

**Zホールディングス株式会社 決算説明会**  
**2022年度 通期及び第4四半期**

**2023年4月28日**

**Z HOLDINGS**

**売上収益、調整後EBITDAともに 3期連続で過去最高を更新**  
**営業利益も 4期連続増益で、過去最高の3,145億円に**

2022年度

- 広告市況悪化も、**アカウント広告売上収益は2桁成長**を維持
- **PayPayは単体登録ユーザー数5,664万人 (YoY+21.1%)**、**連結取扱高10兆円突破**と大きく成長

2023年度

- 新社名「**LINEヤフー株式会社**」として**2023年10月1日**に合併予定
- **合併と同時期にID連携を開始**。プレミアム会員特典をアップグレード
- LINE、PayPayの力を最大限活用し、**メディア・検索を再強化**
- 300億円規模の**固定費削減**および**選択と集中**で、**2桁増益**へ

**1** FY22 業績

**2** FY23 経営方針と業績見通し

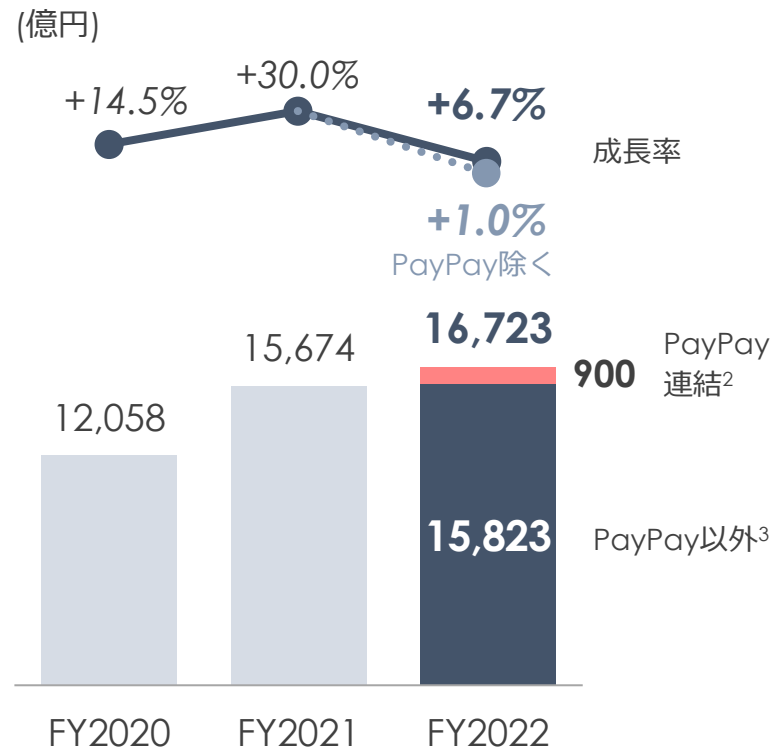
**1** **FY22 業績**

**2** **FY23 経営方針と業績見通し**

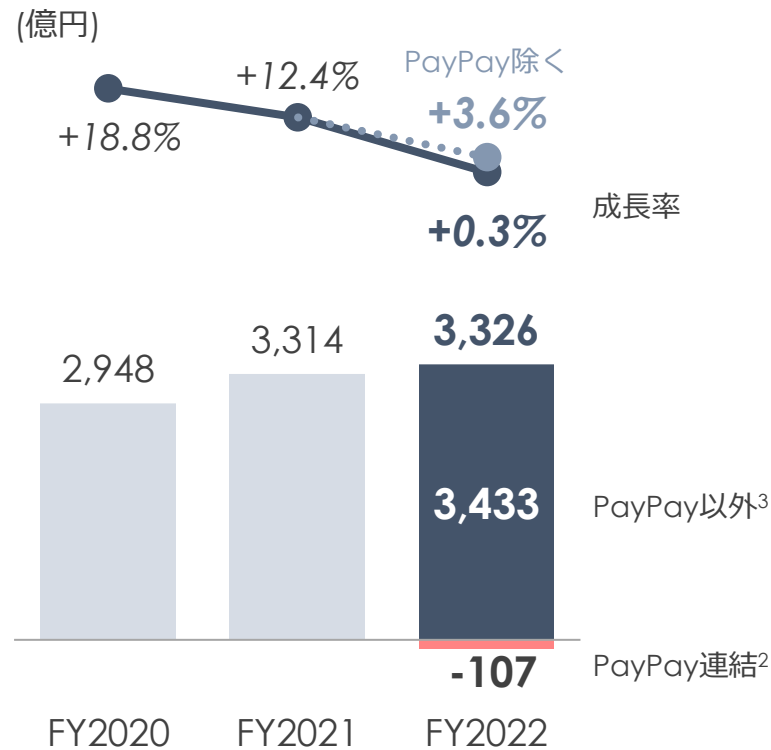
# 売上収益は過去最高の1.67兆円

## 市況悪化やPayPay連結化影響はあったが、調整後EBITDAはガイダンス超えで着地

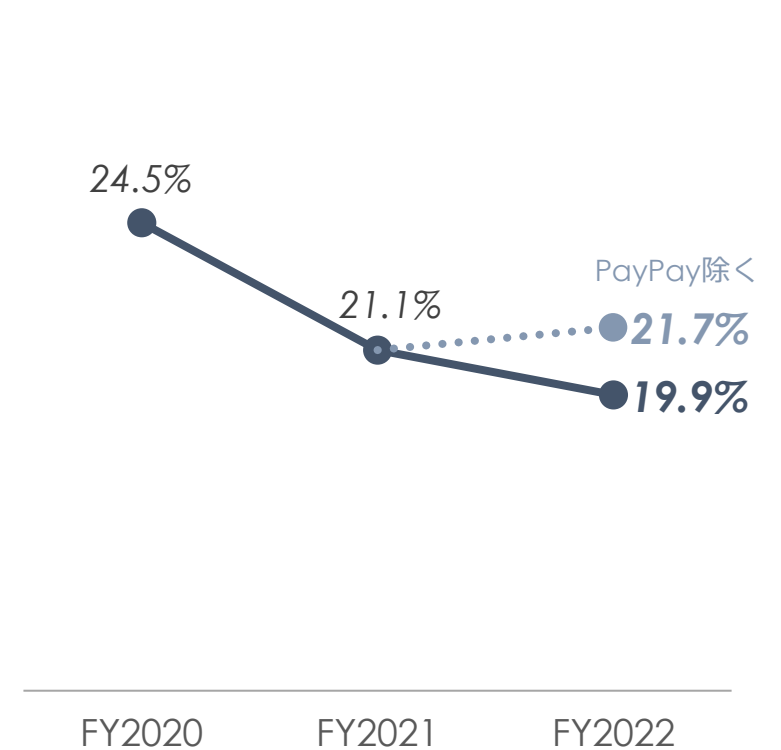
売上収益・成長率<sup>1</sup> (YoY)



調整後EBITDA・成長率<sup>1</sup> (YoY)



調整後EBITDAマージン<sup>1</sup>



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、FY20Q4よりLINE (株) の数値を合算

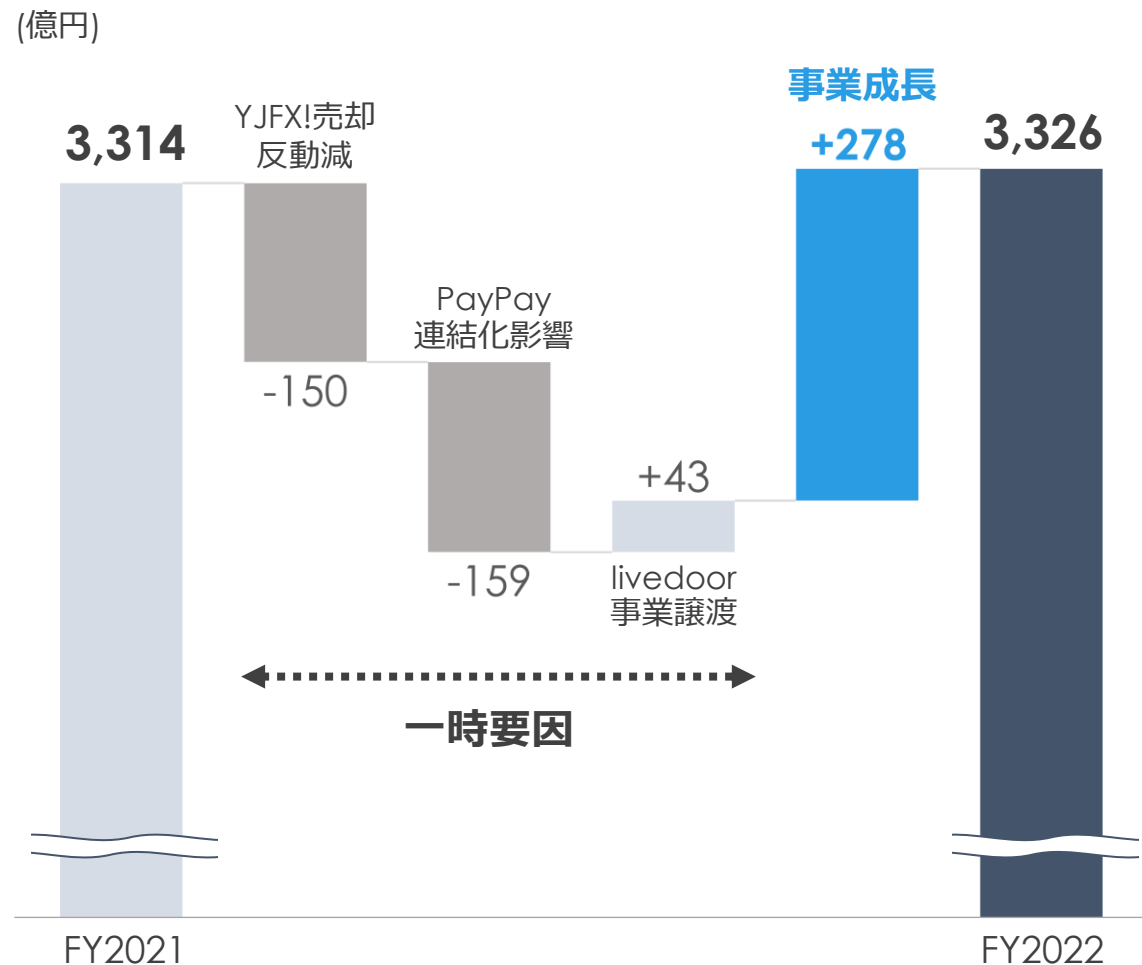
2. PayPay (株) 連結の数値 (PayPay (株)、PayPayカード (株) 含む、両社間の内部取引消去後)。当社にて関連するIFRS調整を行い独自に算出。未監査の数値

3. PayPayカード (株) はFY20、FY21、FY22上期はPayPay以外、FY22下期はPayPay連結に含む

# 一時的要因のマイナスをコスト最適化などでリカバーし、増益

調整後EBITDA 増減要因

主な増減要因

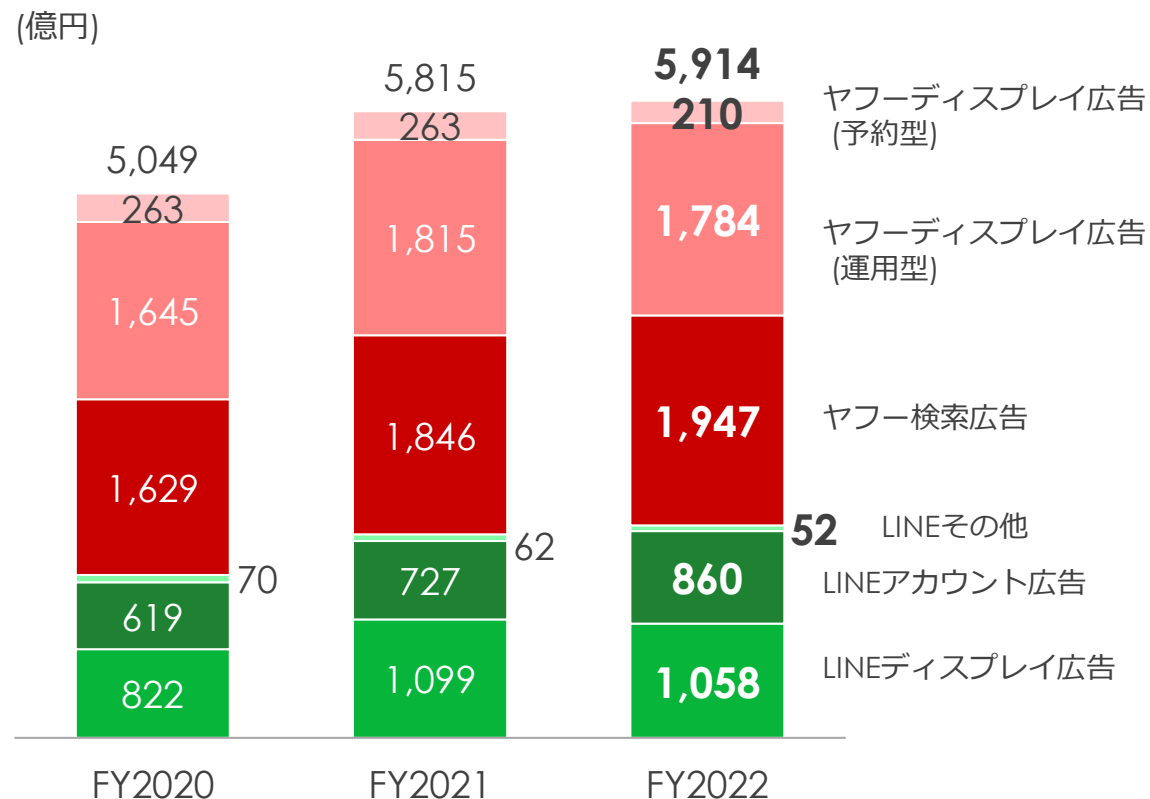


メディア	• 売上増加影響等	+22
	• 販管費増加	-48
	• livedoor事業譲渡	+43
コマース	• 売上増加影響等	+35
	• 販管費改善	+88
	• ZOZO	+84
	• アスクル	+15
戦略	• 売上増加影響等	+15
	• 販管費増加	-27
	• YJFX!売却益の反動	-150
	• PayPay連結化影響	-159
その他・調整	• 販管費改善等	+94
合計		12億円

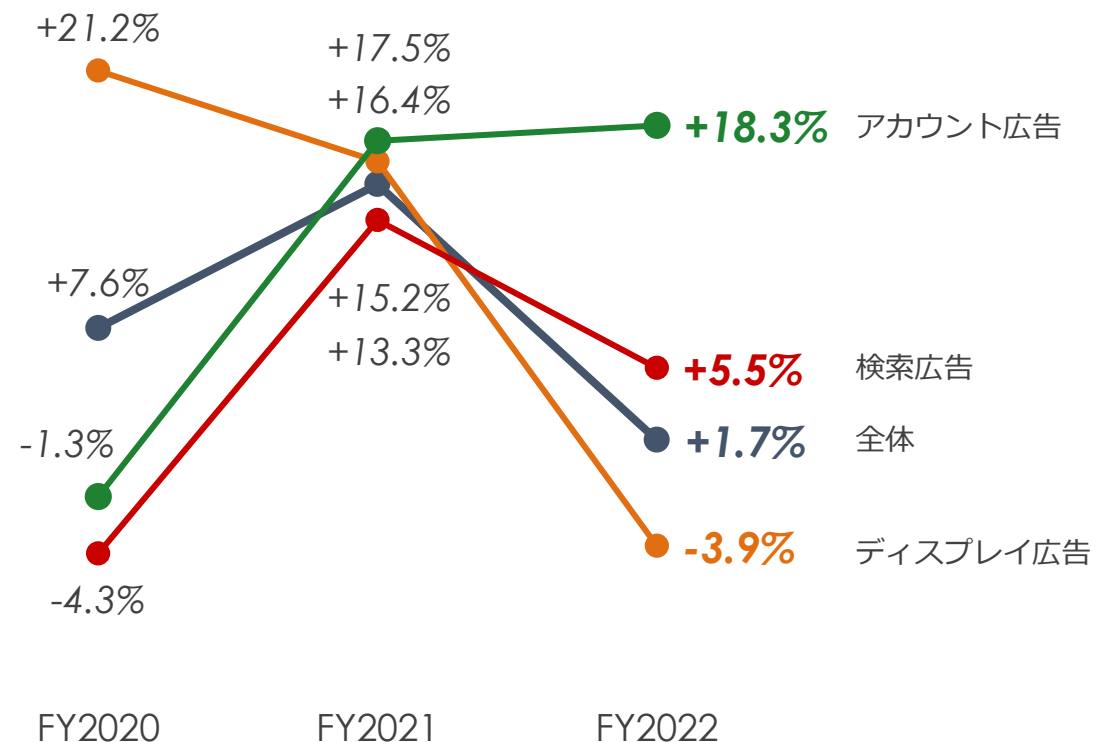
## 検索広告は底堅く、アカウント広告は高成長が継続

### コスト最適化によるコマース広告弱含みや出稿減により、ディスプレイ広告は減収

全社 広告関連売上収益<sup>1</sup>



全社 広告関連売上収益 成長率<sup>1,2</sup> (YoY)

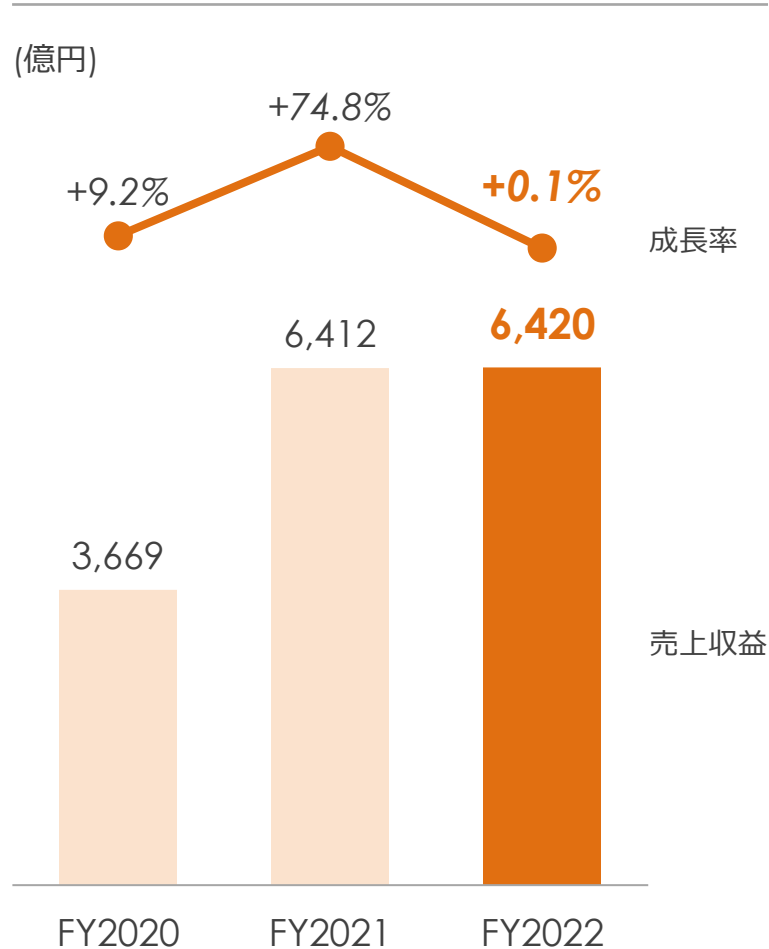


1. FY22Q1より、LINE (株) において、調整額に区分されていたサービスを各セグメントに移管したことに伴い、FY21Q1より、LINE (株) の広告関連売上収益を遡及修正

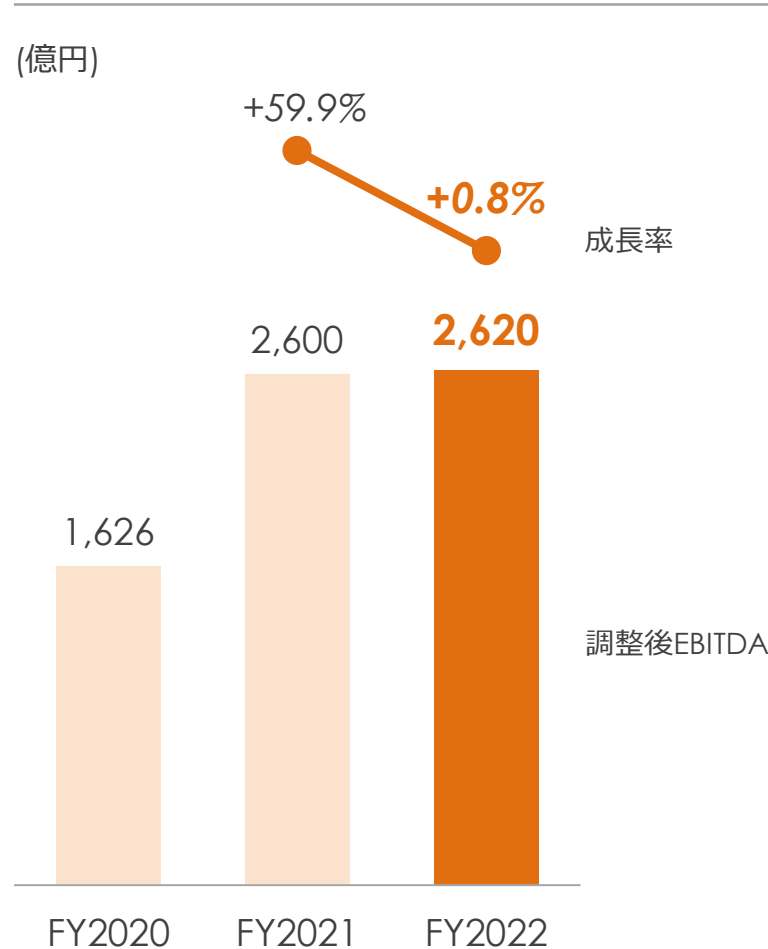
2. Zホールディングス (株) とLINE (株) はFY20Q4より経営統合。成長率は、LINE (株) の広告関連売上収益を合算して算出

# マーケティング費用等の抑制により増益し、調整後EBITDAマージンは改善

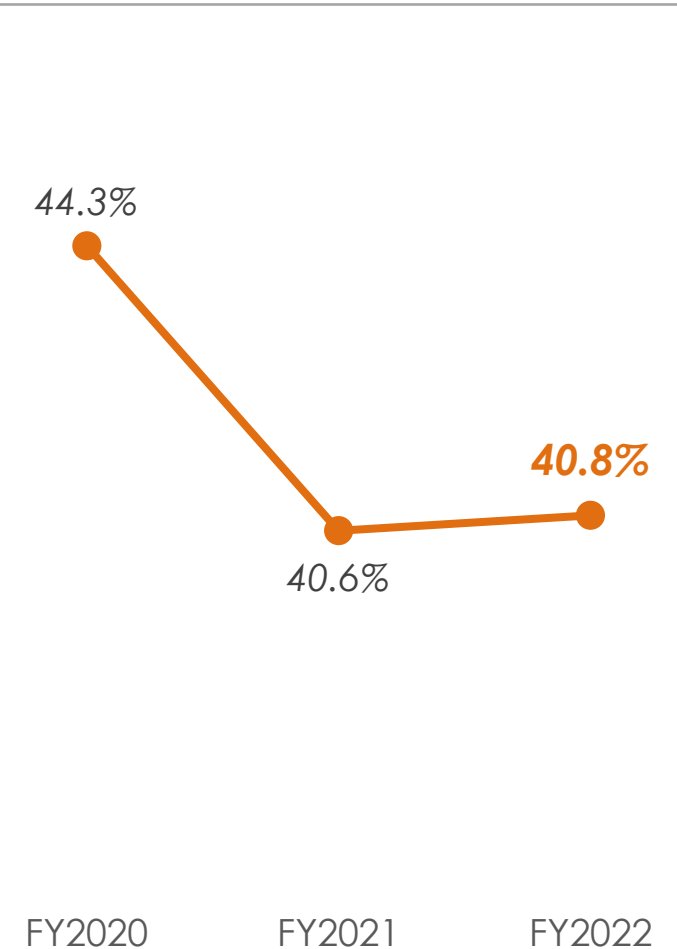
売上収益・成長率<sup>1</sup> (YoY)



調整後EBITDA・成長率<sup>2</sup> (YoY)



調整後EBITDAマージン<sup>2</sup>



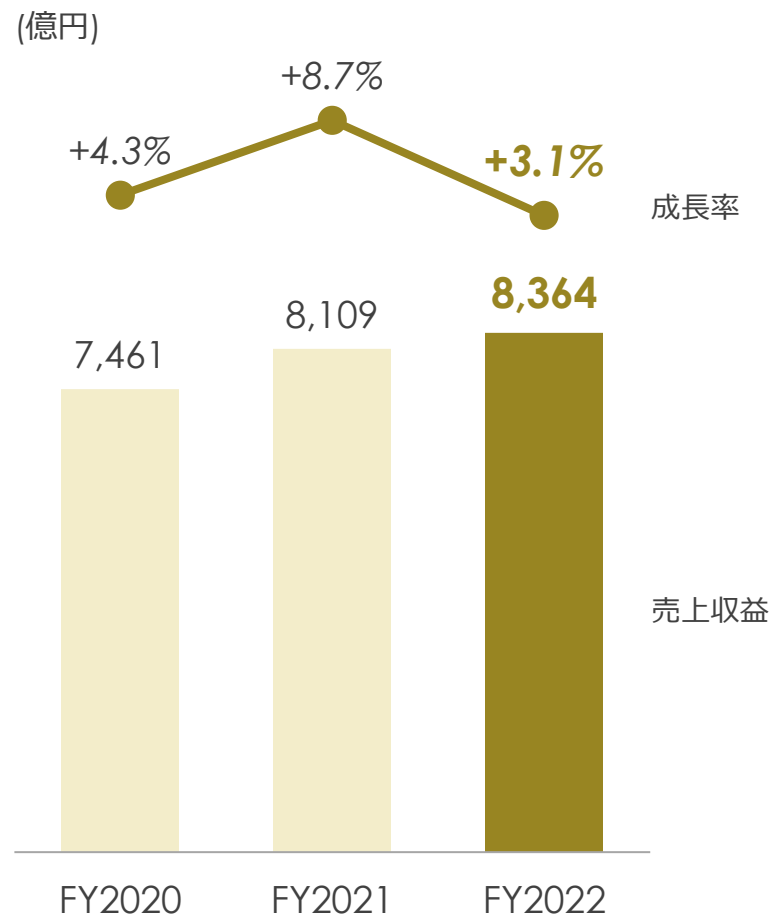
1. FY20Q4にZホールディングス (株) とLINE (株) が経営統合したため、FY20Q4よりLINE (株) の数値を合算

2. FY21より経営指標を調整後EBITDAに変更したことにより、調整後EBITDA・マージンはFY20以降を、調整後EBITDA成長率はFY21以降を記載

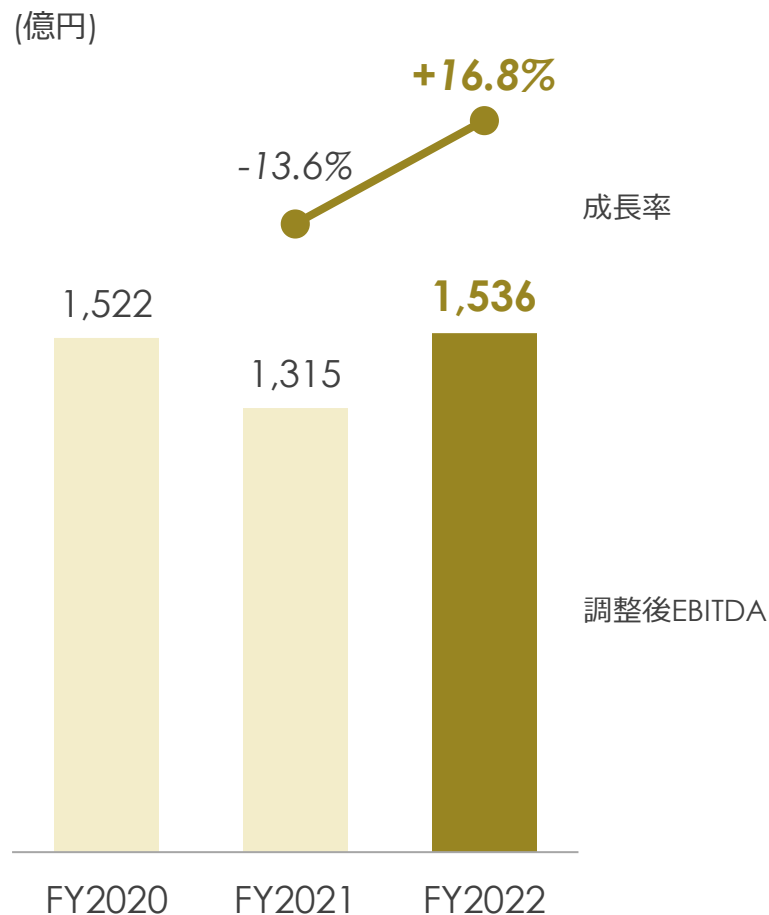


# 成長と収益性をバランスさせる方針に転換した結果、収益性が大幅に改善

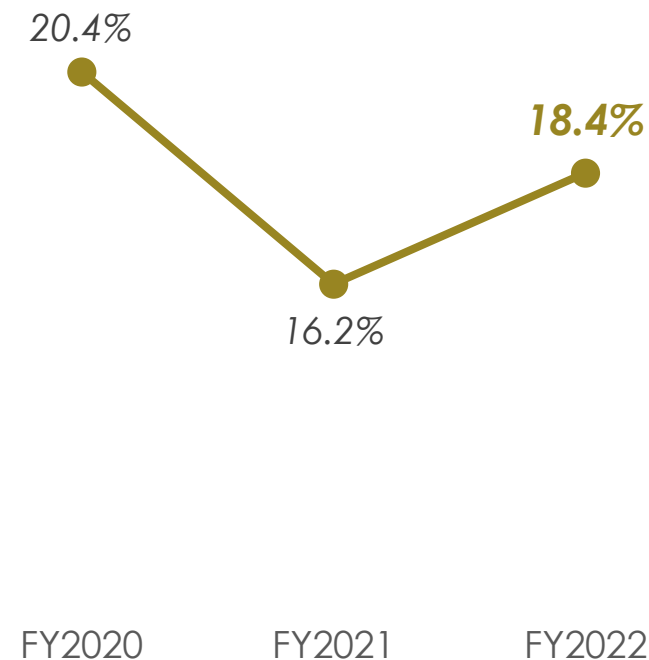
売上収益・成長率<sup>1</sup> (YoY)



調整後EBITDA・成長率<sup>2</sup> (YoY)



調整後EBITDAマージン<sup>2</sup>



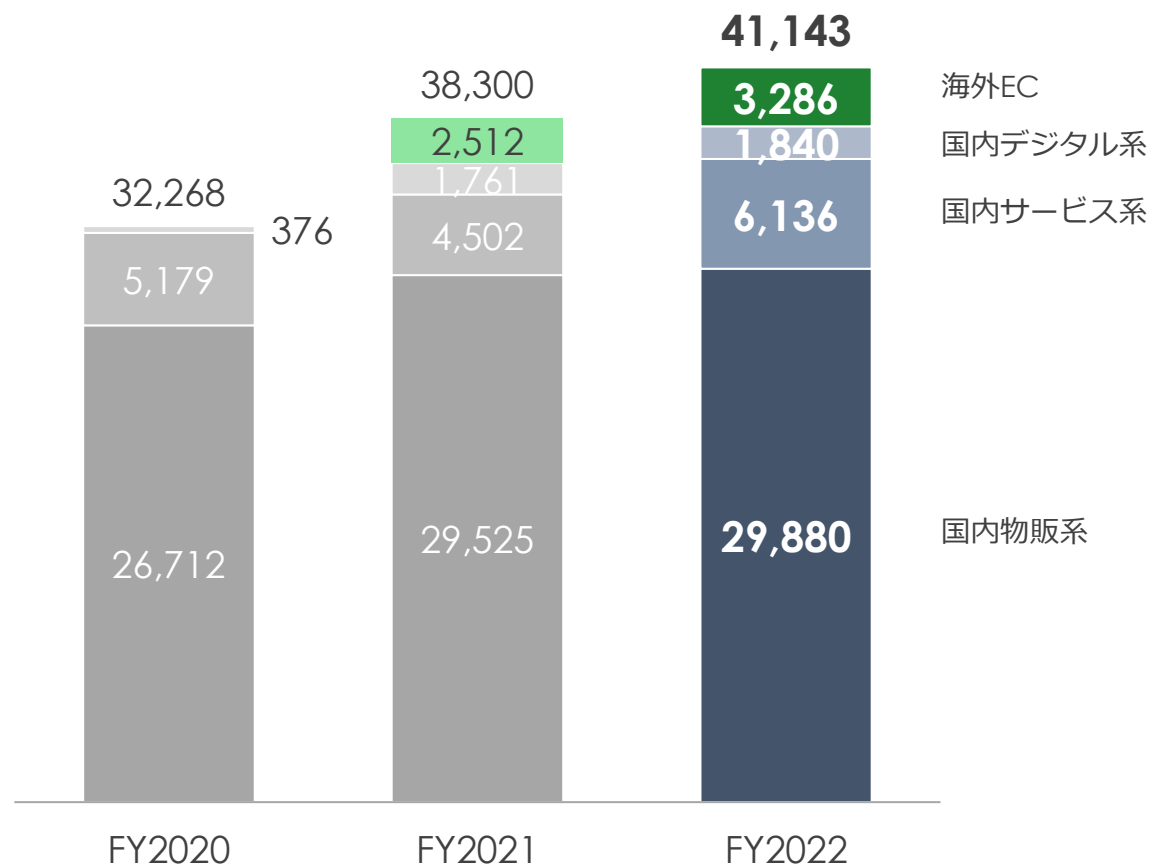
1. FY20Q4にZホールディングス(株)とLINE(株)が経営統合したため、FY20Q4よりLINE(株)の数値を合算

2. FY21より経営指標を調整後EBITDAに変更したことにより、調整後EBITDA・マージンはFY20以降を、調整後EBITDA成長率はFY21以降を記載

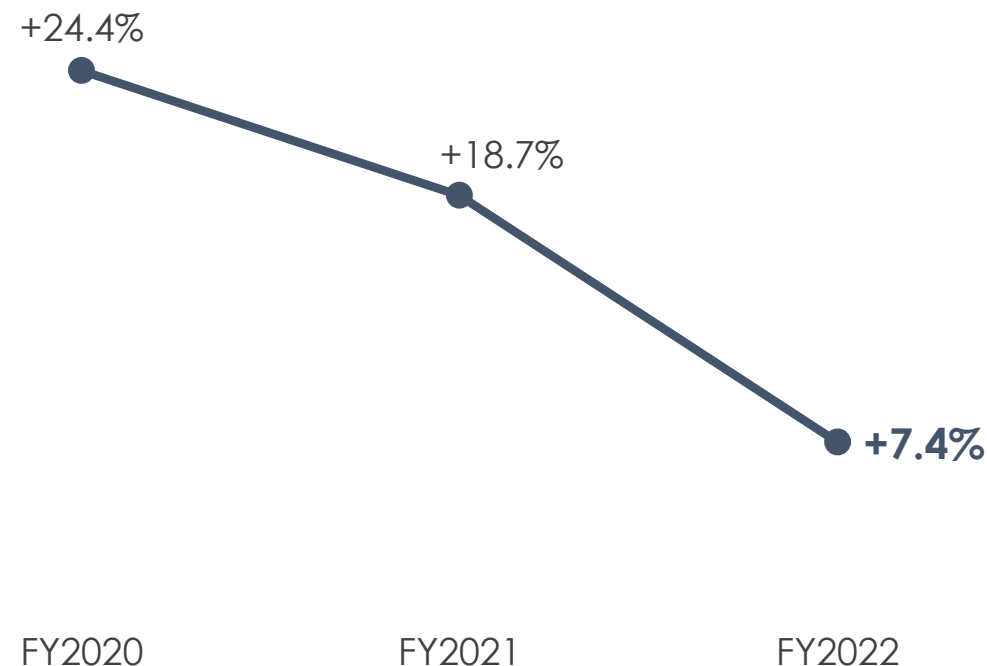
# 経済再開により国内サービス系が伸びた他、リユース事業などが安定的に成長

全社 eコマース取扱高<sup>1,2</sup>

(億円)



全社 eコマース取扱高<sup>1</sup> 成長率 (YoY)

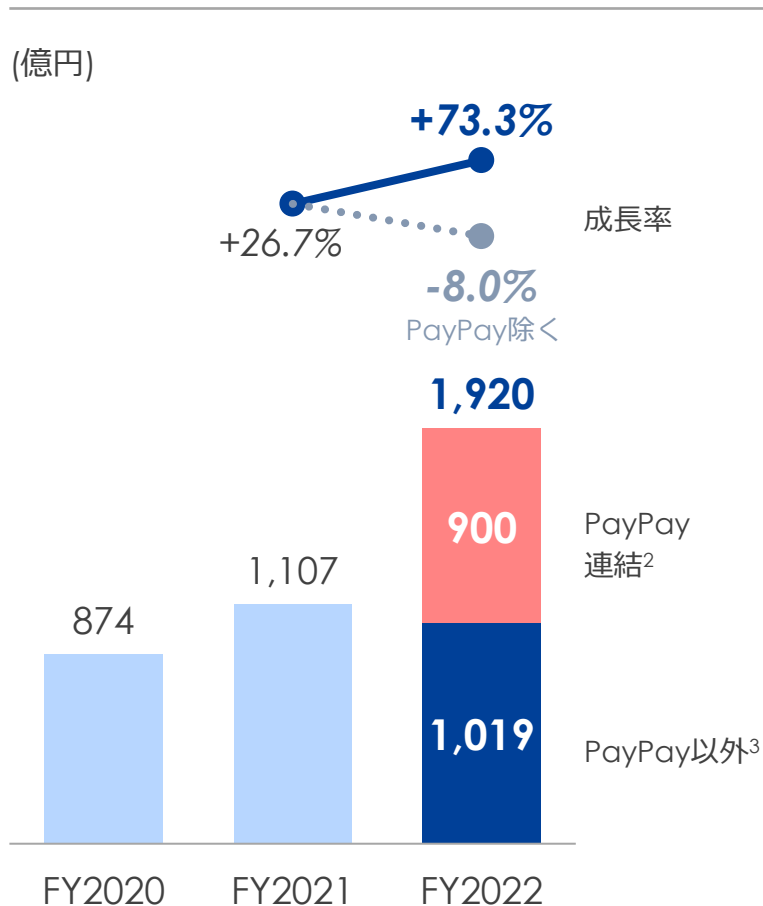


1. 取扱高の定義は補足資料P24参照

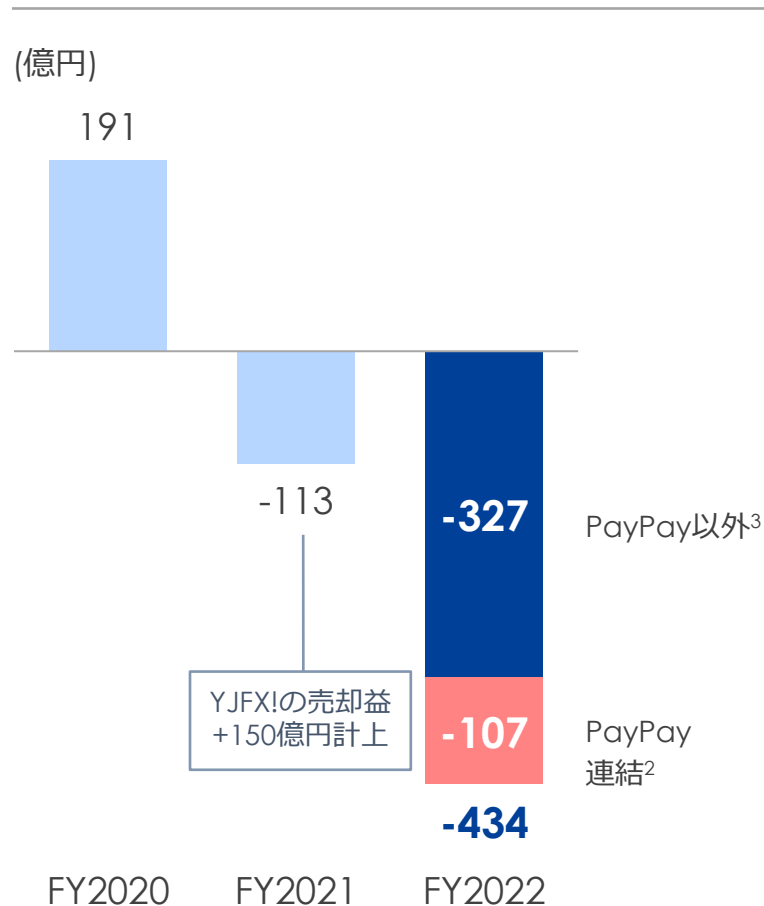
2. FY21より海外ECの取扱高を追加

# 選択と集中や、PayPayの収益性改善などで早期黒字化を目指す

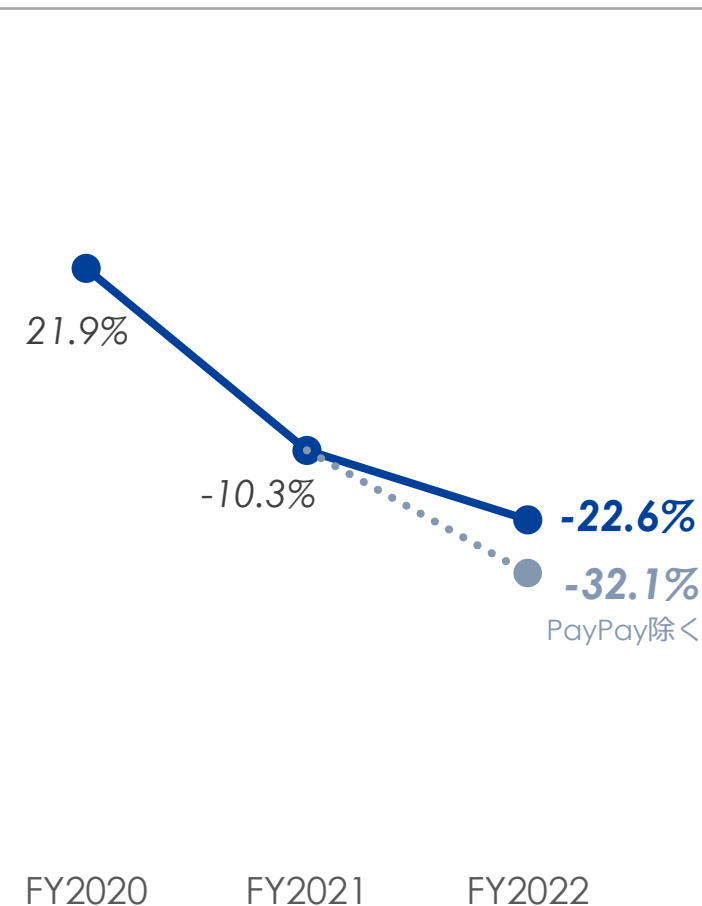
売上収益・成長率<sup>1</sup> (YoY)



調整後EBITDA<sup>1</sup>



調整後EBITDAマージン<sup>1</sup>

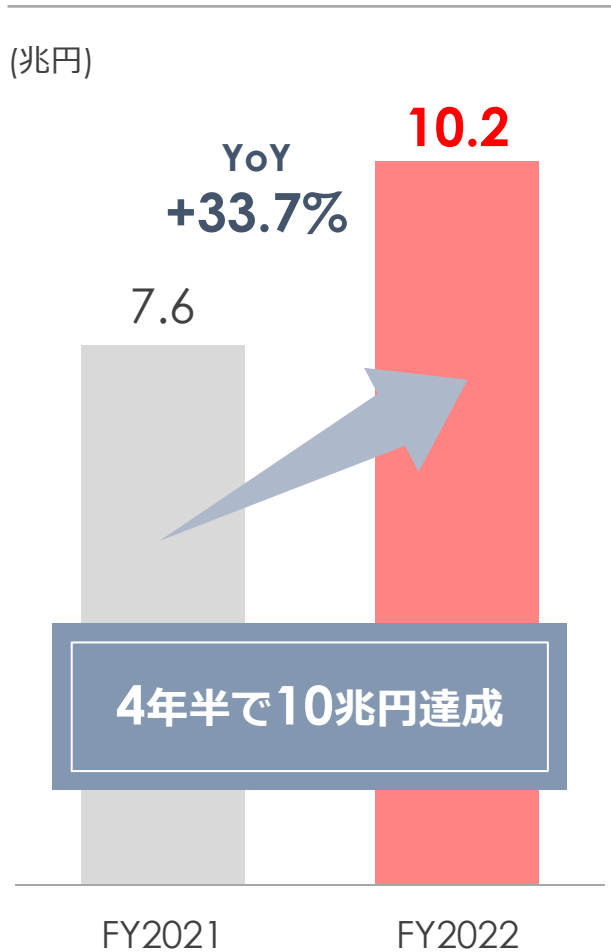


1. FY20Q4にZホールディングス(株)とLINE(株)が経営統合したため、FY20Q4よりLINE(株)の数値を合算

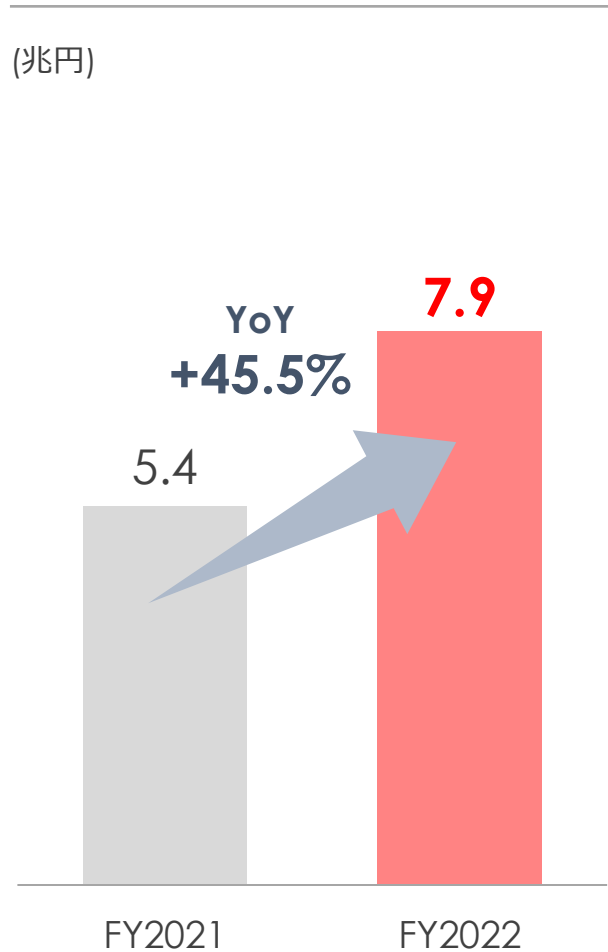
2. PayPay(株)連結の数値(PayPay(株)、PayPayカード(株)含む、両社間の内部取引消去後)。当社にて関連するIFRS調整を行い独自に算出。未監査の数値

3. PayPayカード(株)はFY20、FY21、FY22上期はPayPay以外、FY22下期はPayPay連結に含む

連結 PayPay取扱高<sup>1,2,4</sup>



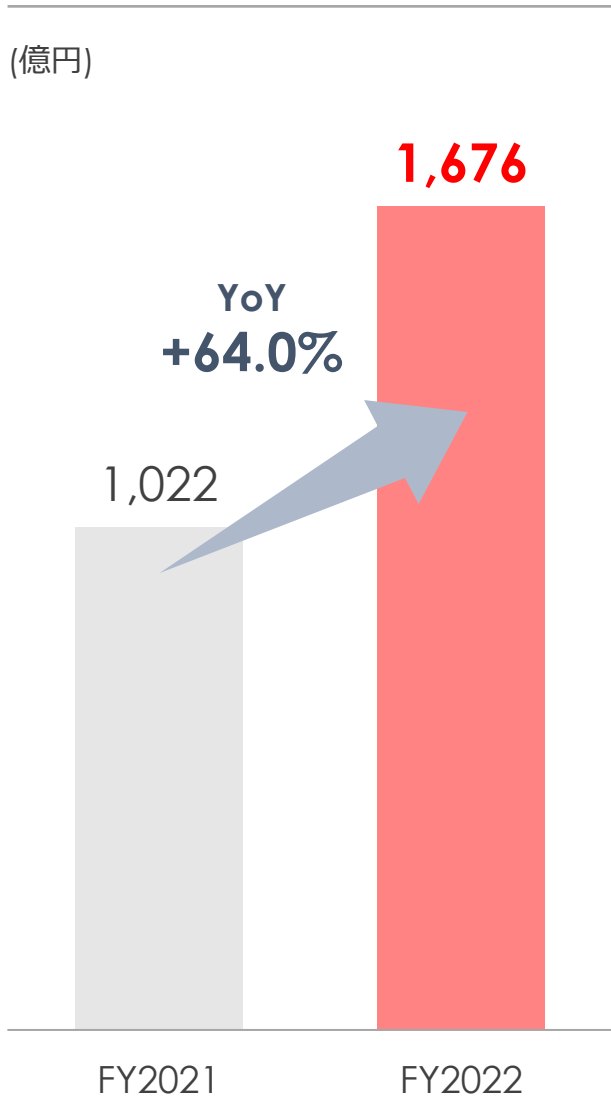
単体 PayPay取扱高<sup>1,3,4</sup>



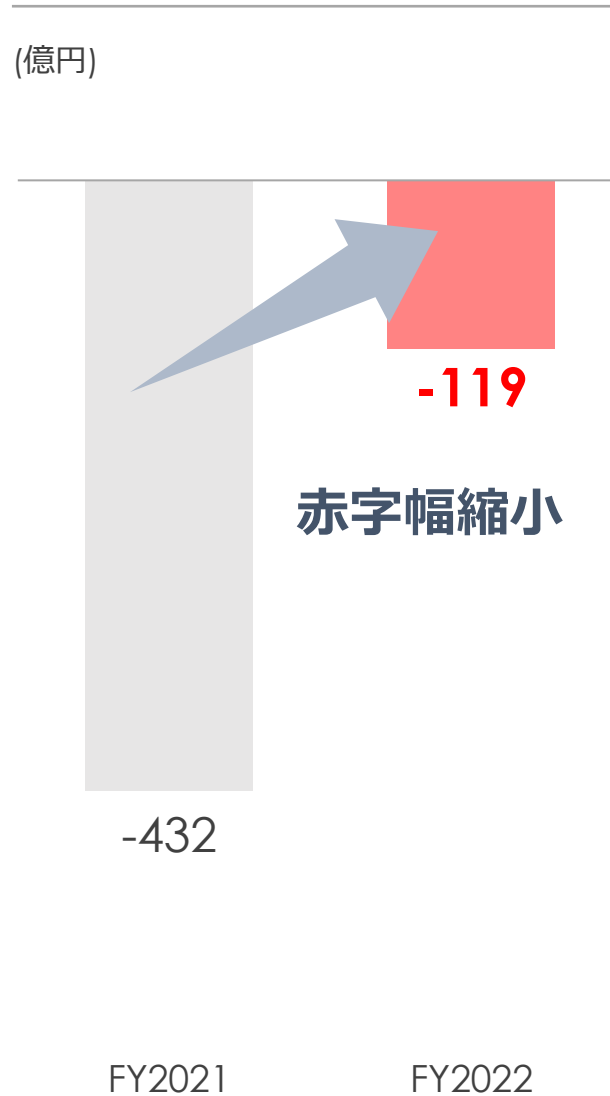
サービス開始から  
4年半の異例の速さで  
10兆円の大台を突破

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。FY21Q4以降は「Alipay」、「LINE Pay」等経由の決済を含む
2. 持分プーリング法の適用に基づき、PayPayカード (株) の取扱高をFY21期初から連結して表示。両社間の内部取引消去後
3. 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
4. 値は10億円単位で端数切り捨ての上、1,000億円単位で四捨五入

連結 売上高<sup>1</sup>



連結 EBITDA<sup>1</sup>



売上高は大きく拡大  
黒字化に向けて順調に進捗

1. 持分プーリング法の適用により、PayPayカード (株) の財務諸表をFY21期初から連結。両社間の内部取引消去後。未監査の数値

1 FY22 業績

2 FY23 経営方針と業績見通し

# グループ内再編の進捗状況

中核子会社との合併を含むグループ内再編を**2023年10月1日**に完了<sup>1</sup>  
オフィスは紀尾井町に順次集約中

新社名

**LINEヤフー株式会社**

(英文名: LY Corporation)

当事会社 (予定)

Zホールディングス (株)  
(存続会社)

LINE (株)

ヤフー (株)

Z Entertainment (株)

Zデータ (株)

1. グループ内再編および商号変更の完了予定時期 (効力発生日)

# 新会社の事業環境

## 外部環境

リセッション・広告市況の低迷



短期的な売上成長が困難

## 内部要因

メディア・検索・コマースの  
コア事業の競争力低下

グループシナジー創出の遅延



**FY23の2桁増益**を実現しつつ、  
**FY24以降のコア事業の再成長**が最重要課題



# FY23の位置付け

合併を通じた事業の効率化と、FY24以降の再成長のための基盤作りを行う

事業の効率化

FY24以降の再成長に向けて

**300億円の固定費削減**

**選択と集中**の遂行

**成長戦略の再定義**

戦略の実現に向けた  
**基盤施策**の着実な遂行

# 事業の効率化

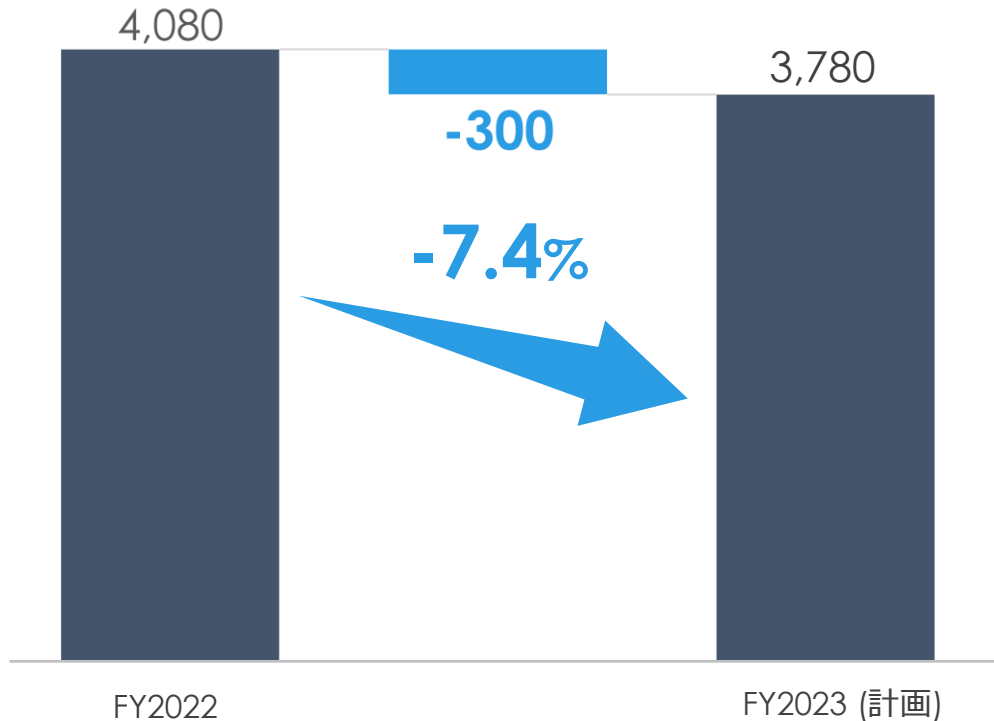
FY24以降の再成長に向けて

# 抜本的なコスト削減

FY22比で新会社で300億円規模の固定費を削減<sup>1</sup>し、増益を確保しながら投資原資を捻出

新会社の固定費削減<sup>1</sup> (償却費を除く)

(億円)



## 主な削減アイテム

採用凍結

業務委託費の徹底的な見直し

役員報酬の削減

マーケティング費用の絞込み

オフィスの集約

合併に伴う重複機能の統合・合理化

1. 上場子会社である (株) ZOZO、アスクル (株)、バリューコマース (株)、ならびに連結子会社であるPayPay (株) を除く固定費の削減額

# 選択と集中

赤字事業を中心に選択と集中を行い、経営リソースの集約を図る

## 動画事業領域

- **LINE LIVE**  
(2023年3月末サービス終了)
- **GYAO!**  
(2023年3月末サービス終了)

**LINE VOOMに集約**

## 金融事業領域

- **LINE Bank (日本)**  
(プロジェクトを中止)

**重複事業を統廃合**

## その他

- **LINE CLOVA**  
(ワークスモバイルジャパン (株) に  
吸収分割)

**NAVERとの再編**

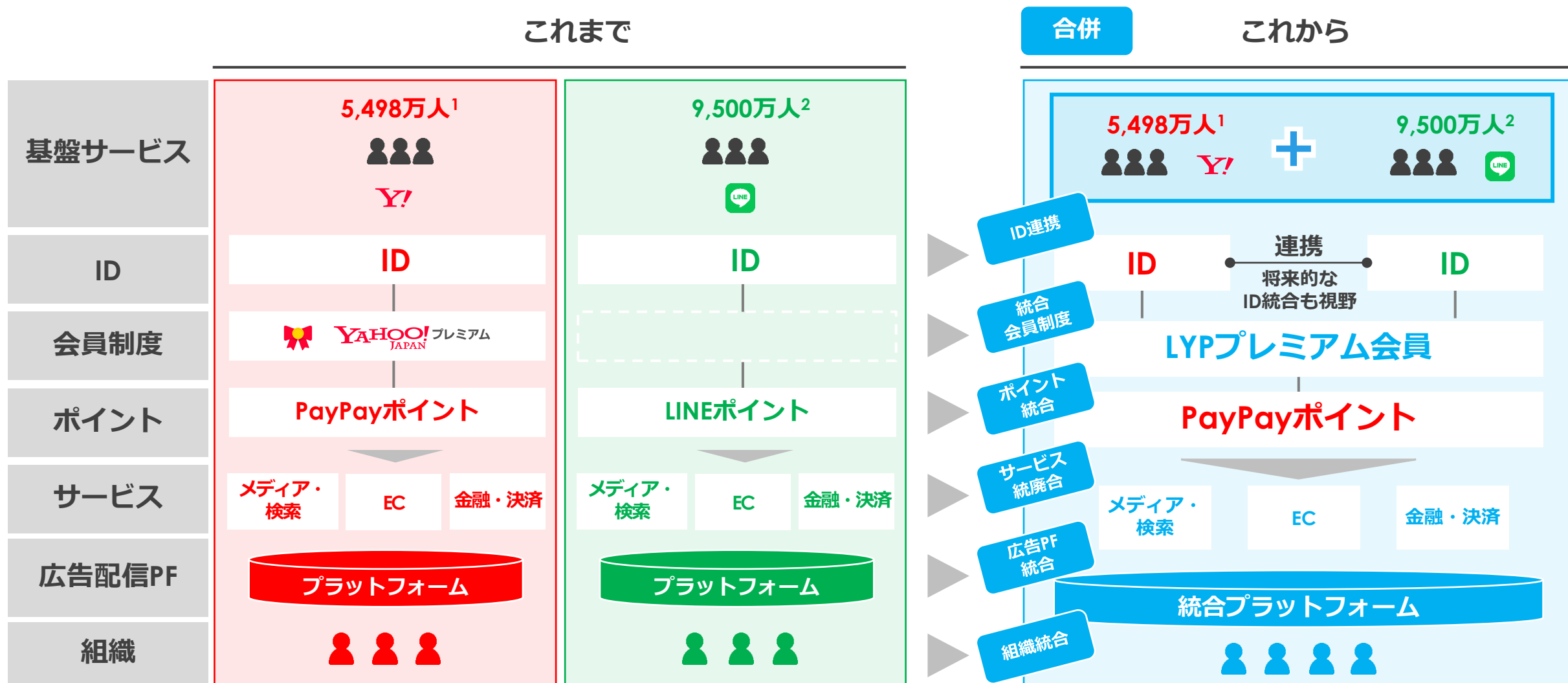
**上記以外にもFY23中に取り組む**

# 事業の効率化

FY24以降の再成長に向けて

# 合併により実現すること

基盤・サービス・組織での統合・一本化を強力に推進する



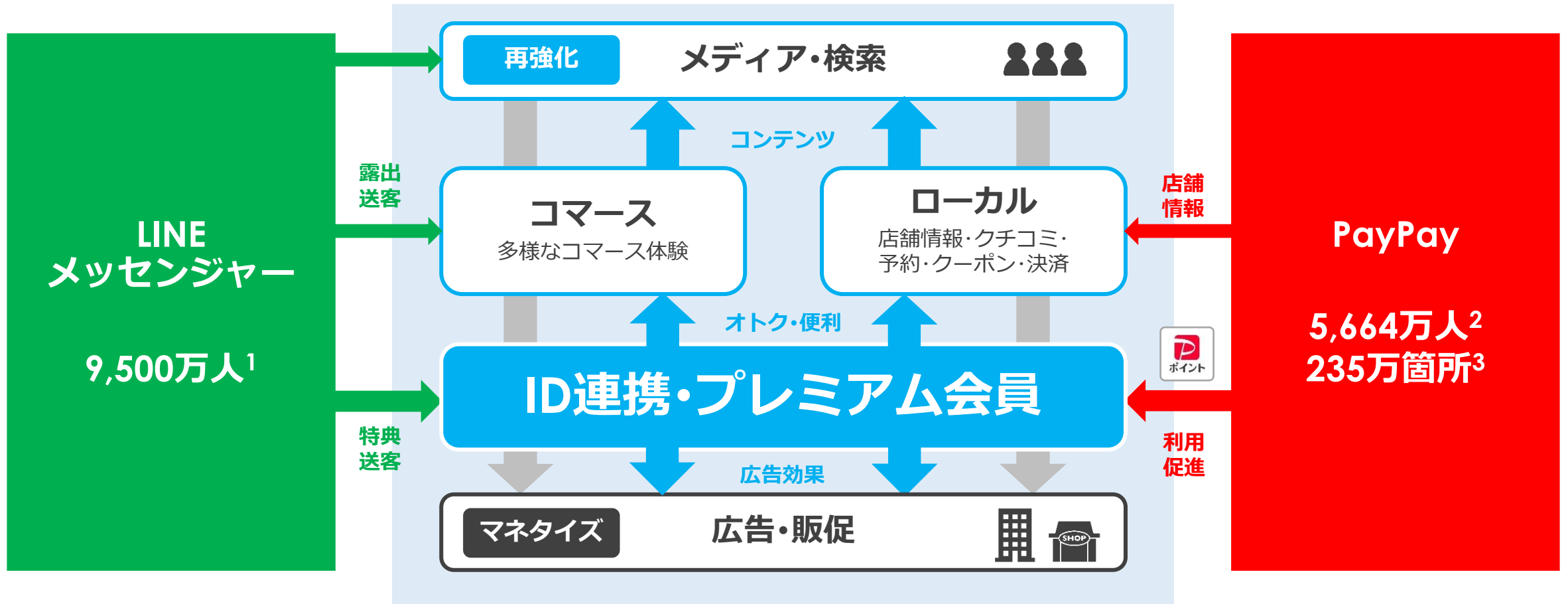
1. 2023年3月末時点の月間ログインユーザーID数

2. 2023年3月末時点の月間アクティブユーザー数 (日本)

# 新会社の成長戦略

収益率の高いメディア・検索の再強化

LINEメッセージャー/PayPayを最大限レバレッジするための基盤施策としてID連携・プレミアム会員に注力



1. 2023年3月末時点の月間アクティブユーザー数 (日本)

2. 2023年3月末時点の登録ユーザー数

3. 利用可能箇所数：ユーザーが「PayPay」で決済できる加盟店の箇所数。2023年3月時点

# ID連携

合併と同時期にID連携を開始<sup>1</sup>

LINE・Yahoo! JAPANのID連携

2023年10月開始 (予定)

PayPayとのID連携

FY24中に開始 (予定)

1. 合併と同時期に開始するのは、LINE IDとYahoo! JAPAN ID



# LYPプレミアム会員

グループ横断の会員プログラムとして、11月にプレミアム会員特典アップグレード

2023年11月開始 (予定)

検討中

LINE特典<sup>1</sup>

プレミアム対象スタンプが使い放題

アルバムが便利に



現状

会員

画像のみ

画像 + 動画

バックアップが便利に

現状

会員

1日1回  
トークのみ

リアルタイム  
トーク・画像・動画

Yahoo! JAPAN  
特典<sup>1</sup>

お得な特典が使い放題

特典例



読み放題プレミアム



ヤフオク!



Yahoo!トラベル



お買いもの安心保証

Yahoo!ショッピングで  
お買い物でPayPayポイント

毎日

+ 2%貯まる



ポイント

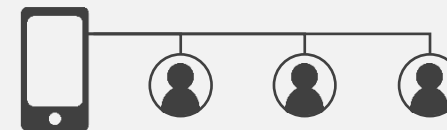
PayPay



PayPayポイント

複数アカウントの使用可

1台で複数のプロフィールが利用可能に



1. LYPプレミアム会員は、既存のYahoo!プレミアム特典に加え、LINE特典が利用可能。Yahoo!プレミアム会員は、ID連携によりLYPプレミアム会員となり、新たにLINE特典が利用可能

# 2023年度 連結業績ガイダンス

ZOZO、アスクル等の子会社増益や事業の効率化、選択と集中により2桁増益を目指す

項目	FY2022 実績	FY2023 ガイダンス	YoY	
全社 売上収益	1.67 兆円	約1.90 兆円	約+14 %	
全社 調整後EBITDA	3,326 億円	3,560-3,660 億円	約+10 %	
内訳	メディア	2,620 億円	2,650 億円	+1.1 %
	コマース	1,536 億円	1,720 億円	+12.0 %
	戦略	▲434 億円	▲255 億円	-
	その他・調整額	▲396 億円	▲515 億円	-

# 今年度および来年度以降の成長・目指す姿

事業の効率化を経て、新たな成長フェーズへ

FY2023

FY2024以降

売上収益

約1.90兆円

新たな戦略で再成長

調整後EBITDA

3,560-3,660億円

投資方針

固定費削減・選択と集中

(経営統合時の戦略投資、人材採用は見直し)

規律を維持しながら戦略投資

成長戦略

ID連携：10月開始 (予定)

LYPプレミアム会員：11月開始 (予定)

ID連携を基盤に、メディア・検索の再強化

LYPプレミアム会員などのアセットを活用し、  
コマース・ローカル領域強化

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