統合報告 FY2025

ZOZO



Contents

Vision

- 企業理念
- ZOZOについて
- 価値創造の軌跡
- グループ体制図
- マテリアリティ
- 成長戦略
- CEOメッセージ
- CTOメッセージ
- 私たちの強み

Strategy & Business

- CFOメッセージ
- 財務ハイライト
- サプライチェーンデューデリジェンス

Sustainability

- ESGデータ集
- ガイドライン対照表（SASB,GRI）



Vision

Vision

- 企業理念
- ZOZOについて
- 価値創造の軌跡
- グループ体制図
- マテリアリティ
- 成長戦略
- CEOメッセージ
- CTOメッセージ
- 私たちの強み

企業理念

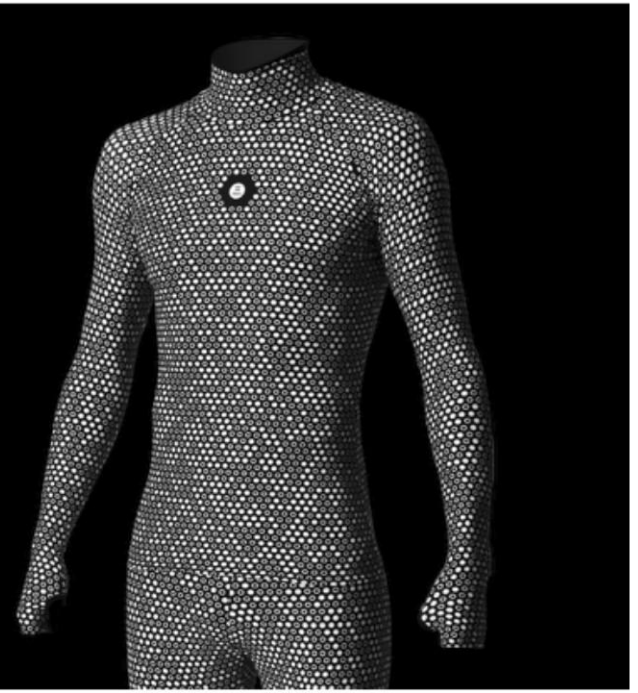
世界中をカッコよく、
世界中に笑顔を。



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ぐ、
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



数字で見るZOZO

事業

年間購入者数
1,317万人

ショップ数
1,710ショップ
11,247ブランド

商品取扱高
6,660億円
前期比 8.4%増

財務

売上高
2,283億円
前期比 7.2%増

営業利益
693億円
前期比 7.1%増

営業利益率
10.7%
※商品取扱高を用いて算定
（その他商品取扱高除く）

EBITDA
769億円
前期比 10.2%増

サステナビリティ

従業員数
1,876人
（単体）

STEM部門人材
588人
31.9%

社内AI利用率
97%
週1回以上の
生成AI活用

CO_2削減量
12,710 t-CO_2

※ 2026年3月時点

主なサービス

お客様向け

ZOZOTOWN

ZOZOTOWN関連サービス

ZOZOUSED

ZOZOCOSME

ZOZOSHOES

ZOZOVILLA

WEAR
ファッションコーディネートアプリ

ブランド・パートナー企業向け

店舗・スタッフ支援

ZOZOMO
OMOプラットフォーム

FAANS
ショップスタッフの販売サポートツール

フルフィルメント支援

Fulfillment by ZOZO
フルフィルメント支援サービス

マーケティング・広告

広告事業
購買体験に連動した多彩な広告を展開

計測技術関連

計測技術

ZOZOSUIT

ZOZOMAT

ZOZOGLASS

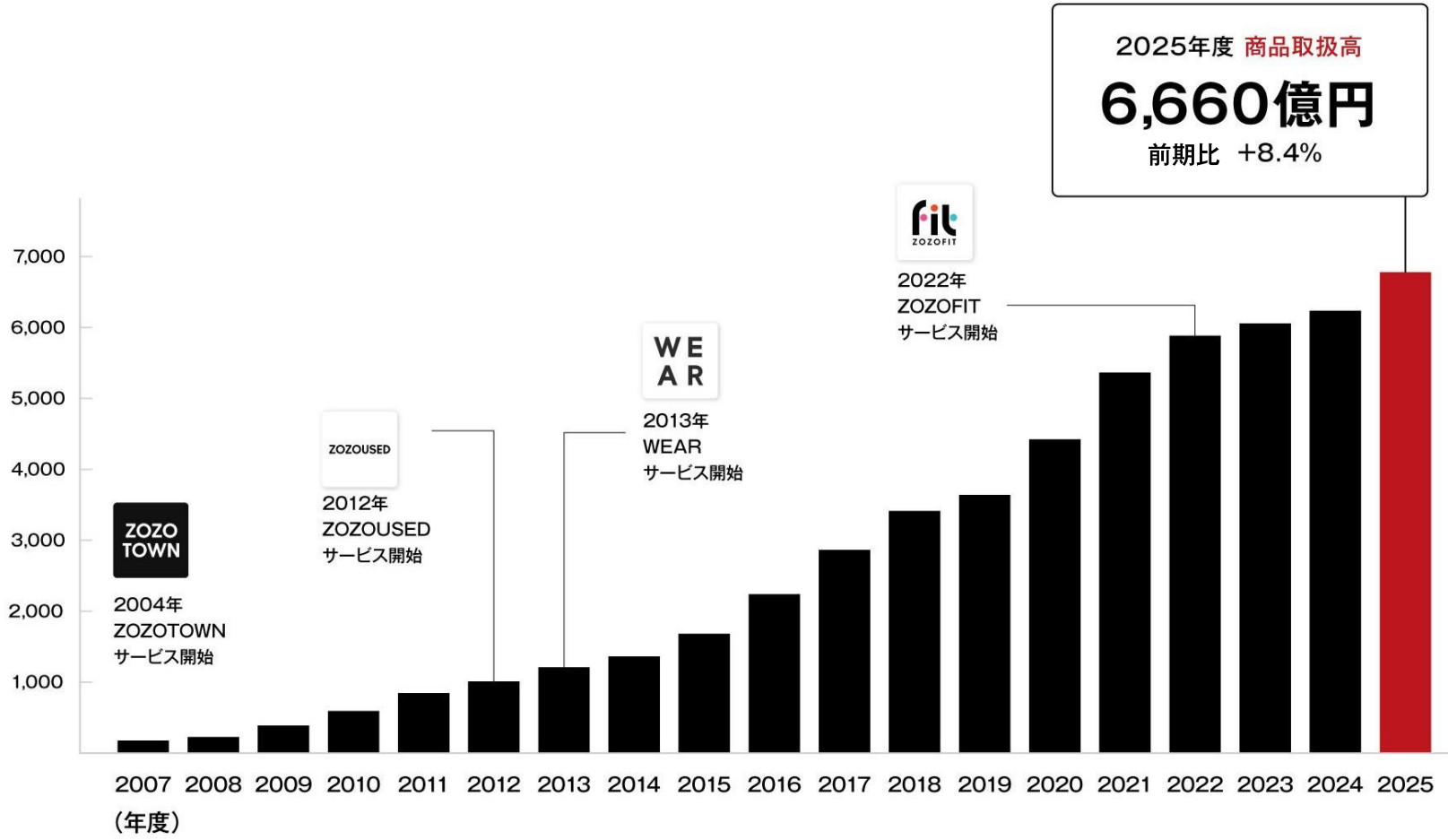
計測技術関連サービス

ZOZOFIT

ZOZOMETRY

※サービス（https://corp.zozo.com/service/）

“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

有限会社
スタートトゥデイ設立

2000年

輸入販売サイト
「STMonline」
サービス開始

2004年

ファッション通販サイト
「ZOZOTOWN」
サービス開始

2006年

物流拠点
「ZOZOBASE」を開設

2007年

東京証券取引所
マザーズ市場に上場

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

2013年

ファッション
コーディネートアプリ
「WEAR」
サービス開始

2017年

3D計測用
ボディースーツ
「ZOZOSUIT」
サービス開始

2018年

株式会社
スタートトゥデイから
株式会社ZOZOに
社名変更

2018年

物流拠点
「ZOZOBASEつくば1」
を開設

2019年

フルフィルメント
支援サービス
「Fulfillment by
ZOZO」を開始

2019年

マルチサイズ
サービス開始

2019年

LINEヤフー
株式会社との
資本業務提携

2020年

足の3D計測用マット
「ZOZOMAT」
サービス開始

2020年

シューズ専門ゾーン
「ZOZOSHOES」
オープン

2020年

物流拠点
「ZOZOBASE習志野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

3Dボディースキャンサービス「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

2024年

事業者向け計測業務効率化サービス「ZOZOMETRY」サービス開始

2025年

英企業「LYST LTD」を完全子会社化

2026年

株式会社High Linkを完全子会社化

※ 会社沿革（https://corp.zozo.com/about/history/）

価値創造を支えた主な取り組み

1.ZOZOTOWNの開始と、ファッションECへの挑戦

1998年に輸入CD・レコードの通信販売を目的として創業した当社は、その後ファッションへと事業領域を広げ、2004年にファッション通販サイト「ZOZOTOWN」の運営を開始しました。インターネットで服を購入することが一般的ではなかった時代から、ユーザー視点のサービスや新しい購買体験を追求し、多くの挑戦を重ねてきました。特に若年層を中心に幅広い世代から支持を集め、現在のアクティブ会員の平均年齢は34.5歳（※1）と、ファッションへの感度が高いユーザー層に深く根付いています。ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」やファッションコーディネートアプリ「WEAR by ZOZO」などの展開に加え、2021年の大規模リニューアルを機にコスメ専門モール「ZOZOCOSME」やラグジュアリー&デザイナーズゾーン「ZOZOVILLA」といった新規カテゴリのブランド誘致も進め、ブランド展開数や取扱商品数をさらに拡大しています。

（※1）2026年3月時点

2.グループシナジーにより、新たな価値と成長機会を創出

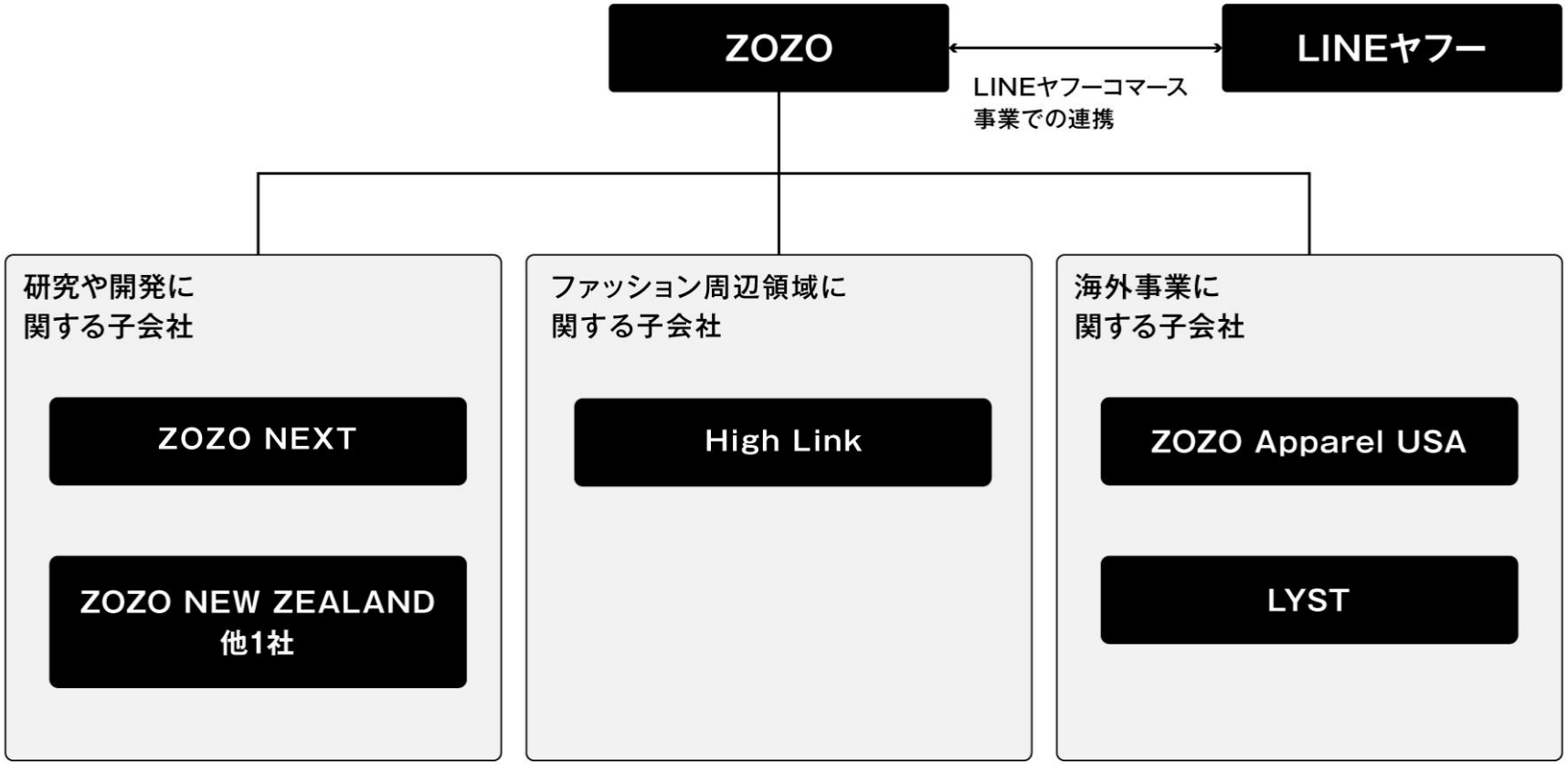
2019年にヤフー株式会社（現・LINEヤフー株式会社）との資本業務提携を締結しました。これにより、LINEヤフー株式会社が運営するオンラインショッピングモール「Yahoo!ショッピング」へのZOZOTOWN出店が実現しただけでなく、相互送客や会員基盤の連携を通じた新たな顧客接点の創出など、グループシナジーを活かした事業成長を推進しています。

3.計測技術とAIで、「似合う」の探求とファッション体験の進化を推進

2017年に採寸用ボディースーツ「ZOZOSUIT」（※2）を発表したことを皮切りに、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、お客様一人ひとりに「合う」商品を届けるための計測テクノロジーを次々と開発してきました。こうした取り組みを土台に、2022年には経営戦略に「ワクワクできる『似合う』を届ける」を追加し、「似合う」の追求を経営の中核に据えました。その後、当社初のリアル店舗として超パーソナルスタイリングサービス「niaulab by ZOZO」（※3）を展開するなど、デジタルとリアルの双方で「似合う」に関する独自の知見を積み重ねてきました。現在はこうした知見を活かし、お客様一人ひとりの個性や好みを深く理解して「似合う」を届ける"ファッション特化型AIエージェント"の開発に注力しており、より豊かで新しいファッション体験の実現を目指しています。

（※2）2019年10月 配布終了／2022年6月 サービス終了
（※3）2025年7月niaulab by ZOZO店舗はクローズし、そこで得た知見を既存サービスへ活用中

グループ体制図



ZOZOグループは、研究・開発、ファッション周辺領域、海外事業それぞれの子会社と連携しながら、既存事業の深化と新たな価値創出を推進できるグループ経営体制を構築しております。

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、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

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

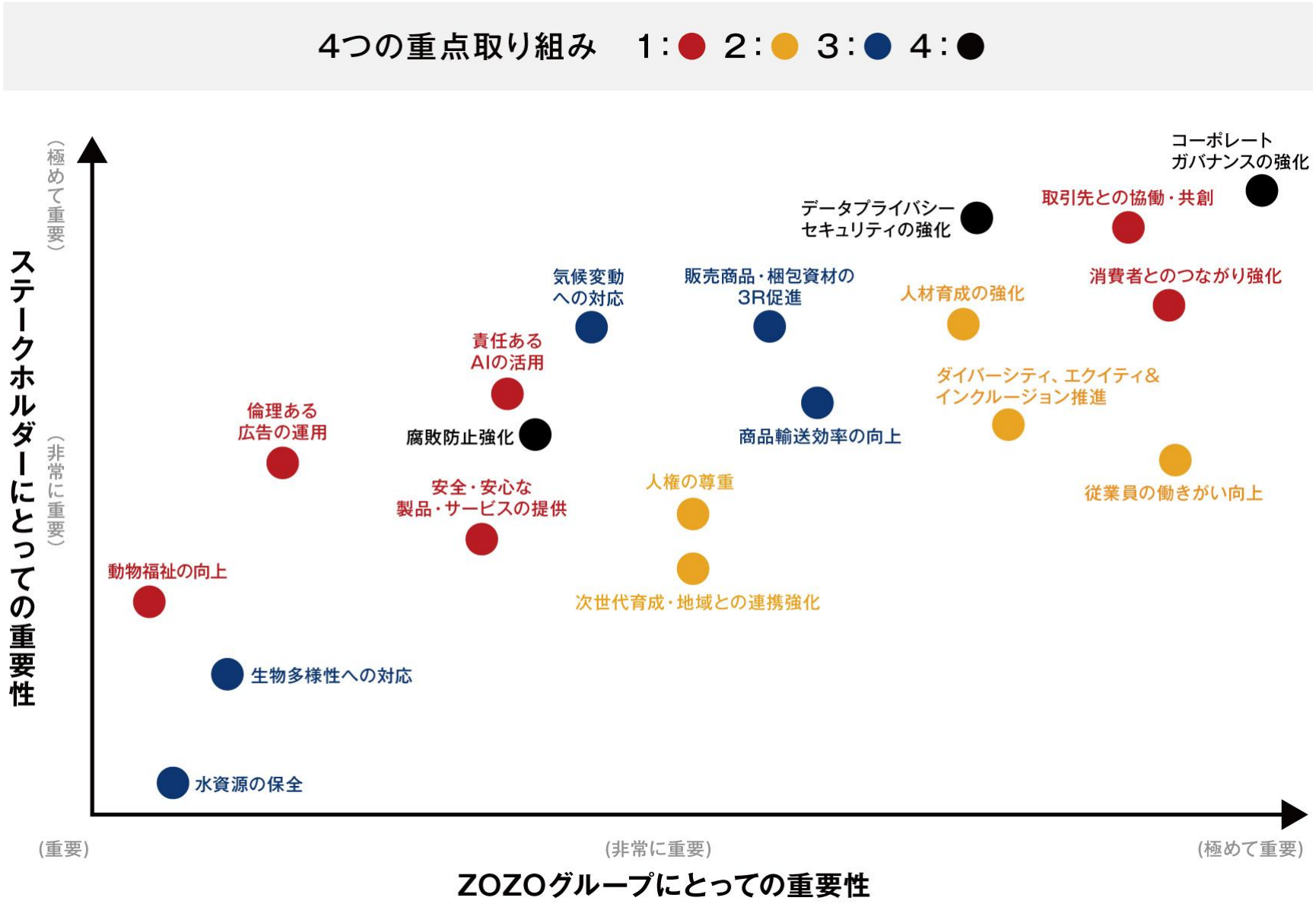
仮評価したマテリアリティと「4つの重点取り組み」の妥当性、成長戦略との整合性を確認し、SDGs推進委員会にて経営陣により審議

Step4：決議

取締役会決議を経て、当社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：●
（極めて重要）
（非常に重要）
ステークホルダーにとっての重要性
コーポレート
ガバナンスの強化
データプライバシー
セキュリティの強化
取引先との協働・共創
消費者とのつながり強化
気候変動
への対応
販売商品・梱包資材の
3R促進
人材育成の強化
責任ある
AIの活用
ダイバーシティ、エクイティ&
インクルージョン推進
倫理ある
広告の運用
腐敗防止強化
商品輸送効率の向上
安全・安心な
製品・サービスの提供
人権の尊重
従業員の働きがい向上
動物福祉の向上
次世代育成・地域との連携強化
生物多様性への対応
水資源の保全
（重要）
（非常に重要）
（極めて重要）
ZOZOグループにとっての重要性

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、 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。	● 消費者とのつながり強化 ● 取引先との協働・共創 ● 責任あるAIの活用 ● 安全・安心な製品・サービスの提供 ● 倫理ある広告の運用 ● 動物福祉の向上	● 販売商品にサステナビリティ情報を表示 ● 販売商品のトレーサビリティの実現
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。	● 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・地域との連携強化	● 2030年までに取締役の女性比率30%以上 ● 2030年までに上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上 ● 2030年までに管理職（課長以上）の女性比率40% ● 2030年までに男性育児休業取得率100%（全労働者） ● 2030年までに男性育児休業取得率100%（正規雇用労働者） ● 2030年までに男性育児休業取得率100%（非正規雇用労働者） ● 2030年までに労働者の男女賃金差異60%（全労働者） ● 2030年までに労働者の男女賃金差異80%（正規雇用労働者） ● 2030年までに労働者の男女賃金差異106%（非正規雇用労働者） ● 障がい者法定雇用率の遵守 ● 2030年までに次世代100万人と「つながり」を持つ
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。	● 商品輸送効率の向上 ● 販売商品・梱包資材の3R促進 ● 気候変動への対応 ● 生物多様性への対応 ● 水資源の保全	● 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 ● 2030年「カーボンニュートラル」の達成 ● 2050年「ネットゼロ」の達成
4	ガバナンス強化による、 正しい経営と強靭な 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。	● コーポレートガバナンスの強化 ● データプライバシーセキュリティの強化 ● 腐敗防止強化	● 2030年までに取締役の女性比率30%以上

重点取り組み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。

詳細はこちら

重点取り組み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。

詳細はこちら

重点取り組み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。

詳細はこちら

重点取り組み4

ガバナンス強化による、正しい経営と強靭な管理体制の維持・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。

詳細はこちら

中期経営計画



当社グループは、2026年3月期の通期決算において、2030年3月期に調整後EBITA（M&Aにより認識したのれん等償却費ならびにM&A関連費用〈仲介費用及びデューデリジェンス費用等〉を除く営業利益）900億円の達成を目指す中期経営計画を発表いたしました。ZOZOTOWNを含む国内既存事業を「More Fashion領域」、国内ファッション周辺領域にて今後の拡大を目指す「Near Fashion領域」、LYSTおよびZOZOFITを中心とした北米・欧州地域における収益拡大を目指す「Global領域」と位置づけております。2030年3月期においては、More Fashion領域で800億円、Near Fashion領域およびGlobal領域でそれぞれ50億円、全事業合計で900億円の調整後EBITAを目指します。

More Fashion領域

ZOZOTOWNを中心としたMore Fashion領域においては、新規ユーザーの獲得強化や新規ブランドの積極誘致に加え、ZOZOが保有する豊富なデータの活用等を通じて、ユーザー・ブランド双方に対し、当社ならではの付加価値を提供するサービスを目指し、新たな取り組みを強化してまいります。

Near Fashion領域

自社開発・協業・資本提携を収益創出の手段として考えており、ファッションの周辺領域においてZOZOTOWNユーザーが好んで利用されるであろうZOZOTOWN以外での消費体験が出来るサービスを、複数提供することによる収益貢献を目指します。

Global領域

欧州・北米地域を中心に海外における収益創出に向けて、ZOZOが保有するテクノロジーを軸に拡大する方針となっております。米国を中心に展開するZOZOFITの機能強化および展開地域の拡大を進めるほか、2025年5月より連結を開始したLYSTに対して、ZOZOの知見・ノウハウを活用することで、収益貢献の実現を目指します。



ファッションの未来を、テクノロジーと感性で拓く

次の成長ステージに向けた道筋

ZOZOTOWNの開設から20年以上、私たちはファッションとテクノロジーを掛け合わせながら、時代とともに進化を続け、今日の事業基盤を築いてきました。そしてZOZOはその基盤をさらに発展させ、次の成長ステージへ踏み出すため中期経営計画を策定し、発表しました。この計画は、中長期的な企業価値向上に向けた道筋を示すものです。

生成AIをはじめとするテクノロジーの急速な進化を、私たちにとって大きな追い風と捉えています。ファッションは、一人ひとりの好みや感性、ライフスタイルが反映される、多様で奥深い領域です。ZOZOはこれまで、ファッション領域に特化したデータとテクノロジー、そして人それぞれ異なる「似合う」というテーマに向き合い続けることで、独自の知見を積み上げてきました。こうした強みは、テクノロジーの進化が加速する時代において、今後さらに大きな価値を発揮していくものだと確信しています。



そして、この強みを確かな成長へとつなげていくためには、事業を支える体制や経営資源の充実が欠かせません。ZOZOでは、人・技術・資金といった成長に必要なリソースも着実に整ってきました。外部環境の変化と社内基盤の充実が重なる今こそ、さらなる成長へ踏み出す好機であると考えています。

3つの事業領域で描く中期経営計画

中期経営計画では、2030年3月期に調整後EBITA900億円という目標を掲げています。この目標の実現に向けて、私たちは「More Fashion」「Near Fashion」「Global」という3つの事業領域において、ZOZOTOWNをさらに強化しながら、その外側に新たな収益の柱を育てていく方針です。

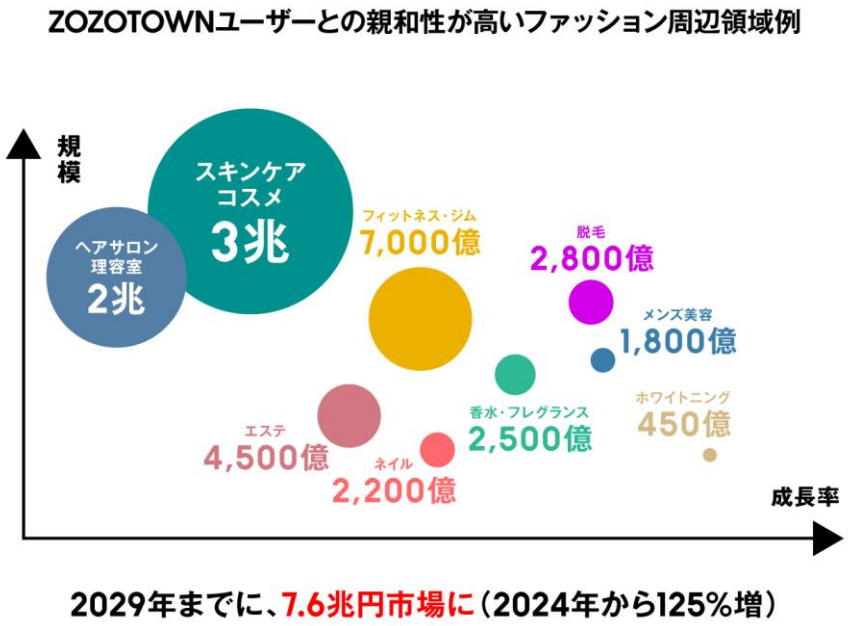


More Fashion領域では、ZOZOTOWNを中核に、既存事業の基盤をより強固なものにしていきます。この領域は、ZOZO全体の成長エンジンであると同時に、Near FashionやGlobalを含む今後の事業展開を支える土台でもあります。日本におけるファッションECでの圧倒的なプレゼンスを一段と高めながら、オンラインにとどまらず、ポップアップストア等のリアルの場も含め、多様な接点を創出し、より多くのお客様にZOZOならではの価値を届けていきます。

また、この領域で重要な鍵となるのが、お客様一人ひとりに「似合う」を届ける体験の進化です。ZOZOTOWN事業では現在、お客様の個性や好みをより深く理解し、最適な商品やスタイルとの出合いを提案する“ファッション特化型AIエージェント”の開発に注力しています。

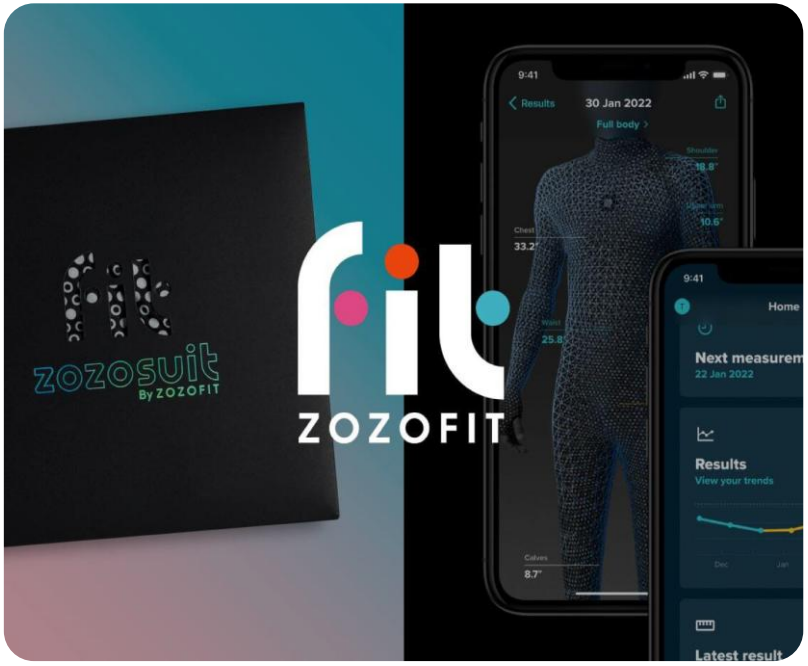
ファッションは、さまざまな要素が複雑に絡み合う、感性豊かな領域です。だからこそ、ZOZOが長年積み上げてきたファッション固有のデータや「似合う」に関する知見は、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化とともに、より一層、真価を発揮していくものと考えています。お客様一人ひとりの感性に寄り添い、ファッションとの新たな出合いを生み出すことで、ZOZOTOWNのプラットフォームとしての価値をさらに高めてまいります。

Near Fashion領域では、ZOZOTOWNユーザーとの親和性が高いファッション周辺領域において、新たな国内事業の柱を育てていきます。ファッションを楽しむ延長線上には、フレグランスや美容、ライフスタイルなど、市場規模と成長余地を兼ね備えた隣接領域が広がっています。ZOZOTOWNの1,317万人（※1）のユーザー基盤を活かし、M&Aや協業、自社での新規事業開発を組み合わせながら、より幅広いシーンで「ファッションの“こと”ならZOZO」という世界観を広げてまいります。



（※1）2026年3月時点

Global領域では、北米・欧州市場を中心に、「Lyst」や「ZOZOFIT」などを通じて、ZOZOならではのファッションとテクノロジーの価値を世界へ広げていきます。欧米を中心に高い認知を持つファッションショッピングプラットフォーム「Lyst」とともに、日本国内で積み上げてきたファッションECの知見やノウハウを活かし、グローバル市場における競争優位を築いていくことを目指します。



また、米国を中心に展開する3Dボディースキャンサービス「ZOZOFIT」などを通じて、テクノロジーを活かしたZOZOならではの価値を、世界へ届けていきます。
Global領域は現時点では投資フェーズと位置づけています。短期的な収益貢献だけを追うのではなく、次なる成長カーブを描くための基盤づくりを優先しながら、着実に歩みを進めてまいります。

中長期的な企業価値と資本効率

中期経営計画の目標達成を見据えながら、その先の事業環境変化についても注視しています。生成AIの進化によるファッション消費や情報探索の変容、越境ECをはじめとするファッション消費のグローバル化の加速、Z世代・α世代が購買の中心を担う時代の到来や消費の多様化は、ファッション産業の構造を大きく変えていく可能性を持つメガトレンドです。こうした長期的な視野のもと、ZOZOTOWNを中核とした既存事業の収益力を堅実に高めながら、規律ある成長投資を推進することが、中長期的な企業価値向上の基本方針です。成長に向けた投資と株主の皆様への適切な利益還元を両立させるため、資本効率の向上とキャッシュ・フロー創出力の強化に引き続き取り組んでまいります。あわせて、配当性向70%以上という方針を堅持しながら、持続的な成長と株主還元の両立を目指します。

実効性あるコーポレートガバナンスの実現

長期的な企業価値の向上には、実効性のあるガバナンスの強化が不可欠です。ZOZOの取締役会では、社外取締役を含む多様なバックグラウンドを持つメンバーが、経営の方向性や重要な意思決定事項について活発に議論しています。また、定時取締役会とは別に、取締役が持続的な企業価値向上に向けて議論する「戦略検討会」を設けています。社外取締役を含む各取締役の知見や視点を活かし、ガバナンスや事業戦略などについて、十分な時間をかけて意見交換をおこなっています。

これらの体制のもと、中期経営計画の推進においても、ガバナンスの実効性を高める取り組みを進めています。各領域の担当役員を明確にし、責任ある推進体制を整えたほか、新規事業のスピード感を維持しながら、取締役会が適切に経営を監督できるよう、決裁基準の見直しもおこないました。形式的なコンプライアンスにとどまらず、実効性の高いガバナンスを実現するために、取締役会が経営の監督機能を発揮することで、透明性の高い経営を実現してまいります。

このようなガバナンス基盤を軸に、持続的な企業価値の向上に向けて、サステナビリティを経営の中核に据えた取り組みも着実に推進しています。DE&Iの推進においては、女性活躍の推進とジェンダー規範にとらわれない働き方の実現、障がいのある方々が能力を最大限に発揮できる職場環境の整備、多様な家族のかたちを尊重した制度の拡充、外国にルーツのある方々が自分らしく活躍できる組織づくりを、経営トップとして積極的に進めてまいります。社員1,876名（※2）一人ひとりの多様な個性こそがZOZOの価値創造の源泉であり、誰もが能力を発揮し、互いに信頼し合える職場環境を実現することは、経営の重要な責務であると考えています。







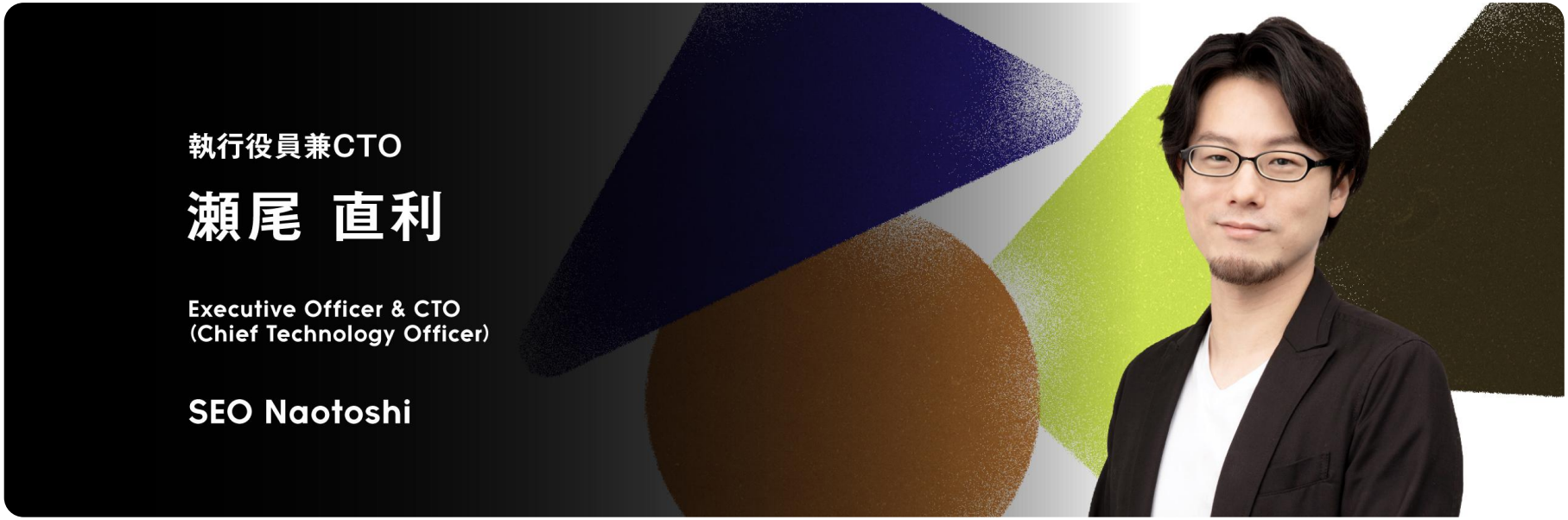


また、ファッション産業が直面する環境負荷やサプライチェーンにおける課題についても、重要な経営課題と捉えています。再生可能エネルギーの導入やサステナビリティ情報を発信する「elove by ZOZO」の運営、サプライチェーン調査といった具体的なアクションを着実に進めることで、社会からの信頼の醸成とZOZOの長期的な競争力の強化を図るとともに、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

（※2）2026年3月時点

ステークホルダーの皆様へ

ZOZOは、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」の実現に向け、ファッションとテクノロジーの力を掛け合わせながら、これまでにない新たな価値の創造と社会課題の解決に挑戦し続けてまいります。テクノロジーが進化し続けるなかでも、私たちはそこに必ず「人」ならではの感性を掛け合わせることを大切にしていきます。ファッションが人々の生活を彩り、新たな一歩を後押しする力を持つと信じているからこそ、その力を一人でも多くの方へ届けることが私たちの使命です。変化の速いこの時代だからこそ、足元をしっかりと固めながら大胆に挑戦を続け、すべてのステークホルダーの皆様との信頼関係を一層強固なものとしてまいります。



AIとともに、非線形の成長を目指す

AIと踏み出す、次のステージ

ZOZOでは現在、スタッフの97%が週1回以上、生成AIを業務に活用しています（※1）。複数の生成AIツールの全社導入や開発AIエージェントの全エンジニアへの展開など、組織の可能性を広げる基盤づくりをここ数年にわたり進めてきた成果が、この数字にも表れてきています。しかし、これはあくまで通過点に過ぎません。私たちが目指しているのは、AIを前提に業務プロセスを再設計し、新たな価値を生み出せる組織への進化です。AIを個人が部分的に活用する段階から、組織全体の業務プロセスへと広げ、人の力だけでは到達できなかった水準の価値創出を実現していく——それが、次のステージです。

（※1）2026年3月時点

2026年4月にZOZO独自のAI活用指標「All ZOZO AI Readiness Score（AZARS）」を導入しました。AZARSは「個人AI活用レベル」と「組織AI活用レベル」の2軸で構成され、AI活用の状態を全社統一の基準で可視化・評価できる指標です。エンジニアと非エンジニアの双方に共通する指標を設けている点が特徴であり、職種にかかわらず組織全体でAIを使いこなす状態を目指しています。私たちが最終的に目指しているのは、AIを前提に業務プロセスそのものが再設計された状態、すなわちAZARSでいうLV4.（※2）の実現です。個人のスキルに依存せず、組織として再現性をもって価値を生み出し続けられる状態を作り上げていきます。



（※2）
個人AI活用レベル LV4.業務変革「AI活用を前提に自身の業務プロセス自体を再構築し、AIと人間の役割の構造を組み替えられる」
組織AI活用レベル LV4.業務変革「主要業務がAI活用前提で再設計されており、チーム構成や分業の仕組み自体が見直されている」

「人×技術」で進化する組織

AI活用が進む中で、エンジニアに求められる役割は大きく変わってきています。コーディングの負荷が下がる一方で、AIが生成したアウトプットを正しく評価・判断する力や、「何を」「なぜ」作るのかという上流の意思決定に関わる力が重要視されるようになりました。開発部門が「どう作るか」から「何を作るか」へと重心を移すことで、エンジニアがビジネス側の議論に主体的に参加し、サービス全体の価値を高めていくことができると考えています。こうした役割の変化はエンジニアに限った話ではなく、AI活用の広がりはすべての職種における仕事の在り方そのものを問い直していると言えます。

この大きな潮流を組織全体として後押しするために、人事部門とも連携し、AI時代に求められる人材像や働き方の方向性を模索し続けています。AIという“パワードスーツ”を全社員がまとい、それぞれの領域で価値を生み出し続けられる組織を作ることが、重要な使命の一つです。そのためにはまず、職種や部門を問わず、AIの活用力と業務理解の両方を高いレベルで持つ人材を増やしていくことが欠かせません。そうした人材が各組織の中で知見を広げていく起点となることで、組織全体の能力を底上げしていくと考えています。

データと知見が生み出す競争力



AIによるコーディネート提案を通じてユーザーの服選びを
サポートする「ZOZOの似合うコーデAI ラボくん」を提供

ZOZOの競争優位の源泉は、長年にわたりファッションEC事業に深く向き合ってきたことで蓄積された、膨大な購買データ・アイテムデータ・コーディネート画像、そして「似合う」に関する独自の知見にあります。ファッションは、流行・サイズ・色・個人の趣味嗜好など複合的な要素が絡み合う、極めて複雑な領域です。スペックや価格で比較しやすい商材とは本質的に異なり、画一的な最適解を導き出すことが難しい分野だと言えます。この難しさを、テクノロジーとデータで紐解いていけることこそが、ZOZOにとっての強みだと考えています。こうしたファッション特有の複雑さは、汎用AIだけでは十分に捉えきれない領域です。だからこそ、ZOZO固有のデータと知見を活かした、ZOZOならではのAI開発を進めています。ユーザーの言語化しにくい悩みや感性に寄り添い、一人ひとりに最適な提案を届けることで、「ファッションの“こと”ならZOZO」と想起される存在になることが、AI時代における私たちの目指す姿です。その実現に向けた開発投資の深化が、中長期的な売上成長と利益率の向上を支える重要な原動力になると考えています。

技術で拓くZOZOの未来

AI活用や技術開発を事業成長につなげていくうえで、開発部門が果たす役割はますます大きくなっています。今期策定した中期経営計画の達成に向けても、AIの活用によってプロダクト開発のスピードと質を高めることで、これまで線形で描いていた成長を非線形に引き上げることも可能だと考えています。技術への投資は単なるコストではなく、事業成長を加速させるための重要なドライバーであるという認識のもと、開発組織への継続的な投資を進めていきます。

その具体的な取り組みの一つが、
ZOZOTOWN R&Dのプロジェクトです。
開発部門発信で事業貢献につながるアイデアを形にするこのプロジェクトでは、複数のテーマで検証と開発が進んでいます。検索やレコメンドなど特定の分野に長く向き合ってきたエンジニアだからこそ生み出せる発想を、AIと掛け合わせることで新たな価値へとつなげていくことができると考えています。



ZOZOTOWNのパーソナライズ化などに、より一層取り組んでいく
（画像はこれまでの事例）

グループ会社との連携においても、開発部門が果たす役割は一層高まっています。LYSTやHigh Linkをはじめとするグループ各社とともに、技術やデータを事業横断で活用する取り組みを進めることで、ZOZOグループ全体の価値向上に貢献していきます。一方で、こうした取り組みを進めるうえでは、AIガバナンスおよびセキュリティの観点を経営と一体で捉えることが不可欠です。AIの活用範囲が広がるほど、データの取り扱いや、意思決定プロセスへのAIの関与に関するルール整備、透明性の確保が重要になります。技術の力で事業価値を最大化しながら、リスク管理の面でも信頼されるテクノロジー組織であり続けることに、CTOとして責任を持って取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様へ

ZOZOの事業はプロダクト開発と密接に結びついており、その質とスピードが事業成長を大きく左右します。中期経営計画で掲げるMore Fashion領域での深化はもちろん、Near Fashion領域やGlobal領域への展開においても、技術とデータの力で事業の可能性を広げていく開発部門の役割は変わりません。「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」という企業理念の実現に向け、AI時代においても人と技術の力を掛け合わせながら、新たな価値を創出し、持続的な成長を目指してまいります。

ファッションEC基盤とグループシナジーが生み出す成長力

・年間購入者数1,317万人、11,000以上のブランドを取り扱う国内最大級の事業プラットフォーム
・ファッション購入時における高い想起率（※1）に支えられた、強固なアクティブ顧客基盤
・若年層のECシフトに応える、ジャンルを問わない圧倒的な品揃えの提供
・LINEヤフーグループとの連携による、圧倒的な送客・新規顧客獲得力

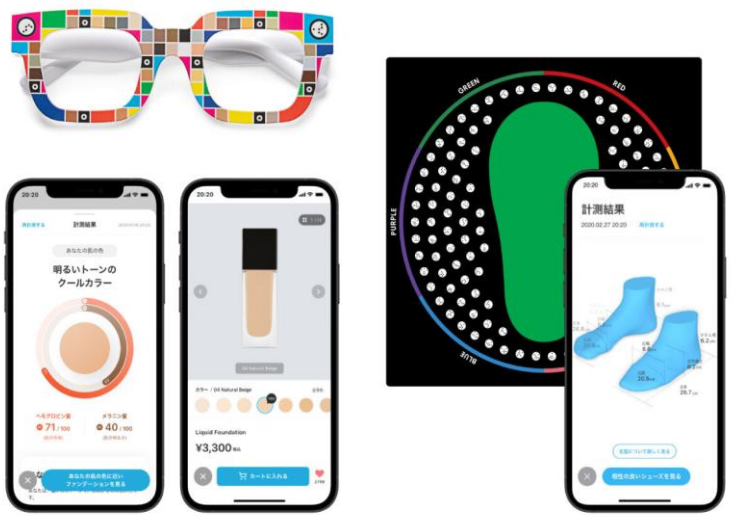
（※1）女性15歳-59歳を対象に実施したアンケート調査の結果「ファッションを買う場所」について31.3%がZOZOTOWNを想起





テクノロジーやR&D機能、AIを活用した価値創造

・20年以上にわたり蓄積した膨大な購買・コーディネート・身体計測データ
・「ZOZOMAT」「ZOZOGLASS」など、サイズや色選びの不安を解消する独自計測技術の開発と提供
・ファッション特化型AIの開発と、自社サービスの競争優位性を確立する戦略的な知的財産（特許）の獲得





ラボくんが会話を通じてあなたに似合うおすすめのコーデを提案し、
そのポイントやおすすめする理由を解説します。

イノベーションを創出する独自の企業文化と人的資本

・ファッション好きな社員によるサービス運営と高水準のエンゲージメントの維持（※2）

・独自指標「AZARS」に基づくAI活用の浸透（※3）により、生産性向上と業務効率化を推進

・『ナナメウエアワード』をはじめとする、社員の自発的な挑戦と新たな価値創造を促進する企業文化

（※2）社員向けに実施しているエンゲージメント調査の結果、エンゲージメントスコアは80（業界平均スコア：73）
（※3）2026年3月時点　週1回以上の生成AI活用率97%





Strategy & Business



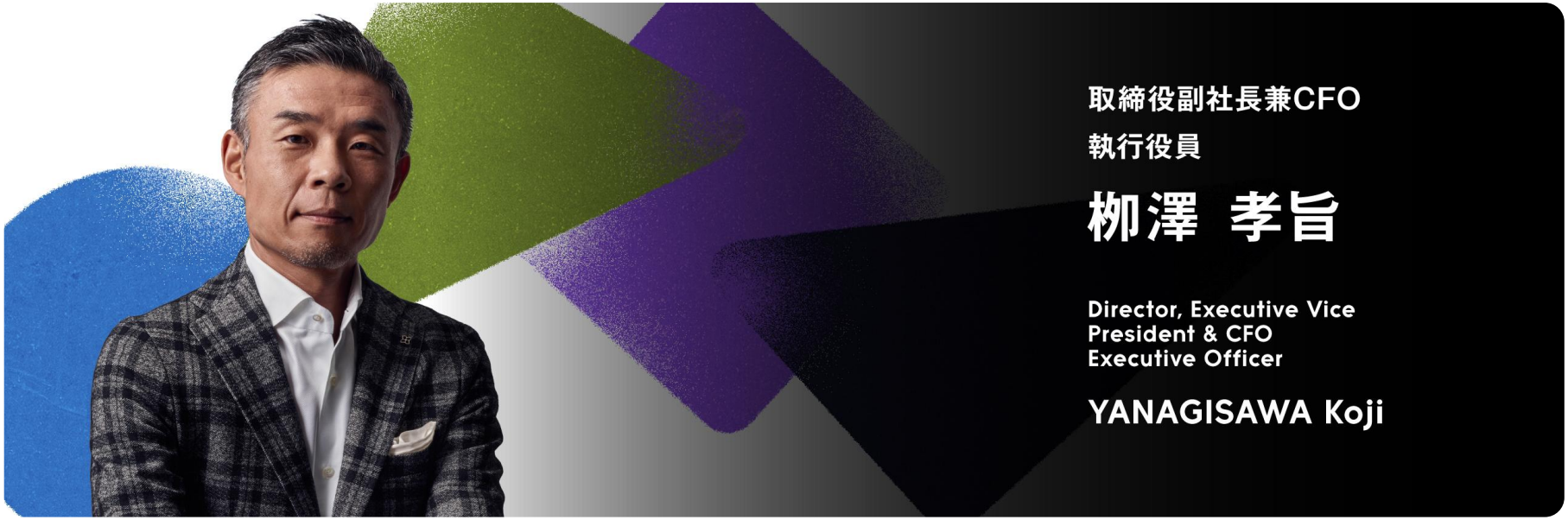


Strategy & Business

CFOメッセージ

財務ハイライト

サプライチェーン
デューデリジェンス



積極投資と堅実な財務運営で、次のステージへ

業績の振り返りと財務基盤の強化

2026年3月期は、商品取扱高・EBITDAともに過去最高実績を記録することができました。商品取扱高は前期比8.4%増の6,660億円、EBITDAは前期比10.2%増の769億円となり、7期連続増収・増益を達成しています。

増益の主な要因は、「ZOZOTOWN」および「LINEヤフーコマース」における商品取扱高の拡大による粗利増加です。加えて、広告事業の成長における売上増加、在庫保管状況の改善や自動化設備の導入による物流関連費の抑制、および配送委託先との経済条件改善を受けた荷造運賃比率の低下も、収益改善に寄与しました。

第4四半期においては冬の本セール販売が好調に推移し、ZOZOTOWNおよびLINEヤフーコマース・BtoB事業の合算では通期計画を達成しています。一方、LYSTはラグジュアリー業界の外部環境の影響を受け、全事業合計の商品取扱高では計画を下回る結果となりました。また、EBITDAマージンについては、商品取扱高の計画達成に向けた集客・販促への積極的な投資を優先した結果、11.9%となりましたが、意図した着地と捉えています。こうした短期的な影響を織り込みながらも、中長期的な視点で着実に進めてまいります。

なお、2027年3月期より主要経営指標をEBITDAから「調整後EBITA」に変更します。物流拠点への継続的な設備投資や自社制作ソフトウェアへの投資は事業運営に不可欠なコストであると認識しています。そのため、M&Aに起因するのれん及び無形資産の償却費ならびに取得関連費用の影響のみを調整対象とすることで、ZOZOグループの実態に即した本来の収益力をより適切に示すことができると判断しました。

未来へのインフラ投資

2026年4月に発表した中期経営計画の達成に向けて、その成長を支える基盤として、物流インフラへの継続的な投資を進めています。既存物流拠点への自動化設備の導入を進めたほか、2024年8月より稼働を開始したDPLつくば中央については2026年5月より賃借エリアを拡大しており、商品取扱高の成長を見据え、処理能力の増強を図っています。

こうした各拠点における取り組みにより、在庫保管状況の改善や自動化設備の導入を通じた作業効率の向上・省人化、さらには配送委託先との経済条件改善による配送効率の向上など、オペレーション全体の効率化が進んだ結果、物流関連費のコスト比率は前期比で低下しています。



2027年3月からは、新たに物流拠点「ZOZOBASE習志野3」の賃借開始を予定しており、総額約200億円規模の設備投資のうち、2026年度においては約80億円の設備投資を計画しています。この新拠点は、稼働から13年が経過した「ZOZOBASE習志野1」の機能を移行・刷新するものであり、さらなる自動化の推進により既存拠点と比較して約50%の省人化を目指します。2027年8月より一部機能の稼働を開始、2028年10月より本格稼働を予定しており、次の成長フェーズを支える物流基盤として重要な役割を担います。物流への投資は、お客様への配送品質の維持・向上とオペレーションの競争力を長期にわたって確保するための戦略的な資産形成と位置づけています。今後の商品取扱高の成長を見据えながら、規律をもった投資計画のもとで物流基盤の強化を継続してまいります。

非連続な成長投資

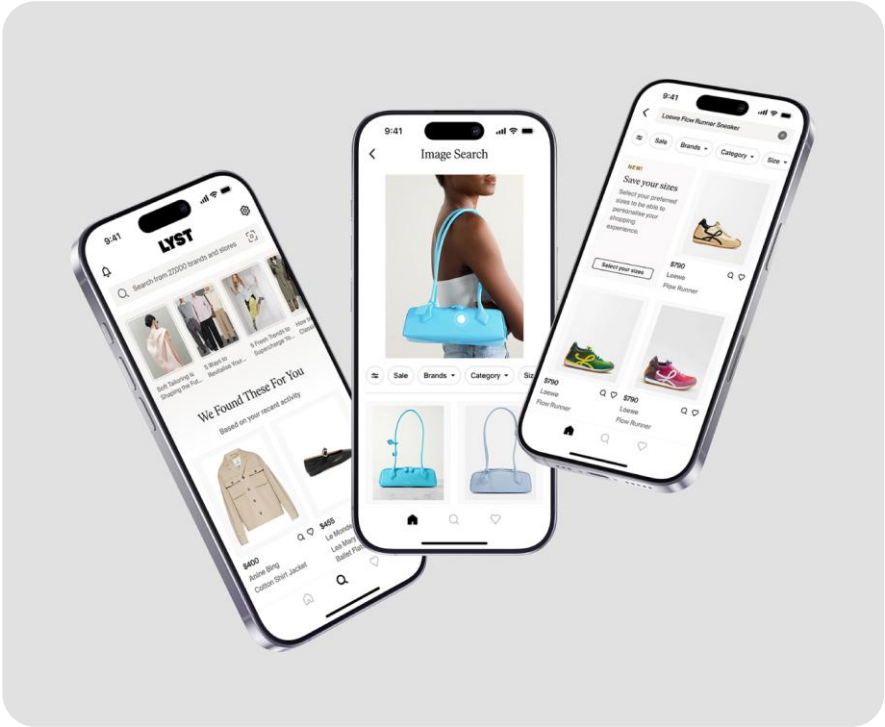
中期経営計画のMore Fashion領域においては、取り扱いブランドの拡充や新規のお客様とのタッチポイント創出に向けた取り組みを継続しています。韓国のファッション企業MUSINSAとの戦略的パートナーシップにより、ZOZOTOWNの取り扱いブランド数は前年同期比124.3%の11,247ブランドへと拡大しました。また、2025年6月には札幌、2026年2月には名古屋にて期間限定のリアルポップアップストアを開催し、実店舗志向のお客様との新たな接点を創出しました。オンライン・オフライン双方で顧客接点を拡充することで、新規顧客の獲得や年間購入者数の着実な増加へとつなげています。



HIGH LINK

Near Fashion領域およびGlobal領域では、自社の事業基盤を活かした取り組みだけでなく、M&Aや協業を積極的に活用しながら成長を実現していく方針です。
Near Fashion領域では、香りの総合プラットフォーム「カラリア」を運営する株式会社High Linkの全株式を49.5億円で取得し、完全子会社化しました。国内の香水・フレグランス市場は拡大傾向にあり、ファッションとの親和性も高い分野です。ZOZOの顧客基盤を活用したHigh Linkの各サービスへの送客や、EC運営ノウハウやデータを活かした、香水との新たな出合いを促すディスカバリー体験の提供など、この領域での価値創出を進めてまいります。

Global領域では、欧米を中心に高い認知度を持つファッションショッピングプラットフォーム「Lyst」を運営するLYSTを完全子会社化し、海外市場での事業拡大を加速させる体制を整えました。また、米国を中心に展開する3Dボディスキャンサービス「ZOZOFIT」は100万ダウンロードを突破しており、ZOZOのテクノロジーがグローバル市場で着実に受け入れられていることを示しています。こうした実績は、今後の事業推進に向けた確かな手応えとなっています。



M&Aを含む新規事業領域への投資においては、一定の投資規律のもと、短期的な収益への影響を適切に管理しながら実行していく方針です。将来の非連続な成長に向けた布石を着実に打ち続けることが、私たちの資本配分における基本的な考えです。

企業価値向上と株主還元の両立に向けて

ZOZOでは、資本コストを上回る利益の創出が企業価値の持続的な向上に不可欠であると考え、自己資本利益率（ROE）30%以上の維持を目標として掲げています。2026年3月期のROEは46.6%となり、引き続き目標を大きく上回る水準を維持しています。今後も適切な成長投資と資本政策の実行を通じて、資本効率と企業価値のさらなる向上に努めてまいります。

株主還元については、配当性向70%以上を基本方針として堅持しており、2027年3月期の1株当たり配当金は40円を予定しています。また、「総還元性向について5年平均で80%超を目指す」という方針を着実に実行すべく、2026年6月には自己株式の取得および消却を決議するなど、株主還元の充実に積極的に取り組んでおります。成長投資と株主還元の両立を経営の基本原則として、中長期的な企業価値の向上にコミットしてまいります。

ステークホルダーの皆様へ



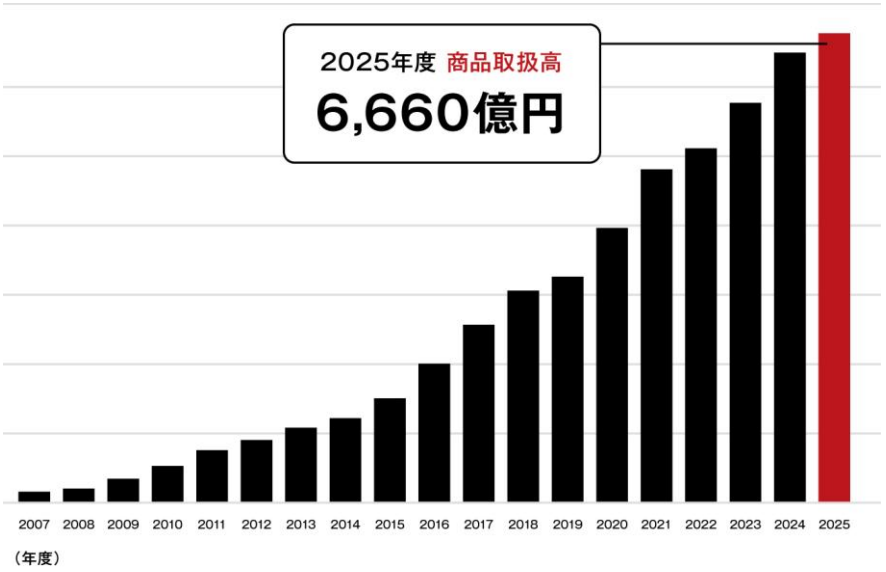


持続的な企業価値の向上を実現するためには、サステナビリティを巡る各種課題への対応や、それを通じたステークホルダーの皆様との信頼関係構築も不可欠であると捉えています。これは、財務パフォーマンスと切り離せない経営課題です。中期経営計画が目指す3つの事業領域での成長は、環境・社会への配慮と責任ある事業運営が伴ってこそ、長期的な企業価値の向上につながると考えているからです。

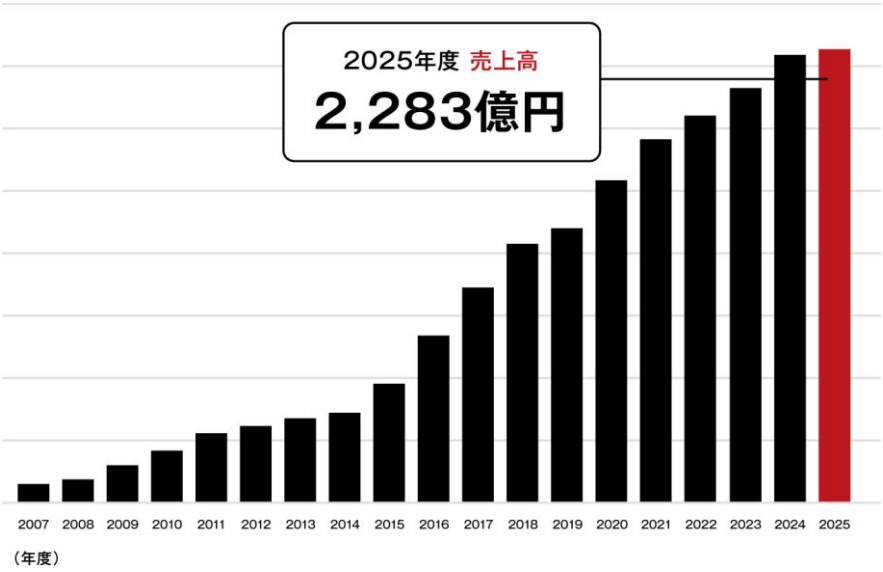
MSCI ESGレーティングにおける最高評価「AAA」の継続取得やCDPの気候変動分野における「Aリスト」選定は、こうした姿勢が外部からも評価されている証左として受け止めています。今後も、サステナビリティを成長戦略の中核に据えながら、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を深め、持続的な成長の実現に向けて取り組んでまいります。

財務ハイライト

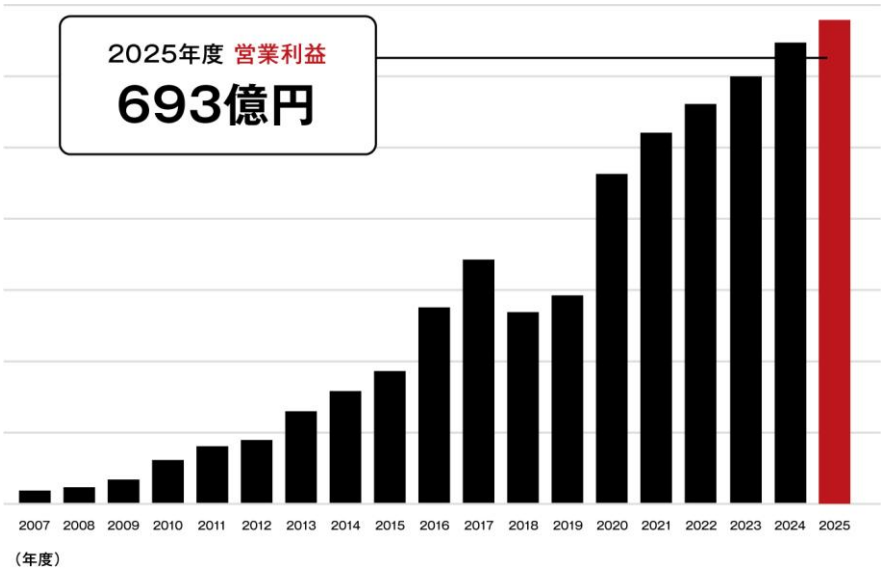
商品取扱高



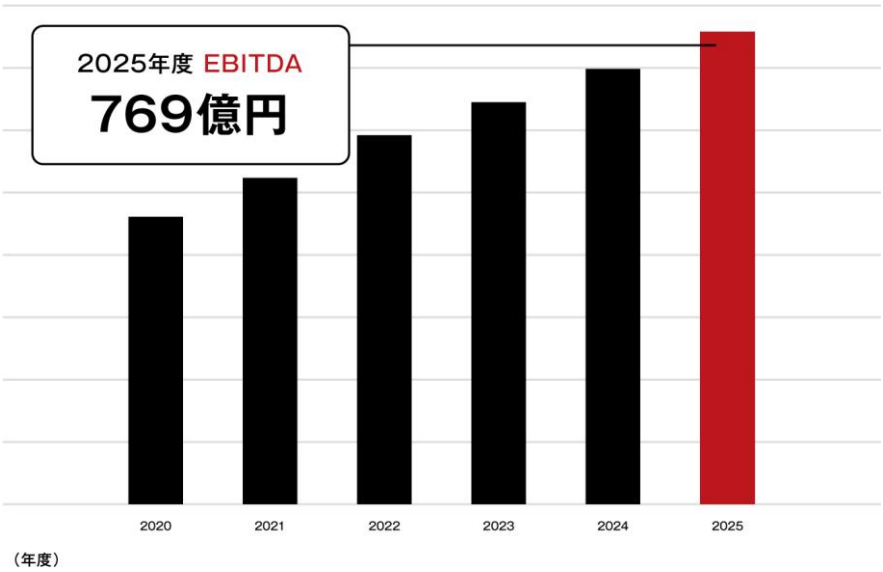
売上高



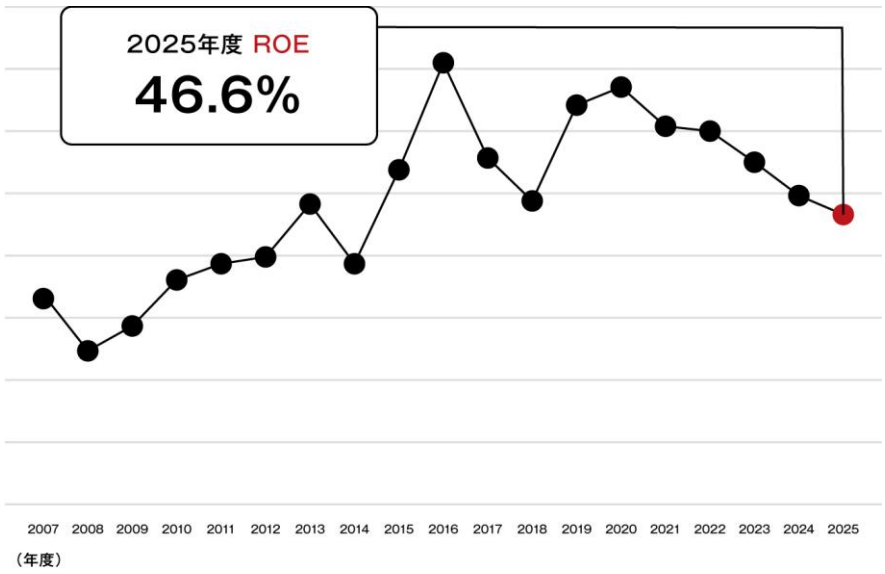
営業利益



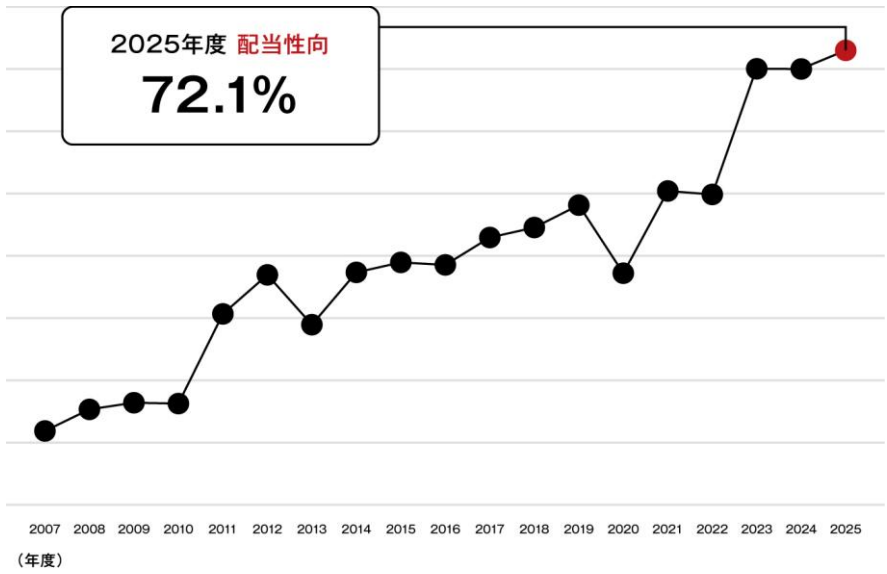
EBITDA



ROE


2025年度 ROE
46.6%
2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025
（年度）

配当性向


2025年度 配当性向
72.1%
2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025
（年度）

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、サステナビリティリスクを特定・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

サステナビリティリスクの特定および評価

サプライチェーンデューデリジェンスの一環として、取引金額やセグメントごとに対象企業を選定し、当社のサプライチェーンにおけるサステナビリティリスク（事業活動への負の影響）を特定するためのアンケート調査を実施しました。

アンケート調査概要

実施目的	取引先各社のサステナビリティへの取り組み状況を把握し、サプライチェーン上のリスク低減と改善支援につなげる
設問数	34問（環境 8問 / 社会 17問 / ガバナンス 9問）
対象	主要取引先 42社 ・ZOZOTOWN出店ブランド企業：対象30社 / 回答27社（回答率90.0%） ※ZOZOTOWN取扱高割合50.5%の企業が対象 ・ブランド以外の企業：対象12社 / 回答11社（回答率91.7%） ※販管費割合67.1%の企業（輸送企業、物流企業、金融企業等）が対象
回答期間	2026年3月～5月

アンケート調査項目

大項目	中項目	小項目
環境	環境	環境に対する基本姿勢
		評価・特定・是正する仕組みの有無
		取引先に対する取り組み
	気候変動	温室効果ガス排出量の把握範囲
		温室効果ガス排出量の削減目標策定有無
社会	人権	人権に対する基本姿勢
		評価・特定・是正する仕組みの有無
		取引先に対する取り組み・遵守の要請有無
		強制労働 / 人身取引 / 児童労働の禁止
		生産拠点について
		外国人技能実習制度・特定技能制度について
ガバナンス	企業倫理	汚職・腐敗に関する姿勢
	通報窓口	通報窓口の有無
		通報窓口の利用可能範囲
	サプライチェーンマネジメント	サプライヤー向けの方針・ガイドラインの有無
	情報セキュリティ	情報セキュリティに関する姿勢
		第三者監査の実施有無

アンケート調査結果

調査の結果、サステナビリティに対する基本認識は全体的に高水準である一方、個社ごとにおける方針・体制の整備や、GHG排出量等のデータ把握の実務定着が今後の重点課題として明確になりました。なお、今回の調査において、重大な人権侵害インシデントやコンプライアンス違反は確認されませんでした。しかし、一部で潜在的リスクが懸念されるサプライヤーを特定したため、今後は国際動向に関する情報提供や算定ツールの共有といった具体的なエンゲージメントを通じ、お取引先様と協働でリスクの未然防止および改善活動を推進してまいります。また、今後は本調査の実効性をさらに高めるため、対象となる企業を段階的に拡大していくことも視野に入れ、取り組みを進めてまいります。

領域	調査項目（取り組み内容）	対応状況	今後の対応の方向性
環境	環境法規制・社会的規範の認識	◎	・関連する方針・枠組みの共有 ・環境に関する教育・啓発コンテンツの共有 ・算定ガイドライン（Scope1・2・3等）の共有
	環境責任者・体制の明確化	○	
	環境方針・ガイドラインの整備	○	
	GHG排出量の削減目標の設定	△	
	GHG（温室効果ガス）排出量の把握	△	
社会	国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の認識	◎	・関連する方針・枠組みの共有 ・人権に関する教育・啓発コンテンツの共有 ・ZOZOにおける理解促進のための取り組み・ノウハウの共有
	グループ企業・サプライヤーにおける強制労働等の把握	○	
	人権リスクの評価・特定・是正する仕組みの有無	○	
	強制労働 / 人身取引 / 児童労働に関する事案発生時の厳正な対処	○	
	特定の懸念地域にある自社供給網拠点の把握	△	
	仕入先・委託先における外国人技能実習・特定技能制度の確認	△	
ガバナンス	内部・外部通報窓口の設置	◎	・関連する方針・枠組みの共有 ・コンプライアンスに関する教育・啓発コンテンツの共有 ・ZOZOにおける体制整備のノウハウ共有
	汚職・腐敗に関する責任者・体制の明確化	○	
	情報セキュリティの第三者監査の実施	○	
	通報窓口の利用範囲	△	

◎：90%以上十分に対応している
〇：70%以上90%未満概ね対応しているが、一部に課題
△：70%未満対応に遅れがあり、支援が必要

ESGデータ・ガイドライン対照表

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、ZOZO U.K. LIMITED、LYST LTD

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づき算出しています。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

※2024年度以前の数値には、LYST LTD、ZOZO U.K. LIMITEDの数値は含んでおりません

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
スコープ1+2		$t\text{-}CO_2$	750	51	100%
スコープ1+2+3		$t\text{-}CO_2$	205,330	184,600	100%
売上高あたりスコープ1+2		$t\text{-}CO_2$/百万円	0.004	0.0002	100%
売上高あたりスコープ1+2+3		$t\text{-}CO_2$/百万円	0.96	0.81	100%
スコープ1		$t\text{-}CO_2$	34	38	100%
スコープ1内訳	天然ガス	therm	0	2,711	100%
	軽油	kl	8	0	100%
	重油	kl	0	0	100%
	灯油	kl	0	0	100%
	ガソリン	kl	5	10	100%
スコープ2 ロケーション基準		$t\text{-}CO_2$	13,576	12,742	100%
スコープ2 マーケット基準		$t\text{-}CO_2$	716	13	100%
スコープ2内訳	温水・冷水	GJ	226	225	100%
	電気	kWh	30,965,057	30,157,310	100%

データ項目	単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
スコープ3	t-CO_2	204,580	184,549	100%
売上高あたりスコープ3排出量	t-CO_2/百万円	0.96	0.81	100%
カテゴリ1：購入物品	t-CO_2	51,069	63,631	100%
カテゴリ2：購入資本財	t-CO_2	41,961	42,503	100%
カテゴリ3：購入燃料・エネルギー（Scope1,2以外）	t-CO_2	2,119	15	100%
カテゴリ4：輸送、配送（上流）	t-CO_2	80,514	49,058	100%
カテゴリ5：廃棄物	t-CO_2	288	316	100%
カテゴリ6：出張	t-CO_2	1,201	1,085	100%
カテゴリ7：通勤	t-CO_2	1,681	2,116	100%
カテゴリ8：リース資産（上流）※1	t-CO_2	928	0	100%
カテゴリ9：輸送、配送（下流）	t-CO_2	0	0	100%
カテゴリ10：販売した製品の加工	t-CO_2	0	0	100%
カテゴリ11：販売した製品の使用	t-CO_2	0	0	100%
カテゴリ12：販売した製品の廃棄	t-CO_2	24,819	25,825	100%
カテゴリ13：リース資産（下流）	t-CO_2	0	0	100%
カテゴリ14：フランチャイズ	t-CO_2	0	0	100%
カテゴリ15：投資	t-CO_2	0	0	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
エネルギー	総エネルギー消費量	GJ	303,027	293,899	100%
	エネルギー消費量あたりのCO_2排出量	t-CO_2/GJ	0.047	0.044	100%
	総エネルギー消費原単位	GJ/百万円	1.42	1.29	100%
	再生可能エネルギー消費量	GJ	285,068	293,257	100%
	再生可能エネルギー比率	%	94.5	100	100%
	再生可能エネルギー消費原単位	-	1.34	1.28	100%
水	水消費量全体	㎥	36,168	35,199	100%
	うち上水の消費量	㎥	33,746	32,376	100%
	うち下水の消費量	㎥	0	0	100%
	その他消費量（リサイクル水等）	㎥	2,526	2,823	100%
	売上高あたり水消費量	㎥/百万円	0.17	0.15	100%

環境

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
廃棄物	廃棄物総排出量	t	6,820	7,182	100%
	廃棄物リサイクル量	t	6,816	7,176	100%
	廃棄物最終処分量	t	4.2	6.3	100%
	売上高あたり廃棄物総排出量	t/百万円	0.032	0.031	100%
	売上高あたり廃棄物最終処分量	t/百万円	0.00	0.001	100%
	廃棄物リサイクル率	%	99.9	99.9	100%
データセンターの平均PUE		-	1.5	1.4	100%
グリーン購入比率 ※2		%	30.2	30.2	100%
紙使用量		t	19.4	19.4	100%
環境投資額※3		百万円	7,917	8,275	100%
環境違反罰金回数		回	0	0	100%
環境違反罰金金額		円	0	0	100%

当社において現在確認されているGHG排出は、CO_2のみとなっております。
LYST LTD のGHG排出量の一部について、売上高比率を使用して算定しています。
2024年度以前の数値には、LYST LTD、ZOZO U.K. LIMITEDの数値は含んでおりません。
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。
※1 開示区分を見直した影響
※2 グリーン購入比率は、主にOA、PC、生活用品、文具・事務用品が対象
※3 ZOZOUSED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、リサイクルボックス利用費用などが対象

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
正社員数：男女別人数（比率）	全体人数	人	1,704	1,843	100%
	男性人数	人（%）	995 (58.4%)	1,078 (58.5%)	100%
	女性人数	人（%）	709 (41.6%)	765 (41.5%)	100%
国内正社員数	全体人数	人	1,704	1,705	100%
海外正社員数	全体人数	人	0	138	100%
管理職数：男女別・外国人別人数（比率）※1	全体人数	人	359	430	100%
	男性人数	人（%）	272 (75.8%)	307 (71.4%)	100%
	女性人数	人（%）	87 (24.2%)	123 (28.6%)	100%
	外国人人数	人（%）	4 (1.1%)	55 (12.8%)	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
各役職区分での 男女別人数（比率）	執行役員 男性人数	人（%）	8 （100%）	10 （90.9%）	100%
	執行役員 女性人数	人（%）	0 （0%）	1 （9.1%）	100%
	部長職以上 男性人数	人（%）	99 （89.2%）	120 （82.8%）	100%
	部長職以上 女性人数	人（%）	12 （10.8%）	25 （17.2%）	100%
	課長相当職 男性人数	人（%）	173 （69.7%）	187 （65.6%）	100%
	課長相当職 女性人数	人（%）	75 （30.3%）	98 （34.4%）	100%
職種区分での男女別人数（比率） 収益創出部門 ※2	全体 男性人数	人（%）	197 （42.1%）	192 （39.4%）	100%
	全体 女性人数	人（%）	271 （57.9%）	295 （60.6%）	100%
	部長職以上 男性人数	人（%）	25 （83.3%）	29 （74.4%）	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
職種区分での男女別人数（比率） 収益創出部門 ※2	部長職以上 女性人数	人（%）	5 (16.7%)	10 (25.6%)	100%
	課長相当職 男性人数	人（%）	40 (63.5%)	41 (56.2%)	100%
	課長相当職 女性人数	人（%）	23 (36.5%)	32 (43.8%)	100%
職種区分での男女別人数（比率） STEM部門※2	全体 男性人数	人（%）	420 (83.8%)	473 (80.4%)	100%
	全体 女性人数	人（%）	81 (16.2%)	115 (19.6%)	100%
	部長職以上 男性人数	人（%）	31 (100%)	43 (93.5%)	100%
	部長職以上 女性人数	人（%）	0 (0%)	3 (6.5%)	100%
	課長相当職 男性人数	人（%）	78 (89.7%)	88 (84.6%)	100%
	課長相当職 女性人数	人（%）	9 (10.3%)	16 (15.4%)	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
職種区分での男女別人数（比率） その他部門	全体 男性人数	人（%）	378 (51.4%)	385 (50.1%)	100%
	全体 女性人数	人（%）	357 (48.6%)	383 (49.9%)	100%
	部長職以上 男性人数	人（%）	47 (87.0%)	48 (80.0%)	100%
	部長職以上 女性人数	人（%）	7 (13.0%)	12 (20.0%)	100%
	課長相当職 男性人数	人（%）	64 (58.2%)	58 (53.7%)	100%
	課長相当職 女性人数	人（%）	46 (41.8%)	50 (46.3%)	100%
高度専門人材人数	全体人数	人（%）	124	162	100%
	研究職 （基礎研究・技術研究）	人（%）	10	7	100%
	AIスペシャリスト	人（%）	50	56	100%
	データサイエンティスト	人（%）	64	99	100%
課長職登用数：男女別人数（比率）	全体人数	人（%）	58	59	100%
	男性人数	人（%）	43 (74.1%)	39 (66.1%)	100%
	女性人数	人（%）	15 (25.9%)	20 (33.9%)	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
新規採用数	全体人数	人（%）	134	146	100%
	男性人数	人（%）	84 (62.7%)	85 (58.2%)	100%
	女性人数	人（%）	50 (37.3%)	61 (41.8%)	100%
新規新卒採用数	全体人数	人（%）	62 (46.3%)	46 (31.5%)	100%
	男性人数	人（%）	37 (59.7%)	23 (50.0%)	100%
	女性人数	人（%）	25 (40.3%)	23 (50.0%)	100%
新規中途採用数	全体人数	人（%）	72 (53.7%)	100 (68.5%)	100%
	男性人数	人（%）	47 (65.3%)	62 (62.0%)	100%
	女性人数	人（%）	25 (34.7%)	38 (38.0%)	100%
新卒および中途採用に占める外国人人数	全体人数	人（%）	4	49	100%
	新卒採用者数	人（%）	2 (3.2%)	3 (6.5%)	100%
	中途採用者数	人（%）	2 (2.8%)	46 (46.0%)	100%

社会

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
障がい者雇用実人数	全体人数	人（%）	182	205	100%
	男性人数	人（%）	96 (52.7%)	117 (57.1%)	100%
	女性人数	人（%）	86 (47.3%)	88 (42.9%)	100%
障がい者雇用率	全体	%	3.35	3.58	100%
定年退職者再雇用人数	全体人数	人（%）	0	0	100%
平均臨時雇用者数	全体人数	人（%）	4,867	4,542	100%
	男性人数	人（%）	1,209 (24.8%)	1,080 (23.8%)	100%
	女性人数	人（%）	3,658 (75.2%)	3,462 (76.2%)	100%
	うち契約社員人数	人（%）	2 (0.04%)	5 (0.1%)	100%
	全従業員に対する比率	%	62.4	60.9	100%
平均非正規雇用社員数	全体人数	人	1,219	1,068	100%
	派遣社員人数	人（%）	1,049 (86.0%)	907 (85.0%)	100%
	業務委託社員人数	人（%）	170 (14.0%)	161 (15.0%)	100%
	全従業員に対する比率	%	15.6	14.3	100%
従業員のうち、契約社員、派遣社員の割合	全体	%	77.4	75.2	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
非正規雇用社員、臨時雇用社員から正規雇用社員の人数	全体人数	人	7	1	100%
	男性人数	人（%）	5 (71.4%)	0 (0%)	100%
	女性人数	人（%）	2 (28.6%)	1 (100%)	100%
退職数	全体人数	人	78	131	100%
	男性人数	人	45	79	100%
	女性人数	人	33	52	100%
	30歳未満全体人数	人	23	36	100%
	30～39歳全体人数	人	39	51	100%
	40～49歳全体人数	人	14	38	100%
	50～59歳全体人数	人	2	6	100%
	60歳以上全体人数	人	0	0	100%
	自己都合	人（%）	78 (100%)	125 (95.4%)	100%
	会社都合	人（%）	0 (0%)	6 (4.6%)	100%
	転籍	人（%）	0 (0%)	3 (0.2%)	100%
	その他	人（%）	0 (0%)	6 (0.3%)	100%

社会

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
退職数	うち、定年退職者数	人（%）	0 (0%)	0 (0%)	100%
	うち、マネジメント 退職者数	人（%）	13 (3.64%)	30 (7.08%)	100%
	外国人社員の離職率	人（%）	4 (7.84%)	33 (17.78%)	100%
退職率	全体	%	4.5	7.2	100%
	男性	%	2.6	4.5	100%
	女性	%	1.9	2.7	100%
	30歳未満全体人数	%	1.3	1.9	100%
	30～39歳全体人数	%	2.3	2.8	100%
	40～49歳全体人数	%	0.8	2.2	100%
	50～59歳全体人数	%	0.1	0.3	100%
	60歳以上全体人数	%	0	0	100%
	自己都合	%	4.5	6.7	100%
	会社都合	%	0	0.3	100%
	転籍	%	0	0.2	100%
	その他	%	0	0.3	100%

社会

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
再雇用者	希望者数	人	0	2	100%
	再雇用者数	人	0	2	100%
	再雇用者率	%	0	100	100%
平均勤続年数	全体	年	6.7	7.0	100%
	男性	年	6.7	7.1	100%
	女性	年	6.6	6.8	100%
平均年齢	全体	歳	34.3	34.7	100%
	男性	歳	35.0	35.5	100%
	女性	歳	33.4	33.6	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
従業員年齢の状況： 男女別人数	30歳未満 全体人数	人	466	445	100%
	30歳未満 男性人数	人（%）	231 (49.6%)	217 (48.8%)	100%
	30歳未満 女性人数	人（%）	235 (50.4%)	228 (51.2%)	100%
	30～39歳 全体人数	人	860	962	100%
	30～39歳 男性人数	人（%）	502 (58.4%)	530 (55.1%)	100%
	30～39歳 女性人数	人（%）	358 (41.6%)	432 (44.9%)	100%
	40～49歳 全体人数	人	343	397	100%
	40～49歳 男性人数	人（%）	239 (69.7%)	276 (69.5%)	100%
	40～49歳 女性人数	人（%）	104 (30.3%)	121 (30.5%)	100%
	50～59歳 全体人数	人	30	38	100%
	50～59歳 男性人数	人（%）	18 (60.0%)	27 (71.1%)	100%
	50～59歳 女性人数	人（%）	12 (40.0%)	11 (28.9%)	100%
	60歳以上 全体人数	人	2	3	100%
	60歳以上 男性人数	人（%）	1 (50.0%)	1 (33.3%)	100%
	60歳以上 女性人数	人（%）	1 (50.0%)	2 (66.7%)	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
採用コスト	総額	百万円	89	58	100%
	1人当たり平均	千円	663	397	100%
取締役の平均年間給与（基本給のみ）	全体	千円	41,010	47,278	100%
取締役の平均年間給与（基本給+賞与）	全体	千円	59,085	59,461	100%
管理職の平均年間給与（基本給のみ）※1	全体	千円	9,401	11,491	100%
	男性	千円	9,915	11,639	100%
	女性	千円	7,774	11,130	100%
管理職の平均年間給与（基本給+賞与）※1	全体	千円	10,527	13,252	100%
	男性	千円	11,063	13,497	100%
	女性	千円	8,831	12,652	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
非管理職の平均年間給与（基本給のみ）	全体	千円	4,879	5,970	100%
	男性	千円	5,465	6,363	100%
	女性	千円	4,213	5,513	100%
非管理職の平均年間給与（基本給+賞与）	全体	千円	5,853	7,629	100%
	男性	千円	6,463	8,071	100%
	女性	千円	5,158	7,115	100%
非管理職～執行役員の平均年間給与（基本給のみ）	全体	千円	5,993	7,472	100%
	男性	千円	6,908	8,146	100%
	女性	千円	4,703	6,533	100%
非管理職～執行役員の平均年間給与（基本給+賞与）	全体	千円	7,020	9,168	100%
	男性	千円	7,975	9,920	100%
	女性	千円	5,674	8,119	100%
非管理職～執行役員の平均年間給与の中央値	男性	千円	6,705	8,733	100%
	女性	千円	5,381	7,203	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
CEOの報酬と正社員の平均年間給与の比率※3	平均比率 ＜CEO：正社員＞	-	13：1	9：1	90.2%
男女の賃金差異※4	全体	%	56.0	53.1	100%
	正社員	%	72.3	83.0	100%
	非正規雇用者**	%	105.1	89.0	100%
育児休業取得者数*	全体人数	人（%）	72	96	100%
	男性人数	人（%）	31 (43.1%)	53 (55.2%)	100%
	女性人数	人（%）	41 (56.9%)	43 (44.8%)	100%
正規雇用者育児休業取得率	男性	%	70.5	84.1	100%
	女性	%	100	100	100%
	復職率	%	100	98.8	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
非正規雇用者男性育児休業取得率**	男性	%	50.0	33.3	100%
育児短時間勤務者数	全体人数	人	21	56	100%
	男性人数	人	0	4	100%
	女性人数	人	21	52	100%
介護休暇利用者数	全体人数	人	0	1	100%
	男性人数	人	0	0	100%
	女性人数	人	0	1	100%
介護短時間勤務者数	全体人数	人	0	0	100%
	男性人数	人	0	0	100%
	女性人数	人	0	0	100%
有給休暇取得率	全体（%）	%	78.7	85.1	100%
年間総労働時間	1人当たり平均（時間）	時間	1,961	1,901	100%
年間所定外労働時間	1人当たり平均（時間）	時間	157	151	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
私傷病休業者数	全体人数	人	30	54	100%
	男性人数	人（%）	12 (40.0%)	25 (46.2%)	100%
	女性人数	人（%）	18 (60.0%)	29 (53.8%)	100%
休業災害・労働災害	休業災害発生率	%	0.3	0.5	100%
	従業員の休業災害発生数 （100万時間あたり）	件	2.36	3.37	100%
	契約社員の休業災害発生数 （100万時間あたり）*	件	0	0	100%
	契約社員の休業災害発生数 （20万時間あたり）	件	0	0	100%
	傷害、事故、死亡または疾病による総休業日数	日	4,990	5,235	100%
	労働災害事故発生割合	%	0.9	1.1	100%
	労働災害による損失労働時間※5	時間	431	1,250	100%
	従業員の業務上の死亡事故件数	件	0	0	100%
	請負業者の業務上の死亡事故件数	件	0	0	100%

社会

データ項目	単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
ストレスチェック受検率	%	78.6	81.0	100%
定期健康診断受診率	%	72.6	86.3	100%
定期健康診断受診（有所見率）	%	27.4	27.4	100%
従業員の能力開発のための研修にかけた総時間	時間	66,964	77,472	100%
従業員1人あたりの研修平均時間（実績）	時間	39	42	100%
従業員1人あたりの平均研修日数	日	3	13	100%
研修/人材開発の総コスト	千円	139,472	227,324	100%
従業員1人あたりの研修平均金額（実績）	千円	81,994	123,210	100%
エンゲージメントサーベイの平均受講率	%	95	85	100%
エンゲージメントの高い従業員比率	%	75	64	100%

2024年度以前の数値には、LYST LTD、ZOZO U.K. LIMITEDの数値は含んでおりません。

*数値の修正をおこないました
**2025年度から算定ロジックを変更しました

※1 管理職の範囲は、課長相当職から執行役員が対象
※2 収益創出部門は「営業＋企画/事業開発職」、STEM部門は「エンジニア、デザイナー職」を対象
※3 CEOの報酬は現金報酬のみを対象
※4 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
※5 資料配布による社内周知や傷病休職制度の運用が開始されたことにより、適切に休業を取得するケースが増加した影響

ガバナンス

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
内部通報件数		件	15	15	100%
汚職や贈賄等に関する法的措置を受けた件数		件	0	0	100%
政治献金		円	0	0	100%
行動規範・倫理基準に対する懲戒件数※1	不正営業	件	0	0	100%
	セキュリティ違反	件	0	0	100%
	業務怠慢	件	0	0	100%
	利益相反行為	件	0	0	100%
	マネー・ロンダリング	件	0	0	100%
	インサイダー取引	件	0	0	100%
	ハラスメント	件	0	0	100%
	その他	件	0	2	100%

データ項目		単位	2024年度	2025年度	カバレッジ
製品のリコール	件数	件	0	0	100%
	金額	円	0	0	100%
その他支出 ※2	社会貢献支出	千円	16,085	10,483	100%
	ロビー活動、利益代弁活動等	千円	0	0	100%
	国・地方レベルの政治キャンペーン・組織・候補者	千円	0	0	100%
	業界団体や税控除対象団体（シンクタンク等）	千円	0	20,153	100%
	その他（住民投票に関連する支出等）	千円	0	0	100%
情報漏洩件数		件	0	0	100%
ハラスメントチェックの受検率		%	100	86	100%
コンプライアンス研修の受検率		%	100	100	100%

2024年度以前の数値には、LYST LTD、ZOZO U.K. LIMITEDの数値は含んでおりません。
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。

※1 2025年度の通報件数から懲戒件数に変更
※2「次世代育成・地域との連携強化」「環境保全・環境教育」に関連する団体への寄付が主な対象

SASB

米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）のEコマース業界の業務スタンダードを参照しています。当社マテリアリティ特定の参照とするとともに、SASBマテリアリティマップに基づいた情報開示にも努めてまいります。

項目	指標	SASB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 （2）グリッド電力の割合 （3）再生可能エネルギーの割合	CG-EC-130a.1	ESGデータ（環境） 気候変動に関する取り組み
	（1）総取水量 （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（環境） 水資源保全の取り組み
	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、広告基準	情報が二次的な目的で使用されるユーザーの数	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グループプライバシーポリシー

ガイドライン対照表（SASB）

項目	指標	SASB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 （2）個人情報漏えいの割合 （3）影響を受けたユーザー数	CG-EC-230a.2	ESGデータ（ガバナンス）
従業員の募集採用、インクルージョン、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（社会） ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン 2025年度実施研修一覧
	（1）自発的 （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（社会）
	（1）性別および （2）多様性グループ代表の割合 （a）経営幹部　（b）非執行経営幹部 （c）技術職社員、および （d）その他の全従業員	CG-EC-330a.3	ESGデータ（社会） ダイバーシティ、エクイティ＆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・労働安全衛生

ガイドライン対照表（SASB）

項目	指標	SASB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（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	サスティナビリティ・マネジメント体制 物流に関する取り組み
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

ガイドライン対照表

GRI

最新GRIスタンダードを参照し、当該期間（2025年4月1日～2026年3月31日）について、内容索引に記載した情報を報告します（2026年7月時点）。

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
101	生物多様性	生物多様性 水資源保全 廃棄物 ESGデータ（環境）
201	経済パフォーマンス	ESG方針・体制 IR 福利厚生・各種制度 コミュニティ投資 有価証券報告書
202	地域経済での存在感	コミュニティ投資 ZOZOBASE STAFF RECRUIT 地元地域での雇用創出 公正な賃金/同一労働同一賃金への取り組み
203	間接的な経済的インパクト	社会貢献・災害支援 コミュニティ投資
204	調達慣行	ZOZOサステナビリティ調達方針

ガイドライン対照表（GRI）

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
205	腐敗防止	コンプライアンス・企業倫理 2025年度実施研修一覧 行動規範 ESGデータ（ガバナンス）
206	反競争的行為	コンプライアンス・企業倫理 行動規範 ESGデータ（ガバナンス）
207	税	税務方針 有価証券報告書
301	原材料	梱包資材 梱包資材パッケージにおける取り組み
302	エネルギー	気候変動 ESGデータ（環境）
303	水および排水	水資源保全 ESGデータ（環境）

ガイドライン対照表（GRI）

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
305	大気への排出	気候変動 ESGデータ（環境）
306	廃棄物	廃棄物 水資源保全 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	サプライチェーンデューデリジェンス
401	雇用	労働慣行・労働安全衛生 ESGデータ（社会）
402	労使関係	従業員代表の設置

ガイドライン対照表（GRI）

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
403	労働安全衛生	労働慣行・労働安全衛生 2025年度実施研修一覧 ESGデータ（社会）
404	研修と教育	2025年度実施研修一覧 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 社会貢献・災害支援 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 通報窓口 ESGデータ（社会） 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 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） サプライチェーンデューデリジェンス ZOZOサステナビリティ調達方針

ガイドライン対照表（GRI）

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
409	強制労働	人権に関する基本方針（人権ポリシー） サプライチェーンデューデリジェンス ZOZOサステナビリティ調達方針
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） ESGデータ（ガバナンス）
413	地域コミュニティ	社会貢献・災害支援 コミュニティ投資 労働慣行・労働安全衛生 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 サプライチェーンデューデリジェンス

ガイドライン対照表（GRI）

GRIスタンダード対照表		ウェブサイト
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 サービス品質の向上 ZOZOグループプライバシーポリシー 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 サービス品質の向上
418	顧客プライバシー	情報セキュリティ ESGデータ（ガバナンス） ZOZOグループプライバシーポリシー