

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・プラットフォーム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。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。