



株式会社ZUU
(東証マザーズ：4387)

2022年3月期
通期決算説明資料

金融×ITでイノベーションを
誰もが夢に向かって走ることができる世界を実現する

- 01 — 2022年3月期 通期業績
- 02 — 2022年3月期 第4四半期業績ハイライト
- 03 — 2023年3月期 通期業績予想
- 04 — 新経営理念体系の策定とESG/SDGs方針
- 05 — Appendix

2022年3月期 通期業績

- 売上高 **3,376**百万円 (前年同期比+21.0%)

売上高は修正予想3,350百万円と同程度に着地

- 営業利益 **△244**百万円

営業利益は修正予想△293百万円よりも大きく上振れ

- 積極的な投資による赤字着地も成長投資なしEBITDAは

362百万円で黒字

- リテール・フィンテックはGoogleコアアップデートの影響から

回復。通期売上高 **2,592**百万円 (前年同期比+29.5%)

- コーポレート・フィンテックは投資遅れの影響が響き、通期売上高は前年同期比微減も、第4四半期売上高は投資回収により

326百万円 (前年同期比+47.8%) と過去最高を記録

2023年3月期 通期業績予想

- 売上高 **3,717**百万円 (前年同期比+10.1%)

売上高は二桁成長もオーガニック成長で達成可能な水準

- 営業利益 **372**百万円

営業利益は黒字転換し、過去最高益へ

- リテール・フィンテックのパーティカル・メディア構築が完了

し、SEOの回復により、引き続き**単体売上が成長**見込み

- 先行投資が2022年3月期で一巡。一時的に投下したメディア

構築のコスト等が改善し、**コスト構造が適正化**

- 2024年3月期以降も**二桁成長ペースで増益**を拡大見込み。

過去の先行投資で構築した事業基盤の収益化を加速

01 — 2022年3月期 通期業績

業績 2022年3月期 通期連結業績サマリ

リテール・フィンテックが全体売上を牽引し、連結売上高は2,789百万円（前年同期比+21%増収）。営業利益は投資遅れやSEOの影響により赤字も、修正予想よりも約49百万円上振れで着地。

（単位：百万円）

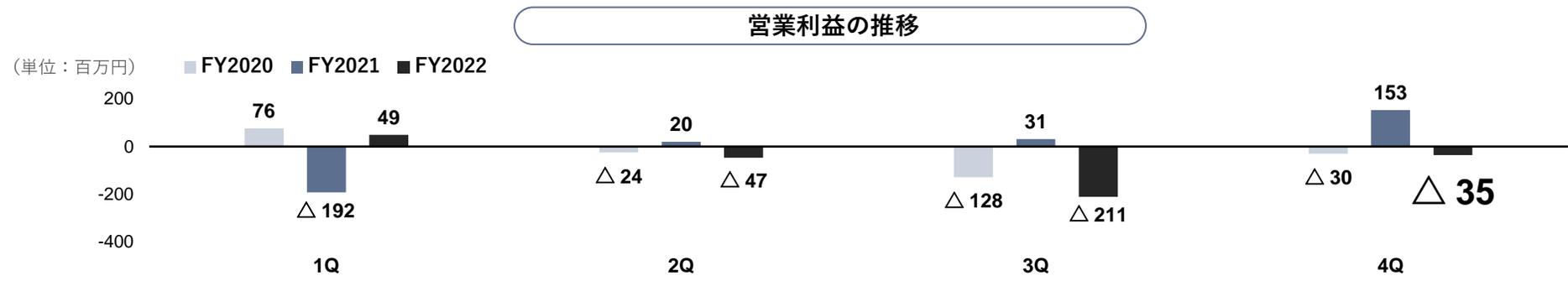
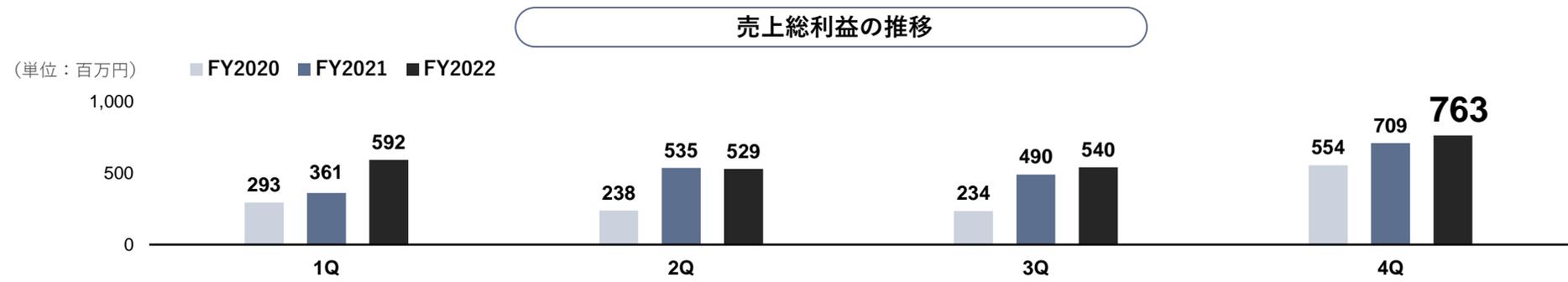
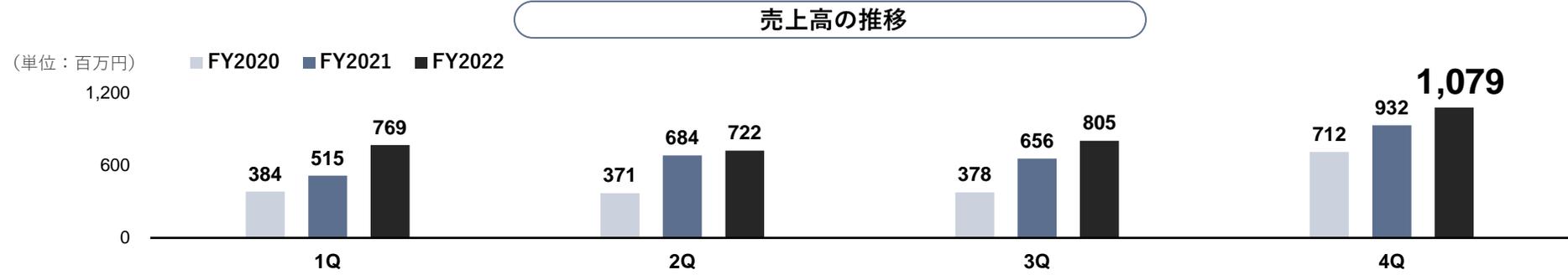
	FY2021 通期	構成比 %	FY2022 通期	構成比 %	YoY 増減率
売上高	2,789	100.0	3,376	100.0	+21.0
リテール・フィンテック	2,002	71.8	2,592	76.8	+29.5
コーポレート・フィンテック	787	28.2	783	23.2	-
売上総利益	2,097	74.8	2,426	71.8	+15.7
販売管理費	2,082	82.3	2,671	79.1	+28.3
営業利益	14	0.5	△244	-	-
成長投資を除くEBITDA	273	9.8	362	10.7	+32.3

成長投資の影響でZUU単体では△53百万円の赤字。クラウドファンディング子会社は、ユニコーン社の減収が響き減収減益。

(単位：百万円)

	ZUU単体 FY2021 通期	ZUU単体 FY2022 通期	YoY 増減率	クラウド ファンディング 子会社 FY2021 通期	クラウド ファンディング 子会社 FY2022 通期	YoY 増減率
売上高	2,680	3,310	+23.5	113	78	-
売上総利益	1,988	2,361	+18.7	113	78	-
営業利益	249	△53	-	△170	△196	-

業績 売上高・売上総利益・営業利益の四半期推移

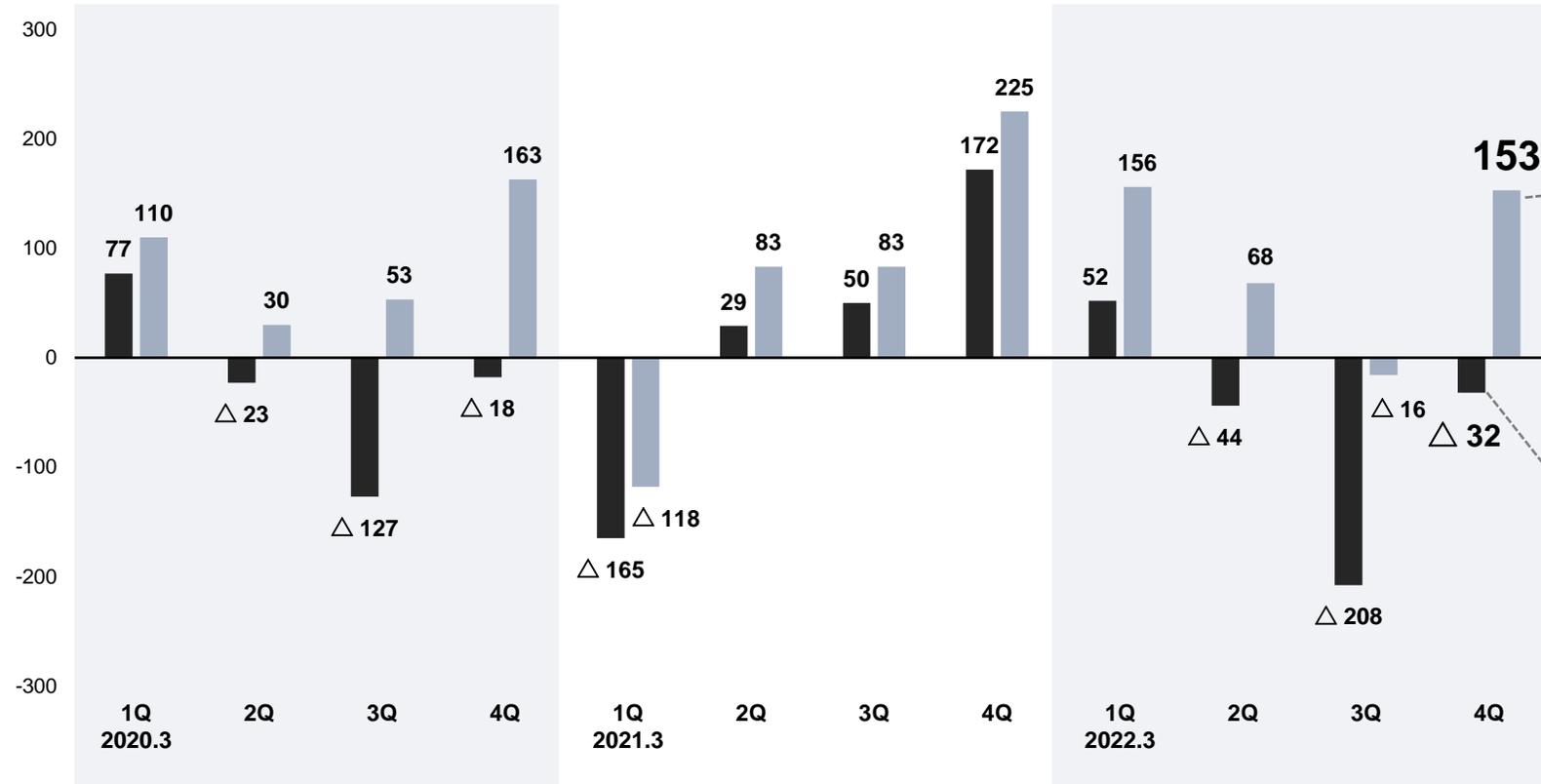


業績 EBITDAの四半期推移

第4四半期もコーポレート・フィンテックの広告宣伝費を中心に185百万円の積極的な成長投資を継続。通期での成長投資無しEBITDAは362百万円と黒字。

EBITDA 四半期推移

(単位：百万円) ■ EBITDA ■ 成長投資を除くEBITDA



成長投資の内訳

185 百万円

その他11

IT人材

35

広告

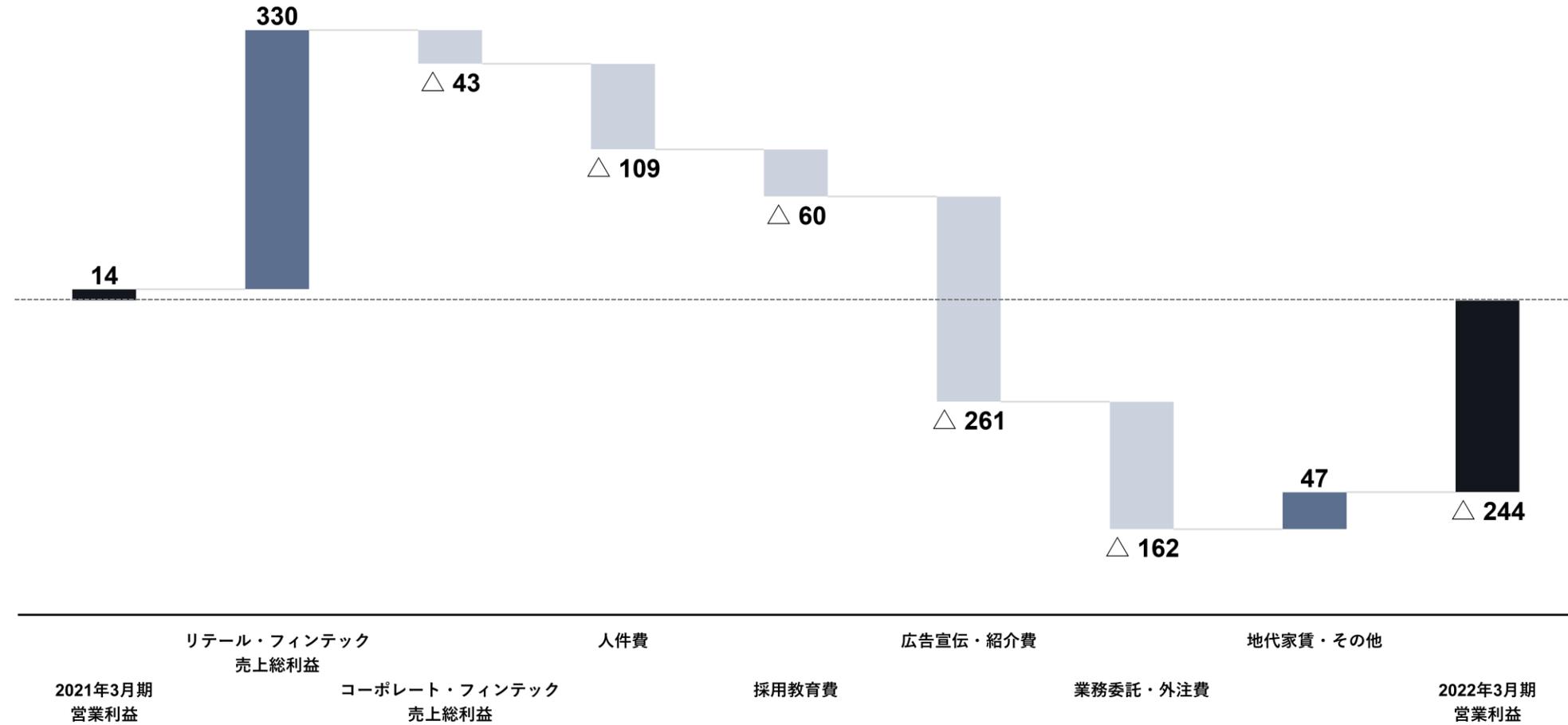
宣伝費

139

業績 営業利益の増減要因

リテール・フィンテックの売上増もコーポレート・フィンテックへの広告宣伝費を中心する成長投資を優先し通期では赤字。

(単位：百万円)

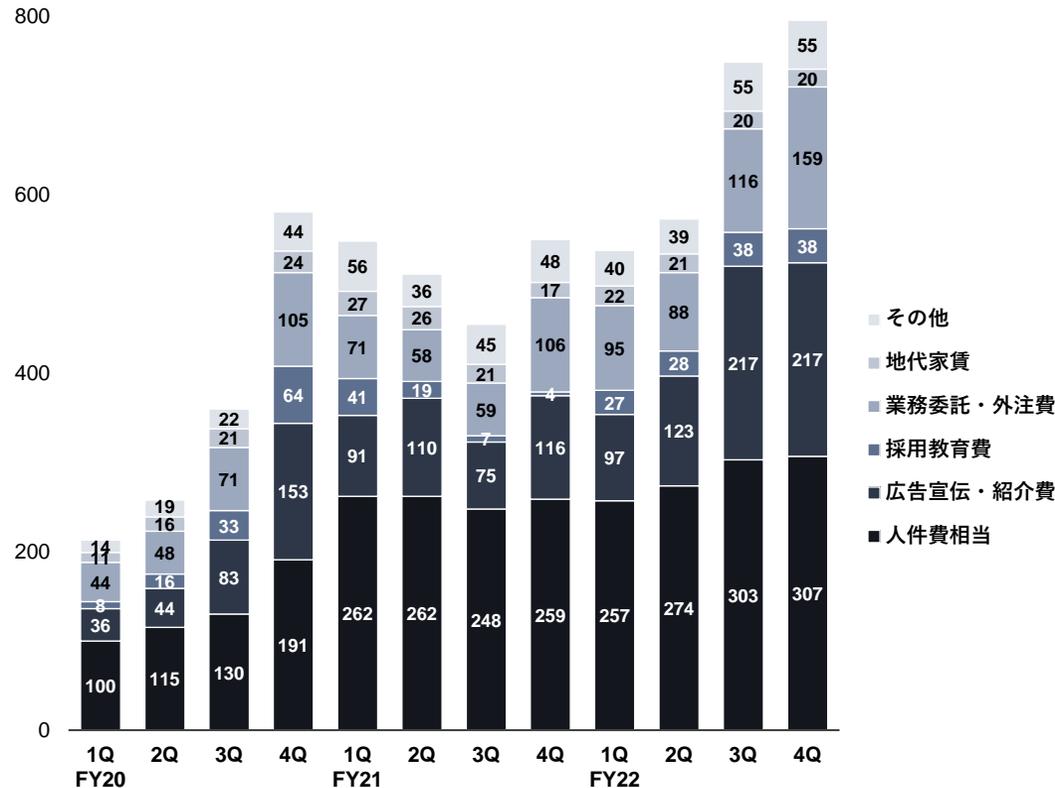


業績 販売費及び一般管理費の四半期推移

コーポレート・フィンテックの広告宣伝費、バーティカル・メディア構築の業務委託費への投資等により、第4四半期の販管費は798百万円（前年同期比+43.9%）に増加。第4四半期は過去最高の売上高を記録するも売上高販管費率は減少。来期はさらに改善見込み。

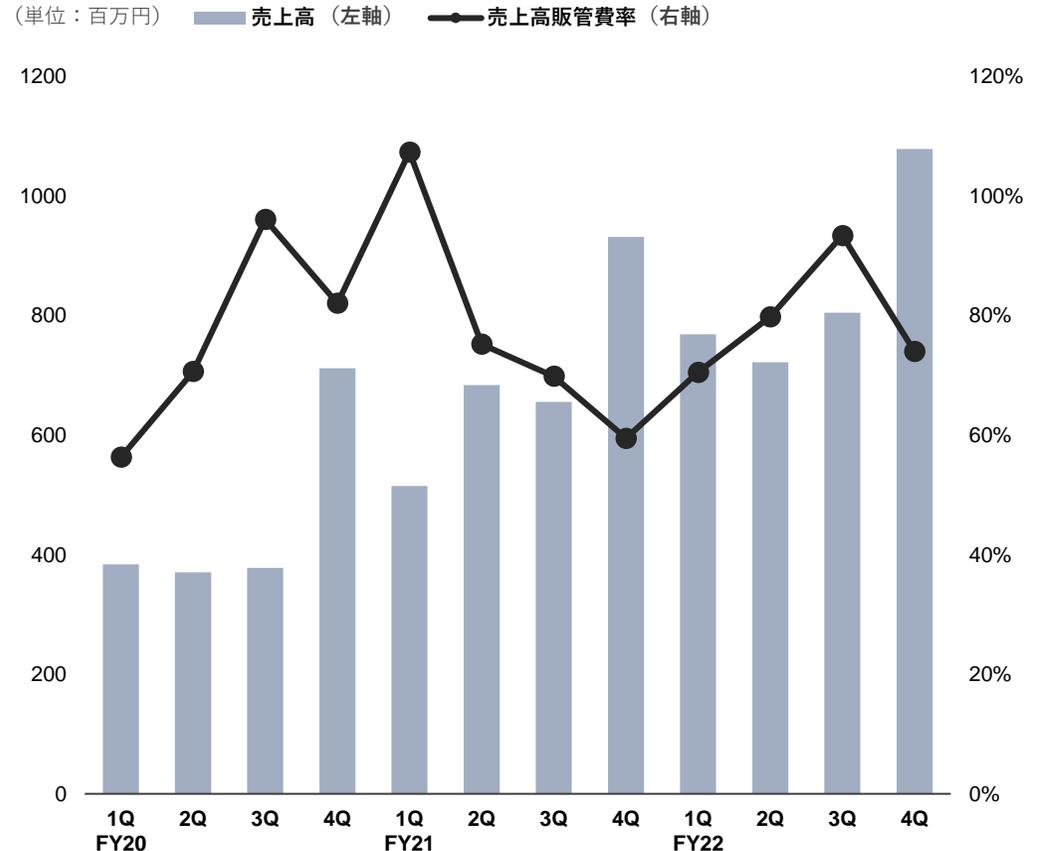
販売費及び一般管理費の四半期推移

(単位：百万円)



売上高販管費率の四半期推移

(単位：百万円)



業績 貸借対照表の状況

現金及び預金は1,035百万円、純資産1,195百万円と財務基盤は引き続き健全な状態を維持。

2021年12月末時点



自己資本比率：**56.9%**

流動比率：**236.2%**

2022年3月末時点



自己資本比率：**55.0%**

流動比率：**224.4%**

02

—— 2022年3月期 第4四半期業績ハイライト

リテール・フィンテック

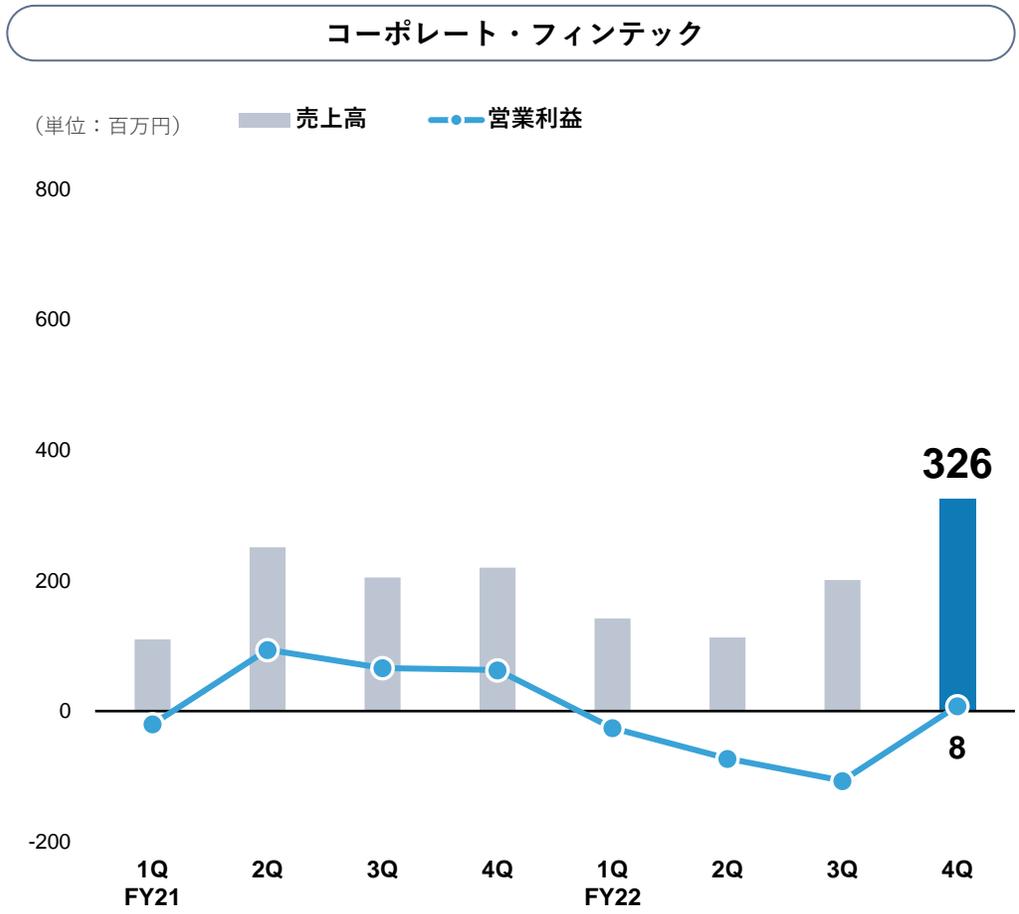
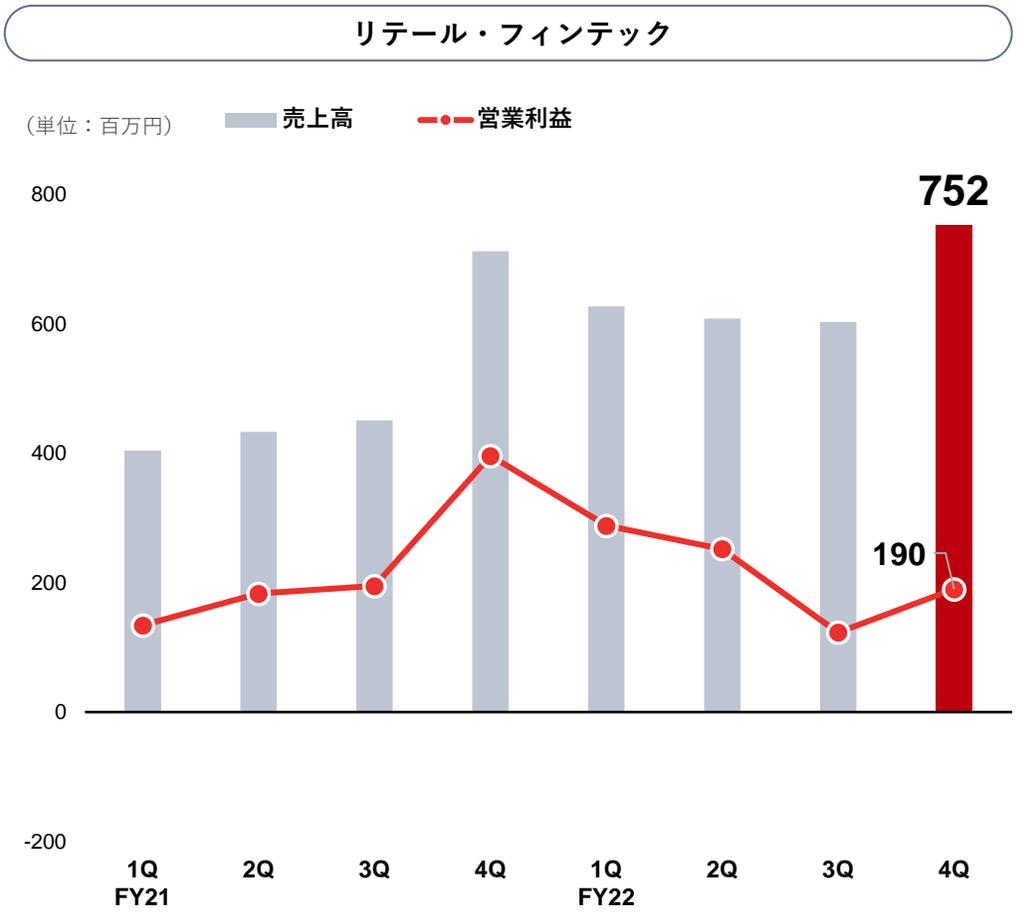
- ・第4四半期売上高はGoogleアルゴリズムの影響から回復し、前年同期比 **+5.7%** の **752百万円**
- ・営業利益はパーティカル・メディア構築の一時費用が影響し、前年同期比 **△51.9%** の **190百万円**
- ・メディア・プラットフォーム訪問者数が大きく伸長し、**月間 2千万UU** 超え
- ・金融系ワード関連Organic流入数が **1,573千UU** になり、Googleコアアルゴリズムアップデート前の数値に回復・伸長
- ・季節性による広告収益は例年ほど見込めなかったものの、送客収益の伸長によりARPUは **33百円台** に上昇

コーポレート・フィンテック

- ・第4四半期売上高は第3四半期に実施したタクシーCM等の効果で、前年同期比 **+47.8%** の **326百万円**
- ・営業利益は成長投資による広告宣伝費等の増加により、前年同期比 **△86.1%** の **8百万円**
- ・経営者向けメディア『THE OWNER』は、福岡に続き大阪で地方カンファレンスを開催。**2,314名** が参加
- ・『THE OWNER』会員を始めとする経営者リード総数は順調に増加し、**17千人**
- ・第4四半期での受注単価の上昇により、直近1年間のARPAは **385百万円** と微増

業績 四半期業績の推移

リテール・フィンテックはGoogleアルゴリズムの影響から順調に回復。パーティカル・メディア構築のコスト効率も改善し、売上高営業利益率はQonQ+4.9%。コーポレート・フィンテックは第3四半期に実施した広告投資の回収により前年同期比+47.8%増収。



※ 各ドメインに紐づく直接費のみから集計。

02 ——— 2022年3月期 第4四半期ハイライト

リテール・フィンテック

主要KPIの推移・トピックス

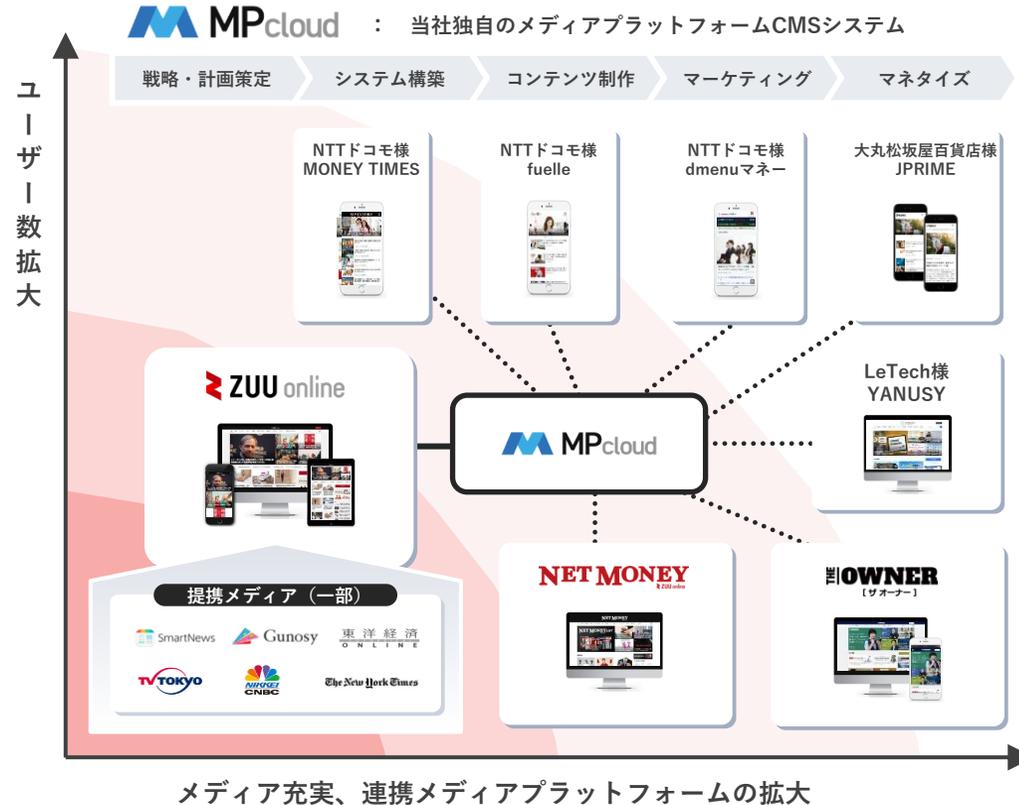
自社メディア及び『MP Cloud』での他社メディア拡大によるメディア・プラットフォーム全体のユーザー数を拡大し、ユーザーニーズとマッチしたソリューション提供によるARPU向上を目指す。

成長モデル

=

メディアの成長
(全体UU数増)

×

ソリューション数
(ARPU向上)

01

送客・広告

金融商品・ウェビナー告知等、ユーザーニーズと企業ニーズのマッチング

02

金融DX・デジタル店舗

金融機関等のデジタル店舗設置と信用スコア開発等によるDX支援

03

アドバイザー・マッチング

富裕層向け資産運用コンサルティング「ウェルス・マネジメント」の提供等

04

有料会員

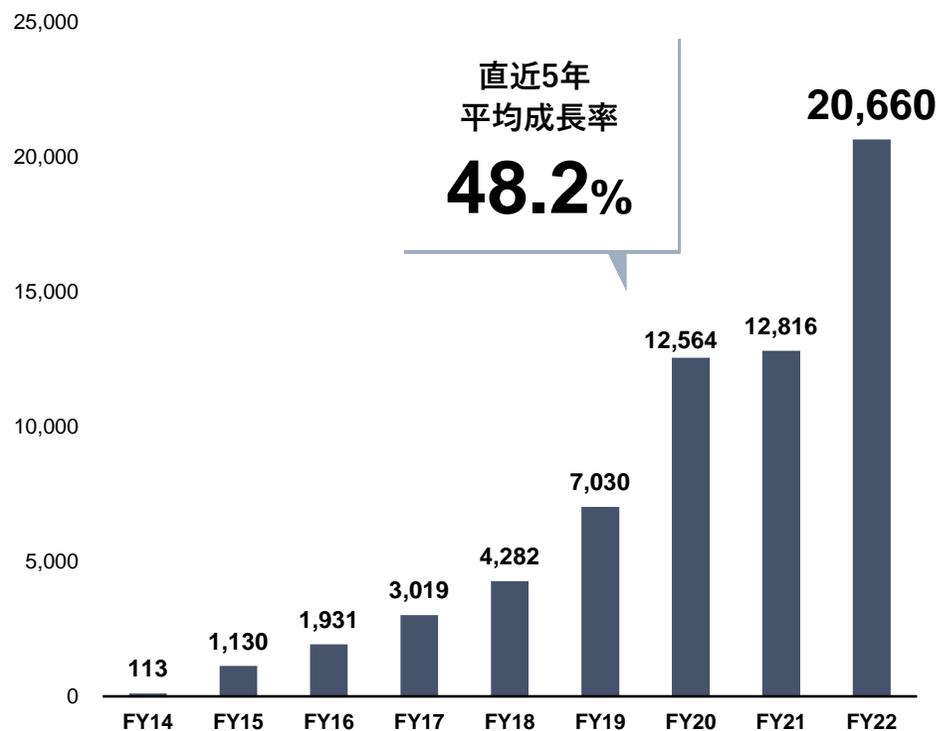
会員向け質の高い金融関連コンテンツの提供

ユーザー基盤、収益性ともに大きく伸長

メディア・プラットフォーム訪問者数は月間2千万UUを突破し、ユーザー基盤は大きく拡大。
ARPUは送客・広告売上が増加し、第4四半期で3千円台に上昇。

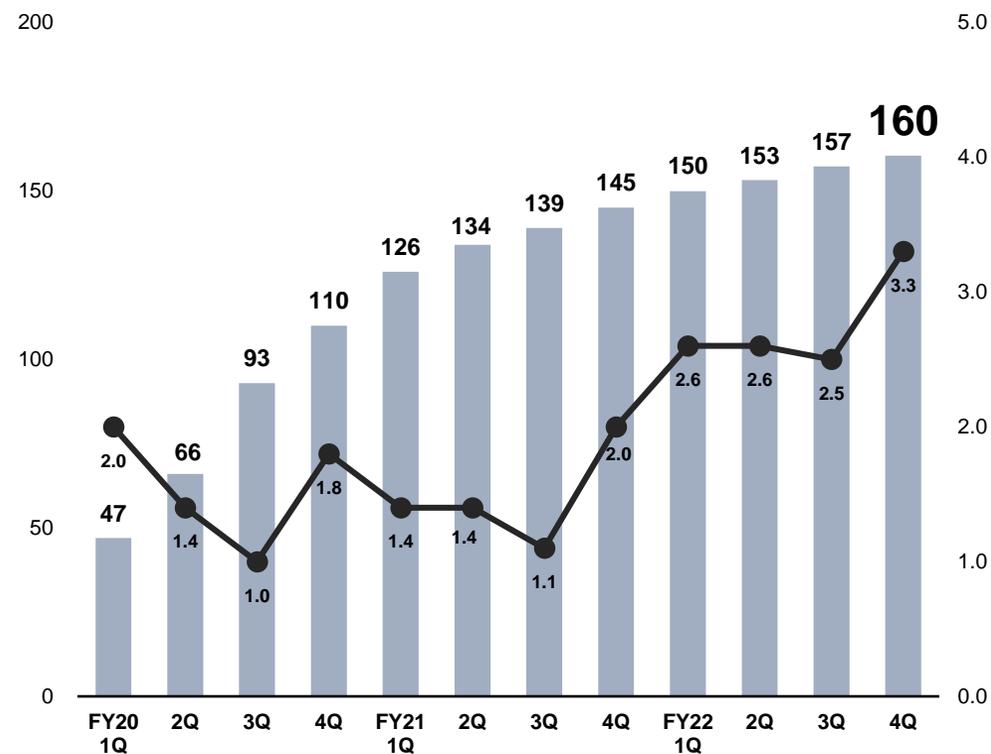
訪問者数

(単位：千UU) ■ 訪問者数



総会員数 / ARPU

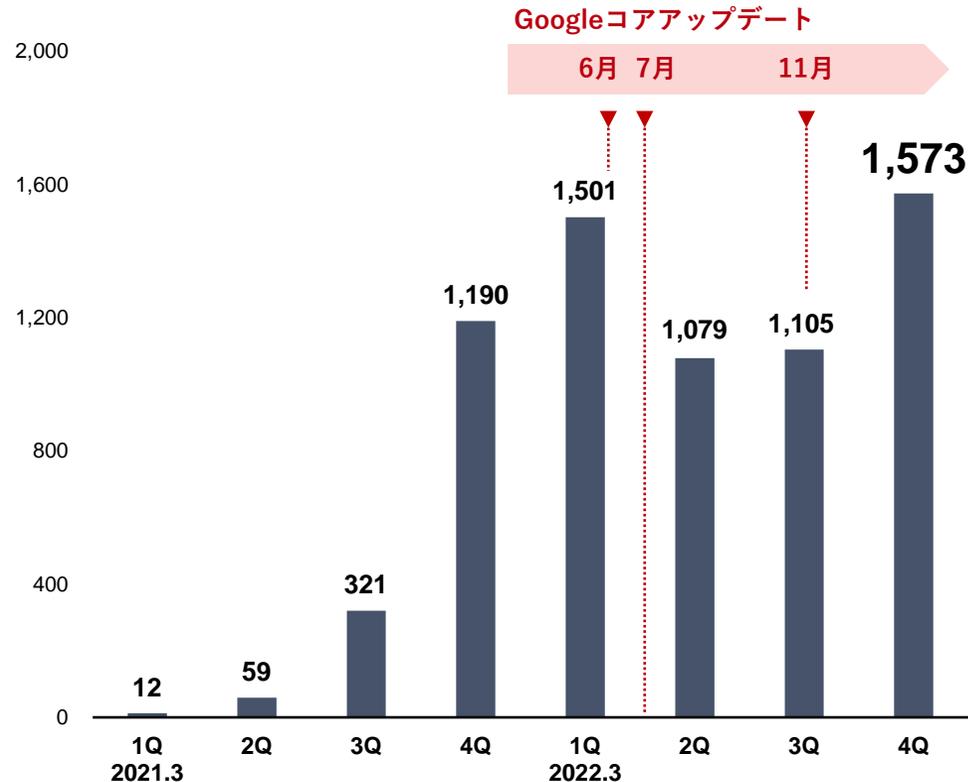
(単位：千人) ■ 総会員数 (左軸) ● ARPU (右軸) (単位：千円)



2022年7月に行われたGoogleコアアップデートの影響を受け、金融系ワード関連のOrganic流入数が第2四半期から下落するも、SEO対策により順調に回復。第4四半期は過去最高の流入数に伸長。バーティカル化によるOrganic流入数全体の増加および領域別の流入数も拡大。

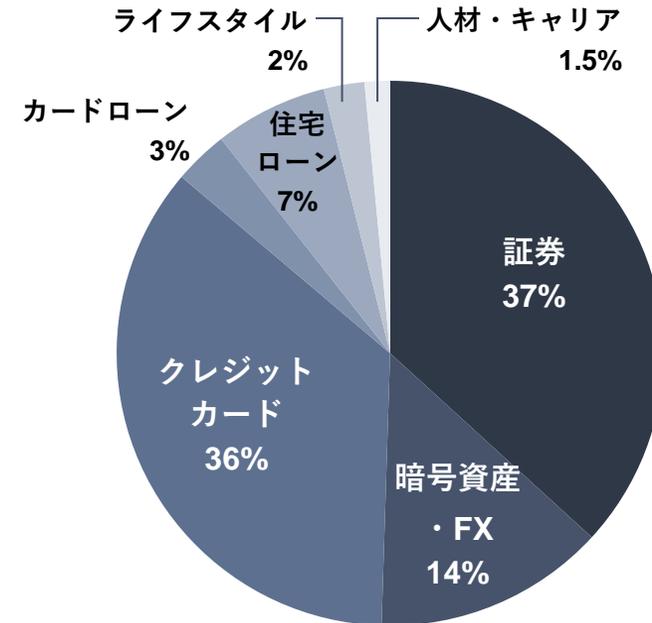
金融系ワード関連Organic流入数の推移

(単位：千UU) ■ Organic訪問者数



バーティカル領域別※Organic流入の構成比

(2022年3月末時点)

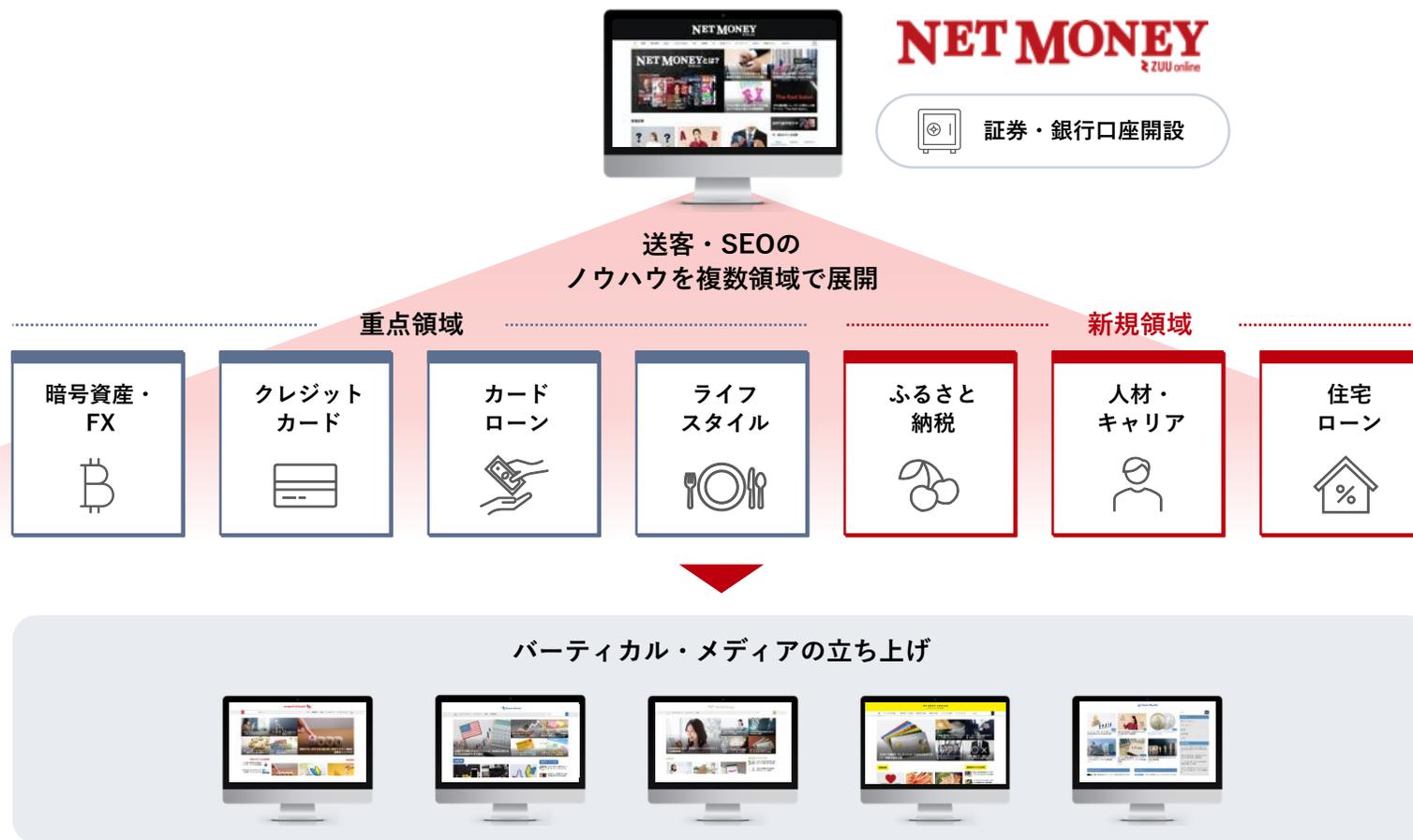


※ 各領域でのバーティカル・メディア化により、『NET MONEY』『ZUU online』に加え、各バーティカル・メディアの数値も合算。

バーティカル・メディア化が順調に進捗

各送客領域におけるバーティカル・メディアの立ち上げは一時的に積極的なコスト投下により順調に進捗し、今期でほぼ完了。来期以降は各バーティカル・メディアの運用フェーズに入り、収益化を推進。

バーティカル・メディア戦略における進出領域

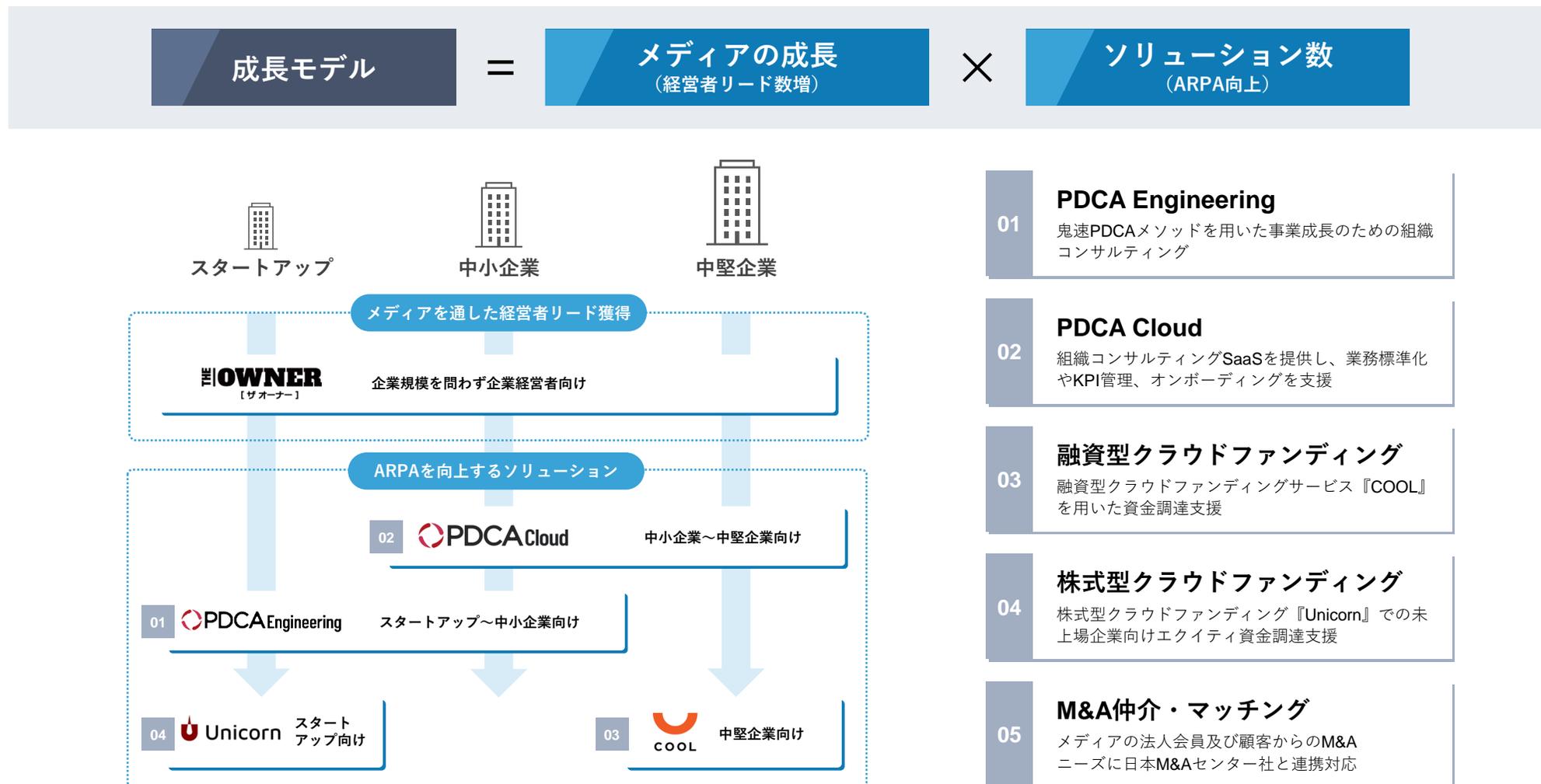


03 ——— 2022年3月期 第4四半期業績ハイライト

コーポレート・フィンテック

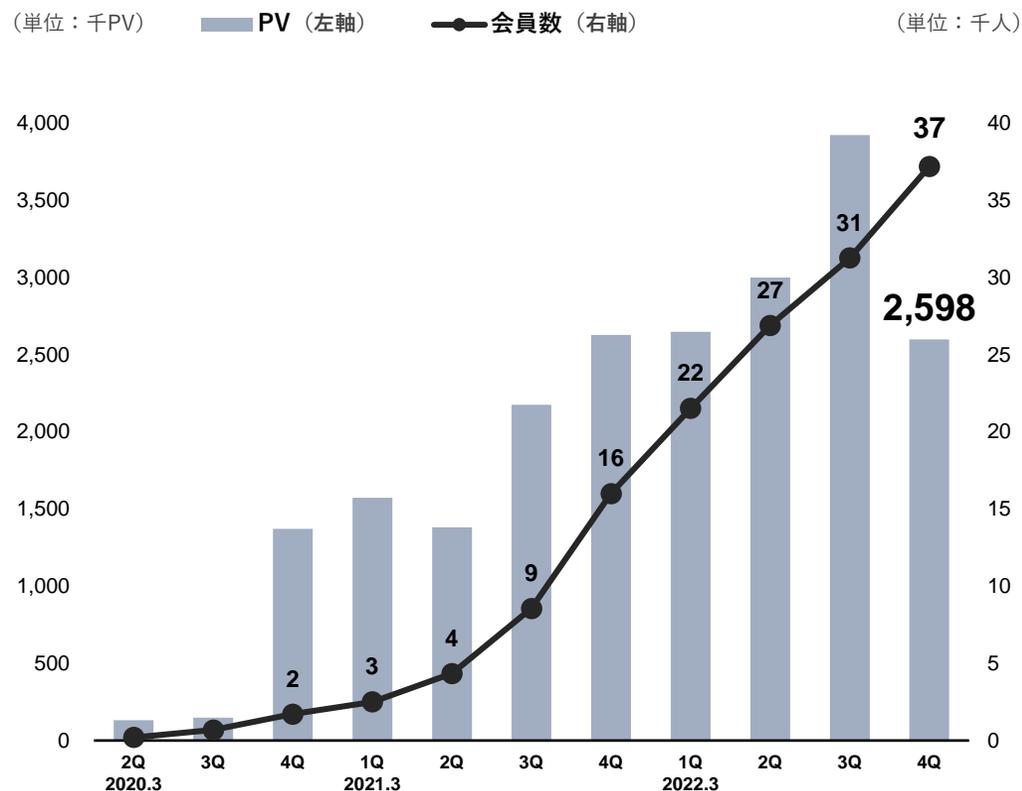
主要KPIの推移・トピックス

経営者向けメディア『THE OWNER』の成長とともに経営者リード総数は順調に増加。PDCAシリーズによる事業成長、クラウドファンディングによる資金調達など、顧客への様々なソリューションを提供し、企業成長をトータル支援。

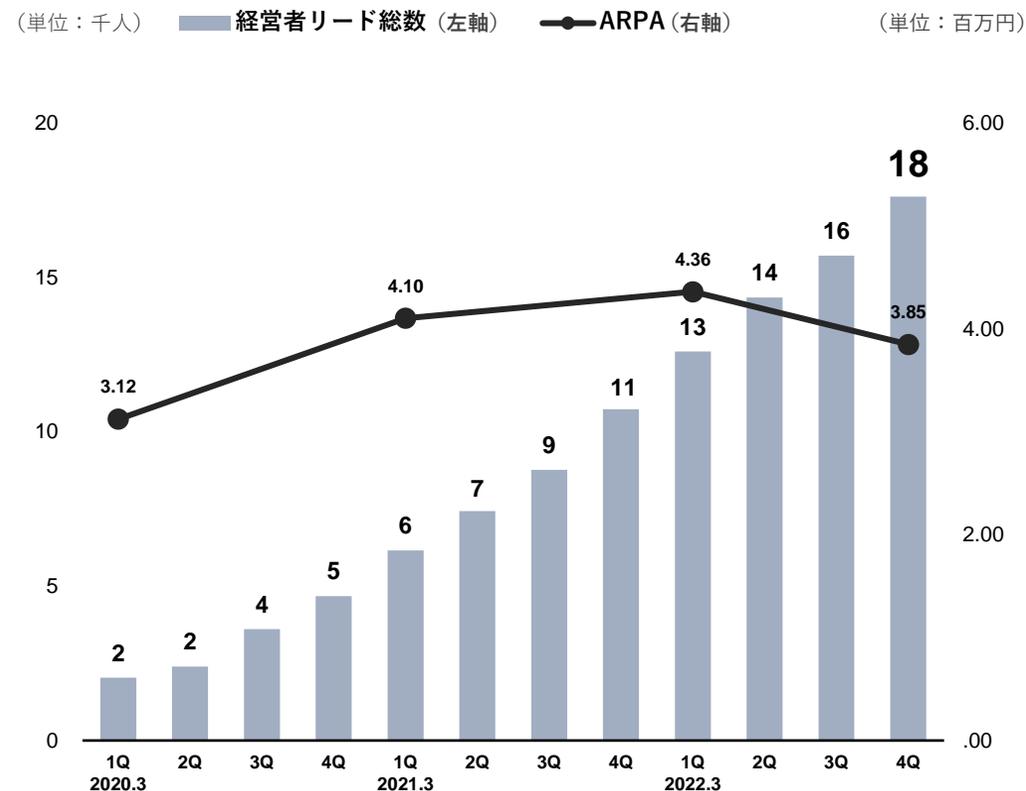


経営者向けメディア『THE OWNER』のPV数は、Googleコアアップデートの影響を受けて減少傾向も、会員数※1は順調に増加。ARPA※2は第4四半期では大きく上昇もFY2022全体では上期の広告投資の遅れが響き385万円（前年同期比△12%）。

月間PV数 / 会員数



経営者リード総数 / ARPA



※1 経営者向けメディア『THE OWNER』の経営者会員数および「PDCA Engineering」の勉強会・セミナーに登録した経営者等、当社が独自に取得した経営者の総リード数。

※2 コーポレート・フィンテックの直近1年間の売上およびアカウント数から計測。「PDCA Engineering」の売上は、口頭合意から受注までのタイムラグを加味し、一定期間での口頭合意時で試算。

2022年3月、福岡に続き関西地方を対象に経営者向けメディア『THE OWNER』主催の地方カンファレンスを開催し、リード獲得を強化。また、関西みらい銀行と提携し、「PDCA Engineering」の提供拡大による地域経済活性化の支援を開始。

関西での『THE OWNER』地方カンファレンスを開催

地方企業の経営 2.0
THE OWNER Conference in
～ 関西 ～

開催日時
2022年3月1日(火)～3月31日(木)

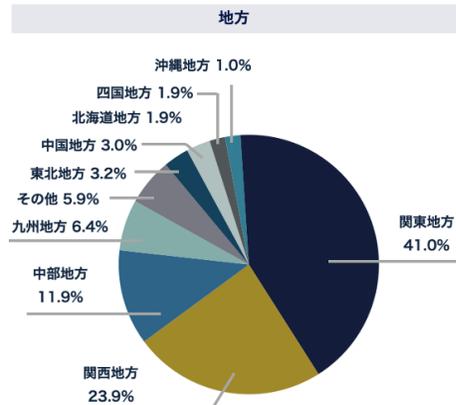
参加条件
参加費無料 (事前申込必須)

定員
2,500名

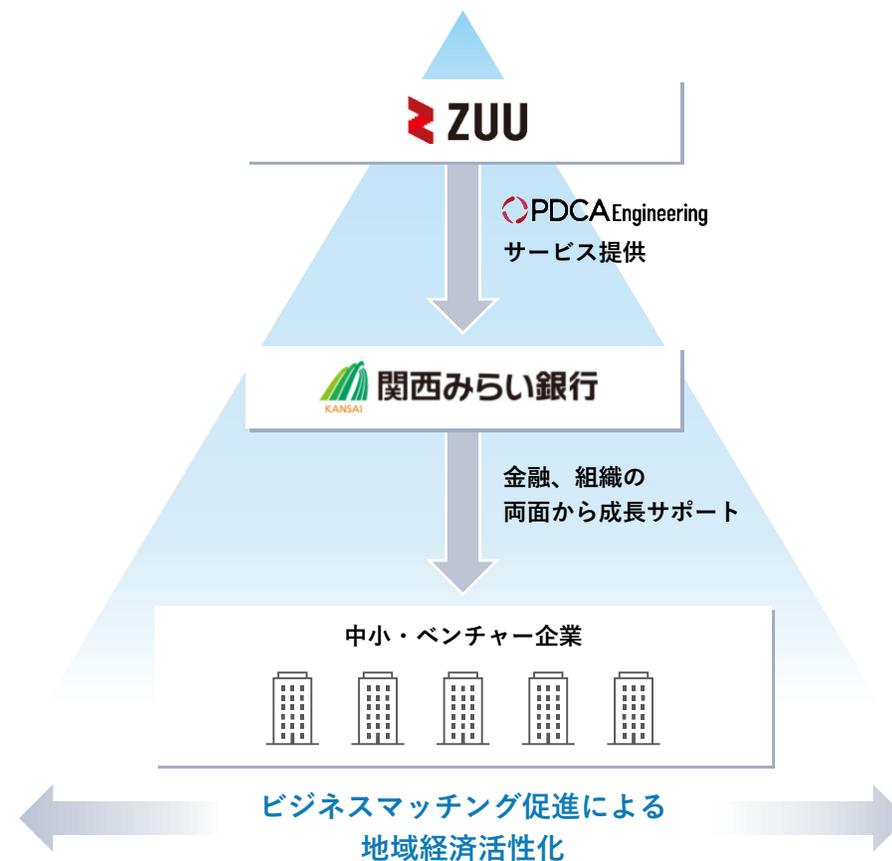
事前参加申込みはこちら >

総参加者数
2,341名

平均満足度
4.52点



関西みらい銀行と業務提携し、「PDCA Engineering」の提供を拡大

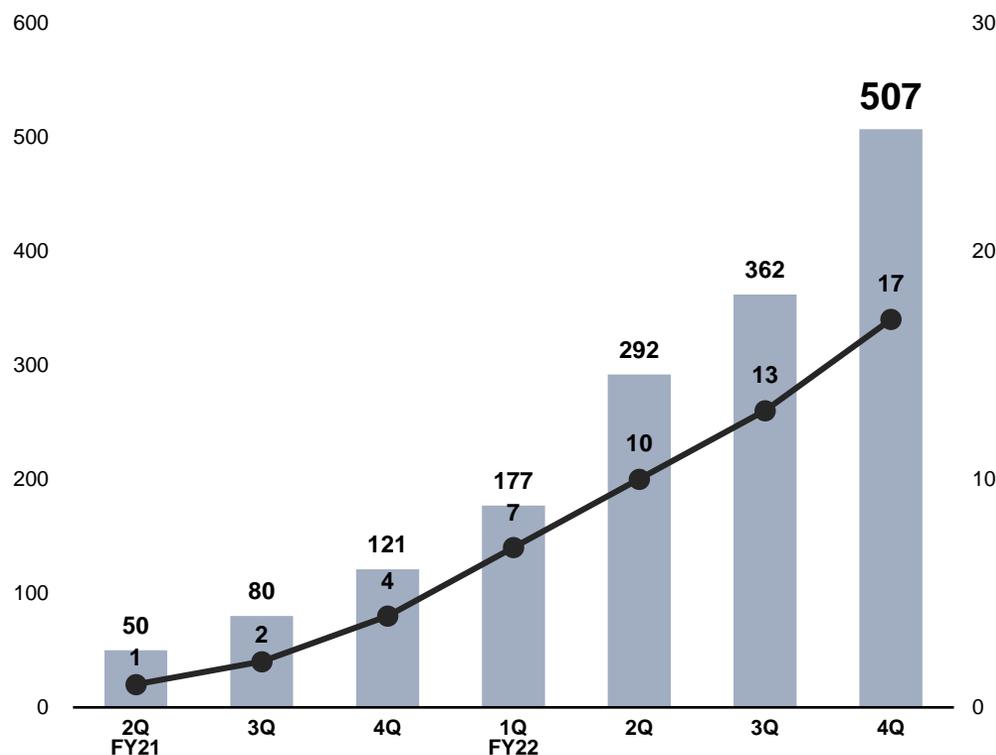


『COOL』は会員獲得及び案件組成が堅調に推移し、四半期案件数としては過去最高の4件を組成。

『Unicorn』は第4四半期で4件の案件を組成するも、案件の質と件数両立に向けて対外発信等を引き続き強化。

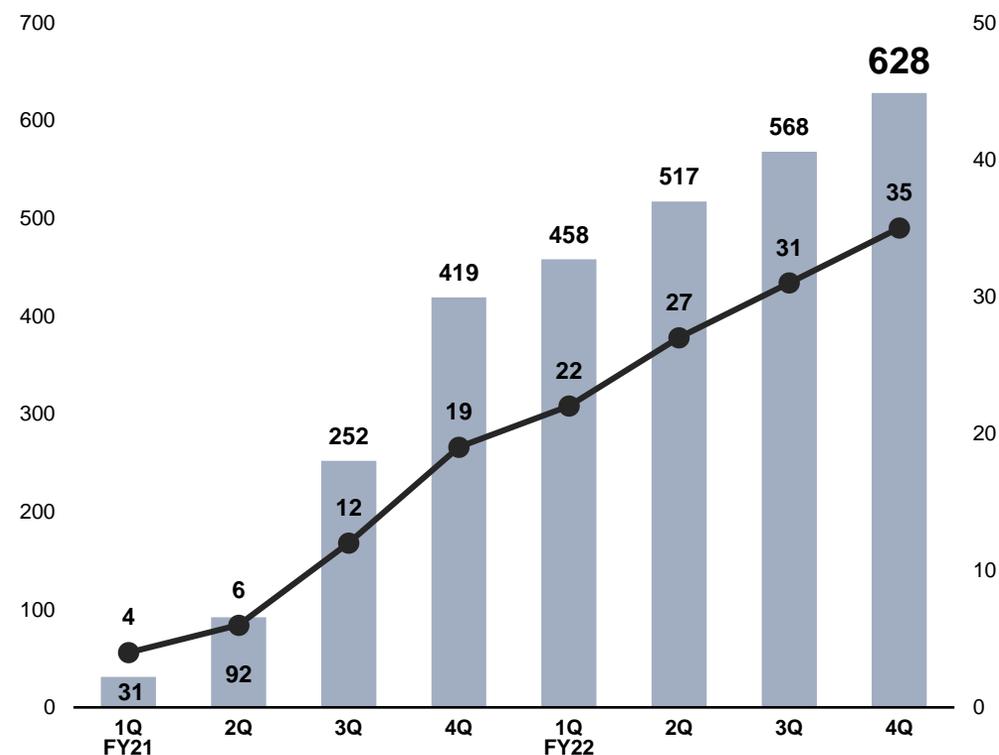
融資型クラウドファンディング『COOL』

(単位：百万円) ■ 累計調達額 (左軸) ● 累計案件数 (右軸) (単位：件)



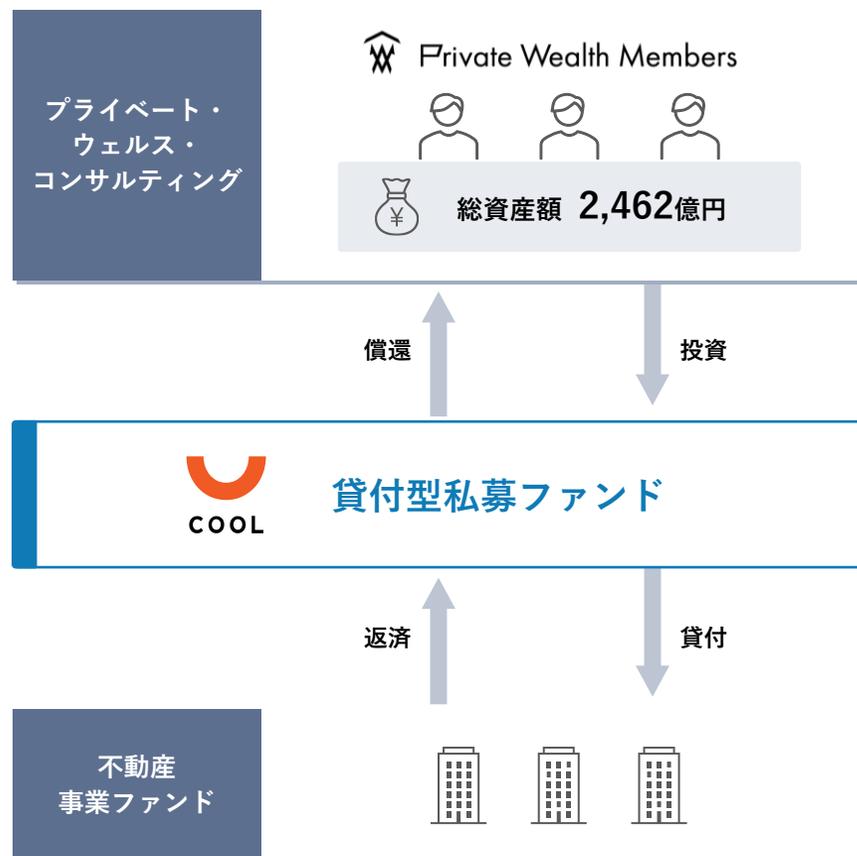
株式投資型クラウドファンディング『Unicorn』

(単位：百万円) ■ 累計調達額 (左軸) ● 累計案件数 (右軸) (単位：件)



『COOL』はリテール・フィンテックのPWMと連携を強化し、貸付型私募ファンドの第2弾を2022年3月に組成・融資実行。
『Unicorn』は案件組成のための对外発信を引き続き強化。ビジネスコンテスト第2弾の主催やテレビ東京等が運営するスタートアップ経営支援セミナーに登壇。

COOL：商品ラインアップ・社内連携の強化



Unicorn：自社でのビジネスコンテスト主催や他社イベント登壇



03 — 2023年3月期 通期業績予想

通期 2023年3月期 通期業績予想

2023年3月期は利益重視の方針で、営業利益は過去最高益の372百万円の見込み。一方、売上高営業利益率10%を超えた利益が出る場合は、今後の事業成長に投資をしていく予定。

(単位：百万円)

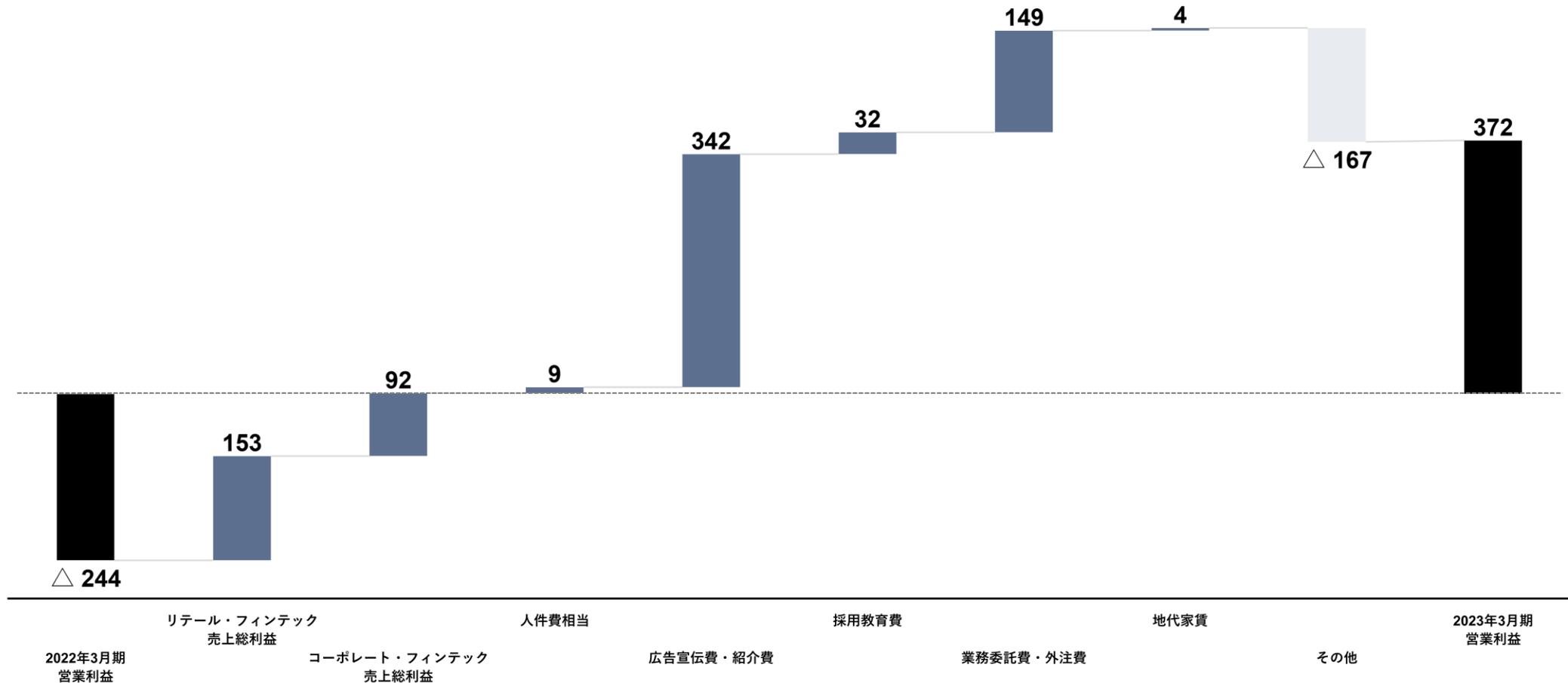
	2023年3月期 通期業績予想	2022年3月期 通期実績	YoY 増減率
売上高	3,717	3,376	+10.1
営業利益	372	△244	-

※ 2024年3月期以降も利益重視の方針は継続し、二桁増益していく見込み
 ※ 売上高営業利益率10%を基準に、基準を上回る利益が出る場合は投資に投じる方針

通期 2023年3月期 営業利益の増減要因

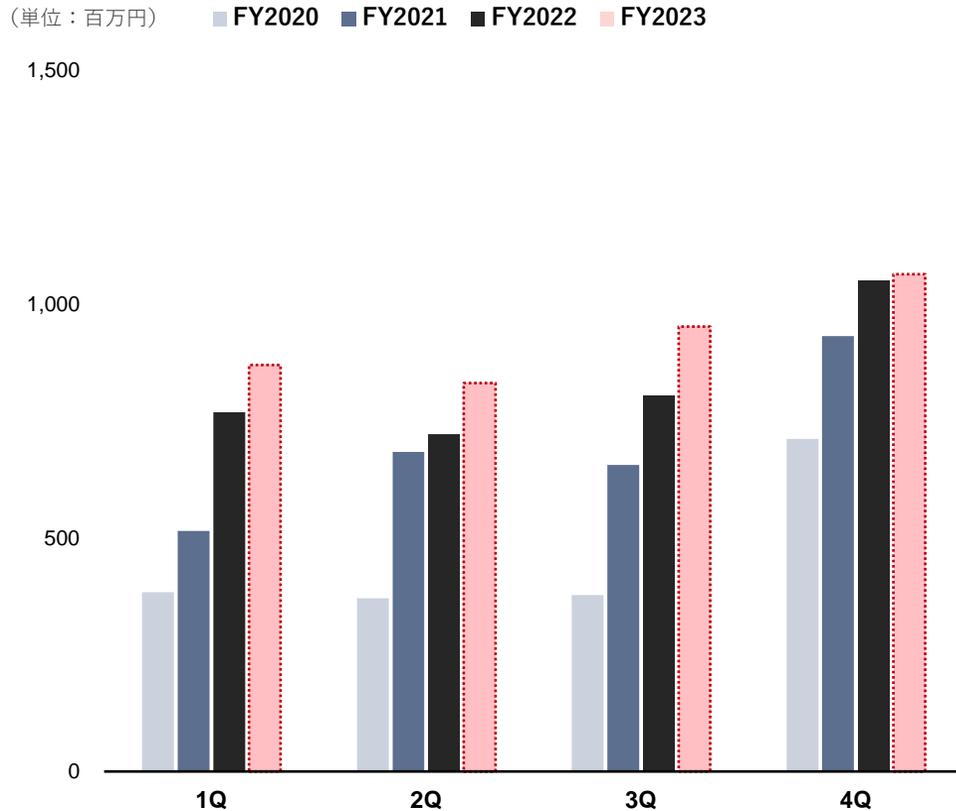
リテール・フィンテックのSEO回復、先行投資でのコーポレート・フィンテックの基盤構築による売上の成長、先行投資が一巡したことによるコスト構造改善等により、増益見込み。

(単位：百万円)

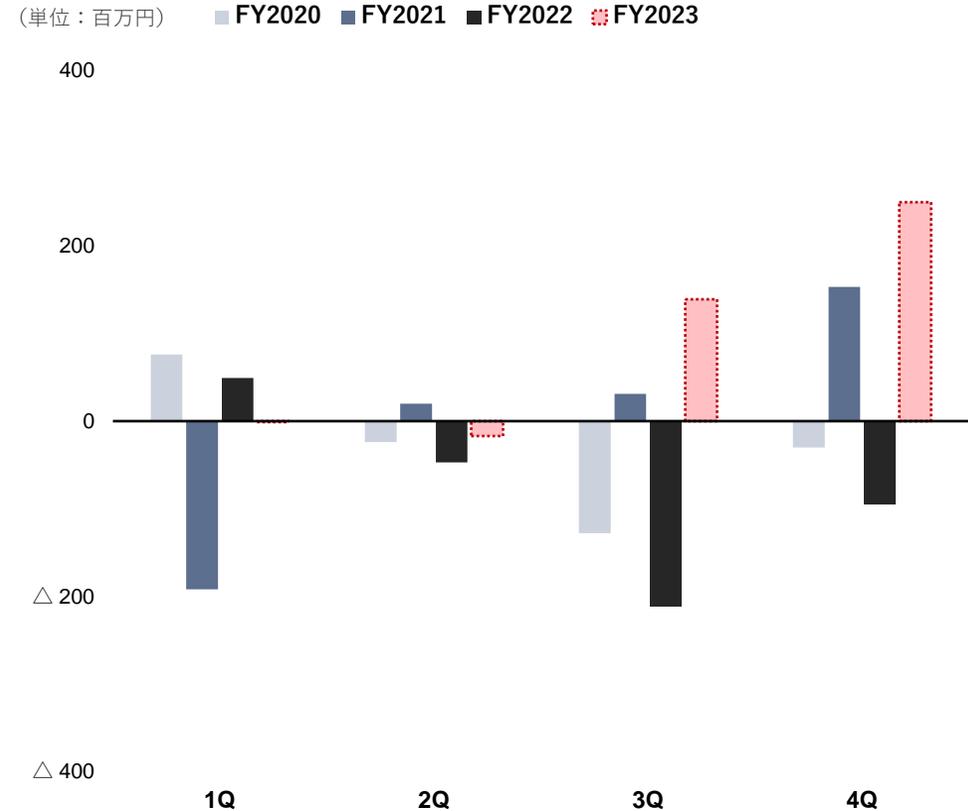


第1四半期はコーポレート・フィンテックの投資回収の一部期ズレもあり、第2四半期よりも売上・利益ともに引き上がる見込み。Googleコアアップデートからの回復や先行投資によるユーザー（リード）規模拡大により、下期にかけて収益化が加速。

売上高の推移



営業利益の推移



※ 現時点での見込みであり、Googleアルゴリズムアップデート等の市場環境の変化により変動する可能性あり

基盤 事業基盤/KPIは大きく伸長

2019年3月期から2022年3月期にかけて成長投資によりKPIは大きく伸長。
 広告宣伝費、業務委託費等も適正・効率化されることから着実な収益化を見込む。

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
リテール・フィナンテック	■ ユニークユーザー数※1	7,030	12,564	12,816 → 約1.6倍 → 20,660 (千UU)
	■ オーガニックユーザー数※2	-	7	1,190 → 約1.3倍 → 1,573 (千UU)
	■ 会員数※3	34	110	145 → 約1.1倍 → 160 (千人)
	■ 総資産額 (PWM) ※4	-	-	1,484 → 約1.7倍 → 2,462 (億円)
コーポレート・フィナンテック	■ ユニークユーザー数※5	-	733	1,992 → 約-倍 → 1,713 (千UU)
	■ 会員数※6	-	1	16 → 約2.3倍 → 37 (千人)
	■ 経営者リード総数	1	4	10 → 約4.3倍 → 17 (千人)
	■ CF累計調達額※7	-	-	540 → 約2.1倍 → 1,135 (百万円)

2022年3月期にパーティカル・メディアの立ち上げコスト等は発生するも、事業基盤は2021年3月期までではほぼ構築済みで既にキャッシュカウとして全体を牽引。来期以降も同程度のオーガニック成長見込み。

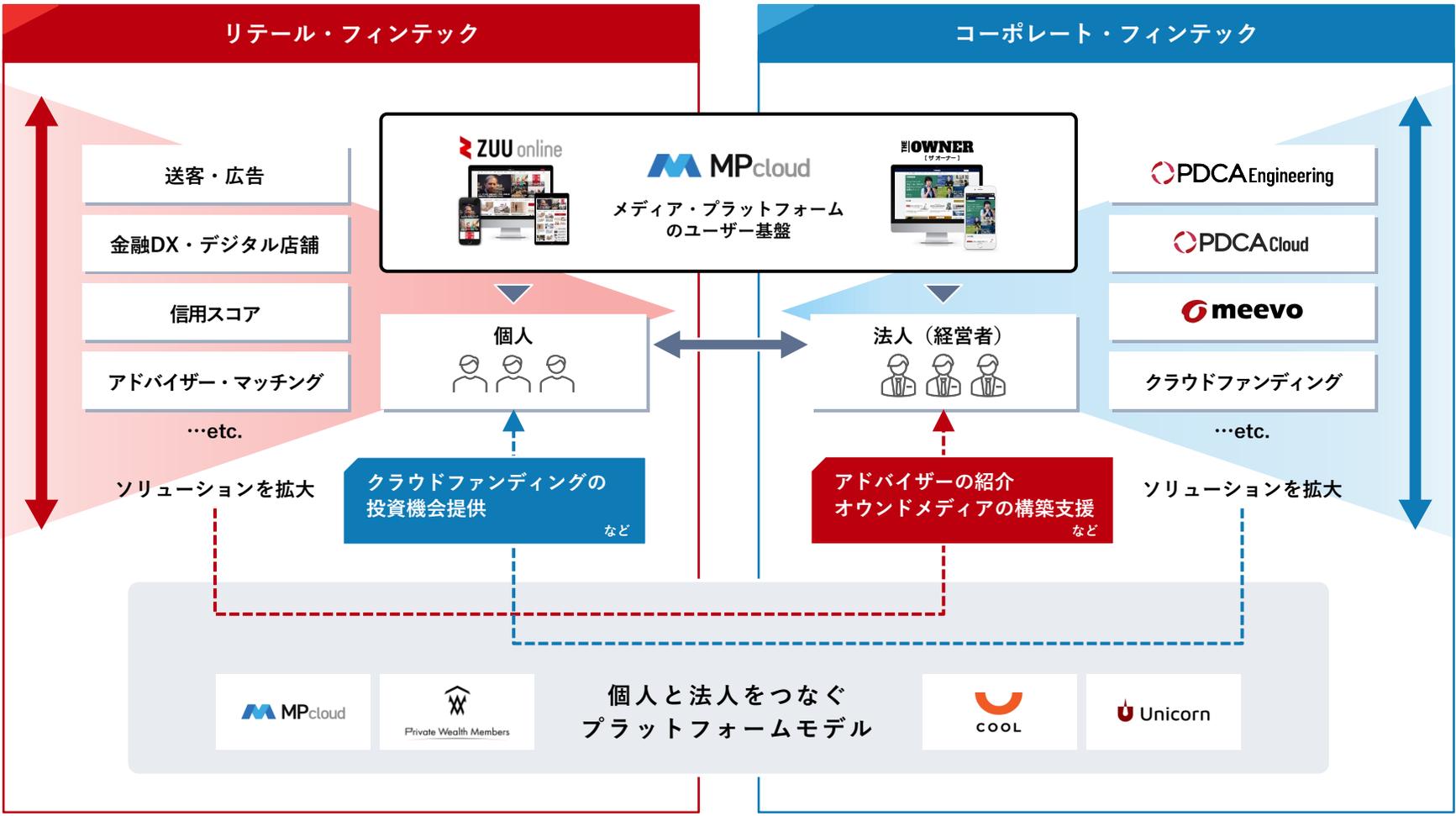
2022年3月期での成長投資により、経営者リード総数は約4.3倍に増加。来期は提供するソリューションの強化等により収益化に取り組む。

※1 『ZUU online』を中心とするZUUが運営するメディア・プラットフォーム全体のユニークユーザー数。
 ※2 送客事業売上に関連するメディア・プラットフォームの月間オーガニックユーザー数。
 ※3 『ZUU online』の総会員数。
 ※4 プライベート・ウェルス事業のPWM会員の総背景資産額。

※5 日本M&Aセンター社との合弁会社ZUUM-Aが運営する経営者向けメディア『THE OWNER』の月間ユニークユーザー数。
 ※6 『THE OWNER』の総会員数。
 ※7 クラウドファンディング事業全体の累計調達額。

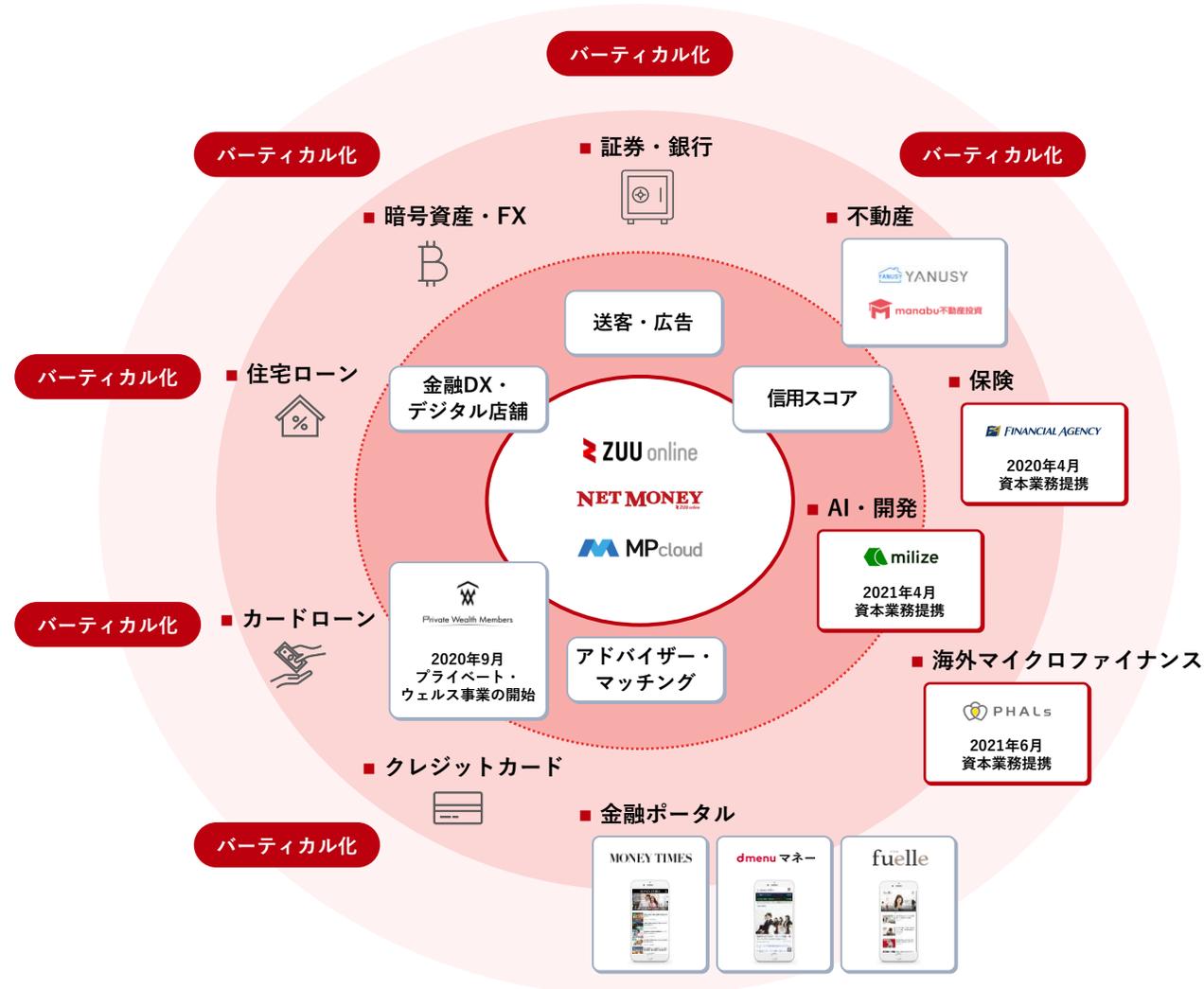
戦略 基本戦略：ユーザー基盤のネットワーク効果加速とソリューション拡充

過去3年間のリテール向け、コーポレート向けの大型投資により構築したユーザー基盤にソリューションを提供する基本戦略は同様。個人基盤が厚くなることで、そこから調達をしたい法人や金融商品提供企業側の基盤が増加。今度は後者が集まるからこそ、その情報を求める個人基盤が厚くなるという相互ネットワーク効果を加速させ、提供するソリューションも拡充。



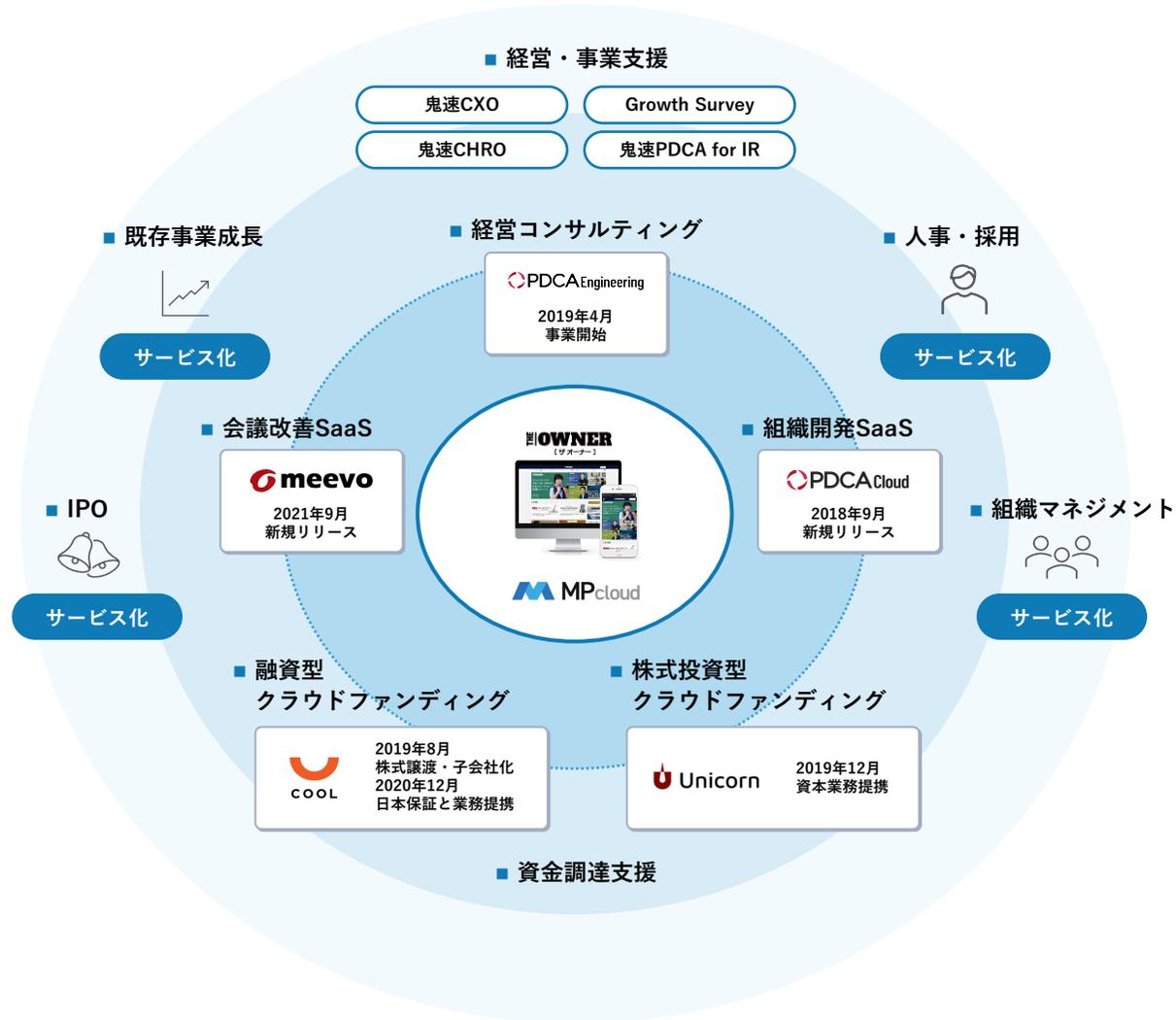
戦略 リテール・フィンテックの事業基盤

『ZUU online』『NET MONEY』及びバーティカル・メディアで獲得した金融・投資に興味関心の高いユーザーに多様なソリューションを提供。一定の基盤構築・収益化はできているため、今後はユーザー基盤へのソリューション強化・ネットワーク効果の強化を図る。



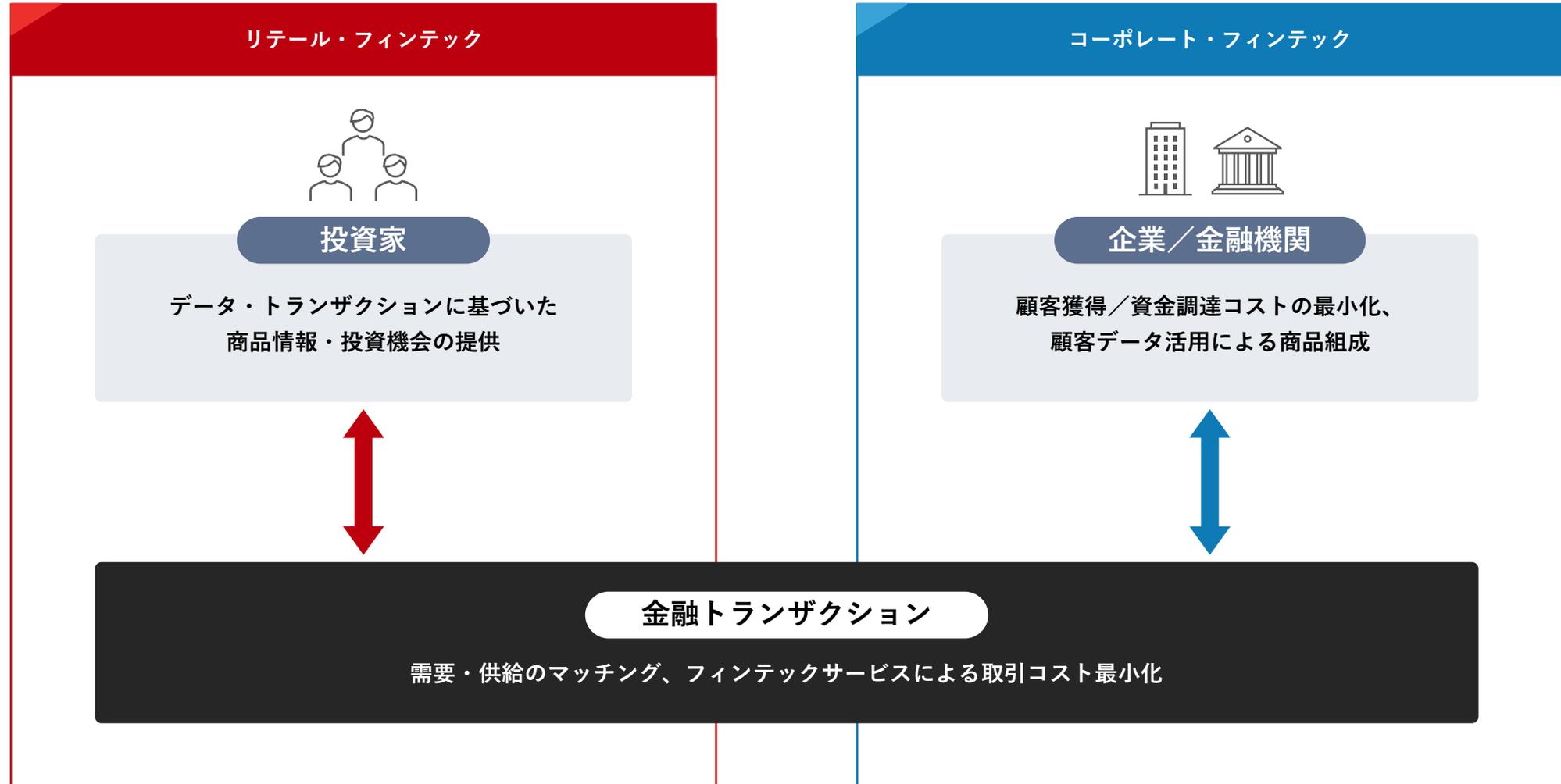
戦略 コーポレート・フィンテックの事業基盤

経営者向けメディア『THE OWNER』で獲得した経営者会員を基盤に、経営全般、事業、人事・組織、ファイナンス、IRなどのソリューションを提供。今後は各領域のソリューション強化・顧客への提供価値拡大により、各領域での事業拡大を図る。



戦略 オーガニック成長に向けた重点取り組み

厚くなった基盤をベースにネットワーク化が加速し、データが拡充。それにより、リテール側とコーポレート側での商品情報の取得コストや顧客獲得・資金獲得コストの圧縮、データによる商品ニーズの把握等が行えるようになり、金融トランザクションがさらに加速されていく。



戦略 M&A/出資戦略によるインオーガニック成長

オーガニック成長に加え、M&Aや出資等の積極的な推進により非連続な成長を目指す。
M&A/出資等では、2023年3月期以降における中長期の持続的な事業成長に向けた土台づくりを優先。

サービス領域	ターゲット	想定事業シナジー	実績
金融・IT領域	フィンテックサービス	メディアのユーザー基盤を活用し、ユーザーにさまざまなFintechサービスを提供し、ユーザーの利便性やARPUを向上。	
	フィンテックメディア (Webメディア)	他社メディアのユーザー基盤を取り込みつつ、当社メディア運営のノウハウを活用して他領域のメディア事業を拡大・収益化。	
	ファイナンスプレイヤー (IFA・金融仲介業・金融機関など)	メディアのユーザーに金融商品の仲介・投資助言を実施。メディアプラットフォーム上で金融サービスの提供を実現。	
	その他	JV設立による新領域での事業開発。	ZUUM-A

04

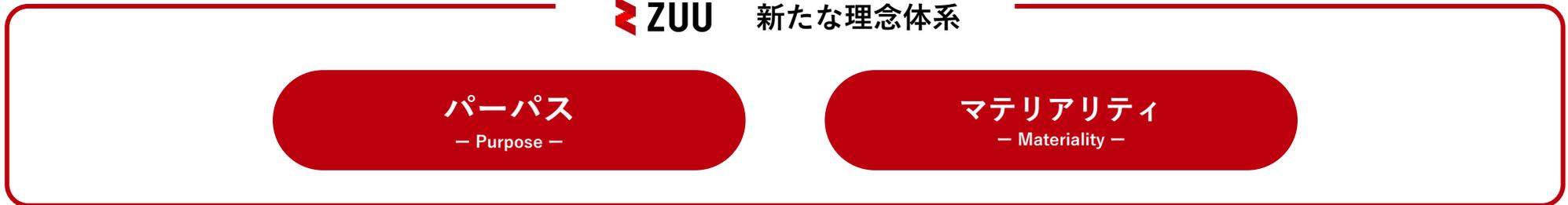
—— 新経営理念体系の策定とESG/SDGs方針

理念 持続可能な社会の実現に向けて、ZUUグループの理念体系を整備

持続可能な社会の実現に向けて、創業時のMV（ミッション・ビジョン）の経営理念体系を見直し。新たに自社の社会的存在意義（＝パーパス）、経営課題（＝マテリアリティ）として理念体系を整理。

MISSION ———— 世界に、熱を。人に、可能性を。

VISION ———— 90億人が平等に学び、競争し、夢に挑戦できる世界の実現



持続可能な社会の実現に向けて、創業時からのMV（ミッション・ビジョン）を見直し。新たに自社の社会的存在意義（＝パーパス）として、これまでのミッション、ビジョンを包括する形で策定。

パーパス 私たちは、何を使命として何のために存在し、どのような世界を目指すのか？

機会格差を解消し、 持続的に挑戦できる世界へ

挑戦を加速させる資本へのアクセシビリティを自由に解放し、
世の中に存在する様々な機会の格差を解消する。
そして、90億人が自分の夢や人の夢に熱狂し、心から応援し合いながら、
ともに挑戦を楽しみ続けている世界を実現する。

新しく策定した理念（パーパス）で掲げた社会、会社像を実現するために、解決すべき6つの経営課題（マテリアリティ）を特定。事業を通じて当社が解決すべき社会課題、そのために当社のあるべき組織を整理。

事業を通じた社会課題の解決

ZUUの組織・人材・仕組み

toC

1

人生100年時代に個人の資産寿命を伸ばすために。金融DXによる情報格差解消と投資促進で、挑戦を支援する。

2

持続可能な経済成長のために。金融と事業のプラットフォームを提供し、お金を正しく循環させる。

4

産業イノベーション創出のために。セキュアなテクノロジーを活用した、金融プラットフォームの基盤を構築する。

3

持続的な社会を創るために。個人・企業・社会課題の間を投資で繋ぎ、様々な挑戦を支援し、また気候変動対策等のインパクト投資を加速させる。

5

働きがいを高めるために。多様な人材ひとりひとりに、挑戦する機会が与えられた組織をつくる。

6

自分の夢や人の夢に熱狂し、心から応援し合うために。すべてのステークホルダーの夢を叶え合い、持続的に創造する価値を共有する。

特定したマテリアリティの解決に取り組むことで、SDGsに関連した社会課題を積極的に解決する経営を推進。

ソーシャル・インパクト

事業を通じた社会課題の解決

ZUUの組織・人材・仕組み

当社が積極的に解決すべき社会課題

SDGsとの関係

● 貧困問題の解消（資産形成による収入機会獲得）

金融行動を促すことにより、お金の流通を加速させ、全世界的に貧困を解消していく



● あらゆる不平等な機会の解消

- 貧困や格差が生じることで人生の選択肢が限定化されている人々に対して、平等な機会を提供
- 金銭面での自立によるジェンダーを問わない活躍機会の創出



● 金融教育の普及

金融教育を促すことにより、人生100年時代における資産形成を支援



● DXによる働きがいと経済成長の実現

- 中小企業を中心とした組織・事業改善による経済成長を実現
- 企業のDXを、データとコンテンツの力で実現



● サステナビリティに対する正しい理解の促進

メディア・プラットフォームを通してSDGsに代表される社会課題について正しい情報を提供し、正しい理解と、社会課題解決に資する行動をとるよう促す



1

toC

人生100年時代に個人の資産寿命を伸ばすために。金融DXによる情報格差解消と投資促進で、挑戦を支援する。

3

持続的な社会を創るために。個人・企業・社会課題の間を投資で繋ぎ、様々な挑戦を支援し、また気候変動対策等のインパクト投資を加速させる。

5

働きがいを高めるために。多様な人材ひとりひとりに、挑戦する機会が与えられた組織をつくる。

2

toB

持続可能な経済成長のために。金融と事業のプラットフォームを提供し、お金を正しく循環させる。

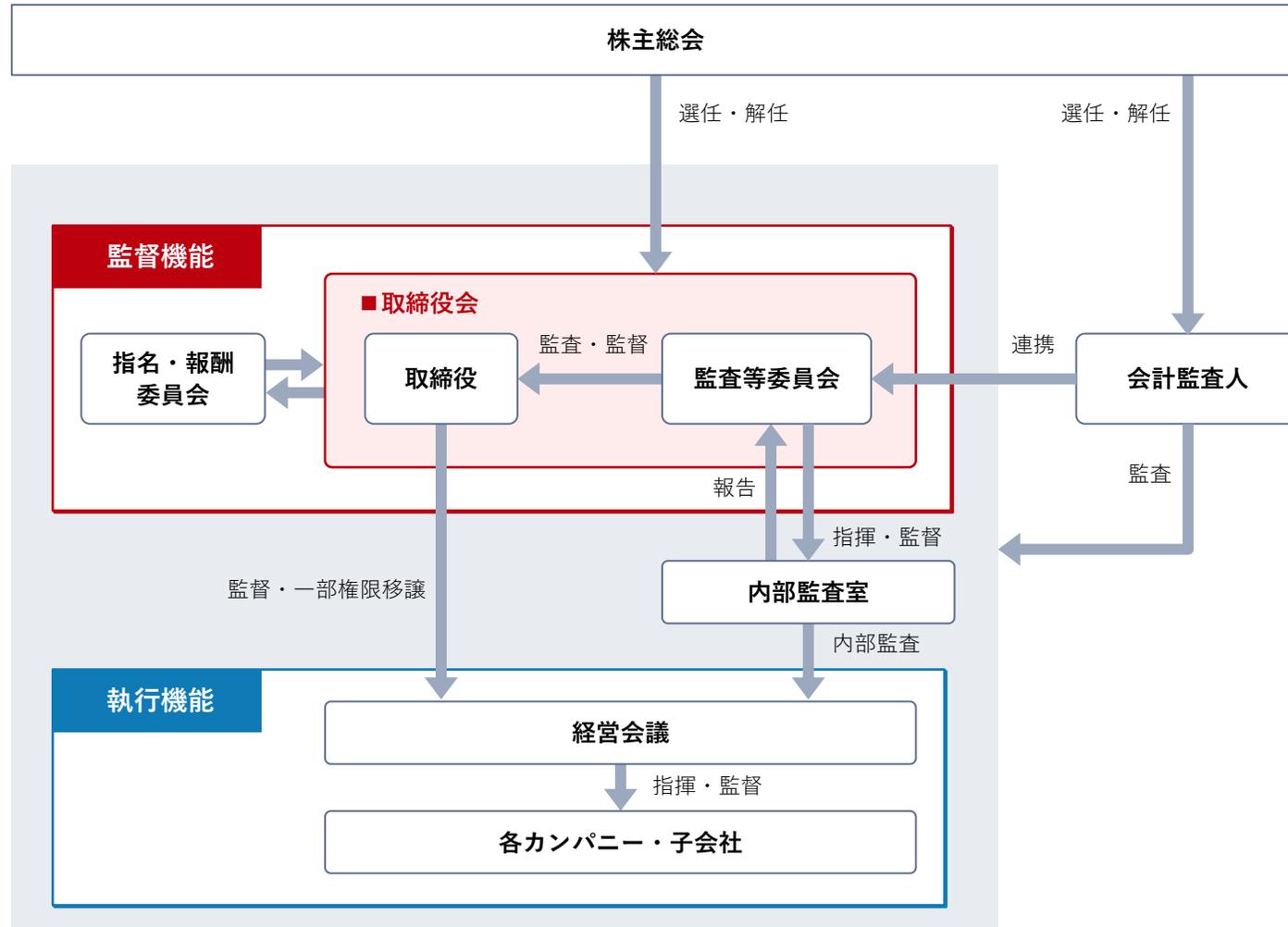
6

自分の夢や人の夢に熱狂し、心から応援し合うために。すべてのステークホルダーの夢を叶え合い、持続的に創造する価値を共有する。

4

産業イノベーション創出のために。セキュアなテクノロジーを活用した、金融プラットフォームの基盤を構築する。

ESG観点を含め、ガバナンスの更なる強化による企業価値向上を目指し、経営の透明性・客観性の強化を目的に、監査等委員会設置会社へ機関設計を変更（2022年6月開催の株主総会での承認決議が前提）。



体制における変更点

- ① 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行
- ② 独立社外取締役（監査等委員である取締役含む）が取締役会の過半数を占める構成に変更
- ③ 社外取締役が委員長及び過半数を占める任意の指名・報酬委員会を設置

など

事業においては『ZUU online』や『NET MONEY』を通じ、金融リテラシー向上のための情報を提供。
また、株式投資型クラウド・ファンディングの売上の一部を「新型コロナウイルス緊急支援基金」に寄付などを表明。

金融リテラシー向上のための情報提供



投資未経験者や個人投資家の金融リテラシー向上

お金の不安をなくし
個人の自己実現や生活の質向上に貢献

運営メディアを通して、金融リテラシー向上のための情報提供を実施。人生の選択に重要な役割を果たす「お金」に関する知識を誰もが身につけ、自己実現しやすい社会の実現を目指す。

Unicorn案件におけるコロナ基金への寄付

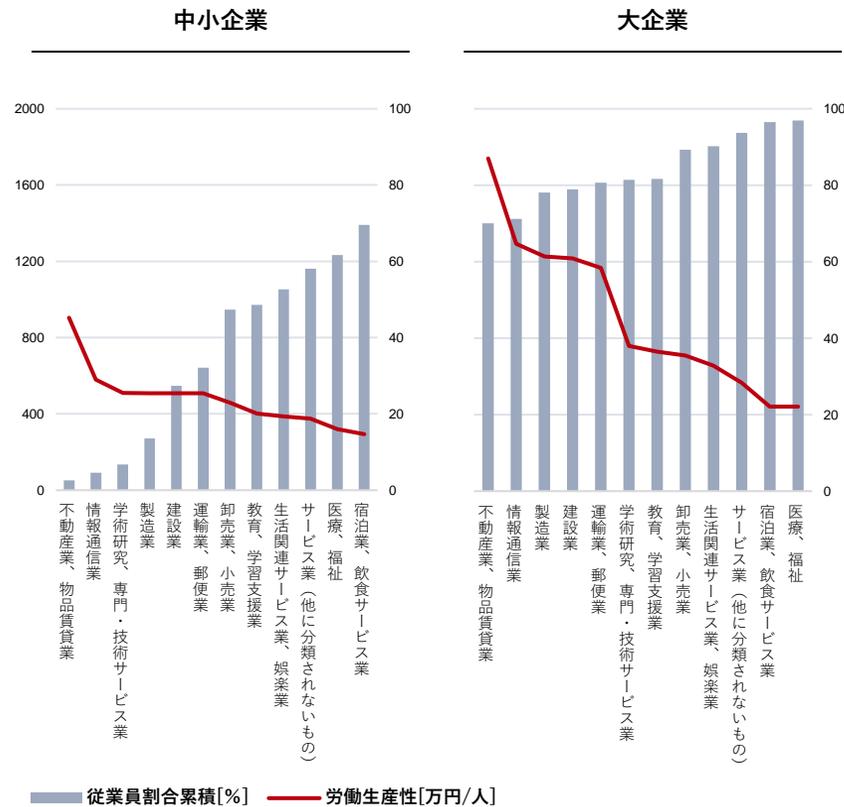


売上の10%を日本財団の
「新型コロナウイルス緊急支援基金」に寄付

2020年6月に募集した第5号案件では、成立した場合、売上の10%を新型コロナウイルス対策の緊急支援基金に寄付を表明。その他、今後はサステナブル・ファンド組成なども検討。

近年、日本の労働人口の7割を占める中小企業の生産性向上が国としても課題に。
 当社ではスポーツクラブネットワークを通じ中小企業の生産性の向上と地方創生を支援。

中小企業における生産性の課題



※出典：中小企業庁

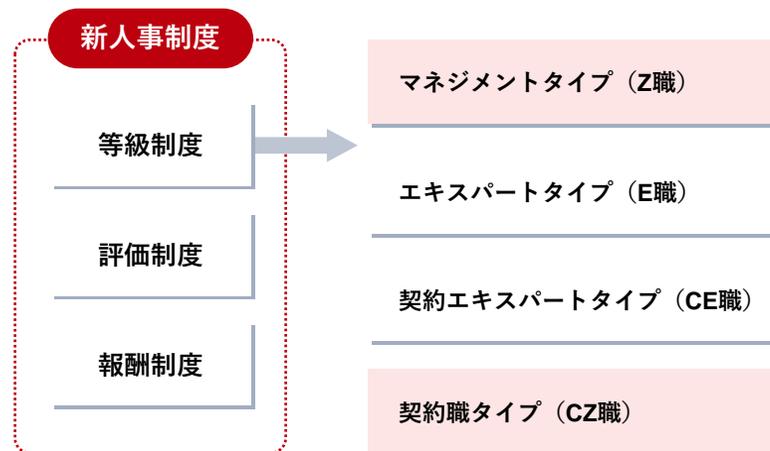
スポーツクラブを通じた中小企業への支援



地域に密接に関わるスポーツクラブとの連携を強化。クラブの組織改善やそのスポンサーである中小企業の生産性を向上させ、地方創生にも貢献。今後もさらにパートナーの拡大を予定。

自由な働き方が選択できる人事制度の創設や従業員への能力開発やインナー・コミュニケーションの機会の提供などの施策を実施。従業員がより働きやすく、自身の能力を伸ばせる環境を構築。

自由な働き方の選択肢



2020年5月より新人事制度を創設。個々のキャリアや希望する働き方に合わせて選択できる職種を複数設置。CE職では、育児による時短、地方在住の従業員など、さまざまな背景でも正社員と同様の働き方ができる制度を設置。

従業員の能力開発等の機会の提供



従業員の能力開発として、ZUUの鬼速PDCAメソッドを習得する研修『PDCA Academia』を実施。また、半期に一度『ZUU Award』として全社総会で社員を表彰。インナー・コミュニケーションを活発化する施策を継続。

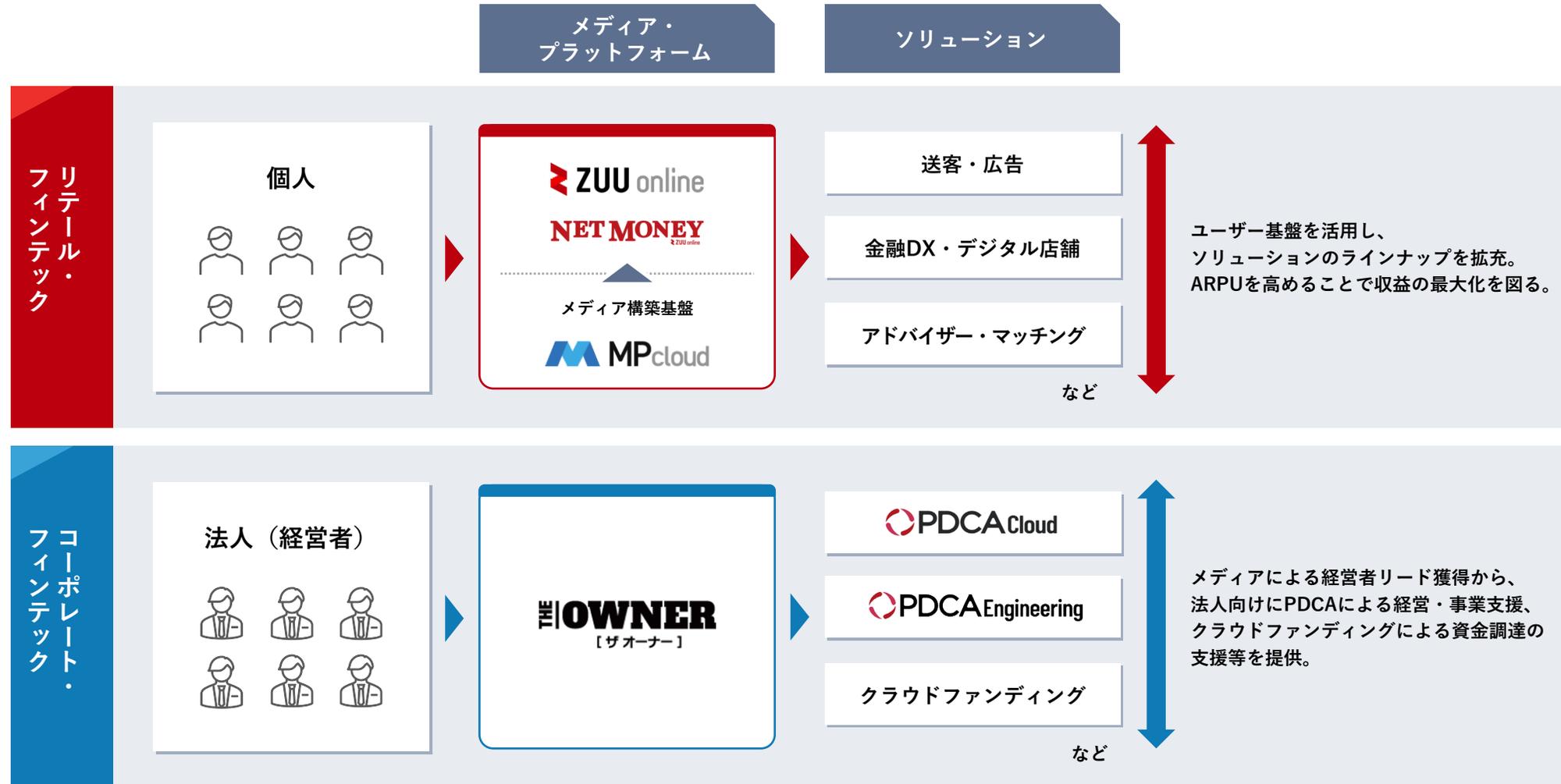
05 — Appendix

05 — Appendix

会社概要

概要 メディア・プラットフォームを中心とするZUUの生態系

個人・法人向けのメディア・プラットフォームで集めたユーザーに対してさまざまなソリューションを提供し、ARPU、ARPAの向上を図る。



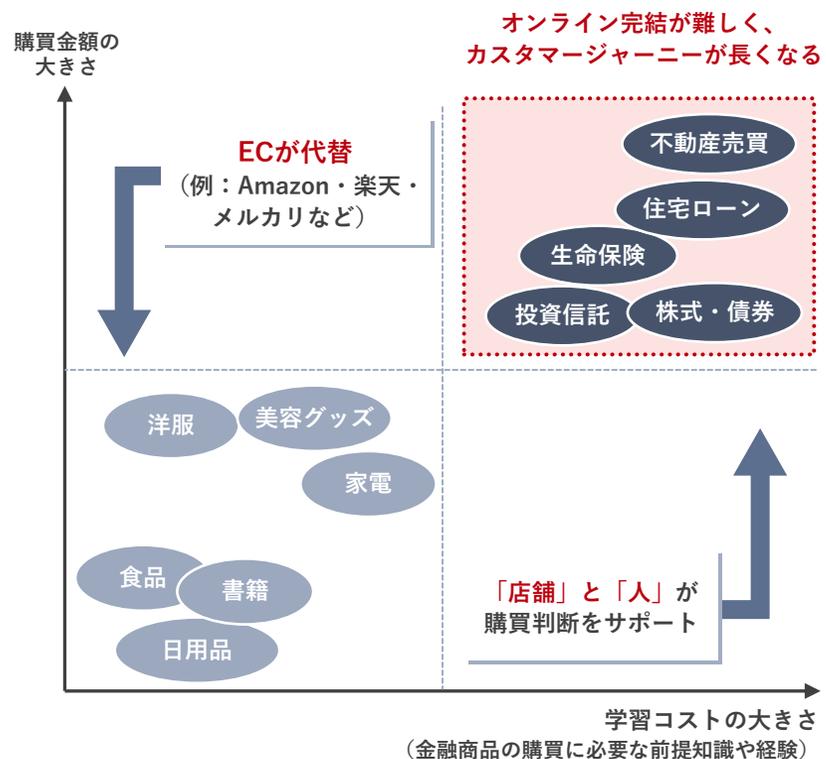
金融領域のデジタルシフトをZUUが支援

リテール・フィンテック



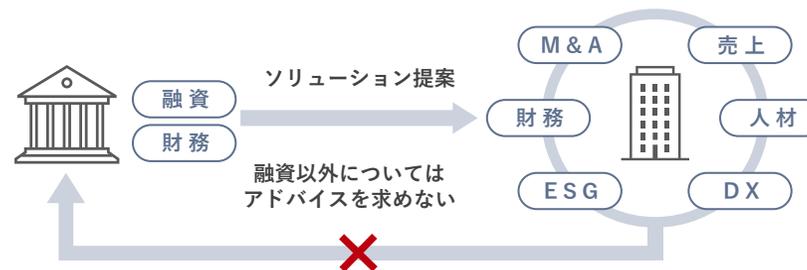
コーポレート・フィンテック

金融商品カスタマージャーニーの特徴



企業と金融機関でのサービス・ギャップ

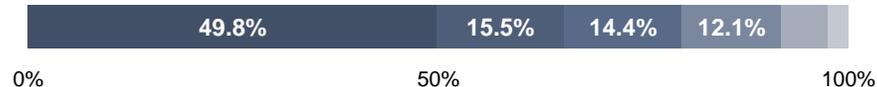
企業を取り巻く課題はコロナでより複雑化し既存の金融機関では解決しきれない



中小企業が重要な経営課題について、相談を実施できていない理由

多くの企業経営者が課題を適切に解決できる相談相手を見つけられていない

- 適切な相談相手とのつながりがないから
- 相談相手の能力がわからないから
- 相談に係る費用負担が生じるから
- 社内で十分に解決が可能だから
- その他
- 近日中に相談を行う予定がある



※ 出典：野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

概要 FY2022事業成長に向けた取り組み (再掲)

2022年3月期は改めて当社のコア・バリューである「ファイナンス」を軸としたサービスドメインに変更し、既存事業を再編。個人、法人、各領域での“金融再創造”に向けた取り組みを推進。

	KPI	取り組み	
リテール・フィンテック	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー数 	<ul style="list-style-type: none"> メディア・ラインナップやコンテンツ・ラインナップの拡充によるユーザー数の増加 	toC領域の提供価値 ファインテック・サービスによる投資・資産形成の支援
	<ul style="list-style-type: none"> ARPU 	<ul style="list-style-type: none"> 自社開発およびM&A/資本業務提携によるフィンテック・ソリューションの拡充 	
	<ul style="list-style-type: none"> 累計資産額 	<ul style="list-style-type: none"> アライアンスによる富裕層ネットワークの拡大 金融機関連携による新規プロダクト開発 	
コーポレート・フィンテック	<ul style="list-style-type: none"> 経営者リード総数 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的なマーケティング投資による経営者リード（法人リード）数の獲得 	toB領域の提供価値 ファイナンスを含めた事業成長支援
	<ul style="list-style-type: none"> ARPA 	<ul style="list-style-type: none"> 新SaaSプロダクトの提供価値向上の開発 戦略コンサルティング・チームの採用強化 カスタマーサクセスの強化 	
	<ul style="list-style-type: none"> 累計調達額 	<ul style="list-style-type: none"> アライアンス・ネットワーク構築による案件獲得効率化 ESGなどさまざまな観点での案件バリエーションの拡大 企業の資金調達ニーズの獲得 	

金融およびIT両面で経験豊富な経営体制により、金融再創造を促進。さらなる企業価値向上を目指す。

取締役



富田 和成

代表取締役

- 一橋大学卒業。シンガポールマネジメント大学 ビジネススクールMWM修了
- IT関連で起業後、新卒で野村證券に入社し、本社の富裕層向けプライベート・バンキング業務、ASEAN地域の経営戦略等を経験
- 金融、IT両面の知見を有し、独自に体系化した「鬼速PDCA」経営を確立



五味 廣文

社外取締役

- 東京大学法学部卒業。ハーバード大学ロースクール（LL.M.）修了
- 大蔵省（現 財務省）入省。金融庁検査部長・局長、監督局長、金融庁長官を歴任
- 2019年当社取締役。日本の金融行政に精通



原田 佑介

取締役

- 早稲田大学卒業
- 株式会社ベンチャー・リンクにて中小企業の経営コンサルティング業務に従事後、株式会社ディー・エヌ・エーにて月間数億円規模のゲーム創出に貢献
- 2014年当社入社。ITビジネスに精通し、創業からメディアプラットフォームの成長を牽引



松尾 泰一

社外取締役

- 東京大学経済学部卒業。ハーバード大学ハーバード・ビジネス・スクール（AMP）修了
- 日本長期信用銀行入行、通産省出向
- 伊藤忠商事入社。日本オンライン証券（現カブドットコム証券）を設立
- イーバンク銀行（現楽天銀行）創業、代表取締役就任



樋口 拓郎

取締役

- 上智大学法学部卒業
- 株式会社リクルートにてIT事業子会社の立ち上げに従事後、株式会社カカコムにて食ブログの事業開発・マーケティング部門を担当
- 2016年当社入社。エンジニア組織の拡大をリードし、人事・組織開発部門を管掌



藤田 勉

社外取締役

- 一橋大学大学院修了、博士（経営法）
- 山一證券で日本株ポートフォリオマネージャーを務め、シティグループ証券在籍中の2006年から日経ヴェリタス人気アナリストランキング日本株ストラテジスト部門5年連続1位を獲得
- シティグループ証券取締役副会長、経済産業省企業価値研究会委員などを歴任

■ 社名 株式会社ZUU (ZUU Co.,Ltd.)

■ 住所 東京都目黒区青葉台3-6-28 住友不動産青葉台タワー9F

■ 代表者 代表取締役 富田 和成

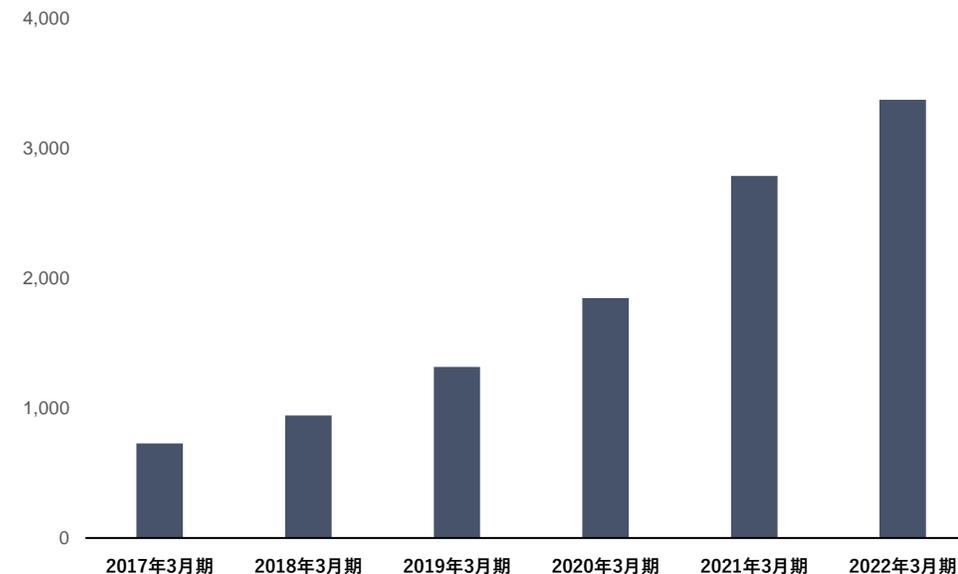
■ 設立 2013年4月2日

■ 従業員数 126名 (臨時雇用除く、2021年12月末時点)

■ 事業内容
(子会社含む)

- ・ アッパーマス～富裕層向けメディア・プラットフォームの運営
- ・ 金融機関向けDX支援
- ・ SMB向け組織マネジメントSaaS・コンサルティングの提供
- ・ 各種クラウドファンディングサービスの運営
- ・ その他

(単位：百万円)



(単位：百万円)

売上高	729	944	1,317	1,847	2,789	3,376
営業利益	△15	71	182	△106	14	△244
純利益	△46	44	107	△92	△343	△200
総資産	662	725	1,238	1,354	2,053	2,036
自己資本比率	78%	78%	80%	63%	63%	60%

概要 先行投資による高成長を実現

2022年3月期までは売上高成長を目標に年平均成長率（CAGR）78.6%の高成長を継続。

(単位：百万円)

4,000

3,000

2,000

1,000

0

FY2015

FY2016

FY2017

FY2018

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

年平均成長率
78.6%

(2015年3月期-2022年3月期)

05 — Appendix

事業概要

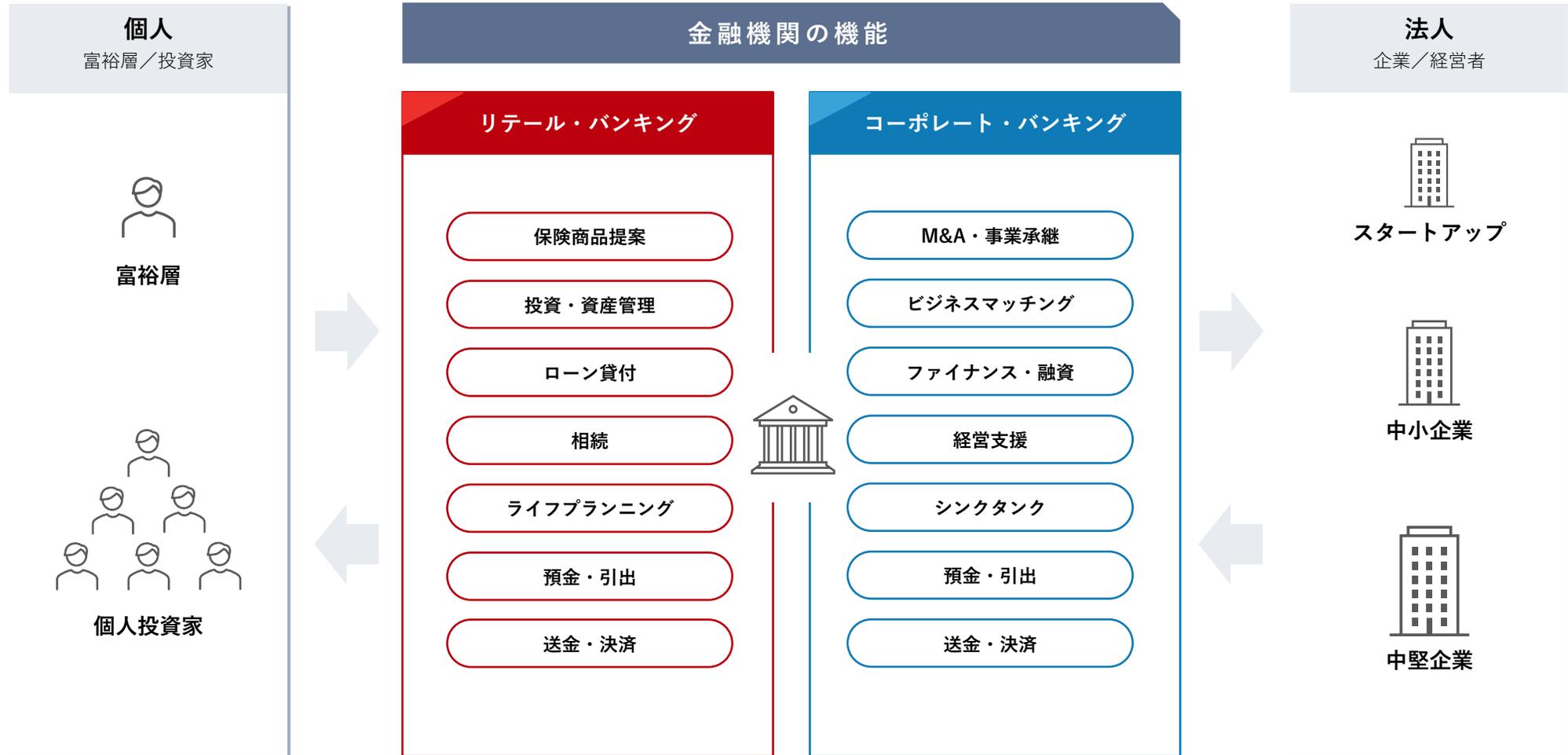
事業 ZUUが取り組む「金融再創造」 (再掲)

個人・法人の各分野で、間接的・直接的にB/S支援のソリューションを増やし、ZUUプラットフォームを介した金融サービスのネットワークを構築。既存の金融機関が抱える高コスト体質を改善し、新たな金融DXを促進。



事業 **既存の金融機関の機能** (再掲)

既存金融機関の機能は個人向けと法人向けに大別。個人資産が間接的に、また直接的に法人へ還流し、利回りや値上がり収益として個人に還元される。



事業 **金融業界のトレンド：法改正** (再掲)

フィンテック企業の台頭から金融関連法の規制緩和や変更が相次ぎ、新型コロナの感染拡大によって本格化。金融ビッグバン以来の変革期へ突入。現在、金融サービス仲介業免許についても取得中。

金融サービス仲介業のモデル



セキュリティ・トークン・オファリング

第一項有価証券			第二項有価証券
国債	地方債	電子記録移転権利	信託受益権
社債	株券		集団投資スキーム持分

改正金商法における規制対象の変化

② セキュリティ・トークン・オファリング (STO)
 証券的な性質を持った「トークン」を発行し、投資家から資金を募るコストが安価なため、小口案件や従来は対象とみなされてこなかったプロジェクトなどを証券化でき、投資対象が拡大

有価証券の性格を持つセキュリティトークンは「電子記録移転権利」として第一項有価証券に該当
 50名以上に電子記録移転権利の取得を勧誘すると「募集」に該当し、発行価額の総額が1億円未満の場合などを除き有価証券届出書の提出と目論見書の作成が義務付けられる

トークン発行による金融商品の多様化や市場の拡大

事業 金融業界のトレンド：フィンテックサービスの台頭（再掲）

ウィズコロナ、アフターコロナにおいて金融機関の持つ機能は細分化され、フィンテックサービスによる代替が加速。さまざまな分野でテクノロジーによるサービスのオンライン化・効率化が進む。

金融機関の機能と代替するフィンテックサービス

リテール・バンキング

- 保険商品提案**
ネット保険、保険比較サービス、リスクマネジメント
- ローン貸付**
ソーシャルレンディング、オンライン小口融資
- 投資・資産管理**
ネット証券、オンライン資産管理、ロボアドバイザー
- 預金・引出**
ネオバンク、PFM、仮想通貨
- 送金・決済**
モバイルウォレット、P2P送金、スマートペイメント

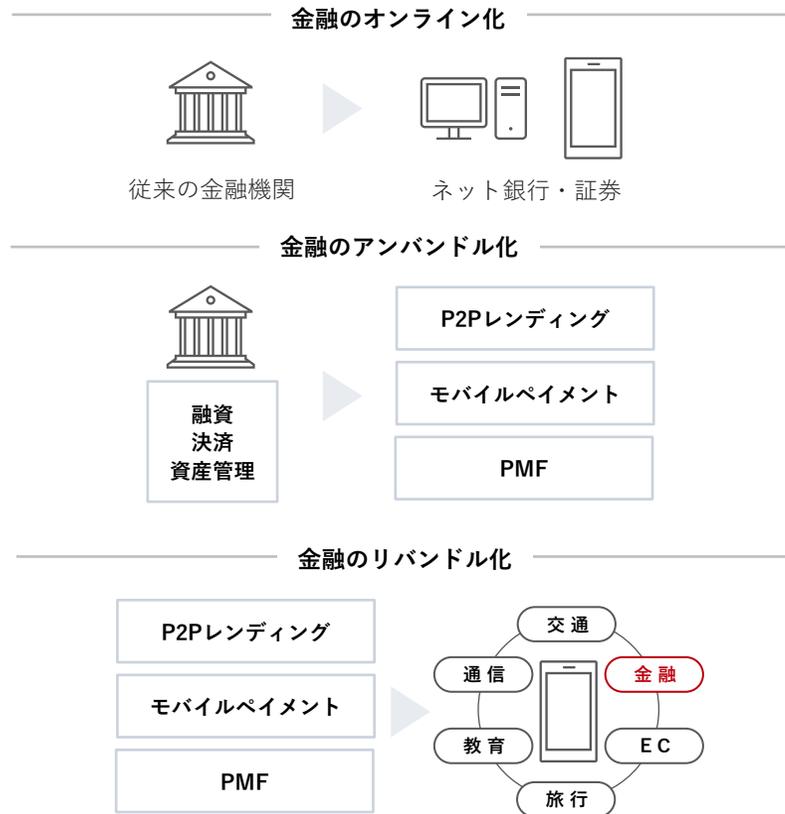
コーポレート・バンキング

- 投資銀行**
株式投資型クラウド・ファンディング、STO、事業性AIスコア
- ファイナンス・融資**
融資型クラウド・ファンディング、オンライン小口融資
- 経営支援**
ビジネスマッチングサイト、ダッシュボード
- 預金・引出**
クラウド給与・経費管理、給与前払いサービス
- 送金・決済**
モバイルPOS、EC決済、オンライン送金

事業 金融業界のトレンド：金融機能のリバンドル化・アンバンドル化（再掲）

金融業界のリバンドル・アンバンドルも加速。異業種からの参入や大規模プラットフォーマーの金融分野への進出が増加し、従来は金融サービスを提供していなかったプレイヤーもスーパーアプリなどのプラットフォームの顧客接点を軸に大きなシェアを獲得。

金融のリバンドル・アンバンドル化



スーパーアプリの台頭



※出典：Alibaba Japanサイト内サービスページより引用

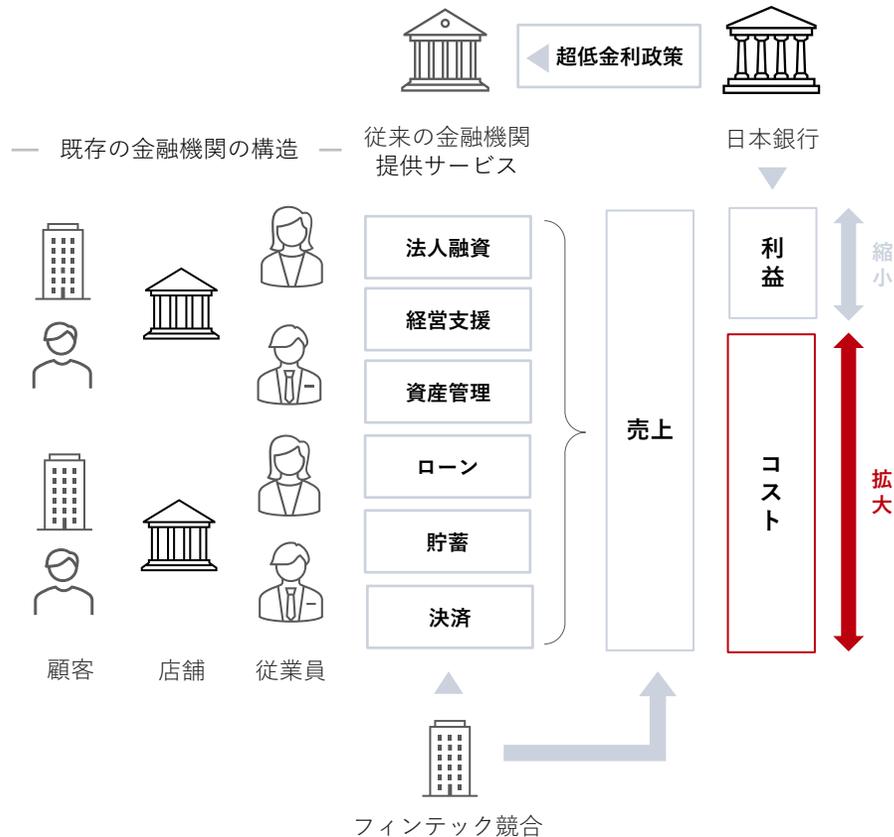


決済のみならず投資やローン、保険などの金融サービス仲介の中心に

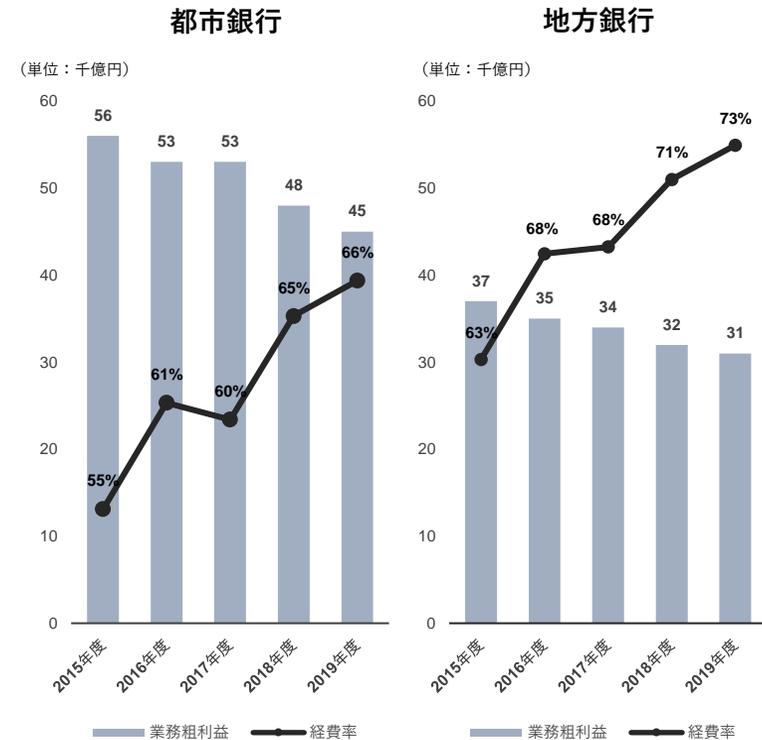
事業 金融機関が抱える課題：コスト増、利益率の低下（再掲）

金融機関は近年の超低金利政策により収益率が低下。店舗の維持費や人件費などが重くコストが上昇する一方、フィンテック企業等の新規競合参入の影響で提供サービスの領域は拡大。人員削減ができない構造上の課題も。顧客の求めるサービスレベルも高まっており、サービスの幅と質の向上が求められる。

金融機関の構造



銀行の業態別業務粗利率の推移

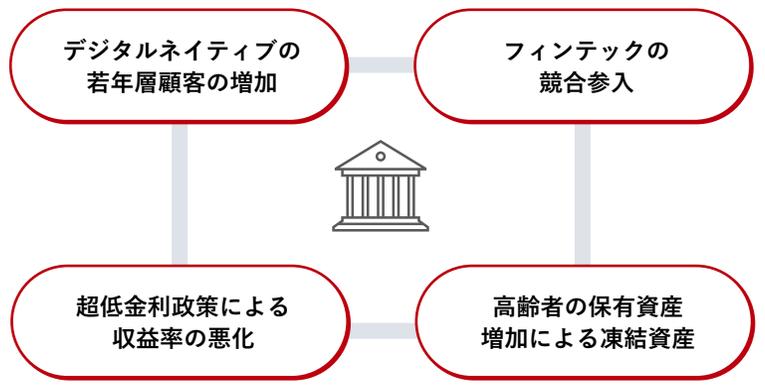


※出典：一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析2019年度決算」より弊社で作成

事業 **金融機関が抱える課題：ビジネスモデルの転換** (再掲)

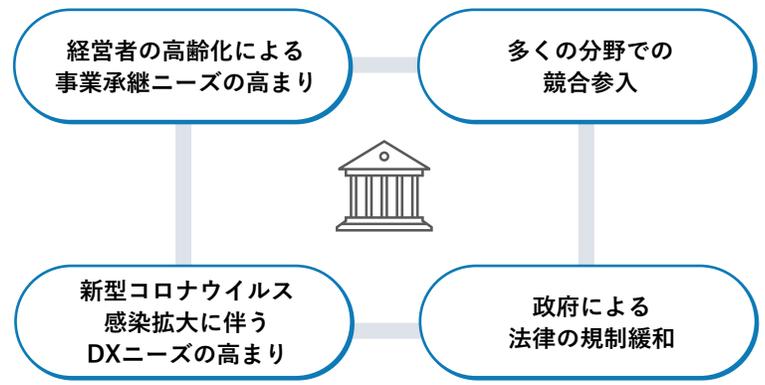
複数の外部要因により金融機関は個人、法人の両面でビジネスモデルの進化を迫られている状況。

リテール・バンキングの課題



- 1 ビジネスのデジタル化
- 2 多様な属性の個人に向けた新たなビジネス領域の確率

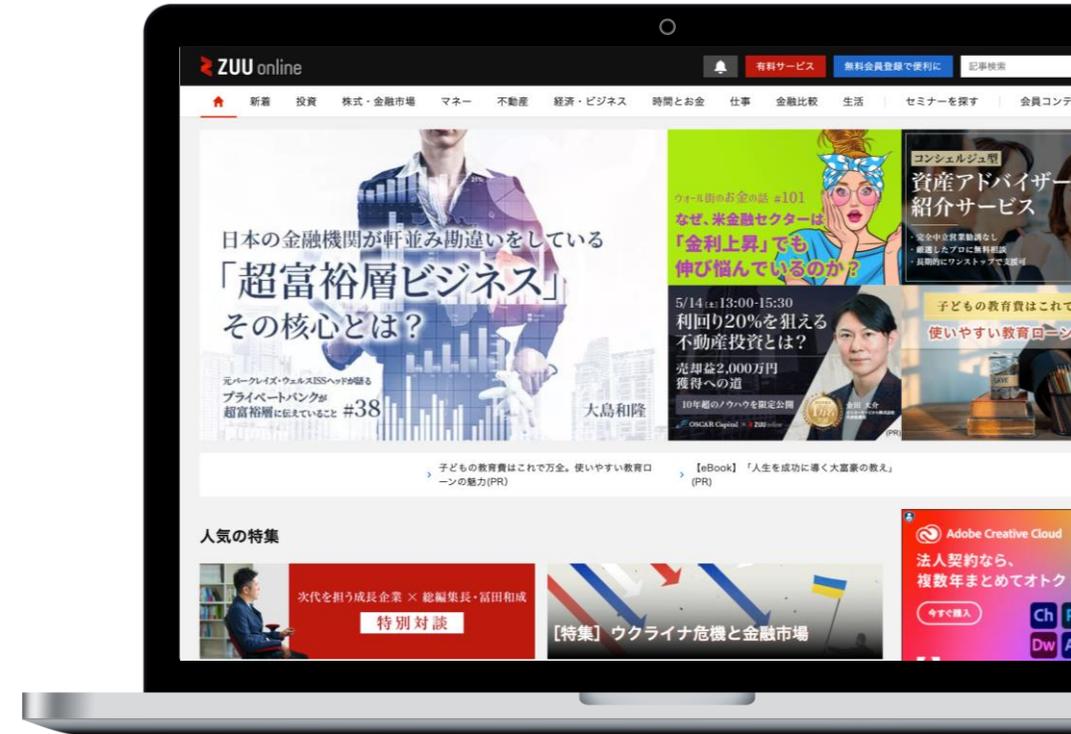
コーポレート・バンキングの課題



- 1 企業のデジタル化推進支援
- 2 多様なニーズに応えるソリューション提案の強化

05 Appendix : 事業概要

リテール・フィンテック



事業 既存の金融機能の再創造：リテール・フィンテック（再掲）

リテール・バンキング領域は当社では「リテール・フィンテック」として再創造。『ZUU online』や『NET MONEY』の金融に関心の高い月間1,900万人以上のユーザーに対し、資産コンサルティングや信用スコアビジネスを展開。



事業 **金融メディアプラットフォーム『ZUU online』のユーザー属性** (再掲)

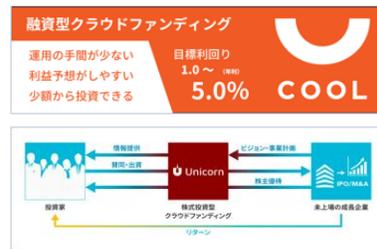
会員数15万人以上の国内最大級の金融経済メディア。
個人投資家だけでなく、経営者等のエグゼクティブ層やマネジメント層から支持を得るフィンテックサービスの基盤。

ZUU onlineとは



国内最大級の
金融経済メディアプラットフォーム

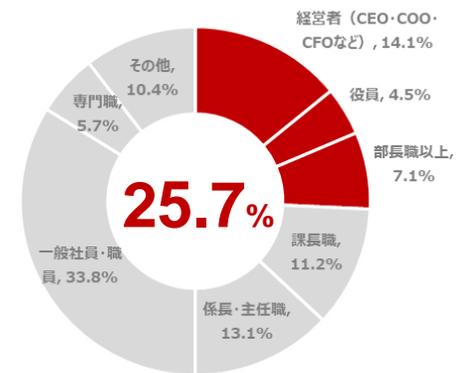
コロナ禍では会員向け金融・不動産のオンラインセミナーも多数開催
15万人の会員に対しクラウドファンディングへの投資機会を提供



ZUU onlineの会員属性



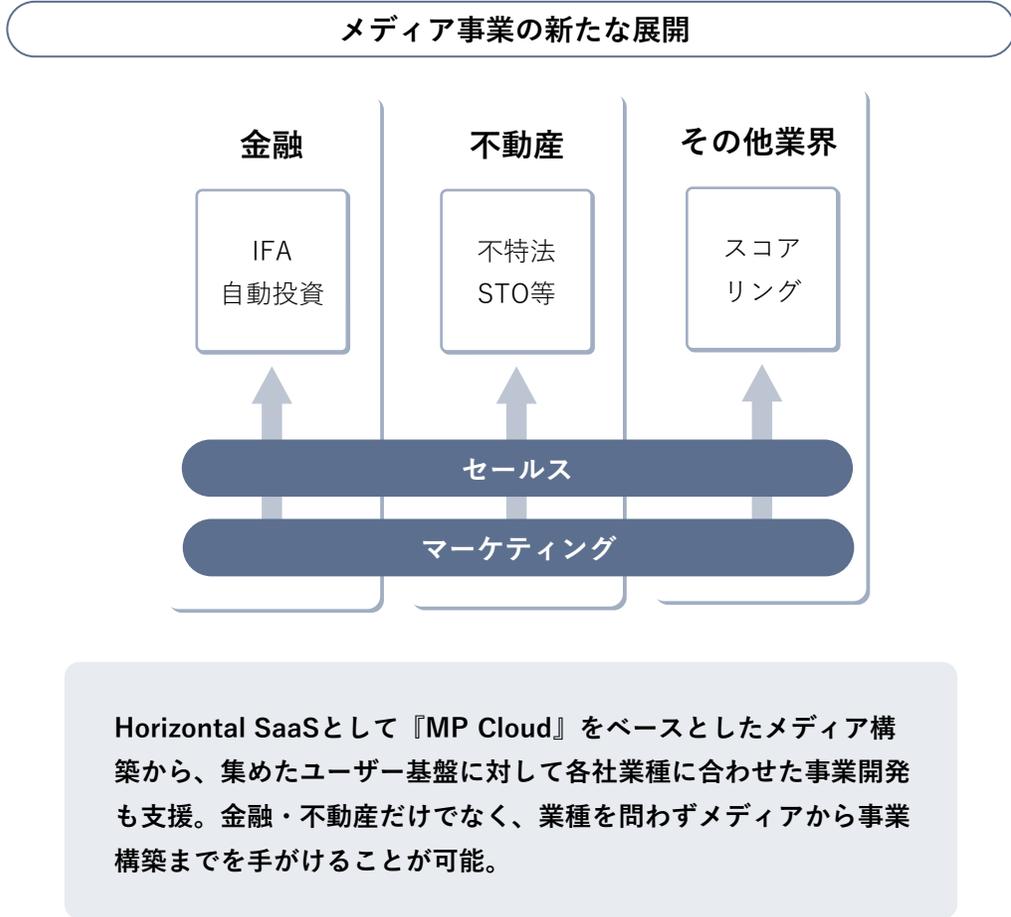
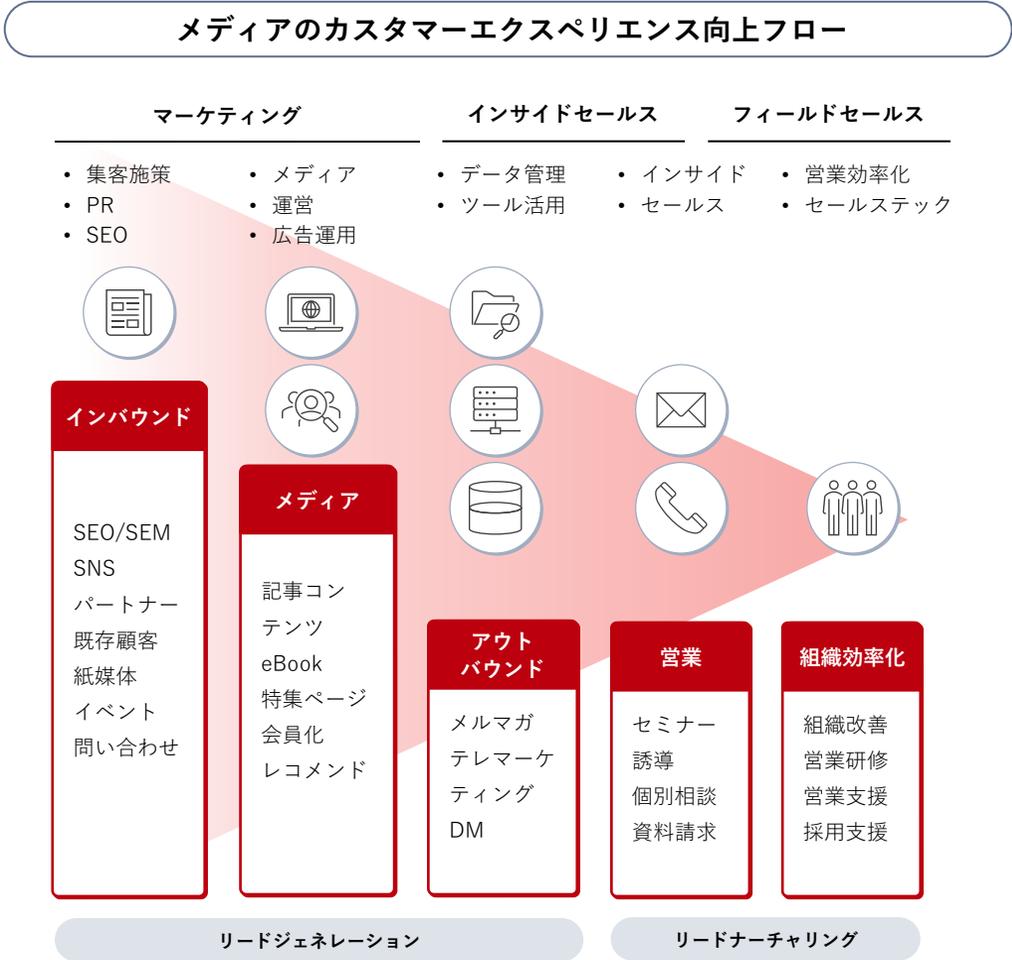
4人に1人が
エグゼクティブ層マネジメント層



※出典：ZUU online 会員出現率調査2020年3月 (n=11,612)

事業 『MP Cloud』によるマーケティング・事業支援 (再掲)

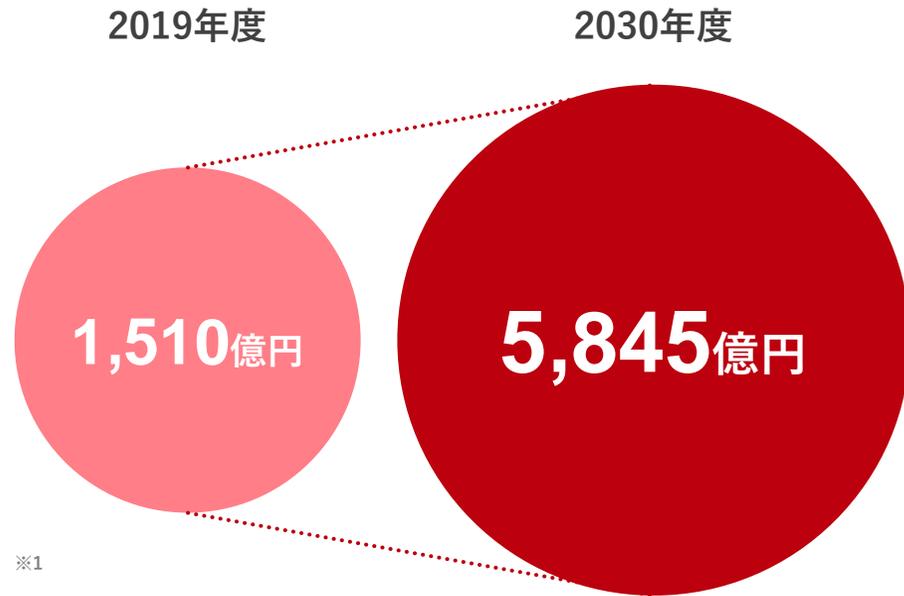
『ZUU online』を支えるCMSをSaaSとしてエンタープライズ中心に提供。『ZUU online』とのSSO連携による相互送客可能なメディアプラットフォームとして、メディア構築からコンテンツ・マーケティングを支援。



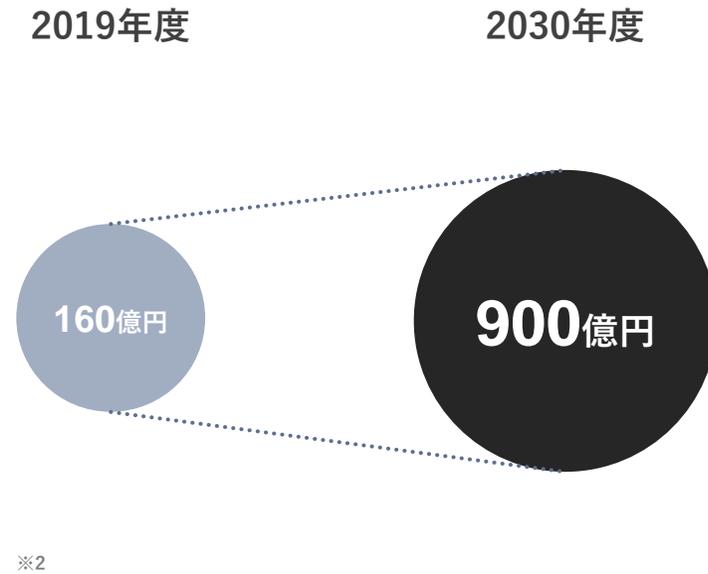
事業 **ターゲット市場規模：金融DXおよび不動産DX** (再掲)

金融DXの国内市場規模は2019年から2030年にかけて3.9倍、不動産DX市場は5.6倍に増加。
新型コロナウイルス感染症の影響により、デジタル化への投資が加速。

金融DXの市場規模（投資金額）と成長

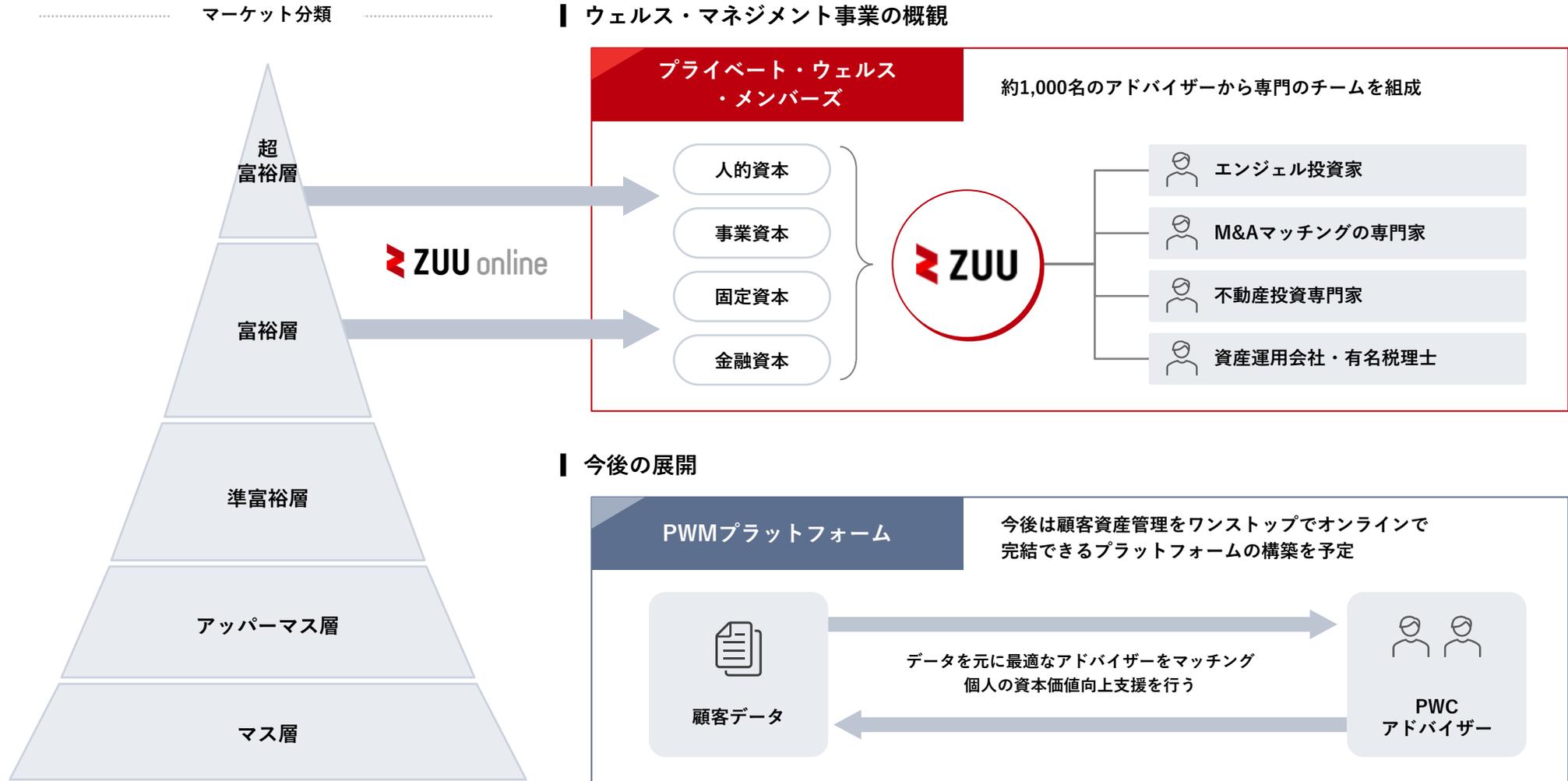


不動産DXの市場規模（投資金額）と成長

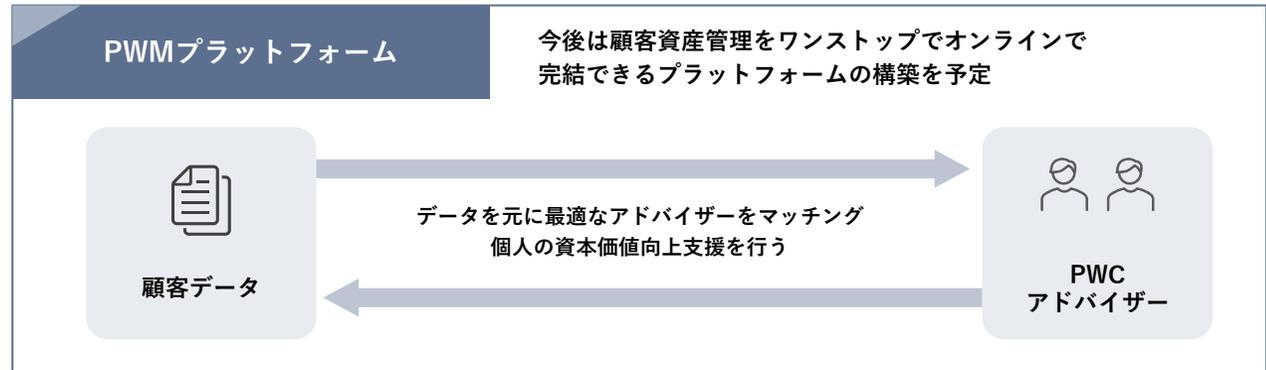


事業 ウェルス・マネジメント（アドバイザー・マッチング）（再掲）

『ZUU online』運営で培った金融専門家との豊富なネットワークを生かし、ファミリーオフィス事業への進出と独自ポジションを確立。今後は資産データや管理情報をアドバイザーとつなぐプラットフォームを構築予定。



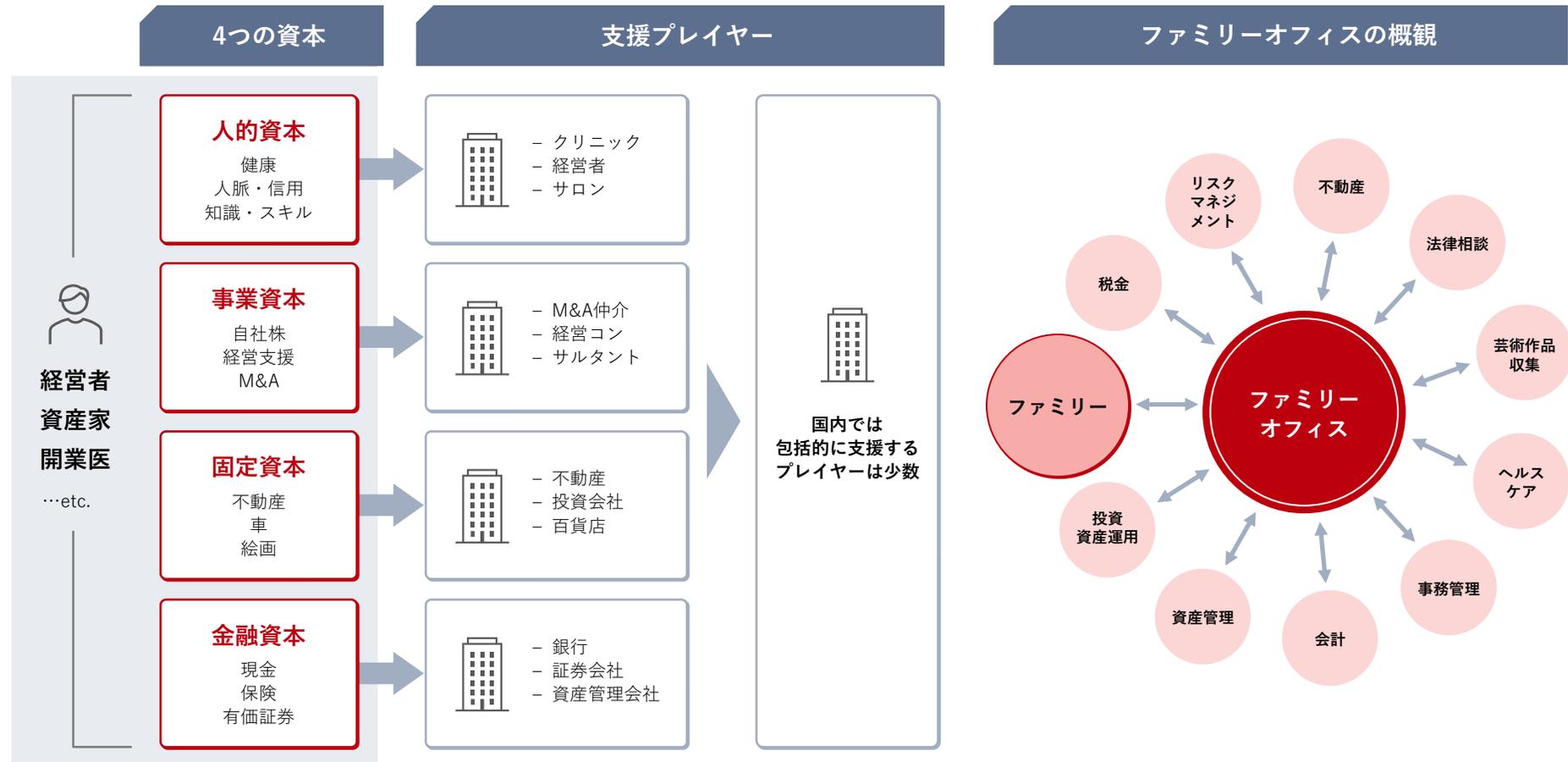
今後の展開



事業 ファミリーオフィスの概観 (再掲)

ウェルス・マネジメント事業では、『プライベート・ウェルス・メンバーズ』という会員組織を構築し、ファミリーオフィスのサービスを提供。さまざまな支援プレイヤーの機能をZUUが包括的に支援。

国内富裕層の資本支援とファミリーオフィスの概観



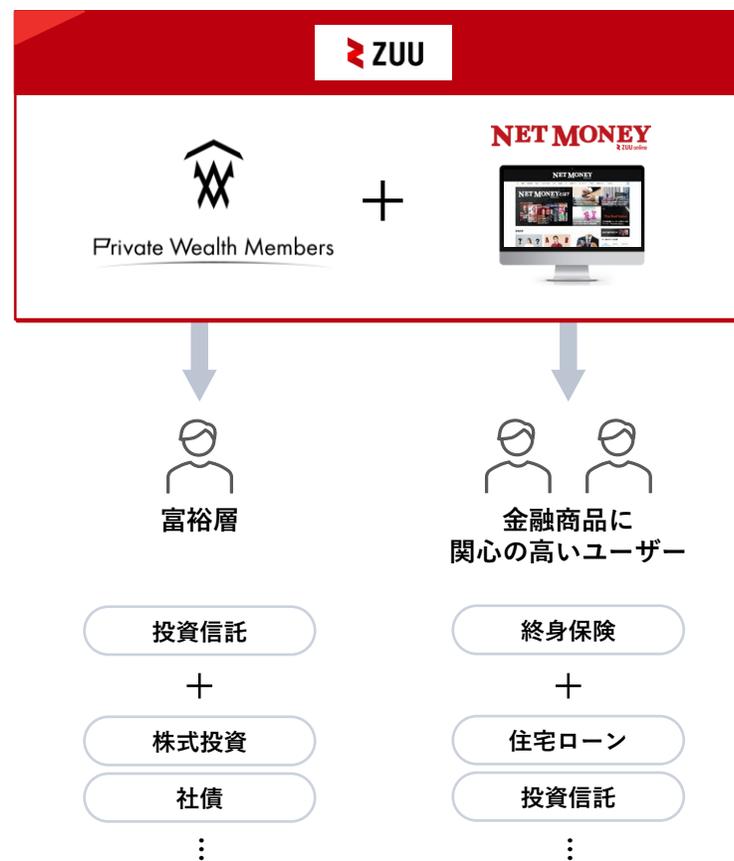
事業 金融サービス仲介業取得により、さらなるサービス強化へ (再掲)

21年11月からスタートした「金融サービス仲介業」のライセンス取得に向け、社内体制を構築中。会員基盤構築を進めてきたPWM会員に対して金融サービスを仲介し、ユーザーへの提供価値を向上させることで収益基盤を強化。

金融サービス仲介業のモデル



金融サービス仲介業におけるZUUの強み



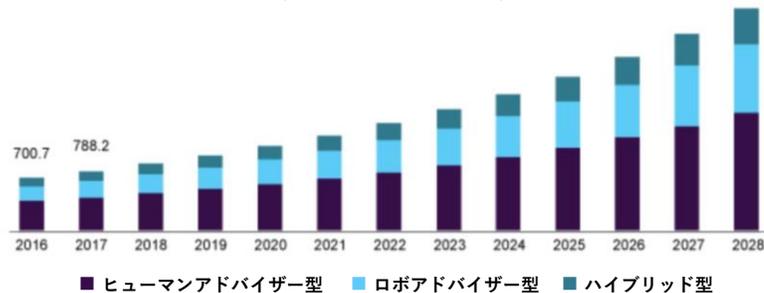
米ウェルス・マネジメント分野では、未だ人のアドバイザーを介したサービスが市場をリード。グローバルのウェルス・マネジメント市場は、2021年で38億ドルの市場規模があり、2022年から2030年にはCAGR13.2%で市場が成長する見込み。米SmartAsset社などのユニコーン企業も登場している。

ウェルス・マネジメントのグローバル市場概況

グローバル市場（米国）の
ヒューマンアドバイザー型の比率

58.0% (2021年)

アメリカのウェルス・マネジメント・ソフトウェア市場規模
(アドバイザータイプ別)



※出典：grandviewresearch.com, *Wealth Management Software Market Size, Share & Trends Analysis Report By Advisory Mode (Human, Robo)* より引用

海外アドバイザー・マッチングのプレイヤー

グローバルでのアドバイザー・マッチング市場プレイヤー



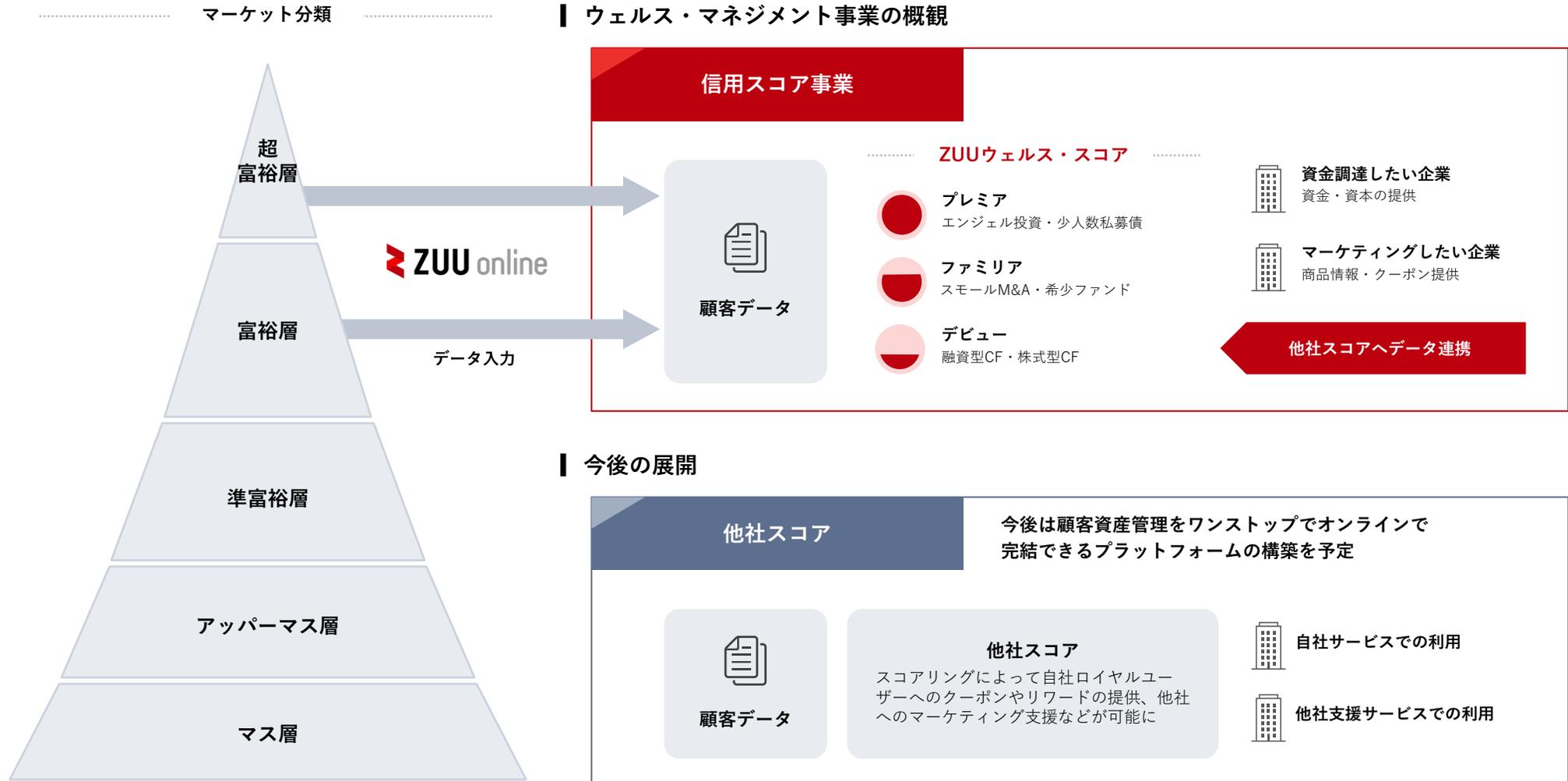
※出典：kitces.com, *Financial AdvisorTech Solutions Map (2021.4)* より引用

米SmartAsset社は、消費者とファイナンシャル・アドバイザーをつなぐマーケットプレイスとして、2021年6月にシリーズDラウンドで1億1,000万ドルを調達しユニコーン企業に。

市場が未発達の日本でも今後成長可能性大

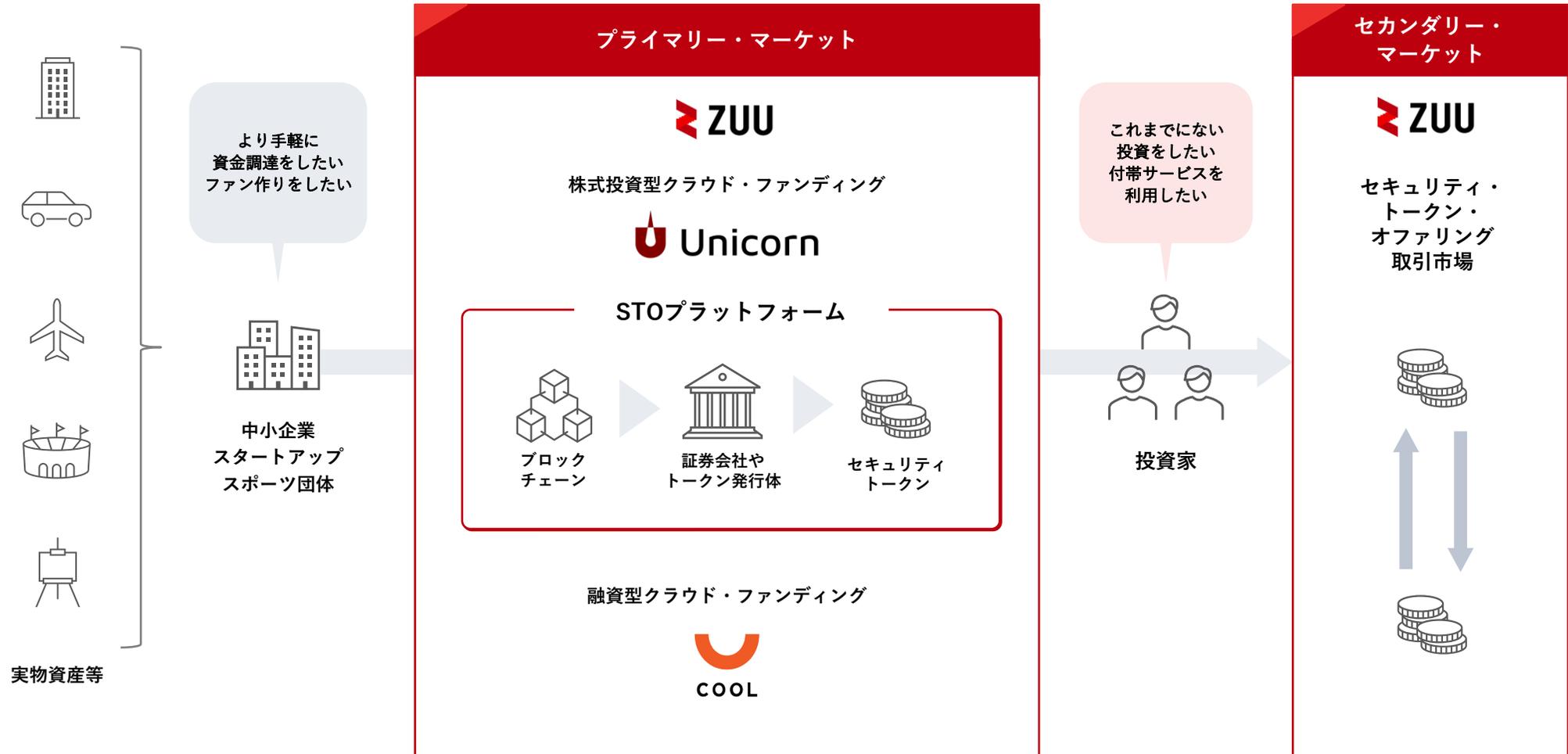
事業 **信用スコア事業** (再掲)

信用スコア事業への参入を検討開始。『ZUU online』で抱える富裕層をターゲットにウェルス・スコアを開発。スコアに応じて商品や資産運用アドバイスを行い、同様の仕組みを他社にも提供。



事業 **STO(セキュリティ・トークン・オファリング)への参入検討 (再掲)**

スタートアップや中小企業には証券化スキームによる新たな資金調達手段、投資家には金融商品の多様化と流動性の向上としてSTOへの参入も検討。すでに2種類のクラウド・ファンディング・サービスでプライマリー・マーケットを押さえているため、STOによるセカンダリー・マーケットの創出により新たな金融市場を創造。



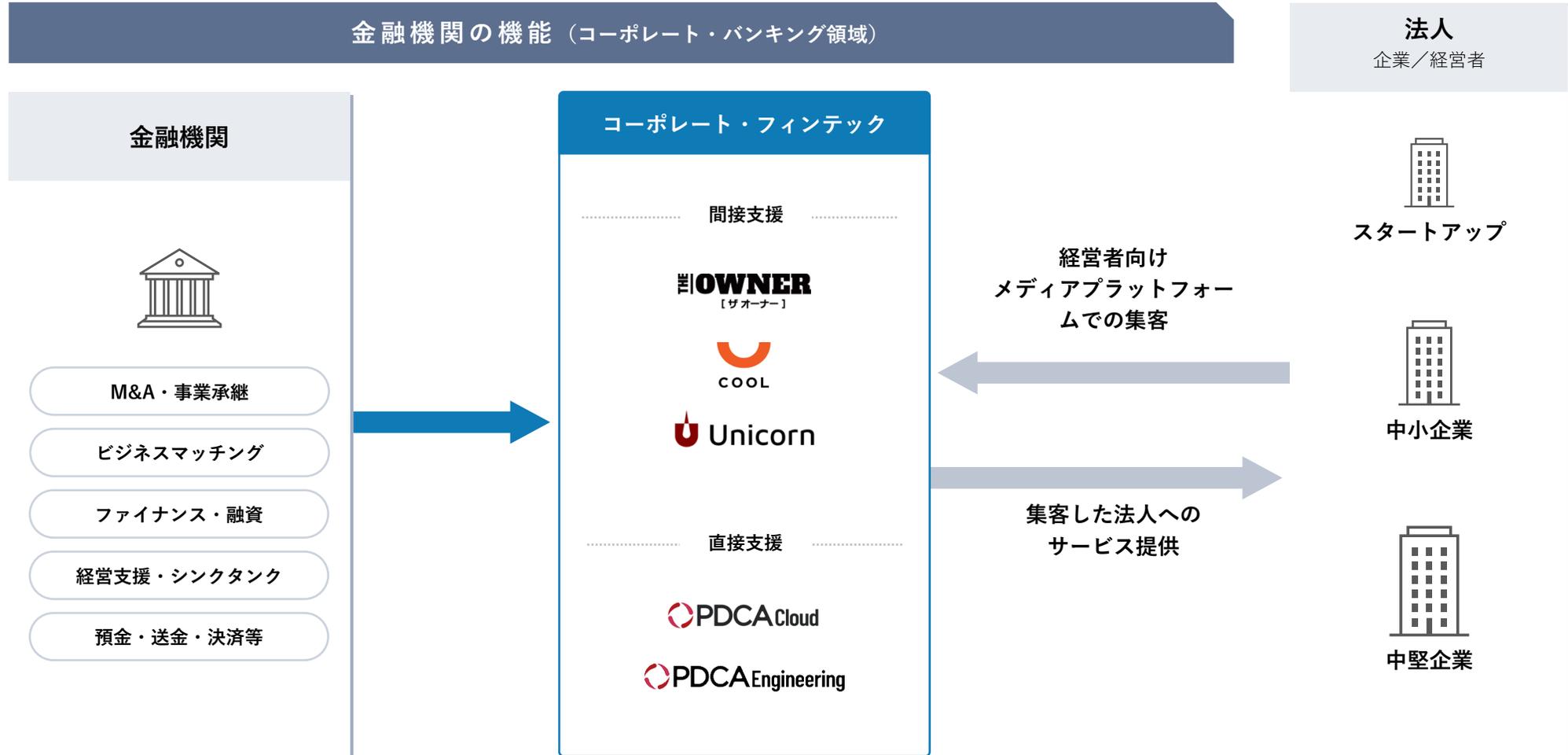
05 Appendix : 事業概要

コーポレート・フィンテック

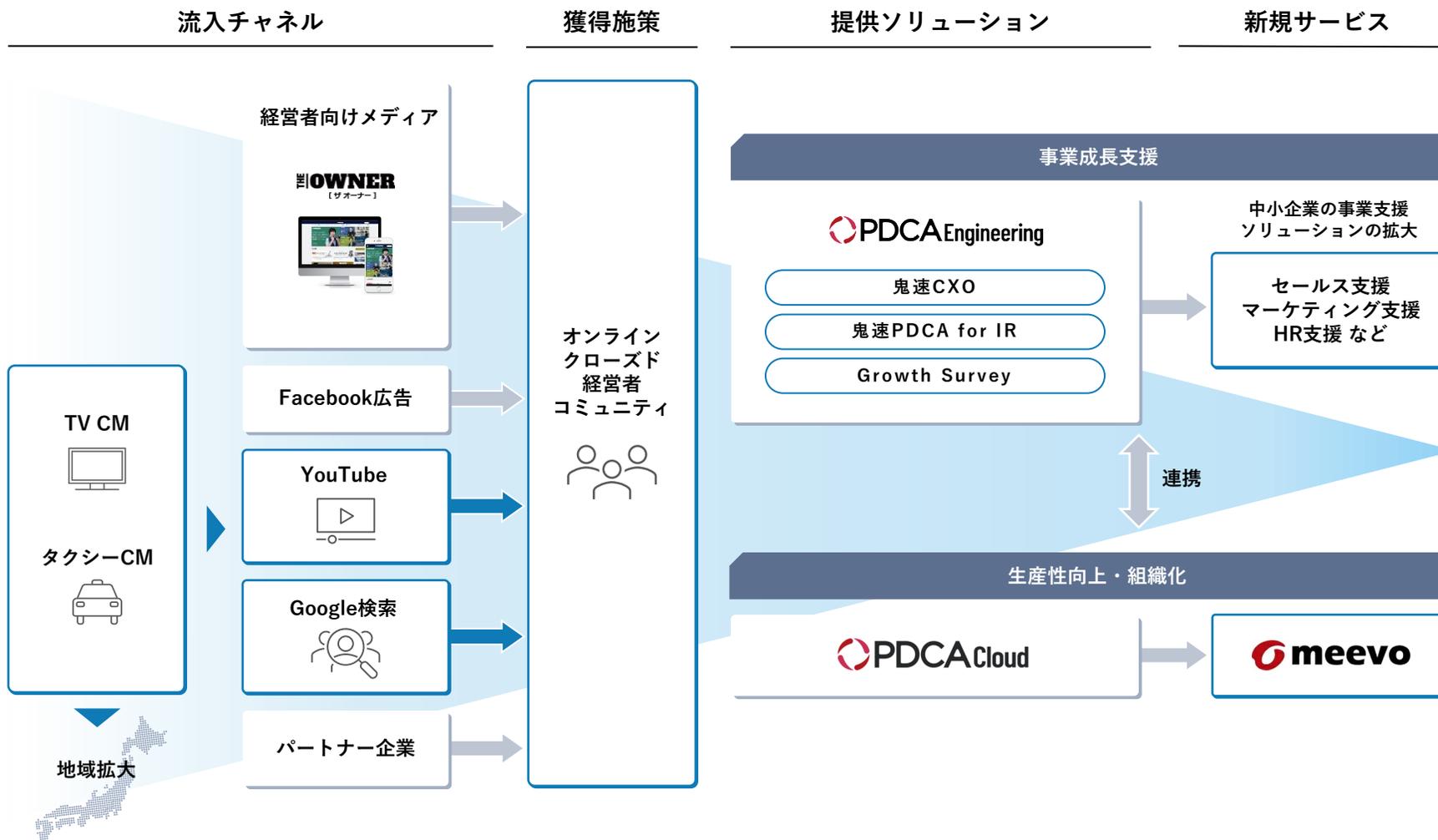


事業 既存の金融機能の再創造：コーポレート・フィンテック（再掲）

コーポレート・バンキング領域は「コーポレート・フィンテック」として再創造。経営者向けメディア『THE OWNER』会員である経営者を中心に、戦略コンサルティング等の事業支援やクラウドファンディングを活用した資金調達支援を提供。事業・ファイナンス面を包括的に支援。



広告による流入チャネル強化、『PDCA Engineering』やPDCA Cloudシリーズの新SaaSサービス開発により、顧客ニーズに合わせて多様なソリューションを提供。



タクシーCM等の実施によるサービス認知拡大・経営者リード獲得からの商品・サービス受注によって、コーポレート・フィンテックへの投資回収は2022年3月期を通して以下に着地。

投資回収期間

7.0ヵ月後

顧客獲得コストに対する投資回収までの期間

投資回収期間

=

CAC^{※2}

÷

1ヶ月あたりLTV

投資回収率

1.7倍

顧客獲得に対する投資リターン

投資回収率

=

LTV

÷

CAC

LTV^{※1}

486万円

顧客獲得後1年間でのコーポレート・フィンテック1顧客あたり平均売上総利益

LTV

=

ARPA^{※3}

×

粗利率

※1 獲得後1年間で1顧客が生み出す平均売上総利益。

※2 1顧客の獲得にかかる平均費用。

※3 直近1年間でのARPAにアップセルによる1顧客あたりの受注単価増加分を加味。

コーポレート・フィンテックの主力事業である『PDCA Engineering』の収益構造を構成する各要素（リード数、コミュニティ参加率、受注率、顧客単価）の改善を実施し、全体収益の向上を推進。

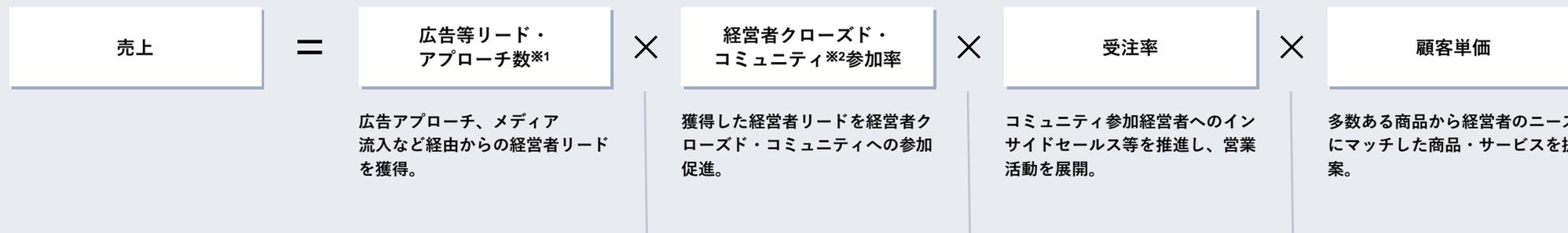
コーポレート・フィンテック

経営者リード獲得からの大きく以下4つのソリューション提供により収益化



PDCA Engineering

広告等による経営者リード獲得からナーチャリング～セールス～受注



※1 広告、メディア、スポンサー紹介、検索経由などで獲得したアプローチ可能な経営者リード数。

※2 獲得した経営者リードに対して実施している情報提供・勉強会等。

事業 『THE OWNER』 のユーザー属性 (再掲)

株式会社日本M&Aセンターと設立した合弁会社ZUUM-Aが運営する、月間約300万PV、会員数2.5万人を超える経営者向けメディア。主に中小企業のオーナー経営者に向けたコンテンツ、ウェビナーを掲載。

THE OWNERとは



オーナー経営者のための
支援プラットフォーム

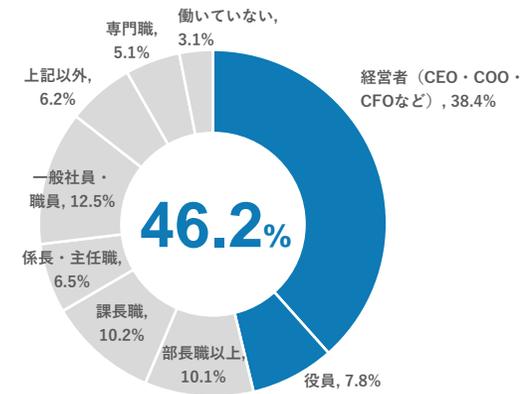
経営者向けオンラインセミナー・カンファレンスを多数開催



THE OWNERの会員属性



約2人に1人が 経営者、もしくは役員



※出典：THE OWNER会員属性調査 (n=11,560)

事業 PDCAサービスによる事業成長支援 (再掲)

当社のPDCAノウハウ※を活用したコンサルティングサービス『PDCA Engineering』、組織マネジメントSaaSサービス『PDCA Cloud』をSMB中心に提供。

PDCAコンサルティングサービス

PDCA Engineering



※ 当社PDCAノウハウは代表取締役 富田により書籍『鬼速PDCA』（インプレス）として発行。累計20万部を超えるベストセラー

PDCA定着のための組織マネジメントSaaS

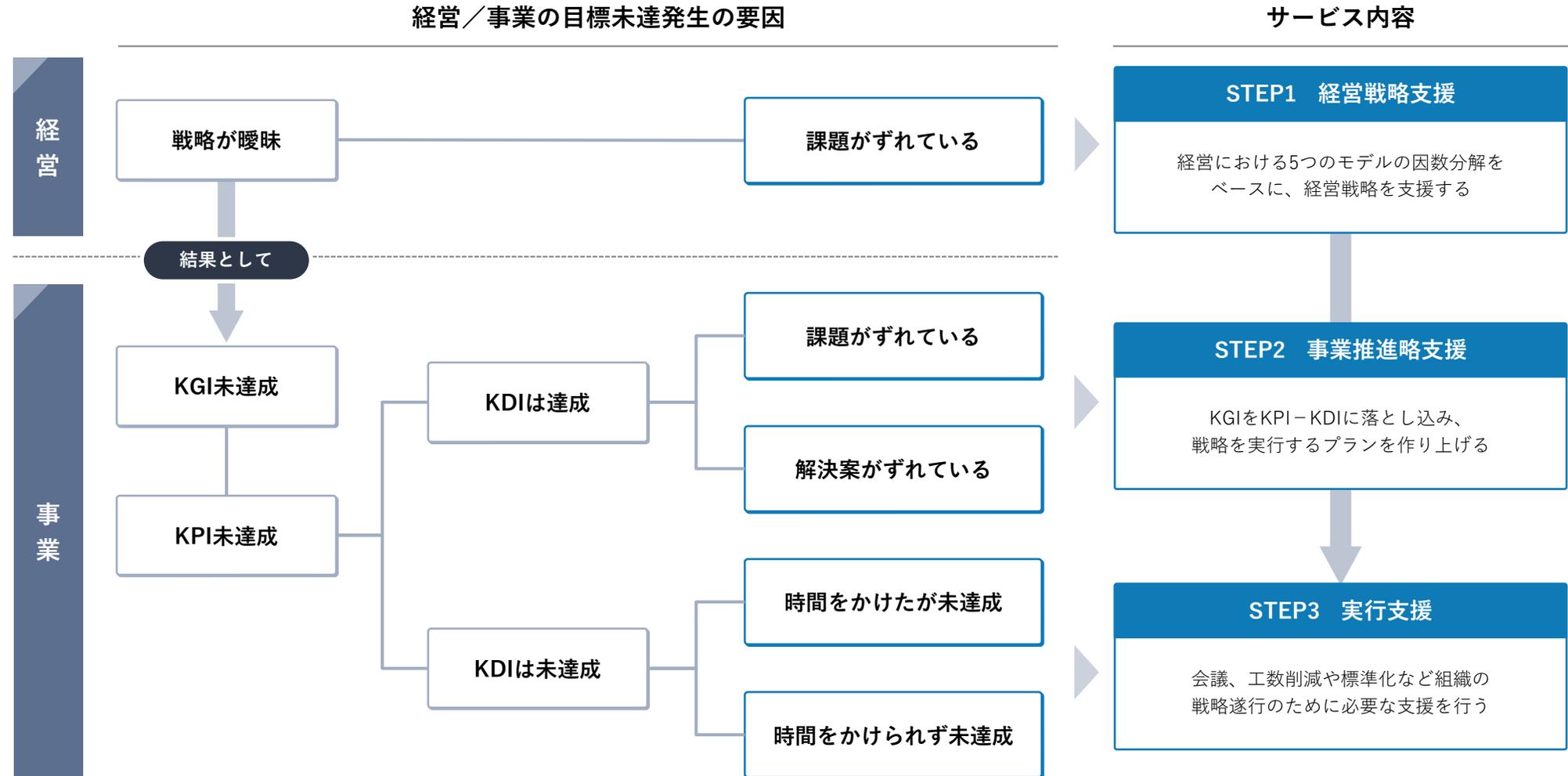
PDCA Cloud



- 1 鬼速PDCAの組織内定着
- 2 適切な改善ポイントを標準化
- 3 鬼速サーベイを社内施策へ活用

事業 PDCA Engineering・PDCA Cloudの提供価値 (再掲)

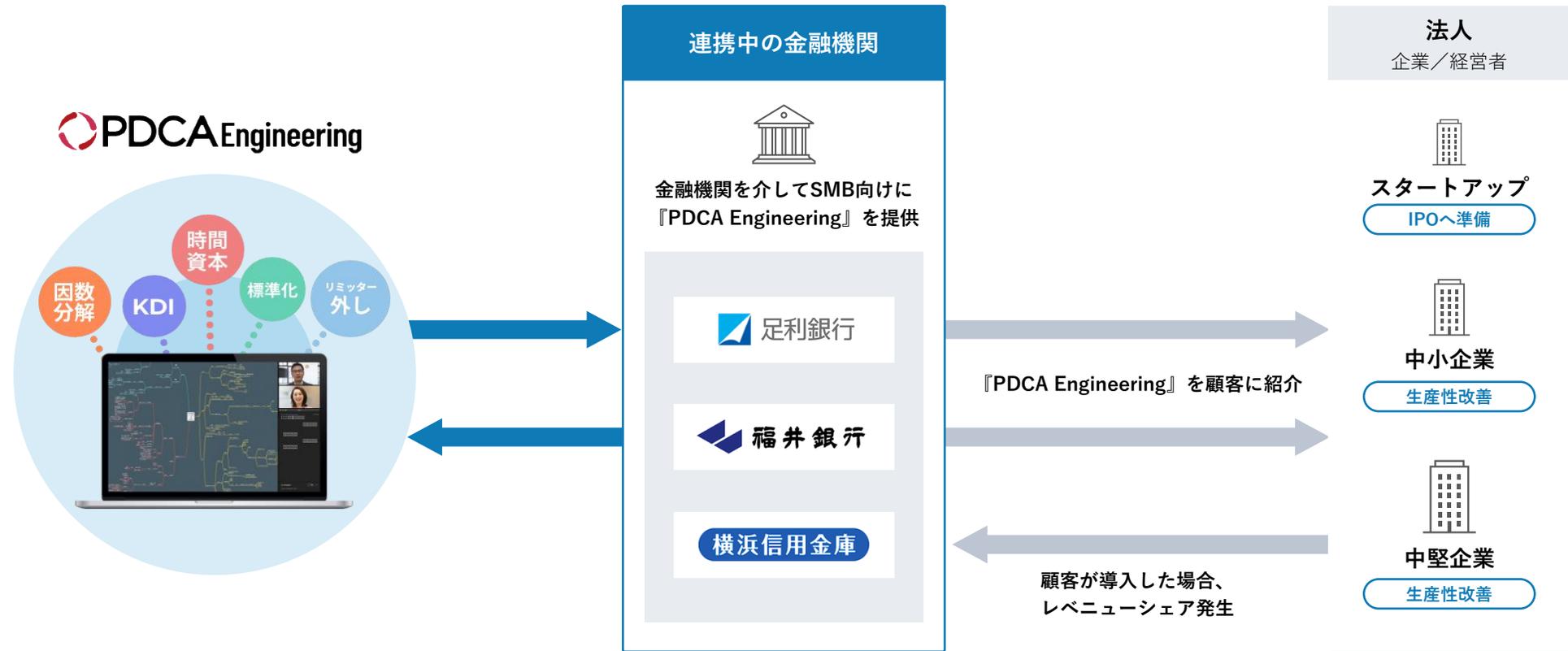
当社のPDCA理論をベースとしたコンサルティングサービスを通じて顧客企業の経営・事業の目標達成を支援。
経営者のパートナーとして事業支援を推進。



事業 金融機関との連携を通じたPDCA Engineering 『鬼速[®]』の拡大

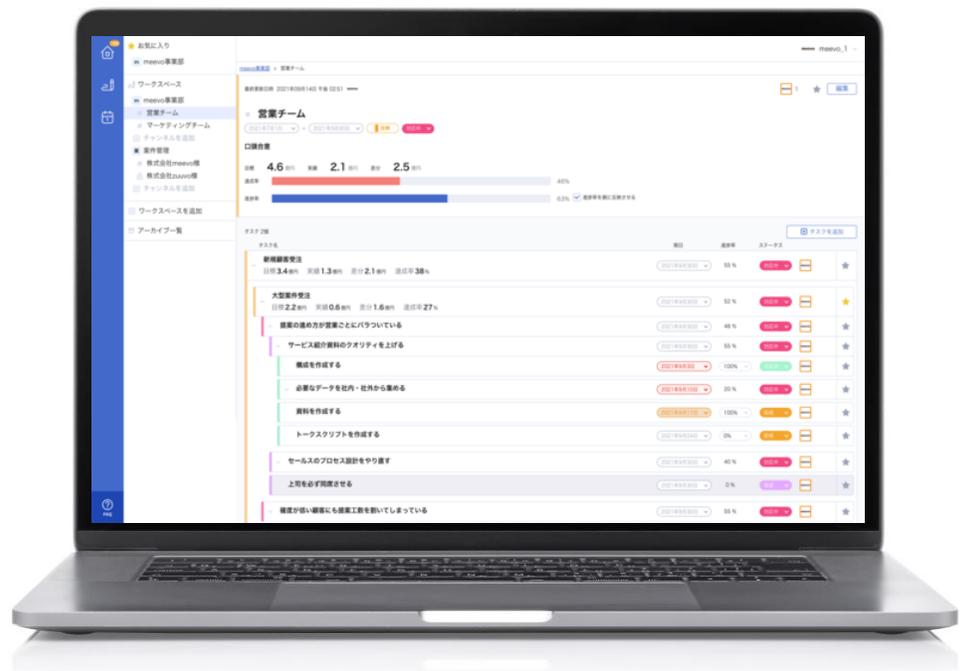
中小企業の組織マネジメントに関する課題を解決・支援するため、金融機関との連携についてもすでに複数行と実施中。各銀行の顧客である中小企業が成長することで、融資可能性が向上し、両者にとってメリットのある取組が可能に。

PDCA Engineeringと金融機関の連携の概観



事業 PDCA Cloudシリーズ『meevo（ミーボ）』を提供開始（再掲）

組織コンサルティングSaaS『PDCA Cloud』の会議版である『meevo（ミーボ）』を21年9月より提供開始。コロナ禍によるオンライン会議が主流になる中、弊社PDCAサービスのメソッドを用いて会議の質を向上させるSaaSとして開発。



機能 1 課題解決の議論に最適な会議議事録機能

機能 2 会議において決定したタスク管理機能

機能 3 事業の目標、課題解決案、実行状況をチームで一元管理するボード機能

事業 PDCAノウハウを用いた会議効率化の機能多数 (再掲)

『meevo』では、会議内容と事業目標や課題解決案を紐付け、実行状況のモニタリングやチーム内で目標達成に必要な情報が共通化・可視化されることで、会議の質向上が可能。

会議議事録作成機能

アジェンダの作成

議題 (KPIや課題) の紐付け

議事録の表示

タスク管理機能

自分に割り振られたタスク一覧を表示・通知

ボード機能

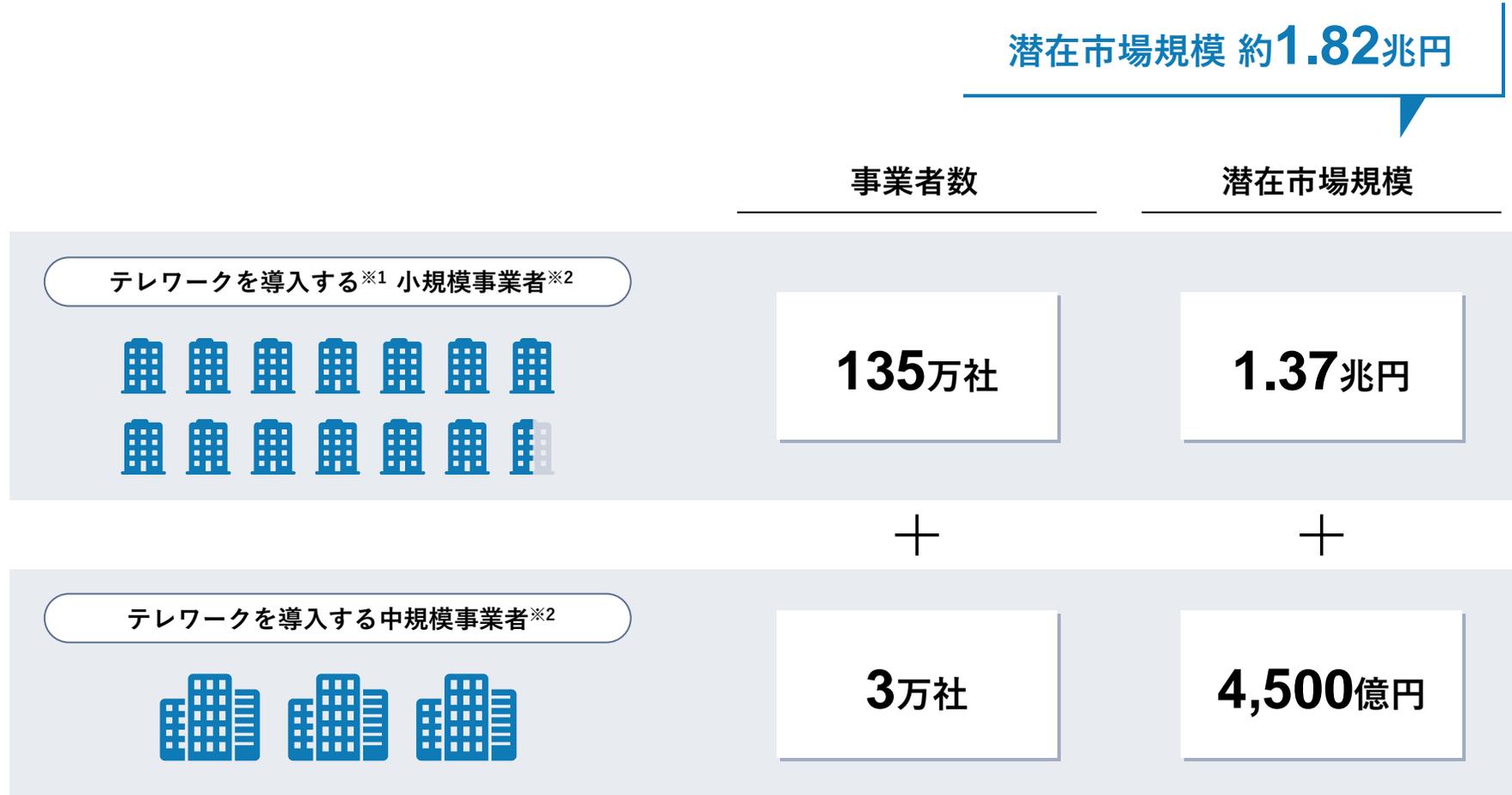
KPIの達成率・進捗率を管理

KPIに対しての課題、解決案を入力

目標・課題・解決案・タスクを明確に分類

事業 ターゲット市場規模：『meevo』の想定市場規模※1は約1.82兆円（再掲）

コロナウイルスの感染拡大により中小企業でもテレワーク実施企業が増加。会議効率化の需要から、『meevo』がターゲットとするミーティングテックの潜在市場規模は約1.82兆円を見込む。

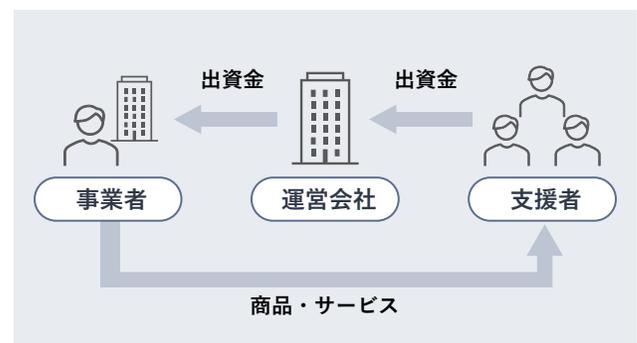


※1 2020年11月27日発表の総務省情報流通行政局情報流通高度化推進室『テレワークの最新動向と総務省の政策展開』より調査時点でテレワークを「現在、実施している」と回答した中小企業の割合26.2%を引用し、それぞれの事業者数に乗算
 ※2 総務省統計局『産業、従業者規模別民営事業所数と従業者数（平成28年）』より引用した従業員規模1名～49名の全事業者数を合算
 ※3 総務省統計局『産業、従業者規模別民営事業所数と従業者数（平成28年）』より引用した従業員規模50名～99名の事業者数

事業 クラウドファンディングによる資金調達支援 (再掲)

当社では購入型・融資型・株式投資型のクラウドファンディングスキームを保持。スタートアップや中小企業の多様なニーズに合わせた資金調達手段を提供。

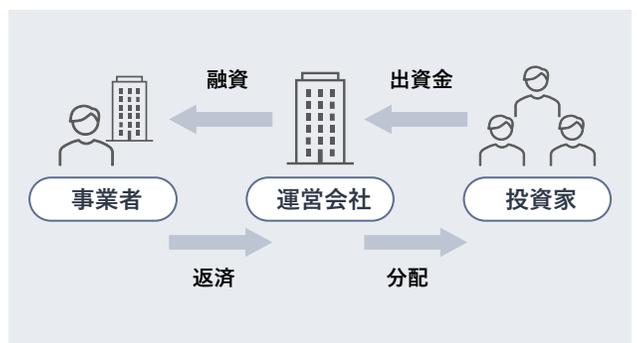
購入型CF



主な収益源

- 総支援額から一定割合を徴収することで得られる手数料 (10%~25%)
- 決済を行う際の手数料 (0%~5%)

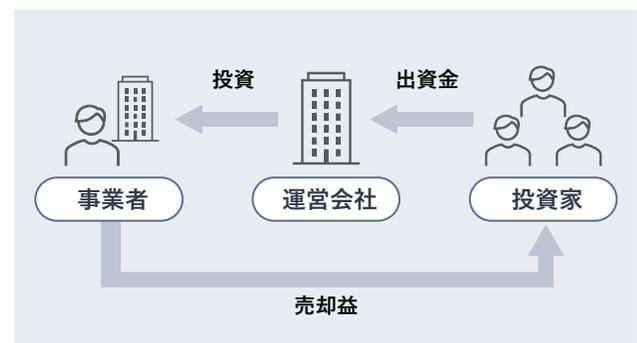
融資型CF



主な収益源

- 融資実行手数料 (1%~3%)
- 融資の利ざや (1.5%~5%)

株式投資型CF

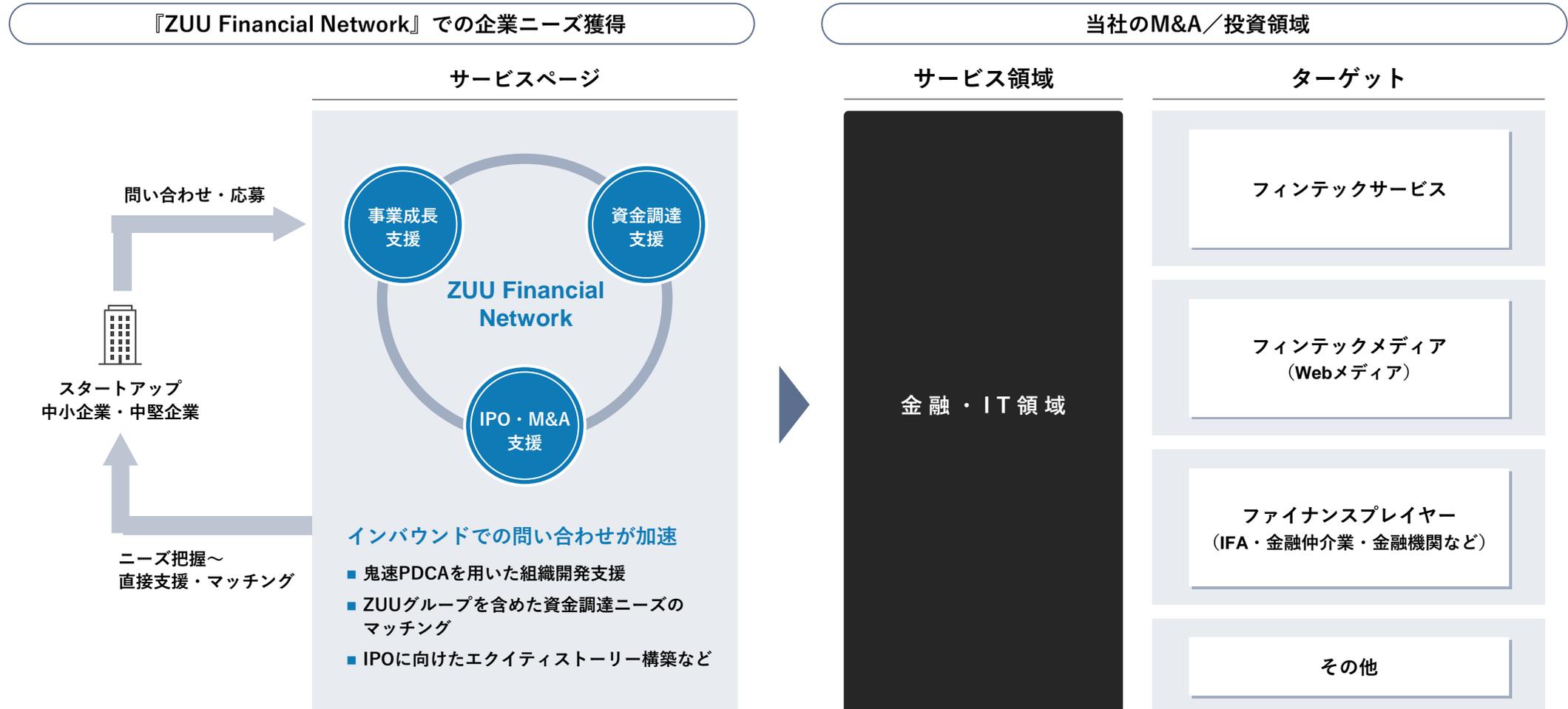


主な収益源

- 株式発行価格の総額から一定割合を徴収することで得られる手数料 (10%~20%)

事業 『ZUU Financial Network』を通じたインバウンドでのニーズ獲得（再掲）

コーポレート・フィンテックの『ZUU Financial Network』を通し、インバウンドでの資金調達・事業成長・EXIT（IPO/M&A）ニーズ獲得が増加。当社のM&A／投資領域にも接続。



本資料の取り扱いについて

本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。今後、様々な要因により、実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。

別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。

当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。