

当社適時開示についてのセルサイドアナリストおよび機関投資家向け説明会
質疑応答要旨(2019年9月12日開催)

内容につきましては、ご理解いただきやすいよう加筆・修正および順序の入れ替えを行っています。

本サイトに掲載されている情報には、過去や現在の事実のほか、将来に対する見通しに関する記述が含まれています。将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づく予想または推測にすぎず、さまざまなリスクや不確定要因を伴うものであるため、実際の業績や財務内容と大きく異なる場合があります。

Q: 買収価格に含まれるシナジー効果の規模感、当該効果の発揮時期は。

A: 全体のバリュエーションは 8,000 億円とし、基本的にはスタンドアロンで評価した。足元では株価が落ち着いていることも加味している。シナジーで生み出せるのは、①「PayPay モール」ファッションカテゴリ領域の拡大、②検索を含めたメディアサービスからの誘導が主だが、当該効果の発揮時期は来年度以降からになるだろう。

Q: シナジー効果を発揮するためにどのような取り組みを行うのか。

A: 「ZOZOTOWN」が「PayPay モール」に出店することにより、相当数の送客を期待している。またヤフーのサービスから ZOZO のサービスへの送客も行う。タイミングはまだ決定していないができるだけ早く取り組みたい。また、「Yahoo!ショッピング」出店者の中には物流で困っている利用者もいるため、今後は(株)ZOZO の物流を活用することも可能だと思う。

Q: 「Yahoo! JAPAN」トップページからの送客だけでは効果は限定的。もう少し大きく送客できるような施策はあるのか。

A: トップページからだけではなく、様々なサービスから送客できる仕組みにしていく。

Q: バックエンドのシステムや広告、物流などの提携も検討しているのか。

A: 「ZOZOBASE」を含めた(株)ZOZO の物流システムを「Yahoo!ショッピング」でも活用することで、同梱や効率化を図れる他、レコメンドやパーソナライズなどのシステムもお互い優れたところを共有したい。また、両社のデータを利用者の承認をいただいたうえで活用していきたい。決済のインハウス化、ロイヤリティプログラムの共有も検討対象であり、あらゆる面でシナジー効果があると考えている。

Q: 両社の利用者属性は相互補完的だが、両社の ID 連携について具体的に検討していることはあるか。

A: かつて両社間で ID 連携を行っていたので技術的には可能。ID 連携を広告事業に生かすことはまだ話していないが、将来的なポテンシャルとしては認識している。

Q: 二次流通市場での連携はあるか。

A: 「ZOZOUSUED」で買取・販売があり、我々は「ヤフオク!」「PayPay フリマ」がある。具体策はこれから詰めていくが、我々の課題領域である 20 代男女を対象としたアパレル市場は今回を機に取り込むべき市場だと思っている。

Q: (株)ZOZO のサービス「WEAR」との連携はあるか。

A: 20~30 代前半の「WEAR」利用者にファッション以外の購入をして頂き、他方ではヤフーの利用者を「WEAR」に送客したい。今後の e コマースサービスには SNS 的な要素が重要となる。今まで我々が持っていなかったパーツなので、積極的な活用を検討したい。

Q: (株)ZOZO とアスクル(株)の物流センターを活用できる状態だが、今後どの程度設備は必要だと考えているか。

A: ファッション領域の取扱高や「ZOZOBASE」の余力次第。アスクル(株)の物流センターは既に余裕がないと聞いている。全体としてはまだ足りていない状態だが、ヤフー(株)が投資していくかは決定していない。ソフトバンクグループ全体で解決策を模索したい。

Q: 「ZOZOTOWN」における決済システムは今後どうなるか。ツケ払いもヤフーグループ内でインハウス化していくのか。

A: 「PayPay」は導入される見込みだが、「PayPay」独占状態にもできない。ツケ払いを含め、(株)ZOZO における既存の決済サービスを今後どうしていくかは明確な方針は無く、最終的には(株)ZOZO の判断になる。

Q: (株)ZOZO のツケ払いは、「PayPay」にも取り込んでいくのか。

A: ツケ払いは非常に効果がある。「PayPay」にも実装していきたい。

Q: 「PayPay モール」内のツケ払いは、ノウハウの積み上げが重要だと思う。軌道に乗るまでにどのぐらいかかるか。

A: 「Yahoo! JAPAN カード」での与信、ジャパンネット銀行ではローンも行っている所以ノウハウは既にある。どちらかというシステム開発をいつ取り組むかという問題。「PayPay」の後払いは検討を進めている。

Q: SoftBank(株)との連携で「Yahoo!プレミアム」会員数が増加した実績があるが、そのような連携効果は期待できるか。

A: サブスクリプションサービスでの連携について、具体的な話は出ていないが将来は検討する。

Q: (株)ZOZO との協業体制はどのように進めていくのか。前澤氏退任後の社内文化の変化は想定しているか。

A: 上場維持し、(株)ZOZO 出身の澤田氏が新社長に就任する。(株)ZOZO の経営独立性は重要であり、(株)ZOZO の社風や文化を尊重しながら、意思決定できるよう支援していく。(株)一休の買収時に取締役を派遣したように、取締役・執行役員レベルの人材を数名派遣してシナジー効果を発揮できるようにする。システム面などの実務は偏ることなく取り組んでいく。

Q: 前澤氏退任後における(株)ZOZO のキーパーソンのリテンション施策は。

A: (株)ZOZO 側で取り組んでいただく。事前にキーパーソンとも面談し、前澤氏の意見も聞きながら、良い環境を作ろうとしている。我々独自のガバナンスを敷くことも検討していない。主要な幹部とも面談したが、彼らは前澤氏との信頼が厚い一方で事業そのものに魅力を感じており、(株)ZOZO を盛り上げていくという目標がある。今後は自分たちで裁量を持って取り組んでいくことに対してモチベーションなので心配していない。

Q: 販促等の費用はヤフー(株)、(株)ZOZO のどちらが支払うことになるのか。

A: レベニューシェア等は考えられるが、お互い独立している上場企業なのでアームズ・レングス・ルール内で契約する。例えば「PayPay モール」に ZOZO が出店した場合、ヤフー(株)がプラットフォームとして販促した場合はヤフー(株)負担。(株)ZOZO がヤフーサービス上で販促する場合には(株)ZOZO の負担になるだろう。

Q: (株)ZOZO からみて、ヤフー(株)の連携で生じる費用をどの程度負担するのか。

A: 提携内容による。「PayPay モール」出店によるシステム改修費用は発生しても少額の見込み。レコメンデーションエンジンの共有化となると費用は相応にかかるが、現時点では予定していない。

Q: 前澤氏は保有株式を 6%残すようだが、記者会見のプレゼンテーション資料では前澤氏の保有株式について「目指す姿は 0%」と記載されていた。これは何を意味するのか。

A: 応募状況によっては按分もあり得る。

Q: 前澤氏が全保有株式を売却することはあり得るのか。

A: あり得る。

Q: 約 4,000 億円の資金調達方法は。

A: 約 3,300 億円～4,000 億円は銀行のブリッジローンで調達し、残りは手元現金を充当する予定。財務的に厳しく見えるかもしれないが、R&I、JCR からリリースが出ている通りレーティングに変更はない。シナジー効果を上げ財務面も改善させたい。

Q: M&A を含めた今後の追加投資について、どの程度まで負債を積み上げるのか。

A: 追加負債は格付けとの見合いで考える。今回と同様の規模感でもう 1 件 M&A を行うのは難しい。記者会見では積極的に買収を検討していくと言及したが、無理な買収を仕掛けるつもりはなく、財務面を吟味する。

Q: 今回の資本提携によって配当は変わらないか。また、将来大型の M&A があった場合はどう考えればよいか。

A: 今回は負債調達がほとんどなので、現時点では配当金額に変更予定はない。今後については分からない。

Q: これまでの M&A のうち、アスクル(株)とはシナジー効果を発揮できていない。(株)一休は成長しているようだが実態が分からない。M&A のトラックレコードはあまり良くないが、今後は期待できるのか。

A: (株)一休の詳細は開示していないが、取扱高は買収前より 2 倍成長しており、現在も前年比+25～30%の成長率を維持している。また、「Yahoo! JAPAN カード」もコマースサービスと連携し会員数が順調に伸びている。今回の資本提携に関しても株主の期待に応えていきたい。

以上