

# 4Q FY2014

**CONSOLIDATED  
BUSINESS RESULTS  
APRIL1,2014-MARCH31,2015**



START TODAY CO.,LTD.

# FY2014 HIGHLIGHTS

1

15/03期 通期業績サマリー

- 業績概況**
- ・商品取扱高1,290億円（前期比12.5%増） 営業利益150.8億円（同21.8%増）
  - ・期初会社計画に対する達成率：商品取扱高97%、営業利益110%

- 事業別内訳**
- ・モール事業商品取扱高1,113億円（前期比12.2%増）
    - 買取ショップ（セレクトショップ型） 7.6億円（同85.8%減）
    - 買取ショップ（USED） 44.4億円（同94.5%増）
    - 受託ショップ 1,061.4億円（同15.9%増）
      - プロモーションを抑えたにも関わらず、UUは堅調に増加
      - 潜在需要に対する在庫の確保及びCVRの上昇が想定通りに進まず
      - USED事業は計画を上回る成長
  - ・自社EC支援事業商品取扱高177.0億円（前期比14.8%増）
    - 期初想定通りの進捗

- 収益性**
- ・営業利益率（対商品取扱高）11.7%（前期実績10.8%）
    - 利益率改善要因：プロモーションへの投下量減、セールスマックス変化による粗利率上昇
    - 利益率悪化要因：賃借料、荷造運賃の負担率上昇

- トピック**
- ・ECサイト構築等を手掛けるアラタナ社の完全子会社化を決議（2015年3月）
  - ・LINEビジネスコネクトを活用した公式アカウントを開設（2015年3月）
  - ・WEAR、500万ダウンロード突破を機にアプリとスマホサイトをフルリニューアル（2015年4月）

- 16/03期会社計画**
- ・商品取扱高：1,682億円（前期比30.3%増）、営業利益：191.4億円（同26.9%増）
  - 1株当たり配当金：47円（同13円増）

**BUSINESS  
PERFORMANCE  
FY2014 4Q  
CONSOLIDATED  
BUSINESS RESULTS  
APRIL 1, 2014-  
MARCH 31, 2015**

# OVERVIEW OF THE FY2014

3

15/03期 連結業績の概要

(単位：百万円)

項目	14/03期実績	15/03期実績	前期比	計画値	達成率
商品取扱高	114,674	129,059	+12.5%	132,400	97.5%
売上高	38,580	41,182	+6.7%	41,700	98.8%
売上総利益	33,453	38,777	+15.9%	-	-
対取扱高比	29.2%	30.0%	+0.8%	-	-
販売管理費	21,064	23,693	+12.5%	-	-
対取扱高比	18.4%	18.4%	-0.0%	-	-
営業利益	12,388	15,084	+21.8%	13,710	110.0%
対取扱高比	10.8%	11.7%	+0.9%	10.4%	-
経常利益	12,429	15,139	+21.8%	13,720	110.3%
当期純利益	7,797	8,999	+15.4%	8,430	106.7%

# OVERVIEW OF EACH QUARTER

4

連結業績の概要（四半期毎）

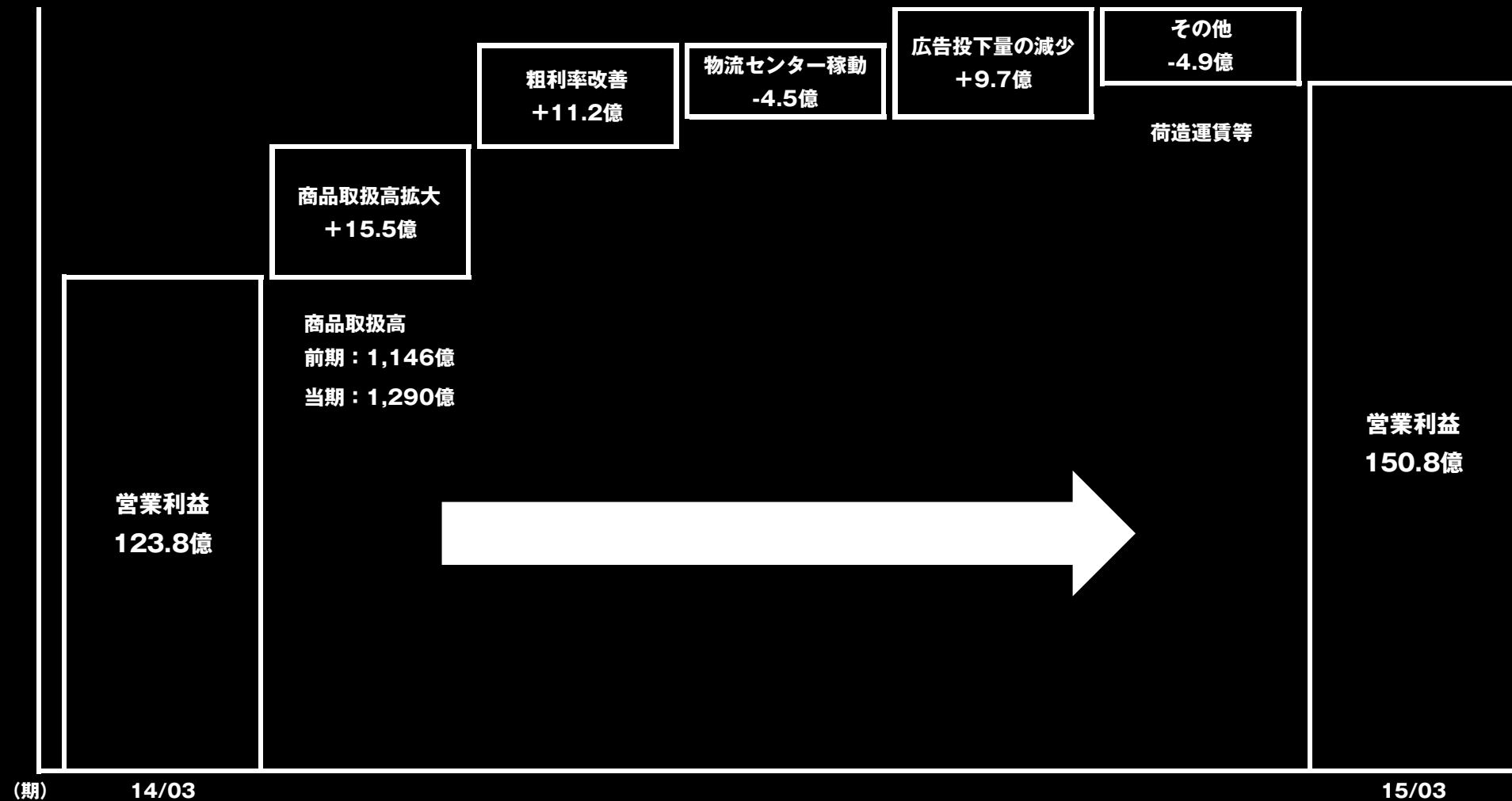
（単位：百万円）

項目	14/03期				15/03期			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
商品取扱高	24,309	25,263	31,567	33,534	27,224	28,849	36,039	36,946
前年同期比	27.0%	16.6%	15.8%	20.4%	12.0%	14.2%	14.2%	10.2%
売上高	8,536	8,931	10,308	10,804	8,401	9,218	11,633	11,929
販売管理費	4,183	4,813	5,945	6,122	5,167	5,585	6,267	6,672
前年同期比	1.3%	-8.6%	12.4%	23.9%	23.5%	16.0%	5.4%	9.0%
対取扱高比	17.2%	19.1%	18.8%	18.3%	19.0%	19.4%	17.4%	18.1%
営業利益	2,873	2,568	3,198	3,748	2,883	3,160	4,609	4,431
前年同期比	75.7%	104.7%	24.2%	22.3%	0.3%	23.1%	44.1%	18.2%
対取扱高比	11.8%	10.2%	10.1%	11.2%	10.6%	11.0%	12.8%	12.0%

# INCREASE-DECREASE ANALYSIS OF OPERATING PROFIT (YoY COMPARISON)

5

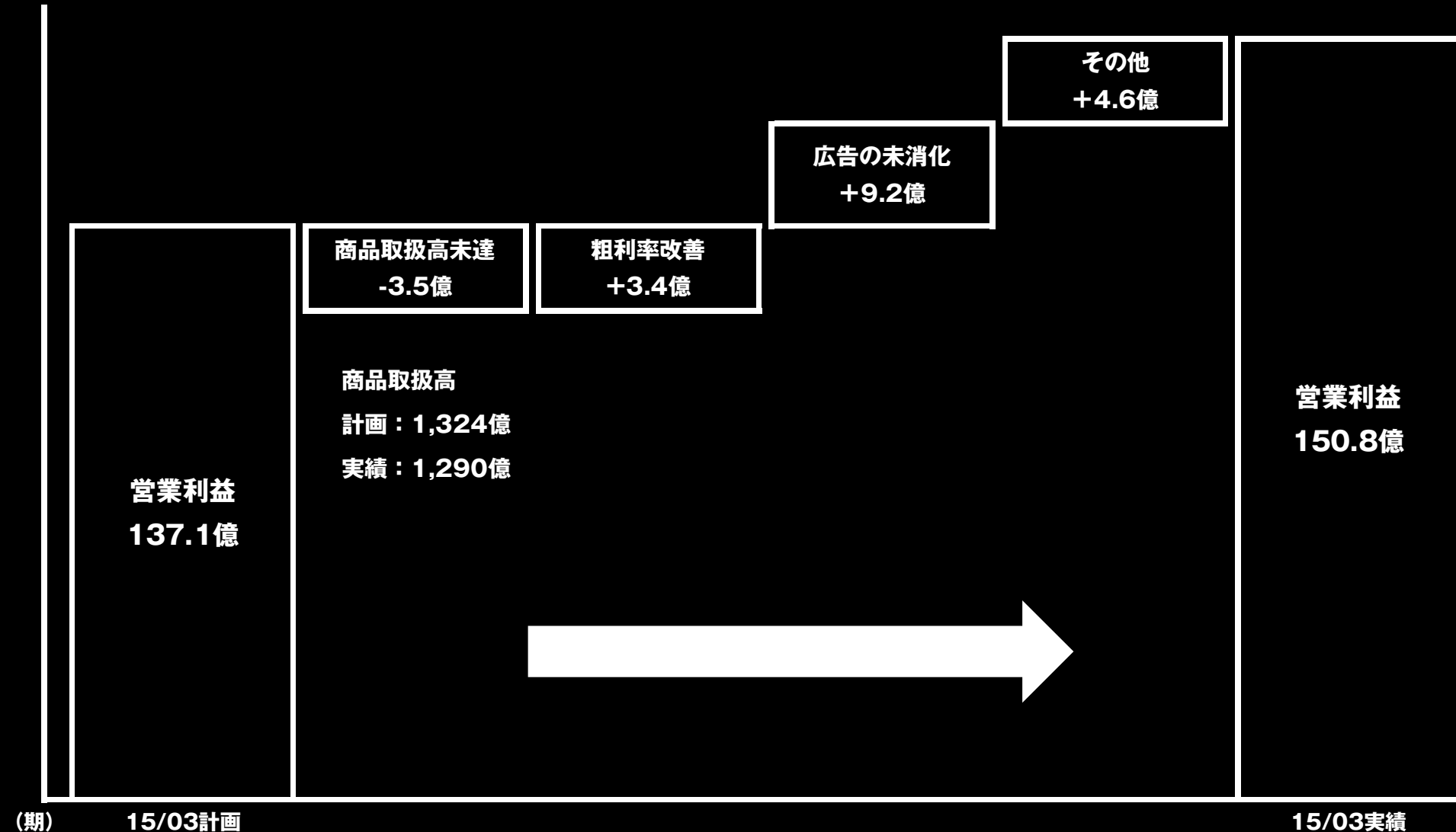
営業利益の増減分析（対前期比）



# INCREASE-DECREASE ANALYSIS OF OPERATING PROFIT (PLAN COMPARISON)

6

営業利益の増減分析（対計画比）



# CONSOLIDATED BALANCE SHEET

7

連結財政状態

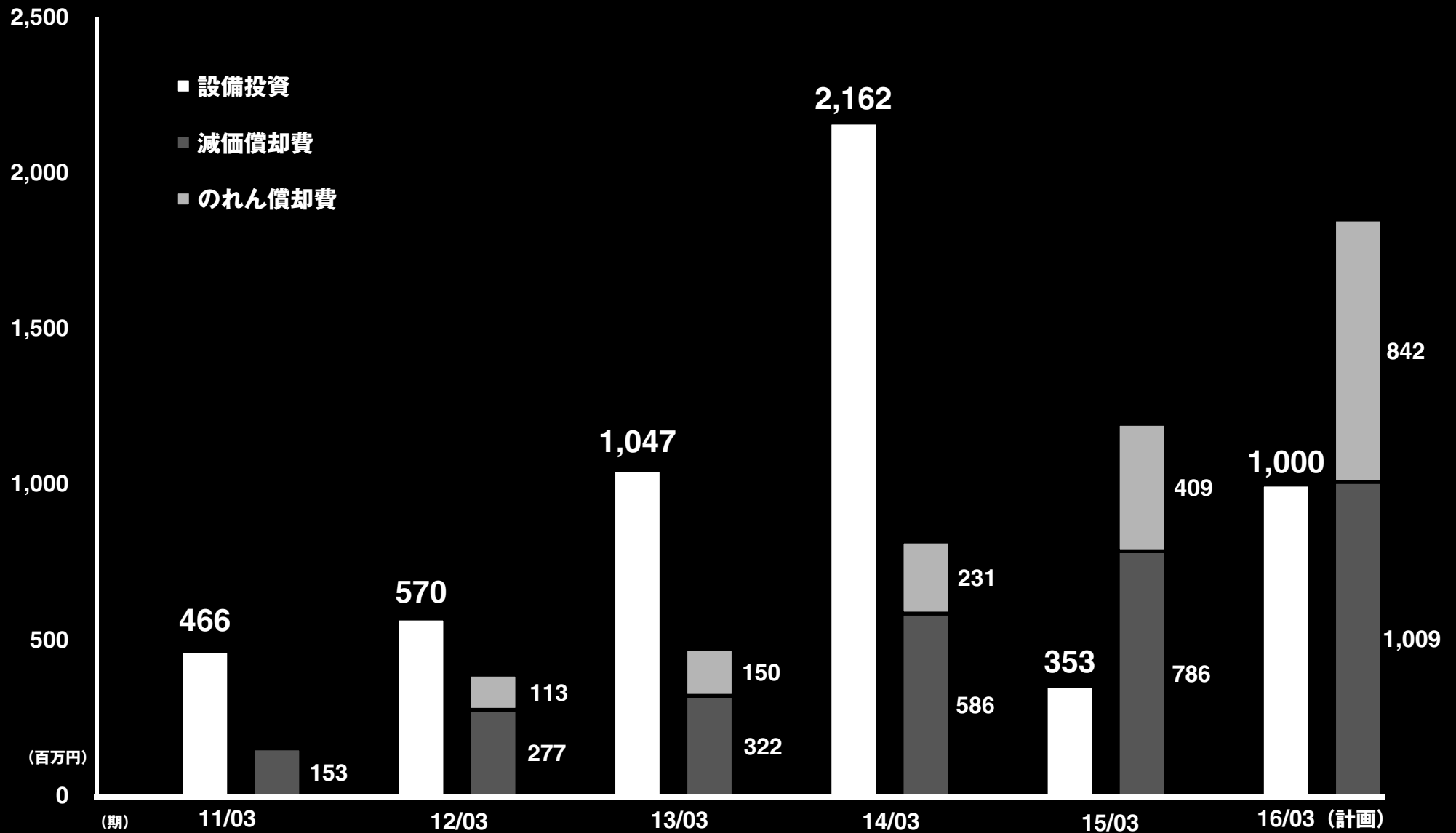
(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)		前連結会計年度 (2014年3月31日)	当連結会計年度 (2015年3月31日)
<b>流動資産</b>	<b>26,970</b>	<b>35,296</b>	<b>流動負債</b>	<b>12,710</b>	<b>13,744</b>
うち、現預金	17,711	24,713	うち、受託販売預り金	7,071	6,719
うち、商品	321	530	<b>固定負債</b>	<b>1,250</b>	<b>1,362</b>
<b>固定資産</b>	<b>6,217</b>	<b>6,055</b>	<b>負債合計</b>	<b>13,961</b>	<b>15,106</b>
有形固定資産	3,232	2,819	<b>株主資本</b>	<b>18,695</b>	<b>25,504</b>
無形固定資産	1,150	1,440	うち、自己株式	-3,276	-2,817
投資等	1,834	1,795	<b>純資産合計</b>	<b>19,227</b>	<b>26,244</b>
<b>資産合計</b>	<b>33,188</b>	<b>41,351</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>33,188</b>	<b>41,351</b>



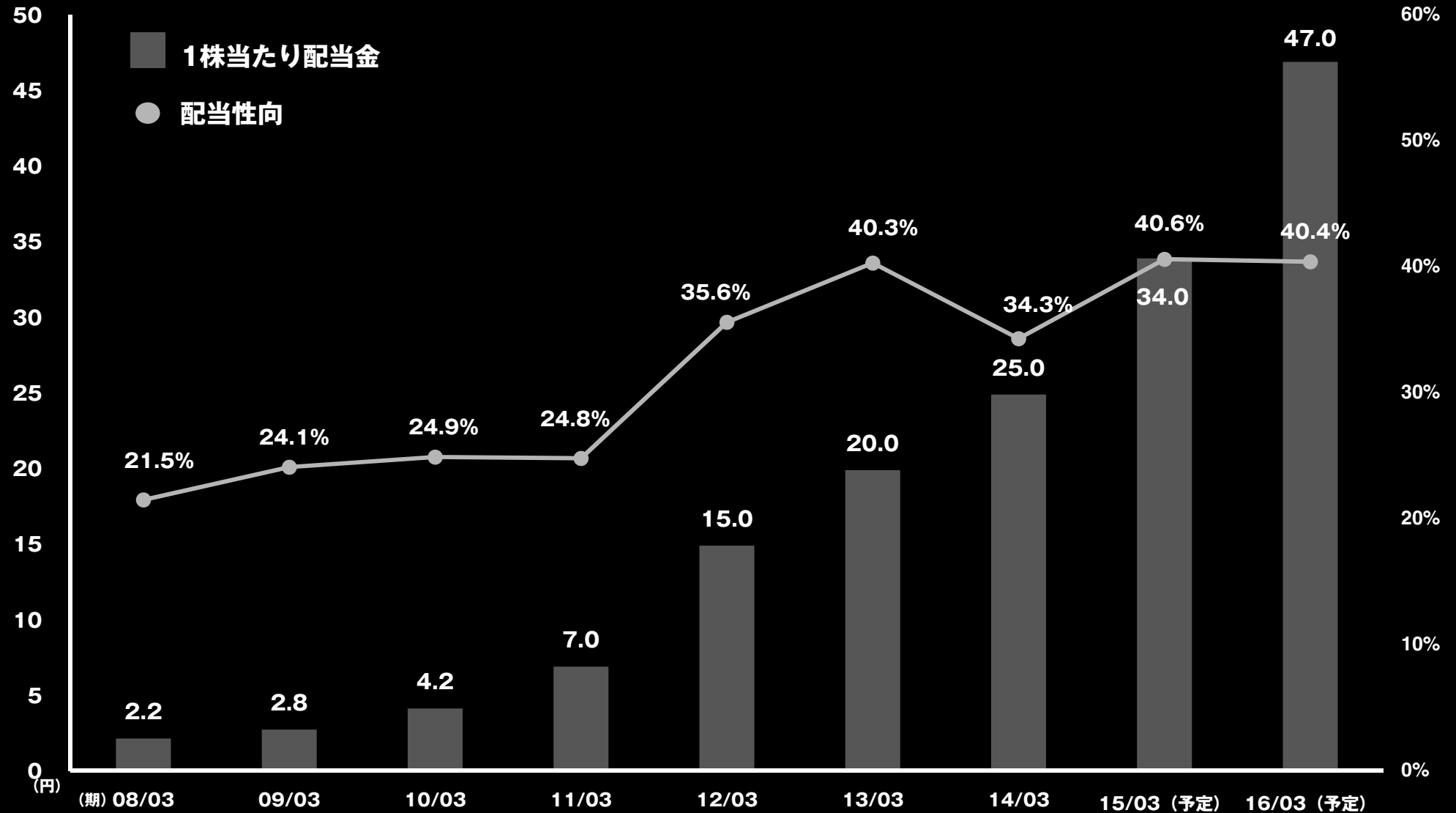
# CAPITAL INVESTMENT

設備投資の推移



# DIVIDENDS PER SHARE AND PAYOUT RATIO

一株あたり配当金及び配当性向の推移



※株式分割調整後の内容で記載しております。

# CASH FLOWS

連結キャッシュフローの推移

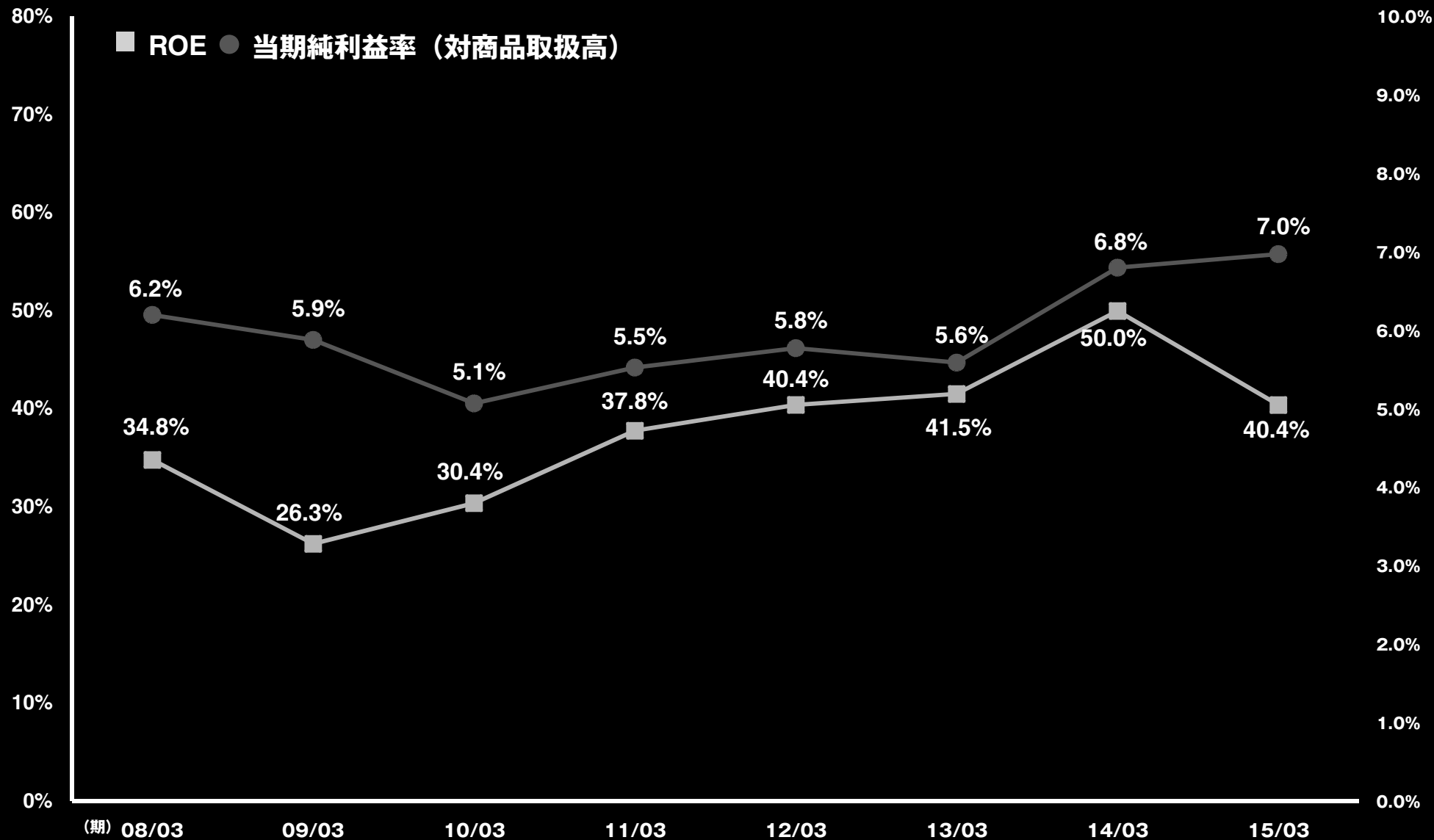
10

(単位：百万円)

項目	14/03期	15/03期	前期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	10,138	10,487	349	
投資活動による キャッシュフロー	-2,590	-501	2,089	(前期) 新物流センターの設備投資
財務活動による キャッシュフロー	-2,139	-3,109	-969	(当期) 配当金の増額
現金及び現金同等物の 期末残高	17,711	24,713	7,001	—

# ROE AND NET PROFIT MARGIN

ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）

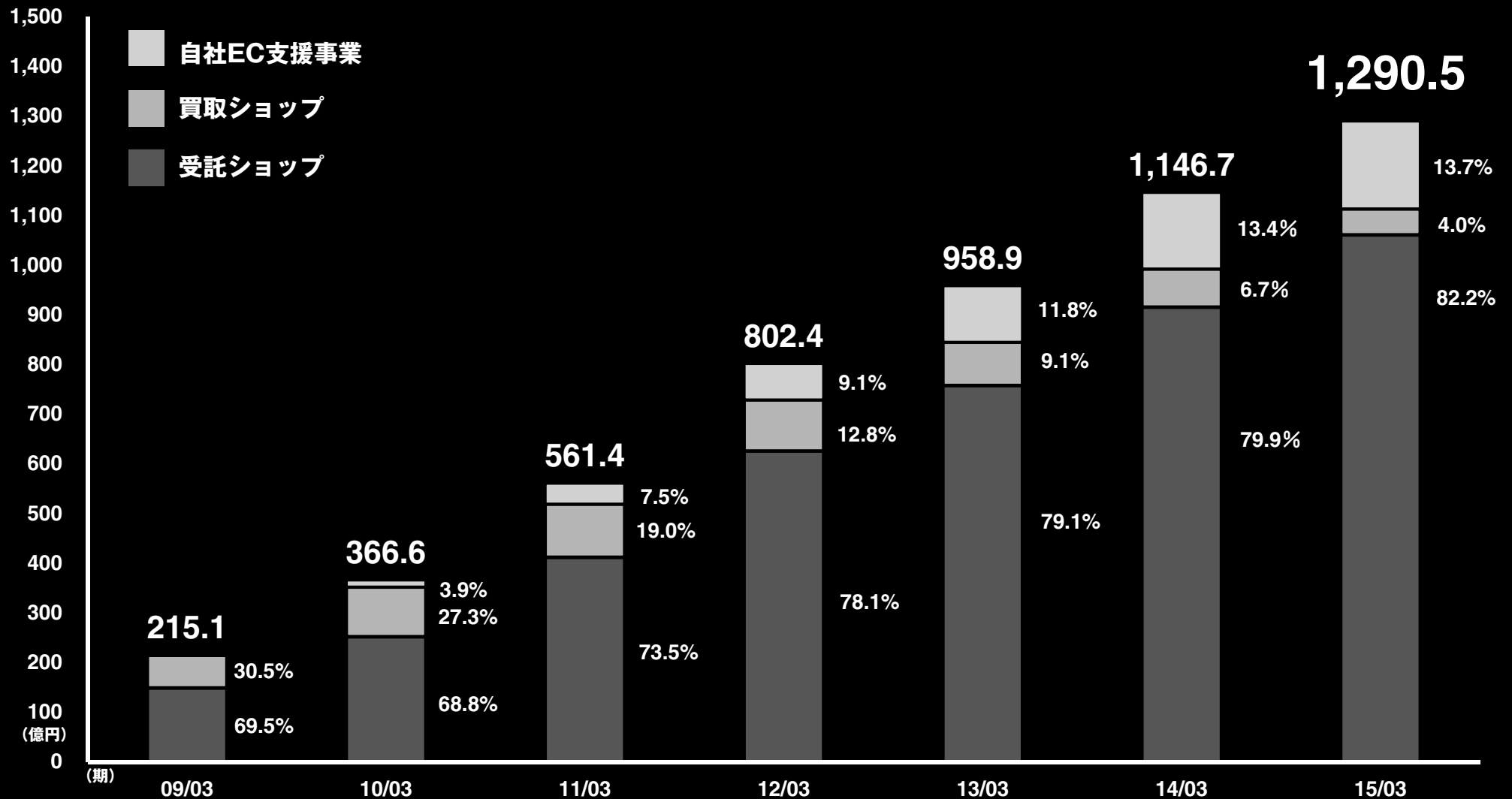


# TRANSACTION VALUE

商品取扱高の推移

## 当期新規出店合計商品取扱高

・モール事業（買取ショップ・受託ショップ） 通期累計 26.5億円 商品取引高に占める割合: 2.4%

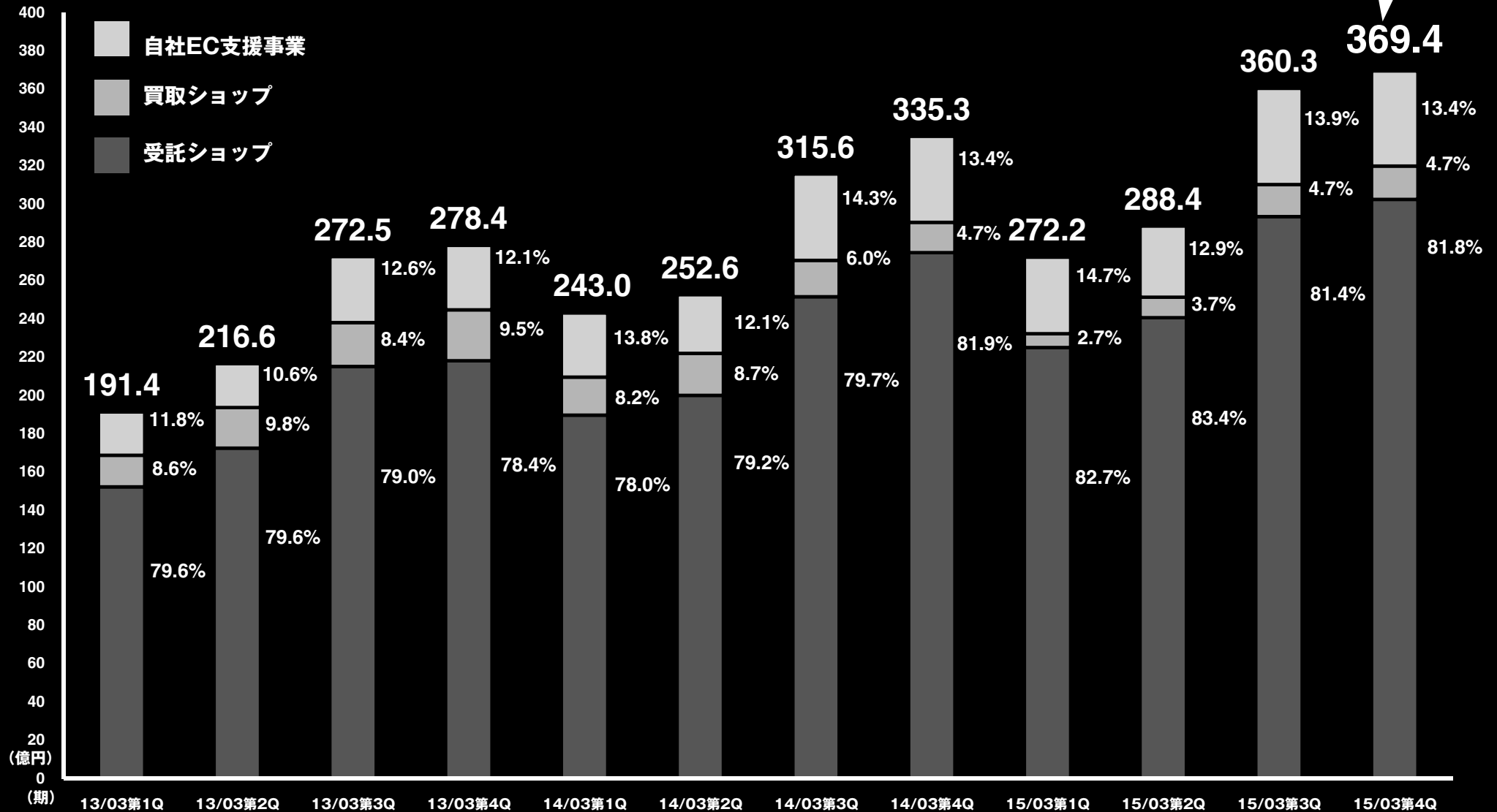


# TRANSACTION VALUE (QUARTERLY)

商品取扱高の推移（四半期）

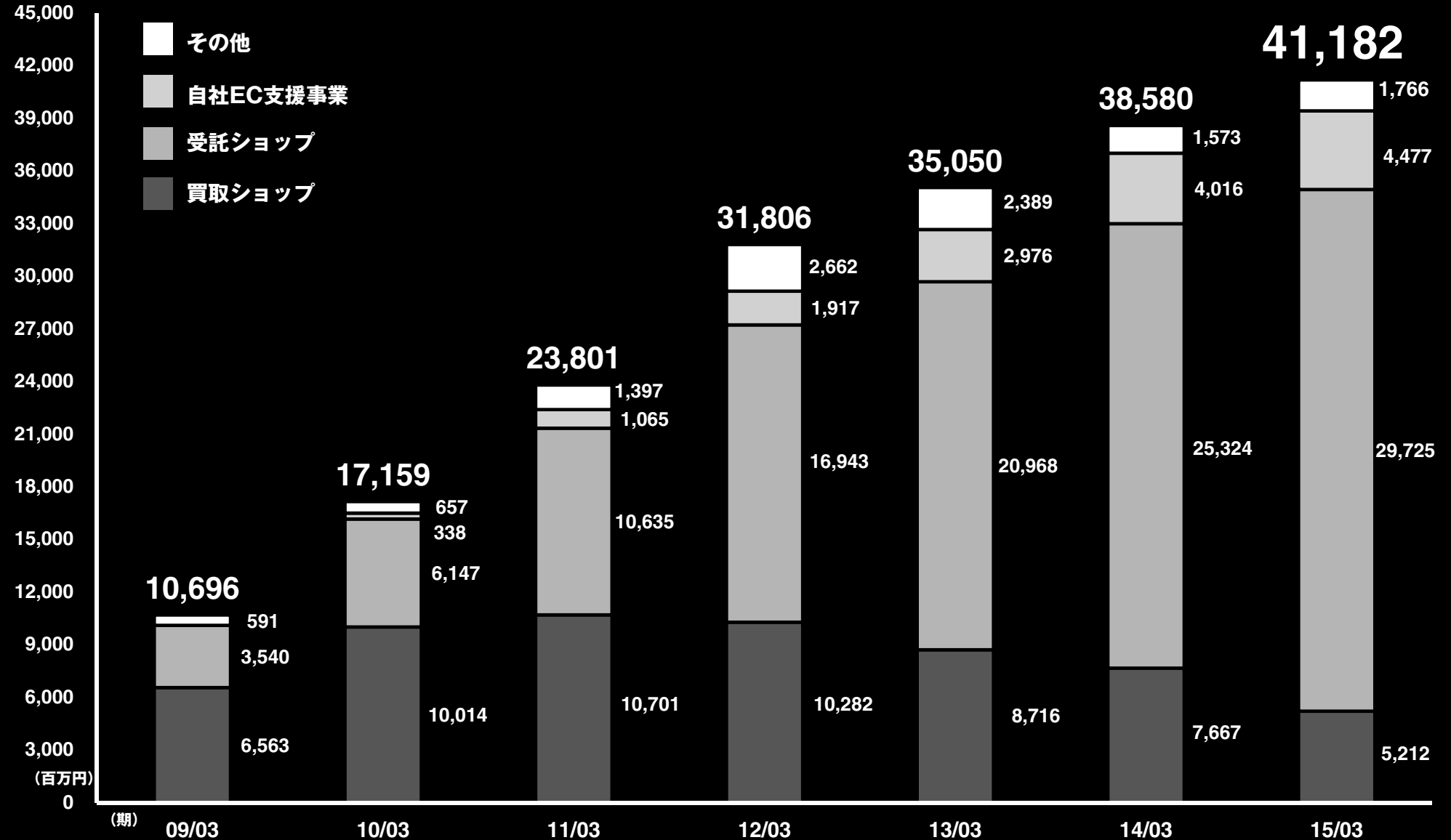
13

前年同期比  
+10.2%



# NET SALES

売上高の推移

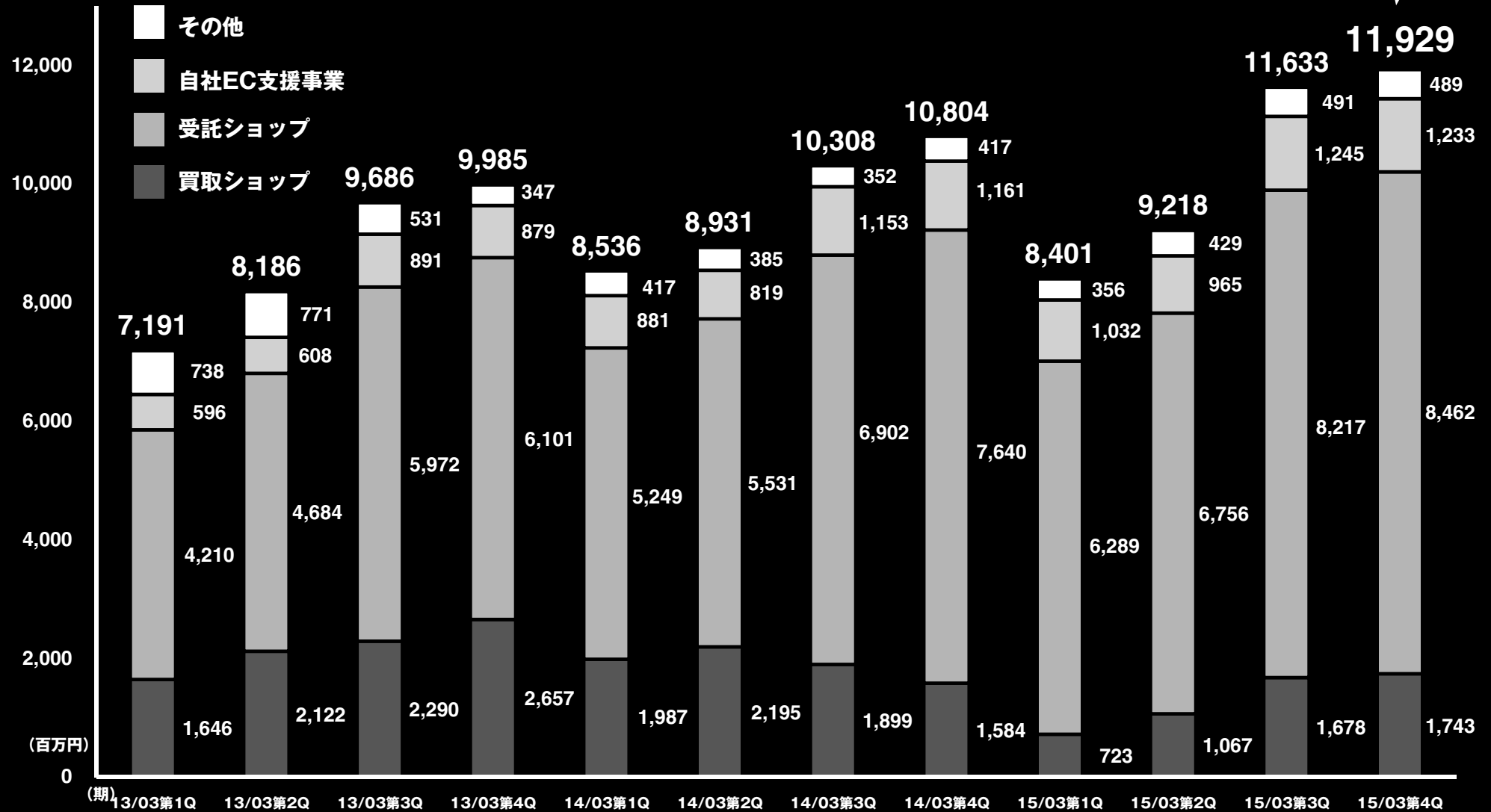


# NET SALES (QUARTERLY)

売上高の推移 (四半期)

15

前年同期比  
+10.4%

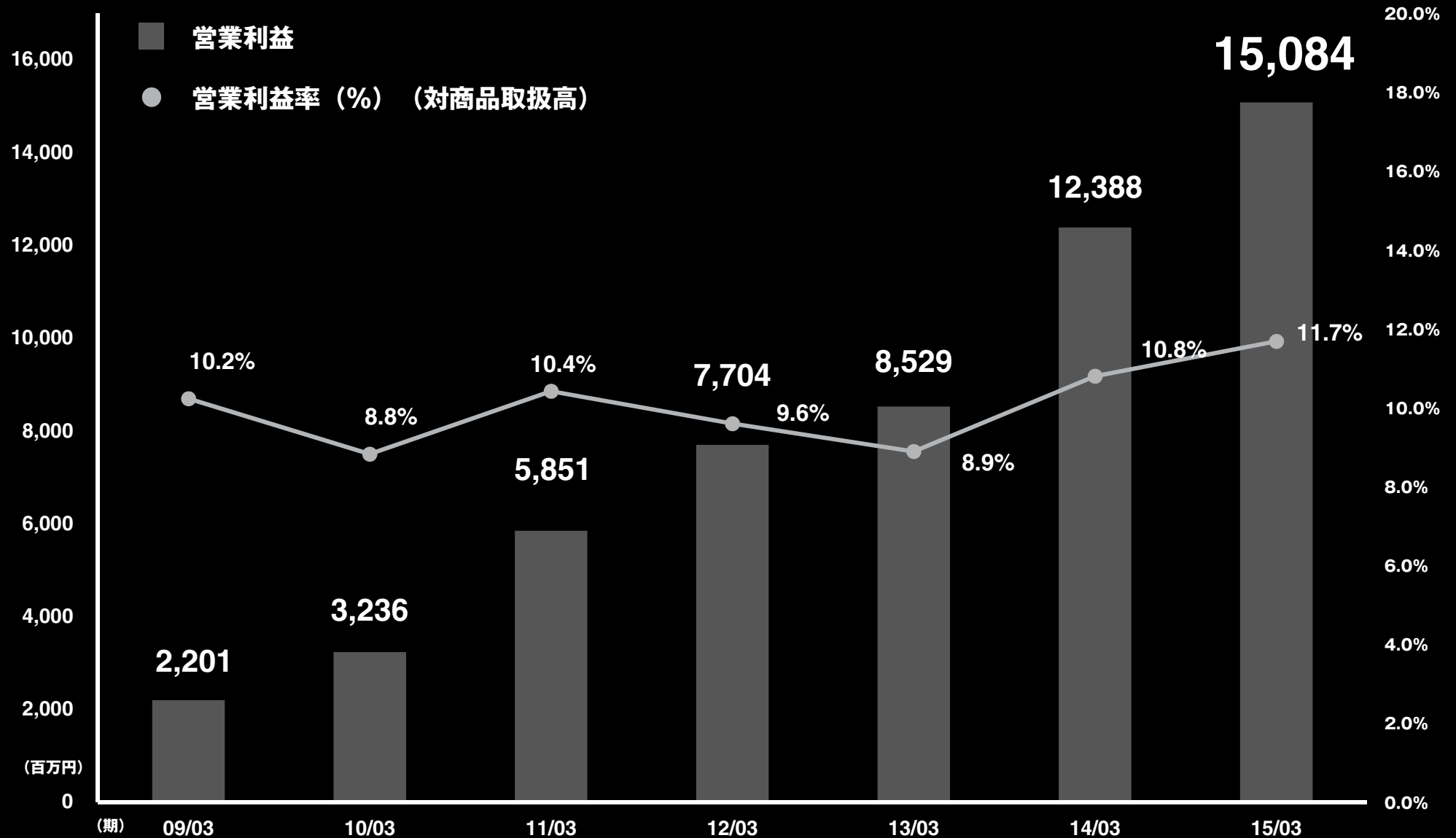




# OPERATING PROFIT AND OPERATING PROFIT MARGIN

16

営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移



# SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE (SG & A) EXPENSES

17

販促費の内訳

(単位：百万円)

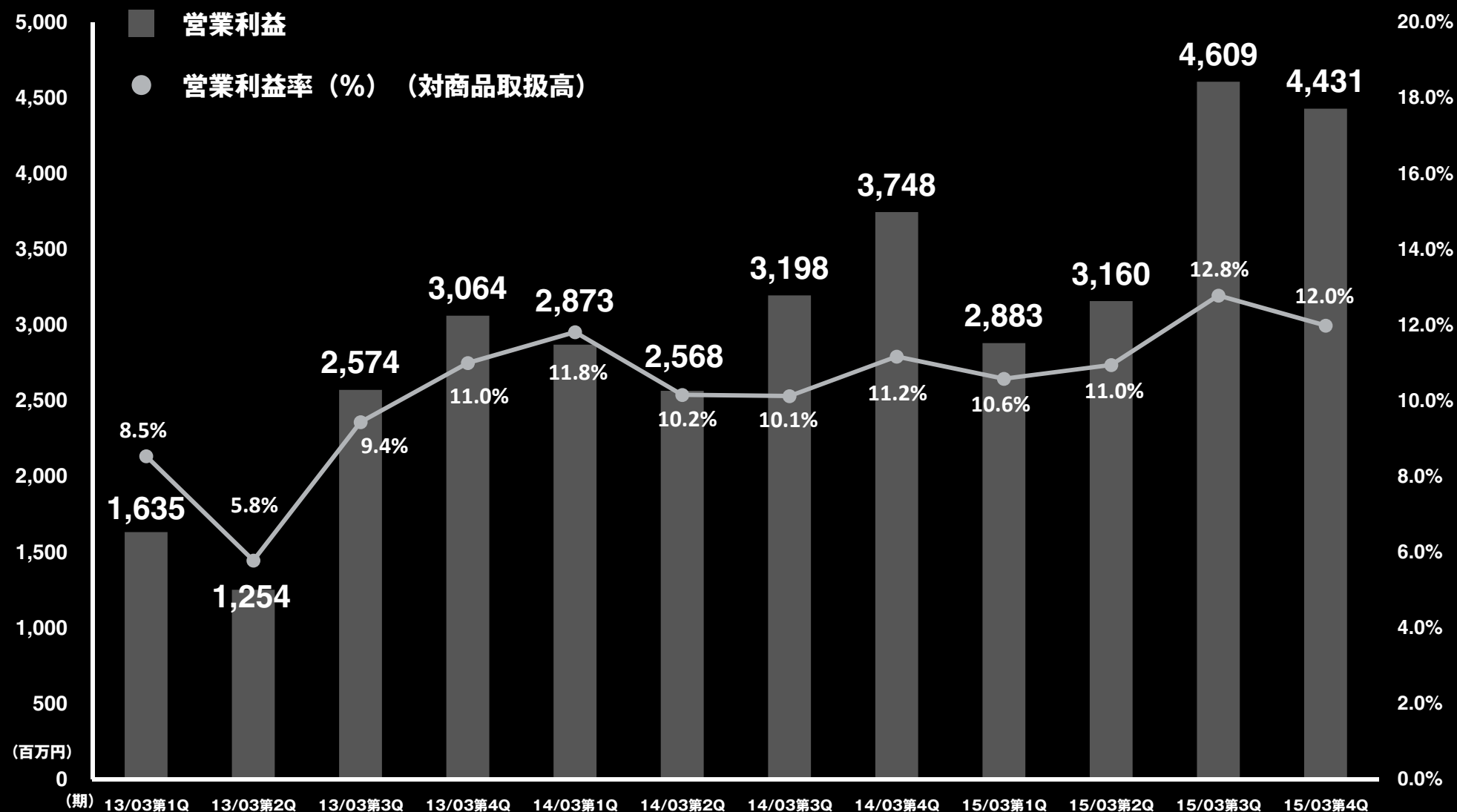
項目	14/03期		15/03期		前期比	コメント
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	対取扱高比	
人件費	5,652	4.9%	6,351	4.9%	0.0%	連結従業員数：14年3月末 579名→15年3月末 642名 ヤッパのグループ化。
荷造運賃	3,704	3.2%	4,729	3.7%	0.5%	出荷単価下落、即日配送対応
代金回収手数料	2,669	2.3%	3,119	2.4%	0.1%	
プロモーション 関連費用	2,335	2.0%	1,651	1.3%	-0.7%	大きなプロモーションは実施せず。
うち広告宣伝費	1,520	1.3%	641	0.5%	-0.8%	
うちポイント関連費	814	0.7%	1,009	0.8%	0.1%	
業務委託手数料	2,424	2.1%	2,558	2.0%	-0.1%	物流施設の一部転賃契約終了。フルフィルメント、WEAR関連費用増。
賃借料	1,212	1.1%	1,691	1.3%	0.2%	新物流センターのリース料は年額12.5億円（リース開始13年9月）
減価償却費	586	0.5%	786	0.6%	0.1%	新物流センター稼動に伴う償却負担増
のれん償却費	231	0.2%	409	0.3%	0.1%	ヤッパのグループ化
その他	2,246	2.0%	2,395	1.9%	-0.1%	
販売管理費	21,064	18.4%	23,693	18.4%	0.0%	

※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付引当金繰入額、賞与引当金繰入額、役員退職引当金繰入額、外注人件費を含んでおります。

# OPERATING PROFIT AND OPERATING PROFIT MARGIN (QUARTERLY)

18

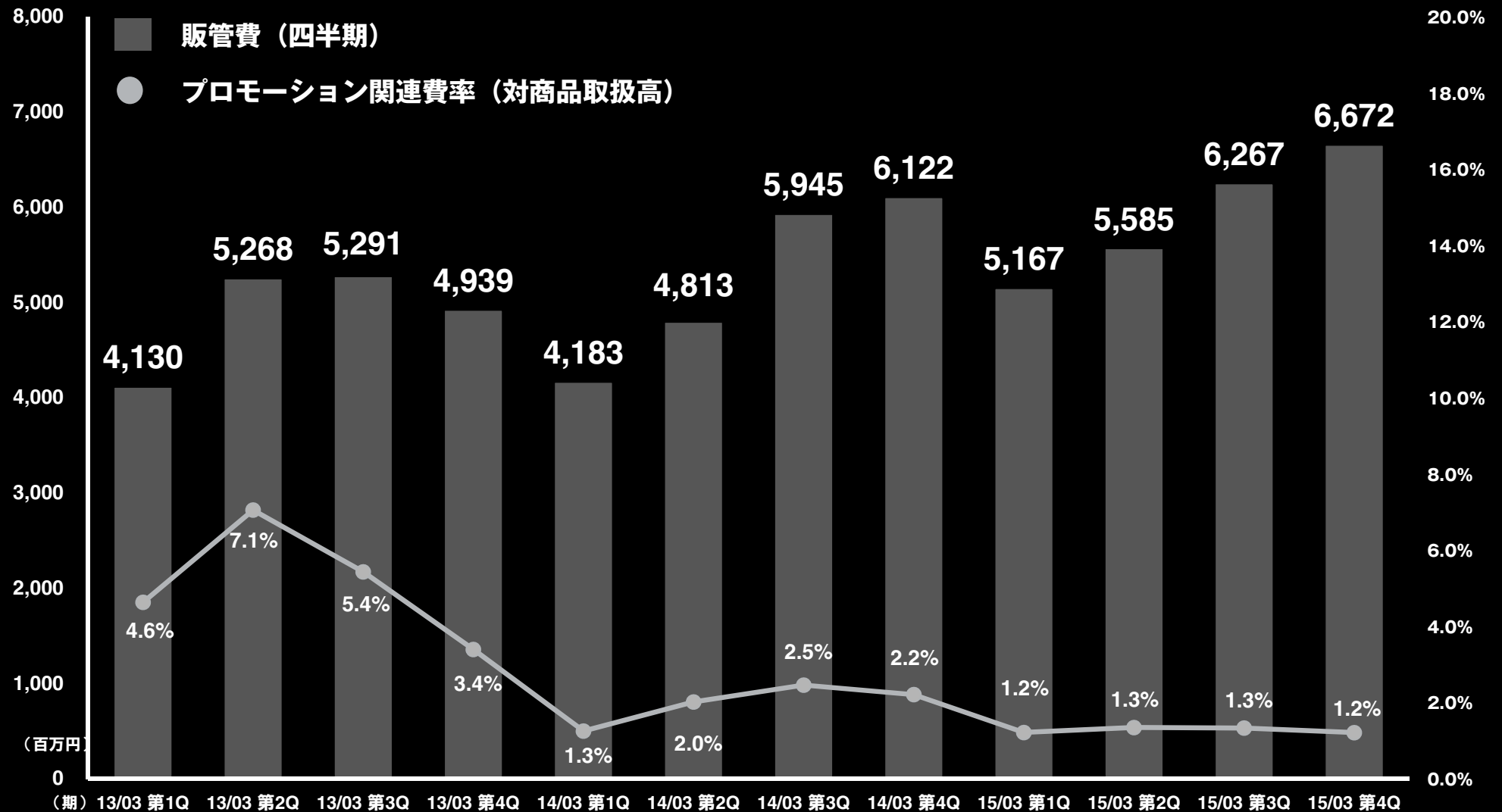
営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移（四半期）



# SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE (SG & A) EXPENSES

19

販促費の推移



# OVERVIEW OF SG & A BY EACH QUARTER

20

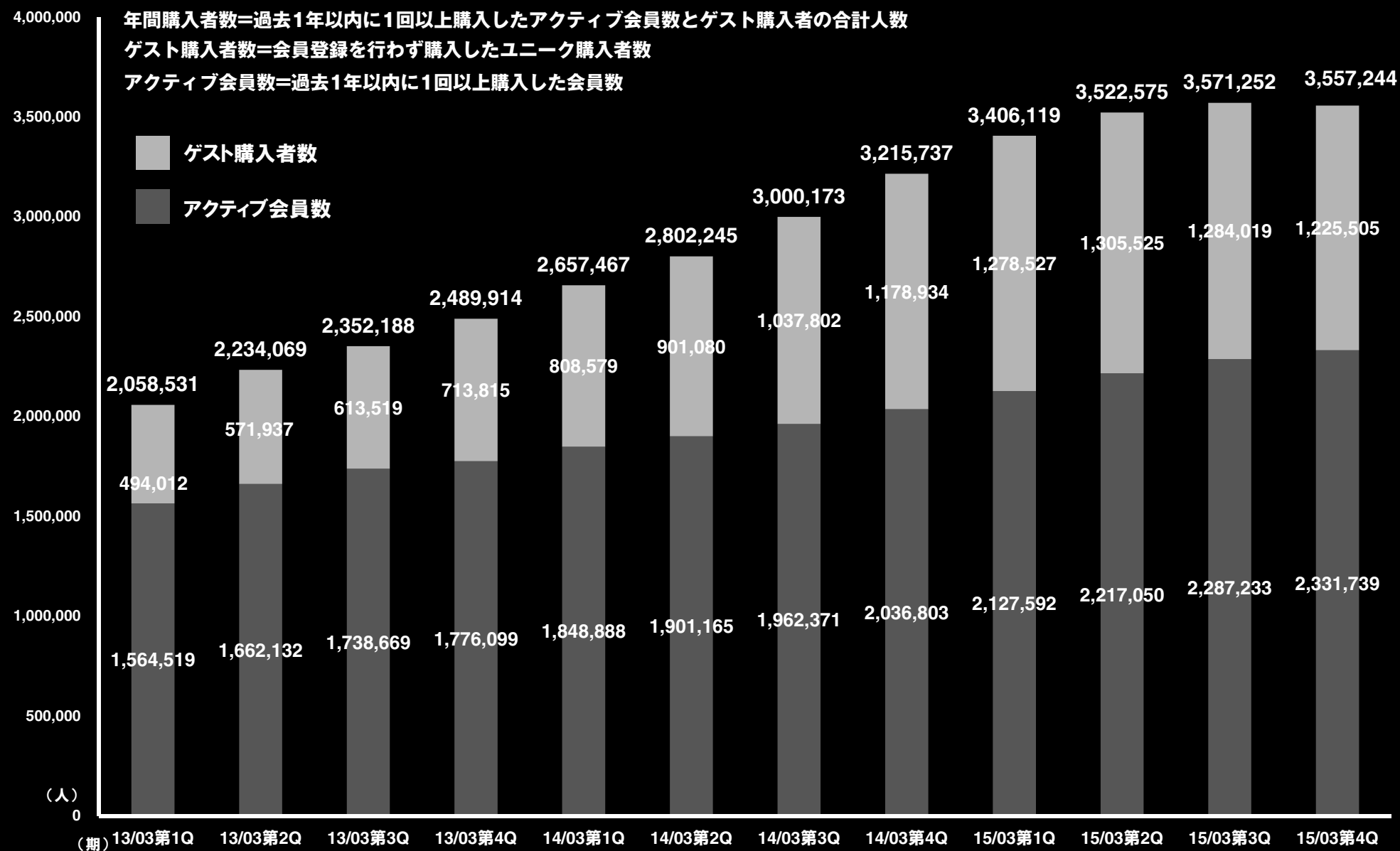
販管費の内訳（四半期）

（単位：百万円）

項目	14/03期								15/03期							
	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比
人件費	1,204	5.0%	1,247	4.9%	1,495	4.7%	1,704	5.1%	1,414	5.2%	1,447	5.0%	1,587	4.4%	1,901	5.1%
荷造運賃	807	3.3%	912	3.6%	889	2.8%	1,094	3.3%	1,003	3.7%	1,166	4.0%	1,192	3.3%	1,367	3.7%
代金回収手数料	566	2.3%	607	2.4%	724	2.3%	771	2.3%	663	2.4%	719	2.5%	849	2.4%	887	2.4%
プロモーション関連費用	305	1.3%	510	2.0%	777	2.5%	741	2.2%	331	1.2%	389	1.3%	481	1.3%	449	1.2%
うち広告宣伝費	122	0.5%	376	1.5%	538	1.7%	483	1.4%	123	0.5%	142	0.5%	213	0.6%	160	0.4%
うちポイント関連費	183	0.8%	134	0.5%	238	0.8%	258	0.8%	207	0.8%	246	0.9%	267	0.7%	288	0.8%
業務委託手数料	636	2.6%	637	2.5%	616	2.0%	534	1.6%	586	2.2%	607	2.1%	713	2.0%	651	1.8%
賃借料	124	0.5%	226	0.9%	437	1.4%	424	1.3%	422	1.6%	424	1.5%	425	1.2%	418	1.1%
減価償却費	78	0.3%	88	0.4%	208	0.7%	210	0.6%	183	0.7%	192	0.7%	201	0.6%	208	0.6%
のれん償却費	37	0.2%	49	0.2%	72	0.2%	72	0.2%	72	0.3%	72	0.3%	132	0.4%	132	0.4%
その他	422	1.7%	533	2.1%	723	2.3%	567	1.7%	488	1.8%	567	2.0%	682	1.9%	655	1.8%
販売管理費	4,183	17.2%	4,813	19.1%	5,945	18.8%	6,122	18.3%	5,167	19.0%	5,585	19.4%	6,267	17.4%	6,672	18.1%

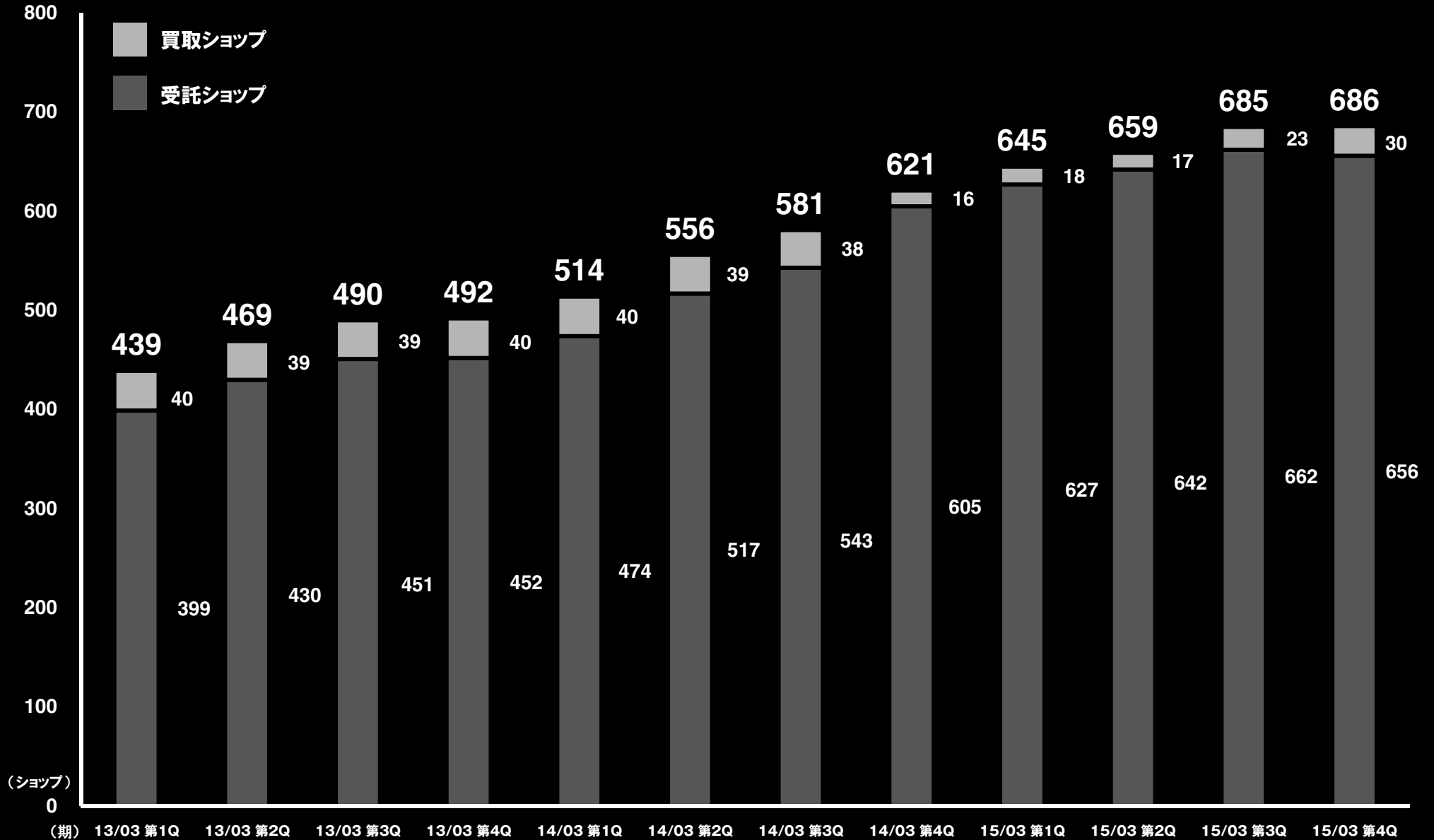
# NUMBER OF TOTAL BUYERS

年間購入者数



# NUMBER OF SHOPS OF MALL BUSINESS

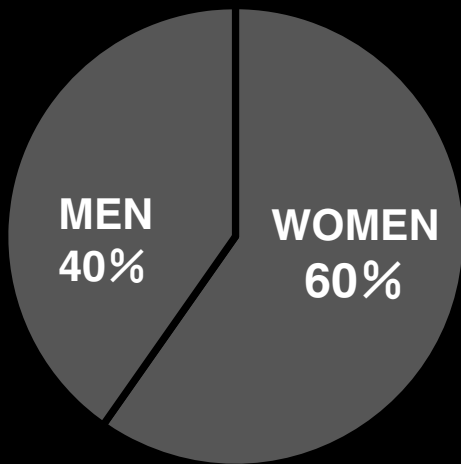
モール出店ショップ数の推移



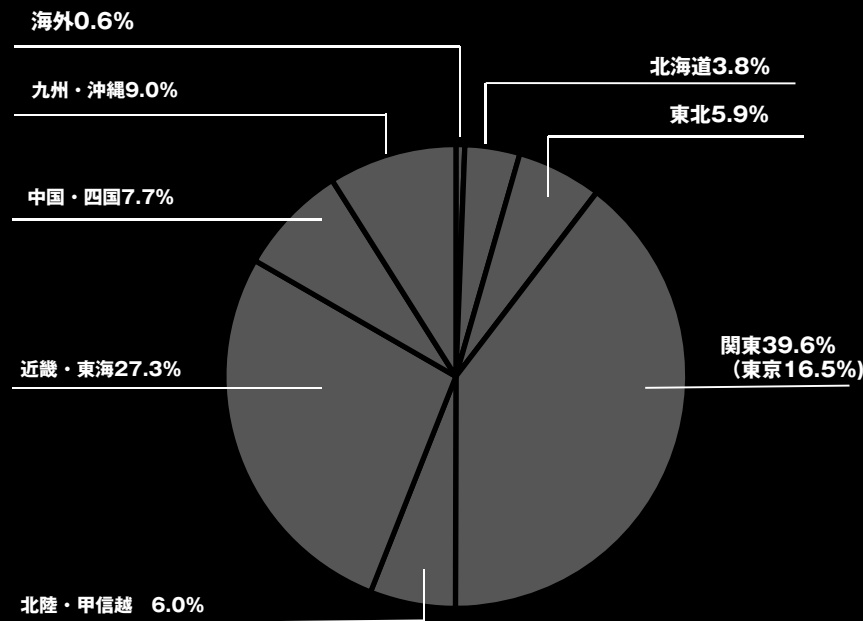
# MEMBER DISTRIBUTION

会員属性

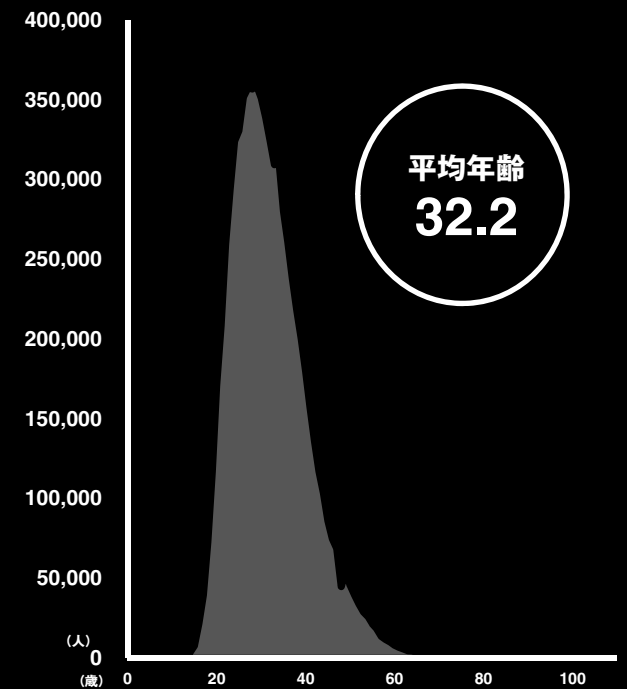
## 男女比



## 地域分布



## 年齢分布

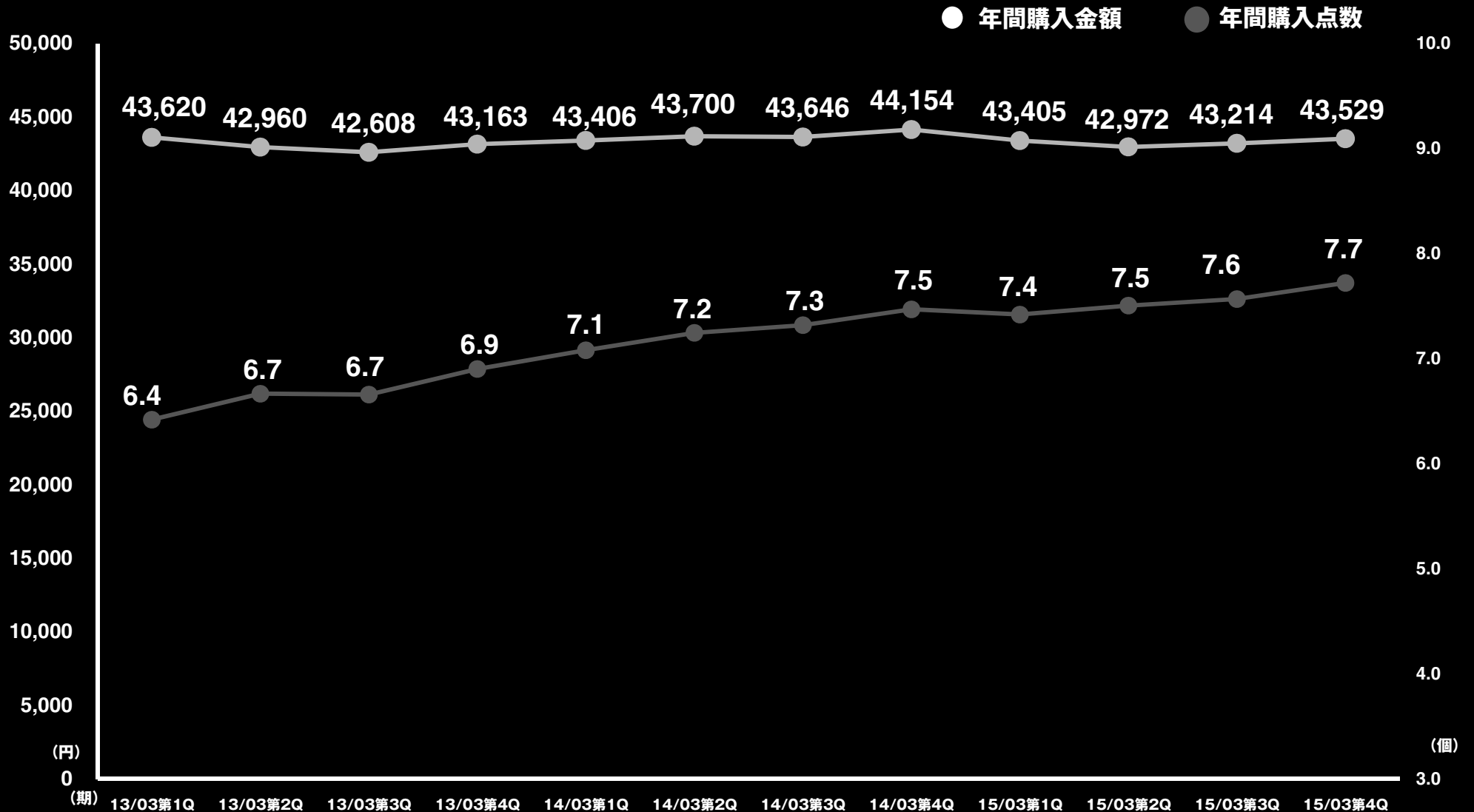




# ANNUAL PURCHASE AMOUNT AND PIECES PER ACTIVE MEMBER

24

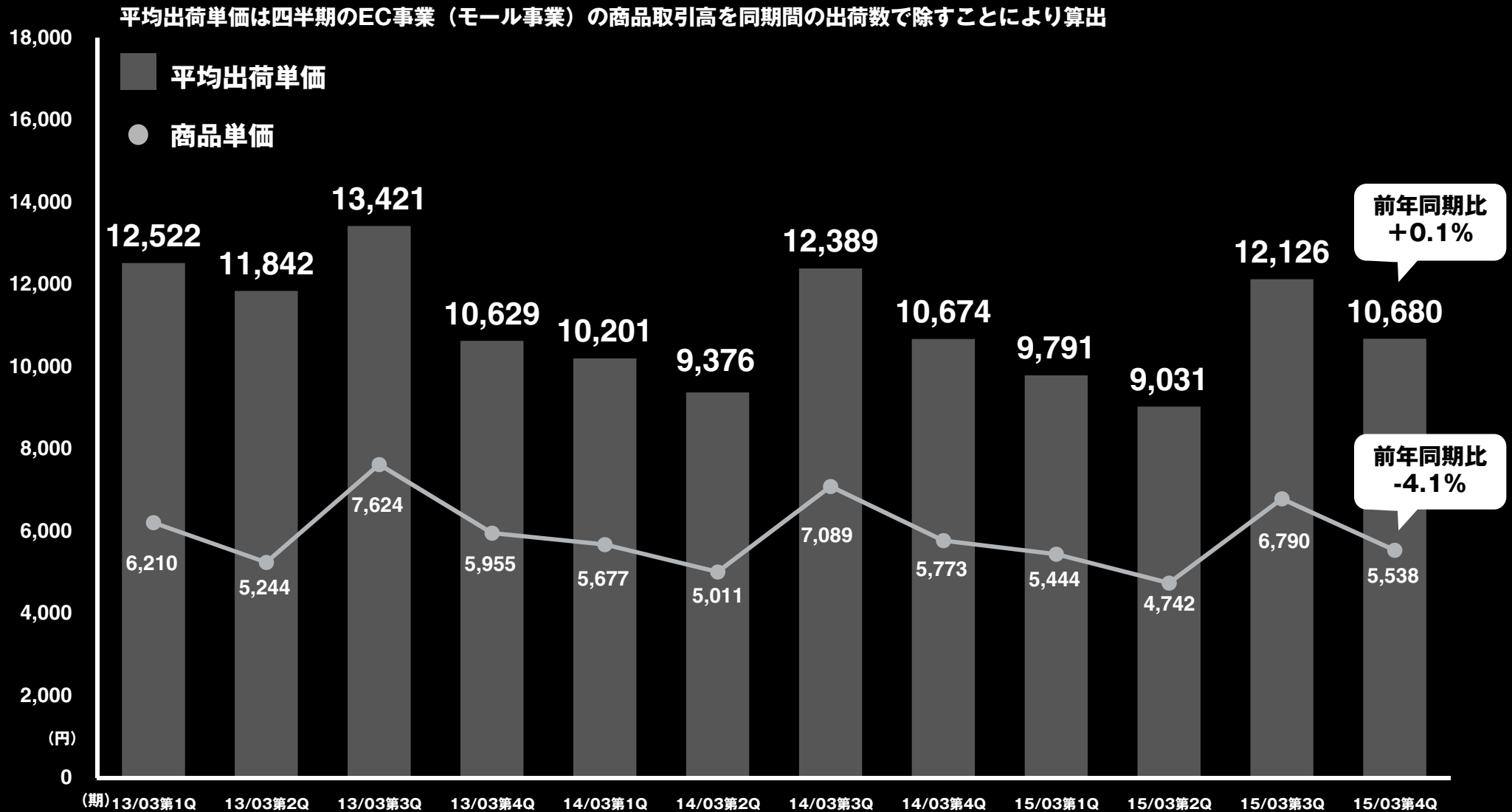
アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数



# AVERAGE PURCHASE AMOUNT PER SHIPMENT AND AVERAGE RETAIL PRICE

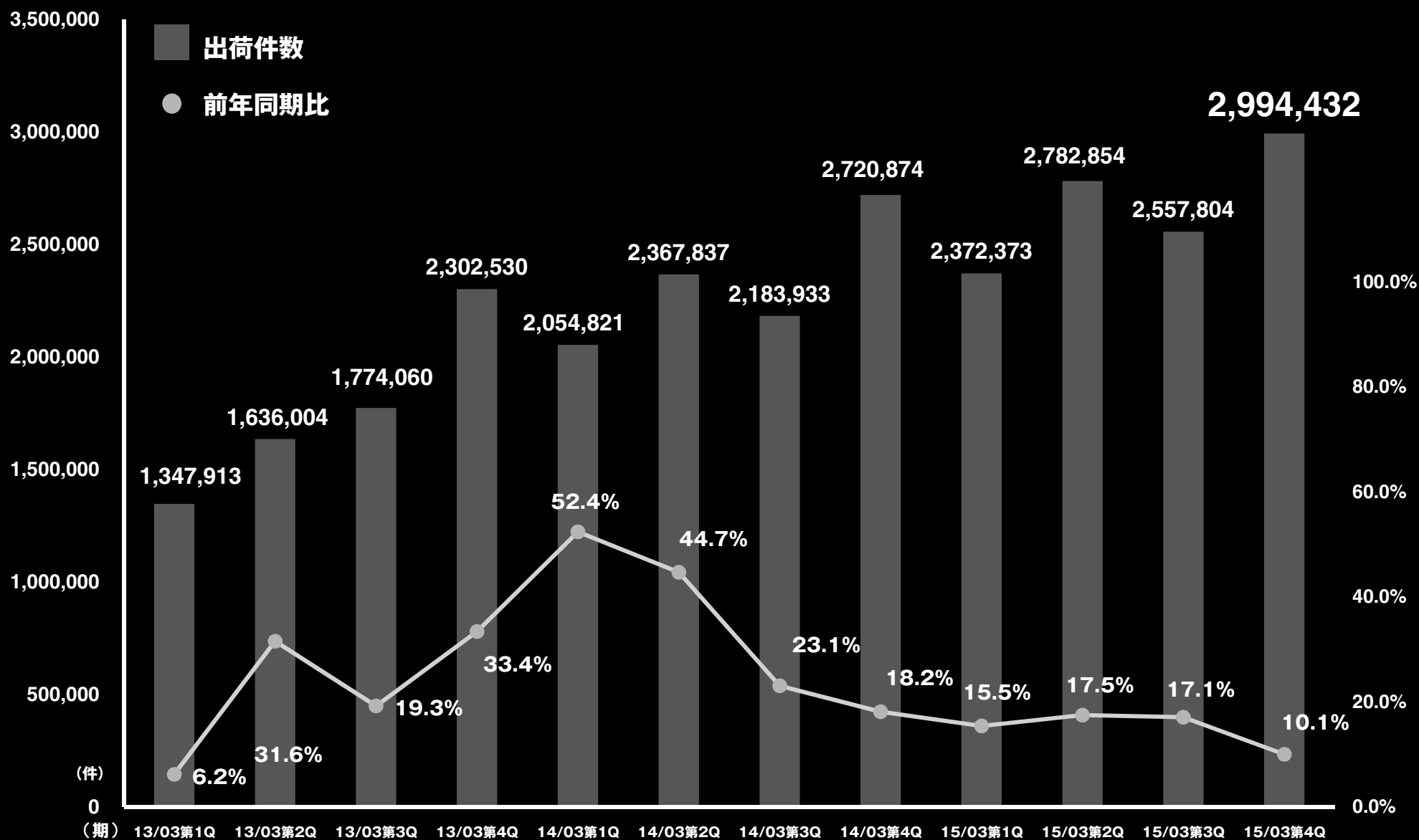
25

平均出荷単位・商品単価の推移



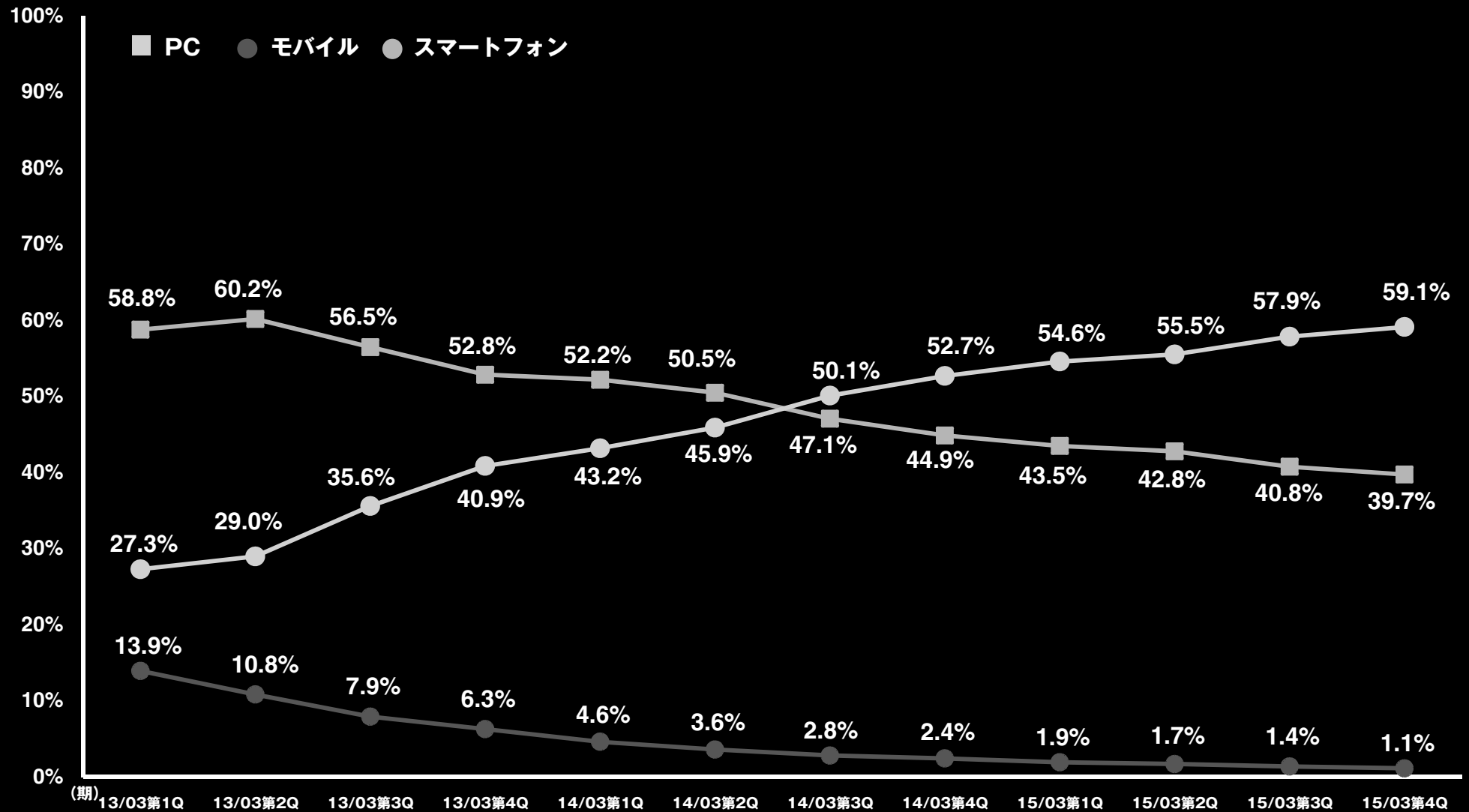
# NUMBER OF SHIPMENTS

出荷件数の推移



# THE RATIO OF SHIPMENT VOLUME TO THE TOTAL PURCHASE VOLUME (by access terminal)

デバイス別出荷比率



# 10th YEAR ANNIVERSARY PROMOTION FOR ZOZOTOWN

28

ZOZOTOWN10周年企画について

## 2004年12月15日にオープンした ZOZOTOWN 10周年を アニバーサリーと捉え、様々な施策を打ち出していく計画

### 主な施策

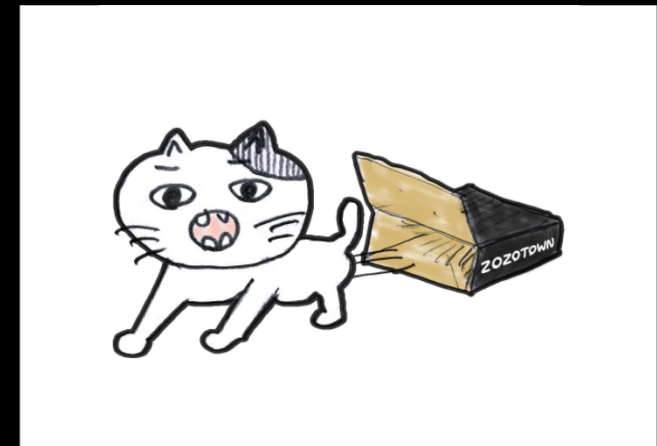
#### サイトリニューアル

- ・ファッション雑誌の販売、マガジンニュースの配信
- ・ZOZOVILLA(ハイエンドファッションサイト)、ZOZOTOWNへ統合
- ・お知らせ機能の追加
- ・ZOZOTOWN 福引スタート
- ・スマートフォンサイトの刷新

#### 10周年ムービー作成

配送パッケージの変更（期間限定）

ゼロ円販売企画の実施（約2万点、総額2億円）



"Hakoneko Max"  
Designed by START TODAY  
(C) START TODAY Co.,Ltd. All Rights Reserved.

# ACQUISITION OF ARATANA INC.

株式会社アラタナの完全子会社化について

29

アラタナ  
www.aratana.jp

## 株式会社アラタナの 全株式を取得し完全子会社化予定 (2015年3月25日リリース)

スタートトゥデイ EC 運営ノウハウ



アラタナ  
EC に特化したテクノロジーと  
サポート力による EC ソリューション

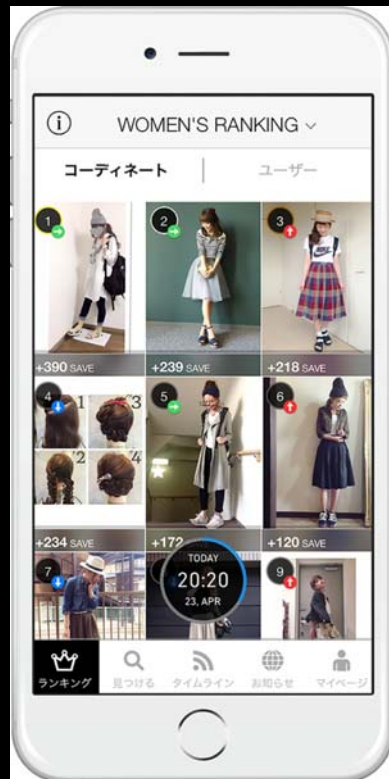


ブランドの多様化するニーズに応えられる  
カスタムメイドの自社 EC サイト支援が可能に

# PROGRESS IN “WEAR”

「WEAR」の進捗状況

30



- スマートフォンアプリ、スマートフォンサイトのフルリニューアル (2015年4月)
  - ▷ 利用率の高い「コーディネート検索機能」「コーディネート人気 ランキング機能」を拡充
  - ▷ 直感的に操作が可能な世界仕様の UI に変更
- アプリダウンロード数は500万を突破
- コーディネート投稿数は200万件以上 (2015年4月)
- 全世界でのダウンロードが可能に

# **BUSINESS PLAN FOR FY2015**

**16/03 期会社計画**



# CONSOLIDATED BUSINESS FORECAST AND DIVIDEND FORECAST FOR FY2015

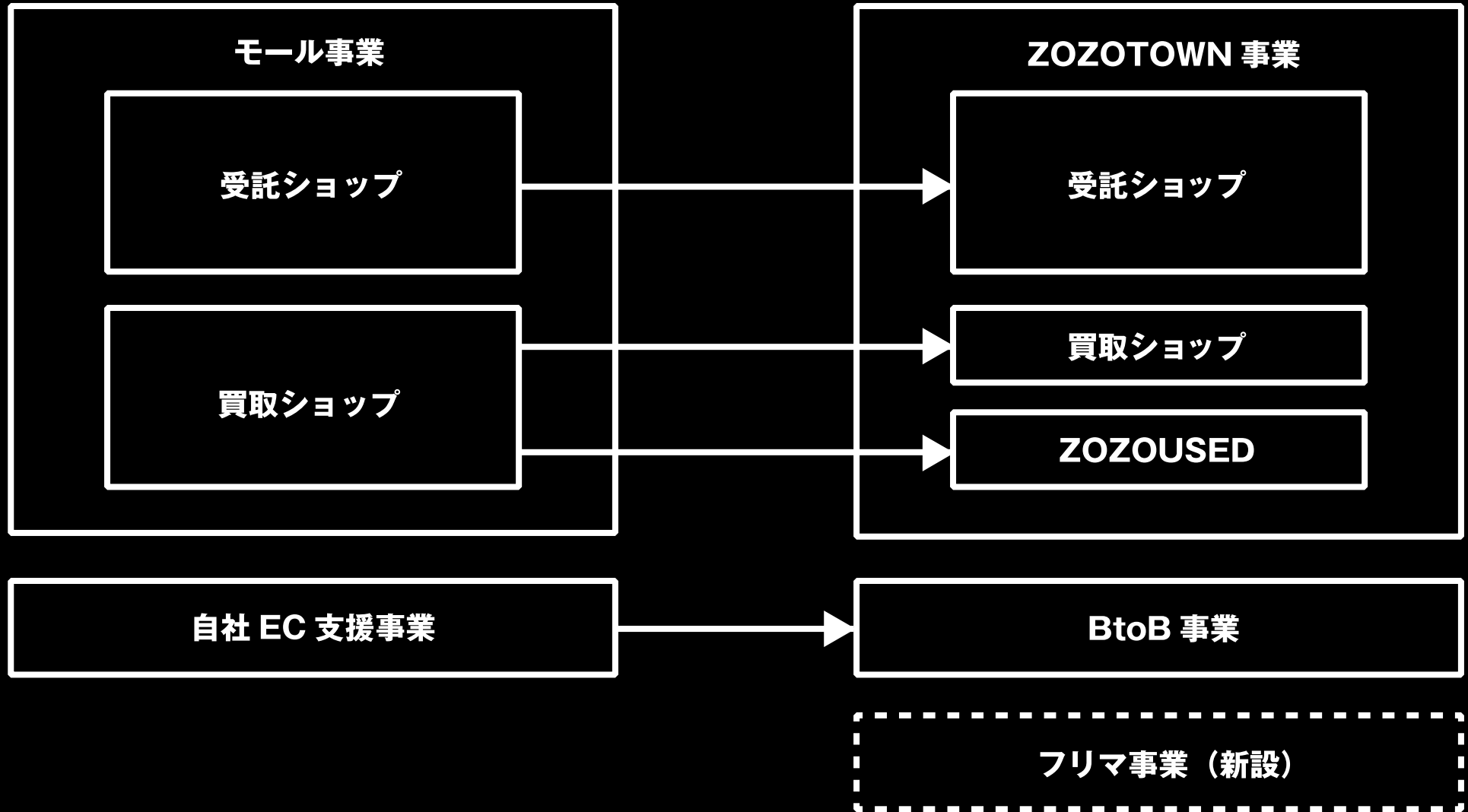
32

16/03期 通期連結業績予想・配当金

	16/03期計画	成長率 (%)
商品取扱高	1,682億円	30.3%
売上高	538億円	30.6%
営業利益	191.4億円	26.9%
経常利益	191.6億円	26.6%
当期純利益	125.2億円	39.1%
1株当たり当期純利益	116.4円	-
1株当たり配当金 (予定)	47円	-

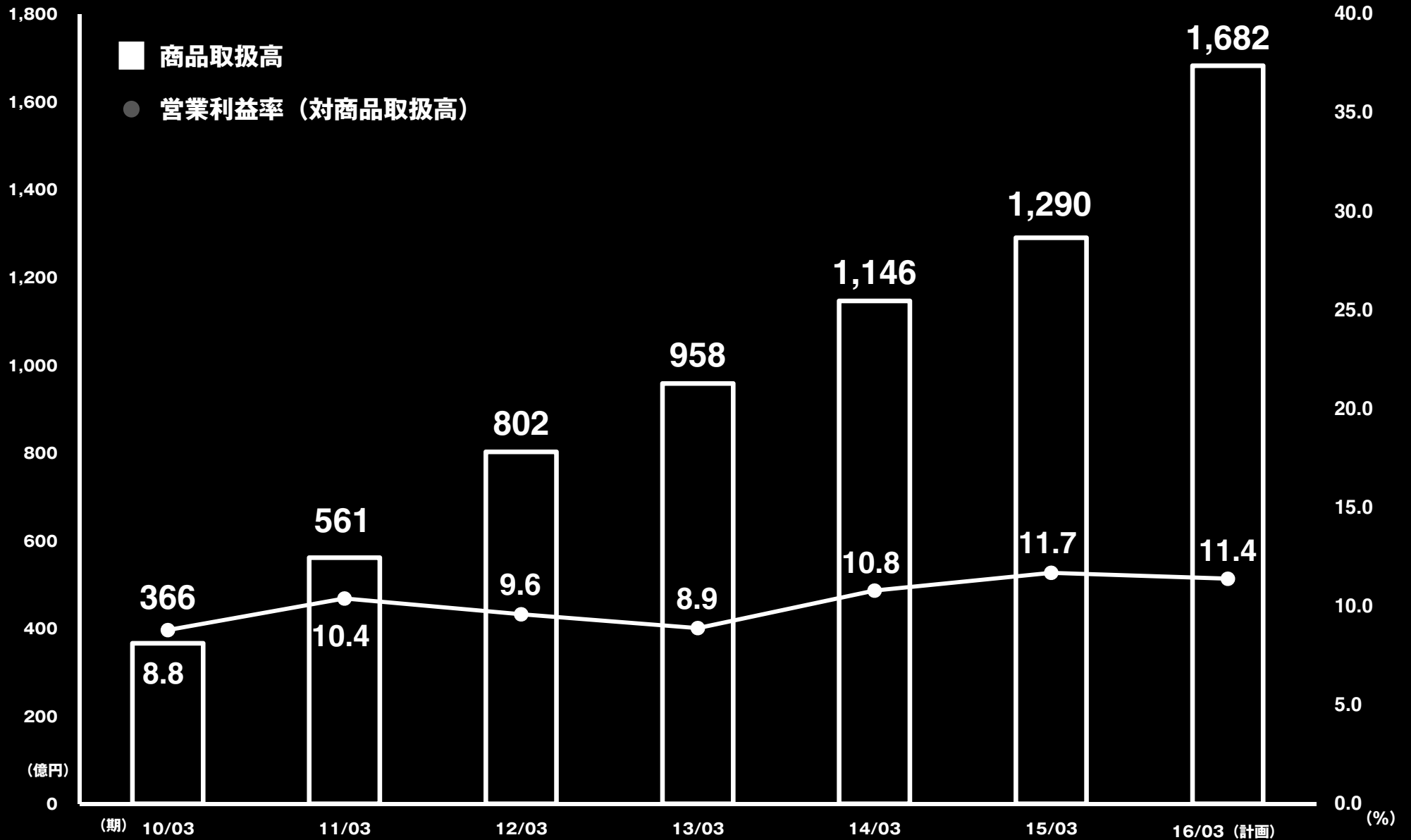
# CHANGE OF BUSINESS SEGMENT

事業区分の変更について



# TRANSACTION VALUE

商品取扱高の推移



# BREAKDOWN OF THE TOTAL TRANSACTION VALUE AND EACH POLICY

35

会社計画前提及び方針

## スタートトゥデイ全体

商品取扱高目標：1,682億円（前期比+30.3%）

## ZOZOTOWN事業

商品取扱高目標：1,537億円（前期比+38.0%）

- ・受託ショップ 1,459億円（前期比+37.5%）
- ・買取ショップ 8億円（前期比 +2.4%）
- ・ZOZOUSED 70億円（前期比+57.4%）

## BtoB事業

商品取扱高目標：110億円（前期比 -37.9%）

## フリマ事業（新設）

商品取扱高目標：35億円

## 営業利益率（対商品取扱高）

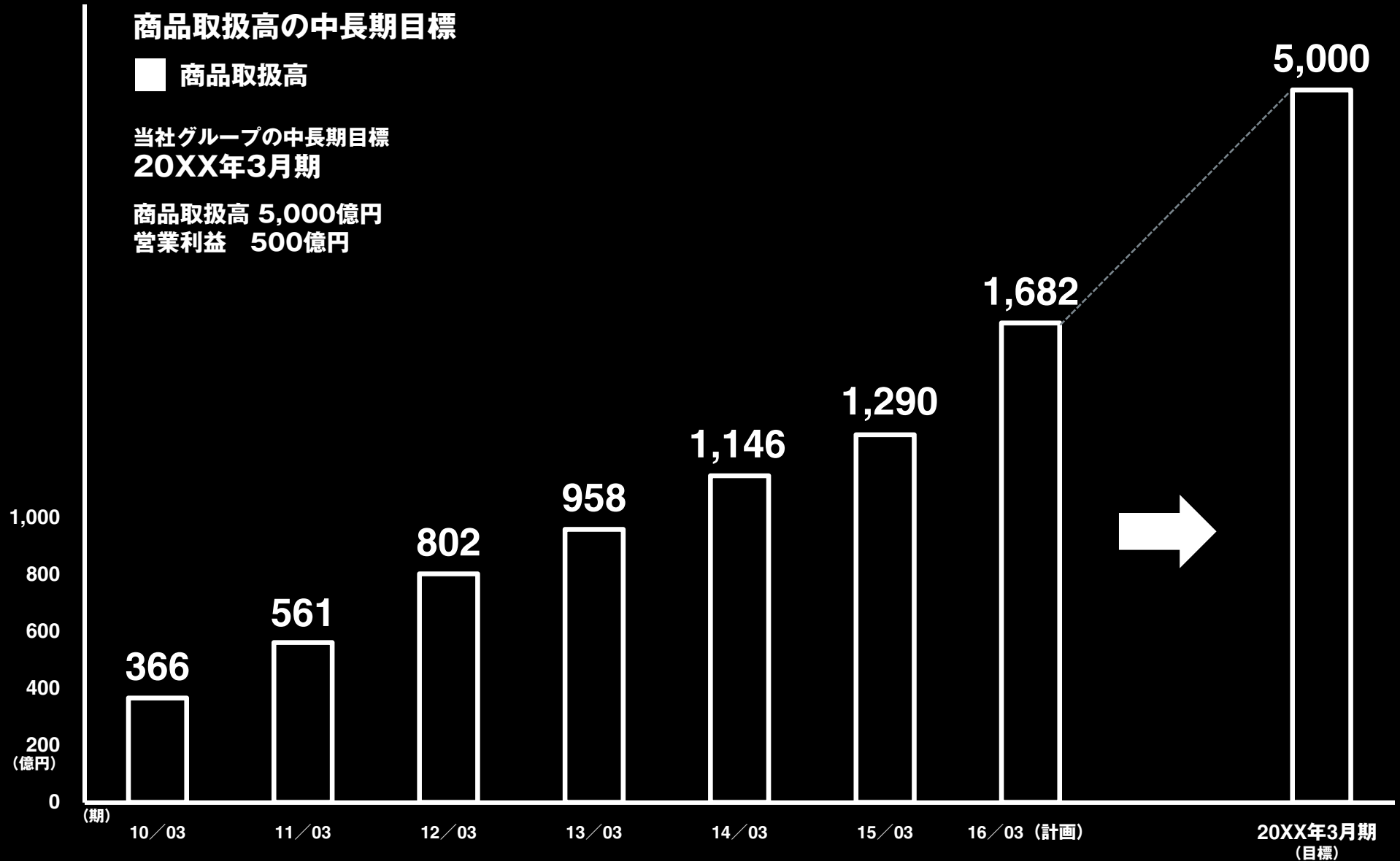
営業利益率目標：11.4%（前期通期実績11.7%）

# FUTURE STRATEGIES

中長期計画

# MID TO LONG-TERM VISION

中長期ビジョン



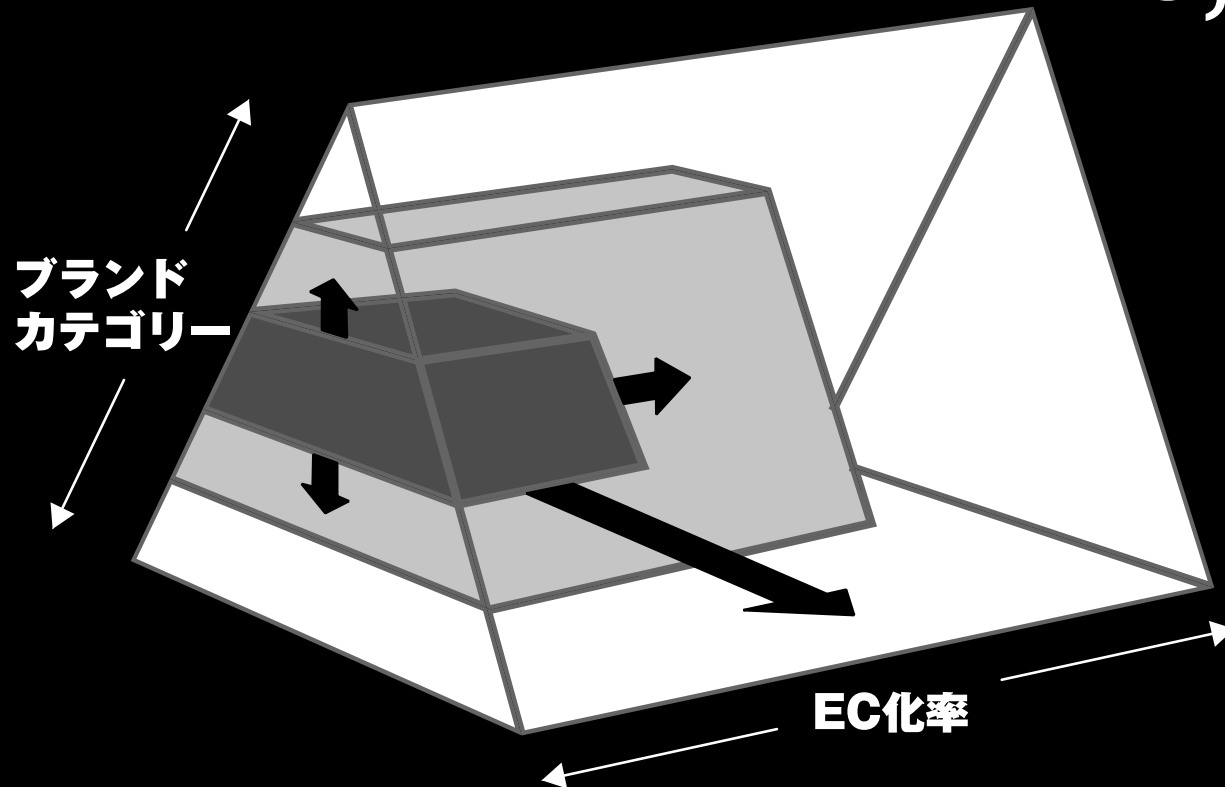
# MARKET EXPANSION STRATEGY

市場拡大戦略

ファッション市場に軸足を置き、ZOZOTOWNの拡大を進める一方、EC支援により様々なファッション領域への展開も加速させる

- アバレル市場全体
- スタートトゥデイ取扱市場(中期目標)
- スタートトゥデイ(現在)

中長期  
商品取扱高目標  
**5,000** 億円



# PLANS TO ACHIEVE OUR LONG-TERM VISION

39

長期ビジョン達成に向けた施策

- **自律成長年率 10%に満足することなく、  
既存事業のボトルネック解消、ファッション領域における  
新規ビジネス創出により、長期ビジョンの早期達成を目指す**
- **日本版スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードに  
対しても、企業の持続的成長と企業価値向上を促す取組みとして真摯に対応  
してまいります**
- **株主価値創造に向けた数値目標**
  - 連結 ROE : 30%**
  - 連結 DOE : 15%****成長投資と株主還元の両立を意識した資本政策**



# REFERENCE DATE

参考資料

# CORPORATE PRINCIPLES

スタートトゥデイ企業理念

41

**2,628**ブランド  
好感度を中心としたファッションブランド

**642**名  
従業員(平均29.3歳)

世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。

Make the world a better place, Bring smiles to the world.

**4,162**名  
株主

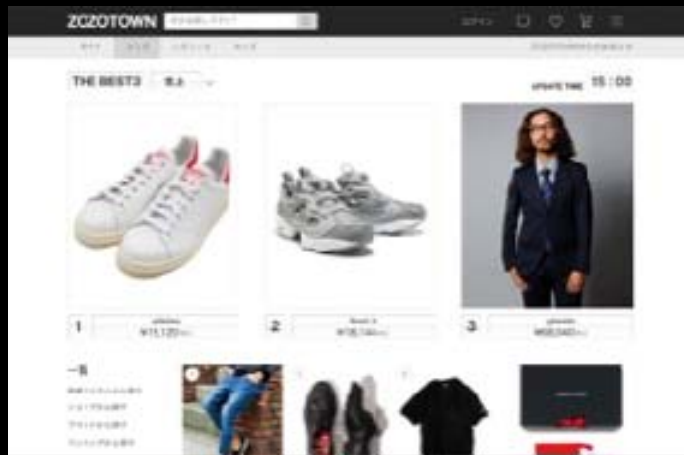
**355**万人  
年間購入者数

# MAJOR SERVICES

主要サービス

## 日本最大級の ファッション通販サイト 「ZOZOTOWN」

- ・ファッションを中心とした国内級最大規模のインターネットショッピングサイト。
- ・686ショップ、2,628 ブランドの取扱い。  
商品数は常時30万点以上、  
平均新着商品数は1日1,600点以上。
- ・システム、デザイン、物流など、  
ECに関わる機能を自前で保持。



ZOZOTOWN <http://zozo.jp/>

## 日本最大級の ファッションコーディネートアプリ 「WEAR」

- ・日本最大級のファッションコーディネートアプリ
- ・コーディネートを投稿したり、  
着用アイテムなど多彩な条件から検索できるアプリ。
- ・オフィシャルユーザー(WEARISTA)として、  
鈴木えみ、高橋愛、浅野忠信など著名人が多数参加。
- ・アプリダウンロード数500万以上、  
投稿コーディネート数200万以上。
- ・世界中で展開中。



## ZOZOTOWN事業

### ・受託ショップ事業

ZOZOTOWNに出店する656店のオンラインショップの運営管理を受託。  
ある一定量の在庫を委託形式で預かる在庫リスクの発生しない事業。

売上高 = 各ショップの商品取扱高 × 受託手数料率

### ・買取ショップ事業

ZOZOTOWN上にて、30店の当社オリジナルショップを展開。ブランドメーカーより在庫を買い取り販売する方式。

売上高 = 各ショップの商品取扱高

### ・ZOZOUSED

ユーザー等から中古ファッション商材を買い取り、販売を行う二次流通事業を展開。

売上高 = 各ショップの商品取扱高

## BtoB事業

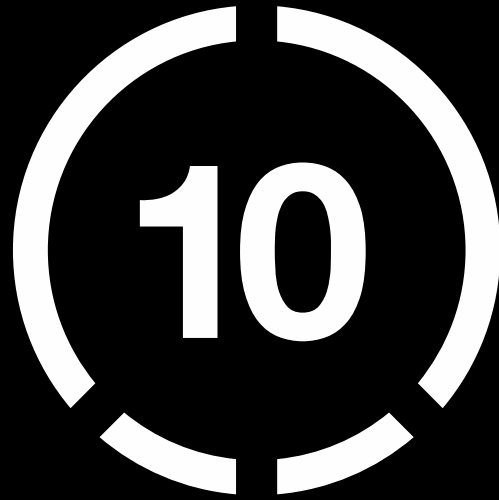
オンワードやユナイテッドアローズなどの自社ECオンラインショップのサイト開発・運用を受託。受託数33件

売上高 = 各メーカー商品取扱取扱高 × 受託手数料率

※売上高には上記売上高のほかその他収入（初期出店手数料、送料収入等）を含みます。

**本資料は、会社内容をご理解いただくための資料であり、  
投資勧誘を目的とするものではありません。**

**本資料に記載されている業績予想及び将来予測につきましては、  
現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであります。  
予想にはさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績は  
これらの将来見通しと異なる場合があります。**



**ZOZOTOWN**

Thank you 10years