	知的資産・ノウハウ	ブランド
売上収益 (2018年度) <b>9,547</b> 億円	月間ログインユーザーID数 (年度末) <b>4,839</b> 万	連結従業員数 <b>12,874</b> 人	提供サービス数 <b>100</b> 以上	トータルデジタル利用者数 <b>No.1</b>
営業利益 (2018年度) <b>1,405</b> 億円	[Yahoo!プレミアム]会員ID数 (年度末) <b>2,163</b> 万	グループ企業数 <b>106</b> 社	特許件数 <b>2,891</b> 件	*出典: TOPS OF 2018: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

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

# 財務・非財務ハイライト

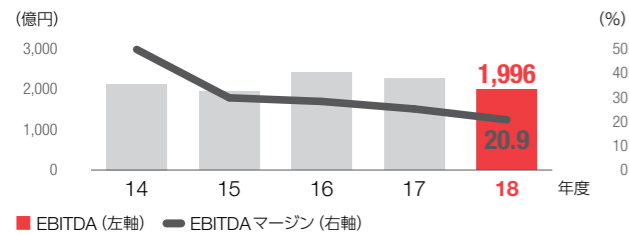
## 財務情報

売上収益／営業利益\*1／営業利益率



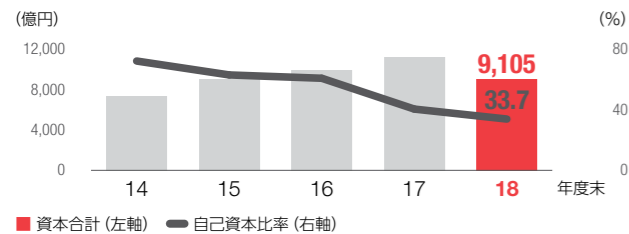
売上収益は主に広告売上およびアスクルグループによる売上の増加により前期比6.4%増収。営業利益はプロモーション費用やデータドリブン化による減価償却費の増加による販管費の増加により前期比24.4%減益。

EBITDA\*2／EBITDA マージン



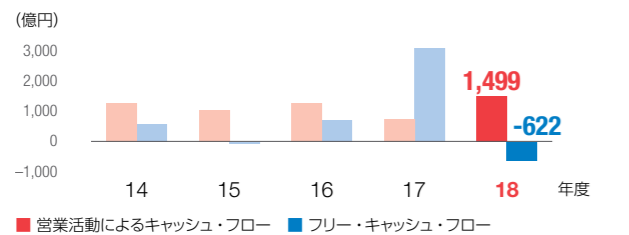
EBITDAは営業利益の減益を主要因に前期比12.4%減少。EBITDA マージンは20.9%。

資本合計／自己資本比率



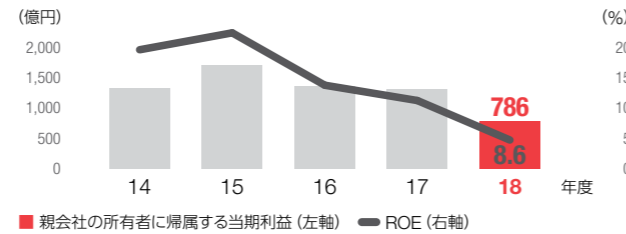
約2,200億円の自己株取得や約250億円の社債を発行したことにより、自己資本比率は前期比で6.6ポイント減少。

営業活動によるキャッシュフロー／フリー・キャッシュ・フロー



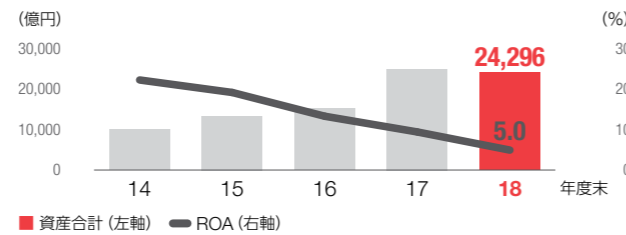
営業キャッシュフローは745億円の増加。2017年度に(株) ジャパンネット銀行を連結子会社化したことにより一過性の収入を計上していたことや自己株取得等により、フリー・キャッシュ・フローは3,702億円減少。

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



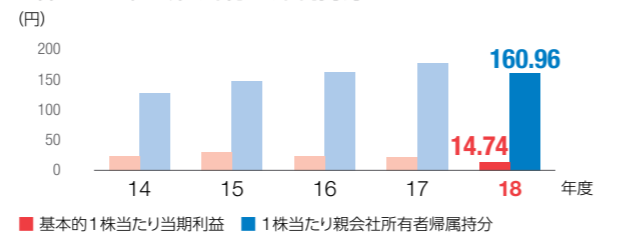
営業利益の減少およびPayPay(株)の持分法投資損失の取込による影響により親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比40.0%減益。ROEは前期比4.9ポイント低下し8.6%。

資産合計／ROA



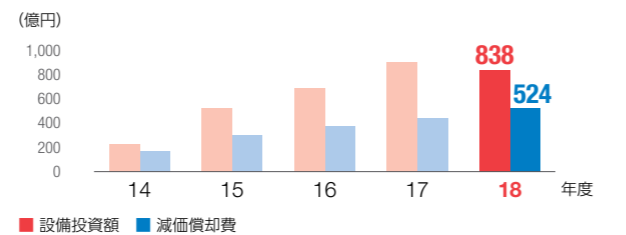
2017年度に連結子会社化した(株) ジャパンネット銀行の資産が増加したものの自己株式の取得により資産は3.5%減少。ROAは前期比4.5ポイント低下し5.0%。

基本的1株当たり当期利益／1株当たり親会社所有者帰属持分



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

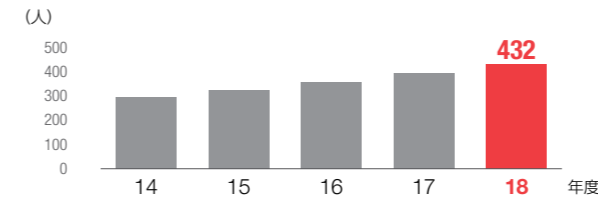
設備投資額／減価償却費



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

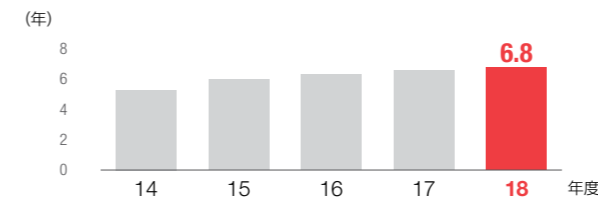
## 非財務情報

データ&サイエンスソリューション統括本部人員数



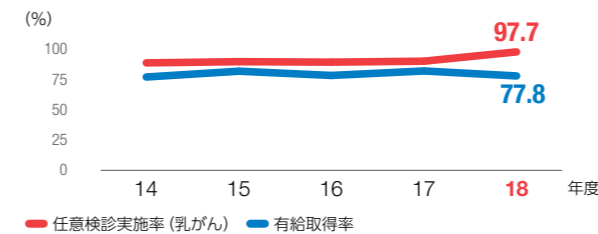
2014年度にデータ&サイエンスソリューション統括本部を新設し、「データドリブンカンパニー」に進化を遂げるため採用、人材育成を強化しています。

平均勤続年数



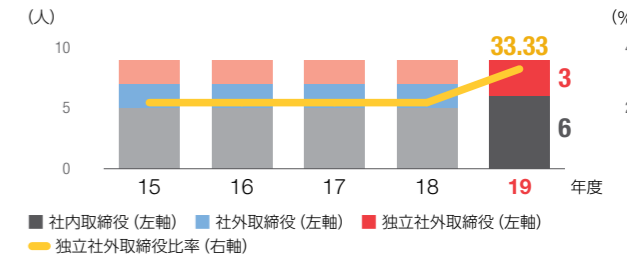
企業競争力や収益を生み出す源泉である社員の平均勤続年数は年々緩やかに上昇しています。

有給取得率／任意検診実施率(乳がん)



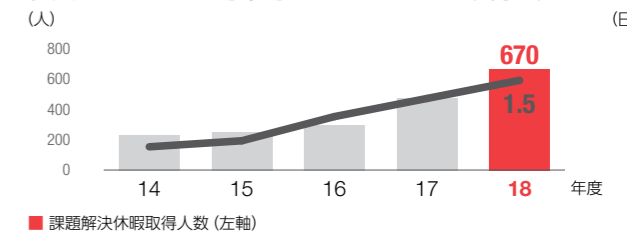
2020年までの政府目標である「有給取得率70%」を継続して上回っています。健康診断受診率100%に加え、がん検診の費用補助を実施。2019年に「がん対策推進企業表彰 厚生労働大臣賞」を受賞しています。

取締役の構成／独立社外取締役比率\*3



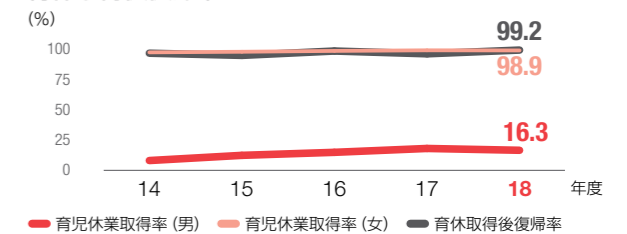
2019年の第24回株主総会での決議をもって独立社外取締役が3分の1以上となりました。引き続きガバナンス機能の強化を図りながら、外部の多様な視点を経営に取り入れていきます。

課題解決休暇取得人数／社員一人当たりの月平均どこでもオフィス取得日数



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

育児休業取得率(男)／育児休業取得率(女)／育休取得後復帰率



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

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

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

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

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

\*3 各年度における株主総会で決議された取締役の構成です。