

ヤフーとLINEが経営統合へ 米中の巨大ITと伍せるか

Zホールディングス(ZHD)とLINEが経営統合で基本合意した。
両社を突き動かしたのは米中の巨大IT企業に対する危機感だ。
「AIテックカンパニー」として世界に打って出るが、課題は多い。

「インターネットの世界は優秀な人材、資金、データが強い企業に集まるウィナー・テイクス・オール(勝者総取り)の構造となっている。強い企業がより強くなり、どんどん差が広がっている」――。

ZHDとLINEが経営統合で基本合意したことを受け、2019年11月18日に開いた記者会見。LINEの出沢剛社長が冒頭で明かしたのは、米国のGAFA(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム)や中国のBAT(バイドゥ、アリババ集団、テンセント)に代表される巨大IT企業への強い危機感だった。

これらの「テックジャイアント」は検索エンジンやEC(電子商取引)、ソーシャルメディアといったサービスを中核に利用者を引き付け、膨大なデータ

を基に収益基盤を築き、さらなるサービスの強化につなげる好循環を確立した。ZHDの川辺健太郎社長も「米国・中国勢との差がこれ以上広がると、我々の問題だけでなく、国内産業の競争力に関わってくる。文化の多様性にまで影響を及ぼす大きな問題だ」と危機感をあらわにした。

秋波を送り続けた川辺社長

ZHDの川辺社長とLINEの出沢社長は米中巨大IT企業に対抗すべく、「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」点で意気投合した。経営統合後はインターネットサービスの企業集団として国内のみならず世界展開を視野に入れ、記者会見では「GAFAやBATに対抗する第三極になりたい」(川辺社長)とぶち上げた。

LINEの出沢社長は2019年1月に日経コンピュータのインタビューを受け、「当社だけでなく各社が世界に打って出るべき。でないと5年後、10年後に日本のネット産業、テクノロジー産業は空洞化してしまう」とも語っていた。

その出沢社長に以前から秋波を送っていたのがZHDの川辺社長だ。ここ数年は両社の経営陣を交えて情報交換の会を開き、川辺社長はその都度「何か大きなことをしたい」と持ちかけていた。「これまでは笑ってやり過ごされるだけだった」(川辺社長)が、2019年春の会食では出沢社長から前向きな反応が返ってきた。

両社長や幹部を交えた協議を始めたのは2019年6月ごろ。ZHDの4割超の株式を持つソフトバンクの宮内謙社長兼CEO(最高経営責任者)、LINEの親会社である韓国ネイバーの経営陣にも相談や報告をしつつ、ほぼZHDとLINEの2社で基本合意をまとめた。「ソフトバンクグループの孫正義会長兼社長は今回の統合に100%賛成しているが、交渉には直接関わっていない」(川辺社長)という。

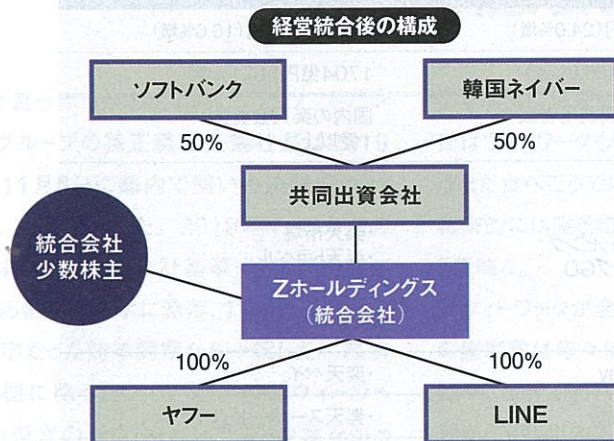
興味深いのは経営統合のスキームである。ソフトバンクとネイバーが50%ずつの株式を保有する「共同出資会社」を設け、その傘下にZHDを置く。ヤフーとLINEはZHDの100%子会社として事業を展開する。ZHD自体はソフ



経営統合の狙いを説明するZホールディングスの川辺健太郎社長(左)とLINEの出沢剛社長

規制当局による審査などもあり、経営統合の完了は2020年10月を予定する

図 経営統合のスキームとスケジュール



経営統合のスケジュール(予定)

2019年	11月18日	経営統合の基本合意書締結
2019年末～2020年初		経営統合の最終契約締結
2020年	1～9月	各種申請・審査・手続きなど
	10月	経営統合の完了

(ZホールディングスとLINEの発表資料を基に日経コンピュータ作成)

トバンクの連結子会社となる予定だ。

ネイバーはLINEを連結対象から外してまでも経営統合の道を選んだことになる。「ネイバーとしてもLINEの将来、日本・アジアのインターネットの将来を考えている。両親会社を含めた4社の高い志が合致した」(出沢社長)。

経営統合の完了は2020年10月を予定する。両社は今後、詳細を詰めて2019年末から2020年初をめどに経営統合の最終契約を締結。その後、9カ月間ほどは規制当局による審査や統合準備などに充てる計画だ。

米中大手とは「桁違いの差」

今回の経営統合が実現すれば、国内屈指のインターネット企業が誕生する。売上高は単純合算で1兆2000億円規模に達し、楽天を上回る。サービスの月間利用者数はヤフーが6700万人に対し、LINEは国内が8200万人、グローバルで1億8500万人。国内の利用者は両社で重複が多いとしても、1億人規模の顧客基盤を抱えることになる。

社員数は両社合計で2万人に膨らむ。このうち、エンジニアやデザイナー、データサイエンティストが数千人を占める「技術者集団」となる。今

後は「メディア・コンテンツ」「広告」「コマース・O2O(オンライン・ツー・オフライン)」「コミュニケーション」「フィンテック」分野を中心に戦略投資していく考えだ。

だが、課題や不安要素も多い。まず両社が米中のテックジャイアントに対抗すると意気込んだところで、現状では「時価総額、営業利益、研究開発費、従業員の全てで桁違いの差が付いている」(出沢社長)。

経営統合後のZHDは時価総額で3兆円規模、営業利益で1600億円規模となるが、米中勢の時価総額は44兆～98兆円に達し、営業利益は1兆～3兆円を稼ぎ出す。軽く10倍超の開きがある。競争力を左右する研究開発費もZHDの200億円に対し、GAFAは2兆～3兆円(一部)と大きく水をあけられている。

出沢社長はLINEが圧倒的なシェアを誇る台湾やタイを中心にアジアに2社協業で打って出る考えを示したが、米中勢の背中にははるかに遠い。記者会見で具体的な施策を問われた川辺社長も「米巨大IT企業のサービスは日本でも利用者に支持されている。我々は日本の課題にフォーカスした国産のAIや

データサービスを(米巨大IT企業とは別の)もう1つの選択肢として提供する」と頼りない回答にとどまった。世界に打って出るところか、日本市場を海外勢から死守するだけで手一杯となる可能性がある。

サービス統合や再編が難題

今後のサービスの統合や再編の方向性も全く見えていない。記者会見で質問が相次いだ。日本や米国、韓国などで独占禁止法に基づいた審査を控えているため、「全てのサービスは経営統合を果たした後に考える。現時点で方針は無い」との回答に終始した。具体的な戦略に乏しく先行きが見えないとして、記者会見の翌日にはZHDの株価が失望売りで一時10%超下落する場面もあった。

川辺社長によれば「ヤフーはメッセージングを全く提供できておらず、LINEはECにそれほど力が入っていない。サービスは補完的なシナジーがある。両社の株主を含めた大きなグループシナジーを見込める」という。シナジーの例として、日本でタクシー配車プラットフォームを提供する中国・滴滴出行の「DiDi」や、ソフトバン

表 Zホールディングス、LINE、楽天の経営状況や主なサービス

	Zホールディングス(旧ヤフー)	LINE	楽天
売上高(前期比)	9547億円(6.4%増)	2071億円(24.0%増)	1兆1014億円(16.6%増)
営業利益(前期比)	1405億円(24.4%減)	161億円(35.8%減)	1704億円(14.1%増)
ユーザー規模	ヤフーの月間利用者数 6743万人(ニールセン調べ)	国内の月間利用者数 8200万人	国内の楽天会員数 1億以上
EC	・ヤフーショッピング ・PayPayモール ・アスクル ・ZOZO ・一休 ・ヤフオク! ・PayPayフリマ	・LINEショッピング ・ショッピングGO	・楽天市場 ・楽天トラベル ・ラクマ
スマホ決済	・PayPay	・LINE Pay	・楽天ペイ
共通ポイント	・Tポイント		・楽天スーパーポイント
SNS		・LINE	・Viber
携帯キャリア	・ワイモバイル	・LINEモバイル	・楽天モバイル
金融	・ジャパンネット銀行 ・ワイジェイカード ・ワイジェイFX	・LINE新銀行(2020年度開業予定) ・LINE証券 ・LINEほけん	・楽天銀行 ・楽天証券 ・楽天生命 ・楽天損保 ・楽天カード
メディア	・ヤフーニュース ・スポーツナビ	・LINEニュース	
動画配信	・GYAO!	・LINEライブ	・Rakuten TV ・Rakuten LIVE

(注)売上高と営業利益はZホールディングスが2019年3月期、LINEと楽天が2018年12月期。いずれも国際会計基準

クとトヨタ自動車などが出資する「MONET Technologies」などのMaaS(モビリティ・アズ・ア・サービス)分野を挙げた。とはいえ、スマートフォン決済の「PayPay」と「LINE Pay」をはじめ、金融やメディアなど明らかに重複している部分も多い。両社長は「統合するまで思い切り戦う」と話すものの、統合を予定する2020年10月までの1年弱を空費することになる。

ヤフーとLINEは現状、それぞれの顧客基盤の強みを生かし、ECや決済、金融、タクシー配車など様々なサービスの入り口となる「スーパーアプリ」の展開を目指している。中国や東南アジアなどではスーパーアプリが生まれているが、日本国内でその地位を確立したアプリはまだ見当たらない。両社の

方向性は一致しているが、スーパーアプリ争いが裏目に出る可能性もある。

ZHDがスーパーアプリ候補として期待をかけるのが「PayPay」だ。ソフトバンクがグループの総力を結集し、PayPayの勢力拡大にまい進している。2019年10月にはECの「PayPayモール」と「PayPayフリマ」を提供し、ソフトバンクグループや10兆円ファンド「ソフトバンク・ビジョン・ファンド(SVF)」の出資先が手掛ける各種サービスとも連携していく構想を描く。

LINEも主力の対話アプリ「LINE」をスーパーアプリに育てる戦略である。コミュニケーションを入り口としてメディアや金融など多様なサービスを展開できる体制を整えようとしている。みずほフィナンシャルグループと組み、2020年度中に新銀行も開業する

予定だ。

両社ともスーパーアプリの実現に向け、これまで大量の資金と人材をつぎ込んできた。それだけに経営統合後のサービス重複を解消し、効果を最大限に引き出すのは並大抵ではない。サービスの整理が中途半端にとどまり、それぞれのサービスが単純に併存する状態となれば、開発やマーケティングのコストがかさむだけである。日本国内だけでなく海外で飛躍する構想は絵に描いた餅で終わりがかねない。

「対等の精神」でリードできるか

こうした不安に拍車をかけるのが統合後の経営体制である。経営統合後のZHDの社長には川辺社長が就任するが、Co-CEO(共同最高経営責任者)には川辺・出沢両社長が就く。取締役は

赤字に沈んだソフトバンクG



ウィーワークの経営再建策を発表するソフトバンクグループの孫正義会長兼社長

「真っ赤っかの大赤字だ」。ソフトバンクグループの孫正義会長兼社長は2019年11月6日に都内で開いた決算説明会で、こう切り出した。2019年4～9月期の連結決算(国際会計基準)は営業損益が155億円の赤字に転落、1兆4207億円の黒字だった前年同期から一転した。経営危機に陥ったシェアオフィス「ウィーワーク」運営の米ウィーカンパニーが足を引っ張った。ソフトバンクGからウィーへの投資分で47億ドル(約5100億円)、10兆円ファンド「SVF」からウィーへの投資分で35億ドル(約3800億円、外部投資家の持ち分を含む)の損失をそれぞれ計上した。

にもかかわらず孫氏はウィーに1兆円規模を追加で投じ、ソフトバンクGが中心となって経営再建を進めると決めた。ウィーワー

クの事業に将来性があるとみるからだ。孫氏はウィーワークを「青りんご」と例えた。今はまだ食べごろではなく収益を生まないが、将来的には実を結んで収穫期を迎えるという意味だ。

ウィーワークが全世界で運営するオフィスの座席数は年々倍増しており、拠点となるビルは世界で約700に及ぶ。その多くが開業から半年以内であり、現状では「全体の4割が赤字」(孫氏)だ。これらは開業から時間がたつにつれて稼働率が上がり、1年を過ぎると粗利が伸びて「高収益になる」(同)という。同時に新規の拠点開業を一時的に取りやめてコストを下げる。本業と相乗効果が見込めない関連事業は「売却したり手じまいしたりする」(同)。一連の施策によって「収益は改善していく」

(同)と自信を見せた。

ウィー再建を目指す孫氏だが、同社を創業したアダム・ニューマン氏についてはどう思っているのだろうか。孫氏に聞く。と次のように答えた。「いい部分の価値を多く見過ぎてしまったかもしれない。プロダクトは非常に素晴らしいものがあったが、マイナス部分に目をつぶってしまった。特にガバナンス問題について」。

ウィーワークという青りんごは「熟して食べごろのいい青りんご」(孫氏)になるのか。それともソフトバンクGにとっての毒りんごになってしまうのだろうか。

ZHDの小沢隆生取締役専務執行役員らZHD側が3人、LINEの慎ジュンホ代表取締役らLINE側が3人、社外が4人の計10人体制とした。

さらに主要サービスの企画や開発、廃止などを決める「プロダクト委員会」を取締役会の傘下に設ける予定だ。委員はヤフーとLINEの出身者からそれぞれ同数を選ぶが、委員会のCPO(最高プロダクト責任者)にはLINEの慎氏が就任する。互いの親会社に配慮してか「対等の精神」を掲げて中立を貫いた格好だが、肝心の主導役不在で意思決定のスピードが鈍る恐れがある。

出沢社長は記者会見で旧ライブドアがNHN Japan(現LINE)と統合した際の経験を振り返り、「融合の一番大きなトリガーはLINEという新サービスの誕生だった。経営統合後の新会社か

ら大きな新サービスが出てくること、が、企業価値の向上だけでなく、2社融合の大きな柱になる」と語った。まさにこの発言通りキラーサービスを創出し、2万人の社員を「ワンチーム」にまとめられるか。両社長は早々に手腕を問われることになるようだ。

業界再編や規制の動きも注目

両社の成否はさておき、今回の経営統合が国内産業に及ぼす影響は大きい。例えばスマートフォン決済。LINE Payは対話アプリの強みを生かして国内登録利用者数が3690万人に達しており、PayPayが猛烈に追いかけている。そのPayPayは開始1年1カ月後の2019年11月時点で登録利用者数が2000万人を突破した。両社が手を組めばかなわないとして、競合の合従連

衡や撤退が加速する可能性がある。EC分野も同様だ。楽天やメルカリといったインターネット企業の次の一手に注目が集まっている。

一方、GAFAをはじめとした大手プラットフォームに対する規制の動きからも目が離せない。政府は2019年9月に「デジタル市場競争本部」を立ち上げ、「デジタル・プラットフォーム取引透明化法案」や独占禁止法のガイドライン、個人情報保護法改正などデジタル市場のルール整備を検討しており、2019年内に結論をまとめる予定だ。経営統合で1億人規模の顧客基盤を保有することになるが、米中巨大IT企業に比べれば大きく後れを取るヤフー・LINE連合。「GAFA包囲網」の策定推進から一転して、政府は難しい判断を求められる。(取材班) ㊟