

# ZHDグループのデータガバナンスに関する フォローアップレポート

2022年12月27日

長島・大野・常松法律事務所

弁護士 深水 大輔  
同 早川 健  
同 朝日 優宇  
同 郡司 幸祐  
同 丸田 颯人  
同 渡辺聡太郎

# 総評

ZHD社では、2021年10月に公表された『グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会』の最終報告書における提言等を踏まえ、グループとしてのデータガバナンス体制を強化するための各種取組を実施した。具体的には、プライバシー分野に関して、データプロテクション規程群の整備、ZHDグループ会社15社におけるDPOの設置やNIST PFの準拠に向けた取組等を実施した。また、セキュリティ分野に関して、NIST SP800-171等の準拠に向けた評価・推進等を実施し、経済安全保障分野に関して、経済安全保障部の設置、外部専門家を活用したリスクの把握・対応等を実施した。

LINE社においても、全社的なリスク管理体制、子会社管理体制及び開発・プロジェクト管理体制等の管理体制強化や、ReLINE TF及びHarmonia TFの後継組織を中心とした「横のガバナンス」の強化等、データガバナンス体制の整備・強化に関する各種取組を実施した。また、データの移転・管理や個人情報保護委員会及び総務省による指導内容を踏まえた改善策等のプライバシー分野に関する各種取組や、政策涉外規程の制定等の對外説明の正確性・適切性に関する各種取組を実施した。



外部法律事務所による検証の結果、LINE社を含むZHDグループにおいては、特別委員会の提言を踏まえた各種の取組が現実に着手・実施され、グループ全体のデータガバナンスの強化が図られていることが確認された。

今後は、各グループ会社における各種ルールの遵守状況・取組状況の継続的なモニタリングや、問題等が確認された場合にそれを是正する仕組みの充実も意識した運用に努め、ガバナンスプロセス全体の実効性を高めていくことが期待される。また、グループ全体にガバナンスを及ぼすことを意識しつつ、事業環境・規制環境の急速な変化にも対応できる、機動性の高い実効的なガバナンスシステムを構築・運用することが期待される。

# 目次

## 第1 本検証の概要

- 本検証に至った経緯・目的
- 本検証の性格と制約
- 本検証の体制・方法

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

- ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備
- LINE社におけるデータガバナンス体制
- LINE社以外のZHDグループのグループ会社におけるデータガバナンス体制  
(ZHDグループの各グループ会社個社の中で牽制を働かせるガバナンス)

## 第3 データガバナンスに関する個別の取組

- プライバシーに関する取組
- セキュリティに関する取組

## 第4 心理的安全性・コミュニケーション

- LINE社における心理的安全性の測定・評価、確保する取組・制度
- LINE社以外のZHDグループの各グループ会社における心理的安全性の測定・評価、確保する取組・制度

## 第5 その他の取組

- 経済安全保障に関する取組
- 寄付・資金供出等の適切性・透明性の確保
- 対外説明の正確性・適切性に関する取組

## 第6 今後に向けて

# 第1 本検証の概要

## 1 | 本検証に至った経緯・目的

- 2021年10月、ZHD社が設置した『**グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会**』が、最終報告書として、ZHD社及びLINE社に対してデータガバナンスの観点から検証・評価・提言を公表。
- ZHD社及びLINE社は、最終報告書の提言を踏まえたデータガバナンス強化を適切に実施し、ユーザーや関係当局を含むステークホルダーへのアカウントビリティを果たすため、データガバナンスの強化等の取組を進めるとともに、長島・大野・常松法律事務所（「**NO&T**」）に対して、当該取組に関する適切性についての客観的な検証（「**本検証**」）を依頼。

## 2 | 本検証の体制・方法

- NO&Tは、2022年3月から同年11月までの間、最終報告書の提言及びその趣旨を踏まえたZHD社・LINE社における各取組を中心としたZHDグループ（「**ZG**」）における**各取組の体制や実施状況を把握**し、資料精査やヒアリング等を通してその**適切性の検証を実施**。
- ZHD社・LINE社では、2021年の特別委員会の事務局として対応したメンバーを中心として本検証に協力。
- 2022年11月、ZHD社に設置されている**有識者会議の座長らとの間で個別の意見交換**を実施。

## 3 | 本検証の性格と制約

- 特別委員会の提言を踏まえた各種の取組に対する客観的な検証・評価。
- ヒアリングについては、双方向での対話・ディスカッションを基本とし、方向性や取組について指摘すべき事項は随時指摘しながら検証を進めた。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

(1)

ZHDグループの各グループ会社におけるガバナンスが適切かつ円滑に運用されることを担保するためのグループ全体のガバナンス

提  
言  
の  
趣  
旨

- 事業規模や取り扱うデータの性質等に応じてZGの各グループ会社をクラス分けし、該当するクラスごとに満たすべきガバナンスの水準や守るべきルールを決定。
- ZGの各グループ会社において、求められるガバナンスの水準を満たし、ルールを遵守しているか、ガバナンス上の改善点に適切かつ円滑に対応しているか等について監督するための仕組みを構築。

- データガバナンス分科会及び各小分科会を中心に、データプロテクション規程群を2022年10月までに整備。テクシオン統括組織を中心とした、各社におけるデータプロテクション規程群の遵守状況のモニタリング体制を構築。
- ZHD社のGCTSO(※)・データプロテクション統括組織を中心とした、各社におけるデータプロテクション規程群の遵守状況のモニタリング体制を構築。

取  
組

①データプロテクション基本方針	ZGが目指すデータプロテクションの方向性、「ユーザープライバシーファースト」を示したデータプロテクション規程群の最上位規程である宣言文
②データプロテクション基本規程	ZG全体で「ユーザープライバシーファースト」を実現するため、ZGにおける遵守事項と、DPO設置、PIA実施等をはじめとした「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」体制構築のための支援と統制を定義した基本規程
③データプロテクションガイドライン	グループ会社におけるデータプロテクションに係る責務、構築すべき体制等を定義
④DPO設置ガイドライン	グループ会社におけるDPOの設置方針（設置要件、役割、権限、資格）やグループ会社の講ずべき措置等を規定
⑤PIA実施ガイドライン	グループ会社におけるPIAの実施対象、体制、実施方法等を規定
⑥越境移転ガイドライン	グループ会社におけるパーソナルデータの越境移転に当たり遵守すべき事項、CBPR(※)認証の取得要件等を規定
⑦データプロテクション標準対策規程	グループ会社が目指すべき、ZHD社が示すデータプロテクションのNIST PFに基づいた標準的な対策を示した規程

※ GCTSO : Group Chief Trust & Safety Officer

※ CBPR : Cross Border Privacy Rules。企業等の越境個人データの保護に関して、APECプライバシー原則への適合性を認証するシステムをいう。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

(1) ZHDグループの各グループ会社におけるガバナンスが適切かつ円滑に運用されることを担保するためのグループ全体のガバナンス

評価

- 特別委員会の提言を踏まえ、必要な体制・ルール等を概ね整備できていることが確認された。
- 今後は、各グループ会社における各種ルールの遵守状況や取組状況を継続的にモニタリングするとともに、実態把握を目的とした各グループ会社との対話の場や、問題が確認された場合にそれを是正する仕組みの充実に努め、ガバナンスプロセスの実効性を更に高めていくことが期待される。
- また、各種管理体制やガイドライン等を運用していく中で、リスクベースの考え方を意識せずにやみくもにルールや施策を増やしてしまうと、いわゆる「オーバーコンプライアンス」の状態に陥り、現場に過度な負担が生じてしまい、かえってルールが形骸化したり、重要なルールが遵守されなかったり、現場からの報告や問題提起がタイムリーに行われなくなったりするおそれがある。そのため、継続的に実態把握と実効性の検証を行い、必要に応じてルール自体の見直しや作業の効率化も含め、ガバナンス体制や関連手続をアップデートしていくことが重要である。
- 体制・ルール等の機動性・柔軟性と安定性のバランスを確保する観点からは、社内規程やガイドライン等の企業内の「ソフトロー」と「ハードロー」を使い分け、重要な価値や基本的な仕組みについてはハードローを用い、環境変化に応じて機動性・柔軟性を確保すべき部分にはソフトローを用いるなどの工夫が有用である。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

#### (2) 各グループ会社間の適切かつ円滑な連携を担保するためのグループ全体のガバナンス

##### 提言の趣旨

- ZGにおける全体最適を実現する人材・リソース配分のための取組（人材の育成、知見と経験を有する者がグループ会社の「第2線」として活躍する場の提供等）や、グループ内の課題・グッドプラクティスや各社の取組状況を柔軟かつ効率的に共有するための取組。
- ZGの主要なグループ会社において、独立性の高いDPO<sup>(※)</sup>を導入し、個人情報、プライバシーに係る重要な意思決定に当たって意見を求める。

##### 取組

- データプロテクション統括組織を中心としたグループ全体のデータプロテクションに関する教育・訓練・啓発の支援、調査・分析・研究、活動支援等。加えて、以下のDPOに関する取組を実施。
- データの取扱い方法等を踏まえた優先度判定条件に基づき、各グループ会社のDPO設置に関する優先順位を、「最優先」「優先」「推奨」「不要」に分類し、「最優先」に該当する18社のうち15社については2022年12月1日時点でDPOを導入（残りの3社についても同月中に選任予定）、「優先」及び「推奨」についても、今後順次DPO設置予定。
- DPOを担う人的リソースが必ずしも十分でない現状に鑑み、以下のような工夫を実施。
  - ①複数の会社で単一のDPOを選任
  - ②特定の事項についてそれぞれ独立性を有する複数人でDPO機能を補完する「チームDPO」
  - ③自社でDPO選任が難しい会社等に対し、ZHD社がDPOの派遣等で設置を支援する「DPO as a Service (DPOaaS)」
- DPOコミュニティ等を中心として、DPOを担う人材の育成やグループ各社のDPO同士がプライバシーに関する情報連携を強化。

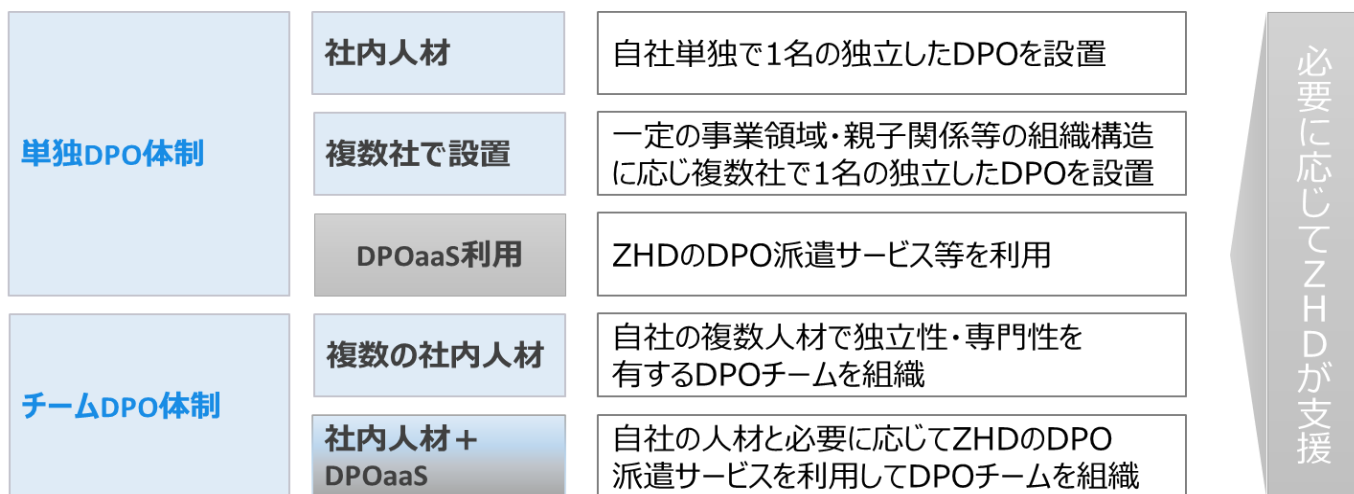
※ DPO : Data Protection Officer

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

(2) 各グループ会社間の適切かつ円滑な連携を担保するためのグループ全体のガバナンス

#### 【DPO体制の構築状況】



#### 評価

- データプロテクション統括組織を中心としたグループ全体のデータプロテクションに関する教育・訓練・啓発の支援、調査・分析・研究、活動支援等や、DPOコミュニティ等の導入により、グループ内の課題・グッドプラクティスや各社の取組状況を柔軟かつ効率的に共有するため土台が構築されている。
- DPOガイドラインにより、グループ各社が目指すべきベストプラクティスを提示しつつ、各社の人的リソース等も踏まえて、ZHD社からの支援や相談も行いながら、各社における最適なDPO体制の整備が進められ、知見と経験を有するDPOが「第2線」として活躍する場が提供されている。
- 今後の課題として、DPO設置会社を拡大するとともに、DPOによる実際の業務を継続的にモニタリングしながら実効性を向上することが重要である。



## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

#### (3) リスクマネジメント

##### 提 言 の 趣 旨

- リスクマネジメント分野における適切な横と縦のガバナンスの実現。
- 変化の早い社会状況の中で適時適切にリスク情報を収集し、それを適切に評価できる体制の整備（リスクアセスメント）。
- 経済安全保障リスク等、新たに生じ、あるいは変化するリスクに対し柔軟に適切な対応がとれる体制の強化。

##### 取 組

- ZGの各グループ会社の代表取締役又は最高経営責任者を中心としたZG全体のリスクマネジメント体制であるERM<sup>(※)</sup>体制を推進。
- ZGの各グループ会社におけるトップリスクや社会の状況等を踏まえ、リスクマネジメント委員会においてグループトップリスク（GTR）を策定・更新。
- リスクマネジメント研究会を中心としてZG全体の教育体制を強化。

※ ERM : Enterprise Risk Management。全社的なリスクマネジメント（全社的リスク管理）をいう。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 1 | ZHDグループ全体におけるデータガバナンス体制の整備

#### (3) リスクマネジメント

#### 評価

- ERM体制の整備を通じて一元的かつ円滑なグループ・リスクマネジメントの基盤は構築されているものの、全てのグループ会社においてERM責任者が明確に定められているわけではないため、今後、各社のリスクマネジメントに関する第一義的な責任は各社のトップである代表取締役又は最高経営責任者が負うという意識を浸透させることが課題である。
- また、現場（第1線）に近い立場でリスク管理を所管する責任者（リスクマネジメント部門長等）の設置確認等も進めており、今後の継続が期待される。
- 組織の想像力が衰え、利用者や社会の反応を見誤り、対外コミュニケーション等で失敗すること等のコンダクトリスク(\*)にも配慮しながらGTRの抽出・評価がなされている。
- 今後、事業環境・規制環境の急速な変化の下においても重大リスクの放置や重大な判断ミスを防ぎ、グループ全体の進むべき方向性を担保するためには、細かく規程類を定めてそれらを形式的に守らせるよりも、ZHD社及びZGとしての「ミッション」や「ビジョン」、そこから導かれる基本的な価値観（プリンシプル）をグループ全体で共有し、それに基づいて実質的なリスク管理を行うことが重要である。
- GTRの管理状況や対応状況の継続的なモニタリングを行い、不十分な点があればZHD社として必要に応じて効果的な是正・サポートを行うことができる仕組みを構築し、GTR体制の実効性を強化することが期待される。

※ コンダクトリスク：明確に法令には違反しないものの、社会やユーザー等の第三者から期待に反する行動をとることに伴うリスク。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 2 | LINE社におけるデータガバナンス体制

#### (1) LINE社における牽制体制を適切に運用するための仕組みの構築

#### 提 言 の 趣 旨

- ①全社的なリスク管理体制、②子会社管理体制、③開発体制、④個人情報保護体制等のデータガバナンスに関連する各種管理体制の整備やリソース強化等の改善策・強化策の継続的な実施。

#### 取 組

- |                     |  |
|---------------------|--|
| ① 全社的な<br>リスク管理体制   | 事業部門（第1線）に設置したリスクマネージャーによるリスク管理活動の実施、「リスクマネジメントガイドライン」の策定等。  |
| ② 子会社管理体制           | 連携対象子会社リストの作成及び更新、子会社役員及びC職(*)の選任プロセスの整備、子会社の社内規程の管理等。   |
| ③ 開発・プロジェクト<br>管理体制 | LINEグループ各社における開発組織及びビジネス領域別の開発責任者の明確化、プロダクトマネジメントガイドライン(*)・プロダクトリリースチェックリスト(*)の整備、障害対応ガイドラインの見直し、通信の秘密に係るプロダクトの自主点検、購買・外部委託に関する管理プロセスの強化等。 |
| ④ 個人情報保護体制          | セキュリティ部門のリソース強化等。個人情報保護委員会及び総務省による指導内容を踏まえた改善策の取組状況等についてはp.24参照。   |
| ⑤ モニタリング体制          | 特別委員会の最終報告書における情報管理に係る改善措置や、個人情報保護委員会及び総務省に報告した情報管理に係る改善措置が、適切に実施・完了していることの検証を目的とするフォローアップ監査を実施。   |

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 2 | LINE社におけるデータガバナンス体制

#### (1) LINE社における牽制体制を適切に運用するための仕組みの構築

評価

- データガバナンスに関連する各種管理体制やガイドラインの整備等、データの安全な管理体制の強化に向けて各種取組を継続的に実施している。また、特別委員会の提言、並びに個人情報保護委員会及び総務省の指摘等を踏まえた改善措置について、内部監査部門によるモニタリングが行われている。
- この点、ユーザーや社会のニーズが多様化し、その変化も加速する中で、新しいサービスの提供・代替のサイクルが高速化する一方、個人のプライバシー等に関するユーザーや社会の意識もまた急速に高まり、プライバシー等に関する適切な配慮が求められる昨今の事業環境下において、新しいサービス展開のスピード感を維持しつつ、プライバシー等の様々なリスクを適切に管理することが極めて重要となっている。
- また、各種管理体制やガイドライン等を運用していく中で、いわゆる「オーバーコンプライアンス」の状態に陥って現場に過度な負担が生じてしまうと、かえってルールが形骸化したり、現場からの報告や問題提起がタイムリーに行われなくなったりするおそれがあるため、継続的な実態把握に務め、そのような状態に陥っているおそれが存在する場合には、ルール自体の見直しや作業の効率化も含めてガバナンス体制や関連手続をアップデートすることが重要である。
- 今後は、緊張感を維持しつつ各種の取組やモニタリングを継続的に実施するとともに、問題が確認された場合にそれを是正する仕組みの充実に努め、データガバナンスプロセスの実効性を更に高めていくことが期待される。

※ C職：コンプライアンス、リスク管理又はセキュリティ等の特定の領域を統括する者（Chief Officer）。

※ プロダクトマネジメントガイドライン：サービスの企画、開発、品質管理、リリース及びモニタリングの各プロセスにおいて確認・遵守すべき共通項目（全91項目）を整備したガイドライン。

※ プロダクトリリースチェックリスト：プロダクトの品質・安全性へのインパクトの高い項目（全65項目）が守られているか、適切なプロセスを履践しているかなどについて、リリース前に最終チェックを行うためのチェックリスト。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 2 | LINE社におけるデータガバナンス体制

(2) 第2線部門からのリスクに関する報告や提言を経営上の課題として適切に取り上げ必要な対応を取るための体制の整備及び強化

#### 提言の趣旨

- 第2線部門からのリスクに関する報告や提言を経営上の課題として適切に取り上げ必要な対応を取るための体制の整備及び強化として、ReLINE TFやHarmonia TF<sup>(※)</sup>等による継続的な「横のガバナンス」の強化・見直しの管理。

#### 取組

- ReLINE TFは、最終報告書公表日以降も、代表取締役社長のほか、各分野の担当執行役員及び担当者等が出席する会議（ReLINE Daily Huddle）を週4日開催し、各部門の取組の進捗共有や部署間の連携を行うなどの活動を継続して実施。2022年4月1日以降は、ReLINE TFの後継組織としてCEO直下のReLINE室を設置し、同室の主導の下、ReLINE Daily Huddleを継続実施。
- Harmonia TFは、最終報告書公表日以降も、開発プロセス規程及びガイドラインの整備、並びに開発管理情報システムの構築及び統制システムの開発・運用等の活動を継続して実施。2022年1月に新設されたReliability Engineeringセンターと同年4月に新設されたDev Process Innovationチームが、Harmonia TFの後継組織として取組を継続実施。

#### 評価

- ReLINE TF及びHarmonia TFのそれぞれの後継組織を中心に、継続的に「横のガバナンス」の強化・見直しの管理が行われており、第1線部門で認知された課題や第2線部門からのリスクに関する報告や提言を経営上の課題として適切に取り上げ必要な対応をとるための体制の整備及び強化が継続的に実施されている。

※ ReLINE TF：全社的なガバナンス機能及びリスク管理機能の強化・整理を行い、総務省や個人情報保護委員会等からの指導に対する改善の推進及び進捗管理を行うことを目的として、CEOの直下に設置されたタスクフォース。

※ Harmonia TF：開発ガバナンスのための具体的な実行を担い、開発エンジニアが守るべきルールとその実現方法を明確に定義することや、開発ガバナンスを持続可能な状態にするためのシステムプロセスの構築及び適用を行うことを目的として設置されたタスクフォース。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 2 | LINE社におけるデータガバナンス体制

#### (3) 重要なデータを扱うLINE子会社の対応

##### 提 言 の 趣 旨

- ①LINE Pay社におけるデータ管理・セキュリティに関する課題の改善策の実施等に関する必要な支援、②LINE Pay社による令和2年改正個人情報保護法への対応に関する監督、及び③LINE Pay社による資金決済法第39条第1項の登録簿の記載内容の不整合の解消及び再発防止策の策定・実施に関する監督。
- ㊦LINEヘルスケア社による再委託先における適切な安全管理措置の実施とそれを担保する管理体制の構築に関する必要十分な協力、及び④LINEヘルスケア社による令和2年改正個人情報保護法への対応に関する監督。

##### 取 組

- LINE社の経営会議やReLINE Daily Huddleにおける改善策の実施状況等に関する進捗確認・議論、LINE Pay社における新規採用の増加支援（①）。
- LINEグループにおける令和2年改正個人情報保護法対応の基本方針の策定・共有、グループ会社における対応状況の監督等（②④）。
- LINEヘルスケア社の再委託先及び再々委託先を含む、海外のグループ会社であって個人データを取り扱っている委託先14社を対象に、個人情報保護に係る監査の実施（㊦）。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 2 | LINE社におけるデータガバナンス体制

#### (3) 重要なデータを扱うLINE子会社の対応

#### 評価

- 特別委員会の提言に沿って、親会社であるLINE社において、LINE Pay社及びLINEヘルスケア社による改善策の実施等について支援及び監督が行われている。
- LINE Pay社における資金決済法第39条第1項の登録簿の記載内容の不整合については、引き続き当該不整合の解消及び再発防止策の策定・実施に関する監督を行うことが必要である。
- 子会社におけるデータガバナンスは、変化の速い環境下において実態が把握・捕捉しにくい領域であるため、親会社であるLINE社において、実態把握を意識的に継続することが重要である。

## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 3 | LINE社以外のZHDグループのグループ会社におけるデータガバナンス体制 (ZHDグループの各グループ会社個社の中で牽制を働かせるガバナンス)

#### 提言の趣旨

- ZGの各グループ会社において、適切に事業部門や開発部門に対する牽制が働くようその事業実態に即した形で「3ライン・モデル」(\*)を導入し、いわゆる「第2線」の機能を強化。
- プライバシー、セキュリティ、政策渉外、経済安全保障、及びリスクマネジメント等の各分野の責任者の設置、役割の明確化等により、牽制体制を適切に運用するための仕組みを構築。

#### 取組

- DPOの設置が「最優先」とされているグループ会社を対象に、プライバシーやセキュリティに関する第2線部門の体制、DPOの設置状況、政策渉外活動の実態、内部監査部門の設置状況等を把握するためのヒアリングを実施。
- 今後、その他のグループ会社を対象に、同様の項目について確認するとともに、ZHD社は継続的にグループ会社のガバナンス体制の実態を把握する取組を行うことを検討。
- プライバシーについては、リソースが充実しているグループ会社ではCPO(\*)・CDO(\*)等の第2線の責任者を明確化する一方、第2線の機能が明確ではない会社に対してはDPOが第2線をサポート。

※ 3ライン・モデル：事業部門（第1線）、管理部門（第2線）、監査部門（第3線）により構成されるガバナンスモデル。

※ CPO：Chief Privacy Officer

※ CDO：Chief Data Officer



## 第2 データガバナンスに関する体制整備

### 3 | LINE社以外のZHDグループのグループ会社におけるデータガバナンス体制 (ZHDグループの各グループ会社個社の中で牽制を働かせるガバナンス)

#### 評価

- ZHD社は、各グループ会社におけるガバナンス状況の実態把握に取りかかっているところ、今後の課題として、実態把握の対象をグループ全体に拡大し、不十分な部分についてはZHD社がサポートしていくことが期待される。
- また、実効的な実態把握は、生産性の向上にも寄与するなど、Business Integrationにとっても有益な効果を期待できるほか、バックボーンや風土が異なる会社の固有なリスクを早期に把握してトラブルを予防ないし早期解決する観点からも重要であり、変化の速い競争環境において、グループとして目指すべきビジネス上のゴールを意識しながら必要なガバナンスを講じていくことが重要である（ゴールベースのガバナンス）。
- プライバシーについては、DPOも活用しながら暫定的に必要な体制整備はなされている。
- 今後の課題として、各社の第2線機能を強化し、DPOは、本来の役割である第2.5線として牽制機能を果たすことが重要である。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (1) ZHDグループにおける越境移転規制への対応

#### 提言の趣旨

- 令和2年改正個人情報保護法により導入される個人データの越境移転規制（個人データの越境移転に関するユーザーへの説明等）に対する各グループ会社による対応について、ZHD社が適切に監督。
- APEC<sup>(※)</sup>のCBPRの認証の取得、認定個人情報保護団体制度<sup>(※)</sup>の活用を検討。

#### 取組

- ZHD社は、その主要なグループ会社における越境移転の状況等をヒアリングを通じて把握し、また、恒常的に越境移転をしているLINE社及びYJ社については、プライバシーポリシー等で適切な越境移転規制対応（ユーザーへの説明等を含む。）をしていることを確認。
- 越境移転ガイドラインを整備し、越境移転に関するリスク等を踏まえ、データの保管場所、委託先等によるアクセスの状況をルール化。
- 個人情報の越境移転に伴う個人の権利利益の侵害等の問題が発生した場合の影響度や発生可能性の観点から、リスクが高いと考えられるグループ会社については、データプロテクション統括組織と当該グループ会社が協議を行い、GCTSOの承認を得てCBPR取得を目指す。
- 認定個人情報保護団体制度の活用に向け、監督官庁への相談・人選等を検討中。

※ APEC : Asia Pacific Economic Cooperation（アジア太平洋経済協力）

※ 業界・事業分野ごとの民間による個人情報の保護の推進を図るために、自主的な取組を行うことを目的として、個人情報保護委員会の認定を受けた法人。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (1) ZHDグループにおける越境移転規制への対応

#### 評価

- 主要なグループ会社について越境移転の状況等を把握するとともに、越境移転規制への対応を含むデータの取扱いについてグループ全体で統一的なプロセスが設けられており、ZHD社が適切に監督する仕組みはできている。今後も、各国の法規制の変遷や各社におけるデータ移転の状況等を継続して注視し、適時に必要な対応をとれるよう準備していくことが期待される。
- CBPR認証の取得や認定個人情報保護団体制度の活用等についての検討は進められており、今後も、こうした取組を推進・実施し、多数のユーザーを含む多様なステークホルダーの信頼を更に高めることが期待される。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (2) ZHDグループにおけるプライバシーに関する取組

#### 提言の趣旨

- DPOの監視に基づくZGの主要なグループ会社におけるPIA(※)の実施。
- 一定水準の体制構築を客観的に説明可能なものとするためのZGの各グループ会社におけるNIST(※) PF (Privacy Framework。以下「PF」) への準拠及び「年度対策方針」における進捗管理の実施。

#### 取組

- ZHD社は、PIA実施ガイドラインを9月に施行し、ZGの主要なグループ会社におけるPIAの実施に向けた制度を整備。ただし、現状、全てのPIAについてDPOのレビューを経ることはリソースの観点から現実的でないことから、PIAにおいてDPOの助言は必要ではなく、PIAの結果をDPOでない者がレビューする場合があります。
- ZHD社は、ZGにおけるPF準拠体制を整備すべく、ZGの各グループ会社のプライバシーリスクの管理状況を把握するPFに基づいた設問を作成し、2022年11月にPFの準拠状況に関する評価を開始。ZHD社における2022年度の年度対策方針においては、「セキュリティとプライバシー保護」が優先して取り組むべき課題として掲げられており、進捗を管理する項目とされている。

※ PIA : Privacy Impact Assessment。自社が提供するシステム、サービス及び機能が人権を含むプライバシーをはじめとした権利利益への影響が適切かつ十分に配慮されているかの事前評価のプロセスのこと。

※ NIST : National Institute of Standards and Technology。米国立標準技術研究所と呼ばれる政府機関のこと。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (2) ZHDグループにおけるプライバシーに関する取組

#### 評価

- ZHD社は、PIAの実施のためのベストプラクティスとしてのPIA実施ガイドラインを各グループ会社に向けて発出しており、今後、各グループ会社における実情を踏まえたPIAを実施するための準備が進められている。
- もっとも、欧州のGDPR<sup>(※)</sup>に基づくDPOガイドラインの内容も踏まえてPIAにおけるDPOの役割や権限を明確化することが望ましく、その要否については検討する必要がある。
- 現時点ではNIST PFに基づくZGの各グループ会社による評価や準拠ができていないが、設問の検討状況やPFの今後の活用予定等に不合理な点はみられなかった。
- 今後は、NIST PFにつき実際に適切に評価し、対応していくことが強く期待される。

※ GDPR : General Data Protection Regulation (EU一般データ保護規則)

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (3) LINE社におけるデータ管理

#### 提 言 の 趣 旨

- 韓国のデータセンターで保管されていたLINEアプリに関連する日本ユーザーのデータについて、LINE社が策定した移転計画に基づいて移転を進めるとともに、ZHD社は移転状況を適切に監督。
- LINE社が進めているログ管理・保管、定期的なモニタリングを継続して実施。

#### 取 組

- LINE社は、韓国のデータセンターから日本のデータセンターへの、日本ユーザーのデータを対象としたデータ移転を進め、移転状況を毎月1日にLINE社のHP(※)で公開するとともに、ZHD社に対して定期的に報告（移転スケジュールは現時点での予定であり、LINE社においては、ユーザーに安全かつ安定的にサービス提供することを最優先としており、サービス提供に係る影響等を考慮した上で、各データの移転スケジュールが変更される可能性がある。）。
- LINE社では、「監査ログ管理・保管ガイドライン」、「ログモニタリングのガイドライン」に基づき、ログ管理・保管、モニタリングを進め、特にプライバシーリスクが高いと判断される個人データを扱うシステムについては、操作内容（検索、ダウンロード等）も含めたログを別途で生成、記録し、不正なアクセスに対するモニタリングに利用。

(※) [https://d.line-scdn.net/stf/linecorp/ja/pr/data\\_transfer\\_list.pdf](https://d.line-scdn.net/stf/linecorp/ja/pr/data_transfer_list.pdf)

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (3) LINE社におけるデータ管理

#### 評価

- LINE社では、ステークホルダーに対するアカウントビリティを果たしつつ、サービス提供に係る影響も考慮しながらデータ移転計画に基づいて着実にデータ移転が進んでおり、また、ZHD社が移転状況を適切に監督している。
- 現時点で移転完了時期が検討中のものについても、2024年12月頃の移転完了を目指し移転作業を遂行し、ZHD社としても引き続き監督することが期待される。
- LINE社においては個人データの性質や重要度に応じて優先順位付けをしながらログ管理・保管、モニタリング体制を整備、運用している。
- 今後も、定期的な見直しを図りながら実効性のある運用を行うことが期待される。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 1 | プライバシーに関する取組

### (4) LINE社における個人情報保護委員会及び総務省による指導の対応

#### 提言の趣旨

- LINE社に対する個人情報保護委員会及び総務省による指導内容を踏まえた改善策について、実施が完了していないものについては、具体的な実施スケジュールの下、適切に実施。
- 特に、安全管理措置に関する改善策の適切性については、社会情勢に応じて随時見直すべき。

#### 取組

- 個人情報保護委員会の求めに基づいて、アクセス権限の管理等の対応が完了した旨の報告を行い、対応完了の確認を受けた(※)。総務省に対し、改善報告書の提出を行った。
- 個人情報保護委員会及び総務省のいずれについても、性質上継続した実施を内容とする取組については、継続して対応中。
- 社内の安全管理措置の適切性を担保・向上させるため、各部門に一定の知見を有したセキュリティ人材を設置し、各自が主体的にセキュリティに取り組む体制の構築を検討。

(※)[https://www.ppc.go.jp/files/pdf/220413\\_shiryoku.pdf](https://www.ppc.go.jp/files/pdf/220413_shiryoku.pdf)

#### 評価

- 個人情報保護委員会及び総務省による指導に応じた対応が総じて完了済みである。
- 今後も、引き続き継続的な取組の対応を進めるとともに、内部監査等を通して各改善状況を確認することが期待される。
- 不足しがちなセキュリティ人材の中間層の育成を図り、機動的なサービス開発等とセキュリティ面のガバナンス強化の両立を図る検討が行われており、この具体化及び実施が期待される。



# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 2 | セキュリティに関する取組

(1) 各グループ会社によるNIST SP800-171をはじめとするセキュリティ基準への準拠の推進

### 提 言 の 趣 旨

- ZGの各グループ会社によるNISTの定めるNIST SP800-171（NISTが発行するセキュリティガイドライン）をはじめとするセキュリティ基準への準拠の推進。

### 取 組

- ZGでは、第三者のセキュリティ専門会社が提供するセキュリティ評価サービスを導入しており、当該ツールを利用しZGの各グループ会社におけるCSF（Cyber Security Framework）とSP800-171の準拠状況について評価。
- CSFについては、ZGにおいて全体的にはスコアは改善傾向にあり、SP800-171については、YJ社及びLINE社において、2026年までに目標スコアを達成する計画である。
- 一方で、上記のセキュリティ評価サービスでは重み付けがされていない、定性的な評価ができないなどの課題もあるため、客観的な評価指標については見直しを検討中である。

### 評 価

- 全体的に、各グループ会社の現状を客観的に把握できるようにしている点は適切な取組であるといえる。
- CSFの全体的なスコアが上昇していることも改善に向けた努力が継続的になされているといえる。
- 自ら評価指標の課題を発見し、改善する姿勢は評価できる。
- 今後はシステムレベルでの客観的な評価と、従業員の理解度等についての定性的な評価を両立し、よりレベルの高いセキュリティを実現できるよう、検討を進めることが期待される。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 2 | セキュリティに関する取組

### (2) より高い水準を実現すべき領域におけるISMAP(※)への対応の検討

#### 提言の趣旨

- 具体的な事業の状況に鑑みて、より高い水準のセキュリティを実現すべき領域においては、ISMAPへの対応についても検討。

#### 取組

- ZGにおいては、現状、政府向けのクラウドサービスを提供しているグループ会社がないため、ISMAPへ登録申請をすることは予定されていない。
- 民間向けクラウドサービスについては、SP800-171に対応することでセキュリティを担保できると考えているので、こちらについてもISMAPへ登録申請することは予定されていない。

#### 評価

- SP800-171は相当程度高度なセキュリティ規格であり、これを満足すればあえてISMAPへ登録することを目指さなくともセキュリティは担保できるため、ZHD社の取組に不合理な点はみられない。

※ ISMAP : Information system Security Management and Assessment Program。政府情報システムのためのセキュリティ評価制度。

# 第3 データガバナンスに関する個別の取組

## 2 | セキュリティに関する取組

### (3) アカウント等の管理

#### 提言の趣旨

- 特別委員会の技術検証部会が実施したアンケート調査において、チャットツールのプライベートアカウントの業務利用について問題提起がなされたことを受けて、LINE社は、情報管理の観点から、プライベートアカウントの業務利用を原則禁止とする方針を定め、当該方針を実施していくことを検討。

#### 取組

- LINE社は、2021年12月、「LINE社内利用ガイドライン」及び「業務上でLINEを利用する際の注意点とFAQ」等を策定し、LINEアプリを含むチャットツールのプライベートアカウントの業務利用等を原則禁止とし、業務用端末において業務用のアカウントを利用する場合のルール、及び業務用端末の支給前にやむを得ない場合や、コミュニケーション関連の機能検証等に利用する場合に、例外的にプライベートアカウントを利用する場合におけるルール等を規定。
- 上記ルールについて、社内イントラネットへの掲示及びメール配信により全従業員に対して周知。

#### 評価

- プライベートアカウントの業務利用等の管理について、LINE社において適切に取り組んでいる。
- プライベートアカウントの業務利用等の管理は、グローバルで関心が高まっている領域であるため、策定したルールの周知と遵守状況のモニタリング等を通じて、データガバナンスプロセス全体の実効性を更に高めていくことが期待される。

# 第4 心理的安全性・コミュニケーション

## 1 | LINE社における心理的安全性の測定・評価、確保する取組・制度

### 提言の趣旨

- 特別委員会からは、LINE社全体における心理的安全性を確保するための取組が一定程度適切に実施されているとの評価。
- LINE社全体における心理的安全性の確保について、組織として継続的に取り組むことを検討すべき。

### 取組

- LINE社における心理的安全性の測定・評価に関する取組として、①LINE意識調査（LINE Group Code of Conduct Survey）及び②エンゲージメントに関する組織サーベイを継続実施。
- LINE社における心理的安全性を確保する取組として、㊦全社集会（概ね1か月に1回）、④Management Assist Program（MAP/年4回開催）、㊧役員・マネージャー以上の役職者を対象とした研修プログラム（企業風土・心理的安全性に関連するテーマを含む。）、⑤360度評価（C-Review）による「チームビルディング」や「フィードバック」等の評価制度等を継続実施。
- 最終報告書公表以降に実施した2021年度のLINE意識調査では、「悪いことでも報告できる、発言しやすい環境づくり」のLINEグループ全体のポジティブ回答の割合が91%（前年比7ポイント増）、「自身に悪影響が及ぶことを恐れず職場での不正行為の報告」のLINEグループ全体のポジティブ回答の割合が85%（前年比6ポイント増）。

# 第4 心理的安全性・コミュニケーション

## 1 | LINE社における心理的安全性の測定・評価、確保する取組・制度

### 評価

- 最終報告書公表以降も、心理的安全性の測定・評価・確保に関する取組を組織として継続的に実施しているといえる。
- より高度に心理的安全性が確保された職場環境を構築する観点からは、適時・適切にリスク情報を指摘・報告したり、率直に問題提起をした場合に、これらの行動や姿勢を人事評価において積極的に評価したり、報奨を付与するなど、インセンティブ設計を意識することも重要である。
- 技術検証部会のアンケート回答において、迅速なサービスリリースを実現するために企画及び開発チームの発言力が強い場面が見られる一方で、開発以外のプロセス（購買・調達・契約等）を軽視するような場面が一部で存在するとの懸念が示された点についても、一定の手当がなされていることが確認された。すなわち、（i）最終報告書に記載のとおり、購買・調達のプロセスを改善し、（ii）最終報告書公表以降も、プロダクトマネジメントガイドラインやプロダクトリリースチェックリストによる開発以外のプロセスの遵守状況等を確認する仕組みが導入されたほか、外部委託先管理に関し、取引先に関する情報を一元的に管理するための取引先管理高度化ツールの導入や社内研修による周知を行うなどの取組が実施されていることが確認された。
- 新しいサービス展開のスピード感を維持しつつ、プライバシー等の様々なリスクを適切に管理することが重要となっている昨今の事業環境下において、これらのアクセルとブレーキのバランスを適時・適切に取りながら事業活動を行うためには、特にデータガバナンスを担うチームが率直に問題提起や意見を述べることができる環境が必須となる。今後、データガバナンスの具体的な運用の場面において、このような環境を維持・向上する観点からも、引き続き、全社集会や社内研修等において、各種管理プロセスの意義や心理的安全性の重要性について周知・浸透することが重要である。

# 第4 心理的安全性・コミュニケーション

## 2 | LINE社以外のZHDグループの各グループ会社における心理的安全性の測定・評価、確保する取組・制度

### 提言の趣旨

- YJ社を含むZGのグループ会社においても、特別委員会の技術検証部会が実施したアンケートやインタビューの実施を検討すべき。

### 取組

- ZHD社は、ZGのグループ会社（連結子会社）48社のうち28社において、従業員サーベイ等のエンゲージメントや満足度を測る調査を実施しており、当該調査において心理的安全性に関する項目が含まれていることを確認。
- また、ZHD社において、2022年9月、ZGのグループ会社の管理職向けに、1 on 1を通じた直属上司との関係性構築・信頼関係構築等の心理的安全性を高めるためのコミュニケーション手法に関するレクチャーを実施。

### 評価

- 今後、ZHD社においては、上記の確認結果等を踏まえ、心理的安全性の測定・評価・確保に関する具体的な施策（特別委員会の技術検証部会が実施したアンケートやインタビューの実施等）を検討することが期待される。

# 第5 その他の取組

## 1 | 経済安全保障に関する取組

### 提言の趣旨

- ZGにおける経済安全保障リスクの把握：
  - ①地政学的リスクについて一元的に情報を収集、分析、評価することができる体制の整備。
  - ②有識者や消費者団体の声に継続的に耳を傾ける体制の整備。
  - ③外国における法令等の検討状況や日本と外国の関係の状況等の調査に係る組織の強化。
- ZGにおける経済安全保障リスクへの対応：
  - ④経済安全保障をめぐる環境変化を適切に経営に反映するための体制強化。
  - ⑤経済安全保障に関して各国政府との的確なコミュニケーションを取るための政府渉外活動の一元的管理。
  - ⑥LINE社による日本のユーザーの個人情報扱う業務及びLINEアプリに関連する機能・サービスに係る業務の中国から撤退する方針の遵守と、ZHD社による当該遵守状況の監督。

### 取組

- 最終報告書公表以降、GCTSO企画室が経済安全保障分野を所管し、同室を中心に、経済安全保障リスクの把握及び対応等の各種取組を実施。
- 2022年10月、GCTSOの下に経済安全保障部を新設。
- 外部専門家やコンサルティング会社の協力のもと、ZGのマーケットがある国及び地域を中心に、経済安全保障に関する法規制や政策動向等について調査・情報収集及び分析を実施。
- ソフトバンクグループの経済安全保障連絡会議や経団連企業向けの経済安全保障連絡会議における意見交換・情報収集を実施。
- 経済安全保障推進法の施行を見据えたIT機器等の調達制限ルールを導入。
- LINE社を含むグループ会社におけるデータプロテクション領域の統制状況等の定期的なモニタリングに関するルールを整備（データプロテクション基本規程等）。

# 第5 その他の取組

## 1 | 経済安全保障に関する取組

### 評価

- ZHD社は、経済安全保障分野のリスクへの高い感度を有しており、プロアクティブな取組を実施している点は高く評価できる。
- 絶えず変化する経済安全保障分野に係る規制や事業環境に適応することが重要であることから、今後も緊張感を持ちながらこのような取組を継続するとともに、国際情勢や多数のユーザーを含む多様なステークホルダーの存在を意識しつつ、収集した情報を適切に活用し、経済安全保障分野におけるリスクへの対応を行っていくことが期待される。



# 第5 その他の取組

## 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

(1) LINE社における正確かつ適切な対外説明を行う前提となる社内の共通認識・理解の形成

### 提 言 の 趣 旨

- 役職員の入れ替わりが多いLINE社において、正確かつ適切な対外説明を行う前提となる、自らの会社のあり方や重要な事項について、幹部や中間管理職を中心に広く社員が理解を共有するための知識の共有・承継を行う体制の整備。

### 取 組

- LINE社においては、様々な部門の責任者や上級執行役員以上の経営層のメンバーらが集まる週4日実施の定例会議（ReLINE Daily Huddle）にて、対外説明についても議論。
- その他、Leaders Scrumという会議において、正確かつ適切な対外説明を行うための政策渉外ガバナンス体制の実装状況等について議論。

### 評 価

- ReLINE Daily HuddleやLeaders Scrumの参加者は様々な部門の責任者や上級執行役員以上の経営層のメンバーも含まれており、幹部や中間管理職を中心に広く議論をすることができる場を設けているといえる。
- また、CEOや上級執行役員等が参加しているため、LINE社の在り方やその他の会社全体に関わる重要な事項についても実質的な議論をすることが期待できる体制が整えられている。

# 第5 その他の取組

## 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

### (2) LINE社における渉外活動に関する改善策の実施及び監督

#### 提言の趣旨

- LINE社は、ユーザー目線を意識したアカウントビリティの強化、対外コミュニケーションに関するルール等の明確化及び重要な対外コミュニケーションの事後検証の仕組みの整備・充実等の改善策を確実に実施。
- ZHD社が、LINE社の上記改善策の実施状況を継続的に監督。

#### 取組

- LINE社は、政策渉外規程及び政策渉外細則を2022年3月1日付で制定し、政策渉外活動の事前の確認、及び対応方針の策定等を行う公共戦略全体会議を設置。
  - その他、政策渉外活動に係る会議等に関して議事録の作成とその適切性に関する事後的な検証及び政策渉外活動の実施状況の監査を内部監査部門が実施することがルール化された。
- ZHD社は、ZHD社の政策分析部の所属者がLINE社の政策渉外室を兼務し、LINE社の政策渉外室における省庁対応について週1回の渉外管理チームミーティングによる報告や、メーリングリストによる情報共有等を受けるなどして、LINE社における状況を把握している。

#### 評価

- LINE社及びZHD社のいずれの取組についても、政策渉外活動を適切に実施し、ZHD社がこれを把握するための仕組みが整備されているといえる。

# 第5 その他の取組

## 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

### (3) LINE社を含むZHDグループ全体の政策渉外分野におけるグローバルなガバナンス体制の構築

#### 提 言 の 趣 旨

- ①LINE Plus社をはじめとした外国政府等の窓口に対しコントロールが適切な形で及ぶよう制度や体制を整備。
- ②政策渉外分野におけるZG全体の適材適所の人事配置を推進。
- ③ユーザー代表を含む第三者の意見を求める有識者会議を設置。

#### 取 組

- ①ZHD社のGCTSO、LINE社の政策渉外室長及びLINE Plus社のリスク管理・政策渉外責任者が隔週でミーティングを実施し、情報交換を実施。
- ②YJ社とLINE社については政策渉外担当を設置し、採用の強化やZHD社からも経験のある人材を派遣。その他の政策渉外活動をしている会社についても、ZHD社からの出向者が同活動を担当・YJ社の社内弁護士が助言。
- ③ZHD社では「政策渉外」をメイントピックとするユーザー代表を含む有識者会議は設置されていないが、消費者保護に関与してきた者が構成員となっている会議体を設置しており、これまで、プライバシーポリシー等、一定程度政策渉外に関連するトピックが当該会議体で議論されている。

# 第5 その他の取組

## 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

### (3) LINE社を含むZHDグループ全体の政策渉外分野におけるグローバルなガバナンス体制の構築

#### 評価

- ①については、政策渉外に関連するトピックを一定程度議論できているが、今後はLINE Plus社を含む各海外子会社が政策渉外活動としてどのような活動をしているのかについても踏み込んだ議論をすることが望ましい。
- ②についてはZHD社が各グループ会社に対し人事面から政策渉外活動を支援することができる体制になっているといえる。
- ③についても消費者を代表する構成員を含めて議論する場自体は設けられているといえる。

# 第5 その他の取組

## 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

- (4) LINE社以外のZHDグループの各グループ会社における、正確かつ適切な対外説明を行う前提となる社内の共通認識・理解の形成及びLINE社における渉外活動に関する改善策と同様の取組の実施

### 提言の趣旨

- ① 正確かつ適切な対外説明を行う前提となる、自らの会社の在り方や重要な事項について、幹部や中間管理職を中心に広く社員が理解を共有するための知識の共有・承継を行う体制を整備。
- ② LINE社による渉外活動に関する改善策を踏まえた、LINE社以外のZGの各グループ会社における同様の取組を実施。

### 取組

- ① ZHD社のほか、政策渉外活動を行っているLINE社以外のZGのグループ会社においてはセキュリティ、プライバシー、経済安全保障等の体制を適切に構築・運用し、ユーザーからの信頼を得ることを重要事項として考え、これを達成するためにトップメッセージの発信等、各種の取組を行っている。
- ② 既にLINE社の改善策が目指す内容を実現しており、LINE社において実施した新たな会議体の設置や社内規程の整備等の対応については実施を見送った。

## 第5 その他の取組

### 2 | 対外説明の正確性・適切性に関する取組

- (4) LINE社以外のZHDグループの各グループ会社における、正確かつ適切な対外説明を行う前提となる社内の共通認識・理解の形成及びLINE社における渉外活動に関する改善策と同様の取組の実施

#### 評価

- ①については、各社の考える重要事項に不合理な点はなく、各種の取組によって、各社における従業員の意識向上を図るために合理的な体制が整備されていると評価することができるが、継続的にアップデートすることが望ましい。
- ②現状、ZGの各グループ会社においてこの点に関する類似の問題は確認されていないものの、社内規程の整備等のLINE社の改善策については望ましい取組であり、自らの会社の在り方や重要な事項について誤解が生じる可能性はどのような会社でも否定はできないため、本事案を研修等で活用しLINE社の改善策を参考として紹介するなど、ZGの組織的学習に資する形で取り入れることは検討に値する。

## 第5 その他の取組

### 3 | 寄付・資金拠出等の適切性・透明性の確保

#### 提言の趣旨

- JILIS (※)への今後の資金拠出の継続の是非及び継続する場合においてはその額について、LINE社が期待する効果との関係において慎重に検討。
- ZHD社及びLINE社以外のZGの各グループ会社における寄付・資金拠出等の適切性・透明性を確保。

#### 取組

- LINE社では、加入から得られる効果に鑑み、JILISへの加入を継続することとした。
  - YJ社もJILISに参加しており、両社はお互いに同額ずつ会費を負担している。
  - LINE社では、資金拠出について毎年役員等の決裁を経ることを想定しており、そこでJILISへの資金拠出の適切性が検討される。
- YJ社においては、YJ社及び経営統合前の連結子会社について、概ね1年に1回は、寄付を含む取引の適切性という観点から各社を監査又は各社の監査結果を確認しており、この中でリスクベースに基づき寄付の妥当性についても確認している。LINE社においては、LINE社及び連結子会社について、リスクベースで必要に応じて寄付の適切性・妥当性の観点を含めた監査を実施する体制となっている。各グループにおける監査結果はYJ社及びLINE社を通じてZHD社が把握できる体制となっている。

※ JILIS : Japan Institute of Law and Information Systems (一般財団法人 情報法制研究所)

## 第5 その他の取組

### 3 | 寄付・資金拠出等の適切性・透明性の確保

#### 評価

- LINE社がJILISへの加入継続を決定した理由に特段不合理な点はなく、特別会員ではなく通常会員に立場を移行したこともJILISにおける特別性を薄くするための適切な努力をしているといえる。
- YJ社及びLINE社のいずれについても寄付の適切性ないし妥当性についてリスクベースで必要に応じて監査できる体制自体は整備されており、その結果をZHD社が把握できる体制も整備されているため、特段の問題はない。



## 第6 今後に向けて

以上のとおり、LINE社を含むZGにおいては、昨年10月の特別委員会の提言を踏まえ、相応のスピード感をもって各種の取組を現実に着手・実施しており、グループ全体のデータガバナンスの強化が相応に図られていると評価することができる。

他方で、ガバナンスは、①設計、②運用、③モニタリング/エンフォースメント、④実効性の評価、⑤改善を伴う継続的なプロセスとして捉える必要がある。とりわけ、VUCA<sup>(※)</sup>と呼ばれる変化が速く将来の見通しが立てにくい環境の下で社会の信頼を得つつビジネスを継続するためには、ZG全体として「自律分散×協調」を確保する仕組みを整備し、国内外の外部環境の変化に機敏かつ柔軟に対応するガバナンスシステムを整備・運用することが求められる。このような視点からは、昨年以降新たに導入された施策や取組の多くは、現時点では「緒に就いた」という段階であり、プロセスとしての運用はあくまでこれからであるという点に留意する必要がある。

ZGにおけるデータガバナンスについては、今後も気を緩めることなく、「ユーザープライバシーファースト」といったポリシーやそこから導かれる基本的な価値観をグループ全体で共有しつつ、(i)各グループ会社の実態把握やそれを踏まえた関連施策のカスタマイズ、(ii)各グループ会社における関連施策の運用状況に対する継続的なモニタリング、(iii)課題や問題がその内容やインパクトに応じてタイムリーに共有され、その是正につながる仕組みの充実、(iv)外部環境の変化を踏まえたシステムの評価といった点を特に意識しつつ、ガバナンスプロセス全体の実効性を維持し、高めていくことを期待したい。

また、これらのガバナンスプロセスに携わる者の知識・経験・能力・バックグラウンド等の多様性を確保するとともに、グループ間・部署間・チーム内等の様々な関係における心理的安全性を確保することが、ガバナンスシステムを適切に運用する基盤として重要な意味をもつ。このことも意識して、今後様々な取組を推進していくことを期待したい。

※ VUCA : ビジネス環境や市場、組織、個人等を取り巻く環境の変化が速く、将来の予測が困難になっている状況を指す。その特徴として、不安定性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑さ (Complexity)、曖昧さ (Ambiguity) が挙げられることから、このように呼ばれている。