

# 統合報告 FY2023



# Contents

## Vision

- CEOメッセージ
- 企業理念
- 価値創造の軌跡
- 私たちの強み
- 成長戦略
- マテリアリティ
- 社外取締役インタビュー

## Strategy & Business

- CFOメッセージ
- 財務ハイライト
- 主なサービス
- グループ体制
- インタビュー

## Sustainability

- 基本方針
- 社会
- 環境
- ガバナンス
- ESGデータ集

A photograph of three people in a factory or industrial setting. On the left, a woman with short brown hair, wearing a white top with a green patterned bodice, is smiling. In the center, a man with long dark hair and a goatee, wearing a light blue shirt, is smiling broadly. On the right, a man with long dark hair and a beard, wearing a dark blue shirt, is partially visible, also smiling. They are standing in front of a large, dark industrial machine. The background is a blurred factory floor with various equipment and structures. The word "Vision" is overlaid in large, white, sans-serif font across the center of the image.

# Vision

# Vision

CEOメッセージ

企業理念

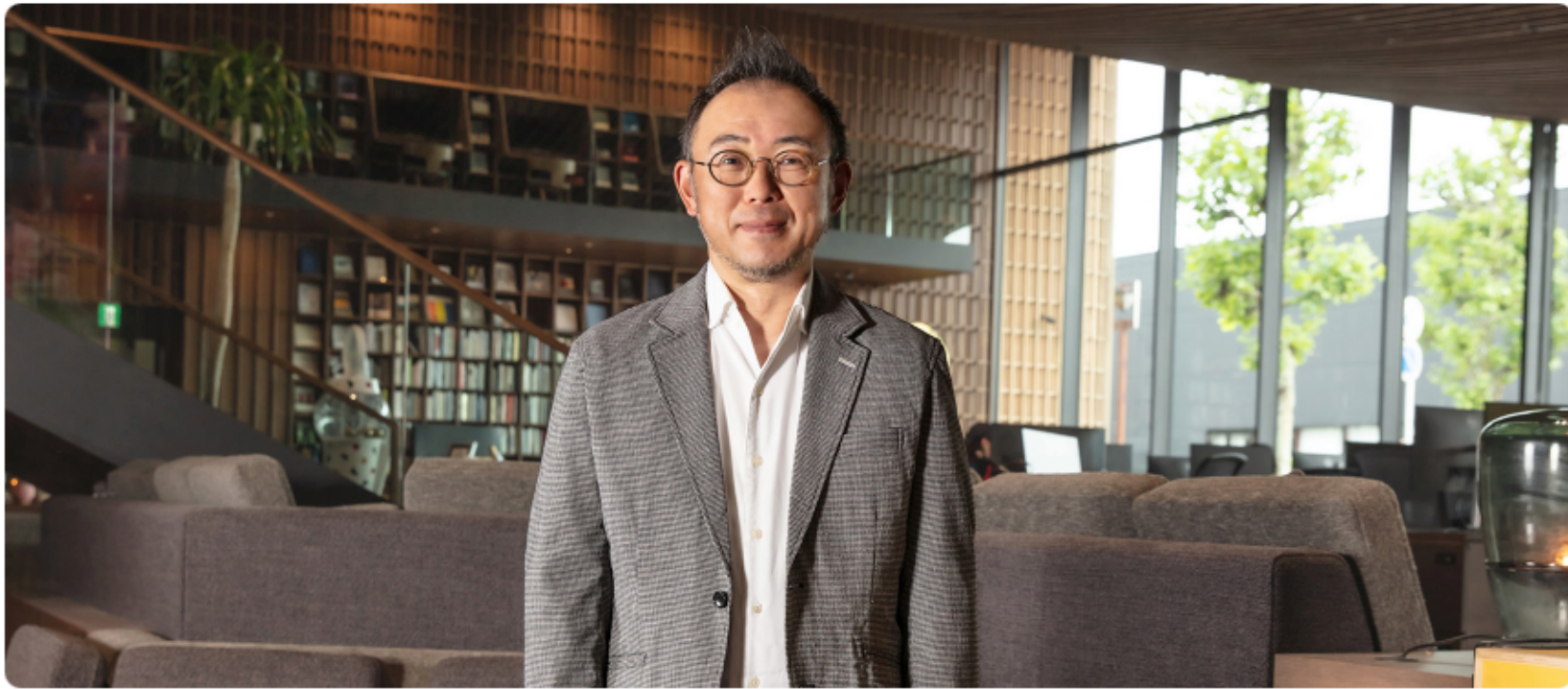
価値創造の軌跡

私たちの強み

成長戦略

マテリアリティ





### ワクワクできる『似合う』を届ける

当社は、「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。」という企業理念のもと、ファッションを通じてあらゆる挑戦を続けてきました。2023年度は、経営戦略「MORE FASHION × FASHION TECH」に新たに追加した「ワクワクできる『似合う』を届ける」施策の成果が表れ、「似合うの解明」に手応えを感じつつあります。今後もファッションとテックと人をつなぎ、ZOZOらしいソリューションを提供し続けてまいります。

## 2023年度の振り返り

2023年度は5つの拡大方針「①より幅広い顧客層の取り込み」「②一人あたりの購買頻度向上」「③DXによる受注生産の効率化で実現する生産支援」「④アパレル以外のカテゴリー拡大」「⑤テクノロジーの収益化」を掲げ、これらに積極的に挑みました。

1つ目の拡大方針である「より幅広い顧客層を取り込む」目的で実施した若年層・ファミリー層等に狙いを絞った施策では、ZOZOTOWNの想起率が向上。これらをはじめ積極的なプロモーションが効果を発揮し、商品取扱高・営業利益、共に過去最高実績を更新しました。

2つ目の方針である「一人あたりの購買頻度向上」では、「売る」だけに留まらず、引き続き“ファッションの「こと」ならZOZO”を目指し、購入前にお客様に「伝える」ことにも力点を置きました。超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」やYouTubeチャンネル「niaulab TV by ZOZO」等のサービスを提供して、購買の前の段階でのタッチポイントを増やしたほか、今年の5月には、ファッションコーディネートアプリ「WEAR」が、



ファッションの「好みのジャンル傾向」がわかる新たな機能やコンテンツ等を導入し、「あなたの『似合う』が探せる」ファッションコーディネートアプリ「WEAR by ZOZO」として生まれ変わりました。こうした「似合う」体験をより多くの方々にお届けするため、今後もAIの活用を進め、ZOZOTOWNのデータや「niaulab by ZOZO」の体験者データ等を掛け合わせることで、誰もがファッションを楽しめる世界を目指していきたいと思います。

3つ目の「DXによる受注生産の効率化で実現する生産支援」については、2022年9月から開始した生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」で生産設備を拡充し、生産型数は前期比307%、生産枚数は136%と着実に成長してきました。ブランド様の在庫リスクゼロを目指し、よりサステナブルな生産ができるよう引き続き力を入れていきたいと考えています。

4つ目の方針である「アパレル以外のカテゴリー拡大」では、当社は2021年3月にコスメ市場に本格参入して以来、コスメ専門モール「ZOZOCOSME」の拡大に注力してきました。ZOZOTOWNアクティブ会員に占めるコスメ購入の割合は23.6%で、新規購入者数も右肩上がりに伸びており、順調に推移してきています。2023年度はついに目標としていた商品取扱高100億円の大台を突破し、113億円まで成長させることができました。既に、次なる挑戦の方向性も定めており、結果を残せるように尽力してまいります。



5つ目の「テクノロジーの収益化」についても、大きな進歩がありました。ZOZOの強みであるテクノロジーがさらに進化し、3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」を着用しなくても、それと同レベルの精度で計測ができるようになりました。これにより、現在米国で提供しているボディーマネジメントサービス「ZOZOFIT」のアプリダウンロード数は3倍以上に増え、ビジネスにおいても有用なものに

なってきたと感じています。国内においては、今年4月に法人向け計測業務効率化サービス「ZOZOMETRY」を一部事業者向けに提供開始しました。これは「ZOZOSUIT」とスキャン用アプリで身体データを計測すると、その計測データが事業者側に共有される仕組みで、ユニフォーム製作会社や、顧客のサイズを遠隔で計測したい企業等にニーズがあると見込んでおり、既に多くの問い合わせをいただいています。



# ESG観点の経営強化

マテリアリティの初回策定から2年が経過し、環境の変化や当社事業の状況に合わせ、ステークホルダーと当社の双方にとって重要性の高いマテリアリティを見直しました。(※)また、併せて4つの重点取り組みも、注力することが大きく変わるわけではありませんが、外部環境や当社の取り組み状況に合わせアップデートしました。(※) 2024年8月発表

## 1. サプライチェーンのデューデリジェンス強化

今回のマテリアリティにも含まれている「コーポレートガバナンスの強化」「気候変動への対応」「人権の尊重」は、2年前と比べても投資家等からの要望の高まりを感じており、前回よりも重要性を高くマッピングしました。そして、取り組みとしては今年5月に、取引先企業を対象に、サプライチェーンデューデリジェンスの一環としてアンケートを実施し、実態把握に努めています。現時点ですべての取引先の状況確認にまでは至ってありませんが、環境や人権が遵守されるよう現状を確認の上、取引先と共に改善に取り組んでまいります。





## 2. 従業員の幸福度向上へ

当社にとって重要性の高いマテリアリティとして位置づけている「従業員の働きがい向上」については、すべての従業員が可能性を発揮できる環境づくりにも努めています。当社には、ファッションやテクノロジーに精通した多様な人材が集まり、ZOZOらしさを表す「ソウゾウのナナメウエ」「日々進歩」「愛」を合言葉に、日々新しいソリューションを生み出しています。今期はより生産性の高い状態を目指していくため「現行業務の見直し」と「重要業務への注力」に取り組んでいます。ここ数年で種まきをしてきた新規事業をより花開かせていくため、日々取捨選択をおこなうことでスピード感を高め、持続的に成長する状態を目指していきます。そして、これからの企業の成長には「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」も欠かせません。今後も社内の女性活躍や障がい者雇用の促進、LGBTQ+への理解啓発などに継続的に取り組んでいきたいと考えています。

## 3. 持続可能な地域コミュニティを目指して

当社は、自社のカルチャーにも深く結びついている「次世代育成・地域との連携強化」を実践するため、環境問題や地域発展にも取り組んでいます。

2030年までに自社の事業活動での温室効果ガス排出量（スコープ1,2）を実質ゼロにするという「2030カーボンニュートラル宣言」に加え、サプライチェーン全体の排出量（スコープ1,2,3）を2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の実現を目指しており、本社や物流拠点

「ZOZOBASE」に再生可能エネルギーを積極的に導入したことにより、当社拠点の90%以上が再生可能エネルギー化しています。また、今年はドライバーの労働時間が制限されることによる「物流の2024年問題」もあり、当社も2024年8月に「ゆっくり配送」を導入する等、配送ドライバーの負担軽減やCO2排出量の低減に取り組んできました。当社のスコープ3の3分の1は、商品の配送による排出が占めており、自社での配送の効率化に加え、取引先各社の協力なくして「ネットゼロ」実現はありえません。今後は、モーダルシフトへの移行等も検討しつつ、ユーザーにも現在の物流問題の課題解決へのご理解をお願いしながら、ZOZO・物流会社・消費者の三者にとって最適な解決方法を提案していきたいと考えています。



また、当社は創業以来、地域貢献に取り組んできましたが、2021年に西千葉へ本社屋を移転して以来、さらに精力的に地域貢献・次世代支援活動に取り組んでいます。「2030年までに20歳未満の次世代100万人と『つながり』を持ち地域の活性化に貢献する」という目標を掲げ、千葉県を中心に教育機関への出前授業や寄付・支援をおこなっています。2023年度は出前授業を108

校に実施したほか、次世代のスポーツ支援等を実施した結果、27万人の若者とつながりを持つことができました。今後も当社の持つ知見や支援が未来を担う若者達の力となり、地域コミュニティを盛り上げるきっかけになるよう努めていきます。

## 4. ガバナンスへの取り組み

2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し1年が経過しました。今年6月には取締役の属性もより多様化し、マーケティング、サステナビリティなど、豊富な経験と幅広い見識を持った取締役が増え、様々な視点が入ることで取締役会での議論もさらに活発になっています。取締役会だけでなく、取締役同士で議論する「戦略検討会」を設けるなど、長期的視点で当社が取り組むべき内容について話し合いを進めています。また、私が委員長を務めるSDGs推進委員会も2024年7月までに25回開催しており、外部評価機関の評価をもとに方針の整備や情報開示、役員報酬へのESG指標連動等、ガバナンス強化など議論を続け、取り組みを推進してきました。今後も東証プライム上場企業としての責任感を持ち、透明性を意識した経営を心がけてまいります。

## ステークホルダーの皆様へ

当社はこれからもプラットフォームとして、テクノロジーを駆使して人と人をつなぎ、ファッション業界や地域から頼られる存在であることを目指します。また、大きな転換期を迎えているファッション業界に関わる環境・社会問題の解決にも果敢に挑戦し、ZOZOらしい取り組みでステークホルダーの皆さまと共に解決していきます。

企業理念

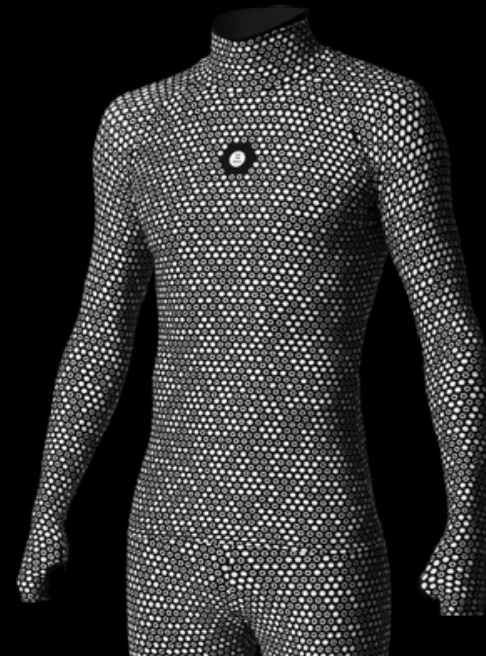
**世界中をカッコよく、  
世界中に笑顔を。**



経営戦略

**MORE FASHION ×  
FASHION TECH**

～ ワクワクできる『似合う』を届ける ～





サステナビリティステートメント

**ファッションでつなく、  
サステナブルな未来へ。**

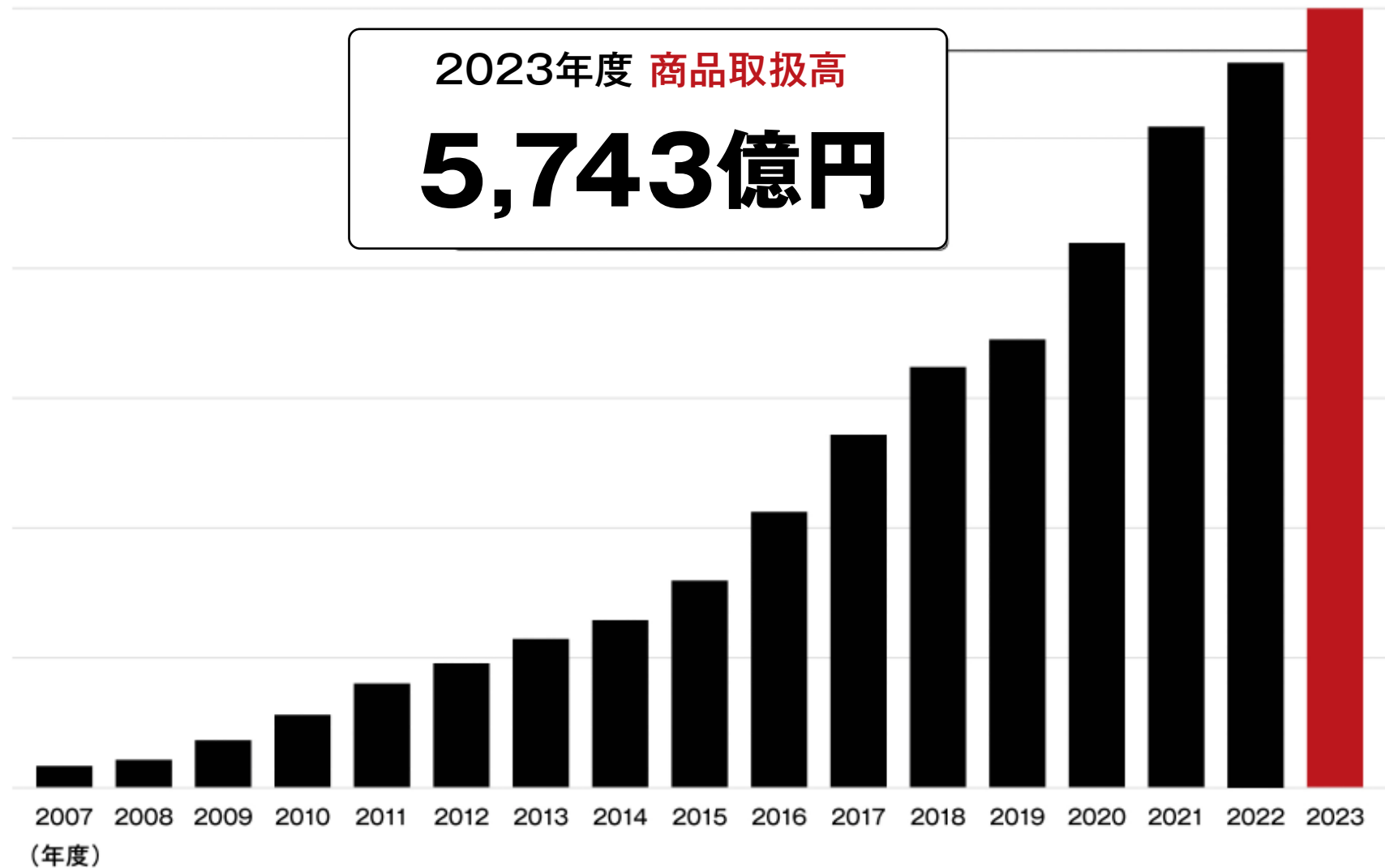


ZOZOらしさ

**ソウゾウのナナメウエ /  
日々進歩 / 愛**



“ソウゾウのナナメウエ” をいくファッションテックカンパニーへ



| 1998年                                   | 2000年                                         | 2004年                                             | 2006年                                    |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 有限会社<br>スタートトゥデイ設立                      | 輸入販売サイト<br>「STMonline」<br>サービス開始              | ファッション通販サイト<br>「ZOZOTOWN」<br>サービス開始               | 物流拠点<br>「ZOZOBASE」を開設                    |
| 2007年                                   | 2012年                                         | 2013年                                             | 2017年                                    |
| 東京証券取引所<br>マザーズ市場に上場                    | ブランド古着の<br>ファッションゾーン<br>「ZOZOUSUED」<br>サービス開始 | ファッション<br>コーディネートアプリ<br>「WEAR」<br>サービス開始          | 3D計測用<br>ボディースーツ<br>「ZOZOSUIT」<br>サービス開始 |
| 2018年                                   | 2019年                                         |                                                   |                                          |
| 株式会社<br>スタートトゥデイから<br>株式会社ZOZOに<br>社名変更 | 物流拠点<br>「ZOZOBASEつくば1」<br>を開設                 | フルフィルメント<br>支援サービス<br>「Fulfillment by<br>ZOZO」を開始 | マルチサイズ<br>サービス開始                         |
| 2019年                                   | 2020年                                         |                                                   |                                          |
| LINEヤフー<br>株式会社との<br>資本業務提携             | 足の3D計測用マット<br>「ZOZOMAT」<br>サービス開始             | 靴の専門モール<br>「ZOZOSHOES」<br>オープン                    | 物流拠点<br>「ZOZOBASE習志野<br>2」を開設            |

## 2021年

フェイスカラー  
計測ツール  
「ZOZOGLASS」  
サービス開始

コスメ専門モール  
「ZOZOCOSME」  
オープン

ZOZOTOWNと  
ブランド実店舗をつなぐ  
OMOプラットフォーム  
「ZOZOMO」  
サービス開始

## 2022年

ボディーマネジメント  
サービス  
「ZOZOFIT」  
サービス開始

## 2022年

ショップスタッフの販売  
サポートツール  
「FAANS」  
サービス開始

生産支援プラット  
フォーム  
「Made by ZOZO」  
サービス開始

超パーソナル  
スタイリングサービス  
「niaulab by ZOZO」  
サービス開始

## 2023年

物流拠点  
「ZOZOBASEつくば  
3」を開設



START TODAY CO.,LTD.

## 1998年 / 有限会社スタート・トゥデイ設立

輸入CD・レコードのカatalog通信販売を開始。



## 2004年 / ファッション通販サイト「ZOZOTOWN」サービス開始

17のインターネット上のセレクトショップを集積したファッションショッピングサイト「ZOZOTOWN」を開始。現在、取り扱いショップ数は1,500以上となり、年間1,100万人を超えるお客様にご利用いただいております。



## 2007年 / 東京証券取引所マザーズ市場に上場

上場時のセレモニーでは、当時の役員5人が「NO WAR」を一文字ずつ描いたTシャツを着用した。



## 2012年 / ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」サービス開始

ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED (ゾゾユーズド)」を開始。現在、6,500以上のブランドを取り扱い、常時60万点以上の商品アイテムを掲載しております。



## 2017年 / 3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」サービス開始

インターネットでお買い物をする際の「サイズへの不安」を解消するためのテクノロジーとして、3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」を開始。





## 2019年 / LINEヤフー株式会社との資本業務提携

LINEヤフー株式会社との資本業務提携を発表

（2019年11月 当社が連結子会社化）。

創業者の前澤友作が退任し、

後任として取締役 澤田宏太郎が代表取締役社長兼CEOに就任。



## 2022年 / ボディーマネジメントサービス「ZOZOFIT」サービス開始

3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」を活用した、

ワークアウトの進捗をサポートする新サービス、

ボディーマネジメントサービス「ZOZOFIT」を米国で開始。



## 2022年 / 超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」サービス開始

ZOZO初のリアル店舗を表参道にオープン、自分の「似合う」が見つかる

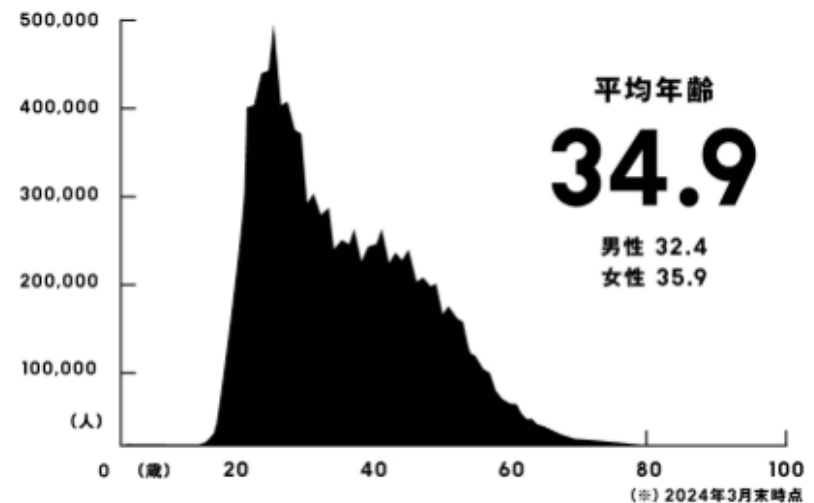
超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」を開始。

初月の応募倍率は約270倍と好調な滑り出しです。

## 国内最大級のユーザー数と若年層への強い訴求力

- ・ZOZOTOWNの年間購入者数 1,100万人以上 (※)
- ・ZOZOTOWN出店ブランドのコアターゲットである若年層ユーザーが全体の5割以上を占める (※)
- ・1,500以上のショップ、9,000以上のブランドを取り扱う (※)
- ・LINEやフーグループとのグループシナジーによる新規顧客開拓

(※) 2024年3月末時点



## テクノロジーやR&D機能を生かしたファッションサービス

- ・顧客の購買履歴、レビュー、物流情報をマーケティングに活用
- ・R&Dに積極的に取り組み、ファッション業界の活性に貢献
- ・体型計測デバイス「ZOZOSUIT」「ZOZOMAT」「ZOZOGLASS」を提供
- ・生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」をブランド各社へ提供
- ・知的財産の管理体制強化による、知的財産権の取得数増加



## ユニークなカルチャーに集まる人材

- ・ファッションが好きな社員によるサービス運営
- ・ZOZOらしいアクションを表彰する『ナナメウエアワード』を実施(※)
- ・「楽しく働く」ことによって社員の高いエンゲージメントを実現

(※) 2023年度のエントリー数89件



## 次世代育成を通じた地域との強固なつながり

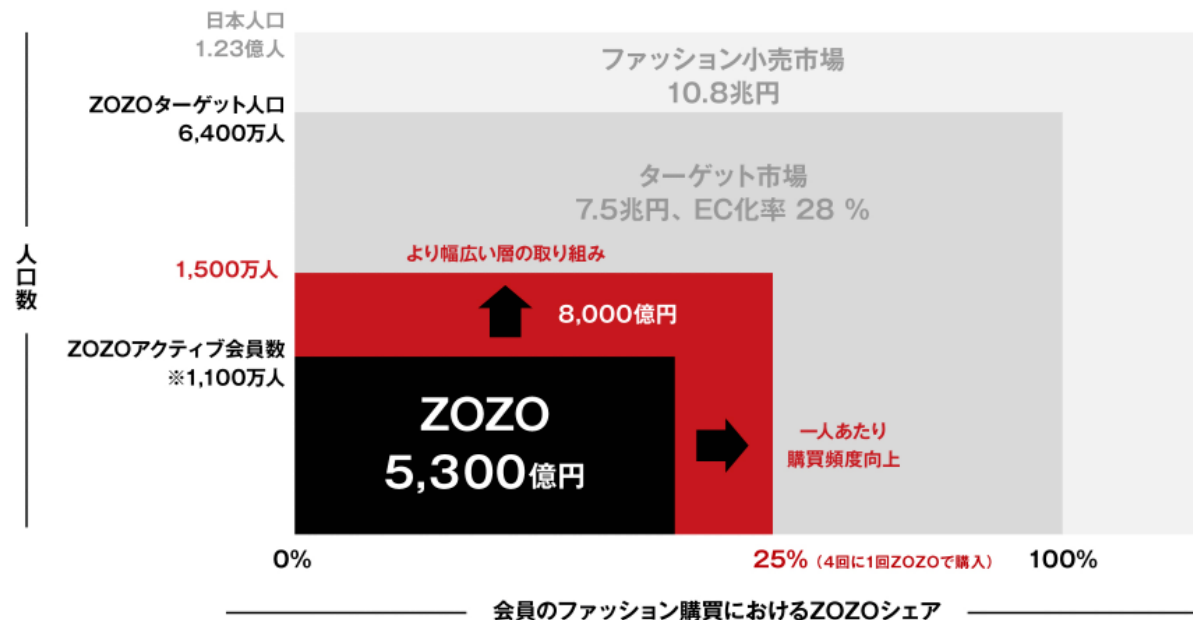
- ・千葉市、つくば市と包括連携協定を締結し、  
両者が有する資源やノウハウを活かした取り組みを実施
- ・20歳未満の次世代と「つながり」を持ち地域の活性化に貢献
- ・災害時の迅速な寄付・支援体制を構築





## ファッション小売市場における現状シェア

「ZOZOTOWN」のターゲット人口における市場規模（オフライン市場＋オンライン市場）7.5兆円のEC化率は28%で、オンライン市場を2.1兆円と推計しており、現在の商品取扱高5,300億円から見るとまだまだ拡大の余地は大きいと考えています。引き続き、様々なステークホルダーとつながり、ファッション小売市場における当社のシェアを広げると共に、生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO (MbZ)」での受注生産の推進や計測など各種テクノロジーの開発を行い、ファッション業界における環境や社会への課題解決を行ってまいります。



※総務省家計調査データ、電子商取引に関する市場調査報告書、国勢調査及びZOZO独自消費者アンケートより推計

※ZOZOTOWN本店と Y!SHP 店の合計値（重複登録会員は1人としてカウント）

※2024年3月時点のデータを使用



## 中長期の成長イメージ

経営戦略「MORE FASHION × FASHION TECH ～ ワクワクできる『似合う』を届ける～」のもと、5つの拡大方針「①より幅広い顧客層の取り込み」「②一人あたりの購買頻度向上」「③DXによる受注生産の効率化で実現する生産支援」「④アパレル以外のカテゴリー拡大」「⑤テクノロジーの収益化」を推進し持続的な成長を目指していきます。



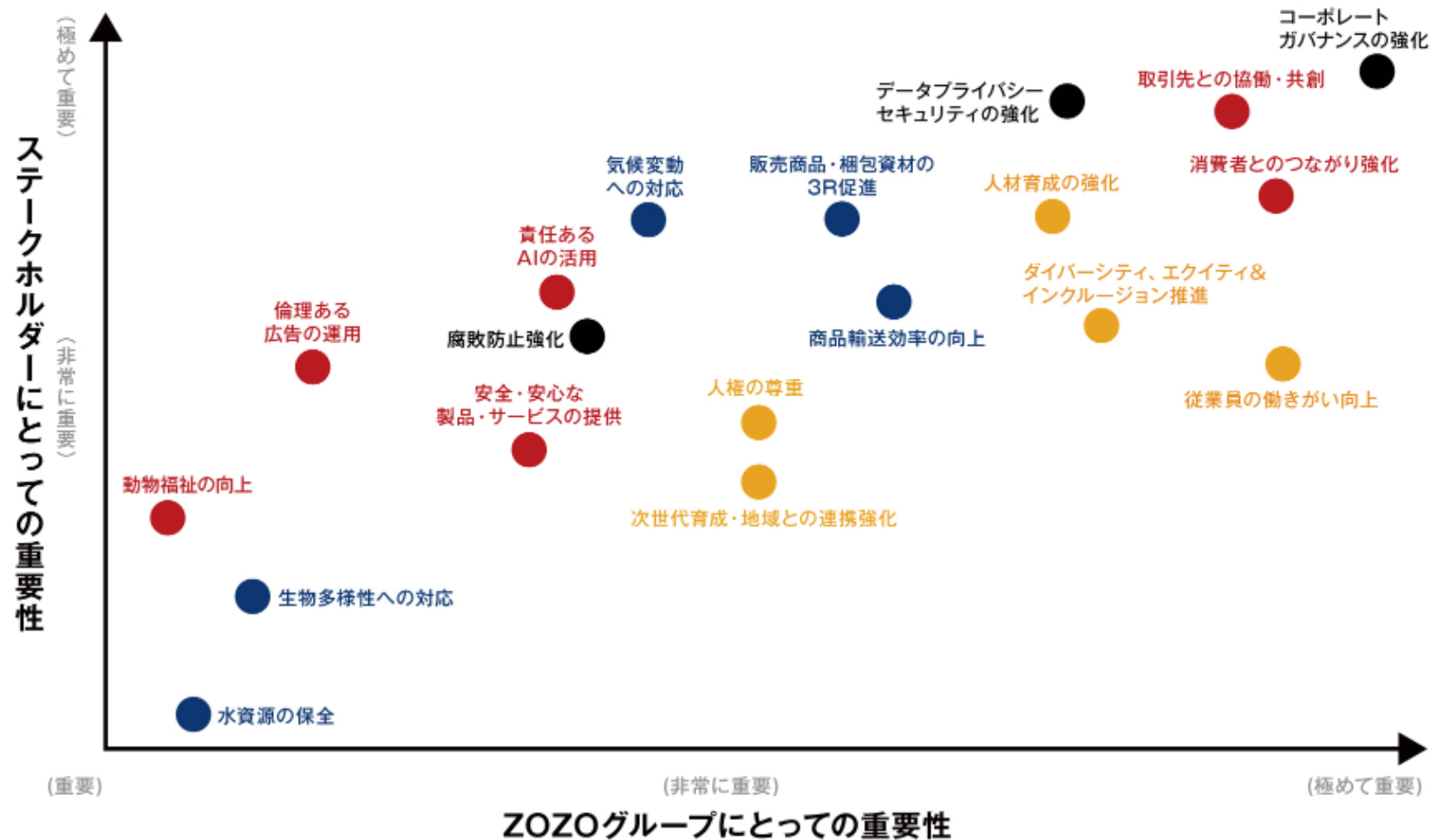
## マテリアリティの特定

当社では、重要なステークホルダーから日常的に当社に対する期待、要望、意見を収集しています。当社のサービスユーザー、クライアントからの期待などは、アンケートやインタビューを通じて収集し、既存の株主および他の投資家からの期待も、株主総会や、エンゲージメント・ミーティング、当社への評価データを通じて収集しています。また、業界団体やNGOの方々からの期待などは、ミーティングやインタビューをおこない把握に努めています。これら各ステークホルダーの期待や要望と主要なESG評価項目などの社会からの要請を参考に、当社グループの特性や当社グループの成長への寄与の観点から議論・検討し、ステークホルダーと当社の双方にとって重要性の高いマテリアリティ項目を19項目特定しました。

※「マテリアリティ」はSDGs推進委員会にて審議し、2022年3月14日の取締役会にて承認

# マテリアリティマップ

4つの重点取り組み 1: ● 2: ● 3: ● 4: ●



## 4つの重点取り組み

|   | 重点取り組み                                 | 説明                                                                                                        | マテリアリティ                                                                                                                                                              | 目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 取引先と共につくる、サステナブルでナナメウエなサービスの提供         | テクノロジーの活用や取引先を含むすべてのステークホルダーと協働・共創することで、安全・安心で持続可能なワクワクするサービスを提供し、環境・社会課題の解決を目指します。                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者とのつながり強化</li> <li>取引先との協働・共創</li> <li>責任あるAIの活用</li> <li>安全・安心な製品・サービスの提供</li> <li>倫理ある広告の運用</li> <li>動物福祉の向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>販売商品にサステナビリティ情報を表示</li> <li>販売商品のトレーサビリティの実現</li> <li>生産支援プラットフォームを活用した受注生産販売の拡大</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | DE&Iの推進による、すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現 | 多様性を重んじる職場環境の推進や、産官学を中心としたステークホルダーとの連携により地域社会の活性化および次世代支援に貢献することで、誰もが尊重し合い自分らしく笑顔で生きられる公平・公正な世界の実現を目指します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の働きがい向上</li> <li>ダイバーシティ、エクイティ&amp;</li> <li>インクルージョン推進</li> <li>人材育成の強化</li> <li>人権の尊重</li> <li>次世代育成・地域との連携強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに取締役の女性比率30%以上</li> <li>2030年までに上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上</li> <li>2030年までに管理職（課長以上）の女性比率40%</li> <li>2030年までに男性育児休業取得率100%（全労働者）</li> <li>2030年までに男性育児休業取得率100%（正規雇用）</li> <li>2030年までに男性育児休業取得率100%（パート有期労働者）</li> <li>2030年までに労働者の男女賃金差異60%（全労働者）</li> <li>2030年までに労働者の男女賃金差異80%（正規雇用）</li> <li>2030年までに労働者の男女賃金差異106%（パート有期労働者）</li> <li>障がい者雇用率2.5%維持</li> <li>2030年までに次世代100万人と「つながり」を持つ</li> </ul> |
| 3 | 環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献                   | 自然環境の課題解決にステークホルダーと共に取り組み、環境負荷を軽減することで、持続可能な地球環境の実現を目指します。                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>商品輸送効率の向上</li> <li>販売商品・梱包資材の3R促進</li> <li>気候変動への対応</li> <li>生物多様性への対応</li> <li>水資源の保全</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年のスコープ3の排出量を基準年（2020年）から42%削減する</li> <li>2030年「カーボンニュートラル」の達成</li> <li>2050年「ネットゼロ」の達成</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | ガバナンス強化による、正しい経営と強靱な管理体制の維持・改善         | コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、プライバシーセキュリティ等を強化することで、健全かつしなやかな管理体制を維持・改善し、高い透明性・実効性・迅速性のある経営を目指します。                | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>データプライバシーセキュリティの強化</li> <li>腐敗防止強化</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに取締役の女性比率30%以上</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

取締役会の議論を深め、中長期的な企業価値向上へ



株式会社ニューラル  
代表取締役CEO

**夫馬 賢治**

(ファシリテーター)



ZOZO社外取締役  
(監査等委員)

**宇都宮 純子**



ZOZO社外取締役

**閑歳 孝子**

ZOZOは、2023年度に監査等委員会設置会社に移行したほか、多様な専門知識や経験を持つ取締役を迎え、ガバナンス体制の強化を図っています。当社のサステナビリティアドバイザーも務める株式会社ニューラル代表取締役CEO 夫馬 賢治氏をファシリテーターとして迎え、ZOZO社外取締役 閑歳 孝子とZOZO社外取締役（監査等委員） 宇都宮 純子から、ZOZOのガバナンスの現状と課題、中長期的な企業価値向上に向けた展望について聞きました。

## 形式的な取締役会を脱却し、実質的な議論へ

**夫馬：**企業の持続的な成長とステークホルダーからの信頼獲得のために、コーポレートガバナンス・コードは、取締役会の機能を最大限に発揮することを求めています。近年ZOZOはガバナンス体制を強化していますが、取締役会ではどのような変化がありましたか。

**宇都宮：**私の本業は弁護士で、2012年からZOZOの社外監査役（非常勤）を務め、第25回定時株主総会（23年6月開催）にて、社外取締役（監査等委員）に就任しました。







以前の取締役会は、戦略を深く議論するというよりは、どちらかというと形式的な決議が中心でした。現在は、社内取締役も社外取締役も、それぞれの立場から自由に意見を発言する風通しの良い会議体になっています。

社外取締役は、投資家や社会の視点も持ち合わせていなければならない立場にあります。ZOZO

には長く関わらせてもらっているので、私自身会社やスタッフには愛着がありますが、だからこそ、厳しい意見も言わなければなりません。弁護士として、法的リスクを回避することは当然ですが、社内の議論だけでは見落としてしまうような点に気付き、会社に提言していくことが、私の役割だと認識しています。

**閑歳：**私は2023年6月に社外取締役に就任して1年が経ちましたが、とても活発な議論がおこなわれていると感じています。

私自身は、エンジニアや経営者としての経験に基づき、サービス自体の質、なぜそのサービスを立ち上げるのか、最終的にユーザーにどん



なインパクトを与えられるのか、といった観点から客観的な視点を心掛けて発言しています。

毎月の定時取締役会の後は、取締役同士で1時間ほど企業運営について話し合う「戦略検討会」が設けられています。議題は社外取締役も提案することができ、ガバナンスやマーケティング、SDGsなど幅広い内容について話し合っています。

私はもともと「ZOZOTOWN」のヘビーユーザーでしたので、以前からサービスに込められたZOZOの強いこだわりやカルチャーを感じていました。社外取締役就任後は、その思いをより強くしています。

一方で、既存のサービスや組織を愛し過ぎていると、イノベーションを起こすことが難しくなり、縮小してしまう可能性もあります。変化を起こすためにも、多様な視点と活発な議論が不可欠であり、私も積極的に発言するように心掛けています。

**夫馬：**企業が持続的に成長するうえでも、イノベーションは重要です。私自身は、サステナビリティアドバイザーとしてZOZOに関わっていますが、複数の企業で社外取締役にも就いています。ひと昔前の取締役会といえば、議題を淡々とこなして、最後は挙手で承認して終わり、というのが一般的でした。形式的な場ではなく、活発な意見交換を通じて、より良い経営判断につなげようという意志を感じます。

## 取締役の多様性が組織を強くする

**夫馬：**コーポレートガバナンス・コードは、取締役会の責務を果たすうえでも、多様性の確保を求めています。ZOZOは、2023年6月の株主総会で、女性取締役1名と女性社外取締役4名が就任し、取締役に占める女性比率が45.5%（11名中5名）になりました。

**宇都宮：**取締役会が多様化したことで、いろいろな意見が出るようになり、議論が深まったと感じています。

例えば、これまで私自身、数少ない女性役員であるという自覚もあったので、専門外ながらサービスについて1ユーザーとして意見することもありましたが、取締役会において女性が少ないことがどれほどの影響があるのか、私自身も具体的に認識できていませんでした。しかし、実際に取締役会に女性が増えると、同じような意見を持っている方が複数いることが分かり、単なる一個人の意見ではなく、女性視点での気付きとして反映される場面が出てきたように感じています。

**閑歳：**私自身も女性であることを特別意識していませんでしたが、「ZOZOTOWN」ユーザーの7割が女性であることを考えると、サービスを開発したり、経営方針を決めたりする場に女性がいるのは当然だと思います。

コスメが好きな人は、買う前に「いろいろ試して決めたい」「色を比べたい」と思っています。そうした心理や行動を理解することは、サービス開発やマーケティングにおいても重要です。

**宇都宮：**ジェンダーの多様性だけでなく、Eコマースやマーケティング、サステナビリティなど、多様なスキルや知見を持った取締役が増えたことも、組織やガバナンスを強化していると思います。

私は法律の専門家として発言する一方で、以前は専門外のことについては、どこまで踏み込んで発言すべきか迷うこともありました。現在は各分野に精通した取締役がいるので、より具体的に建設的な議論ができるようになっていきます。

## 取締役会の実効性評価を基に改善



**夫馬：**ガバナンスを強化するうえでの課題はありますか。取締役会や経営会議に参加するうえで、社内情報へのアクセスは十分でしょうか。

**閑歳：**就任当初は、オンボーディング（新しく組織に入るメンバーに対する教育）が少なかったもので、基礎知識や社内用語など、分からないこともありました。

現在は改善されて、オンボーディングに加え、執行側の会議にも呼んでもらったり、物流拠点「ZOZOBASE」の見学ツアーにも参加させてもらったり、ZOZOについて深く知る機会がたくさんあります。

社内のコミュニケーションツールを閲覧できるのですが、社内SNS上で社員が日頃の感謝の気持ちを送り合うチャンネルなどもあり、褒め合う文化や自由に話し合える社風を実感しています。

課題があるとするれば、取締役会で議論した内容が最終的にどうなっているのか、進捗を共有する機会があると、さらに良いのではないのでしょうか。

**宇都宮：**取締役会の実効性評価アンケートやヒアリングでは、私が伝えた内容について、きちんと改善されているのが分かります。

例えば、以前、「ガバナンス体制や投資家の視点など、定点観測すべきテーマがあるのではないか」と提案したことがあります。その後、取締役が集まる場でそうした議題が設けられ、より実質的な議論ができるようになりました。

**夫馬：**ZOZOは、2019年にLINEヤフー株式会社（旧Zホールディングス株式会社）の連結子会社になりましたが、上場を維持しています。親子上場においては、大株主と少数株主の利益相反などの懸念もあります。

**宇都宮：**少数株主の保護に関して、ZOZOは「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」を定め、そのルールに則って運用をおこなっています。



この買収は結果的に、相乗効果を生み出していると思います。ZOZOは2004年に「ZO-ZOTOWN」の運営を開始し、自分たちの力で事業を大きくしてきました。いわゆる「叩き上げ」の組織です。

一方で、LINEヤフー株式会社のグループ企業になり、当時Zホールディングス株式会社の代表であり、経営経験およびインターネットサービス業界での幅広い経験を有する川邊 健太郎さん（※1）、新規事業の立ち上げや企業買収の経験が豊富な小澤 隆生さん（※2）という強力なお二人がZOZOの取締役就任し、同グループとの健全な信頼関係を築けたことは、経営面でのメリットも大きかったと思います。

（※1）2023年6月：株式会社ZOZO 取締役退任

（※2）2024年6月：株式会社ZOZO 取締役退任

## 常識を打ち破り、イノベーションを

**夫馬：**ZOZOが持続的に成長していくためには、中長期的な視点で経営していくことがますます重要になってきていると思います。

**宇都宮：**先日ZOZOの未来について議論する場があったのですが、社内取締役3人の中でも、描く未来像は重なる部分はあるつつも全く同じものではありませんでした。ファッション業界はどうなるのか、







それを取り巻く社会がどうなっていくのか、さらなる議論を重ねていく必要がありますが、社外取締役の多様な知見も入れながら、ZOZOの将来像を示すことも取締役会の役割だと思っています。

**閑歳：**ZOZOの未来を考えると、ユーザー目線で物事を考える私としては、ユーザーとの対話を重視して欲しいです。

東京・表参道にある超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」のように、ユーザーの声を直接聞ける拠点はありますが、ZOZOのユーザーは、都市部だけでなく、地方にも多くいます。また、手ごろな価格帯の商品が売れているというデータもあります。

メインのユーザーが普段の生活で何に困っているのか、どのようなタイムスケジュールで生活し、何を基準に商品を選んでいるのかなど、生活全体をもっと深く理解する必要があると感じています。

また、役員の報酬制度に関しては、業績連動だけではなく、ESG要素が組み込まれているので、中長期的な視点で経営しやすいのではないかと考えています。

**夫馬：**企業にとって重要な長期テーマを俯瞰して見定めていく作業として「マテリアリティ（重要課題）の特定」があります。足元の経営課題だけでなく、長期的展望に立つことで、イノベーションに経営資源を大胆に投下できるようになります。

**閑歳：**既存ビジネスの改善を繰り返すだけでは、大きな成長にはつながりません。どこかで、その枠を飛び越える必要があります。

例えば、LINEヤフー株式会社は、多額の投資をおこない、電子マネー事業に参入し、キャッシュレス決済「PayPay」をスタートしました。その決断が、今のLINEヤフー株式会社の成長を支えています。

ZOZOも、これまでの常識を打ち破るような、破壊的なイノベーションを起こしていく必要があるのではないのでしょうか。

ZOZOには優秀な従業員がたくさんいます。彼らが、自分の才能や情熱を注ぎ込めるような、新しい事業を創出できるような環境や仕組みづくりに、貢献していきたいです。

**夫馬：**これまで、攻めのガバナンスを中心に議論してきましたが、リスク管理やコンプライアンスといった守りのガバナンスも重要です。リスクを取ってチャレンジしていく姿勢は大切ですが、同時に、致命的なリスクを洗い出し、対応策を検討しておくことも必要ですね。

**宇都宮：**リスク管理やコンプライアンスについては、取締役会でも定期的に議論されています。議題になっていなくても、質問すれば、きちんと回答がありますし、対応状況についても、常に共有してもらっています。

また、監査等委員会でも細かい点までチェックしています。新たなメンバーの参画で、新たな視点での指摘も増えましたし、体制はより強化されていると感じています。

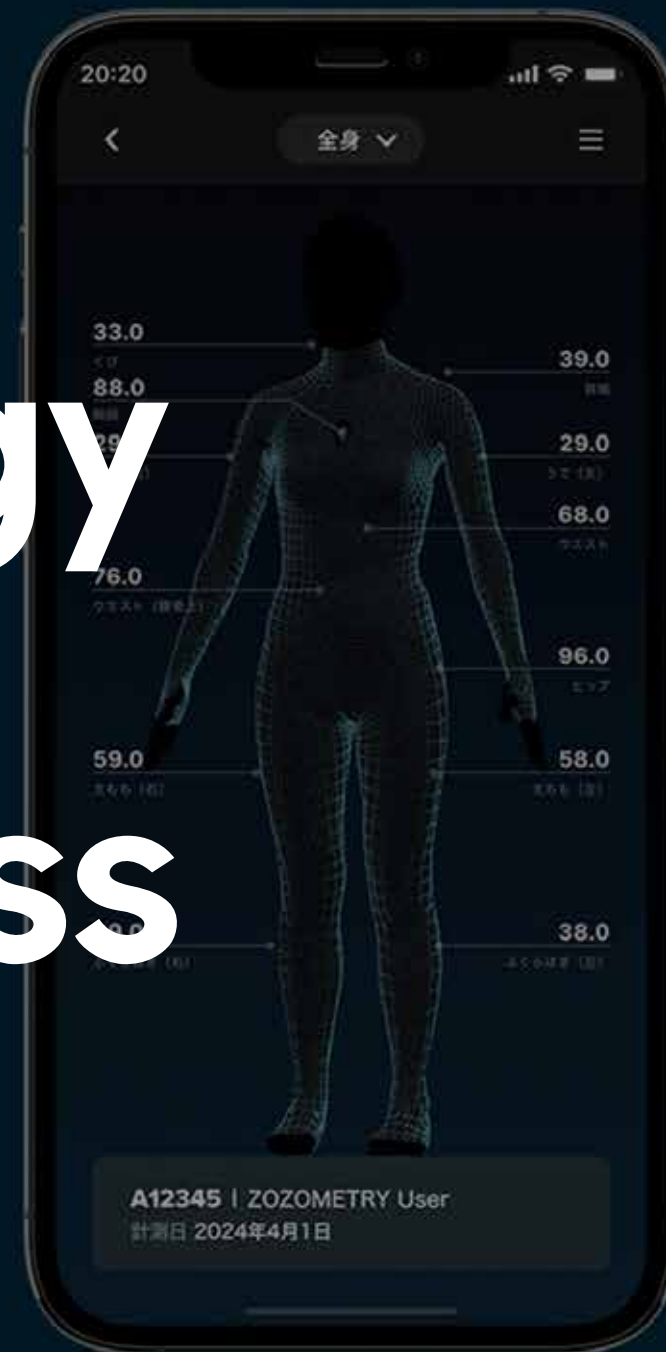
**閑歳：**ZOZOはユーザー数も多いので、サイバー攻撃などの標的になりやすいという点は、常に意識しておく必要があります。経営会議では、システム障害に関するKPIなども確認していますし、危機管理意識は高いと感じています。

**夫馬：**お二人の話を聞いて、ZOZOの取締役会や経営会議では、オープンなディスカッションがおこなわれているという印象を受けました。社外取締役からの意見や指摘を真摯に受け止め、改善するスピード感もあります。

今後、ZOZOがさらに成長していくためには、社外取締役を含め、中長期的な視点を持って、議論を深めることが重要です。多くのステークホルダーが、ZOZOの今後に大きな期待を寄せています。既存事業の成長はもちろんですが、ZOZOがこれから先、どんな未来を描こうとしているのか、見せて欲しいですね。



# Strategy & Business



# Strategy & Business

CFO メッセージ

財務ハイライト

主なサービス

グループ体制図

ステークホルダーインタビュー





### 2023年度の振り返り

2023年度は、「ZOZOTOWN」事業と「LINEヤフーコマース(※)」の商品取扱高拡大による粗利や送料収入等の増加、広告事業の成長による売上が増加したほか、「LINEヤフーコマース」の積極的なプロモーション、延床面積や在庫保管可能点数等の設備能力が最大規模である物流拠点「ZOZOBASEつくば3」が2023年11月に本格稼働したことにより、商品取扱高は5,743億円、営業利益は600億円と、過去最高となりました。

(※) 「LINEヤフーコマース」は「Yahoo!ショッピング」と「ZOZOUSUED Yahoo!オークション店」の合算値。



今期は、平均商品単価の上昇およびあわせ買い比率の上昇に伴い、1注文あたりの購入点数が増加したため、平均出荷単価が前期比で4.3%上昇、また、広告宣伝費は実質プロモーション費用の使用用途の変化（前年同期比でポイント等費用の比率上昇）によりコストを効率化することができました。



## 今後の投資戦略

### 1. 経営戦略「MORE FASHION × FASHION TECH ～ ワクワクできる『似合う』を届ける ～」

経営戦略「MORE FASHION × FASHION TECH ～ ワクワクできる『似合う』を届ける～」を軸に、各施策を展開しています。昨年10周年を迎えたファッションコーディネートアプリ「WEAR」は、今年5月に「WEAR by ZOZO」としてリニューアルしました。AIを活用して、これまで言語化できていなかったユーザーの好みなどをわかりやすく示す機能を搭載するなど、ユーザーへ「似合う」を提供し始めています。また、この「似合う」の提供がZOZOTOWNにもた

らす効果も見えてきました。超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」の体験者は、ZOZOTOWNへの訪問頻度が約1.5倍、さらにZOZOTOWNでの購入金額は約2倍に増える傾向にあるため（※）、取得した様々なデータを駆使して「似合う」とは何なのかをさらに解き明かし、オンラインでも「似合う」ファッションとの出会いをもっと提供できるよう引き続き取り組んでまいります。

（※）2023年2月～2024年4月の体験者約1,000人の体験後30日間の行動分析データから算出。応募時の新規および休眠会員を除く

## 2. アパレルに次ぐカテゴリーの拡張



アパレル以外のカテゴリー強化の一貫として注力してきたコスメ専門モール「ZOZOCOSME」は、人気コスメブランドが相次いで出店したこともあり、商品取扱高が113億円に達し、コスメECの中では最大級の規模になりました。今後も「コスメのことならZOZOTOWN」というイメージの醸成による商品取扱高拡大を目指してまいります。また、次の挑戦の方向性も定めており、今年度はその準備を進めてまいります。

### 3. 特定ターゲットに狙いを絞った施策

昨年度はより幅広い層を取り込むために、ZOZOTOWNで韓国発ファッションECのポップアップストアの開催や、K-POPアーティストが出演するイベントに協賛したことで、若年層におけるZOZOTOWNの認知度が向上しました。また、ファミリー層の中でも特にママ層を重要なターゲットと捉え、キッズアイテムの訴求をおこなうWebCM等、積極的なプロモーションを実施しました。今後も若年層やファミリー層を重要なターゲットと捉え、ZOZOTOWNの取り扱い商品の幅広さを訴求することで、新規ユーザーを取り込んでいきたいと考えています。

### 4. 物流拠点への投資

2023年度は、これまで新設した物流拠点に対する設備投資の約4倍を投資し、自動化により既存拠点と比べ、30%の省人化が可能な物流拠点「ZOZOBASEつくば3」を新たに開設しました。今後確実に人口減少が見込まれるため、今年度は既存の物流拠点へ約50億円の設備投資をおこない、更なる自動化を推進することで効率化や省人化を進めてまいります。

## 資本効率の向上

当社では資本コストを上回る利益を生み出すことが企業価値の増大につながると考え、自己資本利益率（ROE）を重要な経営指標に定め資本効率の高い経営に努めていますが、当社と類似する世界的な企業の水準等を勘案し、最低30%は維持していくことを目標としています。なお、2023年度のROEは55.0%（前年同期実績60.1%）で、日経500種平均株価の採用企業において2年連続で首位となり、目標値を大きく上回っています。



## 株主還元の方針

当社は、株主の皆様への利益還元について、業績の推移・財務状況、今後の事業・投資計画等を総合的に考慮し、内部留保とのバランスを取りながら実施・検討することを基本方針としています。また、株主の皆様への還元も重視し、自己株式の取得も含めた総還元性向として概ね5年平均で80%超（うち配当性向は70%）を目指しています。今後も、当社は健全な財務体質を維持しつつ、資本コストを上回る資本収益性を達成し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みをおこなうことで、企業価値の向上に全力を尽くしてまいります。

## ステークホルダーへのメッセージ

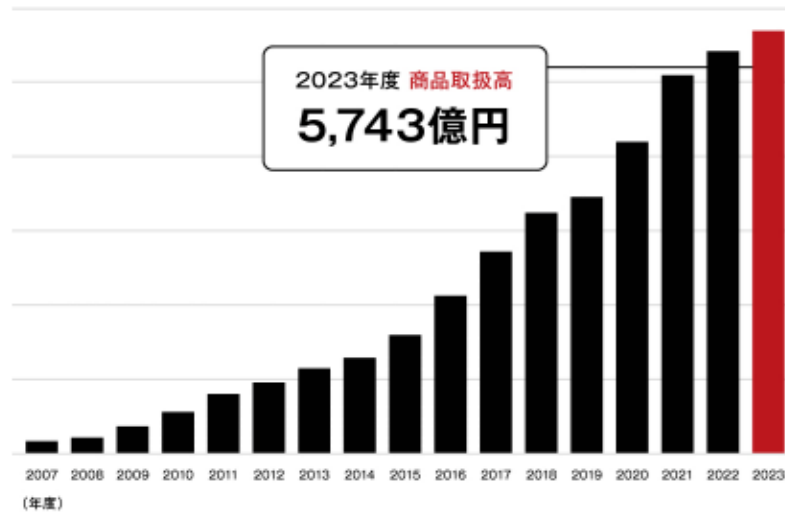
ここ数年、当社が持続的な成長を続けるために、足元の財務課題だけでなく、長期的なサステナビリティ観点での経営強化にも積極的に取り組んできたことで、2024年4月には日経平均の構成銘柄に採用されたほか、様々なESGインデックスへの組み入れや、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する国内株を対象とした6つのESG指数のすべての構成銘柄へ選定されるなど、国内外で高い評価を受けています。

これからも持続的な事業成長を追求し、ファッション業界のプラットフォーマーとして価値あるサービスをステークホルダーの皆様へお届けするとともに、短期と中長期の両面から、企業理念である「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」の実現を目指してまいります。

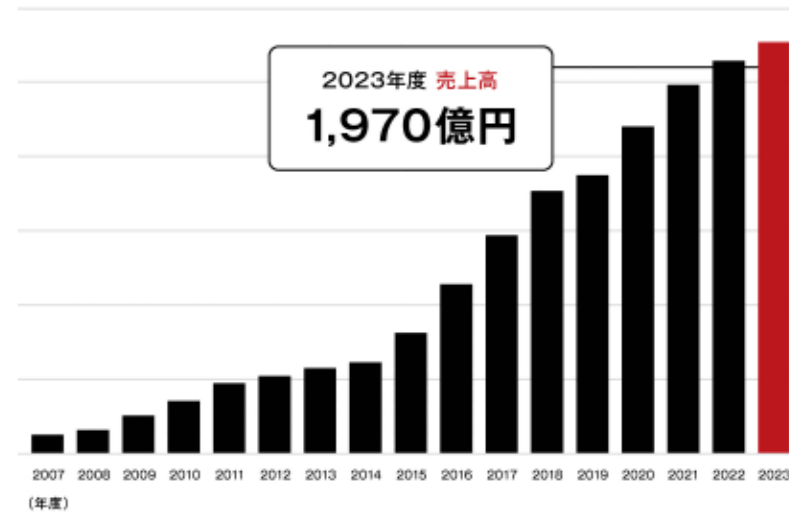


# 財務ハイライト

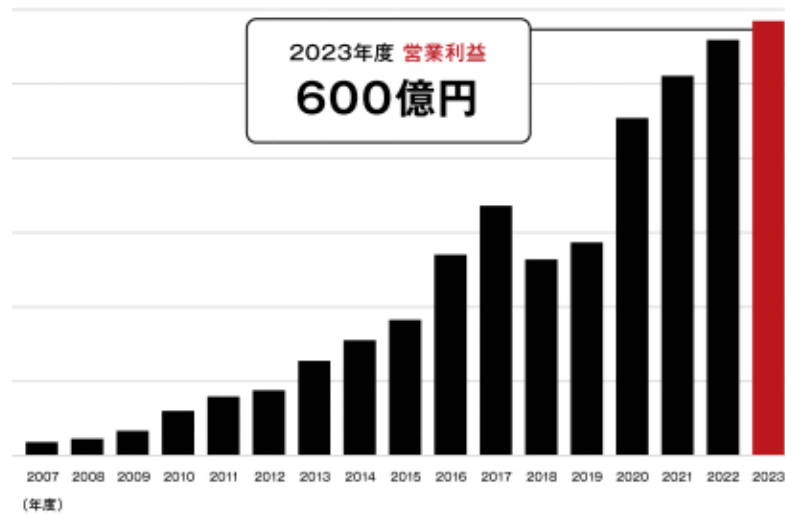
## 商品取扱高



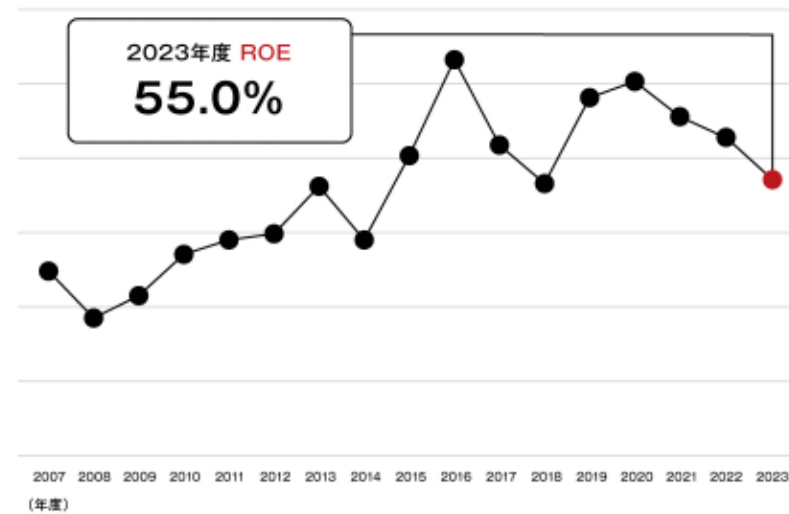
## 売上高



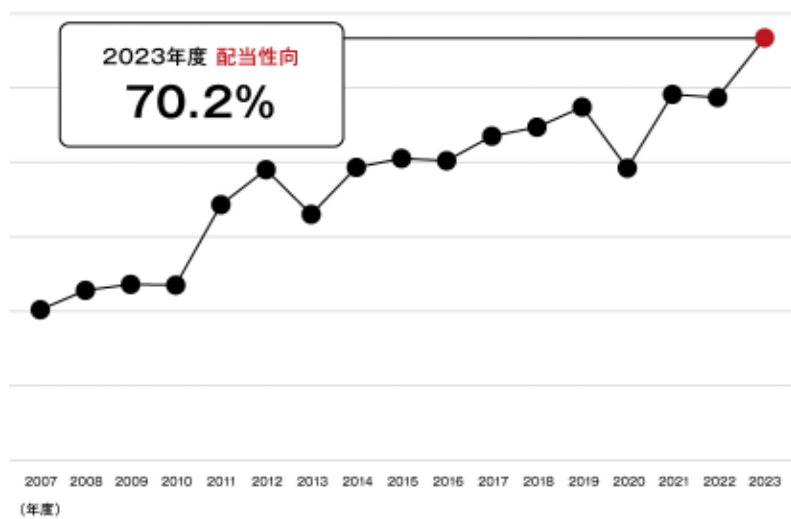
## 営業利益



## ROE



## 配当性向



# ZOZOTOWN

<https://zozo.jp/> 



ファッションEC。

1,600以上のショップ、9,000以上のブランドを取り扱う。常時107万点以上の商品数と毎日平均2,700点以上の新着商品を掲載。(2025年3月末時点)

コスメ専門モール「[ZOZOCOSME](#)」やシューズ専門ゾーン「[ZOZOSHOES](#)」、ラグジュアリー&デザイナーズゾーン「[ZOZOVILLA](#)」を展開。

即日配送サービスやギフトラッピングサービス、支払いが2ヶ月後になる「ツケ払い」などの各種サービスを提供。

サービス開始 / 2004年12月15日



# WEAR

<https://wear.net/> 

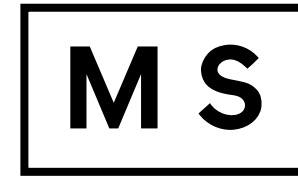
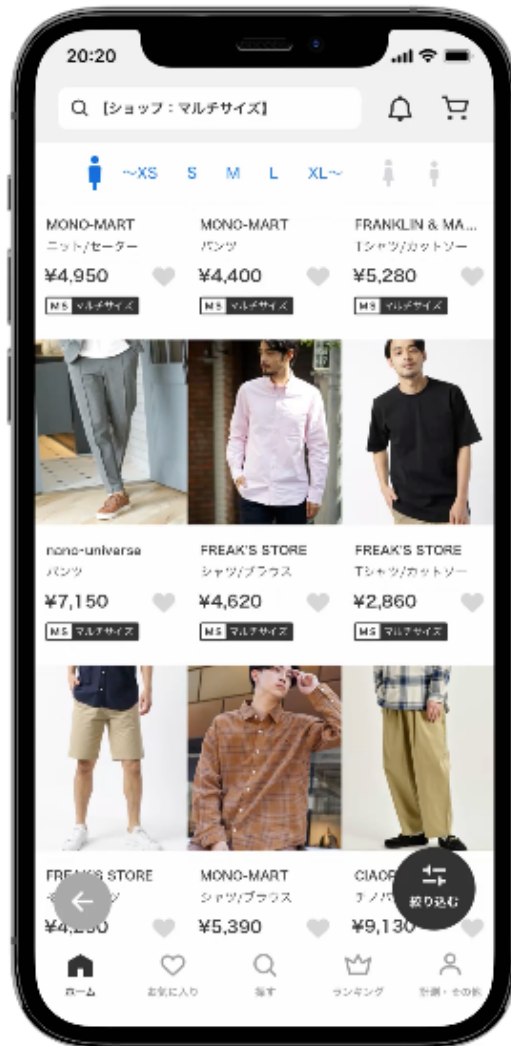


日本最大級のファッションコーディネートアプリ。ダウンロード数は1,800万件を突破。

幅広いジャンルのユーザーによる1,400万件以上の投稿から、AIによる診断をもとに、あなたに「似合う」コーディネートや最新トレンドが探せて、さらにノウハウ動画やメイク投稿、フルメイクAR機能で、メイクを含む豊富なファッション情報が手に入る。(2025年3月末時点)

サービス開始 / 2013年10月31日





<https://zozo.jp/multisize/>

マルチサイズとは、身長と体重を選択するだけで理想のサイズが購入できる新しい洋服の買い方。2019年秋冬から、ブランドと協働でマルチサイズ(MS) 展開したアイテムをZO-ZOTOWN上で販売開始。

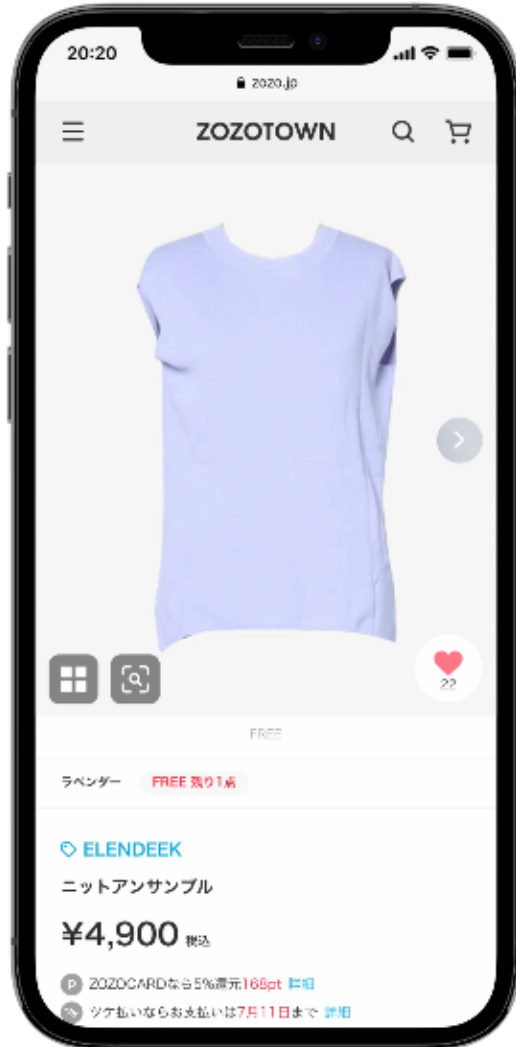
参加ブランド / Audrey and John Wad、Aunt Marie's、Auntie Rosa Holiday、FREAK'S STORE、FREE'S MART、LOWRYS FARM、NANO universe、NATURAL BEAUTY BASIC、Ungrid 等

サービス開始 / 2019年8月2日



# ZOZOUSED

<https://zozo.jp/zozoused/> 



ブランド古着のファッションゾーン。

平均約7,000のブランドを取り扱い、毎日1万点以上の新着アイテムを掲載。(2024年度末時点)

カジュアルブランドからハイブランドまで幅広いアイテムを中古ならではのお得な価格で販売。

洋服の下取りサービス「[買い替え割](#) 」。ZOZOTOWNでお買い物の際、過去に購入したアイテムを下取りし、下取り金額分をその場で値引きする「買い替え割」機能や、過去に購入したアイテムをいつでもZOZOポイントと交換できる「[いつでも買い替え割](#) 」機能を提供。

下取りアイテムを送る際、ZOZOTOWN以外で購入したアイテムも同梱し、買取可能。買取対象ブランドは9,700以上(2025年3月末時点)で、送料・手数料無料。

サービス開始 / 2012年11月12日

※「買い替え割」は株式会社ZOZOの登録商標です。



**Fulfillment  
by ZOZO**

<https://fbz.zozo.com/> 

ZOZOTOWN出店企業の自社ECのフルフィルメント支援サービス。

自社EC運営のための撮影・採寸・梱包・配送などの各種フルフィルメント業務を、ZOZOの物流拠点「ZOZOBASE」が受託。設備投資・人件費・在庫保管料などの負担なしで、自社ECの運営が可能。各販売チャネル（自社EC・店舗・ZOZOTOWN）の在庫連携が可能なため、商品欠品による販売機会の損失を最小化。

サービス開始 / 2019年5月20日



# ZOZOSUIT

<https://corp.zozo.com/measurement-technology/> 

3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」は、スーツ全体に施されたドットマーカースマートフォンのカメラで360度撮影することで、身体の詳細な3Dモデル生成が可能。

発表 / 2020年10月

※「旧ZOZOSUIT」は2017年発表、現在はサービス終了



# ZOZOMAT

<https://zozo.jp/zozomat/> 

足の3D計測用マット「ZOZOMAT」は、マット全体に施されたドットマーカースマートフォンのカメラで360度撮影することで、自宅にしながら簡単に高精度な足の3D計測が可能な計測ツール。マットに片足ずつのせ、それぞれの足をスマートフォンで撮影することで、足長・足幅・足囲などの複数箇所の計測が可能。



# ZOZOGLASS

<https://zozo.jp/zozoglass/> 



フェイスカラー計測ツール「ZOZOGLASS」は、ECにおけるコスメ購入時の課題であった「色選び」に関する不安や悩みを解消する計測ツール。スマートフォンのカメラで撮影したグラス本体の丸いマーカーによってカラーチップの位置と配置を識別し、正面に施されたカラーチップの色をもとに肌の色を検出、カラーチップ本来の登録カラーとの補正によって肌の色を計測することが可能。



<https://zozofit.com/> 

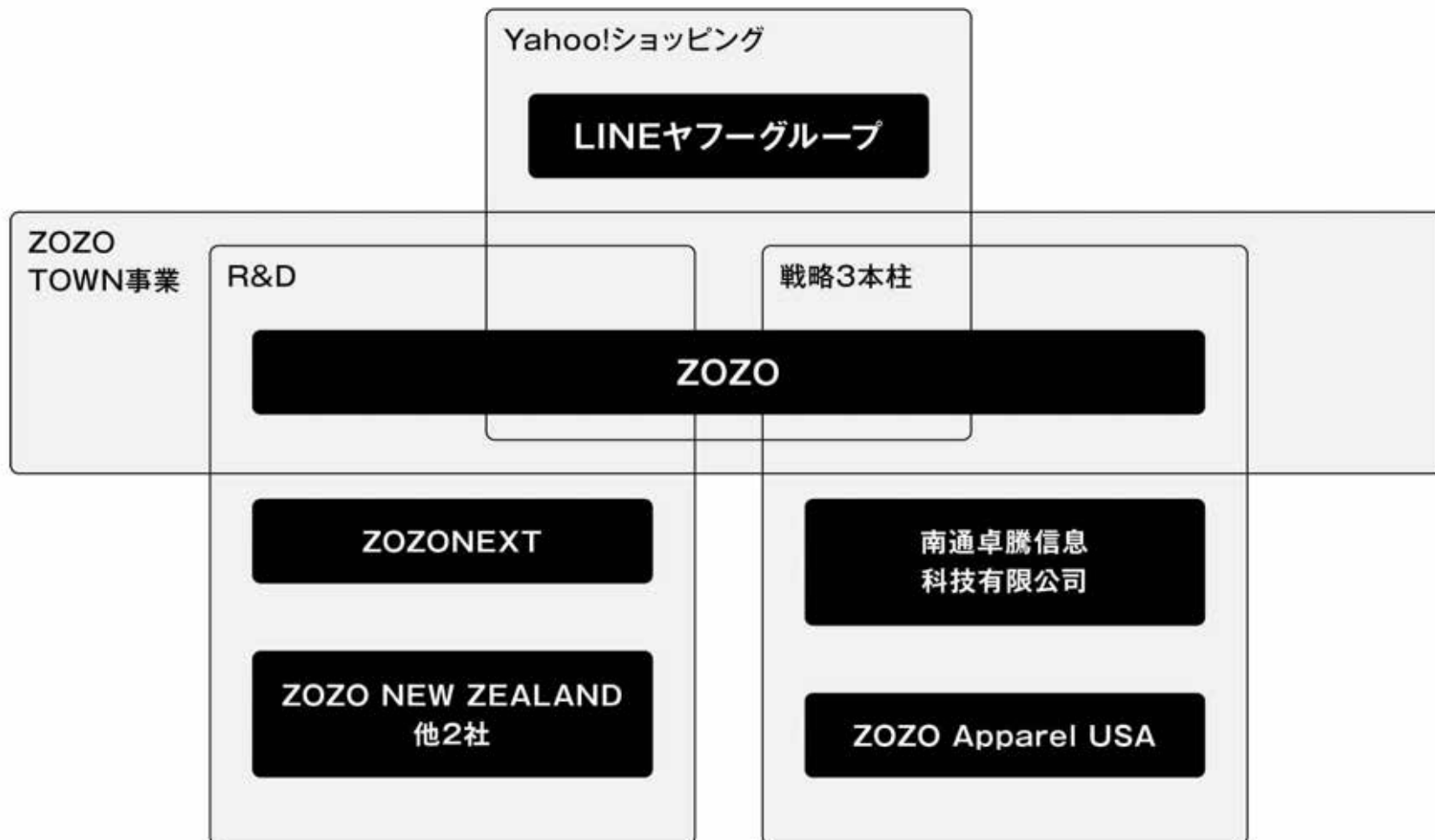
3Dボディースキャンサービス「ZOZOFIT」は、ジムや自宅にいながら手軽で高精度な3Dボディースキャンおよび計測データのトラッキングを可能にするサービス。

3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」の技術を活用した初のサービスとして、米国にて展開。

サービス開始 / 2022年8月24日

## グループ体制図

ZOZOグループは、ZOZO本体での既存事業の推進、親会社であるLINEヤフーグループ（旧Zホールディングスグループ）とのグループシナジー創出、また、グループ会社と迅速なR&Dや新規事業の推進を実施できる経営体制を構築しております。今後も経営戦略を推進するにあたり最適なグループ体制を構築し、持続可能な成長を実現していきます。





## ステークホルダーインタビュー

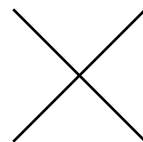


# 「経営に『愛』と『物語』が求められる」 山口周氏と考える、企業のサステナビリティ経営



株式会社ZOZO 代表取締役社長兼CEO

澤田 宏太郎



株式会社ライブニッツ代表

山口 周

「ファッションでつなく、サステナブルな未来へ。」をサステナビリティステートメントに掲げ、ファッションを楽しみ続けられる社会の実現を目指す「ZOZO」。

創業時から受け継がれる独自のカルチャーに加え、ファッションとテクノロジーを原資に、サステナブルな未来の構築に取り組んでいます。

しかし、日本は世界の先進諸国と比較し、企業によるサステナビリティへの貢献が十分といえる状態にはありません。サステナビリティ経営の重要性が叫ばれる現代において、企業はどのような姿勢で社会課題に向き合っていくべきなのか――。

ZOZO代表取締役社長兼CEO 澤田 宏太郎と、独立研究者 ・ 著作家であり、株式会社ライブニッツ代表 山口 周氏の対談を通じて、変化する時代を生き抜く企業の在り方について考えていきます。

# “What”ではなく“Why”で語るサステナビリティ

— 世界各国で持続可能な社会の確立に向けた動きが加速しています。  
先進的な企業では、どのような取り組みが実践されているのでしょうか。

**山口:** すべての企業がその限りではないですが、倫理的な観点だけでなく、自社の利益を確保する目的で、サステナビリティへの貢献にコミットしている会社が多くあります。

例えば、オランダのアムステルダムに本社を置く世界的な金融グループ・ING Groupは、本社の天井のほとんどがガラス張りです。陽の光が降り注ぐ昼間の時間に働くのだから、電気を使う必要はないだろうと、日光で建物の明るさを確保する設計になっています。



いったいなぜ、そこまでして銀行がサステナビリティへの貢献にコミットしているのかと不思議に思うかもしれません。しかし、答えはシンプルで、彼らは非常に広大な土地を持っており、土地を担保にしたビジネスを展開しているからです。

オランダは国土の4分の1が海拔0m以下であり、気候変動が深刻化すると土地が水没してしまいます。つまり、「これ以上、海面水位を上げない」ことが、彼らにとって最も重要な経営課題なのです。

自社の利益創出とサステナビリティへの貢献をうまく接続できているのは、多くの日本企業が見習うべき点だと感じています。

ZOZOさんは「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」というサステナビリティステートメントを掲げられていますが、具体的にどのような活動をされているのでしょうか。

**澤田：**「サステナブルなファッションを選択できる顧客体験の提供」「廃棄ゼロを目指す受注生産プラットフォームの構築」「ファッションに関わるすべての人のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進」「持続可能な地域づくりへの貢献」という4つの重点取り組みを掲げ、実践しています。

議論に議論を重ねて取り組みを定めましたが、その際には自社の利益についても勘案しました。目先の利益を優先し、売上至上主義的な経営をすることもできます。しかし、それでは企業が果たすべき責任を放棄することになりますし、長い目で見れば自分たちの首を絞めることになります。

株主や投資家に対してリターンを提示しながら、なおかつ未来の利益を確保し、サステナブルな社会に貢献する手段として導き出したのが、この4つの重点取り組みでした。



「ファッションでつなく、サステナブルな未来へ。」というサステナビリティステートメントにおいて、最もこだわったのが「つなく」という言葉です。株主や投資家にとっての利益、自社の利益、持続可能な地球の実現、これらを様々なステークホルダーと共につないでいくんだ、という想いを込めています。

**山口：**「親亀こけたら皆こける」とよく言うように、やはり地球がダメになってしまったら、自社の事業も存続しないわけです。50年、100年と企業を存続させようとしたら企業は当然サステナビリティに取り組まなければいけません。機関投資家もそういった企業でないと投資しなくなってきていますし、また、ダイバーシティの割合の高い企業ほど企業価値が高いことが統計的にもわかっています。



**澤田：**それでも、日本ではまだまだ短期的な結果を求められることが多いです。10年後の話をしている、「それで、今期はどうするの?」となってしまう。経営者として、ビジネスとサステナビリティとの関連性をしっかり語っていくことの重要性を実感しています。

**山口：**海外の投資家は「日本企業の取り組みは評価できるが、Whatの説明ばかりでWhyがない」と言います。サステナビリティに貢献する活動はしているが、なぜそれに注力しているのかを説明できていないということです。



その点、ZOZOさんが向き合う4つの重点取り組みは事業との関連性も高く、いずれにもナラティブ（物語）がある。日本企業の中では、非常に珍しいタイプだと感じています。

## 経営とサステナビリティへの貢献は別物ではない

— SDGsには17の目標があります。これらすべてに貢献するのは難しいと考えられますが、企業にはどのような姿勢が求められるのでしょうか。

**山口：**「エシカルだからやっています」と中途半端な取り組みをするのと、「自社の利益につながるから」と特定の項目にコミットするのであれば、おそらく後者の方がインパクトが出るはず。その意味で、特定の領域であれコミットすることには、大きな意味があると思います。

ちなみにZOZOさんは、4つの重点取り組みの中で、どのアクションに最も注力されているのでしょうか。

**澤田：**いずれも重要な取り組みだと認識していますが、「廃棄ゼロを目指す受注生産プラットフォームの構築」が戦略の最優先事項です。アパレル業界には商品の大量生産・大量廃棄の問題があるのですが、受注生産の商品なら、売れ残りの廃棄をゼロにすることが可能になります。

また、ZOZOには個人の体型に合わせた商品を製作する技術があるため、ECサイト経由でも最適なサイズの商品が手に入る。受注生産のため、お届けには10日間程度の時間がかかってしまいますが、誰にとっても不利益のない仕組みだと考えており、これを早急に完成形へと持っていきたいと考えています。

**山口：**体型に合った商品が、環境に負担をかけにくい製法でつくれると知ったら「少しくらい時間がかかっても購入したい」と考える消費者はたくさんいるでしょうね。

**澤田：**今後、より受注生産の取り組みが加速することで、経営とサステナビリティへの貢献が一体となった「本当の意味でのサステナビリティ経営」が実現できるはずなので、私たちもその未来に期待しているんです。



# 働く意味を持った組織は強くなる

— 経営にサステナビリティの観点が求められる時代において、企業の成長を後押ししていく人材には、どのような能力が求められるとお考えですか。

**山口:** そもそも能力とひと口に言っても、「保有能力」と「発揮能力」の二つが存在します。一般的には「保有能力」の高い人材が優秀とされがちですが、それを発揮できなければ意味がないので、中長期の視点で考えれば発揮能力の高い人材が企業の成長を後押ししていくはずです。

どうすれば「発揮能力」を高められるのかというと、「仕事に愛情を持っているかや、仕事に意味を感じられているか」が鍵だと思っています。自分の仕事に意味を感じられていて、適切な成長を遂げるためのアサインメントがされていれば、発揮できる能力は何倍にも増加しますから。

つまり、優秀な組織とは、端的に言えば「エンゲージメントが高い組織」です。ファッションにはファンダメンタルな喜びがあると思いますが、それを信じているスタッフが多いのであれば、ZOZOさんは今後も成長していくはずです。



**澤田:** ZOZOにはファッションを愛するスタッフがたくさんいますが、実は、中にはそれほど自分の服装に関心がないスタッフもいるんです。ただ、仕事に対するエンゲージメントは、ファッションに高い関心があるか否かによってそれほど変わっていません。

というのも、ZOZOのスタッフは、会社が目指すゴールや「ZOZOらしさ」に共感し、賛同してくれているのです。ですから、新しい挑戦に臆することなく、次々に意欲的なチャレンジができています。山口さんの言葉を借りれば「発揮能力」の高いスタッフが多いのだと思います。

**山口:** つまり、自分の仕事に意味を感じられており、なおかつ多様性のある組織になっているわけですね。

持続可能な経営をするにあたっては、組織の多様性も非常に重要な要素ですが、ここにはよくある勘違いがあります。バックグラウンドが多様な人間が集まるだけでは、ただバラバラの組織になってしまうということです。

ものすごく強い求心力がなければ、多様性はあっても優秀な組織にはなり得ません。ZOZOさんであればおそらく、澤田さんがおっしゃった「ZOZOらしさ」が「強い求心力」の機能を担っている気がします。ぜひ、詳しく教えてください。



**澤田：**「ZOZOらしさ」を「ソウゾウのナナメウエ」「日々進歩」「愛」という3つの言葉で定義しています。アツと驚くような発想を持つこと、不器用でも日々歩みを進めること、仲間も含めたステークホルダー全員や、運営しているサービスや販売している商品への愛を持つこと、これらをもって、ZOZOらしい人だと定義しています。

**山口：**「愛」というキーワードは、経営の勘所を押さえていると感じます。というのも、製品やサービスによる差別化が難しい現代においては、市場調査よりも愛のほうがよく重要だと感じるからです。

これは例え話ですが、意中の相手にアプローチする際に、相手が好むものばかりを用意しても、面白みがないし、うまくいかないような気がします。もちろんそうした機会があってもいいと思いますが、むしろ「素敵なレストランがあるから、一緒に行かない？」と誘うほうがスマートで、相手の世界が豊かになると私は思います。

市場調査をして、顧客が「欲しい」と言ったものだけを提供するのは、意中の相手にアンケート用紙を渡してデートプランを決めるようなものです。「顧客思考」なんて言いながら、まったくもって思考していないと。世間を見渡すと、愛がない企業は、やはり弱くなってしまったと感じます。

**澤田：**サステナビリティへの取り組みも、愛があるからこそ本腰を入れられるものですね。企業の存続のためでもあります。自分の子どもや孫たちの世代に素晴らしい社会を残そうと考えたら、行動を起こさないという選択はしませんから。

## “What”ではなく“Why”で語るサステナビリティ

— 世界各国で持続可能な社会の確立に向けた動きが加速しています。  
先進的な企業では、どのような取り組みが実践されているのでしょうか。

**山口：**ファッション業界について言えば、きっと多くの日本人は、どれだけ大量の衣類が廃棄されているかを知らないと思います。だから、欲しい商品を、少しでも安く、できるだけ早く手に入れようとしてしまう。でも、この状態が続けば、市場も地球環境もメチャクチャになってしまいますよね。





こうした現状を変えるには、ときには企業が生活者を導いていかなければいけません。企業が何を語るかで、地球環境は良い方向にも、悪い方向にも進んでいきます。業界内で大きなパワーを持っているZOZOさんのような企業には、これからも市場に対して適切なメッセージを投げかけてほしいです。

**澤田：**ありがとうございます。昨年、ZOZOTOWNに「[elove by ZOZO \(エラブ バイ ソゾ\)](#)」 というページを開設し、ブランド様のサステナブルな取り組みや商品、世界のサステナビリティ潮流を紹介するなど、手探りながらメッセージングも開始しています。地道な活動ではありますが、お客様の背中を押す一助になれば嬉しいです。

**山口：**「地道なことから」でいいと思います。「やれることからやってみよう」というのが、サステナビリティの基本です。無茶な目標を掲げて、継続できないのなら本末転倒ですから。

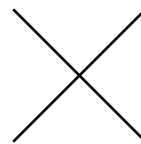
とはいえ、1,100万人以上のユーザーを抱える「ZOZOTOWN」から発せられるメッセージのインパクトは計り知れません。これから日本のサステナビリティ経営をリードしていくことを心から期待し、応援しています。

# 「Made by ZOZO」でブランドの挑戦を後押し。 過剰生産の課題に受注生産プラットフォームで挑む



株式会社ZOZO  
生産プラットフォーム開発本部 本部長

鈴木 大輔



株式会社TSI ナノ・ユノバース事業部長

大塚 有希

「ファッションでつなく、サステナブルな未来へ。」をサステナビリティステートメントに掲げ、ファッションを楽しみ続けられる社会の実現を目指す「ZOZO」。その手段として取り組んでいる重点取り組みの一つが、「廃棄ゼロを目指す受注生産プラットフォームの構築」です。

ファッション業界は、国連貿易開発会議から「世界第2位の環境汚染産業」と指摘されるなど、サステナビリティの観点から多くの課題を抱えています。とりわけ大量生産・大量廃棄が問題視されており、これを解決しないことには持続可能な社会を実現することは不可能です。

こうした状況下で、ZOZOは2022年にファッションブランドの在庫リスクゼロを目指す生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」をリリース。受注生産方式で製品をつくることにより、在庫リスクを軽減し、環境問題の解決を目指しています。

受注生産方式の広がりや、ファッション業界が抱える課題の解決にどれほど寄与できるのか――。

ZOZO 生産プラットフォーム開発本部 本部長 鈴木 大輔と、株式会社TSI ナノ・ユノバース事業部長 大塚 有希氏の対談を通じ、ファッション業界が抱える課題とその解決策について考えていきます。

# ファッション業界は「世界第2位の環境汚染産業」

— 国連貿易開発会議によると、ファッション業界は「世界第2位の環境汚染産業」と言われています。  
こうした現状には、どのような問題が関係しているのでしょうか。

**大塚:** 根本にあるのは衣類の「過剰生産」だと考えています。

日本では、1年間におよそ約37億着（※1）の洋服が国内に供給されていますが、約3割にあたる11億着が売れ残っています（※2）。必要以上に、洋服をつくりすぎているんです。なぜこれほど大量の衣類がつくられるかというと、発注量の問題に行き着きます。

お客様に購入していただきやすい価格帯で販売するには、原価率の観点から小ロットでの発注は難しく、どうしても必要以上の量を発注することになってしまいます。

とはいえ、それはブランドの都合です。ブランドを運営する人間として、非常に心苦しいことだと感じています。

**鈴木：**必要な衣類を必要な分だけ生産することができたら、現状ほど環境に悪影響を与えません。しかし、在庫の適正化はブランド様の努力だけでできるものではなく、抜本的な改革が必要になります。

**大塚：**私は今年の初めごろまで、2年間ファッション業界を離れていました。そのタイミングでファッション業界を外の世界から見つめたところ、業界の人が思っている以上に課題が深刻であることに気が付きました。

過剰生産について知っている人は多いと思いますが、かつての私のようにこの問題の深刻さを理解している人は多くありません。まずはどれほど深刻な問題なのかをファッション業界に関わる一人ひとりが認知することが、解決への第一歩になるのではないかと考えています。



(※1) 日本繊維輸入組合「日本のアパレル市場と輸入品概況2023」[🔗](#)

(※2) [📄](#) 資料2 ファッションと環境 令和4年度調査報告 衣類回収と再利用の実態を中心として（環境省）P4 より算出

# ファッション業界の課題を「Made by ZOZO」で解決する

— ZOZOは2022年9月に、ファッションブランドの在庫リスクゼロを目指す生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」をリリースしました。背景には、過剰生産の抑止があったのでしょうか。

**鈴木：**お客様の注文を受けてから1枚ずつ生産する受注生産の取り組みそのものは、プライベートブランドを運営する目的で開発したものです。現在プライベートブランドはサービスを終了してしまいましたが、その時に培った多サイズ生産のノウハウを活用して、ファッション業界の課題解決やブランド様の生産活動を支える「Made by ZOZO」を開発するに至りました。



**大塚：**初めて「Made by ZOZO」について知ったときは、とても驚きました。通常であれば商品を在庫するため、色数、サイズ数を絞り込む必要がありますが、「Made by ZOZO」を利用すれば、商品を在庫する必要がないため、在庫リスクゼロで多色多サイズの展開が可能になります。



また、「Made by ZOZO」を利用すれば、在庫リスクを気にせずに新しい商品を企画し、これまで知り得なかったお客様のニーズを知ることもできます。そしてそれは新たな売上の創出につながりますし、在庫切れによる機会損失の抑止、環境問題の解決を同時に実現できる。これほど画期的なサービスは、これまでになかったと感じています。

**鈴木：**ありがとうございます。まだまだ出来ること、やりたいことがたくさんありますので、ブランド様と共に「Made by ZOZO」をもっともっと成長させていきたいと思っています。

**大塚：**ブレイクスルーを起こすのは、私たちブランドの役割だと思っています。大量生産や廃棄の問題は今に始まったわけではなく、ファッション業界で働く人であれば、その存在を知っていたわけです。しかし、バリューチェーンの構造や技術的な観点から、見て見ぬふりをしてきました。

そこにプラットフォーマーであるZOZOさんが立ち向かっていることに感動しました。それに対して我々ブランドは受注生産で製品をつくることが業界の未来にどれだけ有意義であることかを理解して「こんなことはできませんか?」「あんなこともしたいです」と成功例を積み上げていくことで、サービスを盛り上げていかなければいけないと思っています。

# 見せかけの価値ではなく、存在意義で戦う時代へ

— 「Made by ZOZO」を通じて、ファッション業界の課題解決を推進していくにあたり、どのようなことが求められると思いますか。

**鈴木：**やはり、目に見えるブランド様のメリットや成功事例があると、多くのブランド様が取り組みに参加してくれるのではないかと思います。「受注生産でこんな実績が出ているらしい」と話題になれば、気になって声をかけてくれるブランド様が増えます。受注生産という仕組みに注目が集まり、ファッション業界の課題解決に勢いがつくはずです。



**大塚：**「NANO universe」が「Made by ZOZO」を通じてリリースした製品も売れ行きが順調で、手ごたえを感じています。在庫リスクがないことで、挑戦の足取りが軽くなり、ブランドらしさを体現した、トレンドに迎合しない「個性ある商品」をつくることもできるのです。

**鈴木:** おっしゃるように、「そのブランド様らしい個性ある商品」が「Made by ZOZO」で生み出せるとなれば、お取引をいただくブランド様の数は自然に増えていくと思います。その流れは、ファッション業界の課題を解決するだけでなく、業界をより盛り上げていくきっかけになるはずです。



**大塚:** これからの時代、ブランドには「存在意義」がよりいっそう求められると感じています。

これまでは店舗やスタッフでブランドの世界観を表現できていましたが、コロナ禍をきっかけにECサイトでの購入率が上昇したことで、他ブランドとの差別化が難しくなったからです。

そうした未来において「あなたのブランドはなぜ存在するのですか」という問いに答えられないブランドは、やがて淘汰されていくと思います。

そう考えると、在庫リスクを削減し挑戦の足取りを軽くする「Made by ZOZO」は、単にファッション業界の課題を解決するだけでなく、ブランドが持つ世界観を表現することで、そのブランドであり続けるためのサービスでもありますよね。

**鈴木:**「Made by ZOZO」は、1億枚の服をつくる仕組みではなく、1億人のための服をつくるサービスを目指しています。「NANO universe」さんのように、「存在意義」を持ったブランド様と共にお客様の期待に応え続けられるよう、より良いサービスに育てていきたいと思っています。

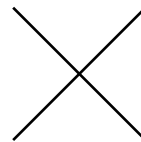
**大塚:**鈴木さんをはじめとするZOZOの皆さんは、「NANO universe」にとってチームメイトです。課題の多い業界ですが、人々に喜びを届けられるのがファッションですから、これからも手を取り合ってスタンダードを変えていきましょう。

制度、風土、上司、そして私自身。  
企業のDE&I実践で女性活躍の実現を手繰り寄せる



株式会社ポーラ 代表取締役社長

及川 美紀



株式会社ZOZO 執行役員  
人自本部 ・ CI本部

清水 俊明

「ファッションでつなく、サステナブルな未来へ。」をサステナビリティステートメントに掲げ、ファッションを楽しみ続けられる社会の実現を目指す「ZOZO」。その手段として取り組んでいる重点取り組みの一つが、「ファッションに関わるすべての人のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（以下、DE&I）推進」です。

DE&Iを推進するにあたり、ジェンダー・ギャップ指数において先進国で最下位レベル（※1）にある日本は、女性活躍の後押しが必須だといえます。

性差における構造的な差別が存在してしまっている現状を変えていくために、企業が果たすべき責任とは何か――。

ZOZO執行役員 清水 俊明と、女性エンパワーメントを社内外で強力に推進する株式会社ポーラ代表取締役社長 及川 美紀氏の対談を通じて、すべての人が可能性を発揮できる社会のつくり方について考えていきます。

（※1）世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report 2023」p.11.TABLE1.1,The Global Gender Gap Index 2023 rankings



# 経営とサステナビリティへの貢献は別物ではない

— SDGsには17の目標があります。これらすべてに貢献するのは難しいと考えられますが、企業にはどのような姿勢が求められるのでしょうか。

**及川:** 以前と比べて状況は改善されていますが、まだまだだと思います。事実、世界経済フォーラムが発表した2023年の「ジェンダー・ギャップ指数」では、日本の総合順位は146か国中125位でした。

**清水:** まだ私が高校生だった頃、カナダにホームステイをしたことがあります。当時の日本は、男性が家事や育児に積極的に参加することが当たり前ではない時代です。しかし、ステイ先では、夫婦で当たり前のように家事をしていました。先進諸国では、性別によって役割を分ける考え方が、すでに前時代的なものになっていたのです。



あれからかなり長い時間が経ちましたが、日本にはまだ性別による構造的な差別が存在しています。差別の撤廃を推し進める動きがあるのは望ましいことですが、十分なペースかといえば、そうではありません。

## — 先進諸国と比較し、日本のジェンダー ・ ギャップ指数が高くなっているのには、どのような原因があるのでしょうか。

**及川:** 様々な原因が挙げられますが、突き詰めていえば、「女性が自分自身の能力を把握し、それを最大限に発揮して働くという素地が社会に存在しない」ことが課題だと思っています。

日本にはずっと、「男性は仕事で、女性は家庭」という風潮が存在しました。以前と状況は変わりつつありますが、女性活躍に対する社会の後押しはいまだ不十分です。それゆえ私たちは、刷り込まれてきた価値観から抜け出せずにいます。

当社でも「無意識の思い込み」が原因で、女性の活躍機会を奪ってしまいそうになったことがありました。海外出張に行くメンバーを決めていた際に、「育休からの復帰直後だから難しいだろう」という思い込みから、参加してしかるべき社員たちに声をかけていなかったのです。

その事実を知り、「参加するか否かを決めるのは本人だから、声をかけるべきだ」と伝えたところ、本人たちは二つ返事で「参加します」と言ってくれました。悪気はなく、むしろ配慮だったと思いますが、これも女性の機会を奪うものです。



**清水：**そうしたことが続くと、活躍の機会を、女性自身が手放してしまうことにもつながると思います。実際に当社でも、「男性よりも前に出るなんて……」と自分自身をストレートに表現できず、不必要な忖度をしているケースがよくあります。しかし、それでは可能性にふたをするようになってしまいますよね。

## 女性活躍の推進は、努力目標ではなく責任

— 女性の活躍が遅れている日本の現状を変えるには、どのようなアクションが必要だとお考えですか。

**及川：**国に対して女性活躍推進を求め続けなければいけないのは言わずもがなですが、企業も自分たちの意思で変化していくべきだと思います。

産育休の制度をつくる、リモートワークやフレックスなど働きやすい環境と制度を整える、性別を問わず個性を発揮できる風土をつくる——。やろうと思えば、すぐにその一歩を踏み出せるじゃないですか。

**清水：**おっしゃる通り、女性活躍を推進することは、やはり企業の責任だと思います。ZOZOでも、2030年までに女性の上級管理職比率を30%にしようと、本格的なアクションを実施し始めました。女性活躍のハードルになっていることは何なのか、どのような制度や環境が必要なのかを検討しながら、例えば管理職向けの研修を開催しています。

**及川：**私たちの脳裏にある“無意識”の配慮・忖度をなくしていくためにも、研修を実施することは重要です。スキルアップの機会を提供することも必要でしょう。

ただ、日本の女性は忙しい。日本における女性の無償労働の時間は、男性の5.5倍（※2）です。つまり、働きながら子どもを育てる女性たちは、インプットする時間すらまともに確保できないんです。



この事実を企業のトップが理解していれば、就業時間内にスキルアップの機会を得られる場を設けることもできるはず。そうした機会を提供しながら、実践したアクションをケーススタディとして社会に還元し、もっと多くの企業が取り組みに真摯になれるよう環境を変えていかなければいけないと思っています。

# すべての人が可能性を発揮できる社会を、私たちの手から

— 「ポーラ」さんは、かなり早い段階から、女性活躍に力を入れていらっしゃいます。過去を振り返り、効果的だった施策や制度はありますか？

**及川：**制度ではありませんが、「ポーラ」には、有志による14のワーキンググループ（2023年現在）が存在しています。例えば「産育応援プロジェクト」というものがあり、そこでは男女問わず育休時に申請できる手当や制度の利用方法、育休中や復帰後の生活や両立についてなどを、子育て経験を持つ社員が、これから子育てを考える社員同士と交流しながら 教えてくれるんです。

女性活躍を推進するにあたり、トップダウンの意思決定は必須です。ただ、それだけでは不十分であり、ボトムアップの改革があることで、初めてうまくいくものだと思います。

提案を受け、それを承認し、全社で実現していく。そんな循環をつくることができれば、女性はもちろん、すべての人が働きやすい組織になっていけるはずです。



— 制度を充実させるだけでなく、文化をつくっていかねば、DE&Iを実現することはできないんですね。



**及川：**やはり、空気感が大切なんです。例えば、産休から復帰した社員は、どうしてもブランクが発生するので、仕事のパフォーマンスが落ちてしまうこともあるでしょう。でも、それをネガティブなことだと捉えず、むしろ新しい状況での挑戦を後押しする空気があれば、きっと持てる限りの実力を発揮してくれるはずです。

**清水：**人間には100人100通りの個性がありますし、それはライフステージによっても変化するはず。これをいかに尊重し、発揮してもらえるかが、企業の強さそのものだと思います。

それを実現するためには、「もっと周りの人を頼ってもいいんだよ」ということを、繰り返し伝えていかなければいけない。いつか自分も助けてあげる側に回る日が来るのだから、サポートが必要なタイミングが来たら、思い切って頼ればいいんです。そうすると、頼られたメンバーにも成長の機会が与えられます。誰かが不利益を被ることは、実はそれほどないんです。



難しいことは考えず、「困ったときは、いつでも頼れる」という当たり前をつくるのが、最初の一步になるのかもしれませんが。

**及川:**現時点ではマイノリティなことを、ちゃんとマジョリティにしていかなければいけませんね。困ったときに頼るのは当たり前、女性の管理職は当たり前、男性の育休は当たり前……と事例をつくり、それを発信していけば、企業の責任を果たせるはずです。

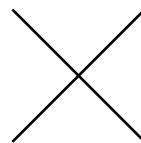
**清水:**及川さんのお話をお聞きして、「まだまだやるべきことがある」と強く再認識できました。女性活躍のハードルとなっていることを正しく認識して、制度や文化をつくり、悩みやノウハウを共有し合いながら、すべての人が可能性を発揮できる社会づくりを進めていきましょう。

# 緻密な計算と大胆なアイデアで ECビジネスのカーボンニュートラルに挑む



株式会社ZOZO 執行役員  
フルフィルメント本部 ・ ECマネジメント本部 ・  
基幹システム本部 ・ ホスピタリティ本部

田代 将広



ヤマト運輸株式会社  
ナショナルECアカウント営業部 執行役員

大友 丈晴

「ファッションでつなく、サステナブルな未来へ。」をサステナビリティステートメントに掲げ、ファッションを楽しみ続けられる社会の実現を目指す「ZOZO」。その手段として取り組んでいる重点取り組みの一つが、「持続可能な地域づくりへの貢献」です。

サステナブルな社会を実現するにあたり、世界各国でアクションを求められているのが、カーボンニュートラルの達成です。日本政府は2050年までの達成を宣言しており、これに向けて多くの企業が取り組みを開始しています。

世界的な協力が求められているカーボンニュートラルの達成に対して、私たちが取るべきアクションとは何か――。

ZOZO執行役員 田代 将広と、ヤマト運輸株式会社 ナショナルECアカウント営業部 (取材当時) 執行役員 大友 丈晴氏の対談を通じて、物流を基軸としたカーボンニュートラル実現の未来について考えていきます。

# 創業時から続く、理想主義のパートナーシップ

— 経済産業省による調査<sup>(※1)</sup>によると、コロナ禍の影響もあり、国内EC市場の規模は増加傾向にあります。これにより、輸送にともなうCO2の排出量増加を懸念する声もありますが、どのように捉えていらっしゃるでしょうか。

**大友:** カーボンニュートラルの実現に向けては、当社も様々な取り組みを実践しています。再配達削減によるCO2排出量削減についてよく話題にあがりますが、2020年6月から非対面での受け取りやお客様の指定場所での「置き配」などに対応したサービス「EAZY」を開始しました。このサービスでは、お客様に一度で荷物を受け取ってもらえるので、結果的にCO2排出量削減にも貢献しています。

「EAZY」を導入したことや、オープン型宅配便ロッカーPUDOステーションでの受け取りなど、便利な受け取り方法の普及により、再配達

によるCO2排出量の増大を抑えることはできつつありますが、それでもカーボンニュートラルの実現にはほど遠い状況です。当社の取り組みとしてはEVや太陽光発電設備の導入などの取り組みも進めてい



ますが、お客様の利便性向上と環境への配慮を両立するのは簡単ではなく、お取引先様と協力させていただきながら、今後も気候変動へ取り組んでいきたいと考えています。

とりわけZOZOさんとは、これまでいくつものチャレンジを実施してきました。「EAZY」を最初に導入していただいたのもZOZOさんでしたし、最近では千歳市のヤマト運輸のリレーションセンターを活用し、北海道地区の商品はそこで初めて個別に梱包して発送しています。



**田代：**リレーションセンターのある地域へは、物流拠点「ZOZOBASE」から商品を梱包せずに運ぶことができるので、幹線輸送の積載効率が向上します。これにより、例えばトラックを複数台利用していたところを、1台で輸送できる。すると、CO2排出量を大幅に削減できるのです。

こうした取り組みは、必ずしも経済合理性があるものではありません。とはいえ、企業が果たすべき責任を無視することは、「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」を経営理念に掲げる私たちのポリシーに背くものです。一筋縄ではいかないことも、工夫の合わせ技で乗り越えていければと考えています。

**大友：**いわゆるトラックドライバーの時間外労働時間の上限が年960時間に制限される「物流の2024年問題」により、このまま対策を取らなければ、全国でおよそ14.2%（※2）の荷物が運べなくなる可能性があると言われています。リレーションセンターを使った取り組みは、こうした持続可能な物流課題へのソリューションにもなり得るため、積極的に活用いただきたいです。

（※1）出典：経済産業省ウェブサイト 電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました 

（※2）出典：  経済産業省ウェブサイト 第3回 持続可能な物流の実現に向けた検討会 資料1「物流の2024年問題」の影響について（株式会社NX総合研究所）



# 経営とサステナビリティへの貢献は別物ではない

— SDGsには17の目標があります。これらすべてに貢献するのは難しいと考えられますが、企業にはどのような姿勢が求められるのでしょうか。

**田代:** おっしゃる通りで、リレーションセンターを活用した取り組みだけではなく、いくつかのソリューションを掛け合わせることが重要です。例えば弊社では、配送時の積載効率の向上や、梱包資材の資源の無駄使いを減らすために、取り扱う商品の3辺を計測するシステムで、発送作業時に最適な梱包資材を表示し、商品を梱包するZOZO箱（段ボール）のサイズを限りなく小さくするチャレンジもしています。今後はこの精度をさらに高めていく予定です。また、発送に使用している段ボール箱のほとんどは、FSC認証を受けたものです。



**大友:** カーボンニュートラルを目指す取り組みに限らずですが、ZOZOさんはこれまでも、課題をともに解決してきたパートナーです。あらゆる新しいチャレンジのタイミングには、ZOZOさんに取り組んできたので、今後も両社がタッグを組んでカーボンニュートラルの実現という目標に取り組むことで、効果を最大にしていきたいと考えています。

**田代:** ZOZOとしても、ヤマトさんには創業当初からお世話になっており、お客様への安心・安全なお届けにおいては絶対の信頼を置いています。私たちも挑戦的な取り組みを支えてくださってきたパートナーだと思っていますので、業界内のロールモデルになるようなチャレンジもしていきたいですね。

## 消費者と企業が一体になり、新たなエコシステムをつくる

— カーボンニュートラルの実現に向け、現時点で描いている新たな取り組みはあるのでしょうか。

**田代:** 実現可能性はさておき、ゼロベースでたくさん相談しています。例えば、ブランド様からの直接配送です。

ZOZOTOWNは基本的に、ブランド様から商品をお預かりして、当社物流拠点の「ZOZOBASE」からお客様のもとへお届けしています。ただ、ご注文受付後にブランド様から商品を取り寄せて発送する取り寄せ商品や不良品の交換品発送ならびに修理品の対応などは、ブランド様の店舗や倉庫から商品を取り寄せて当社拠点からお客様へお届けするケースもあります。これらの商品をブランド様の倉庫から直接配送することができれば、当社を経由することが無いのでよりCO2を抑えることができそうです。

現時点では、個人情報の適切な取り扱いができないことなどが課題として挙げられますが、個人情報がい切見えない伝票の仕組みができれば、直接配送の実現に向けて一歩前進します。

こういった取り組みは、ブランド様のご負担が増えることにもなるので、簡単に実現できるものではありませんが、カーボンニュートラルを本気で目指すのであれば、今以上に企業間の連携も必要になるはずです。技術的な壁を乗り越えつつ、ステークホルダーを巻き込んだチャレンジを推進していきたいと思っています。



**大友：**企業だけでなく、生活者のみなさんのご協力も必要だと考えています。例えば、商品の再配達がなくなるだけで、CO2の排出量を抑えることができる。自分たちの行動が、環境への負荷につながっている可能性を想像するだけでも、持続可能なエコシステムを一緒につくっていく一助になるはずです。

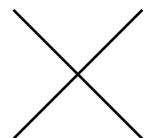
**田代：**「これを実践すれば大丈夫」という解が存在しないからこそ、お互いの知見と技術を提供し合うパートナーでい続けましょう。引き続き、よろしくお願いいたします。

# 産学官連携の「持続可能な地域づくり」のロールモデルに。 ZOZOと千葉市の挑戦



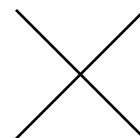
株式会社ZOZO  
フレンドシップマネジメント部  
ディレクター

梅澤 孝之



千葉市長

神谷 俊一



千葉大学大学院  
人文公共学府博士後期課程

郡司 日奈乃

「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」をサステナビリティステートメントに掲げ、ファッションを楽しみ続けられる社会の実現を目指す「ZOZO」。その手段として取り組んでいる重点取り組みの一つが、「持続可能な地域づくりへの貢献」です。

持続可能な地域をつくるにあたっては、次世代を担う若者の育成が必須です。なかでも、新しい事業を創造し、リスクを恐れずに挑戦する「アントレプレナーシップ（起業家精神）」の醸成に注目が集まっています。

こうした状況下で、ZOZOが本社を置く千葉市は、「ちばアントレプレナーシップ教育コンソーシアム Seedlings of Chiba（以下、Seedlings of Chiba）」を立ち上げ、主に小中学生に対するアントレプレナーシップ教育を実践しています。

ZOZOは「Seedlings of Chiba」に参加しており、これまでに出席授業を開催するなど、産学官との連携を図りながら、次世代に向けたアントレプレナーシップ教育に取り組んできました。

産学官が三位一体となることで、地域の未来はどのように拓かれていくのでしょうか。

ZOZO フレンドシップマネージメント部ディレクター 梅澤 孝之と、「Seedlings of Chiba」の会長を務める神谷 俊一千葉市長、「Seedlings of Chiba」の立ち上げメンバーであり、千葉大学大学院人文公共学府博士後期課程 郡司 日奈乃氏の鼎談を通じて、持続可能な地域をつくる取り組みについて考えていきます。

# 子どもたちに、世の中を変えていく力を

— 千葉市では、産学官が連携する教育活動を実践されています。  
そのうちの一つに、ZOZOが参加する「Seedlings of Chiba」がありますが、  
どのような経緯で発足したのでしょうか。

**神谷：**現代は「正解のない時代」とよく言われます。このような時代を生き抜いていくには、取り組む力、自分の考えを周りに広げる力、協働的な学びから価値を見出す力が必要です。これを得るためには、学校教育だけでは不十分だと考え、「Seedlings of Chiba」を立ち上げました。

千葉市の人口は2020年代前半をピークに減少に転じる見通しです。自分たちの街で経済を発展させ、働く場所をつくっていかないと人口減少が加速してしまう。こうした「地域の課題」を解決し、持続的な発展のためには、自ら考えて答えを導き出せる人材が必要であり、「Seedlings of Chiba」で千葉市の将来を担う若者を育てていきたいと考えています。





ZOZOさんに協力を仰いだのは、世の中を自らの手で変えていく「アントレプレナーシップ」に溢れた企業だと感じるからです。ZOZOさんは、これまで革新的なサービスをいくつも生み出し、固定的だった「働く」ということのイメージもガラリと変えてきています。

まだ社会に出る前の若者たちが、ZOZOさんのアイデンティティに触れることができれば、生まれ持ったポテンシャルを最大限に発揮できるかもしれない——。そんな思いから、お声がけをさせていただきました。



**梅澤:** ZOZOでは、2030年までに20歳未満の次世代100万人と「つながり」を持ち、地域の活性化に貢献するという目標を掲げています。お客様や働く仲間たちに素晴らしい価値を提供するだけでなく、次世代の若者とつながって、地域社会に良い影響を与えていくことが、企業の責任だと考えているからです。こうして「Seedlings of Chiba」にお声がけをいただいたことは、私たちとしても嬉しい限りです。

# “ソウゾウのナナメウエ”で、社会はもっと良くなる

— 「Seedlings of Chiba」では、具体的にどのような取り組みをされているのでしょうか。

**郡司：**私たちは、「未来の花（おとな）を、カッコよく。」をスローガンに掲げ、“子どもの「稼ぐ力」が育つまち・千葉の実現”を組織理念に様々な取り組みを実施してきました。

子どもたちの中にアントレプレナーシップが育つよう、スタッフが学校に赴いて授業をおこなったり、会社や経済の仕組みを学び、疑似体験するプログラムの企画・運営、コンソーシアムの理念を広げることを目的としたシンポジウムを開催するなど、幅広く活動しています。



ZOZOさんとは、出前授業の開催に加え、中学生が学校で着る服装について考え、学校のアイデンティティや、自分たちが大切に守り続けたいものなどを見つめ直すワークショップを実施しました。すでに存在するスタンダードを自分たちの手で変えていくチャレンジは、生徒たちにとってかけがえのない経験になったと思います。

**神谷:**スタンダードとは、言うなれば「常識」です。つまり、スタンダードを変えるということは、その時点では、「非常識」な行為なわけです。でも、それは社会にとって素晴らしいアクションになりうる可能性があります。いわば「非常識」を「常識」に変えていく。

固定化されていた考えを変えることは、社会にとって必要なアクションです。これを生徒たちが自らの手で実践することには、非常に大きな意味があったと思います。「自分たちの思いで社会をデザインしていけるんだ」という意識を、少なからず持てたはずです。



**梅澤:**ありがとうございます。私たちには「ソウゾウのナナメウエ」という「ZOZOらしさ」を表す合言葉があり、誰も挑戦していないことにチャレンジすることを大切にしているんですね。だからこそ、まだ世の中にないサービスを生み出せたり、他社にはないカルチャーを育ててこられたのだと思います。

キャリア教育をおこなう出前授業で「ZOZOらしい働き方」についてお話しすると、子どもたちの目が輝いたり、先生方が感心してくださったりと、私たちにとっても喜ばしいことが多々ありました。まだ取り組みは始まったばかりですが、これからもファッションやテクノロジーなど、ZOZOが持つ強みを生かして、次世代の若者達を最大限サポートしていきたいと考えています。

# 千葉市を地方自治体のロールモデルに

— これまでの取り組みを振り返り、これからZOZOに期待していることについて教えてください。

**郡司:** これからも、“カッコいい大人像”を示し続けてほしいと思っています。

ZOZOのみなさんは、一般的にイメージする社会人と違って、服装や髪型が個性的ですよ。また、地域の清掃活動に参加されるなど、街に溶け込んで地域の一員として関わろうという姿勢を、日々体现されていると思います。あらゆる取り組みに寛容で、協力的かつ常に前向きな姿勢でいることは、間違いなく“カッコいい大人”そのものです。



子どもたちは、身近な大人を見て育ちます。つまり、そういった大人が身近にいるということは、子どもたちが将来、自分自身で考え行動できるカッコいい大人になれる可能性が高くなるということです。

この連鎖が続いていけば、千葉市はカッコいい大人だらけの街になるはず。10年後、20年後を想像すると、千葉市はもっともっと素敵な地域になっていくのではないかと思います。

神谷：これからも世界を変えていく挑戦を、千葉市で実践してくれたら、これほど嬉しいことはありません。

ZOZOさんは、「ZOZOSUIT」の開発や、最近では受注生産プラットフォーム「Made by ZOZO」のリリースなど、世界に通用するサービスを多数展開されています。ゴルフ界最高峰のPGA TOURトーナメント「ZOZO CHAMPIONSHIP」を開催するなど、事業以外の取り組みも世界規模です。



グローバルで事業展開をしているZOZOさんが、ローカルを大切に我々と一緒に挑戦してくださる。そういった企業は、世界を見渡してもそう多くないと思います。





**梅澤:** ZOZOは千葉に拠点を置き、千葉で成長してきました。長年地域の方から多大なバックアップをいただいていたので、これからも千葉で頑張り、これまでいただいた恩を、少しずつでも返していけたらと思っています。

**神谷:** 千葉市は市民活動が活発な地域です。歴史を振り返っても、その時代に必要なチャレンジをしてきています。海を埋め立てて京葉工業地域をつくったり、まだ大規模な見本市の開催が多くなかった時代に全国に先駆けて幕張メッセを建設したりと、エネルギーのある地域なんです。

こうした地域には、やはりアントレプレナーシップを持った人が多いです。官民の壁を越えてアントレプレナーシップを発揮し、そこに若い力が加われば、地方自治体のロールモデルになれるはず。

これからも手を取り合い、千葉市を「持続可能な地域」として盛り上げてもらえたらと思っています。



A photograph of a modern library interior. The space features a curved wooden ceiling, a large staircase with a glass railing, and extensive bookshelves. In the foreground, there are several brown sofas and tables. The word "Sustainability" is overlaid in large white text.

# Sustainability

# 基本方針

サステナビリティステートメント

マテリアリティ

4つの重点取り組み

サステナビリティ・マネジメント  
体制

環境に関する基本方針

人権に関する基本方針

行動規範

ステークホルダーとの  
コミュニケーション

編集方針

# ファッションでつなく、 サステナブルな未来へ。

ZOZOは、環境や社会をよくする新しいファッションの世界を目指します。

一人ひとりが自分の個性を発揮し、認め合うことで生まれるソウゾウ力で。  
今までにない、テクノロジーの力で。

ファッションとテックと人をつなぎ、関わるすべてのみなさまとともに、  
地球の課題を革新的なやり方で解決することを約束します。

いつまでも大好きなファッションを楽しみ続けるために。

※「サステナビリティステートメント」は2021年4月19日の取締役会にて承認

※「サステナビリティステートメント」は、2030年の達成を目指しています

## マテリアリティの特定

ZOZOグループでは2022年に社内外のステークホルダーと共にマテリアリティを策定し、2024年にマテリアリティと4つの重点取り組みの見直しをおこないました。

※「マテリアリティ」はSDGs推進委員会にて審議し、2024年8月16日の取締役会にて承認

## 特定プロセス

### Step1：課題の抽出

Z主要なESG評価機関（投資家）の評価、社会からの要請や株主、顧客、取引先、従業員、自治体、NGO等、各ステークホルダーの声を参考に、当社グループの特性や成長への寄与の観点から課題を抽出

※アナリストレポート、ユーザーインタビュー、取引先アンケート、従業員アンケート、NGOインタビューなどを参照

## **Step2：マテリアリティの分析・評価**

「ZOZOグループとして大切にしたいこと」と「財務影響」を考慮して「ZOZOグループにとっての重要性」、「ステークホルダーにとっての重要性」の2つの軸で、マテリアリティを仮評価。仮評価を踏まえ、マテリアリティを解決する「4つの重点取り組み」を仮策定

## **Step3：妥当性の確認**

仮評価したマテリアリティと「4つの重点取り組み」の妥当性、成長戦略との整合性を確認し、SDGs推進委員会にて経営陣により審議

## **Step4：承認**

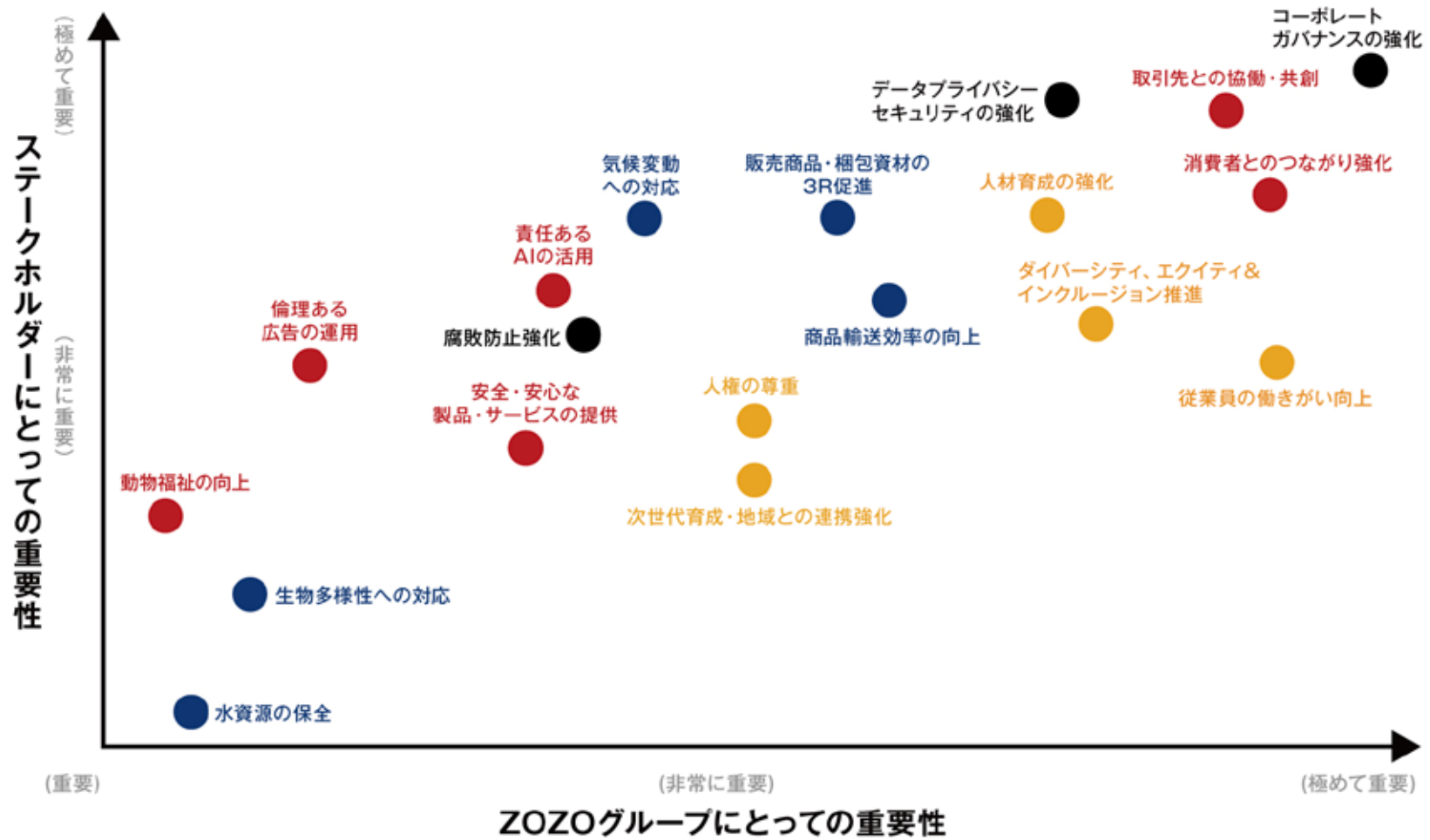
取締役会の承認を経て、ZOZOグループのマテリアリティを特定・公表

※社会環境や経営環境の変化に合わせて随時見直しをおこないます



# マテリアリティマップ

4つの重点取り組み 1: ● 2: ● 3: ● 4: ●





## 4つの重点取り組み

サステナビリティステートメント「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」の実現、またマテリアリティ19項目の解決に向け、4つの重点取り組みとKPIを策定しました。

### 1. 取引先と共につくる、サステナブルでナナメウエなサービスの提供

テクノロジーの活用や取引先を含むすべてのステークホルダーと協働・共創することで、安全・安心で持続可能なワクワクするサービスを提供し、環境・社会課題の解決を目指します。

| マテリアリティ                                                                                                                                                                 |       |                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 消費者とのつながり強化</li><li>・ 取引先との協働・共創</li><li>・ 責任あるAIの活用</li><li>・ 安全・安心な製品・サービスの提供</li><li>・ 倫理ある広告の運用</li><li>・ 動物福祉の向上</li></ul> |       |                          |
| KPI                                                                                                                                                                     | 目標年度  | FY2023                   |
| 1. 販売商品にサステナビリティ情報を表示                                                                                                                                                   | 2030年 | -                        |
| 2. 販売商品のトレーサビリティの実現                                                                                                                                                     | 2030年 | -                        |
| 3. 生産支援プラットフォームを活用した受注生産販売の拡大                                                                                                                                           | 2030年 | 46ブランドに提供<br>※生産型数1,567型 |

## KPIを達成するための戦略・取り組み

- ・ ファッションのサステナビリティに関する情報やブランドの取り組みを紹介することでお客様の興味関心を高め、ZOZOTOWNでのサステナブルなファッションの取り扱い数を増やす  
常設コンテンツ「elove by ZOZO」
- ・ 循環型ファッションを後押しするため、古着の下取り・売買が手軽におこなえることをお客様へ認知させる  
ポップアップストア「LIVE STOCK MARKET with ZOZOUSUED」を渋谷PARCOに期間限定で出店  
「ZOZOUSUED」の歩みと循環型ファッションへの取り組み  
ECでの購入時のサイズへの不安の解決、購入後のサイズ不一致による返品を抑制するため、計測ツールを提供する
- ・ 「ZOZOMAT」対応シューズの返品率低下による、環境負荷低減  
ファッション業界の課題である大量生産・大量廃棄を解決する取り組みとして、お客様からの注文後に商品の生産(受注生産)をおこなう生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の取引ブランド
- ・ 数を増加させる  
回収したペットボトルをリサイクルしてつくられた繊維や環境負荷の低い生地を採用し、循環型ファッションを促進する
- ・ ファッションブランドの在庫リスクゼロを目指す 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」による受注販売を開始  
Made by ZOZOがJOURNAL STANDARD ペリエ千葉にポップアップストアを出店！  
環境保全イベント「渋谷と拾活」に参加  
Made by ZOZOが"The Camp" FREAK'S STOREでポップアップストア。「ZOZOTOWN × FREAK'S STORE」を12月16日に開催  
海洋ごみがファッションの素材に！千葉県で拾ったペットボトルキャップをリサイクルしたボタンを製作  
ナノ・ユニバースから1億個のスタイルを創出する新ブランド「Apo(s)ture」がZOZOTOWNに誕生

## 2. DE&Iの推進による、すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現

多様性を重んじる職場環境の推進や、産官学を中心としたステークホルダーとの連携により地域社会の活性化および次世代支援に貢献することで、誰もが尊重し合い自分らしく笑顔で生きられる公平・公正な世界の実現を目指します。

### マテリアリティ

- ・ 従業員の働きがい向上
- ・ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進
- ・ 人材育成の強化
- ・ 人権の尊重
- ・ 次世代育成・地域との連携強

| KPI                          | 目標年度  | 2023年度実績 |
|------------------------------|-------|----------|
| 取締役の女性比率30%以上                | 2030年 | 45.5%    |
| 上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上        | 2030年 | 12.8%    |
| 管理職（課長以上）の女性比率40%※1          | 2030年 | 24.2%    |
| 男性育児休業取得率100%（全労働者）※1        | 2030年 | 69.1%    |
| 男性育児休業取得率100%（正規雇用）※1        | 2030年 | 67.4%    |
| 男性育児休業取得率100%（パート有期労働者）※1    | 2030年 | 77.8%    |
| 労働者の男女賃金差異60%（全労働者）※1※2      | 2030年 | 56.4%    |
| 労働者の男女賃金差異80%（正規雇用）※1※2      | 2030年 | 73.0%    |
| 労働者の男女賃金差異106%（パート有期労働者）※1※2 | 2030年 | 103.9%   |
| 障がい者法定雇用率の遵守                 | 2025年 | 2.80%    |
| 次世代100万人と「つながり」を持つ           | 2030年 | 272,490人 |

※ZOZOグループカバレッジ:94.3%

※男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合

## KPIを達成するための戦略・取り組み

- ・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進していくため、従業員およびステークホルダーの意識を向上させる
- ・従業員のLGBTQA+理解促進のための活動をおこなう

### 2023年プライド月間の取り組み

「PRIDE指標2023」において最高評価「ゴールド」認定を3年連続で獲得

「D&I AWARD 2023」において「ベストワークプレイス」認定を2年連続で取得

6月はプライド月間！多様な性のあり方を尊重し合える未来のために、私たちができることは？

- ・誰もが活躍できる社会を目指し、働きやすい職場環境づくりや整備、団体への寄付をおこなう  
「令和5年度障害者雇用優良事業所等表彰(千葉県内)」において当社アルバイトスタッフが「機構理事長努力賞」を受賞
- ・未来を担う若者を応援し、地域を活性化するための取り組みをおこなう  
拠点近隣の小学校・中学校・高校にて出前授業を実施 ～キャリア教育支援～

※ZOZOグループカバレッジ:94.3%

※男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合

### 3. 環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献

自然環境の課題解決にステークホルダーと共に取り組み、環境負荷を軽減することで、持続可能な地球環境の実現を目指します。

| マテリアリティ                                                                                                                                      |      |                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 商品輸送効率の向上</li><li>・ 販売商品・梱包資材の3R促進</li><li>・ 気候変動への対応</li><li>・ 生物多様性への対応</li><li>・ 水資源の保全</li></ul> |      |                                            |
| KPI                                                                                                                                          | 目標年度 | 2023年度実績                                   |
| スコープ3の排出量を基準年（2020年）から42%削減する                                                                                                                | 2030 | 54.5%                                      |
| 「カーボンニュートラル」の達成                                                                                                                              | 2030 | 271t-CO <sub>2</sub><br>※スコープ1&2の排出量       |
| 「ネットゼロ」の達成                                                                                                                                   | 2050 | 224,864t-CO <sub>2</sub><br>※スコープ1&2&3の排出量 |



## KPIを達成するための戦略・取り組み

- 物流の2024年問題対策のため、配送を効率化  
ヤマト運輸提供の「EAZY」導入、「置き配」による個人情報漏洩リスクを低減する新配送方法も開始  
ZOZOTOWN、受け取り方法の初期設定を「置き配」に変更  
ヤマト運輸のリレーションセンターを活用し、北海道・九州地方におけるZOZOTOWNの商品配送を効率化  
ZOZOTOWNで「ゆっくり配送」を試験導入、4月2日(火)から開始
- ネットゼロ達成のため、温室効果ガス排出量削減の取り組みを推進する  
当社拠点へ再生可能エネルギーを導入  
物流拠点「ZOZOBASE習志野1」に空調最適制御システム「EMS-AI」を導入
- 環境負荷低減を目指し、環境に配慮した梱包資材を採用する  
配送時の梱包資材を環境に配慮した素材に変更

#### 4. ガバナンス強化による、正しい経営と強靱な管理体制の維持・改善

コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、プライバシーセキュリティ等を強化することで、健全かつしなやかな管理体制を維持・改善し、高い透明性・実効性・迅速性のある経営を目指します。

| マテリアリティ                                                                                                                                                                                                                                                             |      |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ コーポレートガバナンスの強化</li><li>・ データプライバシーセキュリティの強化</li><li>・ 腐敗防止強化</li></ul>                                                                                                                                                      |      |          |
| KPI                                                                                                                                                                                                                                                                 | 目標年度 | 2023年度実績 |
| 取締役の女性比率30%以上                                                                                                                                                                                                                                                       | 2030 | 45.5%    |
| KPIを達成するための戦略・取り組み                                                                                                                                                                                                                                                  |      |          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 継続的な企業価値向上のためのコーポレートガバナンスへの取り組み<br/>コーポレートガバナンス</li><li>・ リスクの防止と低減のためのリスクマネジメントへの取り組み<br/>リスクマネジメント</li><li>・ 安全なサービスを提供するための情報セキュリティへの取り組み<br/>情報セキュリティ</li><li>・ 倫理的に事業活動をおこなうための腐敗防止・企業倫理への取り組み<br/>腐敗防止・企業倫理</li></ul> |      |          |

## 4つの重点取り組みとマテリアリティの関係

|   | 重点取り組み                                         | 説明                                                                                                        | マテリアリティ                                                                                                                                                                        | 目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 取引先と共につくる、<br>サステナブルでナナメウエな<br>サービスの提供         | テクノロジーの活用や取引先を含むすべてのステークホルダーと協働・共創することで、安全・安心で持続可能なワクワクするサービスを提供し、環境・社会課題の解決を目指します。                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者とのつながり強化</li> <li>● 取引先との協働・共創</li> <li>● 責任あるAIの活用</li> <li>● 安全・安心な製品・サービスの提供</li> <li>● 倫理ある広告の運用</li> <li>● 動物福祉の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 販売商品にサステナビリティ情報を表示</li> <li>・ 販売商品のトレーサビリティの実現</li> <li>・ 生産支援プラットフォームを活用した受注生産販売の拡大</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2 | DE&Iの推進による、<br>すべての人が自分らしく<br>笑顔で生きられる職場や地域の実現 | 多様性を重んじる職場環境の推進や、産官学を中心としたステークホルダーとの連携により地域社会の活性化および次世代支援に貢献することで、誰もが尊重し合い自分らしく笑顔で生きられる公平・公正な世界の実現を目指します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の働きがい向上</li> <li>● ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン推進</li> <li>● 人材育成の強化</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● 次世代育成・地域との連携強化</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2030年までに取締役の女性比率30%以上</li> <li>・ 2030年までに上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上</li> <li>・ 2030年までに管理職（課長以上）の女性比率40%</li> <li>・ 2030年までに男性育児休業取得率100%（全労働者）</li> <li>・ 2030年までに男性育児休業取得率100%（正規雇用）</li> <li>・ 2030年までに男性育児休業取得率100%（パート有期労働者）</li> <li>・ 2030年までに労働者の男女賃金差異60%（全労働者）</li> <li>・ 2030年までに労働者の男女賃金差異80%（正規雇用）</li> <li>・ 2030年までに労働者の男女賃金差異106%（パート有期労働者）</li> <li>・ 障がい者雇用率2.5%維持</li> <li>・ 2030年までに次世代100万人と「つながり」を持つ</li> </ul> |
| 3 | 環境負荷の軽減による、<br>豊かな地球への貢献                       | 自然環境の課題解決にステークホルダーと共に取り組み、環境負荷を軽減することで、持続可能な地球環境の実現を目指します。                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品輸送効率の向上</li> <li>● 販売商品・梱包資材の3R促進</li> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● 生物多様性への対応</li> <li>● 水資源の保全</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2030年のスコープ3の排出量を基準年（2020年）から42%削減する</li> <li>・ 2030年「カーボンニュートラル」の達成</li> <li>・ 2050年「ネットゼロ」の達成</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4 | ガバナンス強化による、<br>正しい経営と強靱な<br>管理体制の維持・改善         | コーポレートガバナンスやリスクマネジメント、プライバシーセキュリティ等を強化することで、健全かつしなやかな管理体制を維持・改善し、高い透明性・実効性・迅速性のある経営を目指します。                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンスの強化</li> <li>● データプライバシーセキュリティの強化</li> <li>● 腐敗防止強化</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2030年までに取締役の女性比率30%以上</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## サステナビリティ・マネジメント体制

ZOZOグループは、SDGs経営を横断的に推進するため、代表取締役社長兼CEOが委員長を務めるSDGs推進委員会を2020年11月に設置以来、23回実施（2024年4月1日現在）しています。また、事務局であるコミュニケーションデザイン本部が各事業本部と連携して施策に取り組む事により、4つの重点取り組みや社内のサステナビリティを推進しています。



ZOZOグループは、「パリ協定」に賛同し、気候変動による影響を軽減するため、関連する積極的な情報開示と温室効果ガス排出量削減目標の達成を目指します。また、事業を通して環境の維持・保全に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

## 1.脱炭素社会の実現

省エネルギー、省資源、廃棄物削減、再利用、リサイクルなどに取り組み継続的な改善に努め、CO2の削減を進めます。

## 2.自然資本の保全

環境保全活動への社員参加の促進、グリーン調達の推進、環境対策に取り組めます。

## 3.法令の遵守

国内外の環境関連の法律、条例及び国際ルールや慣行等を遵守します。

## 4.社会との連携

多様なステークホルダーの皆様と環境課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。

## 5.教育・研修の充実

本方針および環境課題を全従業員に周知するとともに、教育・研修をおこないます。

## 6.環境情報の開示

環境に関する方針・情報を開示し、透明化を推進します。

※環境に関する基本方針(環境ポリシー)は2021年10月18日の取締役会にて承認 ※製品・サービス、物流・ロジスティクスも対象にしています

ZOZOグループは、安全で安心して働ける職場環境を維持することに努め、それぞれの人権と個性を尊重する取り組みをおこなっています。

## 1.人権に関する約束

私たち、株式会社ZOZOおよびグループ企業の全役員・従業員（以下、私たち）は、企業活動のあらゆる場面において人権を尊重することで、持続可能な社会の発展に貢献します。

その考え方を「人権に関する基本方針（人権ポリシー）」として定め、これを遵守していくことを約束いたします。

## 2.参照先と対象範囲

私たちは、国際的な人権規範\*に従い、事業活動全てにおいて、事業をおこなう国や地域の文化・慣習を理解し、これを尊重して行動し、自らが差別や人権侵害に関与しないよう努めるとともに、サプライヤー・ビジネスパートナーなどに対しても、これらの原則にのっとり人権を尊重し、侵害しないように求めます。

## 3.多様性の重視とハラスメントの禁止

私たちは、すべての人を個人として尊重し、政治的信念、思想、宗教、性・性自認・性的指向、身体的特徴、疾病、年齢、国籍、人種、民族などに拘わらず、差別や不利益な取扱いを許容せず、採



用、評価、育成、配置、昇給・昇進、役職登用等の機会を均等とし、多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境を推進します。

また、あらゆる差別やハラスメント行為を許容せず、社員教育を定期的実施するなどして防止の取り組みを継続的におこないます。

#### **4.強制労働・児童労働の防止について**

私たちは、基本的人権を擁護する観点より、一切の強制労働・児童労働を禁止し、コンプライアンスを遵守した事業活動をおこないます。

#### **5.労働時間と賃金の管理**

私たちは、労働基準法や労使協定に基づき、適切な労働時間および休憩時間、時間外労働、深夜労働、休日、休暇に関する規則を就業規則に定めます。また最低賃金、法定給付・控除、時間外労働等に関する法令要件を遵守した給与規程を定め、従業員に賃金を直接支給します。

#### **6.結社の自由・団体交渉の権利行使の尊重**

私たちは、従業員個人の意思に基づいて労働組合を結成する権利、および参加・不参加を選択する権利を尊重し、効果的な団体交渉権の行使を容認します。会社はその代表者との建設的な対話を通じ、誠意をもって交渉にあたります

#### **7.従業員の安全と健康の維持**

私たちは、従業員の心身の健康に配慮し、安全で健康的な職場環境の確保に努めると共に、安

全・衛生に関する法令、規制、規定を遵守し、健康リスクへ適切な対応をおこなうことで、その維持に取り組めます。

## 8.表現の自由とプライバシーの保護

通信やインターネット、ソーシャルメディア上でのコミュニケーションでの表現の自由とプライバシー保護についても認識し、その侵害が無いように最大の注意を払います。さらに全てのお客さまに対して公平公正に接するとともに、安心かつ利便性の高いサービスを提供します。

## 9.人権尊重に向けた取り組み・体制

私たちは、人権侵害の発生を防ぐための適切な報告窓口を設けることで、実効性のある対策の仕組みづくりをおこないます。事業活動が及ぼす人権への影響を評価するため、人権デューデリジェンスを実施し、継続的な影響の監視・適切な関係者への報告をおこないます。万が一事業活動を通じて人権への負の影響が生じた場合には、その軽減・解消に向けて、公正かつ公平な救済措置をもって適切に対応します。

## 10.コミュニケーション

人権への取り組みの推進は、最高経営責任者を含むSDGs推進委員会によって所管され、全役員・従業員や外部ステークホルダーに対し「ZOZOグループ 人権に関する基本方針（人権ポリシー）」の浸透を進め、人権啓発活動の積極的な推進を図ります。

※「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」「子どもの権利とビジネス原則」「ILO宣言の中核8条約上の基本原則」を指します。

※人権に関する基本方針（人権ポリシー）は2021年10月18日の取締役会にて承認

## ZOZOグループ行動規範

### 1. 人権に関する約束

ZOZOグループ行動規範は、ZOZOグループすべての役員および従業員が遵守すべき規範です。

### 2. コンプライアンスの徹底と倫理観ある行動

私たちは、法令を遵守することはもとより、社会の信頼にかなう倫理観ある行動を実践します。

### 3. 基本的人権の尊重

・私たちは、すべての人を個人として尊重し、政治的信念、思想、宗教、性・性自認・性的指向、身体的特徴、疾病、年齢、国籍、人種、民族などの違いを理由とする差別や不利益な取扱いを許容しません。

・私たちは、事業をおこなう国や地域の文化・慣習を理解し、これを尊重して行動します。

・私たちは、法令に基づき一切の強制労働・児童労働を禁止します。

### 4. ハラスメントのない、安全で健康的な職場環境の確保

・私たちは、セクシャル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、その他の職場におけるハラスメントを許容しません。

・私たちは、労働安全衛生に関する法令を遵守するとともに、従業員の心身の健康に配慮し、安全で健康的な職場環境の確保に努めます。

## 5. お客様に対する責任

・私たちは、お客様から取得する個人に関する情報について、各国の個人情報の取扱いに関する法令を遵守し、プライバシーポリシーを定めた上で適切に取得します。

・私たちは、取得する個人に関する情報について、プライバシーポリシーに定める目的の範囲内で利用し、適切に保護、管理および廃棄します。また、お客様から同意を得た場合や適用法で認められる場合を除き、原則として第三者に提供することはありません。

・私たちは、お客様が安全に、かつ安心してサービスを利用できるよう、お客様に対する公正さと誠実さを保ち、誤解を招くような表示や行動をしません。

## 6. 公正な事業活動

・私たちは、各国の競争法を遵守し、フェアプレーの精神をもって自由で公正な競争のもとに企業活動をおこない、取引先やサービス利用者に対し、不公正な取引条件を強制しません。

・私たちは、競合他社の情報を不公正な方法で入手せず、また持ち込ませません。

・私たちは、輸出入に関する法令その他の国際取引ルールを遵守します。

・私たちは、経済制裁の対象となる特定の国、地域、組織、個人との間で禁止取引をおこないません。

## 7. 利益相反の回避

私たちは、会社の利益を尊重して行動し、自らまたは第三者の利益を図るために会社における地位や立場を利用しません。

## 8. 会社資産の適正な利用・管理

・私たちは、知的財産権がZOZOグループのビジネスにとって重要な資産であることを認識し、第三者の知的財産権を尊重するとともに、ZOZOグループの知的財産権を適切に保護します。

・私たちは、会社の資産や営業秘密を適正に利用、管理および廃棄し、業務目的以外にこれを利用しません。

## 9. 情報セキュリティの徹底

私たちは、お客様の情報や機密情報等の情報資産を厳重に保護・管理し、それらを不正なアクセスや漏洩、改ざん、破壊等から守るため最善を尽くします。

## 10. 正確、公平かつ適時・適切な情報開示

・私たちは、会計に関する正確かつ完全な記録を作成します。

・私たちは、社会や株式市場に対し、正確な情報を公平かつ適時・適切な方法で公表します。

・私たちは、インサイダー情報を厳格に管理し、インサイダー取引をおこないません。

## **11. 政治および行政との適正な関係の維持**

私たちは、政治および行政と適正な関係を保ち、政治活動をおこなう一切の個人または団体を優遇しません。

## **12. 贈収賄等の禁止**

・私たちは、相手方が公務員か民間人かを問わず、あらゆる形態の贈収賄・腐敗・汚職行為に関与しません。

・私たちは、自由かつ公正な取引を確保するため、接待・贈答の提供・受領は適正と認められる範囲でのみおこないます。

## **13. 犯罪との関係拒絶**

私たちは、反社会的勢力、暴力団その他の組織犯罪者、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与等の犯罪行為とは一切の関わりを持ちません。

## **14. 社会貢献と環境保全の取組み**

私たちは、事業がもたらす社会・環境への影響を考慮し、事業を通じた社会貢献および環境保全に積極的に取り組みます。また、私たちは、役職員がこれらの活動に関心を払い、積極的に参画・支援することを奨励します。



## 15. コンプライアンスに関する相談・通報と報復の禁止

- ・私たちは、不正行為やコンプライアンス違反の疑いがある行為を発見した場合には、上長のほか、コンプライアンスに関する相談窓口または内部通報窓口に相談・通報します。
- ・私たちは、コンプライアンスに関する通報に対する報復行為や不利益な取扱いを禁止します。

## 16. 改廃

本行動規範の改廃は、取締役会によるものとします。

※ZOZOグループ行動規範は2023年4月21日の取締役会にて承認

## ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通して、課題を把握し事業活動に反映する事で、「4つの重点取り組み」を推進し、企業価値の向上を目指します。

| ステークホルダー | 当社との関わり                                                                                             | コミュニケーション手段                                                                                                                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お客様      | 当社のカスタマーサポートセンターは、「お客様と友達になる」をセンター理念として掲げています。困っている友達を助けるのと同じように、全力でお客様をサポートし、お客様が笑顔になれるよう日々努めています。 | <ul style="list-style-type: none"><li>• SNS</li><li>• お問い合わせ窓口</li><li>• ウェブサイト</li></ul>                                                               |
| 株主・投資家様  | 株主・投資家の皆様から信頼される企業を目指し、期待に応える企業経営の実践と適時・適切な会社情報の開示に努めています。                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• 株主総会</li><li>• 決算説明会</li><li>• IR活動における個別面談</li><li>• ウェブサイト</li><li>• 統合報告ポータル</li><li>• ステナビリティレポート</li></ul> |
| 取引先様     | 取引先様と公平・公正な取引を通じて良好な関係を構築し、相互の発展に努めています。                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>• ウェブサイト</li><li>• 取引を通じたコミュニケーション</li><li>• 商品の入荷・発送</li><li>• サステナビリティレポート</li></ul>                            |

| ステークホルダー | 当社との関わり                                                        | コミュニケーション手段                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 従業員      | 従業員一人ひとりが自分の個性を発揮し、ソ<br>ウゾウ力を発揮できる職場づくりに努めて<br>います。            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種研修・制度</li> <li>・ セミナー</li> <li>・ パルスサーベイ</li> <li>・ 社内外相談窓口</li> <li>・ イン트라ネット／社内報</li> </ul>                             |
| 地域社会     | 拠点のある地域を中心に、環境面・社会面の<br>課題解決に取り組み、地域の活性化、持続可<br>能な地域の実現に貢献します。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体との対話・協働</li> <li>・ 学校団体や教育委員会との教<br/>育連携</li> <li>・ 地域施設との連携</li> <li>・ ウェブサイト</li> <li>・ スポーツ団体へのスポンサー<br/>ド</li> </ul> |

## マルチステークホルダー方針

当社は、企業経営において、株主にとどまらず、従業員、取引先、顧客、債権者、地域社会をはじめとする多様なステークホルダーとの価値協創が重要となっていることを踏まえ、マルチステークホルダーとの適切な協働に取り組んでまいります。その上で、価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配をおこなうことが、賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、以下の取組を進めてまいります。

### 1.従業員への還元

当社は、経営資源の成長分野への重点的な投入、従業員の能力開発やスキル向上等を通じて、持続的な成長と生産性向上に取り組み、付加価値の最大化に注力します。その上で、生み出した収益・成果に基づいて、「賃金決定の大原則」に則り、自社の状況を踏まえた適切な方法による賃金の引上げを行うとともに、それ以外の総合的な処遇改善としても、従業員のエンゲージメント向上や更なる生産性の向上に資するよう、人材投資を中心に積極的に取り組むことを通じて、従業員への持続的な還元を目指します。

具体的には、決算賞与の額の決定に当たり、インフレ状況等、社会情勢や経営環境を考慮しております。

また、人事制度を刷新し、これまで勤務地近隣の一定範囲に限定していた「住宅手当」につい

て、支給範囲の制限を撤廃し全社員を対象に支給することとし、その他「日々進歩手当（毎月追加支給される手当）」の導入等、諸手当の拡充により賃金の引上げに取り組んでおります。

さらに、新たな人事制度のもと実施される人事評価を通じた賃金の引き上げにより、収益の適正な分配・還元に努めてまいります。

人材投資については、社員が自ら学べる場の提供や、従業員のステージに応じた研修・教育の実施等、社内外の環境の変化に対応できる人材の育成に積極的に取り組んでおり、具体的には、クラウドトレーニング費用の補助制度、社会人ドクター制度等を導入しております。

また、従業員一人ひとりの多様性を尊重し、当社で働く誰もが能力を最大限に発揮・活躍できるだけでなく、働きがいや働きやすさを感じられる職場環境を構築することで、従業員のエンゲージメントの向上を目指してまいります。

## 2.取引先への配慮

当社はパートナーシップ構築宣言の内容遵守に、引き続き取り組んでまいります。なお、パートナーシップ構築宣言の掲載が取りやめとなった場合、マルチステークホルダー方針の公表を自主的に取り下げます。

パートナーシップ構築宣言

 <https://www.biz-partnership.jp/declaration/17732-10-00-chiba.pdf>

また、消費税の免税事業者との取引関係についても、政府が公表する免税事業者及びその取引先のインボイス制度への対応に関する考え方等を参照し、適切な関係の構築に取り組んでまいります。

これらの項目について、取組状況を確認しつつ、着実に取り組んでまいります。

令和6年3月31日

株式会社ZOZO

代表取締役社長兼CEO 澤田宏太郎



## 編集方針

本サステナビリティページでは、ZOZOグループのサステナビリティ関連情報を報告しています。ステークホルダーの皆様とよりよい関係を築くため、ESG情報を中心に情報開示に努めています。

|         |                                         |
|---------|-----------------------------------------|
| 発行元     | 株式会社ZOZO                                |
| 発行年月日   | 2024年4月1日                               |
| 対象期間    | 2023年4月～2024年3月<br>※対象期間以前の活動実績も含んでいます。 |
| お問い合わせ先 | お問い合わせは <a href="#">こちら</a> へ           |

# 社会

労働慣行

サービス品質の向上

ダイバーシティ、エクイティ&  
インクルージョン

社会貢献活動

当社は、従業員が長期的に活躍できるように企業理念・社風への共感はもちろん、ファッションや当社のサービスに対する想い、どのように社会に貢献していきたいか、どのような人間になりたいかなど、スキルのみならず価値観や人間性も重視した採用選考をおこなっています。また、多様なライフスタイルに合わせた働き方ができるようパルスサーベイにより定期的に従業員の状態を把握し、人事制度や研修を検討する等環境の整備を進めています。他にも、企業理念を実現するためには従業員が「楽しく働く」ことが必須だと考えています。そのため、「EFM」(Employee Friendship Management)という考え方のもと従業員同士の横断的な繋がりを構築する施策を企画・実施したり、人事データベースで従業員に関する情報を一元管理し一人ひとりが能力を最大限発揮できる人員配置に努めています。

### ISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証 (ISO9001認証) を取得

当社はお客様からの注文後に商品の生産（受注生産）をおこない、需要に応じた適正量の生産が可能な生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を開発し、取引先ブランドへ提供しています。また、当社の生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の生産をおこなう中国の提携工場ではISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証 (ISO9001認証) を取得しています。

| グループ会社名      | 所在地    | 認証取得年月  |
|--------------|--------|---------|
| 南通卓騰信息科技有限公司 | 中国 江蘇省 | 2023年3月 |

## 働きやすい環境づくり/労働安全衛生



従業員が「自事（しごと）」（※）をしやすい環境づくりにも取り組んでいます。例えば、物流拠点「ZOZOBASE」の休憩室には色とりどりのインテリア家具を備え、一般的な倉庫のイメージとは異なる空間をつくっています。これには、庫内で働く従業員に休憩時間をよりリラックスして過ごしてほしい、ファッションを扱う会社で働く上で感性を養ってほしい等の想いを込めています。デスクワークメインのオフィスでは、従業員間でのコミュニケーションを円滑にするためデスク間の仕切りをなくしたり、ミーティングスペースを多く確保したりするなど、さまざまな工夫を施しています。

また、労働者代表、オブザーバー（産業医）および会社代表が出席する「安全衛生委員会」を毎月開催しています。当委員会では労働災害の発生状況や各拠点の労働環境の報告や、従業員の残業時間や業務量を確認し適正化について話し合うなど、従業員主導で働きやすい環境についての議論をおこなっています。

（※）当社では、仕事のことを「仕事（仕えること）」ではなく「自事（自然なこと）」であるという意味を込めて、「自事」と表記します。

# 労働安全衛生・健康推進方針

## 法令遵守

事業活動をおこなう各国または各地域で適用される労働安全衛生関係法令および規制、社内基準を遵守し、労働安全衛生管理に努めます。

## 労働安全衛生管理体制

全拠点において役割と責任を明確にした体制を整備します。

## リスクの低減と職場環境の継続的改善

職場の潜在リスクを特定し、排除・低減することで、継続的に職場環境の改善に取り組みます。

## 最新技術や省人化による安全の実現

最新技術の導入や省人化を積極的に推進し、安全な職場を実現します。

## 安全衛生教育・訓練、啓発活動

労働安全衛生および健康推進に関する教育および啓発活動を継続的に実施し、意識向上につなげます。

## コミュニケーション

円滑なコミュニケーションを図り、全員参加型の労働安全衛生活動および健康推進に取り組みます。

## 健康維持の支援

ZOZOグループすべての役員および従業員のメンタルヘルス対策と健康維持を継続的に支援します。

※従業員と業務全体を対象にしています



## 従業員代表の設置

日本の労働関連法に基づき、各拠点の従業員から代表者を法令で定められた方法で選出し、従業員代表として就業規則の変更や労使協定の締結等を企業側と協議の上おこなっています。

(※) [人権に関する基本方針](#)で結社の自由・団体交渉の権利行使を尊重していますが、当社に労働組合はございません。

## 公正な賃金/同一労働同一賃金への取り組み

従業員の賃金については、労働基準法や最低賃金法、男女雇用機会均等法、パートタイム・有期雇用労働法などの関連法令を順守し、各国の関連法令を遵守した基準を上回る最低賃金基準以上の生活賃金で支給しています。また、国内においては同一労働同一賃金に関する法律を遵守し、性別や雇用形態に関わらず、不合理な待遇差がないよう、均衡・均等待遇を推進しています。

## 労働時間削減のための取り組み

社員が心身ともに健康に働き能力を十分発揮できるよう、労働時間を抑制しワークライフバランスに配慮した働きやすい環境づくりに努めています。

- 毎月中旬に月の残業時間の予測を算出。残業が45時間を超える可能性のある社員の業務調整を上長へ依頼。
- 勤怠システムを通して上長が残業時間を管理・把握し、規定残業時間を超過しないよう、注意喚起をおこなう。
- 残業80時間を超えた場合には、産業医面談と人自部との面談を実施し、今後の対策を検討。
- 業務を効率化するため、RPAを導入。(一部の部門)

(※)当社は、労働基準法や労使協定に基づき、適切な労働時間および休憩時間、時間外労働、深夜労働、休日、休暇に関する規則を就業規則に定めております。(人権に関する基本方針)

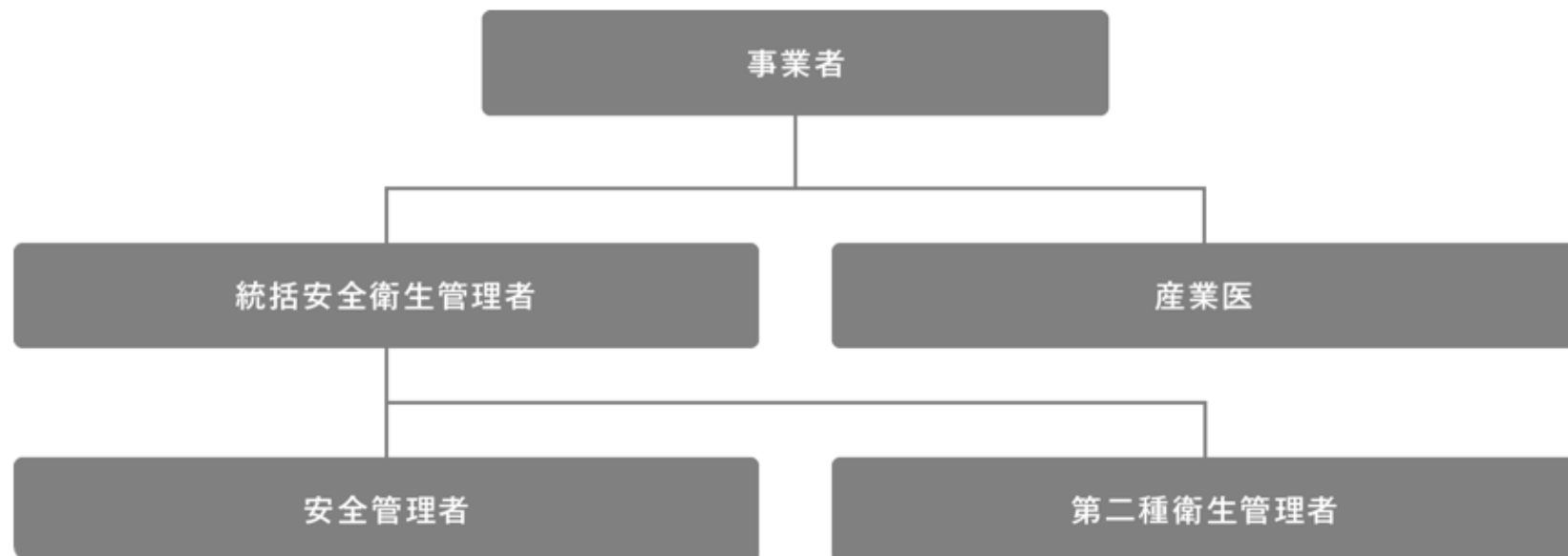
## 物流拠点「ZOZOBASE」での取り組み

「ZOZOBASE」では、安全確保が重要課題であることから、労働災害の防止、従業員の安全と健康の確保、快適な職場環境の形成・促進を図っています。

### 安全衛生委員会の設置

拠点毎に安全衛生委員会を設置し、労災事故、残業、欠勤人数・理由、必要な資格取得状況・メンバーリストの更新、巡視による危険性指摘とその是正対応、リスクアセスメントの更新などを報告、確認しています。安全衛生委員会は法令通り毎月開催しています。

### 安全衛生委員会体制図



# 労働安全衛生・健康推進方針

## 庫内巡視スコア

ZOZO独自の安全基準をスコアリングし、その基準を満たしているか定期的に巡視し、チェックをおこなっています。

## バース転倒防止柵

安全対策の観点から、バースからの落下を防ぐため、防止柵を設置しています。

※バースとは：荷物の積み下ろしをするためにトラックを接車するスペース

## 安全啓発ポスター

ZOZOBASEのコンセプトであるスマイルデリバリー（お客様に笑顔を届ける）のロゴを用いた安全啓発ポスターを掲示しています。

## 環境改善アンケート

作業者に労働環境に対するアンケートを定期的に実施し、その結果を踏まえ改善をおこなっています。

## **ヒヤリハットアンケート**

作業者にヒヤリハットの経験についてアンケートを随時実施し、その結果を踏まえ対策をおこなっています。

## **無料自動販売機の提供**

水、お茶、スポーツドリンクが無料の自動販売機を設置しています。

## **塩飴の提供**

塩分を補給できる塩飴を配布しています。

## **スポットクーラーの設置**

冷房設備のほか、スポットクーラーを設置しています。

## 2023年度実施研修一覧

| 研修名称                   | 対象者              | 参加率  | 研修内容                                                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ビジネス部門新卒<br>入社後研修      | ビジネス部門新卒         | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ZOZOの歴史、カルチャー、運営するサービスへの理解促進</li> <li>・ 会社やサービスへの理解を深め、コミットメントを高める</li> <li>・ ビジネスパーソンとして土台となる知識／マナー／ビジネススキルを身に着ける</li> </ul> |
| 開発・デザイナー部門<br>新卒入社後研修  | 開発、デザイナー部門<br>新卒 | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ZOZOの歴史、カルチャー、運営するサービスへの理解促進</li> <li>・ 会社やサービスへの理解を深め、コミットメントを高める</li> <li>・ ビジネスパーソンとして土台となる知識／マナー／ビジネススキルを身に着ける</li> </ul> |
| ビジネス部門新卒<br>研修         | ビジネス部門新卒         | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期ジョブローテーションに向けた事前研修</li> <li>・ 短期研修での振り返り、及び、今後のキャリアについて考えるワークを実施</li> </ul>                                                 |
| ビジネス部門新卒<br>内定者研修      | ビジネス部門内定者        | 81%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入社に向けての気持ち・マインドの準備をすすめるための研修</li> <li>・ ZOZO社員としての働き方を学ぶ</li> <li>・ 働くことへのイメージを深め、社会人になることを自分事化する</li> </ul>                  |
| 開発・デザイナー部門<br>新卒 内定者研修 | 開発・デザイナー部門<br>新卒 | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入社に向けての気持ち・マインドの準備をすすめるための研修</li> <li>・ ZOZO社員としての働き方を学ぶ</li> <li>・ 開発スキル確認のための実践研修</li> </ul>                                |

| 研修名称                      | 対象者            | 参加率           | 研修内容                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新任ブロック長向け勉強会              | 新任ブロック長        | 100%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 月次の新任ブロック長向けに実施する勉強会</li> <li>・ マネジメントとしての最初の心構えや TODOについて、人自、総務からレクチャー</li> </ul>                                                                   |
| 新任ブロック長向け / マネジメントワークショップ | 新任ブロック長        | 78.8%<br>(平均) | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメントスキル(育成・評価・管理) や心構えなどについて学ぶ機会</li> <li>・ マネジメントについてのナレッジ共有や悩み相談</li> <li>・ 上期・下期ごとの半期タームで開催</li> </ul>                                          |
| 本部長コミュニケーションワーク           | 本部長            | 100%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コミュニケーション構築をテーマに関係性を深めるワークを実施</li> </ul>                                                                                                             |
| ISMS セキュリティ研修             | 全社員            | 100%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ISMS運用に則ったセキュリティ運用のための研修</li> </ul>                                                                                                                  |
| サステナビリティ e-ラーニング          | 全社員            | 86%           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境(気候変動、廃棄物、生物、自然資本)、社会(人権・差別、DE&amp;I・女性活躍、社会貢献) など様々なテーマを設け、サステナビリティに関する理解・促進を目的とした研修</li> </ul>                                                   |
| コンプライアンス・DE&I 研修          | 全社員            | 100%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法律や法令の遵守、腐敗防止、ハラスメントの撤廃などコンプライアンスに関する様々なテーマを設け、事例を交えながらコンプライアンスに関する理解・促進</li> </ul>                                                                  |
| コンプライアンス研修・情報セキュリティ勉強会    | アルバイト / 派遣スタッフ | 100%          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンプライアンス: 法律や法令の遵守、腐敗防止、ハラスメントの撤廃などコンプライアンスに関する様々なテーマを設け、事例を交えて理解を促進させる</li> <li>・ 情報セキュリティ: データセキュリティ、データプライバシー(個人情報)、情報管理などを中心に理解を促進させる</li> </ul> |



| 研修名称                        | 対象者     | 参加率  | 研修内容                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 標的型攻撃メール訓練                  | 全社員     | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティ対策を目的とした標的型攻撃メールへの対応に関する研修</li> <li>・基礎知識や標的型攻撃メールへの対処方法など実例を使用</li> </ul>                                                |
| DE&I マネジメント研修               | 管理職     | 92%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・1人ひとり異なるメンバーとの対話や支援について考え、多様性を活かして価値を生み出すマネジメントを学ぶワークショップ型研修</li> </ul>                                                         |
| 評価者ワークショップ                  | 管理職     | 94%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価・フィードバックを行う際のポイントや注意点について学ぶ研修</li> <li>・役職別に評価方法についてとディスカッションし、評価者としてのスキルを磨く</li> </ul>                                       |
| 評価ガイドライン理解度<br>チェック e ラーニング | 管理職     | 95%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価制度の目的、ルール、評価エラーなど評価制度に対する理解度を確認する</li> <li>・成長を促進し、能力を最大限発揮できる環境を整える</li> </ul>                                               |
| 評価ガイドライン理解度<br>チェック e ラーニング | 一般社員    | 89%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価制度の目的、ルール、評価エラーなど評価制度に対する理解度を確認する</li> <li>・成長を促進し、能力を最大限発揮できる環境を整える</li> </ul>                                               |
| ダイバーシティ勉強会                  | 役員・執行役員 | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内における DE&amp;Iをしっかりと理解し、役員・執行役員全員がその概念や重要性を認識する勉強会</li> <li>・DE&amp;Iの基本的な概念から、その実践方法、そして組織文化にどのように根付かせるかについて詳しく解説</li> </ul> |

| 研修名称                   | 対象者       | 参加率  | 研修内容                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|-----------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| コンプライアンス研修             | 本部長以上     | 100% | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上級マネージャー向けのコンプライアンス内容に特化した研修</li> <li>・ 具体的な課題に対応するための知識とスキルを高める</li> </ul>                                                                                                            |
| ZOZO の 1on1 研修         | 全社員（任意参加） | -    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1on1をおこなうにあたってのコミュニケーション方法や能力開発（課題解決や目標達成支援）を促進するためのスキル向上のための研修</li> </ul>                                                                                                             |
| LY アカデミア<br>女性リーダークラス  | LY グループ社員 | -    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次世代女性リーダーの育成を目的とした、グループ企業や社外の女性リーダーの講演・トークセッション、グループワークなどを実施</li> <li>・ リーダーに必要なマインドセット・スキルセット・チームビルディングについて学ぶ</li> </ul>                                                              |
| KOEKAKE 研修             | 全社員（任意参加） | -    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンタル不調者への理解、その際のコミュニケーションやフォローの仕方についての研修</li> <li>・ スタッフ一人一人のメンタルケアへの理解促進</li> </ul>                                                                                                   |
| セキュリティ担当者向け<br>e ラーニング | ディレクター    | 75%  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ セキュリティ担当者を設ける目的、役割、ルールについて理解を深める研修</li> </ul>                                                                                                                                          |
| グループセキュリティ月間           | 全社員（任意参加） | -    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常を取り巻くリスクやインシデントの実例から対策など様々なテーマを設け、セキュリティリスクやインシデントメカニズム、リスクマネジメントなどを学ぶ研修</li> <li>・ ソフトバンクグループ内のセキュリティ意識向上を図ることを目的とし、各社 CISOメッセージ・全社共通 e-learning・有識者による特別講演・セキュリティクイズを展開</li> </ul> |

| 研修名称                   | 対象者       | 参加率 | 研修内容                                                                                                                                                    |
|------------------------|-----------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【女性活躍推進】<br>アイデアソン     | 全社員（任意参加） | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際女性デーに合わせ実施した女性活躍推進に関する研修</li> <li>・ 女性活躍についてスタッフ同士が本音で話し、推進のためのアイデアを出し合うワークショップを開催</li> </ul>                |
| 【女性活躍推進】<br>キャリアインタビュー | 全社員（任意参加） | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際女性デーに合わせ実施した女性活躍推進に関する研修</li> <li>・ インタビューを通して、ZOZOの先輩女性スタッフのキャリアの考え方や働き方について話を聞き、自身のキャリアの可能性を考える</li> </ul> |
| 【女性活躍推進】<br>キャリアデザイン研修 | 全社員（任意参加） | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国際女性デーに合わせ実施した女性活躍推進に関する研修</li> <li>・ 自分自身を振り返り、なりたい自分や叶えたい未来について考える</li> </ul>                                |
| キャリアデザイン研修             | 全社員（任意参加） | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性を理解して成果を出せる組織を作るための考え方（コミュニケーション、マネジメント）を学ぶ研修</li> </ul>                                                    |
| ダイバーシティ研修              | 全社員（任意参加） | -   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分自身のキャリアを振り返り、なりたい自分や叶えたい未来について考えていくワークショップ型の研修</li> </ul>                                                    |

## エンゲージメントサーベイ

当社は、社員のエンゲージメントや貢献意欲が高まることが、組織の活性化につながり、競争力強化につながると考えているため、働きがいのある職場づくりを目指して、3か月に1回、仕事の満足度、仕事の目的、幸福感、ストレスなどの設問で調査をおこなっています。

## 目標管理

半期に一度、組織のミッション・ビジョンに基づき社員一人ひとりが目標を設定します。半期後、各自の等級定義・バリュー行動・目標に対するパフォーマンス（成果や行動）を振り返ります。

## 自己申告制度

異動や将来のキャリアの希望などを社員自らが申告する制度を年に一度実施しています。

## 福利厚生

個々の特性を活かし、従業員が最大のパフォーマンスを発揮できるようなオフィス環境や、技術力向上を図るための様々な制度を提供しています。

[福利厚生](#)

## 数字で見るZOZO

商品取扱高やZOZOTOWN出店ブランド数、スタッフ数推移、平均年齢などZOZOの様々なデータを採用情報のページで公開しています。

[数字で見るZOZO](#)

当社は「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」を企業理念とし、世界中のすべての尊い個性がファッションでつながる未来を目指しております。ダイバーシティ経営を推進し、誰もが自分らしく自然に「自事（しごと）」（※）ができる仕組みづくりに取り組んでいます。事業の特性上、ファッションが好きな従業員が多いことから、従業員それぞれが個性豊かなファッションを楽しみ、ファッションを通じて互いの個性を理解し尊重し、多様性を大切にする独自の企業文化が醸成されております。また、役職や年次にとらわれることなく、フラットな組織の中でコミュニケーションが活発に生まれしており、管理職や中核人材への登用においても性別や国籍、キャリア採用者等の枠を超えた多様性の確保ができています。今後も、この環境を人材育成に活かしながら事業と共に社員も成長してまいります。

（※）当社では、仕事のことを「仕事（仕えること）」ではなく「自事（自然なこと）」であるという意味を込めて、「自事」と表記します。

## KPIと実績

| 重点取り組み                                 | KPI                       | 目標     | 目標年度  | 2023年度 |
|----------------------------------------|---------------------------|--------|-------|--------|
| DE&Iの推進による、すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現 | 取締役の女性比率                  | 30%以上  | 2030年 | 45.5%  |
|                                        | 上級管理職（部長以上）の女性比率          | 30%以上  | 2030年 | 12.8%  |
|                                        | 管理職の女性比率 ※1               | 40%以上  | 2030年 | 24.2%  |
|                                        | 労働者の男女の賃金の差異（全体） ※1※2     | 60%以上  | 2030年 | 56.4%  |
|                                        | 労働者の男女の賃金の差異（正規労働者） ※1※2  | 80%以上  | 2030年 | 73.0%  |
|                                        | 労働者の男女の賃金の差異（非正規労働者） ※1※2 | 106%以上 | 2030年 | 103.9% |
|                                        | 男性労働者の育児休業取得率（全体） ※1      | 100%   | 2030年 | 69.1%  |
|                                        | 男性労働者の育児休業取得率（正規労働者） ※1   | 100%   | 2030年 | 67.4%  |
|                                        | 男性労働者の育児休業取得率（非正規労働者） ※1  | 100%   | 2030年 | 77.8%  |

※1:ZOZOグループカバレッジ:94.3% ※2:男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合



## 多様性の確保に向けた人材育成方針

人材育成に関する社内環境の整備については、一般社員、管理職、全社員を対象とした様々な研修を実施しており、事業推進に必要な基礎知識を学ぶための研修やダイバーシティ推進研修など、社員の学ぶ環境を整えております。また、管理職については、選任評価基準に沿ったフィードバックを定期的の実施し、管理職内での縦横の連携を深めると共に、家庭環境やライフステージに応じた働き方のサポートを実施するなど、細部に応じたフォローアップをおこなっております。今後は中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略、人的資本制度をより充実させてまいります。

## 多様性の確保に向けた社内環境整備方針

当社はダイバーシティ経営を推進しており、性（身体の性や性表現、性自認、性的指向も含む）や国籍、価値観など互いの多様性を理解しあい、個々のライフスタイルに合わせた多様な働き方を応援するような仕組みづくりに取り組んでいます。社内規程における配偶者の定義には同性パートナーも含まれ、当社の社員はパートナーの性別にかかわらず、休暇、慶弔などの社内制度の適用を受けることが可能です。また、認定NPO法人ReBitによるLGBTQ+啓発に関するアドバイスを受け、事業活動への反映をおこなっております。さらに、これまでもZOZOグループの社員を対象に、LGBTQ+に対する正しい認識と理解を促進するため社内セミナーの開催や、LGBTQ+への連帯を示すため、ZOZOTOWNのサービスロゴをレインボーカラーに変更するなど様々な施策を

進めてきました。こうした職場におけるLGBTQ+への取り組みが評価され、「PRIDE指標2024」において最高評価「ゴールド」認定を獲得しています。外国籍・宗教に関する取り組みも実施しており、要望に応じて祈祷用のスペースを用意するなど、国籍や宗教により対応が必要な場合は都度検討し整備・改善をおこなっています。また、性別を問わず子育てしながら働く社員が働きやすい環境づくりに力を入れております。当社の育休取得率は女性100%、男性（正規雇用労働者）67.4%（2024年3月時点）、産休・育休後の復職率は100%（2024年3月時点）と非常に高く、毎年復職者の多い春には、復職者に向けた休職中の情報共有と交流の機会を設けているほか、育休中も任意で参加できるイベントを企画し、育児との両立を支援する取り組みをおこなっています。さらに、無意識の偏見や思い込み、ステレオタイプな考え方になっていないか、アンコンシャス・バイアスについての理解を深める研修を実施しました。

職場におけるLGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標2024」において「レインボー」認定を初獲得

D&Iをリードする企業を認定する日本最大のアワード「D&I AWARD 2024」において「ベストワークプレイス」認定を3年連続で取得

## 多様性の重視

当社は、[人権に関する基本方針（人権ポリシー）](#)で、多様性の重視について以下の宣言をおこない、取り組んでおります。

「私たちは、すべての人を個人として尊重し、政治的信念、思想、宗教、性・性自認・性的指向、身体的特徴、疾病、年齢、国籍、人種、民族などに拘わらず、差別や不利益な取扱いを許容せず、採用、評価、育成、配置、昇給・昇進、役職登用等の機会を均等とし、多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境を推進します。」

[2024年プライド月間の取り組み](#)

[2023年プライド月間の取り組み](#)

## アンコンシャスバイアスに関する取り組み

当社は、多様性や女性管理職比率の向上、男女間の賃金格差の是正にはアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を無くしていく必要があるという考えから、管理職を対象とした「DE&I マネジメント研修」や全社員を対象にした「広告配信物におけるDE&Iセミナー」などでアンコンシャス・バイアスについて取り扱っています。実施後のアンケートでは「自分自身が陥りがちなバイアスを知ること、対策することを学んだ」「アンコンシャスバイアスは誰にでもあるということに改めて気づくことが出来た」などの声が寄せられました。今後も、アンコンシャスバイアスに対する認識を高め、誰もが自分らしく活躍できる環境づくりを進めていきます。

## 多様性の確保に向けた人材育成方針



当社は、女性社員のさらなる活躍のため、女性活躍推進法の定めに基づく一般事業主行動計画を策定し取り組んでおります。当社の社員構成比は女性42.7%、男性57.3%（2024年3月時点）、課長相当職以上の女性管理職比率は24.2%（2024年3月時点）となっており、全国平均の12.7%※に比べ、高い数値となっております。また、執行役員などのロールモデルとなる社員が中心となり、ミートアップを実施しています。引き続きアンコンシャスバイアスを認識し、多様性を大切にしながら、経営戦略を推進するために適切な人材登用をおこなうことを基本としつつ、女性社員のさらなる活躍のための施策を積極的に推進し、女性管理職比率を向上させることに努めてまいります。

※女性管理職比率の全国平均は、厚生労働省「令和4年度雇用均等基本調査」を参考

[国際女性デーにキャリアに関する共同企画をLINEヤフー社と実施](#)

[ZOZO、山田進太郎D&I財団と42 Tokyoが共催する、中高生女子に向けたITエンジニアの職場体験プログラムに参画](#)

## 障がい者採用に関する取り組み

当社では法定を上回る3.35%（2024年6月時点）の雇用率で障がいのある従業員が在籍しており、管理部門、カスタマーサポート部門、商品管理部門など様々な部門に所属しています。一人ひとりの障がいに寄り添った配慮をおこなうことで、障がいの有無に限らず個性を発揮し自分らしく活躍できる会社を目指します。

### 主な取り組み

- ・定期的な面談（入社後3ヶ月は全員必須、以降は本人希望制）
- ・障がい者雇用スタッフ専用の相談窓口の設置（入社時に専用二次元コードを配布）
- ・勤怠不良発生時の面談（初回発生時のみ）
- ・長期休暇制度
- ・物流拠点の社員及びアルバイトスタッフに対して、年に1度障がい者雇用の研修を実施
- ・特別支援学校のグループ見学会及び職場実習の実施
- ・特別支援学校からの採用受け入れ
- ・全社総会で手話通訳の実施

## 主な合理的配慮

- ・筆談（メモ、チャット）、手話（指文字）、文字起こしアプリの使用（コミュニケーション支援）
- ・作業台の高さ・配置調整、フロア固定、エレベーター・スロープの設置、駐車場位置考慮（環境・設備のバリアフリー化）
- ・作業ローテーション配慮、シフトの調整（働きやすさの確保）
- ・耳栓やイヤマフの着用やサングラスの着用の許可（聴覚過敏・視覚過敏への配慮）

特別支援学校の生徒たちが製造したパンを物流拠点「ZOZOBASE」で販売

聴覚障がいを持つ社員のコミュニティ「ZOZOdeafコミュニティ」を設立、社員向けの手話勉強会を開催

「令和6年度障害者雇用優良事業所等表彰」において当社が「機構理事長表彰」、アルバイトスタッフが「機構理事長努力賞」と「社会福祉事業功労者等に対する知事表彰 自立更生者部門」を受賞

※これらの取り組みや合理的配慮の事例は主に物流拠点での実施例です

## 特別支援学校からの新卒採用者数

|      | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|------|--------|--------|--------|
| 採用者数 | 2名     | 3名     | 5名     |

※雇用形態：契約社員またはアルバイトスタッフ



## 外国人の中核人材への登用

当社は、アメリカ、ニュージーランド、タイ、ベトナム等にグループ会社を保有しており、各グループ会社の取締役・執行役員に外国人を登用しております。引き続き多様性を大切にしながら、適切な人材登用をおこなってまいります。なお、経営戦略の推進に海外ビジネスの経験者が必要な場合には、国籍にかかわらず、適切な人材の登用をおこなってまいります。

## キャリア採用者の中核人材への登用

当社の2023年度の新規中途採用者数は、171名（男性100名、女性71名）です。業務執行取締役および執行役員はすべて中途採用者である等、多くのキャリア採用者を管理職・中核人材として登用しております。なお、新卒採用者かキャリア採用者かにかかわらず、引き続き多様性を大切にしながら、適切な人材登用をおこなってまいります。

## アルバイトスタッフの社員への登用

当社では、アルバイトスタッフが正社員になるための社員登用制度を設けています。中途採用選考と同様に書類選考や面接を実施しており、選考後にはフォロー面談を実施しています。本制度を活用し、2023年度は7人が正社員となりました。

## 社員の子育て支援に関する取り組み

当社では、子育てしながら働く社員が働きやすい環境づくりに力を入れています。当社の育休取得率は女性100%、男性（正規雇用労働者）67.4%（2024年3月時点）、産休・育休後の復職率は100%（2024年3月時点）と非常に高く、毎年復職者の多い年度初めには、復職者に向けた休職中の情報共有と交流の機会を設けているほか、育休中も任意で参加できるイベントや補助金を活用して利用できる家事代行サービスの導入など、自事と育児の両立を支援する取り組みをおこなっています。

ZOZOグループは、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」の実現を目指し、ファッションとテクノロジーを活用し、環境面・社会面の課題解決にステークホルダーと共に取り組んでいます。

### KPIと実績

| 重点取り組み         | KPI                            | 目標    | 目標年度  | 2023年度   |
|----------------|--------------------------------|-------|-------|----------|
| 持続可能な地域づくりへの貢献 | 20歳未満の次世代と「つながり」を持ち地域の活性化に貢献する | 100万人 | 2030年 | 272,490人 |

## 地域社会との関わり

当社は重点取り組みである「持続可能な地域づくりへの貢献」を目指し、拠点地域を中心とした皆様と一体となり、様々な取り組みをおこなっています。

### 千葉市、千葉大学と包括的連携協定を締結



2019年2月に、千葉市および国立大学法人千葉大学とそれぞれ包括的連携協定を締結しました。千葉市との協定は、双方の資源、ノウハウを有効に活用した協働を推進し、企業と行政の両面から街の個性や魅力を高め、未来へつなぐまちづくり、地域の一層の活性化などを目的としています。また、千葉大学との協定は、人的・知的資源の交流などを通して、学術・文化の振興と地域経済の活性化を図り、地域社会へ貢献することを目的としています。

[千葉市、千葉大学と包括的連携協定を締結](#)

## 産学官連携の「ちばアントレプレナーシップ教育 コンソーシアム Seedlings of Chiba」に参加



当社は産学官連携の「ちばアントレプレナーシップ教育コンソーシアム Seedlings of Chiba」に参加し、次世代の産業を担う子どもたちの起業家精神を育む機会の創出に努めています。

[ZOZO、産学官連携の「ちばアントレプレナーシップ教育 コンソーシアム Seedlings of Chiba」に参加](#)

## つくば市と包括連携協定を締結



当社は茨城県つくば市と「地域活性化・次世代支援及びSDGsの推進に係る包括連携協力に関する協定を締結しました。今後、両者が有する資源やノウハウ、個性などを活かした取り組みを緊密な連携のもと実施することで、地域社会の活性化及び次世代支援を推進し、持続可能な地域づくりへの貢献を目指します。

[ZOZO、茨城県つくば市と包括連携協力に関する協定を締結](#)

## 地元地域での雇用創出

当社では、地域経済への貢献および地域との連携強化を目的として、物流拠点における地域人材の積極的な採用を推進しております。当社の物流拠点「ZOZOBASE習志野」および「ZOZOBASEつくば」において、それぞれの拠点周辺地域（千葉県および茨城県）に在住する従業員を多数雇用しており、「ZOZOBASE習志野1・習志野2」においては、アルバイトスタッフ1,588人のうち1,495人（94.1%）が千葉県在住、また、「ZOZOBASEつくば1・つくば2・つくば3、DPLつくば中央」においては、アルバイトスタッフ2,937人のうち2,853人（97.1%）が茨城県在住と、地元地域での雇用を創出しています。



## 教育支援

当社は重点取り組みである「持続可能な地域づくりへの貢献」を目指し、拠点地域を中心とした学校団体と連携し次世代に向けた様々な教育支援をおこなっています。

### 出前授業



当社は拠点地域の学校へ出前授業をおこなっています。当社のカルチャーやビジネスの特性を活かしたデザインやデータサイエンスなど様々な授業をおこなっています。2024年度には約150校、通算で300校以上の小学生から大学生に向けて、出前授業を実施しました。

次世代を支援する出前授業、通算300校達成！

2023年度は小中高生・大学生に向け全国108校で出前授業を実施

## キャリア教育副教材



千葉県の全公立中学校の中学2年生、千葉市、船橋市、柏市、八千代市、成田市、印西市の小学6年生、約8万人に当社の自事(※)の内容や想いを掲載したキャリア教育副教材を配布しています。

※当社では、仕事のことを「仕事(仕えること)」ではなく「自事(自然なこと)」であるという意味を込めて、「自事」と表記します。

[千葉県のキャリア教育副教材にZOZOの自事について掲載](#)

## 教職員研修



当社は千葉市の教職員10年目となる中堅教職員研修に協力し教職員向けの研修を実施しています。研修では当社のサービスや事業の体験だけでなく、大切にしている想いやマインドをテーマとしたワークショップなどを実施し、次世代を指導する教職員へも支援をおこなっています。



## 地域密着の従業員向け優待制度「ZOZOコネ」



当社は、持続可能な地域づくりを目指す取り組みとして、拠点地域の飲食店様などと連携し、地域密着の優待制度「ZOZOコネ」を従業員へ提供しています。従業員は優待を受けることによって、拠点周辺の店舗を積極的に利用し還元することによって地域活性化につなげています。

[地域密着の社員向け優待制度「ZOZOコネ」開始](#)

## ZOZOの広場



当社の本社屋にあるスペースに「ZOZOの広場」を設置し、近隣の方々へ憩いの場として無料開放しています。小さなお子様や学生など様々な方に活用いただいております、また地域で開催されるイベントの際などにも場所を提供し活用いただいております。

## その他地域との取り組み

ZOZOが本社を構える西千葉の魅力を伝えるオリジナルコーヒーを発売

物流拠点「ZOZOBASEつくば」において茨城県産のお弁当を販売

2022年は西千葉産蜂蜜のお年賀を制作

千葉市、千葉大学と包括的連携協定を締結

千葉市の中学校男子バレーボール部のユニフォームをZOZOがデザイン

ZOZO本社屋のある西千葉で、歩道橋ネーミングライツを取得

2021年は新社屋をデザインしたお年賀を制作



## スポンサー活動

当社はスポーツに関わる様々な活動を通して、重点取り組みである「持続可能な地域づくりへの貢献」を目指しています。

### ZOZO CHAMPIONSHIP



ゴルフツアー運営団体とスポンサー契約を締結し、2019年秋から「[ZOZO CHAMPIONSHIP](#)」を拠点地域である千葉で開催しています。大会を通じて、世代や性別、国境を超えて愛されるゴルフというスポーツがもたらすポジティブなパワーで世界中へ感動や希望をお届けすることにより、企業理念の実現や地域活性化を目指しています。また、大会を通じて次世代を担う子どもたちや若者に対してのチャリティーやボランティア活動を実施しています。

[PGA TOURトーナメント「ZOZO CHAMPIONSHIP 2024」](#)を通じ総額約3,800万円を寄付

## ZOZOマリンスタージアム



当社の拠点地域にある千葉マリンスタージアムのネーミングライツを取得し、2016年12月より同スタジアムの名称を「ZOZOマリンスタージアム」とし、千葉市や本拠地球団の千葉ロッテマリーンズなど関係者様と連携し地域活性化に向け様々な企画をおこなっています。

千葉マリンスタージアムの命名権取得、「ZOZOマリンスタージアム」に決定

ZOZOマリンスタージアムのスタッフが着用する新クルーユニフォームをZOZOがプロデュース

ZOZOマリンスタージアムの「旧クルーユニホーム」を「古着deワクチン」に提供

## ZOZOPARK HONDA FOOTBALL AREA



当社の拠点地域にある、元サッカー日本代表 本田圭佑選手の所属事務所「HONDA ESTILO株式会社」が運営するスポーツ施設のメインスポンサーとして、施設のネーミングライツを取得しています。同施設名は、地域を中心とした子どもから大人までたくさんの人々が集い、新しい才能が開花する基点となってほしいという願いを込めて「ZOZOPARK HONDA FOOTBALL AREA」と名付けました。施設に来場する様々な世代の方々に、楽しんでご利用いただけるよう、HONDA ESTILO株式会社様と様々な連携をおこなっています。

本田圭佑選手の所属事務所が運営する施設の命名権を取得！「ZOZOPARK HONDA FOOTBALL AREA」に決定



## ジェフユナイテッド市原・千葉



当社の拠点地域である千葉に拠点を置くプロサッカークラブの「ジェフユナイテッド市原・千葉」へ2015年より協賛しています。ジェフユナイテッド市原・千葉様協力のもと、ユニフォームやグッズのデザインなどを手掛け、地域活性化に努めています。

## アルティéri千葉



**ZOZO × ALTIRI CHIBA × Chiba University**

当社の拠点地域である千葉に拠点を置く、プロバスケットボールクラブ「アルティéri千葉」とブランドパートナーとして協業しています。ZOZOTOWNでのアルティériオリジナルグッズの販売のほか、運営する株式会社アルティériと国立大学法人千葉大学と共に、独自開発した計測テクノロジー「ZOZOSUIT」を活用した共同取り組みを開始することを発表いたしました。本取り組みを通じ、スポーツ分野における「ZOZOSUIT」活用の可能性を探るとともに、三者が共に拠点を置く千葉への地域貢献を目指します。

[ZOZO・アルティéri千葉・千葉大学の三者で、ZOZOSUIT 2を活用した共同取り組みを開始](#)

## テゲバジャーロ宮崎



当社の拠点地域である宮崎市に拠点を置くプロサッカーチーム「テゲバジャーロ宮崎」とクラブビジョン推進パートナーシップを締結しています。主に中高生で構成されたアカデミーへの支援や、地域と様々な施策など、当社の宮崎オフィスのスタッフを中心に地域活性化に努めております。

[テゲバジャーロ宮崎とのクラブビジョン推進パートナーシップ契約を締結](#)



## 寄付/支援/ボランティア活動

当社は重点取り組みである「持続可能な地域づくりへの貢献」を目指し、災害など様々な事象に対し、寄付やボランティアなど支援活動をおこなっています。

### 災害支援





当社は災害や人災で、多くの方々が苦しんでいる環境を一刻も早く復旧させるための支援活動として寄付や物資支援、協賛など様々な復興支援をおこなっています。

ZOZO、ウクライナ人道支援チャリティーTシャツの売上金2億8,371万5,060円を全額寄付  
「ツール・ド・東北」に協賛・初参加

緊急災害対応アライアンス「SEMA」に加盟

新型コロナウイルス対策支援チャリティーTシャツ「SAVE FASHION, SAVE THE TOWN TEE」販売

ZOZOTOWNでのチャリティーTシャツ販売を通じた社会支援活動として、アパレル企業445社へ「消毒用ハンドジェル」計11,756本を提供

令和元年台風19号の被災地支援、「復興支援缶バッジ presented by ZOZO CHAMPIONSHIP」を制作

東北地方太平洋沖地震災害支援チャリティーTシャツ売上 総額約3億5千万円を寄付  
台風被害への復興支援により、紺綬褒章を受章

2018年平成30年7月豪雨：岡山・広島・愛媛県へ義援金

2016年熊本地震復興支援のため、10日間のZOZOTOWN売上の1%を寄

2015年ネパール大地震復興支援のため、4日間のZOZOTOWN売上の5%を寄付

東日本大震災チャリティーTシャツ売上寄付

2003年イラク戦争チャリティーTシャツ販売売上全額寄付

## 児童養護施設への支援



当社は次世代を担う子どもたちへの支援の一環で、千葉市内にある児童養護施設との連携をおこなっています。施設内で実施されるイベントに参加するなど、交流を図り、様々な施設で暮らす子どもたちを支援できるような活動を目指していきます。

[新たな門出を迎える児童養護施設の子どもたちへの支援企画を実施](#)

## 特別支援学校との連携



当社は障がい者雇用に向けた取り組みとして、特別支援学校との連携をおこなっています。物流拠点「ZOZOBASE」には障がいを持ちながら活躍しているスタッフが多数いますが、多くは地域の支援機関や特別支援学校との連携があって雇用が実現しています。連携の中で雇用以外にも様々な取り組みを計画、実施しています。

特別支援学校の生徒たちが製造したパンを物流拠点「ZOZOBASE」で販売



## ボランティア活動



当社は重点取り組みである「持続可能な地域づくりへの貢献」を目指し、事業を通して、様々なボランティア活動をおこなっています。

物流拠点「ZOZOBASEつくば」周辺の清掃活動

「ZOZO Beach Clean Action」を実施

## インクルーシブウェアの受注生産「キヤスク with ZOZO」



当社は、障がい当事者を含めたすべての人がファッションを楽しめる世界を実現するため、当社が展開する生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を通じて、ファッションブランドがZOZOTOWN上でインクルーシブウェアを受注販売できるサービス「キヤスク with ZOZO」を提供しています。

障がい当事者は、障がいの種類や程度により一人ひとり異なるファッションの悩みを抱えており、毎

日着る服を選ぶ際には「着やすさ」を優先せざるを得ず、その結果として服の選択肢が限られてしまっています。

そのような悩みを解決するため、ZOZOの生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」と、障がいや病気のある人への服のお直しオンラインサービスを提供する「キヤスク」が協業し、第一弾として車椅子ユーザーの悩みに応えるパンツを2024年8月より販売しています。

Made by ZOZOでブランドのインクルーシブウェア生産を支援 「キヤスク with ZOZO」8月10日に提供開始

## コミュニティ投資

当社は、マテリアリティで特定した「次世代育成・地域との連携強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進」を重要課題と捉え、事業活動および社会貢献の両面から地域活性化の推進や投資をおこなうことで、マテリアリティの解決に向けた取り組みをおこなっています。

| 団体名、候補者名                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 詳細                                                                 | 2023年度の支払総額 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|
| 一般社団法人千葉県障がい者スポーツ協会<br>児童養護施設 房総双葉学園<br>児童養護施設 恩寵園<br>児童養護施設ほうゆう・キッズホーム -<br>社会福祉法人鳳雄会<br>社会福祉法人 福祉楽団<br>スペシャルオリンピックス日本・<br>千葉 千葉県内特別支援学校（6校）<br>千葉市教育みらい夢基金<br>千葉市学校外教育バウチャー事業<br>千葉県児童福祉施設協議会<br>千葉大学教育学部附属特別支援学校<br>児童養護施設 千葉みらい響の杜学園 -<br>社会福祉法人 天祐会<br>日本高等学校・中学校ゴルフ連盟<br>認定 NPO 法人カタリバ<br>認定 NPO 法人キッズドア<br>特定非営利活動法人 HUG for ALL<br>認定 NPO 法人ブリッジフォースマイル<br>認定 NPO 法人 ReBit | ジュニアゴルファーの育成や青少年教育の支援金として PGA TOUR トーナメント「ZOZO CHAMPIONSHIP」を通じた寄付 | 38,035,354円 |



| 団体名、候補者名                      | 詳細                                | 2023年度の支払総額 |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 石川県                           | 石川県能登半島地震 寄付金                     | 5,000,000円  |
| 認定 NPO 法人 ReBit               | LGBTQ+をテーマとした出前授業・LGBTQ+啓発のための寄付金 | 250,000円    |
| 公益社団法人 Marriage For All Japan | 婚姻の平等（同性婚の法制化）の推進に関する寄付金          | 250,000円    |
| その他                           | —                                 | 578,272円    |

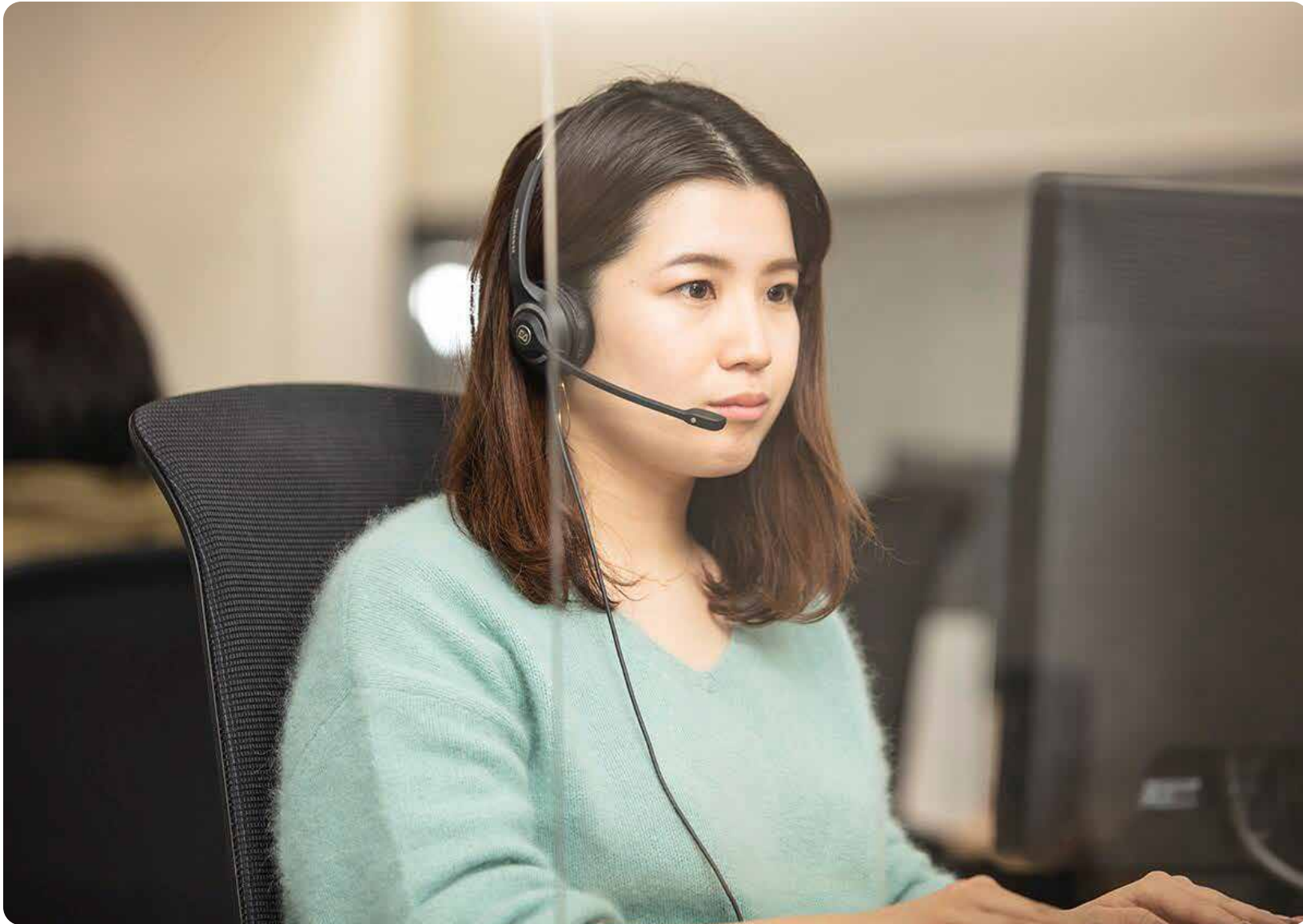
PGA TOURトーナメント「ZOZO CHAMPIONSHIP 2024」を通じ総額約3,800万円を寄付

2024年プライド月間の取り組み

次世代を支援する出前授業、通算300校達成！

## サービス品質の向上

高品質で安全・安心な商品やサービスを提供し、お客様満足度の一層の向上を目指します



## 商品管理・梱包作業等に関して

ブランド様の大切な商品をお預かりし、ご購入いただいたお客様の期待に沿えるよう、スタッフマネジメント・作業手順・フローの確認を随時実施し、弊社の定める品質の保持、更なる品質改善をおこなっています。

## お客様の声の活用

ZOZOTOWNカスタマーサポートセンターは、「お客様と友達になる」という理念のもと、お客様一人ひとりのご意見やお気持ち、背景を汲み取り、身近な友人に対するような心遣いで思いやりをもって対応しています。こうしたカスタマーサポート運営が評価され、2022年3月にはセンター運営を評価する「HDI-Japan」の「HDI五つ星認証プログラム」において、最高評価である「五つ星認証」を、アパレル業界で初めて3回連続（※）で取得いたしました。日頃、お客様よりいただいたご意見や、お客様満足度測定の結果は、ZOZOTOWNカスタマーサポートセンター内の分析チームにて、可視化させ、分析をおこなっています。分析結果は、対応品質の改善・FAQ、AIチャットBOTによる自己解決向上につなげており、対応品質向上・利便性の向上に努めています。また、重要情報に関しては、担当事業部や経営幹部への報告をおこない、お客様のご意見を主とした改善活動を推進しています。

※認定は2年間有効のため当社では2年ごとに監査を受けており、2017年から3回連続で「五つ星認証」を取得しています。

ZOZOTOWNカスタマーサポートセンター、「HDI五つ星認証」をアパレル業界で初めて3回連続取得

## ISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証（ISO9001認証）を取得

当社はお客様からの注文後に商品の生産（受注生産）をおこない、需要に応じた適正量の生産が可能な生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を開発し、取引先ブランドへ提供しています。また、当社の生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の生産をおこなう中国の提携工場ではISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証（ISO9001認証）を取得しています。

| グループ会社名      | 所在地    | 認証取得年月  |
|--------------|--------|---------|
| 南通卓騰信息科技有限公司 | 中国 江蘇省 | 2023年3月 |

## マーケティング活動

当社は、関係法令や社内規定、社内研修を通し、他者の権利や信用、名誉を侵害せず、誤解や不快感を招かない招かない内容・表現とするべく徹底して、責任あるマーケティング活動をおこなっています。

## 責任ある広告・宣伝活動

当社は、広告・宣伝活動のコミュニケーション活動を通してステークホルダーに適切なイメージを伝えるために、高い倫理観（人権・環境・秘密情報・知的財産権・個人情報などへの配慮）を持ち、各メディアが設ける基準に厳密に従い、誹謗中傷、差別的表現、誇大表現、宗教や政治的信条などに十分に配慮しています。

これらに関連する内容を広告配信の対象外とし、責任を持って広告活動をおこなっています。

また、商品やサービスに関する正確な情報を提供し、社会・環境への影響について誇張するような表現や、顧客に誤解を与えるような表現をしないよう、法務部門と連携して「著作権法」「景品表示法」等の各種法令の順守徹底や業界ガイドライン、過去のユーザーからのご指摘、様々なステークホルダーの視点を考慮し、誤解や不快感を与えることのない、正確で節度ある広告・宣伝を心がけています。

## 広告審査体制

当社は、ユーザーの皆さまへより有用性のある広告を提供し、より良い広告体験をしていただけるよう、広告媒体としての価値を向上させるだけでなく、広告手法や広告そのものの信頼性を高めるための取り組みをおこなっています。

ZOZOTOWNの広告プランでは、広告の内容や表示、表現について広告掲載・運用基準を設けております。広告主の業種及び広告する商品またはサービスが、当社の設けている約款の基準に反すると判断される広告の掲載はおこないません。また、法令や公序良俗に反する広告でないかなどの表現審査を行い、掲載の可否または広告内容の変更を決定します。

 [広告掲載約款](#)

# 環境

環境マネジメント

気候変動

廃棄物

自然資本



ZOZOグループは、生産拠点において環境マネジメントの国際規格であるISO14001の認証を取得し、ISO14001を基本とする環境マネジメントシステムを構築しています。また、環境課題として特に重要と考えているものはKPIを策定し、他にも従業員の環境レベル向上のための研修などをおこなっています。

### ISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証（ISO9001認証）を取得

当社はお客様からの注文後に商品の生産（受注生産）をおこない、需要に応じた適正量の生産が可能な生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を開発し、取引先ブランドへ提供しています。また、当社の生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の生産をおこなう中国の提携工場ではISO14001認証、ISO45001認証、QMS認証（ISO9001認証）を取得しています。

| グループ会社名      | 所在地    | 認証取得年月  |
|--------------|--------|---------|
| 南通卓騰信息科技有限公司 | 中国 江蘇省 | 2023年3月 |

# 環境に関する基本方針

ZOZOグループは、「パリ協定」に賛同し、気候変動による影響を軽減するため、関連する積極的な情報開示と温室効果ガス排出量削減目標の達成を目指します。また、事業を通して環境の維持・保全に積極的に関わり、持続可能な社会の実現に貢献します。

## 1. 脱炭素社会の実現

省エネルギー、省資源、廃棄物削減、再利用、リサイクルなどに関わり継続的な改善に努め、CO<sub>2</sub>の削減を進めます。

## 2. 自然資本の保全

環境保全活動への社員参加の促進、グリーン調達の実施、環境対策に関わります。

## 3. 法令の遵守

国内外の環境関連の法律、条例及び国際ルールや慣行等を遵守します。

## 4. 社会との連携

多様なステークホルダーの皆様と環境課題の解決に関わり、持続可能な社会の実現を目指します。

## 5. 教育・研修の充実

本方針および環境課題を全従業員に周知するとともに、教育・研修をおこないます。

## 6. 環境情報の開示

環境に関する方針・情報を開示し、透明化を推進します。

※環境に関する基本方針は 2021 年 10 月 18 日の取締役会にて承認 ※製品・サービス、物流・ロジスティクスも対象にしています

当社は、自社の事業活動での温室効果ガス排出量（スコープ1&2）を2030年までに実質ゼロにするという「2030カーボンニュートラル宣言」（※1）に加え、取引先などで排出される温室効果ガス排出量（スコープ3）も含めたサプライチェーン排出量を、2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」（※2）の実現に取り組んでいます。

スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

※1 2022年2月に「2030カーボンニュートラル宣言」を発表

※2 2023年1月に「ネットゼロ」を発表

2030年度までに温室効果ガス排出量を実質ゼロにする、「2030カーボンニュートラル宣言」を発表

## TCFD



### TCFDへの賛同

ZOZOグループは、2022年2月にTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）（※）への賛同を表明し、TCFDの提言に基づいた気候関連のリスクと機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の開示をおこなっております。

※TCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）は、主要国の中央銀行や金融監督当局などが参加する国際機関であるFSB（金融安定理事会）によって設立されたタスクフォースで、2017年6月に「気候関連のリスクと機会について情報開示をおこなう企業を支援すること」との提言を公表しています。

## ガバナンス

ZOZOグループでは、取締役会において気候変動の課題を扱うことにより、戦略の立案・実行が効果的におこなわれると考えており、気候変動を含めた環境に関する重要事項を取締役会で審議・決議しております。また、執行側でのマネジメント機関として設けたSDGs推進委員会では代表取締役社長兼CEOが委員長を務め、環境マネジメントの統括責任者として当社の気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や、取り組み実績の進捗確認をおこない、SDGs推進委員会で審議された重要事項を取締役会にて決議します。

[当社のガバナンス体制図](#)

## 戦略

将来の気候変動のシナリオは気候変動に関する政府間パネル（IPCC）に基づいた「[FASH-ION INDUSTRY CHARTER FOR CLIMATE ACTION](#)」と「[A Roadmap to Net-zero Emissions for the Apparel Sector](#)」を使用してシナリオ分析をおこない、気候変動に関連するリスク・機会の抽出をおこないました。

| TCFD提言に基づくリスクと機会の分類 |       |       | 内容                                     | 時間軸 |    |    | 対応計画                                                                                        | 財務影響 |   |   |
|---------------------|-------|-------|----------------------------------------|-----|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|                     |       |       |                                        | 短期  | 中期 | 長期 |                                                                                             | 小    | 中 | 大 |
| リスク                 | 移行リスク | 政策と法律 | 炭素税など新たな環境に対する税負担                      |     | ●  | ●  | 再生電力の導入<br>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入<br>空調最適制御システム「EMS-AJ」を導入<br>ネットゼロ達成に向けた活動の推進               | ●    |   |   |
|                     |       |       | 素材(梱包資材・販売製品)に対する規制強化                  |     | ●  | ●  | 環境配慮素材の使用率向上<br>新素材の開発・開発支援<br>取引先様への啓もう                                                    |      | ● |   |
|                     |       |       | 配送(入出荷)に対する規制強化                        | ●   | ●  |    | 適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化<br>幹線輸送における積載効率の向上<br>「置き配」サービスの提供<br>「注文のおまとめ」機能の導入<br>ヤマト運輸株式会社様との協働 | ●    | ● |   |
|                     |       |       | グリーンウォッシュに対する販売規制強化                    |     | ●  | ●  | グリーンウォッシュに対する規制遵守の徹底<br>取引先様への啓もう<br>取引先様へ環境監査を実施                                           |      | ● |   |
|                     |       | 技術    | 環境配慮型オペレーションへの変更によるコスト上昇               | ●   | ●  | ●  | 物流オペレーションの効率化<br>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入<br>空調最適制御システム「EMS-AJ」を導入                             | ●    |   |   |
|                     |       |       | 環境配慮型の生産方式や素材の変更によるコスト上昇               | ●   | ●  | ●  | 環境配慮型の生産方式や素材の開発・イノベーションの推進                                                                 |      | ● |   |
|                     |       | 市場    | 環境に関する意識と消費行動の変化により環境配慮されていない商品の需要低下   |     | ●  |    | 顧客の意識に対応する商品開発<br>環境配慮された商品の展開を拡大                                                           |      | ● |   |
|                     |       |       | 環境配慮型製品への移行に伴う製品価格の高騰                  | ●   | ●  |    | 新素材の開発・開発支援                                                                                 |      | ● |   |
|                     |       |       | 電力や原油などのエネルギー価格の高騰                     | ●   | ●  |    | 再生電力の導入<br>省エネルギー設備の導入<br>ネットゼロ達成に向けた活動の推進                                                  | ●    |   |   |
|                     |       | 評判    | 環境課題に関する対応が不十分なことによるレピュテーションリスクや企業価値低下 | ●   | ●  |    | 国際基準に準拠して環境課題に対応                                                                            |      | ● |   |
|                     |       |       | 環境課題に関する対応が不十分なことによる取引先からの取引停止         |     | ●  | ●  | 国際基準に準拠して環境課題に対応                                                                            |      | ● |   |
|                     |       |       | 環境課題に関する対応が不十分なことによる投資家からの評価の低下        | ●   | ●  |    | 国際基準に準拠して環境課題に対応                                                                            |      | ● |   |

| TCFD提言に基づくリスクと機会の分類 |        |        | 内容                                        | 時間軸 |    |    | 対応計画                                                                                                                                                   | 財務影響 |   |   |
|---------------------|--------|--------|-------------------------------------------|-----|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|                     |        |        |                                           | 短期  | 中期 | 長期 |                                                                                                                                                        | 小    | 中 | 大 |
| リスク                 | 物理的リスク | 急性     | 自然災害や気候変化による製品の製造や調達コスト、製品単価の上昇           |     | ●  | ●  | ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化<br>生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化                                                                                     |      |   | ● |
|                     |        |        | 自然災害による事業所、物流拠点、データセンター、販売製品の損害           |     | ●  | ●  | 拠点の分散化<br>BCP対策強化<br>取引先様の事業継続体制の調査                                                                                                                    |      |   | ● |
|                     |        |        | 感染症リスク(新型コロナウイルス感染症等)による消費者需要の変化          | ●   | ●  | ●  | OMOプラットフォーム「ZOZOMO」<br>リアル店舗「niasukab by ZOZO」<br>計測テクノロジー(ZOZOSUIT, ZOZOMAT, ZOZOGLOSS)<br>アパレル以外のカテゴリー拡大(ZOZOSHORES, ZOZOCOSME)                      | ●    |   |   |
|                     |        |        | 異常気象への対応のための設備投資によるコスト上昇                  | ●   | ●  | ●  | オペレーションの自動化<br>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入<br>空調最適制御システム「EMS-AI」を導入                                                                                          | ●    |   |   |
|                     |        | 慢性     | 温暖化による冬物重衣料の需要低下                          |     | ●  | ●  | アパレル以外のカテゴリー拡大(ZOZOSHORES, ZOZOCOSME)<br>テクノロジーの収益化                                                                                                    | ●    |   |   |
|                     |        |        | 気温上昇、海面上昇などにより原料の枯渇                       |     | ●  | ●  | ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化<br>生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化                                                                                     | ●    |   |   |
| 機会                  | 資源効率性  | 資源効率性  | ペーパーレス化など資源の効率化                           | ●   |    |    | ZOZOTOWNの納品書集積収書を電子化<br>電子契約サービスを導入し契約書をWeb完結型に変更                                                                                                      | ●    |   |   |
|                     |        |        | 梱包資材の改良・適正化・再利用                           | ●   |    |    | プラスチック素材の緩衝材を再生紙100%の緩衝材に変更<br>過剰梱包を防ぐため、複数サイズの配送用資材を用意し、商品に合わせて梱包<br>梱包する際に適正サイズの資材を容易に選択できる仕組みを導入<br>繰り返し利用できるリユースバッグを導入<br>FSC認証段ボールやバイオマス素材の袋資材を採用 | ●    |   |   |
|                     |        |        | 輸送配送の効率化                                  | ●   | ●  |    | 適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化<br>幹線輸送における積載効率の向上<br>「置き配」サービスの提供<br>「注文のおまもり」機能の導入<br>ヤマト運輸株式会社様との協働                                                            |      | ● |   |
|                     | エネルギー源 | エネルギー源 | 環境配慮型オペレーション(省エネ化など)を構築することによりエネルギー消費量の削減 |     | ●  | ●  | 物流オペレーションの効率化<br>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入<br>空調最適制御システム「EMS-AI」を導入                                                                                        |      | ● |   |
|                     |        |        | 環境配慮型サービス(リユース、受注生産など)の開発や提供による競争優位性獲得    |     | ●  | ●  | ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化<br>生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化                                                                                     |      |   | ● |
|                     |        |        | 環境配慮型物流オペレーションを構築することにより競争優位性獲得           |     | ●  | ●  | ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化<br>生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化<br>物流に関する取り組み強化<br>株式会社プロロジス様との協働                                                   |      |   | ● |
|                     |        |        | 環境配慮の動きにより製品数(在庫数)が適正化されることにより物流の運用効率向上   |     | ●  |    | 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化                                                                                                                        |      |   | ● |
|                     |        |        |                                           |     |    |    |                                                                                                                                                        |      |   |   |
|                     |        |        |                                           |     |    |    |                                                                                                                                                        |      |   |   |



| TCFD提言に基づくリスクと機会の分類 |    | 内容                                     | 時間軸 |    |    | 対応計画                                                                                                                          | 財務影響 |   |   |
|---------------------|----|----------------------------------------|-----|----|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|
|                     |    |                                        | 短期  | 中期 | 長期 |                                                                                                                               | 小    | 中 | 大 |
| 機会                  | 市場 | 環境需要に対応した製品やサービスの提供による新規顧客獲得や既存顧客の利用拡大 |     | ●  | ●  | ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSUED」の推進強化<br>生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化                                                           |      |   | ● |
|                     |    | ステークホルダーとの連携やテクノロジーの開発により新たな市場の創出      | ●   | ●  | ●  | ボディーマネージメントサービス「ZOZOFIT」の推進強化<br>サステナブル情報コンテンツ「elove by ZOZO」の推進強化                                                            |      | ● |   |
|                     |    | 感染症リスクの増加による消費者行動の変化に伴う成長機会の拡大         | ●   | ●  | ●  | OMOプラットフォーム「ZOZOMO」<br>リアル店舗「nizulab by ZOZO」<br>計測テクノロジー（ZOZOSUIT、ZOZOMAT、ZOZOGLOSS）<br>アパレル以外のカテゴリー拡大（ZOZOSHORES、ZOZOCOSME） | ●    |   |   |

※短期：2024～2027年、中期：2027～2030年、長期：2030～2050年

## リスク管理

気候関連リスクに関しては、サステナビリティを専任で担当しているコミュニケーションデザイン本部（サステナビリティ推進ブロック）が把握、事業に影響を与える気候関連リスク・機会を洗い出し、その後、代表取締役社長兼CEOが委員長を務める「SDGs推進委員会」で議論をおこない、取締役会に報告しております。また、リスクマネジメント委員会では、ZOZOグループ横断で重要リスクを特定しリスク管理を実施しております。

## 指標と目標

当社は、自社の事業活動での温室効果ガス排出量（スコープ1、2）を2030年までに実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」（※1）に加え、間接的に排出される温室効果ガス排出量（スコープ3）も含めたサプライチェーン排出量を、2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」（※2）の実現に取り組んでいます。

スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

スコープ2：他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出

スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

※1 2022年2月に「2030カーボンニュートラル宣言」を発表 ※2 2023年1月に「ネットゼロ」を発表

## 温室効果ガス排出量削減目標と実績（単位：t-CO<sub>2</sub>）

| 対象スコープ              | 基準年排出量  | 排出量実績            | 排出量実績             | 目標年排出量          |                   |              |
|---------------------|---------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------|
|                     | 2020年度  | 2022年度           | 2023年度            | 2025年度          | 2030年度            | 2050年度       |
| スコープ1               | 5       | 30<br>(△500%)    | 34<br>(△580%)     | 1<br>(▲80%)     | 0<br>(▲100%)      | 0<br>(▲100%) |
| スコープ2<br>(マーケット基準)  | 8,032   | 589<br>(▲93%)    | 237<br>(▲97%)     | 1,607<br>(▲80%) | 0<br>(▲100%)      | 0<br>(▲100%) |
| スコープ2<br>(ロケーション基準) | 8,209   | 9,439<br>(△15%)  | 12,252<br>(△50%)  | 1,642<br>(▲80%) | 0<br>(▲100%)      | 0<br>(▲100%) |
| スコープ3               | 411,919 | 403,048<br>(▲2%) | 224,593<br>(▲46%) | —               | 238,913<br>(▲42%) | 0<br>(▲100%) |

## SBTi

当社は、2023年3月にパリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets (サイエンス・ベースド・ターゲット) (以下SBT)」を認定する機関「SBTイニシアティブ (SBTi) (以下SBTi)」に対しコミットメントレターを提出しました。また、パリ協定の「1.5℃目標」を達成するための目標を設定しSBT認定を申請しています。

※SBT: パリ協定が求める水準と整合した5年~15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標

※SBTi: 世界自然保護基金(WWF)、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクトの4機関が共同運営するイニシアティブ

## SBTi

グループ会社であるソフトバンク株式会社、株式会社LINEヤフーと共に、環境データの客観的な評価および算定の信頼性を高めることを目的として、一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受審しました。

温室効果ガス排出量については「ISO14064-3」、エネルギー使用量、再生可能エネルギー使用量および再生可能エネルギー利用率、水使用量および水使用量原単位、産業廃棄物処分量については「ISAE3000」に準拠しております。また、本検証の保証水準は限定的保証水準、重要性の量的判断基準値は検証対象の5%となります。

2023年度のスコープ1、2、3の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、再生可能エネルギー使用量および再生可能エネルギー利用率、水使用量・水使用量原単位および産業廃棄物処分量において、「算定ルール」に準拠せず、正確に算定されていない事項は発見されませんでした。

 [第三者検証報告書](#)

## 業界団体との取り組み

当社は、環境や社会課題解決に向け、業界団体と連携することで、関わるサプライチェーンやすべてのステークホルダーのみなさまと共に、さまざまな取り組みを推進しています。また、当社の経営戦略や事業活動との整合性を考慮し、業界団体と当社の考え方が大きく隔離していないか定期的に見直しをおこない、隔離が大きい場合には改善提案や脱退も検討し、当社の方針に適した業界団体に加盟します。



当社は、サステナブルなファッション産業への移行推進を目的とする「ジャパンサステナブルファッションアライアンス（JSFA）」に2022年4月1日付で正会員として加盟いたしました。2021年8月に発足したJSFAは、個社では解決が難しい課題に対して、共同で解決策を導き出していくためのアライアンスです。2024年4月時点で合計65社のファッション・繊維企業が加盟し、経済産業省、環境省、消費者庁がパブリックパートナーとなっています。

## コミットメント

- ・パリ協定に賛同し、脱炭素型へのビジネスの移行を促進する。（逆行する事業については脱却に努める）
- ・2050年迄のネットゼロ宣言やRE100、EP100、EV100等への参加に努める。
- ・サプライヤー・顧客に働きかけ、バリューチェーン全体の透明化に努める。
- ・適量生産・適量購入・循環利用を推進する。
- ・アライアンスの一員として、政策関与やサステナブルファッションの協働に賛同・協力する。

## 2050年目標

- ・「2050年カーボンニュートラル」
- ・「適量生産・適量購入・循環利用によるファッションロスゼロ」

## 人権に対する考え方

JSFA及び会員企業は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、これに基づき人権尊重の取り組みを推進します。

## JSFAでの取り組み

JSFAの会員として当社は「JSFA 温室効果ガス排出量 Scope3算定事例集」の作成協力や、環境省の支援を受け、一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会（JAFIC）と連携し「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の算定方法基本ガイドラインに関する業種別解説（ファッション産業）」の策定に協力しました。今後も、温室効果ガスの排出が多いファッション産業が2050年にカーボンニュートラルを達成するために、業界内の共通課題の改善や、ファッションロス・ゼロを目指すための議論にも積極的に参加していきます。

ジャパンサステナブルファッションアライアンス（JSFA）



# JAPAN CLIMATE INITIATIVE



当社は「気候変動イニシアティブ」の宣言である「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」に賛同し、2024年3月から参加しています。「気候変動イニシアティブ」は、気候変動対策に積極的に取り組む企業や自治体、NGOなどの情報発信や意見交換を強化するためのネットワークです。

[気候変動イニシアティブ](#)

## 気候変動に関する取り組み

本社屋や物流拠点などへの再生可能エネルギーの導入、ファッションのサステナビリティに関する情報の発信や商品の企画・販売、計測テクノロジーなどのサービスを通して、気候変動へ取り組んでいます。

### 当社拠点へ再生可能エネルギーを導入



当社は、「2030カーボンニュートラル宣言」のもと、2030年までに拠点の電力を100%再生可能エネルギー化することを目指しており、2024年3月現在、当社拠点の電力消費量のうち9割以上が再生可能エネルギーとなっています。調達している再生可能エネルギー電力はすべて非化石証書によって調達したものになります。ZOZO本社屋では、2021年2月からみんな電力様の「ENECT RE100プラン」を採用し、トレーサビリティが確保された再生可能エネルギー100%の電力を導入しています。また、2022年1月から物流拠点「ZOZOBASE習志野1」と「ZOZOBASEつくば1」、2022年6月から「ZOZOBASEつくば2」、2023年9月から「ZOZOBASE習志野2」、2023年3月から「ZOZOBASEつくば3」にも、トラッキング付・FIT非化石証書等が付与された、バイオマスや太陽光由来の再生可能エネルギーを100%導入しております。再生可能エネルギー導入による2023年度のCO2削減量は12,686トンになります。

西千葉のZOZO本社屋に再生可能エネルギー100%の電力を導入

物流拠点「ZOZOBASE」に再生可能エネルギー由来の電力を100%導入

全てのデータセンターで再生可能エネルギーを使用



当社のサーバー等を保管しているデータセンターは、100%再生可能エネルギー電力を使用しています。また、クラウドデータセンターを利用し省エネ化への取り組みも推進しています。

## サステナブル情報コンテンツ「elove by ZOZO」



2022年9月に年間1,100万人以上が利用するファッションEC「ZOZOTOWN」上にサステナブル情報を発信する常設コンテンツ「elove by ZOZO」を開設しました。「サステナブルなファッションを選択できる顧客体験の提供」を目指し、ファッションブランドのサステナビリティへの取り組みやサステナブルな商品を紹介するほか、ファッションにまつわるTIPS、環境・社会問題など、サステナブルなお買い物をする際に役立つ情報などを紹介しています。

[常設コンテンツ「elove by ZOZO」](#)



## 計測テクノロジーにおける取り組み



当社は、ECでの購入時のサイズへの不安を解決すべく3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」をはじめ、足の3D計測用マット「ZOZOMAT」、フェイスカラー計測ツール「ZOZOGLASS」などの計測ツールを提供しています。これにより購入後のサイズ不一致による返品を抑制、返品配送において発生するCO2を削減し環境負荷の低減へ繋げています。ZOZOMAT利用者は非利用者に比べ返品率が36.9%（※）低いという結果も確認しております。また、身体の3Dモデル生成が可能な「ZOZOSUIT」を使い、ワークアウトの進捗をサポートするボディーマネジメントサービス「ZOZOFIT」を米国で提供を開始し、ファッションだけでなく健康医療分野などにも計測テクノロジーを活用しています。

※ZOZOMAT対応シューズと非対応シューズの返品率を比較（対象期間：2020年2月27日～2020年10月12日）

「ZOZOMAT」対応シューズの返品率低下による、環境負荷低減

## 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」による受注販売



当社はファッション業界の課題である大量生産・大量廃棄を解決する取り組みとして、生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を開発し、取引先ブランドへ提供しております。「Made by ZOZO」はお客様からの注文後に商品の生産（受注生産）をおこなう為、需要に応じた適正量の生産が可能、これにより商品の作りすぎによる生産材料への負荷や売れ残りによる廃棄が発生しません。また、「Made by ZOZO」は1点から生産、また注文から最短10日で配送可能のため、通常の受注生産と比べお客様へもストレスなく商品をお届けすることが出来ます。

ファッションブランドの在庫リスクゼロを目指す 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」による受注販売を9月1日開始



## 物流に関する取り組み



### 物流拠点

- ・物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入

物流拠点「ZOZOBASE」では、全ての拠点において使用される電力を100%再生可能エネルギー電力にするほか、全ての照明機材にLED照明を使用し、省エネルギー化、CO2削減に取り組んでいます。

物流拠点「ZOZOBASE」の全照明をLED化

- ・空調最適制御システム「EMS-AI」を導入

物流拠点「ZOZOBASE」では、庫内の温度制御が自動で最適化される「EMS-AI」を導入し、省エネルギー化、CO2削減に取り組んでいます。

物流拠点「ZOZOBASE習志野1」に空調最適制御システム「EMS-AI」を導入

- ・物流拠点間の輸送を最小化

物流拠点「ZOZOBASE」では、当社の研究開発組織であるZOZO研究所がサステナブルな物流を目指し、拠点間輸送を最小化する適正在庫配置研究をおこない、拠点間輸送に伴うCO2の削減へ取り組んでいます。

ZOZO研究所、拠点間輸送を最小化する在庫配置研究がオペレーションズ・リサーチ学会第42回「事例研究賞」を受賞

- ・リサイクル素材100%のパレットを導入

物流拠点「ZOZOBASE」では、荷物を運ぶ際に100%リサイクル素材のパレットを使用しております。また、アウターなどの保管に伴うプラスチックハンガーの使用を減らす取り組みとして、品質を損なわない範囲で平置き保管を推奨、また取引先ブランドへプラスチックハンガーを極力使用しない納品を依頼し、廃棄量の削減に取り組んでおります。

リサイクル素材100%のパレットを導入

- ・物流拠点の外壁に断熱性の高いサンドイッチパネルを採用

## 輸送配送

- ・幹線輸送における積載効率の向上

物流拠点「ZOZOBASE」では、遠方（北海道・九州地方など）へ商品配送をおこなう際、当社拠点で梱包をおこなわず、幹線輸送後に各地域エリアにあるヤマト運輸のリレーションセンターで個別梱包・配送をしています。これにより幹線輸送における積載効率の向上を図り、輸送に伴うCO2の削減へ取り組んでいます。

ヤマト運輸のリレーションセンターを活用し、北海道・九州地方におけるZOZOTOWNの商品配送を効率化

- ・「置き配」サービスの推奨

当社はヤマト運輸が提供する、玄関前などの受け取り方法が選択可能なサービス「EASY」を国内で初導入し、注文完了画面などで推奨しております。このようなサービスを通じて再配達を防ぐことにより、配送時のCO2の削減へ取り組んでいます。

ヤマト運輸提供の「EASY」導入、「置き配」による個人情報漏洩リスクを低減する新配送方法も開始

- ・「注文のおまとめ」機能の導入

当社では複数回に分けて商品を注文した際に、1つの注文としてまとめて配送する「注文のおまとめ」機能を導入しています。発送前の注文が複数ある場合、おまとめ可能な注文は自動的にま

とめられ、ご指定のお届け先へ配送されます。これにより商品のお届けの際に使用する梱包資材や配送回数は減少し、配送に伴うCO2の削減へ取り組んでいます。

#### 注文のおまとめ対象拡大による商品配送の効率化

- ・「ゆっくり配送」の導入

「ゆっくり配送」は、商品注文日の7日後から10日後までに発送する新たな配送の選択肢で、注文から発送までのリードタイムが通常配送に比べ最大で6日長くなります。働き方改革関連法の施行による「2024年問題」への対応として、2024年4月に試験導入を実施したところ、「注文のおまとめ」促進による配送件数の削減効果を確認できたことから、CO2排出量の低減等のさらなる効果を見込み2024年8月から本格導入しました。

#### ZOZOTOWN、ゆっくり配送を8月5日より本格導入

## 梱包資材

- ・環境に配慮された資材の使用

物流拠点「ZOZOBASE」では、お客様へ商品を配送する際に使用する梱包資材にFSC認証段ボールやバイオマス素材の袋資材を採用しているほか、商品を保護するための緩衝材においても再生紙を使用しており環境配慮に努めています。

#### 配送時の梱包資材を環境に配慮した素材に変更

持続可能な社会の実現に向けて、二次流通で衣料品を循環させることや紙使用量の削減など、廃棄物の削減に取り組んでいます。

## リユース事業「ZOZOUSUED」における取り組み



ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」では、お客様が使わなくなったファッションアイテムの買取・販売をおこない廃棄物削減に取り組んでいます。また、アイテムを回収する際に使用する資材は、クリーニングすることで繰り返し利用できるリユースバッグを導入しています。

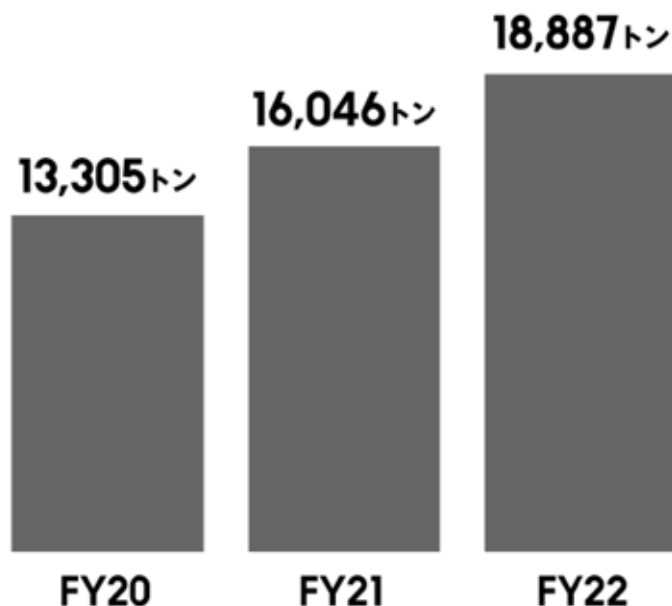
※「買い替え割」は株式会社ZOZOの登録商標です

## 「ZOZOUSED」の歩みと循環型ファッションへの取り組み



## CO2 排出削減量 (t-co2)

直近3年間



FY12-FY22  
10年間で  
約**14**万トン

2022年度のCO2排出抑制量を  
スギの木の吸収量に換算すると

約**130**万本



「ZOZOUSUED」で、お客様から回収したアイテムを二次流通させることにより、新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までに発生するCO2排出を防ぐことができたと想定した場合、サービス開始時から累計でCO2排出量は約14万トン（※1）の削減。また、2022年度のCO2排出抑制量をスギの木の吸収量に換算すると約130万本に相当します。（※2）

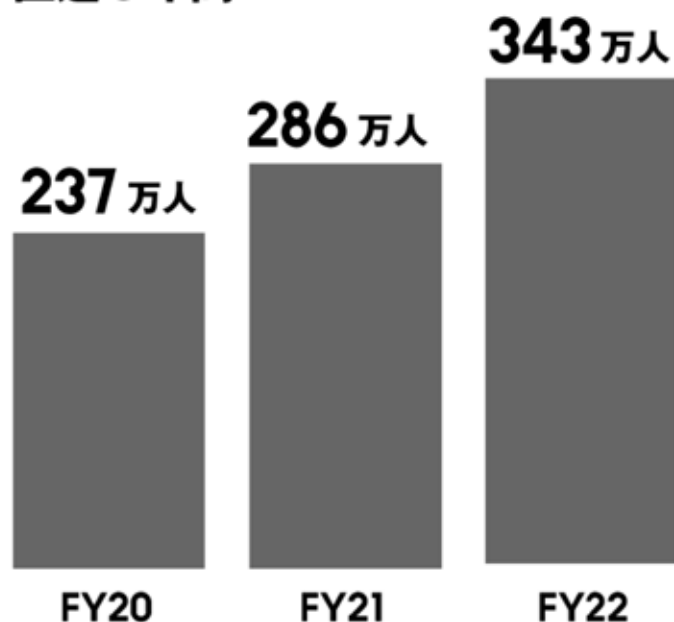
※1 2012年11月～2022年3月。新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までの間に発生するCO2排出を回避したと仮定。回収したアイテム品数を重量に変換（出典：環境省「[サステナブルファッション—これからのファッションを持続可能](#)」）し、アイテム1kgあたりのCO2排出量を乗算し算出（出典：環境省「[3R 原単位の算出方法](#)」）

※2 スギの木1本あたり約14kgのCO2排出量を吸収すると仮定（出典：関東森林管理局 [森林の二酸化炭素吸収力](#)）



## リユース経験者

直近3年間



FY12-FY22  
10年間で  
約**1,700**万人



また、これまでに「ZOZOUSUED」の利用者数（リユース経験者数）は、サービス開始から累計（※）で約1,700万人にのぼります。当社は今後も、リユース経験者を増やしていくことで、循環型ファッションを確立し、循環の環を拡げていきたいと考えています。

※2012年11月～2022年3月。リユース経験者の定義は、「ZOZOUSUED」サービス商品の購入者・買い替え割サービスの利用者・通常買取サービスの利用者の合計

## 梱包資材パッケージにおける取り組み



- ・商品に合わせた適正サイズの資材を選択

梱包資材は複数のサイズを用意し、商品のサイズに対して適正サイズの資材を梱包担当者に知らせるシステムを導入するなど、配送用資材の廃棄量の削減に取り組んでおります。

[配送時の梱包資材を環境に配慮した素材に変更](#)

## 梱包資材パッケージにおける取り組み



### ・ZOZOTOWNの納品書兼領収書を電子化

ZOZOTOWNで注文頂いた際にお客様へお渡しする納品書兼領収書を全て電子化しています。2023年度の出荷件数で換算した場合、年間約5,900万枚の納品書兼領収書（紙）を削減したこととなり、焼却に伴う二酸化炭素排出量としては、約341トンの廃棄削減効果が見込まれます。

[ZOZOTOWNの納品書兼領収書を電子化](#)

・電子契約の導入による業務効率化と紙使用量の削減

社内においても電子契約サービス「クラウドサイン」を導入し契約書などWeb完結型として紙の廃棄削減に取り組んでいます。

電子契約の導入による業務効率化と紙使用量の削減

## 水資源保全の取り組み

水資源は、気候変動課題や生物多様性の保全とも関連する自然資本の保全上の重要項目と認識し、事業活動における水使用量の削減、水源の保全、水リスクの管理と対処に努めてまいります。ZOZOグループにおいて主に水を利用している用途は、データセンターでの冷却水等と事業所での生活用水に大別されます。そのうち事業所については、職場生活に必要な量のみを消費しております。

※ビジネスモデルとして、財務影響に与えるインパクトは小さいと考えております

## 水リスクの分析と対応、優先地域の特定

財務・非財務報告をおこなっている連結対象グループ会社の拠点15箇所の地域について、水リスクを確認しました。

※2024年9月現在

## 全体リスク (Overall Water Risk)

| 国        | 拠点数 | 拠点割合  |
|----------|-----|-------|
| 日本       | 12  | 80.0% |
| アメリカ     | 1   | 6.7%  |
| 中国       | 1   | 6.7%  |
| ニュージーランド | 1   | 6.7%  |
| 合計       | 15  | 100%  |

分析には世界資源研究所 (WRI) のWater Risk Atlasツールを活用し、主に水に関する「全体リスク (Overall water risk)」「水ストレスリスク (Water stress risk)」「将来リスク (Future risk)」の項目を中心に定期的に確認しています。

[世界資源研究所 \(WRI\) のWater Risk Atlasツール \(外部サイト\)](#)

調査を行った15拠点のうち、約80%の12拠点を日本国内拠点が占め、売上規模では国内売上が99%以上を占めています。国内拠点の多くは「Medium - High (20-40%)」と中程度であり、事業への影響は大きくないと認識しますが、複数の国内拠点が海岸部などの低地に立地し、気候変動に伴う集中豪雨や洪水、高潮等のリスクがあると認識しています。なお、水ストレスリスクHigh (リスク割合40%)以上の拠点として、海外1カ国における1拠点到該当がありました。これらのエリ

アには人口集中、渇水/干ばつリスクがあり、要配慮エリアであると認識しています。リスク規模は以下のとおりです。

| High(40-80%)以上の拠点の事業への影響度 | FY2023グループ売上規模比 |
|---------------------------|-----------------|
| 1カ国1拠点                    | 0.1%以下          |

また、2050年における将来リスクも同時に確認を行い、High(リスク割合40%)以上に該当するエリアが確認されました。これらのエリアにおいては中長期的な水没/洪水リスク、渇水/干魃リスク、水質的なリスクなどが懸念されることから節水に努め事業の継続性を確保してまいります。

## データセンターでの取り組み

ZOZOが利用しているデータセンターでは、水ストレスの懸念に対する理解を深めるために、世界資源研究所 (WRI) の Aqueduct 4.0 ツールを活用しています。近年、水使用のベースラインを正確に測定し、施設単位で毎年の進捗状況を監視する能力を強化しました。水使用効率 (WUE) を監視し、水使用量削減目標を設定することで施設全体の改善を図っています。



## 第三者検証

水、産業廃棄物を対象とした第三者検証。当社は、親会社であるソフトバンクとともに、環境データの客観的な評価および算定の信頼性を高めることを目的として、一般財団法人日本品質保証機構による第三者検証を受審しました。

 [第三者検証を受審](#)

## 生物多様性

ZOZOグループでは、2023年1月、2050年までにCO2排出量実質ゼロを目指す「ネットゼロ」を発表しました。CO2排出量の削減は気候変動を緩和させるだけでなく、生態系の保全にもつながり、生物多様性の損失を抑えます。また、当社では「生物多様性」をマテリアリティの一つとして捉え、FSC認証（※）取得済の段ボールや環境に配慮した梱包資材の採用、納品書兼領収書の電子化による紙の使用量の削減、商品を配送用段ボールに入れる際に使用する緩衝材をプラスチック素材から再生紙100%の素材に変更するなど企業活動において、森林破壊の抑制や、生物多様性/生態系の維持、強化、保全に努めています。今後も、関連する条約や法令を遵守し自然と共生する社会の実現を目指します。

※FSC認証：持続可能な森林活用・保全を目的として誕生した、「適切な森林管理」を認証する国際的な制度です。

### 環境に関する基本方針

[配送時の梱包資材を環境に配慮した素材に変更](#)

## 環境保全イベントへの協賛・参加



当社は、「一般社団法人オーシャン太郎」主催の環境保全イベント「渋谷と拾活」に2022年から毎年協賛・参加しております。本イベントではジョギングしながらごみを拾う「プロギング」を、ファッションの中心地である渋谷に関わりの深いブランド様と共におこなっています。2024年11月23日（土・祝）に開催された「渋谷と拾活」には当社社員やファッション業界の関係者等60名が参加し、計52キロのゴミを回収しました。

これらの活動等で回収したペットボトルごみは、マテリアルリサイクルの仕組みを活用して新たなファッション素材へとリサイクルしています。当社は、生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」にて再生繊維等を使用した製品を2023年から製造・販売しています。

[「ZOZO Beach Clean Action」を実施](#)

# ガバナンス

コーポレートガバナンス

内部統制・リスク管理体制

リスクマネジメント

情報セキュリティ

プライバシーポリシー

コンプライアンス

内部通報制度

腐敗防止・企業倫理

税務方針

サプライチェーンマネジメント

## 基本的な考え方

ZOZOグループは、経営の健全性、透明性、効率性、迅速性を常に意識し、継続的な企業価値の向上及び株主を含めた全てのステークホルダーとの円滑な関係構築を実現することを経営の基本方針とし、その実現のために、取締役会及び監査等委員会を軸としてコーポレートガバナンスの充実を図っております。コーポレートガバナンス・コードの当社の取り組みについては下記資料をご確認ください。(2024年12月13日更新)

 [コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組みについて](#)

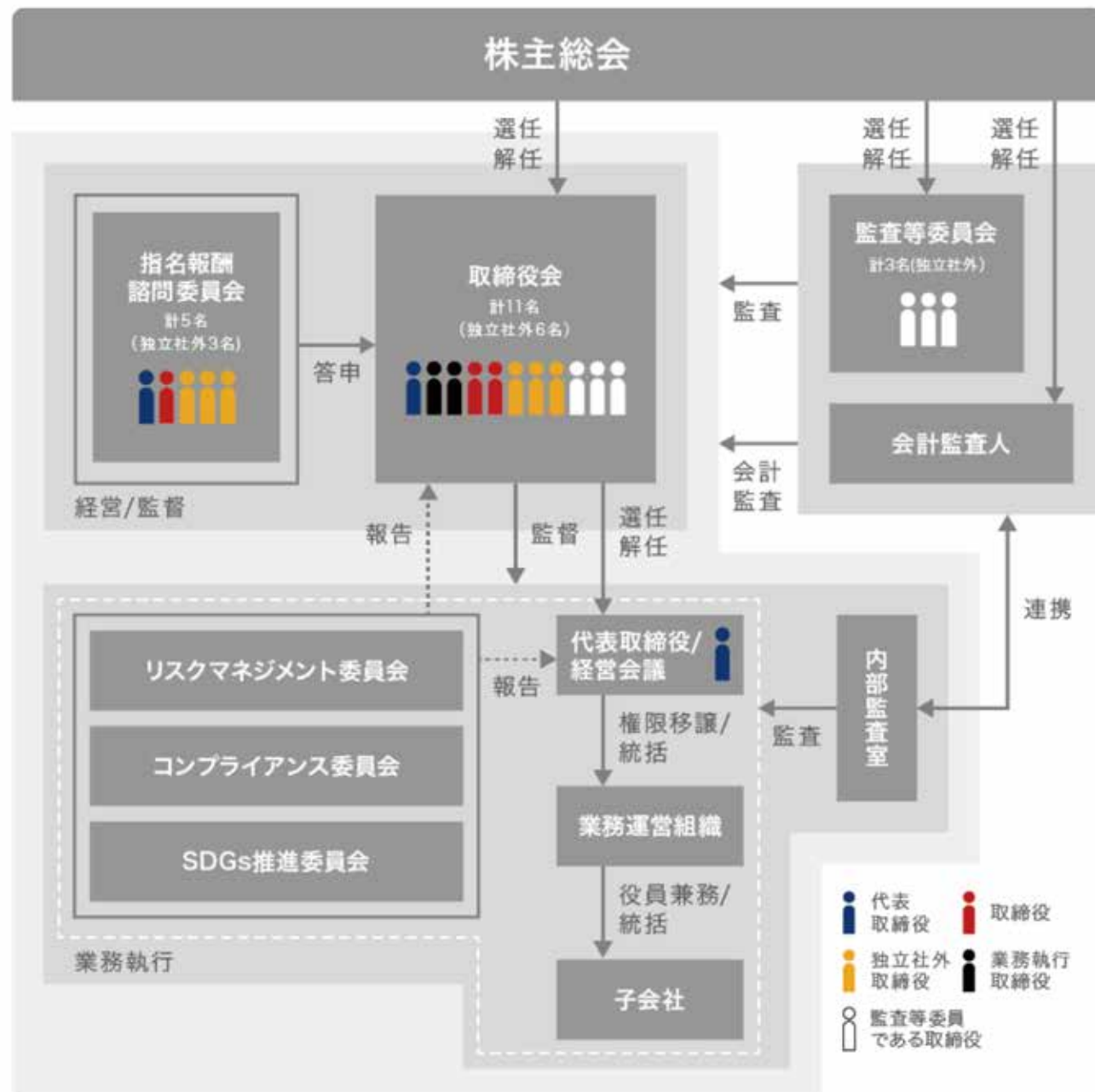
コーポレートガバナンス報告書については下記をご確認ください。(2024年12月13日更新)

 [コーポレートガバナンス報告書](#)

コーポレートガバナンス・コードに関する当サイト上の関連箇所および実施状況については下記をご確認ください。

 [コーポレートガバナンス・コード対応表](#)

## コーポレートガバナンス体制



## 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項

### 取締役会

当社の取締役会は、業務執行に関する経営上の重要事項の意思決定をおこなうとともに、取締役の職務の執行を監督し、意思決定の透明性、効率性及び公平性の確保に努めております。取締役総数は計11名【うち社外取締役6名（54.5%）、女性取締役5名（45.5%）】です。取締役の構成についてはこちらをご覧ください。なお、当社が女性活躍を推進するためKPIとして定めた「2030年までに取締役の女性比率を30%以上にする。」という目標を現在達成しております。取締役会においては、定時取締役会を原則として毎月1回、臨時取締役会を必要に応じて随時開催しており、実施回数は2023年3月期は18回、2024年3月期は19回でした。

社外取締役6名については、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法令の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

また、業務執行・監督体制等の充実のため、取締役会の諮問機関であり独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会を設置しております。取締役の指名、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とするものであります。

## 2024年3月期 出席回数/出席率

| 役職           | 氏名       | 出席回数（回） | 出席率（%） |
|--------------|----------|---------|--------|
| 代表取締役社長兼 CEO | 澤田 宏太郎   | 19      | 100    |
| 取締役副社長兼 CFO  | 柳澤 孝旨    | 18      | 94     |
| 取締役兼 COO     | 廣瀬 文慎    | 19      | 100    |
| 取締役          | 永田 佑子    | 14      | 100    |
| 社外取締役        | 齋藤 太郎 ※  | 19      | 100    |
| 社外取締役        | 閑歳 孝子 ※  | 14      | 100    |
| 社外監査役        | 五十嵐 弘子 ※ | 19      | 100    |
| 社外監査役        | 宇都宮 純子 ※ | 19      | 100    |
| 社外監査役        | 西山 久美子 ※ | 14      | 100    |

※東京証券取引所の定めに基づく独立役員

※永田 佑子、閑歳 孝子、西山 久美子は、2023年6月28日開催の第25回定時株主総会において就任したため、就任後に開催された取締役会（14回）の出席状況を記載しております。

※秀 誠、及川 卓也は、2024年6月26日の株主総会で新任のため、2024年3月期の取締役会の出席回数・出席率の記載はございません。

## 2023年度サステナビリティ関連の主な決議・報告事項

| 会議体  | 主な決議・報告事項                                                                              |                                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会 | <b>決議事項</b>                                                                            | <b>報告事項</b>                                                                                                                    |
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ調達方針</li> <li>・ZOZOグループ行動規範</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の実効性評価</li> <li>・知財戦略・CEO後継者計画</li> <li>・人的資本経営</li> <li>・コンプライアンス・内部通報</li> </ul> |



## 監査等委員会・監査等委員

当社は、会社法関連法令に基づく監査等委員会設置会社です。取締役会の運営状況の監視及び取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査をおこなっており、監査等委員数は3名です。また、監査等委員である取締役全員を社外取締役としております。監査等委員である取締役は弁護士及び公認会計士であり、それぞれの経験と実績を活かした経営の監視を実施しております。

監査等委員は、株主総会及び取締役会への出席や、取締役、執行役員、従業員、会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使のほか、常勤監査等委員におきましては、重要な会議体である経営会議・コンプライアンス委員会等への出席、各部署へのヒアリングによる監査、子会社への往査の実施など実効性のあるモニタリングを実施し、日々の監査業務の中で当社経営の健全性向上に資する意見を具申しております。また会計監査人、内部監査室及び子会社の取締役との意見交換や当社の親会社であるソフトバンクグループ監査役等との情報交換を積極的におこない、有効かつ効率的な監査業務を遂行しております。なお、各監査等委員とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法定の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

| 役職            | 氏名       | 出席回数（回） | 出席率（%） |
|---------------|----------|---------|--------|
| 常勤監査等委員である取締役 | 五十嵐 弘子 ※ | 19      | 100    |
| 監査等委員である取締役   | 宇都宮 純子 ※ | 19      | 100    |
| 監査等委員である取締役   | 西山 久美子 ※ | 14      | 100    |

※東京証券取引所の定めに基づく独立役員

※西山 久美子は、2023年6月28日開催の第25回定時株主総会において就任したため、就任後に開催された監査等委員会（14回）の出席状況を記載しております。

## 経営会議

経営会議は、業務執行取締役及び執行役員、オブザーバーとして、社外取締役、本部長、常勤監査等委員、子会社代表取締役、必要に応じて付議事項に係る責任者で構成されており、原則として毎月2回開催しております。経営会議は決裁権限基準に基づく、決議、審議、報告をおこなうとともに、会社の経営方針に則った業務報告とこれらに関する重要な情報の収集・分析、部署間の情報共有、更には事業計画、事業全体に関わる方針や各事業部門において抱えている課題で組織横断的に協議すべき事項について、代表取締役及び決裁権限基準に基づく決裁者の意思決定に資するために実施しております。

## 指名報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名と報酬について取締役会に意見を表明することを目的とする任意委員会として指名報酬諮問委員会を設置しております。指名報酬諮問委員会は全ての独立社外取締役及び親会社からの派遣取締役1名並びに業務執行取締役1名の計5名で構成し、委員長は社外取締役としております。【うち東京証券取引所の定めに基づく独立役員3名(60.0%)】

取締役会にて定めた指名報酬諮問委員会規程に基づき、指名報酬諮問委員会では取締役の選解任に関する株主総会議案、社長・CEO・代表取締役の選解任、社長・CEOの後継者計画および、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て、取締役の報酬・賞与等、その他これらに関する一切の事項について取締役会へ意見を表明しております。また、指名報酬諮問委員会では、各取締役が有する知見・経験等から総合的に当社の取締役として適任であると判断し、取締役

会へ意見を表明しております。

指名報酬諮問委員会の構成は以下のとおりです。

|        |              |
|--------|--------------|
| 齋藤 太郎  | 社外取締役（委員長）   |
| 閑歳 孝子  | 社外取締役        |
| 及川 卓也  | 社外取締役        |
| 澤田 宏太郎 | 代表取締役社長兼 CEO |
| 秀 誠    | 取締役（非業務執行）   |

1. 活動状況

2024年3月期は5回開催しました。

2. 主な審議事項

- ・ 全取締役の評価フィードバック内容の検討・確定等
- ・ CEO後継者計画の検討
- ・ 取締役候補者の検討
- ・ 報酬基本設計と報酬基準について

| 役職           | 氏名      | 出席回数（回） | 出席率（%） |
|--------------|---------|---------|--------|
| 代表取締役社長兼 CEO | 澤田 宏太郎  | 5       | 100    |
| 社外取締役        | 齋藤 太郎 ※ | 5       | 100    |
| 社外取締役        | 閑歳 孝子 ※ | 5       | 100    |

※東京証券取引所の定めに基づく独立役員

※秀 誠、及川 卓也は、2024年6月26日以降、指名報酬諮問委員に新任のため、2024年3月期の委員会の出席回数・出席率の記載はございません。

## 内部監査室

内部監査室は、監査等委員や会計監査人と連携を取りながら、年度内部監査計画書により各事業部門へのヒアリング、実地調査をおこない、内部統制、コンプライアンス等の実効性と効率性の向上に努めております。

## 監査法人等

### 1. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

### 2. 業務を執行した公認会計士

沼田 敦士

奥田 久

### 3. 監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に従事した監査補助者は、公認会計士5名及びその他15名であります。

## 取締役の報酬関係

### 業績連動報酬制度の導入

取締役の報酬制度については、取締役会の諮問機関であり社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会にて制度の見直しを検討してまいりました。その審議結果及びその答申を踏まえ、当社取締役のうち業務執行取締役について、当社の持続的かつ中長期の企業価値向上を促し、健全なインセンティブとして機能させることを目的とし、当社の経営戦略に基づく短期・中長期の業績の達成及び企業価値の向上に向けた取り組みとその成果に対して報酬を支払う報酬制度を導入しております。

具体的には、固定報酬及び業績連動報酬で構成されており、固定報酬は現金のみ、業績連動報酬は現金賞与及び株式報酬の2種類の報酬から構成されております。各報酬の割合については、業績連動報酬の割合が固定報酬の割合を上回り、業績連動報酬のうち株式報酬の割合が現金賞与の割合を上回っております。

また、株式報酬は、2023年度から「ESG評価指標」を導入し、事業の成長度を測る「株価成長率」「営業利益」「在籍要件」とESG経営の推進度を測る「ESG評価指標」で決定します。

## 役員報酬制度の概要

| 報酬項目 | 報酬割合 | 評価基準                  |          |
|------|------|-----------------------|----------|
| 基本報酬 | 30%  | —                     |          |
| 現金報酬 | 30%  | 商品取扱高                 | 営業利益     |
| 株式報酬 | 40%  | 株価成長率<br>営業利益<br>在籍要件 | ESG 評価指標 |

## 報酬

- ・ 取締役を支払った報酬等の総額(うち社外取締役) 394百万円(21百万円)
- ・ 報酬等の種別別の総額

|        |         |                  |
|--------|---------|------------------|
| 基本報酬   | 固定報酬    | 161 百万円 (21 百万円) |
|        | 賞与      | 72 百万円 (—)       |
| 非金銭報酬等 | 譲渡制限付株式 | 160 百万円 (—)      |

- ・ 対象となる取締役の員数6人(うち社外取締役3人)
- ・ 当事業年度末現在の人員は取締役8名(うち社外取締役3名)ですが、上記の支給人数と相違しているのは、無報酬の取締役が2名在籍しているためであります。
- ・ 賞与は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額を記載しております。賞与の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、商品取扱高・連結営業利益であります。当該業績指標を選定した理由は、当社グループの事業の成長性・収益性を示す指標として商品取扱高・連結営業利益を重視しているためです。
- ・ 非金銭報酬等として取締役に対して、業績連動型譲渡制限付株式報酬を交付しております。
- ・ 業績連動型譲渡制限付株式報酬制度においては、マルス条項およびクローバック条項を導入しており、対象取締役に重大な不正行為があった場合や報酬額の算定基礎となる財務数値に誤りがあった場合等一定の場合に、当社は、当該報酬を没収し、または無償で返還を受けることができます。

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針

業務執行取締役の報酬を決定するに当たっての具体的な手続きについては、「指名・報酬諮問委員会規程」において決定に関するプロセスを定めております。指名・報酬諮問委員会の審議を経た後、同委員会の答申を踏まえ、業績や経営内容、経済情勢等を総合的に勘案した上で、取締役会の決議により個別の報酬額を決定することとしております。社外取締役については、固定報酬のみを支給する方針としております。また、取締役には退職慰労金制度はありません。（但し、当該制度廃止前に支給が決定されていたものは除きます）

なお、株式報酬については、支給対象の取締役との間で締結する譲渡制限付株式割当契約において、支給対象の取締役が、譲渡制限期間満了前に、当社の取締役会が正当と認める理由以外の理由により当社の取締役の地位を退任した場合その他当該取締役に一定の非違行為等の事由が生じた場合には、当社が、本割当株式の全部又は一部を当然に無償で取得する旨の条項、並びに譲渡制限解除割合の算定基礎となる数値に誤りがあった場合等一定の事由が発生していたことが判明し当社が相当と認めた場合には、支給対象の取締役から当社に対し、譲渡制限付株式の全部若しくは一部又はこれらに相当する金銭等は無償で返還させる条項を設定することとしております。



## 取締役の報酬関係

### 澤田 宏太郎

当社入社以来、子会社の代表取締役としての経験を経て、マーケティング部門の管掌として重要な業務執行および経営の意思決定・監督をおこなってまいりました。また、2019年9月からは当社代表を務め、事業運営において迅速で柔軟な意思決定を図ってまいりました。今後の当社グループの成長および当社の企業理念の実現に向けて適任であることから、当社取締役として選任いたしました。

### 柳澤 孝旨

当社経営管理本部長及び取締役として、経理、財務、IR、法務等の経営管理全般、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、M&A等を統括し全社の管理基盤強化を図ってまいりました。また、取締役副社長として業務を執行しており、今後も取締役会の構成員として幅広い視点での職務執行が期待されるため、当社取締役として選任いたしました。

### 廣瀬 文慎

当社入社以来、内部監査室長、執行役員経営管理本部長、執行役員EC事業本部長を歴任し、当社の事業、経営管理全般、リスクマネジメントに関する幅広い経験と知見を有しております。また、2021年6月からは当社取締役兼COOとして当社の事業成長に貢献してまいりました。当社の企業価値向上に寄与することが期待されるため、当社取締役として選任いたしました。

### **秀 誠**

インターネットサービス業界における事業戦略及び親会社グループ会社における企業経営で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループの経営に活かすため、当社取締役として選任いたしました。

### **永田 佑子**

インターネットサービス業界および化粧品業界で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しているため、当社取締役として選任いたしました。

### **齋藤 太郎**

ブランディングおよびコミュニケーションデザインについて豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただきたく、社外取締役として選任いたしました。上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定および業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスへの関与、利益相反の監督などをおこない、経営の監督およびコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待しています。

### **閑歳 孝子**

インターネットサービスにおける事業およびテクノロジーの両面での豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただきたく、社外取締役として選任いたしました。上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定および業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスへの関与、利益相反の監督などをおこない、経営の監督およびコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待しています。

### **及川 卓也**

ITおよびインターネット関連システムにおけるプロダクト及びエンジニアリングのマネジメントに関する豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただきたく、当社取締役として選任いたしました。上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定および業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスへの関与、利益相反の監督などをおこない、経営の監督およびコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待しています。

### **五十嵐 弘子**

公認会計士の資格を有しており、また、他の企業において経理グループ責任者として職務に携わっていたことから、財務、会計及びリスクマネジメントに関する相当程度の知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。

### 宇都宮 純子

弁護士としての専門的見地から企業法務及びリスクマネジメントに関する相当程度の知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。

### 西山 久美子

公認会計士の資格を有しており、また、サステナビリティ及びリスクマネジメントに関する職務に携わっていたことから、幅広い知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと判断いたしました。なお、同氏は社外役員になること以外の方法で直接会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。

取締役・執行役員 [!\[\]\(e78f798d4ea5c530c9db49e7d26e6b95\_img.jpg\)](#)

## 取締役のスキルマトリックス

当社における経営環境を踏まえ、現在または将来の経営課題への対応において期待される、取締役が有する専門性・知見・経験は以下のとおりです。

| 氏名     | 役位           | 取締役会の意思決定・モニタリング上、重要視する専門性・知見・経験 |                |       |       |                  |
|--------|--------------|----------------------------------|----------------|-------|-------|------------------|
|        |              | 企業経営・<br>経営戦略                    | ファイナンス・<br>M&A | 財務・会計 | 組織・人事 | ESG・<br>サステナビリティ |
| 澤田 宏太郎 | 代表取締役社長兼 CEO | ●                                |                |       | ●     | ●                |
| 柳澤 孝旨  | 取締役副社長兼 CFO  | ●                                | ●              | ●     |       | ●                |
| 廣瀬 文慎  | 取締役兼 COO     | ●                                | ●              | ●     |       | ●                |
| 秀 誠    | 取締役          | ●                                |                |       | ●     |                  |
| 永田 佑子  | 取締役          | ●                                |                |       |       | ●                |
| 齋藤 太郎  | 社外取締役        | ●                                |                |       | ●     |                  |
| 閑歳 孝子  | 社外取締役        | ●                                |                |       | ●     |                  |
| 及川 卓也  | 社外取締役        | ●                                |                |       | ●     |                  |
| 五十嵐 弘子 | 監査等委員        |                                  | ●              | ●     |       |                  |
| 宇都宮 純子 | 監査等委員        |                                  | ●              |       |       | ●                |
| 西山 久美子 | 監査等委員        |                                  | ●              | ●     |       | ●                |

| 氏名     | 役位           | 取締役会の意思決定・モニタリング上、重要視する専門性・知見・経験 |                        |                      |                     |             |
|--------|--------------|----------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-------------|
|        |              | コーポレート<br>ガバナンス                  | コンプライアンス・<br>リスクマネジメント | ブランド戦略・<br>クリエイティブ戦略 | (IT・デジタル)<br>テクノロジー | 同事業・<br>同業界 |
| 澤田 宏太郎 | 代表取締役社長兼 CEO |                                  |                        | ●                    | ●                   | ●           |
| 柳澤 孝旨  | 取締役副社長兼 CFO  | ●                                | ●                      |                      |                     | ●           |
| 廣瀬 文慎  | 取締役兼 COO     | ●                                | ●                      |                      |                     | ●           |
| 秀 誠    | 取締役          |                                  |                        |                      | ●                   | ●           |
| 永田 佑子  | 取締役          |                                  |                        | ●                    |                     | ●           |
| 齋藤 太郎  | 社外取締役        |                                  |                        | ●                    |                     |             |
| 閑歳 孝子  | 社外取締役        |                                  |                        | ●                    | ●                   |             |
| 及川 卓也  | 社外取締役        |                                  |                        | ●                    | ●                   | ●           |
| 五十嵐 弘子 | 監査等委員        | ●                                | ●                      |                      |                     | ●           |
| 宇都宮 純子 | 監査等委員        | ●                                | ●                      |                      |                     |             |
| 西山 久美子 | 監査等委員        | ●                                | ●                      |                      |                     |             |

| 氏名     | 役位           | 現在および将来の経営課題への対応上、重要視する専門性・知見・経験 |            |            |
|--------|--------------|----------------------------------|------------|------------|
|        |              | サプライチェーン                         | グローバル経営・事業 | ソウゾウする力(※) |
| 澤田 宏太郎 | 代表取締役社長兼 CEO | ●                                | ●          | ●          |
| 柳澤 孝旨  | 取締役副社長兼 CFO  |                                  | ●          | ●          |
| 廣瀬 文慎  | 取締役兼 COO     | ●                                |            | ●          |
| 秀 誠    | 取締役          |                                  |            | ●          |
| 永田 佑子  | 取締役          |                                  |            | ●          |
| 齋藤 太郎  | 社外取締役        |                                  |            | ●          |
| 閑歳 孝子  | 社外取締役        |                                  |            | ●          |
| 及川 卓也  | 社外取締役        |                                  | ●          | ●          |
| 五十嵐 弘子 | 監査等委員        |                                  |            | ●          |
| 宇都宮 純子 | 監査等委員        |                                  | ●          | ●          |
| 西山 久美子 | 監査等委員        |                                  |            | ●          |

※ソウゾウする力とは、「ZOZO」の語源である想像(SOZO)と創造(SOZO)のゴロを掛け合わせた当社による造語で、新しい価値や文化、あらゆる感動と驚きを生み出す力を意味しております。また、本表は各取締役が有するすべての知見・経験を表すものではありません。



## 買収防衛に関する事項

当社では、持続的な成長を継続させ企業価値を向上させることを最重要課題と認識しております。現段階において、買収防衛策の導入の予定はありません。

## 役員の株式保有状況

| 役職           | 氏名     | 所有する当社株式数 |
|--------------|--------|-----------|
| 代表取締役社長兼 CEO | 澤田 宏太郎 | 80,900    |
| 取締役副社長兼 CFO  | 柳澤 孝旨  | 164,900   |
| 取締役兼 COO     | 廣瀬 文慎  | 60,050    |
| 取締役          | 秀 誠    | —         |
| 取締役          | 永田 佑子  | —         |
| 社外取締役        | 齋藤 太郎  | —         |
| 社外取締役        | 閑歳 孝子  | —         |
| 社外監査役        | 及川 卓也  | —         |
| 監査等委員        | 五十嵐 弘子 | —         |
| 監査等委員        | 宇都宮 純子 | 3,000     |
| 監査等委員        | 西山 久美子 | —         |

法令違反、社内規程違反、社会的信用を損なう恐れのある行為等を早期に発見し、不祥事を未然に防ぐとともに適切な対処をおこなうことで、会社に発生しうる損害を最小限に留めるため、内部通報制度を整備しております。通報窓口は、社内・社外の両方に設置し、社外弁護士を利用した外部窓口、経営幹部から独立した監査当委員会への通報窓口も設けることで組織的な問題に関する通報や匿名での通報もおこないやすくし、制度が適切に機能するよう努めております。内部通報者および調査協力者が不利益な扱いを受けることがないよう徹底しており、通報受付後はコンプライアンス委員会の管理のもと、通報情報を厳重に管理の上、調査・改善対応をおこなっております。その他、発生しうるリスクを洗い出し、各種リスクの未然防止や不測の事故等が発生した場合において適正な対応を図るため「リスク管理規程」を定める等、組織横断的なリスク管理体制が機能するよう努めております。

また、ZOZOグループでは、取締役会において気候変動の課題を扱うことにより、戦略の立案・実行が、効果的におこなわれると考えており、気候変動を含めた環境に関する重要事項を取締役会で審議・決議しております。執行側でのマネジメント機関として設けたSDGs推進委員会では代表取締役社長兼CEOが委員長を務め、環境マネジメントの統括責任者として当社の気候変動に関するリスク・機会、取り組み方針、目標についての議論や、取り組み実績の進捗確認をおこない、SDGs推進委員会で審議された重要事項を取締役会に報告します。

## 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社は、会社法及び会社法施行規則に定める業務の適正を確保するための体制について、「内部統制システムに関する基本方針」を定め、取締役会において決議しております。その概要は以下のとおりです。

### 1. 当社の取締役、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合する事を確保するための体制

(1) 当社の取締役及び使用人の職務の執行が、法令及び定款に適合し、かつ企業倫理の遵守及び社会的責任を果たすため、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置することにより、コンプライアンス体制の構築、維持を図り、法令等に違反する行為、違反の可能性のある行為又は不適切な取引を未然に防止し、当社の取締役及び使用人の法令遵守体制の強化を図る。

(2) 法令や社内諸規程等に反する疑いのある行為等を当社の取締役及び使用人が通報するための内部通報制度（ヘルプライン）を設置し、不正行為等を早期に発見し、是正する。ヘルプラインに通報された事項に関しては、コンプライアンス委員会にて調査をおこない、是正が必要な行為が明らかになった場合は、コンプライアンス委員会にて速やかに是正措置及び再発防止策を決定し、実施する。

(3) 前号の通報をおこなった者が、当該通報をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないよう必要な措置を講ずるものとする。

(4) 内部監査室は、コンプライアンス体制の調査、法令ならびに定款上の問題の有無を調査し、取締役会及び監査等委員会に報告する。

(5) 取締役会は、定期的にコンプライアンス体制を見直し、問題点の把握と改善に努める。

(6) 監査等委員会は、この内部統制システムの有効性と機能を監査し、課題の早期発見と是正に努める。

### 2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、法令、「情報システム管理規程」及び「文書取扱規程」に基づき、文書または電磁的媒体により記録の上、適切に管理、保存する。

当社の監査等委員は、これらの情報を常時閲覧することができる。

3. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 当社のリスク管理統括責任者は取締役副社長とし、適宜取締役、執行役員、関連部署本部長及びディレクターは「リスク管理規程」に基づき、各種リスクを洗い出し並びに評価をおこない、リスクの回避、軽減又は移転に必要な措置を事前に講ずる。

(2) 内部監査室は、各組織のリスク管理状況を監査し、その結果を取締役会及び監査等委員会に報告する。

(3) 取締役会は、定期的にリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努める。

4. 当社の取締役の職務の執行が効率的におこなわれることを確保するための体制

(1) 「取締役会規程」、「組織規程」、「業務分掌規程」及び「職務権限規程」等を定めることにより、取締役と各部署の職務及び責任の明確化を図る。また、「取締役会規程」により、取締役会に付議すべき事項、各取締役で決裁が可能な範囲を定め、取締役の職務の執行が効率的におこなわれる体制とする。

(2) 代表取締役社長は、「予算管理規程」に基づき年度経営計画を立案し、取締役会での承認を受け、各部門担当取締役は決定された計画に基づき、各部門が実施すべき具体的施策及び効率的な業務遂行体制を決定する。

(3) 代表取締役社長は、取締役会において年度経営計画の進捗状況について定期的に報告し、取締役会にて当該施策及び効率的な業務遂行体制を阻害する要因の分析とその改善を図っていく。

5. 当社並びにその子会社から成る企業集団(以下「当社グループ」という)における業務の適正を確保するための体制

(1) 子会社の取締役または監査等委員を当社から1名以上派遣し、子会社の取締役の職務執行の監視・監督または監査をおこなう。子会社の事業運営、コンプライアンス体制及びリスク管理体制の整備その他子会社の経営管理については、「関係会社管理規程」に基づき経営管理本部が担当する。子会社の経営については、その自主性を尊重しつつ、当社への事業の状況に関する定期的な報告と重要事項については適切な承認を得るものとする。

(2) 内部監査室は、当社の子会社管理状況及び子会社の業務活動について内部監査を実施する。

6. 監査等委員がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制並びにその使用人に対する実効性の確保に関する事項と取締役からの独立性に関する事項
  - (1) 監査等委員がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、取締役会は監査等委員と協議の上、監査等委員を補助すべき使用人として指名することができる。監査等委員が指定する補助すべき期間中は、指名された使用人への指揮権は監査等委員に移譲されたものとし、取締役の指揮命令は受けないものとする。
  - (2) 監査等委員を補助すべき使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、監査等委員会の事前の同意を得るものとする。
7. 当社グループの取締役及び使用人が監査等委員に報告をするための体制、その他の監査等委員への報告に関する体制
  - (1) 当社グループの取締役及び使用人は、当社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項及び不正行為や重要な法令並びに定款違反行為を認知した場合の他、取締役会に付議する重要な事項と決定事項、重要な会計方針、会計基準及びその変更、内部監査の実施状況、重要な月次報告、その他必要な重要事項を、法令及び社内規程に基づき監査等委員に報告するものとする。
  - (2) 前号の報告をおこなった者が、当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないよう必要な措置を講ずるものとする。
8. その他監査等委員の監査が実効的におこなわれることを確保するための体制
  - (1) 監査等委員は、重要な意思決定のプロセスや業務の執行状況を把握するため、取締役会及び経営会議に出席するとともに、その他の重要な会議への出席や稟議書類等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、取締役及び使用人に説明を求めることとする。
  - (2) 監査等委員は、「監査等委員会規程」及び「監査当委員会監査基準」に基づく独立性と権限により、監査の実効性を確保するとともに、内部監査室及び会計監査人と緊密な連携を保ちながら監査が実効的におこなわれる体制を確保する。
  - (3) 代表取締役社長は、監査等委員会と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査当委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、相互の意思疎通を図る。
  - (4) 監査等委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務に関して支払の請求があった場合には速やかに支払いをおこなうものとする。

#### 9. 反社会的勢力排除に向けた体制

社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力や団体とのいかなる関係も排除し、警察、顧問弁護士等外部の専門機関とも連携を取りつつ、不当要求等に対しては毅然とした姿勢で組織的に対応する。

#### 10. 財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制が有効に機能する体制を構築、整備、運用する。

### 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

ZOZOグループは、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会勢力や団体とのいかなる取引も排除し、警察、顧問弁護士等外部の専門機関とも連携を取りつつ、不当要求等に対しては毅然とした姿勢で組織的に対応することを基本方針としております。

また、反社会的勢力との関係を持たないよう、当社グループでは新規仕入先、新規外注先等との取引開始前に、法務部にて調査をおこない、その後定められた基準に従い外部の調査機関による調査を実施するよう手続きを整備しており、この手続きを実施したうえで取引開始をするなどの体制を確立しております。加えて、少なくとも年1回は既存取引先の調査をおこない、継続的に情報を収集できる体制としております。

当社では代表取締役社長兼CEOをリスク管理統括責任者とし、「リスク管理規程」に基づき、取締役や執行役員、関連部署本部長及びディレクターが各種リスクを洗い出して評価をおこない、リスクの回避、軽減又は移転に必要な措置を事前に講じています。

### リスクマネジメント委員会

当社グループにおいて発生しうるリスクの把握、発生を防止する管理体制の整備ならびに発生したリスクへの対処に関する基本的な事項を定め、事業の適正化かつ円滑な運営およびその継続性を確保するため、任意委員会としてリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、委員長である代表取締役社長兼CEO及び委員である業務執行取締役で構成されており、オブザーバーとして常勤監査等委員、内部監査室、その他委員長が必要と認めた執行役員又は従業員が参加しております。リスクマネジメント委員会では、当社のリスクについて分析・評価の上、リスクマネジメントの取組状況について継続的なモニタリングを行うと共に必要な支援を実施し、取締役会に付議・報告しています。また、取締役会は定期的にリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努めています。





## リスクマネジメント委員会の役割

- ・リスクが発生した管轄部署から報告された、リスクと対応計画を分析・評価し、当社グループのトップリスクを選定する。
- ・リスクが発生した管轄部署からのリスクマネジメント取り組み状況について、継続的にモニタリングを実施し、必要な支援をする。
- ・取締役会へ活動状況を報告する。

# インシデント対応

## 対応の原則

従業員はインシデントが発生した場合、あるいは、その発生のおそれがある場合には、インシデント対応フローに則り、事実関係の把握と想定しうる損害を調査し、迅速・的確な初期対応をおこない、事態の拡大防止と早期の収束に努めると共に、報告ルートに従って報告するものとする。

## インシデント対応レベルの判断

- ・インシデントの報告を受けた者は、インシデントへの対応レベルを含む対応要領について協議するものとする。
- ・会社がインシデントへの対応を適切におこなえるように、対応区分に関わる判断基準を保持するものとする。
- ・インシデントの報告を受けた者は、インシデントへの対応レベルについて最終判断をおこなう。インシデントの対応レベルがレベル3に該当し、全社的な対応が必要と判断した場合は緊急対策本部へ報告する。

## 緊急対策本部

緊急対策本部は当社グループ経営会議メンバー（オブザーバー、事務局を含む）をもって構成され、インシデント発生時に緊急時連絡網の役割を担う。

## **復旧活動**

復旧活動は、関係会社等との連携を図りながら復旧の優先順位を定め、人員、資機材を効果的に投入し早期の復旧に努めるものとする

## **再発防止**

個別リスクの所管部署は、事態の収束後速やかに、緊急対応の問題点、事態発生の原因分析、再発防止策等を取りまとめ、経営会議および取締役会に報告するものとする。

## **リスクマネジメント体制の改善**

リスクマネジメント委員会は、報告事項および経過記録等を分析し、リスクマネジメント体制改善の指示をおこなうものとする。

## 主なリスクと低減措置

| リスク分類 | 主なリスク            | 主なリスクの低減措置                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業停止  | 物流停止             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・物流拠点のバックアップ方針の整備</li> <li>・有事発生時の対応マニュアルの整備</li> <li>・防災・防犯対策の強化</li> <li>・感染症対策の強化</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
|       | サービスシステム停止       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サイトの安定運用を目的としたシステム強化</li> <li>・ネットワーク・セキュリティ対策の強化</li> <li>・サーバーやデータセンター、通信手段の冗長化</li> <li>・バックアッププランの用意</li> <li>・適切なアクセス権限管理</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| 信用失墜  | 情報漏洩             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「個人情報保護マネジメントシステム」に準拠した管理体制の整備</li> <li>・個人情報保護に関する教育実施</li> <li>・ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)国際規格「ISO/IEC 27001:2013」および日本国内規格「JIS Q 27001:2014」の認証を取得(2021年7月)</li> <li>・外部からの不正アクセス対策の強化</li> </ul>                                                                                                    |
|       | コンプライアンスレピュテーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員、および従業員に対する各種研修・勉強会の継続実施</li> <li>・専門家への相談体制の定着化</li> <li>・対外的な発信に対するガイドライン策定および定期的な周知</li> <li>・危機発生時に備えた役員向け記者会見対応訓練の実施</li> <li>・風評被害事案発生時の有事対応マニュアル、判断基準の整備</li> <li>・内部統制評価を通じた、内部統制の実効性確保</li> <li>・社内通報体制の整備</li> <li>・会計不正対策の強化</li> <li>・継続的な法令理解施策の実施</li> <li>・法務部門、事業部門の連携強化</li> </ul> |

ZOZOグループは、サービスをご利用になるお客様からお預かりした情報をはじめとする当グループが保有する情報資産を情報セキュリティ上の様々な脅威から適正に保護することは、重要な責務であると認識しています。

この考えのもと当グループは、情報セキュリティ基本方針を定め、これを実践することで情報セキュリティマネジメントシステムの確立、運用及び維持に積極的に取り組むことを宣言いたします。

1. 当グループは、情報セキュリティに関する法令及びその他の規範を遵守します。
2. ISMSの活動を通して、組織的・人的・物理的・技術的な安全管理対策を講じ、情報セキュリティ対策に取り組み、しっかりと定着していきます。
3. 当グループは、社会情勢・環境の変化を踏まえて、継続的に情報セキュリティに関するマネジメントシステムを見直し、継続的に改善していきます。

2021年5月28日

株式会社ZOZO

代表取締役社長兼CEO 澤田宏太郎

[セキュリティに関する取り組み](#)

## 情報セキュリティ研修

ZOZOグループの全従業員の情報セキュリティに対する意識を高めるため、e-ラーニングを通じて情報セキュリティに関する研修を実施し、意識の向上を図っています。(2023年度は4回実施)

## 安全なサービスを提供するための取り組み

ZOZOグループは、安全・安心なサービスを提供するため、社内専任組織と第三者機関による脆弱性の診断やサイバー攻撃のシミュレーション等を実施しています。また、従業員向けにインシデント発生時の対応フローを作成し、事業継続や危機管理計画、インシデント対応手順についても年1回見直しをおこなっています。

## ISMS認証取得

ZOZOグループは、上記情報セキュリティ基本方針のもと、第三者機関の審査を受け、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の国際規格「ISO/IEC 27001:2022」および日本国内規格である「JIS Q 27001:2023」の認証を取得しています。

### 認証規格

ISO/IEC 27001:2022 / JIS Q 27001:2023

### 認証登録番号

IS 749678



IS 749678 / ISO 27001

## **認証登録範囲**

BtoB及びBtoC向けのWEBサービスにおける下記の業務

- ・ 企画、開発、運営
- ・ カスタマーサポート
- ・ 物流拠点の運用
- ・ 技術開発、R&D
- ・ アパレル製品の生産及び生産支援

## **認証登録日**

2021年7月15日

## **有効期限**

2027年7月14日

## **審査・登録機関**

BSIグループジャパン株式会社



## 脅威インテリジェンスの収集とセキュリティイベント監視

業務利用PCやSaaSのログをSIEM(Security Information and Event Management)を用いて一元管理し、不審な通信が発生していないか継続的に監視しています。また、社外との情報共有体制を構築し、他社等で発生しているサイバー攻撃の情報(サイバー脅威インテリジェンス)を継続的に収集し、その痕跡(IOC情報)を自組織のログ分析に活用してプロアクティブに脅威を捕捉しています。これらの取り組みにより当社の一層の安全性向上に努めています。

## フィッシングサイトの継続的な監

ZOZOTOWNのお客様に、より安全にサービスを利用いただくために、ZOZOTOWNを騙ったフィッシングサイトの検知、テイクダウン対応(フィッシングサイトを閉鎖などにより無効化する)を継続実施しています。フィッシングメールについても継続的に監視しており、そこからも情報を収集し、最新の脅威について対応を進めています。

# ZOZO CSIRT

ZOZO CSIRTは、ZOZOグループの組織内CSIRT(Computer Security Incident Response Team)で、[日本シーサート協議会加盟組織](#) です。

## 設立の経緯・背景

ZOZOグループは、かねてより情報管理の確立と徹底に努めてまいりました。提供するサービスの拡大だけでなく社員数の増加という背景もあり、情報セキュリティの取り組みを強化するとともに、多様化するインシデントに対応するチームの運用を目的として、2019年4月にZOZO CSIRTを設置し、同年7月に日本シーサート協議会に加盟しました。

## 活動内容

ZOZOグループは、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)の目的を達成するために、情報セキュリティ基本方針を掲げております。

## DPO (Data Protection Officer) の設置

プライバシーを始めとしたお客様のデータの適切な利活用のため、DPO(Data Protection Officer)を設置しております。DPOは、サービスの企画・開発の段階から、事業部門とは独立した客観的な立場で、プライバシーを始めとしたお客様のデータ保護について監視・助言をおこなっております。

# プライバシーポリシー

株式会社ZOZO並びにその子会社および関連会社のうち本方針を採用し個人情報を利用する会社(こちらの会社。以下「当社グループ」といいます。)は、インターネットショッピングサイトをはじめとした様々なサービス事業(以下「サービス」といいます。)を提供しております。

当社グループは、サービスをご利用になるお客様をはじめとして、当社グループに個人情報をご提供される全ての方々の個人情報の重要性を認識しております。

個人情報保護に関する法令およびその他の規範を遵守し、自主的なルールおよび体制を確立し、次の事項を含むプライバシーポリシーを定め、これを実施し、かつ、維持することを宣言いたします。

1. 当社グループは、すべての事業で取扱う個人情報および従業員等の個人情報の取扱いに関し、個人情報の保護に関する法律(以下「法」といいます。)その他関連法令、国が定める指針その他の規範を遵守いたします。さらに、「ISMS適合性評価制度」(ISO27001)に準拠した情報セキュリティマネジメントシステムを構築し、個人情報を保護いたします。
2. 当社グループは、個人情報の取得、利用にあたっては、その利用目的を特定することとし、特定された利用目的の達成に必要な範囲を超えた個人情報の取扱い(目的外利用)はいたしません。また、目的外利用をおこなわないために、適切な管理措置を講じます。
3. 当社グループは、ご本人の同意を得ている場合、法令にもとづく場合等を除き、取得した個人情報を第三者に提供することはいたしません。
4. 当社グループは、個人情報の取扱いに関する苦情および相談を受けた場合は、その内容について迅速に事実関係等を調査し、合理的な期間内に誠意をもって対応いたします。
5. 当社グループは、取得した個人情報を適切に管理するため、組織的・人的・物理的・技術的な安全対策措置を講じ、個人情報の漏えい、滅失又はき損の防止および是正に取り組みます。また、法令で定められた保存期間が経過した場合およびお客様の個人情報を取り扱う必要がなくなった際には、速やかにお客様の個人情報を廃棄いたします。
6. 当社グループは、社会情勢・環境の変化を踏まえて、継続的に個人情報保護に関する個人情報保護マネジメントシステムを見直し、個人情報保護への取り組みを改善していきます。

2006年9月1日 制定  
2009年7月3日 改定  
2018年1月31日 改定  
2018年11月29日 改定  
2019年12月1日 改定  
2021年6月28日 改定  
2021年9月30日 改定  
2021年11月5日 改定  
2022年3月30日 改定  
2023年6月12日 改定

株式会社ZOZO

代表取締役社長兼CEO 澤田宏太郎

[プライバシーポリシー](#) 

## コンプライアンス委員会

倫理行動基準の策定や、法令遵守マニュアルやコンプライアンス・プログラムの作成・運用、チェックなどの業務をおこなう事を目的として、コンプライアンス委員会を設置・開催しています。また、重大な違反が発生した場合には、取締役会に報告しています。

## コンプライアンス研修

ZOZOグループの全社のコンプライアンスに対する意識を高めるため、アルバイト・派遣スタッフを含む全従業員向けに法律や法令の遵守、腐敗防止、ハラスメントの撤廃などコンプライアンスに関する様々なテーマを設け、事例を交えながらコンプライアンスに関する理解・促進を図っております。また、取締役や執行役員・本部長などの管理職に向けては、事例をもとにしたグループディスカッションや、ハラスメント発生の防止策及び対応策などについての研修をおこない、ハラスメントの無い職場環境の構築を目指しております。

## 内部通報窓口・外部通報窓口

ZOZOグループでは、コンプライアンスに違反する行為（※）をされた・発見した場合に通報する窓口を設けています。いずれの通報窓口も全世界の当社グループ社員を対象とし、現地語（多言語）で通報を受け付けております。また、これらの窓口では、相談者・通報者のプライバシーが厳守されており、通報・相談した当人に不利益が生じることがないように、内部通報者を保護しています。なお、通報については、常時（24時間365日）匿名でも利用することができ、通報窓口は内部だけでなく、外部の法律事務所に外部通報窓口も設置しています。

通報があった場合には、速やかに事実を確認し、違反行為を発見した場合は是正、再発防止に努めています。また、従業員への積極的な周知のため研修を実施、内部通報の運用状況については、取締役会において報告しています。

（※）通報の対象となる事実については、当社ヘルプライン規程において以下の通り明記されています。

通報の対象となる事実は、一切の法令違反行為及びその疑いのある行為又はその他不適切な行為（就業規則、その他の社内ルールに違反する行為、人権に関する基本方針に違反する行為、会計処理に関する疑わしい行為及び各社の社会的信用を侵害するおそれのある行為、腐敗行為等を含む）とする。

### 内部通報件数

|        | 2021 年度 | 2022 年度 | 2023年度 |
|--------|---------|---------|--------|
| 内部通報件数 | 14      | 11      | 11     |

## 取引先通報窓口

### LINEヤフーグループ通報窓口

LINEヤフーグループの取引先の従業員（1年以内の退職者を含む）が匿名で利用できる通報窓口です。通報者の選択により外部の法律事務所またはLINEヤフー株式会社のコンプライアンス部門が通報を受け付け、事案に応じてグループ各社の内部通報担当者が調査・対応しています。

[LINEヤフーグループ通報窓口](#) 



当社は、「ZOZO腐敗防止基本方針」に則り、倫理的で誠実な活動の実践、および体制を構築し腐敗防止に取り組むため、アルバイトスタッフ・派遣スタッフを含む全従業員向けに腐敗防止に関する研修を実施しています。

### ZOZO腐敗防止基本方針

#### 第1条（目的）

本基本方針は、ZOZOグループ行動規範を踏まえZOZOのすべての役員および従業員（以下、「役職員」という）が腐敗防止の取り組みに関して拠り所とすべき方針を明らかにすることにより、フェアプレーの精神の下でZOZOの腐敗防止の取り組みを推進し、もってステークホルダーおよび社会一般からの信頼を確保することを目的としています。

#### 第2条（適用範囲）

本基本方針は、活動がおこなわれる国や地域に関係なく、ZOZOの役員および従業員に適用されます。

#### 第3条（腐敗防止に関連する法令等の遵守）

役職員は、各国または各地域で適用されるすべての腐敗防止に関連する法令、本基本方針および社内規程を含む社内ルール（以下、あわせて「関連ルール等」という）を遵守します。

#### **第4条（贈賄の禁止）**

1. 役職員は、関連ルール等で許容される場合を除き、直接間接を問わず、公務員等および民間の顧客、取引先その他の事業者（以下、「取引先等」という）に対して、不正な意図をもって、金銭その他の利益の供与またはその申し出や約束をおこないません。
2. 役職員は、エージェント、コンサルタント、代理店、業務委託先等の第三者を通じて贈賄を指示したり、これらの者による贈賄行為を黙認せずまたは容認しません。

#### **第5条（収賄の禁止）**

役職員は、その職務に関して、直接間接を問わず、不正・不当な利益の受領またはその要求や約束をおこないません。

#### **第6条（記録・保管の徹底）**

役職員は、財務報告に係る手続を遵守し、すべての取引について正確に会計帳簿に記録し、関連資料を適切に保管します。

#### **第7条（適法な接待・贈答等）**

1. ZOZOは、業務上正当な目的があり適法に提供される公務員等および取引先等との間の接待、贈答又は寄付等に関しては、関連ルール等に従って適切に運用します。
2. ZOZOは、公務員等に対する接待または贈答等に関しては特に留意をして運用します。

## 第8条（監査）

ZOZOは、本基本方針および本基本方針に基づき制定された社内ルールの遵守状況について、リスクの程度に応じた自己点検や内部監査をおこなう制度を適切に運用します。

## 第9条（体制および対応）

- 1.ZOZOは、本基本方針を遵守する体制を担保するため、役職員が腐敗防止を含むコンプライアンス全般に関する通報ができる内部通報窓口を整備します。
- 2.ZOZOは、関連ルール等に違反したまたはそのおそれのある行為を発見した場合には、厳格に社内調査をおこない、関係当局等の調査に全面的に協力します。
- 3.関連ルール等に違反した役職員に対しては、個人としての法的責任が発生する可能性があることに加え、社内規程または雇用・委任契約に従い、厳正な処分がおこなわれます。

## 第10条（施行）

本基本方針は、2023年10月1日より施行します。

※ZOZO腐敗防止基本方針は2023年9月27日の経営会議にて承認

## 公正な取引のために

当社は、独占禁止法や下請法を遵守するため、規制対象である不当な取引制限や不公正な取引方法を用いないよう、コンプライアンス研修等を通じて啓蒙および注意喚起をおこなっております。また、社内の契約書審査・締結の手続きにおいて、下請法を遵守しているかの確認をおこなっております。また、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者が宣言する「 [パートナーシップ構築宣言](#)」において公表しております。

## 利益相反行為の禁止

主要株主等との取引に関する指針として「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」を定めており、そのルールに則り運用をおこなっております。主要株主等との取引においては、法令を遵守し、第三者との間で実施する同一、同種又は類似の取引と比較して当社グループに不当に有利又は不利な条件でおこなわれてはならないものとし、他の会社と取引をおこなう場合と同様に契約条件や市場価格を見ながら合理的に決定する方針としております。

## 腐敗・汚職防止の取り組み

腐敗防止の観点を含めた内部監査を年間計画に基づき実施し、未然防止策の実効性確保に取り組んでおります。腐敗取引に関与、または関与するおそれのある行為を発見した場合には厳格にコンプライアンス委員会で社内調査をおこない、就業規則に基づき厳正に懲罰委員会で処分いたします。

### 基本方針

当社は「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」を企業理念としており、当社グループにおける全ての役員および従業員は、国内外を問わず、法令、社会的規範および社内規程を遵守することはもとより、公私を問わず高い倫理観を持って行動しております。また、社内規程を整備し、従業員に対する啓発を通じて、コンプライアンスの維持・向上に務めております。

### 税務方針

当社グループは、事業活動により獲得された利益はさまざまなステークホルダーの皆様に適切に還元することが必要だと考えております。その中でも納税は基本的かつ重要な社会的責任であることを認識しており、税務の透明性を確保するとともに、事業展開をおこなう全ての国における税法や規制を遵守し公正性を重視した納税を果たし、BEPS行動計画など国際的な税務コンプライアンスへの対応を確実におこない、事業を展開するあらゆる国・地域の経済社会の発展に貢献することを目指しております。

## ガバナンス体制

当社グループでは、税務を含むガバナンスの維持・向上は企業価値の向上に貢献するものであると認識し、その整備に努めており、内部統制システムの整備に関する基本方針を定め、取締役会において決議しております。税務慣行全般の管理状況と対応方針については、経営管理本部担当取締役である副社長兼CFOが責任を担っており、適切な人材を確保、育成することで、当社グループの納税コンプライアンスの向上、税務リスク低減を適切に果たせるような体制を構築しております。また、取締役会および監査等委員会においても、上記ポリシーの策定、改定及び遵守について、監督責任を負っております。税務リスクの検討には、外部アドバイザーへも定期的に助言を仰いでおり、特に国外関連取引においては、移転価格税制とタックスヘイブン対策税制について次のような体制を整備し取り組んでおります。

## 移転価格税制

国外関連者との取引については、各国の法令やOECD移転価格ガイドラインを遵守し、グループ会社間の取引価格を独立企業原則に基づき設定しております。また、価格算定方法について、各国・地域の法令等において文書化義務のある場合や、取引規模や税務リスク等から必要な場合、適切に文書化の整備をおこないます。

## タックスヘイブン対策税制

事業目的や実体の伴わない事業体によるタックスヘイブンの利用など、租税回避を意図した税務プランニングをおこないません。軽課税国へ投資をする場合や事業展開国・地域の法令改正による税率の引き下げが実施された場合には、各国法令などの定めるところによりタックスヘイブン対策税制の適用有無を判定しています。その結果、タックスヘイブン対策税制の対象となる場合には適切に申告納税をしています。

## 税務当局との関係

当社グループは税務当局との対応を誠実におこない、健全かつ良好な信頼関係を構築・維持します。必要に応じて事前に税務当局に確認をおこなうことで適正な税務申告に努めるとともに、税務リスクの低減に取り組んでおります。なお、税務調査等において指摘された問題は適切に対処し改善に努め、適用される法律および規制に基づき要求される情報を適切に当局に開示し、透明性を示します。

※税務方針は2022年11月18日の取締役会にて承認



ZOZOグループは、ZOZOTOWN出店ブランド様やサプライチェーンを構成する取引先との共創・協働を通じて、環境や社会に与える影響に十分配慮しながら事業をおこなうため、サプライヤー向けに調達方針を策定、また、定期的にサプライヤーへアンケートの実施や対話を通じて、当社のサステナビリティステートメント「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」の実現を目指します。

[環境に関する基本方針](#)

[人権に関する基本方針](#)

### ZOZOサステナビリティ調達方針

ZOZOグループは、サステナビリティステートメント「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」を実現するため、全てのお取引先様向けの「ZOZOサステナビリティ調達方針」を策定しました。当方針は、OECD多国籍企業行動指針、国連グローバル・コンパクト(UNGC)、国連ビジネスと人権に関する指導原則を参照ガイドラインとしつつ、当社のマテリアリティを考慮し、また、当社の本社所在地である日本の法令に基づき策定しています。

#### 法令遵守

事業活動をおこなう各法域で適用される法令を遵守します。また、国際規範や業界規範に則った行動を確保することに努めます。

## 人権

サプライチェーン全体において、国際的に認められた人権を尊重します。特に、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に基づき、結社の自由を尊重し、児童労働及び強制労働を禁止し、雇用と職場でのあらゆる差別やハラスメントの撤廃を目指します。また、人権への悪影響を引き起こした又はその一因となったことを特定した際は、悪影響を被った対象者を適切かつ正当な手続きでの救済に努めます。

## 労働慣行

国際規範や事業活動をおこなう法域での法令に基づき、適正な賃金と諸手当の支払、福利厚生を提供、労働契約の締結を適正におこない、労働者の権利を保護します。国際規範や事業活動をおこなう法域での法令に基づき、過重労働を排除する等、事業に携わるすべての従業員の労働環境・健康・安全衛生に配慮します。多様な個性と価値観を尊重し、公正で包摂的な職場環境や取引先関係を実現します。

## 人的資本・人材開発

従業員の将来に渡ってのエンプロイアビリティを高めるため、人的資本の形成・向上を積極的に支援します。

## 環境

国際規範や事業活動をおこなう法域での法令に基づき、事業全体を通じて気候変動、生態系・自然資本、有害化学物質を含めた環境サステナビリティに配慮します。

## 腐敗防止

商取引又は他の不当な利益を取得し、又は維持するために、直接又は間接に、賄賂又はその他の不当な利益の申し出、約束、供与又は要求をしません。

## 情報セキュリティ

自社、顧客、第三者の個人情報等を厳密に管理・保護します。ビジネス上で知り得た情報を厳密に管理・保護する体制を整備し、許可なく第三者に漏洩しません。コンピューターウイルス等のネットワーク上のリスクや脅威を防御し、影響を拡大させない体制を整備し、施策を講じます。

## 安心・安全

提供する製品やサービスの品質及び信頼性を確保するため、あらゆる合理的な措置を実施します。消費者との関係において、公正な事業、販売及び宣伝慣行に従って行動します。

## BCP(事業継続計画)

自然災害等の有事や大きな社会環境の変化でも、事業を継続し、重大な社会的影響を防ぐ体制の構築を目指します。

## 公正な取引

国際規範や事業活動をおこなう法域での法令に基づき、競争法や下請法など公正な取引に関する法令を遵守します。第三者の知的財産権などの権利を侵害するような取引をおこないません。反社会的勢力とは一切の関係を持たず、不当な要求は拒絶します。

※ZOZOサステナビリティ調達方針は2023年4月21日の取締役会にて承認 ※当方針の改訂、廃止は当社の取締役会でおこないます

※以下を対象にしています

環境：温室効果ガス排出量、エネルギー消費量、水資源保全、生物多様性保全、土地の保全、森林破壊の防止、公害の防止、汚染の防止、廃棄物発生抑制、

資源循環腐敗防止：利益相反

# サプライチェーンデューデリジェンス

当社グループは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」と「OECD多国籍企業行動指針」に従い、ESGリスクを特定・防止・低減するため、以下の通りサプライチェーンデューデリジェンスのプロセスを構築し、リスクアセスメントを実施しています。

## プロセス

### Step1:方針策定

- ・「人権に関する基本方針」の策定
- ・「環境に関する基本方針」の策定
- ・「ZOZO腐敗防止基本方針」の策定
- ・「ZOZOサステナビリティ調達方針」の策定

### Step2:アセスメント

- ・ESGに関する専門家の助言を受け  
評価項目を策定
- ・サプライチェーンの顕在的・潜在的ESGリスクを  
特定するアセスメント実施
- ・ESGインパクトアセスメント  
(特定したESGリスクの影響度の分析、評価)
- ・ESGリスクのマッピング

### Step3:アクション

- ・是正措置の実施
- ・ESGリスクの防止、低減施策の実施
- ・ESGリスクの防止、低減施策の実施状況、  
効果のモニタリング

### Step4:コミュニケーション

- ・報告書やコーポレートサイトでの開示
- ・ESGに関する教育、研修の実施

## ESGリスクの特定および評価

### アセスメントにおける重要テーマ

| 大項目 | 中項目           | 小項目                  |
|-----|---------------|----------------------|
| 社会  | 人権            | 人権に対する基本姿勢・主な取り組み    |
|     |               | 強制的な労働 / 人身取引 / 児童労働 |
|     |               | ハラスメント / 差別          |
|     |               | 労働時間                 |
|     |               | 適切な賃金と手当             |
|     |               | 結社の自由と従業員の団結権        |
|     |               | 労働安全衛生               |
| 環境  | 環境            | 環境に対する基本姿勢・主な取り組み    |
|     | 気候変動          | 温室効果ガス排出量            |
|     |               | TCFD                 |
|     |               | SBTi                 |
|     |               | 再生可能エネルギー            |
|     |               | 企業内炭素価格              |
|     | 水             | 水消費量                 |
|     | 資源            | 廃棄物排出量               |
|     | 第三者監査         | 第三者監査                |
|     | 商品・サービス・パッケージ | サステナブルな商品・サービス・パッケージ |

| 大項目   | 中項目            | 小項目              |
|-------|----------------|------------------|
| ガバナンス | 法令違反           | 法令違反             |
|       | 企業倫理           | 汚職・腐敗            |
|       |                | 通報窓口             |
|       | サプライチェーンマネジメント | サプライヤー監査         |
|       | 情報セキュリティ       | 情報セキュリティに対する基本姿勢 |
| その他   | 外部認証           | 外部認証の取得状況        |
|       | 教育             | 社内教育の実施状況        |

## 対象としたセグメント

| カテゴリ                                                         | 対象社数・カバレッジ |               | 調査社数・カバレッジ |               |
|--------------------------------------------------------------|------------|---------------|------------|---------------|
| <b>ZOZOTOWN 出店アパレルブランド企業</b><br>※アパレルの売上がメインの企業              | 20社        | 33.0%<br>(※1) | 14社        | 18.1%<br>(※1) |
| <b>ZOZOTOWN 出店アパレル以外のブランド企業</b><br>※シューズ、コスメ、革小物などの売上がメインの企業 | 10社        |               | 5社         |               |
| <b>ブランド以外の企業</b><br>※配送会社、不動産仲介会社、決済代行会社など                   | 10社        | 60%<br>(※2)   | 10社        | 60%<br>(※2)   |

※1 ZOZOTOWN取扱高割合

※2 ZOZOTOWN取扱ブランド以外の企業の取引額割合

## 主なアセスメント結果

サプライチェーンデューデリジェンスの一環として、取引先に対するESGリスクを特定するためのリスクアセスメントを実施し、リスクの高いサプライヤーを特定したため、リスクの防止・改善活動に取り組んでいます。

### 多くの取引先が取り組んでいるテーマ

| 大項目 | 中項目 | 取り組み                                                        |
|-----|-----|-------------------------------------------------------------|
| 社会  | 人権  | 「国連ビジネスと人権に関する指導原則」を認識し、<br>トップを含む経営層を人権に関する責任者として選任        |
|     |     | 途上国（ベトナム、カンボジアなど）、中国の新疆ウイグル地区、<br>ミャンマーに構える自社工場や自社供給網の工場を把握 |
|     |     | 従業員に対して労働時間や労働安全衛生に関する教育や注意喚起を<br>実施                        |
|     |     | 従業員の給与は最低賃金以上、法律に基づいた賃金や手当に関する<br>内容を社内規定に明記                |
|     |     | 全ての従業員に対し、結社の自由 / 団体交渉の権利を確保                                |
| 環境  | 環境  | 環境に関する法規制や社会的規範を認識し、<br>トップを含む経営層を環境に関する責任者として選任            |

| 大項目   | 中項目      | 取り組み                                   |
|-------|----------|----------------------------------------|
| ガバナンス | 企業倫理     | トップを含む経営層を企業としての汚職・腐敗に関する取り組みの責任者として選任 |
|       |          | コンプライアンス違反防止に向けた体制<br>(内部・外部通報窓口を設置など) |
|       | 情報セキュリティ | 情報セキュリティに関する対策や責任者・推進部署の明確化            |
|       |          | 従業員に対して情報セキュリティに関する教育や注意喚起などを実施        |

## 今後検討していくテーマ

| 大項目 | 中項目  | 取り組み                                           |
|-----|------|------------------------------------------------|
| 社会  | 人権   | 国際的な人権原則に基づいた方針の策定および人権に関する取り組みを推進             |
|     |      | 人権に関する取り組みの推進、および会社サイトでの公開                     |
|     |      | 自社の仕入先や委託先において外国人技能実習制度・特定技能制度の採用状況の把握         |
| 環境  | 環境   | 自社の事業活動により生じる可能性がある環境リスクを明確にし、評価・特定・是正する仕組みの構築 |
|     | 気候変動 | 温室効果ガス排出量の把握や削減目標の策定                           |
|     |      | 気候変動に対応した経営戦略の開示（TCFD）や脱炭素に向けた目標設定（SBT）        |



| 大項目   | 中項目                | 取り組み                        |
|-------|--------------------|-----------------------------|
| 環境    | 水                  | 製品ライフサイクル全体での水消費量の把握        |
|       | 資源                 | 自社の廃棄物総排出量や廃棄物リサイクル量の把握     |
|       | 第三者監査              | 第三者による環境監査の受審               |
|       | 商品・サービス・<br>パッケージ  | 使用済み製品およびパッケージの回収プログラムの策定   |
|       |                    | 商品・サービスのライフサイクルアセスメント       |
| ガバナンス | サプライチェーン<br>マネジメント | サプライヤー向けの調達に関する方針やガイドラインの策定 |
|       |                    | 環境または社会課題に関するサプライヤー監査の実施    |
|       | 情報セキュリティ           | 第三者による情報セキュリティ監査の受審         |

## ESGリスクの防止、低減施策の実施

人権問題に適切に対応するため、2021年5月から有識者を招いて社員や取引先に対し、人権勉強会を実施しています。この取り組みを通じて、取引先とともに人権問題への理解を深め、人権に配慮した企業活動をおこなってまいります。

| 年度   | 実施回数 | テーマ                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021 | 10   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人権問題の基礎知識、国際社会の人権問題、人権デューデリジェンス</li> <li>・ 工場監査、サプライチェーン監査</li> <li>・ アパレル小売業の実態、他業界の実態</li> <li>・ 日本政府の取り組み、アパレル小売業の取り組み</li> <li>・ 繊維や香水の原材料調達について</li> <li>・ 外国人技能実習制度</li> <li>・ CSDDD（企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令）</li> <li>など</li> </ul> |
| 2022 | 10   |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2023 | 9    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2024 | 8    |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 取引先との連携強化のため「EcoVadis」を活用

180カ国以上の国で企業の持続可能性を独自の評価基準によって評価している「EcoVadis」を活用し、適宜取引先へ当社の評価結果を共有しています。こうした取り組みを通して、サプライチェーン全体の透明性と責任を高めることに貢献していきたいと考えています。

## パートナーシップ構築宣言

当社は、内閣府等が創設した「 [パートナーシップ構築宣言](#)」を策定・公表しています。「パートナーシップ構築宣言」は、サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の連携・共存共栄を進めることで新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者が宣言するものです。

[「パートナーシップ構築宣言」を公表](#)

## ブランド様との関係

ブランド様のブランドイメージ・商品ラインナップ・売上規模等の諸条件を公正に評価し、取引先を選定しています。また、取引開始にあたってブランド様と締結する出店契約等において、供給いただく商品が関連法令に準拠して適切に製造されているものであり、また第三者の権利を不当に害するおそれはなくブランド様が反社会的勢力と一切の関係性がないことを表明保証いただいています。また出品においては、「人権を侵害するおそれのあるもの」「社会的秩序を乱すおそれのあるもの」「他人の氏名、写真及び肖像、商標、著作物などを無断で使用しているおそれのあるもの」などを禁止しています。

## 生産での取り組み

### Made by ZOZO

「Made by ZOZO」では、当社が所有するデータやノウハウに基づきブランド様に商品企画を提案します。また、これまで手作業でおこなっていた工場での作業をデジタル化し、複数の異なるデザインの商品を同時並行で生産可能にする当社独自のシステムを開発することで、最低1着から生産をおこない、商品を受注してから最短10日で発送します。

※8ブランド(生産型数461型)に提供(取り扱いブランドの約0.1%)

### マルチサイズ(MS)

当社が展開する「マルチサイズ」では、ブランド様と協業して計測データに基づく多様なサイズを展開しているため、あなたの体型に合った理想のサイズが見つかります。また、多くの商品はお客様から注文をいただいてからつくる受注生産を実施しており、余剰在庫を生まない環境に優しいビジネスモデルを取り入れています。

### YOUR BRAND PROJECT Powered by ZOZO

当社は、D2C事業「YOUR BRAND PROJECT Powered by ZOZO」で、“個人”がブランド立ち上げに必要な、商品企画・生産・販売・物流・カスタマーサポートなどの工程・資金を全面バックアップし、才能やセンス溢れる“個人”と二人三脚でブランドづくりに取り組んでいます。同取り組みでは、オーガニック素材や再生繊維などをはじめ、環境や人権に配慮した素材を多数取り入れており、また、一部商品では多サイズの受注生産を採用し、大量生産・大量廃棄を減らすための仕組みづくりを推進しています。メディアやSNSを通して、才能ある人の表現や可能性がさまざまな分野で発揮され、自己表現を楽しむことのできる時代のなかで、今後も当社は、ファッション通販サイトとしての“売る”機能だけでなく、商品を“生み出す”プラットフォームとして、サステナビリティにも目を向けながらファッション業界を盛り上げてまいります。

## 物流での取り組み

### ヤマト運輸株式会社様

当社は、通販サイト運営に必要なラストワンマイルの配送業務を完全に外部委託しています。昨今、運輸業界では人手不足や荷物の再配達依頼増加等の課題が表面化していますが、当社ではこれまでも、お客様の利便性向上と再配達の削減を目指し、配達事業者様と協働した取り組みを進めてまいりました。

2017年8月にはZOZOTOWNでの注文商品を宅配便ロッカーで受け取ることができる「ロッカー受け取り」を注文時に選べるサービスをEC業界で初めて開始し、2020年6月には、ZOZOTOWNで購入いただいたお客様が非対面での商品受け取りを希望する際に、ご都合の良い受け取り場所と日時を配送ごとにあらかじめ指定することが可能となるサービスを開始しました。この非対面での受け取り方法である「置き配」は、注文商品に個人情報記載された伝票が貼られた状態で指定の場所に置かれるため、個人情報漏洩のリスクに対する不安を感じるお客様もいらっしゃいました。お客様の不安を解消し、より便利で安全に「置き配」をご利用いただくことを目的に、2021年6月からは個人情報記載された伝票部分を2次元コード化し、個人情報漏洩のリスクを低減させる方法を導入しています。

- ・再配達(回数)の削減を目的に、非対面での商品受取方法を選択できる「EASY」を導入
- ・配送効率の向上(輸送回数削減)のため、ヤマト運輸のリレーションセンターを活用

## 株式会社プロロジス様

当社は、物流拠点「ZOZOBASE」の大部分（延床面積約32万平米）をプロロジス様の物流施設と賃貸契約しており、現在は千葉県習志野市と茨城県つくば市に複数の拠点を構えています。

全物流拠点で人感センサー付きLED照明を装備し、2022年からは全ての物流拠点において、実質的にCO2排出量がゼロとなる再生可能エネルギー由来の電力を100%導入し、環境にも配慮しています。また、各フロアに冷暖房を完備するなど、従業員が働きやすい環境を構築しています。今後もより良い関係を続け、安全・安心な物流拠点を目指します。

- ・各物流拠点に再生可能エネルギー由来の電力を100%導入
- ・全ての物流拠点の照明をLED化
- ・一部の拠点では、人を感知して自動的に点灯・消灯させる人感センサーを導入

## 梱包での取り組み

ZOZOグループでは多様な商品に合わせて様々な梱包資材を使用しているため、「商品パッケージングの廃棄物・リサイクル」をマテリアリティの一つとして捉えています。今後も循環型社会形成のために、プラスチック素材の資材の素材変更や、FSC認証（※1）取得済の段ボールの使用などのサステナブルな資源の採用、過剰梱包を防ぐため適正サイズの資材を容易に選択できる仕組みの導入など、環境に配慮した取り組みを進めてまいります。

- ・商品梱包時に使用する緩衝材をプラスチック素材から再生紙100%素材に変更
- ・FSC認証（※1）を取得した段ボールの使用
- ・梱包袋資材をバイオマスプラスチック25%配合の資材に変更
- ・過剰梱包を防ぐため適正サイズの資材を容易に選択できる仕組みを導入
- ・過剰梱包を防ぐため資材の種類を常時10数種類用意し適切なサイズの資材を使用
- ・繰り返し使用できるZOZOTOWNオリジナルの不織布製のリユースバッグ（※2）の使用
- ・商品に同梱していた紙の納品書兼領収書を電子化
- ・商品入荷時に必要のないプラスチックハンガーは出来るだけ控えるようブランド様へアナウンス

※1 FSC認証：環境、社会、経済の便益に適い、きちんと管理された森林から生産された林産物や、その他のリスクの低い林産物を使用した製品を目に見える形で消費者に届ける仕組み

※2 ZOZOTOWNオリジナルの不織布製のリユースバッグ：「買い替え割」サービスにて下取りアイテムをお客様から回収する際は、繰り返し使用できる、ZOZOTOWNオリジナルの不織布製のリユースバッグの使用を推奨しています。現在、一度使用された約94%のリユースバッグをクリーニングしており、その後、平均5～6回再利用しています。（「買い替え割」は株式会社ZOZOの登録商標です）

配送時の梱包資材を環境に配慮した素材に変更

## 容器包装材使用量

|           | 2021 年度    | 2022 年度    | 2023年度    |
|-----------|------------|------------|-----------|
| 段ボール (kg) | 13,308,402 | 10,840,114 | 9,190,662 |
| 出荷袋 (kg)  | 431,111    | 774,084    | 1,121,927 |

# ESGデータ

ESGデータ

ガイドライン対照表

事業活動におけるESG（環境、社会、ガバナンス）に関わるデータを項目別に整理し、集約したページです。

## 報告対象範囲について

株式会社ZOZO、株式会社ZOZO NEXT

## カバレッジについて

環境、ガバナンス項目は、ZOZOグループを構成するグループ各社の売上収益割合に基き算出しています。

社会項目はZOZOグループを構成する従業員数割合を基に算出しています。

## ESGデータ

環境      社会      ガバナンス



## 環境

| データ項目                                      | 2022年度     | 2023年度     | カバレッジ |
|--------------------------------------------|------------|------------|-------|
| スコープ1+2 (t-CO <sub>2</sub> )               | 619        | 271        | 100%  |
| スコープ1+2+3 (t-CO <sub>2</sub> ) *           | 403,672    | 224,864    | 100%  |
| 売上高あたりスコープ1+2 (t-CO <sub>2</sub> /百万円)     | 0.003      | 0.001      | 100%  |
| 売上高あたりスコープ1+2+3 (t-CO <sub>2</sub> /百万円) * | 2.20       | 1.14       | 100%  |
| スコープ1 (t-CO <sub>2</sub> )                 | 30         | 34         | 100%  |
| ガス (m <sup>3</sup> )                       | 0          | 0          | 100%  |
| 軽油 (kl)                                    | 0          | 6          | 100%  |
| 重油 (kl)                                    | 0          | 0          | 100%  |
| 灯油 (kl)                                    | 0          | 0          | 100%  |
| ガソリン (kl)                                  | 13         | 8          | 100%  |
| スコープ2マーケット基準 (t-CO <sub>2</sub> )          | 589        | 237        | 100%  |
| スコープ2ロケーション基準 (t-CO <sub>2</sub> )         | 9,439      | 12,252     | 100%  |
| 温水・冷水 (GJ)                                 | 179        | 205        | 100%  |
| 電気 (kWh)                                   | 21,725,227 | 27,946,914 | 100%  |

| データ項目                                     | 2022年度  | 2023年度  | カバレッジ |
|-------------------------------------------|---------|---------|-------|
| スコープ3 (t-CO <sub>2</sub> )**              | 403,048 | 224,593 | 100%  |
| 売上高あたりスコープ3排出量 (t-CO <sub>2</sub> /百万円) * | 2.14    | 1.14    | 100%  |
| カテゴリ1: 購入物品                               | 44,906  | 46,673  | 100%  |
| カテゴリ2: 購入資本財※1                            | 32,444  | 77,223  | 100%  |
| カテゴリ3: 購入燃料・エネルギー (Scope1,2以外)            | 1,488   | 1,913   | 100%  |
| カテゴリ4: 輸送、配送 (上流) **                      | 72,328  | 71,625  | 100%  |
| カテゴリ5: 廃棄物**                              | 222     | 275     | 100%  |
| カテゴリ6: 出張                                 | 913     | 1,378   | 100%  |
| カテゴリ7: 通勤**                               | 886     | 1,505   | 100%  |
| カテゴリ8: リース資産 (上流)                         | 1,453   | 1,109   | 100%  |
| カテゴリ9: 輸送、配送 (下流)                         | 0       | 0       | 100%  |
| カテゴリ10: 販売した製品の加工                         | 0       | 0       | 100%  |
| カテゴリ11: 販売した製品の使用※2                       | 227,821 | 0       | 100%  |
| カテゴリ12: 販売した製品の廃棄**                       | 20,588  | 22,892  | 100%  |

| データ項目                                                      |                            | 2022年度  | 2023年度  | カバレッジ |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|---------|---------|-------|
| カテゴリ13:リース資産(下流)                                           |                            | 0       | 0       | 100%  |
| カテゴリ14:フランチャイズ                                             |                            | 0       | 0       | 100%  |
| カテゴリ15:投資                                                  |                            | 0       | 0       | 100%  |
| 総エネルギー消費量 (GJ)                                             |                            | 212,723 | 273,536 | 100%  |
| エネルギー消費量あたりのCO <sub>2</sub> 排出量<br>(t-CO <sub>2</sub> /GJ) |                            | 0.047   | 0.047   | 100%  |
| T総エネルギー消費原単位<br>(GJ/百万円) *                                 |                            | -       | 1.39    | 100%  |
| 再生可能エネルギー消費量 (GJ)                                          |                            | 194,895 | 267,557 | 100%  |
| 再生可能エネルギー比率 (%)                                            |                            | 91.9%   | 98.1%   | 100%  |
| 再生可能エネルギー消費原単位*                                            |                            | -       | 1.36    | 100%  |
| 水消費量 (m <sup>3</sup> )                                     | 水消費量全体 (m <sup>3</sup> )   | 27,618  | 34,924  | 100%  |
|                                                            | うち上水の消費量 (m <sup>3</sup> ) | 26,074  | 31,905  | 100%  |
|                                                            | うち下水の消費量 (m <sup>3</sup> ) | 1,544   | 2,816   | 100%  |
| 売上高あたり水消費量 (m <sup>3</sup> /百万円)                           |                            | 0.15    | 0.18    | 100%  |

| データ項目                     | 2022年度  | 2023年度  | カバレッジ |
|---------------------------|---------|---------|-------|
| データセンターの平均PUE             | 1.5     | 1.6     | 100%  |
| 廃棄物総排出量 (t) **            | 6,647   | 6,921   | 100%  |
| 廃棄物リサイクル量 (t) **          | 6,647   | 6,921   | 100%  |
| 廃棄物最終処分 (t) **            | 0.23    | 0.08    | 100%  |
| 売上高あたり廃棄物総排出量 (t/百万円) **  | 0.036   | 0.035   | 100%  |
| 売上高あたり廃棄物最終処分量 (t/百万円) ** | 0.00    | 0.00    | 100%  |
| 廃棄物リサイクル率**               | 99.9%   | 99.9%   | 100%  |
| グリーン購入比率 ※3               | 26.7%   | 21.0%   | 100%  |
| 紙使用量 (t)                  | 24.5    | 30.7    | 100%  |
| 環境投資額 (万円) ※4             | 658,150 | 848,324 | 100%  |
| 環境違反罰金回数                  | 0       | 0       | 100%  |
| 環境違反罰金金額 (円)              | 0       | 0       | 100%  |

\*開示項目を新設しました \*\*2022年度の算出ロジックを精緻化しました

 株式会社ZOZOは、環境データの客観的な評価および算定の信頼性を高めることを目的として、一般財団法人日本品質保証機構による「温室効果ガス、エネルギー、水、産業廃棄物」を対象とした三者検証を受審しました

※株式会社ZOZOを含むソフトバンク株式会社グループとして認定を受けています

※1: カテゴリ2:物流拠点「ZOZOBASE」に自動化機器を導入した影響で一時的に増加しています ※2: カテゴリ11:2023年度から算定対象外にしました

※3: グリーン購入比率は、OA、PC、生活用品、文具・事務用品が対象 ※4: ZOZOUSERサービスでお客様から買い取った商品の金額、再生可能エネルギー電力導入費用、環境配慮資材導入費用などが含まれます

## 社会

| データ項目                             |                  | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|-----------------------------------|------------------|----------------|----------------|-------|
| 正社員数：全体に占める<br>男性比、女性比率           | 全体人数             | 1,503          | 1,644          | 100%  |
|                                   | 男性人数 (%)         | 879<br>(58.5%) | 954<br>(58.0%) | 100%  |
|                                   | 女性人数 (%)         | 624<br>(41.5%) | 690<br>(42.0%) | 100%  |
| 国内正社員数                            | 全体人数             | 1,503          | 1,644          | 100%  |
| 海外正社員数                            | 全体人数             | 0              | 0              | 100%  |
| 管理職数：全体に占める<br>男性比、女性比率、<br>外国人比率 | 全体人数             | 320            | 327            | 94.3% |
|                                   | 男性人数 (%)         | 251<br>(78.4%) | 248<br>(75.8%) | 94.3% |
|                                   | 女性人数 (%)         | 69<br>(21.6%)  | 79<br>(24.2%)  | 94.3% |
|                                   | 外国人人数 (%)        | 2<br>(0.6%)    | 3<br>(0.9%)    | 94.3% |
| 各役職区分での人数に<br>占める男性比、女性比率         | 執行役員<br>男性人数 (%) | 4<br>(80.0%)   | 7<br>(87.5%)   | 94.3% |

| データ項目                                   |                       | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|-----------------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|-------|
| 各役職区分での人数に<br>占める男性比、女性比率               | 執行役員<br>女性人数 (%)      | 1<br>(20.0%)   | 1<br>(12.5%)   | 94.3% |
|                                         | 部長職以上<br>男性人数 (%)     | 89<br>(88.1%)  | 95<br>(87.2%)  | 94.3% |
|                                         | 部長職以上<br>女性人数 (%)     | 12<br>(11.9%)  | 14<br>(12.8%)  | 94.3% |
|                                         | リーダー（課長）職<br>男性人数 (%) | 146<br>(72.3%) | 166<br>(75.8%) | 94.3% |
|                                         | リーダー（課長）職<br>女性人数 (%) | 56<br>(27.7%)  | 53<br>(24.2%)  | 94.3% |
| 職種区分での人数に占める<br>男性比、女性比率<br>(収益創出部門) ※1 | 全体<br>男性人数 (%)        | 184<br>(43.5%) | 192<br>(42.5%) | 100%  |
|                                         | 全体<br>女性人数 (%)        | 239<br>(56.5%) | 260<br>(57.5%) | 100%  |
|                                         | 部長職以上<br>男性人数 (%)     | 29<br>(82.9%)  | 24<br>(80.0%)  | 100%  |

| データ項目                                   |                         | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|-----------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|-------|
| 職種区分での人数に占める<br>男性比、女性比率<br>(収益創出部門) ※1 | 部長職以上<br>女性人数 (%)       | 6<br>(17.1%)   | 6<br>(20.0%)   | 100%  |
|                                         | リーダー (課長) 職<br>男性人数 (%) | 38<br>(66.7%)  | 39<br>(65.0%)  | 100%  |
|                                         | リーダー (課長) 職<br>女性人数 (%) | 19<br>(33.3%)  | 21<br>(35.0%)  | 100%  |
| 職種区分での人数に占める<br>男性比、女性比率<br>(STEM部門) ※1 | 全体<br>男性人数 (%)          | 373<br>(78.5%) | 392<br>(83.4%) | 100%  |
|                                         | 全体<br>女性人数 (%)          | 102<br>(21.5%) | 78<br>(16.6%)  | 100%  |
|                                         | 部長職以上<br>男性人数 (%)       | 36<br>(97.3%)  | 30<br>(100%)   | 100%  |
|                                         | 部長職以上<br>女性人数 (%)       | 1<br>(2.7%)    | 0<br>(0%)      | 100%  |
|                                         | リーダー (課長) 職<br>男性人数 (%) | 65<br>(87.8%)  | 64<br>(88.9%)  | 100%  |
|                                         | リーダー (課長) 職<br>女性人数 (%) | 9<br>(12.2%)   | 8<br>(11.1%)   | 100%  |

| データ項目                               |                         | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|-------|
| 職種区分での人数に占める<br>男性比、女性比率<br>(その他部門) | 全体<br>男性人数 (%)          | 322<br>(53.2%) | 370<br>(51.2%) | 100%  |
|                                     | 全体<br>女性人数 (%)          | 283<br>(46.8%) | 352<br>(48.8%) | 100%  |
|                                     | 部長職以上<br>男性人数 (%)       | 34<br>(85.0%)  | 44<br>(84.6%)  | 100%  |
|                                     | 部長職以上<br>女性人数 (%)       | 6<br>(15.0%)   | 8<br>(15.4%)   | 100%  |
|                                     | リーダー (課長) 職<br>男性人数 (%) | 50<br>(65.0%)  | 59<br>(60.8%)  | 100%  |
|                                     | リーダー (課長) 職<br>女性人数 (%) | 28<br>(35.0%)  | 38<br>(39.2%)  | 100%  |
| 高度専門人材人数                            | 全体人数                    | 78             | 103            | 100%  |
|                                     | 研究職 (基礎研究・技術研究)         | 13             | 11             | 100%  |
|                                     | AIスペシャリスト               | 14             | 43             | 100%  |
|                                     | データサイエンティスト             | 51             | 49             | 100%  |



| データ項目                                              |          | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|----------------------------------------------------|----------|----------------|----------------|-------|
| 課長職登用数：<br>全体に占める<br>男性比、女性比率                      | 全体人数     | 47             | 46             | 100%  |
|                                                    | 男性人数 (%) | 39<br>(83.0%)  | 25<br>(54.3%)  | 100%  |
|                                                    | 女性人数 (%) | 8<br>(17.0%)   | 21<br>(45.7%)  | 100%  |
| 国内の外国人正社員数、<br>全正社員に対する比率：<br>外国人正社員に占める<br>男女数、比率 | 全体人数     | 39<br>(2.6%)   | 48<br>(2.9%)   | 100%  |
|                                                    | 男性人数 (%) | 22<br>(1.5%)   | 26<br>(1.6%)   | 100%  |
|                                                    | 女性人数 (%) | 17<br>(1.1%)   | 22<br>(1.3%)   | 100%  |
| 国内における新規採用数                                        | 全体人数     | 178            | 223            | 100%  |
|                                                    | 男性人数 (%) | 105<br>(59.0%) | 130<br>(58.3%) | 100%  |
|                                                    | 女性人数 (%) | 73<br>(41.0%)  | 93<br>(41.7%)  | 100%  |
| 国内における<br>新規新卒採用数                                  | 全体人数     | 51<br>(28.7%)  | 45<br>(20.2%)  | 100%  |
|                                                    | 男性人数 (%) | 27<br>(52.9%)  | 24<br>(53.3%)  | 100%  |
|                                                    | 女性人数 (%) | 24<br>(47.1%)  | 21<br>(46.7%)  | 100%  |

| データ項目                  |            | 2022年度         | 2023年度          | カバレッジ |
|------------------------|------------|----------------|-----------------|-------|
| 国内における<br>新規中途採用数      | 全体人数 (%)   | 127<br>(71.3%) | 178<br>(79.8%)  | 100%  |
|                        | 男性人数 (%)   | 78<br>(61.4%)  | 106<br>(59.6%)  | 100%  |
|                        | 女性人数 (%)   | 49<br>(38.6%)  | 72<br>(40.4%)   | 100%  |
| 新卒および中途採用に<br>占める外国人人数 | 全体人数 (%)   | 73             | 10              | 100%  |
|                        | 新卒採用者数 (%) | 2<br>(3.92%)   | 7<br>(70.0%)    | 100%  |
|                        | 中途採用者数 (%) | 5<br>(3.94%)   | 3<br>(30.0%)    | 100%  |
| 障がい者雇用実人数              | 全体人数       | 131            | 137.5           | 100%  |
|                        | 男性人数       | 65<br>(49.2%)  | 69<br>(50.2%)   | 100%  |
|                        | 女性人数       | 66<br>(50.8%)  | 68.5<br>(49.8%) | 100%  |
| 障がい者雇用率**              | 全体 (%)     | 2.32%          | 2.80%           | 100%  |
| 定年退職者再雇用人数             | 全体人数       | 0              | 0               | 100%  |

| データ項目                            |          | 2022年度           | 2023年度           | カバレッジ |
|----------------------------------|----------|------------------|------------------|-------|
| 臨時雇用者数                           | 全体人数     | 4,481            | 4,502            | 100%  |
|                                  | 男性人数     | 1,136<br>(25.3%) | 1,108<br>(24.6%) | 100%  |
|                                  | 女性人数     | 3,345<br>(74.7%) | 3,394<br>(75.4%) | 100%  |
|                                  | うち契約社員人数 | 6<br>(0.1%)      | 2<br>(0.04%)     | 100%  |
| 非正規雇用社員数                         | 全体人数     | 1,324            | 1,598            | 100%  |
|                                  | 派遣社員人数   | 1,052<br>(79.4%) | 1,405<br>(87.9%) | 100%  |
|                                  | 業務委託社員人数 | 272<br>(20.6%)   | 193<br>(12.1%)   | 100%  |
| 従業員のうち、<br>契約社員、<br>派遣社員の割合*     | 全体 (%)   | -                | 78.2%            | 100%  |
| 非正規雇用社員、<br>臨時雇用社員から<br>正規雇用社員の数 | 全体人数     | 27               | 7                | 100%  |
|                                  | 男性人数     | 11<br>(40.7%)    | 2<br>(28.6%)     | 100%  |
|                                  | 女性人数     | 16<br>(59.3%)    | 5<br>(71.4%)     | 100%  |

| データ項目 |            | 2022年度        | 2023年度       | カバレッジ |
|-------|------------|---------------|--------------|-------|
| 退職数   | 全体人数       | 79            | 50           | 100%  |
|       | 男性         | 23            | 35           | 100%  |
|       | 女性         | 56            | 15           | 100%  |
|       | 30歳未満全体人数  | 24            | 17           | 100%  |
|       | 30～39歳全体人数 | 43            | 22           | 100%  |
|       | 40～49歳全体人数 | 8             | 10           | 100%  |
|       | 50～59歳全体人数 | 3             | 1            | 100%  |
|       | 60歳以上全体人数  | 1             | 0            | 100%  |
|       | 自己都合       | 77<br>(97.4%) | 50<br>(100%) | 100%  |
|       | 会社都合       | 0             | 0            | 100%  |
|       | 転籍         | 1<br>(1.3%)   | 0            | 100%  |
|       | その他        | 1<br>(1.3%)   | 0            | 100%  |
| 退職率   | 全体人数       | 5.3%          | 3.3%         | 100%  |
|       | 男性         | 1.6%          | 2.3%         | 100%  |
|       | 女性         | 3.7%          | 1.0%         | 100%  |

| データ項目  |            | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|--------|------------|--------|--------|-------|
| 退職率    | 30歳未満全体人数  | 1.6%   | 1.1%   | 100%  |
|        | 30～39歳全体人数 | 2.9%   | 1.5%   | 100%  |
|        | 40～49歳全体人数 | 0.6%   | 0.7%   | 100%  |
|        | 50～59歳全体人数 | 0.2%   | 0.1%   | 100%  |
|        | 60歳以上全体人数  | 0.1%   | 0.0%   | 100%  |
|        | 自己都合       | 5.1%   | 3.3%   | 100%  |
|        | 会社都合       | 0%     | 0%     | 100%  |
|        | 転籍         | 0.1%   | 0%     | 100%  |
|        | その他        | 0.1%   | 0%     | 100%  |
| 平均勤続年数 | 全体（年数）     | 6.0    | 6.1    | 100%  |
|        | 男性（年数）     | 6.1    | 6.2    | 100%  |
|        | 女性（年数）     | 5.8    | 6.0    | 100%  |
| 平均年齢   | 全体（年齢）     | 33.3   | 33.9   | 100%  |
|        | 男性（年齢）     | 34.1   | 34.8   | 100%  |
|        | 女性（年齢）     | 32.3   | 32.8   | 100%  |

| データ項目                           |                    | 2022年度         | 2023年度         | カバレッジ |
|---------------------------------|--------------------|----------------|----------------|-------|
| 従業員年齢の状況：<br>全体に占める<br>男性比、女性比率 | 30歳未満全体人数          | 488            | 482            | 100%  |
|                                 | 30歳未満<br>男性人数 (%)  | 246<br>(50.4%) | 230<br>(47.7%) | 100%  |
|                                 | 30歳未満<br>女性人数 (%)  | 242<br>(49.6%) | 252<br>(52.3%) | 100%  |
|                                 | 30～39歳全体人数         | 750            | 825            | 100%  |
|                                 | 30～39歳<br>男性人数 (%) | 444<br>(59.2%) | 489<br>(59.3%) | 100%  |
|                                 | 30～39歳<br>女性人数 (%) | 306<br>(40.8%) | 336<br>(40.7%) | 100%  |
|                                 | 40～49歳全体人数         | 248            | 308            | 100%  |
|                                 | 40～49歳             | 178<br>(71.8%) | 218<br>(70.8%) | 100%  |
|                                 | 40～49歳<br>女性人数 (%) | 70<br>(28.2%)  | 90<br>(29.2%)  | 100%  |
|                                 | 50～59歳全体人数         | 13             | 18             | 100%  |
|                                 | 50～59歳<br>男性人数 (%) | 8<br>(61.5%)   | 9<br>(50.0%)   | 100%  |
|                                 | 50～59歳<br>女性人数 (%) | 5<br>(38.5%)   | 9<br>(50.0%)   | 100%  |
|                                 | 60歳以上全体人数          | 3              | 2              | 100%  |
|                                 | 60歳以上<br>男性人数 (%)  | 2<br>(66.7%)   | 1<br>(50.0%)   | 100%  |
|                                 | 60歳以上<br>女性人数 (%)  | 1<br>(33.3%)   | 1<br>(50.0%)   | 100%  |

| データ項目                     |              | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|---------------------------|--------------|--------|--------|-------|
| 採用コスト                     | 百万円          | 109    | 213    | 100%  |
|                           | 一人当たり平均 (千円) | 534    | 956    | 100%  |
| 内部採用率                     | 社内異動等 (%)    | 3.8%   | 6.3%   | 100%  |
| 取締役の平均年間給与<br>(基本給のみ)     | 全体 (千円)      | 31,881 | 36,816 | 100%  |
|                           | 男性 (千円)      | 31,881 | 36,816 | 100%  |
|                           | 女性 (千円)      | -      | -      | 100%  |
| 取締役の平均年間給与<br>(基本給+賞与)    | 全体 (千円)      | 41,366 | 50,176 | 100%  |
|                           | 男性 (千円)      | 41,366 | 50,176 | 100%  |
|                           | 女性 (千円)      | -      | -      | 100%  |
| 管理職の平均年間給与<br>(基本給のみ) ※2  | 全体 (千円) *    | 8,249  | 9,599  | 100%  |
|                           | 男性 (千円)      | 8,712  | 10,122 | 100%  |
|                           | 女性 (千円)      | 6,600  | 7,919  | 100%  |
| 管理職の平均年間給与<br>(基本給+賞与) ※2 | 全体 (千円)      | 9,821  | 10,976 | 100%  |
|                           | 男性 (千円)      | 10,308 | 11,544 | 100%  |
|                           | 女性 (千円)      | 8,152  | 9,152  | 100%  |

| データ項目                            |        | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-------|
| 非管理職の平均年間給与<br>(基本給のみ)           | 全体(千円) | 4,109  | 4,582  | 100%  |
|                                  | 男性(千円) | 4,542  | 5,129  | 100%  |
|                                  | 女性(千円) | 3,620  | 3,963  | 100%  |
| 非管理職の平均年間給与<br>(基本給+賞与)          | 全体(千円) | 5,475  | 5,673  | 100%  |
|                                  | 男性(千円) | 5,963  | 6,263  | 100%  |
|                                  | 女性(千円) | 4,923  | 5,007  | 100%  |
| 非管理職～執行役員の<br>平均年間給与(基本給のみ)      | 全体(千円) | 5,229  | 5,752  | 100%  |
|                                  | 男性(千円) | 5,984  | 6,652  | 100%  |
|                                  | 女性(千円) | 4,136  | 4,507  | 100%  |
| 非管理職～執行役員の<br>平均年間給与<br>(基本給+賞与) | 全体(千円) | 6,651  | 6,914  | 100%  |
|                                  | 男性(千円) | 7,471  | 7,878  | 100%  |
|                                  | 女性(千円) | 5,465  | 5,580  | 100%  |
| 非管理職～執行役員の<br>平均年間給与の中央値**       | 男性(千円) | 6,545  | 7,715  | 100%  |
|                                  | 女性(千円) | 5,345  | 5,495  | 100%  |



| データ項目                        |                   | 2022年度        | 2023年度         | カバレッジ |
|------------------------------|-------------------|---------------|----------------|-------|
| CEOの報酬と<br>正社員の平均年間給与の<br>比率 | 平均比率<br><CEO:正社員> | 13:1          | 13:1           | 100%  |
| 男女の賃金の差異※3                   | 全体 (%)            | 59.4%         | 56.4%          | 94.3% |
|                              | 正規雇用者 (%)         | 73.2%         | 73.0%          | 94.3% |
|                              | 非正規雇用者 (%)        | 103.8%        | 103.9%         | 94.3% |
| グローバルの男女賃金格差*                | 正社員 (%)           | -             | 73.0%          | 100%  |
| グローバルの男女賃金<br>格差の中央値*        | 正社員 (%)           | -             | 81.0%          | 100%  |
| 育児勤務制度利用者数**                 | 全体人数              | 114           | 132            | 100%  |
|                              | 男性人数              | 20<br>(17.5%) | 31<br>(23.5%)  | 100%  |
|                              | 女性人数              | 94<br>(82.5%) | 101<br>(76.5%) | 100%  |
| 正規雇用者育児休業取得率                 | 男性 (%)            | 37.0%         | 63.3%          | 100%  |
|                              | 女性 (%) **         | 126.1%        | 106.7%         | 100%  |
|                              | 復職率 (%) **        | 46.9%         | 47.3%          | 100%  |

| データ項目                     |        | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|
| 非正規雇用者育児休業取得率             | 男性 (%) | 100%   | 77.8%  | 94.3% |
| 育児短時間勤務数                  | 全体人数   | 21     | 21     | 100%  |
|                           | 男性人数   | 0      | 0      | 100%  |
|                           | Female | 21     | 21     | 100%  |
| 介護休暇利用者数                  | 全体人数   | 0      | 1      | 100%  |
|                           | 男性人数   | 0      | 1      | 100%  |
|                           | 女性人数   | 0      | 0      | 100%  |
| 介護短時間勤務者数                 | 全体人数   | 0      | 0      | 100%  |
|                           | 男性人数   | 0      | 0      | 100%  |
|                           | 女性人数   | 0      | 0      | 100%  |
| 有給休暇取得率                   | 全体 (%) | 79.9%  | 85.0%  | 100%  |
| 年間総労働時間<br>(一人当たり平均) **   | 時間     | 1,853  | 1,857  | 100%  |
| 年間所定外労働時間<br>(一人当たり平均) ** | 時間     | 212    | 164    | 100%  |

| データ項目                        |        | 2022年度        | 2023年度        | カバレッジ |
|------------------------------|--------|---------------|---------------|-------|
| 在宅勤務制度利用者数                   | 全体人数   | 1,423         | 1,528         | 94.3% |
|                              | 全体利用率  | 94.7%         | 92.9%         | 100%  |
| 私傷病休業者数                      | 全体人数   | 34            | 41            | 100%  |
|                              | 男性人数   | 15<br>(44.1%) | 20<br>(48.8%) | 100%  |
|                              | 女性人数   | 19<br>(55.9%) | 21<br>(51.2%) | 100%  |
| 休業災害発生率**                    | 全体 (%) | 0.2%          | 0.3%          | 100%  |
| 従業員の休業災害発生数<br>(100万時間あたり) * | 件      | -             | 2.94          | 100%  |
| 契約社員の休業災害発生数<br>(20万時間あたり) * | 件      | -             | 0             | 100%  |
| 従業員の被災害度数率<br>(20万時間あたり) *   | 件      | -             | 2.72          | 100%  |
| 労働災害事故発生割合**                 | 全体 (%) | 1.1%          | 1.5%          | 100%  |

| データ項目                       |         | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|-----------------------------|---------|--------|--------|-------|
| 従業員の業務上の死亡事故件数*             | 件       | -      | 0      | 100%  |
| 請負業者の業務上の死亡事故件数*            | 件       | -      | 0      | 100%  |
| ストレスチェック受検率                 | 全体 (%)  | 64.5%  | 78.8%  | 100%  |
| ハラスメントチェック受検率               | 全体 (%)  | 100%   | 100%   | 100%  |
| 定期健康診断受診率                   | 全体 (%)  | 87.7%  | 96.5%  | 100%  |
| 定期健康診断受診<br>(有所見率)          | 全体 (%)  | 24.7%  | 23.3%  | 100%  |
| 従業員の能力開発のための研修に<br>かけた総時間** | 全体 (時間) | 24,636 | 19,843 | 100%  |

| データ項目                     |          | 2022年度    | 2023年度     | カバレッジ |
|---------------------------|----------|-----------|------------|-------|
| 従業員1人あたりの<br>研修平均時間（実績）   | 時間       | 49        | 12         | 100%  |
| 研修/人材開発の総コスト              | 金額（千円）   | 6,872,908 | 12,056,668 | 100%  |
| 従業員1人あたりの<br>研修平均金額（実績）** | 金額（円）    | 4,751     | 7,334      | 100%  |
| 管理職1人あたりの<br>平均研修時間*      | 時間       | -         | 9.64       | 100%  |
| 非管理職1人あたりの<br>平均研修時間*     | 時間       | -         | 12.93      | 100%  |
| 管理職1人あたりの<br>平均研修費用*      | 金額（円）    | -         | 13,540     | 100%  |
| 非管理職1人あたりの<br>平均研修費用*     | 金額（円）    | -         | 5,974      | 100%  |
| エンゲージメントサーベイの<br>平均受講率    | 平均受講率（%） | 91%       | 92%        | 100%  |
| エンゲージメントの高い<br>従業員数の比率    | 比率（%）    | 53%       | 68%        | 100%  |

\*開示項目を新設しました

\*\*2022年度の算出口ジックを精緻化しました

収益創出部門とは、営業＋企画/事業開発職、STEM部門とは、エンジニア、デザイナー職を指します

管理職の範囲は、課長相当職から執行役員です

女性の平均年間給料を男性の平均年間給料で除した割合です

## ガバナンス

| データ項目                |                 | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|----------------------|-----------------|--------|--------|-------|
| 内部通報件数               |                 | 11     | 11     | 100%  |
| 汚職や贈賄等に関する法的措置を受けた件数 |                 | 0      | 0      | 100%  |
| 政治献金                 |                 | 0      | 0      | 100%  |
| 連結損益計算書における法人所得税※1   | 金額(千万円)         | 1,721  | 1,601  | 100%  |
| 行動規範・倫理基準に対する違反件数    | 不正営業(件数)        | 0      | 0      | 100%  |
|                      | セキュリティ違反(件数)    | 0      | 0      | 100%  |
|                      | 業務怠慢(件数)        | 0      | 0      | 100%  |
|                      | 利益相反行為(件数)*     | -      | 0      | 100%  |
|                      | マネー・ロンダリング(件数)* | -      | 0      | 100%  |
|                      | インサイダー取引(件数)*   | -      | 0      | 100%  |
|                      | 懲戒処分(件数)        | 0      | 0      | 100%  |
|                      | その他(件数)         | 0      | 0      | 100%  |

| データ項目                 |            | 2022年度 | 2023年度 | カバレッジ |
|-----------------------|------------|--------|--------|-------|
| 人権侵害やハラスメントに関する違反件数   | ハラスメント（件数） | 0      | 0      | 100%  |
|                       | 懲戒処分（件数）   | 0      | 0      | 100%  |
| 腐敗防止問題で懲戒解雇された従業員数*   |            | -      | 0      | 100%  |
| 情報漏洩件数                |            | -      | 0      | 100%  |
| コンプライアンスeラーニングの受検率（%） |            | 100%   | 100%   | 100%  |

\* 開示項目を新設しました

※1：わが国や拠点地域発展のために適切な納税義務を果たしています

[役員構成及び報酬についての詳細はこちらをご参照ください。](#)

## 関連リンク

 [ESGデータ（過去年度分）](#)

## SASB

米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の提供するSASBスタンダードに基づいた情報を整理・開示しています。

| 項目                    | 指標                                                          | SASB<br>コード  | 開示内容                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------|
| ハードウェア・インフラ・エネルギー・水管理 | (1) 総エネルギー消費量<br>(2) グリッド電力の割合<br>(3) 再生可能エネルギーの割合          | CG-EC-130a.1 | ESG データ<br>(環境)                               |
|                       | (1) 総取水量<br>(2) 総水消費量、ベースライン水ストレスが「高い」または「非常に高い」地域でのそれぞれの割合 | CG-EC-130a.2 | ESG データ<br>(環境)<br>水資源保全の<br>取り組み             |
|                       | データセンターのニーズに対するための戦略的計画への、環境配慮の組み入れ統合に関する議論検討               | CG-EC-130a.3 | 開示していません                                      |
| データプライバシー、<br>広告基準    | 情報が二次的な目的で使用するユーザーの数                                        | CG-EC-220a.1 | 開示していません                                      |
|                       | 行動ターゲティング広告と個人情報に関するポリシーと慣行の説明                              | CG-EC-220a.2 | ZOZO グループ<br>プライバシー<br>ポリシー <a href="#">🔗</a> |



| 項目                                | 指標                                                                                     | SASB<br>コード  | 開示内容                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|
| データセキュリティ                         | データセキュリティリスクを特定して対処するためのアプローチ（サードパーティのサイバーセキュリティ標準の使用を含む）の説明                           | CG-EC-230a.1 | 情報セキュリティ                                                                |
|                                   | (1) 情報漏えいの件数<br>(2) 個人情報漏えいの割合<br>(3) 影響を受けたユーザー数                                      | CG-EC-230a.2 | ESG データ<br>(ガバナンス)                                                      |
| 従業員の募集採用、<br>インクルージョン、<br>パフォーマンス | 従業員エンゲージメントの割合                                                                         | CG-EC-330a.1 | ESG データ<br>(社会)<br>ダイバーシティ、<br>エクイティ &<br>インクルージョン<br>2023 年度実施<br>研修一覧 |
|                                   | (1) 自発的<br>(2) 非自発的なすべての従業員の離職率                                                        | CG-EC-330a.2 | ESG データ<br>(社会)                                                         |
|                                   | (1) 性別および<br>(2) 多様性グループ代表の割合<br>(a) 経営幹部 (b) 非執行経営幹部<br>(c) 技術職社員、および<br>(d) その他の全従業員 | CG-EC-330a.3 | ESG データ<br>(社会)<br>ダイバーシティ、<br>エクイティ &<br>インクルージョン                      |
|                                   | 就労ビザを必要とする技術系従業員の割合                                                                    | CG-EC-330a.4 | 労働慣行                                                                    |

| 項目                    | 指標                           | SASB<br>コード  | 開示内容                                     |
|-----------------------|------------------------------|--------------|------------------------------------------|
| 商品の梱包と配送              | 商品出荷における温室効果ガス (GHG) フットプリント | CG-EC-410a.1 | ESG データ<br>(環境)                          |
|                       | 商品配送による環境負荷削減に向けた戦略の議論       | CG-EC-410a.2 | サステナビリティ<br>・ マネジメント体制<br>物流に関する取り<br>組み |
| 企業が定義するユーザーアクティビティの指標 |                              | CG-EC-000.A  | IR 情報決算資料                                |
| データ処理能力、外部委託の割合       |                              | CG-EC-000.B  | 開示していません                                 |
| 出荷数                   |                              | CG-EC-000.C  | IR 情報決算資料                                |

# GRI

GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・リポーティング・スタンダード」の各項目に該当する掲載ページを下記に示しています。

| GRI スタンダード対照表 |              | ウェブサイト                                                                                              |
|---------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 201           | 経済パフォーマンス    | <a href="#">基本方針</a><br><a href="#">業績ハイライト</a><br><a href="#">福利厚生</a><br><a href="#">コミュニティ投資</a> |
| 202           | 地域経済での存在感    | -                                                                                                   |
| 203           | 間接的な経済的インパクト | <a href="#">社会貢献活動</a><br><a href="#">コミュニティ投資</a>                                                  |
| 204           | 調達慣行         | <a href="#">ZOZO サステナビリティ調達方針</a>                                                                   |
| 205           | 腐敗防止         | <a href="#">腐敗防止・企業倫理</a><br><a href="#">2023 年度実施研修一覧</a><br><a href="#">ESG データ（ガバナンス）</a>        |
| 206           | 反競争的行為       | <a href="#">腐敗防止・企業倫理</a><br><a href="#">行動規範</a><br><a href="#">ESG データ（ガバナンス）</a>                 |
| 207           | 税            | <a href="#">税務方針</a>                                                                                |

| GRI スタANDARD対照表 |                   | ウェブサイト               |
|-----------------|-------------------|----------------------|
| 301             | 原材料               | 梱包資材<br>梱包での取り組み     |
| 302             | エネルギー             | 気候変動<br>ESG データ（環境）  |
| 203             | 水および排水            | 水資源保全<br>ESG データ（環境） |
| 304             | 生物多様性             | 生物多様性<br>ESG データ（環境） |
| 305             | 大気への排出            | 気候変動<br>ESG データ（環境）  |
| 306             | 廃棄物               | 廃棄物<br>ESG データ（環境）   |
| 307             | 環境コンプライアンス        | ESG データ（環境）          |
| 308             | サプライヤーの環境面のアセスメント | -                    |
| 401             | 雇用                | 労働慣行<br>ESG データ（社会）  |
| 402             | 労使関係              | 従業員代表の設置             |

| GRI スタンドアード対照表 |                        | ウェブサイト                                                   |
|----------------|------------------------|----------------------------------------------------------|
| 403            | 労働安全衛生                 | 労働慣行<br>ESG データ（社会）                                      |
| 404            | 研修と教育                  | 2023 年度実施研修一覧<br>ESG データ（社会）                             |
| 405            | ガバナンス機関およびダイバーシティと機会均等 | ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン<br>ESG データ（社会）                    |
| 406            | 非差別                    | ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン<br>コンプライアンス<br>人権に関する基本方針（人権ポリシー） |
| 407            | 結社の自由と団体交渉             | 従業員代表の設置<br>人権に関する基本方針（人権ポリシー）                           |
| 408            | 児童労働                   | 人権に関する基本方針（人権ポリシー）<br>ZOZO サステナビリティ調達方針                  |
| 409            | 強制労働                   | 人権に関する基本方針（人権ポリシー）<br>ZOZO サステナビリティ調達方                   |
| 410            | 保安慣行                   | -                                                        |
| 411            | 先住民族の権利                | -                                                        |
| 412            | 人権アセスメント               | 人権に関する基本方針（人権ポリシー）<br>ESG データ（ガバナンス）                     |

| GRI スタンドアード対照表 |                   | ウェブサイト                                                     |
|----------------|-------------------|------------------------------------------------------------|
| 413            | 地域コミュニティ          | 社会貢献活動<br>コミュニティ投資<br>FUTURE FOR YOU                       |
| 414            | サプライヤーの社会面のアセスメント | ステークホルダーとのコミュニケーション<br>サプライチェーンマネジメント<br>サプライチェーンデューデリジェンス |
| 415            | 公共政策              | ESG データ（ガバナンス）                                             |
| 416            | 顧客の安全衛生           | 情報セキュリティ<br>サービス品質の向上<br>ESG データ（ガバナンス）                    |
| 417            | マーケティングとラベリング     | ZOZO グループプライバシーポリシー                                        |
| 418            | 顧客プライバシー          | 情報セキュリティ<br>ZOZO グループプライバシーポリシー                            |
| 419            | 社会経済面のコンプライアンス    | ESG データ（ガバナンス）                                             |