中期的な事業戦略は？

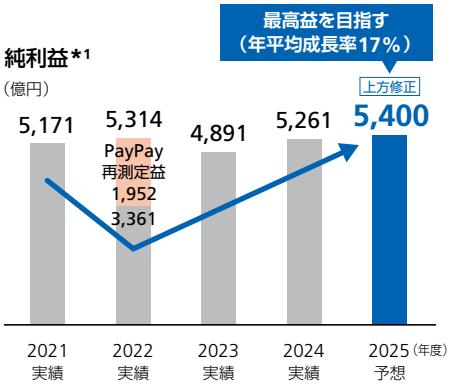
このセクションでは、中期経営計画の概要や進捗に加え、成長戦略「Beyond Carrier」や各セグメントの概要・競争優位性などを説明しています。また、ファイナンス事業の核であるPayPayグループが急成長している背景について、PayPayの金融推進本部長が解説します。

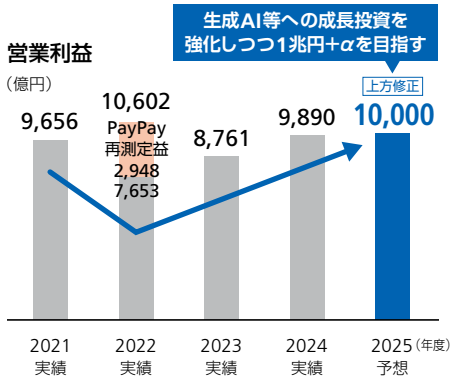
中期経営計画

	2025年度における目標	2024年度の進捗
財務目標	**純利益*1：2025年度に最高益（5,400億円）を目指す**（2025年5月に5,350億円から上方修正） **営業利益：2025年度に1兆円を目指す**（2025年5月に9,700億円から上方修正）	**純利益*1：5,261億円** **営業利益：9,890億円**（当初目標を1年前倒しで達成）
非財務目標	通信事業に必要な電力の全てを再エネ発電*2で調達することを目指し、**2030年度には、半分以上を再エネ発電で達成へ** 自社電力消費*3に占める再生可能エネルギーの割合 **2025年度：60%**（2025年5月に50%から上方修正）、2030年度：100%	**自社電力消費*3に占める再生可能エネルギーの割合：54%**
株主還元	高水準のプライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*4の創出を継続し、**高水準の還元を維持** （2025年度配当予想は普通株式1株当たり8.6円）	**プライマリー・フリー・キャッシュ・フロー*4：6,033億円**

2024年度の進捗

2024年度は全セグメントで増収増益となり、売上高・営業利益においては中期経営計画で掲げていた目標を1年前倒しで達成しました。これは主に、コンシューマ事業のモバイルサービス売上が堅調に推移したことに加えて、メディア・EC事業においてアカウント広告が好調だったことや、ファイナンス事業において「PayPay」の決済取扱高が大幅に拡大し黒字に転換したことなどによるものです。このような順調な進捗を受け、2025年5月に2025年度を最終年度とする中期経営計画の財務目標を上方修正しました。上方修正後の財務目標は、営業利益1兆円（2023年5月予想対比300億円増）、純利益*1 5,400億円（同50億円増）としています。

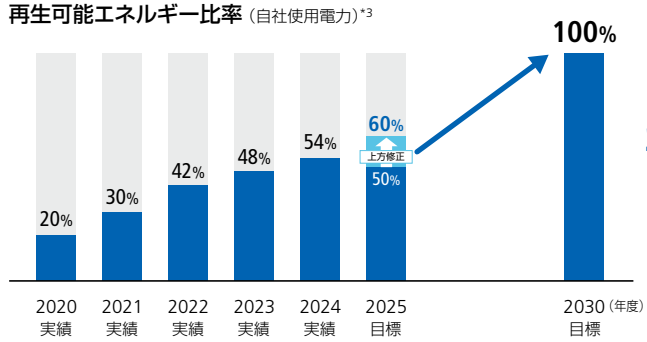




非財務目標の概要および2024年度の進捗

当社は、自社使用電力*3に占める再生可能エネルギー比率に係る目標を設定しています。中期経営計画の発表当初は、目標として2025年度までに50%、2030年度までに100%（うち、半分以上を再生可能エネルギーによる発電から調達）を掲げていました。その達成に向けて、非化石証書を活用するだけでなく、当社の温室効果ガスの年間排出量の半分を占める基地局の省エネルギー化を推進しています。また、再生可能エネルギーを新規調達*5する大型契約を発電事業者と締結するなど、引き続き目標達成に向けた取り組みを推進しています。

これらの取り組みが奏功し、2024年度には自社使用電力*3に占める再生可能エネルギー比率が54%に到達したため、2025年5月に2025年度の目標を60%へ上方修正しました。



再生可能エネルギー比率
2030年度に100%、うち、半分以上を再エネによる発電へ

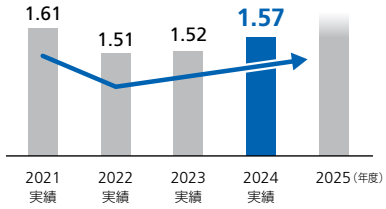
*1 親会社の所有者に帰属する純利益
*2 再生可能エネルギー指定の非化石証書の使用を含む
*3 ソフトバンク㈱およびWireless City Planning㈱の合計
*4 プライマリー・フリー・キャッシュ・フローは、調整後フリー・キャッシュ・フロー（LINEヤフーグループ、PayPay等除く）に長期性の成長投資として支出した金額を足し戻した指標。調整後フリー・キャッシュ・フロー（LINEヤフーグループ、PayPay等除く）＝フリー・キャッシュ・フロー＋（割賦債権の流動化による調達額－同返済額）－LINEヤフーグループ、PayPay等のフリー・キャッシュ・フロー＋Aホールディングス㈱からの受取配当、PayPay証券㈱への出資など。LINEヤフーグループ、PayPay等にはAホールディングス㈱、LINEヤフー㈱および子会社（LINEヤフーグループ）、Bホールディングス㈱、PayPay㈱、PayPayカード㈱、PayPay証券㈱などを含む。なお、長期性の成長投資はAI計算基盤・AIデータセンター関連投資を含む
*5 主に追加性（新たな再生可能エネルギー発電設備の増加を促す効果）のある再生可能エネルギー

	事業目標	2024年度の進捗
コンシューマ	■ モバイルサービス売上：2023年度を底に反転 ■ 営業利益：2022年度を底に反転	■ モバイルサービス売上：1年前倒しで達成し、2023年度から2年連続で増収。2025年度も増収を見込む ■ 営業利益：2023年度から2年連続で増益。2025年度も増益を見込む
エンタープライズ	■ ソリューション等売上：2桁成長（2023~2025年度年平均成長率） ■ 営業利益：2桁成長（2023~2025年度年平均成長率）	■ ソリューション等売上：過去2年間の年平均成長率33% ■ 営業利益：過去2年間の年平均成長率12%
ディストリビューション	■ 営業利益：2025年度に300億円	■ 法人向けICT領域の好調により、1年前倒しで達成（2024年度実績：304億円）
メディア・EC	■ 事業効率化とメディア・検索・コマースの2024年度以降の再成長	■ 事業の選択と集中やコスト最適化を実施。事業の成長により、一過性要因*1を除いても、営業利益が前期比20%増
ファイナンス	■ 2025年度までに黒字化	■ PayPayの黒字化も寄与し、2024年度に黒字化を達成（2024年度実績：332億円）

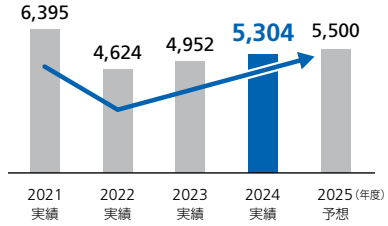
コンシューマ事業

コンシューマ事業では、2023年度を底にモバイルサービス売上の増収を目指していましたが、これを1年前倒しして2023年度から2年連続の増収を達成することができました。これは主に、「ワイモバイル」ブランドを中心にスマートフォン契約数が増加しモバイルサービス売上が増加したことや、顧客獲得費用の効率化によるものです。また、2024年度の営業利益については、モバイルサービス売上の好調などにより2023年度から2年連続で増益しています。なお、年間100万件水準の純増を目指しているスマートフォン契約数は、2024年度に104万件増加し、3,177万件となりました。（P39）

モバイルサービス売上（兆円）



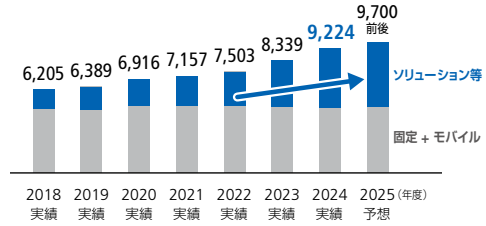
営業利益*2（億円）



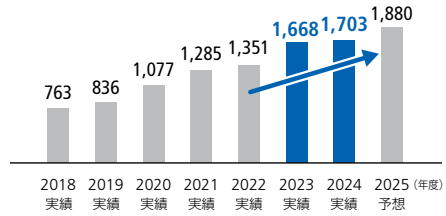
エンタープライズ事業

エンタープライズ事業では、企業規模に応じたソリューションの提供と社会課題の解決を目指す新事業の創出により、さらなる成長を目指しています。2024年度のソリューション等売上は、WeWork Japan合同会社の事業を承継したことに加え、企業のデジタル化需要をとらえたクラウドやセキュリティソリューション、IoTソリューションなどの好調、およびCubic[3]の子会社化の影響などにより、目標としていた2桁成長（過去2年間の年平均成長率33%）を達成しました。また、営業利益も2桁成長（過去2年間の年平均成長率12%）を達成しています。（P41）

売上高*3（億円）



営業利益*4（億円）



メディア・EC事業

メディア・EC事業では、事業効率化と2024年度以降のメディア・検索・コマース事業の再成長を目指しています。2024年度はアカウント広告の増収に加え、ZOZOグループ(㈱ZOZOおよび子会社)やアスクルグループ(アスクル㈱および子会社)における取扱高が増加したことや、トラベル・飲食予約などを扱うサービスEC領域が好調に推移したことなどにより、前期比35%の大幅増益(一過性要因*1を除く：前期比20%増)となりました。LINEヤフーグループのプロダクト力の強化により、2025年度も増益を見込んでいます。（P43）

ファイナンス事業

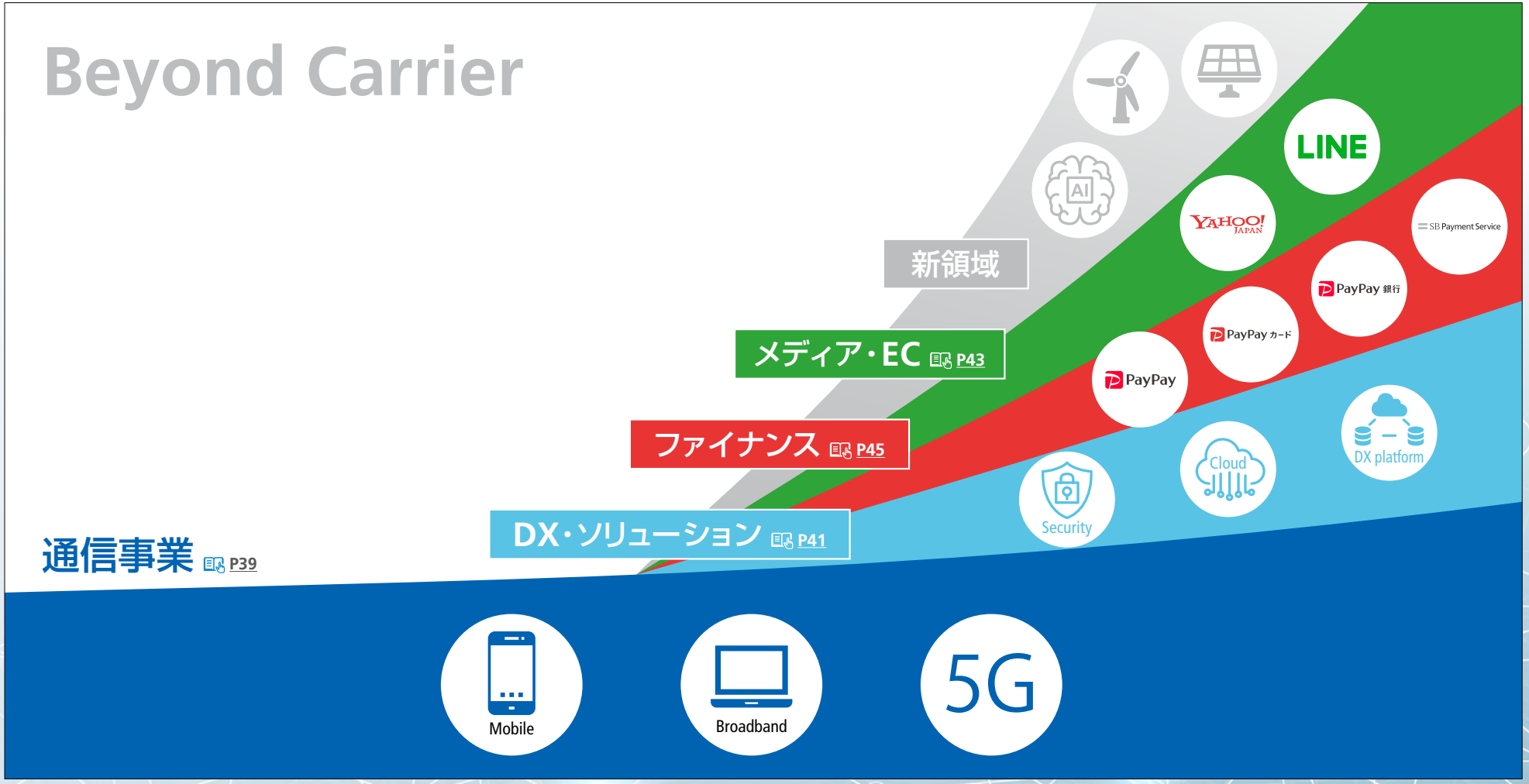
ファイナンス事業では、2025年度までの黒字化を目指していましたが、2024年度に黒字化を達成しました。これは主に、登録ユーザー数や決済回数などの増加を背景に、PayPayおよびPayPayカードが展開するQR・バーコード決済やクレジットカードの決済取扱高が増加したことに加え、販売促進施策の効率化によるコスト削減などによるものです。なお、PayPay*5は2024年度に300億円を超える営業黒字化を達成しました。（P45）

*1 2024年度に計上したIPX Corporation（旧LINE Friends Corporation）、LINE NEXT Corporationおよびバリューコマース㈱の支配喪失に伴う利益
*2 2024年度第1四半期から、「コンシューマ事業」に区分されていた一部の子会社を「その他」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。
*3 2024年度第1四半期から「エンタープライズ事業」に移管したSBテクノロジー㈱およびサイバートラスト㈱等の売上高は「ソリューション等」に含まれています。また、2024年度第1四半期から事業の管理区分を見直し、「モバイル」および「固定」における一部商材を「ソリューション等」へ移管しました。これらに伴い、2023年度の「エンタープライズ事業」の売上高の内訳全てを遡及修正しています。2022年度以前はSBテクノロジー㈱遡及修正前の数字です。
*4 2024年度第1四半期から、「その他」に区分されていたSBテクノロジー㈱およびサイバートラスト㈱等を「エンタープライズ事業」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。また2022年度以前はSBテクノロジー㈱遡及修正前の数字です。
*5 PayPay㈱、PayPayカード㈱、クレジットエンジン㈱

成長戦略

通信キャリアの枠を超えた事業を創出し、企業価値を最大化

当社は「Beyond Carrier」を成長戦略として掲げ、コアビジネスである通信事業の持続的な成長を図りながら、通信キャリアの枠を超え、「DX・ソリューション」「ファイナンス」「メディア・EC」「新領域」など、情報・テクノロジー領域のさまざまな分野で積極的に事業を展開することで、企業価値の最大化を目指しています。また、通信事業とそれらのグループ事業との連携を強化することで、通信事業の競争力を強化するとともに、グループ事業のサービス利用者数の拡大やユーザーエンゲージメントの向上といったシナジーを創出することを推進しています。



セグメント別事業戦略

コンシューマ事業

主に国内の個人のお客さまに対し、モバイルサービス、ブロードバンドサービスおよび「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。また、携帯端末メーカーから携帯端末を仕入れ、ソフトバンクショップ等を運営する代理店または個人のお客さまに対して販売しています。

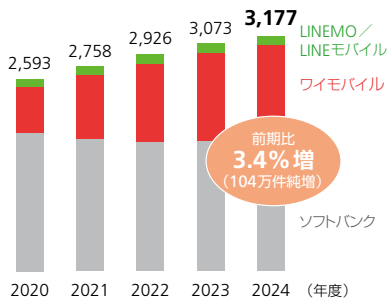
モバイル

当社は、「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」の三つのブランドでモバイル通信サービスを提供し、ユーザーの多種多様なニーズにお応えしています。

- SoftBank ……データ容量無制限・大容量
- Y!mobile ……中・小容量
- LINEMO ……オンライン中心

*1 法人契約を含みます。

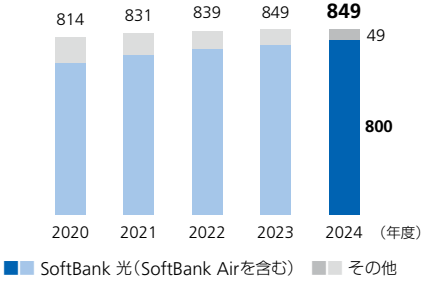
スマートフォン累計契約数*1（万件）



ブロードバンド

光ファイバー網を利用した家庭向けの高速・大容量通信回線サービス「SoftBank 光」のほか、工事不要ですぐにWi-Fiが使える「SoftBank Air」などのブロードバンドサービスを提供しています。「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンと合わせて利用することで通信料金の割引が適用されるため、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

ブロードバンド累計契約数（開通）（万件）



でんき

2016年4月から、「おうちでんき」などの電力サービスを提供しています。ブロードバンドと同様、「ソフトバンク」や「ワイモバイル」のスマートフォンとのセット割引を提供することで、スマートフォン契約の解約抑止効果があります。

おうちでんき

物販等

主に携帯端末を代理店または個人のお客さまに販売しています。

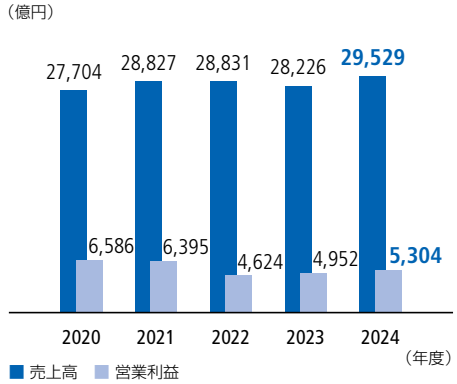
市場環境

総務省の調査*2によると、2024年の日本の個人でのスマートフォン保有割合は80.5%となり、個人向け通信市場は成熟化が進んでいます。それに伴い、事業者間での競争が激化し、通信サービスのコモディティ化やそれに伴う価格下落、収益性低下の懸念が高まっています。一方で、5Gへの移行や動画・SNSなどのコンテンツ利用の増加により、データ通信量は引き続き増加しています。こうした環境下で、多様な料金プランや通信以外の付加価値サービスとの連携を通じた差別化が、一層重要性を増しています。

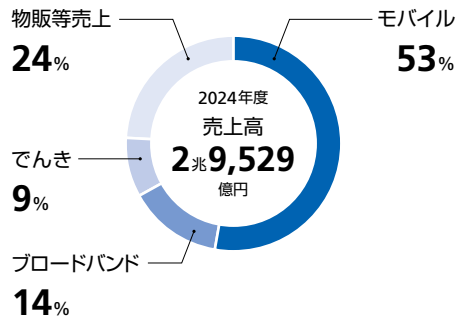
2024年度の実績

2024年度のコンシューマ事業の売上高は2兆9,529億円（前期比4.6%増）、営業利益は5,304億円（前期比7.1%増）となりました。これは主に、「ワイモバイル」ブランドを中心にスマートフォン契約数が増加しモバイル売上が増加したことや、顧客獲得費用の効率化によるものです。

売上高・営業利益*3



売上高構成比



*2 出典：総務省「通信利用動向調査」（令和6年調査）
*3 2024年度第1四半期から、「コンシューマ事業」に区分されていた一部の子会社を「その他」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。

価値創造プロセス

INPUT

（2024年度末）

- スマホ契約数 **3,177**万件
- でんき契約数 **195**万件
- ブロードバンド契約数 **849**万件
- ショップ数 **6,400**店舗*

OUTPUT

（主要サービス・商品）

- モバイルサービス（「ソフトバンク」「ワイモバイル」「LINEMO」）
- ブロードバンドサービス（「SoftBank 光」「SoftBank Air」）
- 電力サービス（「おうちでんき」）

OUTCOME

（2024年度 実績）
- 売上高 **2**兆**9,529**億円、営業利益 **5,304**億円

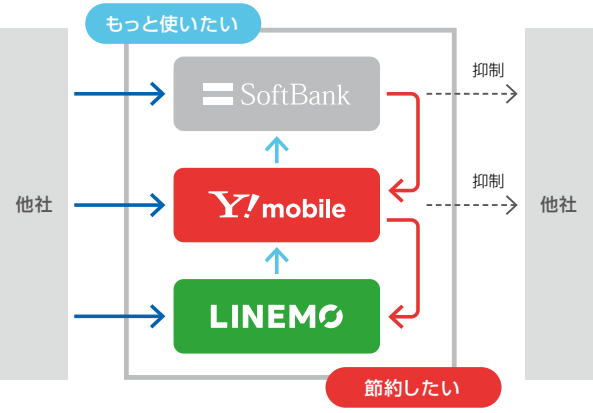
（社会価値の創出）
- 誰もが情報へアクセスできる環境の提供

*「ソフトバンク」および「ワイモバイル」の直営店、代理店、量販店、併売店の合計

競争優位性

❶ マルチブランド戦略

当社は、データ容量無制限で利用できる「ソフトバンク」ブランド、小・中容量で月額利用料を抑えられる「ワイモバイル」ブランド、およびオンライン上で各種手続きからサポートまで完結させる「LINEMO」と、特長の異なる複数のブランドを提供しています。あらゆる利用ニーズに応じた最適な料金プランを提供することで、新規契約の獲得とグループ外への流出抑止、および平均単価の向上を図っています。

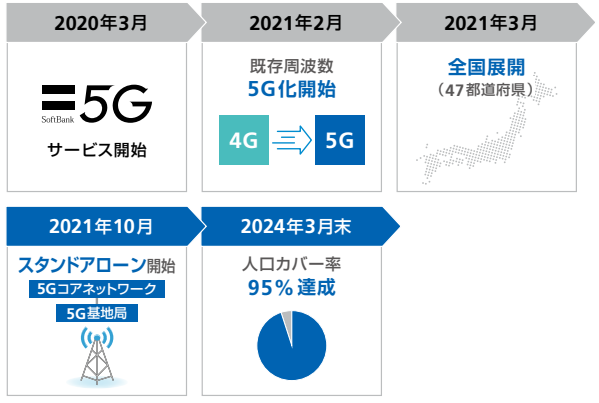


❷ グループシナジーによる付加価値提供

当社はグループ内に、「LINE」「Yahoo! JAPAN」「PayPay」などの国内最大級のサービスを有しています。これらをモバイル通信サービスと組み合わせることにより、当社ならではの付加価値を提供しています。「ソフトバンク」および「ワイモバイル」ユーザーは、「LINE」や「Yahoo! JAPAN」が提供するさまざまな特典を受けられる「LYPプレミアム」を追加料金なしで利用できます。また、2023年10月には、「PayPay」での決済時に、「PayPayポイント」の付与率が上乗せされる料金プラン「ペイトク」の提供を開始しました。こうしたシナジーを活用し、他社との差別化を図るとともに、グループ経済圏の利用拡大を通じて成長を目指しています。

❸ 高品質の通信ネットワーク

当社グループが2020年3月に商用サービスの提供を開始した5Gは、人口カバー率95%を超え、その後もエリアを拡大しています。これまでは主に、ノンスタンドアローン方式と呼ばれる5Gサービスで、超高速・大容量の通信を実現していました。これに続き、スタンドアローン方式と呼ばれる5Gサービスの高度化を順次進めることにより、超高速・大容量、超低遅延、多数同時接続の通信を実現し、これらの特長を生かした5Gサービスの提供を目指しています。



エンタープライズ事業

法人のお客さまを対象に、モバイル回線提供や携帯端末レンタルなどのモバイルサービス、固定電話やデータ通信などの固定通信サービス、データセンター、クラウド、セキュリティ、グローバル、AI、IoT、デジタルマーケティング等のソリューションサービスなど、多様な法人向けサービスを提供しています。

エンタープライズ事業のビジネスモデル

エンタープライズ事業のソリューション提案型ビジネスでは、コンサルティングなどの研修を受けたデジタル人材が、企業・自治体の抱える個別の課題を見つけ出し、クラウド・セキュリティ・IoT・AIといった最先端のデジタル商材を組み合わせたソリューションを運用ノウハウとともに提案します。

*1 2025年3月末時点

トータルソリューション

ソフトバンク

デジタル商材	ノウハウ	ユーザー接点
ソリューション ▪ デジタルマーケティング ▪ AI ▪ クラウド ▪ セキュリティなど	運用サポート	モバイル／ブロードバンド：SoftBank
モバイル	業務効率化コンサルティング	メッセージアプリ：LINE
固定通信	社員教育サポート	オンラインメディア／ショッピング：YAHOO! JAPAN
		キャッシュレス決済：PayPay

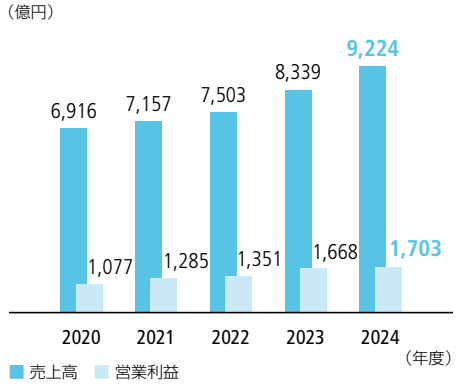
市場環境

労働力不足などの社会課題の解決に向け、多くの企業がデジタル化やDXを推進し、クラウド、セキュリティ、IoT、AIといった先端技術を活用したソリューションへの需要が急速に拡大しています。このような環境下では、業界と先端技術の知見を兼ね備えた専門人材を獲得・育成し、企業の課題に対し一気通貫で解決策を提案できることが、競争力の源泉となります。また、法人向け通信サービスは、引き続き安定した需要がある中で、5Gスタンドアローンの全国展開などによる企業のユースケースの拡大が見込まれます。

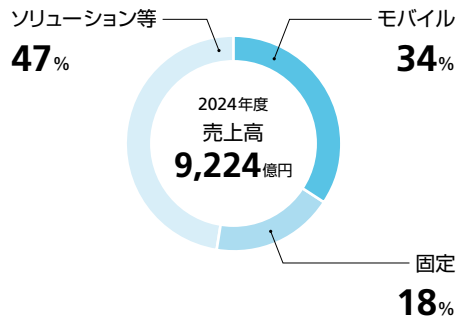
2024年度の実績

2024年度のエンタープライズ事業の売上高は9,224億円（前期比10.6%増）、営業利益は1,703億円（前期比2.1%増）となりました（一過性要因*2を除くと前期比7.9%増）。これは主に、モバイルの契約数が増加したことに加え、企業のデジタル化需要を捉えクラウドやセキュリティソリューション、IoTソリューションなどの売上が増加したことなどによるものです。

売上高・営業利益*3



売上高構成比



*2 訴訟に係る引当金の戻し入れの反動
*3 2024年度第1四半期から、「その他」に区分されていたSBテクノロジー㈱およびサイバートラスト㈱等を「エンタープライズ事業」に移管しました。これに伴い、2023年度の数値を遡及修正しています。また2022年度以前はSBテクノロジー㈱遡及修正前の数字です。

価値創造プロセス

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
（2024年度末） ■ 営業職 **3,430**人 ■ 大企業の**92**%と取引*1	（主要サービス・商品） ■ モバイルサービス ■ 固定通信サービス ■ クラウド、セキュリティ、AI、IoTなどのソリューションサービス	（2024年度 実績）■ 売上高 **9,224**億円、営業利益 **1,703**億円 （社会価値の創出）■ DXによる労働生産性向上、地域社会の活性化

*1 売上高1,000億円以上の上場企業のうち、2024年度に当社と取引を行った企業の割合

競争優位性

❶ 国内最大級のBtoCプラットフォーム群

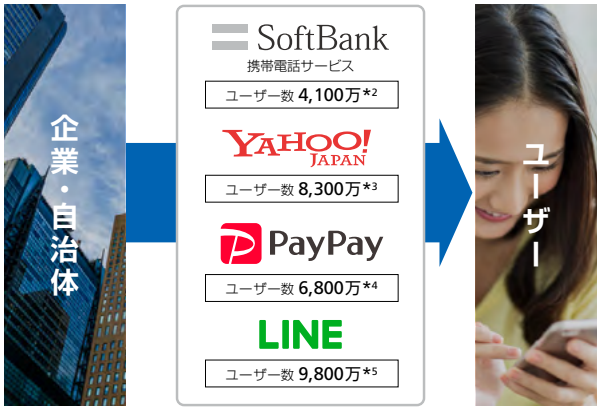
当社は通信、eコマース、メディア、コミュニケーション、キャッシュレス決済といった多様な分野で、数千万のユーザーを抱える国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。オンライン展開を目指す企業・自治体は、当社と連携することにより、広範囲のユーザーに短期間でリーチすることが可能となり、マーケティングにかかる時間・コストの効率化につながります。

❷ ワンストップの提供体制

当社は通信サービスに加え、クラウド・IoT・セキュリティなどのソリューションをワンストップで提供し、拡大する企業・自治体のデジタル化ニーズに応えています。また、生成AI関連ソリューションの開発・提供にも注力し、AIを活用した既存ビジネスモデルの効率化と高度化を支援しています。さらに、先進的なソリューションを自社内で徹底的に活用し、得られた知見や改善点を反映した上で顧客に提供している点も、大きな強みとなっています。

❸ 豊富なデジタル人材

企業・自治体のデジタル化需要が急増する中、当社は研修を通じたリスキリングの推進やジョブポスティング制度の活用により、ソリューションを企画・立案できる専門人材を確保しています。2024年には上場子会社だったSBテクノロジー㈱を完全子会社化し、エンジニアリソースと高い技術力をエンタープライズ事業に結集しました。また、生成AIやRPAを導入して業務プロセスを効率化し、創出したリソースをAIやクラウドなどの新領域へ再配置することにより、人材の量と質の両面から競争力を強化しています。



*2 モバイル累計契約数（主要回線）。2025年3月末時点　*3 2024年1月～10月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2024: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10から引用。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。
*4「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数。2025年3月末時点　*5 日本における月間アクティブユーザー数。2025年3月末時点

メディア・EC事業

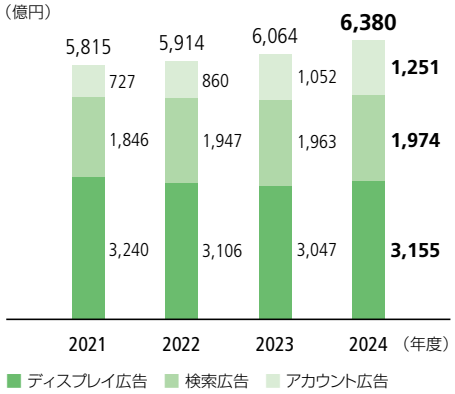
メディアおよびコマースを中心に、オンラインからオフラインまで一気通貫でサービスを提供しています。メディア領域においては、コミュニケーションアプリ「LINE」や総合インターネットサービス「Yahoo! JAPAN」での広告関連サービス、コマース領域においては「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」などのオンラインショッピングサービスや「Yahoo!オークション」などのリユースサービス、戦略領域においてはFinTechサービス等の提供を行っています。

メディア

インターネット広告などを扱うメディア領域では、グループアセットの活用とプロダクトの強化により、広告売上収益の拡大を目指します。

同領域において、当社は検索広告、アカウント広告、ディスプレイ広告や、ゲームなどのデジタルコンテンツ、有料会員プログラムなどを提供しています。中でも、アカウント広告は、CRM（顧客関係管理）・販促ツールとしての特性を持つLINEヤフーのユニーク商材であり、定額料金と従量課金を組み合わせたストック型のビジネスモデルであるため、今後も好調な成長を見込んでいます。

広告関連売上収益

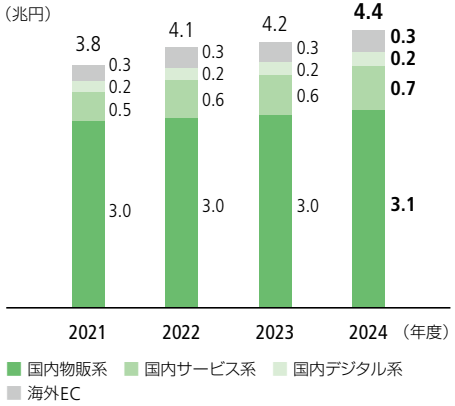


コマース

オンラインショッピングなどを扱うコマース領域では、グループアセットの活用を通じてeコマース取扱高の拡大に取り組むとともに、引き続きコストの最適化を図りつつ収益性の高いサービスに経営資源を集中的に投下することで、持続的な成長を目指します。

同領域は「ショッピング事業」、「リユース事業」、「サービスEC事業」などから構成されており、「Yahoo!ショッピング」、「Yahoo!オークション」、「ZOZOTOWN」、「一休」などのサービスを有します。

eコマース取扱高



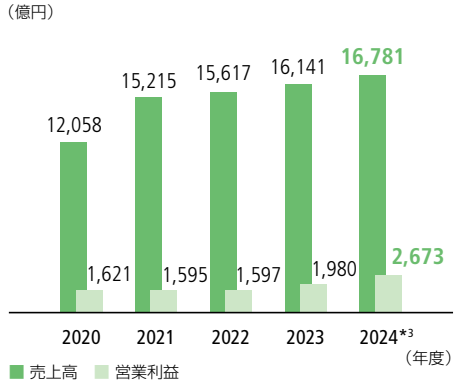
市場環境

経済産業省の調査によると、2023年の日本のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）のうち、物販系分野の市場規模は14兆6,760億円（前年比4.83%増）、EC化率は9.38%（前年比0.25ポイント増）*1となりました。消費者の実店舗回帰による「巣ごもり需要」の一服が継続したものの、市場規模は堅調に拡大しています。また、インターネット広告市場は、社会のデジタル化を背景に堅調に拡大している一方、個人情報保護規制の強化が進んでいます。それに伴い、インターネット広告を運用するプラットフォーマーは、ユーザーのプライバシー保護と徹底した情報管理、広告品質の継続的な向上が求められています。

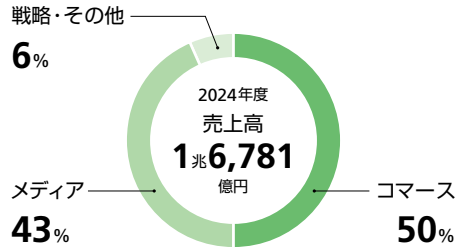
2024年度の実績

2024年度のメディア・EC事業の売上高は1兆6,781億円（前期比4.0%増）、営業利益は2,673億円（前期比35.0%増）となりました（一過性要因*2を除くと前期比20.4%増）。これは主に、アカウント広告の増収に加え、ZOZOグループやアスクルグループにおける取扱高が増加したことや、トラベル・飲食予約などを扱うサービスEC領域が好調に推移したことなどによるものです。

売上高・営業利益



売上高構成比



*1 出典：経済産業省 令和5年度「電子商取引に関する市場調査報告書」
*2 2024年度に計上したIPX Corporation（旧LINE Friends Corporation）、LINE NEXT Corporationおよびバリューコマース㈱の支配喪失に伴う利益
*3 2024年度はPayPay銀行㈱遡及修正前の数字です。

価値創造プロセス

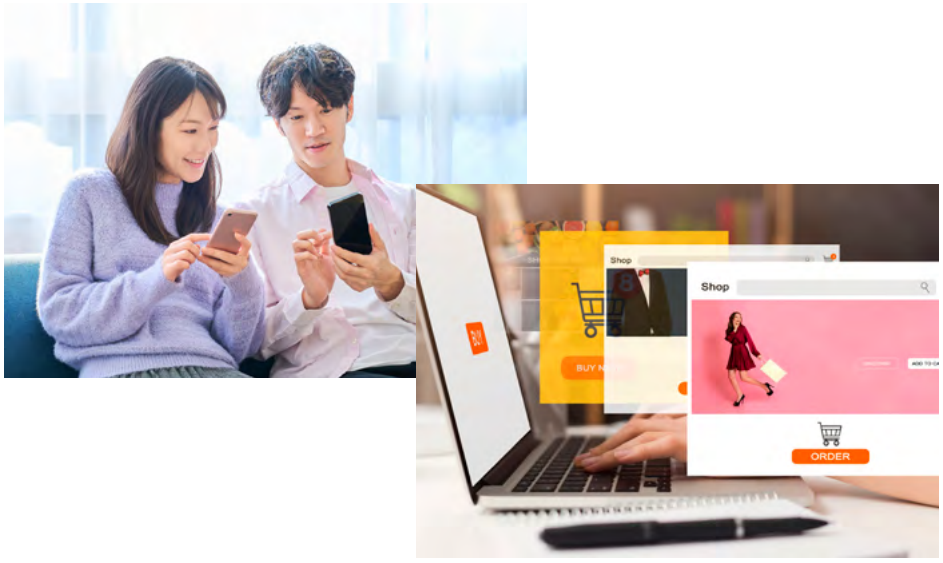
INPUT	OUTPUT	OUTCOME
■「Yahoo! JAPAN」月間利用者数 **8,300**万人*1 ■「LINE」月間アクティブユーザー数 **9,800**万人*2	（主要サービス・商品） ■ 広告、検索などのメディア関連サービス ■ eコマースプラットフォーム （「Yahoo!ショッピング」「ZOZOTOWN」）	（2024年度 実績） ■ 売上高 **1**兆**6,781**億円、営業利益 **2,673**億円 ■ eコマース取扱高 **4.4**兆円*3 ■ 全社広告関連売上収益 **6,380**億円*4 （社会価値の創出） ■ オンラインショッピングの普及等による利便性の向上

*1 2024年1月～10月までの月平均利用者数。ニールセン TOPS OF 2024: DIGITAL IN JAPAN 日本におけるトータルデジタルリーチ TOP10から引用。スマートフォンとパソコンのユーザー重複を含みません。
*2 日本における月間アクティブユーザー数。2025年3月末時点 *3 国内のショッピング事業取扱高、リユース事業取扱高、その他（物販）取扱高、アスクルBtoB事業取扱高、国内サービス系取扱高、国内デジタル系取扱高および海外eコマース取扱高の合計
*4 LINE広告関連売上収益とYahoo!広告関連売上収益の合計

競争優位性

❶ グループアセットを生かしたマーケティングソリューション

コミュニケーションや決済の分野で国内最大級のサービスを有するLINEヤフーは、これらの特長を生かした独自のマーケティングソリューションが強みです。多様なタッチポイントから得られる豊富なファーストパーティーデータ（自社が直接収集した一次データ）を活用したマーケティング分析の強化や、コミュニケーションアプリを通じたリピート購入の促進により、新規顧客の獲得から継続的な利用の促進まで一貫したマーケティング支援が可能です。



❷ 多様化するニーズに対応したコマースサービス

オンラインショッピングの利用拡大によりユーザーのニーズが多様化する中、多岐にわたる事業ポートフォリオを武器に多彩なコマース体験を提供し、幅広いユーザー層の取り込みを図っています。具体的には、規模や形態の異なるさまざまなストアが集まる「Yahoo!ショッピング」や、国内最大級のファッション通販サイト「ZOZOTOWN」のほか、二次流通市場の取り込みを図る「Yahoo!オークション」、「Yahoo!フリマ」などを提供しています。

ファイナンス事業

主に個人のお客さま向けに、QR･バーコード決済やクレジットカードなどのキャッシュレス決済サービス、ネット銀行サービス、スマホ証券サービスを提供しています。また、主に法人のお客さま向けに、クレジットカード･電子マネー･QRコードなど多様化する決済を一括で提供する決済代行サービスを提供しています。

キャッシュレス決済サービス

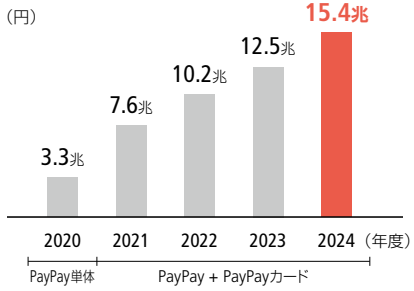
PayPay　PayPay カード

PayPayが提供するスマホ起点のキャッシュレス決済サービス「PayPay」は、6,800万人超の登録ユーザー数*1を有し、決済取扱高において、国内QR･バーコード決済市場の約64%*2のシェアを占める国内最大級のキャッシュレス決済サービスです。

また、同社の完全子会社であるPayPayカードが、「PayPay」と一体化されたクレジットカードサービスを提供しています。

*1 「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数。2025年3月末時点
*2 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2025年3月14日公表」を基に当社にて算出
*3 2025年4月にPayPay銀行㈱を子会社化する前の定義

PayPay連結決済取扱高*3

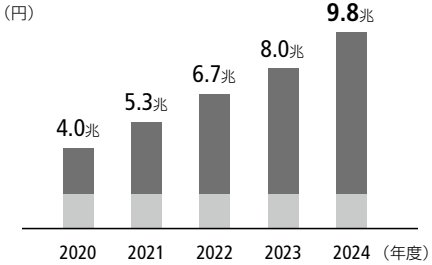


決済代行サービス

SB Payment Service

SBペイメントサービス㈱を通じて、当社グループ内外を問わず、幅広いeコマース事業者向けに決済サービスを提供しています。

決済取扱高



証券・銀行サービス

PayPay 銀行 *4

国内初のインターネット専業銀行として創業したPayPay銀行㈱(旧ジャパンネット銀行)は、「PayPay」との連携を通じて口座数および預金残高の拡大を推進しています。「PayPay」アプリ上で「PayPay銀行」のサービスが利用可能です。

PayPay 証券

株式や投資信託、ETFを1,000円から購入できる「PayPay証券アプリ」、「PayPay」内のミニアプリ上で有価証券の取引ができる「PayPay資産運用」などを展開しています。

*4 PayPay㈱がPayPay銀行㈱の子会社化を2025年4月11日に完了したことに伴い、2025年度よりPayPay銀行㈱がメディア･EC事業からファイナンス事業に移管されました。

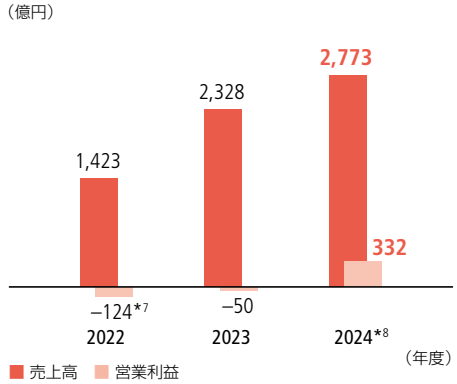
市場環境

経済産業省の調査*5によると、2024年の日本のキャッシュレス決済比率は42.8%(141.0兆円)となりました。その内訳として、コード決済の決済額は前年比24.1%増と最も高い成長率を示しています。また、キャッシュレス決済において最大の構成比を誇るクレジットカードの決済額も、前年比10.6%増と依然2桁成長を継続するなど、PayPayおよびPayPayカードはともに成長性の高い市場に属しています。なお、経済産業省は同比率を将来的に世界最高水準の80%まで上昇させることを目標としているため、日本のキャッシュレス決済市場は今後も拡大が予想されます。

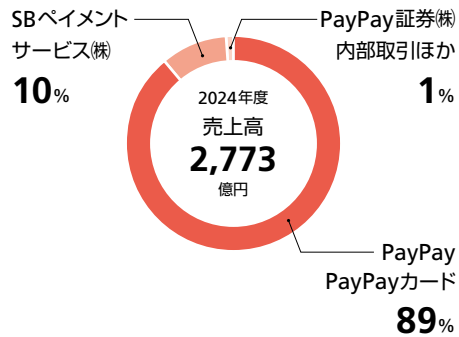
2024年度の実績

2024年度のファイナンス事業の売上高は2,773億円(前期比19.1%増)、営業利益は332億円(前期比382億円改善)となりました。これは主に、PayPayにおける連結決済取扱高の拡大に伴う売上高の増加や、販売促進施策の効率化によるコスト削減によるものです。なお、PayPay*6は2024年度に300億円を超える営業黒字化を達成しました。

売上高・営業利益



売上高構成比



*5 経済産業省 ニュースリリース「2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました」(2025年3月31日)
*6 PayPay㈱、PayPayカード㈱、クレジットエンジン㈱
*7 2022年10月1日付でPayPay㈱を子会社化したことに伴い、2022年度第3四半期以降にはPayPay㈱の業績が含まれています。
*8 2024年度はPayPay銀行㈱遡及修正前の数字です。

価値創造プロセス

INPUT	OUTPUT	OUTCOME
（2024年度末） ■「PayPay」登録ユーザー数 **6,838**万人*1 ■「PayPayカード」有効カード発行枚数 **1,381**万枚	（主要サービス・商品） ■キャッシュレス決済サービス（「PayPay」） ■クレジットカード（「PayPayカード」） ■決済代行サービス ■ネット銀行サービス ■スマホ証券サービス	（2024年度 実績） ■売上高 **2,773**億円、営業利益**332**億円 ■PayPay連結決済取扱高 **15.4**兆円*2 （社会価値の創出） ■キャッシュレス決済による利便性の向上

*1「PayPay」のアカウント登録済みユーザー数　*2 ユーザー間での「PayPay残高」の「送る・受け取る」機能の利用は含みません。「Alipay」「LINE Pay」等経由、および「PayPayクレジット」による決済を含みます。2025年4月にPayPay銀行㈱を子会社化する前の定義です。

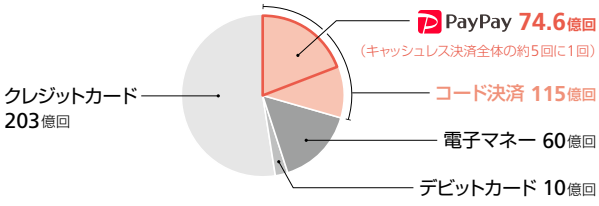
競争優位性

❶ 決済基盤としての圧倒的プレゼンス

「PayPay」の決済回数は2024年に74.6億回を超え、日本のキャッシュレス決済全体の388億回*3において約5回に1回を占めるなど、日本におけるキャッシュレス決済サービスとして圧倒的なプレゼンスを誇っています。

その「PayPay」の最大の強みは、世界中から集まる多国籍の優秀な自社エンジニアによるプロダクトの開発力です。開発の内製化にこだわり、変化するユーザーニーズに迅速に対応するほか、セキュリティを継続的に強化しています。また、高い営業力を生かして開拓した広範な加盟店網や、事業フェーズに応じた効果的なマーケティングが行えるマーケティング力も強みです。

日本のキャッシュレス決済回数（2024年）*3



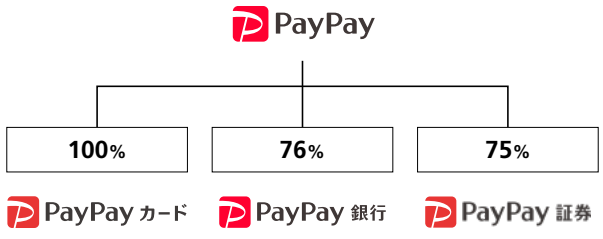
*3 一般社団法人日本クレジット協会公表資料「月次調査：クレジットカード動態調査」よりクレジットカードの決済回数、日本銀行公表資料「決済動向（2025年1月）」よりデビットカードと電子マネーの決済回数、一般社団法人キャッシュレス推進協議会公表資料「コード決済利用動向調査 2025年3月14日公表」よりコード決済回数を合計、PayPay㈱調べ。表示桁以下、四捨五入

❷「PayPay」の決済プラットフォームとしての強みを生かした周辺金融サービスの成長促進

2022年10月にPayPayカードを完全子会社化して以降、PayPayは「PayPay」アプリ上でシームレスにクレジットカード決済ができる「PayPayクレジット」の推進など、さまざまな施策を加速させてきました。その結果、完全子会社化前と比較して、有効カード発行枚数やクレジットカード取扱高が急成長しています（P47）。また、PayPay証券㈱においては、「PayPay」内のミニアプリの提供を通じて、効率的なユーザー基盤の拡大を実現しています。

なお、PayPayは2025年4月にPayPay銀行㈱およびPayPay証券㈱の子会社化を完了しました。今後は、グループ一体となり銀行・証券サービスのさらなる強化を目指します。

PayPayグループの資本関係図（2025年6月末時点）



❸ 国内最大級のグループサービスとの連携によるシナジー創出

当社グループは、通信、eコマース、SNSといった多様な分野で、数千万のユーザーを抱える国内最大級のBtoCプラットフォーム群を有しています。ファイナンス事業はこれらのグループサービスと強固に連携することで、グループサービスの顧客基盤からの送客やeコマース利用の拡大に伴う決済取扱高の増加といった、ファイナンス事業にとってのシナジーを創出しています。加えて、グループサービス全体におけるサービス利用者数の増加やユーザーエンゲージメントの向上といったシナジーの創出も実現しています。

（詳細は「統合報告書2024」P42 グループシナジーの創出をご参照ください。）

グループサービスとのシナジー創出

PayPay 金融推進本部長インタビュー

「ユーザーファースト」を合言葉に決済手段において革新的な利便性を提供しキャッシュレス決済市場で圧倒的No.1を目指す

PayPay㈱ 執行役員
金融事業統括本部
金融推進本部長 兼
PayPayカード㈱ 執行役員
ビジネスグロース統括本部
事業推進本部長
川田 博樹

Q PayPayカードがPayPayの完全子会社となって2年以上が経過しましたが、あらためてその狙いを教えてください。

完全子会社化の狙いは、PayPayとPayPayカードが「一心同体」となる体制を築き、決済事業における重要な成長ドライバーへと成長させることです。PayPayの設立当初、PayPayカード（当時ワイジェイカード㈱）はLINEヤフー（当時ヤフー㈱）の完全子会社でしたので、両社の関係は、各社が自社の収益を守りつつ協力できる部分で連携する「二人三脚」の体制であり、いわば「足し算」のような関係でした。しかし、キャッシュレス決済市場での「PayPay」のシェア拡大に伴い、より大きな成長を描くにはクレジットカード事業との一体運営が不可欠だと判断し、PayPayカードがPayPayの完全子会社となることにより、「一心同体」の体制へと深化しました。この「一心同体」の体制では、「PayPayカードの成長はPayPayグループの成長である」という明確な共通認識が形成されています。これにより、これまでの「足し算」の発想から、お互いの強みを「掛け算」する発想へと転換しました。

この発想の転換を具体的なアクションに移すため、まずはカードそのものの基盤固めから着手しました。「PayPayカード」の前身である「Yahoo! JAPANカード」時代は、「Yahoo! JAPAN」のeコマースで使いやすい、いわばインハウスカード的な位置付けでした。そのため、競合と比較して足りていない機能や未対応の領域が多くありました。そこで私は、PayPay側でPayPayカードとの連携責任者を務めるだけではなく、PayPayカードにも出向し、事業推進責任者の立場から当時のPayPayカードの課題を洗い出し、2年ほどかけて改善を主導してきました。今は、ようやくPayPayグループならではのサービスを生み出すフェーズに入ったという段階です。しかし、「PayPayカード」のクレジットカード市場におけるシェアはまだ約5%ですので、数十%のシェアを持つ競合に追いつき、追い越すことがわれわれの急務です。「PayPayカード」のためになるのであれば、「PayPay」アプリを最大限活用するという方針の下、グループ全体でキャッシュレス決済市場のシェアを拡大させる取り組みを進めています。

Q「PayPay」はQRコード決済で圧倒的な存在となっています。その中で、「PayPayカード」はどのような役割を果たしているのですか。

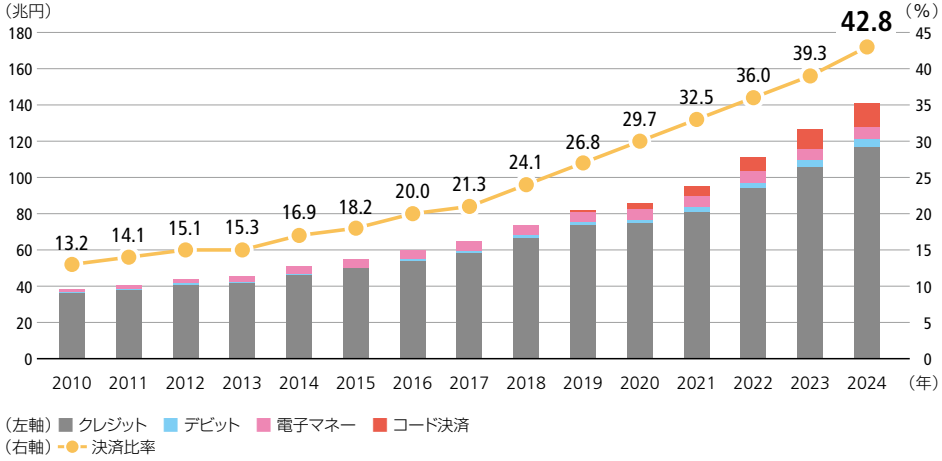
PayPayグループは、日本の消費市場において現金をなくし、現在42.8%*[1]である日本のキャッシュレス決済比率をさらに拡大させていくこと、さらにその中で「PayPay」のシェアを高めていくことを目指しています。「PayPay」は、最も成長率が高いコード決済においては圧倒的なシェアを獲得できています。しかし、キャッシュレス決済市場におけるコード決済の金額シェアは約10%*[1]とまだ小さく、市場の約8割*[1]は依然としてクレジットカードです。そのため、キャッシュレス決済市場全体を押さえるには、クレジットカード市場でもPayPayグループのプレゼンスを高

め、ユーザーの「お財布シェア」を獲得する必要があると考えています。そこでPayPayカードが担うのが、「PayPay」アプリだけではアプローチできない広大な市場を獲得するという重要な役割です。

この役割を果たす上でわれわれが注力しているのが、「PayPay」アプリと「PayPayカード」の連携強化です。「PayPayカード」のあらゆる機能をアプリ上で利用できるようにし、取引履歴の確認や各種手続きをアプリ内で完結できるようにしています。これにより、「PayPayカード」の利便性が高まり、利用したいと感じるユーザーが増加します。加えて、ユーザーがアプリを訪れる頻度が増えることで「PayPay」アプリへのエンゲージメントが高まり、カード以外のサービス利用につながる効果も見込めます。このように、両社が一体となって正のスパイラルを回していくことにより、グループ全体の成長を加速させています。

*1 出典：経済産業省 ニュースリリース「2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました」（2025年3月31日）

日本のキャッシュレス決済額および比率



Q「PayPay」では主に3種類の支払い方法が提供されていますが、どのような点が画期的と言えますか。

「PayPay」では事前にチャージして使うプリペイド式の「PayPay残高（赤画面）」、「PayPayカード」と連携しチャージ不要で支払いができる「PayPayクレジット（青画面）」、そして国際ブランドの取り扱い店舗で使える「物理カード」の3種類の支払い方法を主に提供しています。ユーザーの多様なニーズに応えつつ、アプリ連携による一貫したユーザー体験を提供できること、それこそが、他社にはないPayPayならではの強みであり、革新性だと考えています。赤画面と青画面の支払い方法にはそれぞれ特徴があります。

まず、赤画面はPayPayがサービス開始初期から提供している支払い方法で、ユーザーが銀行などから「PayPay残高」にチャージし、その範囲内で決済を行う方法です。これは、「PayPay」を使い始めたばかりのユーザーや、プリペイド決済に慣れているユーザーによく利用されています。

次に、青画面は「PayPay」を頻繁に利用するユーザー向けの仕組みです。アプリ上で「PayPayカード」と連携することにより、QRコードを通じたカード決済が可能になり、利用金額は「PayPayカード」の利用分と合算され翌月に銀行口座から引き落とされます。何度もチャージする手間を省きたい方や、クレジットカードのように使った分を翌月にまとめて支払いたいというニーズに応えるものです。他社でも似たような仕組みはありますが、赤画面と同じような決済体験を青画面でも提供できる点は、大きな差別化ポイントです。そして、この仕組み全体の画期的な点は、全ての決済が「PayPay」アプリという一つのプラットフォームで完結する点にあります。アプリの「取引履歴」では、赤画面と青画面に加え、物理カードで決済した内容も一覧で確認することがで

「PayPay」決済：3つの主な支払い方法

きます。さらに、物理カードでの決済もリアルタイムでアプリに通知が届くため、利用状況の把握が容易なだけでなく、万が一の不正利用にも即座に気づくことができ、安心・安全です。この優れた管理機能こそ、他のクレジットカードよりも「PayPayカード」の方が便利だと感じていただける大きな理由です。なお、2025年4月にはPayPay銀行㈱がPayPayの子会社となり、「PayPayデビッド」というPayPay銀行㈱の預金から即時で引き落としが可能な支払い方法の提供も開始しています。

Q PayPayとの一体化以降、PayPayカードのカード会員数、GMV（決済取扱高）、リボ残高などが順調に伸びています。これはどのような仕組みによってもたらされているのでしょうか。

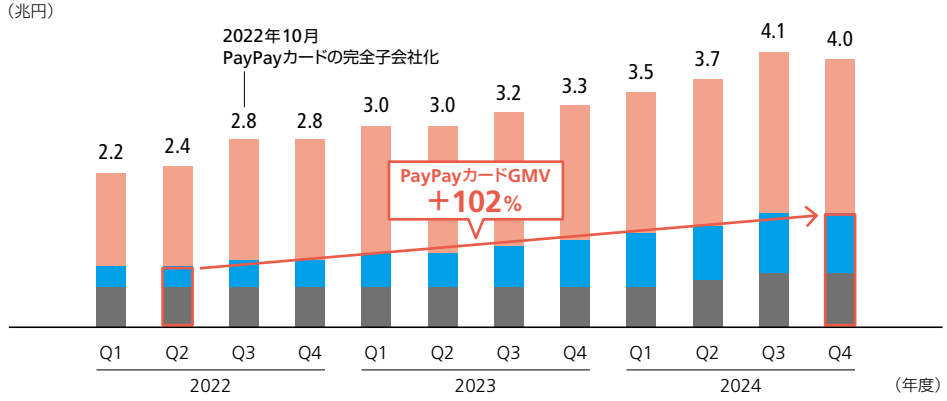
この成長の仕組みの根幹にあるのは、PayPay創業以来の「プロダクトドリブン」の哲学です。元々グループが一体化する前から、「PayPay」ユーザーにとって使いやすいクレジットカードを目指すという構想はありましたが、「一心同体」となってからはその動きがさらに加速しました。関係者同士のコミュニケーションの頻度が確実に増え、「こういうことをやりたい」「こうした方がいい」といった意見交換から多くのアイデアが生まれ、実現につながっています。その結果、7,000万人超*2の強固なユーザー基盤に対して、「今使っているどのカードよりも便利だ」と実感していただけるような優れた体験を提供することができています。

この便利な体験を具体的に示すのが、「PayPay」と「PayPayカード」におけるキャンペーンやサービスの共通化です。例えば、「PayPay」で好評の「PayPayスクラッチくじ」をカード決済にも導入する取り組みを行っています。「PayPayスクラッチ」とは、「PayPay」アプリで決済をした時に、「PayPay」アプリ上でバーチャルなスクラッチくじを削ると、決済額の0.5%から100%相当の「PayPayポイント」が抽選で付与される、期間限定の施策です。この仕組みをカード決済にも横展開することで、カード決済の瞬間にアプリで履歴を確認し、すぐにスクラッチくじを削れるという、即時性の高い体験を実現しました。アプリとカードが一体化しているからこそ提供できる、われわれならではの強みです。こうしたキャンペーンによる楽しさに加え、先程も説明したアプリ上で全ての決済履歴が一元管理できるという圧倒的な利便性が、ユーザーが決済手段を「PayPay」に集約する強い動機となり、利用頻度と決済単価の増加につながっています。さらに、「PayPayスクラッチくじ」では、「PayPayカード」（青画面、物理カード）で支払うとポイント付与の当選確率が上がるといった特典を設け、より決済単価の高い支払い方法の積極的な利用を後押ししました。これらの取り組みが奏功し、GMVが向上しています。

リボ残高の増加も、それ自体が目的ではありません。青画面や物理カードといったリボ払いが可能なGMVが増加する中で、リボ払いを希望するユーザーにとって使いやすい機能を提供した結果、残高が自然に伸びています。

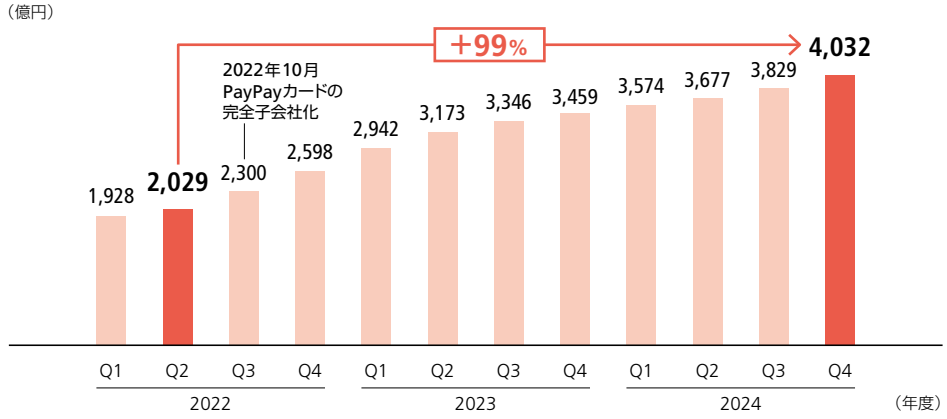
*2 2025年7月末時点

PayPay連結GMV（決済取扱高）*3



*3 2025年4月にPayPay銀行㈱を子会社化する前の定義

PayPayカード リボ残高



Q ソフトバンクやLINEヤフーとのグループシナジーについて教えてください。

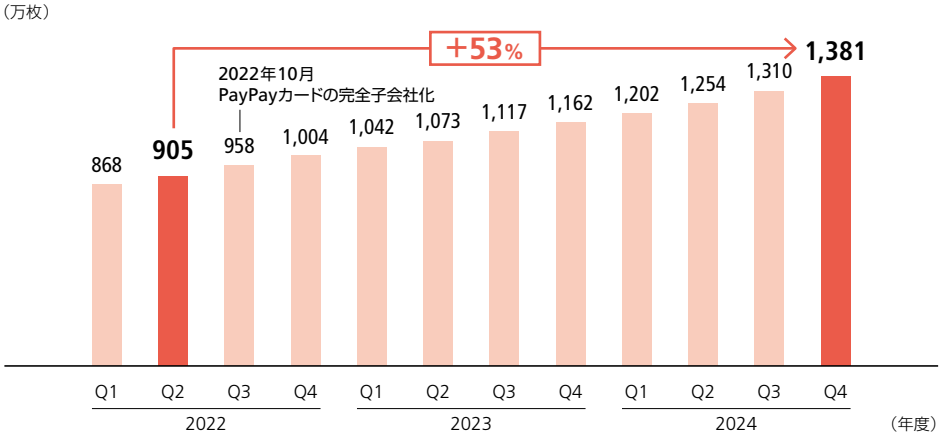
「PayPayカード」のユーザー獲得は「PayPay」アプリ経由が最も大きいのですが、それに続く二大柱が、ソフトバンクとLINEヤフーとのグループシナジーです。

PayPayカードは元々LINEヤフーのグループ会社でしたので、「Yahoo!ショッピング」を中心としたeコマース領域において、以前から密な連携を築いてきました。LINEヤフー側で「LINEヤフーのeコマースを使うなら『PayPayカード』で決済した方が便利でお得」という世界観を構築してくれており、それが毎月の新規ユーザーの獲得につながっています。

また、ソフトバンクとの連携においても、携帯電話料金が割引になる「PayPayカード割」や通信料に応じたポイント付与といった特典を用意し、ソフトバンクユーザーにとって最も魅力的なカードとなることを目指して取り組んでいます。これらの取り組みを、全国のソフトバンクショップやオンラインチャネルといった強力な顧客接点でプロモーションしており、ユーザー獲得の大きな源泉の一つとなっています。

このように、携帯電話やeコマースといった、必ず決済が発生し、かつその大半がクレジットカードで支払われるシーンにおいて、「せっかく使うなら『PayPayカード』で」とユーザーに自然に選んでいただける価値を提供することこそが、われわれのグループシナジーの核となっています。

PayPayカード クレジットカード有効カード発行枚数



Q PayPayの強みと今後の抱負を聞かせてください。

われわれの大きな強みは、ユーザーに利便性を実感していただけるプロダクトの強さと、ユーザーニーズを踏まえた機能を迅速に形にするスピード感です。そして、これらの強みを支えているのが、金融の専門知識を持つ人材と、インターネット・アプリ開発の専門知識を持つ人材が融合した、PayPayグループ独自の組織体制です。この異なる知見が掛け合わさることで、法令や規制を遵守しつつも、ユーザーにとって本当に価値あるサービスを迅速に生み出すことが可能になっています。

そして、サービスを開発する上での合言葉となっているのが、「ユーザーファースト」という考え方です。われわれが提供すべきは、一時的な利用につながりがちな「お得さ」以上に、ユーザーの継続的な利用につながる本質的な「便利さ」です。 この便利さをあらゆるユーザー接点で提供し続けることにより、日常的に使うサービスとしての地位を確立し、利用頻度と決済単価の向上、そして金融サービス収益の拡大という好循環を構築していきます。