

CEOメッセージ

令和の時代も、ヤフーが
ど真ん中で未来を創り出す

2018年6月の代表取締役社長就任にあたり、私はまず「ヤフーは『未来を創る企業』を目指す」と意思表示しました。当社グループが培ってきたサービス群、技術力、人財や財務基盤。そうしたポテンシャルに鑑みれば、私たちが引き出せるインターネットの可能性は無限に開かれていると感じたのです。就任から一年が経過し、その思いは一段と強固になっています。令和の時代においてはインターネットをはじめ情報技術の可能性がさらに広がり、社会に新しい価値を生み出し続けると確信しています。すでに海外ではキャッシュレスやIoT、ビッグデータなど、インターネットを介し、革新的で高い利便性を持つサービスが次々と生み出され、生活の新しいスタンダードになりつつあります。私たちはこれまで最先端の情報技術を活用し、数多くのサービスを生み出してきました。今後も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存在として持続的に成長していきたい。令和の時代も、情報通信革命の中心で未来を力強く創り出していく。そのための構えを、この一年間をかけて構築してきました。

成長戦略の方向性

どこよりも先駆けて新しい未来を
創り出す企業を目指します

「ヤフーだから創れる、ヤフーにしか創れない『未来』を創り出す」。2019年度の成長戦略では、当社が描く「ヤフーにしか創れない未来」を具体化し、「オンラインでもオフラインでも! (びっくり) するほど利用者の生活を便利にする」を目指す姿として定義しました。そのためには、「オンラインとオフラインの融合」と「マルチビッグデータの横断利活用」の達成が鍵となります。



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

現在、情報技術の発達によってオンラインとオフラインの境目は急速に失われています。それどころか、オンラインとオフラインを結びつけることで、インターネットの可能性は飛躍的に広がり、従来では考えられなかった新しい事業モデルや生活スタイルが生み出される時代となりました。

こうした現状認識を踏まえ、当社グループは、長年培ってきた事業基盤やノウハウを活用することで、オフラインの領域でも生活の利便性を格段に高めるサービスを創り出し、日常のあらゆる領域における課題の解決を目指します。その第一歩が2018年度に開始したスマートフォン決済サービス「PayPay」です。「PayPay」を端緒に、買い物、レストランでの食事、旅行など日常生活のあらゆる領域で利便性を格段に高めるサービスを創り出し、生活と社会のアップデートを目指します。

同時に、オンラインとオフラインが結びつくことで、ビッグデータの価値も加速度的に高まりました。ヤフーならではの最高のユーザー体験を提供し、未来を創り出すための中核となるのが「マルチビッグデータの横断利活用」です。当社グループは2018年度から「第三の創業期」と位置付け、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」への変革を目指し、積極的に成長投資を行ってきました。第四次産業革命では、データは石油に代わり社会を動かす原動力になると語られるほど、高い潜在能力を有しています。日本でも「Society5.0」でうたわれているとおり、データを用いて経済発展と社会課題の解決を両立するサービスや事業を創り出す企業が、今まさに求められているのです。当社グループは豊富なデータ量と多様性あふれるデータ資産を持ち合わせた国内最大級のデータ所有者として、その能力を最大限に引き出し、日本全体の価値を向上させる企業を目指します。

これらの変革は一朝一夕に成るものではなく、中長期的な視点での先行投資が必要です。こうした認識のもと、2023年度までを構造変革期間と位置付けました。今後数年間は利用者数やeコマース取扱高の拡大、新規事業立ち上げ等に積極的な先行投資を行いながら売上収益の拡大に注力し、2023年度以降に一段階上の利益水準へと結びつけていく考えです。

2018年度の総括と成長戦略の進捗
事業展開、組織構成ともに未来を
力強く創る基盤を整えました

ここまでご説明してきた方針のもと、2018年度は未来を力強く創り出すための基盤構築に力を注ぎました。2018年度は期初に公表した積極的な成長投資の結果、営業利益は1,405億円と減益での着地となりましたが、売上収益は9,547億円に拡大し、各事業領域でも利用指標が大きく改善するなど、投資の成果は着実に表れています。

メディア事業では、成長投資分野の一つである動画領域において、スマートフォン経由動画視聴時間が前年度比で85.3%増、スマートフォン経由動画広告売上収益は2倍となり、目覚ましいスピードで成長を実現し、若年層の利用者獲得にも寄与しました。

また、コマース事業では、2018年10月にソフトバンク(株)と共同で開始したスマートフォン決済サービス「PayPay」において、サービス開始から約半年で累計登録者数が600万人を超えるなど垂直立ち上げに成功し、日本のキャッシュレス化を牽引する中心的な役割を担っています。

事業展開以外の面でも、今後の成長に向けた構えを築くためさまざまな布石を打ちました。具体的には、これまで各事業部門が局地的な価値創造にとらわれがちだった仕組みを見直し、全社一体となって付加価値の向上とユーザーアクション数の最大化を実現できるよう、財務・技術部門からも常務執行役員を登用するなど組織体制を整えました。並行して、社員がより「ヤフーの未来を創る」ことに集中して取り組めるように評価制度を変更しています。さらに、持株会社体制への移行ならびに親会社の異動も極めて大きな変化です。当社グループがさらに新しい領域へと踏み出す上で、持株会社「Zホールディングス」にグループ全体の経営機能を集約し、グループ全体の連携強化と、意思決定の迅速化や経営資源配分の最適化を図ります。また、ソフトバンク(株)とはこれまで兄弟会社として、コマース事業を中心にシナジーを数多く生み出してきましたが、親子関係に変わりました。これにより、それぞれが数千万人規模の利用者基盤を持つ

インターネットサービス事業者と通信事業者が一体化し、世界的にも稀有な存在となります。双方の競争優位を最大限に活用し、シナジーを発揮することで、競合が真似できない最高の利用者体験を創り出します。

2019年度の注力領域

本格的に未来創造に取り組む一年として 新たな価値創出を加速していきます

2019年度は本格的に未来創造に取り組む一年と位置付け、「サービスが一体となり、ユーザーアクション数を最大化する」「オンラインでもオフラインでも利用者の生活を!(びっくり)するほど便利にする」「マルチビッグデータを横断利活用しサービスの成長をうながす」の3つの重点方針を掲げました。2018年度に構築した基盤を活用し、新しい価値の創出とユーザーアクション数の最大化に努めます。

「サービスが一体となり、ユーザーアクション数を最大化する」では、2018年度の取り組みを継続し、全社横断的な連携を一層強化していく考えです。

「オンラインでもオフラインでも利用者の生活を!(びっくり)するほど便利にする」に関しては、引き続き「PayPay」を注力領域と位置付けます。決済回数、利用者数、加盟店舗数など利用指標の最大化に向けた施策を推進するとともに、「PayPay」から派生するさまざまな付加サービスの創出に取り組めます。

「マルチビッグデータを横断利活用しサービスの成長をうながす」では、2つのことを目指します。まず、統合マーケティングソリューション事業では、マルチビッグデータの横断利活用を通じ、オンライン・オフラインを問わず消費行動の入口から出口までつなげることで、マーケティング効果の可視化と最大化を目指します。これまでの社会に存在しないサービスのため、開始直後は試行錯誤を重ねながらの運用になると想定されますが、マーケティングの革命ともなり得る領域として大きな

期待を寄せています。この取り組みを通じ、市場規模が広告市場の倍以上と見込まれる販促市場もターゲットにすることで、2023年度に同事業で5,000億円規模の売上収益を目指します。さらに、「DATA FOREST (データフォレスト)」構想では、企業や自治体が保有するデータと、当社グループが持つデータの掛け合わせで得られるさまざまなインサイト(洞察)の提供を通じ、新たな価値の創出を目指します。2019年10月にはデータ解析からインサイトを導き、事業活動を支援する新たなデータソリューションサービスを開始予定です。収益貢献には一定の時間がかかる見込みですが、中長期的には「eコマース」「FinTech(最新技術を活用した金融革新)」「統合マーケティングソリューション」に続く4本目の新たな収益源の柱となることを期待しています。

以上の施策により、2019年度は引き続き売上収益の拡大に軸足を置き、連結業績で売上収益1兆円超を達成することを目指します。

未来を創る企業であり続けるための人財戦略 パフォーマンス最大化に向けた環境整備 に努めます

当社グループがどこよりも先駆けて新しい未来を創る企業であり続けるには、価値創造の源泉である人財のパフォーマンス最大化は重要な課題です。こうした認識のもと、仕事に対する社員の意識や仕事の質のスタンダードを向上させていく仕組みや制度の整備を進めています。また、働く社員の心身のコンディションを最高の状態にすることがパフォーマンスの最大化につながると考え、全ての社員が心身ともに最高の状態で仕事に向き合えるような環境整備にも継続して取り組んでいます。今後も、会社と社員がともに持続的に成長できる企業を目指していきます(詳細は39ページをご参照ください)。

サステナビリティに関する考え方

ミッションの体現を通じて、経済的価値と社会的価値の双方を最大化していきます

当社グループのミッションは「IT(情報技術)で人々や社会の課題を解決する」です。世の中を便利にし、社会をより豊かにすることを存在意義として掲げています。

SDGsに代表されるとおり、現代の企業には社会的な責任を果たすことに加え、事業を通じて社会課題解決のための創造性と革新性を発揮することが求められています。こうした社会の期待や要望に応えていくことは、まさに当社グループの存在意義を体現することにほかなりません。

CSRに関して、当社グループはサステナビリティに関するマテリアリティを「4つのUPDATE(アップデート)」に分類しました。積極的にESG情報を測定・開示し説明責任を果たすことで、経済的価値と社会的価値の双方を最大化することを目指します(詳細は47ページをご参照ください)。

コーポレート・ガバナンスの観点では、2015年度に実施した監査等委員会設置会社への移行をはじめ、「透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定」と「攻めのガバナンス」を両立する体制の整備に努めてきました。2019年6月には社外取締役を3名に増員するとともに、監査等委員全員を独立社外取締役とし、透明性・公正性を従来以上に高めるよう努めています。企業と社会のつながりが変化する世の中では、ガバナンス体制を常に「アップデート」する必要があります。今後も、社会から広く信頼され貢献する企業であり続けるために、適正なコーポレート・ガバナンス体制の構築に取り組んでいきます(詳細は55ページをご参照ください)。

ステークホルダーの皆さまへ

成長企業のあるべき姿として、 新たな価値の創出に挑戦し続けます

「オンラインでもオフラインでも!(びっくり)するほどユーザーの生活を便利にする」という方向性は、インターネットがもう一段アップグレードする大きなパラダイムシフト、つまり社会全体の価値観が大きく変化する局面に来ているという認識を踏まえたものです。平成の時代、インターネットは人々の生活に急速に浸透し、生活のインフラと言われるまでになりました。こうした一連の進化を最先端で牽引したのは、「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てきた当社グループだと自負しています。令和の時代もインターネットの進化はますます加速し、誰にも予想できないほど革新的なものへ変化を遂げていく可能性を秘めています。今後も、当社はどこよりも先駆けてインターネットの可能性を解放し、未来を創り出す存在であり続けたい。そのために、まさに!(びっくり)するほどの便利さを提供できているか、利用者のアクション数を最大化できているかという点に強くこだわって経営にあたります。目指す姿の実現に向け、急速に変革を進めていますので、ステークホルダーの皆さまには、新しい未来を創り出していく企業としてご期待の上、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。

