

# 3Q FY2015

**CONSOLIDATED  
BUSINESS RESULTS  
APRIL1,2015-DECEMBER31,2015**



START TODAY CO.,LTD.

---

# FY2015 3Q HIGHLIGHTS

16/03期 3Qハイライト

1

---

**業績概況** ・商品取扱高 1,119.4億円（前年同期比21.5%増） 営業利益 117.4億円（同10.3%増）  
→最後まであきらめません

---

**事業別内訳** ・ZOZOTOWN事業 商品取扱高 1,013.4億円（前年同期比 27.7%増） →外部環境には惑わされず  
受託ショップ 955.8億円（同 25.9%増）  
買取ショップ 5.1億円（同 4.4%増）  
ZOZOUSSED 52.4億円（同 76.2%増）  
→商品単価 5,939円（同12.5%減）、出荷単価 10,651円（同12.2%減）  
・BtoB事業 商品取扱高 105.9億円（前年同期比 16.8%減） →期初想定通り

---

**収益性** ・営業利益率（対商品取扱高） 10.5%（前年同期実績 11.6%）  
利益率改善要因：粗利率上昇、固定費負担率低下  
利益率悪化要因：即日配送の利用率上昇、プロモーションの積極化

---

**トピック** ・有料会員サービス「ZOZOプレミアム」「ZOZOプラチナム」の提供を開始。（2015年11月）  
・新会社「株式会社スタートトゥデイ工務店」を発足（2015年12月）  
・ファッションフリマアプリ「ZOZOフリマ」を提供開始（2015年12月）

**BUSINESS  
PERFORMANCE  
FY2015 3Q  
CONSOLIDATED  
BUSINESS RESULTS  
APRIL1,2015-  
DECEMBER31,2015**

# OVERVIEW OF THE FY2015 3Q

3

16/03期 3Q 連結業績の概要

(単位：百万円)

項目	15/03期 第3四半期実績	16/03期 第3四半期実績	前年同期比	計画値	達成率
商品取扱高	92,112	111,941	+21.5%	168,200	66.6%
売上高	29,253	37,750	+29.0%	53,800	70.2%
売上総利益	27,672	34,836	+25.9%	-	-
対取扱高比	30.0%	31.1%	+1.1%	-	-
販売管理費	17,020	23,092	+35.7%	-	-
対取扱高比	18.5%	20.6%	+2.1%	-	-
営業利益	10,652	11,744	+10.3%	19,140	61.4%
対取扱高比	11.6%	10.5%	-1.1%	11.4%	-
経常利益	10,699	11,898	+11.2%	19,160	62.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,879	7,927	+15.2%	12,520	63.3%

# OVERVIEW OF EACH QUARTER

4

連結業績の概要（四半期毎）

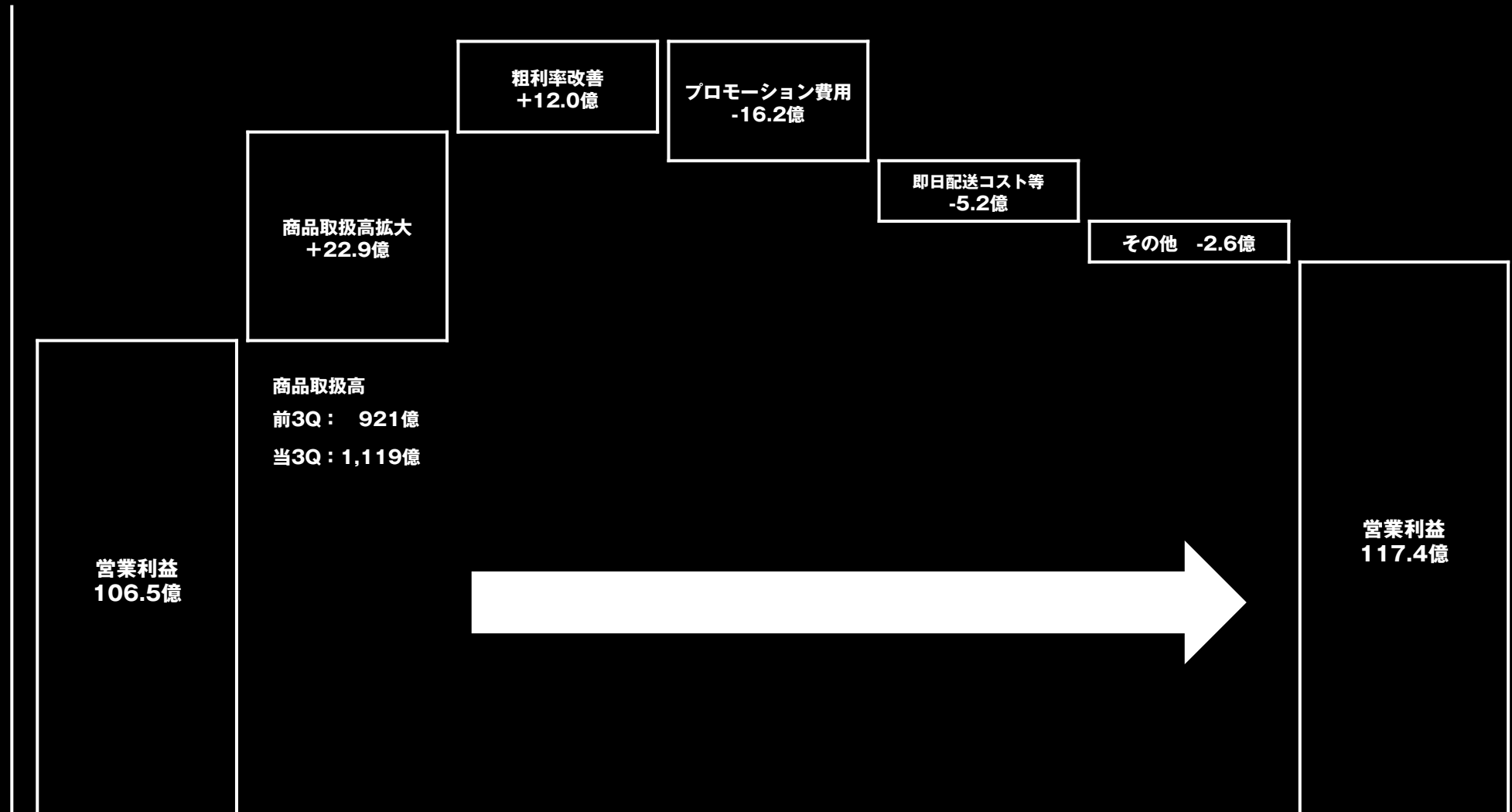
（単位：百万円）

項目	15/03期				16/03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
商品取扱高	27,224	28,849	36,039	36,946	33,271	34,142	44,526
前年同期比	12.0%	14.2%	14.2%	10.2%	22.2%	18.4%	23.5%
売上高	8,401	9,218	11,633	11,929	10,856	11,560	15,333
販売管理費	5,167	5,585	6,267	6,672	6,453	7,444	9,193
前年同期比	23.5%	16.0%	5.4%	9.0%	24.9%	33.3%	46.7%
対取扱高比	19.0%	19.4%	17.4%	18.1%	19.4%	21.8%	20.6%
営業利益	2,883	3,160	4,609	4,431	3,733	3,276	4,735
前年同期比	0.3%	23.1%	44.1%	18.2%	29.5%	3.7%	2.7%
対取扱高比	10.6%	11.0%	12.8%	12.0%	11.2%	9.6%	10.6%

# INCREASE-DECREASE ANALYSIS OF OPERATING PROFIT (YOY COMPARISON)

5

営業利益の増減分析（対前年同期）



(期) 15/03 第3Q

16/03 第3Q

# CONSOLIDATED BALANCE SHEET

6

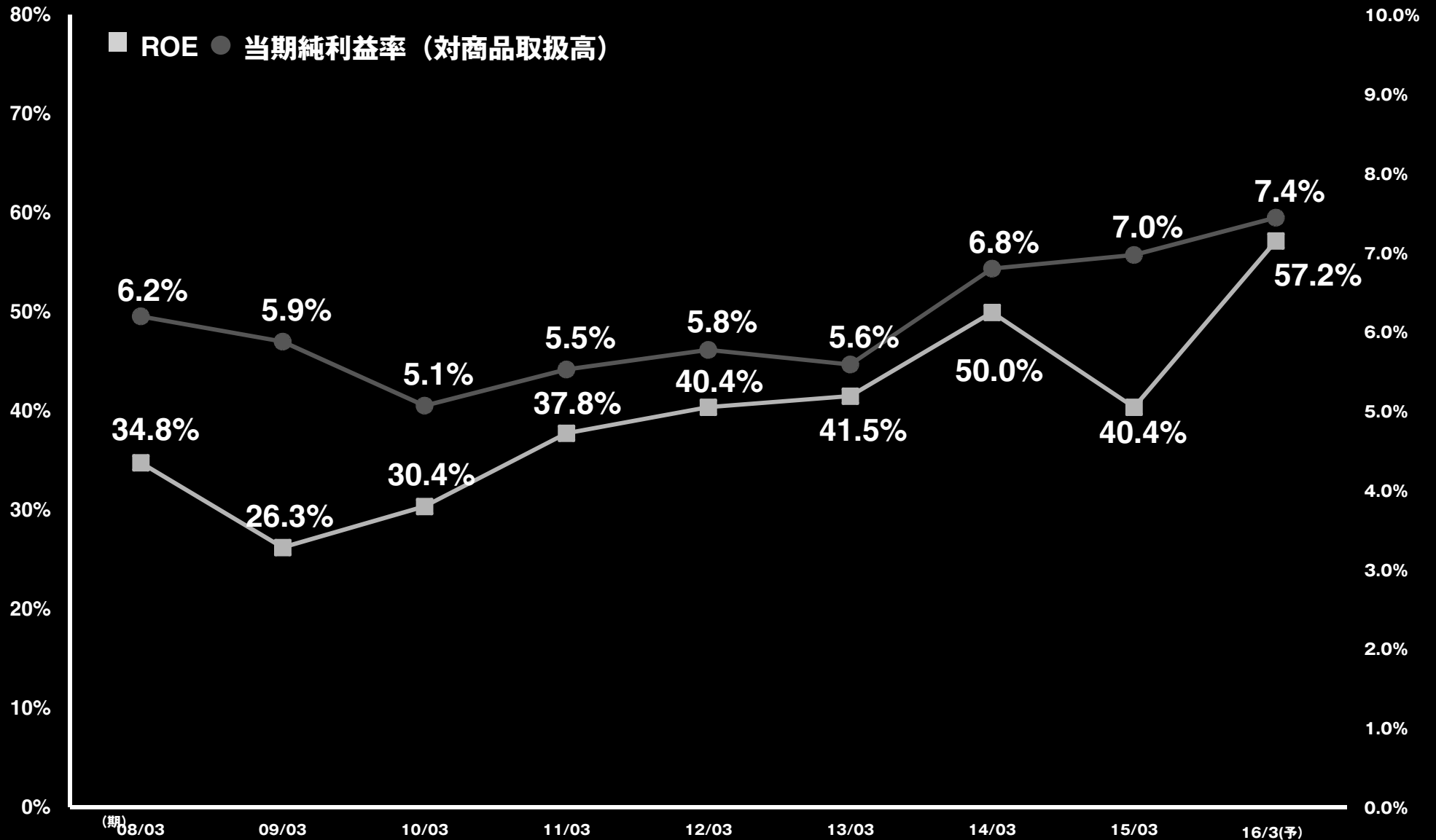
連結財政状態

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当第3四半期 連結会計年度 (2015年12月31日)		前連結会計年度 (2015年3月31日)	当第3四半期 連結会計年度 (2015年12月31日)
<b>流動資産</b>	<b>35,296</b>	<b>22,390</b>	<b>流動負債</b>	<b>13,744</b>	<b>16,141</b>
うち、現預金	24,713	6,243	うち、受託販売預り金	6,719	10,333
うち、商品	530	1,319	<b>固定負債</b>	<b>1,362</b>	<b>1,613</b>
<b>固定資産</b>	<b>6,055</b>	<b>9,281</b>	<b>負債合計</b>	<b>15,106</b>	<b>17,755</b>
有形固定資産	2,819	3,285	<b>株主資本</b>	<b>25,504</b>	<b>13,351</b>
無形固定資産	1,440	3,513	うち、自己株式	-2,817	-12,647
投資等	1,795	2,482	<b>純資産合計</b>	<b>26,244</b>	<b>13,917</b>
<b>資産合計</b>	<b>41,351</b>	<b>31,672</b>	<b>負債・純資産合計</b>	<b>41,351</b>	<b>31,672</b>

# ROE AND NET PROFIT MARGIN

ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）





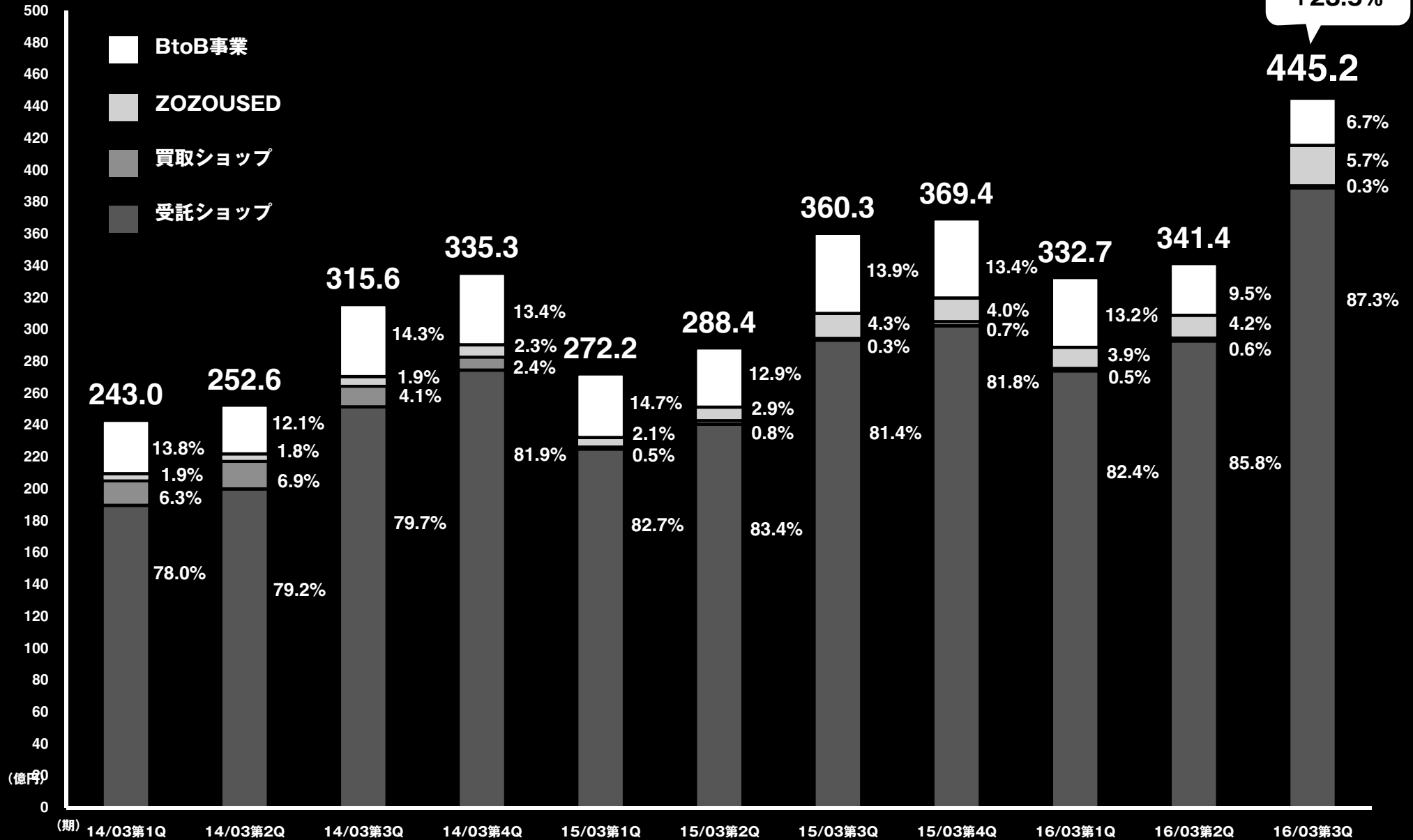


# TRANSACTION VALUE (QUARTERLY)

商品取扱高の推移（四半期）

9

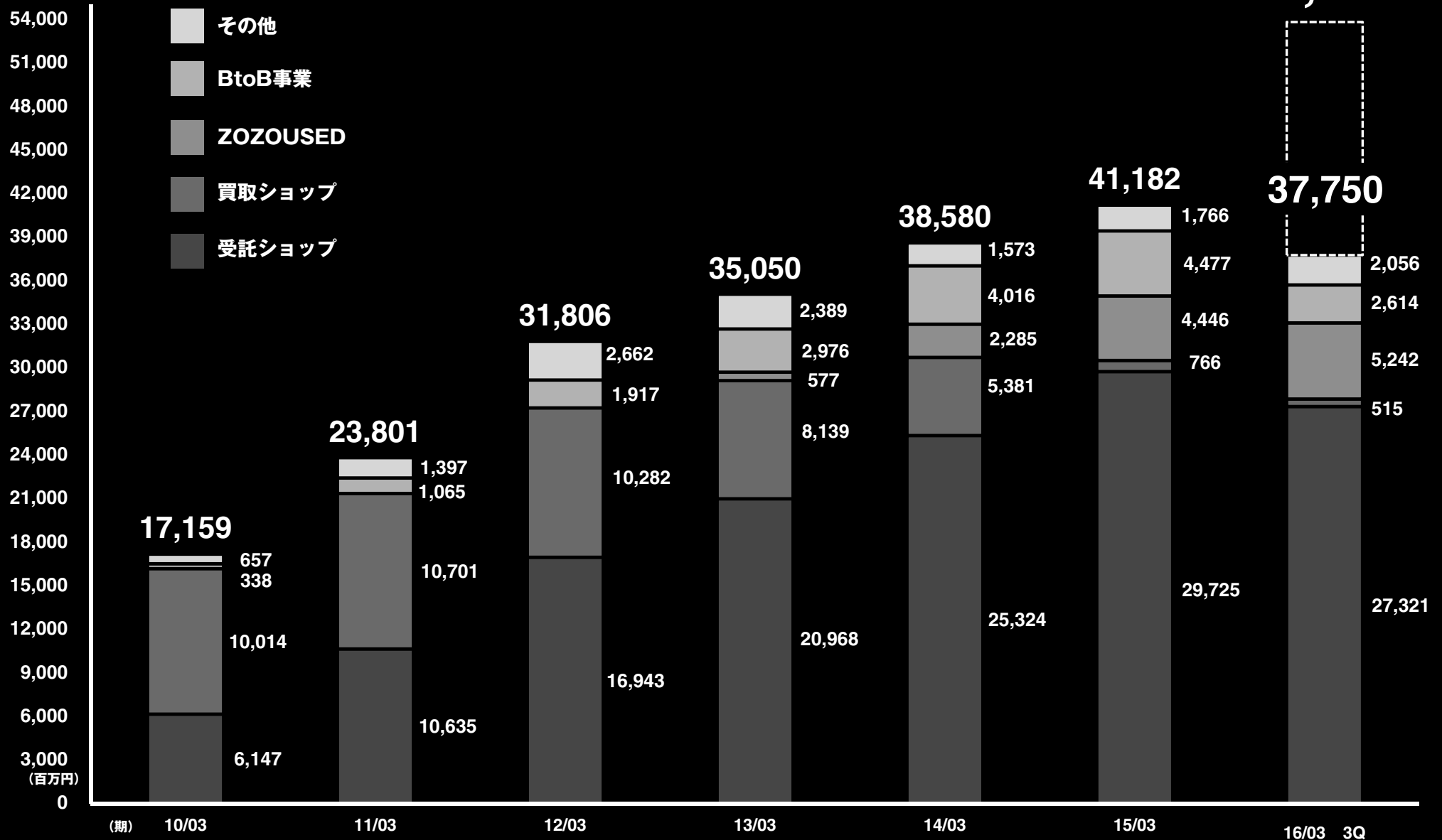
前年同期比  
+23.5%



# NET SALES

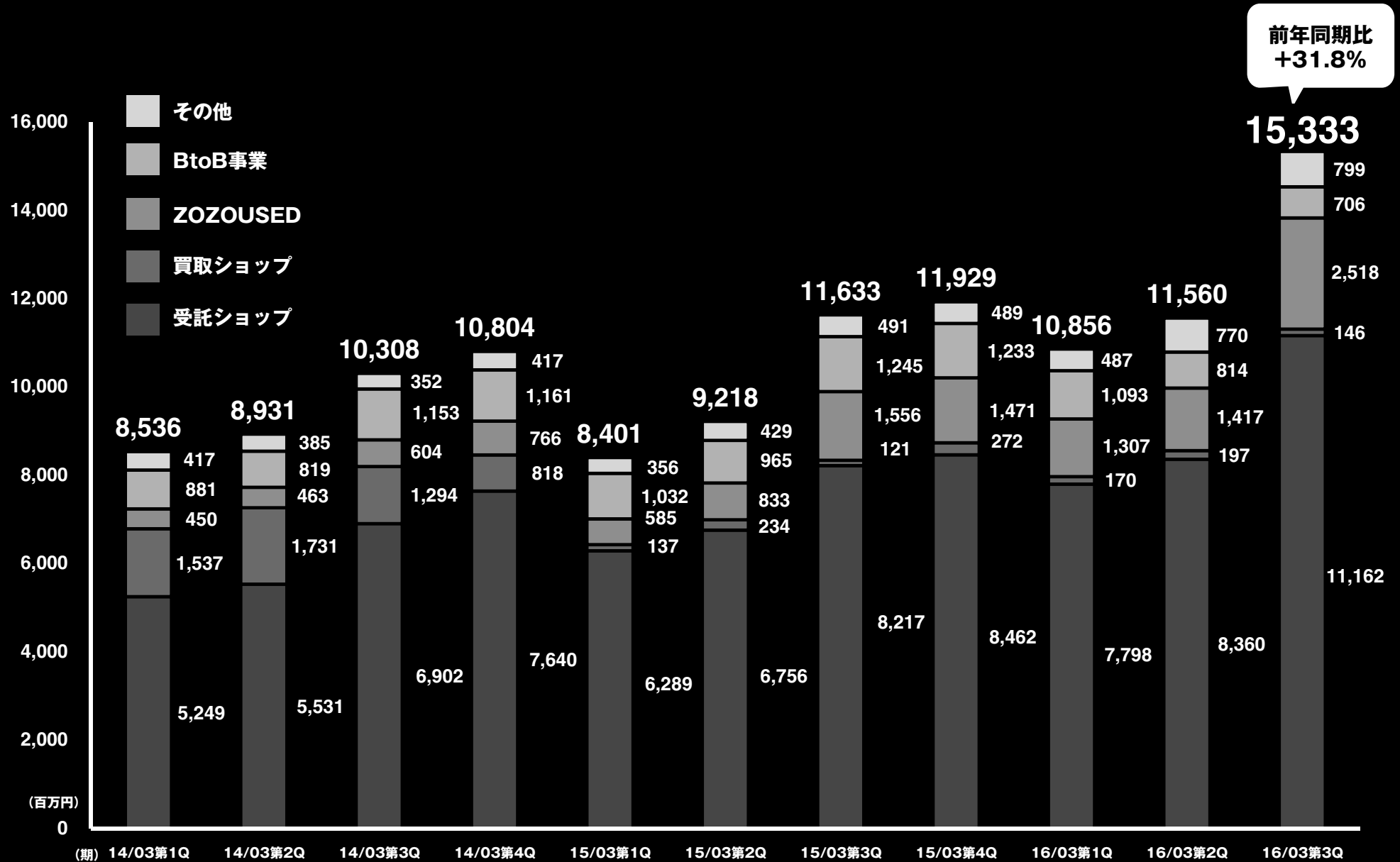
売上高の推移

10



# NET SALES (QUARTERLY)

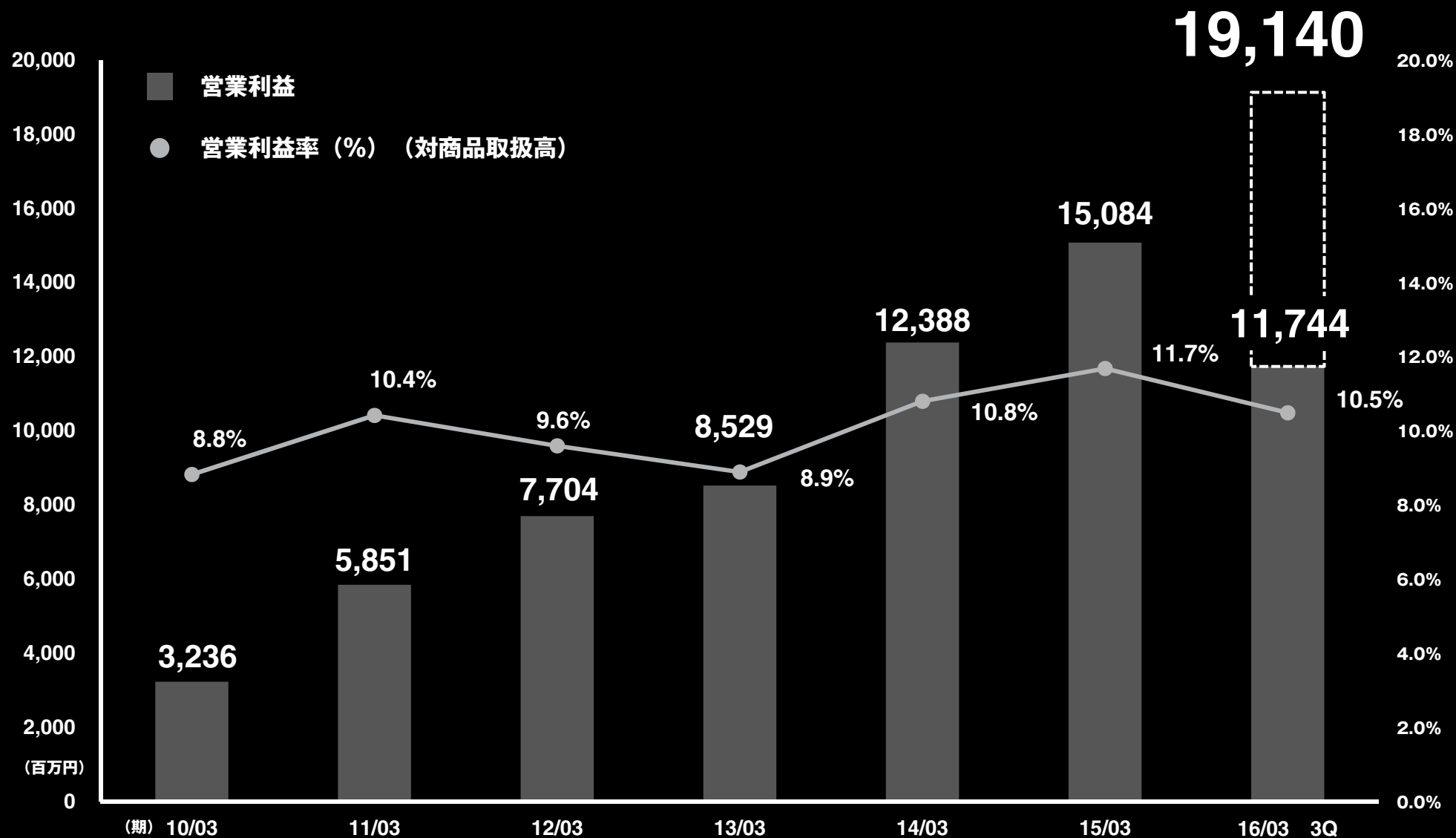
売上高の推移 (四半期)



# OPERATING PROFIT AND OPERATING PROFIT MARGIN

12

営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移



# SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE (SG & A) EXPENSES

13

販管費の内訳

(単位：百万円)

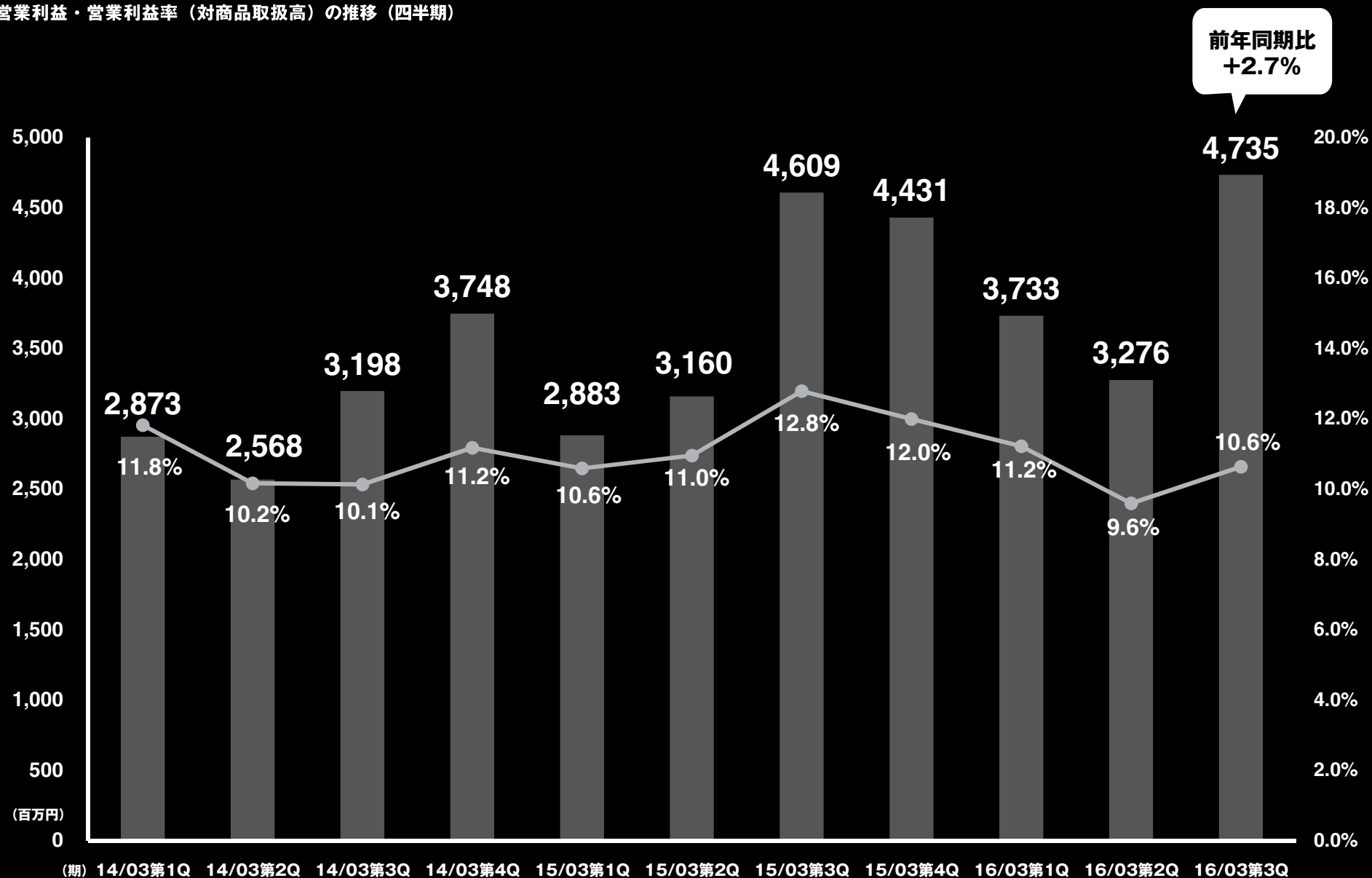
項目	15/03期 3Q		16/03期 3Q		前年同期比	コメント
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	対取扱高比	
人件費	4,449	4.8%	5,689	5.1%	0.3%	連結従業員数:14年12月末 631名→15年12月末 786名 ヤッパ及びアラタナの連結化、入荷量増加への対応
荷造運賃	3,362	3.6%	4,607	4.1%	0.5%	即日配送の利用率上昇、ZOZOUSEDの買取査定依頼増
代金回収手数料	2,231	2.4%	2,710	2.4%	0.0%	
プロモーション 関連費用	1,202	1.3%	3,088	2.8%	1.5%	
うち広告宣伝費	480	0.5%	1,441	1.3%	0.8%	TVCM、リターゲティング広告の実施
うちポイント関連費	721	0.8%	1,646	1.5%	0.7%	効率的なポイントプロモーションの実施
業務委託手数料	1,906	2.1%	2,040	1.8%	-0.3%	
賃借料	1,273	1.4%	1,317	1.2%	-0.2%	
減価償却費	577	0.6%	544	0.5%	-0.1%	
のれん償却費	277	0.3%	529	0.5%	0.2%	クラウンジュエル、ヤッパ(14年10月より)、 アラタナ(15年7月より)
その他	1,739	1.9%	2,563	2.3%	0.4%	黒箱への変更、ZOZOUSEDの買取依頼増
販売管理費	17,020	18.5%	23,092	20.6%	2.1%	

※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付引当金繰入額、賞与引当金繰入額、役員退職引当金繰入額、外注人件費を含んでおります。

# OPERATING PROFIT AND OPERATING PROFIT MARGIN (QUARTERLY)

14

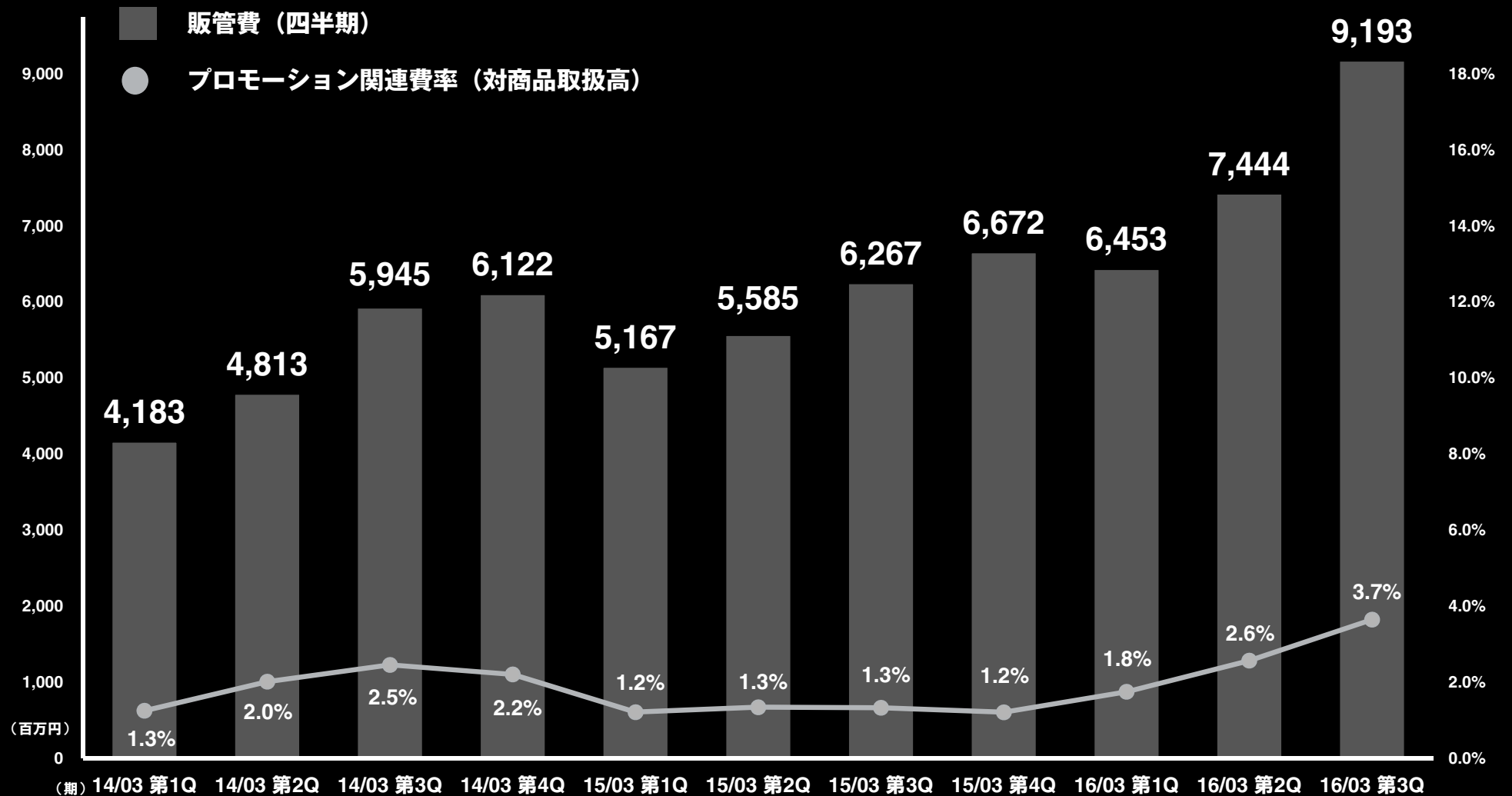
営業利益・営業利益率（対商品取扱高）の推移（四半期）



# SELLING, GENERAL AND ADMINISTRATIVE (SG & A) EXPENSES

15

販管費の推移





# OVERVIEW OF SG & A BY EACH QUARTER

16

販管費の内訳（四半期）

（単位：百万円）

項目	15/03期								16/03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	
	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	1,414	5.2%	1,447	5.0%	1,587	4.4%	1,901	5.1%	1,643	4.9%	1,835	5.4%	2,209	5.0%
荷造運賃	1,003	3.7%	1,166	4.0%	1,192	3.3%	1,367	3.7%	1,393	4.2%	1,521	4.5%	1,692	3.8%
代金回収手数料	663	2.4%	719	2.5%	849	2.4%	887	2.4%	810	2.4%	846	2.5%	1,053	2.4%
プロモーション 関連費用	331	1.2%	389	1.3%	481	1.3%	449	1.2%	583	1.8%	878	2.6%	1,625	3.7%
うち広告宣伝費	123	0.5%	142	0.5%	213	0.6%	160	0.4%	183	0.6%	148	0.4%	1,109	2.5%
うちポイント関連費	207	0.8%	246	0.9%	267	0.7%	288	0.8%	399	1.2%	730	2.1%	516	1.2%
業務委託手数料	586	2.2%	607	2.1%	713	2.0%	651	1.8%	646	1.9%	655	1.9%	738	1.7%
賃借料	422	1.6%	424	1.5%	425	1.2%	418	1.1%	415	1.2%	433	1.3%	469	1.1%
減価償却費	183	0.7%	192	0.7%	201	0.6%	208	0.6%	165	0.5%	176	0.5%	202	0.5%
のれん償却費	72	0.3%	72	0.3%	132	0.4%	132	0.4%	98	0.3%	217	0.6%	214	0.5%
その他	488	1.8%	567	2.0%	682	1.9%	655	1.8%	696	2.1%	880	2.6%	987	2.2%
販売管理費	5,167	19.0%	5,585	19.4%	6,267	17.4%	6,672	18.1%	6,453	19.4%	7,444	21.8%	9,193	20.6%

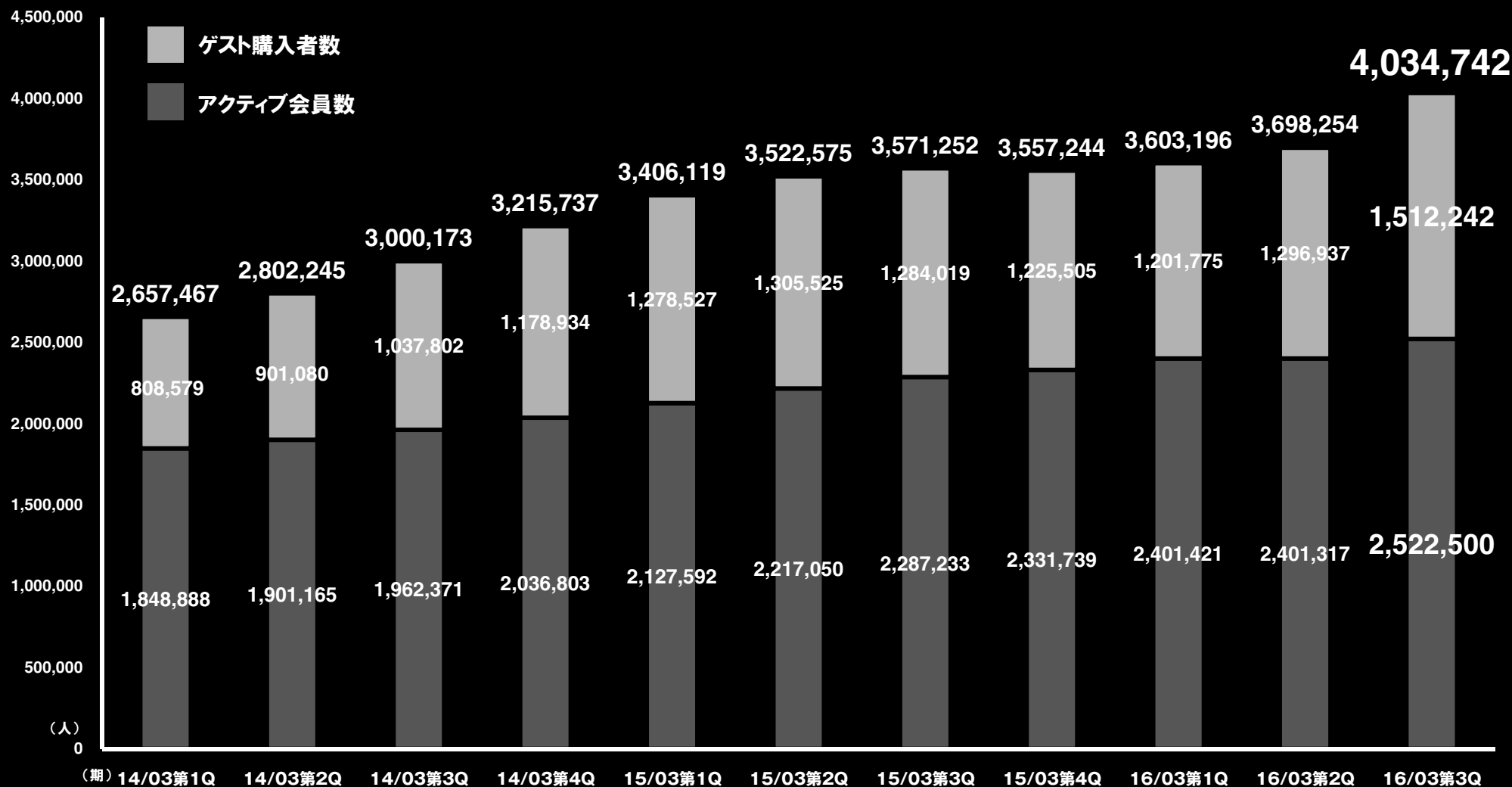
# NUMBER OF TOTAL BUYERS

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の合計人数

ゲスト購入者数=会員登録を行わず購入したユニーク購入者数

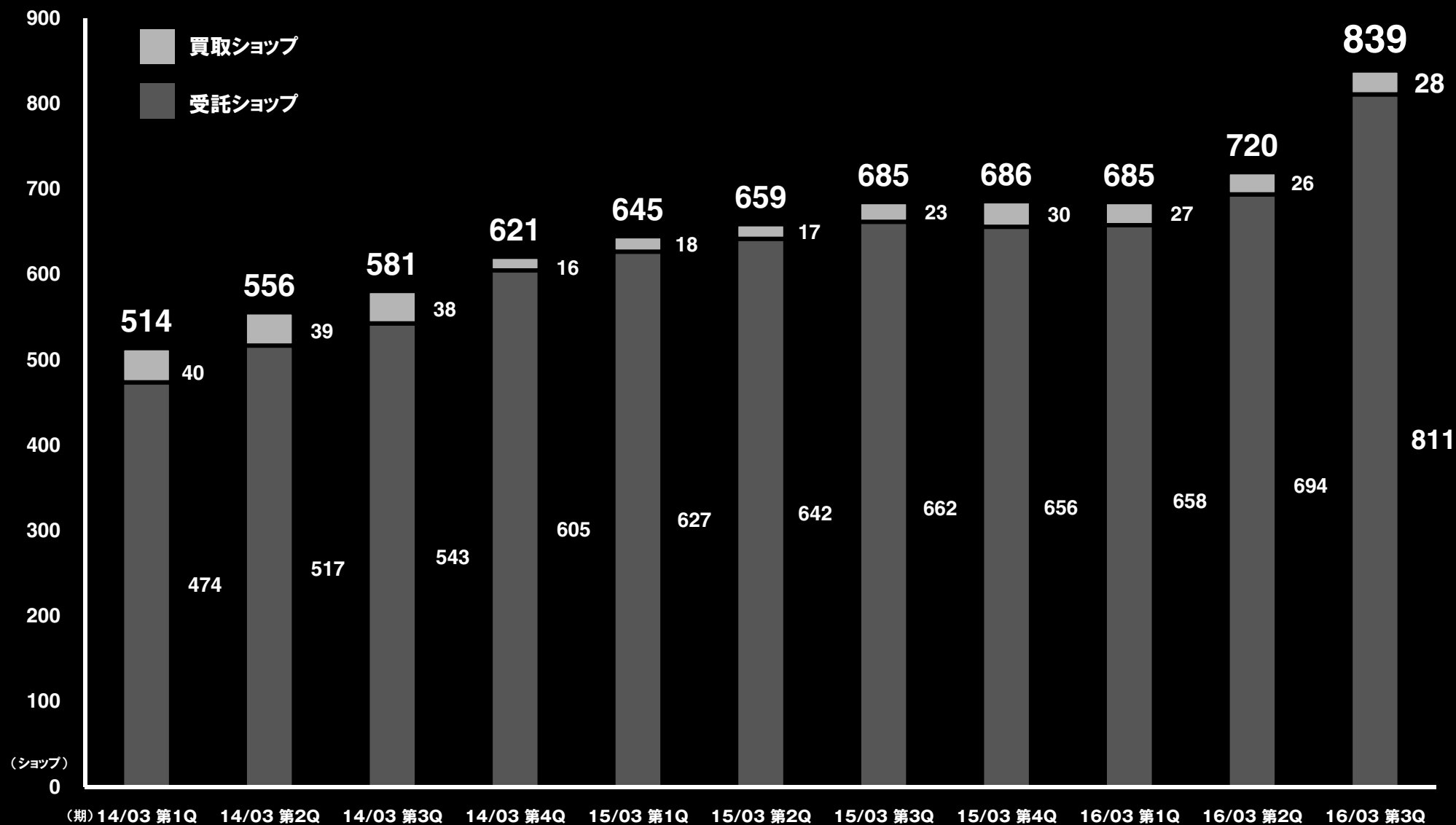
アクティブ会員数=過去1年以内に1回以上購入した会員数



# NUMBER OF SHOPS OF MALL BUSINESS

18

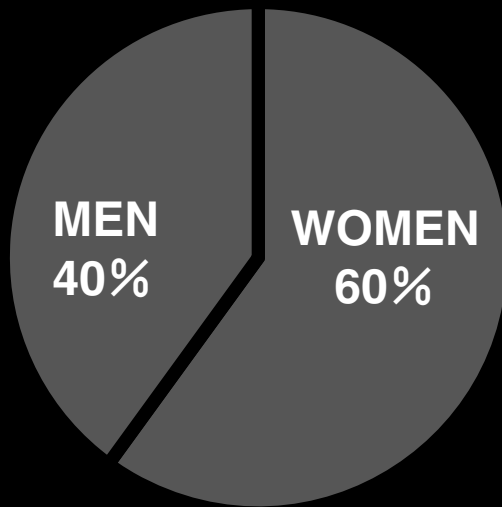
モール出店ショップ数の推移



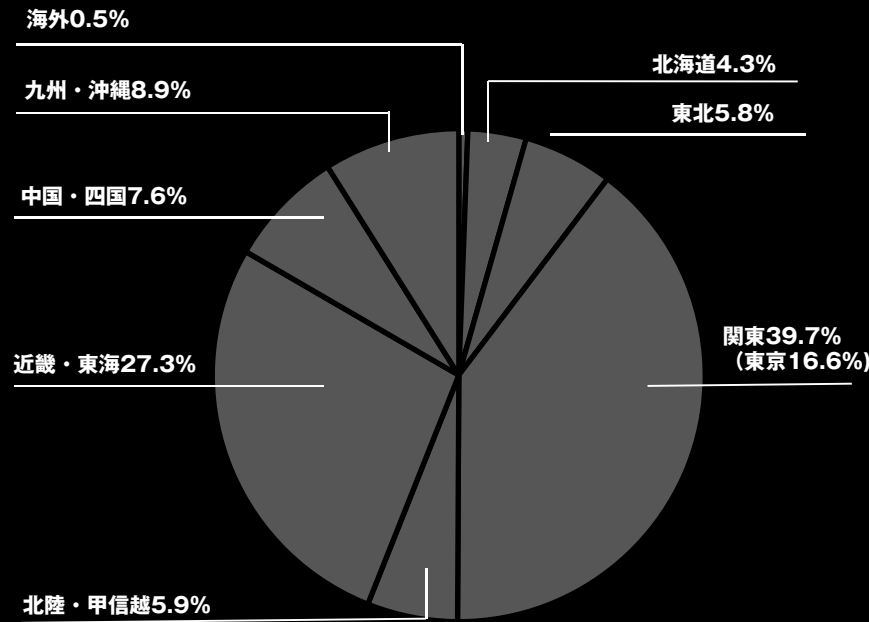
# MEMBER DISTRIBUTION

会員属性

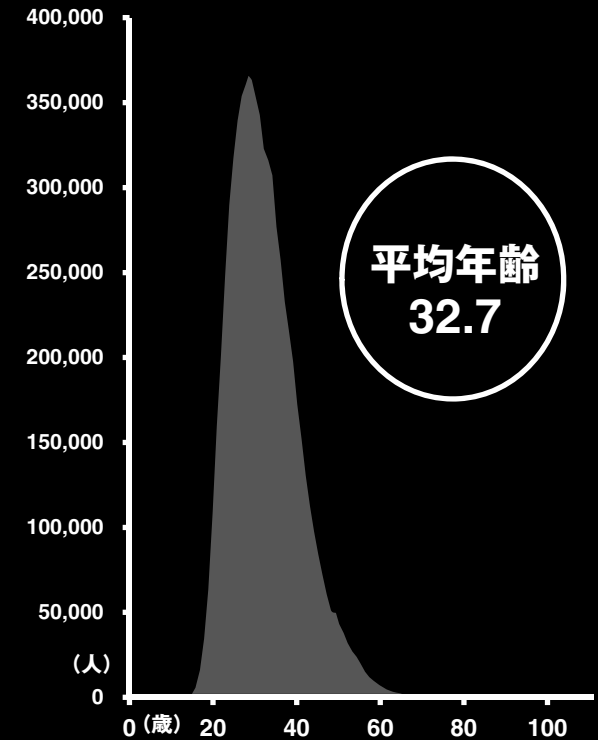
## 男女比



## 地域分布



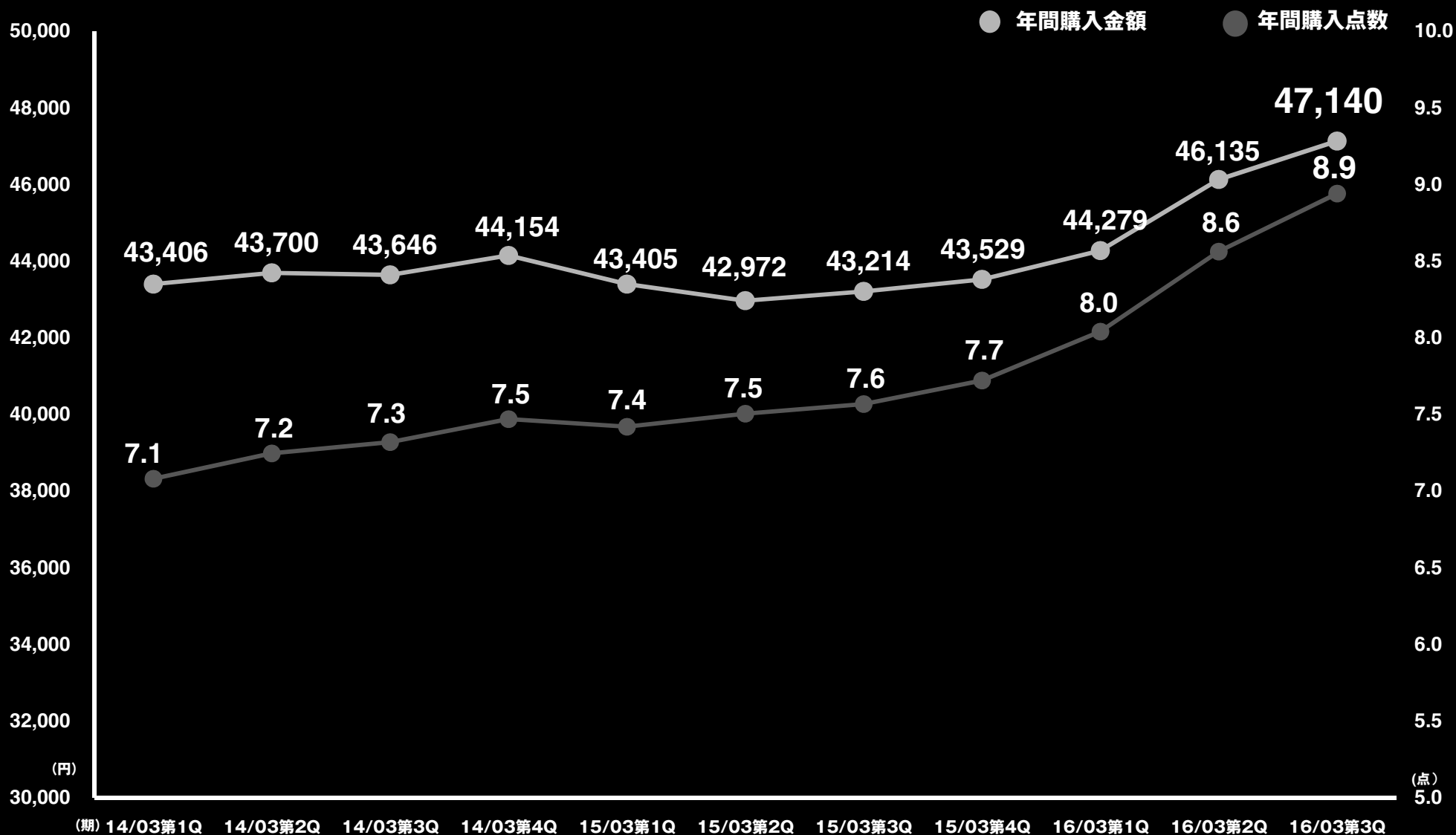
## 年齢分布



# ANNUAL PURCHASE AMOUNT AND PIECES PER ACTIVE MEMBER

20

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



# AVERAGE PURCHASE AMOUNT PER SHIPMENT AND AVERAGE RETAIL PRICE

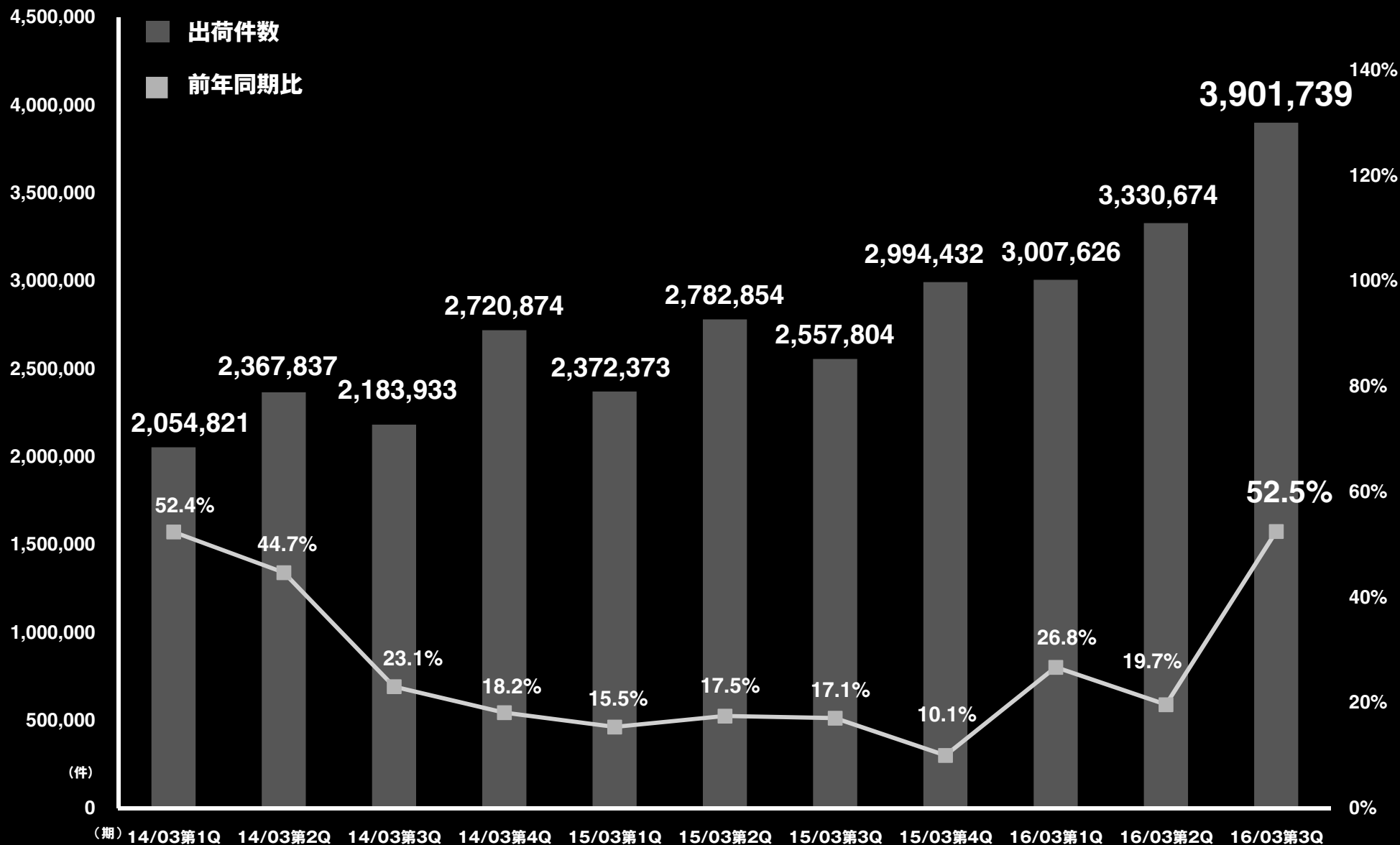
21

平均出荷単価・商品単価の推移



# NUMBER OF SHIPMENTS

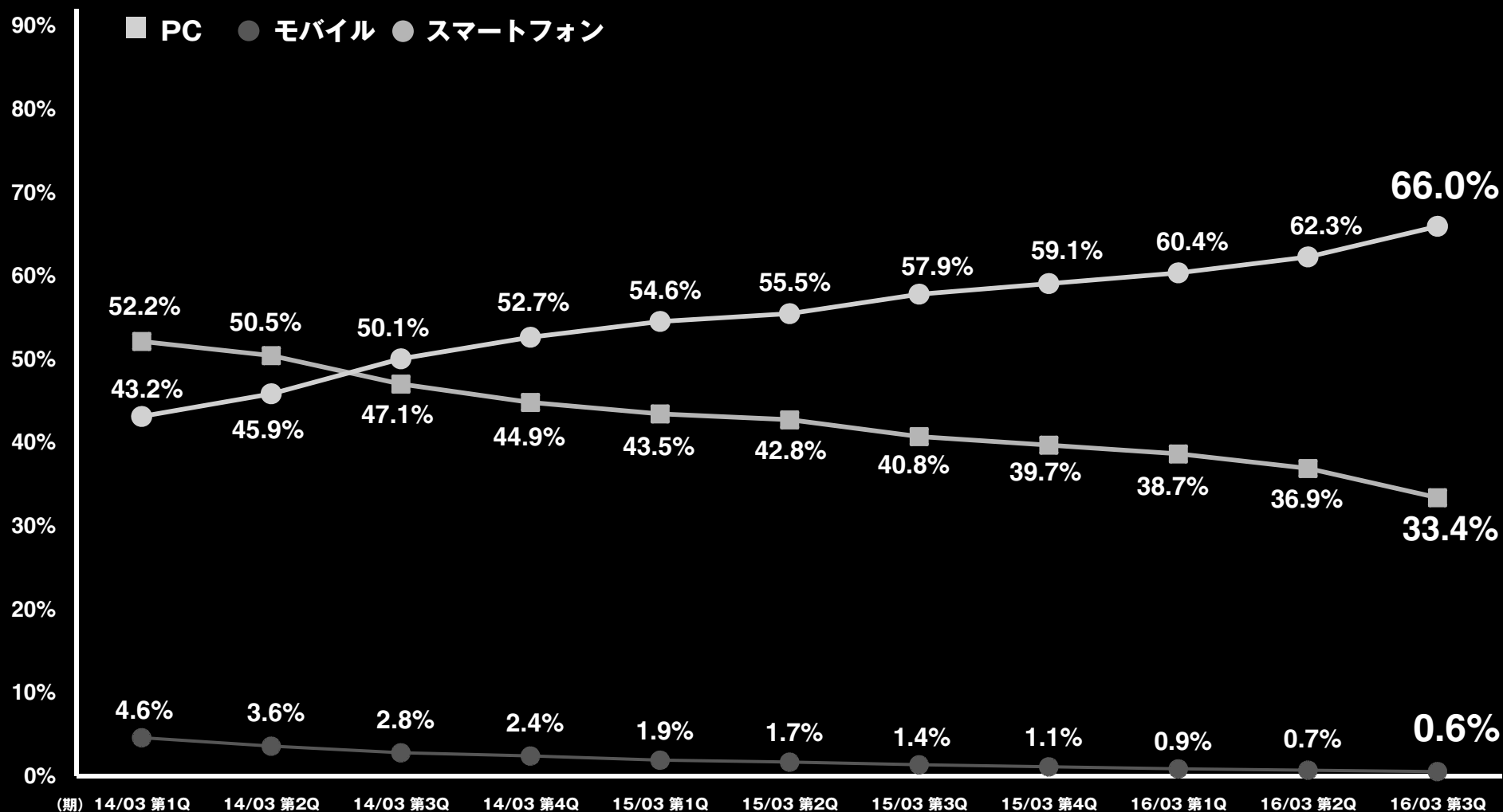
出荷件数の推移



# THE RATIO OF SHIPMENT VOLUME TO THE TOTAL PURCHASE VOLUME (by access terminal)

23

デバイス別出荷比率





# EFFORTS TOWARDS ACCELARATING THE TOTAL TRANSACTION VALUE

商品取扱高飛躍に向けた取り組み

	項目	今後の取り組み
需要 サイド	着用レビューの充実	着用レビュー好評につき、更なる対象商品のカバー率アップを予定
	コンバージョンレート向上への取り組み	カート周りの改修、商品リコメンドの強化、主要ページのUI見直し等を継続的に実施
	CFM2.0へ戦略をバージョンアップ	ユーザーのライフスタイルや利用シーンの多様化に合わせ現行システムをリプレイス。よりリアルタイムでのコミュニケーションが可能に。
	積極的なプロモーションの実施	ブランドとの協業によるクーポン施策および効率的なリターゲティング広告の運用を継続
	新規出店加速	2016年3月までの通年で250ショップが新規出店予定
	有料会員サービスの提供	2015年11月より、有料会員サービス「ZOZOプレミアム/ZOZOプラチナム」の提供を開始。即日配送エリアにはこれまでの東京圏、大阪圏に加え、中京圏も対象に。 (人口カバー率65%)
供給 サイド	在庫最適化	保管在庫の最適化と機会損失削減の実現を目指したロジックを仕組み化し、ブランドメリットとの両立を模索

# MAIN PROMOTION FOR FY2015

2015年10月-12月の主な施策

25

## 主な施策

- ・ハイパーセールの実施
- ・日替わりでブランドクーポンを配布
- ・テレビCMの実施

11月21日  
日替わり  
クーポン

**本日限り**  
**¥1,000 OFF**

利用期限: 11月21日(土) 23:59まで!

LOWRYS FARM / GLOBAL WORK / JEANASIS  
LEPSIM LOWRYS FARM / RAGEBLUE / HARE  
BLISS POINT / apart by lowrys / studio CLIP  
niko and... / BAYFLOW / Heather / Andemiu  
BARNYARDSTORM / BABYLONE  
Salon de la Trinite' / D'issy

(例) 日替わりブランドクーポン

1,000ブランド以上の  
秋冬新作が最大半額!!!

**ハイパー  
セール開催**

セール会場はこちら

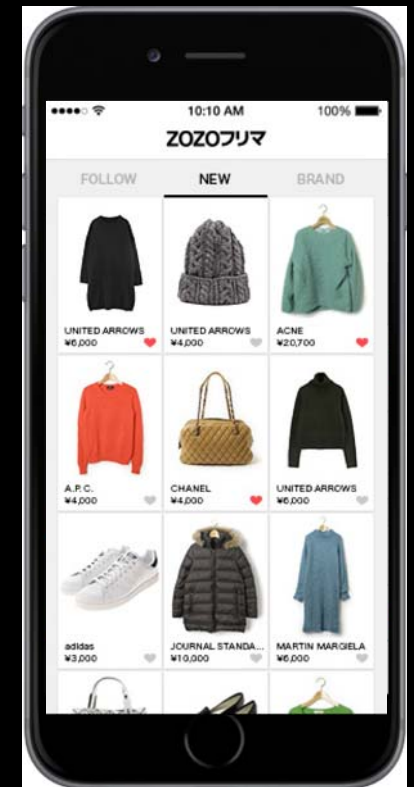
ハイパーセールの実施: 2015年11月17日~11月30日

# LAUNCHED THE FASHION FLEA MARKET APP “ZOZOFURIMA”

26

ファッションフリマアプリ「ZOZOフリマ」を提供開始

- ・ ZOZOTOWNおよびWEARの商品情報・画像を使用して出品できるので、商品撮影や商品情報の詳細を入力する必要なく簡単に出品することが可能。
- ・ ZOZOTOWNおよびWEARとID連携することで、ZOZOTOWNの購入履歴や、WEARのクローゼット機能から、売りたいアイテムを選択して出品できるなど、従来のフリマアプリにはない便利な機能を搭載。
- ・ ユーザーが出品したアイテムは「ZOZOフリマ」内だけでなくZOZOTOWN内にも「フリマ商品」として掲載。



# START TODAY AND LINE TIE-UP FOR THE FASHION BEACON BUSINESS.

27

スタートトゥデイとLINE、ファッション領域におけるビーコン事業で提携

- ・ ボタン型ビーコンとLINEのビジネスアカウントを連携したサービスを共同展開
- ・ ボタンを押して、LINE経由のメッセージを受け取るサービスを提供予定

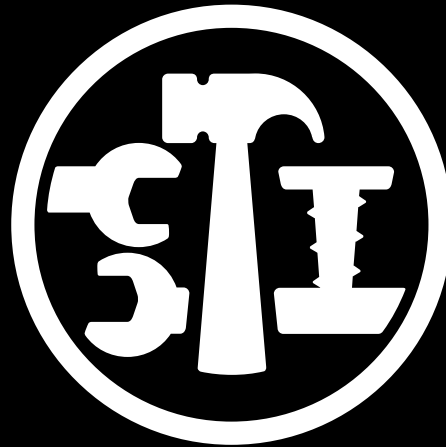


---

# RESTRUCTURING START TODAY ENGINEERING Co., Ltd

28

新会社「スタートトゥデイ工務店」を設立



- ・ スタートトゥデイ及びヤッパに所属する100名のエンジニアとデザイナーを集め、システム構築・ウェブデザイン・CRMを強化。
- ・ グループプロジェクトの合理化、会社間でのノウハウ共有、技術力の発展や採用を強化し、研究開発に注力。

# **BUSINESS PLAN FOR FY2015**

**16/03 期会社計画**

# CONSOLIDATED BUSINESS FORECAST AND DIVIDEND FORECAST FOR FY2015

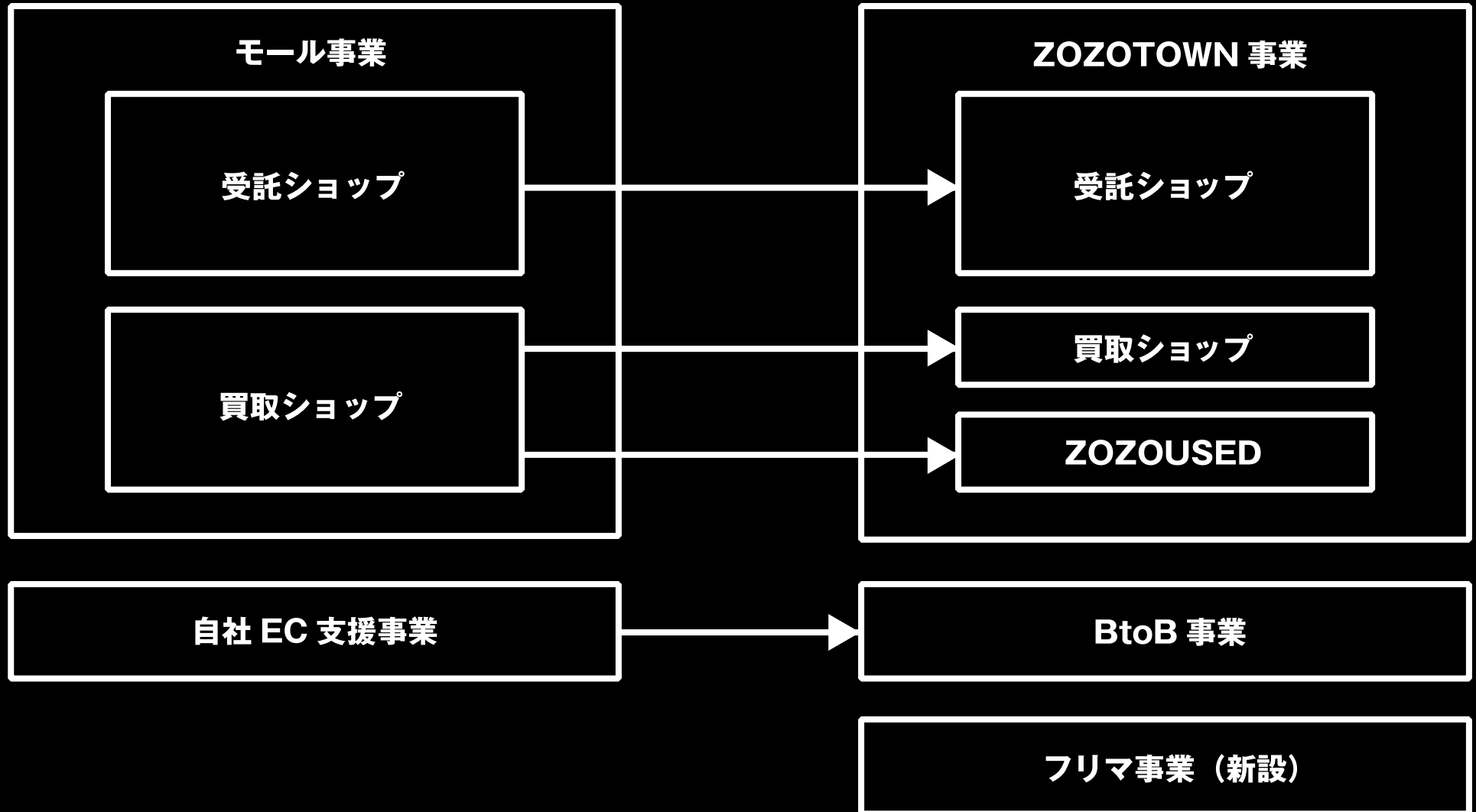
30

16/03期 通期連結業績予想・配当金

	16/03期計画	成長率 (%)
商品取扱高	1,682億円	30.3%
売上高	538億円	30.6%
営業利益	191.4億円	26.9%
経常利益	191.6億円	26.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	125.2億円	39.1%
1株当たり当期純利益	117.4円	-
1株当たり配当金 (予定)	47円	-

# CHANGE OF BUSINESS SEGMENT

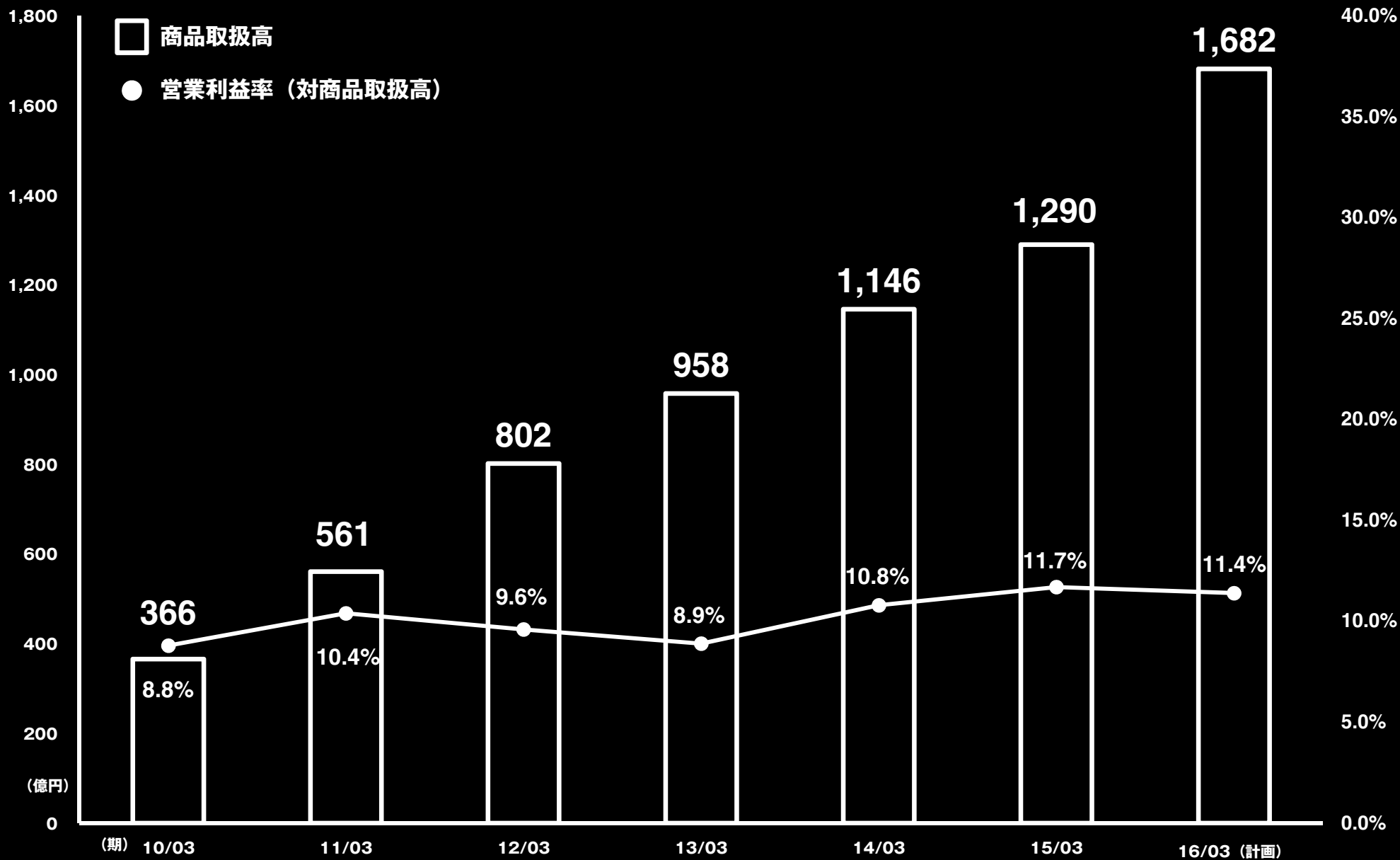
事業区分の変更について





# TRANSACTION VALUE

商品取扱高の推移



# BREAKDOWN OF THE TOTAL TRANSACTION VALUE AND EACH POLICY

33

会社計画前提及び方針

## スタートトゥデイ全体

商品取扱高目標：1,682億円（前期比+30.3%）

## ZOZOTOWN事業

商品取扱高目標：1,537億円（前期比+38.0%）

- ・受託ショップ 1,459億円（前期比+37.5%）
- ・買取ショップ 8億円（前期比 +2.4%）
- ・ZOZOUSED 70億円（前期比+57.4%）

## BtoB事業

商品取扱高目標：110億円（前期比 -37.9%）

## フリマ事業（新設）

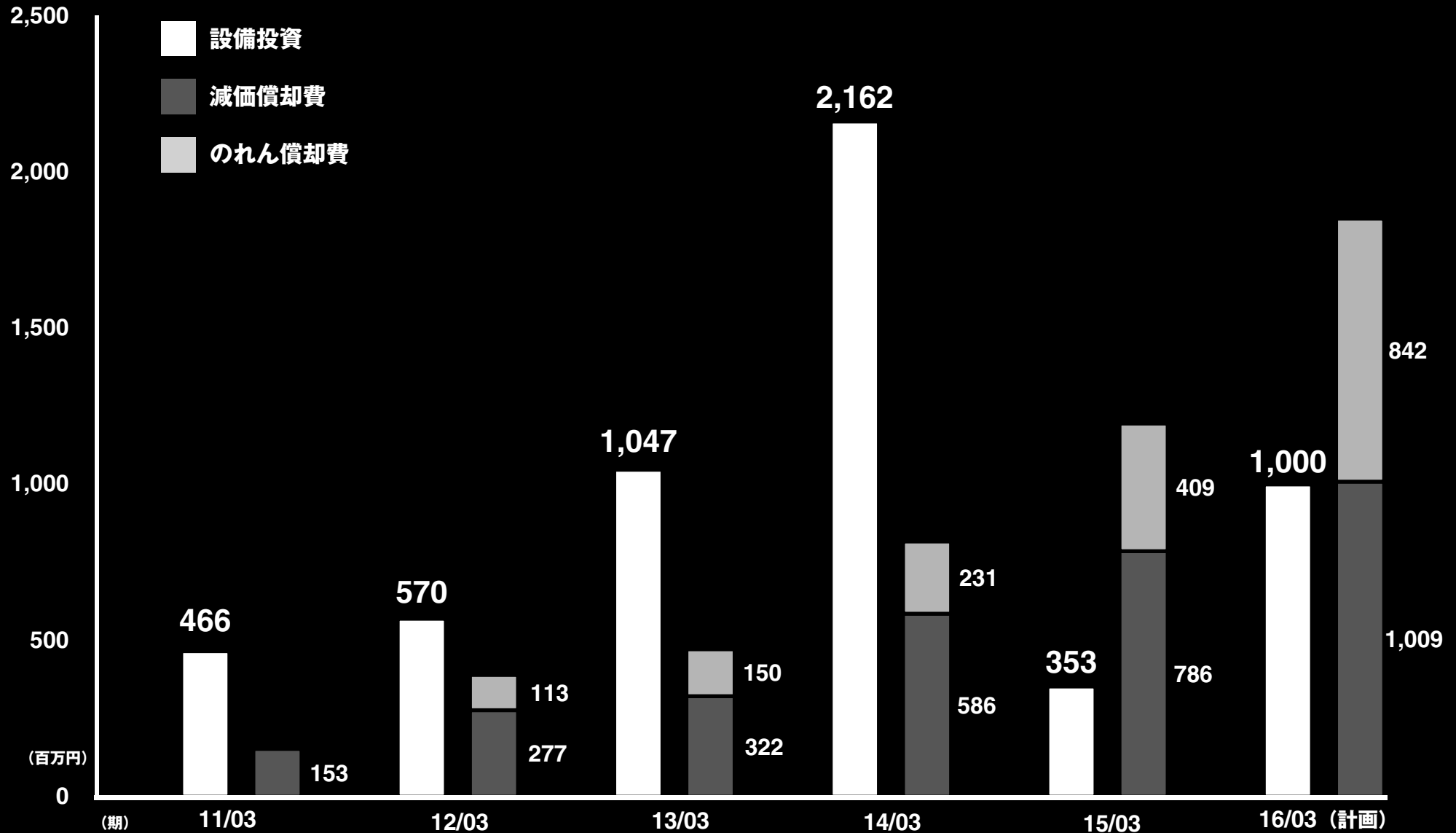
商品取扱高目標：35億円

## 営業利益率（対商品取扱高）

営業利益率目標：11.4%（前期通期実績11.7%）

# CAPITAL INVESTMENT

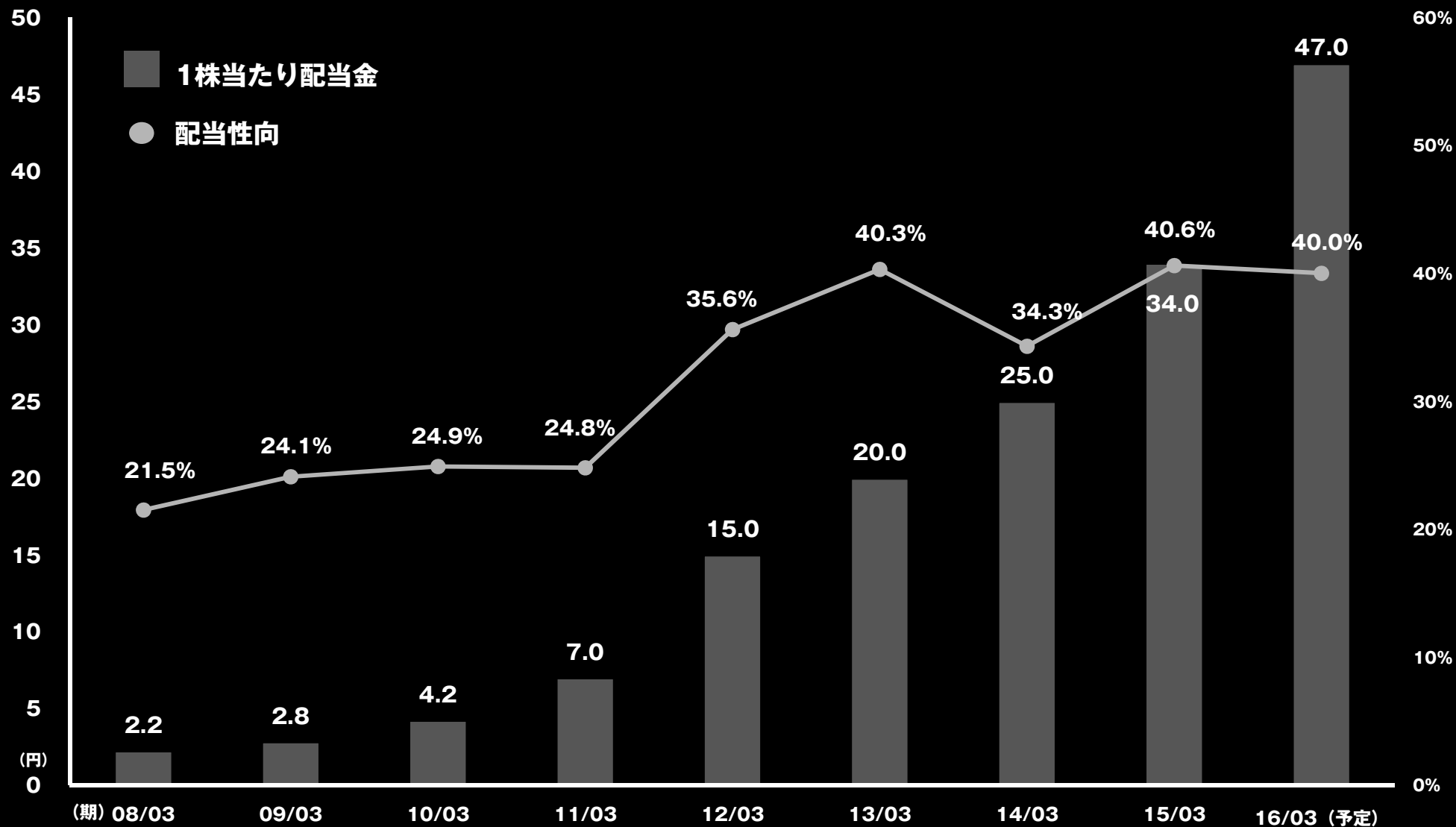
設備投資の推移



# DIVIDENDS PER SHARE AND PAYOUT RATIO

35

1株あたり配当金及び配当性向の推移



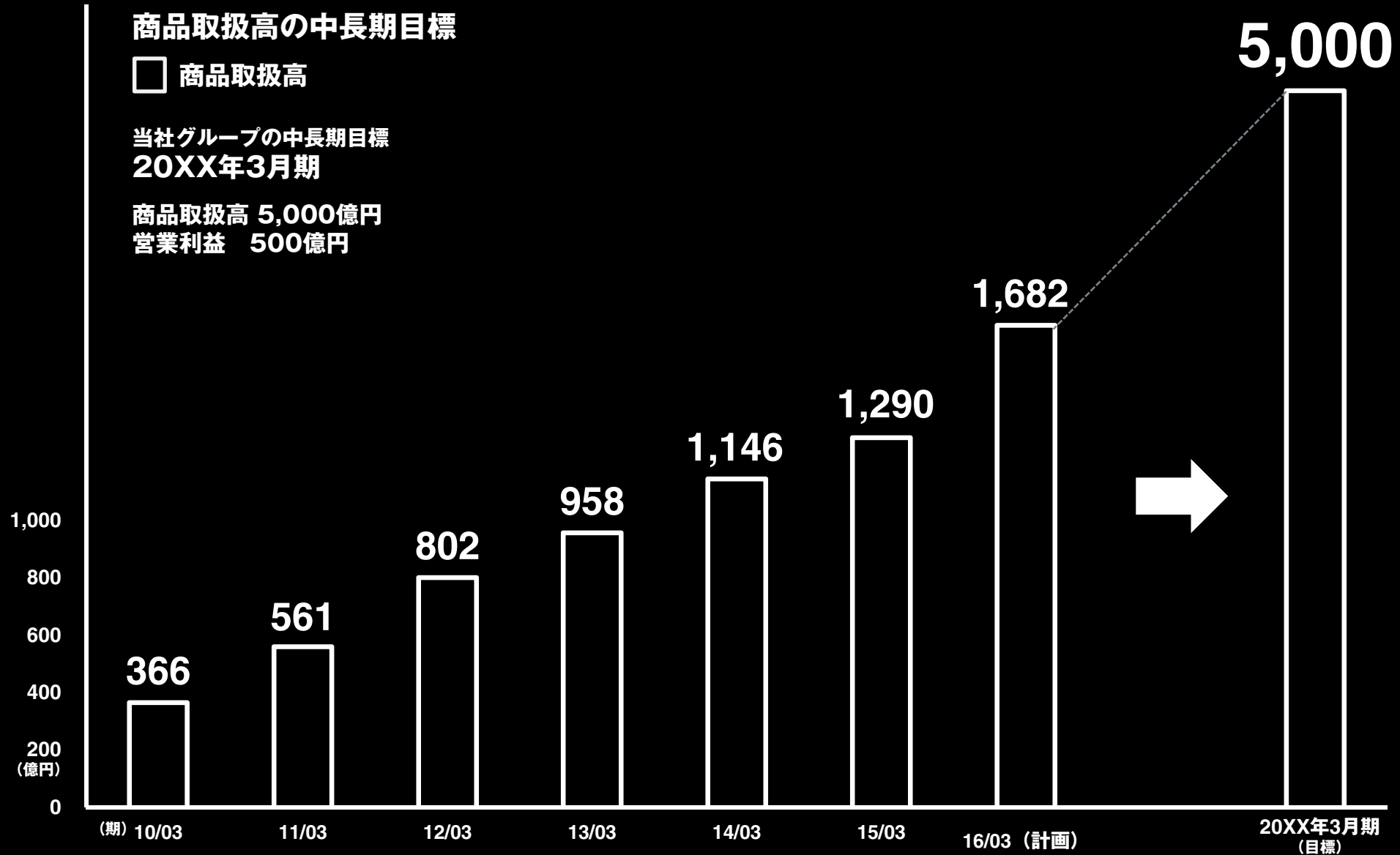
※株式分割調整後の内容で記載しております。

# FUTURE STRATEGIES

中長期計画

# MID TO LONG-TERM VISION

中長期ビジョン



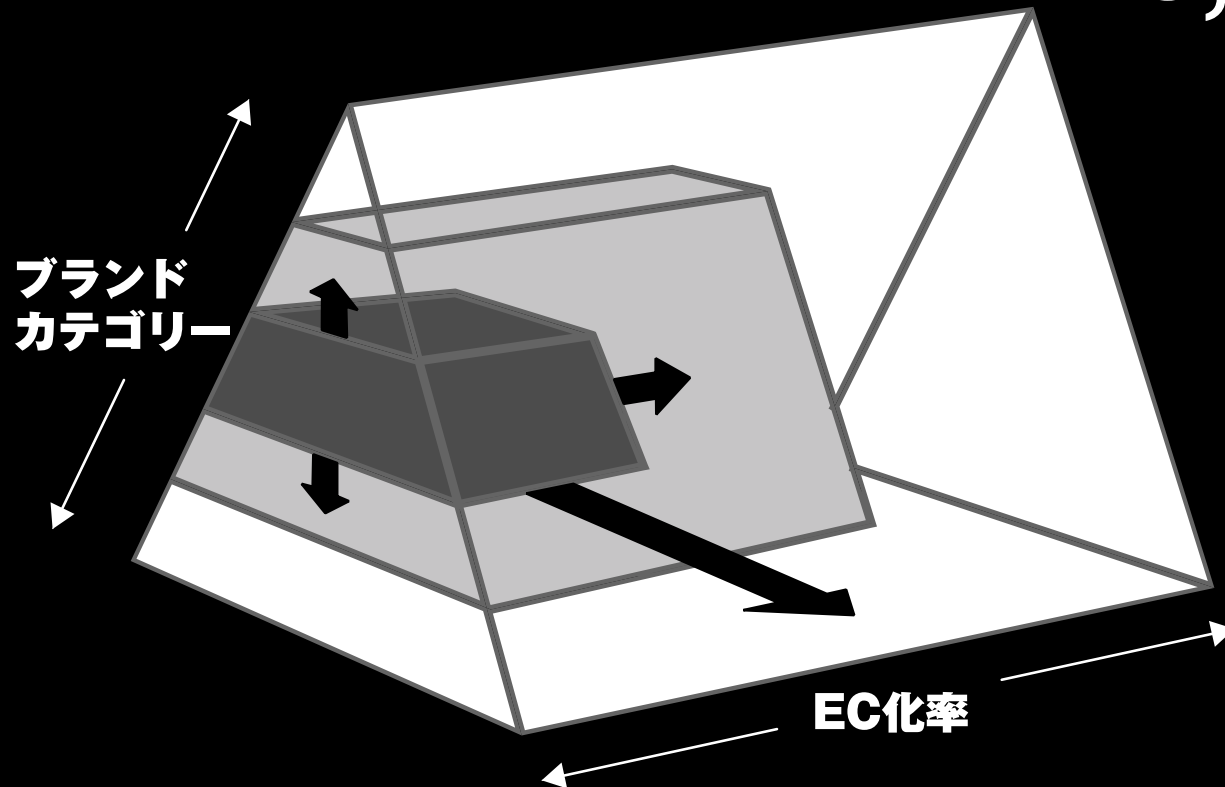
# MARKET EXPANSION STRATEGY

市場拡大戦略

ファッション市場に軸足を置き、ZOZOTOWN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

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

中長期  
商品取扱高目標  
**5,000** 億円



# PLANS TO ACHIEVE OUR LONG-TERM VISION

39

長期ビジョン達成に向けた施策

- **自律成長年率 10%に満足することなく、  
既存事業のボトルネック解消、ファッション領域における  
新規ビジネス創出により、長期ビジョンの早期達成を目指す**
- **日本版スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードに  
対しても、企業の持続的成長と企業価値向上を促す取組みとして真摯に対応**
- **株主価値創造に向けた数値目標  
連結 ROE : 30%  
成長投資と株主還元の両立を意識した資本政策**



# REFERENCE DATA

参考資料

# CORPORATE PRINCIPLES

スタートトゥデイ企業理念

41

**3,482**ブランド

好感度を中心としたファッションブランド

**786**名

従業員(平均29.9歳)

世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。

Make the world a better place Bring smiles to the world.

**4,386**名

株主

**403**万人

年間購入者数

# MAJOR SERVICES

主要サービス

42

## 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。
- ・839ショップ、3,482ブランドの取扱い。  
商品数は常時30万点以上、平均新着商品数は1日1,600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。



ZOZOTOWN <http://zozo.jp/>

## ファッションフリマアプリ「ZOZOフリマ」

- ・ZOZOTOWNやWEARと連携することで商品撮影や商品情報の詳細を入力する必要なく簡単に出品することが可能。
- ・両サービスとのID連携により、ZOZOTOWNの購入履歴や、WEARのクローゼット機能から売りたいアイテムを選択して出品できるなど、従来のフリマアプリにはない便利な機能を搭載。



ZOZOフリマ <https://zozo-f.jp/>

## 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、鈴木えみ、高橋愛、浅野忠信など著名人が多数参加。
- ・アプリダウンロード数640万以上、投稿コーディネート数370万以上。
- ・世界中で展開中。



WEAR <http://wear.jp/>

# SUBSIDIARY

子会社について

43

## 株式会社クラウンジュエル

- ・ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、販売を行う二次流通事業を展開。

## 株式会社ブラケット

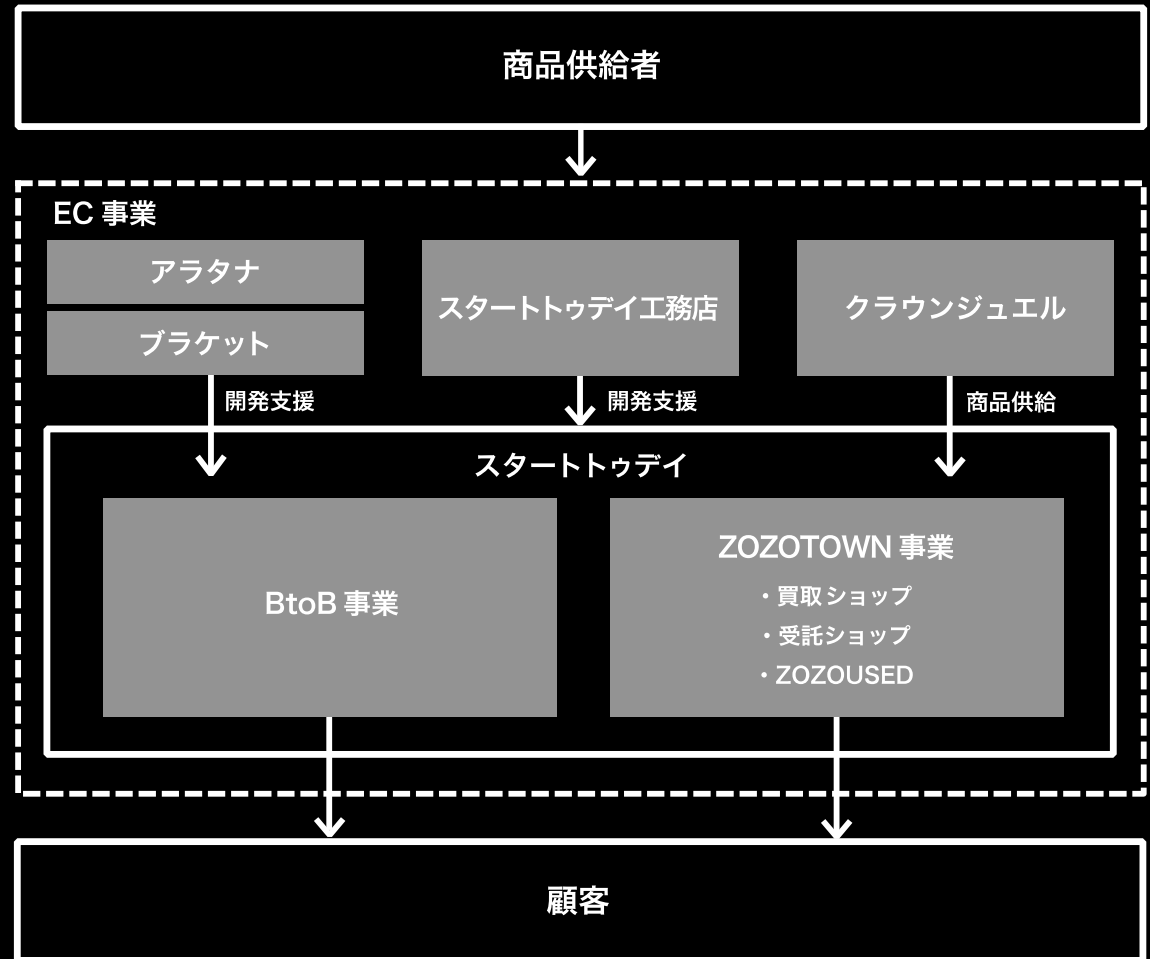
- ・インターネットビジネスの企画・開発・運営。

## 株式会社スタートトゥデイ工務店

- ・システム開発、WEBデザイン・CRM、技術開発・R&D等

## 株式会社アラタナ

- ・ECサイト制作、WEBマーケティング、WEBセキュリティ、EC関連アプリケーションの提供。



## ZOZOTOWN事業

### ・受託ショップ

ZOZOTOWNに出店する811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

### ・買取ショップ

ZOZOTOWN上にて、28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 = 当ショップの商品取扱高 ※ZOZOUSEDの商品取扱高、売上高は買取ショップに含む

### ・ZOZOフリマ

スマートフォンでファッションアイテムを個人間売買するアプリ。

売上高 = 商品取扱高 × フリマ販売手数料率 ※ZOZOフリマの売上高はその他売上に含む

## 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32件

売上高 = 各メーカー商品取扱取扱高 × 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。

**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。**



START TODAY CO.,LTD.