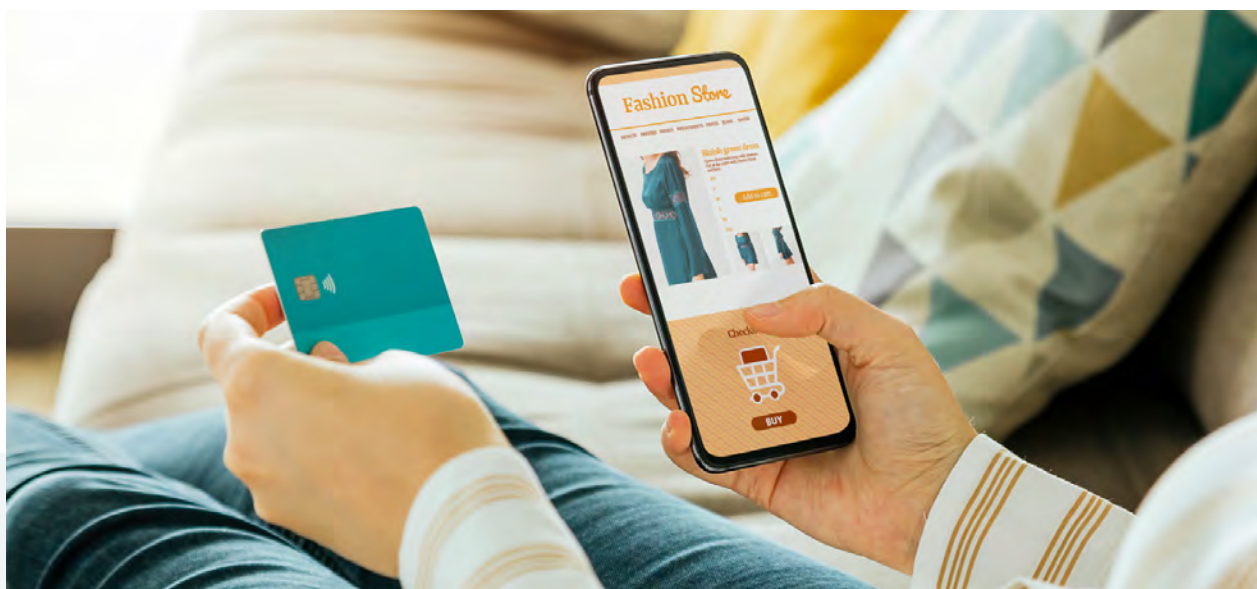


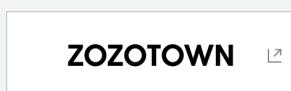


## コマース事業

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<sup>※</sup>

**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<sup>※1</sup>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）<sup>※2</sup>と推計されています。

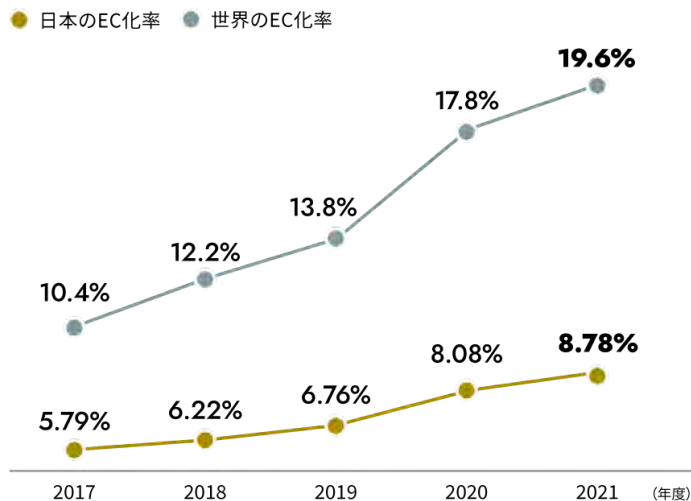
加えて、矢野経済研究所が実施した調査<sup>※3</sup>によると、国内ギフト市場の規模は10兆1,040億円（前年比2.2%増）となりました。同市場のうち冠婚葬祭などのフォーマルギフトは新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり規模が縮小していますが、近しい間柄で誕生日や結婚記念日などの大切なライフイベントや季節のイベントなどで贈りあうカジュアルギフトは好調に推移しており、ギフトを介したコミュニケーションが改めて気持ちを伝える手段として見直されています。

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」

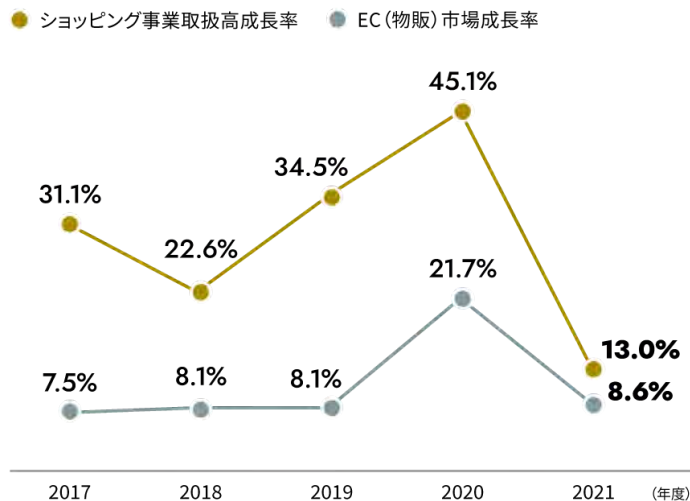
## EC化率



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<sup>※</sup>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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>、CTRは約4倍<sup>※2</sup>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。

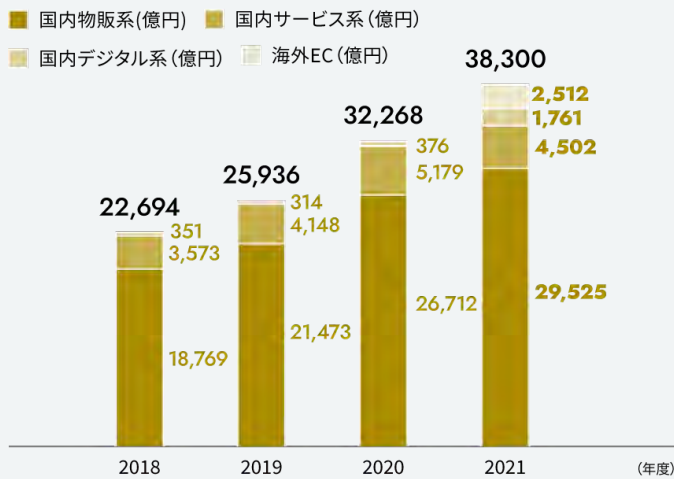
これらの新たな施策を通じ、Zホールディングスグループの競争優位性を生かしたコマース事業の拡大を今後も推進していきます。

※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

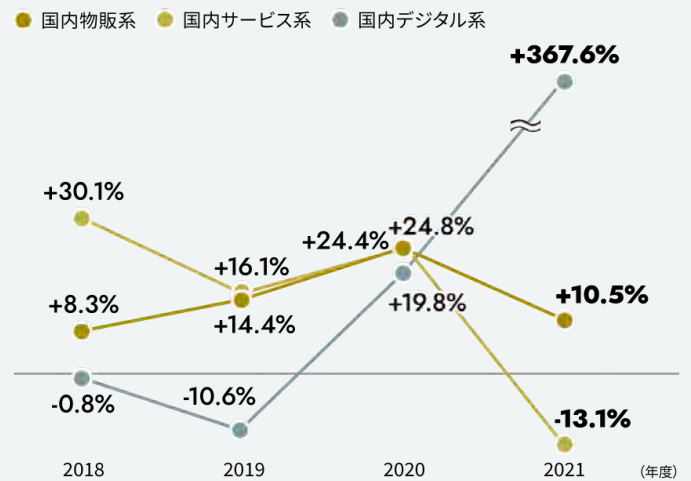


## 全社eコマース取扱高



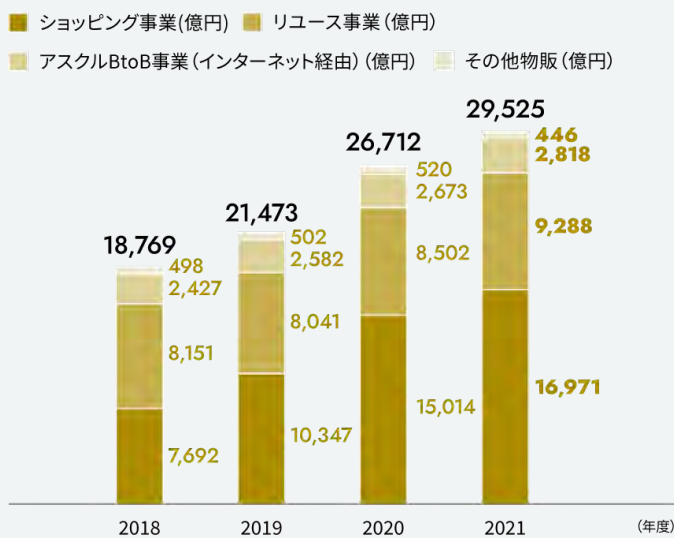
出所：IR決算説明会資料

## eコマース取扱高成長率



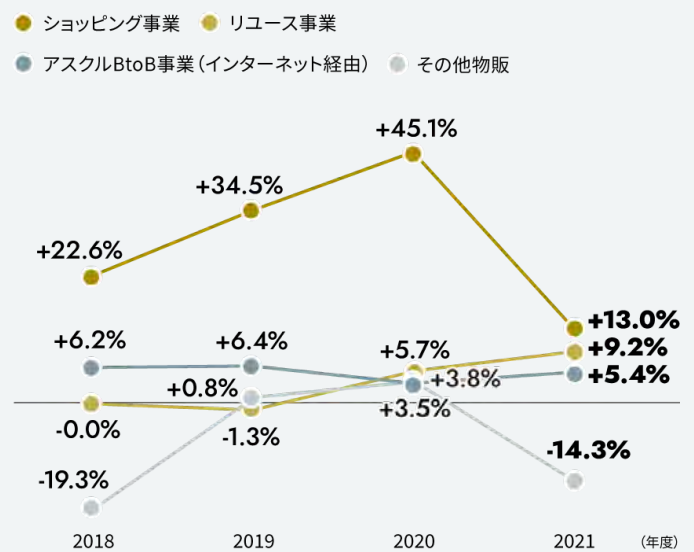
出所：IR決算説明会資料

## 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。<sup>※1</sup>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<sup>※1</sup>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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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<sup>(※1)</sup>、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<sup>(※2)</sup>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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>。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<sup>(※1)</sup>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。<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>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](#) 