



2019年4月25日

2019年3月期通期 決算説明会  
決算説明会 Q&A 集

【当社出席者】

代表取締役社長	前澤 友作
取締役副社長兼 CFO	柳澤 孝旨
取締役	澤田 宏太郎
取締役	伊藤 正裕
取締役	武藤 貴宣
取締役	大蔵 峰樹
取締役	清水 俊明
取締役	大石 亜紀子
経営管理本部長	廣瀬 文慎

【ZOZOARIGATO メンバーシップについて】

Q. 今回終了となる ZOZOARIGATO は、どのような社内プロセスを経て実施を決定したのか。また、実施にあたり事前に綿密なシミュレーションは行ったのか。

A. (回答者：澤田)

通常の意味決定プロセス同様、取締役会で協議の上で意思決定しております。前澤を含む社内からは多くの新施策の提案が寄せられますが、適宜取締役会で協議を行い、意思決定の上で進めております。各種施策実施の意思決定に先立ち、現場では綿密なシミュレーションやテスト検証を行っております。ただし、今回の ZOZOARIGATO に関しては、お客様から実際に会費を頂く環境下でテスト検証を行うことはかなわなかったため、実際のサービス開始後に想定していたほどの効果が出なかったこともあり、終了を決定しました。

Q. ブランド離反は ZOZOARIGATO だけが背景なのか。今後の離反は起こらないのか。

A. (回答者：前澤)

退店事情はブランドにより異なるため、離反の要因は ZOZOARIGATO に限られません。ZOZOARIGATO の終了に対して出店ブランドからは、総じてポジティブなフィードバックを頂いているので、今後の離反は起きないと考えています。

【PB (プライベートブランド) について】

Q. PB 事業の今後の展開や中期的な展望について教えてほしい。

A. (回答者：前澤)

PB 事業は今期も継続しますが、既存在庫の消化、及び ZOZOTOWN 出店ブランドでは取扱いの少ないアイテム(靴下、ネクタイ、インナーウェア等)を補完的に展開していく方針です。一方で、ZOSUIT を活用したフォーマルウェアは今後も続けていく予定です。

また、PB 事業で目指している SML のサイズに縛られない世界はあると確信しており、そこへいかに早く近づけるかを考えた結果、ブランドとの協働が最適であるという結論に至りました。



Q. 今期 PB 事業の赤字はどれくらい縮小されるのか。

A. (回答者：廣瀬)

まず、前期 Q4 の赤字額が拡大したのは、PB 商品在庫の評価損を計上したことが主な要因です。今期は 30 億円程度の赤字を見込んでいますが、こちらには在庫評価損の見込分に加え、PB 事業部の人件費や ZOZOSUIT の配布コストも含まれています。一方でエンジニアのコストや在庫保管コストなどは含まれていません。

【新規事業について】

Q. MSP (マルチサイズプラットフォーム) 事業では、体型のビッグデータを活用し見込生産をするのか。その場合、生産のコストや複雑さ、在庫管理の煩雑さなど課題はないのか。

A. (回答者：前澤)

見込生産にするか受注生産にするかなど詳細については現在ブランドと協議中であり、また、アイテムや展開時期によっても変化するので未定です。今期は、来期以降の事業拡大を検討する上でのテスト期間という位置づけであり、商品取扱高 10 億円というリスクの小さい範囲の中で、在庫の持ち方や受注状況などを精査していきます。

Q. 今期の中国事業の赤字見込額について教えてほしい。

A. (回答者：柳澤)

今年の 11 月開始を目標にしておりますが、中国事業による売上高は今期計画には含めておりません。同事業に起因するコストは、数億円程度になると見込んでいます。

Q. 前期の下方修正や株価下落は、ZOZOSUIT の計測精度や ZOZOARIGATO によるブランド離反など新規事業に起因しているものが多かった印象である。今期も ZOZOCARD や MSP 事業、中国事業など新施策が多いが、事前の調査やテストなどはどのくらい行っているのか。

A. (回答者：前澤)

今期の施策は、大きな投資をあまり必要としないものです。従って、想定通りに業績が推移しない場合であっても、前期の PB 事業のような大きな損失につながることはないと考えております。

【2020 年 3 月期 通期業績予想について】

Q. 今期 ZOZOTOWN 事業 (受託ショップ) の商品取扱高の成長率が+15%となっているが、この成長率についてどのように考えているか。

A. (回答者：前澤)

前期は 2019 年 1 月に通期業績予想の修正を発表したこともあり、再度同じようなことが起きてはならないと考えていますので、同事業の今期商品取扱高は堅実な計画値としています。

Q. BtoB 事業はブランドの自社 EC 拡大ニーズもあり、今後も成長が見込まれる計画だったはずだが、今期業績予想で成長を見込んでいない理由について教えてほしい。

A. (回答者：柳澤)

今期に関しては、ユナイテッドアローズ様の自社 EC 運営サポートが無くなる影響がある一方、新規取引先の受注も見込んでいるため、トータルでは昨年対比で微減の計画としております。



Q. 広告事業の売上高予想が 21 億円だが、中期経営計画策定時の見込み（2020 年 3 月期）を下回っているのはなぜか。

A. （回答者：前澤）

今期は ZOZOTOWN 事業への集中を最優先事項と考えているため、広告事業についても堅実な計画値としております。

Q. 前期 Q4 の PB 事業を除く営業利益率が 10.8% だったのに対し、今期通期の営業利益率計画が 8.7% となっているが、この差の背景について教えてほしい。

A. （回答者：廣瀬）

Q4 は出荷単価が高い四半期であり営業利益率が高くなるため、単純な比較は難しいですが、今期はエンジニアを中心とした採用を予定しており、人件費を多めに積んでいることや、広告宣伝費として、PGA ツアーや ZOZOCARD のポイントに起因する費用増を見込んでいることが要因です。

#### 【その他】

Q. 物流インフラの課題と、拠点集約・新設の投資イメージについて教えてほしい。

A. （回答者：大蔵）

現在出荷機能を有する物流拠点は、習志野とつくばの 2 つです。その周辺に在庫管理の拠点が複数ありますが、拠点間の在庫移動のコストの上昇が課題となっているため、習志野・つくば近郊に集約することでコストの圧縮を目指していきます。また労働者確保も喫緊の課題ですので、省人化の検討も行っています。今期の投資額である 77 億円のうち、物流関連のものは 32 億円の予定です。

Q. 今年 PGA ツアーが開催されるが、ゴルフウェアの展開など考えていないのか。

A. （回答者：前澤）

サプライズなども考えてはいますが、現時点でお話しできることはありません。

Q. 前澤社長が、借入の担保として、ZOZO 株式を差し入れているとのことだが、詳細を教えてほしい。

A. （回答者：前澤）

大量保有報告書に記載されている通りです。