

Z Holdings Corporation – Integrated Report

UPDATE THE WORLD

情報技術のチカラで、
すべての人に無限の可能性を。

当社について

- 001 ミッション・ビジョン
- 003 私たちの強み
- 010 グループ会社・資本構成

ビジョンと戦略

- 018 Co-CEOsメッセージ
- 029 グループCFOメッセージ
- 035 成長戦略とKPI
- 047 PMIの進捗とグループシナジー
- 059 **特集** Zベンチャーキャピタルの戦略と可能性
- 063 **特集** データプロテクションのキーマンに迫る

価値創造の仕組み

- 068 価値創造の軌跡
- 074 価値創造プロセス

業績概況

- 076 メディア事業
- 092 コマース事業
- 107 戦略事業

サステナビリティ

- 121 サステナビリティへの取り組み
- 124 **特集** 2030カーボンニュートラルへ
- 137 **特集** 企業内大学「Zアカデミア」でAI関連講座が盛況
- 143 **特集** ヤフー×LINE／働き方対談
- 151 **特集** 国内インターネット企業初のグリーンボンド導入

コーポレートガバナンス

- 157 ガバナンスの変遷
- 159 独立社外取締役インタビュー
- 164 編集方針

ミッション・ビジョン

更新日：2022/11/15

Mission

UPDATE THE WORLD

情報技術のチカラで、
すべての人に無限の可能性を。



Vision

人類は、
「自由自在」になれる。

Statement

情報技術は、人々の可能性をどこまで解放することができるのか。

それは、私たちが探求する永遠のテーマです。


知りたいことに、すぐにアクセスできる。欲しいものが、いつでも手に入る。

その先にどんな未来を想像し、新しい常識を創造するか。

ひたむきな熱意と圧倒的な技術力で未来を切り拓き、

人々が完全なる「自由自在」を手に入れることのできる世界を、

私たちは実現します。

→ [企業行動憲章](#) 

→ [Zホールディングスグループ行動規範](#) 



私たちの強み

更新日：2022/11/15

01

日本最強アセット

日常生活に欠かせないコミュニケーション・情報・決済
3つの起点による日本のインターネットユーザーに対する
圧倒的なリーチとエンゲージメント

LINE

生活のあらゆるシーンを支える
「ライフプラットフォーム」として定着
日本の人口の約7割が利用

SNS利用率^{※1}

国内 **NO.1**

月間アクティブユーザー数^{※2}

9,200万人+OVER

SNS利用者中
LINE 利用率^{※3}

82.8%

YAHOO! JAPAN

インターネット利用者の約7割が利用
幅広いサービスや情報提供が
ユーザーの利用増進や信頼を獲得

トータルデジタルリーチ^{※4}

国内 **NO.1**

月間アクティブユーザー数(スマートフォン)^{※5}

約7,000万人

スマートフォン利用者中
Yahoo! JAPAN 利用率^{※5}

約80%

PayPay

日本の人口の
約2.5人に1人が登録
決済を担う社会インフラへと成長

スマホ決済サービス^{※6}

国内 **NO.1**

登録ユーザー数^{※7}

約5,100万人

QRコード決済市場
PayPay 市場シェア^{※4}
(GMVシェア)

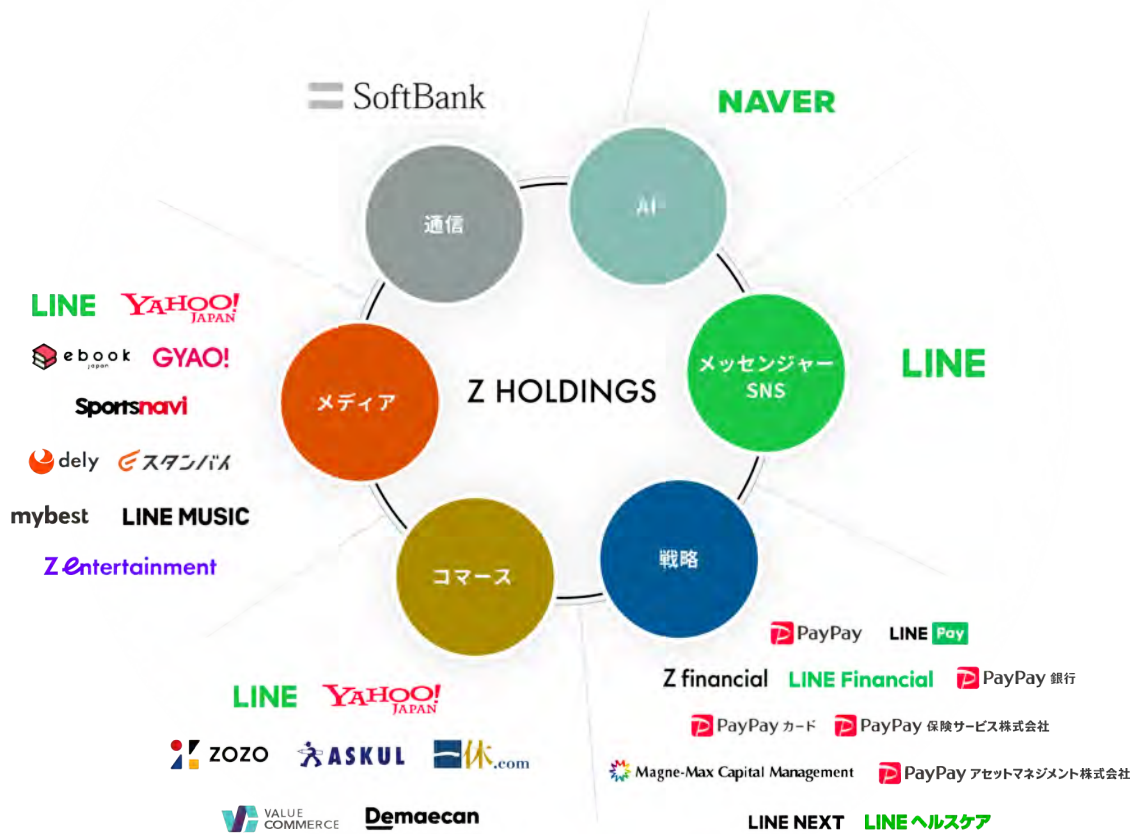
67%

- ※1：令和3年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書
- ※2：自社調べ LINEアプリ 国内月間アクティブユーザー数 2022年6月末時点
- ※3：インターネット調査（2022年7月実施/全国15～69歳のスマートフォンユーザーを対象 サンプル数20,000）
- ※4：ニールセン デジタル株式会社「TOPS OF 2021: DIGITAL IN JAPAN」
- ※5：「Nielsen NetView/Mobile NetView Custom Data Feed」をもとにヤフー株式会社が独自に作成
月平均アクティブユーザー数：「Nielsen Mobile NetView」2021年7月～2021年12月の月平均
[Yahoo! JAPAN（ブランドレベル）で集計、スマートフォンからのアクセス（アプリの利用を含む）]
有効数字上3桁目を四捨五入
- ※6：一般社団法人キャッシュレス推進協議会 コード決済利用動向調査（2022年9月9日公表）2021年7月-2022年6月の実績から算出
- ※7：自社調べ：2022年9月30日時点のPayPay登録ユーザー数

02

グループユニークネス

メディアから通信までを網羅する
世界でも類を見ない多様なポートフォリオ群

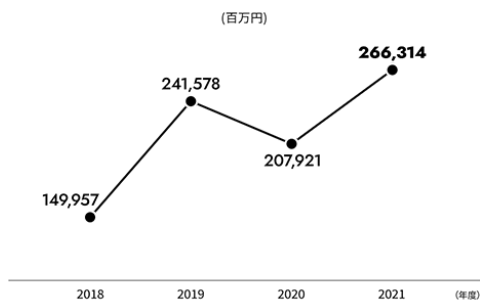


03

成長を支える財務基盤

さらなる成長投資を実現する
強固な財務基盤

営業CF



格付機関

JCR:AA-

R&I:A+

04

人財の強化

「採用（人財獲得）」「多様性」「学び・経験」
「Well-being」という4つの視点から、
人財の育成・強化に取り組み、新たな価値創造、
成長戦略の実現に貢献してまいります。



採用（人財獲得）

各社・グループの
成長戦略実現に寄与する
採用・人財獲得の推進

→ [詳細へ](#)



多様性の確保

性別、人種、グループ各社の
企業文化など多様性を尊重し、
グループ全体での
新たな価値創造を加速

→ [詳細へ](#)



学び・経験機会の創出

個人の成長促進とグループ全体の
持続的な成長の原動力とするべく
多くの学びや経験機会を創出

→ [詳細へ](#)



Well-beingの向上

グループ各社の個性に応じた
新しい働き方の推進など、
Well-beingの向上につながる
取組みをグループ全体で実施

→ [詳細へ](#)

05

持続可能な社会の構築

IT・インターネットの強みを発揮しながら、
持続可能な社会の実現に貢献

防災・減災サービス



→ [詳細はこちら](#)

新型コロナのワクチン接種 情報



→ [詳細はこちら](#)

2030カーボンニュートラル宣言

Zホールディングスグループ全体で、
2030年度までに温室効果ガス排出量を実
質ゼロにする
カーボンニュートラルを目指します

- グループ企業以外にもカーボンニュートラルの取組みを働きかけることで、サステナブルな社会の実現に貢献
- 国際イニシアチブ「RE100」に参加し、
「2030カーボンニュートラル宣言」を着実に推進

2022年2月

2030カーボンニュートラル宣言

2025年度

再生可能エネルギー化 **80%以上**

2025年度-2030年度

再生可能エネルギー化 **100%**

→ [詳細はこちら](#)

「健康経営銘柄2022」お
よび
「健康経営優良法人2022
(大規模法人部門)」(ホ
ワイト 500)



→ [詳細はこちら](#)

グループ会社・資本構成

更新日：2022/11/15

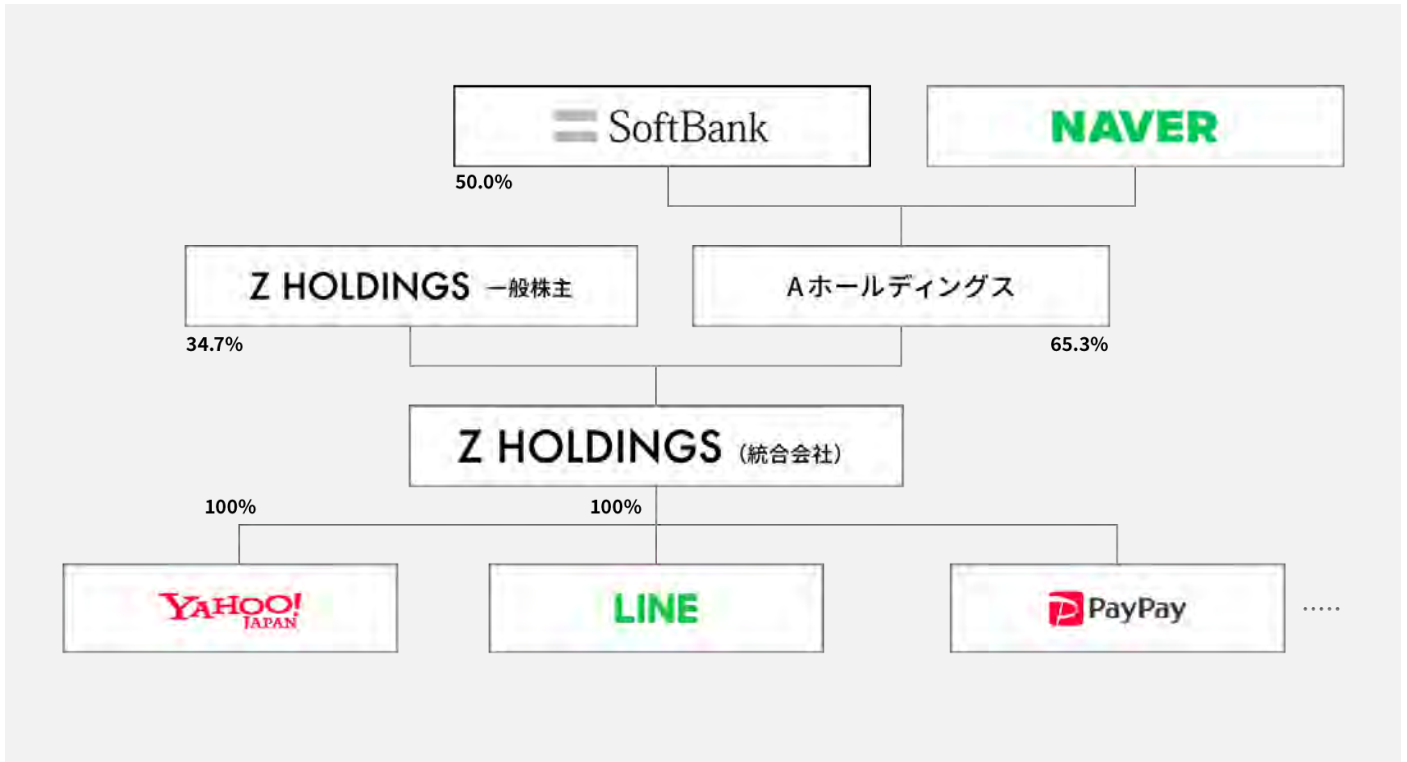
■ 資本構成

統合会社に経営管理機能を集約し、 効率的に事業領域ごとのシナジーを追求

当社グループは、2021年3月に実施した当社とLINE株式会社（現Aホールディングス株式会社）との経営統合以来、日常生活に欠かせない「情報と人をつなぐ（Yahoo! JAPAN）」「人と人をつなぐ（LINE）」「人と金融サービスをつなぐ（PayPay）」という3つの起点を中心に、多様なグループ会社とのシナジーを通じて、さまざまな社会課題の解決に取り組んできました。各グループ企業が連携することで、他のグローバルIT企業とは一線を画した独自の経済圏を確立し、世界をリードするAIテックカンパニーへと成長することを目指しています。

参照：当社子会社の株式交付によるPayPay(株)の連結子会社化（曾孫会社化）に関するお知らせ（492KB）





■ グループ構成

メディアから通信までを網羅する多様なポートフォリオ群

Zホールディングスの事業ポートフォリオは、メディア、コマース、戦略に加え、メッセージャーや通信など、多様な領域を網羅しています。このように多様なポートフォリオ群を擁しているグループは世界でも類をみず、我々の価値創造の源泉だと捉えています。これらの各事業・サービスをそれぞれ成長させていくのではなく、サービス横断でシームレスなユーザー体験を提供することで、グループ全体の経済圏を拡大していきます。

メディア事業

● 連結子会社

 [↗](#)

ヤフー株式会社

主要事業・サービス：Yahoo!広告等のインターネット上の広告事業およびメディア関連サービス等

 [↗](#)

LINE株式会社

主要事業・サービス：モバイルメッセージャー・アプリケーション「LINE」を基盤とした広告サービス、スタンプ販売及びゲームサービス等

 [↗](#)

GYAO株式会社

主要事業・サービス：「GYAO!」、「GYAO!ストア」等、インターネットを利用した映像等のコンテンツ配信、およびエンターテインメントに関わる情報サービス業

 [↗](#)

Z Entertainment株式会社

主要事業・サービス：ヤフー株式会社とLINE株式会社、およびLINEグループが有する動画、音楽、ゲーム、占い等の国内エンターテインメント事業の統括

● その他連結子会社

 [↗](#)

株式会社スタンバイ

 [↗](#)

スポーツナビ株式会社

 [↗](#)

株式会社マイベスト

● 持分法適用会社

 [↗](#)

CRITEO株式会社

● 連結子会社



ヤフー株式会社

主要事業・サービス：「Yahoo!ショッピング」、「ヤフオク!」、「PayPayフリマ」、「Yahoo!トラベル」等



LINE株式会社

主要事業・サービス：「LINEショッピング」、「LINEギフト」、「LIVE BUY」等



アスクル株式会社

主要事業・サービス：オフィス関連商品、一般消費者向け通信販売サイト「LOHACO（ロハコ）」等



株式会社ZOZO

主要事業・サービス：ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」、ブランドの自社ECサイトの運営支援、ファッションコーディネートアプリ「WEAR」の運営等



バリューコマース株式会社

主要事業・サービス：日本最大級のアフィリエイトプラットフォーム、オンラインモールのストア向けCRMツールおよびオンラインモールのストア向け・メーカー向けクリック課金型広告の提供



株式会社一休

主要事業・サービス：高級ホテル・旅館の宿泊予約および厳選レストランの予約等のインターネット予約サイト運営事業

● 連結子会社



PayPay株式会社

主要事業・サービス：「PayPay」及び「PayPayマイストア」等のモバイル決済等電子決済サービスの開発・提供



PayPayカード株式会社

主要事業・サービス：「PayPayカード」、「PayPayあと払い」等のサービス提供（クレジットカード事業、カードローン事業、信用保証事業）



Zフィナンシャル株式会社

主要事業・サービス：「PayPay銀行株式会社」、「PayPay保険サービス株式会社」、「PayPayアセットマネジメント株式会社」等のグループ会社の経営管理



LINE Financial株式会社

主要事業・サービス：「LINE証券」、「LINEスコア」、「LINEポケットマネー」等の金融関連サービスを提供するグループ会社の経営管理



LINE Pay株式会社

主要事業・サービス：「LINE Pay」及び「LINEポイント」等関連サービスの運営・提供



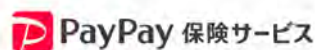
LINE Xenesis株式会社

主要事業・サービス：「LINE BITMAX」、「LINE BITMAX Wallet」、「LINE NFT」等の各種ブロックチェーンサービスの提供

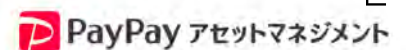
● その他連結子会社



PayPay銀行株式会社



PayPay保険サービス株式会社



PayPayアセットマネジメント株式会社



LINE NEXT Corporation



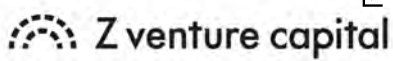
LINEヘルスケア株式会社

その他

- その他連結子会社



dely株式会社



Z Venture Capital株式会社

- 持分法適用会社



株式会社出前館

海外における事業展開

主要4つの国・地域で1億7,300万のユーザーに使われるLINEはグローバルに拡大し続けています。

メッセージを基盤とした広告、スタンプ、ゲーム事業を中心に収益を創出

新たな収益の創出に向け、メッセージや決済を基盤とするFintech、EC / O2Oサービスの拡大に注力



台湾 

2,200万 MAU ^{※1} (人口：2,338万人^{※2})

タイ 

5,300万 MAU ^{※1} (人口：6,617万人^{※2})

インドネシア 

800万 MAU ^{※1} (人口：2億 7,224 万人^{※3})

※1：2022年9月末時点

※2：2021年の人口。内務省の公表データより引用

※3：2021年の人口。中央統計庁の公表データより引用

※4：台湾、タイのデータは各国及び地域における2020年の市場調査データに基づく

→ [LINE台湾](#) 


→ [LINE TODAY台湾](#) 

→ [LINE Pay台湾](#) 

→ [LINEタイ](#) 

→ [LINE TODAYタイ](#) 

→ [LINEインドネシア](#) 

→ [LINE Bank（インドネシア）](#) 

→ [LINE事業の詳細はFACTBOOKをご覧ください。（6.16MB）](#) 

Co-CEOsメッセージ

更新日：2022/11/15



**守りから攻めへ、PMIを進化させ
さらなる飛躍を目指していきます**

川邊 健太郎

代表取締役社長 Co-CEO（共同最高経営責任者）

持続的成長のための基盤強化はひとまず完了

2021年3月、LINE（株）（以下、LINE）との経営統合により「新生Zホールディングス」が誕生して以来、私は経営トップとして様々な領域でのPMIに全力で取り組んできました。なかでも優先的に注力してきたのは「データガバナンス」の強化です。その直接の契機となったのはLINEにおける情報管理問題ですが、個人情報保護の強化に向けた世界的な潮流や、近年クローズアップされる経済安全保障の観点も踏まえ、デジタルプラットフォーム企業として従来以上に強固かつ動的なガバナンス体制を構築する必要があると考えたことが大きな理由です。これまでの取り組みを通して、データプロテクション強化に向けた技術的な対応はもちろん「3ライン・モデル（3つの防衛線）」の導入や「ユーザー目線での横と縦のガバナンス」の構築など、体制の整備は着実に進んでいます。[今後もグローバル展開の基盤となるデータガバナンスのさらなる強化にグループ全体で努めていく方針です。](#)

基盤強化という観点では、2022年3月に実施した「[マテリアリティ（重点課題）の改定](#)」も、グループとして目指す方向性を明確にしたという点で、大きな意味があると考えています。LINEというグローバルかつ社会的影響の大きい事業が組み入れられたことで、Zホールディングスグループの果たすべき社会的使命や社会からの期待値はより大きくなりました。その認識のもと、従来のマテリアリティをより大きな視点で検証して「6つのマテリアリティ」として再編し、それぞれについて「実現に向けた取り組み」と「評価指標」を定めました。これらの課題の一つひとつに真摯に取り組んでいくことは、当社グループの持続的成長の必須条件でもあると考えています。

上記のような、データガバナンス強化やグループとしてのマテリアリティ改定などは、「攻め」の展開を期待されていたステークホルダーの皆様にはやや物足りないと感じられたかも知れません。しかしながら、持続的成長の基盤となるデータガバナンスや経営の重要課題について時間をかけて、しっかりと固められたことは、今後の「攻め」の展開においても大きな意味を持ってくと私は確信しています。

もちろん「攻め」の側面でのPMI推進も、この1年半の間に[Yahoo!マート by ASKUL](#)や[LINEギフトとYahoo! JAPAN、ZOZOとの連携の強化](#)、Yahoo!ショッピング出店ストアへのLINE公式アカウント連携など、各事業でのシナジーが着実に現れてきています。PMIはまだ緒についたばかりであり、今後は本格的にギアを「攻め」に切り替え、積極的な成長戦略を推進していきます。

各分野の強力なアセット間の連携を推進

私が社長に就任した2018年当時のヤフーは、メディア事業のように強い事業がある一方で、SNS分野には目立つサービスが無いなど、総合インターネット企業として不足している部分が色々ありました。そうした状況の中で、強いものはより強く、足りないものは一つずつピースを埋めていくことを自らの使命と意識し、さまざまなM&Aや経営統合を進めてきました。その結果、4年間でメディア事業はより強靱になり、eコマース領域もZOZOの買収により不足していたピースが充たされました。さらに将来的に「絶対に必要になる」と考えていたモバイルペイメント分野については、PayPay事業を、ソフトバンク（株）（以下、ソフトバンク）とも連携しながら、日本最大規模にまで育て上げました。そして2021年のLINEとの経営統合によりSNSの分野でも**最強のアセット**がグループに加わったことで、メディア、eコマース、SNS、決済・金融など多様な領域で国内あるいはアジアでトップクラスのアセットを擁する、世界でも類を見ない企業グループが誕生しました。

これから進めていく「攻め」のPMIの基本方針は、それぞれが大きな強みを持つグループのアセットをシームレスに連携させ、「Zホールディングスにしかできない特別なユーザー体験」を提供していくことです。「Zホールディングスグループのサービスのおかげで暮らしが便利になった」「お得になった」「効率が良くなった」等々、様々なシーンでより存在価値を実感してもらえる企業グループを目指していきます。

まずはZホールディングスグループの展開する多様なサービス間の連携を徹底的に進めていきます。先述のようにすでに部分的には連携が進んでおり、一定のシナジー効果も出ていますが、今後大きな鍵を握るのはLINE、ヤフー、PayPayという国内最大級のユーザー基盤を持つ3つのサービスの「ID連携」です。ID連携は2023年以降の順次開始を目指して準備を進めており、これが実現することで、各事業におけるユーザー体験の向上はもちろん、国内最大級のユーザー基盤を持つZホールディングスの各事業領域の連携によりグループシナジーの最大化・収益拡大が期待できます。



全体最適の視点で成長投資のための資源を配分

既存事業の強化やサービスの連携に加えて、「攻め」の施策として新たに進出したい分野、伸ばしたい領域にも当然注力していきます。進出を目指す分野のうち、既に戦略投資を開始しているものの一つが社会的な重要度の高い「フィンテック」の領域です。この分野でのサービスをより充実させていくために、[2022年10月にPayPay\(株\) \(以下、PayPay\) を当社の連結子会社としました。](#) [PayPay](#)とより深い連携を行っていくには、連結対象子会社という位置づけにした方がより大きなシナジーを発揮できる、との考えに基づいたものです。今後はソフトバンクと共同で、PayPayを核に決済・金融サービス領域での事業拡大をさらに加速していきます。このほかに、マーケティングソリューションの領域なども大きな伸びしろがあると見ており、店外・店内でのリーチから購買、再購買まで、ユーザーへのフルファネルのアプローチを強化していきます。またコロナ禍を契機に規制緩和が進んでいるオンラインヘルスケア領域においても、さらにユーザーに向けたサービスを充実させていきたいと考えています。

経営統合により、グループの連結業績は売上収益、調整後EBITDAとも「過去最高」を更新し、キャッシュフローや投資余力も高まったことで、さらに大規模な事業展開が可能になっています。戦略投資における資源配分は、経営統合時から導入しているCPO制度を活かし、グループCPOが中心となって各プロジェクトの優先度を「全体最適」の視点から決定していく体制を構築しています。さらに今年度からは、各事業領域のプロダクトを推進する「領域CPO」を設け、これにより意思決定と事業推進をより連動させ、横断的なシナジーの創出を図っています。

また、これまで存在しなかった新たなサービス領域が突如出現するのがインターネット産業のダイナミズムです。絶対に投資すべきと思われる新分野が誕生することがあれば、それに応じて戦略投資の優先順位もダイナミックに変更していきます。

仕事の魅力度で優秀な人財を広く募る

当社にとって「[人財](#)」は最大の資産であり、今後の成長に必須となるAI人財はじめ優秀な技術者を確保していくことは、経営における最優先課題の一つと認識しています。特に現在は、IT業界だけでなく全ての産業分野が「DX推進」の名の下でIT人財の獲得に力を入れており、採用市場の競争は激化の一途を辿っている状況です。この熾烈な競争環境の中で高額な給与・賞与など待遇面の強化で人財獲得を図る企業も少なくありませんが、私たちは待遇面の強化に加えて、働く場としての魅力もアピールしたいと考えています。

一つは仕事自体の魅力度の高さです。日本やアジアの幅広いユーザー層に多種多様な価値をお届けしている当社グループでは、さまざまな技術的チャレンジが可能であり、技術者としての成長機会も多くあります。そして自分の技術によって世の中に大きなインパクトを与えられる可能性が拓けています。そうした情報を前面に押し出すことで、高度な技術を持つ優秀なエンジニアに「ここで自分の腕を試してみたい!」と感じてもらえれば、と思っています。

これに加えて「働き方の柔軟性」という面でも魅力度を上げたいと考えています。既に[ヤフーではフルリモートワーク制度](#)を導入し、さまざまな働き方ができる環境を整備しています。同社ではこの1年で中途採用の応募数が前年比で約6割も増えたのですが、こうした制度改革の効果も少なからずあったと私は見ています。こうして獲得した従業員の心身のコンディションを最高の状態にするべく、Zホールディングスグループでは[健康経営を推進](#)しています。

またリモートワーク環境の整備は人財のグローバル化にも寄与するはずですが、今後は日本のみならず韓国やアジア、あるいはシリコンバレーなど世界各地の高度なスキルを持った人財の採用も強化していく方針です。さらに言えば国内においても、従来の都市部近郊の人たちだけでなく、さまざまな地方に住む優秀な人財が当社の活動に参画してくれることを私は願っています。

ユーザーをエンパワメントすることは社会的使命

インターネット産業に携わる人間には、「社会に役立ちたい」という意識を持った人が多いと感じます。私自身にも元々そうした志向はありました。それはグローバルな規模で、社会を一気に変えられることが、インターネットという技術の特長だからということもあるでしょう。

特に2005年頃、ヤフーでモバイルサービスのプロデューサーと[社会貢献活動](#)のプロデューサーを兼任することになったとき、私はインターネット産業の社会的な重要性をあらためて認識しました。台風や地震などの災害情報をヤフーの全ページに掲示したり、インドネシアの大津波被害を支援するインターネット募金を開始、また個人がCO2排出枠を購入できるカーボンオフセットのサービスを始めるなど、さまざまな新しい取り組みに挑戦するなかで、私はインフラとしてのインターネットの使命を再認識すると同時に、社会課題への貢献が企業価値の向上にも直結することを強く実感しました。そして社会に貢献でき、かつ自社の価値も高められる自分の仕事に、大きなやり甲斐を感じたことを覚えています。

ヤフーの社長に就いて以後も、私は[SDGs](#)に示されるようなさまざまな社会の課題の解決に役立つことを重視してきました。そして今、持続可能な社会の実現に向けて、全ての企業が力を合わせていこうとしているなかで、当社グループも、より強い意識を持ってサステナブルな活動に取り組んでいこうと思います。

インターネットという技術は、ユーザーの一人ひとりに「力を与える（エンパワメント）」ことができます。かくいう私自身も、インターネットによってエンパワメントされてきた一人です。例えば医療という産業には人の命を救う、あるいは健康を増進するといった基本ミッションがあるように、インターネット産業は「ユーザーをエンパワメントする」ことを基本使命にすべきである、というのが私の経営哲学です。それは当社の[企業理念](#)「情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」にも通じるものです。

これからも当社の持つ多様なユーザー接点を活かして、ユーザーも巻き込んだ活動を広げて社会をより良く変革すると同時に、ユーザー一人ひとりの可能性を高め、そのエンパワメントを高めることに役立っていきたいと思います。



圧倒的な存在感を持ったAIテックカンパニーに

当社のようなインターネット企業の価値は、独自性の高い優れたユーザー体験をどれだけ多くの人々に提供できるかでほぼ決まると私は考えています。10年後の目標は、各領域における国内トップレベルのサービスを連携させ、当社グループにしかできないユーザー体験を広く提供し、それによって日本国内では事業規模や市場シェアだけでなく社会的な評価という面でも「圧倒的な存在感」をもつ企業グループになることです。それと同時に、高度なサービス提供を裏側で支えるシステムは、その大部分をAIが駆動させているような「AIテックカンパニー」にバージョンアップしていきたいと考えています。これは人は要らないという意味ではなく、その逆です。全てのサービスでAIを最大限に活用することで、自動化できる業務は徹底的に自動化し、人間はよりハイエンドな領域、高度で創造的な仕事に集中できる環境を作っていきたいと考えています。この2つの目標が実現できれば、その成功の方程式をLINEの強いアジア地域に広く展開していくことで、GAFAMやBATのような米中の巨大インターネット企業にも対抗できるメガ・プラットフォーマーも目指せるはずです。

新生Zホールディングススタートから現在まで、私は自分たちの持つアセットを融合させれば、もっと凄いことができる、凄いグループになれるという手応えを何度も感じてきました。社内でも「当社グループは“宝の山”なんだ」と、繰り返し言い続けています。この山に眠るさまざまな「宝」を整理し、磨き上げ、きちんとした形でユーザーや社会に提供していくには、まだ多少の時間を要すると思います。けれどもそれは必ず実現できることであり、当社グループの企業価値はまだまだ高めていけると私は信じています。

ステークホルダーの皆様には、そのような中長期の視点をもって引き続きZホールディングスグループを見守っていただければと思います。

Co-CEOsメッセージ

更新日：2022/11/15



**Zホールディングスグループの持つ大いなる可能性を
信じてさらなる挑戦を続けていきます**

出澤 剛

代表取締役 Co-CEO（共同最高経営責任者）

Marketing & Sales CPO

ガバナンスや組織運営体面で着実にPMIが進展

LINE（株）（以下、LINE）とZホールディングスの経営統合から早1年半以上が経過しました。これまでのPMIの進捗を振り返ると、まず大きかったのは全社データガバナンスをはじめ、今後の成長の基礎となる[ガバナンス面の強化が進んだ](#)ことです。これは、将来的に当社グループがグローバル市場で戦っていくための必須条件であったと私は捉えています。また組織づくりの面でも、重複する機能やサービスの集約・整理による業務の合理化・効率化が進展し、統合初年度だけで100億円規模のコストシナジーを生み出すことができました。

経営体制の整備も進みました。企業成長の核となるプロダクト戦略については、GCPO（グループ・チーフ・プロダクト・オフィサー）の慎と各事業領域のプロダクトを推進する「領域CPO」の連携によって、個々のグループ会社の枠を超え「全体最適」を見据えた資源配分ができる体制が整いました。これにより、グループの多岐にわたるサービスや技術基盤の全体を見渡し「今、最も必要なプロダクト・技術は何か？」という視点から優先順位を決定し、タイムリーな経営資源の投入が可能になりました。

また技術開発の面でも、Co-GCTO（共同グループ・チーフ・テクノロジー・オフィサー）制度の採用によってZホールディングスの藤門とLINEの朴という2人のCTOを中心に、グループ全体を統括する開発体制が構築できました。現在ではワーキンググループの設置や連携会議、事例共有会などを通して技術者レベルでの相互交流が頻繁に行われ、「AIテックカンパニー」を目指していくための技術面での様々な知見の共有化がしっかり進んでいます。

事業展開においてもさまざまなシナジーが発現

サービス展開の面でも、さまざまな分野で統合シナジーが生まれています。その代表例がヤフー、アスクル、出前館の3社連携によるクイックコマースの新サービス[Yahoo! マート by ASKUL](#)です。注文・決済後、最短15分で食料品や日用品をお届けするこの画期的なサービスは、継続するコロナ禍において多くのユーザーに高評価を得ており、2022年8月からは来店型店舗の運営も開始しました。まさにグループの持つさまざまな「強み」が集結することで可能になった価値創造だと言えるでしょう。

このほか既存事業でも、統合によるシナジー効果が幾つも顕在化しています。たとえば、LINEギフトは、ヤフーとの連携もあってこの1年で取扱高を大きく伸ばすことができました。これはヤフーの小澤社長をはじめヤフーのコマース部隊メンバーによる取扱商品拡大に向けた営業面での支援をはじめ、在庫管理やECサイト運営に関するノウハウ伝授など、さまざまな面でサポ

ートがもたらした結果です。Yahoo! JAPANとLINEのシナジーで言えば、Yahoo! ショッピングが導入した「LINE連携」、すなわち出店者様にLINEの公式アカウントを使っただけの企画も非常に好評を博し、取扱高の向上に大きく寄与しました。



Zホールディングスの可能性は無限に広がっている

このように様々な側面でPMIは着実に進み、成果も上がっているのですが「まだまだ、こんなものじゃない」というのが、今の私の率直な感想です。私がCEOを務めるLINEの視点で言えば、Zホールディングスとの経営統合は単に事業規模を数倍に拡大しただけではなく、自分たちがやれることの可能性を大きく広げてくれました。経営統合の検討を開始した時点からその予感はありませんでしたが、実際に一つになってみて、新生Zホールディングスは本当に可能性に満ち溢れたグループであるとあらためて実感しています。

たとえば統合前のLINEはSNS分野では非常に強かった反面、コマース領域にはそれほど強力なアセットがありませんでした。しかしZホールディングスにはYahoo!ショッピングやZOZOをはじめ、一休、アスクルなど、非常に強力なアセットが揃っています。このことによってLINEのコマース領域にも大きな可能性が開けました。

PMIはまだスタートしたばかりであり、できること、やるべきことはまだまだあります。組織づくりの面では制度的な整備だけでなく、各部門の現場レベルでも相互の理解を深め、LINE、ヤフーそれぞれの文化を融合させた、新生Zホールディングスグループとしての企業文化を醸成していく必要があります。また事業展開の面でもLINE、ヤフー、PayPayの3大アセットの「ID連携」による「統合ロイヤリティプログラム」をはじめ、注力すべき課題、開拓すべき領域が多く残されています。

たとえば販促領域においては、市場の将来性を見据えてLINE、ヤフーそれぞれが進めてきた部隊を合体させたプロジェクトチームを編成し、既に商品開発や営業活動を開始しています。また戦略事業と位置づけているフィンテック領域に関しても、これまでZホールディングス、LINEで培ってきた「強み」を掛け合わせることで金融サービス市場でのさらなる開拓と収益拡大に挑戦しています。

LINEはグループ成長の鍵を握る存在に

Zホールディングスグループの成長において、LINEの果たす役割は今後ますます重要になっていくと私は確信しています。LINEの大きな特長は、人と人だけでなく、人とビジネス、人とコンテンツを繋げる非常に有効な手段であることです。現在のLINEは日本国内だけでも約9,200万人の月間アクティブユーザー数(*1)を誇り、さらにLINE公式アカウントの機能などによって国内最大のMA（マーケティング・オートメーション）ツールにもなっています。Yahoo!ショッピングのストアがLINE公式アカウントを活用することによって取扱高を大きく伸ばしたことは先述しましたが、他にもZOZO、一休など、ユーザーとのコミュニケーション深化に活用しているグループのサービスは数多くあります。

これからZホールディングスグループが創出していく新しいサービスやコンテンツの提案においても、LINEがユーザーとの接点・入り口になっていくはずで、そうした意味で、LINEはグループの事業拡大における重要な「ハブ」の役割を担っており、幅広い領域のサービスとの連携によってLINE事業自体のさらなる成長も図っていきたいと考えています。

もう1つ、このグループでLINEが担っていくべきは、グローバル展開における先陣の役割です。現在は当社グループ全体では、売上収益の大部分が日本国内で発生している状況ですが、インターネット産業の特性や当社の成長シナリオを考えれば、近い将来に戦いの舞台が海外にも広がっていくことは必至でしょう。その時にアジアを中心に海外展開を進めてきたLINEの事業基盤は大いに役立つはずで、

LINEはこれまでに韓国、台湾、タイ、インドネシアなどアジア各地において、メッセージングサービスをベースとしながらコマース、フードデリバリー、フィンテックなどの事業領域を着実に広げてきました。たとえば台湾では、LINE Payが決済サービス市場で圧倒的No.1の地位を確立しており、2021年に開始した銀行サービスも好調な滑り出しを見せています。今後はグループ全体でこうしたアジア地域でのLINEの顧客基盤やブランド力を活用することで、日本市場で確立した成功の方程式を世界に展開していきたいと考えています。

※1：自社調べ LINEアプリ 国内月間アクティブユーザー 2022年3月末時点

さらに多くのユーザーにWOW/！を提供していく

インターネット企業の経営者として、私が最も重視している価値観をひと言で表せば「WOW」という言葉になります。

「WOW」とは、たとえば「ユーザーを感動させる初めての体験」であり、「思わず友だちに教えたいような驚き」です。この言葉は、経営統合前から[LINEがずっと大切にしてきた価値基準](#)であり、2022年3月に改定したZホールディングスの新しいマテリアリティの第1番目にも「[データ/AIを活用した新たな体験（WOW/!）の提供](#)」を置いて、その重要性を明示しています。

インターネット企業の価値は、今まで経験したことのないような感動的な体験、すなわちWOW!を、どれだけ多くのユーザーに与えられるかで決まる、と私は考えています。その意味でこれを「ユーザーファーストの価値観」と言い換えてもよいでしょう。これまで当社グループは多岐に亘るアセットを活かし、幅広い領域で多くの人々に利便性の高いサービスを提供してきましたが、今後も持続的に企業価値を高めていこうとするならば、さらに多くのユーザーに新たなWOW!を、今までにない感動や驚きを提供し続けていかねばならないと思っています。



いつまでもチャレンジする企業であり続けたい

経営哲学として、私がもう一つ肝に銘じているのは「挑戦し続ける」ということです。

私がこの業界で働き始めた頃、インターネット事業は社会全体から見てまだまだ周辺の産業でした。そうした状況のなかで、仲間たちと共にさまざま試行錯誤を繰り返しながら新しいことにチャレンジし、サービスの幅と深さを少しずつ広げ、事業と会社を大きくしてきました。LINEだけでなく、現在当社グループに所属する全ての企業がそのような「挑戦の歴史」を持っているはずです。その意味において「チャレンジ精神」は、グループ全体に受け継がれたDNAの一つである、と私は考えています。

ただし、企業も人も大きくなるにつれてだんだんと保守的になり、意識をしないと新たなチャレンジができなくなっていきます。インターネット産業は今や社会のメインストリームの存在になりつつあり、その中でも当社は圧倒的なシェアとユーザー数を誇る日本最大規模の企業グループとなりました。LINEやヤフー、PayPayをはじめ提供サービスの多くは何千万人ものユーザーの日々の生活に密着し、企業として果たすべき社会的責任も非常に大きくなりました。

けれども、いかに規模が大きくなり、守るべきものが増えようとも、新しいこと、未知のことに「挑戦し続ける」気持ちをわれわれは決して失ってはならないと思っています。これまで当社グループはデータやITテクノロジーを駆使して、世の中に存在するさまざまな「ペインポイント（＝満たされていないユーザーニーズ）」を充たすことで、成長を遂げてきました。しかし社会にはまだまだ多くのペインポイントが残っています。グループの多様で強力なアセット群を活かし、シナジーを最大限に発揮させてそれらを解決していくことが、われわれの社会的使命であり、同時に成長の絶対的条件だと私は考えます。

現状に満足することなく常に未来を見据え、変化を恐れずあらゆることに「挑戦」し続ける——そうした気概に満ちた企業風土を醸成していきたいと思っています。Zホールディングスグループの未来に、ぜひご期待ください。

グループCFOメッセージ

更新日：2022/11/15



**資本効率の向上を意識しながら
積極的な戦略投資により企業価値の最大化を
目指していく**

坂上 亮介

専務執行役員 グループCFO（最高財務責任者）

■ これまでのPMIの成果

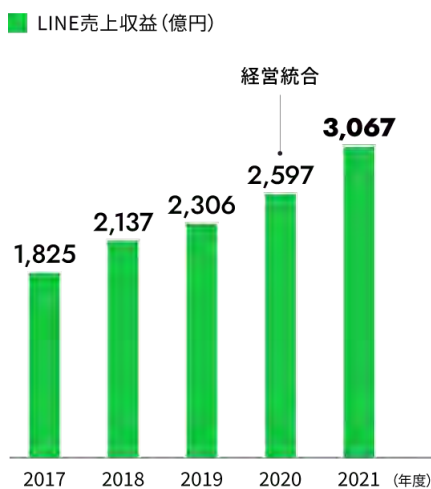
LINEの安定的黒字化を達成、今後も資本効率の回復を目指す

2021年3月のLINE（株）（以下、LINE）との経営統合以来、当社グループは各事業分野の拡大と同時に、多岐にわたる領域で統合シナジーを追求してきました。この結果として費用効率化によって2021年3月期で100億円規模のコストシナジーを創出したほか、グループ内のサービス連携によって事業面でも各種のシナジーが顕在化し始めています。実際、2022年3月期は、売上収益1.56兆円（前年比30.0%増）、調整後EBITDA 3,314億円（前年比12.4%増）と、過去最高を記録することができました。

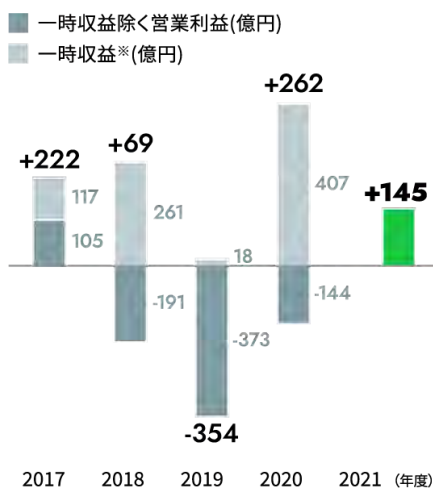
グループCFOとして特に大きなPMIの成果だと感じるのは、LINEが安定的に利益成長を遂げていることです。経営統合前のLINEは売上収益の面では堅調な成長を続けていましたが、利益面については2018年度から当期純利益の赤字が続くなど、やや不安定な部分もありました。経営統合に際し、このことを気にされていた投資家の方々も少なからずおられたと思います。しかしながら、統合後のLINEはグループシナジー効果によって広告事業を大きく伸ばしており、さらにZホールディングスグループの規律に則って、これまで以上に投資効率を重視した開発やマーケティングを実行したことにより、利益率も大幅に改善し、グループ全体の利益成長に大きく貢献する存在となっています。

一方、LINEとの経営統合によって発行株式数や純資産が大幅に増加したことにより、EPS（一株当たり純利益）や、資本効率の指標であるROIC（投下資本利益率）、ROE（自己資本利益率）などの数値が一時的に低下していることは、財務面の課題であると認識しており、できるだけ早期に経営統合前の水準に戻したいと考えています。これらKPIの改善は、結局のところ「どれだけ利益を稼げるか」にかかっており、各事業分野の成長と、さらなるPMI推進によって統合シナジーを発揮させていくことで、まずは2023年度の目標である調整後EBITDA3,900億円の達成を目指していきます。

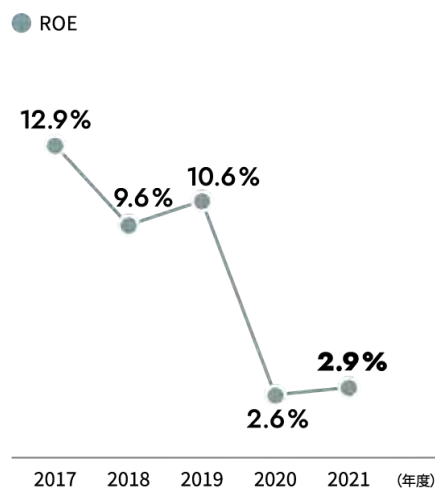
LINE売上収益推移



LINE営業利益推移



ROE（自己資本利益率）



■ 今後の投資戦略

それぞれの事業の成長フェーズに応じタイムリーな戦略投資を実行

財務部門の重要使命の一つが資本の適切な配分（キャピタル・アロケーション）であり、今後も中長期視点をもって各事業の成長に向けた積極的な投資戦略を実行していきます。2022年度はグループ全体で500～700億円の戦略投資を実施する予定です。

事業セグメント別に見ると、「メディア」セグメントにはLINE、Yahoo! JAPAN、PayPayという日本国民の大多数が利用する、非常に強力なサービスがあり、グループ全体の収益の柱となっています。今後もこれらの強力プロダクトを中心にEBITDAマージン率40%を目安として、戦略課題であるマーケティングのデジタル化などに向けて継続的な投資を行う方針です。

「コマース」セグメントは、現状はZOZO、アスクル、リユース事業（ヤフオク!・PayPayフリマ等）が収益の中心ですが、日本のEC化率が海外と比べて低いという現状を考えれば伸びしろはまだあると見ています。日本No.1メッセージャーのLINEやNo.1ペイメントのPayPayのユーザー基盤を活用して、他社にない特徴ある「売り場」を創出し成長を図っていきます。すでにこの10月からYahoo!ショッピングとPayPayモールの統合を機に業界最高水準のポイント付与（毎日最大5%）キャンペーンを展開中で、今後もセグメント全体のEBITDAマージンを10～20%に維持しつつ事業拡大のための投資を継続していきます。

「戦略」セグメントの各事業（PayPay、カード、証券、クレジット等）については、いずれもまだ先行投資のフェーズにあると捉えています。一方で、決済・金融分野では、2023年4月から解禁されるデジタル給与などEコマース領域以上にデジタル化が加速し、新たなビジネス領域の出現が予想されるため、タイミングを逃すことなく積極的に戦略投資を実施していく方針です。同分野では過去にも「PayPay100億円あげちゃうキャンペーン」のような大規模な販促投資を実施し、その結果として現在のNO.1ポジションを獲得できました。今後もそうした大規模な販促投資を行う可能性があるため、セグメント全体の黒字化は数年後になる見込みです。

経営資源配分においては3セグメントすべてについて、サービス創出に不可欠な資源である「人」への投資を最重視しています。また、各事業への予算配分に関しては、私もメンバーの一人である「プロダクト委員会」での議論を通して「どのサービス・事業にどれだけの戦略投資を行うべきか」を決定するとともに、投資後の進捗状況を定期的にモニタリングしています。

また、2022年度は、広告を中心とした景況感の悪化への対処として、全社的なコスト最適化を実施しています。このタイミングで収益構造を筋肉質化することで、将来のより高い投資リターンや、一層強固な収益性につながると考えています。



■ M&Aと資金調達の方

事業拡大に向けた大型M&Aは常に視野に 財務健全性を確保しつつ外部資金も活用

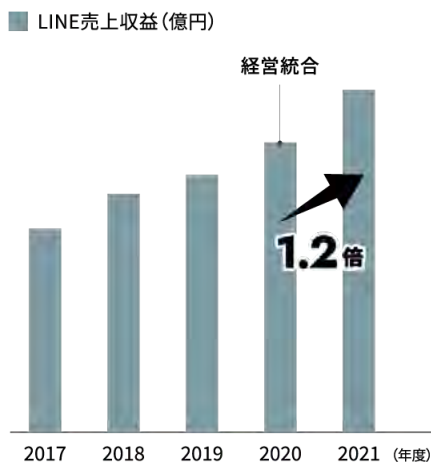
持続的企業成長に向けた資金配分の選択肢には、当然ながらM&A戦略も含まれます。この数年間、当社グループは2019年のZOZO買収をはじめ大型のM&Aを実施し、成長につなげてきました。今後の成長戦略においてもM&Aは常に視野に入っており、ロングリストも更新を続けています。

M&Aの対象企業については、社内的に大きく3つの基準を設けています。第1は「当社事業との具体的なシナジーを描ける会社」であること、第2に「当該領域におけるNo.1もしくはオンリー1企業である」こと、そして第3に「子会社化が実現できる」ことです。これらは過去のM&A事例、例えば「一休」や「ZOZO」の事例を見ればご理解いただけると思います。

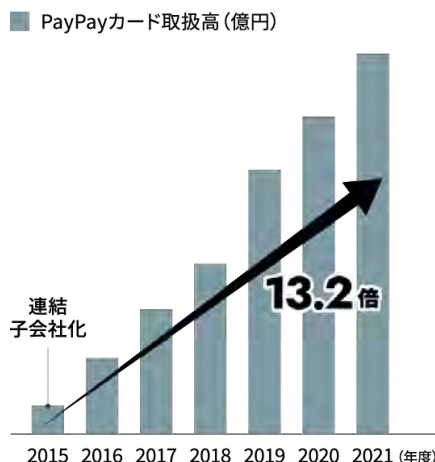
M&Aに要する資金は、事業で稼ぎ出したフリー・キャッシュ・フローで賄うことが基本方針ですが1000億円以上の大規模なM&Aについては、社債や銀行融資などの外部資金の活用も考える必要があります。これまでの大型M&Aによって当社の有利子負債の総額は増加傾向にあり、財務健全性を維持していく必要性もあるため、今後の外部資金調達については「ネットデットEBITDA倍率3倍以内」を新たな基準として導入し、調達を行っていく方針です。

なお当社グループはこの10月からPayPay(株)を連結子会社化しましたが、「資金」に関する金融業とサービス業の考え方の違いを考慮して、今後は金融事業とネット事業のバランスシートを切り分け、それぞれ個別に開示していく方針です。上記の「ネットデットEBITDA3倍以内」の基準についても、切り分け後のネット事業の利益(調整後EBITDA)をベースにしています。

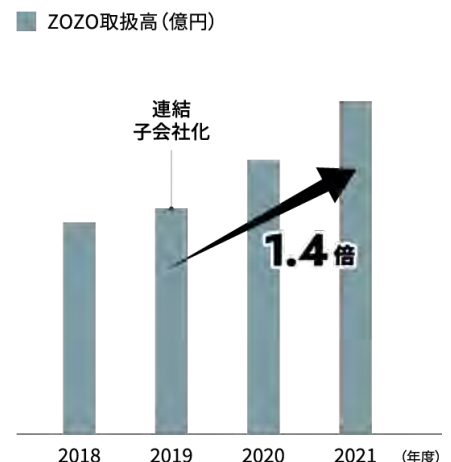
LINE売上収益推移



PayPayカード取扱高推移



ZOZO取扱高推移





■ ESGへの取り組み

グループ全体でマテリアリティに取り組みサステナブルな社会の実現をめざす

企業が持続的な成長を図るには、財務面の活動と同時に「ESG」に代表される非財務面の取り組みを通してサステナブルな社会の実現に寄与することがますます重要になっています。ZホールディングスではグループCFOである私がオーナーを務める「ESG推進コミッティ」を設置し、各グループ会社（CSR推進部門、コーポレート部門、事業部門）との連携のもとで各種ESG施策を推進しています。

当社グループがミッションとして掲げる「[UPDATE THE WORLD](#)」とは、培った情報技術の力で未来を切り拓き、さまざまな社会課題を解決することで企業価値を高め、自らもサステナブルな成長を遂げていくことであり、このミッションを果たすため[6つのマテリアリティ（重要課題）を定めています。](#)

たとえばマテリアリティの第1に掲げた「データ/AIを活用した新たな体験（WOW/!）の提供」については、これまでにLINEやYahoo! JAPAN、PayPayをはじめ日本の人々の暮らしを便利に、快適に変える多くのサービスを提供してきました。これからは医療分野でデジタル化や自治体のDX推進など、情報技術やインターネットの力で社会をより便利に、快適にできる領域をさらに広げていきたいと考えています。

また「未来世代に向けた地球環境への責任」についても、グループ全体で2030年度までに「カーボンニュートラル」の実現を目指すことを公表しているほか、2022年6月には事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーにする[国際イニシアチブ](#)

[「RE100」への参加も表明](#)しました。今後は自社グループ内はもちろん、幅広いステークホルダーとの連携を一層強化して、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

株主還元の方針

業績向上による株価上昇と株主配当・自己株取得による利益還元を

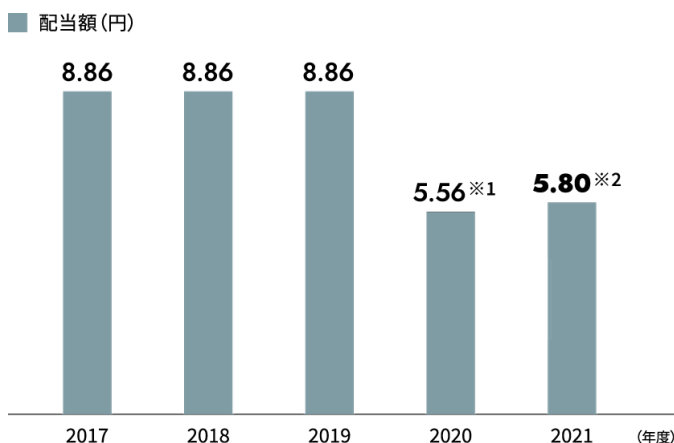
当社グループが目指す「中長期的かつ持続的な企業価値の向上」を実現していくには、将来の成長を見据えたサービスへの先行投資や設備投資、資本業務提携などの施策を積極的に実行していくことが重要です。その一方で、日頃より当社を支援してくださっている株主の皆様へ報いていくことは、上場会社としての重要責務であることもグループCFOとして認識しています。

株主の皆様へ報いるという意味で、私が最も重視しているのは株価上昇によるキャピタルゲインです。しっかりとした投資規律のもとで戦略的に成長投資を行い、事業を成長させ、経営指標とする売上収益とEBITDAを最大化することで、中長期的に株価を上げていくことが皆様への最大の利益還元であると考えます。

もちろん株主の皆様への配当や自己株式取得などの直接的な利益還元施策にも引き続き努めていきます。2022年3月期の株主配当については、前年度と同額の1株当たり5.56円の普通配当に加えて、LINE社との経営統合1周年を記念して皆様への感謝の意を表し1株当たり0.25円の記念配当を実施しました。1株当たりの配当は5.81円、配当金総額は435億円となります。また自社株式の取得についても財務状況や成長投資、株主配当などとのバランスをとりながら機動的に実施していく方針です。

当社グループはこれからも資本効率を意識しながら積極的な戦略投資の推進によって各事業の成長と企業価値の最大化を目指していきます。皆様には、引き続き当社グループへの温かい、ご理解ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

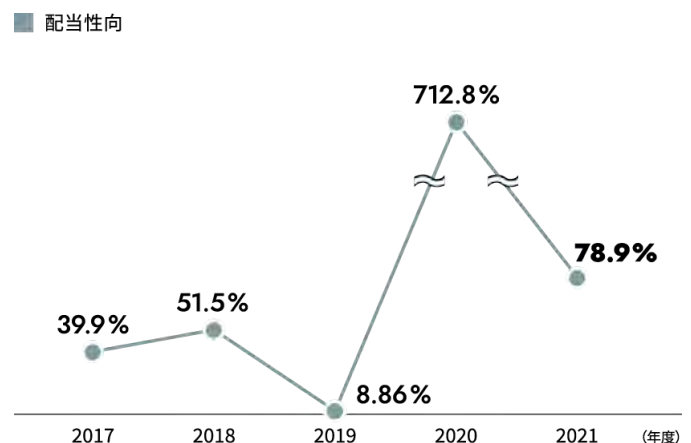
株主配当額



※1：統合に伴う発行済株式数増加により一株当たり配当額が前年比で減少

※2：LINEとの経営統合1周年の記念配当0.25円を含む

株主配当性向



成長戦略とKPI

更新日：2022/11/15

■ 全社中期目標

当社グループは、中長期の目標として「2023年度に過去最高益、営業利益2,250億円の達成」を掲げてきました。しかし近年、M&Aや設備投資などが増加しており、これらに関連した会計上の処理に伴う影響や、戦略投資による効果も勘案したキャッシュベースでの評価をしやすいするために、利益面でのKPIを調整後EBITDAに変更しました。

新しい中期経営指標では「2023年度に売上収益2兆円、調整後EBITDA 3,900億円の達成（従来の営業利益目標2,250億円に相当）」を掲げました。これは、LINEとの経営統合によって見込まれる増益分を大胆な戦略投資に回してもなお、この利益目標を達成するという固い決意を示しています。利益目標の達成とともに、中長期成長を加速するための投資を実施することで、この経営統合がなければ達成できないような大きな成長の実現を目指します。

全社 中期目標（経営指標）

売上収益(FY2023経営指標)

2兆円

調整後EBITDA※1(FY2023経営指標)

3,900
億円

格付の維持を意識した適正な財務レバレッジ

ネットレバレッジレシオ※2

2.5倍～
3倍水準を維持

格付の維持

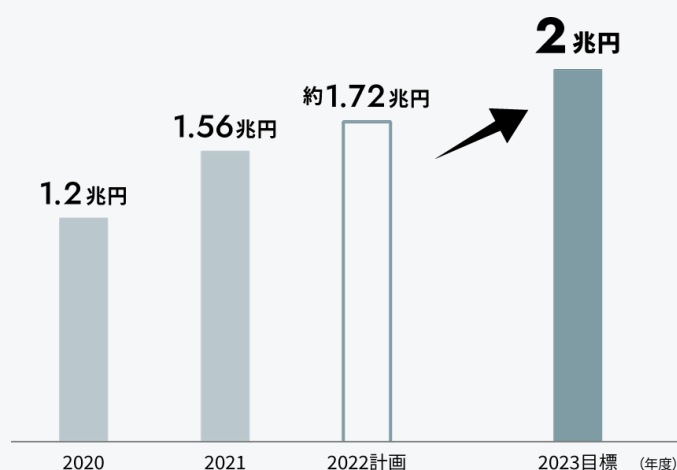
R&I: A+, J
CR: AA-

※1：調整後EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目

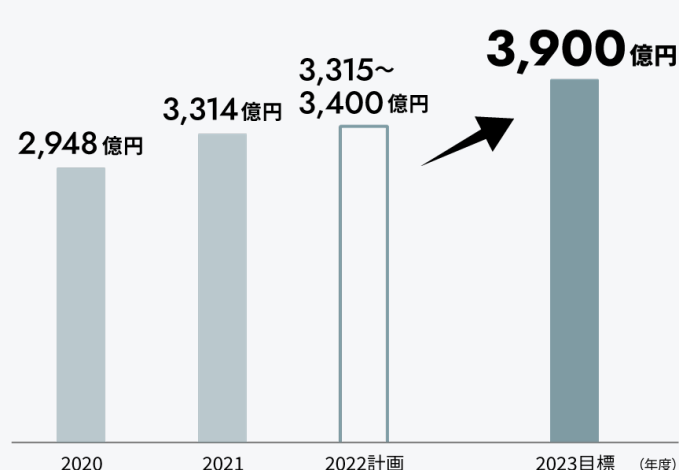
EBITDA調整項目：営業収益・費用の内、非経常かつ非現金の取引損益（固定資産除却損、減損損失、株式報酬費用、段階取得差損益、その他現金の流出が未確定な取引（一時的な引当金等）等）

※2：銀行業除く

売上収益



調整後EBITDA



■ 2021年度の成果

2021年度の売上収益は、1兆5,674億円、調整後EBITDAは、3,314億円となり、ともに過去最高を達成しました。特に、LINEは広告事業の着実な成長により売上収益が3,000億円を突破、投資規律の向上により安定的な黒字化を果たし、調整後EBITDA、連結営業利益の拡大に寄与しました。

データガバナンスの強化を最優先に取り組んできたことに加え、経営統合のPMIを推進し、100億円規模のコストシナジーの創出や、組織・事業再編等、様々な施策を実行しました。

メディア事業では、Yahoo!広告からLINE NEWS面への広告配信を開始しました。また、LINE、ヤフー、ソフトバンク共同で、上位顧客向けの営業連携を進め、広告パッケージ商品の販売を開始しました。

コマース事業では、「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」^{※4}や「ZOZOTOWN」との連携により「LINEギフト」が大きく成長しています。今後も当社グループが保有する多様なアセットを活用し、サービスを拡大していきます。また、ヤフー、アスクル、出前館との協働による「クイックコマース（即配サービス）」も開始しました。日用品や食料品の即配ニーズ、拠点・配達オペレーションの実現性を確認でき、注文後最短15分でユーザーに届けるという新しいコマース体験を提供するなど、競合には真似できないサービスも、順調に拡大しています。

戦略事業では、PayPayとLINE Payの国内QR・バーコード決済事業の連携が着実に進んでいます。2021年8月にMPM（Merchant Presented Mode）連携を開始し、PayPayのユーザースキャン方式加盟店において、LINE Payでの支払いが可能となりました。これにより、LINE Payユーザーの使える場所が増加し、利便性が向上しています。また、PayPayカード、PayPayあと払いも提供開始し、金融事業も順調に拡大しました。加えて、将来的なPayPay事業とのシナジー創出などの観点を踏まえ、決済・金融事業の選択と集中を進めるべく、ワイジェイFX（株）の全株式を譲渡しております。

その他、人財や文化のシナジーにおいては、「企業文化の融合」を重要視しました。各部門が密にコミュニケーションを取り、仕事を進めるなか、LINEとヤフー間での相互理解やルール作りも進みました。

※4：2022年10月12日をもって「Yahoo!ショッピング」に統合

| | |
|--------------------|--|
| <p>全社</p> | <p>ZHDグループ全体におけるデータガバナンスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会」最終報告書受領。グループガバナンス改善の取組み推進 <hr/> <p>過去最高の業績の達成</p> <ul style="list-style-type: none"> 売上収益 1.56兆円 (YoY+30.0%)、調整後EBITDA 3,314億円 (YoY+12.4%) LINE売上収益は3,000億円を突破、投資規律向上により、通期営業黒字を達成 <p>経営統合PMIの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> 100億円規模のコストシナジー創出 (オフィス集約、LINE Payの営業費用減少など) 事業の「選択と集中」を進め、組織・事業再編推進 (電子書籍事業集約、出前館への出資、YJFX!やSREホールディングス株式売却など) |
| <p>メディア</p> | <ul style="list-style-type: none"> ヤフー広告売上収益:2013年度以来の2桁成長達成 (3,926億円 (YoY+11.0%)) LINE広告売上収益:2期連続の高成長を記録 (1,889億円 (YoY+25.0%)) 連携進捗:Yahoo!広告からLINE NEWS面への広告配信開始や、ヤフー/LINE/ソフトバンク共同で、広告パッケージ商品販売 |
| <p>コマース</p> | <ul style="list-style-type: none"> リユース取扱高:2013年度以来の高成長達成 (9,288億円 (YoY+9.2%)) 連携進捗:「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」ストアへのLINE公式アカウント導入促進やLINEギフト、Yahoo!マート拡大等 |
| <p>戦略</p> | <ul style="list-style-type: none"> 飛躍的成長と新しい取組み:PayPay取扱高は約5.4兆円 (YoY+67.2%)に成長。PayPayカード、PayPay後払いの提供開始 |

2022年度の重点施策

2022年度の売上収益は、約1.7兆円の2桁増収、調整後EBITDAは、3,315億円から3,400億円のレンジ内での着地を見込んでおります。

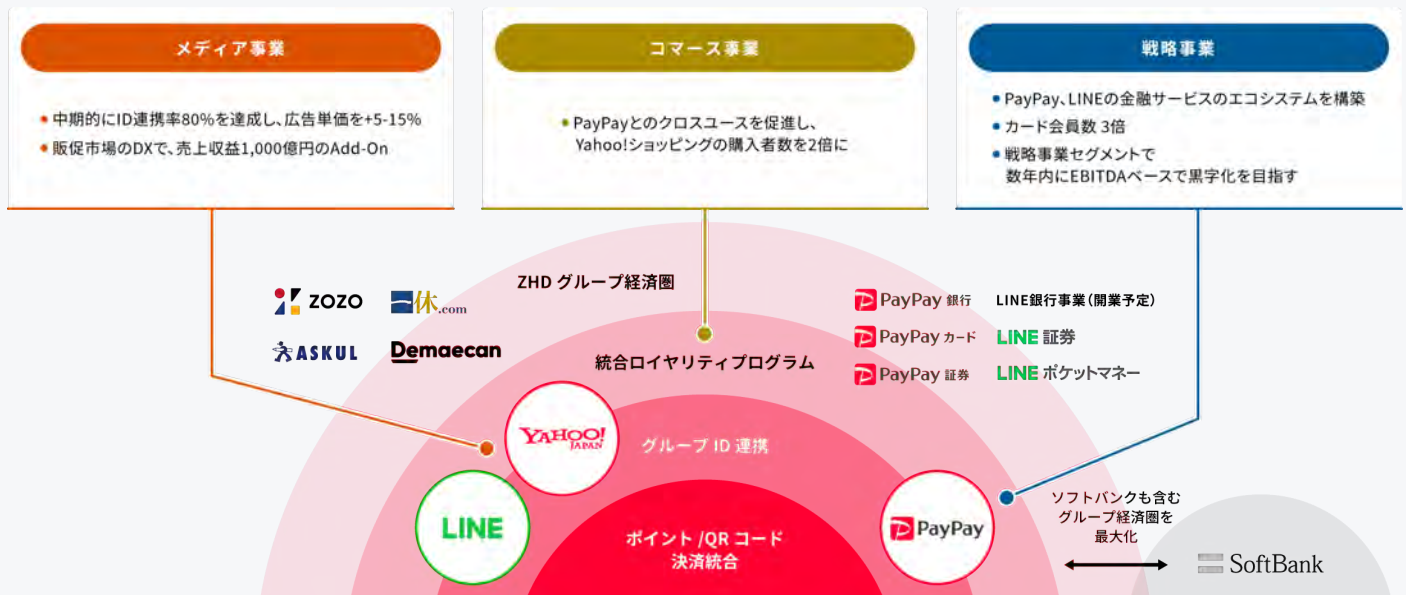
また、2022年度は、500～700億円の戦略投資を予定しており、約20%をメディア事業、約50%をコマース事業、約30%を戦略事業に投下予定です。各セグメントの投資方針のもと、事業環境・市況などを勘案しながら、柔軟な意思決定のもと、中長期の成長に資する投資を実行してまいります。

加えて、中長期の成長を加速するため、注力領域を3つ掲げております。

1つ目は、「クロスユースの促進とグループ経済圏の拡大」です。当社グループのユニークなアセットである、LINE、ヤフー、PayPay、3つの起点をつなげ、国内最大級のユーザー基盤を盤石にし、収益化の土台を作ることで、「メディア」「コマース」「戦略」の3事業を、飛躍的に成長させていきます。

2つ目は、「Zホールディングスの強みを生かしたコマース事業の拡大」です。Zホールディングスの特徴を生かしたサービスを強化し、多様なユーザーニーズを取り込むことで、新規購入者数の拡大を目指します。

3つ目は、「PayPayを起点とした決済・金融事業の拡大」です。PayPayユーザーを更に伸ばしながら、カード事業を中心とする各金融サービスとの連携を強化し、PayPayを起点とした金融経済圏を一層拡大していきます。



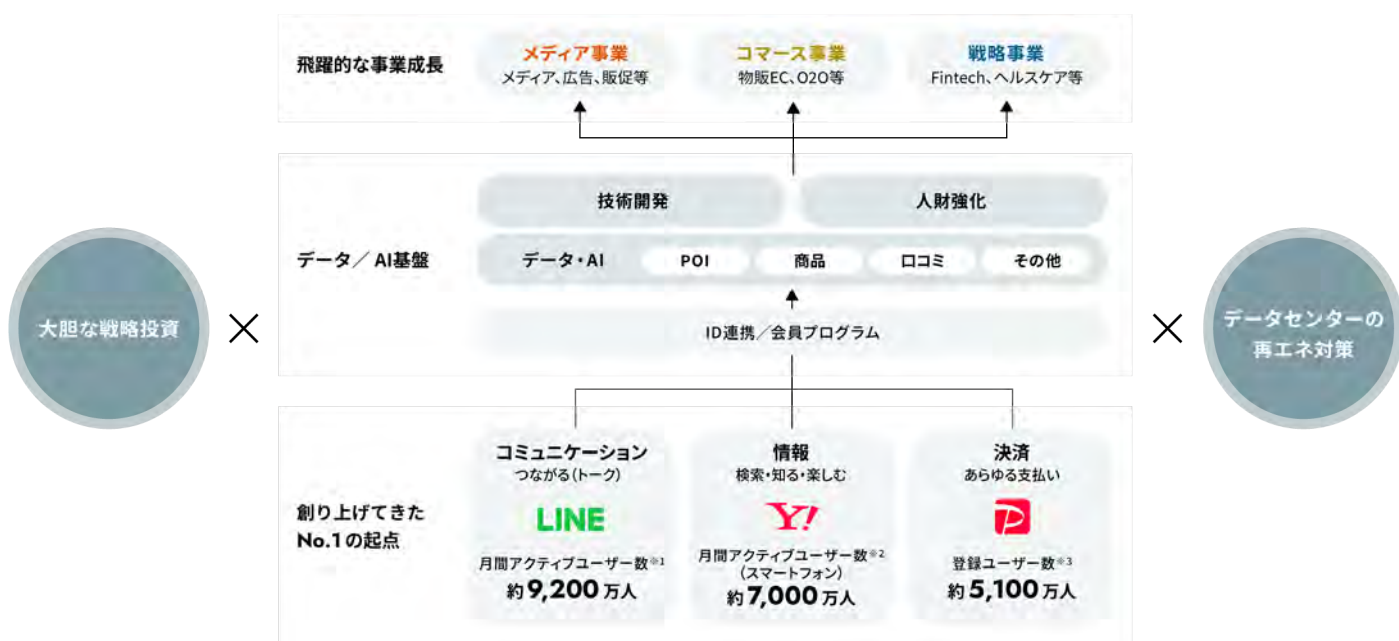
■ 事業・サービスの成長方針

ヤフーが設立された1996年以降、“ユーザーファースト”を重要な価値観の1つとし、「UPDATE THE WORLD」をミッションとしてサービスを展開してきたZホールディングスグループは、2021年3月に「LINE」と経営統合し、国内総利用者数が延べ3億人超にのぼる国内最大級のインターネットサービス企業グループとなりました。

LINEとの統合により、当社グループは「情報と人をつなぐ（Yahoo! JAPAN）」「人と人をつなぐ（LINE）」「人と決済をつなぐ（PayPay）」という“3つの起点”を所有することになりました。これらは国内のインターネットユーザーの大半に浸透しているため、今後はユーザー同意を前提にIDや会員プログラムを連携させ、得られるデータをAIで解析し、一人ひとりに最適なサービスを提供することで、競合他社との差別化を図っていきます。

そのためには、技術や人財の強化が不可欠です。大胆な戦略投資を通じて、エンジニアを中心とした人財採用の強化や広告プラットフォームの統合、新サービスの開発・顧客基盤の拡大などを加速させ、グループアセットを活用した当社グループ独自の価値・サービスを提供することで、さらなる事業成長を目指します。

「3つの起点」を軸に大胆に戦略投資し、飛躍的な事業成長を目指す



※1：自社調べ LINEアプリ 国内月間アクティブユーザー数 2022年6月末時点

※2：「Nielsen NetView/Mobile NetView Custom Data Feed」をもとにヤフー株式会社が独自に作成
 月平均アクティブユーザー数：「Nielsen Mobile NetView」2021年7月～2021年12月の月平均
 [Yahoo! JAPAN（ブランドレベル）で集計、スマートフォンからのアクセス（アプリの利用を含む）]
 有効数字上3桁目を四捨五入

※3：自社調べ：2022年9月30日時点のPayPay登録ユーザー数

メディア事業

フルファネルにおける「1:1」マーケティングを実現

- 販促商材も含む広告売上収益の2桁成長
- 調整後EBITDAマージン 40-50%を目安

私たちの競争優位性は3つあります。

1つ目は、豊富なタッチポイント・コンバージョンポイントから得られるファーストパーティーデータです。近年、サードパーティークッキーの活用による、広告ターゲティングの規制が強まっていますが、蓄積されたファーストパーティーデータを活用し、配信精度を継続的に向上することで、効果の高い広告配信が可能となります。

2つ目は、タッチポイントとして、ディスプレイに加え、検索サービスを保有していることです。

3つ目は、当社のユニークなアセットであり、ストック型の商材であるLINE公式アカウント^{※1}です。

これらユニークで多様なアセットを最大限に活用し、競合他社には真似のできない新たなマーケティングソリューションを提供していきます。具体的には、認知・興味・関心といった新規顧客獲得のためのファネルだけでなく、購入・優良顧客化のためのファネルまで一貫して支援できるソリューションを実現していきます。今後は、PayPayを活用した決済に関するデータの蓄積やLINEを活用したCRMなど、消費者に購入や再購買などの行動を促すことで、顧客の定着につながるソリューションを提供していきます。

短期的にはグループ間での広告の相互配信や、営業連携を進めていきます。また、中長期的には、ID連携によるデータの利活用を通じ、広告の最適化や配信精度の向上を実現することで、広告単価を高めていきます。加えて、レポートや広告配信システムを統合し、ビジネスシナジー・コストシナジー両方の実現に向けた施策に取り組みます。これらによって、既存広告の売上収益の最大化と、販促・CRM商材の新たな市場へのアプローチを実現し、広告売上収益の年率2桁成長を目指します。

※1：フリープラン（月額固定費無料）、ライトプラン（月額固定費5,000円）、スタンダードプラン（月額固定費15,000円）の3つのプランがあり、有料プランのLINE公式アカウントからは、毎月継続的に売上を計上

→ [メディア事業の事業概況を見る](#)

ユーザーID・ビジネスID連携、データセットによるファーストパーティーデータの最大活用



■ コマース事業の成長戦略とKPI

コマース事業

本質的な価値を磨き込みながら、オンライン／オフライン横断で取扱高最大化を目指す

- 2020年代前半においてEC物販取扱高 **国内No.1**
- LINEを活用したソーシャルコマースを将来的な成長ドライバーへ

物販eコマース市場は年々規模が拡大していますが、日本では未だオフラインの購入が大半を占めており、諸外国と比べてもEC化率は低く、eコマースの利用には拡大の余地があります。

今後、更に取扱高を拡大させるためには、サービスの本質的な価値を磨き込むことが不可欠だと考えており、「物流」と「配送」が重要な要素と認識しています。ヤマトホールディングス（株）との連携や、優良配送^{※2}の取組みを通じ、配送品質を向上させることで、ユーザー体験の持続的な向上を目指します。加えて、2021年7月から、ヤフー（株）、アスクル（株）と（株）出前館、3つのグループアセットを活用した「クイックコマース（即配サービス）」の実証実験を開始し、2022年1月からは「Yahoo!マート by ASKUL」を本格展開しております。

また、2022年10月12日より「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」を、それぞれの強みをかけ合わせた新生「Yahoo!ショッピング」へ統合・リニューアルいたしました。キャンペーン内容やポイント付与率をよりシンプルでわかりやすい内容に変更することで、お客様がいつ買うとお得なのか、どこで買うとお得なのか迷わずお買い物ができるようになります。統合・リニューアルと併せて毎日最大5%のPayPayポイントがお得に貯まる新しい特典・キャンペーンも開始し、誰でもいつでも欲しいものがお得に買え、日常使いするショッピングモールを目指します。

Zホールディングスの競争優位性は、LINEのソーシャルグラフや、「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」^{※3}との連携など、グループアセットを活用し、新しい購買体験をユーザーに提供していくことです。Zホールディングスの特徴を生かしたサービスを強化し、多様なユーザーニーズを取り込むことで、将来的には、ソーシャルギフト、ライブコマース、共同購買など、コミュニケーションを軸とした新たなショッピング体験が当たり前になる世界を、私たちが率先して実現していきます。

また、O2O事業ではグループサービスの幅広い客層とLINE公式アカウントを活用し、集客・予約の強化を図り、「トラベル」「飲食」「デリバリー」の3つの領域で、サービス取扱高を拡大していきます。

当社グループは、このような施策を通じ、eコマースの利用を加速させ、日本のEC化率を高めながら、2020年代前半においてeコマースの物販取扱高No.1を目指します。

※2：ユーザーへの最短「お届け希望日」が「注文日+2日以内」、かつ出荷遅延率が一定水準未満のストアからの配送

※3：2022年10月12日をもって「Yahoo!ショッピング」に統合

戦略の全体像

Z HOLDINGS



■ 戦略事業の成長戦略とKPI

戦略事業

Fintech領域を中心に、新たな収益の柱を創出

- 売上収益 **YoY+20%** 以上を実現
- 将来的には調整後EBITDA **1,000億円** 規模の創出を目指す

日本の決済市場においてキャッシュレス比率は2021年時点で32.5%であり、QRコード決済市場はそのうちのわずかに過ぎません。日本政府は消費者の利便性の向上や店舗の売上拡大のために、国内のキャッシュレス比率を「2025年までに40%、将来的には世界最高水準の80%を目指す」ことを掲げています。

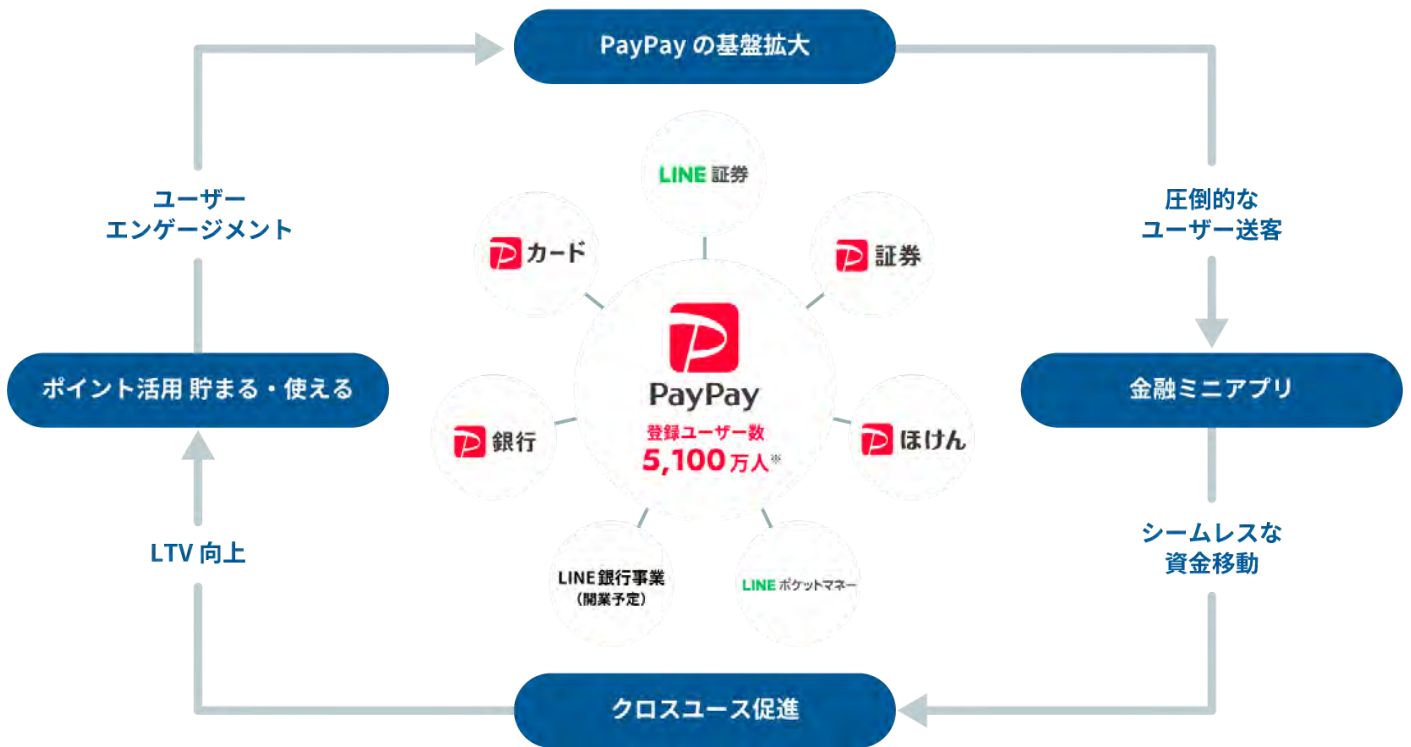
当社グループは、Fintech領域における決済を起点に、事業領域をあらゆる金融サービスに広げていくことでマネタイズを本格化していきます。とくに国内で最も浸透しているQR・バーコード決済手段であるPayPayの顧客基盤を活用し、日本のキャッシュレス市場の拡大を強力に推進していきます。

また、決済と親和性の高い「借りる」「増やす」「備える」という金融サービス市場も取り込んでいきます。PayPayを起点とし、LINEの各金融サービスとも新たに連携を強化し、クロスユースを促進します。そして、国内最大級のユーザー基盤を抱える決済・金融のエコシステムを構築し、金融事業の収益拡大を目指します。

その他、決済・金融事業のみならず、様々な新規事業を立ち上げております。例えば、その一つとして、ヘルスケア分野では、LINEヘルスケア社の「LINEドクター」により、いつでもLINE上からオンライン診療を受けられるプラットフォームを提供しています。

→ [戦略事業の事業概況を見る](#)

PayPayを軸にPayPay金融・LINE金融のエコシステムを構築



※ 自社調べ：2022年9月30日時点のPayPay登録ユーザー数

■ 非財務資本の戦略

→ サステナビリティへの取り組み

PMIの進捗とグループシナジー

更新日：2022/11/15

■ 未来創造のためのM&AとPMI

Yahoo! JAPANとして1996年のサービス開始以来、当社グループを取り巻く環境を正確に捉え、幾度もの自己変革を繰り返してきました。主要事業に磨きをかけ、より多くのユーザーに価値あるサービスを届けることで着実に成長する一方で、中長期的な戦略の一環としてM&Aを行うことで非連続に成長し、PMIにおいて多くの成功実績を積んできました。

こうした成功実績を通して得た多様なPMIの知見や経験を活かしながら、LINEを含む、グループ会社のPMIを進め、シナジーを最大化し、未来創造を推し進めます。



→ [グループのこれまでの歴史を見る](#)

メディア事業

LINE 統合に伴う
広告売上拡大

LINE

コマース事業

アスクル、一休、ZOZO
などのグループ傘下入りによる
EC 事業の拡大

ASKUL 一休.com ZOZO

戦略事業

PayPay への資本参加および PayPay を軸とした
金融事業の拡大

PayPay



LINE の
金融関連事業の拡大

LINE

LINE社との経営統合後のPMIの進捗

2021年3月1日、Zホールディングス株式会社とLINE株式会社の経営統合によって、新生・Zホールディングスが始動しました。経営統合によるシナジー効果を最大限に活かし、さらなる企業価値向上をめざしていくためには、PMIによる成功体験を生み出し、事業シナジーの創出に結びつけることが重要です。

それぞれの会社のカルチャーやビジョン・ミッションの違いを理解し、互いに尊重し合うコミュニケーションすることが肝要であり、信頼関係構築に重点を置いているのが、ZホールディングスグループのPMIの特徴です。様々なグループ間交流等を通して、組織風土の醸成を図り、シナジーの最大化を目指しています。

企業文化・人財交流面でのPMI

グループ内のシナジー事例共有やナレッジシェアなどのイベントを開催

Zホールディングスグループ経営陣・社員が一同に会し、経営陣に加え、グループ各社の社員が、Zホールディングスグループになったことで生まれている様々なシナジー事例や、よりシナジー創出を加速するためのナレッジシェアリングを行う、情報共有のイベントを定期的実施しています。

経営陣だけでなく、社員一人一人が変革の担い手であるとの意識の下、グループのミッションである「UPDATE THE WORLD」を実現に向け、その基盤となるグループ全体での組織風土の醸成に注力しています。

企業内大学「Zアカデミア」

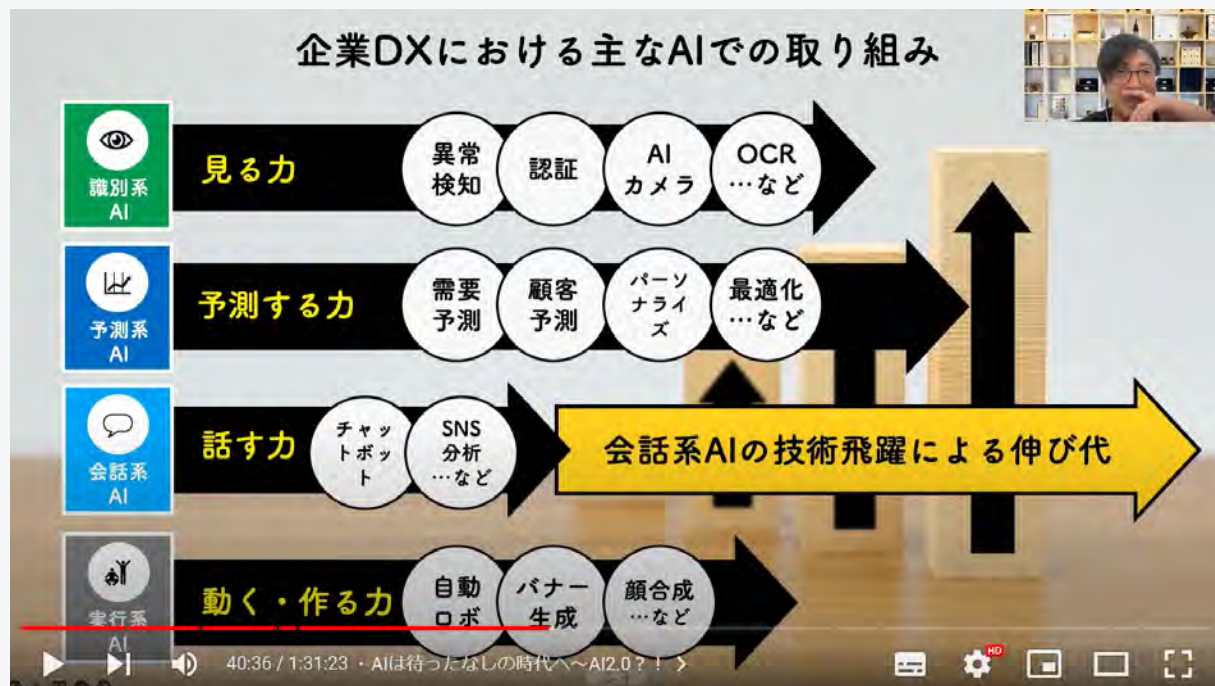
Zホールディングスグループの従業員の横系を繋ぎ、グループシナジーを加速させる役割を担うべく、ヤフーの企業内大学「Yahoo!アカデミア」の受講対象者をヤフーグループからZホールディングスグループへと拡大する形で、2020年4月に設立されました。2021年度にはグループ全社員を対象として201講座^{※1}を開催し、延べ約26,000名が参加しました。さらに2022年度には、SX（サステナビリティトランスフォーメーション）実現に向けた「Zサステナビリティアカデミア」もスタートするなど、グループ内の豊富な人財の交流を通じたシナジー創出を進めています。

※1：セミナー形式：155講座、アーカイブ提供：46講座

「Z AI アカデミア」

Zホールディングスは、外部からの増員のみならず、「Z AIアカデミア」においてグループ内の人財を交流・育成することで、内部からの人財活性化を促します。グループ全体のAIに関するナレッジ・実践力の底上げ・人財育成を図ることによって、AI人財不足という社会課題とも向き合いながら、「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニー」の実現を目指します。

また、実践的なAIづくりを行う半年間のプログラム「Z文系AI塾」の第2期の初回講義において、初のグループ外企業の受講者として34名が参加しました。社内外の人財交流により意見や知見を共有し、学びの成果の多様化を目指します。



● 第1期

「Z文系AI塾」を開催し、ZHDグループ企業延べ26社674名が参加、約400のAI企画が生まれました。

● 第2期

2022年8月から開催している第2期では初のグループ外企業から34名が参加しています。

- Zホールディングス、「文理両軸でAI人財を育成」する「Z AIアカデミア」を発足 [🔗](#)
- 企業内大学「Zアカデミア」でAI関連講座が盛況 — 「Z文系AI塾」で参加者が得た学びとは？ [🔗](#)
- Zホールディングスの文系AI人財育成プログラムにグループ外の企業3社34名が初参加 [🔗](#)

「Zサステナビリティアカデミア」

Zホールディングスは、中長期視点でグループを成長させるためには、社会と企業のサステナビリティを両立するSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）実現力の向上が必要不可欠であるという認識のもと、グループの従業員一人ひとりがサステナビリティに関する適切な知識を得てそれぞれの持ち場でサステナビリティを実現していくための学びの場を提供するため、「Zサステナビリティアカデミア」を開講しました。年間12回程度の講座やワークショップを通じて、サステナビリティに関する体系的な知識の獲得や、サステナビリティのビジネス上での取り込みに向けた主体的なマインドづくりを行います。また、約170社のグループ会社の従業員の交流の場としての役割も担っており、インタラクティブに知を結集することで、更なる事業成長やシナジー創出を促します。

Zホールディングスは、「Zサステナビリティアカデミア」を通して、グループ全体でのサステナブルな成長を目指します。

→ [ビジネス視点でサステナビリティを学ぶ「Zサステナビリティアカデミア」を開講](#)

「Hack Day」

24時間という限られた時間内で自由にアイデアを巡らせ、開発し、できあがったプロトタイプを発表するイベントが「Hack Day」です。エンジニア・デザイナーの創造力を高めるための取り組みとして、社内向けと社外向けにそれぞれ年に1回ずつ開催しています。

社内向けのHack Dayでは、Zホールディングスグループの各社から多くの社員が出席し、日ごろから温めていたアイデアの実現や、新たな技術を身につける機会として活用されています。

2021年度の社外向け「Hack Day」は、「Digital Hack Day 2021」として、“日本のデジタル化”をテーマにした作品の開発を行いました。予選には、70チーム289人がオンラインで参加し、24時間の開発の後、作品のプレゼンテーションを行いました。審査を経て、12種の予選特別賞と、10チーム43人が決勝に進出しました。

2022年度はLINEとヤフーの初の合同テックカンファレンスの開催も予定されています。

Zホールディングスグループは、Hack Dayを通じて、優秀なエンジニアやデザイナーを支援するとともに、モノづくりの楽しさを世の中に広め、日本のデジタル化に貢献していきます。

→ [Hack Day](#)

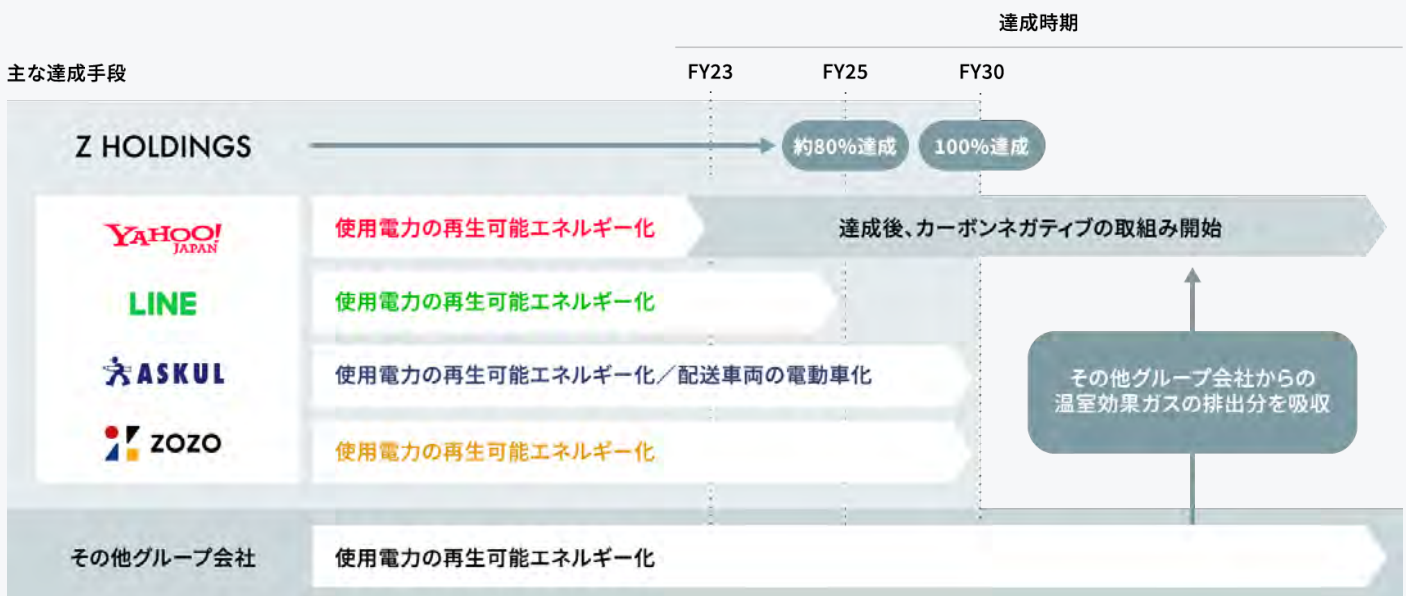
カーボンニュートラル実現を支える体制の強化

2022年2月Zホールディングスグループ全社の事業活動での温室効果ガス排出量を2030年度までに実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」を発表しました。先行して気候変動に対する取り組みを発表したヤフーやアスクルに加え、2021年3月に統合したLINEやZOZOも含め、Zホールディングスグループ全体で2030年度までにカーボンニュートラルを目指すことを決定しました。

Zホールディングスグループは自らの社会的責任を果たし、社会・環境の持続的な発展を目指すためにも、各グループ会社（CSR推進部門、コーポレート部門、事業部門）と連携し、環境施策および注力領域として「重点課題（マテリアリティ）」^{※1}を定義しました。グループCFOがオーナーとなる「ESG推進コミッティ」を設置し、重点課題（マテリアリティ）への取り組みを推進しています。

また、Zホールディングスグループはリスクマネジメント委員会を設置し、Co-CEO主導でグループの事業活動に関わるリスクを認識・特定し、対応を行っています。環境領域においては、気候変動に伴う大規模自然災害、感染症の拡大などのリスクを想定し、環境負荷、環境影響へのリスクアセスメントを実施しています。経営リスクを分析するリスクマネジメント委員会と連携し、グループのESG推進に取り組んでいます。

※1：重点課題（マテリアリティ）への取り組み [🔗](#)



→ Zホールディングス、2030年度までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」を発表

～ ヤフーにおいて、温室効果ガス排出量よりも吸収量が上回るカーボンネガティブへの取り組みを先行して進め、ZHDグループ全社でカーボンニュートラルの達成を目指す ～ [🔗](#)

事業・サービス面でのPMI

経営統合により生まれた、日常生活に欠かせない「情報と人をつなぐ（Yahoo! JAPAN）」「人と人をつなぐ（LINE）」「人と決済をつなぐ（PayPay）」という3つの起点を中心に、ZOZOや出前館、アスクルなど多様なグループ会社とのシナジー創出も着実に進んでいます。

国内最大級のユーザー基盤を持つZホールディングスの各事業領域および親会社Aホールディングスの株主であるNAVERのAI技術、ソフトバンクの通信等まで網羅する多様なアセットの独自性でグループシナジーの最大化と収益拡大を図っていきます。

クロスユースの促進とグループ経済圏の拡大

当社グループの最強アセットである、LINE、ヤフー、PayPay、3つの起点をつなげ、国内最大級のユーザー基盤を盤石にし、収益化の土台を拡大させることで、「メディア」「コマース」「戦略」の3事業を、飛躍的に成長させていきます。

2021年度の成果

Zホールディングス経済圏を強化すべく、ロイヤルティプログラム統一に向けた取り組みとして、ヤフーサービスのポイント付与をPayPayポイントに変更しました。また、メディア事業においては、広告のLINE、ヤフー間の相互配信や営業連携の強化など、高度なデータ連携を伴わないシナジーの創出が着実に進んでいます。

● 広告の相互配信

2021年10月から「Yahoo!広告 ディスプレイ広告（運用型）」のLINE NEWS面への配信を開始しました。本取り組みにより「Yahoo!広告（運用型）」をご利用の広告主は、「LINE広告」の「LINE NEWS」面にも広告の配信が可能となり、月間アクティブユーザー約7,700万人以上^{※1}を誇る「LINE NEWS」のユーザーに対して製品やサービス、キャンペーンなどが訴求できるようになりました。今後は「LINE広告」をYahoo! JAPAN内の広告枠の一部へ配信することも予定しており、将来的な完全な双方向の広告相互配信に向けて、連携を強化しています。

→ [Yahoo!広告、LINE広告のLINE NEWS面への配信を開始](#) 

● LINEアカウント広告の拡大

2021年7月から「Yahoo!ショッピング」の全ての出店ストアを対象にLINE公式アカウントの開設申込受付を開始しました。Yahoo!ショッピング、PayPayモール^{※2}出店ストアへのクロスセルが順調に進んだ結果、開設ストア数は30,975店^{※3}となり、LINE公式アカウント数の拡大に大きく寄与、2021年3月期のアカウント広告YoY+17.5%の高成長につながりました。

※1：2021年8月時点 「LINE」アプリ内のニュースページ（ニュースタブなど）および、「LINE NEWS」アプリ、「LINE NEWS」WEBページにおける月間ユニークブラウザ数^{※3}の合計

※2：「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」は2022年10月に売場統合しました

※3：2022年6月末時点

Zホールディングスの強みを生かしたコマース事業の拡大

LINEのソーシャルグラフや、グループアセット活用による新しい購買体験の提供で、競合との差別化を強化し、新規購入者数の拡大を目指します。

2021年度の成果

統合シナジーを早期に実現しているのがコマース領域です。「Yahoo!マート by ASKUL」、「LINEギフト」、「LINE公式アカウント」、「PayPayグルメ」などのサービスがグループ各社との連携にいち早く着手し、成果を発揮し始めています。

● LINEギフト

「LINEギフト」は、LINEのトークを通じて友だちとギフトを贈り合うことができるコミュニケーションサービスです。2021年10月より開始したYahoo!ショッピングやPayPayモールとの商品および在庫連携をはじめ、出前館、ZOZOTOWN、一休.comとのeギフト連携など、Zホールディングスグループ間の連携により、ユーザーは幅広いラインナップからギフトを選ぶことができるようになりました。

→ LINEギフト、最新のユーザー属性や利用動向を公開累計購入ユーザー数は1000万人を突破！
累計ユーザー数は約2000万人に出店ショップ数は約380店舗、取扱商品数は約4万点！ [🔗](#)

● Yahoo!マート by ASKUL

「Yahoo!マート by ASKUL」は、ユーザーが出前館のサービス上で、アスクルが販売する食料品や日用品を中心とした約1,500種の幅広い商品の中から選択し注文・決済すると、最短15分で商品を受け取ることができるサービスです。アスクルは商品調達、出前館は注文・配送、ヤフーやLINEは集客と、グループ各社の強みを組み合わせ、ユーザーの「今すぐ欲しい！」というニーズに応える、欲しい時に欲しい商品が手に入る新しいお買い物体験を提供しています。

→ Zホールディングスグループ、食料品や日用品のクイックコマースを本格展開 [🔗](#)

● LINE公式アカウントの活用

クロスユースの促進とグループ経済圏の拡大でも触れましたが、Yahoo!ショッピング、PayPayモール^{※1}との連携も引き続き拡大し、開設ストア数における取扱高に占める割合は7割^{※2}を超えるまでに成長しました。Yahoo!ショッピングでは、これまでサービス上でユーザーがストアに商品に関する質問を行ったり、同意したユーザーを対象にサービスやストアからお得情報をメールで通知していました。LINE公式アカウントと連携することにより、ユーザーはLINEという身近なコミュニケーションツールからリアルタイムに最適な情報を受け取れるようになりました。

→ Yahoo!ショッピング、全ての出店ストア向けにLINE公式アカウント開設の申込受付を開始 [🔗](#)

※1：2022年10月12日をもって「Yahoo!ショッピング」に統合されました

※2：2022年6月末時点

PayPayを起点とした決済・金融事業の拡大

スマホ決済サービス「PayPay」では登録ユーザー数および加盟店数の拡大を推進してきました。その結果、登録ユーザー数は約5,100万人^{※1}まで拡大しました。引き続きPayPayユーザー数の更なる拡大に向けた取り組みは継続しつつ、マネタイズに向けた取り組みを本格化させていきます。

2021年度の成果

国内で最も浸透しているQRコード決済サービスであるPayPayのユーザー基盤を活用し、フィンテック領域における様々な連携や新しいサービスの提供を始めました。

● PayPayとLINE Payの連携

「PayPay」では、LINEが提供するLINEポイントからPayPayが提供するPayPayボーナスへのポイント交換を2021年3月16日より開始しています。従来のLINEポイントは、LINEスタンプとの交換やLINE Payでの決済などに利用されてきましたが、PayPayボーナスへの交換が可能になったことで、PayPayが提携するサービスや加盟店での決済など様々な用途で利用できるようになりました。

加えて、2021年8月17日から全国387万ヵ所以上^{※2}のPayPay 加盟店のうち、ユーザーがQRコードを読み取るユーザースキャン方式（MPM）を導入している対象の加盟店において、PayPayに加えてLINE Payでの支払いも可能になりました。これにより、LINE Payユーザーは利用可能箇所が大幅に増え、利便性が向上しました。

→ [LINEポイントからPayPayボーナスへの交換を開始](#)

※2022年4月1日から「PayPayボーナス」の名称を「PayPayポイント」に変更しています

→ [PayPay加盟店において「LINE Pay」での支払いが8月17日から可能に](#)

● PayPayカードおよび「PayPayあと払い」サービスの提供開始

「PayPay」との連携を強化し、金融事業を成長させていくとともに、わかりやすい名称とすることでユーザーに親しみをもってサービスをご利用いただきたいという思いのもと、社名やサービス名を「PayPay」ブランドに統一し、ワイジェイカード株式会社からPayPayカード株式会社に商号変更を行いました。

2021年12月にPayPayで利用できるPayPayポイントが貯まるお得なクレジットカード「PayPayカード」の提供を開始しました。

加えて、2022年2月より当月に利用した金額を翌月まとめて支払えるPayPayの支払い手段「PayPayあと払い」のサービス提供を開始しました。ユーザーは事前にPayPay残高へチャージすることなくPayPayでの支払いに利用できるようになり、支払い方法の選択肢が広がりました。

→ PayPayポイントが貯まるお得なクレジットカード「PayPayカード」の募集を開始 [🔗](#)

→ PayPayアプリ上で完結する便利な支払い方式「PayPayあと払い」の提供を開始 [🔗](#)

● PayPayほけん

「PayPay」のアプリ内から「PayPayほけん」に簡単に加入できる取り組みを2021年12月より開始しました。

これまでヤフーが運営する「Yahoo!ショッピング」や「PayPayモール」^{※3}、「ヤフオク!」のユーザーが利用できる「あんしん修理保険」、「Yahoo!トラベル」のユーザーが利用できる「旅行キャンセル保険」や「フライト遅延保険」などを提供してきました。ユーザーがサービス上でアクションを起こす際のニーズに沿った最適な保険商品を提案することで、ユーザーの利便性向上を目指す新しい保険です。

今回の「PayPay」のアプリ内から保険に加入できる取り組みは、専用のアプリをインストールすることなく、PayPayから簡単に利用できるミニアプリとしてサービスを提供しています。ユーザーは自宅でも外出中でも自分の好きなタイミングでPayPayから保険に加入できるようになりました。ドライブやレジャーなどユーザーの生活シーンに合わせた保険を提供しています。「PayPay」から加入できる保険商品は、半日単位から手頃な保険料で簡単に加入できるとともに「PayPay残高」^{※4}で支払いができ、保険料の支払額に対してPayPayポイントが付与されます。

「PayPay」のアプリ内で「PayPayほけん」の保険に加入が可能になったことで、ヤフーのサービスを利用するユーザーだけでなく、登録ユーザー数が5,100万人^{※1}を突破した「PayPay」のユーザーが、アプリから簡単に保険に加入することが可能になります。これからも、ユーザーのニーズにマッチした幅広い保険商品を提供していきます。

→ 「PayPay」のミニアプリで「PayPayほけん」を提供開始 [🔗](#)

※1：2022年9月30日時点。2022年10月にPayPayを連結子会社化しました

※2：2022年9月末時点

※3：「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」は2022年10月に売場統合しました

※4：「PayPay」（PayPay残高）には、PayPayマネーとPayPayマネーライト、PayPayポイントおよびPayPayポイントライトの4種類があります。PayPayマネーは、PayPay所定の本人確認手続きを経て開設したPayPayアカウントへ入金した金額の範囲内で、提携サービスや加盟店での決済に用いることができるほか、PayPayユーザー間で手数料無料にて送金や受け取りが可能です

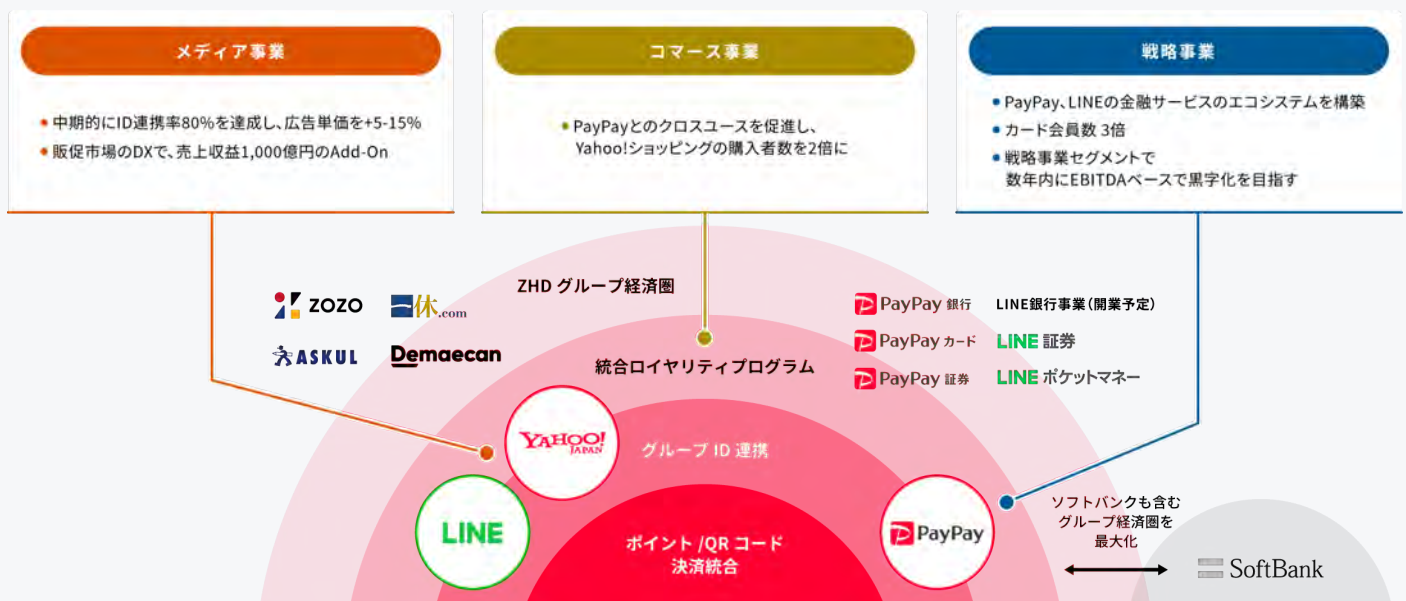
今後のPMI

2022年度も引き続き中長期の成長を加速させる取り組みを進めています。10月にPayPayを連結子会社化しました。PayPayの圧倒的な顧客基盤とZホールディングスの各事業領域の結びつきをより強固にしていくことで、Zホールディングスグループの経済圏を一層拡大させていきます。

また、Zホールディングスグループのナレッジ共有イベントを開催し、グループ各社の知識と知識が交わることで、人財交流の場からも未来創造を推し進める新たなシナジーを創出していきます。

企業文化の融合、事業シナジーの発現に向け、今後もしっかりと歩みを進めていきます。

→ 新生Zホールディングス誕生から1年！統合で生まれたグループシナジー [🔗](#)



Zホールディングスグループとスタートアップの共創を目指して。Zベンチャーキャピタルの戦略と可能性



2021年、YJキャピタルとLINE Ventures の合併により誕生したZ Venture Capital（以下、ZVC）。有望なスタートアップ企業の発掘、資金面だけでなくノウハウ共有など成長に向けた多様な支援、さらには事業提携機会の創出など多角的な支援を行なっています。Zホールディングス（以下、ZHD）のコーポレートベンチャーキャピタルとして、独自の投資活動を展開するZVC。スタートアップの発掘にかける想いや狙いについて、堀新一郎（代表取締役社長）に聞きました。

INDEX

- ▶ [ZHDグループの成長のために。ZVCがスタートアップを発掘し続ける理由](#)
- ▶ [起業家へ還元できる「ZHDの知見や情報」の価値](#)
- ▶ [ミッションに従って、「暮らしをよくする良質な事業」への投資を続ける](#)
- ▶ [関連リンク](#)



Z Venture Capital株式会社 代表取締役社長 パートナー 堀 新一郎（ほりしんいちろう）

フューチャーアーキテクト、ドリームインキュベータを経て、2013年よりZ Venture Capital（旧YJキャピタル）に参画。東南アジアグロースファンド「EV Growth Fund」のパートナー、SBイノベーション取締役、Code Republicアドバイザー兼務。著書に『STARTUP 優れた起業家は何を考え、どう行動したか』（共著。Newspicksパブリッシング）。

ZHDグループの成長のために。ZVCがスタートアップを発掘し続ける理由



堀社長がYJキャピタル（ZVCの前身）に参画されたのが2013年。当時から現在までの約10年間、日本におけるスタートアップの事業環境の変化をどう捉えていらっしゃいますか？

堀：最も変化を感じるのは、資金調達環境です。2012年に約1100億円だった国内スタートアップ市場の資金調達額は2021年に8000億円を超え、ここ10年で大きく伸展しました。

そこまで投資が促進した大きな要因は何でしょうか？

堀：大企業が新規事業の創出に苦勞する一方で、若い起業家が新しいビジネス、新しいアイデアを持っているという認識が浸透し、期待が高まっている現れだと思います。スタートアップにリスクマネーを投じる人やベンチャーキャピタルが増え、資金調達額が右肩上がりに。潤沢な資金を背景に、以前では考えられなかったような規模で上場するスタートアップが続々と登場するようになりました。

ZVCは2021年4月に300億円ファンドを設立しました。YJキャピタルの頃から運用しているファンドと合わせると、約985億円を運用しています。統合の目的やビジョンを教えてください。

堀：YJキャピタルとLINE Venturesの統合の目的は、**ZHDグループ全体で大きなシナジーを創出すること**です。じつは前身のYJキャピタル時代にも、当時のヤフー経営陣から「ヤフーとのシナジーをより意識した投資をしてほしい」とのリクエストを受け、投資戦略を見直しシナジー創出の要素を強化しました。言わば、**強い事業をより強くするためにスタートアップに投資する**、という戦略です。その結果、2016年にビズリーチ（現ビジョナル）に出資し、2019年にはZHDとビジョナルでジョイントベンチャー（スタンバイ）を設立。また、2018年には、料理レシピ動画クラシルを運営しているdelyにYJキャピタルから出資した後、ヤフーと資本業務提携を行うなど、さまざまな成果が出ています。

LINE Venturesと統合してZVCとなったことで、ヤフーやLINEなど単独の会社だけでなく、ZHDグループ全体がシナジー創出のターゲットになりました。具体的には、メディア、コマース、フィンテックというZHDが得意な事業領域で、将来パートナーになり得るスタートアップに積極的な投資をしています。その上で、ZVCの事業存続のためにしっかりと投資リターンを得ながら黒字経営を続け、ゆくゆくはアジアNO1のコーポレートベンチャーキャピタルになることを目指しています。

投資対象のスタートアップは国内だけではなく、海外も視野に入れているそうですね。国内・国外それぞれの投資戦略について教えてください。

堀：日本ではZHDとの事業創出をメインに、ZHDグループの成長につながる有望なスタートアップとの連携を重視しています。アメリカ（拠点はサンフランシスコ）では、イノベティブなアイデアやビジネスモデルを持つスタートアップの発掘を進めています。また、韓国（拠点はソウル）は、LINEなどのコミュニケーションアプリや、スマホに最適化されたデジタルコミック（Webtoon）など、若者世代に受け入れられるコンシューマーアプリが生まれやすい素地がある国なので、Z世代をターゲットにしたアプリを提供するスタートアップを発掘しています。

最近では、インドネシアやシンガポール、LINEが普及しているタイや台湾といった東南アジアにも注力しています。ZHDがアジアを代表するAIテックカンパニーを本気で目指す上での布石として、現地の有望なパートナーを発掘する観点で投資を行っていきたいです。

また、投資する事業領域については先ほど、メディア、コマース、フィンテックが中心とお話ししましたが、他にもブロックチェーンやヘルスケア、さらに今はZHDが手がけていないWeb3などの領域にも目を向けています。**ZHDの将来を見据え、種を蒔いておくべき領域には積極的に投資していくつもり**です。

起業家へ還元できる「ZHDの知見や情報」の価値

ZVCは、堀社長を筆頭に多様なメンバーが投資活動に従事されています。投資の成功確率を上げるために何を重要視されていますか？

堀：以前、YJキャピタルの元社長で現ヤフーの小澤CEOから、「成功事例から物事を学ぶべきだ」と教わったことがあります。**この事業がなぜうまくいったのかを学び、自分の中で整理することは投資判断における貴重な材料になります**。幸い、ZHDにはさまざまな事業領域における成功体験があります。それらの事例と照らし合わせながら、投資先の事業がうまくいくかどうか根拠を持って見極める。これが投資の確度を高めるのにとっても重要だと考えています。

加えて、ZHDのシナジーを創出するという観点で言えば、スタートアップから得られる「学び」も重要です。例えば「いまはこんな事業で成功の兆しがあって、こんなマーケティング手法が当たっている」といった情報を得ることで、ともに切磋琢磨しながら成長できます。また、逆にZHDのさまざまなナレッジをスタートアップ側に共有することもあって、例えばヤフーの1on1をスタートアップに伝授するイベントや、ZHDのリスクマネジメントなど、起業家が知りたい情報を提供する場を定期的に設けています。**そうやってZHDとスタートアップの関係構築のハブになることも、我々の役割のひとつ**ですね。

スタートアップ側にとっては資金調達以外にも、さまざまなメリットがあると。

堀：そうですね。「ZHDグループとの共創」という部分もスタートアップにとっては大きなポイントだと思います。現在、グループにはヤフーやLINEのほか、ZOZOやアスクル、PayPayといった多種多様な事業があります。**日本を代表するグループと連携できる可能性があるというのは、起業家に対して大きな魅力になっていると認識しています。**

他のベンチャーキャピタルと大きく異なるのは、ZHDのアセット、なかでも人的リソースを有効活用できることです。例えば、フィンテック領域であれば、私たちのグループにはPayPay銀行やLINE証券など、金融事業に関するノウハウを持つ人材が豊富に揃っています。実際に多くのユーザーを抱えるサービスを運営しているメンバーが持つ知見やインサイトの情報は、スタートアップの方々にとって価値があると考えています。

ミッションに従って、「暮らしをよくする良質な事業」への投資を続ける

ZVCの投資活動は、世の中の発展にどう寄与するとお考えですか？

堀：「人々の豊かな暮らしの創造」に寄与すると信じて活動しています。我々のビジョンは、ZHDと同じ【人類は、「自由自在」になれる。】ですが、ミッションに関しては独自に **Accelerate the future with Z**” を掲げています。このミッションには、「**ZHDグループ企業とともに未来の到来を加速させよう**」というメッセージを込めています。つまり、我々の投資の目的はハイリターンを得るためではなく、「人々の暮らしをより良くする、良質なサービスや事業に投資していく」こと。それを達成し続けることが、ひいては世の中の発展につながると考えています。

新たなスタートアップの登場や、大きな可能性を秘めたスタートアップの成長を促すために、ZVCができることは何でしょうか？ 今後の展望と合わせて教えてください。

堀：一つは、投資の域を超えたコンサルティングやインテリジェンスを届けられる、戦略コンサルティングファームのような役割を果たすこと。また、マーケティング調査やM&Aの企画などを提案する投資銀行の機能を持つチームも作っていきたいです。

今後の展望としては、海外展開の強化。LINE Venturesとの合併により海外の情報を取得しやすくなったので、その強みをさらに活かしていきたいと思っています。とりわけ、北米を中心に盛り上がっているWeb3、韓国のコンシューマーアプリサービスなどは、しっかり発掘したいです。

変化の激しい時代ですから、常に世の中のトレンドを調査しフォローすることは重要で、本当に価値があるビジネスの波を逃さないようにしなければいけません。これからも、次々と生まれる新しい領域やテクノロジーを注視しながら、人々の暮らしをよくする良質な事業に投資していきたいですね。

取材日：2022年8月16日 公開日：2022年9月20日

記事中の所属・肩書きなどは取材日時点のものです。

取材・編集：末吉陽子（やじろべえ）

◀ 前の記事へ



次の記事へ ▶

「ユーザープライバシーファースト」を掲げる、Zホールディングス データプロテクションのキーマンに迫る



DATA PROTECTION

2022年5月23日、Zホールディングスは「データプロテクション基本方針」を公表しました。「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニー」になることを目指すZホールディングスグループが、**グループ全体でのデータの取り扱いにおける、プライバシーをはじめとしたユーザーの権利利益の保護を目的として掲げる基本的な方針**です。

情報技術の発展によりユーザーの生活がさらに便利になる一方で、膨大なデータの取り扱いやAI技術の進化が、プライバシーの侵害などユーザーに不利益をもたらす可能性も指摘されています。こうした問題に、Zホールディングスグループがどのように向き合おうとしているのか。また、ヤフーやLINEをはじめとするグループ各社が、今後どのように実効性のある運用を行なっていくのか。データプロテクション基本方針策定に至るまでのプロセス、そしてそこに込められた想いについて、プロジェクトのキーパーソンに話を聞きました。

INDEX

- ▶ なぜ今、データプロテクション基本方針が必要なのか
- ▶ 中長期的な企業の成長に繋げるために、目先の利益よりも社会の倫理を優先する
- ▶ 「Data Protection Officer」を設置する意義とは
- ▶ ユーザーのさらなる信頼を勝ち取るために



中山 剛志（なかやま・たけし）：Zホールディングス株式会社 執行役員 プライバシー&セキュリティ統括部長

2014年10月 LINE（株）へ入社。LINE（株）執行役員CPO/CISOとして、法務室、セキュリティ室、コンプライアンス・リスク管理室を統括。2021年3月 Zホールディングス(株)プライバシー&セキュリティ統括部長。2021年4月より現職。米国ニューヨーク州、ワシントンDC登録弁護士、英国ウェールズ弁護士。



小柳 輝（こやなぎ・あきら）：Zホールディングス株式会社 GDPO部長

2003年ヤフー株式会社入社。法務部、政策企画本部などを経て、2013年「官民人事交流制度」により経済産業省に入省。データ活用促進にかかる政策の立案・実施、個人情報保護法改正を見据えた政策の立案・実施などに携わる。2015年ヤフーに戻り、2016年施行の改正個人情報保護法に向けたプライバシーポリシーの改定などを推進。2020年5月にヤフーDPO就任。2020年10月より現職。

なぜ今、データプロテクション基本方針が必要なのか

——まずは、なぜ今このタイミングで「データプロテクション基本方針」の策定に至ったのか、背景から教えてください。

中山：遡ると、ZホールディングスがLINEと経営統合した際に、データの取り扱いに関して「わかりやすい説明」「国内法に基づく運用」「有識者による助言・評価」「プライバシー&セキュリティファースト」という、4つのポイントを打ち出しているんです。要は、Yahoo! JAPANとLINEのデータ連携にあたり、ユーザーの同意取得を前提に安全安心の確保に努めます、ということです。これを元に、さらに具体化した方針を打ち出すことは、最初から構想として持っていました。

本来であれば、統合の発表と同時に進めるべき事案でしたが、諸事情で遅れてしまい、実際に着手したのは昨夏のことです。まずはヤフーとLINEがこれまで蓄積してきたものを、Zホールディングスとしてどう活かしながら取り組んでいくか、小柳さんと意見を出し合うことから始めました。

小柳：ご存知のように、我々のようなテックカンパニーは、大量のデータを分析することでいち早くユーザーのニーズに応え、それによって急成長を果たしてきた経緯があります。同時に、ユーザー側のプライバシーへの意識が日増しに高まっている中で、これまでのプライバシーやセキュリティに関する問題などから、テックカンパニーのデータの取り扱いについて厳しい目を向けられているのもまた事実です。そのため我々としては、ユーザーのプライバシーを最優先に考えるという方針を、誰にでもわかるよう具体化する必要があったわけです。

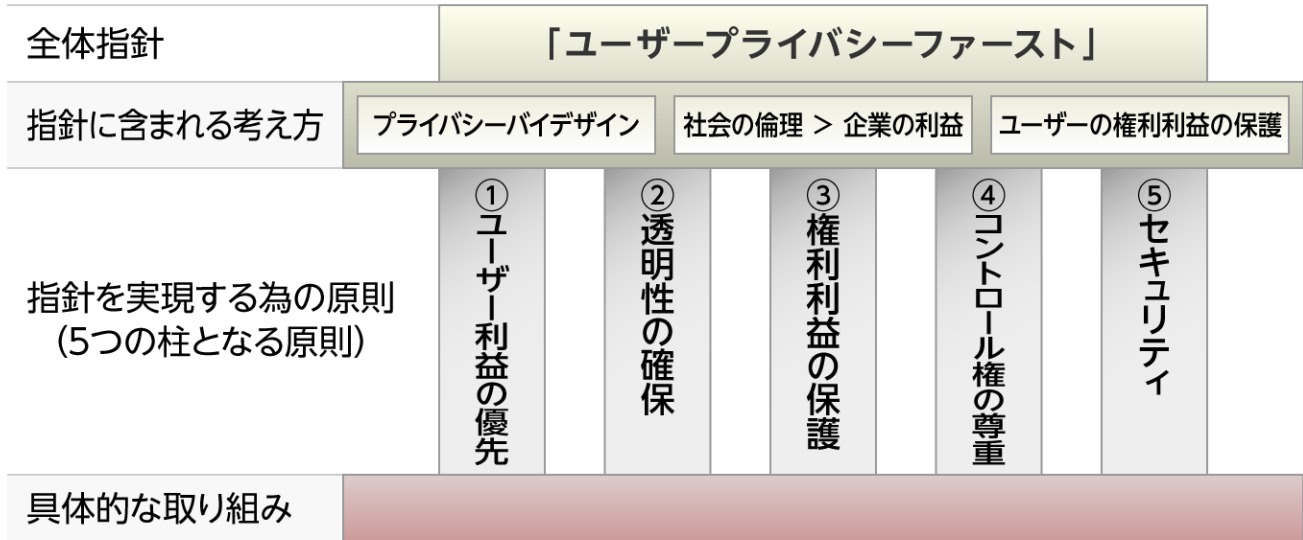
——ヤフーとLINE、2つの巨大テックカンパニーを統合するだけでも、大変な苦勞があったと推察します。策定プロセスにおける実際の苦勞についてはいかがでしょう？

中山：細かい部分での手法ややり方に違いはあっても、「ユーザープライバシーファースト」という基本的な考え方については、もともと各社で共通した理念を持っていました。つまり、目指すところが一致しているため、各社とのすり合わせに注力した形です。

小柳：そこでまずは、データプロテクション小分科会というものを立ち上げて、グループ会社とのすり合わせを行ない、グループ全体としていかにデータプロテクションという命題と向き合うか、意見交換を行なったんですね。

こうしてデジタルプラットフォーマーが大きな影響力を持つようになった昨今、データをどのように取り扱うのか、企業としてのスタンスが厳しく問われている現実があります。だからこそ、社会を含むステークホルダー全体から信頼してもらうために我々は何をすべきかを明確にしなければならず、この分野で先行する欧米の事例などに倣って議論を進めてきました。

中長期的な企業の成長に繋げるために、目先の利益よりも社会の倫理を優先する



——今回のデータプロテクション基本方針、特にポイントとなる点を挙げていただくとすると？

小柳：ユーザー側からすれば、サービスを利用するためにデータを渡さざるを得ないことがあると思います。だからこそ本来、データを利用して提供するサービスというのは、ユーザーの信頼を基礎にして提供するのが大前提となります。そこでZホールディングスグループがどのような方針に基づいてサービスを提供しているのかということ、しっかりとユーザーの皆様に伝えていく必要があると考えました。

その結果のひとつとして、今回のデータプロテクション基本方針では、**企業としての利益よりも社会の倫理やユーザーの利益を優先する**ということを宣言しています。これは非常に特徴的なものであり、我々が「ユーザープライバシーファースト」を実現していくうえで最も重要だと考えている部分でもあります。

中山：そうですね、私もこの部分は大きなポイントだと思っています。「ユーザープライバシーファースト」と言っても、どこか曖昧な言葉であるがゆえに、企業でこれを掲げることに反対する人はまずいないでしょう。ただ、ユーザーに対するコミットメントもその程度で、ユーザーが期待する安心を与えることは難しいと思いました。そこをさらに掘り下げ、具体化することでたどり着いたのが、企業の利益よりも社会の倫理を優先するという考え方でした。

ただ、先行事例などをリサーチしてみると、そこまで突拍子もないスタンスというわけでもないものの、ここまで踏み込んで宣言していいのかという悩みもありました。それでも、この内容には外部有識者の皆様からも強く賛同いただきましたし、経営としても目先の利益より中長期的なユーザーや社会との信頼構築の方が重要だという判断がありました。

小柳：要するに、これは目線の高さをどこに置くかという話ですよ。長期的視野に立てば、社会の倫理に適うような形で事業を運営することが、結果として企業の利益に繋がるのは自明です。それをこうしてわざわざ明文化する必要があったのは、企業は、ユーザーから「ユーザーの利益よりも自らの利益を優先するかもしれない」という目を向けられていることを自覚すべきだからです。Zホールディングスグループは今回、そういった考え方をとらないことを明確に示すことで、ユーザーをはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼を獲得しようとの姿勢を明らかにしました。また、基本方針として公表することで、この姿勢をグループ全体で再確認することにも繋がると考えました。

「Data Protection Officer」を設置する意義とは

——今回の基本方針策定に合わせて、NISTプライバシーフレームワークの導入が明言されています。その効果をどのように見込んでいますか。

中山：プライバシーやセキュリティというのは、どうしても現場の問題になってしまいがちですが、そうした問題を見える化して経営が所有できるようにすることが重要です。そこで、こうした米国国立標準技術研究所（NIST）が策定したフレームワークを取り入れることがひとつの物差しになり、自分たちのデータプロテクションの成熟度を測ることができます。我々が今どのような状態にあるのかを可視化し、ありがたい姿とのギャップを埋めていくために、これは有用なツールだと思います。

小柳：その"物差し"にも、会社の内側から見るものと、外側から見るものの2つの観点がありますよね。ユーザーからの信頼を得ることが重要だと言っている以上、「我々はしっかりやっていますよ」という言葉だけではなく、**その取り組みが客観的にどう評価できるのかを、ユーザーや社会にわかりやすくお見せする必要があります**と思います。これは透明性や説明責任の問題とも言えるでしょう。

——また、グループ各社に「Data Protection Officer」（以下、DPO）という、独立した立場でデータの利活用について監視する役職を置くことも発表されました。

中山：これには重大なプライバシーリスクについて、経営レベルでしっかりと判断できるようにしよう、という意味があります。やはり利益を追求する当事者の立場からは、どうしてもプライバシーリスクは見落としやすいところがあるので、DPOという立場を通して、日々現場で起きている様々なプライバシーに関する判断を行おうということです。そして、現場で判断しにくい事案についてはそのつど経営まで上げて、客観的な立場から意見を伝え、すべての情報を共有した上で判断を仰ぐ、という仕組みですね。

ただ、ヤフーではDPOがうまく機能していても、これがそのままグループ各社に通用するわけではありません。ヤフーにはヤフーに、LINEはLINEに適したやり方があるはずなので、それぞれの状況に応じたDPOの体制を設けるべきです。このあたりは大きなチャレンジとして引き続き取り組んでいきたいと考えています。

小柳：難しいのは、DPOというのは企業組織の中において、かなり特殊な立場であることです。ある意味、ビジネスを度外視してでも、ユーザーを代表して客観的に意見を言う立場ですから。ユーザーの「こうして欲しい」ということや「これはして欲しくない」ということは、目に見えてそこにあるわけではありません。企業が事業活動を通して利益を追求していかなければならない中で、「それはユーザーの不利益になりかねないからやめましょう」と、意思決定にあたって異論を挟まなければならないのがDPOです。当然、**ビジネスを考える現場とはぶつかることもあり得ますから、DPOを事業活動に組み込むためには相応の覚悟が必要だ**と思っています。

ユーザーのさらなる信頼を勝ち取るために

——それでも今回、こうしてDPOのポストを設けたことも、新たなチャレンジですね。

小柳：そうですね。ビジネスサイドは会社の利益を追求するのが役割ですが、当然それによってユーザーに不利益が生じることを望んでいるわけではありません。客観的・専門的な立場からユーザーにどういった不利益が生じるのか、また、その不利益の発生はユーザーに求めてよいことなのかという点について、ビジネスサイドにもしっかり説明をして理解を得ていくことが非常に重要です。

中山：単一企業ではなく、これだけ多様で独立したIT企業から成り立つグループのプライバシー統制に取り組むのは、非常に大きなチャレンジです。これまでに例がなく、私たちにとっても初めてのことなので、必ずしも成功するとはかぎりません。しかし今回、データプロテクション基本方針策定の取り組みを通して、**ヤフーやLINEなど主要グループ各社のトップに、「やってみよう」「もし失敗しても、その知見をさらなる改善に繋げよう」と背中を押してくれるムードがあることを強く感じています。**おかげで気持ちが楽になった部分もありますし、これがZホールディングスのカルチャーなのかと、あらためて実感しています。

今後、グループのシナジーをさらに強めていくためにも、これはやりがいのあるチャレンジですね。

小柳：そうですね、私も同感です。DPOが掛け声だけに終わってしまわないよう、Zホールディングスとして、この役割がいかに重要であるか、引き続き理解を得ていかなければなりません。時代と共に、企業がユーザーや社会からかけられる期待が変化する中で、そこで我々がプライバシーの領域に関して、自社の考えや事業活動に関する基本的な考え方をこうして宣言できたのは、意義のあることだと思います。**これをしっかり運用していくことで、社会から「Zホールディングスと聞くだけで安心できるね」と言ってもらえるようになれば理想的です。**今回の基本方針に恥じない形で、Zホールディングス全体が事業を運営できるよう、グループを挙げて取り組んでいければと思っています。

取材日：2022年6月8日 公開日：2022年6月22日

記事中の所属・肩書きなどは取材日時点のものです。

執筆：友清哲 編集：やじろべえ

[◀ 前の記事へ](#)



[次の記事へ ▶](#)

価値創造の軌跡

更新日：2022/11/15

■ 沿革から見る価値創造の軌跡

第三創業期を迎え、
日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニーへ

私たちの強み

日本最強アセット

→ 詳細へ

グループ
ユニークネス

→ 詳細へ

成長を支える
財務基盤

→ 詳細へ

人財の強化

→ 詳細へ

持続可能な
社会の構築

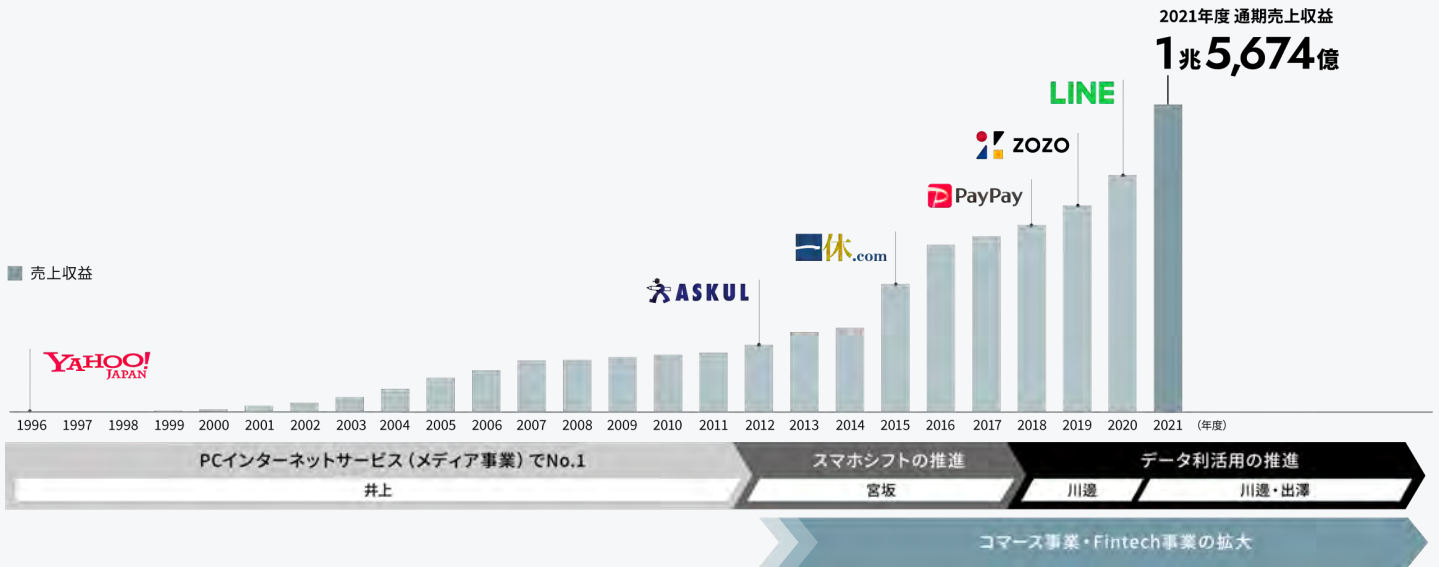
→ 詳細へ

Z HOLDINGS

LINE

↓ Zホールディングスの軌跡

↓ LINEの軌跡



→ PMIの進捗とグループシナジー

| | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| 1996年1月 ↓ ヤフー(株)設立 | 2012年度 ↓ 新執行体制へ移行 | 2018年度 新執行体制へ移行 | 2019年度 ↓ 持株会社化・商号変更 | 2020年度 ↓ LINE(株)との経営統合完了 |
| 1996年度 Yahoo! JAPAN サービス開始 | 2001年度 Yahoo! BB サービス開始 | 2008年度 Yahoo! JAPAN アプリiOS版リリース | 2011年度 Yahoo! JAPAN アプリAndroid版リリース | 2021年度 Yahoo! ディ스플레이広告プラットフォーム統合 |
| 1999年度 Yahoo!ショッピング開始 | 2013年度 ↓ eコマース新戦略発表 | 2015年度 アスクル(株)、(株)一休連結化 | 2019年度 (株)ZOZO連結化 | |
| 戦略事業 | 2015年度 Yahoo! JAPAN カード提供開始 | 2018年度 ↓ PayPay 提供開始 | 2019年度 Zフィナンシャル(株)設立 | |

1996年1月

ヤフー（株）設立

国内初の商用検索サイト「Yahoo! JAPAN」のサービスを開始。インターネットの普及とともに、変化する利用者のニーズに的確に応えられるよう、生活のあらゆる場面で利用される「ライフエンジン」となることを目指してサービスの拡充・向上に努めてきた。



2012年度

新執行体制へ移行

スマートフォンの急激な利用拡大など、インターネット利用環境の急速な変化に対応するため、1996年以来継続してきた経営体制を刷新。経営陣の若返りを図るとともに、新たな執行体制へ移行。



2013年度

eコマース新戦略発表

「Yahoo!ショッピング」のストア出店料と売上ロイヤルティを完全無料化し、手数料モデルから広告収入モデルへの転換を発表。「ヤフオク!」でもストア出店料の無料化を決定。



2018年度

PayPay提供開始

ソフトバンク（株）との共同出資によりPayPay（株）を設立。大規模なキャンペーン等が奏功し、利用者・加盟店舗の急拡大に成功。国内のキャッシュレス推進の中心的な役割を担い、国内QR・バーコード決済市場で圧倒的な地位を確立。



2019 年度

持株会社体制へ移行し、 商号をZホールディングスへ変更

変化の激しいインターネット業界において、さらなる事業領域の拡大と企業価値の最大化を実現していくにあたり、柔軟かつ機動的な意思決定と経営資源の最適配分が行え、より迅速な事業戦略の推進を可能にする持株会社体制へ移行し、商号をZホールディングスへ変更。



2020 年度

LINEとの経営統合完了

国内で200超のサービスを提供する日本最大級のインターネットサービス企業グループが誕生。LINEの大規模な利用者基盤を活かし、各事業でシナジーを創出することで、当社グループにしか創れない未来を力強く創造していく。



2021 年度

新生Zホールディングス始動

グループシナジーを生かし既存のサービスを深化、アップデート。各領域で、経営統合の効果を最大化するための連携が着実に進む。メディア事業では、Yahoo!広告からLINE NEWS面への広告配信を開始。コマース事業では、「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」※ストアへのLINE公式アカウントの導入促進や、ヤフー・出前館・アスクルとの協働による「Yahoo!マート by ASKUL」も拡大。戦略事業では、PayPayとLINE Payの国内QRコード決済事業の統合や、「PayPayあと払い」の提供開始。

※：2022年10月12日をもって「Yahoo!ショッピング」に統合されました



Z HOLDINGS

LINE

↓ Zホールディングスの軌跡

↓ LINEの軌跡



LINEは、24時間365日生活のすべてを支える ライフプラットフォームへと進化を続けてきました

人と人を近づけるメッセージングアプリとしてスタートしたLINEは、次第にサービスの幅を広げ、人・情報・サービス等あらゆるものをつなぐスマートポータルとして、ユーザーの生活をより便利にしてきました。当初はスタンプやゲームといったコンテンツ事業が売上収益の柱でしたが、現在は、主要4カ国・地域で1億7,600万人のユーザー（2022年3月末時点）をベースとする広告事業が事業の柱となっています。今後は、決済・銀行・証券・ローンなどの金融事業の拡大を目指していきます。

価値創造プロセス

更新日：2022/11/15

UPDATE THE WORLD

情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。
人類は、「自由自在」になれる。



※ Yahoo! JAPANの年間ログインID数、LINEの月間利用者数、PayPayの登録ユーザー数などZホールディングス連結の主要サービスの合算

→ 価値創造プロセス (259KB)

利益創出と社会課題解決を両立するソリューションを創出し、 グループミッション「UPDATE THE WORLD」の実現を図る

当社グループは、グループを取り巻く外部環境の正確な把握に努めるとともに、そこから生まれるリスクや機会を分析し、持続可能な成長に向けて対処すべき重要課題として特定しています。

これら重要課題を念頭に置き、多様なポートフォリオ群や国内最大級の利用者基盤といった強みを活かしながら、さらなる利益創出はもちろん、社会課題の解決にも資する新たなデータソリューションの創出に取り組んでいます。それがグループのミッションでもある「UPDATE THE WORLD - 情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現にもつながると考えています。

■ マテリアリティとミッション

Zホールディングスグループは、ミッションである「UPDATE THE WORLD - 情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現に向けて、6つのマテリアリティを定めました。私たちはこれらの課題に取り組み、誰もが安心して「もっと自由に」「もっと自在に」インターネットのチカラを利活用できる未来をステークホルダーと共に創ってまいります。



→ 持続可能な成長に向けて対処すべき重要課題（マテリアリティ）（2022年3月改定） [🔗](#)



メディア事業

更新日：2022/11/15



グループアセットを活用した1:1マーケティング実現により、
ターゲット市場を拡大します

YAHOO!
JAPAN 広告 [▶](#)

LINE 広告 [▶](#)

YAHOO!
JAPAN [▶](#)

LINE GAME [▶](#)

YAHOO!
JAPAN ニュース [▶](#)

LINE NEWS [▶](#)

2021年度ヤフー広告
広告関連売上収益

3,926 億円

2021年度LINE広告
広告関連売上収益

1,889 億円

「LINE」
月間アクティブユーザー数
※1

約 **9,200** 万人

(2022年6月末時点)

「Yahoo! JAPAN」
月間アクティブユーザー数
※2

約 **8,600** 万
人

「LINE NEWS」
月間利用者数

約 **7,700** 万人

アカウントメディア参画媒体数※4
380 媒体以上

(2021年8月時点)

「Yahoo! JAPAN」
月間ページビュー※3

840 億

スマートフォン **630** 億 / パソコン
210 億

※1：自社調べ LINEアプリ 国内月間アクティブユーザー数 2022年6月末時点

※2：ニールセン「TOPS OF 2021: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチTOP10」。2021年1月～10月の月平均利用者数。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含まない。

※3：ヤフー株式会社自社調査 2021年7月～12月の月平均（タブレット、従来型携帯電話除く）

※4：LINE MOOK、および自社媒体含む。2022年8月時点。

2021年度実績※

| 売上収益 | 調整後EBITDA | 調整後EBITDAマージン |
|----------|-----------|---------------|
| 6,412 億円 | 2,600 億円 | 40.6 % |

※ 2022年度第1四半期より、戦略事業に区分されていたヤフー(株)の金融サービスをメディア事業に移管。また、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。過去のデータおよび比較については現在のセグメントに合わせて遡及修正

■ 市場環境の認識

2021年における日本の総広告費は、2020年から続く世界的な新型コロナウイルス感染症の影響が下半期にかけて緩和したことに加え、社会のデジタル化の進展などもあって、通年で6兆7,998億円（前年比10.4%増）と大きく回復しました。その中でもインターネット広告費は高い成長率を継続し、2兆7,052億円（前年比21.4%増）に達し、総広告費におけるインターネット広告費の構成比は39.8%まで拡大しました。その結果、テレビ・新聞・雑誌・ラジオの「マスコミ四媒体広告費」の総計2兆4,538億円（前年比8.9%増）※1を初めて上回りました。

インターネット広告費のうち約8割の構成比を占めるインターネット広告媒体費は、新型コロナウイルス感染症の影響で消費の低迷と広告出稿が減少した前年からの反動で2兆1,571億円（前年比22.8%増）※2と拡大しました。そのうち検索連動型広告は7,991億円（前年比17.7%増）※2、ディスプレイ広告は6,856億円（前年比19.6%）※2といずれも拡大しており、この2つがインターネット広告媒体費の約7割を占めています。また、ビデオ（動画）広告は5,128億円（前年比32.8%増）※2に大きく伸長し、初めて5,000億円を突破しています。これは新型コロナウイルス感染症拡大に伴う緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が多く地域で長期間適用され、巣ごもり・在宅需要が継続したことや東京2020オリンピック・パラリンピックの開催などによって動画配信サービスの利用者が増加したことが要因です。

さらに、コロナ禍でオフラインでの販促施策が制限される中で、大手プラットフォームが自社のポイントを活用したデジタル販促ソリューションを積極的に展開した結果、販促費の取り込みが進み、インターネット広告媒体費を押し上げています。

ソーシャルメディアのサービス上で展開されるソーシャル広告は7,640億円（前年比34.3%増）※2と大きく伸長しました。中でも動画共有系を除くSNSプラットフォームを対象としたSNS系のソーシャル広告は最も規模が大きく、3,168億円まで拡大しています。

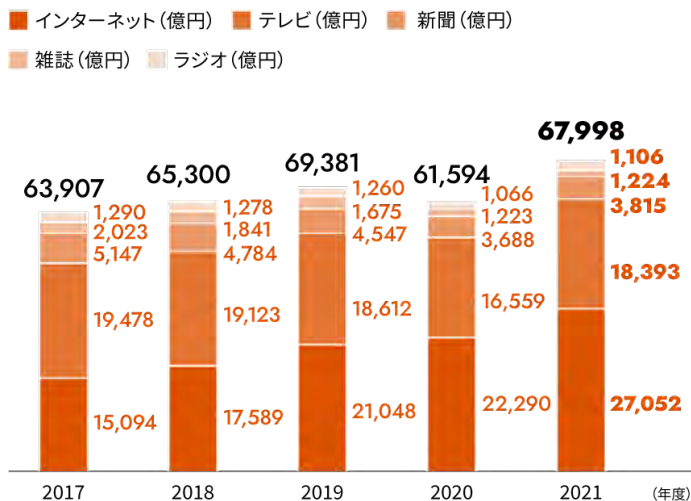
2022年4月には改正個人情報保護法が施行されコンプライアンス意識が高まっており、法改正対応や広告品質向上への取り組みも、インターネット広告が発展していくための機会と捉えています。ファーストパーティデータを持つYahoo! JAPANやLINEはクッキーレス時代を見据え、ユーザーのプライバシー保護と企業のマーケティングニーズを両立することで、市場と共に成長していきます。

いまだに新型コロナウイルス感染症の影響など、マクロ環境の不透明感は継続していますが、社会の急速なデジタル化などを追い風に、インターネット広告市場がさらに成長していくことを期待しています。

※1 出典：電通発表「2021年 日本の広告費」 [🔗](#)

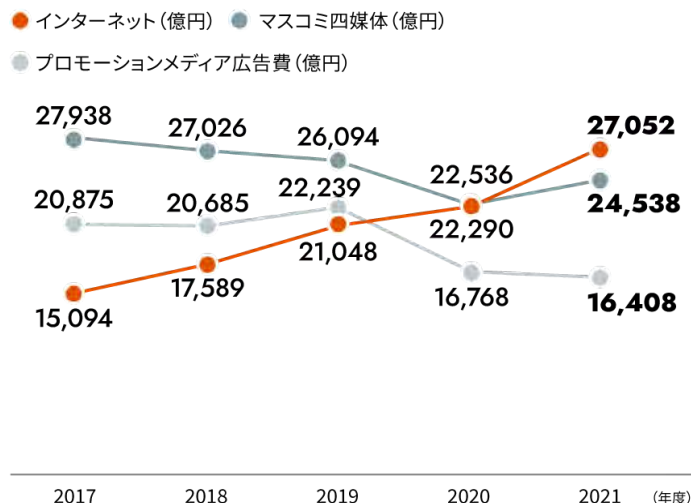
※2 出典：電通発表「2021年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」 [🔗](#)

電通：2021年 日本の広告費



出所：電通発表「2021年 日本の広告費」

媒体別広告費



出所：電通発表「2021年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」

■ 事業戦略の基本方針（成長戦略）

メディア事業は、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供し、多くの利用者を集めるとともに、企業などからの広告を掲載することで収益を上げています。事業拡大においては、大きく以下4つの方針を掲げており、これらの実行を通じて事業成長を図ります。

1. グループアセットの活用

当社グループには国内最大級のユーザー基盤を持つサービスが複数あります。中でも代表的な3つのサービスは、情報を起点に月間アクティブユーザー数約8,600万人^{※1}を集める「Yahoo! JAPAN」、コミュニケーションを起点に月間アクティブユーザー数約9,200万人を集めるLINE^{※2}、決済を起点に登録ユーザー数5,100万^{※3}を集める「PayPay」です。さらに、メディア事業に含まれる事業・サービスには、「Yahoo!検索」、「Yahoo!ニュース」、「Yahoo!天気」、「Yahoo!乗換案内」など、日本で生活するユーザーの日常生活に深く根差したサービスが含まれています。これら日本有数のメディアサービスに加え、日本最大の1to1コミュニケーションサービスであるLINEや、日常生活に不可欠な決済のサービスである「PayPay」を組み合わせることで、クロスデバイスでの圧倒的なリーチを生かし、多くのユーザーにリーチすることが可能です。

※1：ニールセン「TOPS OF 2021: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチTOP10」。2021年1月～10月の月平均利用者数。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含まない。

※2：自社調べ LINEアプリ 国内月間アクティブユーザー数 2022年6月末時点

※3：2022年9月30日時点

2. 相互配信の拡大・営業連携強化による広告出稿額の増加

経営統合をきっかけに、LINEとヤフーの間で相互広告を配信しています。すでにヤフー広告ではLINE NEWS面に配信していますが、今後はLINEの広告をYahoo! JAPAN内の広告枠に配信することも予定しています。加えて、ソフトバンク・ヤフー・LINEの3社で広告営業連携を強化することで、従来は提案機会が作れていなかったクライアントとの接触を拡大するとともに、提案の際にはLINEのサービスも組み合わせた多様なソリューションをクライアントに提案することができるようになります。こうした取り組みを通じて、より一層グループ全体で広告売上収益の拡大を目指します。また、中長期ではLINEの広告とヤフーの広告の広告配信プラットフォームの統合も計画しています。これを実現することでクライアントはLINE・ヤフーのプラットフォームを超えた柔軟な広告予算の配分が可能となり、広告予算の機会損失を防ぐことにもつながると期待しています。

3. 1to1マーケティングソリューションの提供

日本有数のインターネット広告プラットフォーム「Yahoo! JAPAN」と国内最大級のQRコード決済サービス「PayPay」を活用することでユーザーの購買行動が一气通貫で捕捉できるため、その結果として広告効果が可視化できます。すでに、そうした取り組みは開始しており、たとえば、ヤフーの広告枠にオンライン広告を掲載してユーザーの認知を獲得し、「PayPay」を使ってオフラインでの購買行動を捕捉しています。さらに、1to1コミュニケーションツールであるLINEを組み合わせればリピート購入を促す働きかけが可能になり、商品・サービスの認知から再購買まで一气通貫に提供できるようになります。このようなグループアセットを活用した高度な取り組みは他社では難しく、将来的な差別化につなげることを期待しています。現在、一部の消費財メーカーを中心に進んでおり、継続利用につながっています。今後は、この成功事例を仕組み化して横展開することでマネタイズの拡大を目指します。

4. ID連携に伴うデータの利活用

国内有数のメディアプラットフォームであるヤフー・LINE間のID連携を2023年以降に開始予定です。2022年9月30日時点で登録ユーザー数5,100万人に達した「PayPay」ユーザーのうち、77%のユーザーはすでにYahoo! JAPAN IDと連携済みです。将来的にはヤフー・LINE・PayPayの3つのIDを連携し、日本のインターネットユーザーのほぼすべてをPayPay経済圏へ取り込むことを目指します。また、この取り組みを通じてユーザーに適した広告やコンテンツの配信を実現させ、広告効果を高めることで、広告単価を5～15%引き上げることを目指します。一方で、データの取り扱いに関して求められる水準が年々高くなっていることから、要件を満たすべく慎重に取り組んでいます。加えて、ユーザーがID連携によるメリットを理解し、同意を得ることが前提であり、最適なデータ連携の手法を見出す必要もあるため、数年単位で取り組んでいきます。

これらの実現に向けて広告プラットフォームやシステム基盤の強化を進めるとともに、それを実現する人材の獲得などを目的とした戦略投資を実行していきます。その結果、キャッシュ創出力を高めることで、売上収益の二桁成長、および調整後EBITDAマージンは40～50%を目安とし、投資原資の創出を目指していきます。

■ 2021年度の実績と2022年度の重点施策

2021年度の実績

当連結会計年度のメディア事業の売上収益は6,412億円（前年度比74.7%増）、全売上収益に占める割合は40.9%となりました。これは、2021年3月にLINE(株)を経営統合により連結子会社化したことに加え、広告の需要回復、プロダクト改善施策の実施などが要因です。また、調整後EBITDAは2,600億円(前年同期比59.9%増)となりました。

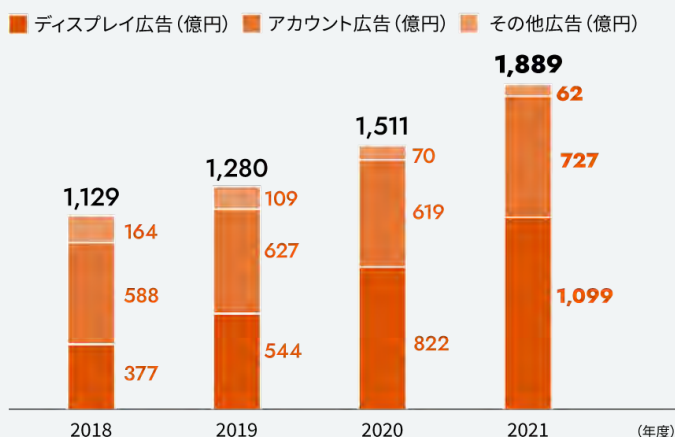


LINEの広告

LINEの広告関連売上収益は1,889億円（前年比25.0%増）と大きく増加しました。中でもディスプレイ広告は1,099億円（前年比33.7%増）となりました。これは、2021年のゴールデンウィーク明けからLINEのトークリスト最上部枠への広告・コンテンツの常時表示を開始したことが要因で、広告在庫の拡大につながりました。また、2021年9月に新しい広告商品である「Talk Head View Custom」をローンチしています。これは、前述したトークリスト最上部の枠に掲載される運用型広告で、企業の商材やキャンペーンに合わせた柔軟な配信設計が可能な点が特徴です。2021年11月以降には、家族や友だちなど近しい人同士で活動を投稿し合う機能として展開していた「タイムライン」を動画プラットフォーム「LINE VOOM」へとリニューアルしました。これを機に短尺の動画市場へ参入することで、中長期的な動画広告売上の拡大を目指します。

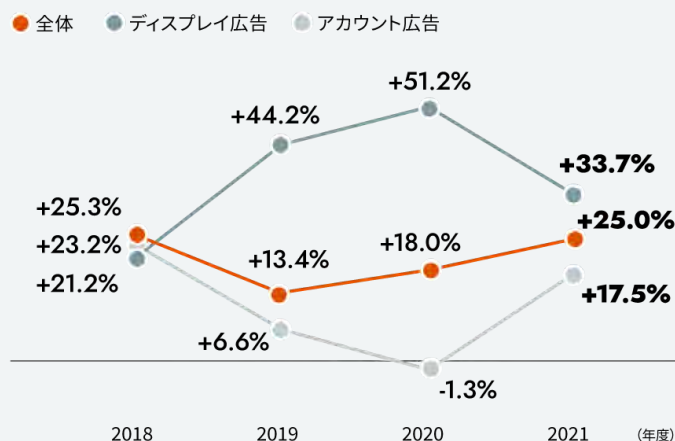
一方、アカウント広告は727億円（前年比17.5%増）となり、公式アカウント数も1,850.8万件（前年比23.2%増）といずれも拡大しました。これは売上の7~8割を占めるLINE公式アカウント事業が好調に推移したことが主な要因です。ディスプレイ広告よりも景況感に左右されにくく、継続利用が見込みやすい広告商品のため、安定して売上を拡大することができています。

LINE：広告関連売上収益



出所：IR決算説明会資料

LINE：広告関連売上収益 成長率 (YOY)



出所：IR決算説明会資料

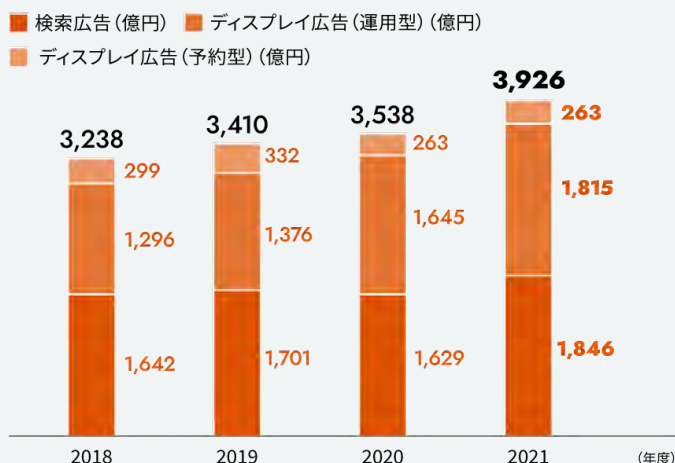
ヤフー広告

ショッピング広告売上収益を含むヤフー広告の広告関連売上収益は3,926億円（前年比11.0%増）で、2013年度以来の2桁成長となりました。これは市場全体における需要回復の取込みやプロダクト改善などが主な要因です。

検索広告は1,846億円（前年比13.3%増）となりました。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大による先行き不透明感から広告主の出稿意欲が落ち込んでいたものの、2021年度は出稿意欲が徐々に復調したことが主な要因です。一方、ディスプレイ広告は2,079億円（前年比8.9%増）、そのうち運用型広告は1,815億円（前年比10.4%増）となりました。これは広告フォーマットの拡充や自動入札の促進、配信精度の改善などを背景にクリック単価などのKPIが上昇したことやショッピング事業取扱高が拡大したことで、運用型広告に含まれるショッピング広告の売上収益が拡大したことが主な要因です。また、予約型広告は263億円（前年比0.0%増）となりました。これは広告主の需要が予約型広告から運用型広告に移行していることに加え、半導体不足などのマクロ環境の変化に伴い、一部の業種で出稿減が見られたことが要因です。

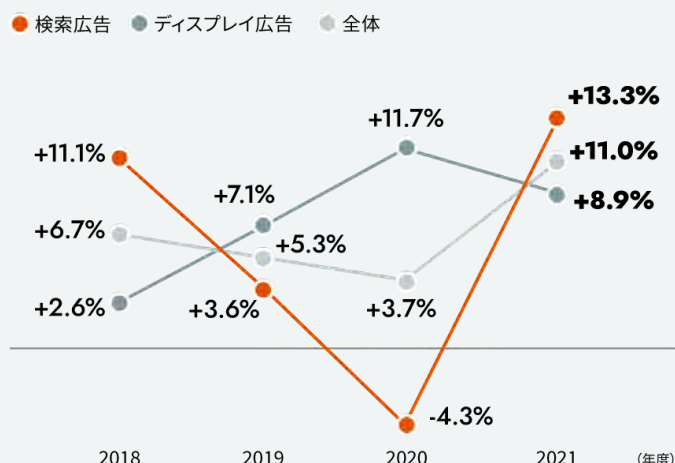
さらに、LINEとのシナジー創出に向けて複数の取り組みを開始しました。「Yahoo!広告 ディスプレイ広告（運用型）」は、2021年10月からLINE NEWSへの配信を開始しており、今後はLINEの広告をYahoo! JAPAN内の広告枠の一部へ配信することも予定しています。加えて、2021年7月からは「Yahoo!ショッピング」の全ての出店ストアを対象にLINE公式アカウントの開設申込受付を開始しています。多くのストアは月額固定費無料のフリープランから利用を開始し、効果を実感した後で有料のプランに移行することが多いため、売上収益の拡大に至るには一定の時間を要しますが、アカウント広告の拡大に向けた活動に取り組んでいます。

ヤフー：広告関連売上収益



出所：IR決算説明会資料

ヤフー：広告関連売上収益 成長率 (YOY)



出所：IR決算説明会資料

2022年度の重点施策

メディア事業の通期見通し（2022年11月2日時点）について、LINEの広告売上収益を1,983～2,077億円（対前年比5.0～10.0%増）、ヤフーの広告売上収益を3,926～4,121億円（前年比0.0～5.0%増）、調整後EBITDAを2,682億円（前年比0.8%）と、それぞれ見込んでいます。

これらの実現に向けて、先述した広告の相互配信拡大に加え、ヤフー・LINE間での営業連携強化による広告出稿額の増加を図ります。すでに数年前から取り組んでいるソフトバンク・ヤフー間での広告営業連携では一定の効果を得られていることから、ヤフー・LINE間での営業連携強化においても、売上収益の拡大を目指しています。加えて、2022年度は全社で500～700億円の戦略投資を計画しており、そのうち約20%をメディア事業でも投下予定です。主に広告サービスでの機能改善や飲食予約などのパーティカル検索の機能拡充を目的とした投資を予定しており、これによる広告売上収益や取扱高の拡大を図ります。

そのほか、フルファネルにおける「1:1」マーケティングの実現を目的とした広告・販促商材の展開にも引き続き取り組んでいきます。これは店外・店内での認知から購買・再購買までのマーケティング活動を一气通貫で提供できる仕組みのため、広告効果が可視化できます。すでに一部の消費財メーカーを中心に利用いただいておりますが、今後も営業提案の強化や売上拡大に努めながら新たな市場を開拓していきます。

■ メディア事業におけるサステナビリティへの取り組み事例

Zホールディングスグループは、全国の自治体と連携した行政DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応や防災・減災への貢献をはじめ、あらゆる社会課題の解決を通じて、より豊かで便利な暮らしの実現に貢献していきます。また、デジタルプラットフォームとしての責任として健全な運用の仕組みを構築し、その内容は透明性を持って開示していきます。

3.11企画「のりこえるチカラ」

Yahoo! JAPAN、LINEは、これまで各社が「防災」「災害時支援」「復興」の領域に取り組んできました。両社が連携する取り組みの第一歩として、東日本大震災から10年を迎える節目の年に、被災地にあらためて想いを寄せて支援を募るためのコンテンツや、防災に役立つ情報などを集約する企画「のりこえるチカラ」を共同で実施しました。本企画では未来に向けて防災や寄付などのアクションを起こしていただくためのきっかけづくりとして、「スマホ避難シミュレーション」「検索は、チカラになる。」「知るは、チカラになる。 #あれから私は／#これから私は」など、たくさんの人に災害に関する知識や被災地の状況などについて伝えました。これからもYahoo! JAPANおよびLINEは、安全安心なより良い未来の実現に向け、協同していきます。

→ [詳細へ](#)

♥ 検索は、チカラになる。

Yahoo! JAPANで3.11と検索



LINEで3.11と検索



「広告サービス品質に関する透明性レポート」

ヤフーでは、広告サービス品質向上のための審査実績をまとめた「広告サービス品質に関する透明性レポート」を定期的に公開しています。今後もインターネットユーザーや広告主、提携パートナーなど、すべての皆様にご満足いただけるサービスを目指し、透明性や品質改善へのさまざまな取り組みを進め、その内容について情報を提供していきます。

→ [詳細へ](#)

「LINE Transparency Report」

「LINE Transparency Report」は、2016年下半期から定期的に公開しています。このレポートは、LINE株式会社およびグループ企業が提供する各種サービスの維持・運営にあたってユーザーの皆様からお預かりしているデータの取り扱いについて報告しています。今後もユーザーの皆様安心してサービスをご利用いただけるよう、企業としての透明性を高める取り組みとして、本レポートを定期的に更新していきます。

→ [詳細へ](#)

LINE 広告

ディスプレイ広告

● トークリスト

LINEのトークリスト最上部の枠に広告が表示されます。トークリストと同じ形式の広告をクリックすると商品・サービスのランディングページに遷移します。

圧倒的なDAUを誇るLINEサービスで最もアクティブ性の高いトーク画面の最上部に広告が表示されるため、大規模なプロモーションに活用できます。

→ [詳細へ](#)

● LINE NEWS

MAU約7,700万人以上^{※1}と高いアクティブユーザー数が特徴です。

「LINE」アプリ内の「ニュース」タブから流入する記事一覧ページに加え、380媒体^{※2}のアカウントメディアの記事一覧ページに広告配信できます。

※1：2021年8月時点

※2：2022年8月時点

→ [詳細へ](#)

● LINE VOOM

MAU6,800万人以上[※]のLINE VOOM利用ユーザーへ、外部送客・ダイレクトレスポンス・アプリDL促進の用途で広告掲載が行えます。

※ MAU:月に1回でもLINE VOOMに訪問したユーザーの数 社内調査（2019年8月時点）

→ [詳細へ](#)

アカウント広告

● LINE公式アカウント

「LINE」のトーク画面から、店舗や企業のアカウントの友だちになったユーザーに対して、メッセージを届けることができます。「圧倒的なリーチ力」と、コミュニケーションアプリの特徴を活かした「One to One コミュニケーション」により、効率良くユーザーとの深いつながりを実現することが可能です。

→ [詳細へ](#)

● LINE プロモーションスタンプ

企業から広告費を提供いただくことで、ユーザーに無料または条件付きで提供しているスタンプです。スタンプをインセンティブとしたLINE公式アカウントの友だち追加を促進できます。

→ [詳細へ](#)

● LINEで応募

店頭オペレーションの軽減やキャンペーンへの参加促進など、店頭販促におけるさまざまな課題を解決するソリューションです。

→ [詳細へ](#)

Yahoo!広告

検索広告

● Yahoo!広告「検索広告」

Yahoo! JAPANで検索をした際、検索キーワードに応じて、検索結果ページに表示されるテキスト広告です。多数のインターネットユーザーが利用するYahoo! JAPANの検索結果に広告が掲載され、大きい広告効果が見込めます。

→ [詳細へ](#)

ディスプレイ広告

● Yahoo!広告「ディスプレイ広告」(運用型)

Yahoo! JAPANのトップページや広告の掲載枠があるWEBサイトに、画像や動画付きで表示できる広告です。性別、年代や興味関心、購買意向など、多彩なターゲティングが可能なほか、目的にあわせて効果的に配信することができ、予算に応じた柔軟な出稿が可能です。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!広告「ディスプレイ広告」(予約型)

圧倒的なリーチを持つYahoo! JAPANのトップページやYahoo!ニュースなどのサービスページに視認性の高い画像や動画の広告を掲載することができます。圧倒的な露出量で商品やサービスを強くユーザーに印象づけ、高いブランディング効果が期待できます。

→ [詳細へ](#)

その他広告

● Yahoo!セールスプロモーション

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サービスです。

キャンペーンをYahoo! JAPANの広告で告知し、お客様の来店や商品購入を促します。

オンライン広告による認知からオフラインの店頭販促まで一気通貫したサービスを通じて、企業のマーケティング活動におけるユーザー理解の促進を支援するとともに、ライフスタイル・購買嗜好に合わせた最適なユーザー体験の提供を目指します。

→ [詳細へ](#)

その他

● LINE スタンプ

トークがより楽しくなる多種多様なスタンプ・絵文字や、好みに合わせてLINEをカスタマイズできる着せかえが利用できます。

→ [詳細へ](#)

● LINE占い

テレビや雑誌で評判の有名占い師による無料占いが多数占える「LINE占い」をはじめ、1,000人以上の占い師とLINEでチャット占いや電話占いができる「LINEトーク占い」や全国の占い館とリモートでつながる「LINE対面占い」など、24時間いつでも占い師と直接相談でき、有名占い師のメニューも楽しめる総合占いサービスです。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!ニュース

Yahoo!ニュースでは1日5,000本の記事を配信し、またニュース動画を24時間365日ライブ配信しています。編集者が今読むべきニュースを厳選して速くわかりやすくお届けする「Yahoo!ニューストピックス」、重要なニュースや防災情報をプッシュ通知で受け取れる「Yahoo!ニュースアプリ」のほか、記事の感想を投稿したり、みんなの意見を読んだりできるコメント機能も提供しています。

→ [詳細へ](#)

● LINE GAME

「LINE GAME」は、2012年11月の本格始動以降、六角形パズルゲーム「LINE POP」シリーズやマッチングパズルゲーム「LINE ポコポコ」など、様々なジャンルのタイトルを多数展開しているゲームサービスです。従来の強みであるパズルゲームを中心としたカジュアルゲームや自社IPであるLINEキャラクターを活用したゲームタイトルに加え、「ジャンプチヒーローズ」など幅広いジャンルや提供コンテンツの拡充を図っています。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!検索

Yahoo!検索は、インターネット上の膨大なデータを対象にした検索サービスです。関連する情報や答えをダイレクトに表示する機能や、Yahoo! JAPANの各サービスなどとのシームレスな連携により、目的や条件に応じた情報を、素早く、便利に、分かりやすく探すことができます。また、SNSで話題の情報を検索できる「リアルタイム検索」や、検索画面を好みのデザインに変更できる、きせかえ機能にも対応しています。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!天気

天気予報はもちろん、天気に関するあらゆる情報・災害情報を迅速にお伝えする天気アプリ。全国各地の雨雲の動きをリアルタイムにチェックできる「雨雲レーダー」や、花粉情報や熱中症指数、積雪情報など、季節ごとの天気情報もお届けしています。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!路線情報

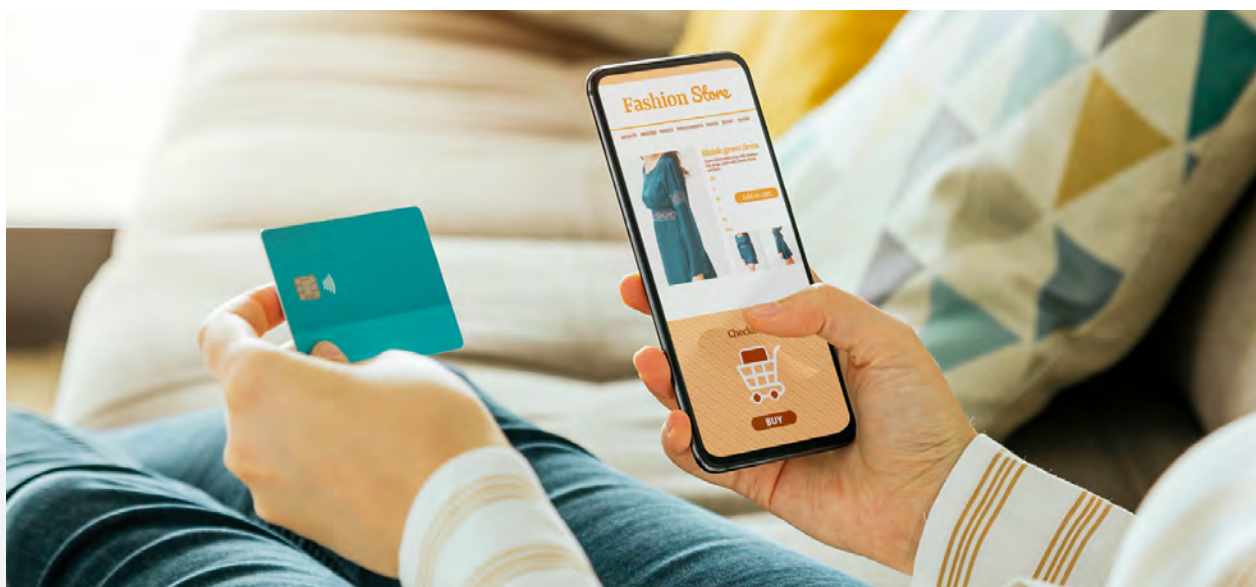
電車、バス、飛行機、フェリー、徒歩を含むルート検索ができます。駅だけではなく、施設名や住所、電話番号を指定することも可能です。電車の遅延・運休の情報、電車・バスの時刻表など様々な機能が使えます。

→ [詳細へ](#) 

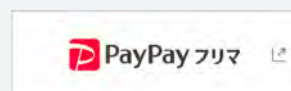
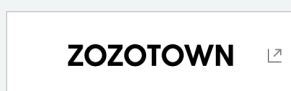


コマース事業

更新日：2022/11/15



グループアセットを活用して
クロスユースの促進とグループ経済圏の拡大を目指します



eコマース
取扱高

3.83兆円

(2021年度実績)

Yahoo!ショッピング
商品数

4億点超

(2022年7月6日時点)

LINEギフト
累計利用者数[※]

2,600万人

(2022年10月時点)

Yahoo!マート
店舗数

21店舗

(2022年11月2日時点)

ヤフオク!
常時出品数

7,630万品

(2021年11月実績)

PayPayフリマ
累計アプリダウンロード数

1,500万人

(2022年9月時点)

※ LINEギフトを贈ったことがある、もらったことがあるユニークユーザー数の合算値

2021年度実績

売上収益

8,109億円

調整後EBITDA

1,315億円

調整後EBITDAマージン

16.2%

■ 市場環境の認識

経済産業省の調査^{※1}によると、2021年のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）市場規模は13兆2,865億円（前年比8.61%増）となり、そのうちの物販系分野のEC化率は8.78%（前年比0.7ポイント増）となりました。同市場は2020年に新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の影響で大幅に規模を拡大しましたが、2021年も引き続き市場規模を拡大し続けています。この傾向は、2021年は前年に比べて外出機会が増加しているものの、消費者の間でECの利用が徐々に定着しつつあることから国内のBtoC-EC市場規模が前年比で増加したことが要因です。

また、昨年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響でマイナス成長となったサービス系分野の市場規模も、前年比1.29%の増加に転じました。前年に引き続き、旅行サービスや飲食サービスは不振だったものの、チケット販売やフードデリバリーの市場規模が拡大したことなどが要因です。さらに、ネットオークションやフリマアプリ市場を含むCtoC-EC市場規模も2兆2,121億円（前年比12.9%増）^{※2}と推計されています。

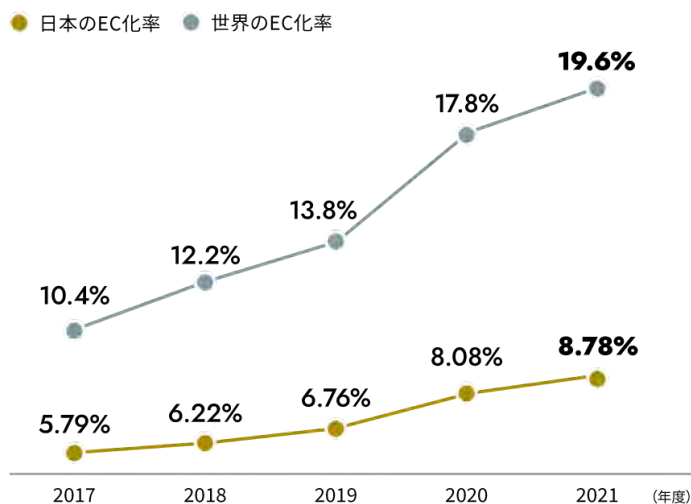
加えて、矢野経済研究所が実施した調査^{※3}によると、国内ギフト市場の規模は10兆1,040億円（前年比2.2%増）となりました。同市場のうち冠婚葬祭などのフォーマルギフトは新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり規模が縮小していますが、近しい間柄で誕生日や結婚記念日などの大切なライフイベントや季節のイベントなどで贈りあうカジュアルギフトは好調に推移しており、ギフトを介したコミュニケーションが改めて気持ちを伝える手段として見直されています。

このように、コロナ禍において消費者のオンライン・シフトの傾向が強まっており、こうした状況からコマース事業の市場規模はさらに拡大していくことが予想されています。

※1、※2 出典：経済産業省令和3年度「産業経済研究委託事業（電子商取引に関する市場調査）」

※3 出典：株式会社矢野経済研究所「ギフト市場に関する調査（2021年）2022年1月28日発表」

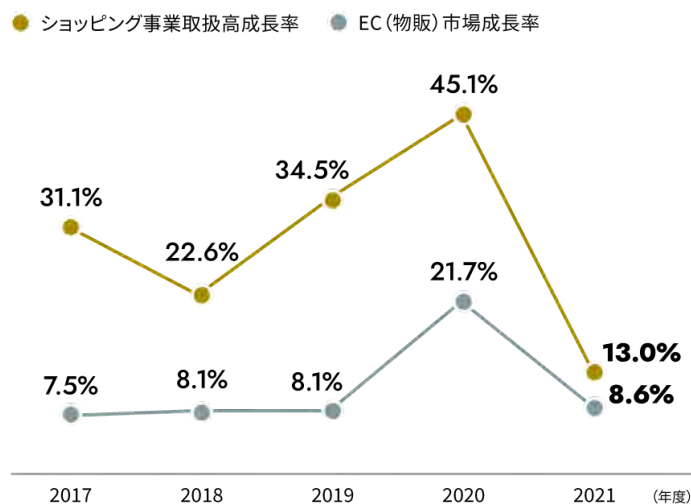
EC化率



出所：経済産業省 令和3年度電子商取引に関する市場調査

EC物販市場成長率[※]と

ショッピング事業取扱高成長率の比較



出所：経済産業省 令和3年度電子商取引に関する市場調査

■ 事業戦略の基本方針（成長戦略）

**コマース事業は、eコマース関連サービスや
会員向けサービスなどを提供しています。
事業拡大においては大きく以下3つの方針を掲げており、
これらの実行を通じて事業成長を図ります。**

1. 国内最大級のユーザー基盤を生かし、3つの起点をつなげ、 クロスユースの促進とグループ経済圏の拡大を図る

ヤフーはTポイントの付与を通じてユーザーへの還元を実施してきましたが、2022年4月1日からPayPayポイントに変更しました。今後はロイヤリティプログラムの統一によって、当社のグループアセットであるヤフー、LINE、PayPayの3つの起点をより強固に連携させていきます。

また、LINE、PayPayユーザーを主な対象にeコマースの新規購入者数やそれに伴う取扱高の増加を図っていきます。これによって密接不可分の決済サービスである「PayPayカード」や「PayPay」などの会員数や取扱高が増加し、セグメント・サービスを越えたクロスユースの促進が期待できます。

さらに、コマースや戦略事業で取得したデータを活用することで、メディア事業における広告やコンテンツの配信精度を向上させられるため、よりユーザーの興味関心に即したサービスの提供が可能となります。こうした施策を通じて、グループ内での国内最大級のユーザー基盤を盤石にして収益化の土台を作り、「メディア」「コマース」「戦略」の3事業を飛躍的に成長させていきます。

2. Zホールディングスの強みを生かしたコマース事業の拡大

「Yahoo!ショッピング」などに代表される、これまでの主力eコマース事業の拡大も引き続き推進していきますが、2022年度はZホールディングスの強みをさらに強化していきます。

コマース事業におけるZホールディングスの競争優位性は、LINEのソーシャルグラフや「Yahoo!ショッピング」との連携など、グループアセットを活用して新しい購買体験をユーザーに提供できることです。たとえば、「Yahoo!ショッピング」に出店しているストアは、LINE公式アカウントの活用を通じて、最新情報の提供やチャットでのスムーズな問合せなど、ユーザーに合わせた1to1コミュニケーションが容易になりました。これによってユーザーとストア双方にとって価値ある体験の提供を実現しています。LINEのソーシャルグラフを基盤とするLINEギフトは、「Yahoo!ショッピング」との営業連携やシステム連携など、グループアセットを活用した様々なシナジーを発揮しながら成長を続け、LINEギフトの累計利用者数は2021年度で約1,000万人ほどに拡大しました。

さらに今後は、PayPay、出前館、ZOZO、アスクルなどのグループアセットを活用してZホールディングスの特徴を生かしたサービスを強化し、多様なユーザーニーズを取り込むことで競合との差別化を図っていきます。その一例が、アスクル、出前館とともに事業を展開している「Yahoo!マートby ASKUL」です。これらの取り組みを通じてZホールディングスのeコマースを使うメリットを明確化し、積極的にユーザーに訴求することで、新規購入者数の拡大および利用の定着を目指します。

最終的には、これら新しい取組みを通してeコマースの利用を加速させ、日本のEC化率向上に寄与していきます。

3. 新規事業は、サービス開始から3-5年で継続／撤退を判断

LINEのソーシャルグラフやグループアセット活用による新規事業では、新規購入者数や取扱高などの拡大を目的に、販売促進費や広告宣伝費を中心とした戦略的な投資を計画しています。また、新規事業に関してはサービス開始から3～5年をめどに継続・撤退を判断していくとともに、投資の規模についても事業環境や市況、投資対効果などを勘案しながら柔軟に意思決定をすることで、常に最適化を図っていきます。

この実現に向けた顧客基盤拡大や優良顧客化を中心に投資を実行することで本質的な価値を磨き込み、オンライン／オフライン横断で取扱高の最大化を目指します。その結果、2020年代前半において物販EC取扱高で国内No.1の実現を目指すとともに、LINEを活用した集客強化やソーシャルコマースを将来的な成長ドライバーにしていきます。

■ 2021年度の実績と2022年度の重点施策

2021年度の実績

当連結会計年度のコマース事業の売上収益は8,109億円（前年度比8.7%増）、全売上収益に占める割合は51.7%となりました。これは、2021年3月にLINE(株)を経営統合によって連結子会社化したことに加え、ZOZOグループおよびアスクルグループの増収などが要因です。また、調整後EBITDAは1,315億円(前年同期比13.7%減)となりました。

国内ショッピング事業の取扱高は、eコマース市場拡大に伴う需要拡大やグループアセットの活用などによって1兆6,971億円（前年度比13.0%増）に成長しました。それに連動してショッピング広告売上収益は通期で619億円（前年度比13.1%増）に拡大しています。また、LINEギフトなど新規事業への販売促進費投下などを進め事業拡大を図る一方、「Yahoo!ショッピング」などは2020年度に引き続き、ポイント還元施策などの見直しによる販売促進活動費の効率化を図り、取扱高の成長に加えて収益性も向上しています。

リユース事業の取扱高は、「ヤフオク!」の成長に加え、「PayPayフリマ」の利用増が取扱高拡大に貢献し、9,288億円（前年度比9.2%増）となりました。「ヤフオク!」は、高単価商材の売買が活性化したことによる顧客単価向上が取扱高を押し上げました。「PayPayフリマ」は新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛に伴い、フリマアプリの市場規模拡大が続いていることに加え、従来10%だった販売手数料を2021年1月から5%に値下げしたことで購入者数・出品者数ともに2倍以上^{※1}に拡大しました。2021年11月には「PayPayフリマ」アプリのダウンロード数が累計1,000万、2022年9月には累計1,500万を突破するなど、順調に拡大しました。

（株）一休などを含むO2O（トラベル・飲食予約など）事業は、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛の影響を受け、取扱高は4,502億円（前年度比13.1%減）となりました。

また、LINE社とのシナジー創出に向けて、LINE公式アカウントを「Yahoo!ショッピング」や「PayPayモール」の出店ストアを対象とした拡販施策を実施しました。その結果、開設ストア数は26,062件（2022年3月末時点）となり、2021年度の「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」の合算取扱高のうち、実に66%のストアがアカウントを開設しました。メッセージの開封率も約5倍^{※2}、CTRは約4倍^{※2}と成功事例を創出することができました。

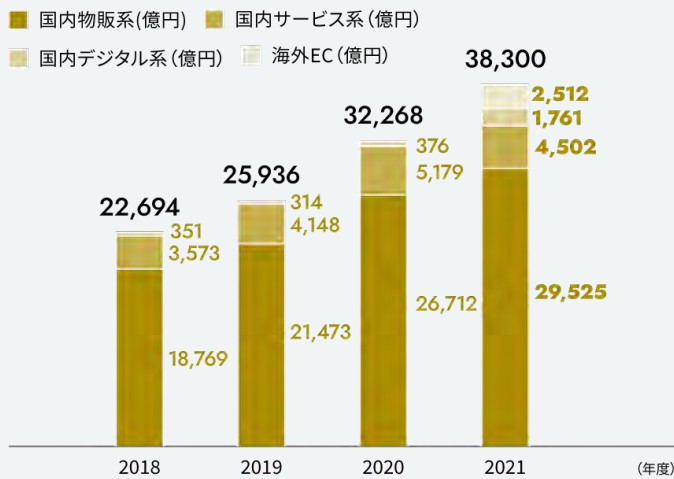
ほかにも、出前館への出資を通じてZホールディングスグループの物流強化を図るとともに、国内フードデリバリー市場における流通総額No.1達成やラストワンマイル領域でのさらなるシナジー実現を目指す取り組みを開始しました。その取り組みの事例が「Yahoo!マート by ASKUL」です。これはヤフーのブランド力、アスクル社の商品調達力、出前館のユーザー基盤と配達品質を生かしたグループシナジーを創出し、ユーザーの「ほしいものが欲しい時に手に入る」世界の実現を目指した取り組みです。

これらの新たな施策を通じ、Zホールディングスグループの競争優位性を生かしたコマース事業の拡大を今後も推進していきます。

※1: 2020年12月と2021年12月の比較

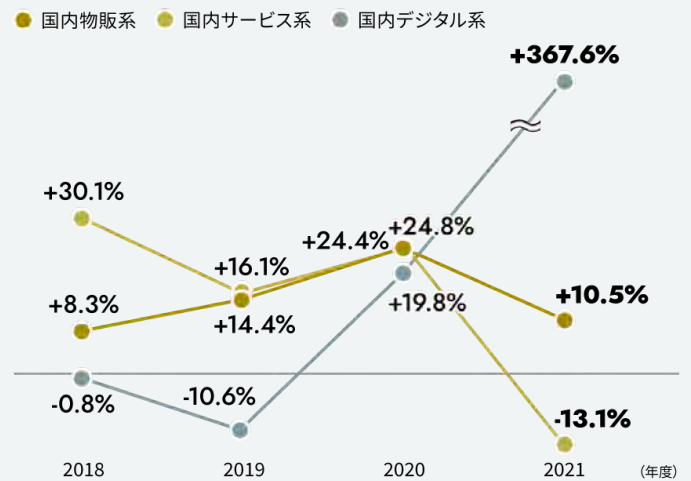
※2: 「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」出店ストアが開設しているLINE公式アカウントの平均値とストアニュースレターの平均値を比較。2021年11月～2022年3月の数値を集計

全社eコマース取扱高



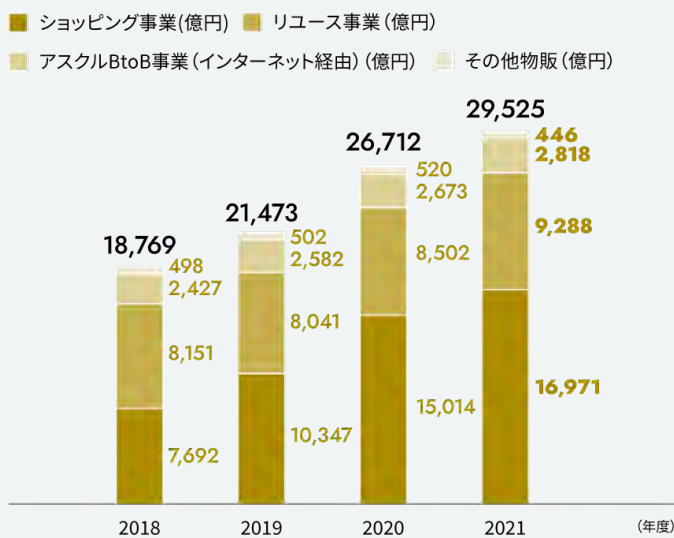
出所：IR決算説明会資料

eコマース取扱高成長率



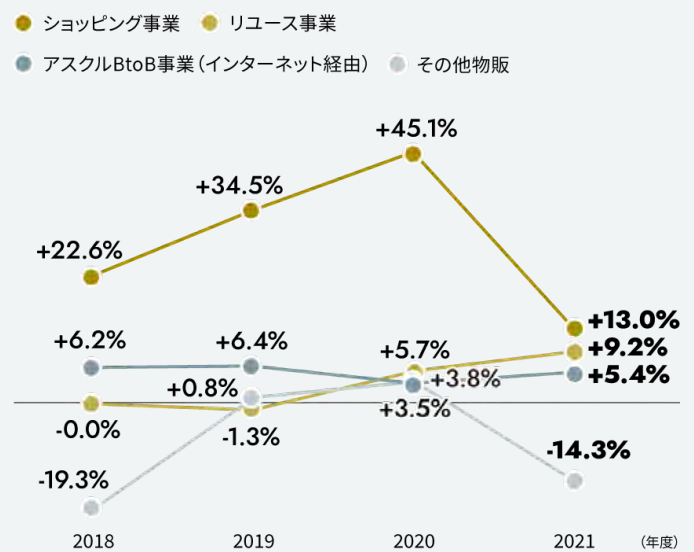
出所：IR決算説明会資料

国内物販系取扱高



出所：IR決算説明会資料

国内物販系取扱高成長率 (YOY)



出所：IR決算説明会資料

2022年度の重点施策

重要KPIであるeコマース取扱高は、2022年度から国内物販系取扱高、国内サービス系取扱高、国内デジタル系取扱高に加え、海外EC取扱高の合算と定義を変更し、対前年度比5~15%増を2022年度の業績予想として掲げています。加えて、調整後EBITDAは1,530億円（対前年度比16.4%増）と見込んでいます。

これらの実現に向けた取り組みの1つが、「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」の統合・リニューアルです。^{※1}2019年10月に「PayPayモール」のサービスを開始後、豊富な商品数の「Yahoo!ショッピング」と厳選されたストアを抱える「PayPayモール」という2つでeコマースサービスを展開してきました。しかし、一部のユーザーからはデザインや機能、キャンペーンなどの違い、コンセプトの違いなどがわかりにくいといったご意見があり、Zホールディングスグループの各サービスからの送客が分散してしまうなどの課題がありました。そのため、10月に提供を開始した新生「Yahoo!ショッピング」では、デザインや検索などの機能の磨き込みに加えて、「優良ストア」の基準を従来よりも高めた上で、より厳選された「優良ストア」を、検索結果の一覧からわかりやすいようにアイコンで掲出・訴求していきます。そのほか、新生「Yahoo!ショッピング」のトップページなどからも誘導を強化することで、ユーザーにより安全・安心なお買い物体験を提供していきます。これによって、ヤフー・LINE・PayPayなどのグループアセットを活用し、新生「Yahoo!ショッピング」への送客を一本化および最大化することでさらなる成長を目指します。

また、今年度は全社で500~700億円の戦略投資を計画しており、そのうち約50%をコマース事業で投下予定です。すでに事業を展開しているYahoo!ショッピングやPayPayモール^{※1}だけではなく、LINEのアセットを活用した新しいECであるLINEギフト、MySmartStoreなどへの投資も推進していきます。また、昨年度から取り組みを開始しているYahoo!マートでは注文数の拡大に向けた投資を実施予定です。加えて、今年度からLINEが台湾やタイで展開している海外ECに対しても投資を進め、新規購入者数や取扱高、注文数などのKPIを拡大させていきたいと考えています。

※1：2022年10月12日をもって「Yahoo!ショッピング」に統合されました

■ コマース事業におけるサステナビリティへの取り組み事例

Zホールディングスグループは、持続可能な社会の実現に向けて、ITやウェブサービスを活用した課題解決への取り組みを進めています。

持続可能な社会の実現に向けた循環型サービスの拡充



ヤフーは、リサイクル消費による循環型社会の実現に向けてeコマースのリユース事業を「ヤフオク!」「PayPayフリマ」を通じて提供。使わなくなったものを必要としている人に譲り再利用する「リユース」の推進を通じて、循環型社会形成の一助となるよう積極的に取り組んでいます。また、この循環によって物品が再利用されることで新たな資源が消費されることを抑制し、物品の製造に関わるCO₂排出をなくし、廃棄物の排出も抑制されます。加えて、それぞれのプラットフォームでは、チャリティ企画や社会貢献にも力を入れています。

→ [ヤフオク](#) 

→ [PayPayフリマ](#) 



アスクルは、限りある資源の有効活用、CO₂の削減、そして販売者としての責任を果たすため、販売量が国内トップクラスであるクリアホルダーの資源循環に取り組んでいます。全国の参加者から提供された使用済みクリアホルダーを分別、再資源化し、新たな商品の原料としての活用を進めています。

また、BtoCサービス「LOHACO」では、ブランド・企業と協力し、従来さまざまな理由でお客様に届くことなく廃棄されていた良品をアウトレット価格で販売し、世の中から無駄な廃棄をゼロにする取り組み『Go Ethical プロジェクト』を展開しています。

(2022年度グッドデザイン賞受賞)

→ [アスクルサステナビリティ報告 資源循環](#)

→ [アスクル資源循環プラットフォーム](#)

→ [LOHACO「Go Ethical プロジェクト」](#)



古着を買い取り、販売を行う、リユース事業「ZOZOUSUED」を運営しています。

古着と新品の循環を促進させる機能として下取りサービス「買い替え割」の提供や、買い取った商品をお送り頂く際に使用する「リユースバッグ」はクリーニングを行い再利用し、資源消費を抑える取り組みを行っています。

また、ファッションブランドの在庫リスクゼロを目指す生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」による受注販売を2022年9月1日に開始しました。

環境省によると^(※1)、国内におけるアパレル供給量は年々増加する一方で市場規模は縮小傾向にあることなどから大量生産・大量廃棄の拡大傾向が懸念されているほか、常に余剰在庫を抱えるビジネスモデルへの課題が指摘されています。

年間購入者数1,061万人^(※2)を超えるZOZOTOWNが持つ膨大なファッション関連データやプライベートブランド事業のノウハウを活用し、これまで担ってきた「販売」に加え、さらに上流の「生産」の支援に踏み込むことでファッション業界の課題解決に貢献したいと考え、「Made by ZOZO」を始動しました。

※1：出典：環境省「SUSTAINABLE FASHION これからのファッションを持続可能に」

※2：2022年6月末時点

→ [ZOZOUSUEDにおける取り組み](#)

→ [生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」](#)

→ [「SUSTAINABLE FASHION これからのファッションを持続可能に」](#)

物販EC

ショッピング事業

● Yahoo!ショッピング

Yahoo! JAPANが運営する「Yahoo!ショッピング」は、日本最大級のオンラインショッピングモールで、人気の家電から食料品や日用品、ギフトにぴったりのものまで、幅広い商品をラインアップしています。4億点以上の商品を取り扱っており、商品数国内最大級の豊富な品ぞろえとなっている

「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」は、2022年10月12日にそれぞれの強みをかけ合わせた、新生「Yahoo!ショッピング」へ統合・リニューアルしました。

→ [詳細へ](#) 

● ZOZOTOWN

ZOZOTOWNは1,500以上のショップ、8,500以上のブランドを取り扱う通販サイトです。常時90万点以上の商品数と毎日平均2,600点以上の新着商品を掲載しています。（2022年6月末時点）

また、コスメ専門モール「ZOZOCOSME」や靴の専門モール「ZOZOSHOES」、ラグジュアリー&デザイナーズゾーン「ZOZOVILLA」も展開しています。

即日配送サービスやギフトラッピングサービス、支払いが2ヶ月後になる「ツケ払い」などの各種サービスを提供しています。

→ [詳細へ](#) 

● LOHACO

「LOHACO」は2012年10月にサービス開始した日用品ショッピングサイトです。2022年5月期には売上高543億円を達成、2022年8月には累計のお客様数が約930万人となるなど、多くのお客様にご支持いただいています。「LOHACO」の由来は、Lots of Happy Communities。“暮らしをかるくする”をコンセプトに、飲料・食品、洗剤・キッチン用品、医薬品、コスメなどの日用品から、ペット用品、インテリア、「LOHACOでしか買えない」オリジナル商品まで、幅広いラインナップの商品をいつでもリーズナブルかつスピーディーにお届けします。

→ [詳細へ](#)

● LINEショッピング

LINEショッピングは、ファッションや雑貨をはじめ、スポーツ、インテリア、家電、コスメなど約250社、1億点を超える商品をLINEアプリ上から購入できるショッピングサービスです。掲載されている商品の検索・比較をその場ですることができ、経由してお買い物をする事でLINEポイントがもらえる、お得なショッピングサイトです。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!マート by ASKUL

2021年7月にサービスを開始した「Yahoo!マート」は、ユーザーが出前館のサービス上で、アスクルが販売する食料品や日用品を中心とした約2,000種類^{※1}の幅広い商品の中から選択し、注文および決済すると、最短15分^{※2}で商品を受け取ることができるサービスです。注文を受けた後、出前館の配達員が都内の専用店舗で該当商品を受け取り、指定された配達先に自転車やバイクで商品を届けます。ZHDグループ各社の強みを生かしたシナジー効果で「Yahoo!マート」は事業を拡大しており、2022年11月2日時点で現在21店舗を東京と千葉で運営しています^{※3}。2022年秋には練馬区などに3店舗をオープンする予定で、今後も東京を中心にエリアを拡大していきます。

※1：店舗により品ぞろえや商品数は異なります。

※2：配達時間は目安です。天候や交通事情などの事情で、表示時間より前後する場合があります。

※3：現在の店舗一覧は以下の「Yahoo!マート」サービスページに記載されています。

<https://mart.yahoo.co.jp/>

→ [詳細へ](#)

● LINEギフト

「LINEギフト」は、「LINE」のトークを通じて友だちとギフトを贈り合うことができるコミュニケーションサービスです。住所を知らなくても直接会えなくても、LINE上で簡単にギフトを贈ることができるため、ちょっとしたお礼を言いたい時や季節イベント、大切なライフイベントなど様々なシーンでご利用いただいています。現在LINEギフトの出店店舗数は1,400店舗、取扱商品数は17万点となっており（※1）、贈れるギフトは手軽なコンビニのコーヒーから本格的なものまで、シーンに合わせたもらって嬉しい多様なラインナップを揃えています。

※1：2022年10月時点

→ [詳細へ](#)

● MySmartStore

MySmartStoreは、NAVERが現在韓国で提供している

「NAVER SmartStore」を日本向けにローカライズしたオンラインストア作成サービスです。NAVERの知見を活かした『MySmartStore』は、各デバイスに応じた自分ならではのストアを豊富なデザインレイアウトと多様な編集機能で、誰でも簡単に作成することが可能です。

また、ストアごとに、LINE社のLINE公式アカウントと連携することができ、LINE公式アカウントを通じて、クーポン訴求などの販促が行えるほか、お客様からの問い合わせも、LINE上でユーザー間のコミュニケーションのようにチャット形式で行うことができるため、デジタル接客を通じて、各ストアのファン作りにも貢献していきます。さらに、売れ筋商品など販売戦略に役立つ分析データもストアの管理画面から確認できるほか、サイトへの流入経路や主な顧客層を確認できる機能も搭載されており、ストアの開設や運営、集客サポートから顧客管理まで、ワンストップで提供いたします。

→ [詳細へ](#)

リユース事業

● ヤフオク!

ヤフオク!は、「お店にないものもきっと見つかる、買える」日本最大級のネットオークション・フリマアプリで、安心、簡単に取引ができます。たくさんのモノが集まるヤフオク!なら、限定品や非売品、入手困難なものなど、他のフリマアプリやネットショッピングアプリ、通販アプリ、ファッションアプリでは見つからないものもきっと見つかります。

→ [詳細へ](#)

● PayPayフリマ

PayPayフリマは、スマホでフリーマーケットのように個人間でさまざまな商品を売買できるアプリです。PayPayフリマは、全品送料無料^(※1)で購入できて、出品者が負担する送料も全国一律でお得です。PayPayでお支払いができ、さらに売上金はPayPayで受け取れます。

→ [詳細へ](#)

● ZOZOUSUED

ZOZOUSUEDでは6,464ブランドの古着を取扱っています。人気ブランドの古着・中古アイテムをオンラインでご購入いただけます。

→ [詳細へ](#)

アスクル単体BtoB事業

● ASKUL

アスクルは、はたらくすべての人に必要なモノやサービスをお届けする通販サイトです。^{※1}さまざまな業種のお客様に向けた商品の取扱いが、1,100万点以上^{※2}と、豊富な品揃えとなっています。

※1：インターネット経由のみ「アスクル単体BtoB事業」に含めております

※2：2022年8月時点

→ [詳細へ](#)

● SOLOEL ARENA

ソロエルアリーナは、インターネットを使って簡単・便利に購買業務を効率化いただけるサービスです。明日届けることをお約束したアスクルのオフィス用品をはじめ、ドリル・ペンチ等の工具、ピーカー・フラスコなどの理化学用品、PC本体・周辺機器・間接材、サービス材を、最も簡単に便利に購入できるワンストップサービスです。

→ [詳細へ](#)

サービスEC

● 一休.com

一休.comはラグジュアリーホテル・高級旅館の予約、厳選されたレストランの予約を通じて「上質なサービス」を提供いたします。一休.comに掲載しているホテル、旅館、レストラン、スパは一休.com独自の基準をクリアした厳選された施設となっております。大切な人と過ごす特別な時間や、ご家族との楽しい時間、気の合う仲間同士でのちょっと贅沢な楽しみ、そして快適に過ごしたい出張の時など、さまざまなシーンで安心してご利用いただけます。

→ [詳細へ](#)

● Yahoo!トラベル

Yahoo!トラベルは、宿泊施設の中から、条件に合う施設を簡単に検索して、スムーズに予約できます。また、ヤフーパック（国内宿泊＋航空券）では、希望の航空会社の便と宿泊施設を組み合わせたオリジナルのパッケージツアーを作ることが可能。さらに、PayPayポイントやフライトマイルなどが同時に獲得できます。Yahoo!プレミアム会員向けの特典も展開しており、お得な旅を応援します。

→ [詳細へ](#)

その他

● Yahoo!プレミアム

Yahoo!プレミアムは、Yahoo!ショッピングでのお買い物だけでなく、旅行やエンタメ領域までお得にご利用いただける国内最大規模の月額会員制サービスです。

ソフトバンクスマホユーザーやY!mobileユーザーは追加料金無しでYahoo!プレミアムの会員特典が使い放題です。また、プレミアム会員向けのセールや様々なキャンペーンも定期的
に開催しています。

[→ 詳細へ](#)

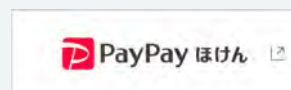
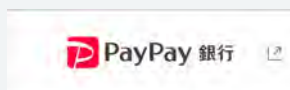
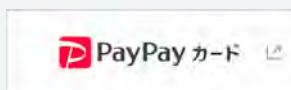
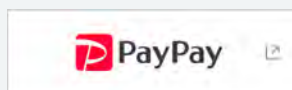


戦略事業

更新日：2022/11/15



Fintech領域を中心に、
新たな収益の柱を創出します



PayPay
登録ユーザー数

5,100 万人超

(2022年9月30日時点)

2021年度における
PayPay取扱高

5.4 兆円

PayPayカード
クレジットカード有効会員数

905 万人

(2022年9月末時点)

PayPay銀行
預金残高

1.5 兆円

(2022年9月末時点)

LINE証券
総口座数

150 万口座

(2022年9月末時点)

LINEポケットマネー
累計申込件数

100 万件

(2022年3月時点)

2021年度実績※

売上収益

1,107 億円

調整後EBITDA

-113 億円

調整後EBITDAマージン

N.A.

※ 2022年度第1四半期より、戦略事業に区分されていたヤフー(株)の金融サービスをメディア事業に移管。また、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。過去のデータおよび比較については現在のセグメントに合わせて遡及修正

市場環境の認識

経済産業省は、キャッシュレス決済比率を2025年までに4割程度、将来的には世界最高水準の80%まで上昇させることを目標に、「キャッシュレス決済の推進」に取り組んでいます。2021年のキャッシュレス決済比率は堅調に上昇し、32.5%となりました※1。その内訳は、クレジットカードが27.7%、電子マネーが2.0%、コード決済が1.8%、デビットカードが0.92%でした。キャッシュレス決済比率の中で構成比が最も高いクレジットカードは、国内のクレジットカードの利用金額を指す「信用供与額」が2021年は81兆173億円（前年比8.8%増）に拡大しました※2。また、2021年におけるQRコード決済の店舗利用金額は7兆3,487億円（前年比74.9%増）、店舗利用件数も48億9,531万回（前年比80.1%増）といずれも大きく拡大しました※3。その中でPayPayは、引き続きQRコード決済市場の3分の2程度のシェアを占めていると推計されるため、今後もPayPayおよびLINE Payの取扱高拡大だけに留まらず、QRコード決済市場自体のさらなる拡大に寄与していきます。

さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中、接触機会の減少を背景とした巣ごもり消費の推奨や実店舗でのビジネスを主体としてきた事業者による商取引の電子化が加速し、日本のEC化率が向上し、一層のキャッシュレス決済化が進んでいます。こうした環境の変化を追い風にキャッシュレス市場はより一層拡大していくことが予想されます。

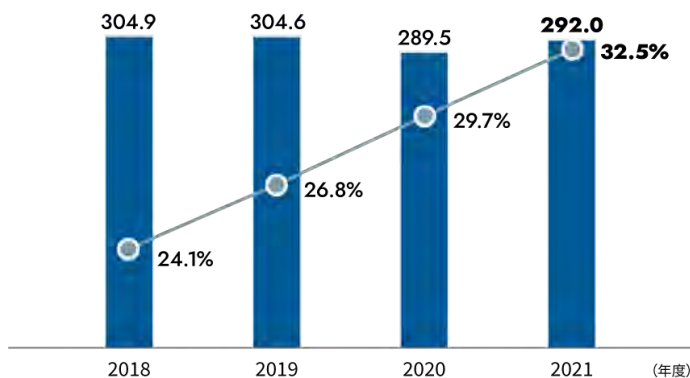
※1 出典：経済産業省「2021年のキャッシュレス決済比率を算出しました」

※2 出典：一般社団法人日本クレジット協会「日本のクレジット統計2021年版」

※3 出典：一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2022年4月18日公表」

国内民間最終消費支出に占めるキャッシュレス決済の割合

■ 民間最終消費支出名目現系列(兆円) ※1 ● キャッシュレス決済比率※2



※1：内閣府 統計表（四半期別GDP速報）名目原系列- 2022年3月9日発表

※2：経済産業省- 2022年6月1日発表

■ 事業戦略の基本方針（成長戦略）

戦略事業は、FinTech領域を中心に、将来メディア・コマースに次ぐ新たな収益の柱となることが期待される事業が含まれています。事業拡大においては大きく以下3つの方針を掲げており、これらを実行することで事業成長を図ります。

1. PayPayを起点とした決済・金融事業の拡大

2018年10月5日に提供を開始したスマホ決済サービス「PayPay」は、サービス開始から3年間をサービス基盤の拡大に注力する時期と設定し、「100億円あげちゃうキャンペーン」などの大規模なキャンペーンを展開することで登録ユーザー数および加盟店数の拡大を推進してきました。その結果、登録ユーザー数は約5,100万人まで拡大しました。今後も引き続きPayPayユーザーのさらなる拡大に向けた施策を継続しながら、マネタイズの拡大に向けた取り組みを本格化させていきます。そのために必要な施策が、PayPayを起点とした決済・金融事業の拡大です。

● PayPayカード

チャージ不要で利用可能な「PayPayあと払い」の提供を開始しているほか、PayPayとの連携強化によって有効会員数および取扱高のさらなる拡大を目指しています。

● PayPay銀行

商号変更後に口座数や預金残高などの各種KPIが伸長しており、今後もグループ連携強化による拡大が期待されます。

● PayPay証券

2020年4月15日に提供を開始したPayPayのミニアプリで投資疑似運用体験ができるサービス「ポイント運用」のユーザー数が2022年3月現在で600万人を突破しており、今後もポイント運用者や証券口座数の拡大を目指します。

● PayPayほけん

現在、「シナリオ保険」の拡大に取り組んでいます。「シナリオ保険」とは、主にヤフー社が提供するコマースサービスに付随する「あんしん修理保険」「旅行キャンセル保険」など、ユーザーがサービス上でアクションを起こす際のニーズに沿った保険サービスの総称です。これらのサービスをPayPayミニアプリ上で簡単に加入できるようにすることで、保険契約件数を拡大していきます。

これらに加え、PayPayとLINE Payとの国内QRコード決済事業の統合に向けた取り組みも進めており、PayPayを起点として決済・金融事業を強化していくことで新たな収益の柱とすべく事業を推進していきます。なお、2022年10月にPayPay社を連結子会社化しました。今後、LINE、ヤフー、PayPayの圧倒的な顧客基盤をベースとし、相互の結びつきをより強固にすることで、Zホールディングスグループの経済圏を一層拡大させていきます。

2. 新規事業の拡大

LINEは、決済金融事業のみならず、さまざまな新規事業を経営統合以前から立ち上げており、経営統合後も引き続き複数の新規事業に取り組んでいます。

その取り組みの1つがNFT事業です。暗号資産として拡散したブロックチェーンの技術はNFTとしてデジタルコンテンツやゲームアイテム、メタバース領域などのあらゆる産業に急激に拡大しており、新たな技術として世界中で注目を集めています。LINE社では2021年6月からNFTマーケットβの提供を開始し、LINE独自のブロックチェーンであるLINE Blockchainを基盤としたNFTアイテムの取引を開始しました。2021年12月には韓国にLINE NEXT Corporation、米国にLINE NEXT Inc.をそれぞれ設立し、国内のみならずグローバルでNFT事業を推進していきます。1億9,300万人超にのぼるLINEのグローバルな顧客基盤や、グローバルと日本それぞれのサービスにおけるナレッジの連携などにより、他社にはない競争優位性を生かし、NFTを広く普及していきます。

また、ヘルスケア領域では2020年12月にオンライン診療サービスであるLINEドクターの先行提供を開始しました。LINEアプリ上で診察の予約から無料ビデオ通話での診察、決済まで完結できるサービスで、LINE利用者であれば体調不良時にLINE上で医師とつながり診察を受けることができます。現在は、関東近郊をはじめ、北海道、近畿、中部、九州など、全国でサービスを提供しており、30～40代を中心に幅広い年代で利用されているサービスです。コロナ禍でオンライン診療サービスの需要が高まったことから、2022年2月の月間診療件数は対前年比で20倍以上にまで増加しました。また、新型コロナウイルスの再拡大に伴う小児・家庭内感染の増加を受け、物理的に外出できない状況でも医療サービスを受診したいというニーズを満たしたことが診療件数の増加につながったと推測しています。今後もユーザーが最適な診察手段を選択できる世界を目指していきます。

3. 新規事業は、サービス開始から3-5年で継続／撤退を判断

戦略事業には、決済・金融事業やAI、ヘルスケアなど、今後さらなる市場拡大が期待される事業が属しています。そのため、市場拡大や事業基盤の拡大に向けた先行投資が必要となることを見込まれます。投資実施にあたっては事業環境・市況などを勘案し、投資の内容・規模などを柔軟に意思決定するとともに、サービス開始から3～5年をめどに継続・撤退を判断することでリソースの最適化を図ります。これらの方針に基づき、新たな金融サービスの利用拡大やプロダクト開発などへの投資を実行し、メディア、コマースに次ぐ第3、第4の収益の柱を創出することを目指します。

戦略事業の売上収益では対前年比30～40%以上の増加を目安にトップラインを成長させ、将来的には戦略事業で調整後EBITDA1,000億円の創出を目標としています。また、この目標実現に向けて数年内に調整後EBITDAの黒字化実現を目指します。

■ 2021年度の実績と2022年度の重点施策

2021年度の実績

当連結会計年度の戦略事業の売上収益は1,107億円（前年度比26.7%増）、全売上収益に占める割合は7.1%となりました。これは2021年3月にLINE(株)を経営統合により連結子会社化したことに加え、FinTech領域の成長などが要因です。なお、調整後EBITDAは▲113億円(前年同期比159.6%減)となりました。

クレジットカード事業は、2021年度末時点の有効会員数が831万人（前年比10.6%増）、取扱高は2兆9,081億円（前年比19.8%増）と、いずれも2桁%成長を達成しました。また、リボ残高も1,847億円（前年比13.2%）と拡大することができました。

将来的なPayPayとの連携強化を見据え、2021年10月1日にワイジェイカード株式会社の商号をPayPayカード株式会社に変更し、同年12月1日からPayPayカードの提供を開始しました。PayPayカードはバーチャルカードとプラスチック製カードの2種類を提供しています。バーチャルカードは審査完了後すぐに利用開始できるという特徴をもっているほか、タッチ決済にも対応し、プラスチックカードの券面にカード番号を記載しないなど、ユーザーの利便性を高め、より安心して使えるようにしました。

また、2022年2月からPayPayあと払いの提供を開始しました。PayPayあと払いを導入したユーザーはPayPay残高へ都度チャージせずにPayPayを利用でき、当月に利用した金額を翌月まとめて支払うことができるようになります。PayPayあと払いを利用した場合の平均決済単価は通常の残高払いよりも高いという傾向が見られており^{※1}、ユーザーの利便性を向上させるだけでなく、PayPayの決済単価増にも寄与しています。

PayPayカードに先行して2021年4月5日にジャパネット銀行からPayPay銀行に商号変更も実施した銀行事業では、口座数が602万口座（前年比17.6%増）、預金残高が1兆4,617億円（前年比20.1%増）、貸出金残高が4,167億円（前年比68.6%増）と、各KPIが順調に拡大しました。商号変更を通じてPayPayとの関連性をより明確にしたことで、マーケティング施策の奏功もあって事業基盤の拡大につなげることができました。

このようにPayPayを中心として各種金融サービスの拡大が進んだ一方、将来的なPayPay事業とのシナジー創出などの観点を踏まえ、決済・金融事業の選択と集中を進めるべく2021年5月25日には完全子会社であったワイジェイFX株式会社の全株式を譲渡することを発表しました。

LINE社を中心に展開している金融サービスでも、複数の事業で成長を実現できました。LINE証券の口座数は2年CAGR（年平均成長率）で210.8%増と大きく増加し、2021年10月末にはサービス開始から約2年2カ月で口座開設数が100万口座を突破しています。個人向けローンサービスであるLINEポケットマネーのローン残高は2年CAGRで176.3%増とこちらも大きく拡大しました。これらはLINEを通じて潜在的な金融ニーズを取り込んだことが要因と捉えており、今後もサービスの拡大を目指します。加えて、海外で展開しているLINEの金融事業は、タイのLINE BKのローン残高が対前年比で3.0倍に拡大し、台湾のLINE Bankのユーザー数は2021年度末時点において同年第1四半期対比で7.6倍といずれも大きく拡大しました。特に台湾のLINE Bankではサービス開始からわずか1年で110万ユーザーを突破するなど、大きな成長を見せました。

さらに、LINE社との経営統合を受けてシナジー創出に向けた取り組みも開始しています。その1つが国内QRコード決済事業におけるPayPayとLINE Payの統合に向けた取り組みです。すでに2021年8月17日にMPM（Merchant Presented Mode）連携は開始しており、PayPayのユーザースキャン方式の加盟店ではLINE Payでの支払いが可能となりました。これによってオフラインのPayPay加盟店でのLINE Payの利用が可能となり、LINE Payユーザーの使える場所が増加し、利便性が向上しています。また、LINE Payの店舗獲得や管理コストの削減にもつながり、コストシナジーを創出できています。将来的にはCPM（Consumer Presented Mode）連携を開始し、PayPayのストアスキャン方式加盟店でもLINE Payで支払えるようにする予定です。加えて、LINE Payアプリ上でPayPay残高による決済を可能とすることでPayPayユーザーを最大化し、さらなる取扱高拡大につなげていきます。これらを実現していくことで「両社で安心安全」および「ユーザーの圧倒的な利便性」を実現させます。

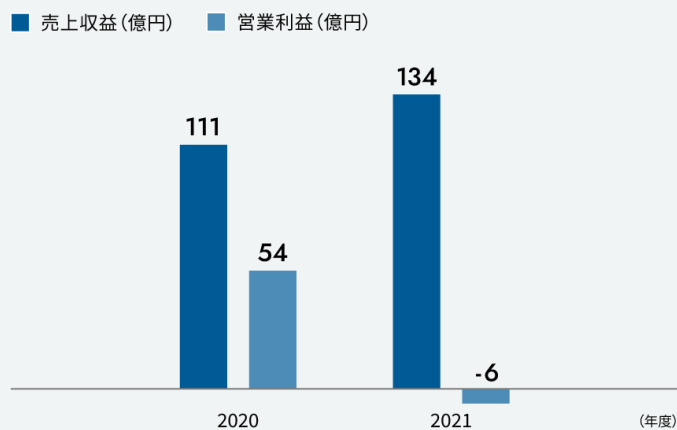
2021年度におけるPayPayの取扱高は5兆4,436億円（前年比67.2%増）に拡大し、国内QR・バーコード決済市場で盤石な地位を確立することができました。PayPay社が最も重要視しているKPIである決済回数も36億3,283万回（前年比78.3%増）と大きく拡大し、日常利用がさらに定着した1年となりました。さらに、登録ユーザー数は4,679万人（前年比23.0%増）、加盟店数も366万カ所（前年比16.0%）と拡大し、PayPayの基盤がさらに強固なものとなっています。加えて、PayPayの業績面でも改善が進んだ1年となりました。

その要因の1つは、これまで無料で提供していた中小加盟店向けの決済手数料を2021年10月1日から有料化したことにあります。決済手数料は2種類あり、PayPayユーザーに店舗独自の情報やクーポンを配信できるサービス「PayPayマイストア ライトプラン」（月額利用料1,980円）に契約いただくと1.60%、未加入の場合は1.98%と設定しています。これらはキャッシュレス決済業界最安水準の決済システム利用料のため、10月以降も利用店舗は拡大しており、売上増に貢献しています。その結果、2021年度第3四半期に獲得費控除前利益^{※2}の黒字化を達成しました。

※1：2022年2月1日～2022年3月31日における「PayPay残高払い」、「PayPayあと払い」の平均決済単価

※2：売上収益から売上原価（ファンディングコスト+定常還元）と固定費を差し引いた利益。ファンディングコストは、ユーザーが銀行口座などからPayPayに入金する際、PayPayが金融機関に支払う手数料

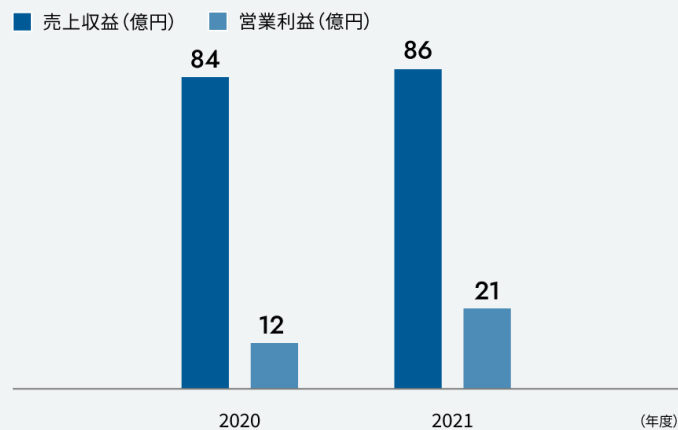
PayPayカード 売上収益・営業利益（IFRS 単体）※1



※1：Zホールディングスグループ内の内部取引消去前の数値。売上収益・営業利益は、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

出所：IR決算説明会資料

PayPay銀行 売上収益・営業利益（IFRS 単体）※1



※1：Zホールディングスグループ内の内部取引消去前の数値。売上収益・営業利益は、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

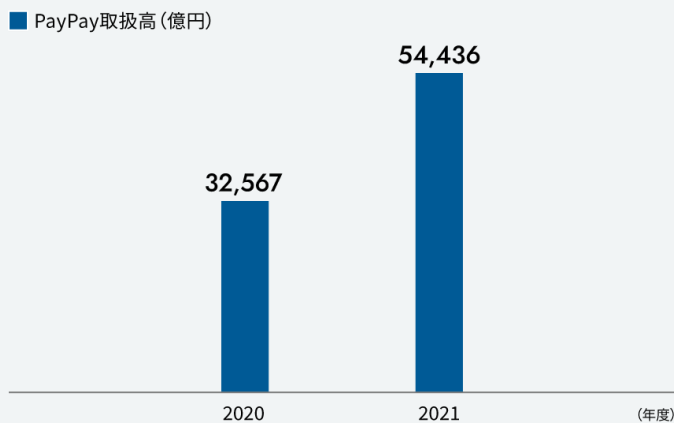
出所：IR決算説明会資料

2022年度の重点施策

2022年度におけるFinTech売上収益は対前年比66.4～83.9%増となる1,900～2,100億円、調整後EBITDAは▲490億円となる見込みです。売上収益に関しては、PayPayカードを中心に、有効会員数や口座数、取扱高などの各種KPIを伸ばすことで、決済手数料やリボルビング・キャッシングによる手数料収益の拡大を目指します。ただし、戦略事業には事業基盤の拡大に向けた投資が必要な事業が多く含まれていることから、引き続き赤字が続く見込みです。

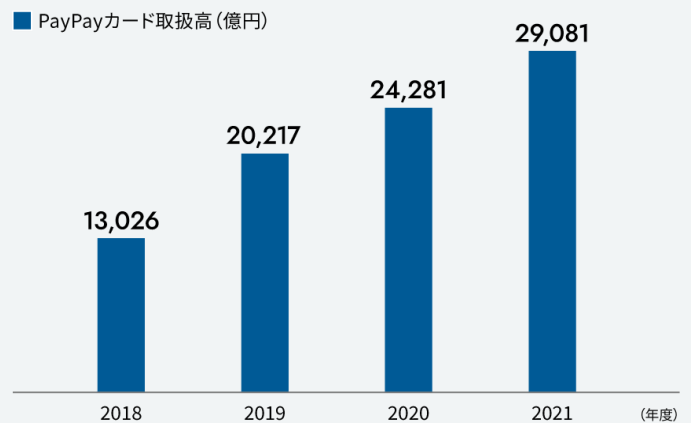
今年度は500～700億円程度の戦略投資の執行を計画していますが、全体の約30%程度を戦略事業に投下予定です。主な投資対象は有効会員数・取扱高拡大を目的としたPayPayカードですが、利用者数増を目的としたLINE NFTへの投資も計画しています。なお、事業環境や市況も勘案して柔軟に推進していくため、実際の投下額などは変動する可能性があります。事業戦略の基本方針（成長戦略）でも記載の通り、PayPayの利用拡大と並行して決済・金融事業を拡大させていくことでトップラインを伸ばし、今年度の業績予想の達成を目指します。

PayPay取扱高



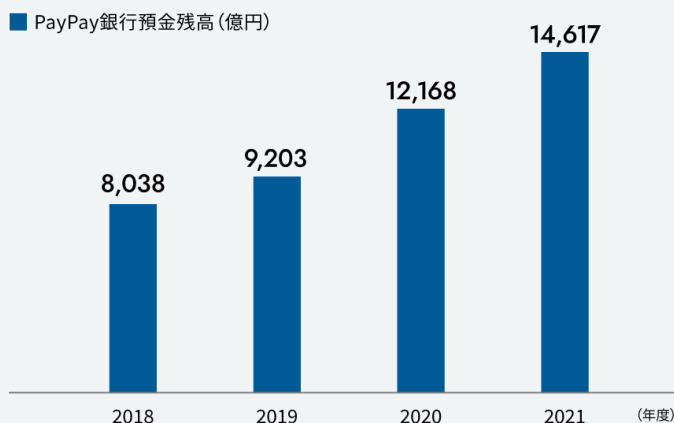
出所：IR決算説明会資料

PayPayカード取扱高



出所：IR決算説明会資料

PayPay銀行預金残高



出所：IR決算説明会資料

■ 戦略事業におけるサステナビリティへの取り組み事例

Zホールディングスグループは、データ/AIを活用し、「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニー」として成長し、便利で感動的なユーザー体験を提供し続けることを目指していきます。具体的には、多様なサービスによるクロスユースを促進するとともにデータ連携によってデータの質を高め、AI解析を実施する——という手順を効果的に繰り返すことで新たな体験を生み出していくことが目標です。そのための体制構築や技術投資、教育などを推進していきます。

「あなたのまちを応援プロジェクト」

新型コロナウイルス感染症が地域経済に大きな影響を与えていることを受けて、PayPayが地方自治体と共同で「PayPay」の決済プラットフォームを活用したキャンペーンなどを実施し、日本全国の地域経済を盛り上げていく活動に取り組んでいます。

「PayPay」は、まちのお店から大型チェーン店まで、日本全国387万カ所^{※1}を超えるさまざまな場所で利用ができるため、どなたでも簡単にキャンペーンにご参加いただけます。また、地方自治体は、「PayPay」を活用することで、地域経済を盛り上げるための地域振興券や商品券などの発行や換金、印刷などが不要になります。利用者は、商品券の購入などで特定の場所に出かける必要がなくなるなど、自治体、利用者双方にとって多くのメリットがあります。また、このキャンペーンを機会にキャッシュレス決済が普及することにより、「新しい生活様式」の定着にもつながります。

※1：2022年9月末時点

→ PayPayからのお知らせ：地方自治体と一緒に取り組む「あなたのまちを応援プロジェクト」 [📄](#)

→ PayPayであなたの街を応援しよう！いろいろな街でキャンペーン開催！ [📄](#)

オンライン診療サービス「LINEドクター」

「LINEドクター」は、LINE上で医師の受診から、予約からビデオ通話での診療、決済までLINE上で完結することのできるオンライン診療サービスです。「発熱外来の予約が取れない」「病院に電話をしても全くつながらない」などの声が多く生じたコロナ第7波の際は需要が増加し、2022年7月、8月は月間の診療件数がサービス開始以降、2ヶ月連続で過去最多を更新しました。また、発熱で病院に行くことを控えている方や自宅療養を余儀なくされた方々の不安に寄り添うため、オンライン診療での自宅療養者の対応可能な医療機関をまとめた特設ページも開設しました。※

「LINEドクター」は、今後も、利用ユーザー、医療機関の皆さまの声をプロダクトに反映し、より利便性の高いサービス提供を行っていくほか、オンライン診療、対面診療を融合し、症状や生活スタイルに合わせて、ユーザーが最適な診察手段を選択できる世界を目指してまいります。

※ 医師の確定診断に関しては、お住まいの自治体による案内を、まずはご確認ください

→ [詳細へ](#) 

フィンテック

● PayPay

大型チェーン店はもちろん、中小規模の店舗や、自動販売機、タクシー、公共交通機関などへの支払いまで、日本全国に拡大し続けているキャッシュレス決済サービスです。オンラインサービスでの支払いや公共料金の請求書払いなど、さまざまな決済シーンでも利用できます。また、ユーザー間でPayPay残高（PayPayマネーおよびPayPayマネーライト）を手数料無料で「送る・受け取る」（送金または譲渡とその受け取り）機能や、PayPayポイントを提携するサービス事業者のポイントと交換することにより、当該事業者の提供する投資の疑似体験ができる「ポイント運用」サービスなど、決済以外にも便利な利用方法が広がっています。さらに、24時間365日相談可能な電話窓口を設置し、万が一被害にあった場合の補償制度を設けるなど、ユーザーに安心してご利用いただける環境づくりを行っています。

→ [詳細へ](#) 

● PayPayカード

PayPayカードはPayPay加盟店及びクレジットカード加盟店でご利用いただける年会費永年無料の決済サービスです。「PayPayカード」は「PayPayあと払い」がご利用できないインターネットショッピングやPayPay加盟店以外の街のお店（クレジットカード加盟店）でのお支払いができます。年会費永年無料でご利用金額100円につき「PayPayカード特典」としてPayPayポイントが1%もらえます^{※1}。

※1：キャンペーンによって一部対象外があります。詳細は各キャンペーンページをご確認ください。「PayPayカード特典」は付与対象外です。

→ [詳細へ](#) 

● PayPay銀行

PayPay銀行は、「ネットやスマホアプリ」で今までにない「お得・便利」をお客さまへ提供する「ネット銀行」です。ほとんどのお取引がインターネットで完結できます。店頭やATMに出向かなくても、ご自宅や会社からインターネットを通じて、振り込みなどの決済や各種手続きができます。また、インターネット専業という特徴を活かし、さまざまなサービスを提供しております。

→ [詳細へ](#)

● LINE証券

“投資をもっと身近に、もっと手軽に”をミッションに、スマートフォンに特化したシンプルで直感的なデザインと操作性が特徴の新たな「スマホ投資サービス」です。2019年8月にサービスを開始。現在、1株単位で取引ができる「いちかぶ（単元未満株）」、取引所取引（現物取引・信用取引）、投資信託、FX取引サービス「LINE FX」、個人型確定拠出年金「LINEのiDeCo」、IPO（新規上場株）サービス、CFD取引サービス「LINE CFD」、つみたてNISA、デジタル証券（STO）サービスを提供しています。総口座数は、2022年9月時点で150万口座を突破しています。

→ [詳細へ](#)

● LINE Pay

「LINE Pay」は、国内最大級のコミュニケーションアプリ・LINEから簡単にはじめられ、手軽につかうことができるモバイル送金・決済サービスです。「LINE」友だちとの送金や割り勘、「企業」から「個人」に24時間365日いつでもLINE Pay残高が送金できる「LINE Payかんたん送金サービス」など、お金にまつわる便利な機能を提供しています。また、モバイル決済サービス「LINE Pay」は、多様な決済手段の提供を通じてユーザーの利便性を高めるため、コード決済に加え、Apple pay/Google Pay™に対応したかざす決済や、Visa LINE Payクレジットカードに対応した後払い等、様々な決済方法に対応しています。2021年にはコード決済において、PayPayとの連携を開始し、LINE Payユーザーは、従来のLINE Pay加盟店での支払いに加え、対象のPayPay加盟店でも決済が可能になり、より幅広いエリア・店舗において多くのユーザーに決済体験を提供できるようになりました。キャッシュレス化が進む日本において、今後もユーザーにとってより身近で革新的なFintechサービスを届けていきます。

→ [詳細へ](#)

● LINE ポケットマネー

「LINEポケットマネー」は、LINEプラットフォーム上での行動データから算出される「LINEスコア」に従来の信用情報を加味した独自の与信モデルにより、ユーザー個別の条件を提示する個人向け少額ローンサービスです。「LINEスコア」と連動したこの独自の与信モデルでは、契約金額の大小に関わらず、少額でもフェアに条件をご提示します。申込・審査・借入・返済は「LINE」上で完結、eKYCで本人確認が完了するため書類郵送等は不要です。

→ [詳細へ](#)

その他

● LINE NFT

簡単な操作・決済方法でNFTの購入および取引が可能なLINEのNFT総合マーケットプレイスです。「LINE NFT」で購入したNFTは、国内約9,200万人が利用するLINEのアカウントですぐに登録できるデジタルアセット管理ウォレット「LINE BITMAX Wallet」で保管できるため、ユーザーは手軽に自分のNFTアイテムを、LINEの友だちと交換したり、送り交わたりすることができます。

→ [詳細へ](#) ↗

● LINE ドクター

オンライン診療サービス「LINEドクター」は、LINEアプリ上で診察の予約、無料ビデオ通話での診察、決済を完結することのできるサービスです。LINEをご利用いただいている方であれば、新たにアプリをダウンロードすることなく、体調不良時に、条件が合えばLINE上で医師とつながり診察を受けることができます。

2022年7月、8月は月間の診療件数がサービス開始以降、2ヶ月連続で過去最多を更新しました。さらに、発熱で病院に行くことのできない方や自宅療養を余儀なくされた方の不安を少しでも解消するために、オンライン診療での自宅療養の対応医療機関をスムーズに検索できる、特設ページも展開しています。

→ [詳細へ](#) ↗

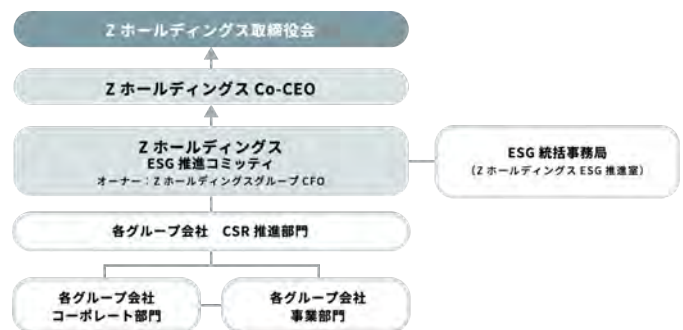
サステナビリティへの取り組み

更新日：2022/11/15

■ サステナビリティの基本方針・推進体制

Zホールディングスグループはステークホルダーの皆さまとの対話を続けながら、自身の社会的責任を果たし、社会・環境の持続的な発展を目指していきます。

Zホールディングスグループは自らの社会的責任を果たし、社会・環境の持続的な発展を目指すためにグループCFOがオーナーとなる「ESG推進コミッティ」を設置しています。各グループ会社（CSR推進部門、コーポレート部門、事業部門）と連携しESG施策と重点課題（マテリアリティ）を推進しています。グループCFOはESG関連の課題にコミットし、Co-CEOと定期的に会合を持ち必要に応じ最高経営会議・取締役会等に提言を行っています。



→ [詳細へ](#)

■ マテリアリティとミッション

Zホールディングスグループは、ミッションである

「UPDATE THE WORLD - 情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現に向けて、6つのマテリアリティを定めました。私たちはこれらの課題に取り組み、誰もが安心して「もっと自由に」「もっと自在に」インターネットのチカラを活用できる未来をステークホルダーと共に創ってまいります。



→ 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）の特定 [🔗](#)

→ 重点課題（マテリアリティ）への取組み [🔗](#)

具体的な取り組みと実績



→ [環境](#)



→ [社会](#)



→ [ガバナンス](#)



→ [特集：2030カーボンニュートラル](#)



→ [特集：ステークホルダーダイアログ](#)



→ [特集：企業内大学「Zアカデミア」でAI関連講座が盛況](#)



→ [特集：ヤフー×LINE／働き方対談](#)



→ [特集：国内インターネット企業初のグリーンボンド導入](#)

→ [ESGデータ集](#)

→ [SDGsへの対応](#)

→ [健康経営](#)

→ [ESG格付評価](#)

→ [ガイドライン対照表](#)

Zホールディングスグループが「2030カーボンニュートラル」へ、社会の脱炭素にも貢献 「ステークホルダーダイアログ2022」



気候危機が深刻化するなか、世界の平均気温の上昇を「1.5度以内」に抑えようと、国際社会は脱炭素に向けて一斉に舵を切った。温室効果ガス（GHG）排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」を表明し、日本政府としてコミットした2050年から目標を前倒しにして取り組む企業も出てきた。ヤフー、LINE、アスクル、ZOZOなどを傘下に抱えるZホールディングスは2022年2月、グループ全体で2030年までにカーボンニュートラルを実現することを宣言した。気候変動問題に詳しい有識者を招き、Zホールディングスグループの脱炭素戦略について議論した。

INDEX

- ▶ [Zホールディングス全体で2030年に温室効果ガス排出を実質ゼロへ](#)
- ▶ [日本全体の再エネ投資を促進する](#)
- ▶ [IT企業だからこそ社会的インパクトを生み出せる](#)
- ▶ [事業が拡大しても「脱炭素」を実現する](#)
- ▶ [「スコープ3」という難題にどう向き合うか](#)
- ▶ [ITで社会全体を効率化し脱炭素に貢献する](#)
- ▶ [生物多様性にも配慮した気候変動対策を](#)

※ダイアログは2022年1月にオンラインで実施されました。文中の従業員の所属、役職は2022年1月当時のものです。



夫馬賢治氏（株式会社ニューラルCEO）

株式会社ニューラルCEO。戦略・金融コンサルタント。環境課題や社会課題に対応した経営戦略やファイナンスの分野で大手上場企業や金融機関、スタートアップの社外取締役、顧問、アドバイザーを務める。ニュースサイト Sustainable Japan編集長。環境省、農林水産省、厚生労働省のESG分野の有識者委員。NHK、日経新聞、プレジデント、フォーブス、海外CNN、ワシントン・ポスト等での出演・寄稿・取材多数。依頼講演過去200回以上。ハーバード大学大学院サステナビリティ専攻修士。サンダーバードグローバル経営大学院MBA。東京大学教養学部国際関係論専攻卒。著書『ESG思考』『超入門カーボンニュートラル』『データでわかる 2030年 地球のすがた』。



山岸尚之氏（WWFジャパン気候エネルギー・海洋水産室長）

立命館大学国際関係学部に入學した1997年にCOP3（国連気候変動枠組条約第3回締約国会議）が京都で開催されたことがきっかけで気候変動問題をめぐる国際政治に関心を持つようになる。2001年3月に同大学を卒業後、9月より米ボストン大学大学院にて、国際関係論・環境政策の修士プログラムに入學。2003年5月に同修士号を取得。卒業後、WWFジャパンの気候変動担当オフィサーとして、政策提言・キャンペーン活動に携わるほか、国連気候変動会議に毎年参加し、国際的な提言活動を担当。2020年より気候エネルギー・海洋水産室長。



小南晃雅（Zホールディングス GCFO ESG推進室 / ヤフーSR推進統括本部CSR推進室CSRリーダー）

2004年ヤフーに入社し、Yahoo!メール、Yahoo!メッセージなどコミュニケーション系サービスを担当。その後、カカオトーク、Y!mobileといったスマホサービスを担当。2017年4月より現職。ヤフーにおいては、環境領域を中心に活動を展開。Zホールディングスグループにおいては、ESG活動全体の推進を担う。



小和田有花（アスクルコーポレート本部 コーポレートコミュニケーション統括部長）

2007年アスクル入社。リーガル・セキュリティ本部で法務・情報セキュリティに従事。2016年よりコーポレート本部広報部長、2018年より広報IRの統括責任者。2020年3月、CSR部門をサステナビリティ部門として広報・IRと同部門に移管し再編したコーポレートコミュニケーションの統括責任者に就任。

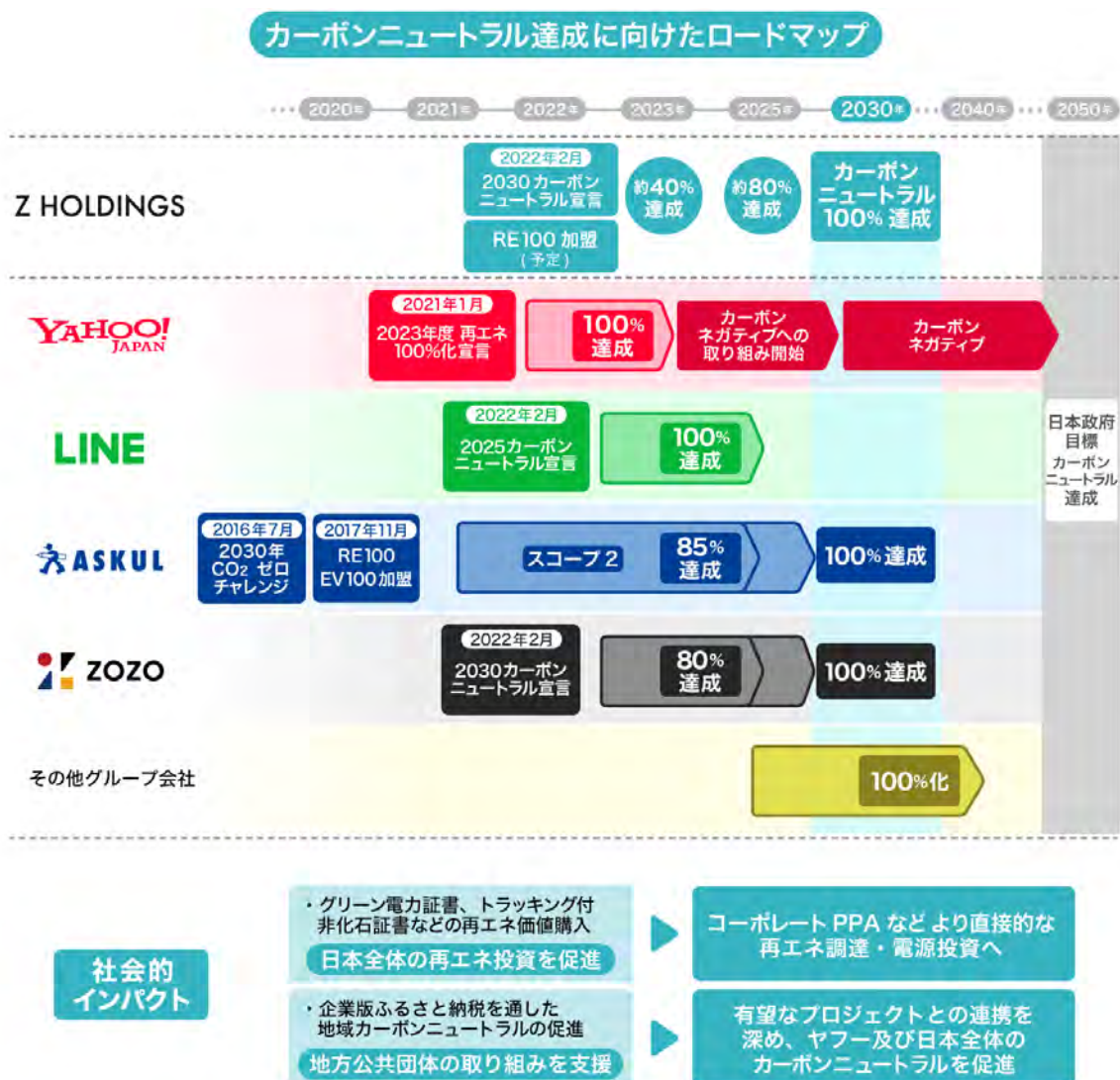


ファシリテーター：森摂氏（オルタナ代表取締役兼オルタナ編集長）

東京外国語大学スペイン語学科を卒業後、日本経済新聞社入社。編集局流通経済部などを経て1998年-2001年ロサンゼルス支局長。2006年9月、株式会社オルタナを設立、現在に至る。主な著書に『未来に選ばれる会社ーCSRから始まるソーシャル・ブランディング』（学芸出版社、2015年）、『ブランドのDNA』（日経ビジネス、片平秀貴・元東京大学教授と共著、2005年）など。

Zホールディングス全体で2030年に温室効果ガス排出を実質ゼロへ

SBTイニシアティブ（SBTi）はパリ協定の目標に整合する「SBT（科学に基づく温室効果ガス排出削減目標 ※1）」を「1.5度」基準に引き上げ、さらに「ネットゼロ」基準を発表するなど、企業に求める基準を厳しくしています。Zホールディングスはこのほど、グループ全体での温室効果ガス（GHG）排出削減目標を発表しましたが、改めてご説明をお願いします。



Zホールディングスグループのカーボンニュートラル達成に向けたロードマップ

小南：Zホールディングスは2022年2月、グループ全体で2030年までにGHG排出量を実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」を発表しました。もともとヤフーは2021年1月に「2023年度100%再エネチャレンジ」、アスクルは2016年7月に「2030年CO2ゼロチャレンジ」を表明していました。2021年3月にLINEと経営統合したこともあり、新生Zホールディングスとして、目標を刷新することになったのです。

グループ全体で約130社ありますので、すべての企業がカーボンニュートラルを達成するのは容易ではありません。そこで、ヤフーなど先駆けて達成した企業が「カーボンネガティブ」（※2）の取り組みを行い、グループ他社の削減にも貢献し、全体として2030年までにカーボンニュートラルの状態を実現したいと考えています。

ロードマップ（上図参照）には「社会的インパクト」とあります。ヤフーとして、「コーポレートPPA」（※3）などを活用した再エネ調達やクレジットの創出にも貢献し、日本全体のカーボンニュートラルにまで踏み込みたいと考えています。

日本全体の再エネ投資を促進する

今回新たに発表されたロードマップをどのように評価しますか。まずはWWFジャパンの山岸さんからお願いします。

山岸：世界全体で2050年までにGHG排出量実質ゼロを目指しているなかで、Zホールディングスが大幅に目標を前倒しし、2030年までにグループ全体で「カーボンニュートラル」、ヤフーが「カーボンネガティブ」にまで持っていくというビジョンを示したことは、環境NGOとしてポジティブに受け止めています。

アスクルはグループ内で若干先行し、すでにSBTiから「1.5度」基準で認証を取得し、「ネットゼロ」にもコミットされています。ヤフーも2021年にSBTにコミットされました。

ぜひZホールディングスとしても、SBTの認証取得を目指していただきたいです。SBTの取得は至上命題ではありませんが、それに準じた目標をしっかりと提示していくことは必要だと思います。ZOZOのカーボンニュートラル宣言は野心的だと思いますが、衣料品からの排出量が多いので、「スコープ3（※4）」にどこまで踏み込めるかは気になっています。



山岸尚之氏（WWFジャパン気候エネルギー・海洋水産室長）

小南：SBTに関しては、Zホールディングスとして中長期的な削減プランを立て、なるべく早期にコミットしたいと思っています。まずは2022年度に「RE100」（※5）に加盟し、2023年度までにSBTにコミットすることを目指しています。このたび宣言したスコープ1、2で「2030年までにカーボンニュートラル」という目標を出そうとしていますが、同時並行で、Eコマース配送に伴うCO2排出といったスコープ3の削減目標にも着手しなければいけないと考えています。

山岸：もう一つ、今回の宣言で評価できるのは、「日本全体の再エネ投資を促進する」という点です。環境NGOとしては「日本全体のために」という視点が入っているのは、大変有り難いです。

自社で減らすだけでなく、社会全体で減らしていかないと、恐らく世界全体の実質ゼロは達成できません。企業には、空気を読まずに「実質ゼロを実現するために、社会にはこういう制度が必要」「再エネを買いたくても買えない」といった現場からの声を上げてほしい、という期待感があります。

日本に排出量取引市場がなければ、せっかくカーボンネガティブにしてもそれを売ることはできません。業界として、あるいは企業の有志としての働きかけは、今後重要になってくるだろうと思います。

小南：仰る通りです。2021年11月に「再エネ価値取引市場」(※6)が始まりましたが、つくる人にとっても、それを利用する人にとっても、環境価値を有用に活用できる状態であることが重要です。制度設計を含め省庁などに訴えかけていくことは、大事な活動になってくると思います。

IT企業だからこそ社会的インパクトを生み出せる

夫馬さんは、今回の宣言をどのように評価しますか。

夫馬：今のところ、まだ再エネを調達しやすい状況ですが、いずれ日本でも電源不足に陥るでしょう。ですので、まさに「コーポレートPPA」のような形で、事業者自身が電源開発を行う必要があります。

また、IT企業全般にいえることですが、気候変動対策を考える時、製造業と比べて排出量が少ないので、良い意味でも悪い意味でも「自分たちの影響力は少ない」と考えていたと思います。

一方で、カーボンニュートラルを目指すことが当たり前の時代になりました。ITセクターはそもそも消費電力が今後大きく増えていきます。アマゾンも「2040年までにカーボンニュートラル」を宣言するなど、早期実現を目指す企業も増えています。しかし、それ以上に、事業を通じてどのようにポジティブなインパクトを作り出していけるのかということが、ますます重要になってきます。

そう考えると、製造業よりも、発信力の強いIT企業の方が、ポジティブな社会への影響力は大きいかもしれません。皆さんが動くか動かないかで社会が大きく変わる。どのような影響力を与えられるのかを考えるタイミングにきていると感じています。



夫馬賢治氏（ニューラルCEO）

アスクルはZホールディングスグループの中でも先駆けて気候変動対策に取り組んできた企業です。小和田さんはロードマップを見てどのように感じられましたか。

小和田：世の中にインパクトを与えるために、あえて宣言していくことはとても大事だと思っています。私たちアスクルの話をすると、2016年に「2030年CO2ゼロチャレンジ」を宣言し、2017年に「RE100」「EV100」（※7）に加盟しました。取引先も含めて反響がかなり大きかったです。

後ほど当社のEV（電気自動車）化について説明しますが、宣言したことで自動車会社の方々との対話が生まれました。やはり世の中を動かしていくには、「無理かもしれないけれど、とにかく宣言する。とにかく行動する」ということが、非常に大事だと実感しています。Zホールディングスとして、大きな目標を掲げたのは、とても良いことだと受け止めています。

事業が拡大しても「脱炭素」を実現する

Zホールディングスは、具体的にどのように気候変動対策に取り組んでいますか。

小南：Zホールディングスは、ミッションに「情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」を掲げており、IT（情報技術）の力で社会課題を解決していきたいと考えています。排出量の内訳を紐解いていくと、GHG排出の主要な原因は、やはり電力で95%を占めています。なかでも、データセンターが大きな比率を占めます。

まずはこのデータセンターで使用する電力を再エネ由来に転換していかないと、GHG排出はなくなりません。ですから、ヤフーは2022年度から順次再エネに切り替えて、2023年度（2024年3月末）までに再エネ100%を達成しようとしています。

Zホールディングスグループ全体で見えていくと、アスクルやZOZOなど、eコマース事業での配送関連の排出も多いです。スコープ3までを対象にすると、さまざまな事業にかかわる購買品などもありますし、リモートワーク時の電力使用もあります。見た目上、オフィスの使用電力に由来するGHGは減っても、トータルでは減っていない可能性があるということも、きちんと考えていかなければならないと認識しています。



小南晃雅（Zホールディングス GCFO ESG推進室/ヤフーSR推進統括本部CSR推進室CSRリーダー）

小和田さん、アスクールとしての戦略はいかがでしょうか。

小和田：2016年から、再エネ導入を開始し、RE100の定める環境価値をクリアすることを重視して導入を進めています。私たちは不動産物件を賃借している立場なので、貸主さんと1物件ごとに交渉しています。実際には早く話が済むところと、なかなか話が進まないところがあります。2021年12月現在で、再エネ導入率57%になりました。

それでは山岸さん、こうしたZホールディングスの取り組みについてご意見、ご提案をお願いします。

山岸：Zホールディングスは日本発のプラットフォーマーとして事業の拡大を表明されていますが、これからグループ傘下に入る企業も増えていくと思います。ビジネスが拡大していくなかで、2023年に再エネ100%を実現できるとお考えでしょうか。

小南：事業計画上ではデータセンターの増棟・増床が続く予定です。2大データセンターである北九州と白河では、再エネ電力への転換を継続しますので、サーバーが増え、消費電力が増加しても、GHG排出がないクリーンな状態は保たれます。

しかし、ご指摘の通り、eコマースのようなサービス分野に事業を展開した時、配送の問題や新たな課題も出てくるでしょう。M&Aの可能性は常にありますから、気候変動対策を合併交渉のテーブルに載せて、方向性を確認しながら、一時的に再エネ100%ではなくなっても、すぐにリカバリーできるようにしていかなければと考えています。

「スコープ3」という難題にどう向き合うか

夫馬さんは、Zホールディングスの気候変動対策に関して、気になることはありますか。

夫馬：やはりスコープ3の問題です。SBTiのネットゼロ基準では、当然ながらスコープ3も対象になっています。

ヤフーもアスクールもZOZOも商品をたくさん取り扱っています。出前館のように料理を宅配するサービスもあります。そうすると、スコープ2の何十倍の規模で、スコープ3が重くのしかかってきます。

それをオフセットするという選択肢もありますが、SBTのネットゼロ基準では、「全量オフセット」を認めていません。まずはスコープ3での排出を本格的に減らさなければならないのです。

そうすると、必ずパートナー企業と協力し、新たな仕組みを作らなければなりません。やるべきことは非常に増えてくる。この仕組みをいかに早く作れるか、Zホールディングスに期待したいところです。

スコープ3 やグループ内の連携について、アスクルではどのように取り組んでいますか。

小和田：課題はたくさんあります。スコープ3に関しては、どうすれば取引先に理解していただけるのかもそうですし、お客様にも理解してもらい、選んでもらえるような仕組みを作っていかななくてはなりません。私たちが環境に良い商品を取り扱ったとしても、お客様のニーズにできていないのであれば、やはり事業会社としては失格だと思います。

しかし、1社の力で成し遂げるのは、本当に厳しいと思っています。私たちは小売りですので、取引先にどこまでお願いできるのかという課題もあります。

ZOZOもほぼ同じ悩みを持っていると思いますので、データベースの構築や排出量の「見える化」など、協力できるところはないか、探っていきたいです。私たちアスクルはZホールディングスグループの中でも、そうした連携を深める役割を担っていきたいと考えています。



小和田有花（アスクルコーポレート本部 コーポレートコミュニケーション統括部長）

ITで社会全体を効率化し脱炭素に貢献する

先ほどの話にもありましたが、Zホールディングスだけではなく、社会全体の脱炭素化に向けた取り組みも期待されています。小南さん、いかがでしょうか。

小南：社会に大きなインパクトを出すために、力を入れているのが「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」です。

企業版ふるさと納税（※8）を活用し、地方公共団体が行うカーボンニュートラルに向けた地方創生の取り組みを広く募集し、それに対してヤフーが寄付をしています。2021年度は、10の地方公共団体に総額約2.7億円を寄付しました。

三重県尾鷲市では、尾鷲市有林（91ヘクタール）の森づくりを行い、炭素を固定・吸収するだけでなく、教育の場としても活用しています。宮城県では、海岸防災林や藻場づくりを行っています。

炭素吸収だけではなく、教育や生物多様性保全にもつながるように、さまざまな観点で寄付先を定めていきます。こうした成功事例をつくり、横展開し、私たちがかかわることで、よりインパクトが出るような連携を深めていきたいです。

2021年度寄付先

| 自治体名 | 取り組み内容 | 金額（端数省略） | |
|-----------|----------------------------------|----------|-------------------------|
| 1 北海道三笠市 | 炭採掘跡へのCO2固定 | 1億円 | 吸収 固定 |
| 2 宮城県 | 海岸防災林の適正管理 藻場造成 | 2,700万円 | 吸収 固定 |
| 3 埼玉県 | 中小企業向けCO2見える化事業 | 760万円 | 排出 削減 |
| 4 神奈川県平塚市 | 波力発電の商用化と漁船の電池推進船化 発電所周辺の藻場造成 | 2,400万円 | 再生エ ネルギー 吸収 固定 |
| 5 新潟県 | 一次産業による温室効果ガスの排出抑制・削減・吸収源対策 | 400万円 | 排出 削減 吸収 固定 |
| 6 山梨県 | 果樹園での土壌炭素固定 | 1,000万円 | 吸収 固定 |
| 7 三重県尾鷲市 | 尾鷲ヒノキ市有林の若返り | 2,600万円 | 吸収 固定 |
| 8 鹿児島県大崎町 | リサイクル率No1の大崎システムの横展開 | 4,600万円 | 排出 削減 |
| 9 兵庫県神戸市 | 生物多様性の保全（森林・植物によるCO2吸収及び固定） | 1,000万円 | 吸収 固定 |
| 10 長崎県五島市 | 藻場を活用したカーボンニュートラル促進事業 | 1,290万円 | 吸収 固定 |

Copyright (C) 2021 Yahoo Japan Corporation. All Rights Reserved.

「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」の寄付先。2021年度は、約2.7億円を寄付した

ありがとうございます。夫馬さん、Zホールディングスに期待することについて教えてください。

夫馬：「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」は、もともとヤフーが持っている、自治体とのネットワークをさまざまな形で生かしていく素敵な施策だと思います。

さらにいうと、Zホールディングスとして、テック関連の知財をたくさんお持ちだと思いますが、それを生かせる舞台が非常に増えてきています。

例えば、先ほどから話題になっているように、GHG排出量の測定だけではなく、物流をどうやって効率化していくかということも、AI（人工知能）をはじめデータマネジメントの力が生かされる分野です。AI導入によるサーバーの電力消費量の削減も本格的に始まっています。

皆さんが持っている非常に大きな知財を生かしていくということは、社会への重要な貢献でもあり、事業としても伸びる分野ではないでしょうか。

小南：はい、まさに今企業としてはAIとデータマネジメントにもものすごく力を入れています。社会を効率化することでGHG排出を削減できますし、GHG排出削減そのものを事業化できる可能性もあります。持っているアセットをそういった部分にも振り向けていくのは、とても大事な視点だと思います。

山岸さん、いかがでしょうか。

山岸：これからは、「再エネ」を導入するというだけでは不十分で、そのクオリティが求められる世の中になっていきます。最近でも、メガソーラーや風力発電の開発の問題、あるいは国立公園と地熱発電の問題、バイオマス発電はカーボンニュートラルとは認められないなど、いろいろと話題になっています。非化石証書に関しても、再エネ由来かそうでないかは分かりますが、どのように生産されたのか、その背景までは不明です。

Zホールディングスだけが担うべきだとは思っていないのですが、IT企業だからこそビジネスの領域で貢献できることがあるように思います。

小南：困りごとを解決することがビジネスにつながるというメッセージですね。「脱炭素」を、リスクと機会のセットでとらえていきたいと思います。

夫馬：将来的にはぜひ自分たちの「厳しい目」を養っていただきたいです。例えば、マイクロソフトは2030年までにカーボンネガティブを宣言していますが、現在市場に流通しているクレジットの大半は、「自分たちの基準を満たさないので使えない」と判断しています。だからこそ、正しいクレジットを創出できるように自らも動き、さらに世の中も動かそうとしています。Zホールディングスにも、こうした「目」を持っていただきたいです。

小和田さん、アスクルとしての脱炭素への貢献で、付け加えることがあればお願いします。

小和田：脱炭素に向けて本格的にEV化を進めていますが、あえて一気に大量導入していません。100%を達成するだけであれば一気に200台ほど導入すれば済む話ではあるのですが、これによってサービスの質が落ちてしまうことは許されないと考えています。

また、配送会社が車をEVにすればいいという話ではなく、充電設備の整備にも同時に取り組まなければ実現しません。EVには充電への懸念があるので、やはり、社会、インフラを動かしていかないといけないのです。



アスクルが導入した三菱自動車 軽商用電気自動車「ミニキャブ・ミーブ」（左上・左下・中央・右下）、三菱ふそう 電気小型トラック「eCanter」（右上）

現在は車にどのくらい積めるのか、使い勝手や航続距離、充電時間などを検証しながら進めているところです。そもそもいまは選べる車両が圧倒的に少ないので、自動車会社と意見交換しながら、あえていろいろなEVを使って世の中を一緒に変えていこうと活動しています。

山岸：EVを使おうとしている方々からの問題提起は説得力があります。重い貨物をどうやって脱炭素化していくかは、国際的にも大きなテーマで、IEA（国際エネルギー機関）の報告書でも迷いが見えます。やはり馬力が出ないとどうにもなりませんので、本当にEVでいけるのか、燃料電池車に頼らざるを得ないのか、難しい議論があります。こうした問題提起や議論を世の中に対して投げかけていただくことはとても貴重だと思います。

企業からの問題提起や意思表示は、世の中を動かす原動力になり得ます。

夫馬：川邊健太郎・Zホールディングス代表取締役社長Co-CEOは、日本政府の「新しい資本主義実現会議」のメンバーでもあります。これはまたとないアドボカシーの場ですので、政府としてどういう方向に進むべきなのか、ぜひ提言していただけたらと思います。

山岸：「新しい資本主義」の中にも、報告事項として入っていますが、「カーボンプライシング」に対しても積極的な発言をお願いしたいです。実現にはもっと大きな声、事業者の声が必要で、このままでは流れてしまうかもしれません。

小南：Zホールディングスとして、政府と協力しながら、積極的に働きかけるということは、とても大事な仕事になるだろうと思います。日本政府がカーボンニュートラルを宣言した以上、中長期的には、GHG排出量に応じて費用負担がかかってくる社会になると思います。そこを見越して私たちは再エネ化、脱炭素化に動いています。カーボンプライシングの導入に貢献できるような仕組みづくりを検討したいと思います。

生物多様性にも配慮した気候変動対策を

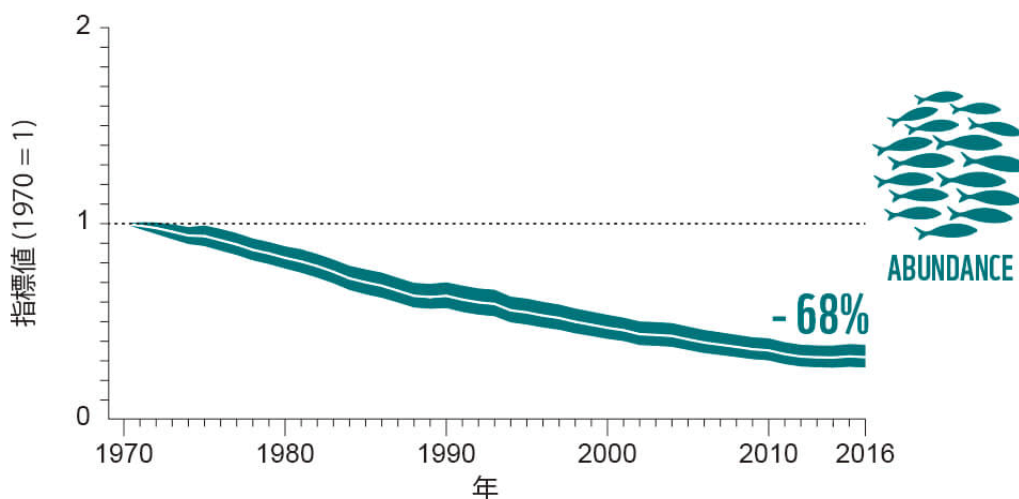
これまでZホールディングスの気候変動対策に関する議論を進めてきましたが、追加のご意見やご質問があればお願いします。

山岸：企業には「ネイチャーポジティブ」（※9）も意識していただきたいです。2022年夏に中国・昆明でCOP15（生物多様性条約第15回締約国会議）が開催され、新しい国際枠組みが採択される予定です。世界的に生物多様性が失われ、2030年までに回復軌道に乗せることが目指されています。

気候変動と生物多様性は、国際的な環境分野における2大目標になりつつあります。

カーボンオフセットのために、森林の炭素面だけを重視している取り組みは、もはや評価されません。その土地の生態系回復につながらないプロジェクトは、「グリーンウォッシング」として批判を受ける可能性があります。炭素だけに着目すれば成長の早い木を植えるのが一番良いのですが、それでは生態系に配慮していることにはなりません。

先ほど紹介いただいた「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」の寄付先を拝見すると、気候変動と生物多様性分野の連携にも該当するような取り組みが入っているように思いました。



世界の生きている地球指数。約7割の生物多様性が失われた（出典：WWF「生きている地球レポート2020」）

夫馬：一見、関係なさそうに思えるかもしれませんが、IT企業は生物多様性と全く無縁ではありません。全般的に関連性が高いといわれているのは、食品、アパレルなど農作物に関連している事業、あるいは金属鉱物などです。

食品や飲食は、当然、Zホールディングスの事業に関連していますし、金属鉱物はみなさんのPCやサーバーにも使われています。スコープ3の概念まで含めると、Zホールディングスは生物多様性とも関係が深いのです。

小南：おっしゃる通り、事業で使っている紙やIT機器、什器類など、私たちの仕事も多くの生物資源に支えられていることに気が付きます。まずは私たちができることとして、その調達や廃棄におけるバリューチェーンをしっかりと確認するということだと思います。FSCなどの認証を得た資材であるか、あるいはマテリアルリサイクルなどしっかりと循環するフローに載っているかなど、事業を進めていくための自分たちの仕事の仕方が持続的になっているのか、しっかりと確認することが大事です。

生物多様性保全に向けて、なかなか直接的な活動を進めていくことは難しいのですが、森林保全や海の植林である「ブルーカーボン」の創出など、気候変動対応との合わせ技で考えると、効果的に取り組めるのではないかと考えています。

気候変動も生物多様性も同じですが、やはり全社的にプロジェクトを進めていくうえで、社員のリテラシーを上げていくことも重要です。今日は貴重なご意見を有難うございました。

(注釈)

※1 SBT：「サイエンス・ベースト・ターゲット（科学に基づく温室効果ガス排出削減目標）」の略称。SBTを運営するSBTイニシアティブ（SBTi）は、産業革命以前から世界の気温上昇を1.5℃に抑えるために、企業に対し、パリ協定に整合し、科学的知見に基づいた温室効果ガス排出削減目標を設定するように求めている。

※2 カーボンネガティブ：排出量を上回るGHGを削減すること

※3 コーポレートPPA：企業（電力需要家）と発電事業者が直接長期間の電力購入契約（PPA）を結ぶこと

※4 スコープ3：自社以外の事業活動に関連する温室効果ガスの排出量。原材料・商品の調達、配送、商品使用、廃棄過程から出るものを含む

※5 RE100：企業が事業活動に使用する電力を100%再生可能エネルギーでまかなうことを目指す国際的なイニシアティブ

※6 再エネ価値取引市場：企業（需要家）が非化石証書（FIT証書）を購入できる新市場として2021年11月に新設された

※7 EV100：事業活動で使うモビリティを100%ゼロエミッションにすることを目指す国際的なイニシアティブ

※8 企業版ふるさと納税：国が認定した地方公共団体の地方創生事業に対して、企業が寄付を行った場合、最大で寄付額の約9割が軽減される仕組み

※9 ネイチャーポジティブ：生物多様性や自然を優先すること

関連リンク

- ▶ [脱炭素社会の実現](#)
- ▶ [自然資本の保全](#)
- ▶ [Zホールディングス、2030年度までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」を発表](#)
- ▶ [Yahoo! JAPAN地域カーボンニュートラル促進プロジェクト](#)
- ▶ [Yahoo! JAPAN、「2023年度100%再エネチャレンジ」を宣言](#)
- ▶ [アスクル、CUBE-LINX、日野自動車 小型BEVトラックを用いた電動車最適稼働マネジメントの実証実験を本日から開始](#)

PDF ↓

◀ 前の記事へ



次の記事へ ▶

企業内大学「Zアカデミア」でAI関連講座が盛況 — 「Z文系AI塾」で参加者が得た学びとは？



現在、DXの推進などとともに、従業員の職業能力の再開発や再教育を行う「リスキリング」が注目されています。なかでも、AIやデータ領域のスキルやノウハウを習得できる学びの場を企業がどのように提供していくかは大きなテーマとなっています。

「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニー」の実現を目指すZホールディングスの企業内大学「Zアカデミア」でもリスキリングに力を入れており、2021年度にはグループ全社員を対象として201講座（※）を開催し、延べ約26,000名が参加しました。2022年にはSX（サステナビリティトランスフォーメーション）実現に向けた「Zサステナビリティアカデミア」もスタートするなど、グループ内の豊富な人材の交流を通じたシナジー創出を進めています。

2021年度の「Zアカデミア」では、参加者数トップ20講座のうち10講座を「Z AI アカデミア」など、AI関連が占める結果になりました。今回は、その中でも特に人気が高く、参加者の成果が形になり始めている「Z文系AI塾」の取り組みをご紹介します。

※セミナー形式：155講座、アーカイブ提供：46講座

Zホールディングス、文理両軸でAI人材を育成する「Z AIアカデミア」を発足

<https://www.z-holdings.co.jp/news/press-releases/2021/0715/>

ビジネス視点でサステナビリティを学ぶ「Zサステナビリティアカデミア」を開講

<https://www.z-holdings.co.jp/news/press-releases/2022/0516/>

INDEX

- ▶ [「Zアカデミア」と「Z AIアカデミア」とは？](#)
- ▶ [グループ内でも高い注目が集まった「Z文系AI塾」](#)
- ▶ [「Z文系AI塾」で得られた学びとは？](#)
- ▶ [「学びあい、教えあう場に成長している」伊藤学長](#)
- ▶ [今後は、社外に横串を広げる展開も。](#)

「Zアカデミア」と「Z AIアカデミア」とは？

企業内大学「Zアカデミア」は、2020年4月に設立されました。Zホールディングスグループ従業員の横糸をつなぎ、グループシナジーを加速させる役割を担っています。グループ会社の従業員同士が「ともに未来を創る」という意識を共有し、「ともに進むべき道」を描き、学び合い、教え合う、ベースキャンプのような場所を目指しています。

2021年7月には、ヤフー、LINE、一休、アスクル、ZOZOグループよりボードメンバーが参加し、グループ各社の最新AI導入事例の共有などを行うAI人材育成コミュニティ「Z AIアカデミア」が発足。2021年9月からは、AIを学びたいグループ各社の文系社員を対象に半年間の実践型プログラム「Z文系AI塾」を開催し、674名のAI人材の育成に取り組むなど、グループ全体のAIに関するナレッジ・実践力の底上げ・人材育成を図っています。

グループ各社のAI領域のスペシャリストがボードメンバーとして参加

グループ内でも高い注目が集まった「Z文系AI塾」

「Z文系AI塾」では、5W1Hを踏まえたAI企画や実践的なノーコードツール（プログラミングをしなくてもアプリを作れるサービス）を使ったAIづくりも行う半年間のプログラム（オンラインで全7回）を実施。最終回では、受講者が企画したAI企画の中から投票で優秀企画を決める「みんなで選ぶベストAI企画」を開催し、「所属部門企画編」と「ZHD横断企画編」の2部門から、それぞれ3企画が選ばれました。

「所属部門企画編」2位に選ばれたアスクル・保田のAI企画「お客様の来店目的がわかるようになるよ」は、来店目的の推定によりレコメンドや販促の精度を上げるAIで、アスクルにて、実用化に向けて企画が検討されています。そこで、入賞した6名に集ってもらい、「Z文系AI塾」で得られた知見、学びについて語り合ってもらいました。

参加メンバー



アスクル株式会社 保田大輝（やすだ・だいき）

2017年にアスクル株式会社入社。ASKUL事業本部ASKUL事業企画で、データを活用しながら部門を横断した事業戦略の企画・推進を行っている。

受賞したAI企画：「お客様の来店目的がわかるようになるよ」（来店目的の推定によりレコメンドや販促の精度を上げるAI）



LINE Fukuoka 富高智郷（とみたか・ともあき）

2013年にLINE Fukuoka株式会社入社。営業や審査業務を経て、現在は、Content Moderation室室長として、パトロール業務に携わっている。

受賞したAI企画：「チャットコミュニケーション感情診断」（チャット表現の改善を指摘することで円滑なコミュニケーションにつなげるAI）



ヤフー株式会社 飯田春嗣 (いいだ・しゅんじ)

2007年にヤフー入社。マネージャーとして、ヤフオク!やPayPayフリマのカスタマーサポートを行っている。

受賞したAI企画：「他社用語を自社用語に変換AI」（グループ間の異なる用語を変換して、コミュニケーションを円滑にするAI）



ヤフー株式会社 大野志穂 (おおの・しほ)

2017年にヤフー入社。ヤフオク!やPayPayフリマのサポートを行っている。

受賞したAI企画：「こだわりピンポイントけんさくくん」（衣類や雑貨、家具などで商品画像の特徴からアイテムを探してくれるAI）



ヤフー株式会社 浅野浩康 (あさの・ひろやす)

2005年にヤフー入社。テクニカルディレクターとして、Yahoo!メールやYahoo!カレンダーなどの開発・運用に携わっている。

受賞したAI企画：「写真でらくらく日記」（撮影した写真から日記作成を簡単にでき、1日を振り返りやすくするAI）



ヤフー株式会社 梶原佑季 (かじわら・ゆうき)

2013年にヤフー入社。エンジニアを経て現在はシステム企画職として、ヤフオク!の販売集客開発部で企画を行っている。

受賞したAI企画：「隙間時間マッチングソリューション」（ホテルや美容院の予約が空きそうな枠をユーザーに提案してマッチングを図るAI）



「Z文系AI塾」で得られた学びとは？

保田（アスクル）：私はアスクルのデータを扱う部門で働いているので、もともとAI活用を積極的に考えていかなければならない立場にいました。受講前、社内で新規のお客様へのアプローチを考えるプロジェクトにもアサインされていたのです。そこで「Z文系AI塾」の企画では、そのテーマで取り組みました。新規のお客様は、まだ一度だけ、もしくは一度もご購入いただいていない方なので、購買実績からのアプローチは難しいです。一方でアスクルを「お店」と考えたとき、お客様には来店目的があります。それを推定することで、アプローチが可能になるのではないかと考えました。

受講して、「AIを作る人材」よりも「AIを使いこなす人材」が不足しているという、講師・野口さん（※）話を聞いて、「AI企画で差をつけられるようになりたい」とマインドが変わりました。データサイエンスのベン図で言う、ビジネス力の部分ですね。

AI企画の入賞をきっかけに、会社として、この企画を実現させようという機運が高まり、PoC（概念実証）実施のために販売促進チームと調整を行っている最中です。

※講師を務めた野口竜司氏は元ZOZO NEXT CAIOで、現ELYZAの取締役CMO

富高（LINE Fukuoka）：私も、AIに携わっている人材は「AIと課題をマッチングして実際に作る」ことができる人材という思い込みがあり、プログラミングができない私にはハードルが高いと感じていました。しかし、第一回目の受講で「AIを作る人材よりも、AIと課題をマッチングする人材が不足している」という話を聞き、衝撃を受けました。

必要スキルを分解していることもそうですが、後者のスキルはたしかに現場観点で必要だし、自分も必ず身に着けないといけなくて強く感じました。このきっかけにより、その後の受講に対してより強い興味を沸きました。

担当業務ではすでにAIを活用する動きがあります。受講してAIの骨組みがわかったので、「このプロジェクトの目的は？」

「この方向性はあっているのか？」など考えることができるようになりました。今後は現場ベースで具体的な提案ができるように、仕組み化していきたいと思っています。

大野（ヤフー）：お二人と同感ですね。AIというと、ものすごく先進的な技術だという漠然としたイメージを持っていましたが、もっと身近な課題に対しても取り入れることが可能かもしれないと、良い意味でハードルが下がりました。

実際、私が応募した企画もそうですが、入賞したものは私たちの生活にとっても身近なテーマを扱ったものが多かったように感じています。

同時に、「AIを実装できるエンジニアは本当にすごい」とますます尊敬の念を抱くようにもなりました。今後、自分がAIを使う側に立ってエンジニアと議論する際に、ある程度同じ視座をもって話せるようになりたいなと思いました。作る側、使う側、どちらの苦労もわかるというか、そういうバランス感覚を持ち合わせた人間でありたいなと思っています。

飯田（ヤフー）：私の部門でもAIとの関わりが増えてきていますが、言葉だけ先行して自身のアクションにつなげられないでいました。「Z文系AI塾」はまさにその課題にアプローチしていただいたものだったので、AIに対する理解度が格段に高まり、「どうすればAIに貢献できるか」というテーマに、当事者意識をもって考えることができるようになりました。

AIは知れば知るほど夢が広がりますが、無造作に放り込めば魔法のようにポンと何か良くなるツールではないと思います。使いこなす人材がいてこそAIの良さが最大化されるものだと感じますので、学んだことを現場でもしっかり取り入れていきたいですね。

例えば、各課題とタイプ別AIをマッチングさせてみ



商品開発 × [識別系AI]

- ・顔認証を使ったサービス
- ・身体の動きを捉える製品
- ・異常を検知できるサービス
- ・レジの無人化サービス
- ・文字の読み取りサービス



マーケティング × [予測系AI]

- ・解約予測
- ・顧客の興味予測
- ・需要/トレンド予測
- ・ダイナミックプライス

各国で続々活用進行中



- ・議事録の自動化
- ・営業資料/文章の自動生成
- ・AIによる電話対応

営業 × [会話系AI]

- ・自動運転技術を使った新規事業
- ・画像の自動生成を使った新規サービス
- ・ロボティクスを使った事業

新規事業 × [実行系AI]

2021-10-26 16:24:28

講義や企画のワークでは、各社のサービスで導入しやすいように実践的な内容が採用された

浅野(ヤフー)：私はエンジニアなので、他のみなさんよりはプログラミングなどに関しては知識がある方だと思います。ただ、これまでAIに全く関わってこなかった自分としては、いきなり取り組むのはハードルが高かったので、初回の講座が非エンジニア向けというのが入りやすかったですね。入門編としてちょうど良いレベルだったように感じています。

やはり、AI領域について興味を持っているエンジニアも多いので、「Z文系AI塾」とはいえ、かなりの数のエンジニア、それにデザイナーも参加していた印象がありますね。

AI企画に関しては、正直なところ、自分の企画が入賞したので驚きました。しっかりしたフィードバックをもらったので、あらためて、こういう場に参加して、どんどん発信していくことが大事だなと実感しました。

梶原(ヤフー)：私も元エンジニアのシステム企画担当者として、貴重な学びの機会に参加できたと思っています。

一休社長の榊さんが講師として来られた講座があったのですが、メルマガの配信に関して、AIを使ってすごく細かいセグメントに打っているというお話がありました。少なければ数十ユーザーなど、ユーザーの趣向に合わせたこだわりにも驚きました。一種類のメルマガをみんなに送るのでなく、たくさんの種類のメルマガを少数に送るということは、運用工数がかかり、難易度が非常に高い印象があります。

私が担当しているヤフオク!やPayPayフリマでも対象者を絞ってPush通知を打っていますが桁がもっと大きいものですから。またそういったモデルを榊さん自身も作って社員と結果を競っていると話していたので、社長自らがAIの先頭に立って推進しているところもすごいなと感心しました。



最後に、「Zアカデミア」の学長である伊藤羊一にもコメントをもらいました。

「学びあい、教えあう場に成長している」伊藤学長

学びのコミュニティであるZアカデミアUniversityは、発足から1年が経ち、AIやコミュニケーション、ビジネススキル、Well-beingなど150以上の様々なプログラムをリリースし、延べ2万人以上ものグループ社員に参加してもらうことができました。

さらに、様々な経歴・スキルを持つ有志のグループ社員のみなさんに、「Zアカデミア認定講師」として多くのプログラムに登壇してもらえたことで、Zアカデミアがグループ社員の「学びあい、教えあう」場となっています。

2022年度はAIをはじめとした多くのプログラムに加え、新たな取り組みにも数多く挑戦し、この学びの輪である「アカデミア」をさらに大きく広げていきます。今後もこの取り組みに注目くださると嬉しく思います。

今後は、社外に横串を広げる展開も

このようなグループ内の豊富な人材の交流とそこから生まれるシナジー、AI人材へのリスキリングの取り組みが、Zホールディングスの中長期的な成長を支えています。

なお、2022年度、「Zアカデミア」では、全講座共通の効果測定指標を作成し、参加ログをデータベース化することによって、受講後の個人変化を可視化してさらなる取り組みを検討しています。また、社会共通テーマであるAIをテーマとした講座にて社外参加者を募集し、グループ外でも教え合い、学び合う「横串」を広げていくことを計画しています。

文系社員もAI人材へ 企業内大学のAI関連講座で得た学びとは？

<https://about.yahoo.co.jp/info/blog/20220728/zaiacademia.html>

取材日：2022年6月8日 公開日：2022年8月2日

記事中の所属・肩書きなどは取材日時点のものです。

取材・編集：ZHD広報部

◀ 前の記事へ



次の記事へ ▶

【ヤフー×LINE／働き方対談】 オフィス環境のアップデートで従業員のウェルビーイング向上へ



多様な働き方ニーズを踏まえたオフィス環境の整備は、仕事の効率や満足度を高め、従業員のウェルビーイング向上にもつながります。Zホールディングスのグループ企業であるヤフーとLINEは、かねてより従業員の働きやすさを追求するため、オフィス環境の改善に努めてきました。現在も予測の難しいコロナ禍の情勢に対応するべく、より柔軟な働き方の実現に向けてさまざまな取り組みを展開しています。

LINEは2021年4月に本社を四谷に集約移転し、コラボレーションスペースや個室ブースなどを整備したオフィス空間に進化。ヤフーは2022年4月1日から通勤手段の制限を緩和し、居住地を全国に拡大できるように「どこでもオフィス」を拡充しました。

こうした取り組みの背景にある働き方の哲学や、オフィスアップデートの具体的な内容、そしてオフィス環境の向上につながるZホールディングスのシナジーについて、両社のキーパーソン2名が語り合いました。

LINE、新しい働き方「LINE Hybrid Working Style」を開始

<https://linecorp.com/ja/pr/news/ja/2021/3912>

ヤフー、通勤手段の制限を緩和し、移住地を全国に拡大できるなど、従業員一人ひとりのニーズにあわせて働く場所や環境を選択できる人事制度「どこでもオフィス」を拡充

<https://about.yahoo.co.jp/pr/release/2022/01/12a/>

INDEX

- ▶ 働き方の選択肢を用意することが働きやすさにつながる
- ▶ オフィス利用者である従業員の声に寄り添い、尊重する
- ▶ オフィスづくりの知見を融合させ、シナジーを生み出したい



佐久間貴大（ヤフー株式会社 PD統括本部 オフィス・経営支援本部 オフィス最適化推進部 ストラテジーチーム リーダー）
新卒でオフィス家具販売店に入社してオフィス設計やインテリアデザイン業務を担当。2013年11月にヤフーに入社。紀尾井町移転やグランフロント増床／富国生命リニューアル、Kタワー増床などオフィスの新設や原状回復工事、働き方にあわせたオフィス改修工事を担当。



川崎恵志（LINE株式会社 Employee Care室 ファシリティマネジメントチームマネージャー）
新卒で大手オフィス家具メーカーにスペースデザイナーとして入社。2017年9月にLINEに入社。四谷オフィスへの本社集約移転を含め、現在までに国内外の大小14拠点のオフィス開設/移転や館内増床、オフィス改修、原状回復工事に携わる。

働き方の選択肢を用意することが働きやすさにつながる

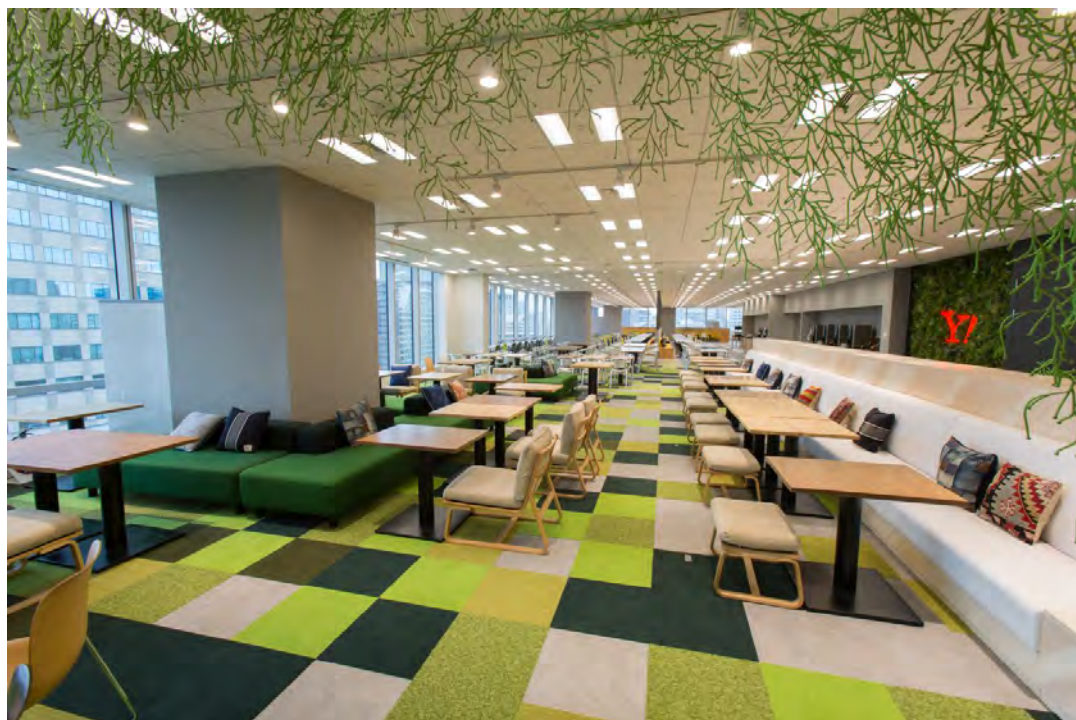
企業が提供するべき「働きやすいオフィス」とは、どのような環境を指しているとお考えでしょうか？

佐久間：働きやすい環境は人により異なるため、いろいろな選択肢を提供する必要があると私たちは考えています。オフィスはもちろんのこと、コワーキングスペースの利用やリモートワークなど、さまざまなケースを想定し、それぞれの環境をアップデートすることが重要ではないでしょうか。ヤフーではそのための手段と方法を考えることに注力し、従業員が生産性高く働ける環境づくりを大切にしてきました。

健康経営の推進

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/conditioning/>

川崎：LINEもヤフーの考えに近いです。それぞれの場所で、その時々業務に応じた使い勝手と心地よさを提供することも大事ですね。人がたくさん集まるオフィスであれば、業務に集中できる場所とコミュニケーションできる場所があって、目的に応じて選択できるように環境を整えておく必要があります。特にコロナ禍で在宅ワークが増えたことで、オフィスにはより「オフラインコミュニケーション」に重きが置かれているように思います。



ヤフー紀尾井町本社オフィス内の社内レストラン「BASE」

佐久間：2016年に移転したヤフーの紀尾井町本社オフィスも、まさにコミュニケーションを重視した空間です。自席に座ると目の前に同僚がいて、雑談しやすい環境の中で業務を進めていくような特徴を持たせました。一方で集中できる場所も用意し、状況に合わせて選択できるようにしたんです。また、仕事場としての機能の他にも、リフレッシュスペースを用意したり、従業員食堂の「BASE」「CAMP」で3食を提供したりと、コロナ禍になる以前からオフィスの中に従業員の満足度向上につながる仕掛けを施してきました。そのことも、ヤフーの働きやすさにつながっていると思います。

川崎：LINEはコロナ禍をきっかけにオフィスを大きく見直しました。各部署の出勤率に合わせてフリーアドレス制を導入することで、2拠点をクローズして本社を四谷オフィスへ集約移転しました。また、「LINE Hybrid Working Style」という新しい働き方をスタート。出社を前提とせず、チームとして最も高いパフォーマンスを発揮するために、組織や職種の特性に応じてオフィス勤務と在宅勤務を組み合わせられるというもので、チームごとに働き方のルールを決められるように自由度をもたせました。職種によって働き方の希望は全く異なり、例えばエンジニアなら在宅で仕事をしたい人が多数です。働き方を全社で統一せずにチームごとに選択できるようにすることで人材の流出が防げたり、優秀な人材の採用につながったりする可能性が高まると思います。



LINE四谷オフィス内のカフェ

佐久間：働き方に幅を持たせる、選択肢をつくるというのは、両社の共通した考え方かもしれません。ともあれ、働く環境というのは「用意したら終わり」ではありません。社員一人ひとりに、うまく活用してもらうことが何より重要で、そのためには状況やニーズの変化に応じてアップデートしていく必要があります。例えば、コロナの感染拡大が落ち着いた時、在宅勤務が日常化した従業員からは「収束したからといって、なぜ都心のオフィスまで行かないといけないのですか？」という声も挙がりました。そこで、都心中心だったWeWorkだけでなく、沿線に多くの拠点を持つNewWorkを新たに契約したところ、従業員サーベイの満足度をはかる数値が上がったんです。これからもユーザーである従業員に使ってもらいながら、さまざまなことを試し、あるべきかたちを模索していきたいと思います。

オフィス利用者である従業員の声に寄り添い、尊重する

お互いのオフィスへの印象についてもお聞かせください。まずはヤフーの佐久間さん、LINEのオフィス環境について、どのように感じますか？

佐久間：LINEのオフィスは、細かいところにまで目が行き届いている印象です。来客フロアと執務フロアの会議室でパーティーの色味も統一されていますし、オフィス全体からブランドの統一感がにじみ出ていると感じました。

川崎：ありがとうございます。LINEには「スペースデザインチーム」という空間デザインを専門とするチームがあり、オフィス構築ではデザイン監修をしています。スペースデザインチームはマテリアルの持つ質感にこだわり、細部のディテールにまでこだわっているんです。ブランディングの統一感についてはBX室（ブランドエクスペリエンス室）が監修をしていて、オフィスに配置するキャラクターの利用方法なども都度確認を取っています。



LINE四谷オフィスのエントランス

川崎さんはヤフーのオフィスやその考え方について、どんな印象でしょうか？

川崎：コロナ禍前から「どこでもオフィス」を導入して、早々にフリーアドレスに移行するなど、もともとオフィスに対してすごく進んだ考え方を持っている会社だと感じていました。また、オフィス設計の進め方も効率的で、デザインコンペをしないことで設計会社を選定するまでの時間を短縮し、生じた時間を従業員とのワークショップなどでニーズを汲むなどしていますよね。エンドユーザーの使い勝手を追求することに時間をかけているのだなと感じます。



ヤフーの紀尾井町本社オフィスでは、2016年移転時よりフリーアドレス制を採用

佐久間：フリーアドレス制に関しては、代表の川邊の意向もあり、導入までにスピード感がありました。ただ、従業員の声を聞く取り組みは、じつは紀尾井町オフィスのときの反省を生かしてはじめてのことなんです。会社主導でたくさんの新しい試みを進めたことで、いち早く効果が出たものも多くありましたが、社員に試みの意図を十分に伝えきれなかったものもあったように感じていました。そこで大阪のオフィスをひらくとき、各部門から代表従業員に参加してもらい、設計の人と対話するワークショップを数多く行いました。いま進めている高知センター移転PJでも「どういう働き方をしたいか」をメインテーマに、2時間×5回、計10時間くらいかけてじっくり深掘りしていったんです。

川崎：それはすごいですね。LINEはどちらかというとボトムアップ型の会社で、現場レベルでいろいろな意見を出しながら、ルールを決めていく社風があります。今回導入した「LINE Hybrid Working Style」は従業員アンケートで多くのLINER（LINE従業員）が「ハイブリッド型の働き方を希望」と回答していたことをきっかけに生まれました。生産性と従業員満足度の両方を向上させられる新しい働き方になっていると思います。

ヤフーの紀尾井町のオフィスにも、従業員の声を反映させる予定はありますか？

佐久間：じつは、2021年からすでに始めています。在宅勤務が浸透した2020年5月に実施した従業員アンケートでは、オフィスでは「個人で作業をしたい派」と「みんなとコミュニケーションをとりたい派」の大きく2つに意見が分かれました。そこで、紀尾井町オフィスに「実験オフィス」というエリアを設置し、「1人で集中するフロア」、「複数人でコミュニケーションをとるフロア」を切り分けることで、それぞれの要望に応えられるようにしています。



ヤフー紀尾井町本社オフィスに2021年に設置された「実験オフィス」のチームフロア



ヤフー紀尾井町本社オフィスに2021年に設置された「実験オフィス」の個人ブース

川崎：LINEも新しい四谷オフィスをつくるにあたっては、従業員アンケートをとりました。要望が多かったのは、やはり「集中」と「コミュニケーション」。そこで、増加するオンライン会議に対応するために個人ブースを180台増設しました。ブースに近寄らないと使用中か空室か分からないという声があるため、照明とフロアマップ表示で見える化を行っていく予定です。また、オンライン会議では難しいワークショップやディスカッションをオフラインで行いやすくするため、最大72人収容できるワークショップルーム「LINE CAMP」を設けました。名前は従業員公募で決め、キャンプに来た時のようにみんながフラットに意見を言い合っってイノベーションを起こす場にしたいという意味が込められています。



LINE四谷オフィスに2021年に設置された個人ブース



LINE四谷オフィスに2021年に設けられたワークショップルーム「LINE CAMP」

オフィスづくりの知見を融合させ、シナジーを生み出したい

今後、ヤフーとLINEの知見を集約して、Zホールディングスとしてのオフィスアップデートに生かしたいというお考えはありますか？

佐久間：現在は、まだ川崎さんと意見交換をしている段階です。直近ではヤフーの高知オフィスの移転にあたって、川崎さんにオブザーバーとして参加してもらい、ヤフーのオフィスづくりの進め方などを見てもらっています。オフィスのレイアウトを考えると川崎さんからアイデアをもらうこともありますし、少人数で多くの案件を回しているLINEオフィス部門の仕事の進め方からは学ぶべきところも多いはず。今後はZホールディングスとしても、川崎さんにプロジェクトの中心に変わってもらいながら、オフィスをつくっていききたいですね。

川崎：私のほうこそオブザーバーとして参加している中で、とても多くのことを学ばせてもらっています。Zホールディングスとしてのオフィスづくりはこれからですが、継続して情報交換させていただいたり、双方のプロジェクトに参加し合ったりしながら、まずは良いところを取り入れてブラッシュアップしていきたいと思います。早く一緒にプロジェクトを担当してみたいです。

最後に改めて、コロナ禍をふまえ、「これからのオフィスに必要なこと」を教えてください。

川崎：コロナ禍ではマイナス面ばかりがフォーカスされますが、ワークライフバランスの面では家族との時間が増えて良い影響もあります。今後、オフィスはエンゲージメント、ブランディング、イノベーションの場にシフト変更して、従業員やお客様が行きたいと思うオフィスにしていく必要があります。そのためにも、両社の知見を融合させてオフィスや働き方からシナジーを発揮していけたらと思います。

佐久間：私も同感です。ただ、コロナ禍でワークライフバランスが見直されたといっても、テレワークを実施している企業は社会全体で見ると少数派です。つまり、世の中の多くの会社や働き方は、以前とあまり変わっていないということになります。しかし、今後はますます社会情勢が大きく変化していくでしょうし、これまで以上に仕事と生活が近くなっていくことも予想されます。そこで生き残っていけるのは、ためらわずに変化を続けられる会社ではないでしょうか。このことを念頭に置きながら、Zホールディングス全体としてオフィス環境、働きやすさを追求し続けていきたいですね。

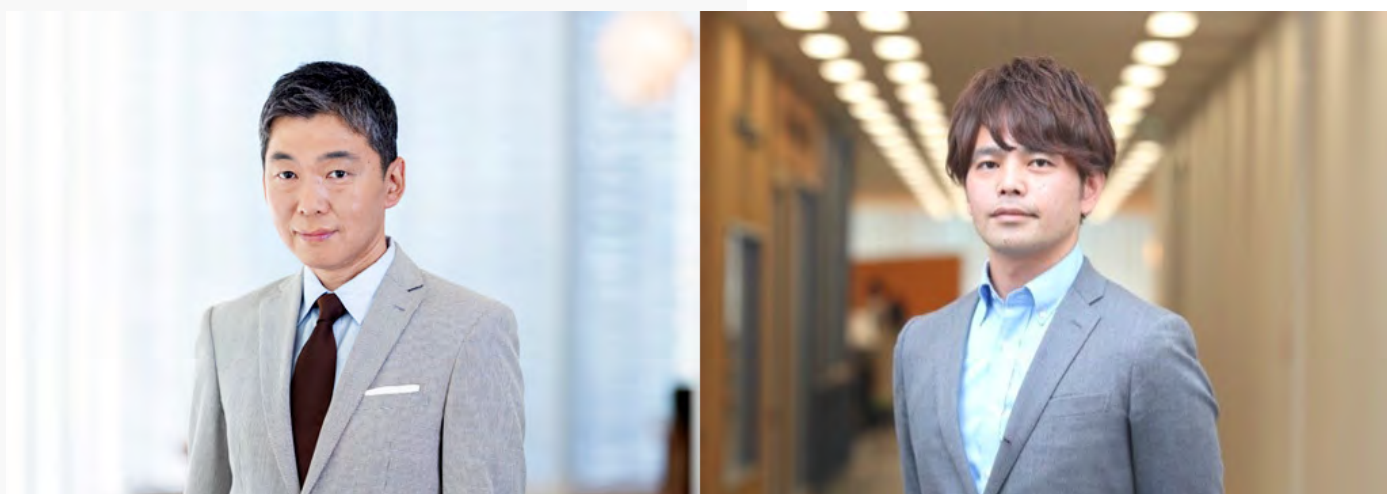
取材・編集＝末吉陽子（やじろべえ）

◀ 前の記事へ



次の記事へ ▶

国内インターネット企業初のグリーンボンド導入。 取り組みの背景にある、Zホールディングスが見据える未来とは？



再生可能エネルギーの導入や地球温暖化対策など、環境保護を目的とする資金調達のために発行されるグリーンボンド。欧州からはじまったこの取り組みが、近年、国内企業でも活発化しつつある。今年度、インターネット企業としては国内初となるグリーンボンドを発行したZホールディングスの狙いを、Zホールディングスの財務部部長・中山圭二氏、ヤフーのCSR担当役員であり、ZホールディングスのESG推進室室長を兼務する西田修一氏に聞いた。

INDEX

- ▶ [日本でも拡大の一途をたどるESG投資市場](#)
- ▶ [Zホールディングスのシナジーは環境の領域でどう発揮されるべきか](#)



中山圭二：Zホールディングス株式会社 財務統括部 財務部部長/ヤフー株式会社 財務統括本部 財務部部長
商社勤務を経て、2003年、ヤフーに入社。財務担当者として、資金繰り管理、資金調達管理などの業務を担当する。2013年から2015年までソフトバンク株式会社（現ソフトバンクグループ株式会社）財務部に出向し、自然エネルギーに係るストラクチャード・ファイナンスなどの資金調達も経験。2017年よりヤフーの財務統括本部 財務部部長。2021年からZホールディングスの財務部部長も兼務。



西田修一：Zホールディングス株式会社 ESG推進室室長/ヤフー株式会社 執行役員 コーポレートグループSR推進統括本部長
広告代理店勤務などを経て、2004年、ヤフーに入社。2006年から「Yahoo! JAPAN」トップページの責任者を務める。2013年に検索部門へ異動。東日本大震災の復興支援キャンペーン「Search for 3.11 検索は応援になる。」を立ち上げる。2015年に検索事業本部長およびユニットマネージャーに就任。2017年から執行役員。2021年からZホールディングスのESG推進室室長を兼務。

日本でも拡大の一途をたどるESG投資市場

欧州から始まったグリーンボンドですが、日本企業は現在どのような状況にあるのでしょうか。まずは背景から教えてください。

中山：日本でも政府が2030年の国内CO2削減目標を、2013年比で46%減とする目標を発表したこともあり、今まさに国をあげて脱炭素化に取り組み始めています。実際、環境省のまとめによれば、国内企業のグリーンボンド発行実績は2019年で58件・8238億円、2020年で77件・1兆170億円、さらに今年（2021年度）も、上期を終えた時点で早くも57件・7000億円を超えるなど、右肩上がりの状況が続いています。

ESG投資で先行する欧州ではすでに、投資家サイドが企業に対してファイナンスだけでなく、環境に対する姿勢までを問うマインドが根付いています。そこでZホールディングスの中核企業であるヤフーでも、従来からの環境に対する取り組みや姿勢を投資家の皆様にはっきりご理解いただくために、まずは今年の7月に200億円のグリーンボンド発行を決めました。

そうしたESG投資拡大の流れは、日本市場でも見られるのでしょうか。

中山：そうですね。企業がグリーンボンドをはじめとする環境債を発行した際には、取り組みに対する賛同と投資表明を出す投資家が明確に増えています。自社サイト上で、どれだけグリーンボンドに投資しているかを公表する投資家も増えており、こうした動きは今後いっそう活発になっていくのではないのでしょうか。

西田：Zホールディングスがサステナビリティシフトしていくためには、当然、少なからずコストを要します。そこでこうした取り組みに同意していただけるステークホルダーの皆さんの力を借りながら、ユーザーにとって安心・安全なサービスを構築していきたいという思いが背景にあります。ヤフーでは、「IT（情報技術）で人々や社会の課題を解決する」ことをミッションに掲げています（※）。何より、インターネット業界ではまだ例がなかったことから、まずはヤフーが先行して着手する意義は大きいと考えました。

※ITの力で「豊かさ」と「幸せ」を（トップメッセージ）

<https://about.yahoo.co.jp/csr/message/>

では具体的に、ヤフーではグリーンボンドによって調達した資金をどのように活用する予定ですか？

西田：ヤフーでは2023年度までに、事業運営で使う電力を100%、再生可能エネルギーに置き換える目標を掲げています。ヤフーが利用する電力は現状、実に95%がデータセンターでの消費であり、大まかに言えばこれを再生可能エネルギーに変えていく取り組みと、省エネへの取り組みの2つが中心となるでしょう。つまりグリーンボンドによる調達資金は、既存のデータセンターの改善、そして新規のデータセンターの構築に充当することになります。

その一方で、我々が排出するCO2は必ずしもニュートラル、つまり、ゼロにならない可能性もあるので、その分のクレジット購入にあてたり、風力発電や太陽光発電の技術開発に資金を投じたりすることも、長い目で見れば考えられるかもしれません。

Zホールディングスの中で、先行してヤフーの環境問題の解決に貢献する事業を資金使途に、グリーンボンドを発行するに至ったのはなぜですか？

西田：今でこそZホールディングスとしてLINEをはじめ、多数の企業を擁していますが、たとえば2008年から環境配慮型データセンターの建設を進めるなど、ヤフーには統合以前からこうしたESG投資の視点がありました。我々としてはグループ内でも多くのユーザーを抱え、多くのサーバーを使っているヤフーが、まずはしっかりと環境対策に取り組んでいくことで、グループ内の他の企業も巻き込んでいけるのではないかと考えています。当然、このあとLINEやZOZOが続くこともあり得るでしょう（※）。

※脱炭素社会の実現

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/19/>



2018年、ヤフーは米国に100%再生可能エネルギーのデータセンターを建設した
<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/138.html>

Zホールディングスのシナジーは環境の領域でどう発揮されるべきか

こうしたESG投資が、欧州と比べて日本ではなかなか根付かずにいたのはなぜでしょうか。

中山：これはあくまで私見ではありますが、日本ではかねてからリサイクルなどに取り組んできた経緯があり、環境に対する高い意識があったことが、逆にこうした環境債へのハードルを上げてしまったのではないかと感じます。すでに様々な活動を行ってきたため、新たな取り組みを資金使途として債券を発行する対象にしにくかった、ということですね。また、そうした取り組みに対する政府からの助成金が、海外と比べて桁違いに少ないのも無視できない要因でしょう。我々の場合は海外でもデータセンターを運用していることもあり、そもそも補助金対象にはなっていませんが、この影響は大きいと思います。

西田：また、CSRについての考え方が、欧米と日本ではまったく異なっている点も見逃せません。とくにリーマンショック以降、多くの企業が経営危機に瀕する中、欧米では「やはり大切なのは信用だ」との気づきを得て、それまで以上にCSRにお金をかけるようになったのに対し、日本では「まずはCSRよりも経営を立て直さなければ」と考える企業が多かったように思います。現状を見れば、ユーザーや株主の信頼を得ながらより良い社会を作っていこうと考えた欧米企業がつくったルールに、我々がアジャストしにしている構図ですから、後追いになるのも当然ですよ。

また、どうしても現状では再生可能エネルギーのコストが高いため、企業体力の問題もありそうです。

西田：そうですね、現時点ではやはり再生可能エネルギーのほうが高いのは間違いありません。しかしこれについては今後、政府のグリーン成長戦略のもと、少しずつコストダウンしていくはずですし、そうしていかなければなりません。そんな期待の反面、炭素の排出量に応じてエネルギーに課税するカーボンプライシングなど、否が応でも再生可能エネルギーにシフトしていかなければならない状況は生まれてくると思います。であれば、先回りして動き出すべきだろうというのがZホールディングスとしての結論でした。



環境配慮型の次世代データセンターを建設
<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/104.html>

グリーンボンドに関するプレスリリースの中で、国際イニシアチブ「RE100」の早期加盟を目指すというお話もありました。

西田：ヤフーとして目指すのか、それともZホールディングス全体として目指すのかについては見極めが必要だと思っておりますが、100%再生可能エネルギーへの置き換えが実現すれば、自ずと視野に入ってくるでしょう。何より、すでにグループ内のアスクルはRE100企業です。我々としてはコミットメントをどう示すかという意味合いのものであり、ESG投資やESG融資など、いわゆるファイナンスの点でこうした取り組みというのは今後、より評価の対象として無視できないものになっていくはずだと思います。

では将来的に、グリーンボンドだけでなくより広範囲なESG投資で資金を調達した場合、どのような用途が考えられるでしょうか？

中山：社会課題の解決のための資金使途としては、ヤフーという大きなメディアを持つ我々としては、わかりやすいところでは防災・減災に関する取り組みが挙げられるでしょう。ただし、ある程度まとまった金額規模でなければ投資する側も手を出しにくい側面があるはずで、このあたりは規模や手法を熟考する必要があると思います。



国内の脱炭素を目指すYahoo! JAPANの「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」公募要項を公開
<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/204.html>

| | 自治体名 | 取り組み内容 | 金額（端数省略） | |
|---|---------|----------------------------------|----------|--------------------|
| 1 | 北海道三笠市 | 石炭採掘跡へのCO2固定 | 1億円 | 吸収 固定 |
| 2 | 宮城県 | 海岸防災林の適正管理 藻場造成 | 2,700万円 | 吸収 固定 |
| 3 | 埼玉県 | 中小企業向けCO2見える化事業 | 760万円 | 排出 削減 |
| 4 | 神奈川県平塚市 | 波力発電の商用化と漁船の電池推進船化 発電所周辺の藻場造成 | 2,400万円 | 再エネ 発電 吸収 固定 |
| 5 | 新潟県 | 一次産業による温室効果ガスの排出抑制・ 削減・吸収源対策 | 400万円 | 排出 削減 吸収 固定 |
| 6 | 山梨県 | 果樹園での土壌炭素固定 | 1,000万円 | 吸収 固定 |
| 7 | 三重県尾鷲市 | 尾鷲ヒノキ市有林の若返り | 2,600万円 | 吸収 固定 |
| 8 | 鹿児島県大崎町 | リサイクル率No1の大崎システムの横展開 | 4,600万円 | 排出 削減 |

それでは最後に、Zホールディングスのシナジーは、こうした環境対策や社会貢献の領域で今後どのように生かされていくことになるでしょうか。今後の展望を聞かせてください。

中山：手前味噌ではありますが、それなりに社会において認知されている企業であることの優位性は大きいと思っています。グループ傘下にはネームバリューのある企業が多数名を連ねており、だからこそ我々が環境面に対する対策をしっかりと打ち出して、周知を目指すことは大切です。その意味では、取り組みに対するレポートもこれからは重視しなければならないでしょう。

西田：ZホールディングスとLINEが経営統合したことで、我々はより広いユーザーに対してサービスを提供できるようになりました。海外で戦うにはどうしてもGAFAMをはじめとする海外の大手企業が高い壁として立ちはだかりますが、この災害大国と言われる日本で最も役に立てる企業は、間違いなく我々であると自負しています（※）。

※震災から10年、日本を災害大国から「防災大国」へ「ステークホルダーダイアログ2021」
<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/report/02/>

とくに災害発生時においては、情報発信メディアとしてのヤフー、コミュニケーションツールとしてLINEがそれぞれの特性を生かして連携する意味は大きく、有事の際にユーザーの皆さんがいち早く身の安全が確保できるよう、これからも全力でお手伝いさせていただくつもりです。SDGsの11番には「住み続けられるまちづくりを」という目標が設定されていますが、災害の多い日本でこの目標の実現を目指すことが、我々のミッションだと思っています（※）。

※環境基本方針
<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/11/>

執筆：友清哲 編集：やじろべえ

◀ 前の記事へ



次の記事へ ▶

ガバナンスの変遷

更新日：2022/11/15

市場の変化やグループ事業の拡大とともに
コーポレートガバナンスを進化させています。

ガバナンスおよび情報開示の進化

Zホールディングスは、デジタルプラットフォームを取り巻く市場の変化やグループ事業の拡大とともに、コーポレートガバナンスも進化を続けています。

機関設計では、指名報酬委員会に加え、2021年のLINEとの経営統合を機に、任意の委員会として独立社外取締役で構成されるガバナンス委員会を設置しました。これにより取締役会の監督機能の強化とコーポレートガバナンスのさらなる向上を図っています。

役員報酬については、2022年に報酬制度を刷新して当社の経営理念および経営戦略の実現に向けた原動力となる報酬ガバナンスを確立しました。

情報開示については、早期から英文開示に取り組んでいるほか、インターネット業界の先駆者として、四半期決算開示制度が開始される以前から、四半期ごとの決算発表および決算説明会のライブ中継を開始しました。さらに、2013年からは株主総会のライブ中継を開始するなど、インターネットを通じた情報発信を積極的に推進してきました。














今後も、実効性と透明性のあるガバナンス体制の構築と情報開示の充実を図っていきます。

| | 1990年代 | 2000年代 | 2010年代 | 2020年代 | | |
|---------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|---|--|----------------------------|
| 経営の変遷 | 1996年 ヤフー(株)設立 | 1997年 JASDAQ店頭登録 | 2003年 東証一部上場 | 2019年 持株会社制へ移行し、 商号をZホールディングス(株)へ変更 | 2021年 LINE(株)と経営統合 Co-CEO体制に | 2022年 プライム市場上場 |
| 機関設計・取締役会・委員会 | 設立時から 外国籍の取締役着任 | 2005年 初の女性役員招聘 | 2010年 取締役任期1年制に移行 | 2015年 監査等委員会 設置会社に移行 報酬委員会を設置※ | 2019年 指名委員会を設置※し、 委員長に独立社外取締役が就任 | 2021年 ガバナンス委員会 設置 |
| 役員報酬 | 1997～2011年 ストックオプション制度を採用 | 2002年 退職慰労金制度の廃止 | 2017年～ 譲渡制限付株式(RS)制度を採用 | 2022年～ 役員報酬制度の刷新 | | |
| 情報開示 | 1997年 四半期決算開示(日・英) | 2000年代初期 決算ライブ中継スタート 適時開示日英同時 | 2013年 株主総会ライブ中継の開始 | 2020年 オンライン株主総会の導入 (ハイブリッド出席型) | 2020年～ 統合報告書のオンライン化 | 2022年 完全オンライン 株主総会開始 |

※ 2020年指名報酬委員会に改組し、委員長に独立社外取締役が就任

役員構成の変遷

独立役員の比率を着実に高めるとともに、常勤の独立社外取締役を確保することで、取締役会の監督機能を強化しています。また、事業戦略や経営状況に応じて経営陣に適切な助言・提案を行い、意思決定の質の向上を図っています。なお、LINEとの経営統合を機に、親会社からの招聘役員は退任しました。

| | 1996年1月 | 1997年11月 | 1998年 | 2005年6月 | 2015年6月 | 2019年6月 | 2021年3月 |
|------------|---|---|---|---|---|--|--|
| 役員数 | 5名 | 7名 | 9名 | 9名 | 9名 | 9名 | 10名 |
| 役員構成 | 社内  | 社内  社外監査役  | 社内  社外監査役  | 社内  社外監査役  | 社内  独立  | 社内  独立  | 社内  独立  |
| | | 常勤の社外監査役・独立役員 | | 女性 | | | |
| | 外国籍 | | | | | | |
| 親会社からの役員招聘 | 有 | | | | | | 無 |

※ 独立役員は、東京証券取引所が定める独立性基準を満たしており、独立役員として同取引所に届出をしています。

独立社外取締役インタビュー

更新日：2022/11/15



少数株主や社会の視点から経営をチェックし
統合シナジーを活かした事業成長の加速と
中長期的な企業価値向上をサポートしていく

臼見 好生

社外取締役（独立役員）常勤監査等委員

Q1

独立社外取締役としてZホールディングスをどのように捉えていますか？

LINE(株)との経営統合やPayPay(株)の子会社化に象徴されるように、Zホールディングスはとても大きなチャレンジができる会社です。日本企業で、これほど大胆な決断を下してきた会社は数少ないと思います。その結果として、ZホールディングスはLINE、Yahoo! JAPAN、PayPayの3つのスーパーアプリを保有する持株会社となり、ビジネスチャンスが大きく広がっています。

一方で、日本最大規模かつアジアでもトップクラスのグローバルなデジタルプラットフォーマーとして、サービス品質や個人情報保護などに対する責任も一層重みを増しています。国内外に100社を超えるグループ会社を有するZホールディングスがグローバルなデータガバナンスを実現するために、「横と縦のガバナンス」を効かせていくことが重要と考えています。

当社にはソフトバンク(株) (以下「ソフトバンク」)、ネイバー(株) (以下「NAVER」) と大株主がいますので、少数株主の声にきちんと耳を傾けながら、企業価値の向上を図っていくことが重要だと考えています。

Q2

経営統合を機に取締役会の構成が大きく変わりました。現在の取締役会の構成をどのように評価されていますか？

以前は、親会社から取締役を招聘しており、例えば、ヤフー(株)(以下「ヤフー」)では、ソフトバンク創業者の孫正義氏、LINE(株) (以下「LINE」) ではNAVER創業者のイ・ヘジン氏がそれぞれの会社の取締役として、節目節目での大胆な決断を後押ししてくれていました。この点、経営統合後のZホールディングスはヤフーとLINEからそれぞれ3名、独立社外取締役4名の10名体制となり、親会社からの取締役の招聘は無くなりました。

現在は、10名のうち6名が社内の執行取締役ですが、業界に詳しく業務に精通した役員同士が、取締役会の場で集中的に議論し、ヤフーの事業に対してはLINE出身の取締役が、LINEの事業に対してはヤフー出身の取締役が、それぞれ独立役員に近い視点で意見できています。

執行取締役が事業を相互に監督・推進して、非執行の独立社外取締役がガバナンス全般を監督する体制は、経営統合後かつ大変変化の早い業界という状況を鑑みると、良いバランスであると認識しています。



Q3 2021年5月にガバナンス委員会が設立されました。設立経緯やその役割について教えてください。

2021年3月の経営統合後、独立役員から「グループのコーポレート・ガバナンスの課題などについて客観的に評価・検討する機関を設けるべき。」との意見が出されたことをきっかけに、取締役会の諮問機関として、独立役員4名で構成されるガバナンス委員会を発足させました。

親会社などの関連当事者との取引について、ガバナンス委員会で事前確認や答申をするなど、コーポレート・ガバナンスにも関わる重要事項について討議することで、グループ・ガバナンスのさらなるレベルアップや少数株主保護を図っています。

今後、ガバナンス面で力を入れていこうと考えているのが、グローバル化への対応です。国によって法制度も事業の置かれている状況も異なります。さらに労働法制や労働習慣、人財の流動性なども日本とは大きく異なっていますので、そうした違いを認識した上で、相互に納得できるやり方でグループ・ガバナンスを実施していくことが大切だと思います。

Q4 今回、役員報酬制度を改定されましたが、その狙いを教えてください。

ZホールディングスとLINEでは、役員報酬制度や、報酬に対するそもそもの考え方が大きく異なっていたため、経営統合後、双方の取締役が同じ目線で経営に取り組めるよう、互いに納得のいく共通の報酬制度を早期に導入する必要性がありました。

ただ、共通していたのは、競争がひしめくインターネット業界で、当社グループが今後も存在感を発揮していくためには、経営陣がリーダーシップを発揮し、適切にリスクを取りながら大きなチャレンジをしていく必要があるという点です。そうしたチャレンジを加速させるためには、どのような報酬制度が求められるのかを、外部のコンサルを活用し、他社のベンチマークを確認しながら、1年間かけて指名報酬委員会で徹底的に議論してきました。インターネット業界では、世界レベルで人財獲得競争が激化しているだけに、優秀な人財の流出を防ぎ、また、集まってくる報酬システムでなければならないからです。

こうした議論を経て、まずは執行取締役の報酬に関して、事業成長や企業価値向上を後押しすることを重視して、金銭報酬よりも株式報酬に比重をおき、特にストックオプションの比率を高く設定しました。さら

に、サステナビリティ経営の推進を加速させるべく、業績連動賞与の評価基準の中にサステナビリティ評価を組み入れたのも[今回の制度改定の大きな特徴](#)です。

Q5

取締役会の実効性向上のためにどのような取り組みを行なっていますか？

当社の実効性向上のための特徴的な取り組みとして、概ね全ての取締役会の終了直後に、独立社外取締役全員と取締役会事務局にて、その日の振り返りを行っています。

例えば、「今日もっとこの部分を掘り下げて議論すべきだった。」「このテーマはガバナンス委員会で取り上げるべき。」「監査等委員会でも確認しよう。」など、その日の会議の反省点や浮かび上がった課題について話し合い、次回の取締役会や委員会運営に反映させています。もちろん、年度毎の実効性評価も実施していますが、毎月改善ができる点で、この振り返りは、当社の良い取り組みだと思います。

また、当社では、常勤の社外取締役はもちろん、非常勤の社外取締役であっても、定例の取締役会や委員会のほか、取締役会の事前説明やCo-CEOとのミーティングなどを加えれば、月に7~8回は意見を交わす機会があります。社外取締役と社員とのコミュニケーションが活発で、日頃からしっかりと意思疎通できているのも、取締役会や委員会での充実した議論につながっていると思います。



Q6

ESGにおいて重視されていることは何ですか？

当社は経営統合後にグループとしての重点課題（マテリアリティ）を改訂し、[「6つのマテリアリティ」を特定しました](#)。

その中でも私が特に重視しているのが「人財の強化」です。Zホールディングスグループの事業は、「人財がすべて」といっても過言ではありません。M&Aなどで素晴らしい技術やビジネスモデルを持った会社が当社グループに加わったとしても、それを支える人財が流出してしまえば事業の発展・成長は望めません。

Zホールディングスグループの技術部門はものづくりを大切にする真面目なエンジニアが集まっていますし、また社内のミーティングを見ても、多くの社員が活発に発言するなど、風通しの良さも当社グループの特徴です。今後もこうした組織風土や職場環境をより一層磨き上げ、「ここで働けば成長できる」「面白い仕事ができる」と社員が実感できる会社にしていくことが大切だと思います。

Q7

独立役員として今後どのような活動をしていこうとお考えですか？ 抱負をお聞かせください。

私たち独立社外取締役の大きな役割は経営のモニタリングにあります。

中長期的視点で企業価値の向上が図られているか、当社グループの経営戦略が少数株主を含む株主全体の利益に沿ったものか、そして各施策が計画通りに進捗しているか、特にLINEとの経営統合後においては、PMIの進捗状況などを検証し、気づいた点や改善すべき部分があれば、執行陣に率直に伝えていきます。

また、デジタルプラットフォームを取り巻く経営環境が激しく変化するなか、大胆な先行投資などの「攻めの経営」と、世界各地での法令遵守や情報保護の徹底などの「守りの経営」とを適切に推進していく必要があります。

そうした環境変化や当社の事業戦略、経営状況などを客観的・中立的な視点で捉え、適切な助言や提案を行うことで、当社グループの経営をサポートしていきたいと考えています。

編集方針

更新日：2022/11/15

編集方針

本ポータルサイトは、財務情報と非財務情報を統合的かつ簡潔にまとめることにより、当社グループの価値創造への取組みを幅広いステークホルダーの皆さまにお伝えし、より深い対話へとつなげるツールとすることを目指しています。投資判断に資する情報をタイムリーに提供するため、適切なタイミングで内容を更新しています。

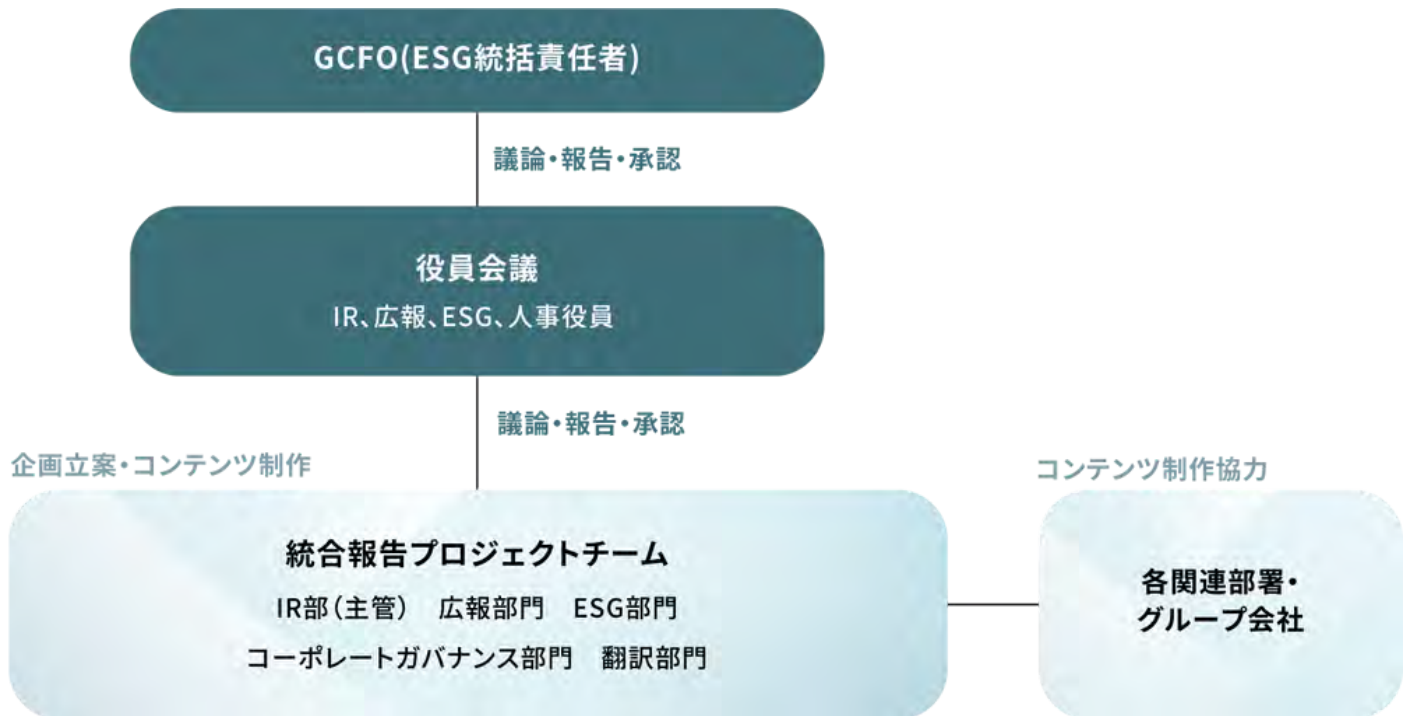
報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日

※Zホールディングスグループの最新の状況をご報告するため、2022年4月以降の情報も適宜掲載しています。また一部に関してはそれ以前の活動や取組み内容も掲載しています。

編集体制

- IR部が主管部門となり、広報部門、ESG部門、コーポレートガバナンス部門、翻訳部門から構成される統合報告プロジェクトチームが企画立案とコンテンツ制作を進めました。
- コンテンツ制作に際しては、各関連部署およびグループ会社の協力も得ています。
- プロジェクトチームは定例会議で進捗確認や情報共有をするとともに、IR、広報、ESG、人事等、関連各部門およびグループ会社の役員に適宜相談・報告し、最終的にはグループCFO（ESG統括責任者）の承認を得て発行しています。



参考ガイドライン

国際統合報告評議会（International Integrated Reporting Council, IIRC）国際統合報告フレームワーク
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

将来見通しに関する注意事項

本ポータルサイトに記載されている当社の計画、見通し、経営戦略等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいています。これらの見積もり、予想は競争環境の変化、経済動向、市場需要、係争中および将来の訴訟の結果等多くの潜在的リスク、不確実な要素、仮定の影響を受けますので、実際の業績等は予想数値から大きく異なる可能性があります。したがって、これらの将来予測に関する記述に全面的に依拠することはお控えいただけますようお願いいたします。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。