



株式会社ZUU  
(東証グロース：4387)

2023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

**2023年3月期  
第4四半期業績**

第4四半期は過去最高の四半期営業利益で着地。コスト最適化が順調に進捗。

- 売上高 : 935百万円 (前年同期比 $\Delta$ 13.3%)
- 営業利益 : 159百万円 (前年同期比 -) **過去最高益**

**2023年3月期  
通期業績**

業績予想は下回るも利益重視の方針通り、過去最高利益で黒字化。

- 売上高 : 3,399百万円 (前期比+0.68%)
- 営業利益 : 210百万円 (前期比 -) **過去最高益**

**2024年3月期  
通期業績予想**

外部要因等によるボラティリティを考慮し、レンジでの業績予想。

- 売上高 : 3,070百万円 ~ 3,960百万円 (前期比 $\Delta$ 9.7% ~ +16.5%)
- 営業利益 :  $\Delta$ 170百万円 ~ 410百万円 (前期比 - ~ +94.7%)

- 01 — ZUUの基本戦略
- 02 — 2023年3月期 通期業績ハイライト
- 03 — 2023年3月期 通期業績予想
- 04 — 2024年3月期 通期ドメイン別業績・KPI
- 05 — Appendix

# 01 — ZUUの基本戦略

## PURPOSE

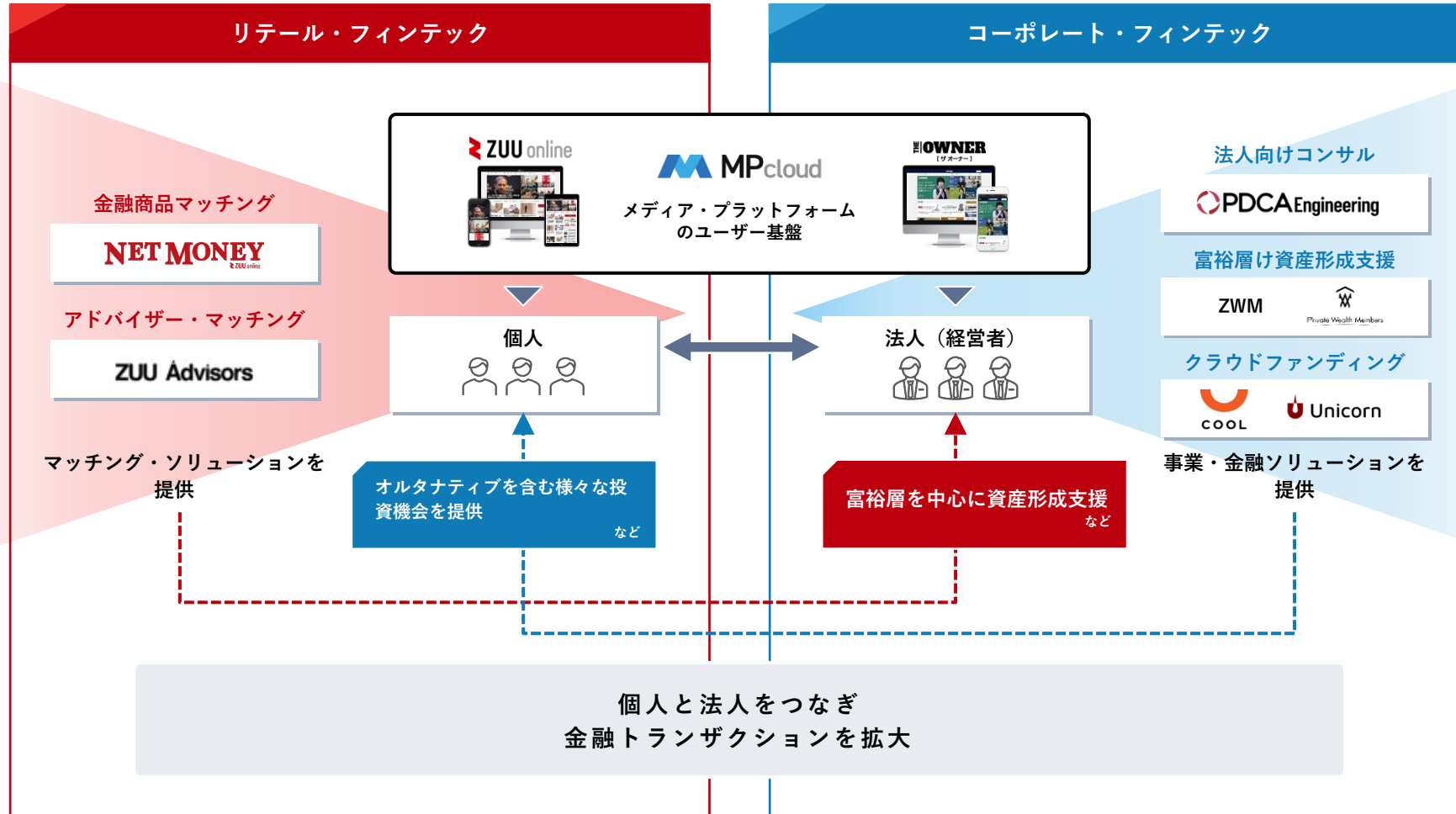
# 機会格差を解消し、 持続的に挑戦できる世界へ

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。

# 戦略 ZUUグループの中心戦略

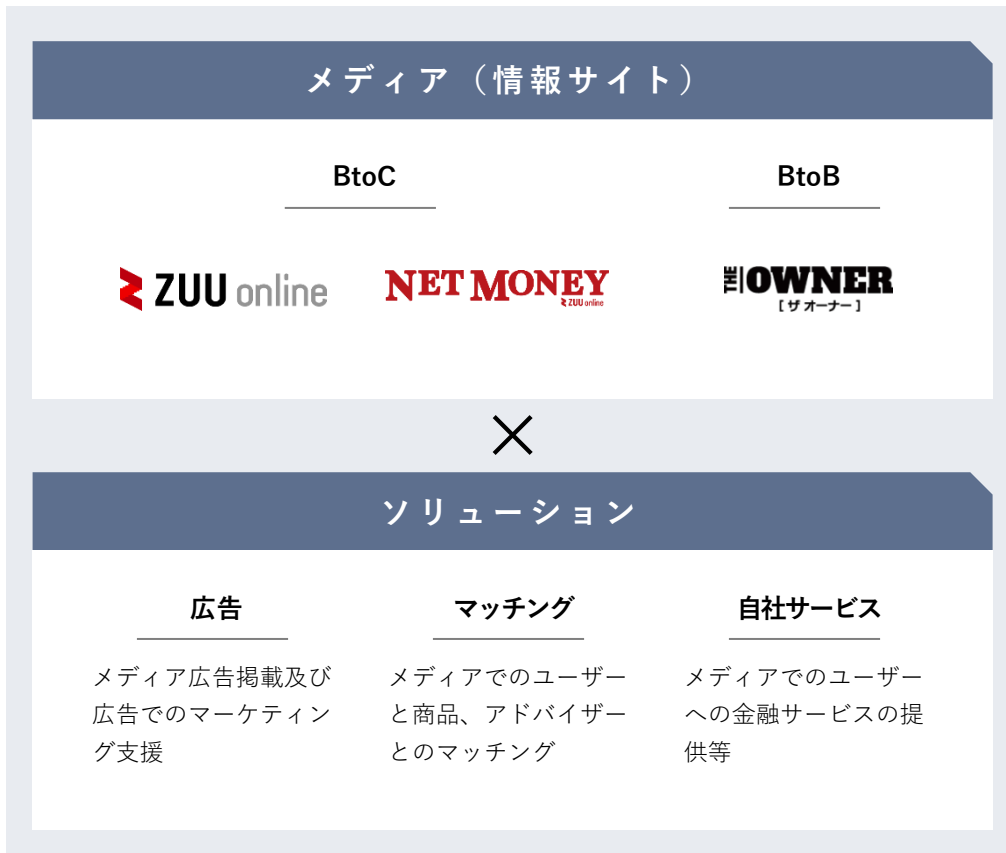
過去の成長投資により構築したユーザー基盤へソリューションを提供。投資・資産形成への意識の高い個人ユーザー基盤、資金調達をしたい法人や金融商品提供企業の法人ユーザー基盤の相互ネットワーク効果を加速し、金融トランザクションの拡大を推進。



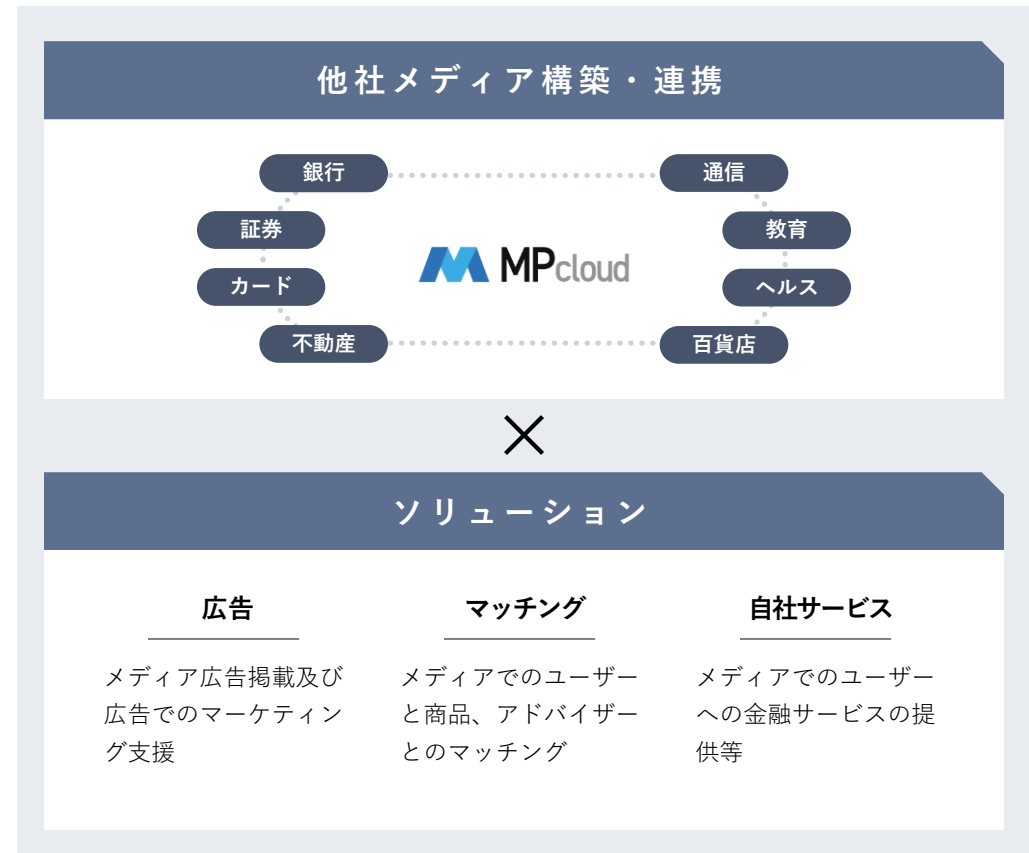
# 戦略 ビジネス・フェーズ①：メディア・プラットフォームの構築

金融メディア『ZUU online』を立ち上げ、メディア（情報サイト）による集客、ソリューション提供から始まり、自社CMS『MP Cloud』の他社展開によってメディア・プラットフォームを構築。

## メディアの派生 Media Business



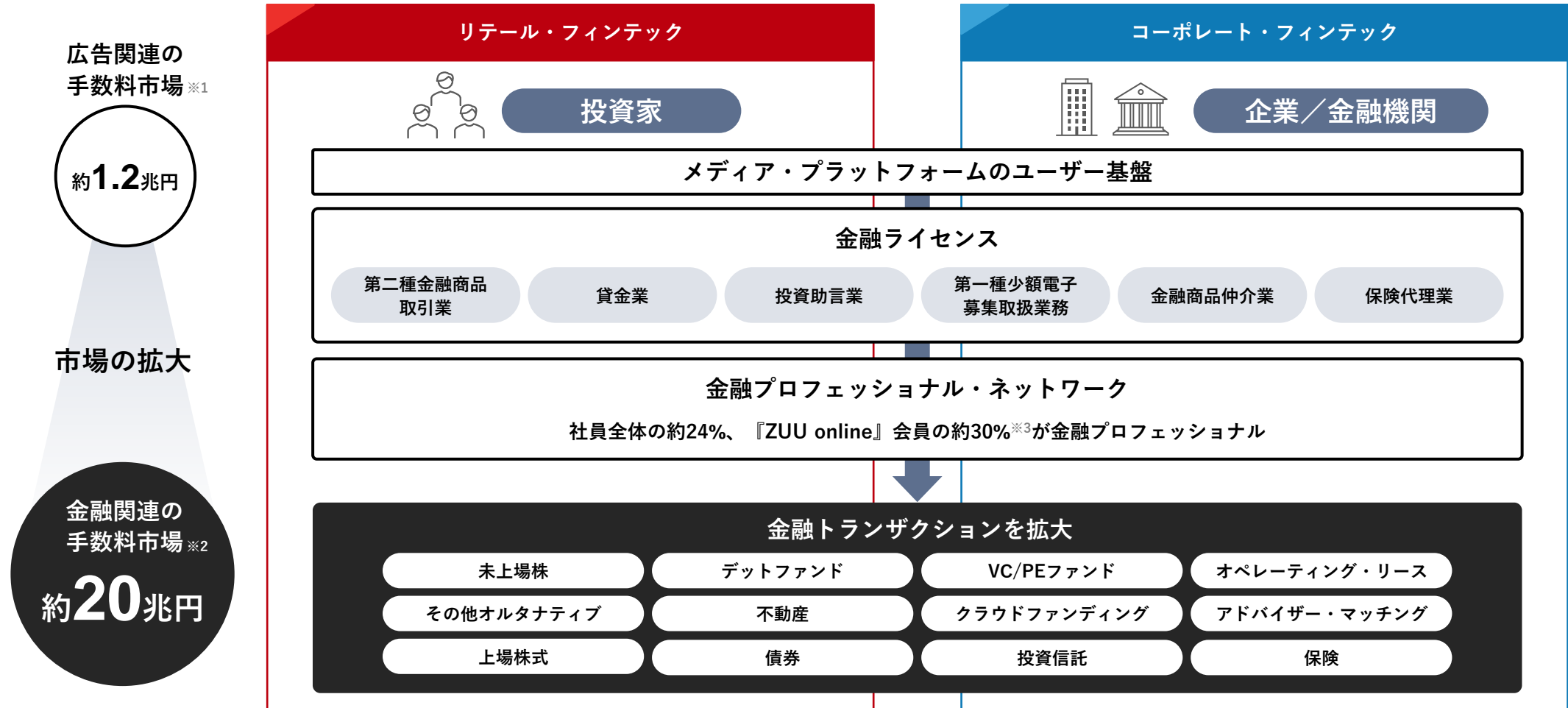
## メディアの横展開 Media Platform





## 戦略 ビジネス・フェーズ②：ケイパビリティの活用

メディア・プラットフォームの展開から、現在は金融関連手数料市場をターゲットに、ZUUグループのケイパビリティを活用し、金融トランザクションを拡大。



※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



ZUUグループが構築してきたメディア・プラットフォーム、金融ライセンス、金融プロフェッショナル人材の拡大・強化につながるM&Aを積極的に推進。

M&A方針	主要投資対象領域	想定事業シナジー	実績
<p><b>主要投資対象</b></p> <p>事業シナジーの最大化を目指す観点から、マジョリティ投資による連結優先。</p> <p><b>投資規律</b></p> <p>当社が設定する以下投資方針に基づき、規律ある投資を実行。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EV/EVITDA倍率の基準値設定</li> <li>黒字企業もしくは弊社戦略に合致する早期黒字化の蓋然性が高い企業</li> <li>当社戦略のアセット強化に繋がり、事業シナジーが見込める</li> </ul> <p>など</p>	<p><b>フィンテックサービス</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディア・プラットフォームのユーザー向けに、さまざまな金融サービスを提供。</li> <li>サービス拡大によるユーザーの利便性やメディア収益性を強化。</li> </ul>	
	<p><b>フィンテックメディア</b> (Webメディア)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他社メディアを取り組みメディア・プラットフォームのユーザー基盤を強化。</li> <li>自社のノウハウを活用し、他領域のメディアを収益化。</li> </ul>	
	<p><b>ファイナンスプレイヤー</b> (IFA・金融仲介業・金融機関など)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規金融ライセンスの獲得により、ユーザーに金融サービスを提供。</li> <li>新規金融ライセンスと同時に、金融プロフェッショナル人材の獲得により、金融サービスの運営体制を強化。</li> </ul>	
	<p><b>その他</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JV設立による新領域での事業開発。</li> </ul>	

# 02

## 2023年3月期 通期業績ハイライト

## 2023年3月期 通期業績

• 売上高 **3,399**百万円 (前期比+0.7%)

通期計画3,717百万円に対して達成率91.4%

過去  
最高売上

• 営業利益 **210**百万円 (前期比-%)

通期計画372百万円に対して達成率56.5%

過去  
最高益

• 売上高、営業利益共に公表計画を下回り下方修正はあったが、営業利益は第4四半期単体で過去最高の1.59億円、通期営業利益は前期比約4.5億円の増益で、過去最高益を達成。

• 出資先の保有株の減損処理のため連結純利益は0.9億円。

## 2023年3月期 通期取り組み

• 2023年3月期は売上拡大よりも利益重視の方針から、**販管費等のコスト最適化、投資回収率の低い商品・サービスの撤退・縮小、業務効率化等**を実施。

• **撤退サービス・施策**：2年間の事業計画について大幅未達・赤字計上となった信用スコアと『meevo』の2事業、また『鬼速サーベイ』サービスやSEM施策等

• **縮小サービス・施策**：『PDCA Engineering』のファイナンス、ストラクチャリング等の一部コンサルサービス、セミナーや顧問施策等

• 2023年1月の株式会社AWZの株式取得と同時に株式会社ZUU Wealth Managementに社名変更するなどPMIを加速。

• **金融トランザクション中心の戦略・事業体制に移行。**

**業績** 2023年3月期 通期連結業績

2023年3月期の通期売上高、営業利益ともに前年同期比で増収増益。販売管理費の最適化により利益体質化が進む。通期では前期比で約4.5億円の増益。過去最高益を達成。

(単位：百万円)

	FY2022 通期	構成比 %	FY2023 通期	構成比 %	前期比 %
売上高	3,376	100.0	3,399	100.0	+0.7
リテール・フィンテック	2,592	76.8	2,610	76.8	+0.7
コーポレート・フィンテック	783	23.2	788	23.2	+0.6
売上総利益	2,426	71.9	2,429	71.5	+0.2
販売管理費	2,671	79.1	2,218	65.3	△17.0
営業利益	△244		210	6.2	-

約4.5億円の増益

ZUU単体は営業利益で前年同期比で約4億円の大幅増益。クラウドファンディング子会社は売上高が前期比+24.2%と増収増益。2024年3月期はクラウドファンディング子会社の利益改善に注力。

(単位：百万円)

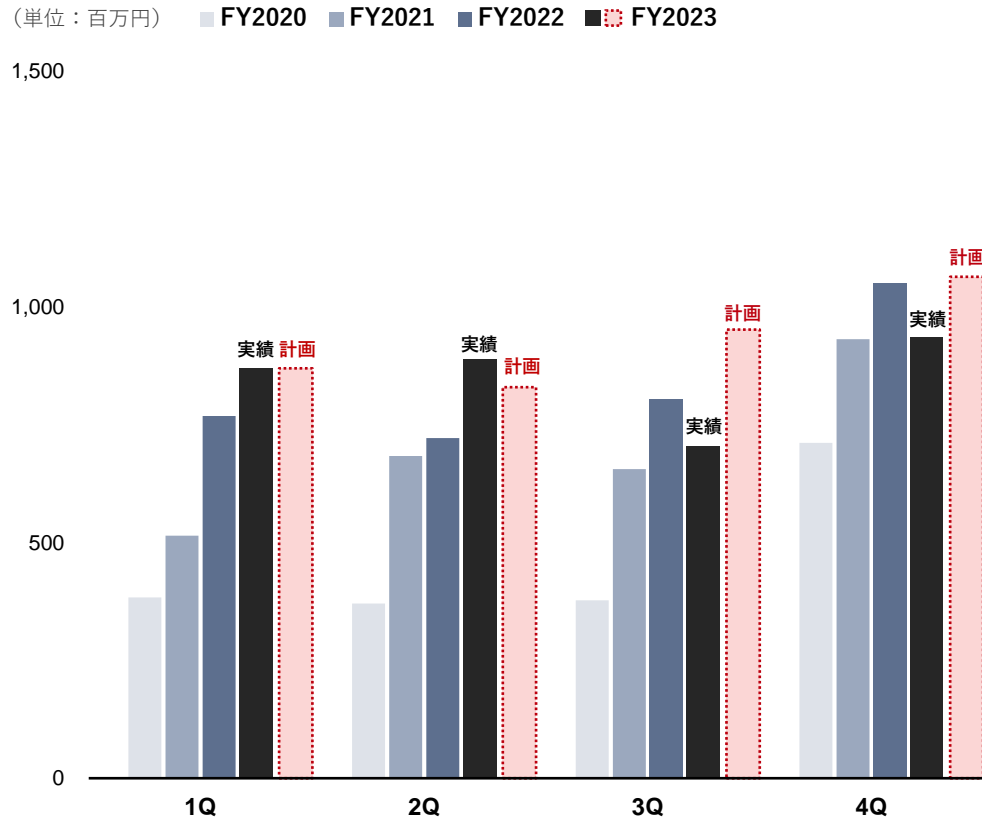
	ZUU単体 FY2022 通期	ZUU単体 FY2023 通期	前期比 %	クラウドファンディ ング子会社 FY2022 通期	クラウドファンディ ング子会社 FY2023 通期	前期比 %
売上高	3,310	3,315	+0.2	78	96	+23.0
売上総利益	2,361	2,345	△0.7	78	96	+23.0
営業利益	△53	322	-	△196	△112	-
	<b>約4億円の増益</b>			<b>約0.8億円の増益</b>		

※ 会計セグメント上、クラウドファンディング事業（COOL、Unicorn）とそれ以外という区分整理のため、22年12月に買収した株式会社AWZ（現 株式会社ZUU Wealth Management）はZUU単体に含む。

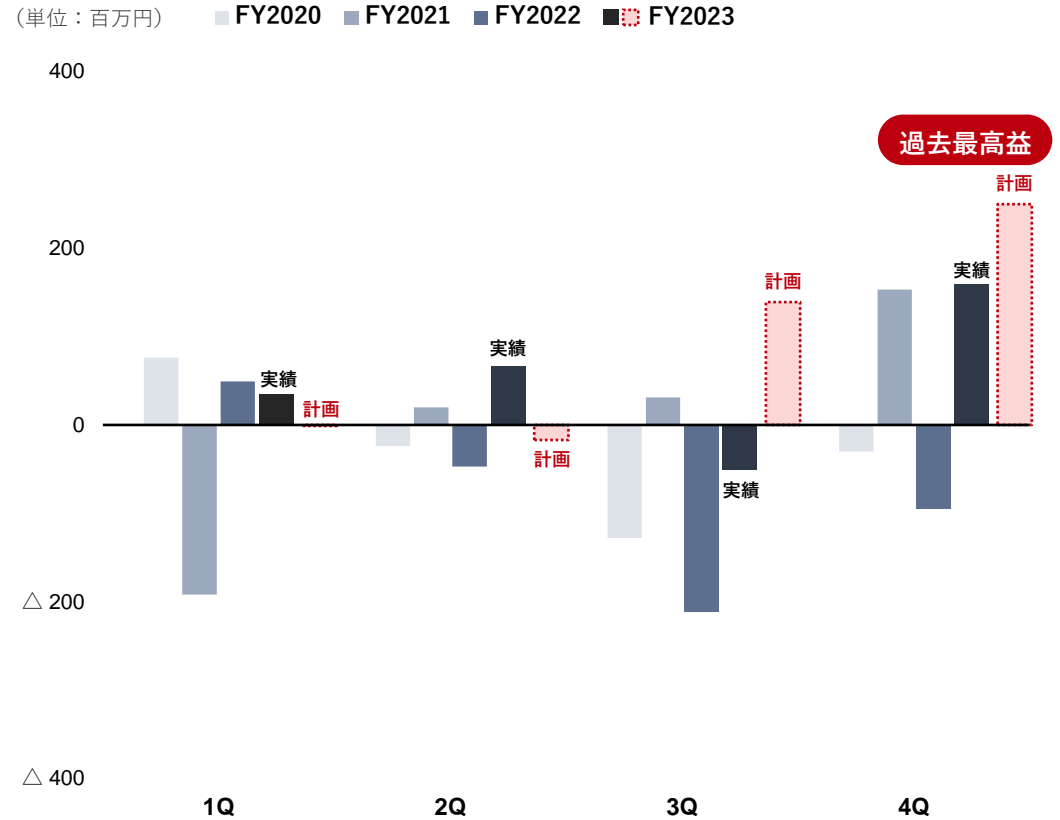
# 業績 2023年3月期 業績予想に対する結果

第4四半期は売上高、営業利益ともに第3四半期から大きく改善。営業利益は第4四半期単体で過去最高益を達成。一方、引き続き、Googleコアアップデートの影響や「PDCA Engineering」等コンサルティング・サービスのコンサルタント採用計画未達や新規受注の伸び悩みにより計画は未達。

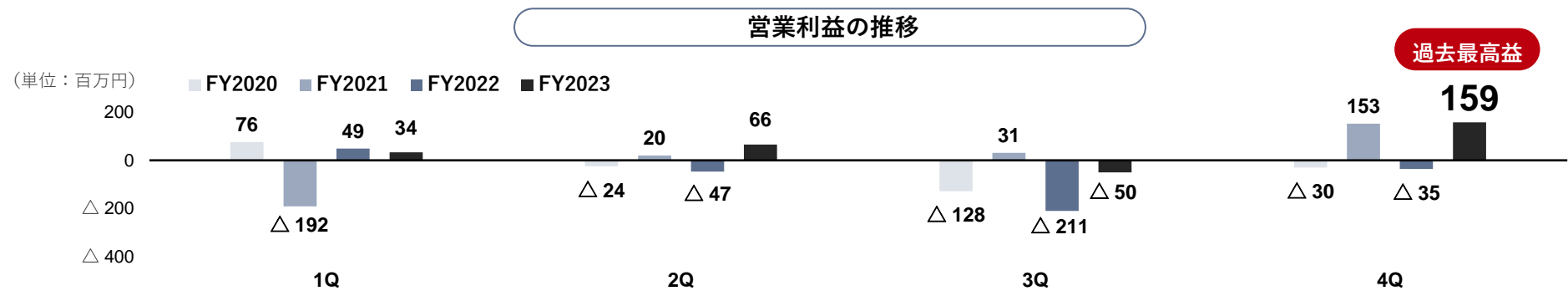
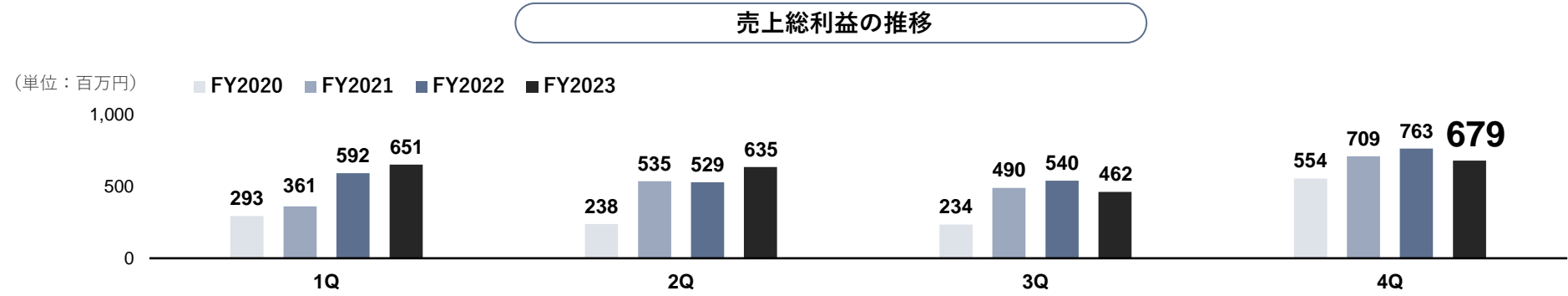
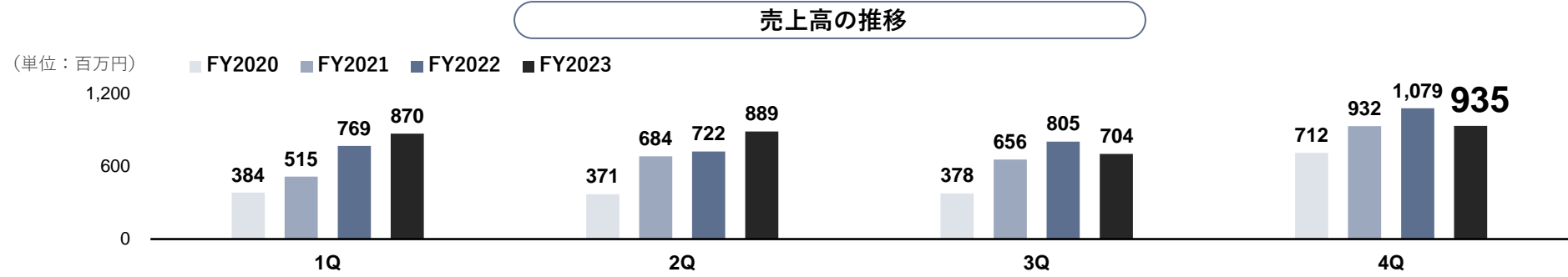
売上高の推移



営業利益の推移



**業績** 売上高・売上総利益・営業利益の四半期推移

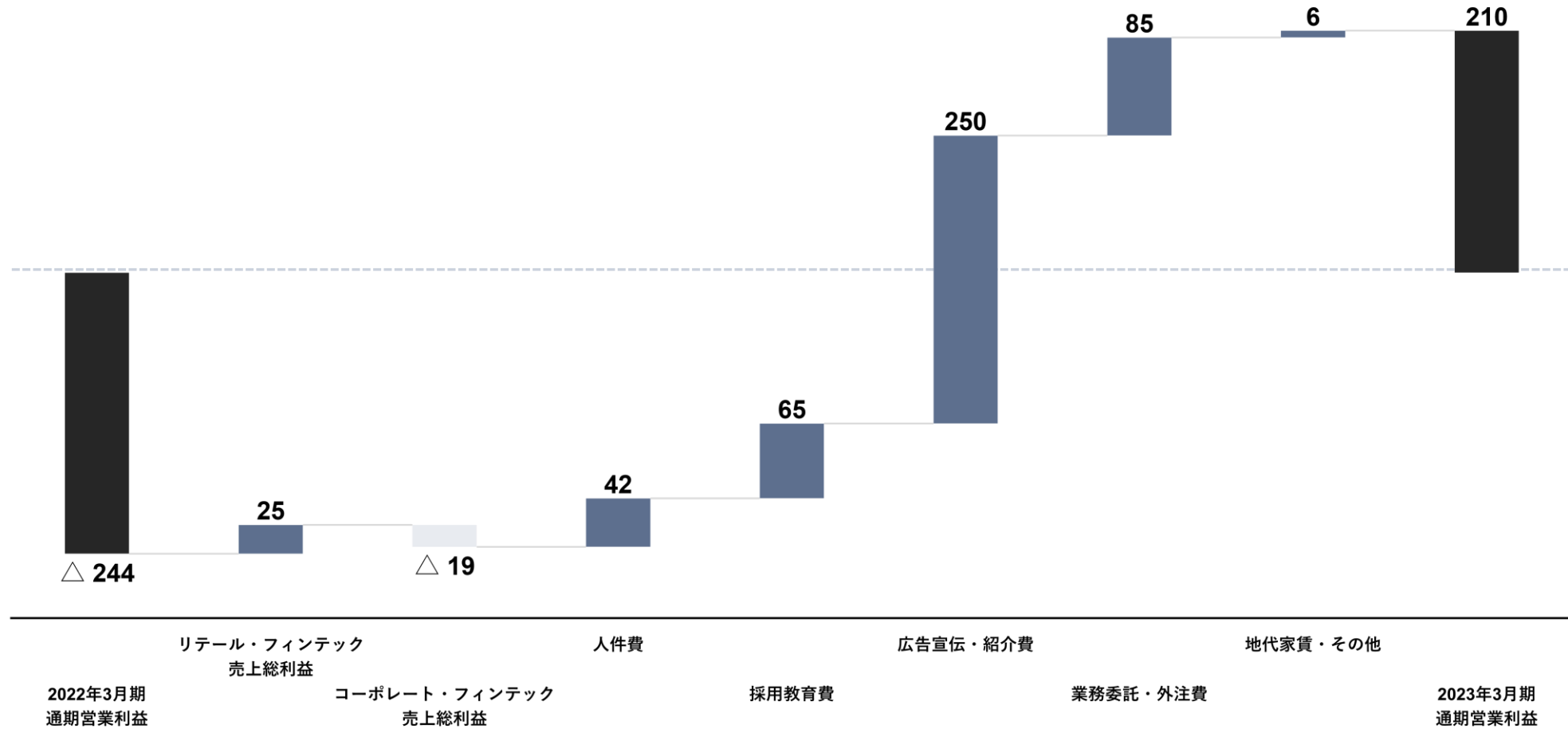




# 業績 2023年3月期 通期営業利益の増減要因（前期比）

2022年3月期から売上総利益は微増になったものの、販売管理費合計では計画通りの金額を改善。

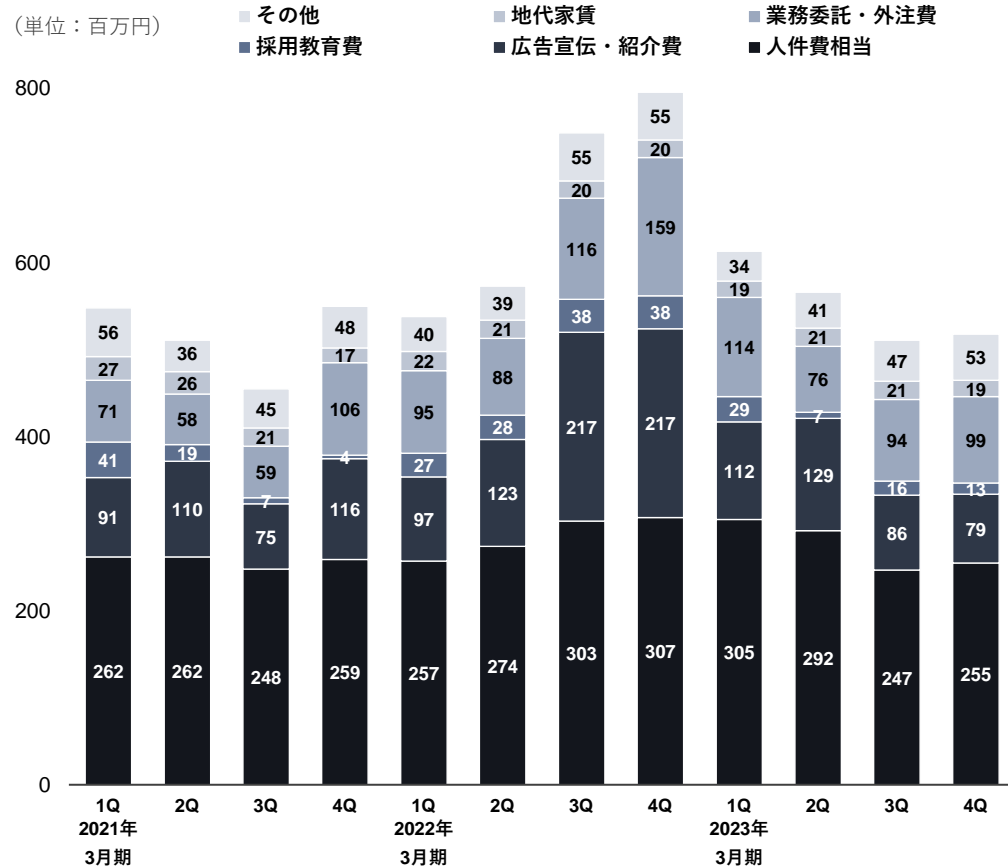
(単位：百万円)



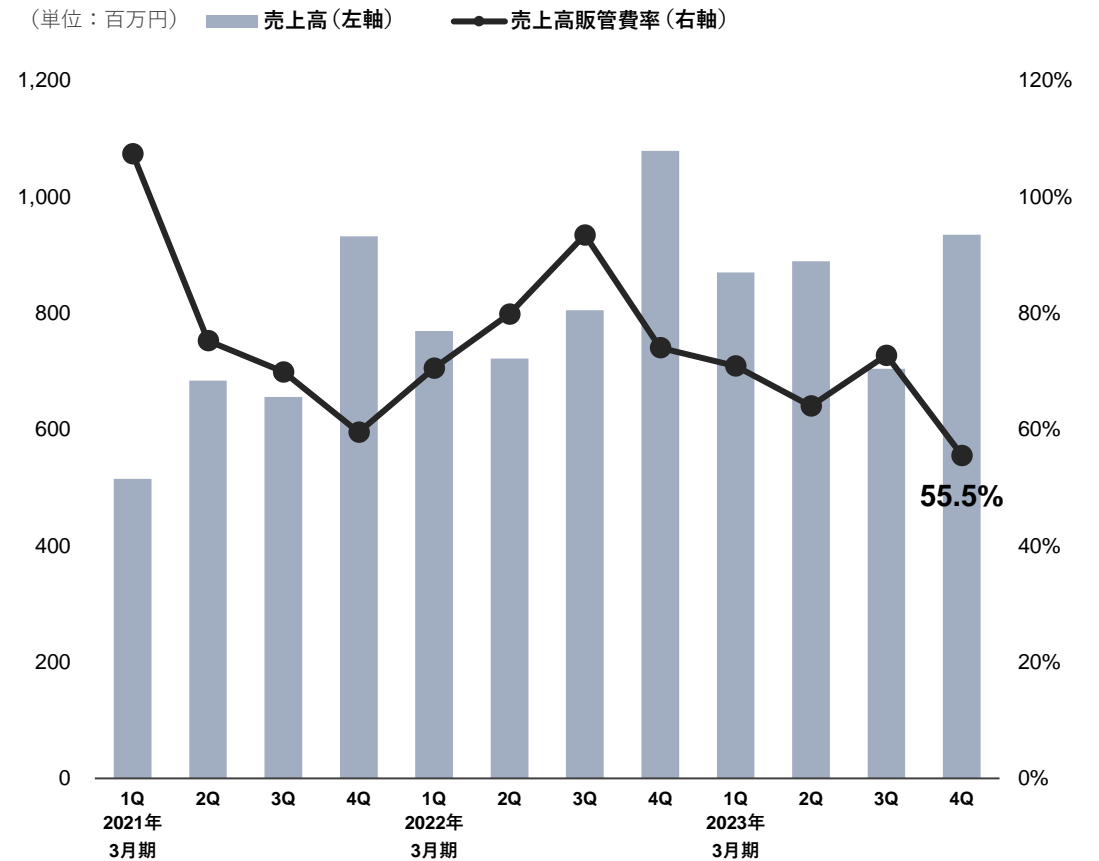
業績 販売費及び一般管理費の四半期推移

第4四半期の販管費は、広告宣伝費、業務委託費等の適正化した第3四半期と同程度で推移。  
 売上高販管費率も前年同期比△18.5ptと過去最低水準に改善。

販売費及び一般管理費の四半期推移



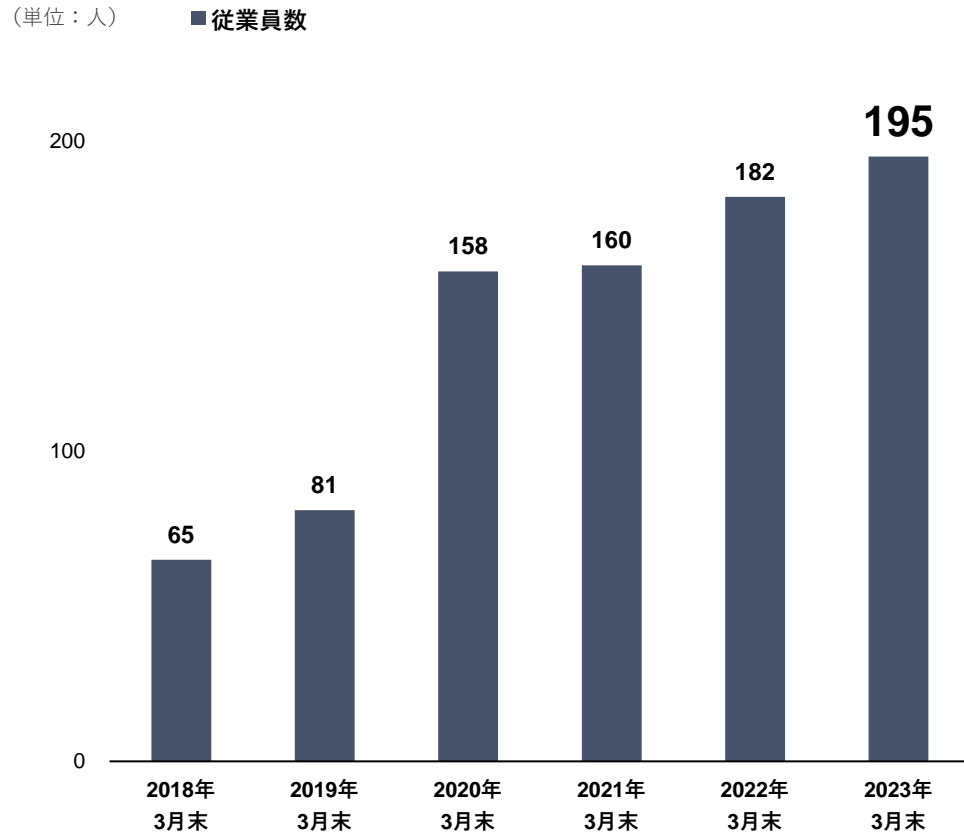
売上高販管費率の四半期推移



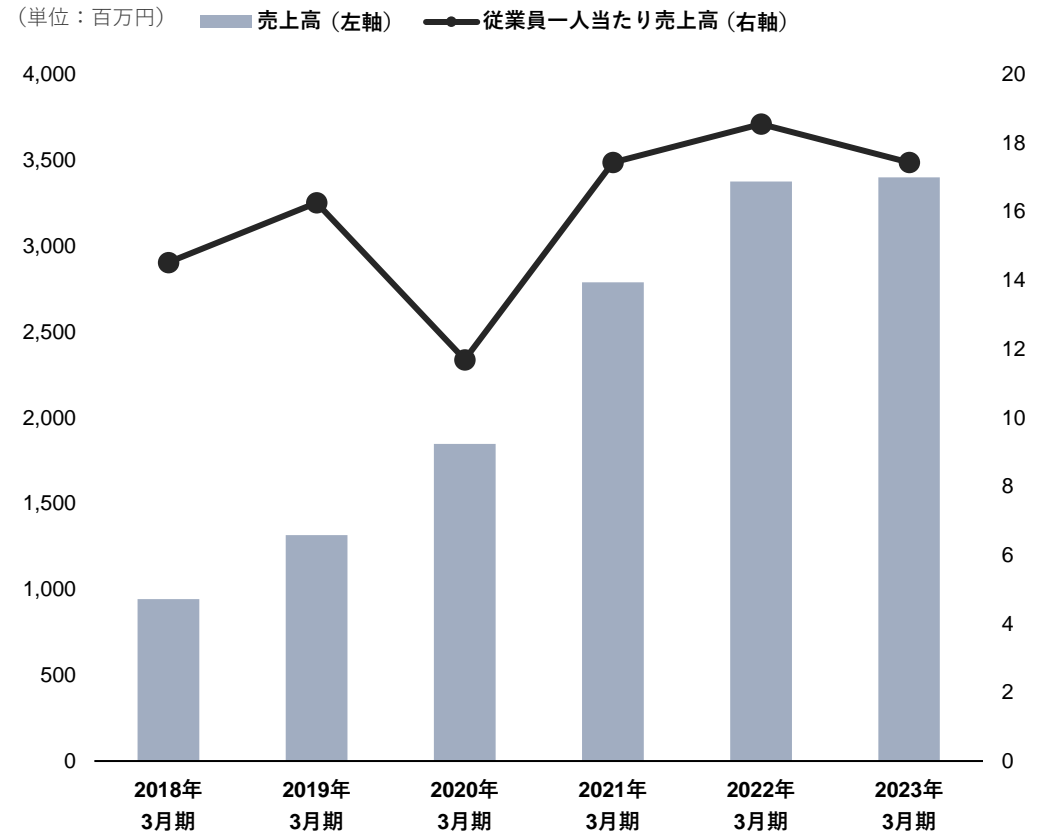
業績 従業員数※及び従業員一人当たり売上高の推移

従業員数は195名に増加。従業員一人当たり売上高は微減。

従業員数の推移



従業員一人当たり売上高の推移



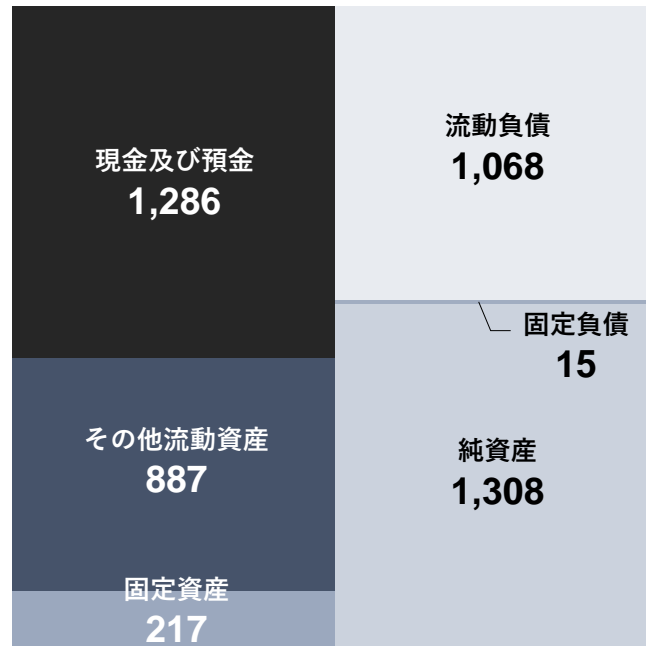
※ 派遣、業務委託を除く全従業員数

## 業績 貸借対照表の状況

現金及び預金は1,493百万円、純資産1,355百万円と財務基盤は引き続き健全な状態を維持。

『COOL』の預り金残高が前四半期比+約7.5億円。新規案件組成数が増加・成立したことで資産・負債が両建てで増加。

2022年12月末時点



自己資本比率： **50.2%**

**66.4%**

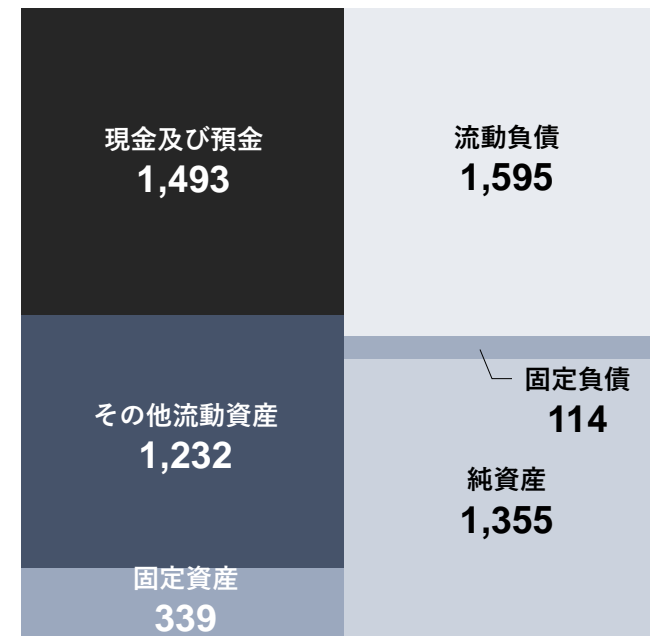
COOLの顧客預り金を除く

流動比率： **203.6%**

**328.8%**

COOLの顧客預り金を除く

2023年3月末時点



自己資本比率： **41.0%**

**61.3%**

COOLの顧客預り金を除く

流動比率： **170.9%**

**294.3%**

COOLの顧客預り金を除く

# 03

## 2024年3月期 通期業績予想

**業績** 2024年3月期 通期業績予想

2023年3月期の業績予想が実績と乖離したことから、リテール・フィンテック、コーポレート・フィンテックの外部環境、内部環境の事業変動要因を考慮して、2024年3月期の業績予想をレンジにて開示。

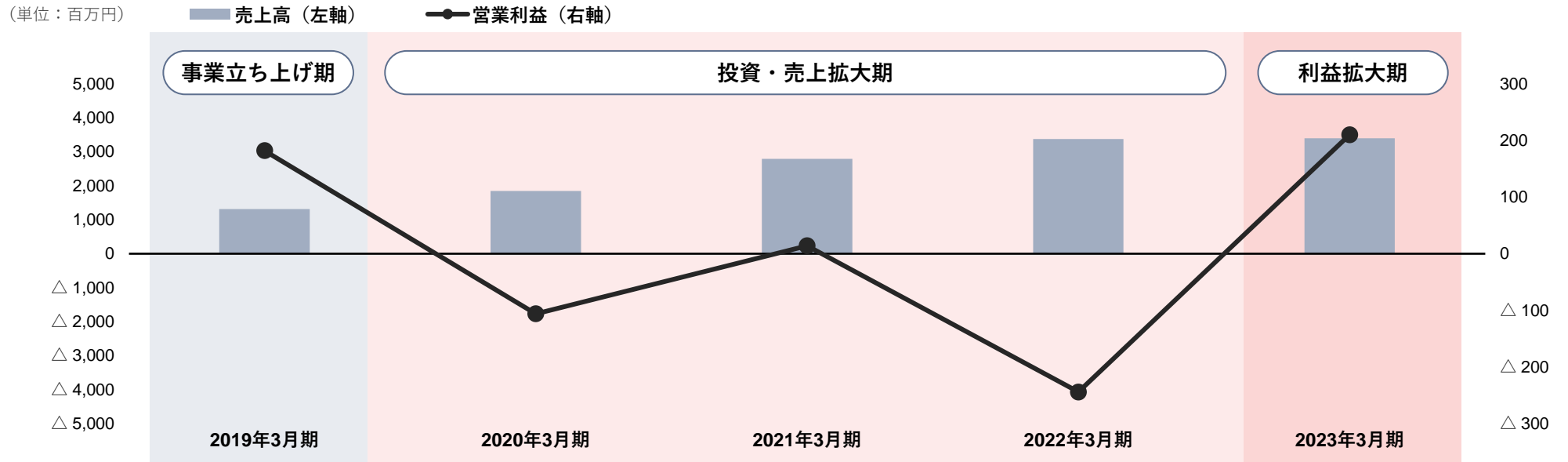
(単位：百万円)

	2024年3月期 通期業績予想	2023年3月期 通期実績	YoY 増減率
売上高	3,070 ~ 3,960	3,399	△9.7 ~ +16.5
営業利益	△170 ~ 410	214	- ~ +94.7

※ 売上高営業利益率10%を基準に、上回り利益が出る場合は成長投資に投じる見込み

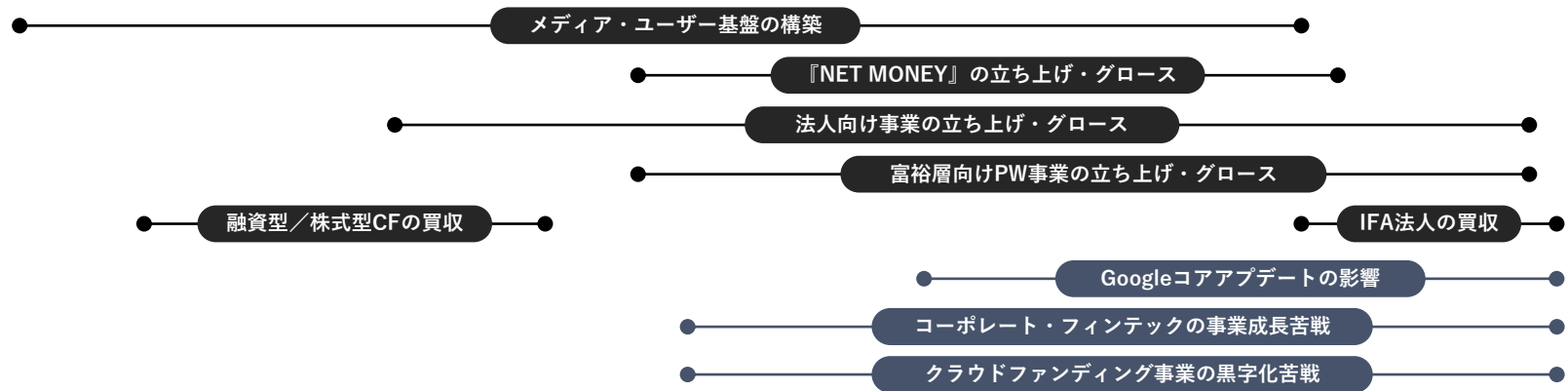
業績 業績と取り組みの推移

投資によるプラットフォーム基盤構築・事業拡大から今期は利益フェーズへ移行。想定外の影響がありつつも、2019年3月期から2023年3月期で売上高は2.5倍に拡大し、営業利益は利益フェーズに突入したことで再度黒字化・過去最高益。



取り組み成果

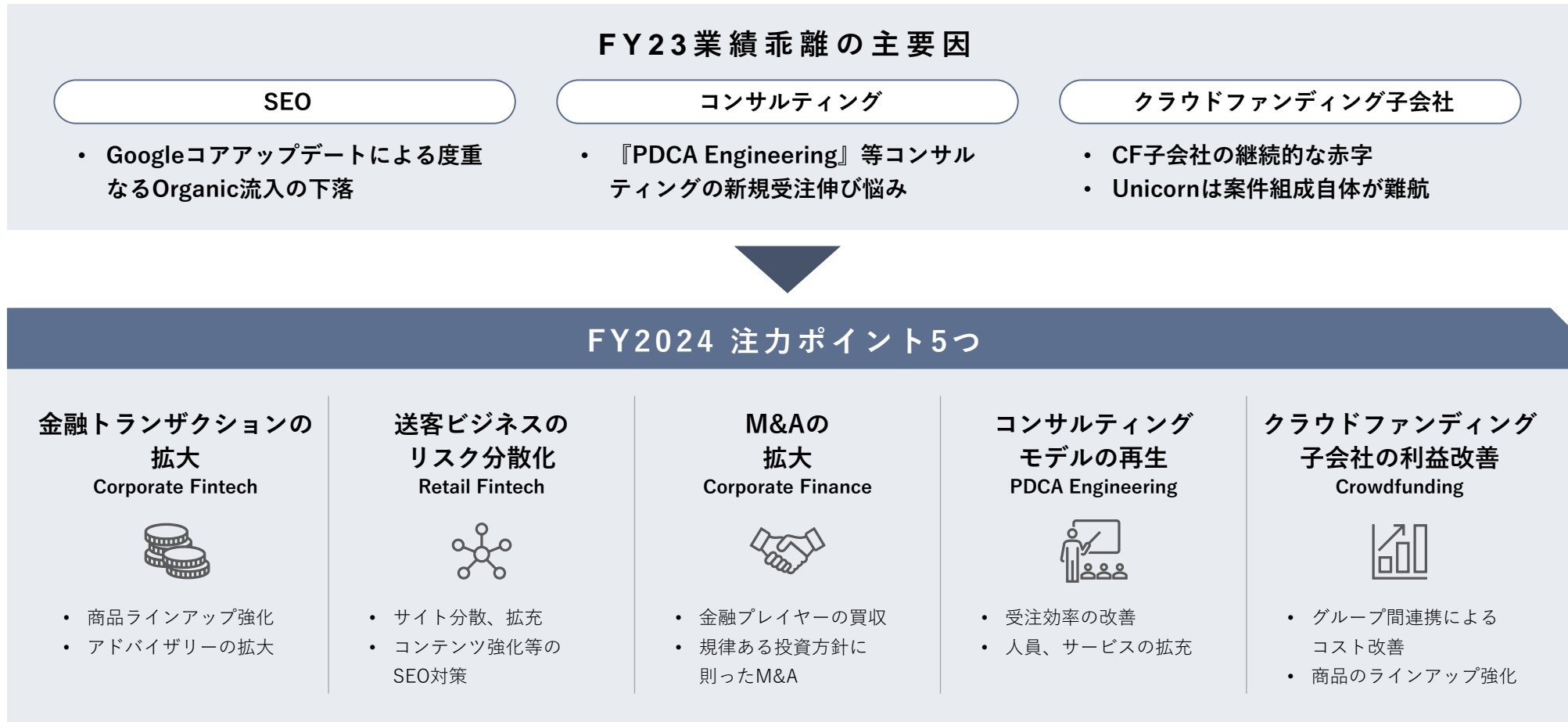
想定外の成果





**業績** 前期業績の要因と対応策

2023年3月期業績が目標と乖離した主要因に対する対応策および2024年3月期の事業成長のための注力ポイントは大きく5つ。



**業績** 業績予想（上限・下限）とその変動要因

業績予想の下限は、業績乖離の主要因3つが改善せず、23年3月期の下期業績から成長しない場合を最大限リスクとして設定。上限は想定外であったSEOの回復度合い、コーポレート・フィンテックのコンサルティング・サービスの受注および新規サービスの伸長、そのためのコンサルタント採用を達成条件として設定。注力ポイントのM&Aは別途アップサイド。

	業績予想	業績（上限・下限）にヒットする主な変動要因	業績のポイント
リテール・フィンテック	上限の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>送客事業がSEO施策によりGoogleコアアップデートから回復し、金融系ワード関連Organic流入数が2023年3月末の実績から約1.4倍の四半期平均128万UUまで戻ることを想定した場合。</li> </ul>	<p>新規ビジネスも着手しているが、現在のビジネスモデルはOrganic流入数による送客売上が大きな割合を占めるため、上限・下限はSEOの回復程度の差。</p>
	下限の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>Googleコアアップデートの影響から回復せず、2023年3月期の下期実績から横ばいで送客事業が推移した場合。</li> </ul>	
コーポレート・フィンテック	上限の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>『PDCA Engineering』等コンサルティング・サービスの受注効率の改善。</li> <li>新規コンサルティング・サービスのコンサルタント数が増加、事業が伸長。</li> <li>金融トランザクションの増加による金融商品仲介手数料売上の伸長。</li> <li>クラウドファンディング子会社の営業利益率が約30%改善。</li> </ul>	<p>新規・既存のコンサルティング・サービス、金融トランザクションの伸長、子会社の営業利益改善が業績の上限達成のポイント。</p> <p>人材採用による体制強化、受注の業務効率改善等へも取り組みつつ、上限達成を目指す。</p>
	下限の場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年3月期の下期実績からコンサルタント人員数、コンサルティング・サービス、金融トランザクションの実績も横ばいで推移した場合。</li> </ul>	

# 04

## 2023年3月期 通期ドメイン別業績・KPI

## リテール・フィンテック

- ・売上高は、前期比 **+0.7%** の **2,610**百万円
- ・営業利益は、メディア受注関連やPWMの営業利益率が向上し、前期比 **+11.7%** の **955**百万円
- ・金融系ワード関連Organic流入数は、2023年3月のGoogleコアアップデートの影響を受けたことで **798**千UU に減少
- ・総会員数は堅調に推移。第4四半期の季節要因で売上高が増収した影響でARPU<sup>※1</sup>は **約2.5**千円 と前四半期比で微増

## コーポレート・フィンテック

- ・売上高は、前期比 **+0.6%** の **788**百万円
- ・営業利益は、クラウドファンディング子会社は赤字も『PDCA Engineering』やZUU Wealth Managementにより営業利益は **37**百万円 と黒字化
- ・経営者向けメディア『THE OWNER』の会員数は、**54**千人 と堅調に推移
- ・前四半期で口頭合意済みだった案件の受注により、直近1年間のARPAは **349**百万円
- ・商品ラインアップ増加により、金融トランザクション<sup>※2</sup>は、第4四半期で**約8**億円、通期累計で **約17.5**億円 に増加

※1 リテール・フィンテックの直接的なメディア関連売上高から総会員数一人当たり売上高を試算

※2 ZUUが取り扱う金融商品売買の流通総額

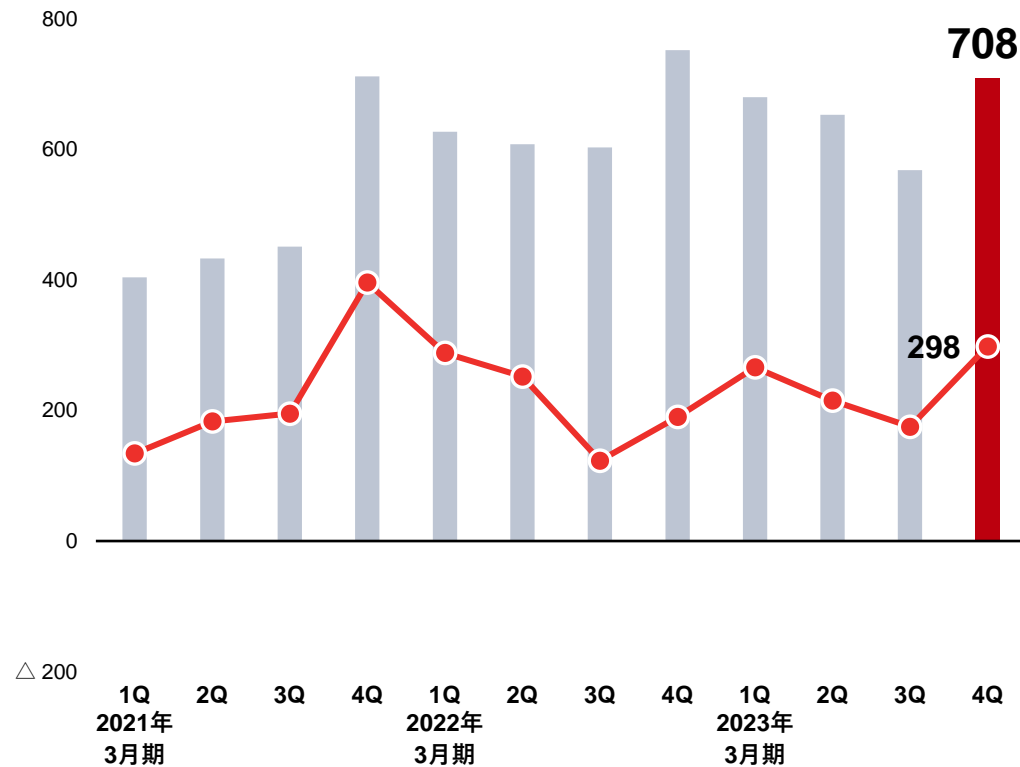
業績 ドメイン別四半期業績の推移

リテール・フィンテックは再度のGoogleコアアップデートの影響により第4四半期の売上高708百万円（前年同期比△5.9%）も、コスト最適化の影響で営業利益率は大きく改善。コーポレート・フィンテックはクラウドファンディング事業が引き続き赤字も、金融トランザクションの積み上がりやコスト最適化による営業利益率の改善により黒字化。

リテール・フィンテック

(単位：百万円)

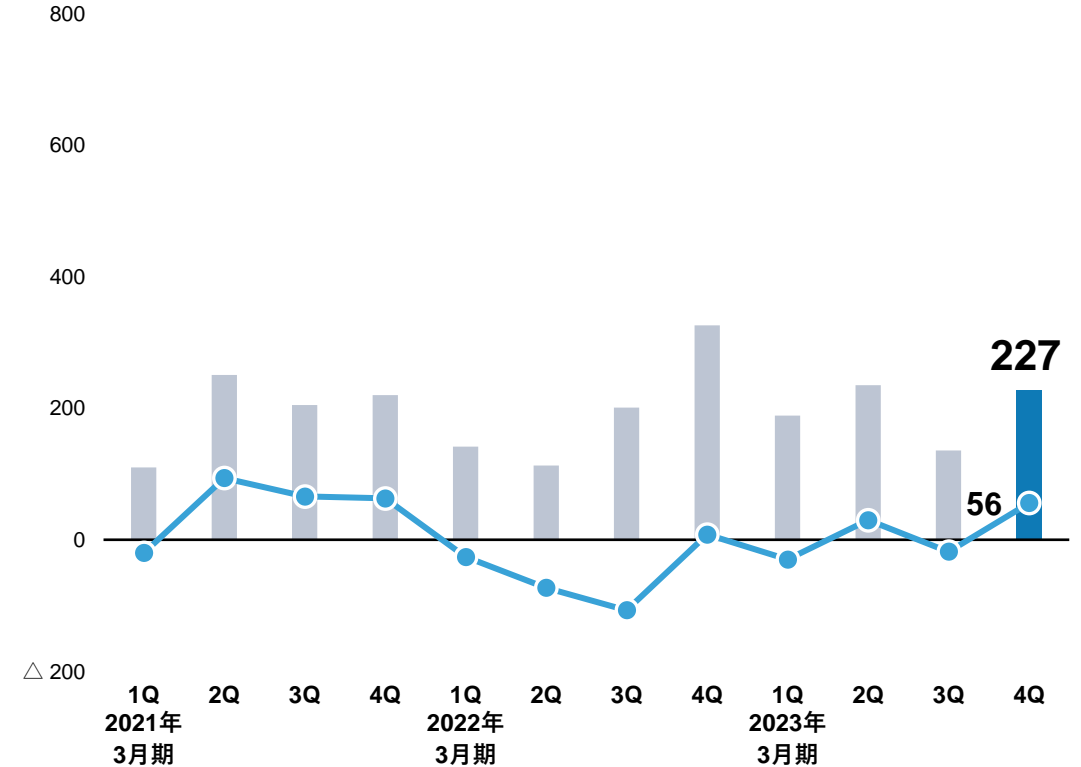
■ 売上高    ●-○ 営業利益



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

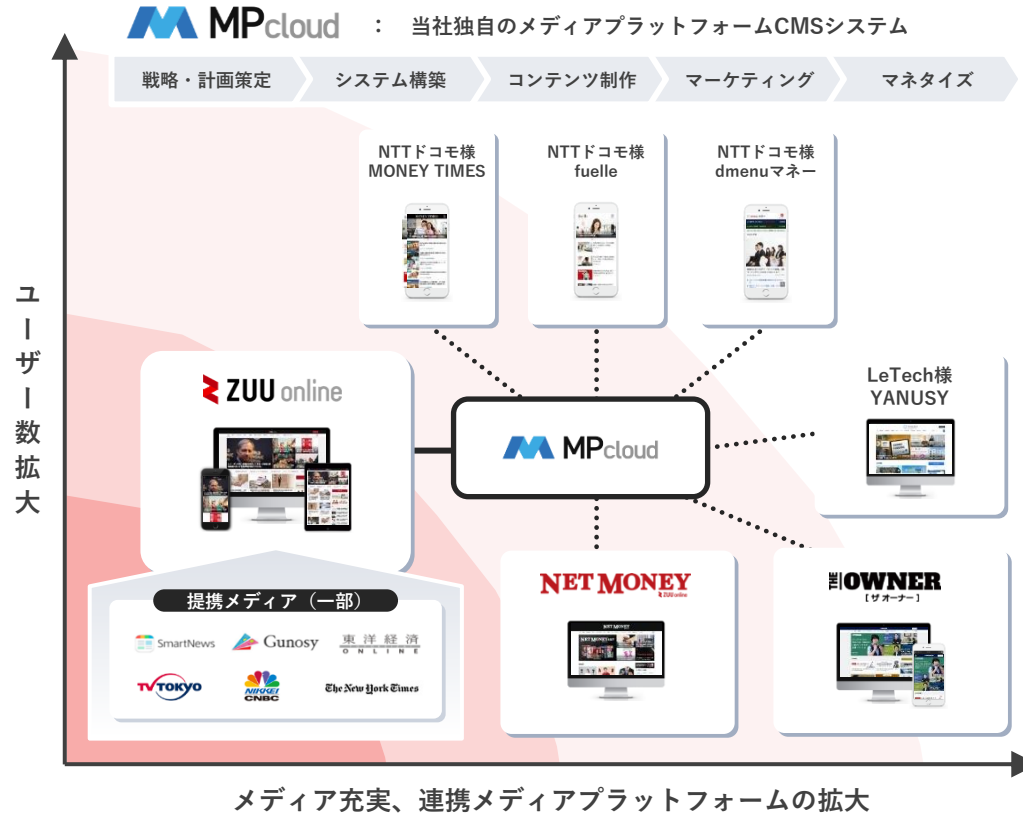
## 04 ——— 2023年3月期 通期ドメイン別業績・KPI

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・フィンテックの事業概要

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。



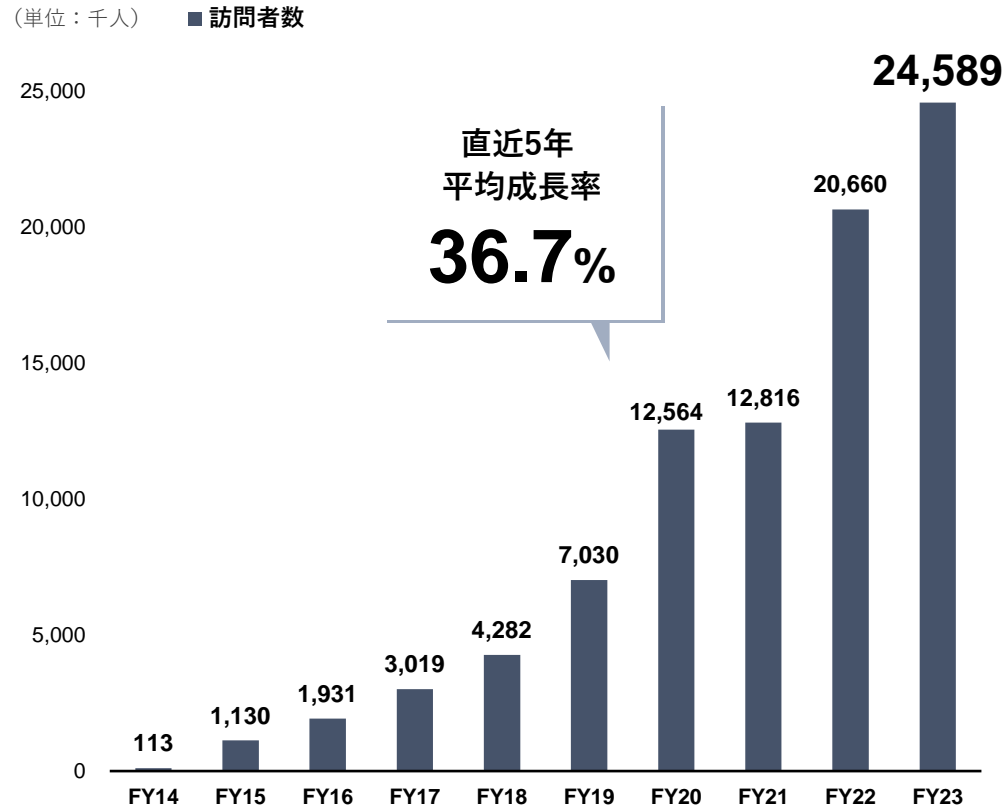
- 01 **送客・広告**  
金融商品・ウェビナー告知等、ユーザーニーズと企業ニーズのマッチング
- 02 **金融DX・デジタル店舗**  
金融機関等のデジタル店舗設置と信用スコア開発等によるDX支援
- 03 **アドバイザー・マッチング**  
富裕層向け資産運用コンサルティング「ウェルス・マネジメント」の提供等
- 04 **有料会員**  
会員向け質の高い金融関連コンテンツの提供



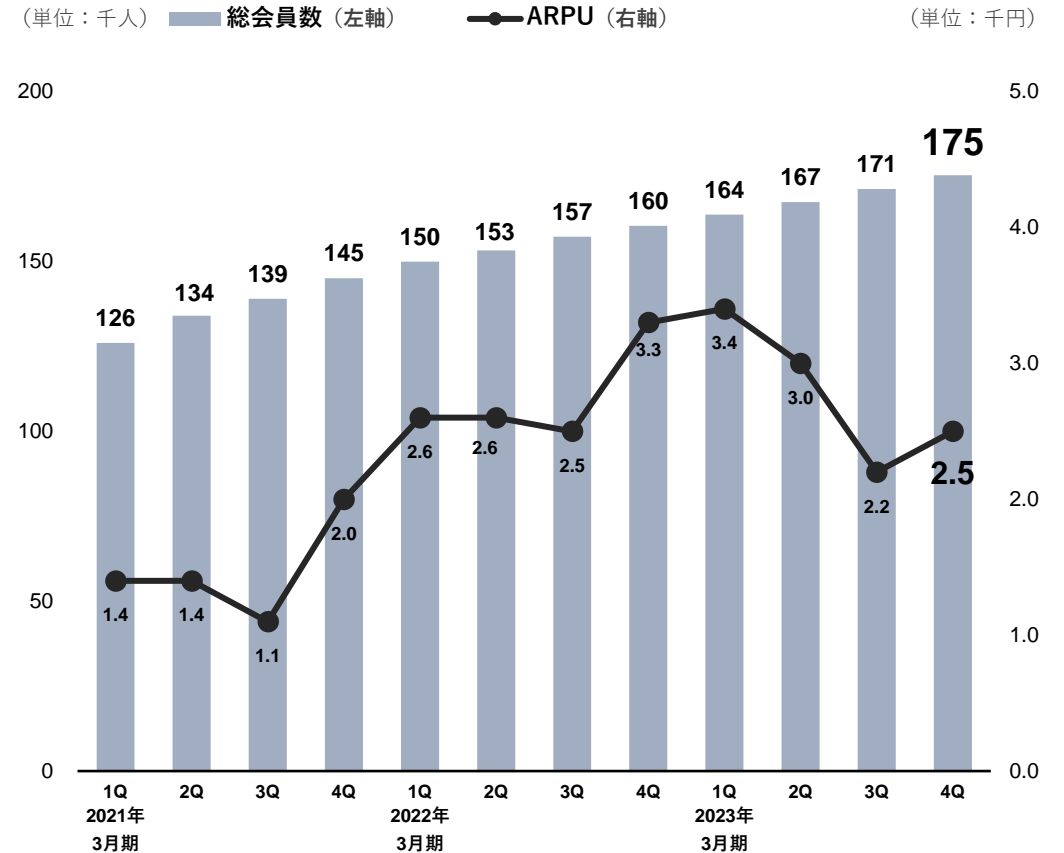
KPI メディア・プラットフォーム訪問者数・総会員数及びARPUの推移

メディア・プラットフォーム訪問者数は月間2,400万UUを超え、引き続き順調に拡大。  
 Googleコアアップデートの影響でメディア関連売上が前年同期からは減少傾向も、ARPUは第3四半期前から微増。

訪問者数



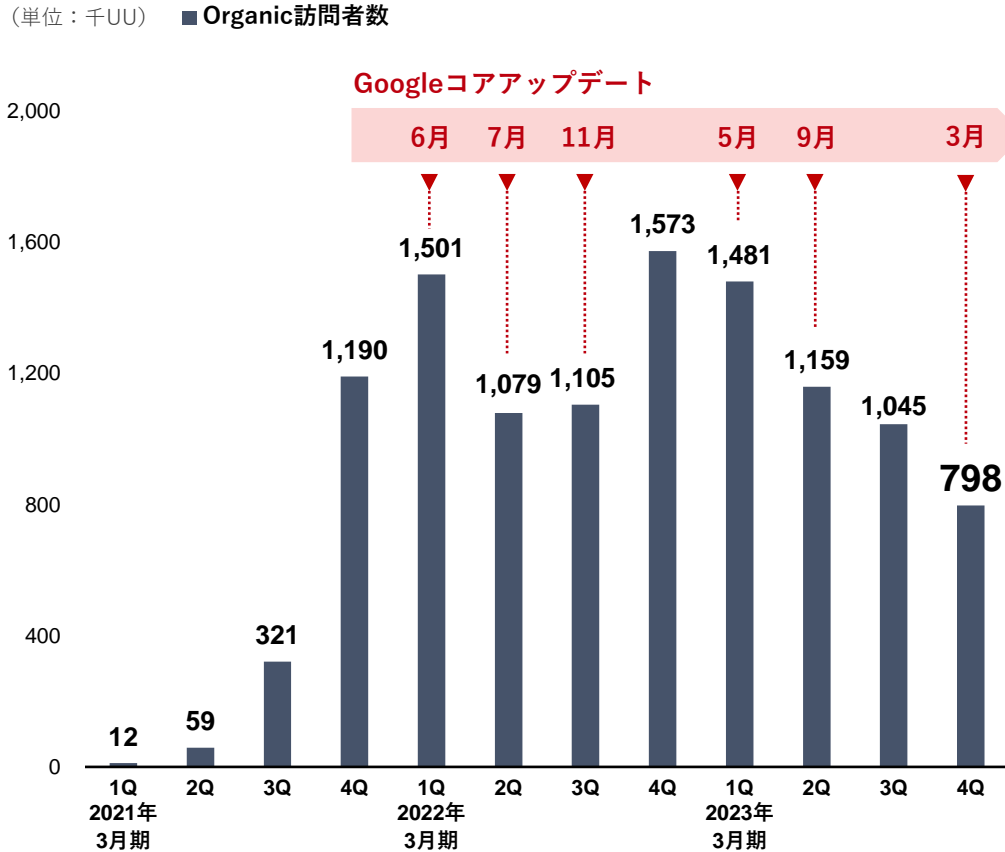
総会員数 / ARPU



KPI 金融系ワード関連Organic流入数の推移

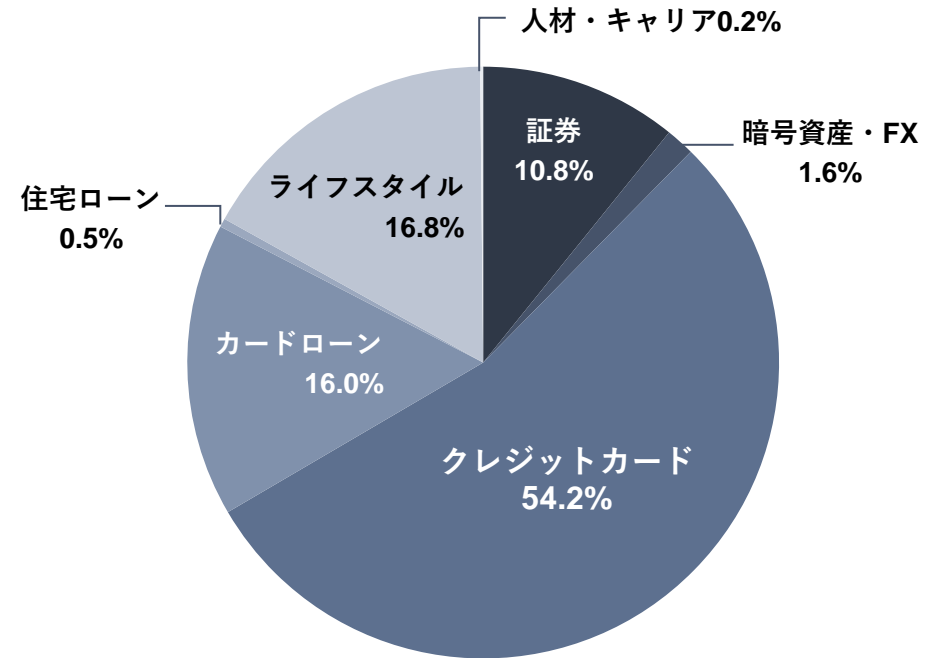
第4四半期のOrganic流入数は、2022年9月に実装されたGoogleコアアップデートの影響から回復の兆しを見せるも、2023年3月に実装されたGoogleコアアップデートの影響により再度減少（ピーク時から半減）。一旦下げ止まり気配のため、SEO回復のための施策を強化。

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

(2023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・メディアの数値を合算。

# KPI 金融系ワード関連Organic流入数改善に向けた対策

各送客領域におけるバーティカル・メディア化によりSEOのリスク分散するも、再度のGoogleコアアップデートより影響を受けている状況。再度、バーティカル・メディアの横展開を拡大しつつ、検索クエリ数増加に向けたSEO対策を実施予定。

## バーティカル・メディア戦略における進出領域



送客・SEOの  
ノウハウを複数領域で展開

### 既存領域

暗号資産・FX 	クレジット カード 	カード ローン 	ライフ スタイル 	ふるさと 納税 	人材・ キャリア 	住宅 ローン 
-------------	------------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------	---------------

### バーティカル・メディアの横展開拡大

- 過去に展開したバーティカル・メディアの横展開をさらに強化。既存領域の各領域及び新規領域の検討も含め拡大

### 各バーティカルでのSEO対策強化

- 各バーティカル領域での検索クエリ増加（流入数増加）に向けてコンテンツ施策等をFY24上期中の実施予定

# KPI PWM総資産額及びサービス概要

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5,054億円を突破。

PWM総資産額が5,054億を突破

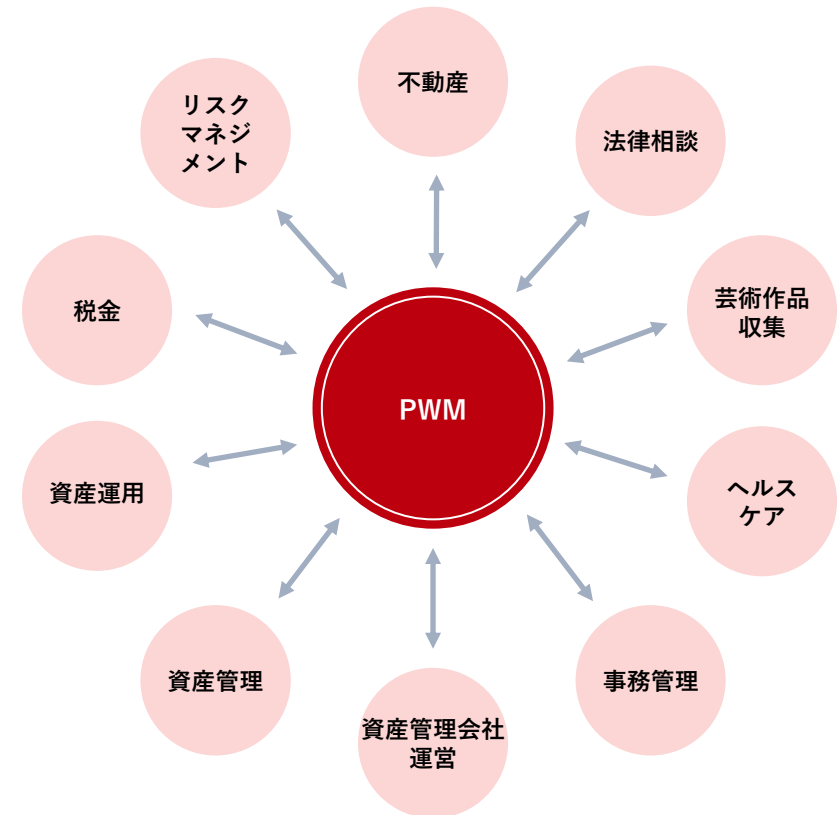


プライベート・ウェルス・コンサルティング

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



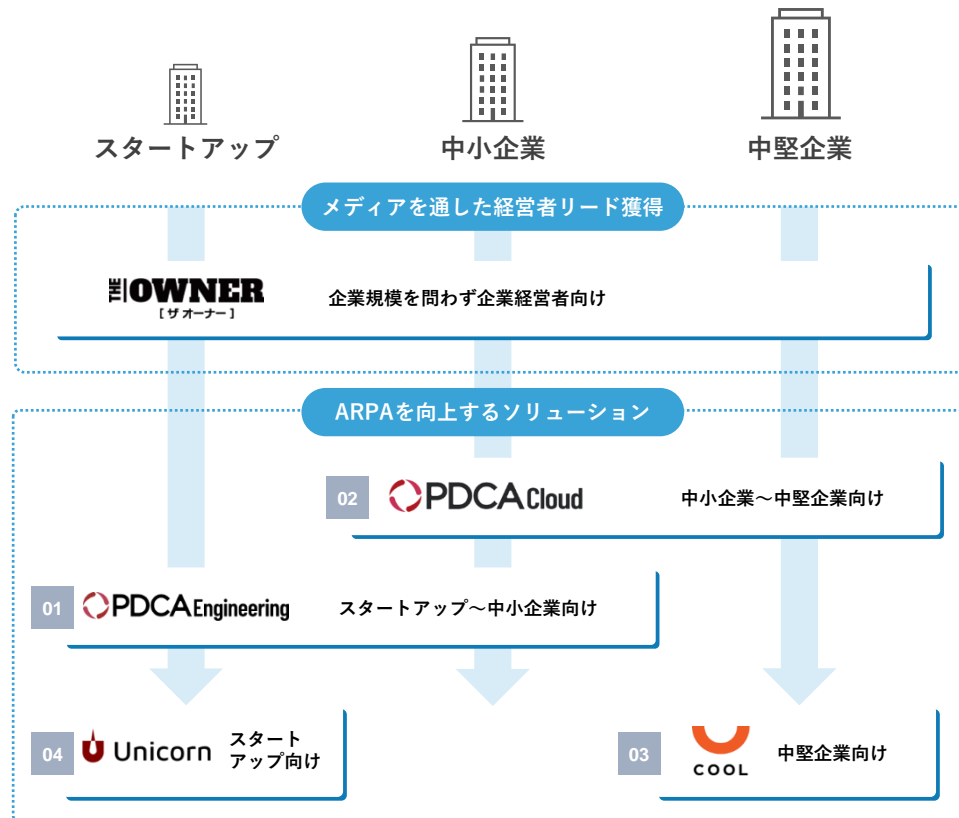
## 04 ——— 2023年3月期 通期ドメイン別業績・KPI

コーポレート・フィンテック

# 主要KPIの推移・トピックス

**事業** コーポレート・フィンテックの事業概要

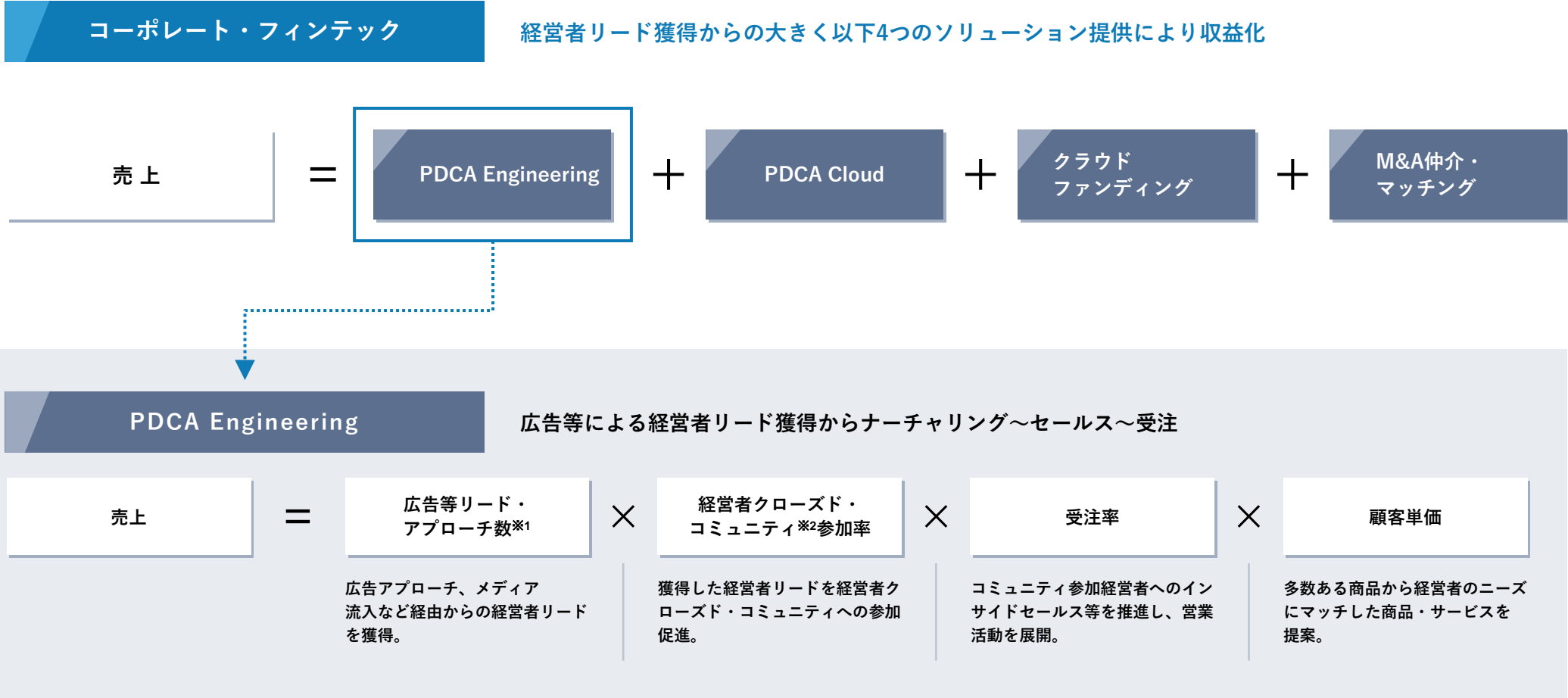
経営者向けメディア『THE OWNER』の成長とともに経営者リード総数は順調に増加。PDCAシリーズによる事業成長、クラウドファンディングによる資金調達など、顧客への様々なソリューションを提供し、SME企業の成長をトータル支援。



- 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

事業 『PDCA Engineering』の収益構造

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。



※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

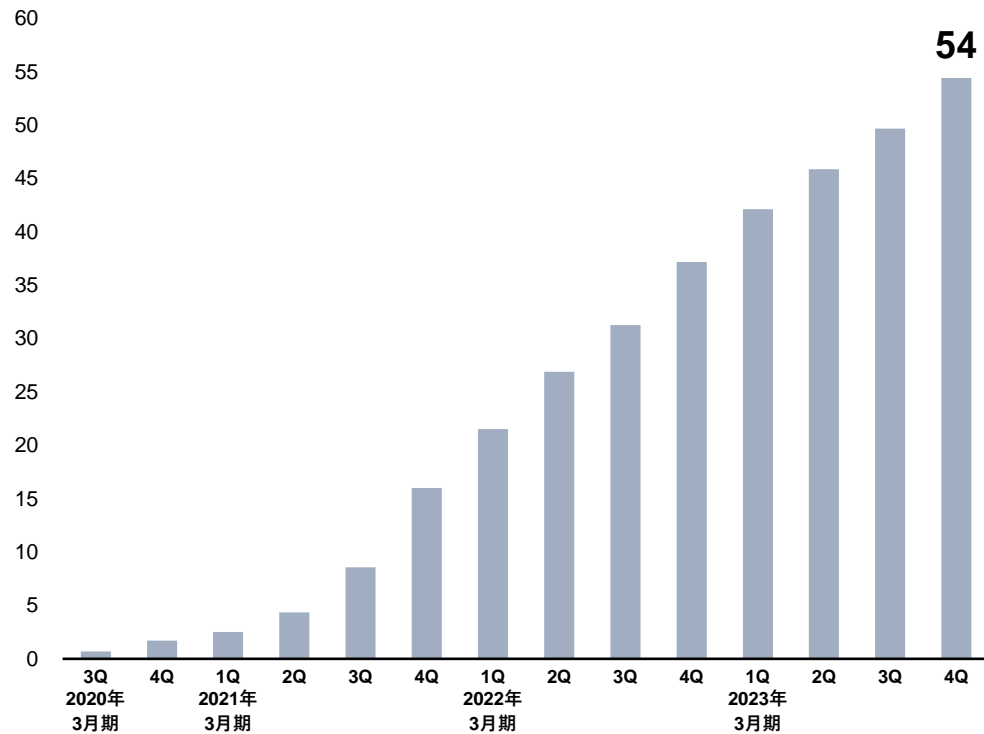


**KPI** メディア会員数及び経営者リード総数※1

経営者向けメディア『THE OWNER』の会員数や経営者リード総数は堅調に推移。ARPA※2は口頭合意の受注等が進み微減。

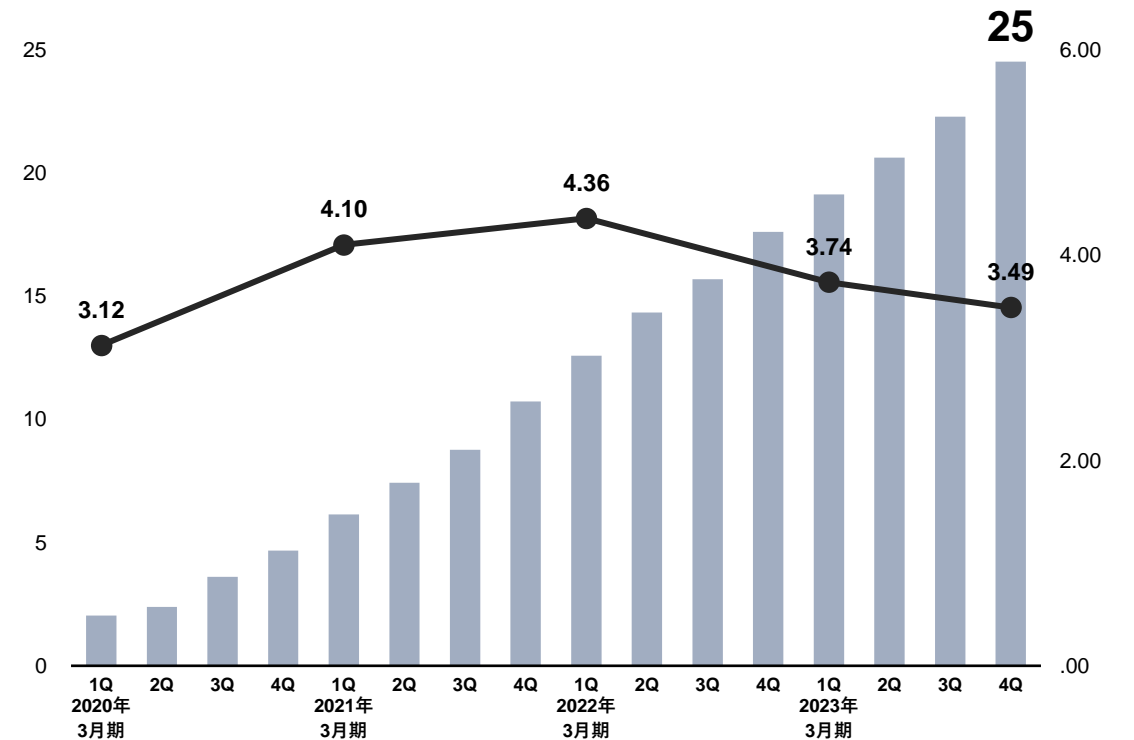
『THE OWNER』会員数

(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)



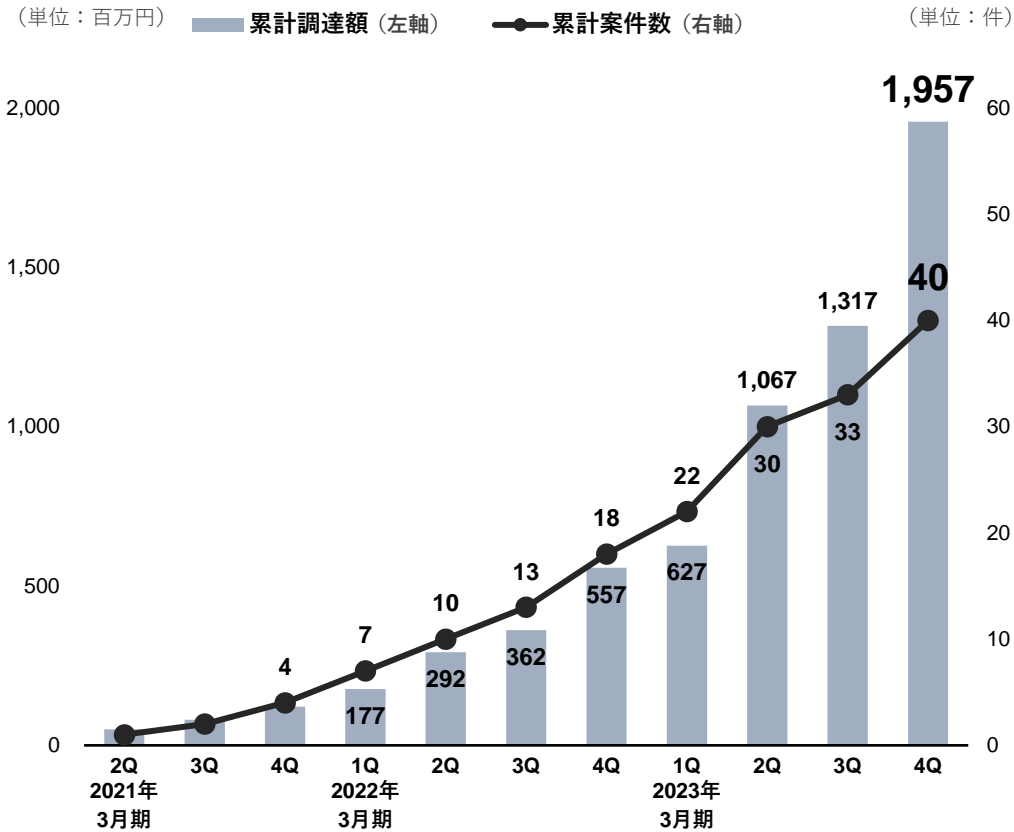
※1 経営者向けメディア『THE OWNER』の経営者会員数および「PDCA Engineering」の勉強会・セミナーに登録した経営者等、当社が独自に取得した経営者の総リード数

※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

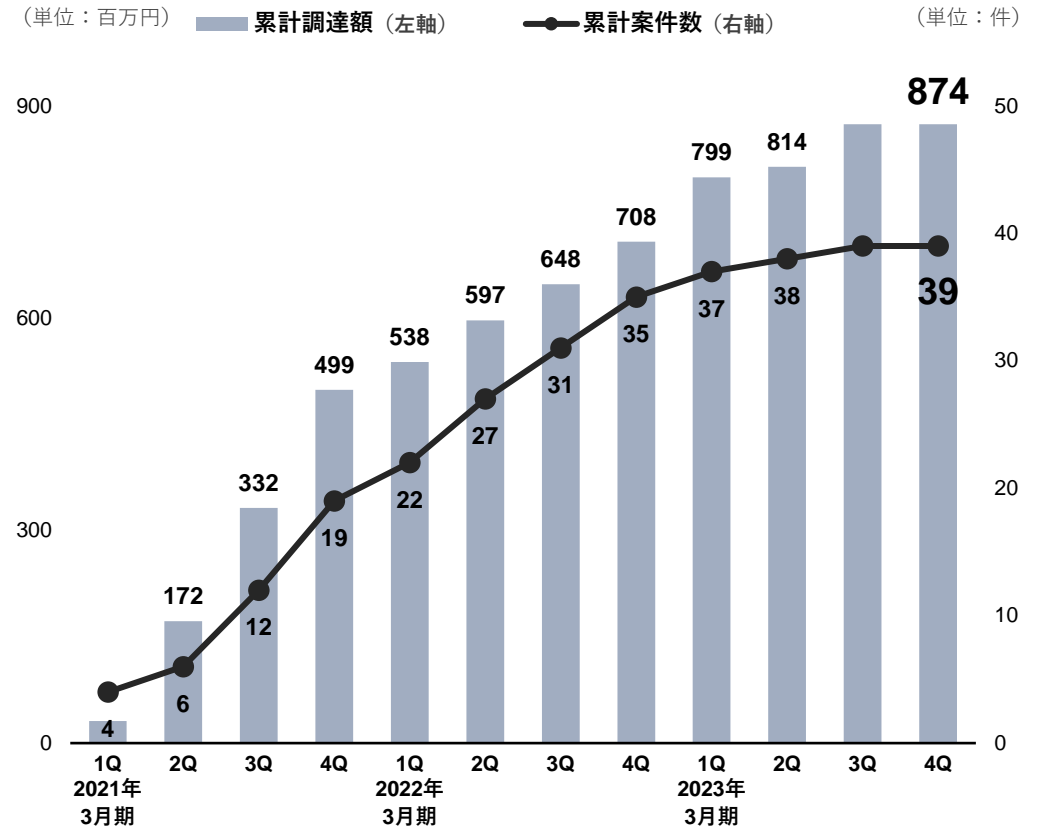
# KPI クラウドファンディング子会社の累計調達額※1・案件数※2

『COOL』は累計調達額1,957百万円、累計案件数40件。案件数・案件規模ともに急増し、順調に成長中。  
 『Unicorn』は累計調達額874百万円、累計案件数39件。引き続き案件組成に苦戦。

融資型クラウドファンディング『COOL』



株式投資型クラウドファンディング『Unicorn』

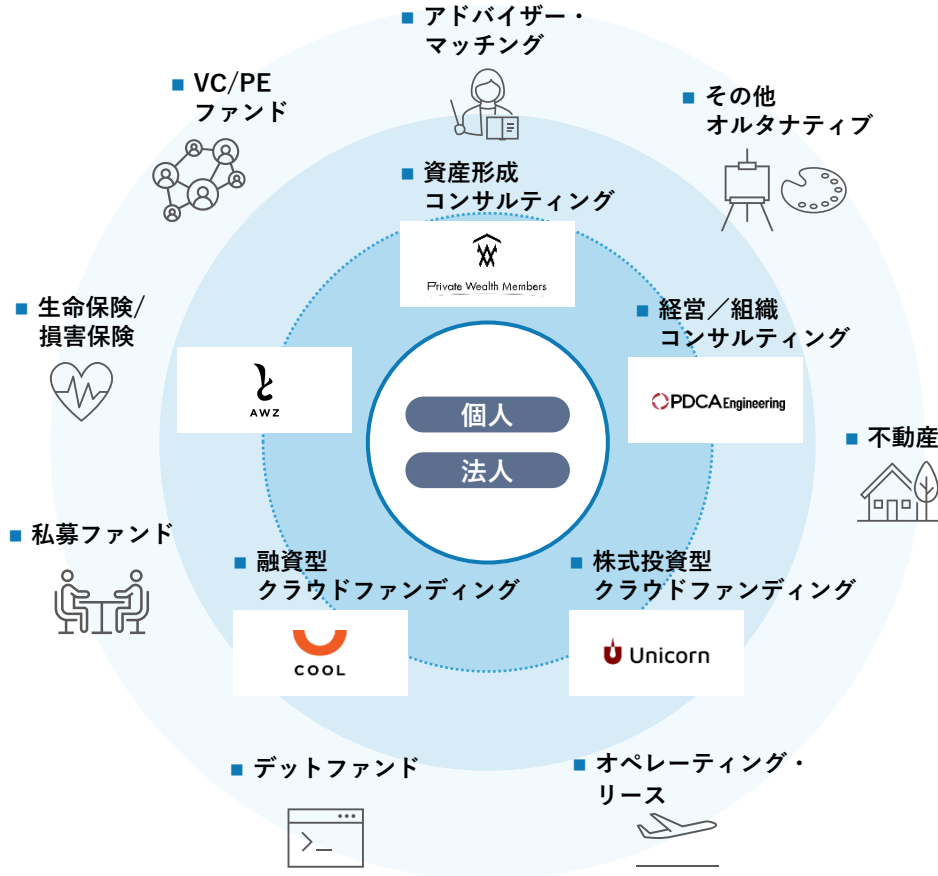


※1 クラウドファンディングおよび私募、増資なども含めたトータルでの累計調達額  
 ※2 組成した案件の累計件数

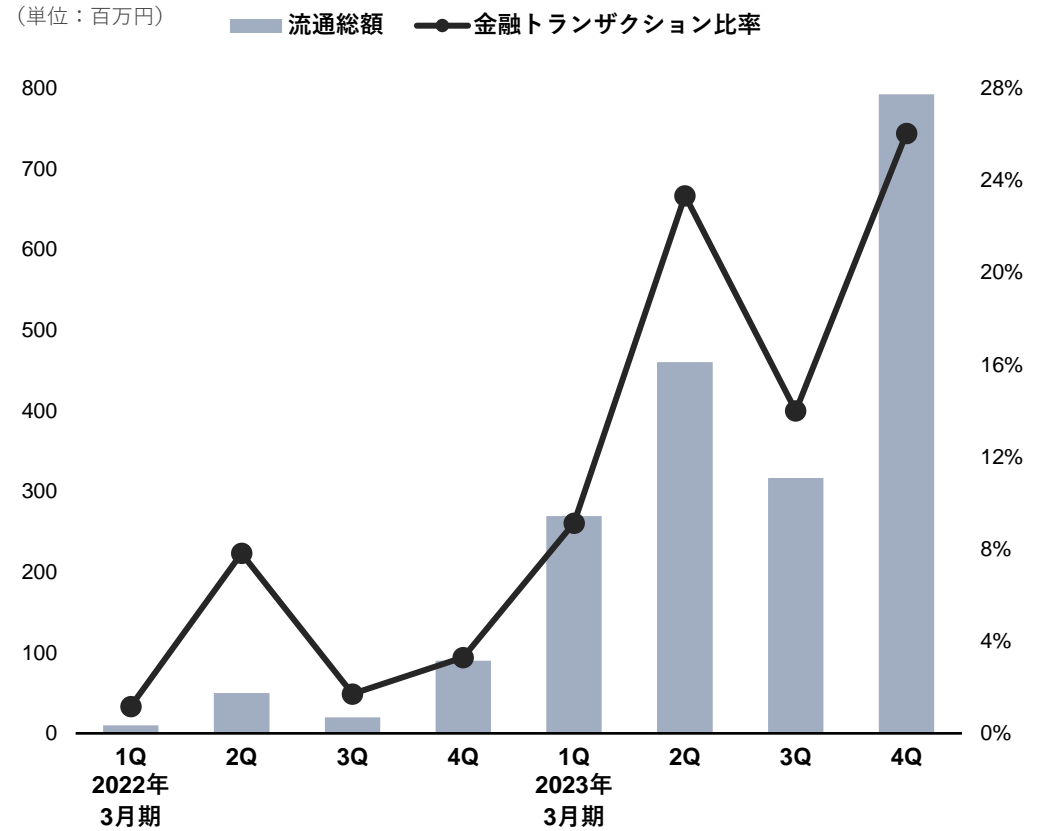
KPI 金融トランザクションの推移

AWZ（現 ZUU Wealth Management）の子会社化により金融トランザクションが拡大。私募ファンド、保険、不動産など、トランザクションの商品ラインアップ増加により、第4四半期の金融トランザクション（流通総額）は約8億円に到達。

ZUUグループが提供する金融トランザクション



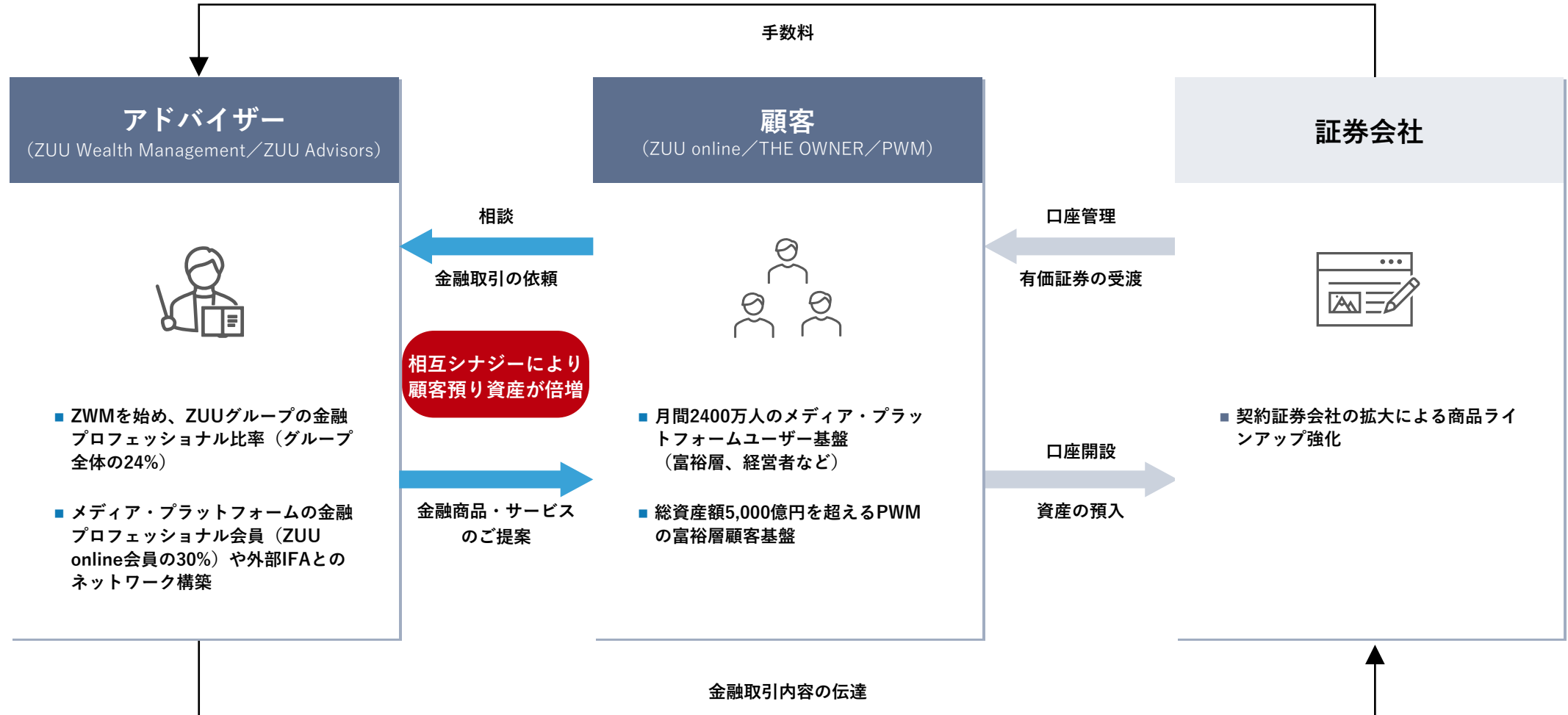
金融トランザクション及びコーポレート・フィンテックにおける金融トランザクション比率<sup>※1</sup>の推移



※1 コーポレート・フィンテック・ドメインの粗利における金融トランザクションの粗利が占める割合。ただし、金融トランザクションの粗利には、公募しているクラウドファンディングの粗利は含まない

KPI IFA法人グループ化による金融トランザクション拡大への取り組み

金融トランザクションの更なる拡大に向けて、ZUU Wealth Managementを中心にZUUグループの連携を強化。



# 05 — Appendix

■ 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

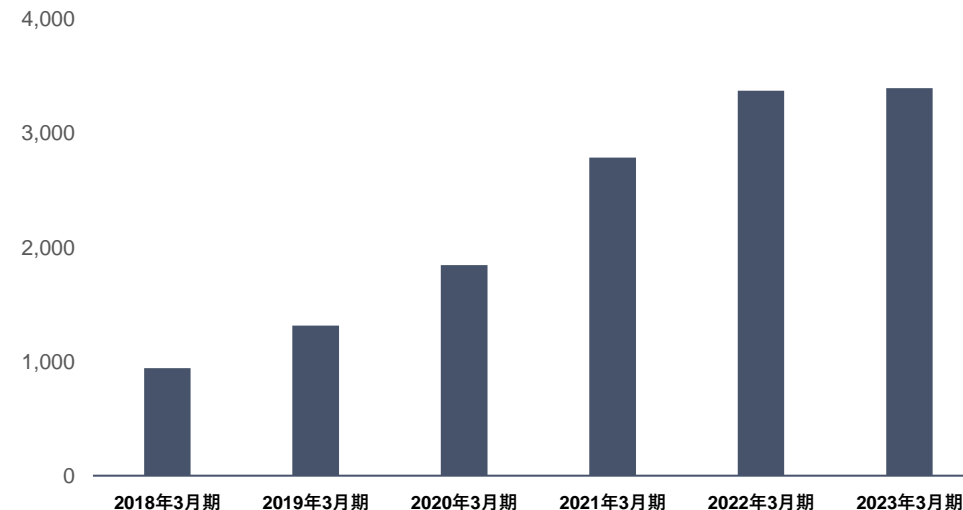
■ 設立 2013年4月2日

■ 従業員数 195名 (2023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)

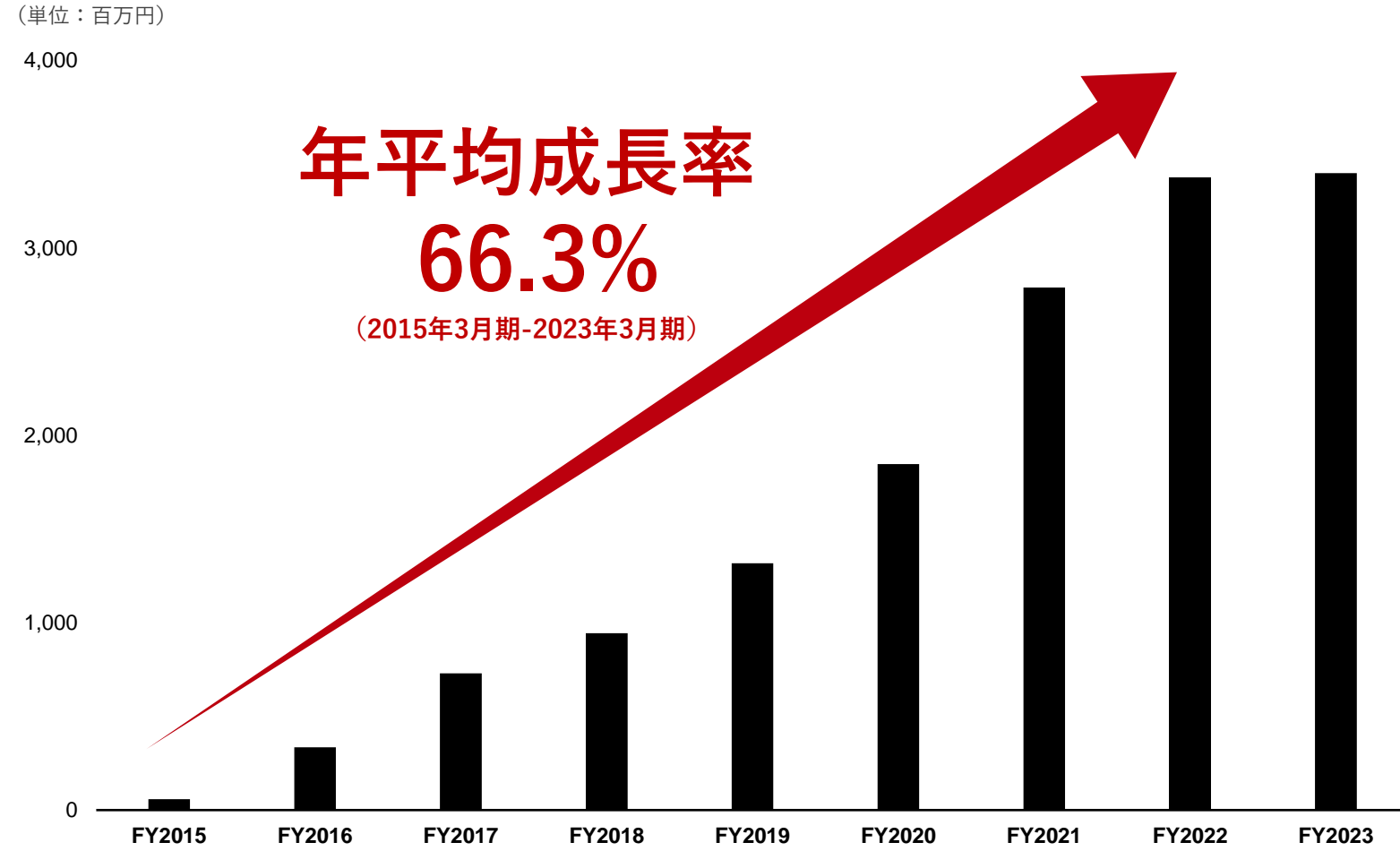


(単位：百万円)

売上高	944	1,317	1,847	2,789	3,376	3,399
営業利益	71	182	△106	14	△244	210
純利益	44	107	△92	△300	△230	90
総資産	725	1,238	1,354	2,054	2,006	3,065
自己資本比率	78%	80%	62%	63%	55%	41%

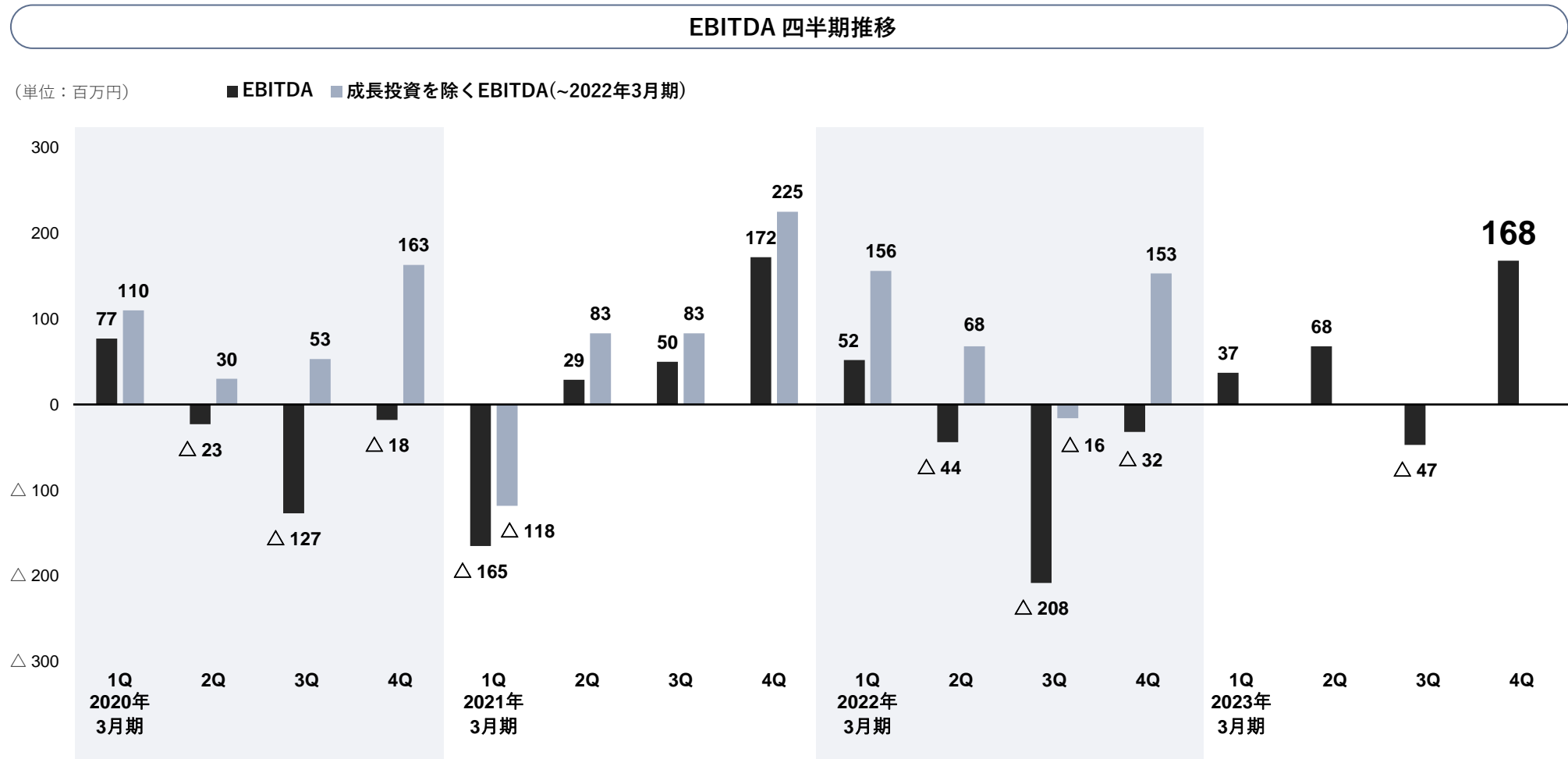
業績 先行投資による高成長から収益優先に転換

2022年3月期までの売上高成長優先から、2023年3月期は先行投資により構築した基盤からの収益化を優先。



# 業績 EBITDAの四半期推移

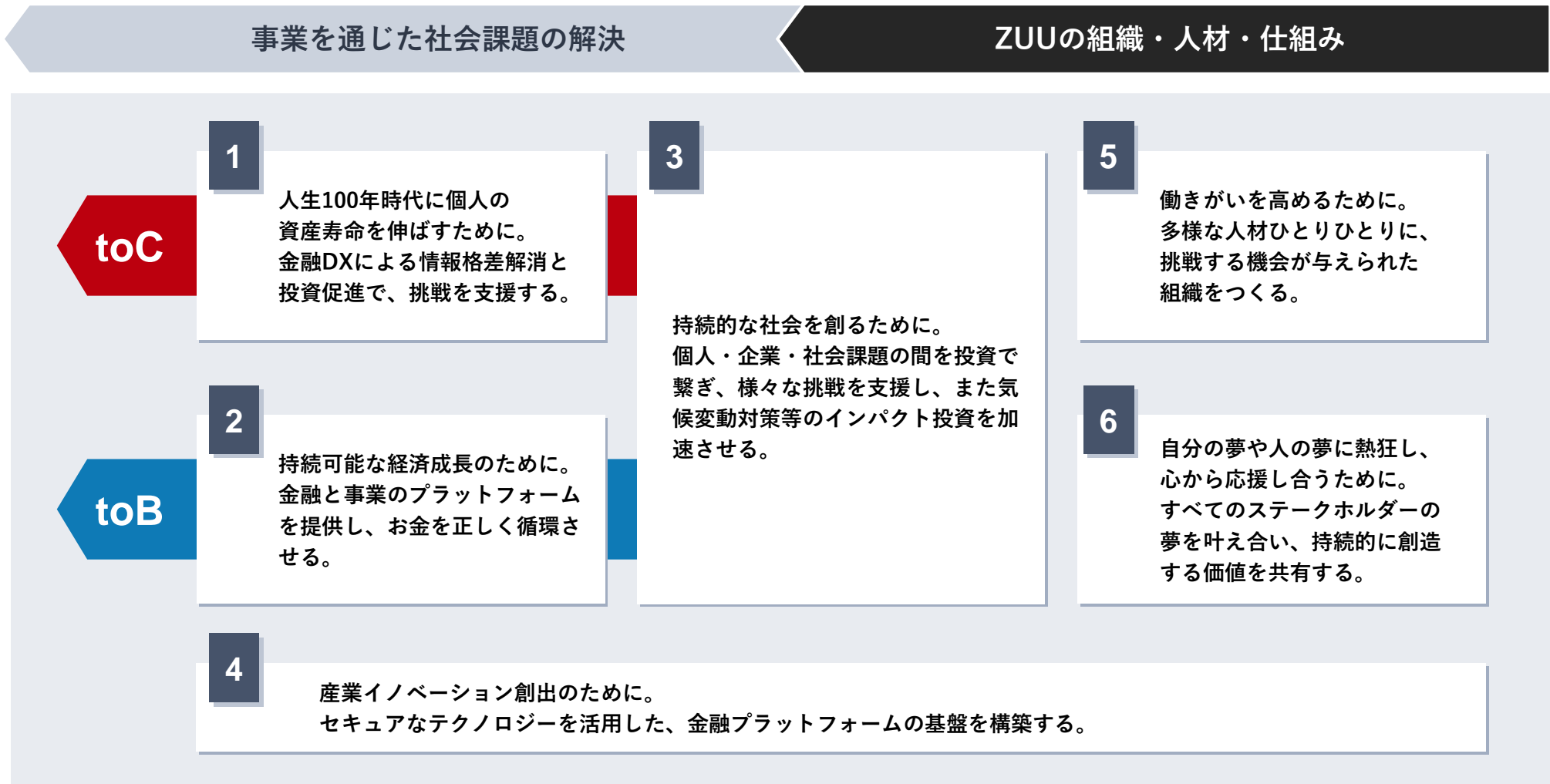
前期で先行投資が一巡したため引き続きEBITDAの推移のみ管理。季節要因もあり第4四半期EBITDAは168百万円と大幅黒字。





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



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

- 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



中尾 隆一郎

- 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

- 慶応義塾大学経済学部卒。同年野村證券入社。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

05 — Appendix

# 事業概要

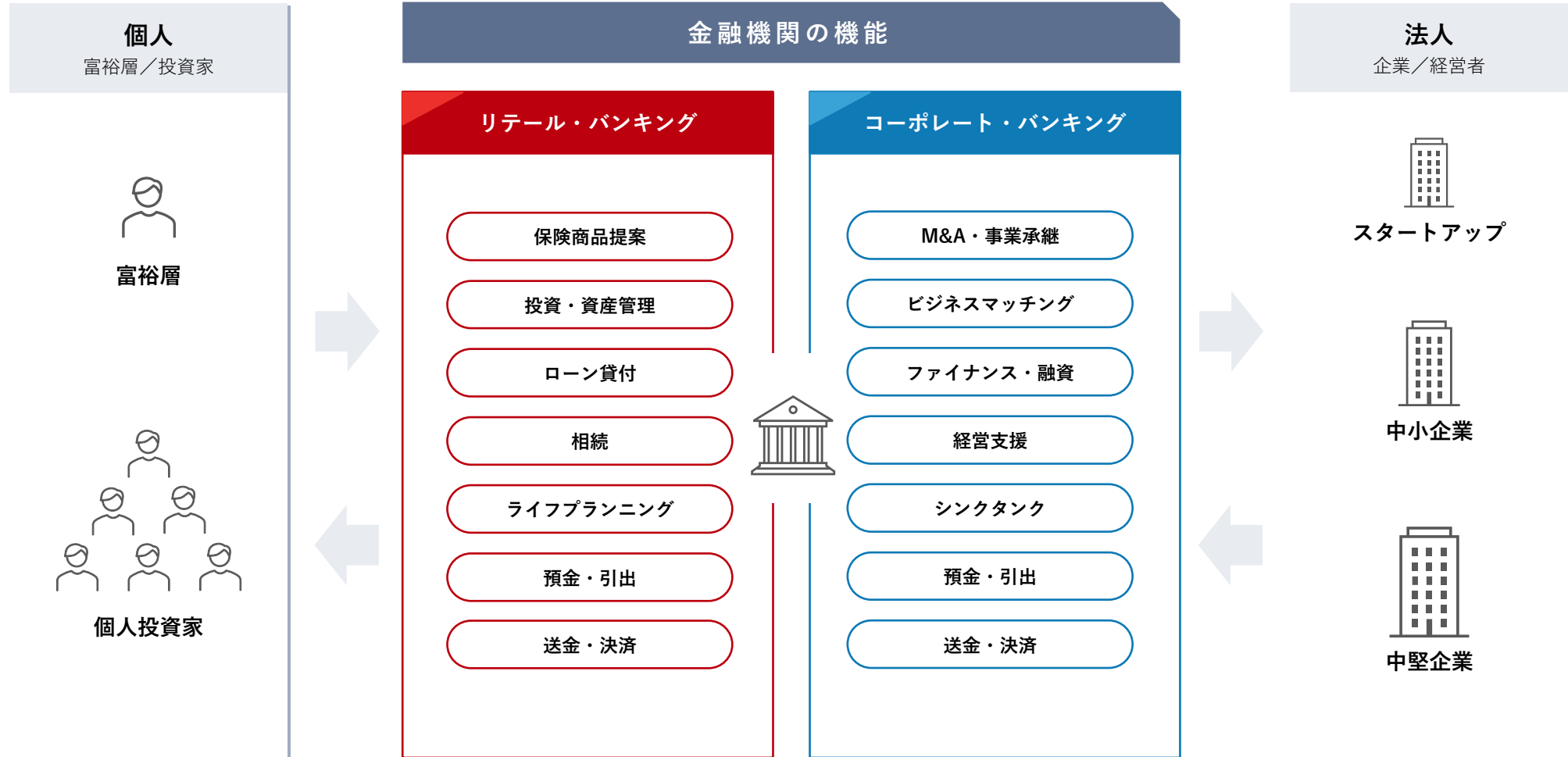
事業 ZUUが取り組む「金融再創造」(再掲)

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。



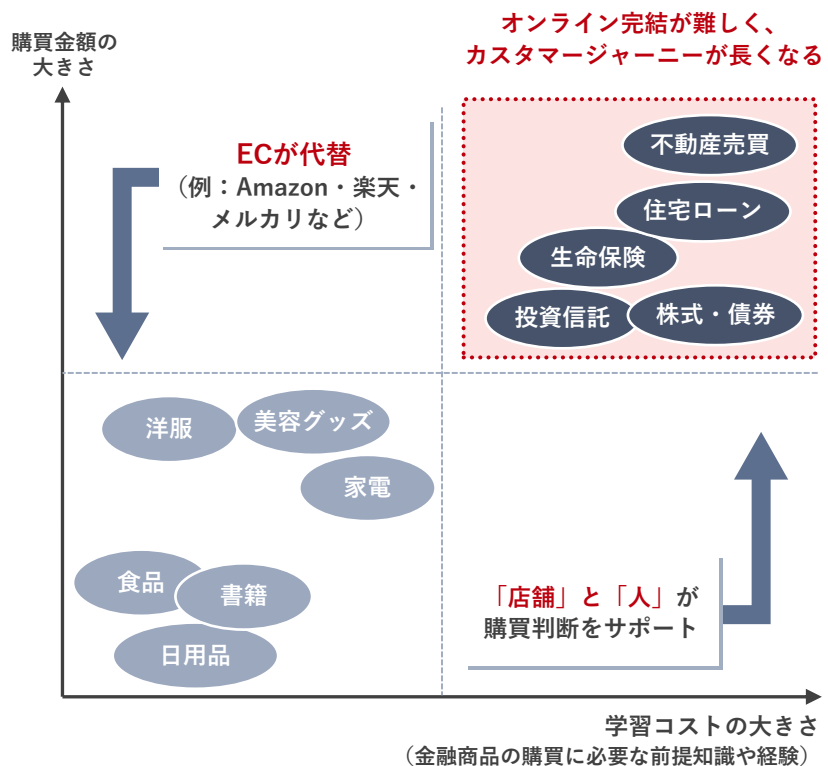
金融領域のデジタルシフトをZUUが支援

リテール・フィンテック



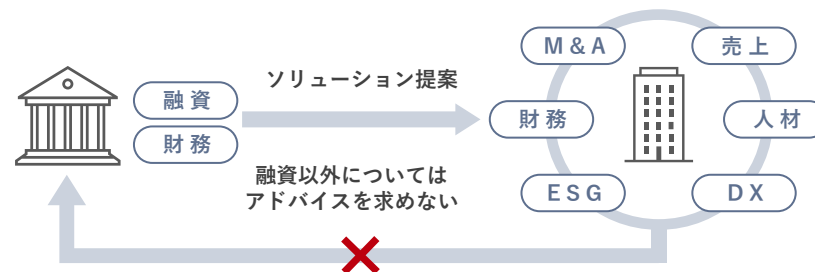
コーポレート・フィンテック

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

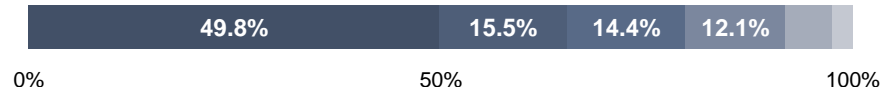
企業を取り巻く課題はコロナでより複雑化し既存の金融機関では解決しきれない



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



**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

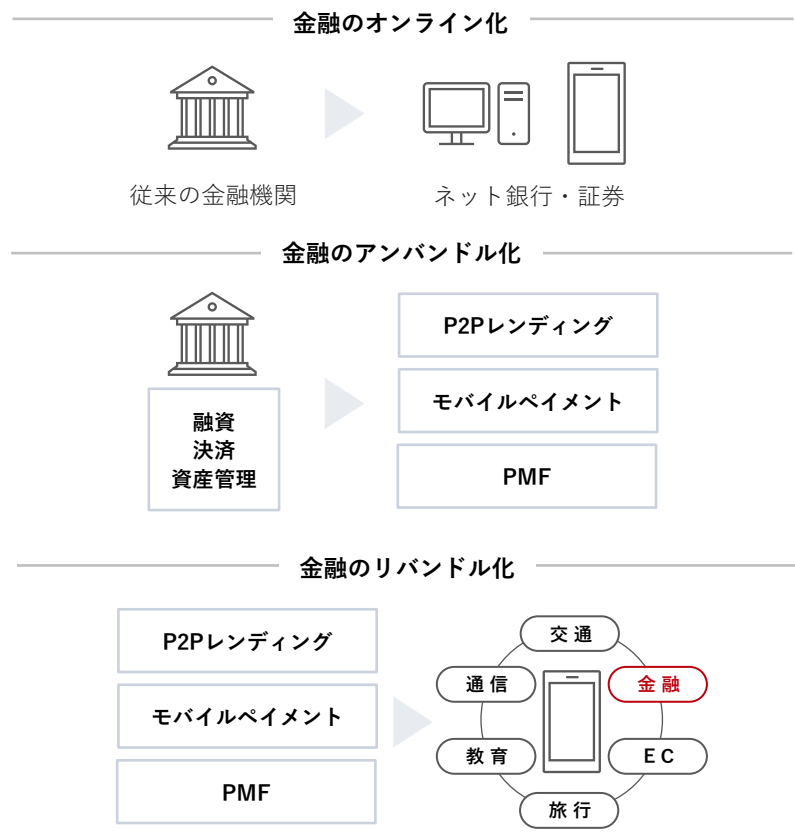
**コーポレート・バンキング**

- 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

中国最大のキャッシュレス決済アプリ『Alipay』

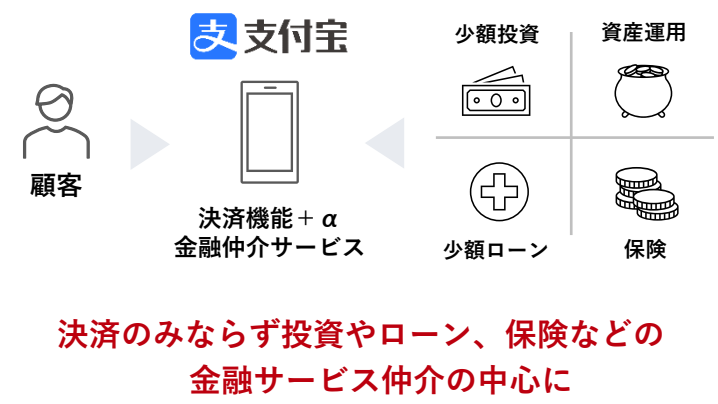
金融サービス  
クレジット支払い  
少額投資  
少額ローン  
買付運用  
保険

加盟店情報  
クオコモ (QuocoMo)  
レストラン予約  
タクシー予約  
エンタメ  
トラベル&レジャー  
お買い物  
宅配  
映画チケット

ソーシャルツール  
おねだり  
友人  
お年玉

生活サービス  
携帯料金  
公共料金  
振り込み  
地方自治体  
割り勘

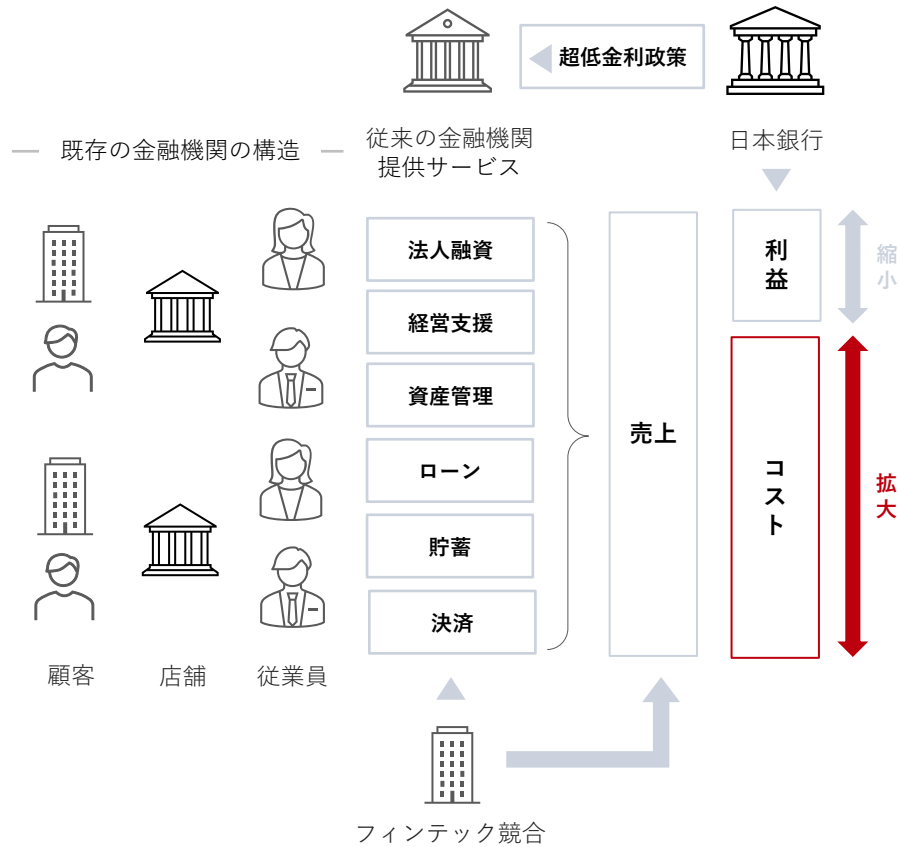
※出典：Alibaba Japanサイト内サービスページより引用



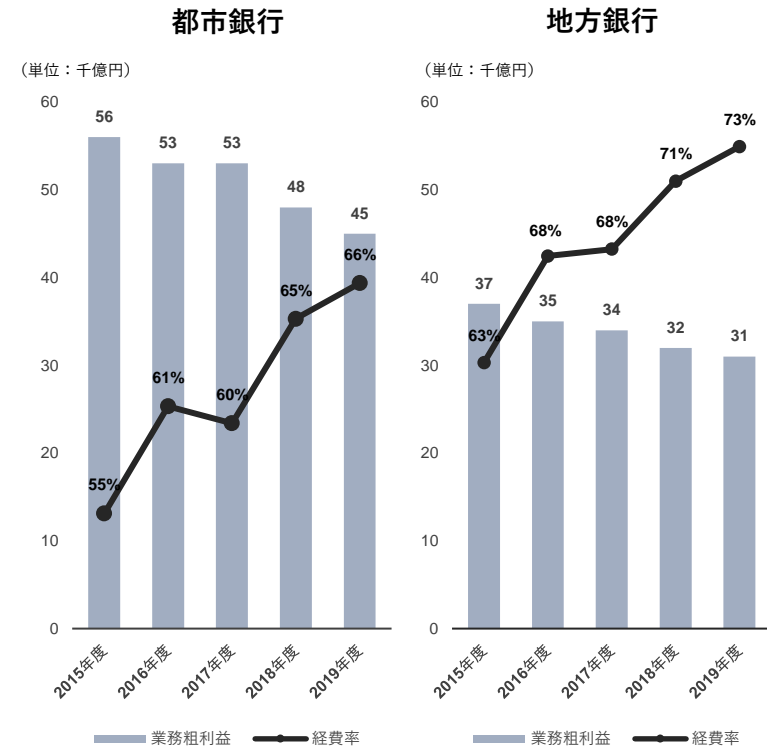
事業 金融機関が抱える課題：コスト増、利益率の低下（再掲）

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

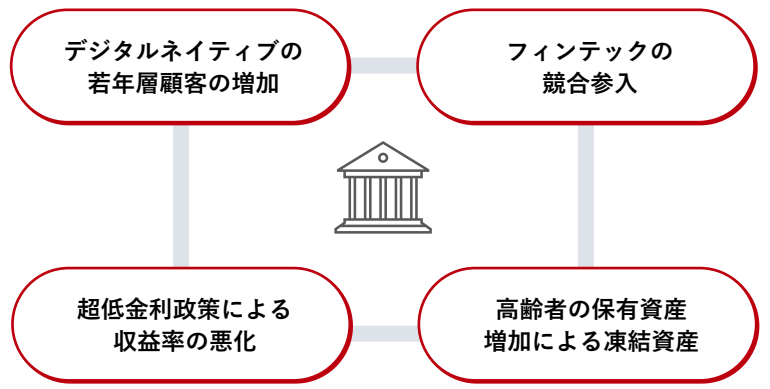


※出典：一般社団法人全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析2019年度決算」より弊社で作成

事業 **金融機関が抱える課題：ビジネスモデルの転換** (再掲)

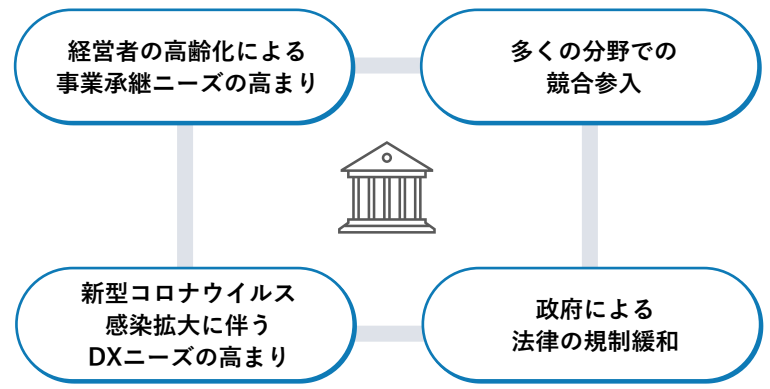
複数の外部要因により金融機関は個人、法人の両面でビジネスモデルの進化を迫られている状況。

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

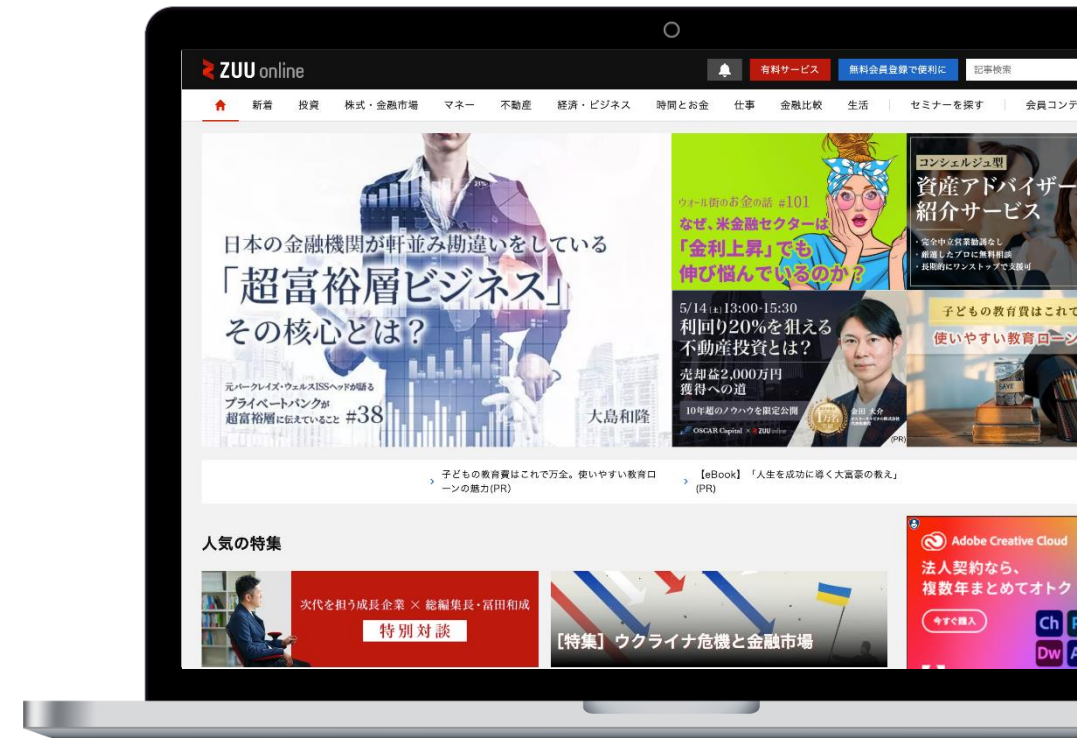
コーポレート・バンキングの課題



- 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

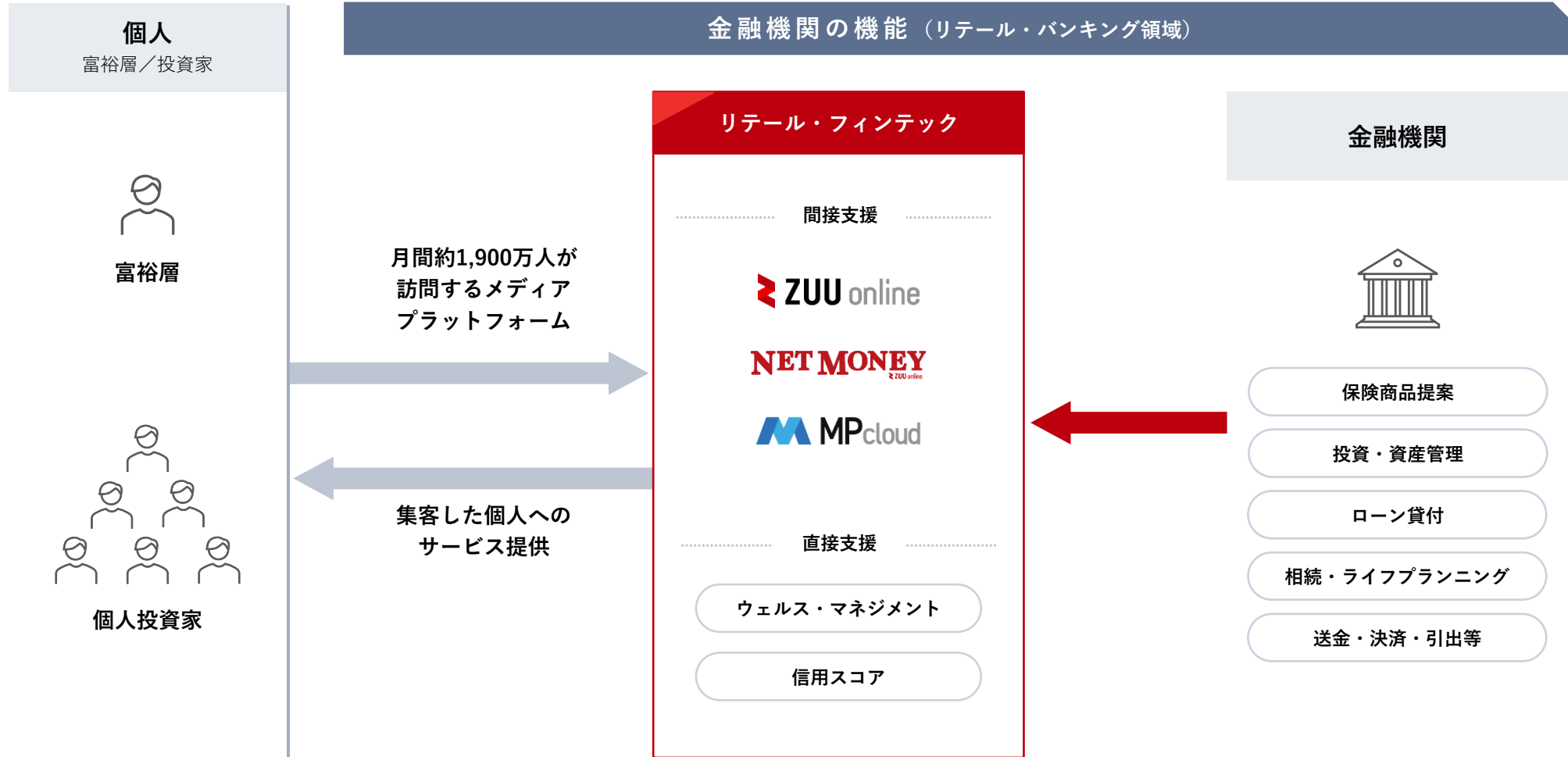
## 05 Appendix : 事業概要

# 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)**

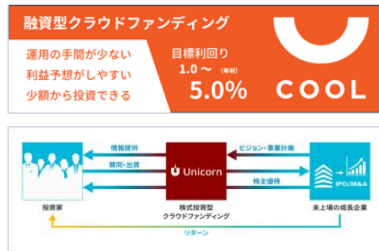
会員数15万人以上の国内最大級の金融経済メディア。  
個人投資家だけでなく、経営者等のエグゼクティブ層やマネジメント層から支持を得るフィンテックサービスの基盤。

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**

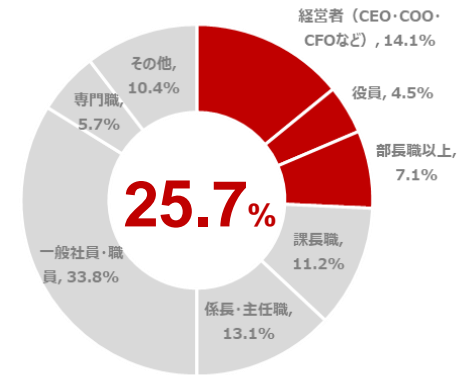
コロナ禍では会員向け金融・不動産のオンラインセミナーも多数開催  
15万人の会員に対しクラウドファンディングへの投資機会を提供



ZUU onlineの会員属性



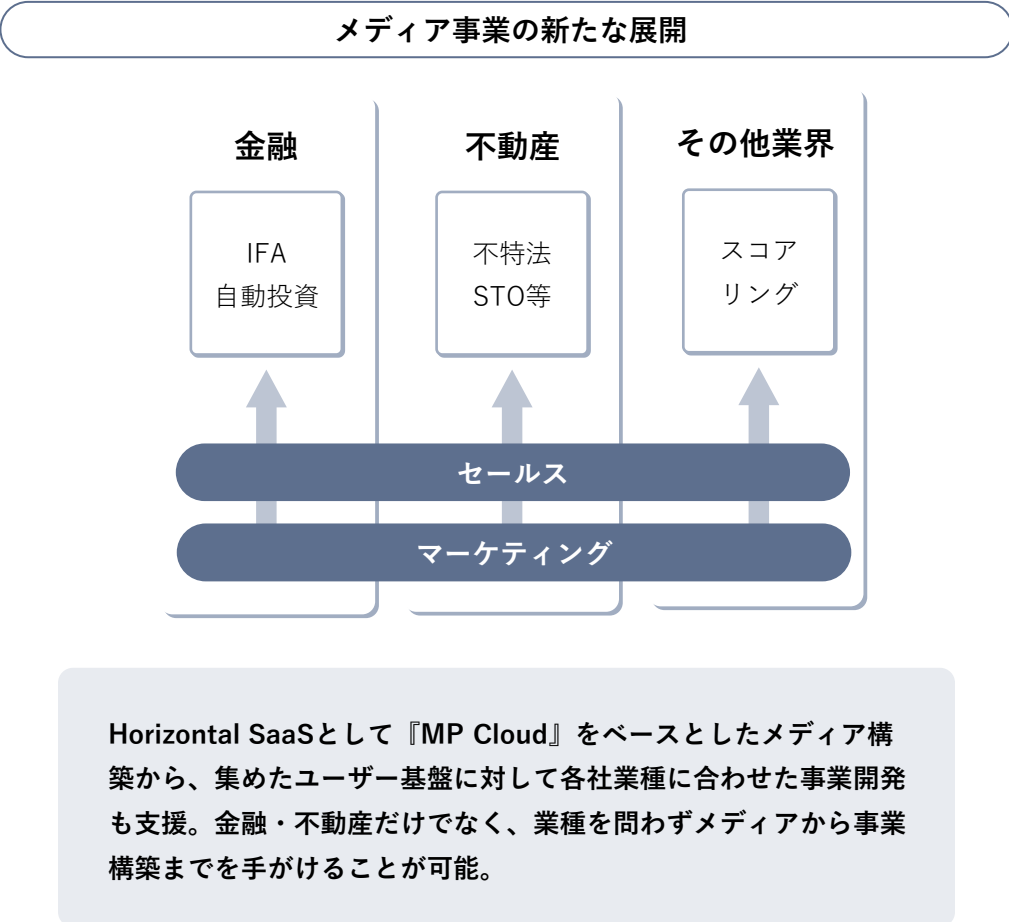
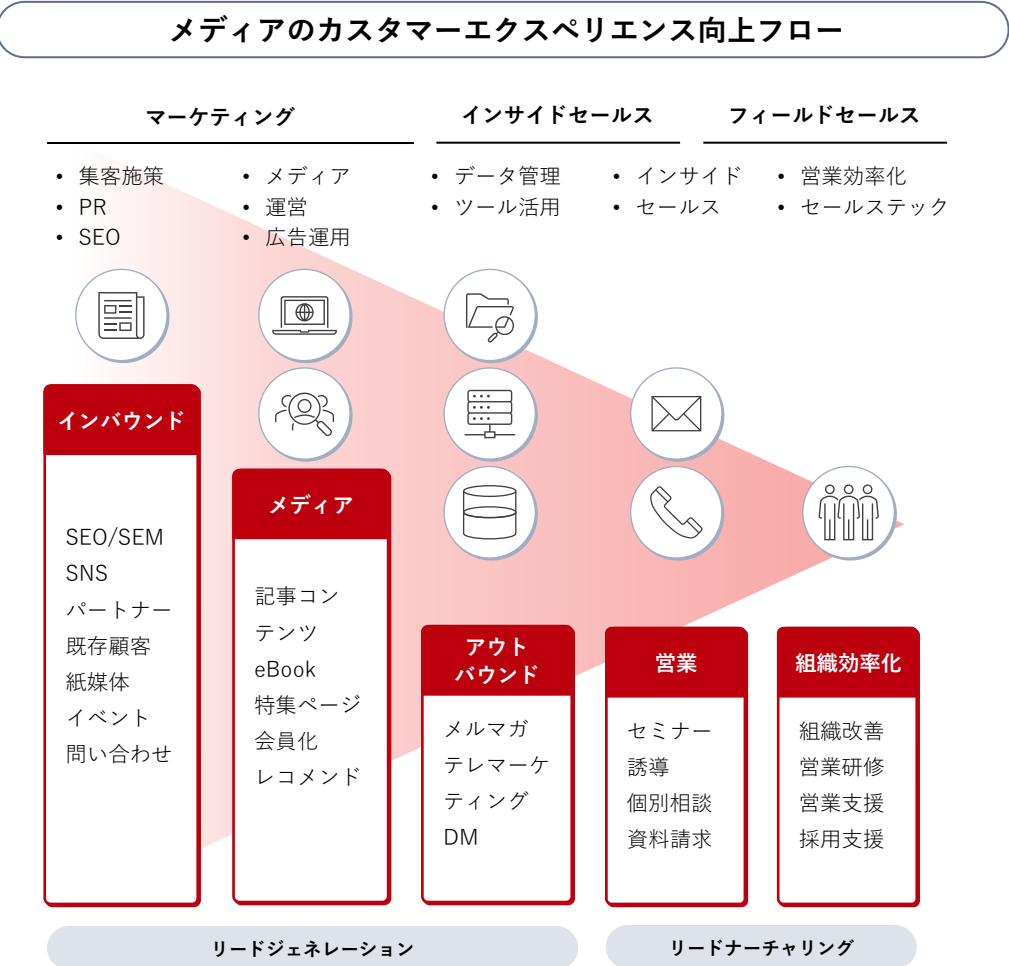
**4人に1人が  
エグゼクティブ層マネジメント層**



※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。

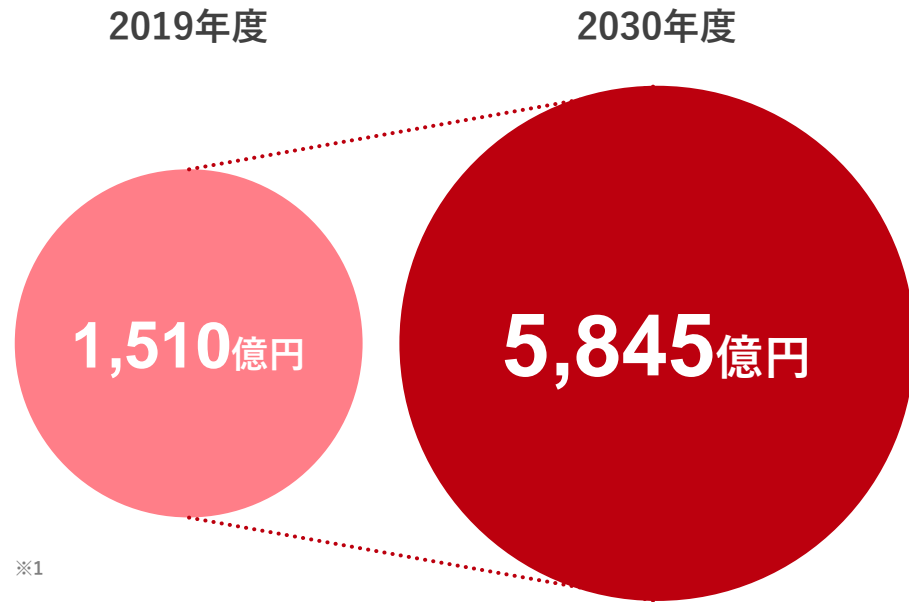




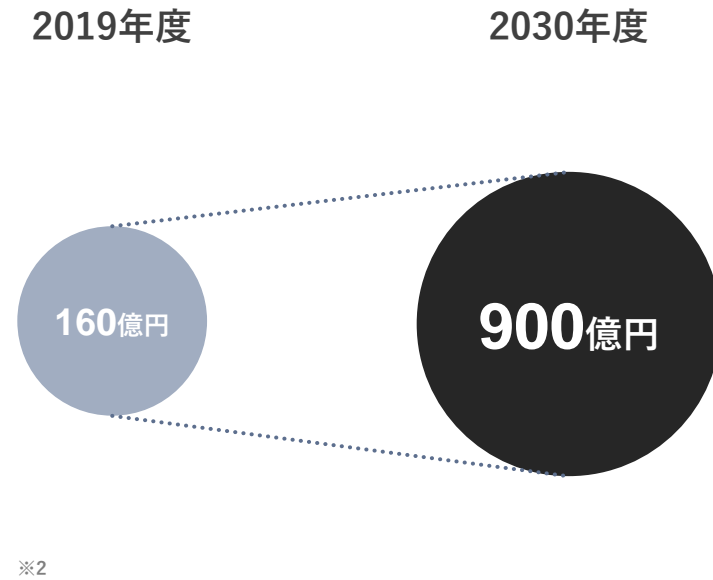
**事業** ターゲット市場規模：金融DXおよび不動産DX（再掲）

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

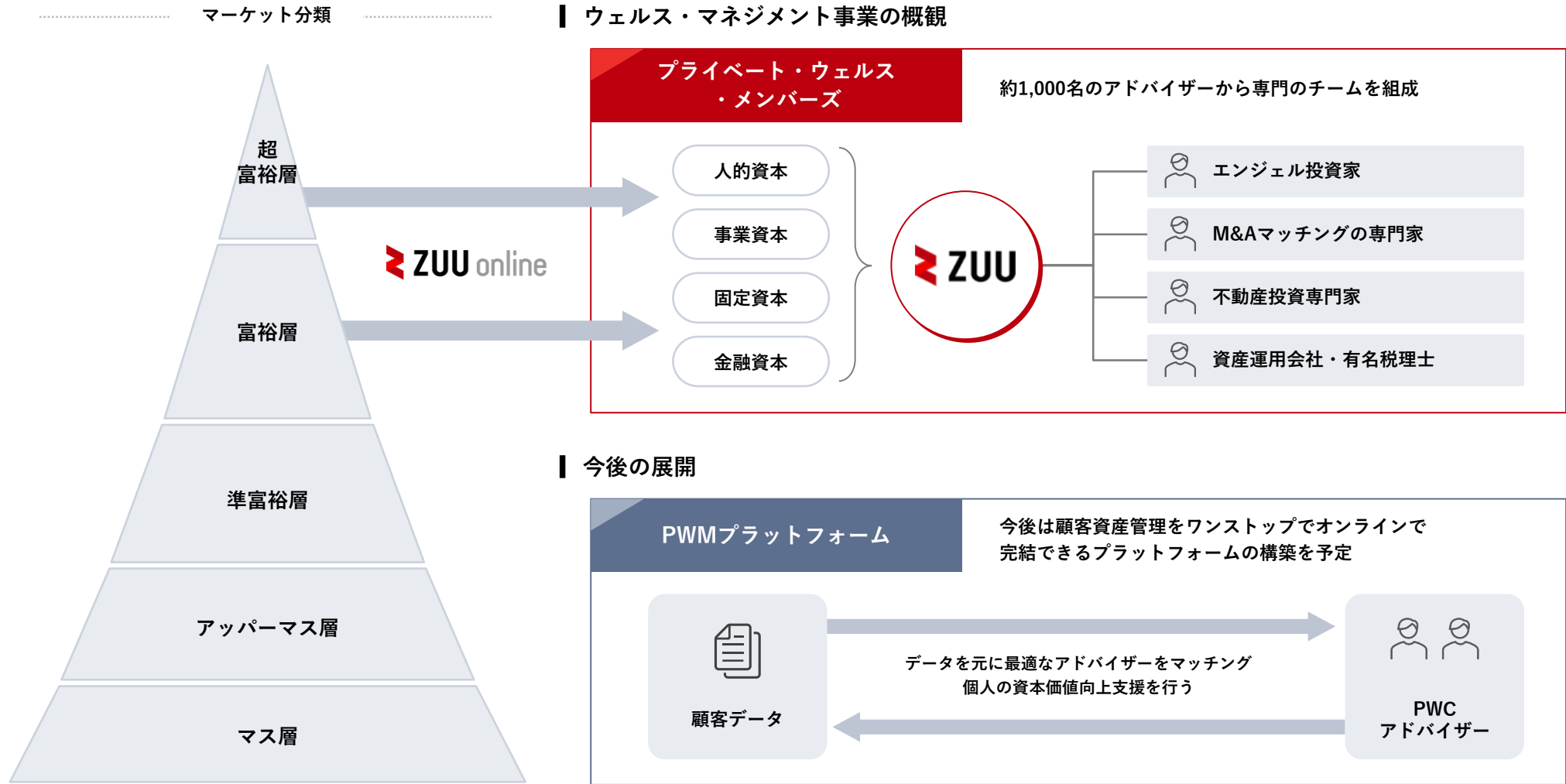


不動産DXの市場規模（投資金額）と成長



# 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）

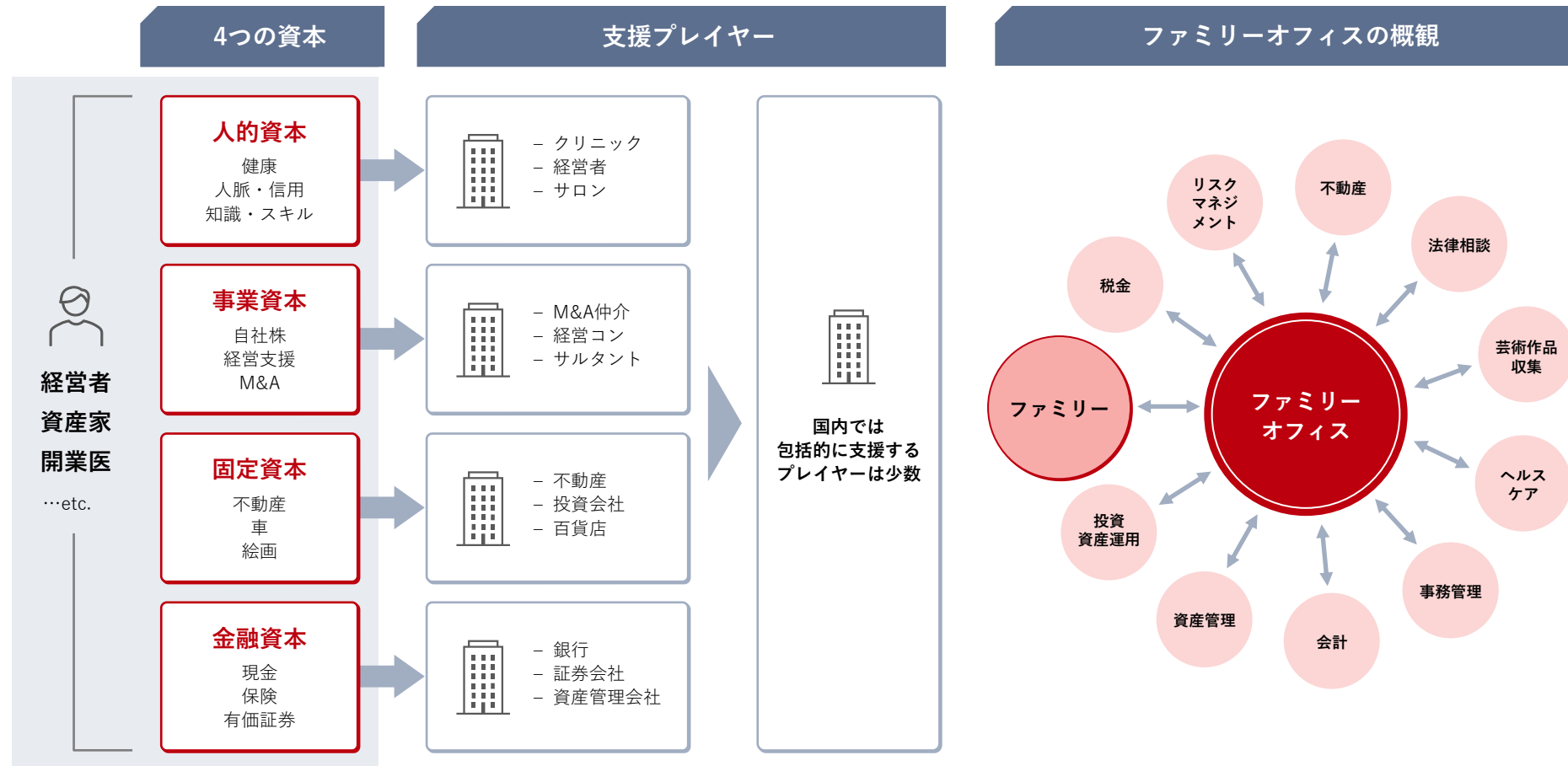
『ZUU online』運営で培った金融専門家との豊富なネットワークを生かし、ファミリーオフィス事業への進出と独自ポジションを確立。今後は資産データや管理情報をアドバイザーとつなぐプラットフォームを構築予定。



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



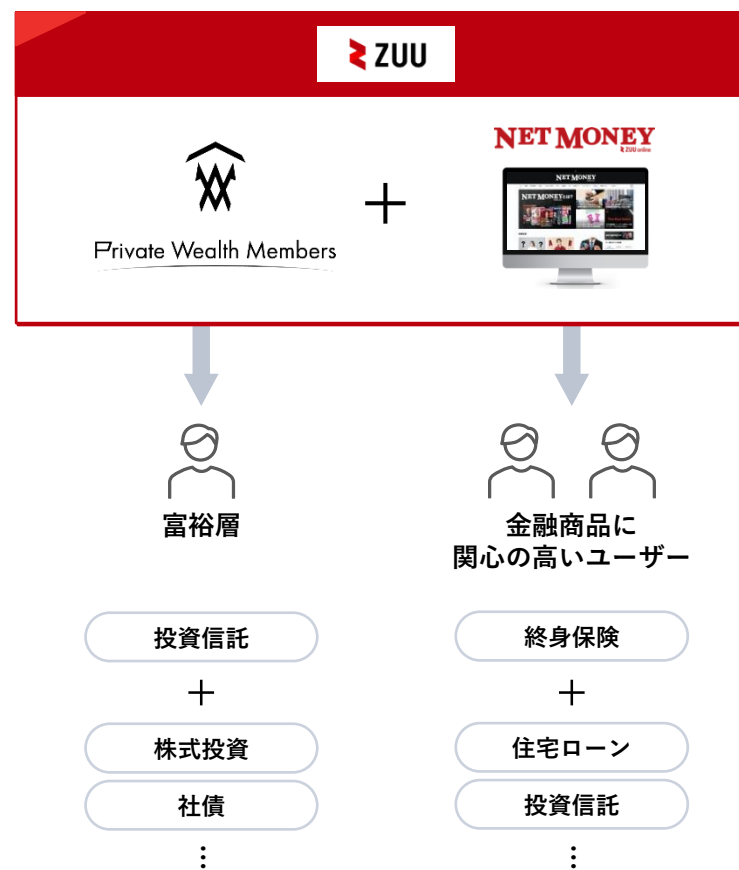
**事業** 金融サービス仲介業取得により、さらなるサービス強化へ (再掲)

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



事業 アドバイザー・マッチング(ウェルス・マネジメント)の海外市場動向 (再掲)

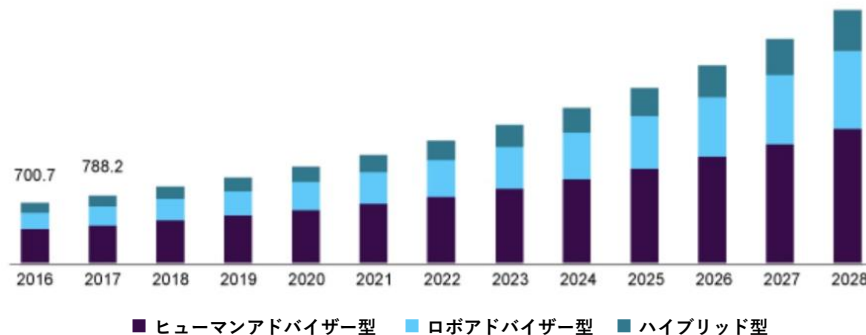
米ウェルス・マネジメント分野では、未だ人のアドバイザーを介したサービスが市場をリード。グローバルのウェルス・マネジメント市場は、2021年で38億ドルの市場規模があり、2022年から2030年にはCAGR13.2%で市場が成長する見込み。米SmartAsset社などのユニコーン企業も登場している。

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



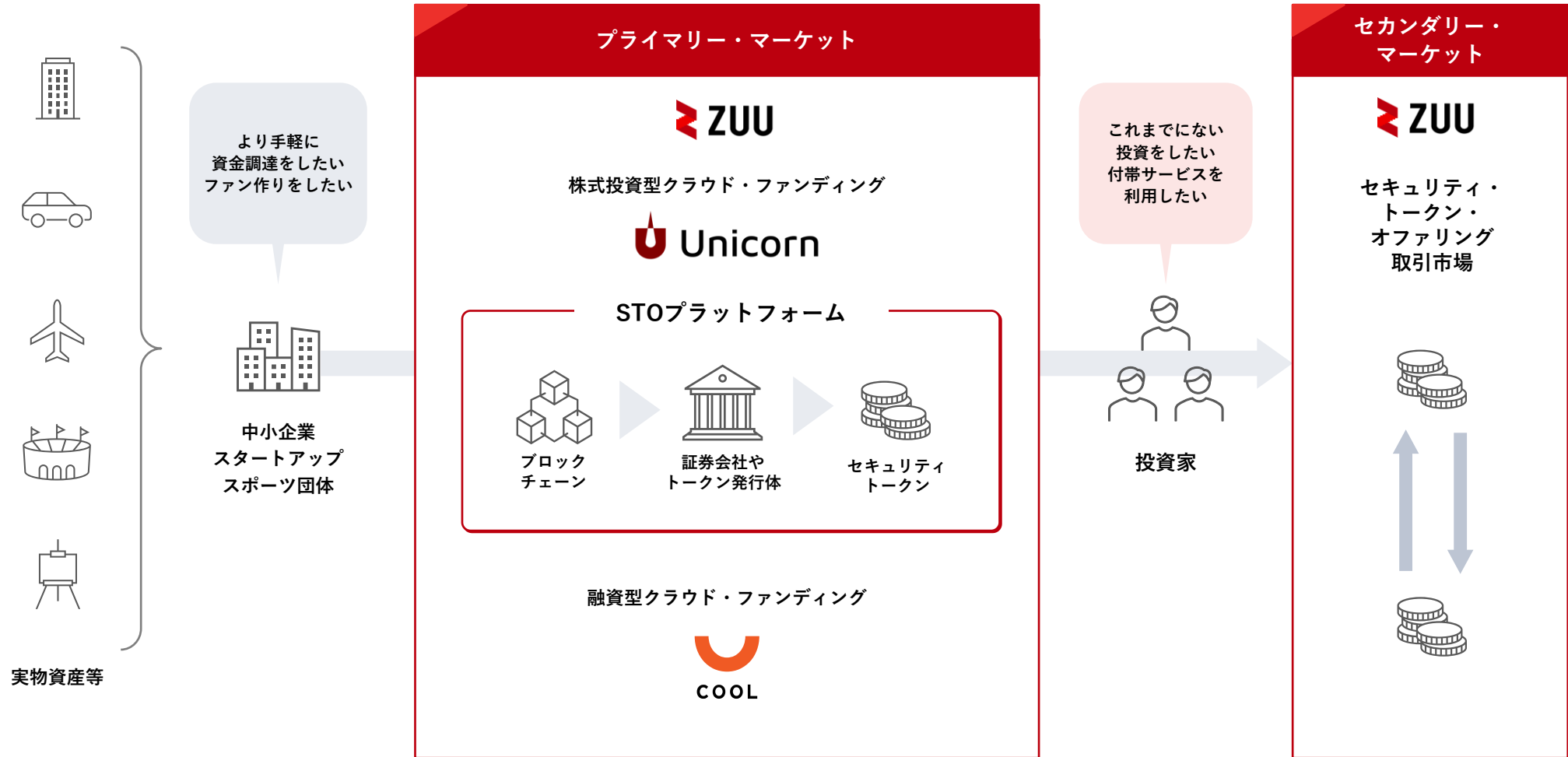
※出典：kitces.com, *Financial AdvisorTech Solutions Map* (2021.4) より引用

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。

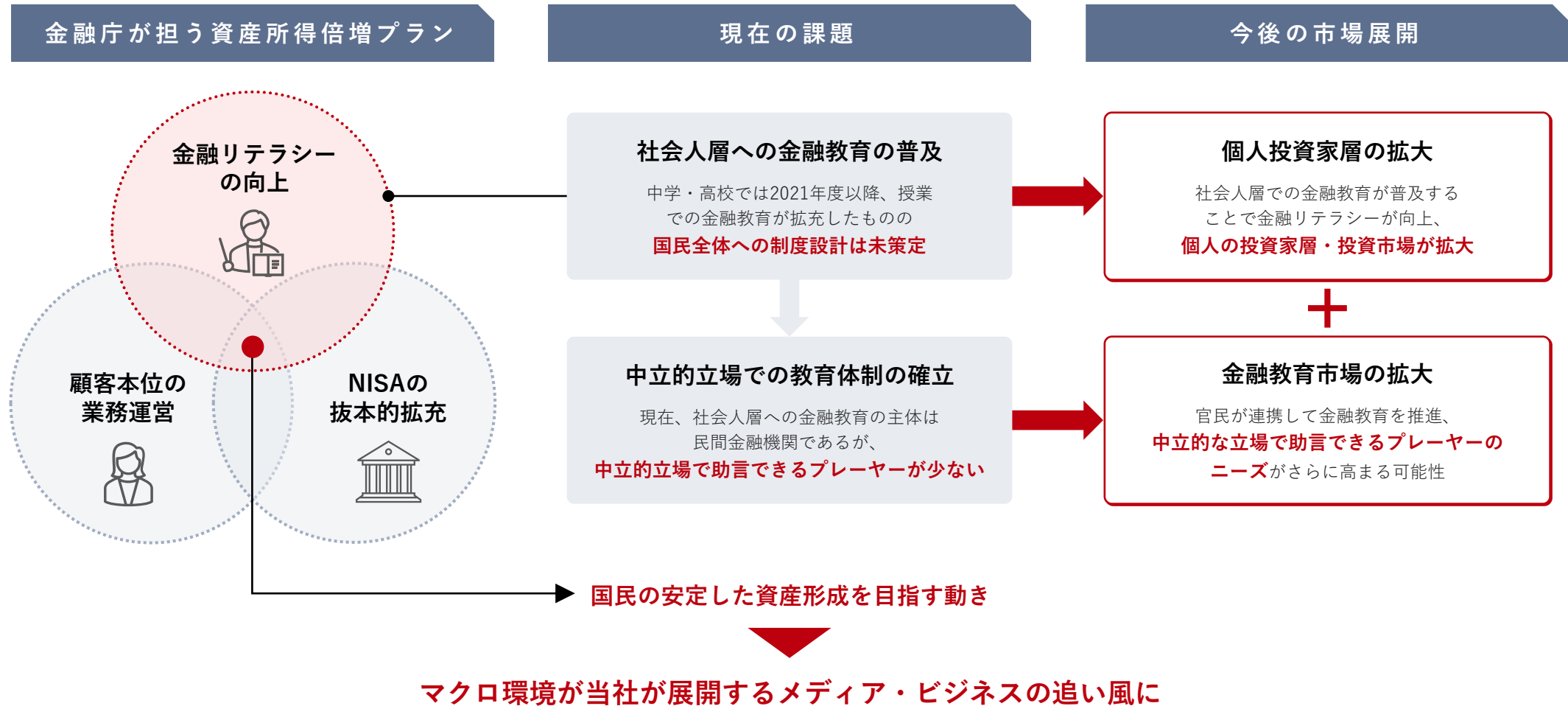
市場が未発達の日本でも今後成長可能性大

# 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。



2022事務年度 金融行政方針で金融教育を国家戦略として推し進めることが明らかになり、ZUUグループが推進してきた『ZUU online』『NET MONEY』等のメディアを通じた金融リテラシー向上、投資へのアクション支援や、クラウドファンディング等の資産形成支援等の取り組みに対して環境面でもさらに追い風になる見込み。



金融行政方針では成長企業への円滑な資金供給を目指すため非上場株式流通の円滑化や投資信託への組み入れや、気候変動等に対するインパクト投資を中心に環境整備が進む計画。これら取り組みにより、ZUUグループの資金調達支援やその投資などの金融トランザクション全体、クラウドファンディング事業についても今後の市場が拡大する見込み。

成長企業に対する円滑な資金供給

基本方針

上場プロセスの見直し

私設取引システム (PTS) を活用した非上場株式の流通の円滑化

投資信託への非上場株式の組み入れ

私設取引システム (PTS)



現在は取引ができない非上場株式をPTSで取引可能に

ユニコーン等非上場企業に投資ができるプラットフォームを通して成長企業への資金供給が活発に

サステナブル・ファイナンスの推進

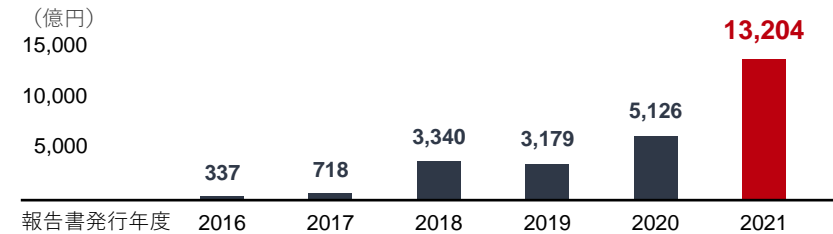
基本方針

企業と金融機関が対話をするためのガイダンスの策定

多様な投資家によるインパクト投資\*の促進

アセットオーナーにおける運用上の課題の把握

日本におけるインパクト投資残高推移



出典：一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) 発行/GSG国内諮問委員会監督「日本におけるインパクト投資の現状と課題」報告書 (2016年度-2021年度)

COOLにおいても再生可能エネルギーなど気候変動に関するインパクトをもたらす企業/プロジェクト案件増加の後押しに

\* 財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的及び環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動のこと



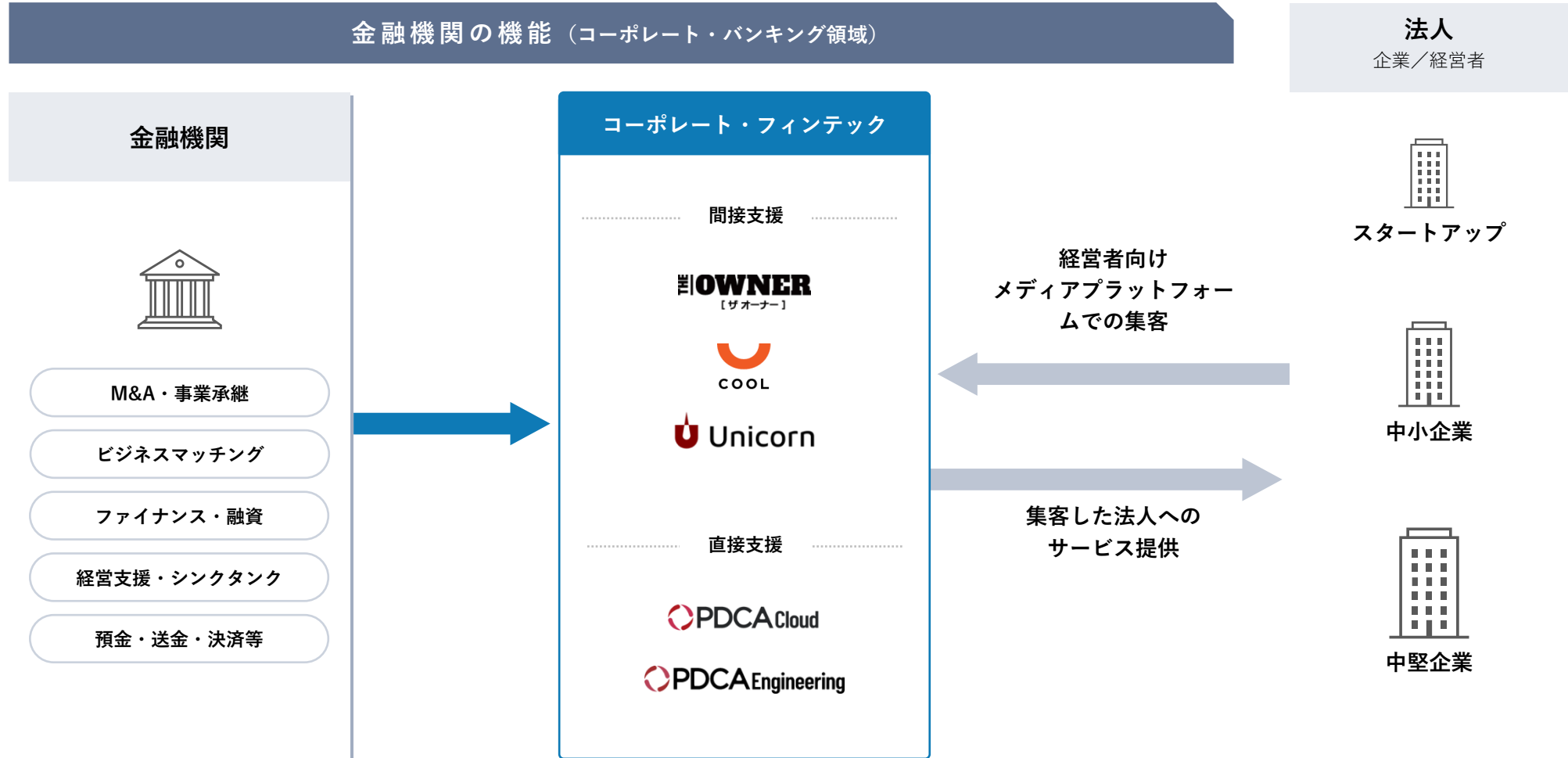
05 Appendix : 事業概要

コーポレート・フィンテック



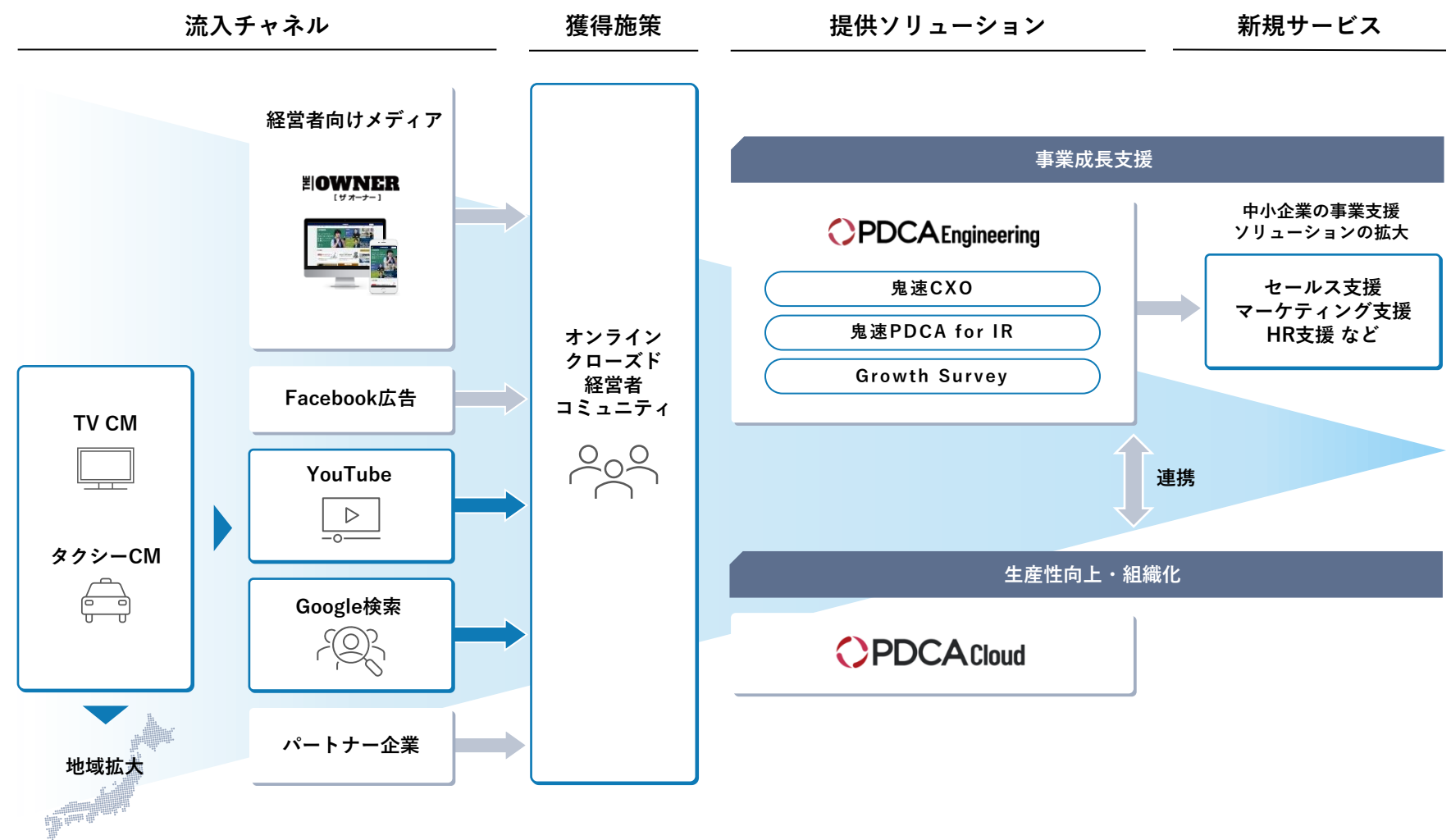
事業 既存の金融機能の再創造：コーポレート・フィンテック（再掲）

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。



事業 **メディア・広告流入~PDCAサービスを軸にした成長戦略** (再掲)

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、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

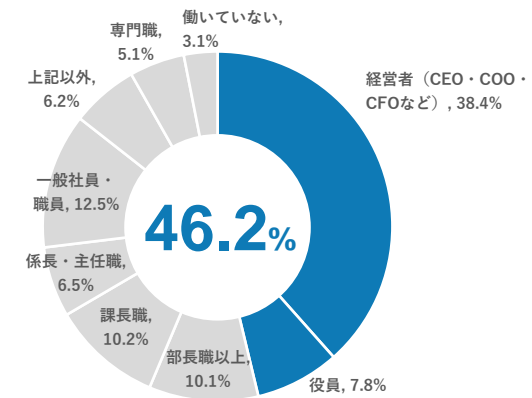
経営者向けオンラインセミナー・カンファレンスを多数開催



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

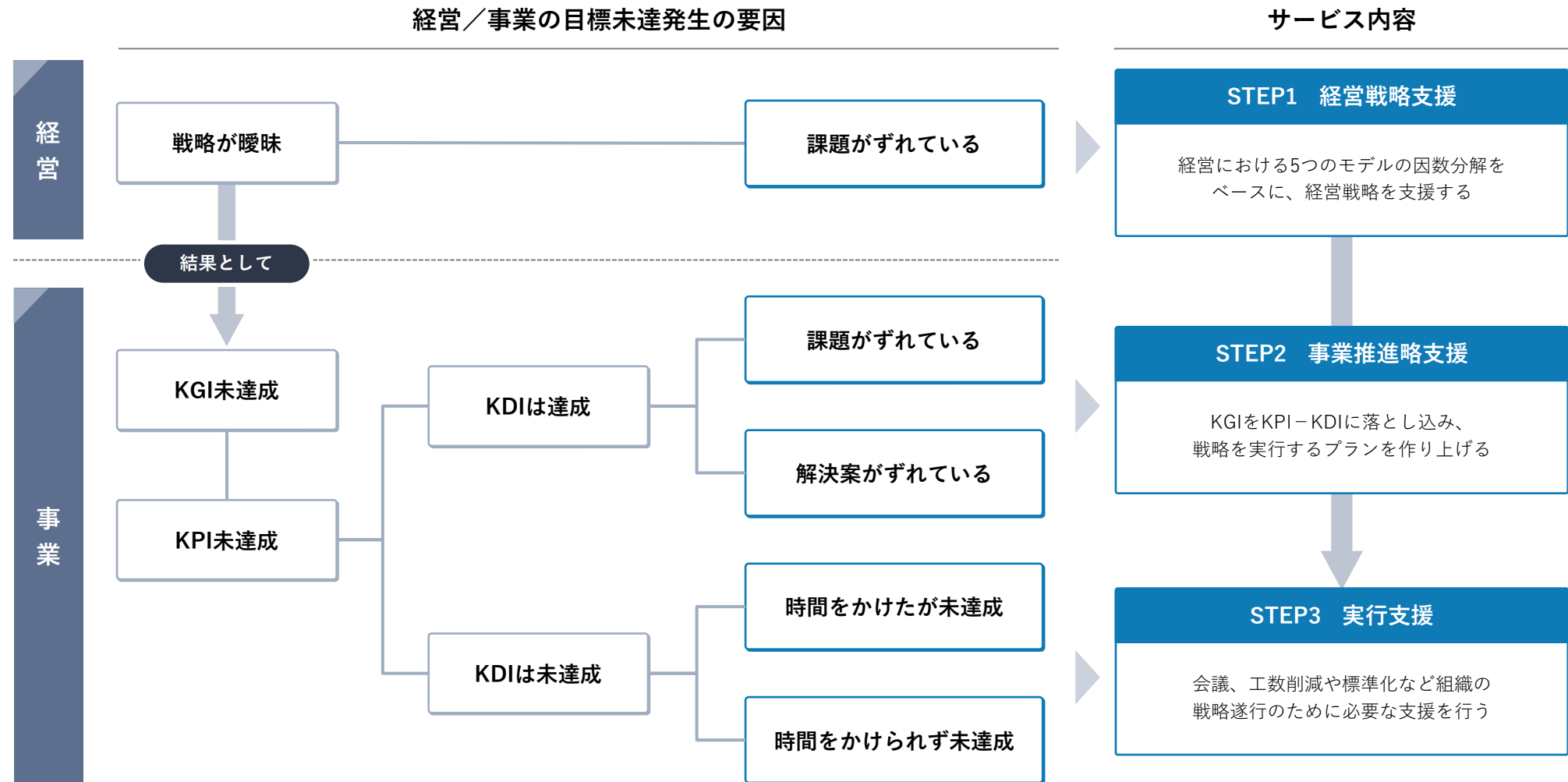
FBをもとに実践  
アウトプットを  
もとにFB
- 2

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)

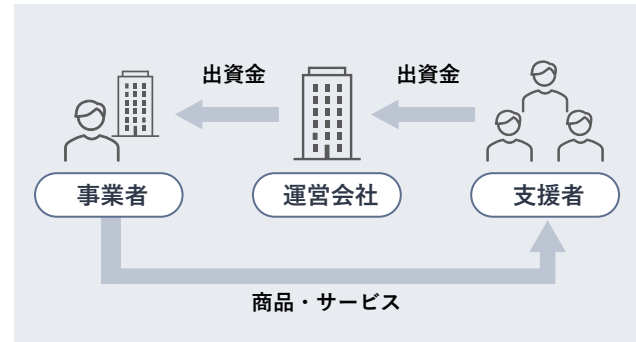
当社のPDCA理論をベースとしたコンサルティングサービスを通じて顧客企業の経営・事業の目標達成を支援。  
 経営者のパートナーとして事業支援を推進。



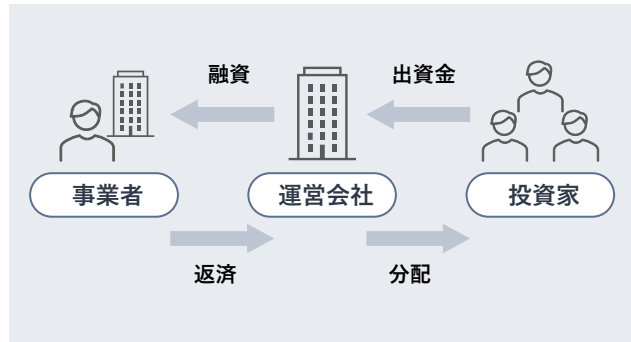
事業 クラウドファンディングによる資金調達支援 (再掲)

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。

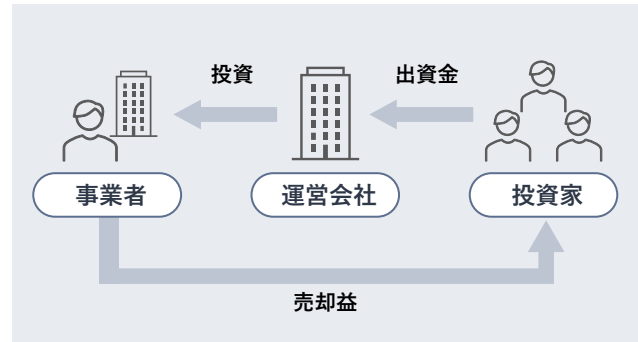
購入型CF



融資型CF



株式投資型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%)



主な収益源

- 融資実行手数料 (1%~3%)
- 融資の利ざや (1.5%~5%)

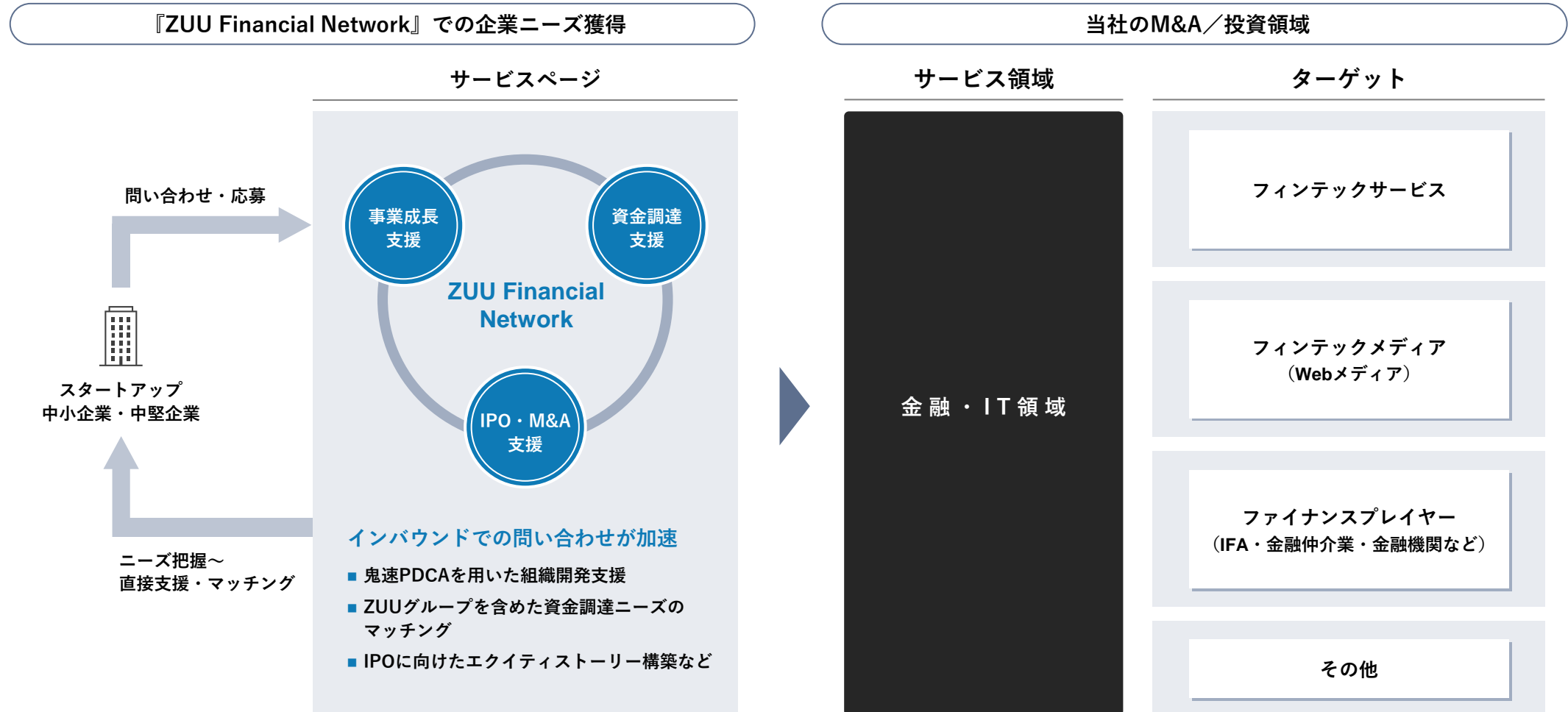


主な収益源

- 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。





臨時国会における所信表明演説で岸田首相が表明した5年間で1兆円の「リスキリング支援」。企業の従業員へのリスキリングに向けて『PDCA Cloud』を活用した支援を推進。

### 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画

#### 総合経済対策の重点事項

人への投資と分配  
(労働移動円滑化、リスキリング、  
構造的な賃金引上げ)

スタートアップの起業加速  
及び  
オープンイノベーションの推進

科学技術・イノベーションへの  
投資

資産所得の倍増

経済社会の多局集中化

GX及びDXへの投資

社会的課題を解決する  
経済社会システムの構築

経済安全保障・  
サプライチェーン強靱化・  
個別分野の取組

個人のリスキリングに対する公的支援について、  
人への投資策を5年間で1兆円の施策パッケージに拡充

学び直しプランの策定とプログラムの実施、  
伴走支援を一気通貫で行う仕組みとして『PDCA Cloud』等の提供を促進

## 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。