

**【表紙】**

**【提出書類】** 有価証券報告書

**【根拠条文】** 金融商品取引法第24条第1項

**【提出先】** 関東財務局長

**【提出日】** 2026年6月8日

**【事業年度】** 第28期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

**【会社名】** 株式会社Z0Z0

**【英訳名】** Z0Z0, Inc.

**【代表者の役職氏名】** 代表取締役社長兼CEO 澤田 宏太郎

**【本店の所在の場所】** 千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16

**【電話番号】** (043) 213-5171（代表）

**【事務連絡者氏名】** 取締役副社長兼CFO 柳澤 孝旨

**【最寄りの連絡場所】** 千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16

**【電話番号】** (043) 213-5171（代表）

**【事務連絡者氏名】** 取締役副社長兼CFO 柳澤 孝旨

**【縦覧に供する場所】** 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次		第24期	第25期	第26期	第27期	第28期
決算年月		2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月	2025年 3月	2026年 3月
売上高	(百万円)	166,199	183,423	197,016	213,131	228,373
経常利益	(百万円)	49,655	56,716	59,764	64,888	69,261
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	34,492	39,526	44,341	45,346	47,926
包括利益	(百万円)	34,615	39,434	44,801	45,806	51,025
純資産額	(百万円)	55,099	76,693	84,744	98,719	106,789
総資産額	(百万円)	127,276	155,742	161,862	187,810	198,260
1株当たり純資産額	(円)	61.08	85.10	95.13	110.81	120.76
1株当たり当期純利益	(円)	38.34	43.94	49.40	50.90	54.11
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	38.34	—	—	—	—
自己資本比率	(%)	43.2	49.2	52.4	52.6	53.9
自己資本利益率	(%)	62.5	60.1	55.0	49.4	46.6
株価収益率	(倍)	28.6	22.9	25.7	28.2	20.4
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	39,895	36,671	42,589	60,114	52,531
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△1,283	△10,588	△9,879	△6,285	△28,897
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△34,823	△17,738	△37,138	△32,081	△45,830
現金及び現金同等物 の期末残高	(百万円)	65,520	74,145	69,748	91,486	69,422
従業員数	(名)	1,435 (3,373)	1,555 (5,527)	1,693 (5,953)	1,761 (5,912)	1,894 (5,434)

(注) 1 従業員数は、正社員、準社員の就業人員数であります。

2 臨時雇用者(アルバイト及び人材派遣会社からの派遣社員)は、年間の平均人員を( )外数で記載しております。なお、臨時雇用者の人員の表示にあたって、第24期以前は労働時間を8時間換算しておりましたが、実際の就労人員の規模や属性の把握を目的として、第25期より時間換算をせずに年間の平均人員の表示に変更しております。

3 第25期、第26期、第27期及び第28期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

4 当社は2025年4月1日付で普通株式1株を3株とする株式分割を行っております。第24期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益を算定しております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第24期	第25期	第26期	第27期	第28期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高 (百万円)	164,741	181,391	194,009	213,082	221,893
経常利益 (百万円)	51,822	57,466	59,765	65,800	73,657
当期純利益 (百万円)	37,685	40,349	44,492	45,825	52,103
資本金 (百万円)	1,359	1,359	1,359	1,359	1,359
発行済株式総数 (株)	311,644,285	311,644,285	300,474,181	300,474,181	892,032,372
純資産額 (百万円)	53,744	76,275	84,270	98,189	107,371
総資産額 (百万円)	124,918	153,711	161,061	187,784	196,423
1株当たり純資産額 (円)	59.73	84.77	94.59	110.22	121.42
1株当たり配当額 (1株当たり中間配当額) (円)	58 (22)	65 (24)	104 (49)	107 (53)	39 (19)
1株当たり当期純利益 (円)	41.89	44.86	49.57	51.44	58.83
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	41.89	—	—	—	—
自己資本比率 (%)	43.0	49.6	52.3	52.3	54.7
自己資本利益率 (%)	71.9	62.1	55.4	50.2	50.7
株価収益率 (倍)	26.1	22.4	25.6	27.9	18.8
配当性向 (%)	46.2	48.3	69.9	69.3	66.3
従業員数 (名)	1,338 (3,355)	1,418 (5,502)	1,604 (5,900)	1,664 (5,910)	1,662 (5,432)
株主総利回り (比較指標：TOPIX(東証株価指数)) (%)	102.2 (102.0)	96.0 (107.9)	123.3 (152.5)	141.7 (150.2)	115.2 (202.2)
最高株価 (円)	4,430	3,545	4,048	5,604	1,650
最低株価 (円)	2,694	2,268	2,593	3,266	1,067

- (注) 1 従業員数は、正社員、準社員の就業人員数であります。
- 2 臨時雇用者(アルバイト及び人材派遣会社からの派遣社員)は、年間の平均人員を( )外数で記載しております。なお、臨時雇用者の人員の表示にあたって、第24期以前は労働時間を8時間換算しておりましたが、実際の就労人員の規模や属性の把握を目的として、第25期より時間換算をせずに年間の平均人員の表示に変更しております。
- 3 第25期、第26期、第27期及び第28期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載していません。
- 4 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。
- 5 当社は2025年4月1日付で普通株式1株を3株とする株式分割を行っております。第24期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益、潜在株式調整後1株当たり当期純利益及び株主総利回りを算定しております。

## 2 【沿革】

年月	概要
1998年5月	輸入CD・レコードの通信販売を目的に(有)スタート・トゥデイを設立
2000年1月	インターネット上のCD・レコードの輸入販売サイト「STMonline」の運営を開始
2000年4月	(株)スタートトゥデイへ組織変更
2000年10月	アパレル商材を中心としたEC事業のさきがけとなるインターネット上のセレクトショップ「EPROZE」の運営を開始
2001年1月	本社を千葉県千葉市美浜区に移転
2004年12月	インターネット上のショッピングサイト「Zozotown」の運営を開始
2006年8月	Zozobase（物流センター）の稼働開始
2007年12月	東京証券取引所マザーズ市場に上場
2008年5月	(株)スタートトゥデイコンサルティングを設立（2013年8月吸収合併）
2011年8月	(株)クラウンジュエル（(株)ZOZOUSUEDに社名変更）の株式を追加取得し完全子会社化（2019年11月吸収合併）
2012年2月	東京証券取引所市場第一部に上場
2013年10月	「WEAR」の運営を開始（2024年4月「WEAR by ZOZO」にリニューアル）
2014年3月	即日配送サービスを開始
2014年10月	(株)ヤッパ（現(株)ZOZO NEXT）（現・連結子会社）を株式交換により完全子会社化
2015年7月	(株)アラタナを株式交換により完全子会社化（2020年4月吸収合併）
2017年5月	START TODAY USA, Inc.（現ZOZO Apparel USA., Inc.）（現・連結子会社）を設立
2017年10月	(株)VASILYを株式取得により完全子会社化（2018年4月(株)ZOZONEXTに吸収合併）
2018年1月	(株)カラクルを株式取得により完全子会社化（2018年4月(株)ZOZONEXTに吸収合併）
2018年8月	Bespokify Pte., Ltd.を株式取得により完全子会社化（2024年9月清算）
2019年3月	ZOZO NEW ZEALAND LIMITED（現・連結子会社）を設立
2019年8月	南通卓騰信息科技有限公司（現・連結子会社）を設立
2019年9月	Zホールディングス(株)（現LINEヤフー(株)）との間で資本業務提携契約を締結
2019年11月	Zホールディングス(株)（現LINEヤフー(株)）による当社へのTOBが実施され、同社の連結子会社化
2019年12月	「Zozotown」をLINEヤフー(株)が運営する「Yahoo!ショッピング」（2022年10月にPayPayモールを吸収し統合）に出店
2020年7月	(株)yutoriを株式取得により子会社化（2023年12月株式一部売却に伴い連結除外）
2021年2月	本社を千葉県千葉市稲毛区に移転
2021年11月	Zozotownとブランド実店舗をつなぐOMOプラットフォーム「Zozomo」を開始
2022年4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより市場第一部からプライム市場へ移行
2024年10月	事業者向け計測業務効率化サービス「Zozometry（ゾゾメトリー）」を提供開始
2025年4月	ZOZO U.K. LIMITED（現・連結子会社）を設立 ZOZO U.K. LIMITEDがLYST LTD（現・連結子会社）の株式を取得し完全子会社化

(注) 当社は、2026年4月16日付で(株)High Linkの全株式を取得し完全子会社化しております。

### 3 【事業の内容】

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、当社（株ZOZO）の他、主に連結子会社6社（株ZOZO NEXT、ZOZO Apparel USA, Inc.、ZOZO NEW ZEALAND LIMITED、南通卓騰信息科技有限公司、LYST LTD、ZOZO U. K. LIMITED）によって構成されており、ファッションECサイト「ZOZOTOWN」、ファッションメディア「WEAR」等の運営を主な事業として行っております。

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していません。

EC事業内の各事業区分の主な事業内容は、以下のとおりです。

#### （1）ZOZOTOWN事業

ZOZOTOWN事業は買取・製造販売、受託販売、USED販売から構成されております。

##### ①買取・製造販売

買取・製造販売は、当社グループが仕入れを行い、在庫リスクを負担し販売を行う事業形態であります。各ブランドからファッション商材を仕入れる形態と、MS（マルチサイズ）等、自社在庫を持ちながら販売を行う形態がこちらに該当します。

##### ②受託販売

受託販売は、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。

##### ③USED販売

USED販売は、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、自社在庫を持ちながら販売を行う二次流通事業であります。

#### （2）LINEヤフーコマース

LINEヤフーコマースは、LINEヤフー(株)が運営するオンラインショッピングモールYahoo!ショッピングへZOZOTOWNを出店、ならびに、同社が運営するネットオークションサービスYahoo!オークションへZOZOUSEDを出店し、商品を販売する事業形態であります。

#### （3）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であります。

#### （4）BtoB事業

BtoB事業は、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。

#### （5）広告事業

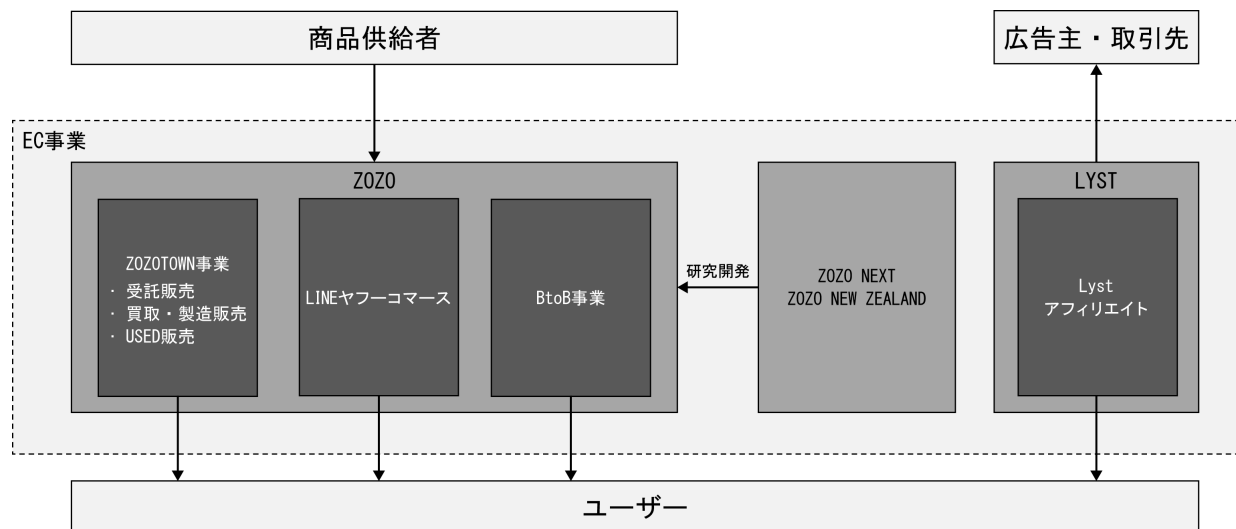
広告事業は、ZOZOTOWN及びWEAR by ZOZOのユーザーリーチ基盤を活用し、主に取引先ブランド各社に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態であります。

## (6) その他

ZOZOTOWN事業に付随した事業（送料収入、決済手数料収入等）であります。

また、Yahoo!ショッピングにおける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サービス）、ZOZOTOWNからオフライン店舗への送客をする仕組みZozomoを経由した商材の販売及び米国にてZOZOSUITを有料販売する事業形態があります。なお、ZOZOオプションについては2025年9月をもって契約を終了しております。

[事業系統図]



## 4 【関係会社の状況】

## 1. 親会社

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%)	関係内容
ソフトバンクグループ(株)	東京都港区	238,772 百万円	持株会社	51.9 (51.9)	—
ソフトバンクグループジャパン(株)	東京都港区	188,798 百万円	持株会社	51.9 (51.9)	—
ソフトバンク(株)	東京都港区	244,355 百万円	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供	51.9 (51.9)	—
Aホールディングス(株)	東京都港区	100 百万円	持株会社	51.9 (51.9)	—
LINEヤフー(株)	東京都千代田区	252,134 百万円	インターネット広告事業、イーコマース事業及び会員サービス事業などの展開並びにグループ会社の経営管理業務など	51.9 (51.9)	当社はYahoo!ショッピング及びヤフーオークションへの出店を行っております。
Zホールディングス中間(株)	東京都千代田区	1 百万円	持株会社	51.9 (—)	—

(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458,858,700株(議決権比率51.9%)所有しております。

## 2. 子会社

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合 (%) (注) 2	関係内容
(連結子会社) 株ZOZO NEXT (注) 1	千葉県千葉市稲毛区	280 百万円	新規事業の創出、研究開発	100.0	役員の兼任 1名
(連結子会社) ZOZO Apparel USA, Inc.	United States Los Angeles	1 百万米ドル	本社向け営業支援並びにプロジェクトマネジメント支援	100.0	役員の兼任 1名
(連結子会社) ZOZO NEW ZEALAND LIMITED (注) 1	New Zealand Auckland	4 百万ニュージーランドドル	計測技術等の開発	100.0	役員の兼任 1名
(連結子会社) 南通卓騰信息科技有限公司	中国 南通市	7 百万人民元	生産プラットフォームのコンサルティング	100.0	役員の兼任 1名
(連結子会社) LYST LTD	United Kingdom London	0 百万米ドル	オンラインファッションプラットフォームの運営	100.0 (100.0)	役員の兼任 1名
(連結子会社) ZOZO U.K. LIMITED	United Kingdom London	0 百万ポンド	持株会社	100.0	役員の兼任 1名

(注) 1 特定子会社であります。

2 議決権の所有割合 (%) の ( ) 内は、間接所有割合で内数であります。

3 有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社はありません。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において、当社グループが判断したものであります。

#### (1) 会社の経営方針

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、“想像”と“創造”を繰り返し、高付加価値なサービスを提供していくクリエイター集団であり続け、世界中の全ての尊い個性がファッションで繋がる未来を目指すことを基本姿勢に事業活動を行っております。また、ESG（Environment/環境・Society/社会・Governance/ガバナンス）に関する課題に積極的に対応していくことが、ステークホルダーをはじめ、一般社会との持続的な共存・共栄につながると考えており、「ファッションでつなぐサステナブルな未来へ」をサステナビリティステートメントとし、主に4つの重点的な取り組みを設定いたしました。これにより、ファッションとテクノロジーが持つ力で、すべての人が可能性を發揮できるよう支援すると共に、社会・環境問題の解決を目指してまいります。これからも当社グループは、世界中の全ての尊い個性がファッションで繋がる未来を目指してまいります。

また、この企業理念の達成のため、「MORE FASHION」×「FASHION TECH」、「ワクワクできる『似合う』を届ける」という経営戦略を設定しており、当社グループの強みであるファッションを更に極め、テクノロジーで時代を進めることを実践することが、中長期的な企業価値の向上につながるものと考えております。

#### (2) 目標とする経営指標

当社グループが重視している経営指標は、EC事業から生み出される商品取扱高であります。なお、EC事業で計上する売上高のうち、受託商品の販売に係る収益は、商品取扱高に各手数料率を乗じた受託販売手数料のみを会計上の売上高として計上しております。そのため、当連結会計年度においては会計上の売上高が228,373百万円であるのに対し、商品取扱高は666,035百万円となっております。販売費及び一般管理費につきましては、商品取扱高に連動する変動費が多くを占めており、事業全体の規模を示す商品取扱高が売上高、利益それぞれに密接な関連を持っておりません。

また、当社グループでは資本コストを上回る利益を生み出すことが企業価値の増大につながると考えていることから、経営指標として自己資本利益率（ROE）も定めており、資本効率の高い経営に努めてまいります。具体的な目標値としては、世界的にみた場合に当社と類似する企業のROEの水準等を勘案し、ROE30%を目安としております。

当連結会計年度のROEは46.6%（前年同期実績49.4%）と引き続き高い水準を維持しており、目標値を大きく上回っております。株主への利益還元に関しては、財務基盤及び今後の投資計画等を鑑み、適切に対応してまいります。なお、当連結会計年度の配当額から算出される連結配当性向は72.1%となります。自己株式の取得も含めた総還元性向は中長期の通算（2024年3月期以降の概ね5年平均）で80%超を目指しており、今後につきましても、株主還元施策の強化に努め、一層効率的な資本の運用を目指してまいります。

## 〔補足情報〕 目標とする経営指標及びその他経営指標の推移

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
<b>連結業績の推移</b>					
商品取扱高 (百万円)	508,876	544,317	574,373	614,361	666,035
商品取扱高 (その他商品取扱高除く) (百万円)	462,175	501,108	536,907	574,666	646,162
売上高 (百万円)	166,199	183,423	197,016	213,131	228,373
売上総利益 (百万円)	156,172	171,341	183,147	198,312	213,000
営業利益 (百万円)	49,656	56,421	60,079	64,756	69,366
経常利益 (百万円)	49,655	56,716	59,764	64,888	69,261
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	34,492	39,526	44,341	45,346	47,926
包括利益 (百万円)	34,615	39,434	44,801	45,806	51,025
EBITDA(注) 1 (百万円)	52,125	59,046	64,183	69,788	76,924
<b>期初計画</b>					
商品取扱高 (百万円)	472,800	543,800	580,881	609,200	673,900
売上高 (百万円)	162,600	181,300	200,700	214,400	231,500
営業利益 (百万円)	47,800	51,500	60,000	64,200	69,200
経常利益 (百万円)	47,800	51,500	60,000	64,200	69,100
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	33,300	35,900	42,000	45,200	47,800
<b>連結財政状態</b>					
総資産 (百万円)	127,276	155,742	161,862	187,810	198,260
負債 (百万円)	72,177	79,048	77,117	89,090	91,470
純資産 (百万円)	55,099	76,693	84,744	98,719	106,789
自己資本 (百万円)	54,932	76,556	84,744	98,719	106,789
<b>連結キャッシュ・フロー</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	39,895	36,671	42,589	60,114	52,531
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△1,283	△10,588	△9,879	△6,285	△28,897
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△34,823	△17,738	△37,138	△32,081	△45,830
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	65,520	74,145	69,748	91,486	69,422
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり純資産 (BPS) (注) 2、4 (円)	61.08	85.10	95.13	110.81	120.76
1株当たり当期純利益 (EPS) (注) 2、4 (円)	38.34	43.94	49.40	50.90	54.11
潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (注) 2、4 (円)	38.34	—	—	—	—
発行済株式数 (自己株式を除く) (注) 2、4 (株)	899,411,454	899,570,343	890,852,793	890,861,922	884,325,031
期中平均株式数 (注) 2、4 (株)	899,675,967	899,513,971	897,642,881	890,870,670	885,648,046
<b>安全性に関する指標</b>					
流動比率 (%)	154.6	171.0	180.4	184.6	161.5
固定比率 (%)	45.5	42.1	45.7	40.9	63.6
自己資本比率 (%)	43.2	49.2	52.4	52.6	53.9
<b>成長性に関する指標</b>					
商品取扱高 前年同期増減率(注) 3 (%)	13.3	8.4	7.1	7.0	12.4
営業利益 前年同期増減率 (%)	12.5	13.6	6.5	7.8	7.1
経常利益 前年同期増減率 (%)	11.9	14.2	5.4	8.6	6.7
当期純利益 前年同期増減率 (%)	11.5	14.6	12.2	2.3	5.7
<b>収益性に関する指標</b>					
対商品取扱高 売上総利益率(注) 3 (%)	33.8	34.2	34.1	34.5	33.0
対商品取扱高 営業利益率(注) 3 (%)	10.7	11.3	11.2	11.3	10.7
対商品取扱高 経常利益率(注) 3 (%)	10.7	11.3	11.1	11.3	10.7
対商品取扱高 当期純利益率(注) 3 (%)	7.5	7.9	8.3	7.9	7.4
対商品取扱高 EBITDAマージン(注) 3 (%)	11.3	11.8	12.0	12.1	11.9
自己資本 当期純利益率 (ROE) (%)	62.5	60.1	55.0	49.4	46.6
総資産 経常利益率 (ROA) (%)	39.3	40.1	37.6	37.1	35.9
<b>配当に関する情報</b>					
中間配当 (注) 2 (円)	22.0	24.0	49.0	53.0	19.0
期末配当 (注) 2 (円)	36.0	41.0	55.0	54.0	20.0
配当総額 (百万円)	17,387	19,490	31,036	31,774	34,488
配当性向 (%)	50.4	49.3	70.2	70.1	72.1
純資産配当率 (DOE) (%)	31.8	29.6	38.5	34.6	33.7
<b>株価に関する情報</b>					
期末株価 (円)	3,285	3,015	3,806	4,299	1,105
株式時価総額 (百万円)	984,855	904,068	1,130,195	1,276,605	977,179
時価ベースの自己資本比率 (%)	773.8	580.5	698.2	679.7	492.9
株価収益率 (PER) (倍)	28.6	22.9	25.7	28.2	20.4
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	17.9	11.8	13.3	12.9	9.2

(注) 1 EBITDA＝営業利益＋株式報酬費用＋減価償却費＋のれん償却額

2 いずれも連結ベースの財務数値を基礎とした指標となっております。

3 商品取扱高前年同期増減率及び商品取扱高に対する割合は、商品取扱高 (その他商品取扱高除く) を用いて算定しております。

4 当社は2025年4月1日付で普通株式1株を3株とする株式分割を行っており、2022年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しております。

### (3) 優先的に対処すべき課題

当社グループの当面の課題は、①ZOZOTOWNの更なる成長ならびにZOZOTOWN以外の新たな収益柱の創出、②AI活用によるサービス強化・コスト増加抑制、③外部環境の不確実性等の中長期リスクへの対応が必要であると考えております。

#### ① ZOZOTOWNの更なる成長ならびにZOZOTOWN以外の新たな収益柱の創出

当社グループは、2026年3月期の通期決算において、2030年3月期に調整後EBITA（M&Aにより認識したのれん等償却費ならびにM&A関連費用（仲介費用及びデューデリジェンス費用等）を除く営業利益）900億円の達成を目指す中期経営計画を発表いたしました。

ZOZOTOWNを含む国内既存事業を「More Fashion領域」、国内ファッション周辺領域にて今後の拡大を目指す「Near Fashion領域」、LYSTおよびZOZOFITを中心とした北米・欧州地域における収益拡大を目指す「Global領域」と位置づけております。2030年3月期においては、More Fashion領域で800億円、Near Fashion領域およびGlobal領域でそれぞれ50億円、全事業合計で900億円の調整後EBITAを目指します。

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

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

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

#### ② AI活用によるサービス強化・コスト増加抑制

多様化・高度化するユーザーニーズに対し、これまで以上のスピードと精度で新しい価値を提供していくため、AI等の先端技術の活用推進が必要であると考えております。

AIエージェントをはじめとする最新テクノロジーを既存サービスに組み込むことで、サービス品質及び顧客体験を飛躍的に向上させるとともに、オペレーションの自動化を推進し、運用コストや各種経費の増加を抑制・最適化することで、強靱な事業基盤を構築してまいります。

#### ③ 外部環境の不確実性等の中長期リスクへの対応

地政学的リスクの顕在化や人口の減少に伴う人手不足など、外部環境の不確実性が高まるなか、柔軟な経営基盤の構築が不可欠であると認識しております。

当社グループは、中長期的な将来リスクについて、関係部署や社外有識者へのヒアリング等を通じた継続的なモニタリングを実施するとともに、その結果を経営層及び取締役会へ定期的に報告するなど、リスクマネジメント体制の強化に取り組んでおります。また、データ活用による市場変化の早期把握と意思決定の迅速化を推進することで、ダウンサイドリスクの極小化を図り、不透明な事業環境下においても安定的かつ継続的な価値提供と収益確保の実現を目指してまいります。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取組みは、次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

当社グループは2020年に、「SDGs推進委員会」を設置し、環境・社会に対して、ファッションを扱うプラットフォーム企業として何ができるのか議論を重ね「ファッションでつなぐ、サステナブルな未来へ。」というサステナビリティステートメントを策定しました。このステートメントには、ファッションとテクノロジーを通じて、人と人をつなぎ、社会課題を革新的なやり方で解決していくという想いが込められています。

### (1) ガバナンス

#### ① 監督体制

当社の取締役会は、マテリアリティ評価を通じて特定したサステナビリティ（気候変動含む）関連のリスクおよび機会を含む重要な経営課題について、最終的な監督責任を負っています。管理方針や機会活用方針の審議・承認をおこなうと共に、経営戦略への反映状況をモニタリングし、これらのリスクおよび機会を、経営判断の意思決定プロセスにおいて一体的に管理しています。

なお、体制の具体的な構成は「第4 提出会社の状況 4 コーポレートガバナンスの状況等 (1) コーポレートガバナンスの概況 ③企業統治に関するその他の事項」に記載の図のとおりであります。

#### i. サステナビリティ関連の主な決議・報告事項

取締役会では、サステナビリティに関する重要事項について定期的に決議・報告を行っています。当事業年度における主な決議・報告事項は以下のとおりです。

会議体	主な決議・報告事項
取締役会	<p>決議事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営体制に関する事項（代表取締役選定/役付決定/職務代行順位決定）</li> <li>・ 取締役の報酬に関する事項</li> </ul> <p>報告事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事に関する状況（男女比、女性管理職比率、人事・教育制度等）</li> <li>・ 女性活躍推進に関する取り組み状況</li> <li>・ システム監査報告</li> <li>・ 取締役会実効性評価</li> <li>・ 知財戦略</li> <li>・ コンプライアンス・内部通報</li> </ul>

## ii. 取締役のスキルマトリックス

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

氏名	役位	①取締役会の意思決定・モニタリング上、重要視する専門性・知見・経験							②現在及び将来の経営課題への対応上、重要視する専門性・知見・経験			
		企業経営・経営戦略	財務・会計	組織・人事	コーポレートガバナンス	ESG・サステナビリティ	マーケティング戦略	IT(AI・セキュリティ)	ECプラットフォーム事業戦略	事業開発・M&A	グローバル経営・事業	ソウゾウする力
澤田 宏太郎	代表取締役社長兼CEO	●		●	●	●	●	●	●	●		●
柳澤 孝旨	取締役副社長兼CFO	●	●		●	●				●	●	●
廣瀬 文慎	取締役兼COO	●	●		●	●			●	●		●
秀 誠	取締役	●		●			●	●	●	●		●
永田 佑子	取締役	●					●		●		●	●
齋藤 太郎	社外取締役	●		●		●	●				●	●
閑歳 孝子	社外取締役	●		●				●		●		●
及川 卓也	社外取締役	●		●				●			●	●
五十嵐 弘子	監査等委員		●		●							●
宇都宮 純子	監査等委員				●					●	●	●
西山 久美子	監査等委員		●		●	●						●

(注) 本表は各取締役が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

## iii. 取締役の業績連動型賞与のESG指標

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

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

また、株式報酬は、2023年度から「ESG評価指標」を導入し、事業の成長度を測る「株価成長率」「営業利益」「在籍要件」とESG経営の推進度を測る「ESG評価指標」で決定しており、3事業年度ごとに見直しています。

気候関連の評価項目については、このESG評価指標の一部として組み込まれていますが、現時点において、当該項目のみを個別に区分・識別した評価および開示はおこなっていません。

## 役員報酬制度の概要

報酬項目	報酬割合	評価基準	目標値
固定報酬（現金報酬）	30%	—	—
現金賞与	30%	商品取扱高	668,700百万円（注1、2）
		営業利益	79,261百万円（注1、2）
株式報酬	40%	株価成長率	比較企業群の上位25%
		営業利益	非開示
		在籍要件	2026年3月末まで
		ESG評価指標	MSCI ESG Ratings : AAA

（注） 1 現金賞与の目標値は開示予算に対して、商品取扱高は15,000百万円、営業利益は10,000百万円を加算した数値であります。

2 当連結会計年度の目標値

## ②執行体制

SDGs推進委員会は、4つの重点取り組みおよび関連KPIの策定・見直しをおこなうと共に、気候変動、人権、ガバナンスなどのテーマについて議論・審議をおこなっています。審議内容および進捗は取締役会へ報告され、取締役会はこれらの報告を踏まえてサステナビリティ関連の目標の達成状況を監督しています。同委員会は、委員長である代表取締役社長兼CEOをはじめ、取締役副社長兼CFO、取締役兼COO、執行役員等で構成されています。また、社外取締役（監査等委員）および外部有識者がオブザーバーとして参加しており、2020年11月の設置以来、29回（2026年4月1日現在）開催しています。事務局はコミュニケーションデザイン本部（サステナビリティ推進ブロック）が担い、各事業本部と連携して施策に取り組んでいます。



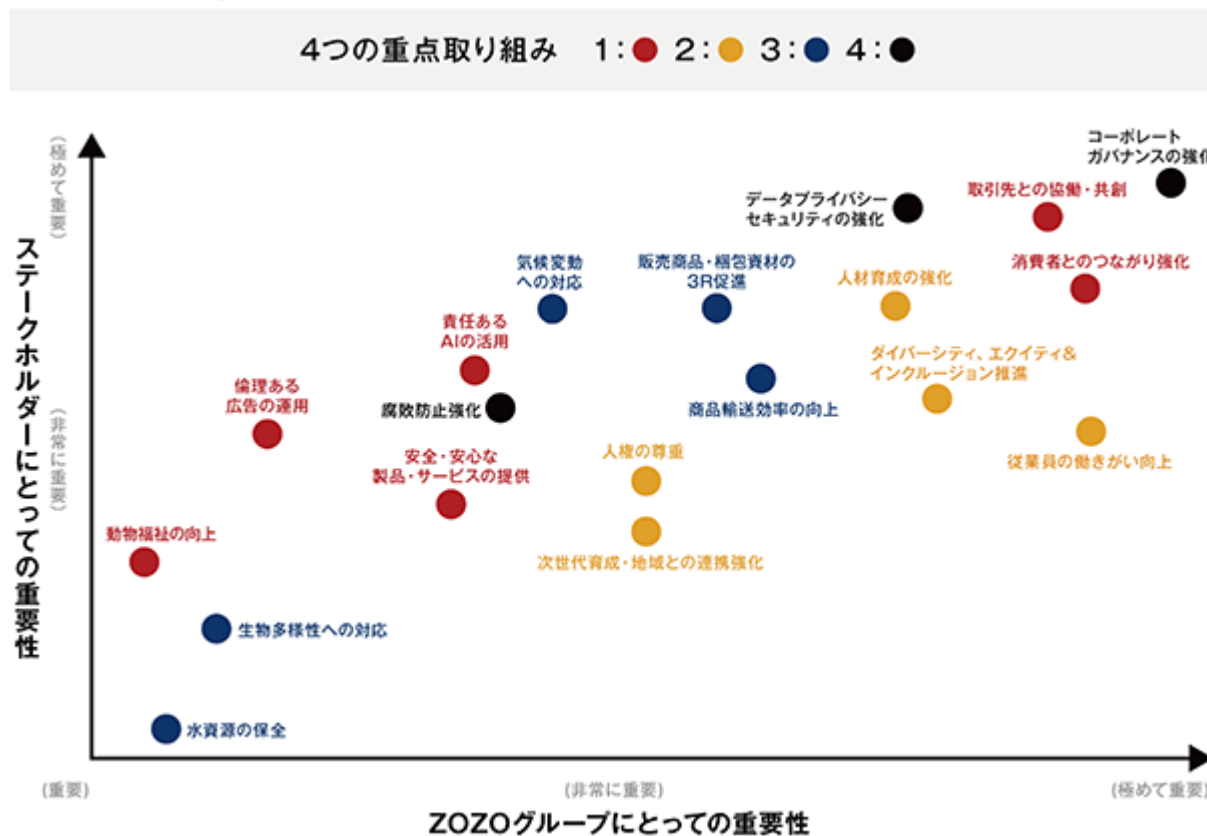
Step 3 : 妥当性の確認

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

Step 4 : 決議

取締役会決議を経て、当社グループのマテリアリティを特定・公表  
 ※社会環境や経営環境の変化に合わせて随時見直しをおこないます

マテリアリティマップ



## ii. 4つの重点取り組み

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

## a. 重点取り組み1：取引先と共につくる、サステナブルでナナメウエなサービスの提供

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

マテリアリティ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者とのつながり強化 消費者へ環境・社会に配慮した商品や情報の提供をおこない、サステナブルな行動を啓発する</li> <li>・取引先との協働、共創 取引先と連携し、商品やサービスを通して環境・社会課題解決に取り組む</li> <li>・責任あるAIの活用 安全で信頼できる倫理的な方法でAIを開発・活用する</li> <li>・安全、安心な製品及びサービスの提供 消費者が安心して利用できる安全なサービスや商品を提供する</li> <li>・倫理ある広告の運用 広告の及ぼす社会的影響を考慮し、見る者に損害を与えるおそれのある広告を排除すると共に、質の高い広告を掲載することでサイトの信用と品位を維持し、広告媒体としての自己価値を高める</li> <li>・動物福祉の向上 販売商品のサプライチェーン上での動物実験、動物虐待を防止する基準を策定し、取引先に働きかける</li> </ul>			
KPI	目標年度	2024年度実績	2025年度実績
1. 販売商品にサステナビリティ情報を表示	2030年	-	-
2. 販売商品のトレーサビリティの実現	2030年	-	-
KPIを達成するための戦略			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルファッションの普及 ファッションのサステナビリティに関する情報やブランドの取り組みを紹介することでお客様の興味関心を高め、ZOZOTOWNでのサステナブルなファッションの取り扱い数を増やす。</li> <li>・ファッションアイテムの循環を促進 ブランド古着のファッションゾーン「ZOZUSED」や、ZOZOTOWN購入商品の下取りサービス「買い替え割」などのサービスを提供することでファッションの循環を構築。さらに、ZOZOTOWN以外のチャネルからの下取りやサービスの認知向上・利用促進を目的としたキャンペーン等も展開することで、この循環を強力に促進する。</li> <li>・ステークホルダーとの連携 ZOZOTOWN出店ブランド企業と連携し、ファッションのサステナビリティを消費者へ啓発するプロジェクトを継続的に実施。環境負荷の低い商品を企画し、循環型ファッションを促進する。</li> </ul>			

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

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

マテリアリティ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の働きがい向上 従業員一人ひとりが自分らしく働き、高い幸福度を感じられる環境を整える</li> <li>・ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン推進 すべての人が可能性を發揮できる社会づくりに貢献する</li> <li>・人材育成の強化 人自戦略にもとづいた採用・育成をおこない、従業員の能力を向上させる</li> <li>・人権の尊重 サプライチェーンを含む全ての人の人権を尊重する</li> <li>・次世代育成・地域との連携強化 ステークホルダーとの次世代育成活動による、地域コミュニティの発展への貢献</li> </ul>			
KPI	目標年度	2024年度実績	2025年度実績
1. 取締役の女性比率30%以上	2030年	45.5%	45.5%
2. 上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上	2030年	10.8%	10.4%
3. 管理職（課長以上）の女性比率40%（注）1	2030年	24.2%	26.0%
4. 男性育児休業取得率100%（全労働者）（注）1	2030年	69.6%	85.2%
5. 男性育児休業取得率100%（正規雇用労働者）（注）1	2030年	70.5%	87.9%
6. 男性育児休業取得率100%（非正規雇用労働者）（注）1	2030年	50.0%	33.3%
7. 労働者の男女賃金差異60%（全労働者）（注）1、2	2030年	56.0%	52.2%
8. 労働者の男女賃金差異80%（正規雇用労働者）（注）1、2	2030年	72.3%	79.0%
9. 労働者の男女賃金差異106%（非正規雇用労働者）（注）1、2	2030年	105.1%	89.5%
10. 障がい者法定雇用率の遵守	2025年	3.4%	3.4%
11. 次世代100万人と「つながり」を持つ	2030年	403,543人	743,887人
KPIを達成するための戦略			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・LGBTQ+コミュニティへの支援活動・理解促進 従業員およびステークホルダーの意識を向上させていくため、社員研修やeラーニングを実施。さらに、ステークホルダーと連携し、ファッションを通じた啓発施策や、国内の婚姻の平等を推進するキャンペーンや寄付をおこなう。</li> <li>・ジェンダー平等の推進 女性活躍を推進していくため、キャリアデザイン研修やeラーニングを実施。 また、性別役割分担意識や固定観念を解消するためアンコンシャスバイアス研修も定期的開催。 さらに、次世代のキャリアを支援するための取り組みにも積極的に協力していく。</li> <li>・次世代への支援活動 キャリア教育をテーマにした出前授業や児童養護施設で暮らす子どもたちを対象にした支援活動を展開するほか、当社拠点がある地域への寄付を実施。</li> <li>・障がい者雇用の促進 積極的に障がい者雇用に推進し、当事者が自分らしく働ける環境整備や合理的配慮を提供。 また、社員向けの勉強会の実施や聴覚障害を持つ社員コミュニティを設立し、働きやすい環境づくりに努める。</li> </ul>			

（注）1 提出会社の数値

2 男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合

## c. 重点取り組み3：環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献

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

マテリアリティ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・商品輸送効率の向上 商品輸送企業との脱炭素の取り組みや輸送効率化をおこなう</li> <li>・販売商品、梱包資材の3R促進 アパレルをはじめとする商品や梱包資材、オフィスの廃棄物、ごみ等の3R（リデュース、リユース、リサイクル）の推進</li> <li>・気候変動への対応 事業における環境に配慮したエネルギー使用による気候変動対策への貢献</li> <li>・生物多様性への対応 各拠点の運営や事業に伴う土壌汚染や森林破壊を防ぎ、多様な生物が存在している状態をめざす。 また、販売商品のサプライチェーン上での影響を軽減するための啓発、ルールづくりをおこなう</li> <li>・水資源の保全 環境に配慮した水の利活用</li> </ul>			
KPI	目標年度	2024年度実績	2025年度実績
1. スコープ3の排出量を基準年（2020年）から42%削減する	2030年	50.3%	55.2%
2. 「カーボンニュートラル」の達成	2030年	750t-CO2 ※スコープ1&2の排出量	51t-CO2 ※スコープ1&2の排出量
3. 「ネットゼロ」の達成	2050年	205,330t-CO2 ※スコープ1&2&3の排出量	184,601t-CO2 ※スコープ1&2&3の排出量
KPIを達成するための戦略			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生可能エネルギー電力の導入 積極的に再生可能エネルギー電力の導入を進め、当社全拠点に100%実質再生可能エネルギー電力を導入する。 また、省エネルギーにつながる取り組みを実施するなど、エネルギー使用量の削減を促進していく。</li> <li>・商品配送の最適化 運輸業務をおこなう企業と連携し、配送ドライバーの負担軽減や繁閑に応じた発送作業の分散につながる配送方法を導入。 また、ユーザーに「置き配」の利用を促進し、再配達削減を通じたトラックのCO2排出量抑制をめざす。</li> <li>・物流資材の最適化 バイオマス素材を配合した配送用資材の導入や、物流資材の一部をプラスチックから紙素材へ切り替える取り組みを実施。 また、過剰梱包を防ぐ仕組みの導入など、梱包プロセスの改善を推進していく。</li> <li>・環境分野における評価・認定 国際的な基準・水準における削減目標を設定し、気候変動に対応していく。 また、国際的気候変動イニシアチブによって、科学的根拠に基づいた認定を得る。</li> </ul>			

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

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

マテリアリティ			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートガバナンスの強化 取締役会構成・役員報酬・内部通報制度など、グループ企業間での適切な運営・監視およびシナジー創出</li> <li>・データプライバシーセキュリティの強化 顧客の個人情報等の適正な保持・管理など常に最新の環境へ対応する</li> <li>・腐敗防止強化 公務員への賄賂、過剰な接待や贈答品の授受、癒着、横領、背任等のあらゆる腐敗リスクを未然に防ぎ、対処できる社内体制を構築する</li> </ul>			
KPI	目標年度	2024年度実績	2025年度実績
取締役の女性比率30%以上（注）	2030年	45.5%	45.5%
KPIを達成するための戦略			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートガバナンスの強化 全てのステークホルダーとの円滑な関係構築を実現することを経営の基本方針とし、その実現のため、取締役会及び監査等委員会を軸としたコーポレートガバナンスを充実化していく。</li> <li>・情報セキュリティの強化 情報セキュリティ基本方針を定め、これを実践することで情報セキュリティマネジメントシステムの確立、運用及び維持を推進し、安全なサービスを提供していく。</li> <li>・サプライチェーンデューデリジェンスの強化 ESGリスクを特定・防止・低減するため、サプライチェーンデューデリジェンスのプロセスを構築し、リスクアセスメントを実施する。</li> </ul>			

（注）提出会社の数値

## iii 4つの重点取り組みを達成するための取り組み

## a. 環境への取り組み

## イ. 水資源保全の取り組み

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

※ビジネスモデルとして、財務影響に与えるインパクトは小さいと考えております。

これら、事業にかかる水資源に関しては、世界資源研究所（WRI）のWater Risk Atlasツールを活用し定期的に水源地の水ストレスを確認しています。

調査をおこなった17拠点は、財務・非財務報告をおこなっている連結対象グループ拠点および事業運営において重要な施設17箇所（※）の地域で、「全体リスク（Overall water risk）」「水ストレスリスク（Water stress risk）」「将来リスク（Future risk）」の項目を中心に定期的に確認しています。調査をおこなった17拠点のうち、約82.3%の14拠点を日本国内拠点が占め、売上規模では国内売上が90%以上を占めています。拠点における水ストレスリスクは下表の通りです。

※ 当連結会計年度末現在

## 全体リスク（Overall Water Risk）

国	拠点数（割合）	全体リスク
日本	14（82.3%）	13拠点：Low-Medium 1拠点：Low
アメリカ	1（5.9%）	High
イギリス	1（5.9%）	Low-Medium
ニュージーランド	1（5.9%）	Low
合計	17（100.0%）	—

国内拠点の多くは「Low - Medium（10-20%）」と中程度であり、事業への影響は大きくないと判断していますが、複数の国内拠点が海岸部などの低地に立地し、気候変動に伴う集中豪雨や洪水、高潮等のリスクがあると認識しています。なお、High（リスク割合40%）以上の拠点として、海外1カ国における1拠点到該がありました。これらのエリアには人口集中、渇水/干ばつリスクがあり、要配慮エリアであると考えています。

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

High(40-80%)以上の拠点の事業への影響度	当該拠点のグループ内売上シェア(2025年度)
1カ国1拠点	0.1%以下

## ロ. データセンターでの取り組み

当社グループが利用しているデータセンターでは、水ストレスの懸念に対する理解を深めるために、世界資源研究所（WRI）のAqueduct 4.0ツールを活用しています。近年、水使用のベースラインを正確に測定し、施設単位で毎年の進捗状況を監視する能力を強化しました。水使用効率（WUE）を監視し、水使用量削減目標を設定することで施設全体の改善を図っています。水使用量の削減のため、使用する水よりも多くの水を自然環境に還元する「ウォーターポジティブ」を目指し、オンサイト燃料電池、家庭排水のリサイクルシステム、雨水回収などに積極的に取り組んでいます。

#### ハ. 生物多様性の取り組み

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

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

#### b. 人的資本・人権に関する戦略及び具体的な取り組み

##### イ. 従業員の働きがい向上への取り組み

当社では、従業員一人ひとりが自分らしく働き、高い幸福度を感じながら能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでおります。従業員の継続的な成長とキャリア形成を支援するため、雇用形態や職級、役割に応じた各種研修プログラムを実施しているほか、上長と部下による定期的な1対1のミーティングを通じて、業務上の課題解決や目標達成に向けた支援をおこなっております。

また、個人と組織の成長を促すエンゲージメント向上のモニタリング指標として、エンゲージメントサーベイ（「Wevox」：株式会社アトラエが提供する従業員エンゲージメント測定・支援ツール）を導入しております。Wevoxを活用している企業の平均エンゲージメントスコアに比べて全体的に高い水準を維持しており、従業員が働きがいを感じながら活躍できる組織づくりにつながっております。

エンゲージメントスコア：80（業界平均スコア：73）

##### ロ. 多様性の確保に向けた取り組み

当社では、ダイバーシティ経営を推進していくため、性（身体の性や性表現、性自認、性的指向も含む）や国籍、価値観など互いの多様性を理解しあい、個々のライフスタイルに合わせた多様な働き方を応援するような仕組みづくりに取り組んでいます。社内規程における配偶者の定義には同性パートナーも含まれ、当社の社員はパートナーの性別にかかわらず、休暇、慶弔などの社内制度の適用を受けることが可能です。また、ダイバーシティ推進研修など、全社員を対象とした様々な研修を実施しており、社員の学ぶ環境を整えています。

外国籍や宗教に関する点についても、国籍や宗教により対応が必要な場合には、都度検討をおこない、整備・改善を進めています。

#### ハ. アンコンシャスバイアスに関する取り組み

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

##### ニ. 女性の活躍推進に関する取り組み

当社は、女性社員のさらなる活躍のため、女性活躍推進法の定めに基づく一般事業主行動計画を策定し様々な取り組みを進めております。この点が評価され、厚生労働省より「えるぼし認定」の最高位3つ星を取得しました。当社の社員構成比は女性42.0%、男性58.0%（2026年3月時点）、課長相当職以上の女性管理職比率は26.0%（2026年3月時点）となっており、全国平均13.1%※に比べ、高い数値となっております。引

き続きアンコンシャスバイアスを認識し、多様性を大切にしながら、経営戦略を推進するために適切な人材登用をおこなうことを基本としつつ、女性社員のさらなる活躍のための施策を積極的に推進し、女性管理職比率を向上させることに努めてまいります。

※女性管理職比率の全国平均は、厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」を参考

#### ホ. 社員の子育て支援に関する取り組み

当社では、子育てしながら働く社員が働きやすい環境づくりに力を入れています。当社の育休取得率は女性100.0%、男性（正規雇用労働者）87.9%（2026年3月時点）、産休・育休後の復職率は98.8%（2026年3月時点）と非常に高く、毎年復職者の多い年度初めには、復職者に向けた休職中の情報共有と交流の機会を設けているほか、育休中も任意で参加できるイベントや補助金を活用して利用できる家事代行サービスの導入など、自事と育児の両立を支援する取り組みをおこなっています。これらの取り組みの結果、次世代育成支援対策に取り組んでいる「子育てサポート企業」として、厚生労働省より「くるみん認定」を取得いたしました。

#### へ. 障がい者に関する取り組み

当社では、法定を上回る3.4%（2025年6月時点）の雇用率で障がいのある従業員が在籍しており、管理部門、カスタマーサポート部門、開発部門など様々な部門に所属しています。一人ひとりの障がいに寄り添った配慮をおこなうことで、障がいの有無に限らず個性を發揮し自分らしく活躍できる会社を目指します。

#### ト. 外国人の中核人材への登用

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

#### チ. キャリア採用者の中核人材への登用

当社の当事業年度の新規キャリア採用者数は、57名（男性40名、女性17名）です。業務執行取締役および執行役員のごほとんどが中途採用者である等、多くのキャリア採用者を管理職、中核人材として登用しております。なお、新卒採用者かキャリア採用者かにかかわらず、引き続き多様性を大切にしながら、適切な人材登用を行ってまいります。

#### リ. 人権方針の策定

当社は、「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」「子どもの権利とビジネス原則」「ILO宣言の中核8条約上の基本原則」「OECD多国籍企業行動指針」「国連グローバル・コンパクト」など、国際的に確立された人権に関する規範を支持し、事業活動をおこなうすべての国や地域において、企業活動に関わるすべての人々の人権が尊重されるよう、取り組みを進めています。当社は、こうした考え方をより明確にし、組織全体での取り組みを推進するため、取締役会の承認を経て2021年に人権に関する基本方針（人権ポリシー）を策定しました。また、サプライチェーンデューデリジェンスを通じて、サプライチェーンを含む事業全体における人権課題の特定とその適切な対応に努めています。さらに、人権への影響が懸念される可能性のある事業領域や国・地域において新たなビジネス関係（M&A、ジョイントベンチャーなど）を開始する際には、人権尊重に関連する潜在的な影響やリスクを特定・評価するためのデューデリジェンスを実施しています。

## ②リスク管理

## i. リスクマネジメント委員会

当社グループでは、発生しうるリスクの把握、発生防止にかかる管理体制の整備ならびに発生したリスクへの対処に関する基本的な事項を定め、事業の適正化かつ円滑な運営およびその継続性を確保することを目的として「リスク管理規程」を制定し、取締役会直下の組織としてリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、委員長である代表取締役社長兼CEO及び全ての業務執行取締役で構成されており、オブザーバーとして常勤監査等委員、内部監査室、その他委員長が必要と認めた者が参加しています。リスクマネジメント委員会では、当社グループのリスクについて各部門が洗い出した経営に重大な影響を及ぼす可能性が高いリスクを分析・評価の上選定し、リスクマネジメントの取組状況について継続的なモニタリングをおこなうと共に、必要な支援を実施するなどリスクの回避、低減に必要な措置を事前に講じています。また、取締役会は付議・報告されたリスク管理状況についてリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努めています。



## ii. インシデント対応

## a. 対応の原則

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

## b. インシデント対応レベルの判断

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

## c. 緊急対策本部

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

## d. 復旧活動

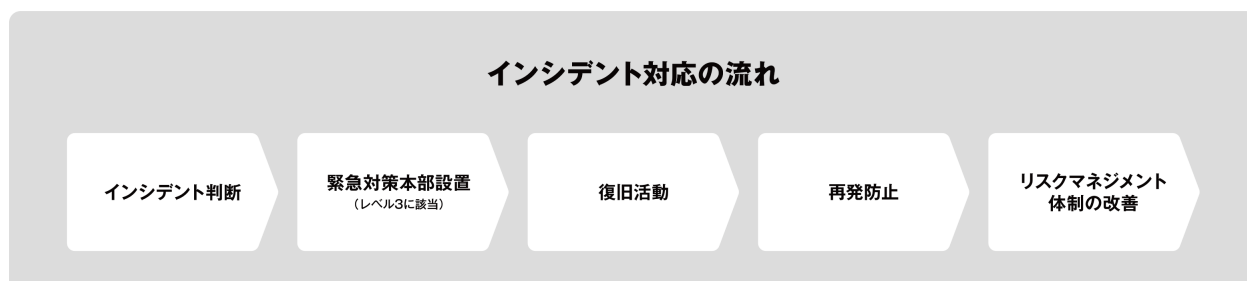
復旧活動は、関係会社等との連携を図りながら復旧の優先順位を定め、人員、資機材を効果的に投入し早期の復旧に努めるものとする。

## e. 再発防止

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

## f. リスクマネジメント体制の改善

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



## iii. 個別のリスクと主な対応策

個別のリスクと主な対応策は、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク (2) 個別のリスク」に記載の通りです。

## ③指標及び目標

## i. サステナビリティ全般に関する目標の進捗

サステナビリティ全般に関する目標の進捗については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) サステナビリティ全般 ①戦略 ii 4つの重点取り組み」に記載の通りです。

## ii. 人的資本・人権に関する目標の進捗

人的資本・人権に関する目標の進捗については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) サステナビリティ全般 ①戦略 ii 4つの重点取り組み b. 重点取り組み②DE&Iの推進による、すべての人が自分らしく笑顔で生きられる職場や地域の実現」に記載の通りです。

なお、当社においては、関連する指標のデータ管理とともに、具体的な取組みがおこなわれているものの、連結グループに属する全ての会社ではおこなわれてはいないため、連結グループにおける記載が困難であります。このため、次の指標に関する目標及び実績は、連結グループにおける主要な事業を営む提出会社のものを記載しております。

## iii. 社外からの評価

当社はESGの取り組みを推進し、評価機関より高い評価を受けています。また、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する日本株を対象とした6つのESG指数のすべての構成銘柄に選定されております。

## 主な社外からの評価

ESG評価・指標・認定	2025年度
MSCI ESG Ratings	AAA
Dow Jones Best-in-Class Indices	Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index
CDP（気候変動）	Aリスト
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」認定

※ GPIF が採用する 6 つの ESG 指数：「FTSE JPX Blossom Japan Index」「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index (GenDi J)」「MSCI 日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数」「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」

## (3) 気候変動

## ①戦略

## i. シナリオ分析

将来の気候変動のシナリオは、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）に基づき、国際エネルギー機関（IEA）が公表する「IEA NZE 2050」シナリオを参照した「FASHION INDUSTRY CHARTER FOR CLIMATE ACTION」と「A Roadmap to Net-zero Emissions for the Apparel Sector」を使用してシナリオ分析をおこない、気候変動に関連するリスク・機会の抽出をしました。

## ii. TCFD提言に基づくリスクと機会の分類

## a. 移行リスク

## 政策と法律

内容	時間軸	対応計画	財務影響
炭素税など新たな環境に対する租税の負担	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力の導入</li> <li>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入</li> <li>空調最適制御システム「EMS-AI」を導入</li> <li>ネットゼロ達成に向けた活動の推進</li> </ul>	小
素材（梱包資材・販売製品）に対する規制強化	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮素材の使用率向上</li> <li>新素材の開発・開発支援</li> <li>取引先への啓蒙</li> </ul>	中
配送（入出荷）に対する規制強化	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化</li> <li>幹線輸送における積載効率の向上</li> <li>「置き配」サービスの推奨</li> <li>「注文のおまとめ」機能の導入</li> <li>ヤマト運輸㈱との協働</li> </ul>	小・中
グリーンウォッシュに対する販売規制強化	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンウォッシュに対する規制遵守の徹底</li> <li>取引先への啓蒙</li> <li>取引先へ環境監査を実施</li> </ul>	中

## 技術

内容	時間軸	対応計画	財務影響
環境配慮型オペレーションへの変更によるコスト上昇	短期・中期 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流オペレーションの効率化</li> <li>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入</li> <li>空調最適制御システム「EMS-AI」を導入</li> </ul>	小
環境配慮型の生産方式や素材の変更によるコスト上昇	短期・中期 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型の生産方式や素材の開発・イノベーションの推進</li> </ul>	中

## 市場

内容	時間軸	対応計画	財務影響
環境に関する意識と消費行動の変化により環境配慮されていない商品の需要低下	中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の意識に対応する商品開発</li> <li>環境配慮された商品の展開を拡大</li> </ul>	中
環境配慮型製品への移行に伴う製品価格の高騰	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>新素材の開発・開発支援</li> </ul>	中
電力や原油などのエネルギー価格の高騰	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ電力の導入</li> <li>省エネルギー設備の導入</li> <li>ネットゼロ達成に向けた活動の推進</li> </ul>	小

## 評判

内容	時間軸	対応計画	財務影響
環境課題に関する対応が不十分なことによるレピュテーションリスクや企業価値低下	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際基準に準拠して環境課題に対応</li> </ul>	中
環境課題に関する対応が不十分なことによる取引先からの取引停止	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際基準に準拠して環境課題に対応</li> </ul>	中
環境課題に関する対応が不十分なことによる投資家からの評価の低下	短期・中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際基準に準拠して環境課題に対応</li> </ul>	中

## b. 物理的リスク

## 急性

内容	時間軸	対応計画	財務影響
自然災害や気候変化による製品の製造や調達コスト、製品単価の上昇	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランド古着のファッションゾーン「ZOZUSED」の推進強化</li> </ul>	大
自然災害による事業所、物流拠点、データセンター、販売製品の損害	中期・長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点の分散化</li> <li>BCP対策強化</li> <li>取引先の事業継続体制の調査</li> </ul>	大
感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）による消費者需要の変化	短期・中期 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>OMOプラットフォーム「ZOZOMO」の推進強化</li> <li>計測テクノロジー（ZOZOSUIT、ZOZOMAT、ZOZOGLOSS）の推進強化</li> <li>アパレル以外のカテゴリー拡大（ZOZOCOSME）</li> </ul>	小
異常気象への対応のための設備投資によるコスト上昇	短期・中期 長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションの自動化</li> <li>物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入</li> <li>空調最適制御システム「EMS-AI」を導入</li> </ul>	小

## 慢性

内容	時間軸	対応計画	財務影響
温暖化による冬物重衣料の需要低下	中期・長期	・アパレル以外のカテゴリー拡大 (ZOZOCOSME) ・テクノロジーの収益化	小
気温上昇、海面上昇などにより原料の枯渇	中期・長期	・ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSSED」の推進強化	小

## c. 機会

## 資源効率性

内容	時間軸	対応計画	財務影響
ペーパーレス化など資源の効率化	短期	・ZOZOTOWNの納品書兼領収書を電子化 ・電子契約サービスを導入し契約書をWeb完結型に変更	小
梱包資材の改良・適正化・再利用	短期	・プラスチック素材の緩衝材を再生紙100%の緩衝材に変更 ・過剰梱包を防ぐため、複数サイズの配送用資材を用意し、商品に合わせて梱包 ・梱包する際に適正サイズの資材を容易に選択できる仕組みを導入 ・繰り返し利用できるリユースバッグを導入 ・FSC認証段ボールやバイオマス素材の袋資材を採用	小
輸送配送の効率化	短期・中期	・適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化 ・幹線輸送における積載効率の向上 ・「置き配」サービスの推奨 ・「注文のおまとめ」機能の導入 ・ヤマト運輸(株)との協働	中

## エネルギー源

内容	時間軸	対応計画	財務影響
環境配慮型オペレーション(省エネ化など)を構築することによりエネルギー消費量の削減	中期・長期	・物流オペレーションの効率化 ・物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入 ・空調最適制御システム「EMS-AI」を導入	中

## 製品/サービス

内容	時間軸	対応計画	財務影響
環境配慮型サービス(リユース、受注生産など)の開発や提供による競争優位性獲得	中期・長期	・ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSSED」の推進強化	大
環境配慮型物流オペレーションを構築することにより競争優位性獲得	中期・長期	・ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSSED」の推進強化 ・物流に関する取り組み強化 ・(株)プロロジスとの協働	大

## 市場

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

(注) 短期：2026～2027年、中期：2027～2030年、長期：2030～2050年

## iii. 気候変動のKPIを達成するための取り組み

気候変動のKPIを達成するための取り組みは、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) サステナビリティ全般 ①戦略 ii 4つの重点取組み c. 環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献」に記載のとおりでございます。

また、上記のほか以下の取り組みをおこなっております

## a. 当社拠点へ再生可能エネルギーを導入

当社グループは、「2030カーボンニュートラル宣言」のもと、2030年までに全拠点の使用電力を100%再生可能エネルギー化することを目指してまいりました。その結果、2026年4月時点で、当社のすべての拠点において再生可能エネルギーの導入が完了しています。調達している再生可能エネルギー電力は主に非化石証書によって調達したものになります。ZOZO本社屋では、2021年2月から再生可能エネルギー100%の電力を導入しています。また、2022年1月から物流拠点「ZOZOBASE習志野1」と「ZOZOBASEつくば1」、2022年6月から「ZOZOBASEつくば2」、2023年9月から「ZOZOBASE習志野2」、2023年3月から「ZOZOBASEつくば3」、2024年4月から各オフィス拠点にも、トラッキング付・FIT非化石証書等が付与された、主にバイオマスや太陽光由来の再生可能エネルギーを導入しております。再生可能エネルギー導入による当事業年度のCO2削減量は12,710トンになります。

## b. 全てのデータセンターで再生可能エネルギーを使用

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

## c. サステナビリティ情報コンテンツ「elove by ZOZO」

2022年11月にサステナビリティ情報を発信する常設コンテンツ「elove by ZOZO」を開設しました。「サステナブルなファッションを選択できる顧客体験の提供」を目指し、ファッションブランドのサステナビリティへの取り組みやサステナブルな商品を紹介するほか、ファッションにまつわるTIPS、環境・社会問題など、サステナブルなお買い物をする際に役立つ情報などを紹介しています。

## d. リユース事業「ZOZOUSED」における取り組み

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



#### 衣料品の再流通プロセスとトレーサビリティの確保

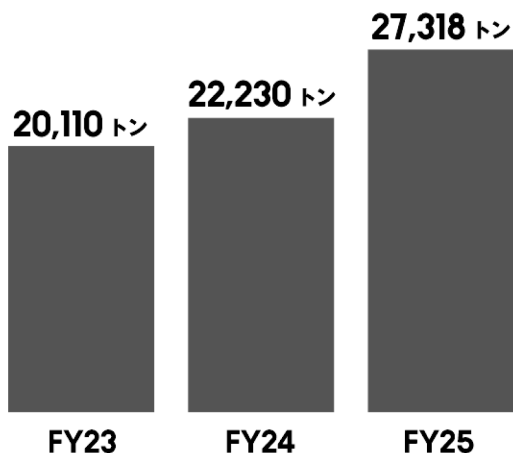
お客様から買い取ったアイテムのうち、販売基準に満たないものについては、適切な処理をおこなう複数の衣料品買取業者に買い取っていただくことで、廃棄を最小限に抑えています。

そのうち、多くのアイテムを引き渡している買取業者においては、当社から買い取ったアイテムを自社運営店舗にて再販売しています。再販売が難しいアイテムについても、需要がある海外への輸出や工業用ウエス（拭布）、車の座席用クッション材などへの再利用を通じて、ほぼ100%のリユース・リサイクルを実現しています。

海外に輸出されたアイテムは、主にマレーシアの工場に届けられ、現地での選別・加工を経て世界各国に出荷されます。さらに、同社の担当者が毎年マレーシア工場を訪問し、作業環境や再利用状況などを確認することで、アイテムのトレーサビリティの確保に努めています。

## CO2 排出削減量 (t-co2)

直近3年間



FY12-FY25  
13年間で  
約**21**万トン

2025年度のCO2 排出抑制量を  
スギの木の吸収量に換算すると

約**195**万本

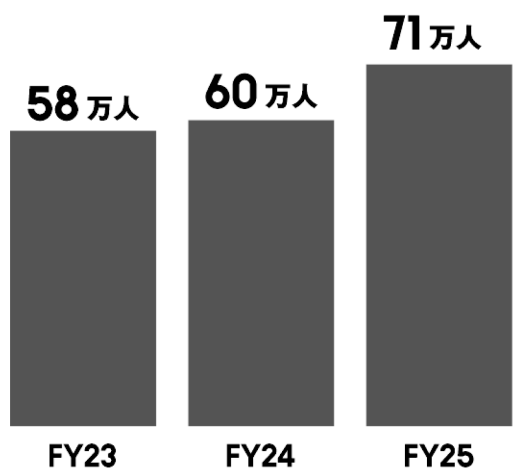
「ZOZOUSED」で、お客様から回収したアイテムを二次流通させることにより、新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までに発生するCO2排出を防ぐことができた想定した場合、サービス開始時から累計でCO2排出量は約21万トン（※1）の削減。また、当事業年度のCO2排出抑制量をスギの木の吸収量に換算すると約195万本に相当します。（※2）

※1 2012年11月～2026年3月。新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までの間に発生するCO2排出を回避したと仮定。回収したアイテム品数を重量に変換（出典：環境省「サステナブルファッション—これからのファッションを持続可能」）し、アイテム1kgあたりのCO2排出量を乗算し算出（出典：環境省「3R原単位の算出方法」）

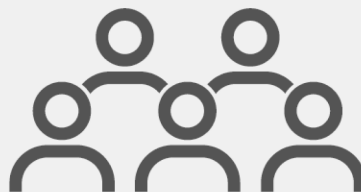
※2 スギの木1本あたり約14kgのCO2排出量を吸収すると仮定（出典：関東森林管理局 森林の二酸化炭素吸収力）

## リユース経験者

直近3年間



FY12-FY25  
13年間で  
約**570**万人



※2024年からリユース経験者数の算定方法を変更しています。

また、これまでに「ZOZUSED」の利用者数（リユース経験者数）は、サービス開始から累計（※）で約570万人にのぼります。当社は今後も、リユース経験者を増やしていくことで、循環型ファッションを確立し、循環の環を拡げていきたいと考えています。

※2012年11月～2026年3月。リユース経験者の定義は、「ZOZUSED」サービス商品の購入者・買い替え割サービスの利用者・通常買取サービスの利用者の合計

#### e. 梱包資材パッケージにおける取り組み

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

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

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

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

#### 容器包装材使用量

		2023年度	2024年度	2025年度
段ボール	容器包装材使用量 (kg)	9,190,662	8,795,579	10,020,249
	容器包装材の再生素材の割合 (%)	100	100	100
出荷袋 ※バイオマス配合 プラスチック素材	容器包装材使用量 (kg)	1,106,101	1,213,225	1,357,719
	容器包装材の再生素材の割合 (%)	25	25	25
出荷袋 ※紙素材	容器包装材使用量 (kg)	218,411	244,952	343,581
	容器包装材の再生素材の割合 (%)	0	0	0
販売費及び一般管理費に対する割合 (%)		2.2	1.9	1.8

## f. ZOZOTOWNの納品書兼領収書を電子化

ZOZOTOWNで注文いただいた際にお客様へお渡しする納品書兼領収書を2021年から全て電子化しています。当事業年度の出荷件数で換算した場合、年間約6,800万枚の納品書兼領収書（紙）を削減したこととなり、その出力と焼却に伴い排出されるはずであった、約393トンのCO2の削減が見込まれます。また社内においても電子契約サービス「クラウドサイン」を導入し契約書などWeb完結型として紙の廃棄削減に取り組んでいます。

## g. 物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入

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

## h. 空調最適制御システム「EMS-AI」を導入

物流拠点「ZOZOBASE習志野1」では、庫内の温度制御が自動で最適化される「EMS-AI」を導入し、省エネルギー化、CO2削減に取り組んでいます。

## i. 物流拠点間の輸送を最小化

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

## j. リサイクル素材100%のパレットを導入

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

## k. 幹線輸送における積載効率の向上

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

## l. 「置き配」サービスの推奨

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

## m. 「注文のおまとめ」機能の導入

当社では複数回に分けて商品を注文した際に、1つの注文としてまとめて配送する「注文のおまとめ」機能を導入しています。発送前の注文が複数ある場合、おまとめ可能な注文は自動的にまとめられ、ご指定のお届け先へ配送されます。これにより商品のお届けの際に使用する梱包資材や配送回数は減少し、配送に伴うCO2の削減へ取り組んでいます。

## n. 「ゆっくり配送」の導入

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

## o. 環境に配慮された資材の使用

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

## ②リスク管理

気候関連リスクに関しては、サステナビリティを専任で担当しているコミュニケーションデザイン本部（サステナビリティ推進ブロック）が把握、事業に影響を与える気候関連リスク・機会を洗い出し、その後、代表取締役社長兼CEOが委員長を務める「SDGs推進委員会」で議論をおこない、取締役会に報告しております。

## ③指標及び目標

## i. 目標の進捗

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

※上記目標はCO<sub>2</sub>、CH<sub>4</sub>、N<sub>2</sub>O、HFCs、NF<sub>3</sub>、PFCs 及び SF<sub>6</sub>の温室効果ガスに関するスコープ1温室効果ガス排出、スコープ2温室効果ガス排出（マーケット基準）及びスコープ3温室効果ガス排出の合計値に対して設定しています。（No. 85）

※セクター別脱炭素アプローチは用いていません。

当社グループ全体を網羅的に把握するため、温室効果ガス排出量の算定にあたっては、GHGプロトコルに基づき、当社グループが事業運営および日常的な業務管理をおこなっている事業・拠点を対象とする経営支配力アプローチを採用しています。本アプローチにより、物流拠点やオフィス等、当社グループが実質的に管理している拠点におけるエネルギー使用や設備管理に伴う排出量を把握し、排出量削減施策の実行状況を適切に管理しています。スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量については、見積りの方法により算定しています。スコープ1排出量は、社用車等の燃料使用量などの活動量に、環境省が公表する排出係数を乗じて算定しています。スコープ2排出量は、電力使用量等に同省が公表する排出係数を乗じて算定しています。スコープ3の温室効果ガス排出量についても、見積りの方法により算定しています。利用可能なデータのうち、直接測定によるデータが存在する場合はこれを優先し、直接測定が困難な場合には、一次データ、活動や排出の実態を忠実に表す適時性のあるデータ、検証されたデータを優先的に用いるとの方針に基づいています。具体的には、各カテゴリにおける活動量（調達量、輸送金額等）に、各国政府等が公表する排出係数を乗じる方法で算定しています。当社グループの事業活動における温室効果ガス排出は、直接測定が困難なものが多く含まれるため、活動量データと公的に整備された排出係数を用いた見積り方法が、排出実態を合理的かつ継続的に把握する上で適切であると判断しています。

また、当社グループでは、現時点において内部炭素価格を経営上の意思決定には用いていません。今後、事業環境や規制動向を踏まえ、導入の必要性について検討をおこなっていきます。

温室効果ガス排出量削減目標と実績（単位：t-CO<sub>2</sub>）

## スコープ1

	基準年	実績		目標		
	2020年度	2024年度	2025年度	2025年度	2030年度	2050年度
排出量 (単位：t-CO <sub>2</sub> )	5	34	38	1	0	0
削減率 (2020年度比)	—	△580%	△660%	80%	100%	100%

## スコープ2

	基準年	実績		目標		
	2020年度	2024年度	2025年度	2025年度	2030年度	2050年度
排出量 (単位：t-CO <sub>2</sub> )	8,032	716	13	1,607	0	0
削減率 (2020年度比)	—	91%	99%	80%	100%	100%

## スコープ2 (ロケーション基準)

	基準年	実績		目標		
	2020年度	2024年度	2025年度	2025年度	2030年度	2050年度
排出量 (単位：t-CO <sub>2</sub> )	8,209	13,576	12,742	1,642	0	0
削減率 (2020年度比)	—	△65%	△55%	80%	100%	100%

## スコープ3

	基準年	実績		目標		
	2020年度	2024年度	2025年度	2025年度	2030年度	2050年度
排出量 (単位：t-CO <sub>2</sub> )	411,919	204,580	184,550	—	238,913	0
削減率 (2020年度比)	—	50%	55%	—	42%	100%

(注) 基準年については、LYST LTDを含めておりません

## ④社外からの評価

当社は2025年8月に、国際的な気候変動イニシアチブである「SBTiイニシアティブ (以下SBTi)」より、短期および長期の温室効果ガス排出削減目標について、科学的根拠に基づいた「SBT (Science Based Targets) 認定」を取得しました。これにより、当社の掲げる短期および長期の目標が、SBTiの定める基準を満たしていることが公式に確認されました。SBTiは、UNGC (国連グローバル・コンパクト)、CDP、WRI (世界資源研究所)、We Mean Business CoalitionおよびWWF (世界自然保護基金) が共同で運営している機関であり、企業や団体の温室効果ガス削減目標がパリ協定の掲げる「1.5°C目標」と科学的に整合しているかどうかを審査・認定しています。

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

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

なお、当社が認定を受けたのは、以下の目標です。

## 当社の温室効果ガス排出量削減目標

短期目標 (カーボンニュートラル2030宣言)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スコープ1・2：温室効果ガス排出量を90%削減</li> <li>・スコープ3：温室効果ガス排出量を42%削減</li> </ul>
長期目標 (ネットゼロ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スコープ1・2：2030年～2050年の間、温室効果ガス排出量を最低でも90%削減した状態を維持 (10%を上限にオフセット)</li> <li>・スコープ3：温室効果ガス排出量を90%削減 (10%を上限にオフセット)</li> </ul>

(注) 基準年：2020年

### 3 【事業等のリスク】

#### (1) 方針・体制

当社では、発生しうるリスクの把握、発生防止にかかる管理体制の整備ならびに発生したリスクへの対処に関する基本的な事項を定め、事業の適正化かつ円滑な運営及びその継続性を確保することを目的として「リスク管理規程」を制定し、取締役会直下の組織としてリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、委員長である代表取締役社長兼CEO及び全ての業務執行取締役で構成されており、オブザーバーとして常勤の監査等委員、内部監査室、その他委員長が必要と認めた者が参加しております。リスクマネジメント委員会では、当社グループのリスクについて各部門が洗い出した経営に重大な影響を及ぼす可能性が高いリスクを分析・評価の上選定し、リスクマネジメントの取組状況について継続的なモニタリングを行うと共に必要な支援を実施するなどリスクの回避、低減に必要な措置を事前に講じています。また、取締役会は付議・報告されたリスク管理状況についてリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努めています。

なお、リスクマネジメント委員会の体制については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) サステナビリティ全般 ②リスク管理」の図をご参照ください。

#### (2) 個別のリスク

投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。また、必ずしもそのようなリスク要因に該当しない事項につきましても、投資家の投資判断上、重要であると考えられる事項につきましては、投資家に対する積極的な情報開示の観点から以下に開示しております。

当社グループは、これらのリスク発生の可能性を十分に認識したうえで、発生の回避及び発生した場合の対応に努める方針ではありますが、当社グループ株式に関する投資判断は、本項及び本項以外の記載事項を慎重に検討したうえで行われる必要があると考えております。

なお、文中の将来に関する事項は、提出日現在において当社グループが判断したものであり、将来において発生の可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。

リスク項目	リスクの概要と影響	主な対応策
サイバー攻撃・システムインシデントリスク	<p>当社グループはECサイトの運営を主力事業としており、注文受付から配送に至るサプライチェーン全体をITシステムにて構築しているため、外部からの攻撃、内部不正、自然災害（地震・津波・火災）、事故、停電などの予期せぬ事象が発生した場合、設備や通信ネットワークが障害を受ける等のシステムトラブルの発生は事業活動に深刻な影響を及ぼします。</p> <p>また、サーバーの作動不能や欠陥が原因で取引が停止した場合、当社グループの事業及び経営成績並びに企業としての社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>システムトラブルの発生可能性を低減させるため、当社グループでは以下の取り組みを実施しています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① ECサイトの安定運用を目的としたシステム強化</li> <li>② 不正アクセスやコンピュータウィルスを防御するネットワーク・セキュリティの強化</li> <li>③ サーバーやデータセンター、通信手段の冗長化</li> <li>④ バックアッププランの用意</li> <li>⑤ 適切なアクセス権限管理</li> <li>⑥ 負荷変動を前提としたキャパシティ設計や負荷分散</li> <li>⑦ オートスケール等の仕組みを含めたシステム構成の見直しやクラウド活用による冗長化</li> </ol> <p>このような対策を講じることで、システムトラブル発生時の影響を最小限に抑え、事業の継続性を確保することを目指しています。</p>

<p>特定の業務に関する依存度の高い委託先の機能停止リスク</p>	<p>当社グループは、商品購入者からの販売代金の回収業務、商品の配送業務等について協力会社に委託しており、データセンターやデータベース等のシステム基盤において他社サービスを利用しております。</p> <p>提出日現在において、これらの特定の機能を担う委託先との間で何ら問題は生じておりませんが、今後各社の事業方針や戦略等の見直し、経営状況の変化や財務内容の悪化並びに取引条件の変更等があった場合、また、予期せぬ事態により委託先の機能が停止した場合、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、事業モデルを支える委託先との良好な関係の維持に努めており、各社の経営状況について継続的なモニタリングを実施しています。</p> <p>また、システムサービスにおいては、以下の対策を講じております。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① サーバーやデータセンターの冗長化</li> <li>② バックアッププランの用意</li> </ul> <p>このような対策を講じることで、特定の機能が停止する可能性や停止した場合の影響を最小限に抑え、事業の継続性を確保することを目指しています。</p>
<p>事業継続リスク</p>	<p>当社グループの本社及び主たる物流拠点は千葉県及び茨城県内にあり、当地域内において地震、風水害等の大規模災害や犯罪等の人為的脅威、事故、火災、停電などが発生した場合、または当社施設内や取引先において、パンデミックが発生した場合等、当社の想定を超える事態が発生した場合には、基幹システムや設備の機能停止により当社の物流が停滞する可能性や、従業員が出勤困難になることによりサービスレベルが低下する可能性があります。</p> <p>また、大規模なシステム開発が想定外のトラブルで遅延、または中断した場合、「サイバー攻撃・システムインシデントリスク」「委託先停止リスク」で記載したリスクが顕在化した場合、その内容及び結果によっては当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループは、本社及び主要物流拠点が千葉県及び茨城県に所在していることを踏まえ、自然災害や人為的脅威による事業運営への影響を最小限に抑えるための対策を講じております。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 物流拠点のバックアップ方針の整備</li> <li>② 有事発生時の対応マニュアルの整備</li> <li>③ 防災・防犯対策の強化</li> <li>④ 継続的な防災訓練の実施</li> <li>⑤ 感染症対策の強化</li> <li>⑥ 「サイバー攻撃・システムインシデントリスク」「委託先停止リスク」に記載の対策</li> </ul> <p>これらの対策を通じて、当社グループは事業継続リスクに備え、サービス品質の維持と経営の安定性向上に努めてまいります。</p>
<p>機密・個人情報漏洩リスク</p>	<p>当社グループはECサイト「ZOZOTOWN」等での通信販売及び「WEAR」の運営を通じて保有した会員の個人情報並びにBtoB事業の受託や「ZOZOMETRY」を通じて保有する個人情報を管理しており、国外においては、米国等でのZOSOSUITの販売と「ZOZOFIT」サービスの提供を通じて保有した会員の個人情報を管理しております。これらの事業においては、「個人情報の保護に関する法律」及び欧州連合（EU）の「一般データ保護規則（General Data Protection Regulation）」をはじめとする海外における個人情報保護に関する規制が定める義務を課されております。</p> <p>個人情報が当社グループ関係者、業務委託先等の故意又は過失により外部へ流出した場合、又は外部からの不正なアクセスや想定していない事態によって個人情報の外部流出等が発生した場合には、適切な対応を行うために相当な費用負担、当社グループへの損害賠償請求、当社グループ並びに当社サービスの信頼性やブランドが毀損し、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、意図せず規制に違反し高額な制裁金を課された場合などには、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>個人情報保護規程及び個人情報管理に関連する規程やマニュアルを制定することにより「個人情報保護マネジメントシステム」に準拠した管理体制を確立し、また、全社員を対象とした個人情報に関する教育を通じて個人情報の取扱いに関するルールを周知徹底し、個人情報保護に関する意識の向上を図ることで、同法及び関連法令等の法令遵守に努めております。</p> <p>なお、当社は2021年5月に情報セキュリティ基本方針を定め、同年7月に第三者機関の審査を受けて、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）の国際規格「ISO/IEC 27001:2013」及び日本国内規格である「JIS Q 27001:2014」の認証を取得しております。</p> <p>システム面においては、個人情報を管理しているサーバーはセキュリティ設備が強固な外部データセンターにて管理されており、更には外部からの不正アクセスに対するセキュリティの強化及び個人情報の閲覧にアクセス制限を設ける等により、厳重に個人情報の管理を行っております。</p> <p>これらの対応は適宜外部専門家の助言を得ながら行っており、今後も継続的なセキュリティ強化及び法令遵守の取り組みを進め、事業の信頼性向上に努めます。</p>

許認可/法規制違反 リスク	<p>当社グループは、主力事業であるECサイト「ZOZOTOWN」及びSNSサービス「WEAR」の運営において、「電気通信事業法」や「古物営業法」などの法的規制を受けております。これらの法令の改正や新たな法令の制定が行われた場合、事業運営に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループは、これらの法規制に関する最新動向を把握し、法務部門と事業部門との連携を強化するとともに法規制への対応を行っており、事業の安定性と信頼性を確保してまいります。</p>
コンプライアンス・レピュテーション リスク	<p>当社グループは、事業運営において「不当景品類及び不当表示防止法」「特定商取引に関する法律」等をはじめとする法令や業界規制、社会的要請の遵守を重要な経営課題と認識しております。</p> <p>しかしながら、グループ内外に起因するコンプライアンスリスクを完全に排除することは困難であり、万が一、重大な事案が発生した場合には、行政処分や損害賠償、社会的信用の低下などにより、事業や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>現時点で重大な訴訟は確認されていませんが、コンプライアンスリスク（例えば、当社グループが保有する個人情報の管理不徹底等の人為的ミスが発生、第三者からの不正アクセスによる情報流出又はシステム障害及び第三者の知的財産権の侵害、販売した商品の不備等を起因とした訴訟リスク等）は常に存在しており、その内容や結果によっては企業価値に重大な影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>また、平時の対外発信において情報の正確性・一貫性が十分に担保されない場合やコンプライアンス事案やレピュテーションリスクに対して、社内の情報共有体制や初動対応、外部専門家との連携、メディア対応などが不十分な場合、迅速な沈静化が困難となり、世論や報道による風評被害が拡大し、事業や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループでは、事業の健全かつ持続的な運営のため、法令・社内規程の遵守を経営の重要課題と位置付け、重大な法令違反や不正行為の未然防止に取り組んでいます。社内規程の整備及び周知徹底、ならびにコンプライアンス教育を中心とした以下のような多層的な対応策を講じています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 役員、及び従業員に対する各種研修の継続実施</li> <li>② 専門家への相談体制の定着化</li> <li>③ 独自の人事評価制度の浸透</li> <li>④ 対外的な発信に対するガイドライン策定及び定期的な周知</li> <li>⑤ 危機発生時に備えた役員向け記者会見対応訓練の実施</li> <li>⑥ 風評被害事案発生時の有事対応マニュアル、判断基準の整備</li> <li>⑦ 内部統制評価を通じた、内部統制の実効性確保</li> <li>⑧ 社内通報体制の整備</li> <li>⑨ 独立性の高い監査等委員の取締役会関与</li> <li>⑩ 会計不正対策の強化</li> <li>⑪ 継続的な法令理解施策の実施</li> <li>⑫ 法務部門、事業部門の連携強化</li> <li>⑬ 平時からの発信品質の担保</li> </ol> <p>このような取り組みを通じて、当社グループは健全な企業運営と持続的成長を支えるコンプライアンス体制の強化に継続的に取り組んでまいります。</p>

<p>従業員の生命・身体・健康に対するリスク</p>	<p>当社グループが持続的に成長していくためには、従業員の安全・安心の確保が最重要課題のひとつであるとの基本的な認識に立ち、各種安全対策を講じています。</p> <p>しかしながら、突発的な自然災害、急激な感染症の拡大、不慮の事故、不測の事態やそれらに起因する過重労働等により、従業員の生命・身体及び心身の健康が損なわれる可能性は完全には排除できません。そのような事態が発生した場合には、当該従業員の休職・退職等による人的資源の損失にとどまらず、事後対応に伴う費用負担や業務の停滞、また企業イメージの毀損等を通じて、当社グループの業績や事業運営に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社グループは、従業員の生命・身体・健康にかかるリスクを重要な経営リスクと認識し、その回避及び軽減に向けて、以下のような取り組みを推進しております。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 安全教育を通じた労働安全・防災対策に向けた取り組み</li> <li>② 全拠点の防災マニュアル整備・訓練実施</li> <li>③ 災害時の出社判断基準、安否確認体制を整備</li> <li>④ 入退館セキュリティ及び警備体制の強化</li> <li>⑤ 労災リスクのアセスメント、恒久的な改善策の推進</li> <li>⑥ リモートワーク導入、感染症防止マニュアル整備の推進</li> <li>⑦ 各種面談、研修、調査を通じたストレス状況把握及び労働時間の厳格化</li> <li>⑧ 独自の人事評価制度の導入</li> </ol> <p>このような取り組みを通じて、当社グループは従業員の安全と健康を守るとともに、事業継続性の確保及び企業価値の維持・向上に努めてまいります。</p>
<p>親会社に関する利益相反リスク</p>	<p>当社は、ソフトバンクグループ(株)、ソフトバンク(株)、LINEヤフー(株)等の子会社であります。当社は、これらの親会社やそのグループ会社との間で、ユーザー誘導による集客や「ZOZOTOWN」等のYahoo!ショッピング出店、「ZOZOTOWN」等でのスマートフォン決済サービスPayPayの導入などの取引を行っており、今後も当社グループの事業拡大を目的としたこれらの会社との取引を多数行っていく予定です。これらの親会社は、当社の株主総会の議決権の過半数を直接的又は間接的に保有し、当社の経営への影響力を有しております。親会社やそのグループ会社と当社との間で利益相反が生じる場合には、当社の利益が損なわれる可能性があります。</p>	<p>当社は「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」を定め、これらの取引について、取締役会の決議をする場合には親会社やそのグループ会社と関係のある取締役は議決から除外するなど仕組みを構築し、取引の公正性が保たれるよう運用しております。</p>
<p>企業の買収 (M&amp;A) 等におけるリスク</p>	<p>当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するうえで、企業買収は重要な経営戦略の一つと位置付けています。企業買収等の検討に際しては、事前に十分な調査を行い、定められた承認プロセスを経て慎重に意思決定を行っています。また、これまで企業買収に伴い発生した相当額ののれんを連結貸借対照表に計上しております。しかしながら、買収前の調査では把握できなかったリスクの顕在化、買収後の景気変動、市場環境の変化、競合状況の激化、あるいは買収した事業の業績不振等により期待する成果が得られない場合は、のれんの減損損失や多額の追加費用または追加投資が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>当社は、のれんの減損リスクを低減するため、以下のような対応策を講じています。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 適切なデューデリジェンスの実施</li> <li>② 企業買収後のPMI (Post Merger Integration) の推進</li> <li>③ 定期的なモニタリングと事業計画の見直し</li> </ol> <p>これらの対応策を継続的に実施することで、のれんの減損リスクを管理し、企業価値の維持・向上に努めてまいります。</p>

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### (1) 経営成績

[表1] 前年同期比

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)	前期比
商品取扱高	614,361 (106.9%)	666,035 (103.1%)	8.4%
商品取扱高(その他商品取扱高除く)	574,666 (100.0%)	646,162 (100.0%)	12.4%
売上高	213,131 (37.1%)	228,373 (35.3%)	7.2%
売上総利益	198,312 (34.5%)	213,000 (33.0%)	7.4%
営業利益	64,756 (11.3%)	69,366 (10.7%)	7.1%
EBITDA(注)2	69,788 (12.1%)	76,924 (11.9%)	10.2%
経常利益	64,888 (11.3%)	69,261 (10.7%)	6.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	45,346 (7.9%)	47,926 (7.4%)	5.7%

(注) 1 ( )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。

2 EBITDA=営業利益+株式報酬費用+減価償却費+のれん償却額

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」、及びファッションメディア「WEAR by ZOZO」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ける国内ファッション市場は、雇用・所得環境の改善を背景に一定の底堅さを示した一方で、恒常的な物価上昇や気候変動による消費意欲の低下リスクを抱えています。さらに、地政学リスクや為替変動など、世界経済は不透明さを増しており、先行きの見通しは依然として不確実な状況にあります。

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、セールイベント「ZOZOWEEK」の実施期間(2025年5月15日～25日の11日間、同年10月31日～11月9日及び11月12日～16日の15日間)、夏の本セール期間(2025年6月25日～8月31日)、ブラックフライデー期間(2025年11月20日～30日の11日間)ならびに冬の本セール期間(2026年1月1日～2月23日)にはTVCMの放送及びWEB広告の投下により集客を強化する等、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。カテゴリ強化の取り組みとしては、コスメカテゴリ強化を図る「ZOZOCOSME」に注力しております。また、当社ならではの付加価値提供としては、購買の上流にアプローチする「似合う」を軸としたソリューションの提供を目指し、これまで培ってきた膨大なファッション関連のデータを用いた当社独自のAIエージェントの開発等を進めております。

LINEヤフーコマース(「Yahoo!ショッピング」と「Yahoo!オークション」の合算値)については、前連結会計年度までに獲得した顧客の定着に加え、モールを運営するLINEヤフー(株)による集客及び「本気のZOZO祭」(2025年5月17日～18日、同年6月15日、同年7月26日～27日、同年9月20日～21日、同年10月19日、同年11月29日～30日、同年12月14日、同年12月21日、2026年1月1日、同年1月25日、同年2月15日、同年3月21日～22日の17日間)等の販促施策投下により、順調に売上を伸ばさせております。

また、海外展開として、2025年4月18日付でファッションショッピングプラットフォーム「Lyst」を運営するLYST LTD(以下、LYST)の全株式を取得し完全子会社化いたしました。これに伴い、LYSTは2025年5月より連結対象としております。今後はLYSTを主軸に据えつつ、グローバル市場における非連続な成長を目指してまいります。

これらの結果、当連結会計年度における商品取扱高は666,035百万円（前期比8.4%増）、その他商品取扱高を除いた商品取扱高は646,162百万円（同12.4%増）となりました。売上高は228,373百万円（前期比7.2%増）、売上総利益は213,000百万円（同7.4%増）となりました。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33.0%となり、前期と比較して1.5ポイント低下いたしました。

商品取扱高については、第4四半期連結会計期間において、集客が好調に推移し、セール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。その結果、第3四半期連結累計期間における不足分を補う成長を実現し、ZOZOTOWN事業およびLINEヤフーコマースの合算では計画を上回って着地しました。一方で、LYSTは欧米市場を中心とした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、全体では計画未達となりました。

売上高については、主にLYSTの連結に伴う事業構成比の変化により、前期比で商品取扱高（その他商品取扱高除く）の成長率を下回る水準となりました。LYSTは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であり、受託販売やLINEヤフーコマースと比較して手数料率（対商品取扱高）が低い事業となります。

粗利率低下の主な要因は、売上高について記載のとおり、LYSTの連結に伴う事業構成比の変化によるものです。

販売費及び一般管理費は143,634百万円（前期比7.5%増）、商品取扱高（その他商品取扱高除く）に対する割合は22.2%と前期と比較して1.0ポイント低下しております。LYSTの連結に伴い商品取扱高が拡大した一方で、LYSTはアフィリエイトモデルの事業形態であることから、物流関連費、荷造運賃、代金回収手数料が発生せず、また賃借料等の計上額も限定的であるため、連結上の販管費率（対商品取扱高）は総じて低下しております。項目別の増減要因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。

・低下（改善）要因

- ① 連結範囲拡大及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から、荷造運賃（対商品取扱高）が0.6ポイント低下。
- ② 連結範囲拡大及び物流拠点の作業効率の改善等により、物流関連費（対商品取扱高）が0.5ポイント低下。
- ③ 連結範囲拡大に伴い、代金回収手数料（対商品取扱高）が0.2ポイント低下。
- ④ 連結範囲拡大に伴い、賃借料（対商品取扱高）が0.2ポイント低下。

・上昇（悪化）要因

- ① LYSTの連結に伴い、のれん償却額（対商品取扱高）が0.4ポイント上昇。
- ② LYST単体での費用計上（LYST単体の販管費のうち広告宣伝費に占める割合が大きい）及びZOZOTOWNにおけるWEB広告費用の増加等により、広告宣伝費（対商品取扱高）が0.3ポイント上昇。

以上の結果、当連結会計年度のEBITDAは76,924百万円（前期比10.2%増）、EBITDAマージンは対商品取扱高（その他商品取扱高除く）比11.9%となり、前期と比較して0.2ポイント低下いたしました。営業利益は69,366百万円（前期比7.1%増）、経常利益は69,261百万円（同6.7%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は47,926百万円（同5.7%増）となりました。

なお、当連結会計年度において、MS（マルチサイズ）等の当社グループが商材を発注・生産する事業及びブランド商材の生産を支援する事業（Made by ZOZO）については、今後の事業性を総合的に検討した結果、当該事業の終了を決定いたしました。これに伴い、固定資産に係る減損損失として329百万円、事業整理損失として397百万円、合計727百万円の特別損失を計上しております。

[表2] 通期連結業績予想比

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (業績予想)		当連結会計年度 (実績)		予想比
商品取扱高	673,900	(103.1%)	666,035	(103.1%)	△1.2%
商品取扱高 (その他商品取扱高除く)	653,700	(100.0%)	646,162	(100.0%)	△1.2%
売上高	231,500	(35.4%)	228,373	(35.3%)	△1.4%
営業利益	69,200	(10.6%)	69,366	(10.7%)	0.2%
EBITDA(注)2	76,700	(11.7%)	76,924	(11.9%)	0.3%
経常利益	69,100	(10.6%)	69,261	(10.7%)	0.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	47,800	(7.3%)	47,926	(7.4%)	0.3%

(注) 1 ( )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。

2 EBITDA=営業利益+株式報酬費用+減価償却費+のれん償却額

2025年7月31日に開示いたしました業績予想に対し、商品取扱高は1.2%、商品取扱高 (その他商品取扱高除く) は1.2%、売上高は1.4%、いずれも計画を下回りました。主な要因としては、ZOZOTOWN事業において第2四半期連結会計期間及び第3四半期連結会計期間にネガティブな気候影響等を受けたことに加え、欧米市場を中心とした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LYSTが計画を下回ったことが挙げられます。この結果、商品取扱高及び商品取扱高 (その他商品取扱高除く) は計画を下回り、これに連動して売上高も計画未達となりました。

利益面では、業績予想に対し、営業利益は0.2%、EBITDAは0.3%、経常利益は0.2%、親会社株主に帰属する当期純利益は0.3%、いずれも計画を上回りました。営業利益については、物流拠点における在庫保管量の適正化による作業効率の改善に伴い、物流関連費 (対商品取扱高比) が低減したことに加え、計画策定時には想定していなかった2025年10月以降の配送委託先との経済条件の改善により、荷造運賃 (対商品取扱高比) が低減したこと等、各種コストコントロールの効果により計画を達成しました。これを受けて、EBITDA及び経常利益は計画を上回って着地しました。また、親会社株主に帰属する当期純利益については、生産事業の終了決定に伴う特別損失を計上した一方で、賃上げ促進税制等による税額控除の適用が寄与し、計画を上回って着地しました。

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] 事業別前期比

事業別	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)			当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)			取扱高 前期比 (%)	売上高 前期比 (%)
	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	491,943	80.1	151,977	516,613	77.5	157,416	5.0	3.6
(買取・製造販売)	3,692	0.6	3,484	2,795	0.4	2,630	△24.3	△24.5
(受託販売)	468,606	76.3	129,651	492,743	73.9	134,673	5.2	3.9
(USED販売)	19,643	3.2	18,841	21,074	3.2	20,113	7.3	6.8
LINEヤフーコマース	69,610	11.3	21,329	78,926	11.9	24,179	13.4	13.4
LYST	—	—	—	42,245	6.3	5,776	—	—
BtoB事業	13,112	2.1	2,145	8,377	1.3	1,325	△36.1	△38.2
広告事業	—	—	11,209	—	—	11,884	—	6.0
その他除く 小計	574,666	93.5	186,660	646,162	97.0	200,581	12.4	7.5
その他	39,695	6.5	26,470	19,872	3.0	27,791	△49.9	5.0
合計	614,361	100.0	213,131	666,035	100.0	228,373	8.4	7.2

## ① ZOZOTOWN事業

ZOZOTOWN事業は、「買取・製造販売」「受託販売」「USED販売」の3つの事業形態で構成されております。買取・製造販売は当社グループが仕入れを行い、在庫リスクを負担し販売を行う事業形態になります。各ブランドからファッション商材を仕入れる形態と、MS（マルチサイズ）等、当社グループが商材を発注する形態がこちらに該当します。受託販売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。USED販売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	1,605	1,621	1,656	1,649	1,681	1,686	1,712	1,710
内) 買取・製造販売(注)2	29	31	30	29	29	28	25	21
受託販売	1,576	1,590	1,626	1,620	1,652	1,658	1,687	1,689
ブランド数(注)1、2	9,194	9,128	9,162	9,049	9,208	9,215	11,193	11,247

(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151ショップ（純増61ショップ）となりました。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27ショップ（純減2ショップ）となりました。主な新規出店ショップは、アウトドアブランド「SALOMON」、㈱マッシュスタイルラボが展開する㈱サンリオ監修のブランド「sanrio house」、出版社の㈱宝島社が手掛けるアパレルショップ「宝島社STORE」です。新規出店誘致は概ね計画どおりに推移しましたが、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いたしました。

## (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)1、2、4	11,790,269	11,870,844	12,057,726	12,217,038	12,365,080	12,529,665	12,809,389	13,173,445
(前年同期比)	319,677	318,080	366,768	535,820	574,811	658,821	751,663	956,407
(前四半期比)	109,051	80,575	186,882	159,312	148,042	164,585	279,724	364,056
アクティブ会員数(注)1、3、4	10,919,685	11,028,704	11,211,992	11,403,391	11,587,777	11,803,843	12,119,711	12,479,312
(前年同期比)	567,434	512,794	472,746	613,394	668,092	775,139	907,719	1,075,921
(前四半期比)	129,688	109,019	183,288	191,399	184,386	216,066	315,868	359,601
ゲスト購入者数(注)1、4	870,584	842,140	845,734	813,647	777,303	725,822	689,678	694,133
(前年同期比)	△247,757	△194,714	△105,978	△77,574	△93,281	△116,318	△156,056	△119,514
(前四半期比)	△20,637	△28,444	3,594	△32,087	△36,344	△51,481	△36,144	4,455

(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 「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」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、年間購入者数は増加いたしました。アクティブ会員数の増加は、前連結会計年度までに獲得した会員の定着に加え、WEB広告及びZOZOTOWN内施策を通じた新規会員の獲得が順調に推移したことによるものです。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が新規会員の増加に寄与したほか、休眠会員の掘り起こしを目的としたポイント付与施策についても、投下量の増加により休眠会員のアクティブ化に効果が表れています。

## (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	42,947	43,171	43,307	42,953	42,861	42,404	41,771	41,323
(前年同期比)	1.4%	1.8%	1.9%	0.3%	△0.2%	△1.8%	△3.5%	△3.8%
(前四半期比)	0.3%	0.5%	0.3%	△0.8%	△0.2%	△1.1%	△1.5%	△1.1%
年間購入点数(全体) (注)1、2、3	10.9	11.0	11.0	10.9	10.8	10.7	10.6	10.6
(前年同期比)	1.2%	2.0%	1.6%	0.0%	△1.0%	△2.1%	△3.2%	△2.9%
(前四半期比)	0.6%	0.4%	0.0%	△1.0%	△0.4%	△0.7%	△1.1%	△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 「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」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、年間購入金額及び年間購入点数は前年同期比及び前四半期比で減少いたしました。これは、当連結会計年度において各四半期で新規会員の獲得が順調に推移したこと等が影響し、全体に占める新規会員の割合が増加したこと（会員歴が浅いほど年間購入金額及び年間購入点数が低い）が主な要因です。

(平均商品単価等)

[表7] 平均商品単価、平均出荷単価、1注文あたり購入点数、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)	3,698 △0.7%	3,629 1.1%	4,369 0.2%	4,038 0.9%	3,744 1.2%	3,584 △1.2%	4,277 △2.1%	3,974 △1.6%
平均出荷単価 (注)1、2、3 (前年同期比)	8,343 2.0%	8,196 3.8%	9,422 3.3%	8,980 2.8%	8,543 2.4%	8,183 △0.2%	9,328 △1.0%	8,864 △1.3%
1注文あたり購入点数 (注)1、2 (前年同期比)	2.26 2.8%	2.26 2.7%	2.16 3.1%	2.22 1.9%	2.28 1.1%	2.28 1.1%	2.18 1.1%	2.23 0.3%
出荷件数(注)1、2 (前年同期比)	13,788,498 4.1%	13,471,252 2.8%	15,518,943 3.5%	13,393,189 0.7%	14,242,174 3.3%	13,924,003 3.4%	16,230,382 4.6%	14,620,850 9.2%

(注) 1 四半期会計期間の数値を使用しております。

2 「LINEヤフーコマース」「LYST」「BtoB事業」は含んでおりません。

3 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、新品商品の上代の引き上げ状況は落ち着き、価格水準は前年同等となりました。一方で、冬の本セール販売が好調に推移したことにより、前年同期比でセール販売比率が上昇し、平均商品単価は減少いたしました。また、セール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、平均出荷単価も減少しております。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ことから、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。

## i. 買取・製造販売

当連結会計年度の商品取扱高は2,795百万円(前期比24.3%減)、商品取扱高に占める割合は0.4%(前期実績0.6%)となりました。売上高は2,630百万円(前期比24.5%減)となりました。2026年3月末現在、買取・製造販売のZOZOTOWN出店ショップは21ショップ(2025年12月末25ショップ)を運営しております。

## ii. 受託販売

当連結会計年度の商品取扱高は492,743百万円(前期比5.2%増)、商品取扱高に占める割合は73.9%(前期実績76.3%)となりました。売上高(受託販売手数料)は134,673百万円(前期比3.9%増)となりました。2026年3月末現在、受託販売のZOZOTOWN出店ショップは1,689ショップ(2025年12月末1,687ショップ)を運営しております。

## iii. USED販売

当連結会計年度の商品取扱高は21,074百万円(前期比7.3%増)、商品取扱高に占める割合は3.2%(前期実績3.2%)となりました。売上高は20,113百万円(前期比6.8%増)となりました。

## ② LINEヤフーコマース

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。LINEヤフー(株)が運営するオンラインショッピングモールYahoo!ショッピングへZOZOTOWNを出店、ならびに、2024年3月より同社が運営するネットオークションサービスYahoo!オークションへZOZOUSEDを出店しております。当連結会計年度の商品取扱高は78,926百万円(前期比13.4%増)、商品取扱高に占める割合は11.9%(前期実績11.3%)となりました。売上高(受託販売手数料)は24,179百万円(前期比13.4%増)となりました。

## ③ LYST

LYSTは、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となります。2025年5月より連結対象としております。当連結会計年度の商品取扱高は42,245百万円、商品取扱高に占める割合は6.3%となりました。売上高は5,776百万円となりました。

## ④ 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・物流業務を受託しております。当連結会計年度の商品取扱高は8,377百万円（前期比36.1%減）、商品取扱高に占める割合は1.3%（前期実績2.1%）となりました。売上高（受託販売手数料）は1,325百万円（前期比38.2%減）となりました。2026年3月末現在、受託サイト数は29サイト（2025年12月末28サイト）となっております。

## ⑤ 広告事業

広告事業は、主にZOZOTOWN及びWEAR by ZOZOのユーザーリーチ基盤を活用し、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することで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11,884百万円（前期比6.0%増）となりました。

## ⑥ その他

その他商品取扱高には、Yahoo!ショッピングにおける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ことが出来るサービス）の契約を結んだストアの流通総額（2025年9月末をもって計上終了）、当社連結子会社の自社ECサイトにおける流通総額、ZOZOTOWNからオフライン店舗への送客をする仕組み「ZOZOMO」を経由した流通総額及び米国で有料販売をしている「ZOZOSUIT」の流通総額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19,872百万円（前期比49.9%減）、商品取扱高に占める割合は3.0%（前期実績6.5%）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27,791百万円（前期比5.0%増）となりました。

## (2) 財政状態の分析

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減率
総資産	187,810	198,260	5.6%
負債	89,090	91,470	2.7%
純資産	98,719	106,789	8.2%

## (総資産)

総資産については、前連結会計年度末に比べ10,450百万円増加（前連結会計年度末比5.6%増）し、198,260百万円となりました。流動資産は、前連結会計年度末に比べ17,080百万円減少（同11.6%減）し、130,314百万円となりました。主な増減要因としては、現金及び預金の減少22,069百万円、売掛金の増加3,894百万円、商品の増加891百万円などによるものであります。固定資産は、前連結会計年度末に比べ27,530百万円増加（同68.1%増）し、67,946百万円となりました。主な増加要因としては、有形固定資産の増加1,483百万円、無形固定資産の増加25,152百万円などによるものであります。

## (負債)

負債については、前連結会計年度末に比べ2,379百万円増加（前連結会計年度末比2.7%増）し、91,470百万円となりました。流動負債は、前連結会計年度末に比べ844百万円増加（同1.1%増）し、80,672百万円となりました。主な増減要因としては、受託販売預り金の増加2,124百万円、未払金の増加815百万円、未払法人税等の減少827百万円、賞与引当金の減少714百万円などによるものであります。固定負債は、前連結会計年度末に比べ1,535百万円増加（同16.6%増）し、10,797百万円となりました。主な増加要因としては、資産除去債務の増加188百万円、退職給付に係る負債の増加363百万円、繰延税金負債の増加536百万円などによるものであります。

## (純資産)

純資産については、前連結会計年度末に比べ8,070百万円増加（前連結会計年度末比8.2%増）し、106,789百万円となりました。主な増減要因としては、自己株式の取得による減少10,001百万円、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加47,926百万円、剰余金の配当による減少32,837百万円などによるものであります。

## (3) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という。）は、前連結会計年度末から22,064百万円減少し、69,422百万円となりました。

当社グループは、自己資金及び金融機関からの借入等を資本の財源としております。また、当社グループの資金の流動性については、事業規模に応じた資金の適正額を維持することとしており、当社グループは運転資金の機動的かつ安定的な調達を可能とするため、取引銀行1行と貸越極度額20,000百万円の当座貸越契約を締結しております。

また、取引銀行3行と総額12,500百万円のシンジケートローン契約を締結しております。

当連結会計年度末における借入実行残高は、20,000百万円となっております。

各キャッシュ・フローの状況とその要因は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減率
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,114	52,531	△12.6%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,285	△28,897	359.8%
財務活動によるキャッシュ・フロー	△32,081	△45,830	42.9%

## (営業活動によるキャッシュ・フロー)

営業活動により得られた資金は52,531百万円となりました。主な増加要因としては、税金等調整前当期純利益68,477百万円の計上などによるものであります。一方、主な減少要因としては売上債権の増加額1,539百万円、棚卸資産の増加額883百万円、未払消費税等の減少額2,232百万円、法人税等の支払額21,657百万円などによるものであります。

## (投資活動によるキャッシュ・フロー)

投資活動により使用した資金は28,897百万円となりました。これは有形固定資産の取得による支出4,823百万円、無形固定資産の取得による支出2,226百万円、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出21,807百万円などによるものであります。

## (財務活動によるキャッシュ・フロー)

財務活動により使用した資金は45,830百万円となりました。これは自己株式の取得による支出10,001百万円、配当金の支払額32,834百万円などによるものであります。

## (4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しております。この連結財務諸表を作成するにあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いておりますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。

連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは以下のとおりであります。

## ① 繰延税金資産

当社グループは、繰延税金資産について定期的に回収可能性を検討し、当該資産の回収が不確実と考えられる部分に対して評価性引当額を計上しています。回収可能性の判断においては、将来の課税所得見込額と実行可能なタックス・プランニングを考慮して、将来の税金負担額を軽減する効果を有すると考えられる範囲で繰延税金資産を計上しています。

将来の課税所得見込額はその時の業績等により変動するため、課税所得の見積りに影響を与える要因が発生した場合は、回収懸念額の見直しを行い繰延税金資産の修正を行うため、親会社株主に帰属する当期純損益額が変動する可能性があります。

## ② 退職給付債務及び退職給付費用

退職給付債務及び退職給付費用は、主に数理計算で設定される退職給付債務の割引率等に基づいて計算しています。割引率は、従業員の平均残存勤務期間に対応する期間の安全性の高い長期債利回りを参考に設定しています。

割引率の変動は、将来の退職給付費用に影響を与える可能性があります。

③ のれんの評価

当社グループは、のれんに関して効果の発現する期間を見積り、その期間で均等償却しております。その資産性の評価については、子会社の業績及び事業計画を検討し、判断しておりますが、将来の不確実な経済条件の変動により見直しを行う等により実績との乖離が生じた場合、減損損失の計上を行う可能性があります。

また、会計上の見積りに用いた仮定については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載のとおりであります。

## 5 【重要な契約等】

## (1) 借入に関する契約

当社は、2026年3月13日付で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しております。

契約形態	シンジケート方式
組成金額	12,500百万円
コミットメント期間	2026年3月31日～2027年3月30日 (1年ごとの延長オプション最大4回)
アレンジャー	(株)三井住友銀行
エージェント	(株)三井住友銀行
参加金融機関	(株)三井住友銀行、(株)京葉銀行、(株)関西みらい銀行

## (2) 企業・株主間のガバナンスに関する合意に関する契約

## ① 当該契約の概要

## i. 相手方の名称

LINEヤフー(株)

## ii. 相手方の所在地

東京都千代田区紀尾井町1-3

東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー

## iii. 契約締結日

2019年9月12日

## iv. 合意の内容

a. 相手方は提出会社の取締役のうち、監査等委員でない取締役2名を指名する権利を有することへの合意

b. 以下の事項を行う場合には、相手方の書面による承諾を取得することへの合意

イ. 定款の変更

ロ. 大幅な利益減少を伴う事業計画の策定または変更

ハ. 合併、会社分割、株式交換、株式移転、事業譲渡等のM&A取引や第三者との資本提携（一定の場合）

ニ. 解散、清算、倒産手続きの申立て

## ② 当該合意の目的

本業務提携の趣旨を踏まえ、提携後は円滑かつ安定した経営体制を構築し、両社の協力を通じて企業価値の最大化を図るものです。

本提携における合意内容は、提携パートナーとして一定の関与を持ちつつ、経営の一体性やシナジーの創出を図ることを目的としております。ただし、取締役候補者の選任については、当社の指名・報酬委員会による適切な判断および株主総会決議を前提としており、議決権の行使についても法的拘束力はなく、独立した判断が尊重されております。

さらに、当社の経営の独立性や少数株主の利益を不当に損なう事がないよう、重要な意思決定に関する事前承諾義務についても、対象は限定され、合理的に拒絶しないことを前提に運用されております。これらの枠組みにより、両社の企業価値の向上と、少数株主を含む全ての株主の共同の利益の確保が図られるものと考えております。

## ③ 取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程及び当該合意が当該提出会社の企業統治に及ぼす影響

当社は、2019年9月12日開催の取締役会において、本取引に関する当社のリーガル・アドバイザーである長島・大野・常松法律事務所から提供された法的助言およびフィナンシャル・アドバイザーであるSMBC日興証券株式会社から提供された本取引の交渉・評価に関する専門的知見を踏まえ、慎重に協議・検討を重ねた結果、本取引の実行が当社及びその株主の利益に資するものと判断し、本合意の締結を決定いたしました。

これらの合意は、資本業務提携に基づく協働体制の構築と、企業価値向上を図るためのガバナンス強化の一環として合理的に位置づけられるものであり、当社の企業統治に与える影響は限定的かつ軽微であると判断しております。

## (3) 企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意に関する契約

## ① 当該契約の概要

## i. 相手方の名称

LINEヤフー(株)

## ii. 相手方の所在地

東京都千代田区紀尾井町1-3

東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー

## iii. 契約締結日

2019年9月12日

## iv. 合意の内容

a. 当該株主による当該提出会社の株式の譲渡その他の処分について当該提出会社の事前の承諾を要する旨の合意

b. 当該契約が終了した場合に、当該提出会社が当該株主に対しその保有する当該提出会社の株式を当該提出会社（当該提出会社が指定する者を含む。）に売り渡すことを請求することができる旨の合意

## ② 当該合意の目的

当該合意は、当該株主との資本関係が当該株主の意思のみにより一方的に変更されることを防止することを目的とするとともに、契約終了時には過去の提携関係に基づく株主の影響を適切に整理・排除することで、将来の経営戦略や資本政策における柔軟性を確保することを目的としたものです。

## ③ 取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程

当社は、2019年9月12日開催の取締役会において、本取引に関する当社のリーガル・アドバイザーである長島・大野・常松法律事務所から提供された法的助言およびフィナンシャル・アドバイザーであるSMBC日興証券株式会社から提供された本取引の交渉・評価に関する専門的知見を踏まえ、慎重に協議・検討を重ねた結果、本取引の実行が当社及びその株主の利益に資するものと判断し、本合意の締結を決定いたしました。

## 6 【研究開発活動】

当連結会計年度の研究開発活動は、当社及び子会社の(株)ZOZO NEXT、ZOZO NEW ZEALAND LIMITED、BESPOKIFY (VIETNAM) LTD.で行っております。既存分野における新製品開発、既存製品の改良、新技術の開発及び技術サービス、新たな市場創出を目的として活動しております。

また、中・長期的展望に立って将来の事業領域を拡大するため、共同研究等により、先端技術を取り入れた基礎的研究を行っております。

当連結会計年度における当社グループが支出した研究開発費の総額は1,892百万円であります。

なお、当社グループは単一セグメントであるため、セグメント別の記載を省略しております。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度におきましては、商品取扱高の増加に対応するため、物流関連機材の追加等を行ったことなどから、その総額は7,050百万円となりました。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

(2026年3月31日現在)

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
		建物	車両運搬具	工具、器具 及び備品	その他	合計	
本社 (千葉市)	事務所	4,602	16	282	2,137	7,039	1,260
ZOZOBASE (習志野市)	物流 センター	819	—	836	1,293	2,949	145
ZOZOBASE (つくば市)	物流 センター	5,397	—	7,673	4,591	17,662	123
その他	データ センター等	198	—	536	1,046	1,781	134

(注) 1 「その他」は、建設仮勘定、ソフトウェア及びソフトウェア仮勘定であります。

2 上記の他、主要な賃借及びリース設備として、以下のものがあります。

##### 〔賃借設備〕

事業所名 (所在地)	設備の内容	年間賃借料 (百万円)
本社 (千葉市)	事務所	82
ZOZOBASE (習志野市)	物流 センター	2,579
ZOZOBASE (つくば市)	物流 センター	5,580

##### (2) 国内子会社

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

##### (3) 在外子会社

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

#### 3 【設備の新設、除却等の計画】

##### (1) 重要な設備の新設等

商品取扱高の増加に伴う経常的な設備の更新、増強等を除き、重要な設備の新設等の計画はありません。

##### (2) 重要な設備の除却等

重要な設備の除却等の計画はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### ① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	3,605,690,172
計	3,605,690,172

##### ② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月8日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	892,032,372	892,032,372	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は100株で あります。
計	892,032,372	892,032,372	—	—

(注) 普通株式は完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式であります。

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### ① 【ストックオプション制度の内容】

ストックオプション制度の内容は「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (ストック・オプション等関係)」に記載しております。

##### ② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### ③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

## (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金増減額 (百万円)	資本金残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年4月1日～ 2022年3月31日	—	311,644,285	—	1,359	—	1,328
2022年4月1日～ 2023年3月31日	—	311,644,285	—	1,359	—	1,328
2023年4月1日～ 2024年3月31日	△11,170,104	300,474,181	—	1,359	—	1,328
2024年4月1日～ 2025年3月31日	—	300,474,181	—	1,359	—	1,328
2025年4月1日	600,948,362	901,422,543	—	1,359	—	1,328
2025年5月9日	△9,390,171	892,032,372	—	1,359	—	1,328

- (注) 1 2023年10月31日開催の取締役会の決議に基づき、自己株式を11,170,104株消却しております。
- 2 2025年4月1日付をもって1株を3株に株式分割し、これにより発行済株式総数は600,948,362株増加しております。
- 3 2025年4月30日開催の取締役会決議により、2025年5月9日付で自己株式を消却しました。これにより株式数は9,390,171株減少し、発行済株式総数は892,032,372株となっております。

## (5) 【所有者別状況】

(2026年3月31日現在)

区分	株式の状況 (1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	—	26	41	106	677	205	19,097	20,152	—
所有株式数 (単元)	—	1,551,723	270,890	4,598,825	2,138,924	1,376	357,461	8,919,199	112,472
所有株式数 の割合(%)	—	17.40	3.04	51.56	23.98	0.02	4.01	100.00	—

(注) 自己株式7,707,341株は、「個人その他」に77,073単元、「単元未満株式の状況」に41株含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

(2026年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式を 除く。)の 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
Zホールディングス中間株式会社	東京都千代田区紀尾井町1-3	458,858,700	51.89
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8番1号赤坂インターシティAIR	106,874,600	12.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	41,589,700	4.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001  (常任代理人) 株式会社みずほ銀行決済営業部	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS  東京都港区港南2丁目15-1品川インターシティA棟	16,208,067	1.83
JPMorgan証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目7-3東京ビルディング	15,575,787	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103  (常任代理人) 株式会社みずほ銀行決済営業部	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS  東京都港区港南2丁目15-1品川インターシティA棟	12,548,669	1.42
前澤 友作	千葉県千葉市	11,910,441	1.35
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDON SECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT  (常任代理人) 株式会社みずほ銀行決済営業部	WOOLGATE HOUSE, COLEMAN STREET LONDON EC2P2HD, ENGLAND  東京都港区港南2丁目15-1品川インターシティA棟	8,211,008	0.93
BNYMSA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS MILM FIE  (常任代理人) 株式会社三菱UFJ銀行	2 KING EDWARD STREET, LONDON EC1A 1HQ UNITED KINGDOM  東京都千代田区丸の内1丁目4番5号 決済事業部	7,067,858	0.80
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT  (常任代理人) シティバンク、エヌ・エイ東京支店	7TH FLOOR, 155 WEL LINGTON STREET WEST TORONTO, ONTARIO, CANADA, M5V 3L3  東京都新宿区新宿6丁目27番30号	6,904,047	0.78
計	—	685,748,877	77.54

(注) 上記のほか当社所有の自己株式7,707,341株(0.86%)があります。

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

(2026年3月31日現在)

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 7,707,300	—	—
完全議決権株式(その他)	普通株式 884,212,600	8,842,126	—
単元未満株式	普通株式 112,472	—	一単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	892,032,372	—	—
総株主の議決権	—	8,842,126	—

## ② 【自己株式等】

(2026年3月31日現在)

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株ZOZO	千葉県千葉市稲毛区緑町 一丁目15番地16	7,707,300	—	7,707,300	0.86
計	—	7,707,300	—	7,707,300	0.86

- (注) 1 上記以外に自己名義所有の単元未満株式41株を保有しております。  
 2 2025年4月30日付の取締役会の決議に基づき、自己株式を9,390,171株を消却しております。  
 3 2025年4月30日付の取締役会の決議に基づき、自己株式を6,541,500株を取得しております。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

## 【株式の種類等】

会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号による普通株式の取得

## (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

## (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年4月30日)での決議状況 (取得期間2025年5月1日～2025年9月1日)	10,000,000	10,000
当事業年度前における取得自己株式	—	—
当事業年度における取得自己株式	6,541,500	9,999
残存決議株式の総数及び価額の総額	3,458,500	0
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	34.6	0.0
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合(%)	34.6	0.0

## (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	991	1
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 1 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの取得による株式は含めておりません。

2 当事業年度における取得自己株式は、単元未満株式の買取によるものであります。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式	—	—	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	9,390,171	10,535	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割 に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他(譲渡制限付株式報酬による自 己株式の処分)	5,600	7	—	—
保有自己株式数	7,707,341	—	7,707,341	—

(注) 1 当期間における保有自己株式数には、2026年6月1日から有価証券報告書提出日までの取得による株式は含めておりません。

2 2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記の保有自己株式数は株式分割後の株式数を記載しております。

3 2025年4月30日開催の取締役会決議により、2025年5月9日付で自己株式を消却しております。

### 3 【配当政策】

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ると考えております。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り所存でおります。

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、取締役会であります。

当連結会計年度の配当につきましては、連結配当性向70%を目安に、1株当たり期末配当金20円であります。

なお、基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年10月31日 取締役会決議	16,802	19
2026年5月19日 取締役会決議	17,686	20

## 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

#### ①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営の健全性、透明性、効率性、迅速性を常に意識し、継続的な企業価値の向上及び株主を含めた全てのステークホルダーとの円滑な関係を構築することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

#### ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

##### (企業統治の体制の概要)

当社の企業統治の体制は提出日現在で次のとおりとなっております。

##### i. 取締役会体制

当社の取締役会は、取締役11名（うち社外取締役を含む非業務執行取締役8名）で構成されており、業務執行に関する経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、経営陣に対する適切な助言を行いつつ、取締役の職務の執行を監督し、意思決定の透明性、効率性及び公平性の確保に努めております。

なお、定時取締役会を原則として毎月1回及び臨時取締役会を必要に応じて随時開催しております。

また、社外取締役を含む非業務執行取締役5名（監査等委員である取締役を除く。）とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法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。

なお、当社は2026年6月29日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、取締役会の構成員は、「(2) 役員 の状況 2.」に記載のとおりとなります。

##### ii. 監査等委員会

当社は会社法関連法令に基づく監査等委員会設置会社となっております。監査等委員会は監査等委員である取締役3名（うち監査等委員である社外取締役3名）で構成され、取締役会の運営状況の監視及び取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査を行っております。監査等委員である取締役は、弁護士、公認会計士であり、それぞれの経験と実績を活かした経営の監視を実施しております。監査等委員会は原則として毎月1回開催しております。監査等委員である取締役は、株主総会及び取締役会への出席や、取締役、従業員、会計監査人からの報告收受などの法律上の権利行使のほか、主に常勤の監査等委員である取締役は重要な会議体である経営会議やコンプライアンス委員会等への出席や各部署へのヒアリングによる監査を行う等の実効性のあるモニタリングを実施しており、監査等委員である取締役は、日々の監査業務と監査等委員会での議論を通じて当社経営の健全性向上に資する意見を具申しております。また監査等委員である取締役は、会計監査人、内部監査室との連携や子会社の取締役等との意見交換を通じて、また2019年11月以降は、ソフトバンクグループ監査役等との情報交換を行い、有効かつ効率的な監査業務を遂行しております。なお、各監査等委員である取締役とは、会社法第427条第1項の規定に基づき、会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法定の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

##### iii. 経営会議

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

##### iv. 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名と報酬について取締役会から諮問を受け意見を表明することを目的として任意委員会として指名・報酬諮問委員会を設置しています。指名・報酬諮問委員会は全ての監査等委員ではない独立社外取締役（但し、独立社外取締役が2名以下の場合は、全ての監査等委員でない独立社外取締役及び監査等委員である独立社外取締役1名とする。）及び親会社からの派遣取締役1名並びに同社派遣取締役ではない業務執行取締役1名の計5名で構成し、委員長は社外取締役としております。

取締役会にて定めた指名・報酬諮問委員会規程に基づき、指名・報酬諮問委員会では取締役の選解任に関する株主総会議案、社長・CEO・代表取締役の選解任、社長・CEOの後継者計画および、取締役(非業務執行取締役と社外取締役を除く)の報酬・賞与等、その他これらに関する一切の事項について、各期の業績や当該業績への貢献等を踏まえた審議を経て、取締役会へ意見を表明しています。

#### v. リスクマネジメント委員会

当社は、当社グループにおいて発生しうるリスクの把握、発生防止にかかる管理体制の整備ならびに発生したリスクへの対処に関する基本的な事項を定め、事業の適正化かつ円滑な運営およびその継続性を確保することを目的として、任意委員会としてリスクマネジメント委員会を設置しています。リスクマネジメント委員会は、委員長である代表取締役社長及び委員である業務執行取締役で構成されており、オブザーバーとして常勤の監査等委員、内部監査室、その他委員長が必要と認めた役員又は従業員が参加しております。

リスクマネジメント委員会は、当社のリスクについて分析・評価の上、リスクマネジメント取組状況について継続的なモニタリングを行うとともに必要な支援を実施し、取締役会に付議・報告しています。なお、リスクマネジメント委員会の体制については、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) サステナビリティ全般 ②リスク管理」の図をご参照ください。

#### vi. コンプライアンス委員会

当社は、当社のコンプライアンスを遵守するための体制の構築、及びその推進のために必要な事項を定め、もって当社の社会的信頼を維持し、業務の公正性を確保することを目的として、任意委員会としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、委員長を代表取締役社長とし、委員として取締役副社長、人自本部執行役員、女性役員又は従業員(人自本部ディレクター)、その他委員長が多様性、公正等に考慮して必要と認めた役員又は従業員(フルフィルメント本部執行役員及び技術本部執行役員)で構成されております。また、オブザーバーとして常勤の監査等委員が参加しております。委員会は原則として毎四半期に1回開催し、ヘルプラインにより受け付けた通報並びにコンプライアンスに違反する行為及び違反の可能性のある行為についての調査、処分の決定、再発防止策等、コンプライアンス体制の強化に関する事項について協議し、取締役会に付議・報告しています。

#### vii. SDGs推進委員会

当社は、SDGs経営を全社横断的に推進することを目的として任意委員会としてSDGs推進委員会を設置しています。SDGs推進委員会は、代表取締役社長兼CEO、取締役副社長兼CFO、取締役兼COO、執行役員等で構成し、委員長は代表取締役社長兼CEOとしています。

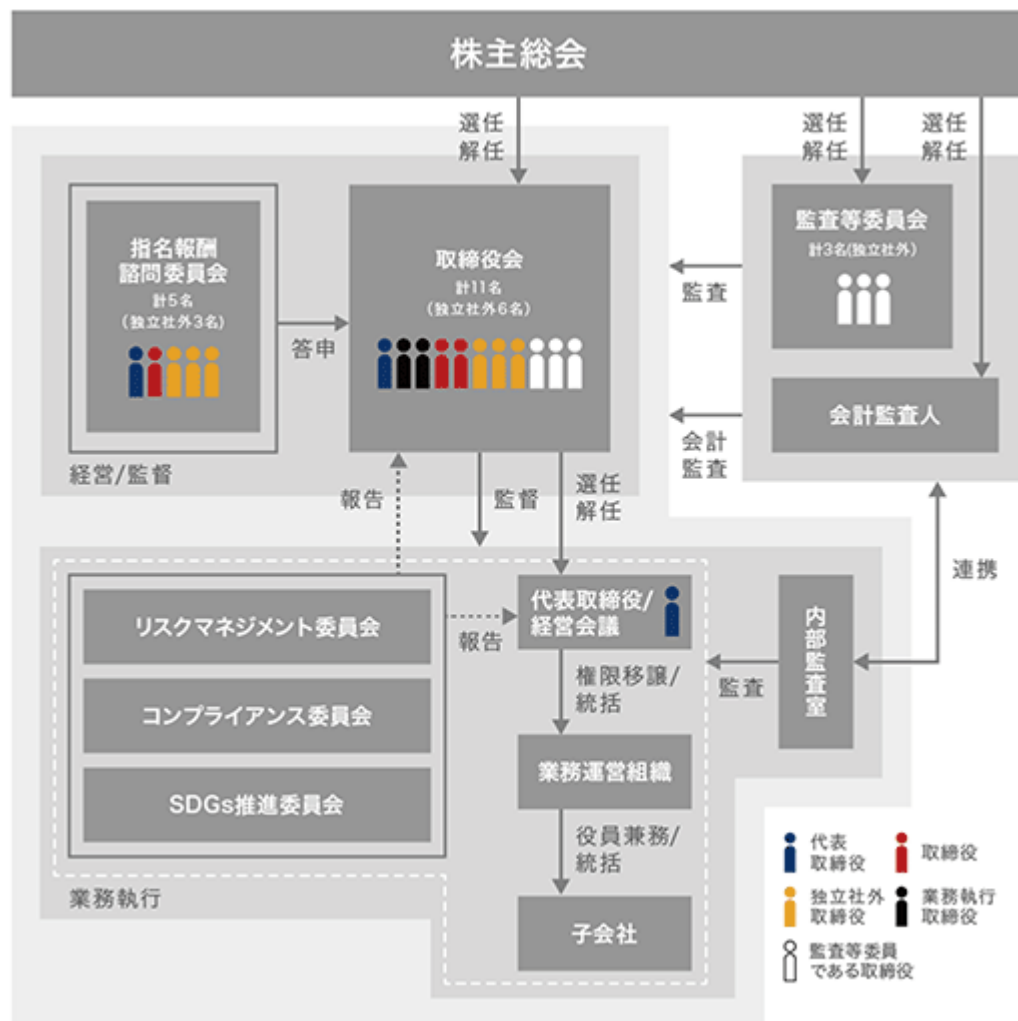
SDGs推進委員会は、当社のSDGs/ESG経営の方針、SDGs/ESG関連の施策等を協議し、取締役会に付議・報告しています。

#### (企業統治の体制を採用する理由)

当社グループは、経営の健全性、透明性、効率性、迅速性を常に意識し、継続的な企業価値の向上及び株主を含めた全てのステークホルダーとの円滑な関係を構築することを経営の基本方針としており、その実現のために、取締役会及び監査等委員会を軸として上記の企業統治の体制を採用しております。

## ③企業統治に関するその他の事項

当社の内部統制システムについては、基本的には内部統制の4つの目的（業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全）の達成のために、下図の通りの内部管理体制をとっております。



なお、内部統制システムに関する基本方針については、取締役会で以下の通り決議されております。

- i. 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
  - a. 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。
  - b. 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。
  - c. 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。
  - d. 内部監査室は、コンプライアンス体制の調査、法令並びに定款上の問題の有無を調査し、取締役会及び監査等委員会に報告する。
  - e. 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。
  - f. 監査等委員会は、この内部統制システムの有効性と機能を監査し、課題の早期発見と是正に努める。

- ii. 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
  - a. 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、法令及び各種社内規程に基づき、文書又は電磁的媒体により記録の上、適切に管理、保存する。
  - b. 当社の監査等委員は、これらの情報を常時閲覧することができる。
- iii. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
  - a. 当社のリスク管理統括責任者は代表取締役社長とし、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。
  - b. 内部監査室は、各組織のリスク管理状況を監査し、その結果を取締役会及び監査等委員会に報告する。
  - c. 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。
- iv. 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
  - a. 「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。
  - b. 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。
  - c. 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。
- v. 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
  - a. 子会社の取締役又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・監督又は監査を行う。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」に基づきコーポレート本部及び財務経理本部が担当する。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。
  - b. 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。
- vi. 監査等委員会の職務を補助すべき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（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項
  - a. 監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、取締役会は監査等委員会と協議の上、監査等委員会を補助すべき使用人として指名することができる。監査等委員会が指定する補助すべき期間中は、指名された使用人への指揮権は監査等委員会に移譲されたものとし、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令は受けないものとする。
  - b. 監査等委員会を補助すべき使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、監査等委員会の事前の同意を得るものとする。
- vii. 当社グループの取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制
  - a. 当社グループの取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）及び使用人は、当社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項及び不正行為や重要な法令並びに定款違反行為を認知した場合の他、取締役会に付議する重要な事項と決定事項、重要な会計方針、会計基準及びその変更、内部監査の実施状況、重要な月次報告、その他必要な重要事項を、法令及び社内規程に基づき監査等委員会に報告するものとする。
  - b. 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。

## viii. その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- a. 監査等委員は、重要な意思決定のプロセスや業務の執行状況を把握するため、取締役会及び経営会議に出席するとともに、その他の重要な会議への出席や稟議書類等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、取締役及び使用人に説明を求めることとする。
- b. 監査等委員会は、「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査等基準」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。
- c. 代表取締役社長は、監査等委員会と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、相互の意思疎通を図る。
- d. 監査等委員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。

## ix. 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。

## x. 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。

## ④取締役の定数

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は15名以内、監査等委員である取締役は4名以内とする旨、定款に定めております。

## ⑤取締役等の責任免除

当社は、取締役が職務を遂行するにあたり、期待される役割を十分に発揮できるよう、会社法第426条第1項の規定に基づき、取締役会の決議によって、取締役の会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法令に定める限度額までに限定することができる旨を定款に定めております。

## ⑥責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）との間において、会社法第423条第1項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法令の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

## ⑦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、被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不法行為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により補填することとしております。保険料は全額当社が負担しております。なお、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

## ⑧取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨及び累積投票によらないものとする旨を定款に定めております。

## ⑨株主総会の特別決議要件

当社は、会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とする

ものであります。

#### ⑩自己株式取得の決定機関

当社は、自己の株式の取得について、経営環境の変化に対応するための財務施策等を機動的に遂行することを可能とするため、会社法第459条第1項の規定により、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款に定めております。

#### ⑪剰余金の配当

前号に定めるもののほか、当社は、株主への利益還元を機動的に行うことを可能とするため、剰余金の配当については、会社法第459条第1項の規定により、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる旨を定款に定めております。

#### ⑫主要株主等との取引に関する指針

当社は、主要株主等との取引に関する指針として「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」を定めており、そのルールに則り運用を行っております。主要株主等との取引においては、法令を遵守し、第三者との間で実施する同一、同種又は類似の取引と比較して当社グループに不当に有利又は不利な条件で行われてはならないものとし、他の会社と取引を行う場合と同様に契約条件や市場価格を見ながら合理的に決定する方針としております。また、当社は、「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」において、当社取締役会において独立役員が過半数を超えない場合は、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行うための取締役会の諮問機関として、取締役会が指名した独立役員により構成される特別委員会を設置するよう努めるものとする旨を定めており、主要株主等との取引について少数株主の利益に配慮した公正性を確保しています。

#### ⑬取締役会の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を16回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりであります。

氏名	開催回数	出席回数
澤田 宏太郎	15回	15回
柳澤 孝旨	15回	15回
廣瀬 文慎	15回	15回
秀 誠	15回	15回
永田 佑子	15回	14回
閑歳 孝子	15回	15回
齋藤 太郎	15回	15回
及川 卓也	15回	15回
五十嵐 弘子	15回	15回
宇都宮 純子	15回	15回
西山 久美子	15回	15回

主な検討内容（議題）は以下のとおりです。

テーマ	主な審議事項
経営戦略	ZOZOらしさ、成長戦略等
サステナビリティ	サステナビリティステートメント、サステナビリティ関連方針、マテリアリティ等
コーポレート・ガバナンス	株主総会関連、利益相反・関連当事者取引関連、取締役会実効性評価、内部統制評価、内部通報制度等
指名・報酬	代表取締役選定、役付取締役選定、執行役員指名、取締役・執行役員の報酬関連等
人的資本・無形資産の活用	組織設計、人事制度、知的財産の活用等
決算・財務	決算関連、予算、株主還元方針等
事業運営	重要な事業戦略、事業計画、競合分析・対策、子会社経営、コスト高騰対策等
その他	重要な規程の改廃等

#### ⑭取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役会の実効性について、取締役会の目的、議題、構成、審議、運営、及び取締役会を支える体制に関する項目を分析・検証し、その結果を踏まえた課題と対策の検討・実施を行っております。

当事業年度の取締役会の職務執行において、取締役会の実効性に関する分析・評価を行った結果は以下のとおりです。

##### i. 実効性評価の方法

取締役会の実効性に関するアンケートを全取締役に對して実施した上でこれを集計・整理し、取締役会において、取締役会の実効性のさらなる向上のための課題と対策について議論いたしました。

##### ii. 分析・評価結果の概要

取締役会の目的、議題、構成、審議・運営等の項目について全取締役に對してアンケートを行ったところ、取締役会の目的、議題、構成、審議、運営等の全般において、総合的に評価が高いことが確認されました。

前事業年度の実効性評価において認識された課題として、中長期的な経営戦略に関する執行側と監督側の認識の一致、モニタリング事項・監督体制の高度化、ならびに指名・報酬諮問委員会における中長期的な経営戦略と連動したCEO後継者計画等の議論の充実が挙げられました。

これらの課題に対して、中長期的な経営戦略に関する議論の充実、取締役会の監督の在り方に関する取締役会間の共通認識の醸成、ならびに取締役に求められるスキルの見直しを図るなどの取り組みを行った結果、一定の改善が進んでいることが確認されました。

また、実効的な取締役のトレーニングの内容・方法に関する問題提起がなされました。

その上で、更なる実効性向上に向けて、中長期的な経営戦略および経営課題に関するより良い議論を行うため、取締役に對する情報提供の充実や社外取締役の知見・専門性を一層活用するための議論の在り方について、発展的な意見が提案されました。

##### iii. 今後に向けて

2026年3月の定時取締役会において、上記の分析・評価結果を踏まえて、さらなる取締役会の実効性向上に向けて活発な議論を行いました。

その結果、取締役に對する情報提供の充実に向けた取り組みを行うとともに、社外取締役の知見・専門性を活かしながら、中長期的な経営戦略および経営課題に関するより良い議論を行うため、議論のテーマ設定、頻度、方法などのアップデートを行うことなどの方針が確認されました。

この方針に基づいて運営・改善を実行しながら、取締役会の実効性を向上させ、企業価値の向上に努めてまいります。

## (2) 【役員 の 状況】

1. 2026年6月8日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員 の 状況は、以下のとおりであります。

## ①役員一覽

男性6名 女性5名 （役員のうち女性の比率45.5%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 社長 兼CEO	澤田 宏太郎	1970年12月15日	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） 2022年8月 ㈱ZOZO NEXT 代表取締役CEO（現任）	(注) 3	242,700
取締役 副社長 兼CFO	柳澤 孝旨	1971年5月19日	1995年4月 ㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入行 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 当社取締役兼経営管理本部長 2009年4月 当社取締役CFO 2015年12月 ㈱コロプラ社外取締役（現任） 2017年4月 当社取締役副社長兼CFO（現任） 2022年4月 ZOZO Apparel USA, Inc. CHAIRMAN（現任） 2022年8月 ZOZO NEW ZEALAND LIMITED Director（現任） 2025年4月 ZOZO U.K. LIMITED 取締役（現任） 2025年4月 LYST LTD 取締役（現任）	(注) 3	494,700
取締役 兼COO	廣瀬 文慎	1977年8月17日	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 2019年7月 ㈱ココベリ社外監査役（現任） 2020年7月 当社EC事業本部執行役員兼EC事業本部長 当社MSP事業本部執行役員 2020年9月 ㈱yutori取締役（現任） 2021年2月 当社執行役員カテゴリ推進本部 2021年6月 当社取締役兼COO（現任） 2023年12月 ㈱ヒュープロ社外取締役（現任） 2025年8月 南通卓騰信息科技有限公司 董事長兼総経理（現任）	(注) 3	180,150
取締役	秀 誠	1979年1月23日	2002年3月 ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）入社 2018年4月 同社執行役員コマースカンパニー事業推進室長 2021年3月 ㈱一休取締役 2022年4月 ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）常務執行役員CEO事業推進室事業推進統括室長 兼 コマースグループ長 2023年8月 ㈱一休取締役会長（現任） 2023年10月 LINEヤフー㈱上級執行役員コマースドメインリード（現任） 2024年6月 当社取締役（現任） 2025年8月 アスクル㈱社外取締役（現任） 2025年9月 BEENOS㈱取締役（現任）	(注) 3	—

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役	永田 佑子	1978年11月22日	2003年4月 2004年5月 2005年6月 2011年5月  2018年4月 2022年4月  2023年4月 2023年6月 2026年4月	㈱NTTファシリティーズ経営企画部営業推進課 ワイノット㈱ (のちに楽天㈱に吸収合併) 楽天㈱ギフトサービス事業 事業長 日本ロレアル㈱Professional Production Division e-business manager ヤフー㈱ (現LINEヤフー㈱) CEO事業推進室 Zホールディングス㈱ (現LINEヤフー㈱) 執行役 員 Co-CEO事業推進統括部統括部長 ヤフー㈱ (現LINEヤフー㈱) 執行役員マーケティング統括本部長 当社取締役 (現任) LINEヤフー㈱執行役員コマース横断マーケティングSBUリード (現任)	(注) 3	—
取締役	齋藤 太郎	1972年11月24日	1995年4月 2005年5月 2009年6月 2019年6月 2020年6月	㈱電通入社 ㈱dof設立 同社取締役 同社代表取締役 (現任) フォースタートアップス㈱社外取締役 (現任) 当社取締役 (現任)	(注) 3	—
取締役	関歳 孝子	1979年4月1日	2001年4月 2004年9月 2008年8月 2012年9月  2018年11月 2023年5月 2023年6月 2023年7月 2024年12月 2026年1月	㈱日経BP入社 ㈱ケイビーエムジェイ (現㈱アピリッツ) 入社 ㈱ユーザーローカル入社 ㈱Zaim (現㈱くふうカンパニー) 設立 代表取締 役 ㈱Da Vinci Studio (現㈱くふうカンパニー) 取 締役 ㈱くふうカンパニー (現㈱くふうカンパニーホー ルディングス) 代表執行役 当社取締役 (現任) ㈱くふうAIスタジオ (現㈱くふうカンパニー) 代 表取締役 ㈱くふうカンパニーホールディングスCS0 (現 任) ㈱ふしぎ代表取締役 (現任)	(注) 3	—
取締役	及川 卓也	1965年8月28日	1988年4月 1997年10月  2006年10月 2015年10月 2019年1月 2024年6月	日本デジタルイクイップメント㈱入社 マイクロソフト㈱ (現日本マイクロソフト㈱) 入 社 グーグル㈱ (現グーグル合同会社) 入社 Increments㈱ (現Qiita㈱) 入社 Tably㈱設立 同社代表取締役 (現任) 当社取締役 (現任)	(注) 3	—
取締役 (監査等委員)	五十嵐 弘子	1965年7月7日	1992年11月  1997年11月 1999年9月 2011年10月  2019年6月 2023年6月	井上斎藤英和監査法人 (現有限責任 あずさ監査法人) 入所 公認会計士登録 ㈱インターネット総合研究所入社 ㈱ブロードバンドタワー転籍 経理グループ責任者 当社常勤監査役 当社取締役 (監査等委員) (現任)	(注) 4	—
取締役 (監査等委員)	宇都宮 純子	1971年6月21日	2000年4月 2007年10月 2011年11月  2012年6月 2013年4月 2013年4月 2013年9月 2015年12月 2018年2月  2020年6月 2021年3月 2023年6月	弁護士登録 長島・大野・常松法律事務所入所 ㈱東京証券取引所 出向 宇都宮総合法律事務所 (現宇都宮・清水・陽来法 律事務所) 開設同所代表 (現任) 当社監査役 法政大学法科大学院兼任教授 (国際取引法担当) ㈱ソラスト社外監査役 ㈱アドベンチャー社外取締役 宇都宮・清水法律事務所 開設 宇都宮・清水・陽来法律事務所開設 同所代表弁 護士 (現任) 平和不動産㈱社外取締役 (現任) ペプチドリーム㈱社外取締役 (監査等委員) (現 任) 当社取締役 (監査等委員) (現任)	(注) 4	9,000

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数 (株)
取締役 (監査等委員)	西山 久美子	1964年3月10日	1987年4月 1992年10月 1998年4月 1998年4月 2004年7月 2006年7月 2007年7月  2012年10月 2023年5月 2023年6月	福田法律事務所入所 井上齋藤英和監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所 公認会計士登録 中央青山監査法人入所 ㈱中央青山サステナビリティ認証機構へ在籍出向 ㈱中央青山サステナビリティ認証機構 取締役 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）入所 ㈱あらたサステナビリティ認証機構へ在籍出向 新日本有限責任監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）入所 西山公認会計士事務所開業 同所所長（現任） 当社取締役（監査等委員）（現任）	(注) 4	—
計						926,550

- (注) 1 取締役齋藤 太郎、閑歳 孝子及び川 卓也は、社外取締役であります。
- 2 取締役 五十嵐 弘子、宇都宮 純子及び西山 久美子は、監査等委員である社外取締役であります。
- 3 2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時から2026年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。
- 4 2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。
- 5 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員1名を選任しております。補欠の監査等委員の略歴は次のとおりであります。

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)		所有株式数 (株)
茂田井 純一 (1974年3月19日生)	1996年4月 2005年9月 2006年6月 2008年12月 2006年9月 2015年3月 2016年4月 2023年6月 2026年1月	朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入社 クリフィックス税理士法人 入所 当社非常勤監査役 ㈱アカウンティング・アシスト 代表取締役（現任） ㈱ECナビ（現 ㈱CARTA HOLDINGS）非常勤監査役 ㈱ビジョン 社外監査役（現任） サイバーエアリサーチ㈱（現：Geolocation Technology株式会社）非常勤監査役（現任） 当社非常勤監査役 退任 ㈱グッドコムアセット 非常勤取締役（現任）	121,500

- 6 当社は、業務執行の効率化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しております。なお取締役のうち、澤田 宏太郎、柳澤 孝旨、廣瀬 文慎は執行役員を兼任しております。

氏名	地位及び担当
澤田 宏太郎	執行役員 CD0室、内部監査室担当
柳澤 孝旨	執行役員 コーポレート本部、財務経理本部担当
廣瀬 文慎	執行役員 ブランド営業本部、EC推進本部担当
清水 俊明	執行役員 CI本部、人自本部担当
山崎 孝郎	執行役員 マーケティング本部、USED事業本部、マーケットプレイス事業本部担当
田代 将広	執行役員 ECマネジメント本部、フルフィルメント本部、ホスピタリティ本部、基幹システム本部担当
小高 洋介	執行役員 事業開発運営本部担当
乾 卯太弘	執行役員 グローバル事業本部、グローバルプロダクト開発本部担当
瀬尾 直利	執行役員 ブランドソリューション開発本部、データ・AIシステム本部、グローバルプロダクト開発本部、EC基盤開発本部、IT統括本部、AI・アナリティクス本部担当
橋本 祐樹	執行役員 ZOZOTOWN開発本部、品質管理本部担当
風間 昭男	執行役員 ブランドソリューション本部、経営企画室、コミュニケーションデザイン本部担当

## ②社外役員の状況

当社の社外取締役（監査等委員を除く）は3名であります。また、監査等委員である社外取締役は3名であります。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である齋藤太郎氏は、ブランディングおよびコミュニケーションデザインについて豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループのブランディング戦略について高い視点からアドバイスをいただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱dofの代表取締役、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、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。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である閑歳孝子氏は、インターネットサービスにおける事業およびテクノロジーの両面での豊富な経験と幅広い見識を有しており、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くことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱くふうカンパニーホールディングスのCSO、㈱ふしぎの代表取締役であります。なお、㈱くふうカンパニーホールディングス、㈱ふしぎと当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である及川卓也氏は、IT及びインターネット関連システムにおけるプロダクト及びエンジニアリングのマネジメントに関する豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏はTably㈱の代表取締役であります。なお、Tably㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である五十嵐弘子氏は、公認会計士の資格を有しており、また、他の企業において経理グループ責任者として、職務に携わっていたことから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である宇都宮純子氏は、弁護士として、企業法務に関する相当程度の知見を有していることから、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は「4(2)役員の状況」に記載のとおり当社の株式9,000株を保有しておりますが、重要性はないと判断しており、必要な独立性を有しているものと考えております。また、同氏は宇都宮総合法律事務所（現宇都宮・清水・陽来法律事務所）を開設し弁護士として従事しており、平和不動産㈱の社外取締役、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、宇都宮総合法律事務所（現宇都宮・清水・陽来法律事務所）、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。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である西山久美子氏は、公認会計士の資格を有しており、また、サステナビリティに関する職務に携わっていたことから、幅広い知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、その他利害関係はありません。また、同氏は西山公認会計士事務所の所長ですが、西山公認会計士事務所と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社において、社外取締役（監査等委員を除く）及び監査等委員である社外取締役は、独立した立場、豊富な経験、幅広い知識に基づき当社の経営を客観的に監査、監督するとともに、当社の経営全般に助言することにより、コーポレート・ガバナンスの強化に寄与し、経営の適正性をより一層高める役割を担うものであります。

なお、当社では社外取締役（監査等委員を除く）又は監査等委員である社外取締役を選任するための提出会社からの独立性に関する基準を特段定めてはおりませんが、代表取締役及び取締役との直接的な利害関係がなく、当社の一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立性を有し、上述の期待される役割を全うでき得る人物を選任することを基本的な方針としております。

③社外取締役（監査等委員を除く）又は監査等委員である社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

内部監査、監査等委員監査、会計監査の相互連携、監査と内部統制部門との関係につきましては、内部監査室、監査等委員会、会計監査人は、各々の監査計画や監査の進捗状況等の情報を共有し、意見交換を行うことにより、連携を図り監査の有効性、効率性を高めております。

2. 2026年6月29日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下の通りとなる予定であります。

なお、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項までの内容（役職等）を含めて記載しております。

①役員一覧

男性6名 女性5名 （役員のうち女性の比率45.5%）

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 社長 兼CEO	澤田 宏太郎	1970年12月15日	1. に記載のとおり	(注) 3	242,700
取締役 副社長 兼CFO	柳澤 孝旨	1971年5月19日	1. に記載のとおり	(注) 3	494,700
取締役 兼COO	廣瀬 文慎	1977年8月17日	1. に記載のとおり	(注) 3	180,150
取締役	秀 誠	1979年1月23日	1. に記載のとおり	(注) 3	—
取締役	永田 佑子	1978年11月22日	1. に記載のとおり	(注) 3	—
取締役	齋藤 太郎	1972年11月24日	1. に記載のとおり	(注) 3	—
取締役	閑歳 孝子	1979年4月1日	1. に記載のとおり	(注) 3	—
取締役	及川 卓也	1965年8月28日	1. に記載のとおり	(注) 3	—
取締役 (監査等委員)	五十嵐 弘子	1965年7月7日	1. に記載のとおり	(注) 4	—
取締役 (監査等委員)	宇都宮 純子	1971年6月21日	1. に記載のとおり	(注) 4	9,000
取締役 (監査等委員)	西山 久美子	1964年3月10日	1. に記載のとおり	(注) 4	—
計					926,550

- (注) 1 取締役齋藤 太郎、閑歳 孝子及び及川 卓也は、社外取締役であります。  
 2 取締役 五十嵐 弘子、宇都宮 純子及び西山 久美子は、監査等委員である社外取締役であります。  
 3 2026年6月29日開催の定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。  
 4 2025年6月26日開催の定時株主総会終結の時から2027年3月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。  
 5 当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員1名を選任しております。補欠の監査等委員の略歴は次のとおりであります。

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)	所有株式数 (株)
茂田井 純一 (1974年3月19日生)	1. に記載のとおり	121,500

- 6 当社は、業務執行の効率化と責任の明確化を図るため、執行役員制度を導入しております。なお取締役のうち、澤田 宏太郎、柳澤 孝旨、廣瀬 文慎は執行役員を兼任しております。

氏名	地位及び担当
澤田 宏太郎	執行役員 CDO室、内部監査室担当
柳澤 孝旨	執行役員 コーポレート本部、財務経理本部担当
廣瀬 文慎	執行役員 ブランド営業本部、EC推進本部担当
清水 俊明	執行役員 CI本部、人自本部担当
山崎 孝郎	執行役員 マーケティング本部、USED事業本部、マーケットプレイス事業本部担当
田代 将広	執行役員 ECマネジメント本部、フルフィルメント本部、ホスピタリティ本部、基幹システム本部担当
小高 洋介	執行役員 事業開発運営本部担当
乾 卯太弘	執行役員 グローバル事業本部、グローバルプロダクト開発本部担当
瀬尾 直利	執行役員 ブランドソリューション開発本部、データ・AIシステム本部、グローバルプロダクト開発本部、EC基盤開発本部、IT統括本部、AI・アナリティクス本部担当
橋本 祐樹	執行役員 ZOZOTOWN開発本部、品質管理本部担当
風間 昭男	執行役員 ブランドソリューション本部、経営企画室、コミュニケーションデザイン本部担当

## ②社外役員の状況

当社の社外取締役（監査等委員を除く）は3名であります。また、監査等委員である社外取締役は3名であります。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である齋藤太郎氏は、ブランディングおよびコミュニケーションデザインについて豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループのブランディング戦略について高い視点からアドバイスをいただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱dofの代表取締役、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、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。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である閑歳孝子氏は、インターネットサービスにおける事業およびテクノロジーの両面での豊富な経験と幅広い見識を有しており、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くことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱くふうカンパニーホールディングスのCSO、㈱ふしぎの代表取締役であります。なお、㈱くふうカンパニーホールディングス、㈱ふしぎと当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である及川卓也氏は、IT及びインターネット関連システムにおけるプロダクト及びエンジニアリングのマネジメントに関する豊富な経験と幅広い見識をもとに、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏はTably㈱の代表取締役であります。なお、Tably㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である五十嵐弘子氏は、公認会計士の資格を有しており、また、他の企業において経理グループ責任者として、職務に携わっていたことから、財務及び会計に関する相当程度の知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である宇都宮純子氏は、弁護士として、企業法務に関する相当程度の知見を有していることから、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社

と同氏の間には、特別な人的関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は「4(2)役員の状況」に記載のとおり当社の株式9,000株を保有しておりますが、重要性はないと判断しており、必要な独立性を有しているものと考えております。また、同氏は宇都宮総合法律事務所（現宇都宮・清水・陽来法律事務所）を開設し弁護士として従事しており、平和不動産㈱の社外取締役、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、宇都宮総合法律事務所（現宇都宮・清水・陽来法律事務所）、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。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社の監査等委員である社外取締役である西山久美子氏は、公認会計士の資格を有しており、また、サステナビリティに関する職務に携わっていたことから、幅広い知見を有し、当社の監査においてその職務を適切に遂行していただけるものと考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、その他利害関係はありません。また、同氏は西山公認会計士事務所の所長であります。西山公認会計士事務所と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

当社において、社外取締役（監査等委員を除く）及び監査等委員である社外取締役は、独立した立場、豊富な経験、幅広い知識に基づき当社の経営を客観的に監査、監督するとともに、当社の経営全般に助言することにより、コーポレート・ガバナンスの強化に寄与し、経営の適正性をより一層高める役割を担うものであります。

なお、当社では社外取締役（監査等委員を除く）又は監査等委員である社外取締役を選任するための提出会社からの独立性に関する基準を特段定めてはおりませんが、代表取締役及び取締役との直接的な利害関係がなく、当社の一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立性を有し、上述の期待される役割を全うでき得る人物を選任することを基本的な方針としております。

### ③社外取締役（監査等委員を除く）又は監査等委員である社外取締役による監督又は監査と内部監査、監査等委員監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

内部監査、監査等委員監査、会計監査の相互連携、監査と内部統制部門との関係につきましては、内部監査室、監査等委員会、会計監査人は、各々の監査計画や監査の進捗状況等の情報を共有し、意見交換を行うことにより、連携を図り監査の有効性、効率性を高めております。

## (3) 【監査の状況】

## ①監査等委員会監査の状況

## i 監査等委員会の組織、人員等

監査等委員会は、2026年6月8日（有価証券報告書提出日）現在、五十嵐弘子、宇都宮純子、西山久美子の3名で構成されており、いずれも独立社外取締役で、五十嵐弘子が監査等委員会委員長を務めております。また、監査等委員会では、活動の実効性をより高める観点から、委員の互選により常勤の監査等委員を1名選定しております。当社では、グループの状況を踏まえ、監査等委員である取締役として、企業法務やガバナンスに専門性を有する弁護士、ならびに財務会計や非財務情報開示の実務・監査に専門性を有する公認会計士を選任しております。

なお、現在のところ監査等委員会の職務を補助する専従の使用人は配置しておりませんが、取締役会事務局をはじめ、内部監査部門や経営管理部門などの社内関連部署が連携し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しております。

## ii 監査役会および監査等委員会の開催回数および出席状況

当事業年度において、監査等委員会を14回開催しております。監査等委員それぞれの出席状況は次のとおりで、平均開催時間は、約1時間でありました。

氏名	監査等委員会
五十嵐 弘子	14/14回 (100%)
宇都宮 純子	14/14回 (100%)
西山 久美子	14/14回 (100%)

## iii 監査等委員会の活動状況

監査等委員は、取締役会に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、監査等委員会で定めた監査計画や監査方針、職務分担等に基づき、会社の内部統制部門と連携しながら、重要な業務執行に関する意思決定に関わる経営会議に出席しております。また、監査等委員は、会社の持続的な成長にとって重要な体制と位置づけているリスクマネジメント委員会、SDGs推進委員会、コンプライアンス委員会などの各種会議に出席し、取締役および使用人等から職務の執行状況について報告を受けております。あわせて、必要に応じて説明を求めることで、活動状況や議論の内容を把握し、社内体制の運用状況の確認に努めております。

さらに、指名報酬委員会等の活動記録や議事録、稟議書類、契約書類、取引記録等の閲覧を通じて、社内体制の運用状況や会社の業務および財産の状況について適切に把握しております。

	主な活動内容	監査等委員会	常勤の監査等委員
取締役会	取締役会への出席、意見の申述 監査結果報告	○	○
経営会議	意思決定プロセスの確認、意見の申述	□	○
リスクマネジメント委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
SDGs推進委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
コンプライアンス委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
会計監査人	監査計画の説明の受領 監査の実施状況報告の受領 KAM（監査上の主要な検討事項）に関する意見交換 会計監査人の評価の実施	□	○
内部監査部門	監査計画への意見の申述 監査結果報告の受領 その他情報共有及び意見交換	□	○
代表取締役	定期面談による課題共有および意見交換	□	○
社外取締役	定期会合による課題共有および意見交換	□	○
内部通報対応	内部通報窓口対応 内部通報制度の実効性の監視等	□	○
親会社グループ	グループ合同監査役会への出席 情報共有および意見交換	□	○
その他	役職員との面談、課題等の共有	□	○

○：職務分担等による出席

□：各監査等委員による任意による出席

監査等委員会では、より良質な企業統治体制の確立や、企業の持続的な成長および価値の向上を目指し、次の6項目を監査重点項目として設定しております。これらを踏まえ、監査等委員会の活動を通じて会社の状況を把握するとともに、必要に応じて監督を行い、監査等委員でない取締役に対して監査意見を表明しております。

重点監査項目	注視するポイント
サステナビリティ情報等の非財務情報開示の拡充状況	基本方針、マテリアリティやテーマ別取り組みの実施状況の確認 各種情報の社内・社外への開示状況 開示基準適用へ向けた体制の整備状況
長期リスク管理体制の整備・運用の状況	長期リスクマネジメント体制の運用状況の確認 将来の成長のために取るリスクや企業戦略の議論状況について確認
女性活躍推進KPIへの取り組みと進捗状況	達成目標として掲げる各KPIの進捗状況 キャリア形成支援の状況 管理職の在り方、管理職育成や評価に関する課題認識状況 評価や昇進の公平性確保のための取り組み状況
人的資本投資の現状と課題	従業員エンゲージメント調査取り組みの実施状況 人材マネジメントポリシー周知の状況 キャリア形成支援の状況、トップメッセージの発信状況 ZOZOらしさである一体感ある企業風土の醸成や維持の状況
情報セキュリティ水準の維持管理状況	役職員のセキュリティ意識向上への取り組みの実施状況 監視体制やインシデント発生時の初動対応、恒久対応の状況 システム監査の体制強化の状況
海外子会社とのPMIの進捗状況、健全なガバナンス体制構築の進捗状況	グループガバナンスとしての内部統制、IT統制、財務報告体制の整備と運用の進捗状況 法令順守・ローカルリスクへの対応状況 現地経営陣とのコミュニケーションの状況

## iv 内部監査部門との連携

監査等委員会と内部監査部門との連携としては、同部門が作成した内部監査の計画（J-SOXおよび業務監査）の内容を確認し、これに同意するとともに、随時、内部監査結果についての報告を受けております。四半期毎には監査等委員と内部監査部門による共有会を開催し、内部統制監査や業務監査の実施状況や結果、不備やエラーの認識状況、改善提案およびそれらへの対応状況を確認し、必要に応じて説明を求めながら内部統制の整備および運用状況の把握に努めております。

## v 会計監査人との連携と評価プロセス

監査等委員会と会計監査人との連携としては、監査方針および監査計画について意見交換を行うとともに、期中および期末の監査に際して、監査重点項目や監査方法、監査結果について報告を受け、必要に応じて説明を求めながら、会計監査の状況について理解を深めております。

KAMについては、監査計画説明および期中レビュー報告を通じて会計監査人の検討プロセスを確認し、当該事項に関する認識に特段の相違はなく、KAMの設定は相当であると考えております。

なお、会計監査人が独立した立場を保持し、適正な監査を実施していることを確認する観点から、会計監査人より、監査の品質管理基準等に基づき職務の遂行体制が整備されている旨の通知を受領し、必要に応じて説明を求めなどの対応を行い、会計監査人に対する評価チェックリストや関係部門からのヒアリング等を通じて会計監査人の品質管理の状況、独立性、適正性について確認しております。

## ②内部監査の状況

内部監査は、代表取締役社長直轄の内部監査室（人員は室長を含む8名体制）が担当しており、当社が定める「内部監査規程」に基づき当社、子会社の業務運営及び管理体制の実態を調査し、諸法令、定款及び社内規程への準拠性を確かめ、業務の合理化、効率化、及び適正な遂行の促進に寄与しております。これらの内部監査は、監査計画に基づき実施しており、監査の結果については、都度代表取締役社長に報告するとともに、取締役会及び監査等委員会に報告しております。

## ③会計監査の状況

## i. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

## ii. 継続監査期間

6年間

## iii. 業務を執行した公認会計士

沼田 敦士

奥田 久

## iv. 監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に従事した監査補助者は、公認会計士9名及びその他27名であります。

## v. 監査法人の選定方針と理由

会計監査人選任・再任については、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」などを参考として、執行部門とも協議の上、専門性、独立性、品質管理体制、事業活動に対する理解度等を総合的に評価した上で選任しており、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、監査等委員会において、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しております。

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、監査等委員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。

- a. 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
- b. 会社法第340条第1項各号に該当すると判断した場合
- c. 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
- d. その他必要があると判断した場合

## vi. 監査等委員会による監査法人の評価

「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を踏まえ、会計監査人から適宜、監査計画・監査の実施状況・職務の遂行が適正に行われていることを確保するための体制・監査に関する品質管理基準等の報告を受け、検討し総合的に評価しております。

## ④監査報酬の内容等

## i. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	36	—	59	—
連結子会社	—	—	—	—
計	36	—	59	—

## ii. 監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬 (i. を除く)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	—	0	—	—
連結子会社	—	—	68	—
計	—	0	68	—

前連結会計年度の提出会社における非監査業務の内容は、税務コンサルティング業務等であります。

## iii. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

## iv. 監査報酬の決定方針

会計監査人等に対する監査報酬の決定方針は策定しておりませんが、会計監査人等からの見積提案をもとに、監査計画、監査内容、監査日数、前事業年度までの実績等の要素を勘案して検討し、監査等委員会の同意を得て決定する手続きを実施しております。

## v. 監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人の監査計画・監査の実施状況および報酬見積りの算定根拠などを確認し、検討した結果、監査品質を維持向上していくために合理的な水準であると判断し、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

## (4) 【役員の報酬等】

## ①役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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 (名)
		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	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く)	61	144	58	△141	3
監査等委員(社外取締役を除く)	—	—	—	—	—
社外役員	54	54	—	—	6

(注) 1 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。

2 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。

譲渡制限付株式の額の算定の基礎とした業績指標は「株価成長率」「連結営業利益」「ESG評価指標」であります。

「株価成長率」を選定した理由は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社の株主との一層の価値共有を進めるためであります。また、「連結営業利益」を選定した理由は、当社グループの事業の収益性を示す指標として連結営業利益を重視していること、「ESG評価指標」を選定した理由は、ESG経営の推進にインセンティブを与えるためであります。

3 業績連動報酬の譲渡制限付株式には、権利確定前の失効により戻入れられた報酬額△320百万円を含めております。

4 業績連動報酬の算定の基礎として選定した業績指標の当連結会計年度の実績は、以下の表のとおりです。

業績指標	実績
商品取扱高 (その他商品取扱高除く)	646,162百万円
連結営業利益	69,366百万円
株価成長率	123.7%
ESG評価スコア	AAA

(注) ESG評価スコアの実績は、MSCI Inc. のESGレーティングの評価結果を記載しております。

## ②役員ごとの連結報酬等の総額等

連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載しておりません。

## ③役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2023年6月28日開催の取締役会の決議において、以下のとおり取締役の個人別の報酬等の内容にかかわる決定方針を定めております。

## 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、株式報酬の割合が現金賞与の割合を上回っております。

## a. 固定報酬（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（27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）、連結営業利益及びESG評価スコア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3事業年度の初年度に一括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は無償で返還させる条項を設定しております。

## ④当社取締役及び監査等委員の年間報酬総額（上限金額）について

(単位：百万円)

	現金報酬	株式報酬
取締役（監査等委員を除く）	750 (※1)	864 (※2、3、4)
社外取締役（監査等委員を除く）	50 (※1)	—
監査等委員	70 (※2)	—

※1 2017年6月27日開催の当社第19回定時株主総会においてご了承頂いております。

※2 2023年6月28日開催の当社第25回定時株主総会においてご了承頂いております。

※3 株式報酬は3事業年度分を一括して割当てております。

※4 2026年6月29日開催予定の第28回定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役及び非業務執行取締役を除く。）に対する報酬等の設定の件（業績連動型譲渡制限付株式の付与）」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、対象取締役に対して当社が発行又は処分する普通株式の総数は、年2,304,000株以内とし、株式報酬の上限金額は年額1,152百万円となる予定であります。

## ⑤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。

報酬委員会の構成及び活動状況は、以下のとおりです。

## i. 報酬委員会の構成

全ての監査等委員を除く独立社外取締役（但し、監査等委員を除く独立社外取締役が2名以下の場合は、全ての監査等委員を除く独立社外取締役及び監査等委員1名とする。）及び親会社からの派遣取締役1名並びに業務執行取締役1名の計5名で構成し、委員長は監査等委員を除く社外取締役としております。

報酬委員会の構成は次のとおりです。

氏名	役位
齋藤 太郎	社外取締役（委員長）
及川 卓也	社外取締役
閑歳 孝子	社外取締役
澤田 宏太郎	代表取締役CEO
秀 誠	取締役（非業務執行）

## ii. 報酬委員会の活動状況

第28期の当社の役員報酬の決定過程における報酬委員会の活動内容は、次のとおりです。

開催日	委員の出席状況	主な議題
2025年5月9日	5名(5名中)	第28期短期インセンティブ報酬のKPI決定のスケジュール
2025年6月26日	5名(5名中)	第28期短期インセンティブ報酬のKPIの検討
2025年12月5日	5名(5名中)	第29期新報酬制度の進捗報告
2026年1月30日	5名(5名中)	第29期新報酬制度の進捗報告
2026年3月23日	5名(5名中)	第29期新報酬制度の初期案報告

## (5) 【株式の保有状況】

## ① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、投資株式について、もっぱら株式の価値の変動または配当の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）に区分しております。

## ② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、持続的な成長と社会的価値、経済的価値を高めるため、経営戦略の一環として、また、取引先及び地域社会との良好な関係を構築し、事業の円滑な推進を図るため必要と判断する企業の株式を保有しています。

当社は、保有の意義が薄れたと考えられる政策保有株式については、できる限り速やかに処分・縮減をしていく基本方針のもと、取締役会において、毎期、個別の政策保有株式について、政策保有の意義を検証し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資すると認められない株式がある場合は、適時・適切に売却します。

## b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	2	804

## c. 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

該当事項はありません。

## ③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

## 5 【従業員の状況等】

### (1) 【人材戦略に関する基本方針等】

#### ① 連結会社の経営方針、経営戦略等に関連付けた連結会社の具体的な人材戦略

##### i. 基本的な考え方

当社グループは、企業理念である「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」および経営戦略「MORE FASHION × FASHION TECH ～ ワクワクできる『似合う』を届ける～」の実現に向けて、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりの個性や能力こそが価値創造の源泉であると捉えております。この源泉となる個々の力を最大限に引き出し、持続的な企業価値の向上へとつなげるためには、従業員が互いの個性を尊重し合い、自らの得意を仲間や社会のために活かすことで、信頼される人材となり、人の役に立つ幸せを感じられることが重要であると考えております。こうした考えに基づき、当社グループは「信頼の力で幸せな人と会社をソウゾウする」を人事戦略として掲げ、経営戦略を支える重要な柱として位置づけております。

##### ii. 人材マネジメントポリシーと具体的な取り組み

従業員一人ひとりが自己成長と周囲への貢献を循環させ、信頼される人材となるための重要な価値観として、当社は「ソウゾウのナナメウエ／日々進歩／愛」という3つの「ZOZOらしさ」を人材マネジメントポリシーに定めております。このポリシーを体現し、経営戦略に沿った価値創造を最大化するため、従業員と会社双方のコミットメントとして以下の「3つの約束」を掲げ、各種人事施策を展開しております。

##### a. 日々進歩 ～やってみよう～

従業員には主体性を持って自らを高めることを求め、会社は従業員と会社の成長が繋がり、安心して自らを高めていける基盤を提供します。

##### b. 愛 ～頼られよう～

従業員には周囲に良い影響を与え、頼られる存在になることを求め、会社は仲間を思いやり、チームで成果を出す喜びを感じる風土を築きます。

##### c. ソウゾウのナナメウエ ～生み出そう～

従業員には失敗を恐れず新たな価値を生み出すことを求め、会社は従業員の挑戦を積極的に支援します。

#### ② 連結会社の従業員等の給与等の額及び内容の決定に関する方針

##### i. 給与等決定の基本方針

当社グループにおける従業員の給与等は、人材マネジメントポリシーであるZOZOらしさを体現する人材を増やし、会社と従業員がともに成長することを重視した人事評価制度に基づいて決定しております。従業員に対して会社が期待する役割や成果、行動を明確に伝達し、その結果に基づく公正な処遇を行うことで、従業員の自律的なキャリア形成とモチベーションの向上を図っております。

##### ii. 等級制度および報酬制度の仕組み

当社グループでは担っている職務の難易度や責任の程度（職務レベル）、期待される成果、求められる能力・経験に応じて等級階層を設定しております。各等級階層にはそれぞれの役割に応じた給与水準が設定されております。

##### iii. 評価制度に基づく給与等の決定プロセス

従業員の等級および給与は、定期的な人事評価の結果に基づいて決定されます。人事評価は、個人の「目標」の達成度に加え、各等級に求められる「等級定義（職務レベル・業務成果等）」、および「ZOZOらしさ（ソウゾウのナナメウエ／日々進歩／愛）」の体現度を測る「行動定義」をあわせて行われ、その総合評価に基づき従業員の給与額を決定しております。これにより、従業員の業績貢献だけでなく、ZOZOらしさの体現度が給与等の決定に直接的かつ公正に反映される制度となっております。

## (2) 【従業員の状況】

## ① 連結会社の状況

(2026年3月31日現在)

従業員数(名)	1,894 (5,434)
---------	---------------

(注) 臨時雇用者(アルバイト及び派遣社員)は、年間の平均人員を( )外数で記載しております。

## ② 提出会社の状況

(2026年3月31日現在)

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
1,662 (5,432)	34.7	7.5	8,558	18.6

(注) 1 従業員数は、当社から他社への出向者を除き他社から当社への出向者を含む就業人員数であります。

2 臨時雇用者(アルバイト及び派遣社員)は、年間の平均人員を( )外数で記載しております。

3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含み、ストックオプション、譲渡制限付株式による株式報酬費用は含んでおりません。

## ③ 労働組合の状況

労働組合は結成されておりませんが、労使関係は円満に推移しております。

## ④ 提出会社の管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当事業年度					
管理的地位にある労働者に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性の育児休業等取得率(%) (注2)		労働者の男女の賃金の額の差異(%) (注1)		
	正規雇用労働者	パート有期労働者	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート有期労働者
26.0	87.9	33.3	52.2	79.0	89.5

(注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和38年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」という。）に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組みを行っております。具体的には、会計基準等の内容を適切に把握できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入し、併せて監査法人等が主催する研修会への参加を行っております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## ① 【連結貸借対照表】

(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)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	91,486	69,416
売掛金	※1 49,453	※1 53,348
商品	2,605	3,496
原材料及び貯蔵品	44	37
その他	3,805	4,014
流動資産合計	147,394	130,314
固定資産		
有形固定資産		
建物	16,346	17,860
減価償却累計額	△4,621	△6,252
建物（純額）	11,724	11,607
車両運搬具	39	39
減価償却累計額	△12	△19
車両運搬具（純額）	26	19
工具、器具及び備品	22,723	23,067
減価償却累計額	△11,170	△13,701
工具、器具及び備品（純額）	11,553	9,366
建設仮勘定	2,143	5,937
有形固定資産合計	25,447	26,930
無形固定資産		
のれん	668	21,812
ソフトウェア	1,520	3,496
顧客関連資産	—	1,846
その他	1,248	1,434
無形固定資産合計	3,437	28,589
投資その他の資産		
投資有価証券	※3 931	※3 1,010
繰延税金資産	6,167	6,298
その他	4,431	5,117
投資その他の資産合計	11,530	12,425
固定資産合計	40,415	67,946
資産合計	187,810	198,260

(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)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	189	242
受託販売預り金	28,850	30,975
未払金	8,070	8,885
短期借入金	※4 20,000	※4 20,000
未払法人税等	12,423	11,596
賞与引当金	3,033	2,319
役員賞与引当金	73	62
事業整理損失引当金	—	224
関係会社清算損失引当金	—	0
その他	※2 7,187	※2 6,363
流動負債合計	79,828	80,672
固定負債		
退職給付に係る負債	4,787	5,151
資産除去債務	4,339	4,528
関係会社清算損失引当金	126	125
繰延税金負債	—	536
その他	9	457
固定負債合計	9,262	10,797
負債合計	89,090	91,470
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,359	1,359
資本剰余金	1,521	1,328
利益剰余金	106,787	111,393
自己株式	△11,581	△11,039
株主資本合計	98,087	103,042
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	80	116
繰延ヘッジ損益	△9	4
為替換算調整勘定	171	3,161
退職給付に係る調整累計額	389	464
その他の包括利益累計額合計	632	3,747
新株予約権	0	—
純資産合計	98,719	106,789
負債純資産合計	187,810	198,260

## ② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	※1 213,131	※1 228,373
売上原価	※2 14,819	※2 15,372
売上総利益	198,312	213,000
販売費及び一般管理費		
業務委託費	10,661	11,544
荷造運搬費	37,363	37,861
代金回収手数料	13,127	13,458
広告宣伝費	13,340	17,107
給料及び手当	18,834	20,788
賞与引当金繰入額	2,995	2,302
役員賞与引当金繰入額	91	62
退職給付費用	829	719
株式報酬費用	288	△29
減価償却費	4,491	5,293
のれん償却額	251	2,294
その他	31,279	32,230
販売費及び一般管理費合計	※3 133,556	※3 143,634
営業利益	64,756	69,366
営業外収益		
受取利息	66	159
受取賃借料	2	3
業務支援料	5	5
リサイクル収入	53	58
補助金収入	15	50
ポイント失効益	145	147
その他	20	25
営業外収益合計	309	450
営業外費用		
支払利息	126	256
支払賃借料	2	2
支払手数料	1	41
為替差損	2	210
投資事業組合運用損	44	45
営業外費用合計	177	555
経常利益	64,888	69,261

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	※4 6	※4 1
関係会社清算益	61	—
特別利益合計	68	1
<b>特別損失</b>		
固定資産除売却損	※5 107	※5 58
減損損失	—	※6 329
事業整理損失	—	※7 397
関係会社清算損失	138	—
特別損失合計	246	785
税金等調整前当期純利益	64,710	68,477
法人税、住民税及び事業税	19,792	20,815
法人税等調整額	△429	△265
法人税等合計	19,363	20,550
当期純利益	45,346	47,926
親会社株主に帰属する当期純利益	45,346	47,926

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期純利益	45,346	47,926
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9	35
繰延ヘッジ損益	△63	14
為替換算調整勘定	△16	2,973
退職給付に係る調整額	550	75
その他の包括利益合計	※1 460	※1 3,098
包括利益	45,806	51,025
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	45,806	51,025

## ③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	1,359	1,328	93,512	△11,627	84,572	90	54
当期変動額							
剰余金の配当			△32,071		△32,071		
親会社株主に帰属する 当期純利益			45,346		45,346		
自己株式の取得				△0	△0		
自己株式の処分		193		46	239		
自己株式の消却					—		
利益剰余金から資本 剰余金への振替					—		
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）						△9	△63
当期変動額合計	—	193	13,275	45	13,514	△9	△63
当期末残高	1,359	1,521	106,787	△11,581	98,087	80	△9

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘 定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利 益累計額合計		
当期首残高	187	△161	171	0	84,744
当期変動額					
剰余金の配当					△32,071
親会社株主に帰属する 当期純利益					45,346
自己株式の取得					△0
自己株式の処分					239
自己株式の消却					—
利益剰余金から資本 剰余金への振替					—
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）	△16	550	460	△0	460
当期変動額合計	△16	550	460	△0	13,974
当期末残高	171	389	632	0	98,719

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	1,359	1,521	106,787	△11,581	98,087	80	△9
当期変動額							
剰余金の配当			△32,837		△32,837		
親会社株主に帰属する 当期純利益			47,926		47,926		
自己株式の取得				△10,001	△10,001		
自己株式の処分		△140		7	△132		
自己株式の消却		△10,535		10,535	—		
利益剰余金から資本 剰余金への振替		10,483	△10,483		—		
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）						35	14
当期変動額合計	—	△193	4,605	542	4,954	35	14
当期末残高	1,359	1,328	111,393	△11,039	103,042	116	4

	その他の包括利益累計額			新株予約権	純資産合計
	為替換算調整勘 定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利 益累計額合計		
当期首残高	171	389	632	0	98,719
当期変動額					
剰余金の配当					△32,837
親会社株主に帰属する 当期純利益					47,926
自己株式の取得					△10,001
自己株式の処分					△132
自己株式の消却					—
利益剰余金から資本 剰余金への振替					—
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）	2,989	75	3,115	△0	3,115
当期変動額合計	2,989	75	3,115	△0	8,070
当期末残高	3,161	464	3,747	—	106,789

## ④【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	64,710	68,477
減価償却費	4,491	5,293
のれん償却額	251	2,294
株式報酬費用	288	△29
事業整理損失	—	397
減損損失	—	329
関係会社清算損失	138	—
関係会社清算益	△61	—
投資事業組合運用損益 (△は益)	44	45
固定資産除売却損益 (△は益)	101	56
賞与引当金の増減額 (△は減少)	1,760	△726
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	△22	△10
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	738	472
受取利息及び受取配当金	△66	△159
支払利息	126	256
支払手数料	1	41
為替差損益 (△は益)	1	174
売上債権の増減額 (△は増加)	△3,664	△1,539
棚卸資産の増減額 (△は増加)	1,174	△883
前払費用の増減額 (△は増加)	△159	707
仕入債務の増減額 (△は減少)	△70	53
受託販売預り金の増減額 (△は減少)	2,182	2,124
未払金の増減額 (△は減少)	620	218
未払費用の増減額 (△は減少)	286	△363
未払消費税等の増減額 (△は減少)	3,327	△2,232
その他	103	△710
小計	76,305	74,288
利息及び配当金の受取額	66	159
利息の支払額	△129	△258
法人税等の支払額	△16,127	△21,657
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,114	52,531

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△4,799	△4,823
無形固定資産の取得による支出	△1,486	△2,226
有形固定資産の売却による収入	29	6
資産除去債務の履行による支出	—	△40
敷金及び保証金の差入による支出	△41	△3
敷金及び保証金の回収による収入	3	71
投資有価証券の取得による支出	△97	△72
子会社の清算による収入	107	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	※2 △21,807
貸付けによる支出	△1	△2
貸付金の回収による収入	1	2
その他	△0	△0
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,285	△28,897
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	—	45
短期借入金の返済による支出	—	△699
支払手数料の支出	△1	△41
社債の返済による支出	—	△2,046
自己株式の取得による支出	△0	△10,001
配当金の支払額	△32,069	△32,834
その他	△10	△253
財務活動によるキャッシュ・フロー	△32,081	△45,830
現金及び現金同等物に係る換算差額	△9	131
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	21,738	△22,064
現金及び現金同等物の期首残高	69,748	91,486
現金及び現金同等物の期末残高	※1 91,486	※1 69,422

## 【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

## 1. 連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数 6社

連結子会社の名称

㈱ZOZO NEXT

ZOZO Apparel USA, Inc.

ZOZO NEW ZEALAND LIMITED

南通卓騰信息科技有限公司

LYST LTD

ZOZO U.K. LIMITED

当社は、2025年4月9日付の取締役会決議に基づき、ZOZO U.K. LIMITEDを設立しており、同社を通じて同日付でLYST LTDの全株式を取得し、連結の範囲に含めております。

(2) 非連結子会社の数 2社

非連結子会社の名称

Bespokify (Thailand) Ltd.

BESPOKIFY (VIETNAM) LTD.

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は小規模であり、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためであります。

## 2. 持分法の適用に関する事項

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の名称

主要な会社等の名称

(1) 非連結子会社

Bespokify (Thailand) Ltd.

BESPOKIFY (VIETNAM) LTD.

(2) 関連会社

㈱yutori

(持分法を適用しない理由)

非連結子会社及び関連会社は小規模であり、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法の適用範囲から除外しております。

## 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、ZOZO Apparel USA, Inc. 及び南通卓騰信息科技有限公司の決算日は12月31日であります。連結財務諸表の作成にあたっては、連結決算日現在で実施した仮決算に基づく財務諸表を使用しております。なお、その他の連結子会社の決算日は、連結会計年度と一致しております。

## 4. 会計方針に関する事項

## (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

## ① 有価証券

## その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）を採用しております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

## ② デリバティブ取引により生じる正味の債権(及び債務)の評価基準及び評価方法

時価法を採用しております

## ③ 棚卸資産の評価基準及び評価方法

## i. 商品

先入先出法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

## ii. 原材料及び貯蔵品

主として、総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

## (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

## ① 有形固定資産（リース資産を除く）

定率法を採用しております。ただし、建物(建物附属設備を除く)並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物	2～38年
車両運搬具	6年
工具、器具及び備品	2～25年

## ② 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、商標権については10年、特許権については7～8年、顧客関連資産については6～8年、ソフトウェア（自社利用）については5～10年にて償却しております。

## ③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法によっております。

## (3) 重要な引当金の計上基準

## ① 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については、個別に回収可能性を勘案し、回収不能見込額を計上することとしております。

## ② 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当連結会計年度負担額を計上しております。

## ③ 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当連結会計年度負担額を計上しております。

## ④ 事業整理損失引当金

事業の整理に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

## ⑤ 関係会社清算損失引当金

関係会社の清算に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

## (4) 重要なヘッジ会計の方法

## ① ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。

なお、為替予約について、振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を採用しております。

## ② ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段は為替予約、ヘッジ対象は主として外貨建金銭債務であります。

## ③ ヘッジ方針

外貨建取引の為替相場の変動リスクを回避する目的で為替予約取引を行っております。

## ④ ヘッジ有効性評価の方法

為替予約の締結時に、リスク管理方針に従って、米貨建による同一金額で同一期日の為替予約をそれぞれ振当てているため、その後の為替相場の変動による相関関係は完全に確保されているので決算日における有効性の評価を省略しております。

## (5) 重要な収益及び費用の計上基準

当社グループは、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用しており、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。

当社グループの主要な事業における主な履行義務の内容および収益を認識する時点は、以下のとおりです。

## ① 受託商品の販売に係る収益

当社は顧客（ブランド）からの委託を受け、顧客の商品を当社の物流拠点に受託在庫として預かり、当社が運営するECサイト「ZOZOTOWN」でユーザーからの注文を受け販売を行い、顧客より受託販売手数料を受領しております。当社と顧客との業務委託契約では、受領した顧客の商品を預かり保管し、「ZOZOTOWN」を運営し、ユーザーに商品を販売、さらに販売活動に係る物流サービスを提供するとともに販売活動の中で発生するカスタマーサービスを行う等、顧客に対する各種の履行義務を有しております。また、顧客が独自に運営するECサイトの開発及び運用、物流サービス等を請け負うBtoB事業においても同様に、顧客に対して受託商品の販売に関連する各種の履行義務を有しております。

これら各種の履行義務は、顧客にとって単独で又は他の資源と組み合わせて便益が得られるものではなく、受託商品の販売活動の中で発生する一連のサービスであり、相互関連性の高いサービスとなります。そのため、これら各種の履行義務を一体とし、委託者の代理人としてユーザーに対して商品を販売するという単一の履行義務と取扱うこととしております。

この履行義務については、顧客との業務委託契約に基づく精算日時点において充足されることから、当該精算日に収益を認識しております。

## ② 仕入商品等の販売に係る収益

当社は仕入れた商品又は製品を当社が運営するECサイト「ZOZOTOWN」上で顧客（ユーザー）からの注文を受け販売を行っており、顧客に対して当該商品等の引渡しを行う義務を負っております。当該履行義務の充足する時点については、商品等の出荷時点と引渡時点で重要な相違が無いことから、出荷時点において収益を認識しております。

## ③ 広告事業に係る収益

広告事業に係る収益は主に、「ZOZOTOWN」等における広告枠の提供による広告収入及びアフィリエイトによる収益であります。

広告事業は、「ZOZOTOWN」等のユーザーリーチ基盤を活用し、顧客に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態であります。顧客との契約上、広告掲載により当社の履行義務が充足されるものについては当該時点で収益を認識しており、また、掲載された広告にユーザーがクリックすることにより履行義務が充足されるものについては、当該クリックが行われた時点で収益を認識しております。

アフィリエイトは、LYST社のウェブサイトにおいて、掲載店舗の販売価格等の情報の掲載を通じてユーザーを送客し、商品購入が成立した場合に手数料を得る事業形態であります。当該履行義務は、ユーザーによる商品の購入が成立した時点で充足されると判断しており、同時点で取引価格に一定の料率を乗じた手数料を収益として認識しております。

ユーザーに対して商品購入時に「ZOZOポイント」を付与する取引については、追加的な財又はサービスを取得するオプションとして、これを別個の履行義務として識別し、取引価格を独立販売価格に基づいて各履行義務に配分しております。また、新規顧客獲得目的の販促ポイント等の当社原資負担のクーポンポイントについては、収益認識会計基準等に定める顧客に支払われる対価に関する定めに従って、商品の購入の際に充当されたポイント相当額を取引価格から減額しております。返品されると見込まれる商品等については、収益を認識せず、商品等の販売により当社が権利を得ると見込む対価の額で収益を認識しております。

なお、取引の対価は、履行義務を充足してから1年以内に受領しているため、重大な金融要素は含んでおりません。また、ユーザーが商品に対する支配を獲得した後に行う配送活動については、収益認識会計基準等に定める重要性等に関する代替的な取扱いに従い、履行義務として識別しないものとしております。

## (6) 退職給付に係る会計処理の方法

当社は、従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務の見込額に基づき、退職給付に係る負債を計上しております。

退職給付に係る負債及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

## ① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

## ② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（9年）による定額法により費用処理することとしております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（9年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生の翌連結会計年度から費用処理しております。

## ③ 小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

## (7) 重要な外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は、決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。なお、在外子会社等の資産及び負債は、連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、収益及び費用は期中平均相場により円貨に換算し、換算差額は純資産の部における為替換算調整勘定に含めております。

## (8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却に関しては、その個別案件ごとに投資効果の発現する期間を判断し、20年以内の合理的な年数で均等償却しております。

## (9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

## (重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当連結会計年度に係る連結財務諸表にその額を計上した項目であって、翌連結会計年度に係る連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

## LYST LTDに係るのれんの評価

## 1. 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれん	—	21,395

## 2. 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社グループは、当社の連結子会社ZOZO U.K. LIMITED（当社がLYSTの買収のため新たに英国に設立した連結子会社）を通じて株式を取得したLYST LTDの超過収益力として識別したのれんの未償却残高21,395百万円を、連結貸借対照表に計上しております。当該企業結合により生じたのれんは、被取得企業の取得原価が、受け入れた資産及び引き受けた負債に配分された純額を上回った場合に、その超過額として計上しており、その効果の及ぶ期間にわたって、定期的に償却しております。のれんを含む資産グループについて減損の兆候があると認められる場合は、割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって、減損損失の認識の要否を判定し、減損損失の認識が必要と判定された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上することとしております。当該のれんについては、取得原価のうち、のれんに配分された金額が相対的に多額であったことから、LYST社に係るのれんを含む資産グループについて減損の兆候が存在すると判断しましたが、割引前将来キャッシュ・フローの総額がのれんを含む資産グループの帳簿価額を上回ったため減損損失の認識は不要と判断しております。

割引前将来キャッシュ・フローは、取締役会によって承認された事業計画を基礎として見積もられております。当該事業計画は、LYST社のビジネスに関連するアクティブユーザー数、ユーザー当たりの平均セッション数、売上に占めるチェックアウト比率（LYSTが運営するサイト内で決済まで完了するビジネスモデル）の向上によるビジネス構造改革等の主要な仮定に基づいて作成されております。

これらの見積りにおいて用いた主要な仮定が、将来の事業計画や経営環境の変化等により見直しが必要となった場合、翌連結会計年度において、のれんの金額に重要な影響を与える可能性があります。

## (未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」（企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会）等

## (1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

## (2) 適用予定日

2028年3月期の期首から適用します。

## (3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による連結財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中でありません。

## (連結貸借対照表関係)

※1 売掛金のうち、顧客との契約から生じた債権の金額は、次のとおりであります。

	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)
売掛金	49,453百万円	53,348百万円

※2 その他のうち、契約負債の金額は、次のとおりであります。

	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)
契約負債	421百万円	515百万円

※3 非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	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)
投資有価証券	205百万円	205百万円

※4 当社グループは、運転資金を効率的に調達するため、取引銀行と当座貸越契約及び貸出コミットメント契約を締結しております。これらの契約に基づく連結会計年度末の当座貸越契約及び貸出コミットメントに係る借入未実行残高は次のとおりであります。

	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)
当座貸越極度額及び貸出コミットメントの総額	32,500百万円	32,500百万円
借入実行残高	20,000百万円	20,000百万円
差引額	12,500百万円	12,500百万円

## (連結損益計算書関係)

※1 顧客との契約から生じる収益

売上高については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、「第5 経理の状況 注記事項（収益認識関係）」に記載しております。

※2 売上原価の中に含まれる棚卸資産評価損（△は戻入益）は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	208百万円	△43百万円

※3 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
研究開発費	1,040百万円	1,892百万円

※4 固定資産売却益の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
工具、器具及び備品	4百万円	1百万円
車両運搬具	2百万円	－百万円
計	6百万円	1百万円

※5 固定資産除売却損の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
建物	11百万円	0百万円
工具、器具及び備品	90百万円	18百万円
その他	5百万円	39百万円
計	107百万円	58百万円

※6 減損損失について

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当連結会計年度において、当社グループは以下の資産グループについて減損損失を計上しております。

場所	用途	種類	減損損失
中国 江蘇省南通市	事業用資産	工具、器具及び備品	73百万円
		その他	256百万円
		計	329百万円

当社グループは、独立してキャッシュ・フローを生み出し、継続的な収支の把握がなされる管理会計上の区分を基準として資産のグルーピングを行っております。

当連結会計年度において、生産事業撤退の意思決定を行ったことに伴い、帳簿価額を回収可能価額まで減額すると共に、当該減少額を減損損失329百万円として計上しています。

なお、当該資産の回収可能価額は、正味売却価額により測定しており、その価額は売却見込額により算定しております。

※7 事業整理損失

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当連結会計年度において、生産事業撤退の意思決定を行ったことに伴い発生する費用及び損失を事業整理損失として計上しております。

(連結包括利益計算書関係)

## ※1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	△12百万円	51百万円
法人税等及び税効果調整前	△12百万円	51百万円
法人税等及び税効果額	2百万円	△15百万円
その他有価証券評価差額金	△9百万円	35百万円
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	△91百万円	20百万円
法人税等及び税効果調整前	△91百万円	20百万円
法人税等及び税効果額	27百万円	△6百万円
繰延ヘッジ損益	△63百万円	14百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	△16百万円	2,986百万円
法人税等及び税効果調整前	△16百万円	2,986百万円
法人税等及び税効果額	－百万円	△13百万円
為替換算調整勘定	△16百万円	2,973百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	738百万円	135百万円
組替調整額	54百万円	△25百万円
法人税等及び税効果調整前	792百万円	109百万円
法人税等及び税効果額	△242百万円	△33百万円
退職給付に係る調整額	550百万円	75百万円
その他の包括利益合計	460百万円	3,098百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## 1 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	300,474,181	—	—	300,474,181

## 2 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式(株)	3,523,250	11,057	14,100	3,520,207

(変動事由の概要)

(増加事由)

単元未満株式の買取りによる増加	157株
-----------------	------

譲渡制限付株式報酬の無償取得による増加	10,900株
---------------------	---------

(減少事由)

譲渡制限付株式報酬による自己株式処分	14,100株
--------------------	---------

## 3 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2024年5月17日 取締役会	普通株式	16,332	55	2024年3月31日	2024年6月7日
2024年10月31日 取締役会	普通株式	15,739	53	2024年9月30日	2024年11月25日

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2025年5月16日 取締役会	普通株式	利益剰余金	16,035	54	2025年3月31日	2025年6月9日

(注) 2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割をおこなっております。2025年3月31日を基準日とする配当については、当該株式分割前の株式数を基準としております。

## 4 新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる 株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計 年度末残高 (百万円)
			当連結会計 年度期首	増加	減少	当連結 会計年度末	
提出会社	ストック・オプション としての新株予約権	—	—	—	—	—	0
合計			—	—	—	—	0

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

## 1 発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（株）	300,474,181	600,948,362	9,390,171	892,032,372

(変動事由の概要)

(増加事由)

株式分割による増加 600,948,362株

(減少事由)

取締役会決議に基づく自己株式の消却 9,390,171株

## 2 自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（株）	3,520,207	13,582,905	9,395,771	7,707,341

(変動事由の概要)

(増加事由)

株式分割による増加 7,040,414株

単元未満株式の買取りによる増加 991株

取締役会決議に基づく自己株式の取得 6,541,500株

(減少事由)

取締役会決議に基づく自己株式の消却 9,390,171株

譲渡制限付株式報酬による自己株式処分 5,600株

## 3 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2025年5月16日 取締役会	普通株式	16,035	54	2025年3月31日	2025年6月9日
2025年10月31日 取締役会	普通株式	16,802	19	2025年9月30日	2025年11月25日

(注) 2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割をおこなっております。2025年3月31日を基準日とする配当については、当該株式分割前の株式数を基準としております。

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2026年5月19日 取締役会	普通株式	利益剰余金	17,686	20	2026年3月31日	2026年6月11日

## 4 新株予約権に関する事項

該当事項はありません。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

## ※1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金	91,486 百万円	69,416 百万円
その他	0 百万円	5 百万円
現金及び現金同等物	91,486 百万円	69,422 百万円

## ※2 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産および負債の主な内訳

株式の取得により新たにLYST LTDを連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びにLYST LTD株式の取得価額とLYST LTD取得のための支出(純額)との関係は次のとおりです。

流動資産	2,944	百万円
固定資産	1,780	百万円
のれん	20,594	百万円
顧客関連資産	2,174	百万円
流動負債	△3,922	百万円
固定負債	△932	百万円
繰延税金負債	△543	百万円
株式の取得価額	22,094	百万円
現金及び現金同等物	△287	百万円
差引：取得のための支出	21,807	百万円

## 3 重要な非資金取引の内容

## (1) 資産除去債務

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
資産除去債務	311 百万円	11 百万円

## (2) 自己株式の消却

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
自己株式の消却	－ 百万円	10,535 百万円

## (リース取引関係)

## オペレーティング・リース取引

## (借主側)

## オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	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)
1年内	8,087百万円	6,124百万円
1年超	16,032百万円	9,962百万円
合計	24,119百万円	16,086百万円

(注) IFRS第16号「リース」及びASC第842号「リース」を適用し、連結貸借対照表に資産及び負債を計上しているリース取引については含まれておりません。

## (金融商品関係)

## 1. 金融商品の状況に関する事項

## (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、主要事業であるEC事業を行うための設備投資計画に照らし、必要な資金を自己資金で賄っております。

一時的な余資は、今後の事業展開に備え、機動性・流動性を確保し、元本を棄損するような資金運用を行わない方針のもと、安全性の高い金融資産で運用しております。

将来の機動的な経営遂行に資するために、経営環境を鑑み、当座貸越契約の締結により資金調達の安定化を図っております。

## (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である売掛金は、販売代金の回収を委託している取引先の信用リスクに晒されております。

営業債務である買掛金、受託販売預り金及び未払金は、その全てが1年以内の支払期日であります。

短期借入金は、主に運転資金に係る資金調達を目的としたものであります。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジ取引を目的とした先物為替予約取引であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジの方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「会計方針に関する事項」の「重要なヘッジ会計の方法」をご参照ください。

## (3) 金融商品に係るリスク管理体制

## ① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

当社グループは、与信管理規程に従い、営業債権について、財務経理本部が取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

## ② 市場リスクの管理

投資有価証券については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、今後の事業展開等を考慮し、保有状況を継続的に見直しております。

## ③ 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社グループは、各部署からのヒアリングに基づき、経営企画室で期初に作成した資金繰計画表をもとに、手許流動性を1ヶ月の営業債務相当額に維持することなどにより、流動性リスクを管理しております。

## (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定において変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。

## (5) 信用リスクの集中

当期の連結決算日現在における営業債権のうち大部分が販売代金の回収業務を委託している上位2社に対するものであります。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。「現金及び預金」「売掛金」「有価証券」「買掛金」「受託販売預り金」「未払金」「未払法人税等」「短期借入金」については、現金であること、及び短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似するものであることから、記載を省略しております。

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
投資有価証券			
関連会社株式(注)1	179	1,955	1,776
資産計	179	1,955	1,776
デリバティブ取引(※)			
ヘッジ会計が適用されているもの	△13	△13	—
デリバティブ取引計	△13	△13	—

(※) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については△で示しております。

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
投資有価証券			
関連会社株式(注)1	179	1,822	1,642
資産計	179	1,822	1,642
デリバティブ取引(※)			
ヘッジ会計が適用されているもの	7	7	—
デリバティブ取引計	7	7	—

(※) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については△で示しております。

(注) 1 市場価格のない株式等は、上記の表には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	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)
非上場株式	725	804
非連結子会社株式	26	26
合計	751	830

## (注) 2 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	91,486	—	—	—
売掛金	49,453	—	—	—
合計	140,939	—	—	—

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	69,416	—	—	—
売掛金	53,348	—	—	—
合計	122,765	—	—	—

## (注) 3 その他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
短期借入金	20,000	—	—	—

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
短期借入金	20,000	—	—	—

## 3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

## (1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
デリバティブ取引 通貨関連	—	△13	—	△13
負債計	—	△13	—	△13

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
デリバティブ取引 通貨関連	—	7	—	7
負債計	—	7	—	7

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

デリバティブ取引

デリバティブ取引の時価は、公表された相場価格が存在しないため、取引先金融機関からの提示価格等に基づき算定しており、レベル2の時価に分類しております。

## (2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券 関連会社株式	1,955	—	—	1,955
資産計	1,955	—	—	1,955

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券 関連会社株式	1,822	—	—	1,822
資産計	1,822	—	—	1,822

(注) 時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。

(デリバティブ取引関係)

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度 (2025年3月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
為替予約等の振当 処理	為替予約取引 買建 米ドル	外貨建債権債務	1,589	117	1,575

当連結会計年度 (2026年3月31日)

(単位：百万円)

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち 1年超	時価
為替予約等の振当 処理	為替予約取引 買建 米ドル	外貨建債権債務	1,996	124	2,004

## (退職給付関係)

## 1. 採用している退職給付制度の概要

当社は退職一時金制度を採用しております。

なお、一部の連結子会社が有する退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

## 2. 確定給付制度

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表(簡便法を適用した制度を除く。)

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付債務の期首残高	4,766	4,708
勤務費用	754	693
利息費用	46	81
数理計算上の差異の発生額	△738	△135
退職給付の支払額	△133	△302
連結子会社から当社への転籍に伴う増加額	12	0
当社から連結子会社への転籍に伴う減少額	—	△10
その他	—	△9
退職給付債務の期末残高	4,708	5,025

## (2) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	74	78
退職給付費用	24	35
退職給付の支払額	△8	△0
転籍に伴う増加額	—	10
転籍に伴う減少額	△12	△0
退職給付に係る負債の期末残高	78	125

## (3) 退職給付債務の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債の調整表

	(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)
非積立型制度の退職給付債務	4,787	5,151
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,787	5,151
退職給付に係る負債	4,787	5,151
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,787	5,151

(注) 簡便法を適用した制度を含みます。

## (4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	754	693
利息費用	46	81
数理計算上の差異の費用処理額	54	△25
簡便法で計算した退職給付費用	24	35
その他	4	△8
確定給付制度に係る退職給付費用	885	776

## (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は、次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
数理計算上の差異	△792	△109

## (6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（法人税等及び税効果控除前）の内訳は、次のとおりであります。

	(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)
未認識数理計算上の差異	△562	△672

## (7) 数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	(単位：%)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
割引率	1.7%	2.5%
予想昇給率	2.95～3.51%	2.55～3.44%

(ストック・オプション等関係)

## 1. スtock・オプションにかかる費用計上額及び科目名

	前連結会計年度	当連結会計年度
販売費及び一般管理費の 株式報酬費用	△0百万円	△0百万円

## 2. スtock・オプションの内容、規模及びその変動状況

## (1) スtock・オプションの内容

	第6回新株予約権
会社名	提出会社
付与対象者の区分及び人数	当社子会社役員4名
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 119,400
付与日	2019年7月17日
権利確定条件	(注)1
対象勤務期間	2019年7月17日から2028年7月13日まで
権利行使期間	権利確定後から2038年7月13日まで

(注) 1 ① 新株予約権の割当てを受ける者は、行使期間内において、以下の権利行使条件に従い、新株予約権を行使することができるものとする。

(ア) 新株予約権者において、新株予約権の割当日から2028年7月13日までの期間中、継続して、当社又は当社の子会社の役員、取締役又は従業員の地位にあったこと、(イ) 割当日から2028年6月30日に至るまでの間の特定の日において、当該特定の日を含む直前30営業日(当社の普通株式の普通取引が成立しない日を除く。)の時価総額(次式によって算出する。)の平均値が5兆円を超過すること、及び(ウ) 割当日から2028年6月30日に至るまでの間の特定の日((イ)における「特定の日」と同一の日とする。)において、当該特定の日を含む直前30営業日(当社の普通株式の普通取引が成立しない日を除く。)の株価(次式によって算出する。)の平均値が2018年7月13日時点の株価の2.5倍を超過することの全てを条件として、当該全ての条件を満たした日の翌日以降に限り、新株予約権を行使することができる。

時価総額 = (当社の発行済普通株式総数(※) - 当社が保有する普通株式に係る自己株式数(※))  
× 東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値  
(※) いずれも、当該特定の日における数値とします。

株価 = 東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値(※)

(※) 割当日後に株式分割もしくは株式併合が行われた場合は、下記の式により調整した後の数値(円単位未満切り上げ)とします。

調整後株価 = 調整前株価 × 分割(又は併合)の比率

② その他の権利行使の条件は、当社と新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約書」において定めるところによる。

2 2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、上記株式数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

## (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度（2026年3月期）において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

## ① ストック・オプションの数

	第6回新株予約権
会社名	提出会社
権利確定前（株）	
前連結会計年度末	19,800
付与	—
失効	19,800
権利確定	—
未確定残	—
権利確定後（株）	
前連結会計年度末	—
権利確定	—
権利行使	—
失効	—
未行使残	—

## ② 単価情報

	第6回新株予約権
会社名	提出会社
権利行使価格（円）	1
行使時平均株価（円）	—
付与日における公正な評価単価（円）	1,638.22

## 3. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

権利確定条件、実績値等を考慮して権利確定確率を算定し、失効数を見積もっております。

## 4. 取締役の報酬等として株式を無償交付する取引のうち、事前交付型の内容、規模及びその変動状況

当社は、2025年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っており、以下の株式数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

## (1) 事前交付型の内容

	2023年事前交付型
付与対象者の区分及び人数（名）	当社取締役 3名
株式の種類別の付与された株式数	普通株式 576,000株
付与日	2023年7月18日
権利確定条件	付与日（2023年7月18日）以降、権利確定日（2026年7月17日）まで継続して勤務していること
対象勤務期間	2023年7月18日～2026年7月17日

## (2) 事前交付型の規模及びその変動状況

当連結会計年度(2026年3月期)において権利未確定株式数が存在した事前交付型を対象として記載しております。

## ①費用計上額及び科目名

(百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
一般管理費の報酬費用	179	△141

## ②株式数

	2023年事前交付型
前連結会計年度末(株)	576,000
付与(株)	—
没収(株)	—
権利確定(株)	—
未確定残(株)	576,000

## ③単価情報

付与日における 公正な評価単価(円)	2,999
-----------------------	-------

## 5. 公正な評価単価の見積方法

恣意性を排除した価額とするため、譲渡制限付株式の付与に係る取締役会決議の前営業日の株式会社東京証券取引所における当社株式の終値としております。

## 6. 譲渡制限解除株式数の見積方法

事前交付型は、基本的には、将来の無償取得の数の合理的な見積りは困難であるため、実績の無償取得の数のみ反映させる方法を採用しております。

(税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	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)
(繰延税金資産)		
未払事業税	570百万円	624百万円
賞与引当金	891百万円	690百万円
前受金	79百万円	105百万円
棚卸資産	295百万円	287百万円
連結子会社の税務上の繰越欠損金	500百万円	7,229百万円
減価償却超過額	1,115百万円	822百万円
繰延資産	3百万円	3百万円
退職給付に係る負債	1,648百万円	1,794百万円
未払役員退職慰労金	2百万円	2百万円
資産除去債務	1,341百万円	1,366百万円
投資有価証券	367百万円	437百万円
新株予約権	0百万円	一百万円
繰延ヘッジ損益	4百万円	一百万円
その他	1,035百万円	1,352百万円
繰延税金資産小計	7,857百万円	14,717百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△500百万円	△7,229百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△76百万円	△121百万円
評価性引当額小計(注)	△577百万円	△7,350百万円
繰延税金資産合計	7,280百万円	7,366百万円
(繰延税金負債)		
資産除去債務に対応する除去費用	893百万円	792百万円
その他有価証券評価差額金	36百万円	51百万円
繰延ヘッジ損益	一百万円	2百万円
退職給付に係る調整累計額	173百万円	207百万円
顧客関連資産	—	461百万円
その他	10百万円	88百万円
繰延税金負債合計	1,112百万円	1,603百万円
繰延税金資産の純額	6,167百万円	5,762百万円

(注) 評価性引当額が6,773百万円増加しております。この増加の主な内容は、新規連結子会社の増加に伴い、税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額が増加したためです。

## 2. 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2025年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	—	—	—	—	—	500	500
評価性引当額	—	—	—	—	—	500	500
繰延税金資産	—	—	—	—	—	—	—

当連結会計年度（2026年3月31日）

（単位：百万円）

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金	—	—	—	—	—	7,229	7,229
評価性引当額	—	—	—	—	—	7,229	7,229
繰延税金資産	—	—	—	—	—	—	—

## 3. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

前連結会計年度及び当連結会計年度は、法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため、注記を省略しております。

## (企業結合等関係)

## 取得による企業結合

## 1. 企業結合の概要

## (1) 株式取得による企業結合の主な理由

LYSTは、世界27,000以上のブランド、9,700万点以上のSKUを取り扱う、グローバル最大級のファッションショッピングプラットフォームを運営しています。

これまで、自社保有のテクノロジーのライセンス提供を軸に、各国の企業との協業を通じた市場展開を進めてきましたが、グローバル市場での成長を加速させるため、新たな展開としてLYSTの買収を決定しました。

## (2) 被取得企業の名称及び事業の内容

被取得企業の名称 LYST LTD  
事業の内容 オンラインファッションプラットフォーム事業

## (3) 企業結合日

2025年4月18日（みなし取得日 2025年4月30日）

## (4) 企業結合の法的形式

株式取得

## (5) 結合後企業の名称

LYST LTD

## (6) 取得する株式数及び議決権比率

株式数 58,675,198株  
議決権比率 100%

## (7) 取得企業が決定するに至った主な根拠

当社の連結子会社ZOZO U.K. LIMITED（当社がLYSTの買収のため新たに英国に設立した連結子会社）が現金を対価とする株式取得により議決権の100%を取得したことによるものです。

## (8) 契約締結日

2025年4月9日

## 2. 連結損益計算書に含まれる被取得企業の業績の期間

2025年5月1日から2026年3月31日まで

## 3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金	22,094百万円
取得原価		22,094百万円

## 4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザーに対する報酬・手数料等 1,108百万円

## 5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

## (1) 発生したのれんの金額

20,594百万円

## (2) 発生原因

主として、今後の事業展開により期待される将来の超過収益力により発生したものであります。

## (3) 償却方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

## 6. 企業結合日に受け入れる資産及び負債の額並びにその主な内訳

流動資産	2,944百万円
固定資産	3,955百万円
資産合計	6,899百万円
流動負債	3,922百万円
固定負債	1,476百万円
負債合計	5,399百万円

## 7. のれん以外の無形資産に配分された金額及びその主要な種類別の内訳並びに加重平均償却期間

種類	金額	加重平均償却期間
商標権	249百万円	5年
顧客関連資産	1,862百万円	8年
仕掛研究開発資産	62百万円	—
合計	2,174百万円	

## 8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

なお、当該注記は監査証明を受けておりません。

## (資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

## (1) 当該資産除去債務の概要

本社事務所等及び物流センターの不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務であります。

## (2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込み期間を取得から6年～38年と見積もり、割引率は0.0%～3.3%（海外子会社は5%）を使用して資産除去債務の計算をしております。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首残高	4,004百万円	4,351百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	311百万円	11百万円
資産除去債務の履行による減少額	—百万円	△41百万円
時の経過による調整額	21百万円	29百万円
見積りの変更による増加額	13百万円	127百万円
連結範囲の変更に伴う増加額	—百万円	48百万円
為替換算差額	—百万円	△0百万円
期末残高	4,351百万円	4,528百万円

(注) 前連結会計年度の期末残高には流動負債の「その他」に含まれる資産除去債務の残高12百万円を含めて表示しております。

## (収益認識関係)

1. 顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、以下のとおりです。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	受託商品の 販売に係る収益	仕入商品等の 販売に係る収益	広告事業 その他の収益	合計
ZOZOTOWN事業	129,651	22,325	—	151,977
(買取・製造販売)	—	3,484	—	3,484
(受託販売)	129,651	—	—	129,651
(USED販売)	—	18,841	—	18,841
LINEヤフーコマース	19,652	1,677	—	21,329
BtoB事業	2,145	—	—	2,145
広告事業	—	—	11,209	11,209
その他	—	—	26,470	26,470
顧客との契約から生じる収益	151,448	24,002	37,680	213,131
外部顧客への売上高	151,448	24,002	37,680	213,131

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	受託商品の 販売に係る収益	仕入商品等の 販売に係る収益	広告事業 その他の収益	合計
ZOZOTOWN事業	134,673	22,743	—	157,416
(買取・製造販売)	—	2,630	—	2,630
(受託販売)	134,673	—	—	134,673
(USED販売)	—	20,113	—	20,113
LINEヤフーコマース	22,003	2,176	—	24,179
LYST	—	—	5,776	5,776
BtoB事業	1,325	—	—	1,325
広告事業	—	—	11,884	11,884
その他	—	—	27,791	27,791
顧客との契約から生じる収益	158,001	24,919	45,452	228,373
外部顧客への売上高	158,001	24,919	45,452	228,373

2. 顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎情報

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) 4. 会計方針に関する事項 (5) 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりです。

3. 顧客との契約に基づく履行義務の充足と当該契約から生じるキャッシュ・フローとの関係並びに当連結会計年度末において存在する顧客との契約から翌連結会計年度以降に認識すると見込まれる収益の金額及び時期に関する情報

(1) 契約負債の残高等

顧客からの契約から生じた債権及び契約負債の期首残高及び期末残高は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権 (期首残高)	45,789	49,454
顧客との契約から生じた債権 (期末残高)	49,454	53,348
契約負債 (期首残高)	377	421
契約負債 (期末残高)	421	515

連結貸借対照表上、契約負債は「その他の流動負債」に計上しております。契約負債は、当社が付与したポイントのうち、期末時点において履行義務を充足していない残高であります。契約負債は収益の認識に伴い取り崩されます。

期首現在の契約負債残高は、全て前連結会計年度及び当連結会計年度に認識された収益の額に含まれております。

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

当社及び連結子会社では、残存履行義務に配分した取引価格については、当初に予想される契約期間が1年を超える重要な契約がないため、実務上の便法を適用し、記載を省略しております。また顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであるため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであるため、記載を省略しております。

【関連情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

単一の製品・サービスの区分の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1)売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2)有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

単一の製品・サービスの区分の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1)売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の売上高の90%を超えるため、記載を省略しております。

(2)有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

## 【関連当事者情報】

## 1. 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社の親会社及び連結財務諸表提出会社と同一の親会社を持つ会社等

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合 (%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
親会社	LINEヤフー㈱	東京都千代田区	250,128	インターネット上の広告事業 イーコマース事業 会員サービス事業等	51.5%	役務の受入	決済代行サービスの利用 (注)	—	売掛金	5,885
親会社の子会社	㈱SBペイメントサービス	東京都港区	6,075	決済サービス カード・ポイントサービス 集金代行サービス 送金サービス等	—	役務の受入	決済代行サービスの利用 (注)	—	売掛金	29,793

(注) 売掛金に関する取引については、エンドユーザーに対する販売取引であり、同社に対するものではありませんので、取引金額は記載しておりません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金 (百万円)	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合 (%)	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額 (百万円)	科目	期末残高 (百万円)
親会社	LINEヤフー㈱	東京都千代田区	252,134	インターネット上の広告事業 イーコマース事業 会員サービス事業等	51.9%	役務の受入	決済代行サービスの利用 (注) 1	—	売掛金	4,832
親会社の子会社	㈱SBペイメントサービス	東京都港区	6,075	決済サービス カード・ポイントサービス 集金代行サービス 送金サービス等	—	役務の受入	決済代行サービスの利用 (注) 1	—	売掛金	31,953

(注) 1 売掛金に関する取引については、エンドユーザーに対する販売取引であり、同社に対するものではありませんので、取引金額は記載しておりません。

(2) 連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

該当事項はありません。

## 2. 親会社又は重要な関連会社に関する注記

## 親会社情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

ソフトバンクグループ㈱(東京証券取引所に上場)

ソフトバンクグループジャパン㈱(非上場)

ソフトバンク㈱(東京証券取引所に上場)

Aホールディングス㈱(非上場)

LINEヤフー㈱(東京証券取引所に上場)

Zホールディングス中間㈱(非上場)

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

ソフトバンクグループ㈱(東京証券取引所に上場)

ソフトバンクグループジャパン㈱(非上場)

ソフトバンク㈱(東京証券取引所に上場)

Aホールディングス㈱(非上場)

LINEヤフー㈱(東京証券取引所に上場)

Zホールディングス中間㈱(非上場)

## (1株当たり情報)

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
1株当たり純資産額	110.81円	120.76円
1株当たり当期純利益	50.90円	54.11円

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。
- 2 当社は、2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益を算定しております。
- 3 1株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
(1) 1株当たり当期純利益	50円90銭	54円11銭
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	45,346	47,926
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	45,346	47,926
普通株式の期中平均株式数(株)	890,870,670	885,648,046
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	2019年6月25日取締役会決議による新株予約権 第5回新株予約権は、権利不確定により失効しております。 第6回新株予約権 66個 (普通株式 19,800株)	2019年6月25日取締役会決議による新株予約権 第6回新株予約権は、2025年6月20日をもって、割当対象者の権利放棄により消滅しております。

- (注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。
- 2 当社は、2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。

## (重要な後発事象)

## (取得による企業結合)

当社は、2026年3月31日開催の取締役会において、株式会社High Link（以下、High Link）の全株式を取得し、子会社化することを決議いたしました。当該決議に基づき同日付で株式譲渡契約を締結し、4月16日付で全株式を取得しております。

## 1. 株式取得による企業結合の概要

## (1) 株式取得による企業結合の主な理由

2017年に設立されたHigh Linkは、「香りで世界を彩る」をミッションに掲げる香りの総合プラットフォーム「カラリア」を運営しています。ファッションと親和性が高い香水を中心とした事業を手掛けるHigh LinkをZOZOグループに迎えることで、当社グループはフレグランス市場への領域拡大を図るとともに、サブスクリプションサービスをはじめとする販売手法を取り入れ、ファッション周辺領域における事業展開を加速します。

## (2) 株式取得の相手先

南木将宏、岡本大輝、その他会社など10社及び個人3名

## (3) 被取得企業の名称及びその事業内容

被取得企業の名称 (株)High Link

事業の内容 香りの総合プラットフォーム「カラリア」を運営

## (4) 企業結合日

2026年4月30日

## (5) 企業結合の法的形式

株式取得

## (6) 結合後企業の名称

(株)High Link

## (7) 取得する株式数及び議決権比率

議決権比率 100%

株式数 93,818 株

## (8) 取得企業が決定するに至った主な根拠

現金を対価とする株式取得により議決権の100%を取得したことによるものです。

## (9) 契約締結日

2026年3月31日

## 2. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	4,950百万円
-------	----------

取得原価	4,950百万円
------	----------

## 3. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等	40百万円
-----------	-------

## 4. 発生するのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

現時点では確定しておりません。

## 5. 企業結合日に受け入れる資産及び負債の額並びにその主な内訳

現時点では確定しておりません。

## 6. 支払資金の調達及び支払方法

本株式取得の資金については、自己資金により充当しております。

## ⑤ 【連結附属明細表】

## 【社債明細表】

該当事項はありません。

## 【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	20,000	20,000	0.97	—
合計	20,000	20,000	—	—

(注) 平均利率については、期末借入金残高に対する加重平均利率を記載しております。

## 【資産除去債務明細表】

明細表に記載すべき事項が連結財務諸表規則第15条の23に規定する注記事項として記載されているため、記載を省略しております。

## (2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

(累計期間)	中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高 (百万円)	105,249	228,373
税金等調整前 中間(当期)純利益金額 (百万円)	30,812	68,477
親会社株主に帰属する 中間(当期)純利益金額 (百万円)	21,006	47,926
1株当たり 中間(当期)純利益金額 (円)	23.68	54.11

(注) 当社は、2025年4月1日付けで普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っております。

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## ① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	89,457	64,179
売掛金	49,447	51,095
商品	2,583	3,484
原材料及び貯蔵品	44	35
前渡金	155	163
前払費用	2,894	2,050
短期貸付金	121	122
その他	970	2,492
流動資産合計	145,676	123,623
固定資産		
有形固定資産		
建物	11,651	11,017
車両運搬具	25	16
工具、器具及び備品	11,445	9,329
建設仮勘定	2,129	5,934
有形固定資産合計	25,252	26,298
無形固定資産		
商標権	5	11
ソフトウェア	1,498	2,224
その他	1,242	1,124
無形固定資産合計	2,746	3,360
投資その他の資産		
投資有価証券	725	804
関係会社株式	2,288	29,554
敷金	4,256	4,225
長期貸付金	—	1,519
繰延税金資産	6,684	6,605
その他	153	433
投資その他の資産合計	14,109	43,141
固定資産合計	42,108	72,800
資産合計	187,784	196,423

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	189	239
受託販売預り金	28,850	30,975
未払金	8,239	8,449
未払費用	1,290	1,093
短期借入金	※2 20,000	※2 20,000
未払法人税等	12,416	11,584
未払消費税等	4,470	2,240
前受金	462	813
預り金	144	171
賞与引当金	2,941	2,074
役員賞与引当金	72	58
事業整理損失引当金	—	219
関係会社清算損失引当金	—	0
その他	786	890
流動負債合計	79,863	78,809
固定負債		
退職給付引当金	5,271	5,698
資産除去債務	4,324	4,409
関係会社清算損失引当金	126	125
その他	9	9
固定負債合計	9,731	10,242
負債合計	89,594	89,052
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	1,359	1,359
資本剰余金		
資本準備金	1,328	1,328
その他資本剰余金	193	—
資本剰余金合計	1,521	1,328
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	106,818	115,601
利益剰余金合計	106,818	115,601
自己株式	△11,581	△11,039
株主資本合計	98,118	107,249
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	80	116
繰延ヘッジ損益	△9	4
評価・換算差額等合計	71	121
新株予約権	0	—
純資産合計	98,189	107,371
負債純資産合計	187,784	196,423

## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上高	213,082	221,893
売上原価		
期首商品棚卸高	3,623	2,583
当期商品仕入高	13,636	16,242
合計	17,260	18,826
期末商品棚卸高	2,583	3,484
売上原価合計	14,676	15,342
売上総利益	198,405	206,551
販売費及び一般管理費		
業務委託費	11,048	11,716
荷造運搬費	37,358	37,855
代金回収手数料	13,126	13,448
広告宣伝費	13,301	13,833
給料及び手当	18,003	18,573
株式報酬費用	288	△29
賞与引当金繰入額	2,901	2,067
役員賞与引当金繰入額	72	58
退職給付費用	799	683
減価償却費	4,455	4,389
その他	31,414	30,407
販売費及び一般管理費合計	※2 132,771	※2 133,005
営業利益	65,634	73,546
営業外収益		
受取利息	63	180
補助金収入	8	10
受取賃借料	2	3
リサイクル収入	53	58
ポイント失効益	145	147
関係会社業務支援料	40	163
その他	28	14
営業外収益合計	342	577
営業外費用		
支払利息	126	194
支払賃借料	2	2
支払手数料	1	41
為替差損	2	183
投資事業組合運用損	44	45
営業外費用合計	177	466
経常利益	65,800	73,657

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
<b>特別利益</b>		
子会社清算益	61	—
固定資産売却益	6	1
特別利益合計	68	1
<b>特別損失</b>		
固定資産除売却損	107	57
関係会社株式評価損	506	74
減損損失	—	192
関係会社清算損失	138	—
事業整理損失	—	369
特別損失合計	752	693
税引前当期純利益	65,116	72,965
法人税、住民税及び事業税	19,772	20,804
法人税等調整額	△481	57
法人税等合計	19,290	20,861
当期純利益	45,825	52,103

## ③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
	資本金	資本剰余金			資本剰余金合計		
		資本準備金	その他資本剰余金				
当期首残高	1,359	1,328	—	1,328	93,064	93,064	
当期変動額							
剰余金の配当					△32,071	△32,071	
当期純利益					45,825	45,825	
自己株式の取得							
自己株式の消却							
自己株式の処分			193	193			
利益剰余金から資本剰余金への振替							
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）							
当期変動額合計	—	—	193	193	13,754	13,754	
当期末残高	1,359	1,328	193	1,521	106,818	106,818	

	株主資本		評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額 等合計		
当期首残高	△11,627	84,124	90	54	145	0	84,270
当期変動額							
剰余金の配当		△32,071					△32,071
当期純利益		45,825					45,825
自己株式の取得	△0	△0					△0
自己株式の消却		—					—
自己株式の処分	46	239					239
利益剰余金から資本剰余金への振替		—					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			△9	△63	△73	△0	△74
当期変動額合計	45	13,993	△9	△63	△73	△0	13,919
当期末残高	△11,581	98,118	80	△9	71	0	98,189

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	1,359	1,328	193	1,521	106,818	106,818
当期変動額						
剰余金の配当					△32,837	△32,837
当期純利益					52,103	52,103
自己株式の取得						
自己株式の消却			△10,535	△10,535		
自己株式の処分			△140	△140		
利益剰余金から資本剰余金への振替			10,483	10,483	△10,483	△10,483
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	—	—	△193	△193	8,782	8,782
当期末残高	1,359	1,328	—	1,328	115,601	115,601

	株主資本		評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額 等合計		
当期首残高	△11,581	98,118	80	△9	71	0	98,189
当期変動額							
剰余金の配当		△32,837					△32,837
当期純利益		52,103					52,103
自己株式の取得	△10,001	△10,001					△10,001
自己株式の消却	10,535	—					—
自己株式の処分	7	△132					△132
利益剰余金から資本剰余金への振替		—					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）			35	14	50	△0	50
当期変動額合計	542	9,131	35	14	50	△0	9,181
当期末残高	△11,039	107,249	116	4	121	—	107,371

## 【注記事項】

## (重要な会計方針)

## 1. 資産の評価基準及び評価方法

## (1) 有価証券の評価基準及び評価方法

## ① 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法を採用しております。

## ② その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）を採用しております。

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

## 2. デリバティブ等の評価基準及び評価方法

## (1) デリバティブ

時価法を採用しております。

## 3. 棚卸資産の評価基準及び評価方法

## (1) 商品

先入先出法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

## (2) 原材料及び貯蔵品

主として、総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

## 4. 固定資産の減価償却の方法

## (1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定率法を採用しております。ただし、建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法によっております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物	3～38年
車両運搬具	6年
工具、器具及び備品	3～20年

## (2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、商標権については10年、特許権については7～8年、ソフトウェア（自社利用）については、社内における利用可能期間（5年）にて償却しております。

## (3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法によっております。

## 5. 引当金の計上基準

## (1) 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当事業年度負担額を計上しております。

## (2) 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当事業年度負担額を計上しております。

## (3) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務の見込額に基づき、退職給付引当金を計上しております。

退職給付引当金及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

① 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（9年）による定額法により費用処理することとしております。

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（9年）による定額法により按分した額をそれぞれ発生翌事業年度から費用処理しております。

(4) 事業整理損失引当金

事業の整理に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

(5) 関係会社清算損失引当金

関係会社の清算に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

## 6. 収益及び費用の計上基準

当社は、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用しており、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しております。

当社の主要な事業における主な履行義務の内容および収益を認識する時点は、以下のとおりです。

(1) 受託商品の販売に係る収益

当社は顧客（ブランド）からの委託を受け、顧客の商品を当社の物流拠点に受託在庫として預かり、当社が運営するECサイト「ZOZOTOWN」でユーザーからの注文を受け販売を行い、顧客より受託販売手数料を受領しております。当社と顧客との業務委託契約では、受領した顧客の商品を預かり保管し、「ZOZOTOWN」を運営し、ユーザーに商品を販売、さらに販売活動に係る物流サービスを提供するとともに販売活動の中で発生するカスタマーサービスを行う等、顧客に対する各種の履行義務を有しております。また、顧客が独自に運営するECサイトの開発及び運用、物流サービス等を請け負うBtoB事業においても同様に、顧客に対して受託商品の販売に関連する各種の履行義務を有しております。

これら各種の履行義務は、顧客にとって単独で又は他の資源と組み合わせて便益が得られるものではなく、受託商品の販売活動の中で発生する一連のサービスであり、相互関連性の高いサービスとなります。そのため、これら各種の履行義務を一体とし、委託者の代理人としてユーザーに対して商品を販売するという単一の履行義務と取扱うこととしております。

この履行義務については、顧客との業務委託契約に基づく精算日時点において充足されることから、当該精算日に収益を認識しております。

(2) 仕入商品等の販売に係る収益

当社は仕入れた商品又は製品を当社が運営するECサイト「ZOZOTOWN」上で顧客（ユーザー）からの注文を受け販売を行っており、顧客に対して当該商品等の引渡しを行う義務を負っております。当該履行義務の充足する時点については、商品等の出荷時点と引渡時点で重要な相違が無いことから、出荷時点において収益を認識しております。

(3) 広告事業に係る収益

広告事業は、「ZOZOTOWN」等のユーザーリーチ基盤を活用し、顧客に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態であります。顧客との契約上、広告掲載により当社の履行義務が充足されるものについては、当該時点により収益を認識しており、また、掲載された広告にユーザーがクリックすることにより履行義務が充足されるものについては、当該クリックが行われた時点に収益を認識しております。

ユーザーに対して商品購入時に「ZOZOポイント」を付与する取引については、追加的な財又はサービスを取得するオプションとして、これを別個の履行義務として識別し、取引価格を独立販売価格に基づいて各履行義務に

配分しております。また、新規顧客獲得目的の販促ポイント等の当社原資負担のクーポンポイントについては、収益認識会計基準等に定める顧客に支払われる対価に関する定めに従って、商品の購入の際に充当されたポイント相当額を取引価格から減額しております。返品されると見込まれる商品等については、収益を認識せず、商品等の販売により当社が権利を得ると見込む対価の額で収益を認識しております。

なお、取引の対価は、履行義務を充足してから1年以内に受領しているため、重大な金融要素は含んでおりません。また、ユーザーが商品に対する支配を獲得した後に行う配送活動については、収益認識会計基準等に定める重要性等に関する代替的な取扱いに従い、履行義務として識別しないものとしております。

## 7. その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

### (1) 退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理の方法は、連結財務諸表における会計処理の方法と異なっております。

### (2) ヘッジ会計の方法

#### ① ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。

なお、為替予約について、振当処理の要件を満たしている場合は振当処理を採用しております。

#### ② ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段は為替予約、ヘッジ対象は主として外貨建金銭債務であります。

#### ③ ヘッジ方針

外貨建取引の為替相場の変動リスクを回避する目的で為替予約取引を行っております。

#### ④ ヘッジ有効性評価の方法

為替予約の締結時に、リスク管理方針に従って、米貨建による同一金額で同一期日の為替予約をそれぞれ振当てているため、その後の為替相場の変動による相関関係は完全に確保されているので決算日における有効性の評価を省略しております。

## (重要な会計上の見積り)

会計上の見積りにより当事業年度に係る財務諸表にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

## 関係会社株式 (ZOZO U. K. LIMITED) の評価

## 1. 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	—	27,339

## 2. 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

当社は、当社の連結子会社ZOZO U. K. LIMITED (当社がLYSTの買収のため新たに英国に設立した連結子会社) 株式を関係会社株式27,339百万円として貸借対照表に計上しており、取得価額には超過収益力を評価した部分が含まれております。

関係会社株式の減損処理の要否は、取得価額と実質価額を比較することにより判定されており、実質価額が著しく低下した場合には、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて減損処理を行うこととしております。なお、ZOZO U. K. LIMITEDは中間持株会社であり、同社株式の評価に当たっては、LYST社の超過収益力を反映して実質価額を算定しております。

これらの見積りにおいて用いた主要な仮定が、将来の事業計画や経営環境の変化等により見直しが必要となった場合、翌事業年度において、関係会社株式の金額に重要な影響を与える可能性があります。LYST社の事業計画における主要な仮定については、「1連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

## (貸借対照表関係)

## 1 関係会社に対する資産及び負債

区分表示されたもの以外で当該関係会社に対する金銭債権又は金銭債務の金額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	6,286百万円	6,363百万円
長期金銭債権	—百万円	1,561百万円
短期金銭債務	986百万円	1,209百万円

※2 当社は、運転資金を効率的に調達するため、取引銀行と当座貸越契約及び貸出コミットメント契約を締結しております。当事業年度末における当座貸越契約及び貸出コミットメントに係る借入未実行残高は次のとおりであります。

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
当座貸越極度額及び貸出コミットメントの総額	32,500百万円	32,500百万円
借入実行残高	20,000百万円	20,000百万円
差引額	12,500百万円	12,500百万円

## (損益計算書関係)

1 関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引の取引高の総額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業取引（収入分）	2,209百万円	1,016百万円
営業取引（支出分）	4,625百万円	6,964百万円
営業取引以外の取引（収入分）	－百万円	198百万円

※2 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
研究開発費	1,569百万円	2,231百万円

## (有価証券関係)

子会社株式、関連会社株式及び関係会社出資金は、市場価格のない株式等のため、市場価格のない株式等時価を記載しておりません。

なお、市場価格のない株式等の子会社株式、関連会社株式及び関係会社出資金の貸借対照表計上額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
子会社株式	2,108	29,374
関連会社株式	179	179
計	2,288	29,554

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
未払事業税	570百万円	623百万円
賞与引当金	867百万円	627百万円
棚卸資産	238百万円	234百万円
前受金	79百万円	105百万円
前渡金	8百万円	15百万円
減価償却超過額	1,115百万円	822百万円
繰延資産	3百万円	3百万円
退職給付引当金	1,624百万円	1,756百万円
未払役員退職慰労金	2百万円	2百万円
資産除去債務	1,336百万円	1,358百万円
新株予約権	0百万円	一百万円
関係会社株式	741百万円	766百万円
投資有価証券	117百万円	117百万円
関係会社事業損失引当金	37百万円	106百万円
繰延ヘッジ損益	4百万円	一百万円
その他	872百万円	920百万円
繰延税金資産計	7,620百万円	7,460百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	36百万円	51百万円
資産除去債務に対応する除去費用	890百万円	786百万円
繰延ヘッジ損益	一百万円	2百万円
その他	10百万円	14百万円
繰延税金負債計	936百万円	855百万円
繰延税金資産の純額	6,684百万円	6,605百万円

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

前事業年度及び当事業年度は法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間の差異が法定実効税率の100分の5以下であるため、注記を省略しております。

(企業結合等関係)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項 (企業結合等関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (収益認識関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

(株式取得による企業結合)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表注記事項 (重要な後発事象)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

## ④ 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	差引当期末残高	当期末減価償却累計額又は償却累計額
有形固定資産						
建物	11,651	602	0	1,236	11,017	5,752
車両運搬具	25	—	—	8	16	18
工具、器具及び備品	11,445	463	21 (0)	2,558	9,329	13,455
建設仮勘定	2,129	4,449	644	—	5,934	—
有形固定資産計	25,252	5,515	666 (0)	3,803	26,298	19,227
無形固定資産						
商標権	5	6	0 (0)	1	11	—
ソフトウェア	1,498	1,484	189 (150)	567	2,224	—
その他	1,242	1,482	1,583 (42)	16	1,124	—
無形固定資産計	2,746	2,973	1,773 (192)	586	3,360	—

(注) 1 当期減少額の( )内は内書きで、減損損失の計上額であります。

2 「当期増加額」のうち、主なものは次のとおりであります。

建物	倉庫設備増設	602百万円
工具、器具及び備品	倉庫設備増設	463百万円
建設仮勘定	倉庫設備増設	4,449百万円

3 「当期減少額」のうち、主なものは次のとおりであります。

建設仮勘定	他資産へ振替	644百万円
-------	--------	--------

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
賞与引当金	2,941	2,074	2,941	2,074
役員賞与引当金	72	58	72	58
事業整理損失引当金	—	219	—	219
関係会社清算損失引当金	126	126	126	126

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヶ月以内
基準日	3月31日
剰余金の配当の基準日	9月30日、3月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り	
取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
取次所	—
買取手数料	無料
公告掲載方法	電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合の公告方法は、日本経済新聞に掲載する方法とする。 公告掲載URL <a href="https://corp.zozo.com/ir-info/">https://corp.zozo.com/ir-info/</a>
株主に対する特典	該当事項はありません。

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社の金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等は、Aホールディングス株式会社、Zホールディングス中間株式会社であります。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

#### (1) 有価証券報告書及びその添付書類、有価証券報告書の確認書

事業年度 第27期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

2025年6月13日関東財務局長に提出。

#### (2) 内部統制報告書

事業年度 第27期(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

2025年6月13日関東財務局長に提出。

#### (3) 半期報告書及び半期報告書の確認書

第28期中(自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)

2025年11月14日関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第8号の2(子会社取得の決定)の規定に基づく臨時報告書

2025年4月9日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書

2025年6月27日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号の4(財務上の特約が付された金銭消費貸借契約の締結)の規定に基づく臨時報告書

2026年3月13日関東財務局長に提出。

#### (5) 自己株券買付状況報告書

報告期間(自 2025年6月1日 至 2025年6月30日)

2025年7月4日関東財務局長に提出。

報告期間(自 2025年7月1日 至 2025年7月31日)

2025年8月7日関東財務局長に提出。

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月5日

株式会社Z0Z0

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	沼田	敦士	
--------------------	-------	----	----	--

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	奥田	久	
--------------------	-------	----	---	--

### ＜連結財務諸表監査＞

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社Z0Z0の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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Z0Z0及び連結子会社の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

収益計上の前提となるITシステムの信頼性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結損益計算書に記載の通り当連結会計年度において228,373万円の売上高を計上しているが、【注記事項】（収益認識関係）にて記載の通りZOZOTOWN事業の受託販売より発生する売上高は134,673百万円と全体の59%を占めている。</p> <p>会社の中核的な事業としてZOZOTOWN事業の受託販売がある。受託販売は、会社が運営するECサイト「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、各ブランドの掲載する商品を会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ある。販売された商品に係る手数料が当事業の売上高として連結財務諸表に計上される。</p> <p>ZOZOTOWN事業の受託販売運営においてITシステムは必要不可欠であり、ECサイト利用者からの受注、販売した商品に関する手数料の計算及び各ブランドとの精算、会計システムへの連携等、主要なプロセスはITシステムに高度に依拠している。</p> <p>当監査法人は、ZOZOTOWN事業の受託販売による売上高の金額に重要性が高く、ECサイト利用者からの膨大な受注と商品販売、それに基づく手数料計算による収益計上が正確に行われるためには、関連するITシステムが適切に整備され且つ運用されることが極めて重要であると判断したため、当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>左記の監査上の主要な検討事項に対して、当監査法人は、監査法人内のITの専門家を利用して、特に以下の内部統制の整備・運用状況の検証を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注管理および手数料計算を行う基幹システム、買取在庫管理システム、会計システムの関連するITシステム間のインターフェースの検証</li> <li>・基幹システムにおける出荷売上高に対する受託販売手数料金額の計算処理の正確性に対する自動化された業務処理統制として、出荷売上高データ、返品売上高データ及び受託販売手数料率データ等を利用した手数料金額の再計算結果と実際の処理結果データとの整合性検証</li> <li>・それらを担う基幹システムや買取在庫管理システム及び会計システム等にかかるアクセス管理、システム変更管理、システム運用管理等のIT全般統制の検証</li> </ul>

LYST LTDに係るのれんの評価	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>会社はグローバル市場での成長を加速させるため、オンラインファッションプラットフォーム事業を営む LYST LTD（以下、「LYST社」という。）を2025年4月に買収した。当連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている「のれん」には、注記事項（重要な会計上の見積り）に記載の通り、LYST社を当連結会計年度に買収した際に識別されたのれん21,395百万円が含まれており、総資産の約11%を占めている。</p> <p>会社は、LYST社の企業結合で生じたのれんについて、会社単位を基礎としてグルーピングを行っており、LYST社の取得原価のうち、のれんに配分された金額が相対的に多額であったことから、減損の兆候があると判断し減損損失の認識の判定を行っている。減損の兆候がある場合には、会社は当該資産又は資産グループについて、減損損失を認識するかどうかの判定を行っている。当該判定は資産又は資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回るか否かによって行われ、下回る場合には、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上する。</p> <p>会社は、LYST社の事業計画等に基づく割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較した結果、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を上回ったため、減損損失の認識は不要と判断している。</p> <p>事業計画の見積りにおける主要な仮定は、LYST社のビジネスに関連するアクティブユーザー数、ユーザー当たりの平均セッション数、売上に占めるチェックアウト比率の向上によるビジネス構造改革であり、これらの仮定には経営者による判断を伴う重要な仮定が含まれていることから不確実性が高い。</p> <p>のれんの金額的重要性が高く、上記の仮定が適切に決定されていない場合には、のれんの評価に重要な影響を及ぼす。以上から、当監査法人はLYST社の買収により計上されたのれんの評価を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>	<p>当監査法人は、左記の監査上の主要な検討事項に対して、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>（1）内部統制の評価</p> <p>のれんの評価における減損の兆候の有無及び減損テストに係る内部統制の整備及び運用状況を検討した。当該内部統制には、事業計画策定における社内の検証手続、承認手続が含まれる。</p> <p>（2）割引前将来キャッシュ・フローの見積りの合理性の評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 割引前将来キャッシュ・フローについて、その基礎となる事業計画と経営者によって承認された事業計画との整合性を検証した。</li> <li>● 買収時の事業計画と実績の差異要因を遡及的に分析し事業計画作成の精度・信頼性を評価した。</li> <li>● 将来キャッシュ・フローの見積りに含まれる重要な仮定の合理性を検証するために、以下の手続を実施した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の市場環境についての理解及び今後の事業戦略等の方針について経営者に質問するとともに、入手可能な市場の外部データとの整合性を検証した。</li> <li>・アクティブユーザー数、ユーザー当たりの平均セッション数、売上に占めるチェックアウト比率の向上について、事業計画に与える影響の程度を評価し、経営者への質問、過年度実績との比較分析を実施した。特にチェックアウト比率の向上によるビジネス構造改革の収益性改善効果の合理性を評価するため、この実現に必要な機能開発の状況について経営者に質問するとともに、社内資料を閲覧することにより、当該内容が適切に事業計画に反映されているか検証した。</li> </ul> </li> </ul> <p>なお、監査手続実施の際には、構成単位の監査人を関与させうえて、同監査人への指揮、監督及びその作業の査閲を行った。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の連結財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

### 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業を前提に基づき連結財務諸表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。

監査等委員会の責任は、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。

### 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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、継続企業を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。継続企業を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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- 連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- 連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### <内部統制監査>

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社ZOZOの2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社ZOZOが2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

### 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・ 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・ 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### <報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

### 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

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年6月5日

株式会社Z0Z0

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	沼田	敦士
--------------------	-------	----	----

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	奥田	久
--------------------	-------	----	---

## &lt;財務諸表監査&gt;

## 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社Z0Z0の2025年4月1日から2026年3月31日までの第28期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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Z0Z0の2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

## 収益認識の前提となるITシステムの信頼性

連結財務諸表の監査報告書に記載されている監査上の主要な検討事項（収益計上の前提となるITシステムの信頼性）と同一内容であるため、記載を省略している。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の財務諸表に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

財務諸表監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

監査等委員会の責任は、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。

#### 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・ 財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・ 財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### <報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。