



2021年10月18日

各 位

会 社 名 Zホールディングス株式会社  
代 表 者 名 代表取締役社長 Co-CEO (共同最高経営責任者)  
川 邊 健 太 郎  
(コード：4689 東証第一部)  
問 い 合 わ せ 先 専務執行役員 GCFO (最高財務責任者)  
坂 上 亮 介  
(電話：03-6779-4900)

**(開示事項の経過) LINE 社におけるデータの取扱い等に関する  
「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会」最終報告書の受領のお知らせ**

当社の連結子会社である LINE 株式会社（以下、LINE 社）が提供するコミュニケーションアプリ「LINE」の国内ユーザーの日本国外での個人情報の取り扱いに関して、Zホールディングス株式会社（以下、ZHD または当社）は、2021年3月24日付「LINE 社における個人情報の取扱い等に関するお知らせ」で公表しましたとおり、2021年3月19日付で、ZHD グループにおけるデータの取り扱いをセキュリティ観点およびガバナンス観点から、外部有識者にて検証・評価する特別委員会「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会」（以下、特別委員会）を設置し、同委員会において、LINE 社のグローバル拠点における日本国内のデータのアクセスに関するデータガバナンスなどの検証・評価等を行ってまいりました。

本日、当社は特別委員会より、添付のとおり「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会最終報告書」を受領しましたので、お知らせいたします。

以上

グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会  
最終報告書

2021年10月

# 目次

はじめに .....	4
エグゼクティブサマリー .....	6
第1章 特別委員会の概要等 .....	11
(1) 特別委員会の設置経緯 .....	11
(2) 本委員会等の目的 .....	11
(3) 本委員会等の構成 .....	11
(4) 本検証の概要 .....	12
(5) 本委員会の審議の経緯について .....	17
第2章 LINE アプリ関係の越境データアクセス及びデータ保管の状況 .....	19
1. 中国企業への業務委託 .....	19
(1) 検証事項 .....	19
(2) 中国において開発・保守を行うに至った経緯等の調査（本件移管決定時の検討等について） .....	20
(3) 中国開発拠点における LMP に関する日本ユーザーのデータ取扱いの実態等の検証 .....	21
(4) LINE 社による改善策・改善結果 .....	24
(5) ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたいわゆるデュー・ディリジェンスの状況について .....	25
(6) 本委員会の評価・提言 .....	25
2. 韓国のデータセンターから日本データセンターへのデータ移転 .....	27
(1) 検証事項 .....	27
(2) 検証結果 .....	30
(3) ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたいわゆるデュー・ディリジェンスの状況について .....	30
(4) 本委員会の評価・提言 .....	31
3. 個人情報保護委員会・総務省報告 .....	31
(1) 指導内容 .....	31
(2) LINE 社による改善策 .....	32
(3) 本委員会の評価・提言 .....	37
第3章 LINE 社のガバナンスに関する検証結果及び LINE 社による改善策 .....	38
1. LINE 社の越境移転に関する対外的なコミュニケーションについて .....	38
(1) 中国からのアクセスに関するコミュニケーション .....	38
(2) 韓国でのデータ保存に関するコミュニケーション .....	38
2. 政策渉外関連 .....	44

(1) 政策渉外活動における対外的なコミュニケーションの実態についての検証 .....	44
(2) 捜査機関対応の実態についての検証 .....	52
(3) JILIS と LINE 社との関係についての検証 .....	53
3. 企業風土・心理的安全性について .....	55
(1) LINE 社の取組み .....	55
(2) 技術検証部会アンケート分析結果 .....	57
(3) 本委員会の評価・提言 .....	66
第4章 LINE 社の重要なデータを取り扱うグループ会社の状況 .....	68
1. LINE Pay 社の越境データアクセス及びデータ保管の状況等 .....	68
(1) 越境データアクセス及びデータ保管の状況 .....	68
(2) 対外的なコミュニケーションの実態についての検証 .....	70
2. LINE ヘルスケア社の越境データアクセス及びデータ保管の状況等 .....	71
(1) 越境データアクセス及びデータ保管の状況 .....	71
(2) 対外的なコミュニケーションの実態についての検証 .....	72
第5章 LINE 社におけるデータガバナンスの状況と改善に向けた提言 .....	74
1. LINE 社におけるデータガバナンスについて .....	74
(1) LINE 社の海外子会社等を含むデータガバナンス体制 .....	74
(2) 本委員会の評価・提言 .....	81
2. LINE 社の政策渉外を含む対外コミュニケーションのあり方に関する提言 .....	82
第6章 ZHD 社によるガバナンスの状況と改善に向けた提言 .....	84
1. ZHD 社におけるデータガバナンス体制について .....	84
2. 社会インフラを提供する企業グループにおけるグローバルなデータガバナンスのあるべき姿 .....	85
(1) ZHD 社が実現すべきグローバルなデータガバナンスに関する改善に係る提言 .....	86
(2) ZHD 社によるグローバルなデータガバナンスの改善に向けた具体的推進方法 .....	89
(3) 個別の分野における改善に係る提言 .....	91
第7章 おわりに .....	95

はじめに

LINE 株式会社（以下「LINE 社」といいます。）が提供するコミュニケーションアプリ「LINE」（以下「LINE アプリ」といいます。）は、日本社会で極めて多くの利用者を得ており、公共機関も利用する等、デジタル社会のコミュニケーションインフラというべきものです。また、LINE アプリが通信の秘密の対象となる機微な情報を取り扱うものであることから、その適切な取扱い等に関するユーザーからの期待はとりわけ大きく、個人情報保護に係る法令をはじめとした日本の法令を遵守すべきことはもとより、より高い信頼を得るための不断の実践が求められています。

しかし、LINE アプリにおいては、

- ①通信内容である送受信されたテキスト、画像、動画及びファイル（PDF など）のうち、ユーザーから通報されたものについて、個人情報保護法制が著しく異なる中国の委託先企業からの業務に基づくアクセスがあり、このことについてユーザーに対して説明をしていませんでした。
- ②送受信された画像、動画及びファイル（PDF など）が韓国のデータセンターに保存されていたにもかかわらず、ユーザーを含め対外的には、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」という不正確な説明をしていました。また、中央省庁等に対して、「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが『日本に閉じている』」旨の、客観的事実に反する説明を一部で行っていました（以下①と②をまとめて「本事案」といいます。）。

このような LINE 社の対応は、LINE 社に対する社会的な信頼を損なうものでした。

近年、ユーザーや社会のニーズがますます多様化し、またその変化も加速する中で、事業者による新しいサービスの提供サイクルも高速化することが求められています。他方で、ユーザーや社会のプライバシー意識の高まり、米中間の緊張の高まり等を受けて、事業者の適切な配慮が求められる領域は大きな広がりを見せています。特にデジタル領域においては、上記のような対応が困難な課題を、いかにして同時に高度に満たすことができるか、事業者がその巧拙を競っている状況にあります。

このような近年の状況は、Google、Apple、Facebook、Amazon が急速に成長した 10 年前とは大きく異なっています。アジア市場、グローバル市場を狙う Z ホールディングス株式会社（以下「ZHD 社」といいます。）及び LINE 社を含む Z ホールディングスグループ（以下「ZHD グループ」といいます。）は、まず、この点を理解しなければなりません。2010 年頃から加速化した、資本の移動、技術の移転、人の交流が容易であった「安定的なグローバル化」は、2020 年には資本、技術、人の動きに制約が求められる「不安定なグローバル化」に変化しました。そしてこの流れは 2021 年現在、さらに加速しています。

既にグローバルな活動をしている企業、これからグローバルに進出していこうという企業にとって、「ゲームのルール」が変わったことを知らないままにプレーをすることほど、リスクの高いものではありません。「不安定なグローバル化」への対応にあたって、特

に重要なファクターの一つは経済安全保障です。米中の地政学的な緊張に由来する経済安全保障は、企業経営にとって「めったに発生しないけれども、顕在化した場合には壊滅的な影響をもたらすリスク」である、「ブラックスワン」ではもはやありません。それは、「発生する可能性が高く大きな影響を起こすかもしれないのに軽視されがちナリスク」である、「灰色のサイ」になっています。

この数年、特にこの数か月における、こうした国際的な事業環境の変化への対応は、大量のデータを扱いサービスを提供するデジタルプラットフォーム事業者にとって、最重要の経営課題です。

また、日本国内では、改正個人情報保護法、個人データの取得・利用が優越的地位の濫用に該当し得ることを射程に入れた独占禁止法ガイドライン、ISMAP 認定事業者による政府機関等へのサービス提供を限定するサイバーセキュリティの改訂ガイドラインなど、企業経営にとって重要な法令や指針が次々に出されています。

こうした複雑化する社会経済状況の中で、経済活動をグローバルに行うデジタルプラットフォーム事業者は、規制に受動的に対応するという発想から抜け出し、社会の懸念を先取りした自主規制や、自主規制を国際ルールへと高めて行くような、秩序形成を主導できる次元の企業ガバナンスへ、自らの思想を革新していく必要があります。具体的には、「静的ガバナンス」から「動的ガバナンス」へ、「ライアビリティ」重視から「アカウントビリティ」重視へ、そして利用者にとってより良い規範を提示してそれを受け入れる行動変容を導く「Thought Leadership」を重視したグローバルなガバナンスを、継続的にアップデートしていくことが求められています。

グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会（以下「本委員会」といいます。）は、こうしたガバナンスのアップデートを実行するために、「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」を求める提言を、本報告書の第6章で行っています。

ZHD 社及び LINE 社を含む ZHD グループが、本委員会の提言を1つ1つ着実に実現し、ユーザーや社会に受け入れられながら、アジアでそしてグローバルに、大きな飛躍を遂げていくことを期待しています。

2021年10月

グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会

## エグゼクティブサマリー

### 1. 本委員会の主な所見

本委員会は、①LINE アプリにおいて、通信内容である送受信されたテキスト、画像、動画及びファイル（PDF など）のうち、ユーザーから通報されたものについて、個人情報保護法制が著しく異なる中国の委託先企業から業務に基づくアクセスがあり、この委託の決定の過程において、LINE 社においてガバメントアクセスへのリスク等の経済安全保障への適切な配慮ができていなかったこと及び事後的にもこれを見直す体制が整備できていなかったことに、本質的な問題点があったと判断しました。

さらに、②LINE アプリにおいて送受信される画像、動画、ファイル（PDF など）が韓国のデータセンターに保存されていたにもかかわらず、ユーザーを含め対外的には、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」という不正確な説明をしていたこと、また、中央省庁等に対しては、「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが『日本に閉じている』」旨の客観的事実に反する説明を一部で行っていたことについて、LINE 社が、LINE アプリが日本のサービスとして受け入れられることを重視し、韓国とのかかわりを正面に出さないコミュニケーションをしていたことに、本質的な問題点があったと判断しました。

本委員会は、ZHD 社において複雑化する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を整備するとともに、経済安全保障に関して各国政府と的確なコミュニケーションを取るために政府渉外活動の一元的な管理を行うことを求めています。また、政策渉外を含む対外的なコミュニケーションに関し、LINE 社が、自らのデータの取扱い等について客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットすべきであり、「相手にどう受け止められるか」ということからコミュニケーションの内容を決めるような傾向を改めることを求めています。

その上で、本委員会は、ZHD 社が主体となって、グループ全体が調和をもった形で一元的かつ統一的で適切な牽制体制を構築すべく、「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」を適切なバランスで構築するよう提言しています。

### 2. 最終報告書の位置づけ

本委員会は、本事案について、2021年6月11日に第一次報告として、同年8月4日に第二次報告として、それぞれ公表までの時点で本委員会の検証により判明した事項と、それに対する本委員会の評価を公表しました。この最終報告書（以下、「本報告書」といいます。）は、第一次報告及び第二次報告の内容に加え、第二次報告以降に検証した事項とそれに対する本委員会の評価と、それらを前提に、LINE 社及び ZHD 社が将来に向かって適切なグローバルなガバナンスを実現していくために実施すべき事項等

を、本委員会の提言としてまとめ公表するものです。

### 3. これまでの検証により判明した事実等

#### (1) LINE 社の中国のグループ会社への委託業務に関する検証

LINE 社による中国のグループ会社への業務委託について、本委員会が調査した範囲内においては、不適切なデータへのアクセスは確認されず、外部への情報漏えいの事実は認められませんでした。

他方で、LINE 社が中国のグループ会社に業務を委託することを決定する過程では、ガバメントアクセスのリスクに焦点を当てた検討はされていませんでした。また、事後的にこれらの決定を見直す体制も整えられていませんでした。

本委員会は、この点に関する改善策として、ZHD 社に設置する「データガバナンス分科会」が、日本ユーザーの個人情報の保存・アクセスを許容する国・地域に関するルールを作成すること、また、LINE 社及び ZHD 社の親会社等も含めたグループ全体で経済安全保障に関するガバナンス体制を構築するよう提言しました。

#### (2) 韓国サーバーで保存されている日本ユーザーのデータ移転に関する検証

韓国のサーバーに保管されている日本ユーザーの日本のデータセンターへの移転について、本報告書公表の時点で、LINE 社が公表しているスケジュールに従って適切に実施されていることを確認しました。

#### (3) 政策渉外活動、対外コミュニケーションに関する検証

ユーザーを含め対外的に、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」という不正確な説明をしていたこと、中央省庁等に対して、「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが『日本に閉じている』」旨の客観的事実に反する説明を一部で継続的に行っていたことが、確認されました。本委員会は、LINE 社は客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットすべきであり、このようなコミュニケーションは不適切なものであったと判断しました。

本委員会は、この点に関する改善策として、事前チェック体制の強化、関連規程やマニュアルの整備及び見直し、重要なポリシーに関する正確な理解を共有するためのマテリアルの作成、政策渉外機能と公共政策機能の分離、政策渉外活動のモニタリング、口頭を含む発信内容の記録化、内部統制部門による事後検証の実施等を提言しました。

#### (4) 企業風土・心理的安全性についての検証

LINE 社が、意識調査、教育研修、経営陣と従業員のコミュニケーション等、一定の適切な対応を実施していたことを確認しました。

本委員会は、技術検証部会が中心になって、従業員に対するアンケートを実施しま



した。定量分析からは、「組織内の上司や同僚への相談」や「所属組織での率直な問題提起」等について、大半がポジティブな回答をしており、組織内において従業員が率直に意見を述べたり、問題提起をしたりできる傾向が見られました。

しかし、アンケートの回答率が 30%台に留まったことに加え、自由記述回答及びインタビューの分析結果からは、組織間におけるコミュニケーションに関して忌憚のない問題提起等が行われていない場面や、問題提起に対してどのように対応したのか等の事後的なフォローがなされていない可能性があることも、確認されました。本委員会は、相対的に人数の少ないセキュリティ部門や法務部門の意見が適切に意思決定に取り入れられていないと思われる等、LINE 社における企業風土・心理的安全性の実態を定量的な傾向だけから捉えることは適切ではないと判断しました。その上で、本委員会は、LINE 社の企業風土・心理的安全性の確保のための事項を提言しました。

#### 4. LINE 社におけるデータガバナンスの状況と改善に向けた提言

LINE 社は、本委員会に対して、(1)データの安全な管理体制の強化として、①全社的なリスク管理体制、②海外子会社管理体制、③開発体制、④個人情報保護体制、⑤経済安全保障に関する管理体制について、(2)ユーザー・中央省庁を含むステークホルダーへの説明責任の強化として、情報収集・管理体制、情報発信体制について、(3)総務省・経済産業省「DX 時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック ver1.1」が掲げる 3 要件への取組みについて、具体的な改善策・強化策等を示すとともに、その進捗についてモニタリングしていくことを報告しました。

本委員会は、LINE 社が自らの課題を的確にとらえて改善を進めているものと評価した上で、LINE 社がこれらの改善策・強化策等が継続的に実施するための体制を強化するよう提言しました。

また、本委員会は、LINE 社の政策渉外を含む対外コミュニケーションについて、客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットし、そのために必要な体制を整備するよう提言しました。

#### 5. ZHD 社におけるデータガバナンスの状況と改善に向けた提言

ZHD 社は、研究開発、データ利活用、プライバシーとセキュリティをバランスよく強化し、これらが三位一体となって適切に組み合わせられたデータガバナンスのあり方を協議するための「データガバナンス分科会」を設置して、事業会社が守るべきポリシーやルール等を策定し、個々の事業会社がそれらを遵守しているかを評価等すること、また、事業会社に対して「3 ライン・モデル」を基礎とした 3 線構造のガバナンスシステムの導入を求めること等を、本委員会に対して報告しました。

これを受けて本委員会は、ZHD 社が実現すべきグローバルなデータガバナンスについて、「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」を構築するよう提言しました。各事業会社において「3 ライン・モデル」を導入すること等によって「横のガバナンス」を強

化し、ZHD 社において、事業会社による「横のガバナンス」が適切かつ円滑に運用され、ZHD グループ全体が一元的な体制の下、調和をもった形で適切に事業運営を行うための諸条件を満たしていることをチェックする「縦のガバナンス」を高度かつ適切なバランスで実現するよう提言しました。

また、以下に記載する個別の領域におけるものも含め、本委員会の提言に関する ZHD 社及び LINE 社における対応の状況に関しては、別途 ZHD 社が設置する有識者会議等に継続的に報告し、その助言を受けながら確実に実現していくよう提言しました。

個別の領域における対応としての提言は以下のとおりです。

#### (1) 政策渉外

- ① 「縦のガバナンス」を適切に効かせ、ZHD グループ全体において適材適所の人事配置を推進していくこと
- ② 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すること

#### (2) 経済安全保障

- ① データ保護に関するユーザーの不安を解消するための努力の一環として、真摯に有識者や消費者団体の声に継続的に耳を傾ける体制を整備すること
- ② 海外の事業会社も含め、ZHD グループ全体において複雑化する地政学的リスクに対応することができるよう、一元的に情報を収集、分析、評価することができる体制を整備すること
- ③ 経済安全保障に関して各国政府との確かなコミュニケーションを取るために、政府渉外活動の一元的な管理・連携を行うこと
- ④ 経済安全保障分野では法律では定められていないことを先取りして対応することが求められることを踏まえ、ZHD グループのサービスへの外国による影響を適切にコントロールするために、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について調査する体制を強化するとともに、経済安全保障をめぐる環境変化を経営に反映するための体制強化を行うこと

#### (3) セキュリティ

- ① 既に取り組んでいる NIST（米国標準技術研究所）の定める SP800-171 をはじめとしたセキュリティ基準への準拠に加え、政府情報システムのためのセキュリティ評価制度（Information system Security Management and Assessment Program: 通称、ISMAP（イスマップ））への対応についても検討すること
- ② 既に取り組んでいる「サイバーセキュリティ年度対策方針」の策定とそれに基づく各事業会社の進捗状況の管理、事業会社への支援（コンサルティング）及び各事業会社の実態に応じた適切なリソース配分実現のための人的支援等を、継続

的に実施すること

(4) プライバシー

- ① 主要事業会社における独立性の高い Data Protection Officer（データ保護責任者、DPO）と Privacy Impact Assessment（プライバシー影響評価）を導入すること
- ② 事業会社の DPO 等が連携できる体制や教育プログラム、コンサルティングの提供を含むグループ内の人的リソースの最適化のための体制を整備すること
- ③ NIST プライバシーフレームワークに準拠すること
- ④ 事業会社における令和 2 年改正個人情報保護法の越境移転規制への対応について、ZHD 社が主体となって ZHD グループ全体で取り組んでいくこと

(5) リスクマネジメント

今後の新たに生じるリスクに対し適切な対応が取れるよう、ZHD 社の体制を強化すること

以上

## 第1章 特別委員会の概要等

### (1) 特別委員会の設置経緯

2021年3月17日、LINE社が提供するLINEアプリについて、ユーザーのメッセージの内容に中国の委託先企業からアクセスができる状態であった旨の報道がなされたことから、同日、LINE社は、プレスリリースにより経緯の説明を行った。

同年3月19日、2021年3月1日の経営統合<sup>1</sup>に伴いLINE社の完全親会社となったZHD社は、この事態を受けて、LINE社におけるデータの取扱いについて、セキュリティ及びガバナンスの観点から外部有識者にて検証・評価するため、本委員会を設置し、本事案に係る事実確認及び検証を開始した（以下、本委員会による検証を「本検証」という。）。また、本委員会を技術的知見から支援するため、サイバーセキュリティ分野における外部の専門家で構成される技術検証部会をあわせて設置した。

### (2) 本委員会等の目的

本委員会は、本事案について、その事実関係の検証・評価、経済安全保障にも配慮したプライバシー及びセキュリティの確保のあり方、これらを実現するためのガバナンスのあり方について、第三者の立場で提言すること等を目的とする。

また、技術検証部会は、本委員会からの指示によるLINE社での日本ユーザー<sup>2</sup>のデータ取扱いの実態把握、及びサイバーセキュリティに関する技術的観点からの監査等を実施することを目的とする。

### (3) 本委員会等の構成

本委員会の構成は、以下のとおりである。※敬称略

座長 宍戸 常寿（東京大学大学院法学政治学研究科 教授）  
委員 大橋 弘（東京大学公共政策大学院 院長）  
委員 河合 優子（西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士）  
委員 川口 洋（株式会社川口設計 代表取締役）

---

<sup>1</sup> 2021年3月1日付けZホールディングス株式会社及びLINE株式会社「ZホールディングスとLINEの経営統合が完了」を参照（<https://www.z-holdings.co.jp/pr/press-release/2021/0301b/>）。

<sup>2</sup> 基本的には登録されている電話番号等によりユーザーの登録国家・地域を判別している。例えば、LINEアプリのプロフィールの電話番号変更画面に表示される国名で自身に設定されている国名を確認することができる。

委員 國分 俊史（多摩大学ルール形成戦略研究所 所長）

委員 長田 三紀（情報通信消費者ネットワーク）

委員 森 亮二（英知法律事務所 弁護士）

技術検証部会の構成は、以下のとおりである。※敬称略

座長 川口 洋（株式会社川口設計 代表取締役）

委員 上野 宣（株式会社トライコーダ 代表取締役）

委員 北條 孝佳（西村あさひ法律事務所 カウンセル 弁護士）

本委員会が本検証を行うに当たり、LINE 社はその事実関係の報告等の補助者として、長島・大野・常松法律事務所に所属する弁護士7名を任命し、同弁護士らに本検証に関わる報告等の一部について補助を委託した。なお、担当弁護士はいずれも本件に関して ZHD 社及び LINE 社との間に利害関係を有しない。

#### (4) 本検証の概要

##### ① 本検証の性格

本委員会は、本検証の目的に照らして必要な範囲で ZHD 社及び LINE 社の協力を得て本検証を実施した。基本的には、ZHD 社及び LINE 社による調査結果の報告を受けて、本委員会が論点を明確にし、それを前提として本委員会が示した課題に対する改善策等の報告を受ける形で、本検証をすすめた。本検証においては、LINE 社の役職員をはじめとする関係者に対するインタビュー<sup>3</sup>のほか、一部の電子メール、チャットの履歴、電子データ等の資料の確認を実施した<sup>4</sup>。

なお、本検証は、LINE 社及びその役職員個人の法的な責任を追及することを目的とするものではない。

##### ② 本検証の全体像と本委員会による提言

本委員会は、本事案の事実関係や原因を明らかにするため、徹底的かつ総合的な検証を行うとの方針の下、LINE 社のサービスの全体像、開発体制や利用者のデータの取扱いの全体像等を幅広く検証の対象とした。その上で本委員会は、2021年10月11日までに実施した検証結果を踏まえ、今後、LINE 社及び ZHD 社に求められるガ

---

<sup>3</sup> LINE 社の補助者である、長島・大野・常松法律事務所によるインタビューを含む。

<sup>4</sup> 本検証の目的、性質及び時間的制約等を考慮し、本検証においては、網羅的なデータ・フォレンジック調査は実施していない。

バランス体制のあり方等について提言を行った。

なお、LINE 社の関連会社のうち、LINE Pay 株式会社（以下「LINE Pay 社」という。）及び LINE ヘルスケア株式会社（以下「LINE ヘルスケア社」という。）は、それぞれサービスの利用者に関する口座残高情報やクレジットカード情報、利用者の既往歴や保険証の情報等を取り扱っており、両社が特に重要性の高い個人情報を扱う子会社であることから、本委員会は、本事案と類似の問題が生じていないかを確認するため、外国からの日本ユーザーの情報へのアクセス等の状況とそれに関する対外説明の正確性・適切性という観点から、追加の検証を実施した。

③ 本委員会等の開催状況

本委員会の開催状況は、以下のとおりである。

	回	日付	議題
本 委 員 会	第1回	3月23日	LINE社のグローバルデータガバナンスの現状と今後の方針について
	第2回	4月13日	①技術検証部会についての報告、②中国における委託先に関係するLINE社の開発・セキュリティ体制等に関する説明、③ZHDグループのデータガバナンス向上に係る取組みについての説明
	第3回	4月28日	①技術検証部会についての報告、②個人情報保護委員会及び総務省からの行政指導における指摘事項と改善点等についての説明
	第4回	5月19日	①技術検証部会についての報告、②開発体制における中国の委託先の役割、データアクセスの実態、個人情報・セキュリティ体制の実態等についての説明、③個人情報保護委員会及び総務省からの行政指導への対応策の報告、④第一次報告について
	第5回	6月9日	①技術検証部会についての報告、②政策涉外、韓国からのデータ移管の状況等、中国法人の委託先におけるソフトウェア開発の経緯についての説明、③経営統合に向けたデュー・デリジェンスの内容について、④第一次報告について
	第6回	7月19日	①技術検証部会についての報告、②政策涉外、LPL（LINE Police Inquiry）移管・捜査機関対応手続に関する検証結果、企業風土・心理的安全性に関する検証結果、LINE Pay社、LINEヘルスケア社に関するデータの取扱い、現在のLINE社における改善状況等の説明、③一般財団法人情報法制研究所

		(以下「JILIS」という。)へのヒアリングについての説明、 ④ZHD社データガバナンス分科会についての説明、⑤中国での個人情報以外の業務の見直しについての説明、⑥第二次報告について
第7回	8月23日	①技術検証部会による、技術検証部会の活動状況及びLINE社社員向けアンケートについての報告、②政策渉外関連の検証事項の補足的な説明及び改善策の進捗状況等、個人情報保護委員会・総務省の指摘に対する改善策の実施状況、金融庁に対するLINE Pay社の対応、LINE社の海外子会社に対するガバナンス体制の検討状況等に関するLINE社からの説明、③JILISとLINE社に関する検証結果、④最終報告に向けた自由討議
第8回	9月13日	①政策渉外関連、LINE社におけるデータガバナンスの改善・強化策に関するLINE社からの説明、②技術検証部会による、技術検証部会の活動状況及びLINE社社員向けアンケートについての報告
第9回	9月27日	①技術検証部会に関する状況報告、②最終報告書骨子に関して全体説明
第10回	10月11日	最終報告書案に関する全体説明

技術検証部会の開催状況は、以下のとおりである。

	回	日付	概要
技術 検証 部会	第1回	4月5日	LINEアプリに関するサーバー、インフラ基盤、開発・運用、データ保護、プライバシーポリシーの改定について
	第2回	4月7日	LINEアプリに関するE2EEの暗号方式、暗号アルゴリズム、E2EEの鍵生成及び鍵交換等に関する仕様について
	第3回	4月14日	LINEアプリに関するモニタリング業務、開発・運用、データ暗号化について
	第4回	4月23日	LINEアプリのLMP (LINE Monitoring Platform) 及びLPL、開発・運用、3rdパーティーモジュール、物理セキュリティ、データ暗号化に関する安全管理措置について
	第5回	4月28日	Shanghai LINE Digital Technology Limited. (以下「LINE China社」という。)に関する詳細(業務内容、業務フロー、アクセス権限の管理等)の説明、個人情報へのアクセスに関する調査範囲及び調査内容に関する説明

第6回	5月12日	データ移転計画の全体像の確認、移転対象及び移転方法等に関する説明、LINE社及びグループ会社のセキュリティ管理体制の説明
第7回	5月17日	データ移転計画について、移転対象やスケジュールに関する議論、データ移転完了に関する技術的な確認方法に関する議論
第8回	5月28日	日本国内へのデータ移転計画に関する詳細の説明及び議論、ベンダーによる技術検証のための証跡準備等に関する議論
第9回	6月4日	日本国内へのデータ移転計画について、データ移転前後の技術的な検証方法に関する具体的な説明及び議論、技術検証部会の委員からの依頼事項に対する実施状況の報告及び相談並びに追加質問に対する回答
第10回	6月16日	LINE社及びグループ会社で提供するサービス、取り扱うデータ、及びデータの保管場所等を整理した資料に関する説明及び議論、ベンダーによる技術検証の証跡準備等に関する報告
第11回	6月30日	LINEアプリにおけるトーク <sup>5</sup> のデータ移転が完了したことを踏まえ、移転状況の説明及び検証に関する議論等
第12回	7月14日	技術検証部会委員による追加質問への回答、パソコンのSecurity Updateの対応結果に関する説明、ZHD社内の分科会に関する説明、本委員会に向けた報告内容に関する説明
第13回	7月28日	技術検証部会が主管するLINE社社員向け調査についての準備状況の報告及び直近のタスクに関する意識合わせ、本委員会第二次報告書についての技術検証部会の委員によるレビュー結果に関する詳細の説明
第14回	8月16日	LINE公式アカウント及び他データの移転状況の詳細、その他実施中のデータ移転の状況についての報告、技術検証部会がベンダーによる技術検証の一部として調査・検証を実施した領域についての調査結果の報告、技術検証部会が主管するLINE社社員向け調査についての回答状況の報告及び今後の進め方に関する報告
第15回	9月10日	LINE公式アカウント及び他データの移転状況についての移転

<sup>5</sup> 本報告書においては、LINE アプリの「アルバム」や「ノート」、「Keep」等のサービスを除いた、テキスト、画像、動画及びファイルの送受信によるメッセージングサービスのみを指す。



		内容の詳細に関する報告、その他実施中のデータ移転の状況についての報告、技術検証部会が主管するLINE社社員向け調査についてのアンケートの回答及びインタビューの結果に関する報告
--	--	---

④ 本事案に関する ZHD 社及び LINE 社の対応の主な経緯

本事案に関する ZHD 社及び LINE 社の対応について、本報告書公表までの主な経緯は、以下のとおりである。

日付	対応会社	対応内容
3月17日	LINE社	日本ユーザーの個人情報に関する一部報道について、プレスリリースにおいて経緯を説明
3月19日	ZHD社	本委員会を設置し、本事案に係る事実確認と検証を開始
3月23日	LINE社	個人情報保護委員会へ報告書を提出し今後の対応方針を発表 中国での日本ユーザーの個人情報へのアクセスを遮断 中国でのLINEアプリのコミュニケーションに関連する機能・サービスに係る開発・保守業務や運用業務を終了
3月29日	LINE社	金融庁へ報告書を提出
3月31日	LINE社	日本ユーザーを対象としたプライバシーポリシーを改定 外国からのアクセスや保管に係るデータ移転について、国名や関連業務等を明示
4月19日	LINE社	総務省へ報告書を提出
4月23日	LINE社	個人情報保護委員会より、個人情報の保護に関する法律第41条の規定に基づく指導を受け、改善策を発表
4月26日	LINE社	総務省より、社内システムに関する安全管理措置等に関する事項及び利用者への適切な説明に関する事項について指導を受け、改善策を発表
4月27日	LINE社	LINEアプリの通報機能における説明文言の誤表示に関するお詫び及び該当の説明文言を修正
4月28日	LINE社	LINE Pay社等における情報の安全対策の取組みを発表
4月30日	LINE社	LINE Pay社等の金融サービスのプライバシーポリシー改定
5月21日	LINE社	個人情報保護委員会に指導事項に係る改善報告書を提出 (第1回)

5月31日	LINE社	総務省に指導事項に係る改善報告書を提出 金融庁への報告書を再提出
6月2日	LINE社	LINEアプリのアルバムやKeep等のデータの日本国内移転 スケジュールについて発表
6月11日	ZHD社	本委員会の第一次報告を発表
	LINE社	LINE社におけるデータガバナンスに係る改善策と取組みの 進捗状況について公表（日本ユーザーのデータの日本国内 移転スケジュールを含む。）
6月22日	LINE社	上記スケジュールのうち、トークのデータ移転が完了した ことを公表
6月23日	LINE社	個人情報保護委員会に指導事項に係る改善報告書を提出 （第2回）
7月8日	LINE社	LINEヘルスケア社のプライバシーポリシーの改定
7月21日	LINE社	個人情報保護委員会に指導事項に係る改善報告書を提出 （第3回）
8月4日	ZHD社	本委員会の第二次報告を公表
8月4日	LINE社	LINEの中国における今後の業務方針について公表
8月23日	LINE社	個人情報保護委員会に指導事項に係る改善報告書（第4回） を提出
9月22日	LINE社	個人情報保護委員会に指導事項に係る改善報告書（第5回） を提出

(5) 本委員会の審議の経緯について

LINE社は、「LINEのグローバルデータガバナンスの現状と今後の方針」（2021年3月23日）において、「トークデータの完全国内移転」というタイトルのもとで、韓国のデータセンターに保管されているトーク内の画像・動画・ファイルデータの国内移転を2021年6月までに完了予定であること、タイムラインについて、LINE公式アカウントについては2022年6月、LINEのユーザーについては段階的に、それぞれ移転予定であることをユーザー及び社会に説明していた。しかし、技術検証部会によるデータ移転計画の調査において、LINE社が、Keepサービス（LINEアプリで送受信されたテキスト、画像、動画、ファイル（PDFなど）を自己が利用する目的で保存する機能）については2022年上半期、アルバムサービス（画像をトークルームに参加している者間で共有するために保存する機能）については、2024年上半期にデータ移転を計画していることが判明した。通常のユーザーにはKeepサービスやアルバムサービスを含むトークに関する画像・動画等が2021年6月までに完全に日本国内に移転するものと受け止められるのが自然であることから、ユーザーにとってわかりやすい説明を行う

ことを LINE 社に促すため、本委員会は、第 4 回会合において、周知内容を分かりやすい内容に緊急に改め再周知すること及びこのようなことが二度と起こらないように速やかなガバナンス体制の構築を求める旨、本委員会の総意で LINE 社及び ZHD 社に対して意見書を提出した。

また、それまでの本委員会における各指摘や質疑応答等を経てもなお、LINE 社の「正確で分かりやすい情報発信」に対する意識について不十分であると判断したことから、「不正確な情報の発信」に関し、問題の重要性を LINE 社において十分に認識することを求めるため、本委員会は第 7 回会合において、LINE 社の経営陣から従業員にいたるまで、利用者の目線に立って、「正確で分かりやすい情報発信」によりアカウントビリティを果たすよう、そのことをまず本事案に関する今後の検証作業において実践し、最終報告書の作成のために本委員会に真摯に協力するよう求める旨、本委員会の総意で LINE 社に対して意見書「最終報告書の作成に向けて ～第二次報告書の作成の過程を振り返って～」を提出した。

## 第2章 LINE アプリ関係の越境データアクセス及びデータ保管の状況

### 1. 中国企業への業務委託

#### (1) 検証事項

本委員会は、LINE 社の中国子会社であり業務再委託先でもある LINE China 社における LINE 社のサービスの開発及び保守業務<sup>6</sup>に伴う LINE アプリの日本ユーザーの個人情報（通報されたメッセージの内容を含む。）へのアクセスに関して、以下の検証を行った。

① LINE 社による LINE China 社への業務委託、とりわけ 2016 年 10 月の LINE China 社への LPL（LINE Police Inquiry）<sup>7</sup>開発・保守業務の移管決定（以下「本件移管決定」という。）当時及びその後において、主に中国におけるガバメントアクセスの観点から、日本ユーザーの個人情報が LINE China 社からアクセスが可能であったことについてどのようなリスクが存在し、それに対して LINE 社がどのような検討や見直しを行っていたのかについての検証

② 技術検証部会による、LINE 社の中国に設置された開発拠点からの LMP（LINE

---

<sup>6</sup> LINE 社のモニタリング業務支援システム（LMP）の開発及び保守業務並びに捜査機関対応業務従事者用コンテンツマネジメントシステム（LPL）の保守業務。

<sup>7</sup> LPL とは捜査機関対応従事者が捜査機関からの要請に基づいて情報提供する際に、Letter Sealing による End to End の暗号化措置（後述）が実施されていないトーク内容やトーク履歴（トークの送受信日時、トークに参加しているユーザー）、ユーザー登録情報等のデータを抽出するために利用するツールである。なお、トークの内容については、LINE アプリのトークルームに参加している全てのユーザーが、Letter Sealing を利用している場合は End to End での暗号化措置がとられているため LINE 社においてもその内容を閲覧できず、捜査機関から要請を受けた場合であってもこれを開示することはできない。なお、複数人又はグループでのトークで人数が 51 人以上のときは Letter Sealing の適用はない。

Monitoring Platform)<sup>8</sup>に関する日本ユーザーのデータ取扱いの実態等の検証<sup>9</sup>

なお、LINE 社の業務委託先である LINE China 社による安全管理措置の実施状況の監査等の調査については、個人情報保護委員会及び総務省において実施されたことから、本委員会の検証はこれらによる調査結果に依拠した。

(2) 中国において開発・保守を行うに至った経緯等の調査（本件移管決定時の検討等について）

① 調査方法

LINE China 社から日本ユーザーの個人情報にアクセス可能であったことに関して、主に経済安全保障の観点から、以下の点について検証を行った。

- ・ 本件移管決定当時（2016年10月）における中国国家情報法（以下「国家情報法」という。）等の経済安全保障に関連する中国の法制度（以下「国家情報法等」という。）に関する LINE 社内における議論の有無、内容等
- ・ 本件移管決定後、LINE 社における国家情報法を含む中国のガバメントアクセスに関するリスク等を踏まえた業務・開発体制の見直しの検討状況等

② 調査結果

LINE 社の情報セキュリティ部門は、従前より、外部の法律事務所を起用する等して外国の個人情報保護法制についてのリサーチを行い、リスク評価を行っていた。しかし、2015年頃に中国における LINE アプリのサービスを中止していたこともあり、国家情報法等のように、個人情報保護法制そのものではないものの情報管理に影響を与え得る外国法制について、網羅的にはリサーチ対象に含めていなかった。

---

<sup>8</sup> LMP とは、主に LINE グループの様々なサービスを対象とする利用者からの「通報」に対応するツールである。「通報」とは、LINE アプリの場合、メッセージの受信者が端末でメッセージ（画像等を含む。以下同じ。）を受信した後に、何らかの理由で当該メッセージが不適切であると判断した場合に、当該通報対象となるメッセージの内容を LINE 社に対して送信する機能である。LINE 社は、通報されたメッセージの内容を確認し、「LINE 利用規約」に基づき必要に応じてメッセージの削除等の送信者のサービス利用の制限、送信者のアカウントの停止又は削除等の措置を講じている。

<sup>9</sup> なお、LINE China 社からの LPL の保守業務に伴うアクセスについては、2020年3月19日から2021年3月19日までの間において、LINE China 社の従業員が、LPL の不具合発生時の障害解析等のために、業務指示に基づき、特定の利用者（1名）のトーク履歴に11回アクセスしたものであったことが確認されている。詳細は本委員会第一次報告書12頁「5 海外委託関連の事実：概要」を参照。

そのため、LINE 社において、本件移管決定当時、国家情報法等に関する詳細な議論や検討は行われていなかった。

また、本件移管決定後においても同様に、国家情報法等に係る中国のガバメントアクセスのリスクを踏まえて LINE China 社への業務・開発体制の見直しを検討していなかった。

### (3) 中国開発拠点における LMP に関する日本ユーザーのデータ取扱いの実態等の検証

#### ① 検証方法

LINE 社は、ユーザー全体の権利保護や未成年者保護等を図り、安全なサービス運営に努めるため、LMP というシステムを用いて、スパム行為等に該当するメッセージやその他のコンテンツ<sup>10</sup>を送信したユーザーのアカウントについて、アカウント削除等の措置を講じるモニタリングを実施<sup>11</sup>している。モニタリングの目的で LINE 社又はその委託先がユーザーが送信したメッセージその他のコンテンツを確認する場合は、大きく次の3つに分類される。

- ・ LINE メッセージャー及び他のサービス（タイムライン、オープンチャット等）においてユーザーが通報機能を使ってメッセージその他のコンテンツについて通報した場合に、当該通報対象となったメッセージその他のコンテンツを確認する場合
- ・ 不特定多数のユーザーに公開されたコンテンツ（公開設定をしたタイムライン<sup>12</sup>への投稿等）を確認する場合
- ・ 多数のユーザーへのコミュニケーションを目的とする機能（例えば、参加コー

---

<sup>10</sup> わいせつ画像・残虐な画像、児童ポルノといった有害コンテンツの不特定への配信にあたるメッセージその他のコンテンツ又は脅迫・詐欺等の犯罪行為につながるおそれがあるメッセージその他のコンテンツをいう。

<sup>11</sup> LMP によるモニタリングとは、不適切なコンテンツを発見、削除等する業務であり、LINE 社の子会社である LINE Fukuoka 株式会社（以下「LINE Fukuoka 社」という。）に委託され、同社及びその再委託先の日本法人の子会社である中国法人が実施していた。具体的には日本ユーザーの通報されたトークと画像、動画等は LINE Fukuoka 社が、オープンチャットとタイムライン（公開範囲が限定されているものを除く。）については同中国法人がそれぞれモニタリングを行っていた。LINE China 社は、モニタリング業務の委託は受けていない。

<sup>12</sup> 詳細は、LINE 社ウェブサイト「LINE みんなの使い方ガイド」内の「タイムラインに投稿する」を参照（<https://guide.line.me/ja/timeline/post-timeline.html>）。

ドの入力を必要とする設定をしたオープンチャット<sup>13</sup>でのトークや公式アカウント<sup>14</sup>から当該公式アカウントの友だちであるユーザーへ一斉配信されるトーク)を利用する際に、あらかじめモニタリングをする旨の同意を取得した上で確認する場合

なお、LINE アプリのトークで送信されたテキストメッセージ等については、通信の秘密により保護されるものであるため、上記の通報を契機とするモニタリングの場合を除き、モニタリングを実施しておらず、フィルタリング等によるメッセージ内容の機械的な閲覧も行われていない。そもそも、LINE アプリのトークで送信されたテキストメッセージ等は、Letter Sealing を利用した End to End での暗号化措置(以下「E2EE」という。)等がとられており、LINE アプリのトークルームに参加している全てのユーザーが、Letter Sealing を利用している場合<sup>15</sup>、LINE 社及び LINE China 社を含む LINE グループ各社は、LINE アプリのトークで送信されたテキスト

---

<sup>13</sup> 詳細は、LINE 社ウェブサイト「LINE みんなの使い方ガイド」内の「オープンチャットを利用する」を参照 (<https://guide.line.me/ja/services/openchat.html>)。また、トークルームに対する設定については、LINE 社の「LINE OPENCHAT 公式ブログ」内の「トークルームをつくってみよう」を参照 (<https://openchat-blog.line.me/archives/1735068.html>)。

<sup>14</sup> 詳細は、LINE 社ウェブサイト「LINE for Business」内の「LINE 公式アカウントをはじめましょう」を参照 (<https://www.linebiz.com/jp/entry/>)。

<sup>15</sup> LINE アプリのデフォルトの設定では Letter Sealing を利用する旨 (ON) の設定となっており、ユーザーが明示的に利用しない旨 (OFF) の設定を行わない限り Letter Sealing による暗号化が実施されている。なお、複数人又はグループでのトークで人数が 51 人以上のときは Letter Sealing の適用はない。

メッセージ等を閲覧することができない仕組み<sup>16</sup>となっている<sup>17</sup>。

技術検証部会は、このようなモニタリングのためのツールである LMP の開発及び保守業務の一部を LINE China 社が行っていたことを踏まえ、LINE China 社から外部の組織に対する LMP に関する情報の漏えいの有無を含むデータ取扱いの実態等を検証した。具体的には、LMP へのアクセスに関する調査として、LINE China 社における、a LMP アカウントの発行状況の分析、b LMP に対する開発・保守の履歴の分析及び c LMP へのアクセスログの分析を実施した。また、LINE 社の中国の開発拠点の調査として、a LMP に関する開発の依頼内容の整理及び b LMP の開発保守対象となった具体的な個人情報データベースへのアクセス業務内容の整理を実施した。これらの調査は外部のセキュリティベンダーに委託して実施した。

## ② 検証結果

調査の結果、LINE China 社の従業員による LINE アプリのトークに関して通報されたメッセージに係る情報（メッセージ内容だけでなく、ユーザープロフィール等の関連情報を含む。）を閲覧し得る権限によるアクセスは、調査対象期間（2020年3月19日から2021年3月19日）において、139件存在したことが判明した。そして、これらのうち LINE アプリのトークに関して通報されたメッセージの内容を直接閲覧し得るページ（URL）へのアクセスは、調査対象期間（2020年3月19日から2021

---

<sup>16</sup> 当該テキストメッセージ等のデータを暗号化及び復号するには、公開鍵暗号方式を用いて共有された共有鍵が必要となり、E2EEにおいて、この共有鍵は、LINE アプリのトークルームに参加する当事者間のクライアント端末においてのみ生成及び保存され、LINE 社がこれを取得し、又は生成することはできない。そして、E2EEにおいては、トークルームに参加する当事者間のクライアント端末でテキストデータの暗号化が行われた上でデータが送信されるため、LINE 社が取得するのは暗号化されたテキストデータとなる。LINE 社は、上記のとおり、共有鍵の取得や生成の手段がないことから、暗号化されたテキストデータを復号することはできない。なお、共有鍵は、各ユーザーが保有する秘密鍵及び LINE 社に保存されている相手方の公開鍵を取得して生成する。LINE 社は、各ユーザーの ID 及び当該 ID に紐づけられた公開鍵を保存しており、各ユーザーの秘密鍵は各ユーザーのクライアント端末にしか保存されない。また、各ユーザーの公開鍵は、LINE アプリのトークルームから暗号化キーとして表示して確認することができる。

なお、技術検証部会においては、Letter Sealing の実装の適切性やアルゴリズムの適切性等の技術的検証は行っていない。

<sup>17</sup> 詳細は、LINE 社ホームページ「LINE 暗号化状況レポート」を参照 (<https://linecorp.com/ja/security/encryption/2020h1>)。



年3月19日)において、35件存在したことが判明<sup>18</sup>した。

これらは、開発及び保守プロセスにおける正規の作業であるということが確認された。このことから、技術検証部会におけるこれらの調査による限り、調査対象期間(2020年3月19日から2021年3月19日)において、LINE China社から外部の組織に対して、LMPに関する情報の漏えいは認められなかった。

なお、調査の過程において、LINE China社におけるLMPに対するアクセスに関するログについて、個人情報にアクセス可能なページ(URL)へのアクセスの記録は存在していたものの、そのページにおいて具体的にどのような操作を行ったのかについて事後的に検証を可能とするための記録が一部十分に保存されていないことが判明したこと等から、技術検証部会からLINE社に対して、開発プロセスの承認や管理の記録方法やログ保存方法について改善要望を行った。

調査の詳細については、本委員会第二次報告書第14～18頁「イ LMPに関するデータ取扱いの実態等の検証」を参照いただきたい。

#### (4) LINE社による改善策・改善結果

LINE社は、2021年3月時点において、中国からの日本ユーザーの個人情報へのアクセスを排除しており、日本ユーザーの個人情報を取り扱う業務及びLINEアプリに関連する機能・サービスに係る業務については、2021年3月下旬までに、中国での業務を終了するなどの対応を行った<sup>19</sup>。その後、LINE社は、2021年8月4日付プレスリリースで中国における業務方針について公表している<sup>20</sup>。

---

<sup>18</sup> 2021年3月23日にLINE社が行った個人情報保護委員会及び総務省への報告においては、LINEアプリのトークに関して通報されたメッセージに係る情報を閲覧し得る権限によるアクセスについては132件、そのうちLINEアプリのトークに関して通報されたメッセージの内容を直接閲覧できるURLへのアクセスは32件としていた。しかし、調査の過程でLINE社における調査漏れの存在を認識したことから、LINE社は、LINEアプリのトークに関して通報されたメッセージに係る情報を閲覧し得る権限によるアクセスについては132件から139件に、LINEアプリのトークに関して通報されたメッセージの内容を直接閲覧できるページ(URL)へのアクセスについては32件から35件に、それぞれ変更した。

<sup>19</sup> 詳細は、本委員会第二次報告書第21頁「(ウ)LINE社における対応等」を参照。

<sup>20</sup> LINE社においては、①日本のユーザーの個人情報を扱う業務及びLINEアプリに関連する機能・サービスに係る業務について中国から撤退することとし(2021年3月23日にこれらの業務を停止したところ、この方針を継続する。)、他方で、LINEアプリに関連する機能でなく、かつ、日本ユーザーの個人情報を取り扱わない業務又はサービスの提供主

また、事後監査やモニタリングを強化するためのより詳細なログ保管及び保管期間の見直しを内容とする「監査ログ管理・保管ガイドライン」を策定し、また、社内システムへのアクセスに係るログモニタリングについて定める「ログモニタリングのガイドライン」を策定し、LMP についてその運用を既に開始している。

(5) ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたいわゆるデュー・ディリジェンスの状況について

ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたデュー・ディリジェンスについて、本委員会第 5 回会合において ZHD 社から以下のとおり報告があった。

- ・技術的観点及び法的観点等を含む全般的かつ一般的なデュー・ディリジェンスを、書面 (QA シート) により質問・回答する方法及び口頭でのインタビューにより質問・回答する方法で行った。
- ・法務観点のデュー・ディリジェンスに関し、ZHD 社は外部の弁護士事務所に実施を委託した。
- ・ZHD 社における LINE 社との経営統合に向けたデュー・ディリジェンスにおいて、中国を含む国外からの個人情報へのアクセスに関する質問・回答はなかった。

(6) 本委員会の評価・提言

① 中国において開発・保守を行うに至った経緯等について

ユーザーの個人情報を取り扱う事業者は、ユーザー保護の観点から、ユーザーの個人情報に対するガバメントアクセスのリスクを適切に評価し、データの保存場所やアクセス範囲を慎重に判断しなければならない。

本事案においては、本件移管決定当時、国家情報法に関して日本国内で活発な議論が行われていた形跡は確認できなかった。しかし、本件移管決定前後において、少なくとも中国のサイバーセキュリティ法のリスクが日本国内で議論されていたこと等を踏まえると、LINE 社においては、通信の秘密を含むユーザーの個人情報を扱う以上、国家情報法に限らず広く中国におけるガバメントアクセスのリスクを慎重に検討する必要があった。

本件移管決定後、本事案が問題になるまでの間、国家情報法をはじめとする中国におけるガバメントアクセスのリスクへの対応状況は、日本国内において企業により多様であったといえる (詳細については本委員会第二次報告書第 19~20 頁「(イ) 検証結果」をご参照いただきたい)。しかし、2017 年 6 月 28 日の国家情報法施行以

---

体が LINE グループの海外法人で、日本以外の国又は地域のユーザーをメインターゲットにしたサービスに関わる業務については、必要に応じて中国で実施することとした。

<https://linecorp.com/ja/pr/news/ja/2021/3857>

降、あるいはそれ以前であっても、中国拠点における情報の取扱いについて慎重な対応をとる企業が一部に存在するところ、上記のとおり、LINE 社は通信の秘密を含むユーザーの個人情報を扱う以上、中国法に関するリサーチの対象やリスク評価の範囲を継続的に見直すべきであった。

この点について、セキュリティ部門担当者によれば、中国に関するサイバーセキュリティリスクとして、例えば、Huawei に代表される中国企業の製品利用に関わるリスクや、中国のハッカー集団による攻撃リスク等、中国企業や政府に絡んだサイバー攻撃のリスクを認識し、分析・対応していたとのことであった。このことからすれば、セキュリティ部門がこれらのサイバーセキュリティのリスクを認知して経営陣に報告したにもかかわらず、経営陣は、それと密接にかかわるガバメントアクセスのリスクとしても受け止めて、経営上の課題として適切に取り上げ、ガバメントアクセスのリスクへの必要な対応を取ることができなかつたと言わざるを得ないと、本委員会は考える。このように経営陣が LINE 社に求められるガバメントアクセスのリスクの検討やそれへの対応を怠つたと考えられ、結果、通信内容である送受信されたテキスト、画像、動画及びファイル（PDF など）のうち、ユーザーから通報されたものについて、個人情報保護法制が著しく異なる中国の委託先企業からの継続的なアクセスを許容していたことは、極めて不適切であったと、本委員会は判断する。

なお、令和 2 年改正個人情報保護法（2020 年春施行予定）の施行後は、本人の同意に基づいて外国にある第三者に個人データを提供する場合については、①当該外国の名称、②適切かつ合理的な方法により得られた当該外国における個人情報の保護に関する制度に関する情報、③当該第三者が講ずる個人情報保護のための措置に関する情報を当該同意取得時に提供することが法的に義務付けられることとなり、LINE 社及び ZHD 社は、これに係る対応も適切に実施していく必要がある。

後述のとおり、本委員会は ZHD 社から、ガバメントアクセスのリスクを含む経済安全保障分野の諸外国の法令等の制定の状況及びその影響等に応じて、グループ会社が守るべきルールや留意すべき点をまとめたガイドライン等を策定し、グループ会社においてはこれに従った取扱いをするよう体制を整えるという報告を受けているが（詳しくは第 6 章 1.（84～85 頁）参照）、LINE 社における実施を含めて当該体制の適切な運用を期待する。

## ② LINE 社による改善策・改善結果について

LINE アプリは、日本国内において約 8,900 万人（2021 年 9 月末時点）の月間アクティブユーザーを有するコミュニケーションサービスであり、そのサービスの規模はもとより、人々の生活に欠くことのできないコミュニケーションを提供するサービスであつて、その社会的な意義は大きく、社会インフラを提供するサービスというべきものである。そのため、日本と個人情報保護法制が異なる他国からのアクセ

スによってユーザーの権利利益に影響を及ぼすことがあり得る以上、LINE 社は、そのようなリスクの有無や程度について慎重に評価する必要があった。

LINE 社は、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について中国から撤退する方針を発表しているが（注 19 参照）、当然ながらこの確実な遵守が求められるところであり、ZHD 社においてもその遵守状況について適切に監督すべきである。また、本委員会は、①で述べた本事案の評価及び法制度への対応を踏まえて、LINE 社の経営陣が、セキュリティ部門や法務部門などからの様々な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を実施するよう、提言する（詳しくは第 5 章 1 (2) 参照）。

### ③ 事後検証を可能とするためのログの保存について

事後検証を可能とする観点からのログの適切な保存を実現するための措置については、本委員会第二次報告書において指摘した事項であり（本委員会第二次報告第 2 の 1(1)イ(ウ)「指摘事項」(18 頁)）、個人情報保護委員会からの 2021 年 4 月 23 日付行政指導及び総務省からの 2021 年 4 月 26 日付行政指導においても指摘されている事項であるところ、本委員会は、これらに基づき適切な組織的な措置が講じられたものと評価する。他方で、これが実務上適切に運用されていくことが求められることは言うまでもなく、LINE 社が引き続き責任をもってその確実な運用を行うことを希望する。

## 2. 韓国のデータセンターから日本データセンターへのデータ移転

### (1) 検証事項

LINE 社は、LINE アプリのトークで送信された画像、動画及びファイルを韓国に所在するデータセンターで保管していたところ、本事案に係る報道を受けて 2021 年 3 月 23 日に日本に所在するデータセンターへの移転計画を公表した。また、同年 5 月 12 日に開催された第 6 回技術検証部会において、以下の表に示すスケジュールで、LINE アプリのトークで送信された日本ユーザーの画像、動画及びファイルについて、日本のデータセンターへの移転を行う旨説明した。そこで、本委員会は、上記移転が適切に行われ完了しているかを検証した。

タスク	スケジュール
移転のための機能開発	2021 年 5 月 12 日までに実施
QA（移転のための機能のテスト）	2021 年 5 月 13 日から 2021 年 5 月 22 日
移転のための機能のリリース	2021 年 5 月 24 日

一部の日本ユーザーに対する先行適用	2021年5月25日から2021年6月11日
全ての日本ユーザー対象で移転の開始	2021年6月13日
全ての日本ユーザーのデータ移転完了	2021年6月30日

---

また、その他の韓国のデータセンターで保管されているデータ及び日本のデータセンターへの移転のスケジュールは、以下の表のとおりである<sup>21</sup>。これらのデータの移転につき、移転が完了した部分（下図の緑色部分）について、それが適切に行われたか否かを技術検証部会が確認した。

---

<sup>21</sup> LINE社の「LINEのグローバルデータガバナンスの現状と今後の方針」（2021年3月23日）におけるデータ移転の説明に関し、技術検証部会によるデータ移転計画の調査において、LINE社が、Keepサービスについては2022年上半期、アルバムサービスについては、2024年上半期にデータ移転を計画していることが判明したことについては、本委員会第一次報告書15頁「6. データ保存関係の事実：改善策」を参照。

【データの国内移転スケジュール (2021年10月1日時点) <sup>22</sup>】

No	カテゴリ・機能・サービス	移転データ詳細	新規データの国内保管開始予定時期及び、 新規サーバーの国内運用開始予定時期	既存データを含む 国内移転完了予定時期
1	トークで送信した 画像・動画・ファイルデータ※1	画像・動画・ファイルデータ※1	2021年6月1日から段階的に開始	2021年6月21日移転完了
2	アルバム	画像・ユーザー識別子	2022年前半	2024年前半
3	ノート (オープンチャット内も含む)	画像・動画	2022年前半	2024年前半
		ノートに投稿されたテキストデータ	2022年1月	2022年12月
4	LINE Pay	取引情報、一部の利用者情報	2021年6月7日から段階的に開始	2021年9月30日移転完了
5	Keep	画像・動画・ファイルデータ※1	2021年9月30日から開始	2022年6月
		テキスト・ユーザー識別子	2021年7月から段階的に開始	2021年8月31日移転完了
6	プロフィール (一般ユーザー・LINE公式アカウント)	画像・動画	2022年1月	2022年6月
7	オープンチャットで送信した 画像・動画・ファイルデータ※1	画像・動画・ファイルデータ※1	2020年10月27日から開始	2020年11月29日移転完了
8	LINE公式アカウント トーク機能	画像・動画・ファイルデータ※1	2021年7月6日から段階的に開始	2021年8月31日移転完了
9	タイムライン	画像・動画	2022年前半	2024年前半
		タイムラインの投稿文やコメント等のテキストデータ	2022年1月	2022年12月
10	LINE公式アカウント タイムライン	画像・動画	2022年1月	2022年6月
		タイムラインの投稿文やコメント等のテキストデータ	2022年1月	2022年12月
11	LINEドクター (オンライン診療サービス)	保険証、明細書、領収書、医師免許証などの画像データ	2021年3月29日から開始	2021年3月30日移転完了
12	LINEヘルスケア (遠隔健康医療相談サービス)	医師免許証などの画像データ	2021年4月6日から開始	2021年4月12日移転完了
13	ユーザーが通報したデータ※2	画像・動画・ファイルデータ※1	2022年1月	2022年6月
14	ファミリーサービス (LINE NEWS, LINE LIVE等)	画像・動画	時期検討中	時期検討中
15	通話機能関連システム	通話機能のシステムログ (音声・動画は含まない)	2021年7月12日から段階的に開始	2021年8月6日移転完了
16	ゲームプラットフォーム	ユーザー識別子・ゲームデータ等	2022年4月	2022年9月
17	個別ゲームタイトル	ユーザー識別子・ゲームデータ等	移転の是非を含めて検討中	移転の是非を含めて検討中
18	課金・決済	決済履歴 (LINEマンガ、LINE MUSICなどのファミリーサービスのアプリ内決済内訳)	2021年8月から段階的に開始	2021年10月
19	リアクション・レビュー	LINEアプリ内のコンテンツに対するリアクションデータ LINE公式アカウントなどへ投稿したレビューデータ	2021年5月から段階的に開始	2022年12月
20	ソーシャルプラグイン (LINEで送るボタン、友だち追加ボタン、 いいねボタン)	ユーザー識別子・リージョン情報・表示名・プロフィールアイコン・ステータスメッセージ	2021年7月から開始	2021年9月6日移転完了
21	LINEショッピング	クリックログ・購入ログ 加盟店ロゴデータ・商品画像	2021年1月から段階的に開始	2022年2月
22	お知らせ配信システム	テキスト・画像・ユーザー識別子	時期検討中	時期検討中
23	財務情報システム (社内システム)	取引先情報・取引先担当者情報・売上関連情報	時期検討中	時期検討中

※1 ファイルデータ：Word、Excel、PDF、音声ファイルなどのファイルデータ

※2 トーク、タイムラインを始めとする各種サービスでユーザーから通報を受けたコンテンツ

<sup>22</sup> [https://linecorp.com/ja/data\\_transfer/](https://linecorp.com/ja/data_transfer/)

## (2) 検証結果

技術検証部会は、LINE アプリのトークで送信された日本ユーザーの画像、動画及びファイルの保存場所を示す情報が、韓国のデータセンターから日本のデータセンターに変更されていること等<sup>23</sup>を確認するとともに、これらの画像、動画及びファイルの日本のデータセンターへの保存場所の変更について、LINE 社が公表したスケジュールに従って適切に実施されたことを確認した<sup>24</sup>。なお、データ移転の方法については、本委員会第二次報告書 23 頁「(イ)移転の方法」を参照されたい。

また、韓国のデータセンターで保管されているその他のデータについても、既に完了した日本のデータセンターへの移転については、LINE 社が公表したスケジュールに従って適切に実施されたことを確認した。

## (3) ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたいわゆるデュー・ディリジェンスの状況について

ZHD 社と LINE 社の経営統合に先立って行われたデュー・ディリジェンスについて、本委員会第 5 回会合において ZHD 社から以下のとおり報告があった。

- ・技術的観点及び法的観点等を含む全般的かつ一般的なデュー・ディリジェンスを、書面 (QA シート)により質問・回答する方法及び口頭でのインタビューにより質問・回答する方法で行った。
- ・法務観点のデュー・ディリジェンスに関し、ZHD 社は外部の弁護士事務所に実施を委託した。
- ・ZHD 社のセキュリティ担当者からの LINE 社のセキュリティ担当者へのサーバーの所在地に関する質問に対して、画像やゲームのサーバーは韓国にもある旨の回答があったことが確認されたが、この回答から個人情報韓国サーバーに保管されていると認識するに至らなかった。

---

<sup>23</sup> 技術検証部会は、上記のほか、LINE アプリのトークで送信された日本ユーザーの画像、動画及びファイルの保存先を韓国のデータセンターから日本のデータセンターに変更する機能のリリース後、日本のデータセンターのストレージ使用量が増加し、それに呼応する形で、従来その保存に使用していた韓国のデータセンターのストレージ使用量が減少したことを確認した。また、上記機能リリース後、日本のデータセンターのトラフィックが増大し、それに呼応する形で韓国のデータセンターへのトラフィックが減少していることを確認した。

<sup>24</sup> なお、LINE アプリのトークで送信された日本ユーザーの画像、動画及びファイルの保存先を韓国のデータセンターから日本のデータセンターに変更する作業は、当初の計画より早まり、技術検証部会は、2021 年 6 月 21 日に全ての日本ユーザーのデータ移管の完了を確認した。

#### (4) 本委員会の評価・提言

既に実施された日本へのデータ移転については予定どおりのスケジュールで適切に実施されたことを確認したところ、今後のデータ移転についても、ZHD 社において適切に監督し、その確実な実施を確認するべきである。

### 3. 個人情報保護委員会・総務省報告

#### (1) 指導内容

本委員会第二次報告書にも記載のとおり、個人情報保護委員会からは 2021 年 4 月 23 日付けの行政指導により、また、総務省からは 2021 年 4 月 26 日付けの行政指導により、LINE 社に対し、大要、以下 3 点が課題として指摘された（本委員会第二次報告書 28～29 頁「イ 個人情報保護委員会・総務省からの指導内容」参照）<sup>25,26</sup>。

まず、①委託先に対し、自らが講ずべき安全管理措置と同等の措置を講じるために必要かつ適切な監督を行う必要がある旨指摘された。具体的には、委託先に対するアクセス権限付与に係る検討、必要な技術的安全管理措置の構築、不正閲覧等の防止のためのログの保存・分析等の組織的安全管理措置の構築、委託先の見直し、監査等の委託状況の適切な評価についての指導がなされた。

また、②トーク履歴等の通報機能使用時に利用者に示される文言<sup>27</sup>について、個人情

---

<sup>25</sup> LINE 社は、2021 年 3 月 23 日に報告徴求命令に対する報告書を個人情報保護委員会に提出するとともに対応方針を発表し、同年 4 月 23 日に同委員会より受けた個人情報保護法第 41 条に基づく指導に関する改善策を公表した後、同年 5 月 21 日（第 1 回）、6 月 23 日（第 2 回）、7 月 21 日（第 3 回）、8 月 23 日（第 4 回）及び 9 月 22 日（第 5 回）に指導事項に係る改善措置報告書を提出した（本委員会第二次報告書 28 頁「ア 報告の経緯」参照）。

<sup>26</sup> LINE 社は、2021 年 4 月 19 日に報告徴求命令に対する報告書を総務省に提出し、同月 26 日には同省より受けた指導に関する改善策を公表した後、同年 5 月 31 日に指導事項に係る改善報告書を同省に提出した（本委員会第二次報告書 28 頁「ア 報告の経緯」参照）。

<sup>27</sup> 本来、「通報すると、対象となるユーザーの情報に加えて、受信した直近 10 件までのトークメッセージ、通報するタイムライン投稿、または通報するトークメッセージとその前後に受信した 9 件までのトークメッセージのいずれかを送信します。」と表示されるはずであったが、「通報すると、当該ユーザーおよびグループの情報を送信します。」旨の誤った内容が表示されていた。LINE 社は、当該表示を、2021 年 3 月 28 日から同月 30 日に正しい表示に修正し、さらに、文言のわかりやすさの観点から、4 月 27 日に再度修正した。



報取得時の通知内容の適切性を確保し、また、通信の秘密に関する情報の適切な取扱いを確保する観点から、取得する個人情報の範囲をより分かりやすく通知するとともに、通知内容が適切に表示されているか確認する体制を整備するよう指導がなされた。

さらに、③社内システムに関する安全管理措置に関し、アクセス管理の徹底、開発プロセス及び開発組織のガバナンスの強化、社内システムに関するリスク評価等を通じた透明性・アカウントビリティの向上についての指導がなされた。

## (2) LINE 社による改善策

本委員会第二次報告書にも記載のとおり、LINE 社は、上記の指導内容を踏まえ、以下のような具体的な改善策を検討・実施している。また、LINE 社は、各改善策に関して、それぞれ所管部署を定め、各所管部署が責任を持って対応に当たることとしている。

項目	改善策の概要	実施時期等
<b>技術的安全管理措置（所管部署：セキュリティセンター）</b>		
標準プロセスの策定及び各システムへの適用	アクセス権限管理の強化を目的とした、アクセス権限付与に係る標準プロセスである「アクセス権限管理ガイドライン」の策定	実施済
	LMP への適用	「アクセス権限管理ガイドライン」に従った運用を開始済
	その他個人データを取り扱っているシステムへの適用	個人データの機微性を考慮するなどして優先順位をつけ、各システムに標準プロセスに従ったアクセス権限付与の運用を順次適用（現在適用対象となるシステムを選定中）
認証の仕組みの強化	効果的・効率的に運用できる認証の仕組みの導入	2021 年中にグループの社内共通認証基盤への導入を完了予定
プロセス運用監督	定期的なアクセス権限棚卸の実施を各サービスプロダクトのアクセス権限管理者に依頼するとともに、チェックシート等を用いて標準プロセスに従った権限付与運用がされているかを点検・監督やそれに基づく指導	2022 年 3 月末までに完了予定（チェックシート等は作成完了）

項目	改善策の概要	実施時期等
<b>組織的安全管理措置（所管部署：セキュリティセンター）</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ログの保存方針及びログのモニタリング方針の策定</li> <li>・ 各システムへの適用</li> </ul>	事後監査やモニタリングを強化するためのより詳細なログ保管及び保管期間の見直しを内容とする、「ログ管理・保管ガイドライン」の策定	実施済
	社内システムへのアクセスに係るログモニタリングについて定める「ログモニタリングのガイドライン」の策定	実施済
	LMP への適用	「ログモニタリングのガイドライン」に従った運用を開始済
	その他個人データを取り扱っているシステムへの適用	個人データを取り扱っているシステムを対象とし、個人データの機微性を考慮するなどして優先順位をつけ、各システムに順次適用
<b>委託先における個人データの取扱い状況の把握（定期的な監査）（所管部署：セキュリティセンター、リスク管理室）</b>		
定期的な監査	グループ会社である委託先に対して、委託開始時及び委託開始後は年 1 回の頻度で、委託先チェックシートを用いて委託先から個人データの取扱い状況の報告を求める	LINE グループ外国法人 14 社に対して実施済
	上記報告における発見事項を踏まえた監査計画の策定	2021 年度監査計画を策定済
	上記監査計画に従った監査の実施	2022 年 3 月末までに各グループ会社のセキュリティ監査を実施予定
<b>開発プロセス及び開発組織のガバナンスの強化（所管部署：セキュリティセンター、CTO 室<sup>28</sup>）</b>		

<sup>28</sup> CTO 室は、海外子会社を含む LINE グループにおける開発業務のシステム化及び技術戦略体系化、開発組織における開発ガバナンスの管理、並びに、全社横断の技術プラットフォームプロジェクト管理(下記 Harmonia TF を含む。)及び開発組織運営等を目的として

項目	改善策の概要	実施時期等
セキュリティチェック及び相互コードレビュー未実施状況への対応	セキュリティレビューが未実施であるものを対象に、セキュリティレビューの実施	実施済
	相互コードレビューが実施されずに最終コード反映が行われたことを検知する仕組みを導入し、検知された場合に即座に是正できる体制を構築	運用を開始済（順次導入）
	自動的にソースコードセキュリティ診断を行う仕組みの導入	2021年末までに開発完了・導入を予定
開発プロセス運用・監督の強化	開発プロセスの社内標準の策定	策定済
	策定済みの社内標準プロセスを速やかに周知のうえ、適宜運用を開始	今般各省庁から指摘された事項を優先的に周知して運用を開始
<b>社内システムに関するリスク評価等を通じた透明性・アカウントビリティの向上</b>		
外国の法的環境による影響への留意	ZHD社と連携した、外国法制による影響等への把握強化と適切なポリシー反映（所管部署：セキュリティセンター、LINEグループ渉外室、法務室）	連携開始済
データの日本国内移転について	韓国のデータセンターに保管される日本ユーザーの個人データの日本国内移転（所管部署：CTO室）	順次移転中
米国「NIST」が定めたサイバーセキュリティ基準への準拠	リスク評価を行い、成熟度の見える化、セキュリティ改善計画とあわせて、リスク評価手法自体の改善にフィードバックし、継続的な改善を推進（所管部署：セキュリティセンター）	2021年7月末までに、リスク評価を完了 2021年末までにリスク評価の範囲を、一定の子会社へと展開 その他のグループ会社に対しても、2022年以降順次対象を拡大

設置され、プロジェクトの開発ガバナンス体制の確認を目的とした開発チェックリスト・プロセスの運用、グローバル開発拠点の技術的な課題・インシデント等の可視化及びハンドリング、並びに、開発組織の意見収集や伝達のためのコミュニケーション調整等を行っている。

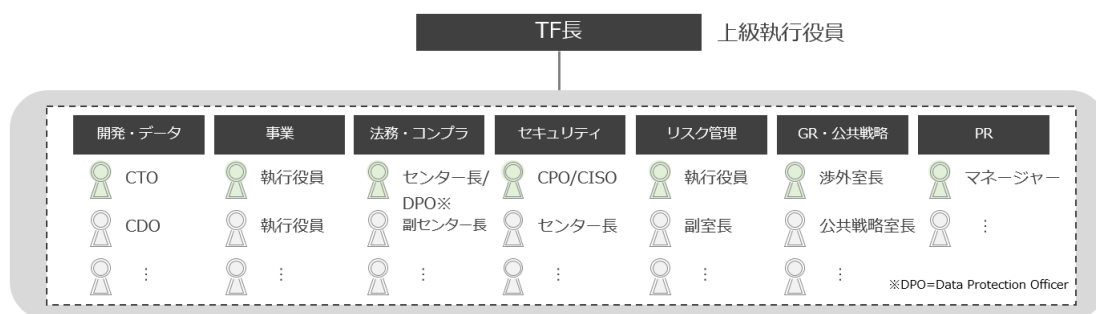
項目	改善策の概要	実施時期等
の推進		
<b>個人情報の適正取得</b>		
開発プロセスの整備（所管部署：LINE 企画センター）	通報文言の設計用ドキュメントの見直し	実施済
	単体テストケースの充実	実装済
	リグレッションテスト実施範囲の見直し	実施済
定期的な点検体制の整備（所管部署：LINE 企画センター）	通報機能企画担当者の設置	設置済
	通報文言確認の定期実施	初回実施済。今後、半期ごとに実施予定（2 回目は 2021 年 10 月初旬に開始済（対応中））
通報文言以外における表示（所管部署：LINE 企画センター、セキュリティセンター）	通報文言以外の LINE において表示される個人情報の取得に関する通知のリスト化	実施済
	通報文言以外の LINE において表示される個人情報の取得に関する通知が、意図したとおりに適切に表示されているかについての点検	一回目の点検を 2021 年 10 月に実施予定 その後も定期的に実施予定

さらに、LINE 社は、CEO の直下に ReLINE TF、CTO 直下に Harmonia TF という TF（タスクフォース）を設置し、両 TF が、協働して各管轄部署による上記改善策の進捗状況等の管理を行う予定である<sup>29</sup>。それぞれの TF の目的及び機能は下記のとおりである。

<sup>29</sup> LINE 社における TF は、必要に応じ、各組織の人員を横断的に配置し、特定の目的の業務を遂行する有期の組織である。

ReLINE TF	目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的なガバナンス機能、リスク管理機能の強化と整理を行うTFである。</li> <li>総務省、個人情報保護委員会等からの指導に対する改善の推進と進捗管理を行う。</li> <li>本TFに関しては今年度中（2022年3月まで）を活動期限（予定）としている。</li> </ul>
	機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部門の責任者が、各業務分掌の取組みについて統括し、進捗成果を報告し、議論する。</li> <li>毎日1時間のReLINE TFの会議を開催し進捗共有や部署間での調整を行う。</li> <li>代表取締役社長CEOも参加し、迅速な意思決定や部門を超えた連携を行う（具体的な議論事例としてアクセス権限管理ガイドラインやモニタリングガイドライン策定の進捗確認及び内容についての検討等）。</li> <li>インシデントハンドリングの方針決定、進捗確認を行う。</li> </ul>
Harmonia TF	目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発ガバナンスのための具体的な実行を担うTFである。</li> <li>本TFも今年度中（2022年3月まで）を活動期限（予定）としている。</li> <li>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。</li> <li>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構築及び適用を担う。</li> </ul>
	機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harmonia TFの定例会議は、週2回開催する。</li> <li>開発規程の整備／開発ガイドラインの策定と適用を行う。</li> <li>開発管理情報システム構築と統制システムの開発・運用を行う。</li> </ul>

（参考：ReLINE TF の体系図）



### (3) 本委員会の評価・提言

本委員会は、改善策の全ての項目について実施済み又は着手していることを確認した。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、引き続き適切に実施していくべきである。

既に実施済みの改善策を含め、個人情報保護委員会及び総務省と引き続き連絡を取りながら、さらなる改善が必要なものがあれば、積極的に改善策を提案し実施していくべきである。とりわけ安全管理措置に関する改善策の適切性については、社会情勢等に応じて随時見直しを行うべきである。

### 第3章 LINE社のガバナンスに関する検証結果及びLINE社による改善策

#### 1. LINE社の越境移転に関する対外的なコミュニケーションについて

##### (1) 中国からのアクセスに関するコミュニケーション

###### ① コミュニケーションの実態（プライバシーポリシーを含む）

LINEアプリにおいては、トーク機能で送受信されるテキスト、画像、動画の一部につき委託先中国企業からのアクセスがあったところ、LINE社はこれに関して同社のプライバシーポリシーにおいて「当社のパーソナルデータの提供先には、お客様のお住まいの国以外の国または地域にある委託先、子会社、関連会社などの第三者を含みます。」との説明を行っており、外国にある第三者からのアクセスがあることについては説明していたものの、具体的な国名について説明をしていなかった。

###### ② LINE社による改善策

LINE社は、2021年3月下旬までにLINE China社への上記業務委託を終了し、中国からの日本ユーザーの個人情報へのアクセスを遮断した。また、2021年3月31日にプライバシーポリシーを改定し、日本ユーザーの個人情報にアクセスする国又は地域について、具体的な名称を一部記載することとした（上記のとおり、プライバシーポリシー改定時においては中国からの日本ユーザーの個人情報へのアクセスは行われていないため、個人情報の移転先として中国は記載されていない）。

###### ③ 本委員会の評価・提言

LINE社は、LINEアプリが日本のコミュニケーションインフラを提供するサービスであることを深く自覚する必要があるとあり、そのデータの取扱い等について誠実かつ透明性高く説明しなければならない。このような観点から、LINE社は、令和2年改正個人情報保護法（2022年春施行予定）の趣旨を踏まえ、具体的な移転先国又は地域の名称や移転の対象となる情報、生じ得る本人の権利利益への影響の具体的内容、越境移転の必要性の詳細等について、プライバシーポリシー等において積極的に開示していくべきところ（第2章1. (6) ① (25～26頁))、法施行前の段階においてこれに係る一部の措置を講じたことは評価できる。本委員会は、令和2年改正個人情報保護法への対応を含め、引き続きユーザーの目線に立った誠実かつ透明性の高いコミュニケーションを実施するよう求める。

##### (2) 韓国でのデータ保存に関するコミュニケーション

###### ① コミュニケーションの実態（プライバシーポリシーを含む）

LINE社は、日本ユーザーが送受信したトークテキスト、LINE ID やメールアドレスなどの利用者情報の多くを日本のデータセンターに保管し、他方でその送受信した画像、動画、ファイル（PDF など）については韓国のデータセンターに保管して

いた。これに関し、LINE 社は以下のような説明方針の策定及び説明を行ってきた。

- ・2013 年：ユーザー増加に伴う取材や問い合わせの増加を受けて、報道用 FAQ やそのドラフト段階での表現として、  
「LINE のサーバーは日本にあるため、日本の法令を遵守した上で運営されている」、「LINE を構成する主要なサーバーはすべて日本国内にあります。」
- ・2015 年：セキュリティ&プライバシーサイトにおいて説明されたサーバーの所在地として、  
「LINE のデータセンターは世界複数箇所にあります。主要なサーバーは日本のデータセンターに集約されており、個人情報は日本の法令に従い管理されます。」  
「LINE を構成する主要なサーバーは日本国内にあり、LINE は日本法に準拠して運用されています。」
- ・2018 年：セキュリティに関する説明用の冊子である「安心安全への取組み」における説明として、  
「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは、日本のデータセンターで管理しています。」

個人情報がサーバーに保管されるものであるということを前提にすれば、LINE 社は、表現に多少の違いはあるが、継続的に「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」との趣旨の説明を行ってきたものと認められる。

なお、LINE 社の日本ユーザーのデータの保管場所に関する説明の詳細については、本委員会第二次報告書 35 頁「ア 日本ユーザーのデータの保管場所に関する対外的な説明の概要」を参照いただきたい。

## ② 当該コミュニケーションに関する意思決定の状況

LINE 社は、2013 年に「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」との趣旨の説明を行うことを決定し、その後も継続して同様の説明を行ってきた。2013 年時点においては、LINE ID・メールアドレス等の LINE アプリの利用者情報の多くは日本で保管されており、韓国のデータセンターに保管されている画像・動画・ファイル（PDF など）は本人の氏名や電話番号などの情報とは紐づかない保管構造となっていることから、当時の LINE 社の経営陣が、上記回答方針を策定した。なお、データの保管状況に関し、データ量という観点では、韓国に保存されていた画像、動画及びファイルは、日本に保存されていたトークテキストに比べてデータ量が相対的に大きいため、韓国に保存されていたデータが多くなるものの（8 割強）、送信数を基準にするとコミュニケーション全体の 8 割以上を占めるトークテキストは日本に保存され、関連するサーバーの数という観点では、その 8 割以上が日本に存在することが確認されている。また、その後についても、2021 年 3 月に本事案が発生



するまで、LINE 社が当該説明内容を見直すことはなかったが、この点については、LINE 社の経営陣が見直しをすべきという問題意識を持っていなかったことが確認されている。また、データの保管等を所管するセキュリティ部門も、対外説明の内容を見直すべき必要性を認識していなかったことが確認されており、当該部門から LINE 社への経営陣への問題提起等もなされていなかった。

このような意思決定がなされ、また見直しをすべきという問題意識をもっていなかったことに関して、本委員会では、

- ・2014 年に行われた「韓国当局に LINE アプリの日本ユーザーの通信内容が傍受されている」旨の報道<sup>30</sup>が何らかの影響を及ぼしたか。
- ・LINE アプリに関するデータが一部韓国に保管されていることをそのまま説明することがかえって風評リスクを拡大させる状況が存在していたことも、詰めた検討が行われてこなかった理由の 1 つになっていたのではないか。

といった点も議論になったところ、LINE 社からは、LINE 社が韓国企業を親会社に持つことは周知の事実であったが、グローバルで画一的な価値観を浸透させることでブランドを保つ競合他社が存在する一方、LINE 社はむしろ各国の多種多様な文化・習慣を尊重することを重視し、「サービスをカルチャライズ（文化化）」することを会社の理念として掲げていることから、あえて韓国に言及する必要はなく、当時の判断として日本のユーザーの不安を取り除く観点から日本にフォーカスを当てる表現を用いたものであるとの説明があった<sup>31</sup>。

なお、「韓国当局に LINE アプリの日本ユーザーの通信内容が傍受されている」旨の報道については、LINE 社からは、当時、「韓国に情報が漏洩しているといった誤った情報」と判断したとの説明があった。また、その背景として、上記報道が行われた当時、セキュリティ部門において事実確認を行い、そもそも情報経路が暗号化されていること、傍受・外部送信等の不正アクセスがあったという形跡がないことから報道の事実はないものと判断し、その旨を当時の経営陣に報告した旨の説明があった。

### ③ LINE による改善策

LINE 社においては、韓国でのデータ保存に関するコミュニケーションについて、

---

<sup>30</sup> 『韓国国情院が LINE 傍受』、「FACTA」2014 年 7 月号

<sup>31</sup> LINE 社における社内調査の結果報告においては、①当時、韓国に言及することで、かえって風評リスクを拡大させ得るような状況が存在したことや、②日本のユーザーに広く受け入れられ、安心して利用してもらいたいという LINE 社のポリシーに加えて、説明内容の基礎となる事実関係に関する確認や社内の情報共有が必ずしも十分でない状況があったことも、要因と考えられる旨が指摘されている。

以下のとおりの改善策を講じる旨の報告があった。なお、当該改善策は公共政策・政策渉外部門におけるコミュニケーションの改善策（第3章2.(1)⑥「LINEによる政策渉外活動に関するガバナンス上の課題の認識と改善」（48～49頁を参照）とあわせて報告された。

抽出された課題	改善策	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユーザーへのアカウントビリティに対する認識が甘かった。</li> <li>・会社目線でのミスリーディングな回答方針の決定がなされていた。</li> </ul>	・ユーザー目線を意識したアカウントビリティの強化	
	透明性・正確性を持った開示の徹底	従前から行っていた関係部署（セキュリティ、法務、管掌役員等）への確認プロセスに加え、データの取扱いに関するものや重要度の高いものについてはリスク管理部門やコンプライアンス部門への確認プロセスを追加した。また、事実関係の確認が必要なものはReLINE TF（第2章3.(2)（36～37頁）を参照）への確認を実施する取り組みを開始した。
	外部目線を入れたアドバイザリーボードの設置	ZHDにおいて、年内の設置に向けて現在検討中
	アカウントビリティの視点を入れた従業員CSR意識調査の強化	コンプライアンス部門で実施している従業員意識調査にアカウントビリティの観点の質問を追加する（今年度中に実施予定の調査より開始）。
<ul style="list-style-type: none"> <li>・発信内容の正確性・適切性を確保する手続が十分に整備されていなかった。</li> <li>・発信内容やその趣旨・背景について正確な理解を共有する機会が設けられていなかった。</li> </ul>	・対外コミュニケーションに関するルール等の明確化	
	関連規程・マニュアル等の整備・見直し	渉外に関する対外コミュニケーションマニュアルを作成した。
	関係部署の責任権限の明確化	ガバナンスにおけるいわゆる「3ライン・モデル」（本委員会第二次報告書56頁「2 ZHD社におけるデータガバナンスの全体構造」を参照）の第1線と第2線の分担と区分けを徹底し、政策渉外活動を行う部門を特定の部門に限定し、他部門が渉外活動を行う場合は当該部門が同席するルールを徹底した。

抽出された課題	改善策	
	上記ルール等の定着（周知、社内教育の実施等）	業務の実施にあたって官公庁等とのコミュニケーションが生じ得る「MSカンパニー」、「AIカンパニー」、公共政策部門及び政策渉外部門向けの研修を2021年10月までに開始。全社向けのコンプライアンス部門によるセミナーを来年度から開始する予定。
	重要ポリシーの趣旨・背景に関する正確な理解を共有するマテリアル（逐条解説等）の策定	マニュアル及び付属書類を2021年10月までに策定し、以降年次改定を予定。
・ 対外コミュニケーションの事後検証の仕組みが十分に整備されていないかった。	・ 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	
	口頭を含む発信内容の記録化	会合の議事録を保存する取組みを開始。また、より事後検証がしやすいシステムを導入する。システムについては協議中。
	経営層への報告	資料等の事前チェック及び議事録の事後検証により認知した事項等の定期的な報告を実施。
	管理部門・内部監査部門によるモニタリング等	「MSカンパニー」、「AIカンパニー」、公共政策部門の官公庁等とのコミュニケーションについて政策渉外部門がモニタリングを開始。また、重要度によりコンプライアンス部門によって資料等の事前チェックを行う取組みを開始。これらに加え、内部監査部門による今年度の内部監査計画に基づく監査（本委員会による指摘事項に対する改善状況のフォローアップ監査）を実施予定。

④ 本委員会の評価・提言

LINE社は、2013年に「LINEの個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」との趣旨の説明を行うことを決定したところ、「LINEの個人情報を扱う主要なサー

バーは日本国内にある」という説明を受ければ、「個人情報を含む重要な情報はほとんど日本国内にあるのだな」と感じるのが通常のユーザーの感覚である。そして、LINE アプリで送受信された画像や動画、ファイル（PDF など）は自らに関する重要な情報であるというのもまた通常のユーザーの感覚である。その上で、LINE 社が自社の保有する日本ユーザーのデータの保管状況について説明するのであれば、事実がそうであるとおりに、「データ量の観点からは韓国が多いものの、『送信数』、LINE ID・メールアドレス等の利用者情報の量及び「関連するサーバーの数」を基準にすれば日本に保管された情報の方が多い」と説明すれば十分であり、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」等の説明は不正確なものであってすべきでないことは明らかである。

また、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」という趣旨の説明を継続的に行っていたことの背景に関し、本検証における LINE 社の社内調査においては、前述のとおり、当時、韓国に言及することでかえって風評リスクを拡大させ得るような状況が存在していたという指摘があった。しかし、2014 年に上記報道がなされ、また、その前後も継続して SNS 等で韓国との関係について批判的に取り上げられるなどの状況があったにもかかわらず、「あえて韓国に言及する必要はなく、当時の判断として日本のユーザーの不安を取り除く観点から日本にフォーカスを当てる表現を用いた」という姿勢を維持し、上記対外的な説明を改善しなかったことは、極めて不適切であったと言わざるを得ない。

LINE 社は自社について、韓国企業を親会社に持つ（当時）、「アジア企業」、「グローバル企業」であるという認識であったと本委員会に説明している。しかし、本委員会は、LINE アプリで送受信された画像や動画、ファイル（PDF など）のデータについて韓国のデータセンターに保管している事実を前提としつつ、「LINE の個人情報を扱う主要なサーバーは日本国内にある」という説明をしていたことが端的に表すように、LINE 社が、LINE アプリが日本のサービスとして受け入れられることを重視し、韓国とのかかわりを正面に出さないコミュニケーションをしていたものと判断した<sup>32</sup>。ユーザーや社会からの認識と実態の間に齟齬が生じないようにコミュニケーションをしなければならないことは論を俟つものではなく、また、報道等を契機にするものを含めその齟齬が生じている場合については、より積極的に「客観的

---

<sup>32</sup> この点に関し、LINE 社の行ったヒアリングによれば、LINE 社はグローバル企業である一方で、韓国に言及すること自体がネガティブに捉えられるリスクを考慮せざるを得ず、明示的に意識してきたわけではないものの、できるだけ韓国に言及しない説明を試みてきた側面があったことは否定できない旨述べる者もいたということであった。また、本委員会では、LINE 社が意図して韓国への言及を避けた説明をしていたのではないかとの指摘もあった。脚注 37 を参照。

な事実」をユーザーや社会に対して発信していくことが重要である。

対外コミュニケーションにおいては、客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットしなければならない。データ保管に関するコミュニケーションについて今後適切な説明に改めることはもとより、LINE 社においては、客観的な事実を前提にして、そこから出発すべき対外コミュニケーションについて、「相手にどう受け止められるか」ということから対外コミュニケーションの内容を決めるような傾向がみられるところ<sup>33</sup>、これも早急に改めるべきである。

なお、上記説明を改める際には、「ユーザーが誤解する説明をした」とか、「ユーザーにとって説明が不十分であった」というような、ユーザーの受け取り方との関係で問題を捉えるべきではなく、客観的事実を誠実に伝えているのかという観点からの見直しを行うべきである。

LINE 社は、既に前述のとおり改善策を講じているところであり、これらの確実な実施とその効果の継続的なモニタリング及びそれに基づく取組みの改善が必要である。他方で、改善策として報告された資料のチェックや議事録の作成及び検証、政策渉外部門の立ち合いなども重要ではあるものの、より根本的には、LINE 社の全役職員が「自らの会社がこういう会社である」という前提について共通の理解をし、ユーザーのデータの保存場所などのような重要事項についても共通の理解をし、齟齬のない説明ができる体制を整えることこそが重要である。LINE 社においては、本委員会からの上記評価及び提言を踏まえ、さらなる改善の必要性の検証とそれに基づく適切な対応が求められる。

## 2. 政策渉外関連

### (1) 政策渉外活動における対外的なコミュニケーションの実態についての検証

#### ① 検証事項及び検証方法

LINE 社においてはその政策渉外活動の一部において「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが『日本に閉じている』」旨の上記客観的事実に反する説明がなされていたとの指摘が本委員会に寄せられていた。政策渉外部門におけるデータ保存に関するコミュニケーションについては、本委員会第二次報告書 35～40 頁「(3) 政策渉外活動における対外説明等」を参照いただきたい。そこで、本委員会は、公共政策・政策渉外部門の役職員にヒアリングやアンケート調査等を行う形でその実態の調査を行った。

---

<sup>33</sup> この点に関して、本委員会では、LINE 社においてこのような傾向が明らかに存在したという指摘があった。

## ② 公共政策・政策渉外部門の体制と活動

LINE 社はこれまで、公共政策・政策渉外部門の業務として、主として(i)中央省庁、自治体、国会議員等の公的セクターを対象に、LINE 社のサービスを用いた課題ソリューションの提案及び提供を行うとともに、(ii)LINE 社のサービスに関連する政策提言等を行ってきた。

公共政策・政策渉外部門は、2013年12月の「政策企画室」の新設以降、特に2018年以降は頻繁に組織再編を繰り返してきたものの、2021年6月より前の組織再編はいずれも所属従業員の入退社等に伴う組織再編の意味合いが強く、必ずしもガバナンスの強化を目的とするものではなかった。

また、公共政策・政策渉外部門における対外説明プロセスの特徴として、Slack 等のツールを通じて、関係者が比較的柔軟にコミュニケーションを行っているという強みがある一方で、業務フローや関連手続の根拠となるような、対外説明プロセスに関する社内規程やマニュアルが存在せず、客観性や独立性を確保して発信内容の正確性・適切性についてレビューを行うプロセスが十分に整備されていなかった。

## ③ 政策渉外活動における対外説明の検証

本委員会の調査の結果、データの保存場所に関する公共政策・政策渉外部門の役職員の認識はあいまいなものであったことが判明している（本委員会第二次報告書38～39頁を参照いただきたい）。

このような状況の中、公共政策・政策渉外部門の役職員の少なくとも2名が、「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが『日本に閉じている』」旨の客観的事実に反する発言を一部で行っていたことが確認された。このほか、具体的なデータ保管状況を把握していないまま、口頭でのコミュニケーションにおいて自らが全てのデータが日本に存在すると相手方に捉えられる表現をした可能性があると同答した公共政策・政策渉外部門の従業員もいた。

## ④ 政策渉外活動における対外説明の背景の検証

公共政策・政策渉外部門の役職者は、ヒアリングにおいて、①セキュリティ部門の役職員に対し、口頭で、「主要なサーバー」に含まれないサーバーは何か何度か確認した際、通信に関するサーバー等を指し、容量の重いデータについては韓国のサーバーを経由するとの回答を受けていたこと、②2018年ごろのプライバシーポリシー改定にあたって、ユーザーへの分かりやすい説明をしようという前提で議論が行われたにもかかわらず、LINE アプリの画像や動画、ファイル（PDF など）が日本国外にあるという話を聞かなかったこと、また、③2018年12月に策定された「安心安全への取り組み」の冊子において「LINE の個人情報を取り扱う主要なサーバーは、日本のデータセンターで管理しています。」との記載がなされるに至ったことについて、少なくとも画像や動画は「個人情報」に含まれるため、これらのデータは全て

日本に保管していると読めること等から、2018 年ごろには LINE アプリについての日本ユーザーのデータは画像や動画、ファイル（PDF など）を含めて日本で保管されていることを確信するようになった旨説明している。

本委員会による調査の範囲においては、公共政策・政策渉外部門の役職者が、上記の説明に反して、LINE アプリの画像や動画、ファイル（PDF など）が韓国に保管されている事実を認識していたことを示す事実は確認されなかった<sup>3435</sup>。

なお、LINE 社において「トーク」という用語の内容や射程が明確ではなく、文脈によって用法が異なる場合があったことに加え、「トーク」という用語の意味するところが部署間ないし関係者間で異なる場合があったことも、公共政策・政策渉外部門が意図する「トーク」のデータの保管場所について、正確な情報が共有されなかった要因の一つであると推測される。

#### ⑤ 経営陣の関与の状況の検証

本委員会は、上記の公共政策・政策渉外部門の役職員によって客観的事実に反す

---

<sup>34</sup> この点に関し、公共政策・政策渉外部門の役職者が出席していた 2016 年の社内会議において、「OBS の情報が韓国のデータセンターで保管されている」旨の説明がなされた議事録が確認されたが、LINE 社内で画像や動画、ファイル（PDF など）を保管するストレージを指す「OBS」については、社内関係者の間においても理解のレベルが異なり得るものであり、また、「OBS」が主にセキュリティ部門や LINE アプリについての開発部門や企画部門で用いられている用語であって政策渉外活動とは必ずしも関連性が強くないものであったことから、上記議事録の存在は、当該役職者の説明を覆すものではないと考えられる（本委員会第二次報告書 38～39 頁を参照）。

<sup>35</sup> 本委員会では、本文及び脚注 34 記載の結論に対し、以下のとおり反対意見があった。

公共政策・政策渉外部門の役職者において、日本のユーザーのデータが全て日本にあると考えていたとは信じがたいことである。なぜなら、脚注 34 のとおり、同役職者は 2016 年の社内会議において「OBS の情報が韓国のデータセンターで保管されている」旨の説明に触れているのであり、遅くともその時点で、一部のデータが韓国に保管されていることを知ったと考えるのが自然である。さらに、後述のとおり、①経営陣は全員、従前から韓国のサーバーに日本のユーザーのデータが保管されていることを認識していたこと、及び②公共政策・政策渉外部門の一部の職員も同様の認識をもっていたこと、が本委員会に報告されている。そうした中で、公共政策・政策渉外部門の特定の役職者のみこれを認識しないままであり続けたことは不自然であり、同役職者は意図的に事実と異なる説明をしたと考えるべきである。もっとも同役職者のこのような説明は「韓国色を隠す」という「ある種の全社的な方針」（脚注 37 において説明する）に基づくものであり、同役職員の個人的な行動ではないと考えるべきである。

る説明が行われていたことについて、LINE 社の経営陣が認識していたか確認した。この点、出澤代表取締役社長 CEO（Chief Executive Officer）をはじめとする LINE 社の経営陣（取締役）<sup>36</sup>は、いずれも画像、動画及びファイル（PDF など）は韓国で保管されていると認識していた一方、このような説明が行われていた事実を認識していなかったと説明した。このほか、本委員会による調査の範囲においては、LINE 社の経営陣が公共政策・政策渉外部門の役職員が当該説明を行っていたことについて関与した事実は認められなかった<sup>37</sup>。

---

<sup>36</sup> 具体的には、出澤代表取締役社長 CEO（Chief Executive Officer）、慎代表取締役 CWO（Chief WOW Officer）、舩田取締役 CSMO（Chief Strategy and Marketing Officer）及び黄取締役 CFO（Chief Financial Officer）である。

<sup>37</sup> 本委員会では、本文の結論に対し、以下のとおり反対意見があった。

公共政策・政策渉外部門の役職員による「日本に閉じている」との説明は、本文記載のとおり、地方公共団体、中央省庁、政党等の公的機関に対し繰り返してなされたものであり、本委員会の委員の中にも直接これを耳にしたことがある者が複数名存在した。「日本に閉じている」という説明は、まさに公然と繰り返されていたと評価しうるのである。それにもかかわらず、LINE 社の上級役員らがこの説明のことを知らなかったとは、およそ信じがたいところである。むしろ、上級役員らはこの説明を知っており、上級役員らの「韓国色を隠す」という意向・方針に沿ってこのような説明が繰り返されたと考えるのが自然である。このような意向・方針は、正式な意思決定や具体的な指揮命令を伴うものではなかったかもしれないが、暗黙の合意であった可能性もある。しかし、そのような意向、方針、ないし合意がなければ、本委員会に報告された様々な事実を整合的に説明することは困難である。以下、このような「韓国色を隠す」という上級役員の意向、方針、合意を単に「『韓国色を隠す』という方針等」という。その理由は以下のとおりである。

第一に、第3章1.（2）「韓国でのデータ保存に関するコミュニケーション」で述べたとおり、公共政策・政策渉外部門の役職員が一貫して韓国におけるデータの保管に関する説明を避け続けたことは、上級役員らにおける「韓国色を隠す」という方針等の存在を疑わせる重要な根拠である。

第二に、本委員会への説明によると、韓国におけるデータ保管の事実は全ての上級役員、セキュリティ部門などが把握し、公共政策・政策交渉部門の中でも、「日本に閉じている」旨の説明を繰り返した役職員以外の一部の職員が把握していたとのことである（第3章2.（1）⑦参照）。仮に韓国におけるデータの保管の事実を知らなかったのが同部門の一部の役職員のみであり、それ以外の者が事実を知っていたのであれば、なにかのはずみにそのような説明がなされてもおかしくない。例えば、法務部門がプライバシーポリシー等に「ユーザーのデータは日本及び韓国で保管されています」などと記載すること等が



⑥ LINE による政策渉外活動に関するガバナンス上の課題の認識と改善

LINE 社は、公共政策・政策渉外部門の役職員によって、十分な確認を経ることなく客観的事実と異なる説明が行われていた原因を、以下のとおり整理している。

- ・ 公共政策・政策渉外部門において、対外的な情報発信の具体的内容まで踏み込んだ正確性及び適切性を事前及び事後に組織的に担保する仕組みが整備されていなかったこと。
- ・ 対外説明を行う公共政策・政策渉外部門の役職員に対し、「主要なサーバーは日本にある」という説明の基礎となる、データの保管状況に関する正確な情報が共有されていなかったこと。
- ・ LINE 社内において「トーク」や「LINE アプリ」といった用語の内容や射程が明確にされないまま議論が行われることがあったこと。
- ・ 公共政策・政策渉外部門において業務がやや属人化しており、部門内外のコミュニケーションが活発でなかったこと。
- ・ 経営陣が、政策渉外活動に関わるリスクに配慮した慎重なコミュニケーション

---

あり得たはずである。しかし、この間、韓国におけるデータ保管をうかがわせる説明がなされた事実は報告されていない。

第三に、2014年にFACTAにより、「韓国当局にLINEアプリの日本ユーザーの通信内容が傍受されている」旨の報道（前脚注30）が行われた際の対応も問題である。この報道に対して同社は「セキュリティ部門において事実確認を行い、そもそも情報経路が暗号化されていること、傍受・外部送信等の不正アクセスがあったという形跡がないことから報道の事実はないものと判断し、その旨を当時の経営陣に報告した」（第3章1.（2）②）のであるが、同社は結局この報道に対する反論等をしていない（当時の代表取締役社長が個人のブログで反論したものの個人のブログという性質上、調査結果の公表等を伴うものではなく、同社としての正式な反論は行われていない。）。LINEアプリが多くの国民のプライベートなメッセージをやり取りするツールであることを考えれば、外国政府に傍受されているとの報道はユーザーに衝撃を与えるものであり、そのような事実がないことが確認できたのであれば、直ちにその旨を調査結果と共に公表し、ユーザーからの信頼の回復に努めるのが普通の対応である。にもかかわらず、そのような対応が採られなかったことは、セキュリティ部門において行われた韓国にデータが保管されていることを前提とするサーバー等の運用管理の調査結果の公表を回避するために沈黙したためではないかと思われる。ユーザーの信頼回復のために取るべき行動は、「韓国色を隠す」という方針等に抵触するために見送られた疑いがある。

を行う姿勢を徹底できていなかったこと<sup>38</sup>。

以上を踏まえ、LINE 社は、前述のとおり改善策（本章 1. (2) ③ (41～42 頁)) を実施することに加え、以下の改善策を講じる旨、本委員会に報告した。

- ・ 2021 年 6 月 15 日付で公共政策・渉外部門から渉外機能を担う部門を切り出し、さらに同年 8 月 15 日付で公共政策部門の機能のうち公共領域における営業機能を担う部門と公共領域における事業企画機能を担う部門に分離した。政策渉外部門と公共領域における営業機能を担う部門のレポーティングラインを分離することにより政策渉外部門が公共領域における営業機能を担う部門と事業企画機能を担う部門の活動をけん制する体制とした。
- ・ LINE 社の各部署が、政党、政治家、官公庁、地方自治体等の公的セクターに対して交渉や折衝などの渉外活動を伴い又は伴う可能性がある対外コミュニケーションを行う際に用いる資料を、関係する技術部門や事業部門等の第 1 線部門に加え、必要に応じて法務やセキュリティ等の専門部門、広報部門やコンプライアンス部門（非公表の会議資料を除く。）を経て、政策渉外部門が事前に検証し、事後的に当該資料の作成から完成、相手方への提示までの過程の全体を内部監査部門が監査する体制の整備を行うこととした。
- ・ 渉外活動における対応内容の統一性の確保を目的として、リスクを発生させない交渉のルールに係るマニュアルを作成する（本報告書公表時点において起草中）。

#### ⑦ 本委員会の評価・提言

政策渉外活動は国や地方自治体の政策決定に対して影響を与えるものであり、誤った政策渉外活動は、LINE アプリのユーザーのみならず国や地方自治体に影響を与えるものである。また、コミュニケーションインフラを提供する LINE アプリにおいて、データの保管場所に関する情報は、個人のプライバシーの保護の問題にとどまらず、社会的な影響を伴う重要な情報であることは、政策渉外活動を担当する者であれば当然に理解していなければならない事柄であった<sup>39</sup>。したがって、LINE 社の

---

<sup>38</sup> 本委員会では、本文にある LINE 社による原因の整理に対し、不正確な説明が行われた原因のうち最も重要なものは「韓国色を隠す」という方針等であるとする反対意見があった。脚注 37 を参照。

<sup>39</sup> 総務省 電気通信事業ガバナンス検討会「電気通信事業ガバナンス強化に向けた検討状況の整理」（2021 年 10 月 4 日）においても、「情報の漏えい・不適正な取扱い等や通信サービスの停止が生じた際の影響は大きくなっており、個人的法益、社会的法益、国家的法益の侵害につながるおそれ」があるとされ、それによる具体的なおそれとして、①ユーザ

公共政策・政策渉外部門においては、何よりも事実の正確な把握とそれに基づく誠実なコミュニケーションが必要であって、これに係るコミュニケーションについては、慎重かつ確実に事実確認を行ったうえでその内容を決定しなければならなかったところ、LINE アプリで送受信された画像や動画、ファイル（PDF など）のデータについて韓国のデータセンターに保管している事実を認識する機会を活かすことができないまま、客観的事実に反する説明を一部でしていたことは、問題であったと言わざるを得ない。

また、LINE 社の公共政策・政策渉外部門が、議会関係者から「データの海外移転のうわさなどがあるのではないか」という質問が出たときに、「そのような仕組みはないので全く心配はございません」と客観的事実に反する回答をしていたことも、確認されている。このような回答は結果的に極めて不適切であったと言わざるを得ない。このような重要な情報に関する確認を求められた場合においては、仮に過去において事実関係を確認した事柄であっても、それをそのまま回答をするのではなく、事実関係を改めて確認するまで回答を留保するような姿勢が、とりわけコミュニケーションの正確さが求められる政策渉外活動においては必要であったと言わざるを得ない<sup>40</sup>。前述のとおり LINE 社からは渉外活動における対応内容の統一性の確保を目的として、リスクを発生させない交渉のルールをマニュアル化する作業が進められ、現在草案が検討されている状況であるとの報告を受けている。本報告書作成の時点において、その具体的内容は明らかではないが、本委員会は、少なくともこのような点に関する対応を適切に定めるものであることを期待するとともに、ZHD 社がこの点を含む LINE 社の取組みの全体について適切であるか継続的に監督していくことを期待する。

---

一のプライバシー侵害の深刻化のおそれ（個人的法益）、要人に関する情報の悪用等による国家安全保障上の脅威（国家的法益）、②多様な社会経済活動や国民生活の確保に大きな支障を生じるおそれ（社会的法益）、ひいては、デジタル社会の実現が停滞するおそれ（社会的法益）、③ユーザーの自由な情報発信や知る権利の侵害のおそれ（個人的法益）、健全な民主主義システムに影響を与えるおそれ（国家的法益）、④機密データ等の窃取による国家安全保障上の脅威（国家的法益）、サイバー攻撃による政府機関や重要インフラの機能停止（国家的法益）が挙げられている（5頁）。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000772163.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000772163.pdf)

<sup>40</sup> 本委員会では、本文の結論に対し、次のとおり反対意見があった。

公共政策・政策渉外部門が議会関係者から確認を求められたにもかかわらず、客観的事実に反する回答を繰り返したのは、同部門の不注意な態度によるものではなく、「韓国色を隠す」という方針等に基づいて、意図的にそのように回答していたと考えるのが自然である。脚注 37 を参照。

このほか、LINE 社の公共政策・政策渉外部門において、少なくとも 2020 年には「画像は韓国にある」こと、「個人に紐づいていない画像、動画及びファイル（PDF など）が韓国のサーバーに保管されている」ことについて認識していた者がいたことは、本委員会第二次報告書に記載したとおり（本委員会第二次報告書 38～39 頁参照）であって、そのような重要な情報を組織内で共有し組織内でデータの保存場所に関する正しい理解を得るための機会があったにもかかわらず、公共政策・政策渉外部門においては、それを適切に活かす体制が構築できていなかったものと判断せざるを得ない<sup>41</sup>。

上記のように、LINE 社の公共政策・政策渉外部門は、とりわけ正確さが求められる政策渉外活動におけるコミュニケーションにおいて、その内容を厳密に定め、これを共通の理解とすることができていなかったという体制の不備を抱えており、本事案が報道によって明らかになるまで自ら改善することができなかったことは、LINE 社全体のガバナンス上の問題であると、本委員会は判断する。今後の LINE 社において求められるのは、本事案のような事態の発生を俟つまでもなく、問題を問題として正しく捉え誠実に対応することのできる従業員の声をいかにして平時から掬い上げ、危機を回避する体制を構築できるのかということに他ならない。

政策渉外におけるコミュニケーションについては、事実関係についてあいまいなままではなくしっかりと確認を行ったうえでその内容を決定しなければならず、今後同様の事態が生じることのないよう、LINE 社は万全の改善策を講じなければならない。LINE 社は、前述したマニュアルの作成を含めて、上記の改善策について確実に実施し、その効果の継続的なモニタリング及びそれに基づく取組みの継続的な改善が求められる。

なお、本委員会においては、海外での政策渉外活動の状況について LINE 社に対して報告を求めたところ、LINE 社からは、海外現地法人における政策渉外活動は LINE 社の 100%子会社である韓国法人の LINE Plus Corporation（以下「LINE Plus 社」という。）が管理を行っており、海外現地法人の担当者が現地政府機関等とのやり取りをする資料やその内容は全て同社の Global Corporate Communications & Risk Management チームの責任者に事前確認を経る体制になっている旨を報告した。この点に関しては、本事案において生じたようなミスコミュニケーションが各国政

---

<sup>41</sup> 本委員会では、本文の結論に対し、次のとおり反対意見があった。

公共政策・政策渉外部門の一部の者が韓国におけるデータ保存の事実を認識していたにもかかわらず、同部門の他の者が、全てのデータが日本にある旨の説明を続けたのは、情報共有の体制の不備によるものではなく、その説明が「韓国色を隠す」という方針等に基づく意図的なものであったと考えるべきである。脚注 37 を参照。

府との間で起こらないようにするためには、どこまでを集中的に管理して権限を整理するのかについての検討が、まず必要である。この検討の際、本事案がまさにそうであるように、LINE 社において他国の政府との関係においてなんらかの問題が発生した場合には、それはひとり LINE 社の問題で済むものではなく、ZHD 社及び ZHD グループ全体の問題に波及するということを認識しておかなければならず、ZHD 社が LINE 社を含めたグループ全体で政策涉外分野におけるグローバルなガバナンス体制を適切に構築していかなければならない。既に ZHD 社において LINE Plus 社の担当部門の責任者と定期的なコミュニケーションが図られているとのことであるが、コントロールが適切な形で及ぶよう制度ないし体制を整備することが必要である。なお、ZHD 社のグローバルなガバナンス体制については、第 6 章 2. (85～94 頁をご参照いただきたい。

## (2) 捜査機関対応の実態についての検証

### ① 調査内容

本委員会第二次報告書 24～25 頁記載のとおり、本委員会では、LINE 社の捜査機関対応手続が適切に行われているかという観点から、捜査機関対応手続におけるルール・手続の整備状況を確認するとともに、運用の適切性等についても検証を行った。

### ② 調査結果

捜査機関からの情報の開示に関する請求を受けた場合の承認を含む対応フローは LINE 社において適切に整備されており、対応の状況に関するステータス管理や開示に関する承認管理もシステムによって適切に行われていたことが確認された。また、捜査機関対応用の社内システム (LPL) においてはアクセス制御が導入されており、アクセス権限を付与された者のみがログインでき、また、アクセスの状況の詳細についても 2013 年以降のログが適切に保存されていたことが確認された。LPL においては、開示の対象となる情報を抽出する前段階の操作として、当該対象となる情報を検索の上選択する操作が必要となるところ、この検索を行った記録についても適切に保存されていた。

また、上記のアクセスログや、捜査機関対応手続の担当者間のコミュニケーション内容の確認の結果、上記の承認管理のシステムに記録されていない捜査機関等からの要請や緊急避難に基づく情報提供を疑わせる事実や、その他捜査機関対応に手続違反を疑わせる事実は確認されなかった。

以上から、LINE 社における捜査機関対応は適切に行われていることが確認された。

なお、調査内容及び調査結果の詳細は、本委員会第二次報告書 24～27 頁を参照いただきたい。

③ 本委員会の評価・提言

LINE社は、既にLPLを含む個人データを扱っているシステムへのアクセスの状況の定期的なモニタリングを既に実施し又は実施することとしている（本委員会第二次報告書30頁）が、引き続きこれを適切に実施していくべきである。

(3) JILISとLINE社との関係についての検証

① 調査内容

2021年6月の特定の週刊誌による報道<sup>42</sup>においては、上記に加えJILISが「LINEの強い影響下にある『工作機関』」である旨の指摘があった。これを受け本委員会ではLINE社とJILISの関係について調査した。なお、本委員会の宍戸座長がJILISの参与の職にあるため、本調査は河合委員が主導して行い、これに係る本委員会の議事については事務局が進行を行い、宍戸座長は議事に参加しなかった。

② 調査結果

本委員会においては、JILISの理事長である鈴木正朝氏にヒアリングを行い、またJILISの定款等提供を受けた資料を精査した結果以下の事実を確認した。

- ・鈴木理事長は、かねてより政策提言等を行う学術団体を設立することを志向していたところ、公共政策・政策渉外部門の役職者が資金援助を申し出たため2016年6月にJILIS設立に至った。
- ・研究者の人選を含む理事の人選等は鈴木理事長が行い、LINE社は定款上の設立者となった。
- ・LINE社はJILIS設立に際し2,000万円を拠出し、以後2020年度までの間、以降毎年「特別会員」の年会費として2,000万円ずつ拠出している<sup>43</sup>。特別会員はLINE社のみがその資格を有しており、特別会員の年会費については定款に具体的な定めがなかった。
- ・JILISの定款上、重要な決議事項については評議員の3分の2以上の賛成が必要とされているところ、2021年3月まではJILISの評議員の3分の2をLINE出身者が占めていた。
- ・他方で、LINE社から資金使途等に明確な指示はなく、JILISの運営にも指示等はなかった。
- ・JILISの理事は無報酬でJILISの活動に従事している。

---

<sup>42</sup> 井上久男『日本人の個人情報はやっぱり中国と韓国に筒抜け』、「週刊現代」第63巻17号（2021年6月12日、19日号）146頁

<sup>43</sup> なお、2020年はJILISに対して1,600万円、情報法制学会（ALIS）に対して400万円をそれぞれ拠出している。

- ・ JILIS 内の研究タスクフォースについて、これまでに LINE 社から設置の提案を受けたことはなく、LINE 社の意向に基づき設置されたものは存在しない。
- ・ JILIS においてはこれまでに複数の政策提言 (<https://www.jilis.org/proposal/>) を公開しているが、LINE 社の利益のための政策提言活動等を行っていない。
- ・ 公共政策・政策渉外部門の役職者が政策提言活動をしていたのは事実として認識しているが、JILIS としては当該役職者の活動に関与していない。

以上から、LINE 社は JILIS の最大の経済的支援者であったものの、LINE 社からの資金は理事らの報酬として支出されることはなく、活動実態として LINE 社の利益を図るための政策提言活動や LINE 社の意向を汲んだ研究活動を行っていたことをうかがわせる事実は見当たらなかった。また、LINE 社が JILIS を通じて自らの利益誘導を図る活動を行っていたことをうかがわせる事実も見当たらなかった。LINE 社にとって JILIS を支援することのメリットは、社会貢献していることの PR、JILIS 及び鈴木理事長を通じた学术界への人脈の拡大であった可能性があるものと判断した。

なお、JILIS においては 2020 年 12 月 31 日時点において約 8,000 万円の内部留保が生じていることが明らかになっている。これに関連して、当該内部留保を特定の個人や法人に分配することが JILIS の定款等の定めに基づいて可能であるかについても検討した。内部留保を特定の個人に分配するには、設立者（LINE 社）への余剰金の処分、財団清算による残余財産の分配、合併等により他の法人への財産を承継させたうえで特定の個人等に分配、評議員への報酬等（退職慰労金を含む。）の支払い、役員に対する報酬等（退職慰労金を含む。）の支払い、従業員に対する給与等（退職金を含む。）の支払い、贈与（市場価格に比して著しく廉価、有利な取引の実施を含む。）等の方法が考えられるところ、いずれも JILIS の定款上不可能か、理論上は実施可能であるものの、評議員会及び理事会が正常に運営されている限り事実上実現できないことが確認された。

JILIS では LINE 社との関係について疑義が呈されたことを受け、理事の過半数を研究者とすること、監事 1 名は弁護士又は公認会計士にすること等、JILIS を研究者主体の団体であることを明確化するほか、特別会員制度を廃止することを内容とした定款変更を行う予定であるところ、既に理事会の承認を受け、今後評議員会の決議を経て定款変更が行われる見通しであるとのことであった。

### ③ 本委員会の評価・提言

本委員会による調査によれば、JILIS が LINE 社の強い影響下にあり、LINE 社と JILIS との間関係について疑義の生じるような事実は認められなかった。また、JILIS の資金運用の状況についても、本委員会として不適切であると判断すべき事実は認められなかった。

他方で、JILIS の内部留保の状況や活動計画等に鑑み、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

において慎重に検討すべきであると判断する。

### 3. 企業風土・心理的安全性について

#### (1) LINE 社の取組み

本委員会では、LINE China 社における日本ユーザーのトークに関して通報されたメッセージへのアクセスや本件移管決定（その後の見直しを含む。）、政策渉外活動における対外コミュニケーション等の課題について、個々の従業員が問題意識を持ち、率直に問題提起を行うことができる環境があったかという観点から、LINE 社における企業風土・心理的安全性について問題や課題がないか検証する必要があると考えた。

本委員会に対して、LINE 社における企業風土・心理的安全性の確保のための取組みについて、以下のとおり実施していることが報告された。

##### ① 意識調査

LINE 社では、グループ役職員への LINE グループ行動規範の浸透度を評価し、浸透促進のための施策を検討・立案することを目的として、2016 年度以降、コンプライアンス担当部署が、年 1 回、LINE グループの全役職員を対象としたアンケート調査（以下「LINE 意識調査」という）を実施しており（2017 年以降は、外部コンサルタントと連携して実施しており、一部の項目については、連携した外部コンサルタントが保有するデータをベースとした他社平均やベンチマークとの比較検討が行われている。）、LINE 意識調査の結果・課題等については、年 1 回、取締役会及び経営会議に報告されている。

##### ② 研修・教育

LINE 社では、LINE 社やその子会社の役員を対象としたコンプライアンス関連研修等の全社的なプログラムに加えて、外部アドバイザーによるエグゼクティブ・コーチング等の各役員が活用できる個別のプログラムが整備されている。

また、LINE 社のマネージャー以上の役職者を対象とした、リーダーシップ、チームビルディング、モチベーション、ハラスメント、ダイバーシティ&インクルージョン等の企業風土・心理的安全性の向上に関連する様々なテーマを取り扱う研修プログラムが整備されている。

##### ③ 経営陣と従業員のコミュニケーション

LINE 社では、2 か月に 1 回を目途に、全役職員に対して事業の最新状況や成果・今後の戦略・人事制度情報の共有等を行う全社集会や、年 1 回程度、コンプライアンスをテーマとした取締役や監査役とコンプライアンス担当部門やリスク管理担当部門との対談・ヒアリング内容を共有する社内配信等のほか、年 1 回程度、各プロジェクトでのエピソード等を共有する WOW AWARD 等の経営陣と従業員のコミュニケーションに関する取組みが行われている。



また、全役員が一同に介して役員相互理解・全社横連携・全社テーマの設定等の組織課題について議論するワークショップ等の役員間のコミュニケーションに関する取組みも行われている。

#### ④ 内部通報制度

LINE グループでは、役職員による法令違反、社内規程違反等を早期に発見し、不祥事を未然に防ぐとともに必要な改善を図り、企業の健全性を高めるため、職場内の不正等を発見したときに、その内容を報告できる窓口を社内外に設置している（以下、当該窓口への報告を「内部通報」という。）。LINE 社においては、内部通報の件数・内容・対応等について、年 2 回（半期ごと）、取締役会及び経営会議に対して、それぞれ報告され、社外取締役や監査役等の役員から意見等がなされるほか、監査役とコンプライアンス部門の月次の会議において、通報状況や周知徹底等の課題について共有・検討が行われている

#### ⑤ 組織サーベイ

LINE 社では、チーム単位のエンゲージメントを測定する組織サーベイ（wevox）が導入されており、2019 年 1 月以降、月 1 回、LINE 社の正社員及び契約社員を対象として実施されている。当該サーベイの集計結果は、マネージャーが毎月確認し、チームのマネジメントに活用しているほか、人事労務部門においても人事労務関係の問題や課題等の検討・改善に利用している。2019 年度末及び 2020 年度末時点における総合スコア及び各項目<sup>44</sup>のスコアは、ベンチマーク<sup>45</sup>と同等の水準となっている。

#### ⑥ 人事評価制度

LINE 社では、上司に加えて、同僚や部下も評価者となる人事評価制度（C-Review）が導入されており、役職者については、部下が評価者となり「チームビルディング」、「フィードバック」等について評価される「リーダーシップレビュー」が行われている。

#### ⑦ 本委員会の評価・提言

LINE 社は、上記のとおり LINE 社全体における心理的安全性確保の状況の傾向について認知するための取組みや、心理的安全性確保のための取組みが一定程度適切

---

<sup>44</sup> 企業風土・心理的安全性に関連する項目としては、仕事に対するエンゲージメントを測定する「承認」・「人間関係」、組織の理念や文化、環境に対して感じるエンゲージメントを測定する「環境」・「理念戦略」・「組織風土」等の項目がある。

<sup>45</sup> wevox を導入している企業の平均値を指す。

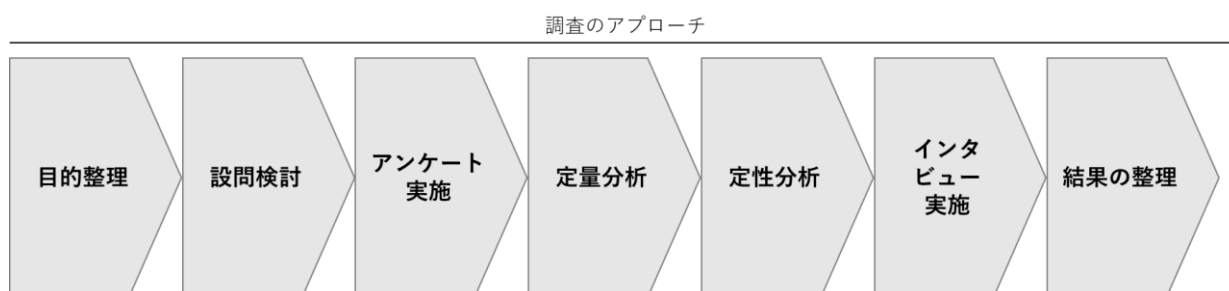
に実施されているものと考えられる。

他方で、後述（本章 3. (2) (57 頁～66 頁) 参照）の技術検証部会におけるアンケート結果にあるような、特定の領域で心理的安全性が阻害されているケースを認知するための取組みについては、引き続き検討の上適切に実施していくことが必要である。

## (2) 技術検証部会アンケート分析結果

### ① アンケートの実施方法及び実施結果の概要並びに留意点

技術検証部会は、LINE 社の情報セキュリティやデータガバナンスに関する会社の組織風土における課題や、現場で従業員が懸念する潜在的な課題を把握し、課題解消に向けた最適施策の検討や立案に繋げていくことを目的として、アンケート及びインタビューを実施した。調査のアプローチは次のとおりである。



### (ア) 対象

LINE 社所属の正社員及び契約社員 2,607 名（ただし、休職中の社員、退職手続済の社員、及び 2021 年 7 月 1 日以降の新入社員を除く。）

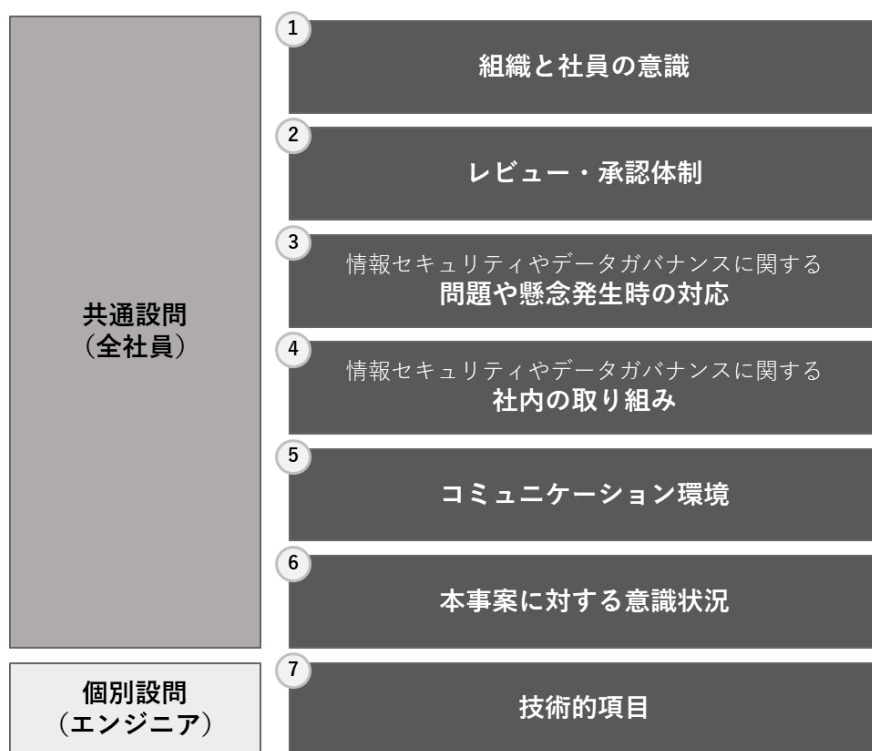
### (イ) 期間

以下の期間でアンケートを実施した。なお、初回実施時の回答率が当初の想定を下回っていた状況を踏まえ、追加実施を行っており、合計 2 度、実施した。

- ・ 初回実施 2021 年 7 月 26 日(月)から 2021 年 8 月 6 日(金)
- ・ 追加実施 2021 年 8 月 18 日(水)から 2021 年 8 月 20 日(金)

### (ウ) 設問の構成

設問は、エンジニア及び非エンジニアを問わない「共通設問」とエンジニアのみを対象とした「個別設問」に分け、7 つの確認観点を準備した（合計 32 問）。また、設問の内容に応じて、選択式単一回答、選択式複数回答、及び自由記述回答のいずれかを設定した。設問の構成の詳細については、以下のとおりである。



#### (エ) 実施結果の概要

前述の期間でアンケートを実施した結果、対象者 2,607 名のうち 824 名の従業員からの回答があり、回答率は 32%という結果であった。分析内容の詳細は後述することとし、本項では割愛する。

#### (オ) 留意事項

回答者である LINE 社の従業員の心理的安全性を確保するため、今回のアンケートは、原則、匿名形式で行った。ただし、例外として、アンケートの設問にて事後のインタビューへの協力依頼を行っており、当該依頼に応諾した従業員は、アンケートの回答時に従業員自身の連絡先を記入している。また、アンケートの回答結果やインタビューに応諾した従業員の情報は、技術検証部会事務局にて情報の開示範囲等に留意し、従業員に関する情報及び従業員に結びつくおそれのある回答内容は本委員会にも開示しないなど厳格に管理を行っている。

#### ② 定量分析結果

技術検証部会は、アンケート結果について LINE 社全体の企業風土や心理的安全性の確保の状況等に関する設問を中心に、定量分析による全体の傾向の把握を行った。当該設問に関する結果の詳細は次のとおりである。

(ア) 組織の社員の意識として「ユーザーニーズの満足」の平均順位が最も高く、全体平均で 2.1 位(五段階中)であった。

- (イ) 「サービスリリースやユーザーの告知の際に事前レビュー・承認がされているか」という趣旨の設問は、回答者の多くが「されている」と答えており、「されていない」と回答した社員は2%であった。
- (ウ) 「情報セキュリティやデータの取り扱いに関するセキュリティ部門の取り組みを認知しているか」という趣旨の設問は、「認知している」と回答した従業員が94%であった。
- (エ) 「組織内の上司や同僚への相談ができるか」という趣旨の設問は、「相談しやすい雰囲気である」という回答を選択した従業員が88%であった。
- (オ) 「所属組織で率直に問題を提起できるか」という趣旨の設問は、ポジティブな回答を選択した従業員が83%であった。
- (カ) 「今回の事案について従前から課題意識を持っていたか」という趣旨の設問は、「持っていた」という趣旨の回答を選択した従業員が、中国への外部委託に関する事項については7%、韓国へのデータ保管に関する事項については8%であった。「相談できずに抱えている問題がある」という趣旨の設問は、「ある」という回答を選択した従業員が9%であった。

定量分析の結果からは、全体的な傾向として、ユーザーニーズの満足を最優先する企業風土や、LINE 社の社員が率直に意見を述べたり、問題提起をしたりできる企業風土が確認された一方で、「今回の事案について従前から課題意識を持っていた」という趣旨の回答や「相談できずに抱えている問題がある」という趣旨の回答を行った従業員も、一定程度、存在していることが分かった。これらについては、従業員の心理的安全性の確保について何らかの問題が生じていなかったかの確認も含め、本委員会は③で述べるとおり、定性分析による自由記述回答の分析や、従業員へのインタビューによる詳細の確認を行った。

### ③ 定性分析（自由記述回答及びインタビュー）結果

技術検証部会は、現場目線で顕在化していない潜在的な課題が存在するあるいは改善の検討等が必要な事項が埋もれていないか等、詳細を把握するため、定性分析を行った。なお、定性分析については、アンケートの自由記述回答の分析とインタビューによる従業員へのヒアリングで構成されており、詳細についてはそれぞれ次のとおりである。

#### (ア) 自由記述回答の分析

アンケートの回答で得られた「自由記述回答」を基に、LINE 社の企業風土や心理的安全性の確保の状況及び顕在化していない潜在的な課題の有無等について分析を行った。

##### イ) 分析対象

アンケートの自由記述回答として受領した 1,124 件のコメントを対象

ロ) 分析方法

従業員から寄せられた自由記述回答を、その内容と緊急性に応じて種別及び観点毎に整理し、分析した。分析における種別及び観点を詳細は次のとおりである。

分類	区分	内容
種別	通報	<ul style="list-style-type: none"> <li>インシデントに繋がる可能性を指摘するコメント</li> <li>事務局として緊急性をもって対処すべきと判断したもの</li> </ul>
	苦情	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員または周囲に実害が発生していると指摘するコメント</li> <li>事務局として「通報」ほどの緊急性はないと判断したもの</li> </ul>
	意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジティブ/ネガティブ問わず、LINE社に対する意見のコメント</li> </ul>
	指摘	<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査内容に対する指摘のコメント</li> </ul>
	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>回答内容の補足など、上記分類に類しないコメント</li> </ul>
観点	振る舞い	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層や現場のセキュリティ・データの取り扱いに対する意識や風土に関連するコメント</li> </ul>
	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的なセキュリティ戦略及びガバナンス戦略に関連するコメント</li> <li>経営や役員観点での課題と改善点に関連するコメント</li> </ul>
	ビジネスプロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題発生を防ぐガバナンス機能や問題発生時のエスカレーション機能に関連するコメント</li> </ul>
	組織構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティやデータの取り扱いに関わる組織構造・制度に関連するコメント</li> </ul>
	システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記観点を根幹を支えるシステムやインフラ等に関連するコメント</li> </ul>
	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ保存やモジュール利用に関連するコメント</li> </ul>

ハ) 分析結果

分析結果は次のとおりである。様々な意見等が寄せられているが、この中でもグローバルなデータガバナンス、心理的安全性への関連、及び緊急性の高いテーマを中心に確認事項を選定し、インタビューによる事実確認を検討した。  
※具体的な確認観点は、個別具体的な内容を含むため割愛

観点	振る舞い			戦略			ビジネスプロセス			組織			システム			技術			非分類			コメント数計	
	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見	特別委員会	ZHD	様子見		
管理の方向性																							—
種別	通報	6	22	18	0	0	0	27	7	10	13	5	4	0	24	12	0	3	6	0	0	0	157
	苦情	0	0	29	0	0	3	0	0	56	0	0	47	0	0	0	0	0	1	0	0	0	136
	意見	0	0	367	0	0	73	0	0	145	0	0	80	0	0	7	0	0	38	0	0	0	710
	指摘	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	29
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	92	92
合計	6	22	414	0	0	76	27	7	211	13	5	131	0	24	19	0	3	45	0	0	121	1,124	

(イ) インタビュー

技術検証部会は、前述の分析結果を踏まえ、LINE 社員にインタビューを実施した。インタビューの詳細は次のとおりである。

イ) 対象者（インタビューイ）

アンケート回答時に、インタビューへの協力依頼に応諾した従業員から、確認事項の内容に鑑みて、計 12 名（開発職 7 名、企画職 2 名、コーポレート職 2 名、その他職種 1 名）の従業員を選定した。

ロ) 実施者（インタビュア）

インタビューは、技術検証部会委員 3 名が主導して行った。なお、インタビューの際は、運営のサポートとして技術検証部会の事務局メンバー 1 名も同席した。

ハ) 実施方法

インタビューは、インタビュアから前述の確認事項について質問し、インタビューイが都度回答する一問一答形式で進行した。インタビュー時間は原則 60 分としているが、インタビューイから得た回答について、事後整理の際に不明点や確認が必要となる際は、適宜、メール等によるフォローや追加のインタビューを行った。

ニ) 実施結果

インタビューの結果、幾つかの観点で LINE 社の経営陣に問題提起すべきと思われる事項を識別した。詳細の結果は後述することとし、本項では割愛する。

ホ) 留意事項

インタビューイはインタビューへの協力を申し出た従業員から選定した。インタビューイの発言について、インタビューイの匿名性を確保する観点から、その当事者や関係者にヒアリングできたわけではなく、発言の正確性についての検証は行えていない点に留意されたい。なお、当事者にインタビューができない場合は、当事者の自由記述回答と類似する回答をしたインタビューイあるいは当事者と同一の部署に所属するインタビューイを選定した。

(ウ) 分析結果

今回実施したアンケートの自由記述回答及びインタビューにおいて、現状に対する問題提起や会社に対する要望等、従業員からの様々な意見等が得られた。技術検証部会及び本委員会では、これらの意見等について整理及び分析し、LINE 社の風土や心理的安全性の確保の観点及びグローバルなデータガバナンスの観点

で経営陣に問題提起すべき事項を識別した。なお、本委員会は、上記のとおり各インタビューの発言の正確性を全て検証できていないことから、LINE 社が、本委員会が提言する問題提起に関する事実を検証の上、心理的安全性の向上及びグローバルなデータガバナンス体制の改善に努めることを期待するところ、LINE 社からはこれらの問題提起を真摯に受け止め、それぞれ対応を検討しているとの報告を受けている。問題提起する内容の詳細及び LINE 社における対応方針は、以下の表のとおりである。

No.	問題提起	LINE 社における対応方針
1	サービスリリースを最優先とする文化が存在し、迅速なサービスリリースを進め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、購買、調達、契約等の開発以外の業務におけるプロセスを軽視するような場面が一部存在するのではないか <sup>46</sup> 。	業務におけるプロセスが軽視されている場面があるかについて確認した上で、迅速なサービスリリースを進めつつ、購買、調達、契約等の開発以外のプロセスの適切さを確保できるような管理を検討する <sup>47</sup> 。また、サービス企画及び開発に関わる社員に対しても、適切なリスク管理プロセスが履践されることが信頼されるサービスにつながることを認識させる必要があり、そのプロセスを徹底させていくことが重要と考えている <sup>48</sup> 。
2	購買、調達、契約等の社内プロセスにおいて、ルールの逸脱を防ぐ仕組みが存在し、プロセスが一定程度機能しているものの、当該プ	購買、調達、契約等の社内プロセスに対するルールの周知徹底を図るとともに、モニタリング等によるルールの逸脱を検出する仕組みを強化

<sup>46</sup> サービスリリースを最優先、あるいは開発部門に開発以外の仕事をさせないよう役員から依頼されたという趣旨の発言が確認された。また、サービスリリースに影響を及ぼさないよう、例外的な対応として契約前に LINE 社内のシステムにアクセスするためのアカウント発行の申請を行うよう依頼された経験が複数回あるという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。

<sup>47</sup> 具体的な対応としては、購買・調達のプロセスにおいて原則として購買室から発注するルールを適用し、購買のシステム上で、契約書の有無や下請法適用の有無等をチェックできるようにフローを改善するなどの取組みを既に実施している。

<sup>48</sup> 具体的には、サービス企画部門や開発部門を含む各部署において、契約締結前に委託作業を開始しないことを含めリスク管理プロセス履践の意義・重要性の周知についての研修を行うこと等を検討している。

No.	問題提起	LINE 社における対応方針
	ロセスが軽視されているとの懸念を示す声があったため、ルールの逸脱を検出する仕組みをより強化することが期待される <sup>49</sup> 。	することを検討している <sup>50</sup> 。
3	セキュリティ部門のリソース不足に起因すると思われるレビュー対応の属人化・回答遅延や、セキュリティ部門への検討依頼の要否の判断基準、依頼漏れを防止するためのルールの周知や仕組みの整備が不十分である可能性がある <sup>51</sup> 。	セキュリティ部門について更なるリソース強化を進めている。また、セキュリティチェック申請ガイド等のセキュリティ部門への検討依頼の要否の判断基準の設定や、サービスをリリースする際にチェックすべき事項を定めたサービスリリースガイドの記載の見直し・周知方法の改善のほか、それに沿った運用を徹底するためのシステムの構築や研修の実施など、多方面からの仕組みを検討している。
4	NAVER Corporation（以下「NAVER 社」という。）やグループ会社及び関連会社との業務委託や共同開発における LINE 社としての在り方や権限管理について、適切性の観点で改善の余地がある <sup>52</sup> 。	下記第5章 1(1)イ(ア)cのとおり、グループ会社同士でも異なる独立の法人であることを踏まえたグローバルな連携体制を再構築することを検討している。また、個人情報保護委員会や総務省からの指摘を踏まえ、アクセス権限管理ガイドライン、ログ管理・保管ガイド

<sup>49</sup> 不適切な委託運用(契約締結前からの発注、規定された手続に反する相見積の未取得、口頭発注、無契約等)に繋がるような依頼を行う部門が存在するという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。

<sup>50</sup> 具体的には、全社メールや全社集会でのルールの周知、及び社内ポータルサイトから分かりやすい遷移でのルールの周知のほか、購買ルールの説明に関する研修を実施し、このような研修実施を強化した上で悪質な場合は懲戒等の対応を実施することを検討している。

<sup>51</sup> 企画部門や開発部門等からセキュリティ部門に問い合わせを行った際に、回答までに1ヶ月程度を要し、業務が停滞した経験があるという趣旨の発言や、セキュリティ部門へのアセスメントについては、要件ごとに必要なレビュープロセスは起案者本人と責任者の個々の判断に依存しているという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。

<sup>52</sup> 業務委託や共同開発における LINE 社の在り方について、グループ会社又は関連会社の役員の発言力が強く、LINE 社側で想定していた本来開発すべき機能が適切に議論され



No.	問題提起	LINE 社における対応方針
		ライン及びログモニタリングガイドラインを制定し、管理の強化に取り組んでいる <sup>53</sup> 。
5	業務において、取引先や関係者との連絡や情報をやり取りする際に、社員がプライベートアカウントによるコンシューマー向けのコミュニケーションツールを使用している場面がある <sup>54</sup> 。	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していく方針を2021年12月31日までに社内に表明し、その後当該方針を実施していく予定である <sup>55</sup> 。業務上、プライベートアカウントを使用する必要性の高い一部の社員については、業務用のスマートフォンを貸与し、プライベートとは別のアカウントによってコミュニケーションをとること

ず、当該役員の意向を優先し、実装に至ったことがあるという趣旨の発言や、事前に合意したリリース日程について、グループ会社側の意向で日付変更やリリース内容の変更がLINE社側に共有されないまま勝手に行われ、その結果としてLINE社側に混乱が生じてしまったことがあるという趣旨の発言が確認された。また、業務委託や共同開発におけるLINE社の権限管理について、データ等へアクセスしたログには、LINE社所属の個人IDによるアクセスとしか記録されず、業務上必要なアクセス権限内容かを確認することが困難であるという趣旨の発言や、あるシステム（IIMS以外）では、機微ではないが個人データへのアクセス権限の付与について、過去に発行された一部の承認記録が残っていないため、当該アクセス権限の適切性を事後検証できないという趣旨の発言、LINE社が関与し得ない状態で、業務委託先の特定の従業員が配下の従業員に対してアクセス権限を付与している懸念があるという趣旨の発言が確認された。

<sup>53</sup> 他方で、グループ会社の役職員のアクセス権限の承認・管理においては、これまでグループ間で一体的に事業を行っていた部分があるため、上記ガイドラインで定めたルールに基づきLINE社が実効的なコントロールを行うに当たりいくつかの課題があり、既に対応の検討に取り組んでいる。今後、より実効的なアクセス権限管理が実施できる体制を整備する予定である。

<sup>54</sup> 業務用のスマートフォン端末が支給されておらず、個人用のスマートフォン端末上で社員のプライベートアカウントを業務連絡等に使用あるいは当該プライベートアカウントを使って業務データの授受を行っていた社員が存在するという趣旨の発言や、コミュニケーションツールの仕様上、過去の会話履歴を参照できないことを理由に、既に退職した社員のプライベートアカウントが半年の間、業務用トークルームに残っていた経験があるという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。

<sup>55</sup> なお、現在、業務でのテスト利用など許容される線引きについて、ルール化の検討を行っているところである。

No.	問題提起	LINE 社における対応方針
		ができるような手当も含めて検討している。
6	<p>ユーザーへの案内等あるいは社員から問題提起された内容について、経営陣や管理職が議論した際に、結論に至るまでの過程等が記録として残されていないケースがある。</p> <p>また、問題提起した社員に対するフォローアップが行われていない可能性がある<sup>56</sup>。</p>	<p>問題点の指摘に対する判断の経過や合理性等につき、透明性を確保する観点から、重要な会議体における議論については議事録が残るような体制を整備するとともに、社員からの重要な問題点の指摘に対しては会議体で議論し、議事録に残すことを検討している。また、問題提起した社員が具体的に判明している場合には、当該社員に対して適切に説明が行われるような運用を行っていく。</p> <p>これまで実施してきた社員が率直に問題を提起できる環境を整備するための取組み（第二次報告書第 2 の 3(2)「LINE 社における取組みの概要」参照。）に加え、より一層このような環境を向上させる観点から、CEO より全社メッセージを通じて、個々の社員（特に管理職）が他の社員からの問題提起を真摯に受け止め対応すべき旨を全社員に周知するなどして、会社としての姿勢を示し、社員による問題点の指摘を会社として尊重し、問題点の指摘自体を奨励する考え方を浸透させていく。</p>

なお、従業員からは、上記で提起した問題だけではなく、他にも様々な意見が寄せられている状況である。このような LINE 社の従業員からの声に対して真摯に耳を傾けるとともに、会社としての取組みに繋げていくことが肝要であることを踏まえ、ZHD 社は、本委員会にて提起された問題だけでなく、従業員からの様々な意見を基に、LINE 社で改善に取り組むべき事項を整理の上、グループガバナンスの一環として、LINE 社に対して改善活

<sup>56</sup> LINE 社が公式に発表しているプライバシーポリシーや情報管理に関する文章の正確性等、重要と考えられる提言を経営陣に対して直接メール等により行ったが、どういった議論がなされた末の結論かは不明かつ内容に関する説明も受けていないという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。また、直属の管理職に情報セキュリティ等の比較的重要と思われる懸念についてエスカレーションを行っているが、当該管理職による確認作業や調査等は実施されなかったという趣旨の発言が複数の従業員から確認された。

動と報告を定期的な求める予定とのことである。今後、改善に向けて取り組む事項については以下の図を参照。

No.	今後の改善検討一覧
1	役員や上司による特定の部門を優遇する発言・対応や従業員からの問題提起に対する適切な対応等の管理に向けた整備
2	ビジネスプロセス上の例外措置等に関する現状の把握及び必要性に応じた整備
3	情報セキュリティ部門におけるレビュー等のプロセスや体制等に関する整備
4	グローバル全体のグループ会社及び関連会社との業務委託や共同開発におけるLINE社としてのポリシー等に関する整備
5	業務における私物の端末あるいはプライベートアカウントの利用条件と管理に関する整備
6	LINE社及びグループ会社の開発案件におけるPMOや開発品質に関する詳細の把握
7	各種認証の取得に向けた整備
8	会社貸与の情報機器の管理に関する現状の把握と結果に応じた措置
9	サービスにおける情報管理ルール及び運用に関する必要性に応じた整備

### (3) 本委員会の評価・提言

上記の技術検証部会のアンケート分析を受けた、本委員会の評価及び提言は以下のとおりである。

(ア) 今回のアンケート及びインタビューにおいて、従業員から様々な意見等が寄せられたが、それらの前提として LINE 社を少しでも良くしていきたいという想いが感じられた。こうした従業員からの会社に対する意見等を経営陣が知ることができたという点において、今回の取組みは非常に有意義であったと認識している。今後、ヤフー株式会社を含む ZHD グループ各社でも、今回のようなアンケートやインタビューの実施について検討すべきである。

また、後述の第 5 章 1(1)ア (ア) のとおり、これまでの LINE 社は、開発やスピード重視によるサービス展開を実施し、多数の利用者の獲得や認知度の向上、日本国民にとって欠かせないサービスを提供する不動の地位を構築することに寄与してきたと考えられるが、その反面、他の業務プロセスの考慮が欠けていたことや、従業員からの問題点の指摘に対する適切なフォローがなされないなど、経営陣の努力が一部欠けていたのではないかと感じられた。

(イ) 企業風土・心理的安全性の観点では、定量分析の結果から所属組織内の風通しについてポジティブな内容が見られた一方で、所属組織内と同様に、組織間において、とりわけセキュリティ部門や法務部門など、いわゆる守りの部門の意見が意思決定にあたって適切に取り入れられていないケースがみられるなど、忌憚のない問題提

起が行われ、適切かつ透明性のある議論が行われているとは言えない場面があると、本委員会は判断した。本委員会は、定性分析の結果を踏まえ、(2)③(ウ)に列挙した事項を、LINE社に対して問題提起し、組織間の風通しについて、今後改善を図るよう提言する。特に、ZHD社が今後、ガバナンスにおけるいわゆる「3ライン・モデル」の構築を掲げ、かつ「第2線」の部門を強化するとの報告を受けているが(第6章1.(84~85頁))、上記のような組織間でのコミュニケーションが適切に行えるよう改善を検討し、ガバナンスにおけるアクセルとブレーキの役割が適切に機能し、真の意味での風通しの良い企業風土となるよう引き続き検討すべきである。また、風通しのよい企業風土を目指す際は、ルールの遵守を重んじる風土もあわせて検討することが肝要である。ルールを遵守した上で、現場の意見が所属組織の内外問わず、管理者・経営陣に届く風通しの良さの醸成に向けて、組織として継続的に取り組んでいくことを検討すべきである。

(ウ)LINE社がルールや体制の整備等を進めるとの報告を受けているが、例えばルールで何かを禁止する際には、一方的に禁止するのではなく、業務都合等を考慮し、必要に応じて適切な代替手段や例外措置の承認プロセス等もあわせて考慮するよう留意することを希望する。例えば、「主要な」や「原則」といったルールがある一方、こうした表現の解釈が現場で独自に行われ、例外的な措置が横行することがないよう留意すべきである。

(エ)従業員からの問題提起や意見を基に、今後LINE社として見直しや改善に取り組んでいく事項については、LINE社の経営陣が従業員の声をしっかりと受け止めていることを見据える意味でも、当該事項の従業員への公開や説明等を検討すべきである。

(オ)今回のアンケート及びインタビューの実施に際し、経営陣からは従業員へ2回に渡って当該施策に対する協力の呼びかけを行っていただいた認識だが、他方で経営陣による協力があったにもかかわらず回答率が32%に留まったことに対して、本委員会は遺憾の意を表明する。

## 第4章 LINE社の重要なデータを取り扱うグループ会社の状況

本委員会は、LINE社におけるデータの取扱いについて、セキュリティ及びガバナンスの観点から外部有識者にて検証・評価するために設置されたものである。LINE社の関連会社のうち、LINE Pay社はサービスの利用者に関する口座残高情報やクレジットカード情報等を取り扱っていることから、同社は特に重要性の高い個人情報を扱う子会社であるといえる。

そこで、LINE Pay社については、本事案と類似の問題が生じていないかを確認するため、外国からの日本ユーザーの情報へのアクセス等の状況とそれに関する対外説明の正確性・適切性という観点から追加の検証を実施した。

また、LINEヘルスケア社についても、LINE Pay社と同様、同社が利用者の既往歴や保険証の情報等を取り扱っていることから、本事案と類似の問題が生じていないかを確認するため、外国からの日本ユーザーの情報へのアクセス等の状況とそれに関する対外説明の正確性・適切性という観点から追加の検証を実施した。

### 1. LINE Pay社の越境データアクセス及びデータ保管の状況等

#### (1) 越境データアクセス及びデータ保管の状況

##### ① 外国からのデータアクセス及びデータ保管の状況

日本国内におけるLINE Pay社のサービスの利用者情報は、サービス開始以来、日本又は韓国のデータセンターで管理・保管されていたところ、2021年9月30日をもって日本のデータセンターに移転が完了した。また、この利用者情報について、①韓国に所在し、日本国内でのLINE Payサービスの開発、設計、保守及び運営を実施する事業者、②台湾に所在し、台湾内でのLINE Payサービスを提供する事業者、③タイに所在し、タイ国内でのLINE Payのサービスを提供する1社に対し、アクセス権限が付与されている。これらの詳細については、本委員会第二次報告書48頁を参照いただきたい。なお、データ保管場所の移転に関連してメール送信システムの移行を開始した(2021年10月に移行完了予定)ことに伴い、メール送信システムの開発・運用を行うベトナムに所在するLINE社の委託先である業者に対してもアクセス権限が付与されている。また、LINE Payの利用者が問合せフォーム上の「利用国の選択」で日本、韓国、台湾、タイ以外の国名を選択した場合、LINEグループにおけるプロセスに則り顧客対応の一次受けをフィリピンに所在する業者が行っており、一次受け後利用者からの問合せに対応ができる国に所在する顧客対応窓口へ振り分けるのに必要な範囲で、同社にもアクセス権限が付与されていた(もっとも、問合せ振分け業務を日本で行うよう業務プロセス変更を行い、2021年9月30日時点では、アクセス権限が遮断されている。)

② 認識している主な課題及びLINE Pay社の対応状況

LINE Pay社において認識している課題及びこれに対する同社の対応の状況は本委員会第二次報告書48頁に記載したとおりである。

また、LINE Pay社が、社内外からの指摘等を通じて、以下の事項について改善し又は対応策の案を検討している旨の報告があった。

項目	改善・対応策案
アクセス権限の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要システム（業務システム、DB、サーバー）のアクセス権限のレベル分け</li> <li>・承認フローや棚卸の強化</li> <li>・定期的な棚卸の実施頻度の見直し</li> </ul>
情報の持出防止策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外のグループ委託先及び個人情報の共同利用先等の（日本の環境との相違部分を中心とする）環境の現状確認及びリスク評価</li> <li>・（必要に応じた）情報の持出防止策強化</li> </ul>
情報の暗号化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・暗号化の社内基準に基づく適用状況の網羅的な点検</li> <li>・暗号化範囲の適切性の検証と（必要に応じた）暗号化範囲の見直し</li> </ul>
相互牽制体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発及び保守の担当者と運用担当者を明確に分離していない等の問題に対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 権限単位で開発・保守担当者と運用担当者を分離</li> <li>- 組織単位で両者を分離するといった体制面の分離</li> <li>- 当該業務プロセスについて明示的にルール化等</li> </ul> </li> </ul>
アクセス記録の検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・LINE社における技術的安全管理措置及び組織的安全措置の取組み強化に加えて、LINE Pay社においても、検証対象とすべきログ、検証方法及び検証ツールの特定を実施</li> <li>・今後は2021年中に順次検証のための基準をルール化し、2022年1月からモニタリングの運用を開始する予定</li> </ul>
委託先の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者情報の取扱いに係る外部委託先及び共同利用先について、年1回のモニタリングを予定。セキュリティチェックシートによる書面確認、想定されるリスクによってビデオ会議システムを利用したりリモート監査、又は往訪しての確認も実施予定</li> <li>・LINE Pay社内部監査室が、外部委託先管理体制に関する監査を実施予定</li> </ul>

③ 本委員会の評価・提言

LINE Pay社は、既に報告済みの改善策を含め、関係各所と引き続きコミュニケー

ションを取りながら、さらなる改善が必要なものがあれば積極的に改善策を提案し実施していくべきである。また、LINE Pay 社による改善にあたっては、親会社である LINE 社が人的、財務的支援等の必要な支援を行うことはもとより、ZHD 社も必要に応じて十分な支援を行うべきである。また、その前提として、引き続き LINE 社及び ZHD 社と密接に連携を取りながら対応していくべきである。

## (2) 対外的なコミュニケーションの実態についての検証

### ① コミュニケーションの実態

LINE Pay 社は、利用者情報の一部を韓国に保管し、当該情報に韓国、台湾及びタイの委託先企業等からのアクセスがあったところ、LINE Pay 社はこれに関して同社のプライバシーポリシーにおいて個人情報保護法第 23 条第 5 項第 3 号に定める共同利用を行う者の範囲として、「当社のパーソナルデータの提供先には、お客様のお住まいの国以外の国または地域にある委託先、子会社、関連会社などの第三者を含みます」との説明を行っており、外国にある第三者からのアクセスがあることについては説明していたものの、具体的な国名について説明をしていなかった。

また、LINE Pay 社の資金決済に関する法律第 39 条第 1 項の登録簿の記載内容と利用者情報へのアクセスの実態（韓国、台湾及びタイの会社からのアクセスが存在したこと）に齟齬があったことが判明している。

### ② LINE Pay 社の対応状況

プライバシーポリシーの記載について、2021 年 4 月にプライバシーポリシーを改定し、「お客様の個人情報を日本及び韓国に所在するデータセンターに保管しています。」との説明が明記されるとともに、「現地（台湾及びタイ）におけるカスタマーサポート業務や不正対策業務を行うために、タイ及び台湾に所在する LINE 金融グループ会社やその委託先企業にお客様の個人情報を移転することがあります。」と記載が修正された。なお、上記(1)①のとおり、ベトナムに所在する LINE 社の委託先である業者にもアクセス権限を付与したことに伴い、かかる点を追記すべくプライバシーポリシーの変更を予定している。

また、LINE Pay 社の資金決済に関する法律第 39 条第 1 項の登録簿の記載内容については、当該記載を同社の現状の事業内容に合致した記載に変更することで、実態との不整合の解消をすべく、同社において、修正の申出を検討する予定である。

### ③ 本委員会の評価・提言

LINE Pay 社はサービスの利用者に関する口座残高情報やクレジットカード情報等を取り扱っていることから、そのデータの取扱い等について誠実かつ透明性高く説明しなければならない。このような観点から、LINE Pay 社においては、令和 2 年改正個人情報保護法（2022 年春施行予定）の趣旨を踏まえ、具体的な移転先国又は地

域の名称や移転の対象となる情報、生じ得る本人の権利利益への影響の具体的内容、越境移転の必要性の詳細等について、プライバシーポリシー等において積極的に開示していくべきであり、法施行前の段階においてこれに係る一部の措置を講じたことは評価できる。本委員会は、令和2年改正個人情報保護法への対応を含め、引き続きユーザーの目線に立った誠実かつ透明性の高いコミュニケーションを実施するよう求める。

また、LINE Pay社の資金決済に関する法律第39条第1項の登録簿の記載内容と利用者情報へのアクセスの実態との不整合があった点について、法に基づき作成する文書については正確性が求められることは言うまでもなく、なぜ実態と異なる記載がなされたのかについて検証し、その原因に応じた適切な再発防止のための措置を講じることが必要であり、その措置の内容の妥当性については、親会社であるLINE社においても適切に監督していくべきである。不整合の解消に向けた取組みについては、引き続き関係各所とコミュニケーションを取りながら是正に向けた取組みを進めるべきである。

## 2. LINEヘルスケア社の越境データアクセス及びデータ保管の状況等

### (1) 越境データアクセス及びデータ保管の状況

#### ① 外国からのデータアクセス及びデータ保管の状況

日本国内におけるLINEヘルスケア社のサービスの利用者情報には、サービスを利用する患者に関する情報と医師に関する情報があり、サービス開始以来、これらの利用者情報は日本又は韓国のデータセンターで管理・保管されていた。他方で、2021年2月頃、LINEヘルスケア社では、今後の業務拡大の可能性を見据え、いわゆる3省2ガイドライン（厚生労働省「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン」並びに総務省及び経済産業省「医療情報を取り扱う情報システム・サービスの提供事業者における安全管理ガイドライン」）の要求事項に沿った環境を日本のデータセンターで構築するため、韓国で管理・保管していた画像データ（健康保険証、各種医療証等）の日本への移管を開始、同年3月末に移管を完了し、それ以降、LINEドクター上で登録された医療機関情報及び患者関連情報（健康保険証、各種医療証等の画像データを含む。）は、日本のデータセンターで保管されている。ただし、現在でも、LINEグループの財務情報システムに保存されたLINEヘルスケア社から医療機関への支払いに必要な情報（医療機関名称、所在地、担当者氏名、決済情報等）は韓国でも保存されている。また、これらの利用者情報について、LINE社を介して、日本国外に所在する業者に対し、アクセス権限が付与されているが、これらの業者の中に中国に所在する業者は含まれていない。



② 認識している主な課題及び LINE ヘルスケア社の対応状況

LINE ヘルスケア社においては外国の会社への委託について、LINE 社を介した再委託の形式を採っているが、当該外国の会社へのアクセス権限の付与等の管理や具体的な委託業務に関するセキュリティ対策は LINE ヘルスケア社が実施しているところ、再委託先の監査等再委託先の組織的安全管理措置をはじめとして、委託先の管理が適切に実施されていないことが判明しており、LINE 社を通じて改善を行っていくとのことであった（本委員会第二次報告書 52 頁参照）。

また、LINE グループの財務情報システムに保存された LINE ヘルスケア社から医療機関への支払いに必要な情報の日本のデータセンターへの移転については、今後 LINE グループ全体と足並みを揃えてデータ移転等の検討を行う予定であるとのことであった。

③ 特別委員会の評価・提言

LINE ヘルスケア社は、利用者の既往歴や保険証の情報など極めて機微な情報を取り扱っていることから、LINE 社の協力を得て、早急に再委託先による適切な安全管理措置とそれを担保する管理体制を実現しなければならない。また、LINE 社においてはその実現のために必要十分な協力を実施すべきである。

(2) 対外的なコミュニケーションの実態についての検証

① コミュニケーションの実態

LINE ヘルスケア社においては、利用者情報の一部を韓国に保管し、当該情報に韓国、及びベトナムの委託先企業からのアクセスがあったところ、LINE ヘルスケア社はこれに関して同社のプライバシーポリシーにおいて「当社は、利用目的の達成に必要な範囲内で、相談者情報の全部又は一部を業務委託先（外国にある委託先を含みます。）に委託する場合があります」との説明を行っており、外国にある第三者からのアクセスがあることについては説明していたものの、具体的な国名について説明をしていなかった。

② LINE ヘルスケア社の対応状況

プライバシーポリシーの記載について、2021 年 7 月にプライバシーポリシーを改定し、「韓国においては本サービスの開発・運用、ベトナムにおいては本サービスの関連機能の開発・運用」を行っている旨記載が修正された。

③ 本委員会の評価・提言

LINE ヘルスケア社は利用者の既往歴や保険証の情報など極めて機微な情報を取り扱っていることから、そのデータの取扱い等について誠実かつ透明性高く説明しなければならない。このような観点から、LINE ヘルスケア社においては、令和 2 年改

正個人情報保護法（2022年春施行予定）の趣旨を踏まえ、具体的な移転先国又は地域の名称や移転の対象となる情報、生じ得る本人の権利利益への影響の具体的内容、越境移転の必要性の詳細等について、プライバシーポリシー等において積極的に開示していくべきであり、法施行前の段階においてこれに係る一部の措置を講じたことは評価できる。本委員会は、令和2年改正個人情報保護法への対応を含め、引き続きユーザーの目線に立った誠実かつ透明性の高いコミュニケーションを実施するよう求める。

## 第5章 LINE社におけるデータガバナンスの状況と改善に向けた提言

### 1. LINE社におけるデータガバナンスについて

#### (1) LINE社の海外子会社等を含むデータガバナンス体制

本委員会は、本事案の問題点、すなわち、①LINE アプリにおいて、中国の委託先企業から日本ユーザーの個人情報にアクセスする業務を実施していたことについて、委託の決定過程において、ガバメントアクセスへのリスク等の経済安全保障への適切な配慮ができておらず、事後的にもこれを見直す体制が整備できていなかったこと（第2章1）、②LINE アプリのトークで送信された画像・動画・ファイル（PDF等）を韓国のデータセンターで保管していたことについて、ユーザーを含む対外的な説明が不正確であり、かつ中央省庁等に対して客観的事実に反する説明が一部で行われていたこと（第3章2.（1）（44～52頁）等）についての再発防止等の観点から、LINE社に対してデータガバナンス体制の改善・強化を行うよう要請した。これを受けて、LINE社は、本事案に関して個人情報保護委員会及び総務省からの行政指導で指摘された点も含めて、データガバナンス体制の改善・強化を進めている。

さらに、本委員会は、グローバルなデータガバナンス体制のあり方を検討するため、LINE社の海外子会社に対する管理体制や開発体制等についても検討を行った。

以下では、本委員会がLINE社から報告を受けたデータガバナンス体制の課題及びその改善・強化策を説明した上で、これらの改善・強化策に対する本委員会の評価・提言を行う。

データガバナンス体制の課題及び改善・強化策に関するLINE社からの報告内容は、次のとおりである。

#### ア データガバナンス体制の現状及びその背景

LINE社は、データガバナンスにおける現状及びその背景について、以下のとおり分析・整理している。

##### （ア）事業・会社の急成長にリスク管理体制・ガバナンス体制の整備が追いついていなかったこと

LINE社は、2011年にコミュニケーションアプリであるLINEアプリをリリースして以来、10年間で急成長を遂げてきた。この間、ユーザー数の急増に比例するような形で、日本国内外で事業が急成長するとともに、提供するサービスの数も急増し、LINE社とグループ会社の規模が急拡大した<sup>57</sup>。

一般論として、ITビジネス（アプリビジネス）は市場の移り変わりが早く、

---

<sup>57</sup> LINEグループ全体の従業員数は2014年4月時点で1,660人、2021年4月時点で8,764名である（2014年以降、グローバルの人員数を集計している。）。

いち早くユーザーニーズに応じて常に変化を続けなければ、競合他社に取って代わられることになる。このような市場環境の下、LINE 社はこれまで、プロダクトや新サービスを迅速にリリースすることを重視した経営を行ってきた。LINE 社のこのような経営方針は、IT ビジネスの世界で LINE 社が急成長し、現在の地位を築く上で不可欠なものであったが、他方で事業・会社の急成長に、リスク管理体制・ガバナンス体制の整備が追いついていなかった。この点が、以下で述べる様々な課題の根本的な要因になっていると考えられる。

LINE 社は、本事案や上記の要因分析を踏まえ、リスク管理・ガバナンス体制の整備を重要経営課題として認識し、関連部門へのリソース強化を含め、以下に述べる改善・強化策の検討・実施を進めている。

(イ) 海外子会社との間で最適なリスク管理・ガバナンス体制を構築できていなかったこと

LINE 社は、日本国外でも活発にサービスを展開し、タイ、台湾等でも多くのユーザーに利用されている。日本国外での躍進を支えた要因の一つが、子会社である LINE Plus 社<sup>58</sup>の存在である。日本国外におけるビジネス展開については、LINE Plus 社に一定程度裁量を与え、ローカルのニーズに基づいたサービス展開を行ってきた一方、プロダクトや新サービスの開発においては、LINE 社と LINE Plus 社が緊密に協力できる体制を築いてきた。

このような両社の役割分担は、スピード感を持った事業のグローバル展開という観点からは極めて有効に機能する体制であったが、リスク管理・ガバナンスの観点では LINE 社による海外子会社管理の体制整備が十分に追いついていなかった。ここでは LINE Plus 社を例に挙げたが、他の子会社（特に海外法人）との間でも、程度の差はあるものの、同様の課題が認められる。

このような課題を踏まえ、LINE 社は、ZHD グループとして、海外との連携体制の整備（海外での重要事項やインシデントの ZHD 社への報告体制の構築等）に着手しており、また、以下に述べる改善・強化策を現在実施・検討している。

#### イ 課題及び改善策

LINE 社は、本事案の問題点や上記アで述べたデータガバナンスの現状や、その

---

<sup>58</sup> LINE Plus 社は、LINE 社の韓国子会社であり、2021 年 3 月末時点で、700 名近くの開発者を有している。なお、LINE 社及び LINE 社の日本の子会社は、約 1200 名の開発者を有する。

背景等を踏まえ、データの安全な管理体制の強化（下記（ア））及びユーザー・中央省庁等を含むステークホルダーへの説明責任の強化（下記（イ））が、データガバナンスにおける主な課題であるとしている。以下、それぞれの課題及び改善・強化策を詳述する。

また、LINE 社は、社会からの信頼を得るためのデータガバナンスの構築に向けて、経済産業省・総務省が策定した「DX 時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック ver1.1」の内容も踏まえ、経営者が取り組むべき三要件<sup>59</sup>についても、取組みを実施・検討していることから、その取組みについても、以下に説明する（下記（ウ））。

#### （ア）データの安全な管理体制の強化

##### a 全社的なリスク管理体制

LINE グループのリスクを管理する組織体制について、セキュリティ部門の下位組織としてリスク管理部門が存在していたこと、また、セキュリティ部門とリスク管理部門の担当役員が兼任となっていたことから、リスク管理担当役員の採用とリスク管理部署の切り出し・強化を実施している。具体的には、7月1日付でリスク管理組織をセキュリティ部門から独立、CEO 直下に移管させ（下記図 A 参照）、リスク管理部署において LINE グループ全体のリスクを一元的に管理・分析するなど、リスク管理機能を強化している。また、7月1日付で、当該リスク管理部署に新たな責任者（執行役員）を採用した。

また、LINE 社が開発・企画するサービスごとの固有のリスクシナリオの洗い出しが不十分であったことから、事業部門（「3 ライン・モデル」の第 1 線）による自律的なリスク管理活動の強化を開始している。具体的には、7月より順次、事業部門にリスクマネージャーを設置し、リスクマネージャーがサービスごとの固有のリスクに対して、守るべきルールを考え、当該ルールを社員に浸透させるなどして、当該リスク発現の事前予防を図ることを検討している（下記図 B 参照）。

さらに、リスク管理機能の強化として、10月1日付でリスク管理委員会<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>総務省・経済産業省「DX 時代における企業のプライバシーガバナンスガイドブック ver1.1」（2021 年 7 月）13 頁以下

（[https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/privacy/guidebook11.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/privacy/guidebook11.pdf)）を参照。

<sup>60</sup> CEO を議長とし、取締役、上級執行役員、管理部門執行役員・責任者、海外子会社役員を委員とすることを想定している。リスクマネジメント方針及びリスクマネジメント施

を設置したほか、ReLINE TF（7月1日設置）やLeaders Scrum<sup>61</sup>（6月9日設置）を導入している。

図 A

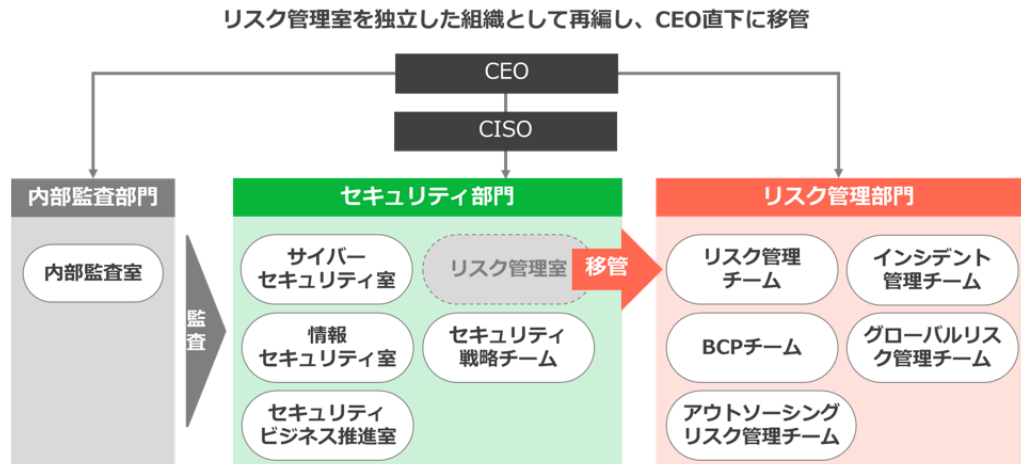
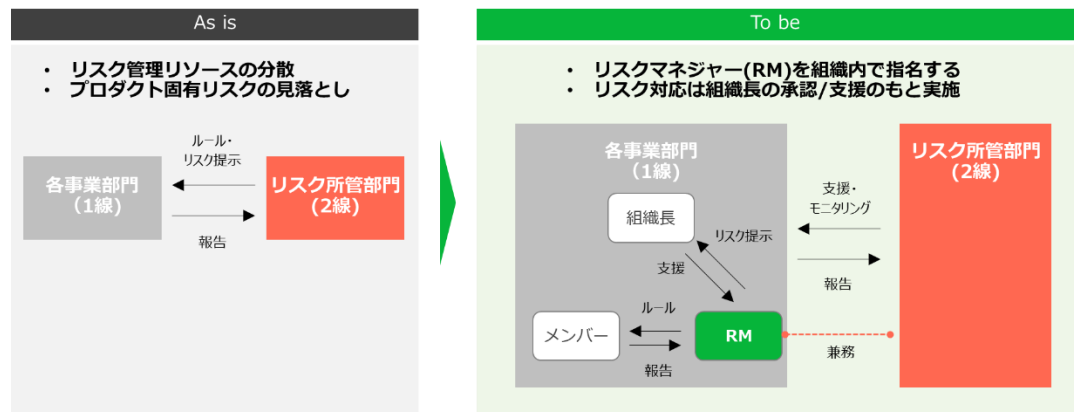


図 B



## b 海外子会社管理体制

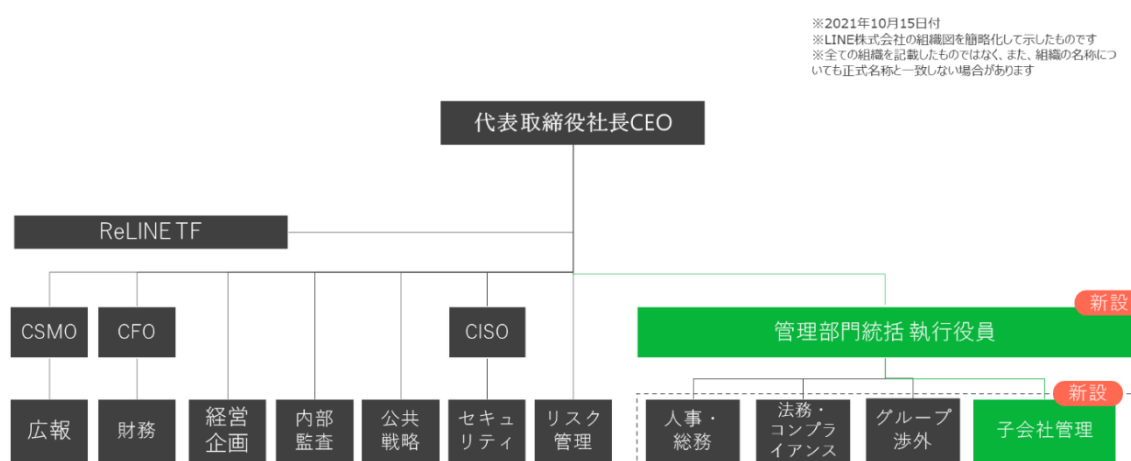
策の策定、リスクマネジメント活動計画、予算策定、年度トップリスクの選定・決定・リスクオーナーの決定等について審議することを想定している。

<sup>61</sup> Leaders Scrum は、取締役・上級執行役員や管理部門責任者等の中で十分な情報共有・活発な意見交換を行うこと、事業部門と管理部門の連携体制を強化すること等を目的とし、横串での経営課題を協議する会議体として、既存の会議体の整理・集約と参加者の再設定を実施すること、重要アジェンダを集約し、質・透明性の高い意思決定を促進することを目的として設置された会議体である。

LINE Plus 社に海外子会社管理の裁量を広く与えており、LINE 社による海外子会社管理が不十分であった。

そこで、管理部門間の連携強化と子会社管理の促進を図るために、2021 年 10 月 15 日付で、新たに管理部門統括執行役員を配置するとともに、子会社管理部門を新設した。また、LINE Plus 社へ ZHD 社専務執行役員 GCFO を役員として派遣する（下記図 C 参照）。

図 C



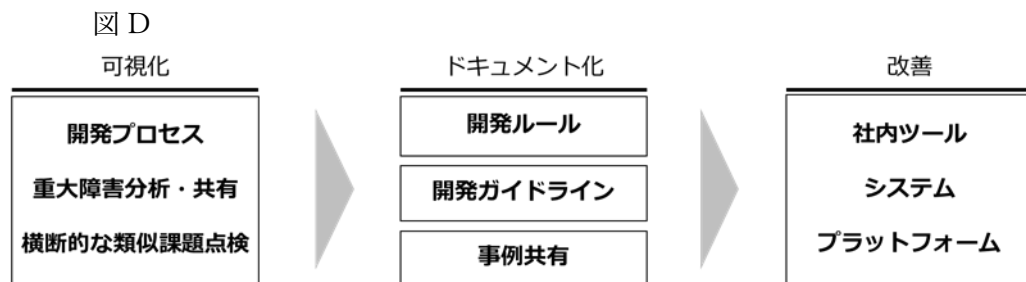
### c 開発体制

LINE 社は、かつて親会社であった NAVER 社<sup>62</sup>から、これまで LINE 社の事業に関して人的リソース支援を多く受けており、特定の分野において共同開発や開発委託の形態で協業を行い、NAVER 社の開発部門に開発を依頼するケースが複数存在する（特に AI、検索の分野では NAVER 社の高い技術力に依拠してきた。）。また、上記ア（イ）のとおり、LINE 社は、子会社の LINE Plus 社と一体的な開発体制を敷き、緊密な連携のもとプロダクトの企画・開発を行ってきた。これまで LINE 社は、NAVER 社や LINE Plus 社等とのグループ会社内での協業において強い連携を行い、それが LINE 社の競争力の源泉でもあった。他方で、上記第 3 章 3(2)⑤表 No.4 の問題提起でも

<sup>62</sup> NAVER 社は、LINE 社が ZHD と経営統合する以前は LINE 社の親会社であり（現在、ソフトバンク株式会社と NAVER 社がそれぞれ株式の 50%ずつを保有する A ホールディングス株式会社が、ZHD 株式の 65.3%を保有しており、現時点においても NAVER 社と LINE 社の間に資本関係は存在する。）、韓国における検索サービスで Google を抑え No.1 のシェアを誇り、オンライン広告やコンテンツ事業等の幅広いサービスを提供するほか、AI 等の研究開発も行う韓国の大手 IT 企業である。

述べられているとおり、グループ会社及び関連会社との業務委託や共同開発における LINE 社の管理が不十分であるといった課題<sup>63</sup>があると認識している。したがって、グループ会社同士とはいえ異なる独立の法人であること、特に NAVER 社は LINE 社の親会社ではなくなったことも考慮し、今後は、LINE 社が事業主体となる共同開発や開発委託等のプロジェクトにおいて、LINE 社が承認したプロセス<sup>64</sup>が適切に運用され、また、プロジェクトメンバーの視点からみて当該運用の透明性が担保されるよう、グローバルな連携体制を再構築することを検討している。

また、開発プロセスの管理についても、開発・品質管理・障害対応等の水準が一定でなく、一部の社内システムやサービスにおいて対応が不十分な状態であったことや、重大な障害に対する真因分析・再発防止策の管理が不十分なケースがあったことが確認された。したがって、CTO 直下に CTO 室及び Harmonia TF<sup>65</sup>を設置し、開発・品質管理・障害対応等に係るルール・ガイドラインの策定及び運用や、策定したルールの運用に関する点検プロセスの整備（下記図 D 参照）を検討している。



<sup>63</sup> 具体的には、LINE 社が事業主体となる共同開発や開発委託等のプロジェクトにおいて、LINE 社が承認したプロセスを適切に履践できていないケースや、履践されていたとしても、プロジェクトメンバーの視点からみて承認プロセスに沿った運用が行われていないと疑念を抱かせるような状況が生じているといったケースが挙げられる。

<sup>64</sup> 例えば、NAVER 社との関係では、上記のとおり、特定の分野で共同開発や開発委託の形態で協業を行なっているところ、プロジェクトの円滑な進行のため、プロジェクトにおけるプロダクト責任者・開発責任者として NAVER 社の役職員が任命されるケースが複数存在する。これらのケースであっても、LINE 社が当該プロジェクトの事業主体となる場合には、当該プロダクト責任者・開発責任者が決裁した内容について、事業責任者である LINE 社の役職員がその内容を認識し、合意した上で事業の進行をするという承認プロセスが構築されている。

<sup>65</sup> CTO 室及び Harmonia TF の詳細については、上記第 2 章の 3(2)を参照。



#### d 個人情報保護体制

上記第 2 章の 3 のとおり、LINE 社は、個人情報保護委員会及び総務省からの指摘を踏まえて、具体的な改善策を検討・実施している。個人情報保護委員会及び総務省からの指摘及び具体的な改善策の詳細については、上記第 2 章の 3 を参照されたい。

また、LINE グループの各社や各サービスで取得した個人情報の内容やその管理方法等について一元的な管理ができておらず、その結果として、社内で管理されている情報や管理状況を網羅的に把握することが困難であったといった課題が確認された。そこで、現在、LINE グループの各社や各サービス共通の個人情報管理台帳の整備を含め、個人情報管理の可視化及びそのための環境整備を進めている。

#### e 経済安全保障に関する管理体制

上記のとおり、LINE 社において、ガバナメントアクセスのリスクを含む経済安全保障分野に関する管理体制が不十分であったことから、経済安全保障を考慮したデータガバナンス体制を構築していく必要がある。この点、経済安全保障の分野については、グループ会社が一体となって対応していくことが重要であることから、LINE 社独自の体制を構築するのではなく、ZHD 社において ZHD 社の有する知見のグループ全体での活用体制を構築することを検討している。詳細は下記（第 6 章 1. (84～85 頁)）を参照。

### (イ) ユーザー・中央省庁等を含むステークホルダーへの説明責任の強化

#### a 情報の収集・管理体制

ユーザーへの説明を含む対外的な説明が不正確であり、かつ中央省庁等に対して客観的事実に反する説明が行われていた。そこで、ReLINE TF、Leaders Scrum において関係者が必要な情報共有を行うこと等により、部門を超えた情報共有を図っている。

#### b 情報発信体制

上記第 3 章 2(1)⑥のとおり、LINE 社は、公共政策・政策渉外関連組織について牽制関係を生じさせること等を意図した組織再編を行ったほか、発信内容の正確性・適切性を確保する手続が十分に整備されていなかったなどの抽出された課題について改善策を実施・検討している。

また、説明責任の強化の観点から、LINE 社の広報機能を強化し、ステークホルダーに対して正しい情報を発信していくための取組みを推進する。その一環として、10 月 1 日付で、ZHD 社より広報人材を迎えており、ZHD 社との連携を強化している。

(ウ) 経営者が取り組むべき三要件への取り組み

LINE 社は、経営者が取り組むべき三要件、すなわち、①「データガバナンスに係る姿勢の明文化」、②「データガバナンスに係る責任者の指名」、③「データガバナンスへの取組に対するリソースの投入」について、以下の取組みを実施・検討している。

- ・ LINE グループ行動規範、情報セキュリティポリシー及びプライバシー原則を策定している。
- ・ データガバナンスに係る責任者としては、CPO (Chief Privacy Officer) /CISO (Chief Information Security Officer) がその任務にあたる。
- ・ 従前よりセキュリティやリスク管理に関する専属部門を設置しリソースを投入していたところ、ReLINE TF を通じて、全社的なガバナンス機能、リスク管理機能の強化と整理を推進している。なお、リソースの最適化のための取組みとして、セキュリティ部門の組織再編を実施した。

ウ 改善・強化策の進捗管理・モニタリング

LINE 社は、上記イで述べた各改善・強化策について、ReLINE TF 及び Leaders Scrum がその進捗状況を管理することにより、各改善・強化策の遂行及び実効性の確保を担保する仕組みとしている。具体的には、ReLINE TF において、上記イで述べた各改善・強化策について、セキュリティ部門やリスク管理部門、PR 部門、開発部門等の所管部門からそれぞれの取組みについて報告を受け、議論を行うとともに、施策等の方向付けや部門間での調整等を実施している<sup>66</sup>。

なお、ReLINE TF は 2022 年 3 月末までを活動期限としているが、経営会議にて、活動期限後の効果検証や、活動引継ぎの検討等を実施することを決定しており、活動期限後も改善策の進捗の管理・評価を引き続き実施していく予定である。

(2) 本委員会の評価・提言

本委員会は、LINE 社が、ReLINE TF や Harmonia TF をはじめとして、LINE 社における課題を的確にとらえてこれを改善するための取組みを進めているものと評価する。これらの取組みは、第 6 章 2. 「ZHD 社が実現すべきグローバルなデータガバナンスに関する改善に係る提言」において後述する、本委員会が提言する「横と縦のガバ

---

<sup>66</sup> 例えば、上記第 2 章 3 で述べたアクセス権限管理、ログ保管・管理及びログモニタリングに関する課題については、それぞれを対象としたガイドラインを策定し、社員に対してイントラネットを利用して周知を行った。また、現在は、ガイドライン適用に向けて各システムに対するセキュリティ検討を推進している。

ナンス」の「横のガバナンス」をより強化しようとする取組みと理解するが、これらの強化・見直しは継続的に実施していくべきものであるので、これらの改善状況を LINE 社及び ZHD 社において適切に管理し、新たな課題の認知やそれに基づくさらなる改善に向けた取組みを実施するよう求める。

また、本委員会は、ReLINE TF は暫定的な組織であると認識しているが、後継の組織については、LINE 社の目指すガバナンスのあり方や重要な決定事項を文書化し、それが関係部署において貫徹されているかチェックし問題あれば改善を指導し、逆に決定事項等自体を見直さなければならないという場合にはそれについて提案する等、いわゆる監査部門のような機能も備えることを希望する。

## 2. LINE 社の政策渉外を含む対外コミュニケーションのあり方に関する提言

本事案への種々の対応を経て LINE 社に求められること、すなわち LINE 社が変わるべきことは、客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットすることであると本委員会は考える。ユーザーファーストといったときに、「ユーザーが気分を害する可能性があるから、なるべくオブラートに包んだ方がいいのではないか」というような短視眼的な考え方は、ユーザーに長くサービスを使ってもらおう観点からはユーザーファーストであるとは言いがたい。日本のコミュニケーションインフラを提供する LINE 社は、「ユーザーを裏切らない」ことを重視し、中長期的な視野に立って誠実なコミュニケーションを行うことを旨としなければならない。そしてそのことを、LINE 社の役職員ひとりひとりが思いを致さなければならない。

LINE 社は成り立ちからして韓国企業である NAVER 社と協力関係にあり、ZHD 社との経営統合後も、LINE Plus 社をはじめとした韓国企業との強い協力関係にある。LINE アプリが日本のコミュニケーションインフラというべきサービスにまで成長するに至ったのは、グローバル企業である LINE 社が、こうした連携を通じて、国を超えてそれぞれの会社の強みを活かした事業運営を進めてきたことによるところが大きい。また、ZHD 社が、本年 3 月、LINE 社の経営統合を行った動機の一部も、NAVER 社をはじめとした韓国側の高い技術力に魅力を感じ、協力関係を結ぶことができることにメリットを見出した点にあった。

このように、LINE 社が「アジア企業」「グローバル企業」であること自体は、競争力の源泉として評価されるべきものであるにもかかわらず、前述（第 3 章 1. (2) ④（42～44 頁））のとおり、LINE 社は企業に求められるユーザーファーストを短視眼的に捉え、LINE アプリが「日本のサービス」として受け入れられることを重視し、韓国とのかかわりを正面に出さないコミュニケーションをしてきた。「LINE の個人情報扱う主要なサーバーは日本国内にある」との不正確な説明により、ユーザーや社会からの認識と実態の間に齟齬を生じさせたことは、こうした LINE 社の姿勢とその帰結を端的に示すものであった。上記のような NAVER 社や LINE Plus 社との関係によって、LINE アプリが不断に改善され、ユーザーにとって安全で利便性の高い新たなサービスが提供されていることを、

ユーザーや社会に対して発信していくことこそが、LINE 社に求められる、誠実なコミュニケーションであると、本委員会は考える。

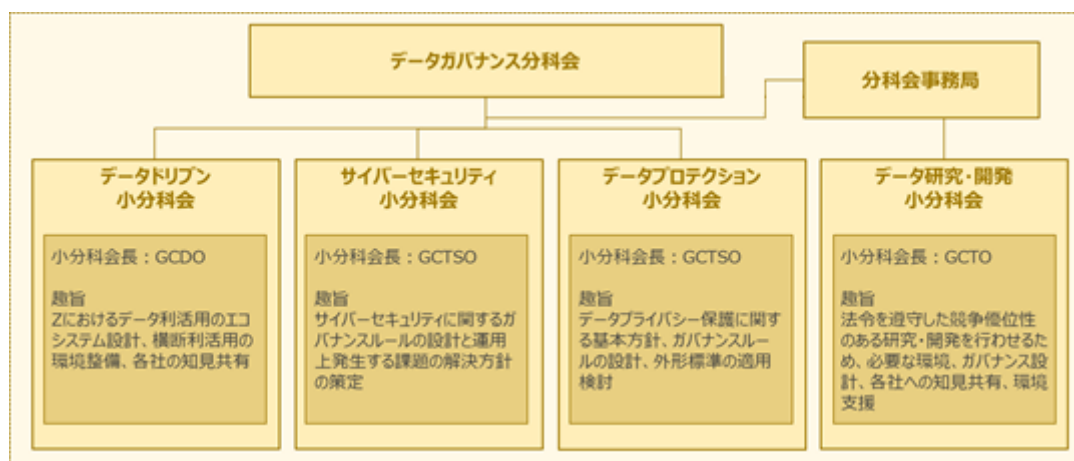
そしてその際、昨今の世界の趨勢に鑑みてグローバルなデータガバナンスを ZHD 社主体で適切に講じていく必要があるということであり、このような理解を、LINE 社を含む ZHD グループ全体で共有することが必要である。

## 第6章 ZHD社によるガバナンスの状況と改善に向けた提言

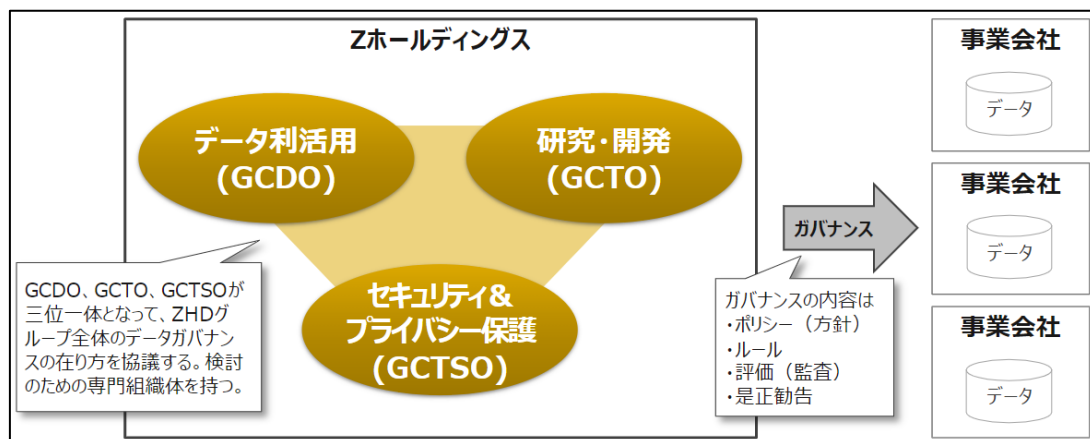
### 1. ZHD社におけるデータガバナンス体制について

ZHD社は、LINE社をはじめとするグループ会社が適切なデータガバナンス体制を構築するため、ZHD社の目指すデータガバナンスの方向として、①研究開発、データ利活用、セキュリティとプライバシー保護の3点を適切に組み合わせたグローバルデータガバナンス体制を構築すること、②自らのガバナンス活動について、ユーザー、社会、政府等に対し、高い透明性をもって説明責任を果たすことにより、信頼を構築し安心を届けることの2点を掲げている。

そして研究開発、データの利活用、セキュリティとプライバシー保護の3点をバランスよく強化し、これらを所管する責任者が三位一体となって、データガバナンスのあり方を協議するための会議体として、リスクマネジメント委員会の中に「データガバナンス分科会」を設置している。



データガバナンス分科会が、ZHDグループにおけるデータガバナンスに関するポリシーや、そのポリシーを具体的に実現するための規範としてのルールを策定し、また、個々の事業会社において当該ルールを遵守できているかについて評価・監査し、必要に応じて是正勧告等する機能を果たす旨の報告を受けた。



その前提として、ZHD 社は、ZHD グループが提供するサービスについては、①適用される法令を遵守すること、②サービスの提供先となる社会が期待するプライバシーやセキュリティの水準を満たし、経済安全保障上の問題もないこと、③社会的責任、社会的良識に沿ったものであることの全てを満たすものとするを明らかにした。

その上で、事業会社がデータガバナンス分科会において定められたルールを遵守して適切に事業を運営するために、主要な事業会社においてデータガバナンスのための「3 ライン・モデル」（3 つの防衛線）を採用することとし、当該事業会社は「3 ライン・モデル」の考え方を基礎として、それぞれの事業の実態に即した形で具体的な 3 線構造のガバナンスシステムを導入することとする旨を、本委員会に対して報告した（本委員会第二次報告書 55～59 頁参照）。

これらの体制の整備に加え、ZHD 社は、データガバナンス分科会において今後具体的に策定するルールとして、①日本ユーザーの個人情報を保存する国及び地域についてのルール、②日本ユーザーの個人情報へのアクセスを許容する国及び地域についてのルール、③日本ユーザーの個人情報を扱うハードウェア、ソフトウェアの選定についてのルール等を挙げている（本委員会第二次報告書 57～59 頁参照）。

ZHD 社は、本委員会の提言を真摯に受け止め、本委員会終了後においても、上記の体制の整備、ルールの策定及び事業会社によるその遵守状況の監督・サポート等を通じて、ZHD 社の「縦のガバナンス」と事業会社の「横のガバナンス」を継続的に改善していくことを、本委員会に表明した。そしてこれらの提言に関する ZHD 社及び LINE 社における対応の状況に関しては、別途 ZHD 社が設置する有識者会議等において継続的に報告し、その助言を受けながら確実に実現していく旨を、本委員会に報告した。

2. 社会インフラを提供する企業グループにおけるグローバルなデータガバナンスのあるべ

き姿

(1) ZHD 社が実現すべきグローバルなデータガバナンスに関する改善に係る提言

本委員会は、これまでの議論を踏まえ、ZHD グループにおけるグローバルなデータガバナンスを適切に改善していくため、「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」を構築していくことを提言する。

「横のガバナンス」とは、事業会社個社の中で牽制を働かせるためのものであり、具体的には、各事業会社において、プライバシー保護、セキュリティ、政策渉外及び経済安全保障、リスクマネジメント等の牽制の各分野の責任者の設置、役割の明確化など、牽制体制を適切に運用するための仕組みを構築する。その実現にあたっては、各事業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」を導入することが重要であり、あわせて「第2線」の機能を強化していくことが求められる。ここにおける牽制は、広く法令やZHD グループ及び当該事業会社の定めるルール、社会的規範への具体的な適合性をチェックすること（適切なルールが定められているかのチェックを含む。）を主とし、通常性善説的なアプローチをとる。

これに対して、「縦のガバナンス」とは、横の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である。具体的には、①事業規模や取り扱うデータの性質等に応じて事業会社をクラス分けし、該当するクラスごとに満たすべき水準や守るべきルール（当該水準やルールはクラスごとに社会から求められる期待を適切に満たすものでなくてはならない。）を決定し、②その水準を満たし、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し、③各事業会社において「3ライン・モデル」の第2線が適切にその役割を果たすために必要な仕組みとして、(1)当該事業会社において第2線が他の部署に不必要な付度をしないよう、心理的安全性を確保するための取組み、(2)当該事業会社内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み、(3)グループ内のグッド・プラクティスや各社の取組みの状況を円滑に共有するための取組み等を行うものである。ここにおけるガバナンスは、ZHD グループ全体が一元的な体制の下、調和をもった形で適切に事業運営を行うための諸条件を満たしていることをチェックすることを主とし、通常性悪説的なアプローチをとる。縦のガバナンスは、ZHD グループのように大量のデータを集積し活用する企業グループにとっては極めて重要なものである。ZHD 社においては、上記のとおり「データガバナンス分科会」が設置されているところ、縦のガバナンスについては「データガバナンス分科会」が中心的な存在となって責任をもって実現すべきである。

そして、ZHD 社は、これら横のガバナンスと縦のガバナンスを両者ともに高度でかつ適切なバランスで実現することで、合理的でありかつ実効性のあるガバナンス体制を構築しなければならない。いずれかが過度に力を有し又は力を失うことで「正義な

き力は暴力であり、力なき正義は無力である」という状態を生じさせることのないよう留意しなければならない。またその実現にあたって、横のガバナンスと縦のガバナンスを実際に担う人材の存在が重要である。この観点から、ZHD 社においては、事業会社の人財を育成し、事業会社から人材を集め、また知見と経験を有する者を事業会社の横のガバナンスを担う「第2線」として活躍する場を提供する等の取組みを推進する必要がある。

なお、ZHD 社は、上記に加えた取組みとして、ZHD 社の有する知見のグループ全体での活用を意図しており、2021年10月よりZHD 社の幹部社員をソフトバンクグループ株式会社に出向させた旨を、本委員会に報告した。これらを加味して上記を図式化すると以下のとおりとなる。



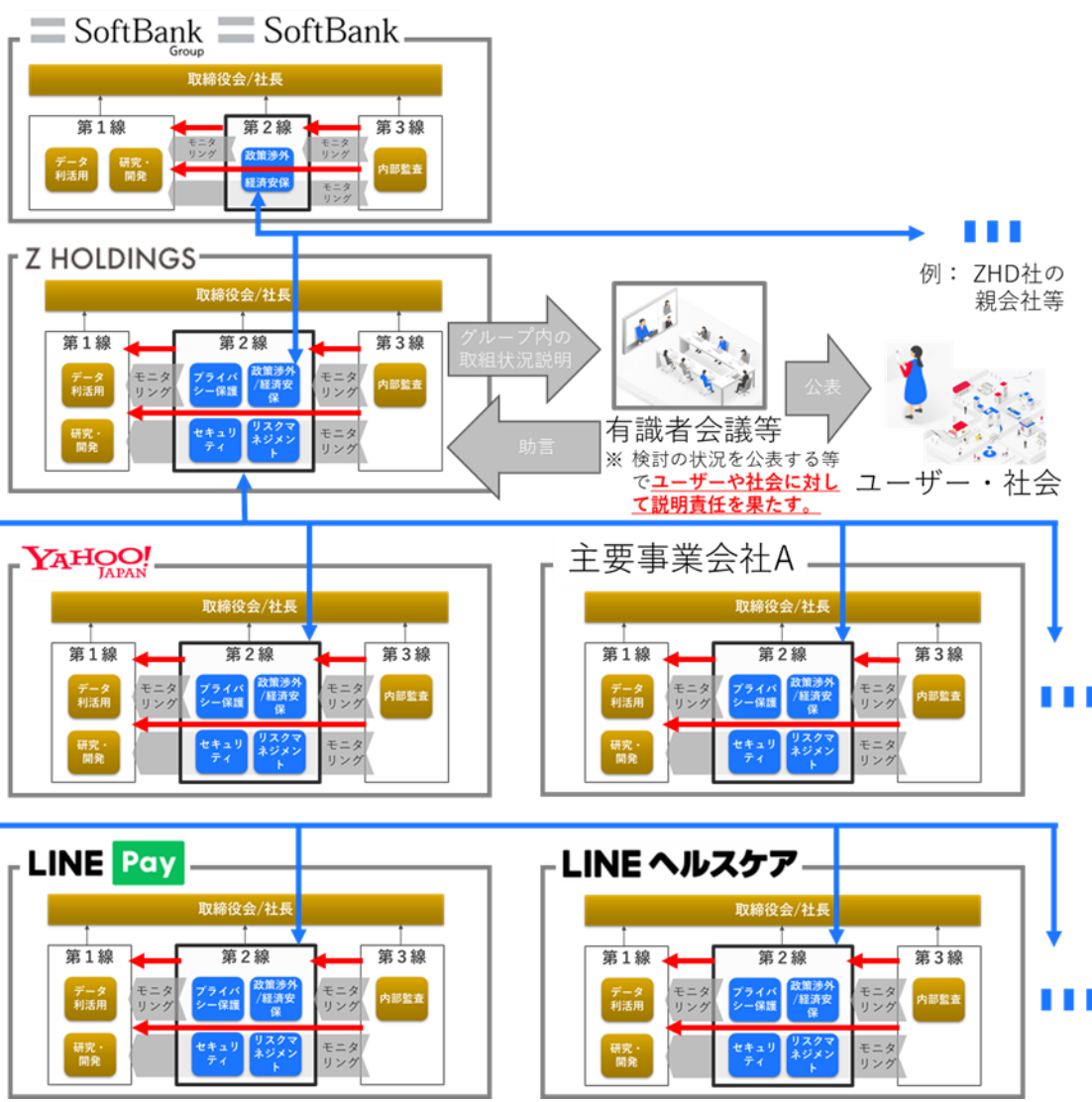
# 複眼的監督体制：横と縦のガバナンスの強化・ベストミックス

縦（グループ全体）のガバナンス（データガバナンス分科会）

横（事業会社内）のガバナンス（主要事業会社の「第2線」）

横のガバナンスでグループ各社の事業の実態に即した自律的なガバナンスを実現し、縦のガバナンスで一元かつグローバルな事業運営環境に対応したガバナンスを実現する。

両者を**高度でかつ適切なバランス**で実現することが重要。



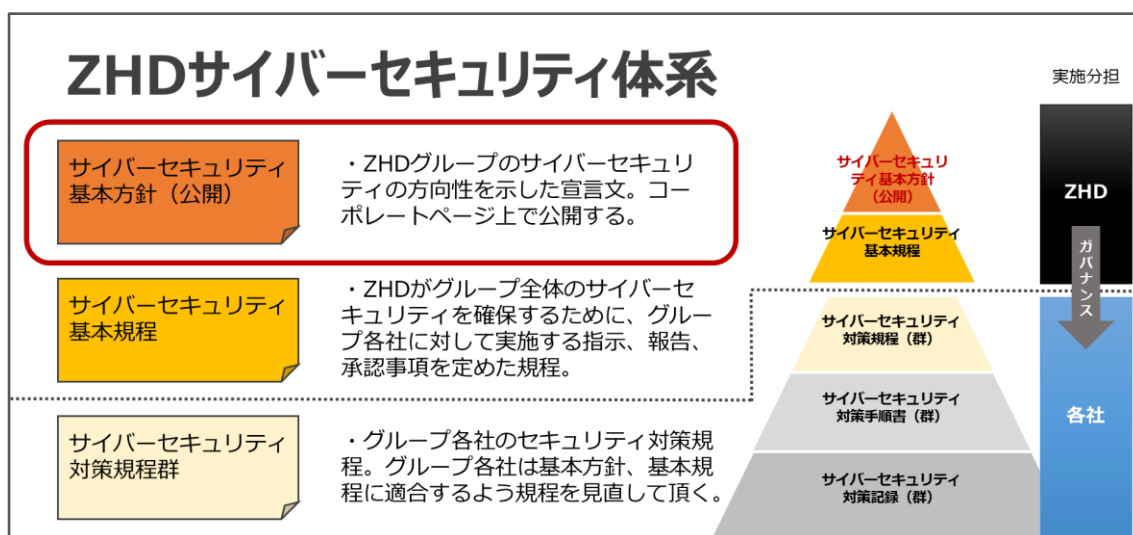
※あるグループ会社の委託先として他のグループ会社が登場する場合、この図において縦のガバナンスの対象となっていない場合であっても、個人情報保護法第22条に基づく監督対象となることに鑑み、委託元は自らが該当するクラス（P.86 参照）に応じて守るべきルールと同等のルールの遵守を委託先グループ会社に対して義務付ける必要があり、その範囲において委託先グループ会社は委託元グループ会社による縦のガバナンスによる牽制の対象となる。

(2) ZHD 社によるグローバルなデータガバナンスの改善に向けた具体的推進方法

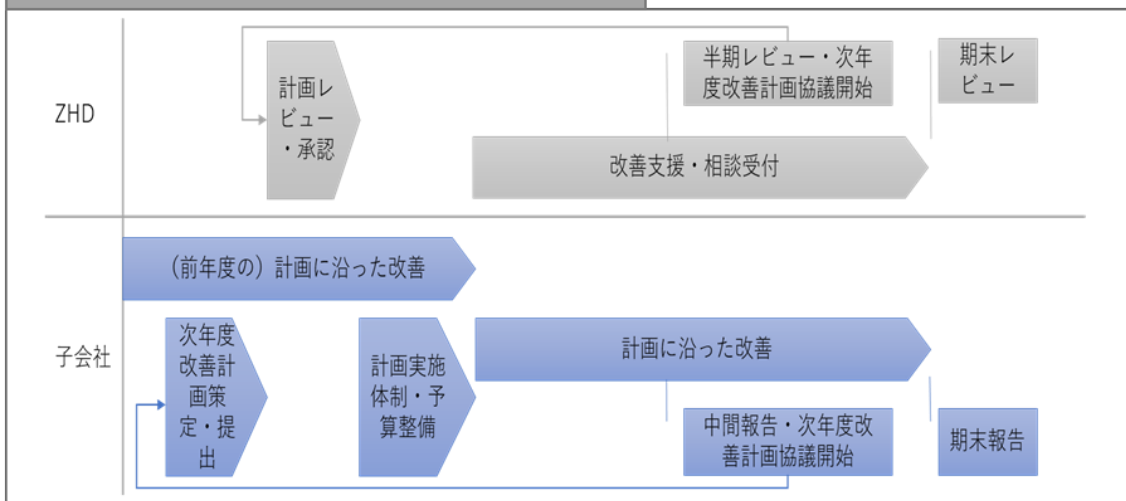
ZHD 社によるグローバルなデータガバナンスを改善するための方策の具体的推進方法については、ZHD 社内において既にガバナンス体制の構築が進んでいる同社内のグッド・プラクティスを参考に、データガバナンス分野における最適な方法を検討すべきである。

この点に関し、ZHD 社からは以下のとおりセキュリティ分野とリスクマネジメント分野に関して既に開始されている取組みの状況の報告があった。

ZHD 社は、セキュリティ分野について、サイバーセキュリティ基本方針を定めて公表し、各事業会社が遵守すべきルールや事業の性質及び事業規模に応じて定められるクラスに応じて遵守すべき事項等を定める基本規程等を制定し、基本規程においてセキュリティ領域を総合的に管掌する責任者の設置を求め、ZHD 社の定める各種ルール、ガイドラインへの準拠、NIST（米国標準技術研究所）のセキュリティ基準への準拠を求めている。また、ZHD 社は、サイバーセキュリティ年度対策方針を策定し、年度の開始時に各事業会社において達成すべき改善点を明確に認識し、予算措置も適切に講じられている体制を構築したうえで、各事業会社に対して半期ごとにその達成状況を ZHD 社に報告するよう求め、これを ZHD 社がレビューすることでその進捗を管理している。その他、ZHD 社は、各事業会社がセキュリティについての各種ルール、ガイドラインに沿った運用ができるよう各事業会社を支援（コンサルティング）するとともに、各事業会社の実態に応じて適切なリソースが確保されるよう人的な支援（出向等）を実施している。

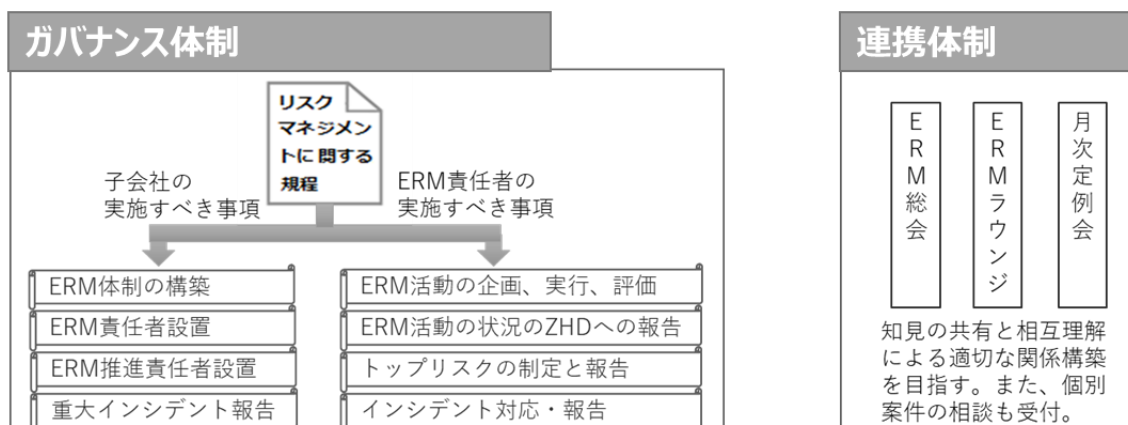


## 年度対策方針運用イメージ



また、ZHD社は、リスクマネジメント分野について、「リスクマネジメントに関する規程」を制定し、各事業会社に対して、ERM（全社的リスクマネジメント）体制の構築、ERMの責任者の任命（代表取締役又はCEO）、及び推進責任者の任命を求めている。また、ZHD社は、各事業会社に対して、①リスクの洗い出しや、ZHD社へのアセスメント、リスクの対応状況について四半期に一回の報告<sup>67</sup>、②年に1度のトップリスクの制定とZHD社への報告、③重大インシデントとして取り扱うべき基準の制定とこれに係るインシデント発生時にZHD社への即時の報告をそれぞれ求めている。このほか、ZHD社は、各事業会社の推進責任者が一同に介する場として半期に1度ERM総会を開催するほか、非公式な交流の場として概ね四半期に1度ERMラウンジを開催し、さらに主要な事業会社については、個別に概ね月次で定例会を実施している。そして、各事業会社におけるリスクに関する認識を共有する目的で、ZHD社のトップリスクを制定し各事業会社に共有するほか、ZHD社のCo-CEOによるトップインタビューを実施し、ZHD社及び各事業会社の従業員に公開している。

<sup>67</sup> 各事業会社は業態等に応じて適切なリスクマネジメント体制を構築し、ZHD社はマネジメントの枠組み（リスクアセスメントシート等）を提示する。



### (3) 個別の分野における改善に係る提言

本委員会は、本事案を契機として、ZHD 社が各分野において具体的に推進すべき改善を、以下のとおり提言する。

また、これらの提言に関する ZHD 社及び LINE 社における対応の状況に関しては、別途 ZHD 社が設置する有識者会議等において継続的に報告し、その助言を受けながら確実に実現していくことが望まれる。

#### ① 政策渉外

政策渉外活動はとりわけ正確な事実把握とそれに基づく誠実なコミュニケーションが必要である。この観点から、本委員会は、「LINE アプリの日本ユーザーに関する全てのデータが日本にある（閉じている）」という趣旨の客観的事実に反する発言がなされていたことについて、不適切なものであったと判断する（第 3 章 2. (44～52 頁) 参照）。

LINE 社は、本委員会に対し、対外コミュニケーションに利用する資料の事前チェックや議事録の事後検証を行うこと（第 3 章 1. (2) ③ (40～42 頁) を参照）及び渉外活動における対応内容の統一性の確保を目的としたリスクを発生させない交渉のルールに係るマニュアルを作成すること（第 3 章 2. (1) ⑥ (48～49 頁) を参照）を報告している。本委員会は、これらの取組みが確実に実施されるよう適切な体制を構築し運用することで、国内外の官公庁及び自治体に対して客観的事実を誠実に伝えるコミュニケーションを図ることを最重点にした体制強化を行うよう提言する。

LINE 社がグローバルに事業を展開していることとの関係で、他国の政府との関係で本事案と類似の問題を発生させてしまった場合、それはひとり LINE 社の問題で済むものではなく、ZHD グループ全体の問題に波及することから、ZHD 社が LINE 社を含めた ZHD グループ全体で政策渉外分野におけるグローバルなガバナンス体制を適切に構築していかなければならない（第 3 章 2. 「政策渉外関連」 (44～52 頁) 参照）。そこで、ZHD 社が、LINE 社による上記取組みが適切なものであるか監督する

とともに、ZHD 社による縦のガバナンスを適切に効かせ、ZHD グループ全体において、適材適所の人事配置を推進していくよう提言する。

また、政策涉外分野を含む対外コミュニケーションは、客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットすることが求められる。この点に対する縦のガバナンスを万全なものとするため、ZHD 社が、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するよう提言する。

## ② 経済安全保障

近時においては米中間の緊張が急速に高まっており、不安定化するグローバル環境の中にあって適切に事業を行っていくには経済安全保障へ十分な配慮が不可欠である。経済安全保障はもはやブラックスワンではなく「灰色のサイ」であり、特にデータが富や利益を生み出す源として認知されその活用のあり方を競っているデータ駆動型社会において、大量のデータを取り扱ってサービスを提供するいわゆるデジタルプラットフォーム事業者は、近時の急速なグローバル環境の変化への対応を最重要な経営課題として位置付けなければならない<sup>68</sup>。このような理解を前提に、「日経リサーチ」の調査<sup>69</sup>でも 65%が経済安全保障大臣の新設について適切であると回答していることなども踏まえ、本委員会は、ZHD 社が、データ保護に関するユーザーの不安を解消するための努力の一環として真摯に有識者や消費者団体の声に継続的に耳を傾ける体制を整備するよう提言する。

また、海外の事業会社も含め、ZHD グループの事業会社において経済安全保障について十分な理解をした上で最適な経営判断をすることが重要であり、これを実現するために ZHD 社において複雑化する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を整備するとともに、経済安全保障に関して各国政府との確かなコミュニケーションを取るために政府渉外活動の一元的な管理を行うよう提言する。

さらに、法律に準拠するということがガバナンスだということでは経済安全保障に適切に対応していくことはできず、法律になっていないことを先取りしていくことが求められる。ZHD 社が、ZHD グループのサービスと外国との関係についてのルールを策定すること等によって外国による影響を適切にコントロールするためには、その前提として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を適

---

<sup>68</sup> 金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン（改訂版）」

<https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210611->を参照。

<sup>69</sup> 日本経済新聞（電子版）2021 年 10 月 5 日

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA042W10U1A001C2000000/>

切に把握していることが必要である。ZHD 社においては、これらの調査に係る組織を強化するとともに、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を行うよう提言する。

### ③ セキュリティ

本委員会は、ZHD 社及び ZHD グループの事業会社が、セキュリティ分野において既に縦のガバナンスを含むグローバルなガバナンス体制を一部構築しているものと認識している。本委員会は、ZHD 社及び ZHD グループの事業会社はこれを継続的かつ適切に実施することとともに、他方で、グループ全体のセキュリティに関する水準が社会からの期待を満たすものであることを客観的にも説明可能であることが求められることから、既に取り組んでいる ZHD グループの事業会社による NIST（米国標準技術研究所）の定める SP800-171 をはじめとするセキュリティ基準への準拠を引き続き推進するとともに、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、政府情報システムのためのセキュリティ評価制度（Information system Security Management and Assessment Program: 通称、ISMAP（イスマップ））への対応についても検討するよう提言する。

### ④ プライバシー

ZHD グループは AI テックカンパニーになることを標榜しており、多くの事業会社において大量のデータを集積し、活用していくことが見込まれる。データを活用する事業会社には、プライバシーへの十分な配慮を担保するための仕組みを内在し、またそのことについて客観的に説明可能であることが求められ、ZHD 社には、グループ全体が調和をもった形で一元的かつ統一的で適切な牽制体制を構築することが求められる。

そこで、本委員会は、事業会社における横のガバナンスを強化する目的で、①主要な事業会社に対して、ビジネス部門の取組みを監視する役割の責任者として、独立性の高い欧州一般データ保護規則（GDPR）型の Data Protection Officer（データ保護責任者）を設置することを求め、個人情報、プライバシーに係る重要な意思決定にあたって意見を求めさせる、また、②主要な事業会社の個人情報、プライバシーへの影響の大きいサービスの企画やシステムの開発にあたって、Privacy Impact Assessment（プライバシー影響評価）の実施を求める、さらに、縦のガバナンスを強化する目的で、③「3 ライン・モデル」の第 2 線の活動状況が円滑に ZHD 社及び他のグループ会社に共有されるようにするため、各社の第 2 線が恒常的に各社の状況を相互に報告しあえる体制を整える、④第 2 線が適切に活動できるようコンサルティングや教育プログラムを実施する他、ZHD グループの人的リソースの最適化を実現する、⑤一定水準の体制構築を客観的にも説明可能とするため、事業会社に

NIST プライバシーフレームワークへの準拠を求め、セキュリティ分野と同様に、「年度対策方針」において対応の進捗を管理するよう提言する。また、令和2年改正個人情報保護法に見られるように、昨今においては国家管理型の体制にある国に対して個人情報が移転する場合に生じ得る本人の権利利益の侵害について大きな懸念が示されているところであり、多量の個人情報を恒常的に外国へ移転している事業会社については、APEC の CBPR (Cross Border Privacy Rules/APEC 越境プライバシールールシステム) の認証を取得させるよう提言する、⑥ZHD グループの事業会社における統一的な個人情報保護の向上策として認定個人情報保護団体制度の活用を検討するよう提言する。

また、これらの横と縦のガバナンス体制を適切に働かせて対応すべき直近の取組みとして、令和2年改正個人情報保護法のうち、まさに本事案で問題となった個人データの越境移転に関するユーザーへの説明等を事業会社において適切に行うべく、ZHD 社が先頭に立って対応を進めていくよう提言する。

#### ⑤ リスクマネジメント

上記全ての分野において生じるリスクを適切に管理するための取組みとして、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を実現しなければならないところ、本委員会は、ZHD 社及び ZHD グループの事業会社が、既に縦のガバナンスを含むグローバルなガバナンス体制が一部構築しているものと認識している。その上で、本委員会は、経済安全保障のリスク等、新たに生じるリスクに対し適切な対応が取れるよう、ZHD 社の体制を強化するとともに、事業会社の「3 ライン・モデル」の第2線が適切に活動できるようコンサルティングや教育プログラムを実施するほか、ZHD グループの人的リソースの最適化を実現するよう提言する。

## 第7章 おわりに

本委員会は、2021年3月23日に第1回の本委員会会合を開催して以降、半年以上にわたって本事案に関する検討を行ってきたところであるが、これまでの本委員会における検討について振り返るに、LINE社及びZHD社に求められるのは以下の2点に集約されるものとする。すなわち、

①LINE社においては、

- (1) 通信内容である送受信されたテキスト、画像、動画及びファイル（PDFなど）のうち、ユーザーから通報されたものについて、個人情報保護法制が著しく異なる中国の委託先企業からのアクセスを許容したこと及び事後的にも適切に見直しができなかったことから、グローバルな事業運営を前提としつつ、適切な横のガバナンスを確立し強化していくこと。
- (2) 日本のコミュニケーションインフラを提供しているのであるから、何よりもユーザーや社会からの信頼を獲得していかなければならず、今後は機能面や技術面だけでなく、信頼の獲得や誠実さを基礎に置いたユーザーファーストを追求していくことが必要であり、これまでのコミュニケーションのあり方を真摯に反省し、客観的な事実を誠実に伝えるという点にコミットすること。

②ZHD社においては、適切な縦のガバナンスを確立し強化していくことである。

LINE社は、前述のとおり ReLINE TF 及び Harmonia TF を立ち上げるなどして、まさに「横のガバナンス」を強化しようと取組みを進めているところである（第5章1.（74～83頁））。これに加えて、ZHD社の「縦のガバナンス」によって、ZHDグループ全体が調和をもった形で一元的かつ統一的で適切な牽制体制を構築することが可能になるものとする。他方で、この取組みが成果を挙げるとどうかは、ZHD社の取組みの如何はもとより、この取組みが事業会社ないし ZHD グループ全体を強くするものであるという点について、ZHD社が広い理解を得ることができるのかという点にかかっている。

「横のガバナンス」と「縦のガバナンス」の適切な構築のためには、牽制部門の強化や適切な責任体制を整える必要があることは論を俟たないが、とりわけ現場の1人1人の従業員の能力を最大限引き出すことが重要であり、また、問題点をその萌芽の時点で捉えて適切に当該責任体制にフィードバックできる仕組みを構築するには、組織の隅々にわたって心理的安全性を確保しなければならない。その際に重要なことは、1人1人の従業員が発するシグナルについて、経営陣が真摯に耳を傾け適切に拾おうとする姿勢を持ちこの姿勢を示すことと、経営陣がそのような姿勢でいることに対して従業員からの信頼を得ることである。ZHDグループは、こうした相互の信頼を基礎にした、真に風通しが良く危機に強い企業文化を醸成していかなければならない。そしてこのような企業文化を実現するという強いメッセージを ZHD グループ全体で共有することが、「ZHD グループ全体を強く



するものである」という理解を得ていくために必要である。

技術検証部会の実施したアンケート調査は、このような理解を得るための先鞭をつけた取組みと位置付けることができる。本事案に関するアンケートについては、本委員会は、時間の関係や現実的なリソースの関係から、アンケート結果を本委員会において検討すべきものと ZHD 社において検討すべきものに大別した上で、前者のみを対象として検討を行ったが、後者に関しては、本委員会終了後も引き続き、ZHD 社が責任をもってその検証の管理を行っていく必要がある。また、本委員会は、ZHD 社が、他の ZHD グループの事業会社において同様のアンケート調査を行う等の取組みを広げていくことを希望する。

本委員会が検討すべき事項はきわめて多岐にわたり、ミクロな視点でみればその個々の全てについて詳細の検証及び評価・提言ができたというわけではない。そうであるからこそ、ZHD 社においてマクロな視点で本事案をとらえたグローバルなデータガバナンス体制を適切に構築していくことが重要であり、また、これに基づき継続的な改善を実施していく必要がある。本委員会による評価は本報告書をもって終了するが、ZHD 社は、ユーザーや社会から評価を受けるのはまさにこれからであるということを正しく理解し、総力を挙げてデータガバナンス体制の構築・改善を成功させなければならない。また、ZHD グループの事業会社が「横のガバナンス」を強化していくにあたっては、LINE 社が ReLINE TF 及び Harmonia TF の推進を通じて得た知見を他の ZHD グループの事業会社にも適切に共有していくことが望まれる。そして、ZHD 社及び LINE 社を含む ZHD グループによるガバナンス改善に向けた取組みの情報等について、ユーザーや社会に対して適切かつ分かりやすく説明していくことが重要である<sup>70</sup>。

最後に、本委員会による本検証及び提言は、LINE 社及び ZHD 社の多岐にわたる事項に及ぶものであったことから、両者の役職員及びその補助者の協力があったはじめて可能となったものである。関係者、特に本委員会の事務局に対して、この場で謝意を述べることをお許し頂きたい。

以上

---

<sup>70</sup> 総務省 電気通信事業ガバナンス検討会「電気通信事業ガバナンス強化に向けた検討状況の整理」(2021年10月4日)においても、「電気通信事業を取り巻く状況の変化に伴い、情報漏えい、不適正な取り扱い等や通信サービスの停止が生じた場合には、多様な個人的法益、社会的法益、国家的法益(注14参照)の侵害につながるおそれ」が生じる旨(5ページ)指摘があり、これらの「保護法益を確保するためには、情報漏えい、不適正な取り扱い等や通信サービス停止のリスクに適切に対処することが急務」であり、「また、これらのリスクに対するユーザーの不安、懸念等も高まっており、事業者によるリスクへの対処状況等について、ユーザーからの情報開示や説明への期待に向けた対応も求められる。」と指摘されている(5ページ)。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000772163.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000772163.pdf)