



ZOZO

Be unique. Be equal.

株式会社ZOZO 2019年3月期 第3四半期

決算説明会資料

19/03期 3Qハイライト

01

業績概況

- ・商品取扱高 2,350億円（前年比19.3%増）、営業利益 206億円（同12.4%減）
- ・最近の業績の動向等を踏まえ、2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。
- ・2018年4月27日付で発表しました中期経営計画への影響につきましては現在精査中であり、修正が必要となった場合は速やかにお知らせいたします。

事業別内訳

- ・ZOZOTOWN事業 商品取扱高：2,261.1億円（前年比18.1%増）
 - 受託ショップ：2,133.3億円（同18.5%増）
 - 買取ショップ：1.2億円（同0.5%減）
 - ZOZOUSUED：126.4億円（同11.2%増）
- ・PB事業 商品取扱高：22.6億円
- ・平均出荷単価 9,560円（同5.7%増） 平均商品単価 4,759円（同2.0%減）
- ・BtoB事業 商品取扱高：66.5億円（同23.3%増）

収益性

- ・営業利益率（対商品取扱高）8.8%（前年実績 12.0%）
 - 利益率改善要因：粗利率の上昇、代金回収手数料率の低減
 - 利益率悪化要因：ZOZOSUIT大量配布の開始、配送運賃変更に伴う荷造運賃比率の上昇
人件費率の上昇、その他費用比率の上昇

トピック

- ・スタートトゥデイグループ、「ZOZO」へ社名変更（2018年10月）
- ・株式会社ZOZO、ゴルフ界最高峰のツアー運営団体「PGA TOUR」とスポンサー契約を締結、日本初となるPGAトーナメント「ZOZO CHAMPIONSHIP」を2019年秋から開催へ（2018年11月）
- ・ZOZOTOWN、ありがたいの気持ちが行き交う社会貢献型の有料会員サービス「ZOZOARIGATOメンバーシップ」を開始（2018年12月）
- ・プライベートブランド「ZOZO」、「あなたサイズ」で暖かい吸湿発熱インナー「ZOZOHEAT」「ZOZOHEAT COTTON」を販売開始（2018年12月）

ZOZOARIGATOメンバーシップ サービス概要

02

ZOZOARIGATO メンバーシップ

ZOZOTOWNにて新たな有料会員サービスを開始しました。

開始日：2018年12月25日

加入条件：ZOZOTOWN会員かつ、クレジットカード使用可能な方

会費：3,000円（税抜）/年 または 500円（税抜）/月

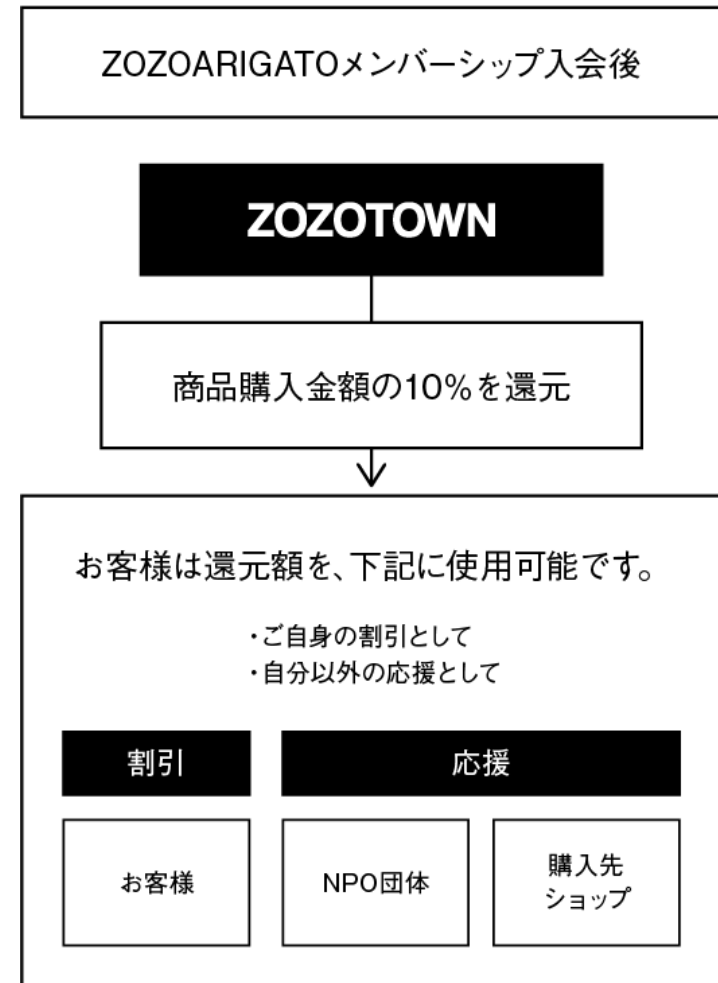
特典内容：

① 商品の購入金額のうち10%の割引を適用。割引額の一部または全額を、当社が指定する団体への寄付や購入先ショップへの還元として使用可能。

【初回キャンペーン】新規会員登録者に限り、入会初月のみ、購入金額のうち30%の割引を適用。

割引上限金額：50,000円（税込）/月

② 新春セールへの先行招待



- ・商品取扱高：有料会員サービスによる値引額控除前の金額で表示
- ・売上高：同値引額を控除後の金額で表示
- ・有料会員収入：期間按分により、その他売上に計上

NEW A PRICELESS SECRET 業績



19/03期 3Q 連結業績の概要

04

(単位：百万円)

項目	18/03期 3Q実績	19/03期 3Q実績	前年同期比	期初計画※	達成率
商品取扱高	196,987	235,030	19.3%	360,000	65.3%
売上高	70,915	89,774	26.6%	147,000	61.1%
売上総利益	65,575	81,057	23.6%	-	-
対取扱高比	33.3%	34.5%	1.2%	-	-
販管費	42,023	60,426	43.8%	-	-
対取扱高比	21.3%	25.7%	4.4%	-	-
営業利益	23,551	20,630	-12.4%	40,000	51.6%
対取扱高比	12.0%	8.8%	-3.2%	11.1%	-
経常利益	23,600	20,685	-12.4%	40,000	51.7%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	16,285	13,665	-16.1%	28,000	48.8%

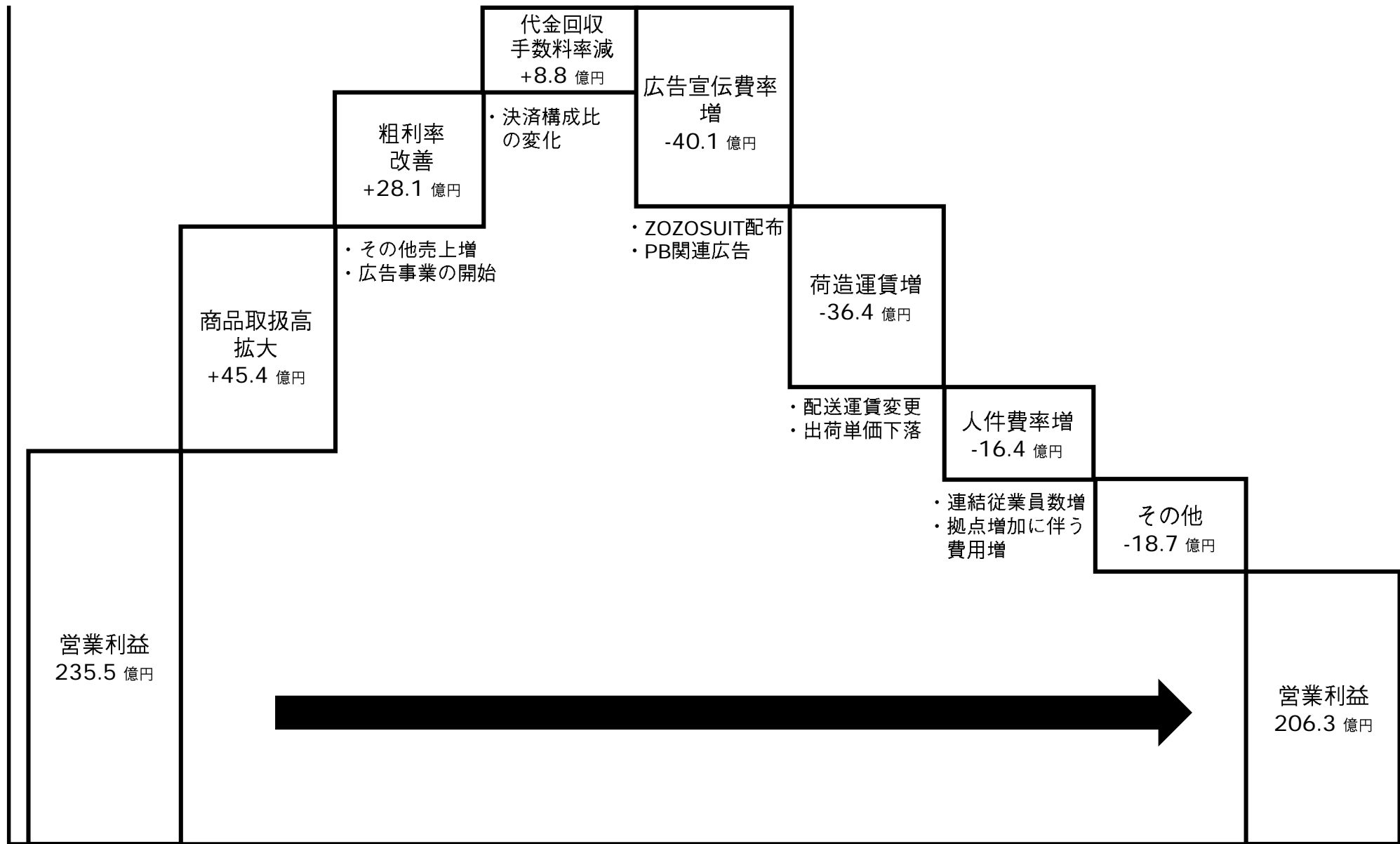
※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記期初計画は修正前の数字となっております。

連結業績の概要（四半期毎）

(単位：百万円)

項目	18/03期				19/03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
商品取扱高	59,574	60,082	77,331	73,555	70,406	70,814	93,809
前年同期比	40.9%	35.9%	25.5%	14.9%	18.2%	17.9%	21.3%
売上高	21,451	21,242	28,220	27,517	26,552	27,212	36,010
販管費	11,863	13,684	16,476	15,770	18,376	20,559	21,490
前年同期比	35.0%	48.3%	45.2%	16.3%	54.9%	50.2%	30.4%
対取扱高比	19.9%	22.8%	21.3%	21.4%	26.1%	29.0%	22.9%
営業利益	7,981	5,850	9,720	9,118	5,874	4,178	10,577
前年同期比	59.3%	4.9%	11.7%	30.4%	-26.4%	-28.6%	8.8%
対取扱高比	13.4%	9.7%	12.6%	12.4%	8.3%	5.9%	11.3%

営業利益の増減分析（対前年同期比）



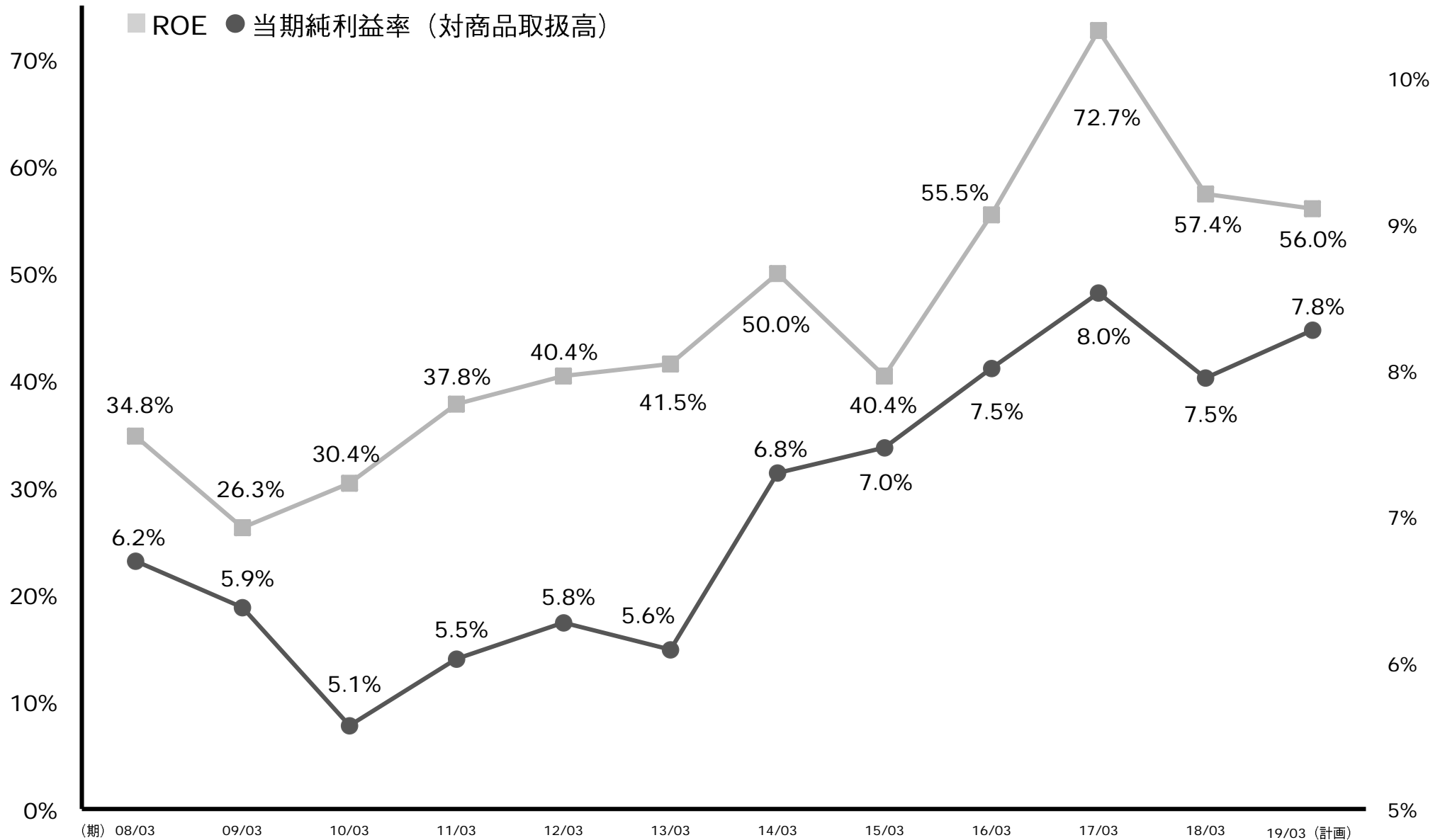
連結財政状態

07

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当第3四半期 連結会計期間 (2018年12月31日)		前連結会計年度 (2018年3月31日)	当第3四半期 連結会計期間 (2018年12月31日)
流動資産	53,574	56,489	流動負債	27,243	52,942
うち、現預金	24,571	8,234	うち、短期借入金	-	22,000
うち、商品及び製品	2,194	5,068	固定負債	2,659	3,295
固定資産	17,138	19,952	負債合計	29,902	56,238
有形固定資産	5,668	6,673	株主資本	40,892	20,208
無形固定資産	3,222	3,346	うち、自己株式	-	-24,412
投資等	8,247	9,932	純資産合計	40,810	20,203
資産合計	70,712	76,441	負債・純資産合計	70,712	76,441

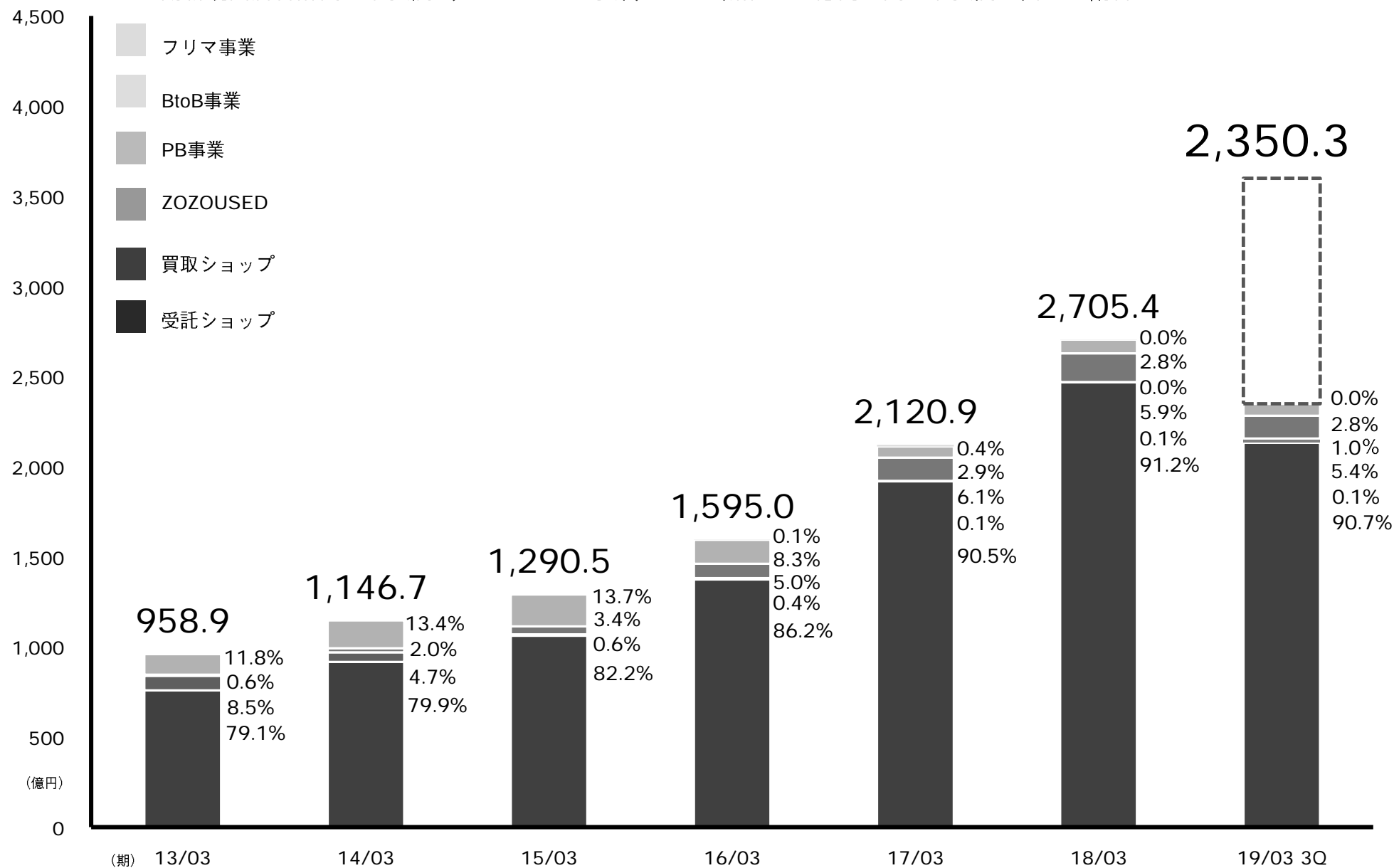
ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）



※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正を反映しておりません。

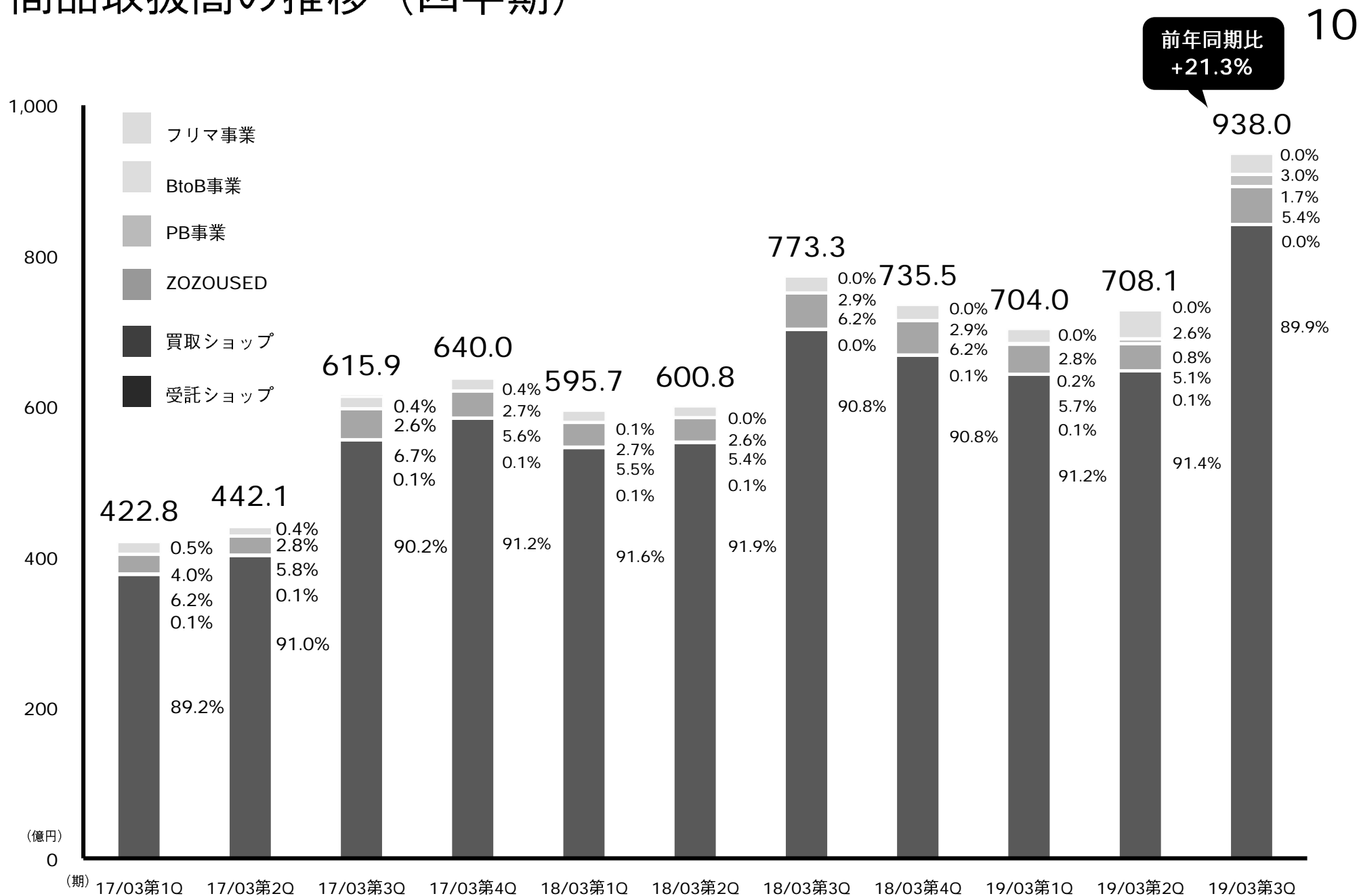
商品取扱高の推移

・当期新規出店合計商品取扱高（ZOZOTOWN事業） 3Q累計 46.6億円 商品取扱高に占める割合: 2.1%



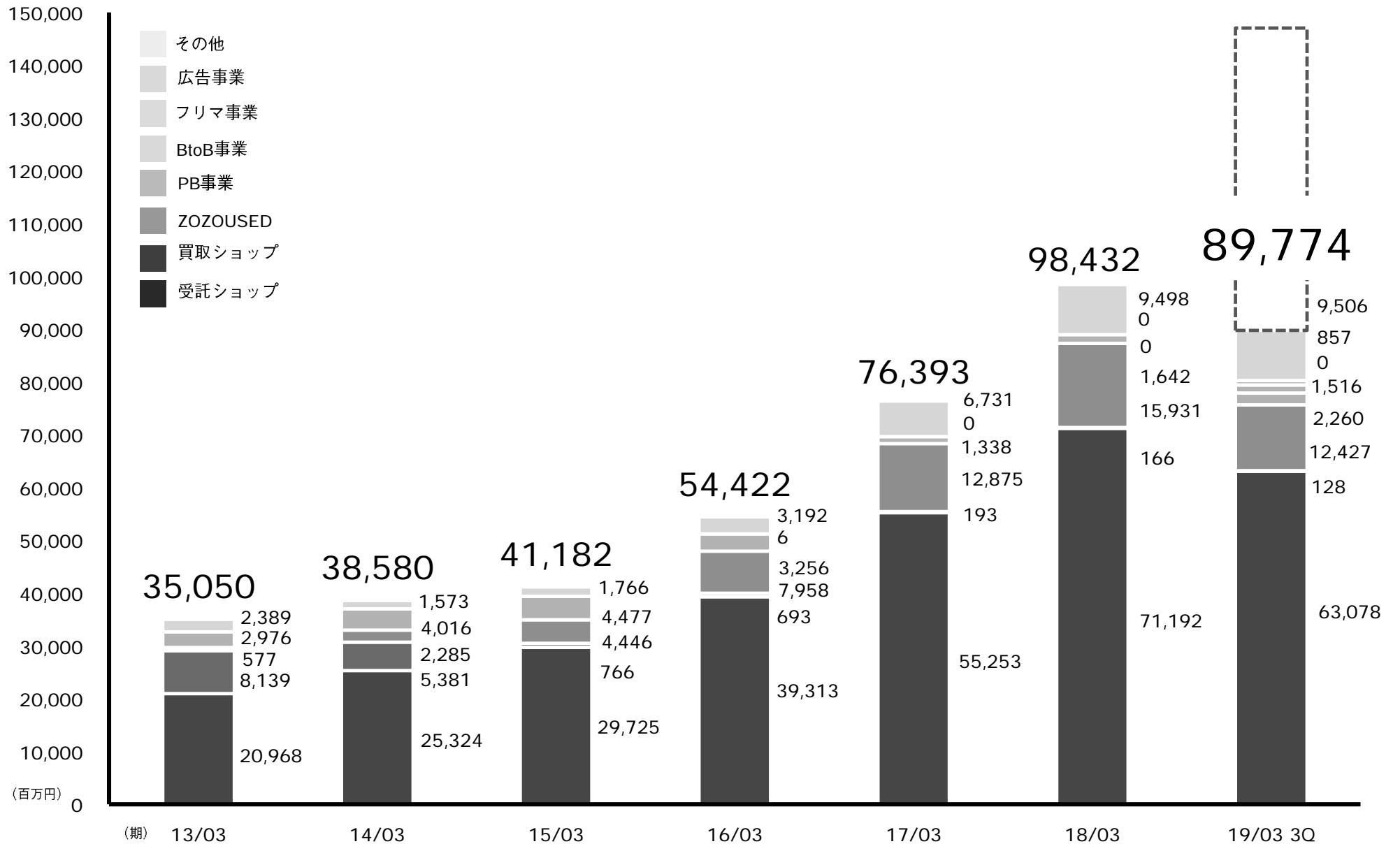
※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。

商品取扱高の推移（四半期）



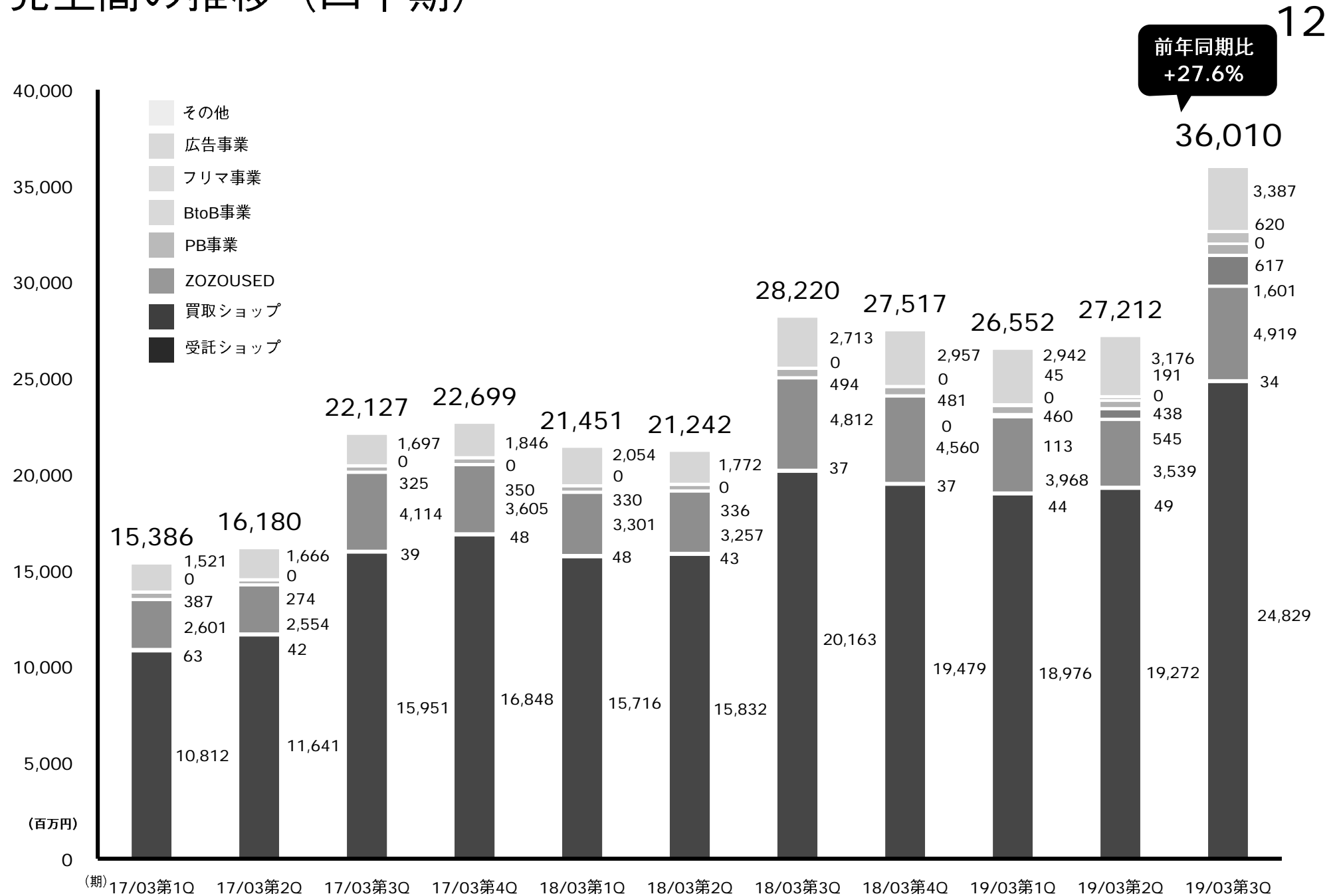
※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。

売上高の推移



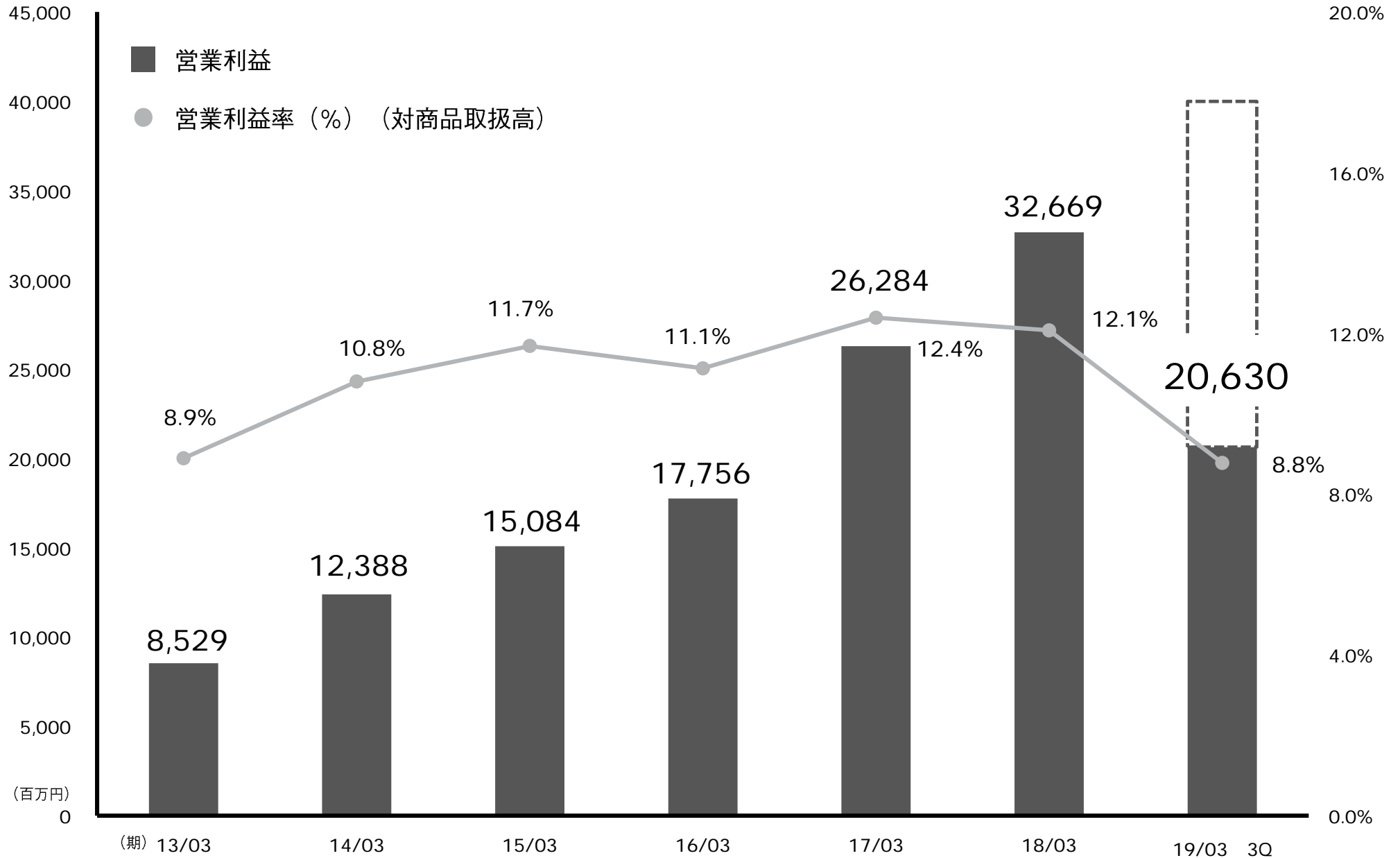
※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。

売上高の推移（四半期）



※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。

営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移



販管費の内訳

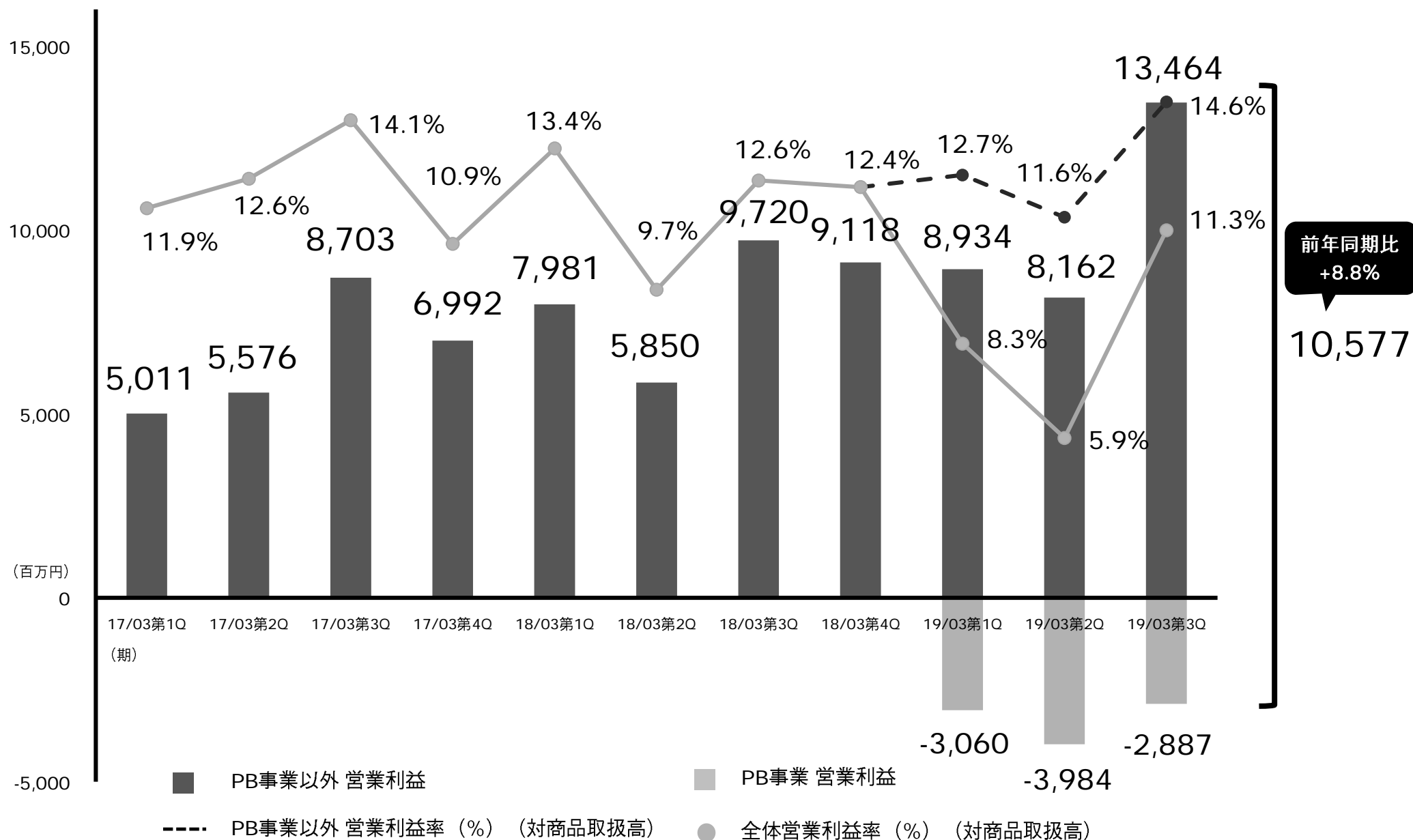
14

(単位：百万円)

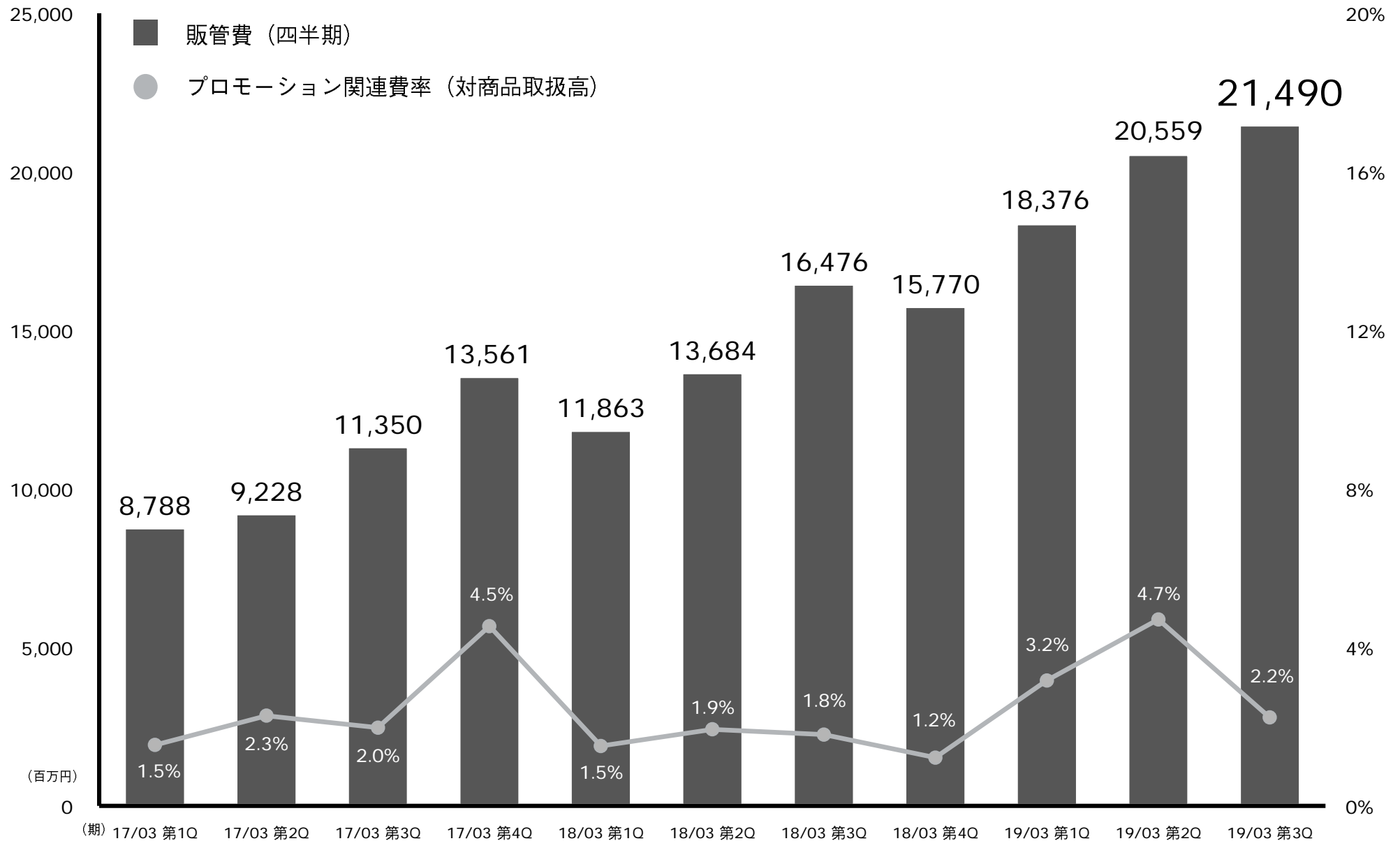
項目	18/03期 3Q		19/03期 3Q		前年同期比	増減要因
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	対取扱高比	
人件費	11,655	5.9%	15,549	6.6%	0.7%	
社員	4,359	2.2%	6,066	2.6%	0.4%	連結従業員数増に伴う増額：1803期3Q末 872名 → 1903期3Q末 1,077名 PB事業・エンジニア採用の積極化 / 連結子会社の増加
物流関連費 (業務委託含む)	7,296	3.7%	9,482	4.0%	0.3%	拠点変更に伴い単価の高い業務委託人員比率の増加 商品単価の下落に伴う比率増 / 拠点増加に伴う横持ち便費用増加
業務委託費 (物流関連費以外)	3,045	1.5%	3,270	1.4%	-0.1%	拠点増加に伴う費用増加 / 商標登録費用増加。前期はZOZOSUIT1開発 業務委託・PBブランディングに係る業務委託発生
荷造運賃	9,831	5.0%	15,373	6.5%	1.5%	配送運賃の変更 / ZOZOSUIT大量配布
代金回収手数料	6,394	3.2%	6,741	2.9%	-0.3%	決済構成比の変化
プロモーション 関連費用	3,451	1.8%	7,651	3.3%	1.5%	
うち広告宣伝費	1,268	0.6%	5,530	2.4%	1.8%	ZOZOSUIT大量配布 / PB事業広告費の発生 / 海外CPの実施
うちポイント関連費	2,182	1.1%	2,120	0.9%	-0.2%	
賃借料	2,183	1.1%	2,864	1.2%	0.1%	
減価償却費	686	0.3%	1,054	0.4%	0.1%	
のれん償却額	199	0.1%	358	0.2%	0.1%	VASILY (17年11月より) カラクル (18年2月より) ※両社ともに18年4月にZOZOテクノロジーズに統合
株式報酬費用	-	-	80	0.0%	0.0%	
その他	4,576	2.3%	7,481	3.2%	0.9%	当期3Q会計期間ではスポットでの高額費用は発生なし
販管費	42,023	21.3%	60,426	25.7%	4.4%	

※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。
なお、項目内の「社員」は役員および正社員、「物流関連費」はアルバイト・派遣（外注人件費）および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。

営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移（四半期）



販管費の推移（四半期）



販管費の内訳（四半期）

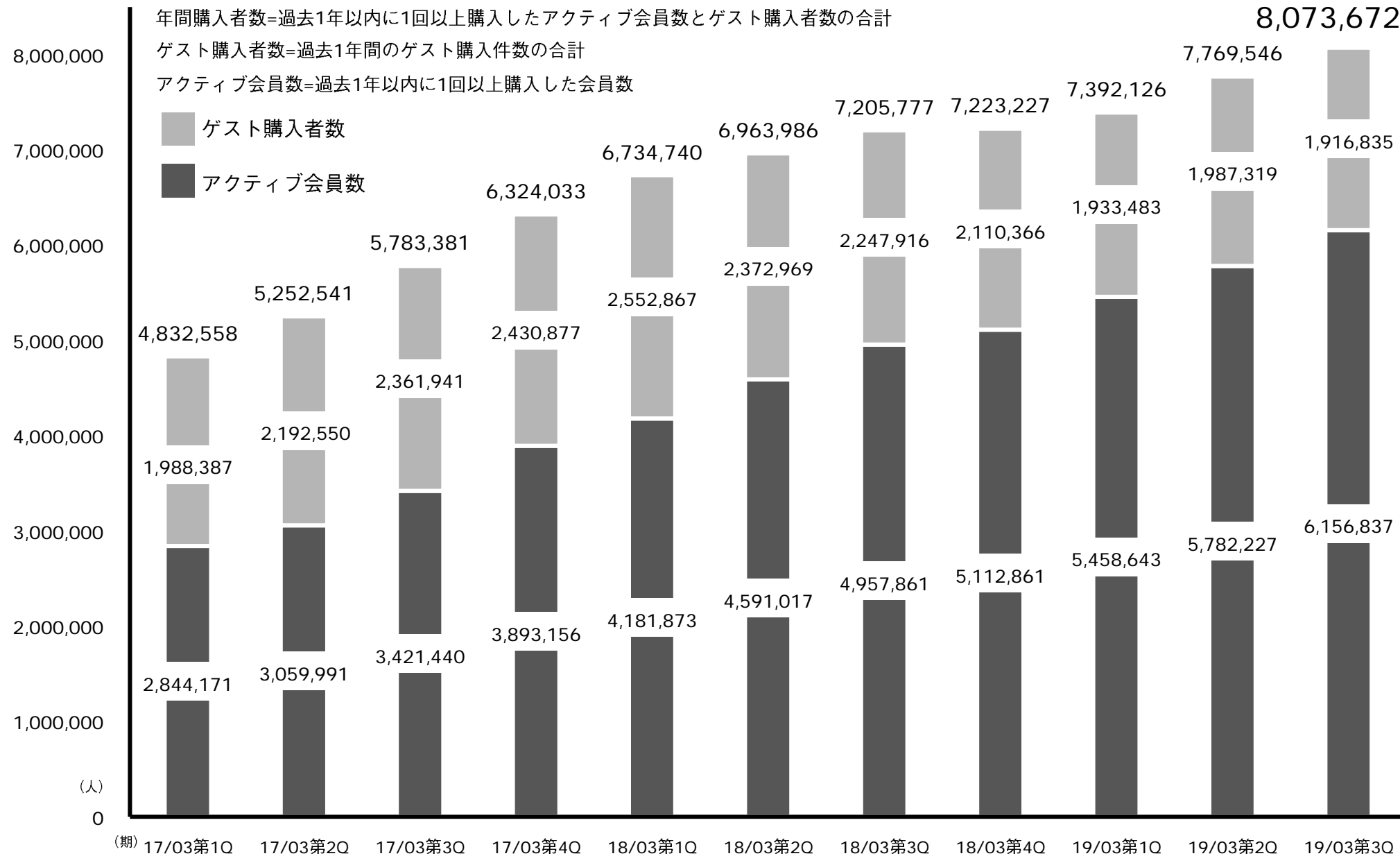
(単位：百万円)

項目	18/03期								19/03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	
	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	3,534	5.9%	3,814	6.3%	4,307	5.6%	4,198	5.7%	4,825	6.9%	5,017	7.1%	5,706	6.1%
社員	1,423	2.4%	1,465	2.4%	1,469	1.9%	1,299	1.8%	1,988	2.8%	2,060	2.9%	2,018	2.2%
物流関連費 (業務委託含む)	2,110	3.5%	2,348	3.9%	2,837	3.7%	2,898	3.9%	2,836	4.0%	2,957	4.2%	3,688	3.9%
業務委託費 (物流関連費以外)	746	1.3%	1,272	2.1%	1,025	1.3%	913	1.2%	995	1.4%	1,017	1.4%	1,257	1.3%
荷造運賃	2,616	4.4%	2,931	4.9%	4,282	5.5%	4,341	5.9%	4,665	6.6%	5,076	7.2%	5,631	6.0%
代金回収手数料	1,953	3.3%	2,037	3.4%	2,402	3.1%	2,126	2.9%	2,030	2.9%	2,077	2.9%	2,633	2.8%
プロモーション関連費用	899	1.5%	1,160	1.9%	1,391	1.8%	895	1.2%	2,228	3.2%	3,331	4.7%	2,091	2.2%
うち広告宣伝費	345	0.6%	393	0.7%	529	0.7%	283	0.4%	1,548	2.2%	2,741	3.9%	1,240	1.3%
うちポイント関連費	554	0.9%	766	1.3%	861	1.1%	612	0.8%	679	1.0%	590	0.8%	851	0.9%
賃借料	597	1.0%	757	1.3%	828	1.1%	828	1.1%	856	1.2%	891	1.3%	1,116	1.2%
減価償却費	197	0.3%	211	0.4%	278	0.4%	303	0.4%	290	0.4%	333	0.5%	430	0.5%
のれん償却額	56	0.1%	56	0.1%	86	0.1%	113	0.2%	119	0.2%	119	0.2%	119	0.1%
株式報酬費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	179	0.3%	-99	-0.1%
その他	1,259	2.1%	1,442	2.4%	1,874	2.4%	2,050	2.8%	2,365	3.4%	2,513	3.5%	2,602	2.8%
販管費	11,863	19.9%	13,684	22.8%	16,476	21.3%	15,770	21.4%	18,376	26.1%	20,559	29.0%	21,490	22.9%

※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。
 なお、項目内の「社員」は役員および正社員、「物流関連費」はアルバイト・派遣（外注人件費）および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。

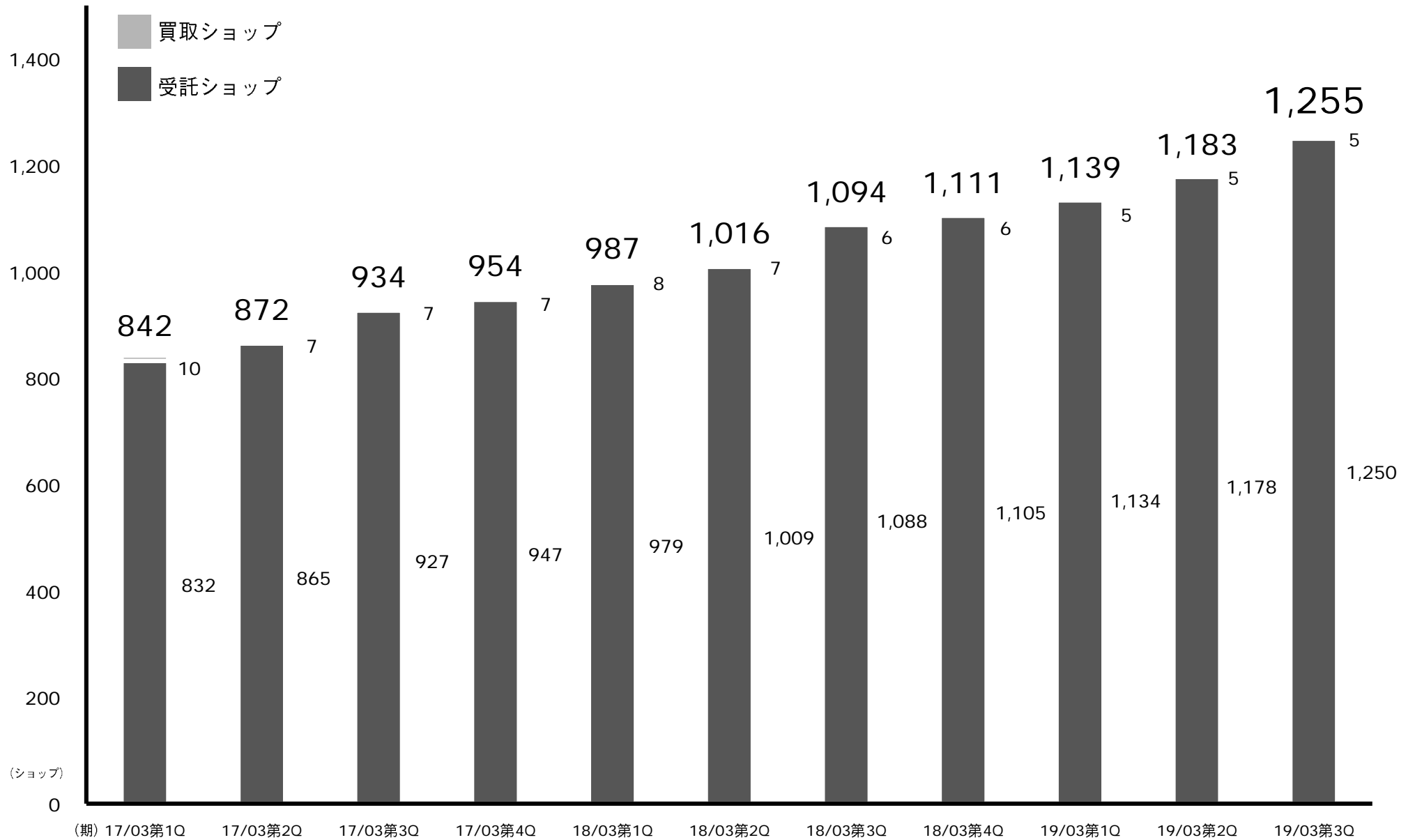
年間購入者数

18



※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

ZOZOTOWN出店ショップ数の推移



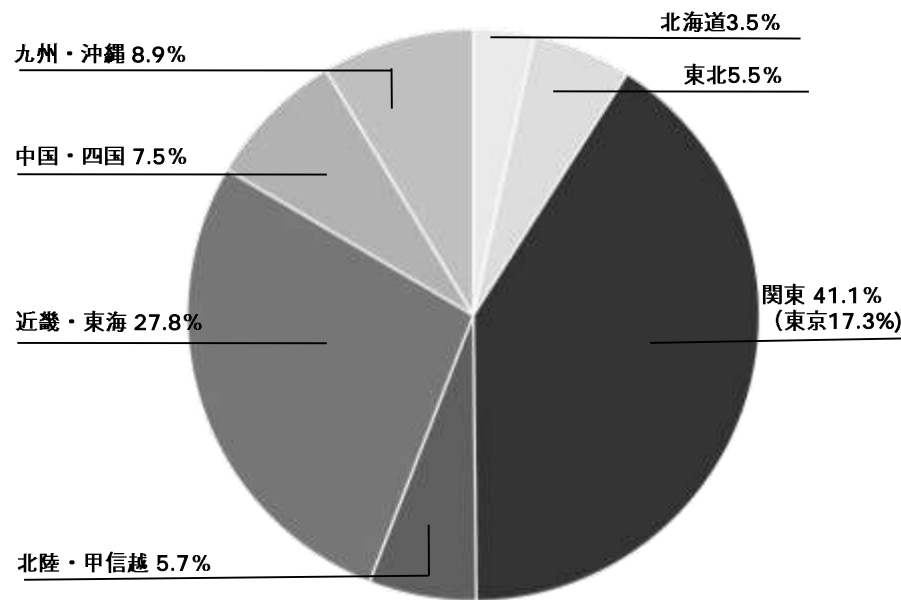
※プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」はショップ数に含んでおりません。

アクティブ会員属性

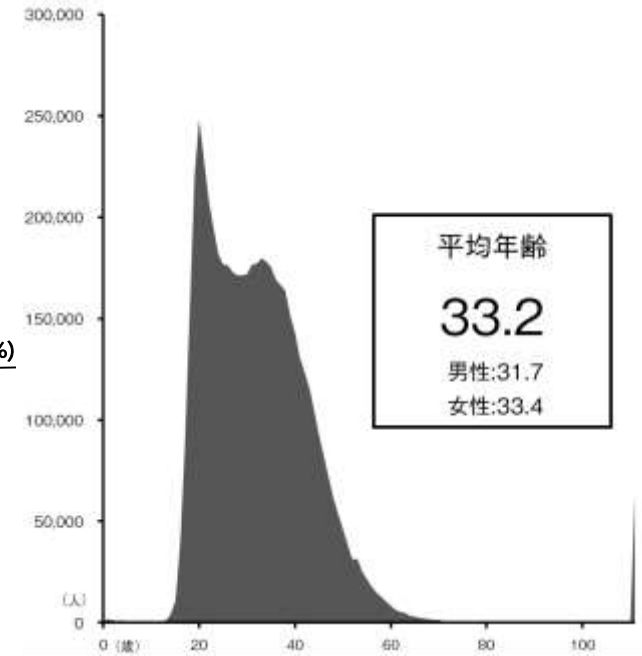
■ 男女比



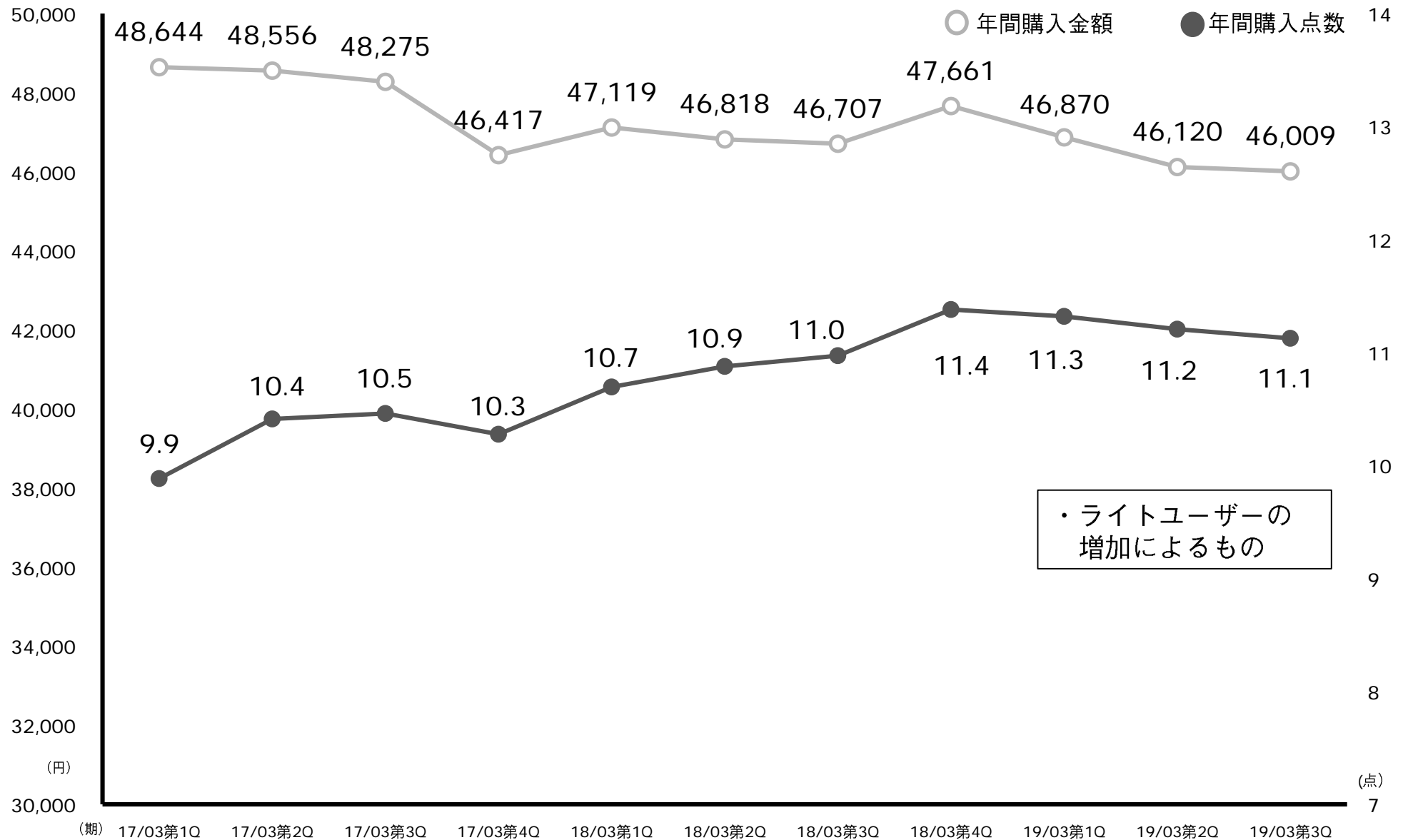
■ 地域分布



■ 年齢分布



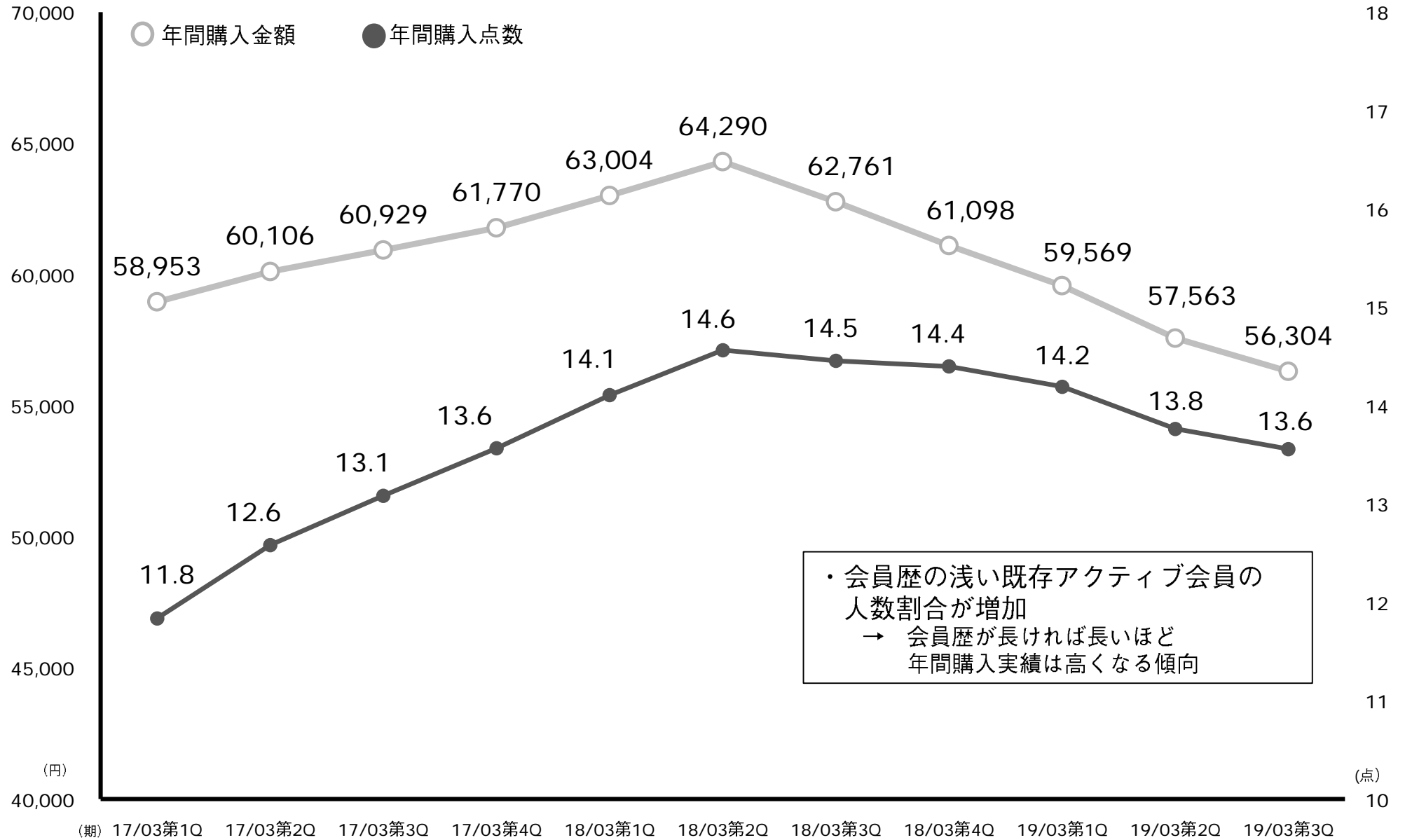
アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数



※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

既存アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数

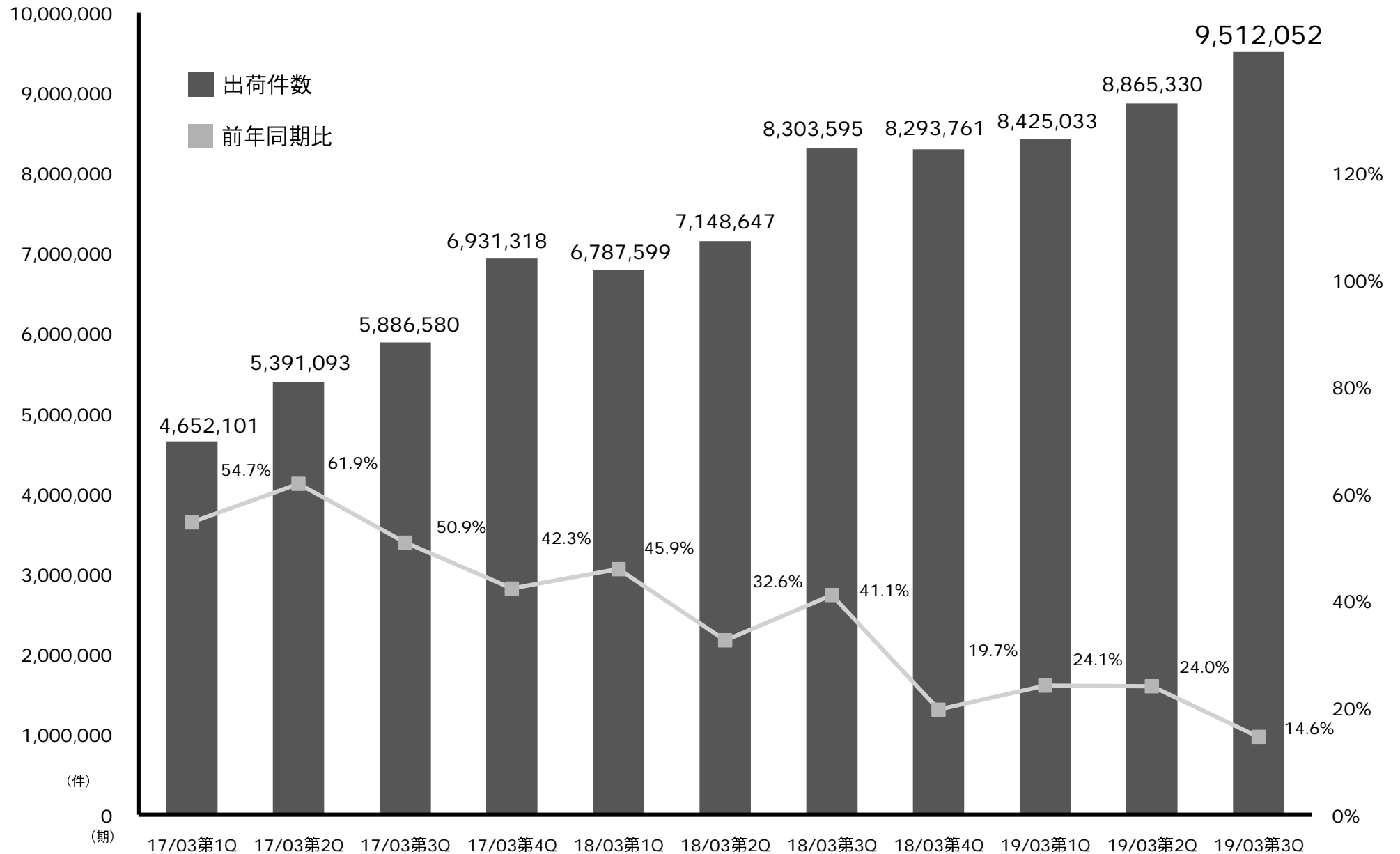
既存アクティブ会員：会員登録から1年以上経過しているアクティブ会員



・会員歴の浅い既存アクティブ会員の人数割合が増加
 → 会員歴が長ければ長いほど年間購入実績は高くなる傾向

※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

出荷件数の推移

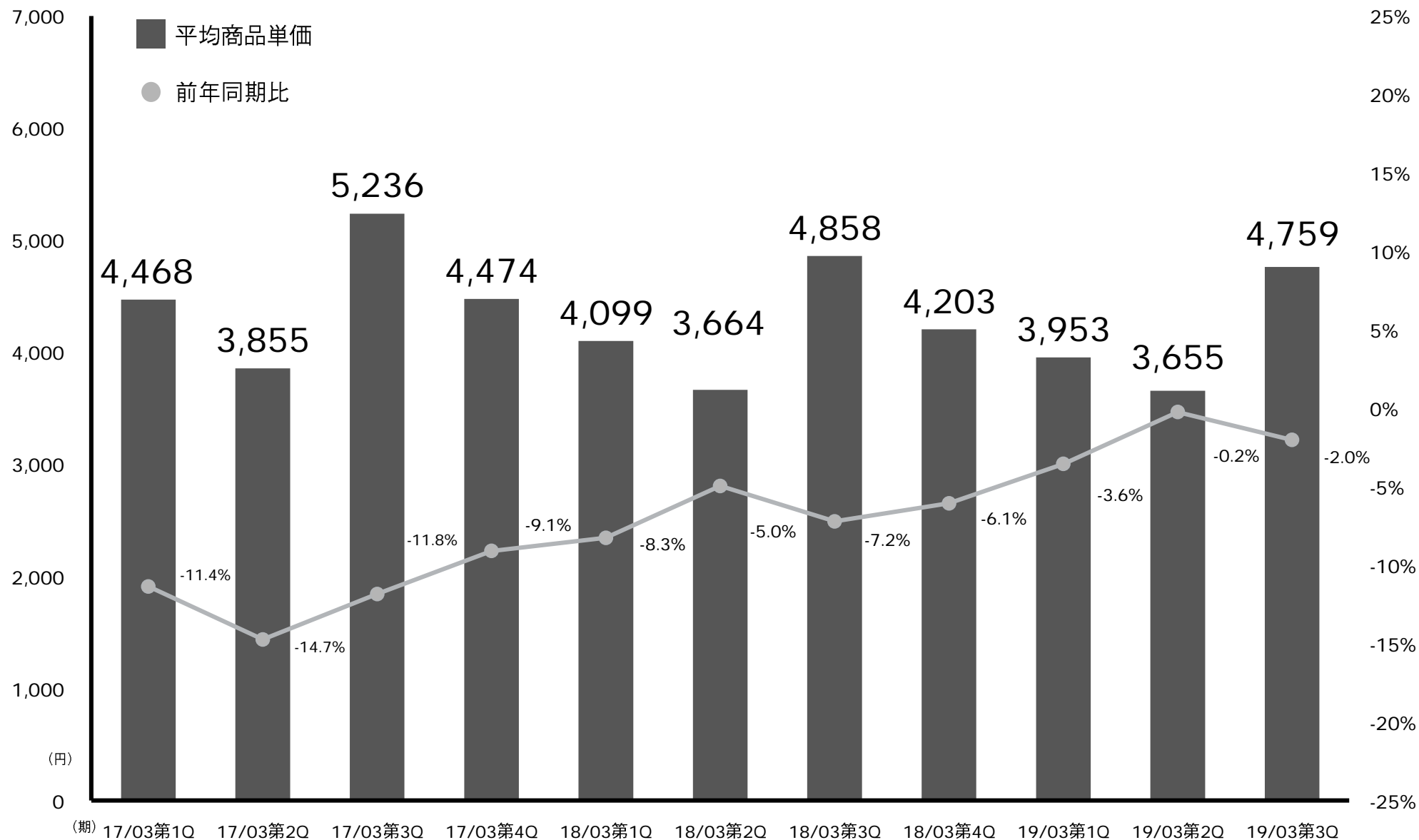


※体型計測デバイス「ZOSOSUIT（ゾゾスーツ）」のみの出荷実績は含んでおりません。

※ZOZOTOWN事業・PB事業の出荷件数となります。

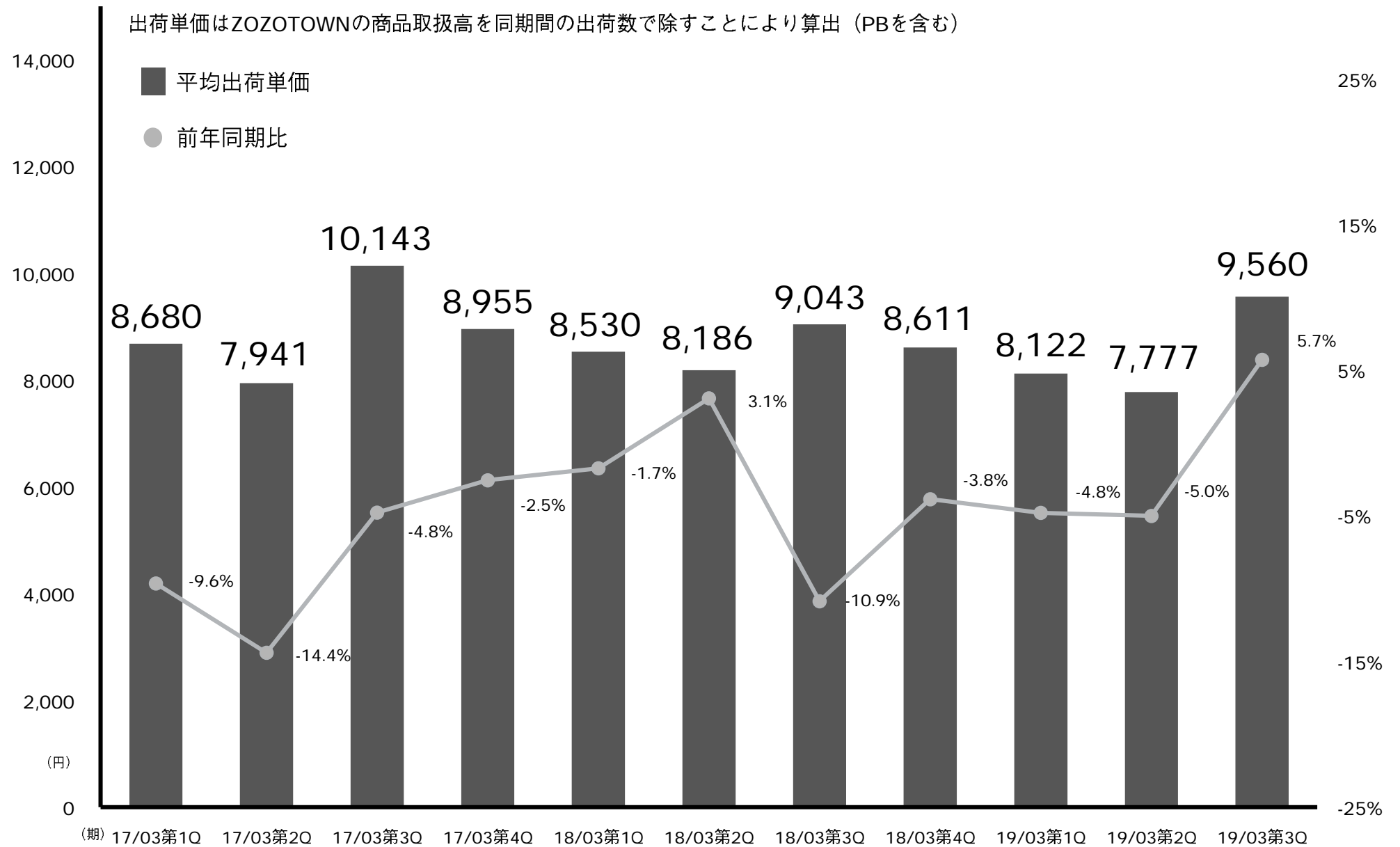
平均商品単価の推移

平均商品単価はZOZOTOWN事業の商品取扱高を同期間の出荷枚数で除すことにより算出（PBを含む）



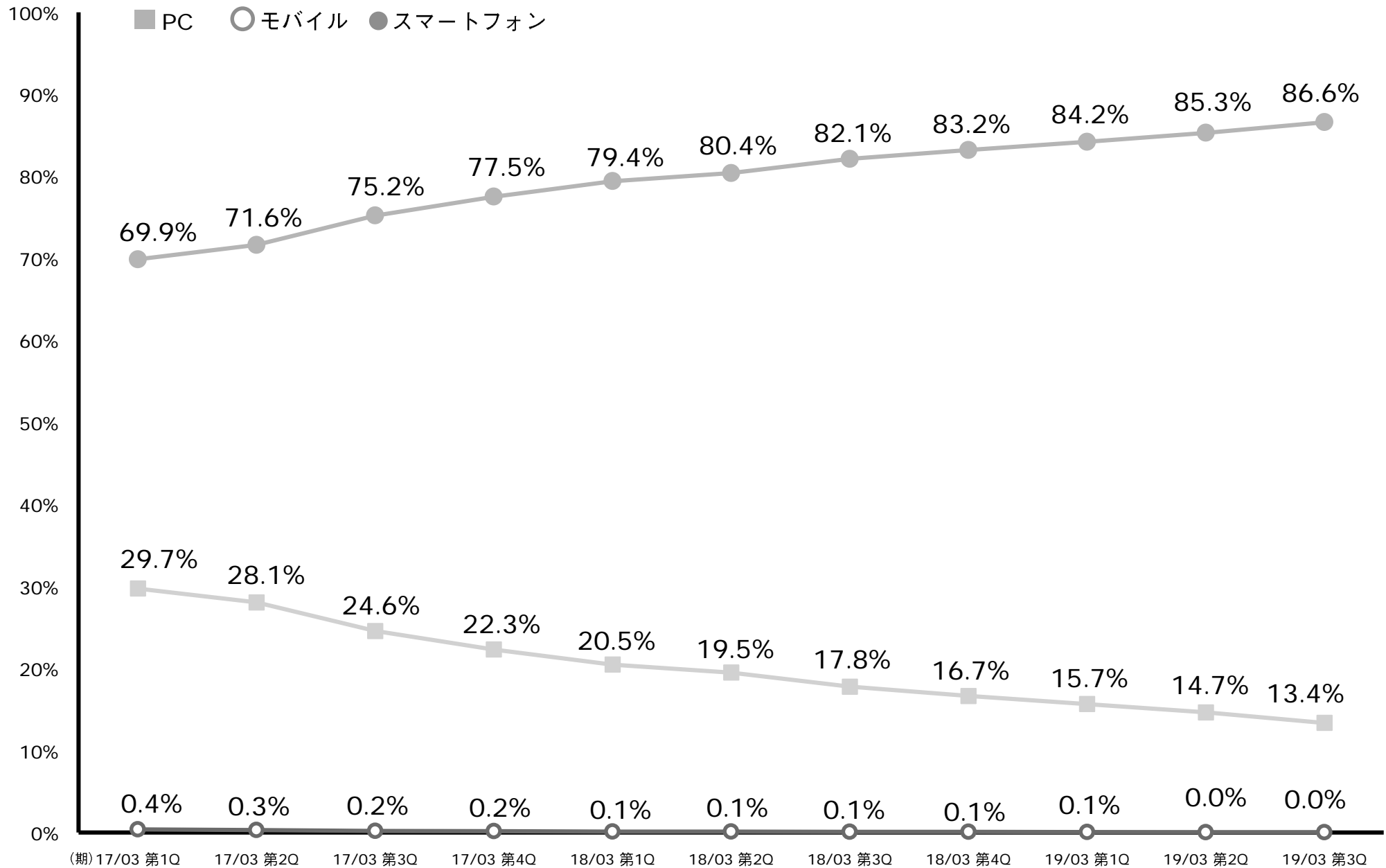
※ZOZOTOWN事業・PB事業の平均商品単価となります。

平均出荷単価の推移



※ZOZOTOWN事業・PB事業の平均出荷単価となります。

デバイス別出荷比率





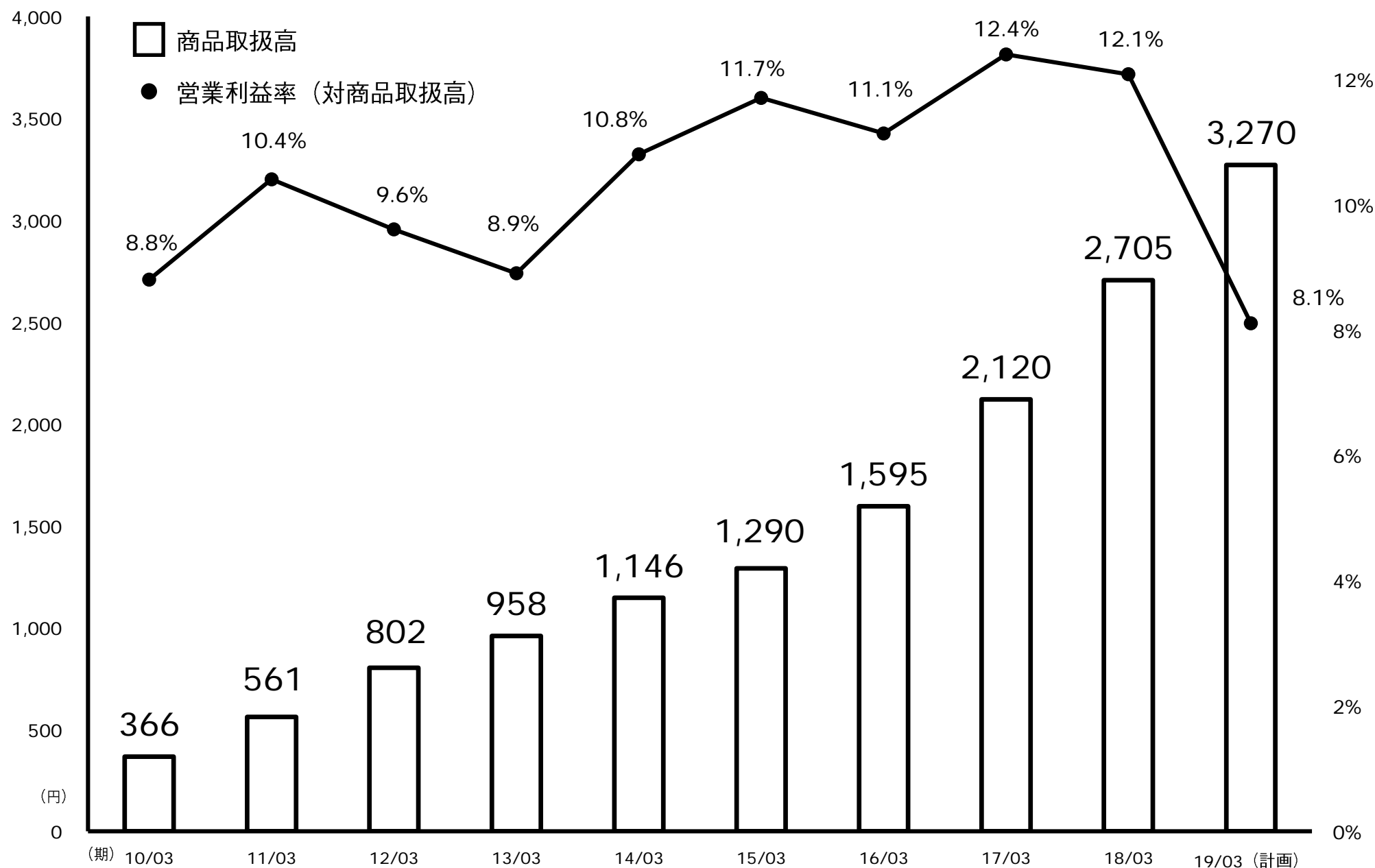
19/03期会社計画

19/03期 通期連結業績予想・配当金

	19/03期計画 (修正後)	成長率(%)
商品取扱高	3,270億円	20.9%
売上高	1,180億円	19.9%
営業利益	265億円	-18.9%
営業利益率	8.1%	-
経常利益	265億円	-19.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	178億円	-11.7%
1株当たり当期純利益	58.1円	-
1株当たり配当金 (予定)	24円	-

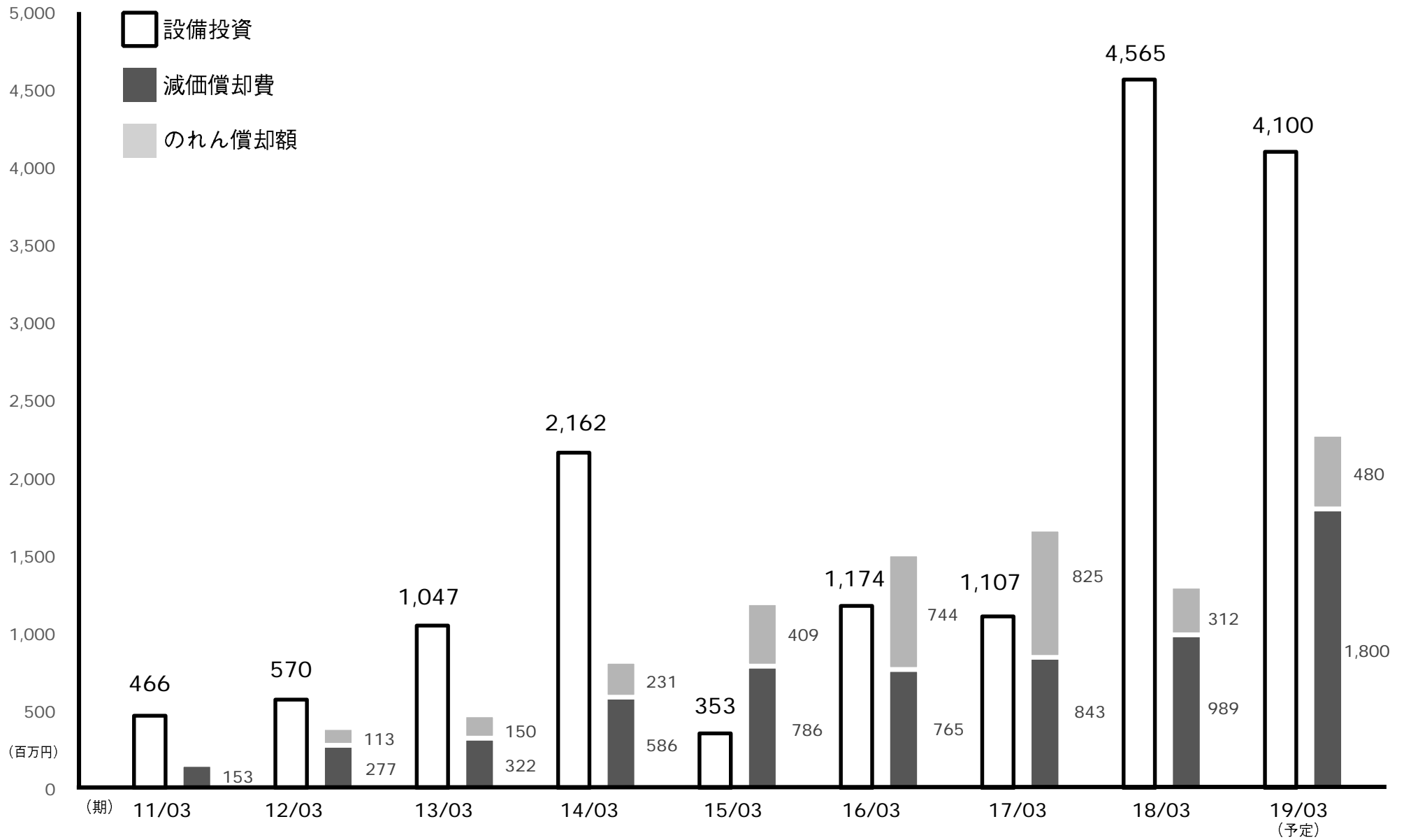
※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正後の数値となります。

商品取扱高の推移

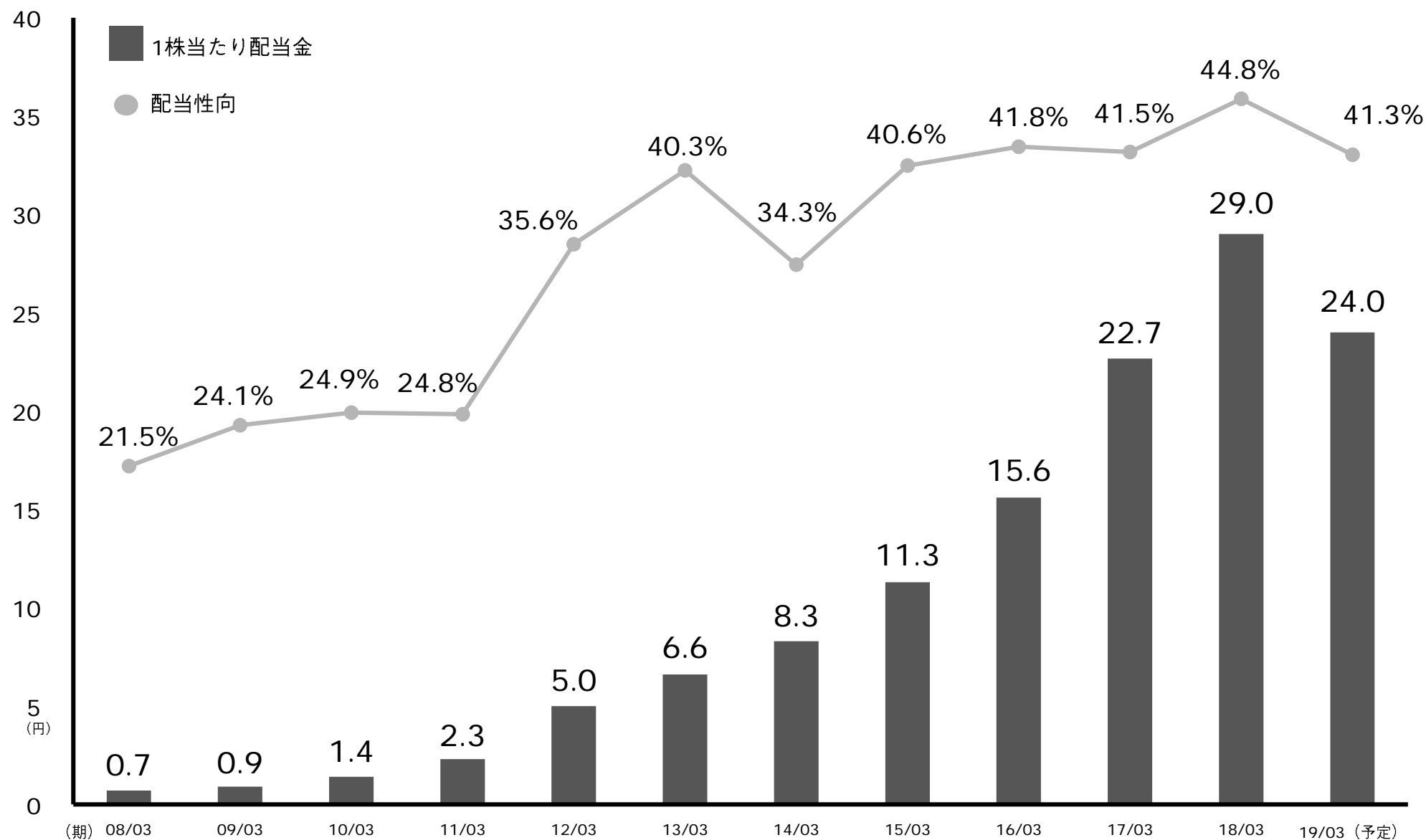


※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正後の数値となります。

設備投資の推移



1株あたり配当金及び配当性向の推移



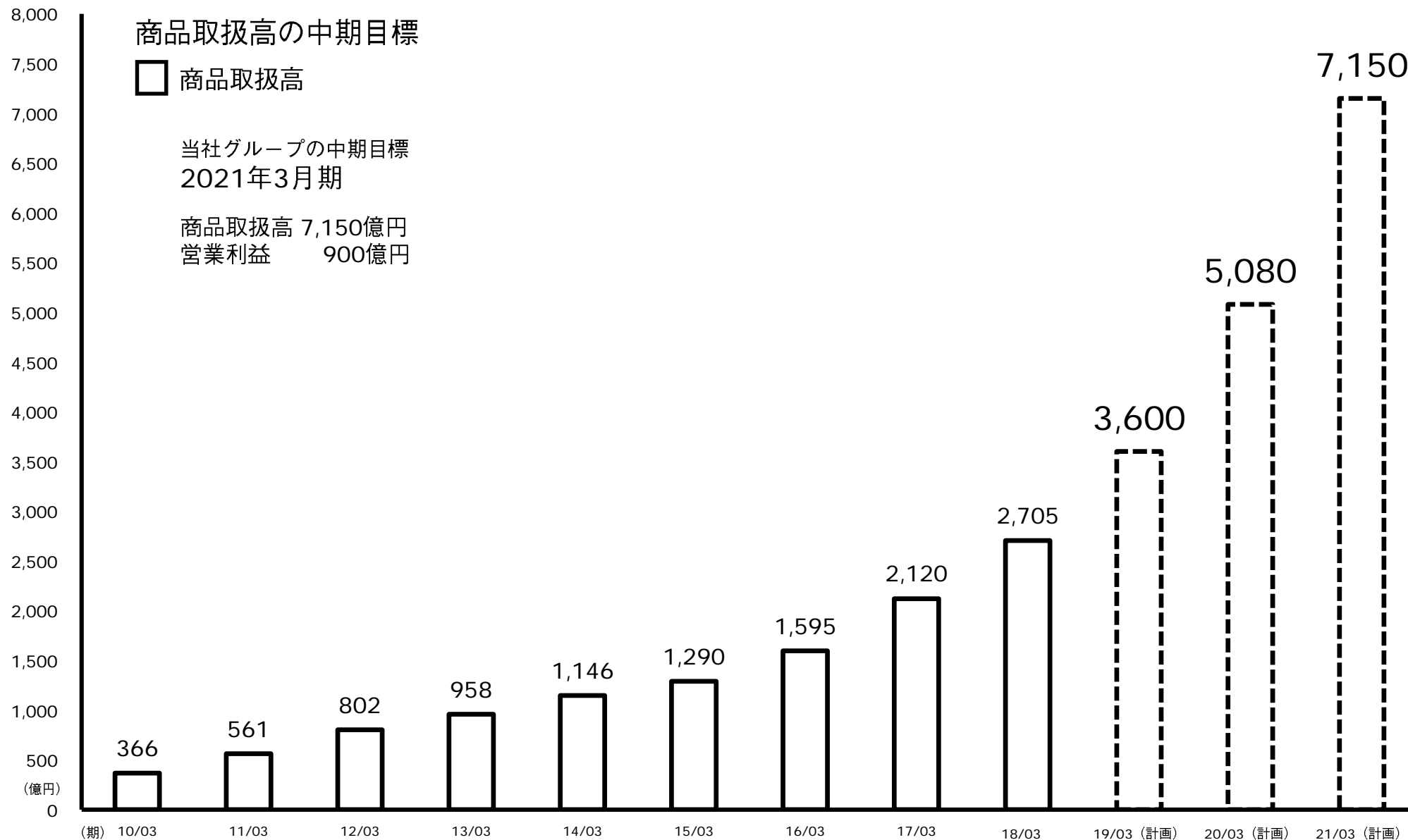
※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正後の数値となります。

中長期計画

The image shows a bright, modern interior space, likely a living and dining area. The room features a large window in the background, providing a view of the outdoors. The floor is made of light-colored wood. In the foreground, there is a long, dark wooden dining table with several chairs. To the left, there is a long wooden table with colorful chairs. In the center, there is a red sofa and a brown armchair. A ping-pong table is visible on the right side. The overall atmosphere is clean and contemporary.

中期ビジョン

33



※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正を反映しておりません。
2018年4月27日付で発表しました中期経営計画への影響につきましては現在精査中です。

中期ビジョン詳細

(単位：百万円)

	2019年3月期		2020年3月期		2021年3月期	
	計画値	成長率	計画値	成長率	計画値	成長率
商品取扱高	360,000	33.1%	508,000	41.1%	715,000	40.7%
ZOZOTOWN事業	330,000	25.5%	408,000	23.6%	485,000	18.9%
PB事業	20,000	—	80,000	300.0%	200,000	150.0%
うち、国内	18,000	—	60,000	233.3%	120,000	100.0%
うち、海外	2,000	—	20,000	900.0%	80,000	300.0%
BtoB事業	10,000	32.7%	20,000	100.0%	30,000	50.0%
売上高	147,000	49.3%	241,000	63.9%	393,000	63.1%
広告事業	3,000	—	5,000	66.7%	10,000	100.0%
営業利益	40,000	22.4%	58,000	45.0%	90,000	55.2%
営業利益率（対商品取扱高）	11.1%	-1.0%	11.4%	0.3%	12.6%	1.2%

※2019年1月31日付で通期業績予想の修正を行っております。上記計画値は修正を反映しておりません。
2018年4月27日付で発表しました中期経営計画への影響につきましては現在精査中です。

参考資料



7,115 ブランド
高感度を中心としたファッションブランド

1,077 名
従業員 (平均 32.4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.

36,276 名
株主

807 万人
年間購入者数

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日本最大級のインターネットショッピングサイト。
- ・1,255ショップ、7,115ブランドの取扱い。
商品数は常時65万点以上、平均新着商品数は1日3,100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。



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、高橋愛、浅野忠信、くみっきーなど著名人が多数参加。
- ・アプリダウンロード数1,200万超。
- ・世界中で展開中。



プライベートブランド「ZOZO（ゾゾ）」

- ・当社が開発した体型計測デバイス「ZOZOSUIT（ゾゾスーツ）」で計測したデータから、お客さま一人ひとりの体型に合わせたベーシックなアイテムをオーダーメイド方式で製造・販売。
- ・MEN：17型 WOMEN：16型のアイテムを展開。（2018年12月末時点）
- ・ZOZOTOWN内で販売。海外では専用販売サイトにおいて販売。



子会社について

・国内

株式会社ZOZOテクノロジーズ

システム開発、WEBデザイン、CRM、技術開発・R&D等

株式会社ZOZOUSED

ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、販売を行う二次流通事業を展開

株式会社アラタナ

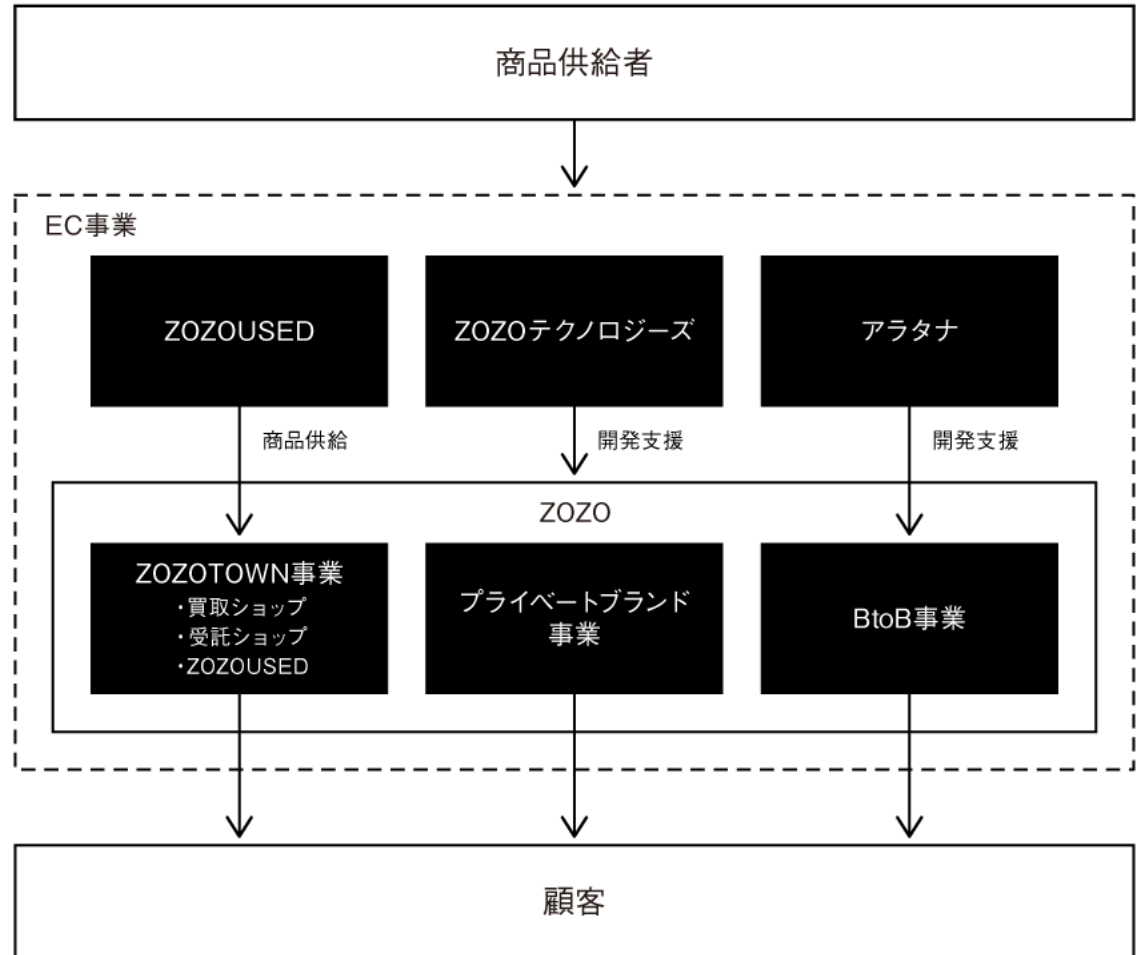
ECサイト制作、WEBマーケティング、WEBセキュリティ、EC関連アプリケーションの提供

・海外

ZOZO Apparel USA, Inc.(カリフォルニア)

ZOZO Germany GmbH(ベルリン)

プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」の海外販売子会社



※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。

ビジネスモデル

ZOZOTOWN事業

・受託ショップ

ZOZOTOWNに出店する1,250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

ZOZOTOWN上にて、5店舗を展開。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*

・ZOZOUSUED

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 = 買取在庫の商品取扱高* + マーケットプレイス受託手数料

PB事業

当社が開発した体型計測デバイス「ZOZOSUIT（ゾゾスーツ）」で計測したデータから、
お客さま一人ひとりの体型に合わせたベーシックなアイテムをオーダーメイド方式で製造し販売する事業。
日本国内ではZOZOTOWN内のプライベートブランドショップ、海外では専用販売サイトにおいて販売。
売上高 = プライベートブランド商品の商品取扱高*

BtoB事業

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18件
売上高 = 各メーカー商品取扱高 × 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。

広告事業

ZOZOTOWN及びWEARのユーザー基盤を活用し、取引先ブランドをはじめとしたクライアント企業に広告枠を提供し、
広告収入を得る事業形態。
売上高 = 広告収入

※ZOZOTOWN事業、PB事業の売上高算出に用いる商品取扱高は有料会員サービスによる値引額控除後の金額となります。

IRサイトのご紹介 ([ZOZO IR情報 トップページ](https://corp.zozo.com/ir-info/))

URL : <https://corp.zozo.com/ir-info/>

当社IRサイトにて、下記情報を掲載しております。ぜひご覧ください。

- ・ [IRニュース](https://corp.zozo.com/ir/) . . . IR最新情報を随時掲載しております。

URL : <https://corp.zozo.com/ir/>

- ・ [ESGへの取り組み](https://corp.zozo.com/ir-info/management-policy/esg/) . . . 当社のESGへの取り組みについて紹介しております。

URL : <https://corp.zozo.com/ir-info/management-policy/esg/>

- ・ [業績ハイライト](https://corp.zozo.com/ir-info/financial-highlights/) . . . 過去3年分の当社の業績データを掲載しております。
PDF・エクセルでダウンロードも可能です。

URL : <https://corp.zozo.com/ir-info/financial-highlights/>

IRメールのご紹介

当社IRメールにメールアドレスをご登録いただくと、

最新のニュースリリースなど、当社IRに関する情報を随時お知らせいたします。

ご登録は[こちら](https://corp.zozo.com/ir-info/mail-magazine/)、もしくは下記URLよりお願いいたします。

URL : <https://corp.zozo.com/ir-info/mail-magazine/>

なお、IRメールニュースは、株式会社マジカルポケットが提供するメール配信サービスを通じて配信しています。

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。