



株式会社ZUU
(東証グロース：4387)

2026年3月期
通期決算説明資料

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

- 01 — 2026年3月発生事案のお詫びと今後について**
- 02 — 2026年3月期 通期業績ハイライト**
- 03 — 2026年3月期 事業構造改革**
- 04 — 2027年3月期 通期ガイダンス**
- 05 — Appendix**

01

2026年3月発生事案のお詫びと今後について

資金流出事案の発生に関して～概要～

2026年3月19日に発生いたしました、9,600万円の資金流出事案に関してまして、外部専門家（弁護士）である法律事務所に対し、特別調査を依頼してまいりました。

このたび、外部専門家（弁護士）である法律事務所より調査結果報告書を受領しましたので、本特別調査の結果、当社における経営責任及び再発防止策等につきまして、下記のとおりお知らせいたします。

調査結果	
調査結果	本事案は、悪意を持った外部の第三者によって引き起こされたものであり、当社の役職員が意図的に不正行為に及んだものではなく、いわゆる故意の事案ではないという結果を確認しております。

— 資金流出事案の発生に関して～発生原因～

発生原因（4項目）	
①	支払承認及び出金手続きにかかる内部統制の体制の不十分さ
②	経理部門のリソース不足
③	内部監査結果のリソース不足
④	サイバーセキュリティ体制の脆弱性

資金流出事案の発生に関して～再発防止策～

再発防止策	
①	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支払手続にかかる内部統制体制の強化 ① 送金承認プロセスの抜本的見直し ② 高額振込時における電話・対面・オンライン等による確認フローの必須化 ③ 経理規程の改定と規程に従った運用の徹底 ④ 経理関係手続に対する理解の向上及びコンプライアンス重視の教育・研修の徹底
②	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経理部門のリソースの改善 ① 経理責任者レベルを含む人員増強
③	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査結果の共有と適時適切な対応 ① 内部監査結果を代表取締役が確認した上で、関連部署と適時適切に共有する体制の強化 ② 取締役会への内部監査結果の定期報告の実施
④	<ul style="list-style-type: none"> ・ サイバーセキュリティ対策の強化 ① 全社員向けサイバー攻撃対策研修・訓練の継続的な実施 ② アカウント、権限管理の強化 ③ グループ各社及び業務委託先を含むセキュリティ統制基準の整備・展開
⑤	<ul style="list-style-type: none"> ・ ガバナンス・内部管理体制の強化 ① 再発防止管理チームの創設 ② リスク管理委員会の運営強化 ③ 監査等委員会の実効性の強化（公認会計士等の専門家を社外監査等委員として招聘することを含む） ④ ガバナンス・内部統制・財務管理の専門性等を有する執行役員又は取締役の招聘

経営責任

当社役員より、本事案の発生を重く受け止め、次のとおり役員報酬の一部を自主返上する旨の申入れがありました。

役員報酬の自主返上	代表取締役 富田 和成 月額報酬の30%×3ヶ月 自主返上
	取締役（管理担当）樋口 拓郎 月額報酬の30%×3ヶ月 自主返上

※返上期間中、代表取締役及び管理担当取締役に対する賞与その他の業績連動報酬の支給は行いません。

役職体制の見直し及び今後の体制	<p>① 取締役 樋口 拓郎は、引き続き管理担当として、コーポレート・マネジメント部長及びヒューマンキャピタル部長の役職も継続し、本事案の再発防止策の実行を管理する責任者として責任をもって実行にあたります。</p> <p>② ただし、経理・財務領域の管掌については、当面、代表取締役 富田和成が直接管掌することといたします。当該領域における重要な意思決定は代表取締役が直接行う体制といたします。</p> <p>③ 並行して、ガバナンス・内部統制・財務管理の専門性等を有する執行役員又は取締役の招聘を直ちに開始し、適切な時期に、新たな経営体制への移行を進めてまいります。</p>
-----------------	--

02

2026年3月期 業績ハイライト

1. 2026年3月期は、引き続きフィンテック・トランザクションの業績が拡大し、増収増益見込み。
2. フィンテック・プラットフォームは送客事業を合併会社化したことで、金融・不動産DX事業を中心に事業推進。既存案件のアップセル及びコンサルティングサービス提供先へのクロスセルに取り組む。
3. フィンテック・トランザクションの金融事業が引き続きグループ全体の業績を牽引。新規提携等による事業シナジー創出により金融トランザクションの拡大に取り組む。M&Aによるグループ強化も引き続き積極的に推進。コンサルティング事業は金融事業との連携によるクロスセルにより顧客先拡大を推進。

通期業績予想の修正と乖離要因



(単位：百万円)

	2026年3月期 通期ガイダンス	2026年3月期 通期実績	増減額	増減率 (%)	乖離要因	(ご参考) 2025年3月期 通期実績
売上高	3,400	2,622	△778	△22.9%	1、第一四半期の大型案件の失注 2、不動産/金融DX事業の減収 3、経営コンサルティング事業の減収	2,993
営業利益	100	△345	△445	-	4、ZUU Wealth Managementの減収減益 5、ZUU Wealth Managementにおける大型アーンアウトの追加発生 (詳細はP11にて説明)	14
EBITDA	-	△113	-	-		71
経常利益	125	△67	△192	-		54
親会社株主に 帰属する 当期純利益	3	△398	△401	-	6、特別損失(資金流出事案/投資有価証券の評価損・売却損) 7、特別利益(投資有価証券売却益)	120

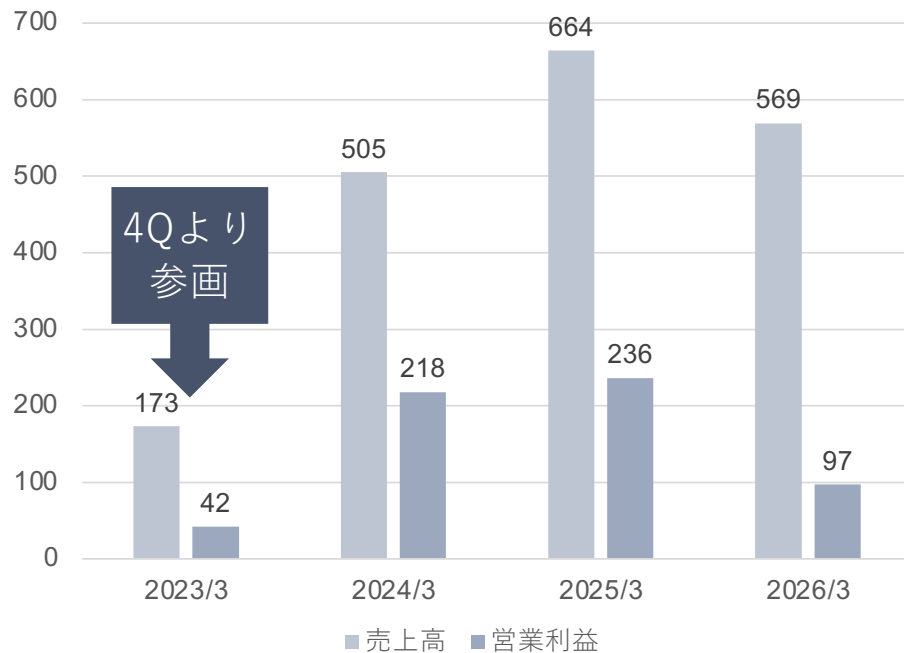
※ 前年同期の数値からカーブアウトした送客事業の数値を除いた数値。

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

ZUU Wealth Management アーンアウト 詳細

当社にグループイン後、両社で連携を推進した結果、着実に業績を伸ばすことに成功しています。前期は売上高569百万円/営業利益97百万円と減収減益となるものの、M&A契約時に取り決めたアーンアウト条項に照らし、約283百万円の支払いが2028年にかけて3回に分けて発生していく予定です。ZUU Wealth Managementは引き続き、当社グループの安定成長をもたらす存在として連携を深めていきます。

ZUU Wealth Managementの業績推移



単位：百万円

アーンアウト詳細

アーンアウト 金額・条件

今回支払予定額

約283 百万円

(最大370百万円の約76.5%)

契約上の上限

最大370百万円

評価対象期間

2024/3～2026/3 (3期累計の業績達成度評価)

支払いスケジュール

2026/5、2027/5、2028/5の3回に分けて支払い

会計処理 (J-GAAP)

- ① 支払額確定**
 2026/3期に約283百万円を確定
- ② のれん追加計上**
 取得原価としてB/S「のれん」を増額 (条件付取得対価/企業結合会計基準27項)
- ③ のれん償却費へ反映**
 残存償却期間にわたり「販管費・のれん償却費」として費用化
 当期の償却額は約184百万円

2026年3月期 業績ハイライト



2026年3月期 通期業績

通期累計

売上高	営業利益	EBITDA
2,622百万円 (前年同期比△22.3%)	△345百万円 (前年同期比 - %)	△113百万円 (前年同期比 - %)

第4四半期単体

売上高	営業利益	EBITDA
690百万円 (前年同期比△17.2%)	△168百万円 (前年同期比 - %)	27百万円 (前年同期比 - %)

2026年3月期 ドメイン別業績※1

フィンテック・トランザクション

売上高	営業利益
2,026百万円 (前年同期比+7.3%)	406百万円 (前年同期比 △32.5%)

*ZWMアーンアウト184Mを除いた数値を記載

フィンテック・プラットフォーム

売上高	営業利益
595百万円 (前年同期比 △46.1%)	154百万円 (前年同期比 △61.5%)

フィンテック・トランザクション

主要KPI

累計調達支援額	AUM (預かり資産運用額)	GMV (金融取引流通総額)
約269億円 (前年同期比+57.1%)	約525億円 (前年同期比+20.6%)	約33億円 (前年同期比+27.4%)

※1 ドメイン別業績の営業利益は、全社共通コスト配賦前の実績。

※ フィンテック・トランザクションは資金調達支援、資産運用コンサルティング、経営コンサルティング、ZUU Wealth Management、経済界から構成

※ フィンテック・プラットフォームは不動産/金融DX支援

2026年3月期 連結業績（通期）

売上総利益は1,698百万円（売上総利益率64.7%）と、前期の送客事業カーブアウトを除いたとするとほぼ前期並みの水準を維持しています。販管費は2,044百万円となりました。前期の1,945百万円から98百万円の増加に見えますが、このうちZWMアーンアウト計上分を除いた実態販管費は1,860百万円であり、前期比で実質的に85百万円の削減となっています。

アーンアウト影響を除いた営業損失の実態は△161百万円であり、EBITDAベースでは下期から黒字転換を果たしています。

（単位：百万円）

	2025年3月期	構成比 %	2026年3月期	構成比 %	前年同期比 %
売上高	2,993 <small>(送客事業を除いた場合) 2,715</small>	100.0	2,622	100.0	△12.4
フィンテック・トランザクション	1,888	63.1	2,026	77.3	+7.3
フィンテック・プラットフォーム	1,104 <small>(送客事業を除いた場合) 826</small>	36.9	595	22.7	△46.1
売上総利益	1,960 <small>(送客事業を除いた場合) 1,743 ※</small>	65.5	1,698	64.8	△13.4
販売管理費	1,945	65.0	2,044	78.0	+5.1
営業利益	14 <small>(送客事業を除いた場合) △120</small>	0.47	△345	-	-
EBITDA	71	2.3	△113	-	-
経常利益	54	1.8	△67	-	-
親会社株主に帰属する当期純損益	120	4.0	△398	-	-

※ 前年同期の数値から送客事業の数値を除いた場合、前期の通期売上高は2,715百万円、営業利益は△120百万円。そのため実質は、売上高が前年同期比△3.4%（差分△93百万円）、営業利益が-%（差分△225百万円）。

2026年3月期第4四半期 連結業績（四半期）

フィンテック・トランザクションは売上+7%と着実に拡大した一方、フィンテック・プラットフォームは不動産/金融DX支援事業は減収し、セグメント全体の粗利は前年並みを確保したものの、ZWMアーンアウト計上（△184百万円）を主因とした販管費の増加により営業利益は△168百万円となりました。

（単位：百万円）

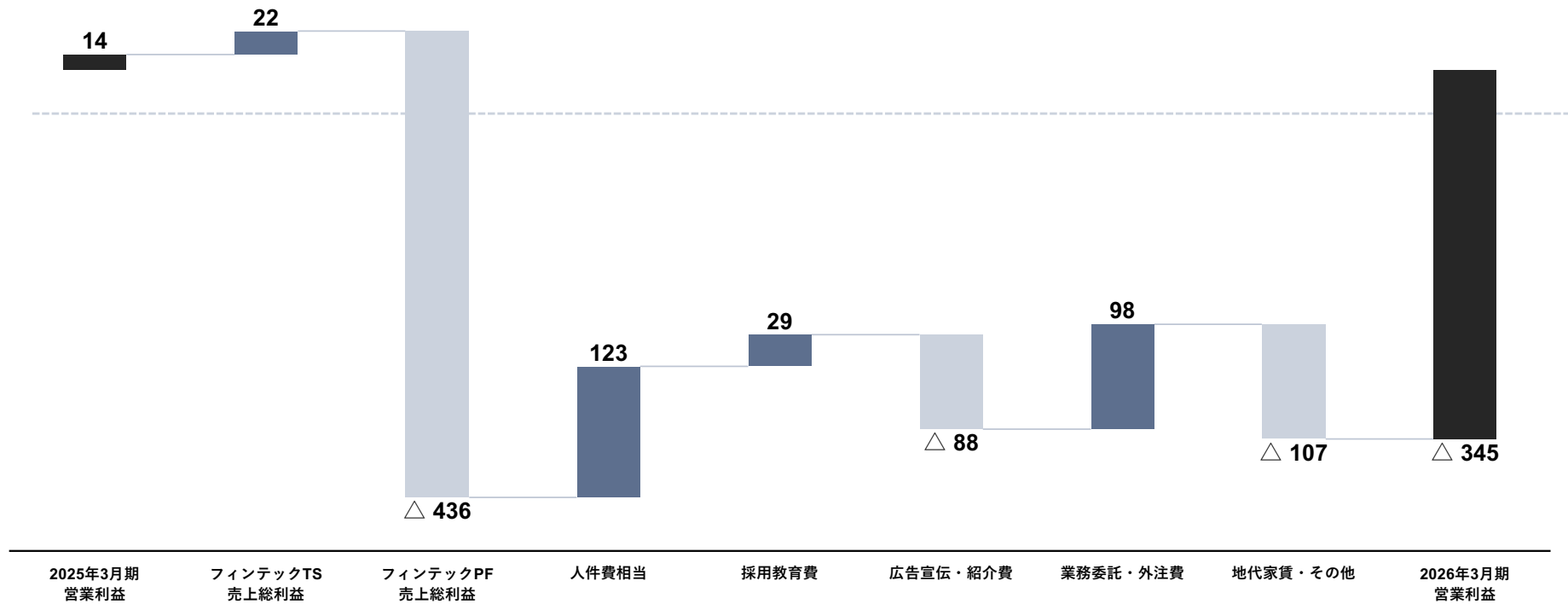
	2025年3月期 第4四半期	構成比 %	2026年3月期 第4四半期	構成比 %	前年同期比 %
売上高	833 <small>(送客事業を除いた場合) 792 ※</small>	100.0	690	100.0	△17.2
フィンテック・トランザクション	523	62.8	560	81.2	+7.0
フィンテック・プラットフォーム	310 <small>(送客事業を除いた場合) 269</small>	37.2	129	18.8	△58.3
売上総利益	504 <small>(送客事業を除いた場合) 470</small>	60.5	483	70.0	△4.2
販売管理費	393	47.1	651	94.3	+65.6
営業利益	110 <small>(送客事業を除いた場合) 76.6</small>	-	△168	-	-
EBITDA	122		27	3.9	
経常利益	97		△78	-	
親会社株主に帰属する当期純 損益	344		△122	-	

※ 前年同期の数値から送客事業の数値を除いた場合、前期の第4四半期（単体）売上高は792百万円、営業利益は76.6百万円。実質は、売上高が前年同期比△12.9%（差分△102百万円）、営業利益が-%（差分△245百万円）。

営業利益の増減要因（前年同期比）

フィンテック・トランザクションの粗利増を、フィンテックPFの粗利減少及びZWMアーンアウト計上を含む販管費増が上回り、営業利益は前期比△359百万円減の△345百万円となった

(単位：百万円)



※ ※ 前年同期の数値からカーブアウトした送客事業の数値を除いて比較した場合、フィンテックPF売上総利益は前年同期での差分は△218百万円

2026年3月期（四半期別）ドメイン別業績・トピックス

フィンテック・トランザクション

売上高：前年同期比 **+7.3%** の **2,026** 百万円

営業利益：前年同期比 **△32.5%** の **406** 百万円

*ZWMアーンアウト184Mを除いた数値を記載

トピックス

- 全社BtoB営業組織”構築による営業体制を強化。コンサルティングから金融商品まで多層的な提案を行うことでLTVを最大化。特に大型の投資実行案件が寄与し、ストック収益及び高利益率案件の積み上げに成功。
- 資金調達支援はこれまでの実績によりクライアントより相談が入る環境が整ってきている。第4四半期は9件、42億円、累計128億円の規模となっています。

フィンテック・プラットフォーム

売上高[※]：前年同期比 **△46.1%** の **595** 百万円

営業利益[※]：前年同期比 **△61.5%** の **154** 百万円

トピックス

- メディア及び経営者コミュニティを起点とした独自のハイタッチなマーケティングが経営者リードを獲得。**本取り組みにより、顧客獲得コストを抑制しつつ、高単価商談の創出に成功**
- デジタルマーケティングコンサルティングに強みを持つグローバルマーケティング社のM&Aを行うことで、2027/3期よりグロース領域を再強化する土台を作ることができました。

ドメイン別業績※1の推移

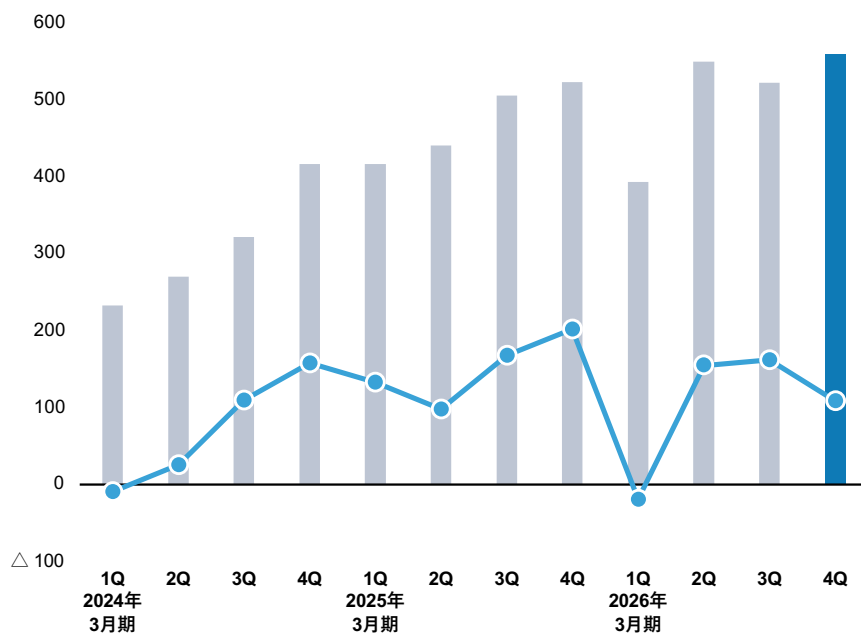
フィンテック・トランザクションは売上高が安定推移する中、4Qの営業利益はZUU Wealth Managementアーンアウト△184百万円（非現金・一時費用）の計上により大幅に落ち込んだが、同費用を除いた事業実力値は維持されています。

フィンテック・プラットフォームは売上高・営業利益ともに着実な回復傾向を示しており、収益基盤の再構築が進んでいます。

フィンテック・トランザクション

(単位：百万円)

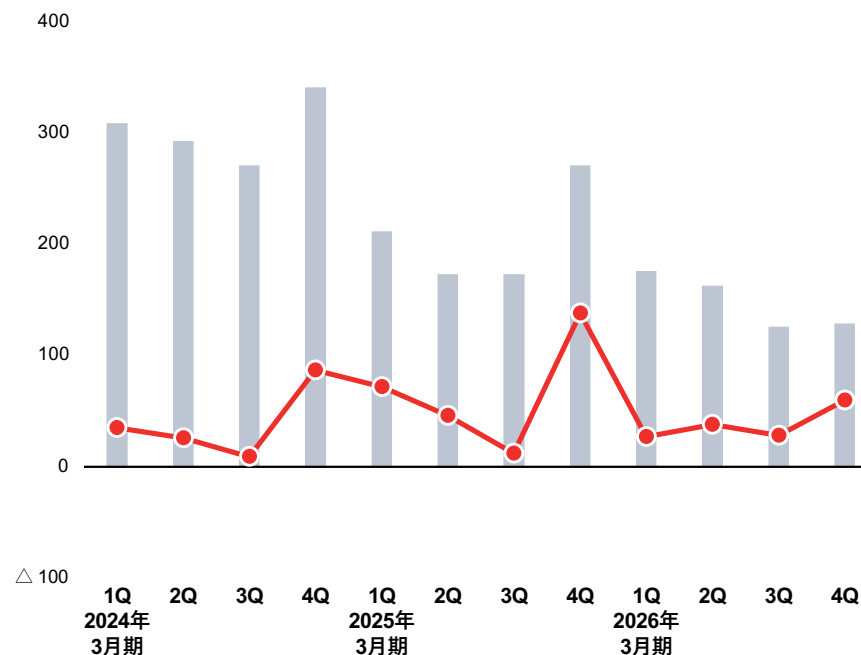
■ 売上高 ● 営業利益



フィンテック・プラットフォーム※2

(単位：百万円)

■ 売上高 ● 営業利益



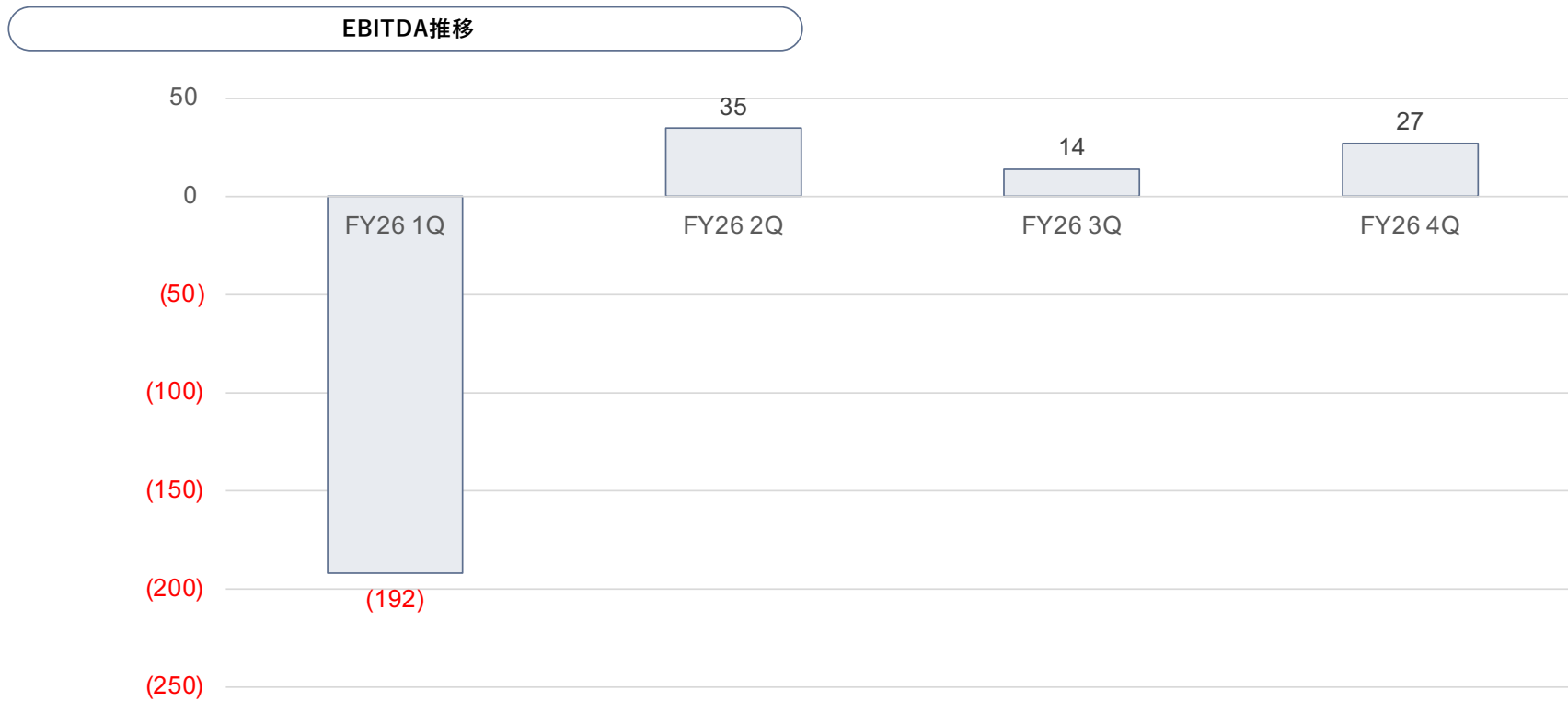
※1 各ドメインに紐づく直接費のみから集計

※2 送客メディア事業は連結外となったため送客メディア事業の売上高、営業利益は四半期推移から除外

※3 4Qの営業利益はZMWのアーンアウトを省いた数値(△184百万円)となります

EBITDA推移

EBITDAは2Q以降3四半期連続で黒字を確保（2Q +35百万円、3Q +14百万円、4Q +27百万円）しており、非現金費用を除いた事業キャッシュ創出力は着実に回復・底固まりしています。

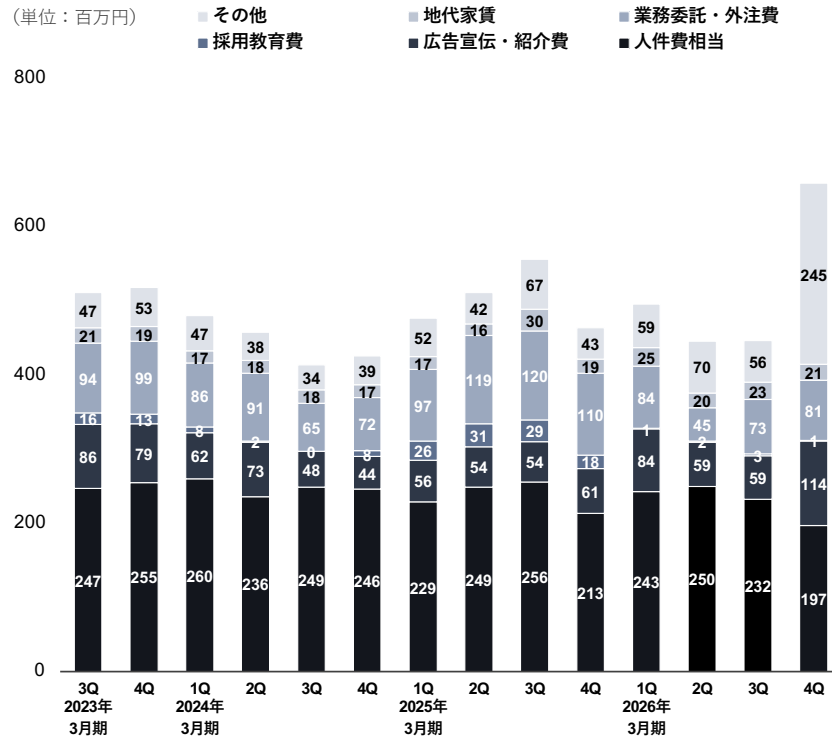


単位：百万円
ZWMアーンアウトを除外した数値

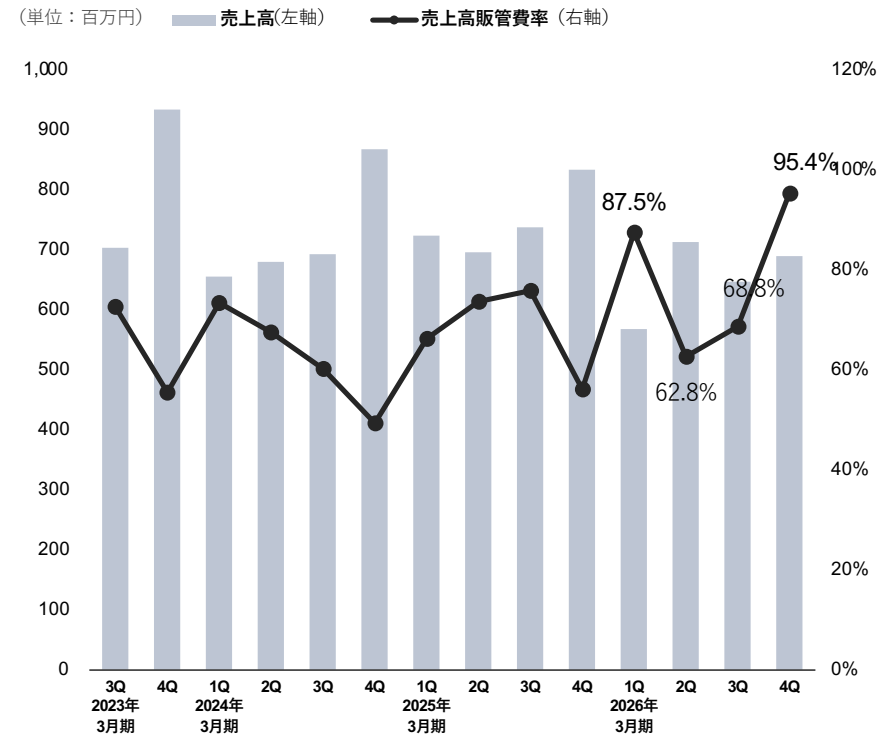
販売費及び一般管理費の四半期推移

人件費の着実な削減（247百万円から197百万円へ低減）が構造改革の成果を示す一方、最新4Qの販管費は前四半期比で急増しており、ZWMアーンアウト計上（△184百万円・一時費用）を含む「その他」の膨張が主因で、これを除いた実力値ベースの販管費水準は改善傾向にあります。売上高販管費率は足元で上昇しているが、ZWMアーンアウト及びアライアンス拡大に伴う宣伝費・紹介費の増加が一時的に押し上げているものであり、継続収益に紐づくアライアンス売上の拡大が進めば率は自然に低下する構造となっています。

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



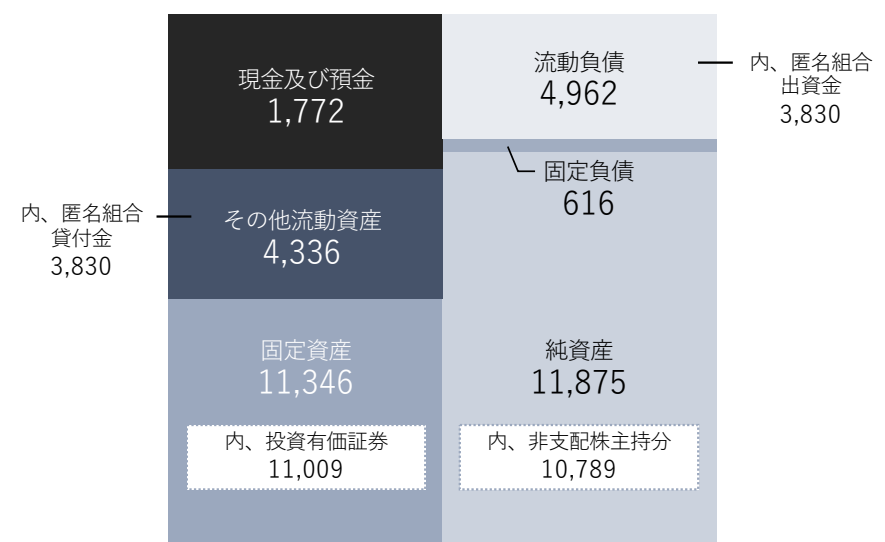
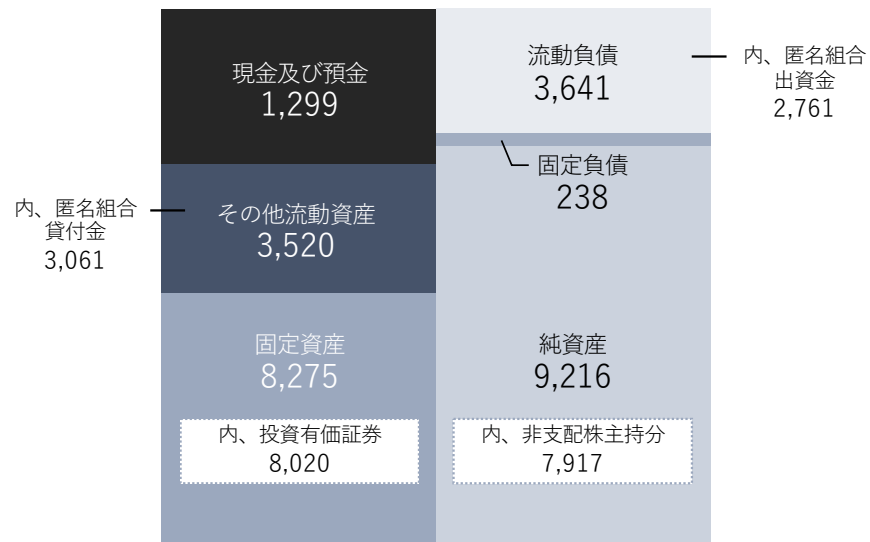
貸借対照表の状況

現金及び預金は前期末比+473百万円（1,299→1,772）と増加し、固定資産（投資有価証券）・純資産の拡大はファンド運用資産・運用益の積み上がりを反映しています。

流動負債の増加（3,641→4,962）はファンド運用に伴う借入等の拡大によるものであり、ファンドの運用資産等を除いた事業会社単体ベースの財務健全性（自己資本比率・流動比率）は引き続き安定的に維持されています。

2025年12月末時点

2026年3月末時点



自己資本比率： 9.9%

47.3%

ファンドの運用
資産等を除く

流動比率： 132.4%

226.7%

ファンドの運用
資産等を除く

自己資本比率： 5.9%

32.1%

ファンドの運用
資産等を除く

流動比率： 123.1%

186.3%

ファンドの運用
資産等を除く

03

2026年3月期 事業構造改革

失敗の総括～天国から地獄へ、経営判断の2つの大きなミス～

これまでのことを総括すると、経営者トップである私の2つの経営判断のミスがありました。

天国フェーズ

送客アフィリエイト事業

粗利 約11億円

(ピーク 2023年)

地獄フェーズ

Googleコアアップデート + 競合激化

粗利 5億円

(約1年で △6億円毀損)

「外部環境の変化に対応できず、好循環だった流れが反転し、事業も組織も連鎖的に崩れた」

01

固定費を一気に増やした

送客アフィリエイト事業の急成長・ピーク時に新卒含め50名以上を急ピッチで増員。Googleコアアップデート後に粗利が急減し続けた際の最大の足かせに。

02

営業組織化を躊躇した

送客アフィリエイト事業の次の柱として育てていたグロースやファイナンスの事業は、営業が肝になるにも関わらず、テック企業感にこだわり過ぎて、10万社の経営者・富裕層リードを持ちながら徹底した営業組織化へ踏み出せず。

— 構造改革の結果～底は固まった（EBITDA軸では2Qより黒字転換）

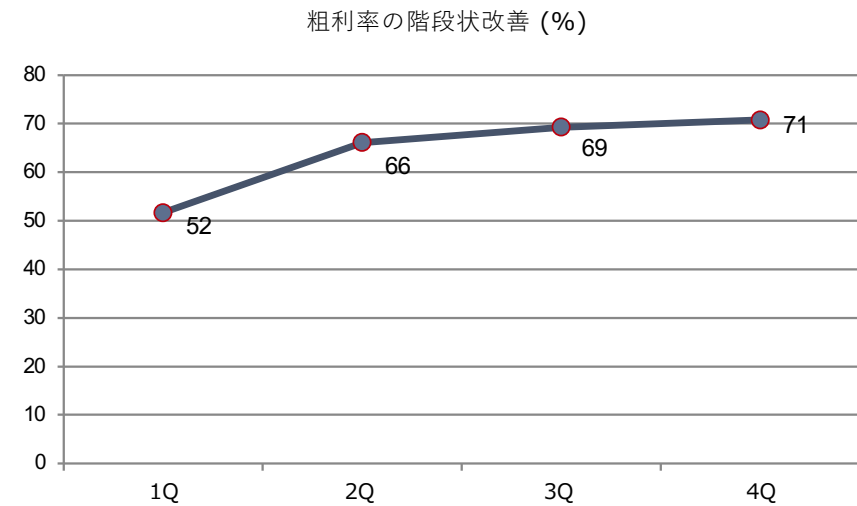
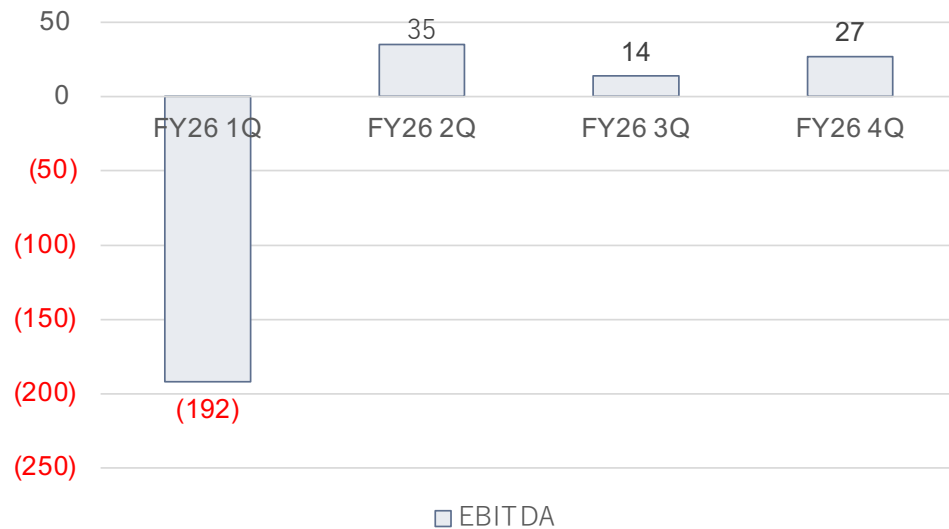
営業利益△345百万円。しかしEBITDA軸では2Q以降 黒字転換、粗利率は4Q連続改善で +19pt

販管費(除のれん)削減
△50百万円
 1Q 486 → 2Q 436

EBITDA 2Q 黒字転換
227 百万円
 1Q△192 → 2Q+35 (+227改善)

粗利率 階段状改善
+19pt
 1Q 51.7% → 4Q 70.7%

▼ 四半期推移 — EBITDA軸の黒字転換 × 粗利率の階段状改善



1Q 203百万円が影響している / 2Q-4Q EBITDA連続黒字 / 粗利率+19pt

2026年3月期 事業・組織の取り組み結果

5つのテーマに集約し、16個の打ち手を行った結果、着実に改革は進展しています。聖域なきコスト構造改革は進んだこと、組織・人材面は連結従業員は前期比22.3%減、単体従業員は前期比33.7%減、営業比率1Q 10%から4Qには37.1%など転換は進んでいる状況です。

2026年3月期の注力ポイント5つ



過去最大の人員適正化

全社営業組織化を掲げ、事業にあった最適な人員構成とすべく、営業プロジェクトに人員をシフト。事業シフトに伴って、退職者も発生し、単体従業員65名（33名減少）、連結従業員96名（25名減少）とスリム化。営業に強い会社を目指すべく、引き続き、改革を推進していきます。

過去最大規模の人員適正化

連結従業員

121 → 96名 **△20.7%**

-25名 (FY25→FY26)

単体従業員

98 → 65名 **△33.7%**

-33名 (FY25→FY26)

過去2年累計(FY24→FY26): 連結 △37% / 単体 △46%

同時に、営業比率は 1Q 10% → 4Q 37.1% へ大転換 (営業人材への転換中)

当社の提供価値の再定義

当社の顧客価値を改めて再定義し、「Growth & Finance」にフォーカスし、それぞれのサービス・ソリューションを強化してきました。今後もこの2つの領域に対して投資を行い、顧客への継続的な価値提供を行なっていきます。

Growth(成長支援)

セールステック支援、AI・DX支援、デジタルマーケティング支援、ファイナンスコンサルティング

Finance(金融)

資金調達支援（ファンド組成） / オルタナティブファンド / ウェルスマネジメント / M&A・資本業務提携支援

▼ 私たちが持つ、他社が真似できない顧客アセット

経営者・富裕層 DB

約10万件

日本最大級のリード基盤

オーナー系大口投資家

約1,000名超

超富裕層・キャッシュリッチ事業法人

経済界倶楽部 累計会員

6,000社超

過去累計の実名経営者ネットワーク

▼ ブランド・コンテンツ資産

- 月刊「経済界」（創業61年）－ 経済界大賞 歴代受賞：孫正義氏・稲盛和夫氏・松下幸之助氏・本田宗一郎氏など
- 著者ブランド「鬼速PDCA」累計20万部超 / 「営業～野村證券伝説の営業マンの「仮説思考」とノウハウのすべて～」累計約10万部 / 「富裕層・経営者営業大全」
- 国内には、他に存在しない規模の経営者・富裕層DB・ネットワークの組合せ

ファイナンス実績～これまでの実績により開拓が進行～

今期は2Q以降、案件が増加し続け、Space Aviation様やKyash様やイントランス様など将来有望なスタートアップの企業様や東証グロース企業の資金調達を支援。これに限らず、有望なスタートアップや上場企業などとの取り組みにより、案件開拓が進行している状況です。

事例1：Space Aviation様

シリーズB資金調達

約3週間で

約 16 億円調達

事業：空のモビリティ

スキーム工夫でバリュエーション維持・約3週間で大型調達

事例2：Kyash様

上場前ファイナンス

約2週間で

約 10 億円調達

事業：デジタルウォレットサービスの運営

スキーム工夫でバリュエーション維持・約2週間で大型調達

事例3：イントランス様

成長資金調達支援

約2週間で

約 14 億円調達

事業：ホテル運営・不動産

スキーム工夫で、ワラント形式以外で、約2週間で大型調達。

ファイナンス実績～ストック化していくビジネスモデル

金融領域で広範な許認可を保有。新規参入が極めて困難な構造を持つ。そして、経営者・富裕層から、超富裕層・大口オーナーまでのネットワークを構築しており、魅力的な案件をご提供できれば投資いただけるビジネスモデルを構築しています。

▼ 半ストックモデルを実現済み



▼ ZUUグループ保有の金融・関連ライセンス

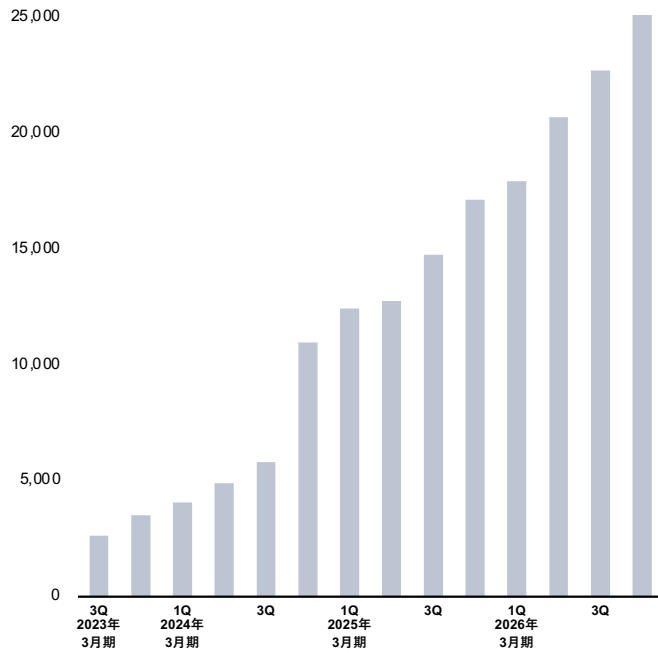
第一種少額電子募集取扱業 <small>(株)Unicorn</small>	第二種金融商品取引業 <small>(株)COOL</small>
貸金業 <small>(株)COOL SERVICE</small>	金融商品仲介業 <small>(株)ZUU Wealth Management</small>
投資助言業 <small>(株)COOL</small>	生命保険募集代理店 <small>(株)ZUU Wealth Management</small>
損害保険募集代理店 <small>(株)ZUU Wealth Management</small>	宅地建物取引業 <small>(株)ZUU</small>

—— フィンテック実績～主要KPI～

第4四半期のフィンテック・トランザクション主要KPIは、累計調達支援額が約269億円、AUMが約525億円、GMVが約36億円と前年同期比で全KPIが増加しています。

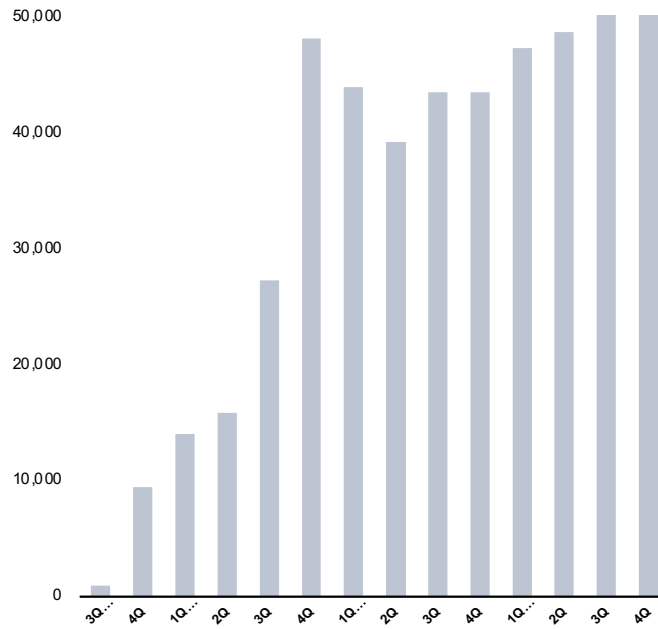
累計調達支援額の推移

(単位：百万円)



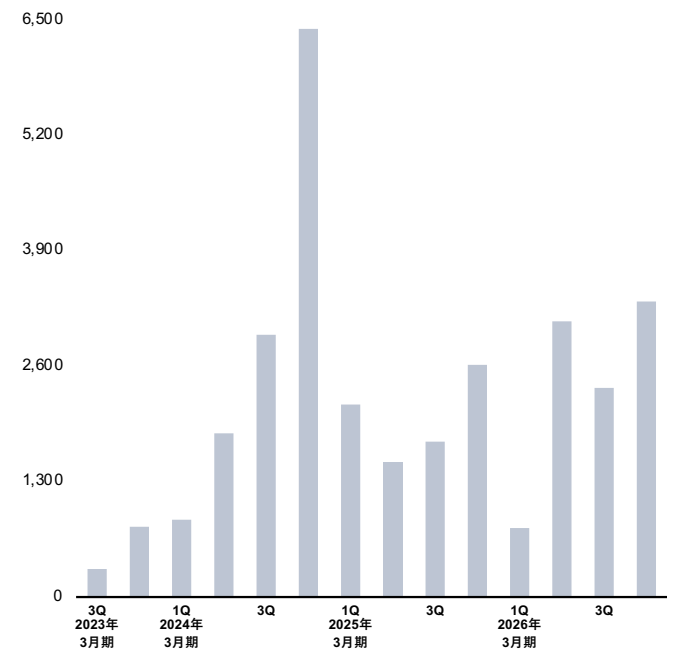
AUM（預かり運用資産額）の推移

(単位：百万円)



GMV（金融取引流通総額）の推移

(単位：百万円)



ファイナンス実績～4Qの実績～

第4四半期は新規組成数9本、42億円の組成規模となります。上場不動産企業や累計調達額128億円を調達しているフィンテックカンパニーの調達支援を手がけるなどラインナップは広がっています。

4Qの組成数

第4四半期は大型案件（中堅不動産系企業、シリーズDフィンテックカンパニー）の組成でAUMが大きく伸長

新規組成

新規組成数

9件

※案件詳細は発行体の守秘義務もあり非開示

新規組成規模

約42億円

案件種別

デット、エクイティ

調達支援の実績が拡大

組成スピードの加速

- ・ 四半期ベースでは過去最多水準の組成。
- ・ 多様な投資ニーズに対応するスキームを構築。

AUM拡大と収益基盤の強化

着実に案件規模と量を拡大させAUM拡大。
管理報酬と成功報酬の母体となる残高が増加。
(2026/3時点 123億円)

営業組織化～アウトバウンド中心への転換～

これまでの勉強会・セミナー等含むインバウンド中心の営業体制から、アウトバウンドを積極的に活用する営業へ構造を変更。

過去

インバウンド頼み

基本的にマーケティング予算をかけ続け、かつ、待ちの営業しかしてこなかった。
約10万社のリードを使い切れていなかった。

現在

アウトバウンド活用へ

全社営業組織化、温度感がまだ高くない顧客層へ踏み込み、量から質への第一歩。経営者DBの本格活用。

商談数目標 **5倍**



売上結果：比例して2倍以上の可能性

既にパイプラインは2026/3期比で3倍超に。人数を大きく増やさずに、営業一人辺りの生産性が上がることで売上が上がる形に。

▼ 資源再定義 — 「変わらないもの」と「変わるもの」

変わらない: パーパス・想い

「機会格差を解消し、持続的に挑戦できる世界へ」

変わる: ルート・必要な資源

インバウンド中心人材 → 営業強者・AIネイティブ

4Qの取り組み：全社BtoB営業組織実績

今期は代表肝入りのプロジェクトとしてスタートした全社BtoB営業組織プロジェクトは当社が保有する複数コンテンツ・チャネルの接点を重ねるほど成約確度が高まる営業モデルを定量的に実証したことになります。来期以降はこの営業エンジンにさらに磨きをかけ、業績成長を確実なものとしていきます。

1. 定量成果（主要KPIの推移）

	1Q 実績	2Q 実績	3Q 実績	4Q 実績	改善率 (QoQ)
営業・インサイドセールス人員比率 (全社比)	10.0%	40.5%	38.9%	37.1%	△1.8%
営業担当一人あたり受注獲得額 (3ヶ月間)	219万円	980万円	1,287万円	810万円	△37.1%
商談対受注率 (受注に繋がった商談割合)	5.6%	12.4%	13.9%	10.7%	△23.0%

2. 定性成果と戦略転換の推進

- 4Qの新規成約先からは、経営計画勉強会・個人資産管理勉強会・経済界大賞（経営者参加461名）といった自社コンテンツを複数回にわたって体験した顧客が成約の主経路を占めており、一度の商談では届かなかった年商30～100億円の中小・中堅企業の開拓が進んでいます。
- インサイドセールス・担当セールス・トップセールスの3経路が連携してアポ供給から受注まで機能する体制の原型が確立されています。
- 2027/3はこの営業エンジンにAI活用による商談支援を加えながら、コンサルティングサービスと金融サービスそれぞれの事業内営業組織への分化を視野に入れ、当プロジェクトを進めていきます。また、外部パートナーシップで獲得した顧客基盤を既存エンジンに接続し、人員増加に依存しない収益拡大モデルの実現を目指していきます。

“全社BtoB営業組織”構築について (再掲)

過去の大き過ぎる反省について振り返る。

私は新卒で大手金融機関に入社。飛び込み営業からキャリアをスタートした。多少は人に誇れる営業の実績があり、著者としては、過去に営業に関する仕組みや組織の書籍『営業 野村證券伝説の営業マンの仮説思考とノウハウのすべて』を出版するなど世の中にも受け入れられ、現在10万部近いロングセラーになった。また、専門書として出版した書籍『富裕層・経営者営業大全』も様々な金融機関で法人営業や富裕層営業のバイブルや研修書として使用されている。

一方、私にはとことん営業組織を作っていくことに対するアレルギーがあった。ZUU自体がフィンテックというテック企業から始まったことも理由としては大きい。会社として営業感が強くなってくると、一部の役員やエンジニア・メンバー等から「うちは営業会社ですか?」「そんな会社なら自分は～」と言われるなど毎回ブレーキをかけてきた。

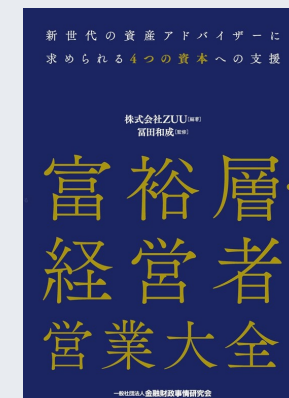
全社としては、BtoBで営業組織として10万社を超える経営者リードを保有し、そこに刺さる強い商品・サービスや案件がある。あとは商談するだけの先はどれだけ商談数を行うことができるかにもかわらず、踏み出しきれなかった、踏み出しきれなかった。

社内には「鬼速PDCA®」や営業の書籍などを読んで入社してくれている仲間も多く、今のこのフェーズで踏み切った中で、大きな軋轢はなく組織を動かすことができている。私自身肝いりのプロジェクトとして強く推進する所存です。

代表取締役 富田和成



発行：クロスメディア・パブリッシング
発売：2017年9月



発行：きんざい
発売：2020年7月

全社営業PJTのさらなる強化 代表自らがPJTオーナーとして牽引～

2026年3月期も代表直下組織だったが、2027年3月期は代表自らがPJTオーナーになり、さらにこの流れを強化。当社の5つのバリュー（行動指針）の1つである「ケタハズレ」を体現するために、リミッター外し計画として受注金額60億円を目指し、営業プロジェクトに取り組んでいきます。

全社営業PJTのさらなる強化

体制強化

- PJTオーナー：代表
- RM責任者：アライアンス担当専門役員
- 仕組み化責任者：インサイドセールス担当専門担当役員
- 育成責任者：保険代理店の元取締役（当社副部長）

仕組み運用

- ファネル別管理
 - ーアポ不足、受注不足、営業人材不足それぞれの責任を明確化
- 会議体設置：週2日MTG
 - ー目標宣言、進捗確認&解決策のベタなサイクル

教育

- ベストプラクティス共有
- マインドセット/スキル研修
- 共同アプローチタイム設定
- ランキング発信
- アプローチネタ供給 など

(通期) リミッター外し目標数値

受注金額

60億円

受注数

600件

アポ数

15,000件

AI*成長戦略～全社AI基盤の取り組み（一例）～

当社はAI駆動型の組織に進化を遂げるために、書籍『超鬼速PDCA』を通じてAI時代のPDCAを発信した経営トップ自ら率先してAIマニアになり、全社へ波及。すでに組織全体に”当たり前レベルで”浸透し始め、AIエージェントの利用が30～40%に達しています。2027/3期には80%を目標に引き続き推進していきます。

AI進化 — 私たちの挑戦

ZUU (業務全体のエージェント化に挑戦)

AIエージェント利用率

3～4割

→ 5割 → 8割 へロードマップ進行中

▼ 進化の鍵: 強制的体験 + 鬼速PDCAとの一体化

- 「習うより慣れる」段階に入った — 研修より強制的な体験が効くため、それ以外のオペレーションプロセスを禁止
- 経営トップ自らがAIエージェントに没頭しあらゆる業務をAIエージェント化し、組織として当たり前が浸透
- **鬼速PDCAサイクルそのもの（改善モデルでもある）がAIエージェント進化時代との適合性が高い**

新規M & A～グローバルマーケティングの子会社化～デジタルマーケティング領域を強化～

デジタルマーケティングコンサルティングに特化した2020年設立の専門会社。プロセス品質へのこだわりと専任担当体制が評価され、広告代理店・官公庁・金融など幅広い業界から105社の安定顧客基盤を構築。売上高は設立から5期で約12.4億円規模へ成長。

会社基本情報

会社名	株式会社グローバルマーケティング
設立	2020年3月
代表取締役	左子義則
事業内容	デジタルマーケティングコンサルティング (リスティング・SNS・DSP広告の企画・制作・運用・分析を一気通貫で提供)
従業員数	21名 (2025年5月末時点)
資本金	3百万円

財務・事業ハイライト

売上高推移 (千円)

- 2023/5期：567,626千円
- 2024/5期：1,131,819千円 (前年比+2.0倍)
- 2025/5期：1,240,477千円 (前年比+10%)

※連結上の純額(粗利)ベース (→当社の会計基準の取込み額)
23/5期：130,214千円/24/5期：263,587千円/25/5期：241,625千円

顧客・事業特性

- 顧客数：105社
- 広告代理店経由の継続率：約69%
 - ・ 少額案件 (50～100万円) への対応が可能な自社DSP保有

新規M&A グローバルマーケティングの子会社化～買収理由～

セールステック領域の強化を目的に2026年3月25日取締役会決議。発行済株式の70%を2.5億円で取得（2026年4月1日付）。2029年7月までに残30%を追加取得し完全子会社化を予定。

買収目的

① セールステック領域の強化



デジタルマーケティングのケイパビリティと顧客基盤を獲得し、フィンテック・プラットフォーム事業のセールステック領域を強化していきます。

② デジタルマーケティング人材・ノウハウの内製化



専任担当チームによる高品質な一貫通貫のデジタル広告運用体制をグループ内に取り込みます。

③ 多様な法人顧客基盤の獲得



広告代理店・金融・官公庁など幅広い業界の法人顧客105社をグループに取り込み、クロスセル機会を拡大します。

取得スキーム

第1回取得（2026年4月1日実行）

- 取得株式数：14株（発行済株式の70%相当）
- 取得価額：250百万円
- （アドバイザー費用等含む総額：約259百万円）
- 同日付で対象会社はZUUの子会社となる

第2回取得（2029年7月中旬までを予定）

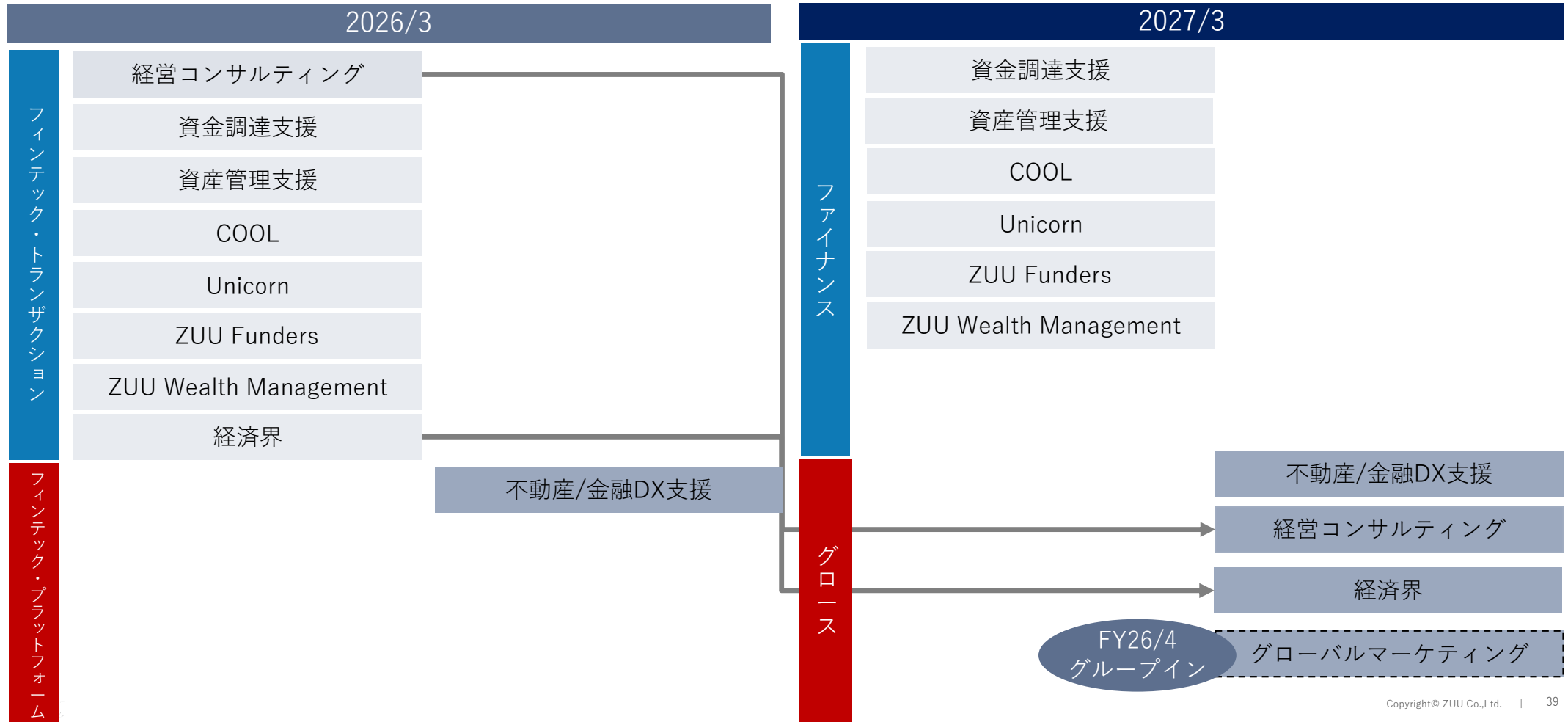
- 取得株式数：残6株（残30%全て）
- 取得価額：上限344百万円（業績連動設計）
- 完全子会社化後、2027年3月期より連結子会社として業績に計上

05

2027年3月期 通期ガイダンス

決算説明資料における事業セグメントの構造整理

2027/3より、事業セグメントの構成と各子会社の役割を下記のとおり整理いたします。経営コンサルティングはフィンテック・トランザクションからグロースセグメントへ、2026/4付でM&Aしたグローバルマーケティングはグロースセグメントのデジタルマーケティング領域の中核企業として位置付け。



業績達成のためのロジック

EBITDAの達成に向けて、4つの変数を動かせるか、を意識してアクションしていきます。

$$\text{EBITDA} = \text{売上(成長率)} \times \text{粗利率} - \text{変動費率(対売上)} - \text{固定費率(対売上)}$$

▼ 4変数 — FY26実績 / FY27目標

変数	FY26実績	FY27目標	主要レバー	変動幅
① 成長率	前期比 △13% (FY26)	前期比 +12.5% (FY27)	アウトバウンド + M&A駆動 + クロスセル	+26pt
② 粗利率	1Q 51.7% → 4Q 70.7%	通期 66.3%水準 (FY27)	高粗利商品比率の上昇 (資金調達支援のさらなる拡大)	5.7~13.3pt
③ 変動費率	広告宣伝費 134M / 業務委託 137M	広告宣伝費 △33M (暫定) 業務委託費 △68M (暫定)	広告効率化 + AI内製化	△101M
④ 固定費率	販管費 2,044M (対売上77.9%)	販管費 1903M (対売上70%以下)	人員適正化 + AI代替 + SaaS統合	△141M

▼ 重要なのは「4変数すべてが同方向に動いている」事実

- ① 成長率: 既に4Q アウトバウンドでパイプライン3倍
- ② 粗利率: 1Q 51.7% → 4Q 70.7% は事実。FY27は通期66.3%水準で着地させていく。
- ③ 変動費率: 広告効率化 + AI内製化で △101M
- ④ 固定費率: 販管費 △141M — 構造的な固定費削減

業績達成のためのロジック

「売上だけ伸ばす」でも「コストだけ削る」でもない。両方を同時に押し上げる構造を作っていきます。

▼ 2軸成長の構造

縦軸: トップライン上昇

既存事業の成長 + M&A駆動

- **アウトバウンド** 商談数 5倍 → 売上比例して (想定) 2倍以上
- **M&A駆動** Global Marketing PMI で実証 / 連続買収
- **クロスセル** Growth顧客 → Finance / Finance顧客 → Growth
- **経営者DBの本格活用** 10万件のリードをフル活用

横軸: 利益率上昇

粗利率改善 + 販管費圧縮 + AI生産性

- **粗利率** 51.7% → 70.7% (+19pt 改善実績)
- **販管費圧縮** △141M
- **AI代替** AIエージェント率 3~4割 → 5割 → 8割
- **人員適正化** 連結 △22% / 単体 △34% (構造的)

▼ 2軸が同時に動く領域 — 「ゲームチェンジ」の本命

- ① **Finance軸の拡大** 資金調達支援の充実と拡大 → 高単価 × 高粗利率の同時拡大
- ② **Growth × Finance クロスセル** 同じ企業・経営者顧客 → 商品単価上昇 × 顧客獲得コスト一定
- ③ **AI × エージェント化** 各サービス単価維持 + 工数△50% → 利益率の構造改善

2027年3月期 通期ガイダンス

(単位：百万円)

	2027年3月期 通期ガイダンス	2026年3月期 通期実績	増減率 (%)	(ご参考) 2025年3月期 通期実績
売上高	2,949	2,622	+12.5%	2,993
営業利益	53	△345	-	14
EBITDA	173	△113	-	71
経常利益	440	△67	-	54
親会社株主に 帰属する 当期純損益	10	△398	-	120

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

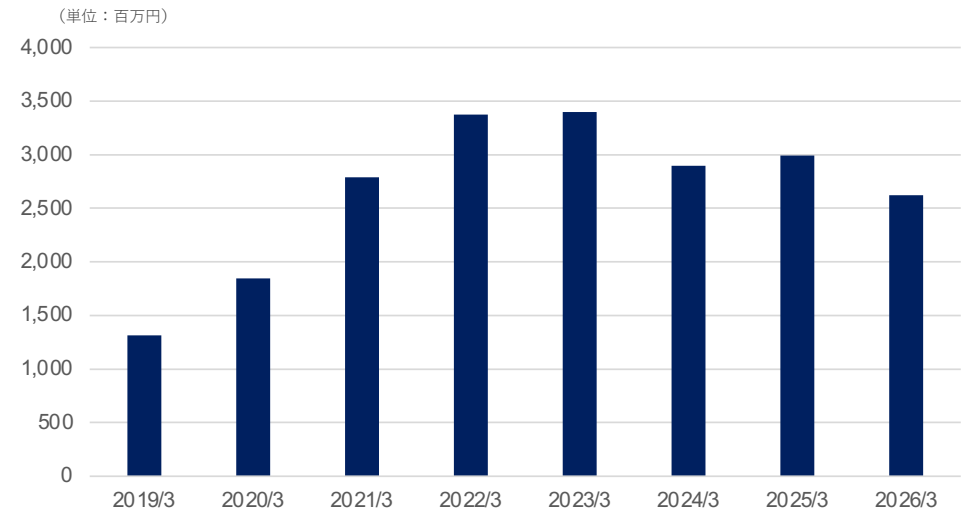
※ 経常利益にはファンド運用に係る投資有価証券受取利息（当社が組成した匿名組合等のファンドからの運用益）が含まれます。当該運用益は持分比率に応じて一部が非支配

※ 株主持分に帰属するため、親会社株主に帰属する当期純利益への寄与は経常利益の増減と一致しません。

05 — Appendix (再掲)

会社概要

■ 社名	株式会社ZUU (ZUU Co.,Ltd.)
■ 住所	東京都港区麻布台1-3-1 麻布台ヒルズ森JPタワー46階
■ 代表者	代表取締役 富田 和成
■ 設立	2013年4月2日
■ 従業員数	96名 (2026年3月末時点)
■ 事業内容 (子会社含む)	<ul style="list-style-type: none"> ・ グロースセグメント <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営コンサルティング事業 ・ デジタルマーケティング支援事業 ・ ファイナンスセグメント <ul style="list-style-type: none"> ・ 資金調達支援事業 ・ 資産運用コンサルティング事業 ・ M&Aアドバイザー事業



(単位：百万円)

	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
売上高	1,317	1,847	2,789	3,376	3,399	2,899	2,993	2,622
営業利益	182	△106	14	△244	210	115	14	△346
純利益	107	△92	△300	△230	90	△45	120	△399
総資産	1,238	1,354	2,054	2,006	3,065	9,329	9,597	17,454
自己資本比率	80%	62%	63%	55%	41%	13%	14%	6%

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。

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



取締役体制

フィンテック・トランザクションの拡大に伴い、金融事業中心に取締役体制を最適化

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

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



駒林 素行 (監査等委員)

- 野村證券株式会社に入社後、ウェルス・マネジメントやPB業務を経験。アジア戦略室長として海外拠点ではオペレーション業務も担当
- 2015年株式会社DSBソーシング代表取締役社長、2017年だいこう証券ビジネス専務執行役員等を歴任。2023年から土屋アセットマネジメント株式会社取締役会長(現任)



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ベログの事業開発・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



高橋 正利 (常勤監査等委員)

- 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、本部署長を経て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



高見 由香里 (監査等委員)

- 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年株式会社イトクロ取締役管理本部長等を歴任

執行体制強化と権限委譲による業務推進の加速 (再掲)

役務提供を行うプロダクト部門、専門機能によってプロダクト部門を支援するファンクション部門、バックオフィスのマネジメント部門に分け、各部門に専門執行役員を設置。権限移譲を行いながら成長を創り出す組織体制へ移行

新体制を担う専門執行役員メンバー



専門執行役員 小谷 光弘

1995年株式会社三井住友銀行に入社。支店営業部 部長代理、海外赴任を経て、国内の法人営業部門の次長、副部長を歴任。

2020年当社に入社し、2021年にコンサルティング部門の部長に就任、2022年カンパニー執行役員を経て、2025年7月より現職。株式会社経済界の取締役副社長も兼任。



専門執行役員 永崎 智晴

2001年株式会社アルゴ21(現キャンノンITソリューションズ株式会社)に入社。大手証券会社システム開発を経験後、2005年に株式会社コーチ・トゥエンティワン(現株式会社コーチ・エイ)に入社。2014年より執行役員として開発体制の内製化を主導。2020年に当社入社後、同年に開発部門の部長に就任。2024年以降はDXからオペレーションまでを統括。2025年7月より現職。



専門執行役員 塚本 尚大

2018年富士ソフト株式会社に入社。金融機関向けシステムや工場IoTプラットフォーム開発でプロジェクトリーダーを経験。2020年に当社に入社し、2022年に開発部門の部長に就任。2024年以降はVPoEとして開発組織全体を統括。2025年より現職。



専門執行役員 浅川 誠

2011年トリンプ・インターナショナル・ジャパンに入社し、営業、データアナリストとして従事。株式会社Candleにて2018年より広告代理事業部の部長に就任、同事業の分社化によりCROWN MAP株式会社代表取締役社長に就任。2019年に当社に入社し2023年にマーケティング部門部長代理、翌年には部長に就任。2025年より現職。



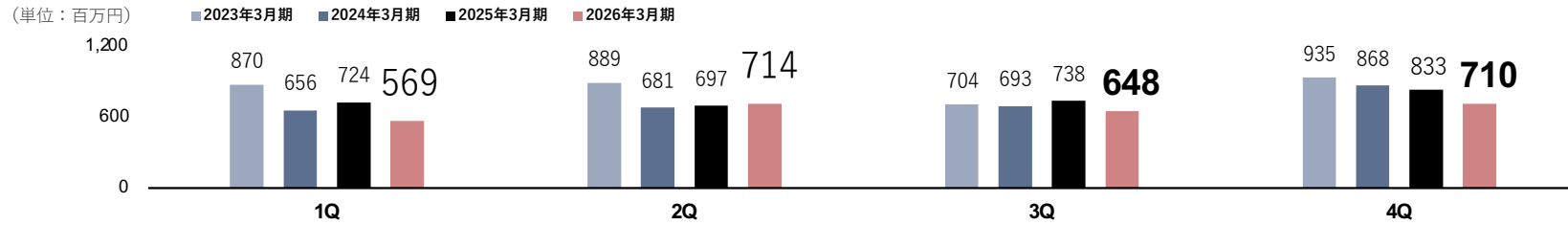
専門執行役員 今堀 太地

2020年に新卒で当社に入社。インサイドセールス部門にて、当社金融事業、コンサルティング事業の成長を実現し、2024年、最年少で部長に昇格。

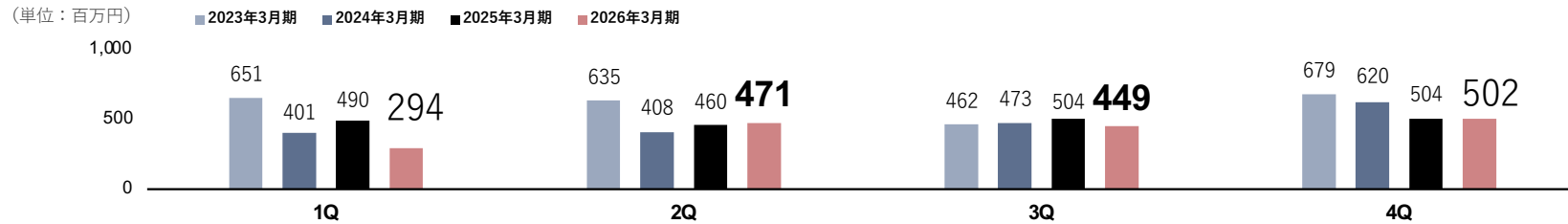
2025年7月より現職。株式会社経済界の取締役も兼任。

売上高・売上総利益・営業利益の四半期推移

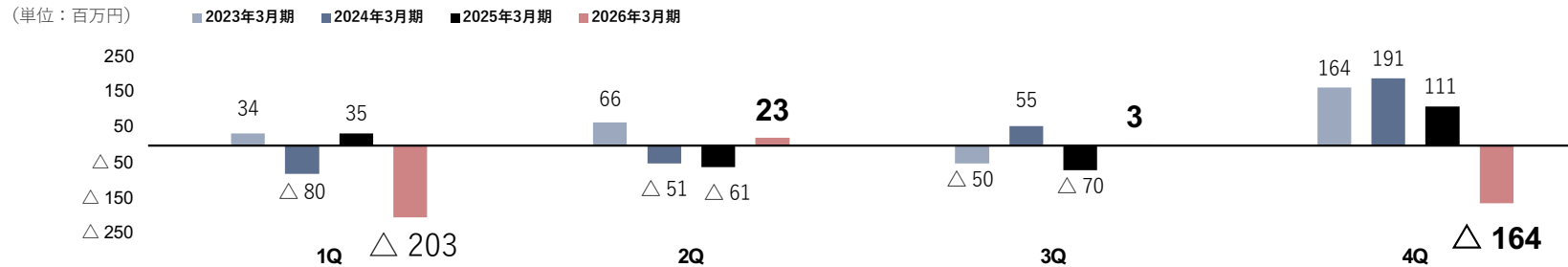
売上高の推移



売上総利益の推移



営業利益の推移



企業の成長を支援するグロース、ファイナンスを軸とするアセット獲得を行う

ZUUグループの保有する3つのアセット「顧客基盤」、「金融ライセンス」、「グロース領域（テクノロジー、セールス・マーケティング領域）」の強化につながるM&Aや出資等を積極的に推進

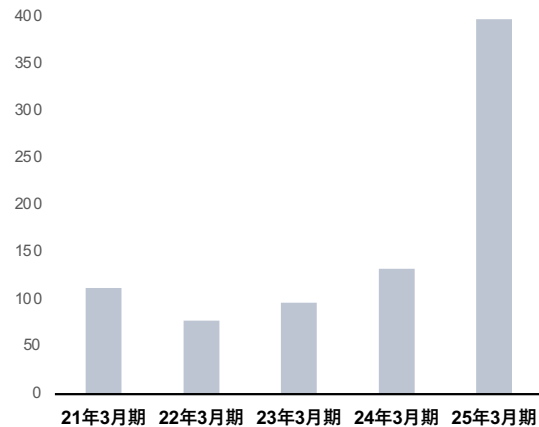
M&A方針	主要投資対象領域	想定事業シナジー	実績
<p>主要投資対象 事業シナジーの最大化を目指す観点から、マジョリティ投資による連結優先</p> <p>投資規律 当社が設定する以下投資方針に基づき、規律ある投資を実行</p> <ul style="list-style-type: none"> EV/EBITDA倍率の基準値設定 黒字企業もしくは当社戦略に合致する早期黒字化の蓋然性が高い企業 当社戦略のアセット強化に繋がり、事業シナジーが見込める など 	<p>フィンテックサービス</p>	<ul style="list-style-type: none"> メディア・プラットフォームのユーザー向けに、さまざまな金融サービスを提供。 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 	
	<p>フィンテックメディア (Webメディア)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 他社メディアを取り込みメディア・プラットフォームのユーザー基盤を強化。 自社のノウハウを活用し、他領域のメディアを収益化 	
	<p>ファイナンスプレイヤー (IFA・金融仲介業・金融機関など)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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 	
	<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> JV設立による新領域での事業開発 新規顧客開拓による出資 グロース領域の強化・拡充 	

M&Aの拡大・活用 (再掲)

クラウドファンディング事業は時間を要するも前期から売上高が急成長。営業利益は黒字化。過去実施したM&Aは全てグループ参画後、回収フェーズへ。ZUU Wealth Managementは前期から売上高が倍以上に成長。再現性を持ったM&A戦略が形になってきており、取得資金を元に今後はM&Aの拡大・活用をさらに加速

クラウドファンディングの業績伸長

(単位：百万円) ■売上高



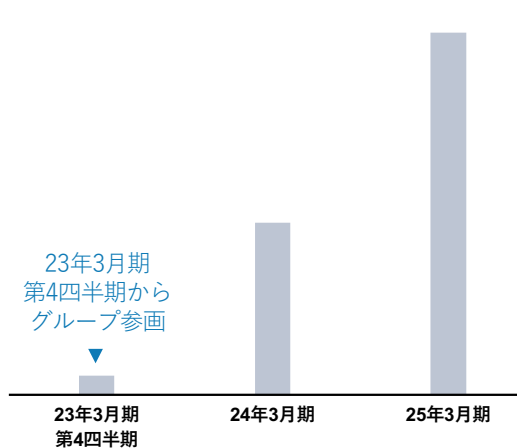
フィンテックサービス
(クラウドファンディングなど)



グループ化から時間を要するもファンド商品の組成等により伸長

ZUU Wealth Managementの業績伸長

■売上高



23年3月期
第4四半期から
グループ参画

ファイナンスプレイヤー
(IFA・金融仲介業・金融機関など)

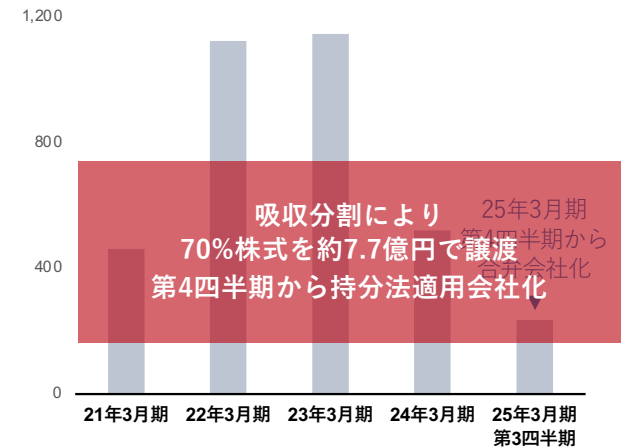


(現ZUU Wealth Management)

グループ化直後から急拡大し、ウェルス・マネジメント事業を牽引

NET MONEYの立ち上げ～業績伸長～一部譲渡

(単位：百万円) ■売上高



吸収分割により
70%株式を約7.7億円で譲渡
第4四半期から持分法適用会社化
25年3月期 第1四半期から
合併会社化

フィンテックメディア
(Webメディア)



3Qに吸収分割、4Qから持分法適用会社化

PMI推進～経済界との取り組み～

子会社化後、双方の顧客基盤を相互に連携し、互いの持つ強みを発揮。徐々に事業・コストシナジーを実を結び始めており、今期は黒字化を見込みます。

第50回の経済界大賞実施。

2026年1月には第50回の経済界大賞を実施。
約500人の上場企業経営者・経営者を集め、
経営者同士の交流を盛り上げる。



ZUUと経済界とのシナジー

事業シナジー

- ZUU本体の顧客に経済界倶楽部（経営者限定の会員制交流組織）を始めご提供
- 経済界顧客に鬼速コンサルティング、資産管理コンサルティング、資金調達コンサルティングなど様々なソリューションをご提供

コストシナジー

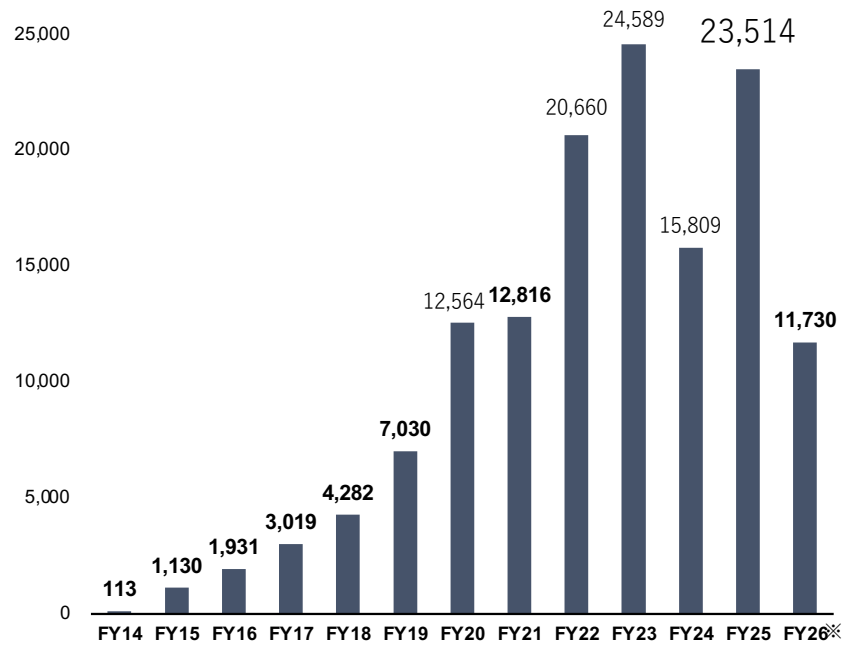
- 交流会の運営方法やバックオフィスなどを見直し、コスト軽減を実施。

フィンテック・プラットフォーム～全体訪問者数・総会員数の推移～

メディア・プラットフォーム全体の訪問者数は一部メディアの終了に伴い大幅に減少、会員数は他社メディア連携によるウェビナー等のデジタル施策により微増。

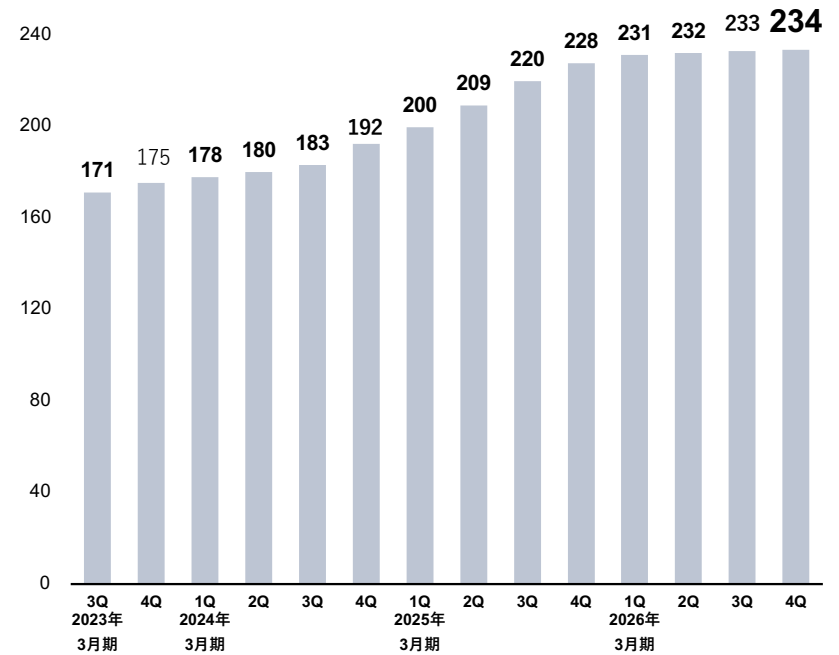
訪問者数

(単位：千人)



総会員数

(単位：千人)



※ 2025年3月末時点

フィンテック・プラットフォーム～セールステック領域のクライアント拡充～

顧客獲得競争が激化している状況の中で、当社がこれまで培ってきたメディア・プラットフォームを活用したセールステック（リード獲得）ソリューションは不動産業界だけでなく、流通系・建設系など様々な業界に展開されている。現在、さらにソリューションを強化すべく、AIO・GEOの取り組みを強化しています。

大手不動産企業とのリレーション強化

既存深耕

既存の主要クライアントにおいて、導入範囲の拡大や追加施策の実施により、LTV（顧客生涯価値）が向上。

- 大手不動産企業：F社
- 大手不動産企業：T社

新たな業種の拡充

既存深耕

当社のセールステックの仕組みが流通系、建設系企業にも導入される。

- 流通系企業：S社
- 建設系企業：U社

新規獲得

当社の顧客基盤（経営者・富裕層）を活用したセールステックソリューションの取り組みスタート

- 大手Prptech企業：G社
- 高級不動産仲介企業：R社

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。