



第 27 回定時株主総会 質疑応答集

開催日時：2025年 6 月 26 日（木曜日） 午後1時

場 所：場所の定めのない株主総会として開催

※株主様からのご質問につきましては原文で掲載しております。

1.

Q（株主）	M&AについてのZOZOの方針を教えてください。
A（議長）	M&Aは企業価値向上の手段として、今後活用することが徐々に増えていくと考えています。ZOZOの強みであるファッションやテクノロジーの分野において、今後M&Aを実施することになるかと思います。また、LYST社を買収したように、海外も同じ方針で実施する可能性があります。

2.

Q（株主）	御社の株主還元姿勢に好感を持っております。キャッシュリッチな財務体質であることも踏まえ、ZOZOTOWNが20周年を迎える節目に、記念配当など株主還元を検討しているかお聞かせください。
A（柳澤）	記念配当の実施について現時点では明言できませんが、本年度は期末配当と中間配当に加えて、2025年4月30日付で自己株式の取得を発表いたしました。今後も事業投資への配分や最適なキャッシュアロケーションを考えつつ、株主様への還元を積極的に検討してまいります。

3.

Q（株主）	リアルイベントの業績への寄与など、教えていただきたいです。数値的なものや実感的なものでも大丈夫です。2012年から定期的に開催されて、注目させていただけっていました。
A（廣瀬）	具体的な数値を示すことは難しいですが、良い取り組みは継続して実施している状況です。一例として、若年層や女性のユーザーの獲得を目的に「ASIA STAR ENTERTAINER AWARDS」という音楽イベントのスポンサーをしています。2025年6月27日から7月6日まで札幌で「ZOZO横丁」というリアルイベントを実施する予定です。リアルイベントを実施することで、オンラインでは繋がることのできないユーザーを獲得することを目的としています。

4.

Q（株主）	取締役の就任期間に関する会社の方針はありますか？
A（議長）	取締役の任期は1年ですが、在籍期間については社内で特段の定めはありません。独立性については東証の基準を踏襲している状況です。能力がある方や参画いただきたい方がいれば、常にアンテナを張り巡らしながら、候補者として採用していくことを検討しています。

5.

Q（株主）	在庫について。ZOZOは物流倉庫があって、ほぼ気にしなくてもいいのでしょうか？このポイントについてもし課題などがあれば教えていただきたいです。
A（廣瀬）	（在庫に関する問題意識についてのご質問と捉えて回答差し上げます） 弊社の倉庫にある在庫については、出店しているブランド様からお預かりしています。したがって、ブランド様がZOZOTOWNで売りたいかが重要になります。そのため、ZOZOTOWNの集客力や売り場としての魅力を保つことが必要になります。一方で、生産量や商材はブランド様に依存するため、例えば、昨年の暖冬時にアウターの生産が抑制され、冬物在庫が不足する事態がありました。また、倉庫の容量にも限りがあり、ブランド様からお預かりした在庫が過剰になると、弊社のオペレーションが非効率になります。そのため、ブランド様と連携しながら在庫の適正化に努めています。

6.

Q（株主）	AIへの対応、業務への取り入れについてご教示ください。
A（議長）	AIを積極的に取り入れながら業務を進めております。業務コストの効率化についてはAIを使った仕事のやり方をアドバイスする部門があり、その組織体制にしてから1年以上が経過して、かなり効果が出ています。また、ファッション企業であると同時にIT企業として、AIを使ったサービスをお客様に提案することも重要になると考えています。ZOZOTOWN内のリコメンドエンジンには機械学習のAIが導入されており、ブラッシュアップされている状況です。今後、LLMというAIの登場を受けて、次にチャレンジすべきことは、対話型のAIエージェントになるかと思います。我々はワールドワイドで見てもファッションに関する豊富なデータを持っていて、最短距離にいる企業だと思っていますので、その自負を持ちながら、未来のアウトプットを目指してまいります。

7.

Q（株主）	サステナビリティに関する考え、及び対応していることなどを教えてください。
A（議長）	サステナビリティは非常に重要な項目であると認識しており、約4年前に専門部署を立ち上げ、その部署を中心に取り組みを進めています。特に倉庫では電力の消費量が多いため、再生エネルギーの利用など、CO2削減に努めています。また、アパレル業界における大量廃棄について問題意識を持っていますので、数年前から受注生産方式を進めています。ZOZOTOWN全体における商品のボリュームは少ないものの、大量廃棄の防止という観点では非常に重要な取り組みと考えています。

8.

Q（株主）	今後、注目すべき事業展開と今後の改善点について示してください。
A（議長）	ZOZOTOWN事業が大きな割合を占めており成長を続けている状況ですが、5、10年後を見据えた場合、その一本だけではリスクがあると考えています。そのため、今後はZOZOTOWN以外からの収益の獲得が必要になると考えており、LYST社の買収は大きな前進になったと考えています。両社のシナジー効果を発揮しながら、互いに成長していきたいと考えています。

9.

Q（株主）	今後、株主優待を実施する予定はありますか。
A（柳澤）	現時点では株主優待の実施を検討していませんが、株主優待も含めて株主様への還元を積極的に考えていきたいと思っています。

10.

Q（株主）	LYST社をなぜ買収したのか？
A（柳澤）	グローバル市場での成長加速を目的として買収しました。今後は当社の強みであるEC運営のノウハウや計測技術、AIのアセットを積極的に提供し、LYST社のユーザー体験や事業基盤を強化したいと考えています。総合的には、ファッションナビゲーションサービスを提供するプラットフォームとして進化させ、欧米市場でのオーガニックな成長を実現していきたいと考えています。

11.

Q（株主）	業績並びに予算のご説明がございました。ありがとうございます。 御社は「時価総額マネジメント」をどのようにお考えか、また評価指標（PER,ROE・・・）として何を重視されていますか、ご説明お願いします。 斬新かつ時代にマッチした総会のご盛会、おめでとうございます。
A（柳澤）	時価総額マネジメントについて、4つのポイントがあると思っております。 第一に、業績や企業価値の向上が最も重要だと認識しており、売上高や営業利益などを向上させていくことが重要な指標になると考えています。2つ目は、株主様への還元も含めた資本施策を最適化していくことであり、ROEを重要な指標としています。昨今、株主還元に関するポリシーを開示しましたが、ROEを維持向上していくための施策と考えています。3つ目は、サステナビリティに関する視点であり、マテリアリティと4つの重点項目を重要な指標としています。最後に、投資家の方とのコミュニケーションも重要であり、積極的なIR活動と情報開示を推進しています。

12.

Q（株主）	wearの今後の展望について、売り上げにどう繋がっているのか、とても良い仕組みなのにZOZOのサービスに活かされていないように感じます。課題とこれからの進み方を教えてください。
A（議長）	従来はZOZOTOWNとの連携が弱い部分もありましたが、昨年のWEARリニューアル以降、導線強化やZOZOIDとの連携強化を進めており、非常に上手くいっている状況です。今後は、さらに多様なお客様を取り込めるアプリへ進化させる必要があると考えており、最適なコーディネートを提案できるようにAIの開発を進めています。

13.

Q（株主）	Yahoo!ショッピングやPayPayモールとの連携強化が進む中で、ZOZO独自のブランディングや顧客体験が薄れているのでは？単なるYahoo経済圏の一部に埋没しつつあるように見えますが、今後ZOZOブランドとしての独立性・差別化はどのように維持していくつもりですか？
A（秀）	ZOZOTOWNとYahoo!ショッピングの連携から5年が経過し、昨年度のYahoo!ショッピング内でのZOZOTOWNの取り扱いについては20%を超える成長をしています。また、Yahoo!ショッピング内のZOZOTOWNにおける購入者について、従来のZOZOTOWNの購入者とは異なる年齢や性別の購入者を獲得しているという特徴があります。ZOZOTOWN本来のブランドが埋没していることは全くなく、従来のZOZOTOWNのブランドや顧客基盤をより強くしていく中で、LINEやフー株式会社との連携により、新しい顧客基盤を築いていくことを両社で進めてまいります。

14.

Q（株主）	秀誠氏と永田佑子氏はLINEヤフー株式会社の役員を兼任されており、資料にはEC事業において競業関係にある旨の記載があります。このような状況下で、両氏がZOZOの取締役として、利益相反の回避やZOZOの企業価値最大化のために具体的にどのように職務を遂行されるのか、ご説明いただけますでしょうか。
A（議長）	利益相反の観点では慎重にルールを設定しており、該当案件では両氏は決議に参加せず、ZOZOとして独立した判断を行っています。一方で、ポジティブな情報交換については密に行っており、マーケティングや売り方などの差別化戦略についても連携し、経営層一丸となって推進しています。

15.

Q（株主）	外部からサイバー攻撃を受けた場合の対応について教えてほしい。
A（議長）	技術面での防御策に加え、業務プロセス上の対策も実施しています。外部企業による定期的な脆弱性診断を実施しており、有事の際に被害を最小限に抑えるためのシミュレーションや訓練も実施しています。

16.

Q（株主）	近年、クレームやトラブルにおいてユーザーからのSNSへネガティブな書き込みによるイメージダウンが起こる事例が他社のサービスで見られることがあります。御社においてユーザーのSNS対策等への取り組みはされていますか？
A（議長）	SNSは経営上のリスクとして捉えており、ZOZOに関連するワード等を常に監視しています。投稿が盛り上がりを見せた際には、社内で共有しており、有事の際の対応フローのマニュアル化や訓練、記者会見のシミュレーションなども行っています。

17.

Q（株主）	世界的に「DEI（D&I）」が求められている中で、米国トランプ大統領が、それに反する方針を示しました。御社の方針はどのようにお考えですか？
A（議長）	昨今の外部環境の変化による方針変更はなく、これまで取り組んできたことを継続して実施していきます。

18.

Q（株主）	同業他社も多く出てきつつも、ZOZOの先行性、独自性はまだ優位性を持っているとは思いますが、今後も強調できるZOZOの強みがあれば教えていただきたいです。
A（議長）	ZOZOの最大の強みは、服に対する愛やこだわりを持った社員が多く、ZOZOTOWNやWEARにその姿勢が体现されていることです。もう一つは、ファッションに関するデータを持っていることです。これだけのデータを社内に内在している企業は他にないと思っています。ファッションに関するデータと、それを操ることができる技術者、ファッションに理解のある社員をリソースとして、上手く組み合わせながら事業を推進していきます。

19.

Q（株主）	他企業で社員のハラスメントに関する不祥事が発生し、企業価値に影響を与えています。御社の社員教育や研修等の状況をご報告ください。
A（議長）	ハラスメント防止に力を入れており、管理職や一般社員に対して、研修やテストを実施しています。相談窓口も設けて啓蒙活動を行い、コンプライアンス委員会に上がった案件は経営陣で共有し、迅速に対応方針を決めています。

20.

Q（株主）	国内での百貨店含むラグジュアリーブランドの売上が低迷する中ZOZO内での売上シェアの比率や今後の売上予想を教えてください。ラグジュアリーブランドに特化したサービス提供など新たな取り組みもあればお聞かせください。
A（廣瀬）	現時点でラグジュアリーブランドの売上は大きくありませんが、ZOZOTOWN内に「ZOZOVILLA」という高価格帯のゾーンを設けており、ラグジュアリーブランドや日本のドメスティックブランドなどを取り扱っています。ラグジュアリーブランド様はブランディングの観点からZOZOTOWNへの出店が難しい場合がありますが、出店を誘致しながら、「ZOZOVILLA」の発展を検討したいと考えています。

以 上