

株式事務のご案内

決算期 毎年3月31日
定時株主総会 毎年6月
株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行(株)
同連絡先 三菱UFJ信託銀行(株) 証券代行部
〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
☎0120-232-711 (通話料無料)

▶ 住所・姓名のご変更について

お取引の証券会社にてお手続きください。

▶ 未払配当金のお受け取りについて

株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行にお問い合わせください。

なお、お手続きに関する詳細は、三菱UFJ信託銀行のホームページでもご確認いただけます。

●三菱UFJ信託銀行ウェブサイト <https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

IR情報（投資家向け情報）サイトのご案内

Zホールディングスは今後もインターネットを通じた、公平かつ適正な開示に努めていきます。

✓IRニュース：適時開示情報、決算情報等、新着情報を確認できます

✓その他：IRカレンダー、業績ハイライト、株式情報、ライブラリ、サステナビリティ等、必要な情報に簡単にアクセスできます

<https://www.z-holdings.co.jp/ja/ir.html>

スマートフォン用
サイトはこちらから



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

Z HOLDINGS

第27回

定時株主総会招集ご通知

開催日時 2022年6月17日(金曜日) 午前10時

開催方法 【オンライン開催のみ】

本総会は場所の定めのない株主総会としてインターネット上でのみ開催となります。詳細は5～8頁をご確認ください。

Zホールディングス株式会社 証券コード：4689

Z HOLDINGS



Zホールディングス株式会社
代表取締役Co-CEO
(共同最高経営責任者)

出澤 剛

Zホールディングス株式会社
代表取締役社長Co-CEO
(共同最高経営責任者)

川邊 健太郎

株主の皆様には、平素より格別のご支援とご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

2021年3月、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り、新生・Zホールディングスが始動しました。統合後初年度となる2021年度(2022年3月期)は、様々な領域で経営統合の効果を最大化するための連携を着実に進め、事業、コスト、人材や文化の面で多くのシナジーを創出しました。

事業シナジーの一例として、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。コマース事業では、「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」や「ZOZOTOWN」との連携により「LINEギフト」が大きく成長しており、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。戦略事業でも、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おります。さらに、グループ会社との連携による新たなサービスも開始いたしました。そのひとつが「出前館・アスクルとの協働による「クイックコマース(即配サービス)」です。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しています。

コストシナジーにおいては、グループ拠点のオフィス集約による費用削減、LINE Payの販促・加盟店獲得に係る営業費用の減少、資金調達やコンテンツ調達コストの最適化などにより、2021年度通期では、100億円規模のコストシナジーを創出しました。

人材や文化のシナジーにおいては、「企業文化の融合」も重要視し、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、互いの理解やヤフーとLINE間でのルール作りも進みました。今後も更なる企業文化の融合に向け、しっかりと歩みを進めてまいります。

なお、当期はLINE株式会社との経営統合1周年を記念し、株主の皆様へ感謝の意を表するため、1株あたり0.25円の記念配当を実施いたします。これにより、当期の配当金については、1株当たり5.81円となります。当社グループは今後もグローバル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していきます。株主の皆様には今後とも格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

目次

■ 第27回定時株主総会招集ご通知	3
当社株主総会の流れ	5
■ 株主総会参考書類	9
第1号議案 定款一部変更の件	9
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件	11
第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件	15
第4号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額改定の件	26
第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対するストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬等の額及び内容決定の件	26
第6号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する株式報酬等の額及び内容決定の件	29
第7号議案 監査等委員である取締役に対する株式報酬等の額及び内容決定の件	32

招集通知添付書類

■ 事業報告	37
当社グループの現況	37
会社の株式に関する事項	55
会社役員に関する事項	57
剰余金の配当等の決定に関する方針	64
■ 連結計算書類	65

事前の議決権行使及びご出席のご案内

【事前の議決権行使】



① 郵送(書面)による議決権の行使の場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示の上、ご返送ください。なお、ご返送された議決権行使書において各議案につき賛否のご表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。

行使期限 **2022年6月16日(木曜日) 午後6時到着分まで**



② 電磁的方法(インターネット)による議決権の行使の場合

お手元のスマートフォンまたはパソコンから議決権行使サイト(<https://evote.tr.mufg.jp/>)にアクセスしていただき、画面の案内に従って、賛否をご入力ください。

行使期限 **2022年6月16日(木曜日) 午後6時まで**

【当日ご出席】



本総会は完全オンライン株主総会(場所の定めのない株主総会)といたします。ご出席方法の詳細は、本招集ご通知5頁から8頁までをご参照ください。

▶ インターネットによる事前の議決権の行使に際しては、**4頁を必ずご確認ください。**

株主各位

証券コード 4689
2022年6月2日

東京都千代田区紀尾井町1番3号

Zホールディングス株式会社

代表取締役社長 Co-CEO (共同最高経営責任者)

川邊 健太郎

第27回 定時株主総会招集ご通知

本株主総会は、産業競争力強化法第66条第1項及び当社定款第14条第2項に基づき、場所の定めのない株主総会といたします。当日ご出席されない場合には、事前に書面またはインターネットにより議決権を行使いただくことも可能です。事前に議決権を行使される場合は2頁のご案内をご確認ください。

1. 日時

2022年6月17日(金曜日) 午前10時(アクセス可能時刻午前9時)

通信障害等により、本株主総会を上記日時に開催することができない場合、本株主総会は2022年6月20日(月曜日) 午前10時に延期します。

2. 開催方法

完全オンライン株主総会(場所の定めのない株主総会)

本総会はインターネット上でのみ開催となりますので、実際にご来場いただく会場はございません。本総会のご出席、議決権行使に関するお手続き方法等の詳細は、5頁～8頁のご案内をご確認ください。

3. 株主総会の目的事項

- 報告事項**
- 第27期(2021年4月1日～2022年3月31日)事業報告の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 第27期(2021年4月1日～2022年3月31日)計算書類の内容報告の件

- 決議事項**
- 第1号議案** 定款一部変更の件
第2号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名選任の件
第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件
第4号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額改定の件
第5号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対するストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬等の額及び内容決定の件
第6号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する株式報酬等の額及び内容決定の件
第7号議案 監査等委員である取締役に対する株式報酬等の額及び内容決定の件

4. 代理出席に関するご案内

代理人によるご出席の詳細につきましては、6頁をご参照ください。

5. 本株主総会出席の際の議決権行使の取り扱いの内容、本株主総会の議事に用いる通信方法、通信障害対策についての方針の内容の概要、インターネットを使用することに支障のある株主様のご参加方法

7頁をご参照ください。

以上

ご案内

- 「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人に関する事項」、「業務の適正を確保するための体制および運用状況の概要」、「連結持分変動計算書」、「連結注記表」、「貸借対照表」、「損益計算書」、「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」は、法令及び定款第16条の規定に基づき、当社ウェブサイト(※)に掲載しています。したがって、本招集ご通知の添付書類は、監査報告を作成するに際し、会計監査人及び監査等委員会が監査をした対象の一部です。
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類及び連結計算書類の記載事項を修正する必要がある場合及びその他、本株主総会の運営に変更が生じた場合は当社ウェブサイト(※)でご案内します。

※当社ウェブサイト <https://www.z-holdings.co.jp/>

インターネットによる事前の議決権行使のご案内

機関投資家の皆様へ
株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームのご利用を事前に申し込まれた場合は、インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただくことができます

QRコードを読み取る方法

ログインID・仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトからログインすることができます。

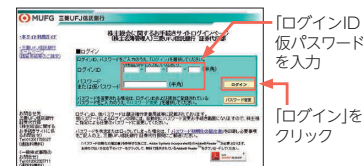
QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

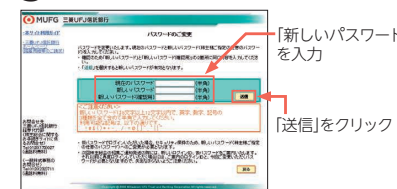
ログインID・仮パスワードを入力する方法

- 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 議決権行使書面に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリック



議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>

3 新しいパスワードを登録する



- 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

ご注意事項

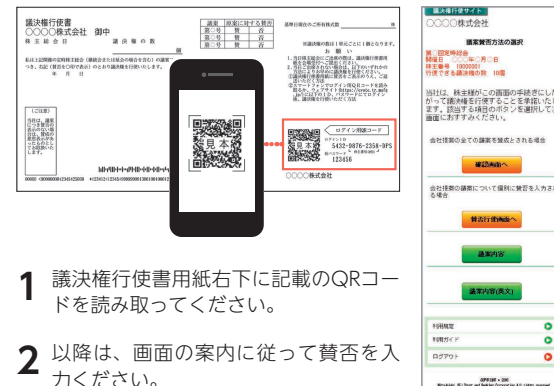
- インターネットによる議決権行使は、株主総会前日(2022年6月16日(木曜日))の午後6時まで受付いたします。
- 郵送とインターネットにより、二重に議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱っていただきます。
- インターネットにより、複数回数にわたり議決権行使をされた場合は、最終に行われた議決権行使の内容を有効として取り扱っていただきます。

議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて

三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部

☎ 0120-173-027

(通話料無料、受付時間:午前9時から午後9時まで)



- 議決権行使書面右下に記載のQRコードを読み取ってください。
- 以降は、画面の案内に従って賛否を入力ください。

当社株主総会の流れ

株主総会開会前

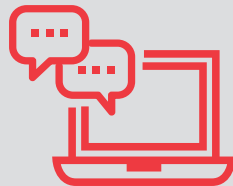
Zホールディングス
株主総会ポータルに
アクセスする



株主総会の
出席申込をする



事前質問をする



議決権を事前行使する
(6月16日午後6時まで)



株主総会に出席する
(6月17日午前10時開始)
※午前9時からアクセス可能



発言をする
議決権行使をする

当社ウェブサイト
オンデマンド配信を見る



開示書類*を見る

*株主様からお寄せいただいた質問と回答、臨時報告書等

1. 「Zホールディングス株主総会ポータル」にアクセスしてください。

Zホールディングス株主総会ポータル
<https://4689.ksoukai.jp>



2. 同封の「Zホールディングス第27回定時株主総会ID・パスワードのお知らせ」に記載のID・パスワードをご入力の上、ログインしてください。



※上記画面の文言は変更する場合があります。

3. 事前質問の方法や本株主総会における議決権行使やご発言の方法につきましては、Zホールディングス株主総会ポータル内のご利用マニュアルをご覧ください。

- 本株主総会にご出席いただくには、事前に出席申込が必要です。Zホールディングス株主総会ポータルにてお申し込みください。(出席申込は本株主総会閉会まで可能です。)
- 代理人による出席を希望される株主様は、当社の議決権を有する他の株主様1名に委任ください。株主総会に先立って、当社宛に①委任状(委任者の押印(認印)要)、②委任者の議決権行使書の写しのご提出が必要となります。お手続きの詳細は、Zホールディングス株主総会ポータル内のご利用マニュアルをご確認ください。
提出期限：2022年6月13日(月)18時00分(必着)
- 事前質問は、6月17日(金)午前9時まで可能です。
- 通信障害やパソコンの不具合等に備え、本株主総会へ出席される場合も、議決権の事前行使を推奨いたします。議決権の事前行使の方法は、2頁をご覧ください。
- 本株主総会当日、ログイン・出席申込が不要なライブ中継を行っています。ライブ中継及び株主総会終了後のオンデマンド配信の視聴方法については、8頁をご覧ください。

本株主総会出席の際の議決権行使の取り扱いの内容

本株主総会にご出席いただいた場合の議決権行使の取り扱いについては、次のとおりです。

株主総会前日まで	本株主総会当日	議決権行使の取り扱い
議決権を事前行使した	議決権を行使した*	当日の議決権行使が有効（事前行使は無効）
	議決権を行使しなかった	議決権の事前行使が有効
議決権を事前行使していない	議決権を行使した*	当日の議決権行使が有効
	議決権を行使しなかった	棄権

※賛否を表示されなかった議案は（事前行使があったものも含め）棄権となりますので、株主総会当日に議決権を行使される場合は、すべての議案について、賛否をご表示ください。

本株主総会の議事に用いる通信方法及び通信障害対策についての方針の内容の概要

- 本株主総会の議事における情報の送受信には、インターネットを用います。
- 十分な通信障害対策を講じたベンダーの提供するシステムを利用します。
- 出席を希望する株主の皆様がアクセス可能なシステムキャパシティを確保します。
- 通信障害時のマニュアルの整備等、システムの障害発生に備えた対策を事前に講じます。
- 通信障害等により本株主総会の議事に著しい支障が生じた場合、議長が本株主総会の延期または続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭に行います。当該決議に基づき、本株主総会を延期または続行とする場合は、速やかに当社ウェブサイト*にてご案内いたします。

インターネットを使用することに支障のある株主様のご参加方法（利益の確保に配慮することについての方針の内容の概要）

- インターネットの使用に支障のある株主様は、郵送（書面）により事前に議決権を行使ください。行使の方法は、2頁をご参照ください。
- 上記に加え、8頁のとおり、本株主総会は電話によりご参加（傍聴）いただくことも可能です。

株主総会出席に関する注意事項

- 本株主総会への出席に必要な通信機器類及び一切の費用については、株主様のご負担とさせていただきますことをご了承ください。
- 本株主総会に対応している言語は、日本語のみとなります。
- 通信環境等の影響により、配信映像や音声が乱れ、または一時中断されるなどの通信障害が発生する可能性があります。当社としては、このような通信障害によって本株主総会に出席をされた株主様が被った不利益に関しては、一切責任を負いかねますことをご了承ください。
- 本株主総会開会前及び開会中にトラブルが生じた場合や、本株主総会の運営に変更が生じた場合は、当社ウェブサイト*に掲載しますので、ご確認ください。

その他のご視聴方法

■ 本株主総会のライブ中継及びオンデマンド配信

当社ウェブサイトの株主総会ページからご視聴いただけます。出席申込は不要です。

- ライブ中継（2022年6月17日（金）10時開始）
- オンデマンド配信（2022年7月1日（金）から1年間）

※ 議決権行使、ご発言をご希望の場合は、Zホールディングス株主総会ポータルよりご出席ください。

※ ご使用の通信機器類やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。

※ 当社ウェブサイトやライブ中継等をご視聴いただくための通信料につきましては、株主様のご負担とさせていただきますことをご了承ください。

※ 快適にご視聴いただくために、ご視聴いただく際は、Wi-Fi環境でのご利用を推奨いたします。

■ 電話でのご参加（日本国内からのみ）

インターネットを使用することに支障のある株主様のため、電話によるご参加方法（傍聴のみ）をご用意しております。ご希望の場合は、株主総会当日に以下の方法でご参加ください。

傍聴可能時間：午前9時から株主総会閉会まで

参加方法：① 当社株主総会用電話番号（0120-200-131）へお電話をおかけください。

② アナウンスが流れましたら8桁のPINコード（51529954）をご入力ください。

通話料：無料（当社負担）

※ 電話でのご参加では、傍聴のみ可能です。本総会当日の質問、動議、議決権行使はできません。

※ 事前のお申し込みは不要です。

※ 議決権の行使は、郵送による事前行使をご利用ください。

※当社ウェブサイト（<https://www.z-holdings.co.jp/ir>）

第1号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることから、株主総会参考書類等(以下「株主総会資料」といいます。)の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- (1) 変更案第16条第1項は、株主総会資料の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定款に定めることが義務付けられたことに対応する規定を新設するものです。これにより、当社は株主総会資料を従来の書面郵送方式ではなく、インターネット上の当社ホームページ等に掲載し、株主様にはその掲載情報をご覧いただくこととなります。
- (2) 変更案第16条第2項は、電子提供制度導入後において、株主総会資料を書面で受領することを希望される株主様への対応を定めたものです。従前より電子提供が認められていた株主総会資料の一部については、書面交付請求をした株主に対しても、法令で認められる範囲内で、電子提供の方法を継続するための規定を設けるものです。
- (3) 変更案第16条の新設により、株主総会資料のインターネット開示とみなし提供にかかる規定(現行定款第16条)は不要となるため、これを削除するものです。
- (4) 上記規定の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりです。

(下線部分は変更箇所を示します。)

現行定款	変更案
第3章 株主総会	第3章 株主総会
(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)	<削除>
第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類(当該連結計算書類に係る会計監査報告または監査報告を含む。)に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	

現行定款	変更案
<新設>	(電子提供措置等) 第16条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。 ② 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求をした株主に対して交付する書面に記載しないことができる。
附 則	附 則
第1条(略)	第1条(略)
<新設>	第2条 変更前定款第16条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除および変更後定款第16条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。 ② 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条はなお効力を有する。 ③ 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名全員が任期満了となります。つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名の選任をお願いするものです。

なお、本議案に関しましては、取締役の指名について公正性及び透明性を確保するため、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会に諮問したうえで取締役会において決議されております。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1 再任	かわべ けんたろう 川邊 健太郎	代表取締役社長 Co-CEO (共同最高経営責任者)
2 再任	いでざわ たけし 出澤 剛	代表取締役 Co-CEO (共同最高経営責任者) Marketing & Sales CPO
3 再任	しんじゅんほ 慎 ジュンホ	取締役 GCPO (Group Chief Product Officer)
4 再任	おざわ たかお 小澤 隆生	取締役 専務執行役員 E-Commerce CPO
5 再任	ますだ じゅん 舩田 淳	取締役 専務執行役員 Entertainment CPO
6 再任	おけたに たく 桶谷 拓	取締役 専務執行役員GCSO (Group Chief Synergy Officer)

再任

1 かわべ けんたろう **川邊 健太郎**



生年月日 1974年10月19日生
所有する当社の株式数 925,500株
取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

1999年 9月	(株)電脳隊 代表取締役社長	2018年 9月	ソフトバンク(株) 取締役 (現任)
2000年 8月	当社入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー	2019年 10月	ヤフー(株) 代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者)
2009年 5月	(株)GyaO (現株)GYAO 代表取締役	2020年 1月	(株)ZOZO 取締役 (現任)
2012年 4月	当社最高執行責任者 (COO) 執行役員 兼メディア事業統括本部長	2021年 3月	当社代表取締役社長 Co-CEO (共同最高経営責任者) (現任)
2012年 7月	当社副社長 最高執行責任者(COO) 兼メディアサービスカンパニー長	2021年 6月	ソフトバンクグループ(株) 取締役 (現任)
2018年 4月	当社副社長執行役員 最高経営責任者 (CEO)	2022年 4月	ヤフー(株) 取締役 (現任)
2018年 6月	当社代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者)		

■ 選任の理由

川邊健太郎氏は、2000年に当社へ入社して以来、Yahoo!ニュース等の当社グループの主力サービスの責任者や最高執行責任者 (COO)、ヤフー(株)におけるCEOなど当社グループにおける重要な役割を歴任し、当社グループの成長に貢献してきました。また、LINE(株)との経営統合を実現に導き、大きな未来を創造できる体制を構築しました。当社グループの更なる成長をけん引し、当社グループ全体のガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでいただき、さらに、当社グループの速やかなシナジーの創出をリードしていただくために、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

川邊健太郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

再任

2 いでざわ たけし **出澤 剛**



生年月日 1973年6月9日生
所有する当社の株式数 50,000株
取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

2007年 4月	(株)ライブドア (現NHNテコラス(株)) 代表取締役社長	2018年 7月	LINE Digital Frontier(株) 代表取締役
2012年 1月	NHN Japan(株) (2013年4月LINE(株)に商号変更) 取締役ウェブサービス本部長	2021年 2月	LINE(株) (旧LINE分割準備(株)) 代表取締役社長CEO (現任)
2014年 1月	LINE(株) (現Aホールディングス(株)) 取締役COO	2021年 3月	当社代表取締役 Co-CEO (共同最高経営責任者)
2014年 4月	同社代表取締役COO	2022年 4月	当社代表取締役 Co-CEO (共同最高経営責任者) Marketing & Sales CPO (現任)
2015年 4月	同社代表取締役社長CEO		
2017年 10月	LINE Book Distribution(株) 代表取締役		

■ 選任の理由

出澤剛氏は、旧(株)ライブドアの経営再建を果たした実績を持ち、LINEグループの経営全般を統括し組織の統制において強いリーダーシップを発揮しており、当社とLINE(株)との経営統合実現にも大きく寄与しました。同氏の経験と知見をもとに、LINE(株)をはじめ、当社グループ全体のガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでいただき、さらに、当社グループの速やかなシナジーの創出をリードしていただくために、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

出澤剛氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

再任

3 慎 ジュンホ



生年月日 1972年2月25日生
 所有する当社の株式数 21,118,500株
 取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

2008年7月	ネイバージャパン(株) (2012年1月NHN Japan(株)と経営統合) 企画本部長	2019年4月	同社代表取締役CWO
2012年1月	NHN Japan(株) (2013年4月LINE(株)に商号変更) 取締役	2021年1月	LINE Plus Corporation取締役CWO (現任)
2013年3月	LINE Plus Corporation代表取締役	2021年2月	LINE(株) (旧LINE分割準備(株)) 代表取締役CWO (現任)
2014年4月	LINE(株) (現Aホールディングス(株)) 取締役CGO	2021年3月	当社取締役 GCPO (Group Chief Product Officer) (現任)

■ 選任の理由

慎ジュンホ氏は、LINEグループにおいてプロダクト戦略及びグローバル事業を担当し、革新的なプロダクトの創出の旗振り役として、同グループの成長をけん引してきました。高い実績を誇る同氏に当社のGroup Chief Product Officerとして当社グループのプロダクト戦略をリードしていただき、当社グループが飛躍的な成長を遂げていくために、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

慎ジュンホ氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

再任

4 小澤 隆生



生年月日 1972年2月29日生
 所有する当社の株式数 430,700株
 取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

2012年9月	当社入社	2019年6月	当社取締役 専務執行役員
2013年7月	当社執行役員 ショッピングカンパニー長	2019年10月	ヤフー(株) 取締役 専務執行役員 COO (最高執行責任者)
2013年8月	アスクル(株) 社外取締役 (現任)	2020年6月	(株)ZOZO 取締役 (現任)
2014年4月	YJキャピタル(株) (現Z Venture Capital(株)) 代表取締役	2022年2月	(株)出前館 社外取締役 (現任)
2016年3月	パリュエコマース(株) 取締役	2022年4月	当社取締役 専務執行役員 E-Commerce CPO (現任)
2018年4月	当社常務執行役員 コマースカンパニー長	2022年4月	ヤフー(株) 代表取締役社長 社長執行役員 CEO(最高経営責任者) (現任)
2018年6月	PayPay(株) 取締役 (現任)		
2018年10月	(株)一休 取締役会長 (現任)		

■ 選任の理由

小澤隆生氏は、2012年に当社へ入社して以来、「eコマース革命」の推進等、強いリーダーシップのもと、当社グループの事業を成長させてまいりました。インターネットビジネス、コマース分野に精通し、起業家として企業経営に関する豊富な経験や新規事業の創造に関する幅広い知見も有していることから、ヤフー(株)の代表取締役社長CEOを兼任しながら、統合により事業の多様性が増す当社グループの更なる成長をけん引するべく、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

小澤隆生氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

再任

5 舛田 淳



生年月日 1977年4月22日生
 所有する当社の株式数 一株
 取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

2008年10月	ネイバージャパン(株) (2012年1月NHN Japan(株)と経営統合) 入社 事業戦略室長	2021年2月	LINE(株) (旧LINE分割準備(株)) 取締役CSMO (現任)
2012年1月	NHN Japan(株) (2013年4月LINE(株)に商号変更) 執行役員 事業戦略室長	2021年3月	当社取締役 専務執行役員
2014年12月	LINE MUSIC(株)代表取締役CEO (現任)	2021年4月	Z Entertainment(株)代表取締役社長CPO (最高プロダクト責任者) (現任)
2015年3月	LINE(株) (現Aホールディングス(株)) 取締役CSMO	2021年10月	LINEヘルスケア(株)代表取締役 (現任)
2016年11月	夢の街創造委員会(株) (現(株)出前館) 社外取締役 (現任)	2022年4月	当社取締役 専務執行役員 Entertainment CPO (現任)

■ 選任の理由

舛田淳氏は、LINEグループにおいて日本国内のプロダクト戦略及び国内のマーケティング戦略全般を担当し、同グループのブランド価値向上や迅速かつ革新的な事業開発を推進してきました。統合により多様性が増す当社グループ事業のさらなる成長を実現し、当社グループ全体のブランド価値向上も目指していくためには同氏の豊富な経験が必要と判断し、Z Entertainment(株)の代表取締役社長CPOを兼任しながら、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

舛田淳氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

再任

6 桶谷 拓



生年月日 1970年9月29日生
 所有する当社の株式数 一株
 取締役会出席回数 15回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

2000年10月	ソフトバンクBB(株) (現ソフトバンク(株)) 入社	2019年6月	当社取締役
2013年5月	ソフトバンクモバイル(株) (現ソフトバンク(株)) 財務統括 経営企画本部 本部長	2020年4月	当社取締役 専務執行役員GCSO (Group Chief Synergy Officer) (現任)
2015年7月	ソフトバンク(株) 執行役員 財務統括 経営企画本部 本部長	2020年10月	ヤフー(株) 専務執行役員 COO 事業推進室長
2018年6月	LINEモバイル(株) 取締役	2021年4月	ソフトバンク(株) 常務執行役員 コンシューマ事業統括付(事業戦略/グループシナジー推進担当) 兼グループシナジー推進室 室長
2018年6月	ソフトバンク(株) 常務執行役員 コンシューマ事業統括 プロダクト&マーケティング統括 プロダクトマーケティング戦略本部 本部長	2021年7月	同社CEO室顧問 (現任)
2018年6月	PayPay(株) 取締役 (現任)	2022年4月	ヤフー(株) 取締役 専務執行役員 CEO事業推進室長 (現任)

■ 選任の理由

桶谷拓氏は、当社グループの事業と密接にかかわるソフトバンク(株)におけるコマース、マーケティング分野における高い見識・幅広い知見を有しています。当社グループ内におけるシナジー創出を力強くけん引していただき、またソフトバンク(株)をはじめとするグループ各社との連携においても重要な役割を果たしていただくため、引き続き、当社取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

桶谷拓氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

- (注) 1. 川邊健太郎氏は、過去10年間に於いて当社の子会社等であるヤフー(株)の代表取締役及び(株)GyaO (現(株)GYAO) の代表取締役を務めておりました。
2. 出澤剛氏は、現在当社の子会社等であるLINE(株)の代表取締役社長CEOを兼務しています。また、過去10年間に於いて当社の子会社等であるLINE Fukuoka(株)の代表取締役、LINE Digital Frontier(株)の代表取締役及びLINE Book Distribution(株)の代表取締役を務めておりました。
3. 慎ジュンホ氏は、現在当社の子会社等であるLINE(株)の代表取締役CWO及びLINE Plus Corporationの取締役CWOを兼務しています。
4. 小澤隆生氏は、現在当社の子会社等であるヤフー(株)の代表取締役 社長執行役員CEO (最高経営責任者) を兼務しています。また、過去10年間に於いて当社の子会社等であるYJキャピタル(株) (現Z Venture Capital(株)) の代表取締役を務めておりました。
5. 舛田淳氏は、現在当社の子会社等であるLINE(株)の取締役CSMO、Z Entertainment(株)の代表取締役社長CPO (最高プロダクト責任者)、LINE MUSIC(株)の代表取締役CEO及びLINEヘルスケア(株)の代表取締役を兼務しています。また、過去10年間に於いて当社の子会社等であるLINE Ventures(株) (現Z Venture Capital(株)) の代表取締役、LINE TICKET(株)の代表取締役及びHOP(株)の代表取締役を務めておりました。
6. 桶谷拓氏は、現在当社の親会社であるソフトバンク(株)のCEO室顧問及び当社の子会社等であるヤフー(株)の取締役 専務執行役員CEO事業推進室長を兼務しています。
7. 上記取締役候補者の有する当社株式数は、2022年3月31日時点のものです。

第3号議案 監査等委員である取締役3名選任の件

監査等委員である蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査等委員である取締役3名の選任をお願いいたしたいと存じます。なお、本議案に関しましては、取締役の指名について公正性及び透明性を確保するため、独立社外取締役が委員長を務め、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名報酬委員会に諮問したうえで取締役会において決議され、また、監査等委員会の同意を得ております。監査等委員である取締役候補者は、次のとおりです。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位
1	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 再任 </div> <div> <small>はすみ まいこ</small> 蓮見 麻衣子 </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 社外取締役候補者 独立役員候補者 </div> <div> 社外取締役 (独立役員) 監査等委員 </div> </div>
2	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 再任 </div> <div> <small>くにひろ ただし</small> 國廣 正 </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 社外取締役候補者 独立役員候補者 </div> <div> 社外取締役 (独立役員) 監査等委員 </div> </div>
3	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 再任 </div> <div> <small>はとやま れひと</small> 鳩山 玲人 </div> </div>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> 社外取締役候補者 独立役員候補者 </div> <div> 社外取締役 (独立役員) 監査等委員 </div> </div>

社外取締役候補者

再任 独立役員候補者

1 はすみ まいこ
蓮見 麻衣子



生年月日 1974年9月9日生
 所有する当社の株式数 一株
 取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

1997年 4 月	(株)フジテレビジョン入社	2021年 3 月	(株)ABCash Technologies 社外取締役 (現任)
2005年 8 月	フィデリティ投信(株)入社		
2009年 7 月	(有)エバーリッチアセットマネジメント入社 (現任)	2021年 3 月	ニューラルポケット(株)社外取締役 (現任)
2018年 6 月	(株)サイバー・バズ社外取締役(現任)		
2021年 3 月	当社社外取締役 (独立役員) 監査等委員 (現任)		

■ 選任の理由及び期待される役割の概要

蓮見麻衣子氏は、米国スタンフォード大学経営大学院においてMBAを取得するなど、会社経営に関する豊富な知識を有しており、またファンドマネージャーとしての職務を通じて培われた金融アナリストとしての高い見識から、2021年3月に当社社外取締役 (独立役員) 監査等委員に就任以来特に投資家の視点に基づき当社の取締役会等での経営に対する有益な助言や提言を行っていただいております。よって、引き続き、当社の監査等委員である社外取締役としての選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

蓮見麻衣子氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

社外取締役候補者

再任 独立役員候補者

2 くにひろ ただし
國廣 正



生年月日 1955年11月29日生
 所有する当社の株式数 一株
 取締役会出席回数 16回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

1986年 4 月	弁護士登録 那須・井口法律事務所入所	2012年 6 月	三菱商事(株)社外監査役
1994年 1 月	國廣法律事務所 (現国広総合法律事務所) 開設 (現任)	2015年 10月	LINE(株) (現Aホールディングス(株)) 社外取締役
2007年 6 月	東京海上日動火災保険(株)社外取締役 (現任)	2017年 6 月	オムロン(株)社外監査役 (現任)
		2021年 3 月	当社社外取締役 (独立役員) 監査等委員 (現任)

■ 選任の理由及び期待される役割の概要

國廣正氏は、弁護士として企業の危機管理やコンプライアンス体制に関する幅広い知見を有しております。その知見を持って、当社を含む多数の上場企業等の社外取締役・社外監査役として取締役会等において適切かつ有益な助言・提言を行ってきた実績があるほか、当社ガバナンス委員会委員長の立場で、当社の強固なガバナンス体制を確立されていることも踏まえ、引き続き、社外取締役としての職務を適切に遂行していただくのに適任と判断をし、当社の監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

國廣正氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

社外取締役候補者

再任 独立役員候補者

3 はとやま れひと
鳩山 玲人

生年月日 1974年1月12日生
所有する当社の株式数 一株
取締役会出席回数 17回/17回中

■ 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況等

1997年 4月	三菱商事(株)入社	2016年 6月	トランス・コスモス(株)社外取締役(現任)
2008年 5月	(株)サンリオ入社	2016年 7月	(株)鳩山総合研究所代表取締役(現任)
2010年 6月	同社取締役	2021年 3月	当社社外取締役(独立役員) 監査等委員(現任)
2013年 4月	同社常務取締役		
2016年 3月	LINE(株)(現Aホールディングス(株))社外取締役		
2016年 4月	ピジョン(株)社外取締役(現任)		

■ 選任の理由及び期待される役割の概要

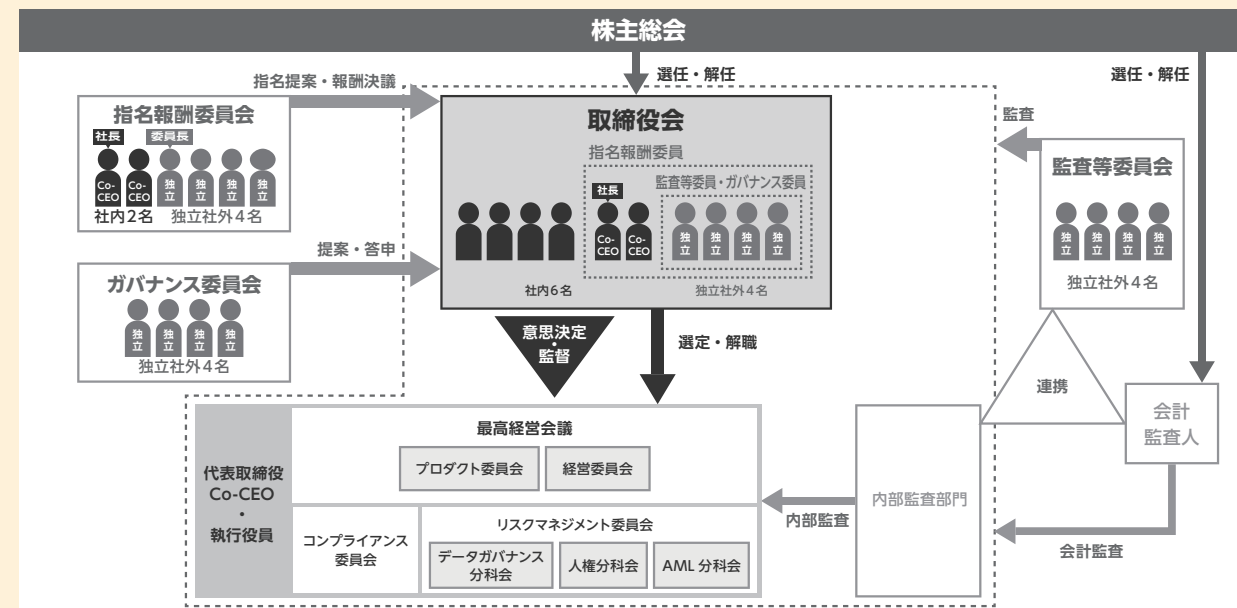
鳩山玲人氏は、米国ハーバード大学ビジネススクールにおいてMBAを取得しており、ITとエンターテインメント産業における海外事業戦略、コーポレートガバナンス、イノベーションに豊富な知識を有しております。また、コンテンツビジネス及びキャラクターライセンスビジネスを中心に、海外における事業展開及び経営管理に関する豊富な知見も有しております。企業経営で培われた実践的な視点から、当社の取締役会等において適切かつ有益な助言・提言を行ってきた実績も踏まえ、引き続き、当社の監査等委員である社外取締役として選任をお願いするものです。

■ 候補者と当社との特別の利害関係等

鳩山玲人氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

- (注) 1. 蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏は社外取締役候補者です。なお、当社は蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏を(株)東京証券取引所の定めに基く独立役員として届け出ており、各氏の選任が承認された場合には、引き続き独立役員とします。
2. 蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏は現在、当社監査等委員である社外取締役であります。監査等委員である社外取締役としての在任期間は本総会終結の時をもって1年4か月になります。
3. 当社は蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項に関する責任について、損害賠償責任の限度額を100万円または法令に規定された 最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しています。各氏が原案どおり再任された場合には、当該契約を継続する予定です。
4. 上記取締役候補者の有する当社株式数は、2022年3月31日時点のものです。

ご参考 コーポレート・ガバナンス体制図



<指名報酬委員会>

代表取締役および取締役等の指名等に関して、取締役会に提案等を行うこと、ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の決定を目的として任意の指名報酬委員会を設置しています。指名報酬委員会は6名で構成され、独立社外取締役常勤監査等委員である臼見好生氏が委員長を務め、独立社外取締役監査等委員である鳩山玲人氏、蓮見麻衣子氏、國廣正氏、代表取締役社長Co-CEO川邊健太郎氏、代表取締役Co-CEO出澤剛氏を構成員としています。

指名報酬委員会では、取締役会にて定めた指名報酬委員会規程に基づき、代表取締役の選任・解職、取締役の選任・解任に関する株主総会議案に関する一切の事項について取締役会へ提案等を行っており、今後、代表取締役の後継者計画の策定提案・運用を行っていく予定です。また、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て、取締役会にて定めた取締役報酬等規程に基づき、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬および賞与を決定し、新株予約権および譲渡制限付株式等の非金銭報酬について、取締役会への提案等を行っています。

<ガバナンス委員会>

取締役会の諮問機関として、特別委員会であるガバナンス委員会を設置しています。ガバナンス委員会はいずれも独立社外取締役である國廣正、臼見好生、蓮見麻衣子、鳩山玲人の計4名で構成され、國廣正が委員長を務めています。ガバナンス委員会では、取締役会の監督機能を強化し、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ため、当社グループのガバナンス等に関する重要な事項について審議を行います。具体的な審議事項としては、当社グループのガバナンスに関する事項、M&Aなどの重要取引・行為に関する事項、親会社と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為に関する事項等が含まれます。

ご参考 取締役（現任/候補者）のスキルセット（スキルマトリックス）

当社では、取締役選任基準を次のように策定しています。

全取締役共通

取締役候補者は、当社が定める企業行動憲章の精神を尊重することにより社会的責任を果たすことが自らの役割であることを認識し、実践していくことができる者であること。また、人格、見識にすぐれ、心身ともに健康であること。

業務執行取締役

当社グループの事業内容に精通しており、強いリーダーシップのもと当社の企業価値の向上に資する者であること。

非業務執行取締役

候補者各々のバックグラウンドを背景に、当社の企業経営に携わることができる者であること。

社外取締役

十分な社会的信用を有すること。なお、独立社外取締役候補者には、(株)東京証券取引所が定める独立性基準に準じるものとする。

専門性・経験の詳細

企業経営	企業経営経験の有無
業界経験	広告、メディア、eコマース、Fintech等、IT業界やDXに関する専門性
グローバル経営・国際性	海外事業展開等の経験
テクノロジー	IT業界における技術戦略・研究開発
投資・市場	金融市場に関する知識（アナリスト）等の専門性
管理・経営企画・財務	管理会計や経営企画、財務会計、人事などコーポレート業務に関する専門性
リスクマネジメント・法律	リスクマネジメント・法律に関する専門性
ESG	環境、社会（人材育成、社会貢献）、ガバナンス（コーポレートガバナンス、セキュリティ、プライバシー）などに代表されるESGに関する専門性

取締役（現任/候補者）が特に有する専門性・経験を表しています。

											
	川邊 健太郎 (47歳)	出澤 剛 (48歳)	慎 ジュンホ (50歳)	小澤 隆生 (50歳)		舩田 淳 (45歳)	桶谷 拓 (51歳)	臼見 好生 (63歳)	蓮見 麻衣子 (47歳)	國廣 正 (66歳)	鳩山 玲人 (48歳)
属性	取締役	取締役	取締役	取締役		取締役	取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役	独立社外取締役
在任年数	4年	1年	1年	3年		1年	3年	3年	1年	1年	1年
企業経営	●	●	●	●		●	●	●			●
業界経験	●	●	●	●		●	●		●		●
グローバル経営・国際性		●				●					●
テクノロジー			●								
投資・市場				●					●		
管理・経営企画・財務							●	●			
リスクマネジメント・法律										●	
ESG	●							●		●	

・年齢は招集通知発送時点です。

・在任年数は、本定時株主総会終結時点での年数です。

ご参考 第4号議案から第7号議案について

第4号議案から第7号議案について、その背景等を以下のとおりご説明いたします。

当社は、2021年3月にLINE(株)との経営統合を完了し、新生Zホールディングスとしての新たな舵を切っており、今後も本経営統合のシナジーを持続的に発揮することで、情報技術によってユーザーの日常生活、企業活動、そして社会全体をアップデートし、自由自在な世界の実現を目指してまいります。かかるミッション・ビジョンの実現に向けて、当社は役員報酬を経営陣のリーダーシップの発揮を促すための重要な経営戦略の一つと位置付けており、役員報酬を通じて経営陣に大胆なリスクテイクを促し、当社が持続的な成長を果たすことができるよう、本株主総会において第4号議案から第7号議案をご承認いただくことを条件として、2022年5月17日開催の取締役会において役員報酬制度の大幅な見直しを行い、当社の新たな「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針」を策定するに至りました。

なお、当社は、報酬決定プロセスにおける独立性・透明性・客観性を担保するため、常勤監査等委員である独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役4名を含む6名の取締役で構成される指名報酬委員会を任意に設置しており、役員報酬制度の見直し、取締役報酬等規程の変更並びに新たな役員報酬制度の骨子（以下「報酬ポリシー」という。）の策定については、指名報酬委員会の審議を経ております。

<報酬ポリシー>

当社の新たな取締役の報酬制度の骨子（報酬ポリシー）は、以下のとおりであります。

(1) 基本理念

取締役の報酬（以下「役員報酬」という。）を当社の経営理念及び経営戦略の実現に向けた原動力となる内容とすべく、以下を基本理念とする。

- ① 「UPDATE THE WORLD」の実現に向け、経営陣のリーダーシップの発揮を促すものであること
- ② 当社グループの中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- ③ 独立性の高い強靱な報酬ガバナンスを確立することで、当社のステークホルダーに説明責任を果たすことができる内容であること

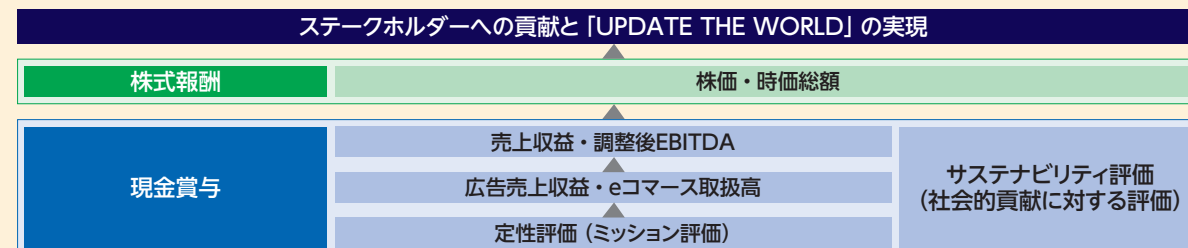
(2) 報酬水準

- ・役員報酬の水準は、各取締役が担うミッションの重要度や難易度を勘案し、役員報酬の基本理念及び当社のグループ経営における各取締役の役割と責任に基づき設定する。
- ・報酬水準の検討に際しては、当社の経営環境や外部調査機関のデータベースによる日本を代表するグローバル企業をピアグループとした調査・分析を行ったうえで、指名報酬委員会においてその妥当性を検証のうえ設定する。
- ・外部環境の変化や取締役の役割・責任の変更等に応じて、適宜、報酬水準の見直しを行うものとする。

(3) 報酬構成

① 各報酬項目・構成の戦略的設計イメージ

各報酬項目の戦略的設計・位置づけは、以下のとおり。



② 報酬項目の概要

【取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬構成】

- ・取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬構成は、当社の持続的な成長の実現に向けて、中長期的な視野で大胆なリスクテイクとリーダーシップの発揮を促すためのインセンティブとして機能するよう、中長期インセンティブとしての株式報酬に比重を置くことをコンセプトとする。

【金銭報酬】		目的・位置づけ	決定基準		支給額	支給時期	
10～20%	基本報酬	月額報酬	各取締役の役割と責任に応じて金額決定		一定	毎月	
10～20%	現金賞与	短期的な業績及び企業価値向上への貢献に対するインセンティブ	①連結業績の達成度評価	売上収益	40%	0～200%	7月
				調整後EBITDA	40%		
				広告売上収益	10%		
				eコマース取扱高	10%		
			②サステナビリティ評価 (社会的貢献の達成度等)	±5%			
			③定性評価 (各取締役の戦略・PMI等のミッション達成度等)	±10%			

【株式報酬】		目的・位置づけ	概要	割合
60～80%	ストック・オプション	中長期的な株主価値及び企業価値の向上への貢献に対するインセンティブ付与	・株価が上昇した場合にのみ利益を得られるストック・オプションとしての新株予約権として付与 ・取締役会が定める一定期間（原則3年間）が経過した後に、権利行使が可能	80～90%
	RSUプラン (役員報酬BIP信託)	株主とのセიმ・ポート及び優秀な経営人材のリテンション	・毎年付与する基準ポイント（ユニット）が対象期間（3年間）に亘って3分の1ずつ株式交付ポイントに移行し、当該株式交付ポイントの数に応じた当社株式を各事業年度終了後に信託から交付 ・本プランから取締役に交付された株式は、交付後の3年間で対象として、継続保有期間を設ける ・取締役の自社株式保有状況にかかる説明責任を果たす観点から、将来に株式交付がなされることが相当に見込まれる基準ポイント（ユニット）は、潜在的株式として、株主総会参考書類等において各取締役の保有株式数に含めて開示	10～20%

※報酬構成は、毎年の指名報酬委員会において、外部環境や中長期的な戦略に応じて見直すものとする。

※上記にかかわらず、日本以外の現地採用取締役を招聘する場合等には、職務内容や採用国のマーケット水準等を勘案し、個別に報酬水準・報酬構成を設定する場合がある。

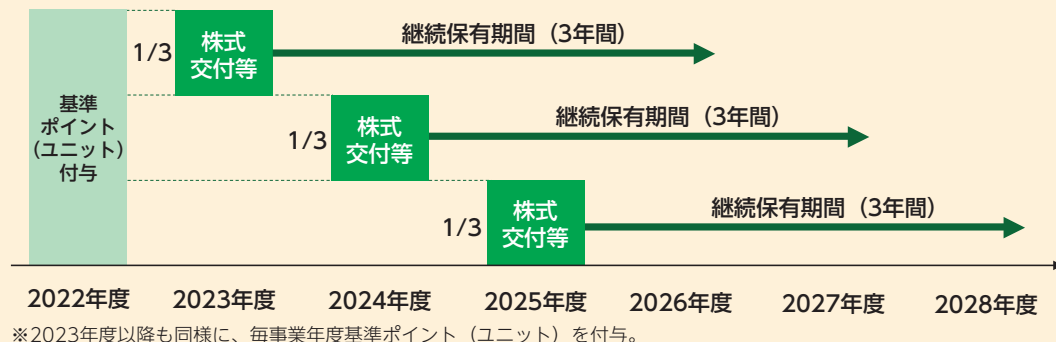
※当該事業年度における会社業績及び業績目標の達成度合いに加えて、将来に向けた企業価値向上への貢献等を総合的に評価し、指名報酬委員会が特別賞与を決定し、当該事業年度終了後の一定の時期に支給する場合がある。

※譲渡制限付株式報酬については、暫定的に経過措置として2022年3月期までの報酬決定方針に基づき、支給する場合がある。なお、2023年3月期をもって、譲渡制限付株式報酬制度に関する報酬枠を廃止し、2023年4月1日に開始する事業年度（2024年3月期）以降は、新規での譲渡制限付株式の割当ては行わないこととする。

【監査等委員である取締役の報酬構成】

【金銭報酬】		目的・位置づけ	決定基準	支給額	支給時期
75～90%	基本報酬	月額報酬	各取締役の役割と責任に応じて金額決定	一定	毎月
【株式報酬】		目的・位置づけ	概要		
10～25%	RSUプラン (役員報酬BIP信託)	客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能の確保及び株主との利害共有意識（セイム・ボート）の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 毎年付与する基準ポイント（ユニット）が対象期間（3年間）に亘って3分の1ずつ株式交付ポイントに移行し、当該株式交付ポイントの数に応じた当社株式を各事業年度終了後に信託から交付 本プランから取締役に交付された株式は、交付後の3年間を対象として、継続保有期間を設ける 取締役の自社株式保有状況にかかる説明責任を果たす観点から、将来に株式交付がなされることが相当に見込まれる基準ポイント（ユニット）は、潜在的株式として、株主総会参考書類等において各取締役の保有株式数に含めて開示 		

(RSU プランを通じて取締役に交付等が行われる当社株式と継続保有期間)



③ 株式保有ガイドライン

【株式保有ガイドライン】	目的：取締役の自社株保有促進	
対象	保有株式数	期限
Co-CEO	基本報酬（年額）の2倍以上	取締役就任後 5年以内
その他の取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	基本報酬（年額）の1倍以上	

(4) 報酬ガバナンス

【指名報酬委員会】

- 役員報酬の決定にかかるプロセスの独立性・透明性・客観性を高めるために、取締役会の諮問機関として設置。
- 常勤の監査等委員である独立社外取締役を委員長とし、独立社外取締役全員とCo-CEOで構成。

【決定プロセス】

- 取締役の報酬水準、報酬構成、基本報酬額や現金賞与にかかる評価指標・算定方法及び支給額、特別賞与の支給額等は指名報酬委員会にて決定。

- 株式報酬にかかる付与内容については、指名報酬委員会で定めた内容に基づき、取締役会の決議により決定。
- 取締役の個人別報酬支給額の算定に必要な一定事項（現金賞与におけるサステナビリティ評価・定性評価の決定等）については、当社の経営状況や取締役の業務執行状況を最も熟知しているCo-CEOの評価案に基づき、指名報酬委員会が最終評価を行う。

【付随事項】

- 役員報酬は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給するものとする。
- 当社を取り巻く外部環境の変化や中長期的な戦略の変更等により、取締役の役割と責任に大幅な変化があった場合には、現金賞与及び株式報酬の目標値や算定方法等にかかるインセンティブ設計について、指名報酬委員会において慎重に審議を行ったうえで、見直しを行うことがある。
- 当社がコーポレート・ガバナンスやサステナビリティの観点における改善・改革等を実施したことにより、取締役の役割や責任を臨時的に見直した場合についても、指名報酬委員会において慎重に審議を行ったうえで、適正な範囲内で臨時的な報酬や各種手当の支給等を行うことがある。
- 指名報酬委員会の実効性の強化を目的とし、社外からの客観的視点及び役員報酬に関する専門的知見を採り入れるために、外部コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況等を考慮し、報酬制度の内容について検討する体制としている。

(5) 報酬の没収・返還

- 重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または取締役（監査等委員である取締役を含む。）の在任期間中に善管注意義務や忠実義務その他の法令ないし契約に反する重大な義務違反があったと取締役会等が判断した場合、指名報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、現金賞与及び株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収または支給済みの現金賞与及び株式報酬の全部もしくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に助言・提言する。
- 取締役会は、当該助言・提言内容を最大限に尊重し、現金賞与及び株式報酬を受ける権利の全部もしくは一部の没収（マルス）、または支給済みの現金賞与及び株式報酬の全部もしくは一部の返還（クローバック）を当該取締役に請求するか否かにつき決議するものとする。

(6) 株主や投資家とのエンゲージメント

- 役員報酬の内容については、各種法令等に従い作成・開示することとなる有価証券報告書、株主総会参考書類、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書、統合報告書及びホームページ等を通じ、迅速かつ積極的に開示する。
- 取締役（監査等委員である取締役を含む。）については、連結報酬等の総額が1億円以上である者に限り、有価証券報告書にて連結報酬等の総額の個別開示を行う。
- 株主や投資家とのエンゲージメントについては、Co-CEO・取締役（独立社外取締役を含む。）を中心に、積極的に実施する。株主や投資家とのエンゲージメントを通じて受けた株主や投資家の意見を指名報酬委員会や取締役会等で共有し、企業価値向上のために活用する。

(役員報酬制度の改定内容)

① 報酬等の上限

【取締役（監査等委員である取締役を除く。）】

【現行】		金員の上限	株式数の上限
金銭報酬	基本報酬及び現金賞与	年額10億円 (うち社外取締役2億円)	—
株式報酬	譲渡制限付株式	年額4億円	年80万株

【改定後】		金員の上限	株式数の上限	発行済に 対する割合(※)
金銭報酬	基本報酬及び現金賞与	年額25億円 (うち社外取締役3億円)	—	—
株式報酬	ストック・オプション	年額24億円	年13万個(1,300万株相当)	0.173%
	RSUプラン (役員報酬BIP信託)	3事業年度を対象として、対象期間ごとに、その初年度に5億円を上限とする信託金を拠出	対象期間ごとに110万株	0.015%

(※) 当社発行済株式総数(2022年3月31日時点、自己株式控除後)に対する割合

【監査等委員である取締役】

【現行】		金員の上限	株式数の上限
金銭報酬	基本報酬	年額2億円	—

【改定後】		金員の上限	株式数の上限	発行済に 対する割合(※)
金銭報酬	基本報酬	年額2億円	—	—
株式報酬	RSUプラン (役員報酬BIP信託)	3事業年度を対象として、対象期間ごとに、その初年度に0.5億円を上限とする信託金を拠出	対象期間ごとに12万株	0.002%

(※) 当社発行済株式総数(2022年3月31日時点、自己株式控除後)に対する割合

② 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬制度の改定内容 ※各指標の目標達成度が100%の場合

【現行】		【改定後】	
金銭報酬	株式報酬	株式報酬	【ストック・オプション】(80~90%) 中長期的な株主価値 及び企業価値の向上への貢献に 対するインセンティブ付与
	現金賞与		【RSUプラン】(10~20%) 株主とのセイム・ポート及び 優秀な経営人材のリテンション
	基本報酬		短期的な業績及び企業価値向上への 貢献に対するインセンティブ
			役割と責任に基づく金銭報酬

第4号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額改定の件

現在の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）の報酬額は、2015年6月18日開催の第20回定時株主総会において、「年額10億円以内（うち社外取締役の報酬額は年額2億円以内）」とご承認いただき、今日に至っておりますが、2021年3月に完了したLINE(株)との経営統合後の取締役の人員構成及び当社の中長期的な経営戦略を遂行する上で取締役が担うミッションの重要度や難易度等を勘案し、取締役の報酬額を「年額25億円以内（うち社外取締役の報酬は年額3億円以内）」に改定させていただきたいと存じます。

また、本株主総会において第4号議案から第7号議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2022年5月17日開催の取締役会において、新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は株主総会参考書類21頁から25頁までに記載のとおりであります。本議案は、当該方針に沿う内容の取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

なお、取締役の報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人としての給与は含まないものといたします。

また、上記報酬枠とは別枠で、取締役に対する株式報酬制度を導入することについて、第5号議案及び第6号議案にて付議いたします。

第2号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役の員数は6名（うち社外取締役0名）となります。

第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対するストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬等の額及び内容決定の件

1. 提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

本議案は、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下本議案において「業務執行取締役」という。）に対する報酬等として、第4号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額改定の件」及び第6号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する株式報酬等の額及び内容決定の件」で提案させていただき業務執行取締役の報酬とは別枠で、当社の業務執行取締役に対するストック・オプションとしての新株予約権プラン（以下「本制度」という。）の導入をお願いするものであります。

つきましては、従来の業務執行取締役の報酬等の額とは別枠として、業務執行取締役に対し、ストック・オプションとしての報酬等の額を年額24億円以内として、新株予約権を割り当てることといたしたいと存じます。

本制度の導入は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めることを目的としております。また、本株主総会において第4号議案から第7号議案をご承認

いただくことを条件として、当社は、2022年5月17日開催の取締役会において、新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は株主総会参考書類21頁から25頁までに記載のとおりであります。本議案は、下記2.に記載のとおり当該方針に沿う内容であり、業務執行取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

なお、本制度に基づく新株予約権は、その割り当てに際して公正価額を基準として定める払込金額の払込みに代えて、本議案によるストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬等に基づく業務執行取締役の報酬債権をもって相殺する方法により払込みがなされることを予定しております。

第2号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）6名選任の件」が原案通り承認可決されますと、割り当ての対象となる業務執行取締役は6名となります。

なお、本議案をご承認いただくことを条件として、2023年3月期をもって、現行の譲渡制限付株式報酬制度に関する報酬枠を廃止し、2023年4月1日に開始する事業年度（2024年3月期）以降は、業務執行取締役に対して新規での譲渡制限付株式の割当ては行わないことといたします。

2. 業務執行取締役に対するストック・オプションとしての新株予約権の具体的な内容及び数の上限

(1) 新株予約権の目的である株式の種類及び数

新株予約権の目的である株式の種類は当社普通株式とし、新株予約権の目的である株式の数（以下「付与株式数」という。）は、新株予約権1個当たり100株とします。なお、本議案の決議の日（以下「決議日」という。）後、当社が当社普通株式につき、株式分割もしくは株式併合または当社普通株式の株式無償割当て（以下総称して「株式分割等」という。）を行う場合、次の算式により付与株式数の調整を行い、調整の結果生じる1株未満の端数を切り捨てます。

調整後付与株式数＝調整前付与株式数×株式分割等の比率

また、上記のほか、決議日以降、当社が合併または会社分割を行う場合及びその他これらの場合に準じて付与株式数の調整を必要とする場合、当社は、合理的な範囲で付与株式数の調整を行うことができます。なお、決議日以降、当社が、当社普通株式の単元株式数変更（株式分割等を伴う場合を除く。以下、単元株式数変更の記載につき同じ。）を行う場合には、当社は、当該単元株式数変更の効力発生日以降にその発行のための当社取締役会の決議が行われる新株予約権について、当該単元株式数変更の比率に応じて付与株式数を合理的に調整することができます。

(2) 新株予約権の総数

業務執行取締役に対して割り当てる新株予約権の総数13万個を、各事業年度に係る当社定時株主総会の日から1年以内の日に割り当てる新株予約権の上限とします。ただし、当社普通株式の単元株式数変更に伴い付与株式数が調整された場合には、当社は、当該調整の比率に応じて新株予約権の総数を合理的に調整することができます。

(※) 当社発行済株式総数（2022年3月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.173%

(3) 新株予約権の払込金額

新株予約権1個当たりの払込金額は、新株予約権の割当てに際して二項モデル等の公正な算定方式により算定された新株予約権の公正価額を基準として、当社取締役会で定める額とします。なお、割当てを受ける者は、当該払込金額の払込みに代えて、当社に対して有する報酬債権をもって相殺するものとし、金銭の払込みを要しないものとします。

(4) 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

新株予約権の行使に際して出資される財産の価額は、当該新株予約権の行使により交付を受けることができる株式1株当たりの払込金額（以下「行使価額」という。）に付与株式数を乗じた金額とします。

行使価額は、新株予約権を割り当てる日（以下「割当日」という。）の属する月の前月の各日（取引が成立しない日を除く。）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値（以下「終値」という。）の平均値に1.05を乗じた金額（1円未満の端数は切り上げる。）または割当日の終値（当日に終値がない場合は、それに先立つ取引日の終値。）のいずれか高い金額とします。

なお、割当日後、当社が当社普通株式につき、株式分割等を行う場合、時価を下回る価額で新株式の発行または自己株式の処分を行う場合（会社法第194条の規定（単元未満株主による単元未満株式売渡請求）に基づく自己株式の売渡し、当社普通株式に転換される証券もしくは転換できる証券の転換、または当社普通株式の交付を請求できる新株予約権（新株予約権付社債に付されたものを含む。）の行使による場合を除く。）または他の種類株式の普通株主への無償割当てもしくは他の会社の株式の普通株主への配当を行う場合等、行使価額の調整をすることが適切な場合は、当社は、その条件等を勘案の上、合理的な範囲で行使価額を調整することができます。

(5) 新株予約権を行使することができる期間

割当日後3年を経過した日から10年以内の範囲で、当社取締役会にて定めるものとします。

(6) 譲渡による新株予約権の取得の制限

譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要します。

(7) 新株予約権の取得条項

以下の①、②、③、④、⑤または⑥の議案につき当社株主総会で承認された場合（株主総会の決議が不要の場合は、当社取締役会の決議がなされた場合。）は、当社の取締役会が別途定める日に、当社は無償で新株予約権を取得することができます。

- ①当社が消滅会社となる合併契約承認の議案
- ②当社が分割会社となる分割契約または分割計画承認の議案
- ③当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画承認の議案
- ④当社が完全子会社となる株式交付計画承認の議案

⑤当社の発行する全部の株式の内容として譲渡による当該株式の取得について当社の承認を要することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

⑥新株予約権の目的である種類の株式の内容として譲渡による当該種類の株式の取得について当社の承認を要することまたは当該種類の株式について当社が株主総会の決議によってその全部を取得することについての定めを設ける定款の変更承認の議案

上記のほか、以下（８）の定めにより新株予約権の行使ができなくなった場合、当社は無償で新株予約権を取得することができます。

（８）新株予約権の行使の条件

新株予約権者は、新株予約権の権利行使時においても、当社または当社の関係会社の取締役、監査役、執行役、執行役員または使用人の地位にあることを要します。ただし、任期満了による退任など当社取締役会が正当な理由があると認めた場合はこの限りではありません。その他の行使の条件については、新株予約権の募集事項等を決定する当社取締役会において定めるものとします。

第 6 号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対する株式報酬等の額及び内容決定の件

1. 提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

本議案は、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下本議案において「業務執行取締役」という。）に対する報酬等として、第 4 号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額改定の件」及び第 5 号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対するストック・オプションとしての新株予約権に関する報酬等の額及び内容決定の件」で提案させていただく業務執行取締役の報酬とは別枠で、当社の業務執行取締役に対する信託を用いた譲渡制限付株式報酬ユニット（RSU）プランとして、新たな株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入をお願いするものであります。

本制度の導入は、当社の中長期的な株主価値及び企業価値の向上に対する業務執行取締役の貢献意欲を高めるとともに、優秀な経営人財のリテンションを図ること及び業務執行取締役の自社株式保有の促進により株主の皆様との利害共有意識を一層高めることを目的としております。また、本株主総会において第 4 号議案から第 7 号議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2022年5月17日開催の取締役会において新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は株主総会参考書類 21 頁から 25 頁までに記載のとおりであります。本議案は、下記 2. に記載のとおり当該方針に沿う内容であり、業務執行取締役の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

第 2 号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。） 6 名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる当社の業務執行取締役の員数は 6 名となります。

なお、本議案をご承認いただくことを条件として、2023年3月期をもって、現行の譲渡制限付株式報酬制度

に関する報酬枠を廃止し、2023年4月1日に開始する事業年度（2024年3月期）以降は、業務執行取締役に對して新規での譲渡制限付株式の割当ては行わないことといたします。

2. 本制度における報酬等の額及び内容等

本制度は、当社が拠出する業務執行取締役の報酬額を原資として、当社の普通株式（以下「当社株式」という。）が信託を通じて取得され、当該信託を通じて業務執行取締役に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。

本制度の詳細は、以下のとおりとなります。

本制度の対象者	当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。）
対象期間	<ul style="list-style-type: none"> ・連続する 3 事業年度 ・当初の対象期間は、2023年3月末日で終了する事業年度から2025年3月末日で終了する事業年度までの 3 事業年度
当社が信託に拠出する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> ・対象期間ごとに、その初年度に 5 億円を上限として拠出 ・当社が信託に拠出する金員の上限は、将来に業務執行取締役の員数が増加する可能性や経済情勢等諸般の事情等を考慮の上、株式取得資金に信託報酬及び信託費用を加算して算出 ・毎事業年度、信託期間を約 3 年間とする信託を設定 ・1 事業年度当たり当社の業務執行取締役を対象として設定する信託の数は原則 1 本とし、毎事業年度において信託を設定した場合は対象期間中に 3 本の信託が併存 ・当社は、2023年3月末日で終了する事業年度後も毎事業年度、信託期間を約 3 年間とする新たな信託を設定することにより、本制度に基づくインセンティブプランとしての株式報酬を業務執行取締役に支給することがある ・新たな各信託の設定以降の 3 事業年度を対象期間として、当社は当該対象期間の初年度に 5 億円を上限とする信託金を拠出し、信託期間中、業務執行取締役に対するポイントの付与及び当社株式等の交付等を行う
業務執行取締役に對して交付等が行われる当社株式等の数及び金額の算定方法及び上限等	<ul style="list-style-type: none"> ・対象期間ごとに 110 万株 ・当社発行済株式総数（2022年3月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約 0.015% ・対象期間の初年度において、役割や職責等に応じてあらかじめ定める基準株式報酬額を当社株価で除して算定される基準ポイントを付与 ・付与された基準ポイントは、対象期間に亘って毎年 3 分の 1 ずつ株式交付ポイントに移行し、当該株式交付ポイントの数に応じて、各事業年度において交付等を行う当社株式等の数及び金額が決定

	<p>※ 1ポイント当たり当社株式1株（1ポイント未満の端数は切り捨て）</p> <p>※ 当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信託期間中に業務執行取締役が退任または死亡した場合には、当該時点までに計算される株式交付ポイントの数に応じて、交付等を行う当社株式数を決定 ・ 信託期間の満了時において、新たな信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、信託を継続することがある ・ 信託を継続する場合、信託期間を更に3年間延長し、当社は信託期間の延長以降の3事業年度を対象期間とし、当該対象期間ごとに、当該対象期間の初年度に5億円の範囲内で追加拠出を行う予定 ・ 追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（業務執行取締役に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、5億円の範囲内とする（信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を再延長することがある） ・ 信託を終了する場合においても、信託期間（上記の信託の継続が行われた場合には、延長後の信託期間）の満了時に、受益者要件を満たす可能性のある業務執行取締役が在任している場合には、直ちに信託を終了させずに、一定期間に限り、信託期間を延長する（ただし、その場合には、業務執行取締役に対する新たな株式交付ポイントの付与は行わない） 				
当社株式の取得方法	当社（自己株式処分もしくは新株発行による）または株式市場から取得予定				
業績達成条件	業績に連動しない（一定）				
業務執行取締役に対する当社株式等の交付等の時期及び方法	<table border="1"> <tr> <td>時期</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者要件を充足した業務執行取締役に対して、対象期間中の各事業年度終了後に交付等を行う（毎年交付） ・ 業務執行取締役が本制度に基づいて交付を受けた当社株式は、当該交付を受けた日から3年間、継続保有しなければならない </td> </tr> <tr> <td>方法</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ・ 対象期間中の各事業年度終了直後の7月頃に、株式交付ポイントの50%に相当する数の当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を信託から受け、残りの株式交付ポイントに相当する数の当社株式については、信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭を給付 </td> </tr> </table>	時期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者要件を充足した業務執行取締役に対して、対象期間中の各事業年度終了後に交付等を行う（毎年交付） ・ 業務執行取締役が本制度に基づいて交付を受けた当社株式は、当該交付を受けた日から3年間、継続保有しなければならない 	方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象期間中の各事業年度終了直後の7月頃に、株式交付ポイントの50%に相当する数の当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を信託から受け、残りの株式交付ポイントに相当する数の当社株式については、信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭を給付
時期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者要件を充足した業務執行取締役に対して、対象期間中の各事業年度終了後に交付等を行う（毎年交付） ・ 業務執行取締役が本制度に基づいて交付を受けた当社株式は、当該交付を受けた日から3年間、継続保有しなければならない 				
方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象期間中の各事業年度終了直後の7月頃に、株式交付ポイントの50%に相当する数の当社株式（単元未満株式については切り上げ）の交付を信託から受け、残りの株式交付ポイントに相当する数の当社株式については、信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭を給付 				

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信託期間中に受益者要件を満たす業務執行取締役が死亡した場合は、当該時点までに計算される株式交付ポイントに応じた数の当社株式について、信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭について、当該業務執行取締役の相続人に対して、信託から給付
クローバック制度等	業務執行取締役に重大な不正・違反等が発生した場合、当該業務執行取締役に對し、交付予定の当社株式に係る受益権の没収（マルス）または交付した当社株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）が可能
信託内の当社株式に関する議決権	経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されない
信託内の当社株式の配当の取扱い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信託内の当社株式に係る配当は、信託が受領し、信託報酬・信託費用に充当 ・ 信託報酬・信託費用に充当した後、最終的に信託が終了する段階で配当金の残余が生じた場合には、信託金から株式取得資金を控除した信託費用準備金の範囲内で当社に帰属し、信託費用準備金を超過する部分については、当社及び取締役と利害関係のない団体への寄附を行う予定
その他の本制度の内容	本制度に関するその他の内容については、信託の設定、信託契約の変更及び信託への追加拠出の都度、指名報酬委員会または取締役会が定める

第7号議案 監査等委員である取締役に対する株式報酬等の額及び内容決定の件

1. 提案の理由及び当該報酬等を相当とする理由

本議案は、当社の監査等委員である取締役に対する報酬等として、2015年6月18日開催の第20回定時株主総会においてご承認いただきました監査等委員である取締役の報酬限度額（年額2億円以内）とは別枠で、当社の監査等委員である取締役に対する信託を用いた譲渡制限付株式報酬ユニット（RSUプラン）として、新たな株式報酬制度（以下「本制度」という。）の導入をお願いするものであります。なお、本制度は、監査等委員である取締役が果たすべき役割に照らし、業績には連動させず、交付株式数を固定して支給する設計としています。

本制度の導入は、監査等委員である取締役に対して、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を確保することに加えて、監査等委員である取締役の自社株式保有の促進により株主の皆様との利害共有意識を一層高めることを目的としております。また、本株主総会において第4号議案から第7号議案をご承認いただくことを条件として、当社は、2022年5月17日開催の取締役会において新たな取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を定めており、その概要は株主総会参考書類21頁から25頁までに記載のとおりであります。本議案は、下記2.に記載のとおり当該方針に沿う内容であり、監査等委員である取締役の個人別の報酬等を付

与するために必要かつ合理的な内容となっていることから、本議案の内容は相当であると考えております。

第3号議案「監査等委員である取締役3名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる当社の監査等委員である取締役の員数は、4名となります。

また、当社の監査等委員である取締役全員から指摘すべき事項はない旨の意見表明を受けております。

2. 本制度における報酬等の額及び内容等

本制度は、当社が拠出する監査等委員である取締役の報酬額を原資として、当社の普通株式（以下「当社株式」という。）が信託を通じて取得され、当該信託を通じて監査等委員である取締役に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う株式報酬制度です。

本制度の詳細は、以下のとおりとなります。

本制度の対象者	当社の監査等委員である取締役
対象期間	<ul style="list-style-type: none"> ・連続する3事業年度 ・当初の対象期間は、2023年3月末日で終了する事業年度から2025年3月末日で終了する事業年度までの3事業年度
当社が信託に拠出する金員の上限	<ul style="list-style-type: none"> ・対象期間ごとに、その初年度に0.5億円を上限として拠出 ・当社が信託に拠出する金員の上限は、将来に監査等委員である取締役の員数が増加する可能性や経済情勢等諸般の事情等を考慮の上、株式取得資金に信託報酬及び信託費用を加算して算出 ・毎事業年度、信託期間を約3年間とする信託を設定 ・1事業年度あたりに当社の監査等委員である取締役を対象として設定する信託の数は原則1本とし、毎事業年度において信託を設定した場合は対象期間中に3本の信託が併存 ・当社は、2023年3月末日で終了する事業年度後も毎事業年度、信託期間を約3年間とする新たな信託を設定することにより、本制度に基づく株式報酬を監査等委員である取締役に支給することがある ・新たな各信託の設定以降の3事業年度を対象期間として、当社は当該対象期間の初年度に0.5億円を上限とする信託金を拠出し、信託期間中、監査等委員である取締役に対するポイントの付与及び当社株式等の交付等を行う

監査等委員である取締役に對して交付等が行われる当社株式等の数及び金額の算定方法及び上限等

- ・対象期間ごとに12万株
- ・当社発行済株式総数（2022年3月31日時点、自己株式控除後）に対する割合は約0.002%
- ・対象期間の初年度において、役割や職責等に応じてあらかじめ定める基準株式報酬額を当社株価で除して算定される基準ポイントを付与
- ・付与された基準ポイントは、対象期間に亘って毎年3分の1ずつ株式交付ポイントに移行し、当該株式交付ポイントの数に応じて、各事業年度において交付等を行う当社株式等の数及び金額が決定
 - ※1ポイント当たり当社株式1株（1ポイント未満の端数は切り捨て）
 - ※当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等を行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整
- ・信託期間中に監査等委員である取締役が退任または死亡した場合には、当該時点までに計算される株式交付ポイントの数に応じて、交付等を行う当社株式数を決定
- ・信託期間の満了時において、新たな信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、信託を継続することがある
- ・信託を継続する場合、信託期間を更に3年間延長し、当社は信託期間の延長以降の3事業年度を対象期間とし、当該対象期間ごとに、当該対象期間の初年度に0.5億円の範囲内で追加拠出を行う予定
- ・追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（監査等委員である取締役に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、0.5億円の範囲内とする（信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に信託期間を再延長することがある）
- ・信託を終了する場合においても、信託期間（上記の信託の継続が行われた場合には、延長後の信託期間）の満了時に、受益者要件を満たす可能性のある監査等委員である取締役が在任している場合には、直ちに信託を終了させずに、一定期間に限り、信託期間を延長する（ただし、その場合には、監査等委員である取締役に対する新たな株式交付ポイントの付与は行わない）

1 当社グループの現況

1. 当連結会計年度の事業の概況

① 連結経営成績の概況 (2021年4月～2022年3月)

<トピックス>

売上収益は1.56兆円(前年同期比30.0%増)、調整後EBITDA(注1・2)は3,314億円(前年同期比12.4%増)。LINEとの統合効果、広告事業売上収益増により、ともに過去最高を更新

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減(額)	増減(率)
売上収益	1兆2,058億円	1兆5,674億円	3,615億円増	30.0%増
調整後EBITDA	2,948億円	3,314億円	366億円増	12.4%増

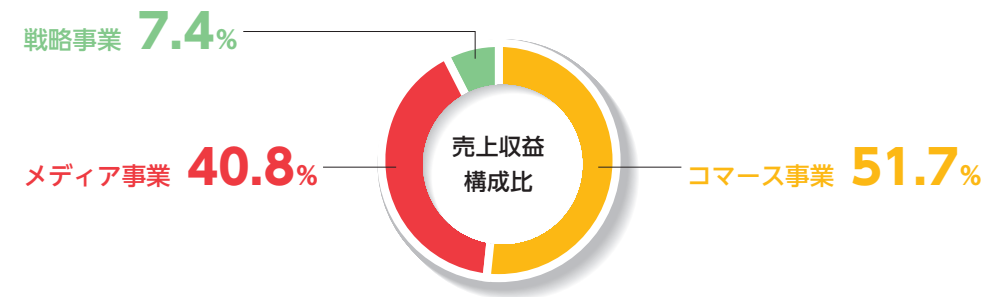
当連結会計年度の売上収益は、2021年3月にLINE(株)と経営統合したこと、及び広告事業の売上収益が増加したこと等により、過去最高となる1兆5,674億円(前年同期比30.0%増)となりました。

調整後EBITDAは、上記増収に加え、ワイジェイFX(株)(注3)の株式売却益や「ヤフージャパンライセンス契約」の終了に伴うロイヤリティ支払

い解消等により、過去最高となる3,314億円(12.4%増)となりました。

- (注) 1.調整後EBITDA：営業利益＋減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目
 2.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)
 3.ワイジェイFX(株)は、2021年9月27日に外貨ex byGMO(株)へ商号変更しました。

② セグメントの業績概況 (2021年4月～2022年3月)



セグメント別の売上収益・調整後EBITDA

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減(額)	増減(率)
メディア事業				
売上収益	3,669億円	6,395億円	2,726億円増	74.3%増
調整後EBITDA	1,626億円	2,661億円	1,035億円増	63.7%増
コマース事業				
売上収益	7,461億円	8,109億円	648億円増	8.7%増
調整後EBITDA	1,522億円	1,315億円	207億円減	13.7%減
戦略事業				
売上収益	874億円	1,161億円	287億円増	32.9%増
調整後EBITDA	191億円	△128億円	319億円減	167.4%減
その他				
売上収益	181億円	226億円	45億円増	24.8%増
調整後EBITDA	47億円	△19億円	66億円減	141.2%減
調整額				
売上収益	△127億円	△219億円	—	—
調整後EBITDA	△438億円	△513億円	—	—
合計				
売上収益	1兆2,058億円	1兆5,674億円	3,615億円増	30.0%増
調整後EBITDA	2,948億円	3,314億円	366億円増	12.4%増

(注) 調整額は、セグメント間取引及び報告セグメントに帰属しない全社費用です。

2. 主要な事業内容

〈各セグメントの主な商品〉

メディア事業	ヤフー 広告	検索広告	Yahoo!広告「検索広告」	
		ディスプレイ 広告	運用型広告	Yahoo!広告「ディスプレイ広告」(運用型)等
			予約型広告	Yahoo!広告「ディスプレイ広告」(予約型)等
	LINE 広告	ディスプレイ広告	[LINE VOOM]、[LINE NEWS]、「トークリスト」、「Talk Head View」、「Talk Head View Custom」、その他	
		アカウント広告	[LINE公式アカウント]、「LINEプロモーションスタンプ」、「LINEで応募」、「LINEチラシ」、その他	
		その他広告	[ライブドアブログ]、「LINEバイト」、その他	
その他	ヤフー	[ebookjapan]、不動産関連、「Yahoo!ロコ」、その他		
	LINE	[LINEスタンプ]、「LINE GAME」、「LINE占い」、「LINE LIVE」、「LINE MUSIC」、「LINEマンガ」、その他		
コマース事業	物販EC	ショッピング事業	[Yahoo!ショッピング]、「PayPayモール」、「ZOZOTOWN」、「LOHACO」、「チャーム」、「LINEショッピング」、「LINE FRIENDS」、「LINEギフト」、「MySmartStore」[Yahoo!マート by ASKUL]	
		リユース事業	[ヤフオク!]、「PayPayフリマ」、「ZOZOUSUED」	
		アスクル単体 BtoB事業 (インターネット経由)	[ASKUL]、「SOLOEL ARENA」等	
	サービスEC	[Yahoo!トラベル]、「一休トラベル」、「LINEトラベル (海外)」、その他		
	その他	プレミアム会員、アスクル BtoB事業 (インターネット経由以外)、バリューコマース、その他		
戦略事業	Fintech	PayPayカード (注1)	—	
		PayPay銀行 (注2)	—	
		その他金融	PayPayアセットマネジメント、「PayPayほけん」、マグネマックス、「LINE Pay」、「LINE証券」、「LINEスコア」、「LINEポケットマネー」、「LINE BITMAX」、「LINE NFT」、その他	
	その他	AI、「LINE Search」、「LINEヘルスケア」、その他		

(注) 1. PayPayカード(株)は、2021年10月1日にワイジェイカード(株)から商号変更しました。
2. PayPay銀行(株)は、2021年4月5日に(株)ジャパンネット銀行から商号変更しました。

メディア事業

売上収益 **6,395**億円 調整後EBITDA **2,661**億円
前期比 **74.3%** 増 前期比 **63.7%** 増

メディア事業の売上収益は、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等により、前年同期比で大きく増加しました。

ヤフー(株)では、市場全体における需要回復の取込み、プロダクト改善等により、広告関連売上収益は前年同期比で2013年度以来の2桁成長となりました。また、LINE(株)ではディスプレイ広告におけるトークリスト常時表示化、新商品の投入及び広告主の拡大、またアカウント広告における開設アカウント数の順調な拡大等により、広告関連売上収益は前年同期比で大きく増加しました。

以上の結果、当連結会計年度のメディア事業の売上収益は6,395億円(前年同期比74.3%増)、調整後EBITDAは2,661億円(前年同期比63.7%増)となりました。なおメディア事業の売上収益が全売上収益に占める割合は40.8%となりました。

コマース事業

売上収益 **8,109**億円 調整後EBITDA **1,315**億円
前期比 **8.7%** 増 前期比 **13.7%** 減

コマース事業の売上収益は、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、ZOZOグループおよびアスクルグループの増収等により、前年同期比で増加しました。

また、eコマース取扱高(注)は3兆5,788億円(前年同期比10.9%増)となり、うち物販系取扱高は、2兆9,525億円(前年同期比10.5%増)となりました。

以上の結果、当連結会計年度におけるコマース事業の売上収益は8,109億円(前年同期比8.7%増)、調整後EBITDAは1,315億円(前年同期比13.7%減)となりました。なおコマース事業の売上収益が全売上収益に占める割合は51.7%となりました。

(注) eコマース取扱高は、上記「各セグメントの主な商品」に掲載している「物販EC」、「サービスEC」及びメディア事業の「その他」の有料デジタルコンテンツ等における取扱高の合算値です。

戦略事業

売上収益 **1,161**億円 調整後EBITDA **△128**億円
前期比 **32.9%** 増 前期比 **167.4%** 減

戦略事業の売上収益は、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領域が成長したことにより、前年同期比で増加しました。

また、PayPay取扱高は、ユーザー数の拡大や利用頻度の増加に伴い決済回数が増加したことにより、5兆4,436億円(前年同期比67.2%増)と好調に推移し、PayPayカード(株)のクレジットカード取扱高は2兆9,081億円(前年同期比19.8%増)、PayPay銀行の口座数は602万口座(前年同期比17.6%増)と着実に増加しました。

以上の結果、当連結会計年度における戦略事業の売上収益は1,161億円(前年同期比32.9%増)となりました。なお戦略事業の売上収益が全売上収益に占める割合は7.4%となりました。

2021年度の 主な取り組み

7月

「ヤフージャパン ライセンス契約」に係る基本契約を締結し、ロイヤルティの支払いなく商標・技術などが利用可能に



7月

グループ企業横断でAI人材を育成する「Z AIアカデミア」を発足、知識の共有やAIを利用したビジネス協業を促進

Z AIアカデミア

11月

ZOZOTOWNとブランド実店舗をつなぎ実店舗の売上を支援するプラットフォーム「ZOZOMO」始動



10月

Yahoo!ニュース、コメント欄の健全化に向けた取り組みを強化



10月

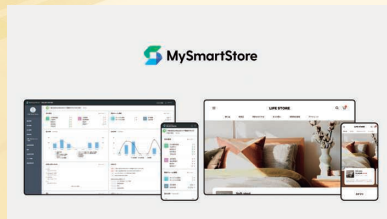
9月

8月

7月

10月

LINE、NAVERと共同でECサイト構築から運営、集客・顧客管理までを一括管理できるオンラインストア作成サービス「MySmartStore」を先行リリース



1月

食料品や日用品を最短15分で配送するクイックコマース「Yahoo!マート」を本格展開



11月

1月

ヤフー、人事制度「どこでもオフィス」を拡充、通勤手段の制限の緩和や居住地を全国に拡大することを発表



3月

「LINE NFT」、吉本興業など17コンテンツと連携し100種類以上のNFT販売決定



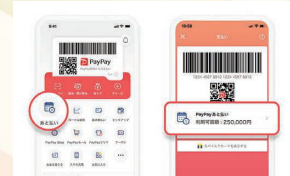
2022

1月

2月

2月

PayPayで、当月に利用した金額を翌月にまとめて支払える「PayPayあと払い」の提供を開始



2月

Zホールディングスグループ、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

2021

4月

5月

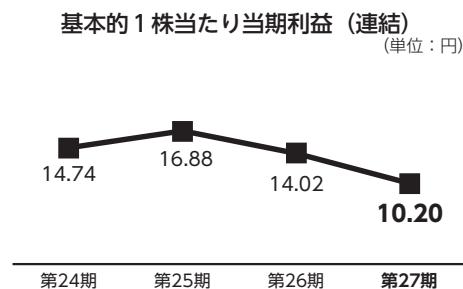
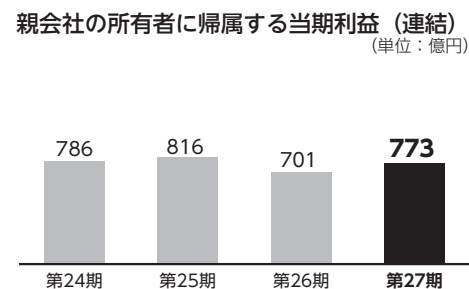
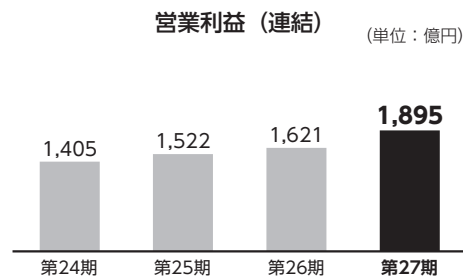
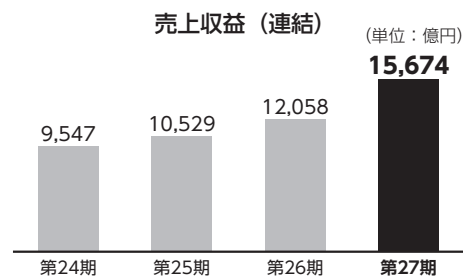
6月

3. 財産および損益の状況

企業集団の財産および損益の状況の推移

	第24期 2019年3月期	第25期 2020年3月期	第26期 2021年3月期	第27期 (当連結会計年度) 2022年3月期
売上収益 (百万円)	954,714	1,052,943	1,205,846	1,567,421
営業利益 (百万円)	140,528	152,276	162,125	189,503
親会社の所有者に帰属する 当期利益 (百万円)	78,677	81,675	70,145	77,316
基本的1株当たり当期利益 (円)	14.74	16.88	14.02	10.20
資産合計 (百万円)	2,429,601	3,933,910	6,691,328	7,110,386
資本合計 (百万円)	910,523	1,047,823	2,989,597	2,982,197

(注) 1. 当社の連結計算書類は国際会計基準 (IFRS) に基づいて作成しています。
 2. 基本的1株当たり当期利益は、期中平均株式数により算出しています。
 3. 2022年3月期第2四半期連結会計期間において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行ったことに伴い、2021年3月期の連結財務諸表を遡及修正しています。



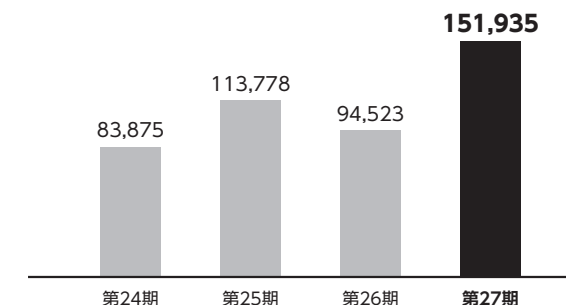
4. 資金調達の状況

当連結会計年度において有利子負債が276,939百万円増加しました。これは、主にコマーシャルペーパーが149,000百万円、社債が59,985百万円、借入金が59,935百万円、リース負債が8,084百万円増加したことによるものです。

5. 設備投資の状況

当連結会計年度における設備投資の総額は151,935百万円であり、主なものはサーバーおよびネットワーク関連機器の購入、物流センターの拡充、ソフトウェアの取得に伴うものです。

設備投資額の推移 (単位: 百万円)



6. 経営方針

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものです。

- ① 会社の経営の基本方針
 当社グループは、情報技術の力で全ての人に無限の可能性を提供する「UPDATE THE WORLD」をミッションに掲げ、『人類は、「自由自在」になれる』というビジョンの実現を目指しています。
 情報技術の発展により、人々はインターネットを介してあらゆる知識・情報の取得と、世界中に向けた情報発信が可能になりました。今後も人々は情報技術の活用によって様々な制約から解放されるとともに、新たな未来を創っていくと当社グループは考えます。
 常にユーザーファーストの視点を貫き持続的成長に向けたサービスの向上に努め、人々や社会の課題を解決することに貢献し、当社グループの企業価値向上を目指します。

- ② 目標とする経営指標
 当社グループは主要財務指標として、全社の売上収益、調整後EBITDA (注) を重視しています。これらの指標を設定した理由としては以下の通りです。
 売上収益：すべての収益の源泉となるものであり、成長性及び収益性、並びに事業規模も表すことができる指標として採用しました。
 調整後EBITDA：減価償却費及び償却費、並びに減損損失及び企業結合に伴う再測定損益などの一過性の損益などの非現金収益及び費用を除外することにより、経常的な収益性を把握できる指標であることから当該指標を採用しました。
 全社共通指標として、ヤフー(株)は月間ログインユーザーID数やログインユーザー利用時間等、LINE(株)は月間アクティブユーザー数 (MAU)、デイリーアクティブユーザー数 (DAU) /月間アクティブユーザー数 (MAU) 率等を設定しています。メディア事業の指標は、広告関連売上収益に加えて、LINE公式アカウント数等となります。コマース事業ではeコマース取扱高等、戦略事業ではPayPay(株)の「PayPay」取扱高、「PayPay」決済回数、PayPayカード(株)のPayPayカード クレジット

トカード取扱高、PayPay銀行(株)の銀行口座数等を指標としています。

(注) 調整後EBITDA：調整後EBITDAは、IFRSにおいて定義された財務指標ではありませんが、当社グループの業績に対する理解を高め、現在の業績を評価する上での重要な指標として用いることを目的として当該指標を採用しています。そのため、他社において当社グループとは異なる計算方法または異なる目的で用いられる可能性があります。

③ 中長期的な会社の経営戦略

1) 経営環境

近年、情報技術が発達し社会のあらゆる領域でオンラインとオフラインの境目は急速に失われています。インターネットの可能性が飛躍的に広がる中で、期せずして生じた新型コロナウイルス感染症拡大により、かつてない大きな変革期を迎えています。オンラインとオフラインの融合により、ビッグデータの価値が加速度的に高まっています。日本政府が提唱する「Society5.0」にあるとおり、データを用いて経済発展と社会課題の解決を両立するサービスや事業を創り出す企業が求められています。

さらに世界中でキャッシュレスやIoT、ビッグデータ等、インターネットを介し、革新的で高い利便性を持つサービスが次々と生み出され、生活の新しいスタンダードになりつつあります。加えて、海外のIT企業が日本に進出し、その存在感は年々高まっています。他方、国内でもベンチャー企業が次々と現れており、激しい競争が続くインターネット市場では今後ともめまぐるしい環境変化が予想されます。

当社グループの展開する事業はメディア事業、コマース事業、並びに戦略事業に大別されます。当社グループが創業期から事業を展開しているメディア事業では、(株)電通の発表によると、2021年における日本の総広告費は通年で6兆7,998億円となりました。そのうちインターネット広告費は、「マスコミ四媒体広告費」を初めて上回る2兆7,052億円となり、広告市場全体の成長を牽引しています。インターネット広告費から「インターネット広告制作費」および「物販系ECプラットフォーム広告費」を除いた「インターネット広告媒体費」は、動画広告やソーシャル広告の伸びが成長を後押しして、2兆1,571億円と成長を続けています。広告種別では、検索連動型広告とディスプレイ広告の2種で全体の約7割を占め、ビデオ(動画) 広告は前年から伸長し全体の約2割を占めています。

また、コマース事業では、経済産業省の調査によると、2020年のBtoC-EC市場規模は約19.2兆円、物販系分野におけるEC化率は、8.08%となりました。日本のEC化率は年々右肩上がりに上昇しており、さらなる上昇余地があると考えられます。特に新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛要請を契機にeコマースの利用が拡大し、日本のEC化率がさらに上昇することが予想されます。

さらに、戦略事業では、キャッシュレス決済の領域で今後も拡大が期待される一方、経済産業省の発表によると日本の2020年のキャッシュレス決済比率は約3割と海外に比べて低い水準にあります。この点、経済産業省は2018年3月、「キャッシュレス・ビジョン」を発表し、「支払い方改革宣言」において、2025年にキャッシュレス決済比率を4割にまで引き上げることを目標としています。このようにコマース事業及び戦略事業の市場は拡大するとともに、ビッグデータやテクノロジーの活用、モバイルメントといった決済手段により、オンラインとオフラインの融合が進むことが予想されます。

2) 経営戦略

当社グループは創業以来、「ユーザーファースト」を信念としてサービスを展開してきました。規模や組織が変化したいまも、サービスの利便性をさらに高め、人々の生活を豊かにしていきたいという想いは変わりません。その実現にはユーザーへのより多角的かつ深い理解が不可欠との考えから、「データの蓄積・活用を通じて利用者を最も理解する存在」、ひいては「日本の利用者を最も理解する国産プラットフォーム」となるべく取り組んでいます。日本に住む人々を最も理解し、最高の体験を提供することで社会課題を解決し、未来を創り出すための中核となるのが「横断的なマルチビッグデータの利活用」です。2018年度から「第三の創業期」と位置付け、マルチビッグデータを活かした事業モデルを展開する「データドリブンカンパニー」への変革を目指し、積極的に成長投資を行ってきました。

当社グループは、メディア、コマース、戦略という異なる事業において、メディア、eコマース、Fintechを中心とした多様なサービスを展開しています。オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供する、世界的にもユニークな企業グループです。当社グループの提供する多様なサービスから得られる豊富なデータは、当社グループならではのサービスを創り出すための重要な競争優位性となります。各サービスから得られるデータを横断的に活用することで、利用者一人ひとりに最適化されたサービスを提供し、さらに質の高い利用者体験の提供を目指します。

その実現に向けた施策の1つが、ソフトバンク(株)との連携強化です。従来からeコマースやモバイルメント事業等の

分野で事業連携を進めてきましたが、2019年6月に当社グループはソフトバンク(株)の連結子会社になりました。世界的にも類を見ない規模の「情報通信グループ」として、両者の多様なサービス群と国内最大級の顧客基盤、およびそこから得られる膨大な量と種類のマルチビッグデータを活用し、さらなる成長と企業価値の向上を目指します。

さらに、この取り組みを強力に推進し日本・アジアを代表する企業グループになるべく、当社グループは2021年3月1日にLINE(株)との経営統合を完了しました。当社グループはLINE(株)との統合により、サービスを提供する国と地域は大幅に広がりました。またLINEのアジア主要国と地域における1億7,400万人の利用者基盤を活かし、各事業でのシナジー創出に向け取り組み、当社グループにしか創れない未来を力強く創造していきます。

また、このように多様なサービス・グループ会社を展開する経営を進めることは、安定的な収益創出にもつながります。新型コロナウイルスの感染拡大など有事の際でも収益源やビジネスモデルが多様性に富むことで影響を分散化できるため、経営基盤の安定に寄与すると考えています。

これらの競争優位性や強みを活かし、利用者のニーズに合致したより質の高いサービスから、新たな利用者体験を創り出していきます。こうした取り組みを通じ、2023年度に売上収益2兆円、調整後EBITDA3,900億円の達成を中期目標として掲げています。

豊富なデータ量と多様性あふれるデータ資産を持ち合わせた国内最大級のデータ所有者として、その能力を最大限に引き出し、社会全体の価値を向上させる企業を目指します。

3) 主要セグメントの基本方針

●メディア事業

メディア事業では、日常に欠かせない多様なメディアサービスを提供することで多くの利用者を集め、広告により収益を上げています。特に新型コロナウイルスの感染拡大のような有事の際には、求められている情報やサービスを適切かつ迅速に提供することが重要です。我々が創業以来掲げてきた「ユーザーファースト」の理念に基づき、必要とされるサービスを適切なタイミングで提供することがメディアとしての信頼性を高め、結果として中長期的なユーザー数の拡大、ひいては広告売上収益の拡大につながると考えています。

サービス利用に関する重要指標であるYahoo! JAPANの月間ログインユーザーID数は当期末時点で約5,500万ID、またLINEの日本国内の月間アクティブユーザー数は約9,200万人と順調に拡大を続けており、2021年の第三者機関による国内トータルデジタルリーチにおいてYahoo! JAPANが1位、LINEが3位となりました。またLINE(株)との統合により、競合他社にはないユニークなアセットが拡充されました。今後もNAVER CorporationのAI技術やLINE(株)のアセットを活用しながら、認知から興味・関心といった「新規顧客獲得のためのファネル」に加えて、購入からCRMの「優良顧客化のためのファネル」まで一気通貫で支援する、新たなマーケティングソリューションを実現していきます。さらに、蓄積されたデータをPayPay、LINE公式アカウント等と組み合わせ活用し、コンバージョンにコミットするソリューションを提供していきます。その結果、一人ひとりに最適な提案をする「1:1」のマーケティングを実現し、利用頻度の増加を目指します。加えて、オフラインへの進出を新たなチャンスと捉え、オフライン上の利用者の生活も便利にする取り組みを進めています。「PayPay」によるオフライン決済のデータを活用することで、「認知」から「購買」までを一気通貫で可視化することにより、販促市場でのシェア拡大に取り組んでいます。

●コマース事業

コマース事業では、eコマース関連サービスや会員向けサービス等を提供しています。ソフトバンク(株)、PayPay(株)、(株)ZOZO等との連携が奏功し、ショッピング事業取扱高は毎期堅調な成長を維持し、2021年度は約1.6兆円を超える規模に拡大しました。2019年度にサービスを開始したプレミアムなオンラインショッピングモールである「PayPayモール」では実店舗の在庫をオンライン上で購入できる「X(クロス) ショッピング」を開始しており、約140兆円規模のオフライン消費市場でのシェア獲得を目指します。加えて、LINE(株)との統合による取り組みとして、各社のロイヤリティプログラムを統合し、ヤフー、PayPay、LINEの3つの起点を活用させることで、サービス間のクロスユースを促し、経済圏を一層拡大していきます。また、中・長期的な取り組みとして、LINEのコミュニケーション機能を活用したギフト、共同購買、ライブコマース等の「ソーシャルコマース」及び最短15分で商品を受け取ることができる「クイックコマース」を展開していきます。グループ連携を活かした新たな施策の一つが、NAVER Corporationの知見を活かした「MySmartStore」の展開です。この取り組みを通じ、企業のECサイト構築から売上最大化までを支援するサービスを2022年度に本格展開する予定です。「クイックコマース」事業に於いては、アスクル(株)が販売する食料・日用品をグループ会社である(株)出前館の配達員が配達する

[Yahoo!マート by ASKUL] の本格展開を開始しました。2022年度中に東京都内全エリアをカバーすることを目標にし、事業を展開してまいります。今後も2020年3月に発表したヤマトホールディングス(株)との物流・配送の強化に関する業務提携による物流サービスの改善、ロイヤリティプログラムの強化、及びソーシャルコマース、クイックコマース等の我々の強みやグループ全体のアセットを活かした便利でお得なサービスを展開することにより、eコマース取扱高の持続的な成長を実現してまいります。

●戦略事業

戦略事業では、「PayPay」と「LINE Pay」の国内のQR・バーコード決済事業について、2022年度内を目標に統合すべく準備を進めています。2021年8月から「LINE Pay」で「PayPay」のQRコードの読み取りが可能になりました。また2021年12月にPayPayカードをローンチし、更に、2022年2月にあと払いサービスを提供開始するなど、決済手段を多様化することにより、グループ経済圏の拡大を目指します。今後もPayPay(株)、LINE(株)との連携により、「PayPay」「LINE Pay」を起点とする決済を中心としたオフライン上での生活における様々なデータの蓄積と活用により、ユーザーのニーズに即した証券、保険等の金融サービス、NFT (Non-Fungible Token、非代替性トークン) やO2O (Online to Offline / 送客) ビジネス等を展開し、多様な収益事業へと成長させてまいります。

また、LINE(株)では、2021年12月にグローバルNFTのエコシステムを本格的に構築するため、LINE NEXT Corporationを韓国に、LINE NEXT Inc.を米国に設立しました。LINE NEXT Corporationは、グローバルNFTプラットフォーム事業の戦略企画を行い、LINE NEXT Inc.は、グローバルNFTプラットフォーム事業を運営します。2022年3月には、LINE NEXT Inc.が、グローバルNFTエコシステムの実現に向けさまざまなパートナー企業26社とパートナーシップを締結し協力していくことを発表しました。各社の有名なIPコンテンツを基盤にNFTを開発し、ユーザーが簡単な決済方法でNFTの取引ができる環境を提供予定です。

④ 対処すべき課題

③.2) の経営戦略を実行するにあたり、当社グループでは、常にユーザーファーストの視点を貫き持続的成長に向けたサービスの向上のため、個人情報の保護を筆頭にセキュリティの強化を最優先に取り組んでいます。横断的なマルチビッグデータの利活用を進める上で、最も大切な基本姿勢は利用者の方のプライバシーを尊重することと考えています。プライバシーポリシーを策定した上で、日本国の法令に基づいて運用しています。

なお、当社は、当社の連結子会社であるLINE(株)の日本国内ユーザーの日本国外での個人情報の取扱い等に関して、2021年3月に、当社グループにおけるデータの取扱いをセキュリティ観点およびガバナンス観点から外部有識者にて検証・評価する特別委員会「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会」を設置しました。同委員会は、同年10月に「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」を取りまとめております。当社は、同報告書で示された提言を受け、当社グループ全体でのデータガバナンス改善に向けた取り組みをさらに推進してまいります。デジタルプラットフォーム事業者の社会的責務を果たすため、当社は今後もお客さまや有識者および監督官庁等のご意見・ご指摘と真摯に向き合い、透明性を高め安心してご利用いただける環境作りのため、継続的な改善を行ってまいります。

また、インターネットは生活やビジネスに欠かせないインフラであり、その中で当社グループの担う公共的な責任も増しているため、突発的な事故や自然災害等に対する施設面・業務面でのリスクマネジメントの徹底に努めています。特に、当社グループはコーポレートガバナンスを「中長期的な企業価値の増大」を図るために必要不可欠な機能と位置付けています。少数株主を含む全株主の利益に合う経営が実現できるようガバナンス体制の強化に努めてまいります。また、企業の社会的責任を果たすための取り組みや、企業経営のリスクに対応するための内部統制システムの構築および運用についても、さらに強化してまいります。

加えて、当社グループの価値創造の源泉である人財のパフォーマンス最大化も重要な課題です。そのため、仕事に対する社員の意識や仕事の質のスタンダードを向上させていく仕組み・制度の整備を進めています。当社グループでは、働く人の心身のコンディションを最高の状態にすることが最大のパフォーマンスにつながり、働く人自身とその家族の幸せにつながることを考えており、当社代表取締役社長Co-CEOの川邊健太郎が健康宣言を行っております。当社は、2022年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄2022」と、日本健康会議による「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」通称「ホワイト500」に選定されました。また当社グループ企業のヤフー(株)は「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」に2017年より6年連続で認定を受けています。今後も全ての社員が心身ともに最高の状態で仕事に向き合えるような環境整備に継続して取り組んでまいります。

【ご参考】 Zホールディングスのサステナビリティ

重点課題（マテリアリティ）の特定：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いく意志を持って、重点課題（マテリアリティ）を策定しています。2021年3月にLINE（株）と経営統合し新経営体制になったことにより、マテリアリティを再検証し改定しました。（2022年3月）

URL: <https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/01/#anc4>

分類	特定マテリアリティ	説明
事業基盤	データ/AIを活用した新たな体験 (WOW/!) の提供	ユーザーファーストの理念のもと、人々や社会の課題を情報技術で解決していくことが、Zホールディングスグループの使命です。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まいります。
	安心・安全なデジタルプラットフォームの運営	情報の利活用における「安心・安全」は、最優先されるべきプラットフォームの責任です。こうした認識のもとに、Zホールディングスグループは、誰もが、いつでもつながるサービスの利便性を確保すると同時に、通信の秘密・情報セキュリティを確保・強化しながら、中長期的な視点で安心・安全なITサービスを提供し続けてまいります。
	しなやかで強靱な社会基盤の構築	Zホールディングスグループは、防災・減災・パンデミック対応をはじめ、自治体DX、医療DX、オンライン教育、リユースによる循環型社会の実現など、デジタル駆動によるしなやかで強靱な(レジリエント)社会基盤の構築に向けて、すべての人々にデジタル技術による恩恵が行き渡ることを目指し「誰一人取り残さない」という決意のもと、事業及び支援活動を続けてまいります。
	人財の強化	AI人材をはじめとした多様な価値を生み出す人財の育成・強化は、Zホールディングスグループの競争力の源泉です。こうした考えのもとに、従業員ひとりひとりの心身の健康とパフォーマンスを引き出す働き方の実現、Well-beingの向上に取り組んでまいります。
	未来世代に向けた地球環境への責任	Zホールディングスグループは、環境負荷低減や生態系に配慮することは、未来世代への重要な責任と考えます。ITのチカラを活用し、グループ及びサプライチェーンと共に電力の再生エネルギーなど脱炭素社会の実現をめざしていきます。また、これら自然資本への配慮を、社会の幅広いステークホルダーの皆様と連携を深める事業機会としても捉え、チャレンジし続けてまいります。
	グループガバナンスの強化	日本国内最大規模かつ世界に向けてITサービスを提供する会社へと進化したZホールディングスグループにとって、グループガバナンスの強化は、経営の最重要課題の一つです。グループ全体最適をもたらす意思決定という「縦軸」と、グループ会社間のシナジー創出という「横軸」を視野に世界最高水準のガバナンス体制を構築し、さらに強化してまいります。

サステナビリティ

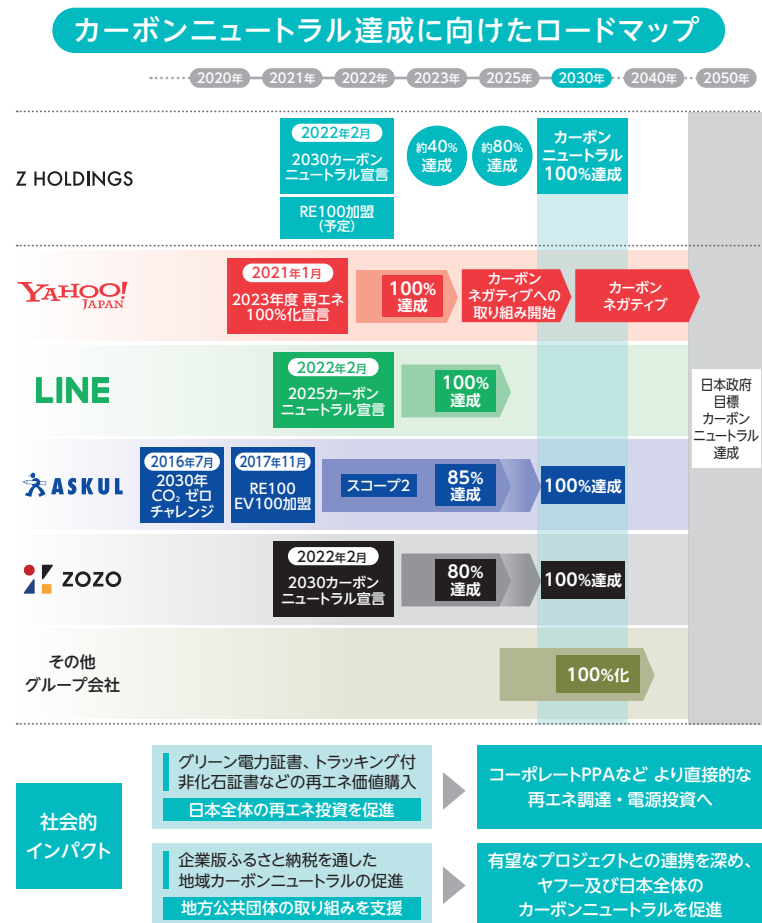
取り組みのご紹介

「2030カーボンニュートラル宣言」を発表

当社は、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」(※1)を2022年2月に発表しました。すでに宣言を発表していたヤフー(株)とアスクル(株)に加え、今回新たにLINE(株)と(株)ZOZOも宣言を発表し、グループ全社でさらなる再生可能エネルギー化を進めていきます。さらに、ヤフー(株)は2030年代にカーボンネガティブ(※1)にも取り組む予定です。また、事業活動に関連する他社が排出する間接的な温室効果ガスの排出量削減(※2)に関しても、各社と協力していきます。

URL: <https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/19/#anc2>

(※1) GHGプロトコルのスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出を対象としています。
 (※2) GHGプロトコルのスコープ3の温室効果ガス排出を対象としています。



社外からの評価

当社グループでは、国内外の評価機関よりCSRやESGの取り組みに対して高い評価をいただいております。当社は、2021年12月付でMSCI ESG格付け評価にて最上位ランクの「AAA」を初めて獲得いたしました。

Member of

Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)
 Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)

当社は、世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資指標である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・ワールド・インデックス」の構成銘柄に2020年より2年続けて選定されました。

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)

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

2022 健康経営優良法人

2022 健康経営優良法人 ホワイト500

当社グループでは、代表取締役社長による「健康宣言」のもと、すべての働く人が心身ともに最高のコンディションで業務に従事することができる企業を目指し、さまざまな取り組みを行っています。

7. 重要な親会社および子会社の状況

① 親会社の状況

(2022年3月31日現在)

会社名	資本金	当社に対する議決権比率	主要な事業内容
	百万円	%	
ソフトバンクグループ(株)	238,772	64.8 (64.8)	持株会社
ソフトバンクグループジャパン(株)	188,798	64.8 (64.8)	持株会社
ソフトバンク(株)	204,309	64.8 (64.8)	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供
Aホールディングス(株)	100	64.8 (—)	持株会社

- (注) 1. 「当社に対する議決権比率」は、各社が直接所有する議決権の比率および間接所有する議決権の比率の合計となっており、() 内は、間接所有する議決権の比率を内数で記載しています。
2. 当社は、2022年4月の東京証券取引所の市場区分の見直しに際し、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現のため、プライム市場への上場に必要な流通株式比率基準(35%)を充足することを目的に、2021年12月3日、自己株式の取得を行うこと及びその具体的な取得方法として、自己株式の公開買付け(以下「本公開買付け」といいます。)の実施を決定いたしました。本公開買付けに当たり、当社とAホールディングス(株)との間で2021年12月9日をもって本公開買付けに応募する旨の応募契約書(以下「本応募契約」といいます。)を締結し、同契約に基づくAホールディングス(株)の応募を経て、当社は本公開買付けを通じてAホールディングス(株)より当社普通株式102,848,600株を買付けました。これにより、Aホールディングス(株)の当社に対する議決権比率は64.8%となりました。なお、Aホールディングス(株)は当社の親会社であることから、本公開買付けにおけるAホールディングス(株)からの自己株式の取得は、東京証券取引所の有価証券上場規程に定められる支配株主との取引等に該当します。そのため、本公開買付けによるAホールディングス(株)からの自己株式の取得に際して、少数株主の不利益となるような取引とならないよう措置を講じており、さらにAホールディングス(株)との間に利害関係を有せず、一般株主と利益相反が生じるおそれのない当社の独立役員である社外取締役4名(國廣正、臼見好生、蓮見麻衣子、鳩山玲人)で構成されるガバナンス委員会に対し、2021年11月中旬から下旬において、Aホールディングス(株)との交渉方針や当社及びAホールディングス(株)から独立したみずほ証券を第三者算定機関として起用することについて説明した上で随時承認を得、また、上記のガバナンス委員会から、本応募契約が締結されることを前提とした本公開買付けを実施することについての決定は当社の少数株主にとって不利益なものではないと判断する旨の答申(以下「本答申」といいます。)を2021年12月3日に取得し、本公開買付けの買付価格を決定した同年12月9日においても、同委員会より本答申の内容に変更がない旨確認を得ております。また、当社の取締役である桶谷拓は、2021年6月までAホールディングス(株)の親会社であるソフトバンク(株)の業務執行役職員を兼務しており、また、本公開買付けの決定時点においても、同社の顧問を兼務しているため、本公開買付けの検討・決定に際しての当社の意思決定過程における恣意性を排除する観点から、本公開買付けに関する取締役会の審議及び決議には参加しておらず、また、当社の立場においてAホールディングス(株)との協議・交渉にも参加していません。以上のことから、当社取締役会としては、本公開買付けにおけるAホールディングス(株)からの自己株式の取得は、当社の利益を害するものではないと判断しています。
3. Aホールディングス(株)はソフトバンク(株)の子会社であることから、上記2記載の取引を通じ、当社に与える影響が最も大きい親会社等はソフトバンク(株)となります。

② 重要な財務及び事業の方針に関する契約

当社はAホールディングス(株)との間で、定款変更(軽微変更を除く)、当社グループ以外の第三者に対する重要な財産の譲渡等、Aホールディングス(株)の議決権割合が完全希釈化後ベースで50%以下となる議決権割合に影響が生じる新株・新株予約権・新株予約権付社債の発行等についてはAホールディングス(株)の事前承諾を要する契約を締結しております。

また、当社はAホールディングス(株)との間で、同契約において、当社の取締役については10名とし、このうち、監査等委員である独立社外取締役4名を除く社内取締役6名については、事前に当社及び監査等委員である独立社外取締役4名および社内取締役2名により構成される当社の指名報酬委員会と協議を行うことを条件として、Aホールディングス(株)が指名し、その場合には当社は当該指名に従って当該取締役を選任すべく合理的な範囲で最大限協力するものと定めております。また、同契約において、Aホールディングス(株)は、当社の監査等委員である独立社外取締役の選任議案に対する議決権の行使に当たっては、当社の指名報酬委員会の答申を尊重するものと定めております。さらに、当社とAホールディングス(株)は、同契約において、当社の取締役の員数および当該員数に占める独立社外取締役の割合については、今後の上場会社のガバナンスに関する議論の状況等を踏まえて、必要に応じて協議・検討を行うこととしております。

③ 重要な子会社の状況

(2022年3月31日現在)

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
	百万円	%	
ヤフー(株)	300	100.0 (100.0)	イーコマース事業、会員サービス事業、インターネット上の広告事業
LINE(株)	34,201	100.0 (100.0)	モバイルメッセージ・アプリケーション「LINE」を基盤とした広告サービス、スタンプ販売およびゲームサービス等を含むコア事業並びにFintech、AI及びコマースサービスを含む戦略事業の展開
(株)ZOZO	1,359	51.0 (51.0)	ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」の企画・運営、プライベートブランド「ZOZO」の企画・開発、カスタマーサポート、物流倉庫「ZOZOBASE」の運用
アスフル(株)	21,189	44.5	オフィス関連商品の販売事業、その他の配送事業
バリューコマース(株)	1,728	52.0 (52.0)	広告事業(アフィリエイターマーケティング、ストアマッチ、アドネットワーク)、CRM事業(マーケティングオートメーション)
PayPayカード(株)	100	100.0 (100.0)	クレジット、カードローン、信用保証業務
(株)一休	400	100.0 (100.0)	高級ホテルや旅館、厳選レストラン等のインターネット予約サイト運営事業
PayPay銀行(株)	37,250	46.6 (46.6)	銀行業
Zフィナンシャル(株)	1,250	100.0	グループ会社の経営管理、ならびにそれに付帯する業務
LINE Plus Corporation	2,466	100.0 (100.0)	海外マーケティングおよびLINE関連の各種海外サービスの開発
LINE Financial(株)	100	100.0 (100.0)	金融関連サービスの提供
LINE SOUTHEAST ASIA CORP.PTE.LTD.	25,489	100.0 (100.0)	持株会社
Zホールディングス中間(株)	1	100.0	持株会社

- (注) 1. 議決権比率欄の() 内は、間接所有割合を内数で記載しています。
2. 国際会計基準(IFRS)における当社の連結子会社は上記を含む135社です。
3. 当社は、2021年9月27日付で、ワイジェイFX(株)(現外貨ex byGMO(株))の全株式を売却しました。これによりワイジェイFX(株)は当社の子会社に該当しないこととなりました。
4. PayPayカード(株)は、2021年10月1日付で、ワイジェイカード(株)より商号を変更しています。
5. PayPay銀行(株)は、2021年4月5日付で、(株)ジャパンネット銀行より商号を変更しています。
6. (株)イーブックイニシアティブジャパンは、2022年3月14日付で、当社の子会社に該当しないこととなりました。
7. LINE SOUTHEAST ASIA CORP.PTE.LTD.は、重要性が増したことにより、当事業年度より重要な子会社としております。

④ 特定完全子会社に関する事項

- ア) 特定完全子会社の名称及び住所
Zホールディングス中間(株)
東京都千代田区紀尾井町1番3号
- イ) 当社及び完全子会社等における特定完全子会社の株式の当事業年度の末日における帳簿価額の合計額
Zホールディングス中間(株)
2,734,836百万円
- ウ) 当社の当事業年度に係る貸借対照表の資産の部に計上した額の合計
3,547,698百万円

8. 主要な事業所

① 当社の主要な事業所

(2022年3月31日現在)

名称	所在地
本 社	東京都千代田区

② 子会社の主要な事業所

(2022年3月31日現在)

名称	所在地
ヤフー(株)	東京都千代田区
LINE(株)	東京都新宿区
(株)ZOZO	千葉県千葉市稲毛区
アスクル(株)	東京都江東区
バリューコマース(株)	東京都千代田区
PayPayカード(株)	東京都千代田区
(株)一休	東京都港区
PayPay銀行(株)	東京都新宿区
Zフィナンシャル(株)	東京都千代田区
LINE Plus Corporation	大韓民国京畿道城南市
LINE Financial(株)	東京都品川区
LINE SOUTHEAST ASIA CORP.PTE.LTD.	シンガポール共和国 シンガポール市
Zホールディングス中間(株)	東京都千代田区

9. 従業員の状況

企業集団の従業員数

(2022年3月31日現在)

従業員数	前期末比増減
23,705名	1,174名増

(注) 1. 従業員数は、就業人員数であり、当社グループから当社グループ外への出向者を除き、当社グループ外から当社グループへの出向者を含んだものです。
2. 上記従業員の他に、臨時従業員12,352名(期中平均人員)を雇用しています。

10. 主要な借入先および借入額

(2022年3月31日現在)

借入先	借入額
	百万円
(株)みずほ銀行	121,645
(株)三井住友銀行	101,982
三菱UFJ信託銀行(株)	94,720
三井住友信託銀行(株)	60,802
(株)三菱UFJ銀行	43,727

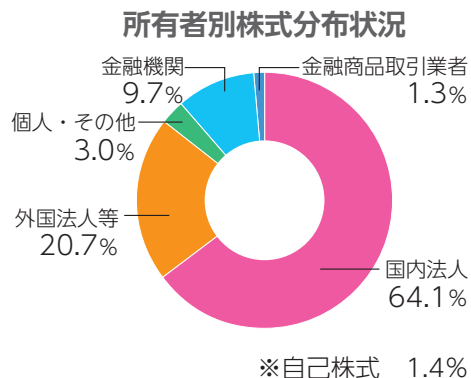
2 会社の株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 24,160,000,000株

2. 発行済株式の総数 7,596,161,561株

(自己株式103,032,700株を含む)

- (注) 1. 2021年7月16日付で譲渡制限付株式報酬として普通株式を発行したことにより、当事業年度中に959,500株増加しました。
 2. ストックオプション(新株予約権)の権利行使により、当事業年度中に172,700株増加しました。
 3. 当事業年度中の自己株式の増減は以下のとおりです。
 ・譲渡制限付株式報酬の無償取得により63,200株増加
 ・単元未満株式の買取請求により13株増加
 ・2021年12月3日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条第1項の規定に基づき、自己株式の取得について決議し、103,000,000株増加
 ア. 取得対象株式の種類 普通株式
 イ. 取得した株式の総数 103,000,000株
 ウ. 取得価額 68,289,000,000円
 エ. 取得日 2022年2月4日
 オ. 取得理由 経営環境の変化に対応した、機動的な資本政策や資本効率の向上、ならびに株主還元を遂行するため
 ・2022年2月14日に実施した自己株式の消却により、60,172,034株減少



3. 株主数 223,778名

(前事業年度末比 23,623名減)

4. 大株主

株主名	持株数	持株比率
Aホールディングス(株)	4,853,802,475 株	64.8 %
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	503,729,900	6.7
(株)日本カストディ銀行 (信託口)	164,565,300	2.2
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	56,752,653	0.8
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SU B A/C NON TREATY	56,747,251	0.8
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-P B	55,091,815	0.7
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505325	54,554,652	0.7
MSIP CLIENT SECURITIES	54,378,448	0.7
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	50,127,438	0.7
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	49,079,440	0.7

- (注) 1. 当社は自己株式103,032,700株を保有しておりますが、上記大株主から除いております。
 2. 持株比率は自己株式103,032,700株を控除して計算しています。

5. 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	発行総額	交付対象者
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	349,200 株 (-)	164,438,280 円 (-)	2 名 (-)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	349,200 (-)	164,438,280 (-)	2 (-)

- (注) 1. 上記株式報酬は、すべて譲渡制限付株式報酬です。
 2. 付与対象取締役が譲渡制限期間(2021年7月16日から2024年10月1日まで)中継続して、当社グループにおいて、取締役、執行役員又は使用人のいずれかの地位にあったことをもって、譲渡制限期間満了時に本株式の全部について、譲渡制限を解除します。
 3. 付与対象取締役が、譲渡制限期間中に自己都合により退任等した場合など、一定の事由に該当した場合には、当該事由に該当した時点をもって、本株式の全部を当然に無償で取得します。なお、加えて、当社は、重大な不正会計や巨額損失が発生した場合には、当社が付与対象取締役に対して本株式を無償で取得する旨を書面で通知することにより、当該通知が到達した時点をもって、取締役毎の責任に応じ、本株式の全部又は一部を当然に無償で取得します。

3 会社の新株予約権等に関する事項

会社の新株予約権等に関する事項につきましては、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

4 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等

(2022年3月31日現在)

地位及び担当	氏名	重要な兼職の状況
代表取締役社長 Co-CEO (共同最高経営責任者)	かわ べ けん た ろう 川 邊 健 太 郎	ヤフー(株)代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) ソフトバンクグループ(株)取締役 ソフトバンク(株)取締役 (株)ZOZO取締役
代表取締役Co-CEO (共同最高経営責任者)	いで ざわ たけし 出 澤 剛	LINE(株)代表取締役社長CEO
取締役GCPO (Group Chief Product Officer)	しん しゅん ほ 慎 ジ ユ ン ホ	LINE(株)代表取締役CWO LINE Plus Corporation取締役CWO
取締役 専務執行役員	お ざわ たか お 小 澤 隆 生	ヤフー(株)取締役 専務執行役員COO (最高執行責任者) アスクル(株)社外取締役 PayPay(株)取締役 (株)一休取締役会長 (株)ZOZO取締役 (株)出前館社外取締役
取締役 専務執行役員	ます だ じゅん 舩 田 淳	LINE(株)取締役CSMO (株)出前館社外取締役 Z Entertainment(株)代表取締役社長CPO (最高プロダクト責任者) LINE MUSIC(株)代表取締役CEO LINEヘルスケア(株)代表取締役
取締役 専務執行役員 GCSO (Group Chief Synergy Officer)	おけ たに たく 桶 谷 拓	PayPay(株)取締役 ヤフー(株)専務執行役員COO事業推進室長 ソフトバンク(株)CEO室顧問
取締役 (常勤監査等委員)	うす み よし お 臼 見 好 生	—
取締 役 (監 査 等 委 員)	はす み ま い こ 蓮 見 麻 衣 子	(有)エパーリッチアセットマネジメント (株)サイバー・バズ社外取締役 ニューラルポケット(株)社外取締役
取締 役 (監 査 等 委 員)	くに ひろ ただし 國 廣 正	国広総合法律事務所弁護士 東京海上日動火災保険(株)社外取締役 オムロン(株)社外監査役
取締 役 (監 査 等 委 員)	はと やま れ ひと 鳩 山 玲 人	(株)鳩山総合研究所代表取締役 ピジョン(株)社外取締役 トランス・コスモス(株)社外取締役

- (注) 1. 代表取締役Co-CEO (共同最高経営責任者) 川邊健太郎氏は、事業年度末日後の2022年4月1日付でヤフー(株)代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) を退任し、同社の取締役として兼職を継続しております。
2. 取締役小澤隆生氏は、事業年度末日後の2022年4月1日付でヤフー(株)代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) に就任しております。
3. 取締役桶谷拓氏は、事業年度末日後の2022年4月1日付でヤフー(株)取締役専務執行役員CEO事業推進室長に就任しております。
4. 取締役の臼見好生氏、蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏は社外取締役です。
5. 当社は、(株)東京証券取引所が定める独立性基準をもって社外取締役の独立性判断基準としており、監査等委員の臼見好生氏、蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。
6. 社外取締役の蓮見麻衣子氏、國廣正氏及び鳩山玲人氏が兼職している他の法人等と当社との間には、特別の利害関係はありません。
7. 当社は、監査等委員会の監査・監督機能の強化や情報収集の充実、内部監査部門との密な連携を図るために、監査等委員の臼見好生氏を常勤監査等委員に選定しています。
8. 当社は、臼見好生、蓮見麻衣子、國廣正及び鳩山玲人の各氏との間で、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、100万円または法令に規定される最低責任限度額のいずれか高い額としています。

2. 取締役の報酬等

① 当事業年度に係る取締役の報酬等の総額

	人数	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				
			金銭報酬			非金銭報酬	
			基本報酬	賞与 (業績連動)	賞与 (非業績連動)	譲渡制限付 株式報酬 (業績連動)	ストック・ オプション (非業績連動)
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	6名 (1名)	百万円 6,988 (-)	百万円 315 (-)	百万円 224 (-)	百万円 201 (-)	百万円 133 (-)	百万円 6,113 (-)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4名 (4名)	95 (95)	95 (95)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外取締役)	10名 (4名)	7,083 (95)	410 (95)	224 (-)	201 (-)	133 (-)	6,113 (-)

- (注) 1. 譲渡制限付株式報酬の額は、譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。
 2. 上記のほか、当事業年度において、社外役員が当社親会社または当該親会社の子会社から受けた役員としての報酬等はありません。
 3. 非業績連動賞与には特別賞与を含んでいます。
 4. スtock・オプション (非業績連動) は、当社子会社であるLINE(株)の取締役及び執行役員としての地位に基づき付与されたものです。

② 業績連動報酬等に関する事項

- ア) 当該業績連動報酬等の額又は数の算定の基礎として選定した業績指標の内容及び当該業績指標を選定した理由
 当社の取締役に対する報酬等は、定期的に支給される基本報酬と当該事業年度終了後の一定の時期に支給される業績連動報酬 (賞与及び譲渡制限付株式報酬) により構成されております。
 ただし、兼任する会社から報酬が支給される場合には、その内容や当社における職責等を踏まえて、当社からの報酬等の全部もしくはその一部を支払わないこと、当社からの報酬等を支払う場合にあっては報酬の内容として業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回らないことや業績連動報酬を支給しないことがあります。
 当事業年度における業績連動報酬に係る指標には、指名報酬委員会における審議及び決定を踏まえ、当社グループの収益性を図るうえで最も主要な指標として、調整後EBITDAを採用しつつ、そのほか当社の事業戦略に鑑み経営方針、経営環境及び対処すべき課題等にも掲げている目標とする経営指標の中から複数のKPIも設定しています。加えて、リスク発生時にはマイナス評価を加味して総合評価しており、リスクマネジメントの視点からもコミットメントを強化しています。
- イ) 当該業績連動報酬等の額又は数の算定方法
 当事業年度における業績連動報酬の額の決定に際しては、調整後EBITDAを最も主要な指標として勘案しつつ、各種KPIへの貢献度合い、これら指標についての前期との増減率等を総合的に加味して、指名報酬委員会において審議を経て、指名報酬委員会の決議により決定するものとしています。ただし、譲渡制限付株式報酬の額または数の決定については、指名報酬委員会で定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定するものとしています。
- ウ) 当該業績連動報酬等の額又は数の算定に用いたイの業績指標の実績
 当事業年度における業績連動報酬に係る最も主要な指標である調整後EBITDAの目標は、3,130億円を必達とし、期中に実施した業績予想の上方修正に伴い3,300億円以上を目指した結果、その実績は3,314億円となっています。

③ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての、譲渡制限付株式報酬の付与内容につきましては、**2** 5. 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況に記載のとおりとなります。

④ 報酬等の株主総会決議の内容

- ア) 2015年6月18日付株主総会決議
 ・取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の報酬額を年額10億円以内 (うち社外取締役の報酬額は年額2億円以内) とする。
 ・当該決議時点における対象となる役員の員数は、取締役 (監査等委員である取締役を除く。) が6名 (うち社外取締役が2名)
 ・監査等委員である取締役の報酬額を、年額2億円以内とする。
 ・当該決議時点における対象となる役員の員数は、監査等委員である取締役が3名。
- イ) 2017年6月20日付株主総会決議
 ・取締役 (監査等委員である取締役および社外取締役を除く。) に対して、ア) とは別枠で、譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を年額4億円以内 (ただし、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まない)、また、金銭報酬債権の対価として発行・処分する当社普通株式の上限を年80万株とする。
 ・当該決議時点における対象となる役員の員数は、取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。) 4名。

⑤ 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の報酬決定方針の概要

- ア) 報酬決定方針の決定方法
 当社は取締役 (監査等委員である取締役を除く。以下同じ。) の個人別の報酬等の取り扱い (取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針) については、独立社外取締役の意見を踏まえ、取締役会決議により取締役報酬等規程 (以下、「本規程」という。) に定めております。
- イ) 報酬決定方針の内容の概要
 当社の取締役に対する報酬等は、定期的に支給される基本報酬と当該事業年度終了後の一定の時期に支給される業績連動報酬 (賞与及び株式報酬) により構成されており、その支給割合については、業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回ることを基本方針としています。
 ただし、兼任する会社から報酬が支給される場合には、その内容や当社における職責等を踏まえて、当社からの報酬等の全部もしくはその一部を支払わないこと、当社からの報酬等を支払う場合にあっては報酬の内容として業績連動報酬の枠が基本報酬の枠を上回らないことや業績連動報酬を支給しないことがあります。
 基本報酬 (固定報酬) および賞与 (業績連動報酬) については、本規程に従い、指名報酬委員会が構成員の審議および決議により取締役の個人別の報酬等の内容を決定するものとしています。指名報酬委員会は、基本報酬については、取締役の役位 (職責) に応じ、当社の業績水準も参照の上、また、賞与については、当該事業年度における取締役の業績及び業績目標の達成度合いを基礎とし、取締役が実施した経営施策に対する評価を加味して、決定するものとしています。
 他方、株式報酬 (業績連動報酬、非金銭報酬) としての譲渡制限付株式報酬の付与内容 (発行価額、付与株数、その他割当契約書の内容等) につきましては、本規程に従い、指名報酬委員会で定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定するものとしています。取締役会は、当該債権額について、指名報酬委員会が、当社の中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブとしての機能や、当該事業年度における取締役の業

績および業績目標の達成度合いを基礎とし、取締役が実施した経営施策に対する評価を加味して定めたものであることを確認の上、承認決議を行っています。

また、指名報酬委員会の答申を踏まえ、2022年3月28日の取締役会決議により本規程の一部を改定し、暫定的に旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針を適用している取締役を含めて、当事業年度(2022年3月期)においては、賞与に加えて指名報酬委員会が特別賞与(非業績連動報酬)を決定し、取締役に対して、当該事業年度終了後の一定の時期に支給する場合がある旨を規定しております。本規程の改定はこの特別賞与の追加のみとなります。

なお、当事業年度(2022年3月期)の当社取締役の報酬については、経営統合直後でもあり、経営統合前の当社および旧LINE(株)の報酬制度をそれぞれの役員に暫定的に継続適用することとし、2021年3月1日に当社取締役に就任した出澤剛、慎ジュンホ、舛田淳の当事業年度(2022年3月期)における当社取締役としての報酬額については、旧LINE(株)(現Aホールディングス(株))にて定められた取締役報酬制度及び決定方針(注)に基づき、旧LINE(株)取締役会で決議された額を当社指名報酬委員会にて再度審議および決議し、決定しております。

(注) 旧LINE(株)における報酬体系及び決定方針は以下のとおりであり、当事業年度は暫定的に以下の報酬体系及び決定方針を継続適用しております。

- ・出澤剛、慎ジュンホ、舛田淳の報酬は、「基本報酬」、「賞与」及び「株式報酬」で構成されます。
- ・「基本報酬」：各取締役の役割と責任に応じて金銭報酬額を決定し、その一部を基本報酬として月次支給するものです。経営チームとしての一体感を重視する考えは、金銭報酬額に反映させるものとしております。
- ・「賞与」：基本報酬のうち、一部を賞与として支給するもので、業績連動報酬ではありません。各取締役が、その在任期間中に、当社グループに損害を及ぼす重大な不適切行為を行った場合には、指名報酬委員会の審議を踏まえ、当社取締役会の決議により、当該取締役に対する支給を制限できるようにするため、金銭報酬の一部を繰り延べて賞与として支給するものです。
- ・「株式報酬」：中長期的かつ継続的に社会的価値を創造し、全てのステークホルダーに広く価値を提供し続ける根源をなすものとして、株式報酬制度(ストック・オプション又はその他の株式報酬)を導入しています。2019年12月期から3か年度に係る貢献に対して、各期について、ストック・オプション又はその他の株式報酬を発行し、付与します。

6 報酬等に関する取締役会の委任事項

報酬等について客観性・透明性を高める観点から、取締役の個人別の報酬等に関して、上記報酬決定方針に基づき決定することにつき取締役会の委任を受けた指名報酬委員会において審議し、決定しております。具体的には、当事業年度においては、指名報酬委員会(指名報酬委員会は6名で構成され、独立社外取締役常勤監査等委員である臼見好生が委員長を務め、独立社外取締役監査等委員である鳩山玲人、蓮見麻衣子、國廣正代表取締役社長Co-CEO川邊健太郎、代表取締役Co-CEO出澤剛を構成員としています。)を、18回開催しており、2023年3月期の取締役の報酬にかかる報酬決定方針等以下の主要アジェンダについて審議および決議いたしました。ただし、譲渡制限付株式報酬の付与内容(発行価額、付与株数、その他割当契約書の内容等)につきましても、指名報酬委員会にて定めた報酬等の債権額に基づき取締役会の決議により決定しました。

<指名報酬委員会の報酬関連主要アジェンダ>

- ・報酬ポリシーの策定・改定
- ・役員報酬の水準・構成
- ・現金賞与および株式報酬にかかる業績評価指標および算定方法
- ・特別賞与の支給にかかる方針および算定方法

当社取締役会は、当事業年度の実績に基づき取締役の個人別の報酬等について、本規程に定めた報酬決定方針に従い決定すべきことを定めた上で、指名報酬委員会に対して、その決定を委任し、また、譲渡制限付株式報酬については、指名報酬委員会が定めた額に基づき決定していることから、上記報酬決定方針に沿うものであると判断しております。

3. 社外役員に関する事項

社外役員の当事業年度における主な活動状況等は以下の通りです。

社外取締役 常勤監査等委員 臼見好生

当事業年度において17回開催された取締役会のうち17回に出席しました。同氏は、企業経営及びコーポレートガバナンスに関する豊富な知識、実績やITビジネスへの高い見識を有しており、常勤監査等委員として、当社の経営全般及びコーポレート機能への適切なアドバイスが期待されているところ、取締役会等出席時における事業内容への質問及び事業の進捗に関し必要なタイミングに応じた報告を求める意見等により、上記社外取締役として期待される役割を適切に行っています。

また、当事業年度において16回開催された監査等委員会のうち16回に出席し、監査等委員会委員長として、それぞれ各監査等委員に対し、監査状況の報告や意見を述べました。

また、当事業年度において17回開催されたガバナンス委員会のうち、16回に出席し、ZHDグループ内での組織再編や自己株式の取得に係る案件などの審議を実施したほか、関連当事会社の社外取締役との意見交換を行うなどし、当社の取引及び事業運営の適正性を確保するための責務を果たしました。

加えて、当事業年度において18回開催された指名報酬委員会のうち18回に出席し、指名報酬委員会委員長として、指名ならびに報酬決定等にかかる適切な意見を述べるとともに、各監査等委員の意見をまとめ、委員長としての責務を果たしています。

社外取締役 監査等委員 蓮見麻衣子

当事業年度において17回開催された取締役会のうち17回に出席しました。

同氏は、スタンフォード大学経営大学院においてMBAを取得するなど会社経営に関する豊富な知識を有しており、またファンドマネージャーとしての職務を通じて培われた金融アナリストとしての高い見識から、当社の経営に対し特に投資家の視点に基づく有益な助言や適切な監督を期待されているところ、取締役会等出席時における事業内容への質問や意見については投資家の視点に基づく形で行われており、社外取締役として期待される役割を適切に行っています。

また、当事業年度において16回開催された監査等委員会のうち15回に出席し、主に業務監査の状況に関して意見を述べました。また、当事業年度において17回開催されたガバナンス委員会のうち、17回に出席し、ZHDグループ内での組織再編や自己株式の取得に係る案件などの審議を実施したほか、関連当事会社の社外取締役との意見交換を行うなどし、当社の取引及び事業運営の適正性を確保するための責務を果たしました。

加えて、当事業年度において18回開催された指名報酬委員会のうち18回に出席し、指名ならびに報酬決定等にかかる適切な意見や提言を述べました。

社外取締役 監査等委員 國廣正

当事業年度において17回開催された取締役会のうち16回に出席しました。

同氏は、弁護士として企業の危機管理やコンプライアンス体制に関する幅広い知見を有しており、危機管理プロセスの整備に関する適切かつ有益な助言、提言といった役割が期待されているところ、取締役会等出席時における事業内容への質問や意見及び当社コンプライアンス体制に関し、随時有益な助言、提言を行うことで社外取締役として期待される役割を適切に行っています。

また、当事業年度において16回開催された監査等委員会のうち16回に出席し、主に業務監査の状況に関して意見を述べました。

また、当事業年度において17回開催されたガバナンス委員会のうち、17回に出席し、委員長としてZHDグループ内での組織再編や自己株式の取得に係る案件などの審議を実施したほか、関連当事会社の社外取締役との意見交換を行うなどし、当社の取引及び事業運営の適正性を確保するための責務を果たしました。

加えて、当事業年度において18回開催された指名報酬委員会のうち18回に出席し、指名ならびに報酬決定等にかかる適切な意見や提言を述べました。

社外取締役 監査等委員 鳩山 玲人

当事業年度において17回開催された取締役会のうち17回に出席しました。

同氏は、ハーバード大学ビジネススクールにおいてMBAを取得し、IT、エンターテインメント産業における海外企業戦略やコーポレートガバナンス等の豊富な知識及びコンテンツビジネス、キャラクターライセンスビジネスを中心とした海外事業展開や経営管理に関する豊富な知見に基づく業務執行への助言、監督が期待されているところ、取締役会等出席時における事業内容への意見や質問は上記知見を基に適確に行われ、社外取締役として期待される役割を適切に行っています。

また、当事業年度において16回開催された監査等委員会のうち16回に出席し、主に業務監査の状況に関して意見を述べました。

また、当事業年度において17回開催されたガバナンス委員会のうち、17回に出席し、ZHDグループ内での組織再編や自己株式の取得に係る案件などの審議を実施したほか、関連当事会社の社外取締役との意見交換を行うなどし、当社の取引及び事業運営の適正性を確保するための責務を果たしました。

加えて、当事業年度において18回開催された指名報酬委員会のうち17回に出席し、指名ならびに報酬決定等にかかる適切な意見や提言を述べました。また欠席の回においても、事前に議案に対する意見や提言を述べ、指名報酬委員会の場でも共有がなされております。

5 会計監査人に関する事項

会計監査人に関する事項につきましては、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

6 会社の体制および方針

業務の適正を確保するための体制および業務の適正を確保するための体制の運用状況につきましては、当社ウェブサイトに掲載しています。

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

7 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は中長期的かつ持続的な企業価値の向上を目指しており、そのためには、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、資本業務提携を積極的に行うことが重要だと認識しています。同時に、利益還元を通じて株主の皆様へ報いることが上場会社としての責務と捉えています。

上記方針のもと、当期の期末配当金については、2022年5月17日開催の取締役会決議により、LINE(株)との経営統合1周年を記念し、株主の皆様へ感謝の意を表すため、1株当たり0.25円の記念配当を加え、1株当たり5.81円(配当金総額は435億円)といたしました。

(注) 本事業報告中の記載金額は表示単位未満の端数を切り捨て、比率については四捨五入して表示しています。

ご参考

①現金及び現金同等物

前連結会計年度末に比べ617億円増加し、1兆1,275億円となりました。このうち銀行事業に関する日銀預け金は3,204億円です。

②営業債権及びその他の債権

主にワイジェイFX(株) (現 外貨ex byGMO(株)) の連結除外により前連結会計年度末と比べて減少しました。

③銀行事業の貸付金

主に住宅ローン債権が増加したことにより前連結会計年度末と比べて増加しました。

④無形資産

無形資産は、ヤフー(株)が主にYahoo!およびYahoo! JAPANに関連する日本での商標権を取得したことにより前連結会計年度末と比べて増加しました。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

資産	第27期 2022年3月31日 現在	〈ご参考〉 第26期 2021年3月31日 現在
現金及び現金同等物	1,127,523	1,065,726
銀行事業のコールローン	80,000	65,000
営業債権及びその他の債権	368,618	480,195
棚卸資産	26,671	24,668
カード事業の貸付金	475,528	407,955
銀行事業の有価証券	464,145	517,984
銀行事業の貸付金	414,620	247,047
その他の金融資産	511,487	448,210
有形固定資産	164,783	150,478
使用権資産	162,763	150,928
のれん	1,788,481	1,790,487
無形資産	1,216,379	1,061,780
持分法で会計処理されている投資	203,398	177,650
繰延税金資産	37,176	39,427
その他の資産	68,806	63,788
資産合計	7,110,386	6,691,328

(単位：百万円)

負債	第27期 2022年3月31日 現在	〈ご参考〉 第26期 2021年3月31日 現在
営業債務及びその他の債務	524,989	616,681
銀行事業の預金	1,431,175	1,186,206
有利子負債	1,666,503	1,389,563
その他の金融負債	8,528	10,759
未払法人所得税	43,186	47,024
引当金	28,619	33,075
繰延税金負債	262,539	278,216
その他の負債	162,645	140,203
負債合計	4,128,188	3,701,730
資本		
親会社の所有者に帰属する持分	2,684,377	2,682,318
資本金	237,980	237,724
資本剰余金	2,037,384	2,063,881
利益剰余金	401,322	362,999
自己株式	△54,086	△17,385
その他の包括利益累計額	61,776	35,098
非支配持分	297,819	307,279
資本合計	2,982,197	2,989,597
負債及び資本合計	7,110,386	6,691,328

ご参考

⑤営業債務及びその他の債務

主にワイジェイFX(株) (現 外貨ex byGMO(株)) の連結除外により前連結会計年度末と比べて減少しました。

⑥銀行事業の預金

顧客からの預金の増加により前連結会計年度末と比べて増加しました。

⑦有利子負債

主に借入金の増加、社債発行による増加およびコマーシャル・ペーパー発行による増加により前連結会計年度末と比べて増加しました。

⑧資本剰余金

主に自己株式の消却により前連結会計年度末と比べて減少しました。

⑨利益剰余金

配当の支払があったものの、親会社の所有者に帰属する当期利益の計上により前連結会計年度末と比べて増加しました。

⑩自己株式

自己株式の消却があったものの、自己株式の取得により前連結会計年度末と比べて増加しました。

連結損益計算書

(単位：百万円)

	第27期 自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日	第26期 自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日
売上収益	1,567,421	1,205,846
売上原価	497,021	432,446
販売費及び一般管理費	902,586	611,925
子会社株式売却益	15,022	649
子会社の支配喪失に伴う利益	6,667	—
営業利益	189,503	162,125
その他の営業外収益	36,637	9,783
その他の営業外費用	11,976	9,875
株式交換差益	8,892	—
持分法による投資損益 (△は損失)	△46,135	△19,418
持分法による投資の減損損失	18,378	—
税引前利益	158,542	142,615
法人所得税	66,911	53,495
当期利益	91,631	89,120
当期利益の帰属		
親会社の所有者	77,316	70,145
非支配持分	14,314	18,975
当期利益	91,631	89,120

ご参考

①売上収益

2021年3月にLINE(株)と経営統合したことにより連結子会社化したことに加え、広告事業の売上収益が増加したこと等により、前連結会計年度と比べ、3,616億円増加しました。

②調整後EBITDA

増収に加え、ワイジェイFX(株)の株式売却益や「ヤフージャパンライセンス契約」の終了に伴うロイヤルティ支払い解消等により、前連結会計年度と比べ366億円増加し、調整後EBITDAは3,314億円となりました。なお、営業利益は、前連結会計年度と比べ273億円増加しました。

連結計算書類に係る会計監査報告（謄本）

独立監査人の監査報告書

2022年5月12日

Zホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 丸山 友康
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 淡島 國和
指定有限責任社員 業務執行社員 公認会計士 桑井 祐介

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、Zホールディングス株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、Zホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任
経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計

の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告（謄本）

独立監査人の監査報告書

2022年5月12日

Zホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 丸山 友康
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 淡島 國和
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 桑井 祐介
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、Zホールディングス株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第27期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第27期事業年度における取締役の職務の執行について監査いたしました。その方法及び結果につき以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施しました。

- ① 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社において業務及び財産の状況を調査しました。また、子会社については、必要に応じて当該子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項及び同号ロの判断及びその理由については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている親会社等との取引について、当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項及び当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2022年5月13日

Zホールディングス株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員 臼見 好生 ㊞
監 査 等 委 員 蓮 見 麻衣子 ㊞
監 査 等 委 員 國 廣 正 ㊞
監 査 等 委 員 嶋 山 玲 人 ㊞

(注) 常勤監査等委員臼見好生、監査等委員蓮見麻衣子、國廣正および嶋山玲人は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上