

# Z HOLDINGS

統合報告ポータル



# Integrated Report Portal

## ビジョンと戦略

Co-CEOメッセージ	1
グループCFOメッセージ	11
成長戦略	18
中長期戦略とKPI	30
特集:LINE事業	35
グループ会社・資本構成	40

## 価値創造のしくみ

価値創造の軌跡	44
価値創造プロセス	47
社会課題解決事例	53
特集:AI活用戦略	65
特集:グリーンボンド導入	71
特集:LINEギフト	77

## 業績概況

メディア事業	82
コマース事業	89

## サステナビリティ

特集:日本を災害大国から「防災大国」へ	97
特集:東北の未来にどう貢献できたのか	106



## Co-CEOメッセージ

top > ビジョンと戦略 > Co-CEOメッセージ



代表取締役  
Co-CEO  
出澤 剛

代表取締役社長  
Co-CEO  
川邊 健太郎

データガバナンスを  
強化しつつ  
PMIを着実に進め、  
世界をリードする  
AIテックカンパニーへ。

- [1.2020年度の総括](#) ▾
- [2.データガバナンスの強化](#) ▾
- [3.PMIの進捗](#) ▾
- [4.非財務資本の強化](#) ▾
- [5.ESGへの取り組み](#) ▾
- [6.株主・投資家の皆様へ](#) ▾

## 2020年度の総括

### 2年連続の2桁成長を達成

LINEとの経営統合実現が最大の成果。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、全世界の社会・経済が大きな影響を受けた2020年度(2021年3月期)において、Zホールディングスグループは、あらゆる可能性を考慮に入れ、複数のシナリオを検討しつつ、慎重かつ機動的に経営を進めました。社員の勤務体制も、withコロナの時代に対応した新たなかたちへと柔軟かつスピーディに変更し、健康経営の方針に基づき、一人ひとりの健康・安全を確保しつつ、ユーザーに対する使命を果たすべく、事業の継続に努めました。

この1年間、コロナ禍という未曾有の事態によって人々の生活様式が大きく変わるなか、私たちは「ユーザーファースト」の気持ちをこれまで以上に強く持ち、ユーザーのくらしを支援する機能・サービスの迅速な提供に注力してきました。その結果、売上収益は1.20兆円(YoY+14.5%)と2年連続の2桁成長を達成できました。特に全体を牽引したのはコマース事業で、eコマース取扱高は3.22兆円(YoY+24.4%)と、前年度から大きく伸びました。利益面でも、調整後EBITDAが2,948億円(YoY+18.8%)と大幅増益を達成できました。コロナ禍が長期化したなか、中長期的な成長を見据え、柔軟な意思決定のもと突き進んだことが、業績拡大につながったと考えています。

2020年度における最大の成果は、2021年3月1日、かねてより進めてきたZホールディングスとLINEの経営統合を無事に完了できたことです。国内総利用者数のべ3億人強、日本のインターネット利用者ほぼすべてにアプローチが可能になった「新生Zホールディングス」の誕生は、日本のインターネット史上において大きな出来事と言えるのではないかと思います。

> [健康経営の推進](#) □



## ■ データガバナンスの強化

### ユーザー目線での横と縦のガバナンスを強化し 世界最高水準を目指します。


ヤフーとLINEという国内でも極めて多くのデータを扱う企業同士の統合を決めた時点で、データガバナンス、サイバーセキュリティは、“日本のスタンダード”と呼べる最高水準でなければならないという認識を持っていました。

LINEのデータ取扱いの問題についても、Zホールディングスでは、発覚後すぐに外部有識者で構成される「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会(以下「特別委員会」)」と、同委員会を技術的見地から支援する「技術検証部会」を設置し、LINEが実施してきたセキュリティ基準や、運営体制についての検証・評価を行ってきました。そして、2021年10月18日には、特別委員会による最終報告書を受領しました。

特別委員会からの提言を受け、LINEにおける自発的な改革・改善を含め、当社としても既にさまざまな改革を進めています。第一は、従来からある「リスクマネジメント委員会」のなかに新設した「データガバナンス分科会」です。同分科会は研究開発部門、データ利活用部門、セキュリティ&プライバシー保護部門で構成され、三部門が一体となってグループにおけるデータガバナンスに関するポリシーやルールの策定、遵守状況の評価・監査を行っていきます。

また、当社グループ各社では「3ライン・モデル」の考え方に基づいたガバナンスシステムの構築を進めています。「3ライン・モデル」とは、リスクオーナーとしてリスクを適切に評価した上でコントロールする「第1線」と、第1線の活動が適切であるか監視・評価し、助言をする「第2線」、第1線及び第2線の活動が適切であるか監査し、問題があれば改善に向けた具体的助言を行う「第3線」の3つにより、グループ各社の事業実態に即した自律的なガバナンス体制構築を図るものです。この「横のガバナンス」の強化と同時に、データガバナンス分科会によってグループ各社が連携する「縦のガバナンス」を強化することで、当社グループでの一元的かつグローバル事業環境に即した「ユーザー目線でのガバナンス」を実現していきます。

今後は、別途設置する有識者会議等において継続的に報告し、助言を受けながら、改善・強化に確実に努めていく方針です。日本全体がDX(デジタルトランスフォーメーション)に取り組んでいる現在、プラットフォームとしての使命と責任を改めて自覚し、グローバルスタンダードのデータガバナンス、サイバーセキュリティ体制を、社会・ユーザーの皆様に常に示せる企業になっていかなければならないと思います。

> 「グローバルなデータガバナンスに関する特別委員会」最終報告書受領および今後のグループガバナンス強化について 



## ■ PMIの進捗

### 2021年度100億円規模のコストシナジー、 事業における統合効果が着実に始まっています。

3月のLINEとの経営統合完了以降、さまざまな領域でPMIを着実に進めてきました。上述の情報管理問題により、データガバナンス・セキュリティ強化を最優先課題としたことで、当初の計画から若干の変更はあったものの、PMIは順調に進捗しております。

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。まだ開始したばかりの試みですが、LINE広告からYahoo!JAPANのサービス面への広告配信も予定しており、今後の成長が期待できます。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統合に向けた連携が着実に進んでおります。

こうした既存事業でのシナジーとともに、グループ会社との連携による新たなサービスも始まっています。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」です。実証実験の段階ですが、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この新サービスには、確かな手応えを感じています。また、2021年10月には、NAVERが韓国で展開するサービスを日本向けにローカライズしたオンラインス

トア作成サービス「MySmartStore」がスタートするなど、NAVERとの具体的なシナジーも既に生まれつつあります。

事業シナジーに加え、PMIの進捗にともない、コストシナジーも発現しています。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削減などにより、2021年度通期では、約100億円規模のコストシナジーを見込んでいます。来年度以降も、LINEのデータセンターの一部内製化や、重複領域でのサービス統廃合、調達面での集約化など、更なるコストシナジーの発現を目指します。

PMI推進において、シナジー発現とともに「企業文化の融合」も重要視しています。ヤフーとLINEは、同じインターネット企業として似通った文化を持つ一方、考え方・進め方に異なる面もありました。しかし、現在では、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、差異の部分に関する互いの理解も進んでいます。その意味では先述のデータガバナンス問題も、結果的に相互理解を急速に深める機会となりました。これからも、更なる企業文化の融合に向け、しっかりと歩みを進めていきたいと思えます。

> 「LINEギフト」がZホールディングスのシナジー効果を早期に発揮 

## 経営統合により成長の鍵を握る

### 非財務資本がより強化されました。

経営統合によって、今後の持続的な企業価値向上に不可欠となる非財務面の資本も強化されてきています。なかでも大きいのは、モノづくり(サービス開発)のプロセスにおけるプロダクト委員会の導入です。グループが提供するサービスの全体像を長期的な視点で捉え、プロダクトを通してユーザーにとって最高の価値創出を追求するプロダクト委員会ならびにGCPO(グループチーフプロダクトオフィサー)を置いたことで、これまでのヤフー、LINEでのサービス開発とは異なるプロセスが実現しつつあります。現在は、GCPOを中心としたプロダクト委員会を実施しながら、グループ全体に良い効果を波及させていくための方法を模索しております。この仕組みを軌道に乗せることで、より戦略的かつ戦力を集中したサービス作りが実現できると考えています。

また、LINEとの統合により、グローバルな事業展開力も大きく強化されました。特にLINEの持つ「グローバルな開発力」が当社グループに加わることによって、将来的には国際的な開発体制が各事業に定着してくることを期待しています。

さらに、経営統合にともなう資本関係の変更も非財務資本の強化に寄与しています。ソフトバンクとの連携だけでなく、韓国最大のインターネット企業であるNAVERとの連携が加わったことにより、当社グループの成長の可能性は、さらに大きく広がりました。

非財務資本強化の鍵となる「人財」に関しても、新卒採用者をじっくり育成することに長けているヤフーと、ハイレベルの開発者を途中で採用し、活躍させることを得意とするLINEという両社の強みを生かした人財戦略を、グローバルで推進していきます。特に、重要な投資領域である「AI人財の獲得」に関しては、ヤフー・LINE共同でのアプローチを既に開始しており、グループ全体の進捗を確認しながら積極採用を進めています。また、オンライン前提の働き方に変えることにより、働く場としての魅力を高め、世界中の優秀な人財がオンライン上から開発に参画してくれることにも期待しています。







## 日本最大規模のインターネットサービス企業としての社会的責任を果たしていきます。

PMI推進においては、「ESG」の取り組みも強化しています。E（環境）の領域では、消費電力の大半を占めるデータセンターの省エネルギー化に注力しています。ヤフーは既に「2023年度末までにデータセンターを100%再エネ化」することを宣言していますが、これをグループ全体の標準にまで引き上げていく必要があると認識しています。他にも、自社としてのCO2排出削減を進めるべく200億円の「グリーンボンド」の発行や、国内全体の脱炭素化を後押しするための「企業版ふるさと納税」の寄付先となる、地方公共団体の公募（Yahoo! JAPAN地域カーボンニュートラル促進プロジェクト）など、新しい取り組みも開始しています。

S（社会）の領域では、先述した「人財の確保」が最重要課題ですが、持続的な生産性向上を図るべく社員の「働き方改革」にも引き続き取り組んでいきます。Withコロナの時代に対応した勤務形態のさらなる拡充・強化に努めるほか、ダイバーシティとインクルージョンにも注力し、従業員一人ひとりが経験や価値観、ライフステージ、属性などの違いにかかわらず最大のパフォーマンスを発揮できる環境づくりを推進しています。加えて、「AI倫理」の確立も、社会面での重要課題であると認識しています。今後、AIの性能は格段に向上し、活用領域がますます広がると予想される一方で、AIによる差別的な評価や人権の侵害など、さまざまな倫理的問題の発生が懸念されています。こうした問題への対処として、当社グループでは専門家から成る「AI倫理に関する有識者会議」を設置するなど、ユーザーがより安心してAIサービスを利用するためのルール作りに努めています。

また、特に力を入れているG（ガバナンス）の領域では、経営統合を機に取締役会の構成を大幅に変え、多様なバックグラウンドをもつ独立社外取締役を増員しました。これにより、取締役会では幅広い分野の専門知見に基づいた、示唆に富むアドバイスや提言が行われています。特に当社株式の約65%を保有する支配株主が存在するなか、経営の独立性をいかに確保していくかという問題意識は、取締役会のメンバー全員に共有されています。新体制の初年度から「ガバナンス委員会」を設置したのもこのためです。

- > データセンターの100%再エネルギー化を目指す
- > Zホールディングス、200億円規模のグリーンボンドを7月に発行 
- > 国内インターネット企業初のグリーンボンド導入 
- > AI倫理に関して 
- > カーボンニュートラル宣言に関して 



#### ■ 株主・投資家の皆様へ

**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。**

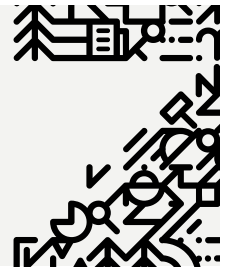
当社グループは、持続的な企業価値の向上を目指し、中長期的に株価を上げていくことが最大の利益還元であると考えております。そのためには、将来の成長を見据えた事業への先行投資や設備投資を積極的に行うことが重要であると認識しております。

インターネットを含むICT(情報通信技術)の世界では、周期的に大きな変化(パラダイムシフト)が起きてきました。スマートフォンの普及により、この10年間で生活者の日常は劇的に変わり、近年はAIの活用によりあらゆる領域でユーザー体験が進化しています。さらに今後は、VR(仮想現実)やメタバース(仮想空間)の技術、ブロックチェーン技術が新たなパラダイムシフトを巻き起こすと言われております。そのような激動が予想される時代環境の中で、当社グループはグローバルIT企業とは異なる独自のサービス圏を創造し、ユーザーの日常をより便利に、快適にしていきたいという基本戦略のもと、ユーザーに最高の評価を受けるサービスの創造にチャレンジし続けていきます。

日本は世界3位の経済規模がありながら、アメリカや中国に比べ社会・経済活動のデジタル化・DXの推進が遅れていました。コロナ禍を契機に、期せずしてデジタル化・DXの流れが一気に加速していますが、まだまだ日本のデジタルサービス市場は「ブルーオーシャン」と呼べる状況です。拡大余地が非常に大きい市場に対して、既に国内最大規模のインターネットサービス企業である当

社グループが、各領域で「ナンバーワン」のサービスをさらに増やしていこうとしています。加えて、台湾、タイ、インドネシアなどアジア地域を中心にグローバルでの事業展開も進めています。株主・投資家の皆様には、このような戦略・取り組みをぜひ、ご理解、ご認識いただき、当社グループの未来に期待していただければと思います。

Copyright (C) Z Holdings Corporation. All Rights Reserved.



## グループCFOメッセージ

[top](#) > [ビジョンと戦略](#) > [グループCFOメッセージ](#)



中長期の成長に向けて  
大胆な投資を実行し  
企業価値を最大化する

- [1.新生ZHD・GCFOのミッション](#) ▾
- [2.2020年度の総括](#) ▾
- [3.未来創造のためのM&AとPMI](#) ▾
- [4.経営資源の効率活用](#) ▾
- [5.社会課題解決への貢献](#) ▾
- [6.株主還元の方針](#) ▾

## ■ 新生ZHD・GCFOのミッション

### LINEとの経営統合によって 未来創造のための財務環境が整いました

2021年3月のLINEとの経営統合により、私たちZホールディングスグループには、中長期的成長の実現に向け高いポテンシャルをもつキーアセットが一気に増えました。グループのキャッシュ・フロー創出力も一段と高まり、これまで以上に大規模な戦略投資が可能になっているなか、財務を担うGCFOとしてより大胆な戦略投資を実施し、各事業を伸ばしていきたいと考えています。

インターネット業界は非常に高い成長性が期待できる一方で、Winner takes all（勝者の総取り）とも言われる厳しい世界でもあります。格付け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/銀行業除く）など一定の財務規律を維持しつつも、「攻めどき・攻めどころ」を逃すことなく、持続的成長につながるキャッシュ・アロケーションを実行していきます。今後5年間で5000億円規模の戦略投資を行う予定ですが、資金は基本的に事業キャッシュ・フローから充当していく方針です。

なお、戦略投資の効果をより明確にすべく2021年度より経営指標を「調整後EBITDA」ベースに変更しました。中長期の成長目標としては「2023年度に売上収益2兆円・調整後EBITDA3,900億円」を掲げ、達成をめざしていきます。



## 2020年度の総括

### 攻めと守りの両輪による機動的な戦略推進により 2年連続で増収・増益を達成できました

2020年度はコロナ禍という先の読めない状況のなかで、起こり得るあらゆるシナリオを想定しつつ、慎重かつ機動的に経営を進めました。

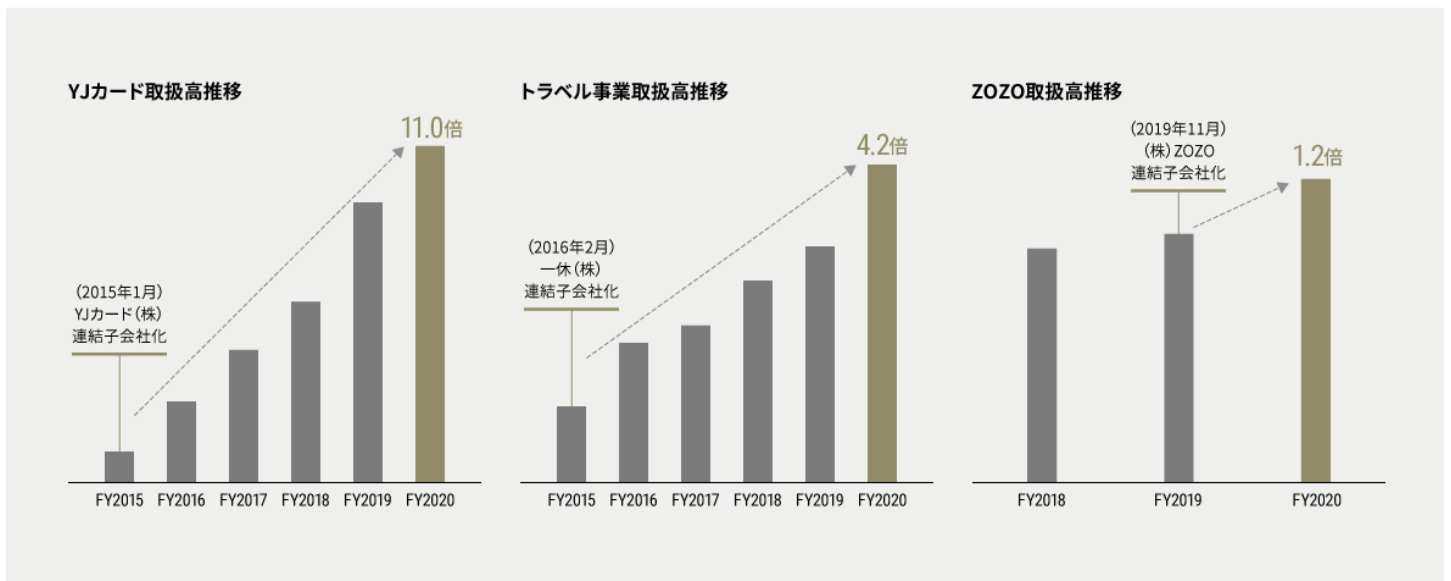
コロナ禍以前から当社グループでは2週間に1回程度の頻度で経営陣全員が集まり、現状確認と3～6カ月後の業績見込み（フォーキャスト）を行っていましたが、コロナ禍の到来以降はこの頻度を毎週あるいは週2回にまで高めました。そしてアスクルやZOZOなどのグループ会社も含めた「コンティンジェンシープラン」を作成し、不要不急の費用は抑制しつつも、市場の動きに即応した資本投下をタイムリーに実施しました。

コロナ禍の影響で苦戦した事業も幾つかありましたが、全体としてはいわゆる巣ごもり需要によるネット利用の拡大や、感染防止対策を背景とした“キャッシュレス”ニーズの高まりなどにより好調に推移し、通期の売上収益は1.20兆円（YoY+14.5%）、調整後EBITDAも2,948億円（同+18.8%）といずれも2年連続で2桁成長を達成できました。

PMIを着実に進め、  
統合シナジーを最大化していきます。

ヤフーとLINEとのサービス統合に関しては意思決定機関として「プロダクト委員会」を新設し、両社の全サービスについて相互補完やシナジー、取捨選択に関する議論を毎週行っています。同様のサービスが存在する場合も、顧客層の違いなどもあるためすぐには集約せず、将来的に1+1が3以上になることをめざして検討を重ねています。一方、LINE公式アカウントやLINEギフトなど、統合後も唯一無二であるアセットに関しては、クロスセルによるグループ一体での提案をすでに広げています。

PMIに関して当社には多くの成功実績があります。アスクルのLOHACO（ロハコ）はヤフーが提供する「XS（クロスショッピング）エンジン」の導入により、サイト運営にかかる固定費を抑え、コストシナジーを実現しています。またPayPayカードは、ヤフーのECとの連動で、一休はYahoo!トラベルとの一体運営によって、それぞれ取扱高や収益を大きく伸ばしています。最近もZOZOは当社グループに参加以降、取扱高、営業利益率を伸ばし、時価総額は買収時の2倍（約1.2兆円）にまで上昇しています。こうした成功事例を通して得た多様なPMIのノウハウを活かすことで、LINEとの統合も必ず成功させられると考えています。





#### ■ 経営資源の効率活用

### 3つの事業セグメントへの効果的な投資とともに 「選択と集中」をさらに徹底していきます

当社は今年度より、セグメントをメディア事業・コマース事業・戦略事業の3つに変更しました。今後の戦略投資もこのセグメントに基づいて実施していきます。インターネット広告、EC、キャッシュレスの各市場は、いずれもまだ大きな伸びしろがあり、そのポテンシャルを最大限に引き出すために、サービスの価値を高めるものづくりのためのAI人材確保とマーケティングへの投資を積極的に進めていきます。

一方で、経営資源の効率的活用の観点から、事業撤退に関する迅速な判断もGCFOの重要な使命であると認識しています。この3年間だけでも、当社は複数社の売却を実施しており、今年度もFX事業の売却を既に決めています。保有アセットが大きく増えた今後は、こうした「ベストオーナーは誰か」という判断もより重要になるでしょう。業績だけでなく、経営戦略との適合性や市場の将来性なども含めた総合的な判断のもとで、アセットの「選択と集中」を進めていきます。

ヤフーでは、全事業に「財務コントローラー」を配置し、小規模なプロモーションであっても投資効果を徹底管理しています。既にこのような業績管理のノウハウはグループ各社にも展開していますが、今後はLINEにも展開することで収益性の向上を進めていきます。





## ■ 社会課題解決への貢献

### カーボンニュートラルへの取り組みをはじめ 多様な活動を通して持続可能な未来に貢献していきます

「株主価値の最大化」というゴールをめざすには、財務・非財務の両面を見ながらバランスよく投資を行う必要があることから、私はESGの統括責任者も兼務しています。「サステナビリティ」は今や全世界の共通テーマであり、企業規模の拡大にともない当社グループの社会的責任もさらに大きくなっています。

企業の使命として私たちが特に重視しているのがCO2の削減です。ヤフーでは、CO2排出量の大半を占めるデータセンターの環境対策を5年以上前から進め、「2023年度末までに再生エネルギー100%化達成」を宣言しています。さらにZホールディングスでは今年度、国内インターネット企業初となる「グリーンボンド」を発行しました。グリーンボンド発行により調達した資金は、よりエネルギー効率の高いデータセンターの建設運営や再生可能エネルギーの調達に充当していく方針です。また、国内の脱炭素化及び再生可能エネルギー化を促進すべく、「企業版ふるさと納税」の制度を活用し、地方自治体の様々な脱炭素化施策への支援を進めています。

このほか、政府・自治体の進めるDX化の支援、LINEヘルスケアですでに着手しているオンライン診療サービスの拡大など、様々な組織・団体との連携や協働によって、グループ全体で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 配当・自社株取得と株価の上昇を合わせたトータルリターンで皆さまへの利益還元に努めます

中長期的かつ持続的な企業価値の向上を実現していくには、将来の成長を見据えた事業への積極的な先行投資や設備投資が不可欠です。同時に、利益還元を通じて株主の皆さまに報いていくことは、上場会社としての責務であると認識しています。こうした考えに基づき、2020年度の株主配当については1株当たり5.56円(昨年度とほぼ同額の総額422億円)で実施させていただきました。

当社としては、積極的な成長投資により業績を高め、中長期的に株価を上げていくことが株主の皆さまに対する最大の利益還元であると考えています。今後も配当と自社株式取得による直接的な利益還元とともに、資本効率の向上を意識した積極的な戦略投資の推進によって企業価値の最大化を目指してまいります。



## 成長戦略

top > ビジョンと戦略 > 成長戦略

### 世界に類を見ない多様なアセットを活用し、 日本・アジア発のメガプラットフォーマーへ。

ヤフーが設立された1996年以降、“ユーザーファースト”を重要な価値観の1つとし、「UPDATE THE WORLD」をミッションとしてサービスを展開してきたZホールディングスグループは、2021年3月に「LINE」と経営統合し、国内総利用者数が延べ3億人超にのぼる国内最大規模のインターネットサービス企業グループとなりました。これによって日本のほぼすべてのインターネットユーザーにリーチできるようになりました。

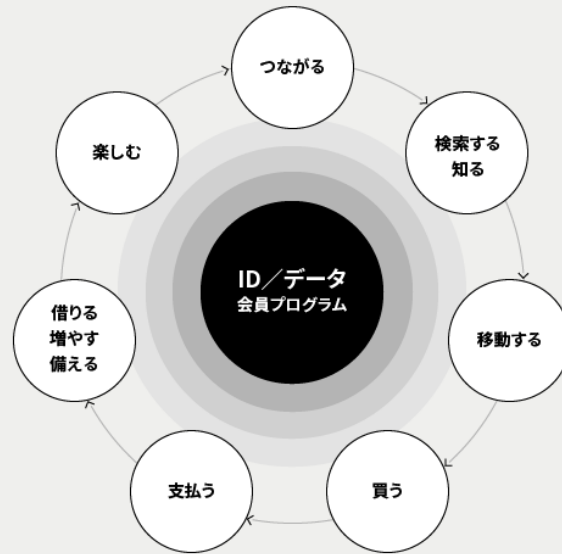
この巨大なユーザー基盤を強みに、圧倒的なプレゼンスを誇るヤフーやLINEのSNS事業、PayPayの決済事業、さらには、NAVERのAI技術、ソフトバンクの通信など、約200を超える多彩なサービスを、200を超える国・地域に提供しています。メディアから通信までを網羅する世界で類を見ない多様なアセットを持つことは私たちの価値創造の源泉であり、当社グループにしかつくりえない独自のサービスを創出しています。

今後は各サービスの連携を高めることで独自の経済圏を実現し、GAFAM(※1)やBATH(※2)に対抗する“第三極のメガプラットフォーマー”として社会に新たな価値を創出していきます。

※1 Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoftの5社。

※2 Baidu、Alibaba、Tencent、Huaweiの4社。

## 各サービスの連携を深めて、独自の経済圏を実現



国内総利用者数

**3億超**<sup>※1</sup>

国内総クライアント数

約 **1,500万**<sup>※2</sup>

国と地域

約 **230**<sup>※3</sup>

※1 Yahoo! JAPAN の年間ログイン ID 数、LINE の月間利用者数など Z ホールディングス連結の主要サービスおよび PayPay のアカウント登録ユーザー数の合算

※2 Yahoo! JAPAN の広告クライアント・コマース事業の出店ストア、LINE 公式アカウントなど Z ホールディングス連結の主要サービスのビジネスクライアント数および PayPay の加盟店数の合算

※3 国と地域：Yahoo! JAPAN、LINE が利用できる国・地域

### KPIの策定

#### 中長期におけるトップラインの成長目標を設定

当社グループは、中長期の目標として「2023年度に過去最高益、営業利益2,250億円の達成」を掲げてきました。しかし近年、M&Aや設備投資などが増加しており、これらに関連した会計上の処理に伴う影響や戦略投資による効果も勘案したキャッシュベースでの評価をしやすいするために、利益面でのKPIを調整後EBITDAに変更しました。

新しい中期経営指標では「2023年度に売上収益2兆円、調整後EBITDA 3,900億円の達成（従来の営業利益目標2,250億円に相当）」を掲げました。これは、LINEとの経営統合によって見込まれる増益分を大胆な戦略投資に回してもなお、この利益目標を達成するという固い決意を示しています。利益目標の達成とともに、中長期成長を加速するための投資を実施することで、この経営統合がなければ達成できないような大きな成長の実現を目指します。

なお、2021年4月から始まる年度から事業区分を再整理し、3つの事業区分「メディア事業」「コマース事業」「戦略事業」に変更しています。

> 参考：中長期目標とKPI

大胆に戦略投資してもなお、従来の中期目標（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

※ 調整後EBITDA:営業利益+減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目

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

## 投資戦略

### 「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

LINEの統合によって、当社グループは「情報と人をつなぐ（Yahoo! JAPAN）」「人と人をつなぐ（LINE）」「人と決済をつなぐ（PayPay）」という「3つの起点」を所有することになりました。これらは国内のインターネットユーザーの大半に浸透しているため、今後はユーザー同意を前提にIDや会員プログラムを連携させ、そこから得られるデータをAIで解析し、一人ひとりに最適なサービスを提供することで、競合他社との差別化を図っていきます。

そのためには、技術や人材の強化が不可欠です。そこで5年間で累計約5,000億円の戦略投資を実行していきます。この戦略投資を通じてエンジニアを中心とした人材採用の強化や広告プラットフォームの統合、新サービスの開発・顧客基盤の拡大などを加速させ、グループアセットを活用した当社グループ独自の価値・サービスを提供することで、さらなる事業成長を目指します。

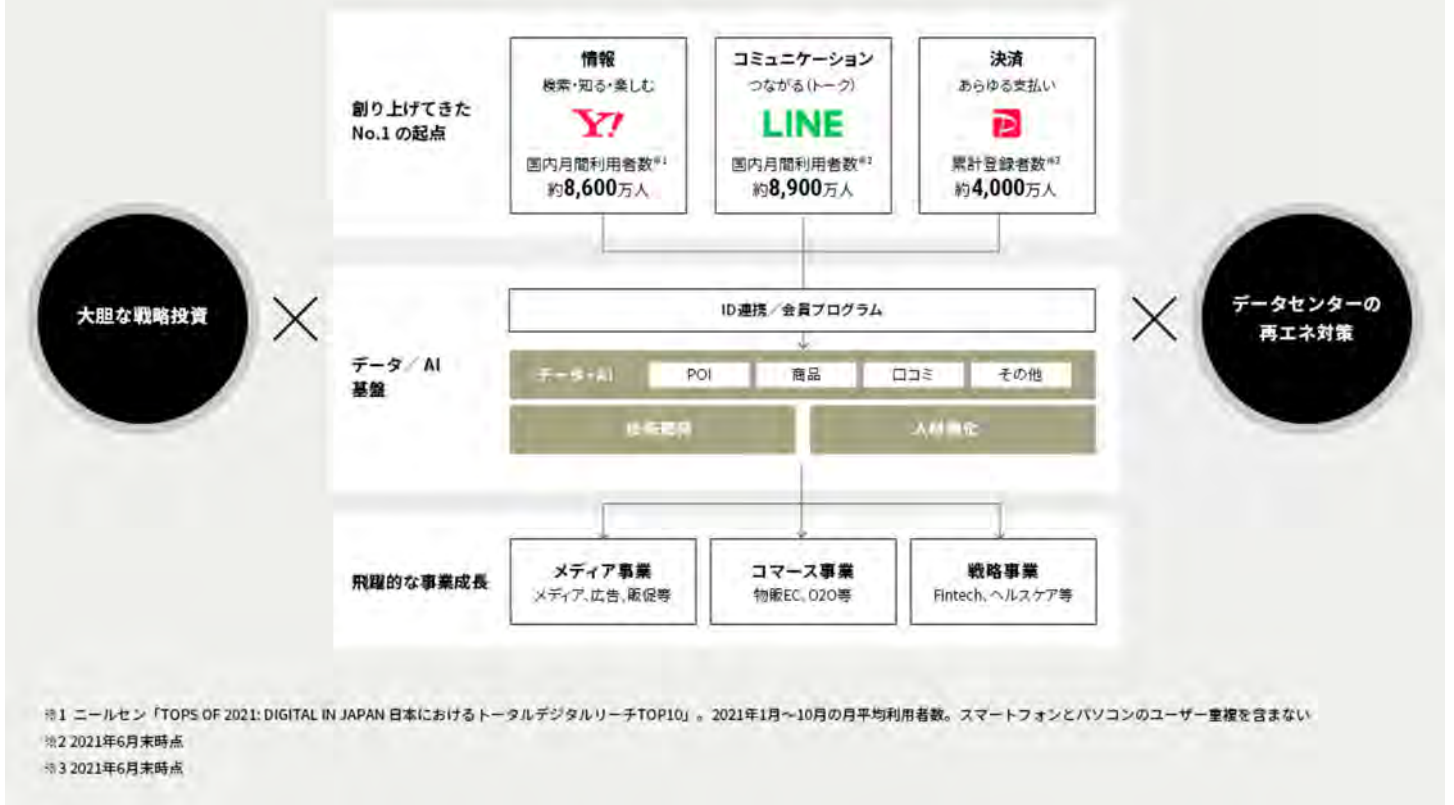
さらに、グローバルな事業展開についても、LINEがタイや台湾、インドネシアなどで構築してきた海外基盤を活用しながら強力で推進していきます。

また、事業を拡張させていく一方で、データセンターでの使用電力を再生可能エネルギー由来電力に切り替えていくなど、事業活動を通じた環境負荷を低減させていくためのさまざまな施策を進めていきます。

> 参考:データセンターの100%再エネルギー化を目指す

## 事業・サービスの成長方針

「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



## グループアセットを活用した1:1マーケティング実現により、ターゲット市場を拡大

日本のインターネット広告の成長率は毎年2桁の高成長が続いており、2019年には初めてテレビ広告費を抜きました。新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に成長は鈍化しましたが、今後、広告のデジタル化が進んでいくことは間違いありません。

私たちの強みは、ユニークで多様なアセットを所有していることです。これらを最大限に活用し、競合他社には真似のできない新たなマーケティングソリューション——例えば、認知・興味・関心といった新規顧客獲得のためのファネルだけでなく、購入・優良顧客化のためのファネルまで一貫して支援できるソリューションを実現していきます。今後は、PayPayを活用した決済に関するデータの蓄積やLINEを活用したCRMなど、消費者に購入やリピートなどの行動を促すことで、顧客の定着につながるソリューションを提供していきます。

短期的にはグループ間での広告の相互配信やID連携によるデータの利活用を通じて広告の最適化や配信精度の向上を実現することで、広告単価を高めていきます。また、中長期的にはレポートや広告配信システムを統合し、ビジネスシナジー・コストシナジー両方の実現に向けた施策に取り組みます。これらによって、既存広告の売上の最大化と販促・CRM商材の新たな市場へのアプローチを実現し、TAM (Total Addressable Market) の拡大による広告売上収益の年率2桁成長を目指します。

> 事業概況 (メディア)

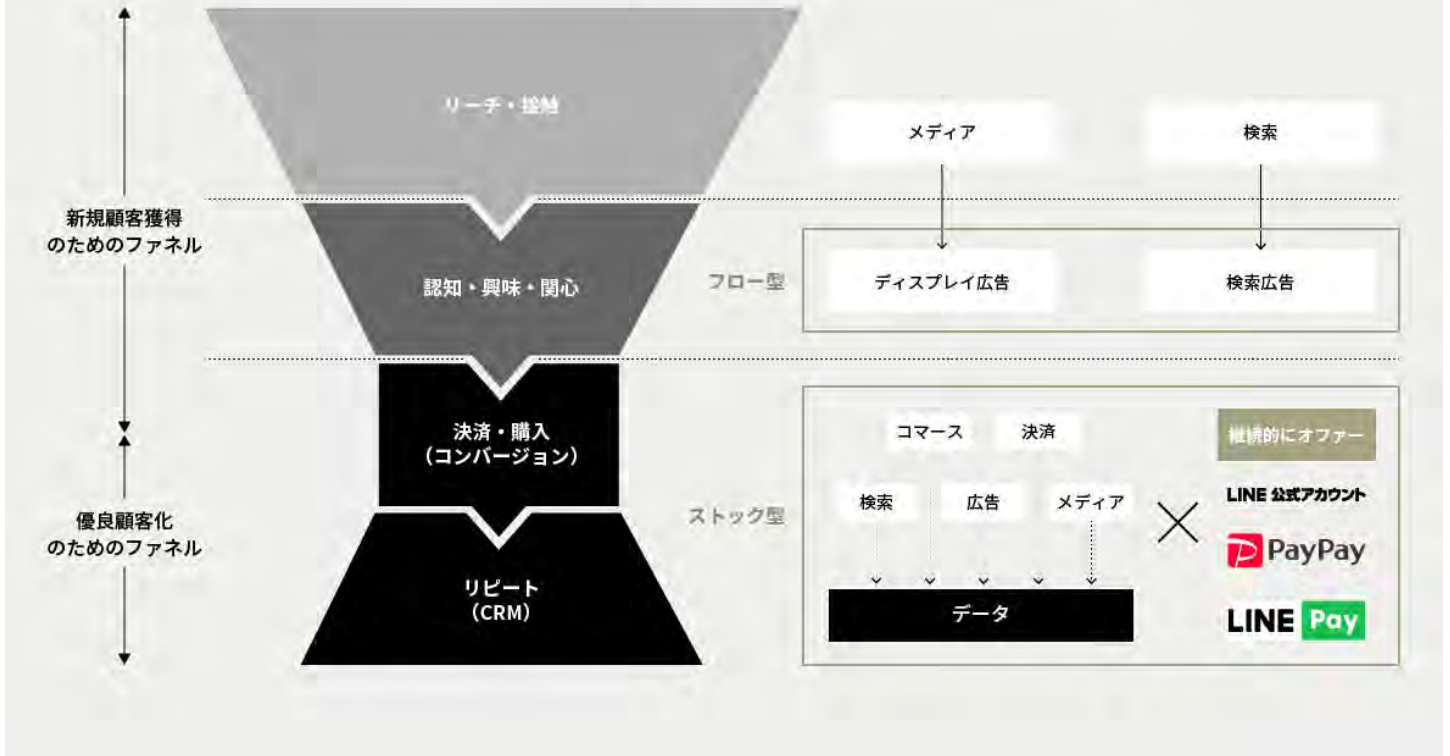
### メディア事業

#### 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

# ヤフーとLINEで生み出す新たなマーケティングソリューション

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





## ■ コマース事業の戦略

### オンライン／オフラインを横断し、 取扱高の最大化を追求

物販のeコマースは年々市場規模が拡大しており、コロナ禍によってさらにすそ野が広がっています。一方、日本では未だオフラインの購入が大半を占めており、諸外国と比べても日本のeコマース化率は高くないことから、eコマースの利用にはさらなる拡大の余地があります。そこでヤフーでは実店舗の在庫をオンラインで購入できる「X(クロス)ショッピング」を開始するとともに、実店舗の購入についてユーザーごとに商品価格を変動する「My Price構想(ダイナミックプライシング)」を実装する予定です。

また、ロイヤリティプログラムをLINEのサービスにも拡大し、グループ横断的な経済圏を構築していきます。将来的には、共同購入やソーシャルギフト、ライブコマースなど、コミュニケーションを軸とした新たなショッピング体験が当たり前になる世界を私たちが率先して実現していきます。また、O2O事業ではグループサービスの幅広い客層とLINE公式アカウントを活用し、集客・予約の強化を図り、「トラベル」「飲食」「デリバリー」の3つの領域でサービス取扱高を拡大していきます。

もう1つ、重要なのが「物流」と「配送」です。ZOZOやアスクルなどの倉庫や配送に加えて、パートナーの資産——例えば、2020年3月に提携を発表したヤマトホールディングス(株)のアセットを活用し配送品質を向上させることで、ユーザー体験の持続的な向上を目指します。また、前述の通りXショッピングを拡大することで、オンラインで購入した商品をオフラインで受け取れるようにするなどの選択肢をユーザーに提供することでラストワンマイルのサービス品質の改善に努めていきます。加えて、2021年7月からアスクルと出前館の資産も活用した「即配サービス」の実証実験を開始しました。ラストワンマイルの即時配送ニーズを把握することで、今後の事業展開を検討していきます。

当社グループは、こうした施策を通じて2020年代前半においてeコマースの物販取扱高No.1を目指します。

> 事業概況(コマース)

> 「LINEギフト」がZホールディングスのシナジー効果を早期に発揮 

## 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**
- LINEを活用したソーシャルコマースを将来的な成長ドライバーへ

# 戦略の全体像

## Z HOLDINGS

新たな挑戦

リアル店舗連携



新しい価値提供



基礎的な  
価値向上

LINEでの分かりやすいやり取り

LINE

・在庫/納期連絡、リコメンドなど

良い商品/品揃え

- ・出店/出品者増
- ・ZOZO連携



ZOZO  
TOWN

どこよりも安い

- ・ロイヤリティプログラム
- ・中古品活用



欲しい時に届く

- ・高い物流品質をヤマト運輸と実現

納得感のあるショッピング検索

YAHOO!  
JAPAN




## Fintech領域を中心に、新たな収益の柱を創出

日本の決済市場においてキャッシュレス比率は3割に満たず、QRコード決済市場はそのうちのわずかに過ぎません。日本政府は消費者の利便性の向上や店舗の売上拡大のために、国内のキャッシュレス比率を「2025年までに40%、将来的には世界最高水準の80%を目指す」ことを掲げています。

当社グループは、Fintech領域における決済を起点に、事業領域をあらゆる金融サービスに広げていくことでマネタイズを本格化していきます。とくに国内で最も浸透しているスマホ決済手段であるPayPayの顧客基盤を活用し、日本のキャッシュレス市場拡大を強力に推進していきます。

また、決済と親和性の高い「借りる」「増やす」「備える」という金融サービス市場も取り込んでいきます。金融サービスについては、PayPay銀行は三井住友フィナンシャルグループと、LINEバンク設立準備会社はみずほフィナンシャルグループと提携するなど、グループに限らないマルチパートナーで進めていきます。

加えて、ヘルスケア分野ではLINEヘルスケア社の「LINEドクター」によって、いつでもLINE上からオンライン診療を受けられるプラットフォームを提供しています。現在、クリニックの検索から予約、診療、決済までをスマホ一つで完結できる環境を構築していますが、今後はオンライン上での服薬指導も開始し、その後の健康管理に至るまでスマホ一つで完結できるような世界を実現していきたいと考えています。

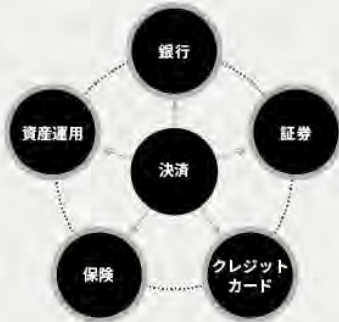
> PayPay株式会社 

### 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、コマースに次ぐ第3、第4の収益の柱を創出



### 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

### 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

## 成長を支える「技術」と「人材」を強化

ユーザー一人ひとりにとっての圧倒的な利便性や使い勝手を実現するとともに、各事業の収益性を向上させるため、当社グループはメディア、コマース、Fintechなど、グループが展開する多彩な事業領域すべてにおいてAI化を推進していきます。そのために、AIを中心に5年間で5,000億円の投資を計画するとともに、AI活用に携わる国内外のエンジニアについて、5年間で5,000名の増員を計画しています。

しかし、経済産業省の発表によると国内で不足するAI人材は2025年には8.8万人、2030年には12.4万人にまで拡大すると試算されています。そこでZホールディングスは、従来から実施している国内外からの人材獲得強化に加え、社内での人材育成の強化やグループ内で活躍しているAI人材同士でノウハウなどの情報交換の場を設けています。また、企業内大学「Zアカデミア」のなかにグループ企業横断でAI人材を育成するコミュニティ「Z AIアカデミア」を立ち上げ、研究者やエンジニアのみならずAIの知見が有益となる幅広い職種の育成に着手しています。

このように私たちはグループ全体のAIに関するナレッジ・実践力を底上げしながら、AI人材不足という社会課題とも向き合い、「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニー」の実現を目指していきます。

# Z AI Academia



Zアカデミア  
学長  
伊藤 羊一



株式会社ZOZO  
AI R&D推進本部  
本部長  
野口 竜司



ヤフー株式会社  
Yahoo! JAPAN  
研究所 所長  
田島 玲



ヤフー株式会社  
CDO  
谷口 博基



LINE株式会社  
執行役員  
AIカンパニーCEO  
砂金 信一郎



株式会社一休  
代表取締役社長  
榎 淳



アスクル株式会社  
執行役員  
CDXO  
宮澤 典友

## データセンターの100%再エネルギー化を目指す

日本政府が「2050年のカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言するなど、気候変動問題が深刻化しています。当社グループの中核企業であるヤフーは、事業活動で利用する電力のうち95%がデータセンターで利用されています。そこで2023年度中にデータセンターなど事業活動で利用する電力の100%再生可能エネルギー化の早期実現を目指す「2023年度 100%再エネチャレンジ」を宣言しました。多くの企業が2040年、2050年という中長期での達成目標を掲げるなか、ヤフーは約3年という短期間での目標達成を掲げました。

また、ヤフーは福岡県や福島県のデータセンターで最新技術を活用した温暖化対策を実施しているほか、米国のデータセンターで約1,600ラック規模の供給電力をほぼ100%再生可能エネルギー（水力発電）で賄うなど、積極的に気候変動問題への取り組みを進めています。こうした取り組みは、環境負荷を下げるだけでなく効率的なデータセンター運営にもつながり、コスト面でのメリットも生まれています。今後はLINE社をはじめ、グループ全体へと広げていく計画です。

さらに、当社グループでも事業活動で利用する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際イニシアチブ「RE100」の早期加盟を目指し、100%再生可能エネルギー化の実現に向け、2021年度中にグループとしての中長期目標を発表する予定です。

> Yahoo! JAPAN、「2023年度 100%再エネチャレンジ」を宣言 [📄](#)

> 国内インターネット企業初のグリーンボンド導入 [📄](#)

> カーボンニュートラル宣言に関して [📄](#)





## 中長期目標とKPI

top > ビジョンと戦略 > 中長期目標とKPI

### 全社 中期目標（経営指標）

売上収益 (FY2023 経営指標)

**2兆円**

調整後 EBITDA<sup>※1</sup>(FY2023 経営指標)

**3,900億円**

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<sup>※2</sup>

**2.5倍～3倍**水準を維持

格付の維持

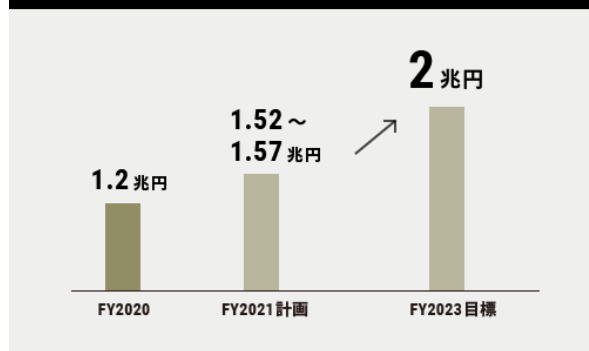
**R&I: A+ , JCR: AA-**

<sup>※1</sup> 調整後EBITDA:営業利益+減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目

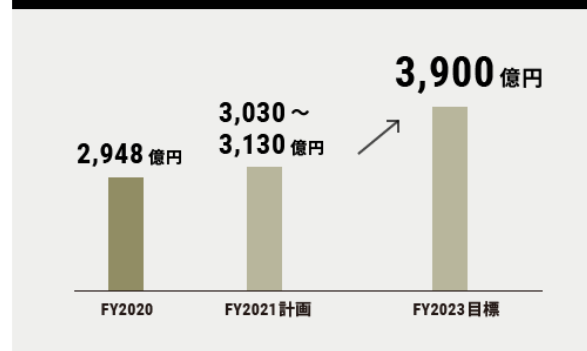
EBITDA調整項目:営業収益・費用の内、非経常かつ非現金の取引損益（固定資産除却損、減損損失、株式報酬費用、段階取得差損益、その他現金の流出が未確定な取引（一時的な引当金等）等）

<sup>※2</sup> 銀行業除く

売上収益



調整後 EBITDA



成長分野に大胆投資し、確固たるポジションを確立

## 1. 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

## 2. 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
- ▶ LINE を活用したソーシャルコマースを  
将来的な成長ドライバーへ



## 3. 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

#### ■ LINE 統合に伴う新たな報告セグメント (FY2021 ~)

#### LINE 統合を踏まえ、新たな事業区分に組み換え

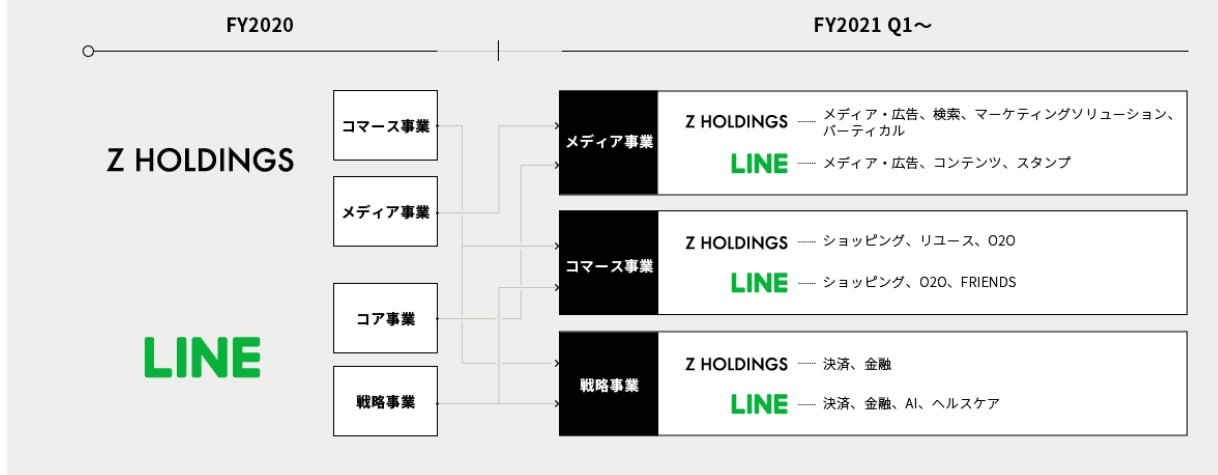
LINE 統合に伴い、FY2021 より報告セグメントを変更しました。

各事業の成長フェーズに合わせ、新たに「メディア」「コマース」「戦略」の3事業に区分しています。

- ・メディア事業：主にヤフー、LINE の広告売上、その他デジタルコンテンツで構成
- ・コマース事業：主に物販系eコマース、サービス系eコマース、その他で構成
- ・戦略事業：主にFintech 関連で構成

## 報告セグメントの変更

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



## 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	「タイムライン」、「LINE NEWS」、「トークリスト」、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	「livedoor Blog」、「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」
リユース事業	「ヤフオク!」、「PayPayフリマ」、「ZOZUSED」
アスクル BtoB 事業	-
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、ASKUL 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

フィンテック	
ワイジェイカード	-
PayPay 銀行	-
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、YJFXI、「LINE Pay」、「LINE 証券」、「LINE スコア」、「LINE ポケットマネー」、「LINE BITMAX」、その他
その他	
	AI、LINE Search、LINE ヘルスケア、その他

> セグメント別 損益計算書推移表 [📄](#)

> 統合報告ポータルサイト 業績概況



## 特集:LINE事業

top > ビジョンと戦略 > 特集:LINE事業

2021年3月1日、LINE社との経営統合により、Zホールディングスグループは、国内最大規模のインターネット企業グループとなりました。経営統合したLINE社の事業の概要や特長についてご紹介します。

- [1.LINEの概要](#) ✓
- [2.事業の変遷](#) ✓
- [3.成長戦略](#) ✓
- [4.グローバル展開](#) ✓

### LINEの概要

## CLOSING THE DISTANCE

私たちのミッションは、世界中の人と人、  
人と情報・サービスとの距離を縮めることです。

LINEは、2011年3月11日に日本で発生した震災をきっかけに、モバイルメッセージングとして生まれました。家族や友人・恋人など、身近な大切な人との関係性を深め、絆を強くするコミュニケーション手段こそが日本のみならず、世界中で求められていると考え、2011年6月にサービスを開始しました。

いまや、LINEは日本を始め、力強い成長を続けるアジア地域を中心に、世界で数億人に利用されるモバイルメッセージングへと成長を続けています。私たちは、単に世界共通に画一化されたグローバルサービスではなく、各国毎の多種多様な文化・慣習を尊重し、「サービスをカルチャライズ(文化化)」していくことこそがその国で、その土地で、サービスを真に根付かせ、成長させていくために大切なことだと強く信じています。

これから、モバイルメッセージングとして誕生したLINEは、モバイル上のユーザーニーズを統合的に解決していく、スマートポータルへと進化していきます。人や情報/コンテンツ、オンライン/オフラインサービスなどあらゆるものとユーザーがいつでも、どこでも、最適な距離でシームレスに繋がっていく、LINEを入り口として生活の全てが完結する世界の実現を目指していきます。

## コミュニケーションアプリ「LINE」

LINEは、ユーザー同士であれば国内・海外、通信キャリアを問わず、無料で音声・ビデオ通話・トークが楽しめるコミュニケーションアプリです。2011年6月にサービスを開始して以来、世界230以上の国と地域で利用されています。



### 基本機能

#### トーク・音声通話・ビデオ通話



LINEユーザー同士であれば、個人間はもちろん、複数人でも、トーク・音声通話・ビデオ通話を利用することができます。トークでは、テキスト・スタンプ・写真・動画・音声メッセージ・位置情報・音楽などを送ることができるほか、コミュニケーションの延長として気軽に送金したり、送金を依頼したりすることができます。

#### スタンプ・絵文字・着せかえ

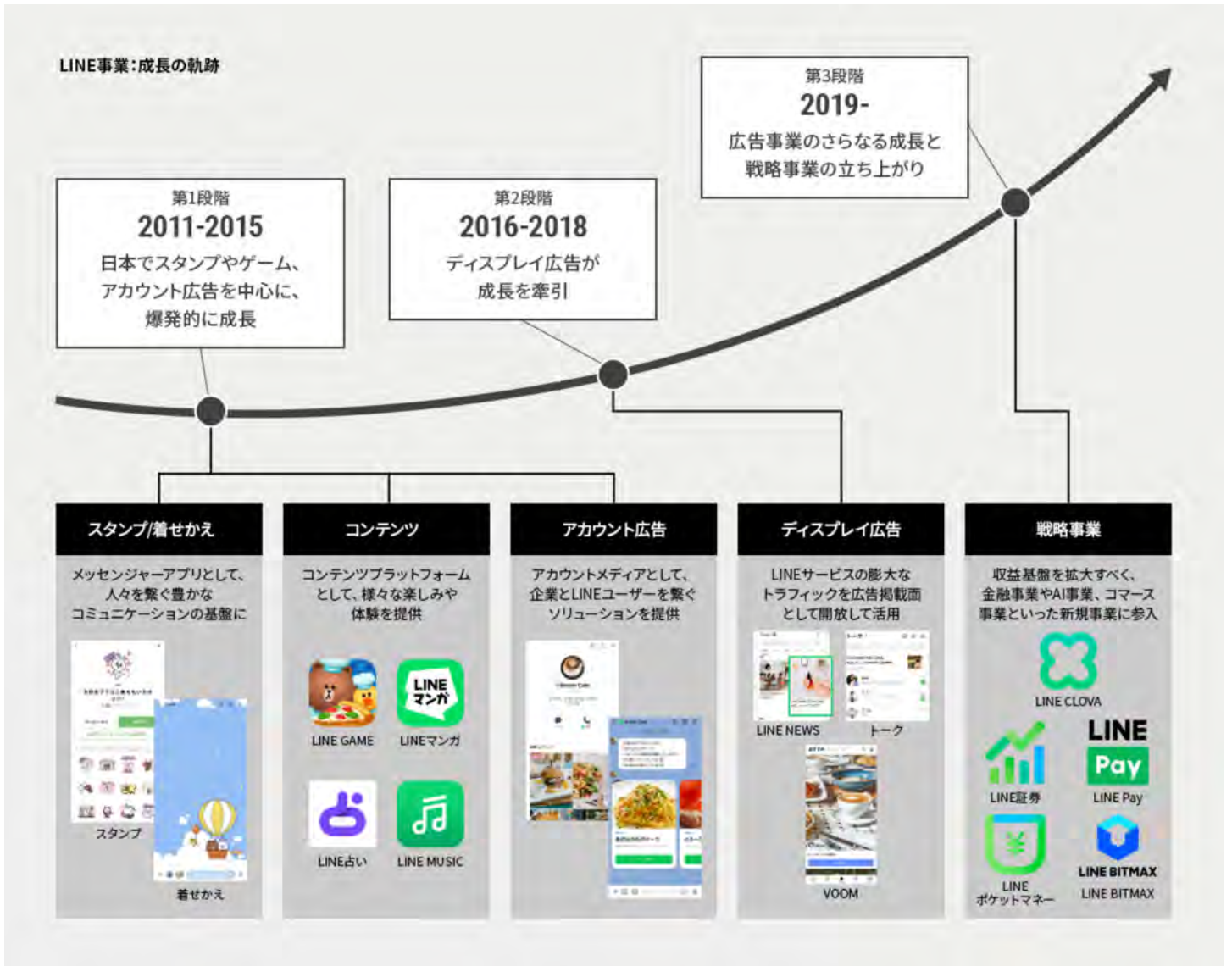


トークで大人気キャラクターからちょっと笑えるシュールなものまで、気持ちが伝わる多種多様なスタンプ・絵文字を利用できます。また、個性を表現できる着せかえも展開中。自分の好みに合わせてカスタマイズできます。

## 事業の変遷

LINEは、24時間365日生活のすべてを支えるライフプラットフォームへと進化を続けてきました。

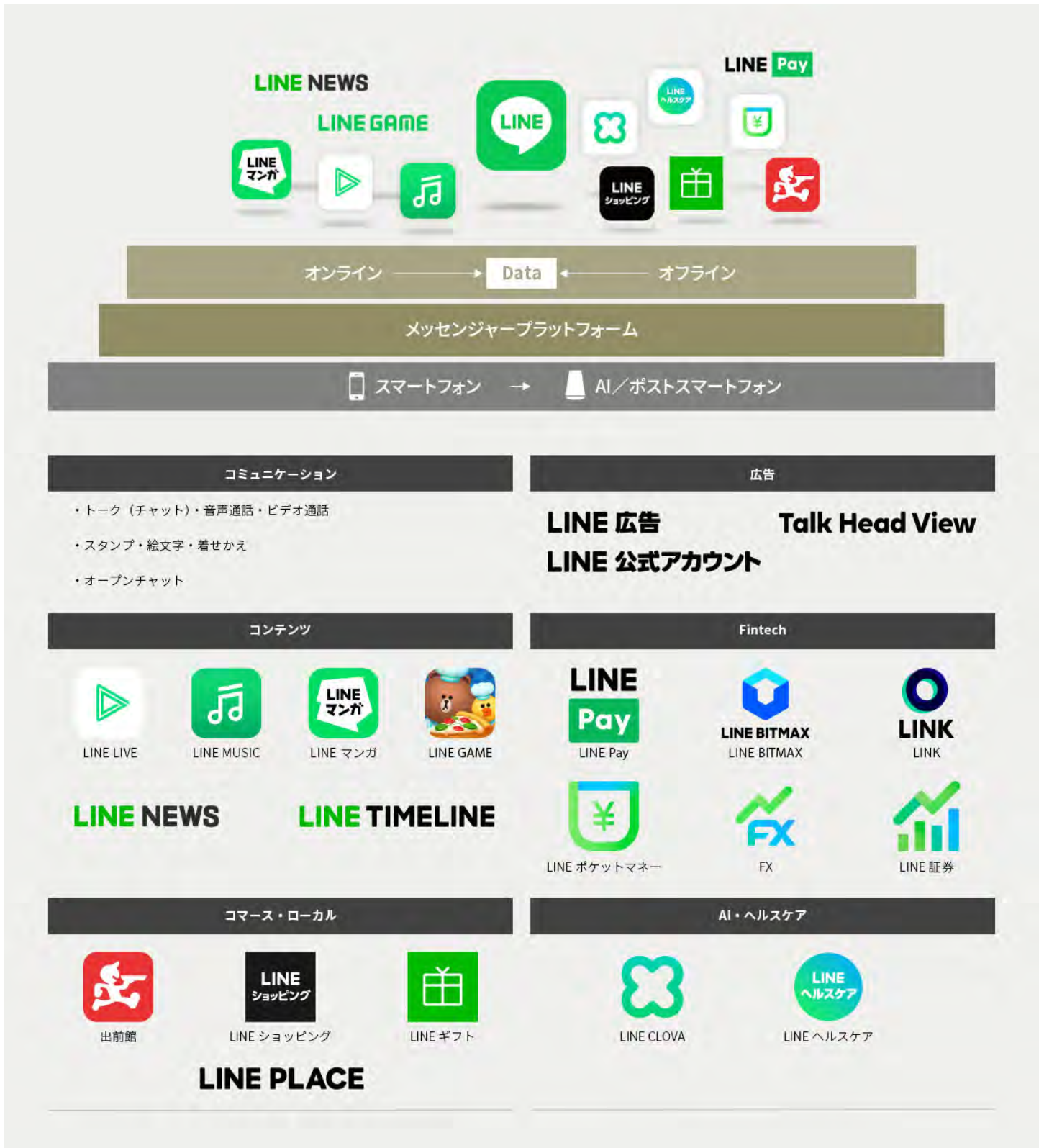
人と人を近づけるメッセージングアプリとしてスタートしたLINEは、次第にサービスの幅を広げ、人・情報・サービス等あらゆるものをつなぐスマートポータルとして、ユーザーの生活をより便利にしてきました。当初はスタンプやゲームといったコンテンツ事業が売上収益の柱でしたが、現在は、主要4カ国で1億7,300万人のユーザーをベースとする広告事業が事業の柱となっています。今後は、決済・銀行・証券・ローンなどの金融事業の拡大を目指していきます。



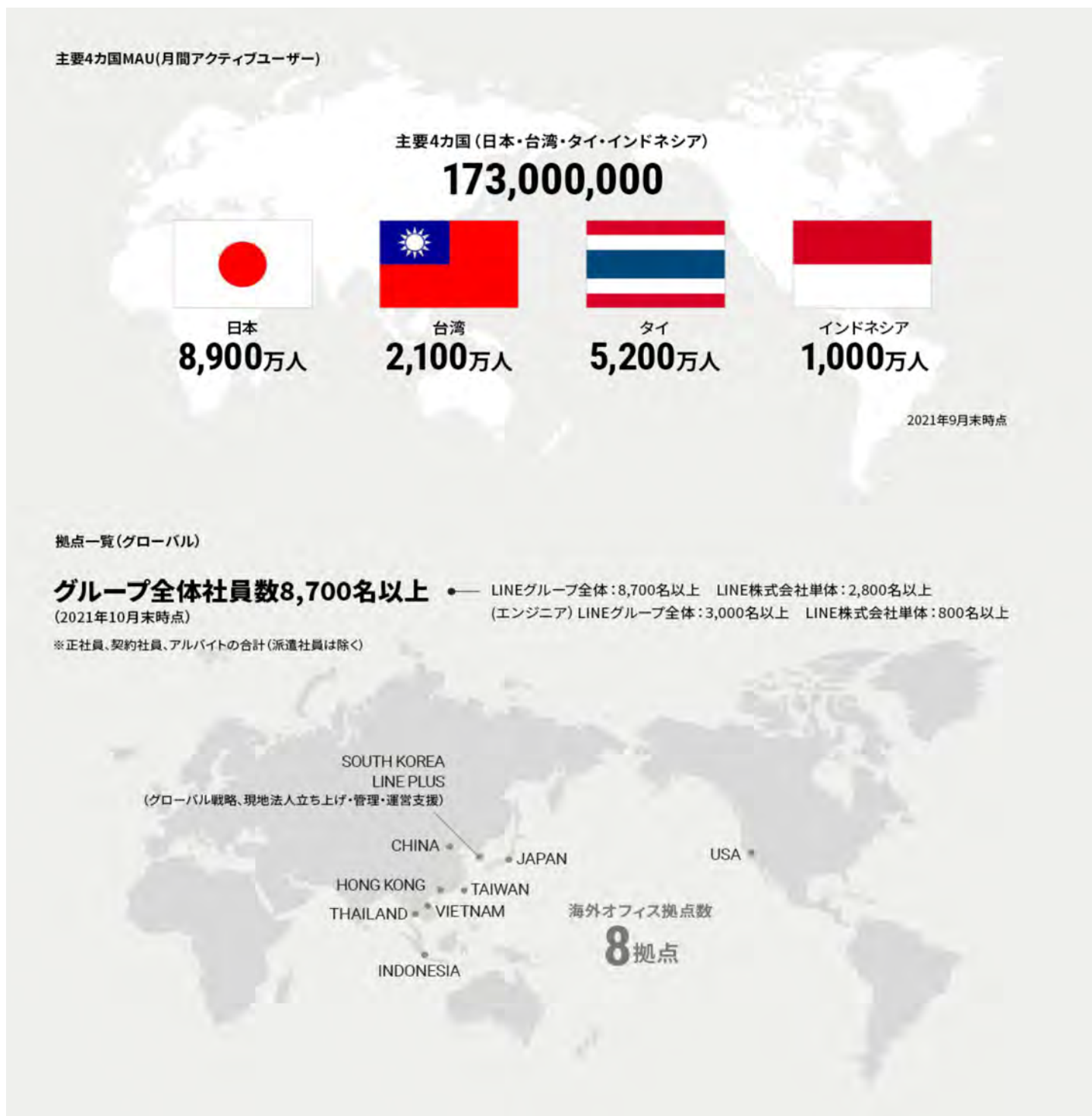
## 成長戦略

### スマートポータル = スーパーアプリ構想の実現

LINEでは、「LINE」を入り口として、オンライン・オフライン問わず、必要とする人や情報・サービス、企業・ブランドとシームレスに繋がり、全てが完結する「スマートポータル」の実現を目指しています。



主要4ヵ国で1億7,300万のユーザーに使われるLINEのフィールドはグローバルに拡大し続けています。



> LINEのサービスサイトはこちら [🔗](#)

> LINEのコーポレートサイトはこちら [🔗](#)

> 「LINEギフト」がZホールディングスのシナジー効果を早期に発揮 [🔗](#)

> LINE事業の詳細はFACTBOOKをご覧ください。(6.71 MB) [PDF](#) [📄](#)





## グループ会社・資本構成

top > ビジョンと戦略 > グループ会社・資本構成

Zホールディングスは2021年3月1日にLINE株式会社との経営統合を完了し、国内最大規模のインターネットサービス企業グループとなりました。さらなる成長に向けた経営体制と、その原動力となる多彩な事業ポートフォリオを担うグループ会社についてご紹介します。

### ■ 経営体制

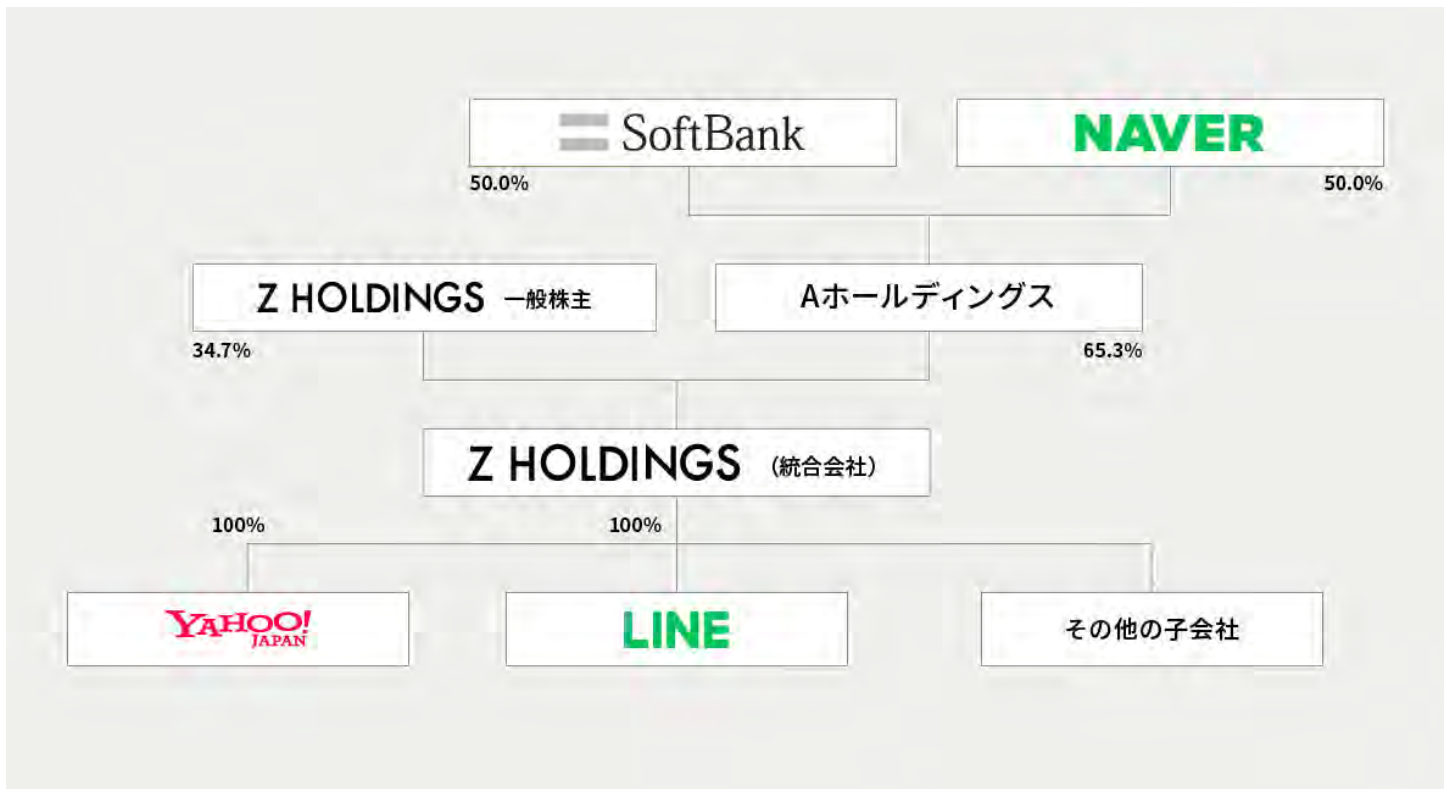
#### 統合会社に経営管理機能を集約し、効率的に事業領域ごとのシナジーを追求




近年、グローバルなインターネット市場では海外企業が優勢ですが、日本国内では生産性向上や災害時の迅速な対応に向けてAIやテクノロジーのさらなる活用が期待されており、こうした背景から当社とLINE株式会社との経営統合は実現しました。

国内で大きなユーザー基盤・事業資産を有する2社が統合することで、ユーザーにさらなる便利な体験を提供し、継続的な成長を図るねらいです。また、両社が有する多様なサービス間のシナジーを追求しながら、膨大な顧客データの分析と活用を進めることで、個々のユーザーのニーズによりマッチしたサービス提供などが可能になると考えています。

こうした未来像を実現するために、統合後はソフトバンク社とNAVERらが50%ずつ出資した中間持株会社「Aホールディングス株式会社」が統合会社であるZホールディングスの株の過半数を所有する体制となりました。また各事業会社はZホールディングスの子会社となっています。

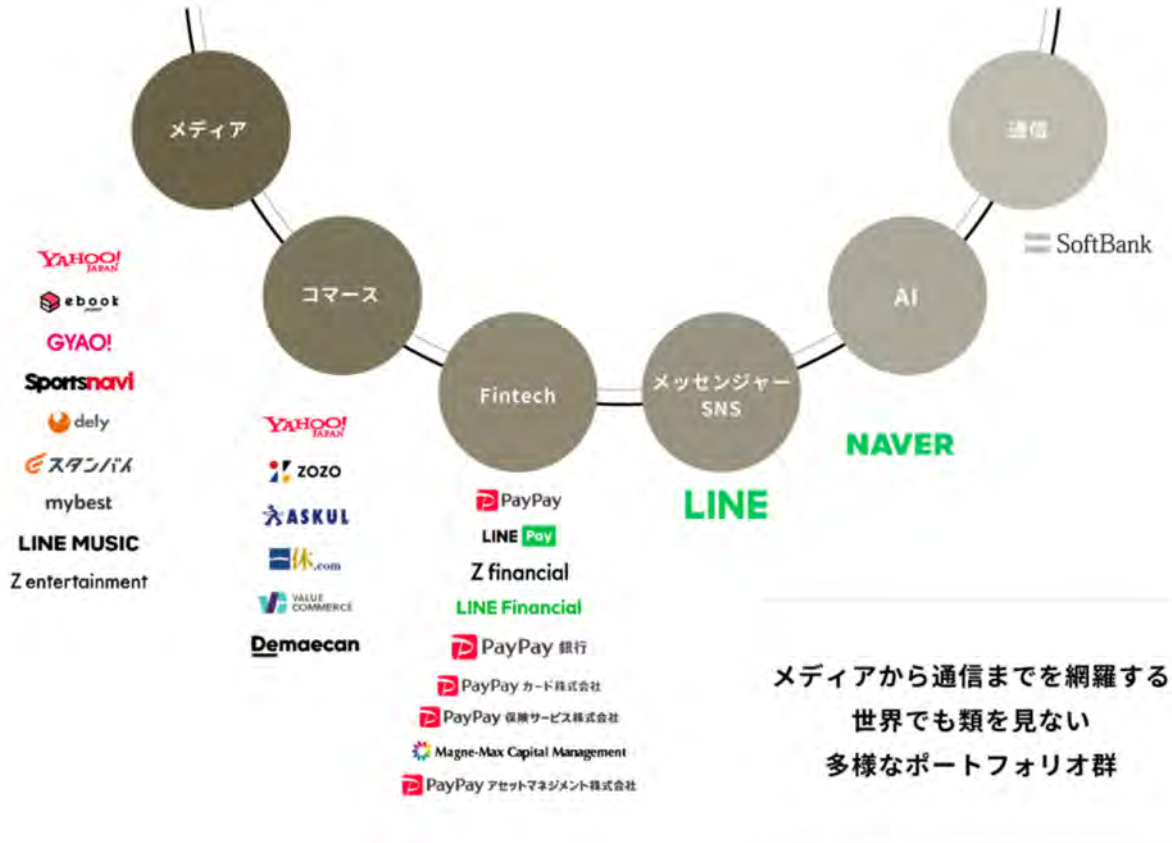
今後は、グループの経営管理機能をZホールディングスに集約し、各事業会社で経営執行を行うことで、事業領域ごとのシナジーを効率的に追求していきます。



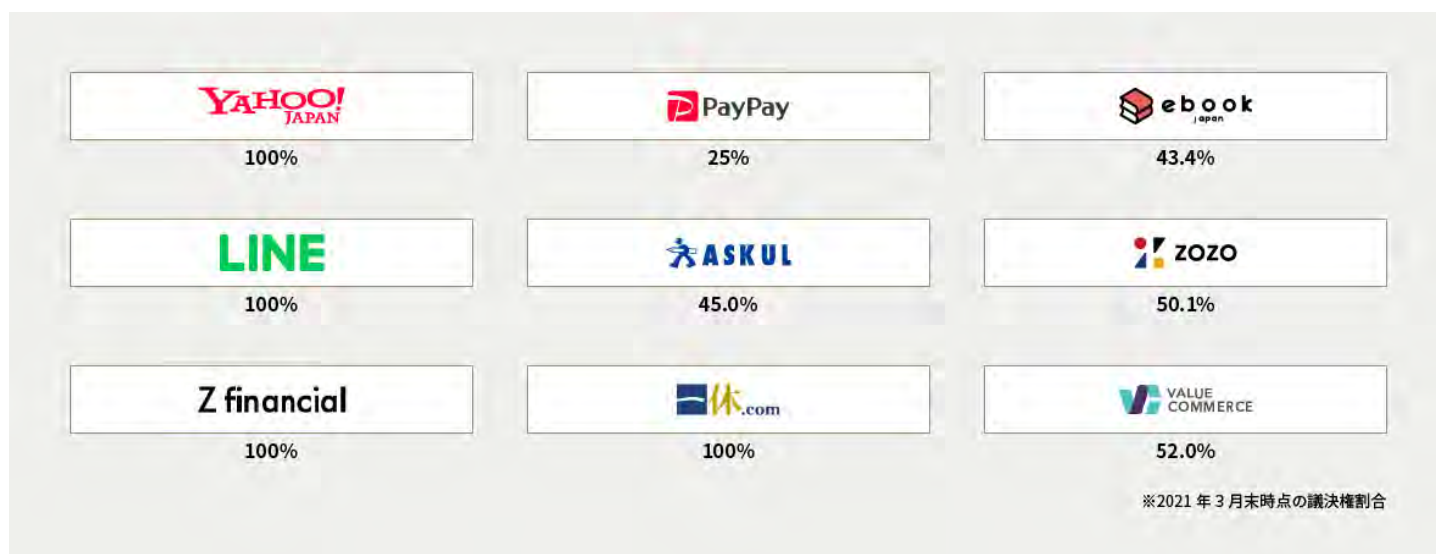
- > 株主の状況 
- > 役員体制 
- > 第26期 有価証券報告書 


## メディアから通信までを網羅する多様なポートフォリオ群

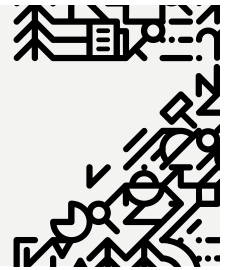
Zホールディングスの事業ポートフォリオは、メディア、コマース、Fintechに加え、メッセージャーや通信など、多様な領域を網羅しています。このように多様なポートフォリオ群を擁しているグループは世界でも類をみず、我々の価値創造の源泉だと捉えています。これらの各事業・サービスをそれぞれ成長させていくのではなく、サービス横断でシームレスなユーザー体験を提供することで、グループ全体の経済圏を拡大していく考えです。



なお、主な子会社との関係(所有の状況)は以下の通りです。



> 主なグループ会社 

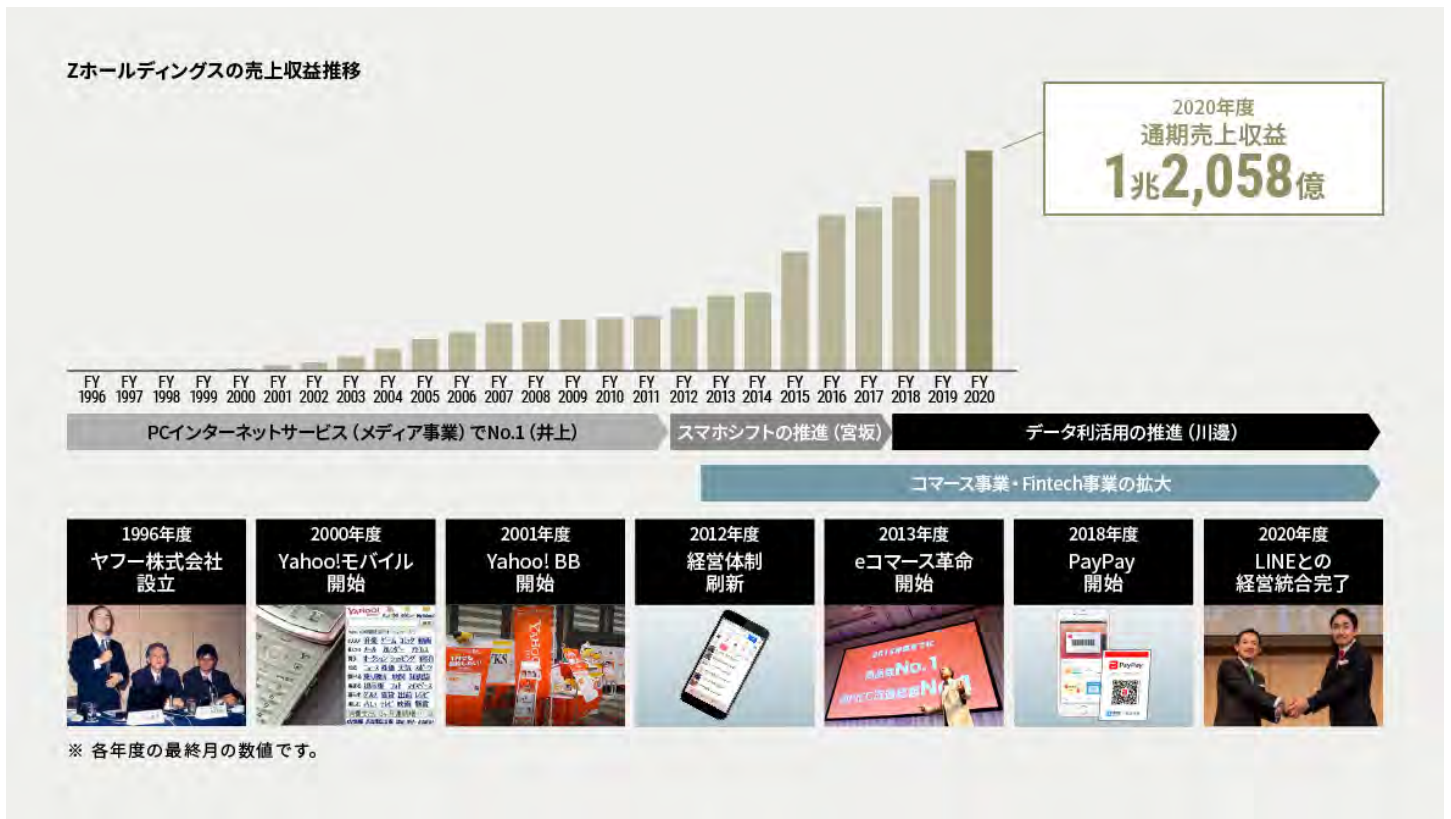


## 価値創造の軌跡

top > 価値創造のしくみ > 価値創造の軌跡

### 沿革から見る価値創造の軌跡

第三創業期を迎え、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



### ■PCインターネットサービスでNo.1(1996年度～)

インターネット検索サービス「Yahoo! JAPAN」を提供する企業として、1996年に設立したヤフー（株）。その後はインターネットの普及とともに、変化する利用者のニーズに的確に応えられるよう、生活のあらゆる場面で利用される「ライフエンジン」となることを目指してサービスの拡充・向上に努めてきました。現在、当社グループが提供するサービス数は200以上にのぼり、多くのユーザーに利用されています。

## ■スマートフォンシフトの推進(2012年度～)

スマートフォンの急激な利用拡大など、インターネットの利用環境の急速な変化に対応するため、2012年度に創業以来の経営体制を刷新。経営陣の若返りを図るとともに、新たな執行体制を導入しました。

また、「Yahoo! JAPAN」のスマートフォン版トップページを全面的に刷新し、タイムライン型のデザインを採用。縦のスクロールで利用者が取得できる情報量を増やすと同時に、新たな広告メニュー「インフィード広告」の提供を開始しました。

## ■コマース事業・Fintech事業の拡大(2013年度～)

インターネットショッピング・オークションサービスが誕生してから約15年の時を経た2013年10月、ヤフー(株)は、eコマースのビジネスモデル自体に革命を起こし、自社サービスを次のステージに引き上げるべく、大きな決断に踏み切りました。「Yahoo!ショッピング」のストア出店料と売上ロイヤルティを完全無料化し、手数料モデルから広告収入モデルに転換することを発表。「ヤフオク!」でもストア出店料を無料化することを決定しました。

また、Fintech事業を広告事業・コマース事業に次ぐ第3の収益の柱とするために、2015年度にクレジットカード事業に参入し、「Yahoo! JAPANカード」の提供を開始しました。

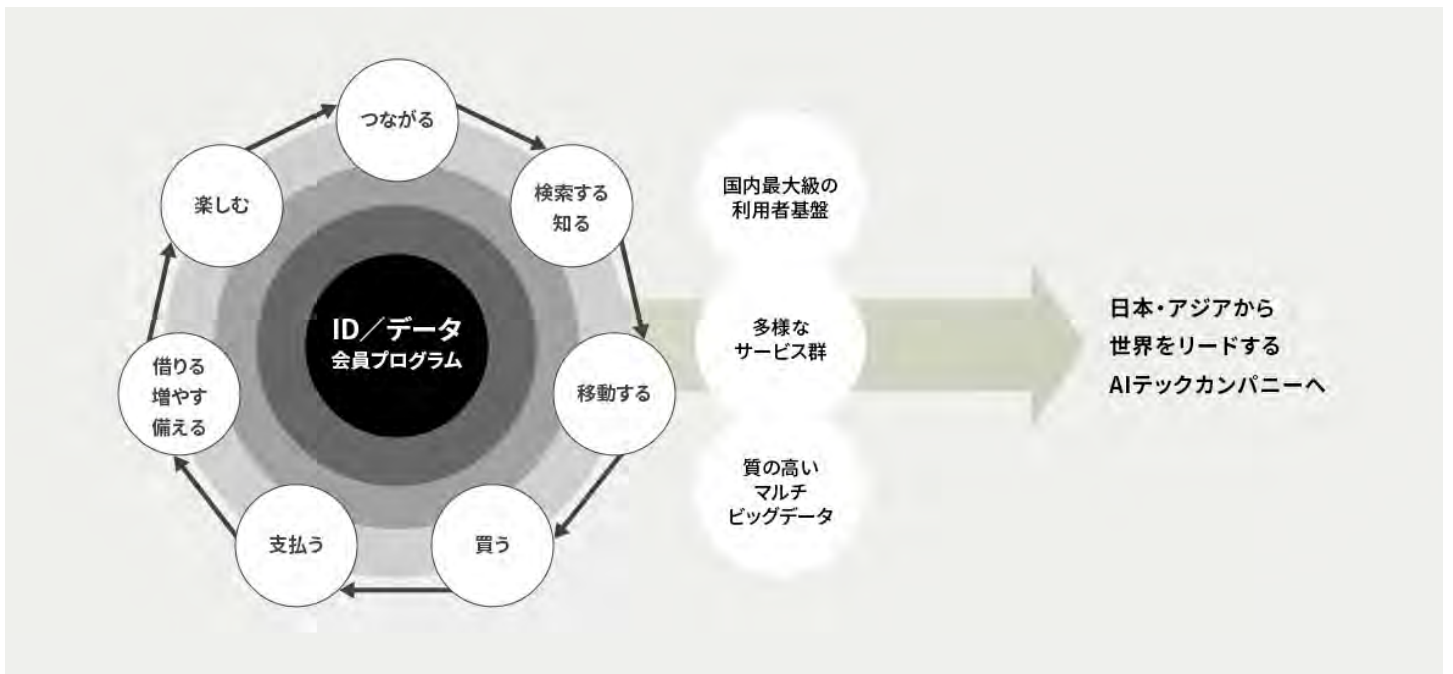
さらに、2018年10月からはスマートフォン決済サービス「PayPay」の提供を開始。大規模なキャンペーンなどが奏功し、日本のキャッシュレス推進の中心的な役割を担うまでの存在に成長しました。

## ■データの横断利活用の推進(2018年度～)

変化の激しいインターネット業界を勝ち抜くため、2018年度には、「スマートフォンの企業」に加えて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」となることを新たに掲げ、新執行体制への移行を発表しました。これ以降を第三創業期と位置付け、企業や自治体、研究機関が保有するデータと当社が持つビッグデータ・AI技術を掛け合わせることで、それぞれが成長し、さらに多くのデータが集まるエコシステムの構築を目指しています。

### ■ 価値創造の源泉

## 価値創造を支える独自の競争優位性



## ■優位性1:国内最大級の利用者基盤

当社グループは、PCに加えてスマートフォンにおいても、国内最大級の利用者基盤を確立しています。また、各事業領域において存在感のあるサービスを多数創り出し、個々のサービスにおいて高い満足度を実現することで、多くの利用者を獲得しています。その結果、さらなるサービス間連携や相互送客が可能となり、当社グループが持続的に成長を続けていくための基盤となっています。

さらに、「Yahoo! JAPAN」「PayPay」「LINE」という3つのスーパーアプリを軸に、これらが持つ豊富なデータを繋ぎ合わせ、ユーザーごとに最適化されたサービスの提供をさらに進化させていきます。

## ■優位性2:ユーザーアクションを一気通貫で押さえる多様なサービス群

検索、メディア、eコマース、決済、金融という広範囲にわたる事業領域において200を超えるサービスを展開し、インターネット上のあらゆるユーザーアクションに対して一気通貫で、便利なサービスを提供しています。

オンラインとオフラインの垣根を超えた多種多様なデータを得られるため、ユーザーニーズをより総合的かつ詳細に把握し、パーソナライズ化された利用体験を創出していきます。

## ■優位性3:質の高いマルチビッグデータ

当社グループでは、「Yahoo!ニュース」「Yahoo!検索」「Yahoo!ショッピング」「PayPay」「LINE」など、利用頻度の高いサービスから得られる最新のデータを保有しています。

データの横断的な利活用を推進すべく、アプリ上でのログイン利用を促し、複数のデバイスやサービスでのデータを横断的に取得・管理する取り組みを進めています。最先端の技術基盤への投資や最新鋭のシステム構築、機械学習の研究にも積極的に取り組んでいます。



## 価値創造プロセス

top > 価値創造のしくみ > 価値創造プロセス




当社グループは、保有する財務・非財務の資本を有機的に活用することにより、社会・環境的コストを低減しながら、新たな価値創造を図っています。

### 価値創造の考え方

## 利益創出と社会課題解決を両立するソリューションを創出し、グループミッション「UPDATE THE WORLD」の実現を図る

当社グループは、グループを取り巻く外部環境の正確な把握に努めるとともに、そこから生まれるリスクや機会を分析し、持続可能な成長に向けて対処すべき重要課題※1として特定しています。

これら重要課題を念頭に置き、多様なサービス群や国内最大級の利用者基盤といった強みを活かしながら、さらなる利益創出はもちろん、社会課題の解決にも資する新たなデータソリューションの創出に取り組んでいます。それがグループのミッションでもある「UPDATE THE WORLD - 情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を。」の実現にもつながると考えています。

> ※1 持続可能な成長に向けて対処すべき重要課題(マテリアリティ) (2022年3月改定) 

- > 価値創造の軌跡
- > 社会課題解決
- > 中長期目標とKPI



# UPDATE THE WORLD

情報技術のチカラで、  
すべての人に無限の可能性を。

タイムリーな  
災害情報の提供

サイバーセキュリティ  
リスク低減

最適な  
買物体験の提供

お客様

AI活用による  
マーケティング変革

株主・  
投資家

お取引先

適正な雇用・  
労働環境への貢献

従業員

行政・  
未来世代支援

政府・  
自治体

次世代データセンターによる  
温室効果ガスの排出低減

教育・医療の  
デジタル化に貢献

SNS/デジタル  
リテラシーの向上

地域社会

社会への創出価値(社会課題解決へ)



## 外部環境

少子高齢化の進展  
労働人口減少  
働き方の転換  
デジタルトランスフォーメーション

## 外部環境

5G時代の到来  
国際情勢の不透明感  
アジアの経済成長  
気候変動問題  
感染症の拡大

CPO制度\*4

グローバルな開発力

価値創造を支える基盤

プライバシー・セキュリティ 人財 技術 リスクマネジメント  
コーポレートガバナンス 環境

> ※1 調整後EBITDA:営業利益+減価償却費及び償却費±EBITDA調整項目 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)

> ※2 お客様にサービスを長くご利用いただき、またビジネスパートナーの皆様にも安心して連携・協業いただくための「安心・安全の証」として活用すべく、多数の知的財産権を保有しております。□

> ※3 利用者基盤:ヤフー月間ログインユーザーID 5,458万人 / LINE MAU(主要4か国) 1億7,300万人 2021年9月末現在 □

> ※4 当社はLINEとの経営統合後に取締役会の下部組織としてプロダクト委員会を設置しました。プロダクト委員会は、法令に抵触しない範囲において、当社が提供するプロダクトに関する意思決定を行います。プロダクト委員会は、当社グループにおける全プロダクトの成長(KPIに限らず、売上、利益を含む。)に責任を負うとともに、事業計画その他当社の取締役会が定める方針等に従って、当社グループにおいて重要なプロダクトの企画・開発、開始・廃止、資金・売上予算・費用予算・人員の配分等に関する重要な意思決定を行います。プロダクト委員会の委員から、その責任者として、慎ジュンホを任期3年間とする Group Chief Product Officer(以下「GCPO」といいます。)を選任しました。□

## ■ 社会の劇的な変化をとらえて

### 社会ニーズに的確に応える新たな事業・サービスを創出

情報技術の発達により、当社グループを取り巻く環境は大きな変革期を迎えています。次世代通信規格5Gの商用化や、AIやIoT、ビッグデータ活用の急速な浸透により、人々の生活は変化し、産業構造そのものが変わるデジタルトランスフォーメーション(DX)の波が押し寄せています。

一方、世界では気候変動が深刻化し、国内では少子高齢化の進展と労働人口減少により、働き方の転換が求められています。これらの課題解決においても、情報技術が活躍すると期待されています。

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るなかで、当社グループは、豊富な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へ進化していきます。

## サービス間連携により利用者体験を向上

「つながる」「検索する・知る」「移動する」「買う」「支払う」「借りる・増やす・備える」「楽しむ」等というユーザーアクション全体に対して、多様なサービスを提供することで、ユーザーのあらゆる生活を便利にするなど、オンラインからオフラインまで一貫して質の高いユーザー体験を実現しています。

## サービス間の相互送客を推進

当社グループの各サービスを積極的に横断連携させ、ユーザーにとってより便利なサービスを提供しています。これにより、1サービスだけではリーチできないユーザーへの新しいサービス提案が可能となっています。

## 領域を超えた横断的なデータ利活用を推進

当社グループでは、オンライン・オフラインにわたる多種多様なサービスから集まるマルチビッグデータをリアルタイムかつ効率的に蓄積し、ディープラーニング処理に特化したスーパーコンピューター「kukai(クウカイ)」を中心としたシステムのもと、これらデータの利活用を進めています。豊富な情報からユーザーを圧倒的に深く理解できる当社グループならではのサービスを創り出していきます。

## プライバシーの尊重、情報セキュリティ強化

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、持続的成長に向けてサービスの向上を目指しています。そのために、社会変化に応じて、継続的に情報セキュリティを強化するとともに、プライバシーを尊重することを最優先課題に位置付けています。また、グループにおけるデータの取り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。特別委員会からの提言を受け、すでに進めている取り組みをさらに推進・強化するとともに、グループ全体のガバナンス強化に向けて、新たな対応策を講じてまいります。

- > プライバシー・セキュリティ [□](#)
- > 特別委員会の設置 [□](#)

## 人財パフォーマンスの最大化

当社グループの価値創造の源泉である、高度な技術を持つ多様な人財の確保とそのパフォーマンスの最大化も重要な課題です。そのため、仕事に対する従業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。また、働く従業員の心身のコンディションを最高の状態にすることによってパフォーマンス最大化を図るべく、労働環境の整備を含む健康経営にも継続して取り組んでいます。

- > 従業員との約束 [□](#)
- > ダイバーシティ [□](#)
- > 人財開発と研修・育成 [□](#)
- > 健康経営の推進 [□](#)

## 技術基盤の強化

1996年の創業以来培ってきた技術力が、当社グループの成長を支えてきました。当社グループでは、情報技術社会の発展に貢献し、人々の生活における利便性を向上させるべく、未来を創造するための技術の獲得に努めています。当社グループのヤフーでは、公正で自由な競争を確保するため、自社の特許などについて知的財産ポートフォリオを構築、活用しつつ、他社の知的財産権を尊重するためのリスク評価にも力を入れています。こうして生まれた研究開発成果や知的財産は、情報技術社会の発展へ貢献するため、OSS（オープンソースソフトウェア）などの形で社外へも公開し、活用いただいています。

- > 研究開発 [□](#)
- > 知的財産 [□](#)
- > 人財開発と研修・育成 [□](#)
- > Yahoo! JAPAN Tech Blog [□](#)

## リスクマネジメントの徹底

当社グループでは、事業活動のうえで発生が想定されるリスクを、E (Environment) ・S (Social) ・G (Governance) ・B (Business) の4つの観点で分類・特定し、グループ全体で管理を行うとともに、突発的な事故や自然災害などに対する設備面・業務面でのリスクマネジメントの徹底にも努めています。また、人権やアンチマネーロンダリングなど重要なテーマに関して集中的に議論する各種分科会を設置しています。

> リスクマネジメント [☐](#)

## ガバナンス体制の強化

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うえで必要不可欠な機能と位置付け、少数株主を含む全株主の利益に適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います。取締役会の諮問機関として、全員が独立社外取締役から構成されるガバナンス委員会を設置し、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っています。

> コーポレートガバナンス [☐](#)

## 環境負荷の低減(気候変動対策)

当社グループでは、事業活動に伴う環境負荷の低減、特に気候変動への対策を重視しています。この観点から、エネルギー使用効率の改善に向けて最新技術を導入し、継続的に設備の入れ替えや新規設備投資などを実施しています。2020年6月にはTCFD(※)の提言に賛同し、署名を行いました。持続可能な社会の実現に向けた当社グループの取り組みについて、今後、情報開示も拡充していきます。

グループの中核企業であるヤフー株式会社は、2023年度中にデータセンターなど事業活動で利用する電力の100%再生可能エネルギー化の早期実現を目指す「2023年度 100%再エネチャレンジ」を宣言しています。また、7月には国内インターネットセクターにおいて初となるグリーンボンドを発行いたしました。グループ会社のアスクルにおいては「2030年CO2ゼロチャレンジ」を宣言し、その実現に向けて再生可能エネルギーと電気自動車の導入を進めています。

※気候関連財務情報開示タスクフォース。G20の要請を受け、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するべく設立された組織

> 環境への取り組み [☐](#)

> グリーンボンドの発行 [☐](#)

> Yahoo! JAPAN、「2023年度 100%再エネチャレンジ」を宣言 [☐](#)

> アスクル「2030年CO2ゼロチャレンジ」 [☐](#)

> カーボンニュートラル宣言に関して [☐](#)



## 社会課題解決

top > 価値創造のしくみ > 社会課題解決

情報技術で人々や社会の課題を解決することが私たちの使命です。Zホールディングスの社会課題解決事例を下記で紹介しています。


- [1.基本姿勢](#) ▾
- [2.環境](#) ▾
- [3.防災減災への取り組み](#) ▾
- [4.自治体DX化](#) ▾
- [5.プライバシー／セキュリティの確保](#) ▾
- [6.教育、次世代への支援](#) ▾
- [7.ヘルスケア](#) ▾
- [8.その他](#) ▾

## ■ 基本姿勢

### 情報技術のチカラで

### サステナブルな世界をつくる。

情報技術のチカラで、すべての人に無限の可能性を——。Zホールディングスグループの掲げるこの理念に沿って、真面目に誠実に事業を推し進めていくことで、社会課題の解決に必ず貢献していけると私たちは信じています。技術力で未来を切り拓き、継続して社会課題を解決することで、サステナブルな社会を実現していきます。

> すべてのステークホルダーの皆様へ 



## 環境

情報技術は世の中を豊かで便利にしていく一方で、電力を中心としたエネルギー消費に伴うCO2排出という形で環境負荷を与えており、産業全体の拡大とともにその負荷も増大しています。私たちは持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題への取り組みを推進するとともに、事業活動にともなう環境負荷の低減、廃棄物対策、生物多様性の保全に取り組んでまいります。

また、気候変動によって激甚化・頻発化していく自然災害の脅威に対応していくため、さまざまな解決手段を準備・強化し、社会の助けとなることを目指します。

### ■ 脱炭素社会の実現

- ・2028年度までに、売上あたりのCO2排出量を2008年度(45,181t-CO2 / 265,754百万円)比で50%減らす
- ・データセンターの100%再生可能エネルギー化へ
- ・ヤフー社「2023年度100%再エネチャレンジ」宣言

## ■自然資本の保全

- ・廃棄物対策の取り組み:ペーパーレス、リユース・リデュースの促進など
- ・生物多様性保全の取り組み:ヤフー社のeコマースでの象牙取引の禁止、サンゴプロジェクト、国立公園や世界自然遺産のカーボン・オフセット支援など
- ・水資源保全の取り組み:世界資源研究所(WRI)のWater Risk Atlasを活用した定期的な水源地の水ストレスチェックの実施など

## ■法令遵守と国際的責任の遂行

- ・TCFD提言への賛同
- ・CDPへの情報開示
- ・SBT策定のコミット(ヤフー)
- ・RE100への対応
- ・気候変動イニシアティブ(JCI)への参加
- ・東京都によるトップレベル事業所(優良特定地球温暖化対策事業所)への認定(Zホールディングス本社)


## ■サービスを通じた社会との連携

- ・気候変動にともなう自然災害に対しての自治体との連携
  - ・Yahoo! JAPANトップページやアプリでの災害情報発信
  - ・Yahoo!ネット募金
- ・防災・減災サービス、環境課題への取り組みなどを通じた社会との連携
  - ・緊急災害対応アライアンス「SEMA」
  - ・アスクル フェーズフリー・オフィス:備えない防災のススメ いつものオフィスが非常時にも活躍
  - ・持続可能な社会の実現に向けた循環型サービスの拡充
  - ・エールマーケット、アスクルオリジナル商品の環境対応


## ■未来を創る教育・啓発活動


- ・社内外に向けたサステナビリティ活動の発信


> 脱炭素社会の実現 

> 自然資本の保全 

> 法令遵守と国際的責任の遂行 

> サービスを通じた社会との連携 

> 未来を創る教育・啓発活動 

> 国内インターネット企業初のグリーンボンド導入 





## 防災減災への取り組み

Zホールディングスグループでは事業を通じた社会課題の解決として注力する領域のひとつに「情報技術を活用した防災・減災への取り組み」を掲げており、災害情報の発信、復興支援、防災減災への取り組みに力を入れています。

### ■防災減災・災害支援への取り組み、寄付・協賛の実績

- ・LINE社の防災・減災への取り組み
- ・ヤフー「災害支援推進室を設置」
- ・東日本大震災におけるヤフーの取り組み

### ■新型コロナウイルス感染症に対するZホールディングスグループの取り組み

- ・新型コロナウイルスに関する施策をまとめたLINE特設サイトを公開
- ・Yahoo! JAPANの「新型コロナワクチン情報まとめ」ページに関連情報を掲出
- ・Yahoo!基金で「新型コロナウイルス感染症『医療崩壊』防止活動支援募金」を実施
- ・厚生労働省に協力しLINEでの「新型コロナ対策のための全国調査」を実施

### ■募金サービスの提供

### ■「Yahoo!基金」を通じた寄付実績

### ■社会課題解決×LODGEのコラボレーション企画

■非営利セクターとの積極的な連携

■技術・開発イベントへの協賛

- > Zホールディングスグループの防災減災・災害支援への取り組み、寄付・協賛の実績 [☞](#)
- > LINE社の防災・減災への取り組み [☞](#)
- > ヤフー「災害支援推進室を設置」 [☞](#)
- > 東日本大震災におけるヤフーの取り組み [☞](#)
- > 新型コロナウイルスに関する施策をまとめたLINE特設サイトを公開 [☞](#)
- > Yahoo! JAPANの「新型コロナワクチン情報まとめ」ページ [☞](#)
- > 「Yahoo!基金」を通じた寄付実績 [☞](#)
- > ステークホルダーダイアログ: 東北の復興 [☞](#)
- > ステークホルダーダイアログ: 日本を災害大国から「防災大国」へ [☞](#)

YAHOO! JAPAN

東日本大震災から10年

LINE

のりこえるチカラ

あなたの避難場所がわかる  
**スマホ避難シミュレーション**

3.11 検索はチカラになる  
Search for 3.11

3.11 検索

3.11 知るはチカラになる

東日本大震災から10年 のりこえるチカラ




## 自治体DX化

Zホールディングスは2021年3月のLINEとの経営統合に当たり、特に課題が大きくインターネットでその解決が見込める領域のひとつである「社会」において、官民連携を活かした日本のデジタルトランスフォーメーション(DX)、ひいては社会課題の解決への取り組みに集中的に取り組んでいくことを表明しました。

### ■社会におけるDX推進

- ・「DX認定取得事業者」に認定
- ・日本IT団体連盟に加盟し、IT産業の健全な発展や世界最高水準のIT社会の構築を目指すため、政府との双方向のコミュニケーションを実現しながら積極的に提言しています。
- ・事業者向けデータソリューションサービスを官公庁向けにプラン展開
- ・自治体の多様性に合わせたDX支援を目的としたオンラインセミナーの開催
- ・省庁・自治体に対する公式アカウント無償提供
- ・LINEスマートシティ推進パートナープログラム
- ・子育てAIチャットボットのオープンデータ化

### ■地方自治体のDX推進をLODGEがサポート

- > 社会におけるDX推進 
- > 「DX認定取得事業者」に認定 
- > 地方自治体のDX推進をLODGEがサポート 



## プライバシー／セキュリティの確保

Zホールディングスグループでは、安心して安全に利用できるサービスをお客さまに提供し続けるため、グループ全社を挙げて中長期的な視点で情報セキュリティに取り組んでいます。また、サイバーセキュリティ基本方針を策定するとともに、サイバーセキュリティ体制を構築し、サービスをご利用いただくユーザーの皆様をはじめ、社会、国家、国際社会からの信用、信頼を得ながら、引き続き、人々や社会の課題を解決し続けられるよう努めてまいります。

### ■プライバシー・セキュリティ

- ・プライバシーに対する取り組み
- ・情報セキュリティに関する基本的な考え方
- ・特別委員会の設置
- ・情報セキュリティマネジメント体制
- ・第三者認証の取得
- ・情報セキュリティを担保するための取り組み

### ■サイバーセキュリティ基本方針

- > プライバシー・セキュリティ [📄](#)
- > PayPayのセキュリティに対する取り組み [📄](#)
- > PayPayの安全への取り組み [📄](#)
- > 迷惑メール対策(ヤフー) [📄](#)
- > サイバーセキュリティ基本方針 [📄](#)



## 教育、次世代への支援

ヤフー、LINEでは、子どもたちがインターネットを安心・安全に利用できるよう、「Yahoo!きっず」の提供や情報リテラシー教育などさまざまな取り組みを行っています。

また、事業を継続していくためには、ITを理解し活用していける人材の育成が必要であると考えています。

「Hack U」などの技術イベントを通じ、ITを積極的に活用していける人材の育成を支援しています。

### ■子どもたちがインターネットを安全に楽しく利用するために

- ・子ども向けポータルサイト「Yahoo!きっず」の提供
- ・小学生に向けたプログラミング体験機会の提供
- ・小学生向け検索講座の提供
- ・子どもを守るインターネットセーフティ講座の提供
- ・横浜家庭裁判所におけるインターネット講習への講師派遣
- ・未来世代がデジタル社会を生きていくための気付きと選択肢を「IT人財育成プロジェクト」を通して提供

### ■学生向けイベント「Hack U」の開催

### ■会社見学の機会を提供

### ■九州大学でセキュリティ講座実施

### ■Yahoo!基金「インターネットみらい募金」へのマッチング寄付

### ■SDGs for Schoolへの協賛

### ■子供たちの保護

- ・子どもたちのプライバシー保護の掲載
- ・日本ユニセフ協会と連携した「子どもパブコメ」の実施
- ・文部科学省と連携した「いじめ」に対する取り組み
- ・子ども向け画像検索機能を日本で初めて提供開始
- ・文部科学省と連携し、LINEを活用した相談窓口提供時のLINE公式アカウントの無償提供

### ■一般財団法人LINEみらい財団(子どもたちのデジタルリテラシー向上のため、AIやICTに関連した教育・研究・普及啓発活動を実施)

- ・プログラミング教育、情報モラル教育、金融・情報リテラシー教育、情報防災教育等の提供
- ・青少年のネット利用状況やプログラミング教育必修化等に関する調査

> LINEみらい財団 [📄](#)

> Yahoo! きっず [📄](#)

> 子どもたちの保護 [📄](#)

> LINE相談 [📄](#)

> 次世代への支援 [📄](#)



## ヘルスケア

LINEヘルスケアですでに着手しているオンライン診療サービスの拡大など、様々な組織・団体との連携や協働によって、グループ全体でサステナブルな社会の実現に貢献していきます。

### ■オンライン診療サービス「LINEドクター」を2020年12月に提供開始

- ・通院の負担を軽減・待機時間の減少による時間の有効活用・感染症リスクを避ける
- ・クリニックの検索・予約から診察・決済まで、全てLINE上で完結できる
- ・【新型コロナウイルス】自宅療養者支援プロジェクトを実施

> LINEドクター・オンライン診療サービス [📄](#)

> LINEプレスリリース「オンライン診療に参入へ」 [📄](#)

> LINEドクター 新型コロナ感染症への対応 [📄](#)



## その他

Zホールディングスグループは上記以外にも様々な課題解決に取り組んでいます。

### ■コミュニティ投資

Zホールディングスグループの重点課題として掲げている「災害対策支援」「DX推進」「地域社会との関わり」「未来世代への支援」を中心に、地域や社会の課題を解決するため、地域コミュニティ、行政、大学、NGO・NPOなど多様なステークホルダーの方々と連携、協力を図り豊かな社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。


#### 【被災地支援の取り組み】


- ・継続的な被災地支援をヤフーとLINEで共同展開「3.11企画」
- ・ヤフー石巻ベースでの取り組み
- ・災害支援募金の立ち上げ
- ・緊急支援募金や復旧・復興支援募金へのマッチング寄付
- ・ツール・ド・東北
- ・災害時に身を守る知識を「ヤフー防災模試」
- ・フィッシャーマン・ジャパン
- ・LINEを活用した災害情報の発信
- ・産官学連携による防災・減災の取り組み
- ・購入が支援活動・社会貢献につながる商品の販売

### ■サービス品質の向上

Zホールディングスグループでは、お客さまから寄せられた疑問点を反映させて随時更新するヘルプページの設置や、メールやチャットによるサポート、不正行為のチェックやサイト監視など、さまざまな取り組みを行っています。これからもお客さまへのサポートのサービス向上や体制の充実に取り組み、お客さま満足度の一層の向上を目指してまいります。

- ・品質保持の取り組み
- ・アクセシビリティ基本方針
- ・サポート体制の構築・お客さまサポートのサービス向上
- ・顧客満足度測定・向上への取り組み
- ・審査、パトロールの実施
- ・広告サービス品質向上の取り組み
- ・コマースサービス品質向上の取り組みなど

> コミュニティ投資 

> サービス品質の向上 





(C) 型色寛 (一般色寛)



(P) 型色寛



Copyright (C) Z Holdings Corporation. All Rights Reserved.

# どうなる日本のAI？ Zホールディングス各社のキーパーソンに聞く現状の取り組みと今後の展望



日本のAIはこれからどのように発展し、また、どのように活用されていくのか——？ AI研究に注力するZホールディングスグループにおいて、ヤフー株式会社、LINE株式会社、株式会社ZOZO、それぞれのキーパーソンに最新事情を聞いた。

## INDEX

- ▶ 規模の利を生かしたヤフーのAI活用戦略とは
- ▶ 超巨大言語モデルが持つ「Hyper CLOVA」の可能性
- ▶ 3社のシナジーが理想的に融合する「Z AIアカデミア」の取り組み



谷口博基／ヤフーCDO（Chief Data Officer）

東京大学工学系研究科修了後、マッキンゼー入社。在籍中にカリフォルニア大学バークレー校にてMBA/MOT取得。マッ

キンゼーではハイテク・製造業を中心に日本企業のグローバル化、提携、買収、新規事業開発、R&D戦略などに関わる。2013年ヤフー入社後は、企業戦略本部で株式会社一休の買収、BuzzFeed Japan株式会社設立などを担当。データソリューション事業本部長などを経て、2021年からCDO。

## 規模の利を生かしたヤフーのAI活用戦略とは

——ヤフーにおける現在のAI活用について、具体的な取り組みを教えてください。

谷口：ヤフーではAIテックカンパニーを目指して、大まかに「攻め」と「守り」の2つの路線でAI活用を進めています。具体的には、広告のターゲティングや商品のレコメンドのように直接の事業パフォーマンスを向上させる取り組みが「攻め」、そして不正利用を監視して顧客やユーザーの利益を維持するなど安全・安心にご利用いただくための取り組みが「守り」の活用です。また、Yahoo!ニュースやYahoo!知恵袋などのコメント欄について、それが建設的な意見であるかどうかを自動判別する荒らし対策機能も守りのAI活用の一例です。

このほか、「守り」に近いところでは、ユーザーの利便性をサポートするための活用も進めています。たとえばヤフオク！にiPhone端末を出品する際、画像をアップロードすればそれがどの機種でどのようなスペックなのか、画像を解析して自動入力する機能はすでに実装されています。



——ヤフーが持つ検索データやPVデータは、AI開発の大きな強みであると思います。こちら具体的な取り組みがあれば教えてください。

谷口：まさしく、サービスごとにどのような属性のユーザーが何を検索し、何を購入したかというデータが蓄積されているのは、私たちの武器です。これら蓄積されたデータを組織横断で有意義に活用するために2015年に立ち上げられたのが、データ&サイエンスソリューション統括本部で、部門を超えた横断的なデータ活用を進めようとして取り組んでいるところです。

とりわけ検索データというのはユーザーの知りたいこと、興味のあることが反映されやすい、シグナルの強いデータです。これを使えば、初めてYahoo!ショッピングを訪れたユーザーに対しても、個別の嗜好性に合わせた商品レコメンドが可能になるわけです。AIには本来、データを収集するところから始めなければならないコールドスタート問題が付き物ですが、この問題と無縁なのは大きいですね。セキュリティ面の強化は継続的に行っていきましますし、全てのデータはプライバシーポリシーに従って取り扱います（※）。

※安心な毎日を更新しています。

<https://privacy.yahoo.co.jp/>

——そして何といても、膨大なユーザー数は他社にはないアドバンテージですね。

谷口：それは間違いありません。ヤフーのMAUは8,400万以上（スマートフォン、PCの合算）。試算すると、それぞれが発するシグナルをトータルすると月に数兆規模に及び、これがすべてAIにとって学習の材料になるわけです。もちろん、

個人情報については慎重に取り扱わなければなりません。社会的な価値を持つデータをお預かりしている企業として、交通混雑の解消やコロナ禍での混雑情報の提供など、AIを活用した社会課題の解決への取り組みもスタートしています（※）。

※緊急事態宣言発令直後の首都圏主要駅の人出調査レポート

<https://ds.yahoo.co.jp/report/20210112.html>

——Zホールディングスになり、ヤフーがLINE やZOZOと連携することは、今後のAI研究にどのような影響を及ぼすでしょうか。

谷口：会社横断でデータを活用するうえではセキュリティー・プライバシー面で超えるべき課題もありますが（※）、それができた前提で言うと、学習にあてられるデータ量が増えることはやはり強みです。また、それだけでなく、それぞれが持っているAIモデルの構築などノウハウの共有も可能です。何より、「Z AIアカデミア」（※後述）のような取り組みが実現するのも、この3社が連携すればこそでしょう。互いにいい影響を与え合い、きっとより大きな力になると感じています。

※AI倫理に関するZホールディングスグループの取り組み

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/17/#anc7>



砂金信一郎／LINE株式会社 執行役員 AIカンパニー カンパニーCEO

東京工業大学卒業後、日本オラクルに入社して新規事業開発を担当。ローランド・ベルガーで戦略コンサルタント、リアルコムで製品マーケティング責任者を経験。その後、マイクロソフトでAzureのエバンジェリストを経て、2016年にLINEへ。LINE BRAINの責任者などを経て、2020年からAIカンパニーCEOに。2019年より内閣官房IT総合戦略室 政府CIO補佐官、2021年9月よりデジタル庁プロジェクトマネージャーも務める。

## 超巨大言語モデルが持つ「Hyper CLOVA」の可能性

——「CLOVA」や「LINE AiCall」などLINEではすでに様々なAIツールがユーザーの身近に投入されています。この次のステップとしては、どのような展開を予定していますか。

砂金：昨年から、アメリカの非営利団体「Open AI」が開発した文章自動生成AI、「GPT-3」や、Googleが構築しているG5などの事前学習型巨大言語モデルが大きな注目を集めています。これらは膨大なテキストデータを学習する汎用言語モデルで、文章を書いたり画像を合成したり、幅広い用途での活用が期待されるものです。Open AIはマイクロソフトの積

極的な支援を受けているため、今後はWordなどのOffice製品に、AIが入力する文章を予測するサジェスト機能が実装されるなど、ユーザーの利便性に貢献してくれるはずです。

しかし、それはあくまで英語圏で行なわれていることに過ぎません。そこでLINEでは日本語、そしてNAVERでは韓国語に特化した超巨大言語モデルの開発に取り組んでいます。日本語版「HyperCLOVA」では具体的に、1,750億以上のパラメータと100億ページ以上の日本語データを学習データとして利用する予定です。実現すれば新しい対話AIの開発を含めてLINEやZホールディングス各社のサービスの品質向上などにつながることはもちろんのこと、外部に技術提供することで日本語における言語処理を用いたサービスのユーザー体験は飛躍的に向上することになるでしょう。

——日本語処理というのはそれだけで開発ハードルの高さを感じさせますが、技術的な課題、あるいは将来の製品化に備えた市場規模の問題については、どうお考えでしょうか。

砂金：おっしゃる通り、英語であれば単語が単語として並んでいるのでシンプルですが、日本語はどこまで単語の区切りなのか非常にわかりにくい言語です。また、「結構です」とか「大丈夫です」などといった、イエスにもノーにもなる曖昧なダブルミーニングが多いこともネックで、これをAIに学習させるのは至難です。さらに、「カレーは辛くて辛い」という文章では、「カレーという食べ物は一般的にからい」「からいものを食べるのはつらい」という状況や文脈を理解していないと、正しく読むことすらできません。

また、マーケット的にも日本語圏はたかだか1億人程度の市場に過ぎず、とくに近年はGAFAMのどこを見ても日本語開発にもっとも積極的に企業は見当たりません。でも、だからこそ勝てる可能性があるのではないかと考えています。画像認識のように地球上で多くのデータを早く集めた者勝ちの土俵でGAFAMと勝負するのは得策ではないですから、我々は今のうちに日本語市場で超巨大言語モデルを構築することで、大きなマーケットを握るチャンスがあるわけです。



——LINEといえば音声AIの領域で先行している印象です。この強みは引き続き生かされていくのでしょうか。

砂金：すでにレストランの予約や配送事業者の集荷依頼など、音声で対応を自動化するサービスは様々な現場で活用されており、毎日数万件の電話を自動で対応しています。こうした個別業務向けのボイスアシスタントはまだニーズがある領域だと思っています。「LINE AiCall」にしても背景にある要素技術はコンシューマ向けの「CLOVA」と共通しているので、これをより発展させ、他業種に展開していくことになるでしょう。

——前出の「HyperCLOVA」も含め、そうしたサービスが発展することで、Zホールディングスには今後どのようなベネフィットが生まれるのでしょうか。

砂金：一例として現在、「HyperCLOVA」を使って小説を執筆する実証実験も進めています。すでにAIによる作文は高いレベルで可能になりつつあります。これを使えば、たとえばある商品をレコメンドする紹介文をAIが自動で数パターン

生成し、そのうちのどれが実際に購買に結びついたかというA/Bテストまでを自動化することができる。結果として高確率で販売に繋がる紹介文が自動生成されるようになります。

AIが精度を上げるというのはまさにこうすることで、ヤフーでもZOZOでもアスクルでも、EC分野のコミュニケーション効率は大幅に向上するでしょうし、運用型広告においても、バナーの自動作成などに応用できるかもしれません。Zホールディングスとしてのシナジーを生かしながら、「HyperCLOVA」はまだまだ先進的な取り組みが多数考えられると思います。



野口竜司／ZOZO AI R&D推進本部 本部長 / ZOZO NEXT 取締役 CAIO

立命館大学在学中に、ITベンチャーに参画。卒業後、ITベンチャー子会社の社長を務めつつ、AI領域で新規事業を立ち上げ。現在は、ZOZOで様々なAIプロジェクトを推進するかたわら、大企業やスタートアップのAI顧問・アドバイザーやAI人材育成も実施。「ビジネスパーソンの総AI人材化」をめざし活動中。著書に『文系AI人材になる』（東洋経済新報社）など。日本ディーラーニング協会 人材育成委員メンバーなども務める。

## 3社のシナジーが理想的に融合する「Z AIアカデミア」の取り組み

---

——先ごろZホールディングスが発表した、AI人材育成のプログラム「Z AIアカデミア」。まずはこの構想が生まれた経緯を教えてください。

野口：取り組みの前提として、2021年3月1日にZホールディングスとLINEが経営統合の完了を発表した際の、「日本・アジアから世界をリードするAIテックカンパニーを目指す」という宣言があります。一方で、AIを"作る人材"はそれなりに増えてきていても、AIを"使う人材"が増えていない現状の課題があり、そこで私が発起したのが「Z AIアカデミア」でした。

AIにできることが飛躍的に広がっている今、それをいかに社会課題とマッチングするかが大切です。だからこそ、ビジネスサイドにAIを使いこなす力を持った人材を育てなければなりません。Zホールディングスグループは、そうした人材の育成を進める上で最適な環境だと思っています。

——先の宣言では、「5年間で5,000人のAI人材を増員する」という具体的な数字も挙げられました。

野口：これはエンジニアサイドを5,000人増員するという意味ですが、作る側が5,000人増えるなら、それを使う側はその5~10倍いなければ市場が成り立たないと考えています。だからこそ、AI人材の教育・育成の場が必要なのです。

# Z AI Academia



——野口さんご自身はもともと文系のご出身です。AIという分野で文系の人材を活用するポイントは何でしょうか。

野口：これは文系にかぎりませんが、大切なのはそれぞれの専門領域の中から、いかに課題を見出し、解決策を模索するかという発案能力だと思います。経理でも総務でも職種や部署を問わず、あらゆるビジネスパーソンが自身の現場で何らかの課題に直面しているでしょうし、むしろAIの専門家ではないからこそ気付けることがあるはずですよ。

——また、ZOZOグループでは産学連携も積極的に進めています。具体的にはどのような取り組みを行なっていますか。

野口：代表的な例としては、研究開発促進の一環として、国内外のいくつかの大学と共同研究を行っています。また、グループ会社であるZOZO NEXT※では、働きながら博士号取得を目指す人材を支援する、「社会人ドクター制度」を導入しています。これはZOZOグループの事業に関連する研究分野において、博士号の取得を希望する人に対して、給与とは別に学費をサポートするプログラムです。

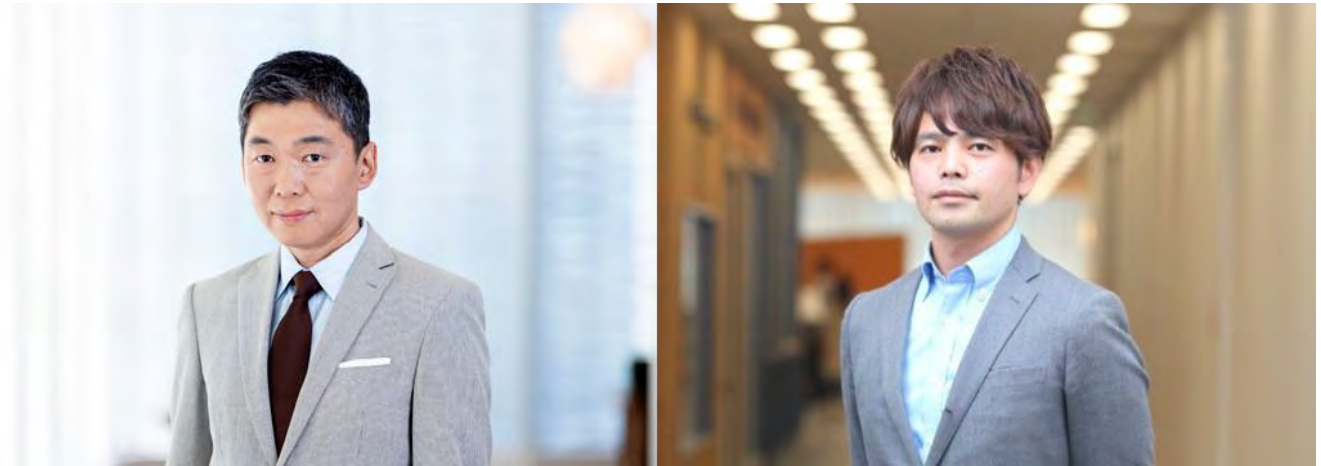
※2021年10月1日にZOZOテクノロジーズを吸収分割し発足

——この取り組みもまた、Zホールディングスとして貴重なシナジーになりそうですね。

野口：そうですね。要は日常のいついかなる時も、「AIをどう使うか」という課題と自然に向き合えるかが大切で、今はそうした姿勢、マインドを持つ人を増やすことに注力していきたいと思っています。私はAIが果たす役割とは、「人手不足の解消」、「パフォーマンスの改善」、「新しいものの創出」の3つに集約されると考えていて、これを多角的かつ高解像度で考えられる人材の育成は急務でしょう。「Z AIアカデミア」の目的もまさにここにあります。

執筆：友清哲 編集：やじろべえ

# 国内インターネット企業初のグリーンボンド導入。取り組みの背景にある、Zホールディングスが見据える未来とは？



再生可能エネルギーの導入や地球温暖化対策など、環境保護を目的とする資金調達のために発行されるグリーンボンド。欧州からはじまったこの取り組みが、近年、国内企業でも活発化しつつある。今年度、インターネット企業としては国内初となるグリーンボンドを発行したZホールディングスの狙いを、Zホールディングスの財務部部長・中山圭二氏、ヤフーのCSR担当役員であり、ZホールディングスのESG推進室室長を兼務する西田修一氏に聞いた。

## INDEX

- ▶ 日本でも拡大の一途をたどるESG投資市場
- ▶ Zホールディングスのシナジーは環境の領域でどう発揮されるべきか



中山圭二：Zホールディングス株式会社 財務統括部 財務部部長/ヤフー株式会社 財務統括本部 財務部部長  
商社勤務を経て、2003年、ヤフーに入社。財務担当者として、資金繰り管理、資金調達管理などの業務を担当する。



2013年から2015年までソフトバンク株式会社（現ソフトバンクグループ株式会社）財務部に出向し、自然エネルギーに係るストラクチャード・ファイナンスなどの資金調達も経験。2017年よりヤフーの財務統括本部 財務部部長。2021年からZホールディングスの財務部部長も兼務。



西田修一：Zホールディングス株式会社 ESG推進室室長/ヤフー株式会社 執行役員 コーポレートグループSR推進統括本部 長

広告代理店勤務などを経て、2004年、ヤフーに入社。2006年から「Yahoo! JAPAN」トップページの責任者を務める。2013年に検索部門へ異動。東日本大震災の復興支援キャンペーン「Search for 3.11 検索は応援になる。」を立ち上げる。2015年に検索事業本部長およびユニットマネージャーに就任。2017年から執行役員。2021年からZホールディングスのESG推進室室長を兼務。

## 日本でも拡大の一途をたどるESG投資市場

---

——欧州から始まったグリーンボンドですが、日本企業は現在どのような状況にあるのでしょうか。まずは背景から教えてください。

中山：日本でも政府が2030年の国内CO2削減目標を、2013年比で46%減とする目標を発表したこともあり、今まさに国をあげて脱炭素化に取り組み始めています。実際、環境省のまとめによれば、国内企業のグリーンボンド発行実績は2019年で58件・8238億円、2020年で77件・1兆170億円、さらに今年（2021年度）も、上期を終えた時点で早くも57件・7000億円を超えるなど、右肩上がりの状況が続いています。

ESG投資で先行する欧州ではすでに、投資家サイドが企業に対してファイナンスだけでなく、環境に対する姿勢までを問うマインドが根付いています。そこでZホールディングスの中核企業であるヤフーでも、従来からの環境に対する取り組みや姿勢を投資家の皆様にはっきりご理解いただくために、まずは今年の7月に200億円のグリーンボンド発行を決めました。

——そうしたESG投資拡大の流れは、日本市場でも見られるのでしょうか。

中山：そうですね。企業がグリーンボンドをはじめとする環境債を発行した際には、取り組みに対する賛同と投資表明を出す投資家が明確に増えています。自社サイト上で、どれだけグリーンボンドに投資しているかを公表する投資家も増えており、こうした動きは今後いっそう活発になっていくのではないのでしょうか。

西田：Zホールディングスがサステナビリティシフトしていくためには、当然、少なからずコストを要します。そこでこうした取り組みに同意していただけるステークホルダーの皆さんの力を借りながら、ユーザーにとって安心・安全なサー

ビスを構築していきたいという思いが背景にあります。ヤフーでは、「IT（情報技術）で人々や社会の課題を解決する」ことをミッションに掲げています（※）。何より、インターネット業界ではまだ例がなかったことから、まずはヤフーが先行して着手する意義は大きいと考えました。

※ITの力で「豊かさ」と「幸せ」を（トップメッセージ）

<https://about.yahoo.co.jp/csr/message/>

——では具体的に、ヤフーではグリーンボンドによって調達した資金をどのように活用する予定ですか？

西田：ヤフーでは2023年度までに、事業運営で使う電力を100%、再生可能エネルギーに置き換える目標を掲げています。ヤフーが利用する電力は現状、実に95%がデータセンターでの消費であり、大まかに言えばこれを再生可能エネルギーに変えていく取り組みと、省エネへの取り組みの2つが中心となるでしょう。つまりグリーンボンドによる調達資金は、既存のデータセンターの改善、そして新規のデータセンターの構築に充当することになります。

その一方で、我々が排出するCO2は必ずしもニュートラル、つまり、ゼロにならない可能性もあるので、その分のクレジット購入にあてたり、風力発電や太陽光発電の技術開発に資金を投じたりすることも、長い目で見れば考えられるかもしれません。

——Zホールディングスの中で、先行してヤフーの環境問題の解決に貢献する事業を資金使途に、グリーンボンドを発行するに至ったのはなぜですか？

西田：今でこそZホールディングスとしてLINEをはじめ、多数の企業を擁していますが、たとえば2008年から環境配慮型データセンターの建設を進めるなど、ヤフーには統合以前からこうしたESG投資の視点がありました。我々としてはグループ内でも多くのユーザーを抱え、多くのサーバーを使っているヤフーが、まずはしっかりと環境対策に取り組んでいくことで、グループ内の他の企業も巻き込んでいけるのではないかと考えています。当然、このあとLINEやZOZOが続くこともあり得るでしょう（※）。

※脱炭素社会の実現

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



2018年、ヤフーは米国に100%再生可能エネルギーのデータセンターを建設した

<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/138.html>

## Zホールディングスのシナジーは環境の領域でどう発揮されるべきか

——こうしたESG投資が、欧州と比べて日本ではなかなか根付かずにはななぜでしょうか。

中山：これはあくまで私見ではありますが、日本ではかねてからリサイクルなどに取り組んできた経緯があり、環境に対する高い意識があったことが、逆にこうした環境債へのハードルを上げてしまったのではないかと感じます。すでに様々な活動を行ってきたため、新たな取り組みを資金使途として債券を発行する対象にしにくかった、ということですね。また、そうした取り組みに対する政府からの助成金が、海外と比べて桁違いに少ないのも無視できない要因でしょう。我々の場合は海外でもデータセンターを運用していることもあり、そもそも補助金対象にはなっていませんが、この影響は大きいと思います。

西田：また、CSRについての考え方が、欧米と日本ではまったく異なっている点も見逃せません。とくにリーマンショック以降、多くの企業が経営危機に瀕する中、欧米では「やはり大切なのは信用だ」との気づきを得て、それまで以上にCSRにお金をかけるようになったのに対し、日本では「まずはCSRよりも経営を立て直さなければ」と考える企業が多かったように思います。現状を見れば、ユーザーや株主の信頼を得ながらより良い社会を作っていこうと考えた欧米企業がつくったルールに、我々がアジャストしにしている構図ですから、後追いになるのも当然ですよ。

——また、どうしても現状では再生可能エネルギーのコストが高いため、企業体力の問題もありそうです。

西田：そうですね、現時点ではやはり再生可能エネルギーのほうが高いのは間違いありません。しかしこれについては今後、政府のグリーン成長戦略のもと、少しずつコストダウンしていくはずですし、そうしていかなければなりません。そんな期待の反面、炭素の排出量に応じてエネルギーに課税するカーボンプライシングなど、否が応でも再生可能エネルギーにシフトしていかなければならない状況は生まれてくると思います。であれば、先回りして動き出すべきだろうというのがZホールディングスとしての結論でした。



環境配慮型の次世代データセンターを建設

<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/104.html>

——グリーンボンドに関するプレスリリースの中で、国際イニシアチブ「RE100」の早期加盟を目指すというお話もありました。

西田：ヤフーとして目指すのか、それともZホールディングス全体として目指すのかについては見極めが必要だと思っておりますが、100%再生可能エネルギーへの置き換えが実現すれば、自ずと視野に入ってくるでしょう。何より、すでにグル

ープ内のアスクルはRE100企業です。我々としてはコミットメントをどう示すかという意味合いのものであり、ESG投資やESG融資など、いわゆるファイナンスの点でこうした取り組みというのは今後、より評価の対象として無視できないものになっていくはずで

—では将来的に、グリーンボンドだけでなくより広範囲なESG投資で資金を調達した場合、どのような用途が考えられるでしょうか？

中山：社会課題の解決のための資金使途としては、ヤフーという大きなメディアを持つ我々としては、わかりやすいところでは防災・減災に関する取り組みが挙げられるでしょう。ただし、ある程度まとまった金額規模でなければ投資する側も手を出しにくい側面があるはずで、このあたりは規模や手法を熟考する必要があると思います。



国内の脱炭素を目指すYahoo! JAPANの「地域カーボンニュートラル促進プロジェクト」公募要項を公開  
<https://about.yahoo.co.jp/csr/effort/204.html>

自治体名	取り組み内容	金額 (端数省略)	効果
1 北海道三笠市	石炭採掘跡へのCO2固定	1億円	吸収 固定
2 宮城県	海岸防災林の適正管理 藻場造成	2,700万円	吸収 固定
3 埼玉県	中小企業向けCO2見える化事業	760万円	排出 削減
4 神奈川県平塚市	波力発電の商用化と漁船の電池推進船化 発電所周辺の藻場造成	2,400万円	再生エ ネルギー 吸収 固定
5 新潟県	一次産業による温室効果ガスの排出抑制・ 削減・吸収源対策	400万円	排出 削減 吸収 固定
6 山梨県	果樹園での土壌炭素固定	1,000万円	吸収 固定
7 三重県尾鷲市	尾鷲ヒノキ市有林の若返り	2,600万円	吸収 固定
8 鹿児島県大崎町	リサイクル率No1の大崎システムの横展開	4,600万円	排出 削減

—それでは最後に、Zホールディングスのシナジーは、こうした環境対策や社会貢献の領域で今後どのように活かされていくことになるのでしょうか。今後の展望を聞かせてください。

中山：手前味噌ではありますが、それなりに社会において認知されている企業であることの優位性は大きいと思っています。グループ傘下にはネームバリューのある企業が多数名を連ねており、だからこそ我々が環境面に対する対策をしっかり打ち出して、周知を目指すことは大切です。その意味では、取り組みに対するレポートもこれからは重視しなければなりません。

西田：ZホールディングスとLINEが経営統合したことで、我々はより広いユーザーに対してサービスを提供できるようになりました。海外で戦うにはどうしてもGAFAMをはじめとする海外の大手企業が高い壁として立ちはだかりますが、この災害大国と言われる日本で最も役に立てる企業は、間違いなく我々であると自負しています（※）。

※震災から10年、日本を災害大国から「防災大国」へ「ステークホルダーダイアログ2021」  
<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/report/02/>

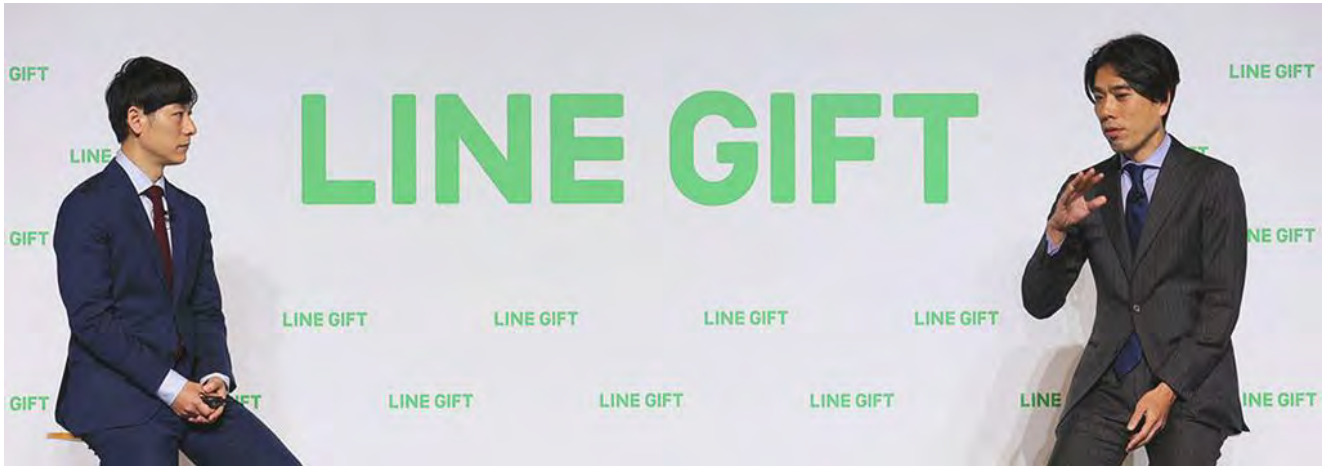
とくに災害発生時においては、情報発信メディアとしてのヤフー、コミュニケーションツールとしてLINEがそれぞれの特性を生かして連携する意味は大きく、有事の際にユーザーの皆さんがいち早く身の安全が確保できるよう、これからも全力でお手伝いさせていただきたく思います。SDGsの11番には「住み続けられるまちづくりを」という目標が設定されていますが、災害の多い日本でこの目標の実現を目指すことが、我々のミッションだと思っています（※）。

※環境基本方針

<https://www.z-holdings.co.jp/sustainability/stakeholder/11/>

執筆：友清哲 編集：やじろべえ

# 「LINEギフト」がZホールディングスのシナジー効果を早期に発揮。コマース事業の現在地と発展の未来を探る



Zホールディングスは、LINEとの経営統合により、日常生活に欠かせない「情報と人をつなぐ（Yahoo! JAPAN）」「人と人をつなぐ（LINE）」「人と決済をつなぐ（PayPay）」という3つの起点を有する企業グループとなった。世界に類を見ない多様なアセットを活用し、日本・アジアから世界をリードする「AIテックカンパニー」を目指している。

なかでも、グループ内のサービス連携によるシナジー効果を早期から発揮しているのが、コマース事業。とりわけ「LINEギフト」は、2021年3月の経営統合後、ヤフーをはじめグループ各社との連携にいち早く着手したサービスのひとつだ。

「LINEギフト」はグループシナジーをどう活かして成長しようとしているのか。そして、Zホールディングスのコマース事業は、今後どのように飛躍していくのか。舵取りを担う2人のキーパーソンの発言から明らかにする。

## INDEX

- ▶ [ソーシャルギフトを開拓する「LINEギフト」にみるグループシナジー](#)
- ▶ [4つの柱を軸に成長を遂げるZホールディングスのコマース事業](#)

## ソーシャルギフトを開拓する「LINEギフト」にみるグループシナジー

「LINEギフト」は、LINEのトークを通じて友だちとギフトを贈り合うことができるコミュニケーションサービスだ。人と人をつなぐコミュニケーションアプリであるLINEと、eコマースの掛け算による新しいコマースのかたちとして浸透。LINEギフトを贈ったことがある累計購入者数は1,000万人超、贈られたことがある人を含めると約2,000万人まで利用者が拡大している。LINEギフトへの出店ストア数は約380、取扱商品数は約4万にのぼる（2021年12月現在）。

最大の特徴は、住所や対面を必要とせずにLINEを介して簡単にギフトを贈れる手軽さにある。仕組みを簡単に説明するとこうだ。

ギフトを贈りたい人はLINEギフトに出店している、店頭で商品を受け取る電子チケット「eギフト」と、後日配送してもらって商品を受け取る「配送ギフト」から商品を選び、LINE PayやPayPay決済、クレジットカード決済などで購入する。

eギフトは、LINEのトークを介してギフトメッセージと一緒にバーコードやQRコードを送付。受け取った本人は対象店舗でバーコードやQRコードを提示すると、ギフトと引き換えることができる。スマホさえあれば好きなタイミングで近くのお店で簡単に商品を受け取れるというわけだ。また、配送ギフトは、ギフトメッセージを受け取った本人が配送先住所を入力した後に発送されるため、贈り主に住所を伝えずにギフトを受け取れる。



ギフトを渡すまでの手間やプロセス、心理的ハードルを大幅にカットし、「気持ちを届けたい」というギフトの本質的な価値を最大化できるサービスだといえる。

2015年、LINEギフトの誕生当初からこの事業を牽引してきたLINE株式会社 ギフト事業部事業部長・米田昌平は、ユーザーの動向を次のように説明する。

「ギフトを贈った方、受け取った方、いずれも女性が多い傾向にあります。2021年10月から11月に行った調査によると、サービス認知度が最も高かったのは、20代女性で87%にのぼります。また、男女ともに10代20代においては認知率60%を超えており、若い年代を中心に認知が広がっていると考えています」（米田）



米田昌平（よねだ・しょうへい）：LINE株式会社 ギフト事業部 事業部長  
新卒で大手通信会社に入社、その後ベンチャー企業を経て2014年にLINEに入社。LINEギフト事業の立ち上げを担い、現在までLINEギフトの事業責任者を務める。

LINEギフトは初期費用や月額費用ではなく、販売手数料で稼ぐビジネスモデルであるため、流通額を増やすことが事業成長につながる。そのためには、さらに認知度を高め、より幅広いユーザーにリーチすること、ひいては幅広いギフトニー

ズに伝えることが重要だ。日常でちょっとしたお礼を伝えたいとき、シーズナルイベントやライフイベントなどで特別な贈り物を届けたいときなど、多様なシーンを想定して、さらにユーザーの利便性を向上させていかなければならない。

なかでも不可欠な要素のひとつが「品揃え」の拡充。ここに、Zホールディングスのグループシナジーが大きく貢献する。現在、グループ間でのサービス連携は急速に進んでおり、LINEギフトの加盟店数や商品数は増加している。

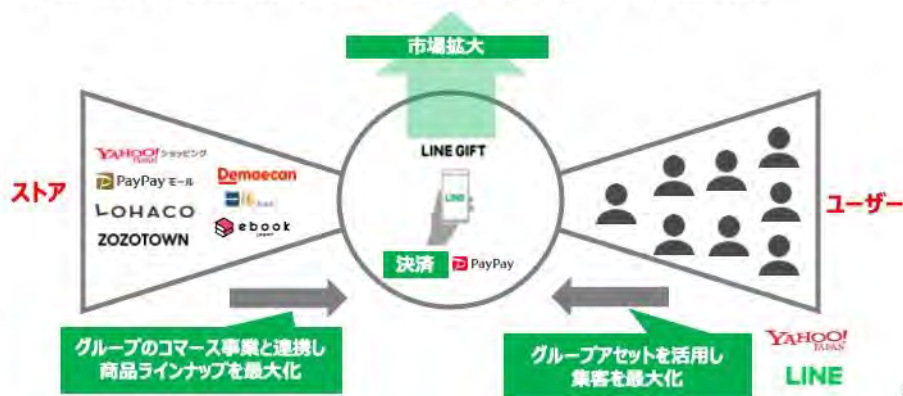
10月には「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」との商品・在庫連携をスタート。それぞれに出店する加盟店は、Yahoo!ショッピング上で出品設定をすることで、LINEギフト上の商品・在庫の登録が可能になった。すでに600ショップ以上（出店準備中を含む）がシステム連携を開始。商品数は4億点数以上と、国内ECではトップクラスの品揃えをほこる両モールとの連携により、ラインナップの幅はさらに広がりを見せている。

他にも、11月2日には日本最大級の宅配デリバリーサービス「出前館」が出店。出前館の決済画面で使えるクーポンをeギフトの「出前館クーポン」として販売。また、11月24日からZOZOTOWNが新規出店し、ZOZOTOWNでのお買い物に使用できる「ZOZOポイント」を贈れる「ZOZOTOWNギフトポイント」の提供を開始した。11月29日には、「ebookjapan」がギフトクーポンをeギフトで販売開始している。

さらに、今後は高級ホテル・高級旅館専門予約サイト「一休.com」や、アスクルが運営する個人向け通販サイト「LOHACO」などもLINEギフトとの連携を予定するなど、Zホールディングスグループのコマース事業拡大に、LINEギフトが一翼を担っている。

### ■ Zホールディングスグループのコマース事業の拡大に向けて

- ZOZOやアスクル、PayPayとも連携しLINEギフトの成長に貢献
- 商品ラインナップの幅を広げるとともに、ストア様の販売チャネルの多様化によって市場拡大を図る



2015年にLINEギフトがリリースされてから今日まで、すでに目覚ましい成長を遂げているが、ソーシャルギフトはまだまだこれからの市場であり文化。LINEギフトはソーシャルギフトという新たなマーケットを開拓するべく、今後はZホールディングスのシナジーをエンジンに、この勢いを一層加速させる狙いだ。そのために欠かせない要素について、米田は次のように説明する。

「品揃えの充実を見据えるうえで、私が最も重要な取り組みだと考えているのは、ヤフーとLINE双方の営業チームの連携です。すでに、ヤフーの営業がLINEに出向し、『LINEギフト』の品揃え拡大のためにワンチームとなって取り組んでいます。たとえば、現在『Yahoo!ショッピング』や『PayPayモール』に出店している加盟店様に呼びかけを行い、『LINEギフト』への出店も提案するなどして、さらなる加盟店数の拡充をはかっているところです」（米田）

約10兆円とされる日本のギフト市場で存在感を示し始めたLINEギフト。今後の展望について米田は「『LINEギフト』という新しいコマースと、ヤフーが培ってきた営業ノウハウや体制、そして加盟店様とのネットワークを掛け合わせることで、成長を加速させたい。そして、ソーシャルギフトをカルチャーとして定着させるべく、キャンペーンなどで認知度をさらに拡大させたいと考えています」と話す。



## 4つの柱を軸に成長を遂げるZホールディングスのコマース事業

ここまで紹介してきたLINEギフトは、Zホールディングスのコマース事業における成長戦略のカギのひとつ。ここからはLINEとの統合で生まれるコマース事業全体の戦略について深掘りしていく。

Zホールディングスにおける、2021年度のコマース事業の売上収益は8,402億円（前年度比24.4%増）。コマース事業の売上収益は、全体のじつに69.7%にのぼる。また、2020年度の商品販売事業の取扱高は1兆5,014億円。前年度比45.1%増で、コロナ禍での需要拡大を受けて大きく成長した。「2020年代前半にEC物販取扱高国内No.1の達成」を目標に掲げ、品揃え、探しやすさ、欲しい時に届くなどコマースの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最大化を目指している。

2021年は3月の経営統合以降、「LINEを活用したソーシャルコマース」を成長ドライバーに位置づけ、新たな機能や価値を提供することで競合との差別化を図ってきた。LINEギフトをはじめ、LINEのソーシャルグラフ（Web上の人間関係やその結びつき・つながり、その関係図）を活用したギフト体験、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など、コミュニケーションを軸にした新たな購買体験の普及に取り組んでいる。

ヤフー株式会社 執行役員 ショッピング統括本部長の畑中基は、コマース事業の今後のビジョンについて次のように説明する。

「足元の事業では、『Yahoo!ショッピング』や『PayPayモール』、CtoCの『ヤフオク!』『PayPayフリマ』、BtoCの『LOHACO』、ファッションEC『ZOZOTOWN』の連携を強化してきました。その中で、大きく4つの目標を掲げて、サービス全体をブラッシュアップしています。

1つ目の目標は『品揃えNO.1』です。世の中にある商品のすべてを網羅する状態を目指しています。2つ目は『探しやすさNO.1』。ヤフーはもともとWebの会社ですので、検索のしやすさにこだわってきました。それに加えて今回のLINEや、オンラインストア作成サービス「MySmartStore」を提供するNAVERとの連携により、新しい技術やノウハウを取り込みながら、探しやすさに磨きをかけています。3つ目は『配送NO.1』。ヤマトホールディングス株式会社の協力も得ながら、早く確実に届けることを目標に取り組んでいます。そして、最後が『マーケティングNO.1』。4,000万ユーザー超えの『PayPay』との連携で、『Yahoo!ショッピング』や『PayPayモール』のコマース全体のお得感を醸成していきたいと考えています」（畑中）



畑中基（はたなか・はじめ）：ヤフー株式会社 執行役員 ショッピング統括本部長

2003年7月、ヤフー株式会社に入社。「Yahoo!ショッピング」の企画・営業に携わり、2012年に本部長に就任。2018年4月に「Yahoo!トラベル」「Yahoo!ダイニング」の営業本部長を兼任し、同5月にスマートフォン決済サービス

「PayPay」の営業責任者を経て、6月にPayPay株式会社取締役役に就任。2019年10月より、ヤフー株式会社 執行役員 コマースカンパニー ショッピング統括本部長に就任。2020年3月よりパリュウコマース株式会社取締役を兼任。

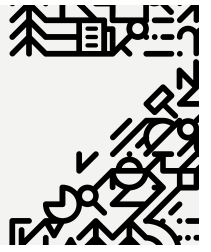
このほか、オンライン・オフラインを横断した新しいショッピング体験の形も模索している。たとえば、オンラインストアと実店舗の商品データをシームレスにつなぎ、ユーザーが最も適した購入手段を選べる「実店舗在庫サービス」の実現もそのひとつ。現時点では実店舗とオンラインストア間で在庫情報を連携していないケースが多く、オンラインストアで売り切れた商品は実店舗に在庫があったとしても販売することができない。そこで、eコマースとリアルの垣根をなくすことにより「欲しいものが欲しい時に手に入る」世界の実現を目指している。



一人ひとりの課題解決に寄り添い、より豊かで便利な暮らしの実現に貢献していくことを目指し、グループ間のシナジーで新領域のビジネスに挑戦してきたZホールディングス。LINEギフトは、社会に「ソーシャルコマース」という新たな価値をもたらした好事例だといえる。今後も次世代の豊かさや便利さのかたちを世の中に提案するべく、多様な事業ポートフォリオを武器に、新たなコマース体験と経済圏を創造していく。

#### 関連リンク

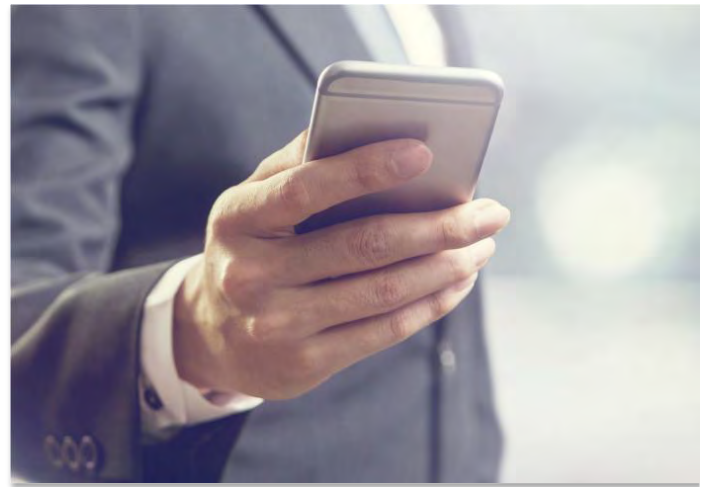
- ☐ [LINEギフト、最新のユーザー属性や利用動向を公開](#)
- ☐ [LINEギフトとYahoo!ショッピング、PayPayモールにおける商品・在庫連携を開始](#)
- ☐ [LINEギフトに「出前館」が新規出店！](#) PDF
- ☐ [「LINEギフト」に「ZOZOTOWN」が登場！](#)
- [中長期目標とKPI](#)
- [成長戦略](#)
- [コマース事業](#)



## メディア事業

top > 業績概況 > メディア事業

### メディア事業の概況



### 主要なサービス

- 「Yahoo! JAPAN」トップページ「Yahoo!ニュース」「LINEスタンプ」「LINE GAME」(\*1)などのメディア関連サービス
- 「検索広告」「ディスプレイ広告」などのYahoo!広告、「ディスプレイ広告」「アカウント広告」(\*2)などのLINE広告

\*1\*2 2021年度からLINEのメディアおよび広告関連サービス追加

### 2020年度実績

売上収益  
**3,406** 億円

営業利益  
**1,501** 億円

営業利益率  
**44.1** %

## ■ 市場環境の認識

2020年における日本の総広告費は、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響による各種イベントや広告販促キャンペーンの延期・中止により、通年で6兆1,594億円(前年比11.2%減)と、東日本大震災のあった2011年以来、9年ぶりのマイナス成長となりました。一方、インターネット広告費は、社会におけるデジタルトランスフォーメーションの劇的な加速により先行して回復し、プラス成長となりました。媒体別に見ても、テレビ・新聞・雑誌・ラジオの「マスコミ四媒体広告費」では6年連続の減少となり、前年比でも13.6%減少(\*1)しました。しかし、「インターネット広告費」は、「マスコミ四媒体由来のデジタル広告費」や「物販系ECプラットフォーム広告費」が成長をけん引し、前年比5.9%増加(\*1)と、総広告費の中で唯一プラス成長する結果となりました。

コロナ禍での「巣ごもり」によってインターネットでの動画視聴は引き続き増加しており、ビデオ(動画)広告は前年比21.3%増(\*2)と成長し、インターネット広告費(媒体費)全体の20%超となりました。また、SNSや動画共有プラットフォーム上で展開されるソーシャル広告も前年比16.1%(\*2)と引き続き高い成長率で推移しています。さらに5G(第5世代移動通信システム)が普及期に入り、スマートフォンでの動画視聴が増えてきており、広告も静止画から動画が主流となりつつあります。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響による我々の生活スタイルの変化とともにECの利用も増加しており、「物販系ECプラットフォーム広告費」が24.2%伸長(\*2)しています。

このように、昨年から続く新型コロナウイルス感染症の影響で見通しづらいものの、大きな環境変化のなかで新たなマーケティング手法が生み出されており、企業のマーケティング活動のデジタルシフト化が加速しています。こうした動きを追い風に、インターネット広告市場が引き続き成長していくことに大きな期待をしています。

\*1 出典:電通発表「2020年 日本の広告費」

\*2 出典:電通報「日本の広告費 インターネット広告媒体費詳細分析No.3」

## ■ 成長戦略の基本方針

メディア事業は、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。


- ・フルファネル(\*1)における「1:1」マーケティングの実現
- ・TAM(Total Addressable Market)(\*2)の拡大

コロナ禍においては、いち早く正確な情報を提供すること、また利用者の日々の生活を支援することを念頭に、いま求められる情報やサービスを適切かつ迅速に提供してきました。その結果、ユーザーのサービス利用増進、信頼獲得につながり、第三者機関による複数の調査で高い評価を得ています。

成長を続けるインターネット広告市場において、LINEとの統合シナジーを活かすことで市場シェアの拡大を目指します。加えて、販促市場を新たなターゲットとしてTAMを拡大していきます。例えば、これまでは「Yahoo! JAPAN」トップページなどのサービスを訪れたユーザーに対する広告配信を通じて「認知・興味・関心」を捕捉してきましたが、今後はPayPayを活用した「購入」を促すマーケティングや、LINE公式アカウント(\*3)を活用した「再購入」を促すソリューションを提供していきます。これらの取り組みを通じ、ユーザー1人1人に効率的・継続的な提案をする「1:1」マーケティングを実現し、インターネット広告市場のみならず販促市場も取りこみ、ターゲット市場の拡大につなげていきます。

\*2 TAM:ある市場の中で獲得できる可能性のある最大の市場規模のこと

> \*1 フルファネル:「漏斗(ろうと・じょうご)」のこと。認知から購入にいたるまでの購買行動を示す

> \*3 LINE公式アカウント:LINEでユーザーと企業・店舗との接点を創出するサービス 

## 事業戦略の進捗と見通し

### 2020年度の実績

2020年度のメディア事業の売上収益は3,406億円(前年度比1.4%増)、営業利益は1,501億円(前年度比4.4%減)となり、当社グループの連結売上収益に占める構成比は28.2%になりました。メディア事業が主となって推進している広告関連事業の売上収益は3,050億円(前年度比0.1%増)となりました。

検索広告については、広告の表示デザインの改善や新機能の提供開始などが収益増に貢献したものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による広告主の予算縮小が響き、売上収益は1,629億円(前年度比4.3%減)となりました。

しかし、ディスプレイ広告の売上収益は1,909億円(前年比11.7%増)と二桁成長を達成し、このなかの運用型広告の売上収益は1,645億円(前年比19.5%増)と増加し、成長をけん引しました。主な要因の1つは、新型コロナウイルス感染症の情報を求めた多くのユーザーが「Yahoo! JAPAN」トップページなどのサービスに訪れたことに伴う広告の表示回数の増加です。また、巣ごもり生活によるeコマース利用の増加に伴い、主に運用型広告に含まれるYahoo!ショッピング広告の需要が大きく拡大したことも成長を後押ししました。一方、ディスプレイ広告のうち予約型広告では、広告市場の需要が予約型から運用型に移行しているため、売上収益は263億円(前年比20.7%減)と縮小傾向にあります。

### 2021年度の重点施策

メディア事業は、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し、広告・販促商材の新規開発・展開によって新たな収益源を創出していきます。また、ヤフー・LINE双方のアセット連携・統合を通じて、既存広告の価値向上を目指します。

さらに「1:1」マーケティングの実現にはユーザー1人ひとりに合わせた最適な情報の発信が重要です。そこでLINE公式アカウントをZホールディングスのBtoCコミュニケーションのインフラとして全面的に導入することを決定しました。LINE公式アカウントはマーケティング活動において、初回購入後の再購入を促すうえで極めて重要な役割を担います。LINEアカウント広告の売上収益拡大、並びにフルファネルにおける「1:1」マーケティングの確立に向け、ヤフーの広告主に対しLINE公式アカウント数の拡大を加速していきます。

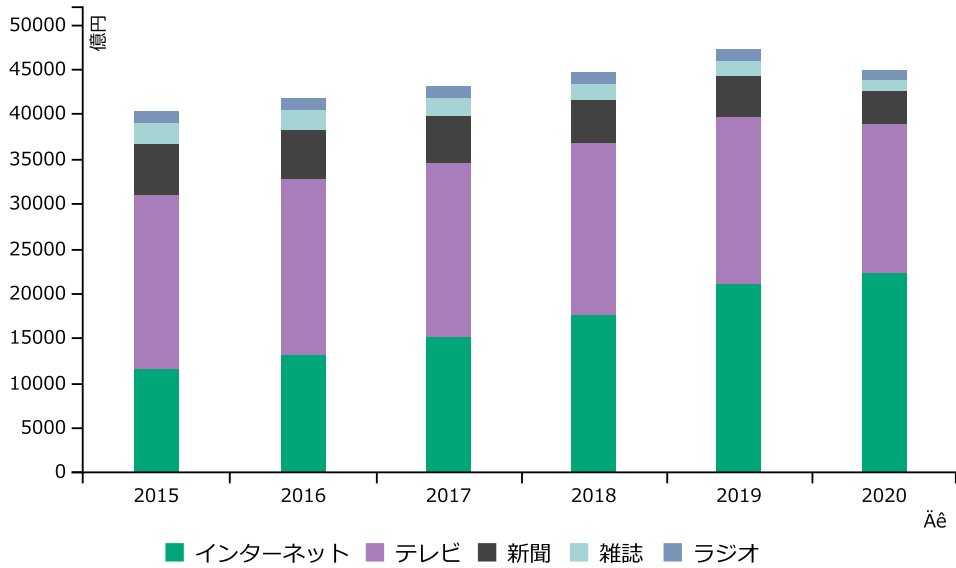
メディア事業はLINEとの統合シナジーが最も大きいと期待している領域であり、これらの取り組みを着実に推進していきます。

# Data

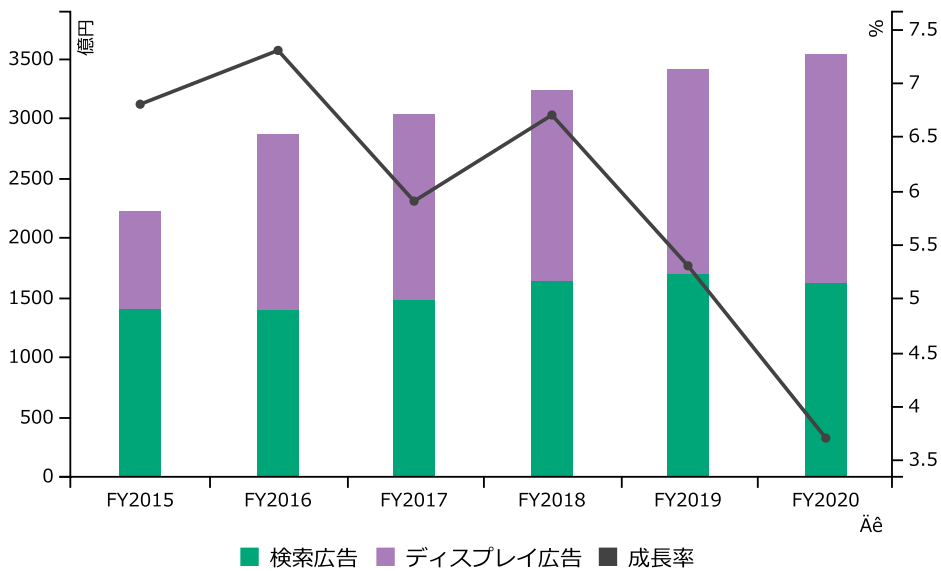
## マーケットデータ

### メディア別広告費

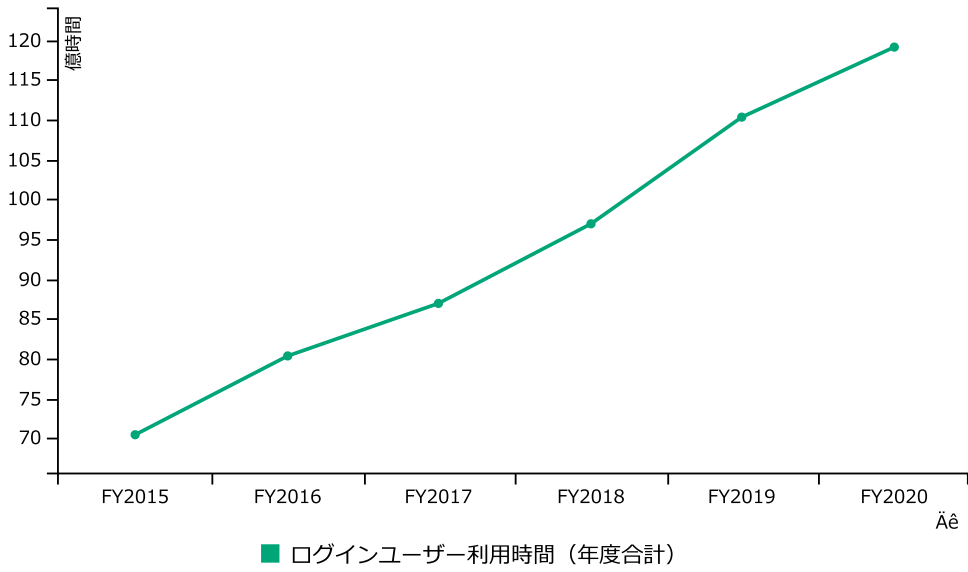
\* 出典: 電通発表「2020年日本の広告費」



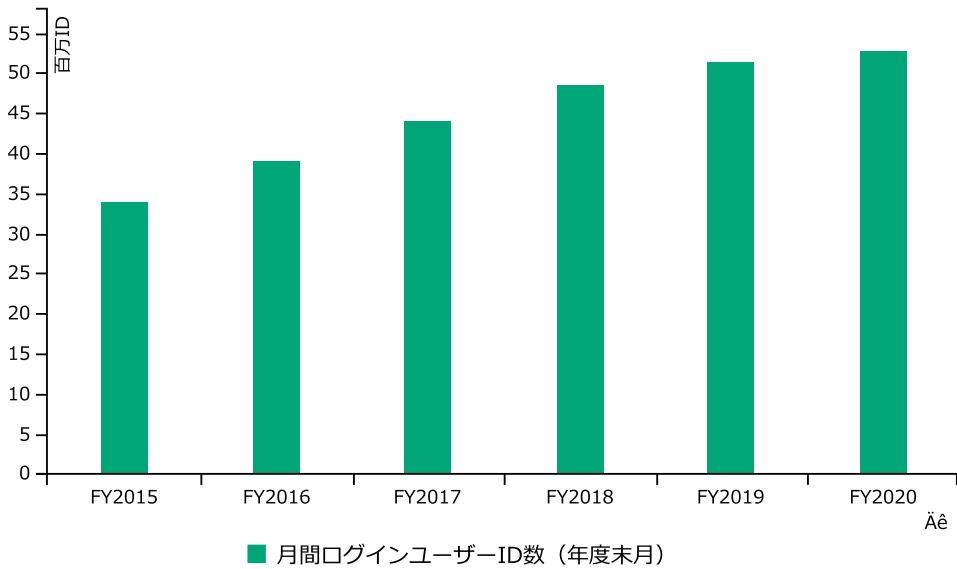
### 自社広告関連売上収益 (広告種別)



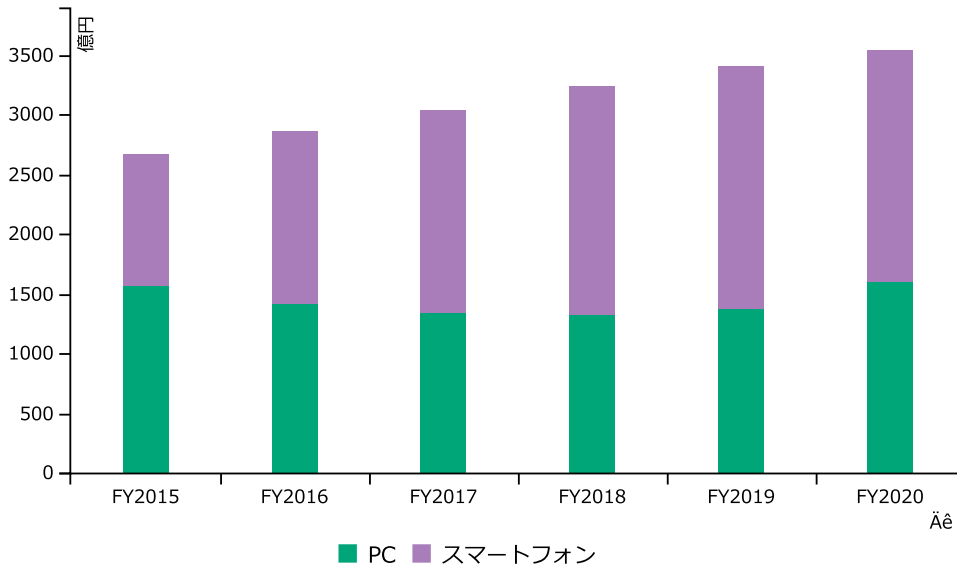
ログインユーザー利用時間



月間ログインユーザーID数



広告関連売上収益(デバイス別)

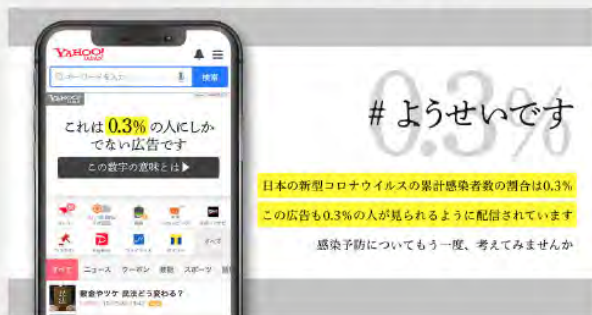


Topics

「新型コロナウイルス感染症対策」についてのバナー広告を配信

2021年2月21時点で日本の総人口に対する新型コロナウイルスの累計感染者数が0.3%に達しました。そこで薄れる危機意識に対して改めて正しい理解と対策を啓発するために、同じ0.3%のユーザーにのみ掲出するバナー広告を使い、新型コロナウイルス感染症に関する情報と対策を配信しました。また、「Yahoo! JAPAN」アプリと「Yahoo! JAPAN」(スマートフォンブラウザ版)のトップページに表示している「新型コロナ」タブにおいて、国内の新型コロナワクチンの接種実績を掲出する取り組みを開始しています。

累計感染者数の割合と同じ  
0.3%のユーザーにバナー広告を掲出



新型コロナタブでのワクチン最新情報





## ■ 「広告サービス品質に関する透明性レポート」を定期的に公開

ヤフーでは、広告サービス品質向上のための審査実績をまとめた「広告サービス品質に関する透明性レポート」を定期的に公開しています。広告主・広告会社・広告配信パートナー、そしてヤフーをご利用のユーザーの皆様安心してヤフーのサービスおよび広告をご利用いただけるよう、その取り組み内容をお伝えすることを目的としています。

### ・広告審査の新たな取り組み

ヤフーでは不適切な広告の掲載を防ぐため、Yahoo! JAPAN 広告掲載基準を定めています。虚偽誇大広告や詐欺的な広告などの法令に違反する広告はもちろんのこと、ユーザーに不快感・不安感をあたえるような広告なども禁止しています。この掲載基準は、法改正や社会情勢に合わせて常に見直しており、2020年度も複数の掲載基準を見直し、新基準の審査への適用を開始しました。


### ・違反実績をふまえた広告審査の開始

広告審査において重大な違反表現が認められた商品などは、広告掲載のリスクが高いと判断し、当該違反表現を修正した場合であっても、以降の対象商品にかかる広告掲載をお断りする方針を2021年1月に周知しました。

### ・ユーザーからの意見に基づく広告掲載停止の運用開始

ヤフーはユーザーによる視点が広告品質の向上にとって大切な要素であると考えています。掲載された広告に対するユーザーからのネガティブな意見をもとに一定の閾値を設けており、2021年1月からは当該閾値を超えた広告の掲載を停止することを周知しています。



> [広告サービス品質に関する透明性レポート](#) 



## コマース事業

top > 業績概況 > コマース事業

### コマース事業の概況



### 主要なサービス

- 「Yahoo!ショッピング」「PayPayモール」「ZOZOTOWN」「ASKUL」「LOHACO」「LINE FRIENDS」「LINEギフト」(\*1)などのショッピング事業関連eコマースサービス
- 「ヤフオク!」「PayPayフリマ」などのリユース事業関連eコマースサービス
- 「Yahoo!トラベル」「一休トラベル」などのサービス関連eコマースサービス
- 「Yahoo!プレミアム」などの会員向けサービス
- 「PayPayカード」「PayPay銀行」「LINE証券」などの決済・金融関連サービス(\*2)

\*1 2021年度からLINEのサービス追加

\*2 決済・金融関連サービスについては、2021年度より戦略事業セグメントに移管

### 2020年度実績

売上収益	営業利益	営業利益率
8,402 億円	1,112 億円	13.2 %

\*旧コマース事業の実績

## ■ 市場環境の認識

経済産業省の調査(\*1)によると、2020年のBtoC-EC(消費者向け電子商取引)市場規模は19.3兆円(前年比0.43%減)となった一方、物販系分野におけるEC化率は、8.08%(前年比1.32ポイント増)となりました。これは、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の影響が物販系やデジタル系の市場規模拡大に大きく寄与したことが要因です。旅行や飲食などのサービス系分野の市場規模は大きく減少したものの、EC化率は増加傾向にあり、商取引の電子化が引き続き進展しています。また、ネットオークション、フリマアプリ市場を含むCtoC-EC市場規模1.9兆円(前年比12.5%増)(\*2)と推計されています。

eコマース市場の成長を背景に国内におけるクレジットカードの利用金額を指す「信用供与額」は74兆4,576億円(前年比1.4%増)(\*3)と微増でしたが、キャッシュレス決済が利用できる場所・機会は大きく増えており、今後も電子決済の利用が加速すると期待しています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う巣ごもり消費の推奨や、人々の外出機会の減少を受け、これまで実店舗でのビジネスを主体としてきた事業者においても、商取引の電子化が加速しています。このような状況から、コマース事業の市場規模はさらに拡大していくことが予想されます。

> \*1、\*2 出典：経済産業省令和2年度「産業経済研究委託事業(電子商取引に関する市場調査)」[□](#)

> \*3 出典：一般社団法人日本クレジット協会 「日本のクレジット統計2020年度版」[□](#)

## ■ 成長戦略の基本方針(コマース事業)

コマース事業は、eコマース関連サービスや会員向けサービス、決済金融サービスなどを提供しています。

- ・物流・配送強化によるeコマース取扱高のさらなる成長
- ・LINEとのシナジーによる新たなコマース体験の提供
- ・決済・金融事業の拡大

ショッピング事業では、「欲しいものが、欲しい時に手に入る」買い物体験の実現に向け、ヤマトホールディングス(株)と連携し、「Yahoo!ショッピング」および「PayPayモール」のストアに新たな物流サービスの提供を開始しました。今後は、受注から出荷・配送業務までの全体を代行する「フルフィルメントサービス」と、その一部の機能を代行する「ピック&デリバリーサービス」の提供を通じてストアの出荷作業の負担軽減を図ります。また、配送品質を改善させることでユーザーのeコマース体験の満足度を向上し、ショッピング事業の成長をさらに加速させます。

併せて、コマース事業のさらなる拡大に向けてLINEを活用したソーシャルコマースを将来的な成長ドライバーとすることを目指します。この取り組みは国内有数の利用者基盤を持つヤフー・LINEの強みを生かした我々独自の取り組みになると考えており、新たな機能や価値を提供することで競合との差別化を図ります。この市場は、日本においてはまだ発展途上ではあるものの、中国や韓国などでの成功事例を研究しており、新たな市場を力強く創出していきます。

なお、これまでコマース事業の配下にあった決済金融事業は、LINEの事業も含めて、2021年度から新たな事業区分「戦略事業」に移管し、メディア・コマース事業に次ぐ第3、第4の収益の柱を創出していきます。その核となる決済・金融事業は、決済を起点としてあらゆる金融サービスに広げることでマネタイズを本格化していきます。

> 「LINEギフト」がZホールディングスのシナジー効果を早期に発揮 [□](#)

## 事業戦略の進捗と見通し

### 2020年度の実績\*

当連結会計年度のコマース事業の売上収益は8,402億円(前年度比24.4%増)、全売上収益に占める割合は69.7%となりました。これは、2019年11月に(株)ZOZOを連結子会社化し、同社の売上収益が好調に推移したこと、ショッピング広告売上収益が増加したこと、ワイジェイカード(株)の売上収益が増加したことなどが要因です。その結果、営業利益は1,112億円(前年同期比45.7%増)となりました。

ショッピング事業の取扱高は1兆5,014億円(前年度比45.1%増)とコロナ禍での需要拡大を追い風に大きく成長しました。ショッピング広告売上収益は通期で547億円(前年度比31.5%増)に拡大し、「Yahoo!ショッピング」および「PayPayモール」取扱高に対する広告売上の割合は通期で5%超まで伸長しました。また、ポイント還元施策などによる販売促進活動費の効率化を図ることで、取扱高の成長に加えて収益性も向上しています。

リユース事業の取扱高は「ヤフオク!」の成長に加え、「PayPayフリマ」の利用増が取扱高拡大に貢献し、8,502億円(前年度比5.7%増)となりました。

(株)一休などを含むO2O(トラベル・飲食予約など)事業では、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛の影響はあったものの、Go Toキャンペーンの効果もあり、取扱高は5,179億円(前年度比24.8%増)となりました。

決済・金融事業は、「PayPay」とのシナジーや政府によるキャッシュレス還元事業などの後押しもあり、クレジットカード取扱高は2兆4,281億円(前年度比20.1%増)、PayPay銀行の預金残高は1兆2,168億円(前年度比32.2%増)、銀行の貸出金残高は2,472億円(前年度比153.8%増)と順調に成長しました。

### \*旧コマース事業の実績

### 2021年度の重点施策

ショッピング事業では、引き続きヤマトホールディングス(株)との連携を通じて物流および配送を強化し、ストアの出荷作業の負担軽減や翌日配達率の向上を支援していきます。併せて「優良配送」支援の取り組みを通じてユーザーの買い物体験を向上し、優れた配送体験を提供しているストアのさらなる売上拡大を目指します。このように「売り手」「買い手」の双方に便利で快適な環境を整備し、常に進化し続けることで、eコマース(物販)取扱高日本一の実現を目指します。

また「Yahoo!ショッピング」、「PayPayモール」の出店ストアにLINE公式アカウントの導入を促し、ショッピング事業の取扱高拡大を目指します。加えて、LINEのソーシャルグラフ(\*1)を活用したギフト体験、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など、コミュニケーションを軸にした新たな購買体験を普及させ、グループ全体のコマース事業を大きく飛躍させるべくまい進していきます。

決済・金融事業(新事業区分「戦略事業」)では、PayPay(株)の利用者基盤を生かし、金融サービスを拡大させることでマネタイズを本格化していきます。また、「PayPay」ブランドを軸とした金融サービスの展開、マルチパートナーシップ戦略による多様な金融商品の提供によって、フィンテックを中心に新たな収益の柱となるよう育成していきます。

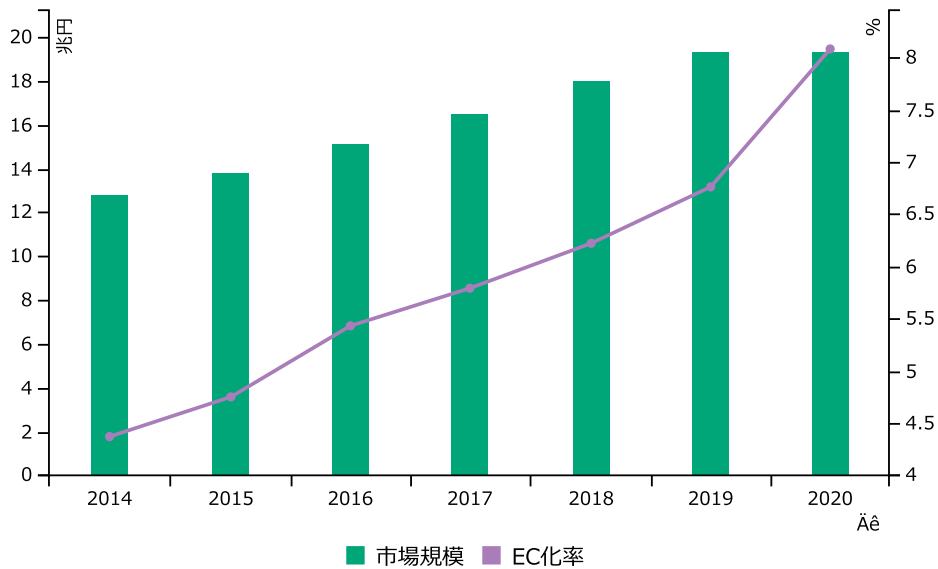
\*1 Web上の人間関係やその結びつき・つながり、その関係図

# Data

## マーケットデータ

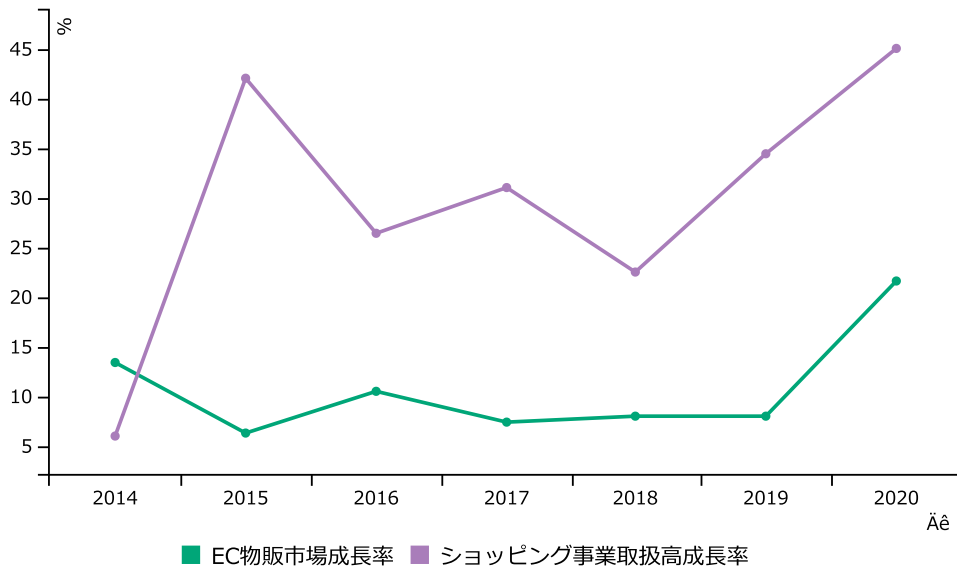
### 国内EC(物販)市場規模とEC化率の推移

\* 出典: 経済産業省令和2年度「産業経済研究委託事業(電子商取引に関する市場調査)」

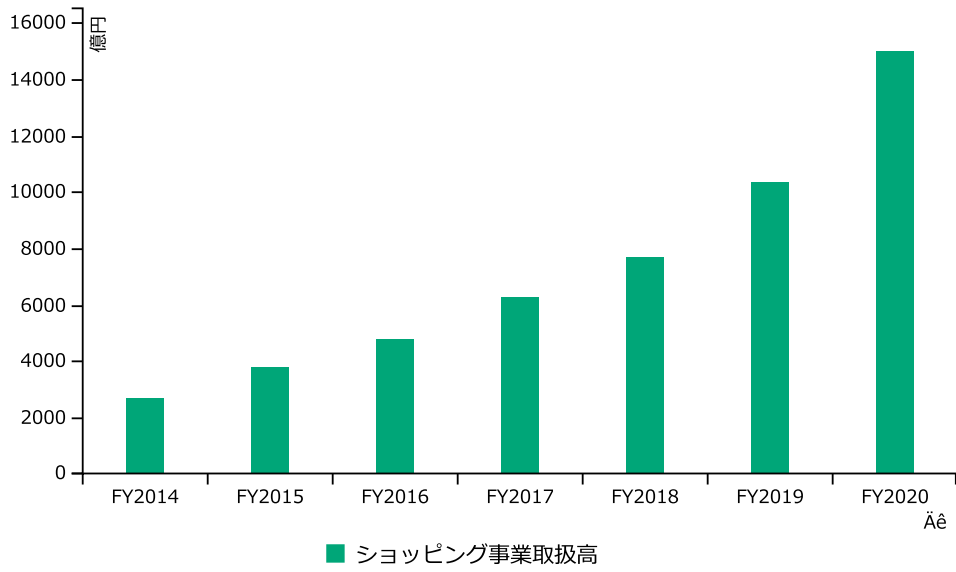


### EC物販市場成長率\*とショッピング事業取扱高成長率の比較

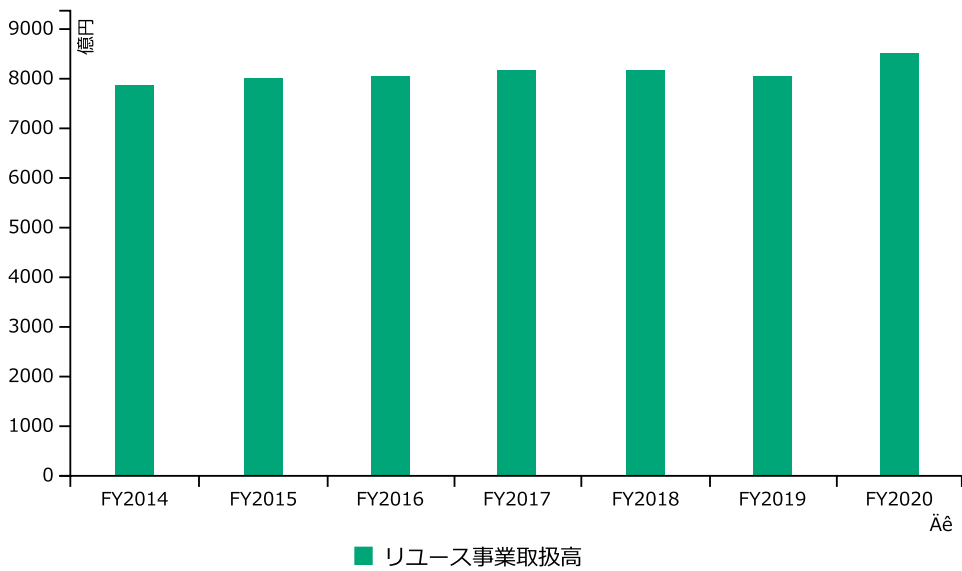
\* 出典: 経済産業省令和2年度「産業経済研究委託事業(電子商取引に関する市場調査)」



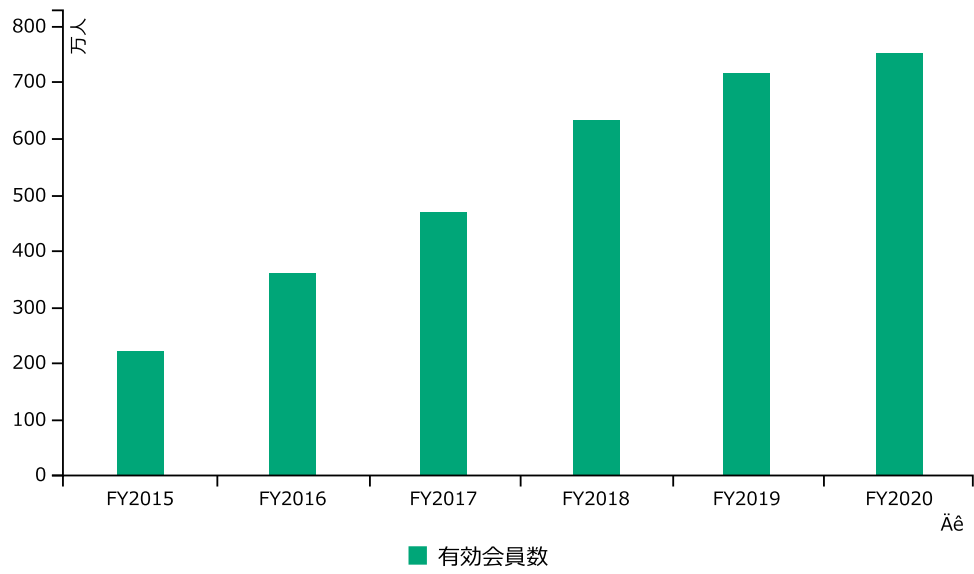
## ショッピング事業取扱高の推移



## リユース事業取扱高の推移



「Yahoo! JAPANカード」有効会員数の推移



# Topics

## 「優良配送」のアイコン表示を開始

本質的なサービス品質改善によるユーザー体験の向上は、サービスの拡大において非常に重要であり、eコマースにおいては「配送品質向上」がそれにあたります。当社グループでは、その実現に向けて、出荷遅延率・該当商品の受注からお届けまでの早さなど「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」が定める一定基準を満たした商品について検索結果や商品ページで「優良配送」のアイコンの表示を始めました。これによって配送品質の高い商品がわかりやすくなり、ユーザーは商品を購入する際の判断材料として活用できます。実際に「優良配送」を体験したユーザーからは「マークがあると安心する」「発送が早く安心感がある」などのアンケート結果(\*1)が寄せられています。また、「優良配送」商品の拡大に向けて2021年2月から「優良配送」の注文1件につき、ストアに最大100円をキャッシュバックするキャンペーンも実施しました。その結果、取扱高に占める「優良配送」の比率は2021年6月において2月時点の約1.2倍と堅調に拡大しました。引き続き、ユーザーに安心して選んでいただける「優良配送」商品を増やしていくため、ストアを支援する施策にも取り組んでいます。

\*1 Yahoo!ショッピング、PayPayモールユーザーアンケート調査



> 優良配送

## 金融サービスのブランド統一

Zホールディングス傘下の中核企業の一つであるヤフー(株)が出資するPayPay(株)のスマホ決済サービス「PayPay」は、累計ユーザー数が4,200万人(\*1)を突破するなど、多くのユーザーが利用するサービスへ急速に成長しています。ヤフーは、オンラインサービスに「PayPay」決済を導入しているほか、「PayPayボーナス」などの特典の付与、eコマースサービス「PayPayフリマ」「PayPayモール」の開始など、「PayPay」との連携を強固にすることで、急速に成長する「PayPay」のユーザーを取り込み、コマース事業の成長を加速させています。

同様に、銀行やクレジットカード、保険など、Zホールディングス傘下またはZホールディングスが出資する金融事業会社が提供する金融サービスも「PayPay」との連携を強化し、金融事業の成長を目指します。その際、わかりやすい名称とすることでユーザーに親しみをもってサービスを利用いただくために社名やサービス名を「PayPay」ブランドに統一することとしました。

今後も「PayPay」との連携を強化し、「PayPay」が掲げるユーザーの生活をもっと豊かで便利にする「スーパーアプリ化」構想の実現に向け、「PayPay」アプリにおいて「ローン」や「保険」といったZホールディングスグループの金融サービスの提供を拡充していきます。



\*1 アカウント登録を行ったユーザー数の累計(2021年9月末時点)



> プレスリリース:Zホールディングスの金融サービスを「PayPay」ブランドに統一 

Copyright (C) Z Holdings Corporation. All Rights Reserved.

# 震災から10年、日本を災害大国から「防災大国」へ 「ステークホルダーダイアログ2021」



IT（情報技術）で社会課題の解決を目指すZホールディングスグループは、「災害・社会課題への支援」を4つの重点領域の1つに据え、震災を機に災害・復興支援、防災・減災の企画・サービスを次々に生み出してきた。ソーシャルイノベーションを専門とする服部篤子・同志社大学政策学部教授を招き、この10年を振り返りながら、Zホールディングスグループが目指す未来像について議論した。

## INDEX

- ▶ 災害発生時に何を伝えられたのか
- ▶ 「伝えきれなかった」葛藤が復興・防災企画の発展に
- ▶ 「災害の自分事化」で減災と風化防止を
- ▶ 発災から復興まで一貫した支援へ

※ダイアログは2021年1月にオンラインで実施されました。文中の従業員の所属、役職は2021年1月当時のものです。

## PROFILE



### 服部篤子氏（同志社大学政策学部教授、一般社団法人DSIA代表理事）

阪神淡路大震災を契機に、非営利組織の普及にむけた研究プロジェクト「総研大スコーププロジェクト」に参画。その後、2001年CAC社会起業家研究ネットワーク、2009年一般社団法人DSIAを設立し、社会起業家等人財育成に取り組む。主な編著に「新・公共経営論」、『未来をつくる企業内イノベーターたち』、『ソーシャル・イノベーション』など。



### 片岡裕（ヤフー株式会社執行役員 / メディア統括本部長）

1978年岐阜県生まれ。2005年ヤフーに入社。

「Yahoo!みんなの政治」の立ち上げに携わった後、「Yahoo!ニュース」などメディアサービスの企画や新規事業を担当。広告事業推進本部長を経て、ニュース事業本部長として「行動につながるメディア」づくりを推進。2016年から現職。



### 西田修一（ヤフー株式会社執行役員 / SR推進統括本部長）

2004年にヤフー株式会社へ入社。「Yahoo! JAPAN」トップページの責任者を務め、ヤフー初となる「Yahoo! JAPAN」トップページの全面リニューアルを指揮。また、東日本大震災の復興支援と検索を掛け合わせたキャンペーン「Search for 3.11 検索は応援になる。」を立ち上げる。検索事業本部長を経て、2017年4月より現職。



### ファシリテーター：森摂氏（「オルタナ」編集長）

日本経済新聞社入社後、流通経済部などを経て1998年-2001年ロサンゼルス支局長。2002年9月退社。同年10月、在外ジャーナリスト協会を設立、代表に就任。2006年9月、株式会社オルタナを設立し、2007年3月にサステナブル・ビジネス・マガジン「オルタナ」を創刊。現在に至る。

## 災害発生時に何を伝えられたのか

——2011年3月11日14時46分、東日本大震災が発生しました。片岡さん、西田さんはともに情報を発信する立場におりましたが、震災当時の状況を教えていただけますか。

片岡：私は、Yahoo!ニュースの企画部門のリーダーとして、マネジメントする立場にありました。

震災発生時、Yahoo!ニュースとして、何が起きたか、何をしなければいけないのかを伝える責任があります。即座に地震の第一報を伝えた後、オフィスがあった東京ミッドタウンで避難指示が出てしまい、私たちは一旦オフィスを出て、近くの公園に避難することになりました。

ニュースを届けられない状況が続く、刻々と時間が経過するなか、一部のメンバーたちが近くの家に戻ってニュースの更新を再開しました。

それから2時間ほどしてオフィスに戻ると、すでに津波の映像が報じられており、その後は被害状況を伝えることに終始しました。

西田：私は、Yahoo! JAPANトップページのサービス責任者をしていました。オフィスで打ち合わせをしていた時に大きな揺れがあり、外を見ると、柳の枝のようにビル群が揺れていて、まるでSF世界のような感じでした。

ただ事ではないと感じ、持ち場に戻ろうとしたのですが、ビルから避難指示が出たため、私も外に出ました。Yahoo!ニュースの編集担当者が各社から提供される記事を更新してくれていたため、発災直後のトップページそのものの対応は特別必要なかったのですが、その後どうしたものかといっぱいでした。

Yahoo! JAPANのトップページは日本で一番見られているサイトでしたから、有事には重要な情報を届けなければならない、という覚悟を持っていました。しかし、いざ未曾有の地震が起きてみると、断片的な情報はあっても、全貌が分からず、誰に何をどう伝えればいいのか、瞬時に判断できませんでした。当時については鮮明な記憶がないというのが、正直なところでした。

——「伝えられることは伝えられた」という実感はありますか。

片岡：正直、全くないですね。スマートフォンも今ほど普及しておらず、初動として伝えられたことといえば、震災発生時のことくらいで、その後に発生した津波の情報も即座に伝えられませんでした。

今であれば、スマホのプッシュ通知で、被害状況を伝えたり、避難を呼び掛けたりすることもできますが、当時はできないことだらけでした。西田と同じように、私も震災から一週間の記憶はなかなか思い出せません。



ヤフー株式会社 メディア統括本部長 片岡

西田：発災当日はオフィスで一晩過ごしました。電気が消えて真っ暗になった深夜も、無力感を抱きながら、モニターでずっとYahoo! JAPANのトップページを眺めていました。なぜかその自分の姿を俯瞰（ふかん）で見ている記憶がずっと残っています。

それからがむしゃらにやってきましたが、十分に情報を提供できたかという点、十分ではなかったと思いますし、実際とても難しかったです。

というのも、被災地は東北ですが、人口分布に比例して、首都圏の方がより多くYahoo! JAPANを訪れるからです。首都圏の人たちは帰宅難民や計画停電などについての情報を求めています。

スマホの普及で、よりパーソナルでプッシュな情報提供ができるようになりましたが、当時必要な人に必要な情報が提供できていたかと言われると、自信を持って「できた」とは言えないですね。

**——服部さんはソーシャルイノベーションや社会起業などがご専門ですが、ヤフーが果たした役割についての見解をお願いします。**

服部：ヤフーは震災を機に飛躍的にいろいろな活動をしてきた印象ですが、初めは茫然（ぼうぜん）とされていたのです。10年前はスマホが主流ではなかったことも、今考えると驚きです。

私はどちらかというとグラスルーツ（草の根活動）の世界にいますので、周りにはボランティアに行く人が多いです。私自身も、阪神・淡路大震災の時に奈良にいて、2カ月後にいち早く外国人支援を行った団体取材のため現地に行きました。東日本大震災の時は、ちょうど100日後に現地入りしました。こうして現場の状況を五感で感じ取るわけです。

今の時代、人の声や自身で体験するというよりも、ネットで情報を収集し、判断することが多くなってきていると思います。それは良い面もある一方で、問題もはらんでいると思います。行動を通じたリアルな情報とネットの情報の両方があるって、人々がそれを基に判断していくことが望ましい。それを助けてくれるのが、ヤフーなのではないでしょうか。



同志社大学政策学部教授、一般社団法人DSIA代表理事 服部氏

## 「伝えきれなかった」葛藤が復興・防災企画の発展に

——震災を機に、災害・復興支援、防災・減災関連でさまざまなサービスやプロジェクトが生まれました。特に思い入れがあるものについて教えてください。

片岡：私は「Yahoo!防災速報」アプリです。震災後、Yahoo! JAPANのトップページやYahoo!ニュースを管掌することになったのですが、その時に「行動につながるメディア」にすることを掲げました。情報を届けるだけではなく、人々が情報を見て意思決定をし、その先の行動につなげなければ、メディアの役割としては不十分です。震災を経て、その思いを強くしました。

3.11を教訓にして開発した「Yahoo!防災速報」アプリは、緊急地震速報や豪雨予報をはじめ、さまざまな災害情報を地域ごとにプッシュ通知で知らせるアプリです。これにより、人々はいち早く避難することもできます。いまでは2,000万人以上の方に使っていただけるアプリに成長しました。

**YAHOO! 防災速報**  
JAPAN

災害の情報をいち早くお知らせ  
**防災速報** 無料!

簡単! ダウンロードして防災対策  
緊急地震速報や豪雨予報、避難情報などをいち早くお知らせ。  
[受け取れる情報についてさらに詳しく](#)

- スマートフォンの方はこちら  
アプリをダウンロードしてください。

iPhone版  
Download on the App Store

Android版  
GET IT ON Google Play

● パソコンやケータイの方はこちら  
2021年1月31日をもちまして、Yahoo!防災速報メール版の提供を終了させていただきます。設定変更およびメールアドレスの追加・変更はサービス終了までご利用いただけます。  
[メール版の設定・変更を行う](#)

終了までのスケジュールや代替サービスのご案内など、詳しくは下記のお知らせをご確認ください。  
[【重要】Yahoo!防災速報メール版提供終了のお知らせ](#)

津波予報 発表中  
津波警報  
海岸から離れ、高い場所へ逃げて  
〇月〇日 〇:〇〇

地震情報  
震度4  
最大震度5強: 東京湾  
今後の情報に注意してください。  
〇月〇日 〇:〇〇

豪雨予報  
非常に激しい雨 (55mm/h以上)  
〇月〇日 〇:〇〇

千代田区の通知履歴

西田：検索が寄付につながるキャンペーン「Search for 3.11」には特に思い入れがあります。Yahoo! JAPANの「検索」事業に異動してからも、震災当時に抱いた無力感がずっと残っていて、いわゆるコーズマーケティングのように、「Yahoo!検索」を使って復興支援や風化防止に役立てられないかと考えました。

検索している瞬間は、キーワードを自分事化しますから、「3.11」と検索することを促すために、1人につき10円をヤフーが復興支援活動に寄付する仕組みにしました。初年度の2014年は約260万人が参加し、今でも続いています。



服部：「Yahoo!防災速報」はとても良いサービスですね。私も使っています。「Search for 3.11」に関してですが、なぜ「検索することが自分事になる」のでしょうか。参加者数はどのように推移していますか。

西田：SNSなどで他者に促されて「3.11」と検索することは、本人の自然な興味関心ではないかもしれませんが、検索した結果、被災地の現状や当時のニュース、著名人の応援コメントなどが表示され、3月11日を思い出すことになります。

初年度の260万人から毎年増え、2020年の3月11日には840万人近くの方が参加してくれました。こちらからお願いしなくても、著名人の方がYouTubeやSNSなどで「3.11と検索しよう」と呼び掛けてくれています。

服部：かつてボランティアは、意識や行動力のある人がやるものでしたが、「Search for 3.11」は、クリックすること一つのアクションだと思わせてくれました。いろいろな支援の形があることを示し、自分事化する道筋を付けていただいたのではないかと思います。これは長い間、グラスルーツの分野で実現できなかったことでした。

私はYahoo!基金に評議委員としてかかわらせてもらっていますが、寄付を募るNPO向けに文章の書き方を教えたり、Yahoo!ニュースで活動を紹介したりしていることも、NPOの励みになっているようです。NPOで広告をだすのは最大手ぐらいで、関心を持ってもらうために苦勞していますから。

西田：資金調達には表現力が必要ですから、2017年ごろから毎年朝日新聞社の方を講師に招き、書き手講座を開催しています。その人たちが記事を書いて、Yahoo!ニュースでも掲載しています。

## 「災害の自分事化」で減災と風化防止を

服部：今でも東北の被災地に出かけ、連絡を取り合ったりしているのですが、やはり風化してしまう事を心配されているようです。風化させないためには直接つながることが一番ではないかと考えていますが、ヤフーはどのように風化防止に取り組んでいますか。

西田：一つは啓発活動です。必ず3月11日には、何らかの特集を企画して世の中に訴えるようにしています。2013年からは毎年9月に「ツール・ド・東北」という自転車イベントを開催し、毎年4000人弱のライダーが東北の地を走っています。

被災地の被害状況や、美しい東北の景色が壊滅的な被害から徐々に立ち直る様子を見てもらい、それを家族や友人に話したり、SNSで発信したりするきっかけづくりを続けています。

一方で、これまでも人類は数々の災害を経験し、忘れ去られながら今に至っていると思いますので、記憶の鮮度や明瞭さは薄れたとしても、防災や減災の仕組みに転化して、次に生かしていくことが重要だと考えています。



ヤフー株式会社 SR推進統括本部長 西田

片岡：災害は人の命にかかわることですので、風化させないために情報は届け続けるのですが、ユーザーの個々の関心度によっては伝わりにくい、呼び掛けても動かない人は動かないことがあるのは事実です。

この10年、熊本地震や台風・豪雨など、各地でさまざまな災害が起きました。私たちはその都度、3.11の教訓として、伝えるべき相手にどこまで情報を伝えられたのか、行動につなげられたのかを振り返るようにしています。

専門家の方に、災害時に行動する人と行動しない人の違いを聞くと、どこまで身近に感じているか、自分事化しているかどうか行動に影響を与えることが分かってきました。そこで、個々ユーザーを理解し、地域ごとに届ける情報を変え、自分事化してもらえるような工夫をしています。

そして、「ユーザーの力を使う」ことにも取り組んでいます。「Yahoo!防災速報」アプリに「災害マップ」という機能を追加し、ユーザーが災害時に自分の位置や被害状況を投稿できるようにしました。投稿が集まるとその地域に住んでいる方々にプッシュ通知が行くようになっていますので、自分の周りやみんなの状況を知ることができ、自分事化を後押しします。

人々がより早く意思決定し、行動できるような情報提供や仕組みをつくっていくことが、広い意味での風化を防ぐことにつながると考えています。

## 発災から復興まで一貫した支援へ

——2020年12月には「災害支援プラットフォーム」を立ち上げたそうですね。

西田：発災から緊急時、復旧・復興、風化防止も含め、一連の流れの中で、ワンストップで取り組むのが「災害支援プラットフォーム」です。

ヤフーとして、被災地に災害情報を届けることもできますし、Yahoo!ネット募金を通じて支援団体が寄付を募ったり、Yahoo!基金から支援金を拠出したり、緊急災害対応アライアンス「SEMA（シーマ）※」の一環で各メーカーや物流会社と連携して物資支援を行ったり、買い物で被災地支援ができるエールマーケットを利用したりと発災時から復興期まで一貫して支援することを目指しています。

今後は、ZホールディングスグループにLINEが加わりますので、より広く、より深く、そしてより高度な仕組みに育てていけると考えています。



服部：企業の事業として取り組まれているわけですが、災害支援や復興支援で目標値などはあるのでしょうか。

西田：緊急時は、とにかく集め、それを必要なところに届けるだけです。特に目標値は定めていません。支援団体の助成にあたっては、審査を行い、報告書で活動の成果を確認しますが、どこまで何をやらなければならないといった目標はありません。

ただ、今後は私たちの取り組みから、どのくらい効果が社会に生まれたのか、いわゆる「社会的インパクト評価」にはしっかりと取り組んでいきたいと思っています。

——Zホールディングスグループ、また、ヤフーのあるべき姿についてのお考えを教えてください。





左上：ファシリテーター森氏、右上：服部氏、左下：メディア統括本部長 片岡、右下：SR推進統括本部長 西田

片岡：日本は災害大国ですが、「防災大国にしたい」とメンバーと話しています。防災大国とは何かというと、被害者がゼロの社会、事前に災害を予防して行動する社会だと考えています。

それを実現するためには、人々の意識を変えていくことも必要ですが、意識変容や行動につなげることをヤフーが介在することで貢献したいと思っています。

災害時にヤフーを頼って思い出してくれるかどうか。そのためにも、良いサービスを提供し続けて信頼のおけるメディアを目指します。

服部：防災と日常の接点をつくるためにどのような工夫をしていますか。

片岡：これまでサービスを続けてきて感じたのは、一方的に伝えるだけでは不十分だということです。友達や周りから情報のインプットやインタラクションがないと動かない人もいます。多様な情報や届け方をつくる必要性を実感しています。

気象庁の発表やニュースを届けることで行動する人もいれば、災害マップのように、他のユーザーが発した情報で動いてくれる人もいます。そういったいろいろな接点を持って、災害時にヤフーの利用を想起いただくとともに行動につなげられたらと考えています。

西田：必要な時に来てくださいというと、どこにいていいかわからない、そもそもヤフーに何があるかわからないという状態ですので、プッシュ型とパーソナライズ型が重要になってくると思っています。

その人がどんなことを知っていようがいまいが、あなたはこうした方が良い、こうするべきだといった、プッシュ型で知らせるものが作れば、服部さんが懸念されていたことは払拭（ふっしょく）されるのではないかと考えています。

極端なことを言えば、「津波が来ています。とにかく家を出て右に行ってください」と伝えられれば、すぐに行動に移すことができます。渦中の人々が情報を取りに行くのではなく、送られてくる状態にするということです。それはLINEと組むことで、より広く、より深くできるようになると考えています。今後、災害はますます激甚化し頻度も増していくことが予想されます。Zホールディングスグループの重点領域として災害対策・復興支援を掲げているので、グループで連携し日本を災害大国から「防災大国」へとできるよう尽力してまいります。

服部：個人レベルでも自治体・組織レベルでも、一団団で実現できることではなく、連携が大切なのですね。伝える、受けるといったインタラクションが今後さらに10年で発展していくことが期待されますし、私も付いていかないと思いました。

防災には一人ひとりの想像力が必要だと考えていますが、それはある種教育でもあり、大学も積極的に取り組むことだと思います。ぜひ協力していきたいです。

日本は防災大国にならないといけない——。これは文字で見ると軽く感じますが、3.11の原体験があったからこそ、着実な事業の展開につながっていることを実感しました。

#### **関連リンク**

- › [コミュニティ投資](#)
- › [災害支援実績 寄付・協賛の実績](#)
- ▣ [東日本大震災におけるヤフーの取り組み](#)

# 石巻に拠点置いて9年、東北の未来にどう貢献できたのか 「ステークホルダーダイアログ2021」



緊急支援や寄付活動にとどまらず、ヤフーは2012年7月に東北エリア拠点「ヤフー石巻復興ベース（以下、ベース）」を開設し、「復興部門（現：エールマーケット）」やサイクリングイベント「ツール・ド・東北」、若手漁師集団の「フィッシャーメンジャパン」の立ち上げなど、被災地に必要とされる支援を届けようと試行錯誤を繰り返してきた。東北の未来にどのように貢献できたのだろうか。

（進行・文：株式会社オルタナ、撮影：平井慶祐）

## INDEX

- › 石巻に拠点、地域とともに復興への道筋探る
- › 行政の力に限界、復興支援は公民連携で
- › 閉鎖的な環境から「変化」「挑戦」が当たり前
- › 石巻をモデルに、東北のこれからを考える

※ダイアログは2021年1月に石巻で実施しました。文中の従業員の所属、役職は2021年1月当時のものです。

## PROFILE



### 小林徳光氏（宮城県水産林政部長）

1960年群馬県前橋市生まれ。1985年に宮城県に入庁。初任地の宮城県水産試験場では漁業資源の調査研究、次の水産加工研究所では練り製品加工技術等の改良に尽力。2011年3月の東日本大震災発災後は、水産業振興課の総括、課長を歴任し、水産業の復旧・復興の最前線に立ち、2016年4月からは農林水産部次長として水産業の復旧・復興及び振興策全体を指揮。2018年石巻圏域を所管する東部地方振興事務所長を経て、2019年4月から水産林政部長に着任し現在に至る。



**吉本貴徳氏（石巻市産業部 部長）**

1980年石巻市役所に入職。人事、企画部門、議会事務局などを経て、2014年から産業部に配属。企業誘致、産業復興などに手腕をふるい、2019年 産業部長に就任。現在に至る。



**阿部勝太氏（一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン代表理事）**

1986年、宮城県石巻市に漁師の息子として生まれる。地元の高校卒業後、仙台や東京で5年間生活。その後、故郷の同市北上町の十三浜に戻り、ワカメ漁師になる。東日本大震災後、壊滅的な被害を受けた漁業と地域の再生に奮起。5つの家族とともに漁業生産組合・浜人（はまんと）を立ち上げ、企業と連携した商品開発やプロモーションなどを積極的に展開。また、三陸の若手漁師らと協力して一般社団法人フィッシャーマン・ジャパンを設立、代表に就任。漁業のイメージを「儲かる産業」に変え、後継者を育成しようと斬新なプロジェクトを数々打ち立てている。



**須永浩一（ヤフー株式会社SR推進統括本部CSR推進室東北共創リーダー）**

百貨店勤務を経て2003年にヤフーに入社。ショッピング・オークションのコンサルティング部門、ビジネス開発部門を経て、2012年復興支援室に就任。同年7月に「ヤフー石巻復興ベース」を立ち上げ、宮城県石巻市に常駐し活動している。



**長谷川琢也（ヤフー株式会社SR推進統括本部CSR推進室東北共創）**

2003年にヤフー入社後、コマース担当部長などを歴任。東日本大震災後の2012年に石巻へ移住、「復興デパートメント」の立ち上げをはじめとした復興支援に携わる。同地域の主要産業である水産業の活性化を目指し、2014年に若手漁師たちと「フィッシャーマン・ジャパン」を設立。水産業が抱えるさまざまな課題を解決するための取り組みを多数実行している。

## 石巻に拠点、地域とともに復興への道筋探る

——2012年7月に東北地域拠点「ヤフー石巻復興ベース（現：石巻ベース）」を設置し、復興支援を続けてこられました。企業が被災地に復興支援の拠点を置くこと自体が珍しいことだったと思いますが、当時、ヤフーの須永さん、長谷川さんはどのようなミッションを背負っていたのでしょうか。

須永：ヤフーは2012年に新しいミッション「ITやインターネットの力で課題を解決していく『課題解決エンジン』」を掲げました。

そのミッションの下、IT企業である私たちがどのように東日本大震災の復興支援に寄与できるかを検討し、新設されたのが「復興支援室」です。2012年4月に、私と長谷川の2人が復興支援室に配属されて活動が始まりました。

当初は拠点を置くことまでは考えていなかったのですが、被災各地を訪れ、復興支援のあるべき姿を模索した結果、現地に拠点を設け、地域の人たちとともに、復興支援に取り組むべきではないかと考えるようになったのです。

(1) GDP（国内総生産）の大きさや市町村ごとの生産額、(2) 従業員数や産業に従事している人の数、(3) 被害規模——などの観点で検討し、宮城県石巻市に拠点を置くことを決定しました。



ヤフー株式会社SR推進統括本部CSR推進室東北共創リーダー 須永

——IT企業だからこそ、遠隔で支援できることも多いと思いますが、石巻に拠点を置くというのは意外な決断ですね。

長谷川：当時、私たちは「Yahoo!ショッピング」や「Yahoo!オークション（現：ヤフオク!）」など、ネットで商品販売する部署で働いていました。その経験から、2011年12月には東北の産品を販売するECサイト「復興デパートメント（現：エールマーケット）」を立ち上げましたが、被災地について知らないことも多く、遠隔で支援するには限界があると感じました。

自分たちのスキルやヤフーにしかできないことで貢献したい、それもボランティアではなく、事業を通じて実現したい——。ヤフーの強みを生かし、地元の人と一緒に復興を進めるには移り住んだ方が良いと判断し、事務所を作ることを社内にて提案しました。

震災直後から、私も須永も個人でボランティア活動をしていて、その中で見聞きしたことや石巻の人たちとのご縁が、このプロジェクトにつながったと考えています。

## 行政の力に限界、復興支援は公民連携で

——2012年当時は、「復興」というよりも災害からの「復旧」というフェーズでしょうか。吉本さんは石巻市産業部、小林さんは宮城県水産部、それぞれ行政の立場から、ヤフーの試みをどのように受け止めましたか。

吉本：震災当初は、人事課で内部事務を行うセクションにいたので、多くの企業からCSR（企業の社会的責任）の一環として、災害支援を手伝いたいといった要請を受けていました。2012年時点では、まだまだがれきの山が広がっていて、「復興」や「産業の再生」という言葉もありませんでした。

産業部に異動してからヤフーの復興支援にかかわるようになったのですが、ここまで地域に根差して取り組んでいただける企業はなかったと思います。

私たち公務員も、あまりにも成すすべがなく、行政の力は限られており、いろいろな人の力を借りないと物事が前に進まないということを実感していました。震災を機に以前のようにお役所的な仕事をするのではなく、民間の力を借りられるのであれば借りていこうと考えるようになりました。



石巻市産業部部長 吉本氏

小林：北海道に次ぐ水産県だった宮城が壊滅的な被害を受け、先が見えない状況でした。石巻は金華山沖が世界三大漁場の一つに挙げられ、豊富な水産物に恵まれており、「勝手気ままな欲たかり」な気質の漁業者が多く、人とかかわって何かをやりようという風土ではありませんでした。

行政の立場としては、協働していかなければ復興は厳しいと考えていました。水産加工の分野では地域を超えた連携が取れるようになっていきましたが、漁業に関してはいかに地域を超えて連携するかが当時の課題でした。

そうしたなかで、ヤフーの支援のもと、「フィッシャーマンジャパン」が立ち上がり、若手を中心に地域を超えた連携が動き出しました。しっかりと根付き、中に入って担い手育成などの活動をしていただいて、これからの展開も楽しみにしています。



宮城県水産林政部長 小林氏

——阿部さんはワカメ漁師でもあり、ヤフーとともに、「新3K=カッコいい、稼げる、革新的」を目指す若手漁師集団「フィッシャーマンジャパン」を立ち上げましたね。

阿部：仮設住宅で暮らしていた2011年の夏、「被災しても漁師を続ける」と決めた段階で、漠然と「旧来の漁業はしたくない」「何かを変えたい」と思っていました。東京でサラリーマン経験もあったので、労働時間や仕事内容を考えると、震災前から漁師は割に合わない仕事だと感じていたのです。

震災で家も失い、補助金をもらって漁業をしても、何千万円単位の借金をすることが分かっていたから、漁業を再開するハードルは高かったです。それでも漁師を続けることを決意し、何か新しいやり方を探していました。

長谷川さんに出会ったのは、ベースができる少し前。養殖したワカメを収穫した後で、どのように販路を拡大するか、模索していたころでした。長谷川さんからお話があったときは、「よし！」という気持ちでしたね。



一般社団法人フィッシャーマン・ジャパン代表理事 阿部氏

長谷川：「復興デパートメント」のテーマの1つが「ポジティブな情報発信をしながら商品売ること」でした。

特に水産物系はネットで売るのは難しいと言われていたのですが、阿部さんや漁業関係者の話を聞いて、とにかくやるしかないという思いでした。人材育成やIT化など、復興後にも何か残していけたらとも考えていました。

それでも、一度、絶望的な気持ちになったことがあります。気仙沼でとてつもなく大きな船が乗り上げていて、瓦礫（がれき）の山や焼け野原の真ん中に立った時、本当にネット販売できるのかと、呆然（ぼうぜん）としてしまいました。

## 閉鎖的な環境から「変化」「挑戦」が当たり前に

---

——この10年、復興支援に力を入れてきたヤフーですが、被災地にどのように貢献できたでしょうか。

吉本：「よそ者を受け入れない」風土があるなか、苦労はあったと思いますが、須永さん、長谷川さんをはじめ、ベースの皆さんには地域に溶け込んで活動していただきました。ヤフーになら、地域を任せてもいいと思えるほどの信頼関係を築けました。地域の人々にも認知してもらえらる取り組みや姿勢は他の企業にはないものだったと思います。

そしてフィッシャーマンジャパンのようなとがった活動は、行政の立場ではできないことでした。水産業の担い手育成は全国に誇れる先進的な取り組みで、1つの人材育成のモデルになりました。

小林：サイクリングイベントの「ツール・ド・東北」や「Reborn-Art Festival」など、地域に根差した仲間づくりや人づくりは簡単にはできないものなので、ありがたいと思っています。これからは人づくりとIT化を合わせて取り組んでいかなければと考えています。

阿部：この10年を振り返ると、宮城にとって、水産業にとって一番大きく変わったのは、「変化することやチャレンジすることが当たり前になった」ことですね。とにかく東北は閉鎖的で、地元にいると何もできない気がしていましたが、私だけではなく、多くの人が、何か大きなことができるのではないかと、という意識を持てるようになったと思います。

「新しいことに挑戦していい」という風土をつくりたいですし、何か問題が起こった時に選択肢が多い状態をつくっておきたいのです。特に今は、自然災害が多く、海水温も上がり生産量にも影響が出ています。新型コロナウイルスの感染拡大で先行きが見えないなかでも、この10年で得たことが役立っています。

1人で頑張り続けるのは難しいですし、継続して初めて周りに認知され、意識が変わっていきますので、こうして活動を続けられたのは、やはりヤフーの支援があったからこそだと思います。

## 石巻をモデルに、東北のこれからを考える

---

——石巻に拠点を置き、復興支援を続けてきたことでヤフー自身が得たことは何だったのでしょうか。それがご自身の仕事にどのように活かされていますか。

長谷川：パソコンに向かって仕事をしているだけでは得られない経験でした。物事を成すために必要な関係構築や、いろいろな人たちの意見を聞きながら最適なプロセスを探ることは、それまでの仕事とは全く違うものでした。

震災から10年の節目として、社内でアンケートを取ったところ、ボランティアなどの活動をしたいと考えている社員が増えていることが分かりました。売り上げや利益だけではない、プライスレスな価値が蓄積して、社内に広がっていった気がしています。生産者のこだわりや東京と地方の関係、地方の価値といったものも活動を通じて学びました。



ヤフー株式会社SR推進統括本部CSR推進室東北共創 長谷川

須永：個人的な話をすると、本当に学びしかなかったですし、人生が豊かになったと感じています。

もちろん会社としての変化もありました。もともとヤフーはセキュリティが厳しく、オープンスペースがなかったのですが、石巻ベースは、現在の東京オフィスにあるオープンコラボレーションスペース「LODGE（ロッジ）」の原型となりました。いわば新しいオフィスのあり方、働き方の実験台のような意味もありました。

若い社員やシニアの人たちにも、新たな働き方を見せることができたと思っています。東北の皆さんと互いに影響し合っ、ヤフーの中にも変化が生まれました。





石巻ベース

——震災から10年の節目で、ベースの役目をいったん終えます。これからも、ヤフーとの関係性は続いていくと思いますが、今後の展望について教えてください。

吉本：この10年でハード面での復興は進み、あと2年ほどで目途が立つと考えています。しかし、一見復興したかのように見えますが、復興住宅で1人で暮らす高齢者などの問題もあり、本当の意味での復興はまだまだ先になりそうです。

風化はやむを得ないですが、ヤフーの皆さんはこれからも石巻とつながってもらえると勝手に思っていますので、心配していません。

小林：復興が完結していないのは事実です。しかし、復興支援に頼りすぎると、私たち支援を受ける側には甘えが出てくるものです。ある程度の時期で区切りをつけるべきだと思いますし、その後は新しい関係や展開を築いていきたい。そのために、今後は人づくりと並行してIT化なども推進していきたいです。

全国各地でも人口減少が起きていて、数年後には私たちと同じような状況になると思います。そうした地域のモデルになれば本望で、これから10年が重要であり、楽しみでもあります。今後は、これまでの連携を礎として、新しい石巻の水産をつくっていききたいですね。

阿部：10年前とは状況が変わり、コロナ禍で水産業はますます厳しくなると予想します。そうしたなかで、フィッシャーマンジャパンでの取り組みを通じて、次世代には、地域でも水産でも、課題解決に向けた多くの選択肢をつくってきたいです。

時代によって変わる課題に対して、私たちが実験台になり、行政やヤフーと連携しながら、その時々々の正解を見つけていきたいと考えています。将来的には、ヤフーが私たちを支援してくれたように、こちらからヤフーに提案できるような案件をつくりたいと思っています。

長谷川：もともと復興支援と事業を両立させて「黒字になるまで帰ってくるな」ともいわれており、厳しい目で見ると、民間企業として成果はなかなか出せませんでした。

今は石巻の人たちとコロナ禍に対応するためECを通じた支援を行うほか、次の取り組みとして環境に関連した事業と一緒にできないかと検討しています。フィッシャーマンジャパンも次の段階に移行する時期であり、ベースという拠点がなくなっても、ヤフーとして次の10年に影響を与える事業を起こしたいですね。

須永：これから先日本全体で、人手不足や高齢化など、被災地が直面したのと同じような社会課題を解決していかなければなりません。そのためにはやはりテクノロジーが必要になります。これはヤフーが企業として取り組んでいくべき課題であり、私たちの東北・石巻での経験を生かして、IT化を図ることが使命です。

また私たちが東北で立ち上げたものを100年続く事業にすることが、ベースがなくなっても取り組み続けていくべきことだととらえています。

#### **関連リンク**

- ▶ [コミュニティ投資](#)
- ▶ [災害支援実績 寄付・協賛の実績](#)
- ▶ [東日本大震災におけるヤフーの取り組み](#)