



START TODAY CO.,LTD.

平成 22 年 3 月期第 3 四半期決算
(平成 21 年 4 月 1 日～平成 21 年 12 月 31 日)

決算説明会資料

1. 業績

Business Performance



10/03第3四半期ハイライト

1. 売上高、営業利益ともに大幅伸長

- ・売上高 11,617百万円(対前年同期比 47.3%増)
- ・営業利益 2,101百万円(対前年同期比 27.5%増)

2. 会員数が170万人を突破。 アクティブ会員数も過去最高の伸び

- ・会員数：1,761,951人(前四半期比：+242,074人)
- ・アクティブ会員数：648,932人(前四半期比：+103,648人)

3. 新規SHOPが続々オープン

- ・10月…7SHOP 11月…3SHOP 12月…9SHOP
- ・内訳：ストア企画開発事業 2SHOP 合計 19SHOP
ストア運営管理事業 17SHOP
(1ショップ閉店)

4. 大手アパレルメーカーの EC支援を開始

- ・株式会社オンワード樺山
サイト名：ONWARD CROSSET
(オンワード・クローゼット)
開始日:2009年12月1日(火)

5. 大型プロモーションの実施 による認知度の向上

- ・Zozomook発行…メンズ3.5万部、レディース5万部
- ・テレビCMの実施…全国7地区2局にて放送(12月、1月)

6. 新サービス ”ZOZOPREMIUM”の開始

- ・優良会員の囲い込みに成功



1. 業績

Business Performance



10/03 期第 3 四半期累計期間連結業績の概要

(単位：百万円)

項目	10/03 期 第 3 四半期 実績	前年同期	前年同期比	10/03 期 通期予算	10/03 期通期 予算達成率	増減要因
売上高	11,617	7,888	47.3%	16,300	71.3%	・商品取扱高247億円（前年同期比+55%） ・新規ショップの増加により受託販売手数料率が改善
営業利益	2,101	1,647	27.5%	3,120	67.3%	広告宣伝費の積極投入により ほぼ予算通りに推移
経常利益	2,113	1,661	27.2%	3,130	67.5%	受取利息の発生
当期純利益	1,201	952	26.1%	1,750	68.7%	—

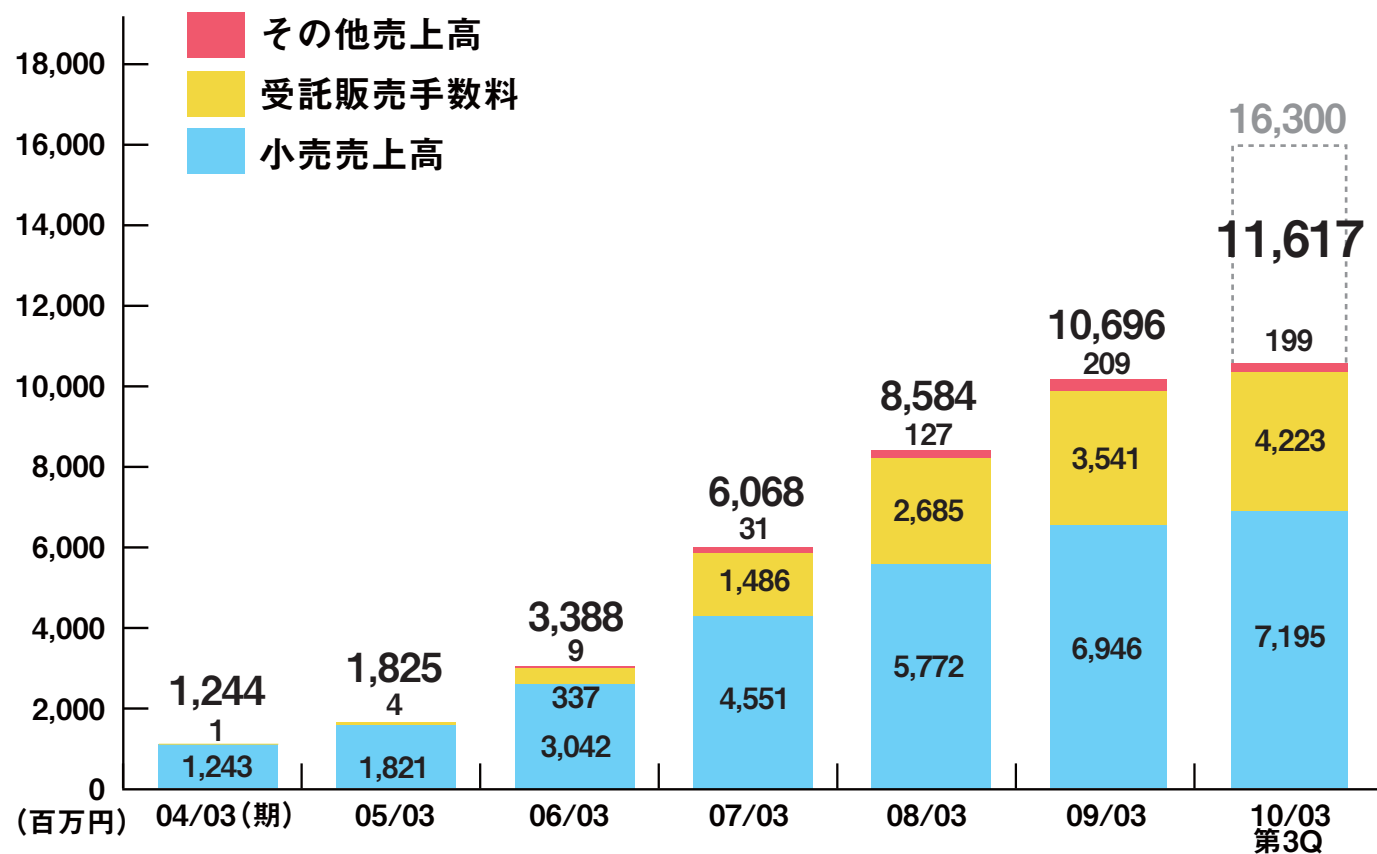


1. 業績

Business Performance



売上高の推移



売上高は順調に推移

- 売上高は、第3四半期累計期間予算達成
- 通期連結業績予想対比 71.3%
- 前年同期比+47.3%の大幅成長

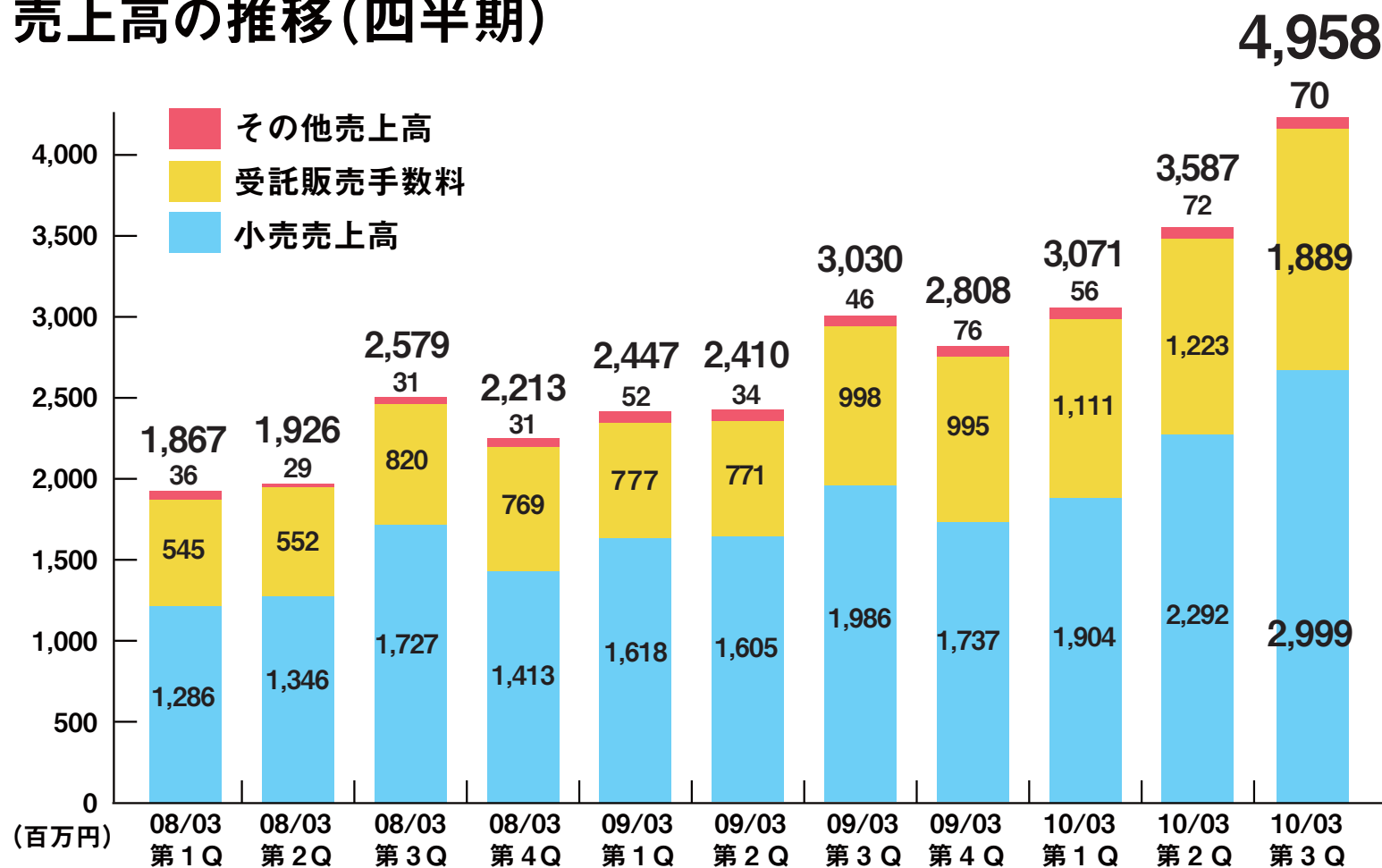


1. 業績

Business Performance



売上高の推移(四半期)



過去最高の売上高を達成

- ・ 前年同期比
小売売上高 +51.0%
受託販売手数料 +89.2%
- ・ 新規ショップの増加に伴い、
受託販売手数料率が改善。
1Q平均 23.7%
2Q平均 24.2%
3Q平均 24.4%
3Q累計 24.1%



1. 業績

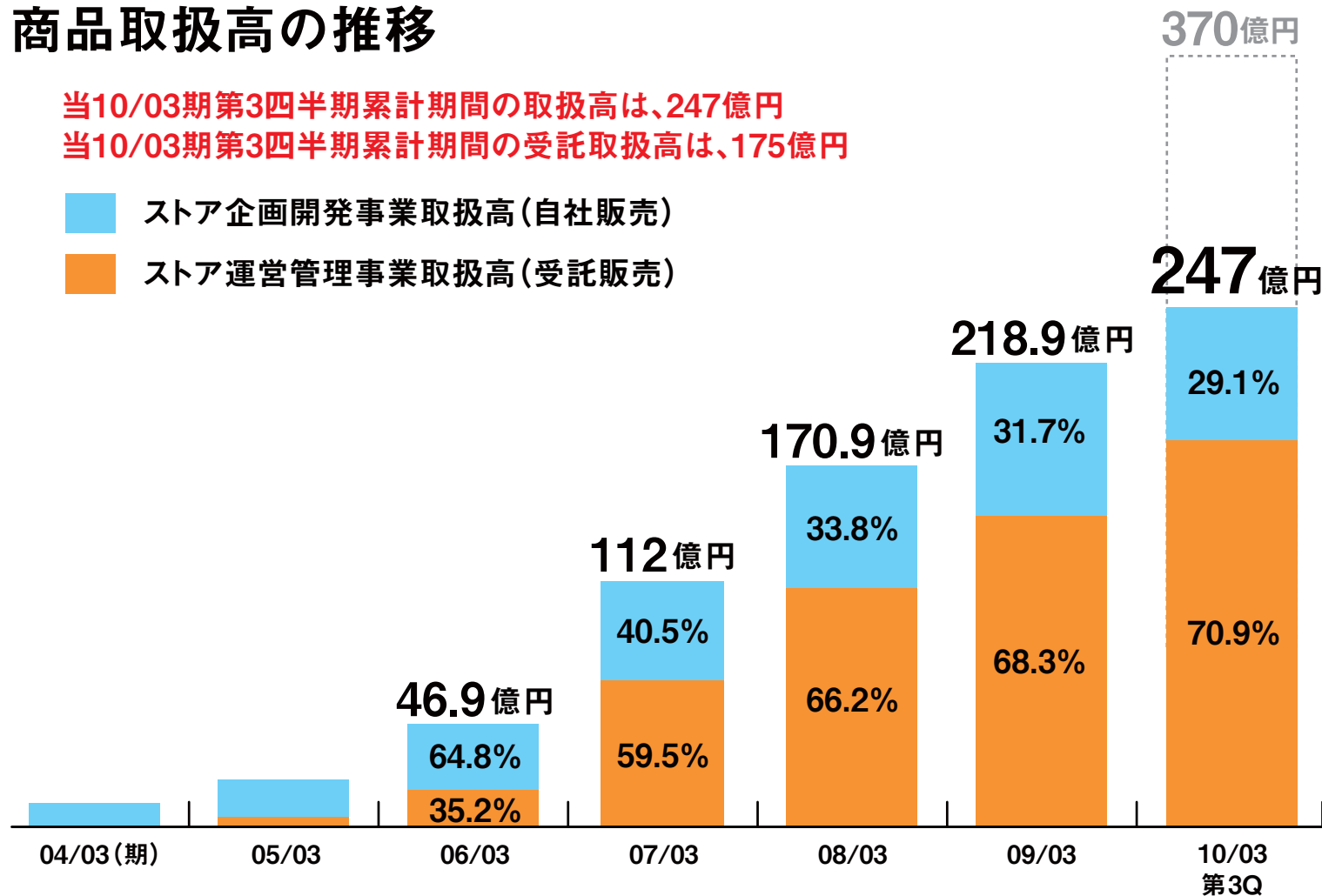
Business Performance



商品取扱高の推移

当10/03期第3四半期累計期間の取扱高は、247億円
当10/03期第3四半期累計期間の受託取扱高は、175億円

- ストア企画開発事業取扱高(自社販売)
- ストア運営管理事業取扱高(受託販売)



商品取扱高も順調に推移

- ・ 第3四半期累計期間・通期予算対比 66.8%
- ・ BtoB分 商品取扱高(受託取扱高を含む) 3Q累計 約8.1億円(2Q累計比+5.0億円)
- ・ 第3Qにおける当期新規出店合計取扱高 3Q累計 約22.2億円(2Q累計比+14.3億円) 取扱高に占める割合:9.4% (2Q累計比+3.5%)



1. 業績

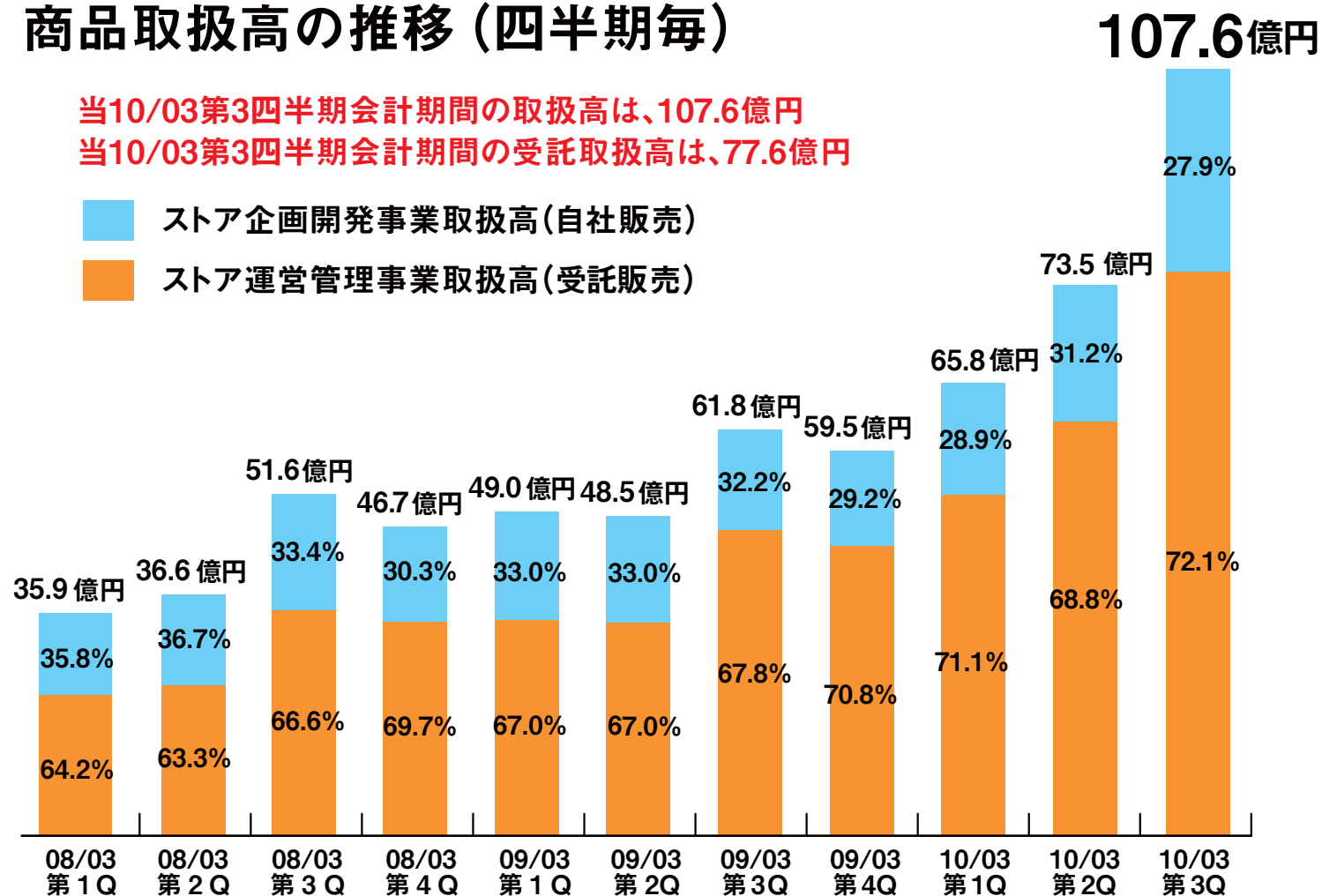
Business Performance



商品取扱高の推移（四半期毎）

当10/03第3四半期会計期間の取扱高は、107.6億円
当10/03第3四半期会計期間の受託取扱高は、77.6億円

- ストア企画開発事業取扱高(自社販売)
- ストア運営管理事業取扱高(受託販売)



過去最高の取扱高

- ・ 前年同期比 +45.8億円 (+74.1%)
- ・ 積極的な新規出店や大型プロモーション施策の実施により、秋冬シーズンも堅調に推移



1. 業績

Business Performance



販売管理費の推移

(単位：百万円)

項目	10/03期 第3四半期累計期間		前年同期		前年同期比 (対売上高 比率)	10/03期 第3四半期会計期間		10/03期 第2四半期会計期間		対10/03第2四半期比	
	金額	対売上 高比	金額	対売上 高比		金額	対売上 高比	金額	対売上 高比	対売上 高比	増減要因
販売管理費合計	4,797	41.3%	3,074	39.0%	+ 2.3%	2,048	41.3%	1,453	40.5%	+ 0.8%	—
人件費	789	6.8%	652	8.3%	▲ 1.5%	269	5.4%	264	7.4%	▲ 2.0%	取扱高の増加に対し、 業務効率化により人件費比率抑制。
荷造運賃	655	5.6%	386	4.9%	+ 0.7%	254	5.1%	211	5.9%	▲ 0.8%	秋冬物の単価上昇に伴い、 売上高対比は減少。
代金回収手数料	515	4.4%	361	4.6%	▲ 0.2%	215	4.3%	158	4.4%	▲ 0.1%	—
広告宣伝費	727	6.3%	278	3.5%	+ 2.8%	423	8.5%	178	5.0%	+ 3.5%	TVCMの実施やZOZOMOOK発行等、上期 未執行予算の活用も含め、広告宣伝費を積極 的に投入。
業務委託手数料	238	2.1%	234	3.0%	▲ 0.9%	97	2.0%	80	2.2%	▲ 0.2%	—
その他	1,872	16.1%	1,160	14.7%	+ 1.4%	787	15.9%	560	15.6%	+ 0.3%	—

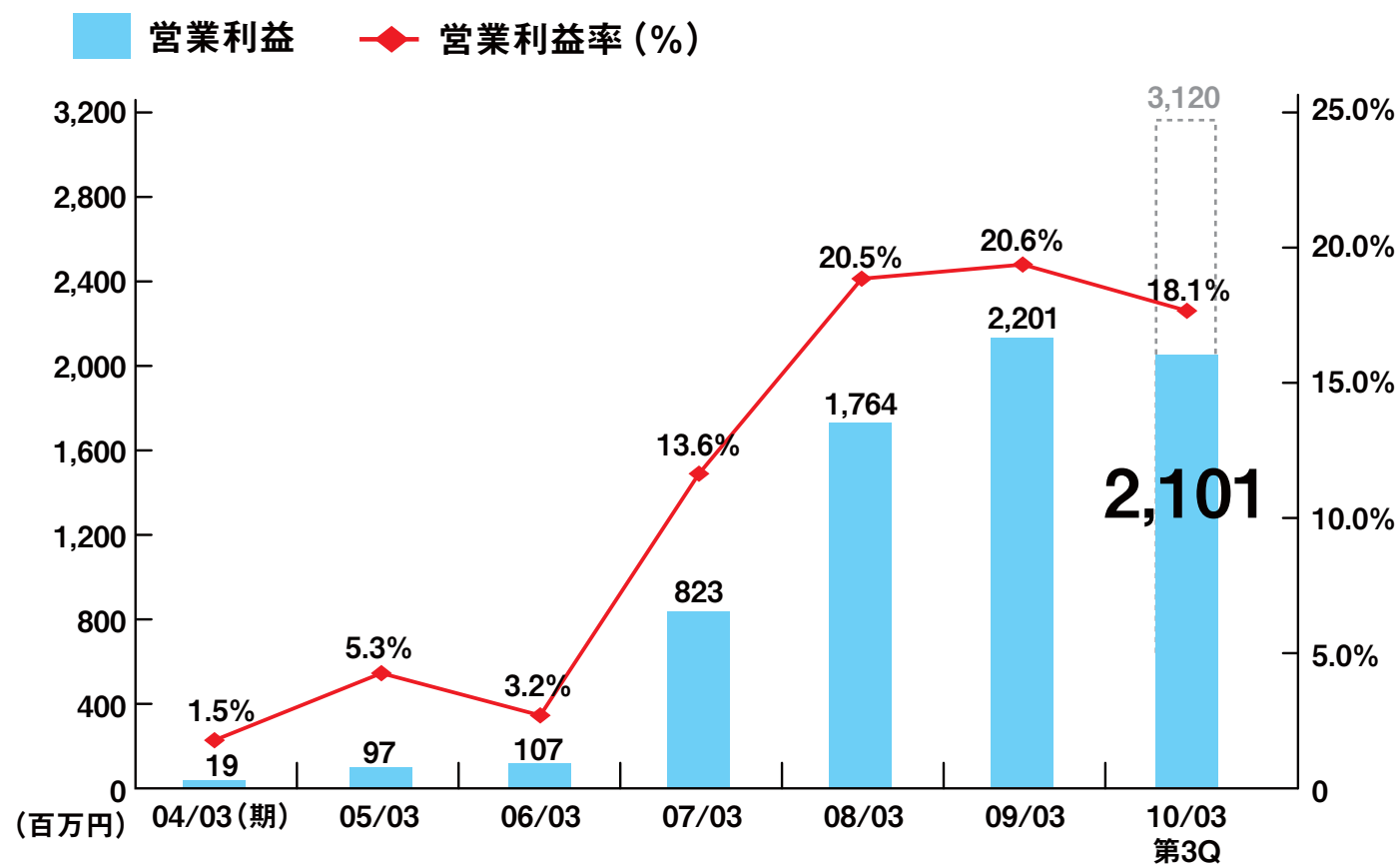


1. 業績

Business Performance



営業利益・営業利益率の推移



営業利益も順調に伸長

・ 通期予算達成率は67.3%

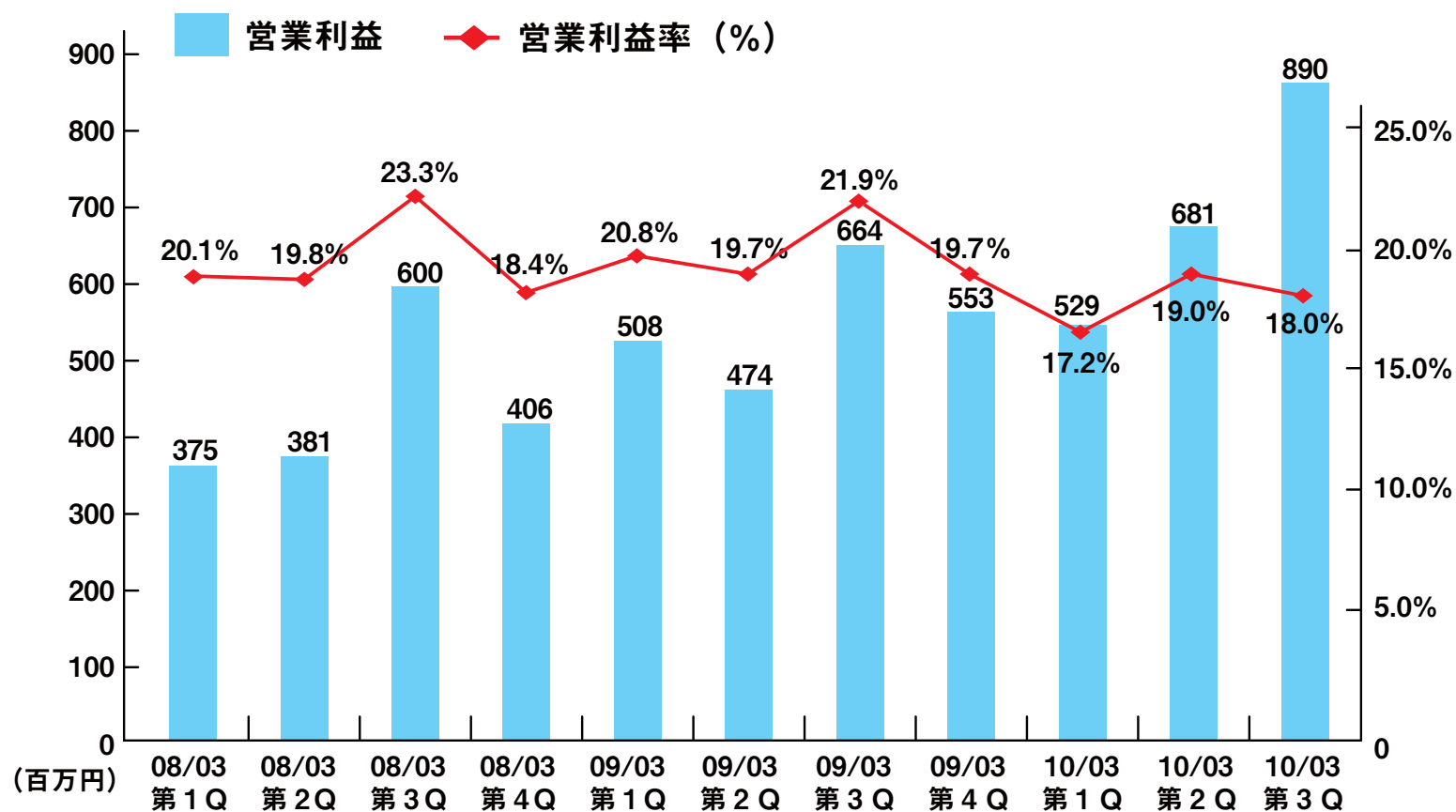


1. 業績

Business Performance



営業利益・営業利益率の推移 (四半期)



営業利益率は前年同期比より減少するも過去最高益を達成

・上期未執行分を含めた積極的な広告宣伝および販促費の活用、送料無料化により販管比率が上昇



1. 業績

Business Performance



キャッシュフローの推移

(単位：百万円)

項目	10/03 期 第3 四半期	前年同期	前年同期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	1,216	598	618	—
投資活動による キャッシュフロー	▲ 116	▲ 226	110	—
財務活動による キャッシュフロー	▲ 307	▲ 230	▲ 77	—
現金及び現金同等物の 期末残高	5,905	4,533	1,372	—

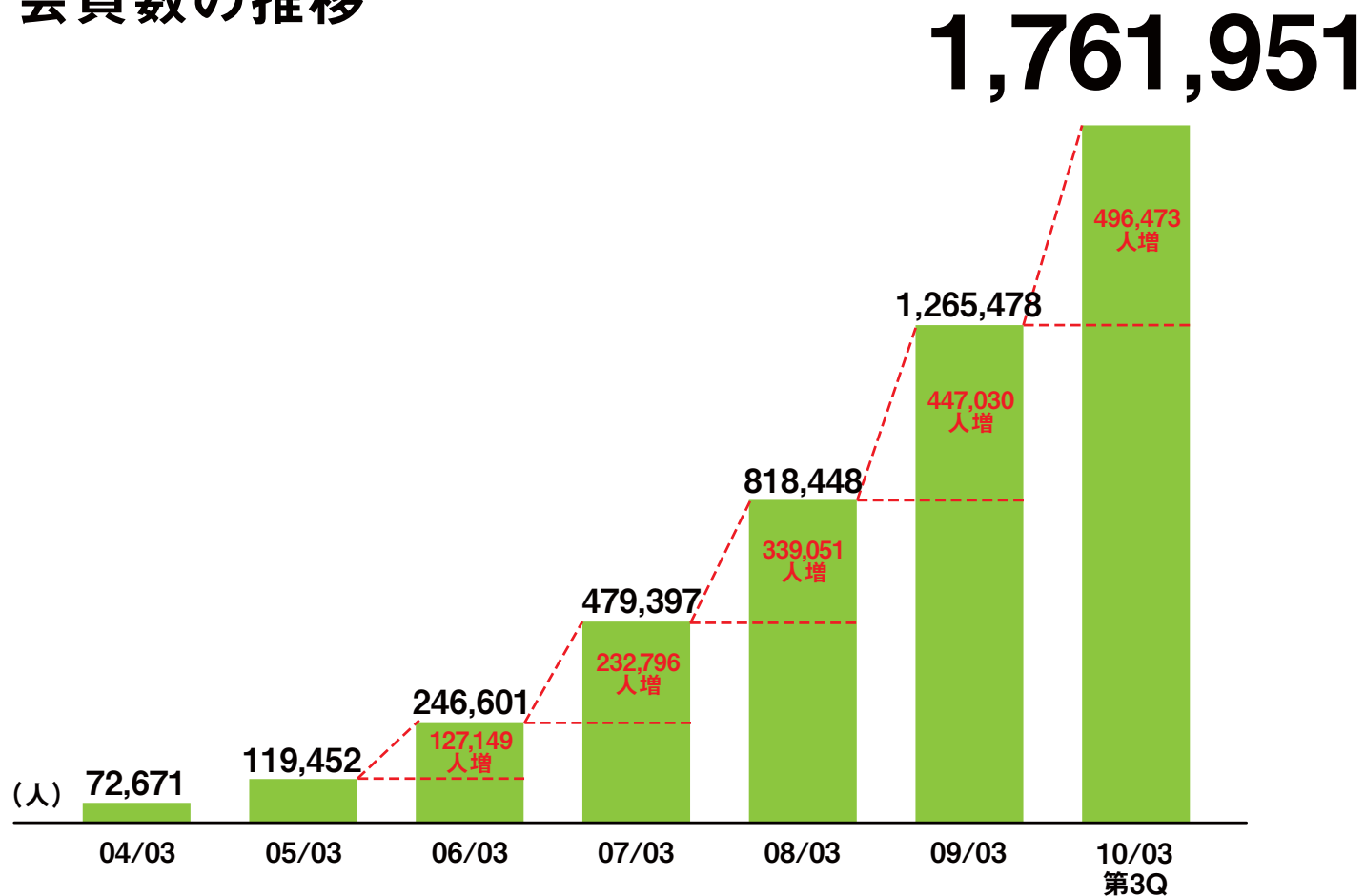


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



会員数の推移



総会員数は170万人を突破

- ・ 第3四半期 目標会員数達成
- ・ 大型プロモーション施策の実施により、大幅に会員数を獲得

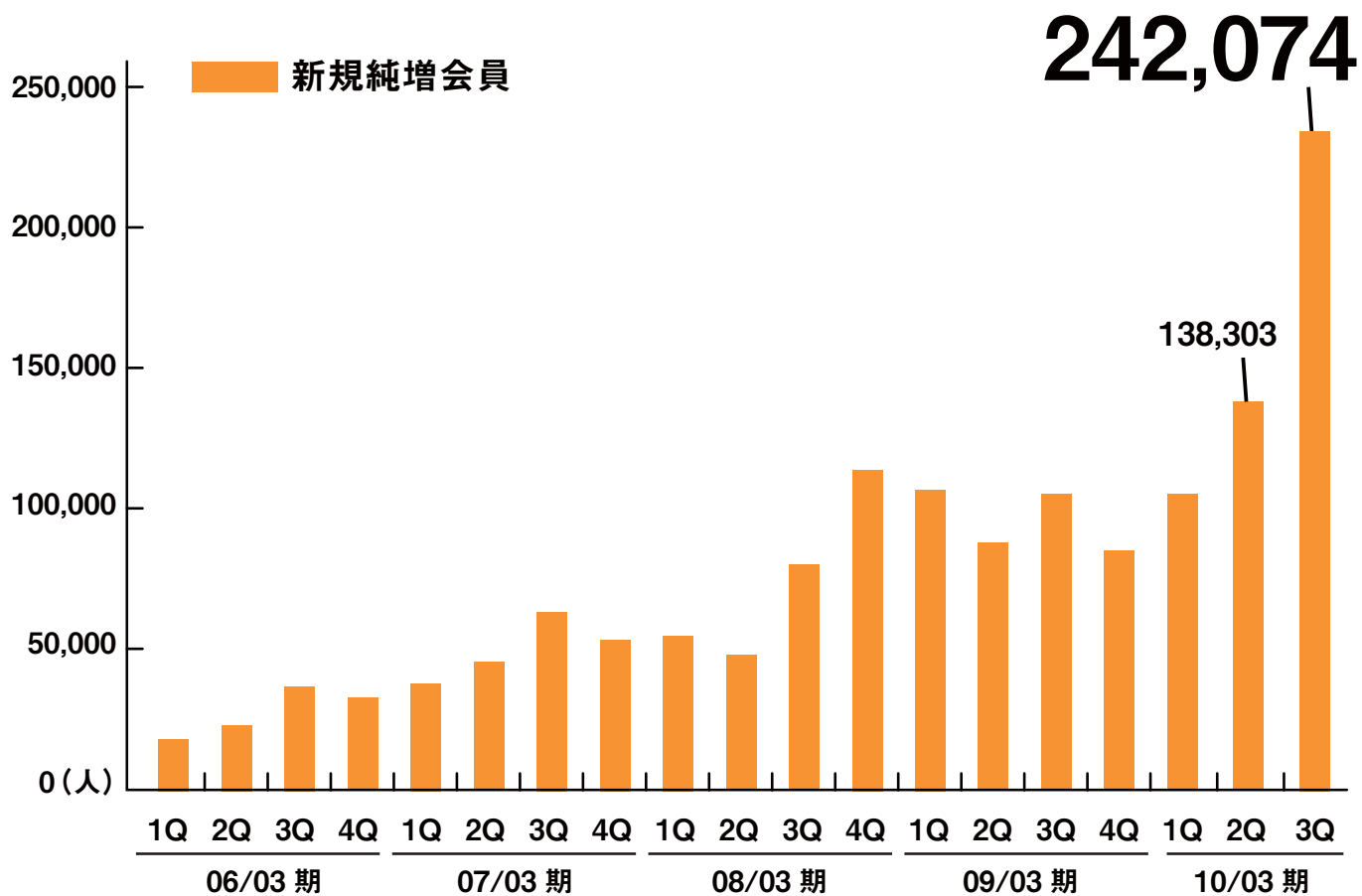


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



四半期毎の純増会員数



過去最高の新規会員数を獲得

- ・ 第3四半期会計期間に獲得した新規会員のうち、46.4%がアクティブ会員化



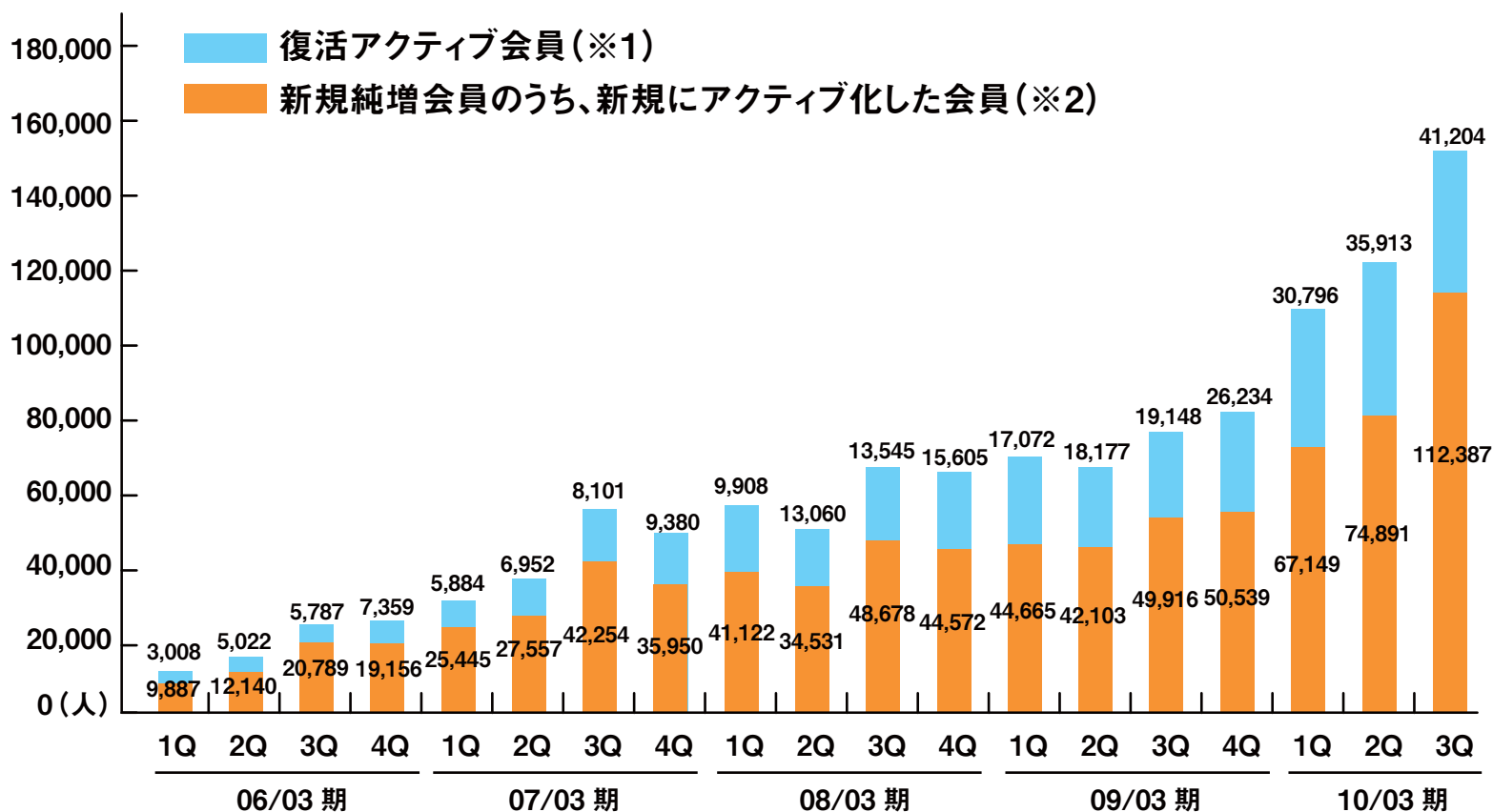
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



四半期毎の新規及び復活アクティブ会員数

アクティブ会員＝過去1年以内に1回以上購入した会員



復活アクティブ会員数も過去最高数をマーク

・効果的な広告宣伝施策により、復活アクティブ会員の掘り起こしに成功。

(※1)

1. 前四半期末に会員登録済かつ非アクティブであった会員が
2. 当該四半期内においてアクティブ化した会員

(※2)

- 当該四半期内に新規会員登録を行い、当該四半期内でアクティブ化した会員



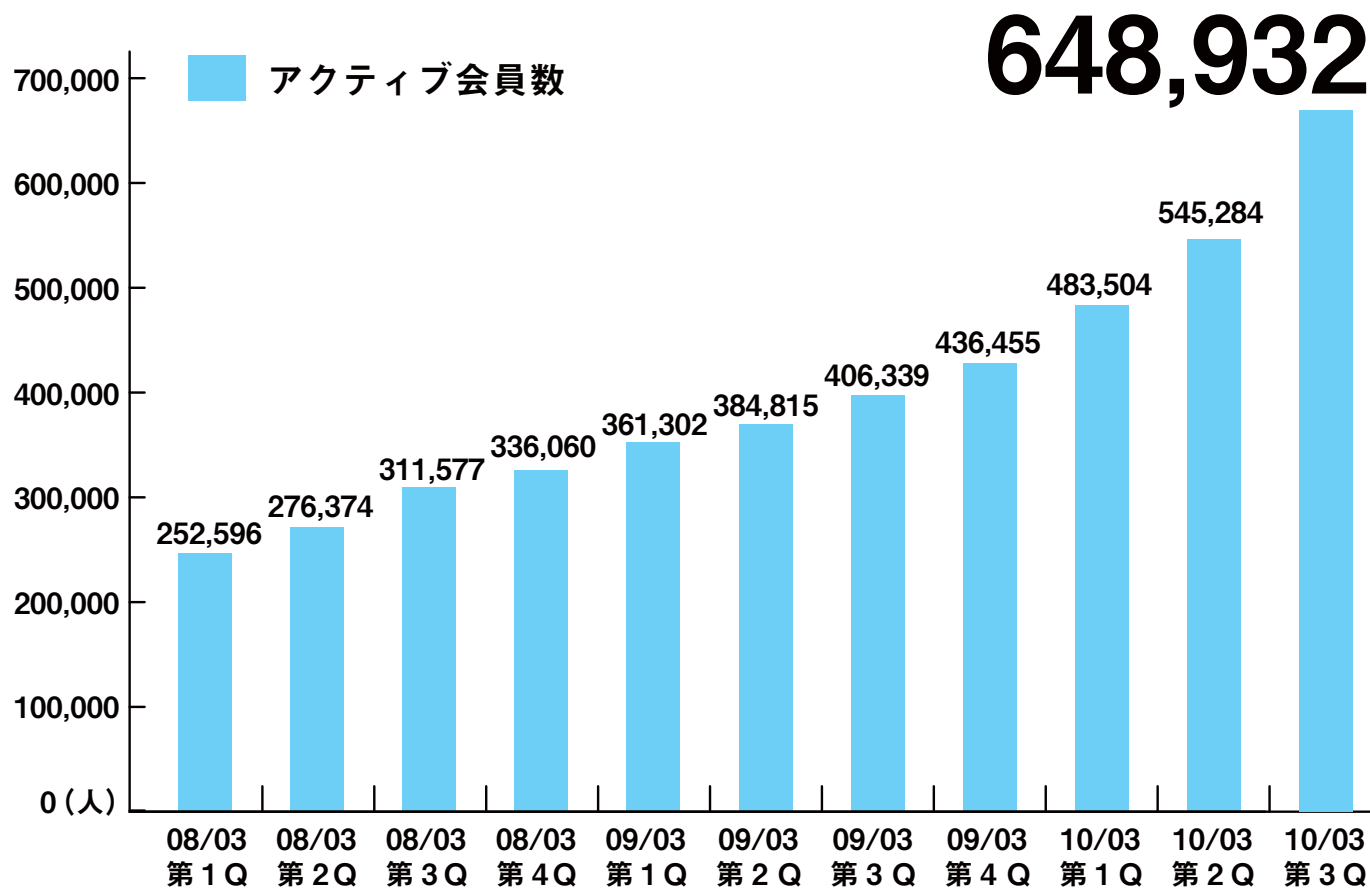
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



アクティブ会員数

アクティブ会員＝過去1年以内に1回以上購入した会員



648,932

前四半期に引き続き、過去最高の
アクティブ会員数の伸び

・アクティブ会員数は前年同期比+242,593人
(前四半期比+103,648人)



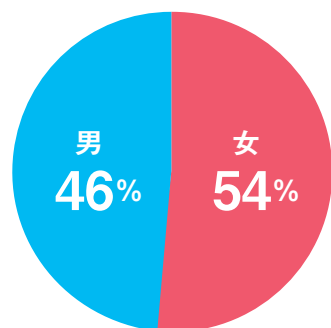
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis

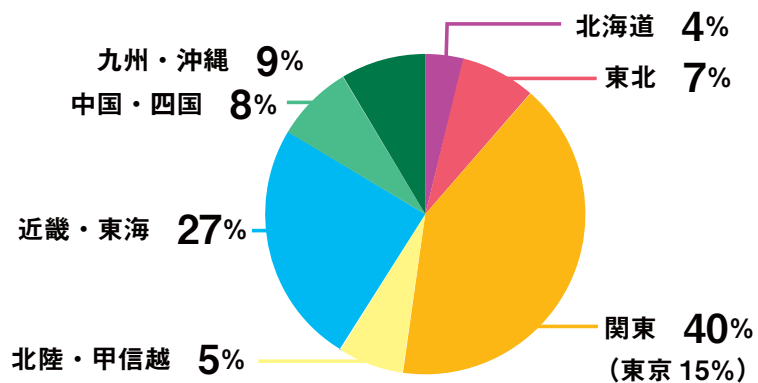


会員属性

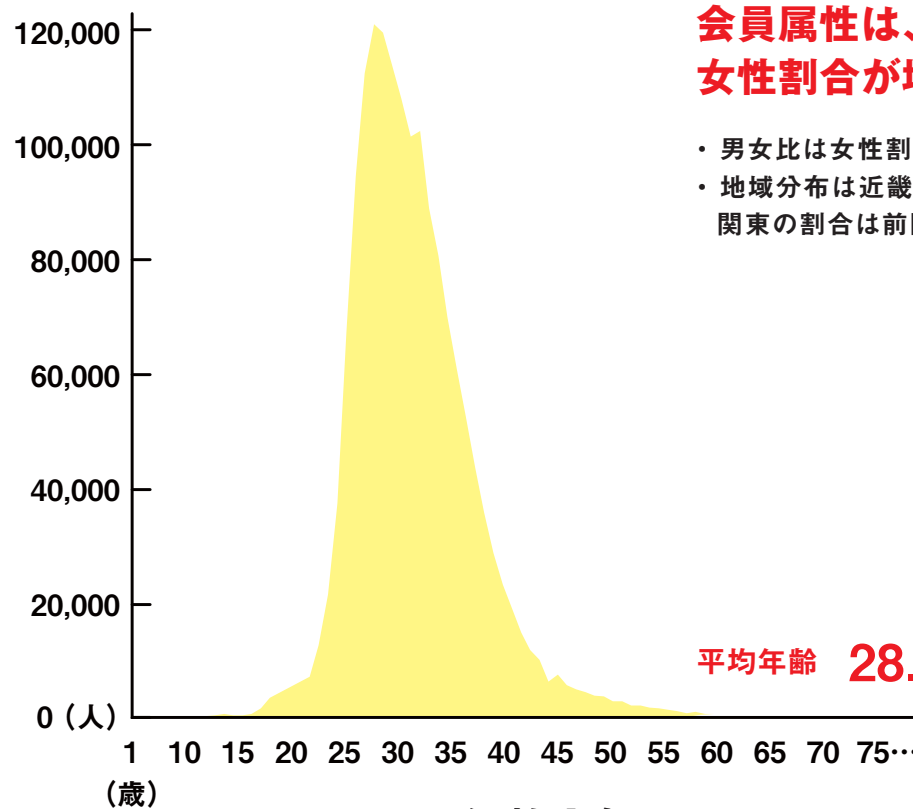
(09年12月末時点)



男女比



地域分布



年齢分布

会員属性は、引き続き女性割合が増加

- ・ 男女比は女性割合が1%増える(2Q末比)
- ・ 地域分布は近畿・東海地方が1%増。関東の割合は前四半期とほぼ変わらず。

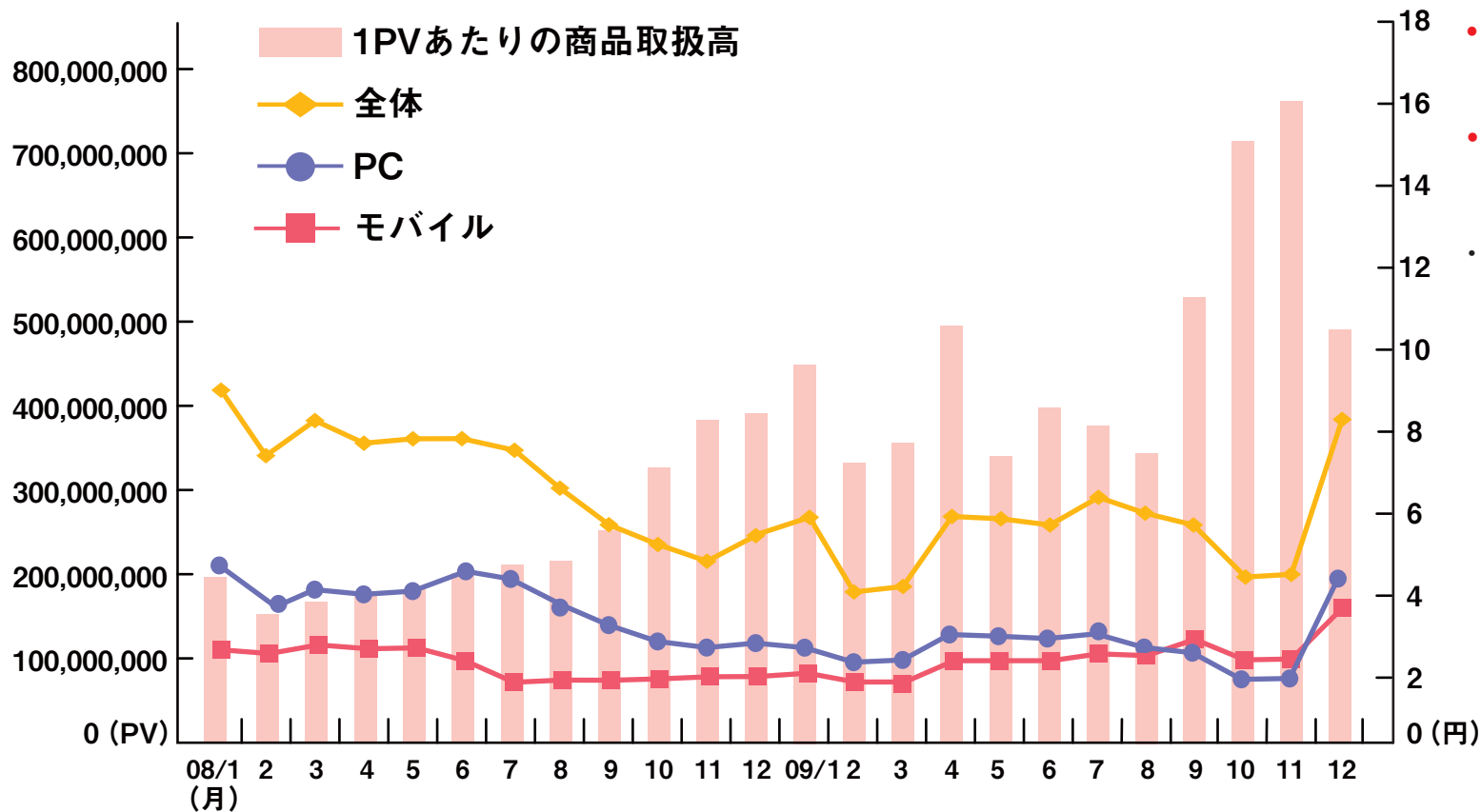


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



PV数(全体)



- ・ PC・モバイル共にPV数が上昇
- ・ 11月の1PVあたりの売上高は過去最高値をマーク
- ・ 積極的なモバイル広告宣伝施策やTVCMの実施により、PC・モバイル共にPV数が増加。



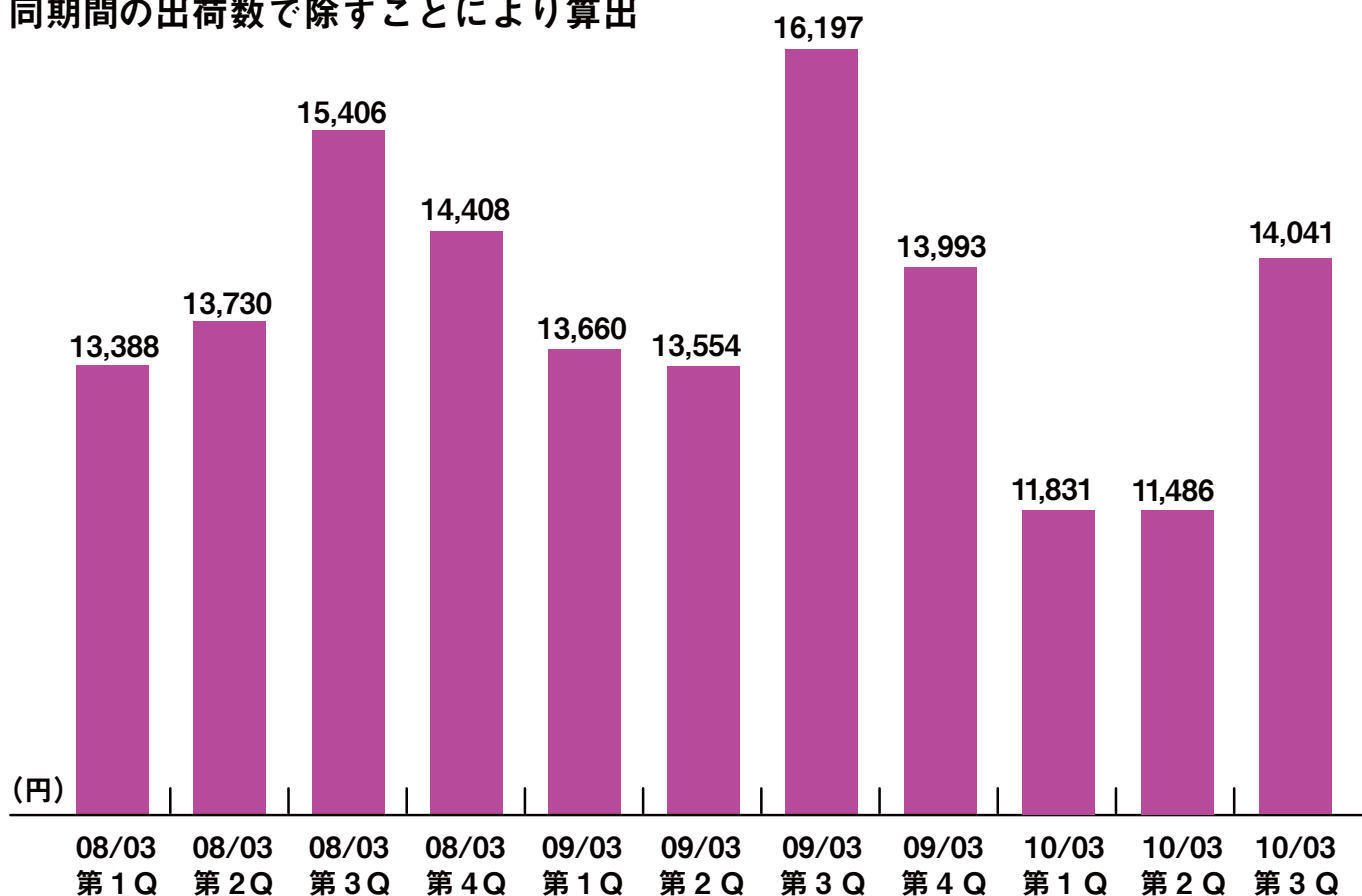
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



平均出荷単価（四半期平均）の推移

平均出荷単価は四半期の EC 事業の取扱高を
同期間の出荷数で除すことにより算出



平均出荷単価は 前年同期比で低下

- ・ 2009年4月1日開始の送料無料キャンペーンにより、低価格商品購入顧客が増加したため、平均出荷単価がやや低下するも、秋冬物の展開により、商品単価は上昇。
- ・ 1万円未満の購入比率
 - ▶ 10/03期第1Q会計期間 54.2%
 - ▶ 10/03期第2Q会計期間 55.7%
 - ▶ 10/03期第3Q会計期間 41.1%
- ・ 商品単価
 - ▶ 09/03期累計期間 8,186.8円
 - ▶ 10/03期第1Q会計期間 7,463.9円
 - ▶ 10/03期第2Q会計期間 7,574.2円
 - ▶ 10/03期第3Q会計期間 9,680.1円

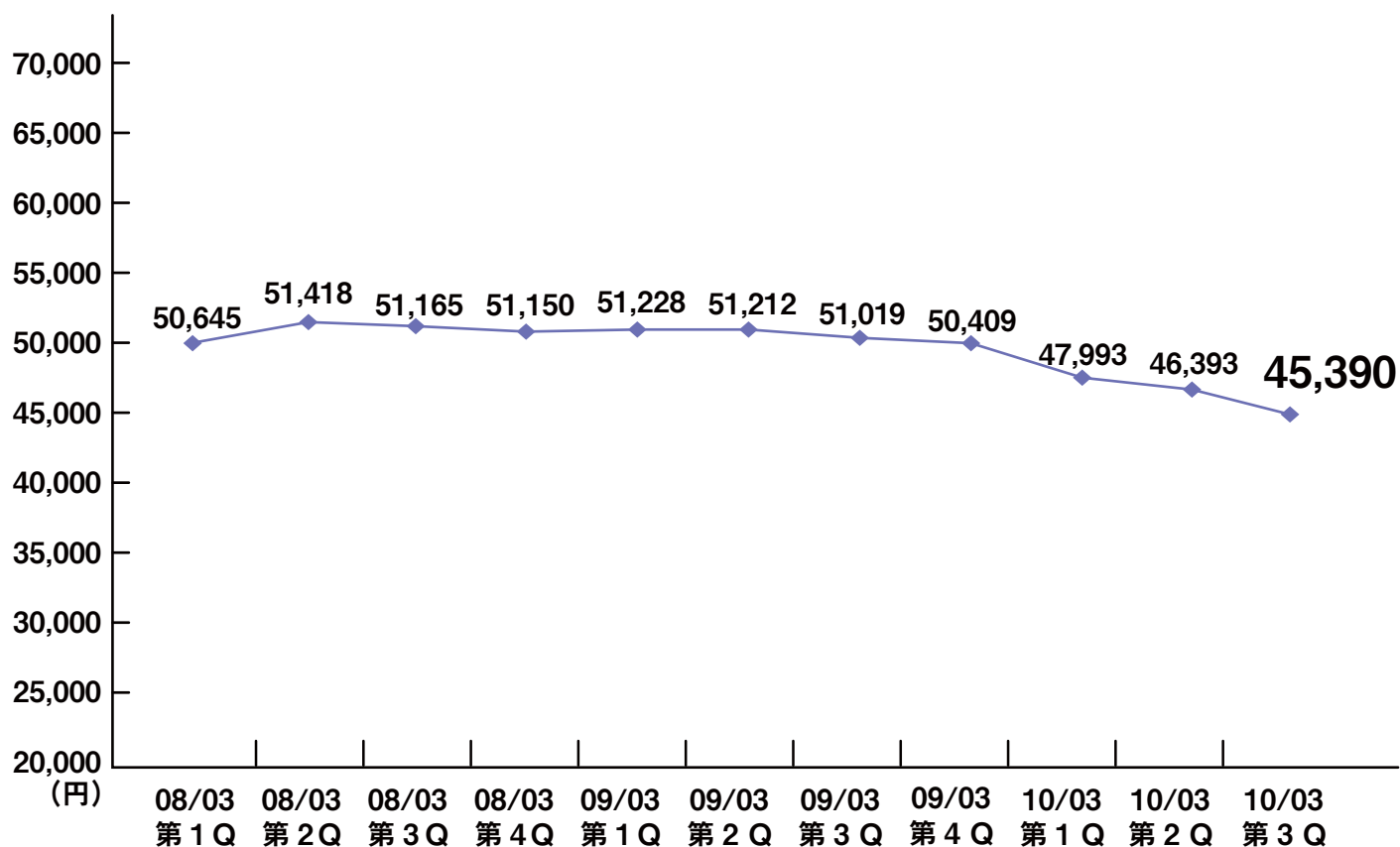


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



アクティブ会員1人あたりの年間購入金額



引き続き直近アクティブ会員数の急増により、年間購入金額は過去最低となる

- ・ 新規及び復活アクティブ会員の占める割合
3Q新規+復活アクティブ会員・・・23.7% (年間19,346円)
それ以外のアクティブ会員・・・76.3% (年間53,466円)

[前年同期]

- 3Q新規+復活アクティブ会員・・・17.0% (年間17,781円)
それ以外のアクティブ会員・・・83.0% (年間56,403円)

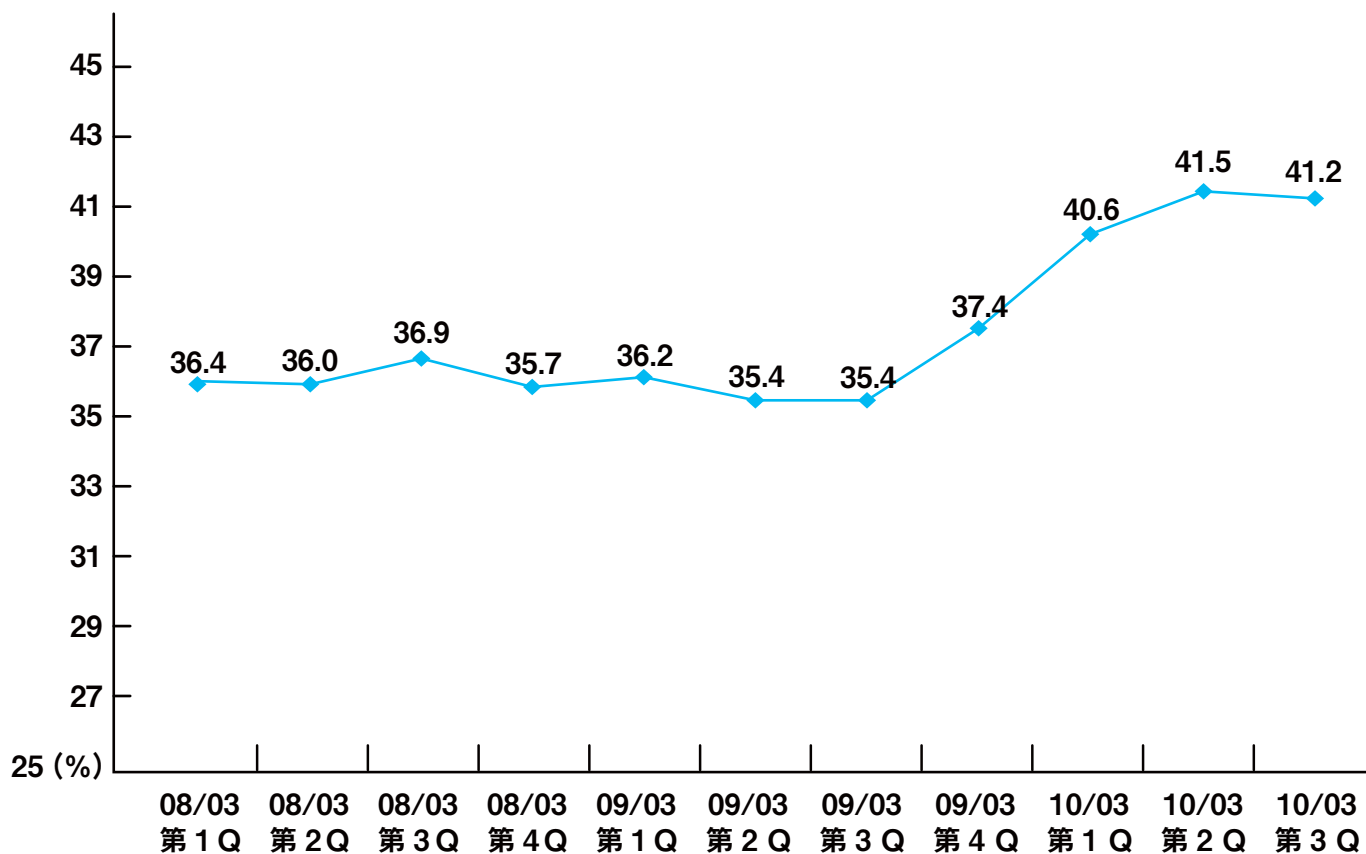


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



既存アクティブ会員※1の購入率※2



**新規アクティブ会員の割合は増えて
いるものの、既存アクティブ会員※
の購入率は順調に推移**

※1 既存アクティブ会員…新規及び復活アクティブ会員を
除いたアクティブ会員

※2 既存アクティブ会員の購入率 =
$$\frac{\text{既存アクティブ会員のうち当該四半期に購入した会員数}}{\text{既存アクティブ会員数}}$$

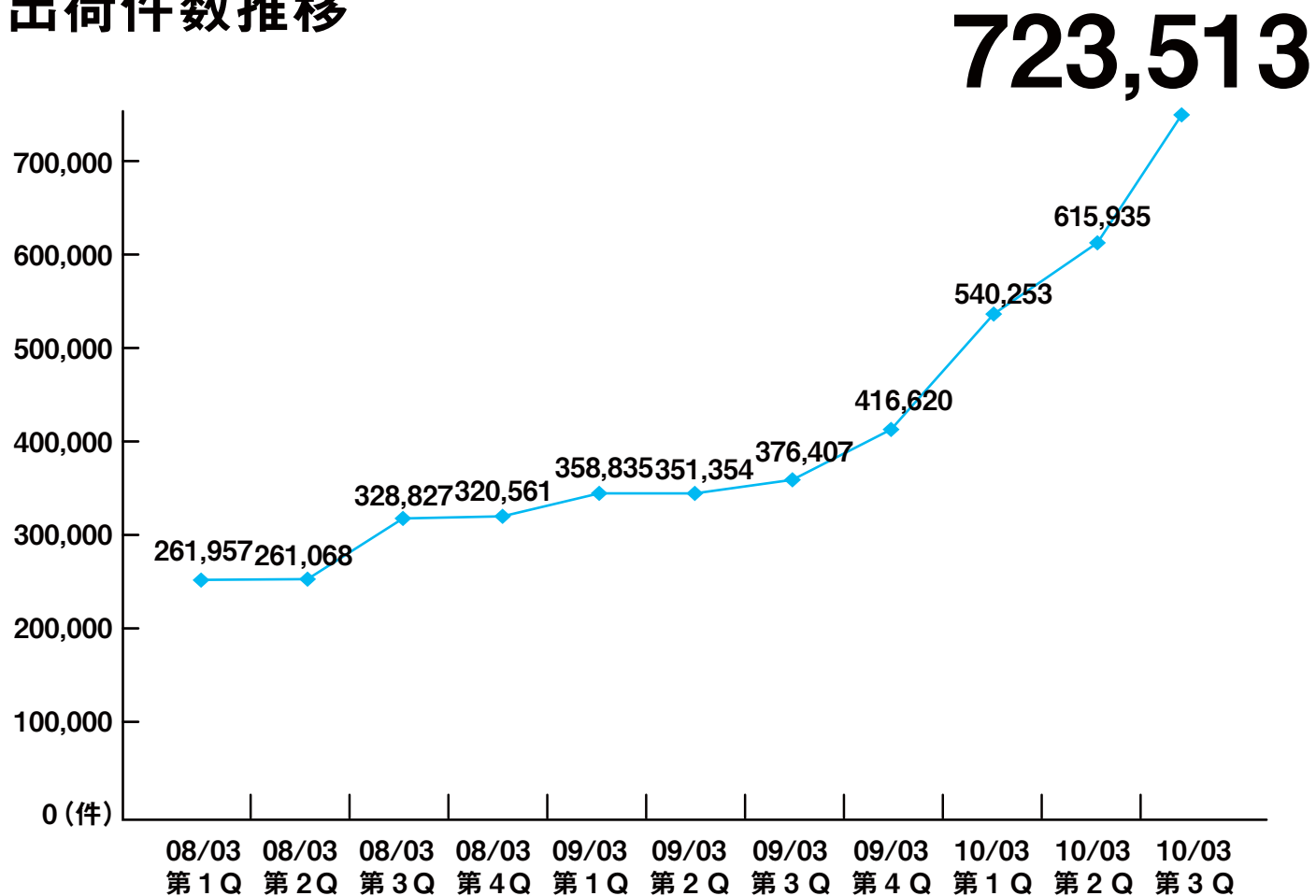


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



出荷件数推移



前四半期に続き、出荷件数は過去最高件数を突破

- 前年同期比+92.2%
- 顧客購買意欲の促進
 - ▶ 送料無料効果
 - ▶ 新規出店数の増加



2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



おさらい

過去最高を記録

- ・売上高(四半期毎)
- ・商品取扱高(四半期毎)
- ・営業利益(四半期毎)
- ・会員数
- ・新規登録会員数(四半期毎)
- ・新規アクティブ会員獲得数
- ・復活アクティブ会員獲得数
- ・アクティブ会員数
- ・1PVあたりの商品取扱高(2009年11月)
- ・出荷件数(四半期毎)

過去最低を記録

- ・アクティブ会員1人あたりの年間購入金額(四半期毎)





10/03期4Qハイライト予想

1. 冬季セール実績(1月1日~5日)※速報値

- ・ セール取扱高:12億361万円 (昨対比 129.2%増)
- ・ 会員登録数:60,545人 (昨対比 359%増)

2. 新モール「ZOZOVILLA」1月30日(土)にオープン

- ・ 第1号出店「UNDERCOVER (アンダーカバー)」

3. モバイルサイトのリニューアルを実施予定

- ・ FLASH™化による顧客利便性の向上等

4. メールマガジンのリニューアルを実施予定

- ・ リコメンドの強化等

5. 新規ショップオープン予定

- ・ ストア企画開発事業:2ショップ ストア運営管理事業:7ショップ

3.10/03 期通期連結業績予想



10/03 期通期連結業績予想・配当金

		成長率 (%)
売上高	163.0 億円	52.4
営業利益	31.2 億円	41.7
経常利益	31.3 億円	40.9
当期純利益	17.5 億円	37.7
1 株当たり当期純利益	4,806.75 円	-
1 株当たり配当金 (予定)	1,200 円	-

(売上高内訳)		事業部門		成長率 (%)
EC 事業		ストア企画開発事業 (商品売上高)	93.7 億円	34.9
		ストア運営管理事業 (受託販売手数料)	※67.6 億円	91.1
	その他		1.6 億円	▲ 21.3
	合計		163.0 億円	52.4

※メーカー自社 EC 支援事業含む



今後の戦略



START TODAY CO.,LTD.

1. 今後の戦略



中期ビジョン

当社グループの中期目標

商品取扱高 **1,000**億円

経常利益 **100**億円

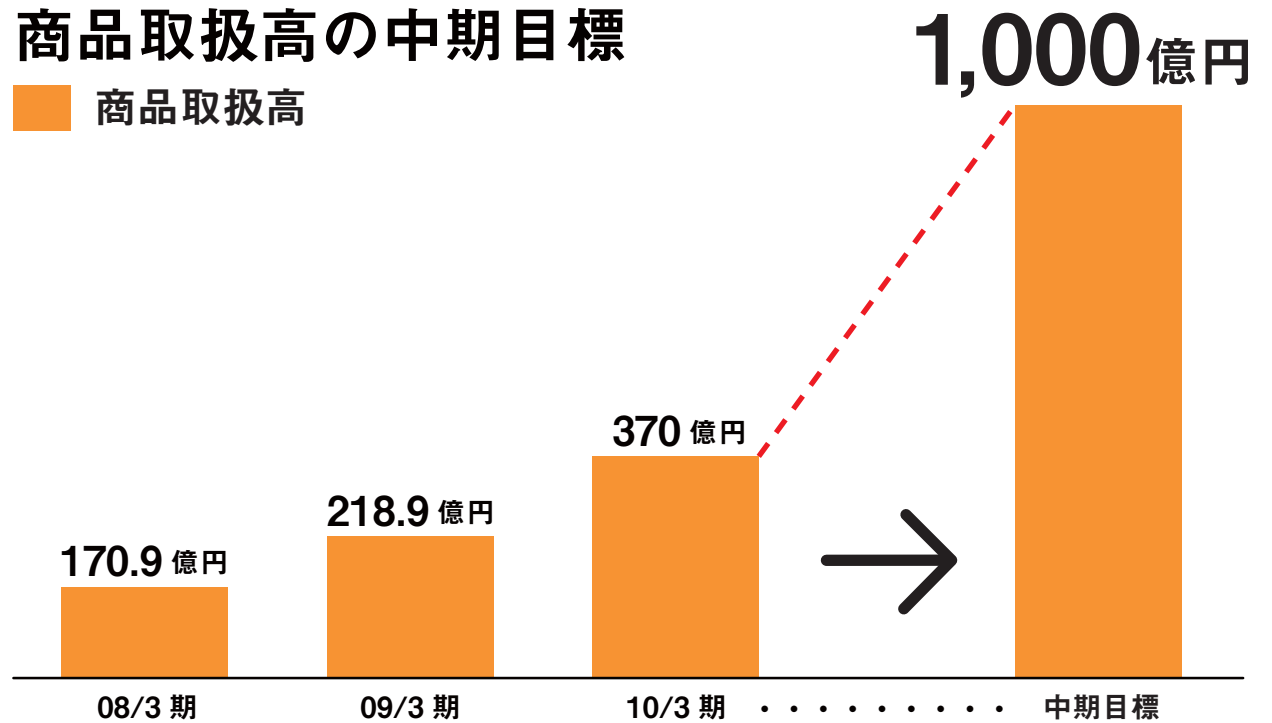
“高感度ファッションEC”
「ZOZORESORT」



“ファッションEC”
「スタートトゥデイ」

商品取扱高の中期目標

商品取扱高



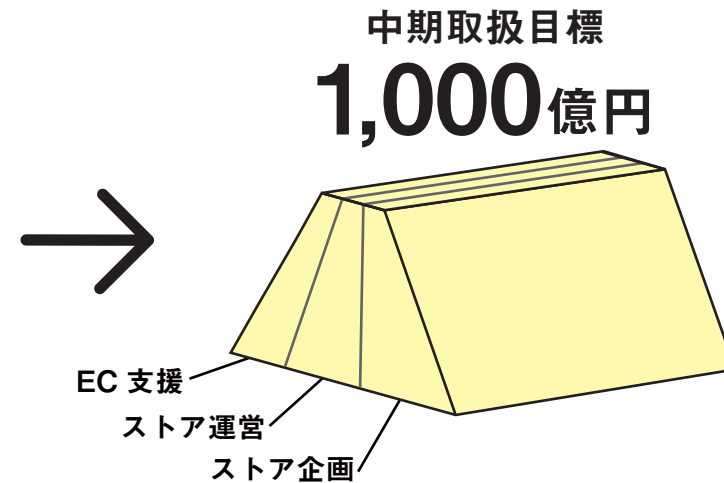
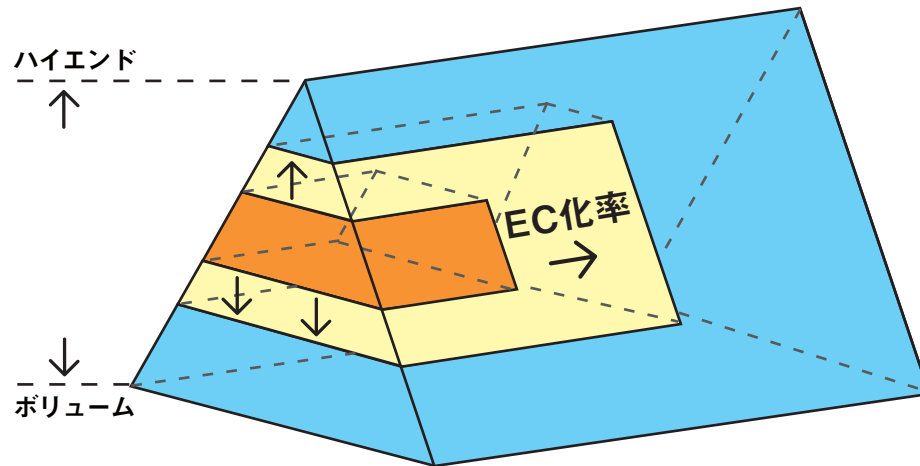
1. 今後の戦略



市場拡大戦略

ファッションEC市場に軸足を置き、ZOZORESORT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

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



2.2010年3月期事業計画



挑戦の1年

「1Day 1Million」

「原点回帰」「EC化率牽引」「認知度向上」「組織力強化」



2.2010年3月期事業計画



ストア企画開発事業

商品取扱高目標：9,000 百万円 (前年対比 +37%)※

※商品販売金額のみで算出

MD強化・改善

- ・再入荷リクエスト機能、MD分析ツールを元に、メリハリのあるMDを実施

新ショップオープン

- ・今期は5ショップの新規出店を予定

サイト内販促の徹底

- ・これまで外部の広告受注枠として運用していたバナー、並びにメルマガなどのツールを、今後は商品の実売に繋がるように運用
- ・商品を仕入れている立場から提案できる、よりお客様に安心して購入できるような訴求方法を考え実行



2.2010年3月期事業計画



ストア運営管理事業

商品取扱高目標：26,100 百万円（前年対比 +75%）

供給在庫の確保

- ・店頭販売の不振によりブランドのEC積極化に伴う商品供給拡大
- ・再入荷リクエスト機能、顧客購買動向等、テナント企業に対してより有益な情報を定期的に提供することで、需要と供給のアンマッチをブランドに浸透させ、初期投入在庫量を拡大
- ・より精度の高いMDを組んでもらうことで、在庫の回転を上げ売上に結びつけることを実現

新ショップオープン

- ・新ブランドの積極出店 (5/5 BAPE®LAND OPEN) 未開拓領域ブランドの取扱促進

在庫自動フォローシステムの拡充・改善

- ・テナント企業の在庫自動フォロー対応を促進
- ・商品発送後の在庫自動フォローシステムを注文タイミングに改善することにより、これまで発生していたタイムラグをより短縮し、在庫を切らすことなくユーザーに提供



2.2010年3月期事業計画



メーカー自社EC支援事業

商品取扱高目標：1,900 百万円

既に4社はほぼ受託内定しており、現在サイトオープンに向けて開発中

- ・年間受託目標社数：10社
- ・第1号案件に匹敵する有名企業(2社)
- ・規模は中堅だが知名度のあるブランド(2社)

引続き、既存ZOZORESORT出店ブランドだけではなく、幅広いファッション領域での営業を展開中



2.2010年3月期事業計画



広告宣伝・販売促進費※を積極活用することで 「アクティブ会員数」「年間購入金額」を拡大させ、 “1Day 1Million”を実現する

※09/3期実績：約4億円→10/3期：11億円

アクティブ会員数拡大施策

“知ってもらう、信用してもらう、1度でも買ってもらう”

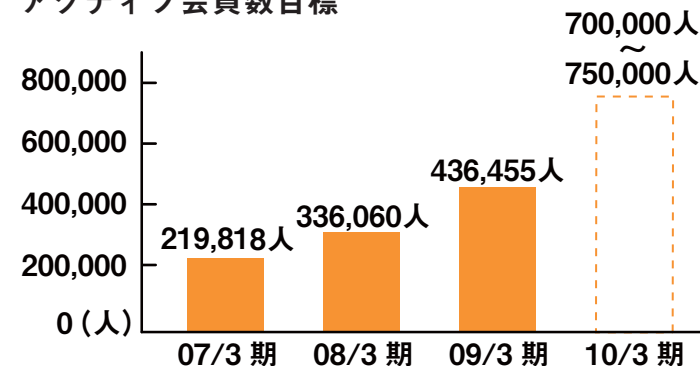
- ・ 送料無料により、他社 EC 利用者の囲い込み強化
- ・ リスティングやアフィリエイト等、WEB 広告にて年間を通じて積極的な出稿
- ・ 未購入会員への継続的なアプローチなど

年間購入金額拡大施策

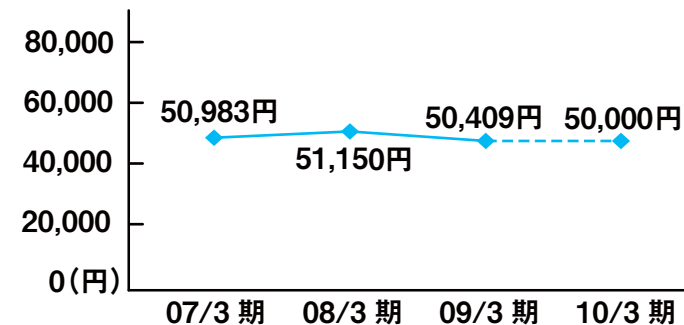
“ファンになってもらう、思い出してもらう、頻繁に来てもらう”

- ・ 既存会員に向けた ZOZO ファンへの育成施策実施
- ・ 購入機会、回数を増やすための、サイト内企画やメールマガジンの活用

アクティブ会員数目標



アクティブ会員の年間購入金額目標



2.2010年3月期事業計画



2010年3月期業績予想

		成長率 (%)
売上高	16,300 百万円	52.4
商品取扱高	37,000 百万円	72.0
経常利益	3,130 百万円	40.9

(商品取扱高内訳)

		成長率 (%)
ストア企画開発事業	9,000 百万円	37.1
ストア運営管理事業	26,100 百万円	74.8
メーカー-自社 EC 支援事業	1,900 百万円	-



参 考 資 料



START TODAY CO.,LTD.

WBG WEST 16F 2-6 NAKASE MIHAMA-KU CHIBA 261-7116 JAPAN

1. 事業内容

Out line of business



想像 (SOZO) と創造 (SOZO) のインターネット上のリゾート

ZOZO RESORT

ファッションが事業ドメイン

買う・探す・聞く・集まる・伝える・飾るの6つのサービスを集約



1. 事業内容

Out line of business



各サービスの概要と特徴

ZOZOTOWN

- ・国内最大規模のファッションショッピングサイト
- ・システム、デザイン、物流 すべて自社で行う
- ・取り扱いブランドとの強固な関係—商品管理データ連携

ZOZONAVI

- ・全国のファッションショップ4,514店が参加
- ・ファッション情報の電子辞書
- ・各ショップが能動的に情報発信
- ・103,073パターンもの着こなし提案
- ・検索サービス利用による顧客誘引

ZOZOGALLERY

- ・人気ブランドのPC壁紙やスクリーンセーバー、携帯用待ち受け画像のダウンロードサービス

ZOZOPEOPLE

- ・ヒト・コト・モノに特化した情報発信サイト
- ・ユーザー同士での情報共有が可能

ZOZOQ&A

- ・日常の疑問を感度の高いユーザー同士で解決

ZOZOARIGATO

- ・メッセージ投稿型寄付



1. 事業内容

Out line of business



1052ブランド
高感度なファッションブランド

240名

従業員(平均26.8歳)

364,701株
株主

企業理念

「世界中をカッコよく、
世界中に笑顔を。」

4,514店
全国ショップ

174万人

ファッション好きのお客様



1. 事業内容

Out line of business



強みと特徴

- ・アパレルECとして国内最大規模
- ・高感度ファッション分野での独占的地位
- ・自前でECに関わる機能を保持—システム、デザイン、物流etc.
- ・独自のファッション情報メディアを併設
- ・ロイヤリティの高い男女半々の会員
- ・取引先との強固な関係



2. 収益構造

Profit Structure



EC事業

ストア企画開発事業（自社販売）

ZOZOTOWN上にて、イープローズやキューニーなど41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

ストア運営管理事業（受託販売）

ZOZOTOWN上にて、ユナイテッドアローズやビームスなど105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

BtoB事業

メーカー自社EC支援 2008年5月に子会社（株式会社スタートトゥデイコンサルティング）設立

売上高 = 各メーカー商品取扱高 × 受託手数料率

2. 収益構造

Profit Structure



その他

メディア事業

トップページや検索結果ページなどを使った広告枠を販売。

売上高 = 広告料

カード事業

提携カード「ZOZOCARD」(ポケットカード株式会社と提携)を発行。

売上高 = キャッシング残高 × 手数料率 + ショッピング利用額 × 手数料率

その他

初期出店手数料等



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。

