



株式会社ZUU  
(東証グロース：4387)

2023年3月期  
第1四半期 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 — ZUUグループ概要

02 — 2023年3月期 第1四半期 業績ハイライト

03 — 2023年3月期 第1四半期 ドメイン別業績・KPI

04 — Appendix

# 01 — ZUUグループ概要

■ 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

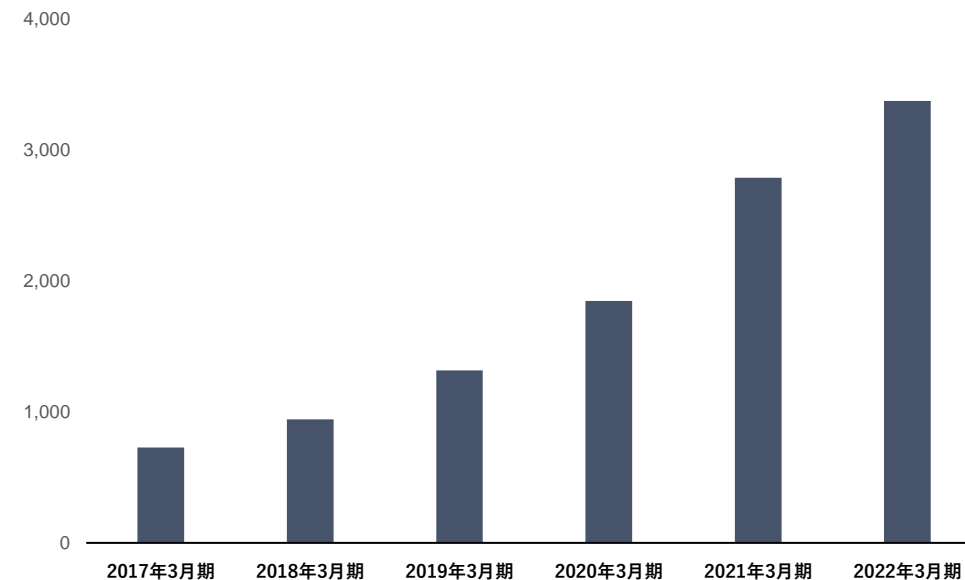
■ 設立 2013年4月2日

■ 従業員数 182名 (2022年3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%

## PURPOSE

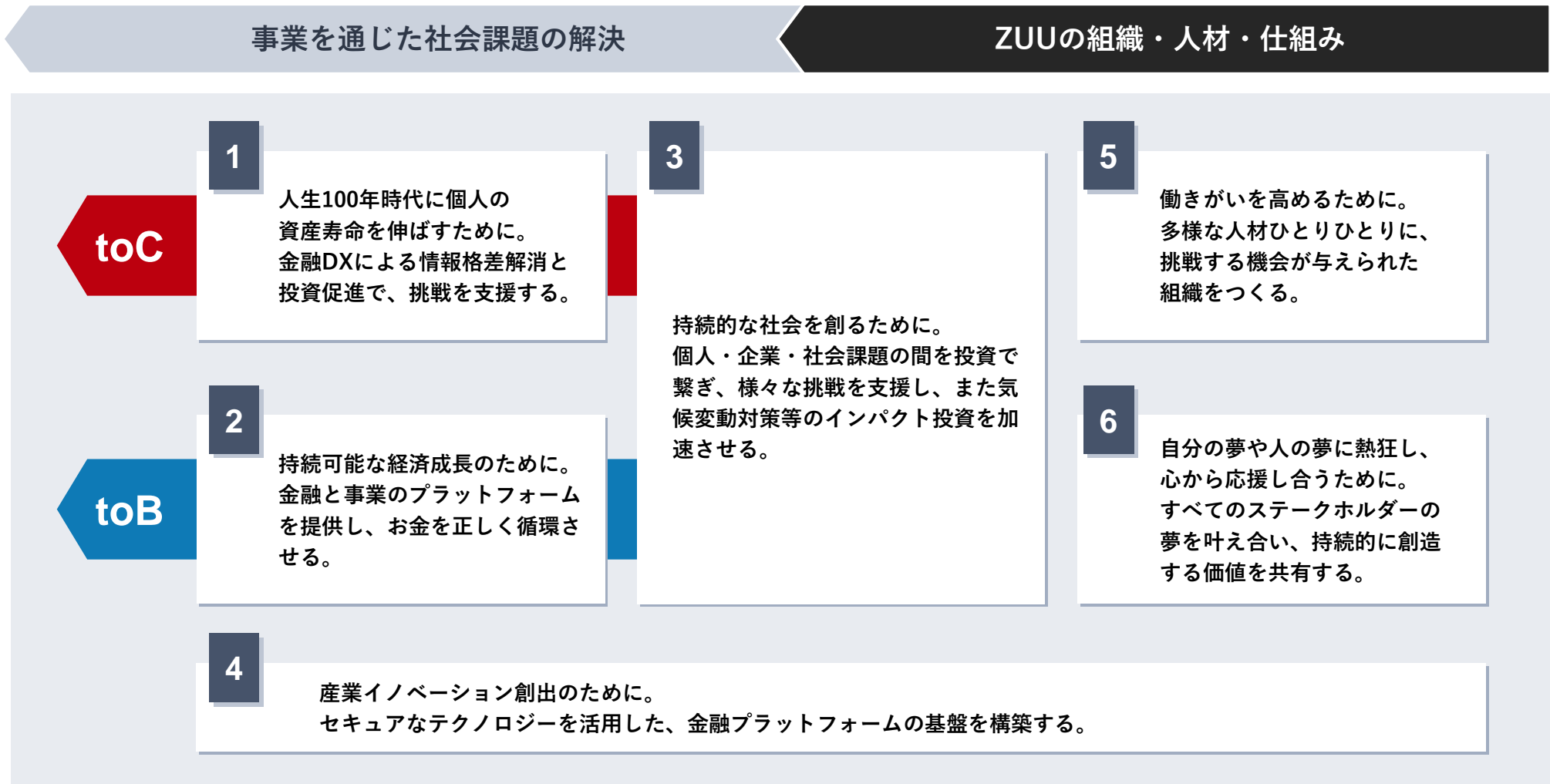
# 機会格差を解消し、 持続的に挑戦できる世界へ

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。

理念 ZUUグループのマテリアリティ

パーパスで掲げる社会・会社像を実現するために、ZUUグループが解決すべき6つの経営課題（マテリアリティ）。



# ESG マテリアリティとSDGsの関係

マテリアリティの解決に取り組み、SDGsに関連した社会課題を積極的に解決すべく経営を推進。



当社が積極的に解決すべき社会課題	SDGsとの関係
<p>● <b>貧困問題の解消</b>（資産形成による収入機会獲得）</p> <p>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</p>	
<p>● <b>あらゆる不平等な機会の解消</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> </ul>	
<p>● <b>金融教育の普及</b></p> <p>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</p>	
<p>● <b>DXによる働きがいと経済成長の実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 企業のDXを、データとコンテンツの力で実現</li> </ul>	
<p>● <b>サステナビリティに対する正しい理解の促進</b></p> <p>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</p>	



## 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、新卒で野村証券に入社し、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



原田 佑介

- 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



樋口 拓郎

- 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、株式会社カカココムにて食べログの事業開発・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



藤井 由康

新任

- 中央大学商学部を卒業。株式会社丸井を経て新日本監査法人に入所。法定監査業務に従事。その後株式会社グッドラックコーポレーションにて管理本部長に就任
- 2018年、株式会社夢真ホールディングス(現夢真ビーネックスホールディングス)に入社。財務経理・M&Aを管掌後、取締役に就任。2021年10月より株式会社ZUUに参画

## 社外取締役



五味 廣文

- 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



藤田 勉

- 一橋大学大学院修了、博士(経営法)
- 山一証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



中尾 隆一郎

新任

- 大阪大学大学院工学研究科材料物性工学了
- 株式会社リクルートにて住まいカンパニー執行役員、リクルートテクノロジーズ代表取締役社長、リクルートワークス研究所副所長などを歴任
- 中尾マネジメント研究所代表取締役社長

## 社外取締役 (監査等委員)



高橋 正利

新任

- 慶応義塾大学経済学部卒。同年野村証券入社。個人・法人営業、人事、広報、営業企画に従事し支店長、本部長を経て2006年執行役。野村B&B株式会社取締役社長、株式会社デリス建築研究所顧問、東海東京フィナンシャル・ホールディングスCEO付顧問、株式会社ナンシン取締役監査等委員等を歴任



佐野 哲也

- 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所。法定監査、上場準備支援業務、M&A支援業務に従事
- 2000年、フリービット株式会社の設立に参画。取締役CFOとして人材採用等管理部門・経営企画部門等を統括
- 2005年、グローウィン・パートナーズ株式会社を創設



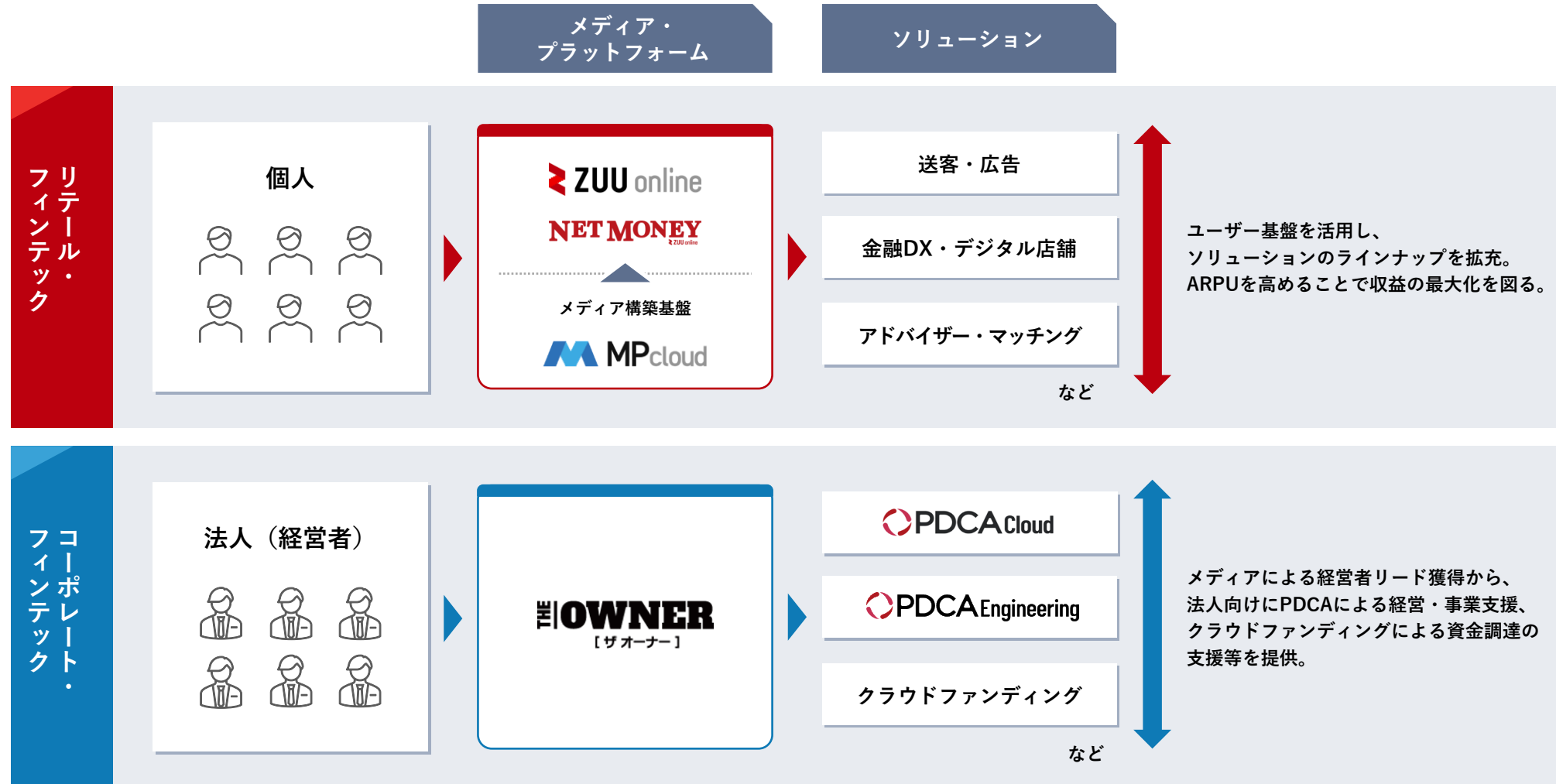
高見 由香里

- 株式会社リクルート入社後、営業人材育成、事業開発、事業撤退、新社の立ち上げ、人事採用労務を経験
- 2007年株式会社ウィルウィル代表取締役(現任)顧問先のアドバイザーやエンジェル投資を行う
- 2014年株式会社イトク取締役管理本部長等を歴任



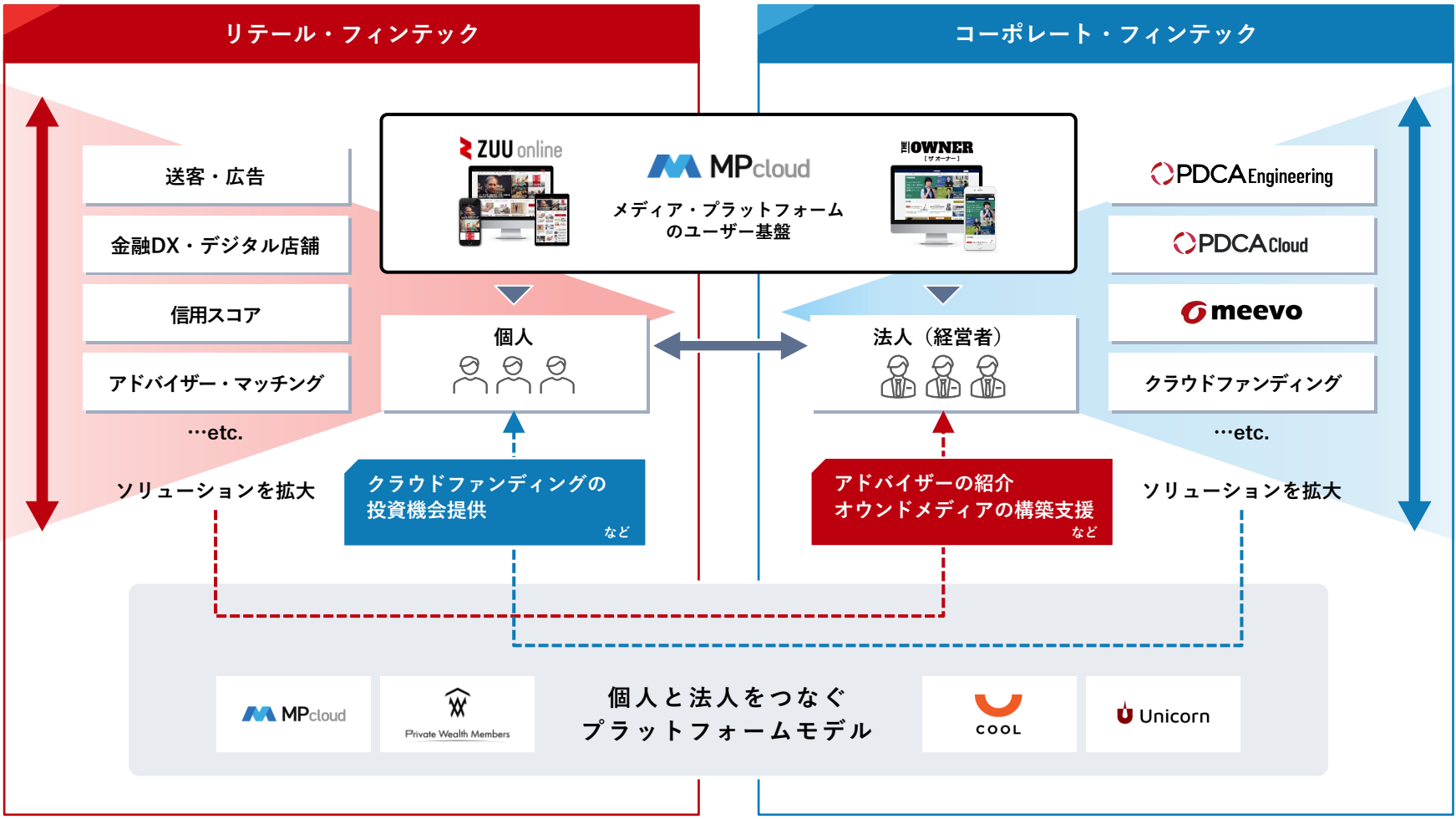
# 事業 メディア・プラットフォームを中心とするZUUの生態系

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。



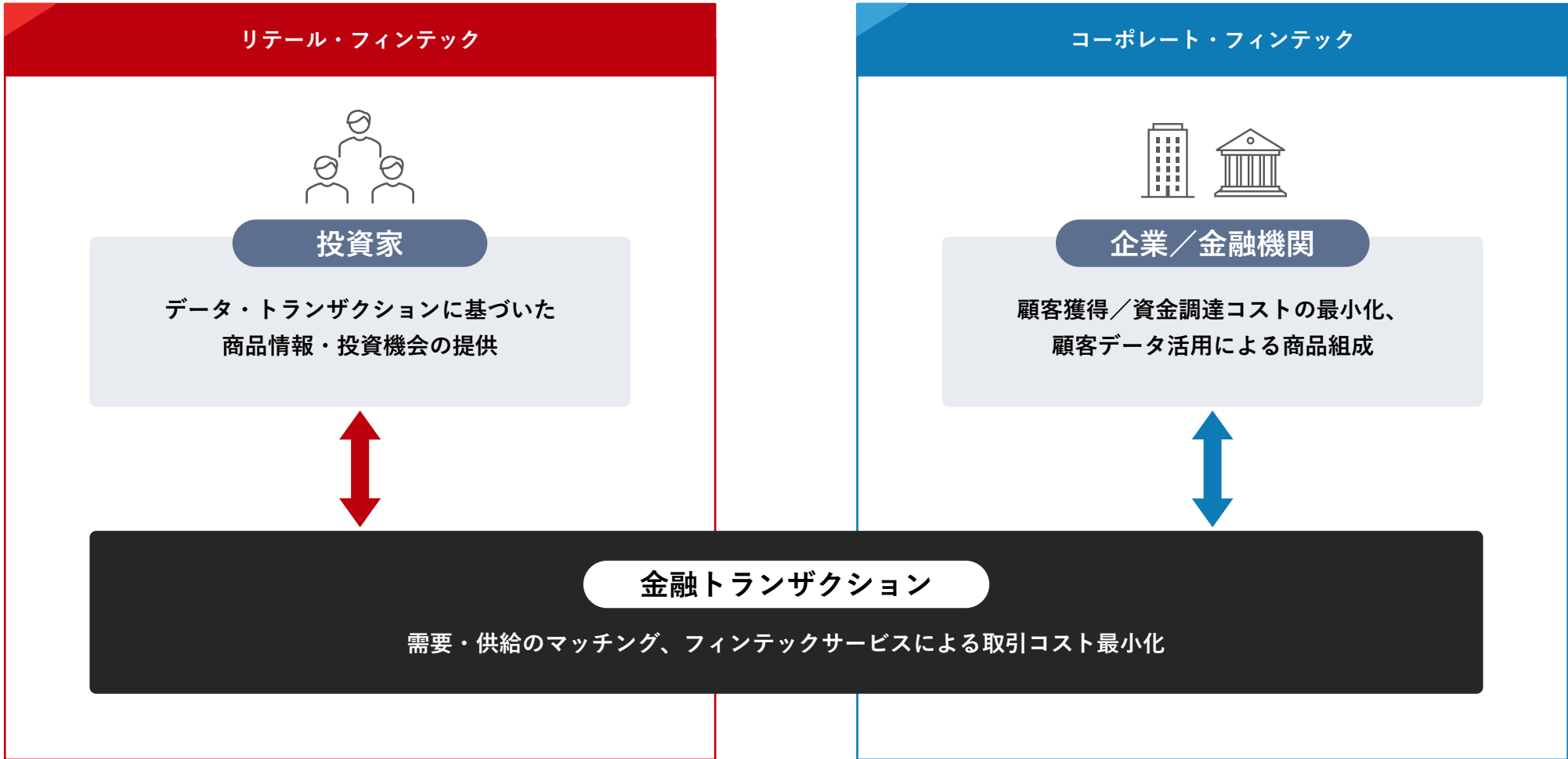
# 戦略 基本戦略：ユーザー基盤のネットワーク効果加速とソリューション拡充

過去の大型投資により構築したユーザー基盤へ自社または他社マッチングによるソリューションを提供。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 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。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加速。



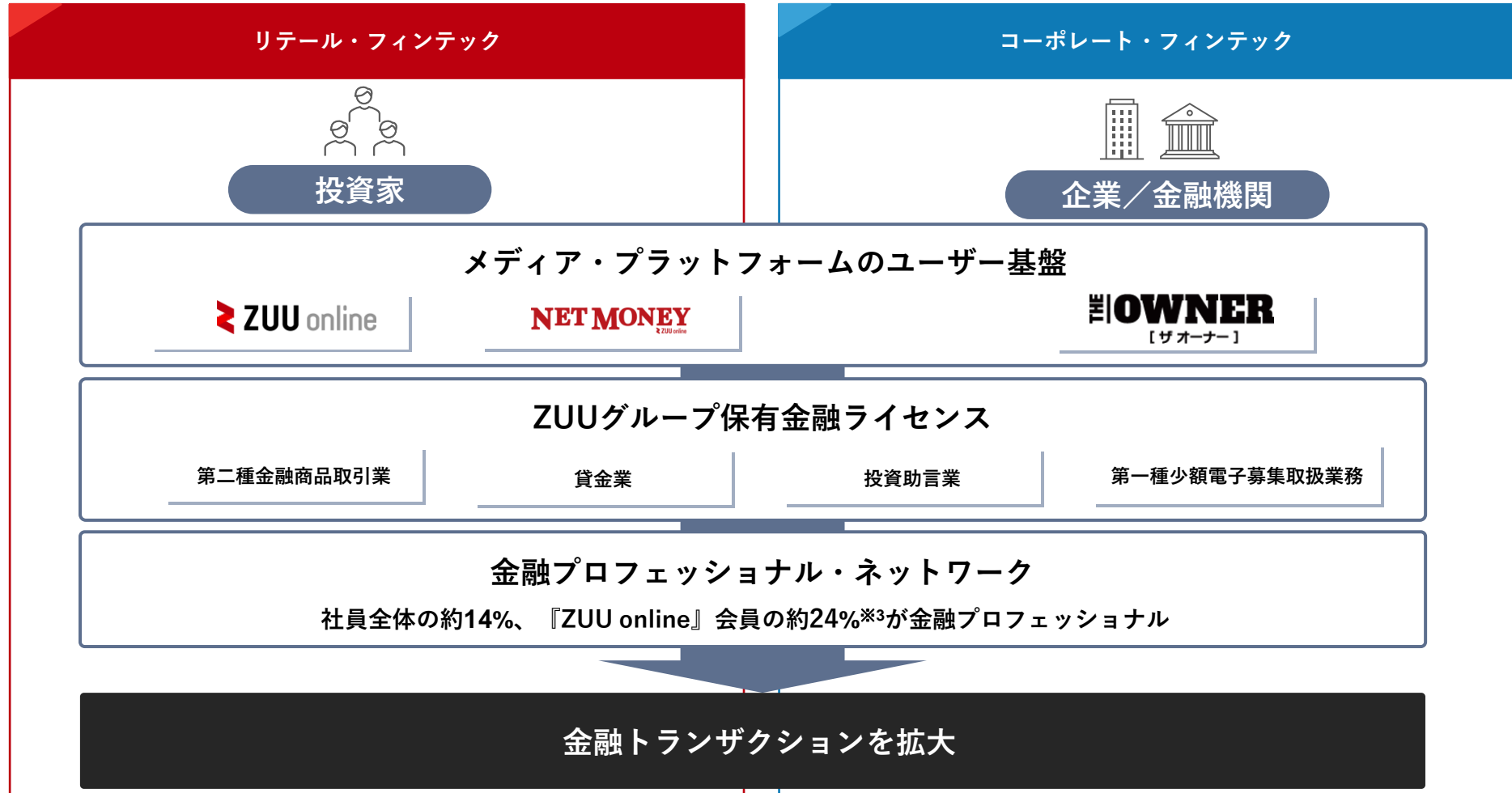
# 戦略 ZUUグループのアセットを活用し、金融トランザクションを拡大

金融関連の手数料を中心とする拡大した市場をターゲットに、メディア・プラットフォームのユーザー基盤、保有金融ライセンス、金融プロフェッショナル・ネットワークなど、ZUUグループのアセットを活用し、金融トランザクションを拡大。

広告関連の  
手数料市場 ※1  
約**1.2兆円**

市場の拡大

金融関連の  
手数料市場 ※2  
約**20兆円**



※1 2021年2月15日発表の電通調査レポート『2020年 日本の広告費』の日本の総広告費6兆1,594億円に仮で20%を当社で計算

※2 2021年3月17日発表の日本銀行『資金循環統計』より2020年末時点の個人（家計部門）の金融資産残高1,948兆円に仮で1%を乗じ当社で計算

※3 『ZUU online』会員のプロフィール登録者のうち、職種情報入力者を母数として金融に該当する会員数を計算

**実績** 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。2023年3月期からはこれまでの投資により構築した基盤からの収益化を優先。

(単位：百万円)

4,000

3,000

2,000

1,000

0

**年平均成長率**  
**78.6%**

(2015年3月期-2022年3月期)

FY2015

FY2016

FY2017

FY2018

FY2019

FY2020

FY2021

FY2022

**業績** 2023年3月期 業績予想 (再掲)

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)

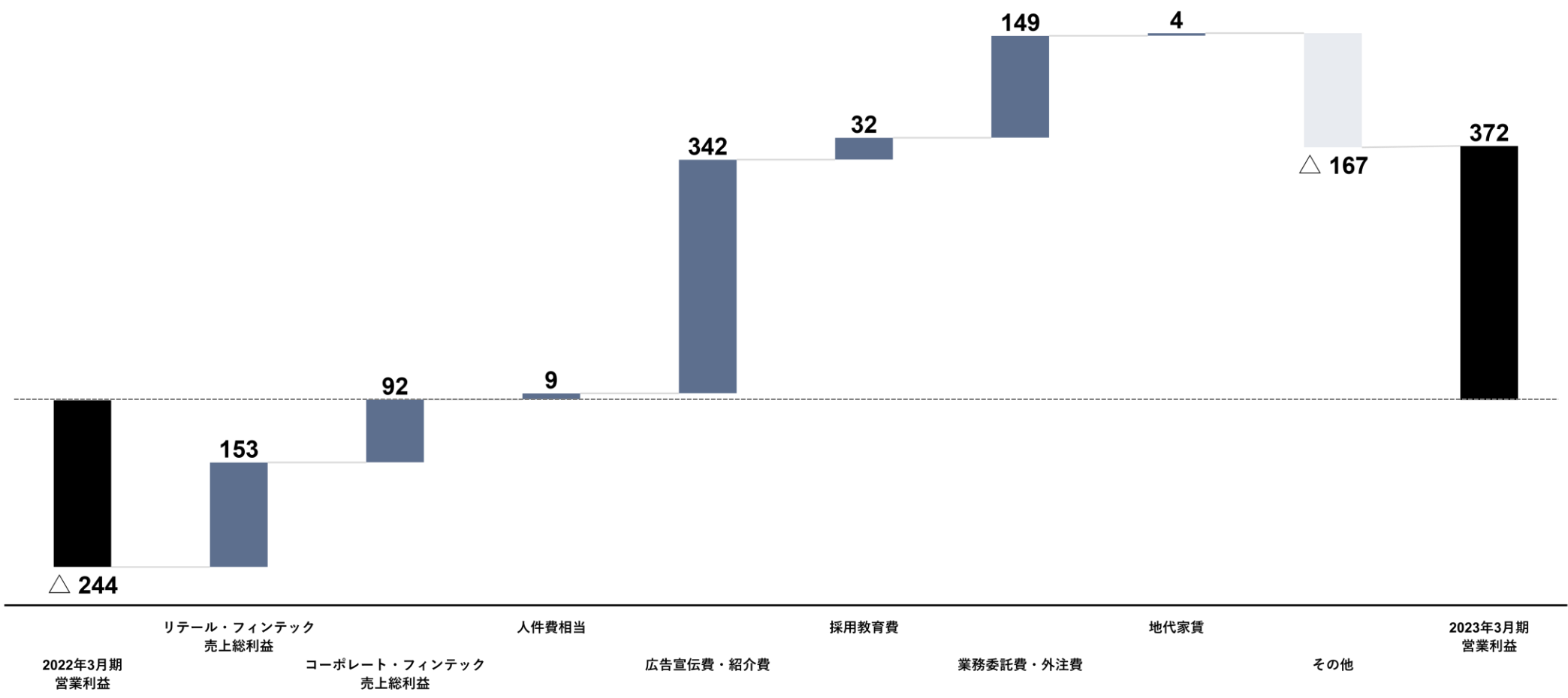
	2023年3月期 通期業績予想	2022年3月期 通期実績	YoY 増減率
売上高	3,717	3,376	+10.1
営業利益	372	△244	-

※ 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

**業績** 2023年3月期 営業利益の増減要因 (再掲)

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)



# 02

## 2023年3月期 第1四半期 業績ハイライト



## 2023年3月期 第1四半期業績

• 売上高 **870百万円**（前年同期比+13.1%）

通期計画3,717百万円に対して23.4%と計画通り進捗

• 営業利益 **34百万円**（前年同期比△30.2%）

通期計画372百万円に対して9.1%と計画を上回り進捗

- 第1四半期の売上高は期初計画通りに順調に進捗。特にコーポレート・フィンテックが前期の先行投資からの回収フェーズに入り前年同期比で+33.2%と大幅に伸長。
- 第1四半期の営業利益は、リテール・フィンテックが先行投資が一巡したことにより前四半期から営業利益率が大きく改善し、計画を上回り黒字。コーポレート・フィンテックは金融システムやライセンス体制などの固定費をまだカバーしきれずに赤字。

## 2023年3月期 第1四半期トピックス

• 2022年6月の第9回定時株主総会決議を経て、監査等委員会設置会社に機関設計を移行。社内取締役4名、社外取締役6名を選任し、**コーポレート・ガバナンス体制を強化**。

• コーポレート・サイトに「**サステナビリティ**」**ページを開設**。前四半期に発表した当社の新たな経営理念パーパス、マテリアリティをはじめ、ESG方針やESGデータを開示。

第1四半期売上高は計画通り順調に進捗。特にコーポレート・フィンテックが前四半期での広告投資の効果も一部継続し、前年同期比+33.2%で大幅に伸長。営業利益は人員増による販売管理費が増加するも黒字で計画を上回り進捗。

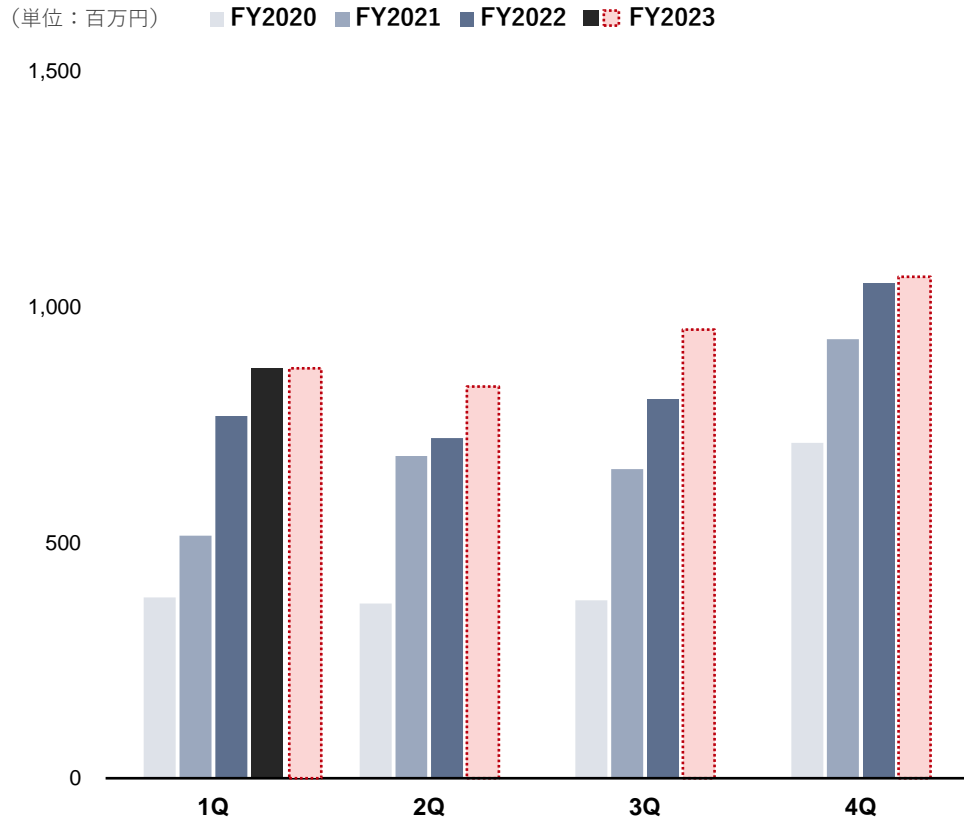
(単位：百万円)

	FY2022 第1四半期	構成比 %	FY2023 第1四半期	構成比 %	前年同期比 %
売上高	769	100.0	870	100.0	+13.1
リテール・フィンテック	627	81.5	680	78.2	+8.5
コーポレート・フィンテック	142	18.5	189	21.8	+33.2
売上総利益	592	77.0	651	74.9	+10.0
販売管理費	542	70.5	617	70.9	+13.6
営業利益	49	6.5	34	4.0	△30.2

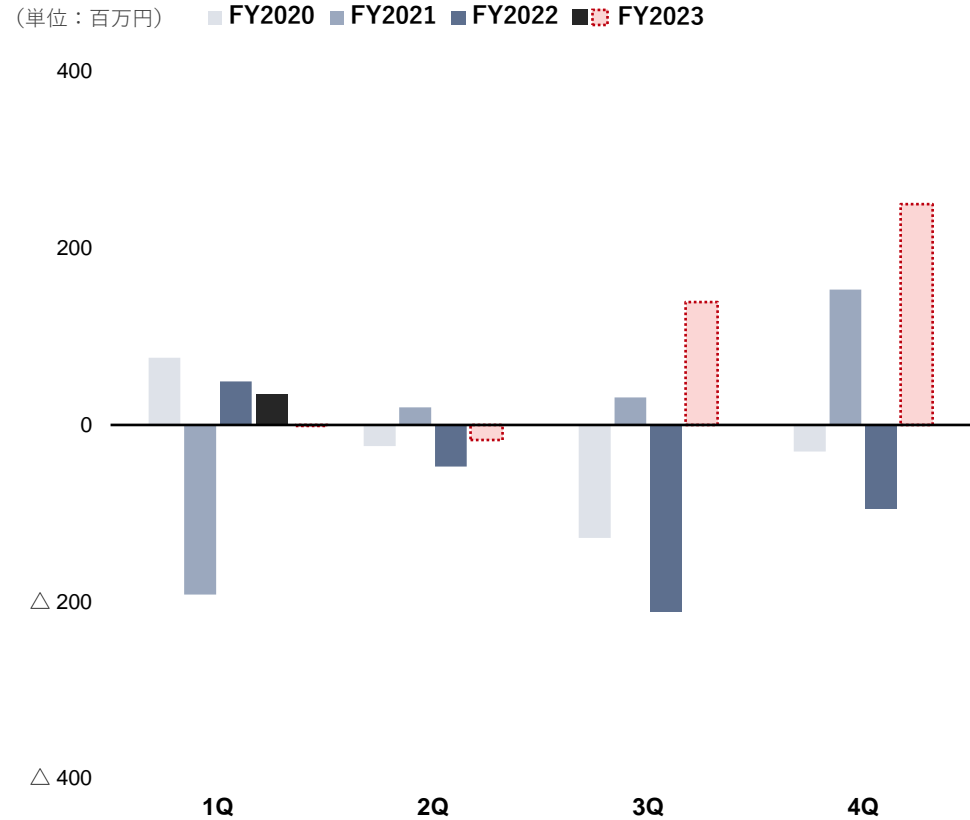
# 業績 2023年3月期 業績予想に対する進捗状況

第1四半期売上高は計画通りに進捗し、上期計画進捗率は51.1%と順調に推移。  
 営業利益は計画を大きく上回って進捗しており、第1四半期は赤字見込みの予想から34百万円の黒字で着地。

売上高の推移

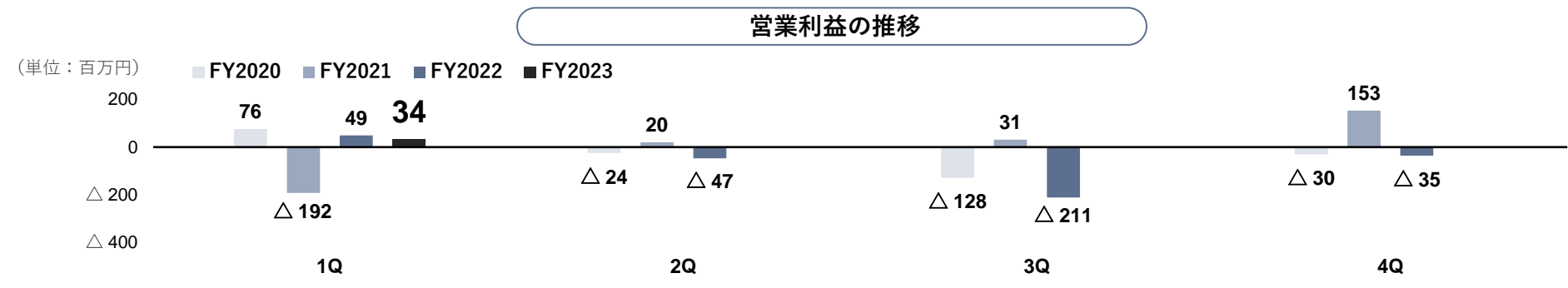
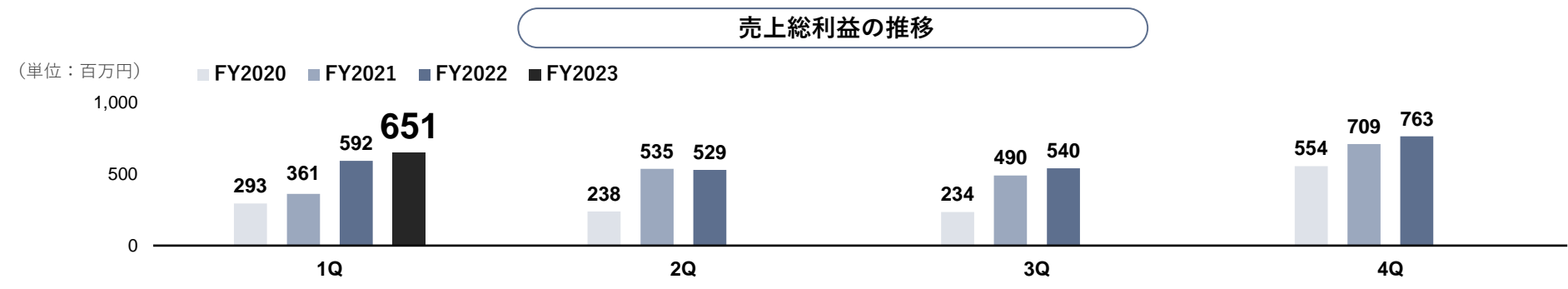
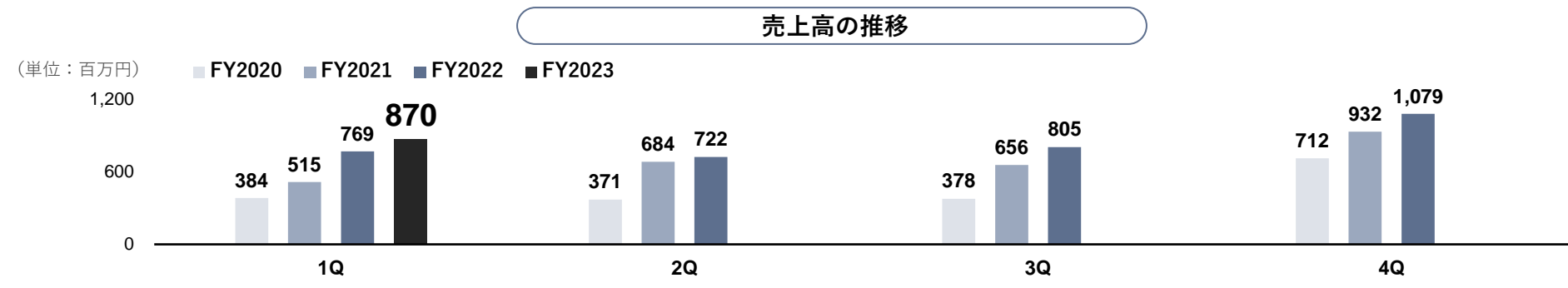


営業利益の推移



※ 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

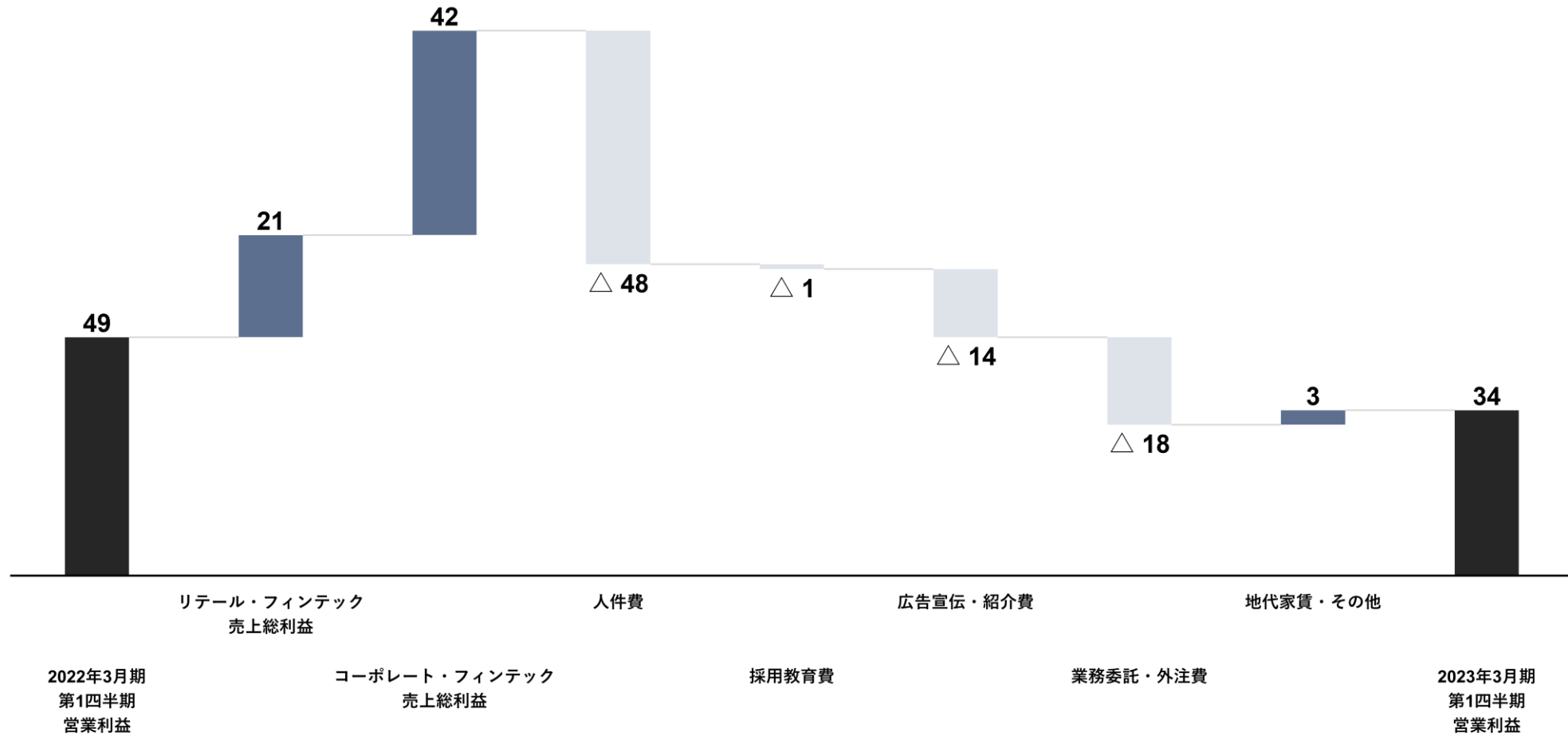
業績 売上高・売上総利益・営業利益の四半期推移



業績 2023年3月期 第1四半期 営業利益の増減要因（前年同期比）

販売管理費は組織体制強化のための採用による人件費増を中心に増加。

（単位：百万円）

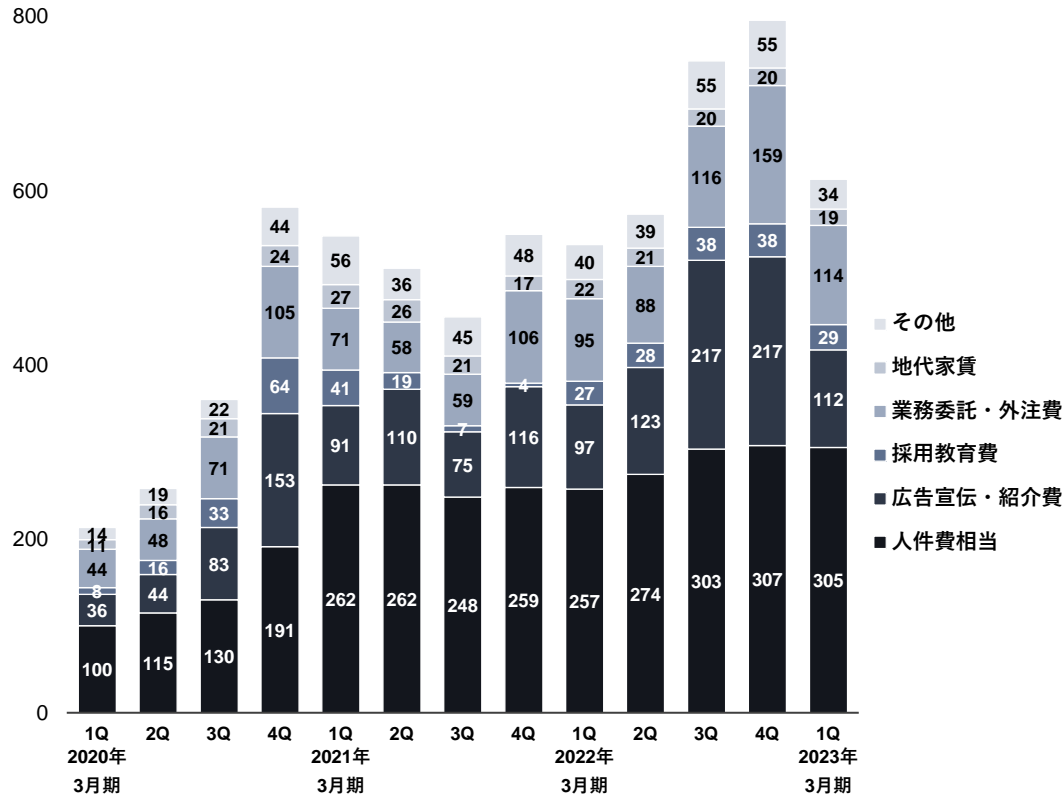


## 業績 販売費及び一般管理費の四半期推移

第1四半期の販管費は617百万円（前年同期比+13.6%）と増加するも、売上高販管費率では前四半期比3.1ptの改善。業務委託・外注費や広告宣伝・紹介費は、先行投資が一巡したことで下期から改善していく見込み。

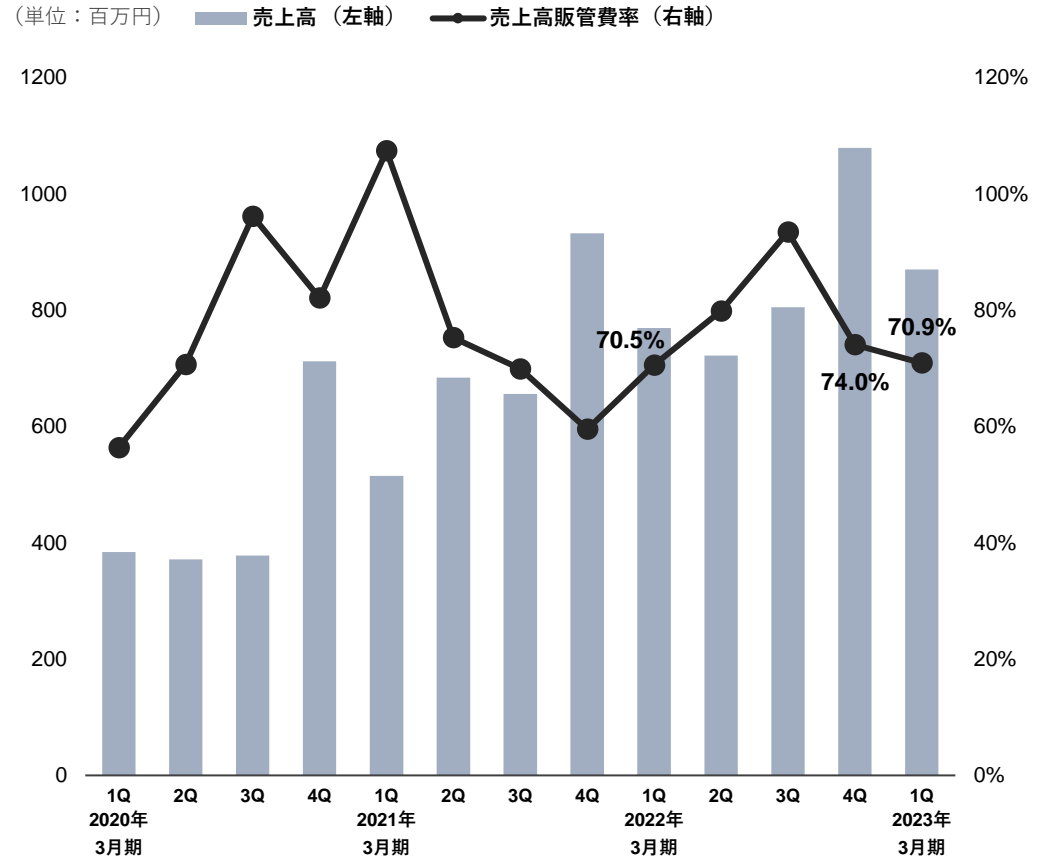
販売費及び一般管理費の四半期推移

(単位：百万円)



売上高販管費率の四半期推移

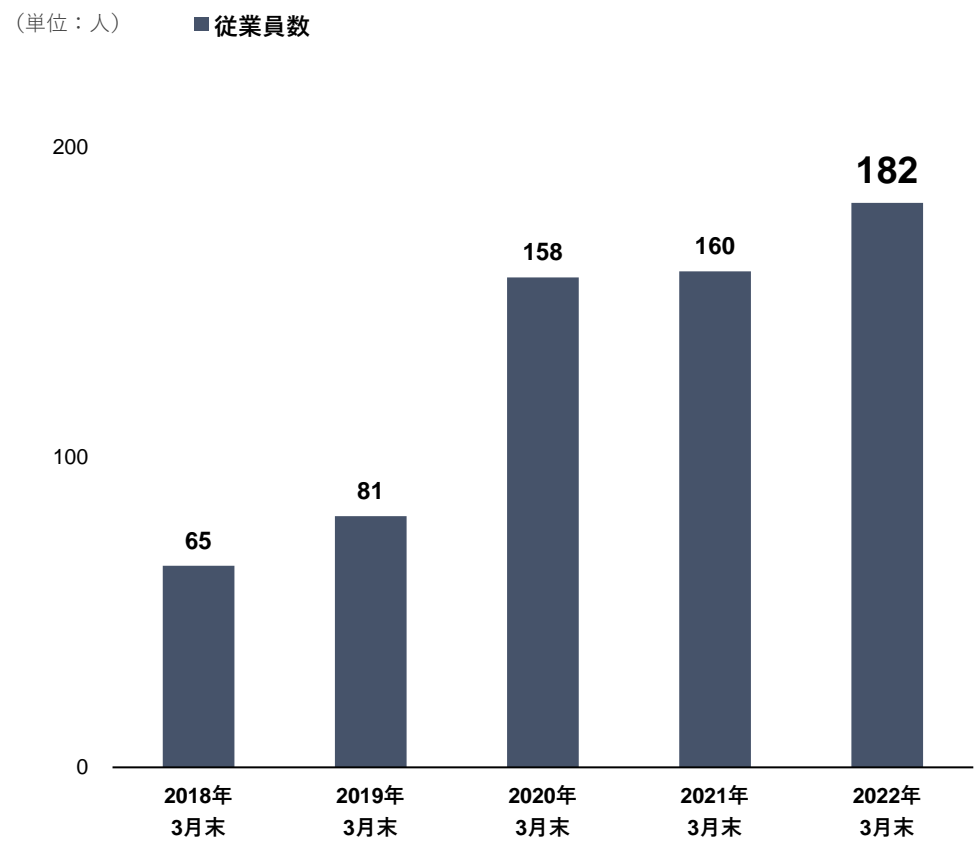
(単位：百万円)



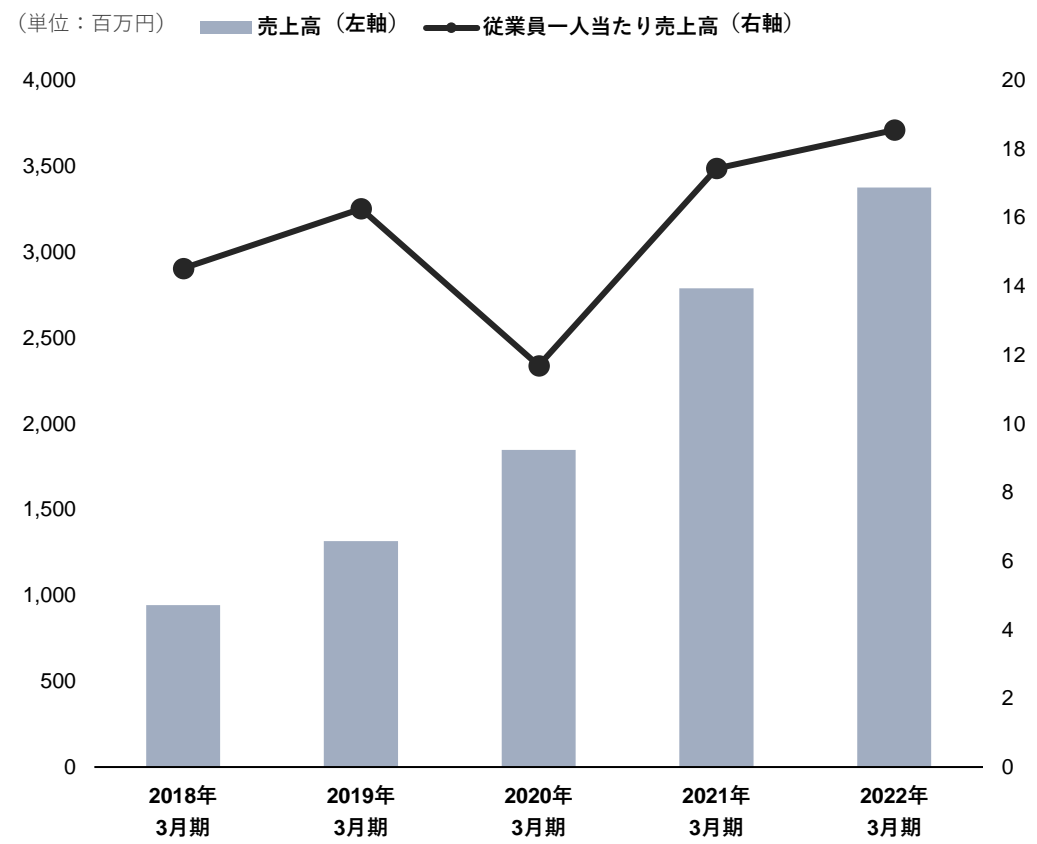
**業績** 従業員数※及び従業員一人当たり売上高の推移

従業員数が増加したことで、人件費が前年同期比+48百万円に増加するも、従業員一人当たり売上高は順調に増加しており、売上高の拡大とともに生産性の向上も実現。

従業員数の推移



従業員一人当たり売上高の推移

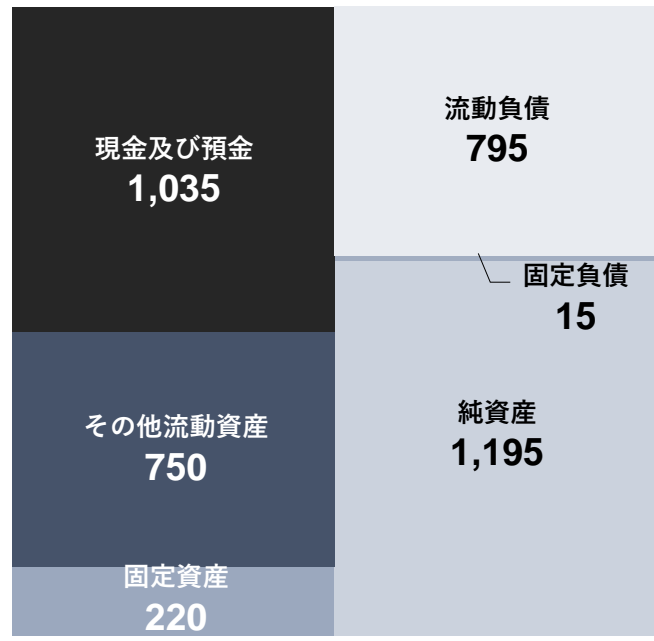


※ 派遣、業務委託を除く全従業員数

**業績** 貸借対照表の状況

現金及び預金は1,211百万円、純資産1,291百万円と財務基盤は引き続き健全な状態を維持。  
 今期から利益重視の方針による自己資本を拡充。

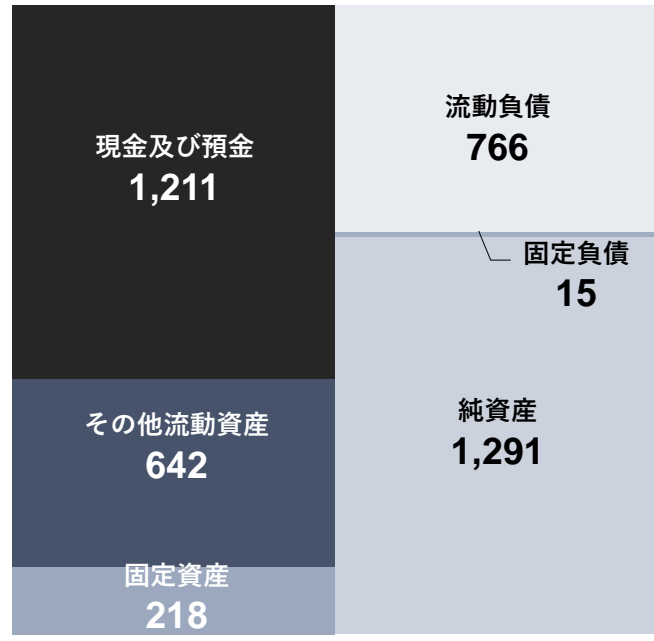
2022年3月末時点



自己資本比率：**55.0%**

流動比率：**224.4%**

2022年6月末時点



自己資本比率：**56.4%**

流動比率：**247.7%**



# 03

## 2023年3月期 第1四半期 ドメイン別業績・KPI

## リテール・フィンテック

- 売上高は、前年同期比 **+8.5%** の **680**百万円
- 営業利益はパーティカルメディア構築の先行投資一巡により、前四半期比 **+39.9%** の **266**百万円
- メディア・プラットフォーム訪問者数は引き続き、**月間 2千万UU** 超えを維持
- 金融系ワード関連Organic流入数はパーティカルメディアのSEOリスク分散効果で **1,481**千UU と横ばい
- 総会員数、ARPUは堅調に推移。送客収益の伸長によりARPUは **34**百円台 に上昇

## コーポレート・フィンテック

- 売上高は前四半期に実施したタクシーCM等の効果も継続し、前年同期比 **+33.2%** の **189**百万円
- 営業利益は、子会社の金融システムやライセンス体制などの固定費の影響で、前年同期比  $\Delta$ **15.7%** の  $\Delta$ **30**百万円
- 経営者向けメディア『THE OWNER』の会員数は堅調に推移し、**42**千人 に増加
- 経営者リード総数も『THE OWNER』会員の増加と連動して堅調に推移し、**19**千人 に増加
- 第1四半期売上高は前年同期比で増加も、口頭合意件数の増加により、直近1年間のARPAは **374**百万円 と微減

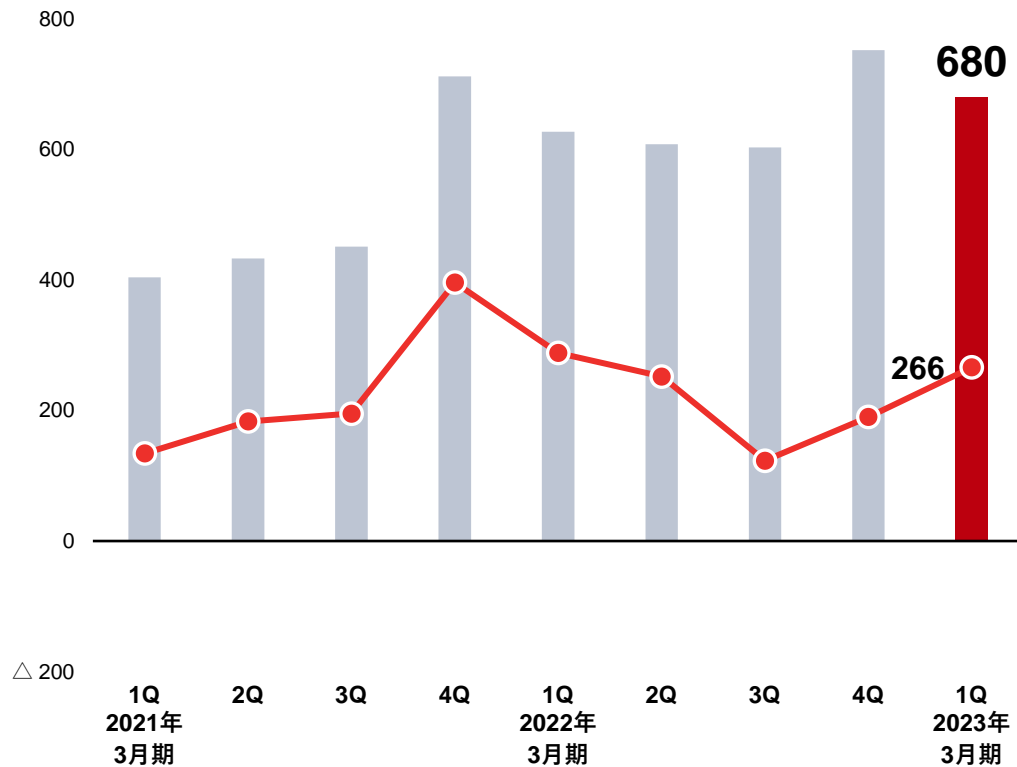
## 業績 ドメイン別四半期業績の推移

リテール・フィンテックは、バーティカル・メディア構築の一過性費用の削減により営業利益率が前四半期比で約14pt改善。コーポレート・フィンテックは、前期大型広告投資の影響で案件が順調に積み上がり、前年同期比+33%増収。一方、クラウドファンディング事業の金融システム、ライセンス体制の固定費が影響し、営業利益は赤字。

### リテール・フィンテック

(単位：百万円)

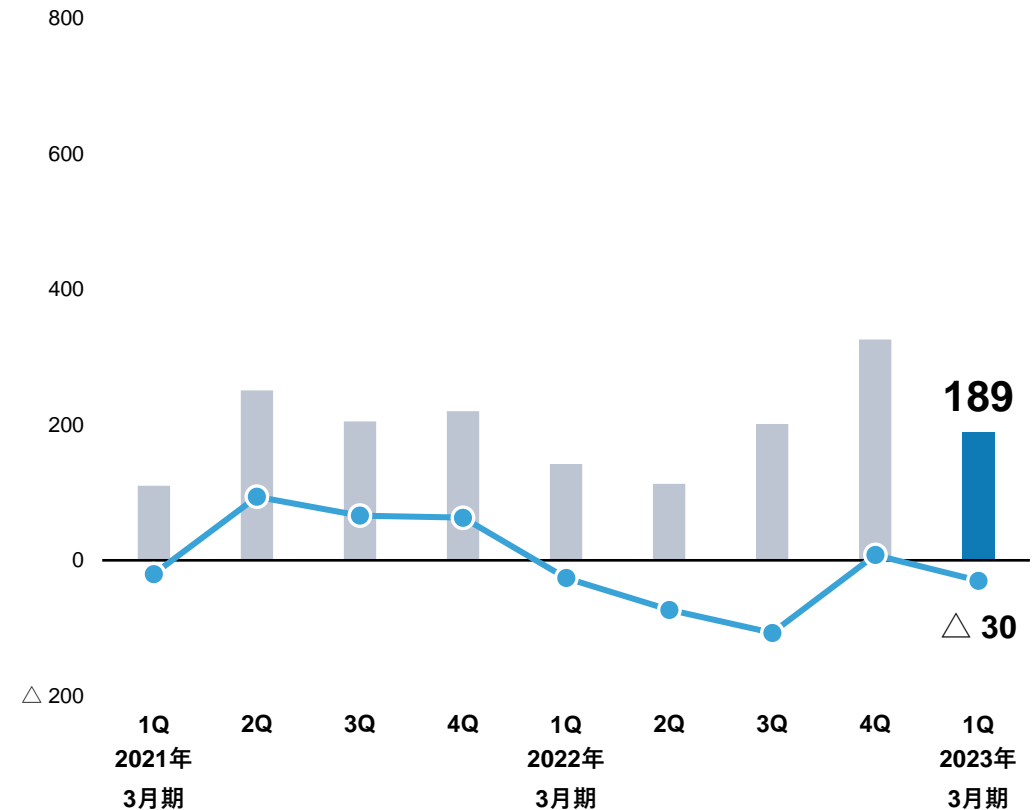
■ 売上高    ●-○ 営業利益



### コーポレート・フィンテック

(単位：百万円)

■ 売上高    ●-○ 営業利益



※ 各ドメインに紐づく直接費のみから集計。

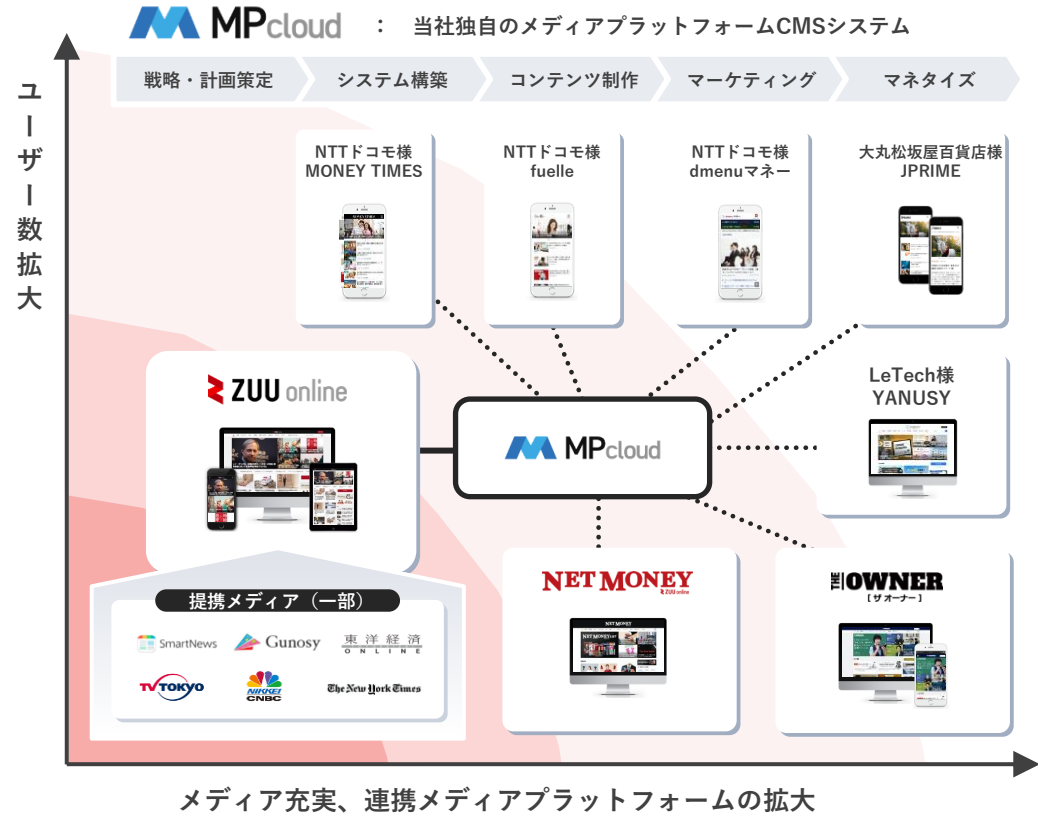
03 ——— 2023年3月期 第1四半期 ドメイン別業績・KPI

リテール・フィンテック

## 主要KPIの推移・トピックス

**事業** リテール・フィンテック：金融領域を中心にメディアによるデジタル情報経済圏拡大

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。

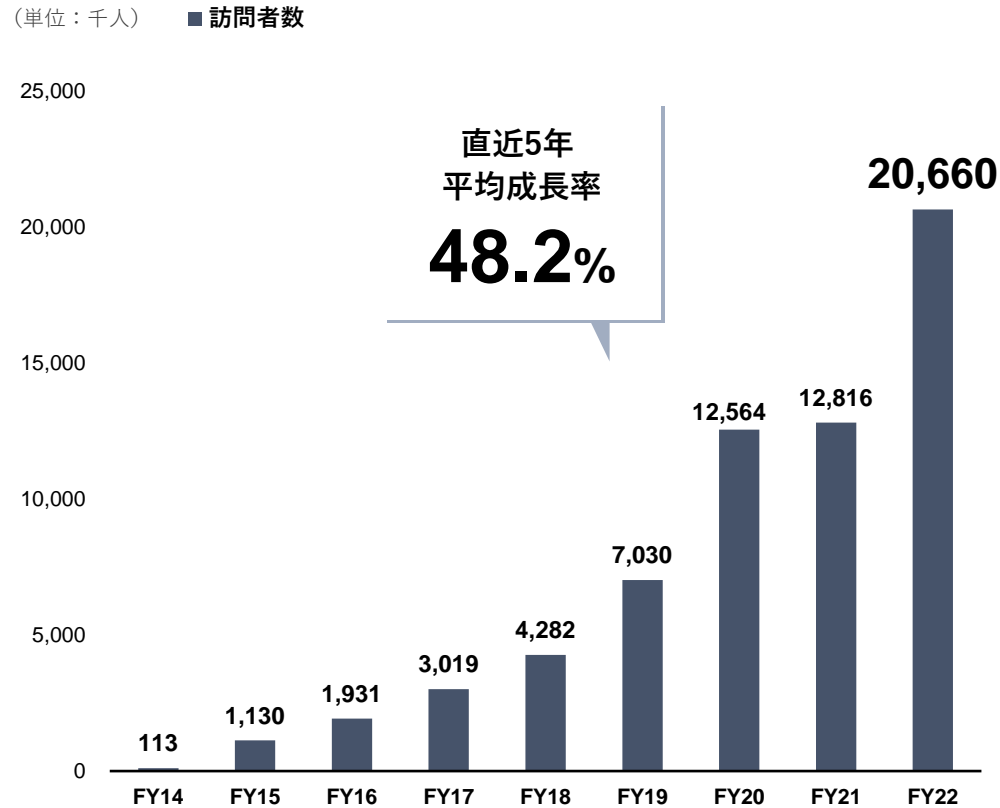


- 01 **送客・広告**  
金融商品・ウェビナー告知等、ユーザーニーズと企業ニーズのマッチング
- 02 **金融DX・デジタル店舗**  
金融機関等のデジタル店舗設置と信用スコア開発等によるDX支援
- 03 **アドバイザー・マッチング**  
富裕層向け資産運用コンサルティング「ウェルス・マネジメント」の提供等
- 04 **有料会員**  
会員向け質の高い金融関連コンテンツの提供

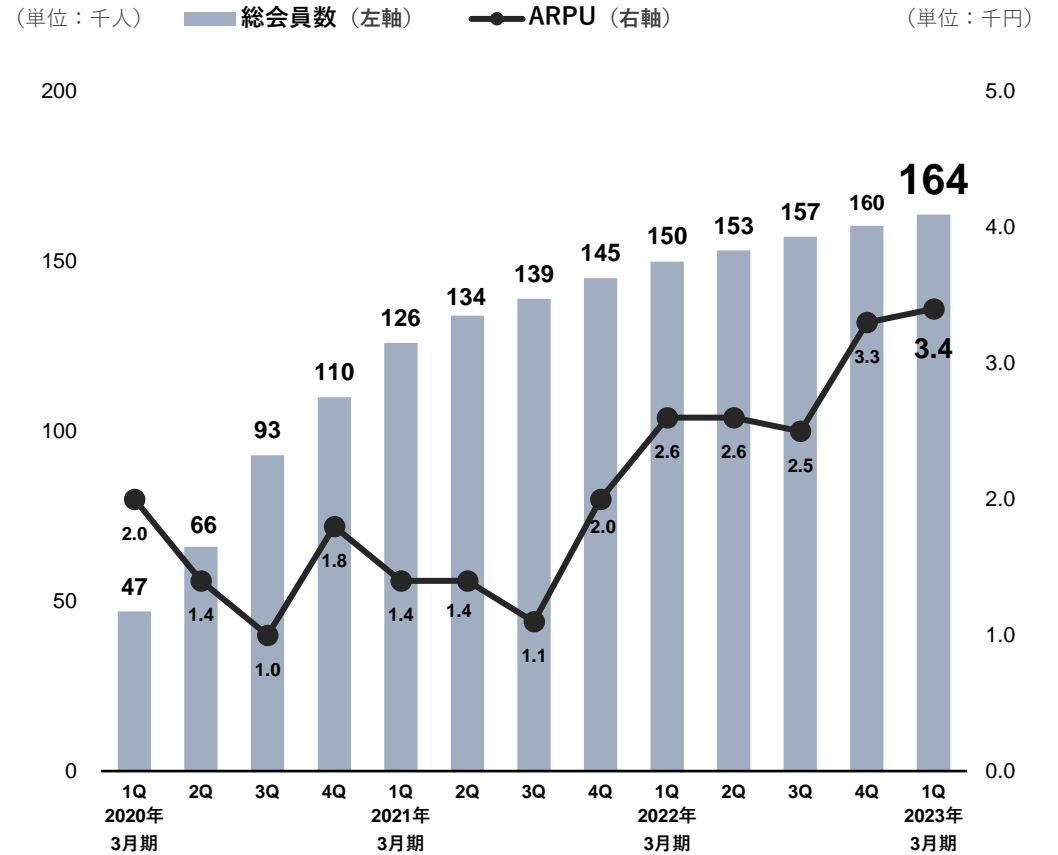
# KPI ユーザー基盤は維持・収益性は向上

メディア・プラットフォーム訪問者数は引き続き月間2千万UU超えを維持。ARPUは送客・広告売上の増加により、前四半期比+2.8ptとさらに伸長。

訪問者数



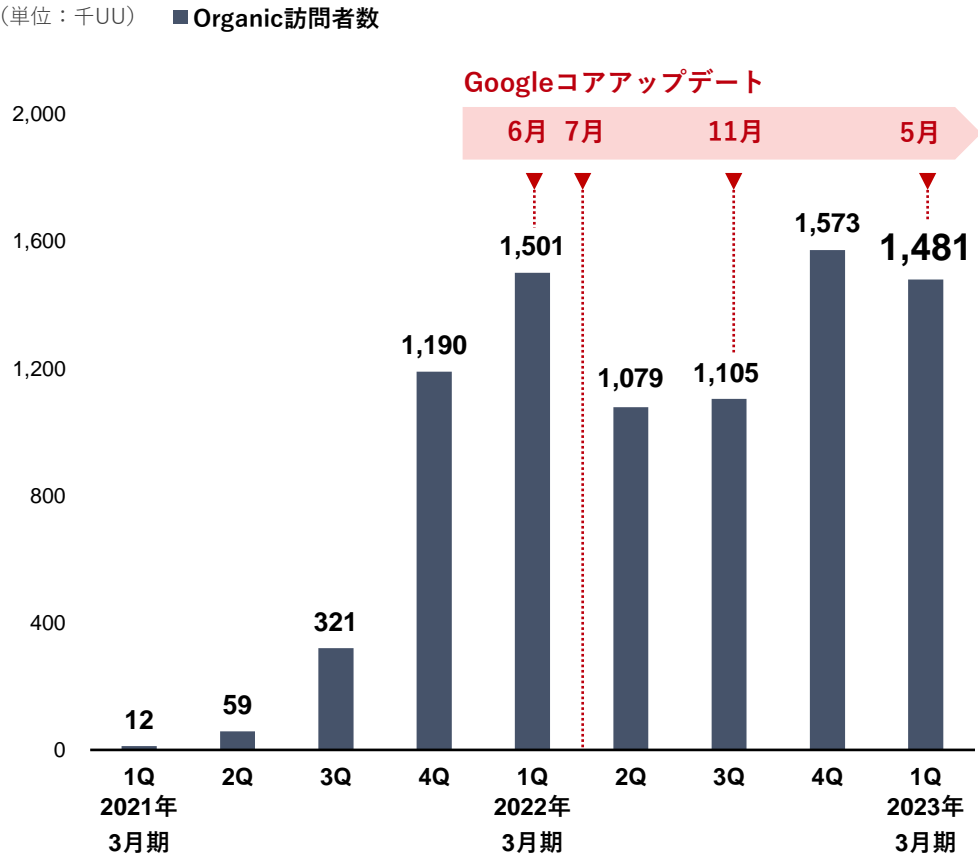
総会員数 / ARPU



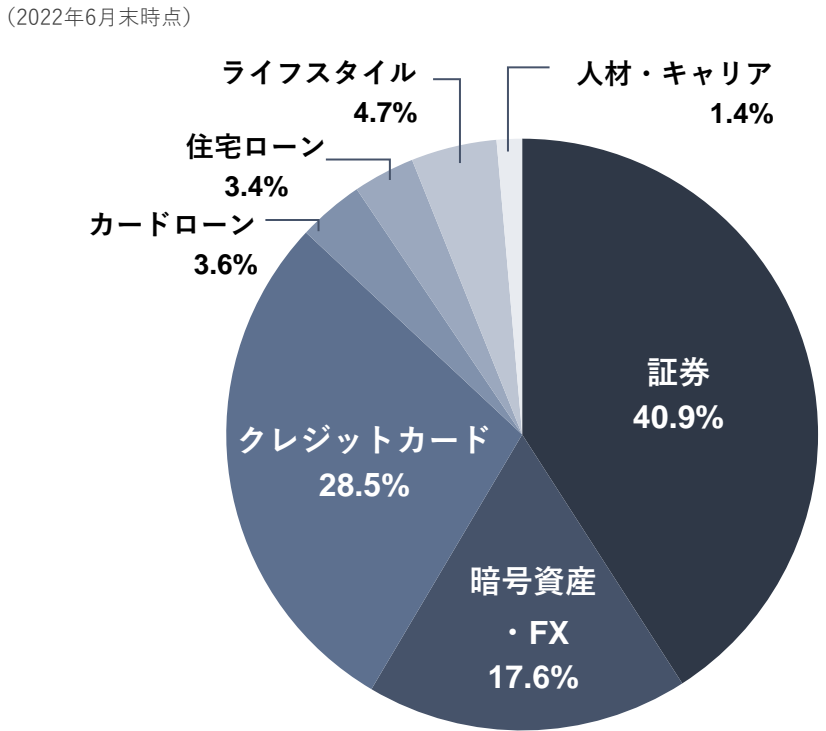
# KPI 送客関連流入はバーティカル・メディア効果でSEOリスクは逓減、収益性は向上

2022年5月にGoogleコアアップデートが実施されるも、前期までのバーティカル・メディア化によるリスク分散効果でOrganic流入数への影響は逓減。ARPU上昇により収益性は向上しており、通期予想に対しては順調に進捗。

金融系ワード関連Organic流入数の推移



バーティカル領域別\*Organic流入の構成比

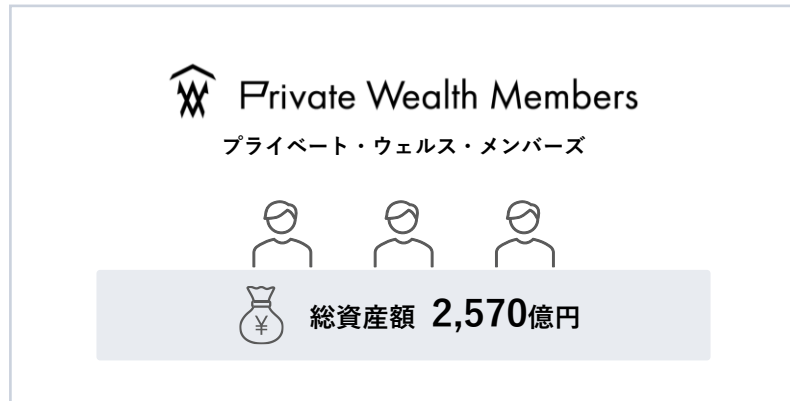


\* 各領域でのバーティカル・メディア化により、『NET MONEY』『ZUU online』に加え、各バーティカル・メディアの数値も合算。

**KPI** PWM総資産額が2,500億円を突破、会員向け投資商品も提供

富裕層向けウェルス・マネジメント・サービスの会員『プライベート・ウェルス・メンバーズ』の総資産額が2,500億円を突破。さまざまな領域でのアライアンスを拡大し、会員限定の投資商品の紹介も開始。

PWM総資産額が2,500億を突破

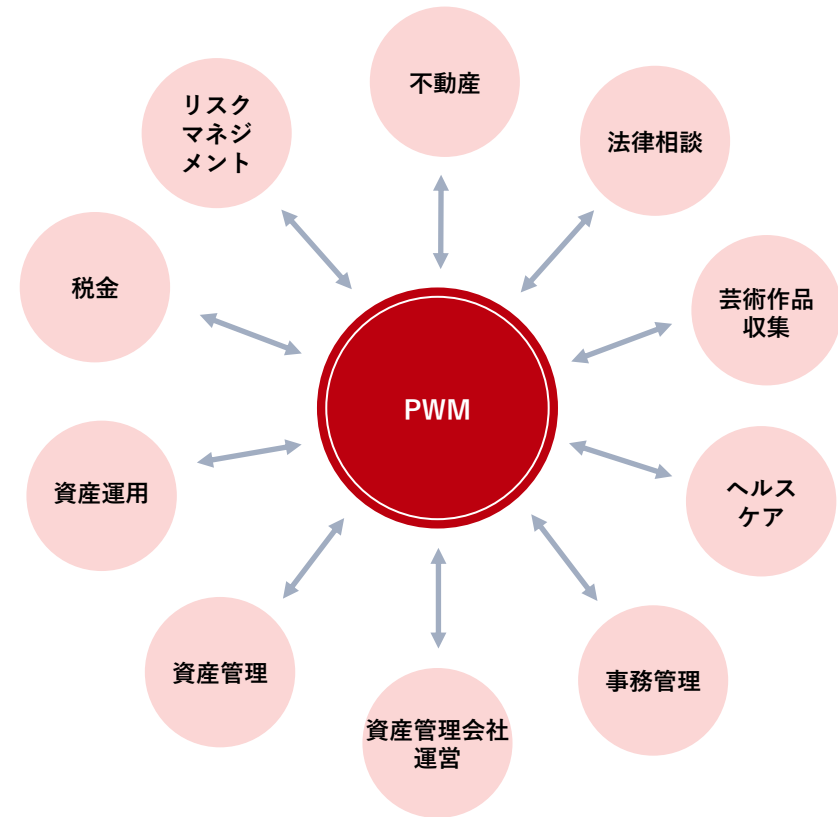


**プライベート・ウェルス・コンサルティング**

資本拡大・資産運用のサービスを提供

投資・資産運用	税金	不動産	資産管理
会計	法律相談	事務管理	リスクマネジメント
芸術作品収集	ヘルスケア	…etc.	

さまざまな支援プレイヤーと連携し、PWMを包括的に支援



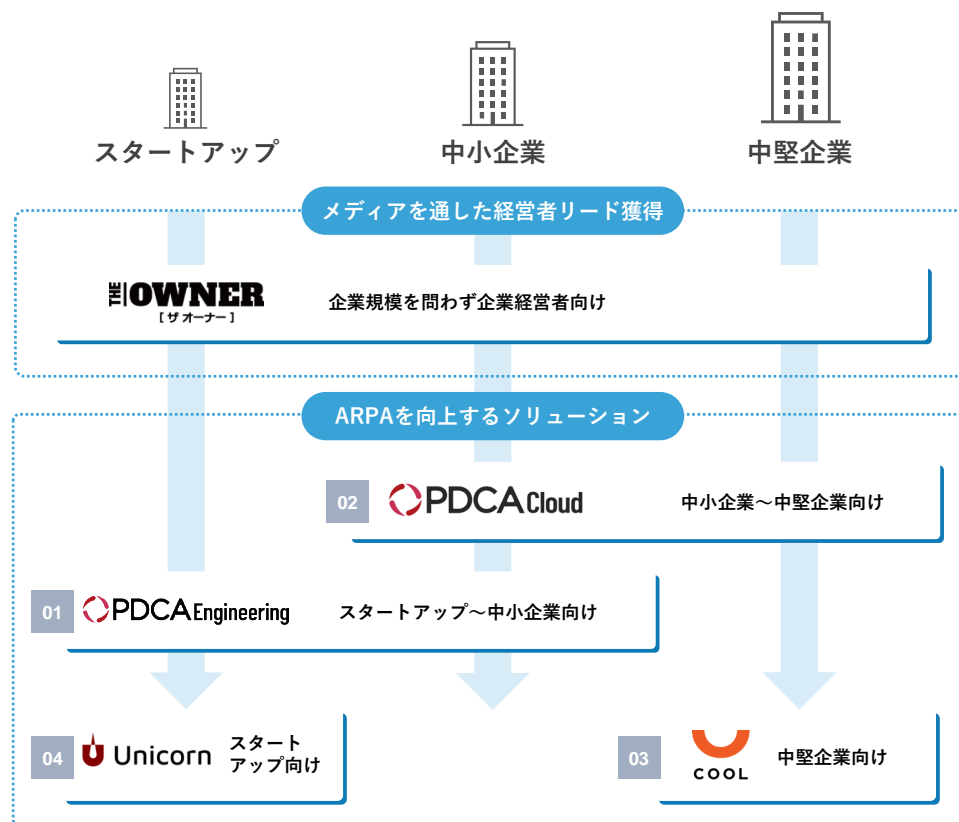
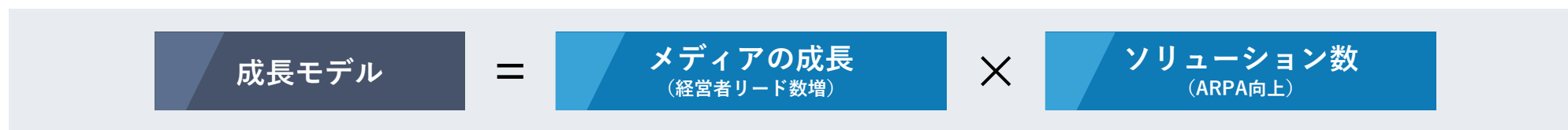


## 03 ——— 2023年3月期 第1四半期 ドメイン別業績・KPI

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。



- 01 **PDCA Engineering**  
鬼速PDCAメソッドを用いた事業成長のための組織コンサルティング
- 02 **PDCA Cloud**  
組織コンサルティングSaaSを提供し、業務標準化やKPI管理、オンボーディングを支援
- 03 **融資型クラウドファンディング**  
融資型クラウドファンディングサービス『COOL』を用いた資金調達支援
- 04 **株式型クラウドファンディング**  
株式型クラウドファンディング『Unicorn』での未上場企業向けエクイティ資金調達支援
- 05 **M&A仲介・マッチング**  
メディアの法人会員及び顧客からのM&Aニーズに日本M&Aセンター社と連携対応

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。

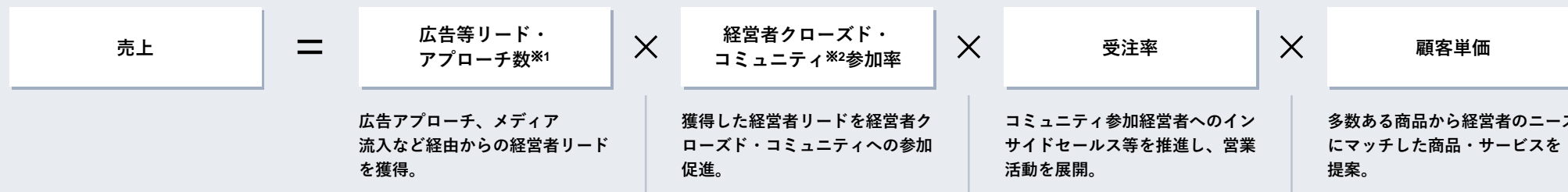
コーポレート・フィンテック

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。

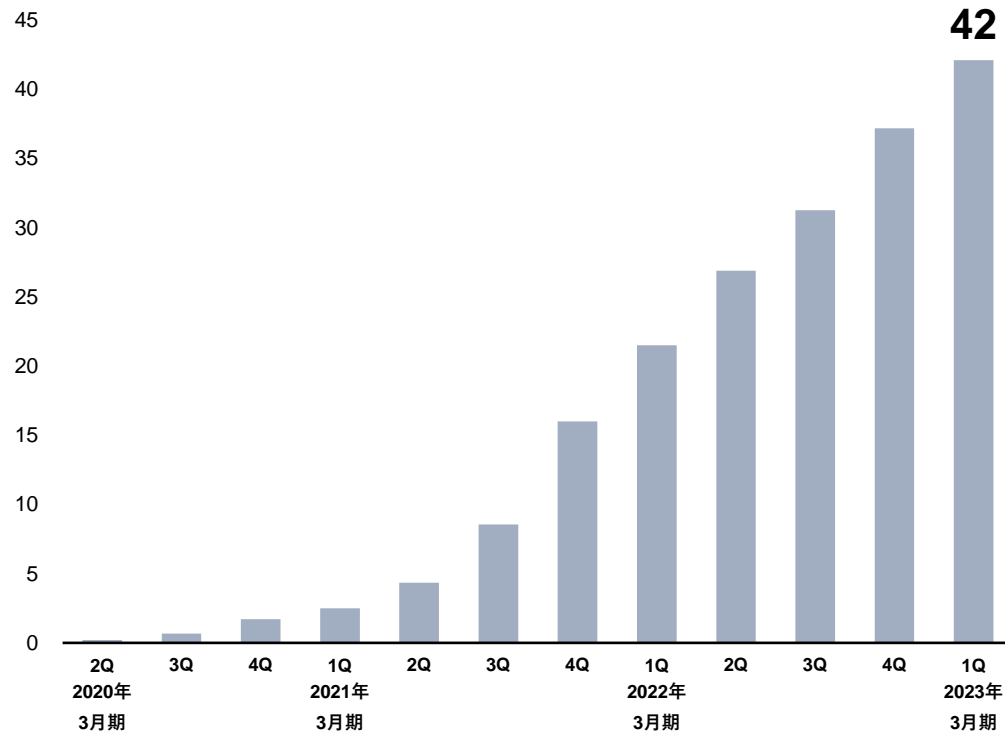
※2 獲得した経営者リードに対して実施している情報提供・勉強会等。

KPI **メディア会員数及び経営者リード総数<sup>※1</sup>が順調に増加**

経営者向けメディア『THE OWNER』の会員数は堅調に推移。ARPA<sup>※2</sup>は口頭合意件数の増加により一時的に下落し374万円で推移。

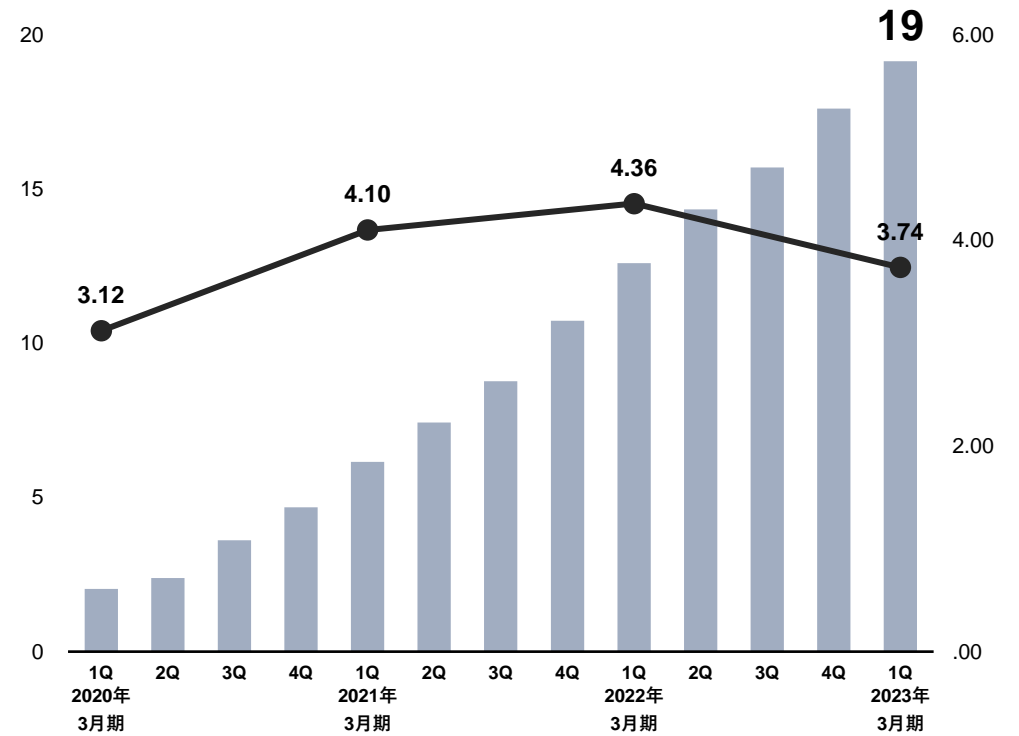
『THE OWNER』会員数

(単位：千人) ■ 会員数



経営者リード総数 / ARPA

(単位：千人) ■ 経営者リード総数 (左軸) ● ARPA (右軸) (単位：百万円)



※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件数で試算。

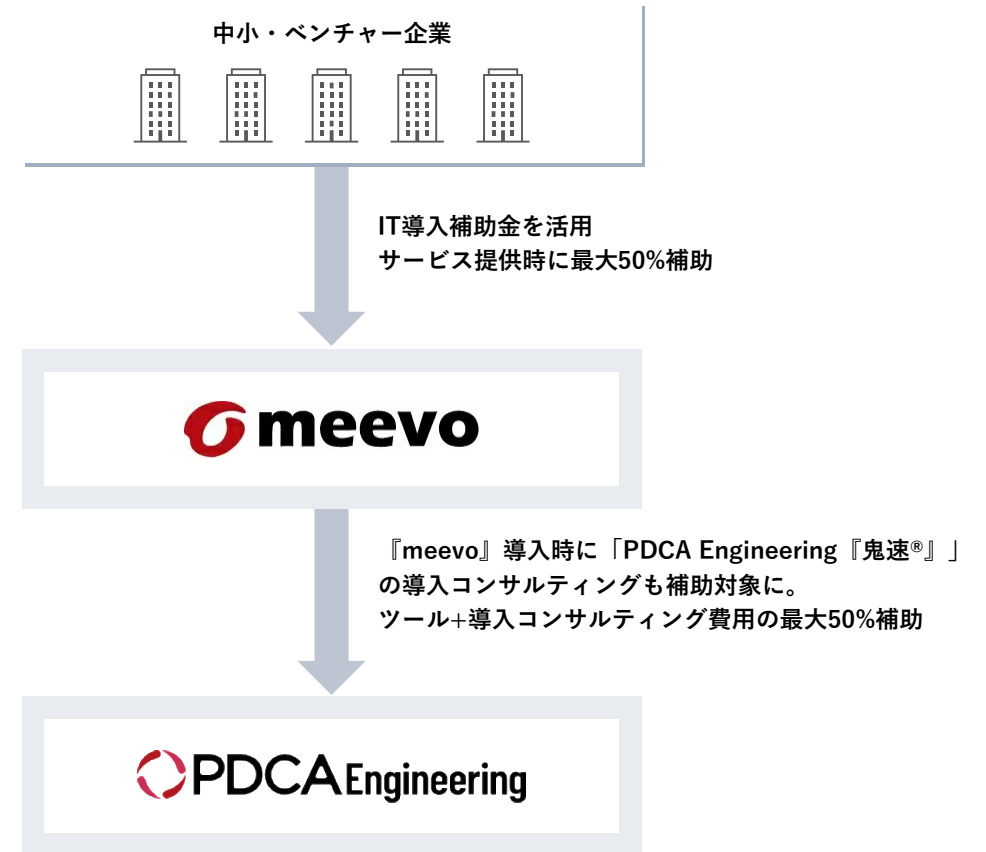
組織コンサルティングSaaS『PDCA Cloud』の会議版『meevo（ミーボ）』が「IT導入補助金2022」の対象ツールに採択。  
『meevo』の導入コンサルティングとして「PDCA Engineering」も含め、中小企業・小規模事業者への導入促進を図ることで、リードからの受注率向上を見込む。

『meevo』がIT導入補助金の認定ツールに採択



類型	A類型
補助対象経費区分	クラウド利用料（最大1年分補助） 導入関連費等
補助率	1/2以内
上限額・下限額	30万円-150万円未満

「PDCA Engineering」も加えた補助で支援拡大へ



経営者向けメディア『THE OWNER』主催の地方カンファレンスを福岡、関西に続き、東海地方で開催。  
新たに富山銀行と提携し、「PDCA Engineering」の提供による地方企業の支援をさらに拡大。地方カンファレンス、地域金融機関との連携による地方企業のリード件数の増加を見込む。

## 東海地方での『THE OWNER』カンファレンスを受付開始

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

オンライン開催決定！

開催日時  
2022年7月1日(金)～7月31日(日)

参加条件  
参加費無料 (事前申込必須)

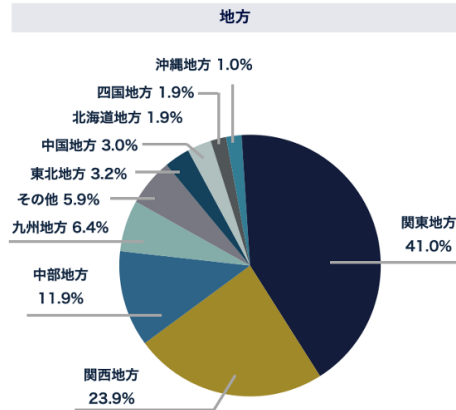
定員  
2,500名

小林 さやか 氏    宗次 徳二 氏    南原 竜樹 氏

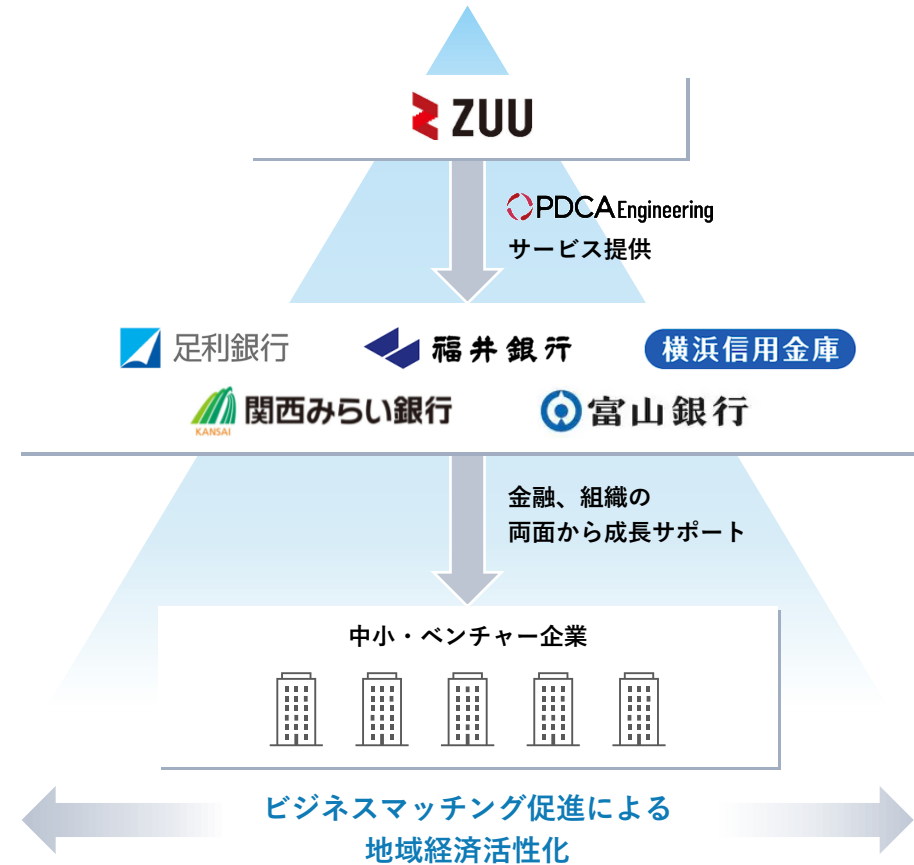
東海の経営者必見！2022年7月開催！経営者の方々を対象とし地方創生、企業経営、ベンチャー、自治体などのテーマで著名なスピーカーが登場するウェビナーを開催します。ここでは聞けない対談や講演、パネルディスカッションを予定しております。

総参加者数  
**2,341名**

平均満足度  
**4.52点**



## 地域金融機関との業務提携により、地方企業の支援を拡大

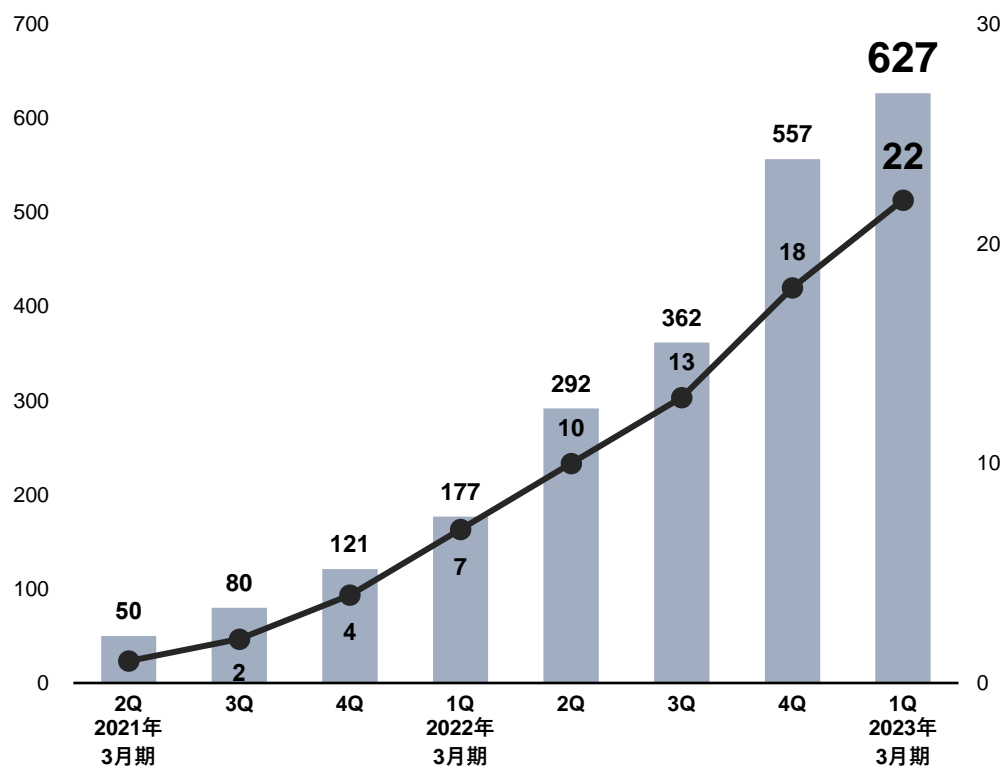


※ 参考：前回の関西地方での『THE OWNER』カンファレンスの参加者数、平均満足度、参加者の居住地データ

『COOL』は累計調達額※1627百万円、累計案件数※222件。各案件の資金調達も10分程度で満額調達になるなど好調に推移。  
『Unicorn』は累計調達額799百万円、累計案件数36件。引き続き、体制強化、案件数の増加に取り組む。

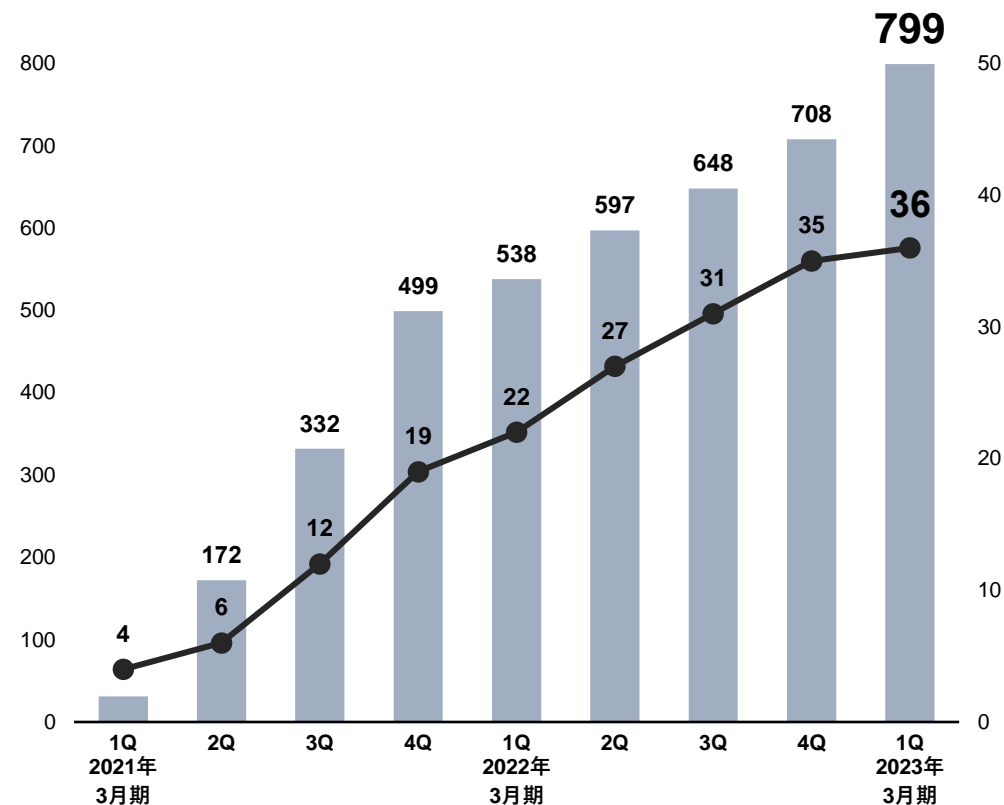
## 融資型クラウドファンディング『COOL』

(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)



※1 クラウドファンディングおよび私募、増資なども含めたトータルでの累計調達額。

※2 組成した案件の累計件数。

# 04 — Appendix



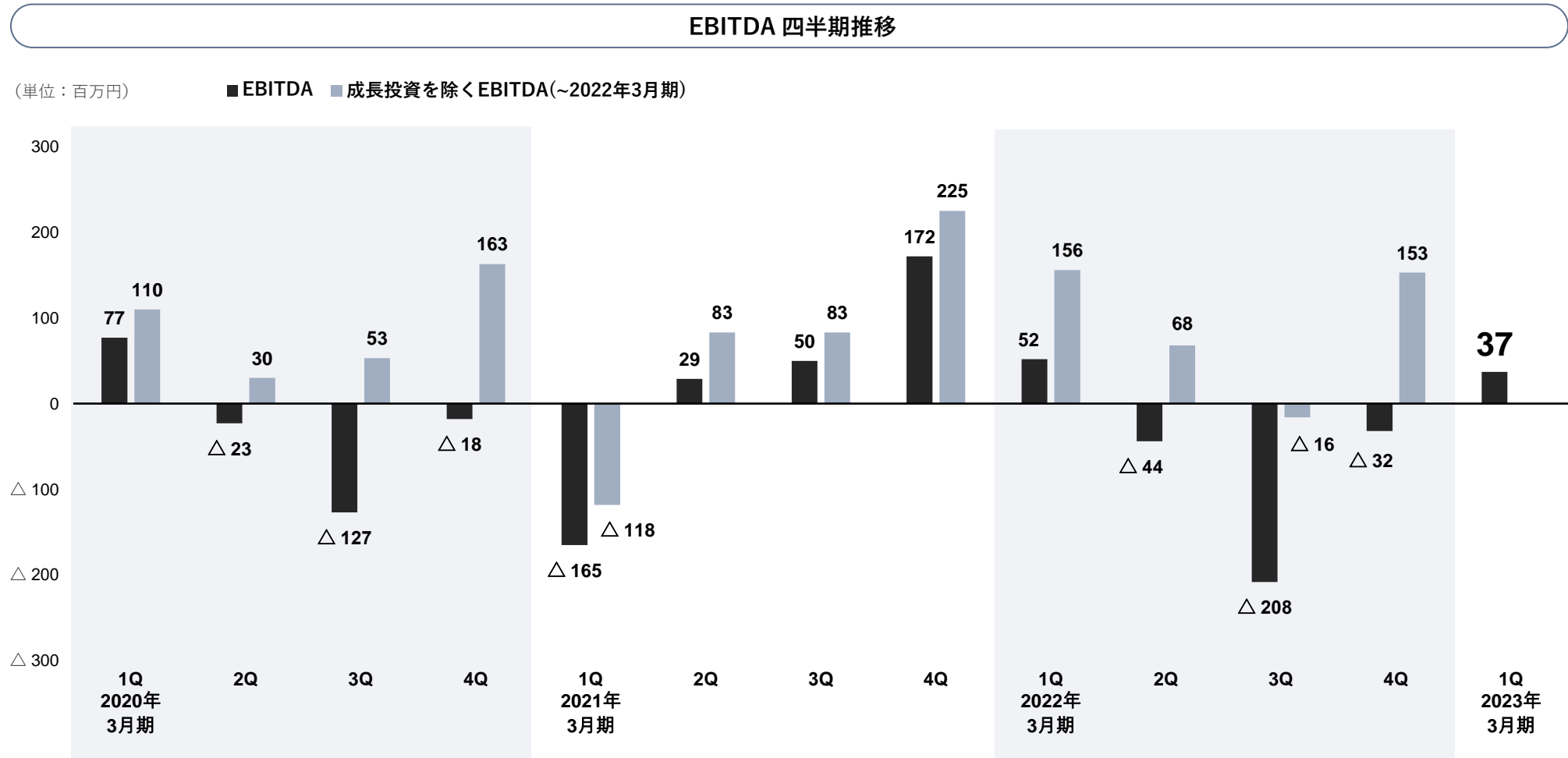
ZUU単体は引き続き好調も、クラウドファンディング子会社は金融システムやライセンス体制など固定費の影響もあり、前年同期比で減収・減益。

(単位：百万円)

	ZUU単体 FY2022 第1四半期	ZUU単体 FY2023 第1四半期	前年同期比 %	クラウド ファンディング 子会社 FY2022 第1四半期	クラウド ファンディング 子会社 FY2023 第1四半期	前年同期比 %
売上高	750	864	+15.1	23	8	△63.0
売上総利益	573	645	+12.5	23	8	△63.0
営業利益	95	85	△10.5	△43	△50	-

# 業績 EBITDAの四半期推移

第1四半期EBITDAは37百万円と前年同期比では微減も計画を上回る推移。  
 前期で先行投資が一巡したため、今期からはEBITDAの推移のみの管理に移行。



## 04 — Appendix

# 事業概要

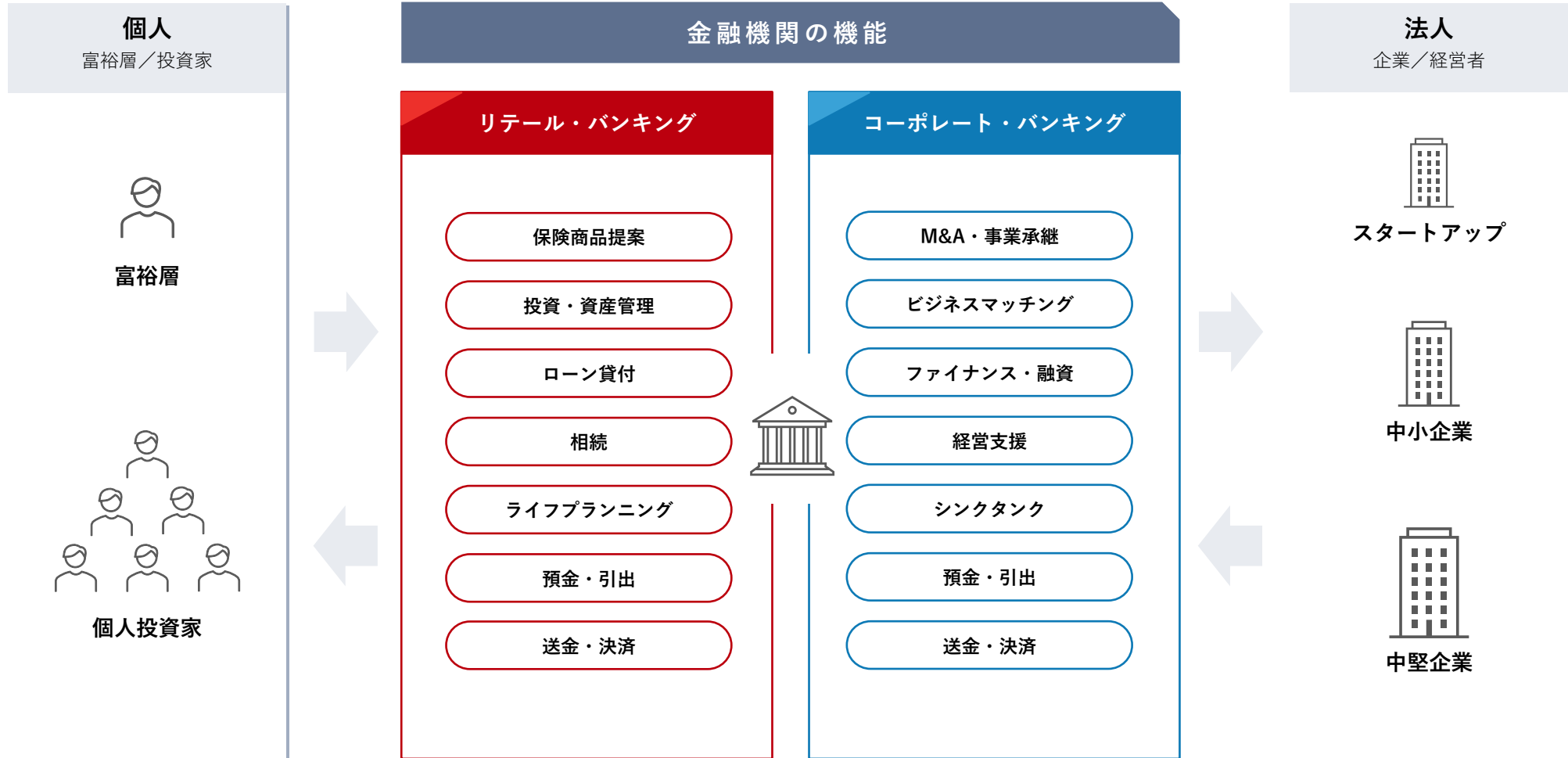
事業 ZUUが取り組む「金融再創造」(再掲)

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。



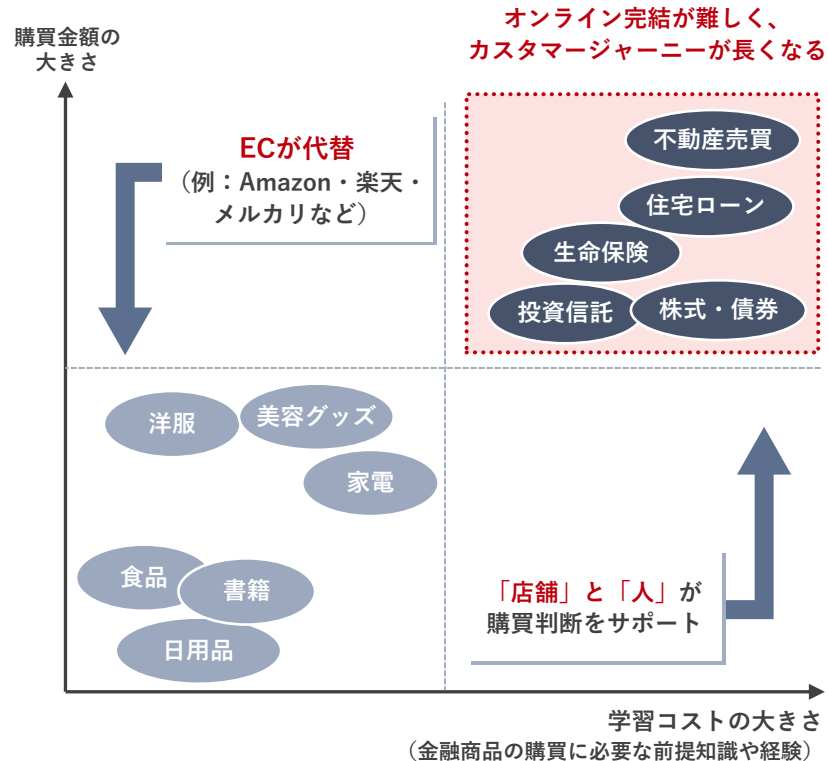
金融領域のデジタルシフトをZUUが支援

リテール・フィンテック



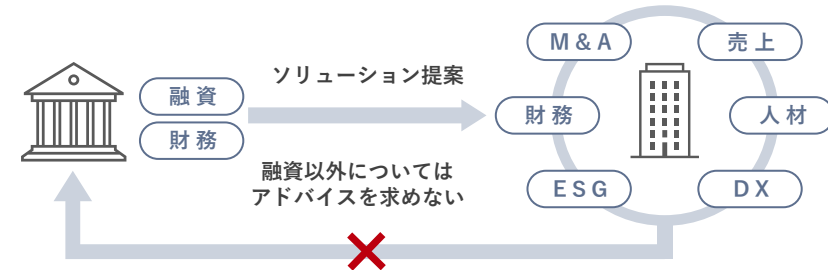
コーポレート・フィンテック

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

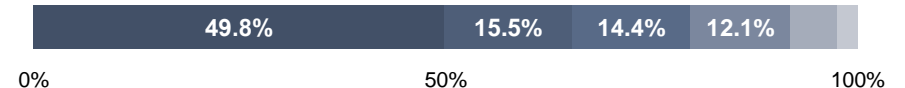
企業を取り巻く課題はコロナでより複雑化し既存の金融機関では解決しきれない



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」

# 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

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

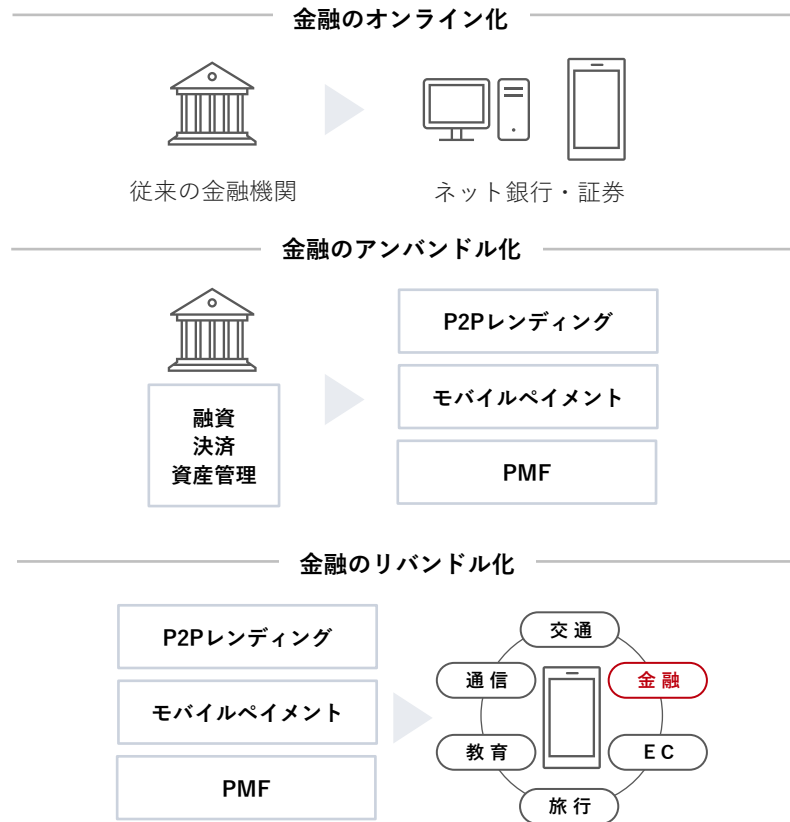
モバイルPOS、EC決済、オンライン送金



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

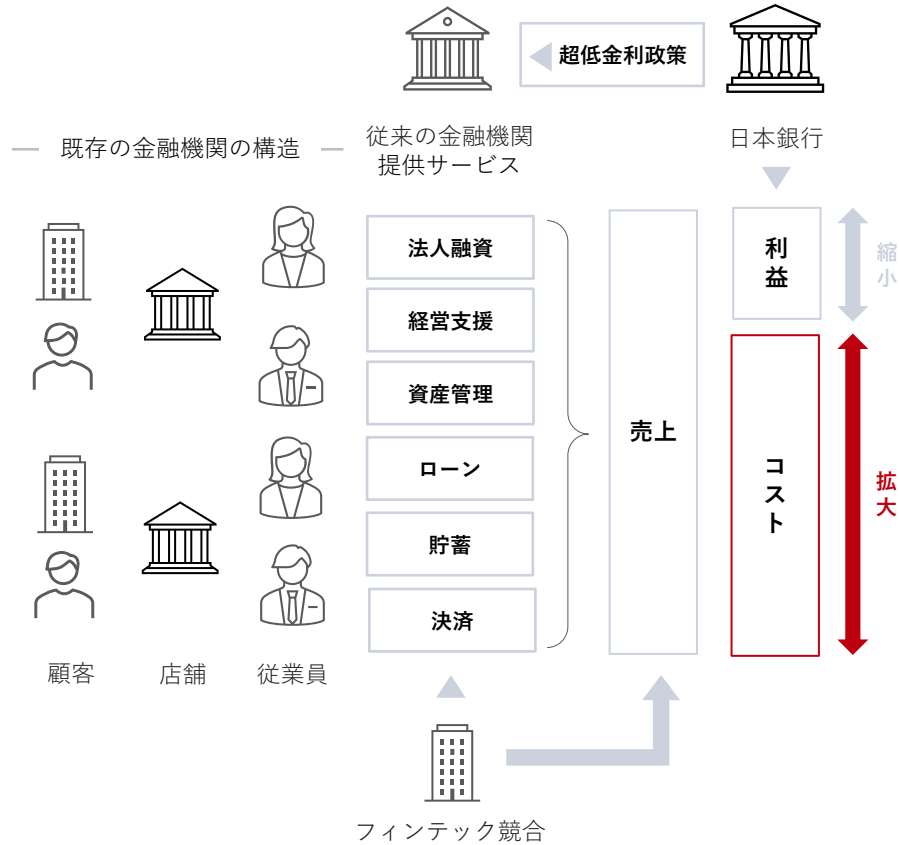


決済のみならず投資やローン、保険などの金融サービス仲介の中心に

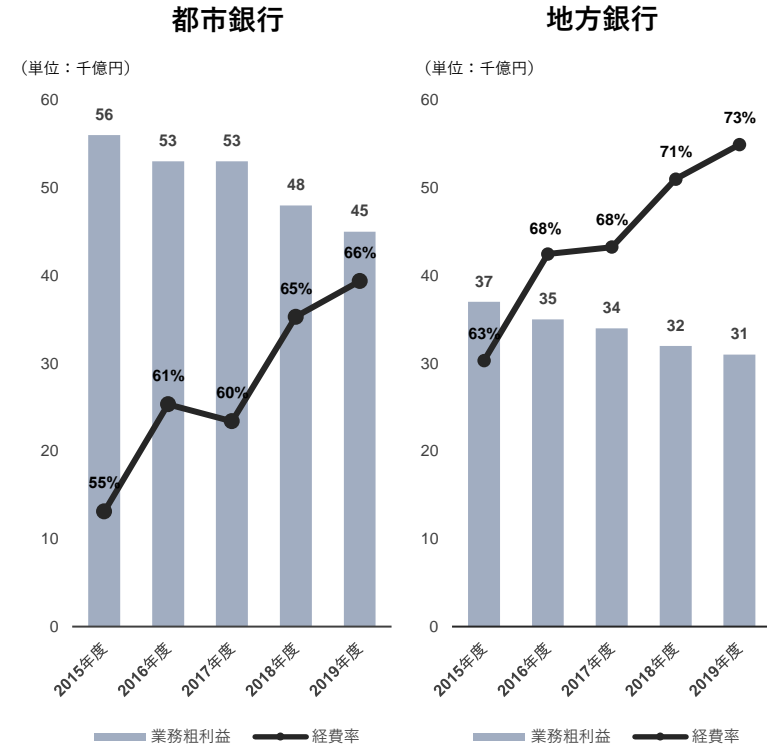
事業 金融機関が抱える課題：コスト増、利益率の低下（再掲）

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

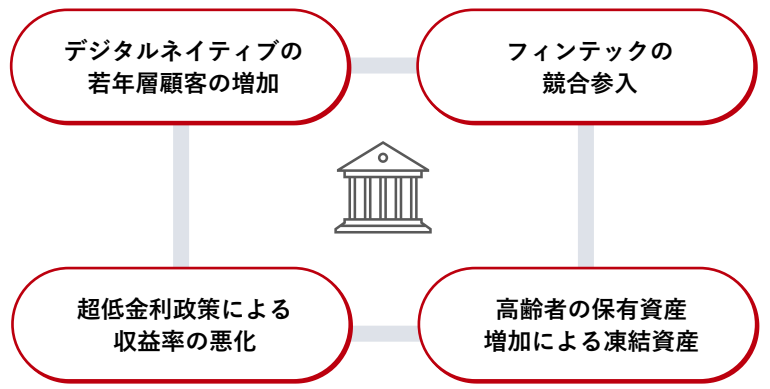


※出典：一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析2019年度決算」より弊社で作成

事業 **金融機関が抱える課題：ビジネスモデルの転換** (再掲)

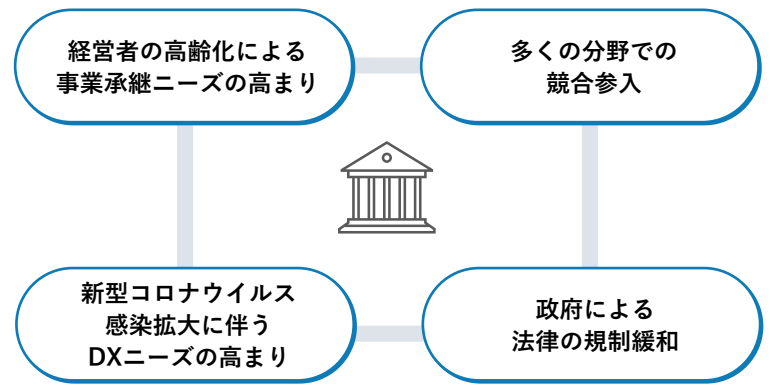
複数の外部要因により金融機関は個人、法人の両面でビジネスモデルの進化を迫られている状況。

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

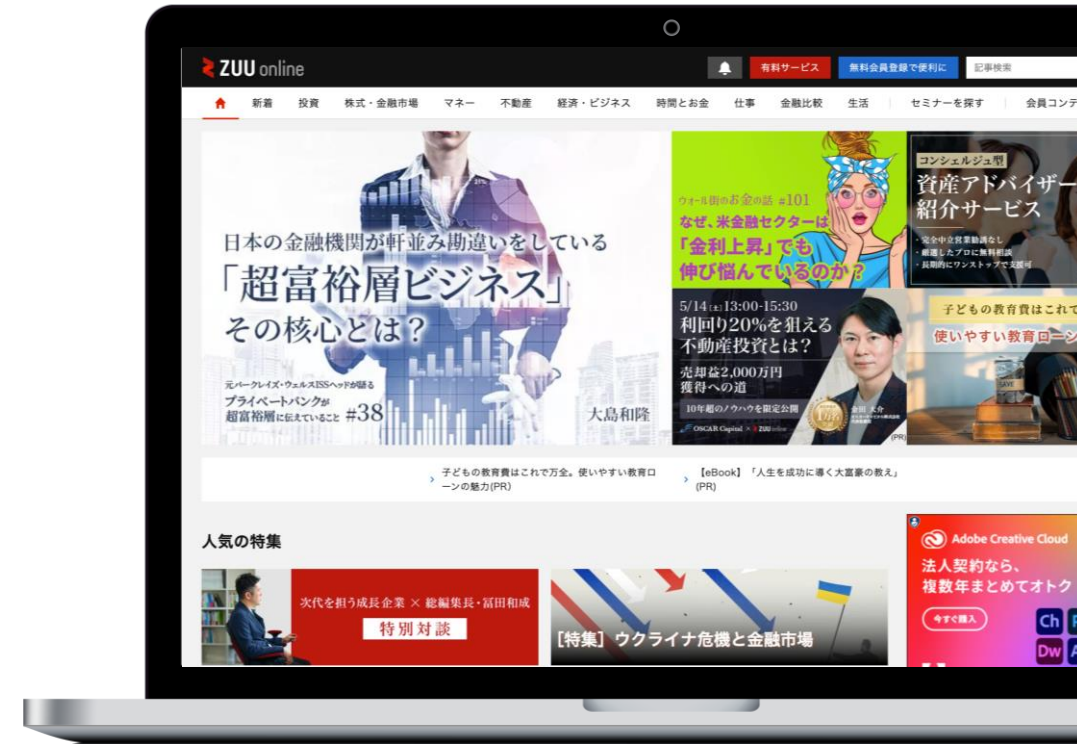
コーポレート・バンキングの課題



- 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

## 04 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)**

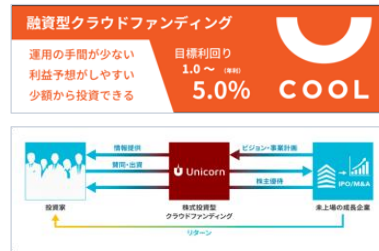
会員数15万人以上の国内最大級の金融経済メディア。  
個人投資家だけでなく、経営者等のエグゼクティブ層やマネジメント層から支持を得るフィンテックサービスの基盤。

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**

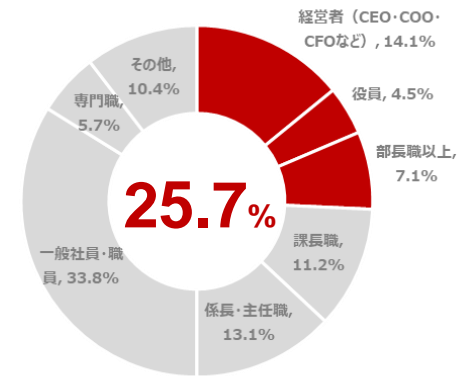
コロナ禍では会員向け金融・不動産のオンラインセミナーも多数開催  
15万人の会員に対しクラウドファンディングへの投資機会を提供



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**

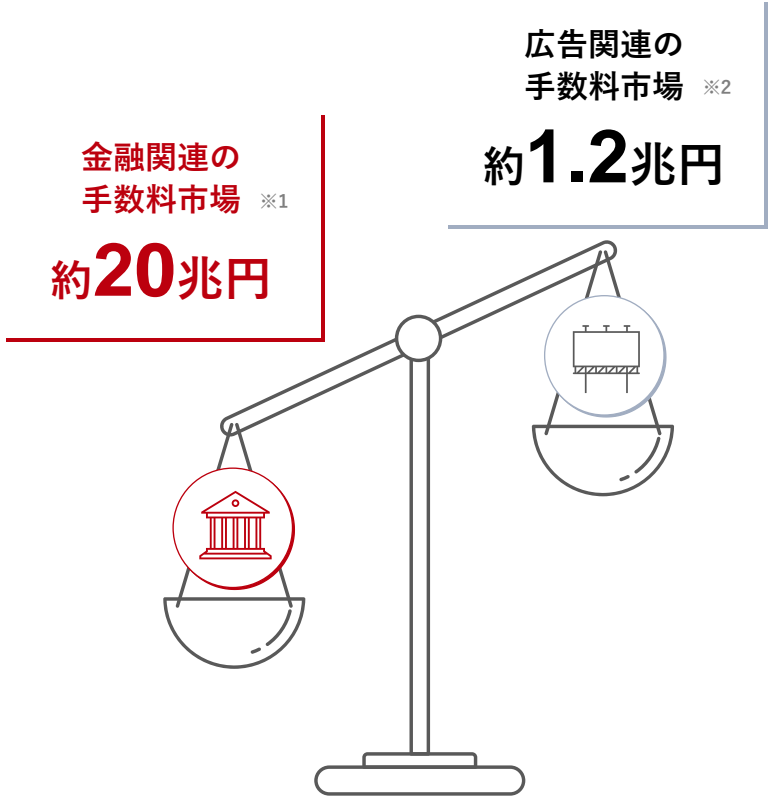


※出典：ZUU online 会員出現率調査2020年3月 (n=11,612)

事業 ターゲット市場規模：広告・送客（再掲）

現在の当社事業領域である金融の広告関連市場では豊富なノウハウと実績を有する。  
 今後は、さらに拡大する金融関連の手数料市場にも直接進出を予定。

金融機関関連市場規模の外観



今後の金融関連市場に関する政府の目論見

2020年7月17日、政府は第41回未来投資会議を開催し、金融分野の国内総生産を25兆円とすることを目指すと発表。  
 (2018年時点では22兆8,000億円)

フィンテックの実用化や民間事業者の金融関連業務デジタル化などの施策を積極的に進める方針。

iv) FinTechの実用化等イノベーションの推進

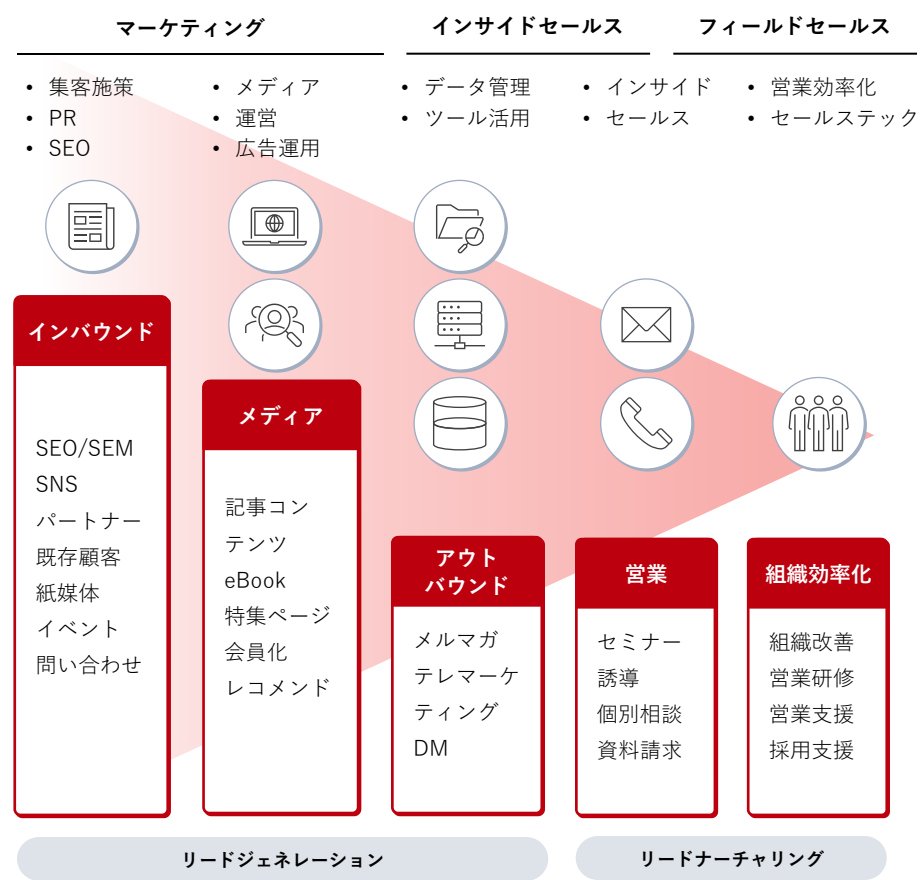
2020年度	2021年度	2022年度	2023～2025年度	担当大臣	KPI
<p><b>FinTechの実用化</b></p> <p>2020年7月に閣議決定した「未来投資会議」で、民間事業者のデジタル化の推進等について、国家戦略の一環としてデジタル化推進を推進する。また、デジタル化推進の一環として、民間事業者のデジタル化の推進等について、国家戦略の一環としてデジタル化推進を推進する。</p>	<p>民間事業者のデジタル化の推進等</p> <p>民間事業者のデジタル化の推進等について、国家戦略の一環としてデジタル化推進を推進する。</p>	<p>民間事業者のデジタル化の推進等</p> <p>民間事業者のデジタル化の推進等について、国家戦略の一環としてデジタル化推進を推進する。</p>	<p>民間事業者のデジタル化の推進等</p> <p>民間事業者のデジタル化の推進等について、国家戦略の一環としてデジタル化推進を推進する。</p>	<p>デジタル化推進</p>	<p>民間事業者のデジタル化の推進等</p>

※1 2021年3月17日発表の日本銀行『資金循環統計』より2020年末時点の個人（家計部門）の金融資産残高1,948兆円に仮で1%を乗じ当社で計算  
 ※2 2021年2月15日発表の電通調査レポート『2020年 日本の広告費』の日本の総広告費6兆1,594億円に仮で20%を当社で計算

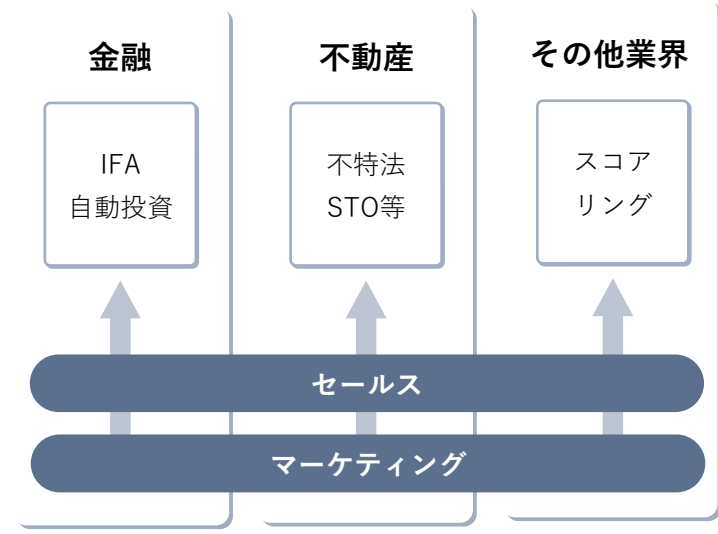
事業 『MP Cloud』によるマーケティング・事業支援 (再掲)

『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。

メディアの顧客体験向上フロー



メディア事業の新たな展開



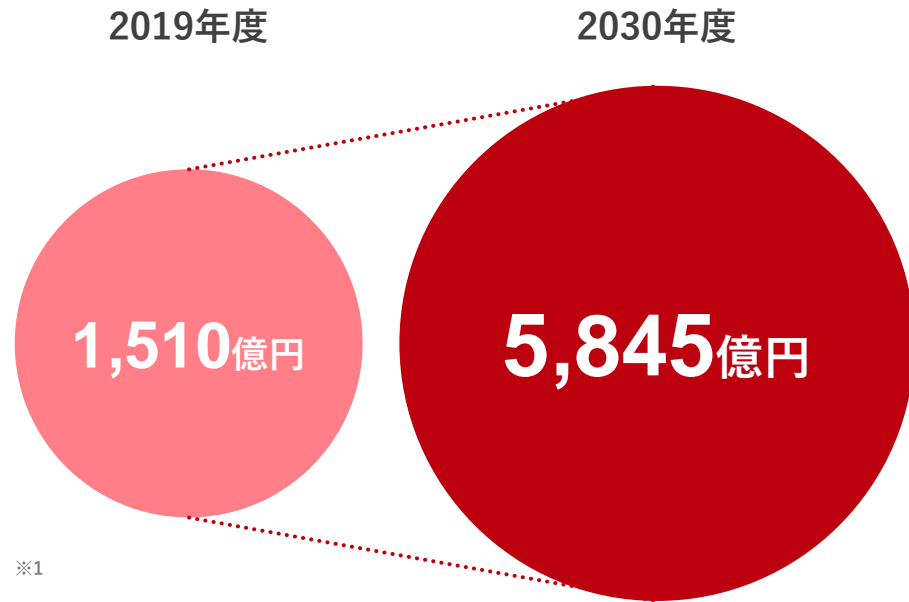
Horizontal SaaSとして『MP Cloud』をベースとしたメディア構築から、集めたユーザー基盤に対して各社業種に合わせた事業開発も支援。金融・不動産だけでなく、業種を問わずメディアから事業構築までを手がけることが可能。



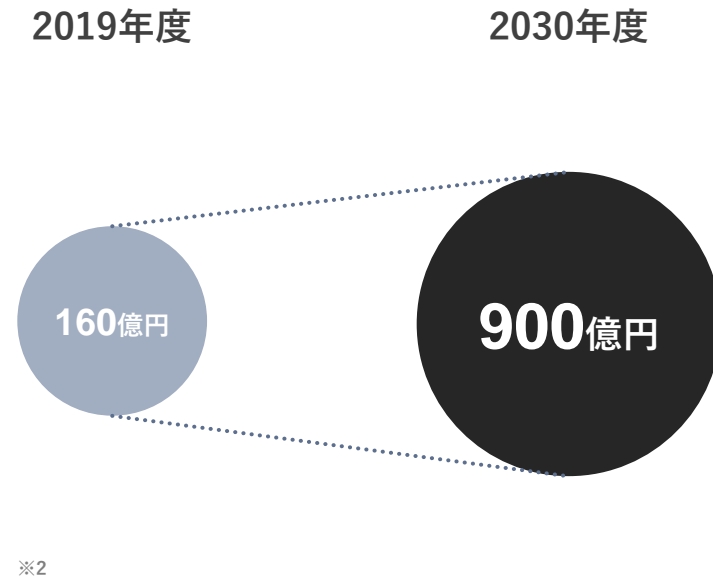
**事業** ターゲット市場規模：金融DXおよび不動産DX（再掲）

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

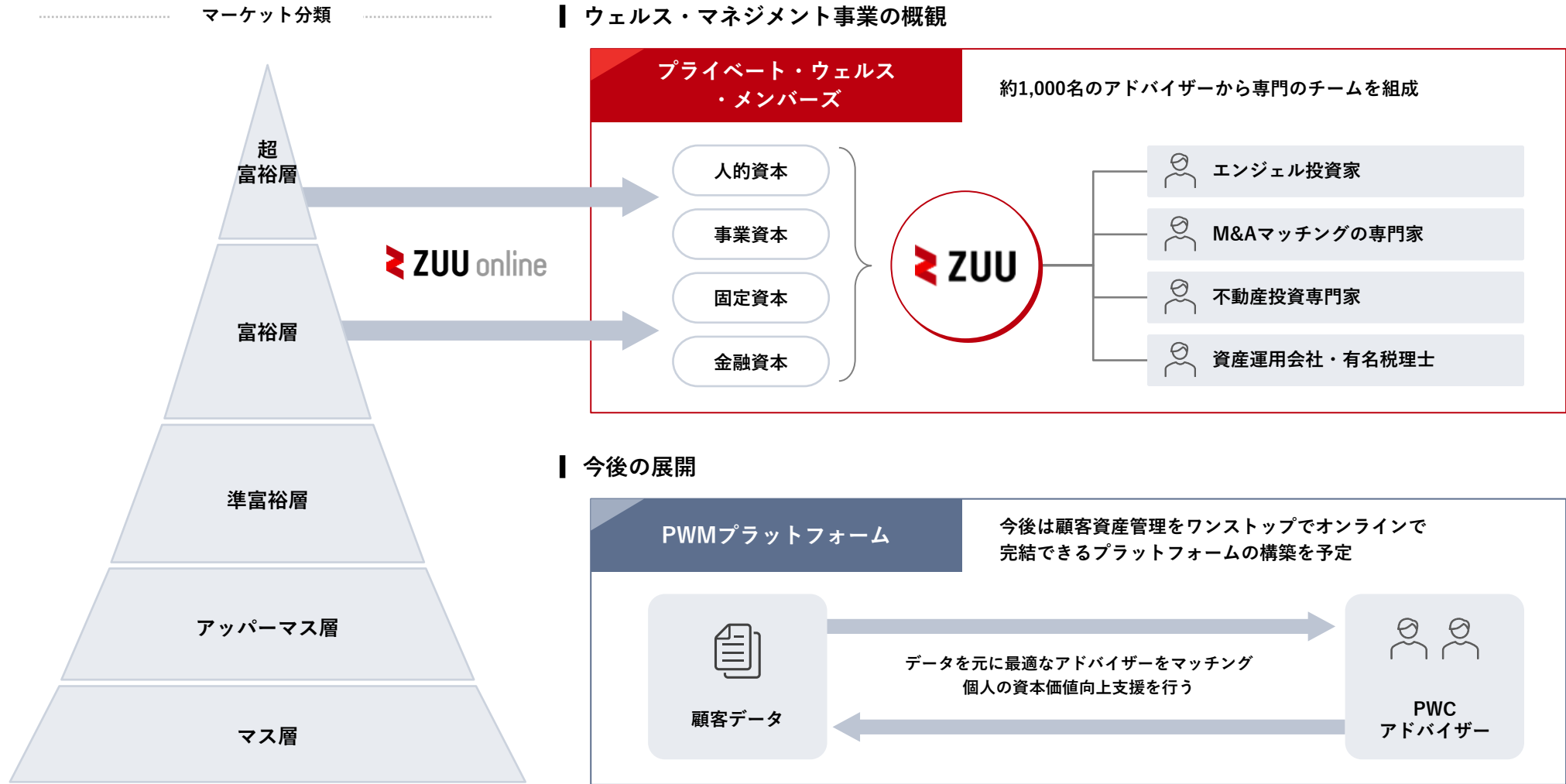


不動産DXの市場規模（投資金額）と成長

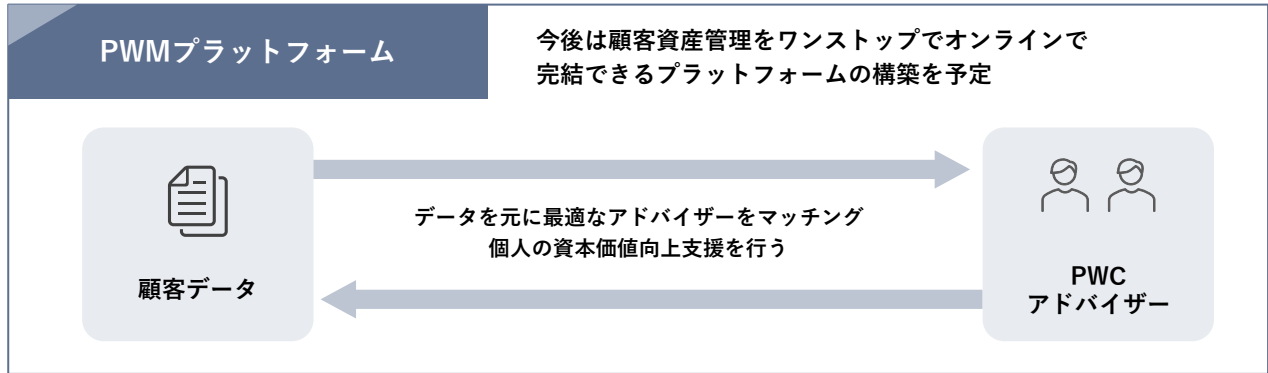


# 事業 ウェルス・マネジメント（アドバイザー・マッチング）（再掲）

『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。



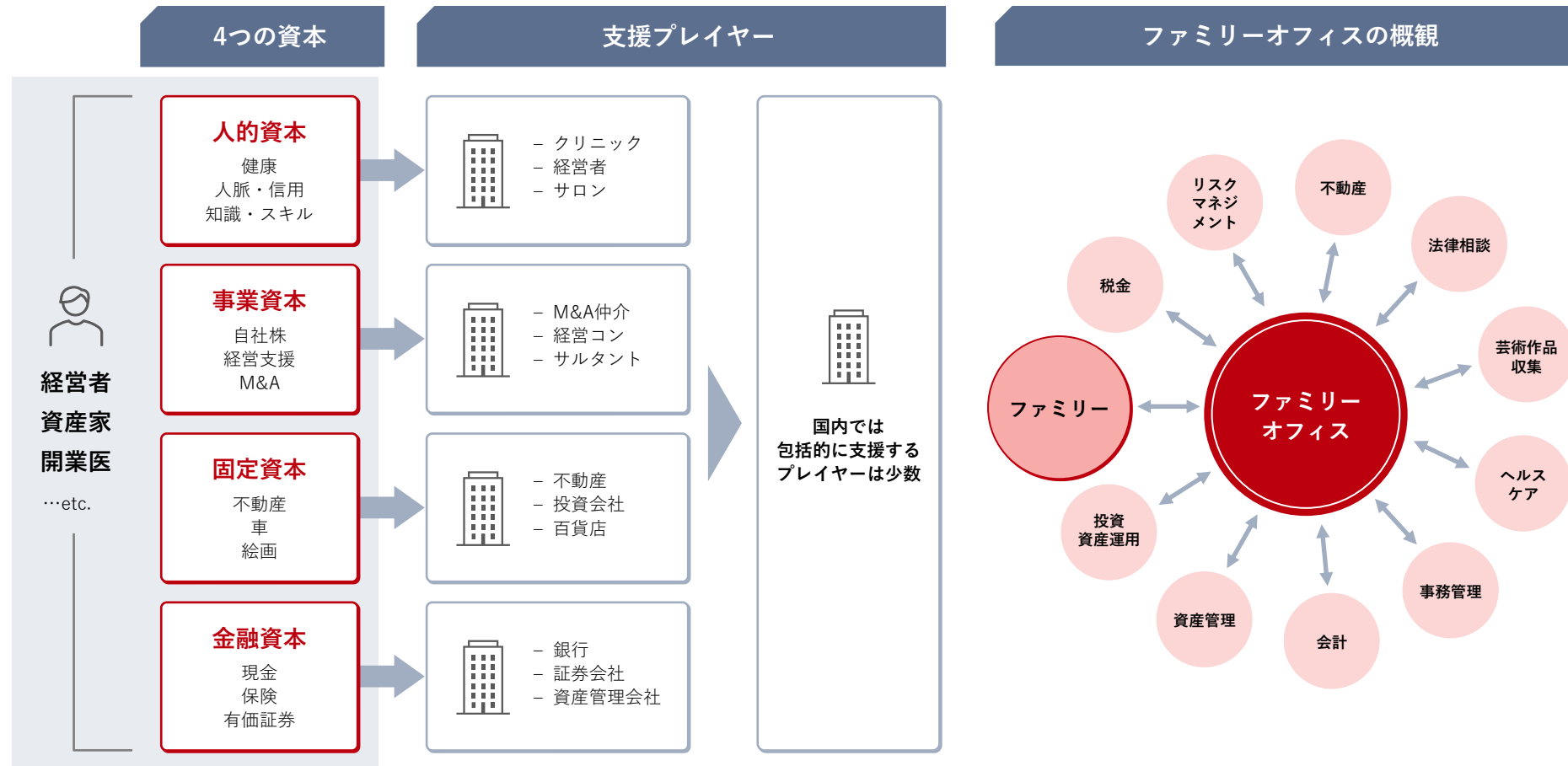
### 今後の展開



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



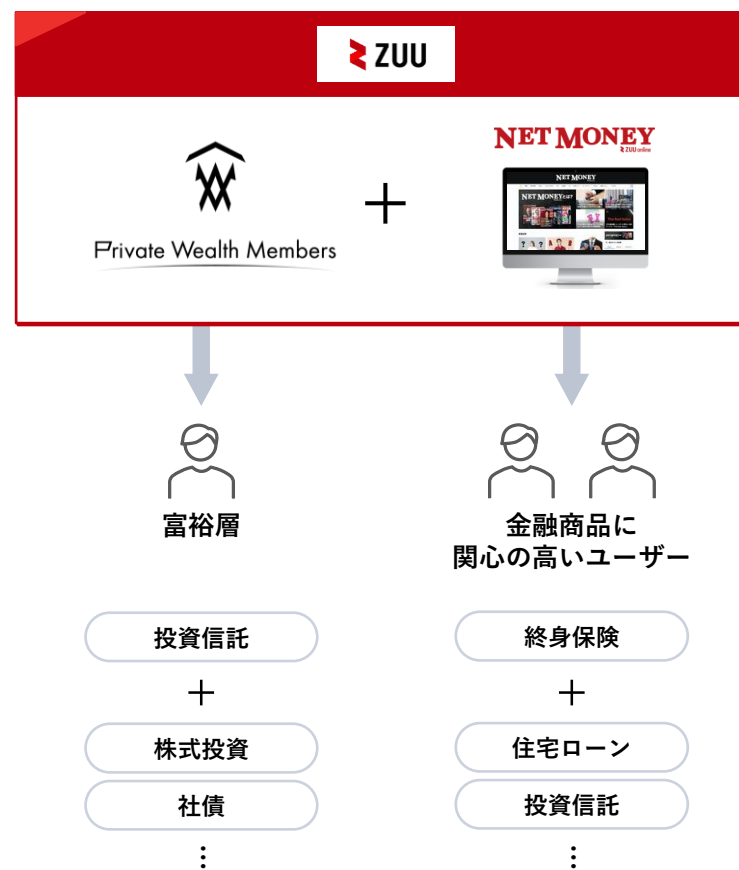
**事業** 金融サービス仲介業取得により、さらなるサービス強化へ (再掲)

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



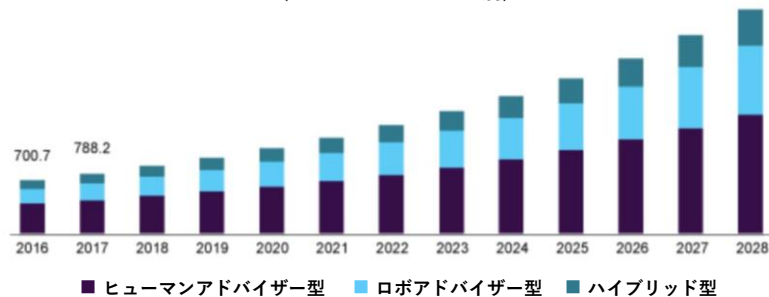
米ウェルス・マネジメント分野では、未だ人のアドバイザーを介したサービスが市場をリード。グローバルのウェルス・マネジメント市場は、2021年で38億ドルの市場規模があり、2022年から2030年にはCAGR13.2%で市場が成長する見込み。米SmartAsset社などのユニコーン企業も登場している。

### 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



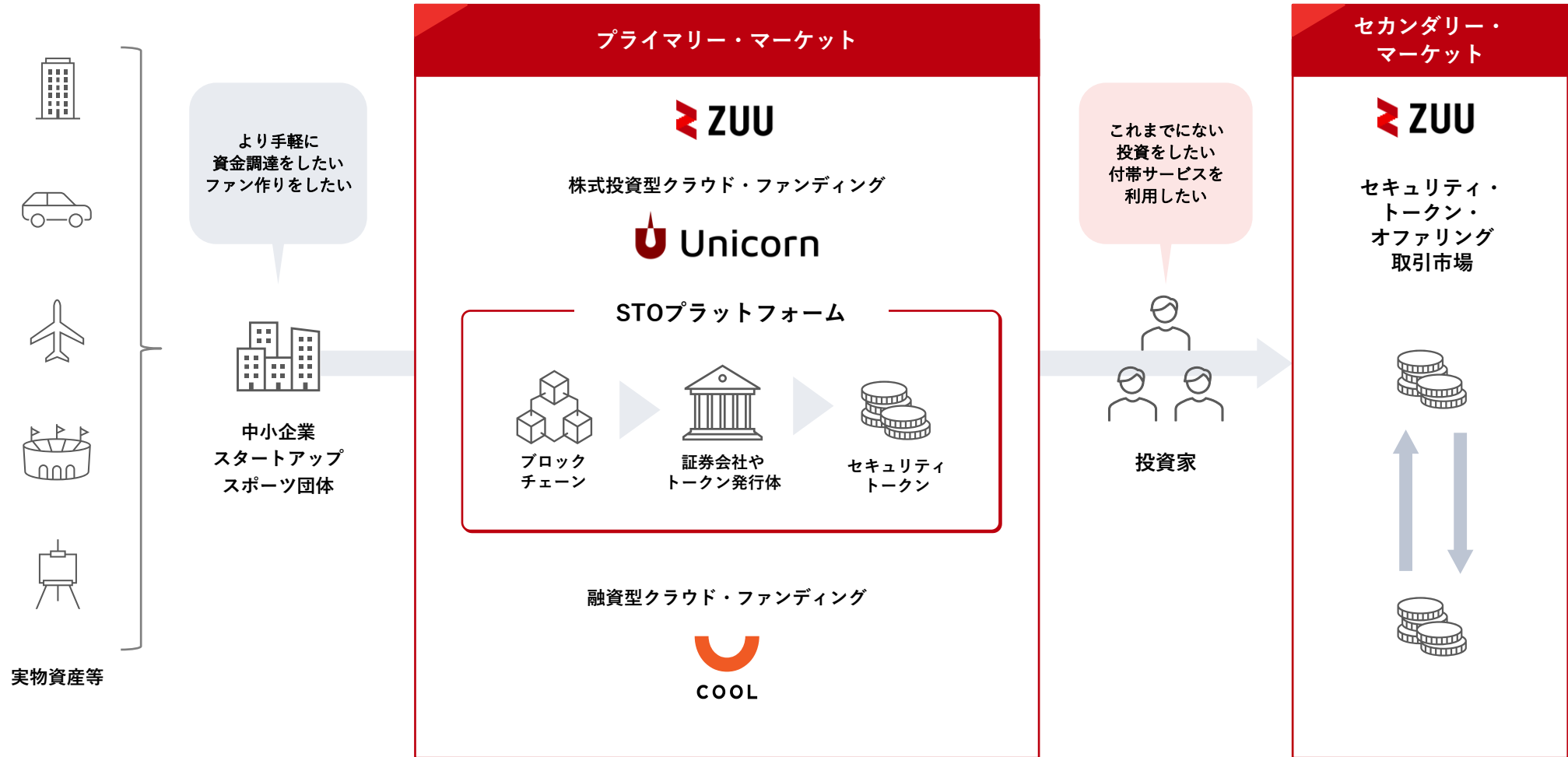
※出典：kitces.com, *Financial AdvisorTech Solutions Map (2021.4)* より引用

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 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。



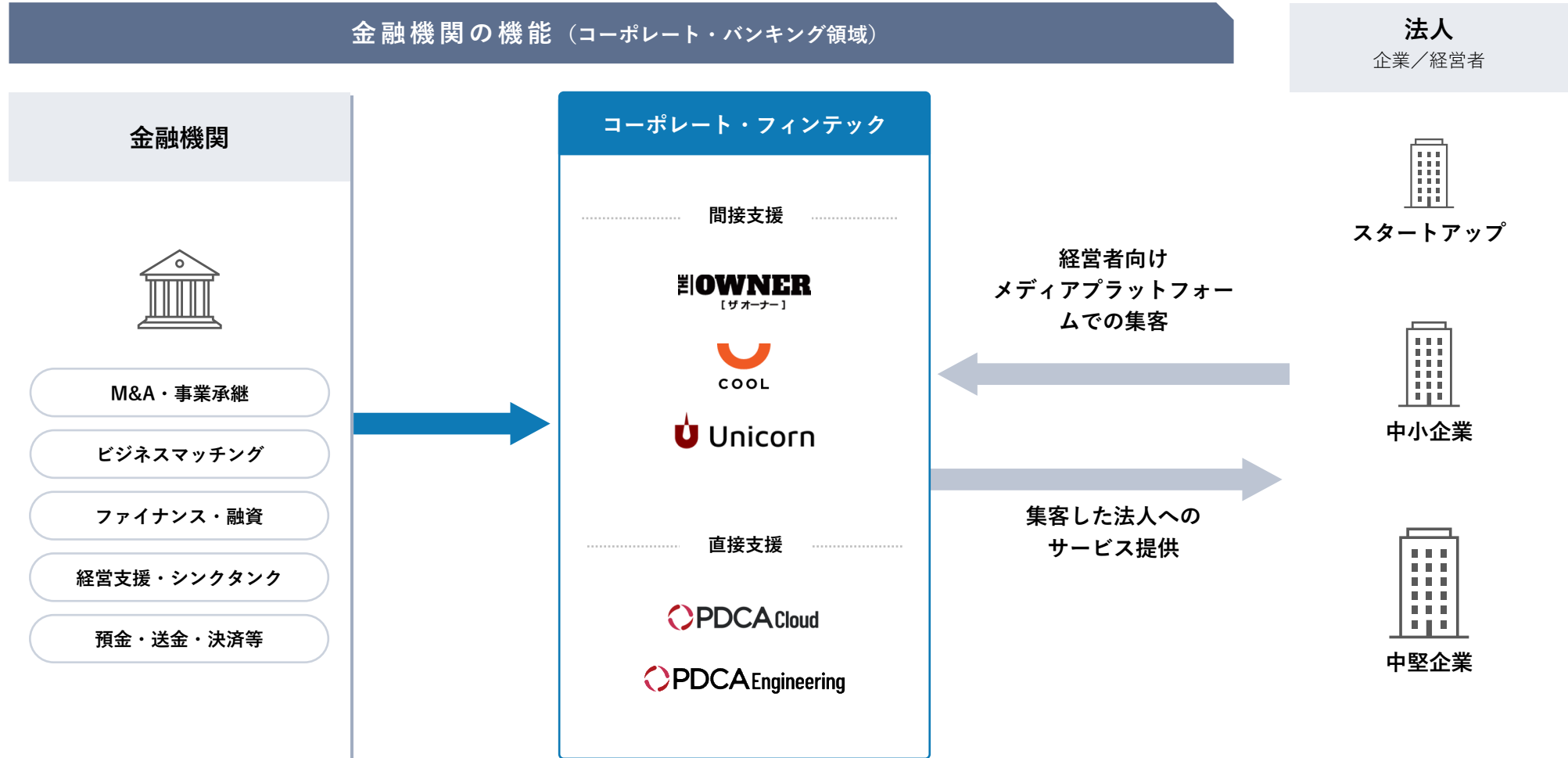
## 04 Appendix : 事業概要

# コーポレート・フィンテック



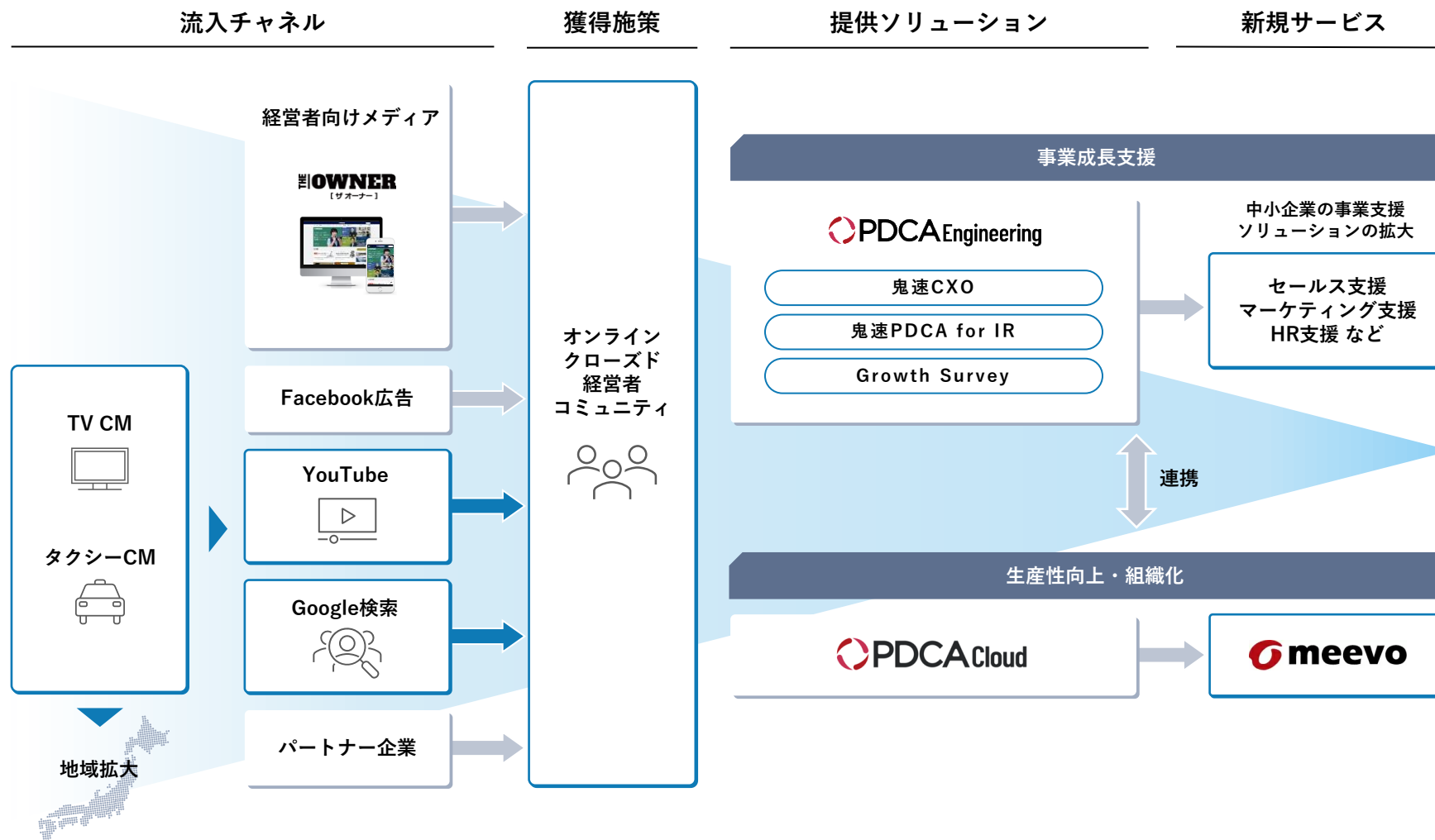
**事業** 既存の金融機能の再創造：コーポレート・フィンテック（再掲）

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。



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

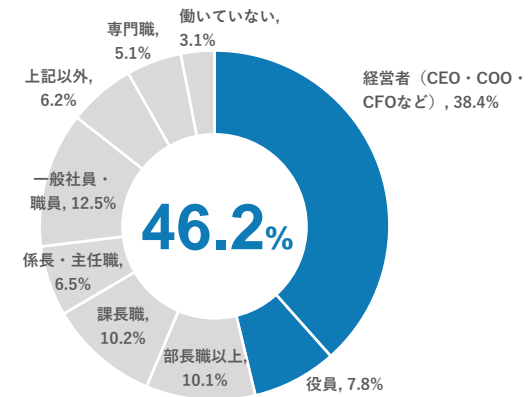
経営者向けオンラインセミナー・カンファレンスを多数開催



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



※ 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

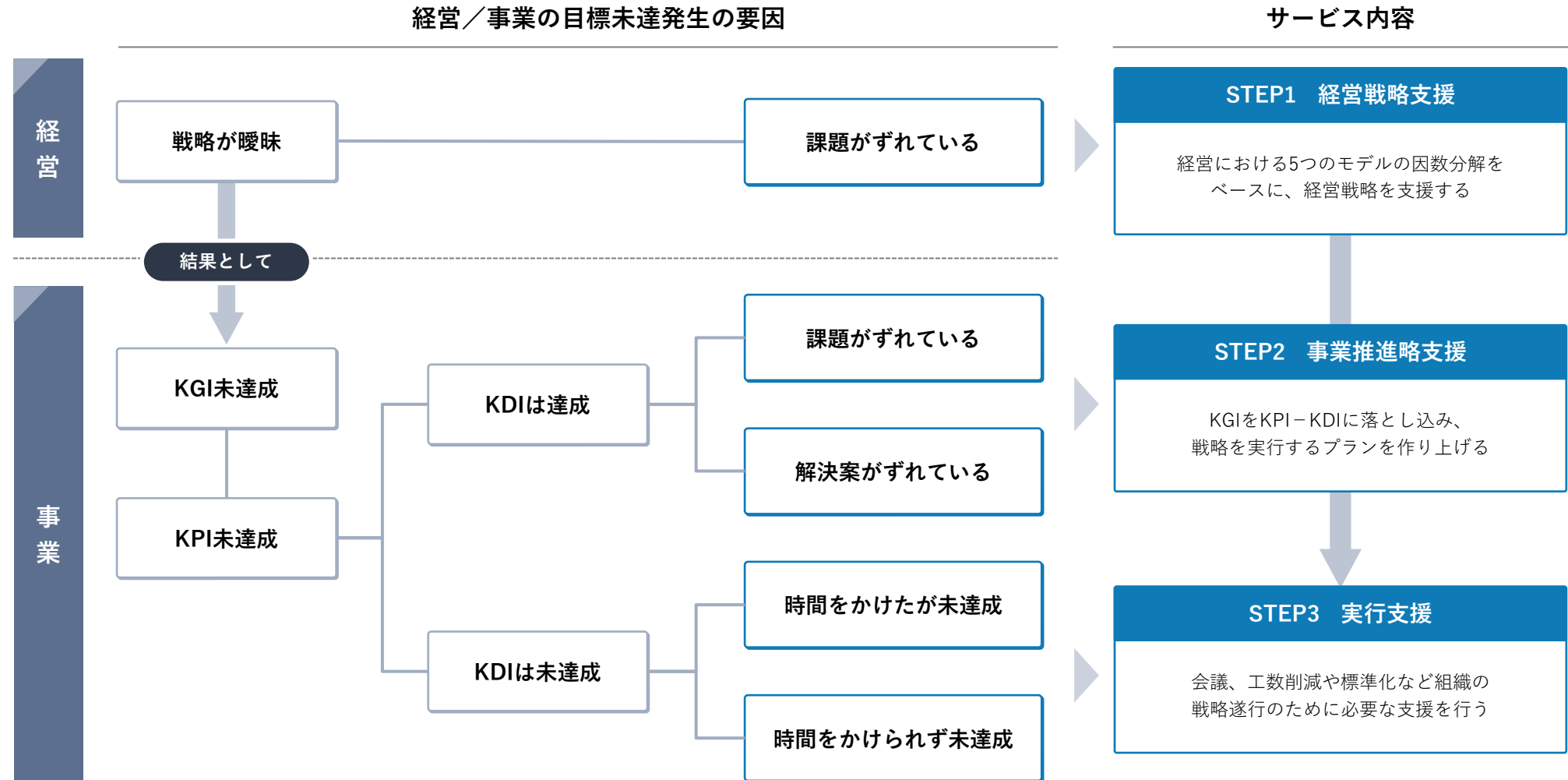
PDCA定着のための組織マネジメントSaaS



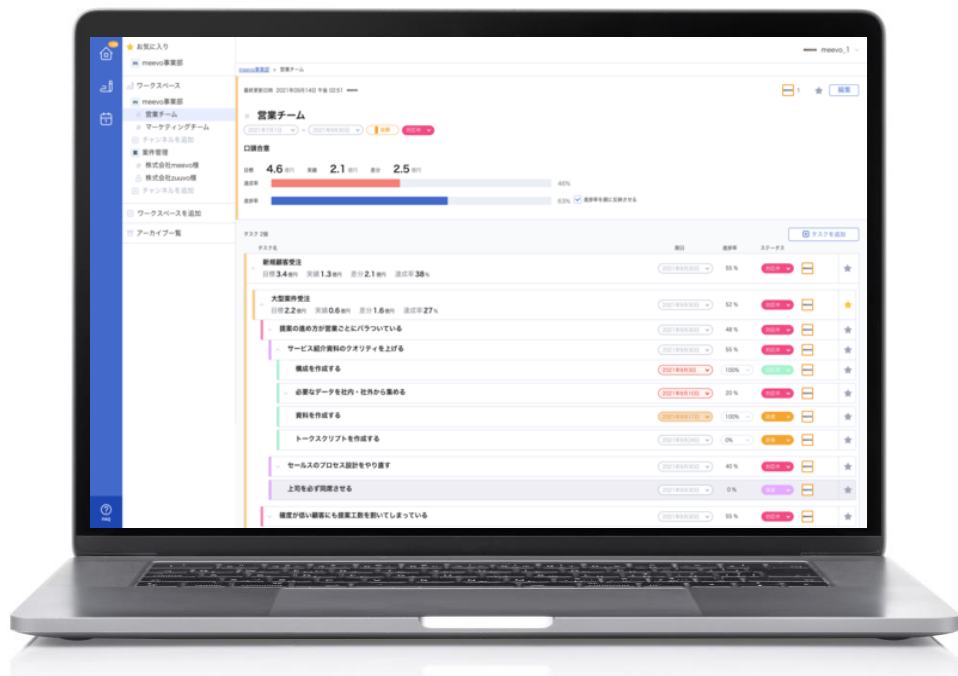
- 1 鬼速PDCAの組織内定着
- 2 適切な改善ポイントを標準化
- 3 鬼速サーベイを社内施策へ活用

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。



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

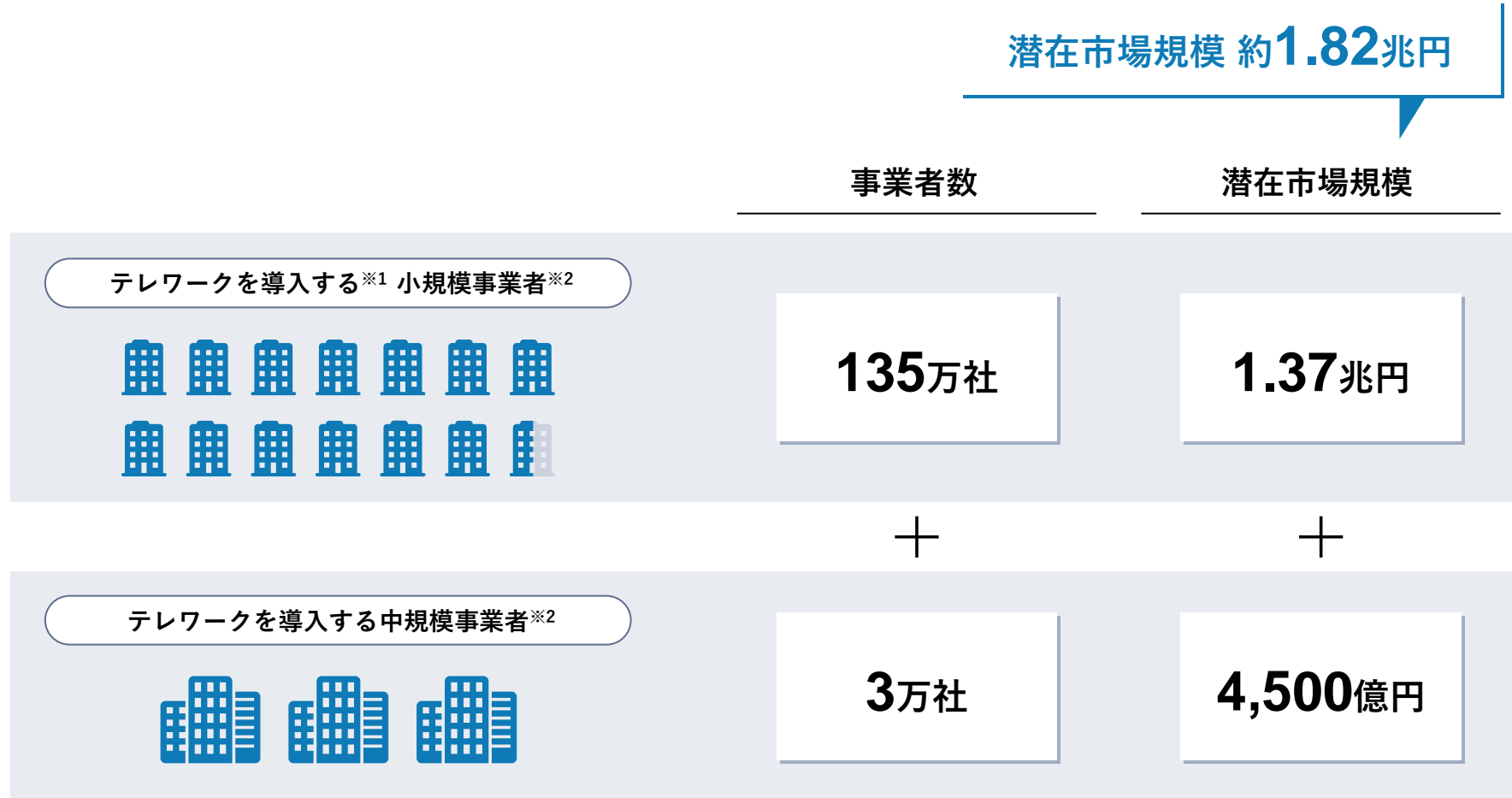
KPIの達成率・進捗率を管理

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。

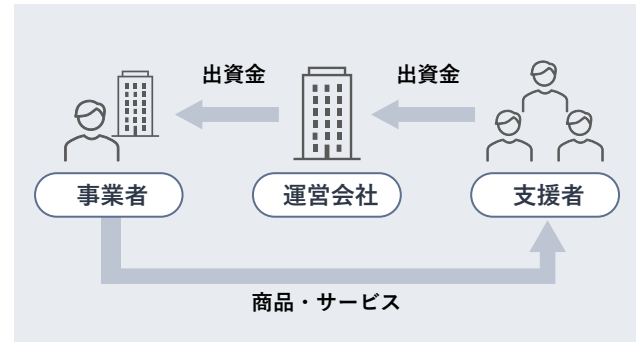


※1 2020年11月27日発表の総務省情報流通行政局情報流通高度化推進室『テレワークの最新動向と総務省の政策展開』より調査時点でテレワークを「現在、実施している」と回答した中小企業の割合26.2%を引用し、それぞれの事業者数に乗算  
 ※2 総務省統計局『産業、従業者規模別民営事業所数と従業者数（平成28年）』より引用した従業員規模1名～49名の全事業者数を合算  
 ※3 総務省統計局『産業、従業者規模別民営事業所数と従業者数（平成28年）』より引用した従業員規模50名～99名の事業者数

**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。

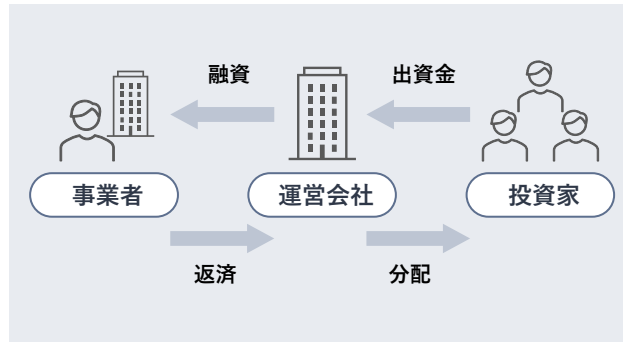
購入型CF



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%)

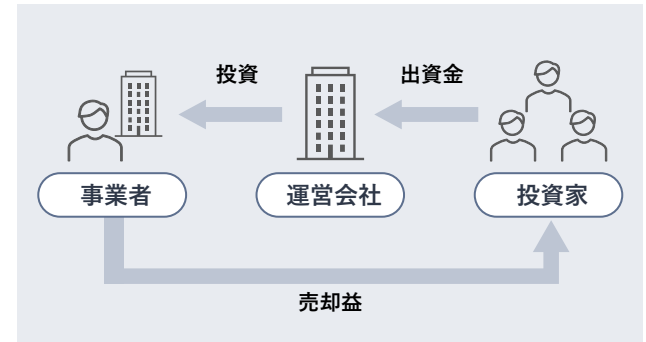
融資型CF



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



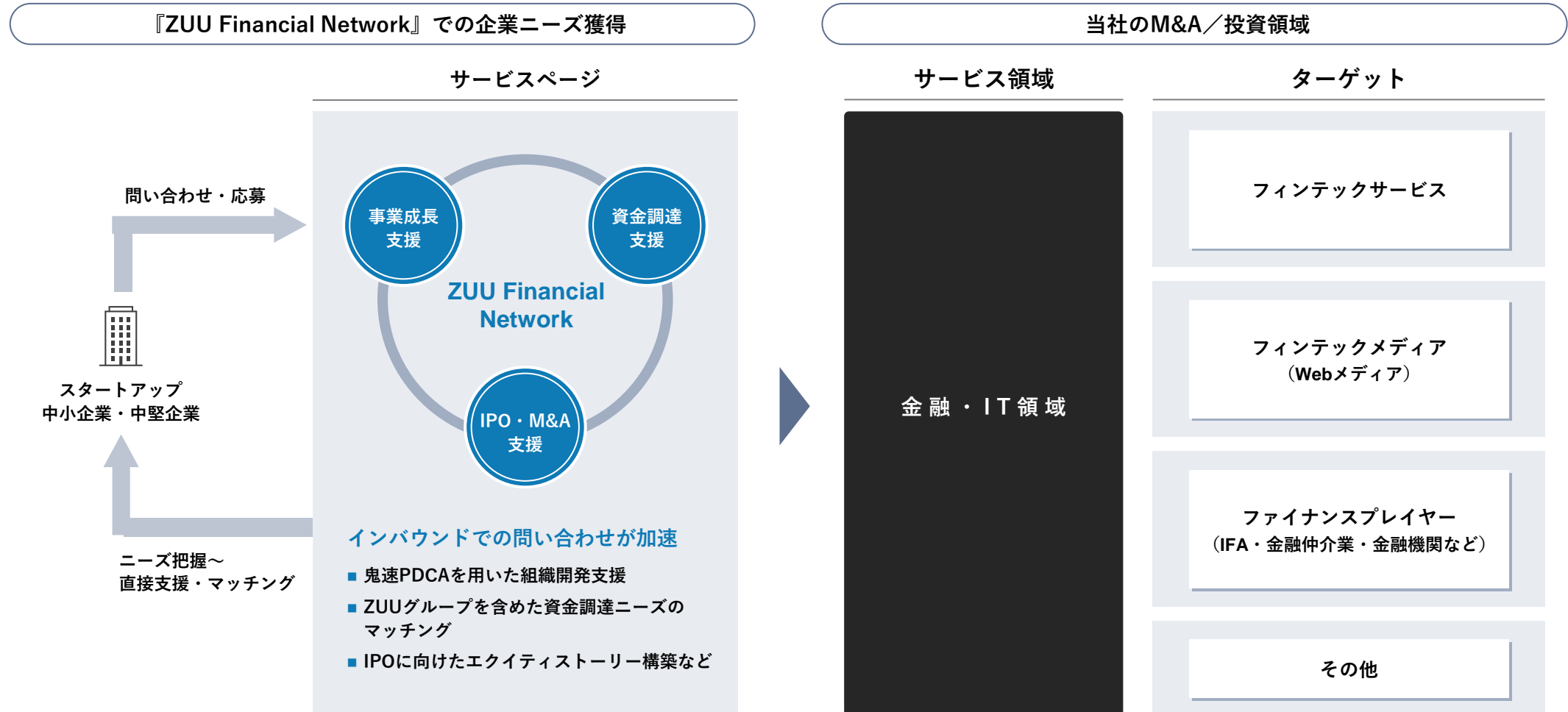
主な収益源

- 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。



# 概要 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

## 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。