

Zホールディングス株式会社 決算説明会
2022年度 第3四半期

2023年2月2日

Z HOLDINGS

PayPay連結化により、売上収益は四半期として**過去最高の4,536億円** 市況変化を受けながらも、調整後EBITDAは、**約79%の進捗**

連結業績

- コスト最適化や選択と集中により、PayPay単体を除いた調整後EBITDAは増益
- PayPay登録ユーザー数は5,400万人（YoY+21.2%）、取扱高2.22兆（YoY+51.5%）と大きく成長。PayPay連結化で、より一層の拡大を目指す
- 広告市況の悪化等を受け、全社調整後EBITDAガイダンスをレンジ下限値に修正

全社 トピックス

- グループ経営の意思決定の更なる迅速化を図ることを目的に、2023年度中を目途に、当社・LINE（株）・ヤフー（株）の合併の方針を決定。2023年4月より新体制へ移行

1 全社連結業績

2 セグメント別トピックス・業績

3 グループ内中核会社の合併

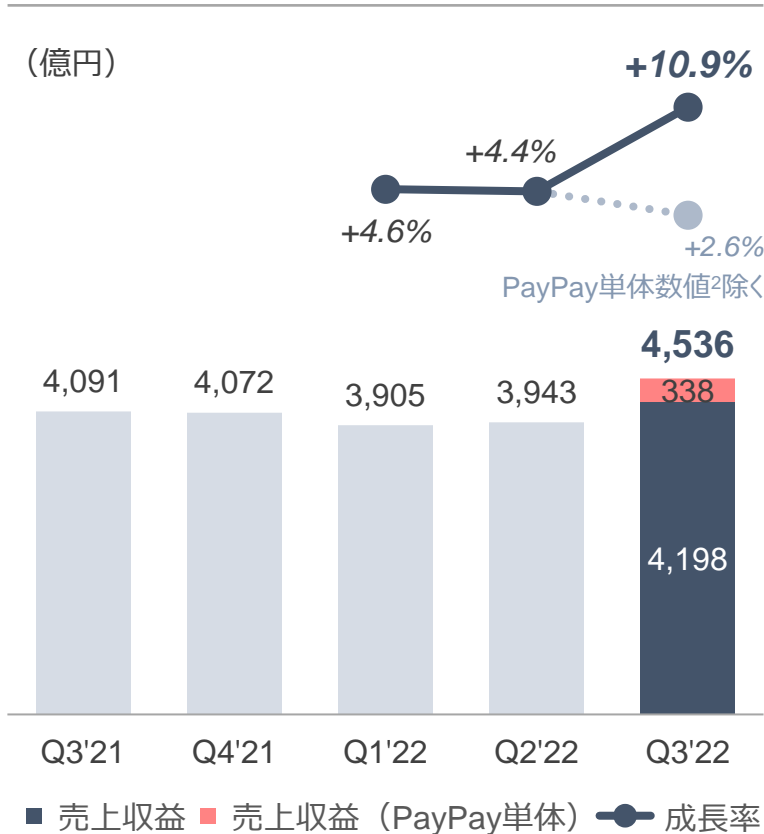
1 全社連結業績

2 セグメント別トピックス・業績

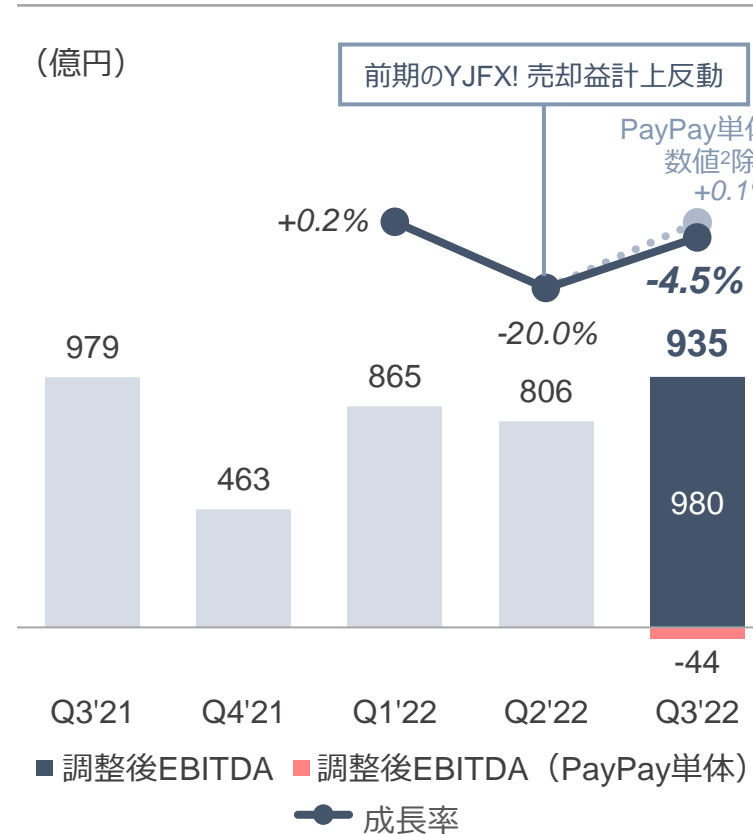
3 グループ内中核会社の合併

- 第3四半期よりPayPay連結化。厳しいマクロ環境が続く中、**四半期として過去最高の売上収益を達成**
- コスト最適化や選択と集中により、PayPay単体を除いた調整後EBITDAは増益**

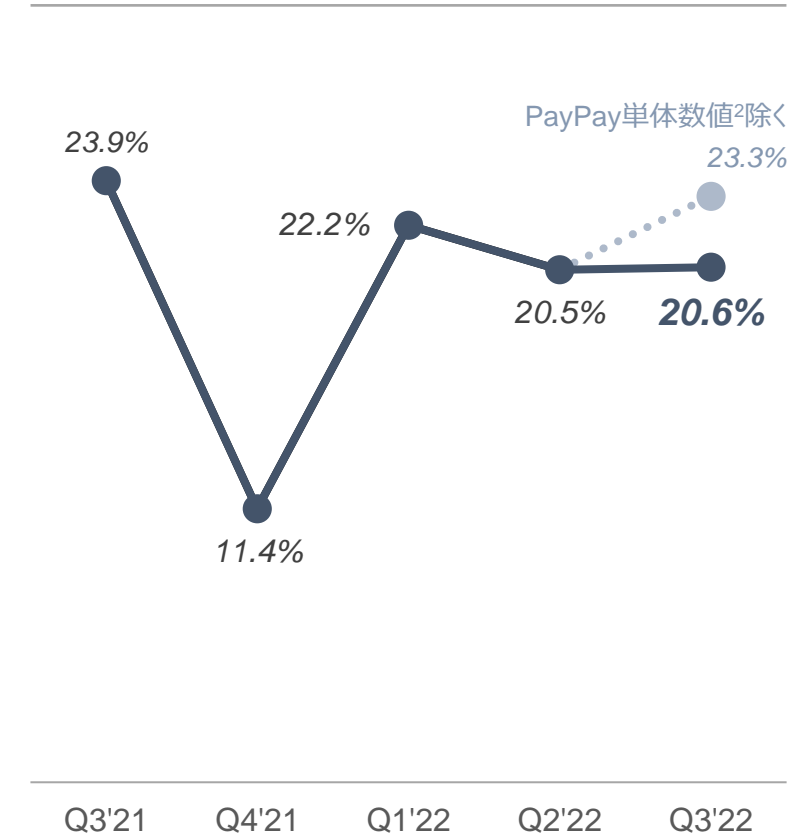
売上収益・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDA・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDAマージン



1. FY20Q4にZホールディングス（株）とLINE（株）が経営統合したため、経営統合後の期間のみYoYを記載

2. 内部取引考慮前。日本基準の単体数値から、関連するIFRS調整を行い独自に算出

- 全社調整後EBITDAガイダンスを、レンジ開示から3,315億円に修正
- 市況変化とPayPay連結影響をコスト最適化などで吸収し、修正ガイダンス達成を目指す

セグメント	項目	FY2021 実績	FY2022 旧ガイダンス	FY2022 新ガイダンス	YoY
全社	売上収益	1.56 兆円	約1.72 兆円	約1.72 兆円	約+10 %
	調整後EBITDA	3,314 億円	3,315~3,400 億円	3,315 億円	+0.0 %
メディア	広告売上収益 (LINE) ¹	1,889 億円	1,983~2,077 億円	1,983~2,077 億円	+5.0~10.0 %
	広告売上収益 (ヤフー) ²	3,926 億円	3,926~4,121 億円	3,926~4,121 億円	+0.0~5.0 %
	調整後EBITDA	2,661 億円	2,682 億円	2,682 億円	+0.8 %
コマース	eコマース取扱高 ³	3.83 兆円	4.02~4.40 兆円	4.02~4.40 兆円	+5.0~15.0 %
	調整後EBITDA	1,315 億円	1,530 億円	1,530 億円	+16.4 %
戦略	Fintech 売上収益	1,142 億円	1,900~2,100 億円	1,900~2,100 億円	+66.4~83.9 %
	調整後EBITDA	▲128 億円	▲490 億円	▲490 億円	-
その他・調整額	調整後EBITDA	▲532 億円	▲406 億円	▲406 億円	-

1. FY21実績値は、遡及修正前の数値

2. ショッピング広告売上収益を含む。但し、ショッピング広告売上収益は、コマース事業に計上

3. 国内物販系取扱高 + 国内サービス系取扱高 + 国内デジタル系取扱高 + 海外EC取扱高。FY21より、海外EC取扱高を含む。海外EC取扱高の定義は補足資料P27参照

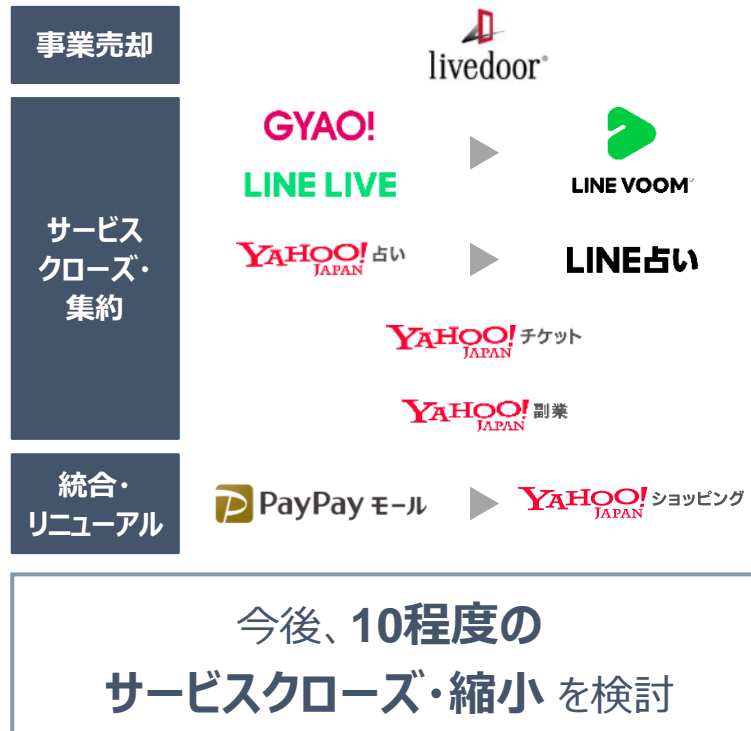
市況・事業状況変化への対応

- 販促費中心にコストを最適化。採用凍結は来年度以降に本格寄与
- 事業の選択と集中を推進し、グループ内重複事業の集約を推進
- 事業のマネタイズの進捗やコスト最適化などにより、持分法投資損益は改善傾向

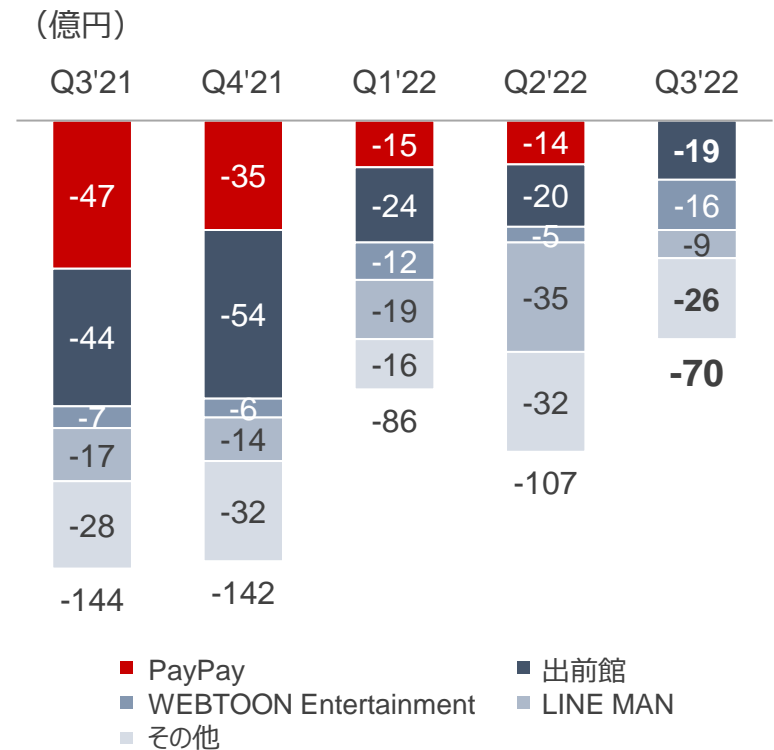
コスト最適化項目と下期削減予定額

メディア	販促費・サービス内容見直し	34億円
コマース	販促費・物流費	220億円
戦略	販促費	83億円
その他	<ul style="list-style-type: none"> • 全社採用費の削減 • 販促・広告宣伝費の戻り (メディア売上減による配賦費用の戻り等) 	-35億円
合計		302億円

事業の選択と集中



持分法投資損益



- PayPay連結子会社化に伴い、**事業特性に沿った財務指標・財務ガイダンス¹（金融業²除く・金融業）に変更**
- **ネットレバレッジ・レシオ³（金融業²除く）は3倍以下**とし、投資と財務健全性の規律を両立

財務指標	- FY22 Q2（PayPay連結化前）	FY22 Q3-（PayPay連結化後）
キャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> • 銀行業除く • フリー・キャッシュフロー 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融業除く・金融業 • ネット・キャッシュフロー
有利子負債・純有利子負債	<ul style="list-style-type: none"> • 銀行業除く 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融業除く
ネットレバレッジ・レシオ	<ul style="list-style-type: none"> • 銀行業除く • 2.5倍 – 3倍水準を維持 	<ul style="list-style-type: none"> • 金融業除く • 3倍以下を維持

1. 各指標の実績や詳細の定義等は、「決算説明会 補足資料P11-12」をご参照

2. 金融業には、PayPay（株）、PayPayカード（株）、PayPay銀行（株）の他、LINE（株）傘下の金融業の子会社も含む

3. 純有利子負債÷調整後EBITDA。ネットレバレッジ・レシオに用いる調整後EBITDAは、該当四半期の直近12ヶ月の数値を使用

1 全社連結業績

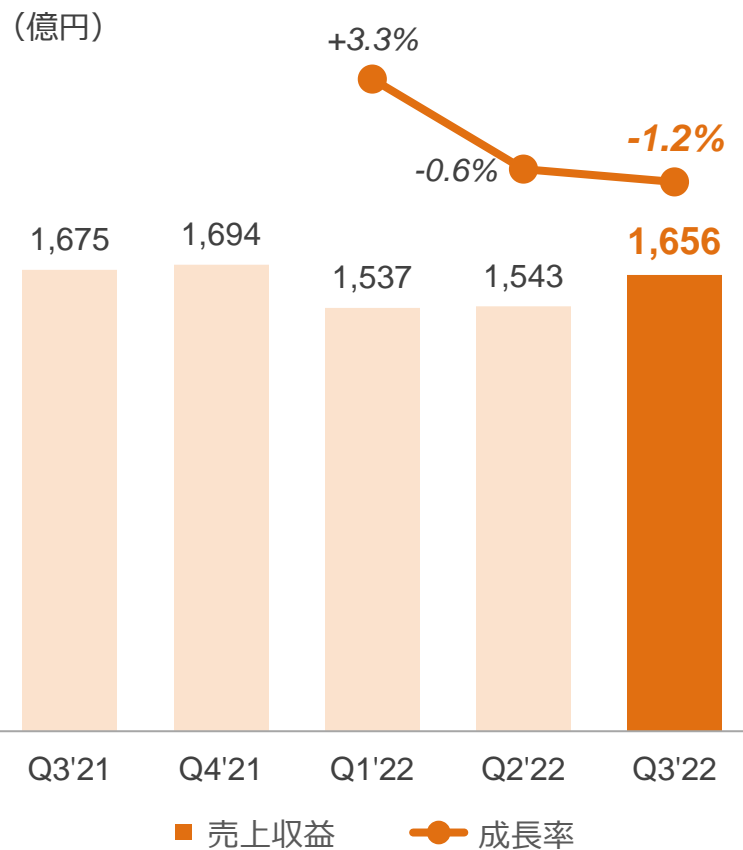
2 セグメント別トピックス・業績

3 グループ内中核会社の合併

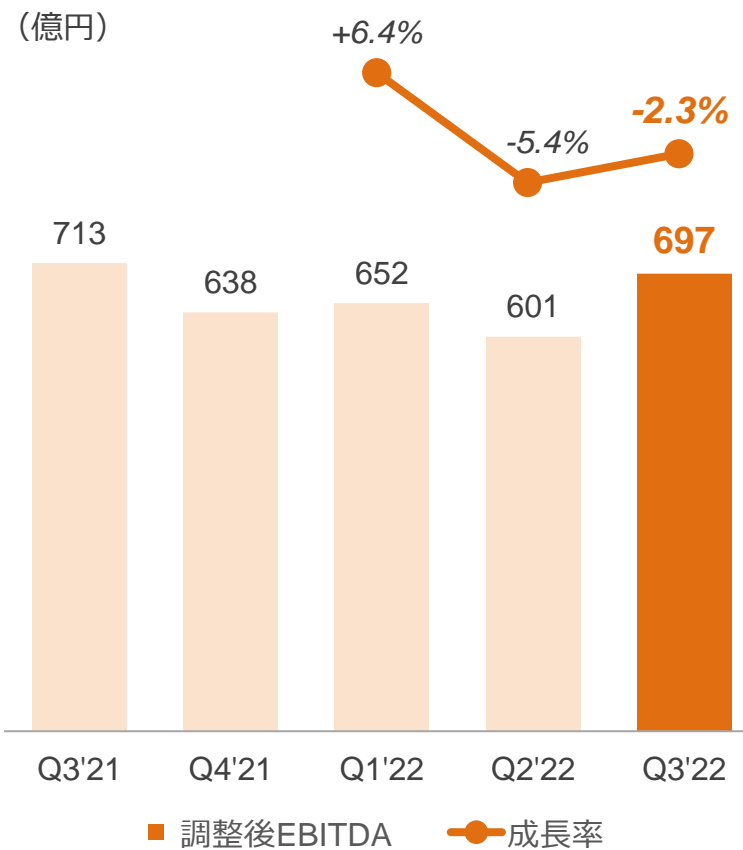
メディア事業

- 市況変化や一部サービスのリニューアル影響に加え、新プロダクトの提供開始効果が一巡
- 市況変化や市場の構造変化に対応した打ち手の実行で、調整後EBITDAマージンは40%台を維持

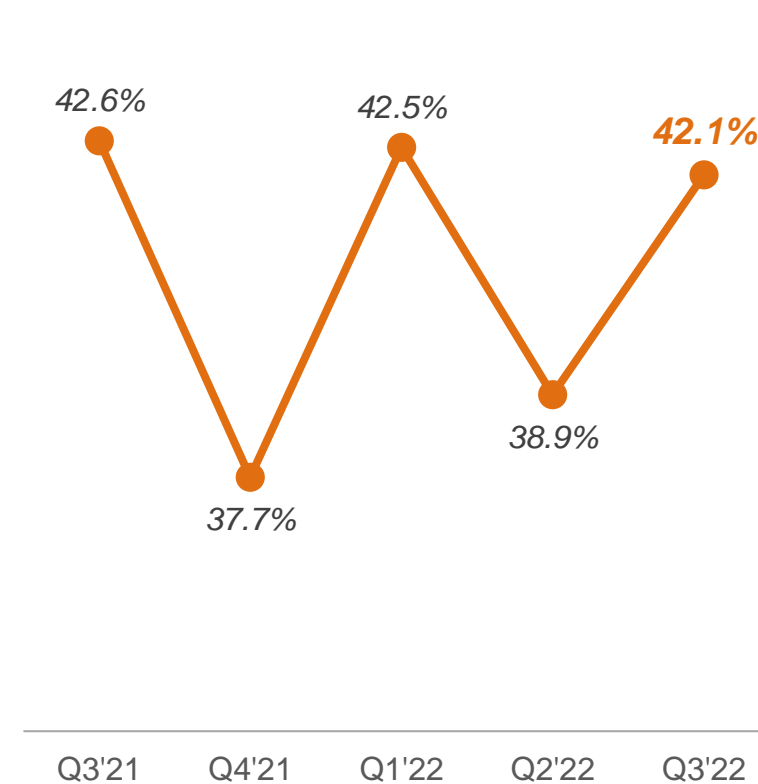
売上収益・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDA・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDAマージン



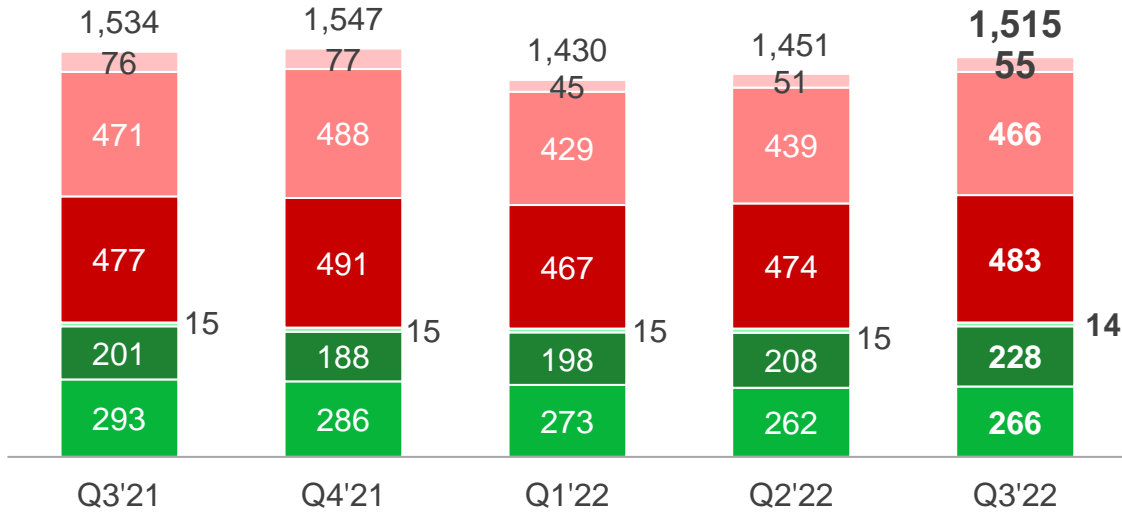
1. FY20Q4にZホールディングス（株）とLINE（株）が経営統合したため、経営統合後の期間のみYoYを記載

全社 広告関連売上収益

- ヤフーディスプレイ広告は、コマース広告を除く運用型は前年水準維持も、予約型で出稿減が続く。コスト最適化でコマース広告も減収。LINEディスプレイ広告は、市況影響に加え、主にVOOMのリニューアル影響等で減収
- アカウント広告・検索広告は、ZHDのユニークネスを生かし、引続き成長

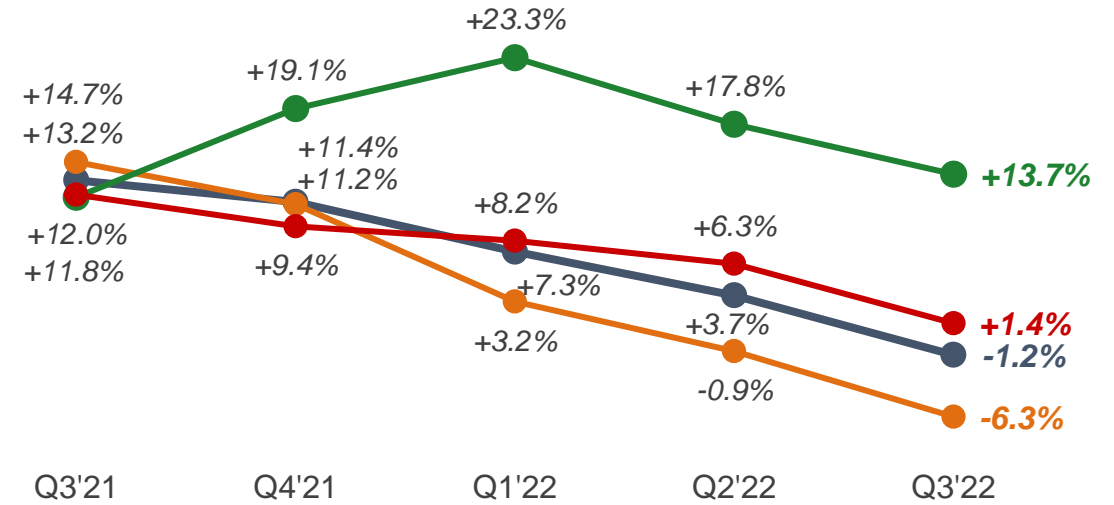
全社 広告関連売上収益¹

(億円)



- LINEディスプレイ広告
- LINEアカウント広告
- LINEその他
- ヤフー検索広告
- ヤフーディスプレイ広告 (運用型)
- ヤフーディスプレイ広告 (予約型)

全社 広告関連売上収益 成長率^{1,2} (YoY)



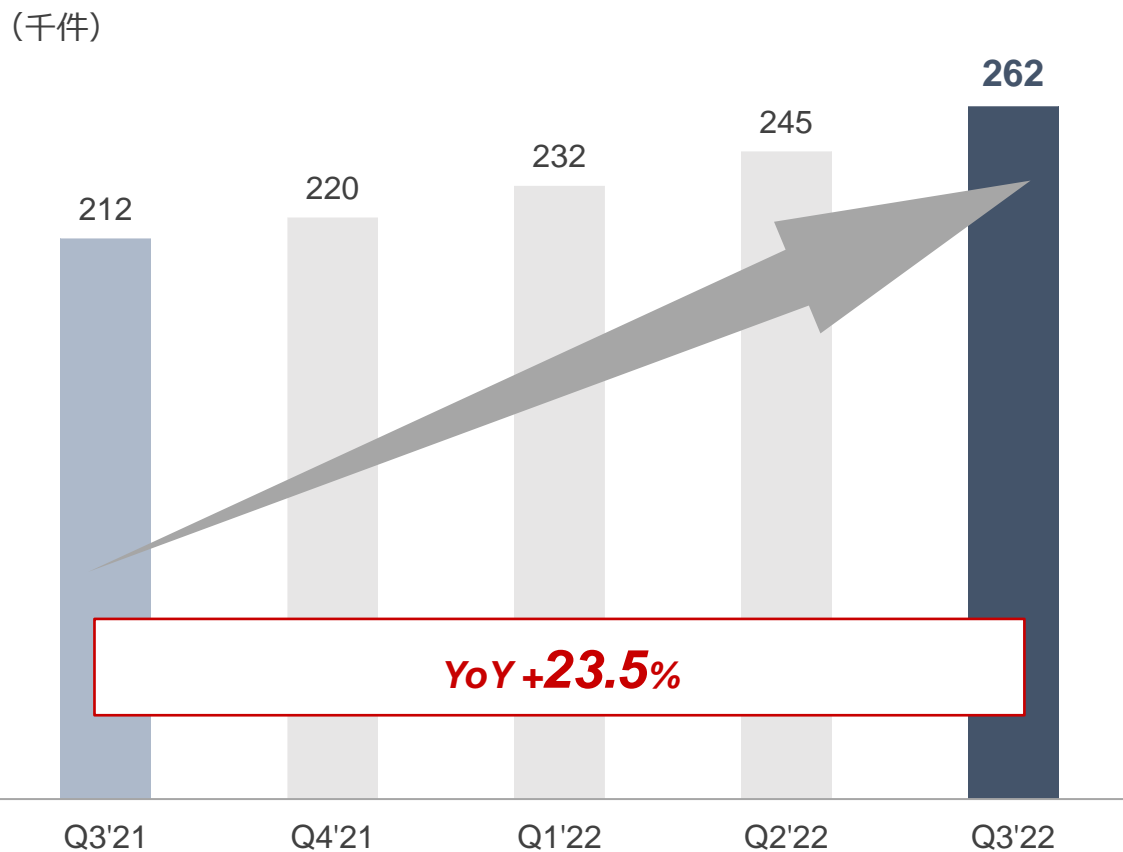
- 全体成長率
- ディ스플레이広告
- アカウント広告
- 検索広告

1. FY22Q1より、LINE (株) において、調整額に区分されていたサービスを各セグメントに移管したことに伴い、FY21Q1より、LINE広告事業の売上収益を遡及修正

2. ZHD (株) とLINE (株) はFY20Q4より経営統合。FY21Q3・Q4の成長率は、FY20Q3・Q4にLINE (株) の広告関連売上収益を合算して算出

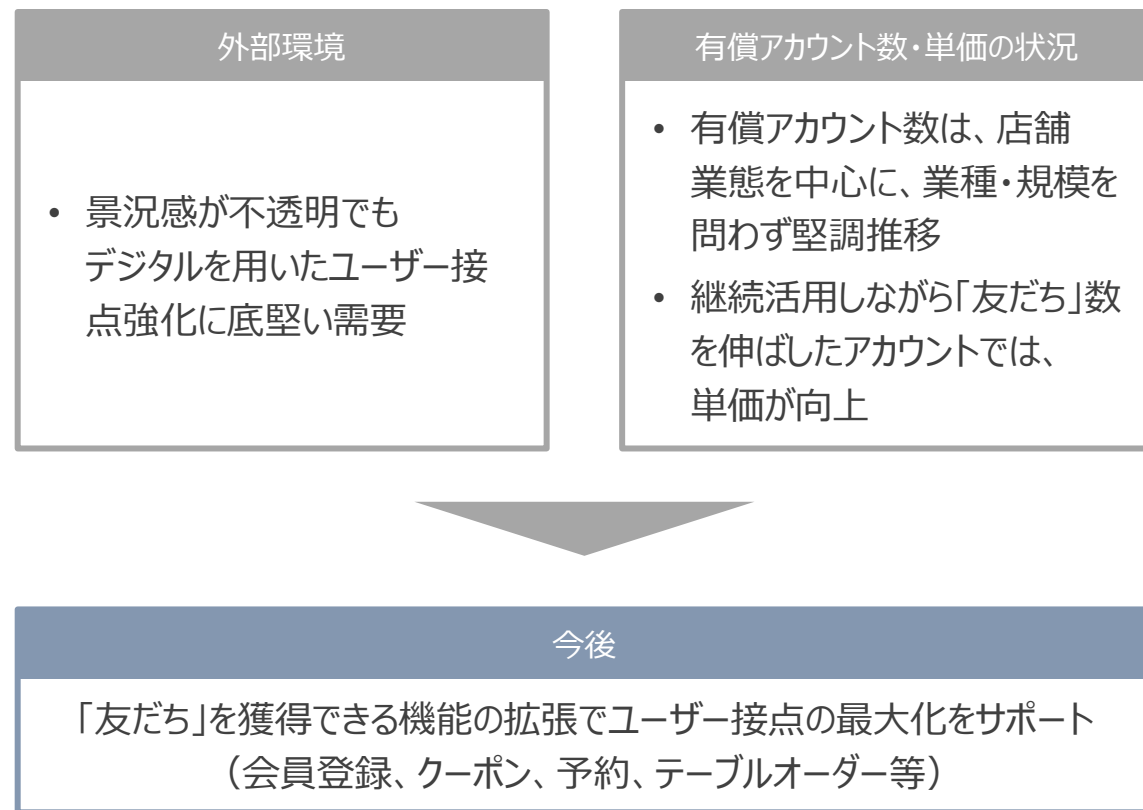
- 市況変化の中でもCRMツールとしての重要性が高まり、ユニークなプロダクト特性で有償アカウント数は着実に増加
- 機能拡張によるユーザー接点の最大化で継続利用を促進し、中長期的な売上成長を図る

有償LINE公式アカウントの推移¹



1. 有償アカウント数は、日本および海外の合算値

コミュニケーションインフラとして利用が拡大



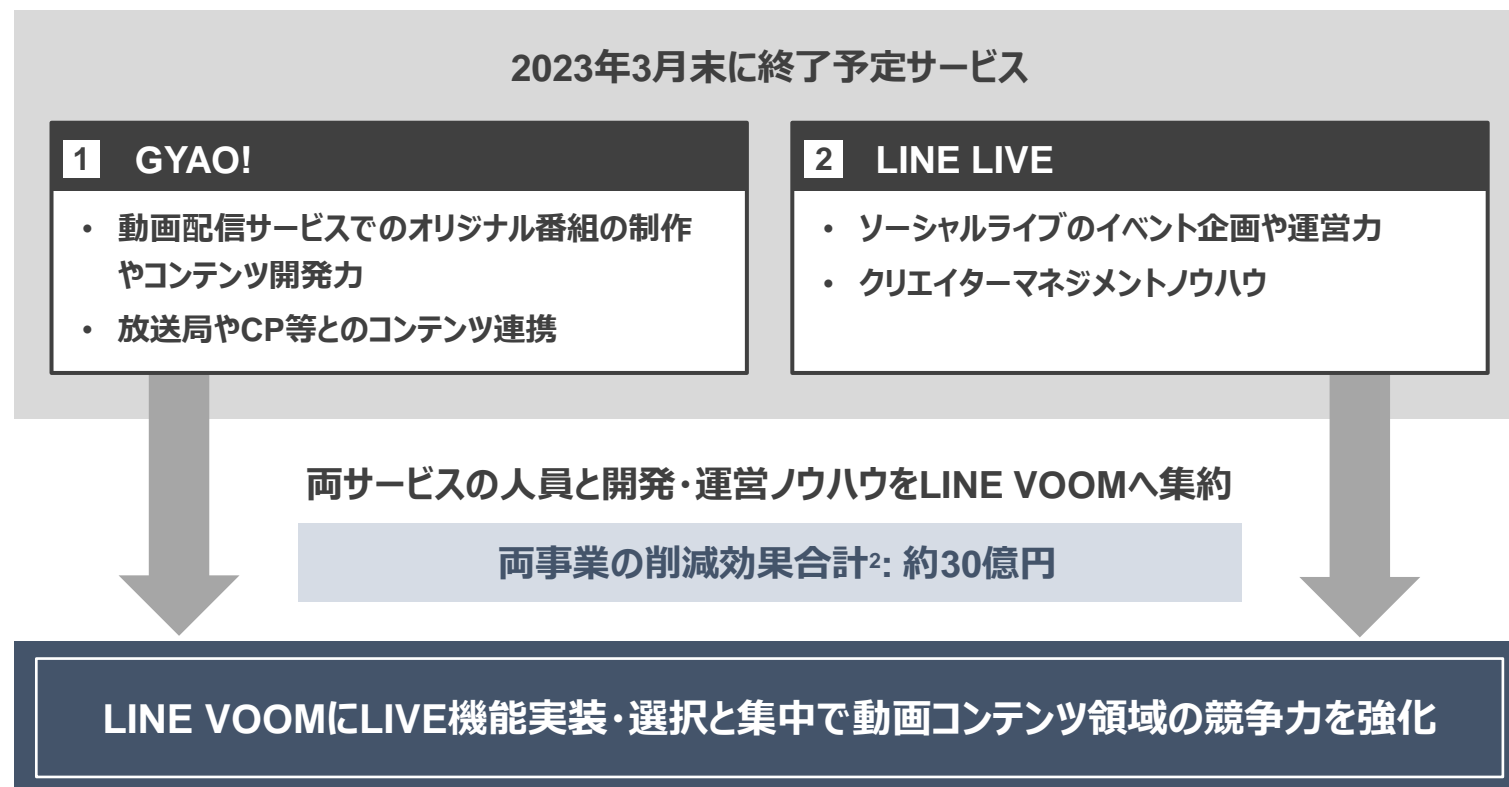
- LINE VOOMへのリニューアルで視聴者層の変化があったものの、サービスKPIは順調に拡大
- 成長する動画広告市場の需要を取り込むため、事業の選択と集中を実施

リニューアル後の進捗¹



1. いずれもFY21Q3とFY22Q3の数値を比較
 2. 年間の削減効果額合計

事業の選択と集中



メーカー向けの新たな販促ソリューション

- ブランドのLTVを最大化するメーカー向け販促ソリューションにより、**デジタル販促市場を本格的に開拓へ**
- さらにメーカー・小売と協働しながらリアルタイムPOS連携を模索し、**CRMプラットフォームの高度化を図る**

LINE・Yahoo! JAPAN・PayPay
マイレージ

オフライン・オンライン横断の
定常型 販促ソリューション

23年3月 開始予定

特定商品の購入で
マイレージ蓄積

特典の獲得
例) PayPayポイント

個別オファー &
リピート購買促進¹

メーカーのメリット

- 誰が、どこで購入したか可視化
- 特定顧客への継続的なCRM & ブランドロイヤリティの向上

商品特定クーポン²

スポット型 販促ソリューション

23年5月以降 開始予定

商品特定クーポンを取得

決済時にクーポン自動適用

付与予定ポイントを即時確認

メーカーのメリット

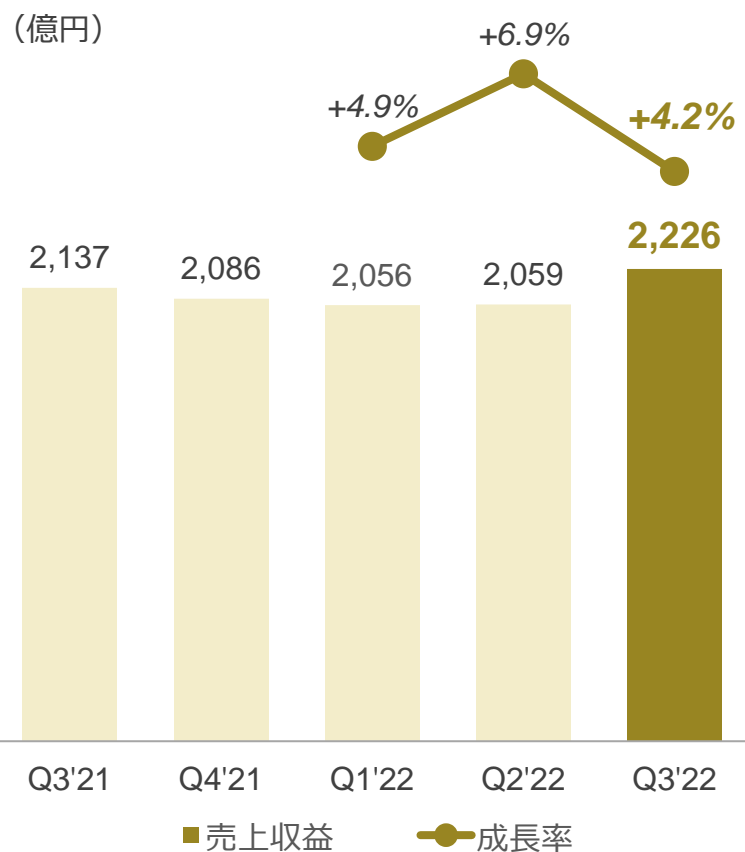
- 誰が、どこで購入したか可視化
- 新製品の販売促進など、柔軟なマーケティング活動を可能に

1. LINE (株)、ヤフー (株)、PayPay (株) とのID連携開始後に実施予定
 2. PayPayクーポンの新機能

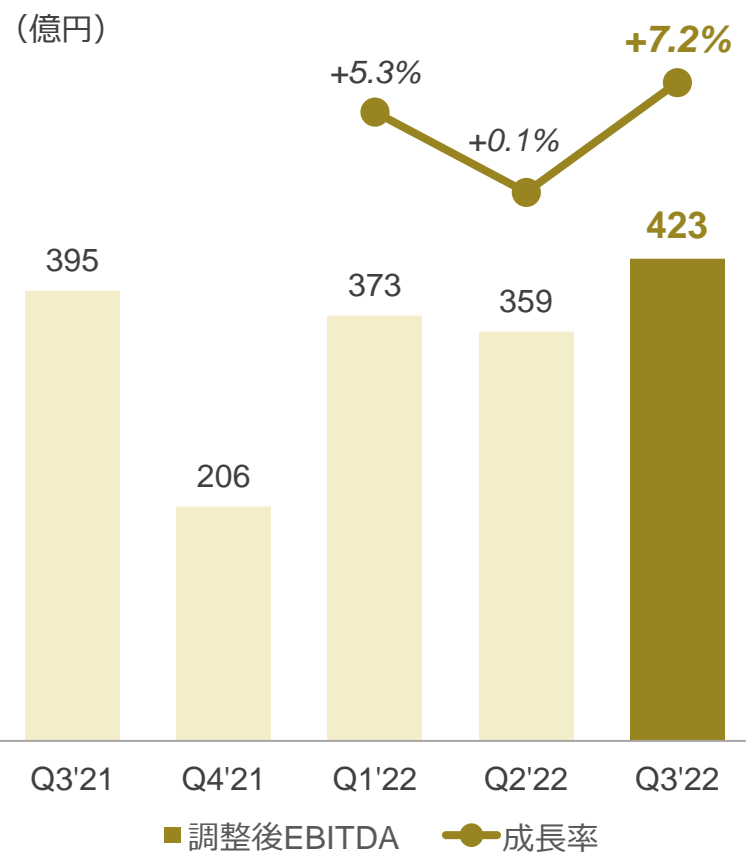
コマース事業

- コスト最適化とプロダクトの本質的な強化で、成長と収益性のバランスを改善
- PayPay経済圏の拡大や新しいECへの取組みで、日本のEC化率を高め、長期的な成長を目指す

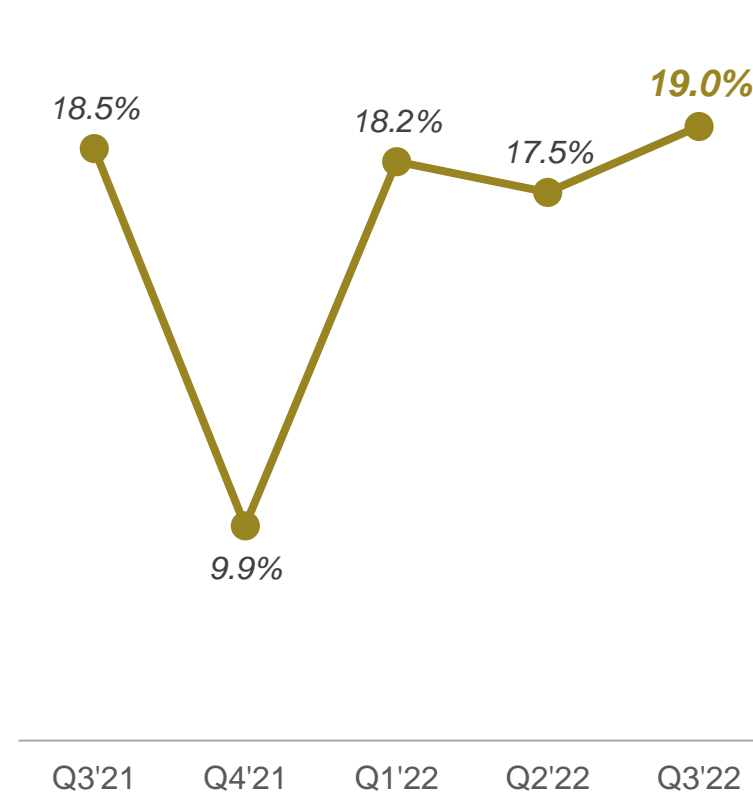
売上収益・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDA・成長率¹ (YoY)



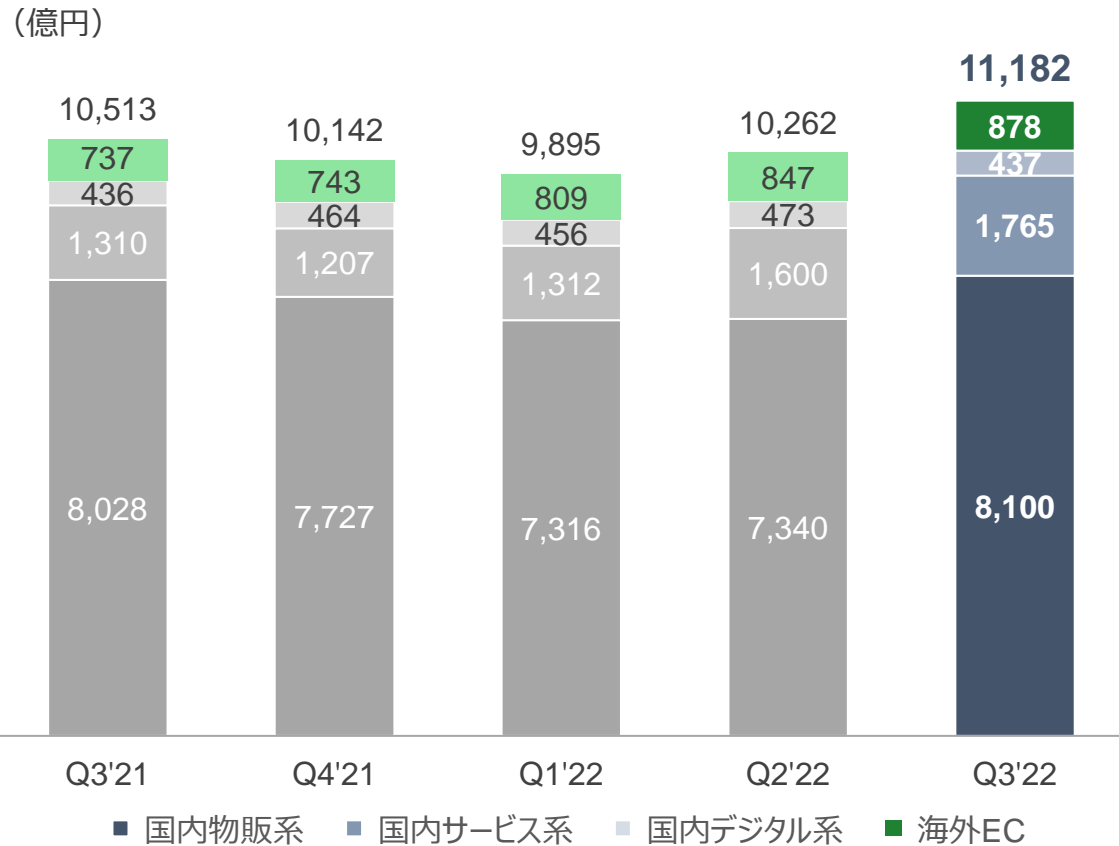
調整後EBITDAマージン



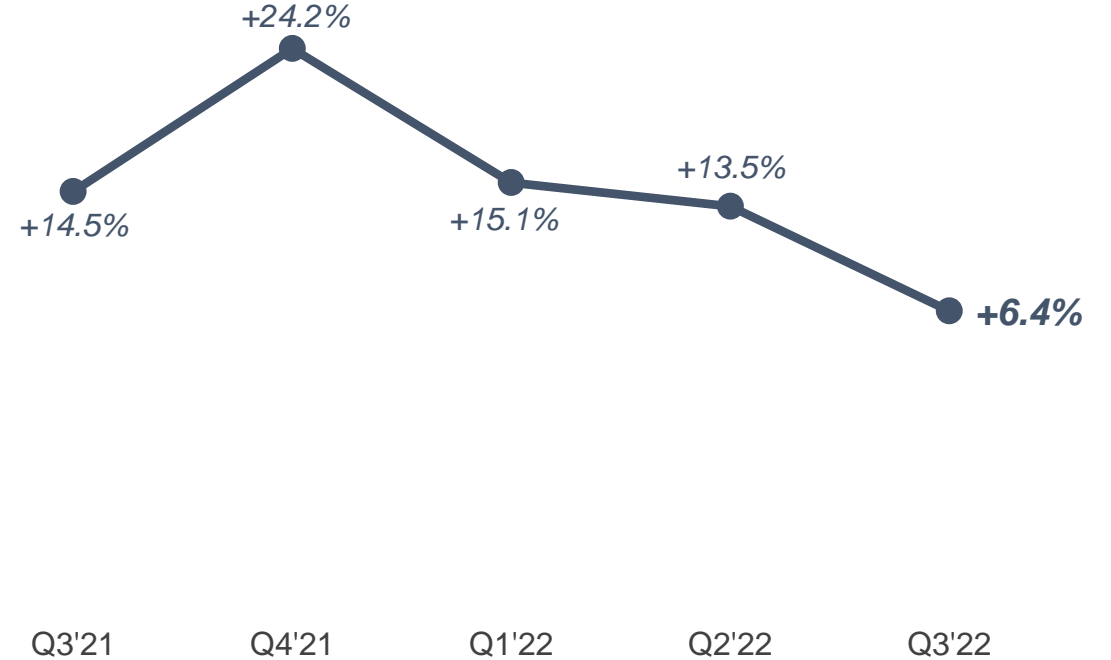
1. FY20Q4にZホールディングス（株）とLINE（株）が経営統合したため、経営統合後の期間のみYoYを記載

- eコマース全体は、主に**コスト最適化を進め**、1.11兆円（YoY +6.4%）と計画通りの着地
- **経済再開と全国旅行支援**により、**国内サービス系ECは1,765億円（YoY +34.8%）と拡大**

全社 eコマース取扱高¹



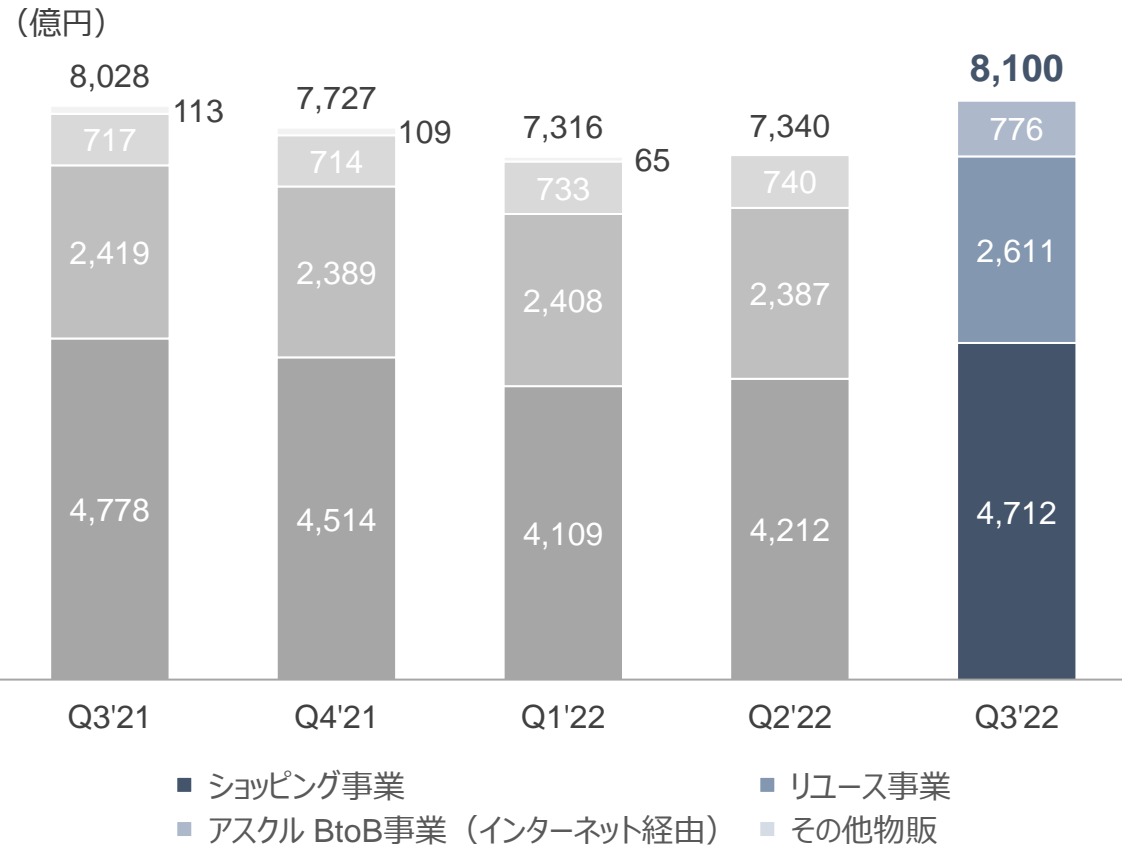
全社 eコマース取扱高¹ 成長率 (YoY)



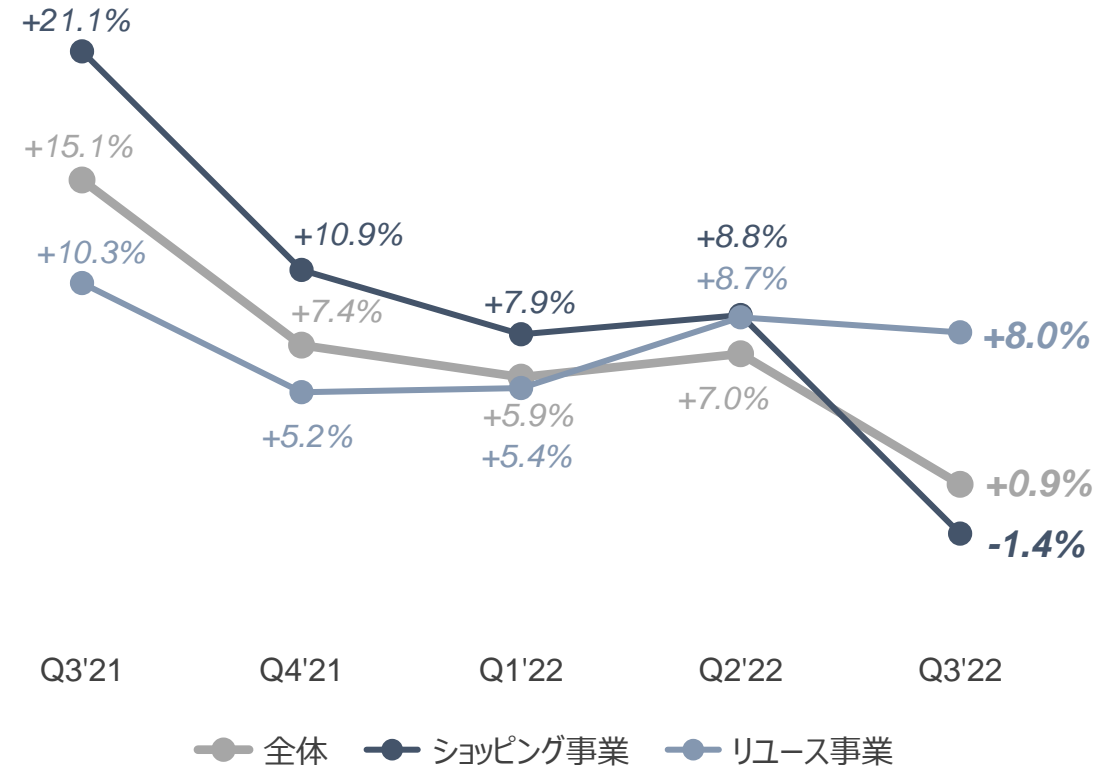
1. 取扱高の定義は補足資料P27参照

- ・ ショッピング事業はキャンペーン内容変更でコスト最適化が進み、4,712億円（YoY -1.4%）と想定通りの着地
- ・ リユース事業は堅調な成長が続き、主にPayPayフリマが成長をけん引し、2,611億円（YoY +8.0%）に拡大

国内物販系取扱高¹



国内物販系取扱高¹ 成長率（YoY）



1. 取扱高の定義は補足資料P27参照

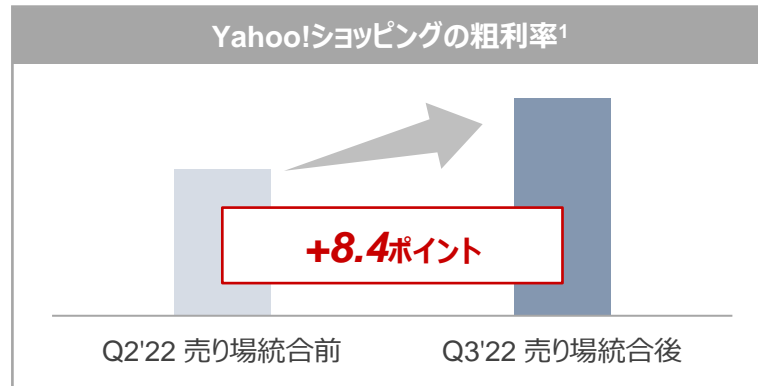
売り場統合後の状況

- **コスト最適化により固定ポイント費用を中心に削減し粗利改善も、売り場統合による取扱高影響は想定内**
- **ベースキャンペーン再構築とプロダクトの本質的な改善に加え、収益性を高めながら、持続的成長へ転換**

売り場統合後の状況

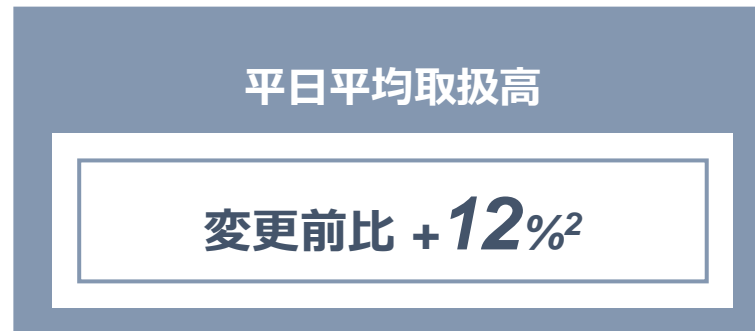
1 コスト最適化による収益性影響

- 販促効率化による取扱高影響は想定内
- 広告テイクレート改善と販促効率化で粗利率改善



2 ベースキャンペーンの再構築

- 普段使いの定着化に向け、シンプルでわかりやすい還元再構築
- 既存顧客層を中心に、平日取扱高が増加



3 優良配送とおトク指定便³

- 優良配送比率は着実に向上
- おトク指定便は、ストア・ユーザー双方から高評価で、物流安定と配送体験を向上



1. 「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」の粗利率。売上収益（広告売上、決済手数料等）から変動費（ポイント費用、販促費等）を減じた管理会計値。「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」は2022年10月に統合し、新生「Yahoo!ショッピング」としてリニューアル

2. ベースキャンペーン変更前と変更後の平日（2022年10月）の取扱高平均を比較

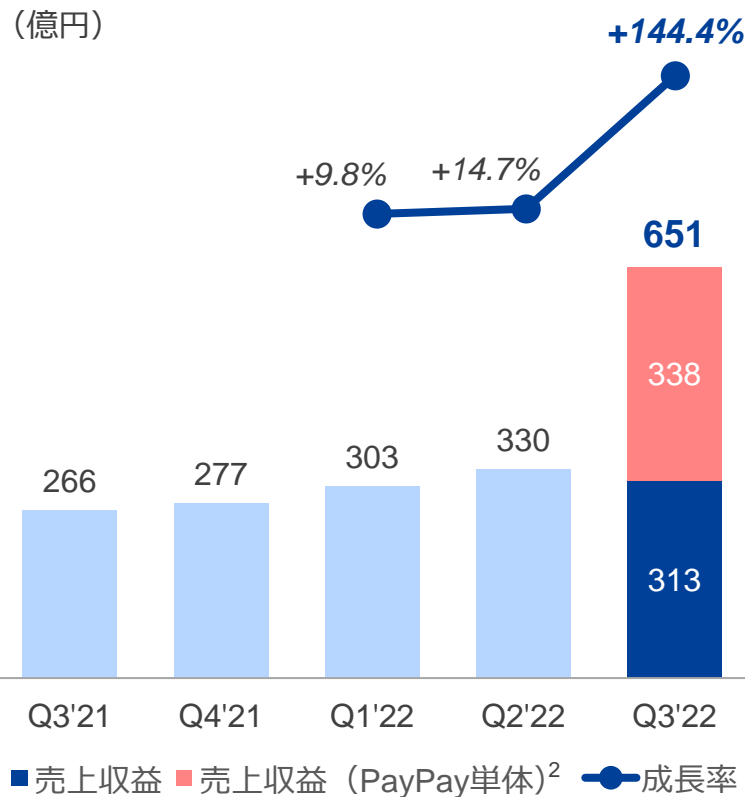
3. おトク指定便対象店舗は「LOHACO Yahoo!店」「LOHACO by ASKUL」の2店舗（2023年1月末時点）

4. 2021年12月末と2022年12月末時点の取扱高に占める優良配送比率を比較

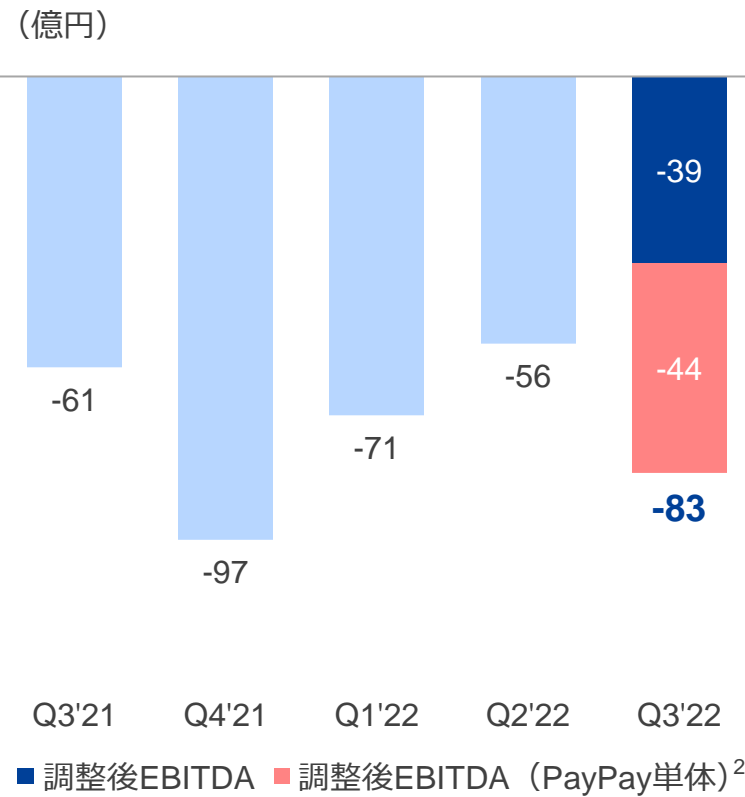
戰略事業

- FY22Q3からPayPay連結化により、売上収益は大きく増加
- 今後はPayPayの成長、新規事業のコスト最適化や赤字削減、選択と集中により収益性を改善

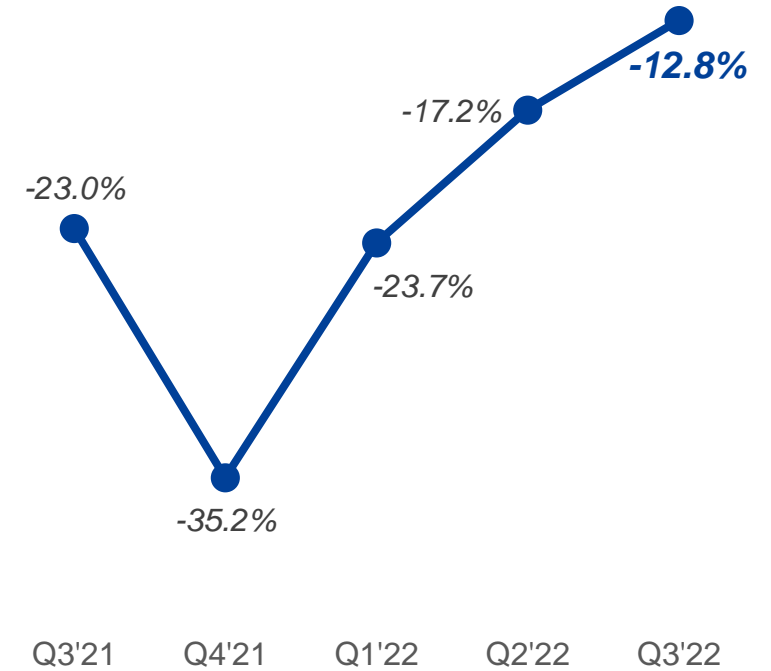
売上収益・成長率¹ (YoY)



調整後EBITDA



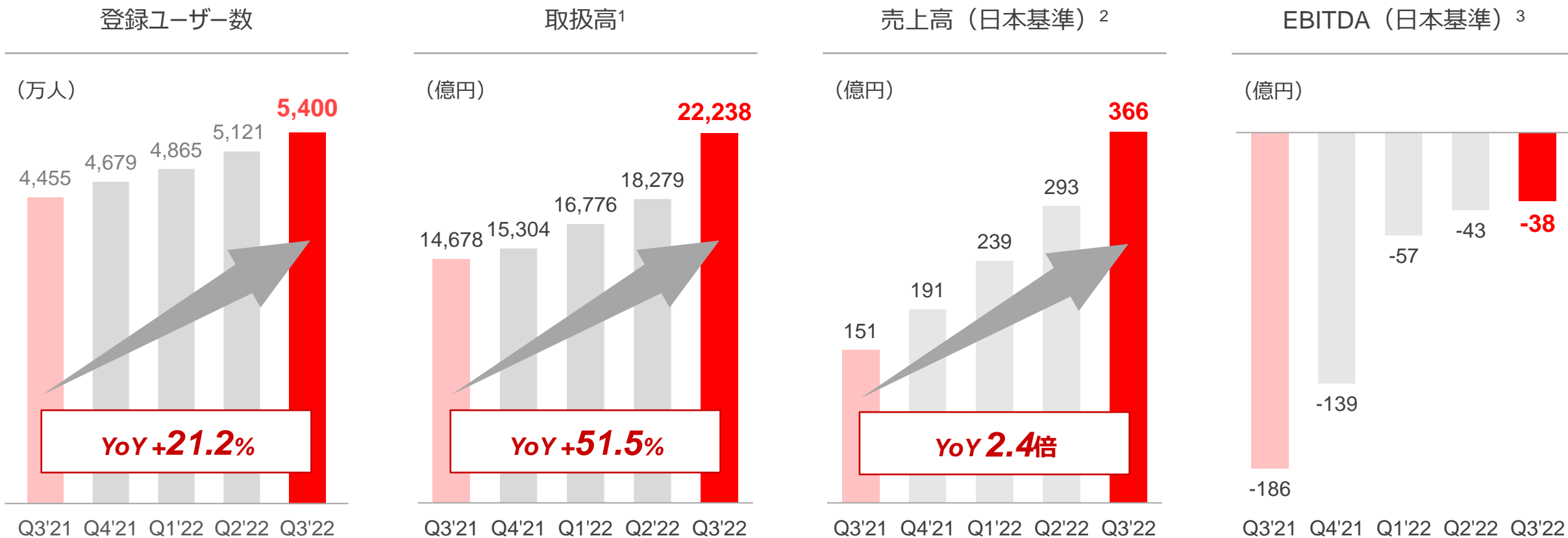
調整後EBITDAマージン



1. FY20Q4にZホールディングス（株）とLINE（株）が経営統合したため、経営統合後の期間のみYoYを記載

2. 内部取引考慮前。日本基準の単体数値から、関連するIFRS調整を行い独自に算出

- マイナポイント施策に加え、**決済単価や回数も増加**し、登録ユーザー数・取扱高は順調に拡大
- **EBITDAを改善**させながら、**売上高の成長も加速**

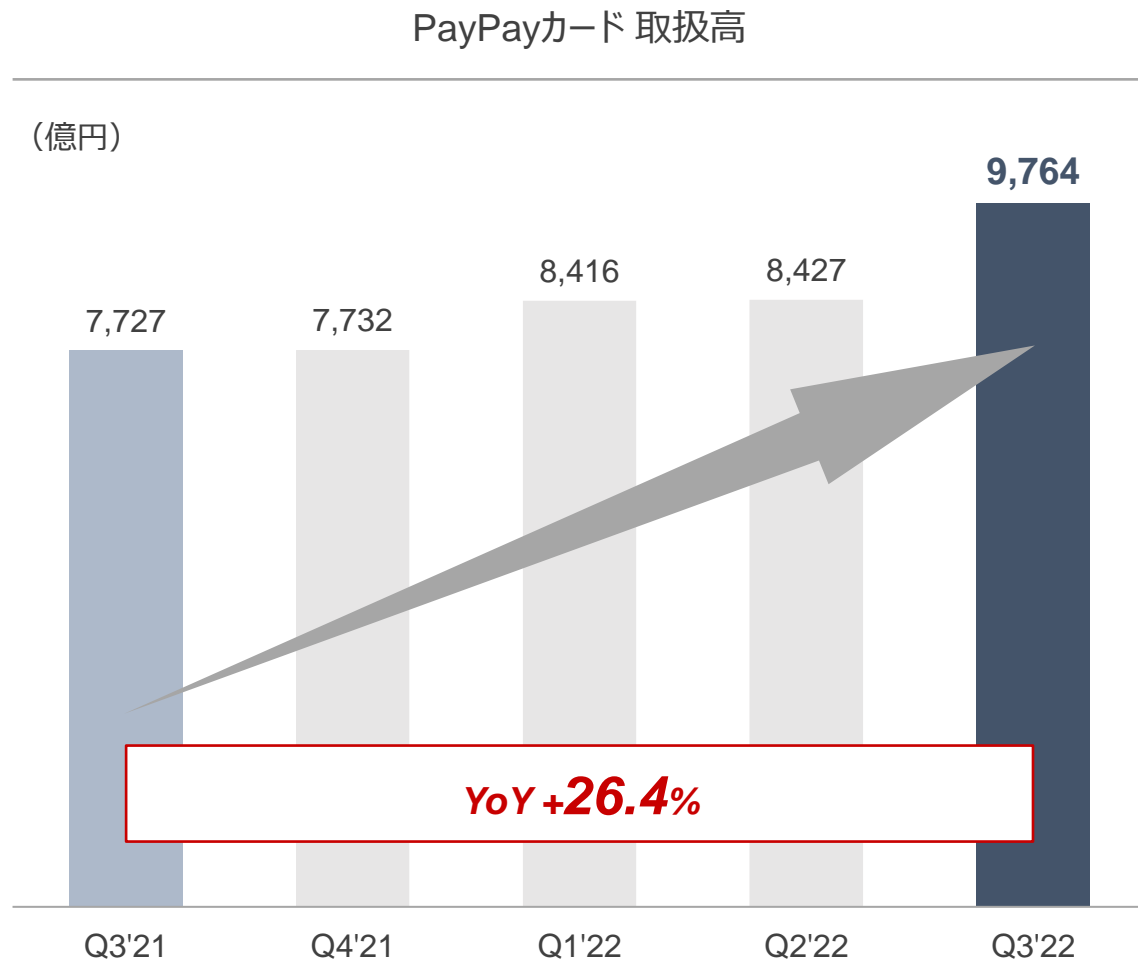


1. ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含まず。2021年度Q4以降は「Alipay」、「LINE Pay」等経由の決済を含む。2022年2月より提供開始した「PayPayあと払い」による決済を含む

2. PayPay (株) 単体の売上高。FY21Q4において、キャッシュバック等に係る会計処理の変更を実施。キャッシュバック等が売上を上回る場合の超過分の会計処理を、費用計上から売上控除に変更。FY21Q1-Q4の数値は、FY21Q1に当該会計処理変更を行ったと仮定して算出 (FY21通期の売上高への影響なし)。FY22の売上高は未監査

3. PayPay (株) 単体のEBITDA。営業利益に償却費を足し戻したもの。未監査の数値

- メインカード化に向け、**PayPayカード ゴールドを提供開始**（2022年11月24日～）、利用単価の上昇など初速は好調
- あと払い利用など、PayPayとの連携が奏功し、PayPayカードの取扱高は**YoY+26.4%**と順調に拡大

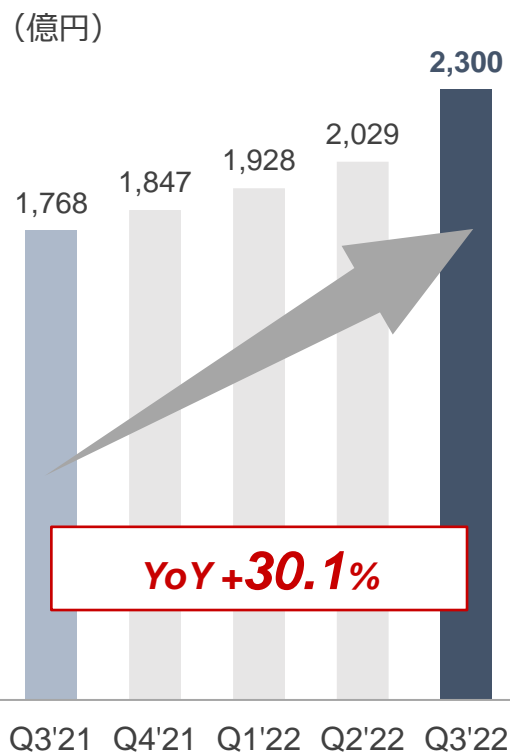


1. 2022年11月24日～11月30日において「PayPayカード」、「PayPayカード ゴールド」いずれかに新規入会したユーザーにおける12月の利用実績の比較

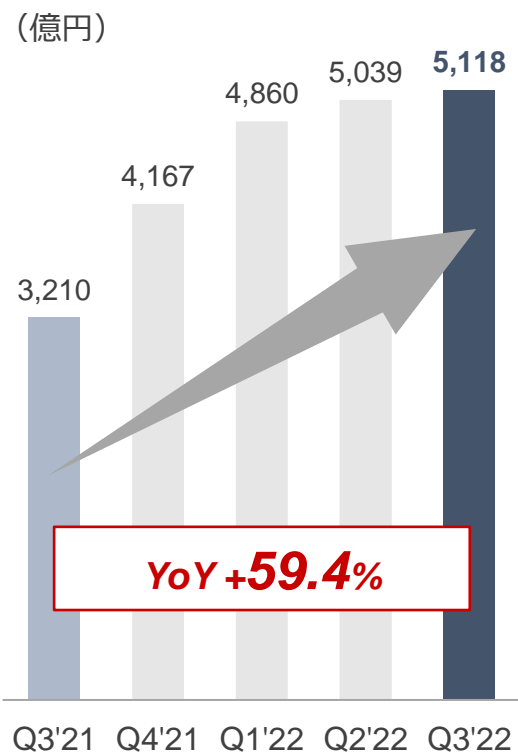
その他国内金融事業 主要KPI

- PayPayカード、PayPay銀行は、PayPayとの連携を強化し、事業を更に拡大
- LINE国内金融事業は、LINEを通じて潜在的な金融ニーズを取り込み、着実に成長

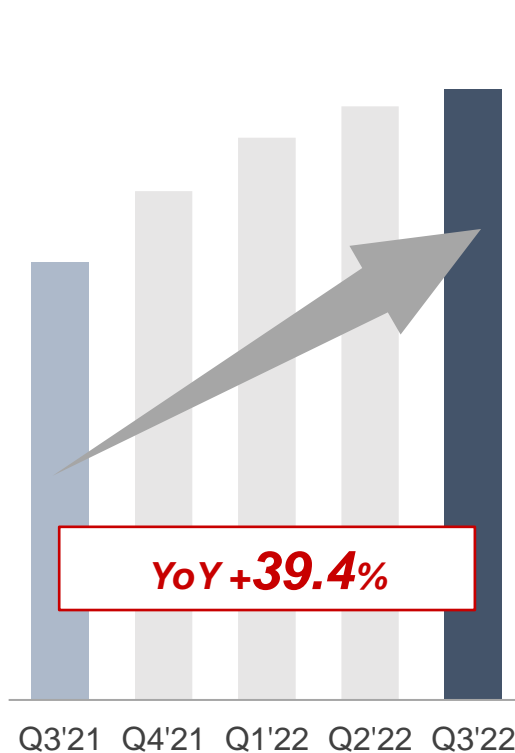
PayPayカードリボ残高¹



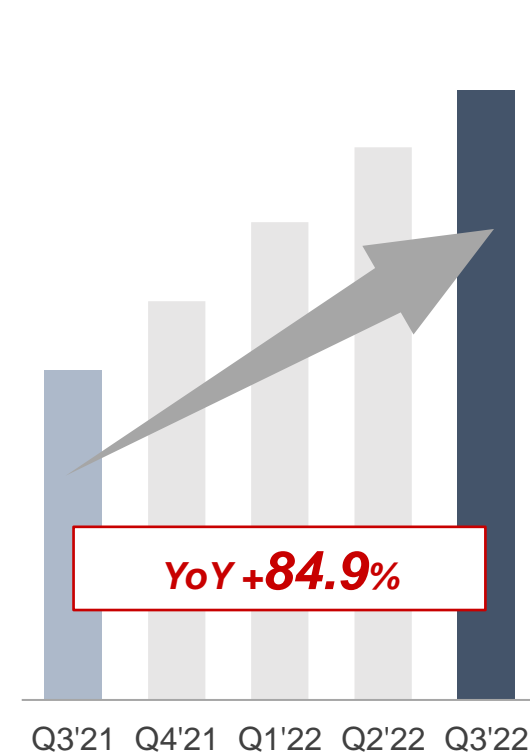
PayPay銀行 貸出金残高



LINE証券 口座数²



LINEポケットマネー ローン残高³



1. 2022年2月より提供開始した「PayPayあと払い」を含む

2. 2022年9月末に150万口座を突破

3. 「LINEポケットマネー 借りかえ」の残高を含む

1 全社連結業績

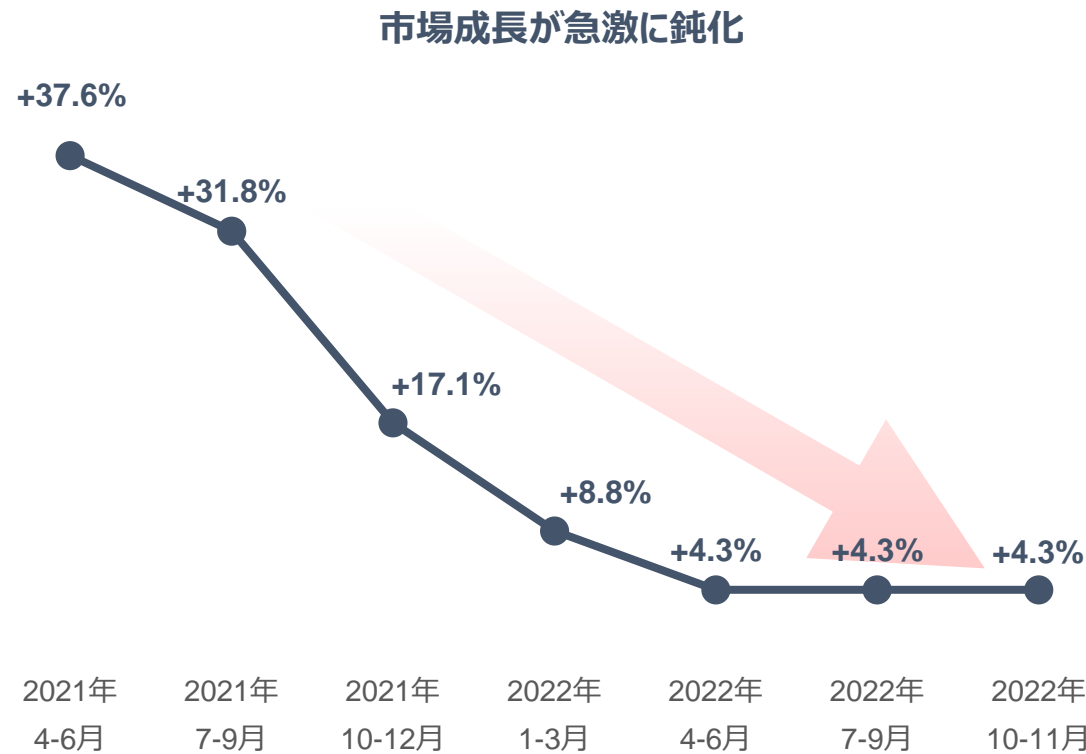
2 セグメント別トピックス・業績

3 グループ内中核会社の合併

広告市場環境の変化

- 2022年度後半に入り、急速に市場環境が悪化
- 業績を牽引してきた広告では、**収益が急激に減退。広告商品としての競争力の低下も一因となりつつある**

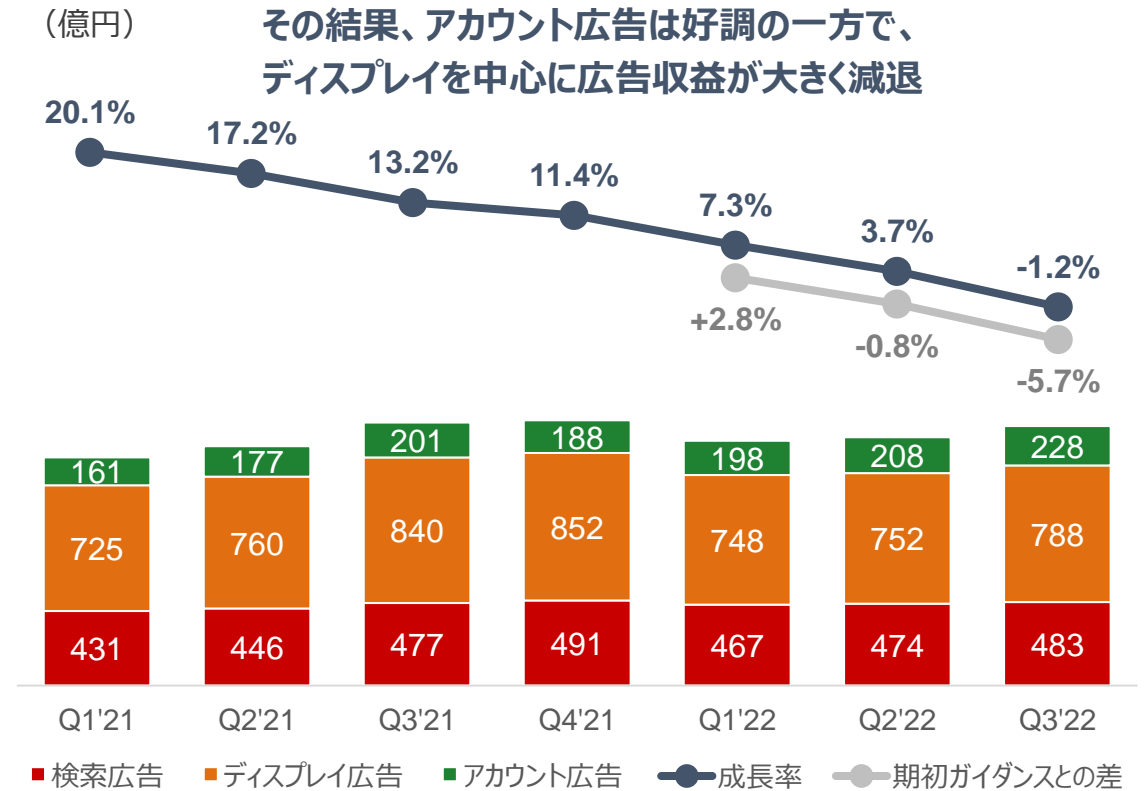
日本のインターネット広告市場成長率¹



1. 経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」。2022年12月分は未公表のため、10月・11月の成長率

2. 期初ガイダンスとの差は、2022年度の四半期のLINEとヤフーの合算実績成長率と、期初ガイダンスレンジ下限の合算値から算出される成長率 (+4.5%) との差。2021年度の成長率は、2020年度のLINE（株）とヤフー（株）の広告売上収益合算値との比較

Zホールディングスグループの広告関連売上収益²

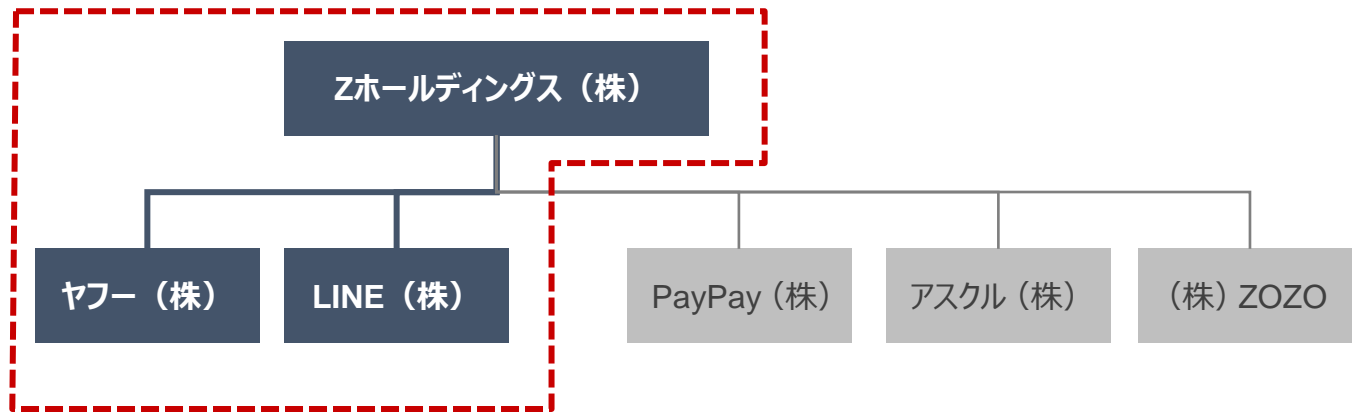


この状況を打開するために

Zホールディングス（株）・LINE（株）・ヤフー（株）の合併（予定）

- 2023年度中を目途に、Zホールディングス(株)ならびに中核完全子会社のLINE(株)とヤフー(株)の合併方針を決定
- グループ経営の意思決定の更なる迅速化を図り、重複機能やサービスの統廃合と合わせてコストをコントロール
- 「2023年度 調整後EBITDA 3,900億円」「2020年代前半 国内物販EC取扱高No.1」は修正
(2023年度は、調整後EBITDA +10%程度の増益を目指す)

合併の対象会社



中核会社3社を中心に合併

合併の対象外

経営目標の変更

2018/4 現経営体制開始時	2020年台前半 国内物販eコマース取扱高No.1
2021/3 LINEとの経営統合時	2023年度 売上収益 2兆円、調整後EBITDA 3,900億円

国内物販
eコマース取扱高

ポイント・販促中心から、グループアセットを最大限活用することに注力し、成長と収益性のバランスを両立

2023年度
調整後EBITDA

+10%程度の調整後EBITDA増益を目指す

2023年度中の合併の効力発生と、新事業体制の移行を図る

詳細は、FY22通期決算でご説明

経営体制の変更

- 2023年4月1日より、Co-CEO体制から単独CEO体制に移行。GCPO¹の慎が代表取締役役に就任予定
- 合併後は事業領域ごとのカンパニー制度を導入し、権限委譲により迅速なサービス開発を進め、自律的成長を加速

2021年3月の経営統合～現在

2023年4月1日付（予定）

合併後の体制（2023年度中を目標）

Co-CEO体制

Co-CEO体制を廃止
慎が代表取締役役に就任

事業領域ごとのカンパニー制度を
導入予定

代表取締役 社長
Co-CEO

川邊 健太郎

代表取締役 会長

川邊 健太郎

代表取締役 会長

川邊 健太郎

代表取締役
Co-CEO

出澤 剛

代表取締役 社長
CEO

出澤 剛

代表取締役 社長
CEO

出澤 剛

代表取締役
GCPO¹

慎 ジュンホ

代表取締役
GCPO¹

慎 ジュンホ

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「有価証券報告書」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

情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を