



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 [🔗](#)


 PayPay カード [🔗](#)

 PayPay 銀行 [🔗](#)

 PayPay ほけん [🔗](#)

 LINE Pay [🔗](#)

 LINE 証券 [🔗](#)

 LINE ポケットマネー [🔗](#)

 LINE NFT [🔗](#)

 LINE ドクター [🔗](#)

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。

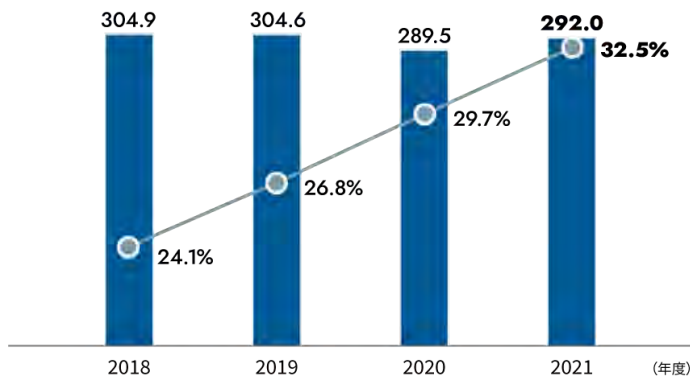
※1 出典：経済産業省「2021年のキャッシュレス決済比率を算出しました」

※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年間で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。

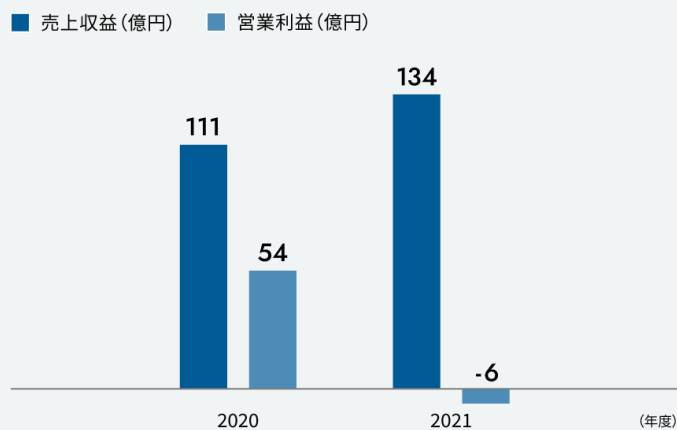
2021年度におけるPayPayの取扱高は5兆4,436億円（前年比67.2%増）に拡大し、国内QR・バーコード決済市場で盤石な地位を確立することができました。PayPay社が最も重要視しているKPIである決済回数も36億3,283万回（前年比78.3%増）と大きく拡大し、日常利用がさらに定着した1年となりました。さらに、登録ユーザー数は4,679万人（前年比23.0%増）、加盟店数も366万カ所（前年比16.0%）と拡大し、PayPayの基盤がさらに強固なものとなっています。加えて、PayPayの業績面でも改善が進んだ1年となりました。

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

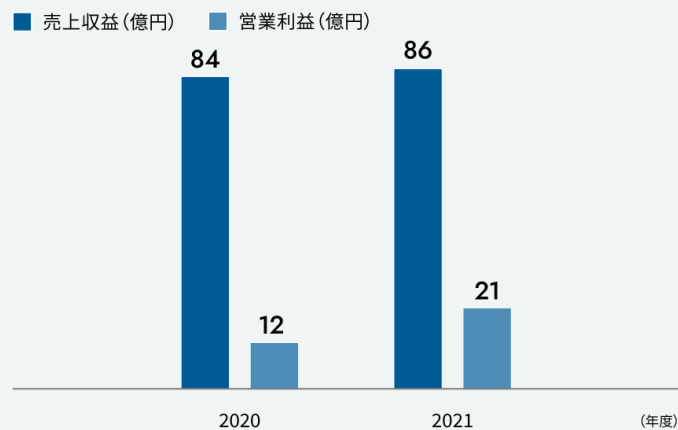
PayPayカード 売上収益・営業利益（IFRS 単体）※1



※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

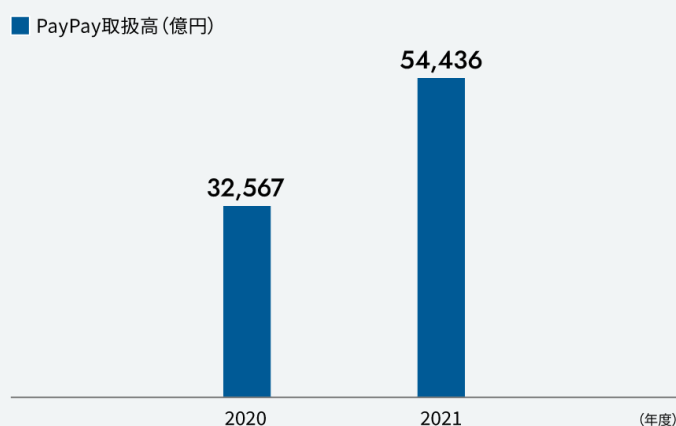
出所：IR決算説明会資料

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。

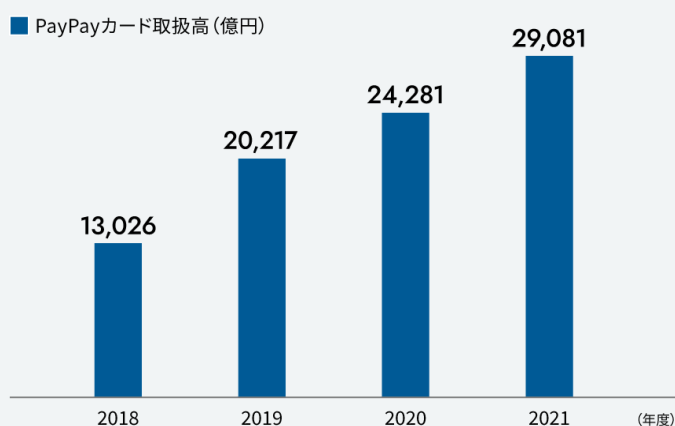
今年度は500～700億円程度の戦略投資の執行を計画していますが、全体の約30%程度を戦略事業に投下予定です。主な投資対象は有効会員数・取扱高拡大を目的としたPayPayカードですが、利用者数増を目的としたLINE NFTへの投資も計画しています。なお、事業環境や市況も勘案して柔軟に推進していくため、実際の投下額などは変動する可能性があります。事業戦略の基本方針（成長戦略）でも記載の通り、PayPayの利用拡大と並行して決済・金融事業を拡大させていくことでトップラインを伸ばし、今年度の業績予想の達成を目指します。

PayPay取扱高



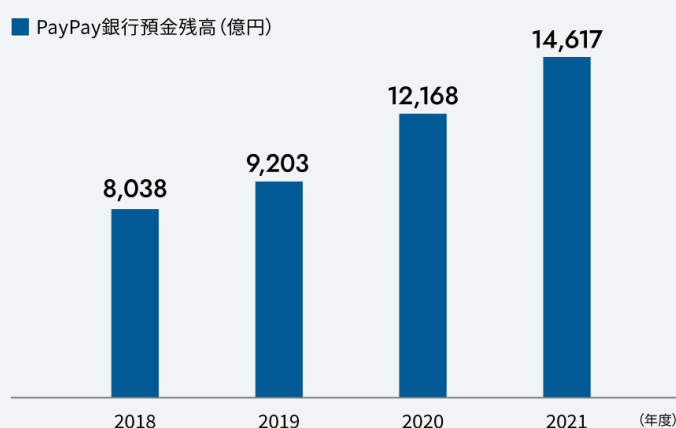
出所：IR決算説明会資料

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](#) ↗