



# FY2025 ZOZO, Inc. CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS

株式会社ZOZO 2026年3月期 決算説明会資料



P.03 - P.04

# 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

商品取扱高は計画未達も、EBITDA・親会社株主に帰属する当期純利益は計画達成。いずれも過去最高実績を更新。

## 業績概況

- 商品取扱高 6,660.3億円(前期比8.4%増)
- 商品取扱高(その他商品取扱高を除く) 6,461.6億円(同12.4%増)
- 商品取扱高(ZOZOTOWN事業+LINEヤフーコマース+BtoB事業) 6,039.1億円(同5.1%増)  
ZOZOTOWN事業・LINEヤフーコマース・BtoB事業の合算では計画を達成。  
4Q会計期間は冬のセール販売が好調に推移し、3Q累計期間までの不足分を補う成長を実現。  
一方で、LYSTはラグジュアリー業界の不調や米関税制度の変更等を背景に計画を下回り、全体では計画未達。
- EBITDA 769.2億円(同10.2%増)  
計画を達成。主な要因は、倉庫内の作業効率が期初想定を上回ったことによる物流関連費の未消化、および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されたことに伴う荷造運賃の未消化。  
※EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却額+株式報酬費用で算出しております。
- 親会社株主に帰属する当期純利益 479.2億円(同5.7%増)  
計画を達成。生産事業の終了決定に伴う特別損失を計上した一方で、賃上げ税制等による税額控除の適用が寄与。

## 事業別内訳

- ZOZOTOWN事業 商品取扱高：5,166.1億円(前期比5.0%増)  
受託販売/4,927.4億円(同5.2%増) 買取・製造販売/27.9億円(同24.3%減)  
USED販売/210.7億円(同7.3%増)
- LINEヤフーコマース\* 商品取扱高：789.2億円(同13.4%増)
- LYST 商品取扱高：422.4億円
- BtoB事業 商品取扱高：83.7億円(同36.1%減)
- その他\* 商品取扱高：198.7億円
- 平均出荷単価 8,864円(同1.3%減)、平均商品単価 3,974円(同1.6%減)
- 広告事業 売上高：118.8億円(同6.0%増)

※「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。

※ 21/03期2Qより計上開始。Yahoo!ショッピングにおけるZOZOオプション契約ストアの商品取扱高・ZOZOMO経由の商品取扱高 / ZOZOSUIT(有料販売分)の商品取扱高の合算値  
ZOZOオプション: Yahoo!ショッピングにおけるZOZOTOWN以外のファッションカテゴリストアのうち、当社提案をもとにYahoo!ショッピング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オプション契約  
ZOZOMO: ZOZOTOWN上で一部のオフライン店舗の在庫を取り置き出来る仕組み

# 26/03期 ハイライト

## 収益性

- EBITDAマージン (対商品取扱高) 11.9% (前期実績 12.1%)
    - ・利益率改善要因：連結範囲の拡大に伴う販管費率の低下 (主に荷造運賃・物流関連費・代金回収手数料・賃借料)、倉庫内作業効率上昇に伴う物流関連人件費率の低減、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されたことに伴う荷造運賃比率の低減
    - ・利益率悪化要因：LYST連結に伴う事業構成比の変化による粗利率の低下、実質プロモーション費用比率の上昇
- ※EBITDAマージンはEBITDAを商品取扱高 (その他商品取扱高を除く) で除して算出しております。

## トピック

- "リアルZOZOTOWN"が名古屋に初登場。今着たい、この春着たい、が見えてくる「ZOZOTOWN NAGOYA」期間限定で開催 (2026年2月)
- 財務上の特約が付された金銭消費貸借契約 (コミットメントライン契約) を締結 (2026年3月)
- 「Apps in ChatGPT」に対応し、アプリ連携を開始。ファッションコーディネートアプリ「WEAR by ZOZO」のコーディネート提案およびファッションEC「ZOZOTOWN」のアイテム情報をChatGPT上でシームレスに提供 (2026年3月)
- ZOZO NEXTと慶應義塾大学SFC研究所、数学を用いた織物設計技術の共同研究を開始 (2026年4月)
- ZOZO独自のAI活用指標「All ZOZO AI Readiness Score (AZARS)」を導入 (2026年4月)
- 対話で日常の服選びをサポートするLINE公式アカウント「ZOZOの似合うコーデAI ラボくん」を開設 (2026年4月)
- マッチングアプリ「ZOZOマッチ (ゾゾマッチ)」2026年6月1日 (月) をもってサービス終了 (2026年4月)
- 約50%の省人化を目指す新物流拠点「ZOZOBASE習志野3」を開設。  
「ZOZOBASEつくば3」に続き自動化をさらに推進、2028年10月本格稼働予定 (2026年4月)
- 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 (2026年4月)

P.06 - P.31

# BUSINESS RESULTS

2026年3月期  
業績

FY2025 ZOZO, Inc.  
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



# 26/03期 連結業績の概要

(単位：百万円)

	25/03期 実績	26/03期 実績	前期比	修正後計画 (2025年7月31日付)	達成率
商品取扱高	614,361	666,035	8.4%	673,900	98.8%
商品取扱高 (その他商品取扱高を除く)	574,666	646,162	12.4%	653,700	98.8%
売上高	213,131	228,373	7.2%	231,500	98.6%
売上総利益	198,312	213,000	7.4%	-	-
対商品取扱高比	34.5%	33.0%	-1.5%	-	-
販管費	133,556	143,637	7.5%	-	-
対商品取扱高比	23.2%	22.2%	-1.0%	-	-
営業利益	64,756	69,366	7.1%	69,200	100.2%
対商品取扱高比	11.3%	10.7%	-0.6%	10.6%	-
EBITDA	69,788	76,924	10.2%	76,700	100.3%
対商品取扱高比	12.1%	11.9%	-0.2%	11.7%	-
経常利益	64,888	69,261	6.7%	69,100	100.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	45,346	47,926	5.7%	47,800	100.3%

※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。

※2025年7月31日付で「2026年3月期通期連結業績予想の修正に関するお知らせ」を開示しております。

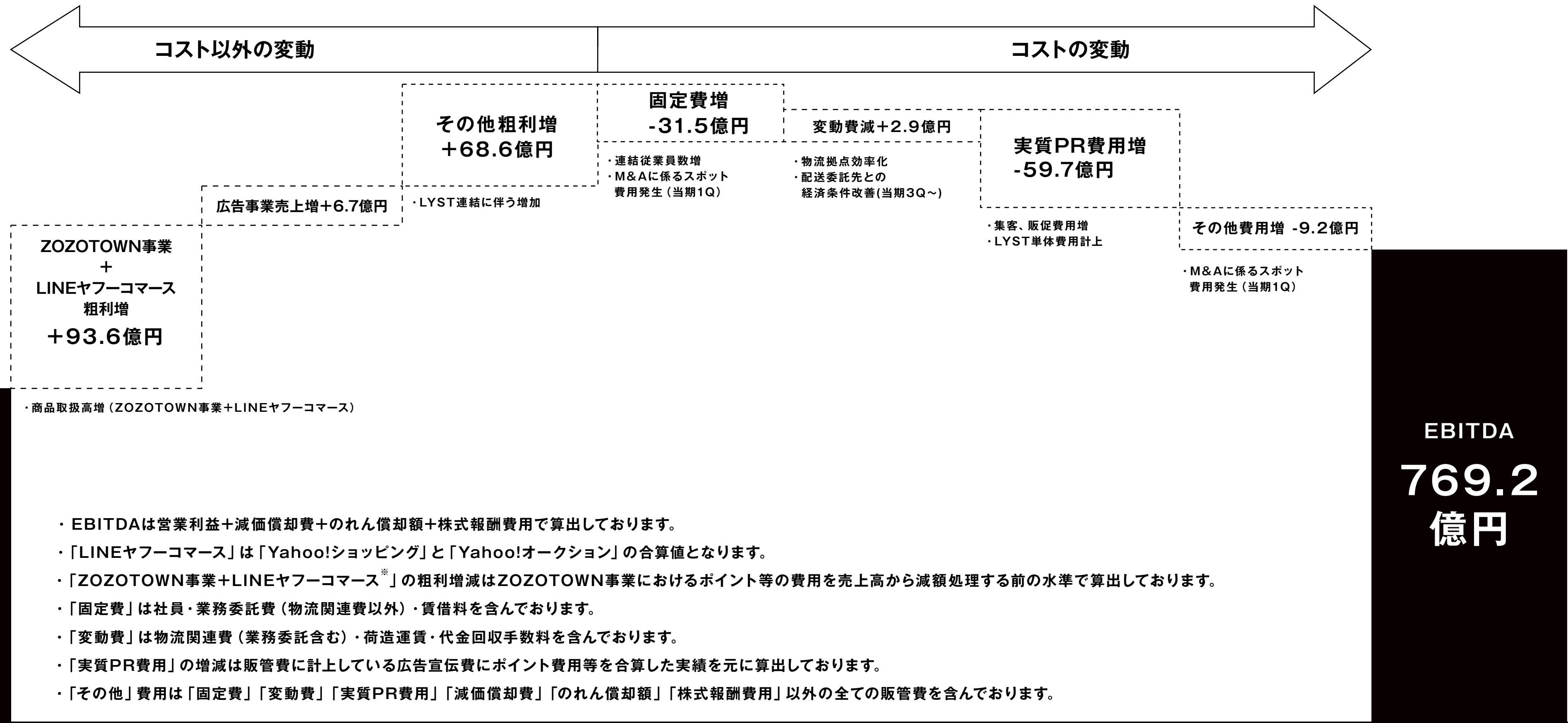
## 連結業績の概要（四半期）

（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。

# EBITDAの増減分析（対前期比）



・商品取扱高増 (ZOZOTOWN事業+LINEヤフーコマース)

- ・ EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却額+株式報酬費用で算出しております。
- ・ 「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。
- ・ 「ZOZOTOWN事業+LINEヤフーコマース<sup>\*</sup>」の粗利増減はZOZOTOWN事業におけるポイント等の費用を売上高から減額処理する前の水準で算出しております。
- ・ 「固定費」は社員・業務委託費（物流関連費以外）・賃借料を含んでおります。
- ・ 「変動費」は物流関連費（業務委託含む）・荷造運賃・代金回収手数料を含んでおります。
- ・ 「実質PR費用」の増減は販管費に計上している広告宣伝費にポイント費用等を合算した実績を元に算出しております。
- ・ 「その他」費用は「固定費」「変動費」「実質PR費用」「減価償却費」「のれん償却額」「株式報酬費用」以外の全ての販管費を含んでおります。

25/03期

26/03期

## 連結財政状態

(単位:百万円)

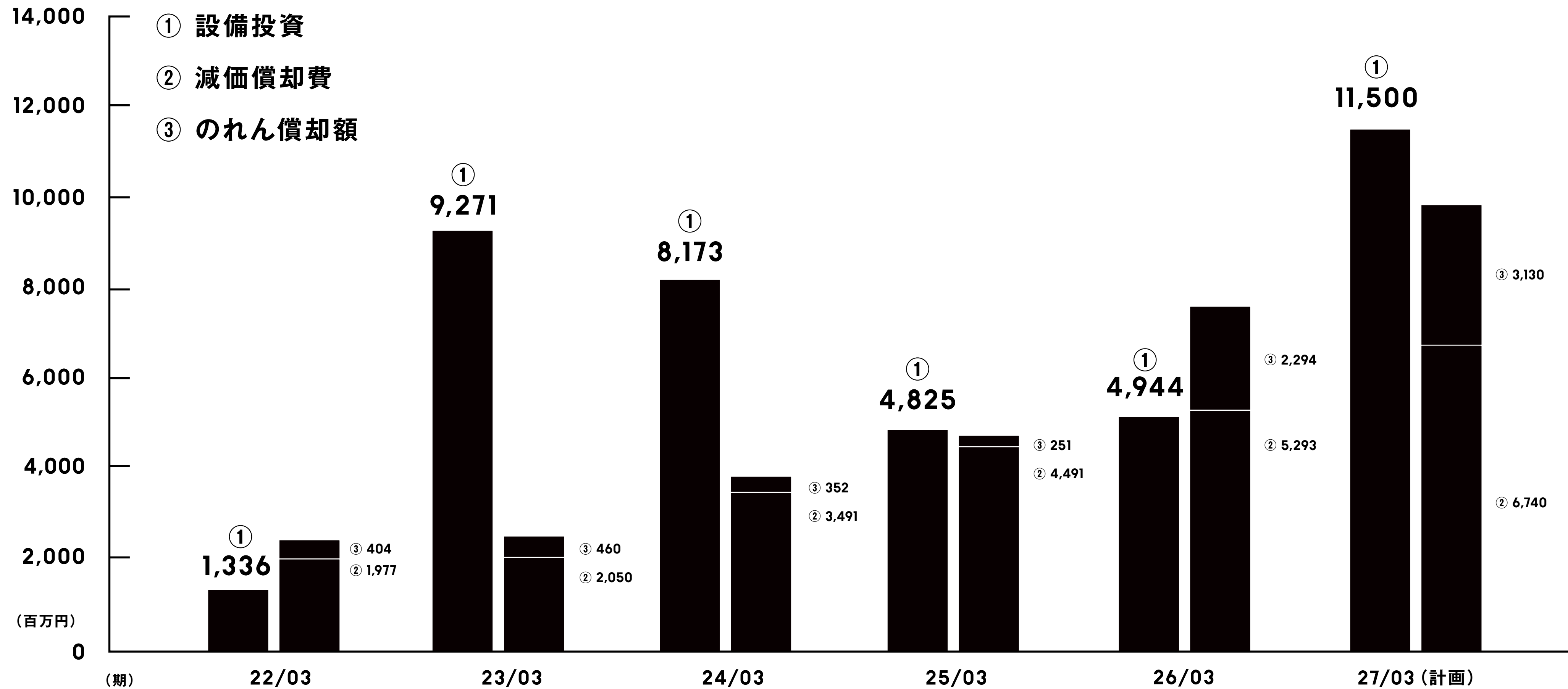
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)		前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
流動資産	147,394	130,314	流動負債	79,828	80,672
うち、現預金	91,486	69,416	うち、短期借入金	20,000	20,000
うち、商品	2,605	3,496	固定負債	9,262	10,797
固定資産	40,415	67,946	負債合計	89,090	91,470
有形固定資産	25,447	26,930	株主資本	98,087	103,042
無形固定資産	3,437	28,589	うち、自己株式	-11,581	-11,039
投資等	11,530	12,425	純資産合計	98,719	106,789
資産合計	187,810	198,260	負債・純資産合計	187,810	198,260

## 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	

# 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。

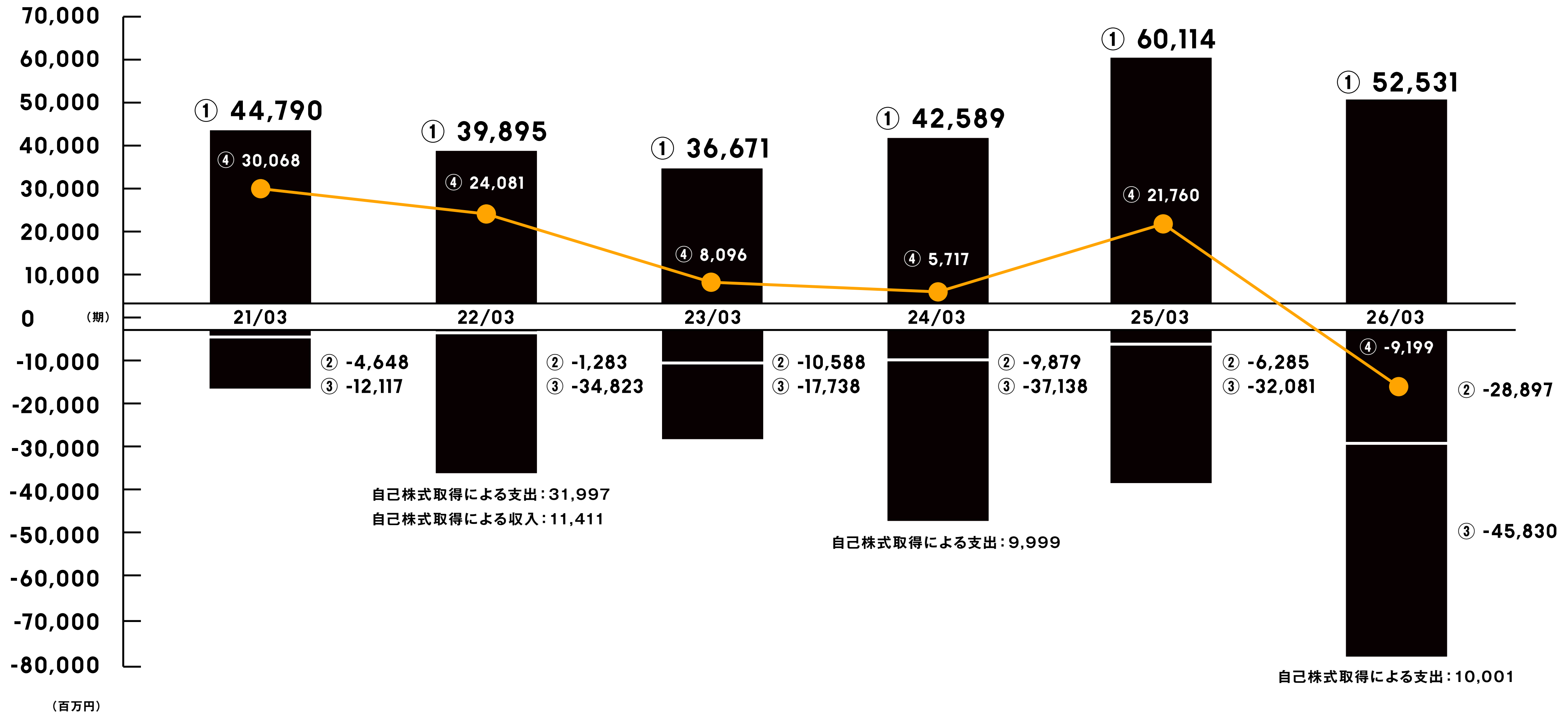
POINT  
01

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。  
「ZOZOBASE習志野3」に係るキャッシュアウトが先行するため、  
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。

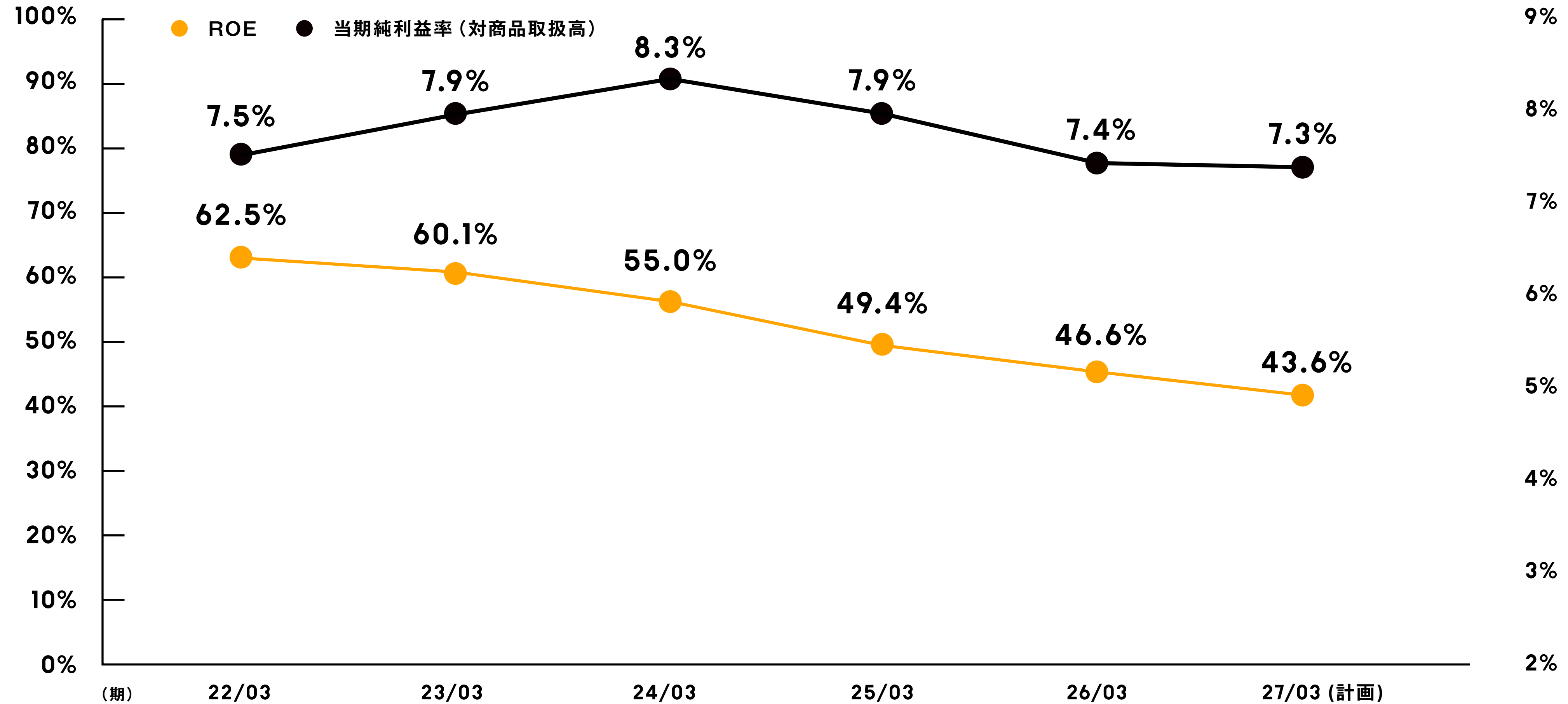


# 連結キャッシュ・フローの推移

- ① 営業活動によるキャッシュフロー
  - ② 投資活動によるキャッシュフロー
  - ③ 財務活動によるキャッシュフロー
  - ④ 実質フリーキャッシュフロー
- (① + ② - 配当金による支出)

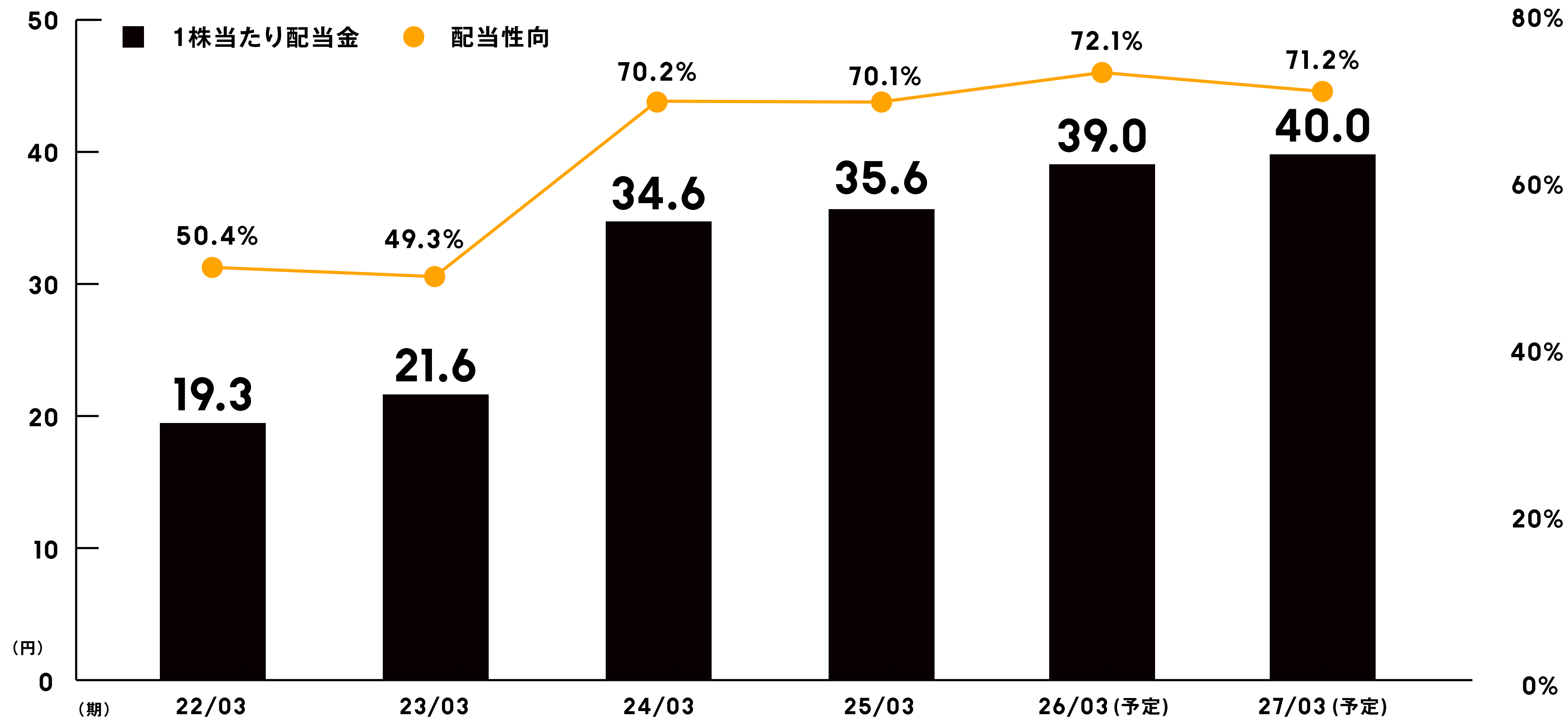


# ROEの推移・当期純利益率（対商品取扱高）



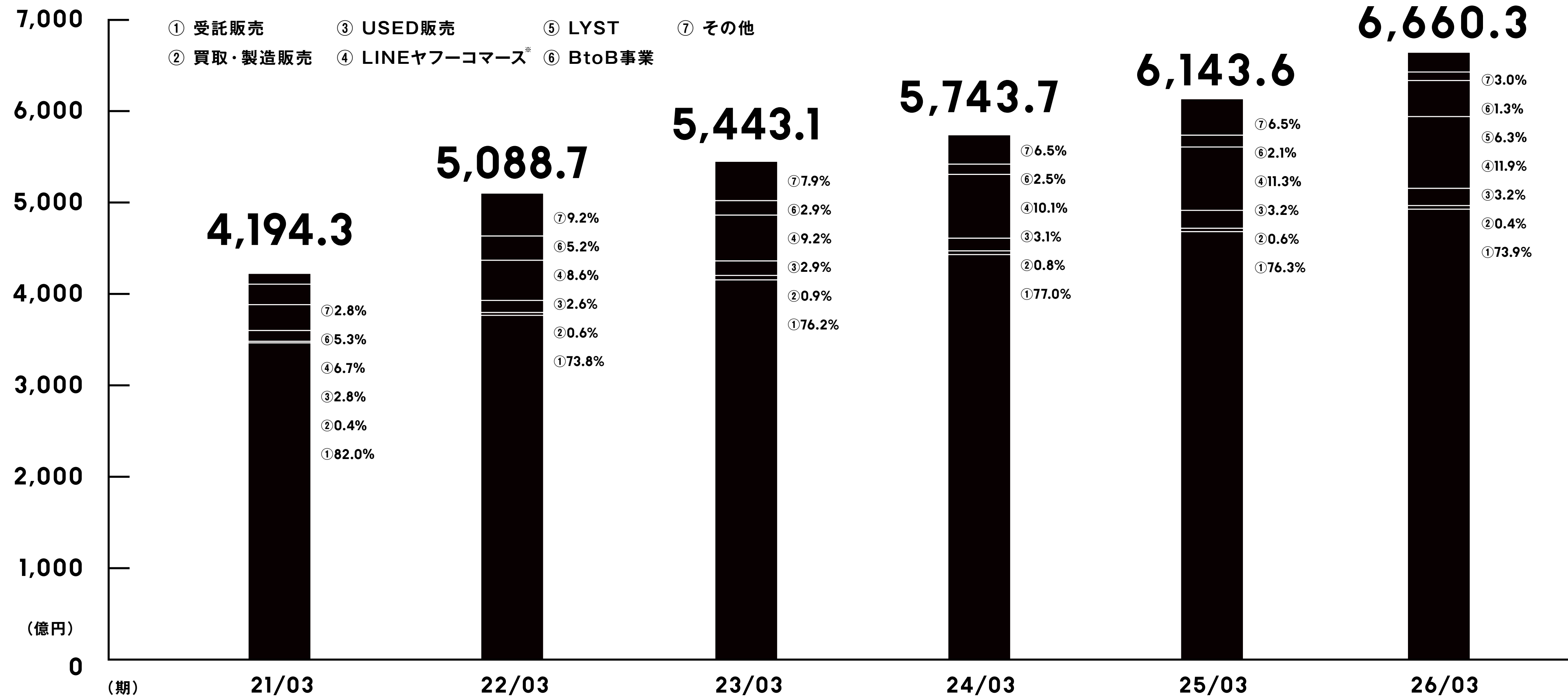
※当期純利益率は当期純利益を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

# 1株当たり配当金及び配当性向の推移



# 商品取扱高の推移

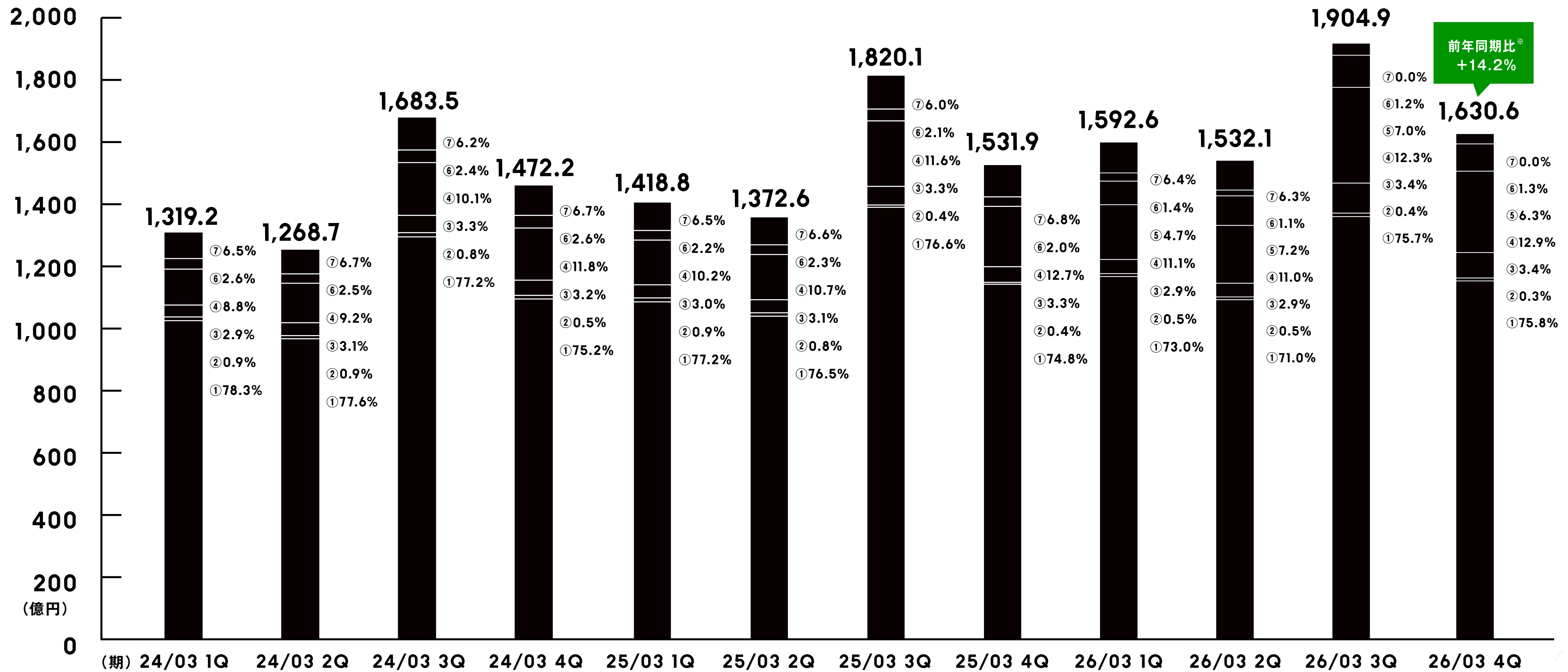
当期新規出店合計商品取扱高(ZOZOTOWN事業)  
 通期累計: 82.6億円 商品取扱高に占める割合: 1.6%



\*「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。

# 商品取扱高の推移（四半期）

- ① 受託販売
- ② 買取・製造販売
- ③ USED販売
- ④ LINEヤフーコマース\*
- ⑤ LYST
- ⑥ BtoB事業
- ⑦ その他



前年同期比\*  
+14.2%

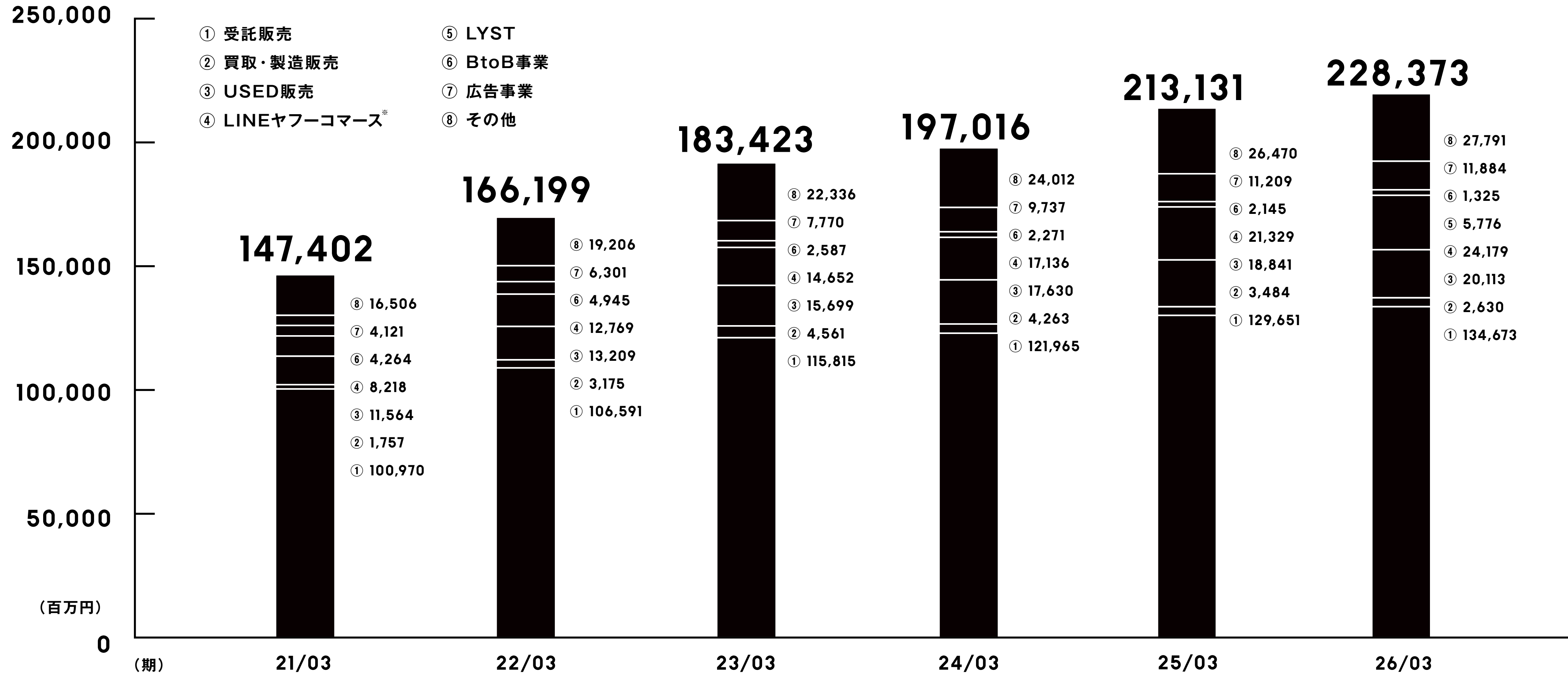
POINT 02

ZOZOTOWN事業は、特に1月において集客が好調に推移し、セールの在庫も潤沢であったことから、冬の本セール販売が伸長しました。プロモーション強化も、売上の押し上げに寄与しています。LINEヤフーコマースについても、本気のZOZO祭の開催日数が前年同期比で増加したこと等により、堅調に成長しました。



\* 「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。  
\* 前年同期比は「⑦その他」を除いた商品取扱高にて算出しております。

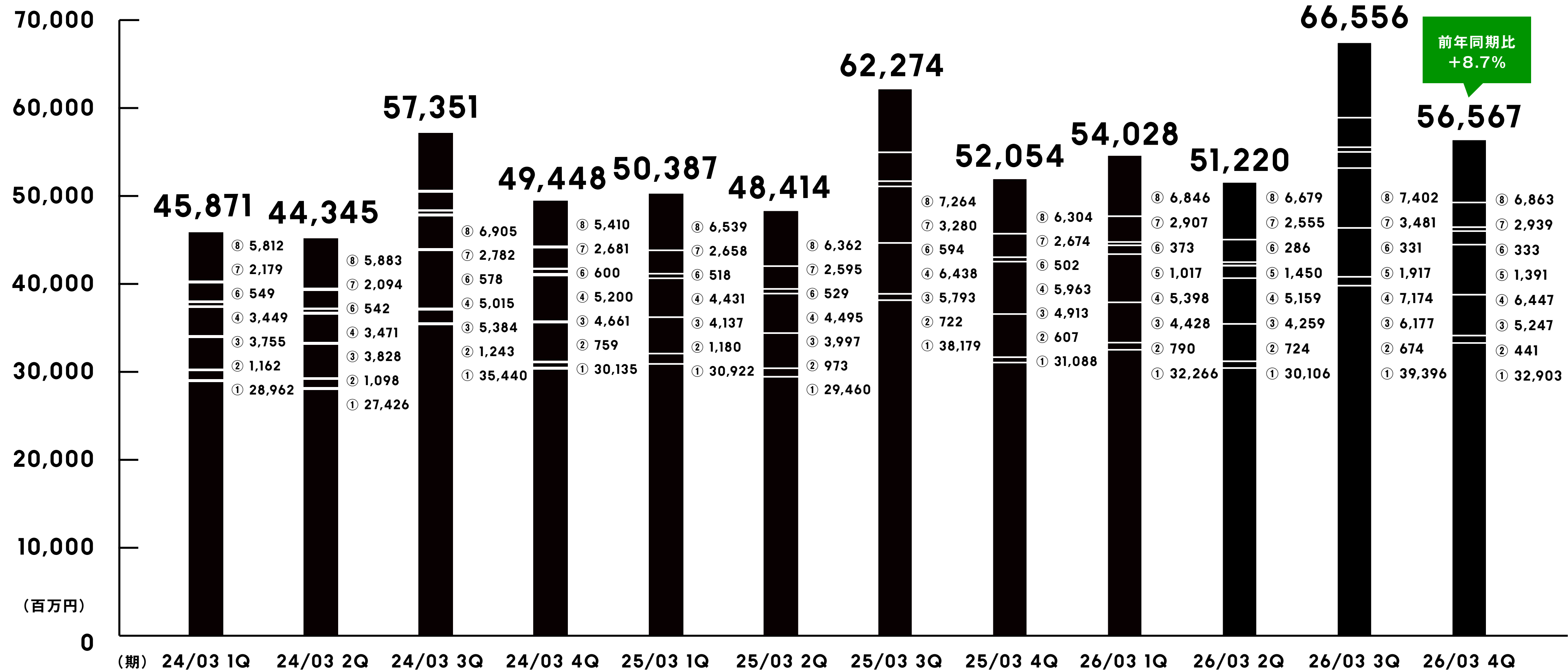
# 売上高の推移



※「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。

# 売上高の推移（四半期）

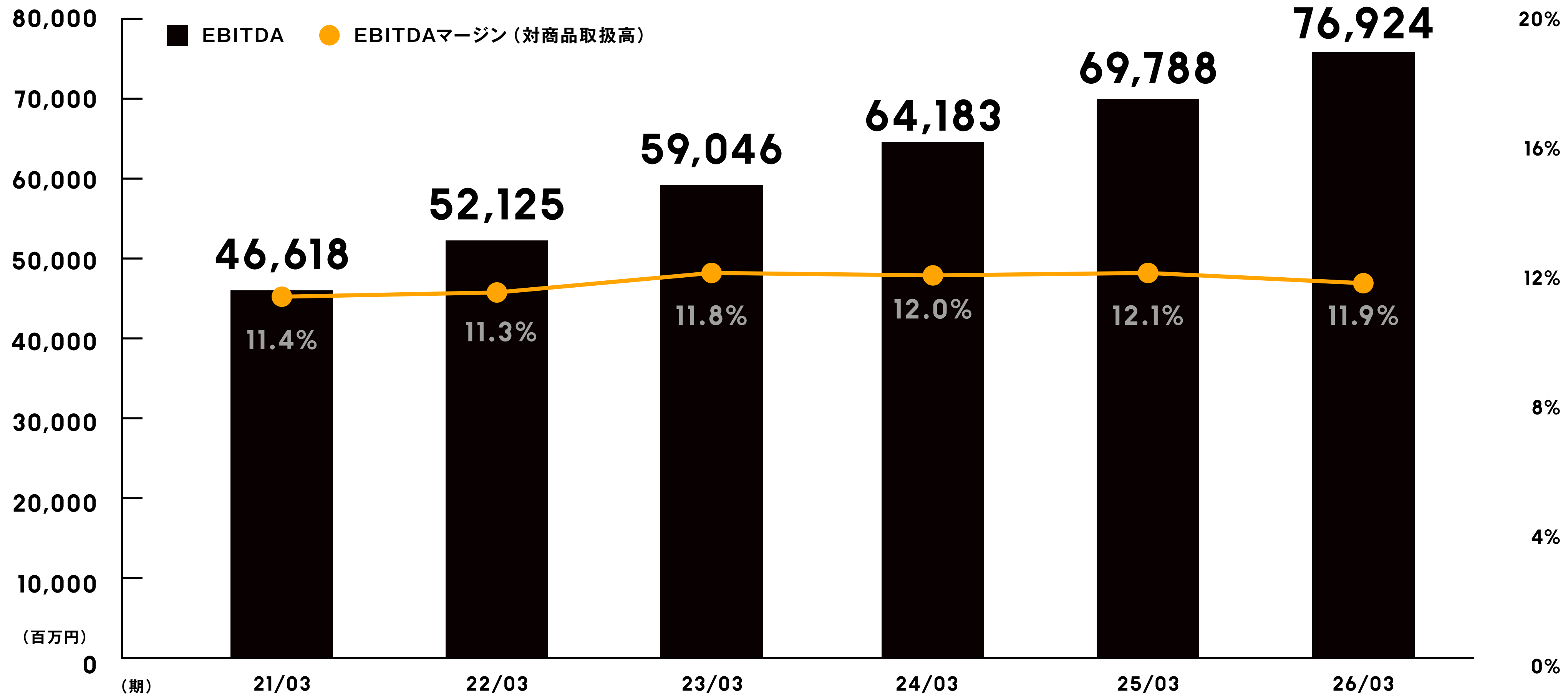
- ① 受託販売
- ② 買取・製造販売
- ③ USED販売
- ④ LINEヤフーコマース\*
- ⑤ LYST
- ⑥ BtoB事業
- ⑦ 広告事業
- ⑧ その他



前年同期比  
+8.7%

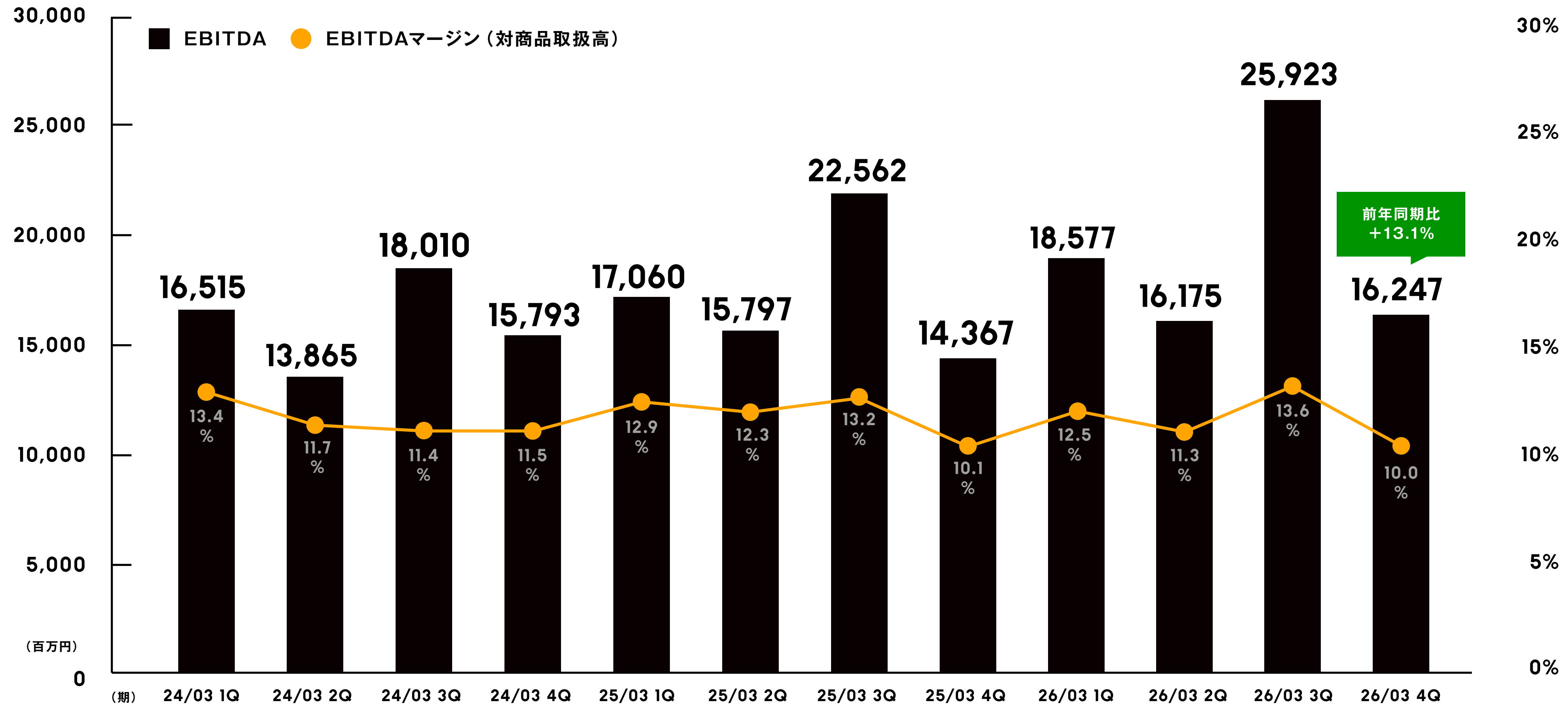
\*「LINEヤフーコマース」は「Yahoo!ショッピング」と「Yahoo!オークション」の合算値となります。

# EBITDA・EBITDAマージン（対商品取扱高）の推移



※EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却額+株式報酬費用で算出しております。  
※EBITDAマージンはEBITDAを商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

# EBITDA・EBITDAマージン（対商品取扱高）の推移（四半期）



4Qは商品取扱高の計画達成に向けて集客・販促を強化し、実質プロモーション費用を通期計画以上に投下した結果、EBITDAマージンは前年同期比で低下しました。



※EBITDAは営業利益+減価償却費+のれん償却額+株式報酬費用で算出しております。  
※EBITDAマージンはEBITDAを商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

# 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。

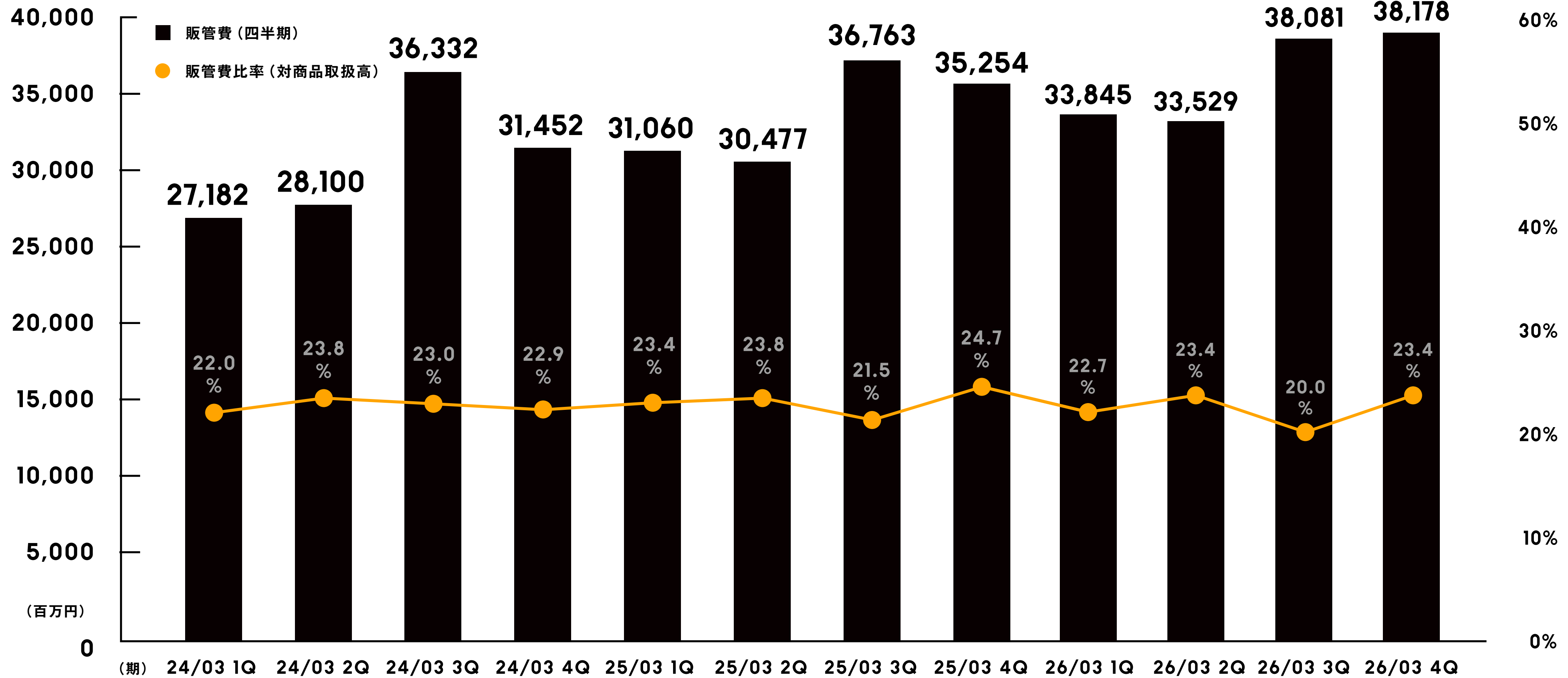
（単位：百万円）

	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。

# 販管費の推移（四半期）



※販管費比率は販管費を商品取扱高（その他商品取扱高を除く）で除して算出しております。

POINT  
04

LYSTの連結に伴う影響や荷造運賃および物流関連費のコスト比率の低減により、前年同期比で販管費率は低下しました。なお、営業利益・EBITDAの通期計画達成に伴い、決算賞与の支給を決定しております。



# 販管費の内訳（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	
	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比	金額	対取扱高比
人件費	8,267	6.2%	7,833	6.1%	8,413	4.9%	10,423	7.3%	8,224	5.5%	8,213	5.7%	8,734	4.6%	10,664	6.5%
社員	3,745	2.8%	3,601	2.8%	3,628	2.1%	5,659	4.0%	4,119	2.8%	4,252	3.0%	4,189	2.2%	6,093	3.7%
物流関連費（業務委託含む）	4,521	3.4%	4,232	3.3%	4,785	2.8%	4,763	3.3%	4,105	2.8%	3,960	2.8%	4,545	2.4%	4,571	2.8%
業務委託費（物流関連費以外）	1,740	1.3%	1,702	1.3%	1,872	1.1%	2,267	1.6%	2,106	1.4%	2,012	1.4%	2,087	1.1%	2,360	1.4%
荷造運賃	9,087	6.9%	8,881	6.9%	10,391	6.1%	9,003	6.3%	9,336	6.3%	9,118	6.4%	10,231	5.4%	9,175	5.6%
代金回収手数料	3,099	2.3%	2,964	2.3%	3,891	2.3%	3,172	2.2%	3,210	2.2%	2,991	2.1%	3,925	2.1%	3,330	2.0%
広告宣伝費	2,368	1.8%	2,473	1.9%	5,216	3.0%	3,281	2.3%	3,383	2.3%	3,720	2.6%	5,109	2.7%	4,895	3.0%
賃借料	2,120	1.6%	2,114	1.6%	2,119	1.2%	2,123	1.5%	2,156	1.4%	2,165	1.5%	2,153	1.1%	2,151	1.3%
減価償却費	1,032	0.8%	1,077	0.8%	1,143	0.7%	1,238	0.9%	1,194	0.8%	1,333	0.9%	1,383	0.7%	1,381	0.8%
のれん償却額	62	0.0%	62	0.0%	62	0.0%	62	0.0%	391	0.3%	615	0.4%	619	0.3%	668	0.4%
株式報酬費用	69	0.1%	77	0.1%	71	0.0%	71	0.0%	71	0.0%	73	0.1%	73	0.0%	-247	-0.2%
その他	3,212	2.4%	3,289	2.6%	3,581	2.1%	3,609	2.5%	3,770	2.5%	3,285	2.3%	3,762	2.0%	3,797	2.3%
販管費	31,060	23.4%	30,477	23.8%	36,763	21.5%	35,254	24.7%	33,845	22.7%	33,529	23.4%	38,081	20.0%	38,178	23.4%

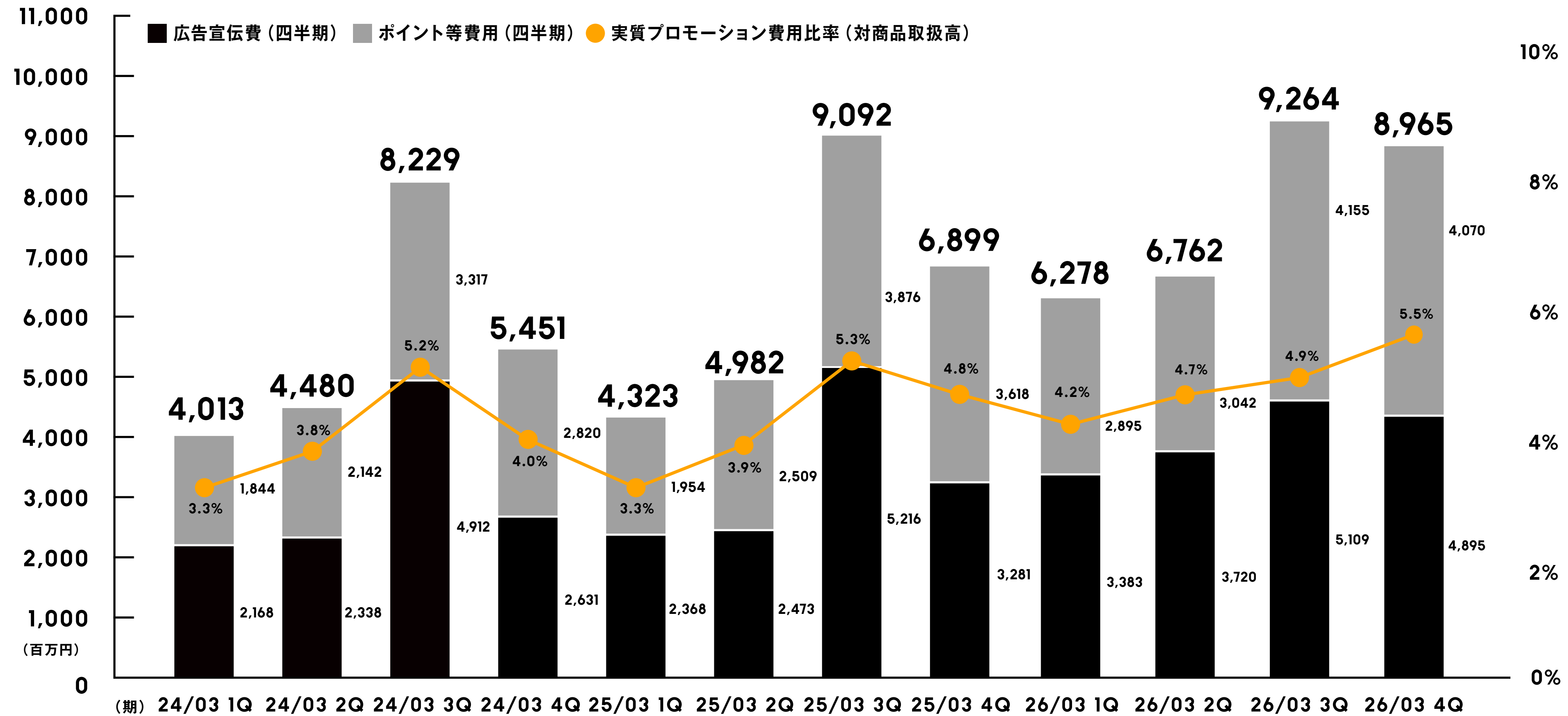
※人件費は役員報酬、給与手当、賞与、法定福利費、福利厚生費、退職給付費用、賞与引当金繰入額、企業年金掛金費用、外注人件費、倉庫作業の一部費用を含んでおります。なお、項目内の「社員」は役員および社員ならびに物流業務以外の業務に従事する人員、

「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。

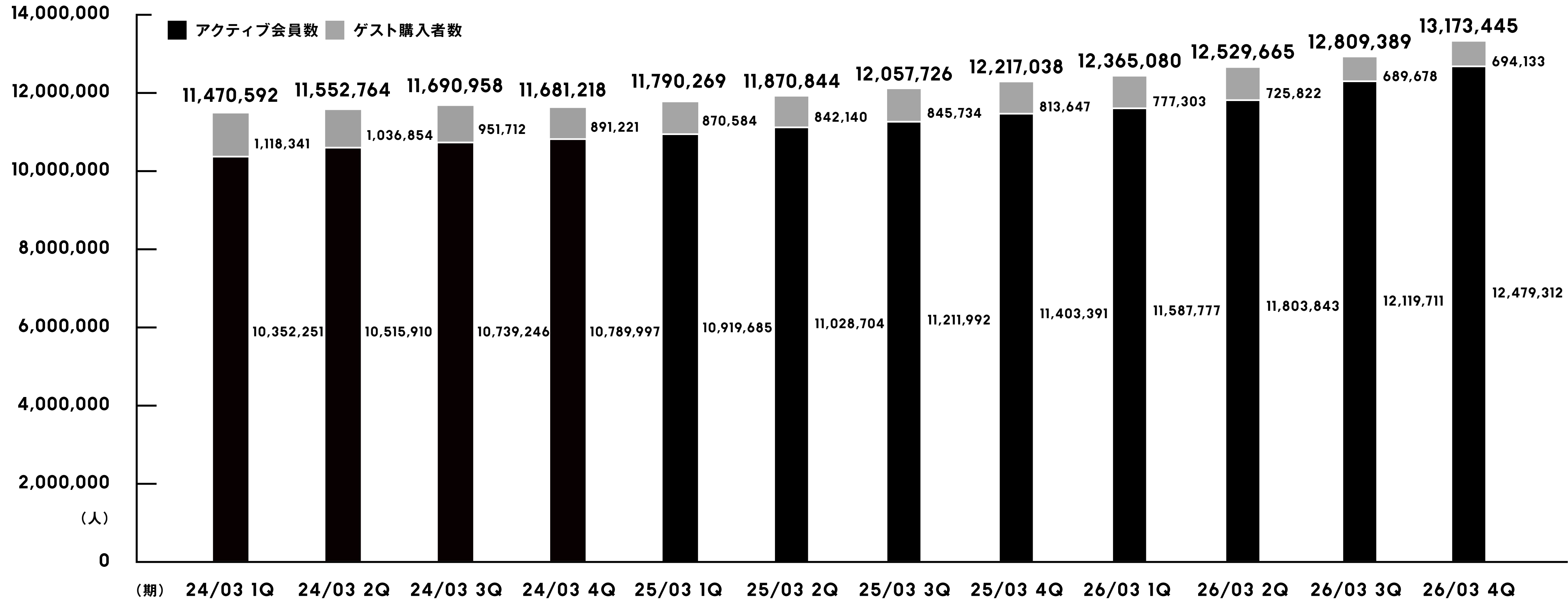
POINT  
05

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

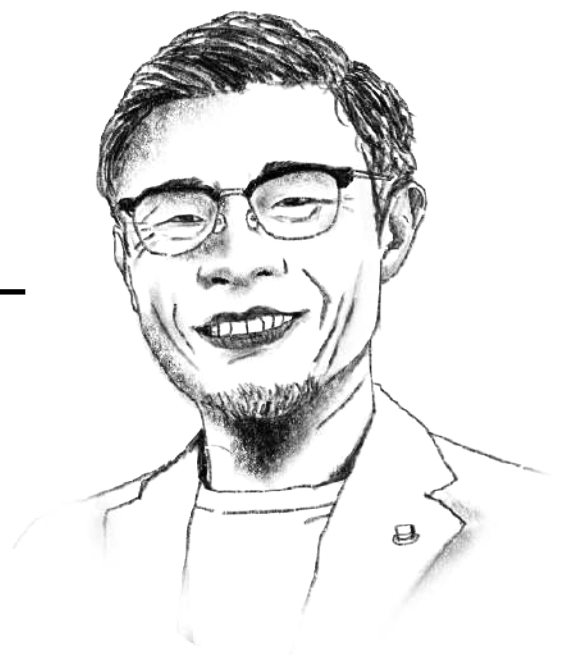
年間購入者数=過去1年以内に1回以上購入したアクティブ会員数とゲスト購入者数の合計  
 ゲスト購入者数=過去1年間のゲスト購入件数の合計  
 アクティブ会員数=過去1年以内に1回以上購入した会員数



※ 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。

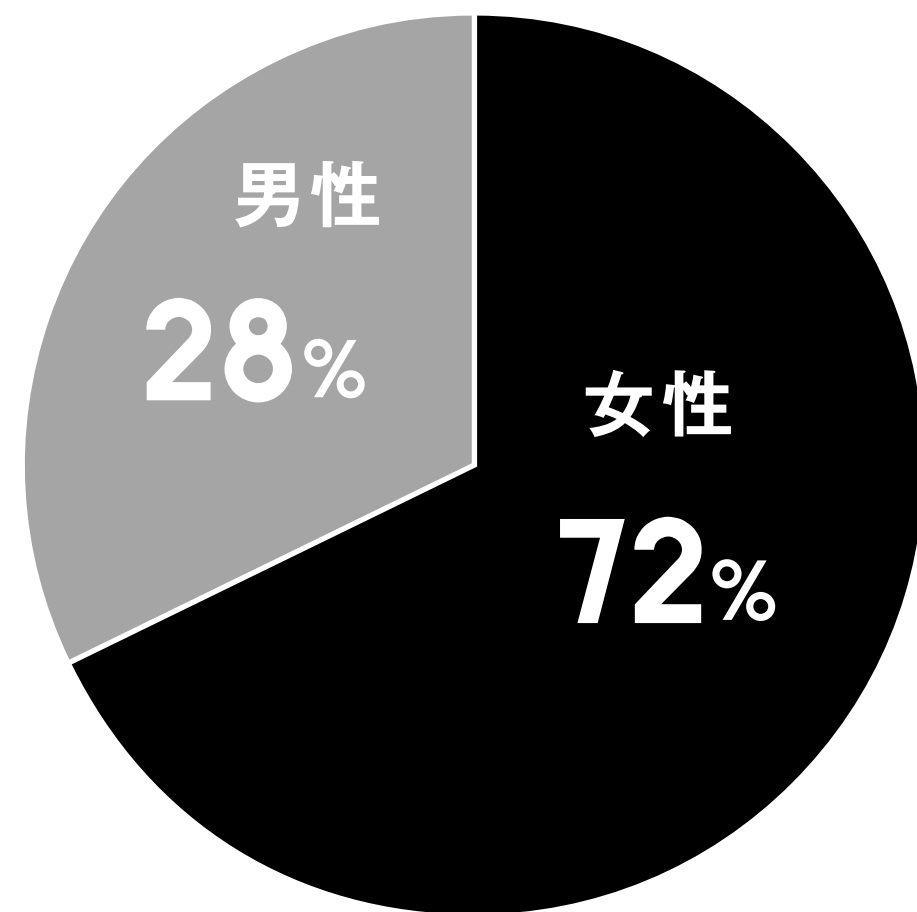
POINT  
06

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。

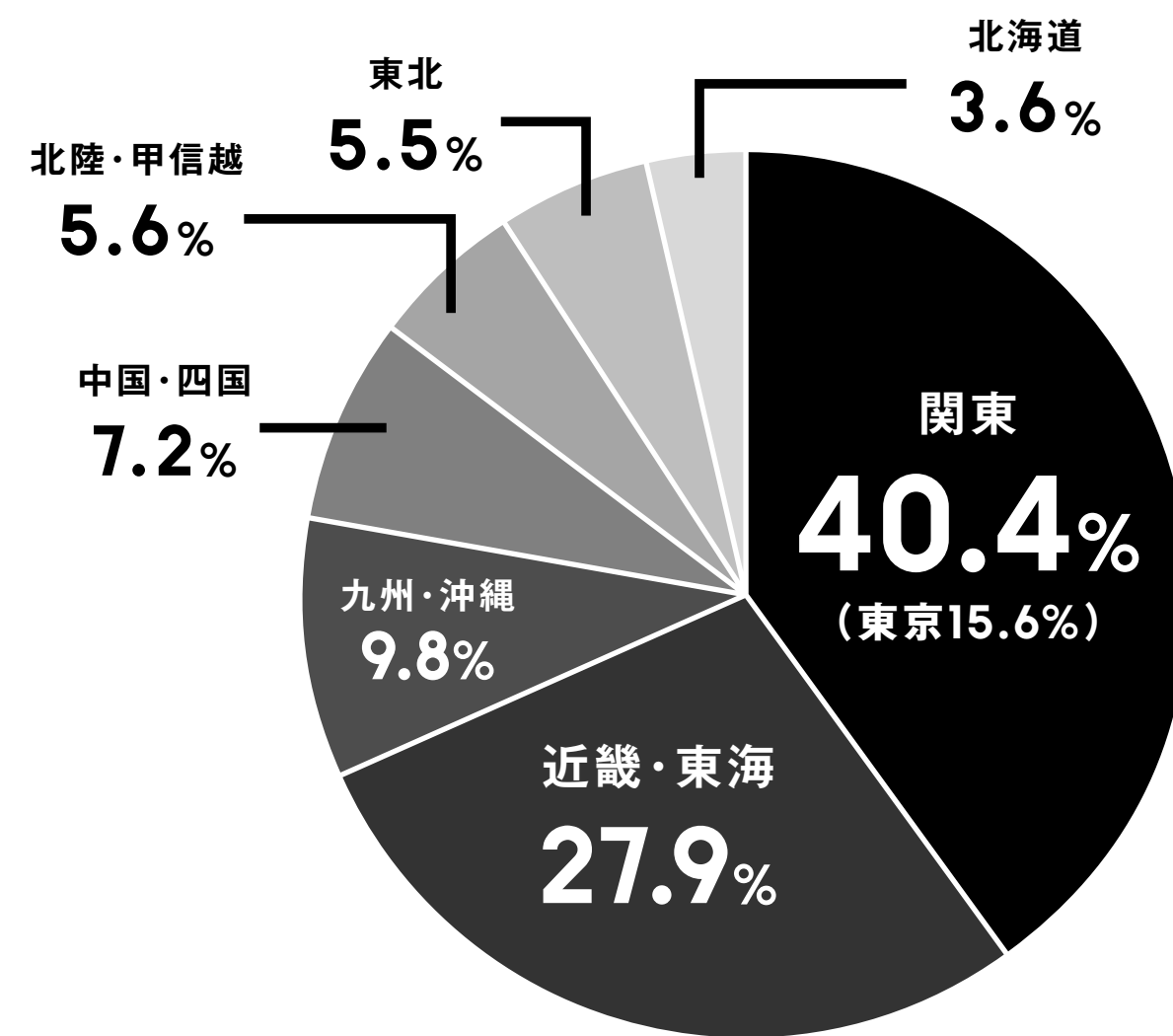


# アクティブ会員属性

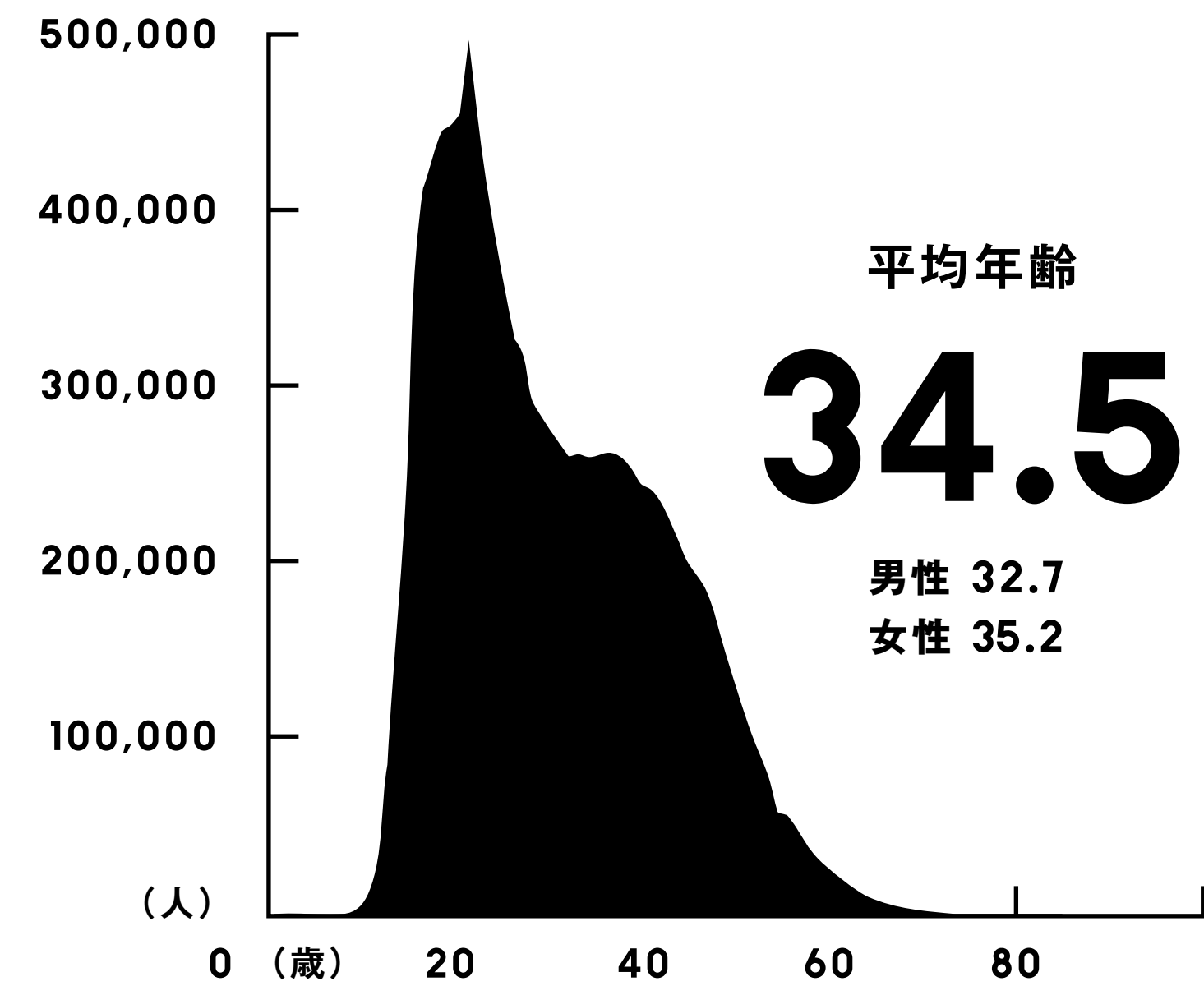
## 会員男女比



## 会員地域分布

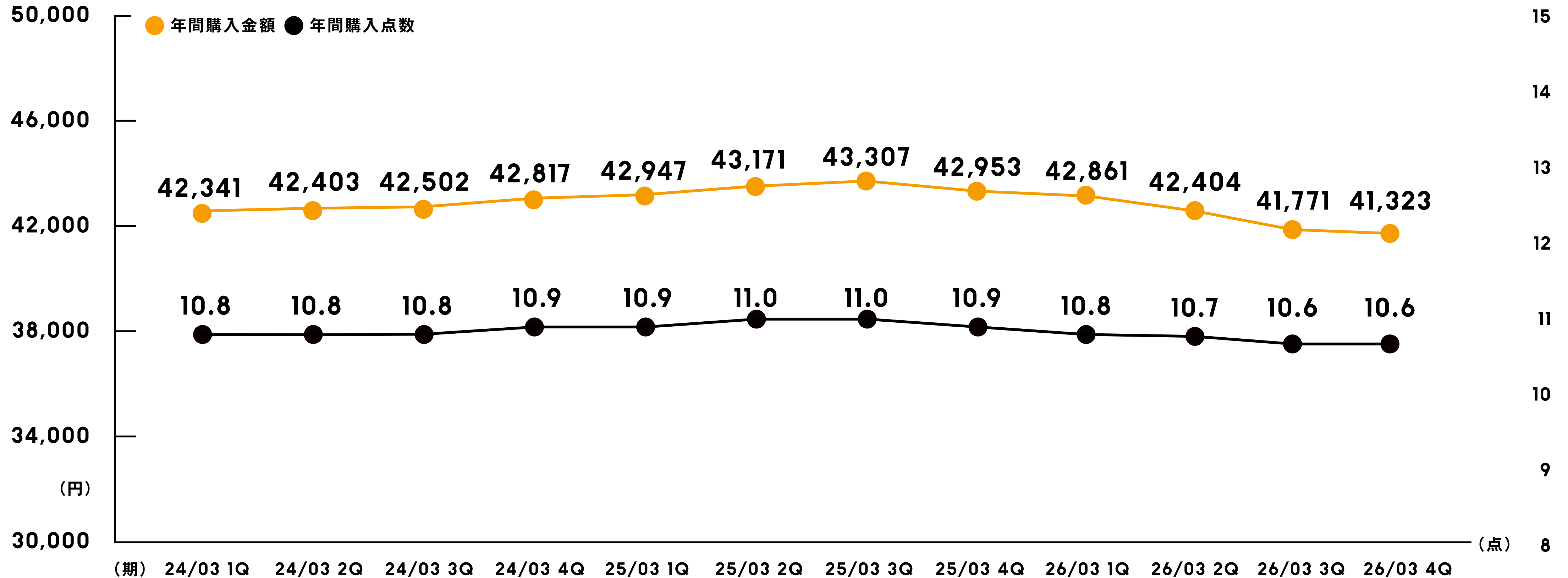


## 会員年齢分布



※ ZOZOTOWN事業に限定したアクティブ会員属性となります。「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。

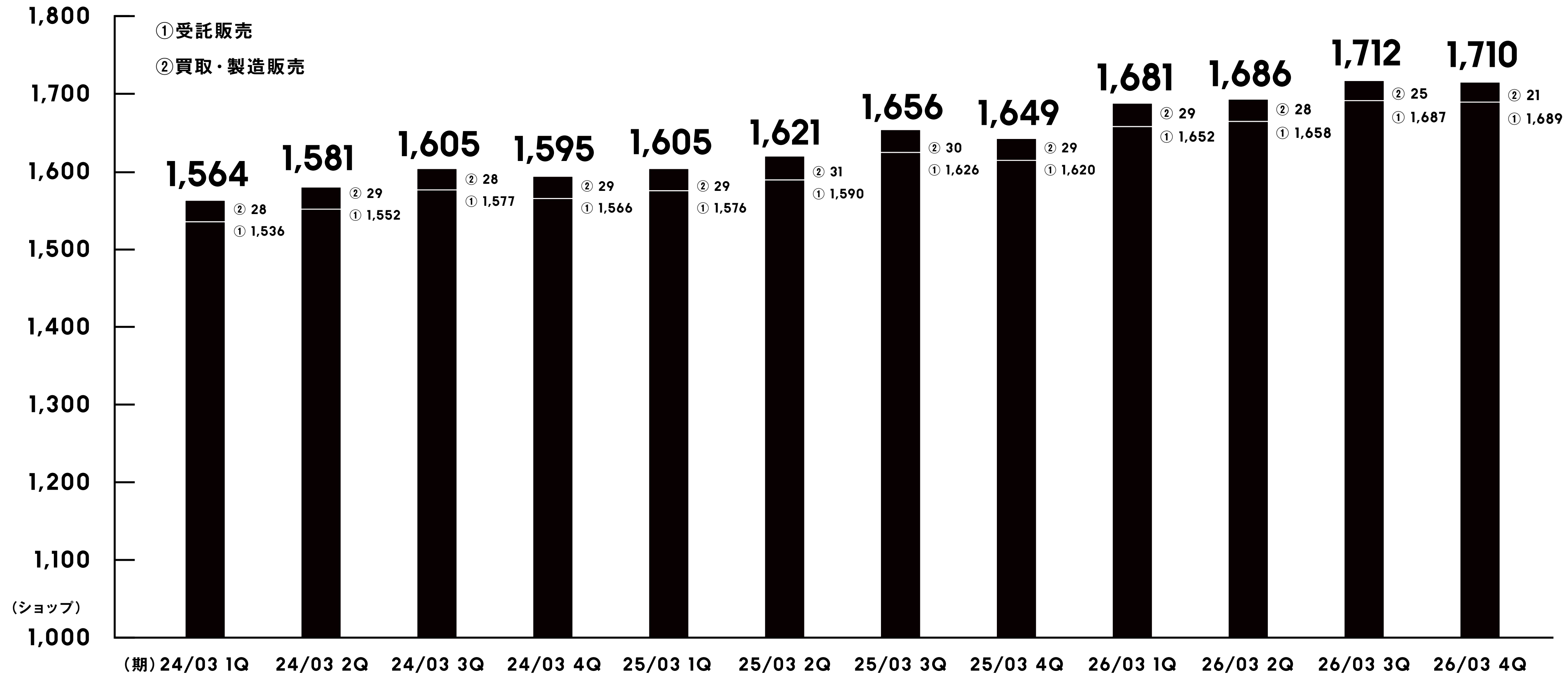
# アクティブ会員1人あたりの年間購入金額・年間購入点数



※ 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。

# ZOZOTOWN出店ショップ数の推移

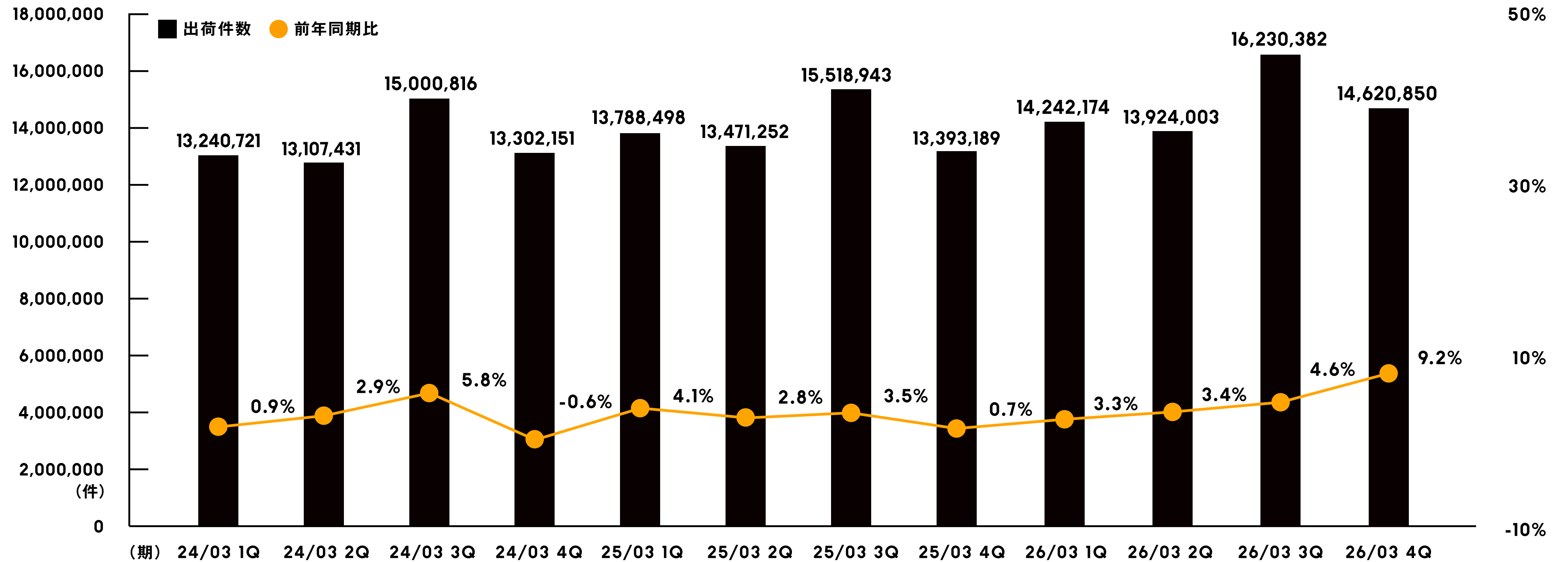


ブランドの終了等による退店が多かったことから、前四半期比でショップ数は減少しましたが、当年度の新規出店誘致は概ね計画どおりに推移しました。進行期も同程度の新規出店を目指してまいります。



※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。

# 出荷件数の推移

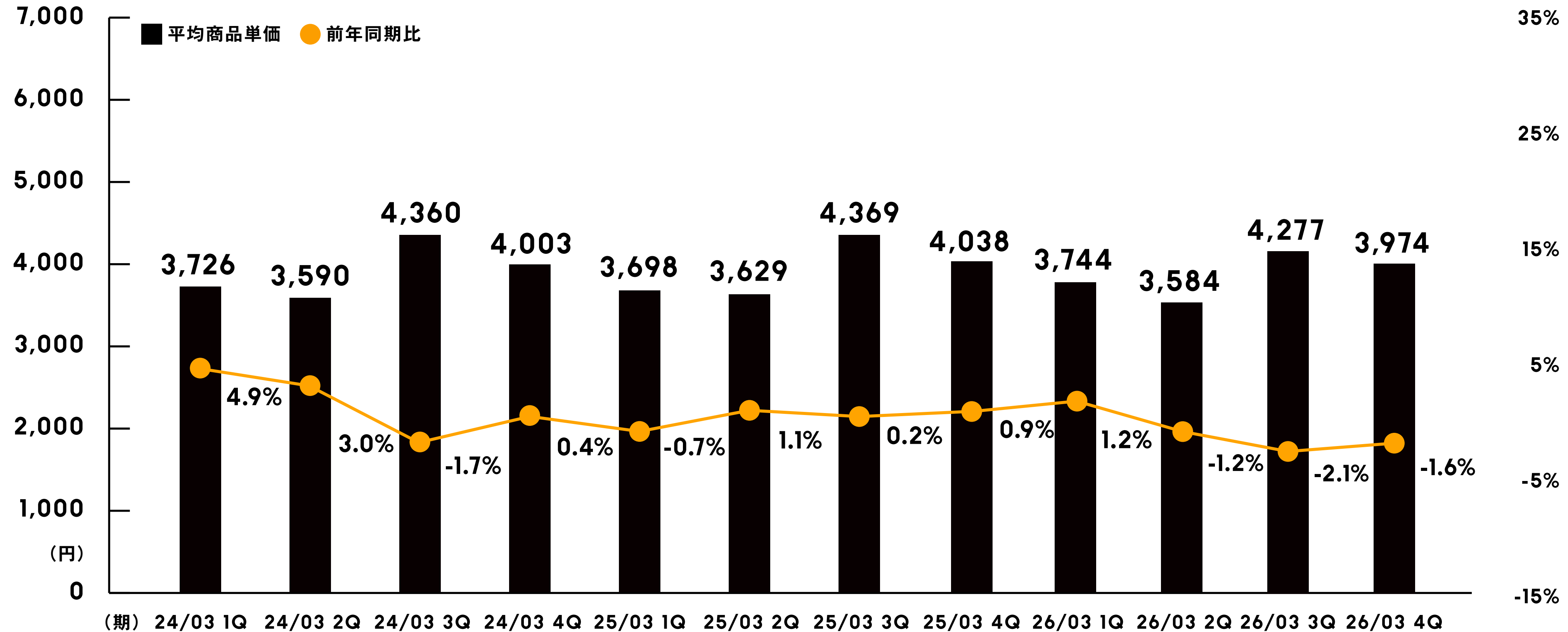


※ ZOZOTOWN事業に限定した実績となります。「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。

※ 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。

# 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。

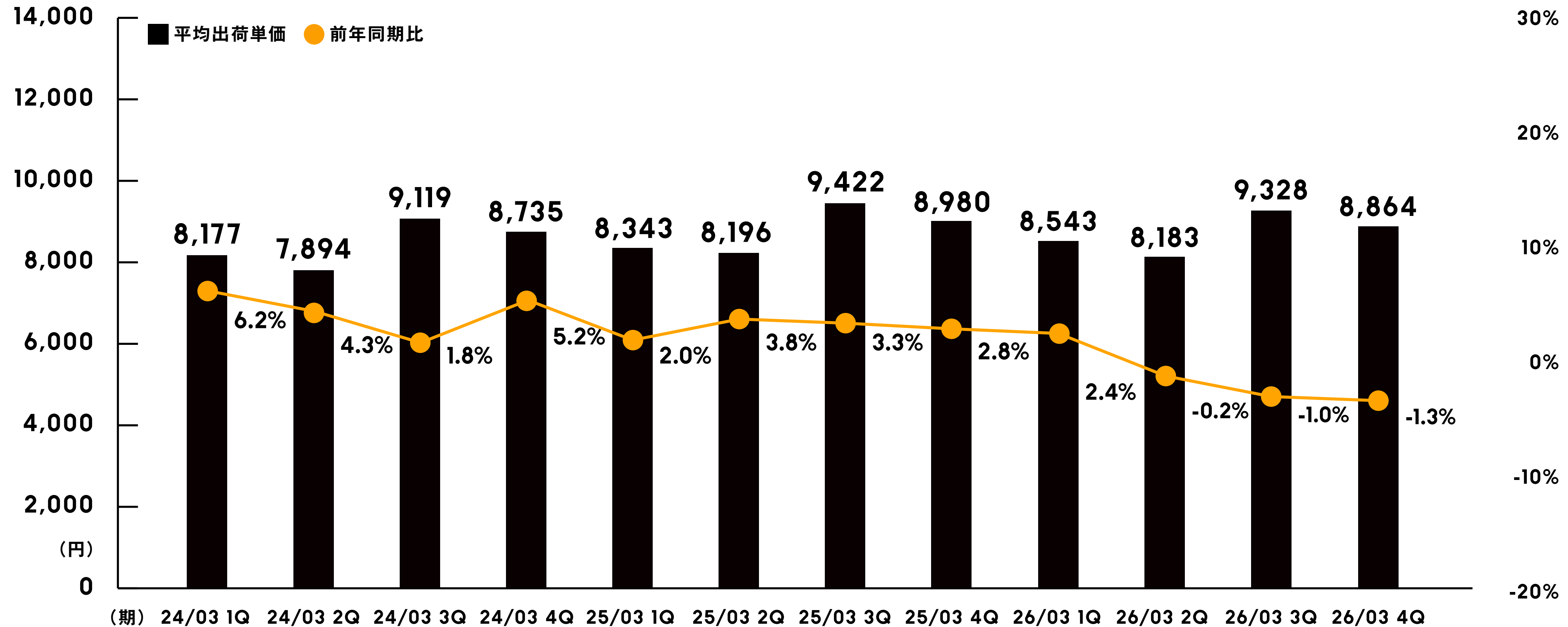
POINT  
08

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。  
 新品商品の上代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。



P.33 - P.36

# 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

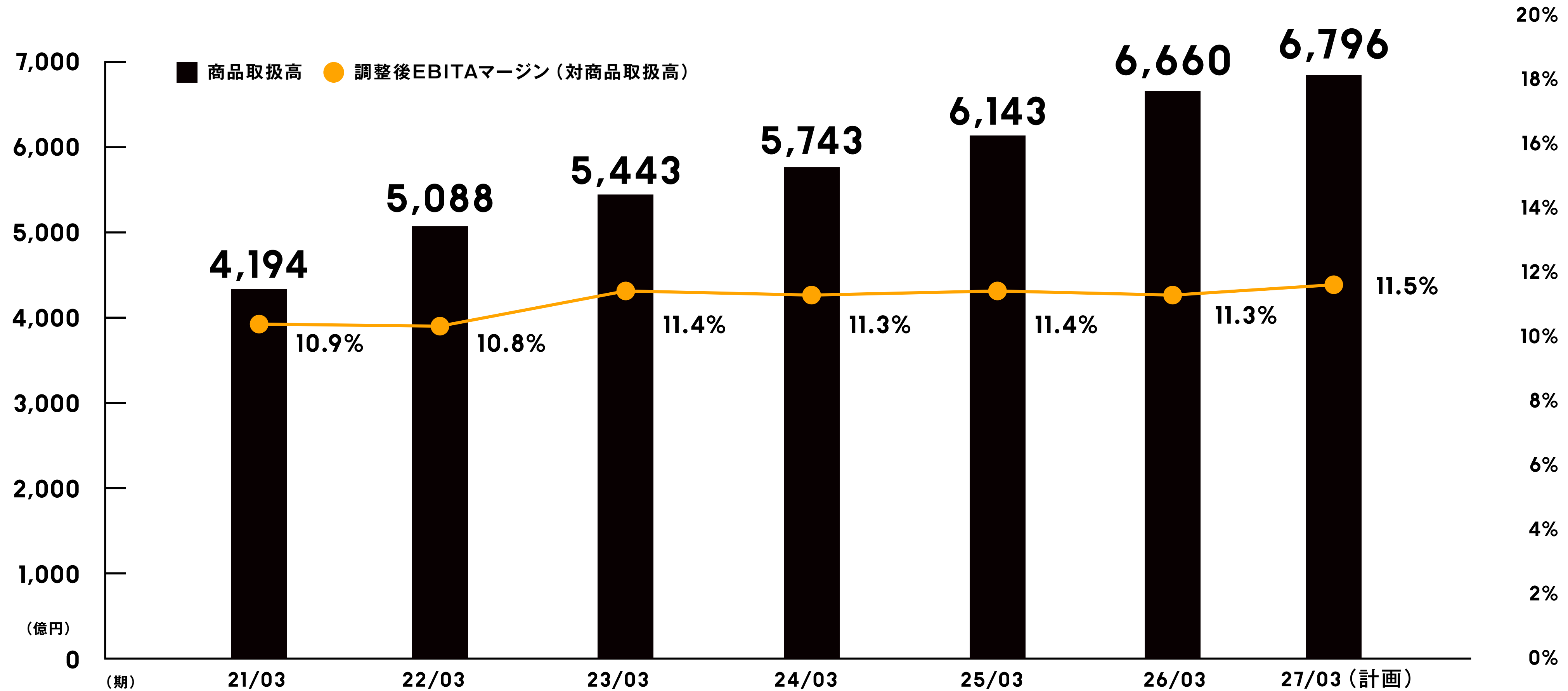
- 2026年5月よりHigh Linkを連結予定で、想定される影響額は本計画に織り込み済み。
- 同社の商品取扱高および売上高は「その他」区分に計上予定。

	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。

# 商品取扱高・調整後EBITAマージンの推移



※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。

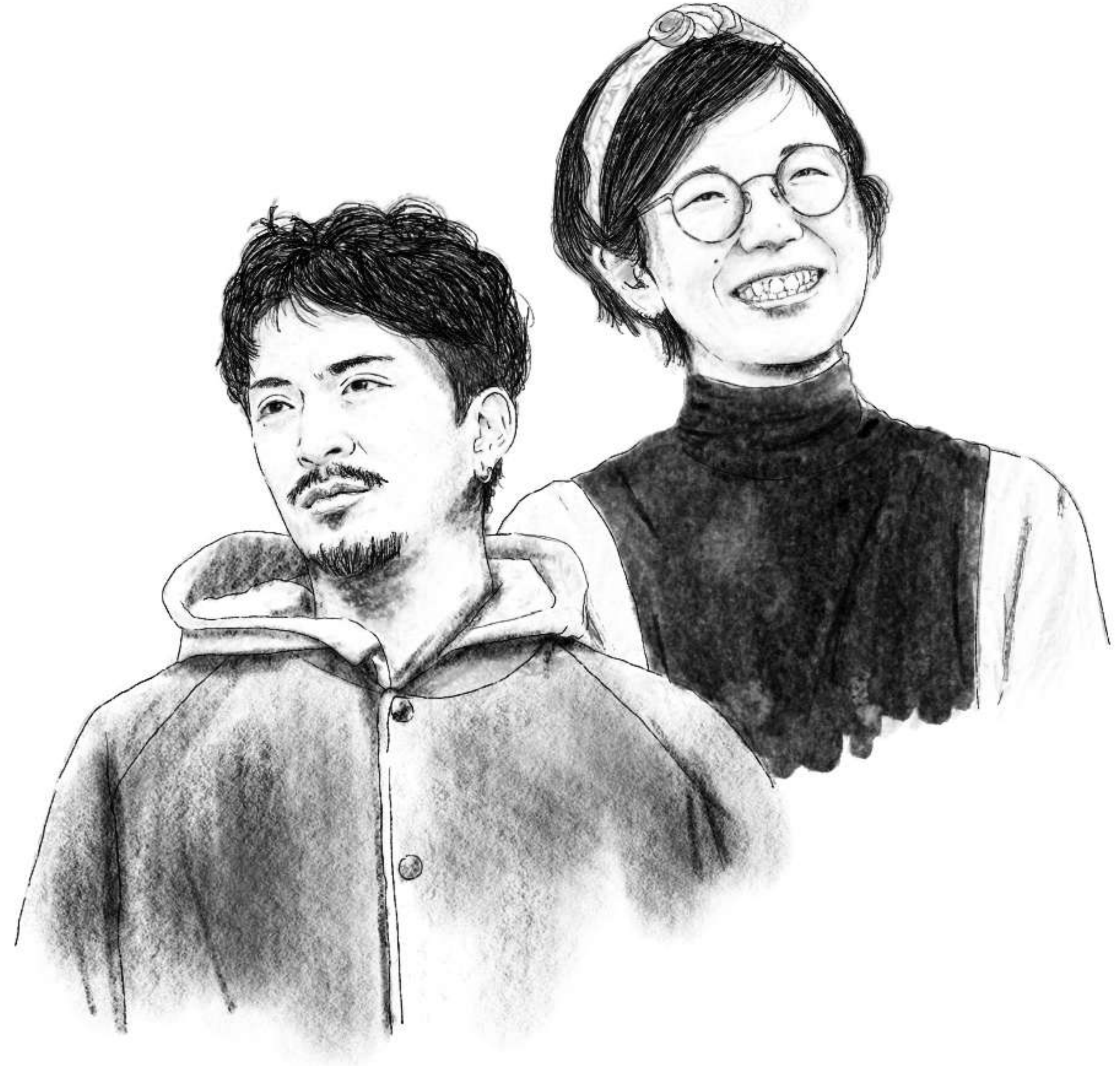
※調整後EBITAマージンは調整後EBITAを商品取扱高 (その他商品取扱高を除く) で除して算出しております。

P.38 - P.43

# REFERENCE DATA

2026年3月期  
参考資料

FY2025 ZOZO, Inc.  
CONSOLIDATED BUSINESS RESULTS



# 数字で見る株式会社ZOZO

スタッフ数

**1,876** 名

(平均年齢 34.7歳)

株主数

**20,151** 名

ZOZOTOWNの取扱いブランド数

**11,247** ブランド

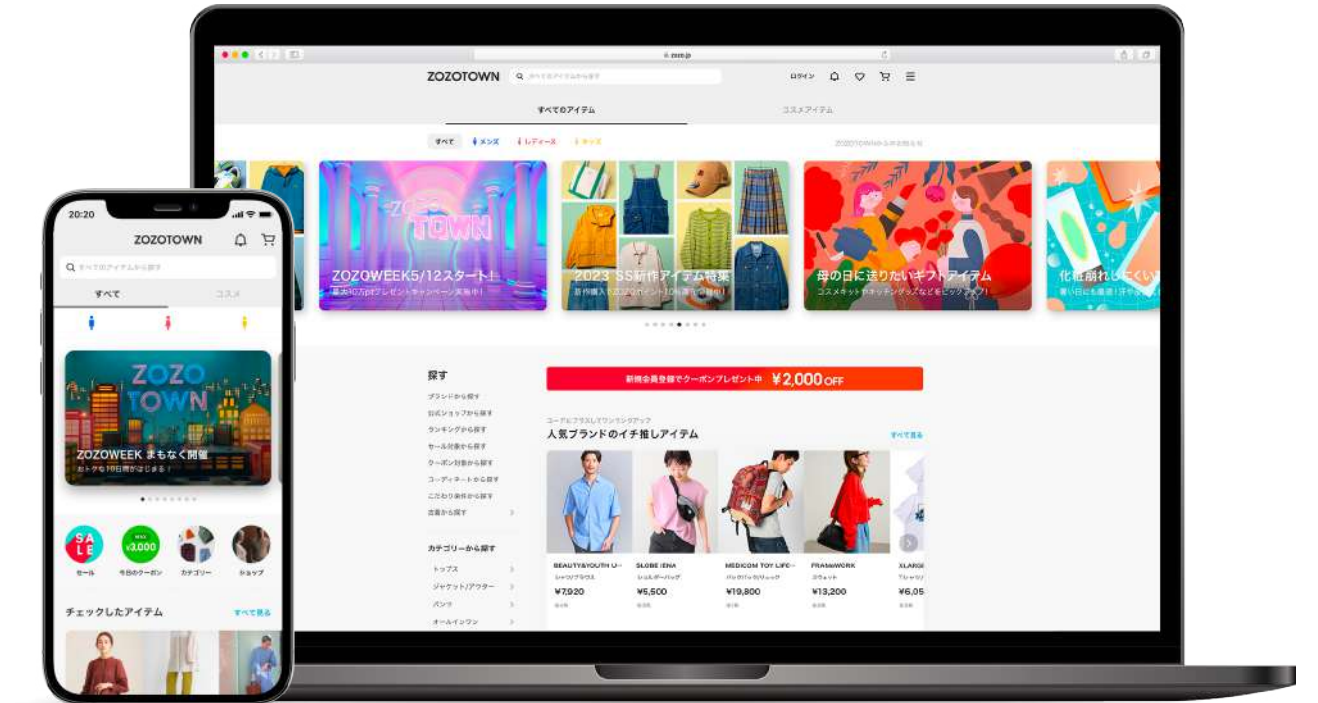
ZOZOTOWNの年間購入者数

**1,317** 万人

# 主要サービス

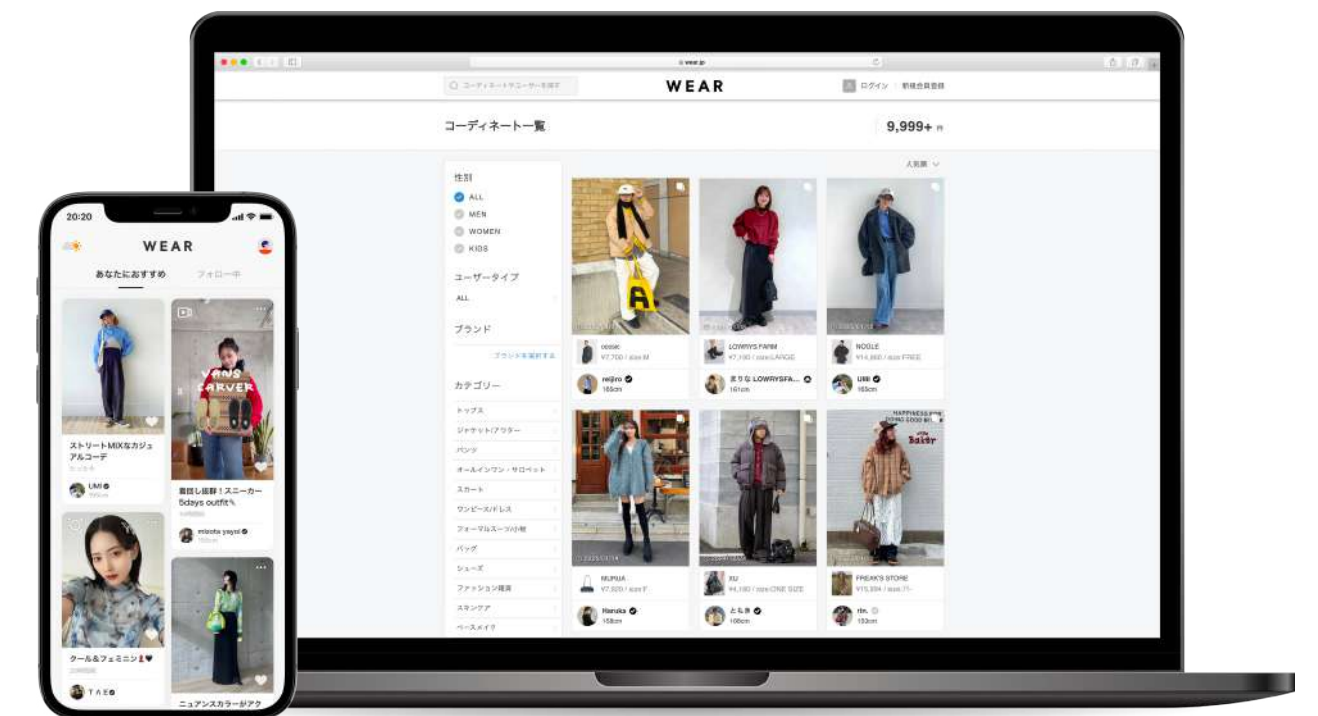
## 日本最大級のファッション通販サイト「ZOZOTOWN」

- ファッションを中心とした日本最大級のインターネットショッピングサイト。
- 1,710ショップ、11,247ブランドの取扱い。商品数は常時138万点以上、平均新着商品数は1日3,100点以上
- システム、デザイン、物流など、ECに関わる機能を自前で保持。
- 即日配送サービス / ギフトラッピングサービス / ツケ払い など
- LINEヤフー株式会社が運営するYahoo!ショッピングにZOZOTOWNを出店。  
2024年3月よりYahoo!オークションにZOZOUSEDが出店



## 日本最大級のファッションコーディネートアプリ「WEAR by ZOZO」

- 日本最大級のファッションコーディネートアプリ
- 幅広いジャンルのユーザーによる投稿から、AIによる診断をもとにあなたに「似合う」コーディネートや最新トレンドを探ることができ、ノウハウ動画やメイク投稿、フルメイクAR機能で、メイクを含む豊富なファッション情報が手に入る。
- WEAR公認のファッションista「WEARISTA (ウェアリスタ)」は、参考にしやすい着こなしを提案し、ファッション業界を盛り上げるインフルエンサーとして活躍中。
- アプリダウンロード数2,000万超。世界中で展開中。



# ZOZOTOWN本店とYahoo!ショッピング店の違い

	ZOZOTOWN	ZOZOTOWN Yahoo!ショッピング店
概要	ファッションに特化した独自のサービスを提供する 日本最大級のファッションECサイト	ファッションカテゴリ以外からの買い回りにも期待した 幅広いユーザー層に対応するECサイト
出店ショップ数	1,710(2026年3月末時点)	1,593(2026年3月末時点)
販売アイテム	フルラインナップ	各ショップが自由に選択
受託内容	撮影、採寸、物流、カスタマーサポート、運用サポート等 ECに必要なすべての業務	左記と同様
独自の提供サービス	ツケ払い、買い替え割、即日配送、予約商品、ZOZOCARD ブランドクーポン、ギフトラッピングサービス 画像検索機能、ZOZOMAT、ZOZOGLASS 等	ブランドクーポン、買い替え割、即日配送、予約商品
決済手法	クレジットカード、代金引換、コンビニ払い、ツケ払い、PayPay	PayPay、クレジットカード、代金引換
ポイント還元	なし ZOZOCARDのみZOZOポイント付与 商品代金(税抜)の5%	PayPayキャンペーンに準じた PayPayポイントの付与
収入	ブランド様からいただく 受託販売手数料	左記と同様 (手数料率も同一)
	お客様からいただく送料	左記と同様
当社負担 コスト	出店手数料	なし
	代金回収手数料	あり
	集客コスト	あり
	ポイントコスト	あり

# ビジネスモデル

## ZOZOTOWN事業

### 買取・製造販売

ZOZOTOWN上にて、21店舗を展開。ブランドメーカーより在庫を買い取り販売する方式ならびに、ブランドメーカー・芸能人等のインフルエンサーの企画力を活用し、商品の生産をして販売する方式。売上高 = 各ショップの商品取扱高

### 受託販売

ZOZOTOWNに出店する1,689店のオンラインショップの運営管理を受託。ある一定量の在庫を委託形式で預かる在庫リスクの発生しない事業。売上高 = 各ショップの商品取扱高 × 受託手数料率

### USED販売

ユーザー等から中古ファッション商材を買い取り、販売を行う二次流通事業を展開。売上高 = 買取在庫の商品取扱高

## LINEヤフーコマース<sup>※</sup>

LINEヤフー株式会社が運営するYahoo!ショッピングにZOZOTOWNを出店。

2024年3月よりYahoo!オークションにZOZOUSUEDが出店。

- 受託販売商材の場合  
売上高 = 各ショップの商品取扱高 × 受託手数料率
- ZOZOUSUED商材の場合  
売上高 = 買取在庫の商品取扱高

※「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。

## LYST

ファッションショッピングプラットフォームLystに商品を掲載いただいている提携パートナーから成果報酬型の手数料を得る事業形態。売上高 = Lyst経由の商品取扱高 × 手数料率

## BtoB事業

ZOZOTOWNに出店している一部のブランドメーカーの自社ECサイトの開発・運用・物流業務等を受託。受託数29件

- サイト開発・運用から物流業務等全てを受託する場合  
売上高 = 各メーカー自社ECサイトの商品取扱高 × 受託手数料率
- サイト開発・運用は受託せず、物流業務を受託する場合  
売上高 = 出荷件数・点数に対する業務手数料

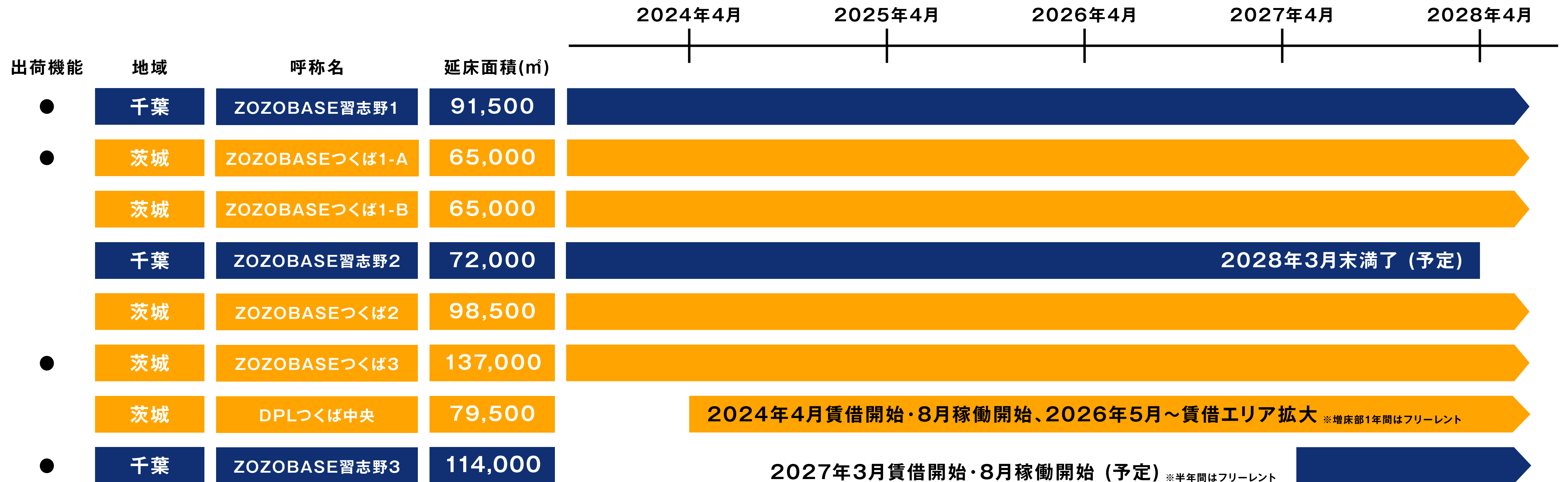
ともに、売上高には上記売上高のほか、その他収入(初期出店手数料、配送手数料等)を含みます。

## 広告事業

ZOZOTOWN及びWEAR by ZOZOのユーザー基盤を活用し、取引先ブランドをはじめとしたクライアント企業に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態。

売上高 = 広告収入

# 物流拠点拡張計画



# 参考情報

## コーポレートサイトのご紹介

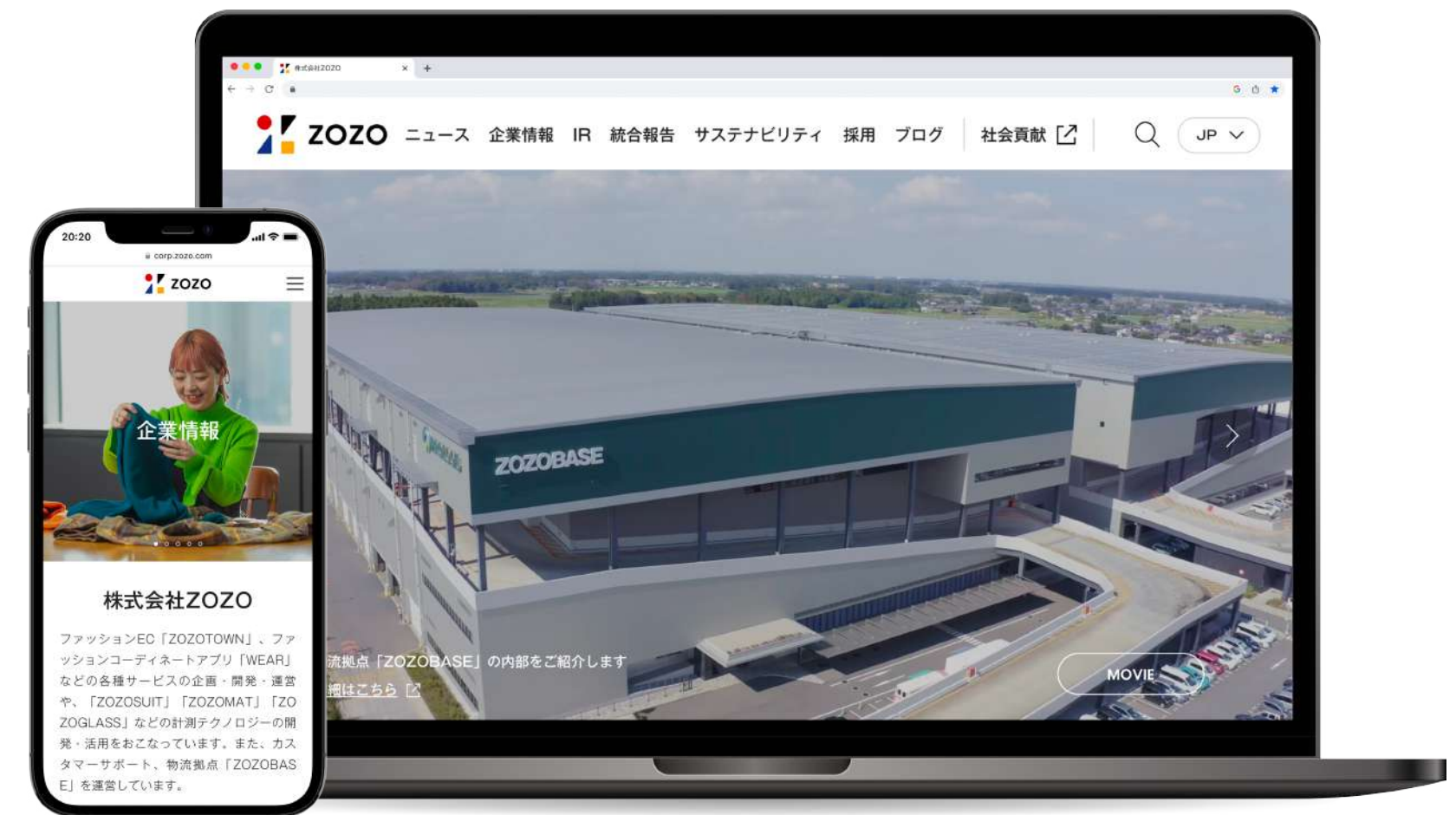
当社コーポレートサイトにて、下記情報を掲載しております。ぜひご覧ください。

IRニュース ... IR最新情報を随時掲載しております。

統合報告ポータル ... 財務・非財務情報を統合的にまとめた「統合報告ポータル」を公開しております。

ESG/CSR 関連情報 ... 当社のESG/CSRの取り組みについて紹介しております。

- ・ ESGデータ
- ・ 外部評価



## IRメールのご紹介

当社IRメールにメールアドレスをご登録いただくと、最新のニュースリリースなど、当社IRに関する情報を随時お知らせいたします。

ご登録は下記URLよりお願いいたします。なお、IRメールニュースは、株式会社マジカルポケットが提供するメール配信サービスを通じて配信しています。

IRメールご登録はこちら

**本資料は、会社内容をご理解いただくための資料であり、  
投資勧誘を目的とするものではありません。**

**本資料に記載されている業績予想及び将来予測につきましては、  
現時点で入手可能な情報に基づき当社で判断したものであります。**

**予想にはさまざまな不確定要素が内在しており、  
実際の業績はこれらの将来見通しと異なる場合があります。**

いつも ZOZO を応援してくださる皆さまへ

決算資料のデザインを担当して、気づけば4Qを迎えました。

決算資料の“全ページ自動化”を、社内の「ZOZOらしい」メンバーの力を借りながら挑戦してきました。  
その結果、グラフやテーブルページの自動化を実現し、現在ほぼ完成のところまで来ています。

しかし、これも数年後にはAIがすべて自動化してしまうかもしれません。  
数年前は画像の切り抜きに数時間かけていましたが、今では数秒でできる時代になりました。

日々の業務効率を支えてくれる存在として、今では欠かせないものになっていると感じています。  
このままAIが進化し続けた先には、AIが経営する会社が生まれるかもしれません。

ZOZOグループには1876人の社員がいます。

そこには一人ひとりに意思があり、個性があり、想いがあります。

その積み重ねが、ZOZOのサービスや価値を形づくり、今もなお成長を支えています。

もし、すべてがAIだけで成り立つ会社だったとしたら、そこに「喜び」や「悔しさ」、そして「情熱」は生まれるでしょうか。  
人の心が動く瞬間や、その背景にあるストーリーを感じることは、きっと難しいはずです。

だからこそ、AIがどれだけ進化しても、ZOZOは「人」を大切にしたいと考えています。

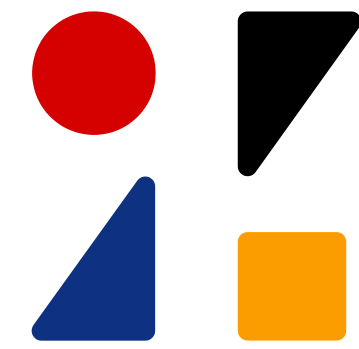
ZOZOTOWNでお買い物をしてくださるのも、そこにワクワクや楽しさを感じてくださるのも、すべて「人」です。  
私たちもまた、人の心で、人の心を動かす仕事をしていきたい。

たとえば本を読むとき、AIが書いたものよりも人が書いたものを手に取りたくなるのは、  
そこにその人自身の体験や想い、リアルが宿っているからではないでしょうか。

だからこそZOZOも、効率や正確さだけでなく、「人の想い」や「体験」が伝わる、血の通った価値を大切にしながら  
これからもサービスやものづくりに向き合っていきたいと考えています。

「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」





**ZOZO**