



株式会社 ZOZO 第 21 回定時株主総会 質疑応答集

開催日時 令和元年 6 月 25 日（火曜日）午後 1 時 00 分
開催場所 幕張メッセ国際会議場 2 階 コンベンションホール
千葉県千葉市美浜区中瀬二丁目 1 番地

1.

Q（株主） ・減益や株価低迷などはあるが個人的には期待しているのでエールを送りたい。株価についてはどのように対処するのか。また、プライベートの活動が目立つが、どのような考えを以て行っているのか。

A（議長） ・株価につきましては株主の皆様にはご心配をお掛けしており大変申し訳ございません。私も皆様と同じ株主であるのでこのままではいけないと思っております。いち早く株価を回復できるよう様々なチャレンジを進めていく所存ですので、引き続き応援を宜しくお願いいたします。プライベートの活動については、すべて本業への貢献を考えた上で、公私の境を付けずに行っております。

2.

Q ・SNS における発信について。過去に炎上などもあり ZOZO の好感度が下がっているように感じる。SNS を通じた情報発信の効果測定について実際どのように行っているか。

A ・弊社では様々な公式アカウントを運営しておりますが、私個人のアカウントについては、どのくらい的人数がツイートを経由し ZOZOTOWN に遷移・登録を行うのかなど、様々な側面から計測を行っております。決して適当に個人での発信を行っているわけではなく、時折、会社の宣伝も織り込みつつ運用を行っております。Twitter フォロワーにつきましては、ZOZOTOWN 公式アカウントが約 50 万人、前澤個人が約 400 万人強となっており、引き続き SNS を有効に活用しつつ炎上の無いよう細心の注意を図りながら運用を進めてまいります。情報発信の方法については社内で規程を設け、発言内容等についても厳しく管理を行っておりますが、一方で何が炎上につながるかわからないという不確定要素が存在するのも事実でございます。今後も SNS と上手く付き合いながら、一定のマーケティング効果を出しつつ運用を進めてまいります。

3.

Q ・中国進出について、MUJI やユニクロが進出している中、ZOZO は何を売りに

するのか。

- ・社長個人が実施している SNS 上でのキャンペーンについて、ただお金を配るのではなく、SDGs や環境に配慮するなど公的な活用方法のほうが効果的ではないか。
- ・株主が損失を抱えているにも関わらず、全く関係のない方々にお金を配っている。ZOZO を支えているのは株主であることも理解してほしい。
- ・ZOZOMAT について、ワクワク感を感じられない。また ZOZOTOWN については若者だけではなく高齢者もターゲットにしてはどうか。

A

- ・今回の中国の再進出にあたり、我々はただ商品売るのではなく、日本のファッションの素晴らしさを伝えていくことを主眼に置きたいと考えております。着こなし、組合せ、配色など日本のファッションセンスをキーコンテンツとし、ファッションコーディネートサイト「WEAR」等も活用しつつ、日本のファッションの素晴らしさを打ち出しながら成功に結び付けたいと考えております。また、前回のように早期撤退とならないよう、細心の注意を払い慎重に進めております。
- ・私個人の SNS については、震災や災害等が発生した場合においては、支援活動の一環として活用させていただいております。単なる私的な宣伝に終始するのではなく、公的な活用方法についても引き続き積極的に進めてまいります。また、以前実施した Twitter でのお年玉キャンペーンによって、私個人のフォロワー数が激増いたしました。これらが本業に少しでもプラスになれば良いと考え実施しております。また、株価・配当につきましても大変ご迷惑をお掛けしており、引き続き回復に努めてまいります。
- ・ZOZOMAT につきましては、将来どのようなサービスを展開するかは決まっておりますが、実際に計測しスマートフォンでご自分の足型を目にし、ご自分のサイズにあった素敵なデザインの靴が出来るかもしれないと考え、多少はワクワクしていただけるのではないのでしょうか。本日後方ブースにて ZOZOMAT の体験の機会を設けましたので、ぜひお立ち寄りいただけますと幸いです。また、ZOZOTOWN についても、高齢者の方にも使いやすく、わかりやすく、幅広い年齢層の方に使って頂けるサイト作りを目指してまいります。

4.

Q

- ・取締役は半数近くが入れ替えとなっているが、経営基盤は大丈夫であるか。また、入れ替えの理由についても教えてほしい。
- ・今期実施する PGA ゴルフトーナメントについて、どの事業が担当しているかを教えてほしい。

A

- ・取締役につきましては、員数を減らし意思決定の迅速化を図ります。また今回

社外取締役を増員することにより、取締役員数の3分の1が社外取締役となるため、ガバナンスの強化にも努めてまいります。

- ・PGA ゴルフトーナメントについて、優勝賞金は約2億円、賞金総額は約11億円となっており、日本のゴルフトーナメントとしては最大規模となります。本企画については専門部署を新設し、ゴルフ事業部が担当いたします。ファッションのみならずスポーツの分野においても当社の知名度向上を図ってまいります。

5.

- Q
- ・ポスト前澤に関しての後継者プランはあるか。どのように次の世代に渡していくかについての考えがあれば教えてほしい。
 - ・ZOZOSUIT で収集したデータについて、今後どのように活用していくのか。戦略があれば教えてほしい。

- A
- ・私自身が43歳なので、まだ後継者のことは考えておらず、80歳、90歳になっても現場で頑張っていくつもりでおります。しかしながら、社内組織としては、執行役員や幹部クラスの若手メンバーが現場で速やかに意思決定が行えるよう、権限移譲を随時行っております。今回、取締役会の員数を減らし、取締役会自体をスリムにしたのもその施策の一環であります。
 - ・ZOZOSUIT で収集したデータにつきましては、現在2つの分野で使用しており、1つはビジネスフォーマルスーツの製造販売、もう1つはMSP事業（マルチサイズプラットフォーム事業）にて使用しております。これまでのデータ収集及び研究開発により、身長・体重のデータだけで、高い確度での適正サイズの推測が可能となりました。これらのデータをマルチサイズ展開の洋服作りに活かしたいと考えています。また、フィットネスや医療分野の他分野の企業からも我々のデータを使いたいとのご要望を頂いており、将来的な展開についても随時検討してまいります。

6.

- Q
- ・今回、ZOZOMATで足の計測が可能とのことであるが、足・靴は身体を支える屋台骨ともいえる。ぜひ長く使える良い商品を作っていただきたい。

- A
- ・これまで、ファッションの分野においては、若い方を中心とした顧客層でしたが、今回のZOZOMATによって老若男女を問わずこのサービスを活用できると考えております。また、子供の足を測るのに良いのではというご意見も頂いております。高齢者の皆様に向けたサービスの提供も出来るよう、引き続き研究開発を進めてまいります。

7.

- Q
- ・アート、月、PGAなど、日本の文化を発信する上で非常に良いと思うが、既に確立された分野での活動と思えてならない。一方で、若い方々のスポーツ・

芸術分野における世界での活躍が著しいが、このような若い方々に対する支援について、どのように考えているかを教えてほしい。

A

- ・若いアーティストへの応援については以前より積極的に行っております。特に学生アーティストへの創作活動支援や展覧会の実施等を積極的に行っております。私自身の夢と、これから活躍するであろう若い方々への支援をバランス良くやっていきたいと思っております。

8.

Q

- ・BtoB 事業について。ユナイテッドアローズ社が BtoB 事業から撤退するとの記事を見たが、同社の BtoB 事業の商品取扱高割合を教えてください。また、昨今、EC 事業者内で問題視されている送料について、各社様々な対策を取っているが、御社の具体的な対策について教えてください。
- ・田端氏の SNS の炎上が目立つように思える。ZOZO の企業理念に共感し、応援しているが、田端氏の配信内容は ZOZO のイメージに合わないのではないかと。

A

- ・BtoB 事業のユナイテッドアローズ様の商品取扱高シェアについては回答を控えさせていただきます。新たな事業戦略である「フルフィルメント by ZOZO」については、多くのブランド様から問い合わせが来ており、今後自社 EC を含めて弊社にお任せいただけるブランド様が増えるものと考えております。送料については既に社会問題となっておりますが、私個人の考え方としては、EC 事業者が過剰な送料無料施策を謳ったばかりに、そのしわ寄せが物流会社に来てしまっていると思っています。そのため、我々は ZOZOTOWN における送料無料施策を中止し、お客様より 200 円の送料負担を載せております。EC 事業者がもっと物流や環境に配慮した取り組みを実施すれば、物流業者との関係性もより健全になっていくのではないかとと思っております。
- ・田端の件については、株主の皆様に対しご心配をお掛けして申し訳ありません。会社としても大きな問題として扱い、取締役会や経営会議において議論を重ねることもございました。田端本人も非常に反省しており、心を改めると申しております。どうか安心して見守っていただけますと幸いです。

9.

Q

- ・これまで ZOZO 離れとの報道などもあったが、前澤社長にはぜひアパレル業界を変えてもらいたいと思っている。アパレル業界は、衣食住の一環であるのにも関わらず、近寄りたく敷居の高い印象がある。また、男性向けの洋服も少なく、洗濯の方法もわかりづらい。購入してもすぐに毛玉ができてしまうなど、おしゃれやファッションを語る以前にまだ出来るできることがたくさんあるような気がしている。

A ・私もこの事業を 20 年ほど行っておりますが、常日頃からアパレル業界は変わらなくてはと思っております。プロパー価格で販売した後、在庫が残るとセールで値段を下げて販売し、最終的に売れ残ったものは廃棄、という悪循環が続いており、私自身も非常に問題であると考えております。一方で、アパレルは需要を読み取るのが非常に難しいビジネスであるため、ブランド様も苦勞しておられると思いますが、一つの解決策として挙げるとすれば、予約販売制度をより強化すべきではないかと思えます。あらかじめ消費者からデザインやサイズの予約を受けつけ、それを基に生産する。これにより過剰な在庫を持つ必要がなくなるため、セールを実施する必要もなくなります。そのため、販売開始当初から良心的な価格設定が可能となります。消費者側としては、予約した洋服を生産している間、少なくとも数週間はお待ちいただくこととなるため利便性は下がります。しかしながら、自分の気に入った洋服が適正価格で確実に手に入るようになります。このように予約販売制度を実施することで、少しでも業界が良くなるように私自身も働きかけを続けてまいりたいと思えます。

10.

Q 昨年の計画未達等でマイナスのイメージが先行しているように思えるが、社内の雰囲気やモチベーションはどのような状況か。前澤社長から社員に声を掛けるなど、具体的なアプローチについて教えてほしい。

A 現在の社内の様子は非常にモチベーションに溢れております。一致団結し挽回していこうという雰囲気で日々頑張っておりますので、どうぞご安心ください。

11.

Q PB 事業の計画未達とあったが、PB 商品のデニムや T シャツは個人的に非常に気に入っている。今後の PB 事業の展開について教えて欲しい。

A PB 事業の計画未達はありましたが、ZOZOSUIT は引き続き更なる精度向上、1 枚当たりのコスト削減を目指し研究開発を継続しております。米国においては、ZOZOSUIT を使ったフィットネスやダイエット目的での需要がありましたので、その事業可能性についても模索しております。

12.

Q ・配当が減額している中で、計画未達は経営陣の責任でもある。役員報酬の減額などを考えているかどうか教えてほしい。

・ZOZOMAT について、単なる体験だけではなく、株主に先行して配ってはどうか。計測の後、ZOZOTOWN で靴が買えるなどすれば、株主にとってもワクワク感が増すのではないか。

A ・減配となったことについては重ねてお詫び申し上げます。配当についての考え

方としましては、ROE30%、配当性向 40%を基準としております。引き続き役員一丸となって業績回復に努める所存です。

- ・ ZOZOMAT の株主様への配布については社内で検討させていただきます。今回の ZOZOMAT での計測後、足のサイズにぴったり合った靴下のプレゼントがございます。1cm 刻みでサイズをご用意しておりますので、ぜひ ZOZOMAT 体験の後、お持ち帰りください。

13.

Q

- ・ 倉庫の対応状況について。倉庫は ZOZO にとって肝になるのではないかと考えている。今の倉庫を全て稼働するとどのぐらいの商品取扱高まで扱えるようになるのか。
- ・ 以前の説明会において、前澤社長が「事業の目的は戦争をなくすこと」という話をされていた。私はそれに感銘を受け ZOZO に投資をしようと思った。だいぶ前の話であったが、今現在においてもその気持ちは変わらないのか。

A

- ・ 倉庫は随時拡張中であり、流通総額は 7,000 億円まで対応可能となります。倉庫の場所については現在関東地方を中心としていますが、今後は他の地域にも広げていく可能性もあります。
- ・ 「戦争をなくす」「世界を平和にする」という気持ちは現在も変わっておりません。引き続きご支援をよろしくお願いいたします。

14.

Q

- ・ 昨年の自己株式の取得やコミットメントライン契約の締結、自己資本比率の低下に加え前澤社長の担保株式の増加など、財務状況について非常に心配している。このような財務状況全般についてどのように考えているか。

A

- ・ 個人資産についての質問については、回答を控えさせていただきます。コミットメントラインについては積極的なファイナンス施策の一環として捉えており、これにより大きなリスクが発生するわけではございません。自社株式取得につきましても ROE 向上施策の一環として実施した次第であります。

以 上