

ポイント還元 消耗戦に危機感

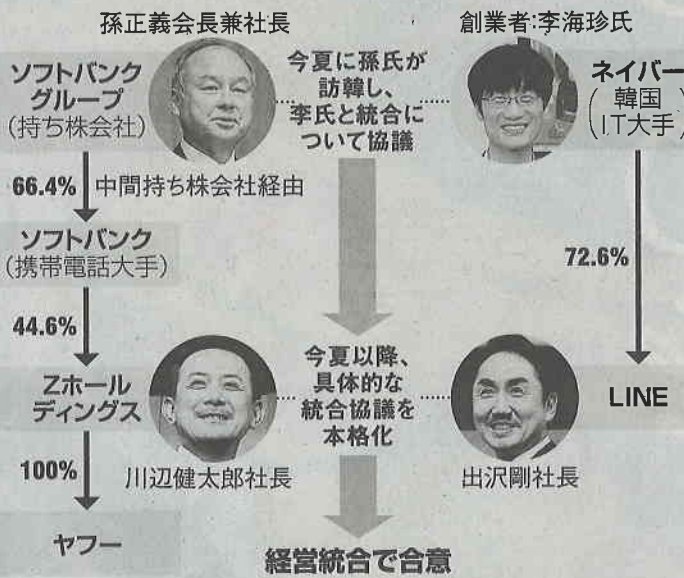


国内最大のIT企業をめぐり、統合することで合意したヤフーを展開するZホールディングス（HD）とLINE。今月、急浮上したかに見える巨大IT企業の統合劇で直接の引き金を引いたのは、スマートフォン決済での多額の還元競争だった。

「このままでは赤字続きで消耗戦になる」。今年に入り、両社の首脳は危機感を募らせていた。

利用が急拡大するスマートフォンで使ってもらえるアプリの座を手にするため、「決済」に目を付けた両社。店頭の支払いで自社アプリを使ってもらうために繰り広げたのが、「還元」の名の下のバラマキだ。ヤフーが成長の中核と位置づける「PayPay」は、昨年12月から100億円還元キャンペーンを繰り返し、一気に2千万人まで利用者を増やした。巨額の投資を続けるが、スマホ決済の利用率は「（決済全体

ヤフーとLINEの統合を巡る構図



のうち) 3~5%いくかどうか」(ZHDの川辺健太郎社長)。ペイペイ事業は黒字化にはほど遠い。対するLINEの「LINE Pay」も同様に還元キャンペーンを展開。メッセージアプリでの8200万の利用者を背景に、LINEペイの利用者は約3700万人に達した。しかし還元費用がかさみ、LINEの2019年1~9月期決算では、本業のもうけを示す営業損益は275億円赤字に陥った。

ZHDもLINEも独立

した上場企業だが、それぞれソフトバンクグループ(SBG)と韓国のIT大手ネイバーの傘下で、スマホを起点としたサービスを築く先兵の役割を持つ。消耗戦に疲れた両社の危機感を背景に今夏、両グループのトップが動いた。複数の交渉関係者によると、SBGの孫正義会長兼社長が7月、韓国の文在寅大統領に会うため訪韓。そのタイミングで、LINEを傘下に持つ韓国IT大手ネイバー創業者の李海珍氏とも会談した。その際、ZHDとLINEの経営統合が有力な選択肢として上が

孫氏が訪韓 ネイバー創業者と会談

ったという。孫氏は16年にも、LINEが日本で上場する直前に数千億円規模の出資交渉を持ったことがあり、以来、ネイバーとの太いパイプを持っていた。ネイバーの検索は韓国で圧倒的なシェアだが、同国ではSNSでの競争が激化しており、利益が減っていた。そうした事情から、投資ファンド事業を持ち資金調達力があるSBGと組むのが得策との判断に傾いた。

トップの意向が示されたのと併せて、ZHDとLINEの話し合いは今夏以降、大手法律事務所や投資銀行も巻き込み、一気に統合へ加速していった。

統合では、ネイバー側が譲歩した点もある。新たに事業会社ヤフーとLINEを傘下を持つことになるZHDはSBGの連結対象となるが、ネイバーの連結対象ではなくなる。現在LINEは株式の7割をネイバーが握っており、統合後は企業統治の形が変わる。この「譲歩」は、日韓関係が悪化するなか、LINEが韓国企業傘下にあることを薄めることを考慮したとの見方もある。交渉関係者

は「LINEは韓国発のサービスとみられるのがマイナスとみていた」という。18日の記者会見で、ZHDの川辺社長とLINEの出沢剛社長は、交渉は両氏や携帯電話大手ソフトバンクの宮内謙社長らと進めたとし、川辺氏は「(孫さんには)9月にプレゼンしたが、関わりは1回だけ」と強調した。

しかし同時に川辺氏は「(孫氏は)『一緒にやってやるからには、今までできなかったような大きな課題解決につながる何かをやらなければならない』と、やっていると意味ないからね」ともおっしゃっていた」とも語っている。

今年7月以降、傘下のオフィス用品大手アスクルの創業者を解任したり、ファッション通販のZOZOを買収したりと、激しい動きを見せてきたZHD。そのたびに、ITでの覇権を目指す孫氏の影が見え隠れする。(粟林史子、大鹿靖明)

! 日本のネットでも草創期からの「老舗」のヤフーと、スマホ時代に台頭したLINE。合わせて1億人規模の利用者を抱える2社の統合の背景と今後を、3回にわたって描く。

めざす独自経済圏 楽天と火花



ヤフー・LINE経済圏

YAHOO! JAPAN LINE

- ・ヤフーID (月間利用者数5千万人)
- ・LINE (国内月間利用者数8200万人)
- ・ヤフーショッピング、ヤフオク、ソゾタウンなど(年間取扱高2.6兆円)
- ・LINEショッピング

- ・LINEモバイル(格安スマホ) 携帯大手のソフトバンクが親会社。格安スマホのワイモバイルも

- スマホ決済
- ・ペイペイ(登録者数2千万人)
- ・LINEペイ(登録者数3690万人) 他にクレジットカード事業も

- ・ジャパンネット銀行
- ・LINE証券
- ・LINE Bank(予定。みずほ銀行と提携)

- ・LINEポイント
- ・ヤフーはTポイントと連携

楽天経済圏

Rakuten

顧客基盤

- ・楽天ID (国内登録者数1億人以上)

ネット通販(EC)

- ・楽天市場 (国内流通総額3.4兆円)

携帯電話

- ・楽天モバイル(格安スマホ) 来春までに携帯キャリアとして本格サービスも開始へ

決済

- スマホ決済
- ・楽天Pay
- クレジットカード
- ・楽天カード(会員数1800万人)

金融

- ・楽天銀行
- ・楽天証券

ポイントサービス

- ・楽天スーパーポイント

「意外だが、もともとうわさはあった」。ポータルサイト「ヤフー」を展開するZホールディングス(HD)とLINEの統合で、国内IT企業の「売上高首位」を奪われる楽天の関係者は、そう冷静に語る。そして続けて言う。「(楽天創業者の)三木谷浩史会長兼社長のリーダーシップのもとでも、様々なサービスを『経済圏』へ統合するのは大変だった。統合する2社がそれをどこまでできるかがポイントだろう」

「経済圏」とは、自社グループで様々なサービスを提供し、利用者を囲い込む戦略。ヤフーとLINEは統合により、スマートフォンアプリを起点とした様々なサービスを一気に拡大。ネット利用の際に必ず使ってもらおう「スーパーアプリ」として利用者の囲い込みを目指す。それは新たな「経済圏」づくりを意味し、国内勢では楽天が最大のライバルとなる。

楽天は10年以上前から「楽天エコシステム(経済圏)」構想を掲げる。国内流通総額3・4兆円の圧倒的地位を築くネット通販(EC)の「楽天市場」を入り口に、旅行予約やクレジットカード、銀行など、様々な事業に手を広げてきた。

携帯電話事業では従来の格安スマホから、自ら通信網を持つキャリアに参入。日常的に使う携帯電話契約も押さえることで、経済圏をさらに強化できる。

ZHDを傘下に持つソフトバンクグループ(SBG)の孫正義会長兼社長はもとも「楽天包囲網」を目指していた。今回の統合で、LINEの通信アプリと「LINE Pay」、ヤフーの検索、ニュース、決済アプリ「PayPay」、ネット通販、傘下のファッショント通販「ZOZOTOWN」などが一つになる。携帯大手のソフトバンクも加えれば、楽天に対抗する強大なサービス群がそろろう。

今後の国内IT業界の勢力図はどうか。ヤフー・LINE連合に対抗しうる勢力としては、ソフトバンクとともに携帯電話3強を形成する

力図はどうか。ヤフー・LINE連合に対抗しうる勢力としては、ソフトバンクとともに携帯電話3強を形成する

NTTドコモとKDDI(au)が挙げられそうだ。ともに安定的な携帯料金収入を背景に5兆円規模の売上高で、携帯電話を起点とした様々なITサービスをすでに持つ。ただ、楽天やヤフー・LINEのサービスの厚みには及ばない。

米国のGAF(A(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)も日本で強い影響力を持つが、UBS証券の武田純人アナリストは「情報への感度は各国で全く違うため、ローカルに強い企業が今後中心になっていく」と指摘する。

日本ローカルのIT大手でも、ヤフー・LINEの勢力はその売り上げ規模で一步抜け出た形になる。武田氏は「ヤフー・LINEという)国内で圧倒的な存在が生まれたことで、海外勢に国内市場を席巻される可能性が低くなる」とし、「ゾゾもLINEも取り込んだヤフーは、国内では完全に一強。楽天が今後どう動くかが注目ポイントだ」と話す。(栗林史子、村井七緒子)

「実質SBG入り」見えぬ具体策



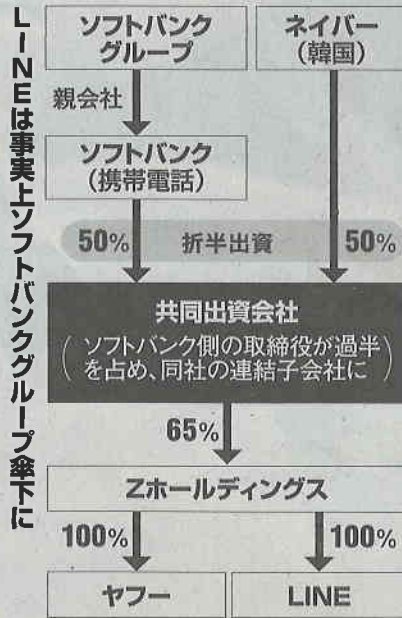
フトバンク、同社の子会社がZHDという関係だ。LINEは韓国IT大手ネイバーの子会社だ。

ZHDとLINEは統合の結果、LINEが非上場化し、ZHD傘下に事業会社ヤフーとともにぶら下がる。ZHDの筆頭株主はソフトバンクとネイバーが

「折半出資」する共同出資会社。従来の親会社2社が対等にヤフーとLINEに影響力を持つ形にみえる。

LINEの非上場化を含む複雑な仕組みについて、グロービス経営大学院の斎藤忠久教授は、「(ネイバ

ー以外の)LINEの少数株主からスムーズに株を取ることができる手法を使うため、統合手続きがしやすい」といい、統合へのスピードを重視したと指摘する。



LINEは事実上ソフトバンクグループ傘下に

「対等」をうたう統合だが、業界では「LINEは実質的にソフトバンクグループ入りした」との見方が多い。

ZHDの筆頭株主となる共同出資会社はソフトバンクとネイバーの折半出資だが、ソフトバンク側の取締役が過半数を占めることになっている。

共同出資会社はソフトバンクの連結対象になるが、ネイバーの連結対象にはならない。共同出資会社はZHDとヤフー・LINEという形で、より強く影響力を行使するのはソフトバンク側だ。

LINEはメッセージアプリで8200万人もの利用者を抱え、どの携帯電話会社の利用者にも同じサービスを提供してきた。今後

ソフトバンク系とみられれば、事業展開の足かせになる懸念もある。LINEの出沢剛社長は「心配していない。LINEらしいものづくりは一緒にやっていく」と共感いただいているという。

1990年代のネット草創期から、旧ヤフーでパソコンを中心に利用者を広げた「老舗」のZHDと、2000年代以降のスマホ時代に急成長したLINEの社風の違いを指摘する声もある。

さらに見えないのが、統合後のビジネスの具体策だ。2社トップは、互いの事業や顧客を補充し合うことによる「相乗効果」を強調する。

2社のサービスの利用者は、ヤフーの5千万人とLINEの8200万人の単純合算で1億人を超えるが、重複する利用者は多

い。18日の会見ではサービスの統合など具体策に質問が集中したが、「統合後に考える」との回答に終始した。

市場も反応している。統合検討が明らかになった直後の14日には、ZHD株は約17%高、LINE株は15%高となった。しかし発表後の19日以降、LINE株は横ばい、ZHDは統合に伴う新株発行が発表され、1株利益の低下による「希薄化」懸念もあり、約10%も下落した。「両社からはどうサービスを交通整理するかの話がなかった。相乗効果がどの程度出るのか市場が懐疑的になった」(斎藤教授)

両社は来年10月の統合完了をめざす。動きが激しい世界のIT業界で、統合効果が出るまであまりに時間がかかれば、米中の巨大ITに次ぐ「第三極」をめざすもくろみは絵に描いた餅になる。(井上亮)