

**平成23年3月期第3四半期決算**

(平成22年4月1日～平成22年12月31日)

**決算説明会資料**

# 業績

BUSINESS PERFORMANCE

# 11/03期第3四半期ハイライト

## 1. 売上高、商品取扱高共に計画を達成

- ・売上高 17,045百万円(前年同期比46.7%増)
- ・商品取扱高 40,195百万円(前年同期比62.7%増)

## 2. 第3四半期会計期間の営業利益は過去最高値をマーク

- ・第3四半期会計期間 営業利益1,539百万円(前年同期比72.9%増)
- ・第3四半期累計期間 営業利益4,007百万円(前年同期比90.7%増)

## 3. ヤフー株式会社との業務提携

- ・ファッション製品データベース(Fashion Data Base)に関する事業
- ・ECショッピングサイト(Yahoo!ショッピング、ZOZOTOWN)の連携に関する事業
- ・ファッション関連情報のメディアサービス(Yahoo! FASHION)に関する事業
- ・ファッション関連製品の二次流通サービス(Yahoo!オークションなど)の連携に関する事業

## 4. ZOZORESORT サイトリニューアル、ZOZOOUTLET オープン

「街」から「人」へ、コンセプトやデザインを一新。Twitter、facebook、外部SNSサイトとの情報共有機能の追加やこだわり検索機能を拡充。

## 5. 新規SHOP続々オープン

- ・ストア運営管理事業 12ショップ
- ・ストア企画開発事業 3ショップ 計15ショップ

## 6. メーカー自社EC支援事業4ショップオープン

「PAL CLOSET ONLINE STORE」株式会社バル  
「MELROSE ONLINE STORE」株式会社メルローズ  
「MARGARET HOWELL SHOP ONLINE」株式会社アングローバル  
「Adam et Rope' ONLINE SHOP」株式会社ジュン

## 7. 目標獲得会員数は未達

- ・総会員数 2,772,976人
- ・第3四半期累計 獲得会員数 744,269人  
(対 第3四半期累計目標獲得会員数 ▲296,855人)

## 8. 千葉マリンスタジアム命名権獲得ならず

## 11/03期第3四半期連結業績(累計)の概要

(単位：百万円)

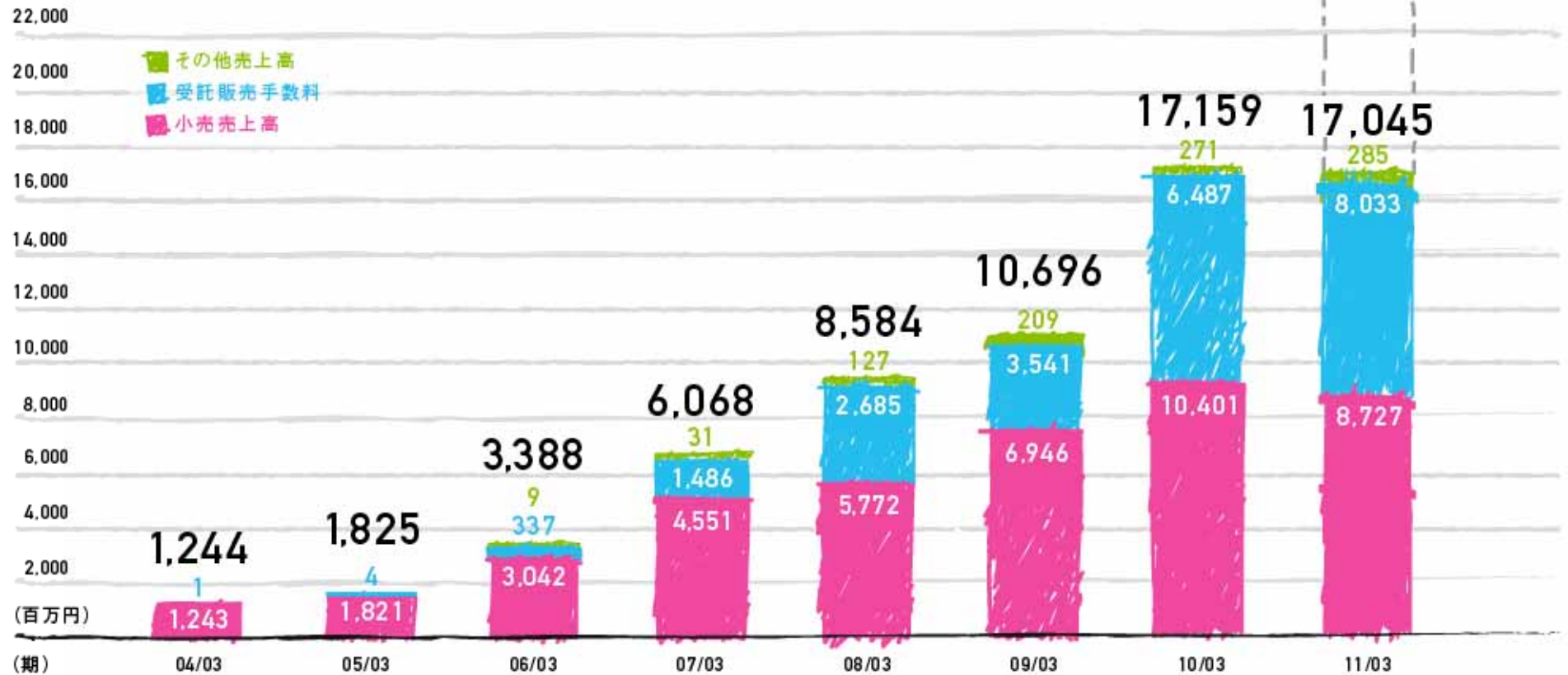
項目	11/03期 第3四半期 実績(累計)	前年同期	前年同期比	11/03期 通期計画	11/03期 進捗率	増減要因
売上高	17,045	11,617	+46.7%	23,500	72.5%	・商品取扱高 401.9 億円 (前年同期比 +62.7%)
営業利益	4,007	2,101	+90.7%	5,210	76.9%	商品取扱高の増加に伴うスケール メリット並びに受託手数料率の上 昇により営業利益が計画を上回った
経常利益	4,006	2,113	+89.5%	5,210	76.9%	—
当期純利益	2,236	1,201	+86.1%	2,920	76.6%	—

※上記内容は、2010年12月14日付発表の「株式の分割、単元株制度の採用及び定款の一部変更に関するお知らせ」並びに2011年1月28日付発表の「通期業績予想の修正及び配当予想の修正に関するお知らせ」を反映した数値となっております。

## 売上高の推移

### 売上高は順調に推移

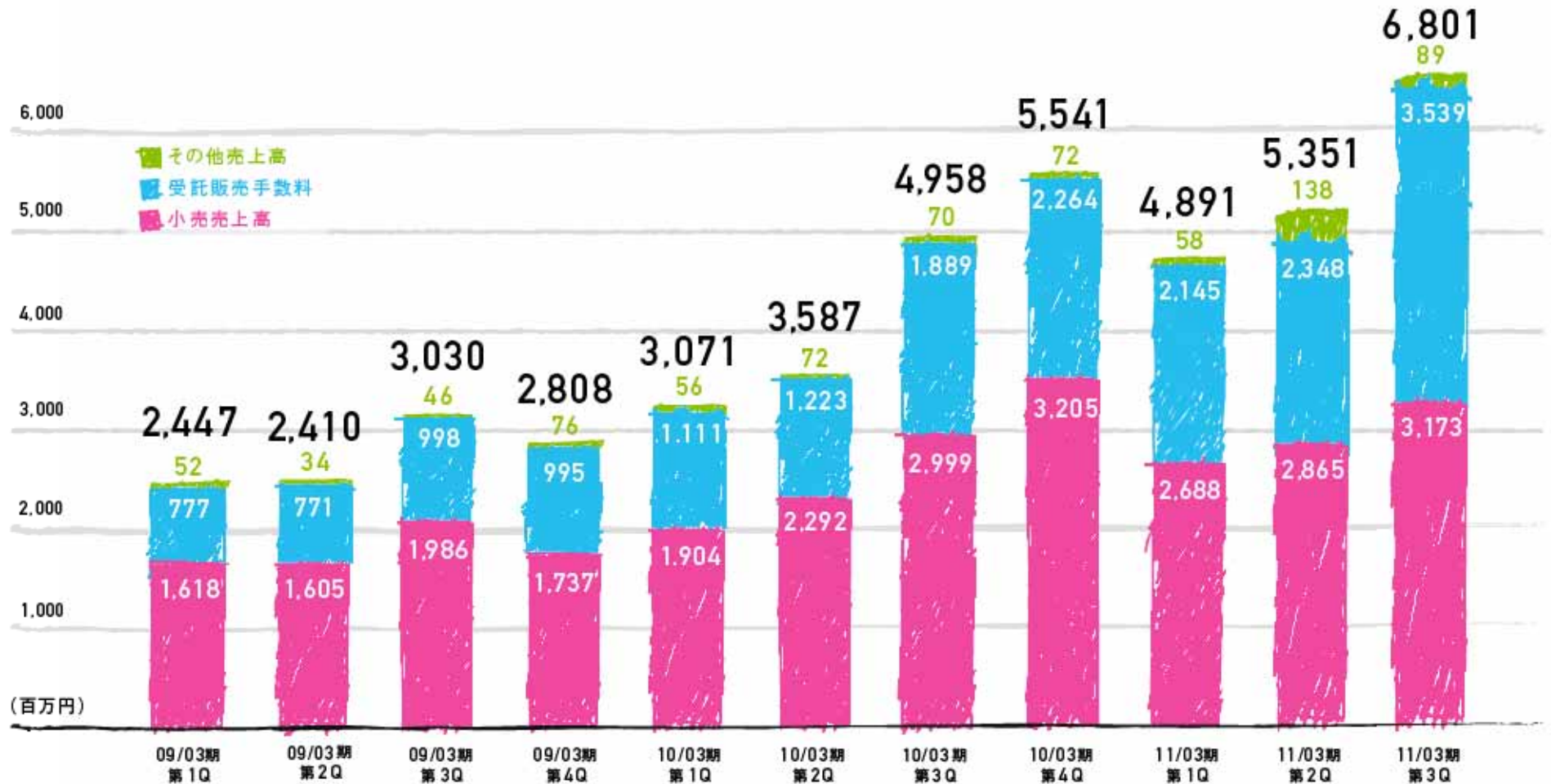
- ・第3四半期累計期間計画を達成 通期連結業績予想進捗率 72.5%
- ・前年同期比 +46.7%と大幅伸長



## 売上高の推移(四半期)

過去最高の四半期売上高をマーク

・ 前年同期比 小売売上高 +5.8%、受託販売手数料 +87.4%

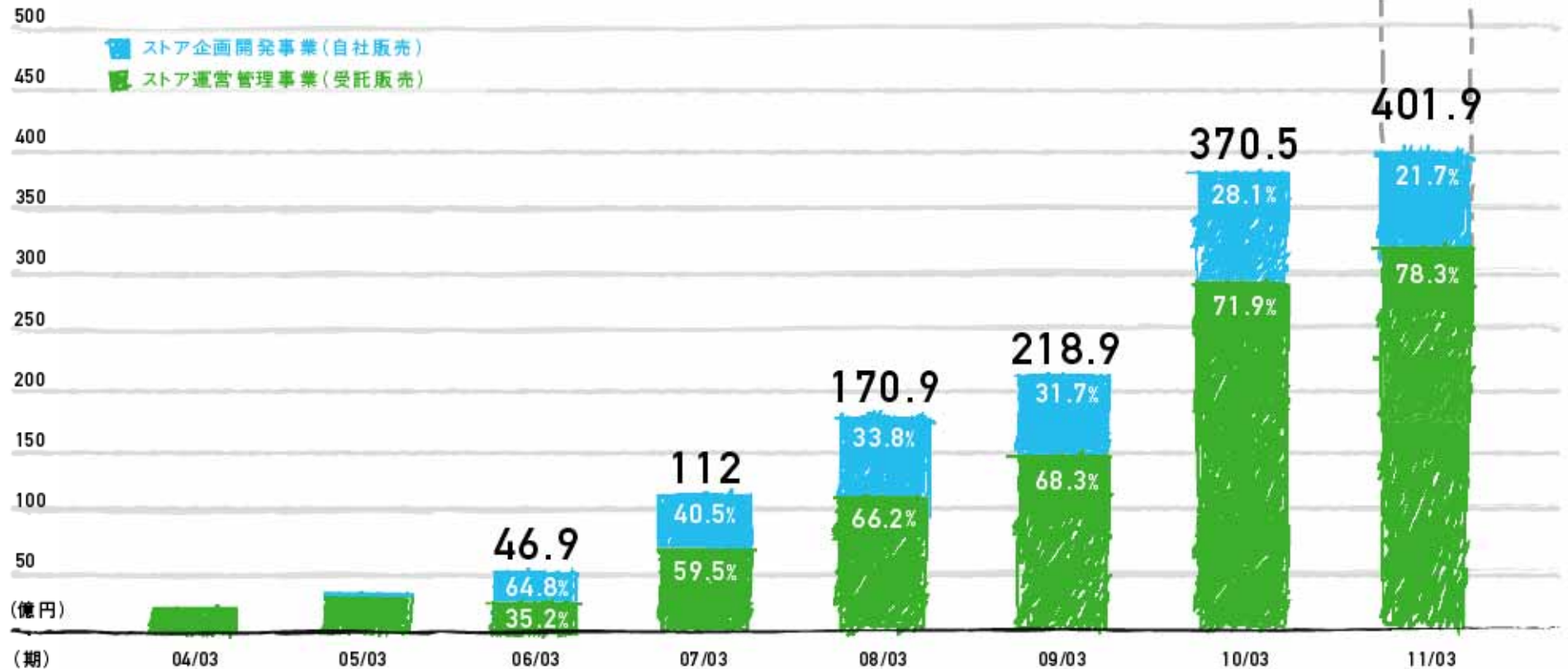


## 商品取扱高の推移

当11/03期第3四半期累計期間の商品取扱高は401.9億円、受託取扱高は314.6億円

### 商品取扱高も計画を達成

- ・BtoB事業 商品取扱高(受託取扱高を含む) 3Q累計29.4億円(前年同期8.1億円)
- ・当期新規出店合計取扱高 3Q累計22億円、商品取扱高に占める割合:5.5%(BtoBを除く)

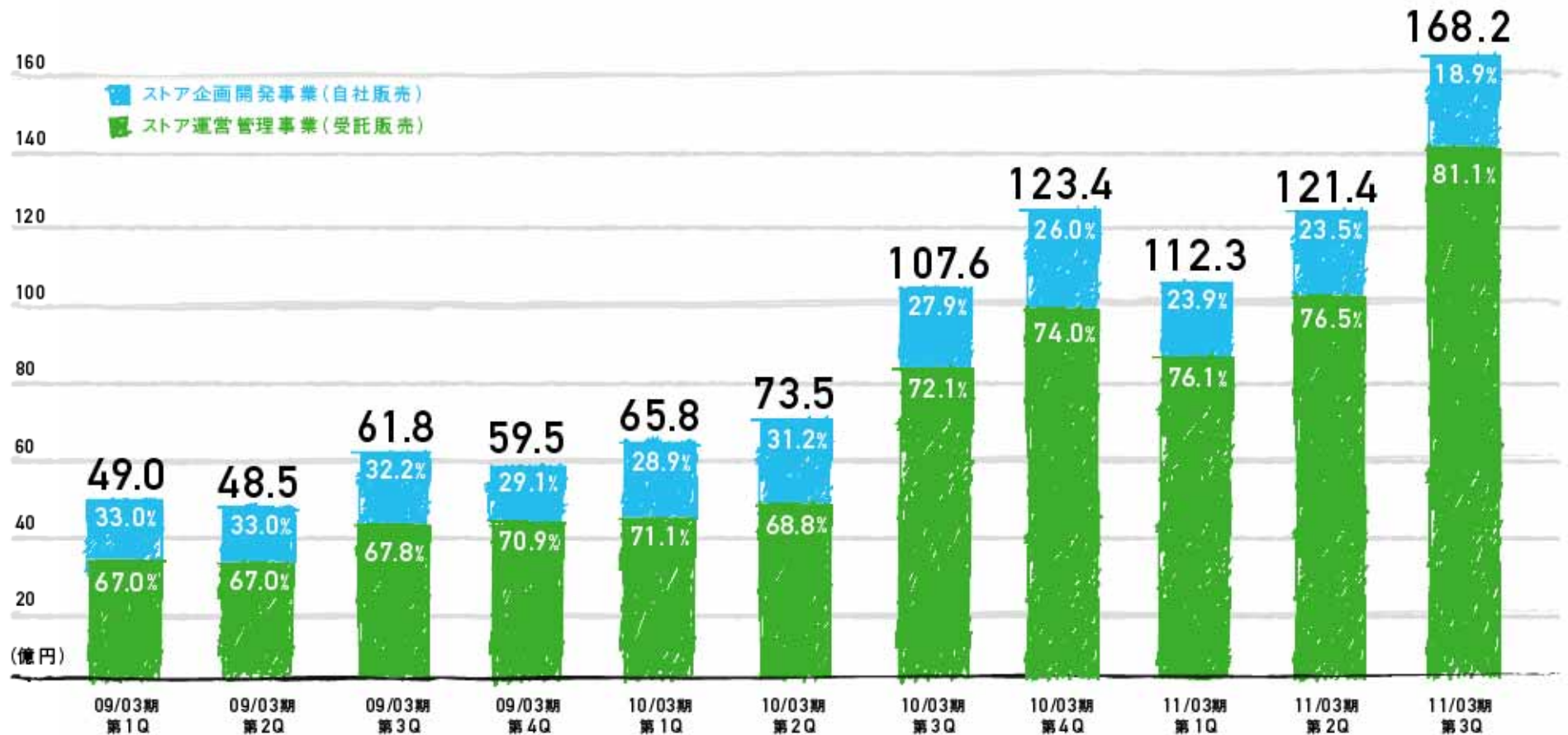


## 商品取扱高の推移(四半期毎)

当11/03期第3四半期会計期間の商品取扱高は168.2億円、受託取扱高は136.4億円

過去最高の商品取扱高をマーク

・ 前年同期比 +60.5億円(+56.3%)





## 販売管理費の内訳

(単位：百万円)

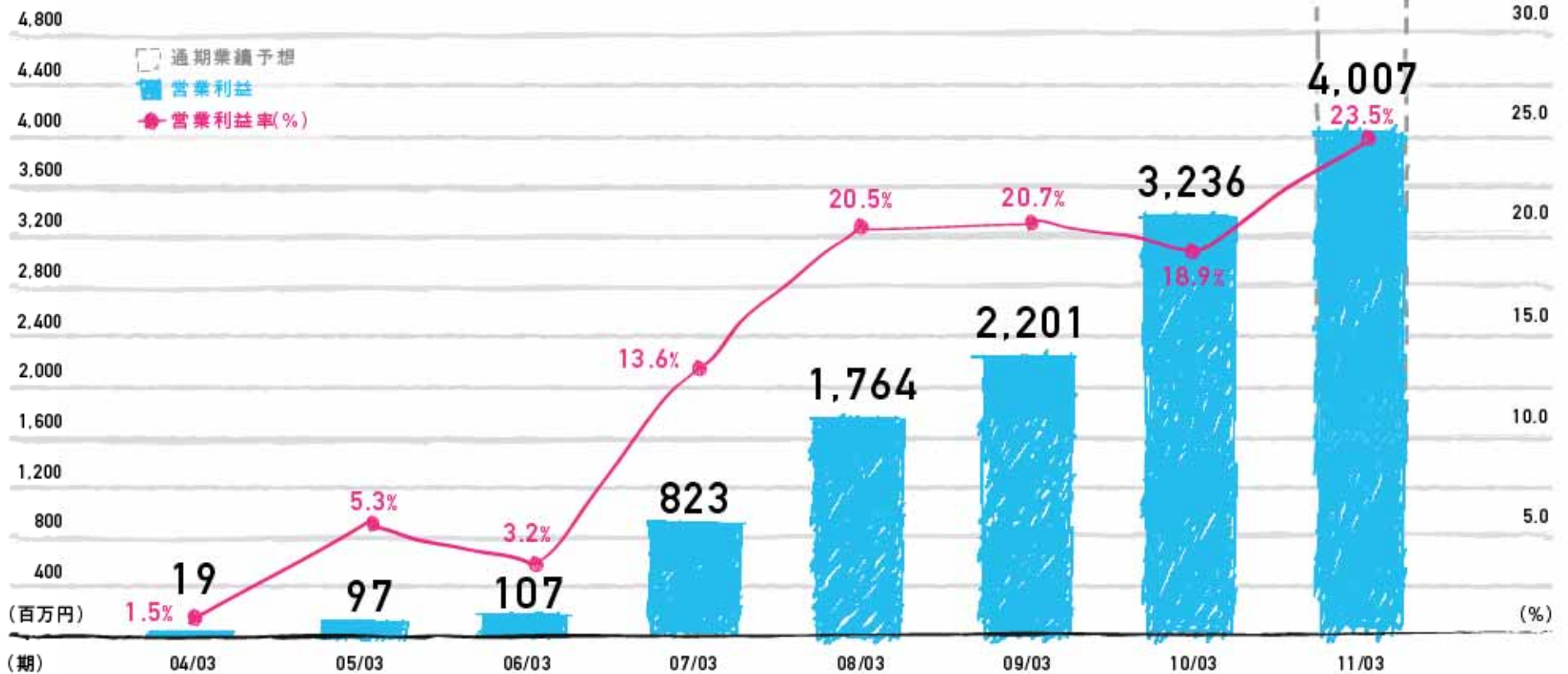
項目	11/03期第3四半期 累計期間		前年同期		前年同期比 (対売上高比率)	11/03期第3四半期 会計期間		11/03期第2四半期 会計期間		対11/03期第2四半期比	
	金額	対売上高比	金額	対売上高比		金額	対売上高比	金額	対売上高比	対売上高比	増減要因
販売管理費合計	7,356	43.2%	4,797	41.3%	1.9%	3,208	47.2%	2,274	42.5%	4.7%	広告宣伝費の増加に伴い 販管比率は上昇
人件費	989	5.8%	789	6.8%	▲1.0%	384	5.6%	315	5.9%	▲0.3%	
荷造運賃	960	5.6%	655	5.6%	0.0%	362	5.3%	315	5.9%	▲0.6%	出荷単価の上昇により 対売上高比は減少
代金回収手数料	837	4.9%	515	4.4%	0.5%	341	5.0%	257	4.8%	0.2%	
広告宣伝費	1,667	9.8%	727	6.3%	3.5%	1,017	15.0%	465	8.7%	6.3%	積極的なプロモーションの 実施によるもの
業務委託手数料	299	1.8%	238	2.1%	▲0.3%	103	1.5%	97	1.8%	▲0.3%	
その他	2,602	15.3%	1,872	16.1%	▲0.8%	999	14.7%	823	15.4%	▲0.7%	スケールメリットによる 固定費比率の抑制 賃借料 ▲0.6%

## 営業利益・営業利益率の推移

営業利益率は過去最高値をマーク

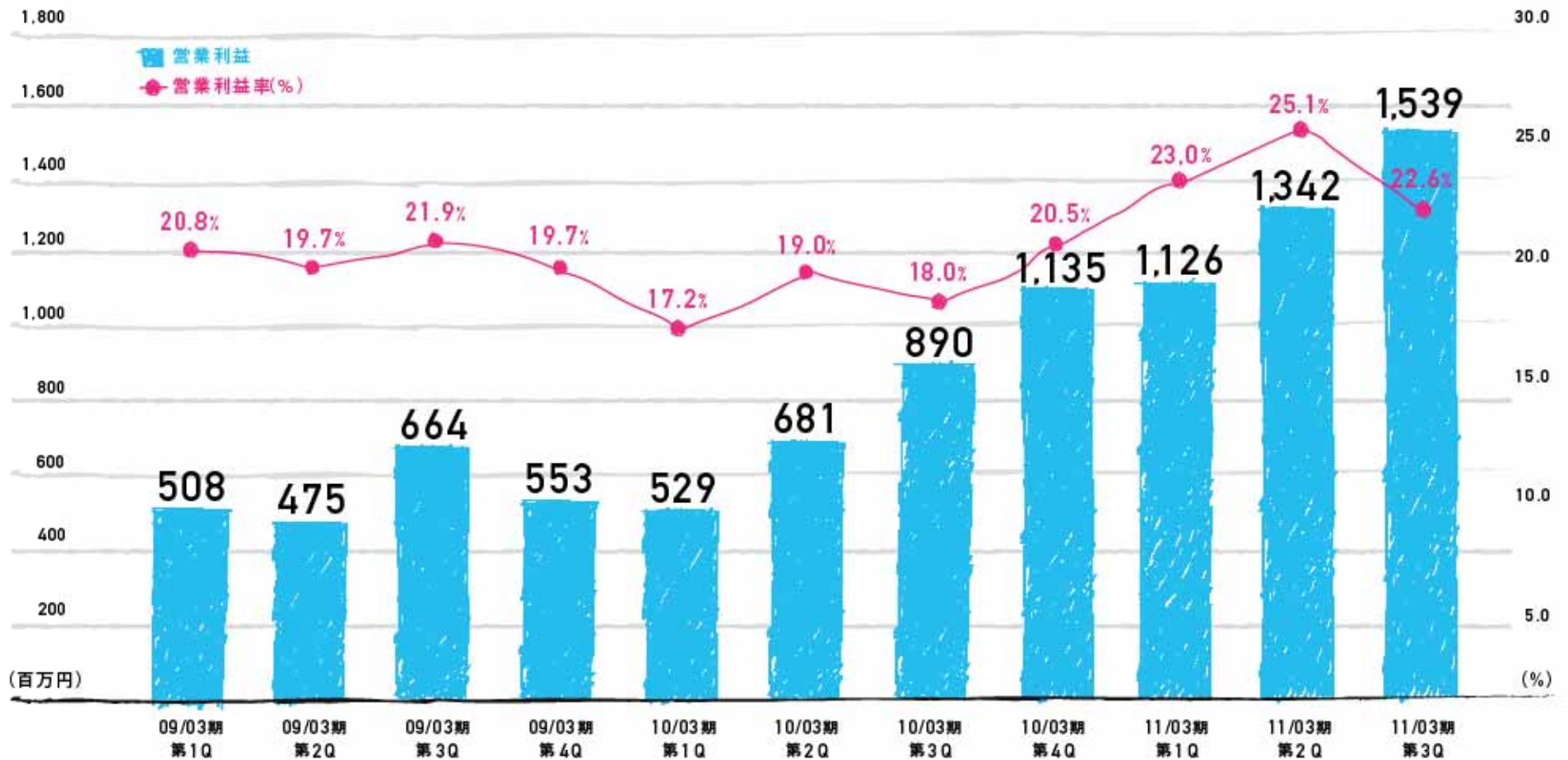
・ 第3四半期累計期間 営業利益 前年同期比 +90.7%

5,210



## 営業利益・営業利益率の推移（四半期）

第3四半期会計期間の営業利益は過去最高値をマーク



## キャッシュフローの推移

(単位：百万円)

項目	11/03期 第3四半期 累計期間	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	2,705	1,216	1,489	四半期純利益の増加及び 法人税等の支払による減少
投資活動による キャッシュフロー	▲275	▲116	▲159	関係会社(株式会社クラウンジュエル) 株式の取得
財務活動による キャッシュフロー	▲462	▲307	▲155	配当金の支払 (1株あたり配当金1,270円)
現金及び現金同等物の 期末残高	9,113	5,905	3,208	—

# ファクトデータ分析

FACT DATE ANALYSIS

## 会員数の推移

総会員数は順調に推移するも、引き続き第3四半期目標獲得会員数は未達

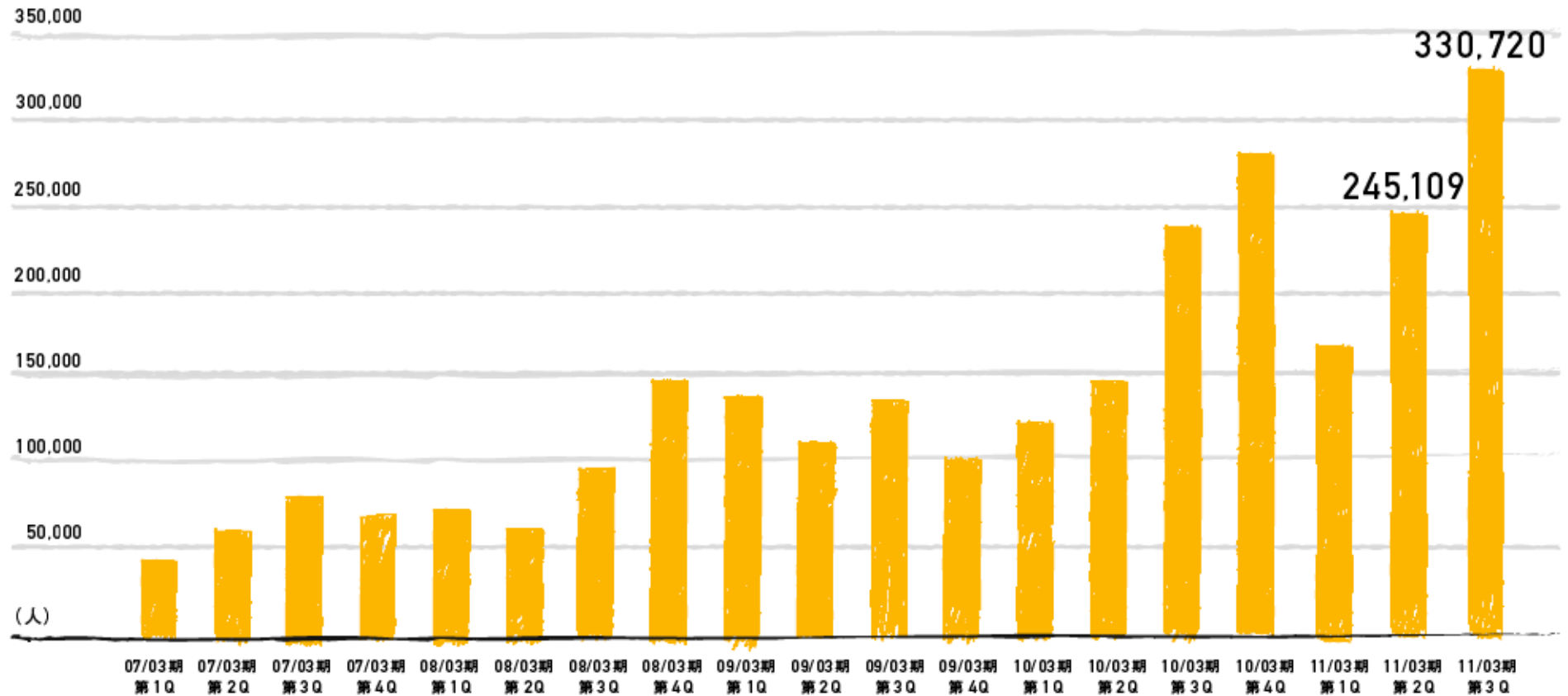
- ・対 第3四半期累計目標獲得会員数 ▲296,855人
- ・前年同期比 +57.4%



## 四半期毎の新規獲得会員数

新規獲得会員数は過去最高獲得数をマーク

・新規獲得会員数 前年同期比 +36.6%

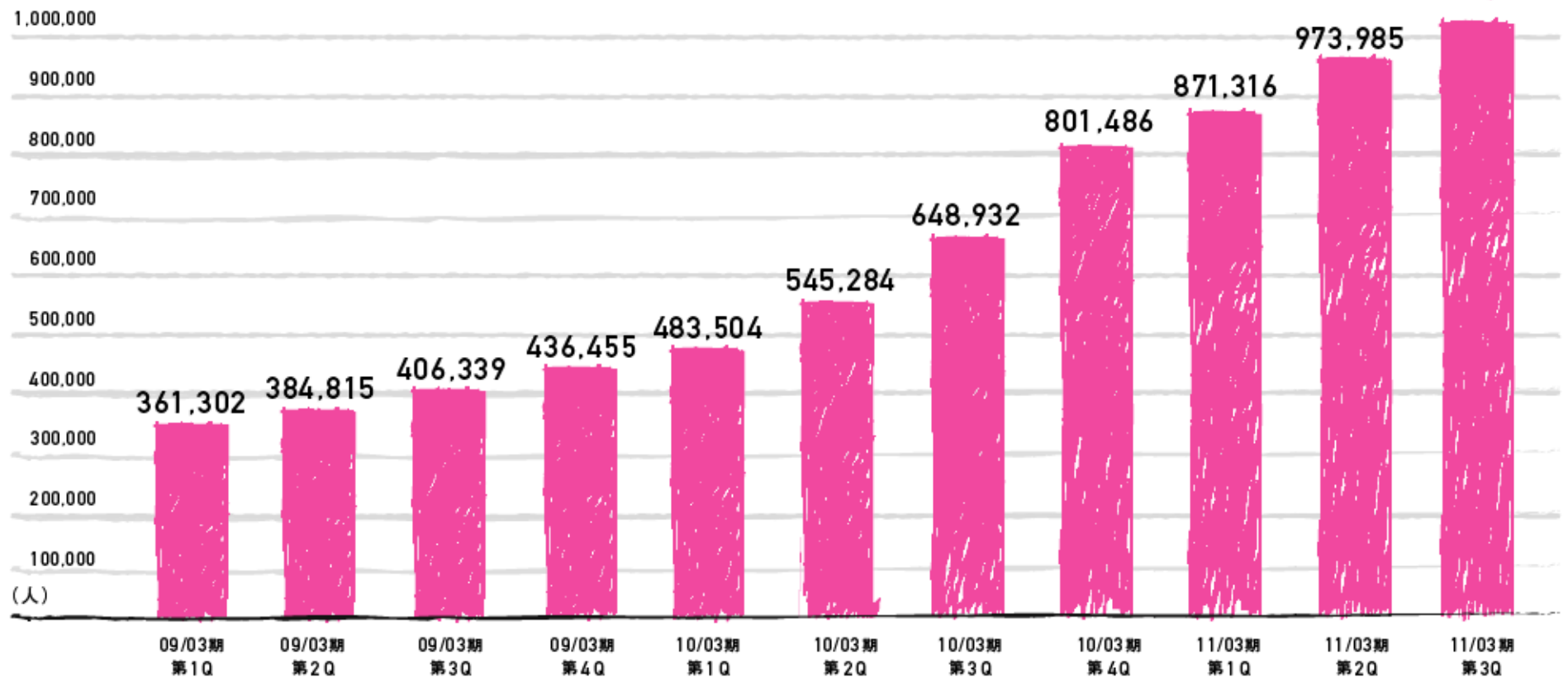


## アクティブ会員数

アクティブ会員=過去1年以内に1回以上購入した会員

- ・前年同期比 +448,553人  
(前四半期比 +123,500人)

1,097,485





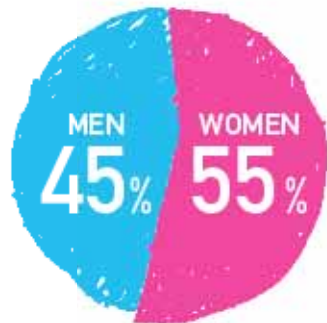
# 四半期毎の新規及び復活アクティブ会員数

アクティブ会員＝過去1年以内に1回以上購入した会員

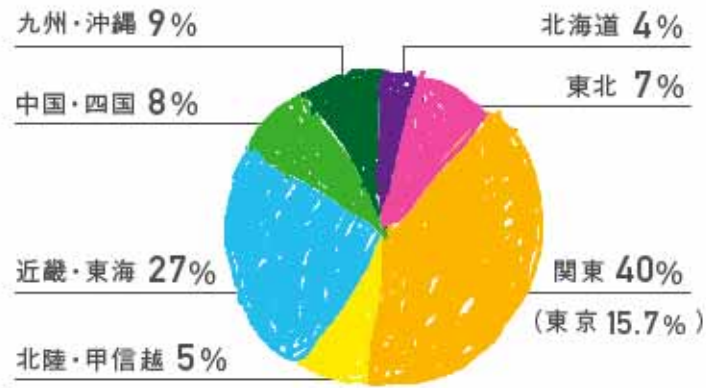
- ・第3四半期に獲得した新規会員のうち、53.7%がアクティブ会員化
- ・過去最高の新規アクティブ会員数を獲得



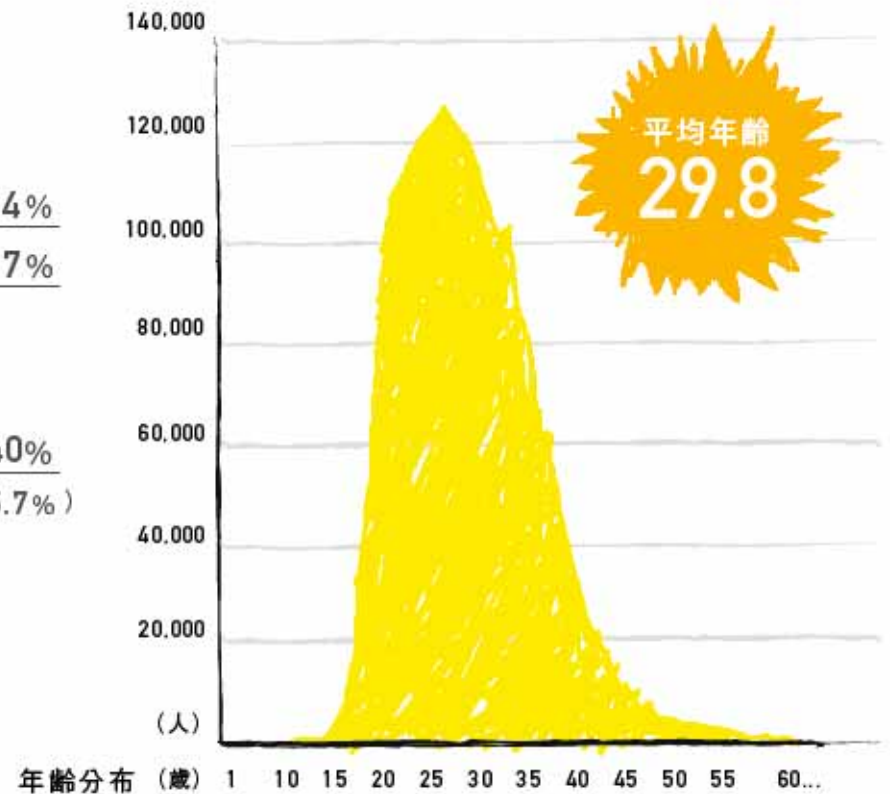
## 会員属性 (10年12月末時点)



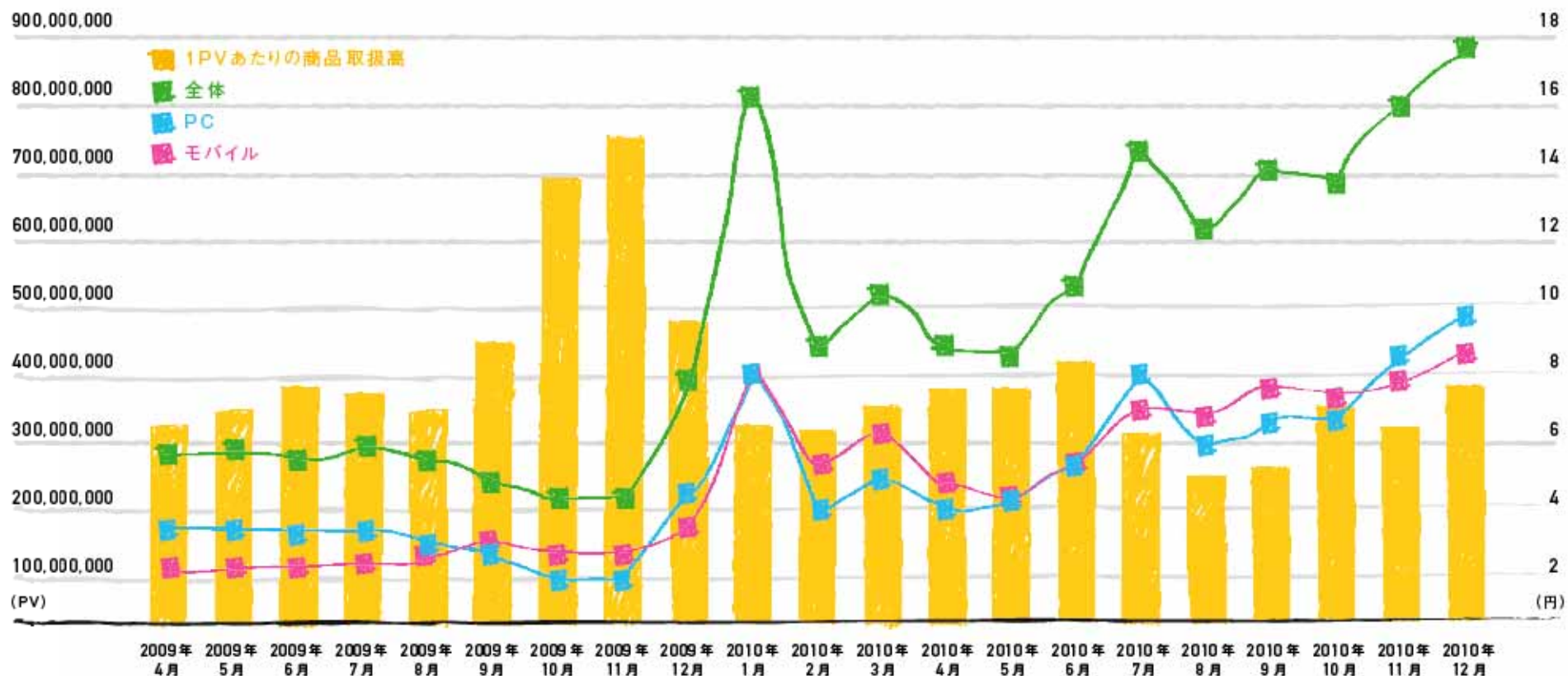
男女比



地域分布



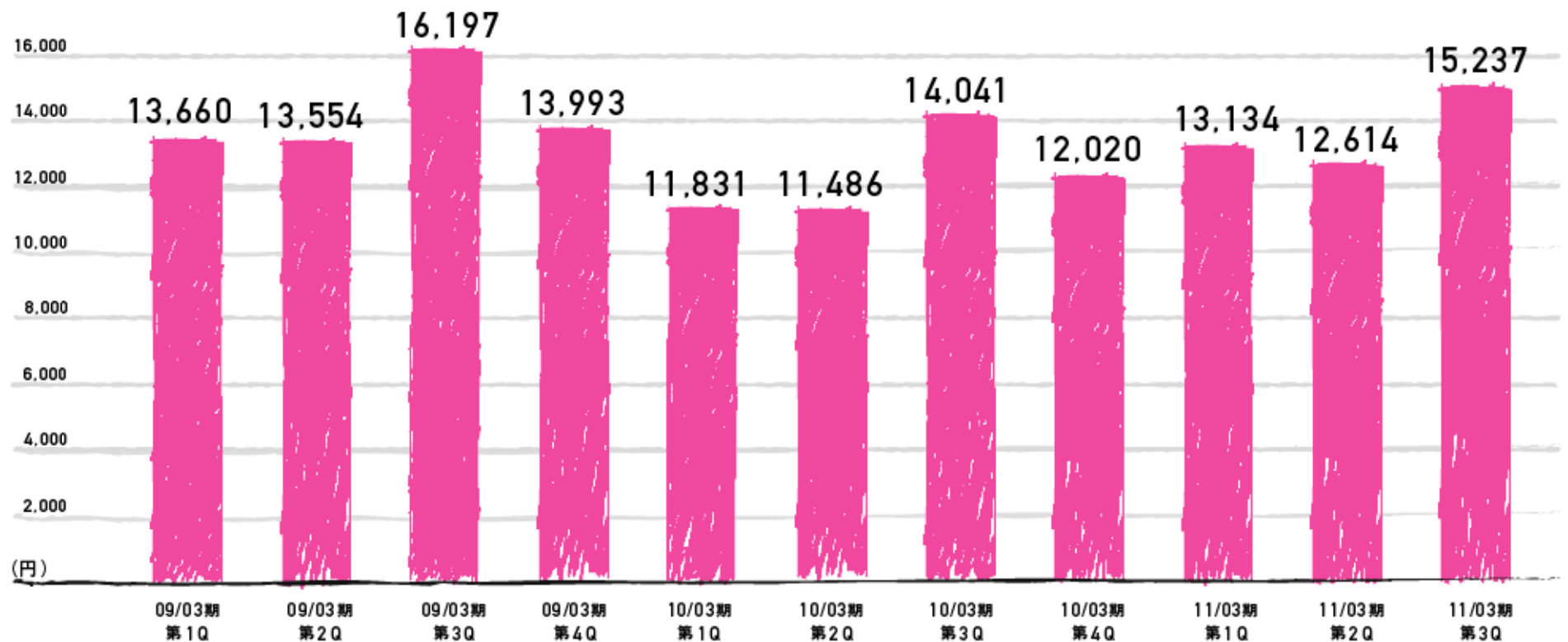
# PV数(全体)



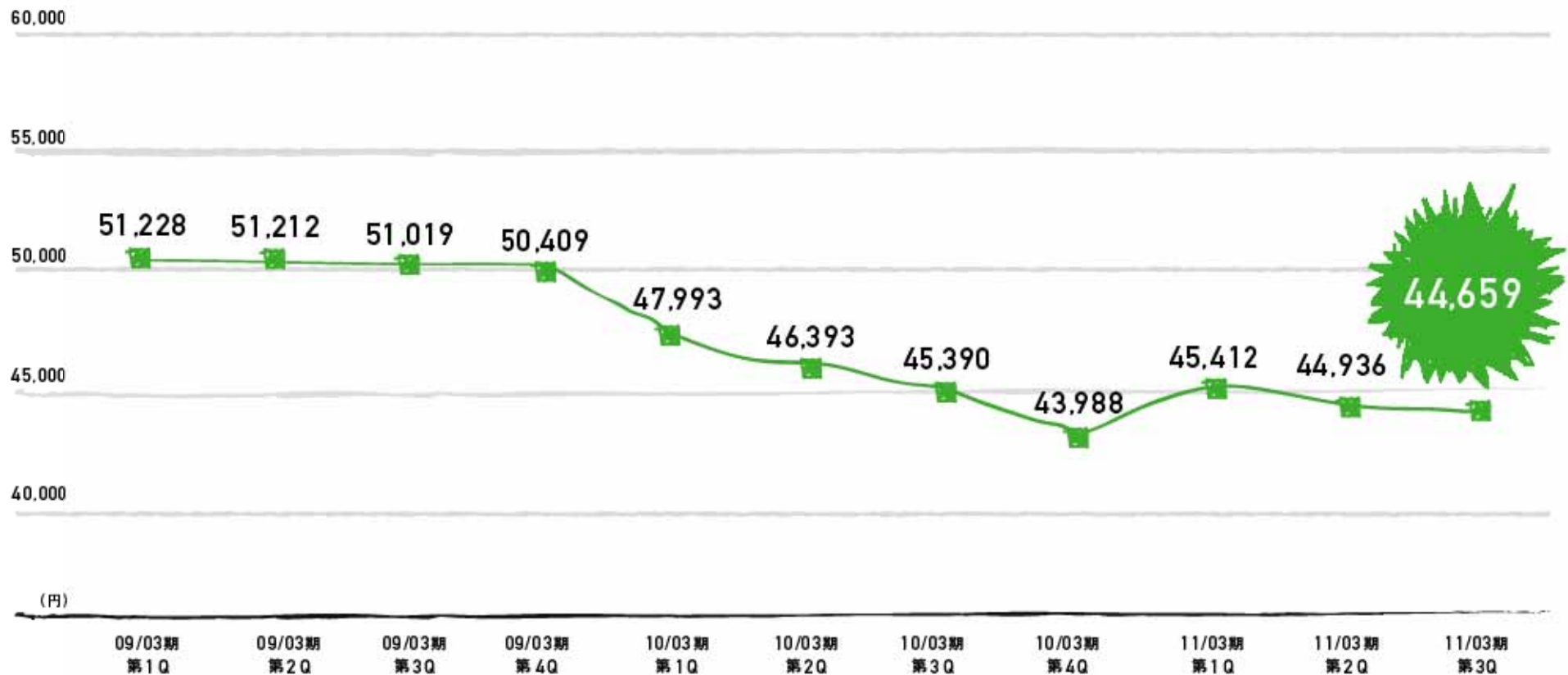
## 平均出荷単価(年度平均)の推移

平均出荷単価は四半期のEC事業の商品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 11/03期第3Q 15,237円(前年同期比 +8.5%)
- ・1万円未満の購入比率 11/03期第3Q 37.2%、(10/03期第3Q 41.1%)
- ・商品単価 11/03期第3Q 9,301円、(10/03期第3Q 9,680円)



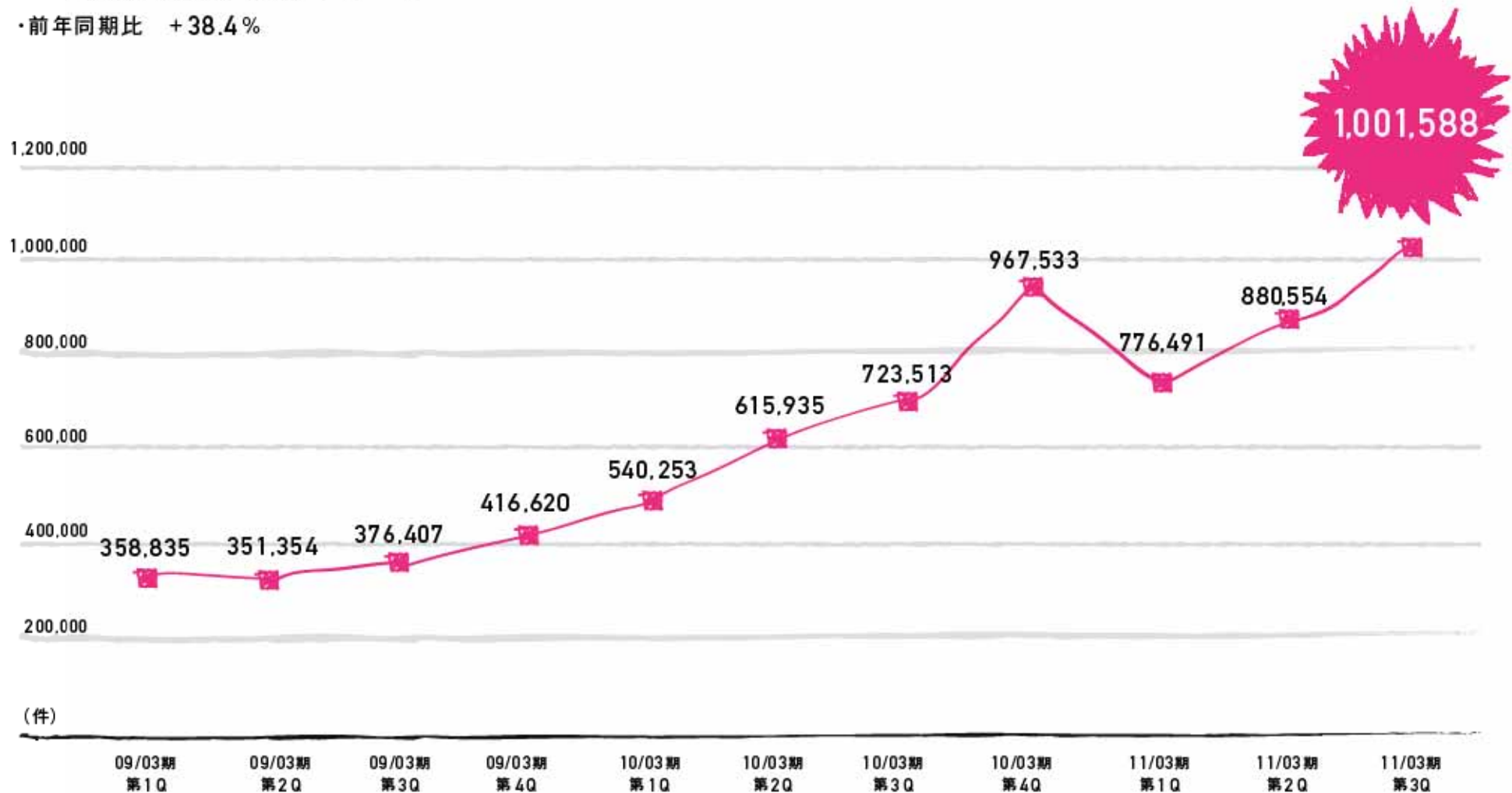
## アクティブ会員1人あたりの年間購入金額



## 出荷件数推移

過去最高の出荷件数をマーク

・前年同期比 +38.4%



## 会員別目標商品取扱高進捗

### 新規会員 184 億円

既存会員	第3四半期累計		計画対比
	計画	実績	
新規会員獲得数(人)	1,041,124	744,269	▲296,855
アクティブ会員数(人)※	460,027	432,470	▲27,557
アクティブ率(%)	44.2%	58.1%	13.9%
1人当たりの購入金額(円)	24,783	23,742	▲1,041
購入金額合計(百万円)	11,400	10,267	▲1,133

年間計画算出根拠はP.35参照

#### 新規会員獲得

・3Q累計での新規会員獲得数は予算未達成

#### アクティブ率

・予定より高い水準で推移

#### 購入金額

・新規会員の3Q累計取扱高は予算未達成

### 既存会員 335 億円

既存会員	第3四半期累計		計画対比
	計画	実績	
10/03期末時点の会員数(退会者含む)(人)	2,081,975	2,081,975	-
アクティブ会員数(人)※	510,752	502,101	▲8,651
アクティブ率(%)	24.5%	24.1%	▲0.4%
1人当たりの購入金額(円)	48,227	52,384	4,157
購入金額合計(百万円)	24,631	26,302	1,671

年間計画算出根拠はP.34参照

※アクティブ会員数の定義:2011/3期の購入ユニークユーザー数(退会者含む)

#### アクティブ率

・ほぼ予定通り順調に推移

#### 購入金額

・送料無料キャンペーン終了による出荷単価の上昇に伴い、1人当たり購入金額が上昇。  
 ・既存会員の3Q累計取扱高は予定を大幅に上回って順調に推移。

# 11/03期 予想

EXPECTATION



# 11/03期第4四半期ハイライト予想

## 1. 冬季セール“BOMB A SALE”実績(1月1日～5日)※速報値

---

- ・セール商品取扱高：1,983百万円(前年同期間 1,528百万円) ※いずれも受注ベース

## 2. 業績予想の修正

---

- ・売上高 23,500百万円
- ・営業利益 5,210百万円
- ・経常利益 5,210百万円
- ・当期純利益 2,920百万円

## 3. ZOZO RESORT ショップオープン予定

---

- ・ストア企画開発事業 3 ショップ
- ・ストア運営管理事業 19 ショップ オープン予定

## 4. BtoB事業 メーカー自社EC支援 ショップオープン予定

---

- ・[R.NEWBOLD ONLINE SHOP] 株式会社 ジョイックスコーポレーション
- ・[nano・universe Online Store] 株式会社 ナノ・ユニバース
- ・[MEN'S BIGI ONLINE STORE] 株式会社 メンズ・ビギ

## 11/03期通期連結業績予想・配当金

		成長率(%)
売上高	235.0 億円	36.9
営業利益	52.1 億円	61.0
経常利益	52.1 億円	60.4
当期純利益	29.2 億円	57.1
1株当たり当期純利益	26.6 円	—
1株当たり配当金(予定)	7 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)	119.1 億円	14.5
	ストア運営管理事業(受託販売手数料)	※112.4 億円	73.3
その他		3.5 億円	28.9
合計		235.0 億円	36.9

※メーカー-自社 EC 支援事業含む

※上記内容は、2010年12月14日付発表の「株式の分割、単元株制度の採用及び定款の一部変更に関するお知らせ」並びに2011年1月28日付発表の「通期業績予想の修正及び配当予想の修正に関するお知らせ」を反映した数値となっております。

# 今後の戦略

STRATEGY FOR THE FUTURE

## 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

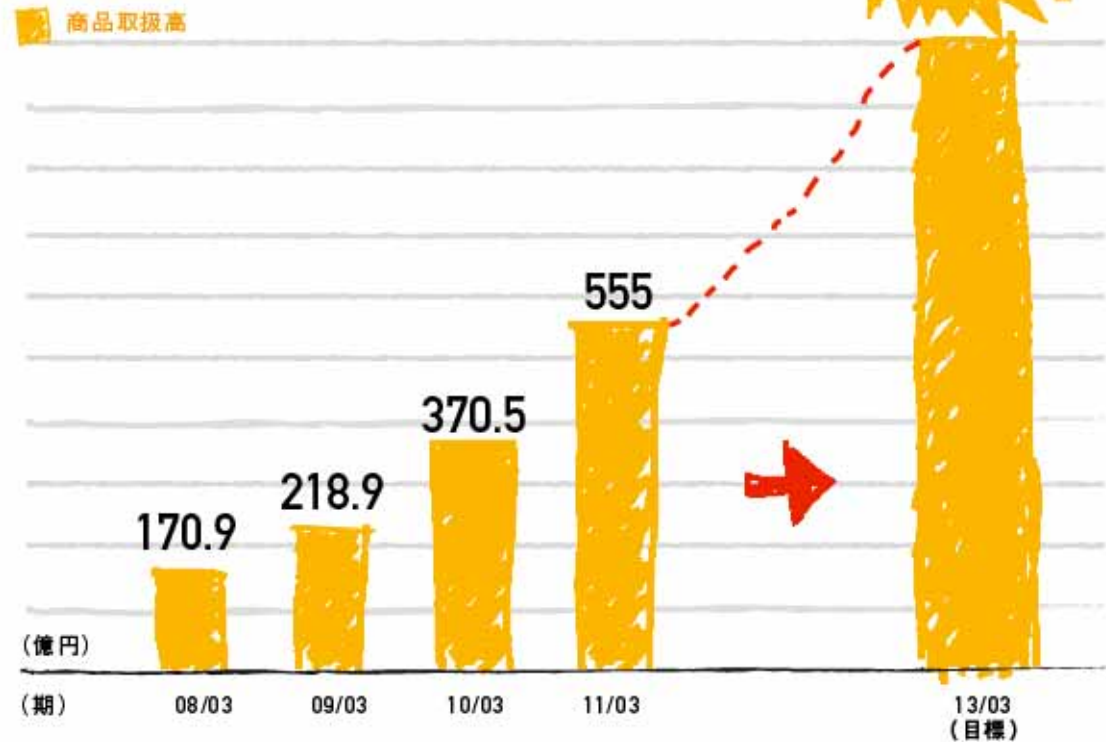
経常利益 **100** 億円

“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」

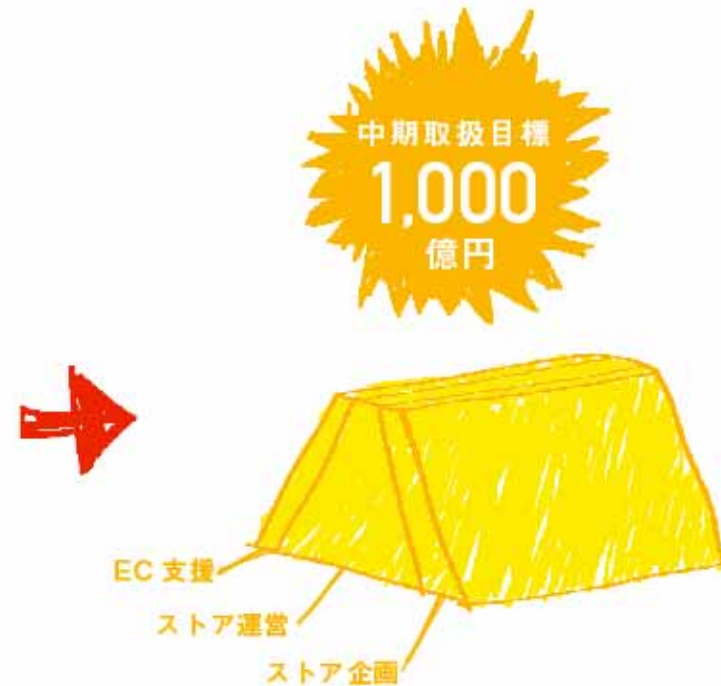
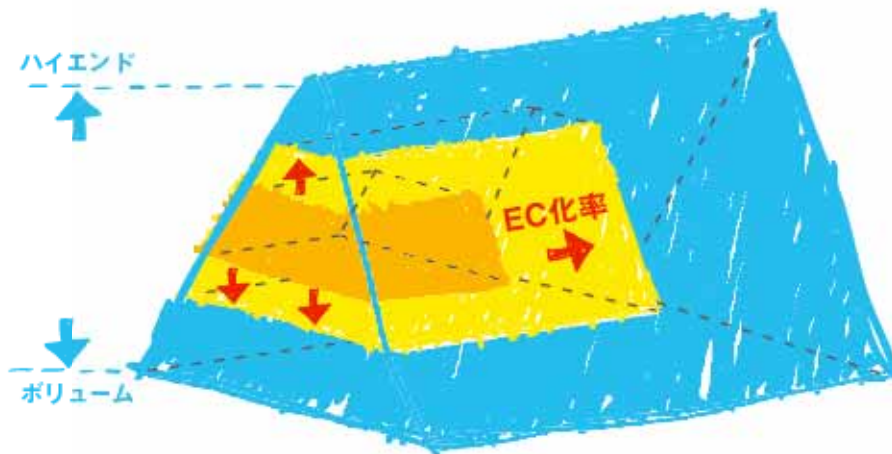
商品取扱高の中期目標



## 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)



# 2011年3月期事業計画

BUSINESS SCHEME AT PERIOD ON March, 2011

## 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<sup>TM</sup>**  
**Revolution**

「業界構造革命」  
(Industry Revolution)

「消費行動革命」  
(Consumer Revolution)

「スタートトゥデイ革命」  
(Starttoday Revolution)

## 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1四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、テナント側の倉庫在庫・店舗在庫を連動予定
- ・在庫管理の効率化を図ることで、機会損失の減少を可能とし、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

- ・ZOZOVILLA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



## 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

- ・海外取引専属のブロックを新設
- ・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

## 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（6 月）
- ・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。

## 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.35参照) (P.36参照)



自社EC会員36億円

(P.33参照)



**555**億円

## 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					備考	
	2010/3期	2009/3期	2008/3期	2007/3期	2007/3期以前		合計
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	
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

2010/3期実績



2011/3期想定

表 II

項目	獲得初年度					備考
	～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	
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の3年間の平均値を使用

## 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
会員増増数(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

# “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

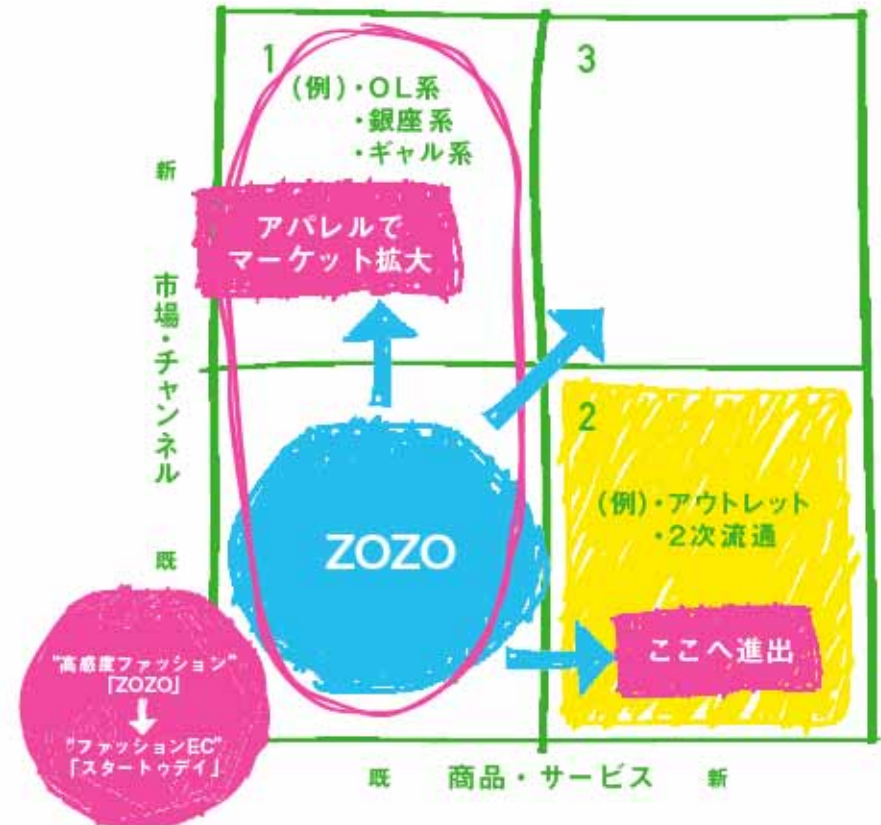
・株式会社サイバーエージェントの子会社であり、高感度ファッションアイテムに特化したオークションサイト“CROWN JEWEL”を運営している、株式会社クラウンジュエルと資本提携を実施

## 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



# 參考資料

REFERENCE

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





## 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ー商品管理データ連携

### ZOZONAVI

- ・全国のファッションショップ5,008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
- ・156,218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

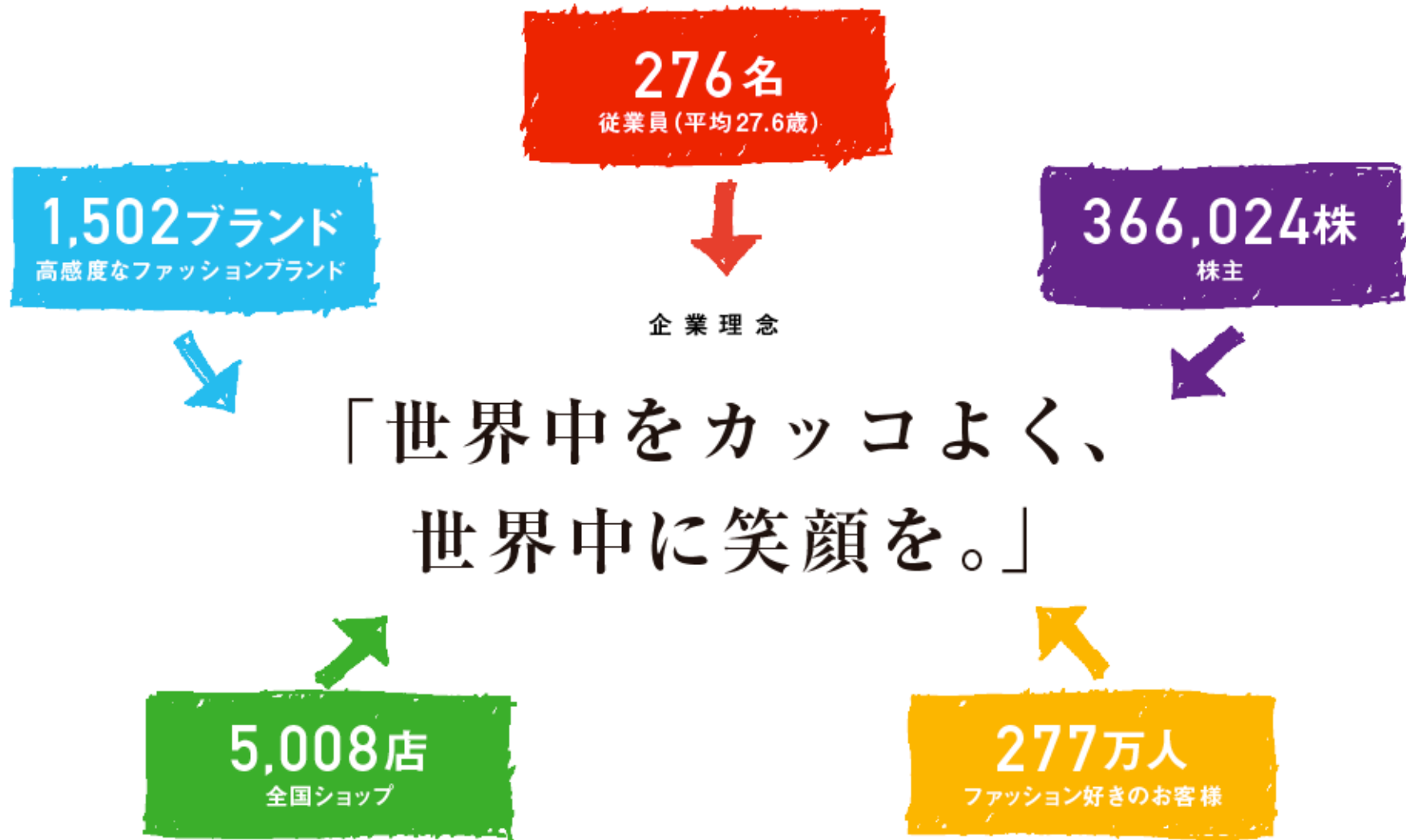
### ZOZOQ&A

- ・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





## 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ーシステム、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

## 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50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176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。  
受託数 12件(2010年12月末現在)

売上高 = 各メーカー商品取扱高 × 受託手数料率

## 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。