



FY2025 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

株式会社ZOZO 2026年3月期 決算説明会資料



HIGHLIGHTS

2026年3月期
ハイライト

FY2025 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



26/03期 ハイライト

商品取扱高

6,660億円

(前年同期比+8.4% / 達成率 98.8%)

商品取扱高

(その他商品取扱高を除く)

6,461億円

(前年同期比+12.4% / 達成率 98.8%)

商品取扱高

(ZOZOTOWN事業+LINEヤフーコマース+BtoB事業)

6,039億円

(前年同期比+5.1% / 達成率 100.1%)

EBITDA

769億円

(前年同期比+10.2% / 達成率 100.3%)

EBITDAマージン

11.9%

(前年同期比-0.2ポイント)

※EBITDAマージンはEBITDAを商品取扱高(その他商品取扱高を除く)で除して算出
※達成率は2025年7月31日開示の修正後計画対比

連結業績の概要（四半期）

（単位：百万円）

	25/03期				26/03期			
	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
商品取扱高	141,885	137,267	182,018	153,190	159,263	153,210	190,499	163,062
商品取扱高 <small>（その他商品取扱高を除く）</small>	132,631	128,193	171,089	142,752	149,100	143,587	190,451	163,024
前年同期比	7.5%	8.3%	8.4%	3.9%	12.4%	12.0%	11.3%	14.2%
売上高	50,387	48,414	62,274	52,054	54,028	51,220	66,556	56,567
販管費	31,060	30,477	36,763	35,254	33,845	33,529	38,081	38,178
前年同期比	14.3%	8.5%	1.2%	12.1%	9.0%	10.0%	3.6%	8.3%
対商品取扱高比	23.4%	23.8%	21.5%	24.7%	22.7%	23.4%	20.0%	23.4%
営業利益	15,895	14,580	21,285	12,994	16,920	14,153	23,847	14,444
前年同期比	0.2%	11.6%	26.9%	-9.6%	6.4%	-2.9%	12.0%	11.2%
対商品取扱高比	12.0%	11.4%	12.4%	9.1%	11.3%	9.9%	12.5%	8.9%
EBITDA	17,060	15,797	22,562	14,367	18,577	16,175	25,923	16,247
前年同期比	3.3%	13.9%	25.3%	-9.0%	8.9%	2.4%	14.9%	13.1%
対商品取扱高比	12.9%	12.3%	13.2%	10.1%	12.5%	11.3%	13.6%	10.0%

※対商品取扱高比は各指標を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除した結果を記載しております。

株式会社High Linkを完全子会社化

ファッションと親和性の高いフレグランスを通じて、
ファッション周辺領域における事業展開を加速させていく。

<High Link社 会社概要>

社名: 株式会社High Link

設立: 2017年

取締役: 南木 将宏 / 岡本 大輝

主な事業内容: 香りの総合プラットフォーム「カラリア」を運営

The logo for High Link, featuring the words "HIGH LINK" in a bold, black, sans-serif font. The letter "H" is stylized with a vertical bar on its left side. The word "LINK" is followed by two orange quotation marks.

<取引概要>

取得方法: High Link社の発行済全株式を49.5億円で取得

取得対価: 自己資金で全額充当

業績影響: 2026年5月から連結 2027年3月期通期連結業績予想に反映済

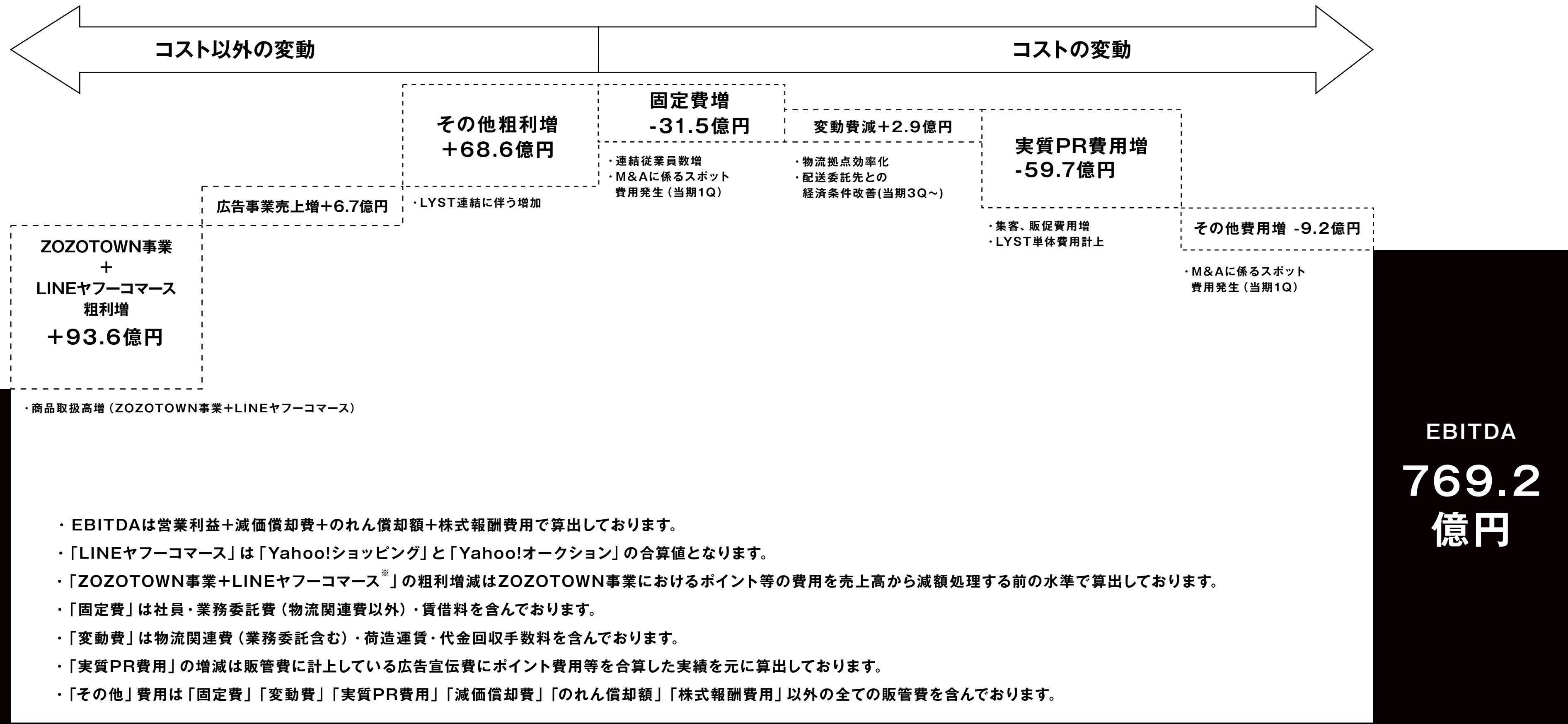
BUSINESS RESULTS

2026年3月期
業績

FY2025 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



EBITDAの増減分析（対前期比）



25/03期

26/03期

連結キャッシュ・フローの推移

(単位：百万円)

	25/03期	26/03期	前期比	増減要因
営業活動による キャッシュフロー	60,114	52,531	-7,583	税金等調整前当期純利益の増加 法人税等の支払額の増加
投資活動による キャッシュフロー	-6,285	-28,897	-22,612	前期：DPLつくば中央に関する投資 既存物流拠点の設備入れ替え 当期：LYST買収に伴う支出 既存物流拠点の設備入れ替え
財務活動による キャッシュフロー	-32,081	-45,830	-13,748	自己株式の取得に伴う支出
現金及び 現金同等物の期末残高	91,486	69,422	-22,064	

販管費の内訳（期初累計）

- LYST連結に伴う商品取扱高の拡大により、LYST単体では計上額が限定的な販管費項目でコスト比率（対商品取扱高）が低下。
- 主に、荷造運賃・物流関連費・代金回収手数料・賃借料のコスト比率低下に影響。

（単位：百万円）

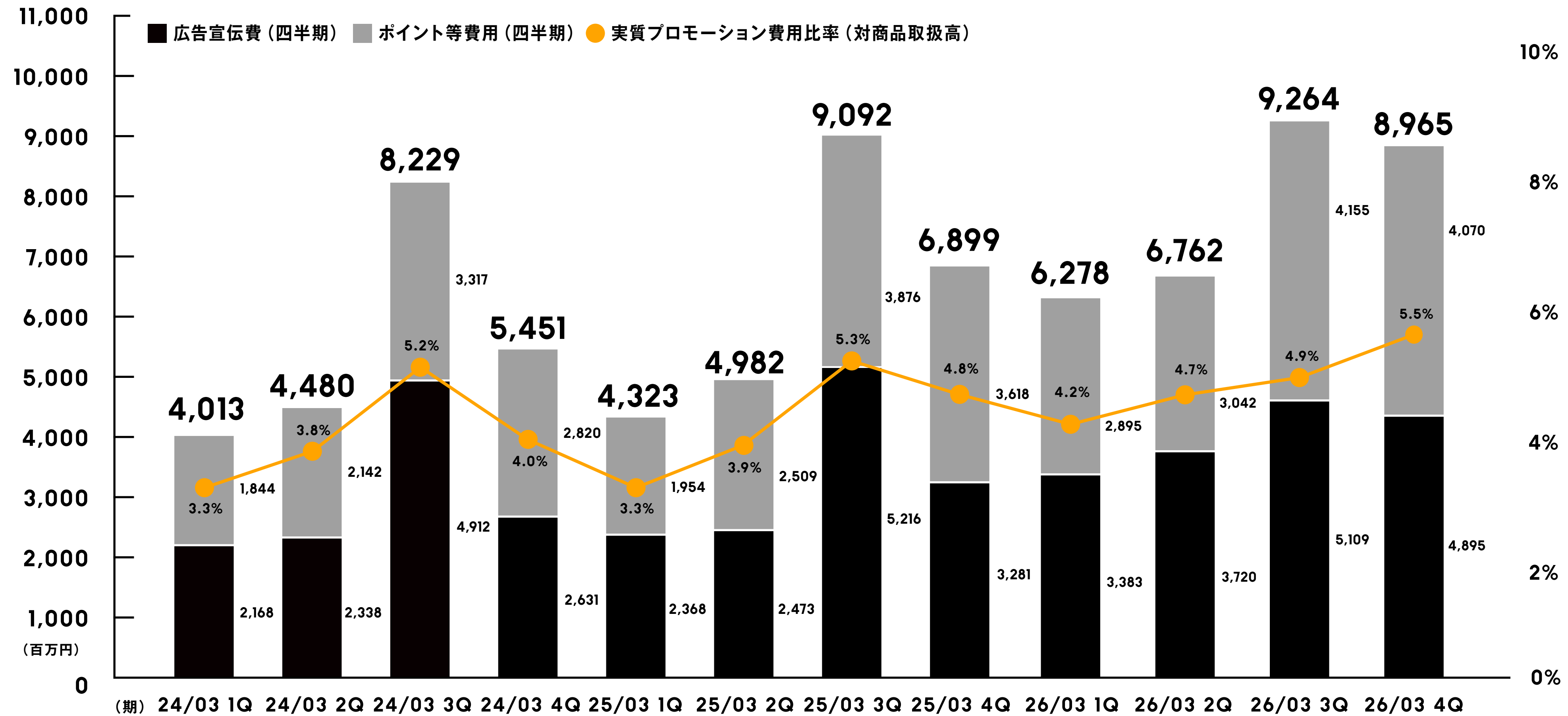
	25/03期		26/03期		前期比	増減要因
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	対取扱高比	
人件費	34,937	6.1%	35,837	5.5%	-0.6%	
社員	16,634	2.9%	18,654	2.9%	0.0%	連結従業員数推移：25年3月末1,738名 → 26年3月末1,876名 2025年5月よりLYST連結に伴う増員
物流関連費（業務委託含む）	18,302	3.2%	17,182	2.7%	-0.5%	在庫保管状況の改善に伴う作業効率の改善・省人化を目的とした設備の導入効果によるコスト比率減
業務委託費（物流関連費以外）	7,582	1.3%	8,567	1.3%	0.0%	M&Aに係る費用をスポットで計上（当期1Q）
荷造運賃	37,363	6.5%	37,861	5.9%	-0.6%	配送効率改善の取り組みの結果、2025年10月より配送委託先との経済条件が改善しコスト比率減
代金回収手数料	13,127	2.3%	13,458	2.1%	-0.2%	
広告宣伝費	13,340	2.3%	17,107	2.6%	0.3%	（前期）PGA TOURのスポンサー費用を計上 （当期）ZOZOTOWNにおけるWEB広告費用等の増加・LYSTの費用計上
賃借料	8,478	1.5%	8,628	1.3%	-0.2%	
減価償却費	4,491	0.8%	5,293	0.8%	0.0%	LYST連結に伴う増加
のれん償却額	251	0.0%	2,294	0.4%	0.4%	LYST買収に伴う増加
株式報酬費用	288	0.1%	-29	0.0%	-0.1%	
その他	13,693	2.4%	14,617	2.3%	-0.1%	M&Aに係る費用をスポットで計上（当期1Q）
販管費	133,556	23.2%	143,634	22.2%	-1.0%	

※人件費は役員報酬、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。なお、項目内の「社員」は役員および社員、「物流関連費」はアルバイト、派遣（外注人件費）および業務委託費のうち物流業務に従事する人員の人件費相当額となります。

※対取扱高比は各費用を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

実質プロモーション費用の推移

実質プロモーション費用：広告宣伝費とポイント等費用の合計



※実質プロモーション費用比率は対象の費用を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

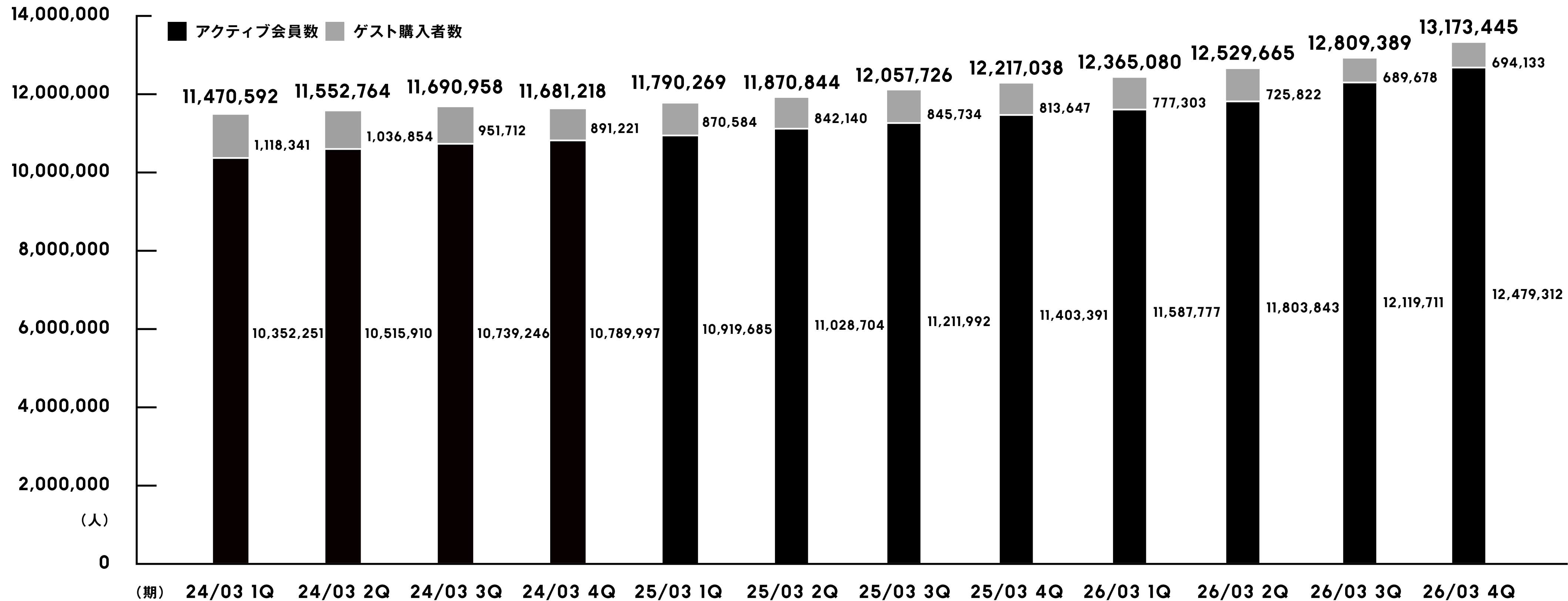
POINT
05

当年度累計での実質プロモーション費用比率は4.8%と、
通期計画を若干上回って着地しました。4Qは商品取扱高の計画達成に向けて、
3Qまでに未消化であった費用に加え、追加で費用を投下しました。その結果、
ZOZOTOWN事業およびLINEヤフーコマースの合算では計画を
達成しています。なお、進行期の予算は当年度と同水準の比率で計画しています。



年間購入者数

年間購入者数=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
 ゲスト購入者数=過去1年間のゲスト購入件数の合計
 アクティブ会員数=過去1年以内に1回以上購入した会員数



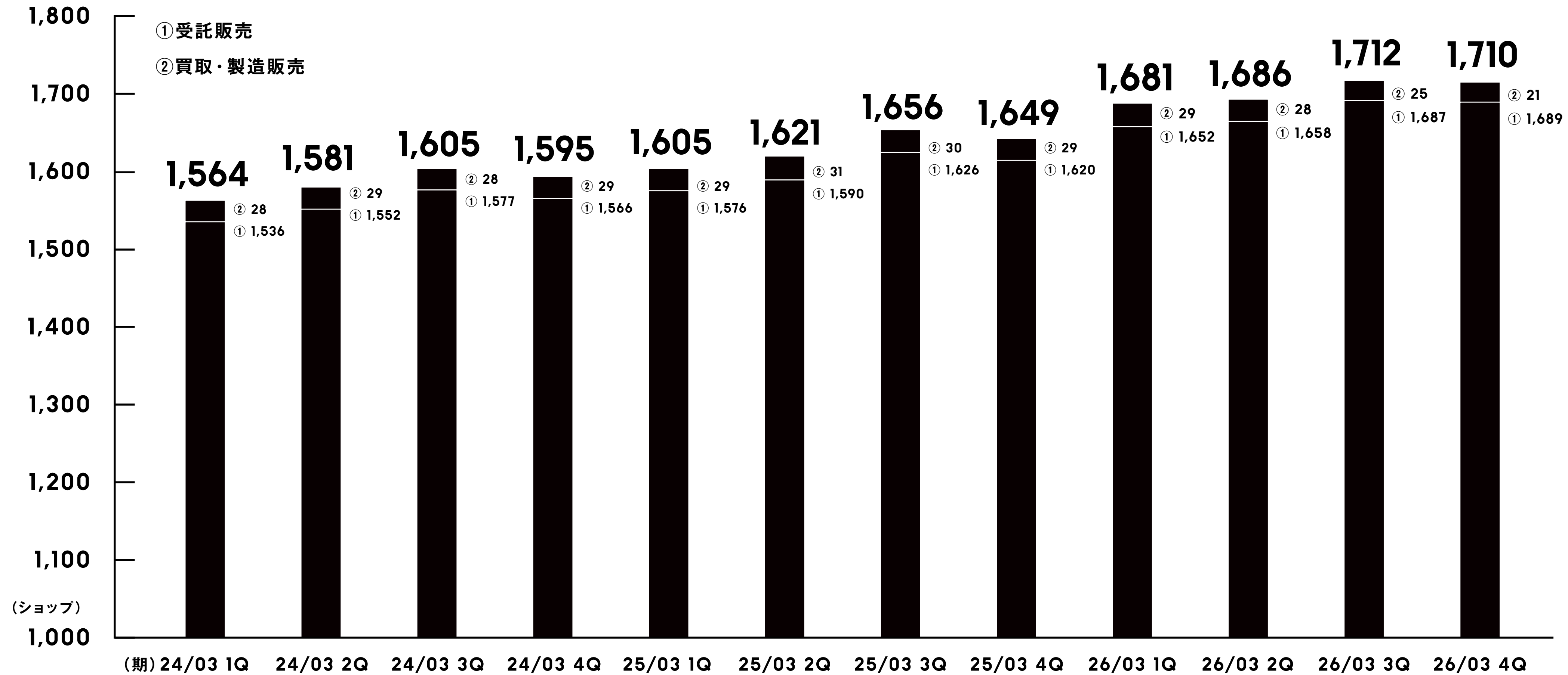
※ ZOZOTOWN事業に限定した実績となります。「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。
 ※ 体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」「ZOZOMAT (ゾゾマット)」および「ZOZOGLASS (ゾゾグラス)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

POINT
06

WEB広告およびZOZOTOWN内施策を通じた新規会員の獲得が順調です。前年同期比で投下量を増やしたWEB広告や友達紹介キャンペーンの増加に寄与したほか、休眠会員の掘り起こし施策も奏功しており、休眠会員のアクティブ化が進んでいます。当年度は、いずれの四半期においても新規会員の獲得が好調に推移し、年間購入者数は大幅に増加しました。



ZOZOTOWN出店ショップ数の推移



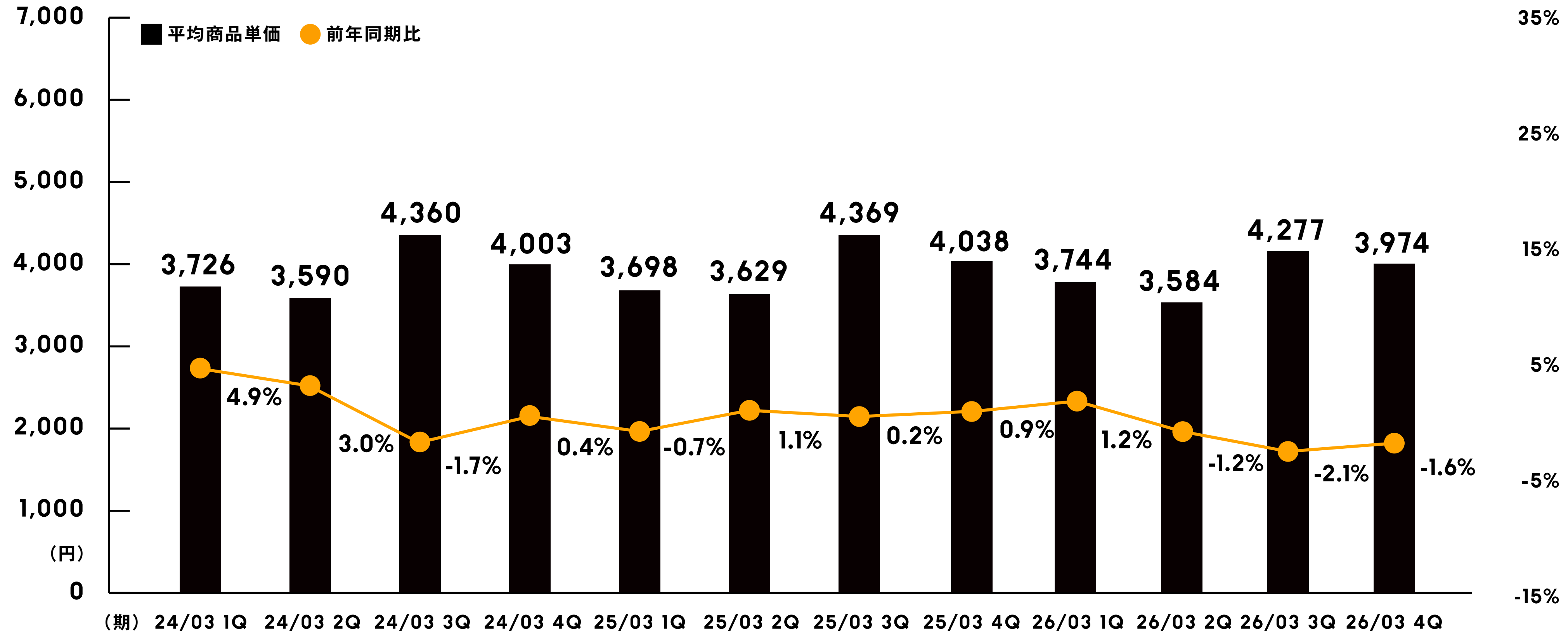
ブランドの終了等による退店が多かったことから、前四半期比でショップ数は減少しましたが、当年度の新規出店誘致は概ね計画どおりに推移しました。進行期も同程度の新規出店を目指してまいります。



※プライベートブランド「ZOZO (ゾゾ)」 「マルチサイズ」はショップ数に含んでおりません。

平均商品単価の推移

平均商品単価はZOZOTOWNの商品取扱高を同期間の出荷枚数で除すことにより算出



※ ZOZOTOWN事業に限定した実績となります。「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。
 ※ 体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」「ZOZOMAT (ゾゾマット)」および「ZOZOGLASS (ゾゾグラス)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

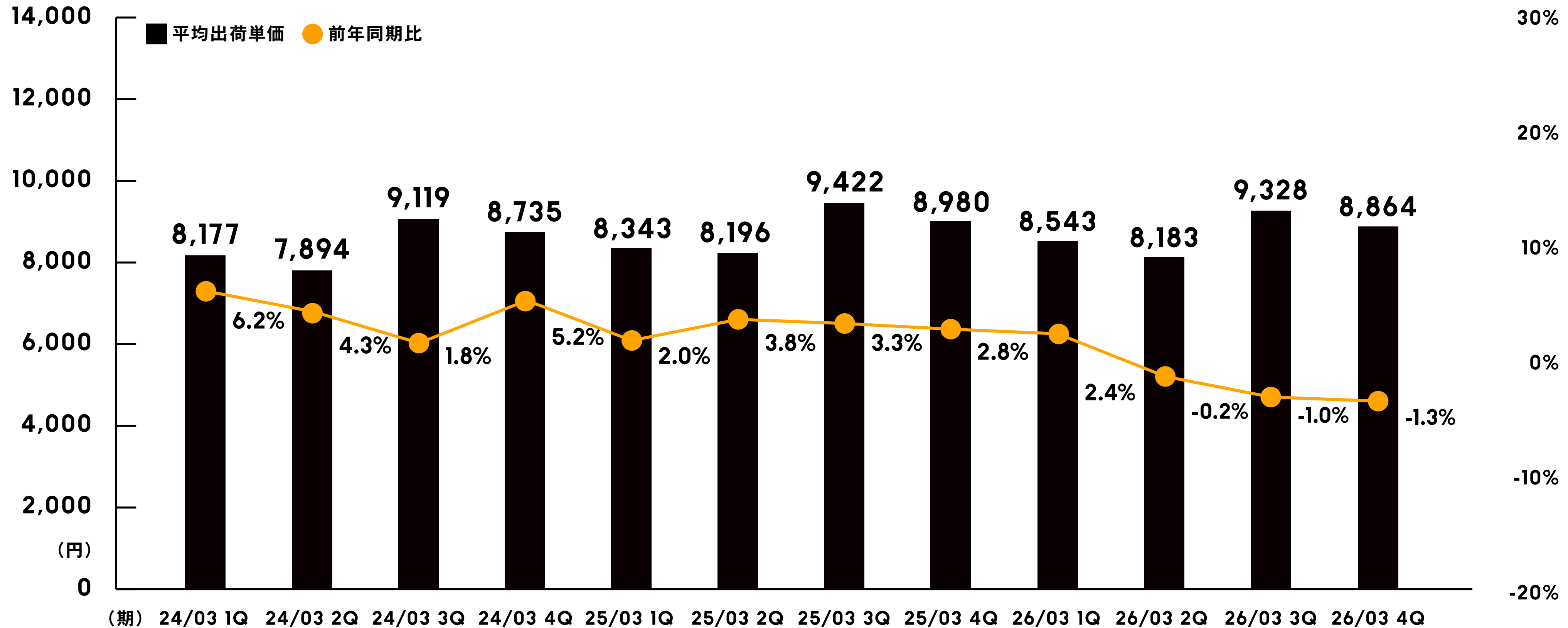
POINT
08

前年同期比でセール販売比率が増加したことにより平均商品単価は減少しました。
 新品商品の単価の引き上げは一服し、価格水準は前年同等となった一方で、



平均出荷単価の推移

平均出荷単価はZOZOTOWNの商品取扱高を同期間の出荷件数で除すことにより算出



※ ZOZOTOWN事業に限定した実績となります。「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。

※ 体型計測デバイス「ZOZOSUIT (ゾゾスーツ)」「ZOZOMAT (ゾゾマット)」および「ZOZOGLASS (ゾゾグラス)」のみを購入したユーザーは含んでおりません。

POINT
09

セールの販売比率の増加に伴い併売率が上昇し、1注文あたりの購入点数は増加したものの、平均商品単価の減少影響がこれを上回った結果、平均出荷単価は減少しました。なお、1万2千円以上の購入で送料無料となる送料無料施策については、投下量が前年同期比を下回った一方で、効果的に展開できたため、同施策による1注文あたりの購入点数の押し下げ影響は生じておりません。



BUSINESS PLAN FOR FY2026

2027年3月期
会社計画

FY2025 ZOZO, Inc.
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



開示重要指標の変更について

当社グループは、正常な収益力を示す観点から、M&Aに伴うのれん等の償却費の影響を排除した経営指標としてEBITDAを採用してまいりました。

一方で、当社グループは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を恒常的に行っており、これらに係る減価償却費は、事業運営に不可欠なコストであると認識しております。

そのため、当社グループの実態に即した正常な収益力をより適切に示すため、

今後は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し、それ以外の償却費は反映する指標として「調整後EBITA」を採用することといたしました。

27/03期 通期連結業績予想

- 商品取扱高（その他商品取扱高を除く）は前期比5.0%増、調整後EBITAは同7.2%増を見込む。
- 2026年5月よりHigh Linkを連結予定で、想定される影響額は本計画に織り込み済み。
- 同社の商品取扱高および売上高は「その他」区分に計上予定。
- 27/03期においては、商品取扱高（その他商品取扱高を除く）の開示を継続。
※2025年9月末までYahoo!ショッピングにおけるZOZOオプション契約ストア分の計上影響が残るため。
- 28/03期以降は商品取扱高（その他商品取扱高を除く）を廃止予定。

	27/03期計画	前期比
商品取扱高	6,796億円	2.0%
商品取扱高（その他商品取扱高を除く）	6,786億円	5.0%
売上高	2,419億円	5.9%
営業利益	744億円	7.3%
営業利益率	11.0%	-
調整後EBITA	779億円	7.2%
調整後EBITAマージン	11.5%	-
経常利益	744億円	7.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	497億円	3.7%
1株当たり当期純利益	56円20銭	-
1株当たり配当金（予定）	40円	-

※調整後EBITAは営業利益+のれん償却額（PPAによる取得原価配分後の各種償却費を含む）+M&A関連費用（仲介費用及びDD費用等）で算出しております。

※営業利益率・調整後EBITAは営業利益・調整後EBITAを商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

27/03期 事業別目標

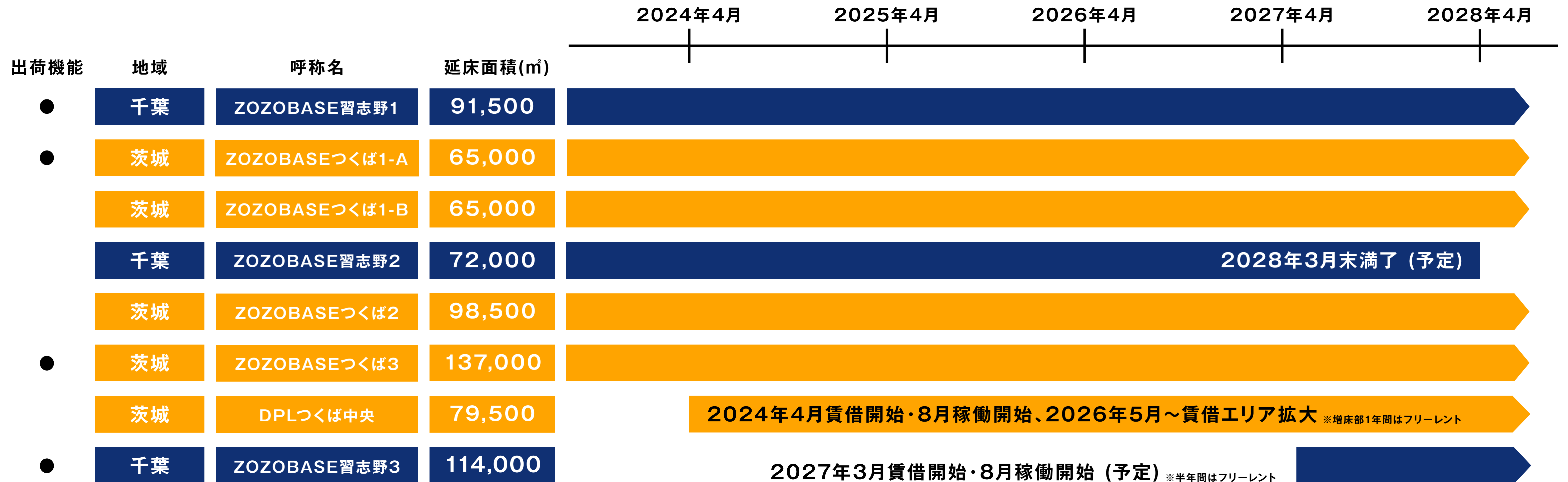
- 2026年5月よりHigh Linkを連結予定で、想定される影響額は本計画に織り込み済み。
- 同社の商品取扱高および売上高は「その他」区分に計上予定。

	商品取扱高目標	前期比
ZOZOTOWN事業	5,384億円	4.2%
買取・製造販売	32億円	14.5%
受託販売	5,127億円	4.1%
USED販売	225億円	6.8%
LINEヤフーコマース*	866億円	9.7%
LYST	465億円	10.1%
BtoB事業	71億円	-15.3%
商品取扱高(その他商品取扱高を除く)	6,786億円	5.0%
その他	10億円	-95.0%
商品取扱高	6,796億円	2.0%

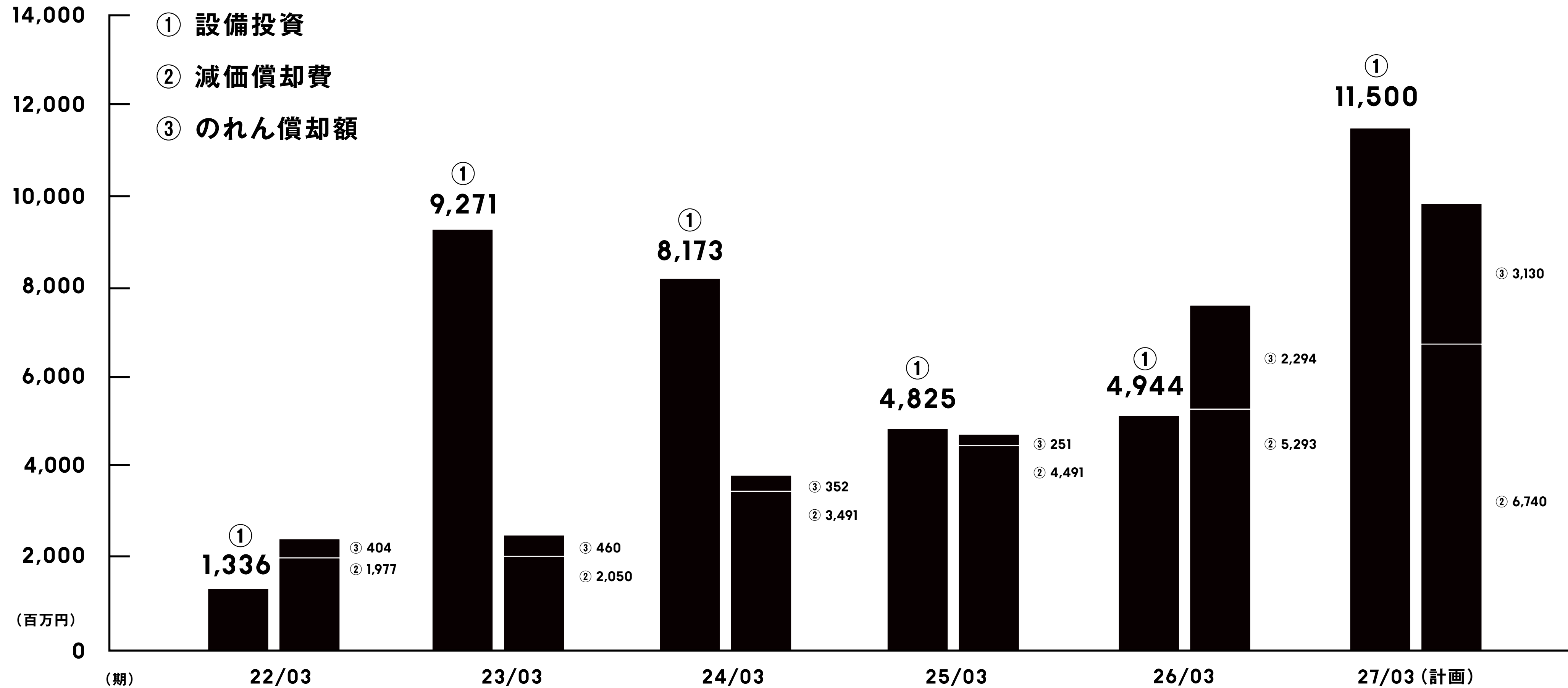
	売上高目標	前期比
広告事業	119億円	0.1%

*「LINEヤフーコマース」は「Yahoo!ショッピング」と「Yahoo!オークション」の合算値となります。

物流拠点拡張計画



設備投資の推移

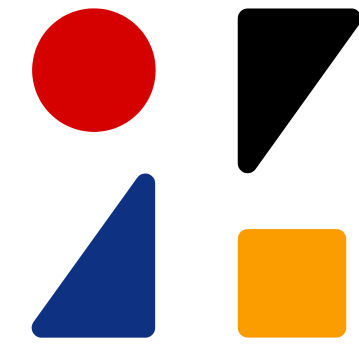


※ 設備投資には自社制作ソフトウェアの制作に関連する費用（人件費等）は含めておりません。

POINT
01

2026年3月期の設備投資金額は、概ね計画どおりに着地しました。ZOOZOBASE習志野3に係るキャッシュアウトが先行する予定のため、100億円を超える規模を計画しています。また、のれん償却額については、HighLinkの子会社化に伴い、2026年5月からの計上開始を前提とした計画としています。





ZOZO

中期経営計画

目次

- 01 | 中期経営計画
- 02 | 調整後EBITAの推移
- 03 | 3つの事業領域と利益配分
- 04 | MORE FASHION領域
- 05 | NEAR FASHION領域
- 06 | GLOBAL領域
- 07 | その他状況
AIの社内活用、
地政学リスク・SDGsの対応

● 中期経営計画

- ・4ヶ年計画(2030年3月期まで)
- ・調整後EBITA※900億円
- ・2026年3月期比 123.8%

● 背景

ZOZOTOWNに加えて、異なる市場への進出

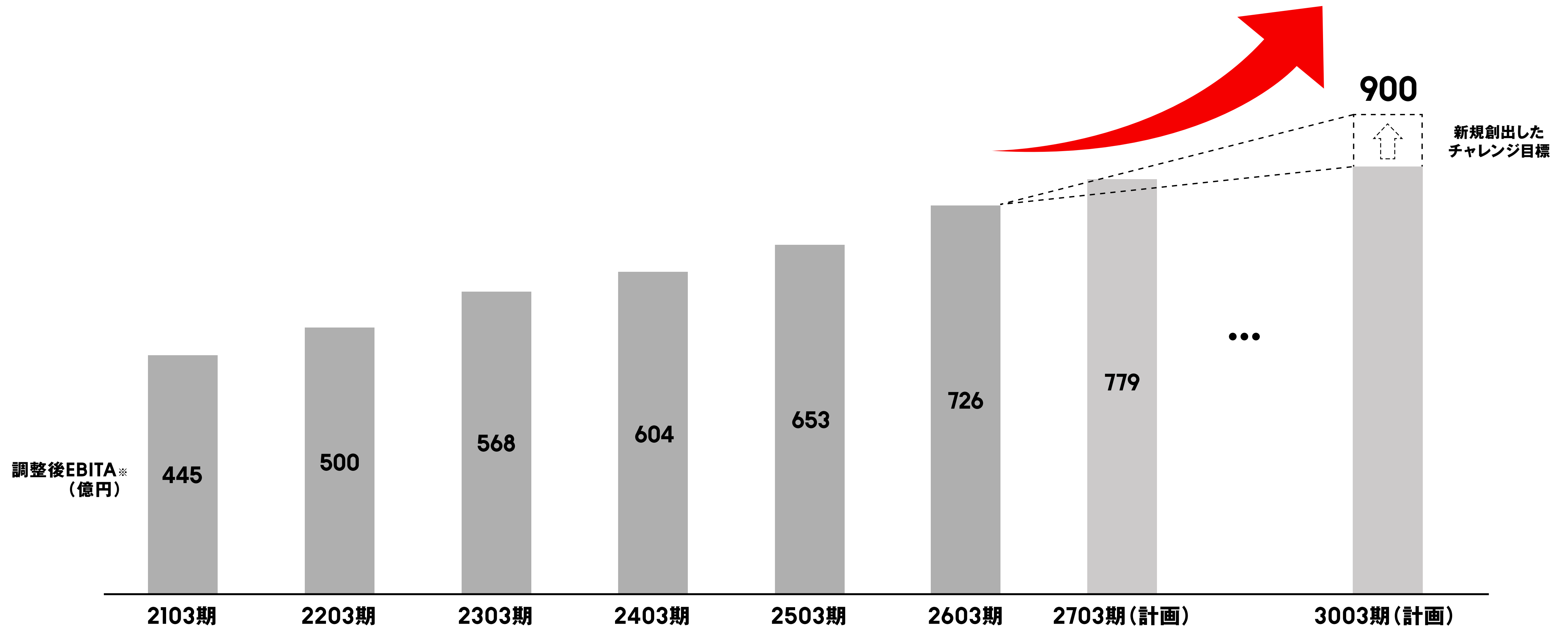


**900億円目指す
ねずみの「チュウけい」**

※調整後EBITA：営業利益+のれん償却額(PPAによる取得原価配分後の各種償却費を含む)+M&A関連費用(仲介費用及びDD費用等)

ZOZOTOWNをさらに強くしながら、その外側に新たな収益柱を育てる

新規事業が生み出す利益を含む2030年3月期のチャレンジ目標として、調整後EBITA※900億円を目指す。



※調整後EBITA：営業利益+のれん償却額(PPAによる取得原価配分後の各種償却費を含む)+M&A関連費用(仲介費用及びDD費用等)

ZOZOTOWNをさらに強くしながら、その外側に新たな収益柱を育てる

国内・海外合わせてファッションで 3 つの事業ドメインを設定。



MORE FASHION

領域

既存成長の中核。稼ぐ力を原資に、規律ある投資を進める

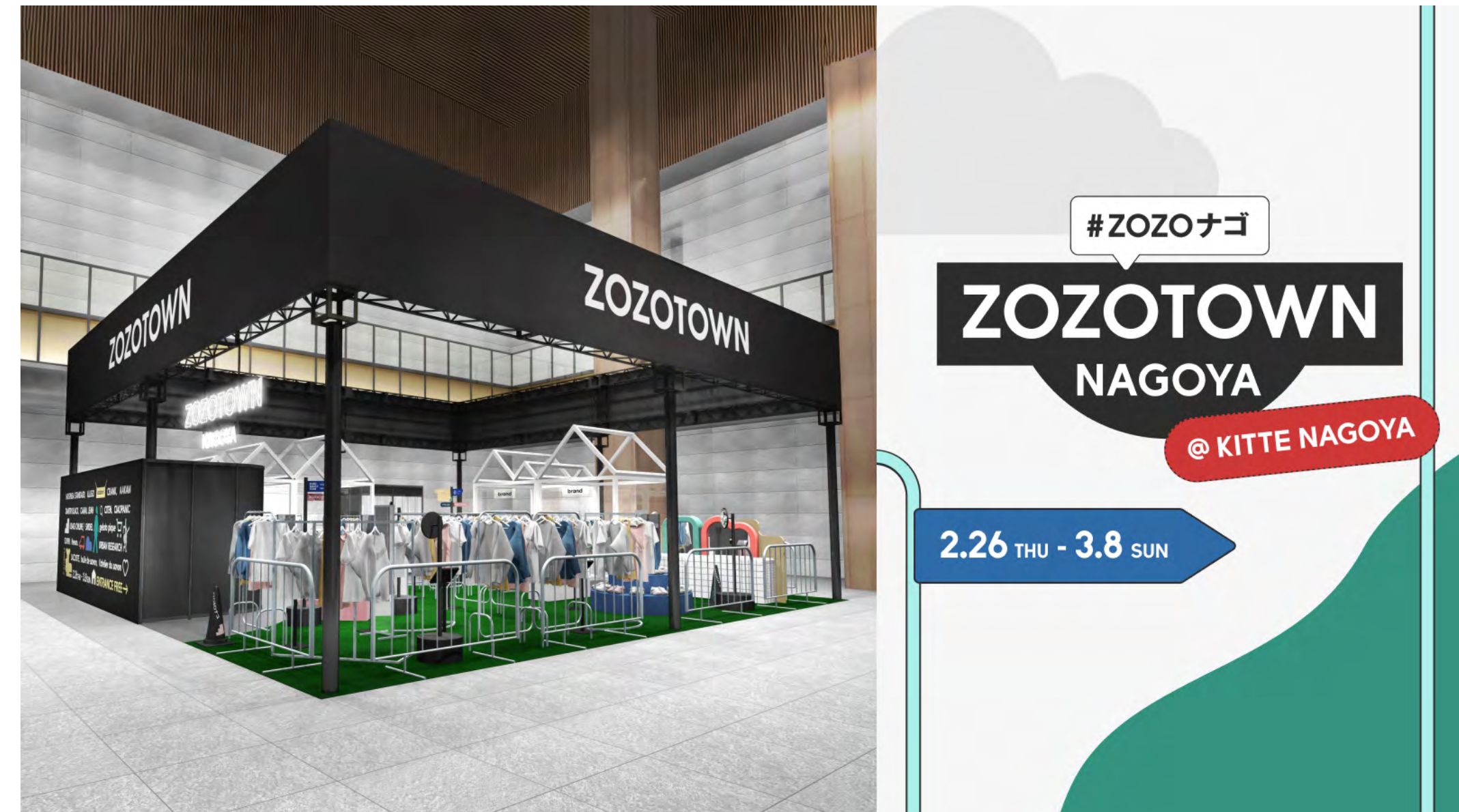
まだ出会えていない新規ユーザーに出会うため、リアルな接点にも積極的に進出。

ファッション×音楽の 「ZOZOFES」



音楽好きにリーチ

ポップアップストア 「ZOZOTOWN NAGOYA」

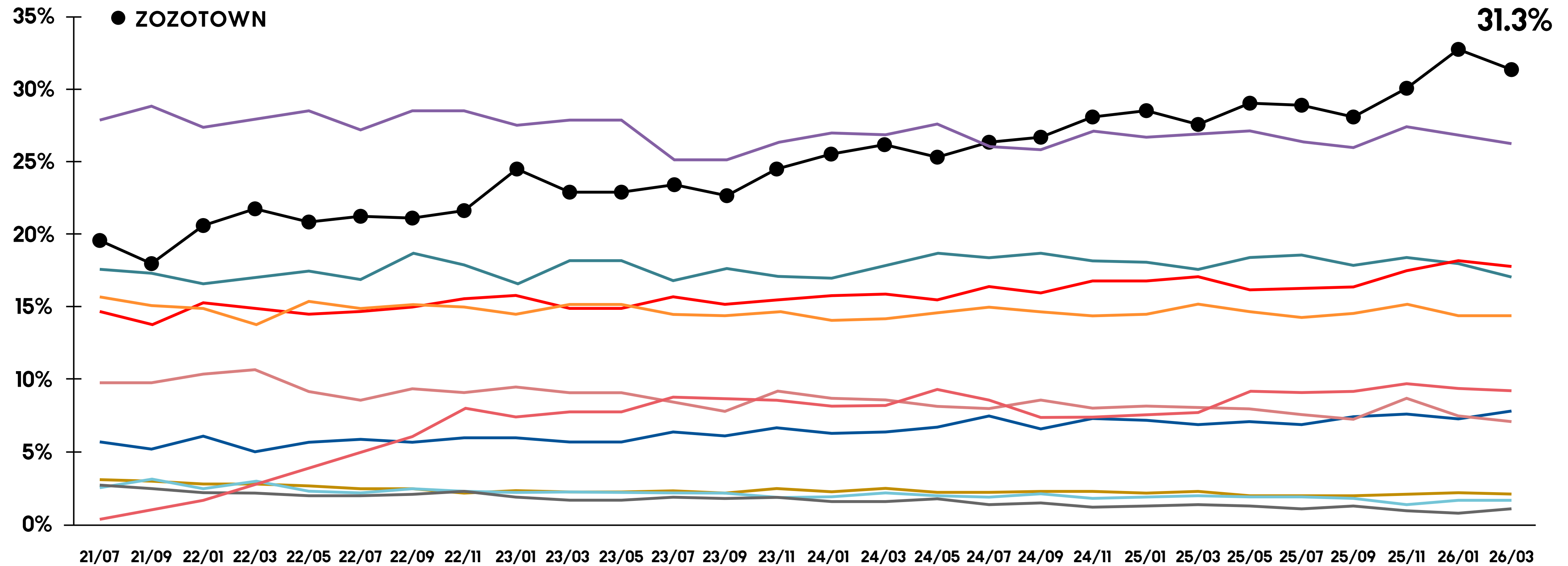


実店舗派にリーチ

競合と比較して想起を維持。

Q. ファッション商品を買おうと思ったときに、思い浮かべる場所 / 店 / 通販サイト・アプリを思い浮かぶ順番に3つまでお答えください。(FA)

女性15歳-59歳 アンケート調査結果



※特になし、思い浮かばない場合は、一番上の回答欄に「なし」と書いて次にお進みください。1位から3位のいずれかに回答した率の推移をグラフ化（本グラフはオフライン事業を含む大手に限定して抜粋）
 ※調査対象者：15-59歳（男女） / 実施頻度：隔月（奇数月） / サンプル数：30,000ss / 性年代別（女性10代など）で分けたときのサンプル数は3,000ss程

ブランド数も増やす

MORE FASHION

K-FASHIONブランドが一気に拡大。

2603期4Q ZOZOTOWNの取扱いブランド数：11,247

└ 前年同期比+2,198 ※MUSINSAの影響でブランド数の増加が顕著。

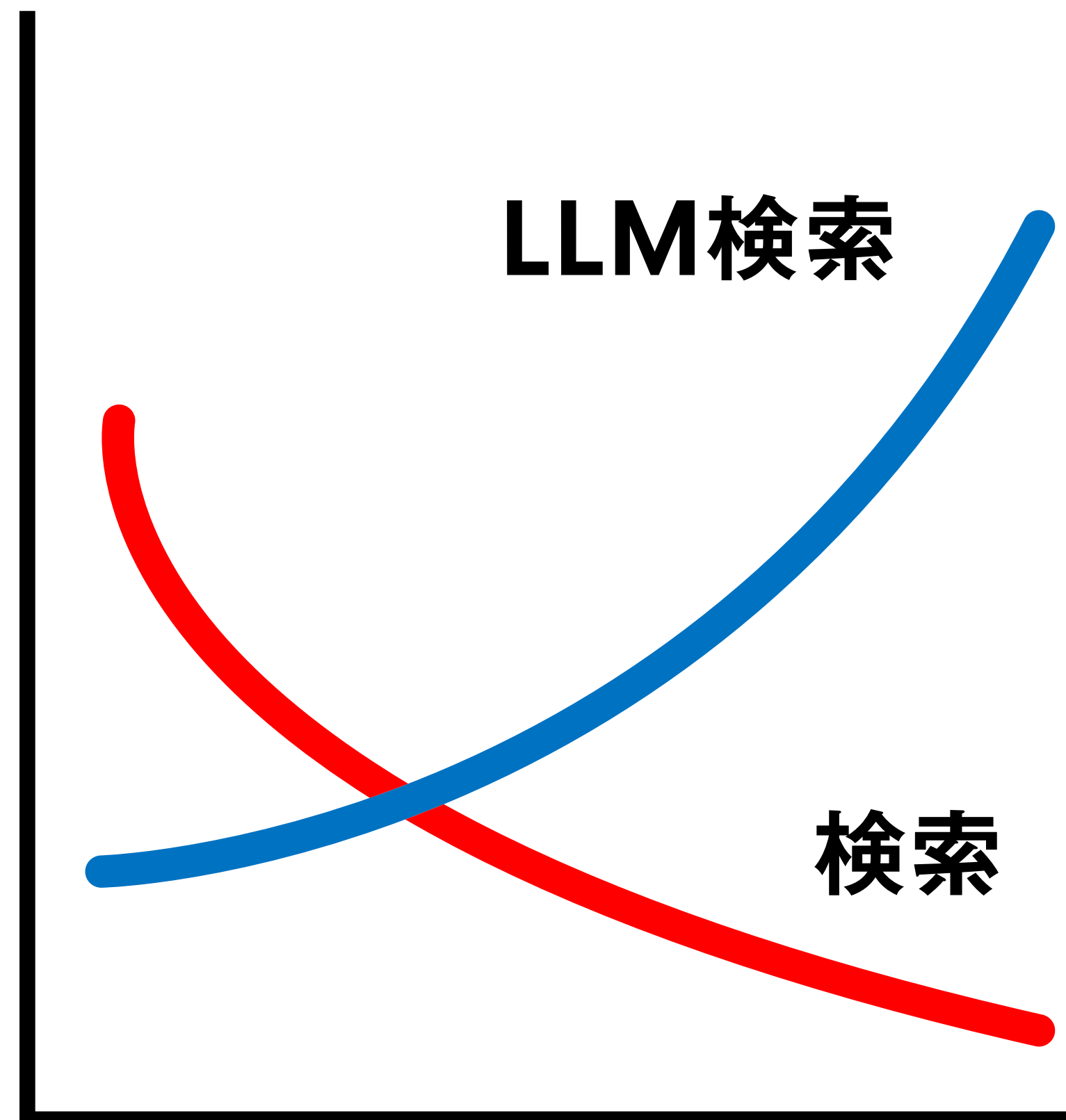


MUSINSAの取扱いブランド数は、
オープン時点の約140から、

2026年3月末時点で**2,036**まで大幅拡大。

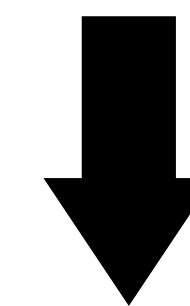
「ZOZOTOWN NAGOYA」への出店など、
各種プロモーション施策にも積極的に参加。

LLM検索が増えていて、やがてAIエージェントとなり、検索はされなくなる可能性。
その時、ECとしてどう立ち回るのか？



AIエージェント

AIエージェントとなり、
検索はされなくなる可能性



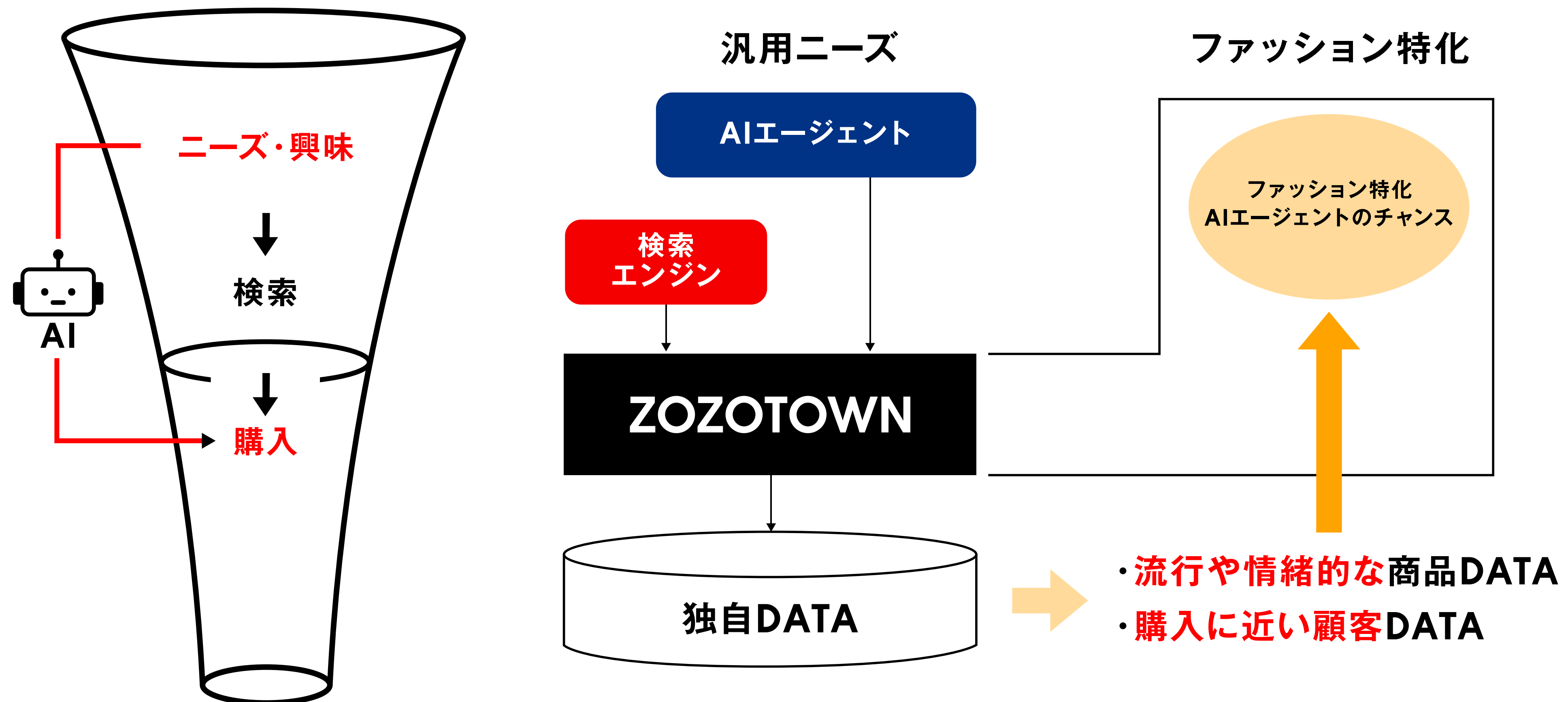
**その時、ECとして
どう立ち回るか？**

「提案の場」になるチャンスをつかみに行く

MORE FASHION

AIエージェントは従来の「検索→リンクのクリック→情報収集→購入」という段階を省略し、「ニーズを伝える→推奨→即購入」という流れへと変える。

独自DATAを活かして、ファッション特化AIを磨いてファッションのニーズ・興味の段階から関わっていく



ChatGPTアプリで WEARのコーディネート を提案します



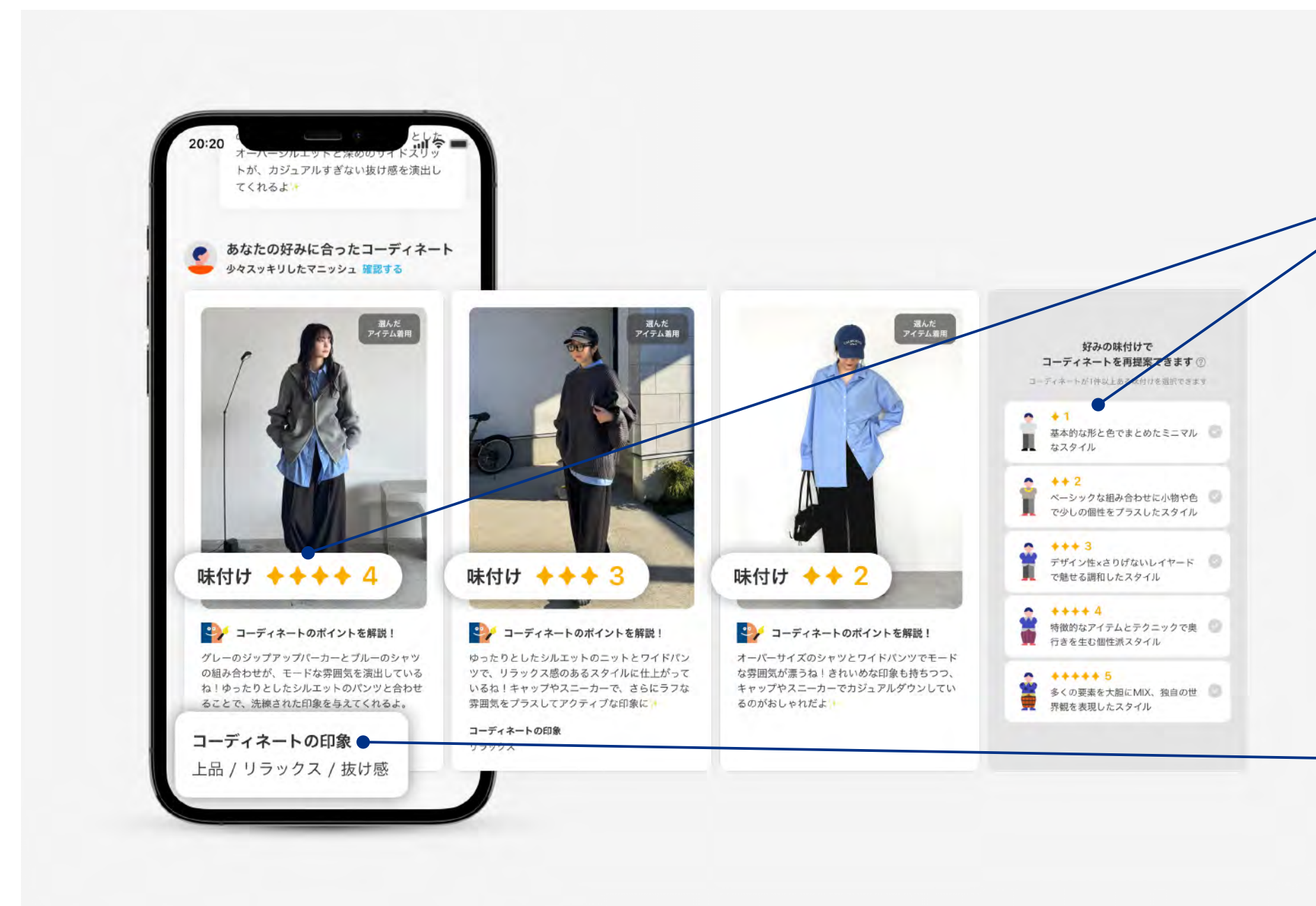
対話で日常の服選びをアシストする LINE公式アカウント 「ZOZOの似合うコーデAIラボくん」



味付け・印象の追加

似合うの4大要素「好みのジャンル」「体型の悩み」「味付け」「与える印象」のすべてを WEAR に搭載できた

似合うラボでわかった「似合う」を引き出す4大要素



「味付け」追加
各コーデに★で味付けを表現
スライドの最後に
好みの味付けを調整できるページを追加

「与える印象」追加
各コーデにそのコーデが与える
印象を追加

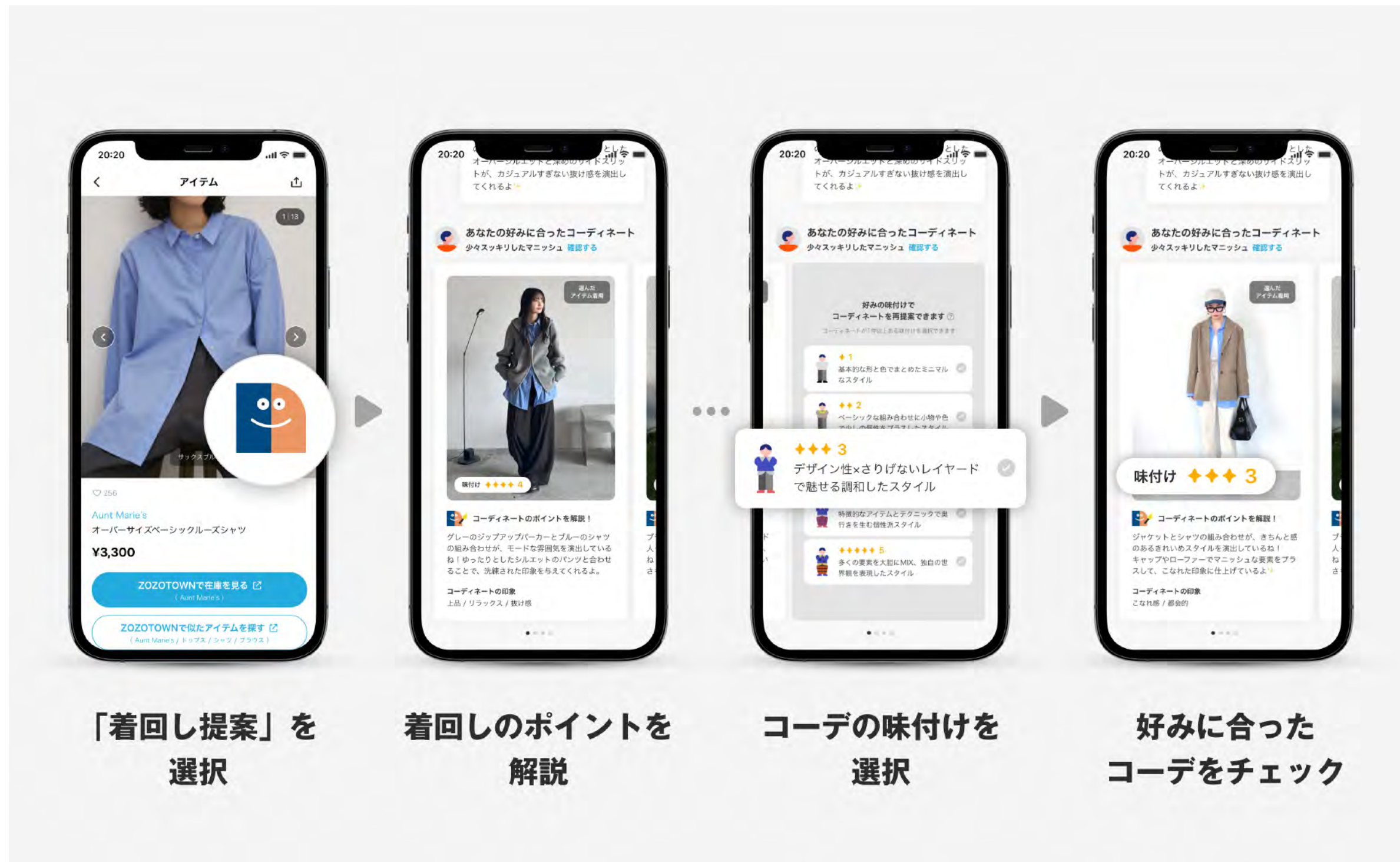
ZOZO保有データをAIに活かす

お気に入りや
購入済アイテム

ZOZO独自の
コーデTips

ZOZO独自の
コーデTips

ユーザーの
好み情報



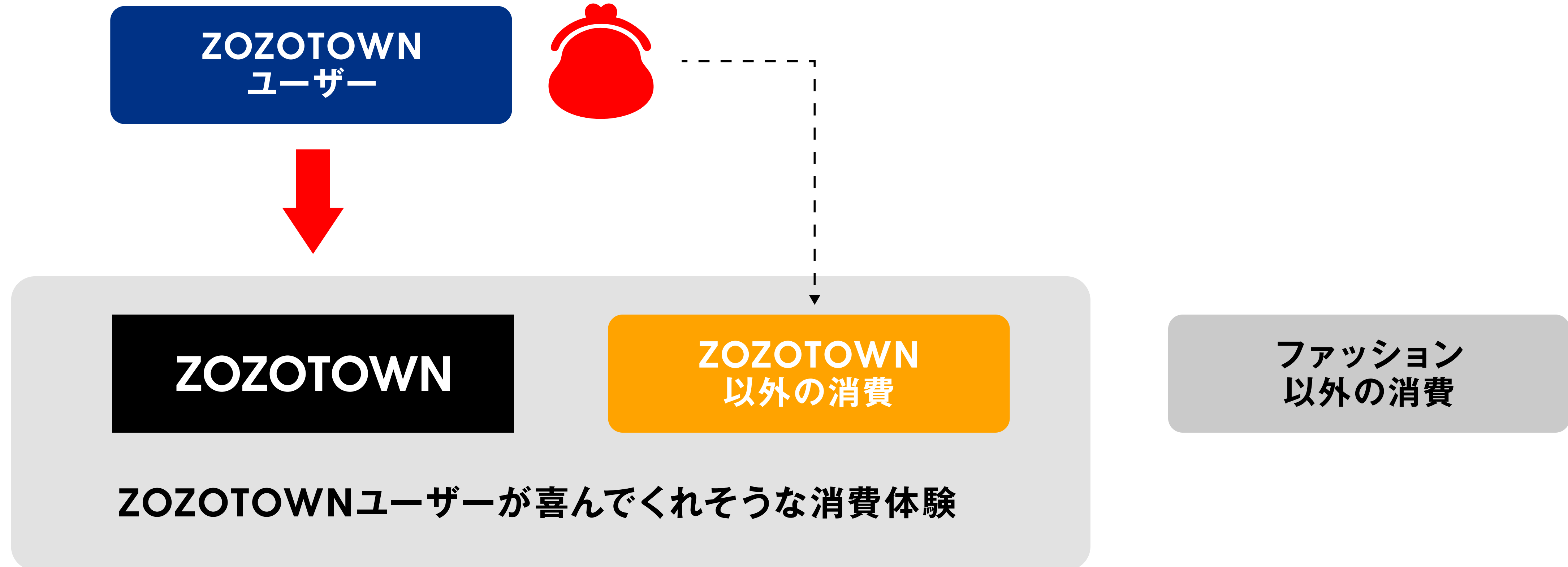
利用者の翌月再訪問率

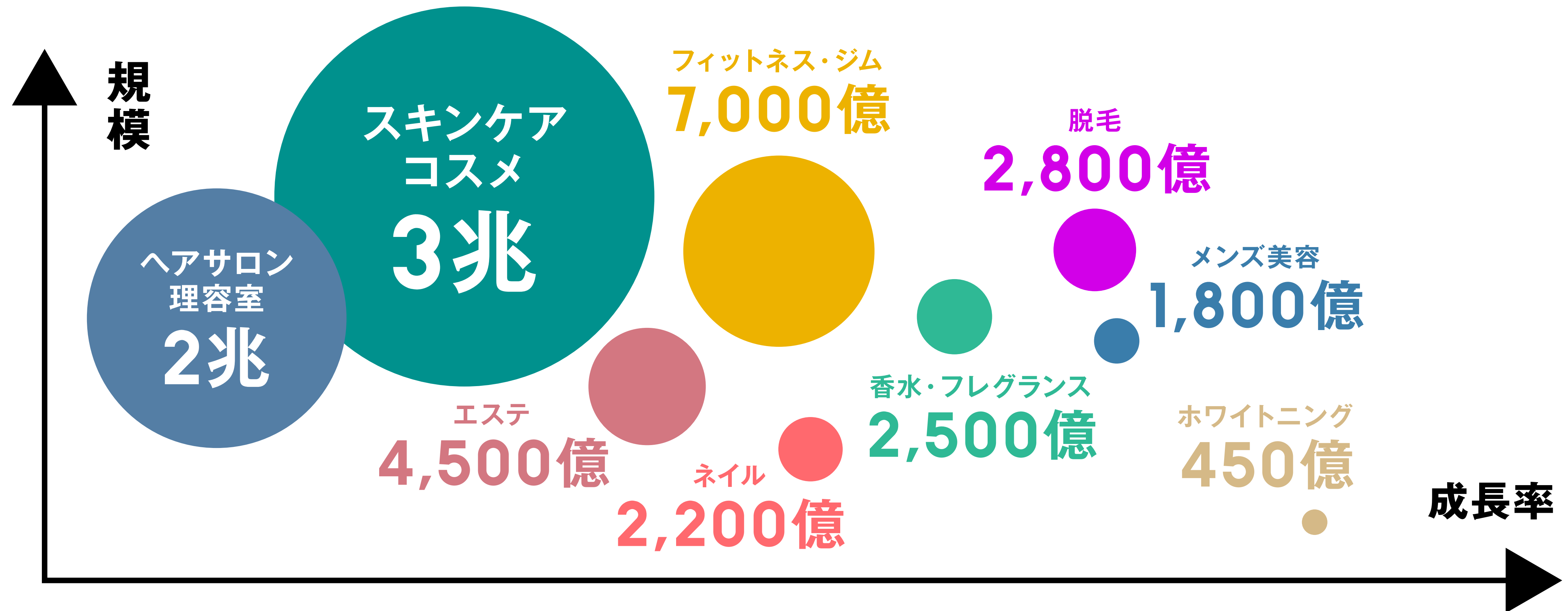
➡ 1.1 倍

NEAR FASHION 領域

国内新規の柱としてZOZOTOWNユーザーが喜んでくれる
ファッション周辺領域でリスクを恐れずトライ&エラーを回す

ファッションのくくりの中で、ZOZOTOWN 以外の領域にも進出する。





2029年までに、**7.6兆円市場に** (2024年比125%)

市場変化が激しく、状況に合わせて方法を使い分ける。AIネイティブ時代の爆速事業開発モデルも模索。



**協業
資本提携**

一気に取り組み(早い)
すでに成立している事業と提携
ZOZOユーザーと繋げて事業拡大



自社で作る

ゼロから自社で立ち上げ
アイデア→PMF→市場投入まで自前
AI時代の事業開発スタイルも模索

株式会社High Linkを完全子会社化

NEAR FASHION

協業
資本提携

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の全株式を取得し完全子会社化



HIGHLINK



GLOBAL 領域

海外新規の柱として北米・欧州でTechを軸に
中期的にじっくり取り組む

北米・欧州市場を軸に海外市場へ進出

GLOBAL

海外新規の柱として北米・欧州でTechを軸に中期的にじっくり取り組む。



ZOZOFIT 100万DL突破

GLOBAL

ZOZOの技術が、世界の「なりたい自分」を支えるインフラに。

FITNESSの目的は”体型変化”。体型変化という事実データ・正解データを見ているのはZOZOFITだけ。

2022年



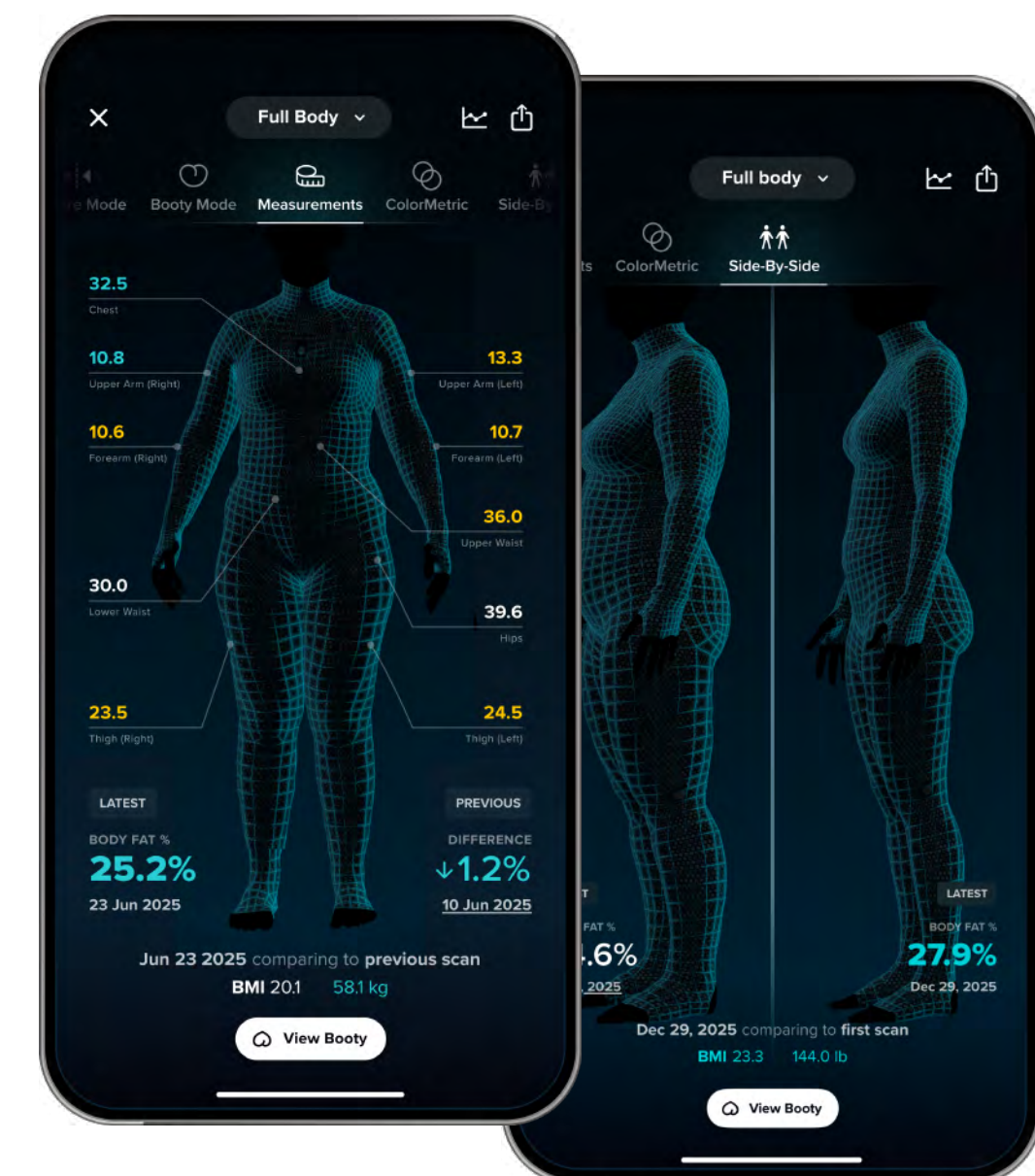
- ・ZOZOSUITを販売
- ・米国展開を開始
- ・フィットネス層向け
- ・ボディスキャン技術を提供

2026年



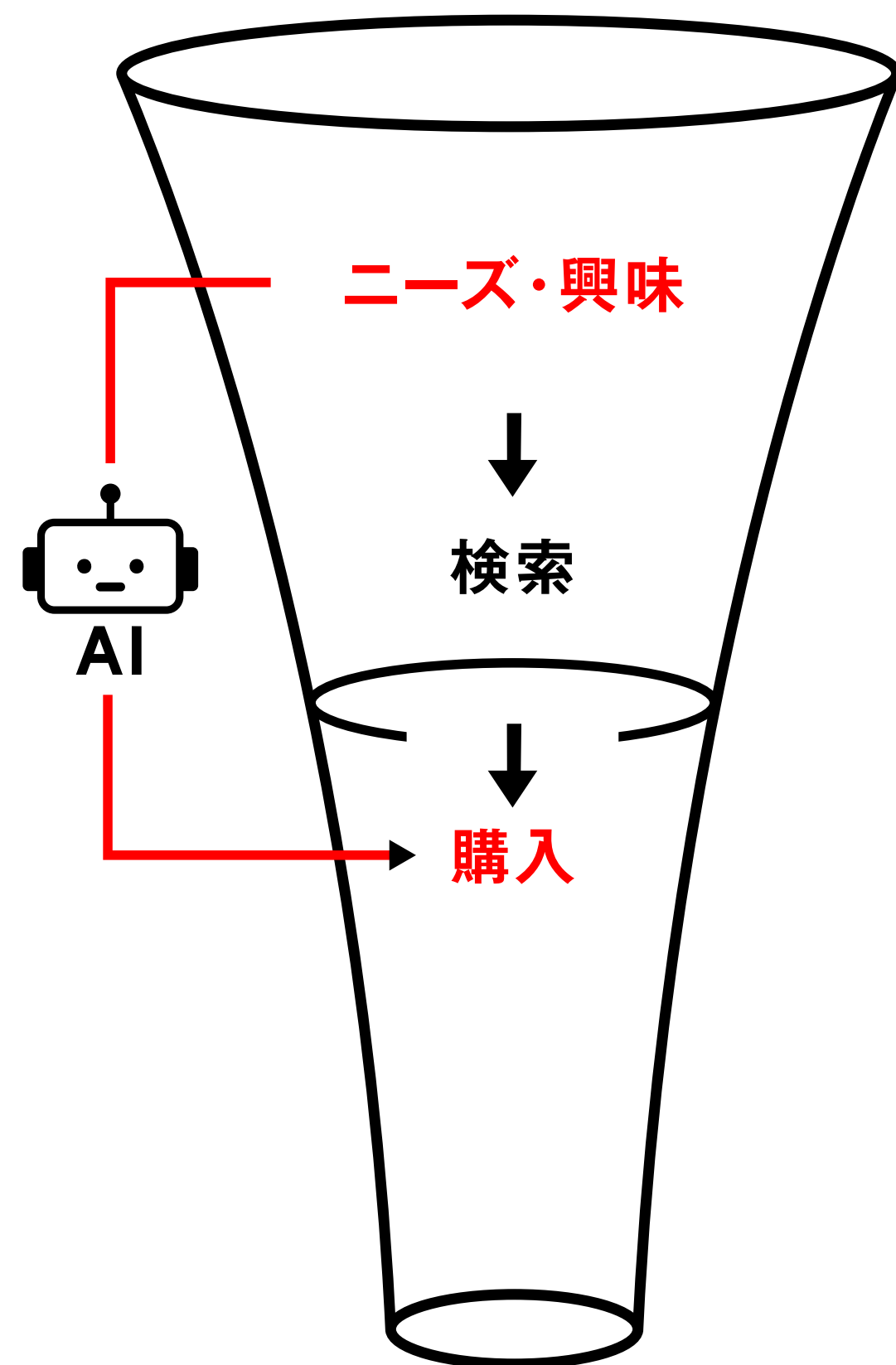
- ・サブスクモデルへ転換
- ・食事ログ機能を拡張
- ・初心者層への支援を強化
- ・多国展開を加速

100万DL

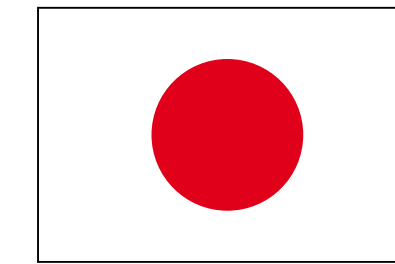
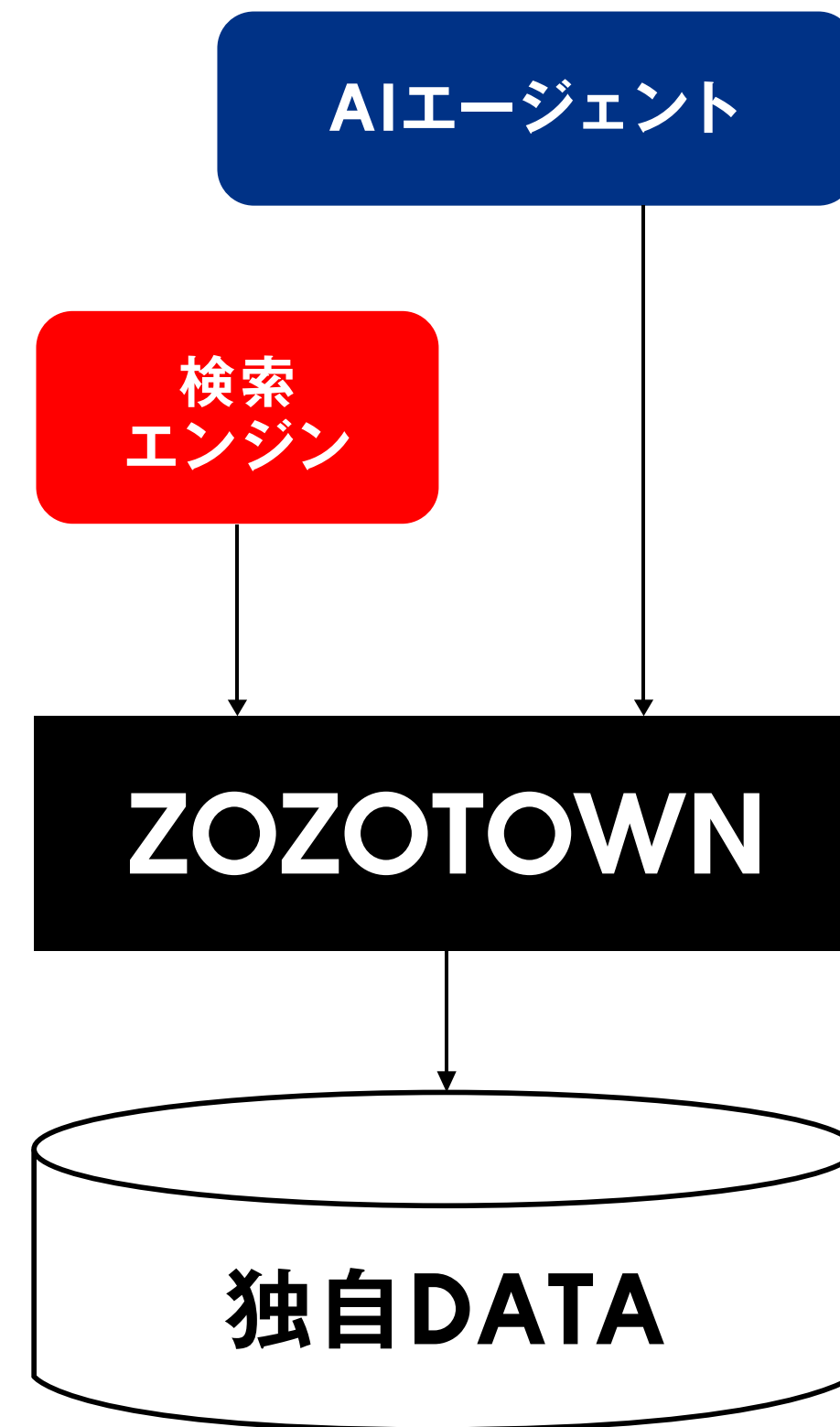


LYSTの主戦場はAIエージェントへ。その道筋にZOZOのデータ知見・ノウハウが有効。

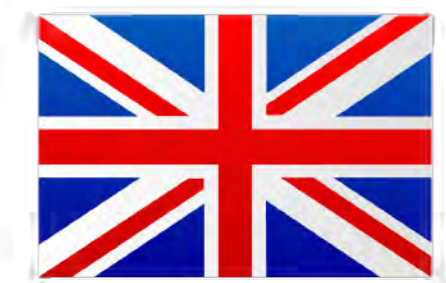
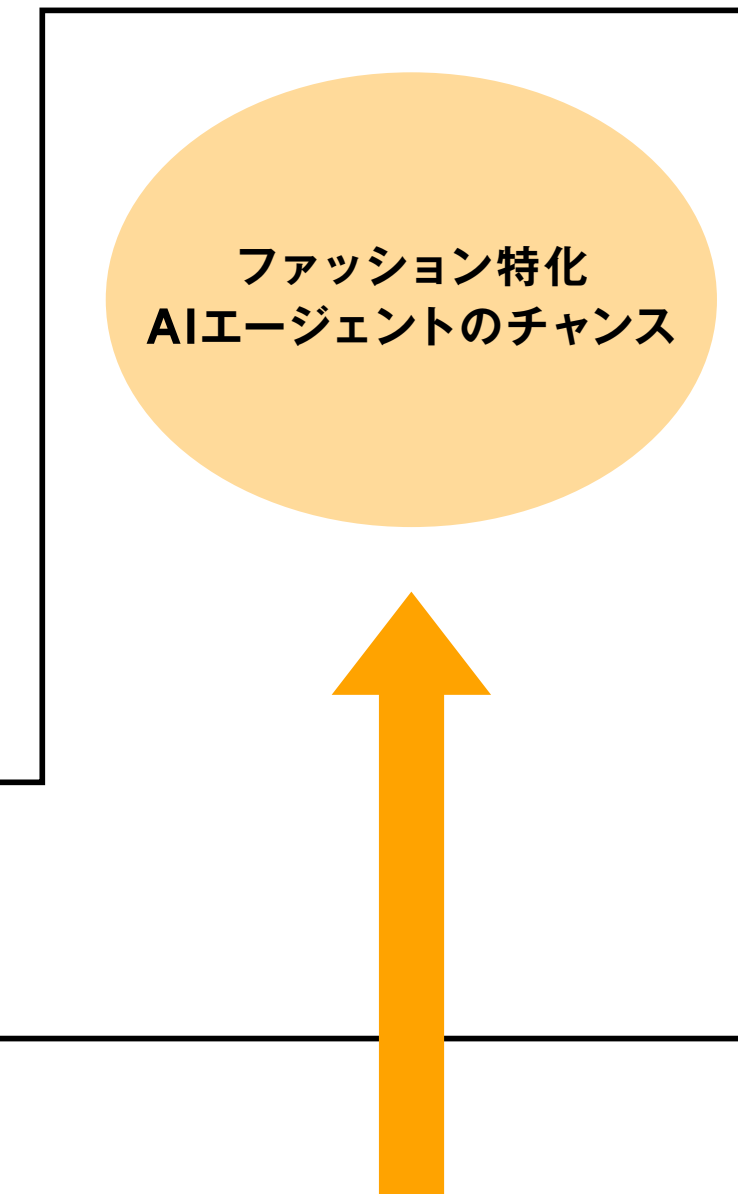
「検索」を飛ばし、
「ニーズを伝える→推奨→即購入」へ



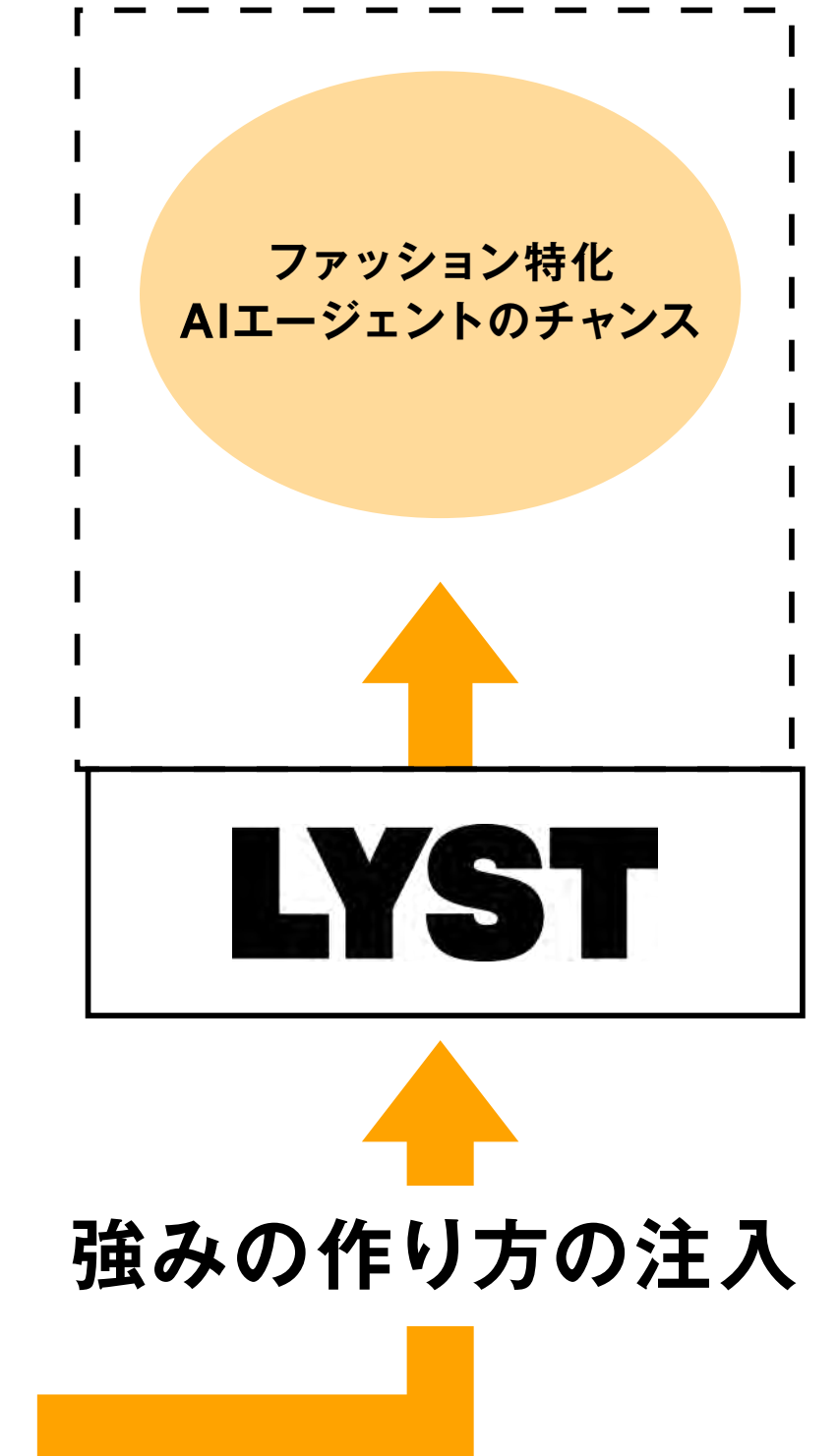
汎用ニーズ



ファッション特化



ファッション特化



- ・流行や情緒的な商品DATA
- ・購入に近い顧客DATA

AIの社内活用、 リスク・SDGsの対応

AIの社内活用

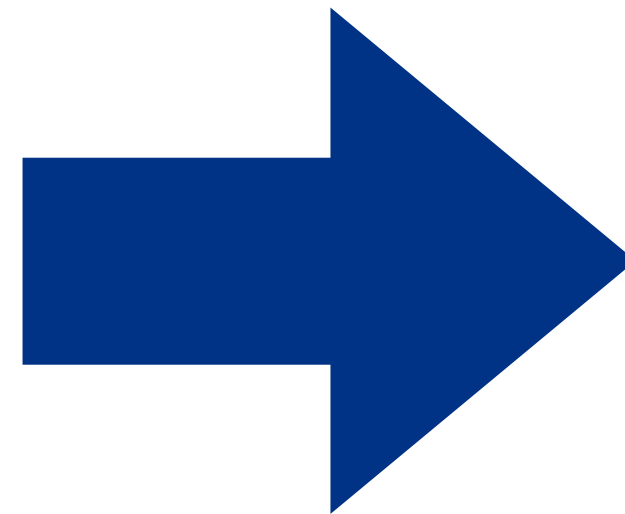
ZOZO独自のAI活用指標「All ZOZO AI Readiness Score (AZARS)」を導入。

～ 全職種共通の指標で、AI活用の可視化と高度化を推進 ～

ZOZOの現在地

週1回以上の生成AI活用率

97%



基準作って
高度化

主観的になりがちなAI活用度を全社統一の基準で可視化・評価

All ZOZO AI Readiness Score (AZARS)

個人AI活用レベル

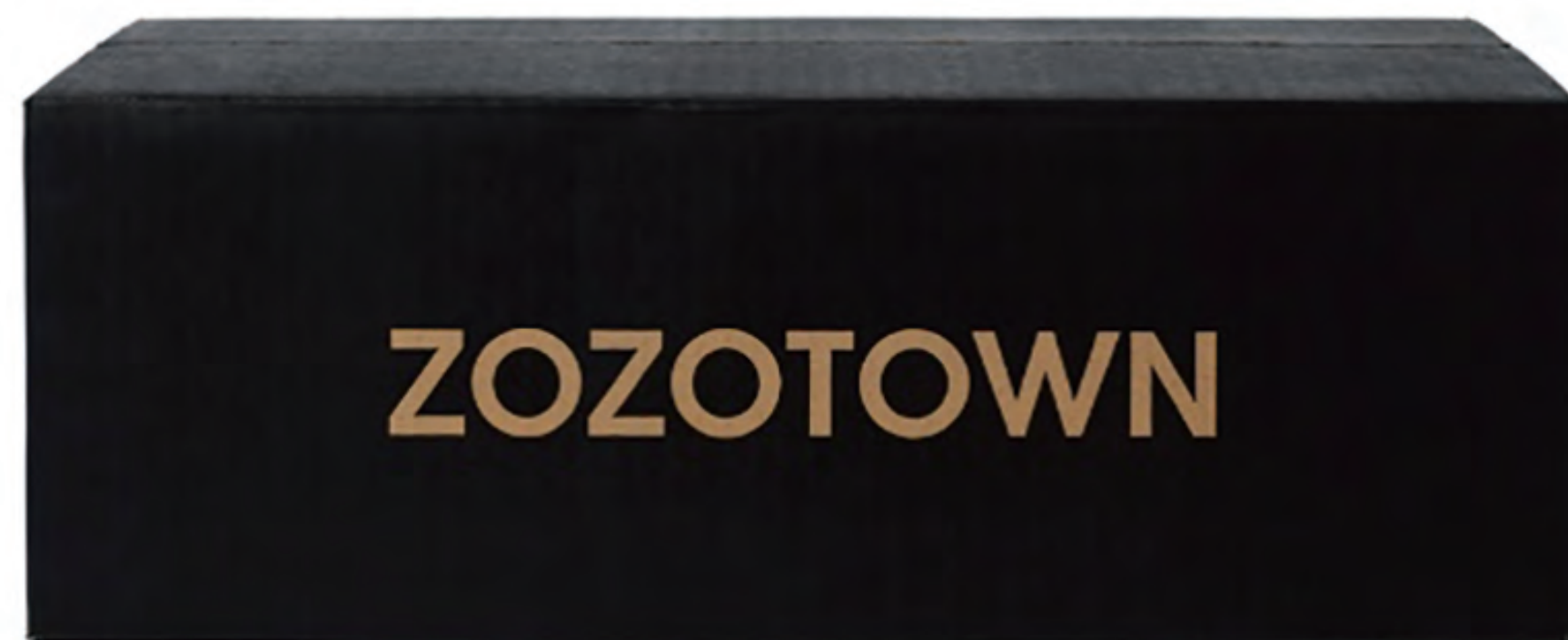
LV1. トライアル	調べものや文章作成で、検索の代わりにAIを使い始めている
LV2. 習慣化	日常業務の中で自然にAIを使うことが習慣になっており、資料作成や調査などで使うのが当たり前になっている
LV3. 業務改善	AI活用による業務改善を設計し、再現性をもって安定した成果(効率・品質向上)を出し続けられる
LV4. 業務変革	AI活用を前提に自身の業務プロセス自体を再構築し、AIと人間の役割の構造を組み替えられる

組織AI活用レベル

LV1. 個人内完結	一部のメンバーが個人的に活用しているが、知見の共有や再利用はされていない
LV2. 共有	社内チャットや定例会で活用事例が紹介され、「この業務でこう使った」というナレッジが可視化されている
LV3. 業務定着	プロンプト集やテンプレートが共有・整備され、複数のメンバーが業務で日常的に活用している
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

ナフサ価格高による影響

現時点では業績への影響は限定的



直接材(商品)は、現時点では商品価格の上昇傾向は見られず。

間接材(資材・段ボールなど)は、今後影響が想定されるが、現時点では2027年3月期業績への影響は限定的となる見通し。

SDGs

外部評価



Science Based Targets認定



CDP（気候変動分野）：A



Sustainalytics
ESG Risk Rating：Low Risk

Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index

Dow Jones Best-in-Class
Asia Pacific Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI ESG RATINGS：AAA
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ
MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)
MSCI Selection Indexes



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE4Good Index Series
FTSE Blossom Japan Index
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント
指数



iSTOXX MUTB Japan
プラチナキャリア 150 インデックス



エコ・ファースト企業に認定



PRIDE指標
「ゴールド」認定
「レインボー」認定



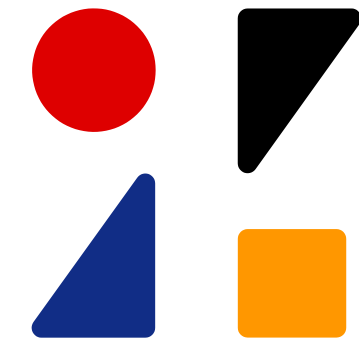
D&I Award
ベストワークプレイス



えるぼし認定
3段階目



世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。



ZOZO