



FY2020 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

株式会社ZOZO 2021年3月期 決算説明会資料

HIGHLIGHTS

21/03期 ハイライト



FY2020 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

21/03期 ハイライト

商品取扱高

4,194 億円

(前期比+21.5% / 達成率102.6%)

商品取扱高

4,077 億円

(その他商品取扱高を除く)

(前期比+18.2% / 達成率101.4%)

営業利益

441 億円

(前期比+58.3% / 達成率106.4%)

営業利益率

10.8%

(前期比+2.7ポイント)

※営業利益率は営業利益を商品取扱高(その他商品取扱高を除く)で除して算出

※達成率は2021年1月29日開示の修正後計画対比



連結業績の概要（四半期毎）



（単位：百万円）

	20/03期				21/03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	79,743	79,845	94,278	91,218	95,330	90,301	118,611	115,194
商品取扱高 (その他商品取扱高を除く)	79,743	79,845	94,278	91,218	95,330	90,195	115,247	106,999
前年同期比	13.1%	12.6%	0.3%	3.2%	19.5%	13.0%	22.2%	17.3%
売上高	28,197	29,045	34,645	33,629	33,674	32,818	41,987	38,922
販管費	18,483	20,683	25,382	21,283	21,860	21,571	25,742	26,714
前年同期比	0.6%	0.6%	18.1%	12.7%	18.3%	4.3%	1.4%	25.5%
対取扱高比	23.2%	25.9%	26.9%	23.3%	22.9%	23.9%	22.3%	25.0%
営業利益	7,786	5,467	6,131	8,503	10,423	9,482	13,880	10,358
前年同期比	32.6%	30.8%	-42.0%	69.3%	33.9%	73.4%	126.4%	21.8%
対取扱高比	9.8%	6.8%	6.5%	9.3%	10.9%	10.5%	12.0%	9.7%

※対商品取扱高比は各指標を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除した結果を記載しております。

・商品取扱高 成長加速要因：3Qまでに獲得した新規ユーザーの定着、既存ユーザーの訪問増加。

引き続き、新型コロナウイルスのポジティブ要素（デジタルシフト）がネガティブ要素（需要減）を上回る。

・営業利益 改善要因：商品取扱高成長に伴う粗利の増加、値引施策の減少、倉庫内作業効率改善に伴う物流関連費率の低減

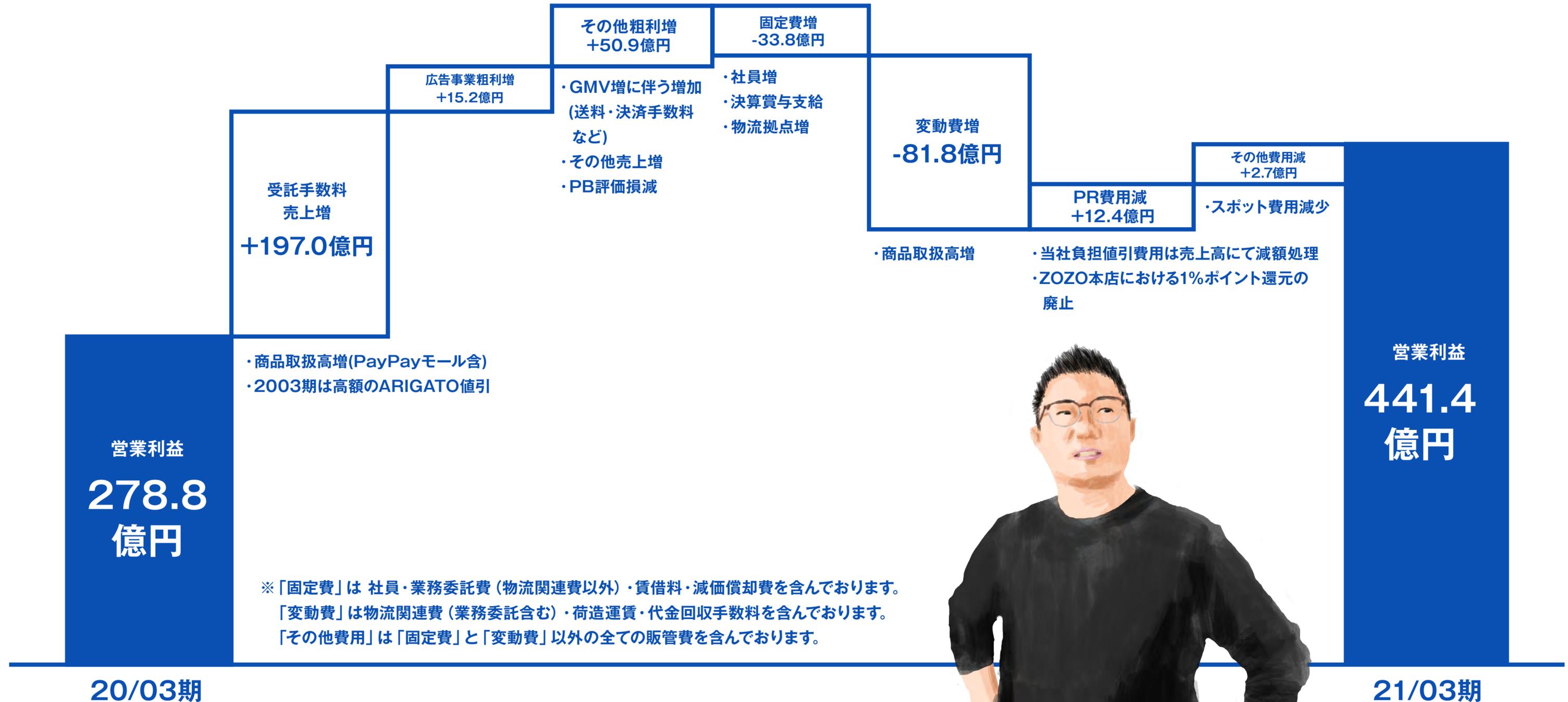
BUSINESS RESULTS

業績

FY2020 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



営業利益の増減分析（対前期比）



連結財政状態

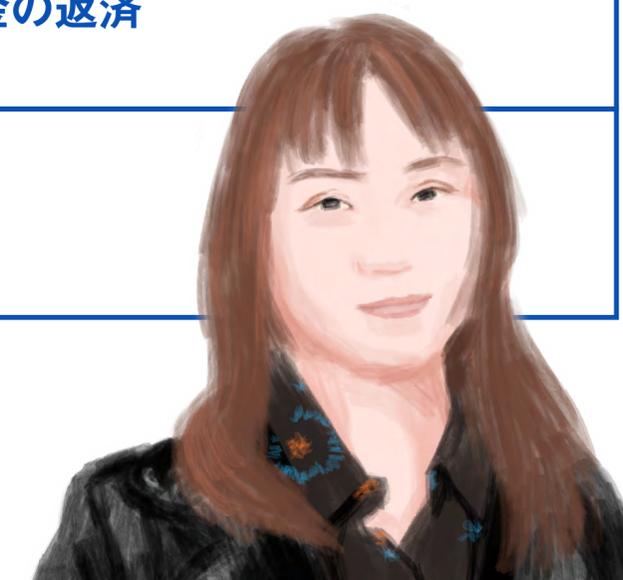
(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)		前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
流動資産	70,429	99,796	流動負債	56,126	65,180
うち、現預金	33,602	61,648	うち、短期借入金	22,000	20,000
うち、商品及び製品	1,664	1,792	固定負債	3,525	4,968
固定資産	23,756	25,860	負債合計	59,651	70,149
有形固定資産	10,493	12,019	株主資本	34,616	55,651
無形固定資産	2,968	2,915	うち、自己株式	-24,412	-24,146
投資等	10,295	10,925	純資産合計	34,534	55,507
資産合計	94,186	125,656	負債・純資産合計	94,186	125,656

連結キャッシュ・フローの推移

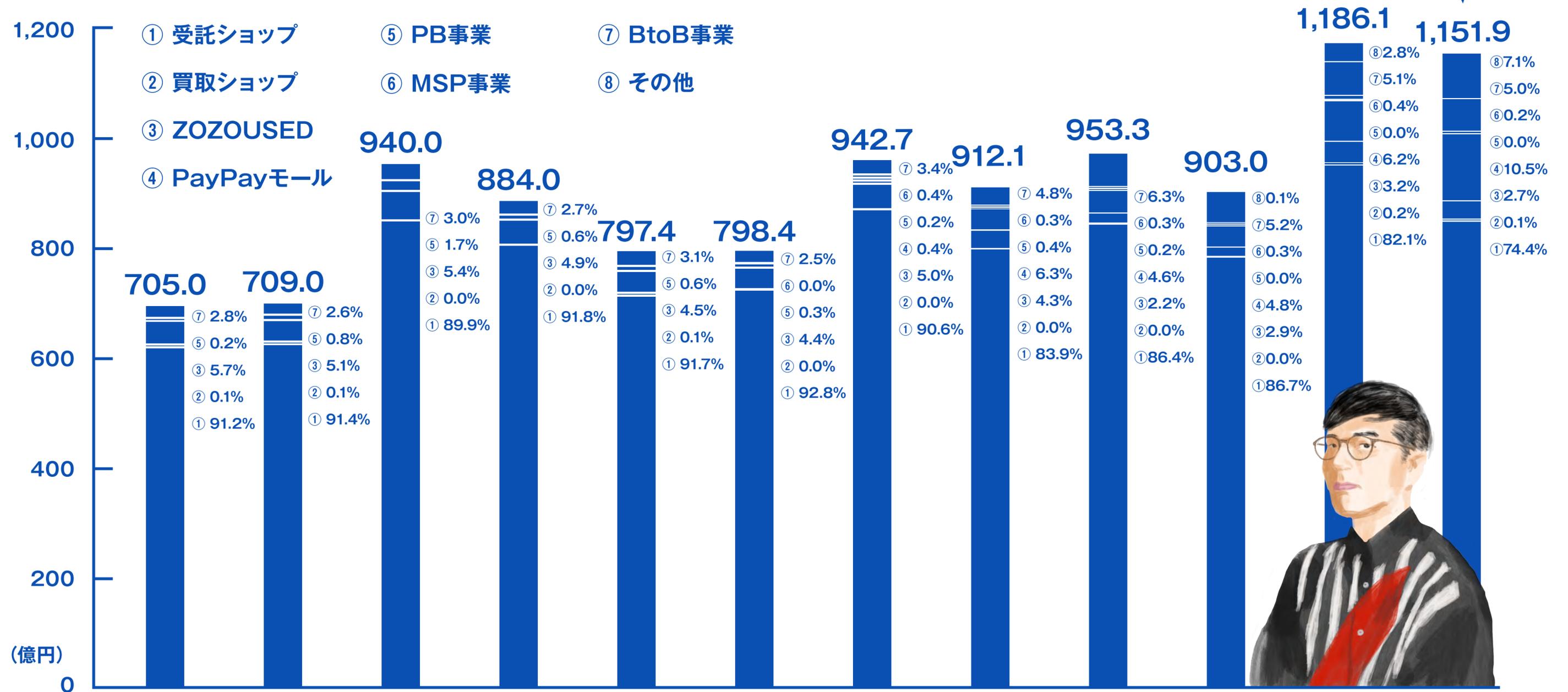
(単位:百万円)

項目	20/03期	21/03期	前期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	24,789	44,790	20,001	
投資活動による キャッシュフロー	-5,987	-4,648	1,339	yutori社株式取得 新オフィス・新物流倉庫拡張に伴う支出
財務活動による キャッシュフロー	-6,771	-12,117	-5,346	短期借入金の返済
現金及び現金同等物の 期末残高	33,602	61,648	28,045	



商品取扱高の推移（四半期）

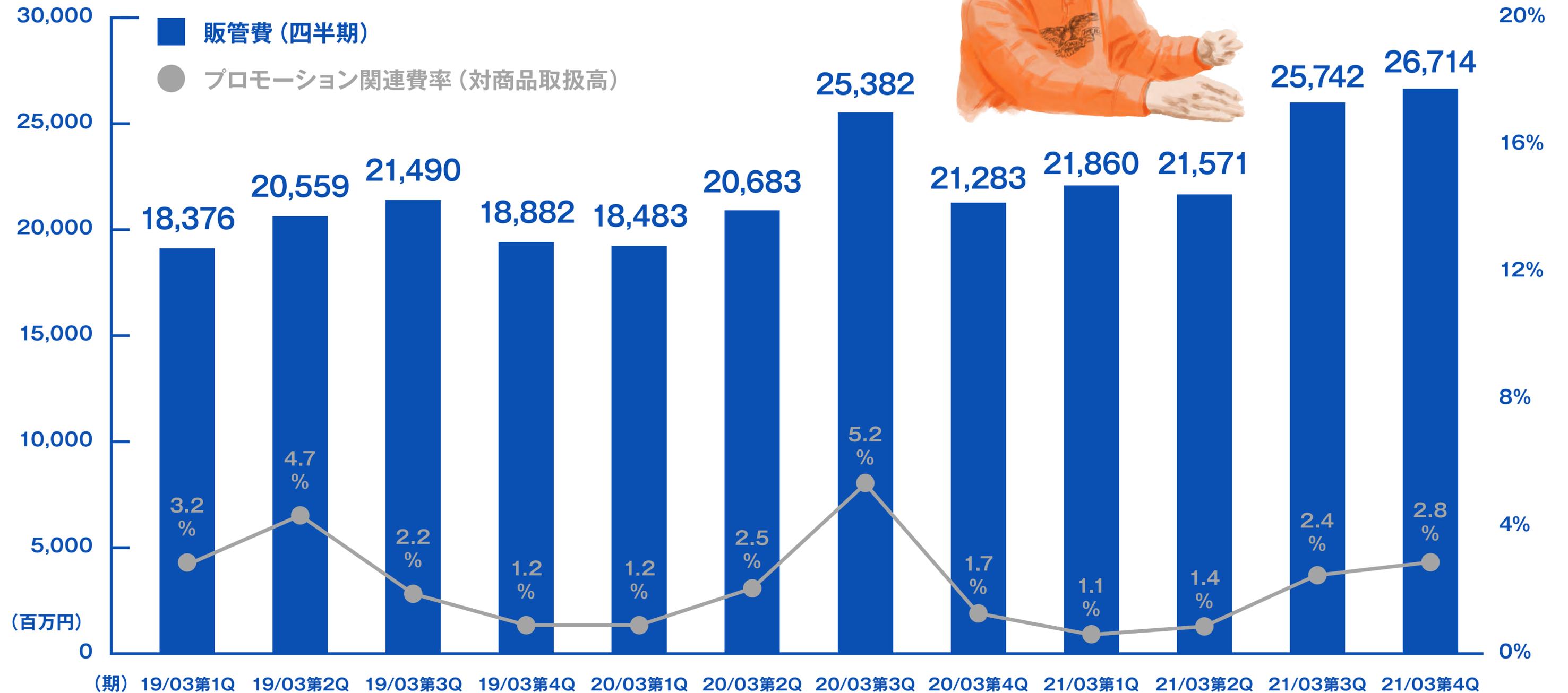
前年同期比※
+17.3%



(期) 19/03第1Q 19/03第2Q 19/03第3Q 19/03第4Q 20/03第1Q 20/03第2Q 20/03第3Q 20/03第4Q 21/03第1Q 21/03第2Q 21/03第3Q 21/03第4Q

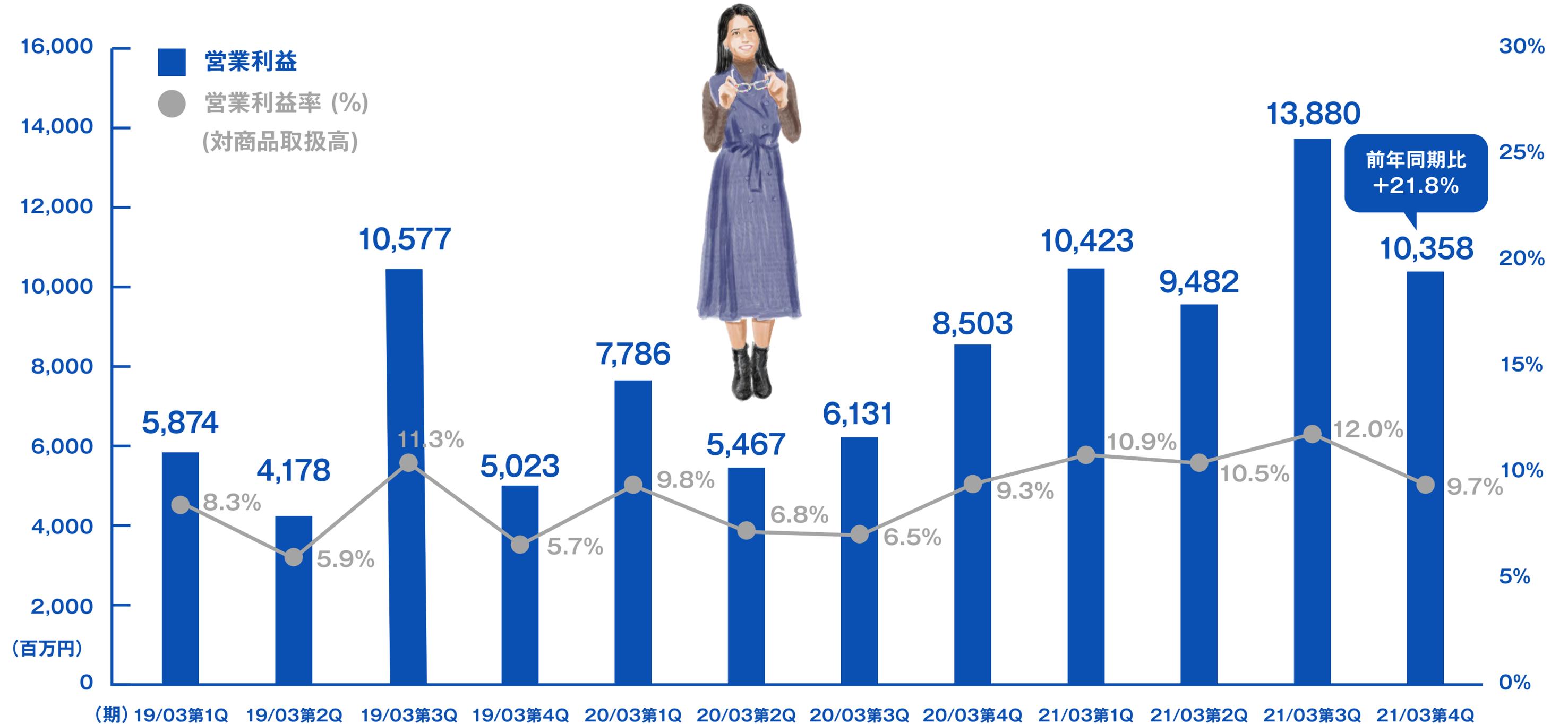
※前年同期比は「⑧その他」を除いた商品取扱高にて算出しております。

販管費の推移 (四半期)



※ プロモーション関連比率は対象の費用を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移（四半期）



※ 営業利益率は営業利益を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

販管費の内訳

(単位:百万円)

	20/03期		21/03期		前期比	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	23,320	6.8%	27,244	6.7%	-0.1%	
社員	8,417	2.4%	11,058	2.7%	0.3%	連結従業員数推移:20年3月末1,158名 → 21年3月末1,297名 決算賞与の支給(4Q)
物流関連費(業務委託含む)	14,902	4.3%	16,185	4.0%	-0.3%	物流拠点内の作業効率改善
業務委託費(物流関連費以外)	4,551	1.3%	5,086	1.2%	-0.1%	
荷造運賃	21,993	6.4%	27,578	6.8%	0.4%	出荷単価の下落に伴う比率増加
代金回収手数料	9,526	2.8%	10,840	2.7%	-0.1%	
プロモーション関連費用	9,344	2.7%	8,101	2.0%	-0.7%	販促・集客活動の抑制(上期)
うち広告宣伝費	4,812	1.4%	5,934	1.5%	0.1%	
うちポイント関連費	4,531	1.3%	2,167	0.5%	-0.8%	1%ポイント還元の廃止(2020/4~) ポイント施策の減少
賃借料	5,019	1.5%	5,224	1.3%	-0.2%	物流拠点の新規開設ならびに解約 2020/3に稼働を開始した物流拠点(千葉5)は期間限定でフリーレント
減価償却費	2,045	0.6%	2,051	0.5%	-0.1%	旧オフィスにおける未償却費用は当期4Qに特別損失で一括計上
のれん償却額	444	0.1%	375	0.1%	0.0%	
株式報酬費用	-109	0.0%	47	0.0%	0.0%	
その他	9,695	2.8%	9,338	2.3%	-0.5%	スポット費用減少
販管費	85,832	24.9%	95,889	23.5%	-1.4%	



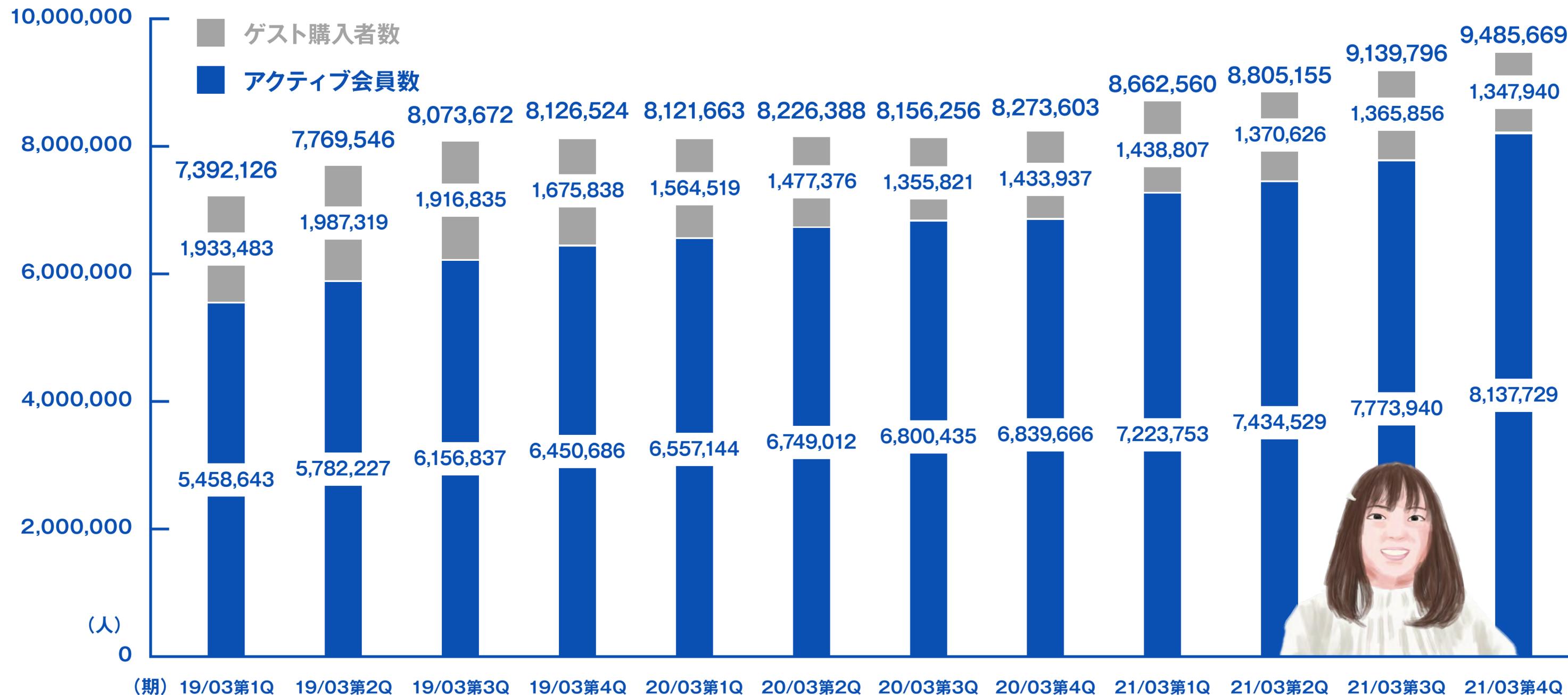
※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。なお、項目内の「社員」は役員および正社員、「物流関連費」はアルバイト・派遣(外注人件費)および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。 ※対取扱高比は各費用を商品取扱高(その他商品取扱高を除く)で除して算出しております。

年間購入者数

年間購入者数=過去1年以内に1回以上購入したアクティブ会員数とゲスト購入者数の合計

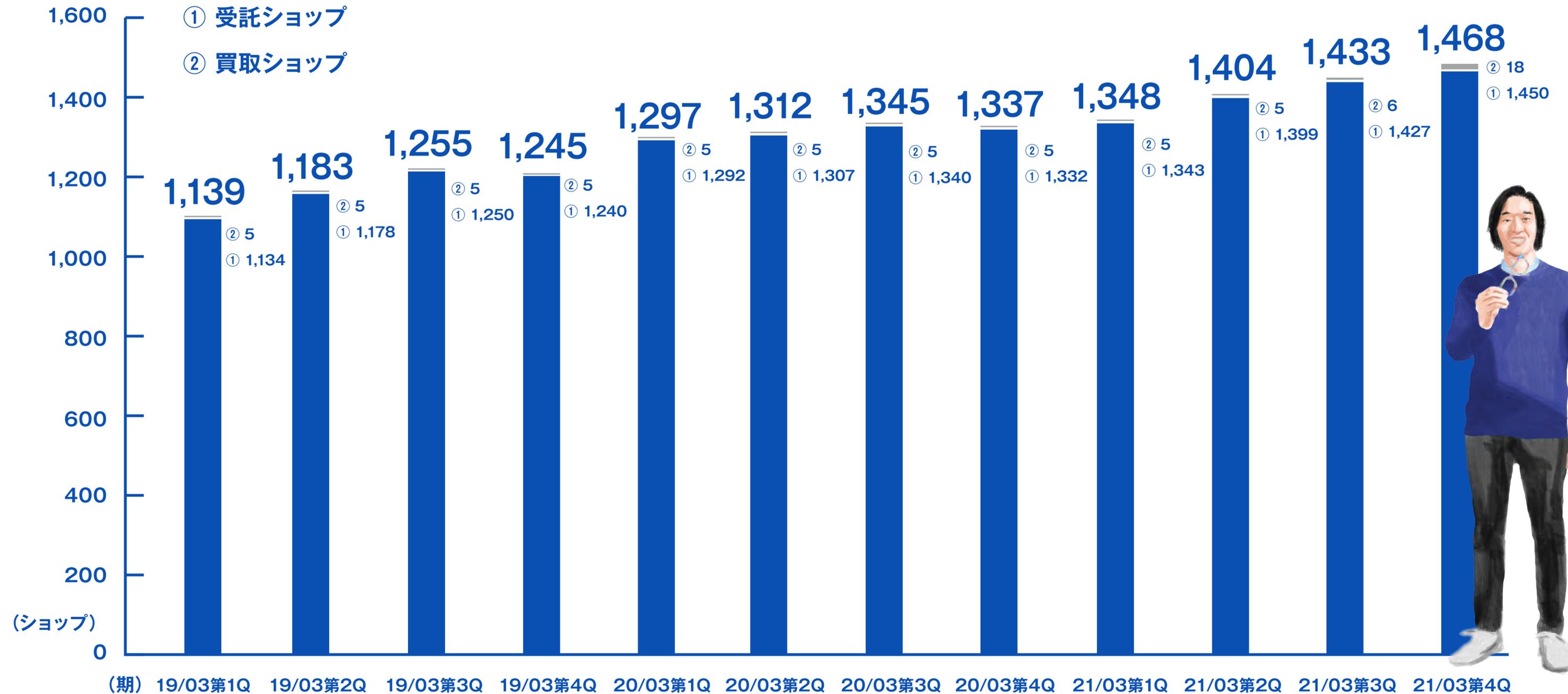
ゲスト購入者数=過去1年間のゲスト購入件数の合計

アクティブ会員数=過去1年以内に1回以上購入した会員数



※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」 「ZOZOMAT (ゾゾマット)」 および「ZOZOGLASS (ゾゾグラス)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。 ※「PayPayモール」の購入者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)」 「マルチサイズ」はショップ数に含んでおりません。

平均商品単価の推移

平均商品単価はZOZOTOWN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・MSPを含む)



※ZOZOTOWN事業・PB事業・MSP事業の平均商品単価となります。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

平均出荷単価の推移

平均出荷単価はZOZOTOWNの商品取扱高を同期間の出荷件数で除すことにより算出(PB・MSPを含む)



※ZOZOTOWN事業・PB事業・MSP事業の平均出荷単価となります。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

BUSINESS PLAN FOR FY2021

22/03期 会社計画

FY2020 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



22/03期 通期連結業績予想・配当金

	22/03期計画	成長率(%)
商品取扱高	4,728億円	12.7%
商品取扱高 (その他商品取扱高を除く)	4,504億円	10.5%
売上高	1,626億円	10.3%
営業利益	478億円	8.3%
営業利益率	10.6%	—
経常利益	478億円	7.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	333億円	7.7%
1株当たり当期純利益	109円5銭	—
1株当たり配当金 (予定)	55円	—

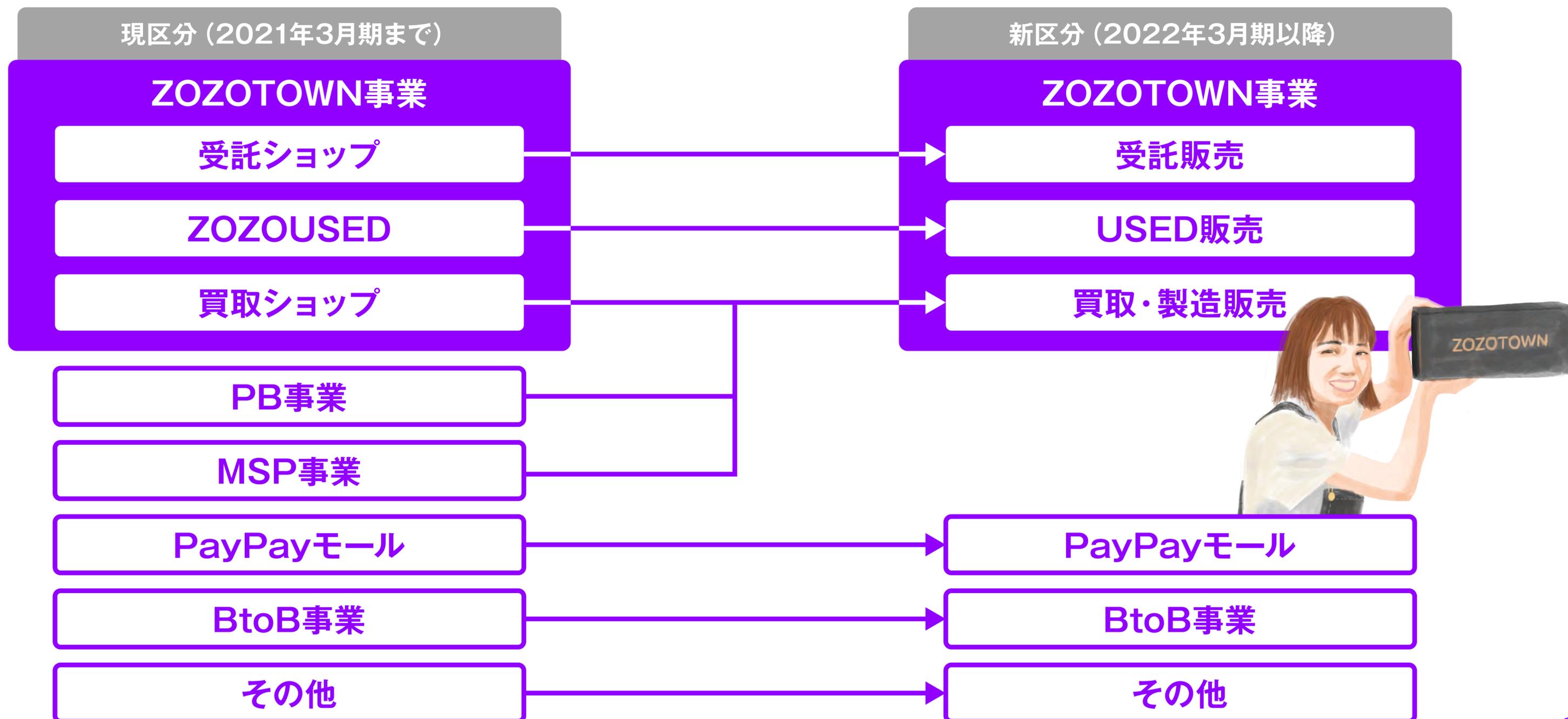


※営業利益率は営業利益を商品取扱高 (その他商品取扱高を除く) で除して算出しております。

※2022年3月期より収益認識基準が変更となり、販売費及び一般管理費に計上しておりましたポイント関連費を各事業の売上から減額した結果を売上高として開示いたします。

事業区分の変更について

2022年3月期より以下の通り事業区分を変更して、商品取扱高・売上高を開示いたします。
併せて、2021年3月期以前の実績につきましては、遡及的に組替表示をして開示いたします。

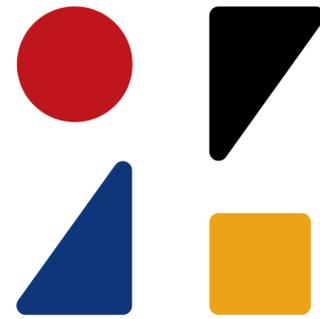


22/03期 事業別目標

	商品取扱高目標	前期比
ZOZOTOWN事業	3,934億円	+10.1%
買取・製造販売	36億円	+104.7%
受託販売	3,780億円	+9.9%
USED販売	118億円	+1.5%
PayPayモール	330億円	+17.0%
BtoB事業	240億円	+7.3%
商品取扱高 (その他商品取扱高を除く)	4,504億円	+10.5%
その他	224億円	+92.0%
商品取扱高	4,728億円	+12.7%



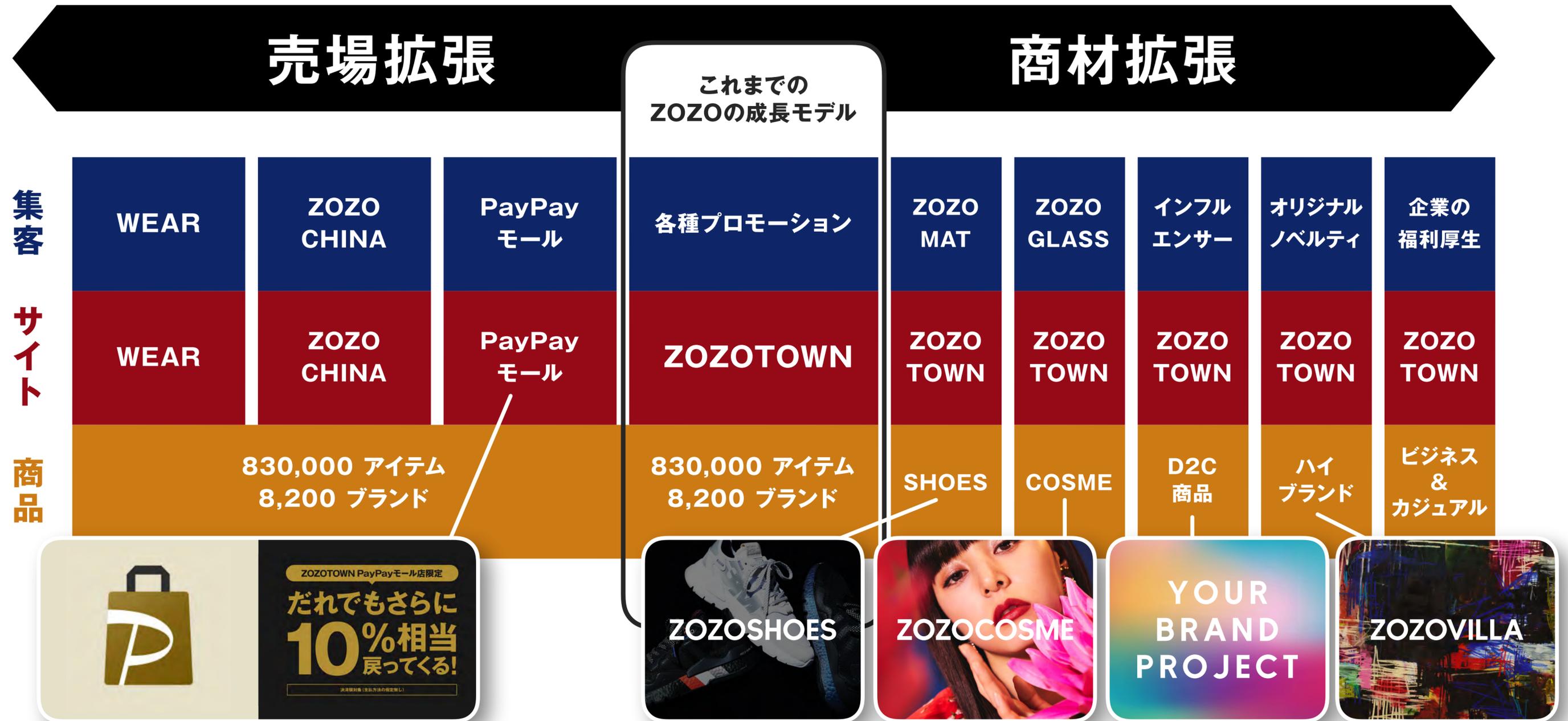
	売上高目標	前期比
広告事業	49億円	+19.0%



ZOZO

前期取り組み

売場・商材拡張を着実に実施



PayPayモール ZOZO店 好調

シナジー効果



3/28(日)は
ZOZO本店を
上回る

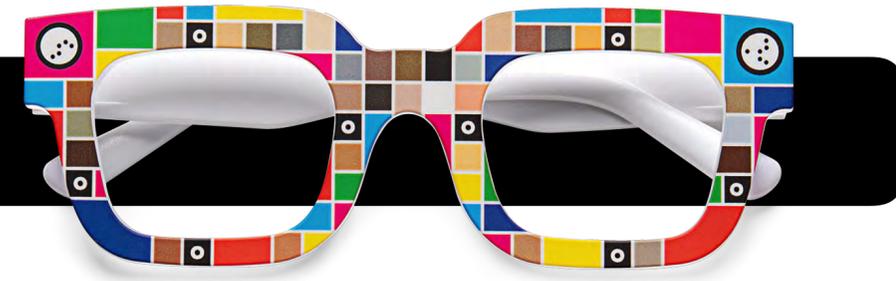


ZOZOGLOSS / COSME

ZOZOGLOSS 注文件数

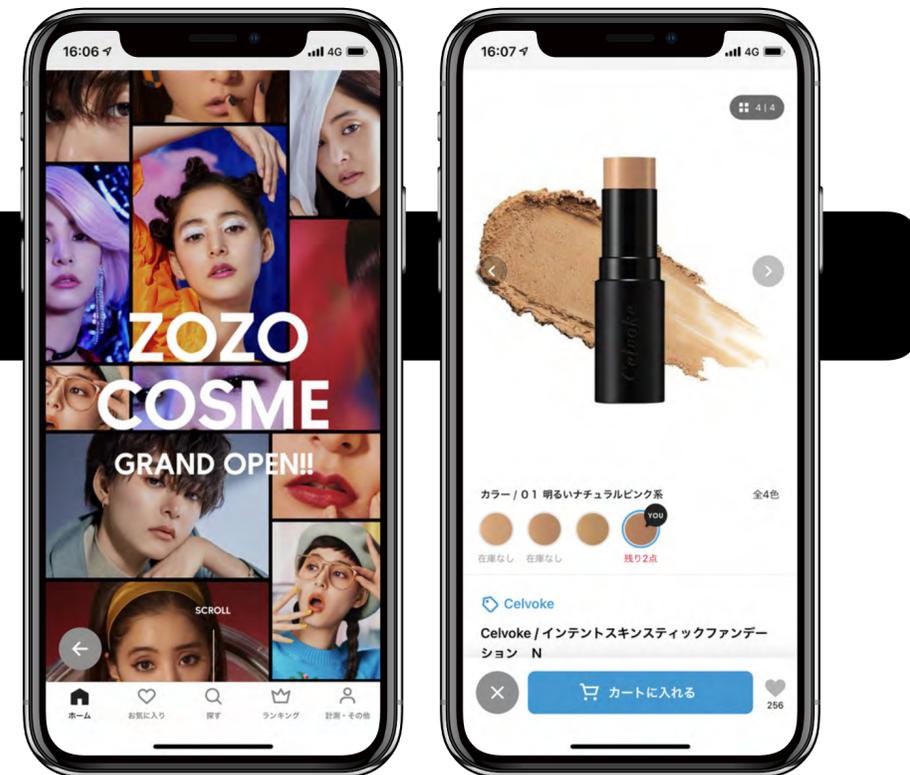
2021年4月27日(本日)時点累積

90 万件



初日のコスメ売上

20 倍



ZOZOGLASS注文による新規会員

ZOZOGLASS注文によるZOZO新規会員(1/29-3/31)

10%増加



ZOZOGLASSめっちゃすごい!わたしイェベ秋の顔らしい。



ZOZOGLASS最高すぎる!合う化粧品や色まで提案してくれるの最高



ZOZOGLASSすごい!二回やって二回とも同じくらいの数値が出た



ZOZO会員なら無料でこのメガネをもらえるそうなので早速に申込みました。

今期以降の戦略

戦略の3本柱

1

今のZOZOTOWNをどう伸ばしていくかの基本戦略

「買う」以外のトラフィックも増やす

2

EC以外の収益ポイントをどう増やすか

「生産支援」に踏み込む

3

海外をどう攻めていくか

「技術ライセンス販売」にトライ



戦略の3本柱

1

今のZOZOTOWNをどう伸ばしていくかの基本戦略

「買う」以外のトラフィックも増やす

2

EC以外の収益ポイントをどう増やすか

「生産支援」に踏み込む

3

海外をどう攻めていくか

「技術ライセンス販売」にトライ



1. 「買う」以外のトラフィックも増やす

ファッションを「買う」ならZOZOから、
ファッションの「こと」ならZOZOへ。



▶▶▶ 他の収益源 (アフィリエイト、手数料など) も増える

パーソナライズ ZOZO独自のデータを活用して日々見たくなるコンテンツへ



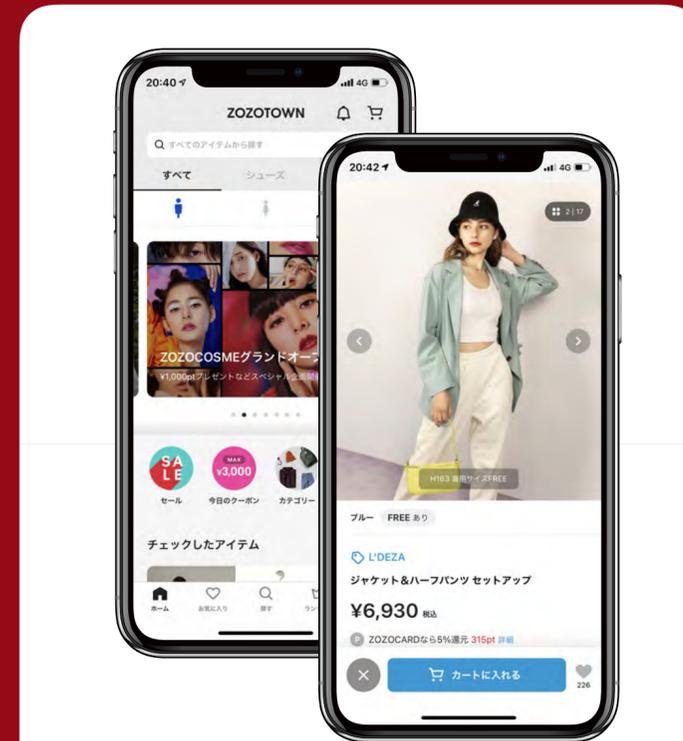
計測技術

各計測ツールの計測データより骨格やカラータイプを診断



データベース

同じ骨格+カラータイプ、コーデモデルのデータを紐付ける



ZOZOTOWN

ユーザーに似合うアイテム・色・サイズを検索結果や商品詳細、コンテンツなどでパーソナライズ

ブランドコンテンツ

販売スタッフがデジタル接客するためのプロダクト

FAANS[※]

Fashion Advisors Are Neighbors

※サービスイメージ、サービス名は仮称です



その他、利益ドライバーの拡張

広告／採用支援／出店ローンなど

サービスリッチ化による
トラフィック拡大



戦略の3本柱

1

今のZOZOTOWNをどう伸ばしていくかの基本戦略

「買う」以外のトラフィックも増やす

2

EC以外の収益ポイントをどう増やすか

「生産支援」に踏み込む

3

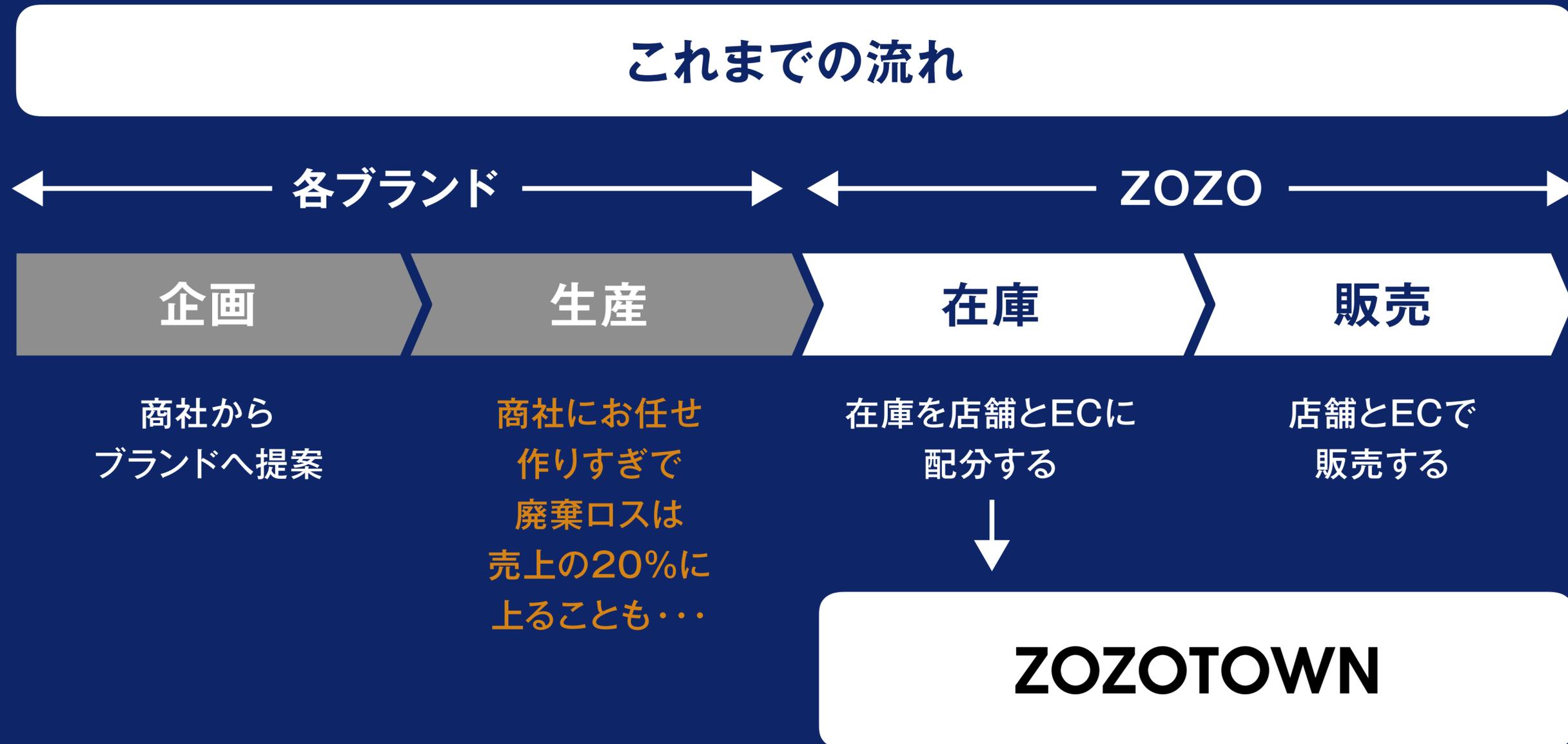
海外をどう攻めていくか

「技術ライセンス販売」にトライ



2. 生産支援に踏み込む

売るためのプラットフォーム+作るためのプラットフォームへ



2. 生産支援に踏み込む

売するためのプラットフォーム+作るためのプラットフォームへ

これからの流れ



戦略の3本柱

1

今のZOZOTOWNをどう伸ばしていくかの基本戦略

「買う」以外のトラフィックも増やす

2

EC以外の収益ポイントをどう増やすか

「生産支援」に踏み込む

3

海外をどう攻めていくか

「技術ライセンス販売」にトライ



3. 「技術ライセンス販売」 にトライ



複数の写真に写ったマーカ情報から、3Dを生成する独自コア技術(特許出願済み) / 人の肌の色を計測する技術 など

3. 「技術ライセンス販売」にトライ

ダイエット
サービス協業

ZOZOSUIT2

医療関係
との協業

ECサービス
への取込み

ZOZOMAT

自社採寸
サービス強化

ZOZOMAT
for hands

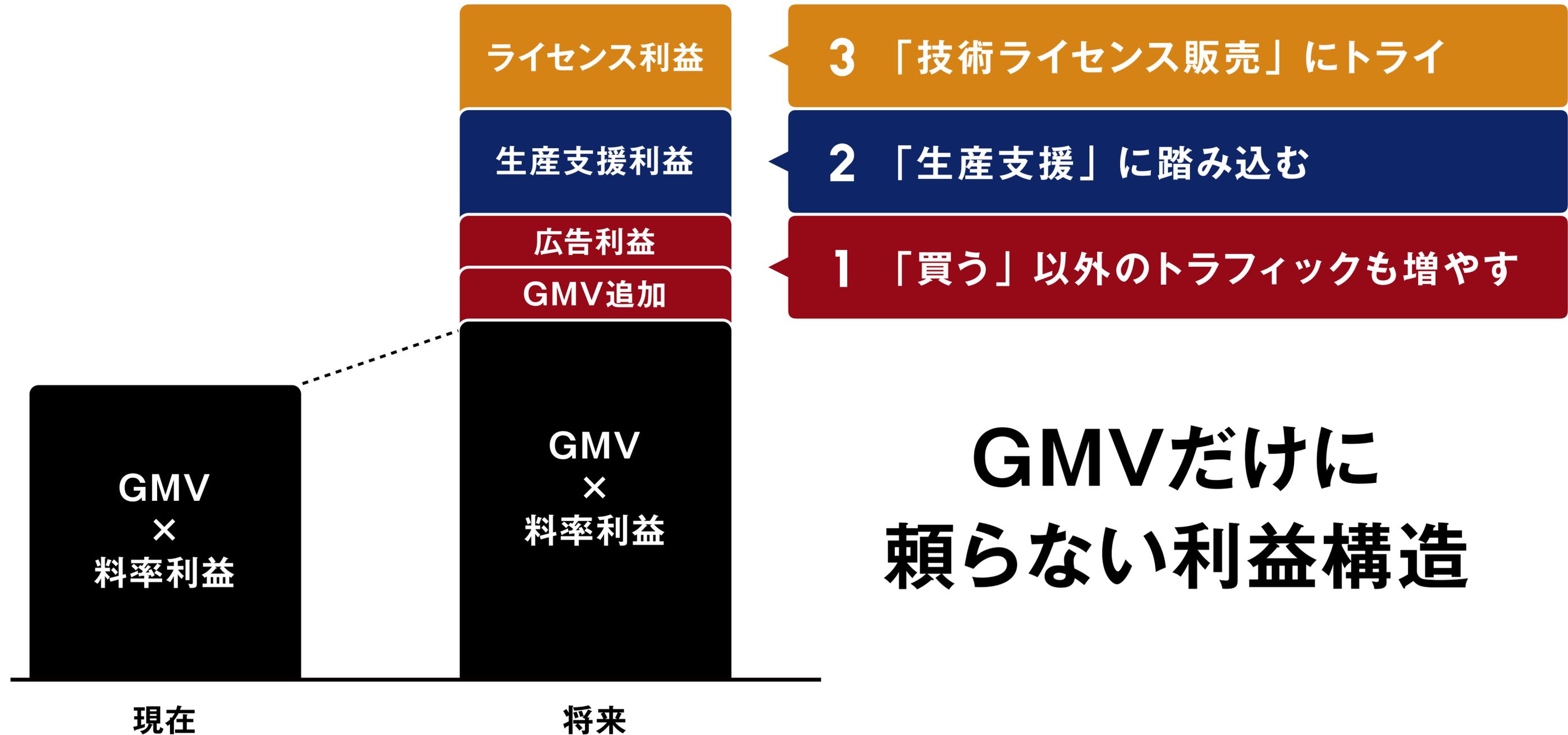
ジュエリー
ブランドとの
協業

コスメ
ブランドとの
協業

ZOZOGLASS

複数の写真に写ったマーカ情報から、3Dを生成する独自コア技術(特許出願済み) / 人の肌の色を計測する技術 など

利益ドライバーの複数化へ



Sustainability

ファッションとテクノロジーで 事業成長と社会課題解決を目指します



MORE FASHION
×
FASHION TECH

経営戦略

世界中をカッコよく、
世界中に笑顔を。

企業理念

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

持続可能な開発目標

ファッションでつなく、 サステナブルな未来へ。

ZOZOは、環境や社会をよくする新しいファッションの世界を目指します。

一人ひとりが自分の個性を発揮し、認め合うことで生まれるソウゾウ力で。

今までにない、テクノロジーの力で。

ファッションとテックと人をつなぎ、関わるすべてのみなさまとともに、

地球の課題を革新的なやり方で解決することを約束します。

いつまでも大好きなファッションを楽しみ続けるために。

サステナビリティ 4つの重点取り組み

1

サステナブルなファッションを
選択できる顧客体験の提供



2

廃棄ゼロを目指す受注生産
プラットフォームの構築



3

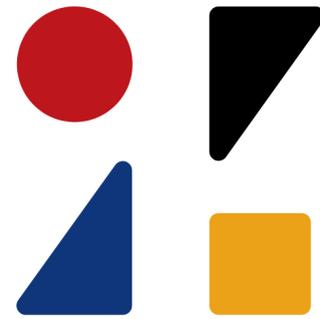
ファッションに関わる
すべての人のダイバーシティ
& インクルージョン推進



4

持続可能な
地域づくりへの貢献





ZOZO