LINEヤフー

Integrated Report
FY2024

統合報告書 2024年度

Contents

01 編集方針

02 発刊にあたって

03 LINEヤフーグループについて

03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み

07 マネジメントメッセージ

07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会

14 成長戦略

14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）

57 財務データ（11年サマリー）

編集方針

本報告書は、財務情報と非財務情報を統合的かつ簡潔にまとめることにより、当社グループの価値創造への取り組みを幅広いステークホルダーの皆様にお伝えし、より深い対話へとつなげるツールとすることを目指しています。また投資家の皆様からのご要望を受け、2024年版はPDFでの開示としています。

報告対象期間

2024年4月1日～ 2025年3月31日

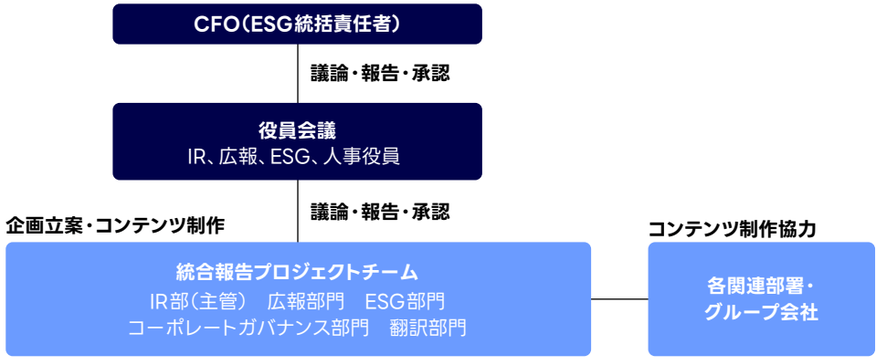
※LINEヤフーグループの最新の状況をご報告するため、2025年4月以降の情報も掲載しています。また一部に関してはそれ以前の活動や取り組み内容も掲載しています。なお、部門および役職名は2024年度時点のものです。

参考ガイドライン

- 国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, IIRC）国際統合報告フレームワーク
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

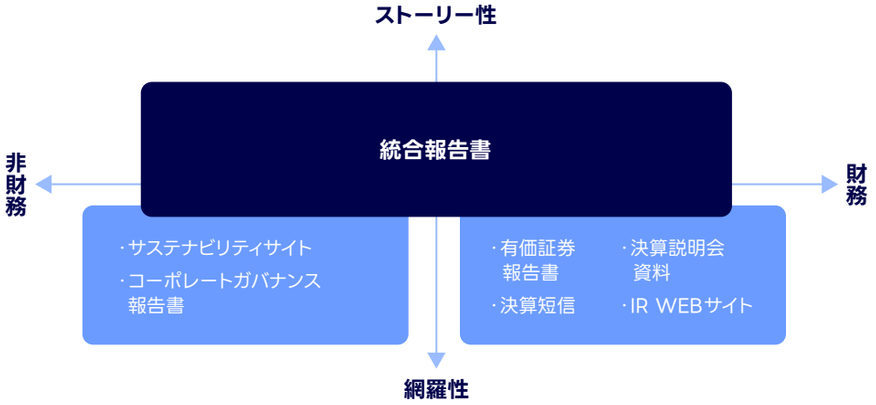
編集体制

IR部が主管部門となり、広報部門、ESG部門、コーポレートガバナンス部門、翻訳部門から構成される統合報告プロジェクトチームが企画立案とコンテンツ制作を進めました。コンテンツ制作に際しては、各関連部署およびグループ会社の協力も得ています。プロジェクトチームは定例会議で進捗確認や情報共有をするとともに、IR、広報、ESG、人事等、関連各部門およびグループ会社の役員に適宜相談・報告し、最終的にはCFO（ESG統括責任者）の承認を得て発行しています。



統合報告書の位置付け

本報告書ではマネジメントインタビューなども交えながら経営戦略の全体像をストーリー性をもって示すことで、当社に対する理解をより深めていただける資料となるよう製作しています。



注記

本報告書において、サービス名を表す際は「」を付記しています。自社グループの会社名表記については、（株）を省略しています。他社については、登記上の名称に従い、（株）を付しています。

主な財務指標の定義は以下の通りです。

- 調整後EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目
- 減価償却費及び償却費：減価償却費、使用権資産減価償却費等
- EBITDA調整項目：営業収益・費用の内、非経常かつ非現金の取引損益（固定資産除却損、減損損失、株式報酬費用、企業結合に伴う再測定益、その他現金の流出が未確定な取引（一時的な引当金等）等）。また、一部ファンドの保有株式の売却損益
- 調整後EPS：調整後当期利益/普通株式の期中平均株式数
  調整後当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益±EPS調整項目±EPS調整項目の一部に係る税金相当額
- EPS調整項目：±EBITDA調整項目+企業結合により生じた識別可能無形資産から生じる償却費±営業外損益項目における非経常損益

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

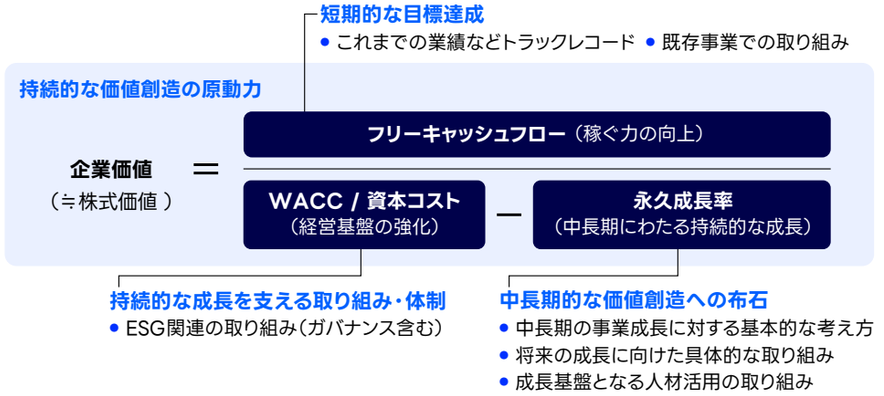
発刊にあたって

統合報告書2024のポイント

2024年10月に「統合報告ポータル2023年度」を公開後、機関投資家11社13名とのヒアリングを通じてさまざまな意見をいただき、改善点を洗い出しました。その結果を踏まえ、今回の報告書では以下の点を意識して作成しています。

- 全体のストーリーがつかみやすくなるよう、従来のWEBサイトからPDF版に開示形式を変更しています。
- 統合報告書全体を通じて右の企業価値算定式をベースに据え、各取り組みと企業価値向上の関係性に対する理解が深められるよう編成しています。
- 各取り組みを牽引する役員のインタビュー記事を充実させ、自らの言葉で語る形式にすることで、取り組みの実態や役員の考えがより伝わりやすくなるよう編集しています。
- 生成AIの普及や活用というパラダイムシフトをどう捉え、いかにAI活用を通じた企業価値向上に取り組んでいるかを多面的に取り上げています。

企業価値算定式（投資判断の視点）



お応えしたいニーズ

マネジメントの人柄や考えを知りたい	中長期の成長戦略を深く知りたい	財務戦略と財務指標の推移を知りたい	AI活用の取り組みを知りたい	サステナビリティの取り組みを知りたい	ガバナンスの取り組みを知りたい
07 CEOメッセージ 19 CFOメッセージ 33 CPOメッセージ	07 CEOメッセージ 18 成長戦略 31 特集：クロスユース・経済圏の拡大 33 CPOメッセージ 36 LINEアプリの進化	19 CFOメッセージ 23 トラックレコード 24 事業概要 57 財務データ	33 CPOメッセージ 37 生成AI担当役員メッセージ 39 CDOメッセージ	15 マテリアリティの見直し 40 人的資本の強化 44 サステナビリティ担当役員メッセージ	10 特集：社外取締役座談会 50 コーポレートガバナンス体制 56 CISOメッセージ

将来見通しに関する注意事項

本報告書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。これらの見積もり、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。したがって、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お控えいただけます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。

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

Mission

「WOW」な
ライフプラットフォームを創り、
日常に「!」を届ける。

「WOW」はLINEが、「!」はヤフーが、それぞれ合併以前より、長年大切にしてきた価値観です。
「WOW」とは、初めての体験であり、他の人に教えたくなるような感動のこと。
「!」は想像を超える体験や、今の延長線上にない創造性を意味します。
LINEヤフーグループは、検索、メッセンジャー、メディア、コマース、金融など、
ユーザーの毎日の利便性を高めるために、実に幅広い領域のプロダクトを提供しています。
24時間365日、起きている間も、眠っている間も、すべてのユーザーに寄り添って、
より良いものにしていくという決意を「ライフプラットフォーム」という言葉に込めています。

Value

ミッションを実現するためにわたしたちが大切にしている思考と行動が、バリューです。
バリューは業務を推進するための基準として、大きく3つのパートに分かれています。
「ユーザーファースト」とは、全社員が大切にしたいマインドのこと。「やりぬく」は、ミッションの実現に欠かせない個人の行動指針。
「少数精鋭」は、そんな個人が集まったチームとしての指針です。

01 ユーザーファースト

日々の業務において、「ユーザーが求めているのか」
「ユーザーがより便利になるのか」
この2つを常に判断の軸としてください。
ユーザーの関心と選択があってこそ、
プロダクトは使ってもらえます。
また、ユーザーのニーズは変化し続けるものです。
世の中のあらゆることにアンテナを張りましょう。
ユーザーを取り巻く環境は、競合、市況、技術進歩など
さまざまな因子で相対的に変化します。
ユーザーから見て私たちの会社やプロダクトが
どう映るのかを俯瞰で見つめる力が必要です。
その結果として、ユーザーに選ばれる
プロダクトを提供できるのです。

02 やりぬく

私たちの仕事には、
複雑で多様な課題が日々発生します。
それぞれ難易度が高く、
簡単に解決できるものではありません。
そんなときは、できない理由ではなく、
できる方法を模索するスタンスを忘れないでください。
考えうるすべての方法を試し、後悔なく全力を尽くせば、
たとえ失敗したとしても、
その経験は次の挑戦を成功に導く糧になるでしょう。
成功するその日まで、やりぬくのです。

03 少数精鋭

少数精鋭の意味するところは
「挑戦する課題に対し、最適化された精鋭組織」です。
人員が少なすぎると、
当然プロダクトの完成度は低くなります。
かといって多すぎるとコミュニケーションコストばかりが
膨らみ、適切なタイミングでユーザーに
届けることができません。
また、必要なケーパビリティと情熱を持ったメンバーで
なければ、最短距離での業務遂行はできません。
この「挑戦する課題に対し、
最適化された精鋭組織」を意識し、
成果を出す組織を創りましょう。

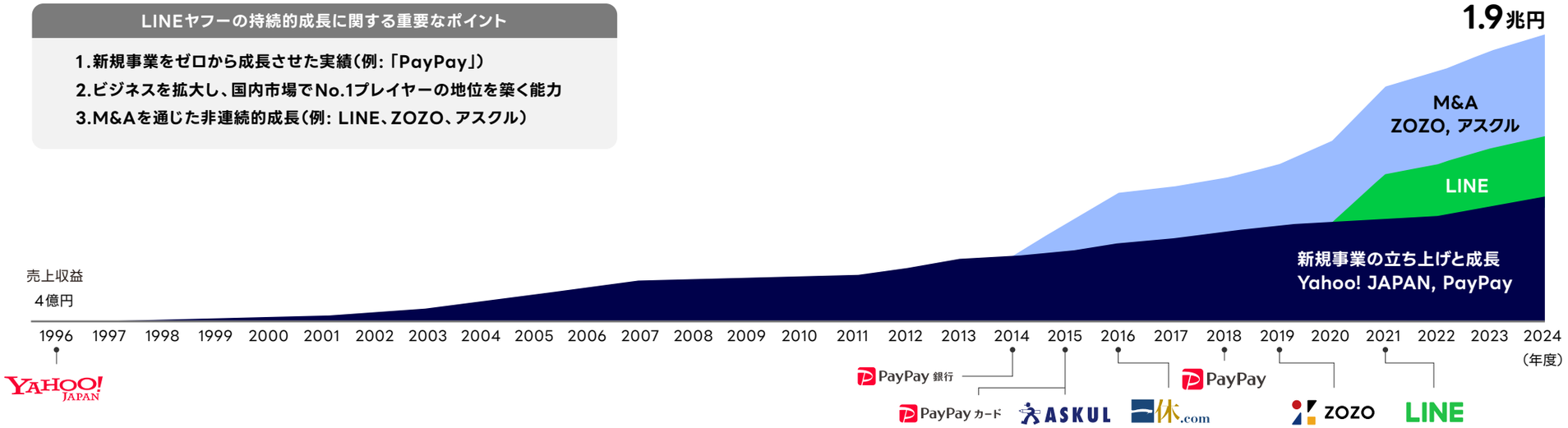
Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

価値創造の軌跡

LINEヤフーの持続的成長に関する重要なポイント

1. 新規事業をゼロから成長させた実績（例：「PayPay」）
2. ビジネスを拡大し、国内市場でNo.1プレイヤーの地位を築く能力
3. M&Aを通じた非連続的成長（例：LINE、ZOZO、アスクル）



インターネットを活用し、新たな価値を社会に提供（1996～2007年）

1996年に「Yahoo! JAPAN」の提供を開始し、インターネット技術を活用することで「日常生活に必要な最新の情報を知りたい」「よりお得に、便利な生活を楽しみたい」などのユーザーのニーズに応えるサービスを提供していきました。こうしたサービスは現在でもユーザーの日常生活に定着し、国内有数のユーザーベースを抱える規模に拡大しています。

主な出来事

1996年 「Yahoo! JAPAN」、「Yahoo!ニュース」、「Yahoo!天気情報」（現「Yahoo!天気・災害」）提供開始
1997年 「Yahoo!ファイナンス」提供開始
1998年 「Yahoo!路線情報」提供開始
1999年 「Yahoo!ショッピング」、「Yahoo!オークション」提供開始

スマートフォンの急速な普及と、M&Aによる非連続的成長（2008～2022年）

2007年のiPhone発表以降、日本でも急速にスマートフォンの普及が進んでいきました。それに伴い、2012年にヤフー社内では全社員にiPhoneとiPadを配布するなど新たなデバイスの理解に努め、各サービスのスマホシフトを進めました。また、M&Aによる非連続的な成長の実現に加え、新規事業である「PayPay」を国内有数のコード決済サービスに成長させるなど、事業の多角化を推進してきました。

主な出来事

2008年 「Yahoo! JAPAN」スマートフォンアプリ（iOS）リリース
2011年 「LINE」提供開始
2015年 アスクルを連結子会社化
2016年 一休を連結子会社化
2018年 「PayPay」提供開始
2019年 ZOZOを連結子会社化
2021年 ZホールディングスとLINEの経営統合が完了

生成AIの普及（2023年～）

2022年11月にChatGPTが発表され、日本でも急速に普及しています。LINEおよびヤフーでも2023年7月にチャット型の独自AIアシスタントを全社員へ提供し、生成AIを活用するための技術基盤や利用環境を整えてきました。サービスに生成AI技術を導入し、ユーザーの日常生活をより良いものにすることで、想像以上の感動を届けることを目指します。

主な出来事

2023年 グループ内再編により LINEヤフー発足
2024年 検索結果に生成AIで回答表示

※PayPay銀行は2021年にジャパンネット銀行から、PayPayカードは2021年にワイジェイカードからそれぞれ商号変更

Contents

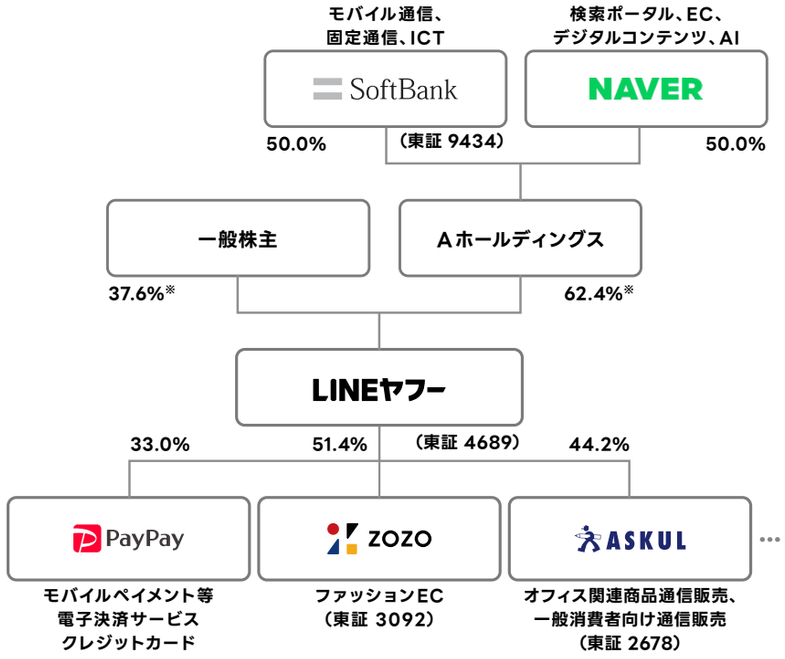
01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

LINEヤフーグループの概要

資本構成（持分比率）

当社グループは、日本で通信・ICTサービスを提供するソフトバンクと、韓国で検索ポータルをはじめとしたITサービスを提供するNAVERが出資するAホールディングスを親会社に持ち、キャッシュレス決済サービスのPayPayや、ファッションEC大手のZOZO、オフィス関連商品の通信販売等を手掛けるアスクルをはじめとした多様なITサービス企業を傘下に持つテックカンパニーです。

持分比率



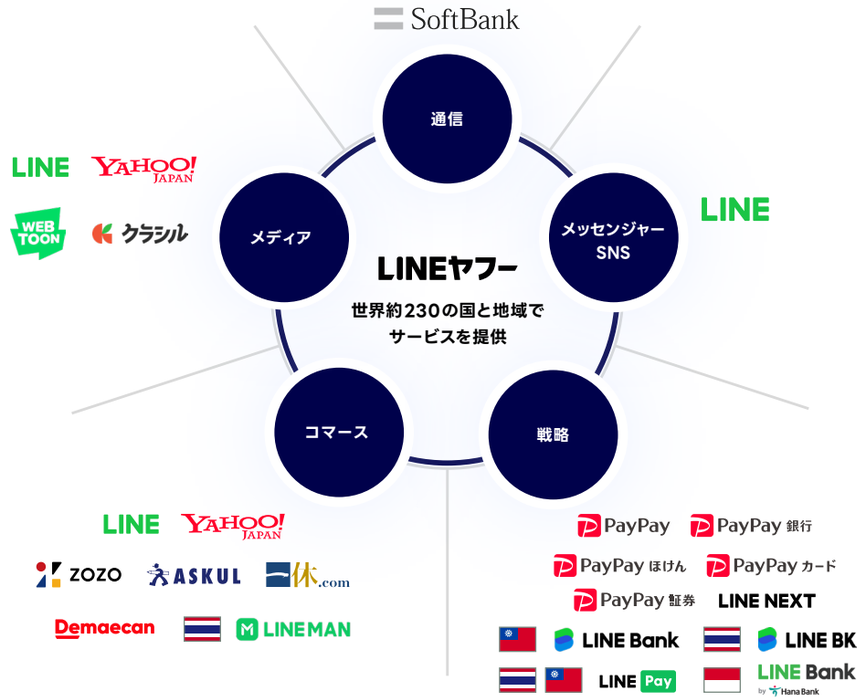
2025年9月時点

※自己株式5,439,681株を控除して計算。自己株式には、株式給付信託(J-ESOP)、役員報酬BIP信託および株式付与ESOP信託が保有する当社株式26,594,981株を含まない

事業ポートフォリオ

当社グループの事業ポートフォリオは、メディア、コマース、戦略に加え、メッセンジャーや通信など、多様な領域を網羅しています。このように多様なポートフォリオを擁しているグループは世界でも類を見ず、われわれの価値創造の源泉だと捉えています。個々の事業・サービス単体での成長を目指すのではなく、サービス横断でシームレスなユーザー体験を提供することで、グループ全体の経済圏の拡大を目指します。

メディアから通信までを網羅する多様な事業ポートフォリオ



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

グループの強み

強み01 日本最大級のユーザーカバレッジ

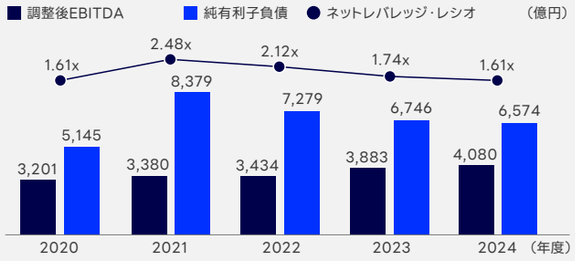
日常生活に欠かせないコミュニケーション・情報・決済の3つの領域における圧倒的なリーチと、入口から出口まで押さえる100以上のサービスに紐づくユーザーカバレッジの広さ

コミュニケーション	情報	決済
LINE	YAHOO! JAPAN	PayPay
SNS利用率※1 国内 NO.1	ポータルサイト 国内 NO.1	コード決済サービス※4 国内 NO.1
月間アクティブユーザー数※2 9,800万人超	平均月間利用者数※3 8,300万人超	登録ユーザー数※5 7,100万人超
10代～60代LINE 利用率※1 90%超		国内コード決済サービス市場 PayPay 市場シェア※4（決済取扱高シェア） 約3分の2

強み02 強固な財務基盤

さらなる成長投資を実現する強固な財務基盤

ネットレバレッジ・レシオ（金融業除く）



格付

JCR：AA⁻
R&I：A⁺

強み03 技術力

圧倒的なプロダクトドリブンを目指し、ユーザーに感動を与えるプロダクトを創造する

論文発表数（FY2024）

国際論文 69本
国内論文 71本

主な受賞（FY2024）

1. 令和6年度科学技術分野の文部科学大臣表彰 科学技術賞（開発部門）
2. 卓越した技能者（現代の名工）
3. 2024年度 情報処理技術研究開発賞
4. 2025年 IPSJ/ACM Award for Early Career Contributions to Global Research

特許件数

AI関連累積特許登録件数※6 393件
累積特許登録件数※2 4,482件

エンジニア数

4,855名（全社の45%）
※LINEヤフー正社員

データ量

1.2EByte以上
新聞紙の約2億年分に相当

強み04 人材

人と組織の成長とパフォーマンス最大化を目指す

人材強化－成長支援

社会の急速な進化に適応し、自ら行動できる人材の成長を促進

従業員1人当たりの研修平均時間 35時間
従業員1人当たりの研修平均金額 152,369円
内部採用率 17.2%※7

人材強化－環境づくり

社員の誰もがパフォーマンスを発揮できる環境づくり

女性役員比率 14.3%
女性管理職比率 22.3%
新規管理職女性登用比率 27.6%
育児休業取得率 男性 60.9% 女性 100%
育児休業復職率 96.5%

カルチャー醸成

経営と社員が一体となってゴールを目指し、成長と成果を追求するカルチャーの確立

エンゲージメント調査回答率 88.9%

※1 総務省情報通信政策研究所「令和6年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」2025年6月公表　※2 2025年3月時点　※3 ニールセン デジタル（株）「TOPS OF 2024: DIGITAL IN JAPAN」
※4 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2025年3月14日公表」より「PayPay」の比率を集計、PayPay調べ　※5 2025年9月時点　※6 2025年7月時点
※7 LINEヤフー単体。採用募集されたポジションのうち、社内公募や自己申告による異動制度など、社内の人材を活用して充足した割合

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）



代表取締役社長 CEO
出澤 剛

AI時代を勝ち抜くために 新たなサービスの速やかな創出と 変化に柔軟に対応できる企業づくりに注力

変化の中で成長し、変化を楽しむ

IT業界の経営者には、自ら変化を起こし先頭を走るタイプが多く存在します。一方、私は自ら変化を創出するよりも、環境の変化に身を置き、その対応を通じて成長してきたと自認しています。

ライブドア時代がその原点です。中間管理職であった私が、突如として危機的状況の中で社長を任され、ステークホルダーの要請に応えながら会社を再建に導く過程で、経営者としての視野を大きく広げることができました。

その後、NAVERグループに加わり、プロダクトドリブンな企業文化に触れ、イノベーションの重要性を身をもって学びました。さらに、経営統合を通じてヤフーの新しい仲間に触発されると同時に、ソフトバンク経営陣からは世界規模で挑戦する圧倒的な熱量を学び、経営者としての基盤をより強固にしました。

こうした節目ごとの経験と出会いにより、私は「変化を楽しみ、挑戦を糧とする姿勢」こそが自己成長をもたらすと確信しています。失敗や挫折を経ながらも、新たなミッションや人との出会いを積極的に受け入れてきたことが、次のステージに進む力となりました。この「変化を楽しむ」姿勢は、現在の私を形づくるDNAであり、組織としても大切にすべき価値観だと考えています。

そして今、最大の変化がAI革命です。生成AIの進化は、社会や産業の在り方を根底から変

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

革し、産業革命を凌ぐ規模のインパクトをもたらす可能性があります。既存のビジネスモデルが揺らぐ一方、新たな価値創出の機会も広がっています。

この未曾有の変化をどのように受け止め、いかに未来への成長につなげるか。その挑戦の先に広がる世界を想像し、私は大きな期待を抱いています。

変化を恐れるのではなく、変化しないことを恐れる組織をつくる

当社がAI時代に適応していくためには、①AI時代にふさわしい事業・サービスを創出すること、②変化に柔軟に対応できる組織をつくること、この2つのアプローチが不可欠です。

まず①について。AI時代のインターネット企業は、検索、ニュース、コマース、エンターテインメントといった多様なサービスをAIエージェントを通じてシームレスに統合し、より高度な体験を提供する企業へと進化していきます。特に重要なのは、ユーザーごとの長期記憶を活用しながら複数のAIエージェントサービスを融合させ、利便性の高い形で提供することです。これはまさに、当社グループが目指す方向性でもあります。

当社には、海外の大手LLMプレーヤーにはない独自の強みがあります。それは、日本の人口の大部分をカバーする膨大なユーザー接点と多彩なサービス群です。「Yahoo! JAPAN」と「LINE」上に蓄積されたこれらのアセットにLLMを融合させることで、日本のユーザーにとって最も便利で役立つAIエージェントサービスを提供できると考えています。こうした優位性を活かし、AI時代における新しい価値創造を先駆けて実現することが、当社の成長戦略です。

次に②について。急速に変化する社会で価値を提供し続けるためには、変化をいち早く察知し、自ら変革できる組織でなければなりません。まだはっきりとした正解のない領域に挑戦するには、失敗を恐れずに素早く行動し、そこから学びを得る姿勢が欠かせません。「変化を恐れるのではなく、変化しないことを恐れる」という行動原則を浸透させることが重要だと考えています。

その実現に向けた私の役割は、自ら先導してリーンな組織づくりと全社でのAI活用を徹底するとともに、優れた人材を適材適所に配置し、活躍できる基盤を整え、カタリストと



圧倒的な「ユーザー」「店舗接点」「コンテンツ」



※1 2025年3月末時点
※2 Yahoo! JAPANサービスを閲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
※3 2025年9月時点　※4 月に1度以上機能を利用している国内アカウント数
※5「PayPay」や「PayPayカード」で買い物ができるお店やスポット

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

して組織の自己変革を加速させていくことです。生成AIへの挑戦は、新たなプロダクトやサービス創出を目的とする成長戦略であると同時に、社会や技術の変化に適応し自己変革し続ける企業文化を確立する取り組みでもあります。生成AIを端緒として、今後の技術革新にも柔軟に対応していく中で、LINEヤフーという企業そのものが「変化し続けられる組織」となることこそが、持続的な企業価値を高める最大の要因になると考えています。社員と共に変化に挑みつつ、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。



垣根を越えた複数のサービスを通じ、多層的な社会貢献を実現する

LINEヤフーは、2023年10月、ヤフーとLINEを中心とする5社の再編によって誕生しました。その目的は、2021年の経営統合時に掲げた「世界をリードするAIテックカンパニー」というビジョンへの歩みを加速させることにあります。達成までの道のりはまだ緒についたばかりですが、統合効果が顕在化し始めた段階にあり、これをいかに拡大し、収益・サービス価値の両面で高めていくかが次なる課題です。そのためにも生成AIをグループのあらゆるサービスに組み込み、ユーザーから圧倒的に支持されるサービスへと進化させていきます。

統合後の組織強化については、すでに着実な成果が表れています。AIエージェントを軸にした事業戦略が全社に浸透し、各サービスの推進体制が加速、組織はよりリーンに進化し、収益性も向上しました。また、統合時に顕在化した情報セキュリティやガバナンス上の課題に対しては、堅牢な仕組みと体制を構築し、信頼性の高い情報基盤を確立しています。

こうした組織進化を象徴する出来事が、2024年1月の能登半島地震への対応でした。社員が能動的かつ自発的に行動し、情報社会のライフラインとしての役割を果たしました。「Yahoo! JAPAN」と「LINE」の垣根を越えた複数サービスによって、多層的な社会貢献を実現できたことは、当社の強靭性と組織融合の成果を示すものです。異なるサービスであっても共通するDNA ——事業を通じて社会に貢献するという精神 ——が、社会価値創出の基盤となっています。

「Yahoo! JAPAN」は 約30年、「LINE」は 約15年。長い歴史の積み重ねは強みである一方、変化への柔軟な対応を難しくする要因にもなります。しかし能登半島地震対応に見られたように、当社は緊急時においても社員が一丸となり、社会的使命を果たせる組織へと進化しています。今後も理念や戦略の浸透を図り、社員一人ひとりが主体的に変化を捉え、行動できる企業文化を育んでいきます。

未来思考と現実思考の両面から企業価値を最大化する

企業経営においては、「収益とイノベーションのいずれを優先するか」といった難しい判断を迫られる場面があります。現実にはどちらか一方を切り捨てることはできず、相反する要素の最適なバランスを追求し、調整していくことが不可欠です。こうした相反しがちな要素を調和させ、企業価値を最大化していくこともCEOの重要な責務です。

私が常に意識しているのは「未来」を起点に考えることです。課題を現在の延長線上で捉えるのではなく、5年先、10年先の社会やテクノロジー、当社のビジネスがどうあるべきかを構想し、そこから逆算して判断します。同時に、それを実現するための経営資源や実行体制を現実的に検討し、確実に実行へとつなげていきます。こうして「未来思考」と「現実思考」を組み合わせ、チームの力を引き出し、新たな価値を生み出していくことこそ、私が果たすべき責務です。

これからも「変化を楽しむ」DNAと実行力を最大限に発揮し、ビジョンの実現と持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

Contents

01 編集方針

02 発刊にあたって

03 LINEヤフーグループについて

03 ミッション・バリュー

04 価値創造の軌跡

05 LINEヤフーグループの概要

06 グループの強み

07 マネジメントメッセージ

07 CEOメッセージ

10 特集：社外取締役座談会

14 成長戦略

14 価値創造プロセス

15 マテリアリティの見直し

16 マテリアリティとリスク・機会

17 マテリアリティと指標・目標

18 成長戦略

19 CFOメッセージ

23 フリーキャッシュフロー ＋
（稼ぐ力の向上）

33 永久成長率 ＋
（中長期にわたる持続的な成長）

44 WACC／資本コスト ＋
（経営基盤の強化）

57 財務データ（11年サマリー）

特集　社外取締役座談会

AIエージェント戦略を加速させ 守りとのバランスをとりながら、 新たな成長軌道を描けるように執行陣の背中を押していく



これまでをふりかえり、特にLINEヤフーへの統合（旧LINEおよび旧ヤフーを中心としたグループ内再編）以降のPMIをどのように評価されていますか？

蓮見：LINEヤフーとして統合してからの２年間で、まず事業の統廃合をスピード感をもって進めることができました。また人員の最適化も進め、コストの効率化の観点で成果を出せたと感じており、この点、着実に数字にも現れています。一方で、不正アクセスの件や、事業間の連携の遅れなど課題もありました。これからどれだけ成長性を見せられるかがポイントになると捉えています。

髙橋：私が社外取締役に就任したのは、統合後、セキュリティ問題が発生して執行陣が対応に追われていた時期でした。新組織発足からまだ日が浅く、一緒に守りを固めるのは難しいのではないかと案じていたのですが、実際は非常にスムーズに対策が進みました。また、セキュリティ問題への対応を通じて、むしろ旧LINEと旧ヤフーとの一体感が大きく高まった気もしています。

國廣：おっしゃる通り、逆境はチームを一つにしますからね。統合効果として、蓮見さんのおっしゃる通り、重複事業の統廃合やコスト削減といった形で表れていますが、本業の進化といった本格的なシナジーが発現できるかどうかについて、これからが本当の勝負どころですね。

蓮見：本業の進化を図るという意味では、生成AI時代へのパラダイムシフトを見据えて「全てのサービスをAIエージェント化する」方向性を打ち出したのは、非常に大きな決断だったと思います。また、この４月からフルリモート勤務を廃止したことで、リアルのコミュニケーションが増え、良い効

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

特集　社外取締役座談会

果を生んでいると思います。これからどのような化学反応が起こるのか、注視したいと思います。

臼見：まさにAIシフトの方針を打ち出し、新しいプロダクトやサービスを生み出そうと、LINEヤフーだけではなく、子会社や親会社も含め、グループ全体でAIに本気で取り組んでいます。個人情報保護には配慮を要するものの、ユーザー基盤を活用して、圧倒的な成功事例を出すことを目指してもらいたいと考えています。

今後、AIエージェント戦略を成功に導くために何が重要だとお考えですか？

臼見：当社グループは、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」をはじめとした圧倒的なユーザー接点を有しているほか、多種多様なサービスの中で蓄積されたさまざまな情報を保有しています。コンシューマ向けのAIエージェントサービスを提供していくうえで、このようなアセットを保有していることで非常に有利なポジションに位置することができていると思います。



Profile

弁護士として企業の危機管理やコンプライアンスに関する領域を中心に幅広く経験・実績を重ね、また複数の上場企業の社外取締役・社外監査役も務めてきた。2015年に当時のLINEの社外取締役に就任し、2021年3月に当社社外取締役（独立役員）監査等委員に就任。

國廣：一口に生成AIの活用といっても、自社の生産性向上のために活用するフェーズと、ユーザー向けの新しいプロダクトを提供していくフェーズの2つがあります。いずれの場合も、全員が一定以上のリテラシーを身につけ、作り手と使い手の双方の視点からAIエージェントを実用化・事業化していくことが重要だと思います。

蓮見：生成AIなど最先端の開発においては技術に精通した専門家がリードして詳細な内容まで決めていくイメージがあったのですが、当社を含むソフトバンクグループでは社員から生成AIを用いた事業の企画を募ってコンテストを行うなど、全社員を巻き込みながらプロジェクトを進めており、とてもうまいやり方だと感心しました。なお、AIエージェントの事業化にあたっては海外動向を注視することも重要です。米国や中国、シンガポールをはじめとする東南アジアなどにも目を向け、海外でどのようなビジネスモデルが生まれつつあるのかを参考にしながら、スピード感を持ってサービスを開発することが大切だと感じています。

國廣：たしかに国内に偏重すると視野が狭くなってしまいます。当社グループは、台湾やタイでも事業を展開しているので、取締役会でもアジアでどう戦っていくかについて、さらに議論を深めていきたいと思います。

髙橋：AIエージェントの事業化にあたり、執行陣はスピードを大事にしており、他社に先んじてサービスを提供していくことは非常に重要だと私も感じています。ただし、急ぐあまりクオリティが足りないプロダクトを出してしまうと、ユーザーが失望してサービスから離れてしまうおそれがあります。そのため、スピードとクオリティあるいはリスクのバランスを、社外取締役の立場としても注視していきたいと思います。



Profile

米国スタンフォード大学経営大学院でMBAを取得後、金融アナリスト、ファンドマネージャーとして実績を重ね、主にIT企業を中心に複数社で社外取締役も務める。2021年3月に当社社外取締役（独立役員）監査等委員に就任。

國廣：「LINE」は、東日本大震災を契機に開発が開始され、数カ月でリリースされました。当初のサービスは欠点が散見されたものの、次々に修正を加えながらクオリティの高いプロダクトへと進化させました。AIエージェントでもそのような姿勢で執行陣は挑戦を進めており、守りとのバランスもとりながら、私達社外取締役もそれをサポートしていきたいと思います。

当社の資本効率や株式市場の評価についてはいかがですか？

蓮見：私が当社に着任した頃も調整後EBITDA等を重視し、

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

特集　社外取締役座談会

最終利益については株主への説明はあまりされていませんでした。そのため我々社外取締役から「もっと最終利益へのこだわりを持ってほしい」と意見してきました。IR活動の状況・方針等も含め、取締役会で議論を重ね、現在の資本コストを意識した経営への取り組みにつながっています。新しくスタートしたLINEヤフーは、資本効率重視の経営を強化するとともに、情報開示や市場との対話にも積極的に取り組んでいると感じます。

臼見：調整後EPSの目標値やキャピタルアロケーション方針なども公表しており、株主にとって非常にわかりやすくなりました。資本効率や経営の合理化等のアクションは評価されていると思うので、あとは本業での成果を求められていると認識しています。

國廣：皆さんのおっしゃる通り、資本効率を追求する姿勢が表れてきましたので、今後、大きな成長軌道に乗るためには、やはり本業でしっかりと稼いで数字をつくっていくことが不可欠です。

髙橋：株価は会社の業績や実力がそのまま反映されるわけではないので、個人的にはそれに一喜一憂すべきではないと考えています。今後、AIエージェントのビジネス化が進み、投資家に成長期待を抱いてもらえるようになれば、自ずと市場での評価も高まるのではないでしょうか。

臼見：統合後、なかなか市場の期待に応えられない時期が続きましたが、最近では安定的にキャッシュフローを創出できる会社として評価されつつあると感じます。ただ、さらにもう一段評価を上げるには、やはりAIエージェント戦略でしっかりと成果を出す必要があります。



Profile

公認会計士として経験・実績を重ね、（株）電通および（株）電通グループにおいて経理部門を中心に執行役員や取締役等の要職も歴任。また、複数の企業において社外取締役や社外監査役も務める。2024年6月に当社社外取締役（独立役員）監査等委員に就任。

キャピタルアロケーション方針に基づきM&Aも推進されていますが、取締役会ではどのような議論がなされていますか？

蓮見：当社では、社外取締役への情報提供や事前説明を非常に充実させており、それらを踏まえ社外取締役も含めて踏み込んだ議論が行われています。M&A案件においても、決議までに複数回の討議がなされる体制となっています。その中で、買収金額の根拠や中長期の事業計画等を中心に検討が不十分な点があれば再検討をお願いすることもあります。

國廣：再検討を要する事案について執行陣は迅速・真摯に対応し、多くの案件では納得のいく説明や数字の根拠が示され、取締役会で承認されています。当社では、本番の取締役会だけでなく、事前説明の場でも相当踏み込んだ質疑応答を行っています。ガバナンスの実効性を高めるためには、このようにボード・オブ・ディレクターズとしての機能が常時働いていることが重要です。

蓮見：実際、再検討のプロセスを経て買収価格を最適化できた案件もありました。私たちが納得のいかない案件は、何度も議論を重ねることで取締役会の監督機能をしっかり果たすべきであると思います。

髙橋：入念に検討し尽くしたつもりでも、執行陣だけでは見えなかったこと、気づかなかったことがどうしても出てくるはずです。そうした見落としがちな穴を私たちで埋めることができれば、執行陣と社外取締役との理想的な関係を築けると思っています。

臼見：社外取締役は皆、ガバナンス委員会の委員でもありますし、監査等委員会、指名報酬委員会の委員も兼ねているので、毎月10数回はディスカッションしています。

蓮見：火急の案件があれば、休日であっても臨時での会議も招集し、非常に機動的な対応ができる体制になっていると思います。



Profile

（株）野村総合研究所にて、コーポレート部門を中心に代表取締役等の要職を歴任し、2019年6月に当社社外取締役（独立役員）監査等委員、2020年6月に同常勤監査等委員に就任。

Contents

01 編集方針

02 発刊にあたって

03 LINEヤフーグループについて

03 ミッション・バリュー

04 価値創造の軌跡

05 LINEヤフーグループの概要

06 グループの強み

07 マネジメントメッセージ

07 CEOメッセージ

10 特集：社外取締役座談会

14 成長戦略

14 価値創造プロセス

15 マテリアリティの見直し

16 マテリアリティとリスク・機会

17 マテリアリティと指標・目標

18 成長戦略

19 CFOメッセージ

23 フリーキャッシュフロー ＋
（稼ぐ力の向上）

33 永久成長率 ＋
（中長期にわたる持続的な成長）

44 WACC／資本コスト ＋
（経営基盤の強化）

57 財務データ（11年サマリー）

特集　社外取締役座談会

今後のセキュリティガバナンスと経営リスクについてご意見をお聞かせください。



國廣：やはりユーザーが安心してデータを預けられることがインターネットビジネスの絶対条件ですから、プラットフォーマーとして情報セキュリティ対策、ガバナンス体制強化での妥協は決して許されません。現在ではインシデントの有無、それらの対応方針、セキュリティ対策の進捗等のセキュリティガバナンスに関する取り組みについて、毎月の取締役会で報告される仕組みになっていますし、有識者会議を組織して専門家の意見や提言を積極的に取り入れています。経営陣は皆、強い緊張感をもって経営にあたっています。

臼見：当社では、社長自身がセキュリティガバナンス委員会の委員長を務め、セキュリティ対策全体をグリップしています。社長が自ら先頭に立って動くことで方向性も明確になり、またスピード感をもって対応することができています。

髙橋：先日、韓国に出張して現地の開発会社を視察してきたのですが、強化された新しいセキュリティ体制のもと全員が緊張感を持って仕事に取り組んでおり、グループの本気度を感じました。

臼見：ただし、セキュリティガバナンスは技術革新や社会変化などに伴って、ゴールがない取り組みでもあります。感度高く変化を機敏に捉え、セキュリティ対策やガバナンス体制の強化を継続的に進めていくことが重要です。

蓮見：とくに当社は、これからAIエージェントという新しい分野に挑戦していくため、これまでの事業では考えられないような未知のセキュリティ問題に遭遇するおそれもあります。そんな新領域においては、“こんなことも、あんなことも起きるかもしれない”といった想像力をフルに発揮して、考え得るあらゆるリスクに備える必要があります。

國廣：おっしゃる通りです。トラブルの予防を徹底すると同時に、万が一、問題が起きてしまった場合にも影響を最小化し、説明責任を果たせるように備えなければなりません。

臼見：セキュリティガバナンスに加えて、私がもう一つの大きなリスクと捉えているのが本業の成長鈍化です。AIエージェント戦略の推進や新しいプロダクトの投入等を通じて、本業をもう一度成長軌道に乗せることが何よりも重要です。セキュリティ問題への対応などで遅れが生じた部分もあるかもしれませんが、株主の最大の期待もそこにあると思うので、是非とも実現してもらいたいし、社外取締役として後押ししていきたいと思います。

國廣：私もその点が最大のリスクであると同時にオポチュニティー（機会）だと感じています。もちろん、セキュリティガバナンスをはじめディフェンスを強化することは重要なのですが、それだけでは企業価値向上は望めません。本業の中長期的な成長に向けてもっと多くのエネルギーを注ぎ込めるように、執行陣の背中を押すことも私たち社外取締役の大切な役割と考えています。

（2025年7月15日取材）

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

価値創造プロセス

MISSION

「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「！」を届ける

外部環境

- 少子高齢化の進展
- 労働人口減少
- 働き方の転換
- デジタルトランスフォーメーション
- 生成AIの急激な発展
- 5G時代の到来
- 国際情勢の不透明感
- アジアの経済成長
- 気候変動問題

価値創造の源泉（インプット）

人的資本
- グループ従業員 27,003人（2025年3月時点）
- 能力開発のための総研修時間 約101万時間

財務資本
AA-（JCR）A+（R&I）
- 財務諸表ヒストリカルデータ
- オンライン版BS
- オンライン版PL

顧客基盤
グループ延べ利用者数 約3.2億

知的資本
- 累積特許登録件数 4,482件（2025年3月時点）
- 技術基盤・グローバルな開発力

多様なポートフォリオ群
国内外グループサービス提供数 200以上
子会社 104社 関連会社 38社
- 事業ポートフォリオ

自然資本
総エネルギー消費量 2,116,327 GJ（2024年度）
水使用量 597,472 m³（2024年度）
- ESGデータ集

経営の重要課題（マテリアリティ）

- データ／AIを活用した感動（WOW&!）の提供
- 安全・安心なデジタルプラットフォームの運営
- 災害およびデジタル格差への対応
- 持続的成長を支えるガバナンス体制の構築
- 人的資本価値の最大化
- 未来世代に向けた地球環境への責任

→ マテリアリティ

3つのアセット

コミュニケーション	情報	決済
LINE	YAHOO! JAPAN	PayPay
SNS利用率	ポータルサイト	コード決済サービス
国内 NO.1	国内 NO.1	国内 NO.1※2
月間アクティブユーザー数 9,800万人超	平均月間利用者数※1 8,300万人超	登録ユーザー数 7,100万人超（2025年9月時点）

事業活動/アウトプット

メディア事業
広告 / ポータルサイト / メッセンジャー / ニュース / ローカル / 会員事業

コマース事業
ショッピング / リユース / トラベル

戦略事業
決済 / クレジットカード / 銀行

創出される価値（アウトカム）

- 調整後EBITDA 4,708億円
- 調整後EPS 24.9円

社会価値の創出
- 便利で感動的な顧客体験の提供
- 信頼性のあるライフインフラの提供
- 防災・減災・パンデミック対応
- デジタルデバイドの解消およびリテラシー教育
- リユースによる循環型社会の実現
- ITのチカラを活用した脱炭素社会の実現
- 2030年カーボンニュートラル/2050年ネットゼロ
- 水使用量を2030年度までに10%削減（2022年度比）

企業価値の向上
- 多様な価値を生み出す人材の育成・強化
- 従業員のWell-beingの向上

お客様 / お取引先 / 政府・自治体 / 社員 / 地域社会 / 株主・投資家

事業活動を支える基盤
コーポレートガバナンス | プライバシー&セキュリティ | 人材 | リスクマネジメント | コンプライアンス | 内部統制

※1 ニールセン デジタル（株）「TOPS OF 2024:DIGITAL IN JAPAN」 ※2 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2025年3月14日公表」より「PayPay」の比率を集計、PayPay調べ

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

マテリアリティの見直し

当社は変化する社会・技術環境を捉え、未来に向けた価値創出の指針としてマテリアリティを策定しています。
ユーザーとの多様な接点を活かし、持続可能な成長と社会課題の解決の両立を目指しています。

マテリアリティの考え方と改定

当社は、“「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「!」を届ける。”というミッションのもと、ユーザーの日常に寄り添い、社会をより良くする存在でありたいと考えています。このミッションを実現するうえで、社会が抱える課題と当社が直面する経営上の課題を新たな価値創出の機会と捉え、取り組んでいく必要があります。マテリアリティは、社会からの期待に応えつつ、中長期的な成長を図るための指針であり、リスクの低減と新たな機会の創出を両立するための枠組みと捉えています。

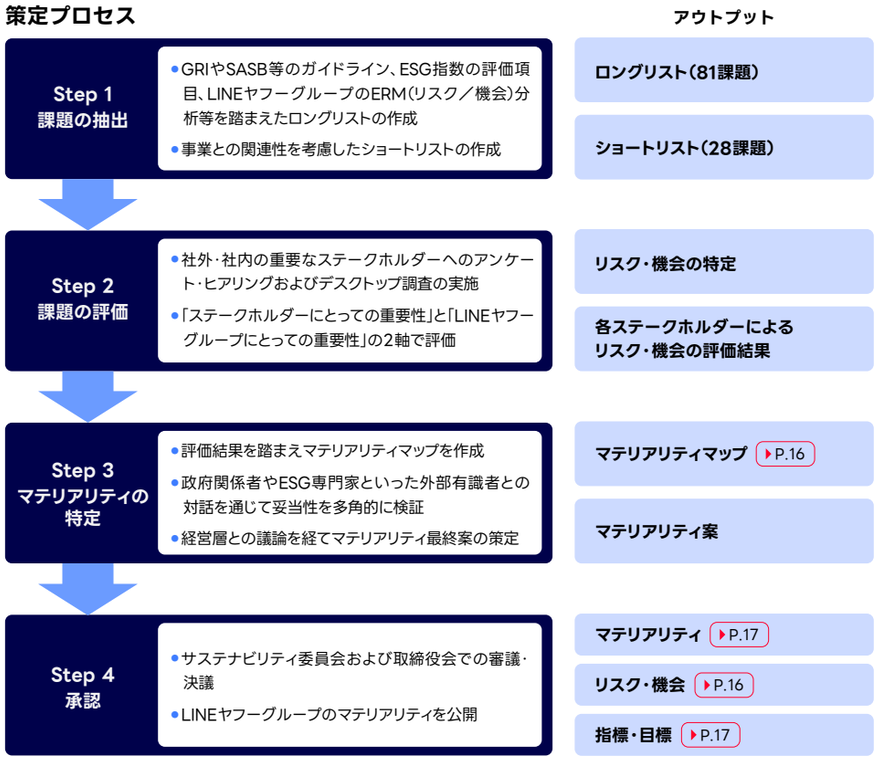
当社は、グループ内再編を契機として2024年度にマテリアリティの見直しに着手し、生成AIをはじめとする技術革新の加速や気候変動、情報セキュリティへの懸念、不確実性の高まりといった社会・事業環境の急激な変化を踏まえ、2025年9月に改定を行いました。また、事業ポートフォリオの見直しを通じて、経営資源の選択と集中を進め、検索、メッセージ、コマース、金融など、生活の多様な場面に深く関わるサービスを通じたユーザー接点の広さを当社の強みとして位置づけています。こうした強みを活かし、当社はLINEとヤフーがそれぞれ培ってきた価値観を継承しながら、新たな企業文化を構築し、社会に対して持続的な価値を提供するためにマテリアリティを策定しました。当社は、AIの急速な進展や気候変動といった中長期的な社会の変化に対し、適応するだけでなく、自らがその変化をリードしていく必要があると認識しています。多様なユーザー接点を持つプラットフォーマーとして、こうした社会課題や環境変化を中長期の視点で捉え、マテリアリティに反映することで、持続可能な社会と企業の成長の両立を目指しています。

マテリアリティ策定プロセス

当社は、社会課題への的確な対応と企業価値の持続的向上を両立するため、社会からの要請や全社横断的なリスク管理体制（ERM）に基づくリスク・機会分析を踏まえ、グループ全体のサステナビリティに関する課題を体系的に抽出・特定しています。その際、社会や環境が企業にもたらす影響と、企業活動が社会・環境に与える影響という双方向の視点を、短・中・長期の時間軸も含めて捉え、優先課題を明確化しています。

評価プロセスでは、役員・事業責任者・グループ会社に加え、顧客・取引先・社員など多様なステークホルダーからの意見やアンケート、デスクトップ調査、政府関係者やESG専門家など外部有識者による助言を取り入れ、多角的な検証を実施しています。また、GRIやSASBをはじめとする国際的な開示ガイドラインを参照し、課題特定から情報開示に至るまでの客観性と透明性を確保しています。

特定されたマテリアリティは、サステナビリティ委員会での審議と取締役会の承認・監督を経て、経営に組み込まれ、社会・事業環境の変化を踏まえて定期的に見直しを行っています。



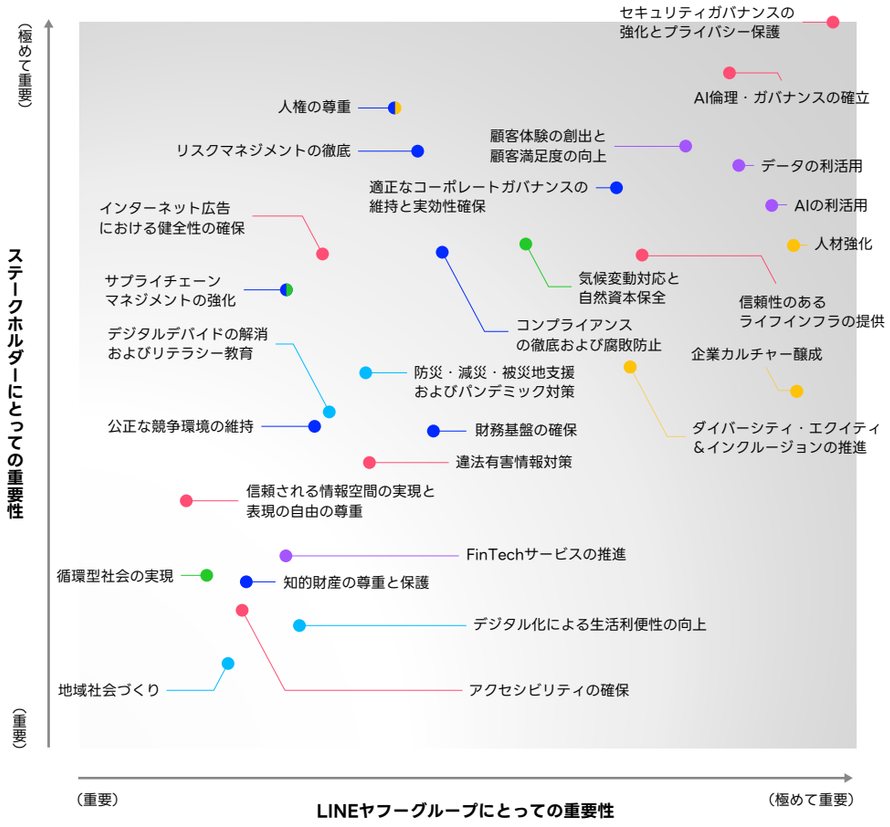
Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

マテリアリティとリスク・機会

マテリアリティマップの作成にあたっては、リスクと機会の重要度に応じて企業価値への影響度を定量・定性の両面から評価しています。抽出した課題を、「ステークホルダーにとっての重要性」と「LINEヤフーグループにとっての重要性」の2つの評価軸でマッピングしました。評価にあたっては、ステークホルダーに与えるインパクトの大きさ、LINEヤフーグループが受ける財務的影響、発生可能性を考慮しています。

マテリアリティマップ



データ／AIを活用した感動（WOW&！）の提供

リスク
- データ、AIの利活用・管理が適切になされないことによる、社会的な信用の失墜、それに伴うユーザーの離反
- 新サービスの開発遅延・品質不備や既存サービスの改善不足、AI活用の不全による競争力の低下、および新サービス・既存サービスが顧客に受け入れられないことによる利用顧客の減少

機会
- AI・データ活用によるパーソナライズとサービス高度化を通じた、顧客基盤の拡大・市場シェアの向上・競争力強化
- AIの業務活用による労働生産性の向上、プロダクト連携によるコスト最適化と事業成長・イノベーションの促進

安全・安心なデジタルプラットフォームの運営

リスク
- セキュリティ・プライバシー・AI・広告掲出・インフラにおける不備や不適切対応、法令違反に伴う社会的信頼の失墜およびユーザーの離反
- セキュリティ関連のインシデントやサービス停止等の障害対応に伴う、事業運営コストの増加

機会
- セキュリティ・ガバナンスおよびAI・データ関連リスクマネジメントの強化を通じた信頼獲得による収益機会基盤の安定化と、ブランド価値の向上
- 倫理性と社会的責任を軸としたブランド価値向上による顧客及び収益機会の維持

災害およびデジタル格差への対応

リスク
- 防災および災害・パンデミック発生時の対策やユーザー支援の不備、IT・メディア市場の次世代人材教育への支援不足による社会的評価の低下

機会
- 防災および災害・パンデミック対策の支援を通じた新サービス開発、それに伴う新規顧客の開拓
- 次世代人材の育成支援による社会的プレゼンスや評判の向上

持続的成長を支えるガバナンス体制の構築

リスク
- 実効性や透明性を欠くガバナンス体制、コンプライアンス・リスクマネジメントの不徹底、またはこれらに関する説明責任の不履行によって生ずる成長の阻害及び社会的評価の低下
- リスクマネジメント体制の不備による事業継続性の損失や、社会的信頼性・安定性の毀損

機会
- 実効性と透明性を兼ね備えたガバナンス体制と高いコンプライアンス・人権尊重の意識を通じたステークホルダーからの信頼獲得と資金調達機会の拡大
- リスク対応力と安定した事業継続性による企業価値及び社会的信頼の向上
- 迅速な意思決定とコンプライアンス対応による競争優位性と市場ポジションの確立

人的資本価値の最大化

リスク
- 人材の成長促進の取り組みが不十分であることによる、新規事業の創出・事業成長機会の損失とコストの増大
- 職場環境の悪化やエンゲージメントの低下による従業員のモチベーション・パフォーマンス低下
- 人権侵害や不適切な労働慣行の放置による社会的評価の毀損、サプライチェーン上の取引先への影響

機会
- 社員が主体的に学び挑戦し、実践を通じて成長・活躍できる組織文化と能力開発によるパフォーマンス最大化およびイノベーション創出
- 自らの成長や活躍を最大化できる環境として定評を得ることで、さらに優秀な人材が集まる魅力ある企業へと進化
- 倫理的かつ透明性のある人的資本経営を通じた、従業員の心理的安全性・サプライチェーンの安定化・社会的信頼の獲得

未来世代に向けた地球環境への責任

リスク
- 環境課題への対応の遅れや配慮不足による、企業の社会的信頼やステークホルダーとの関係性の悪化、それに伴う競争力低下
- 気候変動によるBCP対応コスト増大や気候変動対策に伴う制度・規制対応に向けたコスト増大、水資源リスクの顕在化による事業継続性への悪影響

機会
- 環境対応への先進的な取り組みやデータセンターのグリーン化・再エネ導入・生物多様性保全への配慮等を通じた顧客・取引先からの信頼獲得と売上機会の拡大
- 気候・自然資本リスクへの適応を通じた、事業継続性とサプライチェーンの安定確保、企業レピュテーションの向上
- 環境配慮型経営によるコスト最適化とグリーンファイナンスといった金融獲得機会向上を通じた経営効率改善

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

マテリアリティと指標・目標

マテリアリティへの取り組みを通じてLINEヤフーのミッションである“「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「!」を届ける。”を実現するために、リスクと機会を特定し、指標と目標を設定の上、定量・定性の両面から取り組みの進捗を継続的にモニタリングしています。指標と目標の設定にあたっては項目に応じてLINEヤフーグループ、LINEヤフー単体それぞれを対象範囲とし、また目標の達成年度も取り組みの状況に応じて項目ごとに設定しています。

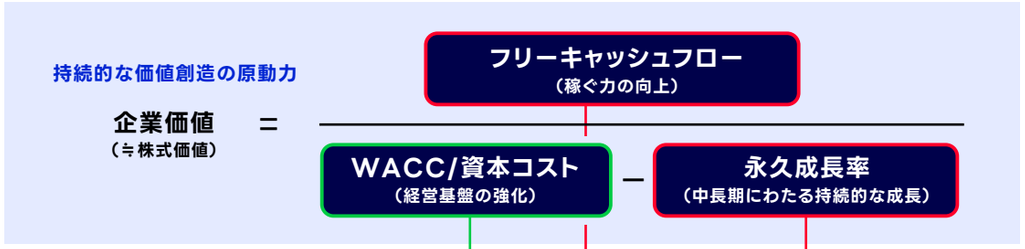
新マテリアリティ	説明	指標	目標	2024年度実績	関連ページ
データ／AIを活用した感動（WOW&！）の提供	生成AIやデータといった情報技術の活用によって、利用者一人ひとりに最適化されたサービスと質の高い顧客体験を実現することで、人々の生活や社会を豊かにするライフプラットフォームの提供を目指す	**LINE MAU/人口比率** 有効アカウントで各月中にLINEを起動したユーザー数÷全人口で算出（日本国内）	75%以上	79.4%	P.25 メディア事業 P.27 コマース事業 P.29 戦略事業
		Yahoo! JAPAN DUB Yahoo! JAPANサービスを閲覧するために利用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	1.1億以上	1.08億	
安全・安心なデジタルプラットフォームの運営	セキュリティ・プライバシー・公正性を備えた安全・安心なデジタルプラットフォームの構築と運営に取り組み、誰もが日常的に安心して利用できる、情報の信頼性・安全性・公正性が担保されたデジタル環境の構築を目指す	**重大セキュリティインシデント件数** LINEヤフーにおける、当局からの報告徴収や指導を受けた重大性の高い案件	0件	1件	P.56 CISOメッセージ
災害およびデジタル格差への対応	官民の多様な関係者と連携した災害時対応やITリテラシー教育を通じたデジタル格差の解消に取り組むことで、誰もが、いつ何時もデジタル技術を通じて情報とサービスにアクセスできる包摂的社会の実現に貢献する	**自治体との災害協定による人口カバー率** LINEヤフーと協定を締結している市区町村単位の自治体の人口÷全人口で算出	95%以上	98.6%	P.44 サステナビリティ担当役員メッセージ
		LINE公式アカウント開設自治体数 自治体特別プランでLINE公式アカウントを開設・運営している自治体数	2030年度までに1,788	1,500以上	
持続的成長を支えるガバナンス体制の構築	実効性と透明性を兼ね備えたガバナンス体制の構築に取り組み、コンプライアンス・リスクマネジメントの徹底により、事業の継続的な成長と社会からの信頼に支えられる企業基盤の構築を目指す	**取締役会の実効性評価状況（年1回実施）での評価結果** LINEヤフー取締役へのインタビューやアンケートを通じた調査・分析を行い、実効性確保の有無を取締役会で評価	「実効性を確保している」評価の取得	実効性を確保している	P.50 コーポレートガバナンス体制 P.53 取締役会の実効性評価
		コンプライアンスe-ラーニングの受講率 LINEヤフーおよびLINEヤフーに対して研修業務を委託している子会社等に対する年間の研修実績データ（研修テーマ、研修対象者数、受講者数など）をもとに集計した数値	90%以上	98%	
人的資本価値の最大化	人材強化とカルチャー醸成を通じて、社員一人ひとりが自らの可能性を発揮しながら挑戦し続けられる成長の土台を整備し、多様性への理解と尊重を基盤とした環境を築くことで、人と組織の成長とパフォーマンスの最大化による人的資本価値の向上を目指す	**エンゲージメント調査「成長支援」「環境づくり」「カルチャー醸成」関連項目集計値の変化** エンゲージメント調査における「成長支援」「環境づくり」「カルチャー醸成」の各項目の集計値の変化幅を、向上／維持／維持・向上は見られずの三段階で評価し、グループ全体として前年比で維持・向上が見られたかをモニタリング	前年度比で維持・向上する	（2025年度より取得）	P.40 人的資本の強化
		女性管理職比率 LINEヤフーの当該年度の3月末時点の数字。管理職＝リーダー、部長、本部長、統括本部長、カンパニー長、グループ長	2030年までに従業員男女比率と同等（33%）	19%	
未来世代に向けた地球環境への責任	再生可能エネルギーの導入や次世代データセンターの建設、環境負荷低減プロダクトの提供により、事業・サービスを通じた気候変動対応や自然資本の保全、資源循環の推進に取り組み、未来世代が安心して暮らせる健全な地球環境の継承に貢献する	**温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）** ・スコープ1:自社が直接排出する温室効果ガス排出量（燃料の燃焼など） ・スコープ2:自社が間接排出する温室効果ガス排出量（他社供給の電気利用など）。マーケット基準に基づき算出 ・スコープ3:原材料仕入れや販売後に排出される温室効果ガス排出量	2025年度までに実質ゼロ（スコープ1および2） ※LINEヤフー単体	8,400（$mtCO_2e$）	P.47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
			2030年度までに実質ゼロ（スコープ1および2）	19,689（$mtCO_2e$）	
			2050年度までに実質ゼロ（スコープ1、2およびスコープ3）	4,004,124（$mtCO_2e$）	
		水使用量（売上収益 100万円あたり）	2030年度までに10%削減（2022年度比）	0.312（m^3/百万円）	

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

成長戦略

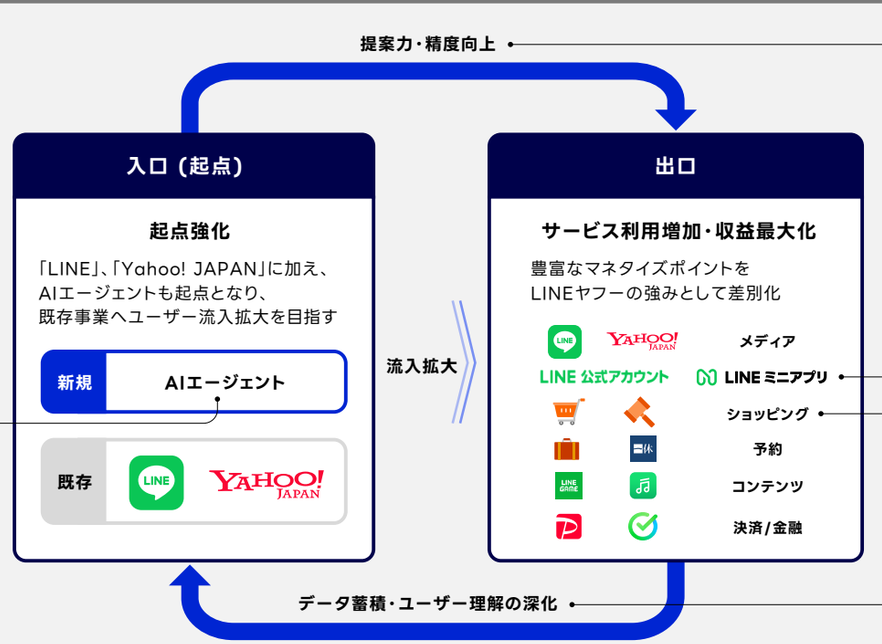
LINEヤフーグループの企業価値向上には、リスクを最小化し、稼ぐ力の強化と、持続的に成長できる非財務資本の強化が不可欠です。当社グループには、強いアセットがそろっており、「LINE」、「Yahoo! JAPAN」をはじめとするさまざまなサービスに、AIエージェントを組み込むことで、既存事業へのユーザー流入拡大を進め、豊富なマネタイズポイントを創出し、差別化を図ります。また、そこで得たデータを活用してユーザー理解を深め、提案力・精度を向上させたサービスを通じて「WOW」「!」と感じるような体験を提供し、ユーザーの日常をより便利にしていきます。



WACC/資本コスト

- **財務資本**：今後3年間は調整後EBITDA、調整後EPSを1桁後半%で持続的に成長させつつ、経営効率の改善を推進
  ▸P.19 CFOメッセージ
- **人的資本**：AI活用人材を育成・強化し、社員が成長できる環境づくりを推進 ▸P.40 人的資本の強化
  ▸P.37 生成AI担当役員メッセージ ▸P.42 特集：社員座談会
- **技術資本**：生成AI時代のデータ戦略とガバナンスを実践
  ▸P.39 CDOメッセージ
- **環境・社会資本**：信頼されるライフプラットフォームを目指し、社会的インパクトの創出に取り組む
  ▸P.44 サステナビリティ担当役員メッセージ
- **コーポレートガバナンス**：AIエージェント戦略を加速させ、新たな成長軌道を描けるように攻めと守りの両方のガバナンスを強化
  ▸P.10 特集：社外取締役座談会
- **セキュリティ**：グループ一丸で“セキュリティ変革”に取り組む
  ▸P.56 CISOメッセージ

フリーキャッシュフロー・永久成長率



蓄積したデータを活用してユーザーの理解を深め、最適な提案を実現する
▸P.39 CDOメッセージ

出口の強化（収益拡大）に向けた取り組みの具体例として、公式アカウント・ミニアプリの取り組みを推進
▸P.36 LINEアプリの進化

コンバージョンによる課金がマネタイズ手法の一つとなるため、2025年度は特にリユース事業に販促費を投下し、サービス改善を図る
▸P.19 CFOメッセージ

クロスユースの促進、経済圏拡大を通じてサービスの利用増を促し、ユーザーのより深い理解につなげる
▸P.31 特集：クロスユース・経済圏の拡大

ユーザーの変化を理解し、最適解を追求する ▸P.33 CPOメッセージ

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

CFOメッセージ



上級執行役員 CFO（最高財務責任者）
坂上 亮介

FCFの効率的な活用と
事業ポートフォリオの
マネジメントを強化し
EPSの最大化を図ります。

企業価値向上に向けて

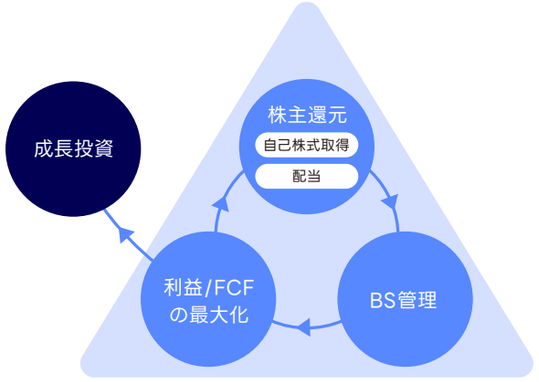
当社は株主・投資家の皆様との対話を重視しており、2024年度はIR部門を中心に年間で500件超の面談を実施しました。対話を通じて得たご意見は取締役会での共有に加え、IR部門はCFOと毎週、CEOと毎月、社外取締役とは四半期ごとに、開示資料における内容の見直しやIR活動の改善について継続的に議論する場を設けています。統合報告書に関しても市場との対話を受け、企業価値向上に向けた取り組みが理解しやすくなるよう、P.18の企業価値算出式に沿った構成に変更しました。我々が目指す方向性と資本政策のつながりを示すことで、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

資本政策の基本的な考え方として、利益とフリーキャッシュフロー（FCF）の最大化、成長投資、バランスシート管理、株主還元の4つの要素をバランスよく進めることで、経営効率の改善に取り組んでいきます。AIエージェントなどの成長領域への投資をしっかりと行いながら、FCFの最大化と株主還元を積極的に進め、持続的な企業価値の向上を図ります。

2024年度における調整後ROEは6.1%となり、当社が試算する株主資本コストの4.6%を上回っております。LINEとの経営統合時の株式発行による資本剰余金の増加という構造的な課題があり、短期間で調整後ROEを大幅に改善することは難しいものの、利益の最大化、BSの圧縮や株主還元の強化にも取り組むことで、調整後ROEと株主資本コストのポジティブスプレッドの安定的な拡大を目指します。

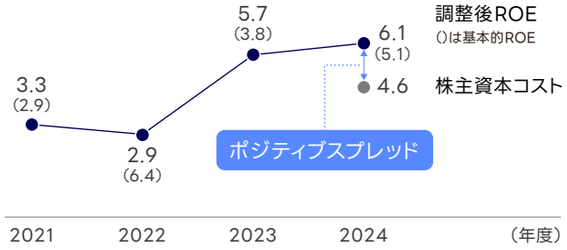
資本政策の考え方

・機動的な自己株式取得
・利益成長を意識した安定配当
・今後5年間で累計総還元性向70%以上を目指す



- 今後（3年）も調整後EBITDA、調整後EPSともに1桁後半%以上の増益を継続
- 持分法適用関連会社はFY25で四半期黒字化。その後は増益維持
- 自己株式取得および安定配当を通じ、適正な資本・負債のサイズ、構成を実現
- 金融業除くネットレバレッジ・レシオ3倍以下を維持（FY24Q4時点1.61x）

調整後ROE（%）



キャッシュフロー創出に向けた取り組み

2024年度は、主に税引前利益の増加、営業債務およびその他の債務の増加等を背景に営業CFは増加したことで、

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

約140億円のFCFを創出しました（金融業を除くFCFは2,362億円となりました）。生成AIを取り巻く環境がこの1年で大きく変わるなど業界の変化が速く計画の前提が変化することから、具体的な目標値を示しての、中期目標の開示は見送ることとしましたが、2025年度以降も、調整後EBITDA/EPSともに毎年1桁後半%以上で安定的に成長させていくことを前提として経営にあたってまいります。その実現に向けて、LINEミニアプリも含めたLINE公式アカウントの売上拡大や、上場準備を開始し、さらなる拡大を目指す「PayPay」を中心とした金融サービスのデジタル金融プラットフォーム化の取り組みを進めていきます。また、子会社の持分比率最適化も引き続き議論していきます。

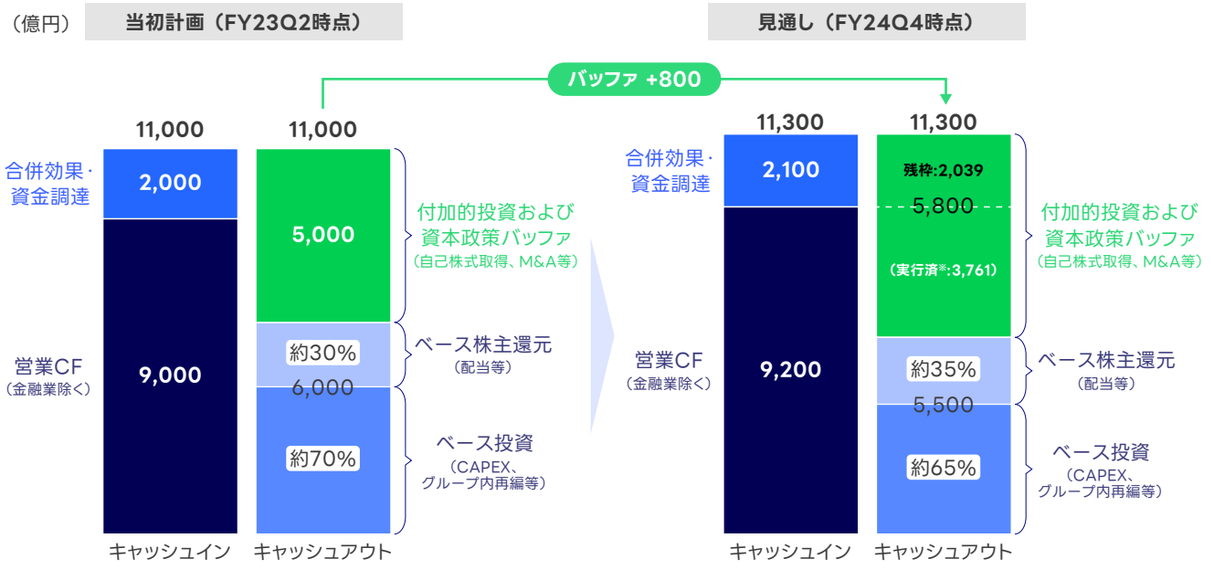
キャピタルアロケーション

当社では投資家の皆様からの要望を踏まえ、2023年度から3年間の累計概算値として、金融業を除くキャピタルアロケーション方針を2023年第2四半期に開示しました。当初計画比では、営業CF増に伴いキャッシュインが上振れる一方、ベース投資想定よりも抑制できたことで、自己株取得やM&Aを主な使途とする付加的投資・資本政策バッファが800億円程度上振れております。この上振れ分も含め、当該バッファを活用し、株主還元/資本効率向上を目的とした自社株買いや成長に向けたM&Aを実施していきます。なお、格付け維持の観点から、非金融事業のネットレバレッジ・レシオは3倍以下を前提としています。

バランスシートのマネジメント

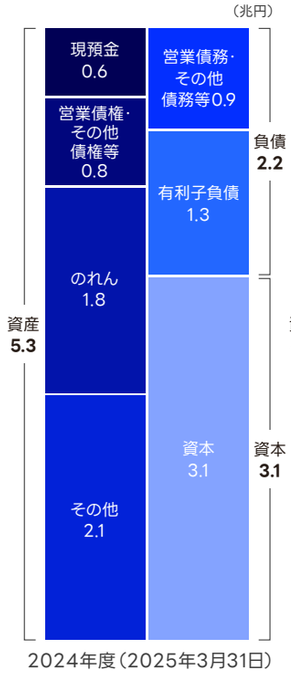
連結貸借対照表については自己株式取得および安定配当を通じ、適正な資本・負債のサイズ、構成を実現していきます。自己株式取得および消却を通じて株数を減らしつつ、事業成長を通じて利益の拡大を図ることで、PBRやROEの

キャピタルアロケーション方針（FY23-25累計概算値/金融業を除く）

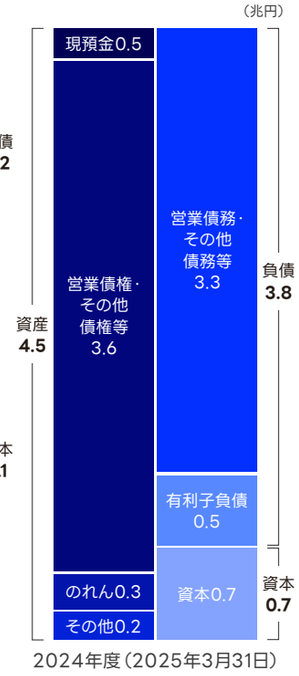


※自己株式取得実施: 1,500億円、BEENOS株式取得: 540億円（予定）

貸借対照表（金融業除く）



貸借対照表（金融業）



※金融業には、PayPay、PayPayカードのほか、PayPay銀行などのZフィナンシャル傘下の金融子会社、LINE Financial Plus Corporation傘下の金融子会社も含む

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

改善に取り組んでいきます。

金融業ではアセットファイナンスを積極的に活用して資金調達の多様化を図り、資金の自走化を目指します。クレジットカード事業では債権の流動化による資金調達を進めており、クレジットカード事業の債権流動化は2025年3月末時点で約1,250億円の水準です。今後は銀行事業を中心に自己資本比率を一定程度改善していく予定です。

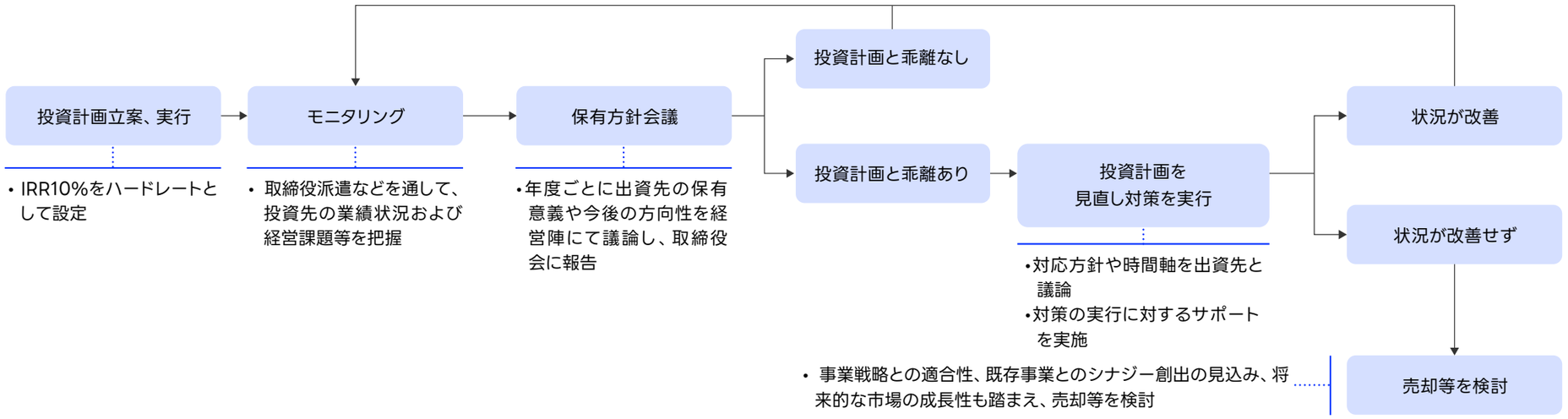
投資方針

中長期の成長に向けて、ユーザー向けサービスのAIエージェント化を2025年度から本格始動していきます。AIエージェントの時代において、当社の強みはさまざまなコンバージョンポイントやローカルコンテンツ、データを持っていることから、最もユーザーニーズを理解した形で最終目的まで迷わずガイドできることだと考えています。その強みを活かしていくためにも、コマース事業を中心にコンバージョン力を強化し、ユーザーに選ばれるサービスに改善していくことに注力します。中でも2025年度はBEENOSの連結子会社化に伴う越境EC事業の拡大も踏まえ、リユース事業に注力していく方針です。そのため、この領域に約100億円の販促費を投下予定です。また、生成AIに関連した直接的な投資では、当社は他社LLMをオープンに採用する前提で、ライセンス料として約100億円を投資予定です。サービスのAIエージェント化にあたっては、現有の社内リソースで開発を進めるため、追加的な採用は発生しない見込みです。また、M&Aについては、IRR10%をハードルレートとして設定し、引き続き既存事業とのシナジーが期待できる領域においてNo.1またはオンリーワンの企業を対象に実施していく方針です。

ポートフォリオマネジメント

当期利益やEPSの最大化を図るうえで、事業ポートフォリオの最適化に向けた取り組みを進めていく必要があると感じています。既存事業に関しては、約100のサービスに細分化し、KPI、PL管理をしています。各サービスを貢献利益の実額とYOYでの粗利成長率の2軸でプロットし、事業戦略との適合性などを踏まえたうえで、各象限に応じたアクションを推進しています。今後、AIエージェント化が進むことでNo.1のサービスがユーザーにより選ばれる時代になると考えているため、No.1のサービスを増やせるようにメリハリ

投資ポートフォリオ



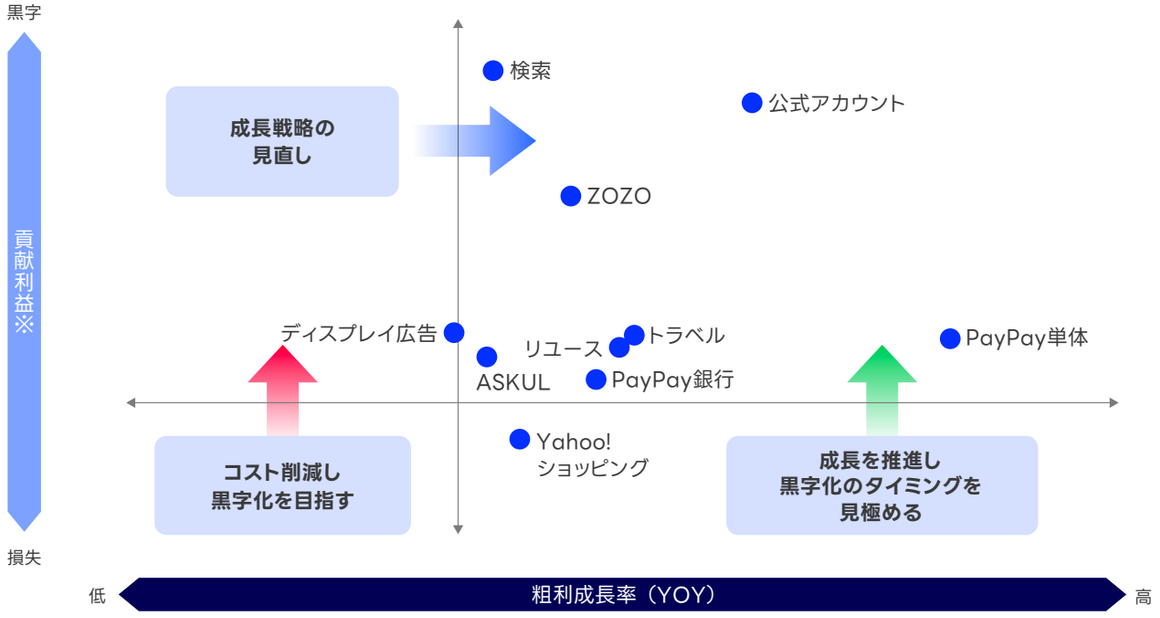
CFOメッセージ

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

をつけて投資していきます。また、投資先に関して定期的に保有方針会議を開催し、出資先の保有意義や今後の方向性を議論しています。この数年、Zホールディングス、LINE、ヤフーを中心としたグループ内再編を契機に事業の選択と集中を実施し、動画事業領域の集約、金融事業における重複事業の統廃合など、事業売却や撤退も含める形で経営リソースの集約を進めてきました。引き続き、持分法適用関連会社も含め、各目標期間中に黒字化が見込めない事業については事業売却、撤退などを見極めていくことで、収益性の改善を推進していきます。

ポートフォリオマネジメントマトリックス

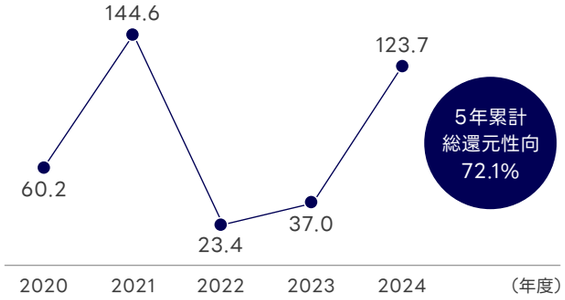


※貢献利益 = 売上 − 変動費 − 直接固定費

総還元性向と配当政策

当社では、中長期的かつ持続的な企業価値の向上を実現すると同時に、安定的な株式配当や自社株買いなどの株主還元を通じて株主・投資家の皆様に報いることが上場会社としての重要な責務であると考えています。2024年度はプライム市場への上場維持を目的とした1,500億円規模の自社株買いを実施するとともに、配当を1株当たり5.56円から7.00円に増配いたしました。これらは、2025～2029年度の5年間における累計総還元性向「70%以上」を目指すという方針に基づいた施策です。今後も、当期利益の成長率も鑑みて増配も検討しつつ、安定配当を実施していきます。また、ROE向上など資本効率の改善を目的として、適切なタイミングで自己株式の取得を実施していきます。

総還元性向※（%）



※総還元性向 =（配当総額+自己株式取得総額）÷ 親会社の所有者に帰属する当期利益

サステナビリティへの取り組み

LINEヤフーグループは、事業を通して持続可能な社会の実現や社会課題の解決を目指し、すべてのステークホルダーの皆様と共存共栄の未来を築くために、サステナビリティの取り組みを推進しています。事業活動を通じて幅広い社会課題の解決に貢献していくため、「6つのマテリアリティ」を特定し、関連指標の推進状況のモニタリングを行っています。今後の大きな課題として位置付けているのが「人的資本価値の最大化」です。生成AIが急速に社会に浸透するなか、技術革新や事業環境の変化を見据えながら、社員の能力開発・リスキリングや働きやすい環境づくりにも引き続き力を注いでいきます。詳しくはWEBサイトへ

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー −（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

トラックレコード

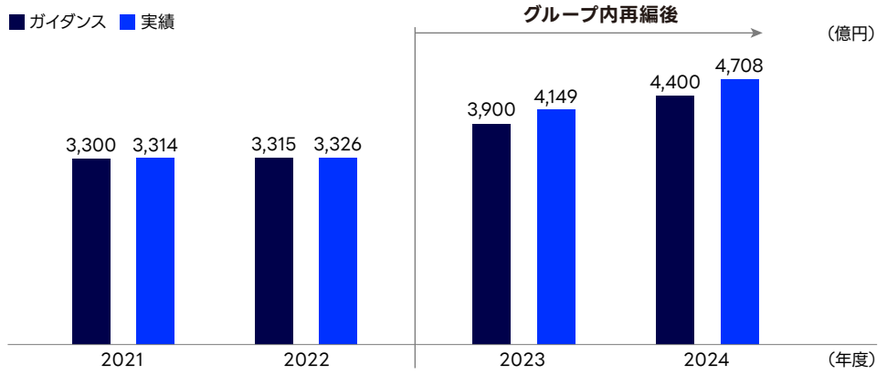
グループ統合を加速させ、事業の集中と選択を実施。調整後EBITDAは、着実に成長しています。

2021年度以降、当社は調整後EBITDAを主要な経営指標とし、4期連続でガイダンスを超える利益成長を遂げています。

2022年度には、同年度後半からの国内インターネット広告市場の悪化により、中期目標として掲げていた2023年度の利益目標を一時撤回しました。しかし、2023年度はコスト効率化と事業の選択と集中を遂行したことにより、一時撤回したガイダンスを上回る、調整後EBITDA4,149億円を達成しました。2024年度はメディア・コマース・戦略事業のいずれも増収増益を達成し、中でも戦略事業では「PayPay」の事業拡大およびコスト効率化が寄与し、ガイダンスを大きく上回る4,708億円となりました。

この結果、2021年度から2024年度の調整後EBITDAの年平均成長率（CAGR）は12.4%を記録しています。

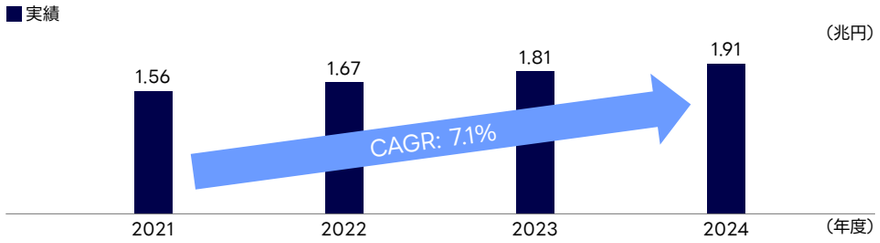
調整後EBITDA



POINT01 売上成長

当社の売上は、戦略的な事業展開により着実に成長しています。メディア事業では、2021年度から2024年度にかけてアカウント広告売上の年平均成長率（CAGR）が19.8%となり、持続的な成長を実現しています。コマース事業では、アスクルやZOZOといったグループ会社の売上拡大が成長を牽引しています。また、戦略事業においては、2022年度第3四半期に連結子会社化した「PayPay」の取扱高が増加し、売上に大きく貢献しています。

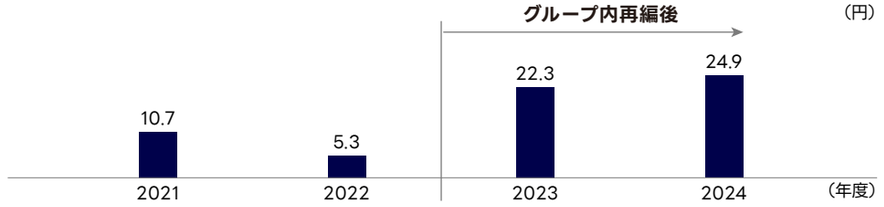
売上



POINT02 調整後EPS※の成長

2021年のLINEとZホールディングスの経営統合に伴う発行済株式数の増加によるEPSの低下が当社の課題でした。2022年度はPayPay連結化影響を除く当期利益の減少もあり調整後EPSも減少したものの、2023年度は調整後EBITDAの成長や合併時の税効果影響もあり、調整後EPSが大きく回復しました。また、2024年度からガイダンスにも調整後EPSを追加し、キャピタルアロケーション方針に沿って1,500億円の自社株買いを実施するなど資本効率の改善にも取り組んだ結果、調整後EPSは経営統合以前の水準まで上昇しました。

調整後EPS



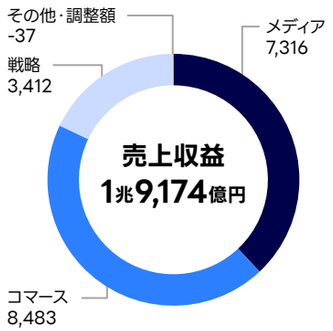
※2024年度第4四半期に定義を変更し、2023年度実績は遡及済み。2022年度以前は旧定義のため、参考値として掲載。調整後EPS：調整後当期利益／普通株式の期中平均株式数（期間中の累計）。
調整後当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益±EPS調整項目±EPS調整項目*の一部に係る税金相当額。2024年度第4四半期に定義を変更
* EPS調整項目：±EBITDA調整項目+企業結合により生じた識別可能無形資産から生じる償却費±営業外損益項目における非経常損益

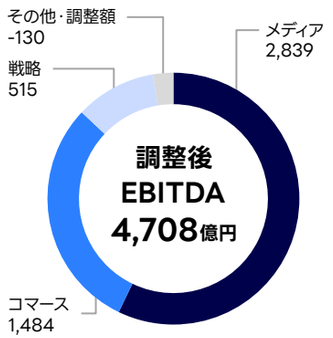
Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー －（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC ／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

事業概要

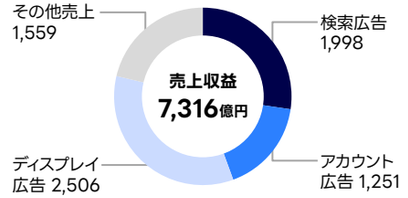
全体



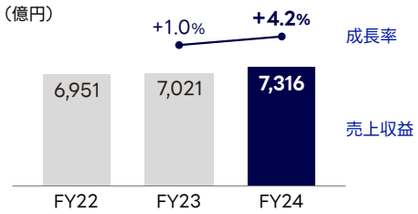


メディア事業

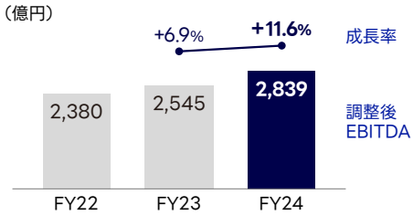
売上内訳



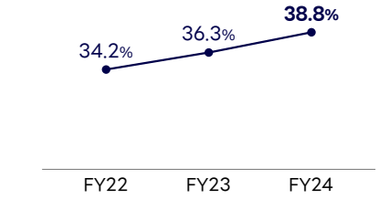
売上収益・成長率（YoY）



調整後EBITDA・成長率（YoY）

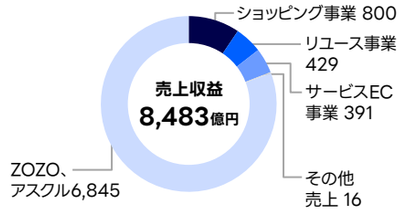


調整後EBITDAマージン

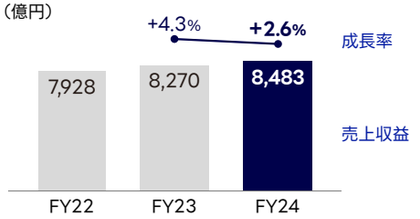


コマース事業

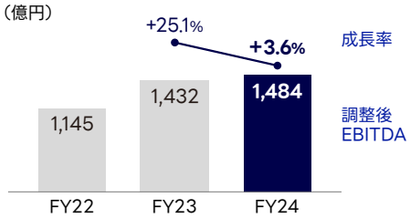
売上内訳



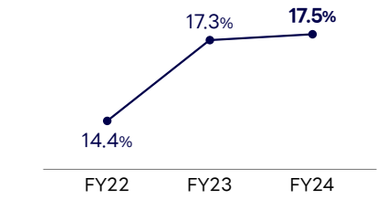
売上収益・成長率（YoY）



調整後EBITDA・成長率（YoY）

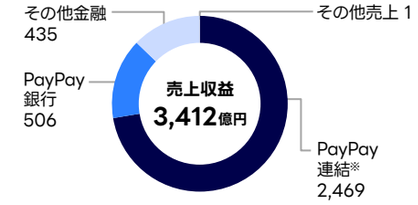


調整後EBITDAマージン



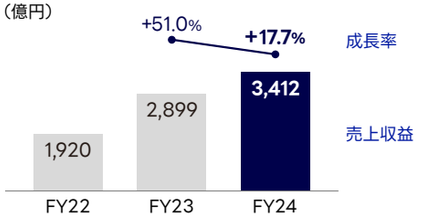
戦略事業

売上内訳

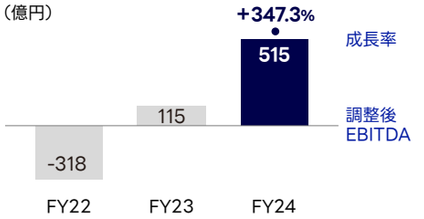


※PayPay、PayPayカード、クレジットエンジンの連結数値

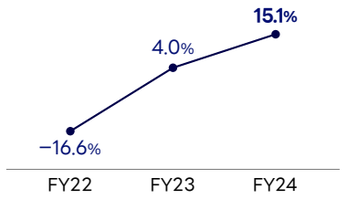
売上収益・成長率（YoY）



調整後EBITDA・成長率（YoY）



調整後EBITDAマージン



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー －（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

成長戦略 メディア事業



事業分野: 広告事業（検索広告、アカウント広告、ディスプレイ広告）、その他

2024年度 全社広告関連売上収益
6,380億円

「LINE」月間アクティブユーザー数※1
約9,800万人

「Yahoo! JAPAN」月間アクティブユーザー数※2
約8,300万人超

※1「LINE」アプリ 国内月間アクティブユーザー数 2025年3月末時点
※2 ニールセン デジタル(株)「TOPS OF 2024: DIGITAL IN JAPAN」

グループアセットの活用とプロダクトの強化により、広告関連売上収益を拡大します

競争優位性

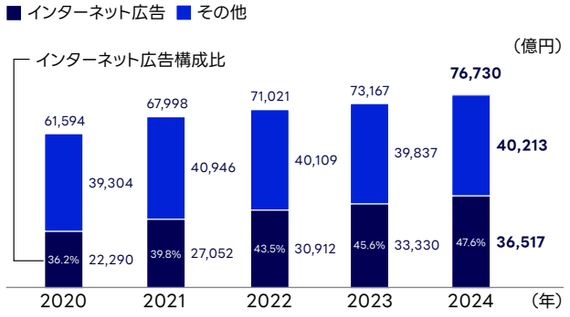
当社のユニークネスである多様なタッチポイント・コンバージョンポイントから得られる豊富なファーストパーティーデータ



事業環境の認識

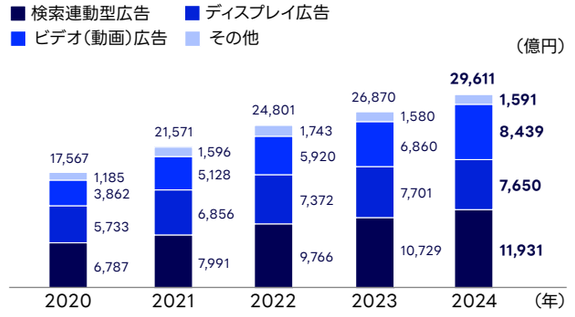
2024年における日本のインターネット広告費は社会のデジタル化を背景に堅調に伸長し、過去最高を更新しました。構成比は日本の総広告費全体の47.6%を占めています。インターネット広告費の約8割を占めるインターネット広告媒体費はビデオ(動画)広告、中でもSNS上の縦型動画広告などの伸長により、前年比110.2%の2兆9,611億円となりました。

日本の広告費



出典:(株)電通「2024年 日本の広告費」

インターネット広告媒体費 広告種別構成比



出典:(株)電通「2024年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

メディア事業

外部環境認識と事業戦略

成長に向けた機会とリスク

機会

- 日本におけるインターネット利用時間および新たなインターネット広告形態（縦型動画広告等）の成長による広告費の持続的な増加
- 日本最大のビジネスID構築による横断的ビジネスプラットフォームの提供により広告・販促売上が増加

リスク

- 経済状況や競合他社との技術競争の激化による広告収入の減少
- 生成AI関連における技術開発の導入の遅れによる競争力低下
- 偽情報・誤情報・違法有害情報の流通による品質や信頼の低下

事業戦略

- LINE公式アカウント・ミニアプリを用いたDXソリューションの提供
- ユーザー向けサービスのAIエージェント化の推進
- LINE公式アカウントと法人向けサービスでLTVを最大化する「Connect One」構想を推進

資本コストの低減

サステナビリティの取り組み

責任あるAIへの取り組み

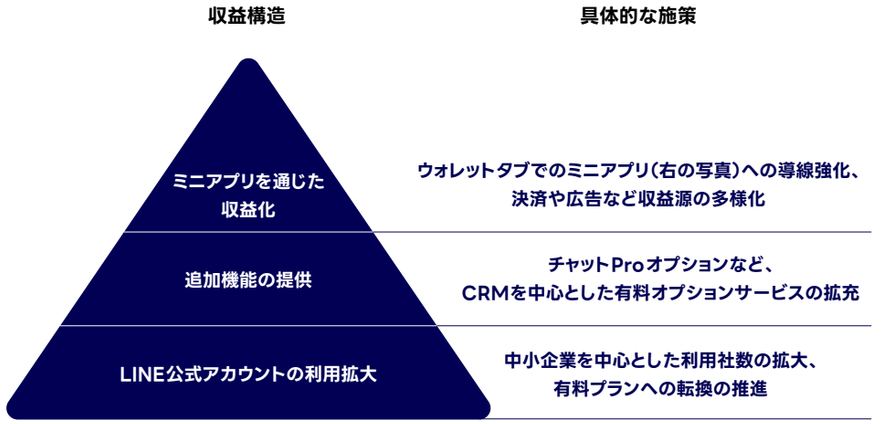
LINEヤフーは、ユーザーのプライバシーを保護しながらAIを安全に活用するため、「AI倫理に関する有識者会議」を設置し、外部有識者との議論を経て2022年にAI倫理基本方針を策定しました。生成AIの利活用に伴う情報漏洩、プライバシー侵害、ハルシネーションなどのリスクに対応するため、AI倫理ガバナンス部門が相談窓口を設け、法務・知財・セキュリティなどの各部門と連携して専門的な視点からリスク評価・実施判断を行っています。また、従業員が多様な生成AIを選択・活用できる技術基盤の整備を進めるとともに、全役職員必須のeラーニングを通じて、生成AI活用におけるリスクやプロンプト作成の工夫についての研修を実施しています。詳しくはWEBサイトへ

FCFの創出

中長期にわたる持続的成長　企業価値向上に向けた取り組み

LINE公式アカウント

LINE公式アカウントはユーザーと企業や店舗・ブランドをつなぐ顧客接点として活用されています。ターゲットを絞ったメッセージ配信が可能であり、他の販促商材よりも開封率が高い点が特徴です。そのため景況感の影響を受けにくく、有償アカウント数およびアカウント広告の売上収益はいずれも順調に拡大を続けています。現在は有料プランからの月額課金とメッセージ数に応じた従量課金が主な収益源ですが、今後はミニアプリ経由での売上など収益源を多様化することで、さらなる売上拡大を目指します。





Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

成長戦略 コマース事業



事業分野: 物販EC（ショッピング事業、リユース事業、アスクルBtoB事業）、サービスEC、デジタルEC、海外EC

2024年度 eコマース取扱高
4.37兆円

Yahoo!ショッピング
商品数 4億点超
（2024年3月末時点）

Yahoo!オークション
常時出品数 9,300万点
（2024年8月実績）

グループアセットの活用を通じたグループ経済圏の拡大とコスト効率化により、成長と収益性の両立を目指します

競争優位性

多様な事業ポートフォリオを武器にさまざまなコマース体験を提供し、幅広いユーザー層にリーチ

国内最大級のユーザー基盤

LINE	YAHOO! JAPAN	PayPay
コミュニケーション	情報	決済
9,800万人超※1	8,300万人超※2	7,100万人超※3

多様なコマースサービス

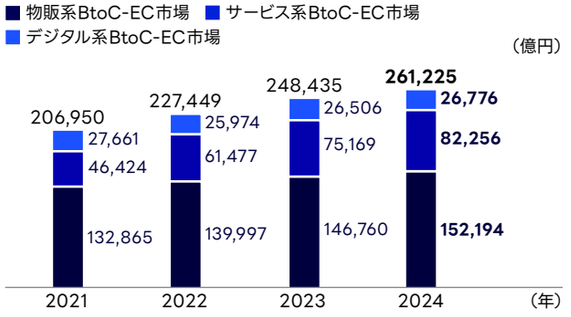
- **リユース**（二次流通）：YAHOO! JAPAN オークション、YAHOO! JAPAN フリマ
- **特化型EC**（カテゴリ特化の売場）：ASKUL、ZOZO、LOHACO
- **ショッピングモール**（あらゆる商品を揃えた売場）：YAHOO! JAPAN ショッピング
- **サービスEC**（トラベル・飲食予約）：休.com、YAHOO! JAPAN トラベル、PayPay グルメ
- **その他EC**※4（ソーシャルギフト・クイックコマース）：LINE GIFT、LINEブランドカタログ

※1「LINE」アプリ 国内月間アクティブユーザー数。2025年3月末時点
※2 ニールセン デジタル（株）「TOPS OF 2024: DIGITAL IN JAPAN」
※3「PayPay」アカウント登録済みユーザー数。2025年9月時点
※4「LINEブランドカタログ」は掲載されているショップを経由してお買い物をすることでポイントがもらえるショッピングサイト

事業環境の認識

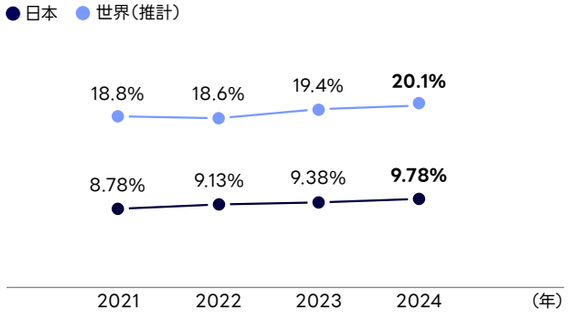
経済産業省の調査によると、2024年の日本のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）のうち、物販系分野の市場規模は15兆2,194億円（前年比3.7%増）、EC化率は9.78%（前年比0.4ポイント増）となりました。

国内BtoC-EC市場規模※



出典：経済産業省 令和6年度「電子商取引に関する市場調査報告書」

BtoC-EC市場 EC化率※



コマース事業

外部環境認識と事業戦略

成長に向けた機会とリスク

機会

- 国内BtoC-EC市場の持続的な拡大
- 物価高、ユーザーの消費行動の変化、日本の二次流通品における海外需要増を追い風としたリユース市場の拡大
- 旅行、飲食、デジタルギフトを中心としたサービス系ECの需要拡大

リスク

- 競合ECプラットフォームの台頭による市場シェアの縮小
- 生成AI関連における技術開発の導入の遅れによる競争力低下
- 消費者の実店舗回帰による「巣ごもり需要」の一服が継続しEC需要の低下

事業戦略

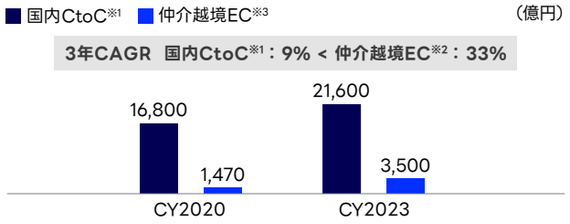
- グループアセットを活用した経済圏の拡大
- AIエージェント化を見据えたコンバージョン力の強化（ユーザーからより選ばれるサービスにするための継続的な改善）
- LINE、ヤフー、PayPayのクロスユースを促進

FCFの創出 中長期にわたる持続的成長　企業価値向上に向けた取り組み

リユース事業の強化

「Yahoo!オークション」の調整後EBITDAマージンは50%を超えるなど、コマース事業において利益率の高いリユース事業は安定収益事業として中核的な位置付けでした。さらに成長を加速するため、高成長が続く仲介越境EC市場で実績のあるBEENOSを買収しました。加えてリユースの利用者を増やすため、LINE上でAIを活用して出品しやすくする取り組みを推進します。これらの施策を通じてプロダクトを強化し、出口の強化を進めます。

国内CtoC市場/仲介越境EC市場 推移



※1 LINEヤフーのリユース事業取扱高と他社リユース事業取扱高を基に推計。CtoC PF上で販売するBtoCの規模も含む
※2 BEENOSグローバルコマース事業のFY2020からFY2023のCAGR
※3 「Yahoo!オークション」の販売実績およびBEENOSの決算情報、業界関係者へのヒアリングを基に推計

越境EC市場におけるBEENOSの強み



※1 2023年8月2日発表BEENOSプレスリリースより
※2 「Yahoo!オークション」の販売実績等による推計

資本コストの低減

サステナビリティの取り組み

「Yahoo!ショッピング」を通じて安心かつ簡単に商品を寄贈できる「買って応援便」、支援先団体に子ども支援が追加

LINEヤフーは、「Yahoo!ショッピング」と「Yahoo!ネット募金」を連携させた「買って応援便」を通じ、支援団体が本当に必要とする商品をユーザーが購入し、直接届けられる新しい支援の形を提供しています。動物保護や災害支援に続き、2024年7月には子ども支援団体が新たに加わり、支援の輪がさらに広がりました。たとえば、子ども食堂や児童養護施設などでは、お米や飲料、日用品といった物資のニーズが高まっており、夏休み期間中の支援にもつながっています。LINEヤフーは、「Yahoo!ショッピング」「Yahoo!募金」を通じて、新しい助け合い、支援のカタチを推進し、幅広い団体へ「モノ」の寄付を通して“応援の気持ち”が届けられる環境をつくっていきます。 詳しくはWEBサイトへ



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

成長戦略 **戦略事業**



事業分野：フィンテック事業（PayPay、PayPayカード、PayPay銀行、その他金融）、その他

「PayPay」登録ユーザー数
7,100万人超（2025年9月時点）

「PayPay」決済取扱高
12.5兆円（2024年度実績）

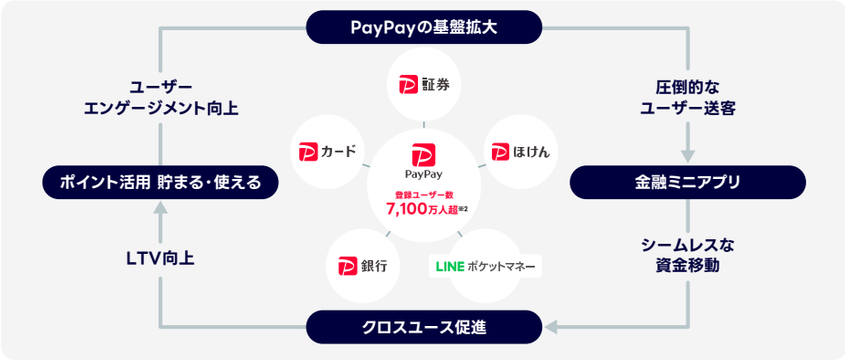
PayPay銀行
預金残高 1.91兆円
（2025年3月末時点）

PayPayカード 有効カード発行枚数
1,381万枚（2025年3月末時点）

フィンテック領域を中心に、新たな収益の柱を創出します

競争優位性

国内コード決済サービス市場シェア約2/3※1を占めるキャッシュレス決済サービス「PayPay」を起点に、クレジットカード、銀行、証券、保険などの金融エコシステムを構築



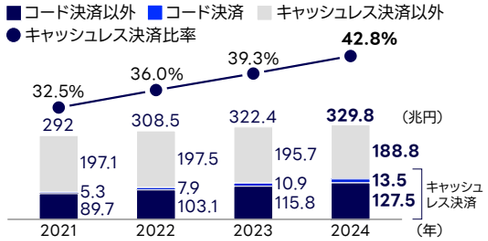
※1 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2025年3月14日公表」より「PayPay」の比率を集計、PayPay調べ
※2「PayPay」アカウント登録済みユーザー数。2025年9月時点

事業環境の認識

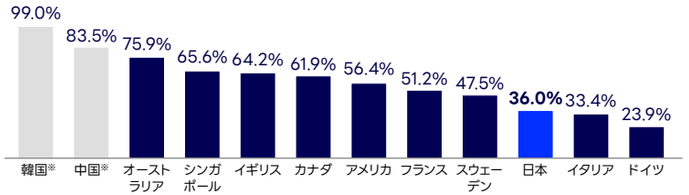
2024年のキャッシュレス決済比率は42.8%となり、「キャッシュレス決済比率を2025年までに4割程度にする」という政府目標を前倒しで達成しました※。他方、主要各国のキャッシュレス決済比率と比較すると、日本国内でのキャッシュレス比率にはまだ上昇余地があります。日本は依然現金利用率が高いものの、日本政府はキャッシュレス決済比率の将来的な目標値を80%としており、国内での成長余地は大きいと言えます。

※経済産業省「2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました」

国内民間最終消費支出に占めるキャッシュレス決済の割合およびキャッシュレス決済額の内訳



主要国におけるキャッシュレス決済比率（2022年）



出典：「キャッシュレス・ロードマップ2024」世界銀行「Household final consumption expenditure（2022年（2023/6/28 版））」、BIS「Red Book」の非現金手段による年間支払金額から算出
※中国および韓国に関しては、Euromonitor Internationalより参考値として記載

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

戦略事業

外部環境認識と事業戦略

成長に向けた機会とリスク

機会

- キャッシュレス決済比率の上昇
- 賃金のデジタル払いに関する法制度の整備
- 「PayPay」を中心としたデジタル金融プラットフォームの導入による新規ユーザーの獲得
- データに基づいた新たな金融サービスの提供による市場シェアの拡大

リスク

- タッチ決済等の競合他社の成長により、コード決済の利用者減少
- 当局による規制強化により、サービス提供が一部制約され、新ビジネスおよび事業成長鈍化につながり収益が悪化
- システム障害やサイバー攻撃等による信頼低下

事業戦略

- 「PayPay」を中心としたデジタル金融プラットフォームの拡大

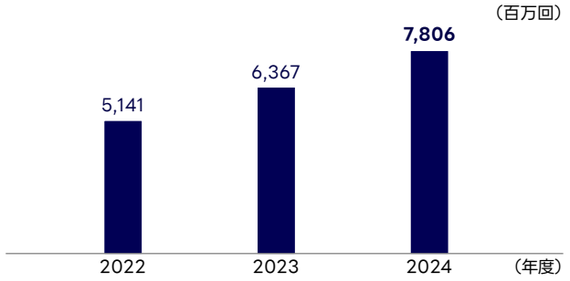
FCFの創出 中長期にわたる持続的成長　企業価値向上に向けた取り組み

「PayPay」のさらなる利用拡大

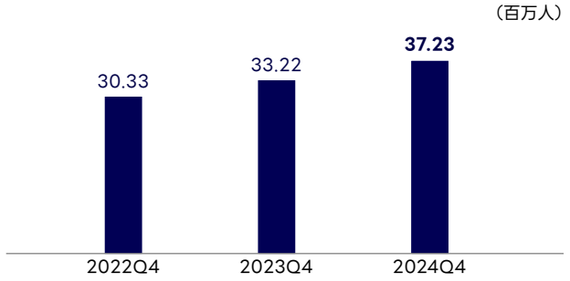
2024年度におけるPayPay単体の決済回数は約78億回、MTUは3,700万人超となり、国内のコード決済におけるシェアは約3分の2※を占めました。PayPayカードを紐づけて支払うPayPayクレジットや、PayPay銀行残高からの支払など、「PayPay」を活用した支払手段を多様化することでAIエージェント時代における出口としての決済手段をより強化していきます。

※一般社団法人キャッシュレス推進協議会の開示資料「コード決済利用動向調査2025年3月14日公表」から「PayPay」の比率を集計、PayPay調べ

PayPay決済回数(単体)



PayPayMTU(単体)



資本コストの低減

サステナビリティの取り組み

「Yahoo!ネット募金」、すべての募金プロジェクトで「PayPay」によるオンライン寄付が可能に

LINEヤフーが提供する日本最大級のインターネット募金サービス「Yahoo!ネット募金」は、2024年よりすべての募金プロジェクトで「PayPay」による寄付に対応しました。オンライン本人確認を完了したユーザーであれば、Yahoo! JAPAN IDへのログインなしに、1円から手軽に寄付が可能です。これにより、利用者の利便性が大きく向上し、寄付文化のさらなる浸透に貢献します。「Yahoo!ネット募金」は、2004年の中越地震をきっかけに開始され、これまでの累計寄付額は115億円を超えています。約480の信頼ある団体への支援が可能で、寄付を通じた社会課題解決の後押しを続けるとともに、誰もが参加しやすい支援の仕組みづくりを進めてまいります。 詳しくはWEBサイトへ



Contents

01 編集方針

02 発刊にあたって

03 LINEヤフーグループについて
- 03 ミッション・バリュー
- 04 価値創造の軌跡
- 05 LINEヤフーグループの概要
- 06 グループの強み

07 マネジメントメッセージ
- 07 CEOメッセージ
- 10 特集：社外取締役座談会

14 成長戦略
- 14 価値創造プロセス
- 15 マテリアリティの見直し
- 16 マテリアリティとリスク・機会
- 17 マテリアリティと指標・目標
- 18 成長戦略
- 19 CFOメッセージ
- **23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）**
  - 23 トラックレコード
  - 24 事業概要
  - 25 メディア事業
  - 27 コマース事業
  - 29 戦略事業
  - 31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
- **33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）**
- **44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）**

57 財務データ（11年サマリー）

特集

クロスユース・経済圏の拡大

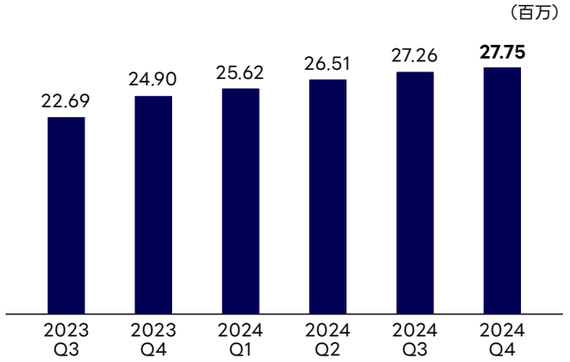
当社グループはメディア・コマース・決済など多様な事業を展開しています。各サービス・事業の成長に加え、セグメントの枠を超えたクロスユースを推進することでさらなるシナジーが生まれています。これらの取り組みを通じ、グループ全体の経済圏拡大を目指します。



1.アカウント連携の開始

2023年10月4日より、当社は「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のアカウント連携を開始し、2025年3月末時点でアカウント連携数は2,775万に達しました。今後は「LINE」と「PayPay」のアカウント連携も推進し「Yahoo! JAPAN」、「LINE」、「PayPay」の3つのアカウントの連携を実施予定です。この連携を通じてサービス間のクロスユースを促進し、データ活用を進めることで各サービスの機能拡充や改善を図り、ユーザーの利便性を一層向上させることを目指します。これにより、経済圏の拡大と中長期的な成長の土台を確立していきます。

アカウント連携数



2.公式アカウント活用による、セグメントを超えたクロスユースの進展

2021年度からLINE公式アカウントを活用して「Yahoo!ショッピング」出店企業へのクロスセルを推進しています。営業支援を受けたストアの公式アカウント開封率は平均の約3倍、CTRは約2倍に向上するなど、ユーザーとの効果的なコミュニケーションが実現しています。「Yahoo!ショッピング」の出店ストアとユーザーが友だちになることで、公式アカウントを通じたキャンペーン情報の効果的な配信が可能になり、ユーザー獲得と再利用の促進に貢献しています。また、2025年6月には旧Yahoo! JAPANと旧LINEのIDを「Business ID」として統合し、複数サービスでの横断的な広告配信・販促施策の実施が可能となるビジネスプラットフォームの提供を推進します。

「Yahoo!ショッピング」とLINE公式アカウントとのサービス連携実績

公式アカウント経由取扱高
YoY＋57%

公式アカウント経由注文者数
YoY＋76%

友だち登録数
YoY＋66%

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
23 トラックレコード
24 事業概要
25 メディア事業
27 コマース事業
29 戦略事業
31 特集：クロスユース・経済圏の拡大
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）



3.「LYPプレミアム」の提供開始

2023年11月29日より、「Yahoo!プレミアム」の会員特典をアップグレードする形で「LYPプレミアム」の提供を開始し、会員数は2025年3月末時点で2,368万人となっています。主な特典として「Yahoo!ショッピング」におけるポイント還元を優遇しており、「Yahoo!ショッピング」取扱高の約8割をLYPプレミアム会員による取扱高が占めています。また、平均一客単価、平均注文回数、平均注文単価はいずれも非LYPプレミアム会員を上回っています。さらにLINEユーザーのニーズが高かったLINEでの複数プロフィールの利用や、リアルタイムでのバックアップ機能を特典として提供することで、9,800万MAUのLINEユーザーをLYPプレミアム会員に引き込むことを目指しています。この取り組みはメディア事業における安定的な収益拡大のみならず、コマース事業の取扱高拡大、ひいては戦略事業の決済取扱高成長を支える基盤となります。

「Yahoo!ショッピング」におけるLYPプレミアム会員の利用状況（非LYPプレミアム会員対比）

年間平均一客単価
+300%

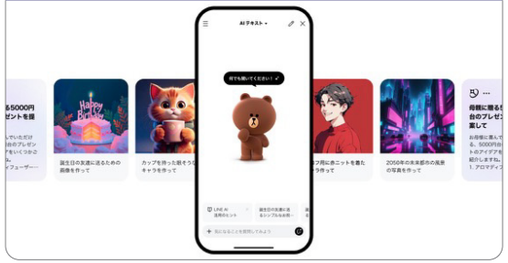
年間平均注文回数
+194%

年間平均注文単価
+36%

4.各サービスでのAIの活用

クロスユースを促進し、経済圏を拡大させるうえで重要なのは各サービスの競争力を強化することです。特にAIエージェント化が進むと、優れたサービスが今まで以上に選好されることになることが予想されます。そこで、当社はAI活用が今後のサービス基盤拡大の重要な要素になると考え、各サービスで生成AIを活用することでサービス・機能の強化を推進しています。例えば「LINE AI」はサービス開始から多くのユーザーに利用され、「Yahoo!検索」でもチャット形式で情報を深掘りできるAIアシスタント機能と検索結果上に生成AIによる回答表示機能を提供しています。また「Yahoo!ショッピング」では生成AIが質問を通じてユーザーの商品検索をサポートし、商品のレビューの要約や類似商品を提案する機能のβ版を提供し、利便性を向上させています。このように全社を挙げてAI活用を進め、各サービスの魅力を高めることでクロスユースを促すとともに、ユーザーの日常生活をより便利にすることで経済圏のさらなる拡大を目指します。

「LINE AI」



「Yahoo! JAPAN」AIアシスタント



「Yahoo!ショッピング」商品検索サポート



「Yahoo!ショッピング」商品比較・レビュー要約



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

CPOメッセージ



CPO（Chief Product Officer）
慎 ジュンホ

生成AI時代へのパラダイムシフトを確実に捉え優れたユーザー価値と収益性を兼ね備えたエージェントサービスの早期提供を目指します

Profile

韓国科学技術院大学院卒。2008年、CPOとして起業した1noon（現NAVER）よりネイバージャパン（株）（2012年にNHN JAPAN（株）と経営統合）へ転じ、企画本部長。2014年よりLINEの取締役CGO（チーフグローバルオフィサー／最高グローバル責任者）。2023年Zホールディングス（現LINEヤフー）代表取締役GCPO（グループチーフプロダクトオフィサー）。2024年よりLINEヤフー CPOとして、プロダクト創出に注力している。

Q. CPOとして特に力を注いでいるのは何ですか？

LINEヤフーはカンパニー制を採っているので、カンパニー単独でのプロダクト開発やサービス運営などは、基本的にそれぞれのカンパニー長の裁量で進めています。ただし、全てのプロダクトに関する最終責任はCPOである私が負っており、各プロダクトを適切に監督するのはもちろん、計画通りに進んでいないプロジェクトなどには自ら関与して立て直しを図ることもあります。一方、ビジネスエコシステムの形成やLYPプレミアムの展開、サービス基盤の強化といった、カンパニーの垣根を超えた価値創出を目的としたプロジェクトについては、CPOが各カンパニーを統括して進めていきます。

CPOとして意識しているのは、規模の大小に関わらず、それぞれのプロジェクトに対して自分がどのように貢献できるかということです。例えば、10のプロジェクトに少しずつ関与するのが良いのか、あるいは特定の重要なプロジェクトに集中すべきなのか――それは状況によって変わるため、その時々でどうすれば投下資本利益率（ROI）を最大化できるかという観点から優先順位を決め、最大限の貢献ができるよう心がけています。ですからケース・バイ・ケースなのですが、このままでは失敗してしまうようなプロジェクトを方向修正して成功に導くことができれば、非常に大きなユーザー価値とROIを生み出すことができます。したがって全部に関わるというよりは、特定のプロジェクトに加わって一緒に課題解決していくことが、私にできる最大の貢献ではないかと考えています。

また、私はCPOとしてLINEヤフーの提供するサービスが「No.1」、つまり「ユーザーに一番に選ばれるサービス」であることがとても重要だと考えています。さまざまなカテゴリのインターネットサービスにおいて「No.1」のサービスだけが大きくユーザー数を伸ばしてきました。AIエージェントの時代では、それがさらに加速すると考えており、当社の多くのプロダクトが「No.1」ではない状況に、私は危機感を感じています。真の「No.1」になるには、差別化が必要です。差別化によって120点のプロダクトを生みだすことで、ミッションで掲げている『「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「！」を届ける。』ことが実現できると考えています。

Q. AIエージェントの開発のアプローチや進捗状況について教えて下さい。

私は1990年代にコンピュータサイエンスを専攻し、大学院ではAIの入り口となる検索技術や

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

自然言語処理などを研究しました。当時から、将来、デバイス、ハードウェアが進化してニューラルネットワークで十分な量のデータを処理できれば、AIが人間の知能を超える可能性があると考え、いずれAIが重要な社会インフラになる時代が来ると確信していました。しかし、そうした生成AI時代へのパラダムシフトに関する認識が、グループ内でまだ十分に共有できていないと感じ、AIエージェント開発をスタートさせるにあたっては、社内の意識改革が必要だと考えました。

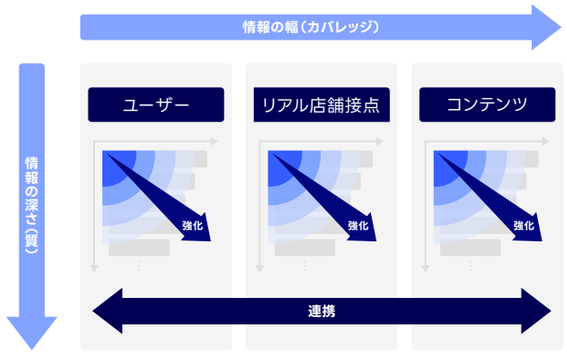
まずは、しっかりとしたプロジェクト推進の基盤を整備するため、各カンパニー長や、カンパニー内から選抜した少数精鋭のメンバーを集め、膝詰めでディスカッションを重ねるとともに「AIエージェント時代に向けて意識を変えていく必要性」を訴え続けました。現在では社内の意識改革が大きく進み、各カンパニーの専門家の役割分担も明確になりつつあります。

LINEヤフーのAIエージェントは、単なる生成AIエンジンではなく、ユーザーの好みや特性などを理解し、パーソナライズ化された最適なサービスを提供するべきです。例えば今の生成AIエンジンでは店舗情報は調べられても、予約や決済などのアクションは完結できません。しかし、これらをAIエージェント上でコンバージョンまで完結できるようにすることが、真にユーザーが求めることだと考えます。その実現にはユーザーの理解に加え、リアル店舗の情報や多様なコンテンツをAIエージェントが収集し、ユーザーに提供できる必要があります。

LINEヤフーの強みは「LINE」、「Yahoo! JAPAN」、「PayPay」などの豊富なサービスアセットであり、ユーザー数の多さです。また、「LINE」や「PayPay」を通じたリアル店舗との接点の多さもAIエージェントにおいては強みとなります。加えて、コンテンツも口コミなどのUGCや、ECの商品在庫情報など、ユーザーが求めるコンテンツを備えることが差別化につながると考えています。そのため、「ユーザー」「リアル店舗接点」「コンテンツ」の3つの要素について、情報のカバレッジと質の両面で強化し、各要素の連携を強化することで、競合が真似できない圧倒的なナンバーワンのAIエージェントを実現できると考えています。

今後は開発スピードを加速させ、LINEヤフーの強みである検索、ニュース、エンタメ、ショッピング、ファイナンスなどの多彩なサービスや、国内最大規模のユーザー基盤などを活かした独自のAIエージェントサービスをスピーディにローンチしていきたいと思います。

構成要素の強化



面積（幅×深さ）の拡大←サービス力強化・連携が不可欠

新しいサービスを短期間で立ち上げるのは難しいと思われるかもしれませんが、私たちには「LINE」を着手からわずか1カ月半でリリースした経験があります。2011年3月11日の東日本大震災後、私たちはいつでもどこでも人と人とがつながることのできるコミュニケーション基盤の重要性を痛感し、新しいメッセンジャーツールの開発に着手しました。余震が続く不安な状況下でしたが、新しいツールを一刻も早く世に出さなければならないという、メンバーの強い使命感と結束力によって、驚くべきスピードで開発が進んだのです。開発したプロトタイプを社内で検証しながら、ダメならすぐに次の案を試すといったサイクルを高速で回していきました。早く失敗して、早く改善することをいかに速く回すのかが、われわれにとって唯一の成功への道だと思います。

もちろん、ただ単に早くリリースできれば良いわけではありません。ユーザーにとって本当に価値のある性能・機能を持ったAIエージェントを提供しなければ、多くのユーザーに選ばれるメジャーなサービスにはなり得ず、持続可能なビジネスとして収益化することもできないからです。AIエージェントは当社グループの今後の成長に欠かせない重要なプロダクトでもあり、その開発は手堅い「バント狙い」ではなく、思い切った「ホームラン狙い」でなければならないと考えています。

これからも魅力的でインパクトのあるプロダクト開発が円滑に進むようプロジェクトチームをサポートしていくと同時に、コストやマネタイズも考慮し、優れたユーザー価値と収益性を兼ね備えたAIエージェントのリリースを目指します。

Q. 激動する世界のテック業界を勝ち抜くためには、何が重要でしょうか？

やはりイノベーション創出を通じて自らを変化させ続けることが非常に重要だと考えています。巨大化した恐竜が地球の環境変化に対応できなかったように、企業も組織規模が大きくなると変化にスピーディに対応するのが難しくなり

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

ます。しかし、過去にいろいろな成功体験があり、すでに技術基盤やユーザー基盤を持っている企業こそ、変化を恐れることなく、新しい何かにチャレンジすべきなのです。

新しいサービスをリリースする際には、すでに多くの人々に使われている既存のサービスに対する優位性や新しい価値など「ユーザーが積極的にこのサービスを使う意義」を提供する必要があります。そのために重要なのは「自分たちが何を作りたいか」ではなく、「何を作ったらユーザーに選ばれるか」という発想です。そういった潜在的ニーズを把握すべく、私は常にユーザーの生の声を聴くよう心がけてきました。最初に日本に来た時はもちろん、その後、台湾やタイ、欧州や南米など、どの国に行った時も必ず取り組んできたのが現地のターゲットユーザーへのフォーカスインタビューです。社内では「ムービングターゲット」という表現で説明していますが、ユーザーのニーズは日に日に変化します。最近ではSNSなどを通じて非常に効率的にユーザー情報を収集できるようになりましたが、まだユーザー自身もはっきりと意識していない潜在的なニーズ、ウォンツを掘り起こすには、やはり実際に会って詳しく話を聴く必要があると考えています。

そして、ユーザーが「本当は、何を考え、何を求めているか」を把握したら、そこから逆算して「今の当社に何が足りないのか」「どこをどう変えればいいのか」を考え、迅速に行動しなければなりません。例えば、生成AIの活用に関しても私たちが想像するよりもユーザーはずっと進んでおり、今日のインターネットやスマートフォンのように、人々の暮らしになくてはならない存在になろうとしています。そうしたユーザー動向をしっかりと捉えて正しいパラダイムシフトに乗り、どこよりも価値あるサービス、ユーザーから選ばれるサービスを提供していくことが最も重要だと考えています。

Q. 強い組織づくりに必要なものは何でしょうか？

これはプロダクト開発などにも共通することですが、組織づくりにおいて最も重要なのは「最適化」の視点であると考えています。そして企業活動における最適化とはROIの最大化を実現することでもあります。

同様に人事や組織運営においても、ROIの観点から最適化を追求していくことが重要であり、それが企業のパフォーマンス、創出価値の最大化につながります。例えば、開発プロジェクトでは、常に「この局面では誰が最適なのか」という観点に立って人選や役割分担などを柔軟に決めるようしています。開発テーマやプロジェクトの進捗段階などによって、高度な専門技術や豊富な経験、ノウハウを持った人材が求められるケースもあれば、より一般ユーザーに近いものの見方ができる新入社員の視点や感覚が役立つケースもあるからです。また、開発の初期段階でトライ＆エラーを繰り返すようなフェーズにおいては機動性の高い少数精鋭の組織編成が適しており、システム実装やサービスプロモーションといったフェーズには、それぞれの業務に必要な人的リソースをタイムリーに投入する必要があります。このように、その時々の状況やメンバーの経験やスキルなどを踏まえて、最適な人員配置・組織運営を実現していくことが大切です。

避けるべきなのは、役職や権限に重きを置くあまり、硬直化した指揮命令系統に従って物事を進めることです。権限があるからといって、上司自身が詳しくわからない領域にまで手を出すと失敗する確率が高まります。私自身、最も怖いのは、自分の判断ミスで取り返しのつかない事態を招いてしまうことです。だから私は前言を撤回することを恥だとは1ミリも思っていません。間違えたとわかったら、ためらいなく「間違いでした」と訂正できるのは自分の強みでもあると考えています。

組織で協働するメンバーには互いを尊重する姿勢が求められるのは当然ですが、たんに「真面目でいい人」だけが集まっても組織は活性化しません。何か疑問を感じた時や異論がある時に空気を読んで押し黙ってしまったのでは本質的な課題解決にはつながらないからです。たとえ他のメンバーからうるさがられる“悪役”となっても、リスクや課題をしっかり指摘できる人が存在する組織の方が、その場では多少の摩擦や衝突があっても、最終的にはプロジェクトをより良い方向へ導けるはずです。そうした異質な存在も含めた多様性を大切にする風土、間違いは間違いと誰もがはっきり言える関係性を築いていくことが、強い組織づくりの土台になると考えています。

LINEヤフーがこれまでに培ってきた優位性を最大限活かし、サービス開発に適切なHowをもって取り組めば、必ずユーザーに「No.1」に選ばれる「WOW」で「！」なサービスを生み出せることを確信しており、AI時代に生き残れる企業として進化し続けることを強く信じています。

（2025年5月14日取材）



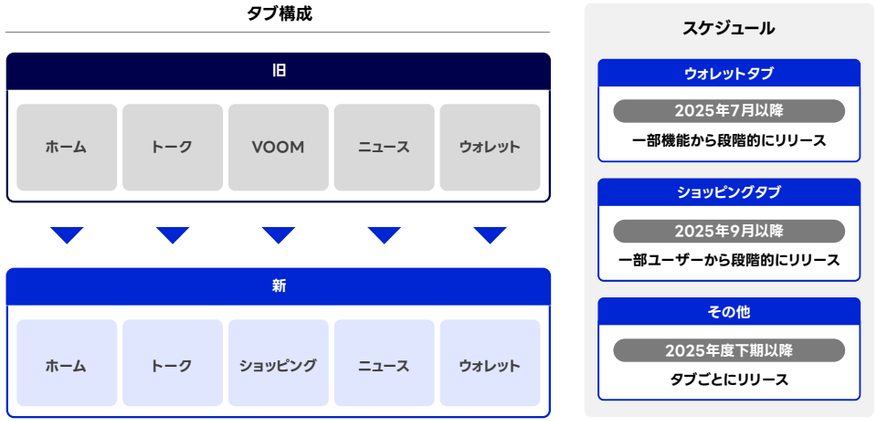
Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

LINEアプリの進化

1.LINEリニューアル

当社グループの保有する検索やコマース、決済など多様なアセットをLINEアプリ上でさらに有効活用し、LINEユーザーによる検索やコマースを含めたクロスユースを促進するため、2025年7月から順次タブ構成の見直しなどリニューアルを進めています。今回のリニューアルではタブの構成を見直すことでミニアプリやコマースへの導線を最適化し、LINEユーザーの利用促進を目指します。また、「LINE」上で個人ユーザー向けのAIエージェントを提供することで、AIとの対話を通じてユーザーニーズを最も満たす最適な提案やアクションをサポートすることが可能になります。これらの取り組みを通じて新たな価値を提供し、プラットフォームとしての競争力をさらに向上していきます。これは多様な領域でサービスを展開している当社だからこそ提供できる体験であり、ユーザーの幅広い生活シーンに寄り添うAIエージェントの提供を目指します。



2.LINEミニアプリ

LINEミニアプリは、追加のアプリダウンロード不要でサービスを提供できるプラットフォームです。サービス件数はすでに2万を超え、MAUも1,400万を超えるなど急成長を遂げています。今回のリニューアルではウォレットタブをミニアプリにフォーカスしたUI/UXに刷新し、ミニアプリへの導線を強化することでミニアプリ利用の拡大や広告売上の向上を図ります。2025年度は「LINE」や「Yahoo! JAPAN」からの流入強化に向けたサービス基盤の改善に取り組み、2026年度以降マネタイズを本格化していきます。



3.LINEコマース

今回のリニューアルでショッピングタブを新設し、LINEコマースサービスのポータルと位置付けてユーザーとの接点を増やすことで、LINEユーザーにより便利なコマース体験を提供していきます。具体的には、「LINE」を通じて友だちにプレゼントを贈ることができる「LINEギフト」の強化を図ります。また、ユーザーの属性に合わせて商品がレコメンドされる「LINEショッピング」を展開し、従来のモール型と異なる新たなECサービスを提供します。将来的にはデータ活用によりパーソナライズし、AIが商品を提案する予定です。これによりLINEヤフーのショッピング取扱高の成長だけでなく、日本のEC化率の向上も目指します。



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

生成AI担当役員メッセージ



上級執行役員
生成AI統括本部長
宮澤 弦

ツールから、パートナーへ 生成AIとともに 新たな時代を切り拓きます。

Profile

2004年東京大学農学部卒業後、（株）シリウステクノロジーズを創業し、モバイルSEO・位置情報連動広告配信事業を展開。2010年ヤフーの買収によって同社入社。2014年執行役員検索サービスカンパニー長、2015年メディアカンパニー長、2018年常務執行役員、2020年取締役コーポレートグループ長を歴任。2023年10月からはLINEヤフー上級執行役員生成AI統括本部長として活動。

「やらなければ、この会社は終わる」という強い危機感から始まった

2年前の春、GPT-3.5の登場に私は大きな衝撃を受けました。IT業界で20年間、これまでもさまざまな技術的な転換点を見てきましたが、生成AIのパラダイムシフトは別格で、これまでで最も強烈なものだと直感しました。この技術がLINEやヤフーのサービス、そして社員の働き方に根本的な変化をもたらすと確信した瞬間でした。

その確信は、過去の苦い経験に基づいています。

ヤフー時代、私はスマートフォンへの移行期にメディア事業の責任者を務めていました。ユーザーがパソコンからスマートフォンへ、さらには他社のサービスへと流れていく様子を目の当たりにし、大きな変化には迅速な対応が不可欠であることを痛感しました。この経験から、「やらなければ、この会社は終わる」という強い危機感を抱き、見切り発車だとしても後悔はない、少しでも早く走り出すことが重要だと感じていました。

そこで私は、CEOの出澤やCPOの慎に「生成AI統括本部をつくる必要があるのではないか」と提案したところ、「確かにそうだね。あなたが、それをやるべきだと思う」という言葉を受け、この重要な役割を担うことになりました。

その後、当社はOpenAIと直接契約を結んで技術を自社のサービスに適用し、全社員が新しい技術に触れ、その可能性を実感できる環境を整えました。生成AIによって大きな変革が起こることはわかっていました。ですから、単なる技術導入ではなく、私たちの事業の根幹を見直し、新たな価値創造に挑戦しようと考えたのです。いま振り返ると、あの時の決断は正しかったのだと思います。

約2億人のユーザーと200のサービスを武器に“マルチベンダー戦略”を打ち出す

LLM（大規模言語モデル）の開発は資本力勝負の世界です。当初から早晩に価格競争になると予想しており、実際、開発が進む中でLLMでの差別化が難しくなってきています。この開発競争に当社単体の体力で突っ込んでいっても勝ち目は薄いと、早い段階で判断しました。

そこで約2億人のユーザーと200のサービスを持つことを競争優位とする“マルチベンダー戦略”を採用し、モデル以外の部分で差別化を図ろうと決めたのです。モデルは外部のものを使う方針を取りました。モデルを作っている会社は複数あり、競争が働くことで選択肢が増えるため、長期的にはこの方針が最適だと考えています。重要なのは、ユーザー体験を変えることと、より良いインターネット体験を提供することです。各サービスに最も適したさまざまな良いAIモデルを選び、ユーザーがより便利で効率的にサービスを使えるようにすることに重きを置いています。

一方、内製のAIモデル開発も進めています。特にカスタマーサポートなどセキュアルームでデータを管理する必要がある場合には、内製のモデルを活用することで、データの管理とセキュリティを確保していく方針です。

未来の働き方は必ずAIを活用するものになる

当社の社員には、AIを使いこなす能力が求められています。ユーザーの多種多様なデータを預かっているからこそ、

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

生成AI担当役員メッセージ

データを守りながら生成AIを最大限に活用することが重要です。そのため、データ入力に際しての注意点など生成AI利用時に留意すべき事項や、主要なリスクなどに関する必須の研修を提供しています。

働き方やサービスの導入においても、柔軟にAIを取り入れ、一人ひとりが革新を続ける力を持つことが重要です。この変化を社員全員が楽しみながら、積極的に取り組んでほしいとの考えから、生成AIを活用して業種を問わず生産性を向上させるための全社ルールの運用を開始しました。

過去の工数調査の結果、全業務の約3割を占める「調査・検索」「資料作成」「会議」が特にインパクトの大きい領域であることがわかりました。この3領域の業務において、生成AIの活用を進めることで、業務の効率化を図り、社員に新たな働き方を模索するきっかけを提供することが目的です。例えば会議の際は事前に社内アプリを用いて議題を整理しておき、議事録の作成はすべてAIが実施することをルールとして策定しました。

すでに全社員が生成AIを使える状況にありながら、なぜあえて使用ルールを設けたのかというと、「未来の働き方は必ずAIを活用するものになる」と考えたからです。AIがもたらす効率化の恩恵を全員が享受するためには、全社的な取り組みが必要です。全社ルールにしてしまったほうが、むしろみんな必ず使うようになるのではないかと考えました。

当社の社員にとってAIは仕事をしてもらう「パートナー」なので、AIに仕事を頼むことができる人になってほしいと考えています。上司であれば、部下に仕事を頼むのがうまい人は、きっとAIにも仕事を頼むのが上手だと思います。また、チームワークを組むのが得意な人は、AIとのチームワークも上手に組めるのではないでしょうか。そういったスキルを持つ人になってほしいと思っています。

現在は、エージェントの数を増やすことに注力しています。今後は、社員1人で200から300個のエージェント、あるいは人によっては数千個くらいのエージェントを使いこなすようになっていくかもしれません。将来的にはAIエージェントが学習し、自ら増殖していくような仕組みも生まれていくでしょう。

今回のルール化は、全社員のAI利用をこれまで以上に進め、AIを組織全体に根付かせる重要なステップです。私たちはこの変革を通じて生産性を向上させ、次々と新しい機能やサービスをリリースできる環境を実現していきます。

人々の生活を根本から変革する新たな価値を創造していく

サミュエル・H・アルトマン氏が最近のカンファレンスで話していたように、40代以上の人たちはAIを検索エンジンの代替として使い、30代はキャリアや結婚といった人生の重要な意思決定にAIを活用しています。そして、大学生や20代の人たちは、AIをOSの代わりとして使っているのです。

私たちも、AIを単なる検索の代替としてではなく、「OSの代わり」として最大限に活用する方法を模索していく必要があります。そうなると、一人ひとりが「自分にとって使いやすいAIは何か」を考えるようになるはずです。重要なのは、特定のタスクに特化したAIを選ぶことです。「このAIを使ったら仕事がすごく効率的になった」と感じる場面や、「PowerPointで資料を作るならこのAIが便利」といった具体的な目的に基づいて、自分の仕事に最適なAIを見つけることで、AI活用で得られる効果を最大化できます。



私たちが持っている多くのサービスの強みが最大限に活かされる時が来ると思います。AIエージェントがさまざまなサービスを結びつけ、日常生活をサポートしてくれる時代が訪れるでしょう。これまでユーザーが自分でクリックして、買い物や決済を行っていたものを、AIエージェントが代行することで、本当に便利な世界が実現できると考えています。

これは、当社だからこそ可能なことです。サービスを持つ企業がAIモデルを活用することで、「こんなにも便利な体験を提供できるんだ」ということを、世界でも最も体現できる企業グループだと思います。私たちは、生成AIと共に歩む未来において、ユーザーの生活を根本から変革する新たな価値を創造していきます。

（2025年5月26日取材）

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

CDOメッセージ



上級執行役員
CDO／
データグループ
グループ長
佐々木 潔

生成AI時代の データ戦略とガバナンスを 実践していきます。

Profile

IT企業でオペレーティングシステムの開発に携わった後、2008年に米Yahoo! Inc.に転職し、検索エンジンの開発に従事。2009年に日本へ戻り、旧ヤフーへ入社。マーケティング事業での研究開発を経て、データ専門組織の本部長、Zデータ代表取締役社長などを歴任。現在はLINEヤフーのデータグループのグループ長として、組織全体の方針・戦略策定や組織づくりを担う。

新たなデータ活用の時代へ

私は旧ヤフー時代にディスプレイ広告の立て直しを図るプロジェクトのリード役を任された際、データとサイエンスを駆使することで広告の性能が上がり、収益が劇的に伸びる姿を目にし、もっとデータを追求したいと思うようになりました。その後「Yahoo! JAPAN」のスマホ版トップページのリニューアルなどのプロジェクトをデータサイエンスの面でリードする中で、データとサイエンスの力がビジネスに大きなインパクトを与えることを目の当たりにした私は、データ活用による事業成長の可能性に確信を持ち、以来データサイエンスに関わる仕事に取り組んできました。

現在、旧LINEと旧ヤフーのデータプラットフォーム統合を進めています。統合を進めていく過程で、不正アクセスの問題が発生し、しばらくガバナンス強化に注力していた期間もありましたが、ようやく統合完了の目処が立ちました。

両社ともに100ペタバイトを超える、日本有数の大規模データプラットフォームを持っており、これらをスムーズに連携させることで、今後はより柔軟で高度なデータ利活用の加速を実現できると期待しています。

培ってきた基盤・知見を進化・深化させ ユーザーの課題を“瞬時に解決”する

当社は、2025年度の方針として最先端のAIカンパニーを目指すAIエージェント戦略を発表しました。それを実現するために特に力を入れていきたいのが「データの進化」です。私たちの最大の強みは、ユーザーの生活に根ざした数多くのタッチポイントを持ち、日々利用されるサービスを通じて多様で膨大なユーザーデータや商品・コンテンツデータを保有・蓄積していることです。しかし、AIエージェント中心のサービス環境で最大限活用するためには、これらのデータをさらに進化させる必要があります。

例えば、従来の検索履歴や購入情報と比較して、エージェントとの会話形式で得られるデータは、ユーザーニーズをより豊かに表現するリッチな情報です。これらのデータの情報量を損なうことなく、かつ従来データも統合して活用できる状態を構築すれば、より精度の高い提案やサポートを提供できるようになります。これを実現できれば、当社の強みがさらに高まっていくと考えています。

しかし、私たちが目指しているのは、あくまでも「ユーザーの課題を瞬時に解決すること」です。そうした意味で、生成AIやAIエージェントの出現によって、データグループのゴールが大きく変わったわけではありません。むしろ、これまで積み上げてきた基盤や知見をさらに大きく進化・深化させていくフェーズに入ったと捉えています。

また、これは業界全体の課題でもありますが、AIの倫理的側面にもこれまで以上に向き合う必要があります。AIの学習内容や結果は、使用されるデータやアルゴリズムに大きく左右されます。偏ったデータがAIに与えられると、偏見のある判断結果が生まれる可能性があるため、AIの設計段階から倫理的配慮を組み込み、透明性と公平性を意識して運用していく必要があります。最も重要なのは、ユーザーに安心してサービスを利用していただくことです。

今後も、技術だけでなく社会的期待や業界動向、そしてユーザーの声に耳を傾けながら、信頼されるサービスをどう提供していくかを一つひとつ丁寧に取り組んでまいります。

（2025年6月4日取材）

Contents

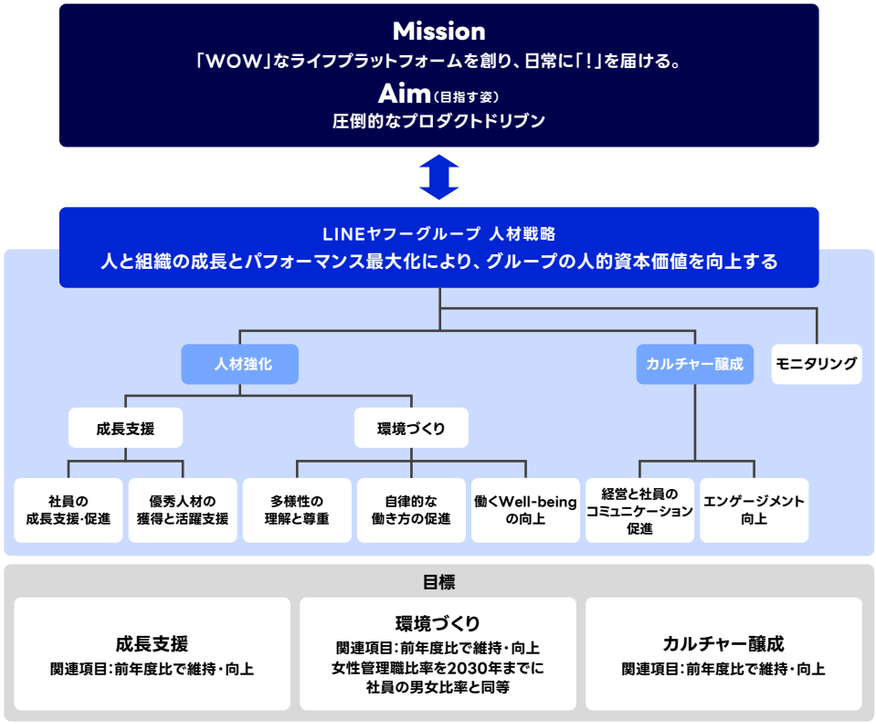
01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

人的資本の強化①

人材戦略の方針　～企業価値向上に向けて～

当社グループは、“「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「!」を届ける。”というミッションのもと、人々に驚きや感動をもたらす新たな価値創出に挑戦しています。当社グループの持続的な価値創造や競争力の源泉は、多様なサービスを生み出す社員一人ひとりの力にあり、社員が自らの可能性を発揮し、挑戦と成長を重ねていく環境を整えることが、グループ全体の企業価値向上に寄与すると考えています。そのため、当社グループでは「人材強化」と「カルチャー醸成」の両面から人的資本施策を展開しており、いずれもマテリアリティの一つに位置付けています。社員の成長支援や働きやすい環境づくりに加え、経営と社員の双方向の対話を促進し、エンゲージメント向上を通じた組織活性化に取り組み、企業価値向上を目指します。

LINEヤフーグループ人材戦略図



AI人材の育成　～社員全員がAI人材になる～

LINEヤフーでは、全社員に向けたAI人材の育成を最重要施策の一つとして推進しています。2023年からOpenAIのAPIを活用した対話チャット型の独自AIアシスタントサービス、2025年6月からは「ChatGPT Enterprise」を全社員が利用できるようになっています。また、CPO、生成AI担当役員が各事業部役員等を交えてトークを展開する音声番組「Product Voice」を定期的に社内配信し、各部門におけるAIエージェント化への取り組みの進捗や課題、展望などについて全社員向けに広く周知しています。さらに、ソフトバンクグループ主催の生成AI活用コンテストへの参画や、LINEヤフーにて実施した「LINEヤフー ChatAI Challenge」を通じて、それらコンテストで受賞した数々のアイデアをサービスに導入、業務に活用し、ナレッジの横展開や社内全体のAI活用推進につなげています。また、2025年7月に業種を問わず生産性を向上させるための生成AIの活用を義務化する全社ルールの運用を開始しました。全従業員の業務における生成AIの100%活用を実現することで、今後3年間で業務生産性を2倍に高め、継続的なイノベーションの創出を目指します。詳しくはWEBサイトへ

人材強化① 成長支援

急速な進化と革新が求められるインターネット業界において、変化に適応し、主体的・自発的に成長し飛躍的に活躍できる人材が新たな価値創出のための鍵であり、その成長基盤をつくることが重要であると考えています。まず、個々が創出した成果およびプロダクトや組織への貢献を評価し、成果が最大化される環境醸成を目指して評価制度の刷新を進めています。さらに、メリハリのある評価によって、個人の成長意欲を引き出し、組織全体の活性化を図っています。また、次世代リーダーの育成にも注力しており、経営人材輩出のための「Breakthrough Leaders Program」や新任マネジメント向けのプログラム、女性リーダー育成のプログラム等、多様な人材の育成と活躍を推進しています。さらに、変化を牽引できる多様な人材の獲得に力を入れ、新卒・中途採用、インターンシップ等、採用活動を行っています。あわせて、中長期的に経営の一端を担う役職員が投資家と同じ方向を見て価値創出に挑めるよう、ともに成果を分かち合う株式報酬制度を導入しています。

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

人的資本の強化②

人材強化② 環境づくり

社員が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境づくりに力を入れています。LINEヤフーはプロダクト創出力のさらなる向上を目指し、2025年4月より働き方をアップデートしています※1。新しいプロダクトを生み出すためには、コミュニケーションの質を高めることが必要だと考えています。柔軟な働き方を維持しながら、組織内のコミュニケーションと連携を促進することで、変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織づくりを進めています。また、組織と個人が持続的に成長し続けるためには、「多様性の理解と尊重」が不可欠です。当社では、「ユーザーファースト」をバリューの一つに掲げ、プロダクトづくりにおいて多様なユーザーの視点を大切にし、自らの属性・価値観・背景の多様性を積極的に活かす組織文化の醸成を図っており、その取り組みにより「D&I AWARD 2024 ベストワークプレイス」「PRIDE指標2024ゴールド」に認定されています。女性管理職比率については当社グループのマテリアリティの指標になっており、2030年までに社員の性別比率と同等にする目標を掲げています。健康経営の観点から、制度や職場環境の改善を進め、長期的に安心して力を発揮できる職場を実現しています※2。

※1 カンパニー部門に所属する社員は原則週1回の出社、カンパニー部門以外（開発部門、コーポレート部門等）に所属する社員は原則月1回の出社

※2 LINEヤフーは経済産業省および日本健康会議による「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」通称「ホワイト500」に認定されています。

カルチャー醸成

LINEヤフーでは、多様な社員が一体となり、未来を見据えて成長と成果を追求するカルチャーを確立し、持続的な企業競争力の強化を図っています。「LINEヤフーバリュー」は、変化への柔軟な対応力、多様性の尊重、そして同じゴールに向かって高いパフォーマンスを発揮するための行動指針として、社内に広く共有し、その考え方や背景なども経営層から社員に向けてくり返し発信しています。加えて2025年からグループのバリューを体現したメンバーを称える「Global Values Awards」を開催し、グループ内での模範的なアクションを広く共有することで、行動の指針や好事例を可視化しています。



モニタリング

LINEヤフーでは、変化の兆しをいち早く捉え、組織や人材の状態を適切に把握・分析することが、持続的な成長と人的資本価値の最大化に不可欠であると考えています。People Analyticsを活用し、組織の状態を定量的に可視化しながら、より迅速かつ的確な意思決定につなげるモニタリング体制を整備しています。主な取り組みの一つが、エンゲージメント調査の月次実施です。社員の声や職場環境に関するデータを継続的に収集・分析することで、組織ごとのコンディションや課題の兆候を早期に把握し、経営と現場双方が連携しながら改善アクションにつなげています。毎月継続的にフィードバックすることで、社員の意欲を高め、組織の活性化につながる取り組みの精度を向上させています。

目標・結果・取り組み

対象領域	目標	FY24実績	取り組み
成長支援	前年度より維持・向上	維持	成果が最大化される環境醸成を目指すとともに、社員や組織の成長を支えるマネジメント支援に取り組み、特にAI人材の育成に引き続き注力していきます。社員が自らキャリアを切り拓いて新たな価値を創出できるよう、多様な成長機会とチャレンジの場を整備することで、成長の加速を目指します。
環境づくり		維持・向上はみられず	さまざまなコミュニケーション施策を拡充し、オフィス環境も整えることで、迅速でしなやかな対応力を持つ組織づくりを推進していきます。また、多様性の理解と尊重を基盤に、すべての社員が個々の違いを活かしながら協働できる風土の醸成を図るとともに、心身の健康を支える職場環境づくりにも継続的に取り組みます。
カルチャー醸成		維持・向上はみられず	経営方針や共通の価値観のさらなる理解と浸透のため、全社集会や社内広報、部門横断の交流施策を通じて、組織全体の一体感と共創の基盤を強化していきます。また、エンゲージメント調査を定期的に実施し、継続的に社員のエンゲージメントをモニタリングします。

指標	目標	FY24実績	取り組み
女性管理職比率	2030年までに社員の性別比率と管理職の性別比率を同等にする	19%	社員と管理職の性別構成に乖離があることについて男女の賃金差を含む多角的なデータから要因の分析に取り組むとともに、女性管理職を対象とした各種研修の実施に加え、管理職上長向け研修や経営層へのDE&I研修も展開し、女性リーダーの育成と組織全体の意識変革を進めています。

Contents

01 編集方針

02 発刊にあたって

03 LINEヤフーグループについて

03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み

07 マネジメントメッセージ

07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会

14 成長戦略

14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ

23 フリーキャッシュフロー ＋
（稼ぐ力の向上）

33 永久成長率 －
（中長期にわたる持続的な成長）

33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会

44 WACC／資本コスト ＋
（経営基盤の強化）

57 財務データ（11年サマリー）



ナレッジを掛け合わせて「LINEヤフー」をリデザインする。

旧LINEと旧ヤフーの広告代理店向け組織が統合されて誕生した「マーケティングパートナー本部」。その中核を担う若手メンバーが、グループ内再編後の2年間や今後の目標などを語り合いました。

ナレッジの差や理解度のばらつきをお互いに補完し、学び合った2年間

赤尾関　グループ内再編から2年が経ちましたが、振り返ってみると「カルチャーが違ってやりづらい」ということは、ほとんど感じませんでした。ただ、旧LINEと旧ヤフーのメンバーが所属する混合チームのリーダーになった時、それぞれが扱ってきたプロダクトが違うため、当初はナレッジの差や理解度のばらつきをどう埋めていくかという課題がありました。

山田　ちょうど私も、同じタイミングで今の部署に配属されたんですが、「LINE」と「Yahoo! JAPAN」のプロダクトを同時に学ぶ必要があって、当時は正直かなり大変でした。しかも、情報量も多く、アップデートのスピードも早いですし、それぞれの商品の良さを理解して、どう営業していくか…それが今でも難しいと感じる部分ですね。

植田　LINE出身の先輩も、「Yahoo!広告」の検索広告は「LINE」にはないタイプのプロダクトだったので、知識がない中でいきなり営業するのは不安だった、という声をよく聞きました。

菅原　そうした課題を解決するために、「こんな時どうする？」「これはどういう機能？」というプロダクトの不明点を部門横断で誰でも気軽に質問できる環境をつくりました。すると、この取り組みがすごく盛り上がって、日常的に質問や

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 －（中長期にわたる持続的な成長）
33 CPOメッセージ
36 LINEアプリの進化
37 生成AI担当役員メッセージ
39 CDOメッセージ
40 人的資本の強化
42 特集：社員座談会
44 WACC／資本コスト ＋（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

ナレッジが飛び交うようになってきて、勉強会の開催にもつながっていったんです。

山田　相談しやすい雰囲気はすごくありますよね。わからないことがあっても、あの人が詳しそうだから、とすぐに相談に行ける環境がすごくありがたいと思っています。

菅原　外から見れば、旧LINEも旧ヤフーも関係ないLINEヤフーのプロダクトですから。「内部の事情で代理店やクライアントの皆様に迷惑をかけるわけにはいかない」という意識はみんなに共通していましたよね。「お互いの会社に新入社員として入社したつもりで、ゼロからお互いに学び合おう」というスタンスで、ナレッジ共有が進んでいったと思います。

LINEヤフーらしい営業を目指すことで さらに価値のある提案ができるはず

菅原　正直、まだまだナレッジに差があったり、完全に組織融合ができていない部分もありますが、私たちが一丸となってこれまで積み重ねてきた取り組みによって、少しずつ融合が進んできた実感があります。

山田　ええ、そう思います。「LINE」と「Yahoo! JAPAN」、どちらも圧倒的なデータ量とプラットフォーム規模を持った会社が一緒になったことで、掛け合わせでできることが、本当にたくさんあると感じています。プロダクトも増えているし、データも複雑になっていて、学ぶべきことは尽きないです。

植田　私も入社2年目になって、LINEヤフーの幅広いプロダクトや機能について理解が深まってきました。これだけ多様なサービスやデータを扱える会社にいるからこそ、それらをクライアント支援にきちんとつなげていきたいです。

山田　同じプロダクトでできることもどんどん増えているので、“LINEヤフーのデータやプロダクト”としてセールスしていけたら、もっとおもしろくなると思っているんです。

菅原　代理店の皆様と話している時も、効果的に“市場の声”を届けられるケースが増えているんですよね。これまでは「Yahoo!広告」だけでしたけれど、それが「LINE公式アカウント」や「LINE広告」も含めた総合的な提案ができるようになってきて、「うちの会社って、まだまだこんなにポテンシャルがあるんだ」ということを実感する機会が増えました。

赤尾関　そのためにもAIも活用しながら、ヒアリングや課題の言語化といった「人にしかできないこと」にもっと価値を出していくべきだと思っています。LINEヤフーには前例のないチャレンジを生み出す人が増えてきているので、生成AIと人の力を掛け合わせることで、クライアントや代理店の皆様の期待に応えられると感じています。

植田　本当にそうですね。日々の業務でAIを使うことが当たり前になりつつあり、私も今後はAIを味方につけながら、自分のスキルを高めて、もっと価値のある提案ができる営業を目指したいと思っています。

菅原　私も、LINEとヤフーが合併して実現できることが無限大になっていて、その可能性を感じながら、これをやり切った先には絶対に勝てるんだぞ、と確信しています。競合会社が複数あるなかでも「やっぱりLINEヤフーに相談するのが一番やりやすい！」ってクライアントや代理店の皆様に頼りにされる、そんな集団になっていくと会社として強くなっていくと思います。

（2025年7月15日取材）



サステナビリティ担当役員メッセージ

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）



信頼されるライフプラットフォームを目指し、社会的インパクトの創出に取り組む。

Profile

2004年、ヤフー（現LINEヤフー）に入社。Yahoo! JAPANトップページ責任者、Yahoo!検索の事業責任者を経て、2017年にサステナビリティ、CSR等の担当執行役員に就任。2023年10月からLINEヤフーの執行役員サステナビリティ推進統括本部長として活動している。

グループ内再編や事業環境変化を踏まえ、マテリアリティを改定

当社は、2025年9月、マテリアリティを改定しました。その背景に2023年10月のグループ内再編があります。それまで別会社だったLINEとヤフーそれぞれの文化を継承しつつ、新しい企業文化を構築していくためのプロセスの一つとして、LINEヤフーとしてのマテリアリティを見直しすることが必要だと判断しました。また、この1年でAIが急速に社会に浸透するなど事業環境が大きく変化したこと、当社グループがSSBJ基準（日本のサステナビリティ情報開示基準）への対応を控えていることなども、もう一つの理由として挙げられます。

改定にあたっては、顧客や取引先、グループ従業員を含めた幅広いステークホルダーの意見を取り入れながら、経営へのリスク面だけでなく機会の観点も踏まえて徹底的に議論を重ねました。経営企画室やリスクマネジメント室をはじめ、各関連部門・経営陣を巻き込み、密接な連携のもとに新しいマテリアリティをまとめていきました。

改定作業を通じて、当社グループの最優先と再認識したのが「セキュリティガバナンスの強化とプライバシー保護」であり、改定後のマテリアリティにおいても最重要課題と位置づけています。当社のミッションにもある「ライフプラットフォーム」、すなわち人々の日々の暮らしを支える情報インフラを提供するからには、ユーザーからお預かりしたデータや個人情報の安全・安心な運用が不可欠です。また、生成AIによる著作権侵害や誤情報・偽情報の拡散などが社会問題化するなか、AIをはじめ新しいテクノロジーに対応した倫理観に基づく運営が重要になっています。

さらに、「人材」に関しても見直しました。AIエージェント時代の多様なサービスを創出していくためには、データ分析や生成AI、情報セキュリティなど高度な専門技術をもつ人材や、多様な専門性を活かして組織・事業運営を高度化できる人材が必要です。そこで「人と組織の成長とパフォーマンス最大化により、グループの人的資本価値を向上する」ことをマテリアリティに掲げています。

今回の改定では、マテリアリティごとに指標と目標を設定しており、今後、それぞれの進捗状況をきちんとモニタリングしてPDCAサイクルを回していきます。

カーボンニュートラルの実現に向けて、多様な排出削減のポートフォリオを作成

カーボンニュートラルへの取り組みについては、短期・中期・長期の目標を設定し、温室効果ガスの排出削減に取り組んでいます。短期目標としては、2025年度までにLINEヤフー単独でスコープ1・2の温室効果ガス排出量実質ゼロに取り組んでおり、計画通り達成できる見込みです。中期目標は、2030年までにLINEヤフーグループにおけるスコープ1・2の排出量実質ゼロを目指しており、こちらも順調に進捗しており達成できるものと考えています。そして長期目標として、2050年度までにLINEヤフーグループにおけるスコープ1・2およびスコープ3の排出量実質ゼロの達成を目指しています。スコープ3排出量の算定方法については、世界的にもまだ詳細が固まっていないため、手探りの状況ではあるものの、まずはしっかりと試算していきたいと考えています。

カーボンニュートラルの推進にあたっては、変化の激しい

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

サステナビリティ担当役員メッセージ

時代を見据えて、多面的な排出量削減方法の「ポートフォリオ」を組んでいきます。これまでもウクライナや中東での戦争など地政学的リスクによるエネルギー危機が起きています。今後のエネルギー事情にも不確定要素が大きいため、再生可能エネルギーの安定確保や証書の調達についても簡単にできる保証はありません。そこで排出削減のためのさまざまな手段を組み合わせた「ポートフォリオ」を組むことにより、外部環境変化の影響を極力抑えながらカーボンニュートラルを実現していこうと考えています。

そんな手段の一つが、PPA（Power Purchase Agreement）と呼ばれる再生可能エネルギーの長期利用契約です。自社敷地近くに発電所を置くオンサイトPPAは現実的ではないので、オフサイトのバーチャルPPAを活用していきます。バーチャルPPA用の単体の太陽発電所では国内最大級となる「真庭太陽光発電所」から、年間8,500万kWhの追加性がある再生可能エネルギーを20年間購入する契約を締結しました。2026年8月の運用開始を予定しており、20年間で温室効果ガス排出量を合計74万トン削減できます。それに加え、林業家や自治体などの所有する森林が創出するJ-クレジット購入も行っています。

これらクレジット購入などのバーチャルな手法だけに頼ることなく、当社自身がカーボンニュートラル推進に実態のある活動として関わっていくことも重要です。その一環として、当社では社員が植林活動に参加して新しい森を育て、20年後、30年後の温室効果ガス削減への貢献を目指しています。また、森林整備は水資源の涵養や生物多様性の保全にも深く関わることから、カーボンニュートラルをきっかけとして、こうした環境テーマにも実態を伴った取り組みを広げていきます。

事業の社会インパクトを定量化し、LINEヤフーグループの新たな企業価値を示す

私は、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会価値と経済価値の両立を図る、CSV（Creating Shared Value）こそが、当社グループのサステナビリティ経営の基本だと考えています。このCSVを加速させるべく、現在、当社の事業が生み出す社会的インパクトの定量化に取り組んでいます。その一例が、（株）公共経営・社会戦略研究所と共に実施した「自治体によるLINEを活用した相談事業のインパクト評価」（2017年度～ 2023年度を対象）であり、自治体で実施された20事業を選定し貨幣価値換算した結果、創出価値が11億2,638万円、SROI＝社会的投資収益率1.89倍という試算結果が出ています。また、プレ調査の段階ですが、Yahoo!ネット募金の社会的価値の測定も実施しました。具体的には、Yahoo!ネット募金の仕組みがなければ実現しなかった寄付額について調査したところ、1年間平均8.3億円という試算結果が出ました。これは利用者がYahoo!ネット募金に対して「信頼性」「安心感」を抱いていることや、災害時の寄付のしやすさが利用者の寄付行動を促進し、今回の金額につながったと考えられます。このように事業の社会インパクトを定量化してわかりやすく提示していくことは非常に重要です。それらが投資家の皆様から評価され、当社の市場価値が高まれば、さらなる社会価値創出への大きな動機づけにもなるからです。詳しくはWEBサイトへ

もちろん、企業としての「守り」をしっかり固めることも不可欠です。その代表例が、自社およびサプライチェーンにおける人権の尊重であり、「国連人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などのグローバルスタンダードに則って取り組んでいかなければなりません。そこで当社は、2024年にグループ人権方針を見直したほか、サステナビリティ委員会のもとに、各グループの人権担当者が属する人権分科会を設置するなど、グループ一体となって人権尊重への対応強化に取り組んでいます。



さらにESG分野の情報開示も重視しており、CDPの気候変動および水セキュリティ等への対応や、SSBJ基準対応など、高いレベルでの情報開示に努めます。これらによってプライム上場企業として経営の透明性を高め、企業価値向上を図ることにより、社会への責務を果たしてまいります。

（2025年6月16日取材）

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

LINEヤフーグループのサステナビリティ推進

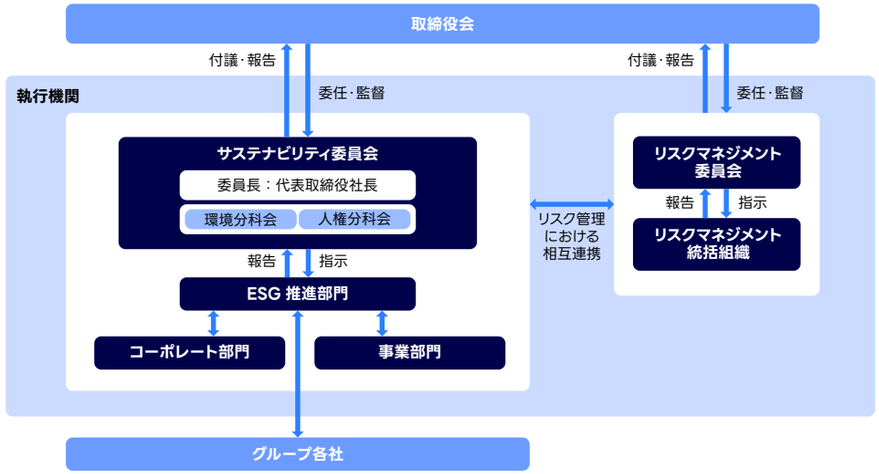
サステナビリティ基本方針

当社グループは、“「WOW」なライフプラットフォームを創り、日常に「!」を届ける。”をミッションとしています。私たちは事業を通じて社会にポジティブなインパクトをもたらすと共に、地球環境や人権などを含めた社会課題に向き合い、未来世代に責任を持ったサステナビリティ経営を推進していきます。推進にあたって、以下のサステナビリティ基本方針と6つのマテリアリティ（重要課題）を定めています。

1. サステナビリティを社会、事業の両軸で捉え推進する
2. グループ各社の特性を活かしながら、一丸となってサステナビリティに取り組む
3. 前例に捉われずにチャレンジし、イノベーションを継続的に生む努力をする

サステナビリティ推進体制

当社は、グループ会社横断でサステナビリティを巡る諸課題への取り組みを推進するべく、取締役会の監督のもと、サステナビリティ委員会を中心とした執行体制を構築しています。サステナビリティ委員会の配下には、環境分科会・人権分科会を設けており、各分科会が具体的な課題への施策検討・推進を担っています。また、ERM※1を統括するリスクマネジメント関連組織と、サステナビリティ関連組織が連携してサステナビリティに関するリスクの特定・評価・低減に取り組んでいます。



監督体制については、取締役会がサステナビリティ委員会から重要事項の付議・報告を随時受けるとともに、リスクマネジメント委員会からもサステナビリティに関するリスクを含む全社リスクの報告を原則半年に一度受けています。取締役会は、付議された重要事項の審議・決議を行うことを通じて、サステナビリティに関するリスクおよび対応状況を監督しています。

また、取締役※2のサステナビリティ推進へのコミットメントを図るべく、役員報酬のうち、現金賞与額決定の指標として±5%の範囲でサステナビリティ評価を組み込んでおり、サステナビリティ評価の指標（±5%）は独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会にて決議されています。詳しくはWEBサイトへ

組織体	役割	構成	開催頻度
サステナビリティ委員会	当社グループのサステナビリティ施策を推進する執行機関	[委員長] 代表取締役社長 [委員] 上級執行役員（CFO・ガバナンス担当） 執行役員（サステナビリティ担当） 統括本部長（人事総務担当） 独立社外取締役	原則年4回
環境分科会	当社グループの環境方針や施策の検討および推進等	[委員長] 執行役員（サステナビリティ担当） [委員] グループ会社環境責任者	原則年3回
人権分科会	当社グループの人権方針や施策の検討および推進等	[委員長] 統括本部長（人事総務担当） [委員] グループ会社人権責任者	原則年2回
リスクマネジメント委員会	当社グループの重要なリスクの把握とリスクマネジメントに関わる方針決定	[委員長] 代表取締役社長 [委員] 取締役（社外取締役を除く） リスクマネジメント最高責任者が指名したもの 執行役員（リスクマネジメント担当）	原則年2回

サステナビリティに関するリスク管理

当社では、ERM体制におけるリスク評価を通じて、当社グループのミッションの実現および事業活動に関わる目標の達成等に影響を及ぼすリスクを特定し、リスクが顕在化した場合の影響度（リスクが目標達成に与える影響の大きさ）と発生可能性（どのくらいの可能性/頻度で顕在化するか）の観点から分析しています。そして、影響度 × 発生可能性 = リスクの大きさとし、リスク評価をしたうえで対応を行っています。

※1 Enterprise Risk Management（全社的リスクマネジメント）
※2 監査等委員である取締役を除く

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

未来世代に向けた地球環境保全への取り組み

気候変動/自然資本の重要リスクを特定

当社は、気候変動や自然資本に関わるリスクを、事業の継続性と競争力を確保するための重要要素と捉えています。リスクの特定にあたっては、事業部門およびグループ会社から収集したリスクアセスメント結果をもとに、リスクの識別・優先順位付け・モニタリングを実施のうえ、対応を協議・実行しています。

詳しくはWEBサイトへ

特定プロセス	想定シナリオや重要リスク
・IEA/IPCC策定のシナリオ分析 ・LEAPアプローチによるリスク分析	・炭素税や排出量取引の導入によるコスト増加リスク ・消費電力やエネルギー増に伴うコスト増加リスク ・異常気象激甚化によるデータセンター機能低下やデータ欠損リスク ・取水量や廃棄物に関する監視や情報開示要求の高まりによる評判リスク 等

重要指標と進捗

当社グループは、エネルギーおよび水資源への依存、ならびにサプライチェーン全体の環境負荷を踏まえ、温室効果ガスの削減と水資源の持続的活用を重要課題と捉え、指標と目標を設定しています。詳しくはWEBサイトへ

		2022年度（基準年）	2023年度	2024年度
温室効果ガス排出量	短期目標 2025年度までに、LINEヤフーにおけるスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を実質ゼロ（mtCO2e）	99,433	79,698	8,400
	中期目標 2030年度までに、LINEヤフーグループにおけるスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を実質ゼロ（mtCO2e）	117,759	92,567	19,689
	長期目標 2050年度までに、LINEヤフーグループにおけるスコープ1、2およびスコープ3の温室効果ガス排出量を実質ゼロ（mtCO2e）	3,396,196	3,382,376	4,004,124
水使用量	2030年度までに、LINEヤフーグループにおける水使用量を2022年度比で10%削減（m^3/売上収益100万円）	0.285	0.289	0.312

リスク低減に向けた戦略

多様なインターネットサービスを展開する当社グループでは、特にデータセンターによる消費電力量がグループ全体の大部分を占めていることからも、データセンターの効率性向上と再生可能エネルギー化がリスク回避につながると考えます。

特に再生可能エネルギー化においては、中長期にわたり安定的に継続していくことが重要です。そのためには中長期の再生可能エネルギーの価格上昇リスクや調達漏れリスク等を軽減するため、多様な手段による調達ポートフォリオの構築が必要です。LINEヤフーは、これまでの調達手段に加え、新たにPPAを通じた追加性のある再生可能エネルギーを導入することによって、本質的かつ安定的な調達ポートフォリオによるカーボンニュートラルの達成を目指すとともに、社会における再生可能エネルギーの普及や脱炭素社会の実現に貢献します。

詳しくはWEBサイトへ

不確実性に対応するため、調達手段を分散しリスクを低減できる再生可能エネルギー調達ポートフォリオの構築を目指す



自然資本関連の課題に対しても、リスクと機会を多面的な視点で捉え対応策を講じるとともに、ステークホルダーとの対話・協力を進め、持続可能な社会構築を目指します。

詳しくはWEBサイトへ

外部評価機関による主な評価

当社は、環境情報開示に関する国際的な非営利団体CDPによる2024年度調査において、気候変動分野で最高評価となる「Aリスト」に初めて選定されました。詳しくはWEBサイトへ

Climate CDP A List 2024

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

サプライチェーンマネジメントと人権の尊重

サプライチェーンマネジメントの強化

当社グループは、サプライヤーとの持続可能で公正な取引関係を構築するため、法令の遵守、合理的な取引先の選定、環境保全および人権尊重などを含む「購買基本方針」を定めています。また当社では、2024年7月に新組織を発足し、サプライヤー管理を一層強化するとともに、調達に関する新たなリスクアセスメントプロセスの運用を開始しました。この中で、サプライヤーとの取引開始前に、反腐敗、経済安全保障、情報セキュリティおよびコンプライアンスなどの観点から調査を行い、取引の安全性を確保しています。

さらに業務委託を行うサプライヤーとの間では、原則、人権や環境などESGに関する遵守事項を契約に盛り込むことで、価値観を共有し、サプライチェーン全体における責任ある取引体制の構築を推進しています。詳しくはWEBサイトへ

人権への取り組み

当社グループは、「国際人権章典」「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際的な人権規範を尊重し、企業活動を行っています。

ERM（全社的リスクマネジメント）の一環として人権デュー・ディリジェンスを推進することで、ビジネスに関わる全ての人の人権を尊重し、持続的な企業価値向上を目指します。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス

方針によるコミットメント
LINEヤフーグループ人権ポリシー

1. 人権リスクの特定 評価
・人権リスクを特定するためのアセスメントの実施
・取引先に対するリスクアセスメントの実施
・社会的情勢を踏まえたアセスメントの実施

2. 人権リスクの防止・緩和の取り組み
・人権リスク防止および緩和施策の実施
・グループ会社を含めた人権啓発活動の実施

3. 実行・モニタリング
・人権に関する潜在的リスクを認めた場合の追跡確認の実施

4. 情報開示・コミュニケーション
・状況を定期的にウェブサイトで開示
・相談窓口の設置
・若年層ユーザーに対する人権の啓蒙啓発

ステークホルダーエンゲージメント

苦情処理メカニズム

リスクの把握と緩和策

当社では、2021年度より、グループ各社を対象に「ビジネスと人権の取り組み状況」や「人権リスクの詳細」を確認するための調査を実施しています。2024年度からは調査結果をスコア化し、前年度に基準を下回った企業へフォローアップ調査を実施しました。その結果、顕在化している人権への影響は見られず、全ての対象先が基準を上回る結果となりました。継続的な課題に対しては、各社と連携してリスクの把握と緩和措置を行い、当社グループのビジネスと人権の取り組みの底上げを図っています。

人権アセスメントの結果

年度	対象数（国内、海外）	調査数（国内、海外）	カバレッジ	リスク緩和の対象	対象割合	緩和計画を実行済みの対象	実行割合
2024年度※1	5（4、1）	5（4、1）	100%	0	0%	—	—
2023年度※2	53（33、20）	53（33、20）	100%	6	11%	6	100%
2022年度	77（48、29）	77（48、29）	100%	0	0%	—	—

※1 2024年度は2023年度にリスク緩和の対象となった6社のうち、事業再編等で対象外となった2社を除く4社に、新たに1社を加えた合計5社（国内4社、海外1社）に対して実施しました。
※2 2022年度、2023年度は合併に伴いアセスメントの対象企業数が変動しております。

2024年度 実施内容

潜在的なリスクの概要	緩和・是正措置
・人権に関する基本姿勢（人権関連法の認識）	取り組み状況のヒアリングと共に以下の対応を行い、継続的なモニタリングを実施 ・教育、啓発コンテンツの共有 ・LINEヤフーにおける対応手順やノウハウの提供 ・具体的な対応策の検討
・サプライチェーンなど取引先への取り組み（人権尊重のための取り組み、強制労働、人身取引、児童労働の禁止に関する遵守）	

救済策

当社は、全てのステークホルダー（お客さま・取引先・取引先で働く人々・従業員など）に向けて相談窓口を設置し、事業活動に関わる人権問題を確実に把握し、対応しています。差別やハラスメントなどの人権問題を含むコンプライアンス違反を報告する内部通報制度も整備しています。詳しくはWEBサイトへ

ガバナンスの変遷

LINEヤフーは、デジタルプラットフォーマーを取り巻く市場の変化やグループ事業の拡大を背景に、コーポレートガバナンスの進化を続けています。機関設計においては、任意の委員会として指名報酬委員会を設置していることに加え、2021年のZホールディングスとLINEとの経営統合を機に、任意の委員会として、独立社外取締役で構成されるガバナンス委員会を設置しました。
また、2024年6月には独立社外取締役が取締役会の過半数を占める構成へ変更しました。今後も、取締役会の監督機能の強化とコーポレートガバナンスのさらなる向上を図っていきます。

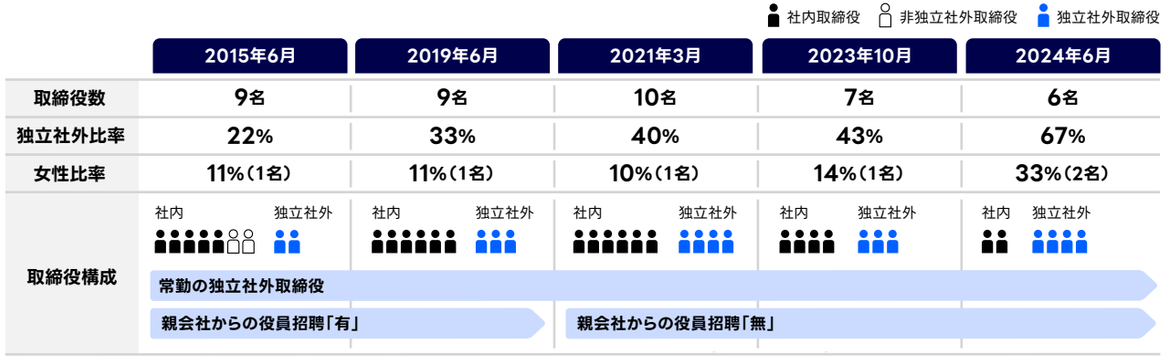


※1 2020年指名報酬委員会に改組し、委員長に独立社外取締役が就任
※2 2023年10月1日付でZホールディングスを存続会社として、中核完全子会社であるLINEおよびヤフーを中心にグループ内再編を実施し、1社に統合

役員構成の変遷※

常勤の独立社外取締役を確保するとともに、2024年6月からは独立社外取締役比率を過半数とする構成に変更し、取締役会の監督機能を強化しています。なお、2021年3月のZホールディングスとLINEとの経営統合を機に、親会社からの招聘役員は退任し、また、2023年6月より、親会社の取締役と兼務している取締役はおりません。

※監査等委員会設置会社への移行後の状況



	2015年6月	2019年6月	2021年3月	2023年10月	2024年6月
取締役数	9名	9名	10名	7名	6名
独立社外比率	22%	33%	40%	43%	67%
女性比率	11%（1名）	11%（1名）	10%（1名）	14%（1名）	33%（2名）
取締役構成	社内 / 独立社外	社内 / 独立社外	社内 / 独立社外	社内 / 独立社外	社内 / 独立社外
	常勤の独立社外取締役				
	親会社からの役員招聘「有」		親会社からの役員招聘「無」		

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

Contents

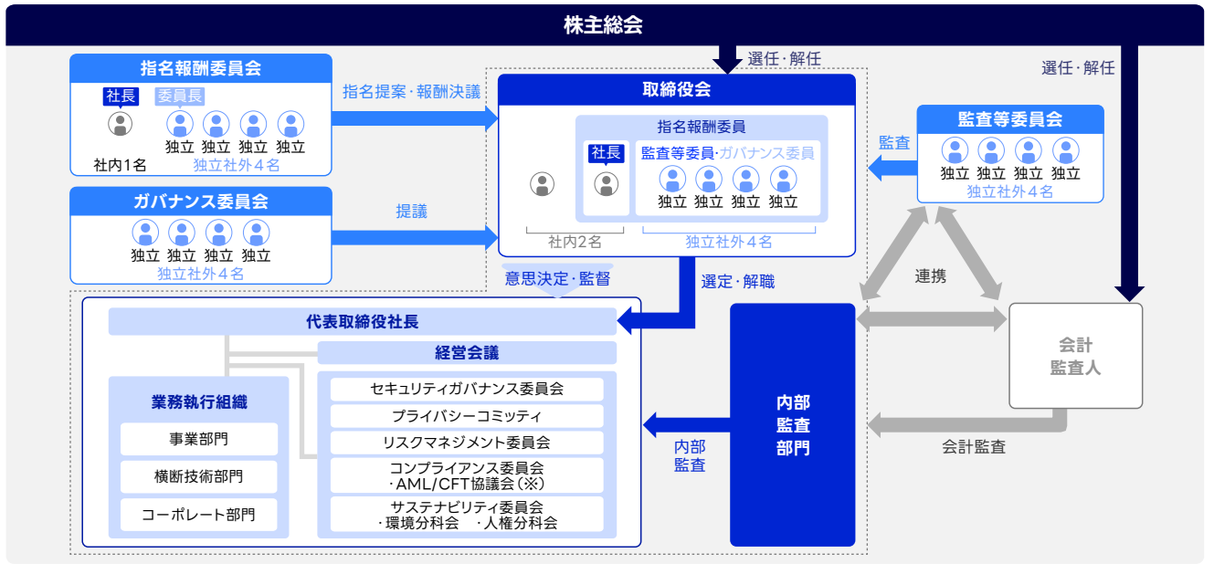
01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

コーポレートガバナンス体制

当社はコーポレートガバナンスを中長期的な企業価値の向上を図るために必要不可欠な機能と位置付け、適正かつ効率的な企業経営を行っています。また当社では、インターネット業界の事業特性を踏まえたスピード感ある意思決定を、透明かつ公正に行うため、監査等委員会設置会社の体制を採用したうえで、任意の委員会として指名報酬委員会およびガバナンス委員会を設置しています。

また当社は、2024年6月18日付で、取締役会を取締役6名（うち過半数を占める4名を独立社外取締役）とする構成へ変更し、経営と執行の分離を進め、より一層のコーポレートガバナンスの強化を図っています。

※AML/CFT協議会：当社グループにおけるマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に関する報告・協議を行います。（AMLは「Anti－Money Laundering」の略称、CFTは「Combating the Financing of Terrorism」の略称）

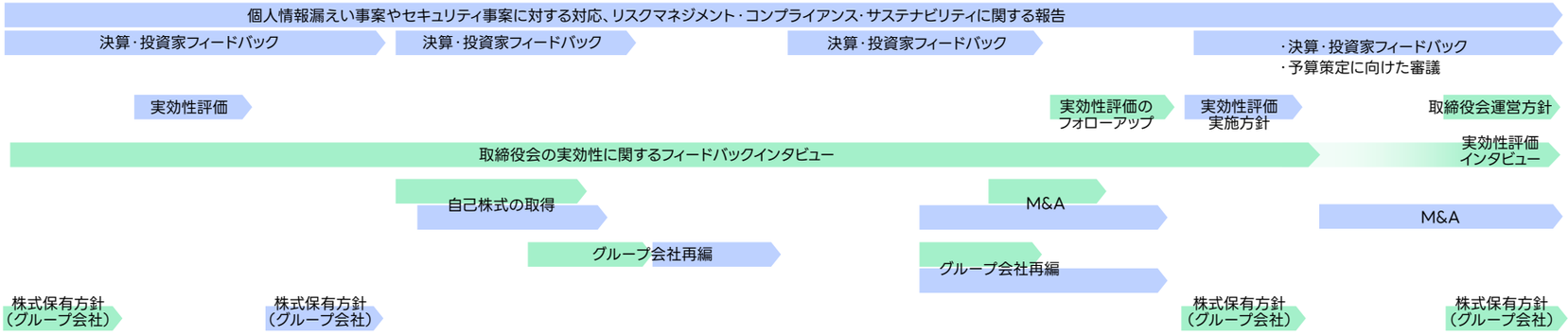


2024年度の開催状況

（回）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取締役会	1	1	2	1	2	1	1	1	4	1	1	2
ガバナンス委員会	1	1	2	4	2	1	—	1	3	2	1	3
監査等委員会	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
指名報酬委員会	1	2	1	1	—	—	—	1	—	1	1	—

取締役会およびガバナンス委員会の主な議題



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

取締役会

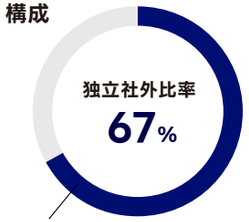
議長 出澤 剛　2024年度開催回数 18回

取締役会は、会社の経営方針、経営戦略、事業計画、重要な財産の取得および処分、重要な組織および人事に関する意思決定ならびに取締役の職務執行の監督を行っています。

2024年度の主な審議事項

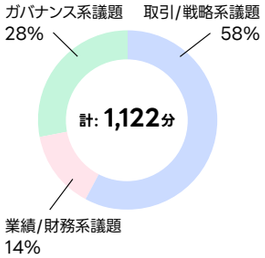
- 取引/戦略系議題
  - グループ内再編後のPMI進捗（各事業部門からの事業進捗報告等）
  - グループ会社再編
  - 当社および子会社の多額の取引（M&A取引、キャピタルアロケーション方針を踏まえた自己株式取得を含む）
- 業績/財務系議題
  - 決算報告・決算説明方針・投資家フィードバック（毎四半期）
  - 予算策定に向けた審議
- ガバナンス系議題
  - 個人情報漏えい事案、セキュリティ事案に対する対応
  - リスクマネジメント、コンプライアンス、サステナビリティに関する報告
  - 2024年度取締役会実効性評価

構成



独立社外取締役：4名
社内取締役：2名

議題別の審議時間比率（2024年度）



監査等委員会

委員長 臼見 好生　2024年度開催回数 14回

監査等委員会は、業務活動の全般にわたる、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いて、監査・監督を行います。

また会計監査人や内部監査部門から監査計画・監査結果の報告を受け、これらに基づき、定期的に監査等委員でない取締役に対し、監査等委員会としての意見を表明しています。

2024年度の主な審議事項

- 事業の競争力強化の進捗状況
- 不正アクセスによる個人情報漏えい事案への対処状況について確認
- 経営管理および内部統制体制の適正性・実効性　等

構成



独立社外取締役：4名

指名報酬委員会（任意設置）

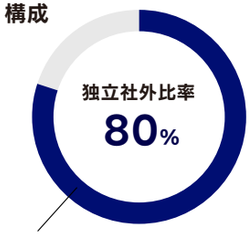
委員長 臼見 好生　2024年度開催回数 8回

指名報酬委員会は、代表取締役および取締役等の指名等に関する取締役会への提案、ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の決定や取締役会への提案等を行っています。委員会の独立性を担保するため、委員の過半数を独立社外取締役としているほか、委員会の決定は、議決に加わることができる委員の過半数が出席の上、当該出席委員の過半数をもって行っています。

2024年度の主な審議事項

- 役員報酬の水準・構成
- 現金賞与および株式報酬にかかる業績評価指標ならびに算定方法
- 次年度以降の代表取締役体制および取締役の選任 等

構成



独立社外取締役：4名
臼見 好生（委員長）
蓮見 麻衣子
國廣 正
髙橋 祐子
社内取締役：1名
出澤 剛

ガバナンス委員会（任意設置）

委員長 國廣 正　2024年度開催回数 21回

ガバナンス委員会は、親会社等の関連当事者との取引のうち、取締役会付議対象案件について、取締役会への付議前に公正性、経済合理性、適法性といった観点での審議を実施しています。また、取締役会付議対象外の案件についても、取引金額が一定額を超える関連当事者取引について同様の視点に基づく事前確認を実施しています。そのほか、コーポレートガバナンスに関する重要な事項について討議等を行うことで、取締役会の監督機能を強化し、ガバナンスのさらなる向上と、当社少数株主の保護を図っています。

2024年度の主な審議事項

- ソフトバンクグループ、ソフトバンク、Aホールディングス、NAVER等の関連当事者およびその子会社との取引
- 当社グループ内での組織再編
- M&Aなどの重要な取引
- 関連当事者および上場子会社の社外取締役との意見交換 ・取締役会の実効性評価に関する提言 等

構成



独立社外取締役：4名
國廣 正（委員長）
臼見 好生
蓮見 麻衣子
髙橋 祐子

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

取締役のスキルマトリックス

		 川邊 健太郎（51歳）	 出澤 剛（52歳）	 臼見 好生（67歳）	 蓮見 麻衣子（51歳）	 國廣 正（69歳）	 髙橋 祐子（59歳）
属性	性別	男性	男性	男性	女性	男性	女性
属性	役職等	代表取締役 会長	代表取締役社長 CEO（最高経営責任者）	社外取締役（独立役員）常勤監査等委員	社外取締役（独立役員）監査等委員	社外取締役（独立役員）監査等委員	社外取締役（独立役員）監査等委員
				企業経営経験者	金融アナリスト・MBA	弁護士	公認会計士
属性	在任年数	7年	4年	6年	4年	4年	1年
専門性等	企業経営	●	●	●			●
専門性等	業界経験	●	●		●		
専門性等	グローバル経営・国際性		●				
専門性等	投資・市場				●		
専門性等	管理・経営企画・財務・会計			●			●
専門性等	リスクマネジメント・法律					●	
専門性等	ESG	●		●		●	

※取締役が有する全ての知見・経験を網羅的に示すものではなく、それぞれの取締役が特に有する専門性・経験を代表的なスキルとして表したものです。
※年齢および在任年数は2025年10月31日時点のものです。

専門性・経験の詳細

企業経営	企業経営経験の有無
業界経験	広告、メディア、eコマース、Fintech等、IT業界やDXに関する専門性
グローバル経営・国際性	海外事業展開等の経験
投資・市場	金融市場に関する知識（アナリスト）等の専門性

管理・経営企画・財務・会計	管理会計や経営企画、財務会計、人事などコーポレート業務に関する専門性
リスクマネジメント・法律	リスクマネジメント・法律に関する専門性
ESG	環境、社会（人材育成、社会貢献）、ガバナンス（コーポレート・ガバナンス、セキュリティ、プライバシー）などに代表されるESGに関する専門性

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

取締役会の実効性評価

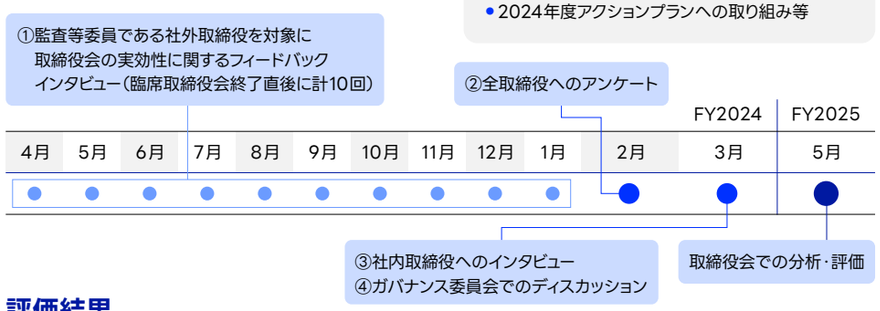
当社は、当社および当社グループのさらなるガバナンスの向上を図ることを目的として、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。毎年の評価においては、前年に認識した課題の改善状況を検証し、その結果を踏まえて新たな課題設定とアクションプランを策定して、PDCAサイクルを意識したガバナンス強化に取り組んでいます。また、社外取締役への取締役会の実効性に関するフィードバックインタビューを臨席取締役会終了後に実施し、年間を通じて細やかでスピーディな改善も図っています。2024年度の概要は、以下の通りです。

評価方法

主に①～④を実施し、取締役会において分析・評価を行いました。

＜アンケートにおける主な評価項目＞

- 取締役会の構成・運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理・リスク管理
- 業績モニタリング
- 経営陣の評価・報酬
- 株主との対話
- 2024年度アクションプランへの取り組み等



評価結果

取締役会で上記①から④の結果等を分析し、議論を行った結果、当社の取締役会は全体として十分な実効性が確保されていると評価しています。ポイントは以下の通りです。

- 2024年6月以降、当社の取締役会は取締役6名（うち社外取締役4名）という社外取締役が過半数を占める体制になったことで、経営と執行の分離が進むとともに、取締役の知見も一層多様化したことで、取締役会の議論はより充実したものとなっている
- 取締役会での議論を通じて社外取締役による執行側の具体的な交渉方針への働きかけや提言が実施される等、取締役会による執行のモニタリング機能が有効に機能している
- 取締役会では、重点課題の進捗状況が定期的に報告・検討されるだけでなく、重要な戦略案件についても決定段階だけでなく途中経過から情報共有・議論が行われており、審議がさらに深まっていることや、より踏み込んだ議論を可能にするため、事前説明の実施や前提情報などを含む資料の充実化が進められている



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

報酬制度

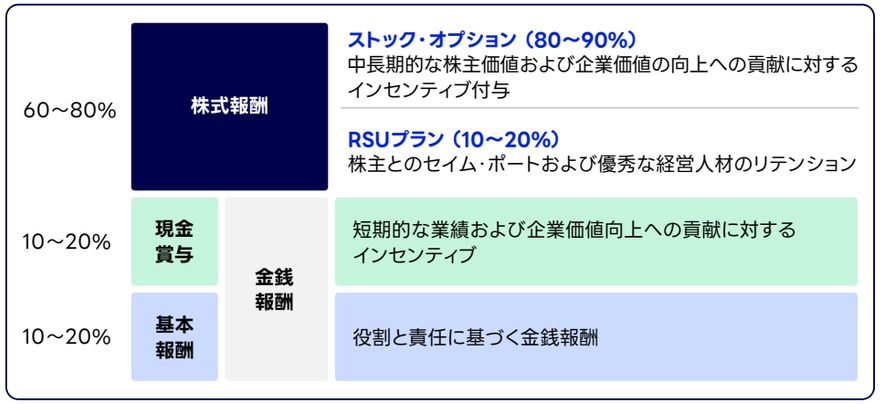
取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

当社は役員報酬を経営陣のリーダーシップの発揮を促すための重要な経営戦略の一つと位置付けており、役員報酬を通じて経営陣に大胆なリスクテイクを促し、当社が持続的な成長を果たすことができるよう、「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「報酬ポリシー」という）」を策定しています。

2024年度に係る取締役の報酬等

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）					対象となる役員の員数
		金銭報酬		非金銭報酬			
		基本報酬	賞与（業績連動）	譲渡制限付株式報酬（業績連動）	RSUプラン（役員報酬BIP信託）（非業績連動）	ストック・オプション（非業績連動）	
取締役（監査等委員を除く）	1,536	187	212	52	31	1,051	4
（うち社外取締役）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）
取締役（監査等委員）	80	78	–	–	2	–	4
（うち社外取締役）	（80）	（78）	（－）	（－）	（2）	（－）	（4）
合計	1,617	266	212	52	34	1,051	8
（うち社外取締役）	（80）	（78）	（－）	（－）	（2）	（－）	（4）

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度の概要



※各指標の目標達成度が100%の場合

報酬等の上限

■ 取締役（監査等委員である取締役を除く）

報酬の種類		金員の上限	株式数の上限
金銭報酬	基本報酬および現金賞与	年額25億円（うち社外取締役3億円）	–
株式報酬	ストック・オプション	年額24億円	年13万個（1,300万株相当）
	RSUプラン（役員報酬BIP信託）	3事業年度を対象として、対象期間ごとに、その初年度に5億円を上限とする信託金を拠出	対象期間ごとに110万株

■ 監査等委員である取締役

報酬の種類		金員の上限	株式数の上限
金銭報酬	基本報酬	年額2億円	–
株式報酬	RSUプラン（役員報酬BIP信託）	3事業年度を対象として、対象期間ごとに、その初年度に0.5億円を上限とする信託金を拠出	対象期間ごとに12万株

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

セキュリティガバナンス体制

LINEヤフーは取締役会の監督のもと、代表取締役社長（CEO）に任命・権限移譲されたCISOをトップに据えたセキュリティ統括組織を設置し、ルールの策定やグループ会社に必要な指導および協力を行っています。また、当社のセキュリティガバナンスを確保することを目的として、CEO直下に「セキュリティガバナンス委員会」を設置しています。さらに、当社グループ全般のセキュリティガバナンスの高度化を図るため、当社CISOならびに当社との事業関連性を鑑みた主要なグループ会社CISOで構成される「グループCISO Board」を設置しています。

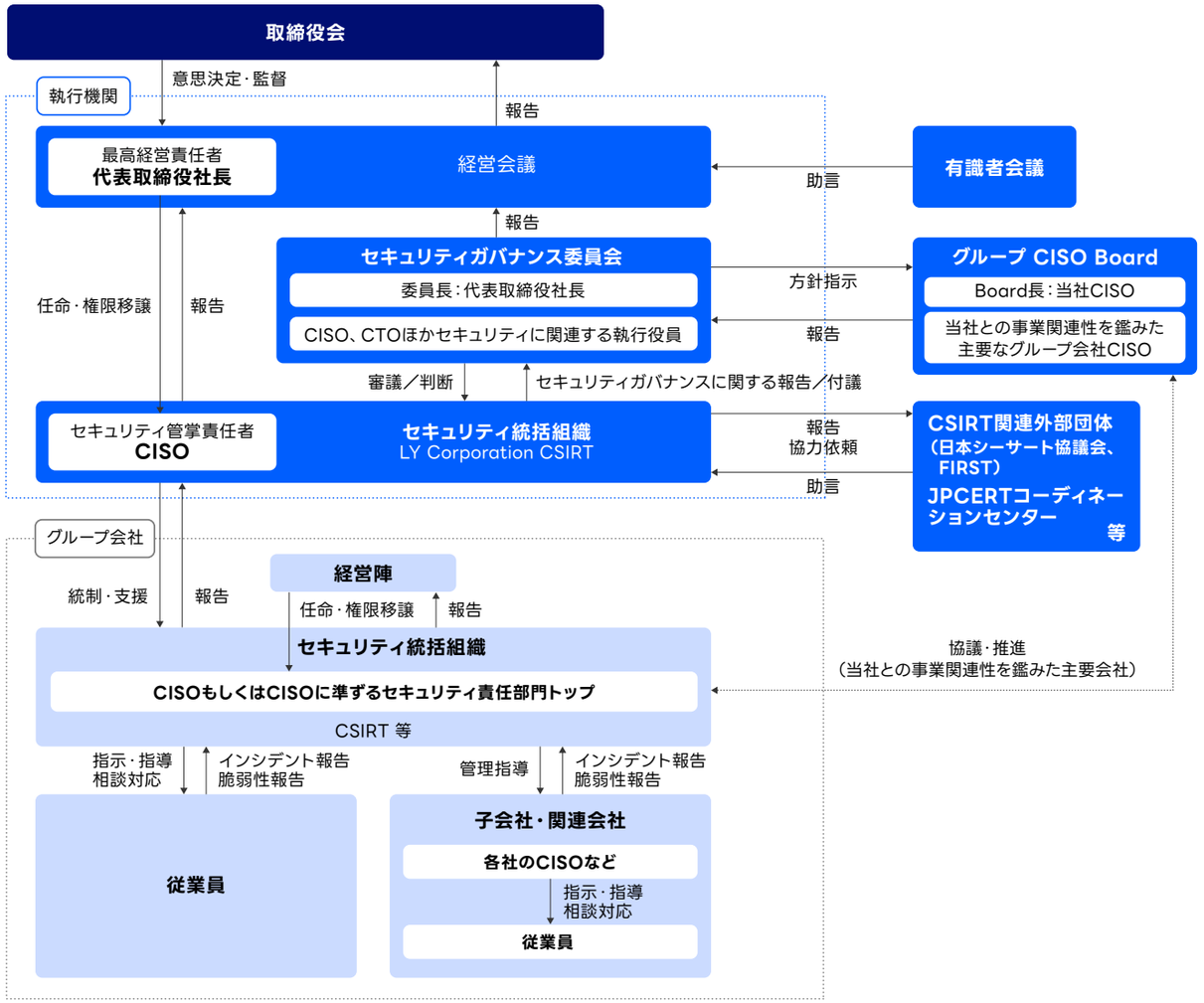
セキュリティガバナンス委員会 委員長 当社CEO

当社CISOや当社CTOらが参加しており、不正アクセス事案を受けて検討した再発防止策やNAVER社との協業見直しに関する計画の実施を主導しています。また、当社のグローバル開発体制におけるセキュリティガバナンス確保のあり方についても議論しています。

グループCISO Board Board長 当社CISO

当社との事業関連性を鑑みた主要なグループ会社の各CISOらが参加し、セキュリティガバナンス委員会から指示された方針に基づき、グループの統一セキュリティルールの策定・運用等の各種施策の協議・推進を行い、グループ全体のセキュリティガバナンスを強化しています。

セキュリティガバナンス体制図



Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー ＋（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率 ＋（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト －（経営基盤の強化）
44 サステナビリティ担当役員メッセージ
46 LINEヤフーグループのサステナビリティ推進
47 未来世代に向けた地球環境保全への取り組み
48 サプライチェーンマネジメントと人権の尊重
49 ガバナンスの変遷
50 コーポレートガバナンス体制
52 取締役のスキルマトリックス
53 取締役会の実効性評価
54 報酬制度
55 セキュリティガバナンス体制
56 CISOメッセージ
57 財務データ（11年サマリー）

CISOメッセージ



上級執行役員
CISO
仲原 英之

グループ一丸となって“セキュリティ変革”に取り組んでいます。

Profile

半導体会社でマイクロコンピューター開発からキャリアをスタート。よりユーザーに近い製品開発を目指し、ニフティ(株)に転職し、パソコン通信からインターネットへの移行を経験。2003年のヤフー入社後はR&D統括本部フロントエンド開発本部長、システム統括本部長などを歴任。現在はCISOとして、これまでの幅広い経験を活かし、「ユーザーを守るためのセキュリティ体制強化」に取り組んでいる。

信頼回復に向けて抜本的にセキュリティ体制を見直し

2023年に発生したセキュリティインシデントは、NAVERと旧LINEのシステムが直接接続されていたことによるリスクが原因でした。共通の業務委託先のPC感染により侵入を許した事態に、社内外から厳しい指摘を受けました。

この教訓を受け、当社は独立性の高い堅牢なシステムへの転換を決断しました。グローバル事業や開発運用への影響を慎重に検討しつつ「良くないものは改善し変えていく」という組織横断的な共通認識のもと、明確なセキュリティ方向性を確立しています。

また、CEOの出澤が委員長を務める「セキュリティガバナンス委員会」を新設し、戦略的意思決定と組織全体でのセキュリティ意識向上を推進しています。専門家の知見を活用した分析と再発防止策の立案を通じ、外部機関に技術的課題をわかりやすく説明できる体制も構築しました。現在はAIを活用したログ分析能力を強化し、AIと人間それぞれの強みを活かすことで、より効率的で効果的なセキュリティ対策が実現できるよう取り組んでいます。併せて、実際のサイバー攻撃を想定したインシデント対応訓練を全社で定期的に実施し、インシデント発生時に関連部署も含め迅速に対応できるようセキュリティ体制の改善と強化に努めています。

セキュリティ意識を醸成するために「セキュリティダイアログ」を実施

社員のセキュリティ意識の醸成を目的に、2024年度は「セキュリティダイアログ（LY Security Dialogue）」を4回実施しました。この会は経営陣が総務省や個人情報保護委員会への報告内容、セキュリティ強化の具体的な進捗状況や決定事項を伝達するだけでなく、経営陣と社員が直接対話する場としました。社員からの活発な質問や建設的な提案を通じて現場の課題意識を経営陣が真摯に受け止め、実際に社員のアイデアがサービス実装につながった事例も生まれています。この取り組みは対話の実効性を証明するだけでなく、双方向のコミュニケーションを通じて経営陣と現場の信頼関係の構築にもつなげられたと感じています。

また、定期的に実施しているセキュリティ教育の受講率はほぼ100%に達しています。これほどの規模の企業でオンライン教育コンテンツの受講率がここまで高いというのは非常に稀だと思います。この数字からも社員がセキュリティの重要性を深く理解し、安全性という視点が行動基準として定着したことでセキュリティルールの確認や遵守状況を積極的に点検しようとする姿勢が見えてきます。

私たちが目指すのはセキュリティに関する現場の疑問や懸念を社員が積極的に提案し、経営陣が迅速かつ適切に対応する企業文化の確立です。加えて、私はCISOとして自社のセキュリティ強化に加え、サービスを使うユーザーも守りたいと考えています。そのためには「ユーザーが安心して使えるサービスを創る」という意識をサービス開発の中で一層高めていくよう働きかけることも我々の部門の役割だと感じています。今後も社員との密接な連携を通じたセキュリティ意識の向上により、真に実効性のあるセキュリティ体制を確立していきます。

（2025年6月2日取材）

Contents

01 編集方針
02 発刊にあたって
03 LINEヤフーグループについて
03 ミッション・バリュー
04 価値創造の軌跡
05 LINEヤフーグループの概要
06 グループの強み
07 マネジメントメッセージ
07 CEOメッセージ
10 特集：社外取締役座談会
14 成長戦略
14 価値創造プロセス
15 マテリアリティの見直し
16 マテリアリティとリスク・機会
17 マテリアリティと指標・目標
18 成長戦略
19 CFOメッセージ
23 フリーキャッシュフロー（稼ぐ力の向上）
33 永久成長率（中長期にわたる持続的な成長）
44 WACC／資本コスト（経営基盤の強化）
57 財務データ（11年サマリー）

財務データ

（百万円）

	ヤフー					Zホールディングス※1				LINEヤフー※2	
	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
売上収益	428,487	652,327	853,730	897,185	954,714	1,052,943	1,205,846	1,567,421	1,672,377	1,814,663	1,917,478
売上原価	85,501	247,372	373,513	382,467	408,912	424,463	432,446	497,021	511,131	520,449	529,522
販売費及び一般管理費	145,774	239,653	277,430	339,573	406,581	468,032	591,964	902,586	1,007,606	1,110,979	1,115,977
調整後EBITDA	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	294,837	331,486	332,610	414,917	470,831
調整後EBITDAマージン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	24.50%	21.10%	19.90%	22.90%	24.60%
営業利益	197,212	224,997	192,049	185,810	140,528	152,276	162,125	189,503	314,533	208,191	315,033
持分法による投資損益	1,672	1,317	947	1,045	-17,541	-24,542	-19,418	-46,135	-38,728	-16,491	-9,677
税引前当期利益	208,298	226,585	193,475	193,177	123,370	135,676	142,615	158,542	235,219	181,621	274,882
当期利益	133,933	172,492	132,634	134,412	77,828	88,020	89,120	91,631	189,163	139,073	202,403
親会社の所有者に帰属する当期利益	133,051	171,617	136,589	131,153	78,677	81,675	70,145	77,316	178,868	113,199	153,465
調整後EPS（円）	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	18.27	10.77	5.37	18.93	24.91
資産合計	1,007,602	1,342,799	1,534,212	2,516,633	2,429,601	3,933,910	6,691,328	7,110,386	8,588,722	9,043,969	9,158,346
現金及び現金同等物	503,937	449,164	543,067	868,325	546,784	880,100	1,065,726	1,127,523	1,651,851	1,420,430	1,043,944
カード事業の貸付金	-	-	129,648	186,711	253,340	342,245	407,955	475,528	593,058	783,869	983,790
銀行事業の有価証券	-	-	-	308,436	419,551	415,809	517,984	464,145	414,719	655,075	908,887
銀行事業の貸付金	-	-	-	76,077	80,942	98,752	247,047	414,620	620,383	723,167	926,334
のれん	27,673	156,362	159,505	162,015	175,301	400,034	1,790,487	1,788,481	2,074,779	2,067,862	2,073,470
無形資産	32,382	128,711	138,692	167,112	165,293	679,375	1,061,780	1,216,379	1,267,738	1,248,923	1,233,421
負債合計	267,048	430,035	535,502	1,394,746	1,519,077	2,886,086	3,701,730	4,128,188	5,270,822	5,596,983	5,739,431
営業債務及びその他の債務	158,979	270,766	287,978	348,346	394,545	589,342	616,681	524,989	1,351,794	1,551,611	1,712,145
銀行事業の預金	-	-	-	708,054	768,613	903,118	1,186,206	1,431,175	1,495,629	1,672,746	1,830,293
有利子負債	-	24,292	104,546	190,574	215,212	1,086,436	1,389,563	1,666,503	1,913,799	1,882,752	1,694,398
資本合計	740,554	912,764	998,709	1,121,887	910,523	1,047,823	2,989,597	2,982,197	3,317,900	3,446,985	3,418,915
資本剰余金	1,235	-3,081	-4,366	-4,602	-12,545	212,539	2,063,881	2,037,384	2,046,696	2,060,766	1,880,031
親会社の所有者に帰属する持分合計	726,002	844,165	930,820	1,013,368	818,291	771,548	2,682,318	2,684,377	2,919,399	3,037,088	2,998,170
非支配株主持分	14,551	68,598	67,888	108,518	92,231	276,274	307,279	297,819	398,501	409,897	420,745
営業活動によるキャッシュフロー	126,239	105,409	127,023	75,457	149,957	241,578	207,921	266,314	93,051	316,477	519,590
投資活動によるキャッシュフロー	-67,864	-110,537	-57,047	232,556	-212,193	-503,734	-12,349	-303,899	319,786	-444,060	-505,633
フリーキャッシュフロー	58,375	-5,128	69,976	308,013	-62,236	-262,156	195,572	-37,585	412,837	-127,583	13,957
財務活動によるキャッシュフロー	-37,166	-49,357	23,996	21,289	-263,305	595,809	-12,070	91,630	105,791	-81,490	-416,797
ネットレバレッジ・レシオ(倍)	-	-	-	-	-0.60	2.03	1.81	2.48	2.12	1.74	1.61
発行済株式総数(千株)	5,694,945	5,695,291	5,695,577	5,696,866	5,151,629	4,822,507	7,655,201	7,596,161	7,633,501	7,637,068	7,154,182

※1 2021年3月1日 LINEとZホールディングスが経営統合　※2 2023年10月1日 グループ内再編に伴いLINEヤフー発足

LINEヤフー