



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ヤフー株式会社 2013

— 高業績企業の企業変革 —

麻田教授の疑問 社長交代後も増益更新のヤフー

九段ビジネススクールの麻田教授はヤフーの経営改革に強い興味を抱いていた。ヤフーの前社長井上雅博氏は、在任時に15年連続で最高益という記録を打ち出したいわば伝説の経営者であった。井上氏が44才と若い宮坂学氏に社長の座を譲って1年。宮坂氏もまた、最高益を更新し、ヤフーの最高益は16年連続となった。

教授の研究室の机の上には、「爆速！」と書かれたTシャツを着た同社の経営幹部の写真が載った数々のビジネス誌や、内外の新聞記事と雑誌記事のデータを打ち出したものが山積みされていた。多くは44歳で就任した社長の特集記事であり、若い社長の強いリーダーシップをたたえているものが多かった。

社長が若い世代に交代した後も高業績を維持できるのはなぜか、有名なカリスマ経営者から若い経営者に代わって、社内は行動のモードを切り替えられているのかに、教授は強い興味を持っていた。ヤフーの事例を調べることで、日本企業の改革についても、何らかのヒントが得られるのではないかと考えていた。麻田教授は調査のために港区の東京ミッドタウンにあるヤフー本社に向かった。

ヤフー株式会社 歴史

米国ヤフー（ヤフー・インク）は1994年3月スタンフォード大学の大学院生だったデビッド・フィロ（David Filo）とジェリー・ヤン（Jerry Yang）が、インターネット上のウェブページのディレクトリの編集とウェブ検索エンジンを作ったことから始まる。1995年にヤフー・コーポレーションが設立され、以降

本ケースは法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授の高田朝子が作成した。経営管理に関する巧拙を記述したものではない。ケース上の人名の一部は偽装されている。ケースの作成にあたって多大なご協力を頂いたヤフー株式会社に感謝と敬意を表する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高田朝子（2015年1月作成）

インターネット時代の先駆者としてトップグループに位置していた。

日本のヤフー株式会社はソフトバンク社と米国ヤフー・インク社の合弁会社として1996年1月に設立され、同年4月には国内初のポータルサイト、情報検索サービスの会社としてYahoo! JAPANのサービスを開始した。

5 1997年11月には当時の店頭市場JASDAQに上場している。その後、ヤフー・掲示板などの情報コミュニティサービス、ヤフー・オークション（現、ヤフオク!）など次々と事業を広げていった。2003年10月には東京証券取引所第一部に上場し、1年半後の2005年3月には日経平均株価指定銘柄に採用された。2014年現在、子会社・関連会社の数は30を超えている。積極的に企業買収を進め、サービスを多角化していく中で、ベンチャーから始まったヤフーは名実共に日本を代表するインターネット企業となっていた。

ヤフーのビジネス

15 ヤフーの成長はパソコンとインターネットの普及とインターネット市場の成長と共にあった。ヤフーのポータルサイトは1日平均のページビュー^[1]が延べで15億という日本最多の実績を持っていた。検索結果やサイトの閲覧履歴から個人にカスタマイズした広告を表示させることが可能であり、その広告効果は絶大であった。これに加えて、ヤフー・オークションやコンテンツ課金など、ヤフーは広告収入以外にも多様な収入源があった。

20 創業以来インターネットを軸に自社開発、業務提携、資本提携、M&Aなど様々な方法で多角化戦略を進めており、ヤフーが提供するサービスは、多様で幅広いものになっていた。長い時間を掛けて自前の技術を育てるというよりは、市場や社会の動向を見越して的確に必要な企業を新たに買収しビジネスを広げてきた。

25 多くのインターネット関連会社はその売り上げを広告収入に頼るのに対して、ヤフーは売り上げのほぼ半分を広告以外の収益モデルから生み出し、その利益率が常に50%を超えていた。加えて大幅なコストカット施策、無駄を省いた堅実な経営により、ヤフーの財務面は盤石であった。

ソフトバンクとヤフー

30 ヤフーはソフトバンクグループの有力子会社である。ヤフーの株式構成は、ソフトバンク株式会社が36.02%、ヤフー・インク35.15%、SBBM株式会社6.49%の持ち株比率であった^[2]。ソフトバンクグループ

^[1] ウェブサイト、またはウェブサイト内の特定のページが閲覧された回数のこと。

^[2] 2014年9月末現在 筆頭株主はソフトバンク36.4%。次いでヤフー・インク35.5%、SBBM株式会社6.6%である。

プの連結子会社として親会社に非常に大きな貢献をしていた。ソフトバンクグループの積極的な企業買収を軸とした飛躍的發展には、後ろ盾として潤沢な資金を持つヤフーの存在が欠かせなかった。

ヤフーは「ソフトバンクグループの屋台骨を支える孝行息子」と評され、時には「ソフトバンクのお財布」と揶揄されることもあった。それはヤフー側から見ると、常に利益を出し続けることをグループ全体として求められ、尚且つ、自社の独自性をどのようにして維持していくのかという課題を同時に抱えていることでもあった。

ヤフーの舵を取った二人の社長

井上雅博前社長

『1を言うと、100手先まで読んでいるような錯覚にとられる』井上氏は論理的で先見性が高く数字に強いという評価は、社員のみならず取引先からも受けていた。(日経ビジネス 2013年11月)

ヤフーの盤石な収益基盤を、創業以来作り出してきたのが井上雅博前社長であった。井上氏はインターネット黎明期にヤフーを作り上げ、インターネット発展の歴史と共に歩んだ人物でもあった。ベンチャーとして創業した時から経営体制を着実に整え、インターネットに関連する多くのビジネスを育てたり、買収したりしながら、ヤフーの屋台骨を作っていた。

井上氏はインターネットというメディアに対して強い愛情を持っていた。とりわけインターネットの中立性の維持ということに対しては、強い思いがあった。そしてニュース・広告のメディアとしてのヤフーのあり方にも確固たる信念を持っていた。「ヤフーはメディアとして中立でないといけない。ある一方向だけを向いてはいけない。そうなったらインターネットの自由がねじ曲げられてしまう」という趣旨のことをよく社員に語っていた。インターネットという新しい世界を、特定の企業の独占にするのではなく共通の財産として育て上げたいという彼なりの美学があった。

井上氏は『水と空気と電気とヤフー』と言われるようになりたいと、折りにふれて口にした。社会に対してインターネットを通じて新しい価値を付加していきたいという思いは、井上氏がヤフーの企業理念を『LIFE ENGINE』と定めたことにも現れていた。

井上氏は、インターネット関連の社長に多く見られるような、マスコミに頻繁に露出し存在を社会にアピールするといったタイプの経営者ではなかった。経営者としてのスタンスやビジョンを社外に向けてマスコミを通じて発信することは非常に少なかった。広報という意味での派手さはなかったが、社長として、企業としての進むべき方向性を常にあらゆる角度から考え、粛々と実行し、成功していた。

数学科出身の井上氏は、部下の目から見ると「ロジックの塊」と映ることが多かった。ある社員は、「万全だと思ったビジネスプランを持って行っても、井上さんと話すとそのプランのロジックがぶれていることが自然と分かる。別に井上さんは新しいものをつぶそうとしているのではなくて、純粹にプランの欠陥を指摘する。その繰り返しによって淘汰され、生き残ったプランは洗練され、成功の可能性が深まっ

5 ていったと思う。プランを持って意気揚々と社長室に入り、うちひしがれて部屋から出るという繰り返しだった」と評している。

井上氏は強いリーダーシップを発揮して、自分だけでどんどん案件を進めていくというタイプではなかった。冷静、沈着でどちらかというと静かな人物であった。前に出て、自分のビジョンを語り、皆を先導して巻き込んでいくというタイプのマネジメントの仕方はしなかった。しかし、部下がやりたいと言った

10 案件は冷静に検討・審査し、井上の中で納得がいくと存分に相手に任せた。それが結果として失敗で終わったとしてもプロセスをよく観察して、能力があると判断すれば再度チャレンジの機会を与えていた。伶俐さだけが先に立つ印象の強い井上氏であったが、社員数が数百人レベルであったころは、現場主催のピザパーティーにふらりと現れ、社員と談笑する場面や、社員と飲みに行く場面がよく見られた。しかし、ヤフーが大企業となる過程で一般社員の前に姿を現すことは少なくなっていた。

目標管理制度と組織体制

井上氏が作り上げた組織体制はよく練られたものであった。これは理が通っていることを好む井上氏の志向性を表していたと言ってもよい。ベンチャー企業にありがちな継ぎはぎ型の組織体制とは明らかに異なっていた。他の老舗大企業に引けを取らないよく整備された組織体制と人事制度を整えていた。ヤフーの社員数が飛躍的に伸びていく中で、人事制度はよく練られたものになっていた。

人事管理の中核をなすものは目標管理制度であった。四半期ごとに全員が自らのその期の目標を設定する。これによって個人のその期の業務が具体的に落とし込まれた。そして、その達成度合いが四半期ごとに評価されて、昇給昇格に大きく影響を与えた。よく作り込まれた仕組みではあったものの、社員がその仕組みの本質を理解しなかったり、上司が部下の目標の設定や達成評価に対して高いコミットメントをしなかったりすると、簡単な目標設定に流れ、制度そのものが宝の持ち腐れになる傾向があった。そして、その傾向はヤフーが大きくなるにつれて強くなっていった。

大企業病の兆候

ヤフーの成長の速度はすさまじかった。数十人の規模から 5000 人規模の企業への成長が、ほぼ

14、5 年の短い期間で起きていた。その過程でヤフーには手続き重視や前例主義などのいわゆる大企

業病の兆候が見え始めていた。特に社内の意思決定のスピードは時にして、インターネット企業とは思えぬ遅さが見られるようになっていた。何がどう化けるのか分からない進歩のスピードが速い業界にあって、リスクを取ることや、新しい事業に対して消極的な姿勢を見せ、同時に社内の調整や手続きの順守に重きを置くようになっていた。

これは、ヤフーがベンチャーから大企業に変化していく中で必要な変化といってもよかった。時代の最先端に行く企業にとって、コーポレート・ガバナンスの強化は最重要課題であったし、コンプライアンスの整備は不可欠なことであった。それによって多くの社内規則が生まれていたが、これは企業にとって必要な進化プロセスであった。井上氏の意味というよりも、ヤフーを取り巻く社会環境上仕方がないともいえた。これに加えて、多くの意思決定権とチェック機能を上位職位層が持つという階層型の組織体制が、多くの手順を必要とし、慎重に物事を進める傾向に拍車を掛けた。

社員数が少ない時に入社した社員の多くは、「思いついたらすぐ実行」することが可能であった時代から、「思いついたら関係部署との調整を取る」という行動パターンに社内に変化していくことに戸惑っていた。そして社内の活気がさまざまな規則や、意思決定の停滞によって急速に損なわれたと感じていた。

そして、ヤフーを取り巻く環境も大きく変化していた。

経営環境の変化 リーマンショックと技術の変化

二つの大きな環境変化が立て続けにヤフーを襲っていた。一つは経済環境の変化である。世界的に大きな景気減速をもたらしたリーマンショックの中で、ヤフーは黒字を出し続けていたが、社内の引き締めムードはより強くなっていた。経営陣は今まで経験したことのない世界的な景気減速に強い警戒感を持っていた。拡大策よりも慎重策が重視された。そして、社内にあった社員用の無料のウォーターサーバーが撤去されたのをはじめとして、積極的なコストカットがなされていった。しかし、この一連のコストカットの行動は、ヤフーは不景気の中、増益だといいいながら、何故コストカットを一生懸命やるのだという素朴な疑問と、社内手続きの重視でリスクを取る仕事はやりにくくなったというある種の諦観をもたらしていたことに経営陣は気がついていなかった。

二つ目の変化は、技術の劇的な進化である。まず、インフラ面で顕著であったのは通信回線の圧倒的な高速化・大容量化であった。年を追うごとに、無線・有線共にインフラそのものが高速化し、提供可能なインターネットサービスもその内容がさらに深く、そして幅広くなっていた。時代が進むにつれて、「ネットのない生活なんて考えられない」といわれるようになった。企業が提供するサービスで、何らかの形でインターネットを利用していないものは少なくなった。

次に、インターネットに接続する機器の大きな変化である。ヤフーが今まで得意としてきたパソコンは

インターネット接続機器の主流の座を失いつつあった。2008年夏に発売され世界中を席卷した iPhone の爆発的ヒットに加えて、タブレット型の端末が市場を席卷し始めた。スマートフォンやタブレット型端末の台頭がめざましかった。人々の生活スタイルが劇的に変化した。インターネットにアクセスするためにパソコンの電源を入れ、立ち上がるまで待つ必要はなくなり、どこからでも素早く簡単にスマートフォンやタッチパネル端末を通じてアクセスし、情報を得たり発信したりできるようになった^[3]。

業界全体にも技術革新から大きな変化が起きていた。プラットフォームを提供する企業が幅をきかせていた時代から、コンテンツそのものを提供する企業が急速に台頭する時代へと劇的に変化していた。そして提供するサービスに対してグローバルな競争環境が出現していた。何千万もダウンロードされるようなサービスが一夜にして出現することが頻繁に見られ、コンテンツ作りの競争が激化していた。

コンテンツに関して言うならば、ヤフーのコンテンツは他社からの提供が多かった。検索エンジンはグーグル、ニュースは各報道機関からの提供だった。ヤフー自身が強力なキラーコンテンツを持っていないことも、今後のヤフーの戦略を考える際に大きな課題として浮かび上がっていた^[4]。

メディアとしてのヤフーの確立

一方で、メディアとしてのヤフーの成長を内外に示したのが、2011年の東日本大震災であった。ヤフー本社のある東京ミッドタウンでは全館避難の放送が流れる中、Yahoo! ニュース担当の社員たちはニュースを更新^[5]し続け、国民の多くがインターネットのニュース速報を地震状況把握のニュース源とした。震災直後にヤフーから送られた社員の安否確認メールには、井上社長の「今こそ LIFE ENGINE としての力を発揮すべきだ」とのメッセージが添えられていた。

ヤフーのサイトは震災関連情報中心に見やすくまとめられ、三交代で勤務する社員がリアルタイムで更新していった。同時に社会に向けたボランティア募集や募金サービスの仕組みが瞬く間に作られた。被災地に対する電話での問い合わせが殺到し、電話回線が許容量を超えて使いづらくなっている中で、インターネットは効力を発揮した。ソーシャルメディア等を利用した安否確認や、素早く更新されるインターネットニュースは、震災時に不可欠なメディアに成長していた。震災のあった2011年にはインターネット広告の売上高が新聞広告の売上高を初めて抜き、ヤフーは自他共に認めるインターネットの代表的なニュースメディアとなった。

^[3] 総務省の情報通信白書（2012年）によると、2011年にはスマートフォンの保有率が9.7%から29.3%と3倍増となる一方で、パソコン保有率は、2009年から減少傾向にあり、2009年の87.2%から2011年の77.4%と、10%近く減少していた。

^[4] そうはいっても、ヤフーはグループ企業のソフトバンクモバイルが売り出すほぼ全ての機種に、あらかじめY!の印のヤフーボタンを搭載しており、携帯からインターネットへの大きな入り口を依然として確保していることは間違いなかった。

^[5] ニュースはヤフーの東京と大阪のオフィスから昼夜を問わず更新、配信し続けられた。

人材流出

ベンチャーから大企業へ成長を遂げる中で、ヤフーの社員の質も少しずつ変わっていた。いわゆる「インターネット、パソコンおたく」や、「何か面白いことをやりたいからヤフーに入った」という社員が大方だった創業期から、急速な社員数の増加の中で、ベンチャー期のいわば野武士的な心持ちの社員は相対的に減少し、上場企業で安定しているからヤフーに入ったという社員層が徐々に増えていた。

2006年からヤフーの人材流出の記事が多く新聞に見られるようになった^[6]。多くの幹部社員がヤフーを離れるという現象が見られるようになった。

この時のことを振り返って、幾人かの幹部社員は「大体辞めていく人っていうのは、昔から熱いマイルドで議論していた人たちが多かった。もともとやりたいことがあって入っている人が多いので、別の会社にもやりたいことを見つけたときに、組織に対するロイヤリティよりも、やりたいことが優先されて離職していく」と語っている。辞めた理由はヤフー以外の仕事に魅力を感じたなどさまざまであったが、相対的に見て社内の活気が少しずつ薄れて魅力がなくなっていたことも事実であった。皮肉なことにインターネット業界のビジネススクールと呼ばれたヤフーの人材が、他社に移ることで、インターネット業界の人材層が厚くなり、業界そのものに貢献していた。

オルフェウス・プロジェクト

2007、8年頃から社員の手によるさまざまな活動も始まっていた。ヤフーの中で現状に危機感を持ち、会社の中で新しいことをしていきたいという人が自発的に集まり、「オルフェウス・プロジェクト」と名付けられた社内勉強会が発足していた。その中心人物の1人がその後社長になる宮坂学氏であり、その後副社長になる川邊健太郎氏、そして人事本部長になる本間浩輔氏であった。オルフェウスの名は、指揮者を置かずに自主的にメロディーを作り上げるオルフェウス管弦楽団^[7]を念頭に本間氏が名付けたものだった。この研究会には特に、当時の経営陣の交代を狙うといった政治的性格は全くなかった。会社を良くしていこうという志を持った若手の、勝手なクラブ活動という位置づけだった^[8]。活動については経営陣からは非公認であった。「邪魔はされなかったけれど、うさんくさく思われていた（宮坂氏談）」という。活動内容は至ってシンプルだった。有志が集まって、さまざまなビジネス書を輪読しそれにつ

^[6] ヤフーの離職率は2007年で10%、その後は2012年まで平均して6%程度で推移していた。

^[7] オルフェウス管弦楽団 1972年に設立された米国の管弦楽団。指揮者を置かず曲ごとにリーダー役を替え、リハーサル中はおのおのが自由に意見を述べ合い音楽を創り上げていく特徴を持つ。一人一人が高い能力を持ち、お互いがその主体性を信頼し尊重しあうことがこの方法を成功に導き、長年オーケストラが最高水準を保つ結果になっているといわれ、Safer, H & Economy, P “Leadership Ensemble” 2002 オルフェウスプロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント—としてベストセラーになった。

^[8] 「オルフェウス・プロジェクトに参加した者がその後の宮坂体制のヤフーの上級管理職になっているのか」との麻田教授の問いに対して、多くの元参加者は即座に否定している。

いて討論する。また、社内での問題点についてテーマを決めて討論する。「会社を変えよう」をテーマにした自主ゼミのような形であった。

もともと宮坂氏が長であったメディア事業部で実施していた討論型の勉強会を踏襲したもので「やっ
ていて本当に面白かったので会社全体でやらないともったいない(宮坂氏談)」という理由から始まった。
5 最初は当時の事業部長レベルの有志やその周りの希望する若手が集まってやっていたが、時間がたつ
につれて多くの部署から人が参加するようになっていった。活動は勤務時間外の特に朝の時間に行わ
れたり、人数が多くなると勤務時間内であったり、自費で合宿に行ったりとまちまちであった。

その後、規模が大きくなり当時の本部長たちを巻き込んだオフィシャルな活動に変化した。しかし、
公式化が進むと本部長たちの持つ現状への危機意識の温度感に大きなギャップがあることが見えてきた
10 のも事実であった。

社長交代発表 2012年3月1日

2012年3月1日、ヤフーの社長交代が発表された。

ヤフーは1日、4月1日付で宮坂学執行役員(44)が最高経営責任者(CEO)に就き、
6月に社長に就任する人事を決めたと発表した。96年から社長を務めた井上雅博氏(55)は
退任する。現在いる取締役4人のうち、井上氏を含む3人が退任する。2012年3月期も売
上高、純利益とも最高を達成する見通しで、これを機に大幅な若返りを図る。ヤフーが同日開
いた記者会見で、井上氏は「インターネット業界の経営執行者は年齢も若い。色々な変化に
20 素早くついていくには、若返りが必要」と社長交代の理由を説明した。創業以来経営に携わっ
てきた井上氏、梶川朗最高財務責任者(CFO)、喜多埜裕明最高執行責任者(COO)は
6月に開催する定時株主総会で取締役を退任する。孫正義会長は取締役に残る。(日本経済
新聞 2012年3月1日)

宮坂学 1967年山口県防府市生まれ。同志社大学経済学部卒業。91年、株式会社ユー・ピー・
ユーに入社。97年、創業2年目のヤフー株式会社入社。2002年メディア事業部長、以降
『スポーツナビ』運営、ニューズウォッチ(現デジアナコミュニケーションズ)やオリコンDDな
30 どの取締役を兼務、09年に執行役員コンシューマ事業統括本部長。

社長交代と井上氏

ヤフーでは経営陣を一新する理由を、「4月からの新年度戦略について議論を重ねた結果、経営と業務執行の分離を明確化し、執行体制の大幅な若返りを図ることで、より一層アグレッシブな成長戦略に舵を切ることにした」と説明した。孫正義会長も同席した記者会見において、「現体制では環境変化への対応は難しいのか」という質問に井上社長は、

「今 Yahoo! JAPAN にあるものは、16年、17年かけて作り上げてきたもの。次に行くには、そのうちの何割かは壊して進む必要があるが、僕の場合は、愛情がありすぎてそれができないのでは。経営には守りと攻めのバランスがあると思うが、そういう意味で、守る方に重みがいってしまう可能性がある。守るものは守りながら、もう少し攻めの方に力を入れていく必要がある。そのためには、若い世代にバトンタッチする方がいいかなと思いました（中略）現体制でもやれなくはないと思うが、やはり十分ではない。最近思うのは携帯電話を携帯しないのは自分だけだなど。かばんの中に入れておけばなしで発信専用電話になっているところとか、ソーシャルサービスもどうも苦手で使い切れないところがある。ヤフーでは、自分が使っていると思うサービスがある中で、自分が使わないサービスが結構出てきているなど感じていたところもある。そういう意味でも世代交代する時期かと考えた」

と答えている。さらに後任に宮坂氏を選んだ理由として以下のように語っている。

「彼は現執行役員陣の1人。やはり経営に近いところから選ぶ方が安全なバトンタッチになると思い、統括本部長や執行役員の中から人選した。その中で攻めと守りのバランスで見たときに、（宮坂氏は）一番攻め側に寄っているうちの1人であろうと思った。ヤフーでは比較的文化的系の人が多いが、数少ない体育会系。体が先に動くタイプである。前向き、アグレッシブな意見を出すことが多い。前から、社内に向けて『脱皮しないヘビは死ぬ』と常にアピールし、現状の打破を謳っていた。そして、社内向けのプレゼンの1ページ目でそれを訴えていた。ヤフーでオークションやショッピングなどのサービスなど、常に新しいことを恐れずにチャレンジしていく姿勢を持っている人間かなと思いました。いろいろなことを思い切ってメッセージとして社内にも出していってくれる人物です。」

「誰を最初にバスに乗せるか」 静かな始動

マスコミ発表からさかのぼること1カ月前の1月後半。副社長に就任する川邊氏は、就任の経緯について、井上社長と孫正義会長に呼び出され、「体制を変えることになったから副社長 COO をやれ」と言われた、と明かした。川邊氏は「まあ仕方がないか、自分たちでやるしかない」と思ったという。

社長内示を受けた宮坂氏、その後に副社長 COO 内示をうけた川邊氏、CFO 内示を受けた大矢俊樹氏は1月末から極秘に今後のヤフーの舵取りについて会合を重ねていた。彼らに加えて2、3名で今後のヤフーのあり方について議論し、骨子を作っていた。「誰を最初にバスに乗せるか、誰を中核にして新体制をやるか。どう会社を変えるかを、オフィスを出て秘密で話し合っていた」という。今ヤフーに在籍している仕事ができると評価されている人材は誰で、彼らは何ができるのか。そして足りない部分は何か。どうやって補強するのか。今後のヤフーをどのような会社にするのか。何がヤフーに今必要でそれはどうすればいいのか。誰をどのポジションに就けるのか。どのような組織にするのかについて侃々諤々（かんかんがくがく）と討議を重ねていた。

組織のあり方について皆がすぐに同意したのは、現状の5000人の組織は無理があるという点だった。組織をより小さくチームに分けて、より動きやすく働きやすくすることを決めた。

「どのようにして、中心人物を選んだのか」という麻田教授の問いに、宮坂氏は以下のように述べている。

「才能があって、仕事はスムーズにできるけど、何というか器の小さい人はえらくしちやいかんと思う。会社全体のことを考えると、細かいことはできなくてもいいから器のでかいやつを上にしておいた方が間違いない。西郷隆盛も小人をえらくするなって言っていますよね。あれは名言だと。だから、いろんな方向から人を見ないといけないと思うし、そのためにいろいろな軸の評価が必要だと思ったし、今もそう思う。」

25 宮坂改革 2012年

課題解決エンジンとユーザーファースト、201x年までに営業利益2倍

2012年4月2日、ヤフー株式会社の新体制が発足した。宮坂学 CEO はこの日を「ヤフー第二の創業の門出の日」として位置づけた。そして矢継ぎ早に暖めていた改革案を実行に転じていった。停滞していた社内を活性化し、社員一人一人の力が十二分に発揮できるようにすることが最重要課題と考えた。「部下の才能と情熱を解き放つことが管理職の役割である」という組織としての行動方針を述べた宮坂氏の言葉は、この日以降、さまざまな場所で使われる。

新しい経営陣が最初に明言したことは企業理念の明確化である。ヤフーは「課題解決エンジン」「ユーザーファースト」の二つを最初に宣言した。「ユーザーファースト」はエンドユーザーである一般消費者を最優先に考えることである。ヤフーにとっての顧客を一般消費者としたことは、その後の展開に大きな影響を与える。法人もちろん上顧客ではあるが、法人そのものよりも最終消費者である個人をターゲットとする顧客と位置づけたことで、誰のための何をする会社か、をより強調し明確にしたといえる。同時に、今までのパソコン重点主義の経営方針から脱却し、スマートフォンをより強化するとした。そして、201x年（遅くとも2019年）3月期までに営業利益を2倍にするという目標を掲げた。

「基本的にはヤフーはものすごくうまくいっている。井上さん、梶川さんはじめ、皆さんの成果。そういうものの蓄積があって今の大きな存在になっている。ヤフーは情報技術を通じて幸せな人を増やしたい。世の中の幸せじゃない人を減らしたい。そういうことを皆でやっていきたい。

ヤフーの企業理念を、今まで LIFE ENGINE といっていたけれど、今回より具体的に『課題解決エンジン』とした。ヤフーとは、突き詰めれば、あらゆる社会的な課題を情報技術によって解決するためのエンジンです。『何かを知りたい人』と『答えを知っている人』をつなぎ、同時に『世の中を変えたいと思っている人』と『世の中を変えるために行動している人』をつなぐ。そんなプラットフォームとしての機能をもっと生かすことで、今後より一層課題解決に挑戦したいと感じています」

爆速化と組織改革

課題解決は、速度とセットである。開発速度、顧客対応全てのスピードを上げることを「爆速」と表現した。全ての動きが爆速化することによって、ヤフーが顧客にとっての課題解決エンジンとなることが可能になる。よって自分で決めて自分で行動すること、大きな自由とできるだけ少ない管理にすると宣言した。最も顧客に近いところにいる現場が状況把握をして判断することが不可欠だと繰り返し強調し、この方針に伴い、組織形態を変えると宣言した。

技術革新が激しい経営環境の下では、爆速でサービス作りができるようになれば、ますます解決できることが増え、ユーザーである顧客が増え、売り上げにつながる。爆速化を進めるためには「調整して進める」のではなくスピーディーに進めること、失敗を恐れないことが不可欠だと強調した。そしてより現場に近いところで意思決定できるように組織が改変された。（図表参照）

今まで統括本部長と本部長が持っていた意思決定の権限をサービスごと、プロジェクトごとに権限委譲し、組織をより小さな単位にした。従来型の何回も縦の階層に承認を得るやり方ではなく、現場のことはなるべく現場で決めるという方針が打ち出された。その上で、大幅な組織構造の改変が行わ

れた。機能別の組織から顧客側からの視点でサービスごと、プロジェクトごとの小さな単位に再編し、緩い結合体の組織に変更した。今まで部門間の調整に時間とコストが掛かっていた。それを除くことに注力した。

5

ヤフーバリュー

組織変革とほぼ同じくして発表されたのがヤフー社員の行動規範であるところの「ヤフーバリュー」である。名刺大のカードの上半分に「課題解決エンジン」と記され、下半分に以下のヤフーバリュー4項目が示され、社員はこのカードを携行することが求められた。

10

課題解決って楽しい

爆速って楽しい

フォーカスって、楽しい

ワイルドって楽しい

15

全てが楽しいで終わっている。「仕事は楽しくやるものだ」という、宮坂体制の根幹というべき思想があった。課題解決をするためには、スピードが不可欠である。大きな目標を集中してやることによって、会社全体として社会を動かす仕事ができる。成功の裏には、そこにたどり着くまでに必要な失敗があるのは当たり前で、失敗を恐れず大きな成功をつかもうという意図があった。

20

人事制度改革

組織変革と同時に人事制度改革も行われた。従来の目標管理制度においては、多くの小さな目標を書き、小さな達成で是とする風潮がまん延していた。大きな仕事に文字通りフォーカスしてやりきることを行動規範とするためには、評価基準も変える必要があった。

25

新たに作られたのが二本立ての評価基準であった。第一に業績への貢献度を評価する「プロフィット評価」と、第二に個人のヤフーバリューの発揮度を評価する「バリュー評価」である。プロフィット評価は、半年ごとに、示されている複数の明確なゴールに対しての達成度を絶対評価で評価する。それが賞与の判断基礎とされた。

30

バリュー評価は、ヤフーバリューの4つの軸における発揮度を評価するもので評価結果を基に給与決定の基礎とする。たとえば「ワイルド」の評価軸では、「困難なことがあったとしても、果敢にチャレンジして、それを楽しんで取り組んでいますか？」と問う。こうした設問を四つのバリュー軸について各

2問、役職に応じた設問が2問、計10問というシンプルな評価項目にまとめて、本人、上司と同僚、部下から多面的に評価するようにした^[9]。

また、スーパースターと名付けた、社内において挑戦的な仕事をした人、独創的な成果を出した人、会社やチームに貢献をした人を表彰する制度が設けられた。加えて、優れた技術者を対象に、実績をあげている者を「黒帯」と呼び表彰し、対象者が社内外のセミナーにてその技術についての講演をしたり、指導をしたりする黒帯認定制度など、積極的に仕事とヤフーに関わることを奨励する制度を打ち出した。

積極的な買収と拡大策：新生ヤフー

新生ヤフーの滑り出しは順調だった。宮坂氏がCEOに就任した2012年4月から、次々と企業買収や提携を仕掛ける。これは文字通り、真の意味での課題解決エンジンとしてヤフーが進んでいくために必要であり、また、201x年までに営業利益を2倍にするために必要と判断された積極政策であった。2012年4月のアスクルとの資本提携から始まり、1年の間に買収や提携をした企業数は約10社にのぼった。

ヤフーの弱みとされたスマートフォン関連の戦略担当として、ヤフーを辞め他社の立ちあげに参画していた村上臣氏を執行役員兼CMO（チーフモバイルオフィサー）として呼び戻したことをはじめ、できる手だてを次々と打っていった。

その結果、ヤフーがカバーするサービス範囲は倍増した（付属資料参照）。2013年4月、宮坂体制となって初の通期決算（2012年度）は、当期連結売上高3,429億円（前年度比13.5%増）、連結営業利益1,863億円（前年度比12.9%増）の結果となった。新生ヤフーの快進撃はマスコミにも大きく取り上げられ、ドキュメント本が出版されるほどであった。

宮坂学社長

宮坂氏は社長就任については全くの想定外であったと麻田教授の問いに答えた。出世や地位というものにあまり興味がなく、皆で楽しく面白い仕事をしたいということが彼のポリシーであった。宮坂氏は経営者を目指したというよりも、仕事人であることを好んだ。宮坂氏と一緒に働いたことのある人の多くは「お兄ちゃんみたいな感じの人です。『お父さん』とかそういういかめしい感じではなくて、気軽に何でも聞けるし答えてくれる。素直な人です。すぐに弱音を吐くし。すぐに立ち直りますが。側にいて皆で支えなくては、と思う感じの人」と、面倒見の良さ、人懐っこさについて口をそろえた。

^[9] 具体的には管理職はまず自分の上司と部下全員から評価される。部下が10人いれば10人全員、20人いれば20人全員から点数をつけられる。加えて、管理職1人にその他の関係者6人が評価し、それらの点数がすべて最終評価に反映される。一般の社員は上長ラインが2人と、同僚、他部署の関係者が8人で計10人、自己評価を入れると11人が評価する。人数が多く多方面にわたっているため、自分の上長だけを見て仕事をしていても評価は上がらない仕組みであった。

連続増益という結果について、マスコミは宮坂氏の強いリーダーシップで会社が劇的に変わっているという論調であったが、これを宮坂氏は強く否定している。

5 「自分は（前任の）井上さんのように事業の成長を緻密に計算できる人間ではない。僕自身が天才的なカリスマ経営者でもない。だとしたら、社員の力を引き出すしかないんです。彼らが挑戦する機会をたくさん作り出して、思う存分仕事ができる環境を用意する。今よりも10倍挑戦して、5倍失敗して、その代わり2倍成功させていく。そんなイメージですね」（日経ビジネス Digital 2013年11月8日号）

10 宮坂氏は大学卒業後ヤフーに入る前に編集系のベンチャー企業に勤務し、広告の営業から編集まで全て経験した。その経験から仕事に対してノーを言わないこと、全体の流れをつかむことと、仕上がりのイメージを早くからつかんで仕事を組み立てることをたたき込まれた。ベンチャーでいろいろ苦労した時の経験から、もうからない会社、赤字企業は人を幸福にしない。赤字企業になってはいけないという強い意識を持ったという。ヤフーに移ってからも、自分から事業を作り出すというよりも、「振られた仕事は確実に完璧にやろう」と心がけてきた。その後、マネジメントを任されるようになって、最初は自分でやった方が早いし確実にだとフラストレーションがたまっていたが、仕事を通じて部下や周囲の人の成長を見ること、人に動機づけることの楽しさに徐々に目覚め、そのための工夫や仕掛けを真剣に考えるようになっていったという。

20 「組織って切れ者ばかりではいけないと思うんです。『7人の侍』だって2人ぐらい戦闘能力の低い人がいるでしょう。でもそういう人にも役割があるし、組織として考えたときには必要だと思う。仲間として良いとか、人として良いとか、ちゃんと評価してあげなくてはいけないと思う。もちろん、数字をあげる人はそれはそれできちんと評価する。そのために評価システムは大事だと思うし、リーダーはその辺を分からなくてはいけないと思う。フォロワーシップも大事だと思っている。」

麻田教授の聞き取り

中堅社員 3名

30 マスコミでもてはやされているヤフーの改革の実態はどうなのだろうか。麻田教授はまず始めに入社10年以内の社員の視点からヤフーの動きを聞くことにした。彼らはオルフェウス・プロジェクトとは強い関わりがない世代であるし、一連の出来事をニュートラルな視座から見ているだろうと考えたからである。以下の3名は聞き取りをした中での代表的な意見である。

唐木田進 エンジニア（大学卒業後入社、5年目）

「宮坂さんが社長になって、使用前と使用后みたいな感じで劇的に変わったとは感じません。ただ、居心地が良くなった気がします。前よりもいろいろな決定は速くなったなと思います。でもあまり劇的な変化はないですね。ヤフーの社風がわりとドライなんですよ。社長が代わって劇的に皆が頑張りだすっていうのはないように思います。ドライというのは、むちゃくちゃなこだわりがないというか。自分のところで作れなければ他社から持ってくればいいと割り切っているというか。たぶん、それがヤフーの良いところでもあると思います。無駄に技術にこだわったりとかしないし。育てようともあまり感じない。アップルにしてもグーグルにしても、自社の技術とかスタイルについてわりとファナティックなこだわりがあるじゃないですか。それがいいですね。でも、宮坂社長になって技術へのこだわりをちょっとは作ろうとしているのは感じます。

変わったことといえば、つまらない話かもしれませんが、宮坂さんが社長になって最初に社員に宣言したのが、ウォーターサーバーの復活で、これはすごく皆喜んでいました。前の社長の時はリーマンショック時のコスト削減で最初に撤去されてしまったので。だからどうだっていう話なんですけど、何となくやる気が全体的にそがれた。ウォーターサーバーの復活は不思議なことに、何かが変わるなというワクワク感を持ちました。

それから、経費の精算は、前は1万円以上は稟議が必要で、1万以上になると全て上まで通さないといけなかったんで、1万円以上のものはほぼ買っちゃいけないみたいな雰囲気だったんです。相当重要なものじゃない限り。これが非常に緩和されました。おかげで本当に必要なのかと自問自答してから買うようになったというか。」

永山誠一 マネージャー（日本企業を経て中途入社、6年目）

「変わったことといえばもの作りのスピードですかね。これは速くなった。全社的には爆速とか言って物事が動きだしています。現場で意思決定しているようになっています。大きいものから小さいものまで全部スピードがアップされて動いていますね。

一方で自分はどっちかっていうとプラットフォームというか基盤のレイヤーにいるので、周りがどんどんどんどん速くなっていく速度についていくためには、多分われわれは倍になるだけじゃ足りなくて、3倍速4倍速と速くならないと仕事として機能しないのでいろいろと大変です。取りあえず実行するというのが行動方針なので、小さなものから大きいものまで取りあえずやってみようみたいな動きになっています。『本当にそれやるの？無駄じゃないの？』的なことも実はすごく増えています。勝手にやってくれる分にはいいんですけど、結局その無駄とってしまっている

ことを、仕事柄、自分がコミットしてやらないといけなことが多くあります。

爆速が重要ですから何でも速く処理をしなくてははいけなので、のめり込まなくてははいけなくて、うまく自分の生活の中で ON と OFF のバランスを取らなといけななど今すごく感じています。」

5

黒木裕次郎 部長（新卒入社、8年目）

10

「前の時は、物事が進まないってことにフラストレーションを感じたことはありました。雰囲気ですか？今は、お客様が求めていることは何だとか、自分たちで何が社会にできるんだとか、社会に対して良いことをやるうよとか、そういう青くさいこともちゃんと話せる雰囲気になったのかなって思います。発言したことが通るかどうかは別として、意見をちゃんと言えなという気がします。前はやっぱり空気を読むことを強要されていた部分はかなりあるので、『その場の空気を読む』人が重要なポジションに就く傾向だったんですけど、今はそうではない。

15

何でも速くなりました。指揮権がはっきりして、レポートラインが明確になっているので、全体的に見たら権限委譲が進んでいるのだと思います。プロセスと意思決定のフローが透明化されたというのは大きいと思います。前はなんでそういう決定がされていて、どうやったらそういう決定のフローになるのかよく分からなかつたので。（今は何かが始まるときに）ちゃんと人に意見をぶつけてちゃんと議論して、なんでだめなのかとかやるのかとか、それなりに透明化されていると思います。

20

でも、じゃあ全員変わったかという違うんだなあ。本人の性格的なものもちろんあると思うんですけど、リーダーレベルがちゃんと宮坂さんたちがやろうとしていることを、自分の考えに落とし込めているかどうかっていうと、まだまだですね。僕みたいな部長の役職含めてですけど。」

さまざまな社員の声

25

麻田教授はさまざまな階層、年齢の社員とできるだけ雑談することを心がけた。意思決定のスピードが速くなつたということ、そして意思決定のプロセスが以前と比べて透明化されたということは、どの社員に聞いてもプラス評価として答える者が多かつた。前にあげた3人のほかに、さまざまな階層や部署の社員と話していく中で、こんな声も聞こえてきた。

30

「(ヤフーは) おとなしい人は合わなんじゃないですか。自分からこういうことやりたいとか、つていうどっちかっていうと、上昇志向の人でないとやれなんじゃないかと思う時があります。自分の人生のキャリアを考えてないような人たちは、今の体制には合わなかもしれないですね。」

「なんやかんやいってヤフーは大企業だし居心地はいいです。良い会社だなんて思います。社長が代わっても代わらなくてもそう現場は変わらない気もします。もちろんすごく仕事をする人もいますが、生意気ですが自分の目から見てもあまりやらない人も一定数います。人数が多くなると仕方ないことかもしれませんが、『大企業だから優良企業だからヤフー』っていうのは、良く聞きますよ。昔はヤフーに転職するとヤフー？それ何？と親に泣かれたという話を聞くと世代差は感じます」

「ヤフーっていろんな人がいます。だからこそ面白いです。その多様性が強みだと思います。でも、一生ヤフーにしようと思っている人っているのだからって時々考えます。自分は先のことをあまりまだ考えていないのですが、景気もどうなるか分かりませんし。やりたいことがあってヤフーに入って、わりと自由にやらせてくれて、やりきったら次の会社って考えている先輩たちを多く見てきたので会社に対して長期的な視点ってあまりない気がします。」

経営陣の現状認識

一方経営陣は現状をどう思っているのだろうか。麻田教授のインタビューに答えて、多くの役員は、一連の改革でヤフーが変わって働きやすくなってきていると一定の評価をしていた。副社長 COO の川邊氏は組織運営の方針について以下のように語った。

「宮坂さんも僕も、個人に対してエンパワーメントすることが組織を強くする、という信念が、中核にあると思いますよ。だから社員がこれをやりたいと言った人はなるべくそれをかなえてあげるという方針でやっています。組織は、個人の希望や夢を実現するツールだし、そもそもインターネットと PC が個人の夢や希望を実現するために不可欠なツールだから、それを扱うヤフーも個人の力を結集できる組織になるべきなのです。」

CFO の大矢氏は一方で現状を以下のように語っている。

「ヤフーは人が皆優しいなと思います。それに、仕組みがしっかりしている。仕組み自体も、役員の意識も、ボトムアップで話し合いを重ねて物事を決めるという意識が強いです。逆に話し合いで決めすぎて、結果的にあんまりものが決められないことがあって、これは悪い面でもあると思います。」

社長の宮坂氏は自分が就任してからのヤフー社内の変化は認めたものの、以下のように自分の見方を語った。

5 「あまり楽観視していません。今社員の内、20%ぐらいは今のヤフーって面白いなという感じになってきますよね。でも6、70%ぐらいは変わっていない。大体組織ってのはそんなもんですね。でも、組織が変わる時って、必ずティッピングポイントがあると思う。組織の人員の5%が変われば、変えることが出来ると思っています。5%いけば、20%はいけますし、20%いけば、

10

だ課題がたくさんあります」

10 年後にヤフーはどんな会社になっていると思いますか、との麻田教授の質問に、「課題解決エンジンがより良い形になっている」と即答した上で、組織に対する宮坂氏の考え方として以下のように述べた。

15 「人が楽しく生き生きと働ける職場って、やっぱり作ってみたいですよ。働くことって楽しくて、良いことのはずなのに、なんでこう苦しいのだろう。体や心を壊す人がいるのだろうという問題意識を持っています。自分が社長になれた以上は、良い職場を作りたい。良い会社を作りたいですよ。そうすれば絶対業績がついてくると思います。」

20

麻田教授の疑問

25 数カ月にわたり、ヤフーの社員のインタビューを行った麻田教授は、最終のインタビューを終え、東京ミッドタウンから駅方向に歩きながら考えていた。宮坂改革はうまくいっているように見えた。しかしマスコミが大騒ぎしているほど社内が今回の改革に熱狂し、全員にやる気がみなぎっている印象は受けなかった。高業績企業、それも超高業績企業の組織風土を、高い業績を維持したまま変えるということは、極めて難しいことなのだ。

30

井上前社長の後で後任者はどのような手を打つべきだったのか。他のやり方はあったのか。そして、宮坂改革が一段落した後はどうなるのだろうか。課題解決エンジンが進むと、組織はどうなるのだろうか。燃え尽き症候群になってしまう人はどのぐらいいるのだろうか。麻田教授は歩く速度を上げながらヤフーで行われたインタビューを思い起こしていた。ふと、雑談の際に麻田教授が「ヤフーの人って、あまり地位に固執していたり、やめずに院政を引きたい、という感じの人がいないように見えますね」といった際に、「会社を大きくして、次にバトンタッチするのが役員役目」という趣旨のことを多くの人が自然

な口調で語っていたことを思い出した。

「20年後は何をしていると思いますか」と問うたときに、川邊氏がごく自然に

「何か別のコトをしているんじゃないですか。地位には全く固執してないですね。その時に関わっている仕事を楽めていること、面白いことをオモロイ仲間とわいわいとやっていることが自分にとって大事なので、きっと面白がって何かにチャレンジしていますよ。」

と答えた声や、同時に宮坂氏に「20年後ヤフーにいると思います？」と尋ねた時に、「いや、いないんじゃないですかね」と、すぐに答えて大きく笑った宮坂の顔が目の前に浮かんだ。時計は18時を回っていた。人の波がより多くなっていた。

付属資料 1

ヤフー株式会社 概要（企業情報より）

1996年1月

インターネット上の情報検索サービスの提供を行うことを目的として、ヤフー株式会社設立

1996年4月

日本語での情報検索サービス（サービス名：Yahoo! JAPAN）の提供を開始

1997年1月

'96日本優秀製品・サービス賞の「日経産業新聞優秀賞」を受賞

1997年11月

店頭登録銘柄として株式を公開

1998年7月

パーソナライズサービス「My Yahoo!」のほか「Yahoo! 掲示板」、「Yahoo! ゲーム」、「Yahoo! ページャー」などのコミュニティサービスを開始

1999年7月

株式会社住友クレジットサービスと提携し、「Yahoo! JAPAN VISA カード」の募集を開始

1999年9月

オンライン・ショッピングサービス「Yahoo! ショッピング」および、オンライン・オークションサービス「Yahoo! オークション」を開始

2000年3月

ジオンティーズ株式会社およびブロードキャスト・コム株式会社を合併

2000年4月

株式会社日本交通公社、ソフトバンク・イーコマース株式会社と、インターネット上の旅行商品の電子商取引を行う合弁会社「株式会社たびゲーター」を設立

2000年6月

iモード対応携帯電話向けサービス「Yahoo! モバイル」を開始

2000年7月

1日あたり1億ページビューを突破

2000年8月

性別や年齢などユーザーの属性に従いターゲットを絞って広告配信する「デモグラフィック・ターゲティング広告」を開始

2000年9月

ピー・アイ・エム株式会社を合併

2000年9月

「Yahoo! オークション」にエスクローサービスを導入

2001年2月

インターネットドラマ「candy-o（キャンディーオー）」において動画広告を配信

2001年3月

ブロードバンド体験スペース「Yahoo! Cafe」を原宿にオープン

2001年5月

「Yahoo! オークション」においてユーザーの本人確認（有料化）開始

2001年6月

ブロードバンド関連総合サービス「Yahoo! BB」サービス開始を発表

2001年8月

1日あたり2億ページビューを突破

2001年9月

「Yahoo! BB」商用サービスを開始

2001年9月

イー・グループ株式会社を子会社化

2001年12月

イー・ショッピング・ブックス株式会社（現 セブンアンドワイ株式会社）を子会社化

2002年2月

ブライダルコンシェルジュ株式会社を子会社化

2002年2月

ナショナルクライアント獲得を目的とした新商品「Yahoo! ビルボード」の販売を開始

2002年3月

有料のサービスやコンテンツ料金の引き落とし先情報を安全に保管するサービス「Yahoo! ウォレット」を本格的に開始

2002年4月

「Yahoo! オークション」の出品システム利用料導入

2002年4月

ブロードバンド電話サービス「BBフォン」の商用サービス開始

2002年5月

1日あたり3億ページビューを突破

2002年5月

「Yahoo! オークション」の落札システム利用料導入

2002年8月

ユニセプト株式会社を設立

2002年8月

株式会社ネットラストを子会社化

2002年10月

株式会社インテージ・インタラクティブを設立

2002年11月

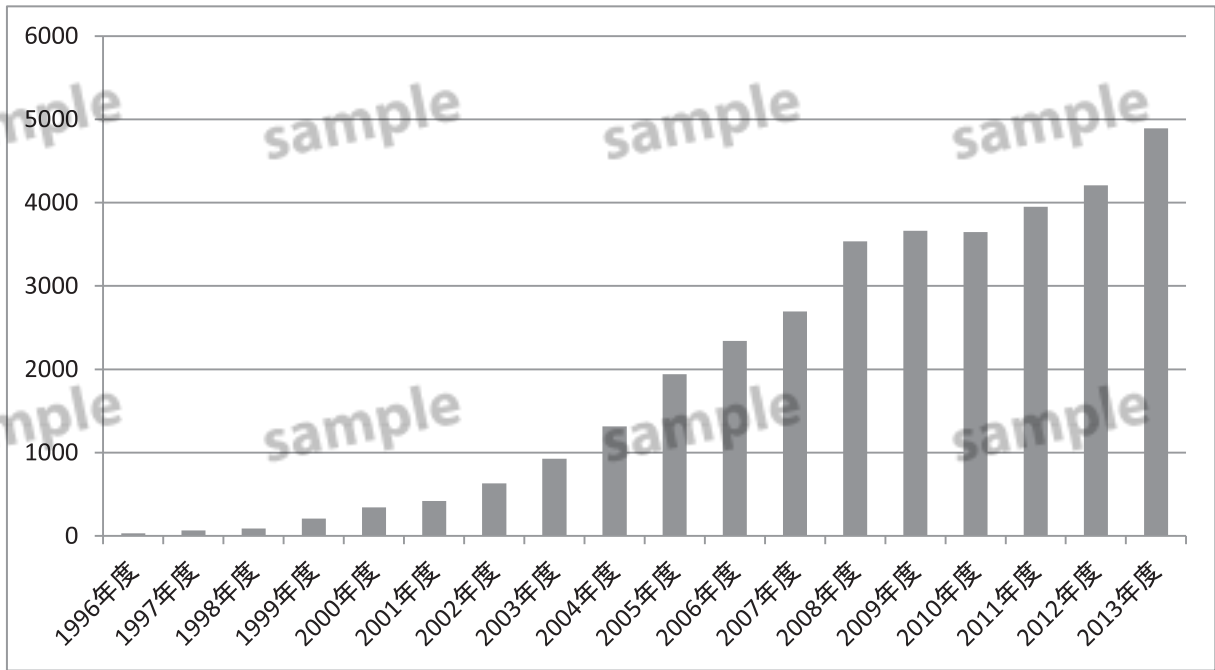
有料リスティングサービス「スポンサーサイト」を開始

2003年10月

株式会社ブライダルネットを子会社化

- 2003年10月
東京証券取引所市場第一部へ上場
- 2004年2月
株式会社インディバルを設立
- 2004年8月
情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の
認証を取得
- 2004年10月
1日あたり10億ページビューを突破
- 2004年11月
ファーストサーバ株式会社を子会社化
- 2005年1月
株式会社アルプス社の事業を継承
- 2005年1月
株式会社クレオと業務提携および同社の第三者割
当増資を引き受け
- 2005年1月
株式会社あおぞら銀行とインターネットバンキング
業務に関し基本合意
- 2005年2月
バリューコマース株式会社との資本および事業に関
する提携を発表
- 2005年3月
株式会社キュリオシティを子会社化
- 2005年10月
株式会社インフォプラントを子会社化
- 2006年2月
セブンアンドワイ株式会社を持分法適用会社化
- 2006年2月
株式会社あおぞら銀行とインターネットバンキング
業務に関し合意解約
- 2006年3月
ソフトバンク株式会社と携帯電話事業に関し合意
- 2006年3月
株式会社ニューズウオッチを子会社化
- 2006年3月
三井住友銀行グループとインターネット金融事業に
関し合意
- 2006年4月
携帯電話事業に出資
- 2006年6月
三井住友銀行グループと資本提携を伴う業務提携
を発表
- 2006年9月
ジャパンネット銀行との提携により「Yahoo! ネットバ
ンキング」を公開
- 2006年10月
ソフトバンク携帯電話向けポータルサイト「Yahoo!
ケータイ」を提供開始
- 2007年2月
ジャスダック証券取引所に重複上場
- 2007年2月
株式会社インタースコープを子会社化
- 2007年4月
「Yahoo! JAPAN 研究所」設立
- 2007年4月
オーバーチュア株式会社の子会社化について、
Yahoo! Inc. と覚書を締結
- 2007年8月
オーバーチュア株式会社を子会社化
- 2007年12月
eBay Inc. と業務提携に向け検討を開始
- 2008年4月
株式会社アルプス社を合併
- 2008年4月
株式会社ブレイナーを合併
- 2009年2月
ソフトバンク IDC 株式会社およびソフトバンク IDC
ソリューションズ株式会社を子会社化
- 2009年3月
ソフトバンク IDC ソリューションズ株式会社を合併
- 2009年4月
株式会社 GyaO を子会社化
- 2009年10月
オーバーチュア株式会社を合併
- 2010年6月
アリババグループとの業務提携により、「Yahoo! チャ
イナモール」「タオジャパン」の提供を開始
- 2010年8月
株式会社シリウステクノロジーズを子会社化
- 2012年8月
YJ キャピタル株式会社を設立
- 2012年8月
株式会社クロスを子会社化
- 2012年9月
株式会社コミュニティファクトリーを子会社化
- 2012年10月
バリューコマース株式会社を子会社化
- 2012年12月
株式会社カービューを子会社化
- 2013年1月
株式会社サイバーエージェント FX を子会社化
- 2013年7月
東京証券取引所および大阪証券取引所の現物株
市場統合に伴い、上場市場を東京証券取引所市
場第一部に統一
- 2013年8月
オセニック株式会社を子会社化

付属資料 2 ヤフー社員数の変化



付属資料 3

連結貸借対照表

※単位:百万円

決算年月日	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
現金等	68,992	98,038	75,212	113,027	36,996	139,238	188,687	257,268	414,086
その他流動資産	23,418	34,150	40,108	51,283	54,394	64,104	63,863	199,736	162,016
有形固定資産	11,875	14,015	16,551	16,623	29,184	27,120	28,859	34,513	45,179
無形固定資産	5,563	11,702	14,684	13,803	18,680	14,950	11,176	12,050	28,824
投資等 投資有価 証券・出資 金・長期貸 付金・繰延 資産など。	20,393	33,067	171,871	174,922	172,295	172,849	179,159	58,455	93,204
総資産	130,244	190,974	318,428	369,660	311,551	418,262	471,745	562,022	743,311
流動負債 買掛金・支 払手形・短 期借入金・ 前受金・賞 与引当金 など	31,564	45,489	76,032	88,976	64,713	105,569	83,997	90,985	189,088
固定負債 長期借入 金・社債・ 退職給与 引当金など	2,158	1,663	50,010	30,010	10,367	419	2,642	2,736	2,957
資本(純資 産)	96,059	142,455	192,385	250,672	236,469	312,273	381,179	463,675	551,264
負債資本 合計	130,244	190,974	318,428	369,660	311,551	418,262	471,745	562,022	743,311

損益計算書

※単位:百万円

決算年月日	3/31/05	3/31/06	3/31/07	3/31/08	3/31/09	3/31/10	3/31/11	3/31/12	3/31/13
売上高	117,779	173,695	212,552	262,027	265,754	279,856	292,423	302,088	342,989
売上原価 売上高に対応する商品等の仕入原価や製造原価	8,931	12,843	8,486	28,260	27,807	32,645	29,293	28,034	36,393
その他費用・収益 販売管理費・営業外収益・営業外費用・特別利益・特別損失・法人税等を合算した純額	75,432	119,185	149,665	172,157	166,893	164,843	170,956	173,495	199,815
営業利益	60,187	82,133	106,232	124,807	134,618	143,825	159,604	165,004	186,351
経常利益	60,295	79,867	102,824	121,511	132,912	143,360	160,218	167,300	188,645
当期純利益 (税引前当期純利益) (法人税等)	36,521	47,090	57,963	62,617	74,715	83,523	92,174	100,559	115,035

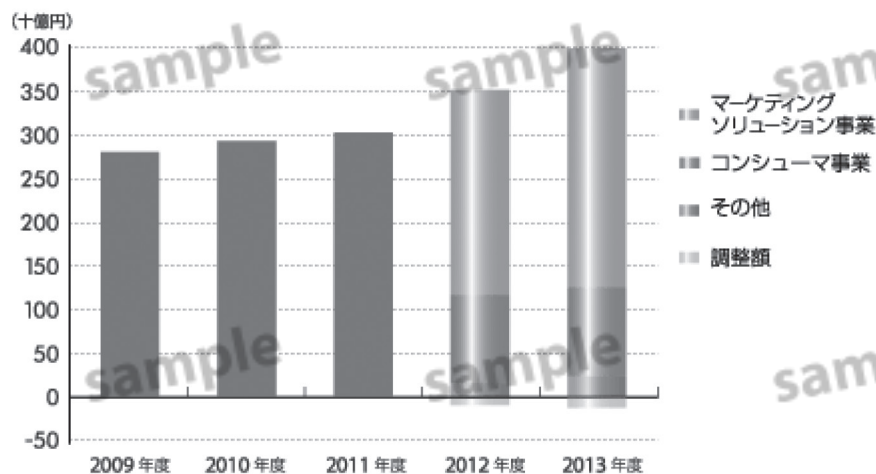
付属資料 4

組織概要

決算年月日	2005/3/31	2006/3/31	2007/3/31	2008/3/31	2009/3/31	2010/3/31	2011/3/31	2012/3/31	2013/3/31
従業員数(単独)	1322人	1,959人	2,340人	2,697人	3,622人	3,644人	3,584人	3,836人	3,842人
従業員数(連結)	1,721人	2,651人	3,059人	3,759人	4,599人	4,882人	4,748人	5,124人	5,780人
平均年齢(単独)				32.5歳	32.9歳	33.1歳	33.8歳	34歳	34.2歳
平均勤続年数(単独)				2.8年	2.9年	3.7年	4.4年	4.7年	5.1年
平均年収(単独)				597万円	609万円	591万円	646万円	621万円	663.2万円

付属資料 5 売上高の内容

■ 売上高推移 (通期)





2010年度通期収益内訳

単位:億円

	売上高	主な内訳		売上 総利益	販管費	営業利益	経常利益	営業 利益率	経常 利益率
メディア事業	1,102	広告関連 その他	96% 4%	985	394	590	594	53.6%	53.9%
BS事業	767	広告関連 法人向けサービス 情報掲載サービス	63% 25% 12%	612	227	385	387	50.2%	50.5%
コンシューマ 事業	1,049	コマース関連 会員サービス その他	56% 35% 9%	1,030	348	682	680	65.0%	64.9%

2011年度通期セグメント別収益内訳

単位：億円

	売上高	主な内訳		売上原価	販管費	営業利益	経常利益	営業利益率	経常利益率
メディア事業	1,102	広告関連 その他	1,074 28	103	394	605	606	54.9%	55.0%
BS事業	834	広告関連 法人向けサービス 情報掲載サービス	545 180 108	158	252	423	426	50.8%	51.1%
コンシューマ事業	1,079	コマース関連 会員サービス 広告関連 その他	621 373 36 48	18	376	683	683	63.4%	63.3%
総合計	3,020			280	1,090	1,650	1,673	54.6%	55.4%

2012年度セグメント別収益内訳

単位：億円

	売上高	主な内訳		売上原価	販管費	営業利益	経常利益	営業利益率	経常利益率
マーケティングソリューション事業	2,315	広告関連 法人向けサービス等 情報掲載サービス コマース関連	1,867 300 126 21	389	664	1,261	1,266	54.5%	54.7%
コンシューマ事業	1,060	コマース関連 会員サービス 広告関連 その他	558 400 41 60	11	267	782	790	73.7%	74.5%
その他	152	決済・金融 その他	104 48	16	88	47	47	31.2%	31.0%
調整額	-99			-53	182	-228	-217	-	-
総合計	3,429			363	1,202	1,863	1,886	54.3%	55.0%

YAHOO!
JAPAN

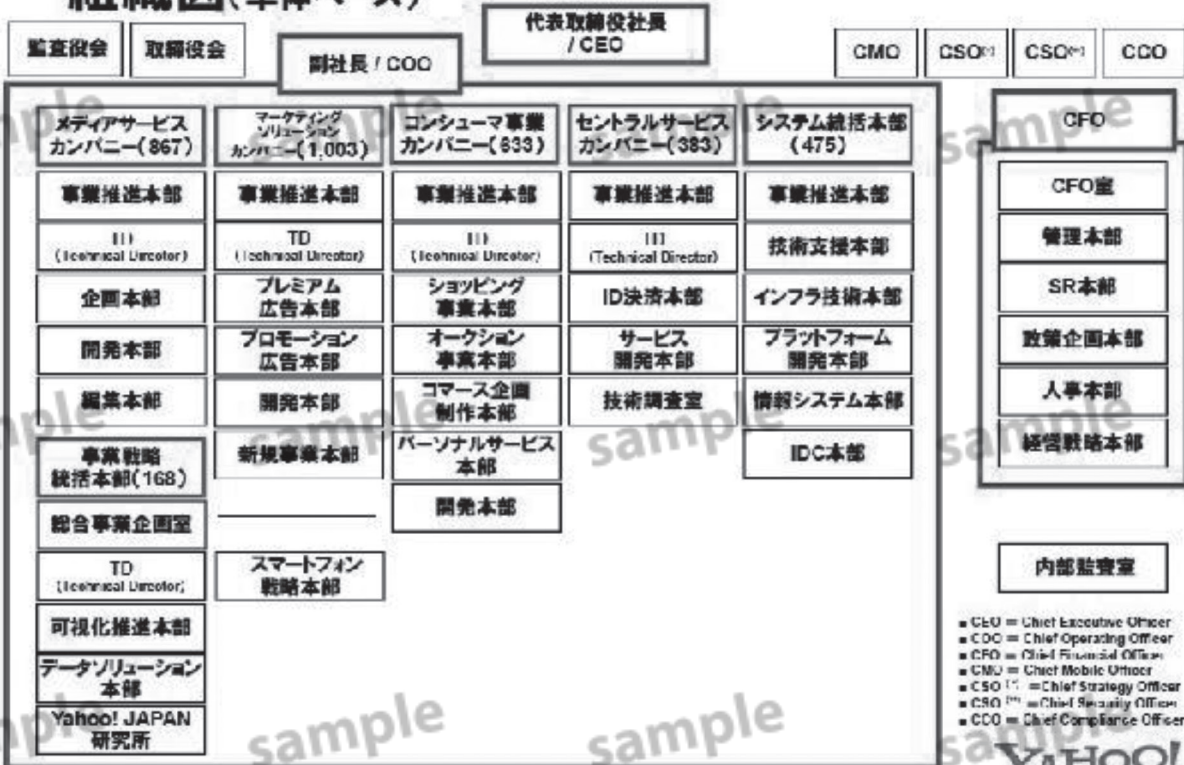
2013年度セグメント別収益内訳

単位:億円

	売上高	主な内訳	売上原価	販管費	営業利益	経常利益	営業利益率	経常利益率
マーケティングソリューション事業	2,725	広告 2,128 ビジネスサービス 438 パーソナルサービス 124 社内売上 34	525	730	1,469	1,470	53.9%	53.9%
コンシューマ事業	1,018	広告 38 ビジネスサービス 214 パーソナルサービス 740 社内売上 25	19	329	668	667	65.7%	65.6%
その他	225	広告 0 ビジネスサービス 58 パーソナルサービス 136 社内売上 29	32	112	81	75	35.9%	33.4%
調整額	-106	広告 -9 ビジネスサービス -7 パーソナルサービス - 社内売上 -89	-86	225	-245	-236	-	-
総合計	3,862		490	1,398	1,974	1,976	51.1%	51.2%

YAHOO!
JAPAN

組織図(単体ベース)

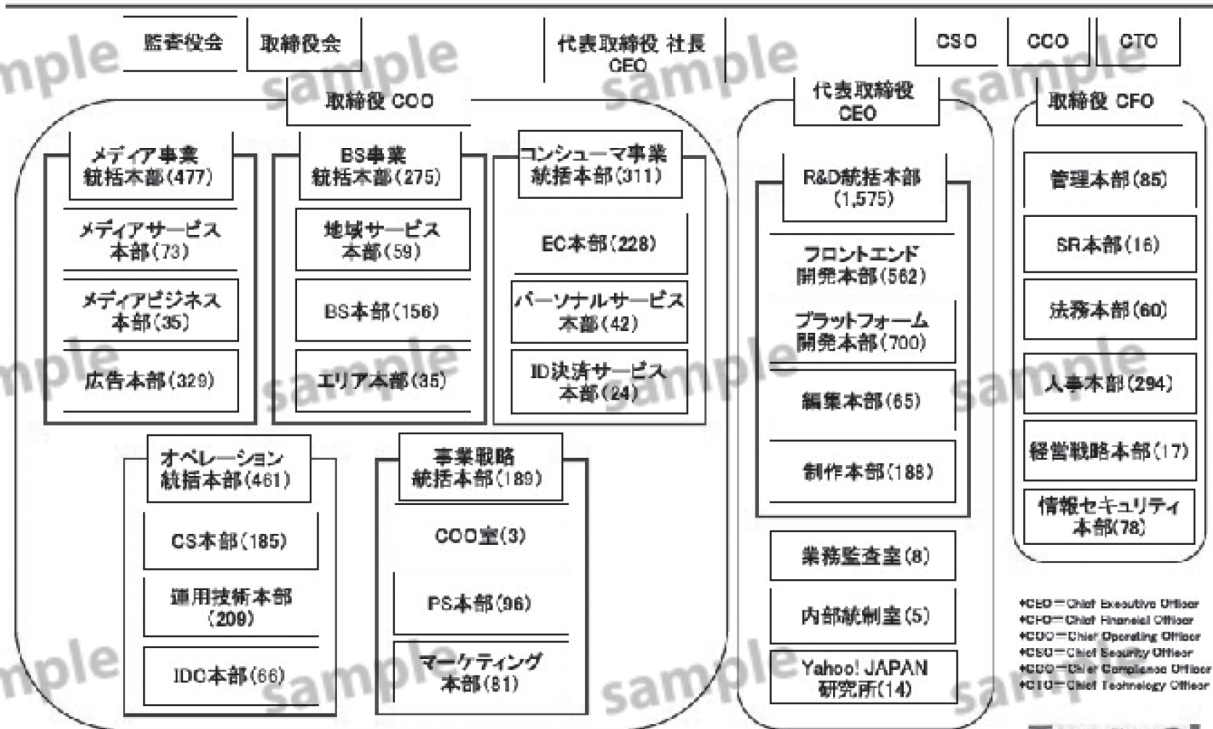


- CEO = Chief Executive Officer
- COO = Chief Operating Officer
- CFO = Chief Financial Officer
- CMO = Chief Mobile Officer
- CSO⁽¹⁾ = Chief Strategy Officer
- CSO⁽²⁾ = Chief Security Officer
- CCO = Chief Compliance Officer





組織図



*CEO = Chief Executive Officer
 *CFO = Chief Financial Officer
 *COO = Chief Operating Officer
 *CSO = Chief Security Officer
 *CCO = Chief Compliance Officer
 *CTO = Chief Technology Officer



17 計3,866名 (2009年4月1日現在)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.3 PDF