

Z HOLDINGS

Zホールディングス株式会社 成長戦略

Zホールディングス株式会社 代表取締役社長Co-CEO 川邊 健太郎

2020年度の振り返り

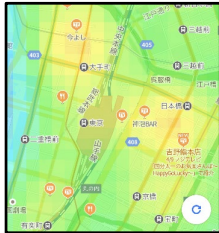
2020年度の振り返り

コロナ禍の人々の生活に寄り添い、200超*の機能・コンテンツをリリース

ユーザーの生活の支援



YAHOO!
JAPAN
新型コロナウイルス
感染症まとめ



YAHOO!
JAPAN 地図
混雑レーダー



LINE
LINEドクター

事業者や医療従事者の支援

法人向け
ビジネスローン
金利(年利/実効年利) 4.8%~13.8% ご利用限度額 最大500万円

個人事業主向け
ビジネスローン
金利(年利/実効年利) 4.8%~13.8% ご利用限度額 最大500万円

PayPay 銀行 (旧ジャパンネット銀行)
事業者向け
ビジネスローン支援

命を守る人を
支えたい
コロナ医療支援募金
370,610,274円
216,295人 あと0日

YAHOO!
JAPAN 基金
コロナ医療支援募金



ASKUL
医療従事者へ
「応援商品」無料配送

政府や自治体との連携



LINE
LINE国内ユーザー対象
新型コロナ全国調査実施



YAHOO!
JAPAN
都道府県庁等へ
「DS.INSIGHT」無償提供



PayPay
地方自治体との
地域経済活性化

* 2020年2月1日～2021年3月31日に発信した新型コロナウイルス関連のプレスリリース・お知らせ等の総数

2020年度の振り返り

第三者機関による複数の調査で高い評価を取得

ニールセン 2020年日本のインターネットサービス 利用者数／利用時間ランキング
(2020年12月)

YAHOO!
JAPAN

トータルデジタルリーチ

1位

LINE

スマートフォンアプリ
アクティブリーチ&利用時間シェア

1位

PayPay

トータルデジタルリーチ

10位

日経BPコンサルティング Webブランド調査 2020秋冬
(2020年12月)

YAHOO!
JAPAN

Webブランド指数
総合ランキング

1位

ZOZOTOWN

Webブランド指数
スコア上昇ランキング

1位

Z HOLDINGS

【企業統治+社会性】部門

1位

2020年度の振り返り

ポートフォリオ経営を推進し、2期連続で売上収益の二桁成長を実現

項目（連結）	FY2019	FY2020	YoY
売上収益	1.05 兆円	1.20 兆円	+14.5 %
営業利益	1,522 億円	1,621 億円	+6.5 %
調整後EBITDA*1	2,481 億円	2,948 億円	+18.8 %
持分法による投資損益*2	-245 億円	-194 億円	n.a.
親会社の所有者に帰属する当期利益	816 億円	701 億円	-14.1 %
希薄化後1株あたり当期利益	16.8 円	14.0 円	-17.0 %
調整後EPS*3	18.6 円	18.2 円	-2.1 %

*1 営業利益+減価償却費・及び償却費±EBITDA調整項目

*2 PayPay(株)や、LINE(株)との経営統合に伴うLINE(株)の持分法適用子会社の影響

*3 調整後当期利益／普通株式の期中平均株式数

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）

調整後当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益±EBITDA調整項目±調整項目の一部に係る税金相当額

2020年度の振り返り



10月1日より情報技術を駆使した「新しい働き方」へ移行

「新しい働き方」

1

リモートワーク
回数制限を解除

2

フレックス勤務
コアタイム制を廃止

3

ギグパートナー制度開始
(外部人材の副業受け入れ)

移行した結果

在宅勤務率*1

約90%

業務生産性*2

平常時や過去と比較して

同等以上

オンラインに
引っ越します。

ヤフーの働き方が変わります。家からでも、オフィスからでも、お気に入りのカフェからでも、
都会からでも、地方からでも、最もパフォーマンスが上がる場所で働き、ユーザーに創造
的な「便利」を届けるために、ヤフーは働く環境をオンラインに引っ越します。どこで働いても
いい、いつ働いてもいい、副業も、もっとしやすくなります。既に企業に勤めている方も、
自分でビジネスをされている方も、ヤフーとともに、新しい働き方をつくりませんか。

YAHOO!
JAPAN

新しい働き方
就業人材、ご参加ください

*1 *2 2020年9月に実施したヤフーの従業員に対する調査 (n=6,796人)

*2 生産性：健康面での平常時に発揮できる業務上の生産性を100%とした場合の「直近1ヶ月の生産性」/パフォーマンス：直近1ヶ月とその前の期間を比較したパフォーマンス



ユーザーファースト

人々の生活や社会に徹底的に寄り添うことで、企業としても成長できた1年

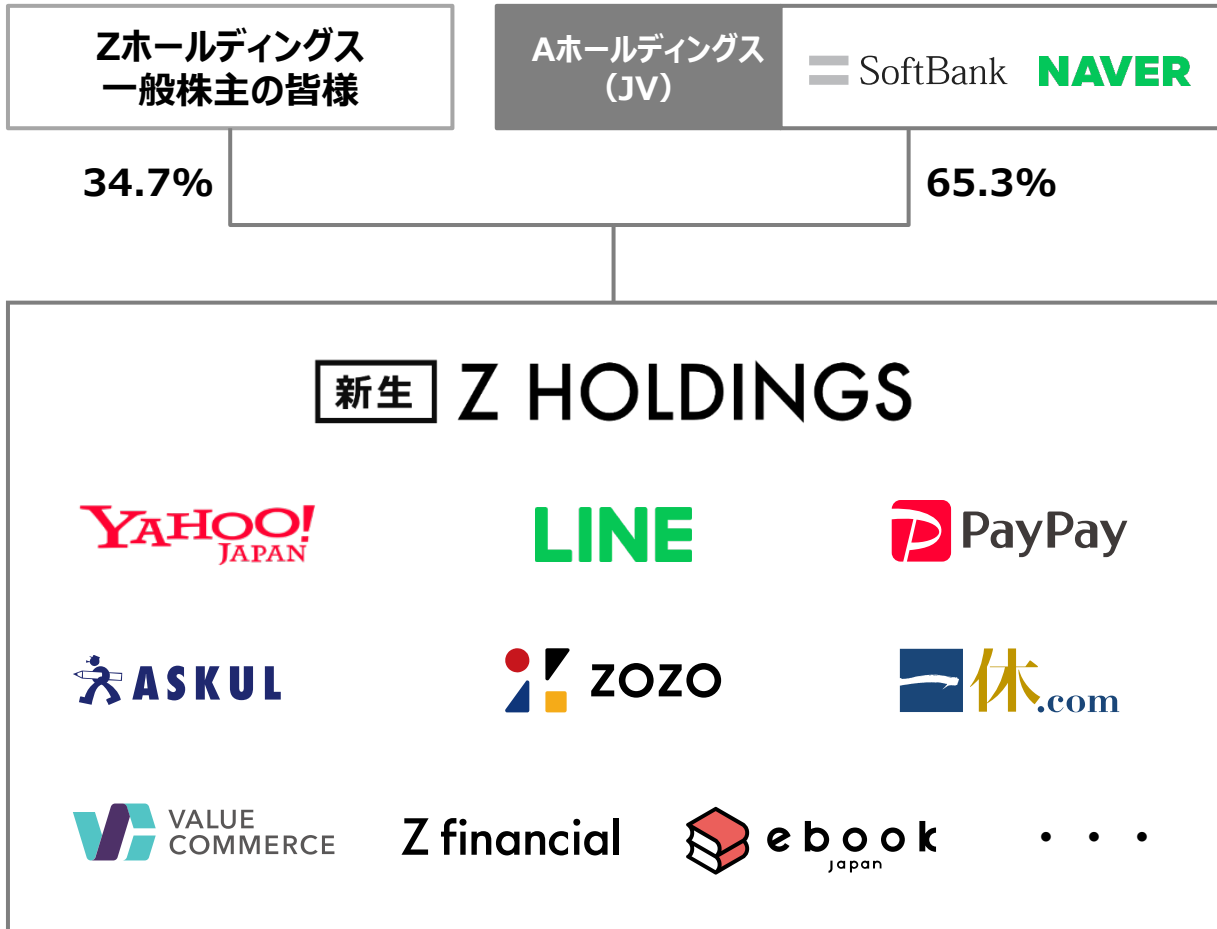


中長期方針・戦略

2021年3月1日
LINEとの経営統合を実現

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

世界にも類を見ない、強いオリジナリティを有した企業グループへ



国内サービス提供数
200超

国内総利用者数
3億超

国内総クライアント数
約1,500万

自治体との総連携案件数
3,000超

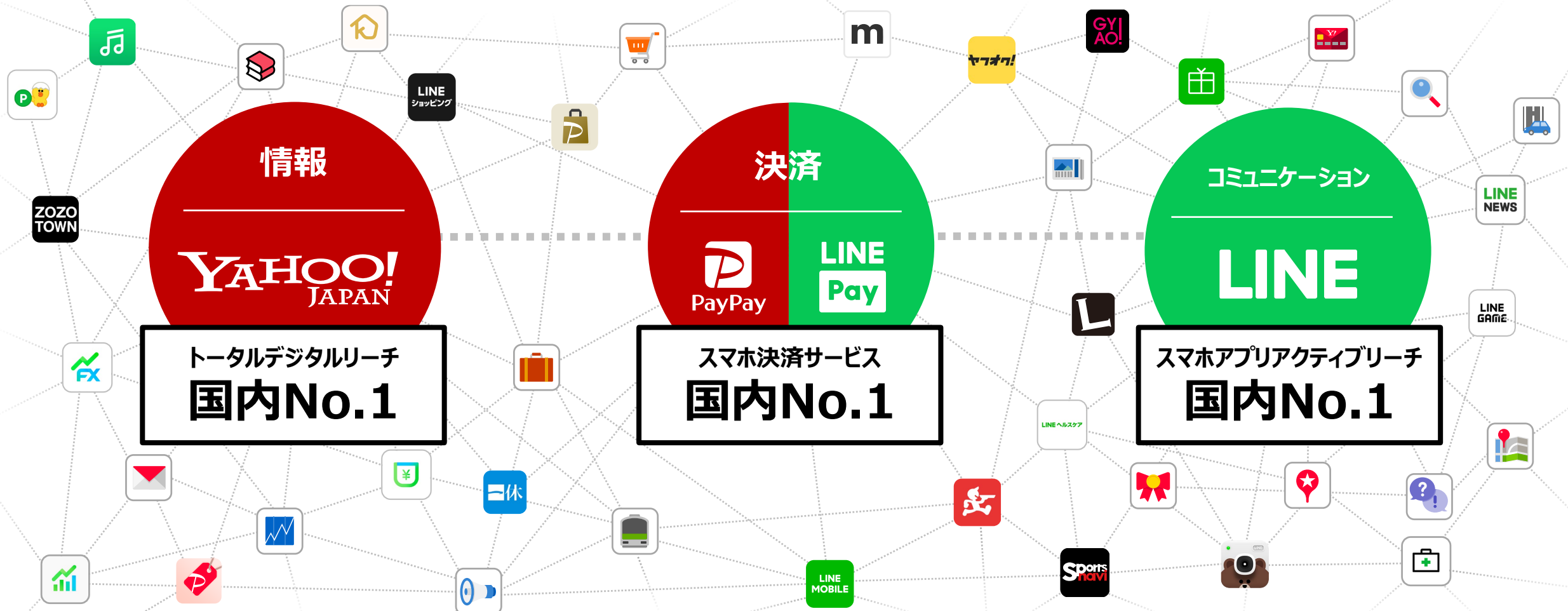
国と地域
約230

グループ従業員数
約23,000

※国内総利用者数：Yahoo! JAPANの年間ログインID数、LINEの月間利用者数などZホールディングス連結の主要サービスおよびPayPayのアカウント登録ユーザー数の合算、国内総クライアント数：Yahoo! JAPANの広告クライアント・コマース事業の出店ストア、LINE公式アカウント等Zホールディングス連結の主要サービスのビジネスクライアント数およびPayPayの加盟店数の合算、自治体との総連携案件数：Yahoo! JAPANの災害協定締結数、PayPayの地方自治体キャンペーンおよび請求書払い対応自治体数、LINE公式アカウント開設自治体数、LINEスマートシティ推進パートナープログラム参加自治体数の合算、国内サービス提供数：Zホールディングス連結子会社およびLINEの国内主要サービス提供数、国と地域：Yahoo! JAPAN、LINEが利用できる国・地域、グループ従業員数：20年3月末時点のZホールディングス連結従業員数、20年10月末時点のLINEの連結従業員数の合算

情報・決済・コミュニケーション

日常生活に欠かせない3領域を起点に全サービスが連携



未だ大きな課題が残されている4つの「集中領域」に注力

集中領域



コマース



ローカル
バーティカル



Fintech



社会

データ・AI技術

根幹領域

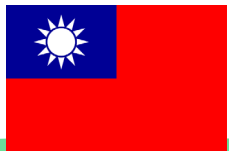
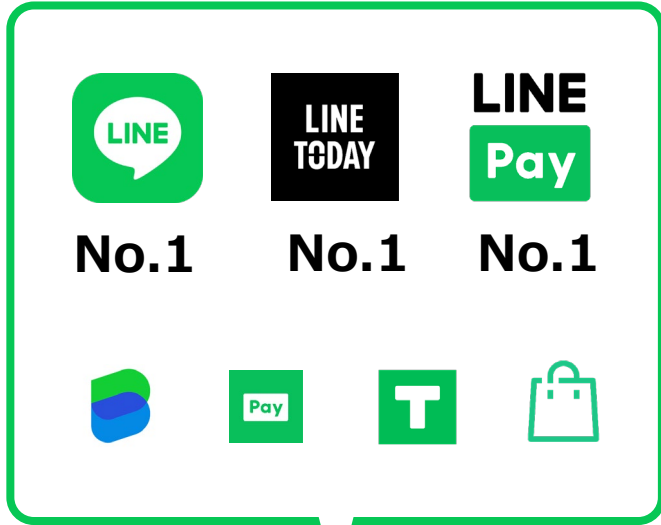
検索・ポータル

広告

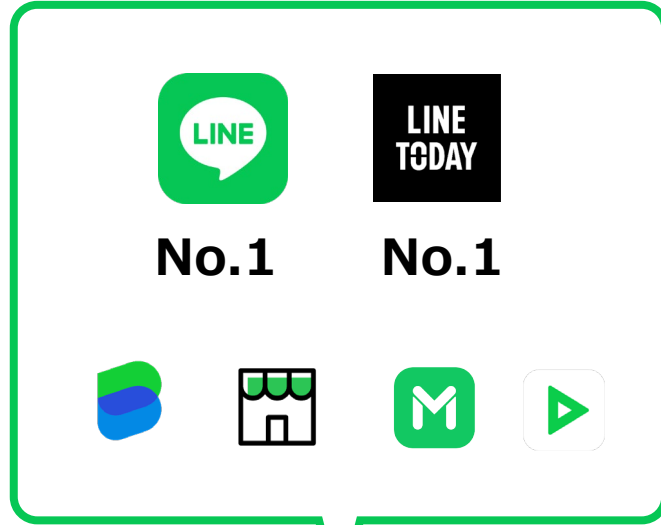
メッセージャー

LINEのグローバル事業を起点にアジアに新たなユーザー価値を提供

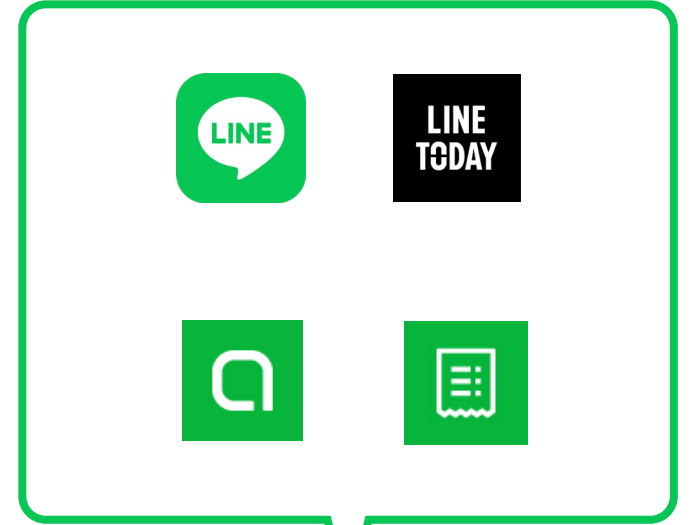
台湾



タイ



インドネシア

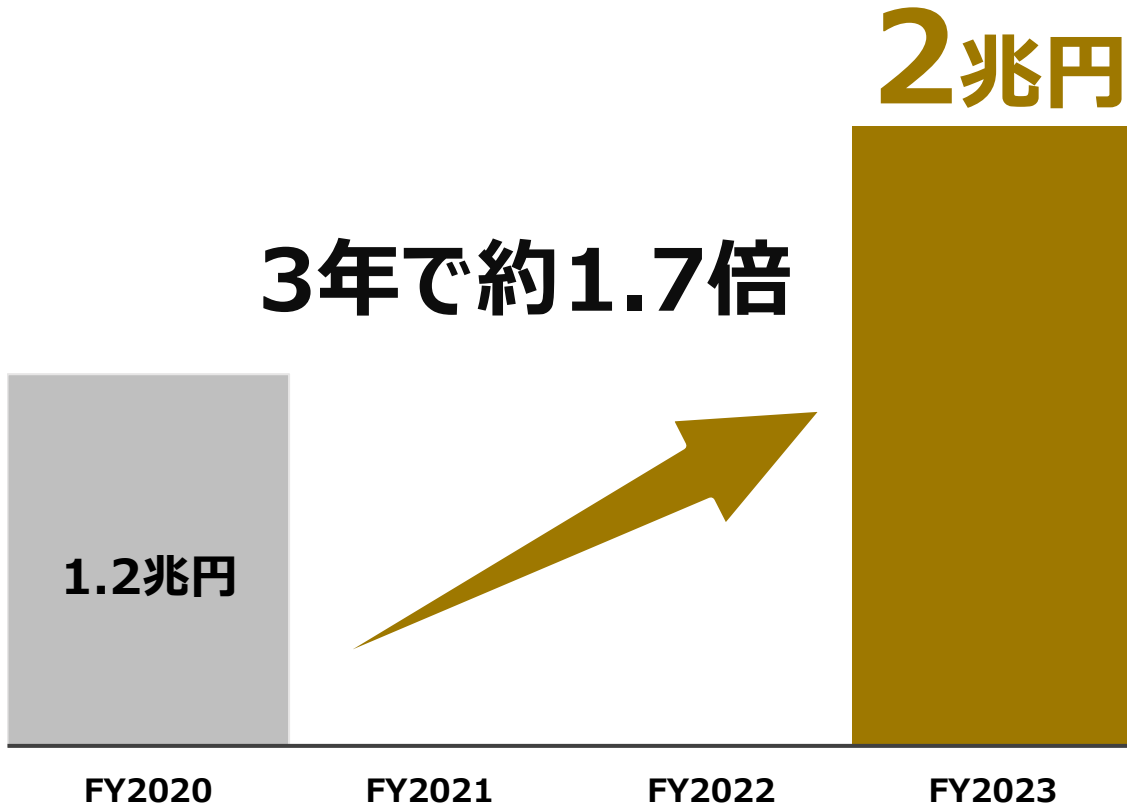


※台湾・タイのデータは各国および地域における2020年の市場調査データに基づく

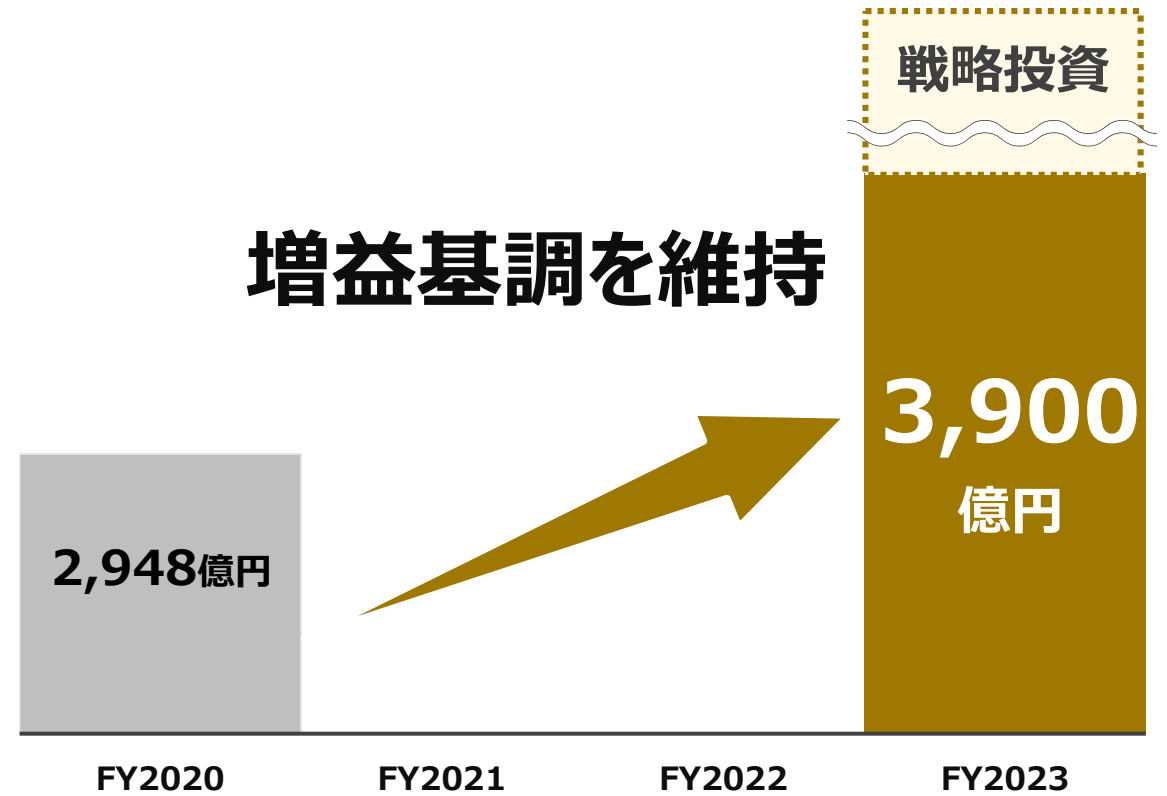
2023年度中期目標

大胆な戦略投資を実行しながら 2023年度の売上収益で約1.7倍の2兆円を目指す

売上収益（連結）



調整後EBITDA（連結）



2021年度 経営方針

強固なデータガバナンスを構築しながら、統合シナジーの実現を目指す

全社

ZHDグループ全体における
データガバナンス・
セキュリティの強化

LINE統合
PMIの推進

+

事業区分別

メディア

クライアントの広告効果最大化とマーケティング
ソリューションの拡充

(広告の相互配信、両社営業組織連携、広告・販促商品の拡充 等)

コマース

物販ECのサービス品質向上

(物流改善、ロイヤリティプログラム改善、ソーシャルコマース開始 等)

戦略

Fintech領域のユーザー基盤拡大

(カード会員数、銀行口座数 等)

依然先行き不透明な状況下でも各指標で力強い成長を目指す

売上収益

1.52～1.57兆円

YoY +26.1～30.2%

調整後EBITDA

3,030～3,130億円

YoY +2.8%～6.2%

広告売上収益

(統合前ZHD*1)

3,750～3,892億円

YoY +6～10%

広告売上収益

(LINE)

1,662～1,714億円

YoY +10～13%*2

ショッピング事業

取扱高

1.69～1.89兆円

YoY +12～25%

戦略事業

Fintech 売上収益

1,174～1,265億円

YoY +30～40%

*1 ショッピング広告売上収益を含む。但し、ショッピング広告売上収益は、2021年度の新事業区分では「コマース事業」に計上予定

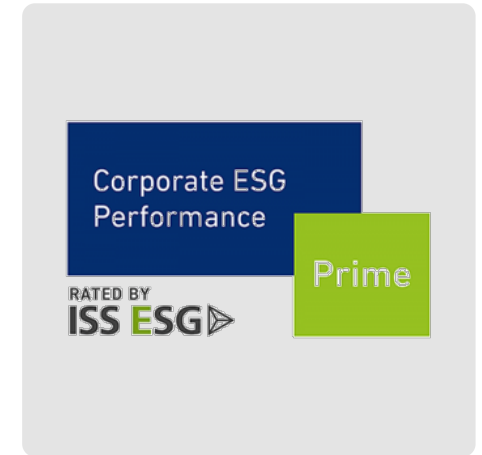
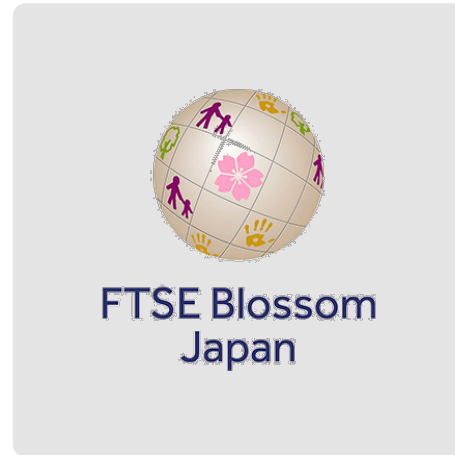
*2 2020年4月～2021年3月までの12ヶ月間の実績に対する成長率

ESGに関する取り組み

ESGに関する社外の主な評価

様々な外部評価を獲得

引き続き維持・伸長させてESG銘柄としてのポジションを確固たるものに



環境問題の解決に向けた取り組み

政府目標「2050年カーボンニュートラル」に対して 大幅な前倒し達成を目指す

YAHOO!
JAPAN

**「2023年度100%再エネチャレンジ」
を宣言**



2023年度までに達成を目指す

データセンターにおける消費電力の再エネへの切り替え
テナントにおけるグリーン電力証書の購入

Z HOLDINGS

**国際イニシアティブ「RE100」*の
早期加盟を目指す**



2021年度内に

**Zホールディングスグループとして
中長期の環境目標を発表**

* 企業の自然エネルギー100%を推進する国際イニシアティブ

環境問題の解決に向けた取り組み

グループ初となる「グリーンボンド」発行に向けたフレームワークを策定

(ESG評価機関「サステナリティクス」によるセカンドパーティー・オピニオンを併せて取得)

グリーンボンド適用プロジェクトの概要



● データセンターに対する投資

PUE (Power Usage Effectiveness)* 1.5未満を満たす
データセンターへの建設、改修、取得、運営

● 再生可能エネルギーの調達

データセンター運営に必要な電力の再生可能エネルギーからの調達

* データセンターの電力使用効率を表す指標で、1.0に近いほど電気効率がよいとされている

新生Zホールディングスのガバナンス体制

コーポレートガバナンスの更なる向上のため、 取締役会の監督機能を強化



代表取締役社長
Co-CEO
川邊 健太郎



代表取締役
Co-CEO
出澤 剛



取締役
Group Chief Product
Officer
慎 ジュンホ



取締役
専務執行役員
小澤 隆生



取締役
専務執行役員
舩田 淳



取締役
専務執行役員
Group Chief Synergy Officer
桶谷 拓



社外取締役（独立役員）
常勤監査等委員
白見 好生



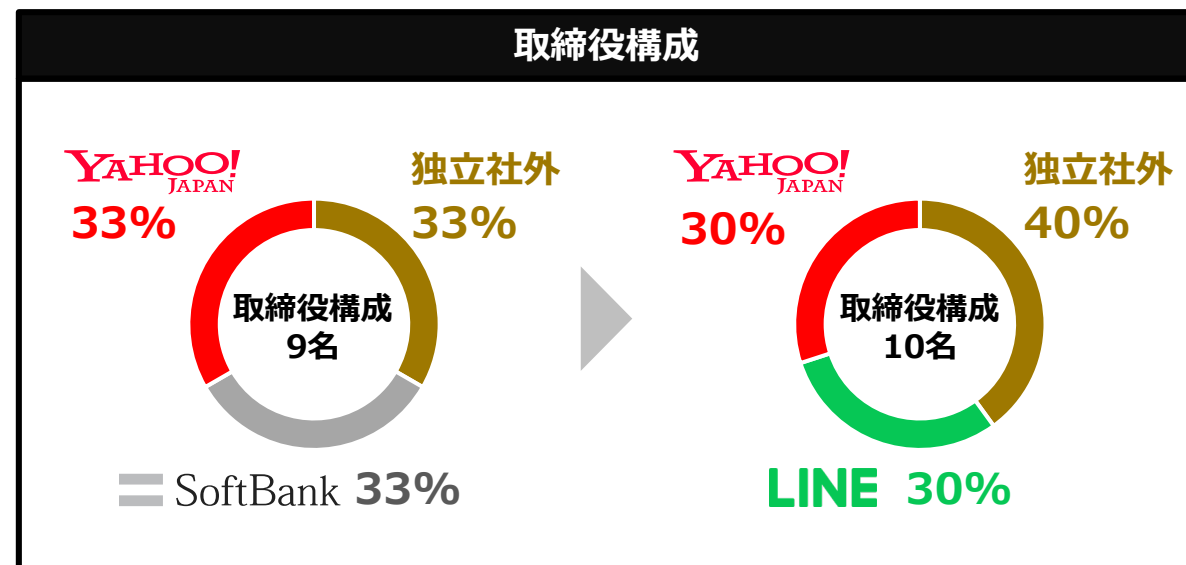
社外取締役（独立役員）
監査等委員
蓮見 麻衣子



社外取締役（独立役員）
監査等委員
國廣 正



社外取締役（独立役員）
監査等委員
鳩山 玲人



独立社外取締役4名にて構成する
ガバナンス委員会を新たに設置（2021年5月18日）

取締役会の諮問機関として
コーポレートガバナンスの更なる向上と
当社少数株主の保護を図る

サービス利用を通じて生まれたデータはユーザーのもの グループの管理・監督体制を整備し、安全安心なサービスを提供する

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

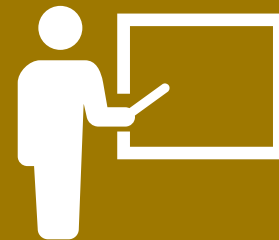
プライバシー&
セキュリティファースト



同意取得前提の
データ連携



国際基準に準拠した
データ保護を推進



プライバシーに加え、AI倫理の
アドバイザリーボード設立

NIST

国際的なサイバー
セキュリティ基準に準拠

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。

引き続きご支援をお願い申し上げます

Z HOLDINGS