



START TODAY CO.,LTD.

平成 22 年 3 月期通期決算
(平成 21 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日)

決算説明会資料

1. 業績

Business Performance



10/03 通期ハイライト

1. 挑戦の1年”1DAY 1MILLION”を達成

→売上高、営業利益並びに商品取扱高も計画を達成

- ・売上高 17,159百万円(対前年同期比 60.4%増)
- ・営業利益 3,236百万円(対前年同期比 47.0%増)
- ・商品取扱高 37,054百万円(対前年同期比 69.2%増)

2. 会員数が200万人を突破 アクティブ会員数も過去最高の伸び

→1年間の送料無料化、大型プロモーション施策等により大幅に会員数を獲得

- ・会員数：2,028,707人(前四半期比：+763,229人)
- ・アクティブ会員数：801,486人(前四半期比：+365,031人)

3. 年間65件の新規SHOPをオープン

・年間新規ショップ内訳

1Q：6 SHOP 2Q：23 SHOP 3Q：19 SHOP 4Q：17 SHOP

・4Qオープン内容

1月…3 SHOP 2月…4 SHOP 3月…10 SHOPのオープン

・内訳：ストア企画開発事業 5 SHOP スストア運営管理事業 12 SHOP

(1ショップ閉店)

4. 年間5件のEC支援を開始

- ・And A Web Shop：2009年6月3日(水)
- ・HYSTERIC GLAMOUR ONLINE SHOP
：2009年6月16日(火)
- ・ISETAN MENS ONLINE SHOP
：2009年9月4日(金)
- ・UNITED ARROWS LTD. ONLINE SHOP
：2009年9月15日(火)
- ・ONWARD CROSSET：2009年12月1日(火)

5. ラグジュアリーブランドを扱う 新モール”ZOVILLA”がオープン

- ・株式会社アンダーカバーが展開する国内外で人気の「UNDERCOVER(アンダーカバー)」
：2010年1月30日(土)オープン
- ・コム デ ギャルソンがロンドンで展開するセレクトショップ「DOVER STREET MARKET (ドーバーストリートマーケット)」：2010年3月15日(月)オープン



1. 業績

Business Performance



10/03期 通期連結業績の概要

(単位：百万円)

項目	10/03期通期 累計実績	前年同期	前年同期比	増減要因
売上高	17,159	10,696	+60.4%	・商品取扱高370.5億円（前年同期比+69.2%） ・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	3,236	2,201	+47.0%	
経常利益	3,247	2,220	+46.2%	受取利息の発生
当期純利益	1,859	1,270	+46.3%	—

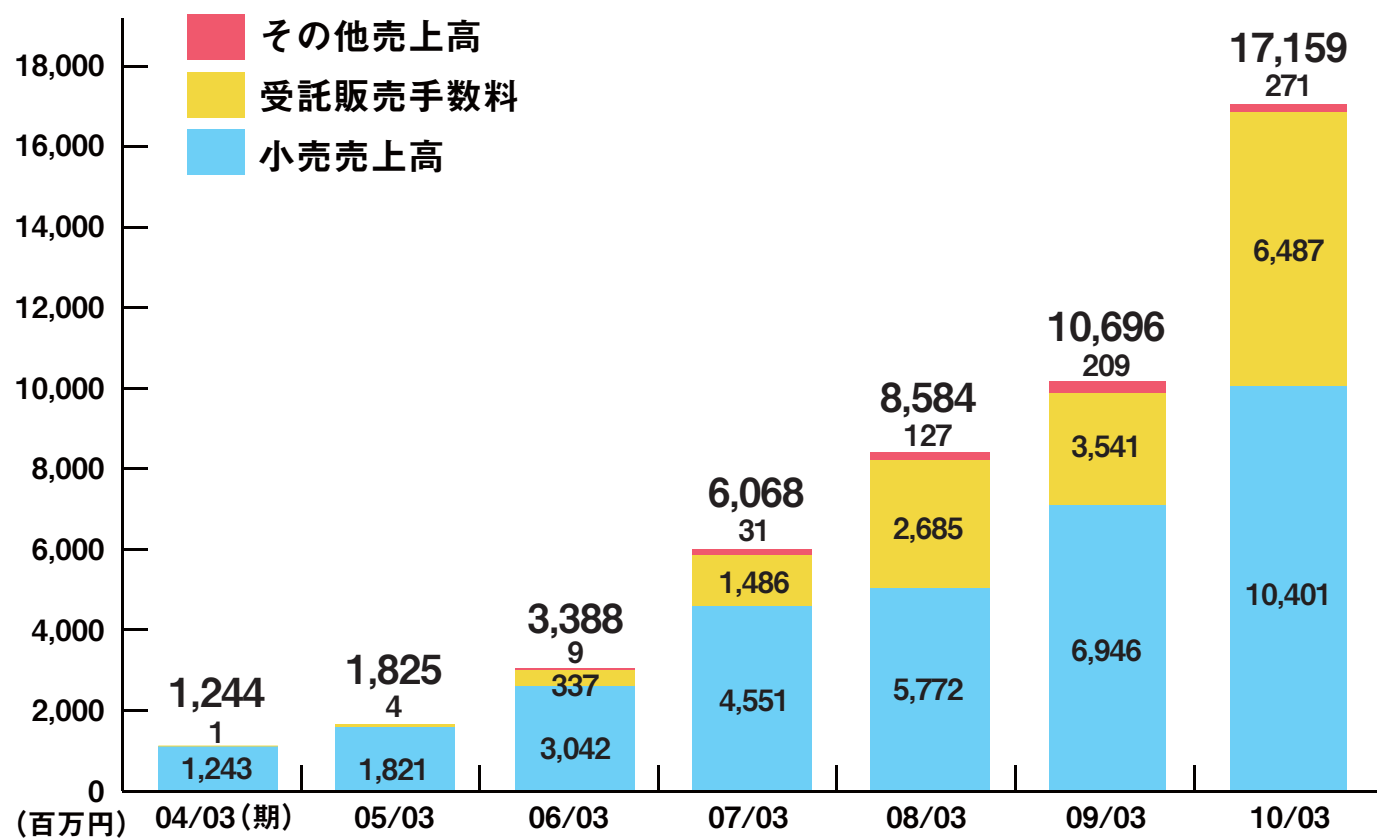


1. 業績

Business Performance



売上高の推移



売上高は通期予算を達成

- ・ 前年対比 +60.4%の大幅成長
- ・ 小売売上高 前年対比 +49.7%
- 受託販売手数料 前年対比 +83.2%

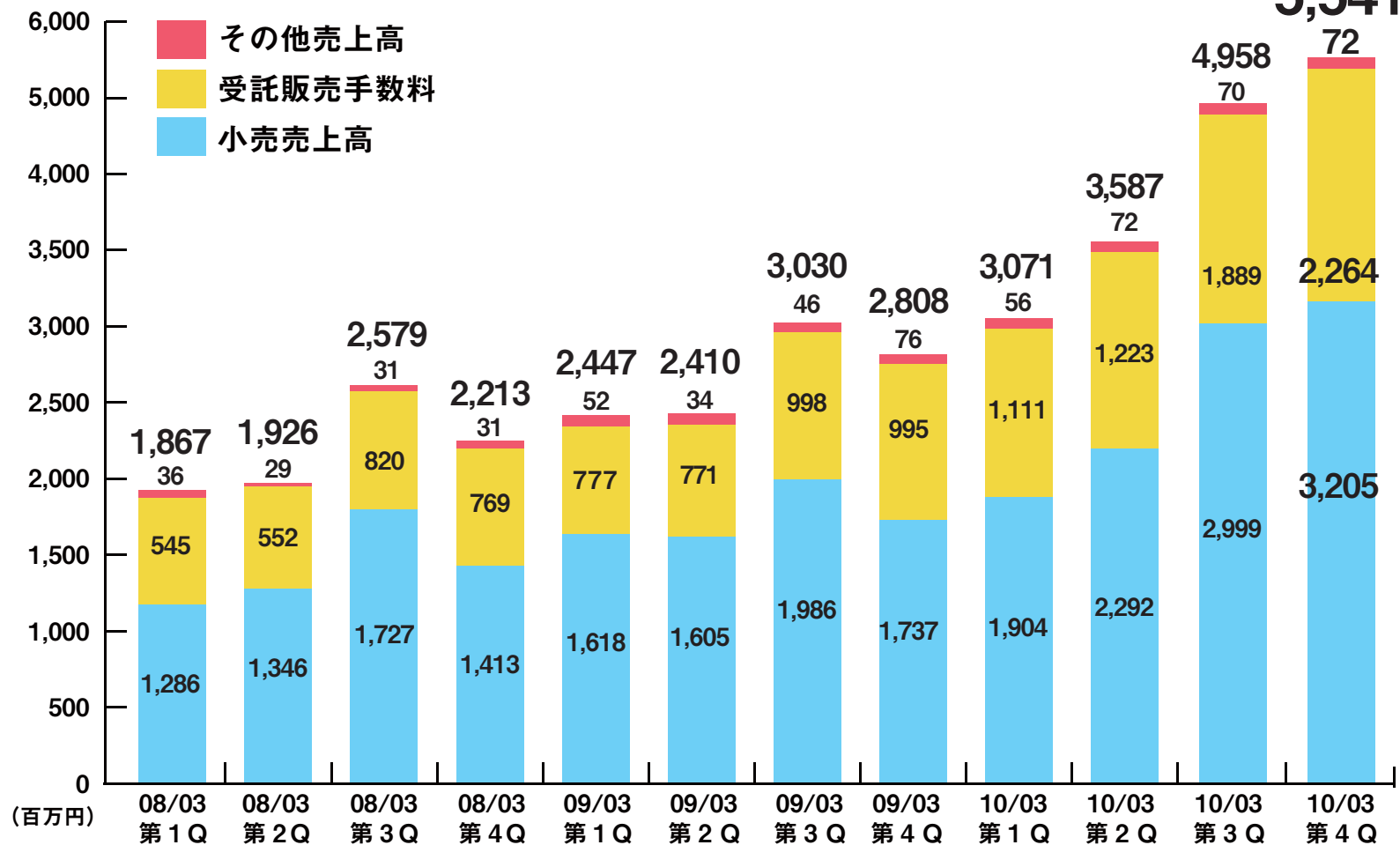


1. 業績

Business Performance



売上高の推移(四半期)



過去最高の四半期売上高を達成

- ・ 前年同期比
小売売上高 +84.6%
受託販売手数料 +127.5%
- ・ 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%
4Q平均 24.8%
通期累計 24.4%



1. 業績

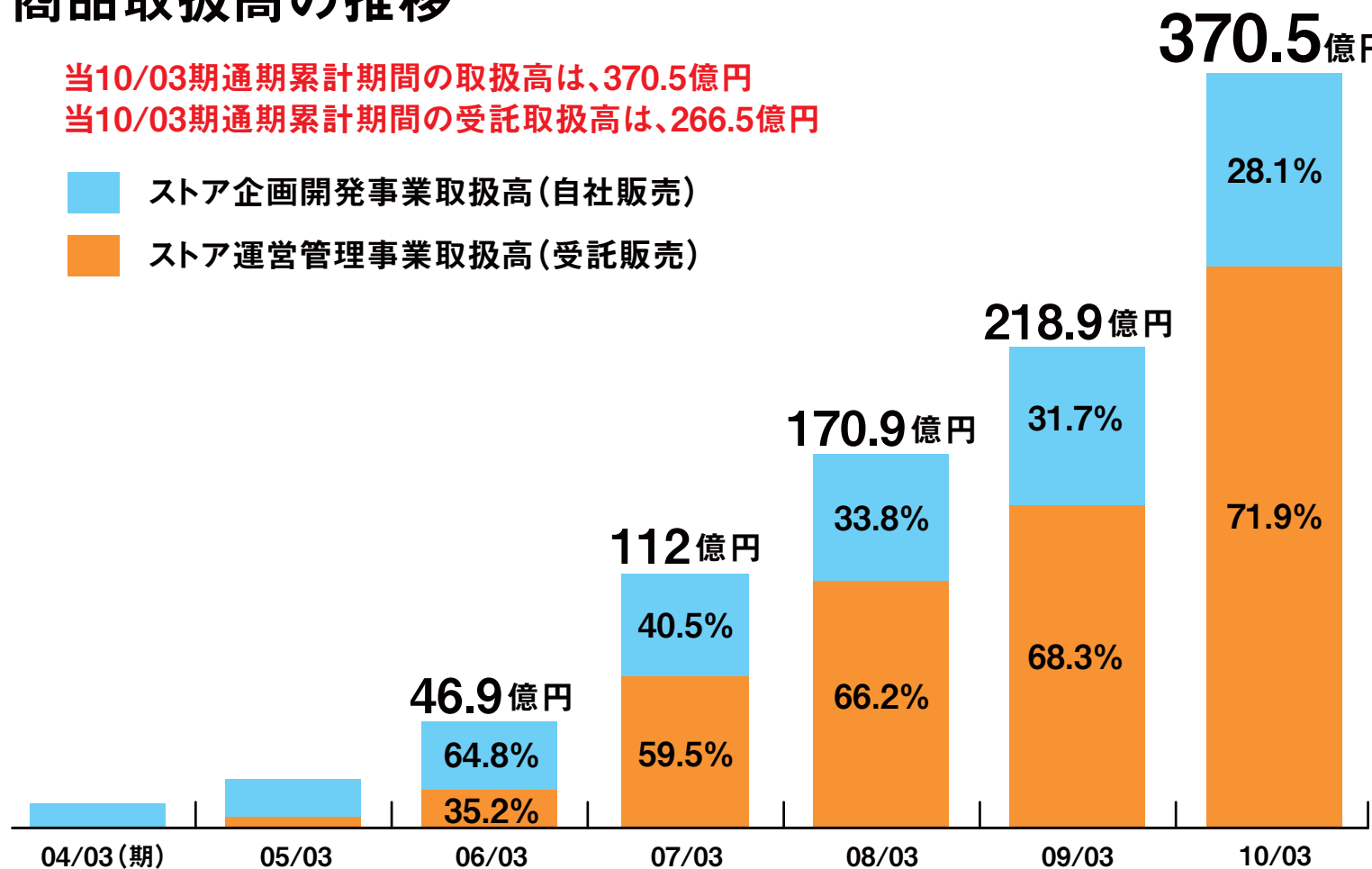
Business Performance



商品取扱高の推移

当10/03期通期累計期間の取扱高は、370.5億円
当10/03期通期累計期間の受託取扱高は、266.5億円

- 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)



商品取扱高も通期予算を達成

- ・ BtoB分 商品取扱高(受託取扱高を含む)
通期累計 14.1億円(3Q累計比+6億円)
- ・ 当期新規出店合計取扱高
通期累計 44.1億円(3Q累計比+21.9億円)
商品取扱高に占める割合:12.5%(BtoBを除く)
(3Q累計比+3.1%)



1. 業績

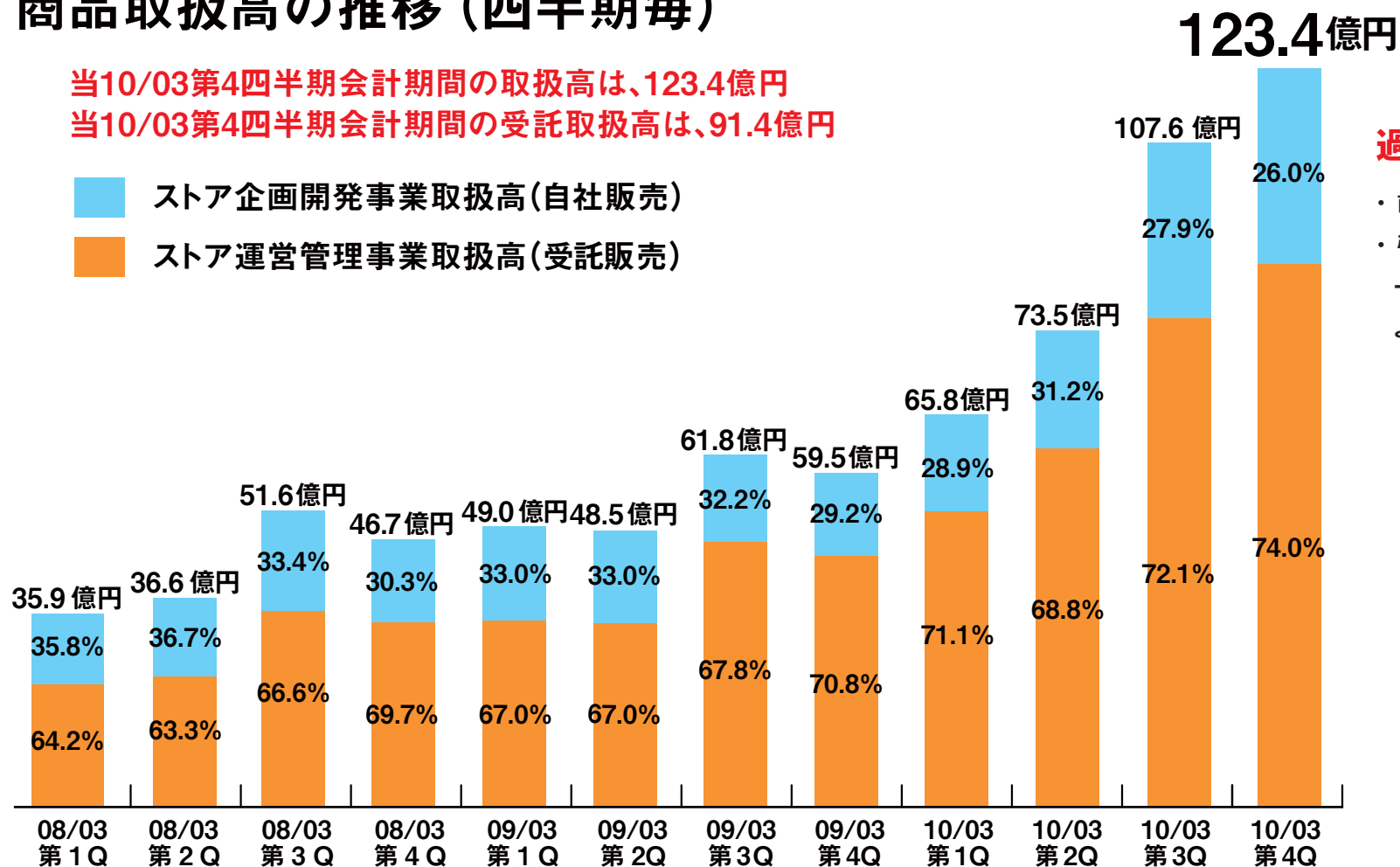
Business Performance



商品取扱高の推移（四半期毎）

当10/03第4四半期会計期間の取扱高は、123.4億円
当10/03第4四半期会計期間の受託取扱高は、91.4億円

- 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 +63.9億円 (+107.5%)
- ・ 引き続き積極的な新規出店、大型プロモーション施策及び冬季セール等の実施により、過去最高の取扱高をマーク



1. 業績

Business Performance



販売管理費の推移

(単位：百万円)

項目	10/03期通期 累計期間		前年同期		前年同期比 (対売上高 比率)	10/03期 第4四半期会計期間		10/03期 第3四半期会計期間		対第3 四半期比 (対売上高比)	増減要因(通期)
	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		
販売管理費合計	7,135	41.6%	4,277	40.0%	+ 1.6%	2,337	42.2%	2,048	41.3%	+ 0.9%	—
人件費	1,248	7.3%	880	8.2%	▲ 0.9%	459	8.3%	269	5.4%	+ 2.9%	—
荷造運賃	990	5.8%	534	5.0%	+ 0.8%	335	6.1%	254	5.1%	+ 1.0%	—
代金回収手数料	799	4.7%	499	4.7%	0.0%	284	5.1%	215	4.3%	+ 0.8%	—
広告宣伝費	1,021	6.0%	388	3.6%	+ 2.4%	293	5.3%	423	8.5%	▲ 3.2%	TVCM他積極的なプロモーション施策の実施
業務委託手数料	327	1.9%	334	3.1%	▲ 1.2%	89	1.6%	97	2.0%	▲ 0.4%	固定費率の減少(システム保守費等)
その他	2,746	16.0%	1,639	15.3%	+ 0.7%	874	15.8%	787	15.9%	▲ 0.1%	外注人件費 +1.7%

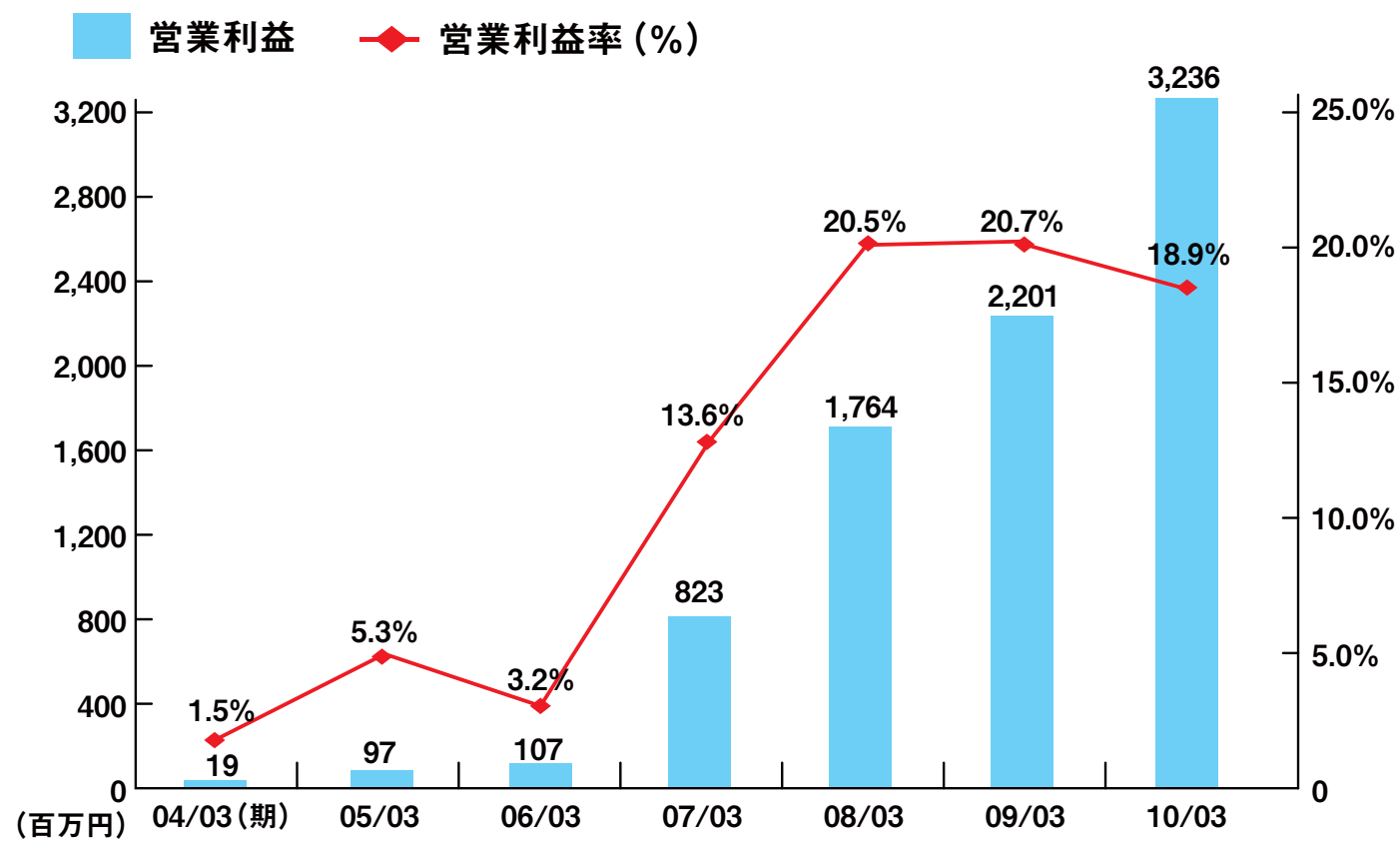


1. 業績

Business Performance



営業利益・営業利益率の推移



営業利益も通期予算を達成

・ 前年対比 +47.0%

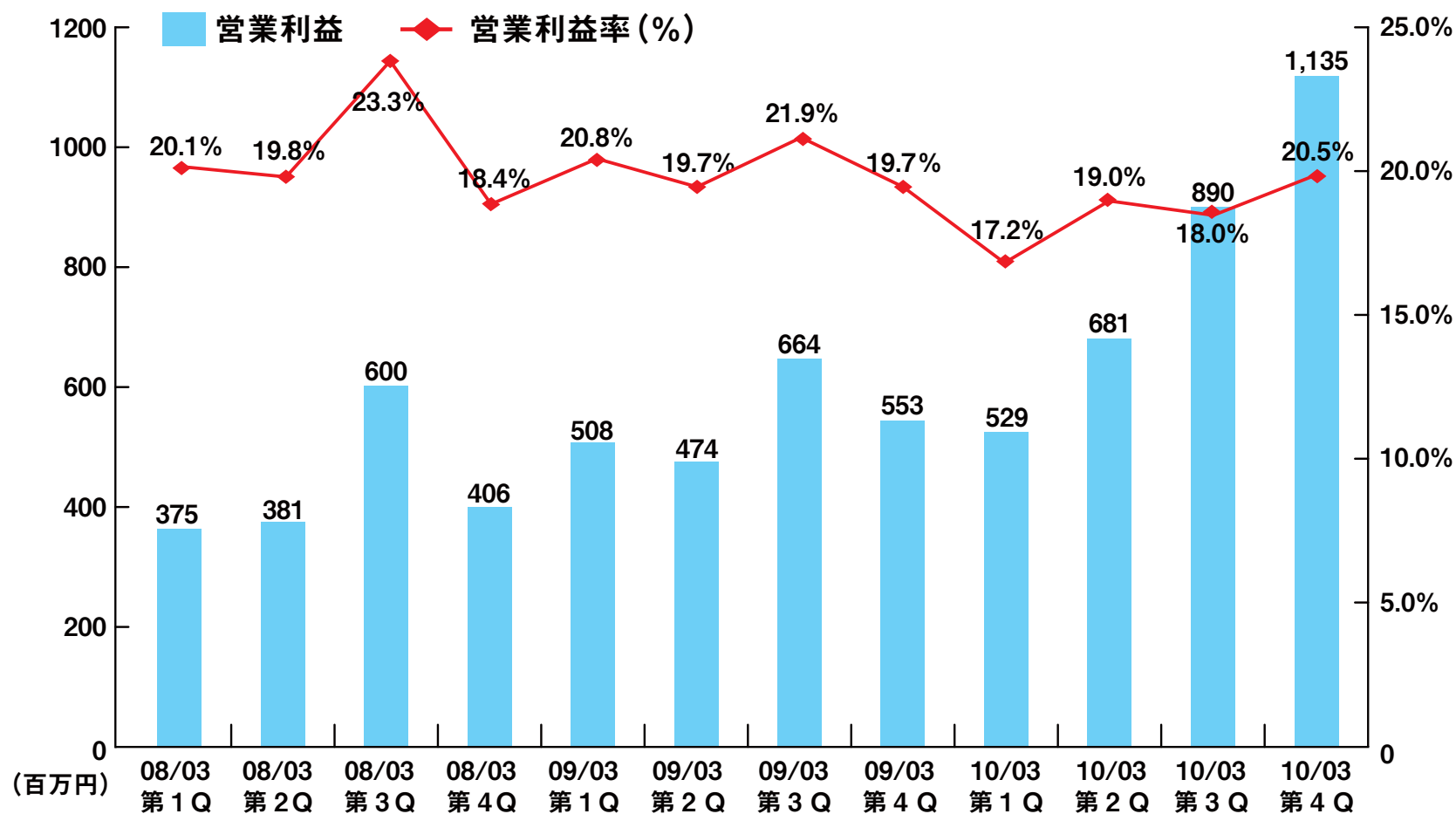


1. 業績

Business Performance



営業利益・営業利益率の推移 (四半期)



四半期営業利益も
過去最高益を達成



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	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	2,461	1,265	1,196	—
投資活動による キャッシュフロー	▲ 101	▲ 316	215	—
財務活動による キャッシュフロー	▲ 306	▲ 228	▲ 78	—
現金及び現金同等物の 期末残高	7,160	5,113	2,047	—

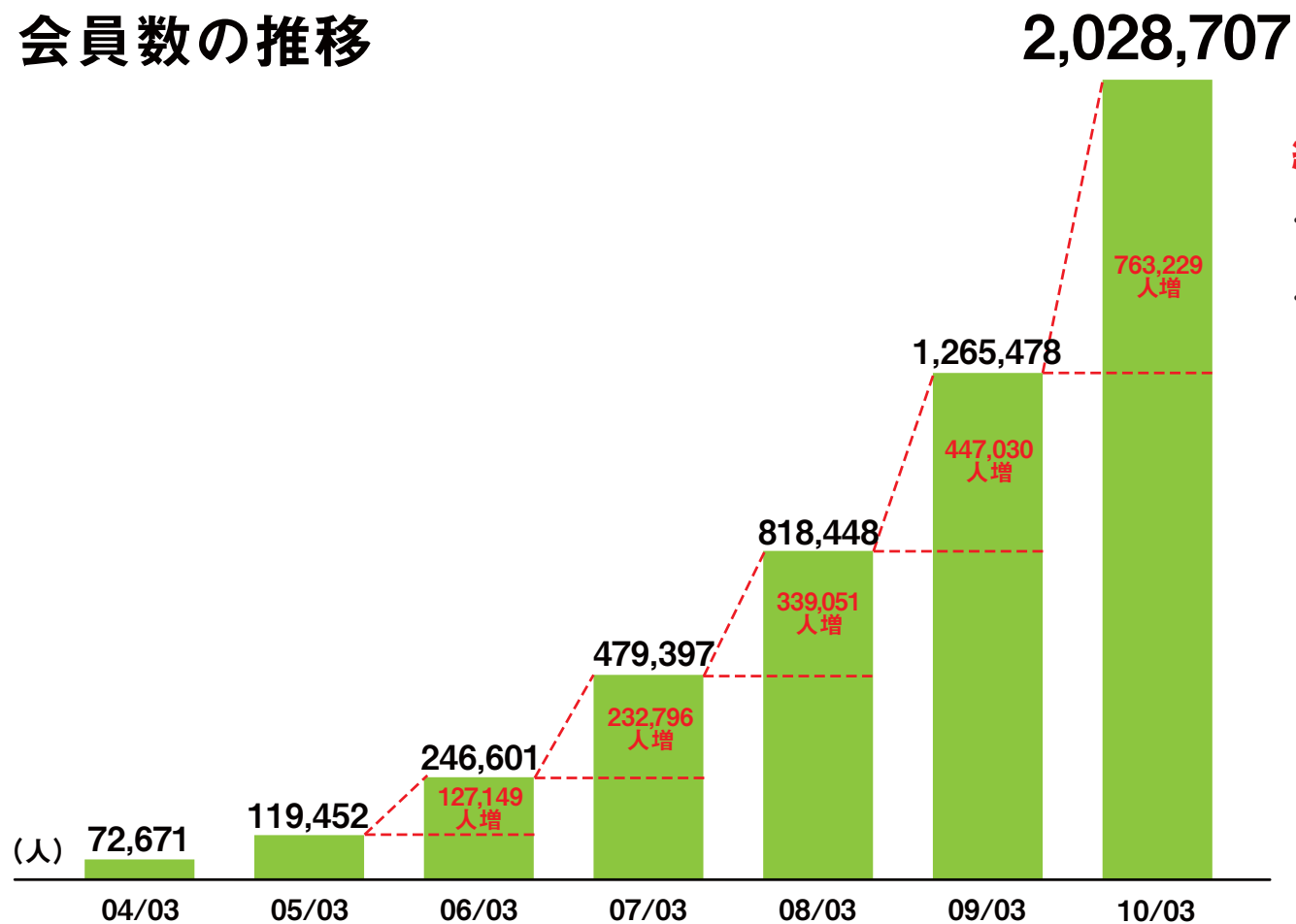


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



会員数の推移



総会員数は200万人を突破

- ・ 通期目標会員数を達成
前年度末対比60.3%
- ・ 大型プロモーション施策の実施により、大幅に新規会員を獲得

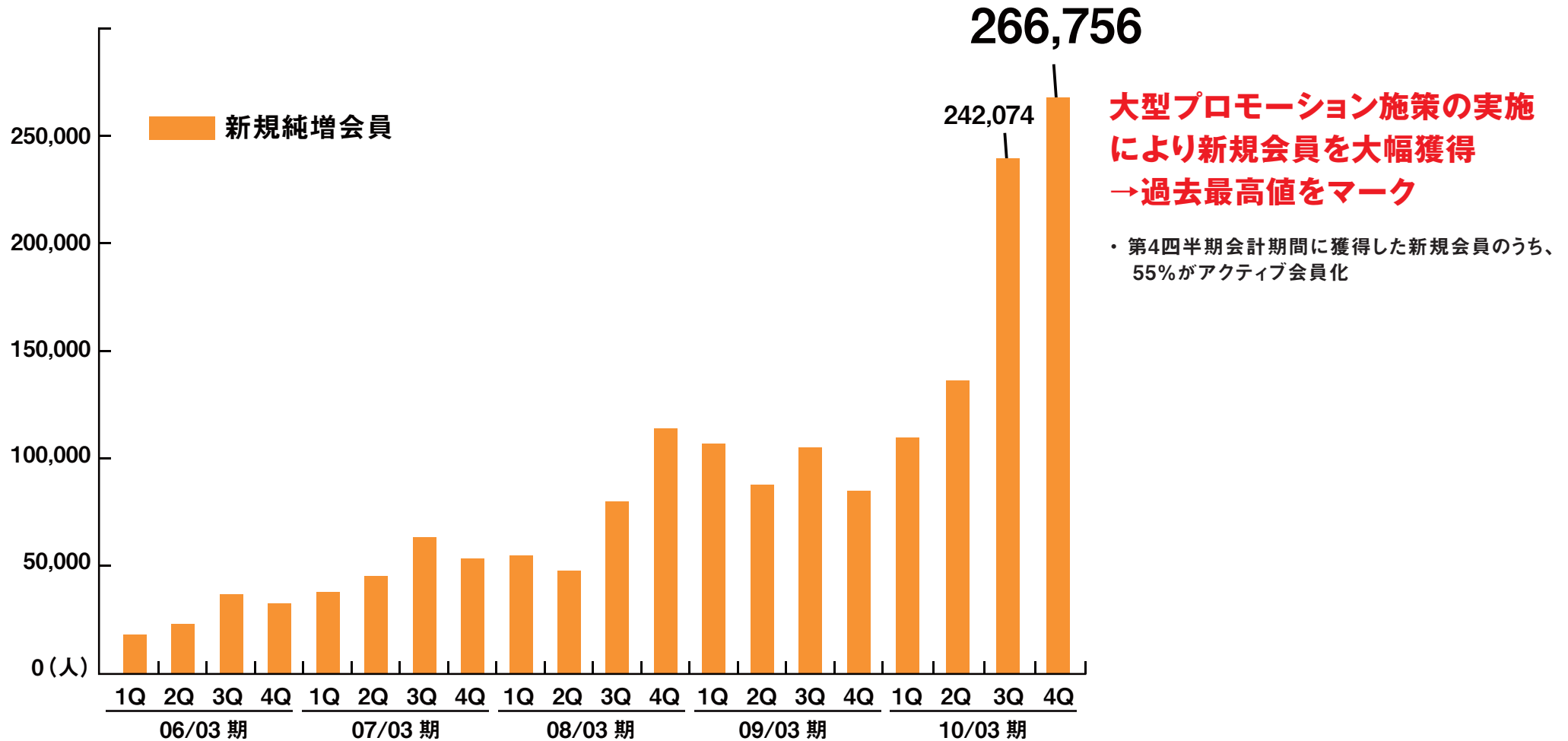


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



四半期毎の純増会員数



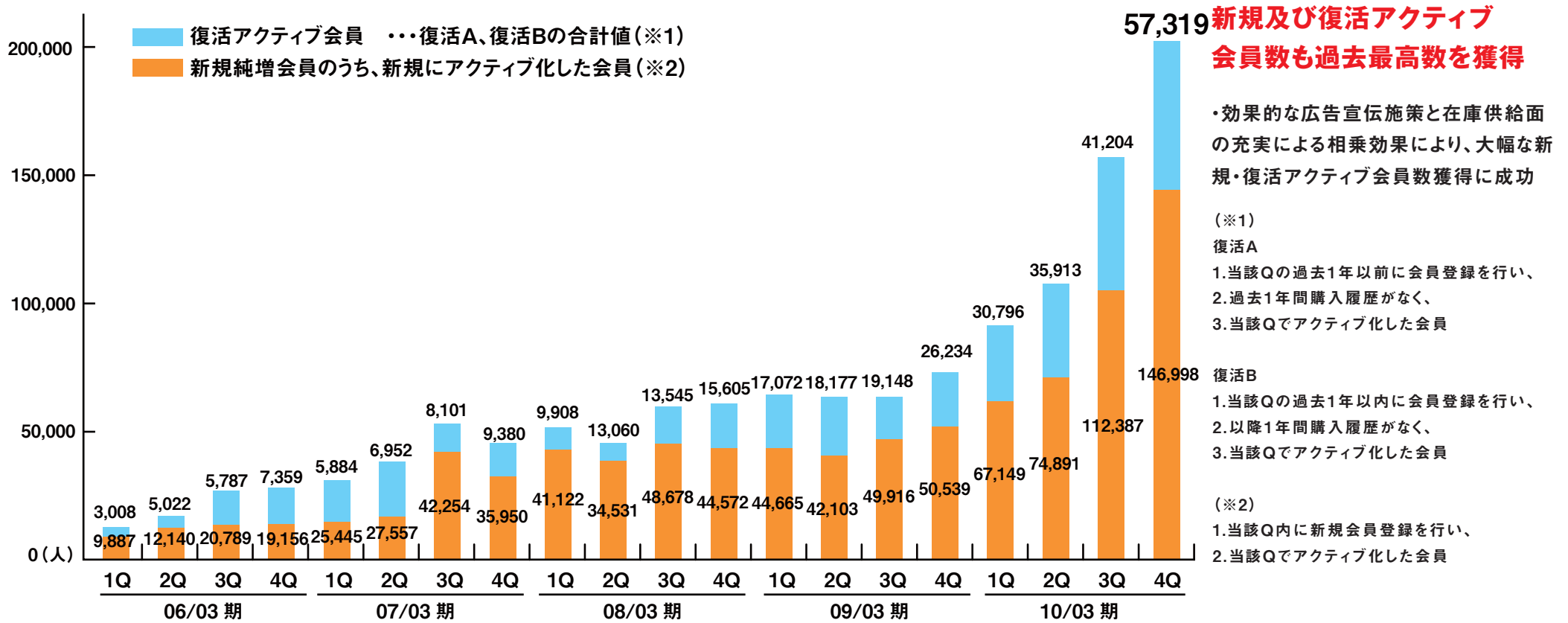
2. ファクトデータ分析

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



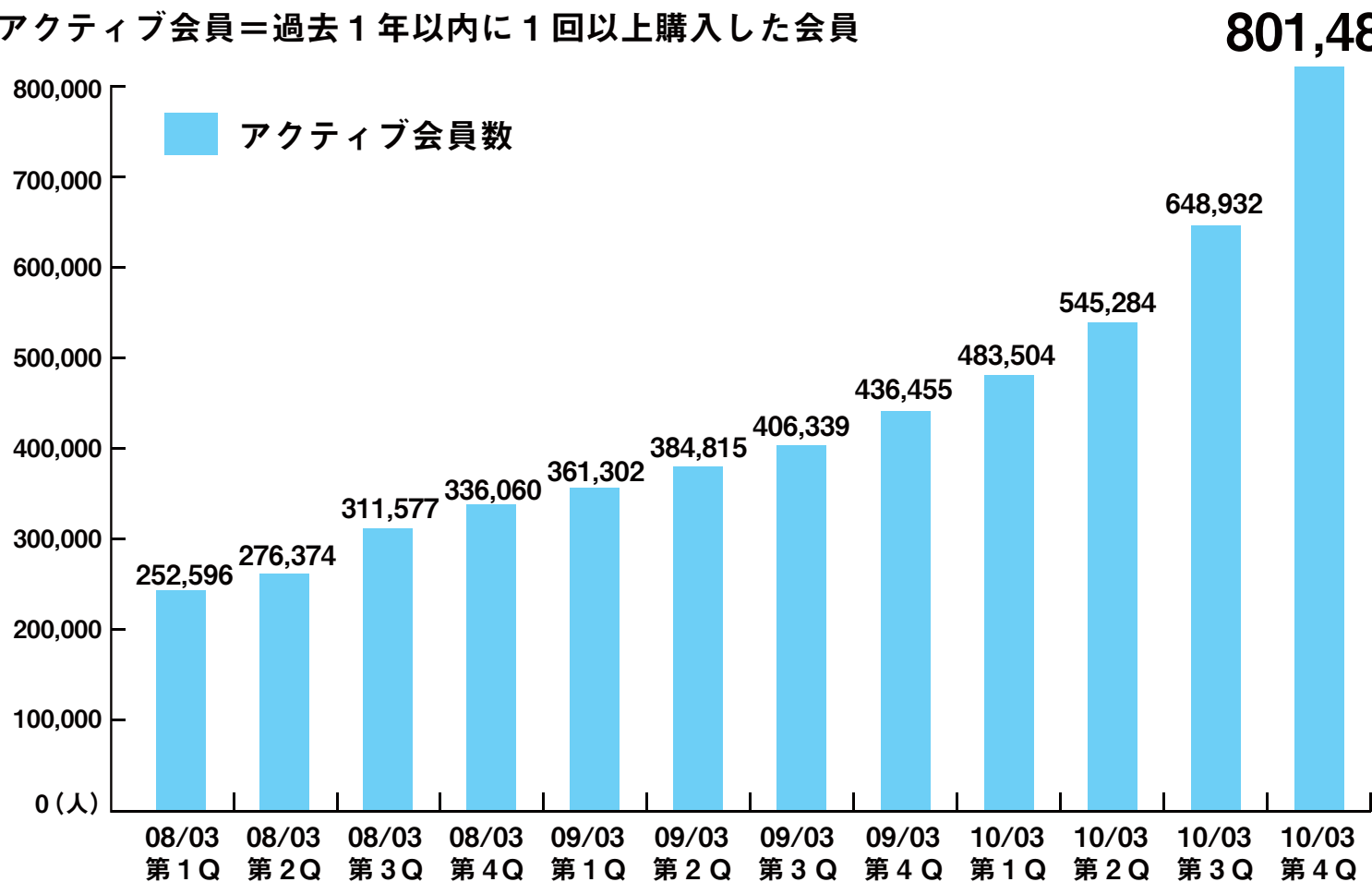
2. ファクトデータ分析

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



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+365,031人
(前四半期比+152,554人)



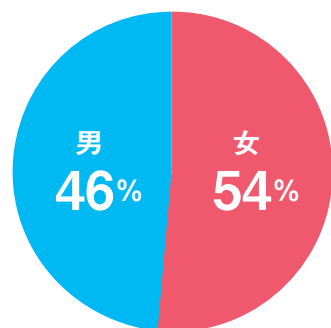
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis

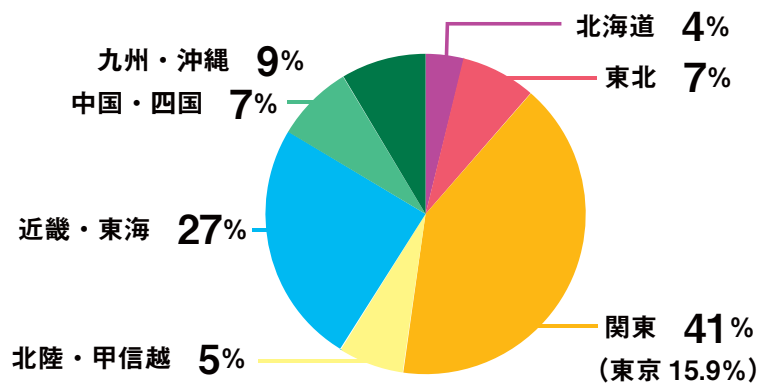


会員属性

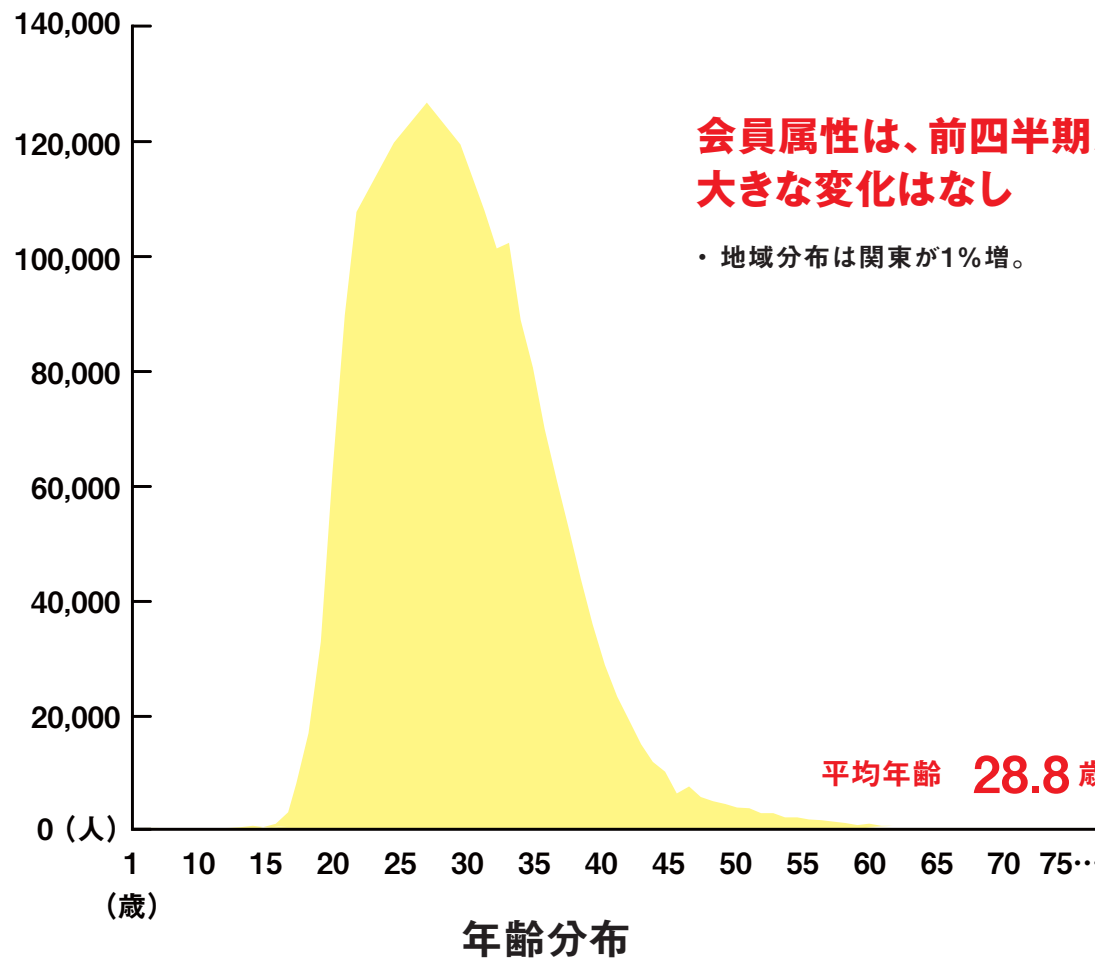
(10年3月末時点)



男女比



地域分布

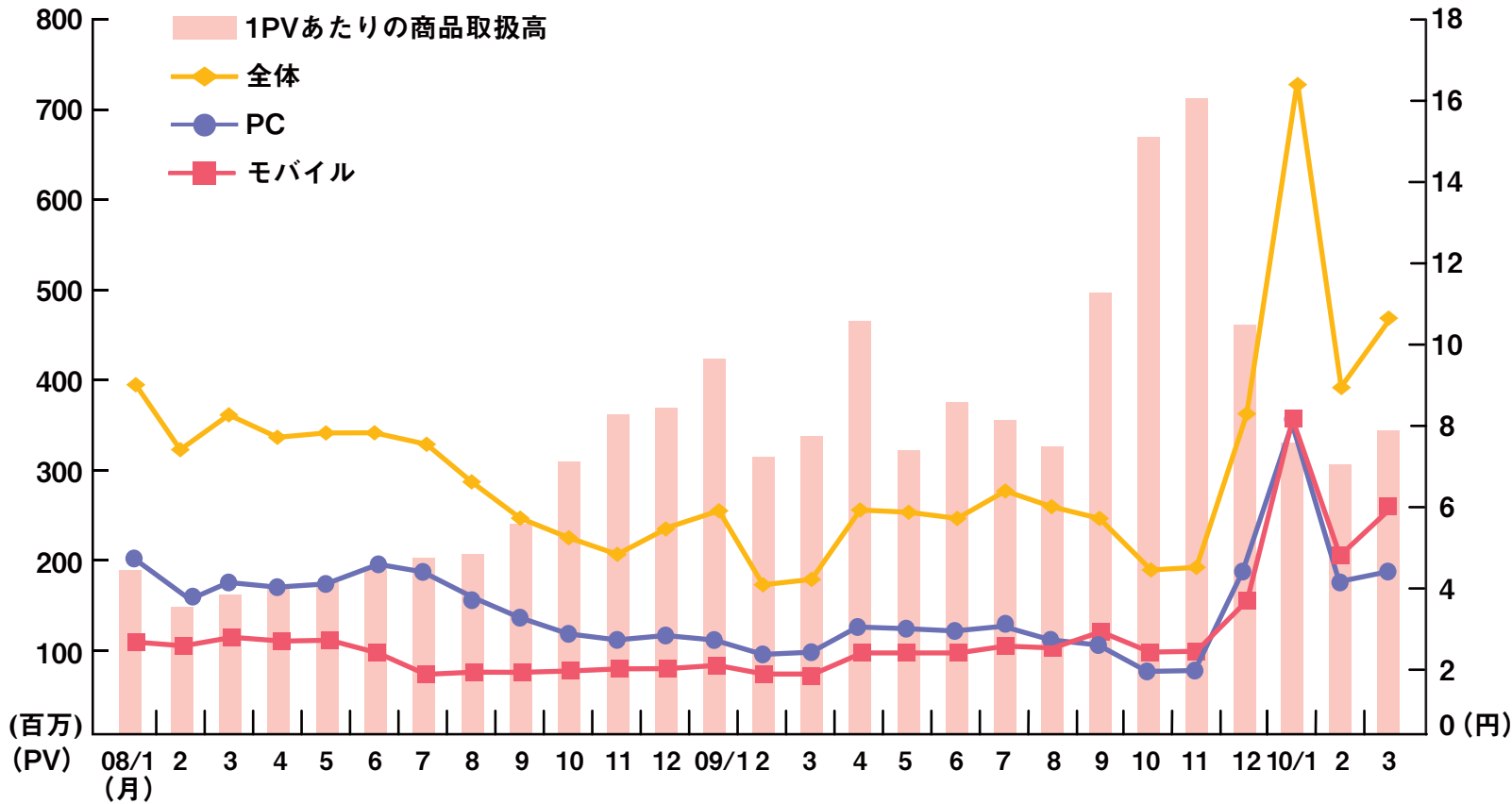


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



PV数(全体)



冬季セールの実施に伴い、1月のPV数が上昇

冬季セールに照準を合わせた広告宣伝施策により、PC・モバイル共にPV数が急増。



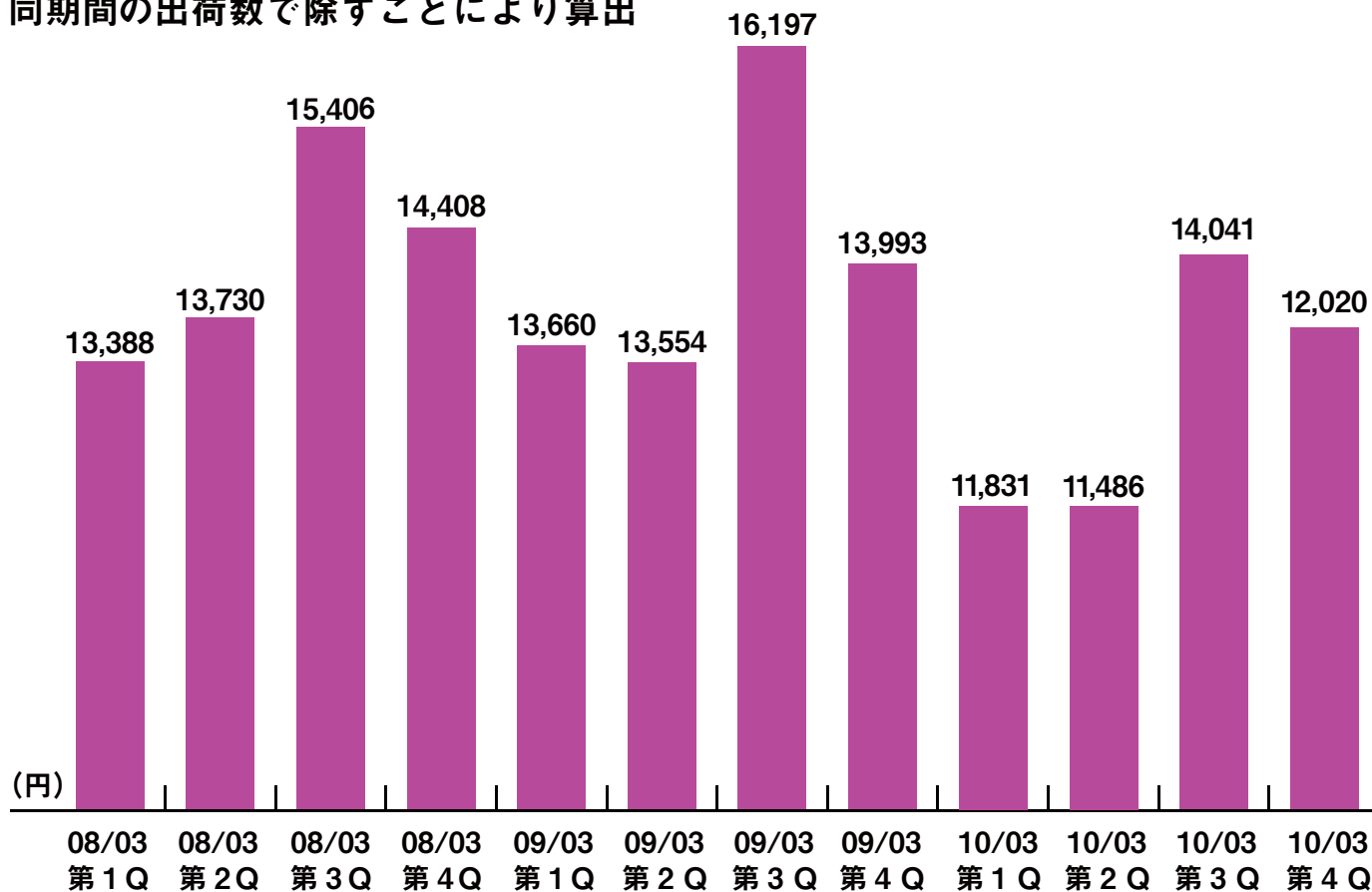
2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



平均出荷単価（年度平均）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

・ 1年間の送料無料化により、低価格商品購入顧客が増加し平均出荷単価がやや低下。

・ 1万円未満の購入比率

- ▶ 10/03期第1Q 54.2%
- ▶ 10/03期第2Q 55.7%
- ▶ 10/03期第3Q 41.1%
- ▶ 10/03期第4Q 53.3%

・ 商品単価

- ▶ 09/03期第4Q 8,186円
- ▶ 10/03期第1Q 7,463円
- ▶ 10/03期第2Q 7,574円
- ▶ 10/03期第3Q 9,712円
- ▶ 10/03期第4Q 7,454円

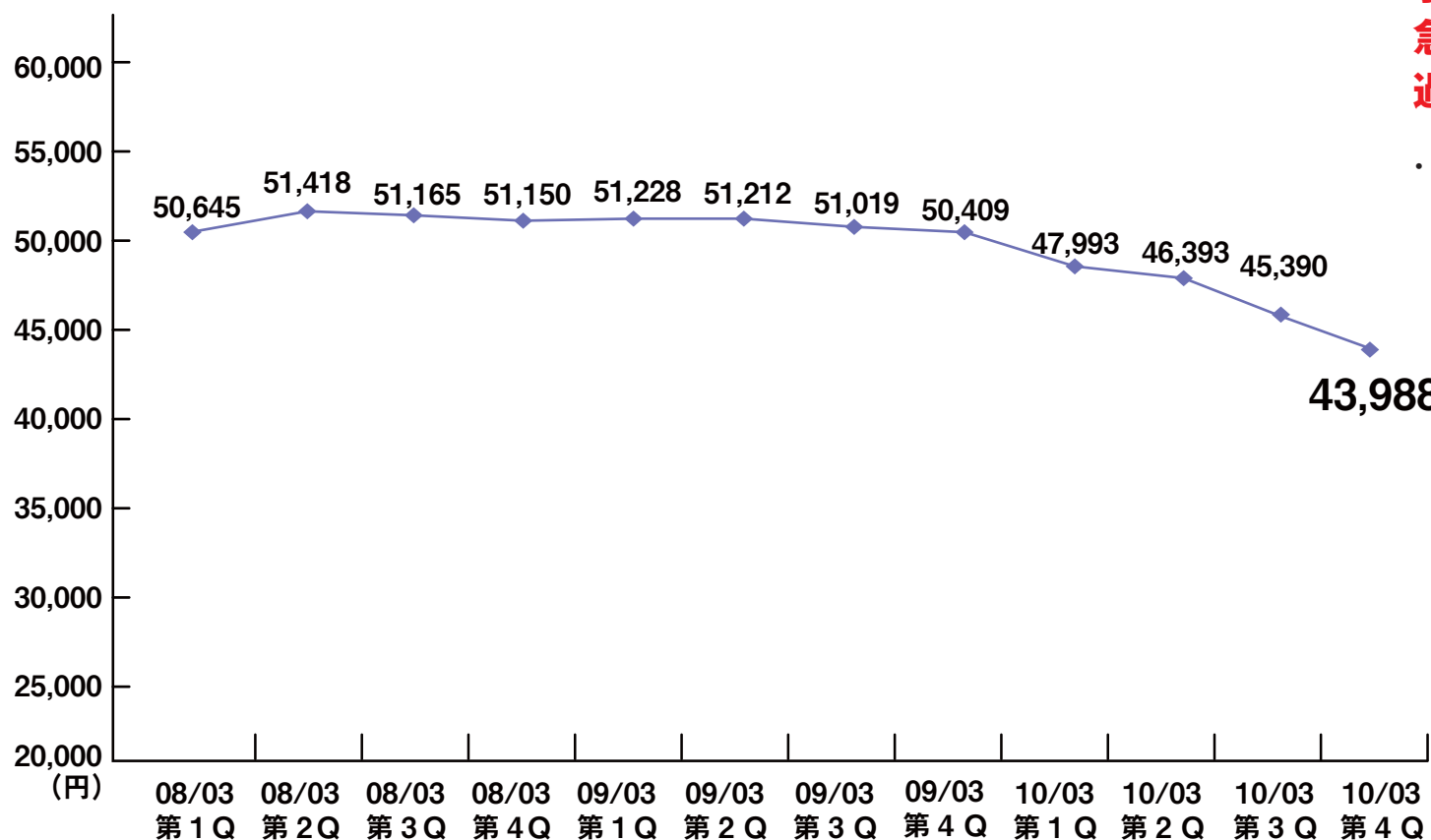


2. ファクトデータ分析

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
4Q新規+復活アクティブ会員・・・25.5% (年間17,892円)
それ以外のアクティブ会員・・・74.5% (年間52,916円)
- [前年同期]
4Q新規+復活アクティブ会員・・・17.6% (年間18,937円)
それ以外のアクティブ会員・・・82.4% (年間55,720円)

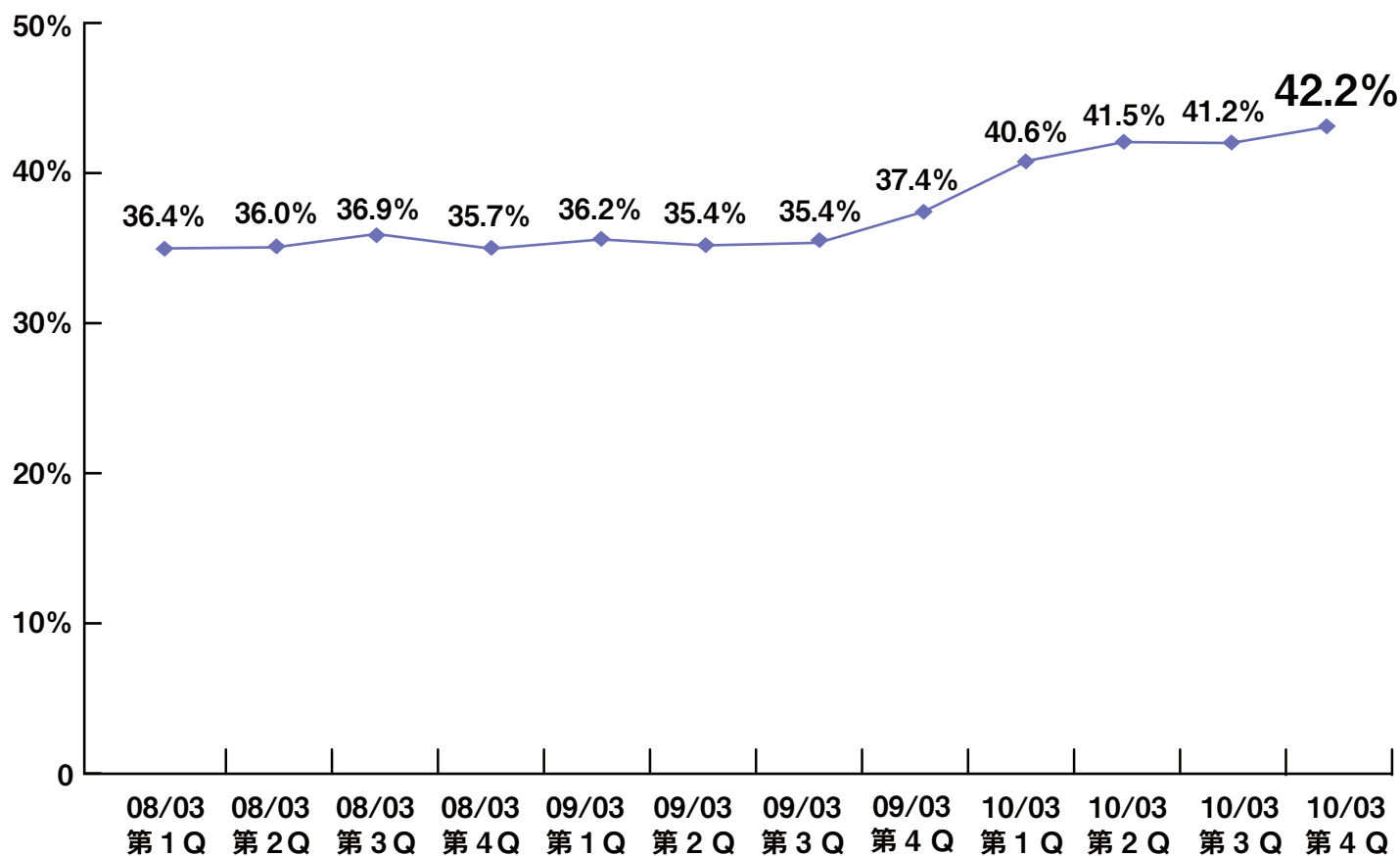


2. ファクトデータ分析

Fact data analysis



既存会員の購入率



既存アクティブ会員も購入率も 順調に推移

- ・ 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
- ・ 既存アクティブ会員の購入率＝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÷既存アクティブ会員

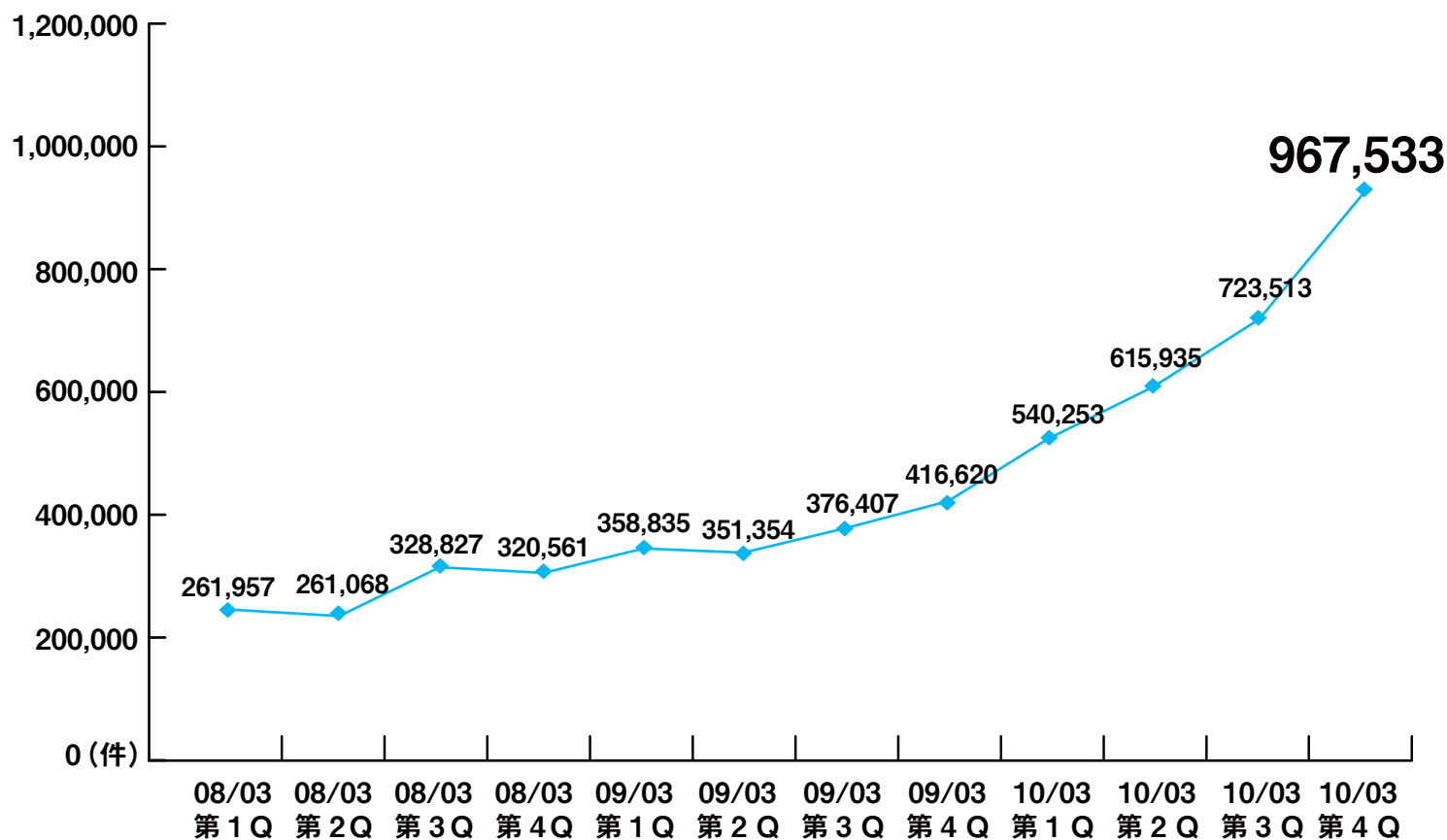


2. ファクトデータ分析

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+132.2%
- 顧客購買意欲の促進
 - ▶ 1年間の送料無料キャンペーン
 - ▶ 新規出店数の増加
 - ▶ 積極的な再入荷の実施等



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
- ・商品取扱高
- ・営業利益
- ・会員数
- ・新規登録会員数
- ・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
- ・出荷件数

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



3.11/03 期通期連結業績予想



11/03 期通期連結業績予想・配当金

		成長率 (%)
売上高	230.0 億円	34.0
営業利益	46.0 億円	42.2
経常利益	46.1 億円	42.0
当期純利益	25.8 億円	38.8
1 株当たり当期純利益	7,053.57 円	-
1 株当たり配当金 (予定)	1,750 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 (小売売上高)	119.1 億円	14.5
	ストア運営管理事業 (受託販売手数料)	※108.8 億円	67.8
その他		2.0 億円	▲ 26.2
合計		230.0 億円	34.0

※メーカー自社 EC 支援事業含む



今後の戦略



START TODAY CO.,LTD.

2011年3月期事業計画



挑戦の1年「1Day 1Million」を経て新たに見えてきた・・・

革命の1年

「555 Revolution.」

「業界構造革命」 「消費行動革命」 「スタートトゥデイ革命」

(Industry Revolution) (Consumer Revolution) (Starttoday Revolution)



2011年3月期事業計画



ストア運営管理事業

商品取扱高目標：40,900 百万円（前年対比 +62.0%）

在庫連動システム 一部稼働開始

- ・第一四半期中に第一号案件実施の方向で検討中
- ・ZOZO内の在庫のみならず、テナント側の在庫（倉庫・店舗）の連動を一部開始予定
- ・在庫管理の効率化を図ることで、機会損失の減少、需要と供給のアンマッチを改善
- ・ZOZOに在庫がなくても、テナント側のどこかに在庫がある限り、ZOZOのサイト上で販売し続けることが可能

ストア企画開発事業での取扱ブランドを一部テナント化

- ・在庫リスクを減らし、買取のみでは取扱いのなかった品番を拡大することで会員の満足度向上
- ・在庫供給量を増やし、ブランド規模の拡大を狙う

新規領域の開拓

- ・ZOZO VILLAへのテナント出店計画
- ・さらなる新規出店による取扱ジャンルの拡大 → OL系・銀座系・ギャル系など、これまでのZozotownとは異なるターゲットを狙ったブランドの開拓
(例) ZOZOの既存SHOPで言うと → OL系・・・aquagirl、IENAなど | 銀座系・・・MIDWEST、ESTNATIONなど | ギャル系・・・SHEL、TTERなど



2011年3月期事業計画



ストア企画開発事業

商品取扱高目標： **11,000** 百万円（前年対比 **+9.8%**）※

※商品販売金額のみで算出

新進気鋭ブランドの育成・発信

- ・エッジの効いたブランドの発掘・育成・発信に注力し、各ブランドの規模を拡大

海外取引の強化

- ・海外取引専用のブロックを新設
- ・前年度オープンしたasos・DOVER STREET MARKETをはじめ、徐々に拡大を行う

MD強化による粗利率の改善

- ・ブランド側とより密なコミュニケーションを図り、予約販売や売れ筋商品の再入荷、再生産、再受注に注力
- ・在庫リスクを抑制し効率的な販売を推進
- ・機動的かつ戦略的にセールを実施することで、粗利維持・拡大



2011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：3,600百万円（前年対比+154.9%）

前年度実績

受託数6社、獲得会員数125,199人、アクティブ会員数65,227人

- ・会員数、アクティブ会員数は急増。業績も順調に推移し軌道に乗りつつある。
- ・ZOZO全体の会員数、アクティブ会員数にはEC支援事業分は加味していない。

新規出店で、前年実績並みの取扱規模

- ・株式会社シップスの自社ECオープン予定（6月予定）
- ・海外大手も含め、幅広いファッション領域での営業を展開中。
- ・現状複数の企業とコンタクトがあり、そのうち数社はかなり確度が高い。

既存支援サイトのサポート強化

- ・EC支援専属のブロックをストア運営管理部内に新設。
- ・ブランド側と密にコミュニケーションをとることで、MD強化をサポート。



2011年3月期事業計画



会員別目標商品取扱高

ZOZO会員

既存会員**335億円** + 新規獲得会員**184億円** = **519億円**

(P.29参照)

(P.30参照)

+

自社EC会員 **36億円**

(P.27参照)



555億円



2011年3月期事業計画



目標商品取扱高：**既存会員335億円**

既存アクティブ会員数 576,813人 × 1人当たり年間購入金額 58,075円 = 約335億円
 (表I-G) (表I-H) (BtoBは含まない)

【表I】

項目	獲得年度					合計	備考
	2010/3期	2009/3期	2008/3期	2007/3期	2007/3期以前		
A 獲得会員数(退会者含む)(人)	780,795	460,965	353,293	235,570	251,357	2,081,975	
B アクティブ会員数(退会者含む)(人)	447,159	138,476	99,614	68,320	49,615	803,184	
C アクティブ率(%)	57.3	30.0	28.2	29.0	19.7	38.6	獲得の翌年以降は安定的に推移
D 1人当たり年間購入金額(円)	27,362	57,406	62,095	72,130	79,767	43,895	獲得の翌年以降上昇
E 購入金額合計(百万円)	12,235	7,949	6,186	4,928	3,958	35,256	

2010/3期実績

F 想定アクティブ率(%)	33.5	25.3	25.5	26.6	18.1	27.7	F = C × ①
G アクティブ会員数(人)	261,919	116,560	90,157	62,585	45,592	576,813	G = A × F
H 1人当たり年間購入金額(円)	48,658	59,420	62,195	74,207	78,389	58,075	H = D × ② ※合計値のみI ÷ G
I 購入金額合計(百万円)	12,737	6,922	5,604	4,641	3,594	33,498	I = G × H

※購入金額にはBtoBは含まれていない

2011/3期想定

【表II】

項目	獲得初年度 ～2年目	2年目 ～3年目	3年目 ～4年目	4年目 ～5年目	5年目以降	備考
	前年対比					
① 想定アクティブ率の変化率(%)	59%	84%	91%	92%	92%	獲得の翌年は大幅に低下するが、 2年目以降は安定的に推移
② 1人当たりの年間購入金額(%)	178%	103%	100%	103%	99%	獲得の翌年以降上昇する

※経過年数に対するアクティブ率の変化率、1人当たり年間購入金額の前年対比は直近3年間の平均値を使用



2011年3月期事業計画



目標商品取扱高：**新規獲得会員184億円**

新規会員獲得 150万人×想定アクティブ率 44%×1人当たりの年間購入金額 28,000円=184億円
(BtoBは含まない)

新規会員獲得目標150万人

	2010/4/20現在	2009/4月	2008/4月	備考	
獲得会員数 (人)	29,730	35,547	31,326	-	
広告宣伝販売促進費 (百万円)	32	50	29	-	
会員獲得単価 (円)	1,078	1,422	937	・会員獲得は2011/3期に入って効率化されている ・送料無料廃止による獲得効率の低下はみられていない	
	2011/3期想定	2010/3期	2009/3期	2008/3期	備考
会員純増数 (人)	1,500,000	763,229	447,030	339,051	-
広告宣伝販売促進費 (百万円)	2,100	1,034	403	378	広告宣伝・販売促進費に21億円投入
会員獲得単価 (円)	1,400	1,355	903	1,115	会員獲得単価は保守的

想定アクティブ率44%、1人当たり年間購入金額28,000円

	2010/4/20現在	2009/4月	2008/4月	備考	
平均出庫単価 (円)	13,655	12,487	13,503	送料無料廃止で平均出荷単価が大幅に回復	
	2011/3期想定	2010/3期	2009/3期	2008/3期	備考
アクティブ率 (%)	44%	57%	47%	55%	想定アクティブ率は保守的
1人当たり年間購入金額 (円)	28,000	27,379	32,310	34,103	1人当たり年間購入金額は保守的



2011年3月期事業計画



”ファッションEC”=「スタートトゥデイ」に向けて 二次流通市場進出

(株)クラウンジュエルと資本提携

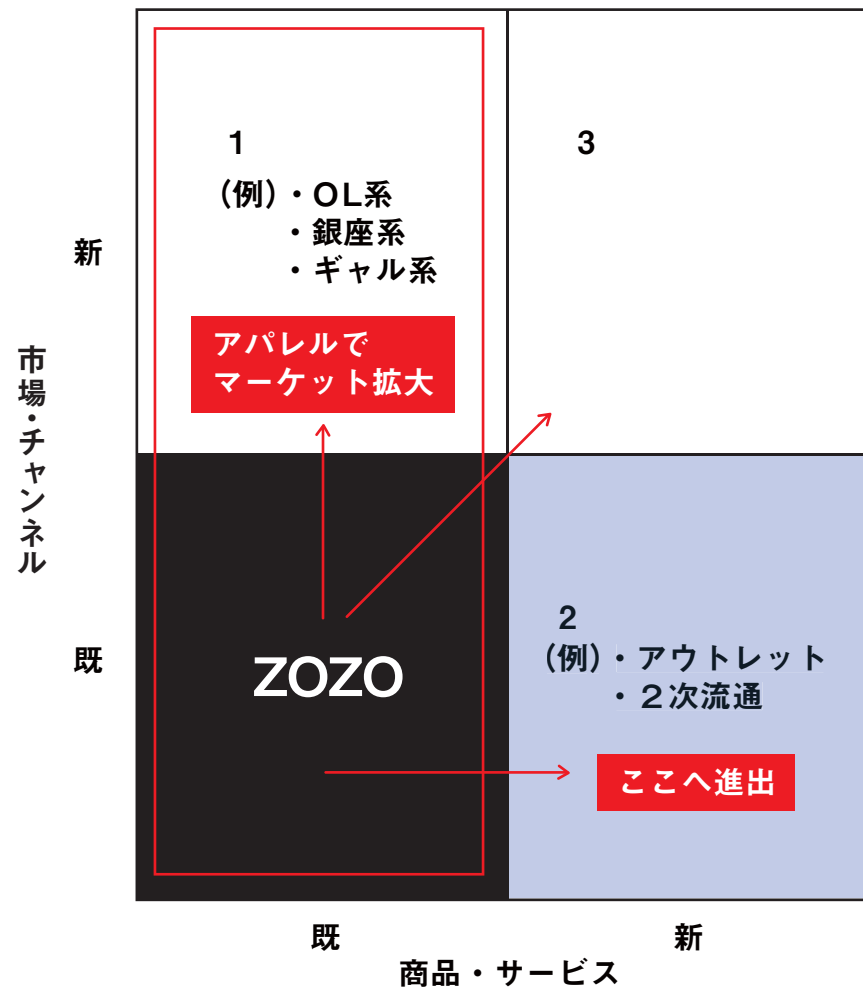
・株式会社サイバーエージェントの子会社であり、好感度ファッションアイテムに特化したオークションサイト”CROWN JEWEL”を運営している、株式会社クラウンジュエルと資本提携を実施。

アパレル業界でのマーケット拡大

・アパレルEC事業で培ったスタートトゥデイのノウハウとアパレルオークション事業で培ったクラウンジュエルのノウハウを活かし、アパレル二次流通市場での事業展開の進出を図る。

資本提携するメリット

- ・ZOZOとは違うサイトで二次流通市場への事業展開が図れる
- ・“ZOZOで売ってZOZOで買う”といった顧客の囲い込み効果が期待できる
- ・クラウンジュエルはファッションへ特化しており、取扱ブランドが類似しているため、既存のZOZO会員とマッチしやすく、ZOZOからの送客も図れる



2011年3月期事業計画



2011年3月業績予想

		成長率 (%)
売上高	23,000百万円	34.0
商品取扱高	55,500百万円	49.8
経常利益	4,610百万円	42.0

(商品取扱高内訳)

		成長率 (%)
ストア企画開発事業	11,000百万円	9.8
ストア運営管理事業	40,900百万円	62.0
メーカー自社EC支援事業	3,600百万円	154.9



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

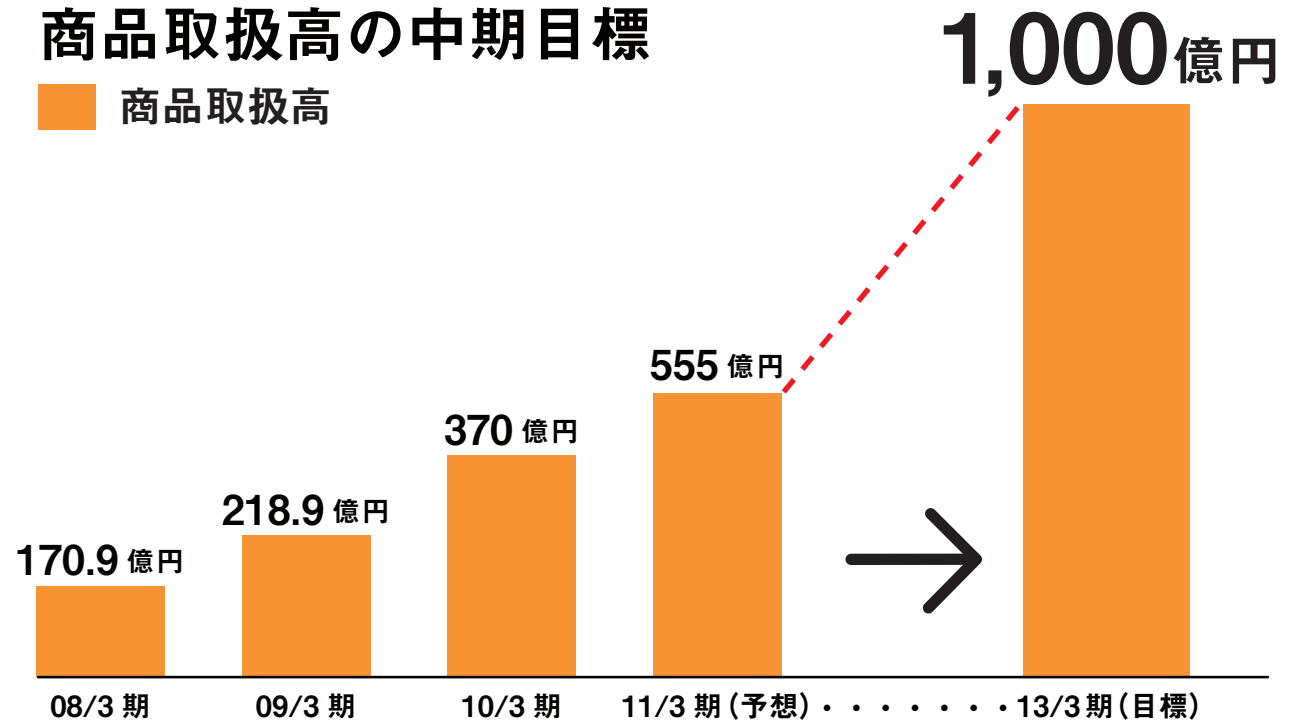
“高感度ファッションEC”
「ZOZORESORT」



“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



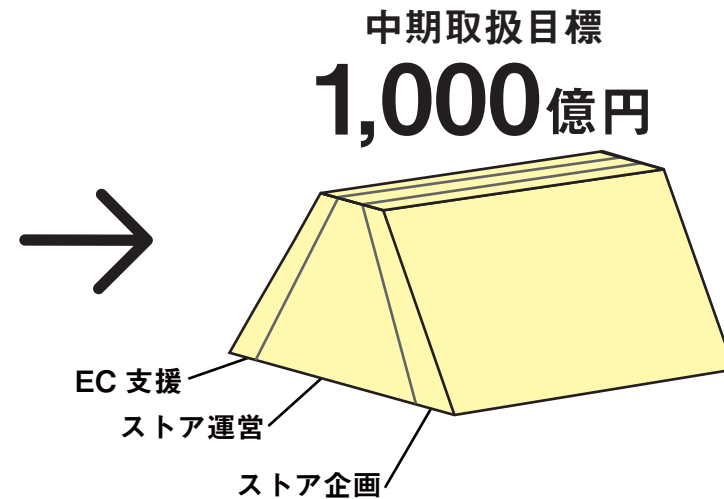
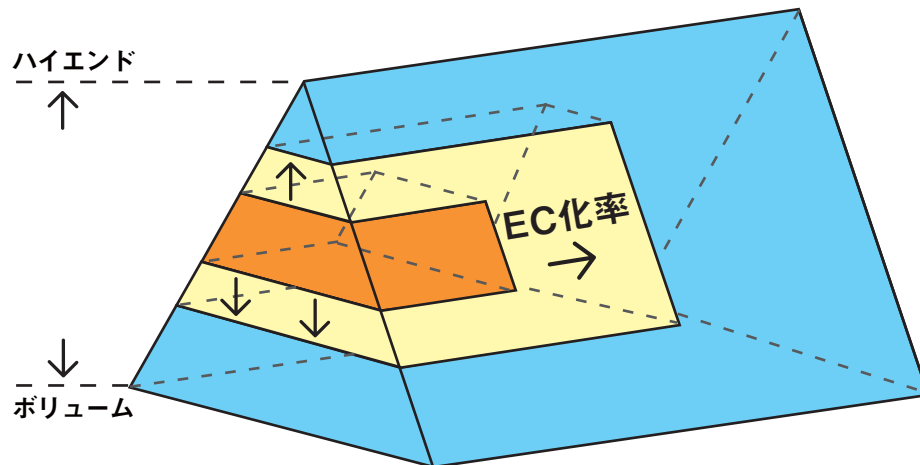
今後の戦略



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)



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4,700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
- ・115,994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

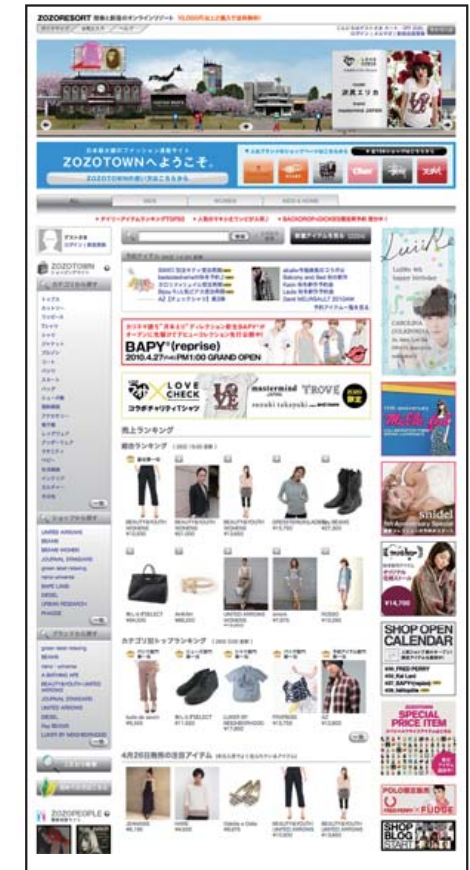
- ・ヒト・コト・モノに特化した情報発信サイト
- ・ユーザー同士での情報共有が可能

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



1,178ブランド
高感度なファッションブランド

245名

従業員(平均27.1歳)

365,772株
株主

企業理念

「世界中をカッコよく、
世界中に笑顔。」

4,700店
全国ショップ

202万人
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、イープロンやキューニーなど46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116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、有料会員サービス「ZOZOPREMIUM」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。