

Zホールディングス株式会社

**LINE株式会社との経営統合に関する
戦略方針説明会**

2021年3月1日

Z HOLDINGS

1 新生Zホールディングスグループの概要

2 事業戦略／中期経営指標及び財務戦略

3 グループ経営体制

1. 新生Zホールディングスグループの概要

新生Zホールディングスグループの事業規模

新生 Z HOLDINGS

売上収益

1兆2,840億円

両社単純合算 2019年4月～2020年3月期

利用者数

YAHOO!
JAPAN

国内 月間利用者数*1

▶ **6,700万人**

LINE

主要国・地域 月間利用者数*2

▶ **1億6,700万人**

利用状況

YAHOO!
JAPAN

ログインユーザー日次利用時間*3

▶ **3,258万時間**

LINE

日次平均メッセージ送受信数*4

▶ **274億回**

国内サービス
提供数

200超

国と地域

約230

グループ
従業員*5

約23,000人

*1 ニールセン「TOPS OF 2018: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタル利用者数TOP10」

*2 2020年9月末時点における日本、台湾、タイ、インドネシア、4つの国と地域合算の月間利用者数

*3 2020年（1-12月）におけるログインユーザーの日次利用時間

*4 2020年（1-12月）におけるグローバルの平均日次送受信数

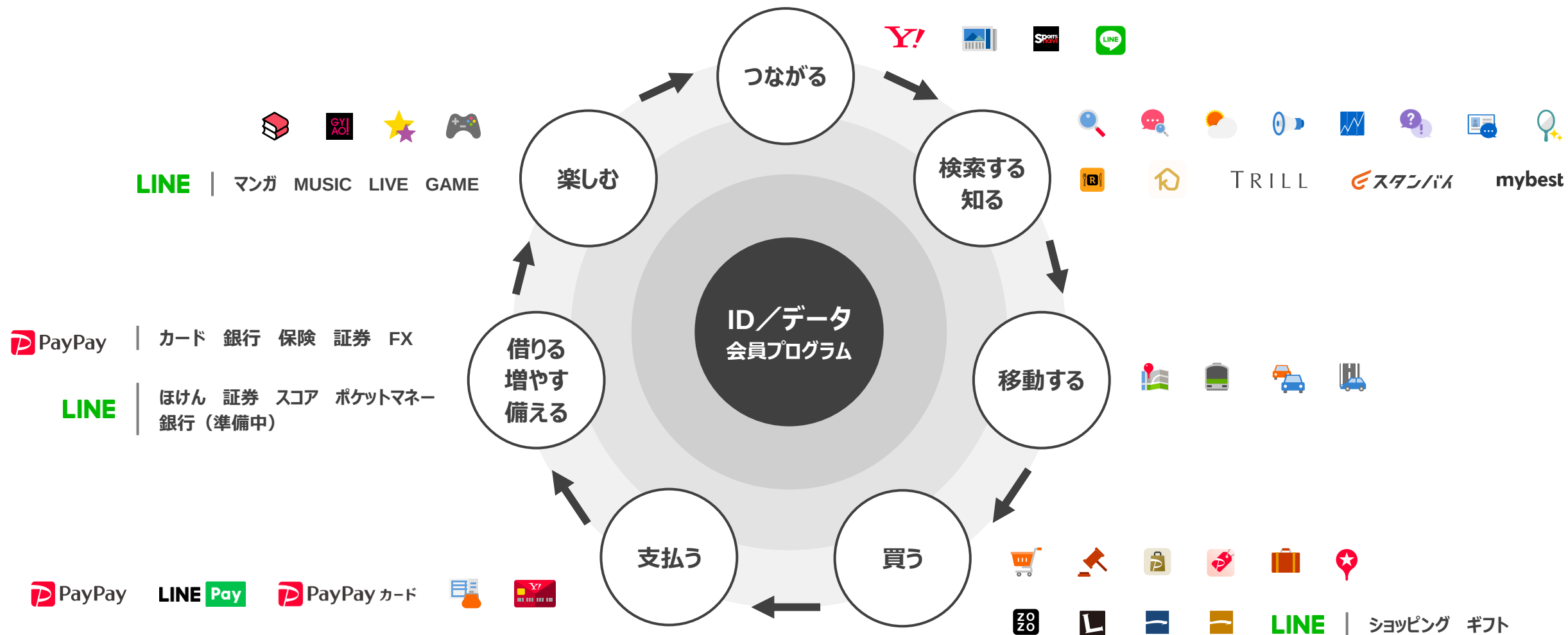
*5 2020年3月末時点のZホールディングス(株)連結従業員数、2020年10月末時点のLINE(株)連結従業員数の合算

新生Zホールディングスグループのユニークネス（価値創造の源泉）

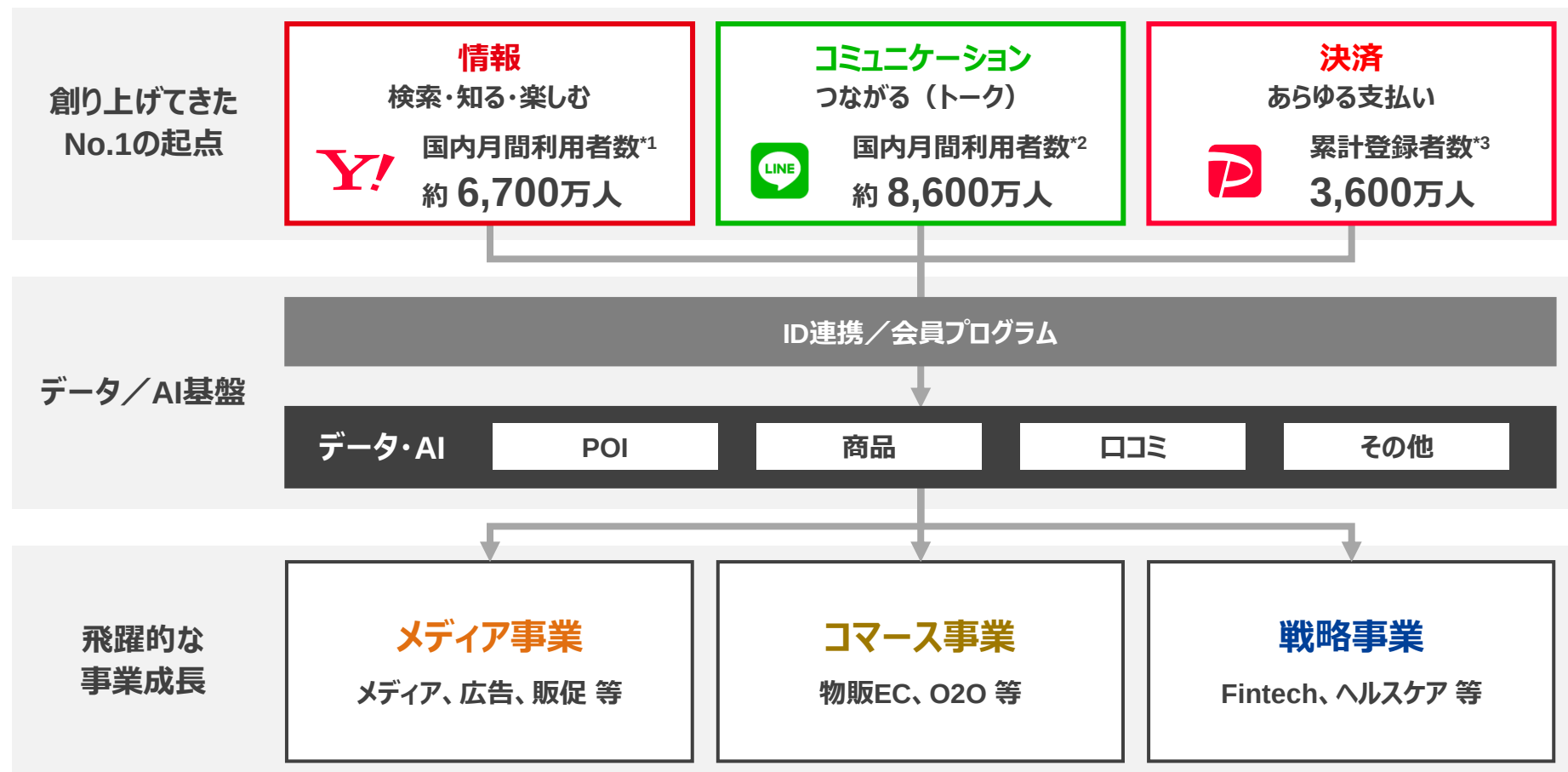


メディアから通信までを網羅する
世界でも類を見ない多様なポートフォリオ群

各サービスの連携を深めて、独自の経済圏を実現



「3つの起点」を軸に大胆に戦略投資し、飛躍的な事業成長を目指す



*1 ニールセン「TOPS OF 2018: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタル利用者数TOP10」

*2 2020年9月末時点

*3 2021年2月末時点

EBITDAベースでの増益基調を維持しつつ 「最強アセット」×「戦略投資」で、成長市場へ力強くアプローチ

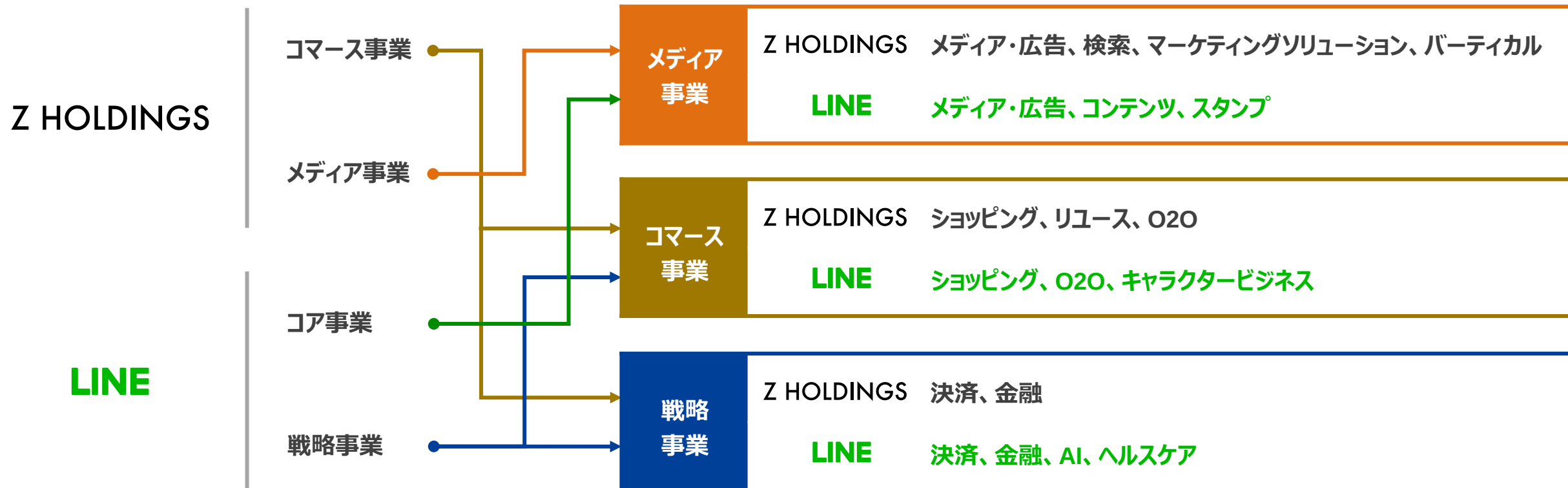
- 1 日本最強アセット**
3つの起点による日本のインターネットユーザーに対する圧倒的なリーチとエンゲージメント
 情報 ×  コミュニケーション ×  決済
- 2 大胆な戦略投資**
データ × AIを中心とした、5年間で5,000億円規模の投資を実行
- 3 既存市場におけるシェア向上 & 新規市場の創造**
統合による市場シェアの一層拡大と、統合シナジーの発現によるターゲット市場の強力な広幅化
- 4 株主価値最大化のための財務戦略とガバナンス体制**
適正な財務規律の維持と、トラックレコードを有する経営陣と独立社外取締役

2. 事業別戦略／中期経営指標及び財務戦略

各事業の成長フェーズに合わせて 新たにメディア、コマース、戦略の3事業に区分

現状の事業区分

新たな事業区分（FY2021 Q1～予定）



全社

大胆に戦略投資してもなお、
既存の中期目標（営業利益）達成を目指し、
新たに中長期におけるトップラインの成長目標を設定

- FY2023 売上収益2兆円を達成
- FY2023 調整後EBITDA 3,900億円を達成
（営業利益 2,250億円相当）

メディア事業

フルファネルにおける
「1:1」マーケティングを実現

- 販促商材等も含む、広告売上収益
YoY2桁成長を目指す
- 調整後EBITDAマージン 40-50%を
目安

コマース事業

本質的な価値を磨き込みながら、
オンライン／オフライン横断で
取扱高の最大化を目指す

- 2020年代前半においてEC
物販取扱高 国内No.1を目指す
- LINEを活用した集客強化やソーシャル
コマースを、将来的な成長ドライバーへ

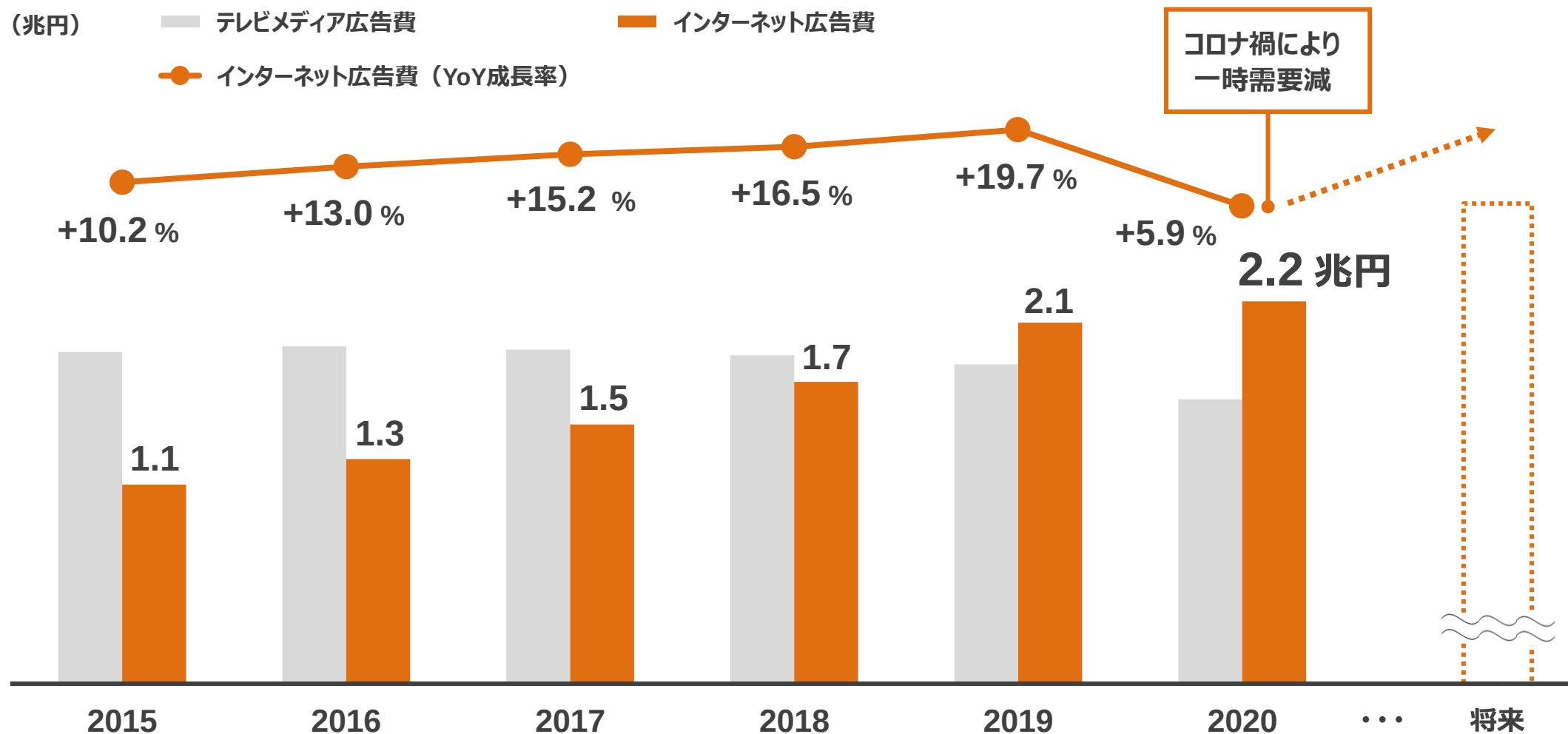
戦略事業

Fintech領域を中心に、
新たな収益の柱を創出

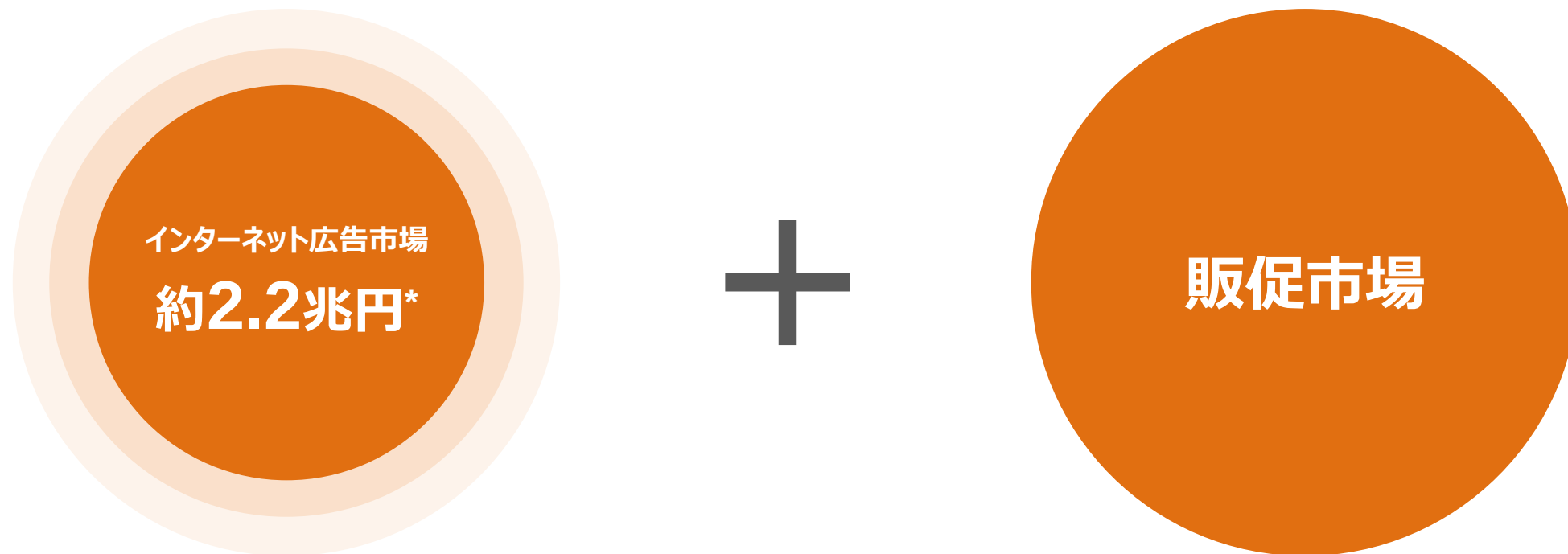
- 売上収益 YoY+20%以上を実現
- 将来的には調整後EBITDA
1,000億円規模の創出を目指す

メディア事業

成長を続けるインターネット広告市場*、統合シナジーを活かしてシェア拡大



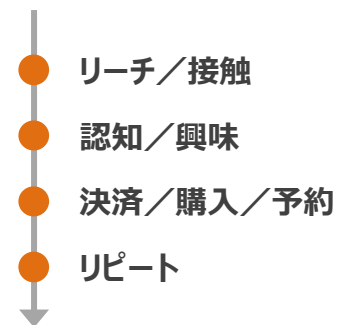
強固なグループアセットを活かし、販促市場を新たに取り込み



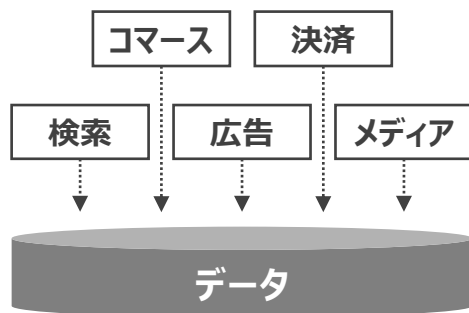
競合他社にはない、ユニークなアセット群



クロスデバイスでの
圧倒的なリーチ



フルファネルを抑える
グループサービス群

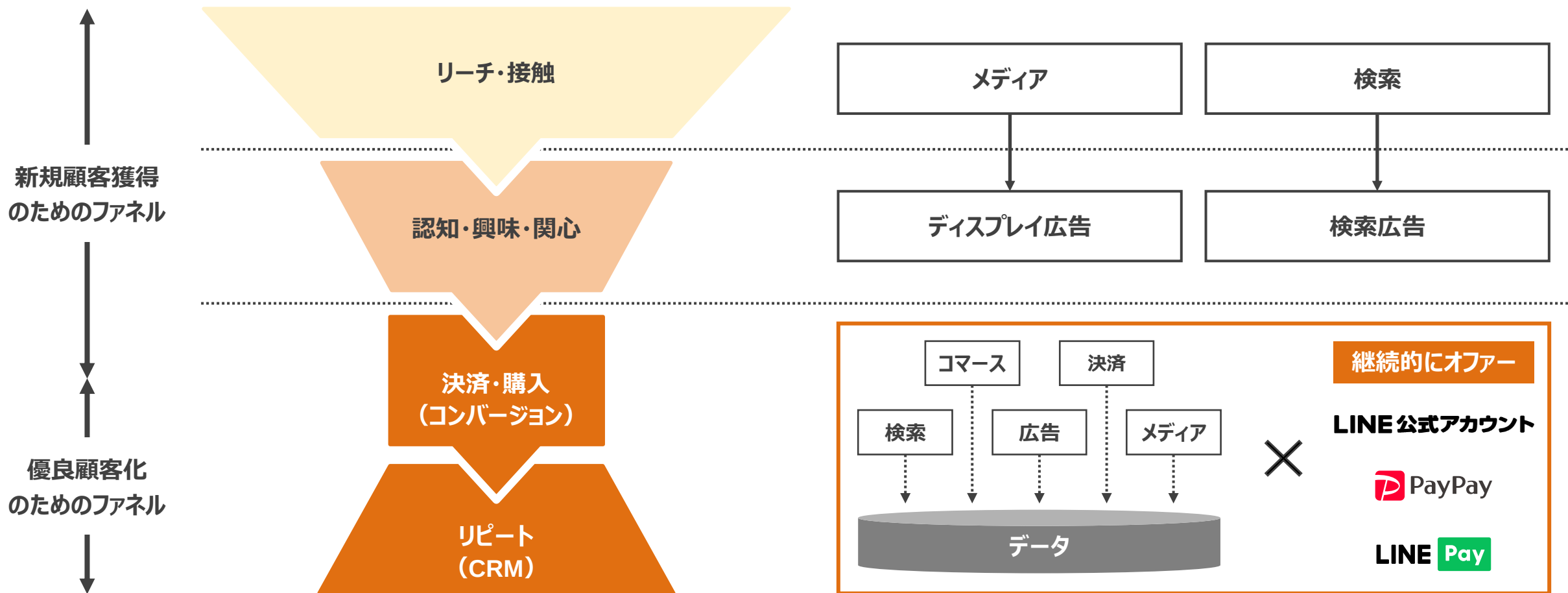


グループ経済圏における
データのフル活用

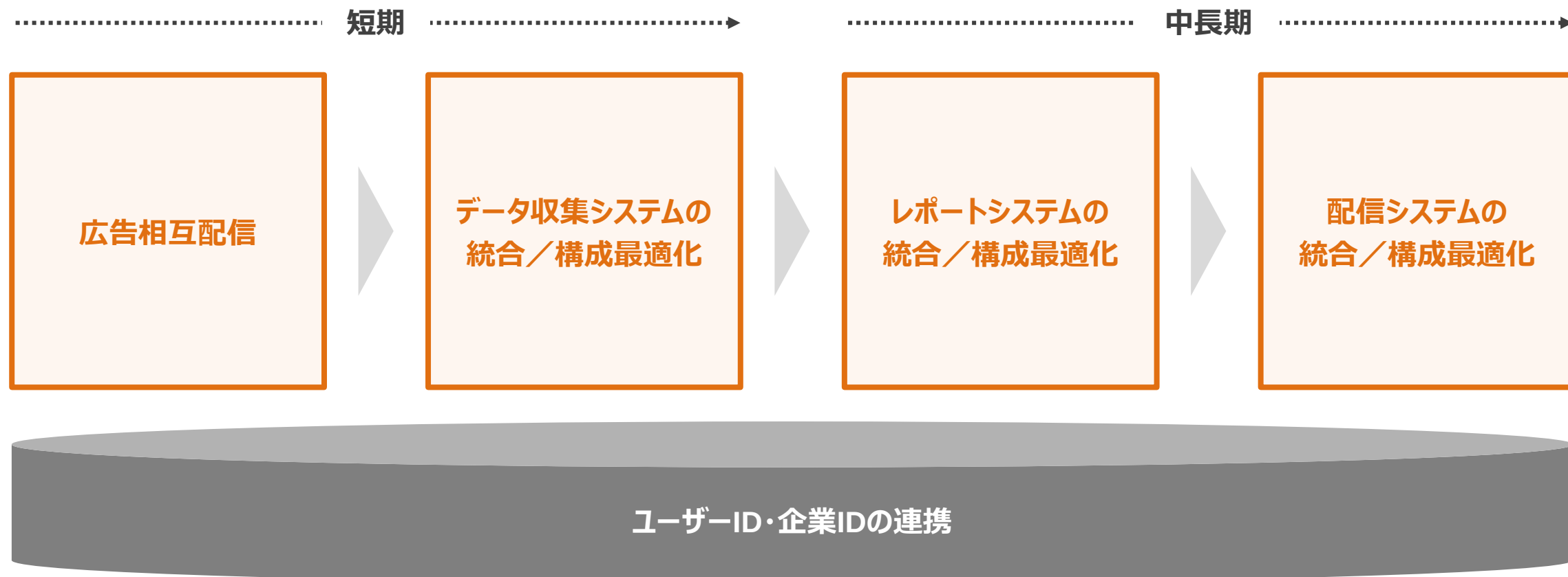


国内最大級の
ユーザー基盤

フルファネルで支援できることに加え、 ユーザー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



データ／広告配信プラットフォームの相互連携により広告価値向上



YAHOO!
JAPAN

LINE

最適な営業オペレーション連携

営業組織の統合
も視野に

フルファネルにおける、「1:1」マーケティングの実現を目指す

経営指標・主要KPI

- 販促商材等も含む、広告売上収益の2桁成長
- 調整後EBITDAマージン40-50%を目安
- 統合シナジーにより販促市場を取り込み、新たな収益の柱へ

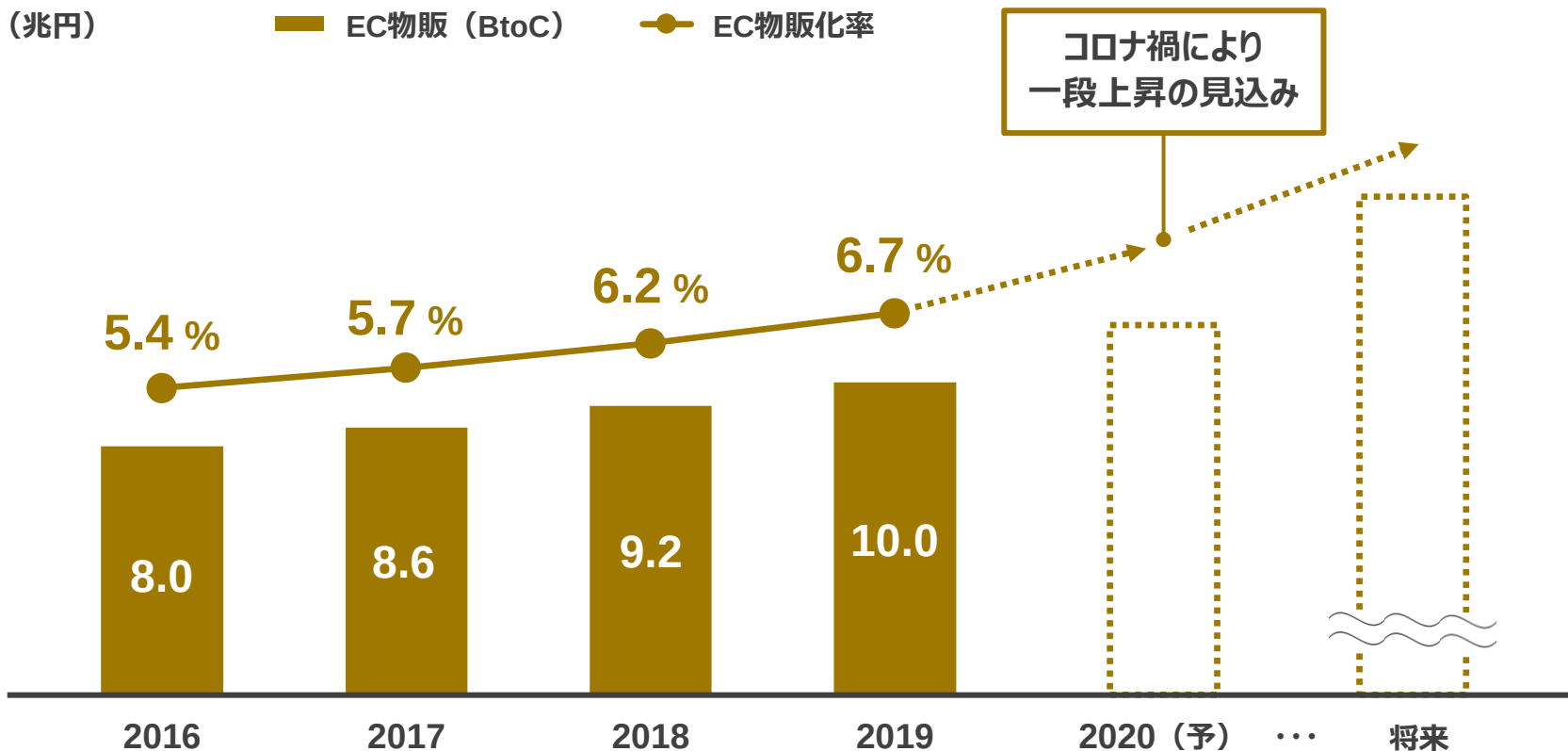
主な戦略投資

- 広告プラットフォームやシステム基盤の強化、人材獲得を中心に投資を実行

コマース事業

拡大基調のEC市場、シナジーを活かしたサービス投入でシェア拡大

日本のEC物販（BtoC）市場規模とEC物販化率*1



海外のEC化率*2（2020）

世界平均 18.0%



44.8%



21.4%



14.4%

*1 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

*2 INSIDER INTELLIGENCE, eMarketer “Global Ecommerce Update 2021”（2021年1月23日）

強固なグループアセットを活かし、オフライン消費市場も獲得



オンライン／オフライン横断の取り組みと新しい価値を提供

グループ横断的なロイヤリティプログラム統合とLINE公式アカウントの活用

+

実店舗連携（Xショッピング）

店頭受取

My Price

域内配送
（ラストワンマイル）

+

新しい価値提供

Smart Store
Project

共同購入

ソーシャル
ギフト

ライブコマース

品揃え No.1

探しやすさ No.1

配送 No.1

マーケティング No.1

2020年代前半にEC物販取扱高で国内No.1を目指す

3つの起点からサービスの相互利用を促し、経済圏を拡大



LINEを活用した新たな購買体験を普及させ 将来的に取扱高の成長ドライバーへ

Smart Store Project

2021年上半期提供開始

大手・中小企業にトータルのECソリューションを提供し、
独自ドメインにおけるEC市場を開拓

ECサイト構築／運営

- ▶ 出店／登録／管理 無料
- ▶ 直感的、簡単な店舗構築

分析機能

- ▶ 独自の分析ツールの提供

接客機能

- ▶ LINE公式アカウントとの連動
- ▶ 情報通知やお問い合わせ

グループ送客

- ▶ Yahoo!ショッピング、
PayPayモール等との連携

共同購入



友人やグループの共同購入による
低価格でのショッピング体験

ソーシャルギフト



LINEのソーシャルグラフを活用した
誕生日や季節イベントにおけるギフト体験

ライブコマース



LINEのライブ配信を活用した
インフルエンサーによる商品紹介

オンライン／オフラインを融合させた新しい取り組み

店頭受取

実店舗在庫を連携
購入・受け取りに対して、様々な選択肢を提供



- ・ オンラインで注文、自宅に配送
- ・ 実店舗で置き置き&受け取り
- ・ 近くの実店舗から自宅に配送

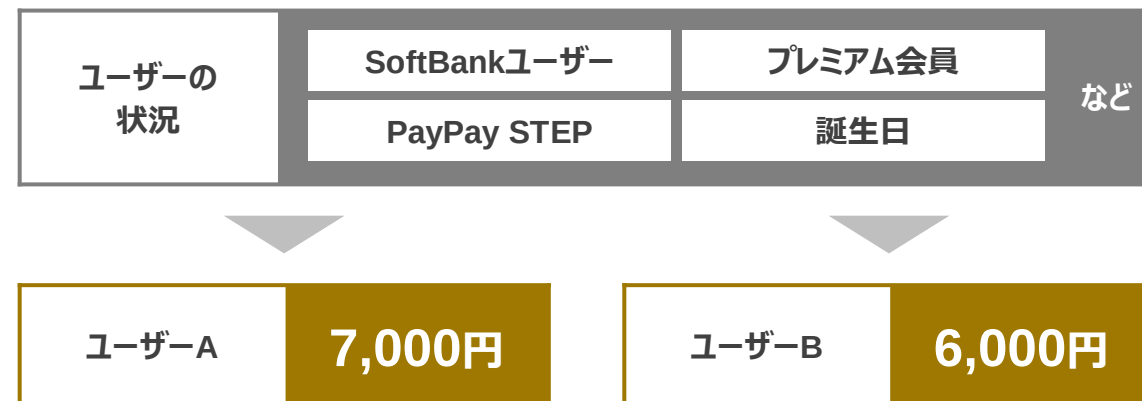
※画像はイメージ

My Price構想

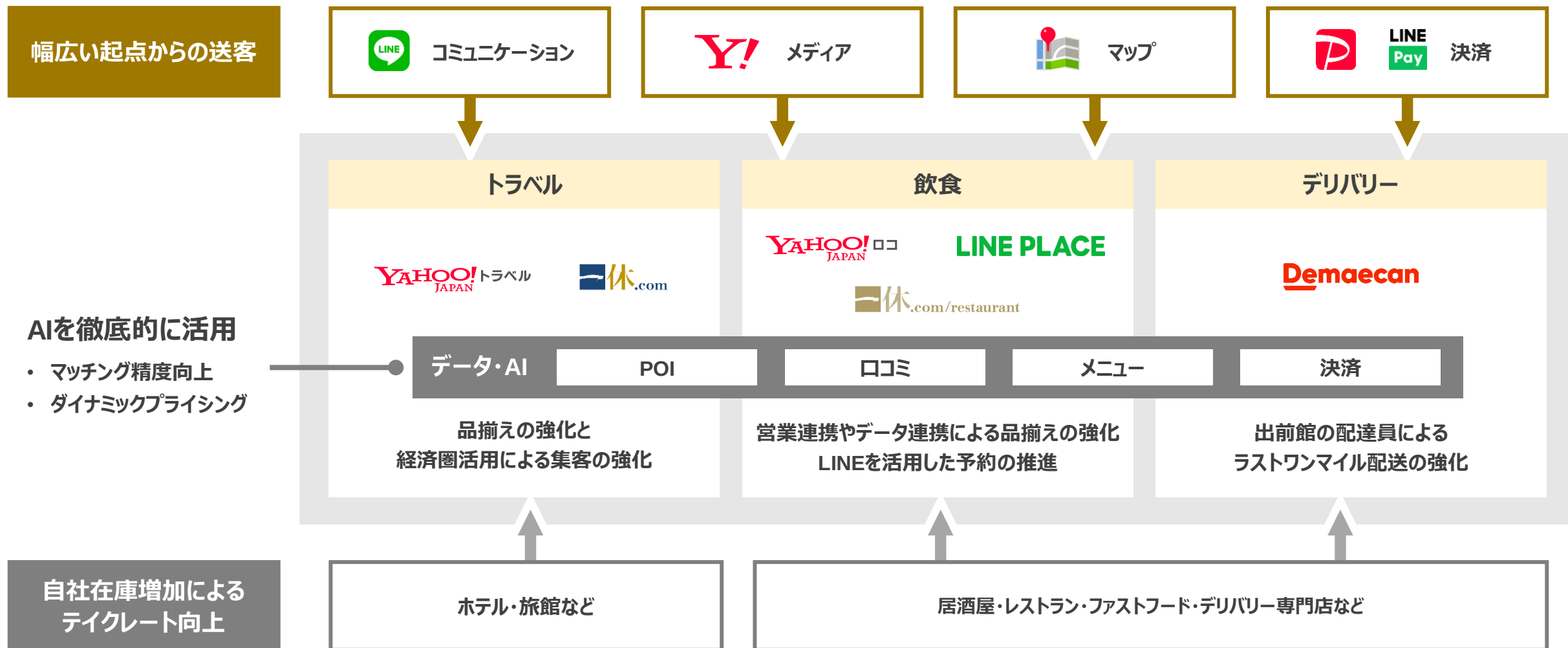
オンライン／オフライン問わず、
ユーザーの状況で販売価格が変動



通常販売価格 **10,000円**



LINEを活用した集客・予約の強化により、サービス系取扱高を拡大



本質的な価値を磨き込みながら、 オンライン／オフライン横断で取扱高の最大化を目指す

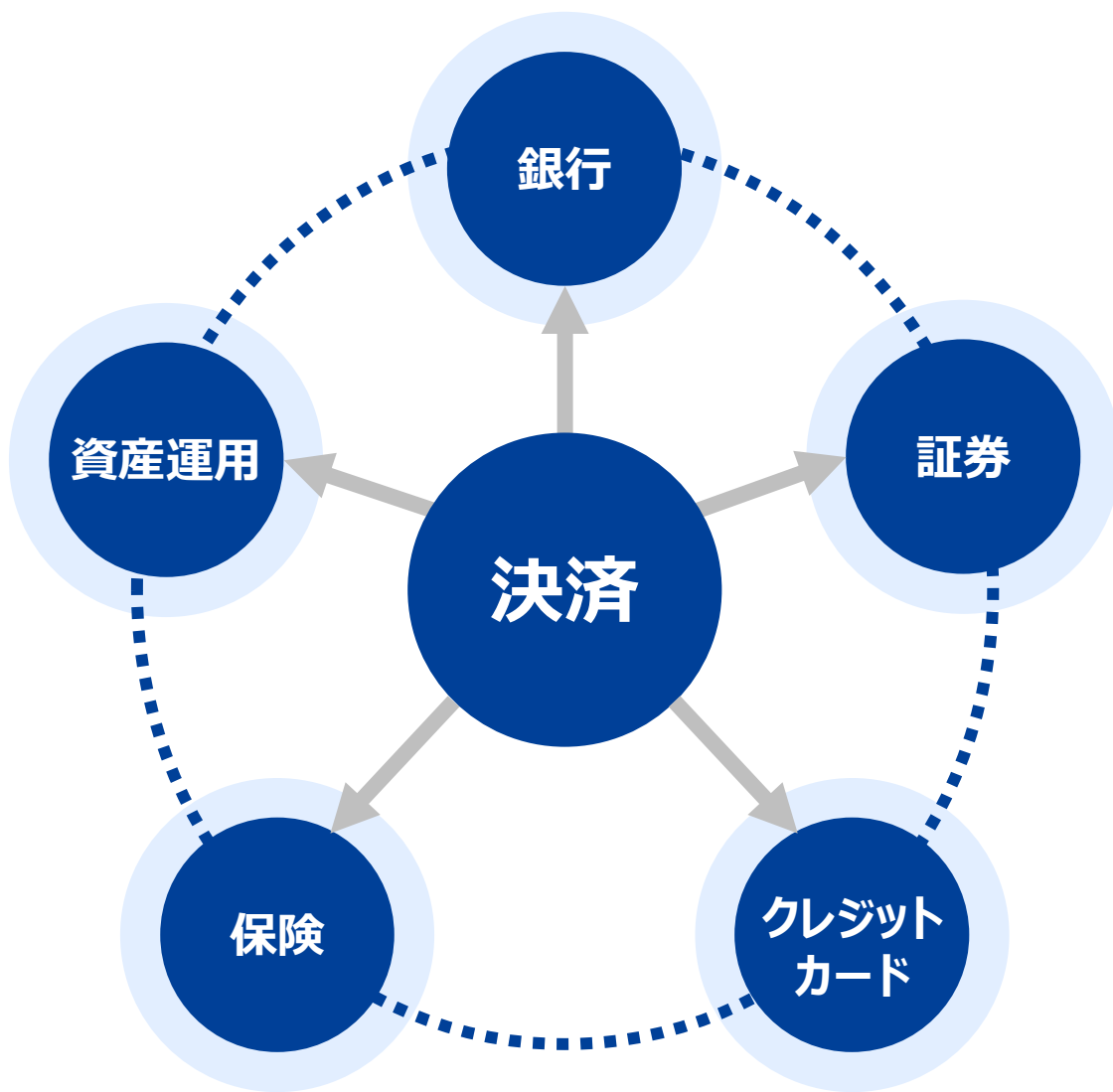
経営指標・主要KPI

- 2020年代前半においてEC物販取扱高で国内No.1を目指す
- LINEを活用した集客強化やソーシャルコマースを、将来的な成長ドライバーへ

主な戦略投資

- 顧客基盤拡大と優良顧客化、物流強化を中心とした投資を実行

戰略事業



Fintechを中心に 「新しい」市場を創出へ

「決済」を起点に、
金融サービスに広げることでマネタイズ

国内のQR・バーコード決済をPayPayに統合*1

海外はLINE Payを継続してアジア主要国での発展を目指す



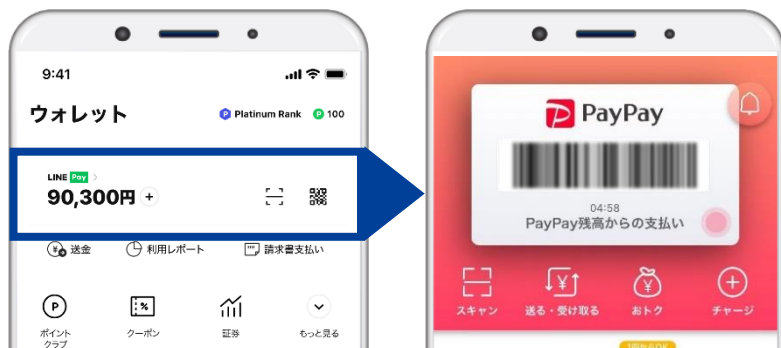
国内累計登録者数 約3,600万人*2



海外累計登録者数 約1,700万人*2

国内

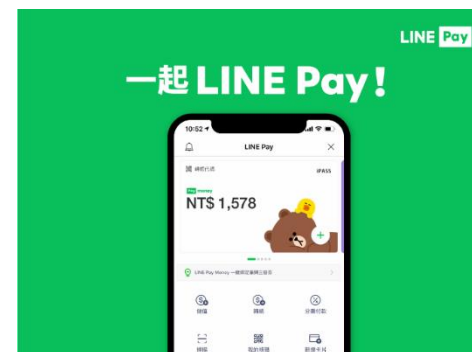
2022年4月を目標にPayPayとLINE Payを
PayPayに統合すべく協議開始*1



LINEウォレットから
PayPayの利用が
可能に

海外

LINE Payのサービス提供を継続
アジア主要国での発展を目指す



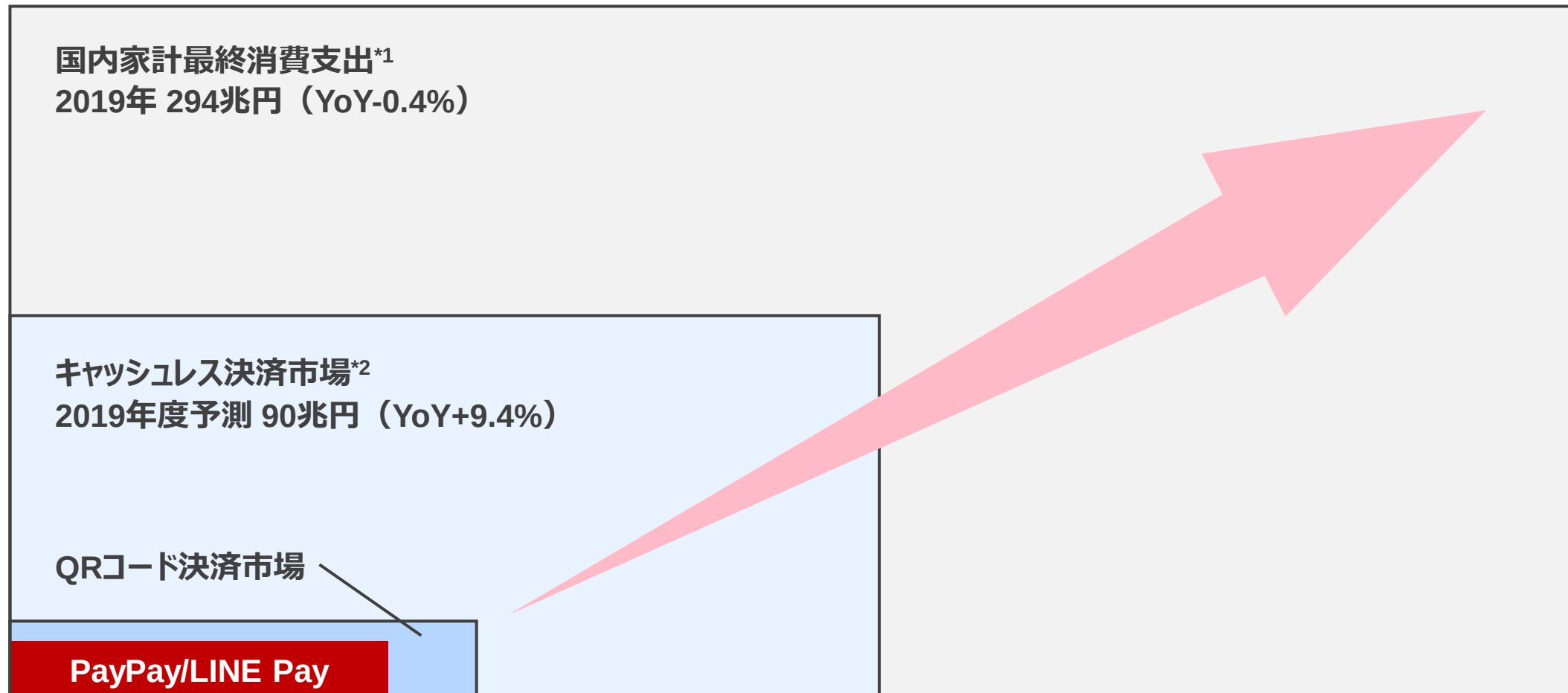
台湾を中心にアジア主要国で
すでに強いリーチを獲得

2021年4月下旬以降 LINE PayがPayPayのQRコード読み取りに対応

*1 関係する登録、承認の取得等、必要な手続きの充足を条件とする

*2 2021年2月末時点

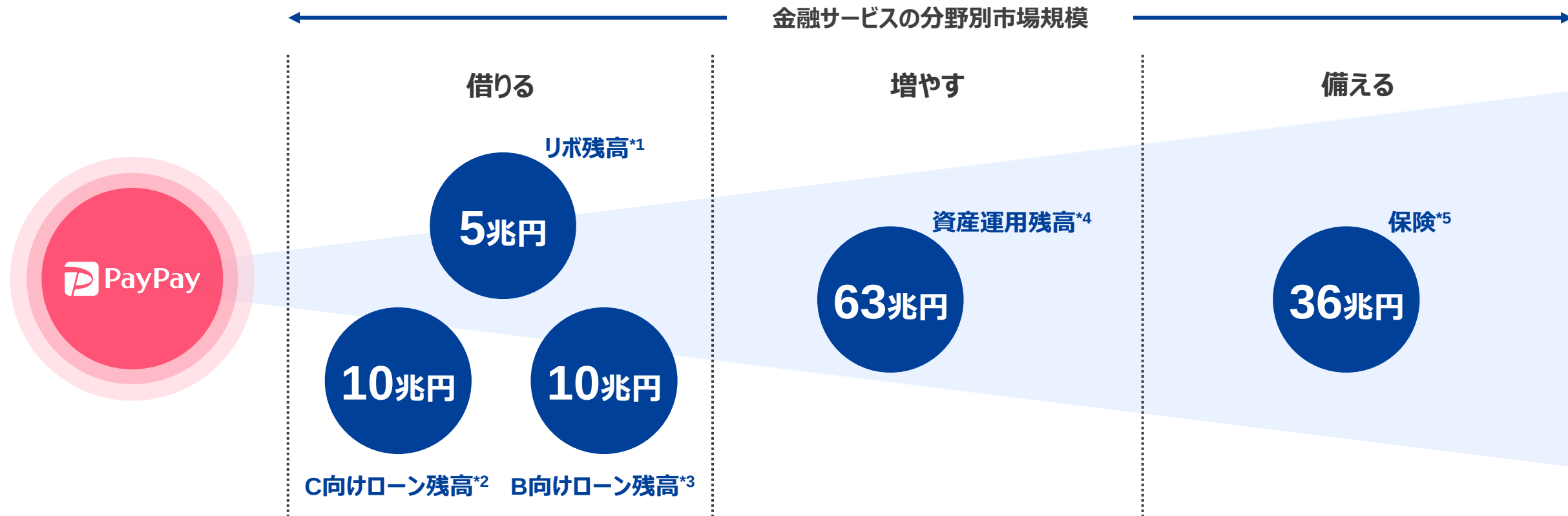
キャッシュレス市場の拡大を強力に牽引し、TAMを拡大



*1 内閣府

*2 矢野経済研究所「2019年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測」

PayPayの浸透を足がかりに、金融サービス市場を開拓



*1 日本のクレジットカード統計（2019年）における「クレジットカードショッピングによる2月を超える支払」

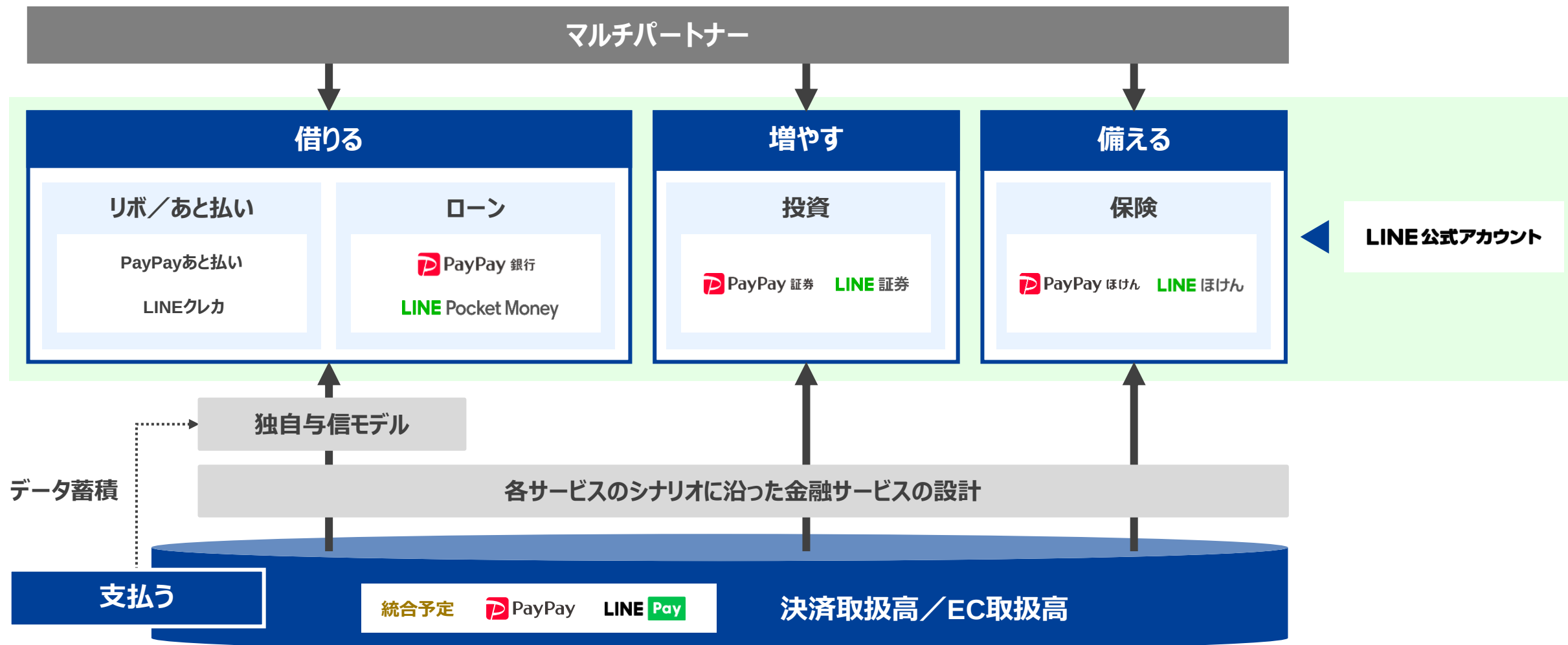
*2 貸金業協会「月次実態調査」より消費者向け／無担保残高4.3兆円。金融庁「銀行カードローンのフォローアップ調査結果について」の銀行カードローン残高5.7兆円の合算

*3 日銀統計：銀行・信金の中小企業向け（設備以外＝運転資金）のうち、小売・飲食＝7.7兆円＋貸金業協会：ノンバンク・カードの事業者向け有担保以外4.6兆円からの推計

*4 日本銀行資金循環勘定における「家計の金融資産」のうち「投資信託」の額

*5 生命保険協会「生命保険事業概況」における個人保険及び個人年金保険の新規契約及び保有契約の年換算保険料合計＋損害保険協会「種目別統計表」における2019年度の正味収入保険料合計

PayPayの決済取扱高などを基盤に、各種金融サービスを拡大



クリニックの検索・予約から診療・決済まですべてオンライン上で可能に*

体調不良

検索・予約

診療

決済

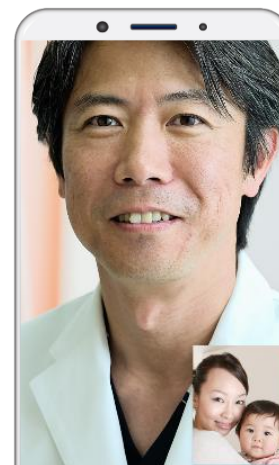
LINEから
「LINEドクター」にアクセス



クリニックの検索・予約

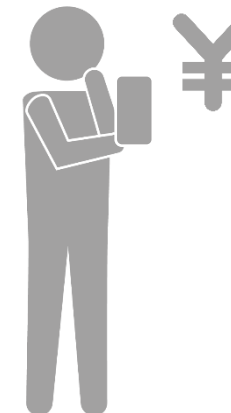


LINEビデオを使って診療



※画像はイメージです

オンライン上で決済完了



FY2021 中

- ・ オンライン服薬指導を開始
- ・ オンライン診療「LINEドクター」国内No.1の提供数を目指す

* オンライン診療の実施には、医師・患者双方の本人確認の実施その他の厚生労働省の定める「オンライン診療の適切な実施に関する指針」に従った各種手続きを行う必要があります

メディア、コマースに次ぐ第3、第4の収益の柱を創出へ

経営指標・主要KPI

- 売上収益 YoY+20%以上を目安としたトップライン成長
- 将来的には調整後EBITDA1,000億円を創出する事業へ

主な戦略投資

- 新たな金融サービスの利用拡大やプロダクト開発等への投資を実行

中期經營指標／財務戰略

会計影響の排除、戦略投資効果も勘案した評価へと移行するため 営業利益からEBITDAベースへ経営指標を変更

～FY2020



FY2021～



大胆に戦略投資してもなお、既存の中期目標（営業利益）達成を目指し 新たに中長期におけるトップラインの成長目標を設定

経営指標

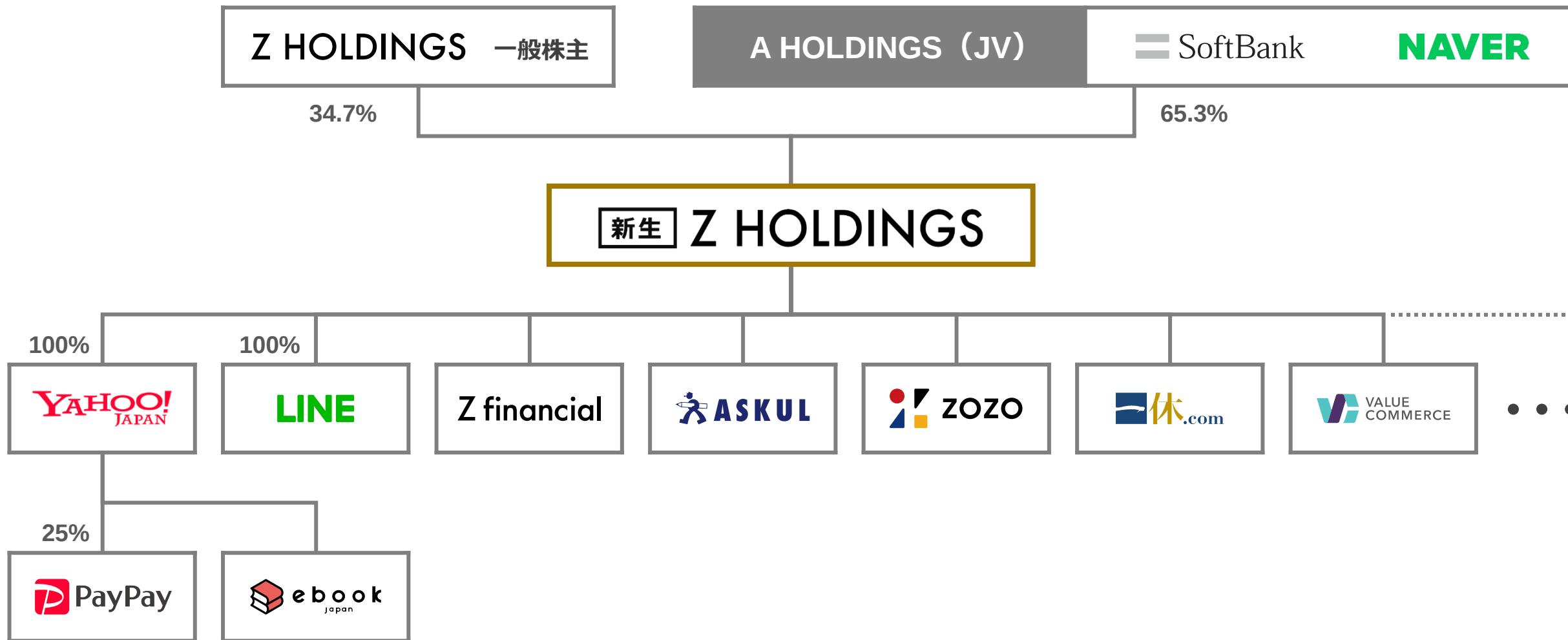
- FY2023 調整後EBITDA 3,900億円達成（営業利益2,250億円相当）
- FY2023 売上収益2兆円達成

全社戦略投資と財務規律

- 5年間で5,000億円規模の戦略投資（事業上のキャッシュフローから充当）
- 格付の維持を意識した適正な財務レバレッジ
 - ▶ ネットレバレッジレシオ* 2.5～3倍水準を維持
 - ▶ 格付の維持 R&I: A+／JCR:AA-

3. グループ経営体制

Zホールディングスに経営管理機能を集約し、事業会社ごとに経営執行



本経営統合を強力に推進する経営陣



代表取締役社長
Co-CEO
川邊 健太郎



迅速なシナジーの創出
代表取締役
Co-CEO
出澤 剛



プロダクト戦略を牽引
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



多様な事業成長の実現と
ブランド価値向上
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

YAHOO!
JAPAN

33%

独立社外
33%

取締役構成
9名

SoftBank 33%

YAHOO!
JAPAN

30%

独立社外
40%

取締役構成
10名

LINE 30%



独立社外取締役
常勤監査等委員
白見 好生



独立社外取締役
監査等委員
蓮見 麻衣子



独立社外取締役
監査等委員
國廣 正



独立社外取締役
監査等委員
鳩山 玲人

統合後も高い外部評価を維持・伸長させ セクターを代表するESG銘柄としてのポジションを確固たるものに

S&P Global - DJSI

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

“インタラクティブ・メディア、サービス及び
ホーム・エンタテインメント”セクター

グローバルで最高位



MSCI ESG Rating*

2018年から毎年スコアが上昇

AA格付けを獲得

最も高い評価を獲得した項目

Governance & Economic Dimension

情報セキュリティ／
サイバーセキュリティ&システム可用性

Environmental Dimension

環境レポート

Social Dimension

企業市民活動／社会貢献活動

4つの重点課題

Privacy & Data Security

Human Capital Development

Carbon Emission

Governance

* 2021年の時点で、Zホールディングス(株)は、MSCI ESG 格付けの「AA」を獲得しています。Zホールディングス(株)によるMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社（MSCI）のデータの使用や、MSCIのロゴ、証憑、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIによるZホールディングスの後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCIのサービスとデータは、MSCIまたはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCIの名称とロゴは、MSCIの商標またはトレードマークです。

環境・社会における課題に対して、テクノロジーを活用して解決に取り組む

気候変動

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

国際イニシアティブ「RE100」*の
早期加盟を目指す

Zホールディングスグループとして
FY2021内に
中長期の環境目標を発表

行政DX

網羅的かつ分かりやすい
行政手続き情報の拡充

「マイナポータル」と連携した行政手続きの
オンライン申請サービスの開始



防災・減災

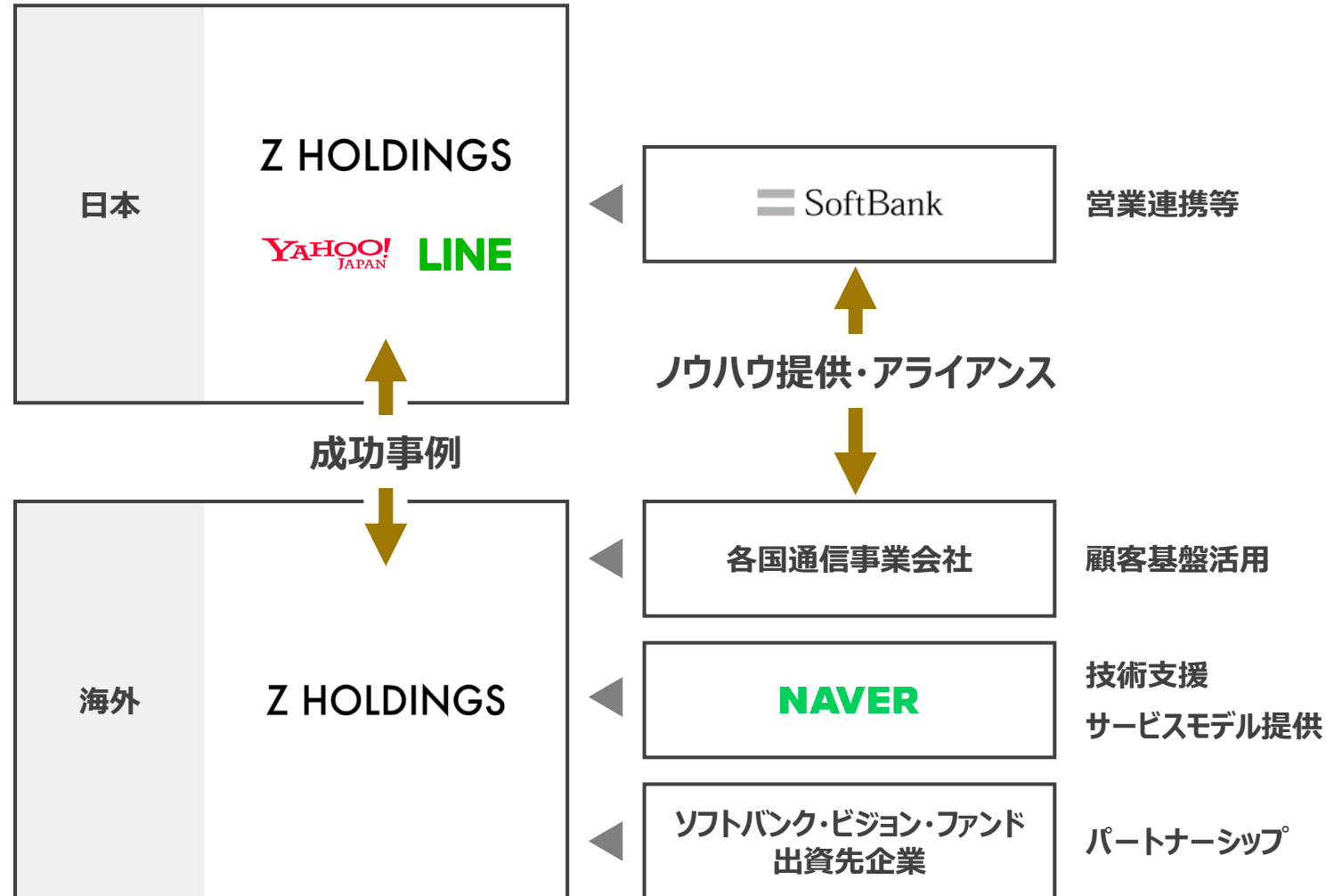
平常時から復興時まで
ひとりひとりに最適な情報を提供

インターネットメディアの強みを活かし
「世界一の防災大国」に



※画像はイメージ

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



* SBIAはSoftBank Groupの登録アドバイザーであり、独立した関連会社であり、SoftBank Groupとは異なる手順に従い、異なる運用をしています

EBITDAベースでの増益基調を維持しつつ 「最強アセット」×「戦略投資」で、成長市場へ力強くアプローチ

- 1 日本最強アセット**
3つの起点による日本のインターネットユーザーに対する圧倒的なリーチとエンゲージメント
 情報 ×  コミュニケーション ×  決済
- 2 大胆な戦略投資**
データ × AIを中心とした、5年間で5,000億円規模の投資を実行
- 3 既存市場におけるシェア向上 & 新規市場の創造**
統合による市場シェアの一層拡大と、統合シナジーの発現によるターゲット市場の強力な広幅化
- 4 株主価値最大化のための財務戦略とガバナンス体制**
適正な財務規律の維持と、トラックレコードを有する経営陣と独立社外取締役

Z HOLDINGS

情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を