

# 2020

# FY2019

CONSOLIDATED

BUSINESS RESULTS

株式会社ZOZO

2020年3月期

決算説明会資料





KNEW A

ハイライト

FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



# 20/03期 ハイライト

## 業績概況

- 商品取扱高 3,450.8億円(前期比6.6%増)、営業利益 278億円(同8.7%増)

## 事業別内訳

- ZOZOTOWN事業 商品取扱高：3,248.4億円(前期比4.1%増)  
受託ショップ／3,088.8億円(同4.7%増) 買取ショップ／2.0億円(同36.4%増) ZOZOUSUED／157.5億円(同7.2%減)
- PayPayモール 商品取扱高：61.9億円
- PB事業 商品取扱高：12.5億円(同54.6%減)
- MSP事業 商品取扱高：7.5億円
- BtoB事業 商品取扱高：120.3億円(前期比33.5%増)
- 平均出荷単価 8,304円(前年同期比12.5%減)、平均商品単価 3,909円(同10.7%減)

# 20/03期 ハイライト

## 収益性

- 営業利益率 (対商品取扱高)8.1%(前期実績 7.9%)
  - ・利益率改善要因：広告事業の成長、ZOZOARIGATO等の値引コストの減少に伴う粗利率の改善
  - ・利益率悪化要因：ZOZOアルバイト改革 (時給増) に伴う物流関連比率の上昇、物流拠点増加に伴う賃借料比率の上昇

## トピック

- スマホで簡単に足の3Dサイズが計測できる「ZOZOMAT」配送開始 (2020年2月)
- 新たな靴の購入体験を実現する靴の専門モール「ZOZOSHOES」を開始 (2020年3月)
- 「ZOZOMAT」注文件数が100万件を突破。配送開始から2週間で計測者数30万人を超える (2020年3月)
- 男女合わせて全64サイズ「Levi's®」史上最多のサイズ展開で、ZOZOTOWN限定「マルチサイズ」ジーンズが新登場 (2020年2月)





# 業績

FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



# 20/03期 連結業績の概要

(単位:百万円)

	19/03期 実績	20/03期 実績	前期比	期初計画	達成率
商品取扱高	323,819	345,085	6.6%	367,000	94.0%
売上高	118,405	125,517	6.0%	136,000	92.3%
売上総利益	104,962	113,721	8.3%	—	—
対取扱高比	32.4%	33.0%	0.6%	—	—
販管費	79,308	85,832	8.2%	—	—
対取扱高比	24.5%	24.9%	0.4%	—	—
営業利益	25,654	27,888	8.7%	32,000	87.2%
対取扱高比	7.9%	8.1%	0.2%	8.7%	—
経常利益	25,717	27,644	7.5%	32,000	86.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	15,985	18,804	17.6%	22,500	83.6%

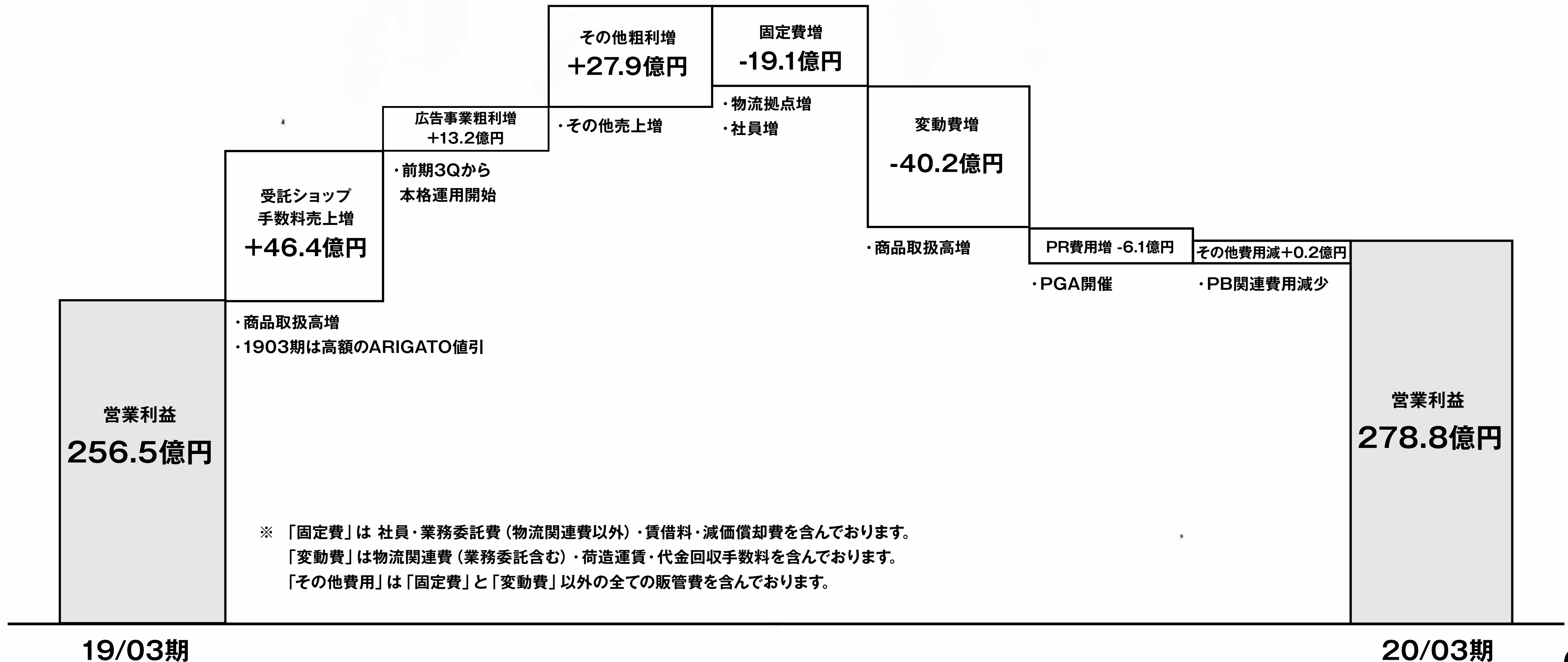
# 連結業績の概要（四半期毎）

（単位：百万円）

	19/03期				20/03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	70,506	70,906	94,005	88,400	79,743	79,845	94,278	91,218
前年同期比	18.0%	16.8%	21.0%	20.1%	13.1%	12.6%	0.3%	3.2%
売上高	26,552	27,212	36,010	28,630	28,197	29,045	34,645	33,629
販管費	18,376	20,559	21,490	18,882	18,483	20,683	25,382	21,283
前年同期比	54.9%	50.2%	30.4%	19.7%	0.6%	0.6%	18.1%	12.7%
対取扱高比	26.1%	29.0%	22.9%	21.4%	23.2%	25.9%	26.9%	23.3%
営業利益	5,874	4,178	10,577	5,023	7,786	5,467	6,131	8,503
前年同期比	-26.4%	-28.6%	8.8%	-44.9%	32.6%	30.8%	-42.0%	69.3%
対取扱高比	8.3%	5.9%	11.3%	5.7%	9.8%	6.8%	6.5%	9.3%

- ・商品取扱高 成長鈍化要因：第3四半期から続く暖冬等による市場悪化・前期実施ARIGATO施策の反動
- ・営業利益 改善要因：ARIGATO施策の値引費用発生無し・PB関連評価損減少

# 営業利益の増減分析（対前期比）



19/03期

20/03期



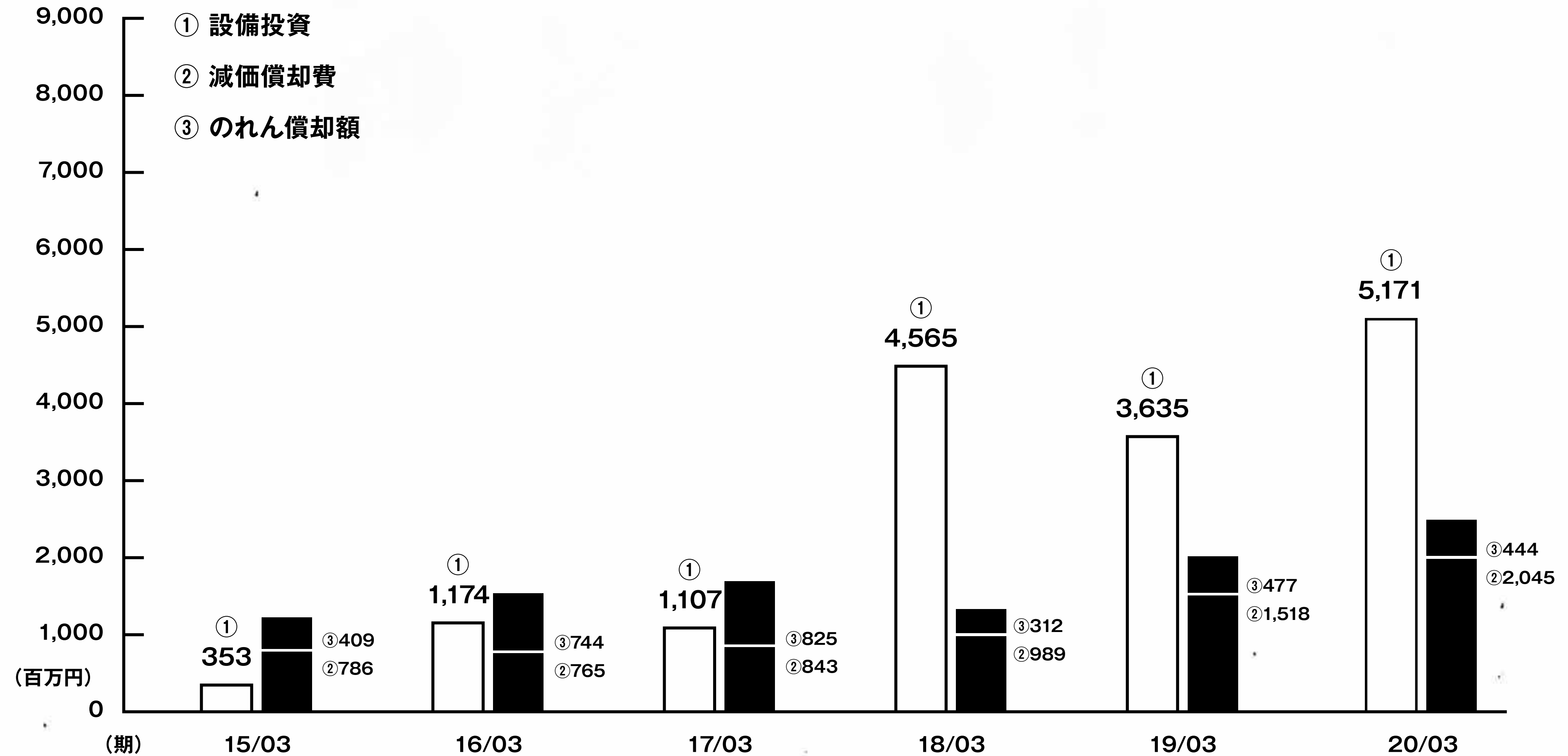
# 連結財政状態

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)		前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
流動資産	57,904	70,429	流動負債	52,245	56,126
うち、現預金	21,560	33,602	うち、短期借入金	22,000	22,000
うち、商品及び製品	4,533	1,664	固定負債	4,059	3,525
固定資産	21,056	23,756	負債合計	56,304	59,651
有形固定資産	6,318	10,493	株主資本	22,528	34,616
無形固定資産	3,112	2,968	うち、自己株式	-24,412	-24,412
投資等	11,626	10,295	純資産合計	22,656	34,534
資産合計	78,961	94,186	負債・純資産合計	78,961	94,186



# 設備投資の推移





# 連結キャッシュ・フローの推移

(単位:百万円)

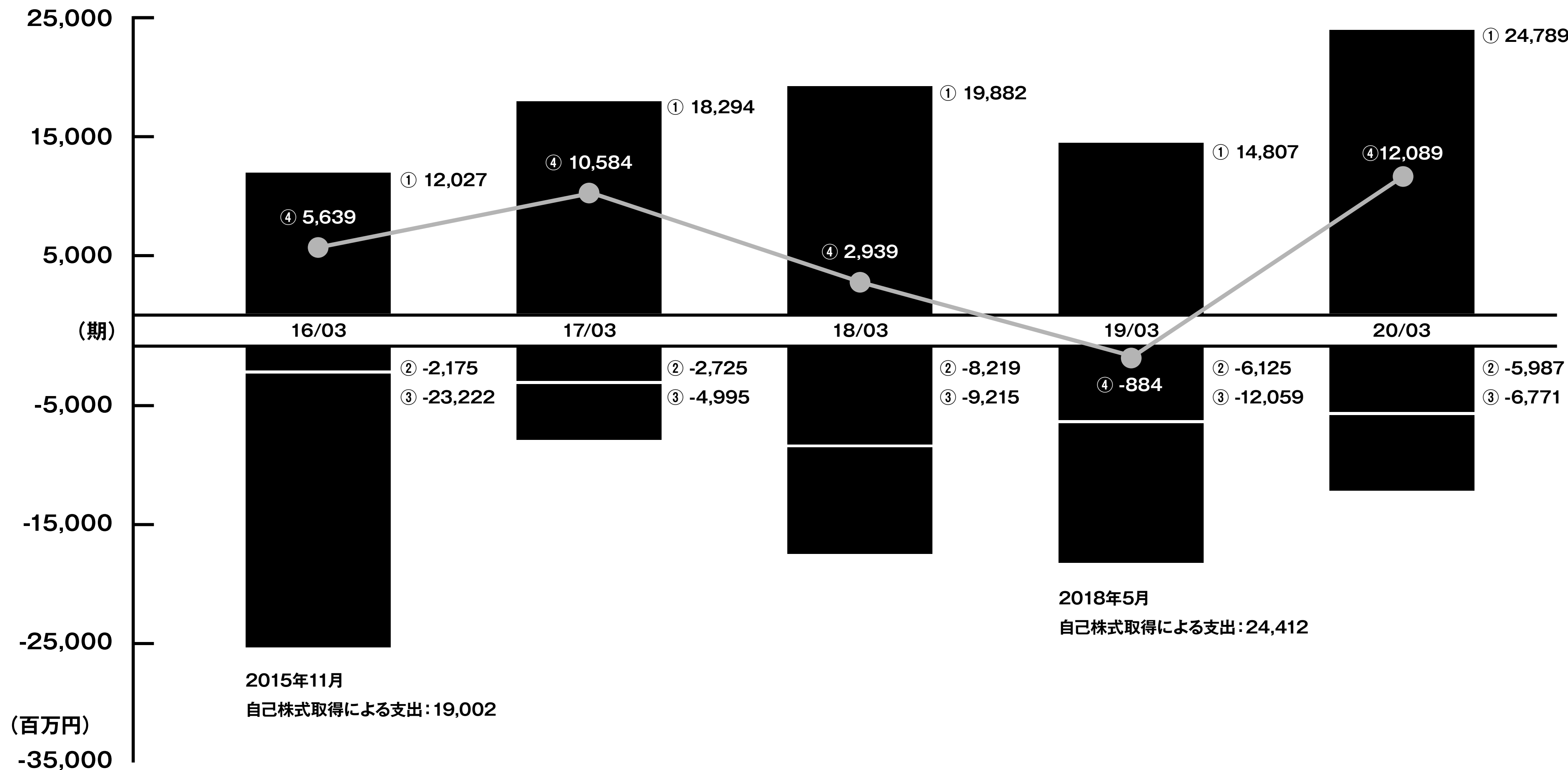
	19/03期	20/03期	前期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	14,807	24,789	9,981	(今期) PB事業に係る支出の減少
投資活動による キャッシュフロー	-6,125	-5,987	138	
財務活動による キャッシュフロー	-12,059	-6,771	5,288	(前期) 自己株式の取得
現金及び現金同等物の 期末残高	21,560	33,602	12,042	



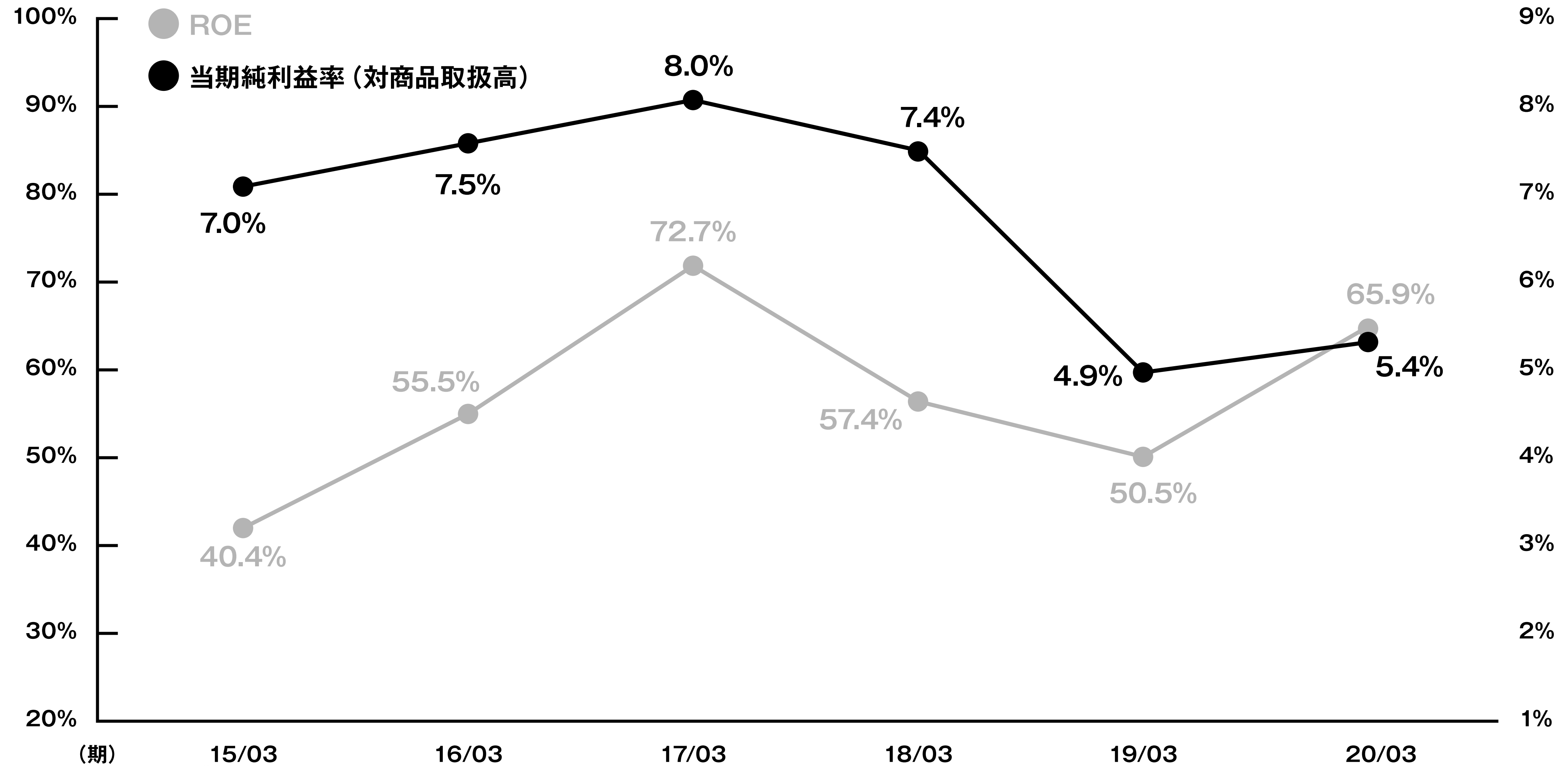
# 連結キャッシュ・フローの推移

- ① 営業活動によるキャッシュフロー
- ② 投資活動によるキャッシュフロー

- ③ 財務活動によるキャッシュフロー
- ④ 実質フリーキャッシュフロー  
(① + ② - 配当金による支出)

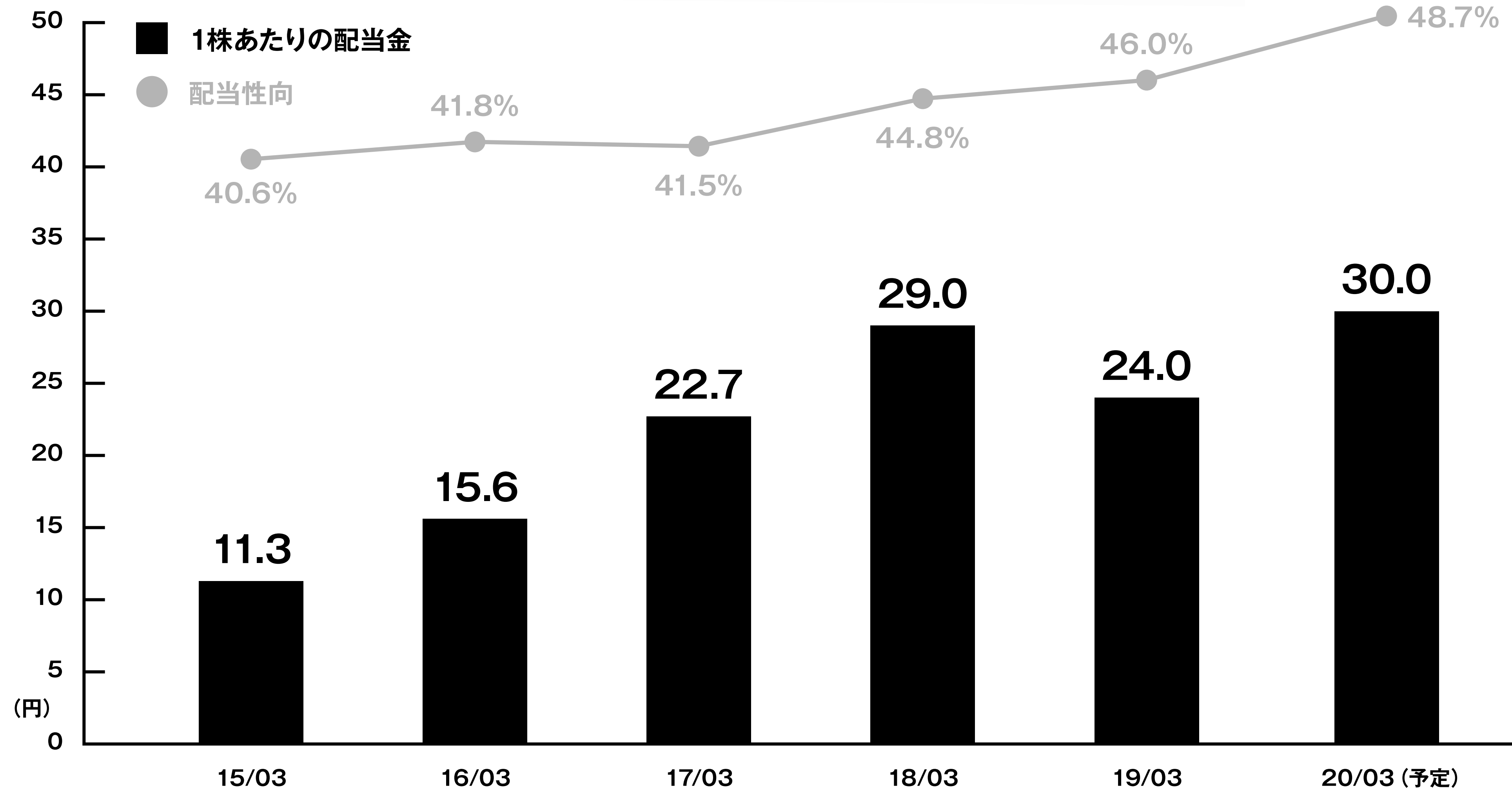


# ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）



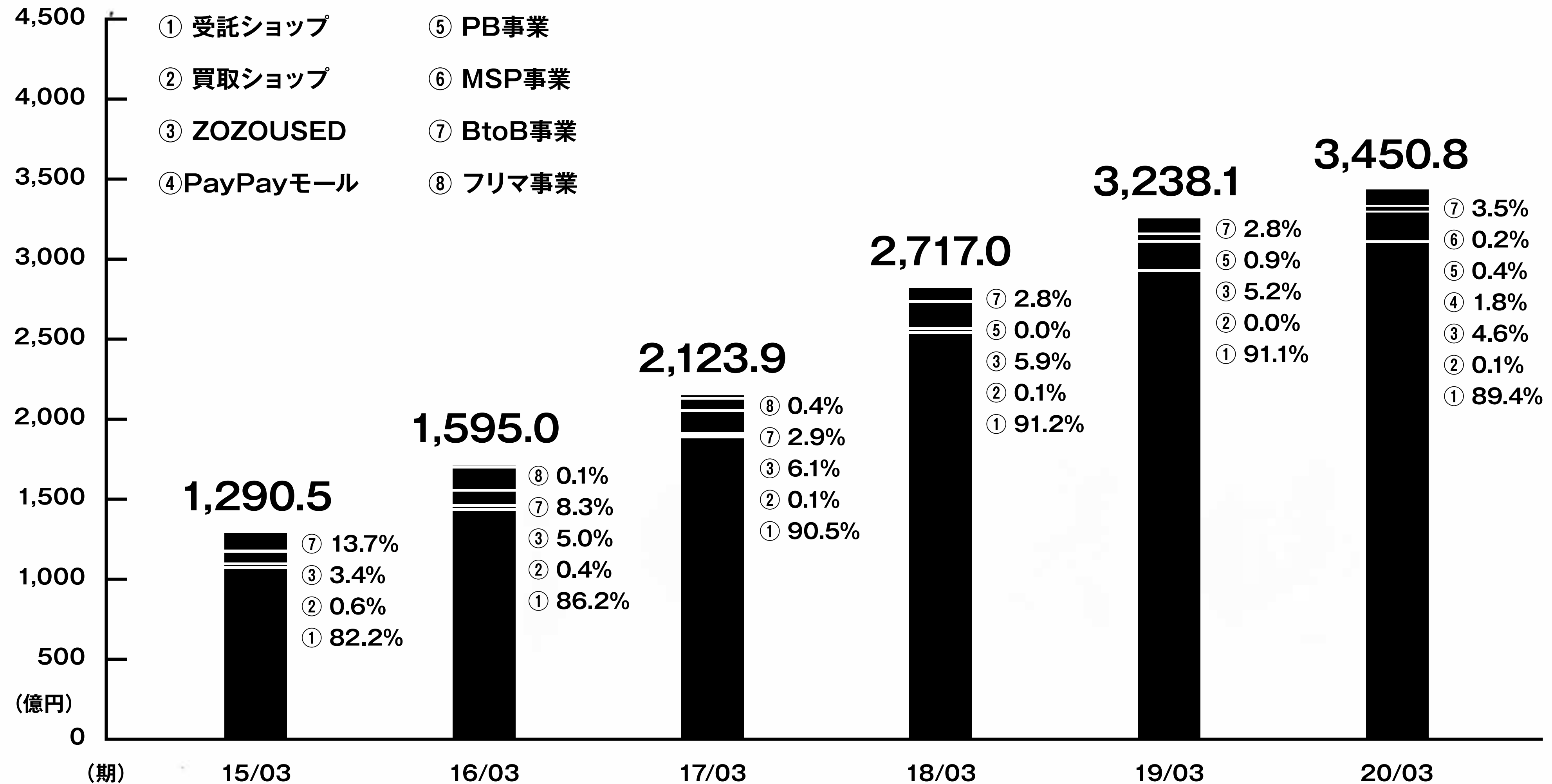


# 1株あたり配当金及び配当性向の推移



# 商品取扱高の推移

当期新規出店合計商品取扱高(ZOZOTOWN事業)  
 通期累計: 105.6億円 商品取扱高に占める割合: 3.3%

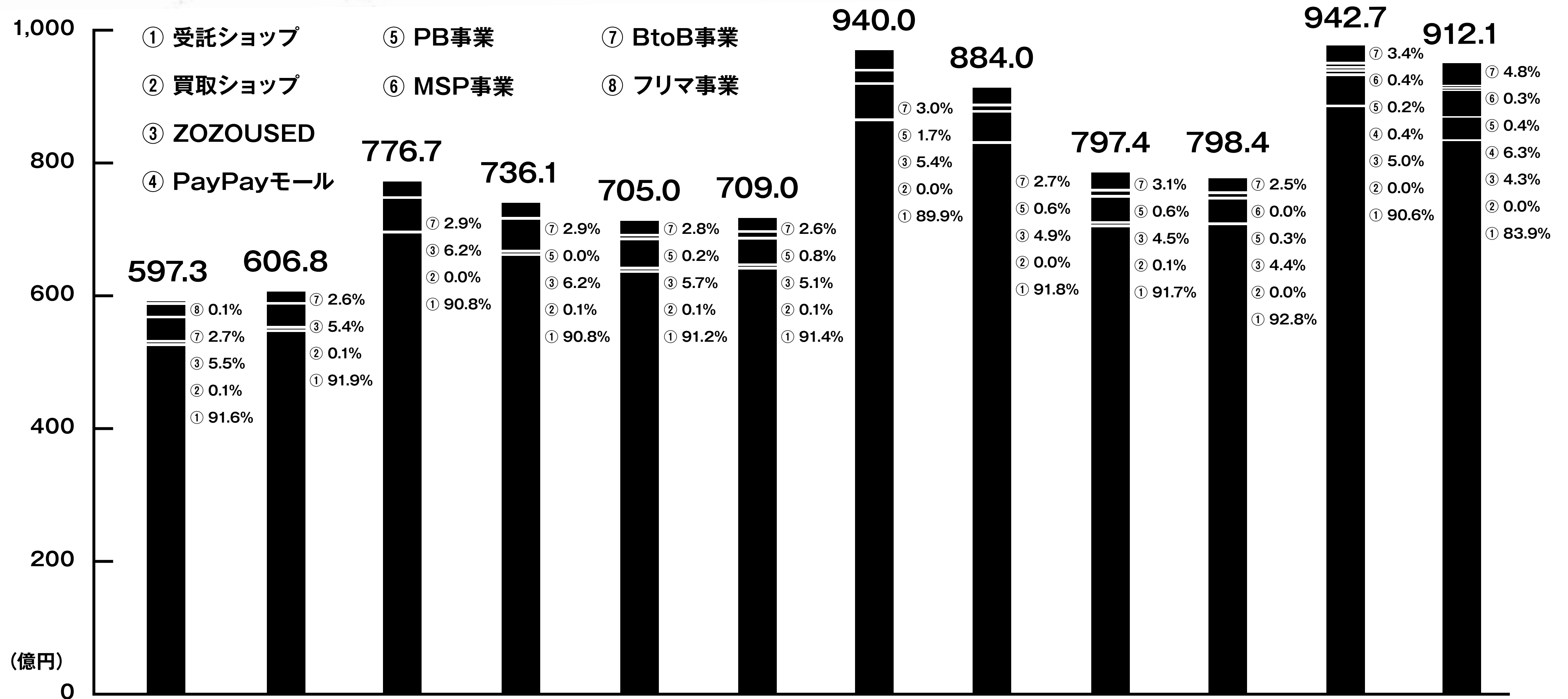


※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。



# 商品取扱高の推移（四半期）

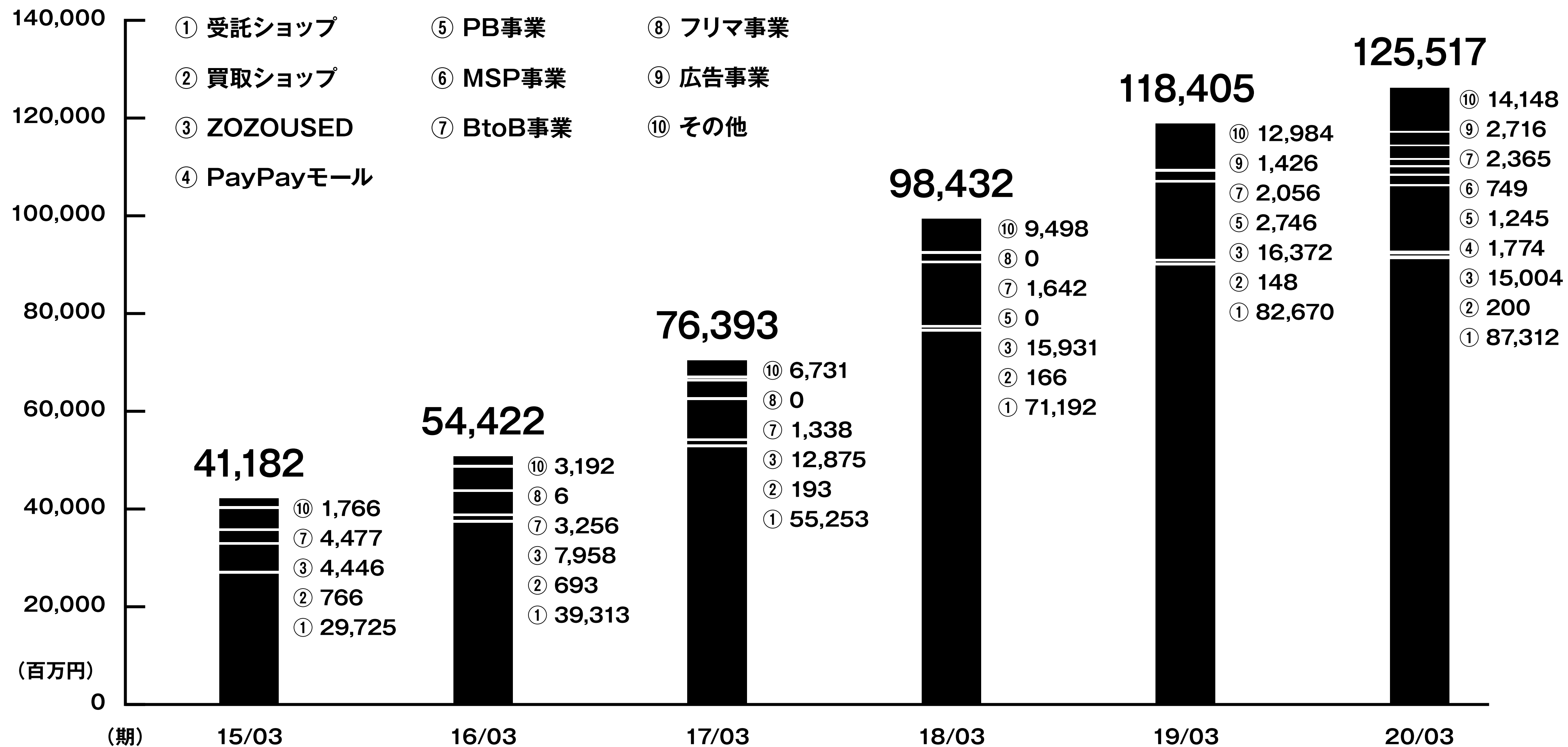
前年同期比  
+3.2%



(期) 18/03第1Q 18/03第2Q 18/03第3Q 18/03第4Q 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

※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

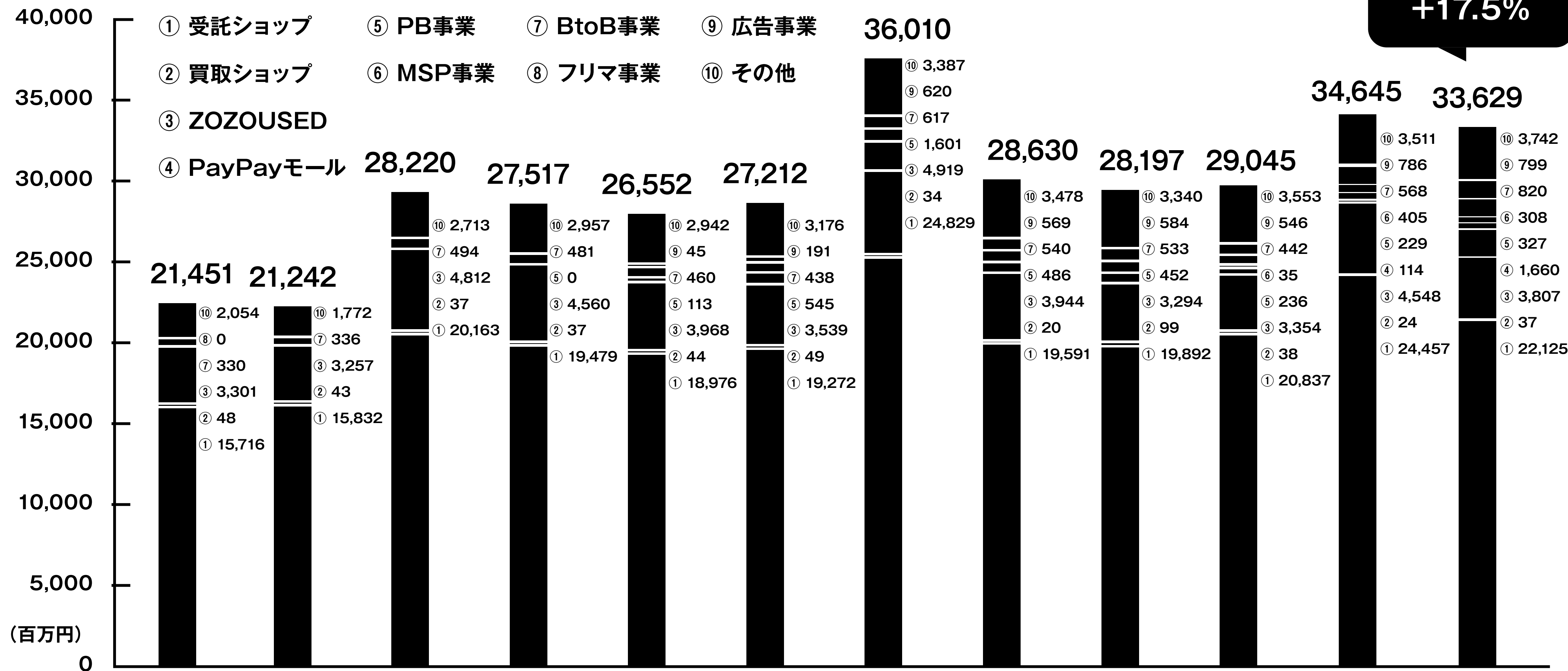


※フリマ事業は2017年6月30日をもってサービスを終了いたしました。



# 売上高の推移（四半期）

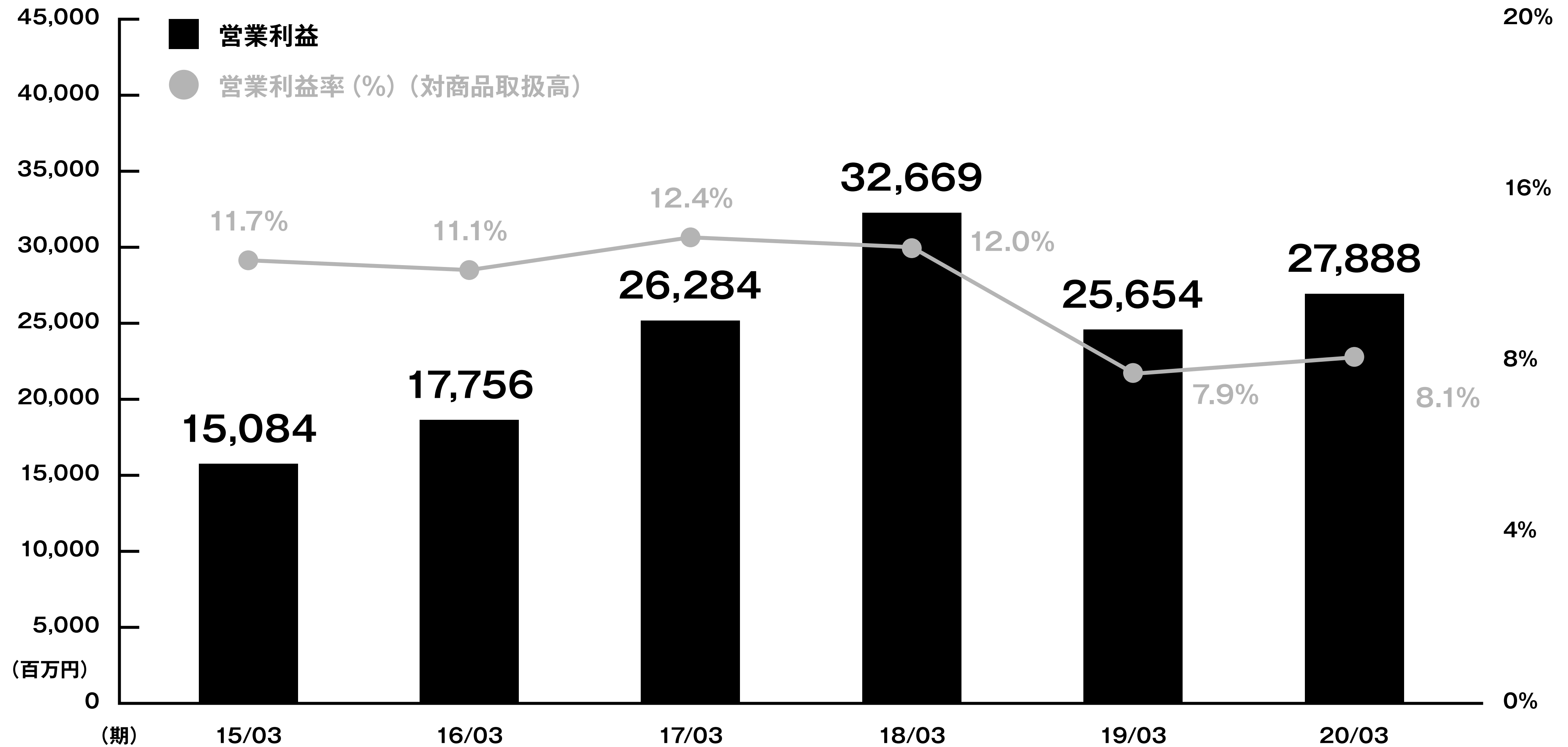
前年同期比  
+17.5%



(期) 18/03第1Q 18/03第2Q 18/03第3Q 18/03第4Q 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

※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

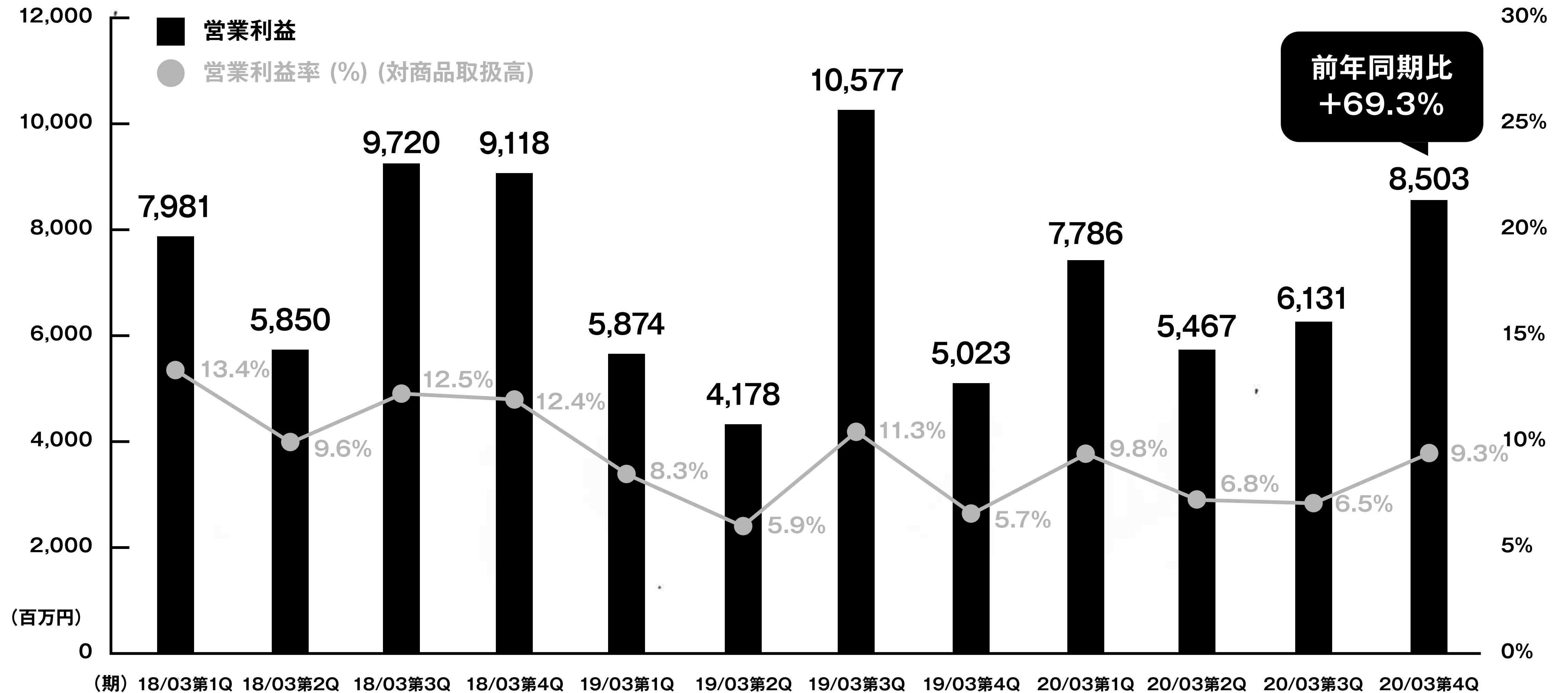
(単位:百万円)

	19/03期		20/03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	20,874	6.4%	23,320	6.8%	0.4%	
社員	8,016	2.5%	8,417	2.4%	-0.1%	連結従業員数推移:19年3月末1,094名 → 20年3月末1,158名
物流関連費(業務委託含む)	12,857	4.0%	14,902	4.3%	0.3%	商品単価の下落に伴う比率増加 / 拠点増加に伴う横持ち便費用増加 / アルバイト改革に伴う時給増
業務委託費(物流関連費以外)	4,560	1.4%	4,551	1.3%	-0.1%	
荷造運賃	20,463	6.3%	21,993	6.4%	0.1%	
代金回収手数料	9,077	2.8%	9,526	2.8%	0.0%	
プロモーション関連費用	8,731	2.7%	9,344	2.7%	0.0%	
うち広告宣伝費	6,065	1.9%	4,812	1.4%	-0.5%	ZOZOSUIT配布数減少
うちポイント関連費	2,665	0.8%	4,531	1.3%	0.5%	ZOZOカード決済の還元費用増加 / ポイント施策の増加
賃借料	4,028	1.2%	5,019	1.5%	0.3%	拠点増加に伴う増加
減価償却費	1,518	0.5%	2,045	0.6%	0.1%	拠点増加に伴う増加
のれん償却額	477	0.1%	444	0.1%	0.0%	
株式報酬費用	110	0.0%	-109	0.0%	0.0%	
その他	9,466	2.9%	9,695	2.8%	-0.1%	
販管費	79,308	24.5%	85,832	24.9%	0.4%	

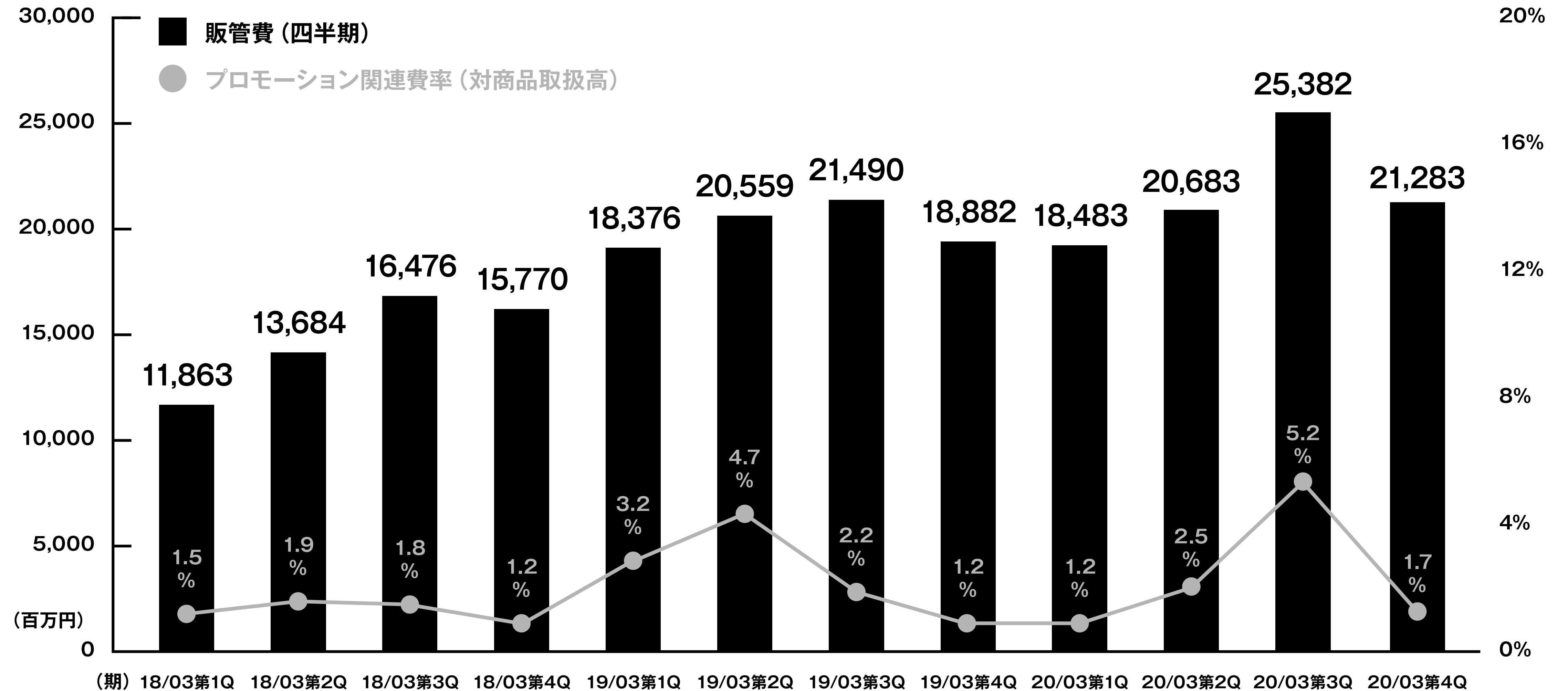
※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。  
 なお、項目内の「社員」は役員および正社員、「物流関連費」はアルバイト・派遣(外注人件費)および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。



# 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）

	19/03期								20/03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	
	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	金額	対取扱高比
人件費	4,825	6.8%	5,017	7.1%	5,706	6.1%	5,325	6.0%	5,219	6.5%	5,515	6.9%	6,493	6.9%	6,091	6.7%
社員	1,988	2.8%	2,060	2.9%	2,018	2.1%	1,950	2.2%	1,940	2.4%	2,017	2.5%	2,307	2.4%	2,152	2.4%
物流関連費(業務委託含む)	2,836	4.0%	2,957	4.2%	3,688	3.9%	3,375	3.8%	3,278	4.1%	3,498	4.4%	4,185	4.4%	3,939	4.3%
業務委託費(物流関連費以外)	995	1.4%	1,017	1.4%	1,257	1.3%	1,290	1.5%	1,023	1.3%	1,112	1.4%	1,182	1.3%	1,233	1.4%
荷造運賃	4,665	6.6%	5,076	7.2%	5,631	6.0%	5,090	5.8%	5,011	6.3%	5,511	6.9%	5,661	6.0%	5,808	6.4%
代金回収手数料	2,030	2.9%	2,077	2.9%	2,633	2.8%	2,335	2.6%	2,243	2.8%	2,286	2.9%	2,550	2.7%	2,445	2.7%
プロモーション関連費用	2,228	3.2%	3,331	4.7%	2,091	2.2%	1,079	1.2%	927	1.2%	1,994	2.5%	4,866	5.2%	1,556	1.7%
うち広告宣伝費	1,548	2.2%	2,741	3.9%	1,240	1.3%	534	0.6%	378	0.5%	339	0.4%	3,571	3.8%	524	0.6%
うちポイント関連費	679	1.0%	590	0.8%	851	0.9%	544	0.6%	548	0.7%	1,655	2.1%	1,294	1.4%	1,032	1.1%
賃借料	856	1.2%	891	1.3%	1,116	1.2%	1,163	1.3%	1,169	1.5%	1,203	1.5%	1,335	1.4%	1,310	1.4%
減価償却費	290	0.4%	333	0.5%	430	0.5%	463	0.5%	442	0.6%	412	0.5%	555	0.6%	635	0.7%
のれん償却額	119	0.2%	119	0.2%	119	0.1%	119	0.1%	140	0.2%	139	0.2%	82	0.1%	82	0.1%
株式報酬費用	—	—	179	0.3%	-99	-0.1%	30	0.0%	-6	0.0%	-93	-0.1%	-3	0.0%	-5	0.0%
その他	2,365	3.4%	2,513	3.5%	2,603	2.8%	1,984	2.2%	2,312	2.9%	2,601	3.3%	2,658	2.8%	2,123	2.3%
販管費	18,376	26.1%	20,559	29.0%	21,490	22.9%	18,882	21.4%	18,483	23.2%	20,683	25.9%	25,382	26.9%	21,283	23.3%

※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。

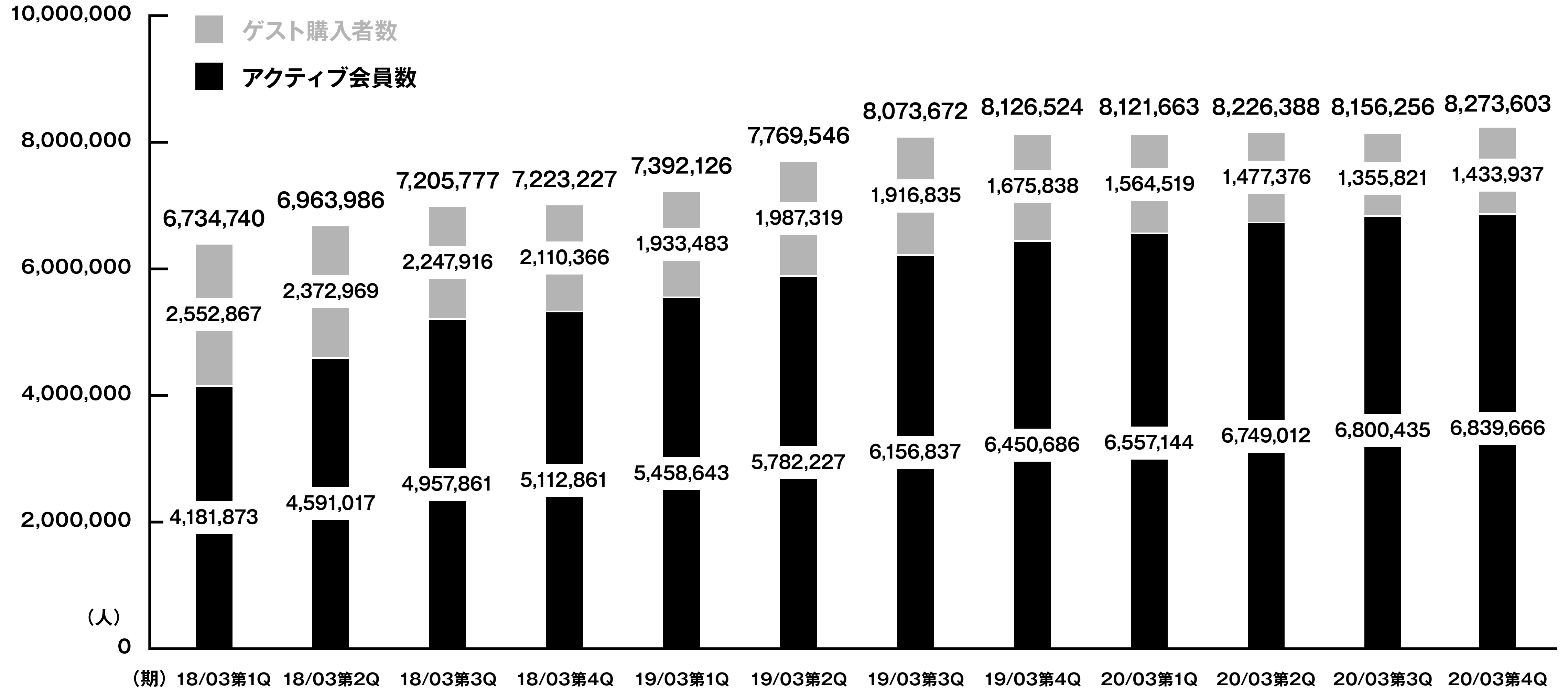


# 年間購入者数

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

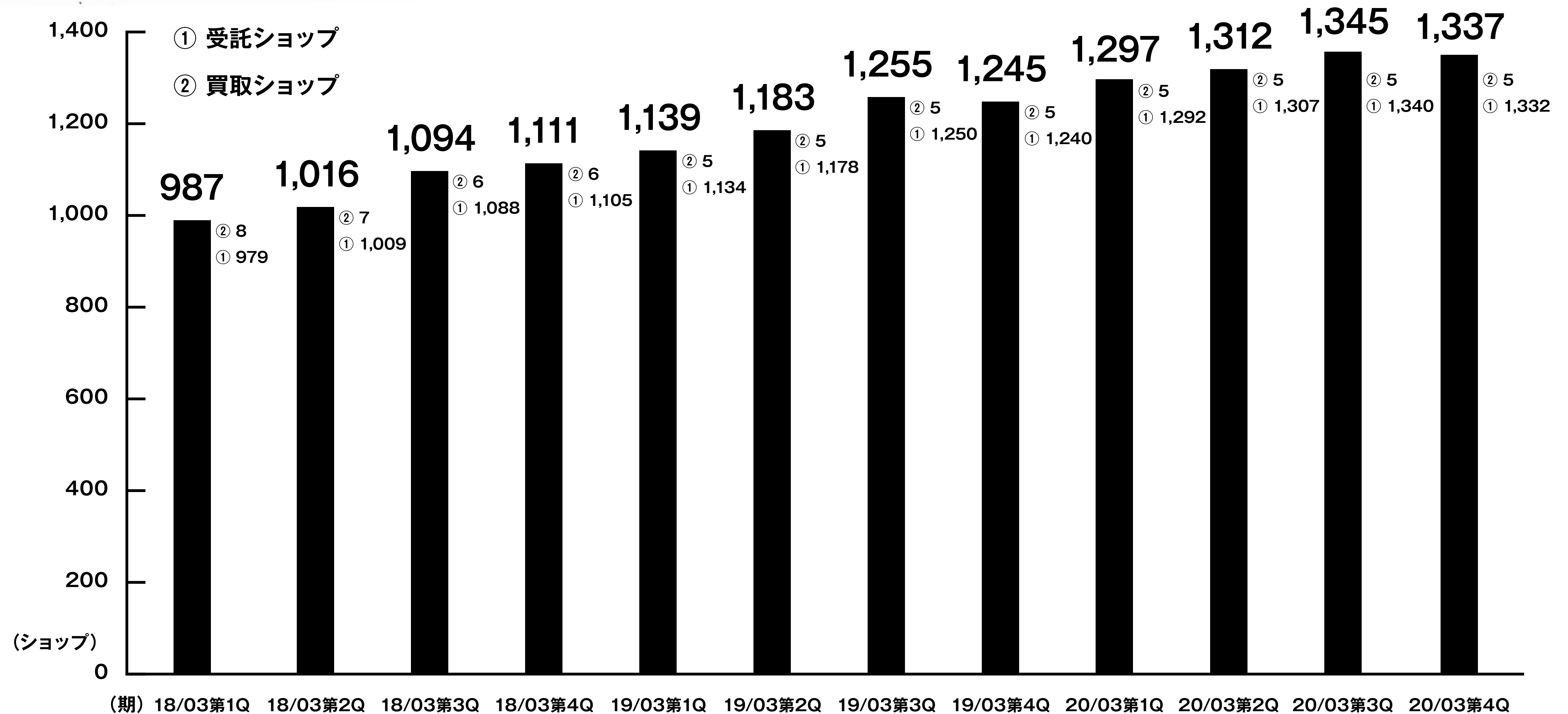
ゲスト購入者数=過去1年間のゲスト購入件数の合計

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)」および「ZOZOMAT (ゾゾマット)」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。

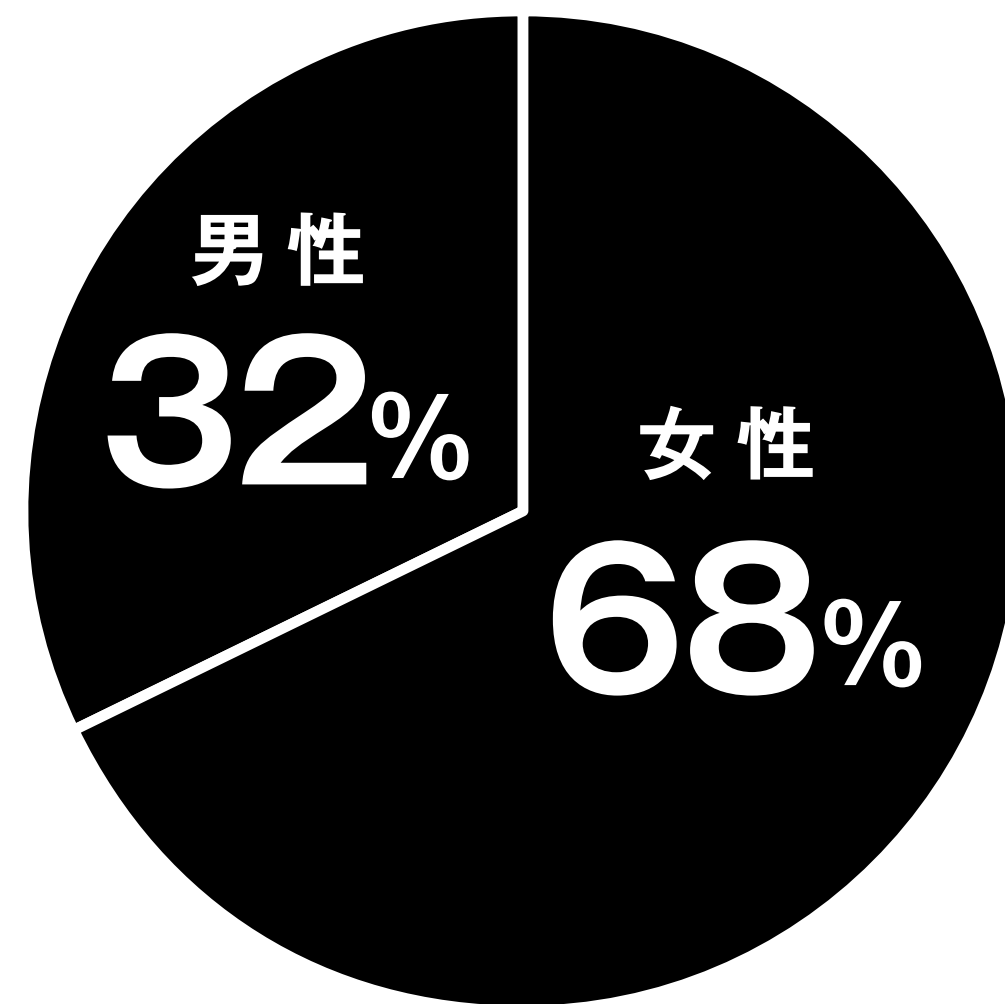
# ZOZOTOWN出店ショップ数の推移



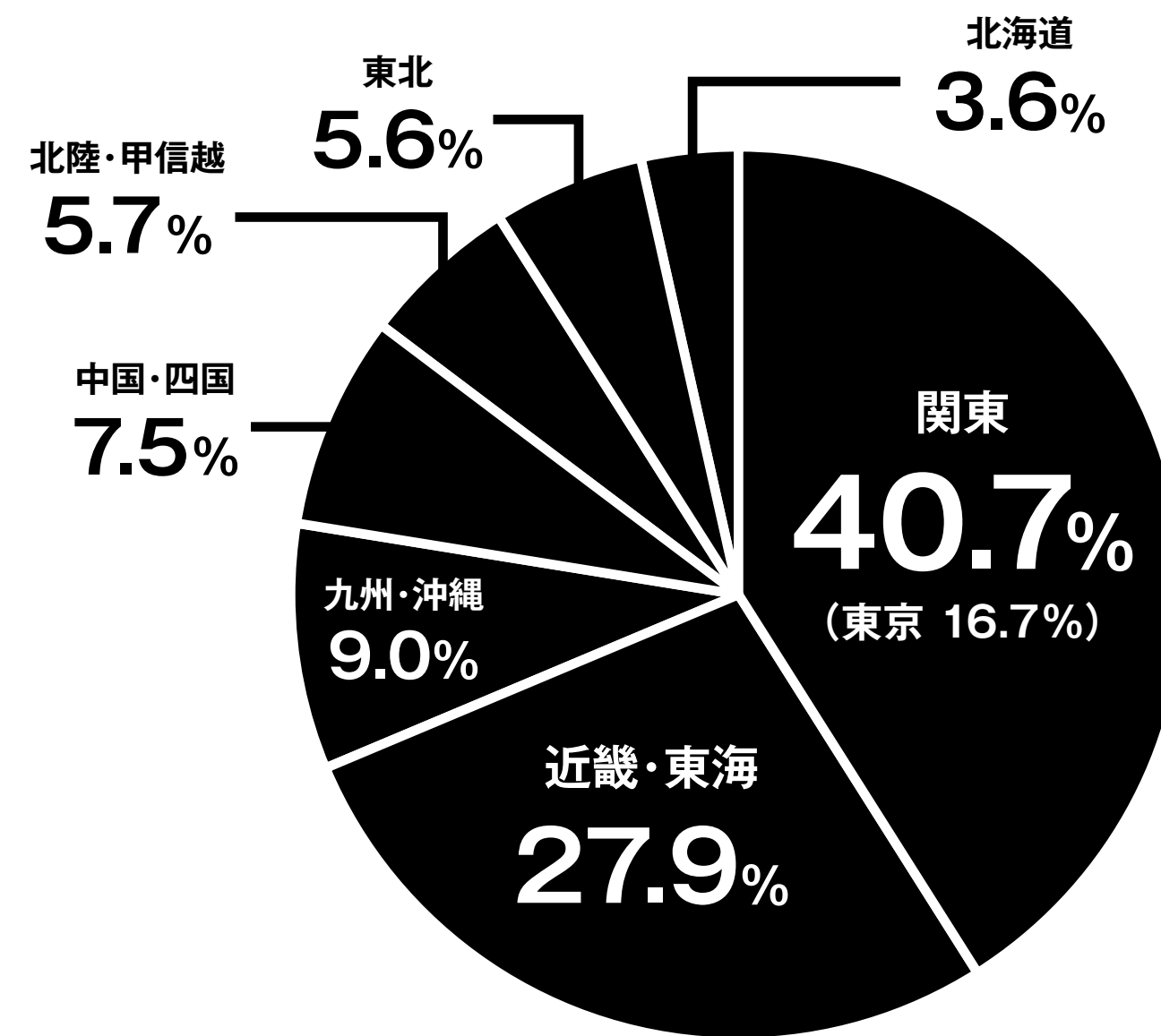
※プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」「マルチサイズ」はショップ数に含んでおりません。

# アクティブ会員属性

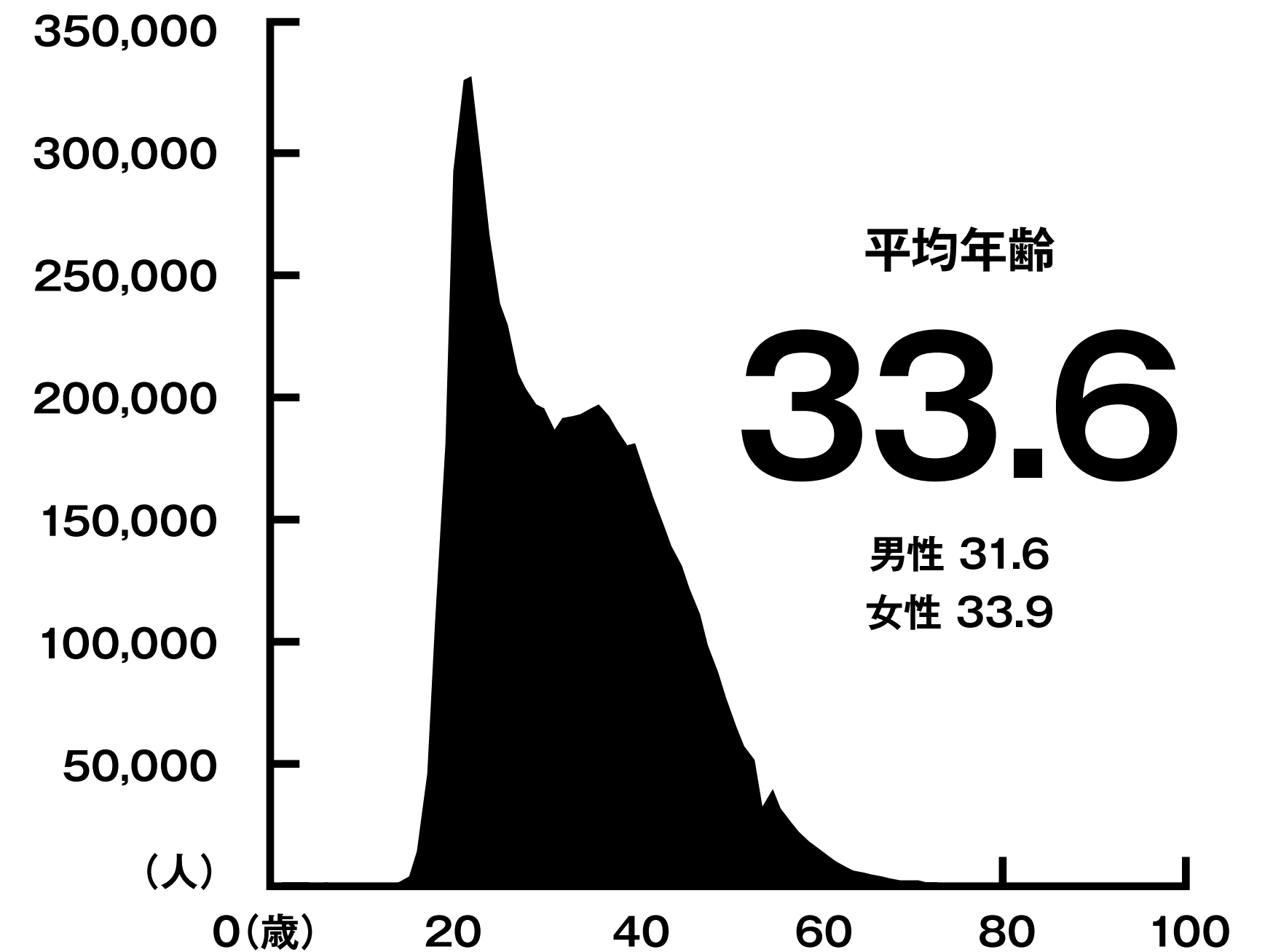
## 会員男女比



## 会員地域分布



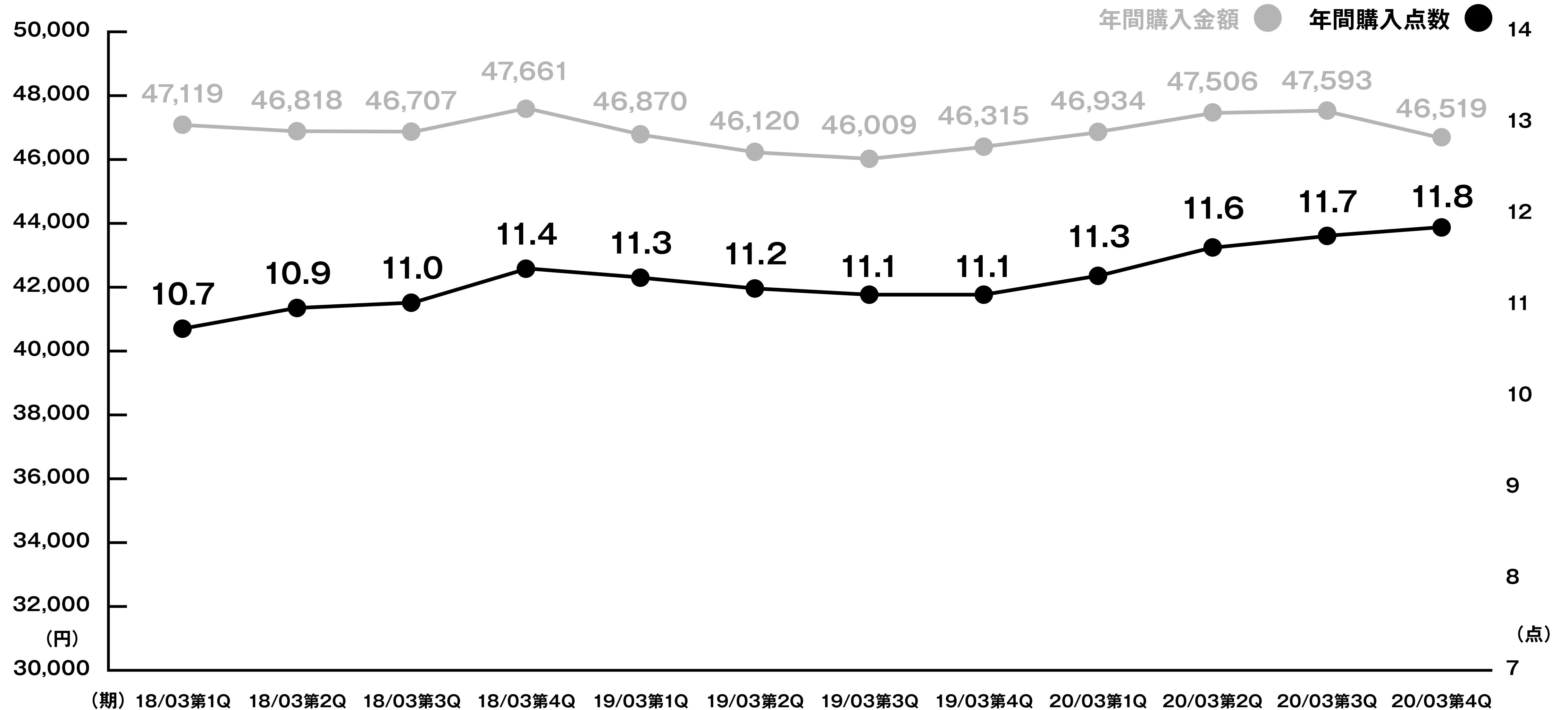
## 会員年齢分布



※「PayPayモール」は含んでおりません。

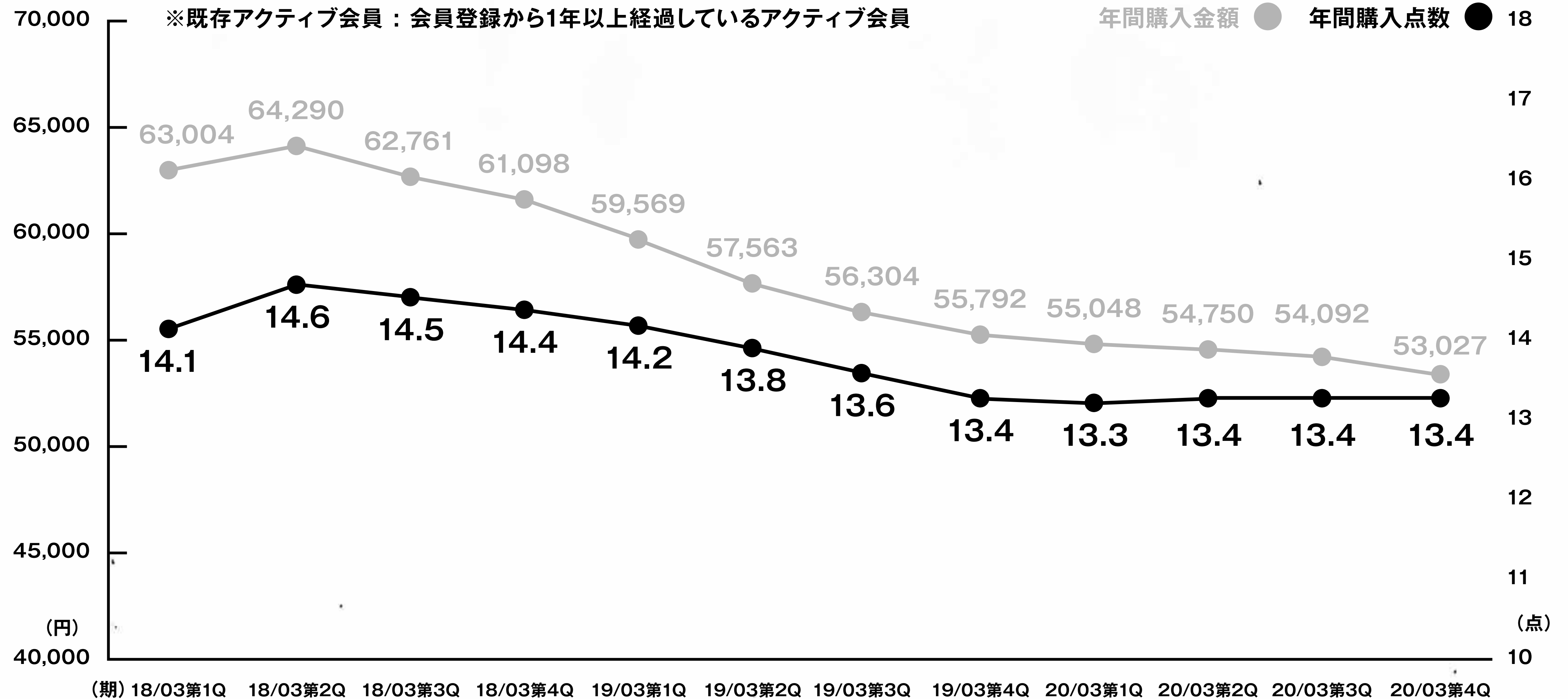


# アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数



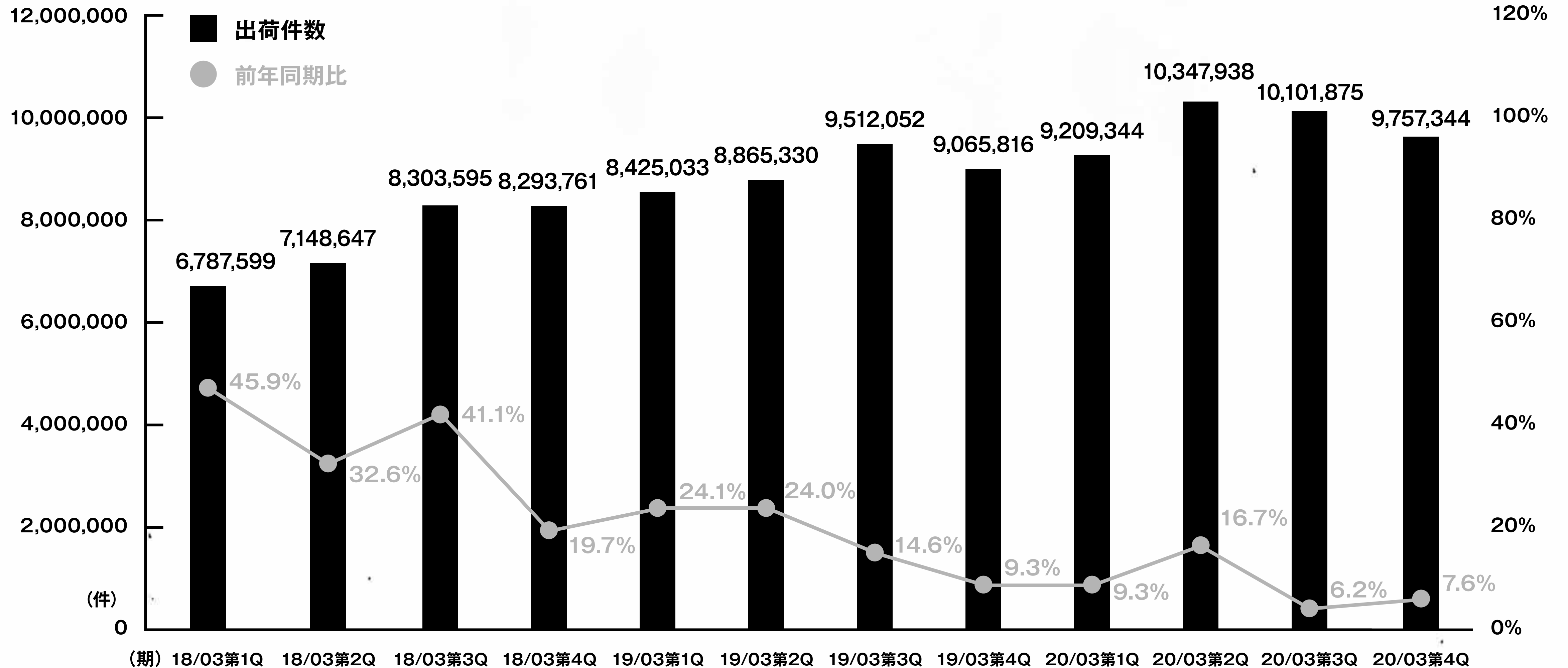
※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」および「ZOZOMAT (ゾゾマット)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

# 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



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

# 出荷件数の推移

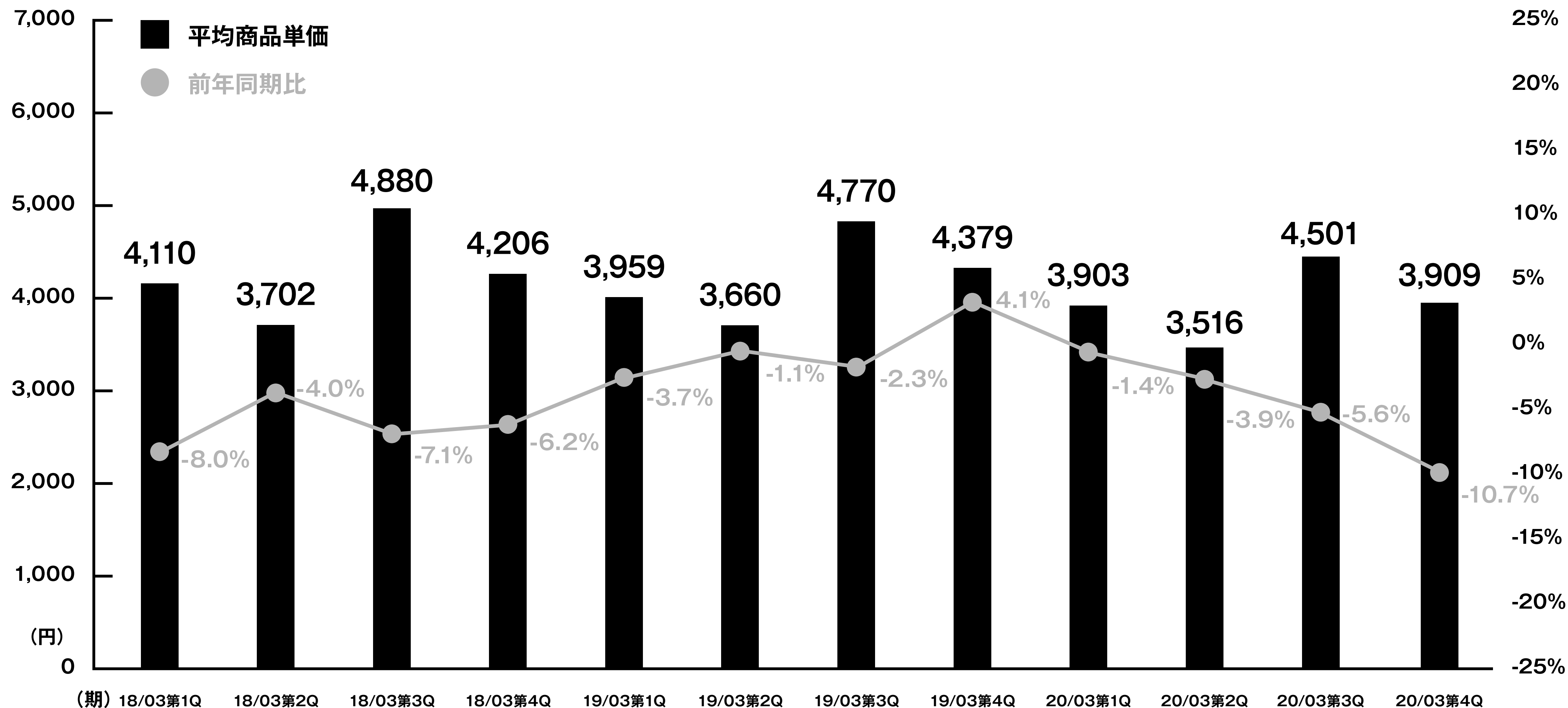


※体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」および「ZOZOMAT (ゾゾマット)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。  
 ※ZOZOTOWN事業・PB事業・MSP事業の出荷件数となります。



# 平均商品単価の推移

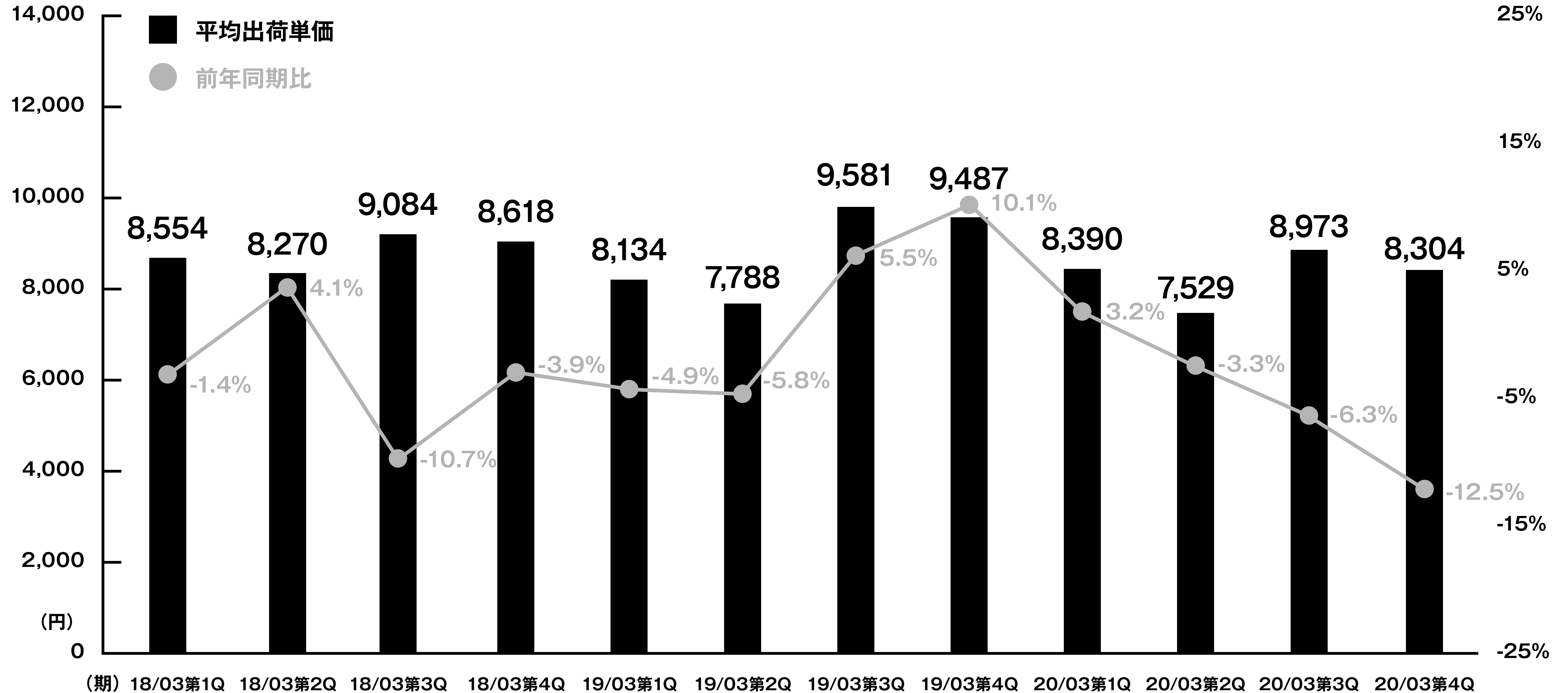
平均商品単価はZOZOTOWNの商品取扱高を同期間の出荷枚数で除すことにより算出(PB・MSPを含む)



※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)

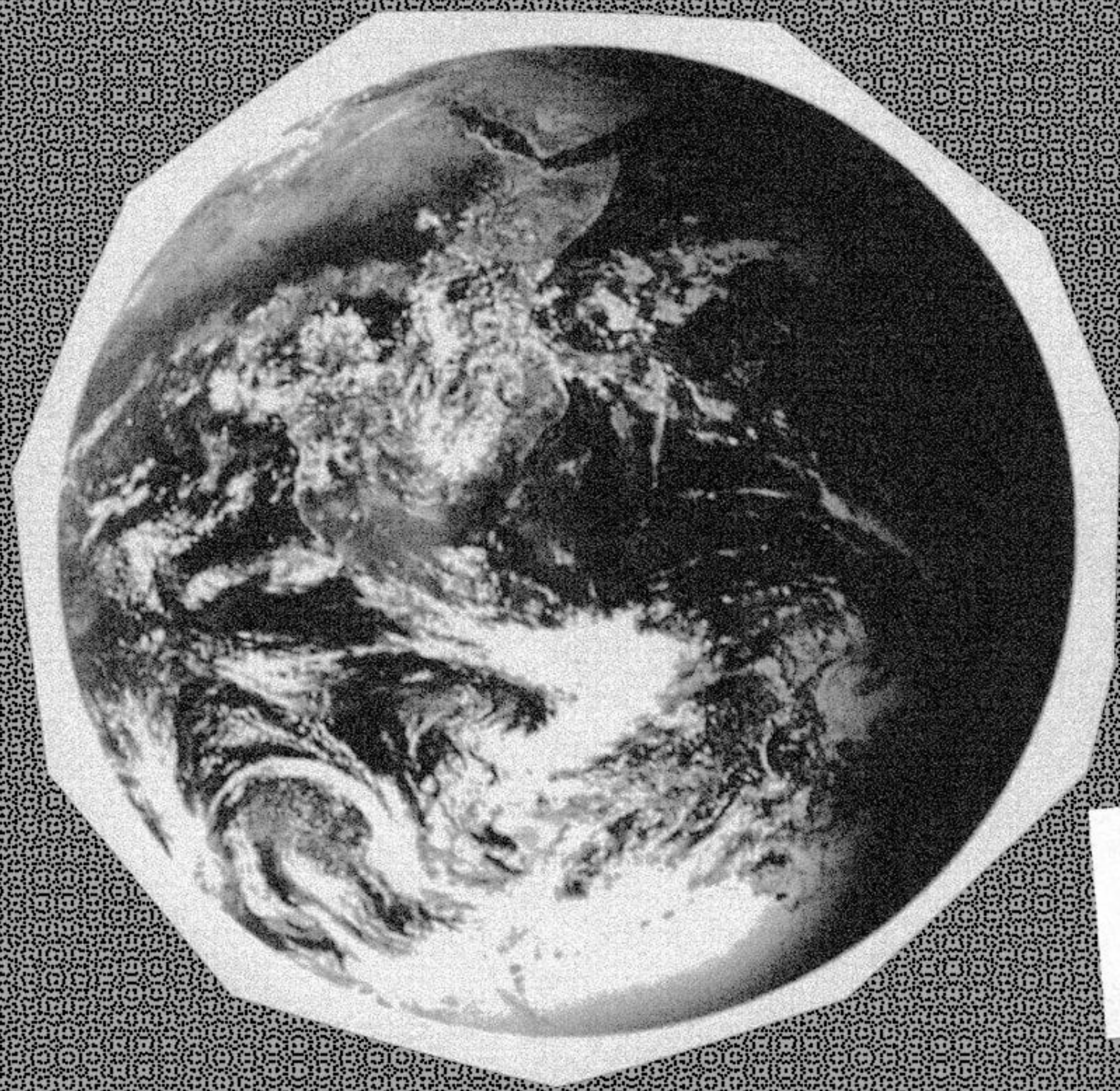


※ZOZOTOWN事業・PB事業・MSP事業の平均出荷単価となります。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

# 参考資料

FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS





企業理念

世界中をカッコよく、  
世界中に笑顔を。

Be unique. Be equal.

  
ZOZO



# 数字で見る株式会社ZOZO

スタッフ数

**1,158** 名

(平均年齢 33.3歳)

株主数

**28,087** 名

ZOZOTOWNの取り扱いブランド数

**7,643** ブランド

ZOZOTOWNの年間購入者数

**827** 万人

# 主要サービス

## 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。
- 1,337ショップ、7,643ブランドの取扱い。商品数は常時83万点以上、平均新着商品数は1日3,000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。
- 即日配送サービス / ギフトラッピングサービス / ツケ払い など
- ヤフー株式会社が運営するPayPayモールにZOZOTOWNを出店



## 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1,400万超。世界中で展開中。



## プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」

- ZOZOTOWN内で展開。
- お客様の一人ひとり体型に合わせたサイズのベーシックアイテムをご提供するブランド。
- アイテムの特性に合わせて、マルチサイズまたはカスタムオーダーでのサイズ展開を行う。



# ZOZOTOWN本店とPayPayモール店の違い

	ZOZOTOWN	ZOZOTOWN PayPayモール店
概要	ファッションに特化した独自のサービスを提供する 日本最大級のファッションECサイト	ファッションカテゴリ以外からの買い回りにも期待した 幅広いユーザー層に対応するECサイト
出店ショップ数	1,337 (2020年3月末時点)	1,184 (2020年3月末時点)
販売アイテム	フルラインナップ	各ショップが自由に選択
受託内容	撮影、採寸、物流、カスタマーサポート、運用サポート等 ECに必要なすべての業務	左記と同様
独自の提供サービス	ツケ払い、買い替え割、即日配送、予約商品、ZOZOCARD、 ブランドクーポン、ギフトラッピングサービス、画像検索機能 等	PayPay残高払い、ブランドクーポン
決済手法	クレジットカード、代金引換、コンビニ払い、ツケ払い、LINEPay	PayPay残高払い、クレジットカード、代金引換
ポイント還元	なし ※ZOZOCARDのみZOZOポイント付与 商品代金(税抜)の5%	PayPayキャンペーンに準じた PayPayボーナスおよびTポイントの付与
収入	ブランド様からいただく 受託販売手数料	ブランド毎の契約に準じた手数料率分をいただく
	お客様からいただく送料	210円(税込)
当社負担 コスト	出店手数料	なし
	代金回収手数料	あり
	集客コスト	あり
	ポイントコスト	あり
		左記と同様 (手数料率も同一)
		左記と同様
		あり(手数料率は非開示)
		なし(代金引換の場合のみ発生)
		なし
		なし

# ビジネスモデル

## ZOZOTOWN事業

### ○ 受託ショップ

ZOZOTOWNに出店する1,332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※(1)×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※

### ○ ZOZOUSED

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※(1)+マーケットプレイス受託手数料※(2)

## PayPayモール

ヤフー株式会社が運営するPayPayモールにZOZOTOWNを出店。

売上高=各ショップの商品取扱高×受託手数料率

※(1)ZOZOTOWN事業、PB事業の売上高算出に用いる商品取扱高は当社負担の値引額控除後の金額となります。

※(2)マーケットプレイス形式での販売は2020年2月末をもって終了いたしました。

## PB事業

お客様の体型に合わせたサイズのベーシックアイテムを提供するブランド「ZOZO」を生産し販売する事業。当社が開発した体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」で計測したデータを活用し、ZOZOTOWN内で販売。

売上高=プライベートブランド商品の商品取扱高※(1)

## MSP事業

当社の多サイズ展開のノウハウ・販売力、及びZOZOTOWN出店ショップの企画力を活用し、ユーザーが求める当該ショップ商品の一部についてマルチサイズ生産を行い、ZOZOTOWN内で販売。

売上高=MSP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50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。

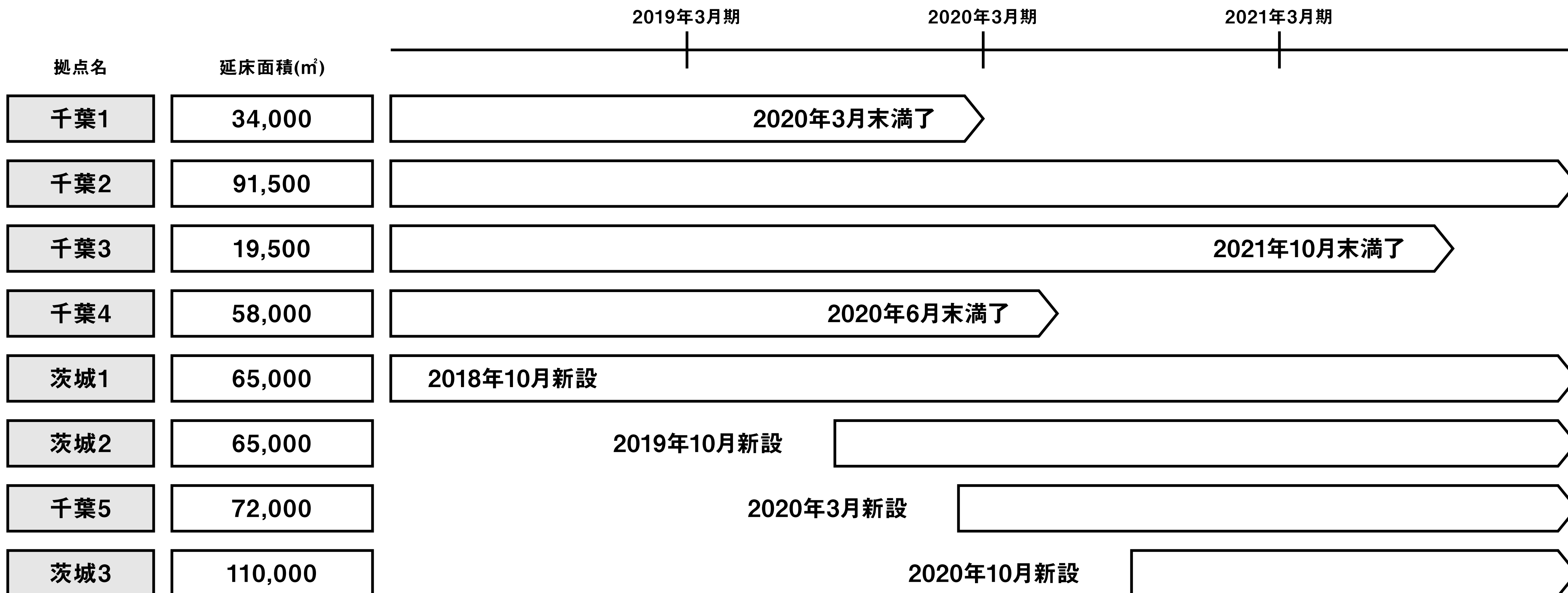
## 広告事業

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



# 物流拠点拡張計画



※千葉2・茨城1は出荷機能付

# 参考情報

## IRサイトのご紹介 <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** ... IR最新情報を随時掲載しております。

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

**ESGへの取り組み** ... 当社のESGへの取り組みについて紹介しております。

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

**業績ハイライト** ... 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。

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

## 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。

ご登録は下記URLよりお願いいたします。

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。

IRメールご登録はこちら <https://corp.zozo.com/ir-info/mail-magazine/>

**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。**





ZOZO

てあり、そのいりかんを愛せし  
ないよな、なんだから、開えよ、  
かい？」とか、そういう話になっ  
るんですけどね（笑）。  
深層から透視する  
がないのか。  
るんやあんな  
「アムにも  
って、