

株主各位

千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16  
株式会社 Z O Z O  
代表取締役社長兼CEO 澤田宏太郎

## 第23回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第23回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

近時、新型コロナウイルス感染拡大防止のため政府や都道府県知事から外出自粛が強く要請される事態に至っております。この事態を受け、慎重に検討いたしました結果、本株主総会につきましては、適切な感染防止策を実施させていただいたうえで、開催させていただくことといたしました。株主の皆様におかれましては、外出自粛が強く要請されている状況にも鑑み、感染拡大防止の観点から、**本株主総会につきましては、極力、書面またはインターネット等により事前の議決権行使をいただき、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場をお控えいただくよう強くお願い申し上げます。**

お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討くださいますようお願い申し上げます。同封の議決権行使書用紙の郵送またはインターネットにより、2021年6月24日（木曜日）午後5時までに議決権を行使（郵送の場合は同日時間までに到着が必要です）くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時 2021年6月25日（金曜日）午後1時
2. 場 所 東京ベイ幕張ホール2階  
千葉県美浜区ひび野二丁目3番地  
アパホテル&リゾート東京ベイ幕張
3. 目的事項  
報告事項 1. 第23期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件  
2. 第23期（2020年4月1日から2021年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

## 決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

第2号議案 取締役8名選任の件

第3号議案 取締役の報酬等の改定の件（業績連動型譲渡制限付株式の付与）

以上

※当日ご出席の場合は、お手数ながら議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。

※以下の書類につきましては、法令及び当社定款第17条に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://corp.zozo.com/ir-info/>) に掲載しておりますので、本招集ご通知の添付書類には記載していません。

①株主資本等変動計算書

②計算書類の個別注記表

③連結株主資本等変動計算書

④連結計算書類の連結注記表

従って、本招集ご通知の添付書類は、監査役及び会計監査人が監査報告及び会計監査報告を作成するに際して監査をした連結計算書類及び計算書類の一部であります。

※株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://corp.zozo.com/ir-info/>) に掲載させていただきます。

### 新型コロナウイルスの感染予防に関する対応について

※必要最小限の運営にするため、今年は株主の皆様へのお土産は中止します。何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

※受付前において株主様の体温チェックをいたします。運営スタッフが体調不良と判断した株主様にはお声掛けのうえ、ご入場をお断りすることがございます。

※ご来場予定の株主様は、必ずマスクをご持参くださいますようお願い申し上げます。また、会場内では必ずマスクをご着用ください。

※株主総会の運営スタッフは、検温を含め、体調を確認のうえ、マスク着用で対応をさせていただきます。

※当社役員につきまして、感染拡大リスクの低減および会社の事業継続という観点から、株主総会当日の健康状態にかかわらず、一部の役員のみのお出席やオンラインによる出席とさせていただきます。

※新型コロナウイルス感染拡大の状況次第では、やむなく会場や開始時刻が変更となる場合がございます。その場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://corp.zozo.com/ir-info/>) に掲載いたします。株主の皆様におかれましては、当日ご来場いただく場合でも、事前に当社ウェブサイトを必ずご確認ください。

※株主様の座席の間隔を十分に空けるため、例年に比べて座席数が大幅に減少しております。満席となった場合はご入場をお断りする場合がございますので、予めご了承のほどよろしくお願い申し上げます。

※株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、株主様向けにインターネットによるライブ配信を行います。詳細につきましては、別紙をご参照ください。

## 議決権行使についてのご案内



### 株主総会にご出席される場合

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出下さいますようお願い申し上げます。

#### 株主総会開催日時

2021年6月25日（金曜日）  
午後1時



### 郵送で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函下さい。

#### 議決権行使期限

2021年6月24日（木曜日）  
午後5時到着分まで



### インターネットで議決権を行使される場合

議決権行使ウェブサイト (<https://www.web54.net>) にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」および「パスワード」をご利用のうえ、議案に対する賛否をご入力下さい。

#### 議決権行使期限

2021年6月24日（木曜日）  
午後5時まで

詳細は次ページをご参照ください。

※ 書面とインターネット等により、重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効な議決権行使としてお取扱いたします。また、インターネット等によって複数回数、またはパソコン・スマートフォンで重複して議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いたします。

### 代理人による議決権の行使に関する事項

当日ご出席願えない場合は、議決権を有する他の株主様1名を代理人として議決権を行使することができます。ただし、本株主総会に係る委任状ならびに株主様ご本人および代理人株主様各々の議決権行使書用紙のご提出が必要となりますのでご了承下さい。

### 議決権の不統一行使の通知方法

議決権を統一しないで行使する株主様（他人のために株式を有する株主様に限ります。）は、株主総会の日の3日前までに、書面をもってその有する議決権を統一しないで行使する旨およびその理由をご通知下さい。

# インターネット等による議決権行使について

## QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

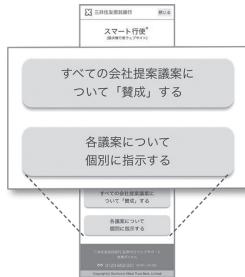
議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取って下さい。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力下さい。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※ QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

本サイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせ下さい。

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート  
専用ダイヤル

 0120-652-031  
(受付時間 午前9時～午後9時)

## 議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

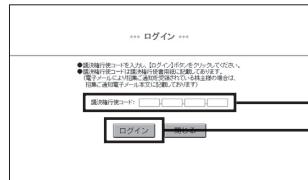


- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスして下さい。



「次へすすむ」をクリック

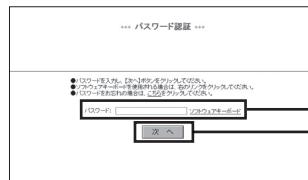
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力下さい。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力下さい。



「パスワード」を入力

「次へ」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

### 機関投資家のみなさまへ

上記のインターネット等による議決権行使のほかに、あらかじめお申し込みされた場合に限り、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことができます。

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第1号議案 剰余金の処分の件

第23期の期末配当につきましては、当事業年度の業績、今後の事業展開並びに内部留保の状況等を勘案し、以下のとおりといたしたいと存じます。

#### 期末配当に関する事項

- ① 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額  
 当社普通株式1株につき金26円  
 総額7,939,473,646円
- ② 剰余金の配当が効力を生じる日  
 2021年6月28日

### 第2号議案 取締役8名選任の件

取締役全員（8名）は本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いしたいと存じます。なお、取締役候補者は、独立社外取締役を中心に構成した指名報酬諮問委員会における答申を得て、取締役会で決定したものです。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
1	さわだ こうたろう 澤田 宏太郎 (1970年12月15日生)	1994年4月 ㈱NTTデータ入社 1998年4月 ㈱NTTデータ経営研究所入社 2005年6月 スカイライトコンサルティング(㈱)入社 2008年5月 ㈱スタートトゥデイコンサルティング 代表取締役 2013年6月 当社取締役 2017年4月 当社マーケティング本部担当 2019年5月 当社ZOZOTOWN事業担当 2019年9月 当社代表取締役社長兼CEO（現任） (重要な兼職の状況) 特になし	19,500株
<p>&lt;取締役候補者とした理由&gt;          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・監督を行ってまいりました。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、引き続き取締役候補者といたしました。</p>			

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
2	やなぎさわ こうじ 柳澤 孝旨 (1971年5月19日生)	1995年4月 ㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入社 1999年5月 ㈱NTTデータ経営研究所入社 2005年5月 みずほ証券㈱入社 2006年2月 当社常勤監査役 2008年6月 当社取締役経営管理本部長 2009年4月 当社取締役CFO 2017年4月 当社取締役副社長兼CFO（経営管理本部担当） 2020年7月 当社取締役副社長兼CFO 経営管理本部執行役員 (現任)  (重要な兼職の状況) ㈱コロプラ社外取締役 ㈱デジタルホールディングス社外取締役	115,800株
<p>&lt;取締役候補者とした理由&gt;            経理、財務、IR、法務等の経営管理全般、コーポレート・ガバナンス、M&amp;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、引き続き取締役候補者となりました。</p>			
3	ひろせ ふみのり ※廣瀬 文慎 (1977年8月17日生)	2001年4月 ㈱第一勧業銀行（現㈱みずほ銀行）入行 2005年8月 日興コーディアル証券㈱（現SMBC日興証券㈱）入社 2007年5月 当社内部監査室長 2010年8月 当社経営管理本部長 2012年4月 当社EC事業本部長 2017年7月 当社経営管理本部長 2019年5月 当社執行役員経営管理本部長 2020年7月 当社EC事業本部執行役員兼EC事業本部長（現任） 当社MSP事業本部執行役員 2021年2月 当社執行役員カテゴリ推進本部（現任）  (重要な兼職の状況) ㈱ココペリ 監査役	5,000株
<p>&lt;取締役候補者とした理由&gt;            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事業本部長として幅広い経験と知見を有しており、当社の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できるため、当社取締役候補者として選任をお願いするものであります。</p>			

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
4	かわべ けんたろう 川 邊 健太郎 (1974年10月19日生)	1996年12月 ㈲電脳隊 取締役 1999年9月 ㈲電脳隊 代表取締役社長 1999年12月 ビー・アイ・エム㈲ 取締役 2000年8月 ヤフー㈲ (現Zホールディングス㈲) 入社 Yahoo!モバイル担当プロデューサー 2007年1月 同社Yahoo!ニュースプロデューサー 2009年5月 ㈲GyaO (現㈲GYAO) 代表取締役 2012年4月 ヤフー㈲ (現Zホールディングス㈲) 最高執行責任者 (COO) 執行役員 兼 メディア事業統括本部長 2012年7月 同社副社長 最高執行責任者 (COO) 兼 メディアサービスカンパニー長 2014年6月 同社取締役副社長 最高執行責任者 (COO) 常務執行役員 2015年6月 同社副社長執行役員 最高執行責任者 (COO) 2017年4月 同社副社長執行役員 最高執行責任者 (COO) 兼 コマースグループ長 2018年4月 同社副社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) 2018年6月 同社代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) 2018年9月 ソフトバンク㈲取締役 (現任) 2019年10月 ヤフー㈲ 代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) (現任) 2020年1月 当社取締役 (現任) 2021年3月 Zホールディングス㈲代表取締役社長Co-CEO (共同最高経営責任者) (現任) 2021年6月 ソフトバンクグループ株式会社 取締役 (就任予定) (重要な兼職の状況) Zホールディングス㈲代表取締役社長Co-CEO (共同最高経営責任者) ヤフー㈲代表取締役社長 社長執行役員CEO (最高経営責任者) ソフトバンク㈲取締役 ソフトバンクグループ株式会社 取締役 (就任予定)	一株
<取締役候補者とした理由> 経営者としてインターネットサービス業界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、当社取締役候補者として選任をお願いするものであります。			

候補者 番号	氏 名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
5	おざわ たかお 小澤 隆生 (1972年2月29日生)	<p>1995年4月 ㈱CSK (現SCSK㈱)入社  1999年8月 ㈱ビズシーク設立 同社代表取締役  2003年3月 楽天㈱入社 同社オークション事業担当執行役員  2005年1月 ㈱楽天野球団取締役事業本部長  2012年9月 ヤフー㈱ (現Zホールディングス㈱) 入社  2012年10月 YJキャピタル㈱取締役COO  2013年7月 ヤフー㈱ (現Zホールディングス㈱) 執行役員シ ョッピングカンパニー長  2013年8月 アスクル㈱社外取締役 (現任)  2014年4月 YJキャピタル㈱代表取締役  2015年1月 同社取締役  2015年9月 ㈱ユーザーローカル取締役  2016年3月 パリユーコマース㈱取締役  (㈱一休取締役)  2018年4月 ヤフー㈱ (現Zホールディングス㈱) 常務執行役 員コマースカンパニー長 兼 コマースカンパニ ーショッピング統括本部長  2018年6月 PayPay㈱取締役 (現任)  2018年10月 ㈱一休取締役会長 (現任)  2019年6月 ヤフー㈱ (現Zホールディングス㈱) 取締役 専 務執行役員 (現任)  2019年10月 ヤフー㈱取締役 専務執行役員 最高執行責任者 (COO) (現任)  2020年6月 当社取締役 (現任)</p> <p>(重要な兼職の状況)  Zホールディングス㈱取締役 専務執行役員  ヤフー㈱取締役 専務執行役員 最高執行責任者 (COO)  アスクル㈱社外取締役  ㈱一休取締役会長  PayPay㈱取締役</p>	一株
<取締役候補者とした理由> 経営者としてインターネットサービス業界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、当社取締役候補者として選任をお願いするものであります。			

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
6	おのこうじ 小野光治 (1957年3月28日生)	1979年9月 ㈱ニービープロジェクト入社 1984年5月 ㈱ジーカンパニー入社 1988年3月 ㈱ダイヤモンドヘッズ ディレクター (現任) 2011年6月 当社取締役 (現任) (重要な兼職の状況) ㈱ダイヤモンドヘッズ ディレクター	一株
		<p>&lt;社外取締役候補者とした理由および期待される役割&gt; ファッション業界を中心としたアートディレクション及び企業・製品のブランディング活動で培われた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をお願いするものであります。</p> <p>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の主導、利益相反の監督などを行い、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するものであります。</p>	
7	ほったかずのり 堀田和宣 (1975年9月24日生)	1998年10月 ㈱テイクアンドギヴ・ニーズ入社 2000年8月 同社取締役 2002年6月 同社退社 2003年10月 ㈱グッドラック・コーポレーション設立 代表取締役社長 (現任) 2014年6月 ㈱テイクアンドギヴ・ニーズ取締役 2015年11月 同社取締役国際事業部長 2019年6月 当社取締役 (現任) (重要な兼職の状況) ㈱グッドラック・コーポレーション代表取締役社長	一株
		<p>&lt;社外取締役候補者とした理由および期待される役割&gt; ウェディング業界およびホテル業界で培われた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をお願いするものであります。</p> <p>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行い、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するものであります。</p>	

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、地位、担当および重要な兼職の状況	所有する 当社株式数
8	さいとう たろう 齋藤 太郎 (1972年11月24日生)	1995年4月 ㈱電通入社 2005年5月 ㈱dof設立 同社取締役 2009年6月 ㈱電通退社 2009年6月 ㈱dof代表取締役社長 (現任) 2014年12月 ㈱VOYAGE GROUP (現 ㈱CARTA HOLDINGS) 社外取締役 (現任) 2017年1月 ㈱CC設立 同社取締役 (現任) 2019年6月 フォースタートアップス(㈱)社外取締役 (現任) 2020年6月 当社取締役 (現任) (重要な兼職の状況) ㈱dof代表取締役社長 ㈱CARTA HOLDINGS社外取締役 ㈱CC取締役 フォースタートアップス(㈱)社外取締役	一株
<p>&lt;社外取締役候補者とした理由および期待される役割&gt;  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をお願いするものであります。  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行い、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するものであります。</p>			

- (注) 1. ※印は新任の取締役候補者であります。
2. 各取締役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
3. 川邊健太郎氏は、ヤフー(株) (YJ) の代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 (CEO) であり、同社は当社とPayPayモールへの出店や広告に関する取引関係およびユーザー送客に関する取引関係があるとともに、ファッションEC事業において競業関係にあります。
4. 川邊健太郎氏の「略歴、地位、担当および重要な兼職の状況」の欄には、当社の親会社であるZホールディングス(株) (ZHD) およびZHDの子会社であるYJにおける現在又は過去10年間の業務執行者であるときの地位および担当を含めて記載しております。
5. 小澤隆生氏は、YJの取締役 専務執行役員 最高執行責任者 (COO) であり、同社は当社とPayPayモールへの出店や広告に関する取引関係およびユーザー送客に関する取引関係があるとともに、ファッションEC事業において競業関係にあります。
6. 小澤隆生氏の「略歴、地位、担当および重要な兼職の状況」の欄には、当社の親会社であるZHDおよびZHDの子会社であるYJにおける現在又は過去10年間の業務執行者であるときの地位および担当を含めて記載しております。

7. 小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏は社外取締役候補者であります。なお、当社は小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏らの選任が承認された場合、当社は、独立役員として指定し同取引所に届け出る予定であります。
8. 小野光治氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって10年となります。
9. 堀田和宣氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって2年となります。
10. 齋藤太郎氏の当社社外取締役就任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。
11. 小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏は、当社の特定関係事業者の業務執行者もしくは役員ではなく、また過去10年間に当社の特定関係事業者の業務執行者若しくは役員であったこともありません。
12. 小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏は、当社又は当社の特定関係事業者から多額の金銭その他の財産を受ける予定はなく、また過去2年間に受けていたこともありません。
13. 小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏は、当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずるものではありません。
14. 小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏は、過去2年間に合併、吸収分割、新設分割もしくは事業の譲受けにより当社が権利義務を承継した株式会社において、当該合併等の直前に業務執行者であったことはありません。
15. 当社は、川邊健太郎氏、小澤隆生、小野光治氏、堀田和宣氏及び齋藤太郎氏のそれぞれとの間において、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であり、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。
16. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる第三者訴訟、株主代表訴訟及び会社訴訟において発生する争訟費用及び損害賠償金の損害を当該保険契約により填補することとしております。候補者は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。

### 第3号議案 取締役の報酬等の改定の件（業績連動型譲渡制限付株式の付与）

本議案は、2020年6月29日開催の第22回定時株主総会（以下「第22回定時株主総会」といいます。）においてご承認いただいた当社の取締役（業務執行取締役に限るものとし、以下「対象取締役」といいます。）に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）の内容を一部変更することにつき、ご承認をお願いするものであります。

当社の取締役の報酬は、2017年6月27日開催の第19期定時株主総会において、年額800百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内とし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）とすることにつきご承認いただいております。また、第22回定時株主総会において、上記報酬枠とは別枠で、対象取締役に對する譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬の金額を年額162百万円（但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）の範囲内で支給することにつき、ご承認いただいております。

今般、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）の施行に伴い、譲渡制限付株式の付与を金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要しない方法により行うことを可能とするため、本制度の内容について、基本的には従前通りとしつつも、譲渡制限付株式の発行又は処分の方法を追加することを目的として、必要な改定を行うことにつき、ご承認いただきたく存じます。

なお、現在の対象取締役は3名ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、対象取締役の員数は引き続き3名となります。本制度につきましては、社外取締役を含む非業務執行取締役を対象とするものではありません。

#### 1. 譲渡制限付株式の発行又は処分の方法

改定後の本制度に基づく対象取締役に對する譲渡制限付株式の発行又は処分は、当該発行又は処分に係る取締役会決議に基づき、以下のいずれかの方法で行うものといたします。

- ①対象取締役に對する報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法（以下「無償交付」といいます。）
- ②対象取締役に對して報酬等として金銭報酬債権を支給し、対象取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社の普通株式の発行又は処分を受ける方法（以下「現物出資交付」といいます。）

#### 2. 対象取締役に對して付与する譲渡制限付株式の上限数及び上限額

本制度に基づき、対象取締役に對して当社が発行又は処分する普通株式の総数は、従前通り、年120,000株以内（但し、いずれも、本議案が承認可決された日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当を含みます。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて譲渡制限付株式として発行又は処分される当社普通株式の総数の上限の調整を必要とする場合には、当該総数の上限を合理的に調整できるものとします。）とし、年額162百万円（但し、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）の範囲内で支給することとします。

また、無償交付の場合は、当社が発行又は処分する普通株式は、金銭の払込み等は要しませんが、1株につき、当社普通株式の発行又は処分に係る取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として対象取締役の

報酬額を算出します。現物出資交付の場合は、対象取締役に現物出資財産として上記金額の範囲内で金銭報酬債権を支給して、対象取締役から現物出資を受けて当社の普通株式を発行又は処分するものとし、当該発行又は処分の1株当たりの払込金額は、当社普通株式の発行又は処分に係る取締役会決議日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当社普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で、取締役会において決定いたします。

なお、各対象取締役への具体的な支給時期及び配分については、指名報酬諮問委員会での審議を踏まえ、取締役会において決定するものとします。

### 3. 対象取締役に對して付与する譲渡制限付株式の概要

本制度に基づく当社普通株式の発行又は処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものとします。なお、以下の概要は、第22回定時株主総会でご承認いただいた内容から変更はありません。

#### （1）譲渡制限期間

対象取締役は、本制度に基づき交付される株式（以下「本割当株式」といいます。）の割当を受けた日より1年間から3年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間（以下「譲渡制限期間」といいます。）、譲渡、担保権の設定その他の処分することができません（以下「譲渡制限」といいます。）。

#### （2）譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役の地位にあったことを条件として、当社の株価上昇率、連結営業利益その他の当社取締役会が予め設定した業績目標の達成度合い等に応じて譲渡制限解除割合を決定し、譲渡制限期間の満了時点において対象取締役が保有する割当株式のうち、当該割当株式の数に譲渡制限解除割合を乗じて計算される数（1株未満切り捨て）の割当株式について、譲渡制限期間が満了した時点において譲渡制限を解除するものとします。但し、対象取締役が、譲渡制限期間中に、当社の取締役会が正当と認める理由により、当社の取締役の地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとします。

#### （3）本割当株式の無償取得

当社は、本割当株式のうち、上記（2）に従い譲渡制限が解除されないこととなる本割当株式を無償で取得するものとします。また、対象取締役が、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対象取締役に一定の事由が生じた場合には、当社は、本割当株式の全部又は一部を当然に無償で取得するものとします。

当社は、上記（2）に従い譲渡制限が解除された本割当株式についても、当該譲渡制限解除後において、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、対象取締役は、当社に対して、本割当株式の全部若しくは一部又はこれらに相当する金銭等

を無償で返還するものとします。

#### (4) 組織再編等における取扱い

上記(1)の定めにかかわらず、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他一定の組織再編等に関する事項が当社の株主総会(株主総会承認が不要な場合は、取締役会)で承認された場合、当社は、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとし、譲渡制限が解除されていない本割当株式について無償で取得します。

#### 4. その他取締役会で定める内容

その他の内容につきましては、当社の取締役会で定め、当該事項を本割当契約の内容とするものとします。

#### 5. 譲渡制限付株式を付与することが相当である理由

本議案に基づく譲渡制限付株式の付与は、当社グループの企業価値の持続的な向上を図る中長期インセンティブを与えるとともに、当社の対象取締役と当社の株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするものです。当社は2021年2月12日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の決定方針を定めており、その概要は36頁に記載のとおりですが、本議案に基づく譲渡制限付株式の付与は、当該方針に沿うものであります。また、本議案に基づき付与する譲渡制限付株式の年間の付与上限数の発行済株式総数に占める割合は約0.04%とその希釈化率は軽微であることや、本議案に基づき付与する譲渡制限付株式の上限数及び総額は従前の通りであることから、当社は、本議案に基づく譲渡制限付株式の付与は相当なものであると判断しております。

#### (ご参考)

当社は、本議案が承認可決された場合、本株主総会終結後に、当社の執行役員にも、譲渡制限付株式を割り当てる予定です。なお、執行役員に対する譲渡制限付株式の割当ては、対象者に対して報酬等として金銭報酬債権を支給し、対象者が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社の普通株式の発行又は処分を受ける方法により行う予定です。

以 上

(添付書類)

## 第 23 期 事 業 報 告

(2020年4月1日から  
2021年3月31日まで)

### 1. 企業集団の現況に関する事項

#### (1) 事業の経過及びその成果

[表1] 前年同期比

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	前年同期比
商品取扱高	345,085 (100.0%)	419,438 (102.9%)	21.5%
商品取扱高 (その他商品取扱高除く)	345,085 (100.0%)	407,774 (100.0%)	18.2%
売上高	125,517 (36.4%)	147,402 (36.1%)	17.4%
差引売上総利益	113,721 (33.0%)	140,033 (34.3%)	23.1%
営業利益	27,888 (8.1%)	44,144 (10.8%)	58.3%
経常利益	27,644 (8.0%)	44,386 (10.9%)	60.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	18,804 (5.4%)	30,932 (7.6%)	64.5%

( ) 内は商品取扱高に対する割合です。

当社グループは、「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」という企業理念のもと、日本最大級のファッションECサイト「ZOZOTOWN」の運営、及びファッションメディア「WEAR」の運営を中心に事業活動を行っております。

当連結会計年度においては、期初より新型コロナウイルス感染拡大が継続し、新しい生活様式が徐々に定着してきた一方で、アパレル業界にとって厳しい市況となりました。この状況下で当社グループは、ZOZOTOWNにおいてはユニークユーザー数拡大及びコンバージョンレート（ユニークユーザーの購買率）向上を目指し、ユーザーとブランド双方にとって魅力的なサイト作りに一層注力してまいりました。具体的には、2020年5月・9月・11月にセールイベント「ZOZOWEEK」の実施（2020年5月15日～24日の10日間、同年9月9日～13日及び18日～22日の10日間、同年11月6日～15日及び19日～25日の17日間）や、同年11月及び2021年1月には、セールイベント実施と同タイミングでTVCMを放送し集客を強化する等、ZOZOTOWNにおける販売力の最大化に取り組みました。加えて、引き続き多様化するユーザーニーズに対応できるよう積極的に幅広いジャンルの新規ブランドの出店も進めてまいりました。

商材拡張の一環としては、D2C事業やカテゴリ強化を積極的に進めております。当連結会計年度より、才能やセンス溢れる“個人”とともにファッションブランドをつくるD2C事業「YOUR BRAND PROJECT Powered by ZOZO」を始動し、2020年10月22日より当社がインフルエンサーと立ち上げたブランドを順次販

売開始いたしました。2021年3月には新たな著名インフルエンサーも加わり、春夏アイテムの販売も開始しております。なお、D2C事業における商品取扱高は主に買取ショップに計上しております。カテゴリー強化第1弾としては、「ZOZOMAT」を用いてZOZOTOWNでの靴カテゴリーの商品取扱高拡大を進めてまいりました。2020年2月27日より足型の3Dデータ化を行い靴選びに必要な複数部位の計測を可能とする「ZOZOMAT」の配布を開始し、既に多くのユーザーに活用いただいております。現在までにZOZOTOWNで販売している靴のうち、ZOZOMAT対応型数は2,500型超まで拡大しており、靴カテゴリーは順調に売上を伸ばしております。加えて、2021年3月18日より、ZOZOTOWNのリニューアルを実施し、同時にコスメカテゴリー強化を図る「ZOZOCOSME」及び国内外のラグジュアリーブランドを取り揃えた「ZOZOVILLA」を開始いたしました。ZOZOCOSMEはローンチ時より国内外の500以上のコスメブランドを取り扱い、女性アクティブ会員比率が7割を占め、コスメとの親和性の高いユーザーを既に抱えているZOZOTOWNにおいて、コスメカテゴリーの商品取扱高拡大を目指しています。また、高精度で肌の色を計測できるツール「ZOZOGLASS」を用いて、計測した肌の色に最も近いファンデーションの色を提案する購入アシスト機能を実装しており、ユーザーに新しい購入体験を提供しております。ZOZOVILLAは国内外の90以上のラグジュアリーブランドを集めたZOZOTOWN内のラグジュアリー&デザイナーズゾーンで、創業以来ファッションと共に成長してきた当社が、改めて「服好き」の方へファッションを楽しむ場を提供し続けたいという想いを込め開始いたしました。ZOZOTOWNのブランドイメージ向上に期待しております。

また、ZOZOTOWNの新たな決済方法として、PayPay(株)が提供するキャッシュレス決済サービス「PayPay」を2020年8月20日より導入いたしました。PayPayはオフラインを中心に3,500万人以上のユーザーに利用されている決済手段であり、導入により既存ユーザーの利便性向上や新規ユーザー獲得を期待しております。随時PayPay(株)が主催するPayPayのオンラインキャンペーンにも参加し、ユーザー周知を積極的に行ってまいりました。

2019年12月17日よりヤフー(株)が運営するオンラインショッピングモール「PayPayモール」へZOZOTOWNを出店しております。ZOZOTOWNに出店している約9割のショップがPayPayモールでも販売し、徐々に売上を拡大しております。出店以来、PayPayモールの大幅なポイント還元による価格優位性を強みに、従来のZOZOTOWNユーザーとは属性の異なる幅広いユーザーとの接点を増やすことで、新たな顧客層の拡大を進めてまいりました。当連結会計年度においては、大規模セールやボーナス還元などを展開する「超PayPay祭」の実施(2020年10月17日～11月15日及び2021年3月1日～28日)等、ヤフー(株)によるPayPayモールへの販促費用投下を積極的に取り組んでいただきました。親会社グループとの連携深化を促進し、シナジー効果を最大化できるよう、最大限の取り組みを推進しております。

その他の事業といたしましては、PB事業で培ったノウハウを活かして2019年秋より開始したMSP(マルチサイズプラットフォーム)事業については、参加ブランド及びアイテム数を拡大し販売を継続してまいりました。BtoB事業については、2019年10月より、ZOZOTOWNの出店ブランドを対象にZOZOTOWNと自社ECの在庫一元化を図ることで両者における機会損失の最小化を目指す、フルフィルメント支援に特化したサービス「Fulfillment by ZOZO」を開始し、引き続き注力しております。当連結会計年度はコロナ禍でデジタルシフトが進んだことで、ブランド各社が自社ECの活用をより積極化する等、事業環境への追い風が吹いている状況です。

これらの結果、当連結会計年度における商品取扱高は419,438百万円（前年同期比21.5%増）、その他商品取扱高を除いた商品取扱高は407,774百万円（同18.2%増）となりました。売上高は147,402百万円（同17.4%増）、差引売上総利益は140,033百万円（同23.1%増）となりました。差引売上総利益の商品取扱高（その他商品取扱高除く）に対する割合（粗利率）は34.3%となり、前年同期と比較して1.3ポイント改善いたしました。

商品取扱高については、新型コロナウイルス感染拡大を契機としたデジタルシフトによるプラス影響が、期初より継続し、当連結会計年度においては、期初計画及び修正後計画を上回って好調に推移しました。第4四半期連結会計期間においては、前年同期の暖冬によるマイナス影響の反動もあり、デジタルシフトによるプラス影響が大きく、コロナ禍での消費活動の減速によるマイナス影響を大幅に跳ね返して着地いたしました。PayPayモールの好調も全体の商品取扱高成長に大きく寄与しました。

売上高については、前年同期において有料会員サービス「ZOZOARIGATO」（～2019年5月末）の実施や、会員向けパーソナライズド値引の積極投下等、当社が原資負担をする値引施策を行っていたことが影響し、主に受託ショップにおいて前年同期比で商品取扱高の成長率を上回りましたが、ZOZUSEDやPB事業の事業規模縮小等がマイナスに影響し、全体では前年同期比で商品取扱高成長率を下回る伸び率となりました。なお、商品取扱高は商品販売価格から同有料会員サービス及びその他値引施策に起因する値引額を控除する前の金額を以て表示しております。一方で、売上高については、いずれの場合も当該値引控除後の金額となっております。

粗利率改善の主な要因は、前述のとおり、当連結会計年度において当社原資負担値引施策の投下量が前年同期比で減少したことにより、受託販売手数料率（対商品取扱高）が改善したことや広告事業及びその他売上の増加等です。

販売費及び一般管理費は95,889百万円（前年同期比11.7%増）、商品取扱高（その他商品取扱高除く）に対する割合は23.5%と前年同期と比較して1.4ポイント低下しております。前年同期比で販管費率が低下している主な理由は以下のとおりです。なお、以下の対商品取扱高比は、各販管費項目を商品取扱高（その他商品取扱高除く）で除した結果となります。

・上昇（悪化）要因

平均出荷単価下落に伴い、荷造運賃（対商品取扱高比）が0.4ポイント上昇。

・低下（改善）要因

- ① ZOZOTOWN本店において、2020年4月1日より会員に向けた商品代金1%分のZOZOポイント付与を終了したこと及びポイント施策の減少により、ポイント関連費（対商品取扱高）が0.8ポイント低下。
- ② 物流拠点内の作業効率の向上により、物流関連費（対商品取扱高）が0.3ポイント低下。
- ③ 商品取扱高成長及び物流拠点集約に向けた一部拠点満了に伴い、賃借料（対商品取扱高）が0.2ポイント低下。
- ④ 前年同期に発生したスポット費用の減少等により、その他費用（対商品取扱高）が0.5ポイント低下。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は44,144百万円（前年同期比58.3%増）、営業利益率は対商品取扱高（その他商品取扱高除く）比10.8%と前年同期と比較して2.7ポイント上昇しております。また、経常利益は44,386百万円（同60.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は30,932百万円（同64.5%増）となりました。

[表2] 2021年1月29日開示 通期連結修正業績予想比

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (修正業績予想)	当連結会計年度 (実績)	修正業績 予想比
商品取扱高	409,000 (101.7%)	419,438 (102.9%)	2.6%
商品取扱高（その他商品取扱高除く）	402,000 (100.0%)	407,774 (100.0%)	1.4%
売上高	145,000 (36.1%)	147,402 (36.1%)	1.7%
営業利益	41,500 (10.3%)	44,144 (10.8%)	6.4%
経常利益	41,600 (10.3%)	44,386 (10.9%)	6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	28,500 (7.1%)	30,932 (7.6%)	8.5%

( ) 内は商品取扱高（その他商品取扱高除く）に対する割合です。

2021年1月29日に開示いたしました修正業績予想に対しては、商品取扱高が2.6%、商品取扱高（その他商品取扱高除く）が1.4%、売上高が1.7%、営業利益が6.4%、経常利益が6.7%、親会社株主に帰属する当期純利益が8.5%、それぞれ上回って着地いたしました。計画値達成の主な要因は、新型コロナウイルス感染拡大を契機としたユーザー及びブランドのデジタルシフトの追い風が、第4四半期連結会計期間も継続し、商品取扱高及び営業利益が好調に推移したためです。

なお、当社グループはEC事業の単一セグメントであるため、セグメント別の記載は省略しておりますが、単一セグメント内の各事業区分の業績を以下のとおり示しております。

各事業別の業績は、以下のとおりです。

[表3] 事業別前年同期比

事業別	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)			当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)			取扱高 前年同期比 (%)	売上高 前年同期比 (%)
	取扱高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)	取扱高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)		
ZOZOTOWN事業								
(受託ショップ)	308,888	89.4	87,312	343,828	82.0	100,970	11.3	15.6
(買取ショップ)	204	0.1	200	308	0.1	308	51.4	54.4
(ZOZOUSED)	15,753	4.6	15,004	11,625	2.8	11,564	△26.2	△22.9
小計	324,846	94.1	102,517	355,761	84.9	112,843	9.5	10.1
PayPayモール	6,199	1.8	1,774	28,199	6.7	8,218	354.8	363.2
PB事業	1,255	0.4	1,245	188	0.0	188	△85.0	△84.8
MSP事業	752	0.2	749	1,260	0.3	1,260	67.6	68.0
BtoB事業	12,032	3.5	2,365	22,362	5.3	4,264	85.9	80.3
広告事業	—	—	2,716	—	—	4,121	—	51.7
その他除く小計	345,085	100.0	111,368	407,774	97.2	130,896	18.2	17.5
その他	—	—	14,148	11,664	2.8	16,506	—	16.7
合計	345,085	100.0	125,517	419,438	100.0	147,402	21.5	17.4

① ZOZOTOWN事業

ZOZOTOWN事業は、「受託ショップ」「買取ショップ」「ZOZOUSED」の3つの事業形態で構成されております。「受託ショップ」は各ブランドの商品を受託在庫として預かり、受託販売を行っております。「買取ショップ」は各ブランドからファッション商材を仕入れ、自社在庫を持ちながら販売を行っております。「ZOZOUSED」は主に個人ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、販売を行っております。新品商品購入促進のための付加価値サービスと位置付けております。

当社では、ZOZOTOWN事業を持続的に成長させていくためには「購入者数の拡大」及び「ファッション消費におけるZOZOTOWN利用率上昇」が重要なファクターであると認識しております。そのために、ユーザーとブランド双方にとって魅力的なサイト作りに取り組んでおります。

なお、ZOZOTOWN事業に係る主なKPIの推移は以下のとおりです。

(ショップ数等)

[表4] ショップ数、ブランド数の推移

	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
ZOZOTOWN出店ショップ数 (注)1	1,297	1,312	1,345	1,337	1,348	1,404	1,433	1,468
内) 買取ショップ(注)2	5	5	5	5	5	5	6	18
受託ショップ	1,292	1,307	1,340	1,332	1,343	1,399	1,427	1,450
ブランド数(注)1、2	7,349	7,305	7,462	7,643	7,989	7,953	8,109	8,227

(注) 1 四半期会計期間末日時点の数値を使用しております。

2 プライベートブランド「ZOZO」及び「マルチサイズ」は含んでおりません。

当連結会計年度に新規出店したショップ数は225ショップ(純増131ショップ)となり、期初計画に対して順調に推移しました。なお、第4四半期連結会計期間に新規出店したショップ数は79ショップ(純増35ショップ)となりました。主な新規出店ショップは、「POLA」、「Estee Lauder」、「JO MALONE LONDON」等のコスメブランドや、「Chloe」、「MAISON MARGIELA」、「JIL SANDER」等のラグジュアリーブランド、双子のインフルエンサーがディレクションを務める「jumelle」等です。

(年間購入者数)

[表5] 年間購入者数の推移

	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
年間購入者数(注)2	8,121,663	8,226,388	8,156,256	8,273,603	8,662,560	8,805,155	9,139,796	9,485,669
(前年同期比)	729,537	456,842	82,584	147,079	540,897	578,767	983,540	1,212,066
(前四半期比)	△4,861	104,725	△70,132	117,347	388,957	142,595	334,641	345,873
アクティブ会員数(注)3	6,557,144	6,749,012	6,800,435	6,839,666	7,223,753	7,434,529	7,773,940	8,137,729
(前年同期比)	1,098,501	966,785	643,598	388,980	666,609	685,517	973,505	1,298,063
(前四半期比)	106,458	191,868	51,423	39,231	384,087	210,776	339,411	363,789
ゲスト会員数	1,564,519	1,477,376	1,355,821	1,433,937	1,438,807	1,370,626	1,365,856	1,347,940
(前年同期比)	△368,964	△509,943	△561,014	△241,901	△125,712	△106,750	10,035	△85,997
(前四半期比)	△111,319	△87,143	△121,555	78,116	4,870	△68,181	△4,770	△17,916

(注) 1 集計期間は会計期間末日以前の直近1年間としております。

2 年間購入者数は過去1年以内に1回以上購入したアクティブ会員数とゲスト購入者数の合計です。

3 アクティブ会員数は過去1年以内に1回以上購入した会員数になります。

4 「PayPayモール」の購入者は含んでおりません。

第4四半期連結会計期間において、アクティブ会員数が前年同期比及び前四半期比でそれぞれ増加したことにより、年間購入者数も増加いたしました。アクティブ会員数の順調な増加は、新型コロナウイルス感染拡大に伴うデジタルシフトにより新規アクティブ会員の獲得が好調であることに加え、2021年1月の年始本セール期間のTVCM放映や、2021年3月の「ZOCOSME」及び「ZOVILLA」開始に伴うZOOTOWNリニューアル時のTVCM放映を含む各種プロモーション施策により、集客を強化したことが要因です。ゲスト会員数は、前年同期比及び前四半期比でそれぞれ減少しておりますが、これは直近数年に渡って会員向けサービスを強化していることが影響しており、今後も減少トレンドが続く見込みです。

(年間購入金額及び年間購入点数)

[表6] 年間購入金額、年間購入点数の推移

	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
年間購入金額(全体) (注)1、2、3、4	46,934	47,506	47,593	46,519	45,128	44,341	43,809	42,845
(前年同期比)	0.1%	3.0%	3.4%	0.4%	△3.8%	△6.7%	△8.0%	△7.9%
(前四半期比)	1.3%	1.2%	0.2%	△2.3%	△3.0%	△1.7%	△1.2%	△2.2%
年間購入点数(注)1、2、3	11.3	11.6	11.7	11.8	11.8	11.8	11.7	11.6
(前年同期比)	△0.4%	3.5%	5.1%	6.5%	4.9%	1.4%	0.1%	△1.8%
(前四半期比)	2.0%	2.9%	0.8%	0.7%	0.4%	△0.6%	△0.5%	△1.2%
年間購入金額(既存会員) (注)1、2、3、4	55,048	54,750	54,092	53,027	52,175	51,523	51,066	50,139
(前年同期比)	△7.6%	△4.9%	△3.9%	△5.0%	△5.2%	△5.9%	△5.6%	△5.4%
(前四半期比)	△1.3%	△0.5%	△1.2%	△2.0%	△1.6%	△1.2%	△0.9%	△1.8%
年間購入点数(注)1、2、3	13.3	13.4	13.4	13.4	13.6	13.6	13.6	13.5
(前年同期比)	△6.2%	△2.7%	△1.6%	△0.1%	2.4%	1.5%	2.1%	1.0%
(前四半期比)	△0.8%	0.6%	△0.3%	0.4%	1.6%	△0.3%	0.3%	△0.7%

(注) 1 集計期間は会計期間末日以前の直近1年間としております。

2 アクティブ会員1人当たりの指標となっております。

3 「PayPayモール」の購入者は含んでおりません。

4 円単位となっております。

第4四半期連結会計期間において、全体の年間購入金額が前年同期比及び前四半期比で減少しておりますが、新型コロナウイルス感染拡大に伴うデジタルシフトにより新規会員の獲得が好調であったため、会員全体に占める新規会員の構成比が上昇したことが要因です。また、既存会員の年間購入金額が前年同期比及び前四半期比で減少している要因は、会員歴の浅い既存アクティブ会員の構成割合が上昇したことによるもの（会員歴の長さに応じて年間購入金額が高くなる傾向）です。全体の年間購入点数は前年同期比及び前四半期比で減少しておりますが、その要因は年間購入金額の減少要因と同様です。一方で、既存会員の年間購入点数は、平均商品単価下落の影響を受け、前年同期比で増加いたしました。

(平均商品単価等)

[表7] 平均商品単価、平均出荷単価、出荷件数の推移

	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
平均商品単価 (注)1、2、3 (前年同期比)	3,903 △1.4%	3,516 △3.9%	4,501 △5.6%	3,909 △10.7%	3,443 △11.8%	3,381 △3.8%	4,301 △4.5%	3,748 △4.1%
平均出荷単価 (注)1、2、3 (前年同期比)	8,390 3.2%	7,529 △3.3%	8,973 △6.3%	8,304 △12.5%	7,409 △11.7%	7,370 △2.1%	8,516 △5.1%	7,991 △3.8%
1注文あたり購入点数 (注)1、3 (前年同期比)	2.15 4.6%	2.14 0.6%	1.99 △0.8%	2.12 △1.9%	2.15 0.1%	2.18 1.8%	1.98 △0.7%	2.13 0.4%
出荷件数(注)1、3 (前年同期比)	9,209,344 9.3%	10,347,938 16.7%	10,101,875 6.2%	9,757,344 7.6%	11,472,548 24.6%	11,011,990 6.4%	11,960,223 18.4%	11,162,186 14.4%

(注) 1 四半期会計期間の数値を使用しております。

2 円単位となっております。

3 「PayPayモール」は含んでおりません。

第4四半期連結会計期間の平均商品単価につきましては、前年同期比で減少いたしました。比較的価格帯の安い商品の売れ行きが好調であったことが主な要因です。第4四半期連結会計期間における1注文当たりの購入点数は前年同期比で増加しておりますが、平均商品単価下落の影響を受け、平均出荷単価は前年同期比で減少しております。

ZOZOTOWN事業（受託ショップ、買取ショップ及びZOZOUSED）の実績は以下のとおりです。

a. 受託ショップ

当連結会計年度の商品取扱高は343,828百万円（前年同期比11.3%増）、商品取扱高に占める割合は82.0%

(前年同期実績89.4%)となりました。売上高は100,970百万円(前年同期比15.6%増)となりました。2021年3月末現在、受託ショップは1,450ショップ(2020年12月末1,427ショップ)を運営しております。

b. 買取ショップ

当連結会計年度の商品取扱高は308百万円(前年同期比51.4%増)、商品取扱高に占める割合は0.1%(前年同期実績0.1%)となりました。売上高は308百万円(前年同期比54.4%増)となりました。2021年3月末現在、買取ショップは18ショップ(2020年12月末6ショップ)を運営しております。

c. ZOZOUSED

当連結会計年度の商品取扱高は11,625百万円(前年同期比26.2%減)、商品取扱高に占める割合は2.8%(前年同期実績4.6%)となりました。売上高は11,564百万円(前年同期比22.9%減)となりました。

② PayPayモール

ヤフー株式が運営するオンラインショッピングモール「PayPayモール」へZOZOTOWNを出店しております。当連結会計年度の商品取扱高は28,199百万円(前年同期比354.8%増)、商品取扱高に占める割合は6.7%(前年同期実績1.8%)となりました。売上高は8,218百万円(前年同期比363.2%増)となりました。

③ PB事業

PB事業では、ユーザー個人の体型に合わせた当社の自社企画アパレル商品を販売する事業を行っております。当連結会計年度の商品取扱高は188百万円(前年同期比85.0%減)、商品取扱高に占める割合は0.0%(前年同期実績0.4%)となりました。売上高は188百万円(前年同期比84.8%減)となりました。

④ MSP事業

MSP事業では、当社がPB事業で培った多サイズ展開のノウハウ・販売力、及びZOZOTOWN出店ショップの企画力を融合させることで、ユーザーが求める当該ショップ商品の一部についてマルチサイズ展開を行い、ZOZOTOWN上で販売する事業を行っております。ユーザーからは身長・体重情報を入力いただくことで、推奨サイズの商品提供が可能となります。当連結会計年度の商品取扱高は1,260百万円(前年同期比67.6%増)、商品取扱高に占める割合は0.3%(前年同期実績0.2%)となりました。売上高は1,260百万円(前年同期比68.0%増)となりました。

⑤ BtoB事業

BtoB事業では、ブランドの自社ECサイトの構築及び運営を受託しております。当連結会計年度の商品取扱高は22,362百万円(前年同期比85.9%増)、商品取扱高に占める割合は5.3%(前年同期実績3.5%)となりました。売上高(受託販売手数料)は4,264百万円(前年同期比80.3%増)となりました。2021年3月末現在、受託サイト数は53サイト(2020年12月末55サイト)となっております。

## ⑥ 広告事業

広告事業は、ZOZOTOWN及びWEARのユーザーリーチ基盤を活用し、取引先ブランドや当社グループも属するソフトバンクグループ各社等に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態となります。当連結会計年度の売上高は4,121百万円（前年同期比51.7%増）となりました。

WEARについては、引き続きユーザーの拡大及びコンテンツの拡充に注力しており、2021年3月末時点のアプリダウンロード数は1,500万件を超え、月間利用者数ともに堅調に推移しております。

## ⑦ その他

その他商品取扱高には、PayPayモールにおけるZOZOTOWN店を除いたファッションカテゴリーストアのうち、ZOZOオプション（当社提案をもとにPayPayモール内で実施する特集企画への参加等の営業支援の恩恵を受ける事が出来るサービス）の契約を結んだストアの流通総額（第3四半期連結会計期間より計上）及び当社連結子会社の自社ECサイトにおける流通総額（第2四半期連結会計期間より計上）を計上しております。当連結会計年度のその他商品取扱高は11,664百万円、商品取扱高に占める割合は2.8%となりました。その他売上高には、ZOZOTOWN事業に付随した事業の売上（送料収入、決済手数料収入、有料会員収入等）及び前述のその他商品取扱高に関連した売上等が計上されており、当連結会計年度のその他売上高は16,506百万円（前年同期比16.7%増）となりました。

## (2) 設備投資等の状況

当連結会計年度におきましては、商品取扱高及びアクセス数の増加に対応するため、物流関連機材の追加やサーバーの増強等を行ったこと、また新事業所の建設を行っていることなどから、その総額は3,352百万円となりました。

## (3) 資金調達の状況

当連結会計年度中の主な資金調達は、借換を目的として、金融機関から短期借入金による調達を実施しており、短期借入金の当連結会計年度末残高は20,000百万円となりました。

また、当社は資金の機動的かつ安定的な調達に向け2021年3月に取引銀行3行との間にシンジケート方式によるコミットメントライン契約を締結いたしました。

## (4) 対処すべき課題

当社グループの当面の課題は、①親会社であるZホールディングス㈱との連携深化によるシナジー創出、②ZOZOTOWNのリブランディング、③フルフィルメント及びECシステム機能強化、④システムエンジニアのリソース強化が必要であると考えております。

### ① 親会社であるZホールディングス㈱との連携深化によるシナジー創出に向けた取り組みの推進

当社グループはZホールディングス㈱による当社株式に対する公開買付けにより、Zホールディングス㈱の連結子会社となり、以後連携を強めてまいりました。また、2021年3月1日に㈱LINEとZホールディングス㈱との

経営統合が完了したことにより、今後は㈱LINEをはじめその範囲を広げ、シナジー効果を最大化できるよう、最大限の取り組みを推進してまいります。

a. ZOZOTOWN PayPayモール店の商品取扱高拡大

2019年12月17日にヤフー㈱が運営する「PayPayモール」へZOZOTOWNを出店いたしました。新たな顧客層の獲得によりZOZOTOWN PayPayモール店の売上は徐々に成長しておりますが、まだ拡大余地が十分にあると認識しております。今後は、ZOZOTOWN PayPayモール店にもZOZOTOWN本店に近い機能の拡充を進め、幅広いユーザー層に対応するECサイトとして商品取扱高の拡大を目指してまいります。

b. ZOZOTOWN本店へ決済サービス「PayPay」の利用拡大

2020年8月20日にヤフー㈱が運営する決済サービス「PayPay」をZOZOTOWN本店に導入いたしました。PayPayが抱える顧客基盤から新規ユーザー獲得を期待すると共に、PayPay決済利用で還元されるPayPayボーナスをZOZOTOWN本店でも共有可能とする等、更にユーザビリティを向上させてまいります。

c. Zホールディングス㈱及びソフトバンクグループのサービスからのZOZOTOWN本店への送客

ZOZOTOWN既存ユーザーとはユーザー属性が異なる「Yahoo! JAPAN」をはじめとするZホールディングス㈱及びソフトバンクグループのサービスからZOZOTOWN本店への送客を開始しております。本施策により、既存のZOZOTOWNユーザーとは属性の異なる新規ユーザー獲得を進めてまいります。

d. 開発リソースの共有

Zホールディングス㈱所属のエンジニアと当社所属のエンジニアの技術力の共有により、開発スピード及び開発クオリティの向上を目指してまいります。

② ZOZOTOWNのリブランディング

当社コアビジネスであるZOZOTOWNにおいては、「MORE FASHION」×「FASHION TECH」をテーマに掲げ、これまで以上にファッションを追求し、ただ売るだけではなく、新しい売り方や顧客体験を創るテクノロジーを使って、よりユーザーにもブランドにも価値を与えられるサービスとなるべくリブランディングを図ってまいります。

a. 取扱アイテム、ブランド、カテゴリの拡充

ファッションEC事業者としての絶対的な地位をより強固なものとするために、服好きだけでなく、そうでない方にもファッションを好きになっていただくことを目指し、多くのユーザーがそれぞれの趣向にあった商品を購入できるよう取扱アイテム、ブランド、カテゴリの更なる拡充を図ってまいります。まずは、後述の「ZOZOMAT」を利用した靴の販売拡充並びにコスメのラインナップ拡大を進めていく予定です。

b. 当社ならではの付加価値提供サービスの拡充

テクノロジーを用いて、新しい売り方や顧客体験を創るような付加価値提供サービスを拡充させてまいります。一例としては、2021年3月18日よりユーザーの肌の色を計測できるデバイス「ZOZOGLASS」の配布を開始いたしました。本施策により、ユーザーにとって快適で便利なコスメ選びを可能とし、新しい購買体験を提供してまいります。この他にも、より精緻な身体3Dモデルの生成し体型計測できるZOZOSUIT2や足型を3Dで計測できるZOZOMAT等様々なテクノロジーの活用で、新たな付加価値提供を実現できるよう研究を進めております。

③ フルフィルメント及びECシステム機能強化

今後見込まれる商品取扱量の増加を視野に入れ、更なる物流キャパシティの拡大、業務効率化の促進を検討してまいります。2023年冬に物流倉庫を増やすことで、物流キャパシティを拡大いたします。また、ECシステムのハード及び機能面に関しましては、ユーザー数の増加及びそれに伴うアクセス数の増加への対応、ユーザビリティ向上のため、適宜強化を図ってまいります。

④ システムエンジニアのリソース強化

今後のビジネスの拡張を図る上でシステムエンジニアのリソース強化が重要となります。現状、300名程度のエンジニアが在籍しておりますが、今後の事業展開を鑑み、開発スピードの向上や新たなテクノロジーを取り入れるべく、エンジニアを増員してまいります。さらに、①-dでも触れたように、親会社であるZホールディングス(株)とのエンジニア等のリソース共有も積極的に行っていく予定です。

(5) 財産及び損益の状況

区 分	2017年度 第20期	2018年度 第21期	2019年度 第22期	2020年度 第23期 (当連結会計年度)
売上高 (百万円)	98,432	118,405	125,517	147,402
経常利益 (百万円)	32,740	25,717	27,644	44,386
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	20,156	15,985	18,804	30,932
1株当たり当期純利益 (円)	64.68	52.20	61.60	101.30
総資産 (百万円)	70,712	78,961	94,186	125,656
純資産 (百万円)	40,810	22,656	34,534	55,507

(注) 1 1株当たり当期純利益は、期中平均株式数により算出しております。

2 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)に伴う、「会社法施行規則及び会社計算規則の一部を改正する省令」(法務省令第5号 平成30年3月26日)を2018年度から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しております。なお、2017年度についても当該会計基準等を遡って適用しております。

(6) 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

事業別	事業内容
ZOZOTOWN事業	<p>ZOZOTOWN事業は受託ショップ、買取ショップ、ZOZOUSEDから構成されております。</p> <p>(受託ショップ) 「ZOZOTOWN」に各ブランドがテナント形式で出店を行い、出店後の運営管理を行う事業であり、当社グループが各ブランドの掲載する商品を当社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行う事業形態です。当事業と買取ショップとの大きな違いは、基本的なマーチャンダイジングをテナント側が実施することと、受託販売形態であるため当社が在庫リスクを負担しないこととあります。当事業に係る売上高は、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。</p> <p>(買取ショップ) 各ブランドからファッション商材を仕入れ、自社在庫を持ちながら販売を行う事業形態であります。</p> <p>(ZOZOUSED) 個人ユーザー等から中古ファッション商材を買い取り、自社在庫を持ちながら販売を行う二次流通事業形態であります。</p>
PayPayモール	ヤフー(株)が運営するPayPayモールにZOZOTOWNを出店し、商品を販売する事業形態であります。
PB事業	ユーザー個人の体型に合わせた当社の自社企画アパレル商品を販売する事業形態であります。
MSP事業	当社の多サイズ展開のノウハウ・販売力、及びZOZOTOWN出店ショップの企画力を活用し、ユーザーが求める当該ショップ商品の一部についてマルチサイズ生産を行い、ZOZOTOWN内で商品を販売する事業形態であります。
BtoB事業	アパレルメーカーが独自に運営するECサイトのシステム開発、デザイン制作、物流請負、マーケティング支援など、必要に応じて各種フルフィルメント関連業務を支援するものであります。なお、当事業に係る売上高につきましても、受託ショップと同様、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。
広告事業	「ZOZOTOWN」及び「WEAR」のユーザーリーチ基盤を活用し、取引先ブランドや当社グループも属するソフトバンクグループ各社等に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態であります。
その他	ZOZOTOWN事業に付随した事業（有料会員収入、送料収入、決済手数料収入等）であります。また、PayPayモールにおけるZOZOTOWN店を除いたファッションカテゴリーストアのうち、ZOZOオブション（当社提案をもとにPayPayモール内で実施する特集企画への参加等の営業支援の恩恵を受ける事が出来るサービス）、及び当社連結子会社の自社ECサイトにて商材を販売する事業形態があります。

(7) 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社との関係

会社名	資本金	当社に対する議決権比率	主要な事業内容
ソフトバンクグループ(株)	238,772百万円	50.1% (50.1%)	持株会社
ソフトバンクグループジャパン(株)	188,798百万円	50.1% (50.1%)	持株会社
ソフトバンク(株)	204,309百万円	50.1% (50.1%)	通信業
Aホールディングス(株)	100百万円	50.1% (50.1%)	持株会社
Zホールディングス(株)	237,724百万円	50.1% (50.1%)	グループ会社の経営管理、並びにそれに付随する業務
Zホールディングス中間(株)	1百万円	50.1% (—)	持株会社

(注) 1 「当社に対する議決権比率」は、各社が直接所有する議決権の比率及び間接所有する議決権の比率の合計となっており、( )内は、間接所有する比率を内数で記載しております。

2 当社の親会社はZホールディングス中間(株)で、同社は当社の株式を152,952,900株(議決権比率50.1%)所有しております。

なお、同社は2021年3月16日にZホールディングス(株)が実施いたしました保有株式の移管により親会社に該当することになりました。

3 2021年2月26日付で、LINE(株)(現Aホールディングス(株))が当社の親会社であるZホールディングス(株)の親会社になったことにより、LINE(株)(現Aホールディングス(株))が当社の親会社(当社株式の間接所有)に該当することとなりました。これに伴い、汐留Zホールディングス合同会社は当社の親会社に該当しないこととなりました。なお、2021年2月28日付で、LINE(株)はAホールディングス(株)に商号変更しております。

4 2021年3月16日付で、当社の親会社であるZホールディングス(株)が、同社が所有する当社株式の全部を同社の完全子会社であるZホールディングス中間合同会社(現Zホールディングス中間(株))に現物出資したことにより、Zホールディングス中間合同会社(現Zホールディングス中間(株))が当社の親会社及び主要株主である筆頭株主に該当することとなりました。なお、Zホールディングス中間合同会社は2021年3月23日付で株式会社組織変更しております。

当社が親会社と締結している重要な財務および事業の方針に関する契約等の内容は以下の通りであります。

当社の少数株主に配慮しつつ両社の企業価値を向上させることの実現に向け、当社との安定的な資本提携関係を構築しながら、当該資本提携を基礎とした業務提携関係による強固な提携関係を構築することを目的として、両社間で資本提携を行うとともに、Zホールディングス(株)のメディアから当社へのユーザー送客、当社によるZホールディングス(株)が運営する「PayPayモール」への出店等、両社のファッションEC事業の拡大・進化に向けた業務提携を行っております。

なお、親会社との取引については「親会社グループとの間の取引の公正維持に関する規程」を定め、当該規程に基づき親会社から独立した意思決定を行い、当社の利益を害することがないよう努めております。

### ③重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
㈱ZOZOテクノロジーズ	280百万円	100.0%	スマートフォンやタブレット向けアプリ及びシステム開発

(注) 1 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

2 2020年4月1日に、当社を吸収合併存続会社、㈱アラタナを吸収合併消滅会社とする吸収合併を行いました。それに伴い、㈱アラタナは当社の連結子会社から除外されました。

### (8) 主要な営業所等 (2021年3月31日現在)

#### ①当社

本社	千葉県千葉市稲毛区
物流センター (ZOZOBASE)	千葉県習志野市、茨城県つくば市

(注) 当社は、2021年2月15日付で本店所在地を「千葉県千葉市美浜区」から「千葉県千葉市稲毛区」へ変更しております。

#### ②子会社

㈱ZOZOテクノロジーズ	千葉県千葉市稲毛区
--------------	-----------

(注) 1 ㈱ZOZOテクノロジーズは、2021年2月15日付で本店所在地を「東京都渋谷区」から「千葉県千葉市稲毛区」へ変更しております。

2 2020年4月1日に、当社を吸収合併存続会社、㈱アラタナを吸収合併消滅会社とする吸収合併を行いました。それに伴い、㈱アラタナは当社の連結子会社から除外されました。

### (9) 従業員の状況等 (2021年3月31日現在)

#### ①企業集団の従業員数

従業員数	1,297名
前連結会計年度末比増減	139名増

(注) 1 従業員数は、正社員、準社員の就業人員であります。

2 従業員数には、臨時雇用者（アルバイト、派遣社員を含む。）の期中平均雇用人員3,339名は含まれておりません。

#### ②当社の従業員数

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
838名	149名増	33.0歳	5.5年

(注) 1 従業員数は、就業人数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。）であり、臨時雇用者（アルバイト、派遣社員を含む。）の期中平均雇用人員3,311名は含まれておりません。

2 前事業年度末に比べ従業員数が149名増加しておりますが、主として2020年4月1日付で当社の連結子会社である㈱アラタナを吸収合併したことによるものであります。

(10) 主要な借入先 (2021年3月31日現在)

借入先	借入残高
(株)三井住友銀行	17,500百万円
(株)京葉銀行	2,000百万円
(株)関西みらい銀行	500百万円

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

当社は、2021年2月15日をもって、本社を千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16に移転しました。

2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 1,287,360,000株
- (2) 発行済株式の総数 311,644,285株
- (3) 株主数 18,221名
- (4) 大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
Zホールディングス中間株式会社	152,952,900株	50.1%
前澤 友作	41,554,900株	13.6%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	9,439,000株	3.1%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,417,600株	1.8%
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 6 3 2	2,813,588株	0.9%
S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1	2,543,560株	0.8%
N O R T H E R N T R U S T C O . ( A V F C ) R E F I D E L I T Y F U N D S	2,256,703株	0.7%
B N Y M A S A G T / C L T S 1 0 P E R C E N T	2,251,248株	0.7%
R B C I S T 1 5 P C T N O N L E N D I N G A C C O U N T - C L I E N T A C C O U N T	2,137,000株	0.7%
J P M O R G A N B A N K L U X E M B O U R G S . A . 3 8 4 5 1 3	1,995,980株	0.7%

(注) 1 当社は、自己株式を6,279,914株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。

2 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

①当事業年度中に交付した株式報酬の内容

当社が、対象取締役に対し、譲渡制限付株式の付与のために金銭報酬債権を支給し、対象取締役がその全額を現物出資財産として拠出することにより、対象取締役に対して当社普通株式を割り当て、かつ、割り当てた株式に一定期間の譲渡制限を付する制度であり、対象取締役に割り当てられる譲渡制限付株式は、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた指標の達成度合等に応じて譲渡制限を解除する株式の数決定される「業績連動型譲渡制限付株式」であります。

②取締役、その他の役員に交付した株式の区分別合計

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く。）	44,700 株	3 名
社外取締役	— 株	— 名
監査役	— 株	— 名

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の氏名等（2021年3月31日現在）

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
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 経営管理本部執行役員	(株)コロプラ 社外取締役 (株)デジタルホールディングス 社外取締役
伊藤 正裕	取締役兼COO	(株)ZOZOテクノロジーズ 取締役 ZOZO Apparel USA, Inc. Managing Director
川邊 健太郎	取締役	Zホールディングス(株) 代表取締役社長Co-CEO ヤフー(株) 代表取締役社長 社長執行役員CEO ソフトバンク(株) 取締役
小澤 隆生	取締役	Zホールディングス(株) 取締役 専務執行役員 ヤフー(株) 取締役 専務執行役員COO アスクル(株) 社外取締役 (株)一休 取締役会長 PayPay(株) 取締役
小野 光治	取締役	(株)ダイヤモンドヘッズ ディレクター
堀田 和宣	取締役	(株)グッドラック・コーポレーション 代表取締役社長
齋藤 太郎	取締役	(株)dof 代表取締役社長 (株)CARTA HOLDINGS 社外取締役 (株)CC 取締役 フォースタートアップス(株) 社外取締役
五十嵐 弘子	常勤監査役	—
茂田井 純一	監査役	(株)アカウンティング・アシスト 代表取締役 (株)CARTA HOLDINGS 監査役 (株)ビジョン 監査役 フィーチャ(株) 社外取締役
宇都宮 純子	監査役	宇都宮・清水・陽来法律事務所（弁護士） ラクスル(株) 社外取締役（監査等委員） 平和不動産(株) 社外取締役（監査等委員） ペプチドリーム(株) 社外取締役（監査等委員）

(注) 1 2020年6月29日開催の株主総会において、小澤隆生氏、齋藤太郎氏が取締役新たに選任され、就任いたしました。

2 小野光治氏、堀田和宣氏、齋藤太郎氏の3名は、社外取締役であります。なお、当社は小野光治氏、堀田和宣氏、齋藤太郎氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

3 監査役五十嵐弘子氏、茂田井純一氏、宇都宮純子氏の3名は社外監査役であります。なお、当社は五十嵐弘子氏、茂田井純一氏、宇都宮純子氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。

4 監査役五十嵐弘子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

5 監査役茂田井純一氏は、公認会計士・税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

6 2021年3月31日現在の取締役を兼任しない執行役員は以下のとおりです。

氏名	地位及び担当
武藤 貴宣	執行役員 EC事業本部、MSP事業本部担当
清水 俊明	執行役員 ホスピタリティ本部、人自本部担当
廣瀬 文慎	執行役員 MSP事業本部、EC事業本部、カテゴリ推進本部担当
山崎 孝郎	執行役員 マーケティング本部、Yahoo!プロジェクト推進室、分析本部担当
宮澤 高浩	執行役員 フルフィルメント本部担当
久保田 竜弥	執行役員 メディア戦略本部担当

7 2021年4月1日で次のとおり異動がありました。

氏名	地位および担当並びに重要な兼職の状況	
	変更前	変更後
武藤 貴宣	執行役員 MSP事業本部、EC事業本部担当	執行役員 EC事業本部担当
廣瀬 文慎	執行役員 MSP事業本部、EC事業本部、カテゴリ推進本部担当	執行役員 EC事業本部、カテゴリ推進本部担当
久保田 竜弥	執行役員 メディア戦略本部担当	執行役員 生産プラットフォーム本部担当

#### (2) 責任限定契約の内容の概要

当社は非業務執行取締役、社外取締役及び各監査役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、善意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。

#### (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる争訟費用および損害賠償金の損害を当該保険契約により補填することとしております。

当該役員等賠償責任保険契約の被保険者は当社取締役、当社監査役および子会社役員であり、すべての被保険者について、その保険料を全額当社が負担しております。

#### (4) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額

##### ①取締役及び監査役の個人別の報酬等の内容にかかわる決定方針に関する事項

##### i. 報酬の目的

取締役の報酬は、固定報酬（現金報酬）と業績連動報酬（現金賞与・株式報酬）で構成されており、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報酬の目的とし、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こととしております。

## ii. 報酬水準

報酬ベンチマーク企業群を設定した上で、現在だけでなく、将来の役員及びその候補者にとって魅力的であることを前提に、事業上・人材採用上の競合企業と比較して、優秀な人材を確保・維持できるだけの水準と構成を備えるものとしております。

## iii. 報酬構成

報酬等の種類ごとの比率の目安は、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、現金賞与と株式報酬の割合を半分としております。

### a. 現金報酬

固定報酬額は、役位とその職責等に応じ役位とその職責等に応じ決定し、在任期間中に支払うものとしております。

### b. 現金賞与（短期インセンティブ報酬）

事業年度毎の短期的な業績目標の達成を意識した業績連動報酬であり、事業の成長性としての商品取扱高と収益性としての連結営業利益を報酬の支給判断基準として設定しております。また、具体的な支給額は、単年度計画で定める業績目標の達成度及び役位とその職責等に応じて決定し、在任中に定期的に支払うものとしております。

### c. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）

中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬であり、譲渡制限付株式を交付し、譲渡制限解除割合は3事業年度の当社株価成長率（36社ほどのベンチマーク企業群の株価成長率と比較したもの）及び連結営業利益に応じて決定しております。原則として役位とその職責等に応じた株式数を毎年交付するものとしております。

## iv. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

指名・報酬諮問委員会が原案について決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。

## v. その他取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項

株式報酬については、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を無償で返還させる条項を設定する。

また、監査役の報酬は、株主総会において決議された監査役報酬総額の限度内で、各監査役の報酬額を、監査役の協議によって決定しております。

②取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

業務執行取締役の報酬については、株主総会の決議による取締役の報酬額の限度内で2017年6月27日開催の第19期定時株主総会において、年額800百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内）と決議されております。（使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は3名）です。また、当該金銭報酬とは別枠で、2020年6月29日開催の第22回定時株主総会において、株式報酬の額を年額162百万円以内、株式数の上限を年120,000株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は3名です。

監査役の金銭報酬の額は、2007年6月28日開催の第9回定時株主総会において年額70百万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は3名です。

③取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

当社においては、取締役の個人別の報酬額に関しては、社外取締役を中心とした指名・報酬諮問委員会で審議し、同委員会の答申を踏まえ取締役会決議により決定しております。

④取締役及び監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬			
		金銭報酬		非金銭報酬等		
		基本報酬	賞与	ストック・オプション	譲渡制限付株式	
取締役	279	171	81	△0	28	6
（うち社外取締役）	(18)	(18)	(—)	(—)	(—)	(3)
監査役	32	32	—	—	—	3
（うち社外監査役）	(32)	(32)	—	—	—	(3)

- (注) 1 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）、監査役3名（うち社外監査役3名）であります。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。
- 2 スtock・オプションは、割当対象者の権利放棄によるものを記載しております。
- 3 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。  
当事業年度を含む商品取扱高・連結営業利益の実績は1.（1）事業の経過及びその成果〔表1〕前年同期比に記載のとおりです。
- 4 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。  
当該株式報酬の内容及び交付状況は2. 会社の株式に関する事項に記載のとおりです。

(5) 社外役員に関する事項

①重要な兼職先である他の法人等と当社との関係

取締役小野光治氏は㈱ダイヤモンドヘッズのディレクターであります。

なお、㈱ダイヤモンドヘッズと当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

取締役堀田和宣氏は㈱グッドラック・コーポレーションの代表取締役社長であります。

なお、㈱グッドラック・コーポレーションと当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

取締役齋藤太郎氏は㈱dofの代表取締役社長、㈱CARTA HOLDINGSの社外取締役、㈱CCの取締役、フォースタートアップス㈱の社外取締役であります。

なお、㈱dof、㈱CARTA HOLDINGS、㈱CC、フォースタートアップス㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

監査役茂田井純一氏は㈱アカウンティング・アシストの代表取締役であります。また㈱CARTA HOLDINGS、㈱ビジョンの監査役、フィーチャ㈱の社外取締役であります。

なお、㈱アカウンティング・アシスト、㈱CARTA HOLDINGS、㈱ビジョン、フィーチャ㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

監査役宇都宮純子氏は宇都宮・清水・陽来法律事務所の弁護士であります。またラクスル㈱の社外取締役（監査等委員）、平和不動産㈱の社外取締役（監査等委員）、ペプチドリーム㈱の社外取締役（監査等委員）であります。

なお、宇都宮・清水・陽来法律事務所、ラクスル㈱、平和不動産㈱、ペプチドリーム㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

## ②当事業年度における主な活動状況

氏名（地位）	主な活動状況
小野 光治（取締役）	当事業年度開催の取締役会26回中、25回に出席しております。ファッション業界を中心としたアートディレクション及び企業・製品のブランディング活動で培われた豊富な経験と幅広い知識・見地から適宜発言を行っております。
堀田 和宣（取締役）	当事業年度開催の取締役会26回中、24回に出席しております。ウェディング業界およびホテル業界で培われた豊富な経験と幅広い見識から適宜発言を行っております。
齋藤 太郎（取締役）	当事業年度開催の取締役会26回中、社外取締役就任後に開催された18回のうち、18回に出席しております。ブランディングおよびコミュニケーションデザイン活動で培われた豊富な経験と幅広い見識から適宜発言を行っております。
五十嵐 弘子（監査役）	当事業年度開催の取締役会26回中、26回に出席しております。主に公認会計士としての財務・会計に関する高い見識と豊富な経験から発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会には18回中、18回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
茂田井 純一（監査役）	当事業年度開催の取締役会26回中、26回に出席しております。主に公認会計士としての財務・会計に関する高い見識と豊富な経験から発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会には18回中、18回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
宇都宮 純子（監査役）	当事業年度開催の取締役会26回中、26回に出席しております。主に弁護士としての法律・コンプライアンスに関する高い見識と豊富な経験から発言を行っております。また、当事業年度開催の監査役会には18回中、18回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

## ③社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

取締役小野光治氏は、ファッション業界を中心としたアートディレクション及び企業・製品のブランディング活動で培われた豊富な経験と幅広い知識・見地を有しており、当社取締役会において当該視点から積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たして頂いております。

取締役堀田和宣氏は、ウェディング業界およびホテル業界で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社取締役会において当該視点から積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たして頂いております。

取締役齋藤太郎氏は、ブランディングおよびコミュニケーションデザイン活動で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社取締役会において当該視点から積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たして頂いております。

#### 4. 会計監査人の状況

##### (1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

2020年6月29日開催の第22回定時株主総会において、新たに有限責任監査法人トーマツが当社の会計監査人に選任されたことに伴い、当社の会計監査人であった有限責任あずさ監査法人は退任いたしました。

##### (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

①当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額 22百万円

②当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭  
その他の財産上の利益の合計額 25百万円

(注) 1 会計監査人の報酬等について監査役会が同意した理由

当社監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人から必要な資料を入手し報告を受けるほか、前期の監査計画・監査の遂行状況、当期の報酬見積りの相当性等を確認した結果、会計監査人の報酬について合理的な水準であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っております。

2 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る報酬等の額はこれらの合計額を記載しております。

##### (3) 非監査業務の内容

当社は、有限責任監査法人トーマツに対して、公認会計士法第2条第1項の監査証明業務以外の業務を委託しておりません。

##### (4) 責任限定契約の内容の概要

当社と会計監査人は会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結することが出来る旨の規定を定款第43条に設けておりますが、責任限定契約は締結しておりません。

##### (5) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合や、その他必要があると判断した場合には、監査役会において、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

具体的には、会計監査人が以下の各号のいずれかに該当し、かつ適宜に改善が見込まれないと判断したときは、監査役会の決議により当該会計監査人を解任又は不再任を目的とする議案を株主総会に付議いたします。

①会社法又は公認会計士法等の法令違反による懲戒処分や監督官庁の処分を受けた場合

②会社法第340条第1項各号に該当すると判断した場合

③会計監査人の監査の品質、品質管理、独立性、その他総合的能力等を勘案し、当社の監査を遂行するに不十分又は不適切であると判断した場合

④その他必要があると判断した場合

## 5. 会社の体制及び方針

(1) 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行い、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前号の通報を行った者が、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、取締役会及び監査役会に報告する。

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監査役会は、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

①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。

②当社の監査役は、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行い、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役会に報告する。
- 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行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行われる体制とする。
- 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役を当社から1名以上派遣し、子会社の取締役の職務執行の監視・監督または監査を行う。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. 監査役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監査役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、取締役会は監査役と協議の上、監査役を補助すべき使用人として指名することができる。監査役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役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監査役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、監査役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役に報告をするための体制、その他の監査役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役に報告するものとする。

②前号の報告を行った者が、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. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ①監査役は、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監査役は、「監査役会規程」及び「監査役監査基準」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行われる体制を確保する。
- ③代表取締役社長は、監査役会と定期的に会合をもち、会社に対処すべき課題、監査役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監査役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行うものとする。

## 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。

## (2) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

### ①コンプライアンス体制の運用状況

コンプライアンス委員会規程を整備し、当該規程に基づき、毎四半期に1回委員会を開催し、当社の社会的責任、企業理念、社内規程、法令、その他様々な規制を遵守するための体制の構築、運用を行いました。さらに、必要に応じて臨時の委員会を開催しました。また、通報者の不利益な取扱いを禁止したヘルプライン規程を整備し、法令遵守、不正行為等の未然防止、早期発見を行っております。コンプライアンス委員会、監査役会及び社外弁護士を含む窓口（ヘルプライン）を設置し、社内イントラネットを通じて従業員へ周知し、運用を行っております。また、子会社においても当社コンプライアンス委員会を含む窓口を設置し、グループ全体のコンプライアンス強化に努めております。

### ②損失の危機の管理に関する規程その他の体制の運用状況

「リスク管理規程」並びに「情報システム管理規程」を整備し、当該規程に基づき、リスク管理体制の構築、運用を行っております。その一環として、不適切な情報管理及び機密情報流出の未然防止に向けた情報セキュリティ教育研修会を、役職員に対し1回実施しました。

### ③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制の運用状況

「取締役会規程」に基づき、定時取締役会を毎月1回、必要に応じて臨時取締役会を開催し、法令等に定められた事項や経営方針、予算の策定など、経営に関する重要事項の意思決定を行うとともに、取締役間の意思疎通を図り、相互に職務執行の監督を行いました。

### ④当社並びにその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制の運用状況

子会社の取締役または監査役を当社から1名以上派遣し、子会社の業務の適正を図っております。また、子会社が当社に対し報告、または事前承認を求める事項を定めた決裁権限基準に基づき、必要に応じて子会社から当社に対し、付議、報告がなされております。

### ⑤内部監査室に関する運用状況

内部監査室が策定した内部監査計画に基づき、当社各部門及び子会社に対して、リスク管理状況並びに業務遂行状況について内部監査を実施し、その結果を代表取締役社長、取締役会並びに監査役会に報告致しました。また、適宜常勤監査役と情報交換を行いました。

### ⑥監査役職務執行に関する運用状況

監査役は、取締役会並びに取締役及び執行役員で構成される経営会議への出席や、代表取締役社長との定期的な懇談会のほか、内部監査室の監査結果等を通じて監査の実効性を確保し、監査役監査基準及び監査計画に基づき監査を実施しております。

(3) 会社の支配に関する基本方針

当社では、会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者のあり方に関する基本方針については特に定めておりません。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社グループでは、資本コストを上回る利益を生み出した時、企業価値が増大し、株主の皆様はもちろんのこと全てのステークホルダーに満足いただけたと考えております。株主の皆様への利益還元につきましては、業績の推移・財務状況、今後の事業・投資計画等を総合的に勘案し、内部留保とのバランスを取りながら検討・実施していくことを基本方針としております。具体的には、自己資本当期純利益率（ROE）30%という水準に配慮したうえで事業の継続的拡大及び発展を実現させるための内部留保を確保し、その水準を超過する部分に関しては、流動性の向上も勘案しつつ、積極的に株主還元してまいる所存でおります。

当社の剰余金の配当については、期末配当の年1回もしくは中間配当を含めた年2回の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会であります。

当連結会計年度の配当につきましては、連結配当性向40%を基準に、期末配当金を1株当たり26円とさせていただくことといたしました。なお、当社は2021年4月27日付で配当方針を変更しており、連結配当性向の目標を従前の40%から50%へ引き上げることを決定いたしました。次期の配当につきましては、配当性向50%を基準に、1株当たり年間55円を予定しております。

# 貸借対照表

(2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>93,794</b>	<b>流動負債</b>	<b>64,370</b>
現金及び預金	55,990	買掛金	131
売掛金	32,751	受託販売預り金	21,535
商品及び製品	1,739	未払金	7,764
原材料及び貯蔵品	77	未払費用	984
前渡金	240	短期借入金	20,000
前払費用	2,414	未払法人税等	9,288
短期貸付金	0	未払消費税等	2,674
その他の	580	前受金	143
		預り金	139
		賞与引当金	1,098
		役員賞与引当金	81
		ポイント引当金	361
		返品調整引当金	139
		その他の	27
<b>固定資産</b>	<b>25,615</b>	<b>固定負債</b>	<b>3,975</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>11,107</b>	退職給付引当金	1,736
建物	8,395	資産除去債務	2,229
車両運搬具	12	その他の	9
工具、器具及び備品	2,600	<b>負債合計</b>	<b>68,345</b>
建設仮勘定	98	<b>(純資産の部)</b>	
<b>無形固定資産</b>	<b>528</b>	<b>株主資本</b>	<b>51,055</b>
商標権	63	資本金	1,359
ソフトウェア	198	資本剰余金	1,328
その他の	265	資本準備金	1,328
<b>投資その他の資産</b>	<b>13,980</b>	<b>利益剰余金</b>	<b>72,513</b>
投資有価証券	181	その他利益剰余金	72,513
関係会社株式	4,856	繰越利益剰余金	72,513
関係会社出資金	425	<b>自己株式</b>	<b>△24,146</b>
敷金	2,941	評価・換算差額等	4
長期貸付金	235	その他有価証券評価差額金	4
繰延税金資産	5,575	<b>新株予約権</b>	<b>3</b>
貸倒引当金	△235	<b>純資産合計</b>	<b>51,063</b>
<b>資産合計</b>	<b>119,409</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>119,409</b>

# 損益計算書

(2020年4月1日から  
2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	金 額
売上高		146,958
売上原価		7,158
売上総利益		139,799
返品調整引当金戻入額		107
返品調整引当金繰入額		139
差引売上総利益		139,768
販売費及び一般管理費		96,955
営業利益		42,813
営業外収益		
受取利息	1	
受取賃借料	509	
為替差益	26	
リサイクル収入	36	
補助金収入	203	
ポイント失効益	52	
関係会社業務支援料	57	
その他	11	899
営業外費用		
支払利息	71	
貸倒引当金繰入額	33	
支払賃借料	425	
支払手数料	10	
投資事業組合運用損	22	564
経常利益		43,148
特別利益		
抱合せ株式消滅差益	694	
固定資産売却益	0	
投資有価証券売却益	10	
子会社清算益	226	932
特別損失		
固定資産除売却損	539	
本社移転費用	197	737
税引前当期純利益		43,343
法人税、住民税及び事業税	11,985	
法人税等調整額	358	12,344
当期純利益		30,998

# 連結貸借対照表

(2021年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>99,796</b>	<b>流動負債</b>	<b>65,180</b>
現金及び預金	61,648	買掛金	147
売掛金	32,781	受託販売預り金	21,535
商品及び製品	1,792	未払金	6,958
原材料及び貯蔵品	79	短期借入金	20,000
その他	3,494	未払法人税等	9,980
		賞与引当金	1,622
		役員賞与引当金	81
		ポイント引当金	361
		返品調整引当金	139
		その他	4,354
<b>固定資産</b>	<b>25,860</b>	<b>固定負債</b>	<b>4,968</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>12,019</b>	繰延税金負債	12
建物	8,408	退職給付に係る負債	2,686
車両運搬具	12	資産除去債務	2,237
工具、器具及び備品	3,449	その他	31
建設仮勘定	148	<b>負債合計</b>	<b>70,149</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>2,915</b>	<b>(純資産の部)</b>	
のれん	2,190	<b>株主資本</b>	<b>55,651</b>
ソフトウェア	345	資本金	1,359
その他	378	資本剰余金	1,328
<b>投資その他の資産</b>	<b>10,925</b>	利益剰余金	77,109
投資有価証券	685	自己株式	△24,146
繰延税金資産	7,273	<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>△217</b>
その他	3,201	その他有価証券評価差額金	4
貸倒引当金	△235	為替換算調整勘定	△9
		退職給付に係る調整累計額	△213
		<b>新株予約権</b>	<b>3</b>
		<b>非支配株主持分</b>	<b>70</b>
		<b>純資産合計</b>	<b>55,507</b>
<b>資産合計</b>	<b>125,656</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>125,656</b>

# 連結損益計算書

(2020年4月1日から  
2021年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金	額
売上高		147,402
売上原価		7,338
売上総利益		140,064
返品調整引当金戻入額		107
返品調整引当金繰入額		139
差引売上総利益		140,033
販売費及び一般管理費		95,889
営業利益		44,144
営業外収益		
受取利息	6	
受取賃借料	263	
為替差益	23	
業務支援料	9	
リサイクル収入	36	
補助金収入	215	
ポイント失効益	52	
その他	25	632
営業外費用		
支払利息	71	
貸倒引当金繰入額	33	
支払賃借料	251	
支払手数料	10	
投資事業組合運用損	22	390
経常利益		44,386
特別利益		
為替換算調整勘定取崩益	22	
固定資産売却益	0	
投資有価証券売却益	10	33
特別損失		
固定資産除売却損	554	
本社移転費用	198	753
税金等調整前当期純利益		43,665
法人税、住民税及び事業税	12,963	
法人税等調整額	△239	12,724
当期純利益		30,941
非支配株主に帰属する当期純利益		9
親会社株主に帰属する当期純利益		30,932

# 会計監査人の監査報告書 謄本

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

株式会社ZOZO  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 広 瀬 勉 ㊞

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 淡 島 國 和 ㊞

### 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ZOZOの2020年4月1日から2021年3月31日までの第23期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

### 計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

# 会計監査人の監査報告書 謄本（連結）

## 独立監査人の監査報告書

2021年5月12日

株式会社ZOZO  
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ

東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 広瀬 勉 ⑧

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 淡島 國和 ⑧

### 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ZOZOの2020年4月1日から2021年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ZOZO及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

## 連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

## 利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告書 謄本

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2020年4月1日から2021年3月31日までの第23期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、電話回線又はインターネット等を経由した手段を活用しながら、取締役、内部監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人、内部監査室等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
  - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任監査法人トーマツと協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

## 2. 監査の結果

### (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

### (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

### (3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2021年5月18日

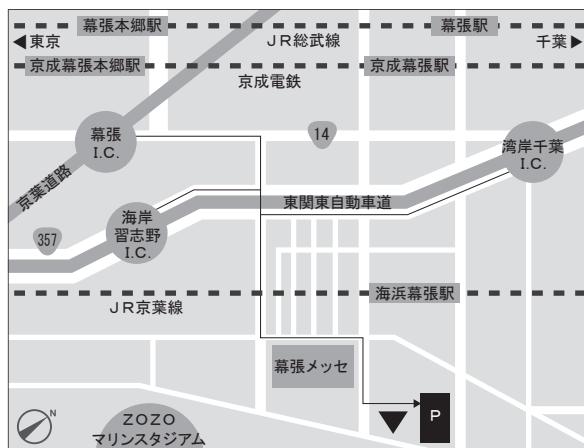
株式会社 Zozo 監査役会

常勤監査役（社外監査役）五十嵐 弘 子（印）

社外監査役 茂田井 純 一（印）

社外監査役 宇都宮 純 子（印）

## 会場ご案内

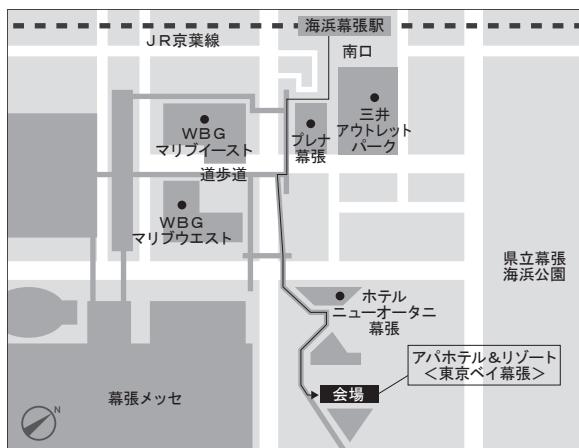


### お車でご来場の方

東京方面より東関東自動車道「湾岸習志野I.C.」下車から約10分

千葉方面より東関東自動車道「湾岸千葉I.C.」下車から約8分

京葉道路「幕張I.C.」下車から約12分



### 公共交通機関でご来場の方

〔最寄駅〕JR京葉線「海浜幕張駅」から徒歩7分

「海浜幕張駅」までの所要時間

東京駅－海浜幕張駅：JR京葉線快速で約30分

JR総武線幕張本郷駅－海浜幕張駅：京成バスで約15分

京成幕張本郷駅－海浜幕張駅：京成バスで約15分



パソコン・スマートフォン・タブレット端末からもご覧いただけます。

<https://s.srdb.jp/3092/>

