

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

サステナビリティ担当役員メッセージ



執行役員・
サステナビリティ推進
統括本部長
西田 修一

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す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」をしっかりと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

LINEヤフーグループのサステナビリティ推進

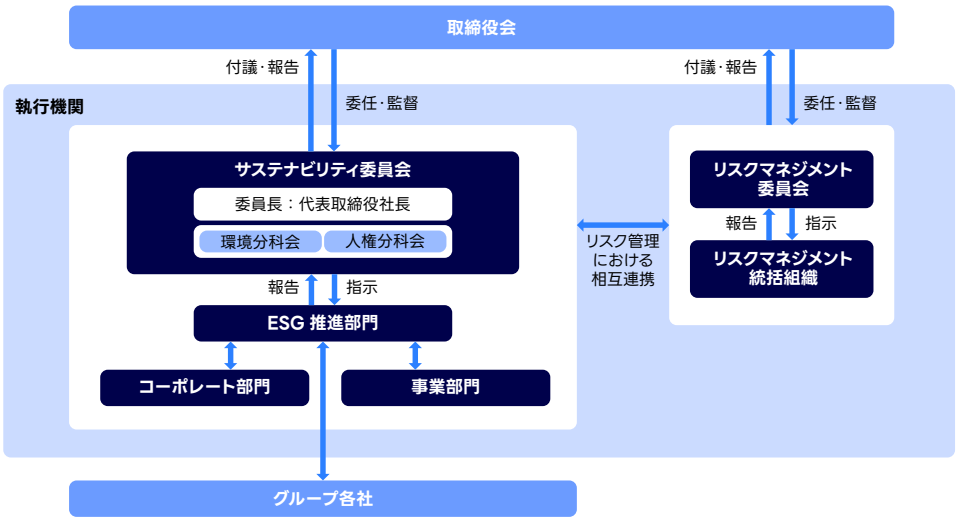
サステナビリティ基本方針

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

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

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

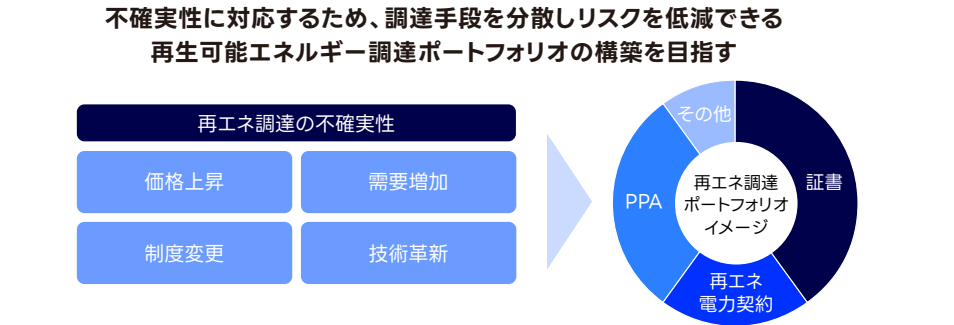
		2022年度 (基準年)	2023年度	2024年度
温室効果ガス 排出量	短期目標 2025年度までに、LINEヤフーにおけるスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を実質ゼロ(mtCO2e)	99,433	79,698	8,400
	中期目標 2030年度までに、LINEヤフーグループにおけるスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量を実質ゼロ(mtCO2e)	117,759	92,567	19,689
	長期目標 2050年度までに、LINEヤフーグループにおけるスコープ1、2およびスコープ3の温室効果ガス排出量を実質ゼロ(mtCO2e)	3,396,196	3,382,376	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)	0.376	0.367	0.431

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、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



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



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。

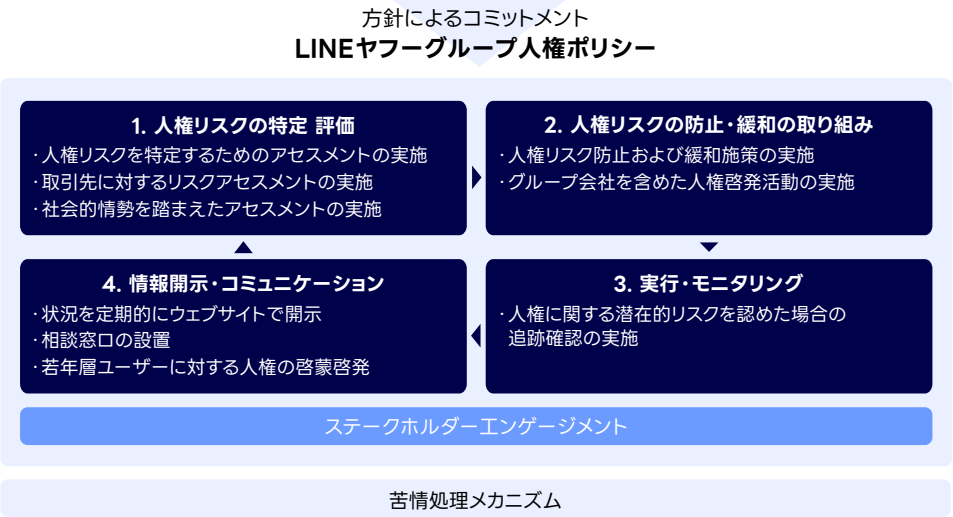
さらに業務委託を行うサプライヤーとの間では、原則、人権や環境などESGに関する遵守事項を契約に盛り込むことで、価値観を共有し、サプライチェーン全体における責任ある取引体制の構築を推進しています。 [詳しくはWEBサイトへ](#)

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



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](#)

	1990年代	2000年代	2010年代	2020年代	
経営の変遷	1996年 ヤフー(株)設立 1997年 JASDAQ 店頭登録	2003年 東証一部上場	2019年 持株会社制へ移行し、 商号をZホールディングスへ 変更	2021年 LINEと経営統合 Co-CEO体制に 2022年 プライム市場上場	2023年4月 単独CEO体制に移行 2023年10月 グループ内再編 ^{※2} を実施し、 商号をLINEヤフーへ変更
機関設計・ 取締役会・ 委員会	設立時から外国籍の取締役着任	2005年 初の女性役員招聘	2010年 取締役任期 1年制に移行 2015年 監査等委員会設置会社に移行 報酬委員会を設置 ^{※1}	2019年 指名委員会を設置 ^{※1} し、 委員長に独立社外取締役が就任	2021年 ガバナンス委員会設置 2024年 独立社外取締役比率が 過半数となる取締役会構成に変更
役員報酬	1997～2011年 ストックオプション制度を採用	2002年 退職慰労金制度の廃止	2017年～ 譲渡制限付株式(RS) 制度を採用	2022年～ 役員報酬制度の刷新	

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。

	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	<div>社内</div> <div>独立社外</div>	<div>社内</div> <div>独立社外</div>	<div>社内</div> <div>独立社外</div>	<div>社内</div> <div>独立社外</div>	<div>社内</div> <div>独立社外</div>
	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

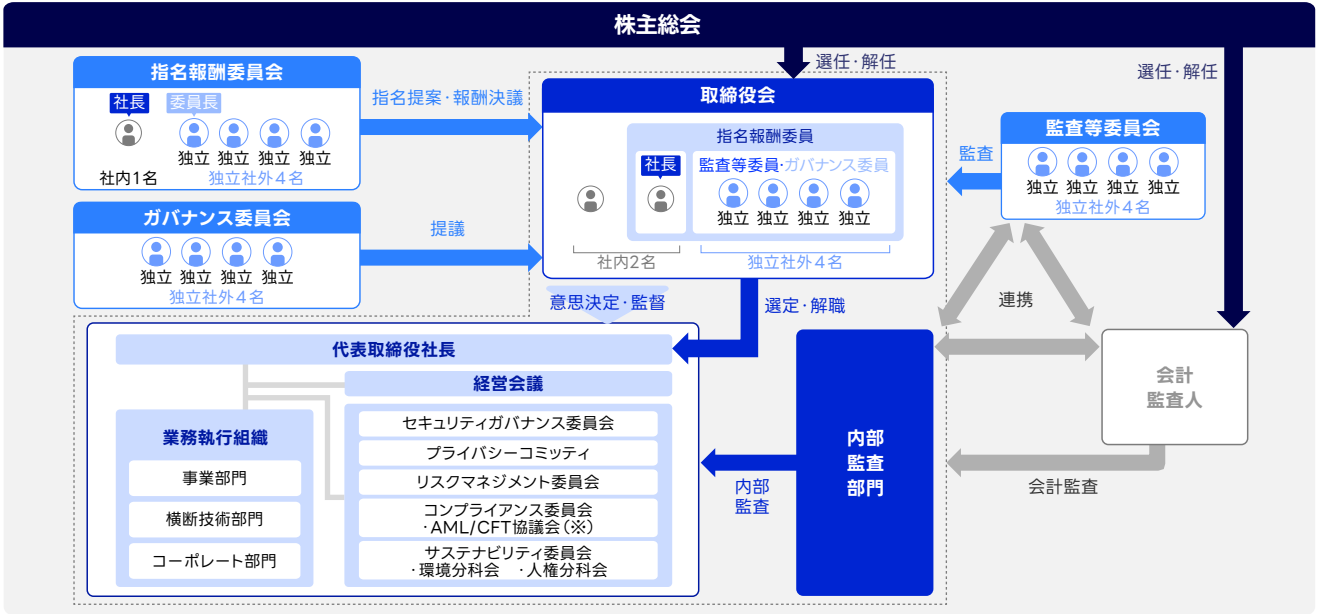
56 CISOメッセージ

コーポレートガバナンス体制

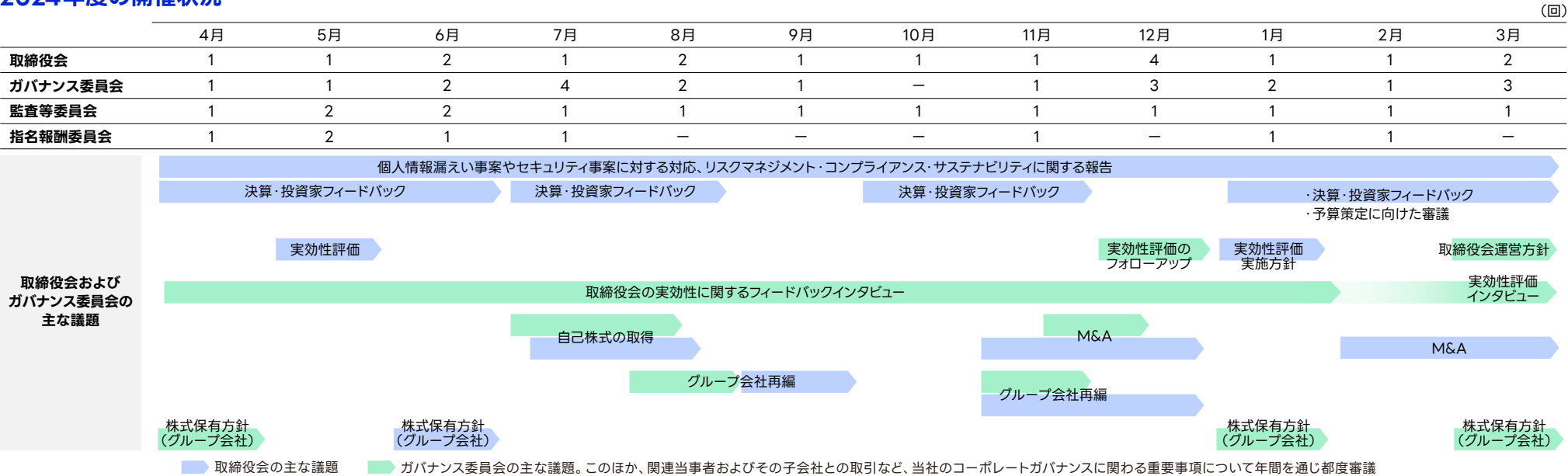
当社はコーポレートガバナンスを中長期的な企業価値の向上を図るために必要不可欠な機能と位置付け、適正かつ効率的な企業経営を行っています。また当社では、インターネット業界の事業特性を踏まえたスピード感ある意思決定を、透明かつ公正に行うため、監査等委員会設置会社の体制を採用したうえで、任意の委員会として指名報酬委員会およびガバナンス委員会を設置しています。

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



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

コーポレートガバナンス体制

取締役会

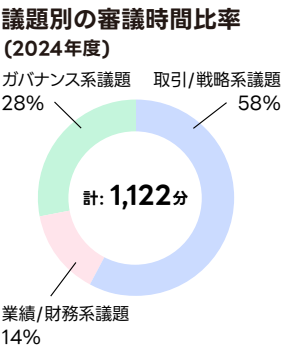
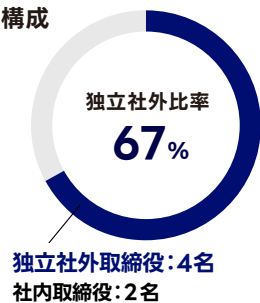
議長 出澤 剛

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



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對し、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



指名報酬委員会(任意設置)

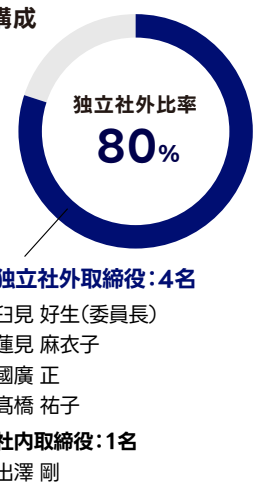
委員長 臼見 好生

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



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



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

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)	高橋 祐子 (59歳)
属性	性別	男性	男性	男性	女性	男性	女性
	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
専門性 等	在任年数	7年	4年	6年	4年	4年	1年
	企業経営	●	●	●			●
	業界経験	●	●		●		
	グローバル経営・国際性		●				
	投資・市場				●		
	管理・経営企画・財務・会計			●			●
	リスクマネジメント・法律						
	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	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
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	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
グローバル経営・国際性	海外事業展開等の経験	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
投資・市場	金融市場に関する知識(アナリスト)等の専門性		

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

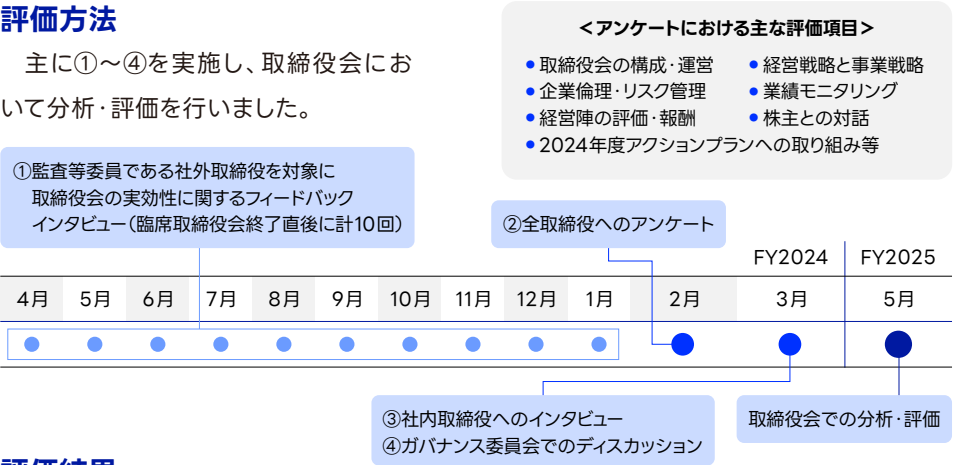
56 CISOメッセージ

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。



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



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

報酬制度

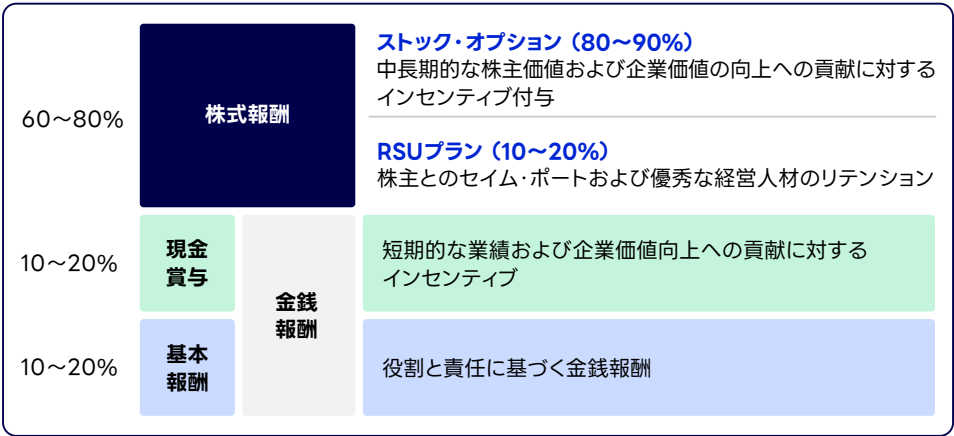
取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続き

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

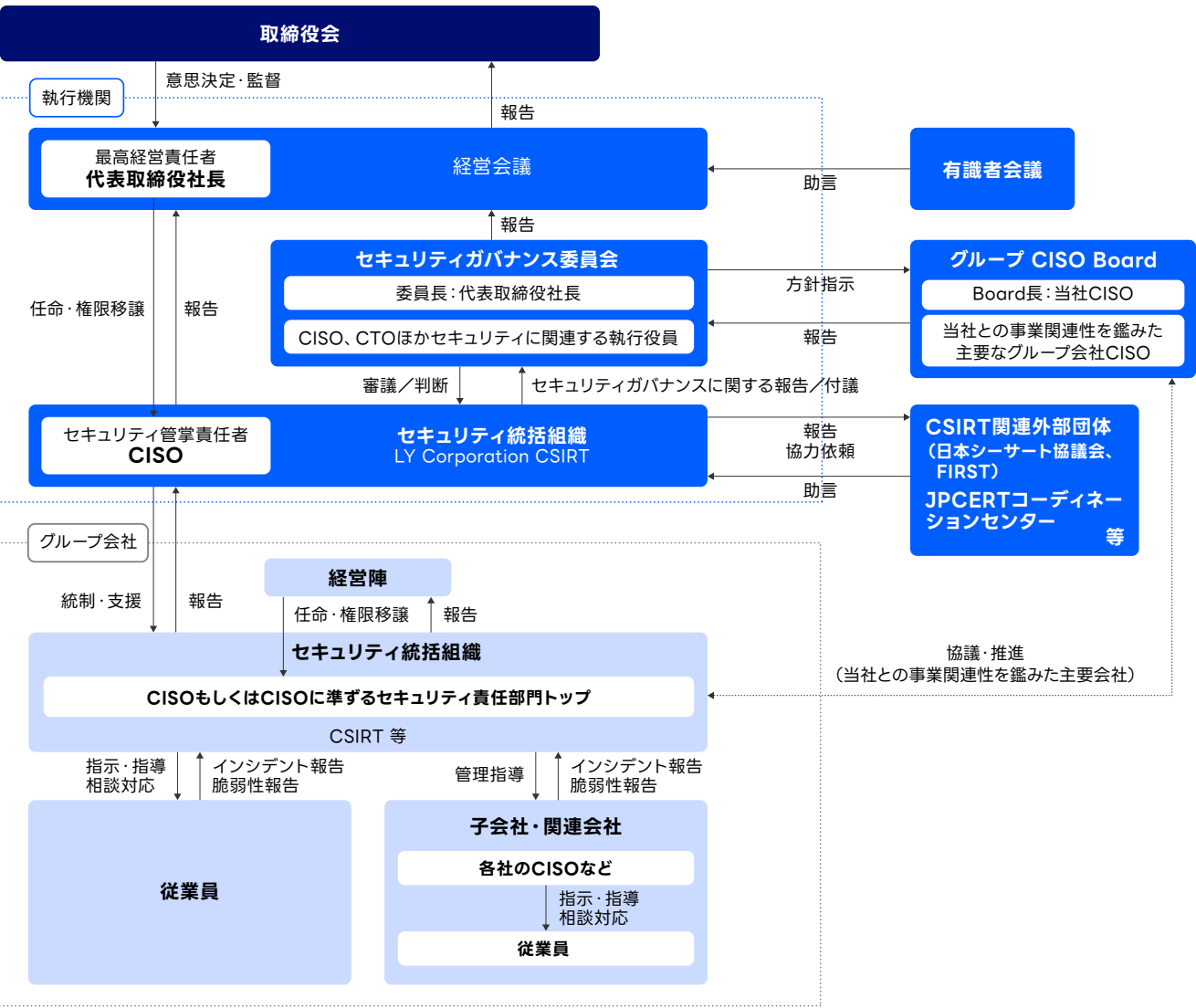
報酬等の上限

■ 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)	－
	ストック・オプション	年額24億円	年13万個 (1,300万株相当)
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 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



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

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部長、システム統括部長などを歴任。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を実施し、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がれたと感じています。

また、定期的に行っ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。