

投資家の皆様へ

株 式 会 社 Z U U
グ ル ー プ 戦 略 室

2023年3月期第3四半期決算オンライン決算説明会 質疑応答（要約）

日時：2023年2月15日（水）16:00～17:30

出席者：代表取締役 富田 和成

コーポレート部 部長 大井 賢治

以下は、説明会における主な質疑応答を取りまとめたものです。

【コーポレート・フィンテック】

Q1) AWZ 社の子会社化を行ったことでどのような変化が発生し、今後どのような成長を見込んでいるのか。これで新たなライセンス取得という目的は達成されたのか。さらに狙っているライセンスがあれば教えていただきたい。

A1) 元々取得を狙っているとお伝えしていたライセンスは、金融サービス仲介業だったが、金融サービス仲介業が想定よりも提供内容に制限が多い仕組みだった。そのため金融商品仲介業、保険代理業、銀行代理業などのライセンスを狙っていくという話に変更して話をさせてもらっていた。今回のAWZ 社の買収で金融商品仲介業、保険代理業が取得できた。取得を目指す公表させていただいた金融ライセンスは銀行代理業以外ほぼ取得が完了した。金融ライセンスで言うと、まだ他にも投資運用業、第一種金融商品取引業などもある。すべて取得すると明言するつもりはないが、我々が向かっている事業の方向として各ライセンスで何ができるかイメージしていただければと思う。

AWZ 社買収により金融商品仲介業、保険代理業のライセンスを取得したことで、金融トランザクションの対応領域が増えた。一般的に上場株式、投資信託など、有価証券への投資をしている方たちが投資家の割合としては一番多く、続いて債券だと思う。最も多くの方が投資をしている有価証券を扱えるようになったことで、我々のユーザーに対して上場株、債券、投資信託、保険など提供できる金融商品の範囲が広がり、成長が加速すると考えている。AWZ 社は全体で金融プロフェッショナルが20名程度いるが、事業規模はメンバー数に比例するため今後、金融プロフェッショナルの採用強化をしていくことになる。今回の買収によって活躍できる場ができたと考えている。

Q2) 金融トランザクションの流通額が前四半期よりも減少している要因は何か。

A2) 金融トランザクションの特徴としてアップ・ダウンがある前提ではある。個人、法人ともに顧客数が増えているので、その方たちに、いつ、金融トランザクションを提案し、購入していただくか。弊社グループではすでに第二種金融商品取引業の金融ライセンスを保有しているので、いい金融商品を組成できれば顧客にも投資をしたいとなってもらえる。その商品組成のタイミングによってもアップ・ダウンが存在する。事業規模が大きいとアップ・ダウンも緩やかになるが、現在の案件規模・件数だとアップ・ダウンの影響がどうしても大きくなる。決算説明資料で示した

通り、金融ライセンスが増えたことでさらに金融トランザクションが増え、少しずつアップ・ダウンの影響は受けづらくなり、大きな意味で右肩あがりに増えてきやすくなると考えている。

Q3) 金融トランザクションとは投資信託の販売額や債券の発行額をいうのか。
金融トランザクションの利益率はどれくらいなのか。

A3) 金融トランザクションは、流通総額と金融トランザクション比率という指標を開示している。流通総額はどれだけ売買が発生したか、つまり、販売額のこと。金融トランザクション比率は、資料にも記載している通り、コーポレート・フィンテックドメインの粗利における金融トランザクションの粗利が占める割合のこと。あえて粗利にしているのは、証券会社の資料等を見ていただければわかるが、金融系収益というのは売上ではなく、営業収益と示すことが多い。つまり、企業でいう粗利で示しており、このように書かせていただいている。金融トランザクション比率は、第2四半期では24%弱まで一気に上がったが、第3四半期では全体の14%程度まで下がっている。それでも過去2番目に高い数値になっている。
また、金融トランザクションの利益率は、粗利という観点で丸々計上されているので、粗利率という観点では100%になる。現時点では会計処理などもあるので、明確にはお答えできないが、利益率という観点では粗利率ではほぼ100%を示しており、それに対して販管費で人件費のところがどの程度なのかとだけ思っていたら。

Q4) 上場 IFA 法人の業績は伸び悩んでいると思うが、このタイミングで AWZ 社を買収した意味は何か。AWZ 社の他社にない強みはあるのか。

A4) 昨年まではマーケットが好調であったと思う。IFA は顧客開拓が重要。金融プロフェッショナルとして元大手証券のウェルスマネジメント出身者や富裕層を対象にした税理士などもおり、ZUU グループの顧客基盤からニーズのあるお客様とのマッチングを図っていけると考えている。

【リテール・フィンテック】

Q5) Google コアアップデート対策としてパーティカル・メディア化を行ったと思うが、依然として影響が大きいように見える。来期に向けてどのような対策を検討しているのか。

A5) パーティカル・メディア化をこれまで推進してきたが、それでも対応しきれない程、各領域で毎週のように順位変動が起きている。証券、クレジットカード、カードローンなどの領域にメディア展開しているが、資料でも示している通り、弊社メディアは特に証券、クレジットカード領域が強い。これまでパーティカル・メディア化後の SEO 対策に注力してきたのは収益率が高い一部領域に対してのみだった。各領域の順位変動が大きいことから仮想通貨・FX、住宅ローン、人材領域など、まだ手をつけられていない領域にも対策を施していく。
また、これら新領域についてはまだ収益が低いので順位がダウンして大きく影響を受ける訳ではない。今後アップすることしかない領域とだけ思っていたらと思っている。既存の領域に加え、新しいカテゴリの領域を増やしていくのが今期～来期にかけて重要だと考えている。

【その他】

Q6) 期初計画では販管費が大きく改善する計画になっており順調に改善中だと思うが、第3四半期の計画からの乖離を取り戻すための追加費用は発生しないのか。最終的にコストは計画通りの着地を見込んでいるという理解で良いか。

A6) 開示している通り、今期は利益が重要だと思っているので、そのためにコストを投下して売り上げを上げる形などは考えていない。第4四半期でいきなりコストが積まれるなどは基本的には少ない。少ないというのは、売り上げが拡大すると一部コストがかかる取り組みのものもあるため。売り上げが第4四半期で大きく上がるが、それに比例してコストはかかる。そういう観点からは一部増えるものもあるが、そうではない観点ではコストが増えることはないと思っただきたい。

Q7) 人材育成は上手くいっているのか。

A7) 私の拙書に『鬼速PDCA』という書籍があるが、弊社内では主に若手向けに鬼速PDCA方式の育成プログラムを行っている。また、金融プロフェッショナル人材の採用を加速させているが、金融が新たに加わったことでそれを見て若手世代が育つという好循環も生まれてきている。また、マネジメント向けには取締役も含め隔週でマネジメントトレーニングを全員参加で行っていたり、新卒向けには入社後1ヶ月は研修を実施したりと育成の仕組みも体系化されてきている。他には社内にナレッジ・シェアの仕組みも用意するなどしている。この3-4年で育成の仕組みができてきたのではないかと。理想からするとまだまだだが、少しずつ育成の仕組みも充実化しワークしはじめていると認識している。

Q8) 前四半期よりも売上が減少し、成長が鈍化している印象だが今後非連続な成長フェーズがやってくると期待しているのか。今後の展望・考えを伺いたい。

A8) 非連続成長させるとなった時にいくつかのステップがあると思っている。まず投資をして回収するサイクルがあるかどうか。それは広告費かもしれないし、人材かもしれない。例えばM&A仲介会社などは広告費よりも仲介の人員数の方が重要だし、コンサルティング企業も人員数を拡大できる方が投資回収できるモデルだと思う。つまり、人に紐づいて売上が上がる仕組み。弊社の場合、デジタル・マーケティングの強化によるユーザー獲得強化をして投資回収できるサイクル。そのモデルが成り立つようになってきている。今期の黒字がしっかりと示せたタイミングで投資回収サイクルが成り立っていると思っただけならば、投資回収率が高くなっている状態なので、非連続成長に移ることができる。次に、先ほどの通り、M&Aでグループ化した後のAWZ社とのシナジーを見ていただければと思っている。これが成り立つとM&Aによるロールアップがしやすくなると思っている。それができると資本拡大期に入り、投資が加速し、非連続成長フェーズに入ることができる。足元の業績は不甲斐ない結果で申し訳ないが、非連続成長フェーズは遠くないところまでできているのでもう少しお待ちいただきたい。

Q9) M&Aに関して、現時点で検討している社数をお伺いしたい。

A9) 詳細には申し上げられないので、今までの発言から察していただけるとありがたいが、金融領域はロールアップしやすい領域ではあると考えている。特に今は、大手証券会社を中心に人員を減らす傾向にあると捉えている。ここから5年で金融業界は淘汰が進むと見ている。仕組債バブルなど、マーケットが良かったここ2-3年から冬の時代になるのではないかと。単にこれまで通りの金融事業を行っているだけでは儲からないマーケットに突入することになる。経営状況が厳しい企業があれば、どんどんグループ化していきたい。何社とは明言できないが、M&Aで拡大していくフェーズに入り、その収益モデルが成り立つと思っている。現在、ZUU単体では黒字の状況で今期からさらに利益重視の方針で、その黒字をしっかりと回せていくことで、ここからM&Aのアクセルをさらに踏めればと考えている。

Q10) 4Qを闘い抜く覚悟は並々ならぬものと拝察するが、これまで数多くの修羅場をくぐり、勝ち続けてきた富田社長において、乗り切ってやるという気持ちなのか。

A10) 弊社内で話していることを共有させてほしい。社内では第3四半期の業績を含め、昨年12月の頭に全体定例で最後やり切るのはどういうことかという話を始めた。経営や中身が伴ってではあるが、強い組織、達成し続ける組織、大きくなっていく会社は何がポイントになるかという、最後にやり切れるかどうか。そういうチームの空気、一人ひとりの空気、それが組織全体の空気になってそれが文化になる、会社のコアになる、という話をした。私自身が最前線に出て、絶対にやり切るという思いを話し続けた。私は毎朝、自分が今日一日できることを全てやり切って、絶対に今期達成させると自分に言い聞かせ続けている。今、私だけの空気が変わるのではなく、幹部、マネージャー、現場が変わることが重要。そう全社に訴えかけている。ぜひ第4四半期を見ていただきたい。

■ ご注意事項

- ・ 記載内容につきましては、質疑応答をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性を保証するものではありません。また、今後予告なしに変更される可能性があります。なお、業績見通し等の将来に関する記述は、発表日時点の判断や入手可能な情報に基づくものです。
- ・ 本文の一部を引用される場合は、必ず引用元を明記の上、本ファイルのリンクをしていただきますようお願い致します。

■ お問い合わせ先

株式会社ZUU グループ戦略室 ir@zuuonline.com

以 上