

# ZOZO

## 3Q FY2019

CONSOLIDATED

BUSINESS RESULTS

株式会社ZOZO

2020年3月期第3四半期

決算説明会資料



KNEW A

ハイライト

3Q FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

# 20/03期 3Qハイライト

## 業績概況

- 商品取扱高 2,538.6億円(前年同期比7.8%増)、営業利益 193億円(同6.0%減)

## 事業別内訳

- ZOZOTOWN事業 商品取扱高：2,444.5億円(前年同期比7.9%増)  
受託ショップ/2,324.7億円(同8.8%増) 買取ショップ/1.6億円(同29.3%増) ZOZOUSED/118.1億円(同6.6%減)
- PayPayモール 商品取扱高：4.0億円
- PB事業 商品取扱高：9.2億円(同59.0%減)
- MSP事業 商品取扱高：4.4億円
- 平均出荷単価 8,973円(同6.3%減)、平均商品単価 4,501円(同5.6%減)
- BtoB事業 商品取扱高：76.3億円(同14.6%増)

# 20/03期 3Qハイライト

## 収益性

○ 営業利益率 (対商品取扱高)7.6%(前年同期実績 8.8%)

・利益率改善要因：ZOZOSUIT配布数減少に伴う広告宣伝費率の低下、スポット費用減少に伴うその他費用比率の低下

・利益率悪化要因：ZOZOARIGATO等の割引施策投下に伴う粗利率の低下、ZOZO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

○ ZOZOTOWN、PayPayモールに出店（2019年12月）

○ 中国版ZOZOTOWN「ZOZO」の提供を開始（2019年12月）

# Zホールディングス(株)による当社の連結子会社化について

## TOB結果

- Zホールディングス(株)が当社株式の50.1%を取得
- 2019年11月20日の決済をもって、Zホールディングス(株)が当社の親会社及び筆頭株主となった

## 創業者前澤氏の所有株について

前澤氏は大株主順位2位、手残り分の売却等は未定

	株式数	保有比率
TOB公表時所有株式数	112,226,600	36.8%
応募株式数	92,726,600	30.4%
売却株式数(実績)	57,671,700	18.9%
TOB決済後残株式数	54,554,900	17.9%

## 株主構成

従前

一般株主 63.2%	前澤氏 36.8%
---------------	--------------

11/20以降

一般株主 32.0%	Zホールディングス(株) 50.1%	前澤氏 17.9%
---------------	-----------------------	--------------

## ガバナンス体制について

- 2020年1月28日の臨時株主総会にて、取締役 に Zホールディングス(株) 川邊 健太郎氏を選任し、賛成多数で可決
- 6月の定時株主総会にて、Zホールディングス(株)から取締役1名を新たに派遣予定
- 以後は、取締役(常勤)3名・取締役(非常勤)2名・社外取締役3名 計8名の取締役会構成となる予定

## 提携の進捗について

- 2019年12月17日 PayPayモールにZOZOTOWNを出店 翌日より還元キャンペーンを開始
- Yahoo! Japan にてZOZOTOWNへの送客を開始

# 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	1,345 (2019年12月末時点)	1,191 (2020年1月8日時点)
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、 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
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	ZOZOポイントの付与 商品代金(税抜)の1%	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

# 業績

3Q FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

# 20/03期 3Q 連結業績の概要

(単位:百万円)

	19/03期 3Q実績	20/03期 3Q実績	前年同期比	期初計画	達成率
商品取扱高	235,418	253,867	7.8%	367,000	69.2%
売上高	89,774	91,887	2.4%	136,000	67.6%
売上総利益	81,057	83,934	3.5%	—	—
対取扱高比	34.4%	33.1%	-1.3%	—	—
販管費	60,426	64,549	6.8%	—	—
対取扱高比	25.7%	25.4%	-0.3%	—	—
営業利益	20,630	19,385	-6.0%	32,000	60.6%
対取扱高比	8.8%	7.6%	-1.2%	8.7%	—
経常利益	20,685	19,224	-7.1%	32,000	60.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	13,665	12,172	-10.9%	22,500	54.1%



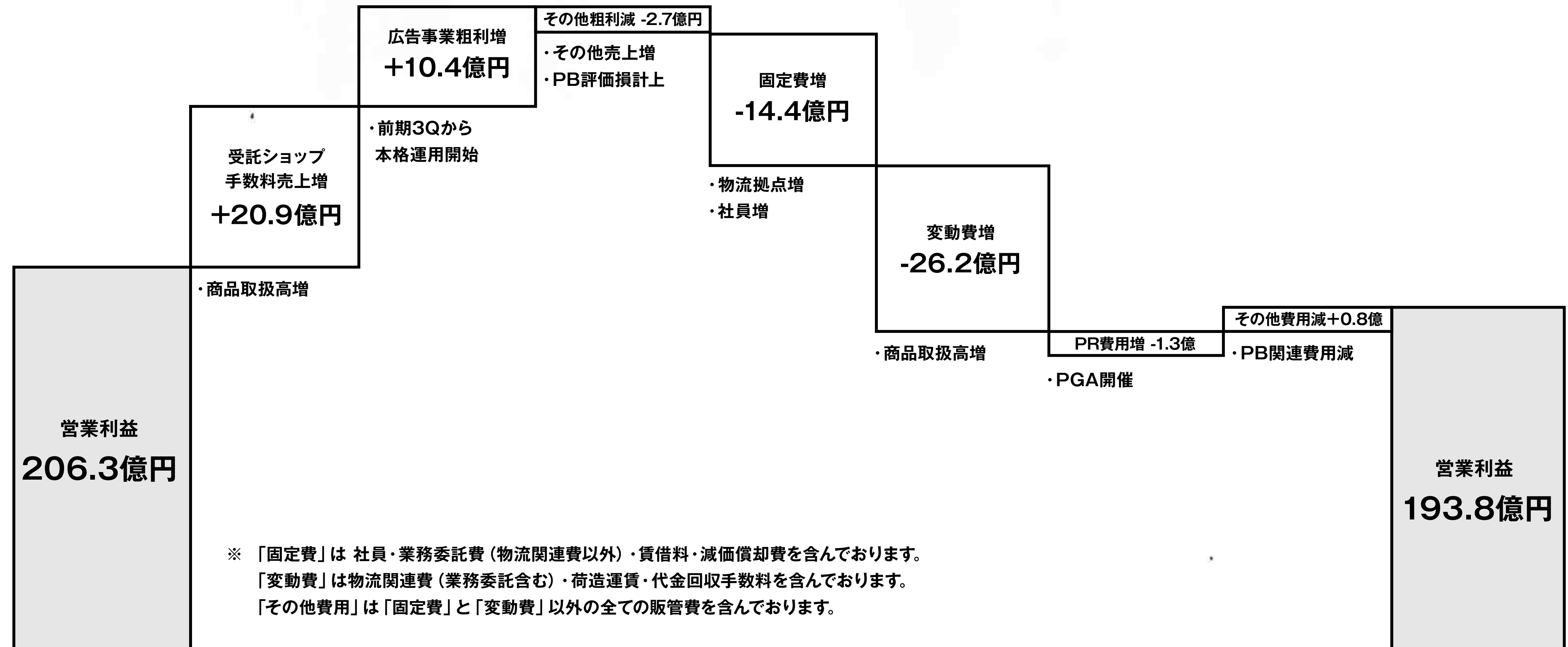
# 連結業績の概要（四半期毎）

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

- ・商品取扱高 成長鈍化要因：消費増税や暖冬等による市況悪化の影響を受けたため
- ・営業利益 成長鈍化要因：上記要因による粗利の未達、PGA・バスキア展等による販管費増加

# 営業利益の増減分析（対前年同期比）



※ 「固定費」は 社員・業務委託費（物流関連費以外）・賃借料・減価償却費を含んでおります。  
「変動費」は物流関連費（業務委託含む）・荷造運賃・代金回収手数料を含んでおります。  
「その他費用」は「固定費」と「変動費」以外の全ての販管費を含んでおります。

19/03期 3Q

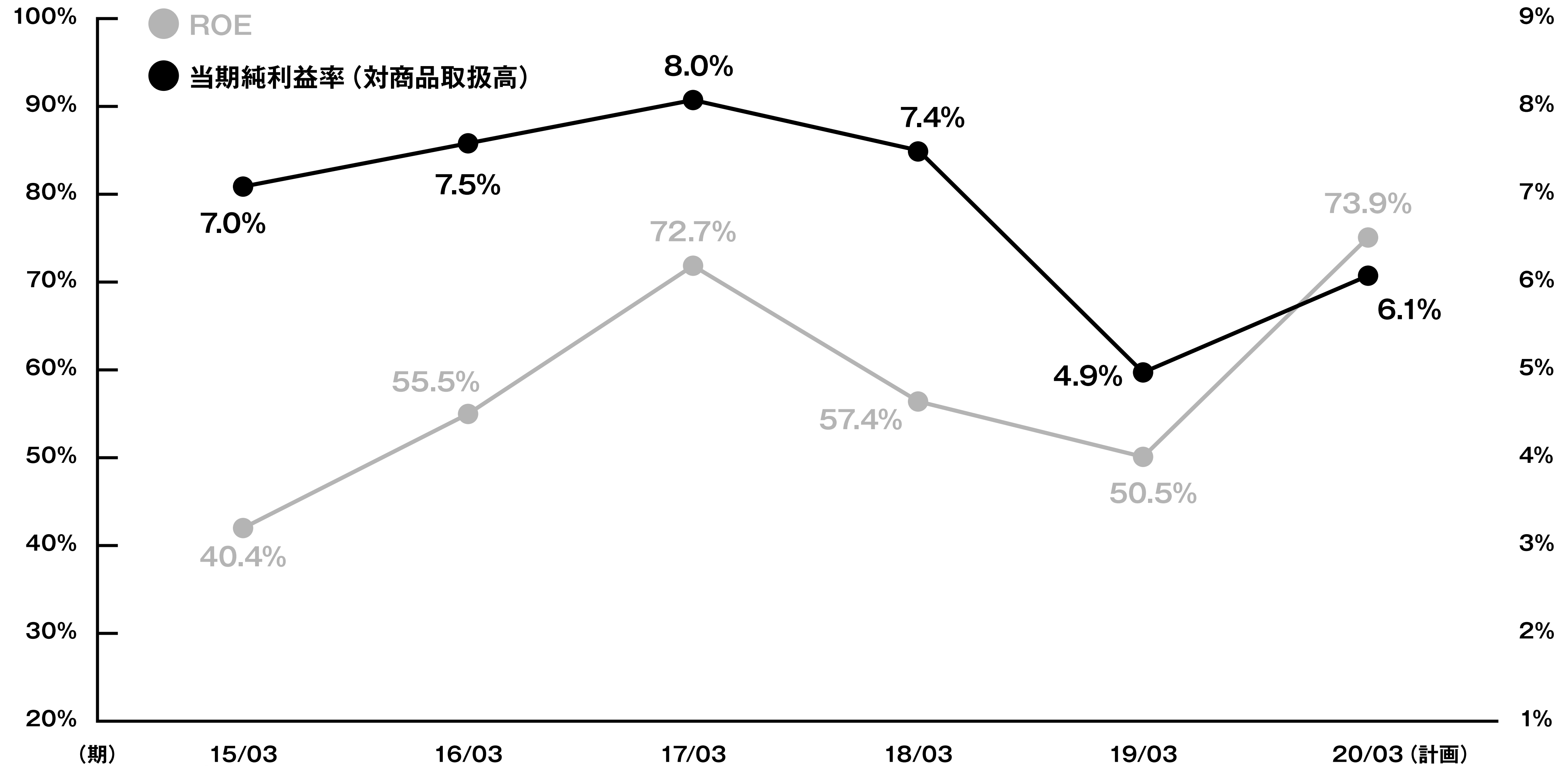
20/03期 3Q

# 連結財政状態

(単位:百万円)

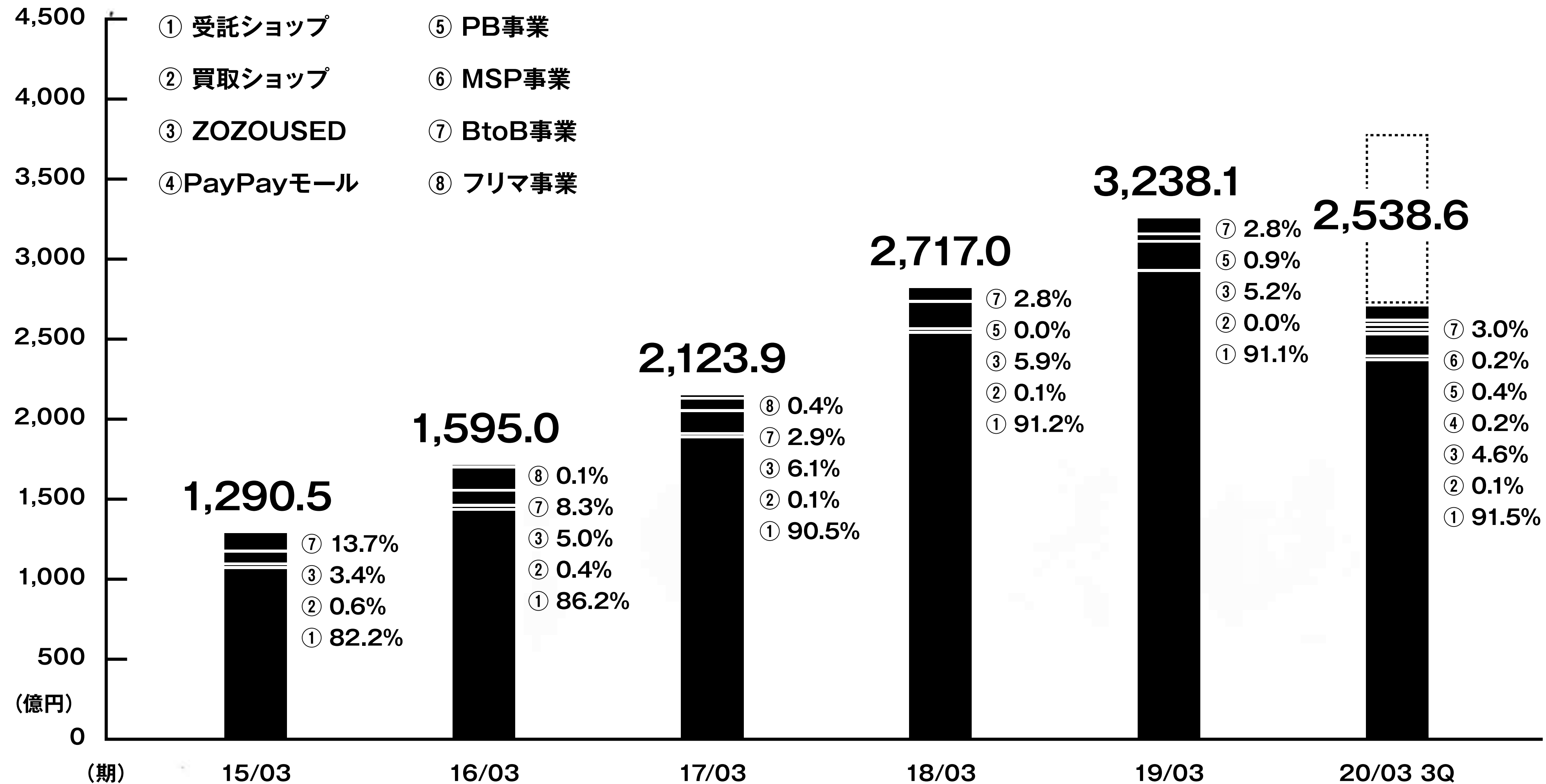
	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当第3四半期 連結会計期間 (2019年12月31日)		前連結会計年度 (2019年3月31日)	当第3四半期 連結会計期間 (2019年12月31日)
流動資産	57,904	64,421	流動負債	52,245	54,355
うち、現預金	21,560	20,210	うち、短期借入金	22,000	22,000
うち、商品及び製品	4,533	3,476	固定負債	4,059	4,112
固定資産	21,056	22,051	負債合計	56,304	58,468
有形固定資産	6,318	8,990	株主資本	22,528	27,983
無形固定資産	3,112	3,081	うち、自己株式	-24,412	-24,412
投資等	11,626	9,978	純資産合計	22,656	28,005
資産合計	78,961	86,473	負債・純資産合計	78,961	86,473

# ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）



# 商品取扱高の推移

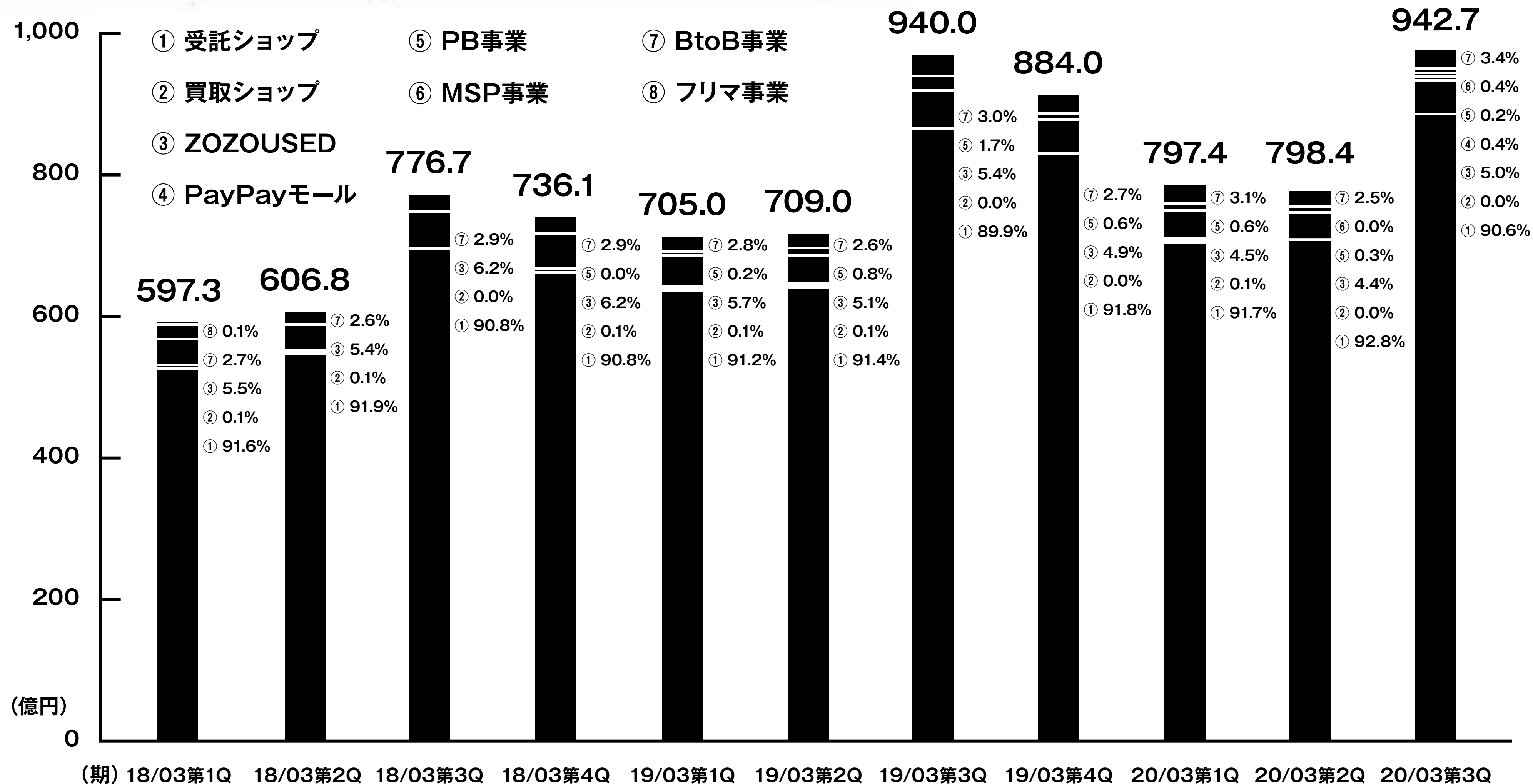
当期新規出店合計商品取扱高(ZOZOTOWN事業)  
第3四半期累計 66.3億円 商品取扱高に占める割合: 2.7%



※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。

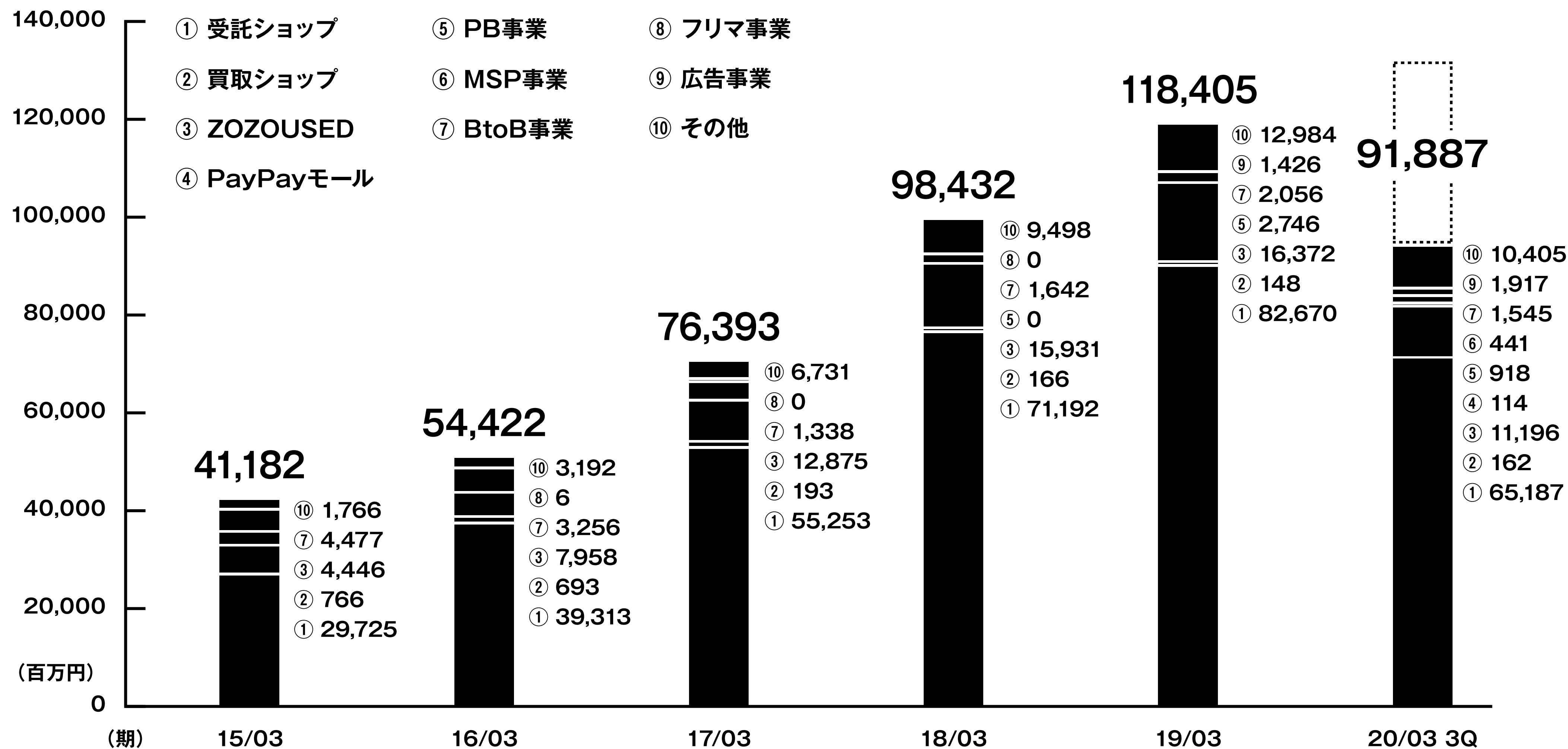
# 商品取扱高の推移（四半期）

前年同期比  
+0.3%



※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。

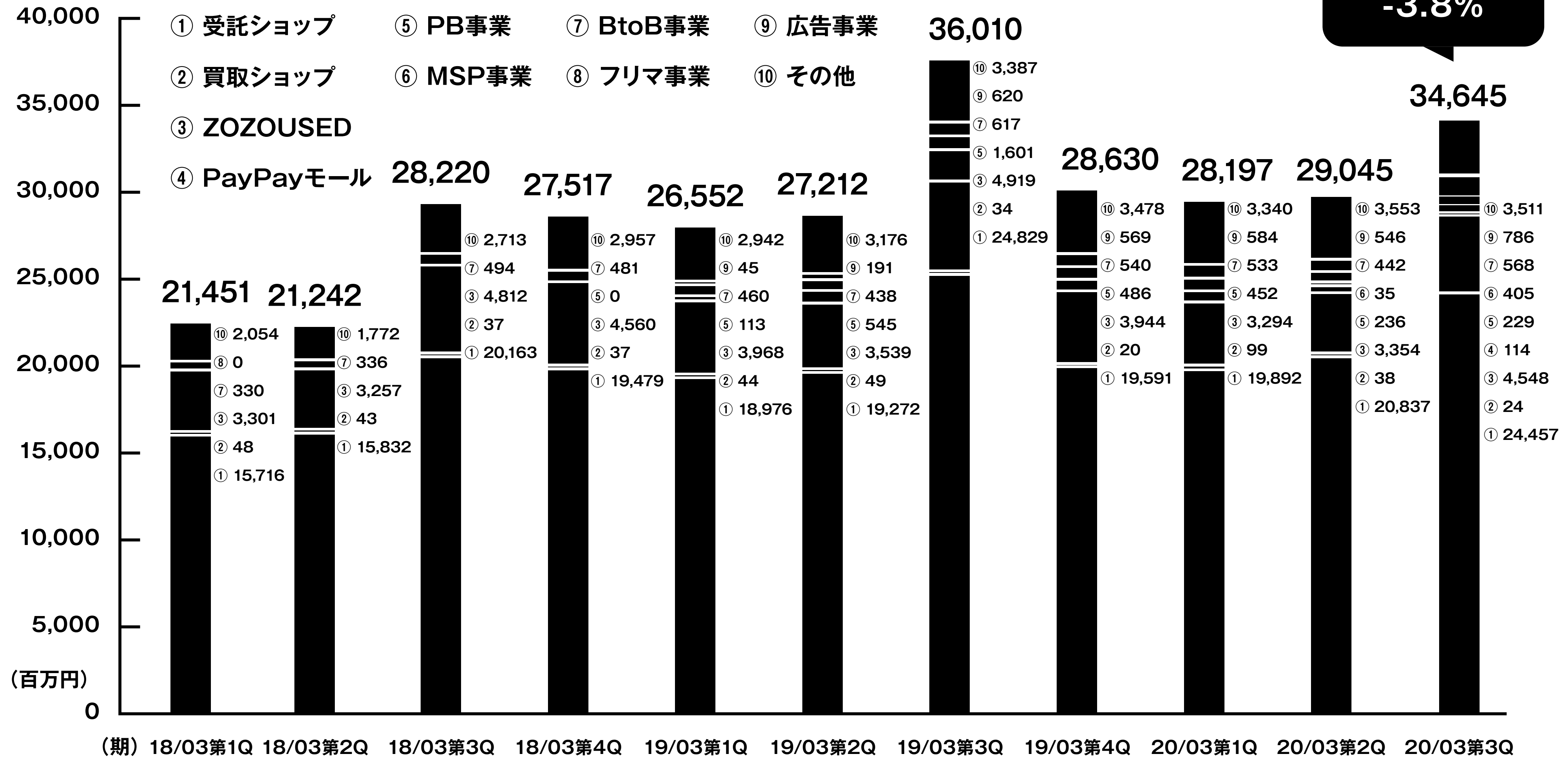
# 売上高の推移



※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）

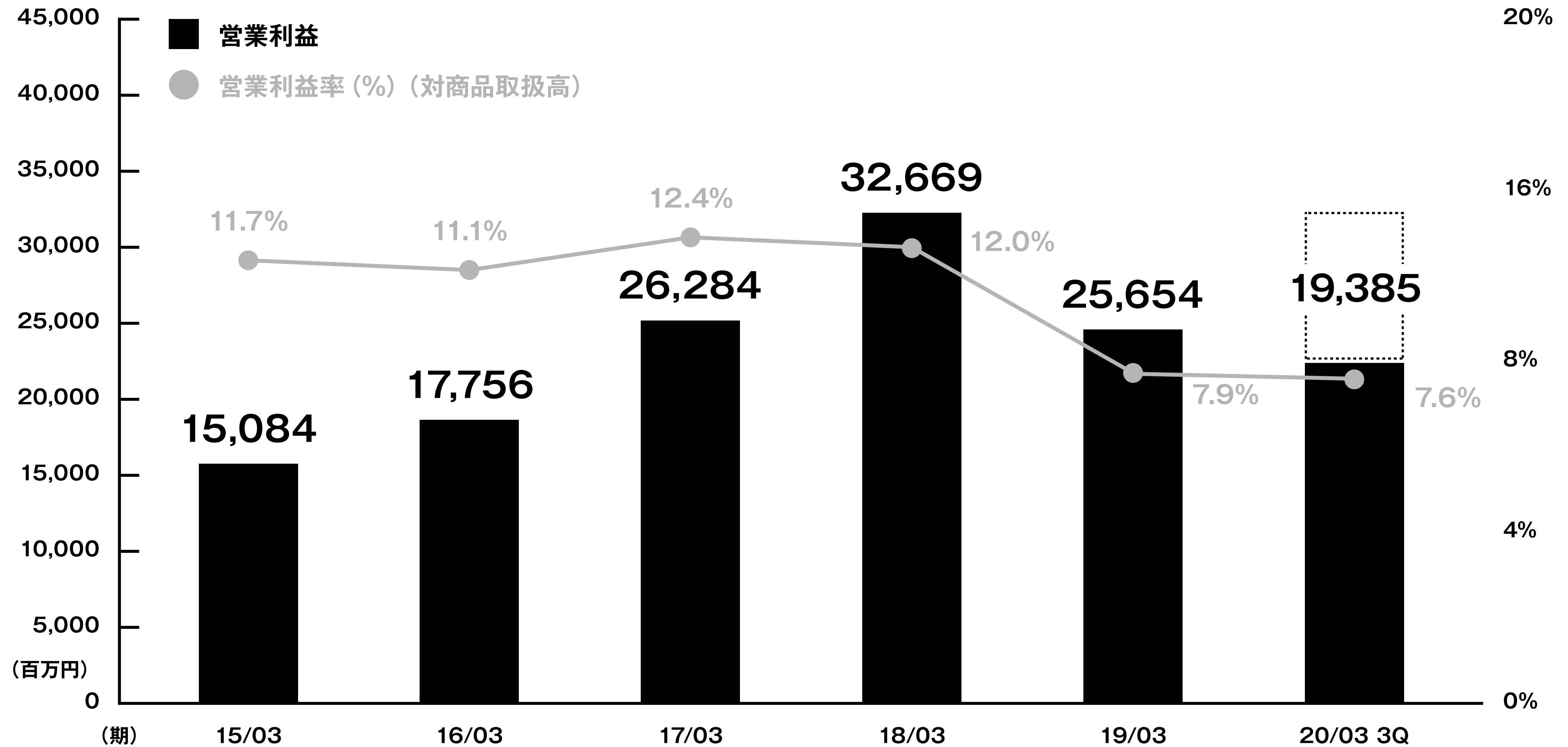
前年同期比  
-3.8%



※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



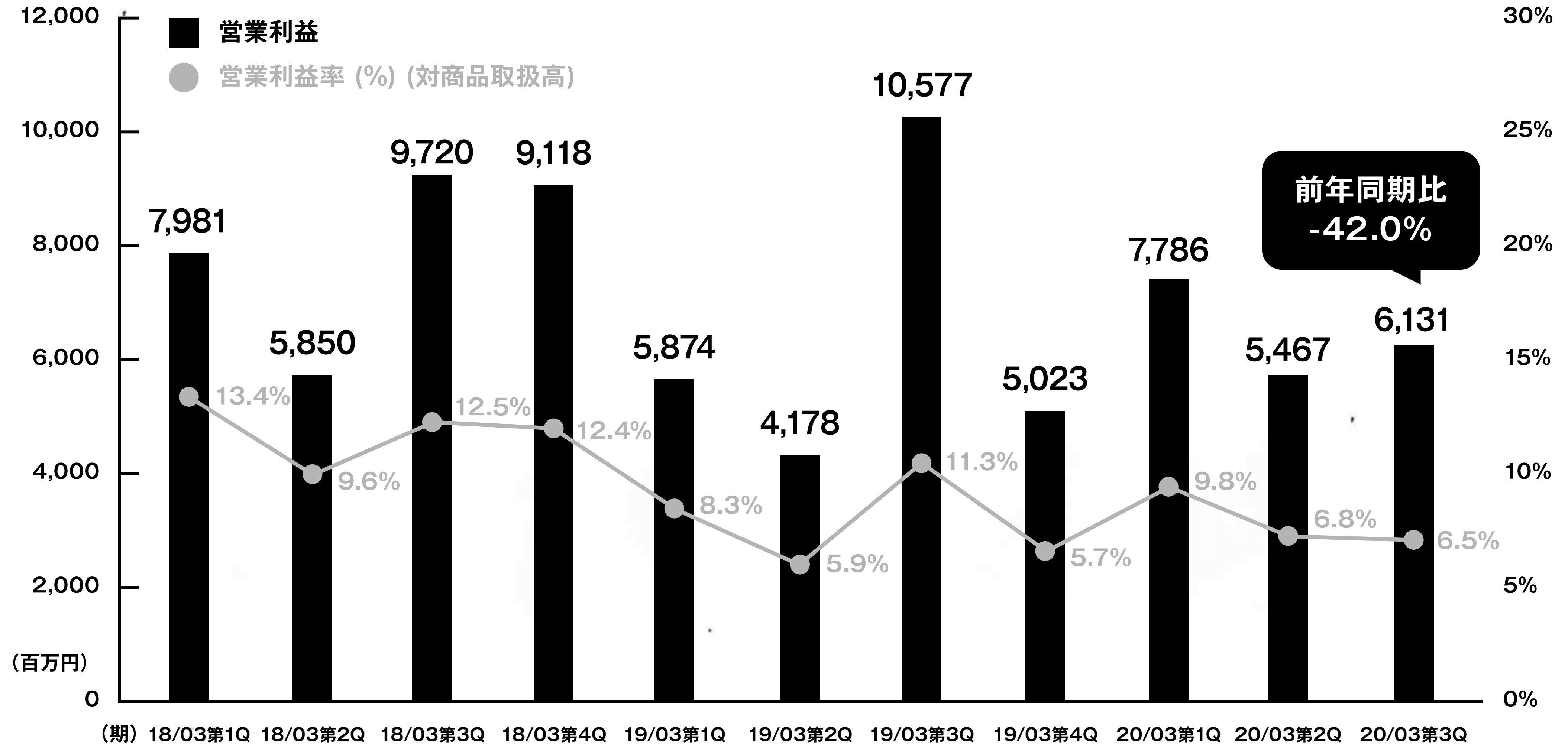
# 販管費の内訳

(単位:百万円)

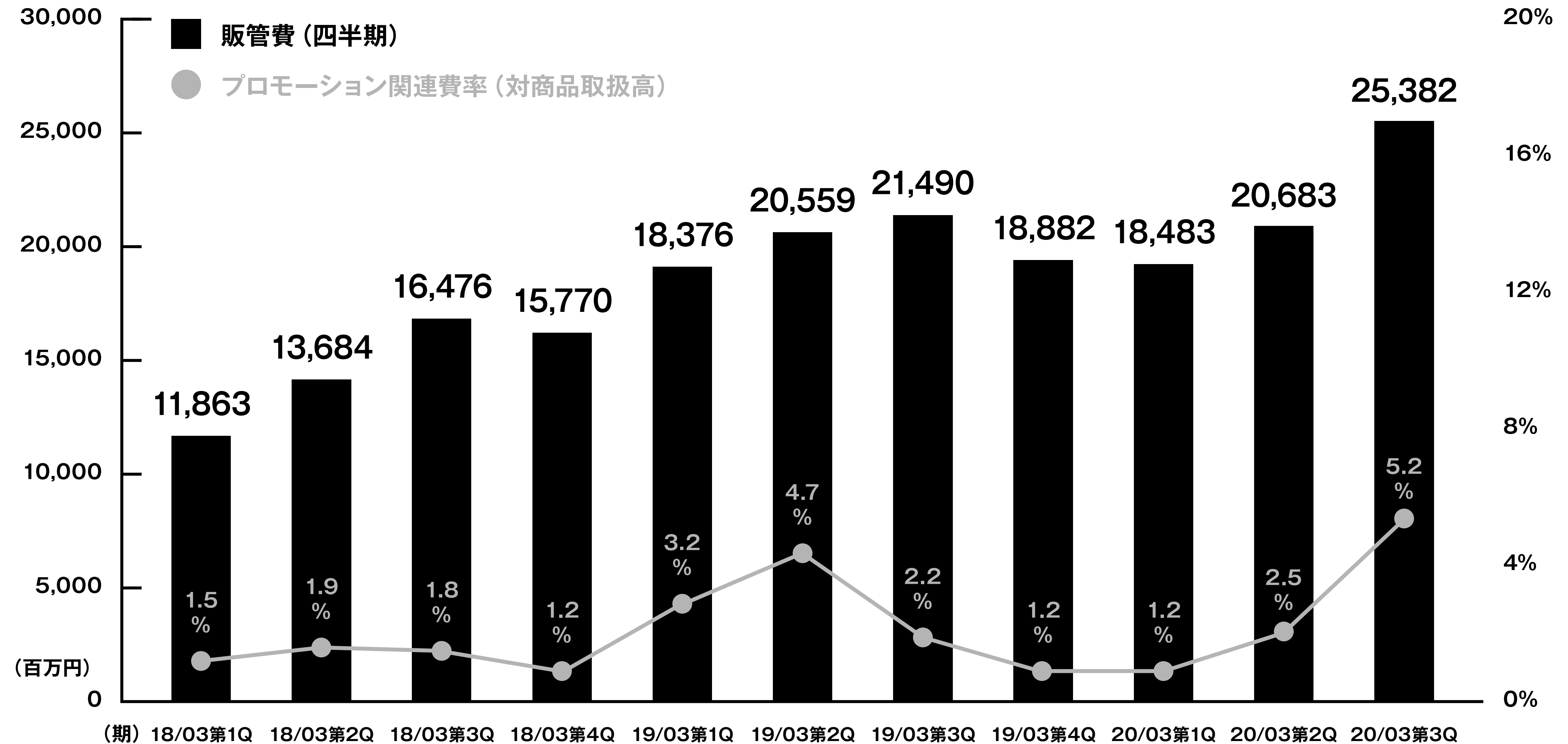
	19/03期 3Q		20/03期 3Q		前年同期比	増減要因
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	対取扱高比	
人件費	15,549	6.6%	17,228	6.8%	0.2%	
社員	6,066	2.6%	6,265	2.5%	-0.1%	連結従業員数推移: 18年12月末1,077名 → 19年12月末1,161名
物流関連費(業務委託含む)	9,482	4.0%	10,962	4.3%	0.3%	商品単価の下落に伴う比率増加 / 拠点増加に伴う横持ち便費用増加 / アルバイト改革に伴う時給増
業務委託費(物流関連費以外)	3,270	1.4%	3,318	1.3%	-0.1%	
荷造運賃	15,373	6.5%	16,184	6.4%	-0.1%	
代金回収手数料	6,741	2.9%	7,080	2.8%	-0.1%	
プロモーション関連費用	7,651	3.3%	7,788	3.1%	-0.2%	
うち広告宣伝費	5,530	2.3%	4,288	1.7%	-0.6%	ZOZOSUIT 配布数減少
うちポイント関連費	2,120	0.9%	3,499	1.4%	0.5%	ポイント施策の増加
賃借料	2,864	1.2%	3,709	1.5%	0.3%	拠点増加に伴う増加
減価償却費	1,054	0.4%	1,410	0.6%	0.2%	拠点増加に伴う増加
のれん償却額	358	0.2%	362	0.1%	-0.1%	
株式報酬費用	80	0.0%	-103	0.0%	0.0%	
その他	7,481	3.2%	7,572	3.0%	-0.2%	前期は高額のスポンサー費用が発生
販管費	60,426	25.7%	64,549	25.4%	-0.3%	

※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。

# 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	
	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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
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%
株式報酬費用	—	—	179	0.3%	-99	-0.1%	30	0.0%	-6	0.0%	-93	-0.1%	-3	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%
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%

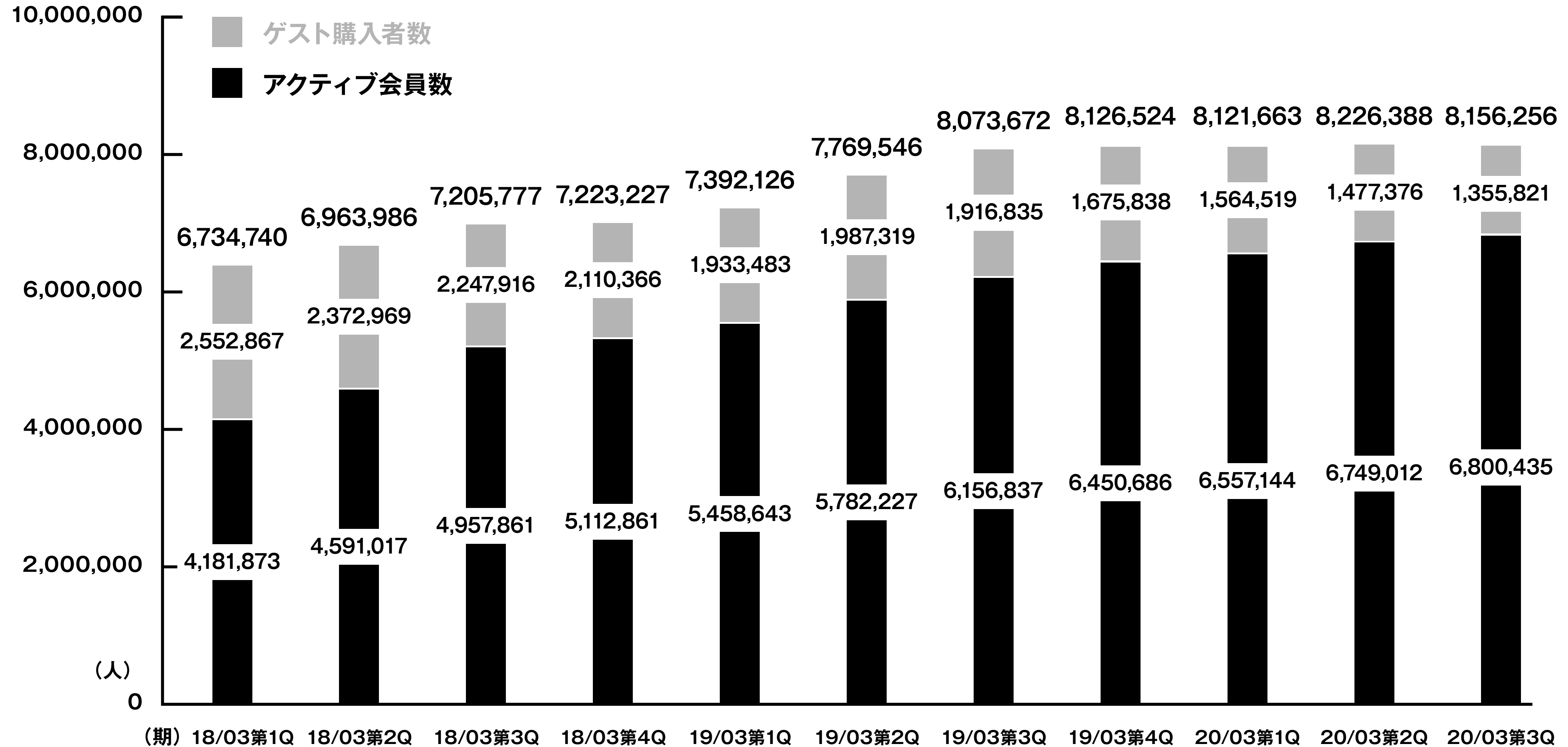
※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。  
 なお、項目内の「社員」は役員および正社員、「物流関連費」はアルバイト・派遣（外注人件費）および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。

# 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

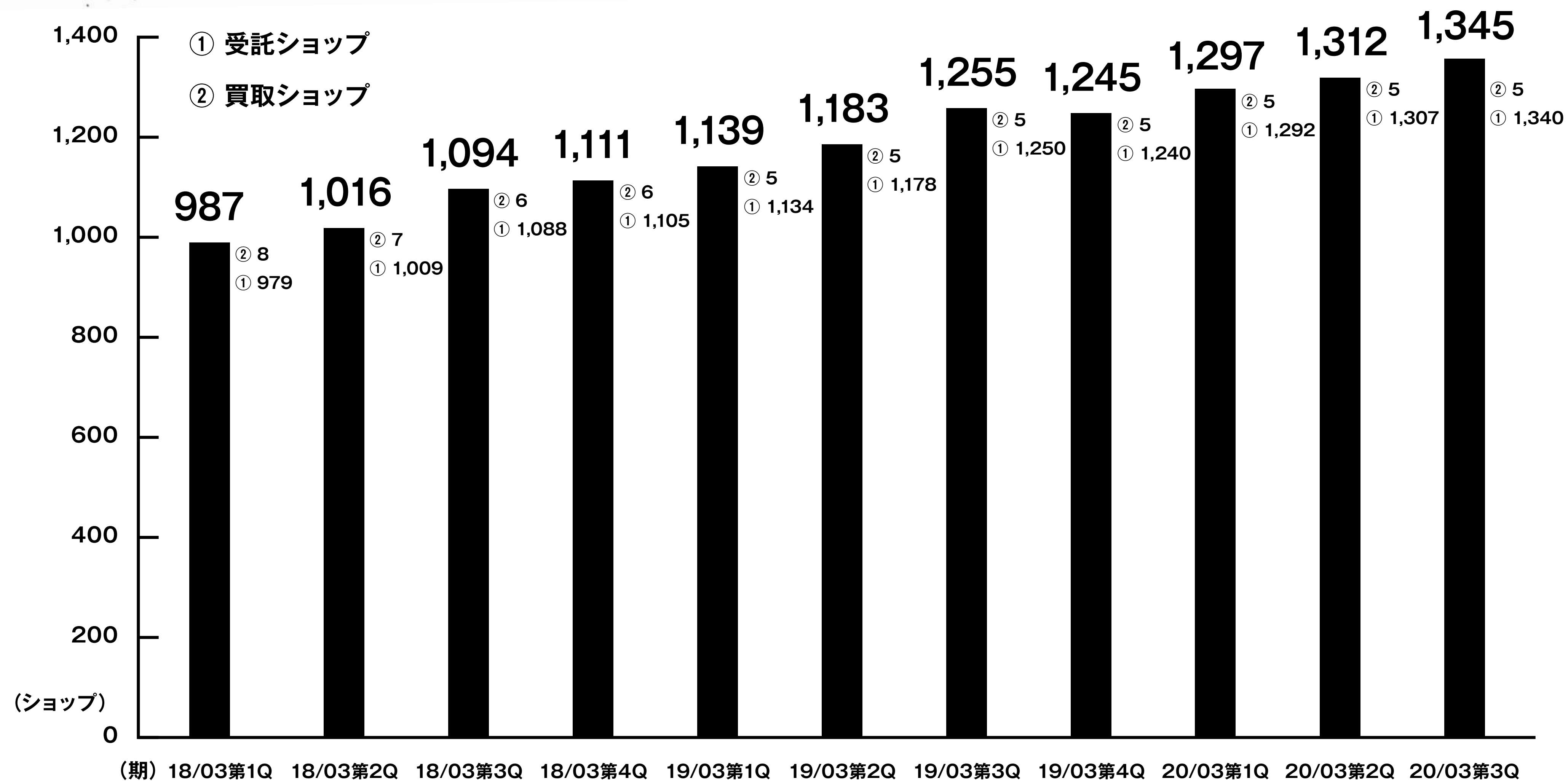
ゲスト購入者数=過去1年間のゲスト購入件数の合計

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)」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。

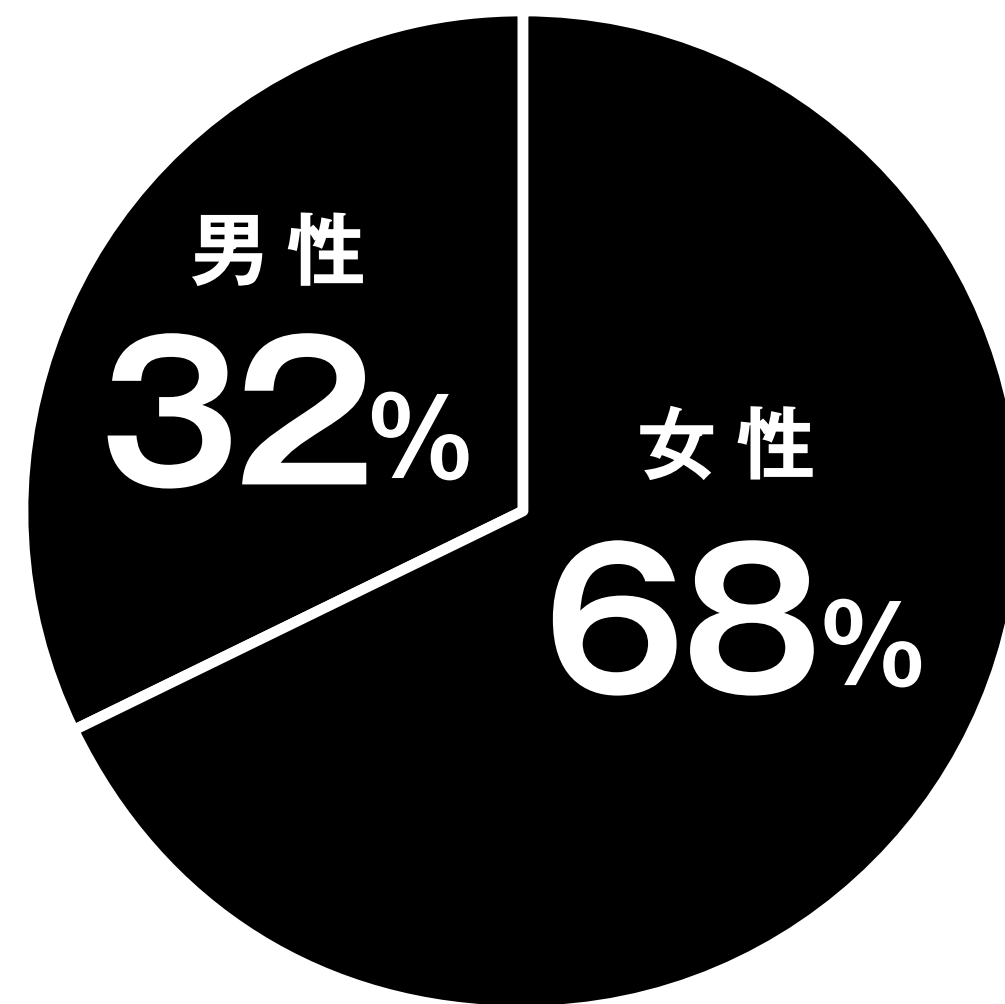
# ZOZOTOWN出店ショップ数の推移



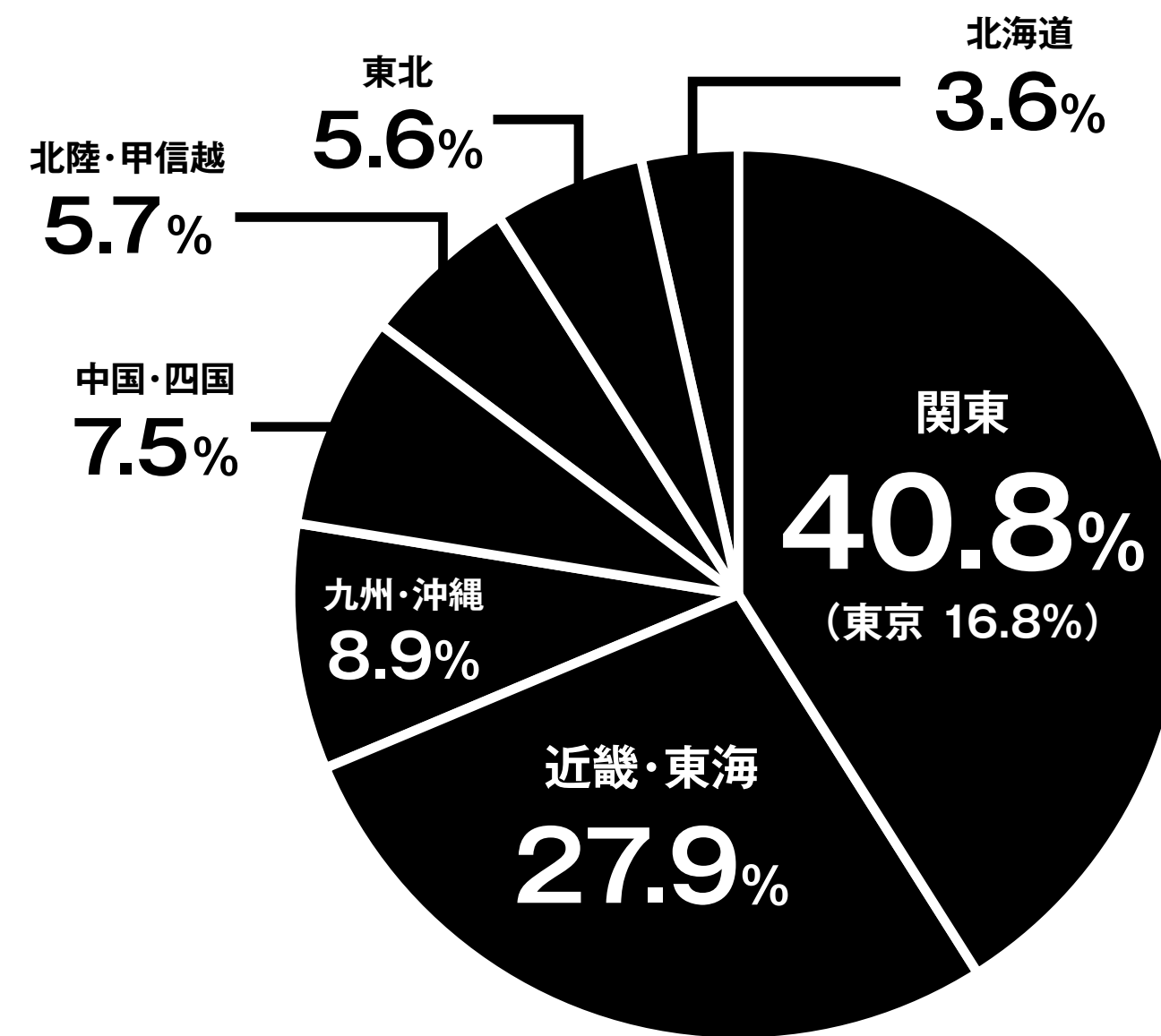
※プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」「マルチサイズ」はショップ数に含んでおりません。

# アクティブ会員属性

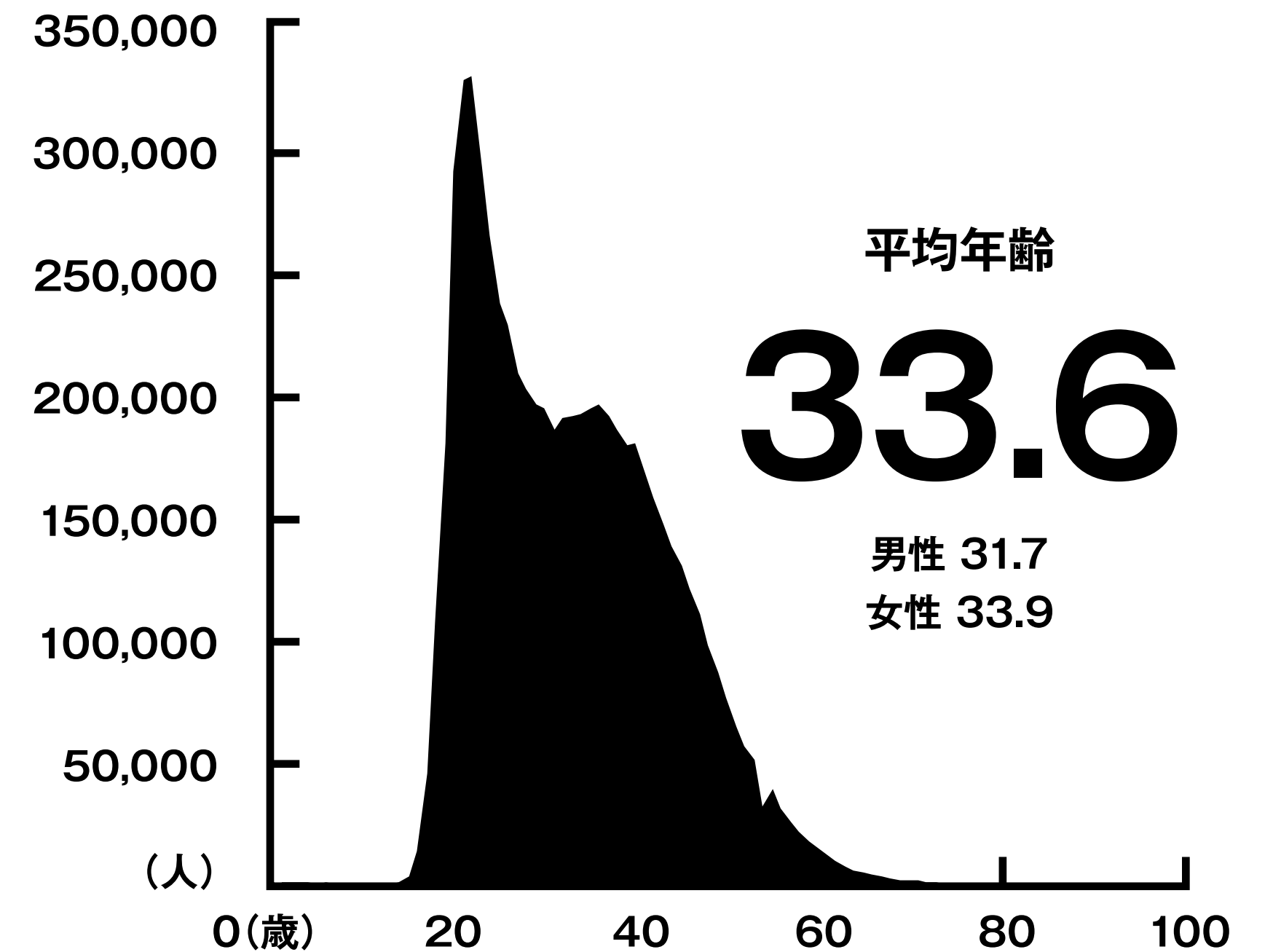
## 会員男女比



## 会員地域分布



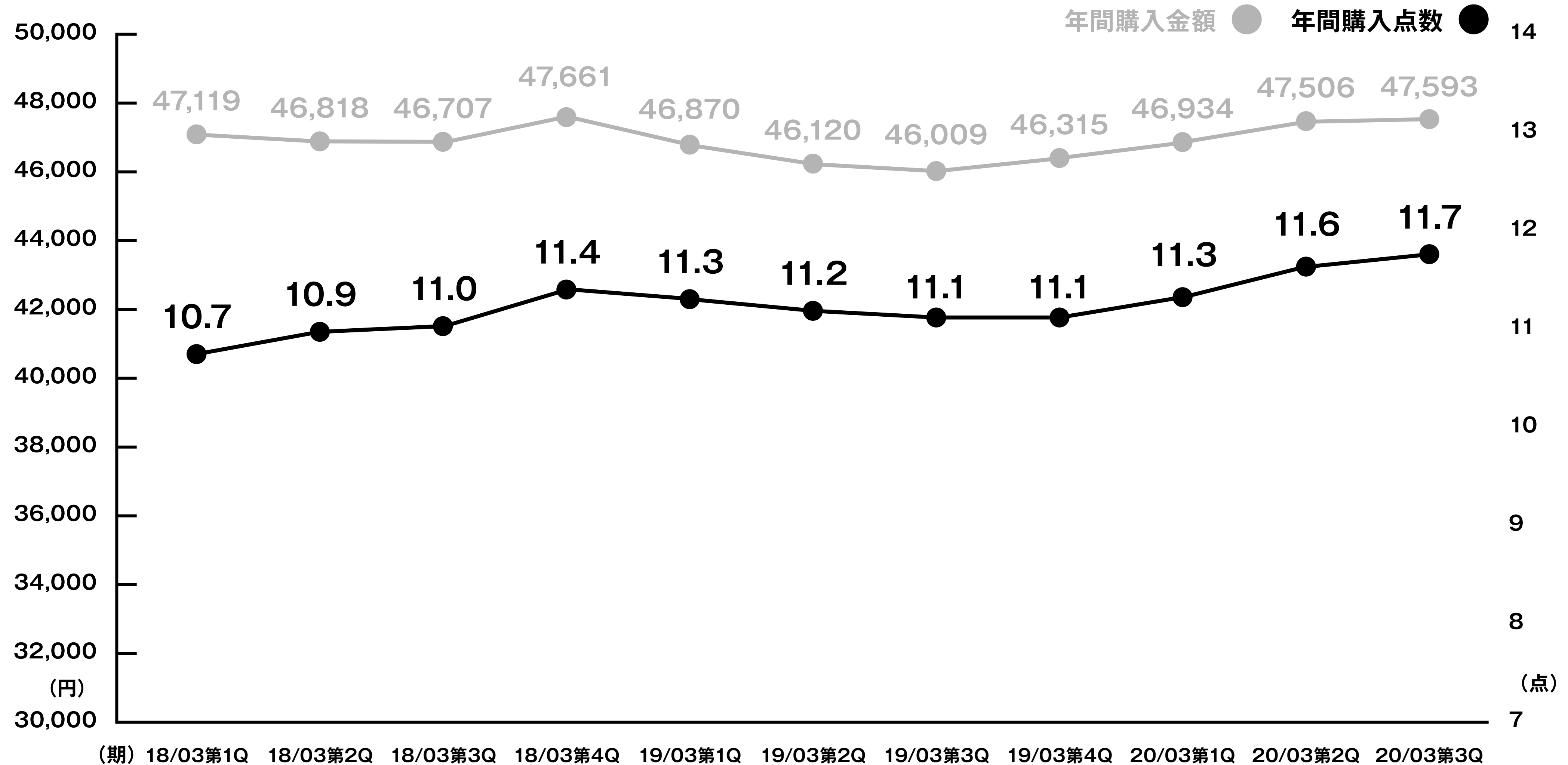
## 会員年齢分布



※「PayPayモール」は含んでおりません。

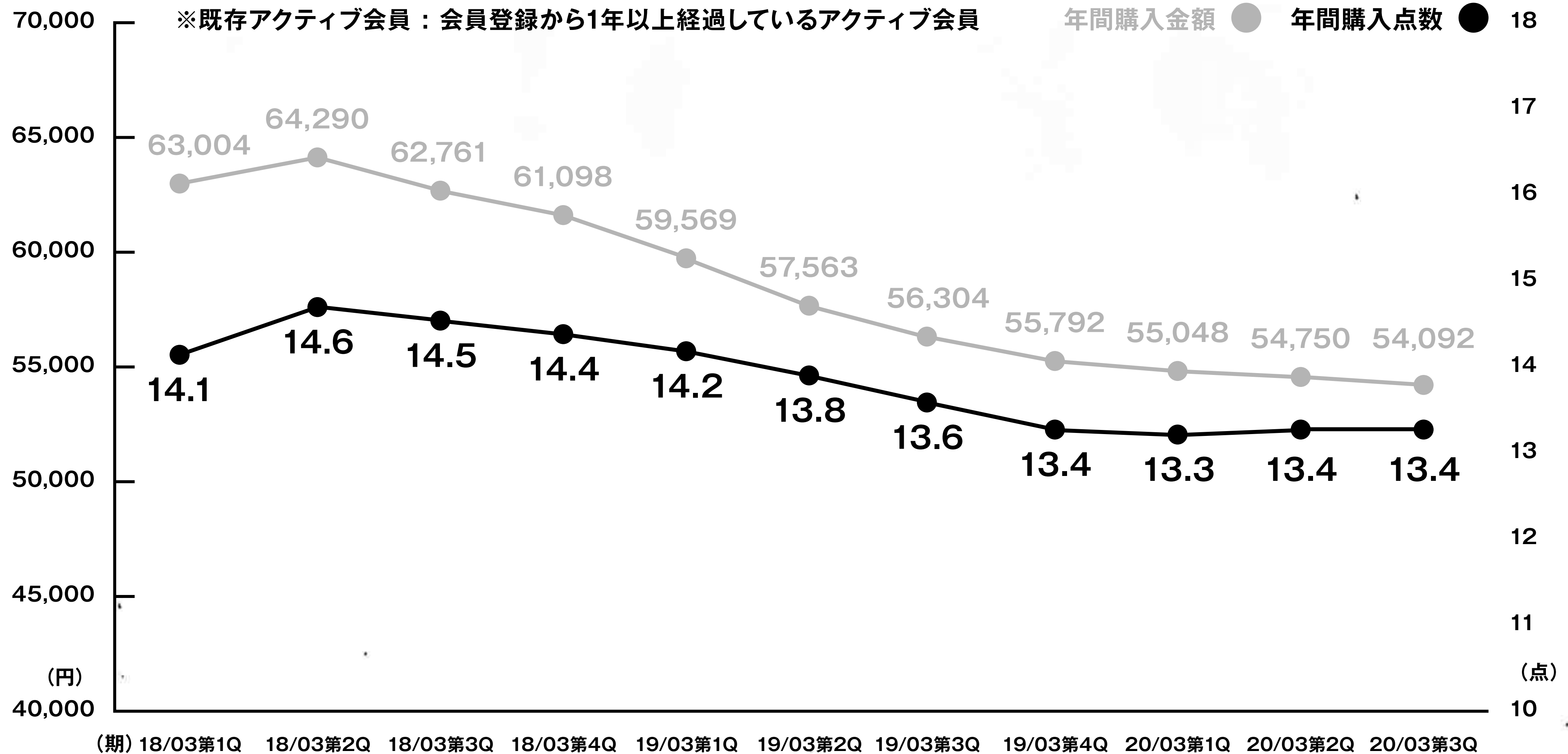


# アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数



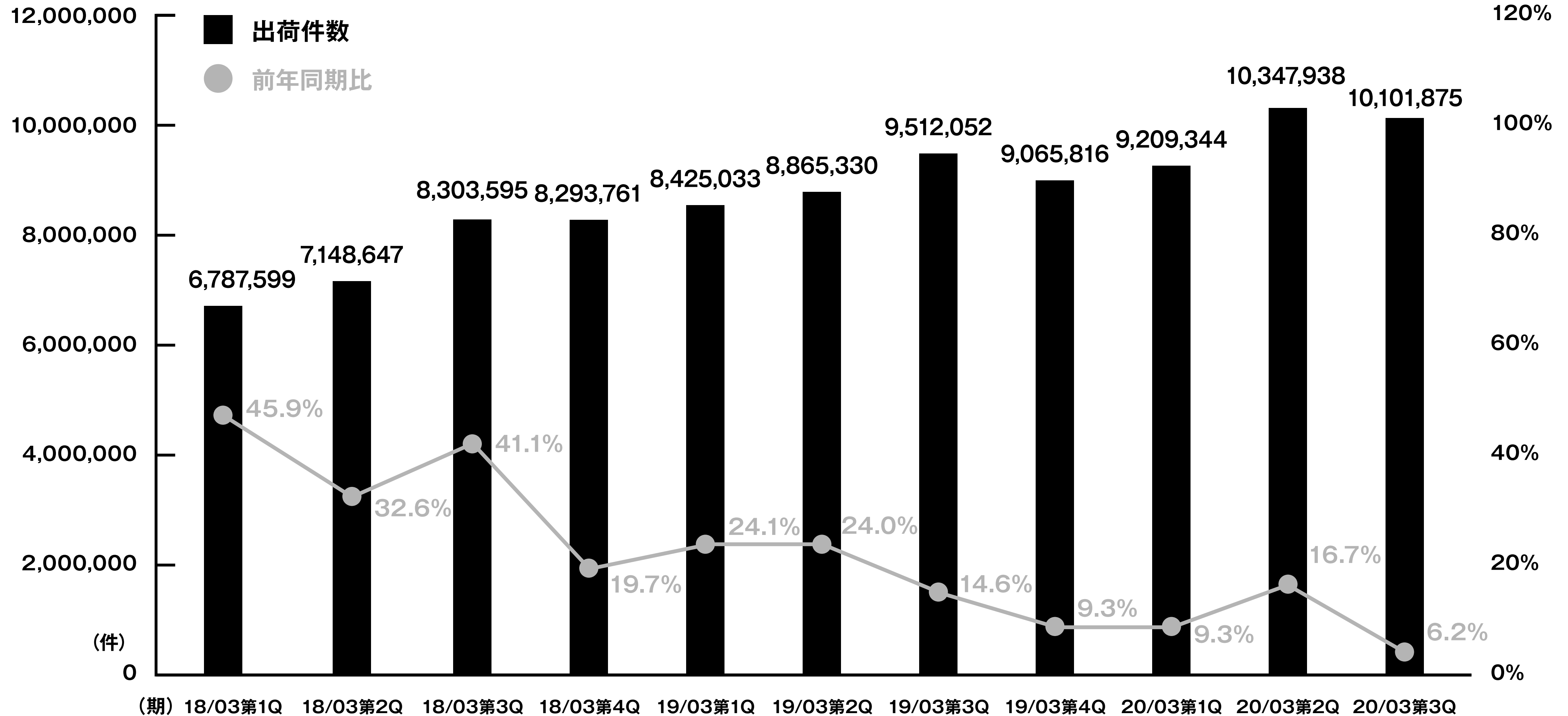
※体型計測デバイス「ZOZOSUIT(ゾゾスーツ)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

# 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)」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。

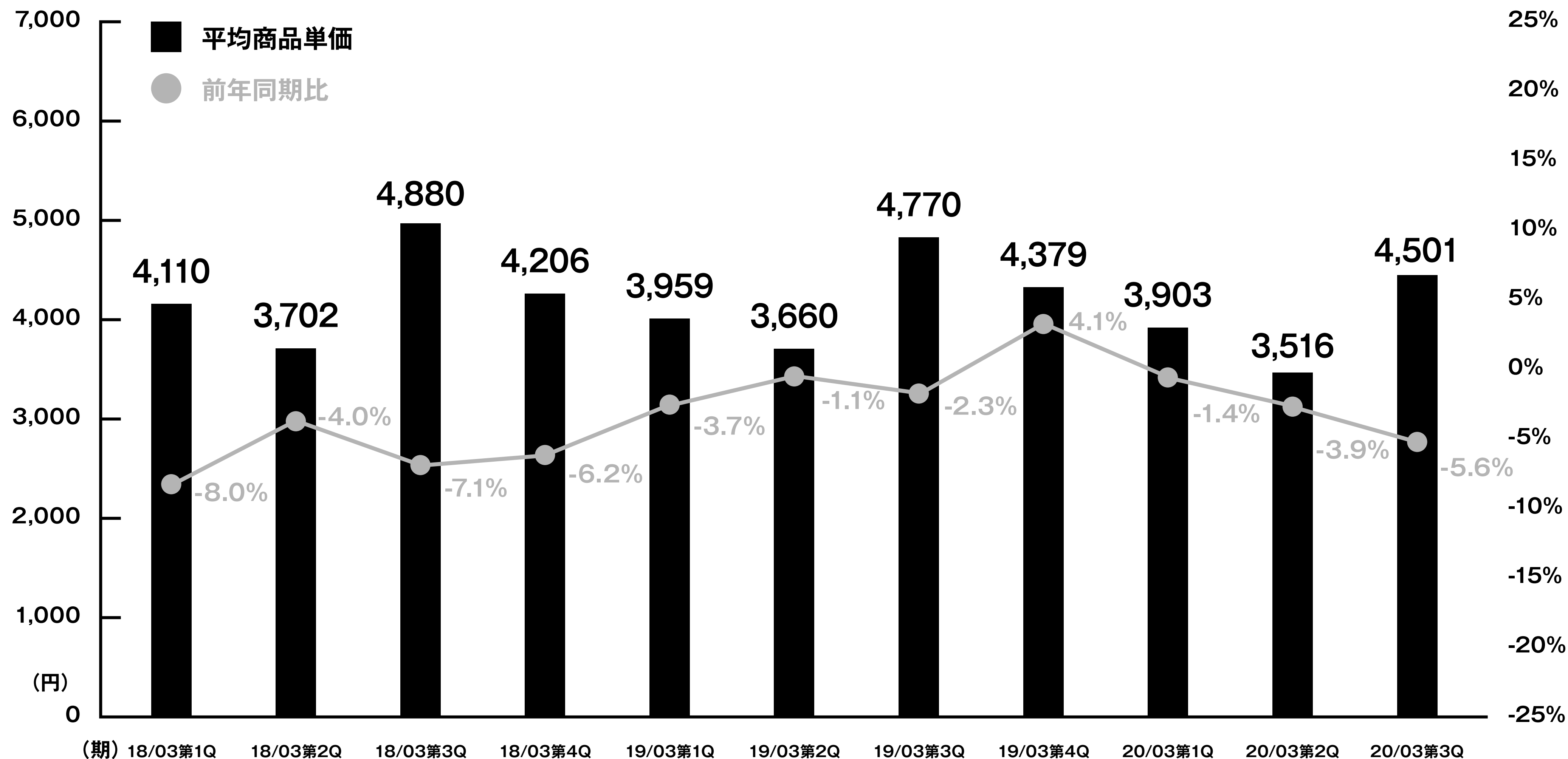
# 出荷件数の推移



※体型計測デバイス「ZOZOSUIT(ゾゾスーツ)」のみの出荷実績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。 ※「PayPayモール」は含んでおりません。

# 平均商品単価の推移

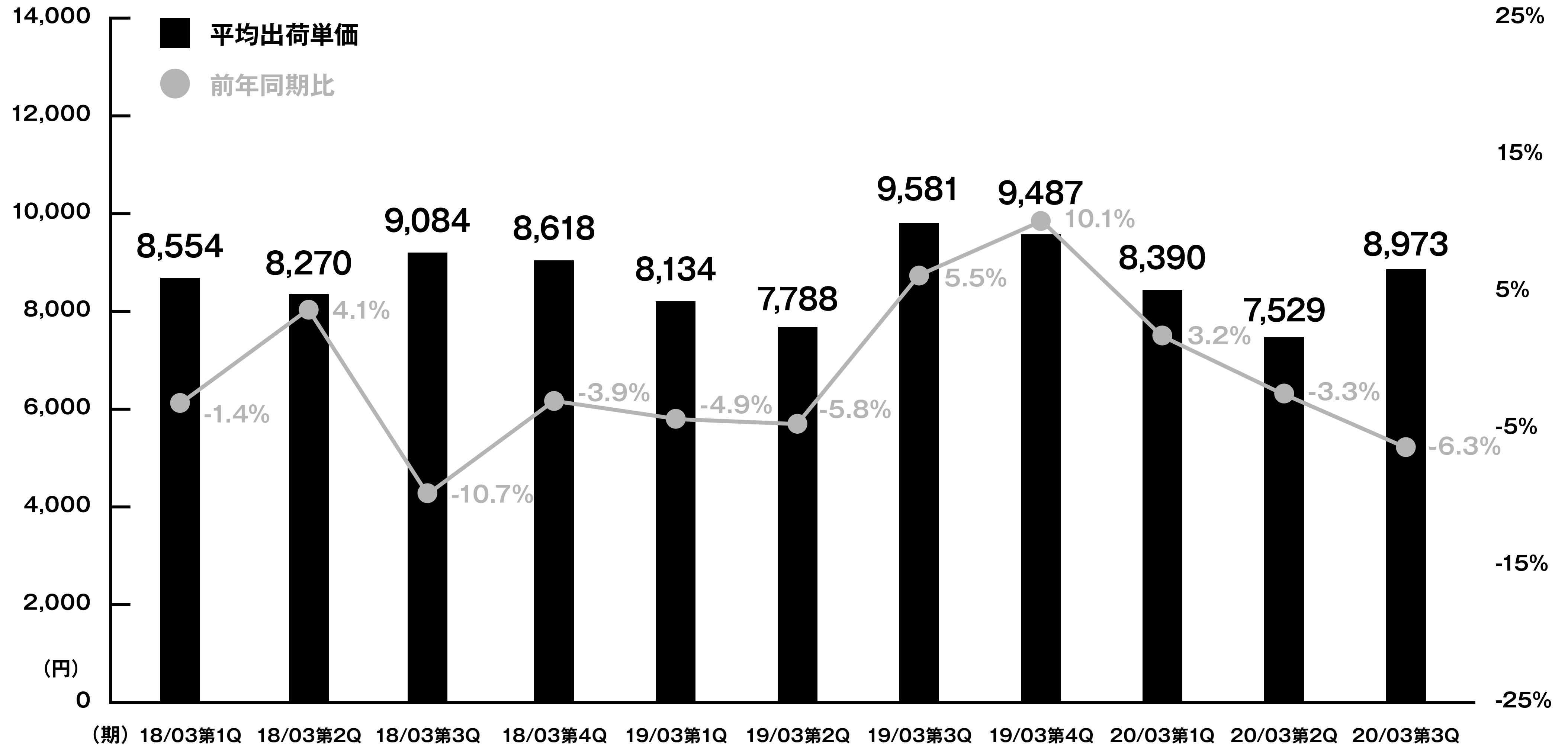
平均商品単価はZOZOTOWNの商品取扱高を同期間の出荷枚数で除すことにより算出(PB・MSPを含む)




※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。



# 20/03期 会社計画

3Q FY2019 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

## 20/03期 通期連結業績予想・配当金

	20/03期計画	成長率(%)
商品取扱高	3,670億円	13.3%
売上高	1,360億円	14.9%
営業利益	320億円	24.7%
営業利益率	8.7%	—
経常利益	320億円	24.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	225億円	40.8%
1株当たり当期純利益	73.7円	—
1株当たり配当金(予定)	30円	—

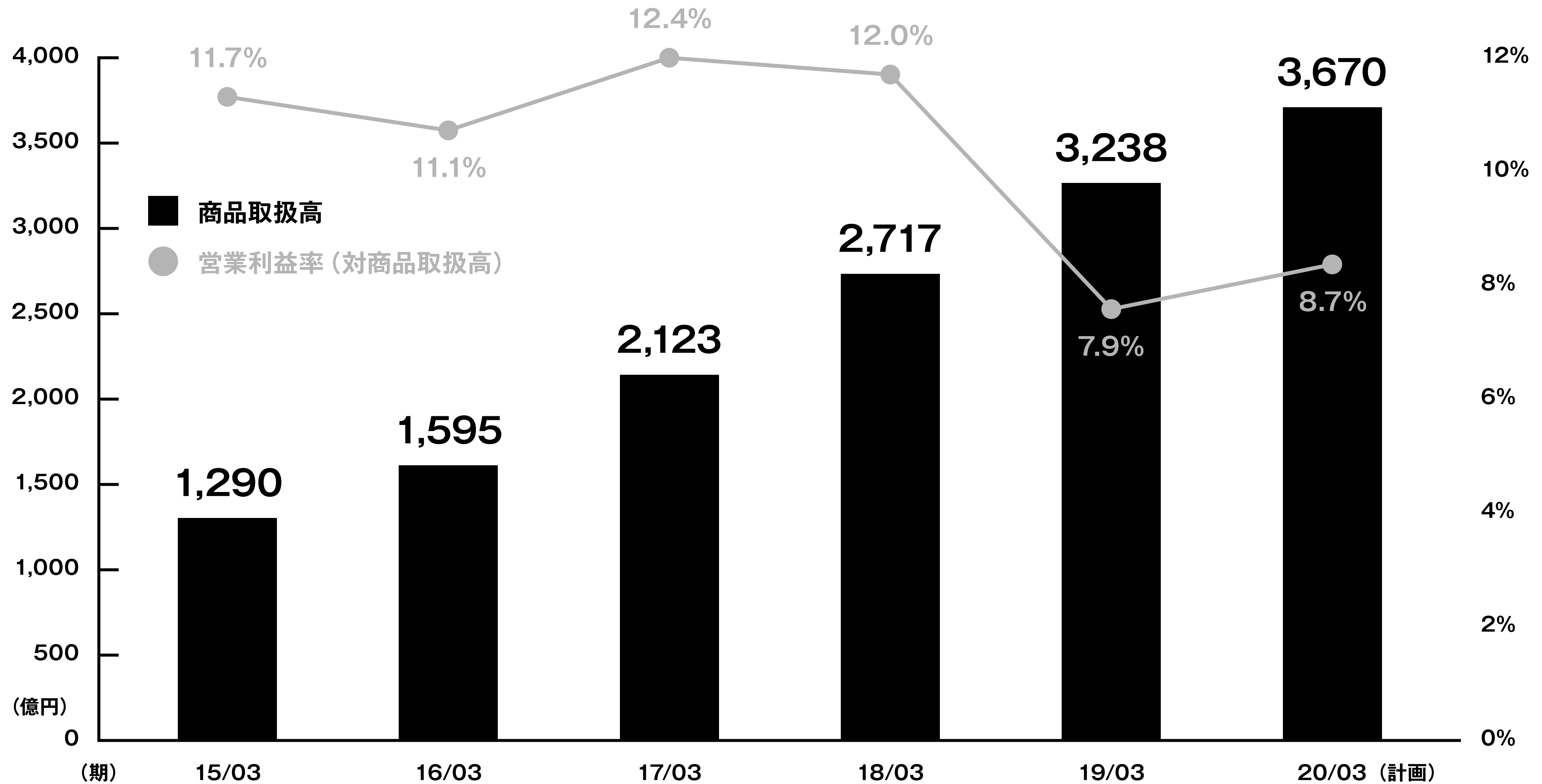
# 20/03期 事業別目標

	商品取扱高目標	前期比
ZOZOグループ全体	3,670億円	+13.3%
ZOZOTOWN事業	3,554億円	+13.9%
・受託ショップ	3,385億円	+14.8%
・ZOZOUSED	169億円	-0.4%
BtoB事業	89億円	-1.3%
PB事業	17億円	-38.5%
MSP事業	10億円	—

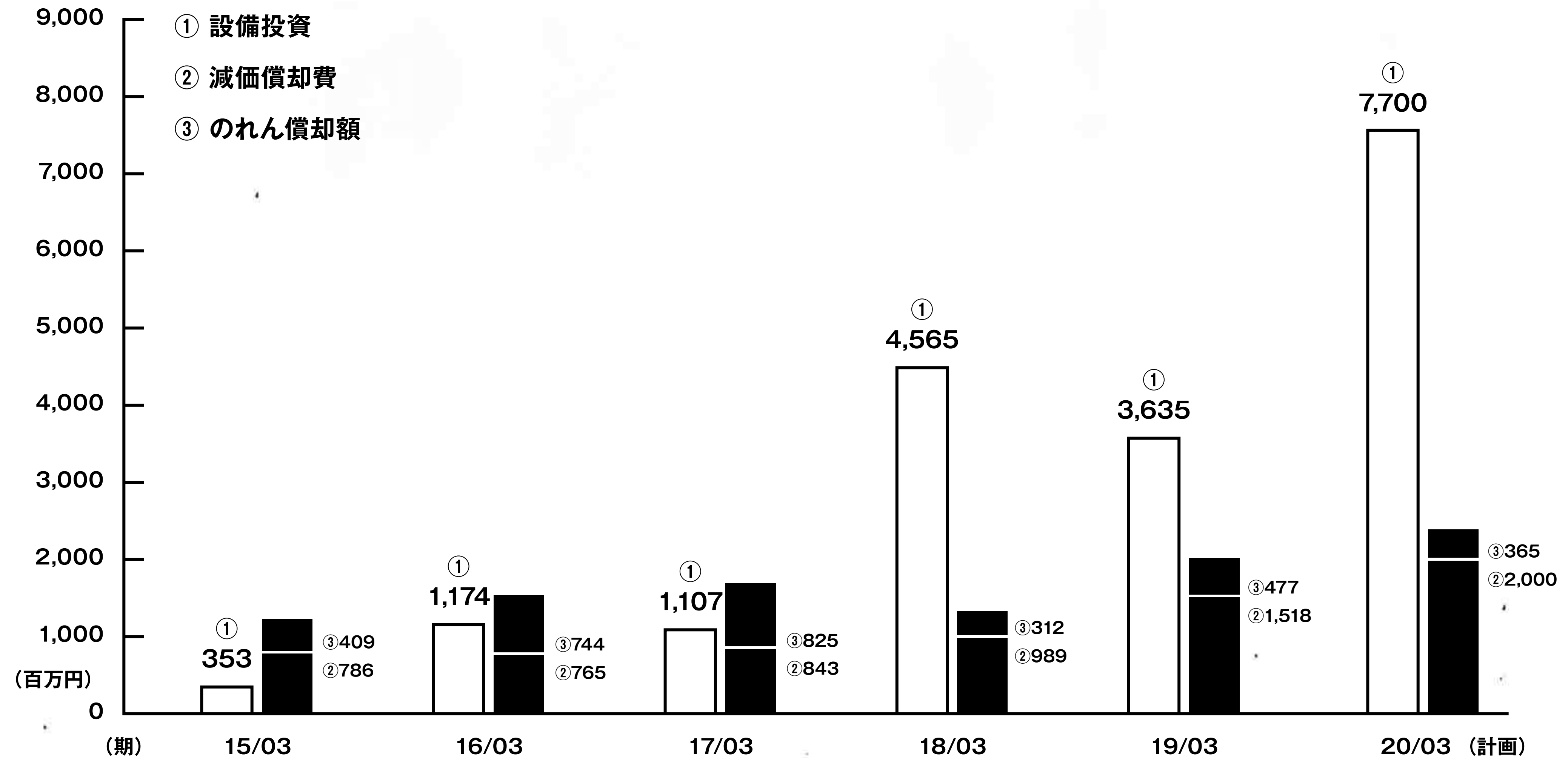
	売上高目標	前期比
広告事業	21億円	+47.2%



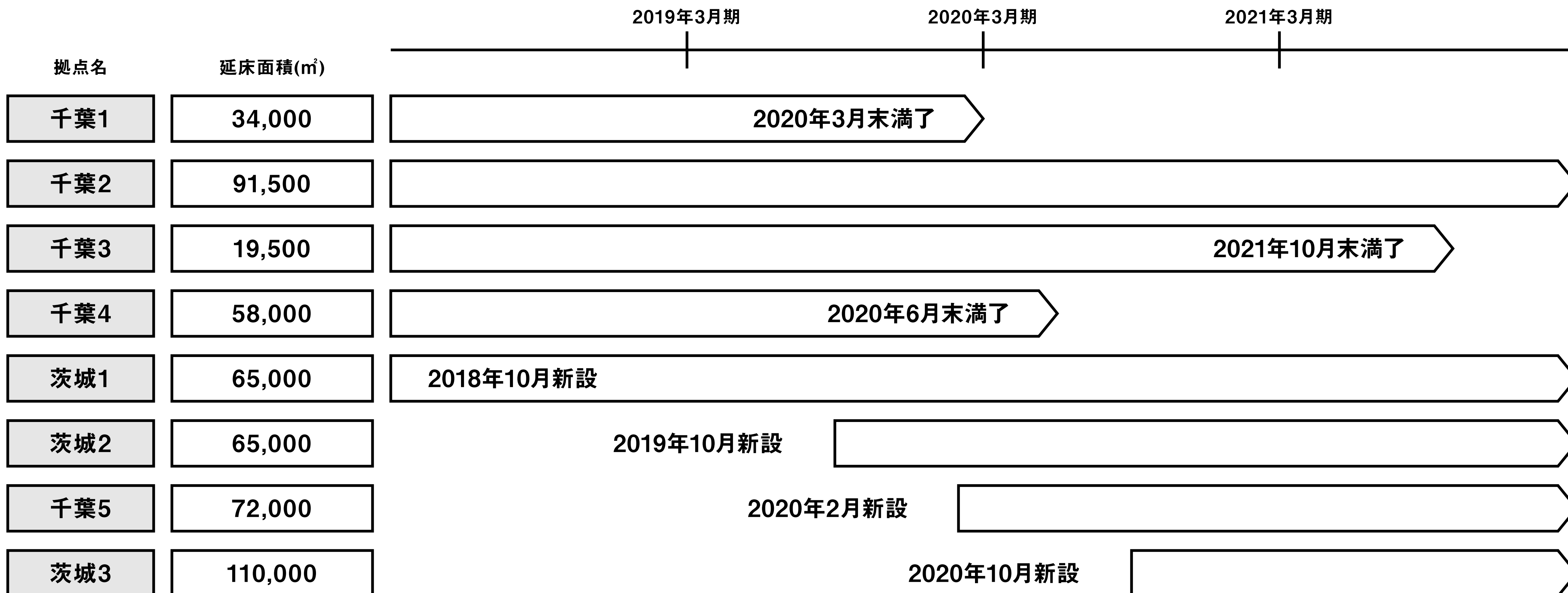
# 商品取扱高・営業利益率の推移



# 設備投資の推移

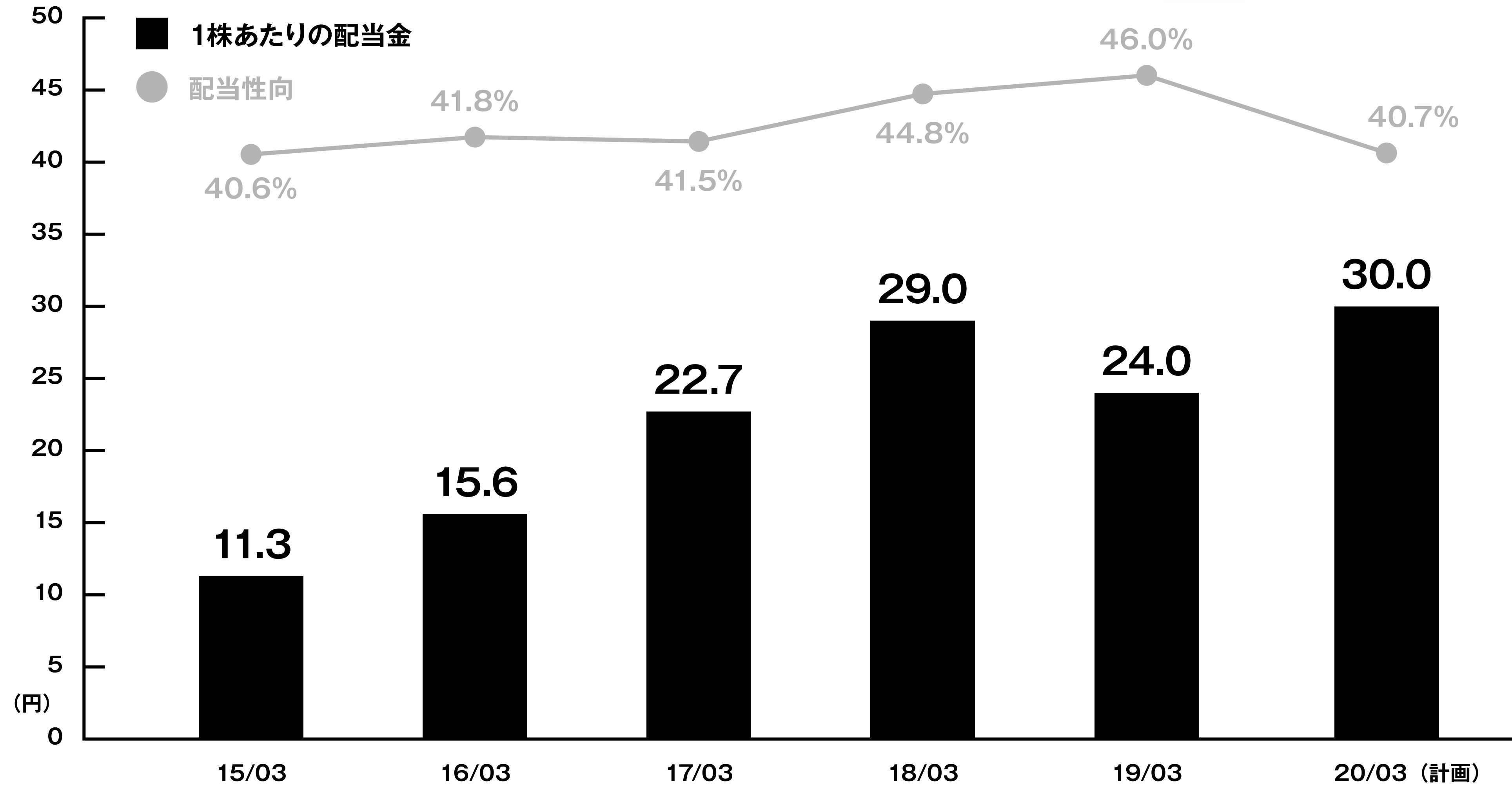


# 物流拠点拡張計画



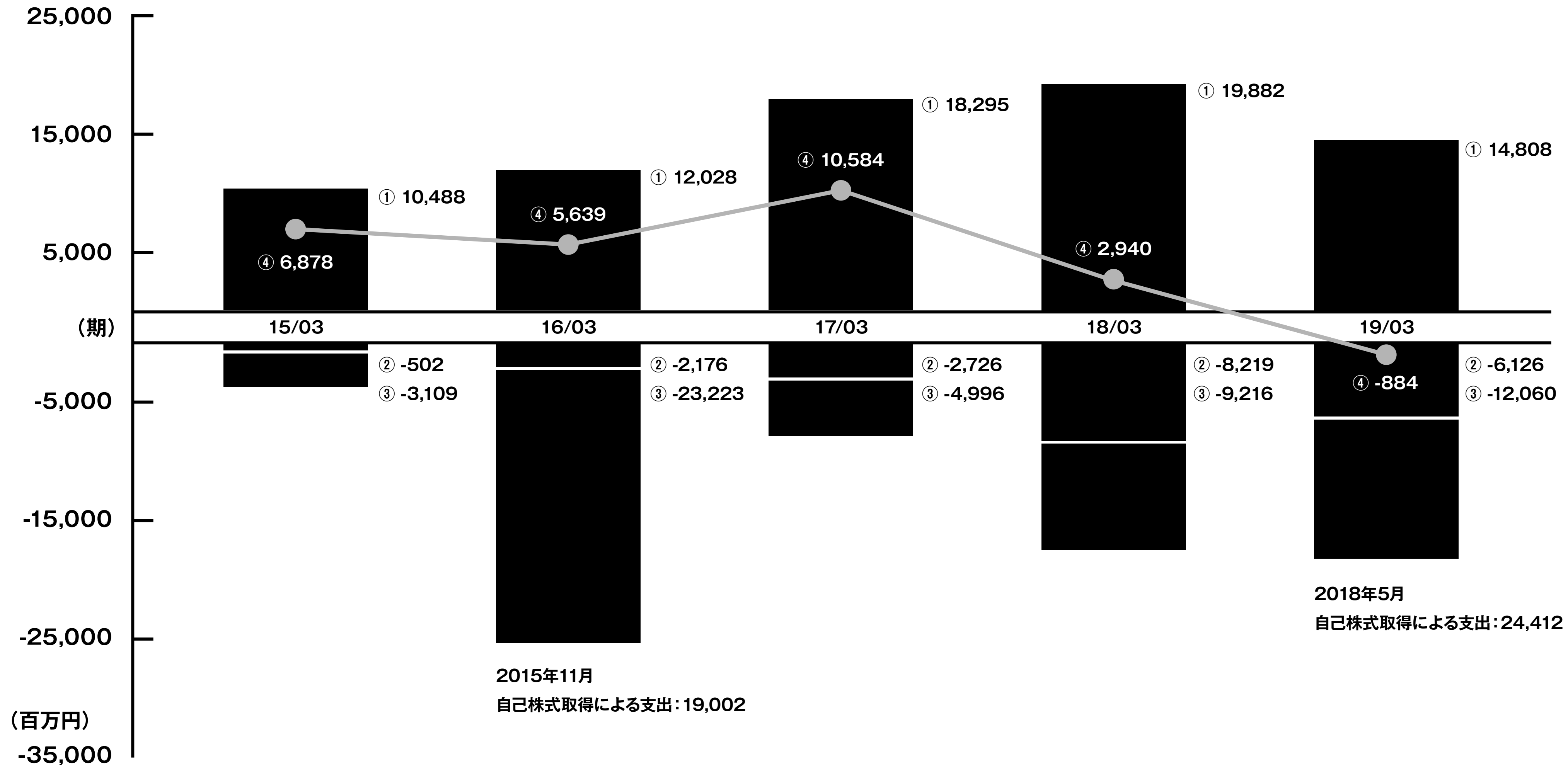
※千葉2・茨城1は出荷機能付

# 1株あたり配当金及び配当性向の推移



# キャッシュフローの推移

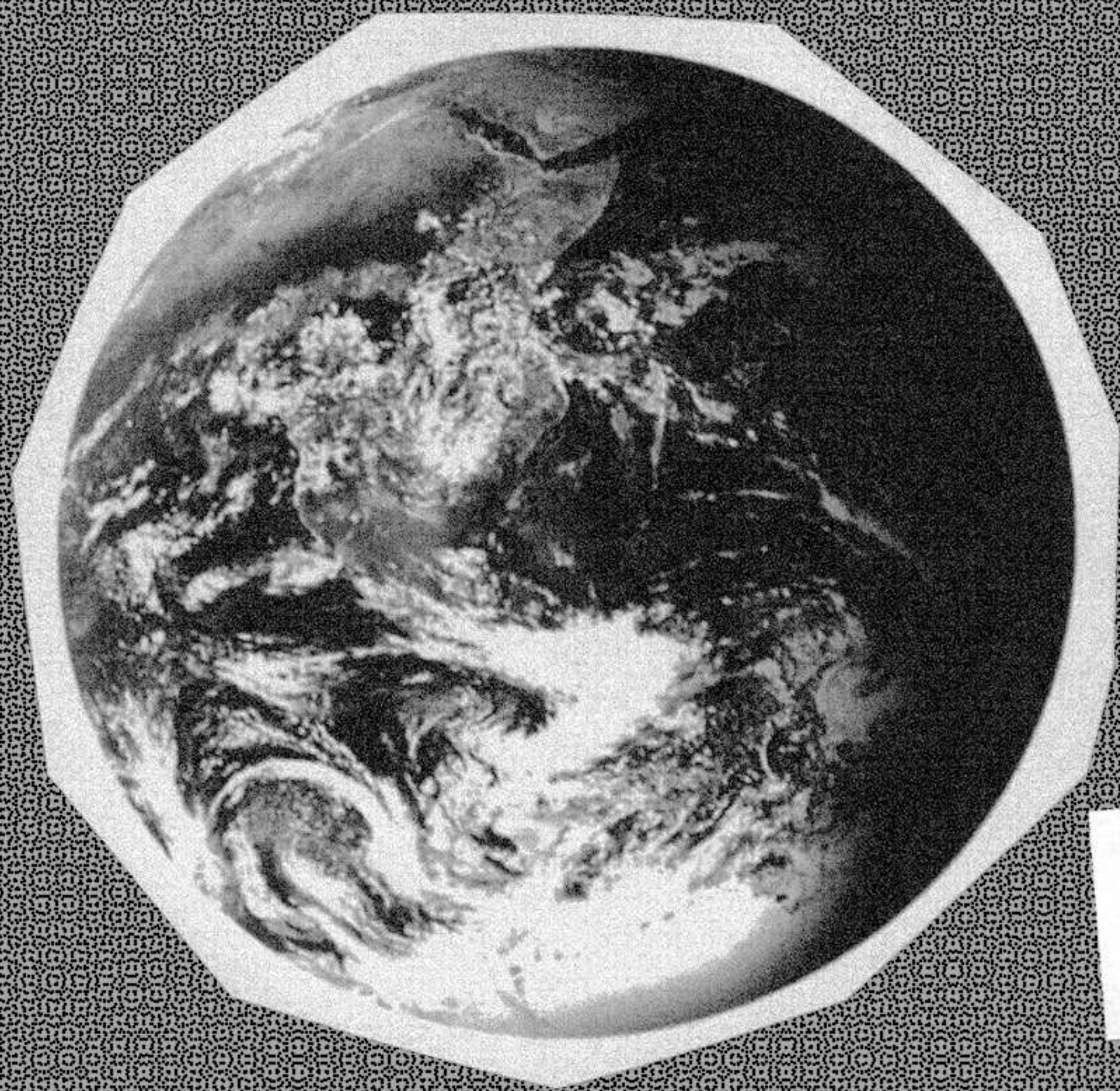
- ① 営業活動によるキャッシュフロー
- ② 投資活動によるキャッシュフロー
- ③ 財務活動によるキャッシュフロー
- ④ 実質フリーキャッシュフロー  
(① + ② - 配当金による支出)





# 参考資料

3Q 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

**1,161** 名

(平均年齢 33.1歳)

株主数

**29,355** 名

ZOZOTOWNの取り扱いブランド数

**7,462** ブランド

ZOZOTOWNの年間購入者数

**815** 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。
- 1,345ショップ、7,462ブランドの取扱い。商品数は常時73万点以上、平均新着商品数は1日3,200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



## 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。



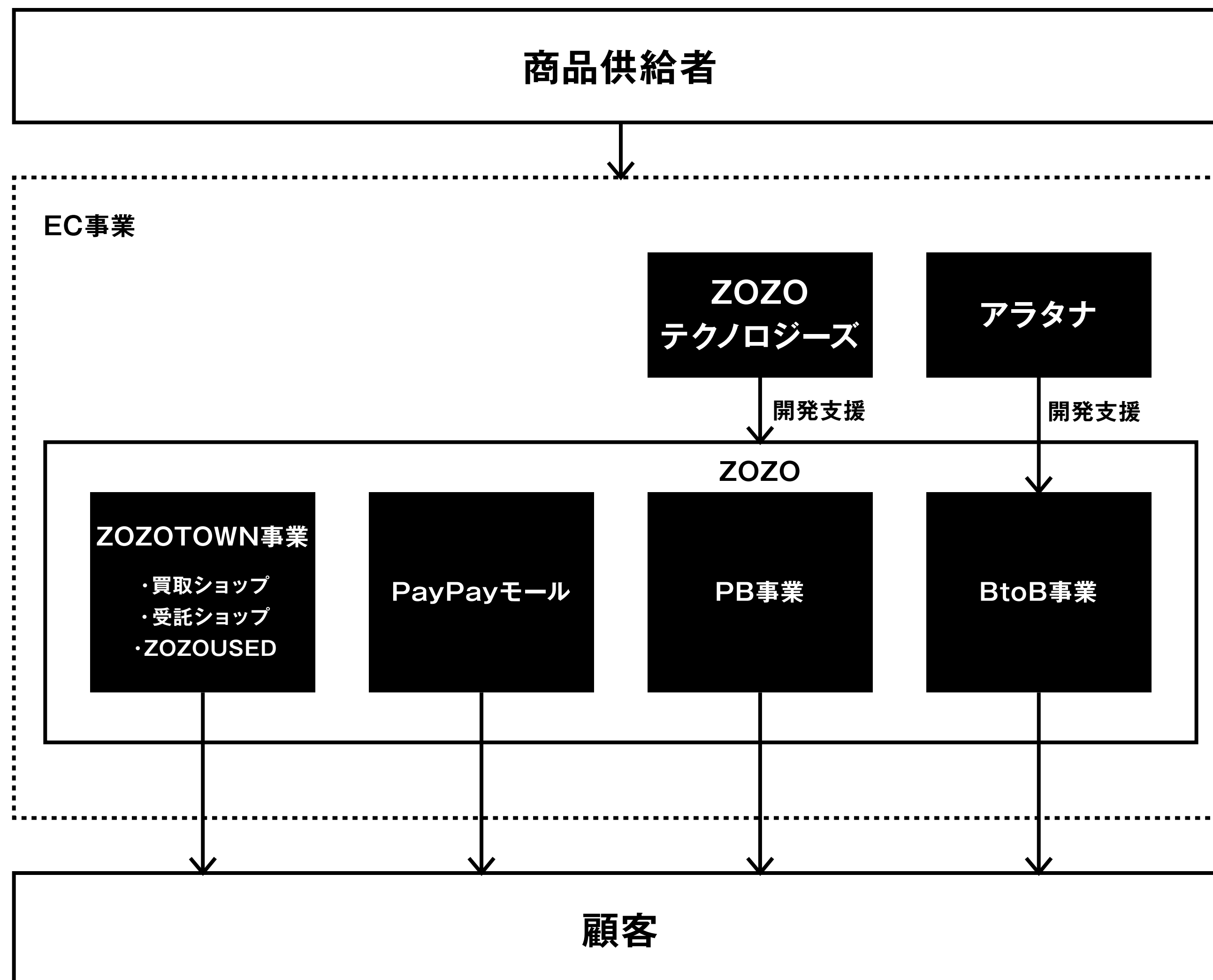
# 子会社について

## 株式会社ZOZOテクノロジーズ

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



# ビジネスモデル

## ZOZOTOWN事業

### ○ 受託ショップ

ZOZOTOWNに出店する1,340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、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※ + マーケットプレイス受託手数料

## 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

※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。

## 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※

## 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47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

# 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

てある。そのうちがわが国を  
ないよ。なんでも、同じよ。  
かい」と、そいつは口を  
るらないで、  
実業の発展する  
がないのよ。  
るんが、  
アル公  
して、