

**Z HOLDINGS**

**Zホールディングス株式会社  
2019年度 第3四半期  
決算説明会**

---

**2020年2月5日**

**1** 2019年度 第3四半期 連結業績

**2** 事業別トピックス

**3** 戦略的取り組み

**4** 補足資料

# 2019年度 第3四半期 連結業績

## 2019年度 第3四半期 連結業績サマリー

項目	FY2018 3Q	FY2019 3Q	前年同四半期比
売上収益	2,425 億円	2,754 億円	+13.6 %
営業利益	365 億円	478 億円	+30.9 %
EBITDA*1	502 億円	701 億円	+39.6 %
持分法による投資損益	-91 億円	*2 -62 億円	n.a.
四半期利益	146 億円	269 億円	+84.2 %
親会社の所有者に帰属する四半期利益	150 億円	238 億円	+58.9 %
希薄化後1株当たり四半期利益	2.96 円	5.01 円	+69.7 %

\*1 EBITDAの増減には主にIFRS第16号「リース」適用の影響を含んでおります。

\*2 主にPayPay(株)の影響です。

# 2019年度 第3四半期 連結営業利益の増減要因

## ZOZO連結もあり、営業利益は11四半期ぶりの30%超成長

項目		金額	YoY	主な増減要因	
FY2018 3Q 実績		365 億円			
前年 同四半期 差	売上収益	+328 億円	+13.6 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZOZO連結による増加+241億円</li> <li>• 広告+41億円</li> <li>• ワイジェイカード+20億円</li> </ul>	
	売上原価	+31 億円	+3.1 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZOZO連結による増加+21億円</li> <li>• 広告売上収益伸長に伴う増加</li> </ul>	
	販売費及び一般管理費	+184 億円	+17.9 %	ZOZO連結による増加+177億円	
	以下主な内訳	減価償却費	+87 億円	+66.1 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZOZO連結による増加+33億円</li> <li>• IFRS第16号「リース」適用に伴い使用権資産償却費が増加（一方、賃借料は減少）</li> <li>• ソフトウェアやサーバー等の増加</li> </ul>
		販売促進費	-41 億円	-21.1 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZOZO連結による増加+14億円</li> <li>• ポイント費用の減少</li> </ul>
		人件費	+36 億円	+15.7 %	ZOZO連結による増加+29億円
		荷造運賃	+33 億円	+53.7 %	ZOZO連結による増加+39億円
		支払手数料	+31 億円	+265.8 %	ZOZO連結による増加+25億円
		業務委託費	+28 億円	+20.0 %	ZOZO連結による増加+19億円
		広告宣伝費	+12 億円	+62.1 %	「PayPayモール」・「PayPayフリマ」関連の増加
FY2019 3Q 実績		478 億円	+30.9 %		

# 2019年度 第3四半期 ZOZO連結の影響

11月より連結取り込み

項目	ZOZO FY2019 3Q (2ヵ月)	ZOZO除き FY2019 3Q	前年同四半期比
売上収益	241 億円	2,513 億円	+3.6 %
営業利益	*1 42 億円	436 億円	+19.3 %
四半期利益	28 億円	241 億円	+64.8 %
親会社の所有者に帰属する四半期利益	14 億円	224 億円	+49.5 %

\*1 取得原価配分 (PPA) を償却後の実績

のれん	合計	• 取得原価の配分は暫定	2,129 億円
取得原価配分 (PPA)	合計	• 取得原価の配分は暫定	5,021 億円
	償却	FY2019 3Q (2ヵ月分)	22 億円
		FY2019 通期 (5ヵ月分)	*2 55 億円

\*2 4Q分は見込み

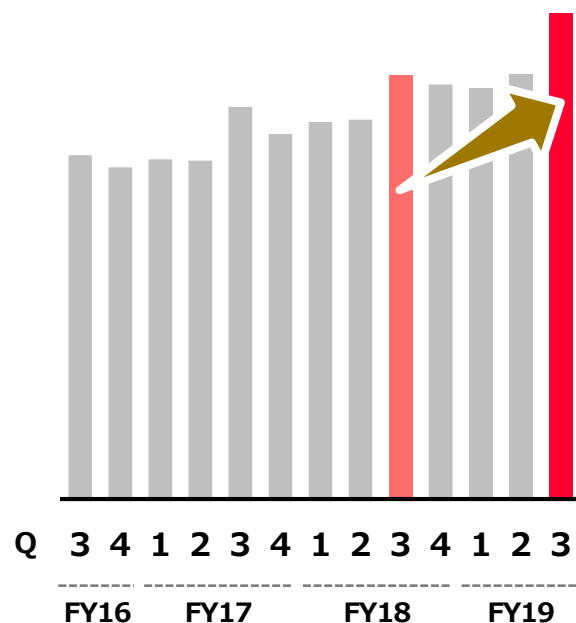
\*3 耐用年数を確定できない無形資産

項目	金額	償却期間 (定額法)
顧客基盤 (ショップ・ユーザー)	3,220 億円	18~25年
商標権*3	1,787 億円	-
その他	14 億円	4年

# 各事業の基盤が対前年同四半期比で伸長

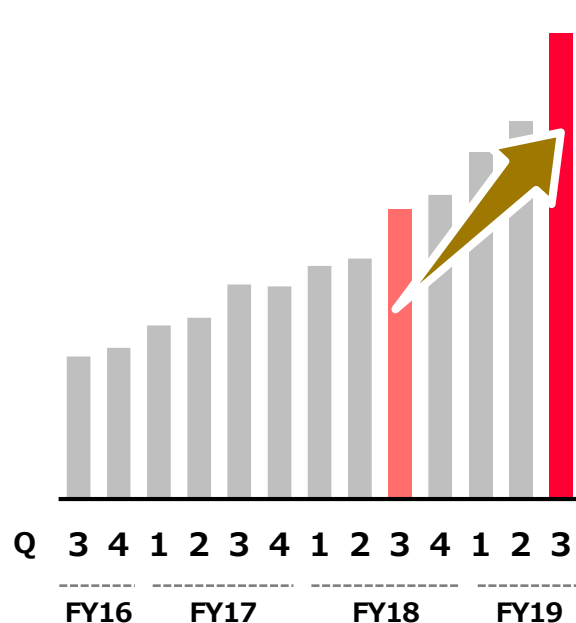
eコマース取扱高

6,904億円  
YoY +15%



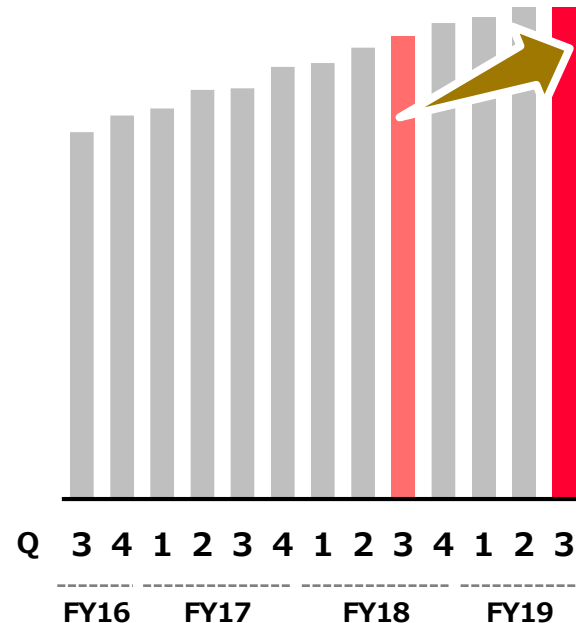
クレジットカード取扱高

5,687億円  
YoY +61%



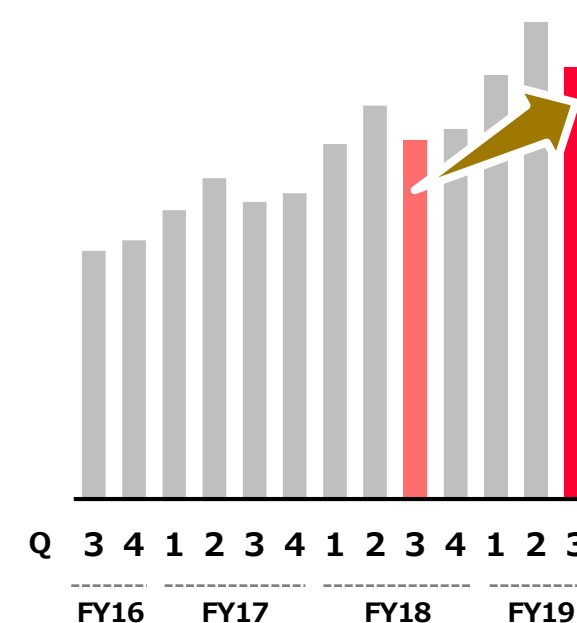
月間ログインユーザーID数

5,011万ID  
YoY +6%



スマートフォン経由  
ログインユーザー利用時間

20億時間  
YoY +20%



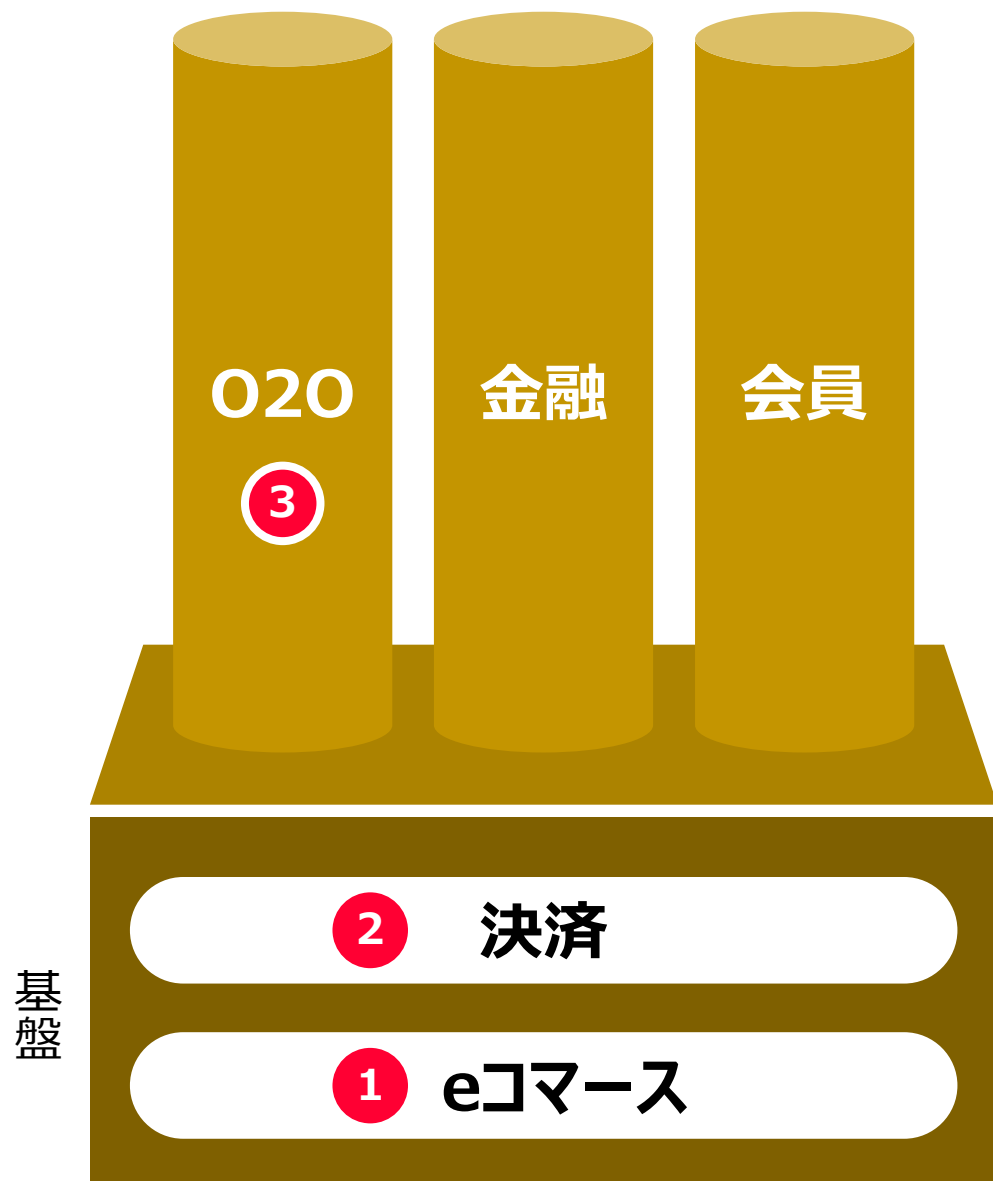
**営業利益はZOZO連結によりガイダンス上限着地見込み**  
**当期利益はPayPayの積極投資（4Q）により下限前後の見込み**

項目	FY2019 通期ガイダンス	FY2019 通期着地見込み	前年度比
売上収益	1兆 円超	1兆400 億円	+9 %
営業利益	1,406~1,500 億円	1,500 億円	+7 %
親会社の所有者に帰属する 当期利益	790~850 億円	770~800 億円	-2~+2 %
基本的1株当たり当期利益	14.8~15.9 円	15.8~16.4 円	+7~12 %
1株当たり配当金	8.86 円	8.86 円	同額



# 事業別トピックス

# コマース事業



## 事業基盤が順調に成長

項目	内容
3 O2O	台風および増税による影響があったもののO2O取扱高が前年同四半期比 <b>+16%</b>
2 決済	キャッシュレス還元によりクレジットカード取扱高が前年同四半期比 <b>+61%</b>
1 eコマース	ZOZO連結によりショッピング事業取扱高が前年同四半期比 <b>+37%</b>

## 2019年度 第3四半期 コマース事業 主要指標の実績

項目	金額	前年同四半期比	主な施策、主な増減要因
<b>eコマース取扱高</b>	<b>6,904 億円</b>	<b>+14.6 %</b>	
<b>物販取扱高</b>	<b>5,781 億円</b>	<b>+14.9 %</b>	
<b>ショッピング事業取扱高</b>	<b>2,952 億円</b>	<b>+36.6 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZOZO連結子会社化（2ヵ月分）による影響 影響を除くと 約+7%成長</li> <li>• 「PayPayモール」オープンによる拡大</li> </ul>
<b>リユース事業*<sup>1</sup>取扱高</b>	<b>2,041 億円</b>	<b>-5.8 %</b>	「ヤフオク!」における販促費削減の影響
<b>サービス・デジタル*<sup>2</sup>取扱高</b>	<b>1,122 億円</b>	<b>+12.7 %</b>	台風および増税による影響があったものの <ul style="list-style-type: none"> <li>• トラベル事業 約+15%成長</li> <li>• 飲食予約事業 約+18%成長</li> </ul>
<b>クレジットカード取扱高</b>	<b>5,687 億円</b>	<b>+61.0 %</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャッシュレス還元による新規会員数増加</li> <li>• 「PayPay」とのシナジー効果による増加</li> </ul>

\*1 「ヤフオク!」から名称を変更しました。

\*2 物販以外取扱高から名称を変更しました。

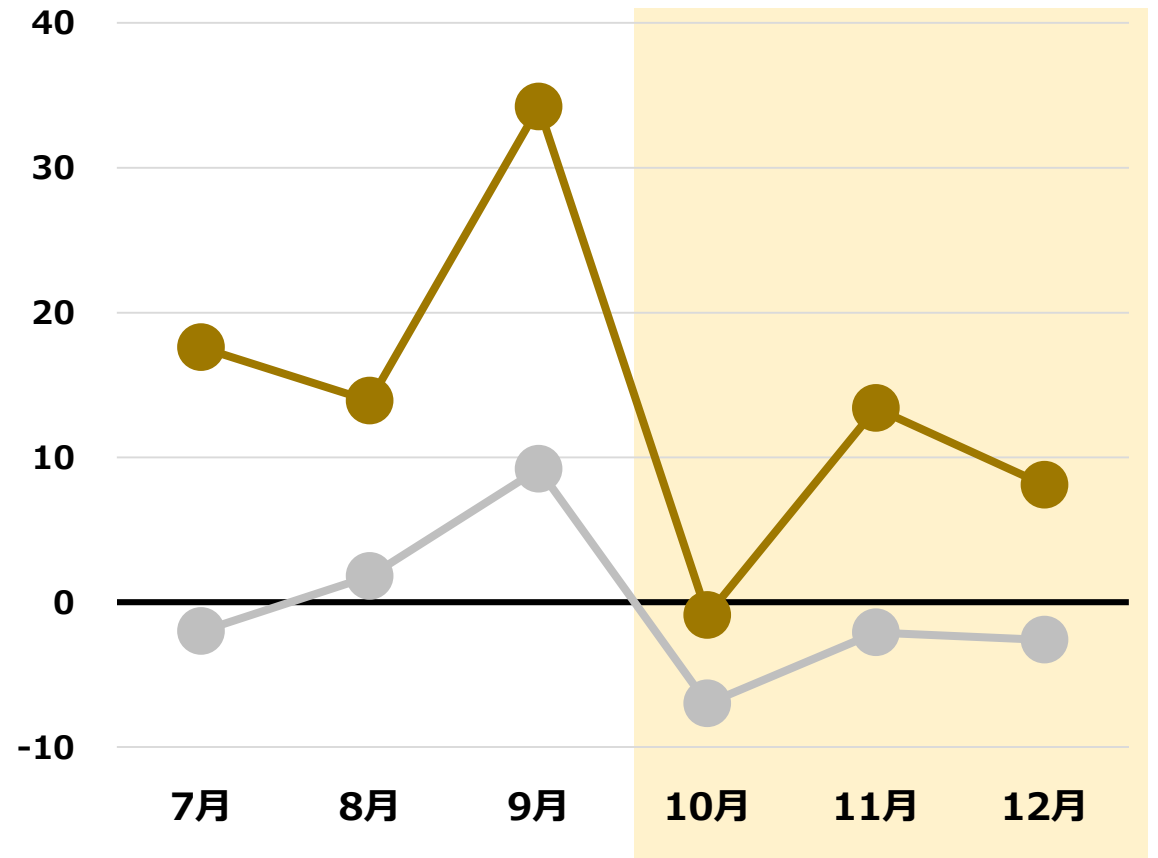
# 消費増税の影響があったものの、市場を上回る成長

項目	金額	前年同四半期比
ショッピング事業 取扱高 ZOZOTOWN本店除く	2,320 億円	+7.4 %

項目	前年同四半期比
小売業販売額*	-3.8 %

\*出典：経済産業省商業動態統計速報

(単位：%)



● ショッピング事業 (ZOZOTOWN本店除く)

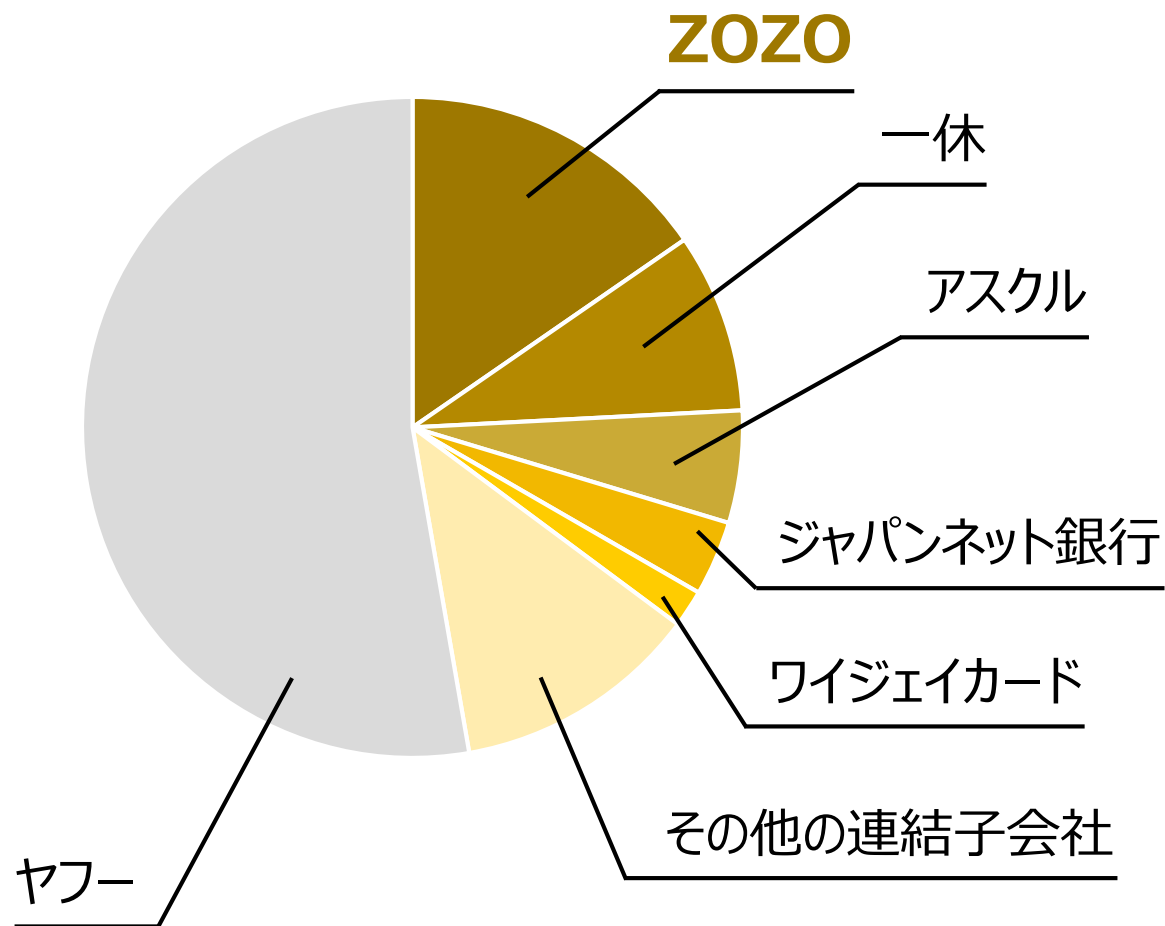
● 小売業

# ZOZO連結もあり、期初の高い目標を上回る見込み

項目	通期目標（期初時点）	通期着地見込み
eコマース取扱高（物販）	+ふた桁 %	+13~15 %
ショッピング事業取扱高	+20 %	+30 %
リユース事業*取扱高	+ひと桁半ば %	-ひと桁前半 %

\*「ヤフオク!」から名称を変更しました。

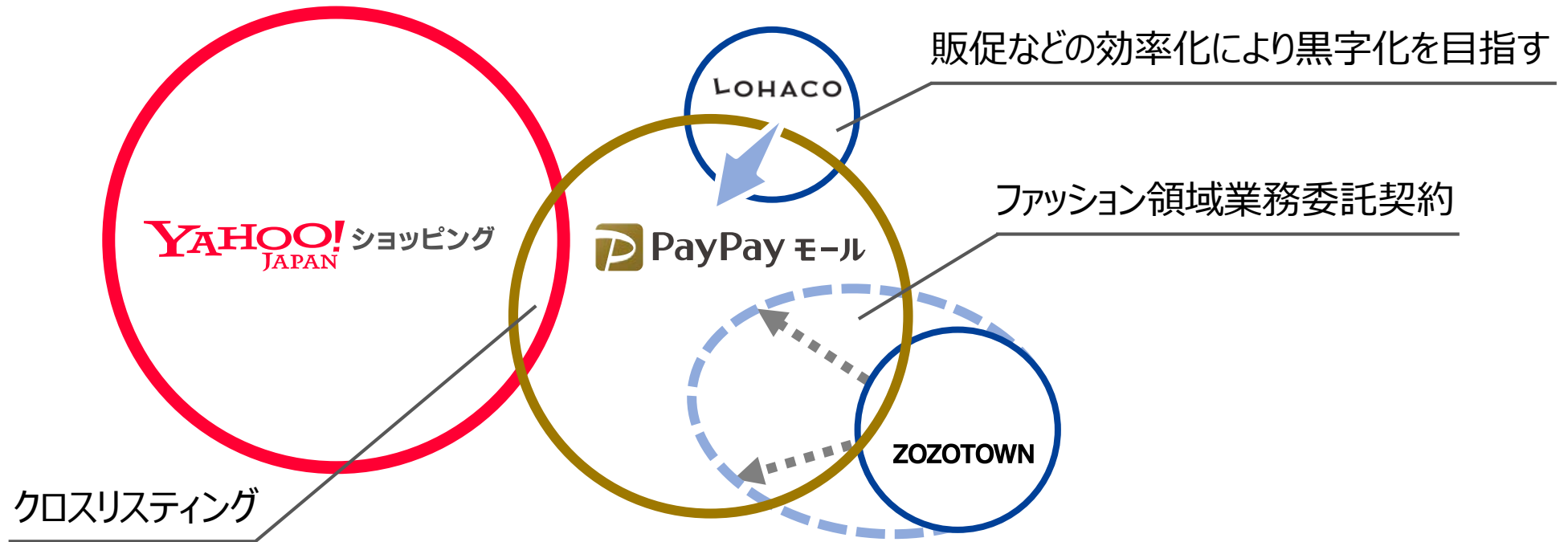
## ZOZO連結により、ヤフー以外の事業会社の構成比が増加 グループシナジーを最大化し、営業利益を盤石に



コマース事業の営業利益内訳	
ZOZO (11月からの2カ月分)	42 億円
一休	24 億円
アスクル	15 億円
ジャパンネット銀行	10 億円
ワイジェイカード	5 億円
その他の連結子会社	33 億円
ヤフー	144 億円
<b>コマース事業の営業利益合計</b>	<b>275 億円</b>

注：連結消去後。各社の営業利益は切り捨てのため合計に差異が生じます。

# 多様なニーズに応えるeコマースのエコシステム



バリュープロポジション

あらゆる商品を揃えた売場

ワンランク上のお買い物体験\*1

カテゴリ特化型の売場\*2

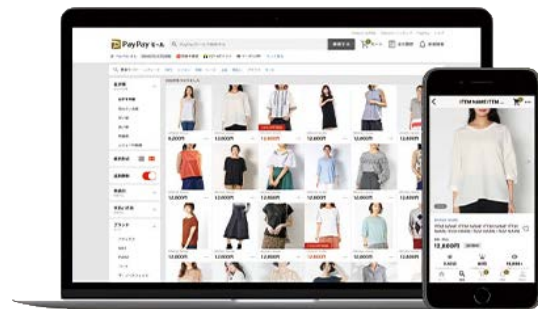
\*1 安全なストアと商品 + 探す・比べるが簡単 + お得に買える + 14日間まで返品OKです。

\*2 「ZOZOTOWN」や「LOHACO」は独自の品揃えや高品質な配送サービスを提供するカテゴリ特化型の売り場です。



YAHOO!  
JAPAN

# 「PayPayモール」



掲載料  
3%

プレミアムな  
オンラインショッピングモール

 PayPay モール

注：「PayPayモール」は、ヤフー(株)の事業です。「PayPay」は、ヤフー(株)の登録商標です。

より多くのユーザーに楽しさ、お得を体感いただくべく

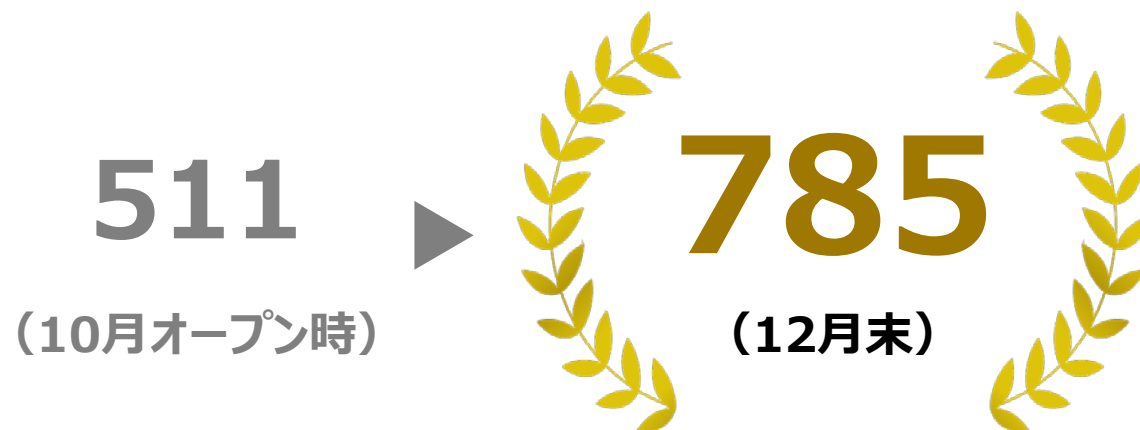
★★★ 期間限定キャンペーン中 ★★★

PayPayモールで100億円あげちゃうキャンペーン

+9%のPayPayボーナスライト付与

(~3/31)

## 厳選された出店ストア数



Yahoo!ショッピングに出店・出品していなかった企業も  
続々と参加

acer

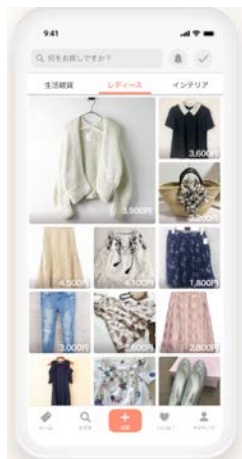
P&G

KOKUYO



(上記は一例)

# 「PayPayフリマ」



「PayPay」でお得に使えて、  
誰でも手軽に売買できるフリマアプリ

 PayPay フリマ

販売手数料  
10%

累計ダウンロード数

200万超

日本国内 無料アプリDLランキング  
ショッピングカテゴリで1位

出典：アップアニー(iOS&Android合計、2019年11月-2020年1月累計)

注：「PayPayフリマ」は、ヤフー(株)の事業です。「PayPay」は、ヤフー(株)の登録商標です。

- 「PayPayフリマ」と「ヤフオク!」のユーザー重複率は**5%**程度と低く、新しいユーザー層を獲得
- アプリに加えWebでも購入可能になり、リーチが更に拡大(1/29リリース)
- 販売手数料が業界最安の**実質3%**となる**出品キャンペーン**で利用促進を加速(～3/31)



販売手数料  
実質 **3%**  
※2 期間中何回でも  
※2 条件あり

業界最安 ※1

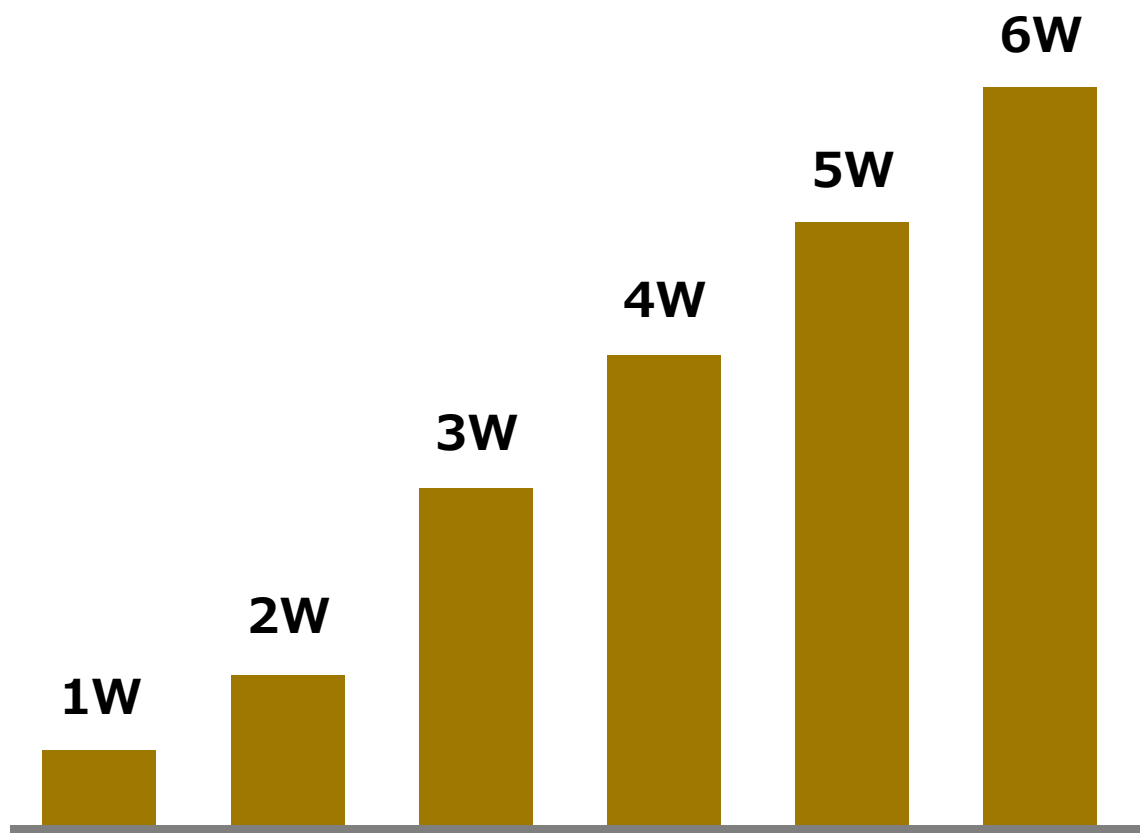
まずはインストール!

※1 フリマアプリ(総合プラットフォーム)2社と比較(2020年01月10日時点)  
※2 条件あり

PayPay フリマ



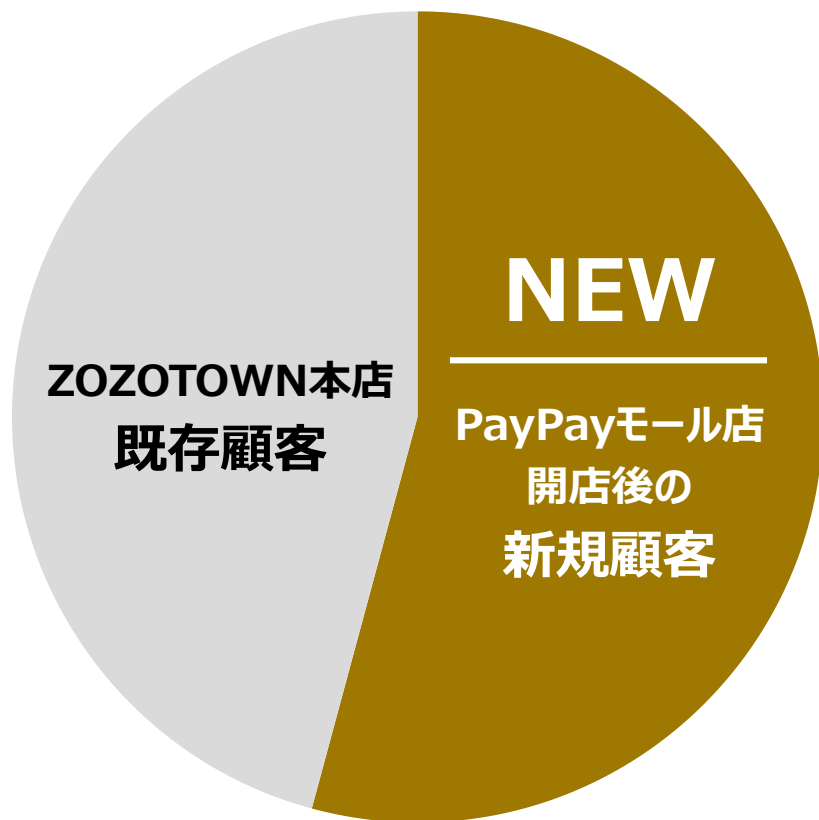
# グランドオープン（12/17）後、取扱高は順調に拡大



注：「PayPayモール」 + 「Yahoo!ショッピング」実績（2019/12/17～2020/1/26）

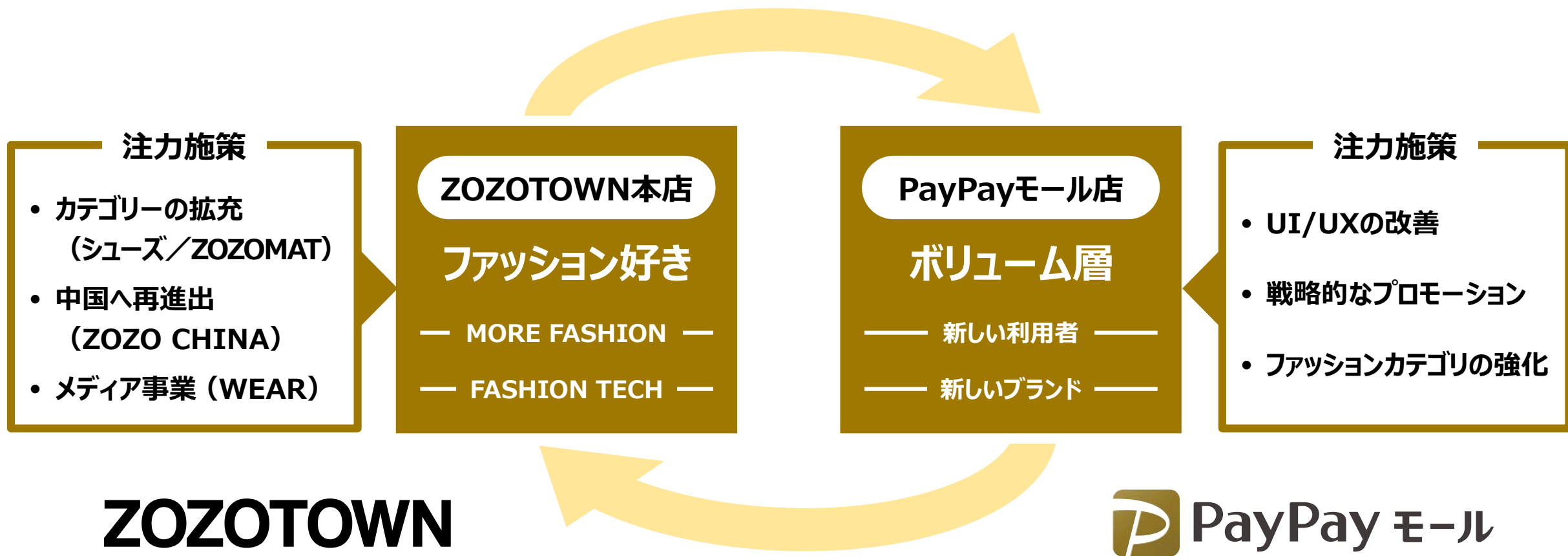
# 投資目論見通り、新たな利用者を獲得

## 購入者の内訳



PayPayモール店  
購入者の約 **6** 割は  
ZOZO新規顧客

# 両社の顧客・事業基盤を活かし、両輪で成長



戦略的にユーザー拡大

# 高いシナジー創出ポテンシャルを活かし、様々な分野で連携

短期



中期

項目	期待効果
PayPayの導入	<ul style="list-style-type: none"><li>「PayPay」利用者の取り込み</li><li>決済手数料のインハウス化・コスト削減</li></ul>
ソフトバンクとの連携	<ul style="list-style-type: none"><li>店頭プロモーションや特典付与による、ソフトバンクユーザーの利用促進</li></ul>
メディア・広告事業	<ul style="list-style-type: none"><li>「ZOZOTOWN」、「WEAR」を活用した広告事業をヤフーと共同展開</li></ul>
リユース事業の連携	<ul style="list-style-type: none"><li>「ヤフオク!」、「PayPayフリマ」、「ZOZOUSUED」の連携</li><li>ショッピング事業とのエコシステム構築</li></ul>
エンジニアの共働	<ul style="list-style-type: none"><li>データサイエンス活用</li><li>商品レコメンデーションの改善</li></ul>
物流の連携	「ZOZOBASE」の活用

## ワンチームで eコマースの 未来を創る

— SoftBank

Z HOLDINGS







# さらなる企業価値向上に向けて共に取り組み中

## 経営体制

- 2月5日開催の取締役会において  
新独立社外取締役案を決定



3月13日に臨時株主総会を開催

- Zホールディングスとの業務・資本提携  
関係は維持・継続

## 業績

アスクルグループ  
3Q営業利益

**15 億円 (YoY +175%)**

注：連結消去後

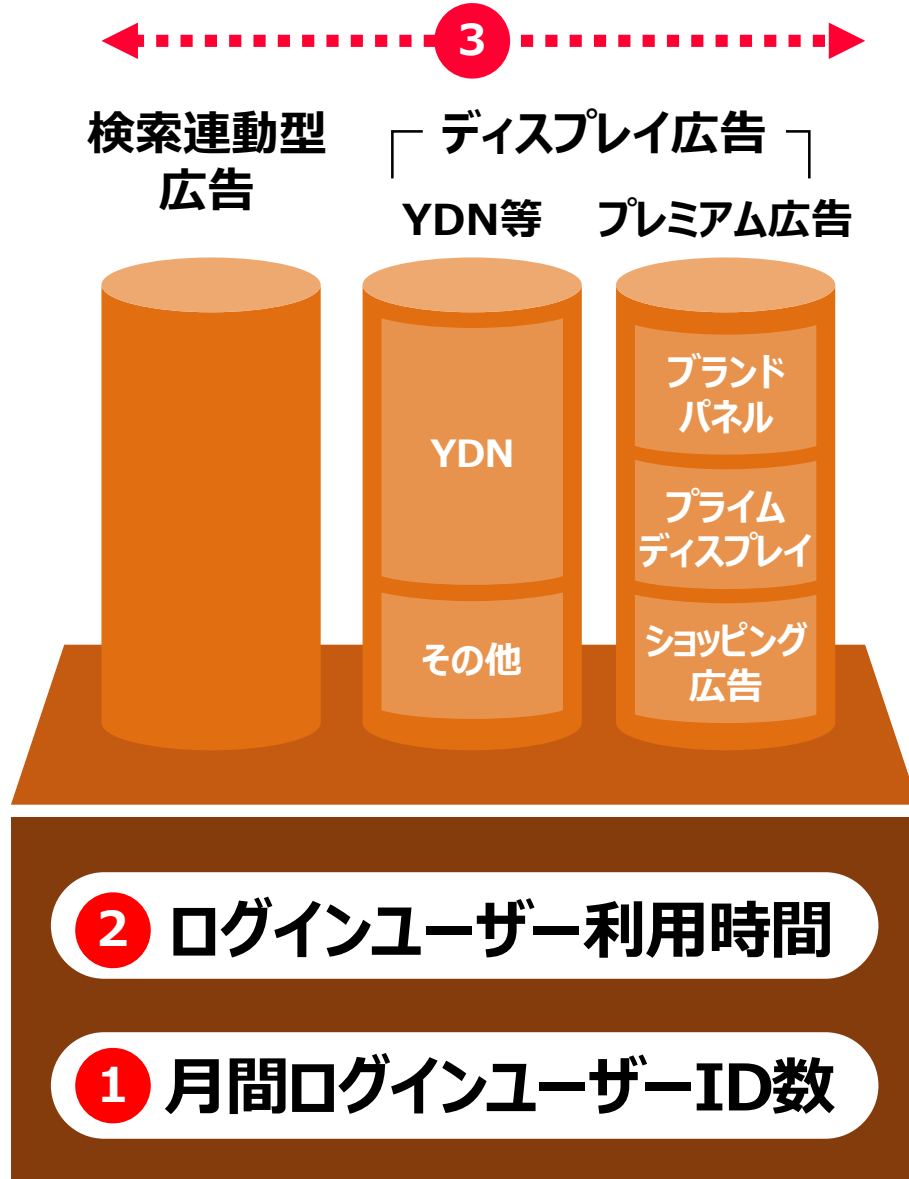
## LOHACO

- 利益率の向上
- 物流コスト低減と配送品質向上の両立
- ヤフーとの連携をさらに強化  
(PayPayモール店での売上拡大)



2023年5月期までに黒字化実現へ

# メディア事業



基盤

## スマートフォンを中心に成長

項目	内容
3 広告関連 売上収益	前年同四半期比 +6%
2 スマートフォン経由 ログインユーザー 利用時間	前年同四半期比 +20%
1 月間ログイン ユーザーID数	前年同四半期比 +6%

## 2019年度 第3四半期 広告関連売上収益の実績

項目	金額	前年同四半期比 (前年同四半期差)	主な施策、主な増減要因
<b>広告関連売上収益</b>	<b>876 億円</b>	<b>+5.7 %</b> (+46億円)	
<b>検索連動型広告</b>	<b>438 億円</b>	<b>+6.0 %</b> (+24億円)	表示オプションの改善が奏功
<b>ディスプレイ広告</b>	<b>438 億円</b>	<b>+5.3 %</b> (+22億円)	
<b>YDN等</b>	<b>261 億円</b>	<b>+1.5 %</b> (+3億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCブランドパネル枠への運用型配信など、複数プロダクト施策が奏功</li> <li>• 一部商品の提供終了による減収</li> <li>• アンチトラッキングの影響（約マイナス4億円）</li> </ul>
<b>プレミアム広告</b> (ショッピング広告含む)	<b>176 億円</b>	<b>+11.6 %</b> (+18億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ショッピング広告の成長</li> <li>• 高単価商材（動画広告など）が好調</li> </ul>

# 上期出遅れたものの、下期キャッチアップし 広告全体では目標内を目指す

(新型コロナウイルスに伴う出稿減を一定織り込み)

項目	通期目標 (期初時点)	通期着地見込み
広告関連売上収益	+ひと桁半ば～ふた桁 %	+3～6 %
検索連動型広告	+ひと桁後半 %	+ひと桁前半～半ば %
ディスプレイ広告	+ひと桁半ば～ひと桁後半 %	+ひと桁半ば %

YAHOO!  
JAPAN

「統合マーケティングソリューション」とは

# 広告効果を可視化できるプロダクトをリリース



統合 マーケティング ソリューション	 デジタル (オンライン)	広告	 ディスプレイ 広告	 検索 連動型 広告		
	 リアル (オフライン)	セールス プロモーション		 Coming Soon	 来店計測 (仮称) 2月予定	 PayPay コンシューマー ギフト 3Qリリース



# オンラインとオフラインを融合し効果を可視化するマーケティング



# 新商品「PayPayリテールギフト」

**YAHOO!** JAPAN セールスプロモーション

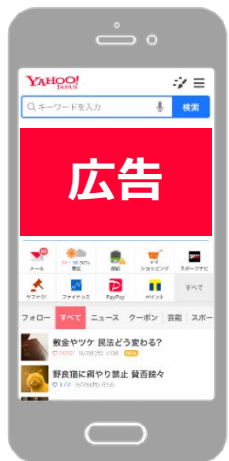
第2弾  
1月14日リリース

PayPayリテールギフト

- ヤフーのサービス内に掲載されるオンライン広告でキャンペーンを告知し、対象の店舗での商品購入を訴求
- ユーザーは、キャンペーンサイトで応募・抽選し、キャンペーン対象の店舗に来店
- 対象商品購入時に「PayPay」で決済すると、PayPayボーナスライトが付与

## テストマーケティング事例：株式会社ローソン X キリンビール株式会社

キャンペーン告知



Yahoo! JAPANで  
広告に接触

応募／抽選



Yahoo!ズバトクで  
クジをひく

来店



お店に行く

購入



PayPayで支払う

特典付与



PayPayボーナスライト獲得

画像はイメージです

# 戦略的取り組み

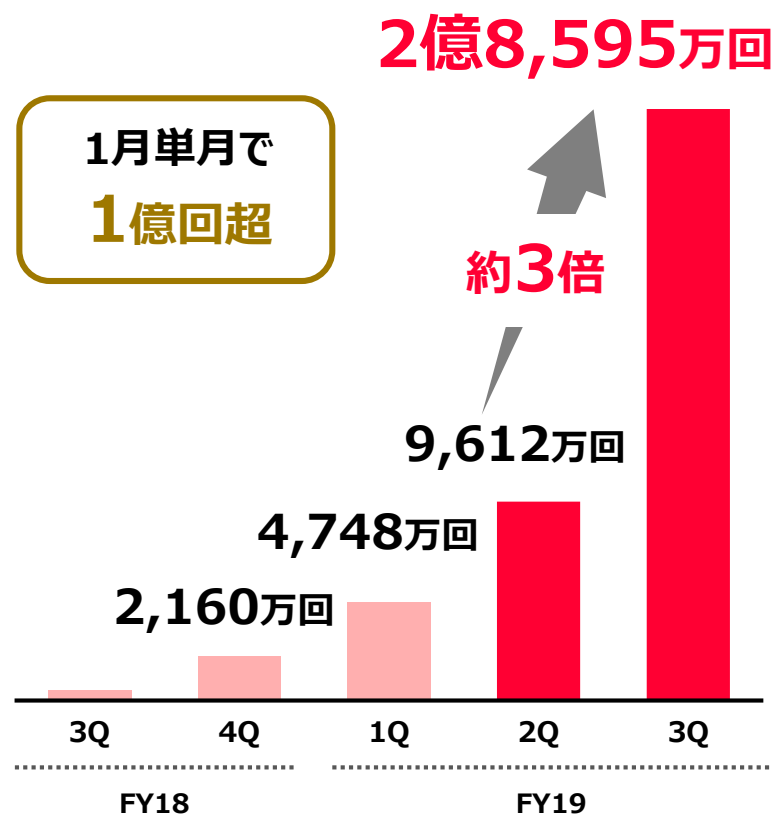
# 戦略的取り組み

---

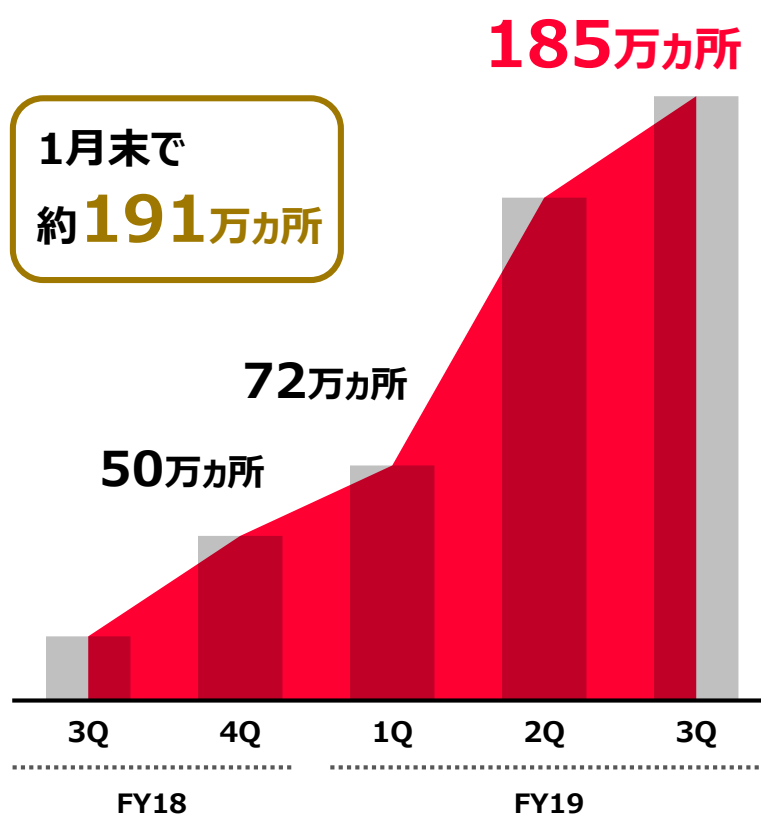


## キャッシュレス推進を追い風にサービス基盤が順調に拡大

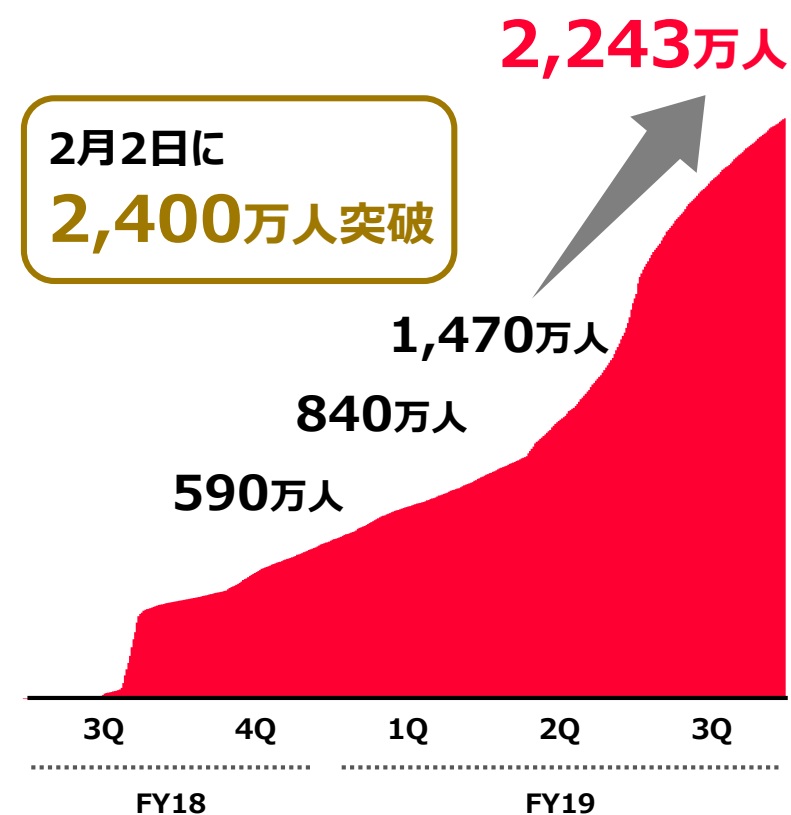
### 決済回数 (四半期)



### 加盟店数 (四半期末時点)



### 登録者数 (四半期末時点)



# 各種ランキングで上位を獲得

## アプリランキング

App Store  
BEST OF 2019  
トップ<sup>o</sup>無料Appランキング

Google Play  
ベストオブ2019  
ユーザー投票部門アプリカテゴリ

  
**第1位**

  
**最優秀**

## キャッシュレス利用率ランキング

順位	種類	利用率
1	クレジットカード	84.8%
2	PayPay	37.2%
3	WAON	34.7%
4	nanaco	32.7%
5	プリペイドカード	32.6%
6	Suica	30.7%
7	楽天Edy	23.6%
8	楽天ペイ	19.0%
9	LINE Pay	18.1%
10	PASMO	15.4%

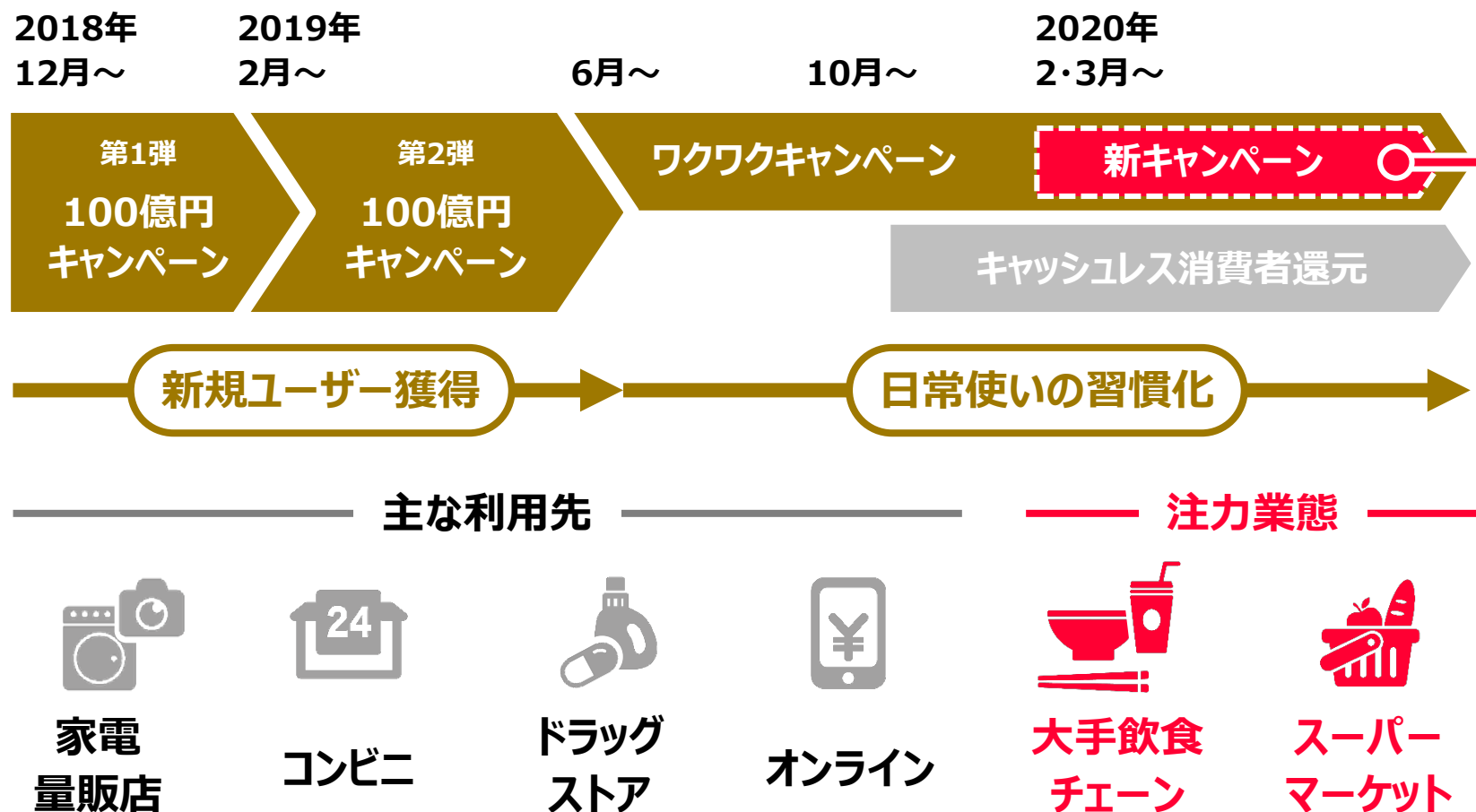
クレジットカードに次ぎ  
**利用率 2位**

47都道府県キャッシュレス決済普及率  
ランキング2020調査概要

- 調査期間：2019年10月10～14日
- 調査企画：日経BP（日経クロストrend、日経ビジネス）
- 調査委託先：マクロミル

## 戦略的にキャンペーンを展開

### 新キャンペーンの狙いは「キャッシュレスを身近に」



対象の飲食店でPayPay残高でのお支払いなら

### 40%戻ってくる

Yahoo!プレミアム会員なら50%戻ってくる

期間：2/1～2/29

全国6,500店舗以上

+

Coke ON Pay対応自販機約21万台

キャンペーン対象企業



注：付与上限500円/回、1,500円/期間

クレジットカード（ヤフーカード含む）は対象外

3月はスーパーマーケット対象のキャンペーンを実施予定

# 2020年に注力する金融サービスは「マルチパートナー」で推進

## オフライン

コンビニ 理容室 小売店  
飲食店 薬局

## 公共料金+税金

水道光熱費 税金  
携帯料金

## オンライン/O2O

EC タクシー ホテル 航空券  
チケット 映画予約

## 2020年 注力領域

## 金融サービス

ローン 投資  
後払い 保険

自社他社問わず各金融機関と連携

スーパーアプリを目指して



## P2P/ソーシャル

個人間送金 割り勘  
募金



# LINEとの経営統合

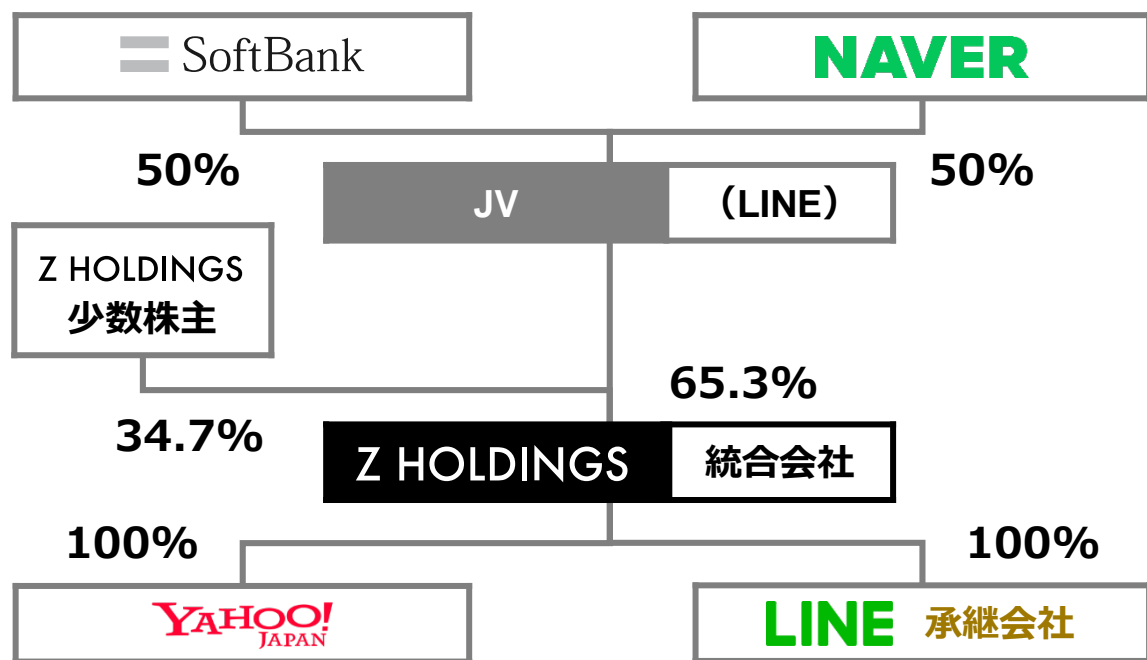
---

**LINE**

---

## 経営統合に向けて進捗中

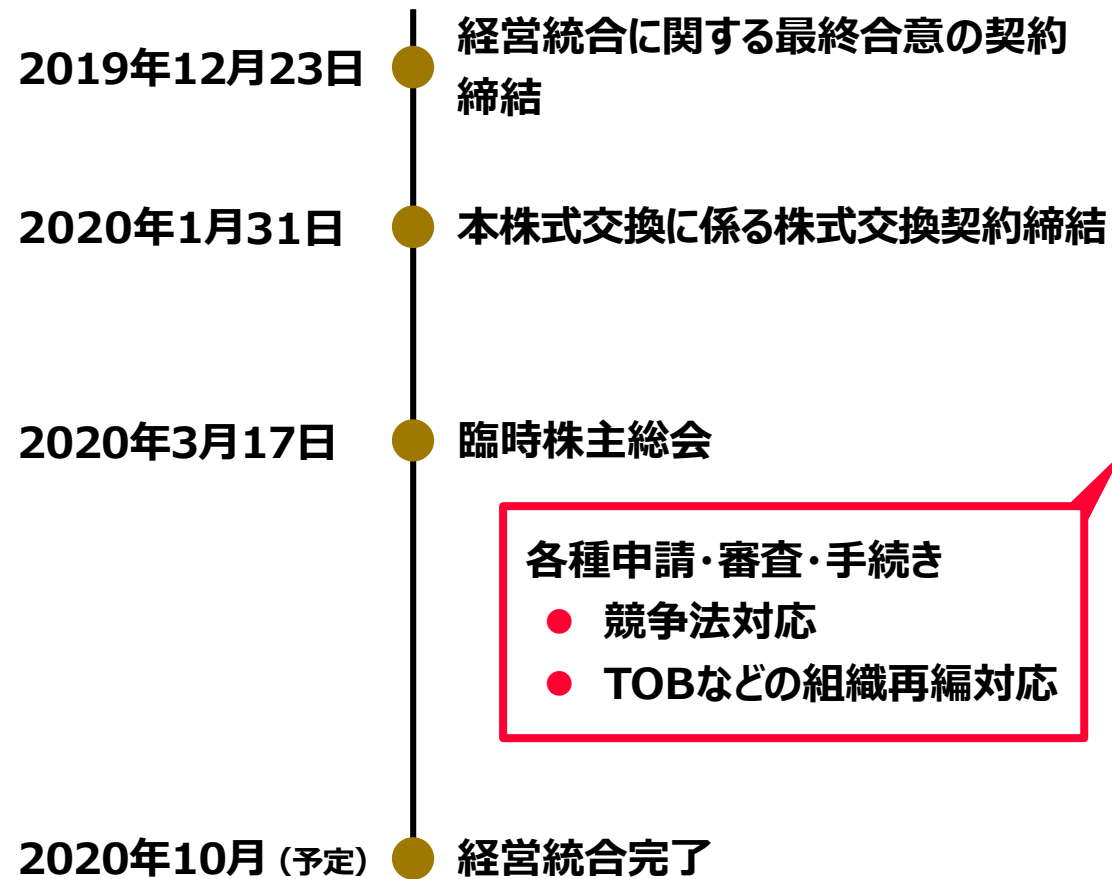
### 経営統合後のストラクチャ



#### 取引条件

- 株式交換比率 (ZHD) 1 : 11.75 (LINE)
- 株式交換により、Zホールディングス株式数は48億株から77億株へ増加
  - 増加分はすべてJVに割り当て
  - 自己株式の交付数は未定

### スケジュール



# Z HOLDINGS

**情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を**

**補足資料**

## 2019年度 第3四半期累計 連結業績サマリー

項目	FY2018 3Q累計	FY2019 3Q累計	前年同期比
売上収益	7,075 億円	7,596 億円	+7.4 %
営業利益	1,196 億円	1,235 億円	+3.2 %
EBITDA*1	1,584 億円	1,820 億円	+14.9 %
その他の営業外収益及び費用	6 億円	*2 96 億円	+1330.3 %
持分法による投資損益	-101 億円	*3 -171 億円	n.a.
四半期利益	700 億円	795 億円	+13.5 %
親会社の所有者に帰属する四半期利益	701 億円	750 億円	+7.0 %
希薄化後1株当たり四半期利益	12.94 円	15.43 円	+19.2 %

\*1 EBITDAの増減には主にIFRS第16号「リース」適用の影響を含んでおります。

\*2 PayPay(株)の持分変動利益108億円を含んでおります。

\*3 主にPayPay(株)の影響です。

# 2019年度 第3四半期 財政状態計算書

## 連結 (IFRS)

(億円)	FY2018 4Q	FY2019 3Q	差額
<b>資産</b>	<b>24,296</b>	<b>39,271</b>	<b>14,975</b>
現金・現金同等物	5,467	7,299	1,831
営業債権・その他債権	3,282	4,991	1,708
カード事業の貸付金	2,533	3,467	934
銀行事業の有価証券	4,195	4,199	4
有形固定資産	1,338	1,330	△8
無形資産	1,652	6,839	5,186
<b>負債</b>	<b>15,190</b>	<b>28,752</b>	<b>13,561</b>
営業債務・その他債務	3,945	6,364	2,419
銀行事業の預金	7,686	8,883	1,197
有利子負債	2,152	10,660	8,507
<b>資本</b>	<b>9,105</b>	<b>10,519</b>	<b>1,414</b>

## ジャパンネット銀行 (日本基準)

(億円)	FY2018 4Q	FY2019 3Q	差額
<b>資産</b>	<b>8,787</b>	<b>9,967</b>	<b>1,180</b>
現金・現金同等物	2,495	2,801	306
営業債権・その他債権	226	215	△11
カード事業の貸付金	-	-	-
銀行事業の有価証券	4,195	4,299	104
有形固定資産	5	6	1
無形資産	61	63	1
<b>負債</b>	<b>8,234</b>	<b>9,407</b>	<b>1,173</b>
営業債務・その他債務	153	154	1
銀行事業の預金	8,038	9,203	1,164
有利子負債	-	-	-
<b>資本</b>	<b>552</b>	<b>559</b>	<b>6</b>

## ワイジェイカード (日本基準)

(億円)	FY2018 4Q	FY2019 3Q	差額
<b>資産</b>	<b>3,530</b>	<b>5,833</b>	<b>2,302</b>
現金・現金同等物	300	1,439	1,138
営業債権・その他債権	126	254	128
カード事業の貸付金	2,525	3,425	900
銀行事業の有価証券	-	-	-
有形固定資産	57	49	△7
無形資産	204	288	84
<b>負債</b>	<b>3,260</b>	<b>5,543</b>	<b>2,282</b>
営業債務・その他債務	1,666	2,808	1,141
銀行事業の預金	-	-	-
有利子負債	1,448	2,612	1,164
<b>資本</b>	<b>269</b>	<b>289</b>	<b>19</b>

注: 弊社グループ内の内部取引消去前の数値となります。

注: 弊社グループ内の内部取引消去前の数値となります。

# YからZへ、より大きな未来を創造できる体制

Z HOLDINGS 代表取締役社長  
川邊 健太郎

**YAHOO!**  
JAPAN 代表取締役社長  
川邊 健太郎

**ZOZO**  
**ASKUL**  
**休.com**  
⋮

**Z financial** 代表取締役社長  
谷田 智昭

コマース  
事業

コマース事業  
(eコマース、金融など)

Zホールディングス直下の  
連結子会社

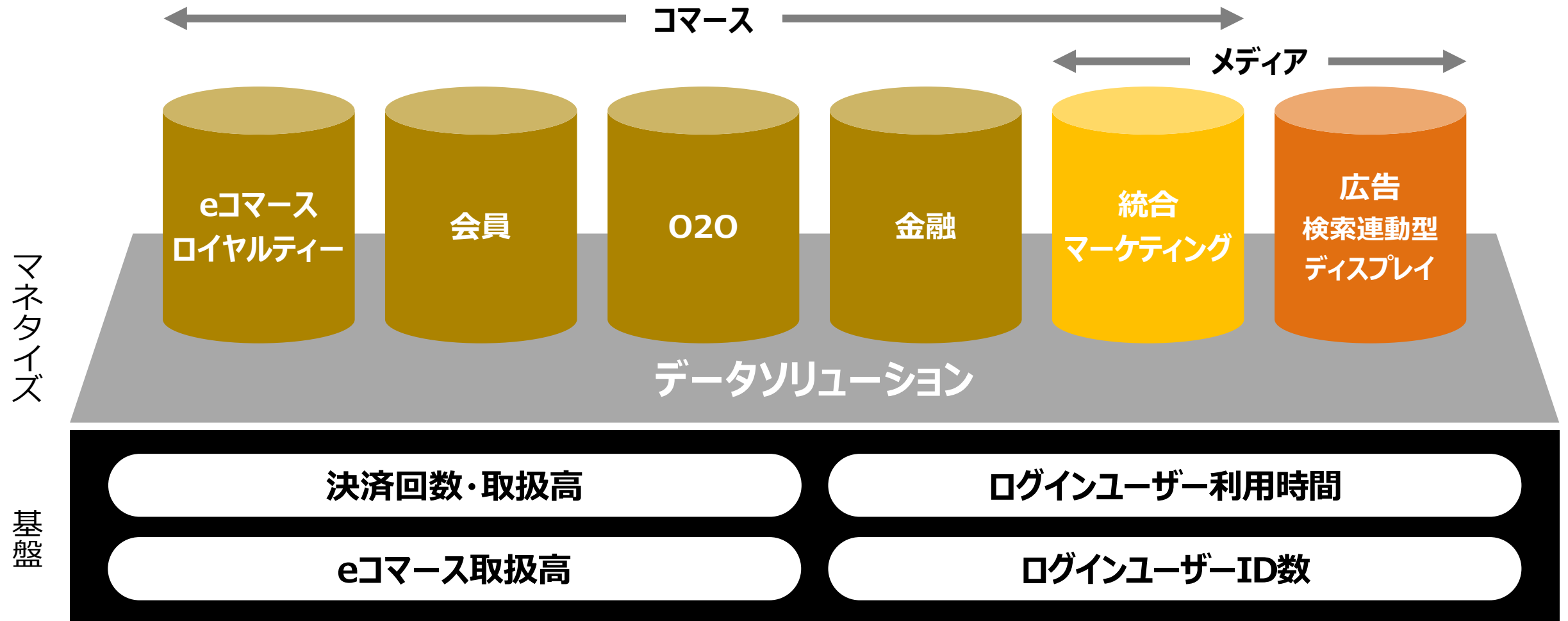
Zフィナンシャル直下のグループ会社

メディア  
事業

メディア事業  
(メディア、広告など)

Zホールディングス直下の  
連結子会社

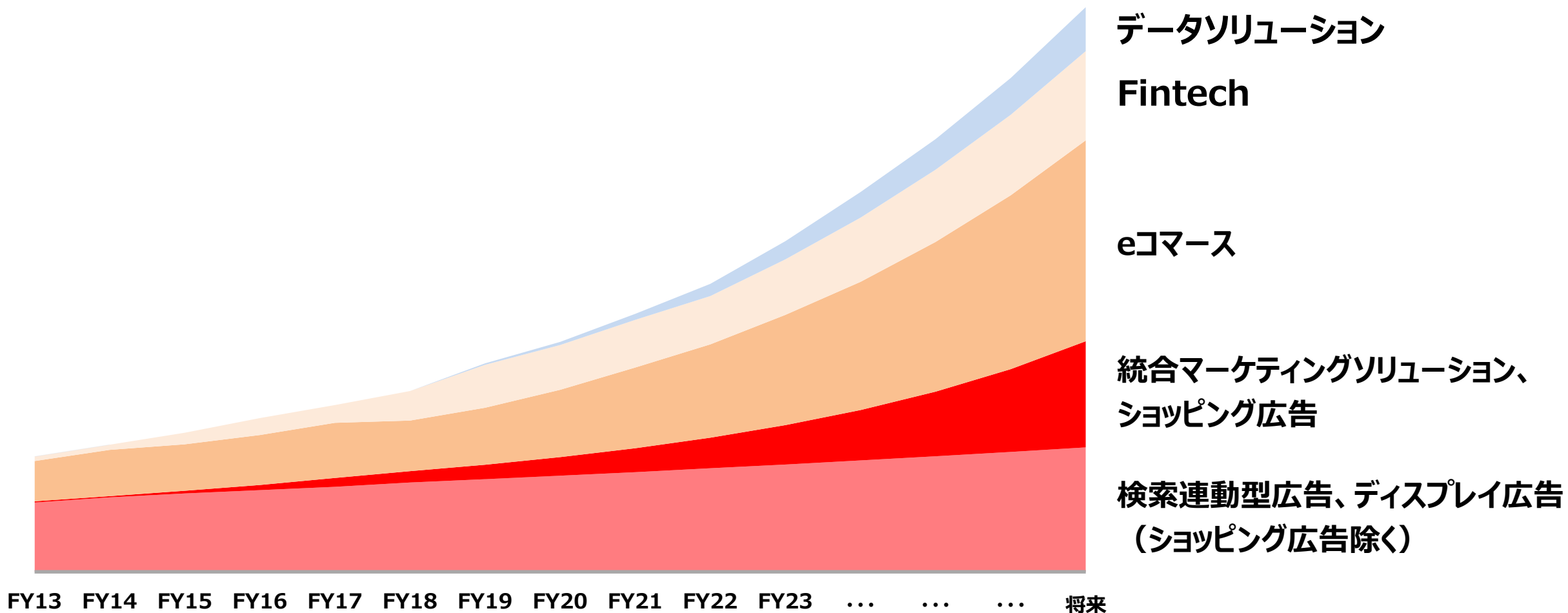
# 多様性と拡張性があるビジネスモデル





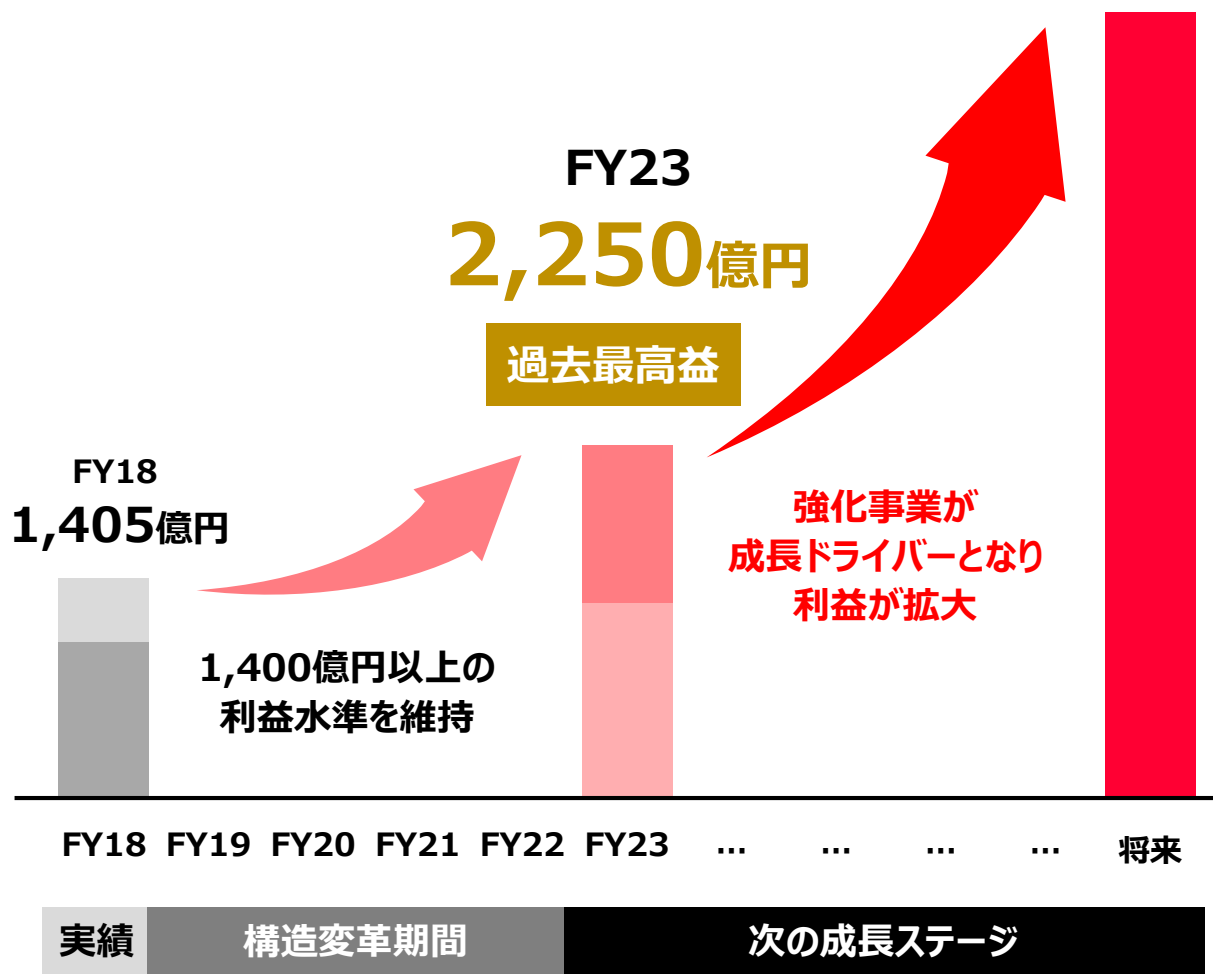
# 長期的な売上収益構成のイメージ

ビジネス環境の変化を捉え、売上収益構成を大きく変えながら成長し続ける



# 長期的な営業利益見通し

- 強化事業（ショッピング広告、統合マーケティングソリューション、決済金融、会員、リユース事業）
- ベース広告利益（検索連動型広告、ディスプレイ広告）



注：その他事業および調整額は強化事業およびベース広告利益の構成比率に応じて按分しています。

FY19~FY22

利用者数やeコマース取扱高の拡大、新規事業立ち上げ等に投資を行うことで

▶ 売上収益を二桁成長へ

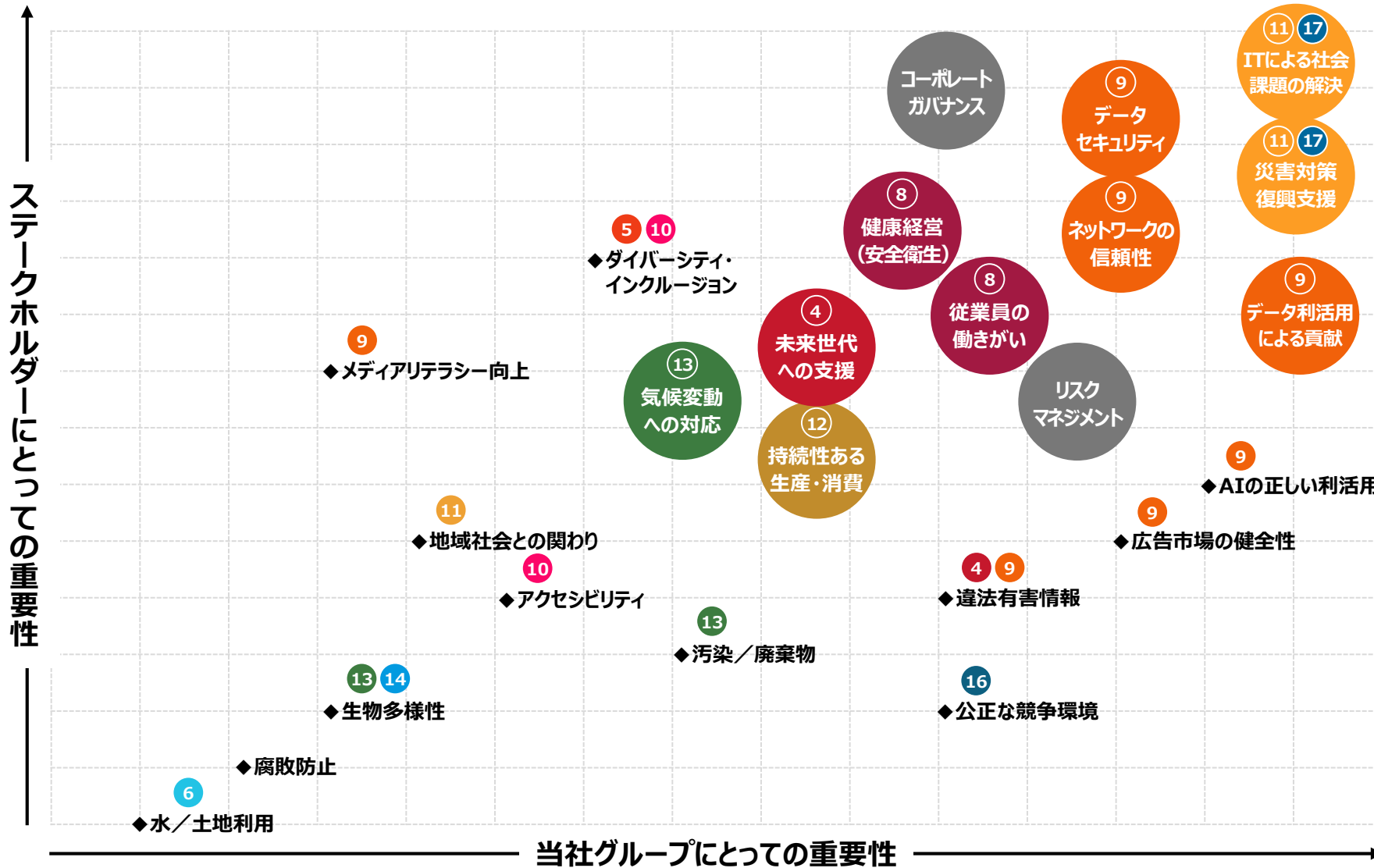


FY23~将来

活発化した利用者の経済活動をマネタイズに結びつけることで

▶ 利益を拡大フェーズに

# Zホールディングスグループの重点課題（マテリアリティ）



数字は持続可能な開発目標（SDGs）の番号ならびにアイコン色に対応

- 4 質の高い教育をみんなに
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 6 安全な水とトイレを世界中に
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任、つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 14 海の豊かさを守ろう
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナースhipで目標を達成しよう

注：大きい丸は当社グループとステークホルダー両者にとって特に重要であり注力して取り組むべき領域であると認識されるものです。

# Zホールディングスのサービスマップ

### メディア



トップ



天気・災害



ニュース



ファイナンス



知恵袋



スポーツナビ  
(スポーツ総合サイト)



GYAO!  
(動画配信)



Retty (グルメサービス)



kurashiru (料理・レシピ動画サービス)

### ローカル情報



路線情報



地図



カーナビ

### 検索



検索



リアルタイム検索



音声アシスト

### コマース



ショッピング



ヤフオク!



PayPayモール



PayPayフリマ



ZOZO  
(ファッション通販)



ASKUL  
(事業者向け通販)



LOHACO  
(個人向け通販)

### デジコン



占い



ゲーム



ebookjapan  
(電子書籍)

### O2O



不動産



トラベル



ダイニング



一休.com



一休.com レストラン

### 金融/決済/Fintech



クレジットカード



ウォレット



PayPay  
(スマホ決済)



TaoTao  
(仮想通貨取引)

ブロックチェーン



YJFX! YJFX (FX・外国為替)



ジャパンネット銀行  
ジャパンネット銀行 (インターネット銀行)

**Z HOLDINGS 顧客基盤**

月間ログインユーザーID数 : 5,011万ID  
Yahoo!プレミアム会員ID数 : 2,283万ID

注 : 2019年12月末時点

### 法人向け



マーケティングソリューション



SS



YDN



プレミアム



リサーチ



クラウドソーシング

### ビッグデータ/AI



DATA SOLUTION



スコアリング

### PIM



メール



カレンダー

### CSR



きつず



ネット募金

# 事業ポートフォリオ

円の大きさは売上収益規模のイメージ。赤い円はヤフーの事業、青い円は連結子会社の事業

開示 セグメント  内訳	コマース事業				メディア事業
	eコマース		金融	その他	メディア
	物販	サービス			
広告	Yahoo!ショッピング            PayPayモール				ディ스플레이            検索連動型
ビジネス (法人向け)	ヤフオク!            ZOZO            アスクル	一休	ワイジェイカード            ジャパンネット銀行	バリューコマース	
パーソナル (個人向け)	ヤフオク!            PayPayフリマ            ZOZO            LOHACO	イーブックジャパン	ワイジェイカード            ジャパンネット銀行            ワイジェイFX	プレミアム会員	

注：セグメント別およびセグメント内訳別の売上収益は連結損益計算書推移表に記載しています。

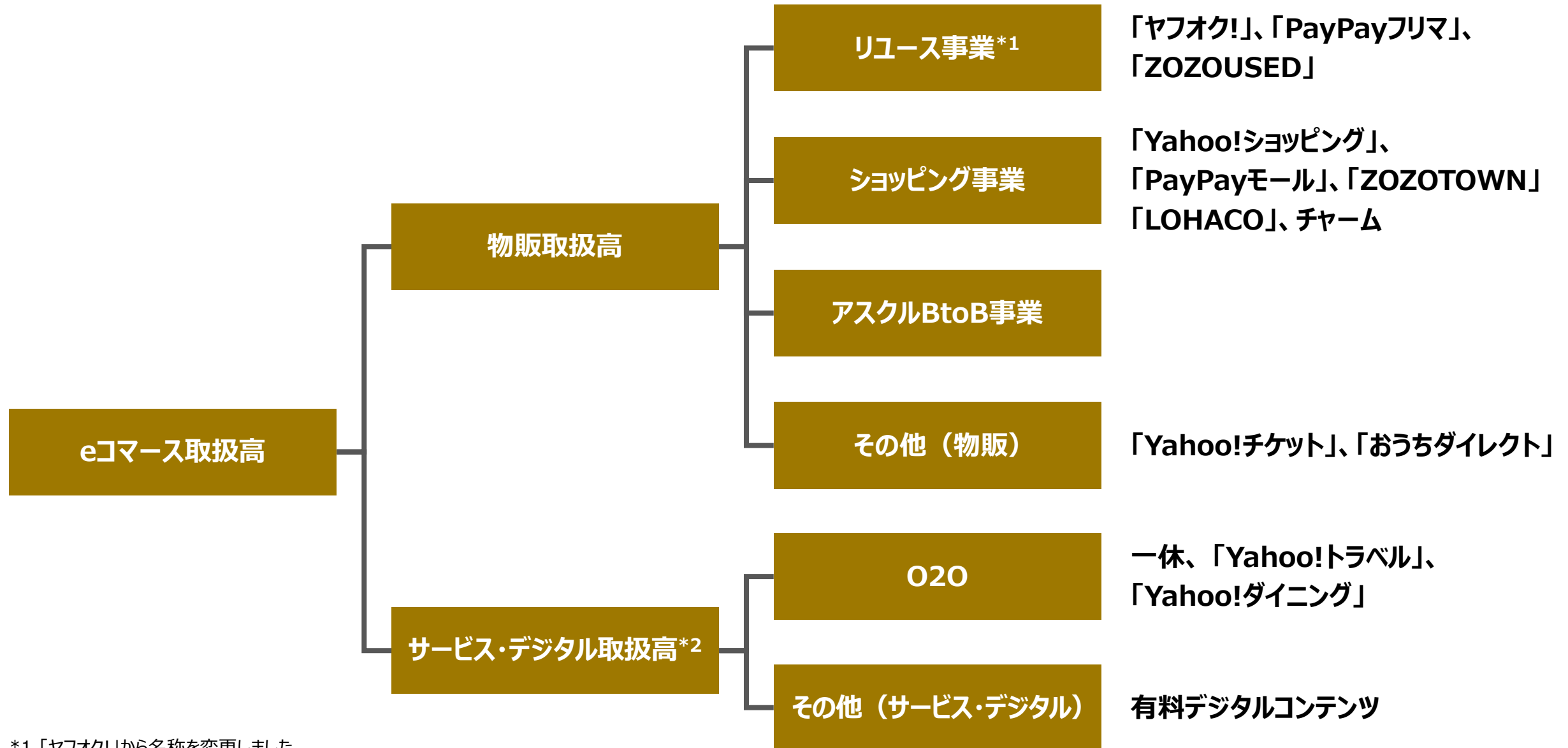
ビジネス、パーソナルの区分けは契約者が法人の場合はビジネス、個人の場合にはパーソナルに分類されます。

## 各セグメントの主な商品

コマース 事業	広告	ディスプレイ広告（「プレミアム広告」）、「ZOZO」
	ビジネス（法人向け）	「ASKUL」、「ZOZO」、アフィリエイト関連、予約関連、「ヤフオク!」法人向けシステム利用料、決済関連、銀行業関連、クレジットカード関連等、不動産関連
	パーソナル（個人向け）	「LOHACO」、「ZOZO」、「Yahoo!プレミアム」、「ヤフオク!」個人向けシステム利用料、クレジットカード関連、ペット用品関連、通信キャリア関連、銀行業関連、電子書籍関連、FX関連等、決済関連
	その他	銀行業関連
メディア 事業	広告	検索連動型広告「スポンサードサーチ」、ディスプレイ広告（「Yahoo!ディスプレイアドネットワーク（YDN）」、「プレミアム広告」）
	ビジネス（法人向け）	メディア関連、CRM関連等
	パーソナル（個人向け）	動画関連等
その他	広告	
	ビジネス（法人向け）	公金決済関連等
	パーソナル（個人向け）	「Yahoo!メール」、「Yahoo!アドレスブック」、公金決済関連等

注：ビジネス、パーソナルの区分けは契約者が法人の場合はビジネス、個人の場合にはパーソナルに分類されます。商品項目によっては、ビジネスとパーソナルに分かれて実績が計上されます。

# eコマース取扱高の定義



\*1 「ヤフオク!」から名称を変更しました。

\*2 物販以外取扱高から名称を変更しました。

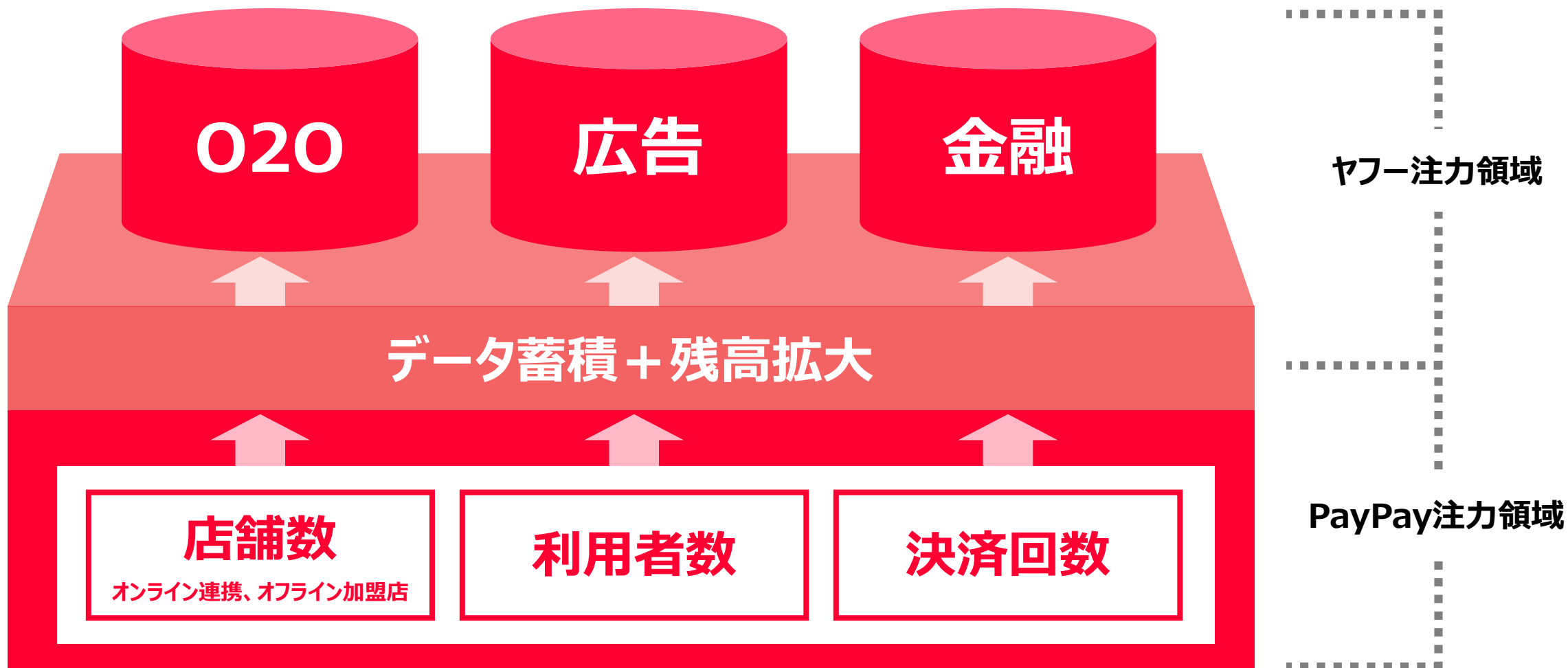
# 主な広告商品

広告商品		主なフォーマット	課金方法	掲載場所	広告主タイプ
検索連動型 広告	「スポンサードサーチ®」		テキスト	検索結果ページ	大手・中小 企業
ディスプレイ 広告	YDN等	「Yahoo!ディスプレイ アドネットワーク (YDN)」*1	テキスト バナー	クリック課金 (運用型) *2	
			ビデオ		視聴課金 (運用型) *2
		「Yahoo!プレミアムDSP」	バナー	インプレッション課金 (運用型) *2	トップページ*1 コンテンツページ*1
	「プレミアム広告」	「ブランドパネル」 「プライムディスプレイ」等	リッチ (ビデオ含) バナー	インプレッション課金 (予約型) *3	大手企業
		バナー テキスト広告等	テキスト バナー	期間保証型課金等 (予約型) *3	
「PRオプション」*4		コンバージョン課金		「Yahoo! ショッピング」	
				「Yahoo! ショッピング」 出店ストア	

- \*1 タイムライン型のページに配信される「インフィード広告」を含んでいます。
- \*2 広告出稿を最適化するため自動もしくは手動で即時的に運用しています。
- \*3 事前に広告枠を指定し掲載を予約するものです。
- \*4 「PayPayモール」の掲載料3%を含みます。



# 基盤を極大化し多様な収益事業へと成長させる



**本説明会および参考資料の内容には、将来に対する見通しが含まれている場合がありますが、実際の業績は様々な要素により、これら見通しと大きく異なる結果となりうることをご了承ください。会社の業績に影響を与えうる事項の詳細な記載は「2019年3月期 決算短信」の「事業等のリスク」にありますので、ご参照ください。ただし、業績に影響を与えうる要素は「事業等のリスク」に記載されている事項に限定されるものではないことをご留意ください。本資料・データの無断転用はご遠慮ください。**

**Z HOLDINGS**

---

# Zホールディングス(株)とLINE(株)の 経営統合について

---

参考：再掲

2019年11月18日

Z HOLDINGS

**日本において最高のユーザー体験を提供**

**日本・アジアから世界をリードする  
AIテックカンパニー**

# AIを活用しユーザーアクションを最大化

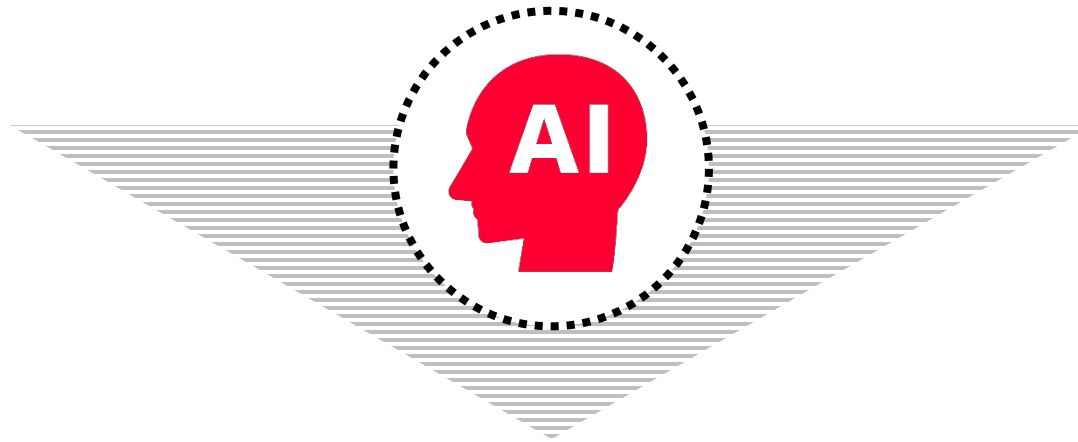
利用者数 No.1



法人数 No.1



AIでマッチング



コンバージョン No.1

決済

eコマース

O2O

広告

# 事業アセットを相互に補完し合う最強タッグ

幅広いリーチ **YAHOO!**  
JAPAN

深いエンゲージメント **LINE**

ユーザー基盤

最大規模のメディアサービス

月間平均  
利用者数 **6,743万人\***

\*ニールセン「TOPS OF 2018: DIGITAL IN JAPAN  
日本におけるトータルデジタル利用者数TOP10」より

最大規模のコミュニケーションサービス

月間  
利用者数 **8,200万人\***

\*2019年12月期第3四半期 決算説明会資料

サービス基盤

メディア  
広告



eコマース



SNS  
メッセージャー

LINE

フィンテック



一部のサービスを記載しています

# 期待する4つのシナジー領域



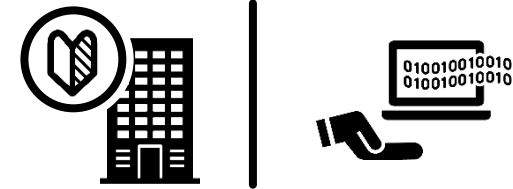
**マーケティング事業**



**集客**



**フィンテック事業**

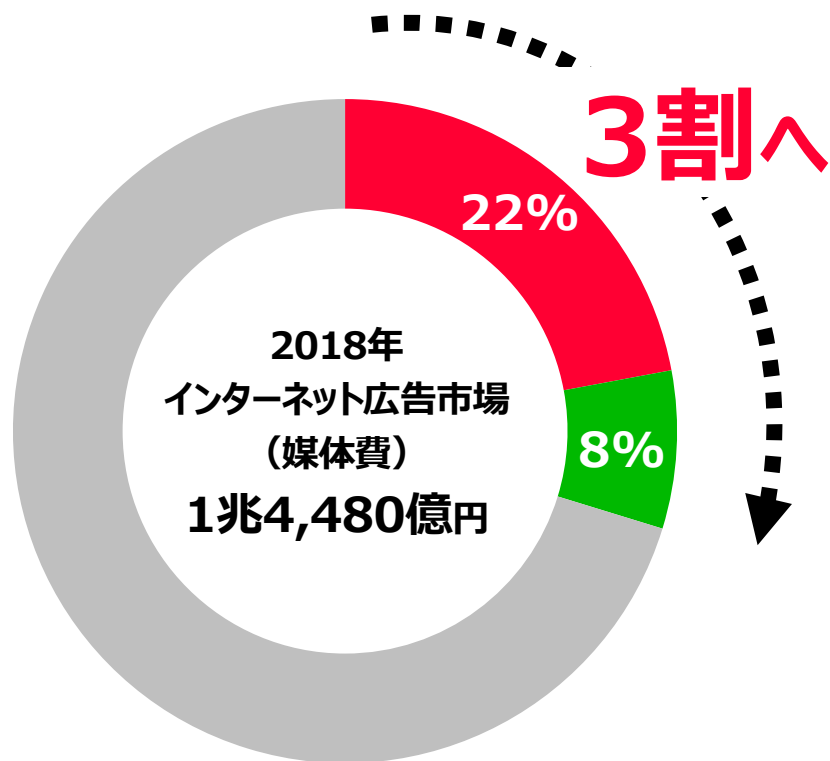


**新規事業／システム開発**



# 規模の拡大と新たなビジネスチャンス

## 国内インターネット広告市場シェア拡大



出典：電通「2018年日本の広告費」

## 統合マーケティングソリューション拡充

**YAHOO!**  
JAPAN

**3,195億円**  
(2018年1月～12月)

**YAHOO!** セールスプロモーション  
JAPAN

実店舗への購買誘導を目的とし、広告による告知から店頭  
販促までを一気通貫した広告と販促が融合した新サービス

**LINE**

**1,082億円**  
(2018年1月～12月)

**LINE 公式アカウント**

国内最大のコミュニケーションアプリ「LINE」を通じて、  
企業や店舗がユーザーとコミュニケーションをとることが  
できるサービス

# LINE利用者とZホールディングスのeコマースを 連携し、取扱高を拡大

月間  
利用者数 **8,200万人**



eコマースの拡大



送客

YAHOO! ショッピング  
JAPAN

ヤフオク!

PayPay モール

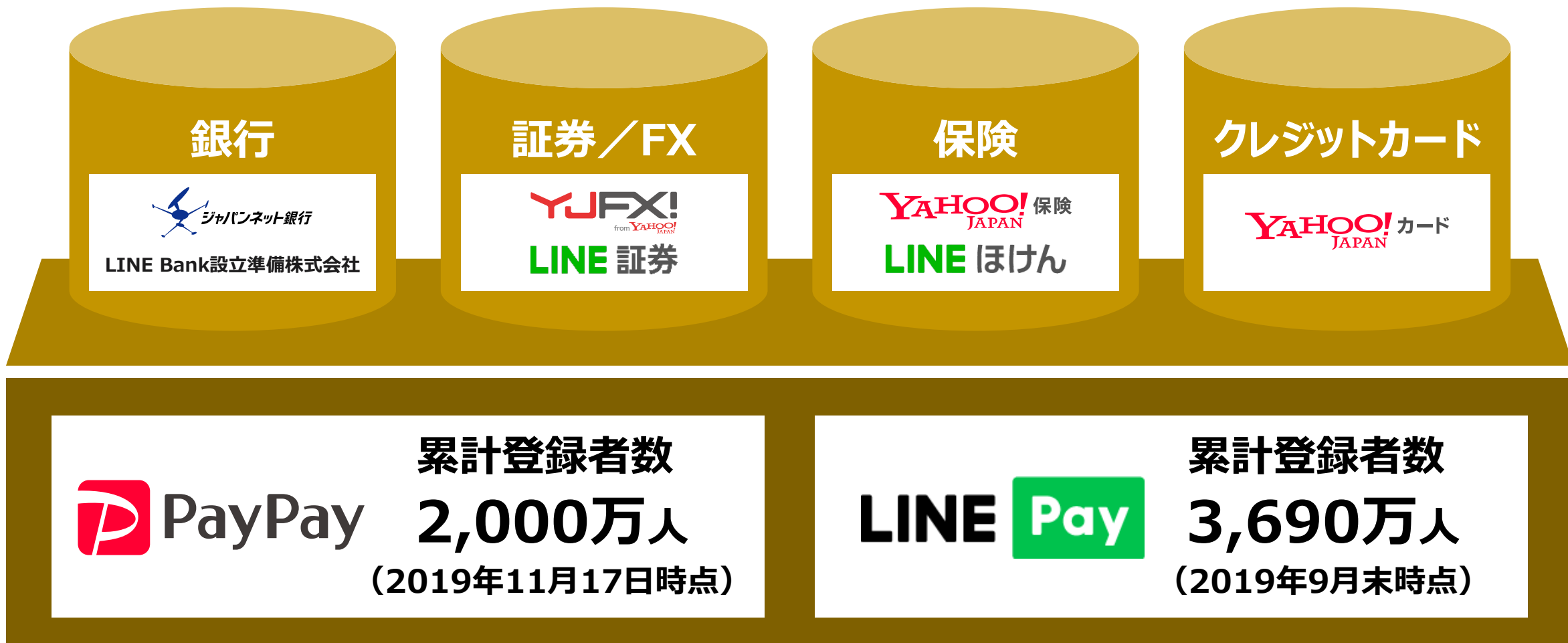
PayPay フリマ

ZOZOTOWN

休.com

ASKUL

# 基盤拡大とフィンテック事業強化



基盤

新規事業 / システム開発におけるシナジー

# 全サービスを支えるAI基盤開発の強化・加速を推進

YAHOO! JAPAN メール

YAHOO! JAPAN 防災速報

YAHOO! JAPAN 地図

LINE MUSIC LINE LIVE LINE GAME LINEマンガ

YAHOO! JAPAN 路線情報

YAHOO! JAPAN ファイナンス

YAHOO! JAPAN 知恵袋

SHOPPING GO LINE GIFT LINEデリマ LINEポケオ

e book japan

TRILL

Sportsnavi

GYAO!

LINEトラベルjp

LINE Score

LINE Clova

NAVER まとめ

AI基盤



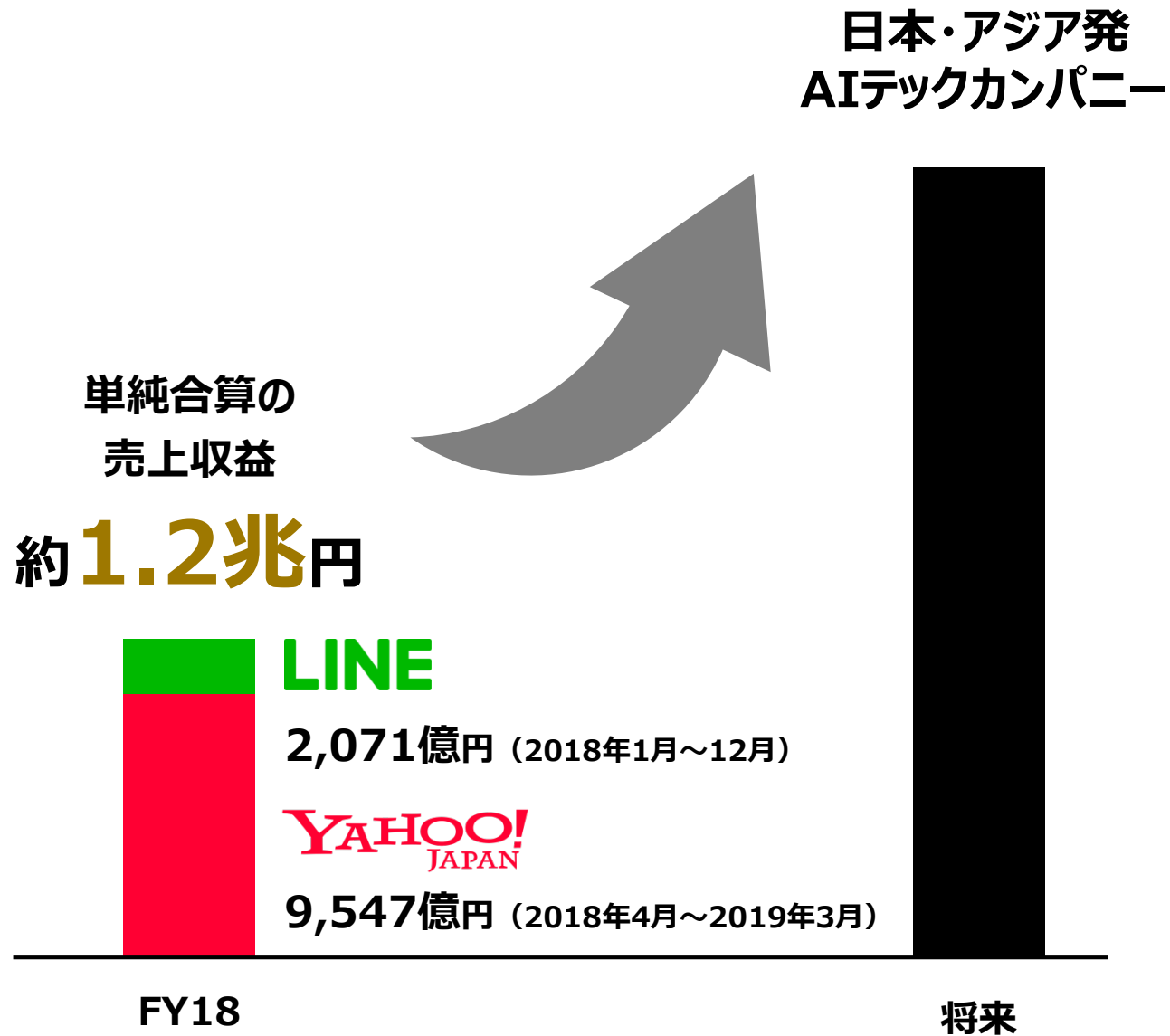
開発人員



開発ノウハウ

一部のサービスを記載しています

# 中長期の売上収益イメージ



グループシナジーにより  
未来を創出し  
日本・アジアを代表する  
企業グループへ



# 対等の精神に基づく体制とコーポレートガバナンスコードの遵守

社内取締役

独立社外取締役

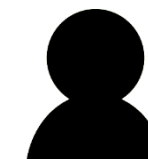
..... Zホールディングスから .....



Zホールディングス(株)  
代表取締役社長 CEO  
川邊 健太郎



Zホールディングス(株)  
取締役  
小澤 隆生



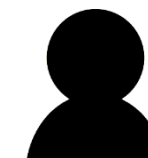
..... LINEから .....



LINE(株)  
代表取締役社長 CEO  
出澤 剛



LINE(株)  
代表取締役 CWO  
慎 ジュンホ



## 新生Zホールディングスの経営体制（予定）

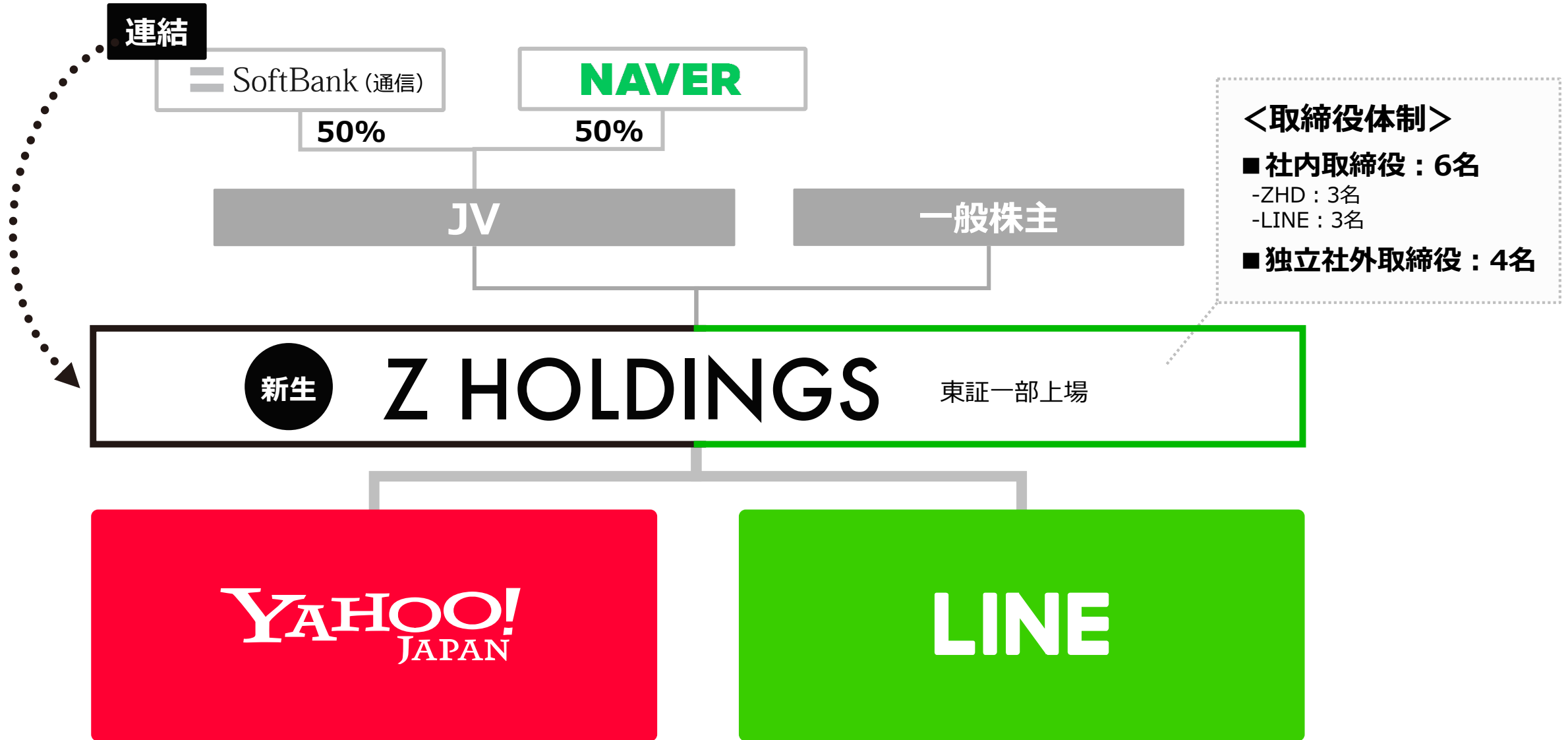


代表取締役社長 Co-CEO  
**川邊 健太郎**



代表取締役 Co-CEO  
**出澤 剛**

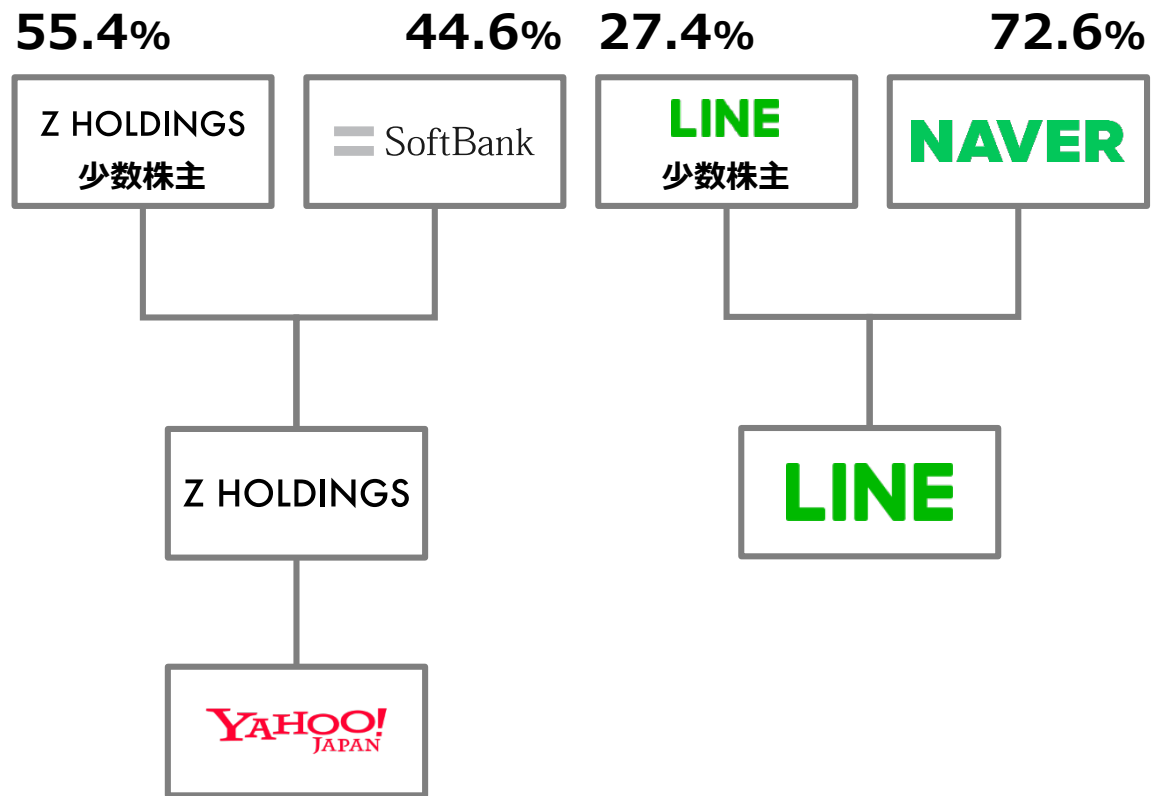
# 統合後のストラクチャ（予定）





# ストラクチャの概要

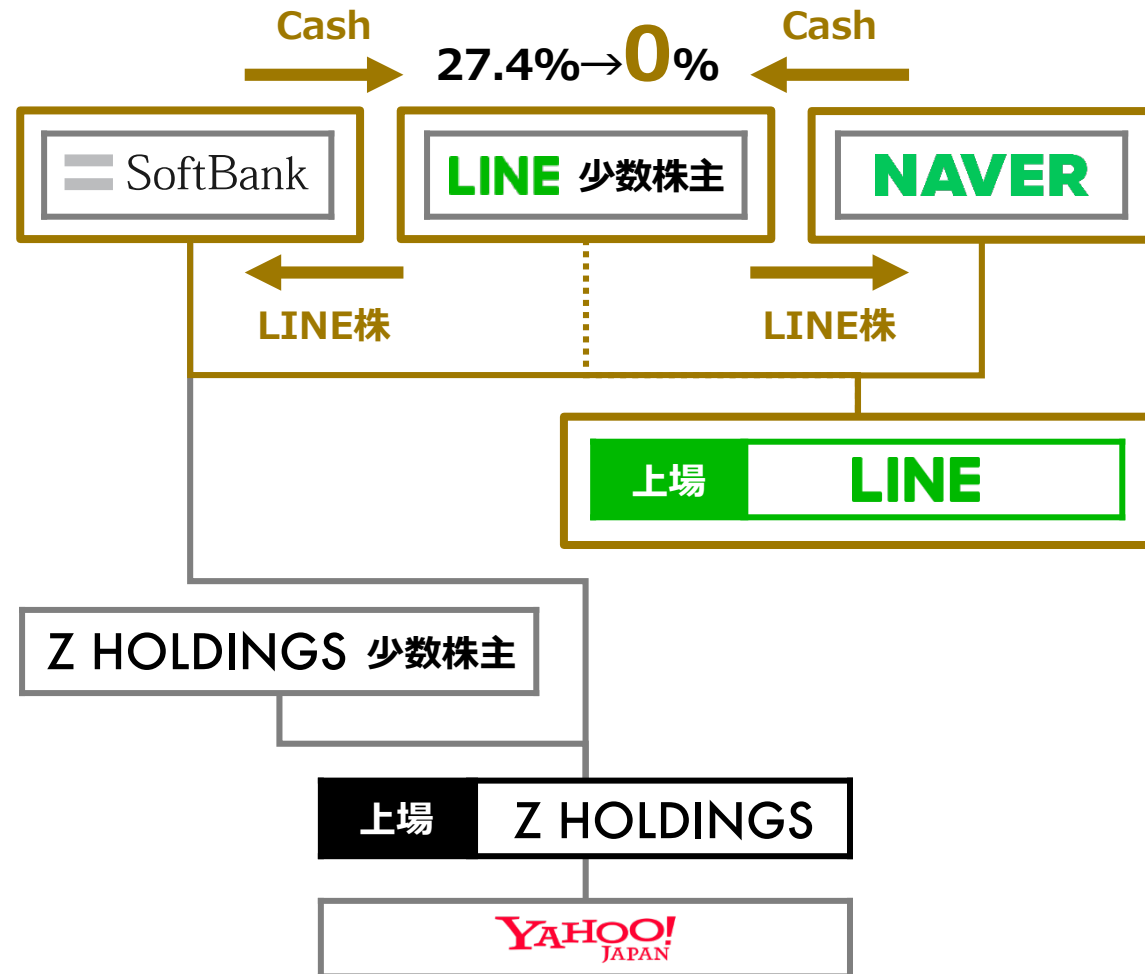
## 現状



図は一部省略又は簡略化しています。  
手順は、本経営統合の目的等に沿った範囲内で、全関係当事者の合意の上で変更される可能性があります。

## Step1

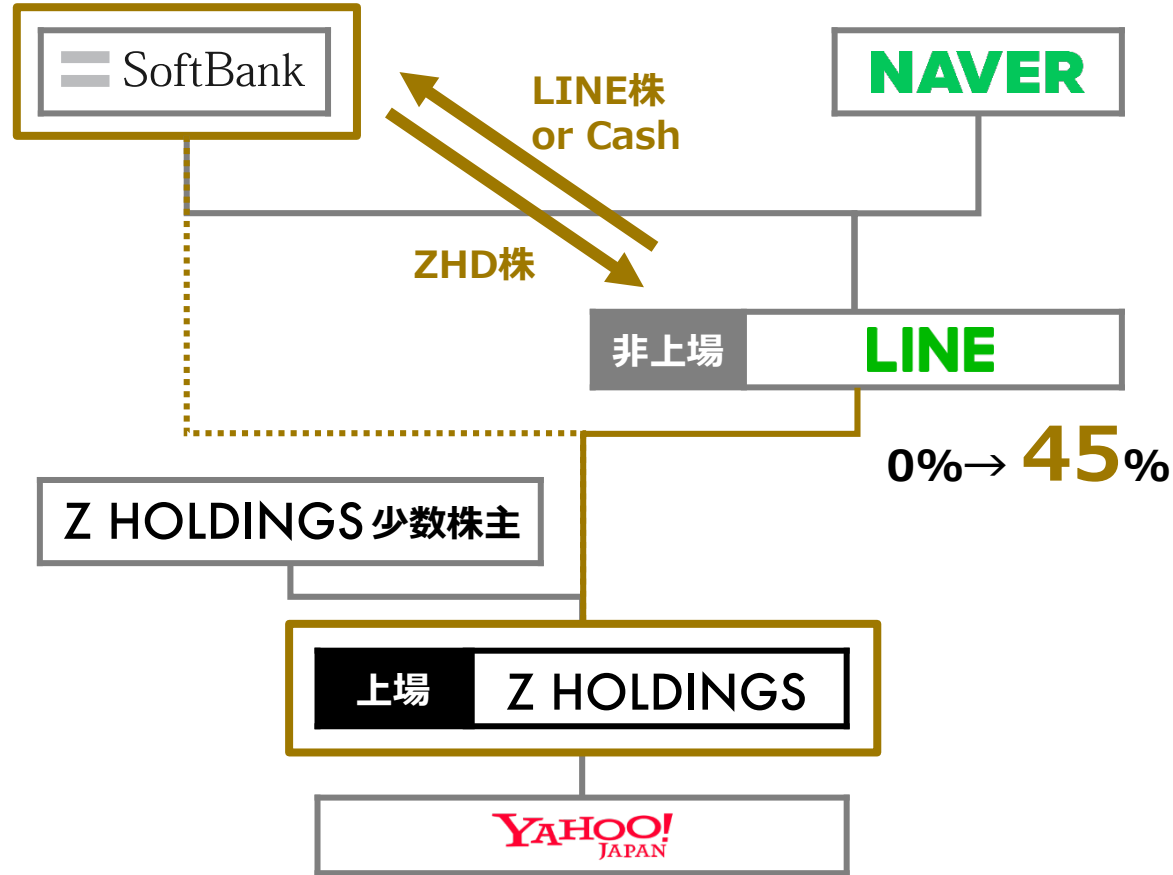
### LINEの非上場化に向けたTOB



# ストラクチャの概要

## Step 2

ソフトバンク(株)保有のZホールディングス株をLINEに移管

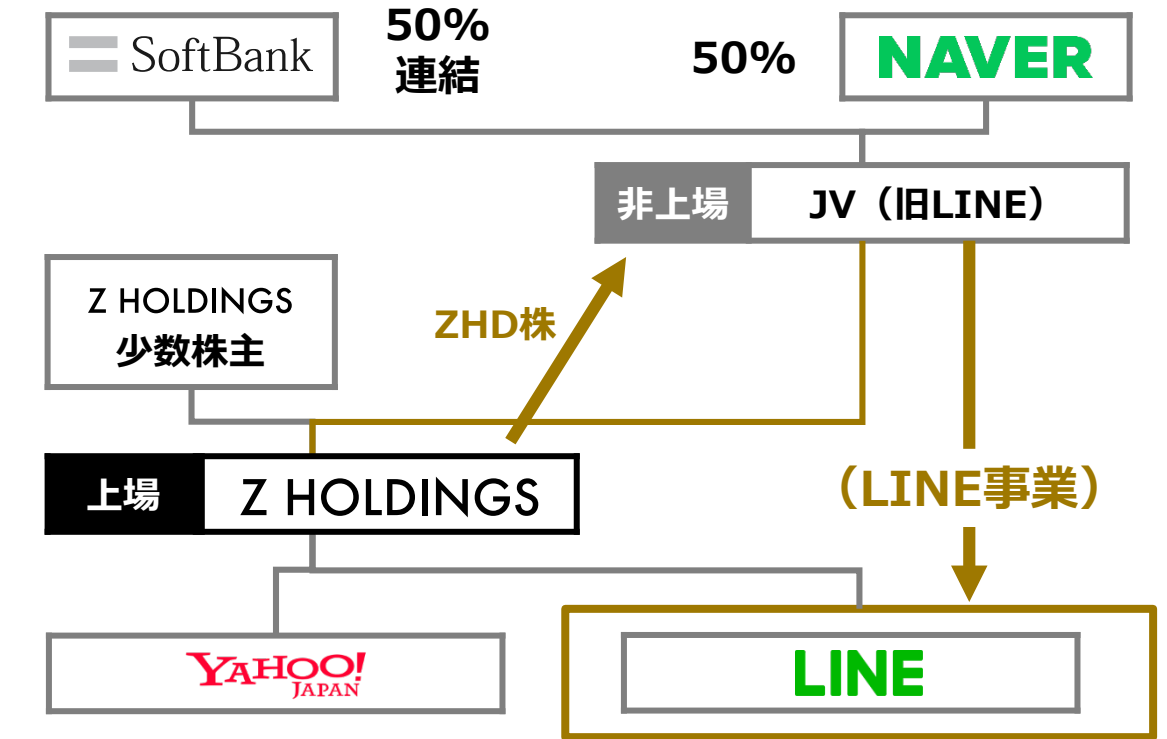


図は一部省略又は簡略化しています。

手順は、本経営統合の目的等に沿った範囲内で、全関係当事者の合意の上で変更される可能性があります。

## Step 3

株式交換およびLINE事業をZホールディングスの傘下に移管



### 取引条件

- 株式交換比率 (Zホールディングス) 1 : 11.75 (LINE)
- 株式交換により、Zホールディングス株式数は48億株から77億株へ増加
  - 増加分はすべてJVに割り当て
  - 自己株式の交付数は未定

# 経営統合までのスケジュール（予定）

本日

基本合意書締結

2019年末～  
2020年始目標

最終契約締結

2020年  
10月目標

経営統合完了

2020年1月～9月

各種申請・審査・手続き

- 競争法対応（日本・韓国・台湾・米国など）
- TOBなどの組織再編対応

**Z HOLDINGS**