

# Notice of Convocation of the 28th Ordinary General Meeting of Shareholders

## 開催概要

### ●日時

2026年6月29日(月) 午後1時 開会

※株主総会当日は、午後0時30分頃からログインいただける予定です。

### ●場所

場所の定めのない株主総会(バーチャルオンリー株主総会)として開催いたします。

※オンラインのみでの開催となります。実際にご来場いただく会場はございませんので、ご注意ください。

※オンラインでのご出席や議決権行使の方法などの詳細につきましては、9ページ以降の「バーチャルオンリー株主総会のご案内」をご確認ください。

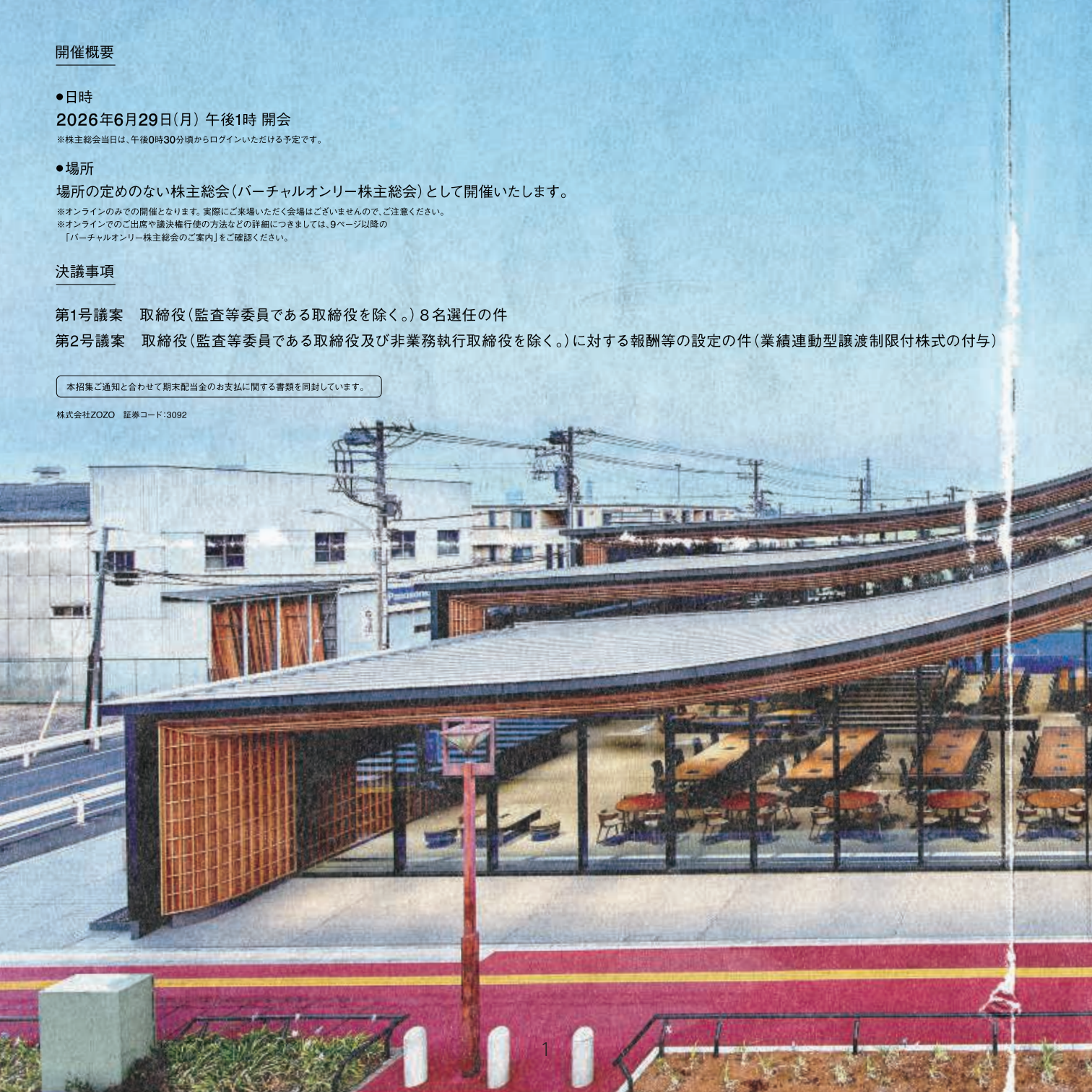
## 決議事項

第1号議案 取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名選任の件

第2号議案 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)

本招集ご通知と合わせて期末配当金のお支払に関する書類を同封しています。

株式会社ZOZO 証券コード:3092





証券コード：3092  
2026年6月10日  
(電子提供措置の開始日2026年6月6日)

株 主 各 位

千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16  
株 式 会 社 ZOZO  
代表取締役社長兼CEO 澤 田 宏 太 郎

## 第28回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第28回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトにて「第28回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社ウェブサイト

<https://corp.zozo.com/ir-info/shareholders-info/shareholders-meeting/>



電子提供措置事項は、上記の当社ウェブサイトのほか、「4. 電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト」にも掲載しておりますので、アクセスいただき、ご確認くださいませようお願いします。なお、各ウェブサイトは定期メンテナンス等により一時的にアクセスできない状態となることがございます。閲覧できない場合は他のウェブサイトからご確認いただくか、時間を置いて再度アクセスしてください。

また、本株主総会は、後記のインターネットの手段を用いた「バーチャル出席」の方法により株主総会にご出席いただくこととなります。会場は設けることなく実施いたしますので、後記の案内に従いインターネットで「バーチャル出席」をいただきますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席されない場合は、インターネット等又は書面により議決権を行使することができます。電子提供措置事項に掲載の株主総会参考書類をご検討くださいませ、後記「議決権行使についてのご案内」に従い、インターネット等又は同封の議決権行使書用紙の郵送等により、2026年6月26日（金曜日）午後5時までに議決権を行使（郵送の場合は同日時間までに到着が必要です）くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

## 記

1. 日 時	2026年6月29日（月曜日）午後1時 アクセスは午後0時30分より可能です。 通信障害等により、本株主総会を上記日時に開催することができない場合、本株主総会は2026年6月30日（火曜日）午後1時に延期いたします。
2. 開催方法	バーチャルオンリー株主総会 本株主総会は場所の定めのない株主総会として開催いたします。 バーチャル出席方法は後記「バーチャルオンリー株主総会」のご案内をご参照ください。 ※完全オンラインにて開催するため会場はございません。
3. 目的事項	<b>報告事項</b> 1. 第28期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第28期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類の内容報告の件 <b>決議事項</b> <b>第1号議案</b> 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件 <b>第2号議案</b> 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）

## 4. 電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト

項番	ウェブサイト名及びURL	アクセス方法
1	当社ウェブサイト <a href="https://corp.zozo.com/ir-info/shareholders-info/shareholders-meeting/">https://corp.zozo.com/ir-info/shareholders-info/shareholders-meeting/</a>	 「第28回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。
2	上場会社情報サービス（東京証券取引所） <a href="https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show">https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show</a>	 銘柄名(会社名)又は証券コードを入力・検索し、基本情報、縦覧書類/PR情報を選択ください。
3	株主総会ポータル（三井住友信託銀行） <a href="https://www.soukai-portal.net">https://www.soukai-portal.net</a>	 同封の議決権行使書用紙にあるQRコード®を読み取るか、ID・パスワードをご入力ください。

## 5. 電子提供措置事項について

当社は、法令及び当社定款の規定に基づき、電子提供措置事項記載書面に記載すべき事項のうち、次の事項につきましては、「4. 電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト」に掲載しておりますため、書面交付請求をいただいた株主様に対して交付する書面には記載しておりません。なお、監査等委員会及び会計監査人は、次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

### ①事業報告の以下の事項

- ・ 会社の新株予約権等に関する事項
- ・ 会社の体制及び方針

### ②計算書類の以下の事項

- ・ 貸借対照表
- ・ 損益計算書
- ・ 株主資本等変動計算書
- ・ 計算書類の個別注記表
- ・ 会計監査人の会計監査報告
- ・ 監査等委員会の監査報告

### ③連結計算書類の以下の事項

- ・ 連結貸借対照表
- ・ 連結損益計算書
- ・ 連結株主資本等変動計算書
- ・ 連結計算書類の連結注記表
- ・ 会計監査人の会計監査報告

## 6. 剰余金の配当について

当社は、会社法第459条第1項の規定に基づき、剰余金の配当を取締役会の決議により行うことを可能とする定款規定を設けております。この定款規定に基づき、2026年5月19日開催の当社取締役会におきまして、第28期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）の期末配当金のお支払いにつき次のとおり決議しております。詳細は当社IRサイトをご参照ください。

1. 期末配当金 1株につき20円  
(1株当たり年間配当額は、中間配当19円とあわせて39円)
2. 効力発生日及び支払い開始日 2026年6月11日

以 上

- ※当日ご出席の際は、お手数ながら後記の案内に従い所定のIDとパスワードによりバーチャル出席システムにログインくださいますようお願い申し上げます。
- ※代理人により議決権を行使される場合は、他の議決権を有する株主様であって当日出席される方1名に委任する場合には限られます。委任状その他必要書類の取扱いについては後記の案内をご確認ください。
- ※電子提供措置事項に修正をすべき事情が生じた場合は、「4. 電子提供措置事項が掲載されるウェブサイト」に掲載する各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載させていただきます。

## 議決権行使についてのご案内



### バーチャルオンリー株主総会に出席して議決権を行使される場合

後記「バーチャルオンリー株主総会」のご案内をご参照のうえ、バーチャルオンリー株主総会にご出席ください。

#### 株主総会開催日時

**2026年6月29日（月曜日）**  
**午後1時**



### インターネットで議決権を行使される場合

次頁の「インターネットによる議決権行使方法のご案内」に従って、議案に対する賛否をご登録ください。

#### 議決権行使期限

**2026年6月26日（金曜日）**  
**午後5時まで**

詳細は次ページをご参照ください。➔



### 郵送で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

#### 議決権行使期限

**2026年6月26日（金曜日）**  
**午後5時到着分まで**

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

※ 議決権の行使方法として株式会社CJが運営する「議決権行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

# インターネットによる 議決権行使方法のご案内

インターネット行使期限  
2026年6月26日(金) 午後5時まで

## スマートフォン等による議決権行使方法

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコード<sup>®</sup>を読み取ります。
- 2 株主総会ポータル<sup>®</sup>トップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。
- 3 スマート行使<sup>®</sup>トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは、(株)デンソーウェーブの登録商標です。



## PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力のうえアクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。 <https://www.web54.net>

## 事前質問受付のご案内

事前質問受付期限 **2026年6月19日(金) 午後5時まで**

本株主総会においては、株主総会ポータルを通じて、株主様より議案に関するご質問を事前に承ります。いただいたご質問の中で株主の皆さまの関心が高いと思われるご質問については、本株主総会にて取り上げさせていただきます。上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータルにアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※いただいたご質問に対して、個別に回答はいたしませんのでご了承ください。

## ご注意事項

●一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。●インターネット等と書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネット等によって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いたします。

## お問い合わせ

三井住友信託銀行  
証券代行ウェブサポート  
専用ダイヤル

**0120-652-031**

(受付時間 9時～21時)



ぜひQ&Aも  
ご確認ください。

## 「バーチャルオンリー株主総会」のご案内

### ■ 「バーチャルオンリー株主総会」の概要

本株主総会におきましては、株主総会の会場（場所）は定めておらず、インターネットにより「株主様専用ウェブサイト」にアクセスしていただき、IDとパスワードによる株主様のご本人確認を経て、「バーチャル出席」の方法により、株主総会にご出席いただくことになります。

株主様におかれては、以下にご案内する方法により、株主総会当日の議事進行の様子をライブ配信でご確認いただくことが可能となるとともに、ご質問等及び議決権行使の機会がございます。

なお、システム障害等の緊急の事態や事情変更への対応等、バーチャルオンリー株主総会の運営に変更が生じる場合には、当社ウェブサイト (<https://corp.zozo.com/ir-info/>) においてお知らせいたしますので、適宜ご確認くださいませようお願い申し上げます。

### ■ バーチャル出席に必要な環境

本株主総会にご出席いただくためには、株主の皆様におかれて、以下の環境を整えていただく必要がございます。

#### パソコン

	Windows	Mac
OS	Windows10 Windows11	macOS 最新版
ブラウザ	Google Chrome 最新版 Microsoft Edge 最新版	Google Chrome 最新版 Safari 最新版

#### スマートフォン

	iPhone	Android
OS	iOS 最新版	Android OS 最新版
ブラウザ	Safari 最新版	Google Chrome 最新版

上記のご利用環境以外では、配信業者であるSharely株式会社による動作確認は行われておりません。

ご出席に必要な通信環境につきましては、株主様ご自身で用意いただく必要がございます。バーチャル出席にあたっての通信料等は株主様のご負担となります。株主様をご利用のパソコン・スマートフォン等、インターネット環境の不具合や株主様の通信環境等を原因として、株主様の出席に支障が生じた場合も当社におきましては何ら責任を負いかねますので、あらかじめご了承ください。

**■バーチャル出席の方法**

株主様専用ウェブサイトへアクセスする



以下に記載の「株主様専用ウェブサイト」にアクセスしてください。本招集通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のID・パスワードをご入力の上、当社所定のバーチャル出席システムにログインしてください。

株主様専用ウェブサイト

<https://web.sharely.app/login/zozo-28>

または本招集通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のQRコード®でもアクセスいただけます。

開催時刻2026年6月29日（月曜日）午後1時  
（配信開始時刻午後0時30分）

（注）本バーチャル株主総会にご出席いただけるのは、当社株主名簿（2026年3月31日現在）に記載された株主様のみとさせていただきます。当該株主様以外のご出席はご遠慮ください。

**■代理出席に関するご案内**

代理人による出席を希望される株主様は、法令及び定款等のために従い、当日出席される株主様1名に委任いただきますようお願いいたします。また、代理人により出席する場合、株主総会に先立って、当社に代理権を証明する書面のご提出が必要となりますので、以下の書類を当社にご送付いただきますよう、お願いいたします。

(必要書類)

委任状

委任者の本人確認書類

(送付先)

電子メールの場合

corporate-homu-block@zozo.com (受付窓口：法務部コーポレート法務ブロック)

郵送の場合

〒263-0023 千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16号

株式会社ZOZO 法務部コーポレート法務ブロック 宛

(提出期限)

2026年6月22日（月曜日）午後5時（必着）

(ご注意)

委任状には委任者・受任者の氏名とともに株主名簿に記録された住所を記載いただくようお願いいたします。

当社より連絡させていただくことがあるため、日中連絡可能な電話番号またはメールアドレスをお知らせいただくようお願いいたします。書類に不備がある場合、有効な委任としてお取扱いできない場合があります。

**■ご質問方法・取扱いについて**

ご質問を希望される場合には、本株主総会当日、当社所定のバーチャル出席システムにて行っていただきますようお願いいたします。

**【受付方法】**

- ・当社指定の株主様専用ウェブサイトより、本招集通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のID・パスワードをご入力の上、当社所定のバーチャル出席システムにログインしてください。
- ・バーチャル出席システム配信画面下部の「質問」ボタンより本株主総会の目的事項に関する質問内容をご入力の上、「送信する」ボタンを押してください。

株主様によるご質問は、本株主総会における目的事項に関連する事項に限られます。また、株主様からのご質問は、1回につき最大400文字までとさせていただきます。株主様から多数のご質問をお寄せいただいた場合は、本株主総会における目的事項との関連性及び株主様のご関心が高いと認められる事項を優先してとりあげ回答させていただく可能性がございます。あらかじめご了承ください。

なお、同様の内容を多数回連続して送信したり、個人的な攻撃等の不適切な内容を含む内容を繰り返し送信したりするなど、円滑な議事の進行や安定的なシステムの運営に支障があると判断した場合には、議長又は議長の指示を受けた事務局の判断により、当社から当該株主様との通信を強制的に途絶させていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。

**■事前質問について**

株主総会当日におけるご質問とは別に、株主総会ポータルを通じて事前質問を行うことができます。

受付期間：2026年6月11日（木曜日）午前10時から2026年6月19日（金曜日）午後5時まで

ご質問は株主総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。いただいたご質問は、株主総会に先立って、以下に記載の当社ウェブサイトにおいて、ご質問と回答を掲載させていただく場合がございます。なお、事前に回答を掲載した質問を含め、株主の皆様のご関心が特に高い事項については、株主総会当日に回答をさせていただく予定ですが、全てのご質問に回答できない可能性があり、また、個別の回答はいたしかねますので、あらかじめご了承のほどお願い申し上げます。

<当社ウェブサイト>

<https://corp.zozo.com/ir-info/shareholders-info/shareholders-meeting/>

**【受付方法】**

- ・以下に記載の株主総会ポータルへアクセスしてください。

<株主総会ポータル>

<https://www.soukai-portal.net>

または、本招集ご通知に同封の議決権行使書用紙に記載のQRコード®でもアクセスいただけます。

- ・本招集ご通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のログインID・パスワードをご入力の上、ログインしてください。
- ・トップ画面から「事前質問へ」ボタンを押してください。
- ・「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※ご質問は1回につき最大400文字までとさせていただきます。

**■動議の方法・取扱い**

株様におかれまして動議の提出を希望される場合には、当社所定のバーチャル出席システムにて行っていただきますようお願いいたします。

ご提出いただいた内容によっては、動議として取り上げない可能性がございます。なお、同様の動議を多数回連続して送信したり、個人的な攻撃等の不適切な内容を繰り返し送信したりするなど、円滑な議事の進行や安定的なシステムの運営に支障があると判断した場合には、議長又は議長の指示を受けた事務局の判断により、当社から株様との通信を強制的に途絶させていただく場合がございますので、あらかじめご了承ください。

**【受付方法】**

- ・当社指定の株様専用ウェブサイトより、本招集通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のID・パスワードをご入力の上、当社所定のバーチャル出席システムにログインください。
- ・バーチャル出席システム配信画面下部の「動議」ボタンを押してください。
- ・動議の種類をご選択の上、必要事項をご入力いただき、「送信する」ボタンを押してください。

**■議決権行使の方法**

株様におかれましては、当日、議事の内容をご覧いただいたうえで、バーチャル出席システムを通じて議決権を行使いただくことが可能です。なお、受付期間内に複数回議決権を行使された場合は、最後に行われた議決権行使を有効なものとして取り扱います。

**【受付方法】**

- ・当社指定の株様専用ウェブサイトより、本招集通知に同封の「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」に記載のID・パスワードをご入力の上、当社所定のバーチャル出席システムにログインください。
- ・バーチャル出席システム配信画面下部の「決議」ボタンを押してください。
- ・各議案に関して賛否をご選択の上、「送信する」ボタンを押してください。

**■事前の議決権行使の取扱い**

インターネット等又は書面により事前に議決権を行使された株主様が、本株主総会に当日バーチャル出席された場合には、当日の議決権行使が確認された時点で、事前の議決権行使を無効といたします。なお、本株主総会当日、バーチャル出席のうえ、当日の議決権行使が確認できない場合には、事前の議決権行使を有効なものとして取り扱わせていただきます。また、事前に議決権を行使されず、当日ログインされたものの、当日の議決権行使が確認できない場合は、棄権と取り扱います。

**■通信障害対策についての方針**

当社は、本株主総会の開催にあたり、合理的な範囲で通信障害等への対策を行いますが、通信障害等により、本株主総会の議事に著しい支障が生じる場合は、議長が本株主総会の延期又は続行を決定することができることとするため、その旨の決議を本株主総会の冒頭において行うことといたします。当該決議に基づき、議長が延期又は続行の決定を行った場合には、2026年6月30日（火曜日）午後1時より、本株主総会の延会又は継続会を開催いたします。また万が一、通信障害等により上記の決議を行うことができずに本株主総会を開会することができない場合には、2026年6月30日（火曜日）午後1時より株主総会を開催いたします。

上記の場合における本株主総会の延会又は継続会の開催方法、その他緊急の事態や事情変更への対応等、株主の皆様にお知らせすべき事項が生じた場合には、以下に記載の当社ウェブサイトにてその内容を掲載いたしますので、ご確認いただきますようお願い申し上げます。

<当社ウェブサイト>

<https://corp.zozo.com/ir-info/>

**■インターネットを使用することに支障のある株主様の利益確保の配慮についての方針**

インターネットの使用に支障のある株主様は、書面（郵送）により事前に議決権を行使くださいますよう、何卒、お願い申し上げます。

■その他の注意事項

- ①バーチャル出席用のURL又は、ID及びパスワードを第三者に共有すること、本株主総会の模様を録音、録画、公開等することは、お断りさせていただきます。
- ②当社がやむを得ないと判断した場合、本株主総会の内容を一部変更又は中止とさせていただく場合がございます。また、本株主総会におけるご承認を得て、議長の判断により延期・続行を決定する場合がございます。
- ③本株主総会及びバーチャル出席システムの対応言語は、日本語のみとなっております。
- ④ライブ配信において字幕を表示いたします。リアルタイム字幕のため、実際の音声よりも表示が遅れること及び表現の正確性・完全性を保証するものではないこと、あらかじめご了承ください。

■お問い合わせ先

ご出席に関してご不明な点がある場合は、電話によるお問い合わせにも対応しておりますので、「バーチャル株主総会参加方法のお知らせ」をお手元にご準備のうえで、以下にお問い合わせください。

<バーチャル株主総会一般に関するお問い合わせ>

三井住友信託銀行 バーチャル株主総会サポート専用ダイヤル

電話：0120-782-041（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く。）

なお、以下の事項についてはご回答いたしかねますので、あらかじめご了承ください。

①ご出席用のID・パスワード

※万が一、ご出席用のID・パスワードを紛失された場合は上記お問い合わせ先に再発行のお問い合わせをくださいますようお願いいたします。なお、再発行には一定のお時間をいただきますのでご了承ください。

②インターネットへの接続方法、ご利用のパソコン・スマートフォン等の機能等に関するお問い合わせ

③株主総会当日において株主様側の環境等が問題と思われる原因での接続できない、遅延、音声トラブル、投票ができない等のトラブルに関するお問い合わせ

※システムに関するお問い合わせは下記をご参照ください。

<株主総会当日のバーチャル出席に関するシステム・技術的なお問い合わせ>

※2026年6月29日（月曜日）につきましては、専用のコールセンターを用意いたしますので、以下の番号までお電話をお願い申し上げます。

Sharely株式会社 電話：03-6683-7661（受付期間 株主総会開始1時間前から終了1時間後まで）

# Reference Materials

株主総会参考書類

A black cardboard box is shown in a dark, industrial setting. The box is positioned in the foreground, angled towards the right. On the top surface of the box, there is a white rectangular label with a barcode. The front face of the box features the word 'ZOZOTOWN' in large, bold, white, sans-serif capital letters. To the right of the text, there are four small white corner brackets arranged in a square pattern. The background consists of dark, vertical, ribbed panels, possibly part of a server rack or a storage unit. The floor is a light-colored, textured surface.

**ZOZOTOWN**

## 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

**第1号議案** 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除きます。以下、本議案において同じです。）全員（8名）は本株主総会終結の時をもって任期満了により退任となります。つきましては、取締役8名の選任をお願いしたいと存じます。なお、取締役候補者は、独立社外取締役が委員長を務める任意の指名報酬諮問委員会における答申を得て、取締役会で決定したものです。また、監査等委員会は、指名報酬諮問委員会の審議内容を確認し、取締役候補者の指名の手続きは適正であり、会社法第342条の2第4項に基づく意見を述べる特段の事項はないものと判断しております。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	性別	現在の当社における 地位及び担当	取締役会 出席回数 (当事業年度)	
1	さわだ こうたろう 澤田 宏太郎	男性	代表取締役社長兼CEO	16/16回	再任
2	やなぎさわ こうじ 柳澤 孝旨	男性	取締役副社長兼CFO	16/16回	再任
3	ひろせ ふみのり 廣瀬 文慎	男性	取締役兼COO	16/16回	再任
4	ひで まこと 秀 誠	男性	取締役	16/16回	再任
5	なが た ゆうこ 永田 佑子	女性	取締役	15/16回	再任
6	さいとう たろう 齋藤 太郎	男性	社外取締役	16/16回	再任
7	かんさい たかこ 閑歳 孝子	女性	社外取締役	16/16回	再任
8	おいかわ たくや 及川 卓也	男性	社外取締役	16/16回	再任

再任 再任取締役候補者

新任 新任取締役候補者

1

さわ だ こう た ろう  
**澤田 宏太郎**

再任

1970年12月15日生



所有する  
 当社株式数 **242,700株**

### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1994年 4月 (株)NTTデータ入社
- 1998年 4月 (株)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(株)入社
- 2008年 5月 (株)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 (株)ZOZO NEXT 代表取締役CEO (現任)

### 重要な兼職の状況

(株)ZOZO NEXT 代表取締役CEO

### 取締役候補者の選任理由

当社入社以来、子会社の代表取締役としての経験を経て、マーケティング部門の管掌として重要な業務執行及び経営の意思決定・監督を行ってまいりました。また、2019年9月からは当社代表を務め、事業運営において迅速で柔軟な意思決定を図ってまいりました。今後の当社グループの成長及び当社の企業理念の実現に向けて適任であることから、引き続き取締役候補者といたしました。

2

やなぎ さわ こう じ  
**柳澤 孝旨**

再任

1971年5月19日生



所有する  
 当社株式数 **494,700株**

### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

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）

### 重要な兼職の状況

㈱コロプラ社外取締役  
 ZOZO Apparel USA, Inc. CHAIRMAN  
 ZOZO NEW ZEALAND LIMITED Director  
 ZOZO U.K. LIMITED 取締役  
 LYST LTD 取締役

### 取締役候補者の選任理由

経理、財務、IR、法務等の経営管理全般、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス、M&A等を統括し全社の管理基盤強化を図ってまいりました。また、取締役副社長として業務を執行しており、今後も取締役会の構成員として幅広い視点での職務執行が期待されるため、引き続き取締役候補者となりました。

3

ひろ せ ふみ のり  
**廣瀬 文慎**

再任

1977年8月17日生

所有する  
当社株式数 180,150株**略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 2001年 4月 (株)第一勧業銀行(現(株)みずほ銀行)入行
- 2005年 8月 日興コーディアル証券(株)(現SMBC日興証券(株))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 (株)ココペリ社外監査役 (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 (株)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 (株)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)

**重要な兼職の状況**

(株)ココペリ社外監査役  
 (株)yutori取締役  
 南通卓騰信息科技有限公司 董事長兼総経理

**取締役候補者の選任理由**

当社入社以来、内部監査室長、執行役員経営管理本部長、執行役員EC事業本部長を歴任し、当社の事業、経営管理全般、リスクマネジメントに関する幅広い経験と知見を有しております。また、2021年6月からは当社取締役兼COOとして当社の事業成長に貢献してまいりました。当社の企業価値向上に寄与することが期待されるため、引き続き取締役候補者いたしました。

4

ひで まこと

**秀 誠**

再任

1979年1月23日生

所有する  
当社株式数

-株

**略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

2002年 3月 ヤフー(株) (現LINEヤフー(株)) 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 (株)一休取締役  
 2022年 4月 ヤフー(株) (現LINEヤフー(株)) 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 (株)一休取締役会長 (現任)  
 2023年 10月 LINEヤフー(株)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(株)社外取締役 (現任)  
 2025年 9月 BEENOS(株)取締役 (現任)

**重要な兼職の状況**

LINEヤフー(株)上級執行役員コマースドメインリード  
 アスクル(株)社外取締役

**取締役候補者の選任理由**

インターネットサービス業界における事業運営及び親会社グループ会社における企業経営で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループの経営に活かすため、引き続き取締役候補者といたしました。

5

なが た ゆう こ  
**永田 佑子**

再任

1978年11月22日生

所有する  
当社株式数

-株

**略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 2003年 4月 (株)NTTファシリティーズ経営企画部営業推進課
- 2004年 5月 ワイノット(株) (のちに楽天(株)に吸収合併)
- 2005年 6月 楽天(株)ギフトサービス事業 事業長
- 2011年 5月 日本ロレアル(株)Professional Production Division  
e-business manager
- 2018年 4月 ヤフー(株) (現LINEヤフー(株)) CEO事業推進室
- 2022年 4月 Zホールディングス(株) (現LINEヤフー(株)) 執行役員  
Co-CEO事業推進統括部 統括部長
- 2023年 4月 ヤフー(株) (現LINEヤフー(株)) 執行役員マーケティング統括本  
部長
- 2023年 6月 当社取締役 (現任)
- 2026年 4月 LINEヤフー(株)執行役員コマース横断マーケティングSBUリー  
ド (現任)

**重要な兼職の状況**

LINEヤフー(株)執行役員コマース横断マーケティングSBUリード

**取締役候補者の選任理由**

インターネットサービス業界及び化粧品業界で培われたマーケティング戦略等の豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社グループの経営に活かすため、引き続き取締役候補者いたしました。

6

さいとう たろう  
**齋藤 太郎**

再任

1972年11月24日生

所有する  
当社株式数 -株**略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況**

- 1995年 4月 ㈱電通入社
- 2005年 5月 ㈱dof設立 同社取締役
- 2009年 6月 同社代表取締役（現任）
- 2019年 6月 フォーススタートアップス㈱社外取締役（現任）
- 2020年 6月 当社社外取締役（現任）

**重要な兼職の状況**

㈱dof代表取締役  
フォーススタートアップス㈱社外取締役

**社外取締役候補者とした理由及び期待される役割**

ブランディング及びコミュニケーションデザインについて豊富な経験と幅広い見識をもとに、引き続き当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただきたく、社外取締役として選任をお願いするものであります。

上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定及び業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスの主導、利益相反の監督などを行い、経営の監督及びコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待するものであります。

7

かん さい たか こ  
**閑 歳 孝 子**

再 任

1979年4月1日生



所有する  
 当社株式数 -株

### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

2001年 4月 (株)日経BP入社  
 2004年 9月 (株)ケイビーエムジェイ (現(株)アピリッツ) 入社  
 2008年 8月 (株)ユーザーローカル入社  
 2012年 9月 (株)Zaim (現(株)くふうカンパニー) 設立 代表取締役  
 2018年 11月 (株)Da Vinci Studio (現(株)くふうカンパニー) 取締役  
 2023年 5月 (株)くふうカンパニー (現(株)くふうカンパニーホールディングス) 代表執行役  
 2023年 6月 当社社外取締役 (現任)  
 2023年 7月 (株)くふうAIスタジオ (現(株)くふうカンパニー) 代表取締役  
 2024年 12月 (株)くふうカンパニーホールディングスCSO (現任)  
 2026年 1月 (株)ふしぎ代表取締役 (現任)

### 重要な兼職の状況

(株)くふうカンパニーホールディングスCSO  
 (株)ふしぎ代表取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

インターネットサービスにおける事業及びテクノロジーの両面での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きたく、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。

上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定及び業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスへの関与、利益相反の監督などを行い、経営の監督及びコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待するものであります。

8

おい かわ たく や  
**及川 卓也**

再任

1965年8月28日生

所有する  
当社株式数

-株

### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

- 1988年 4月 日本デジタルイクイップメント(株)入社
- 1997年 10月 マイクロソフト(株) (現日本マイクロソフト(株)) 入社
- 2006年 10月 グーグル(株) (現グーグル合同会社) 入社
- 2015年 10月 Increments(株) (現Qiita(株)) 入社
- 2019年 1月 Tably(株)設立 同社代表取締役 (現任)
- 2024年 6月 当社社外取締役 (現任)

### 重要な兼職の状況

Tably(株)代表取締役

### 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

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きたく、引き続き社外取締役として選任をお願いするものであります。

上記の豊富な経験や幅広い見識を活かし、主に経営戦略の策定及び業務執行の意思決定への助言、指名報酬決定プロセスへの関与、利益相反の監督などを行い、経営の監督及びコーポレート・ガバナンス強化を果たしていただくことを期待するものであります。

- (注) 1. 各取締役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 秀誠氏は、LINEヤフー(株)の上級執行役員コマースドメインリードであり、同社は当社とYahoo!ショッピングへの出店や広告に関する取引関係及びユーザー送客に関する取引関係があるとともに、EC事業において競業関係にあります。
3. 秀誠氏の「略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況」の欄には、当社の親会社であるLINEヤフー(株)における現在又は過去10年間の業務執行者であるときの地位及び担当を含めて記載しております。
4. 永田佑子氏は、LINEヤフー(株)の執行役員コマース横断マーケティングSBUリードであり、同社は当社とYahoo!ショッピングへの出店や広告に関する取引関係及びユーザー送客に関する取引関係があるとともに、EC事業において競業関係にあります。
5. 永田佑子氏の「略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況」の欄には、当社の親会社であるLINEヤフー(株)における現在又は過去10年間の業務執行者であるときの地位及び担当を含めて記載しております。
6. 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏は社外取締役候補者であります。なお、当社は同氏らを(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。同氏らの選任が承認された場合、当社は、独立役員として指定し同取引所に届け出を行います。
7. 齋藤太郎氏の当社社外取締役就任期間は、本株主総会終結の時をもって6年となります。
8. 閑歳孝子氏の当社社外取締役就任期間は、本株主総会終結の時をもって3年となります。
9. 及川卓也氏の当社社外取締役就任期間は、本株主総会終結の時をもって2年となります。
10. 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏は、当社の特定関係事業者の業務執行者もしくは役員ではなく、また過去10年間に当社の特定関係事業者の業務執行者若しくは役員であったこともありません。
11. 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏は、当社又は当社の特定関係事業者から多額の金銭その他の財産を受ける予定はなく、また過去2年間に受けていたこともありません。
12. 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏は、当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者又は役員の配偶者、三親等以内の親族その他これに準ずるものではありません。
13. 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏は、過去2年間に合併、吸収分割、新設分割もしくは事業の譲受けにより当社が権利義務を承継した株式会社において、当該合併等の直前に業務執行者であったことはありません。
14. 当社は、秀誠氏、永田佑子氏、齋藤太郎氏、閑歳孝子氏及び及川卓也氏のそれぞれとの間において、会社法第427条第1項及び当社定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、同氏らの再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であり、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が定める額としております。
15. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が負担することになる第三者訴訟、株主代表訴訟及び会社訴訟において発生する争訟費用及び損害賠償金の損害を当該保険契約により填補することとしております。本議案が承認された場合、候補者全員は、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、次回更新時には同内容での更新を予定しております。

**第2号議案**

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）

当社は、当社の業務執行取締役に対する業績連動型譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）を設定・実施しており、本制度に係る報酬枠として、2023年6月28日開催の第25回定時株主総会において、同定時株主総会においてご承認いただいた現金報酬及び現金賞与に係る報酬枠とは別枠で、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を含む非業務執行取締役を除く。以下「対象取締役」といいます。）に対し、譲渡制限付株式を、年額864百万円及び年576,000株（但し、いずれも使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）の範囲内で支給することにつき、ご承認いただいております。

当社は、中期経営計画の達成をより確実なものとするため、本制度のインセンティブ機能のより一層の強化を目的として、報酬枠を現行の本制度における報酬枠から増枠させていただきたいと考えております。そのため、本議案においては、対象取締役に対する譲渡制限付株式の金額の上限を年額1,152百万円、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の上限を年2,304,000株以内（但し、いずれも使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）とすることにつき、ご承認いただきたく存じます。ただし、当該報酬額は、対象取締役に対して、原則として、本制度における業績指標等の評価期間である4事業年度の初年度に、4事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定しております。なお、業績指標等の評価期間である4事業年度の途中に就任した対象取締役に対しては、その就任時点から業績指標等の評価期間である4事業年度の最終年度の末日時点までの期間にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給することを想定しております。

なお、現行の本制度の対象となる取締役は3名ですが、第1号議案が原案どおり承認可決されますと、対象取締役の員数は引き続き3名となります。本制度につきましては、監査等委員である取締役及び社外取締役を含む非業務執行取締役を対象とするものではありません。

変更後の本制度の内容は以下のとおりです。

**1. 譲渡制限付株式の発行又は処分の方法**

本制度に基づく対象取締役に対する譲渡制限付株式の発行又は処分は、原則として4事業年度にかかる評価期間に相当する譲渡制限付株式の発行又は処分を初年度に一括して行い、当該発行又は処分に係る取締役会決議に基づき、対象取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法で行うものいたします。

**2. 対象取締役に対して付与する譲渡制限付株式の上限数及び上限額**

本制度に基づき、対象取締役に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（但し、いずれも、本議案が承認可決された日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当を含みます。）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて譲渡制限付株式として発行又は処分される当社普通株式の総数の上限の調整を必要とする場合には、当該総数の上限を合理的に調整できるものとします。）とし、年額1,152百万円（但し、使

用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。)の範囲内で支給することとします(なお、原則として、4事業年度にかかる評価期間の報酬に相当する当社の普通株式がその初年度に一括して付与することを想定しており、実質的には年576,000株、年額288百万円の範囲内となるように付与する予定です)。

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

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

### 3. 対象取締役に対して付与する譲渡制限付株式の概要

本制度に基づく当社普通株式の発行又は処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約(以下「本割当契約」といいます。)を締結するものとします。

#### (1) 譲渡制限期間

①業績指標等の評価期間の初年度に在籍する対象取締役は、本制度に基づき交付される株式(以下「本割当株式」といいます。)の割当を受けた日より4年が経過する日(以下「応当日」といいます。)までの間、②業績指標等の評価期間である4事業年度の途中で就任した対象取締役は、本割当株式の割当を受けた日より応当日までの間(以下、①②の間を「譲渡制限期間」といいます。)、本割当株式について、譲渡、担保権の設定その他の処分することができません(以下「譲渡制限」といいます。))。

#### (2) 譲渡制限の解除

当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して、当社の取締役の地位にあったことを条件として、当社株式のTotal Shareholder Return(TSR:株主総利回り)成長率とTOPIX成長率を比較した結果(対TOPIX成長率)、当社の調整後EBITA(営業利益+M&Aにより認識したのれん等償却費+M&A関連費用(仲介費用及びデューデリジェンス費用等))、当社が定めるESG評価機関での評価スコアその他の当社取締役会が予め設定した業績目標等の達成度合い等に応じて譲渡制限解除割合を決定し、譲渡制限期間の満了時点において対象取締役が保有する割当株式のうち、当該割当株式の数に譲渡制限解除割合を乗じて計算される数(1株未満切り捨て)の割当株式について、譲渡制限期間が満了した時点において譲渡制限を解除するものとします。但し、対象取締役が、譲渡制限期間中に、当社の取締役会が正当と認める理由により、当社の取締役の地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとします。

#### (3) 本割当株式の無償取得

当社は、本割当株式のうち、上記(2)に従い譲渡制限が解除されないこととなる本割当株式を無償で取得するものとします。また、対象取締役が、譲渡制限期間満了前に、当社の取締役会が正当と認める理由以外の理由により当社の取締

役の地位を退任した場合その他対象取締役に一定の事由が生じた場合には、当社は、本割当株式の全部又は一部を当然に無償で取得するものとします。

当社は、上記（２）に従い譲渡制限が解除された本割当株式についても、当該譲渡制限解除後において、譲渡制限解除割合の算定基礎となる数値に誤りがあった場合等一定の事由が発生していたことが判明し、当社が相当と認めた場合には、対象取締役は、当社に対して、本割当株式の全部若しくは一部又はこれらに相当する金銭等を無償で返還するものとします。

#### （４）組織再編等における取扱い

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

#### ４．その他取締役会で定める内容

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

#### ５．譲渡制限付株式を付与することが相当である理由

本議案に基づく譲渡制限付株式の付与は、当社グループの企業価値の持続的な向上を図る中長期インセンティブを与えるとともに、当社の対象取締役と当社の株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とするものです。当社は2023年6月28日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の決定方針を定めており、その概要は事業報告「会社役員に関する事項」に記載のとおりですが、本議案が原案どおり承認可決された場合には、ご承認いただいた内容とも整合するよう、当該方針を改定することを予定しており、本議案は、当該改定後の方針に沿って取締役の個人別の報酬等を決定するために必要なものであります。また、本議案に基づき、4事業年度に一度、本制度における上限数の株式数が付与されると仮定した場合の当事業年度末における発行済株式総数に対する希薄化率は約0.26%と軽微であることから、取締役会は、本議案に基づく譲渡制限付株式の付与は相当なものであると判断しております。

#### （ご参考）

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

以上

## (ご参考) 取締役のスキルマトリックス

- (1) 当社における経営環境を踏まえ、現在又は将来の経営課題への対応において期待される専門性・知見・経験、及びその理由

企業経営・ 経営戦略	<p>当社は、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」のもと、ファッションとテクノロジーを掛け合わせた価値創造を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。取締役会は経営上の重要事項の意思決定および取締役の職務執行の監督を行う機関であり、株主をはじめとする多様なステークホルダーの期待に応えながら、当社の経営戦略にかなう価値創造を実現するため、経営戦略の妥当性を評価し、その実行を適切に監督するスキルを重視しています。</p>
財務・会計	<p>当社は、企業価値の向上に向けて、成長投資および資本政策の実行を通じ、資本効率の高い経営の実現に取り組んでいます。また、株主還元について、業績の推移や財務状況、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図りながら施策を検討・実施することを基本方針としています。これらの意思決定および監督を適切に行うため、財務・会計に関する専門的な知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
組織・人事	<p>当社は、従業員一人ひとりの個性や能力を価値創造の源泉と捉え、多様な人材が活躍できる組織づくりを推進しています。従業員が主体的に成長し、仲間や社会との信頼関係を築きながら価値を生み出すことが、企業理念の実現と持続的な成長につながると考えています。これらの実現に向けて、組織開発、評価制度、企業文化の醸成について、適切に監督するため、組織・人事に関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
コーポレート ガバナンス	<p>当社は、経営の健全性・透明性・適法性・効率性・迅速性を意識し、経営リスクを適正にコントロールすることで、継続的な企業価値の向上を実現する経営体制を構築することを目指しています。その実現に向け、取締役会および監査等委員会を軸としてコーポレートガバナンス体制の充実を推進しています。取締役会では、付議・報告されたリスク管理体制やコンプライアンス施策の実行状況について適切に監督し、必要に応じて見直しや改善に努めています。こうした観点から、リスクマネジメントとコンプライアンスを含むコーポレートガバナンスに関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
ESG・ サステナビリティ	<p>当社は、「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のもと、ファッションとテクノロジーの力を活かし、関わるすべての人とともに地球の課題を革新的なやり方で解決することを目指しています。また、環境・社会・ガバナンスの各側面において重点課題を設定し、事業活動を通じてその解決に取り組んでいます。これらの意思決定および監督を適切に行うため、ESG・サステナビリティに関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>

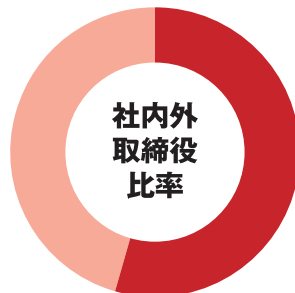
マーケティング戦略	<p>当社は、企業理念、経営戦略、サステナビリティステートメントおよびZOZOらしさを基盤としながら、「ファッションの『こと』ならZOZO」と想起される存在になること、ならびにファッション業界の成長を支えるインフラとなることを目指しています。また、より幅広いユーザー層の獲得と1人あたりの購買頻度向上に向け、ファッションを中心とした多様な顧客接点の創出を通じて、選ばれるプラットフォームとしての価値向上を推進しています。これらの意思決定および監督を適切に行うため、ブランド戦略・プロモーション施策等のマーケティング戦略に関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
IT (AI・セキュリティ)	<p>当社は、ファッションとテクノロジーを掛け合わせた価値創造を目指しています。その実現に向け、AI活用を含むIT投資・技術戦略の妥当性を評価し、情報資産を脅威から適切に保護し、安全・安心なサービス提供を支えるセキュリティマネジメントを徹底することが不可欠です。そのため、技術開発・システム構築等の技術者としての実務経験に基づく判断力、AI活用の戦略性・リスクの評価能力、サイバーセキュリティを踏まえた統制・監督能力を重要なスキルとして位置付けています。</p>
ECプラットフォーム事業戦略	<p>当社は、既存顧客の定着に加え、新たな顧客セグメントの獲得、カテゴリーの拡大、データおよびテクノロジーの活用を通じた体験価値の向上などを通じて、事業規模の拡大を目指しています。これらの意思決定および監督を適切に行うため、ECプラットフォームの責任者経験で培った顧客セグメント設計能力、新規顧客獲得戦略の構築力、データ分析の戦略的活用などECプラットフォーム事業戦略に関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
事業開発・M&A	<p>当社は、既存事業の成長に加え、事業領域および収益機会の拡大を目指しています。その実現に向け、事業開発およびM&amp;Aを推進し、成長戦略との整合性、財務影響およびリスクを総合的に勘案した意思決定と適切な監督を行うことが重要となります。そのため、事業開発およびM&amp;Aに関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
グローバル経営・事業	<p>当社は、海外市場における事業展開の推進およびテクノロジーの活用による価値創出を目指しています。海外事業においては、各国・地域の市場特性や競争環境、法規制などを踏まえ、グループ全体の経営資源を活かした運営が求められます。これらの意思決定および監督を適切に行うため、グローバル経営・事業に関する知識・経験を重要なスキルとして位置付けています。</p>
ソウゾウする力	<p>ソウゾウする力とは、「ZOZO」の語源である想像(SOZO)と創造(SOZO)のゴロを掛け合わせた当社による造語で、新しい価値や文化、あらゆる感動と驚きを生み出す力を意味しております。</p>

## (2) 各取締役が有する専門性・知見・経験

		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			
氏名	役位	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		●		●	●						●

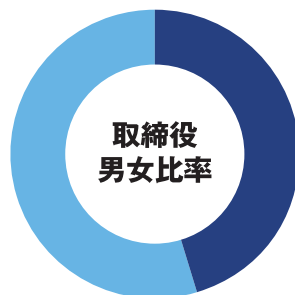
(注) 本表は各取締役が有する全ての知見・経験を表すものではありません。

## コーポレートガバナンスハイライト



● 社外取締役  
**54.5%** (6名)

● 社内取締役  
**45.5%** (5名)



● 女性取締役  
**45.5%** (5名)

● 男性取締役  
**54.5%** (6名)



● 社外取締役  
**60.0%** (3名)

● 社内取締役  
**40.0%** (2名)

## (ご参考) 取締役会実効性評価

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。

### 1. 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対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。

### 2. 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対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。

### 3. 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。



# Business Report

事業報告

## 第 28 期 事 業 報 告

2025年4月1日から2026年3月31日まで

## 1. 企業集団の現況に関する事項

## (1) 事業の経過及びその成果

[表 1] 前年同期比

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 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)		前年同期比
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。カテゴリー強化の取り組みとしては、コスメカテゴリー強化を図る「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、順調に売上を伸長させております。

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)		業績予想比
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] 事業別前年同期比

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)			取扱高前年 同期比 (%)	売上高 前年同期比 (%)
	取扱高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)	取扱高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)		
ZOZOTOWN事業	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」、(株)マッシュスタイルラボが展開する(株)サンリオ監修のブランド「sanrio house」、出版社の(株)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	3,698	3,629	4,369	4,038	3,744	3,584	4,277	3,974
(前年同期比)	△0.7%	1.1%	0.2%	0.9%	1.2%	△1.2%	△2.1%	△1.6%
平均出荷単価 (注)1、2、3	8,343	8,196	9,422	8,980	8,543	8,183	9,328	8,864
(前年同期比)	2.0%	3.8%	3.3%	2.8%	2.4%	△0.2%	△1.0%	△1.3%
1注文あたり購入点数 (注)1、2	2.26	2.26	2.16	2.22	2.28	2.28	2.18	2.23
(前年同期比)	2.8%	2.7%	3.1%	1.9%	1.1%	1.1%	1.1%	0.3%
出荷件数(注)1、2	13,788,498	13,471,252	15,518,943	13,393,189	14,242,174	13,924,003	16,230,382	14,620,850
(前年同期比)	4.1%	2.8%	3.5%	0.7%	3.3%	3.4%	4.6%	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) 設備投資等の状況

当連結会計年度におきましては、商品取扱高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。

## (3) 資金調達の状況

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

また、当社は資金の機動的かつ安定的な調達に向け2026年3月に取引銀行3行との間にシンジケート方式によるコミットメントライン契約を締結いたしました。

## (4) 対処すべき課題

当社グループの当面の課題は、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、リスクマネジメント体制の強化に加え、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。

## (5) 財産及び損益の状況

区 分	2022年度 第25期	2023年度 第26期	2024年度 第27期	2025年度 第28期 (当連結会計年度)
売 上 高 (百万円)	183,423	197,016	213,131	228,373
経 常 利 益 (百万円)	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)	39,526	44,341	45,346	47,926
1 株 当 た り 当 期 純 利 益 (円)	43.94	49.40	50.90	54.11
総 資 産 (百万円)	155,742	161,862	187,810	198,260
純 資 産 (百万円)	76,693	84,744	98,719	106,789

(注) 1 1株当たり当期純利益は、期中平均株式数により算出しております。

2 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。なお1株当たり当期純利益は、各期首に分割が行われたものとして計算しております。

## (6) 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

事業別	事業内容
ZOZOTOWN事業	<p>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。</p> <p>(買取・製造販売)</p> <p>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。</p> <p>(受託販売)</p> <p>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。</p> <p>(USED販売)</p> <p>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形態であります。</p>
LINEヤフーコマース	<p>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。</p>
LYST	<p>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。</p>
BtoB事業	<p>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。</p>
広告事業	<p>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。</p>
その他	<p>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。</p> <p>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オプシオン (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オプシオンについては2025年9月をもって契約を終了しております。</p>

## (7) 重要な親会社及び子会社の状況

## ①親会社との関係

会社名	資本金	当社に対する 議決権比率	主要な事業内容
ソフトバンクグループ(株)	238,772百万円	51.9% (51.9%)	持株会社
ソフトバンクグループジャパン(株)	188,798百万円	51.9% (51.9%)	持株会社
ソフトバンク(株)	244,355百万円	51.9% (51.9%)	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
Aホールディングス(株)	100百万円	51.9% (51.9%)	持株会社
LINEヤフー(株)	250,128百万円	51.9% (51.9%)	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
Zホールディングス中間(株)	1百万円	51.9% (－)	持株会社

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

## i. 当社が親会社と締結している重要な財務および事業の方針に関する契約等の内容

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

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

## ii. 親会社との間の取引に関する事項

## イ. 当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項

当社は親会社との間で取引を行っておりますが、当該取引を行うに当たっては、少数株主保護のため、当該取引の取引条件が他の取引同様、取引条件や取引規模を勘案し、公正かつ適正に決定しております。

ロ. 当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由

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、当該規程に基づき親会社から独立した意思決定を行い、少数株主の利益に配慮した公正性を確保し、多面的な議論を行い決定しております。そのため、当該取引等が当社の利益を害することはないと判断しております。

ハ. 取締役会の判断が社外取締役の意見と異なる場合の当該意見

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主要な事業内容
(株)ZOZO NEXT	280百万円	100.0%	新規事業の創出、研究開発
LYST LTD	13百万円	100.0%	オンラインファッションプラットフォームの運営

(注) 1 特定完全子会社に該当する子会社はありません。

2 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。

(8) 主要な営業所等 (2026年3月31日現在)

①当社

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

②子会社

(株)ZOZO NEXT	千葉県千葉市稲毛区
LYST LTD	United Kingdom,London

(注) 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。

## (9) 従業員の状況等 (2026年3月31日現在)

## ①企業集団の従業員数

従業員数	1,894名
前連結会計年度末比増減	133名増

- (注) 1 従業員数は、正社員、準社員の就業人員であります。  
2 従業員数には、臨時雇用者（アルバイト、派遣社員を含む。）の期中平均雇用人員5,434名は含まれておりません。

## ②当社の従業員数

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数	平均年間給与	平均年間給与の対前事業年度増減率
1,662名	2名減	34.7歳	7.5年	8,558千円	18.6%

- (注) 1 従業員数は、就業人数（当社から社外への出向者を除き、社外から当社への出向者を含む。）であり臨時雇用者（アルバイト、派遣社員を含む。）の期中平均雇用人員5,432名は含まれておりません。  
2 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当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

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。

## ④当社の従業員の働きがい向上への取り組み

当社では、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、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堅持しております。

エンゲージメントスコア：80（業界平均スコア：73）

## (10) 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

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

## (11) その他の企業集団の現況に関する重要な事項

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を設立し連結の範囲に含めておりません。

また、当社は、2026年3月31日開催の取締役会において、(株)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。

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」を運営しており、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させるため、新たな展開としてHigh Linkの買収を決定しました。

株式取得の詳細につきましては、連結計算書類の連結注記表「重要な後発事象に関する注記」をご参照ください。

## 2. 会社の株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 3,605,690,172株
- (2) 発行済株式の総数 892,032,372株
- (3) 株主数 25,893名

## (4) 大株主の状況

株主名	当社への出資状況	
	持株数	持株比率
Zホールディングス中間株式会社	458,858,700株	51.9%
日本スタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	106,874,600株	12.1%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	41,589,700株	4.7%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	16,208,067株	1.8%
J Pモルガン証券株式会社	15,575,787株	1.8%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	12,548,669株	1.4%
前澤友作	11,910,441株	1.3%
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIB US ACCOUNT	8,211,008株	0.9%
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNY M GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	7,067,858株	0.8%
RBC IST 15 PCT NON LENDING A CCOUNT - CLIENT ACCOUNT	6,904,047株	0.8%

- (注) 1 当社は、自己株式を7,707,341株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
- 2 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況  
当事業年度中において、会社役員に対する株式の交付はありませんでした。

(6) その他株式に関する重要な事項

2025年3月14日開催の取締役会において、2025年4月1日付で普通株式1株を3株に株式分割することを決議し、あわせて、会社法第184条第2項の規定に基づき、当社定款に定める発行可能株式総数を変更いたしました。これにより、発行可能株式総数は2,318,330,172株増加し、発行済株式総数は600,948,362株増加しております。

また、2025年4月30日付の取締役会決議により、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき自己株式を取得すること、および同法第178条の規定に基づき自己株式を消却することを決議いたしました。これにより、発行済株式総数は9,390,171株減少しております。

### 3. 会社の新株予約権等に関する事項

(1) 当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況  
該当事項はありません。

(2) 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況  
該当事項はありません。

(3) その他新株予約権等に関する重要な事項  
該当事項はありません。

## 4. 会社役員に関する事項

## (1) 取締役の氏名等（2026年3月31日現在）

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
澤田 宏太郎	代表取締役社長兼CEO	(株)ZOZO NEXT 代表取締役CEO
柳澤 孝旨	取締役副社長兼CFO	(株)コロプラ 社外取締役 ZOZO Apparel USA, Inc. CHAIRMAN ZOZO NEW ZEALAND LIMITED Director ZOZO U.K. LIMITED 取締役 LYST LTD 取締役
廣瀬 文慎	取締役兼COO	(株)ココペリ 社外監査役 (株)yutori 取締役 南通卓騰信息科技有限公司 董事長兼総経理
秀 誠	取締役	LINEヤフー(株) 上級執行役員 コマースドメインリード アスクル株式会社 社外取締役
永田 佑子	取締役	LINEヤフー(株) 執行役員 コマース横断マーケティングSBU リード
齋藤 太郎	取締役	(株)dof 代表取締役 フォースタートアップス(株) 社外取締役
閑歳 孝子	取締役	(株)くふうカンパニーホールディングス CSO (株)ふしぎ 代表取締役
及川 卓也	取締役	Tably(株) 代表取締役
五十嵐 弘子	取締役（常勤監査等委員）	—
宇都宮 純子	取締役（監査等委員）	宇都宮・清水・陽来法律事務所 代表弁護士 ラクスル(株) 社外取締役（監査等委員） 平和不動産(株) 社外取締役 ペプチドリーム(株) 社外取締役（監査等委員）
西山 久美子	取締役（監査等委員）	西山公認会計士事務所 所長

- (注) 1 齋藤太郎氏、閑歳孝子氏、及川卓也氏の3名は、社外取締役であります。なお、当社は齋藤太郎氏、閑歳孝子氏、及川卓也氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
- 2 監査等委員である取締役の五十嵐弘子氏、宇都宮純子氏、西山久美子氏の3名は監査等委員である社外取締役であります。なお、当社は五十嵐弘子氏、宇都宮純子氏、西山久美子氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
- 3 監査等委員である取締役の五十嵐弘子氏、西山久美子氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
- 4 当社は、情報収集の充実を図り、内部監査部門等との十分な連携を通じて、監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために常勤の監査等委員を置いております。

5 2026年3月31日現在の取締役を兼任しない執行役員は以下のとおりです。

氏名	地位及び担当
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 AI・アナリティクス本部、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
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
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) 責任限定契約の内容の概要

当社は非業務執行取締役、社外取締役及び各監査等委員である社外取締役との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任について、善意かつ重大な過失がない場合には、法令の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

## (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社および当社子会社の監査等委員以外の取締役、監査等委員である取締役、監査役、執行役員及び管理職従業員であり、すべての被保険者について保険料は全額当社が負担しております。当該保険契約により保険期間中に被保険者に対して提起された損害賠償請求にかかる訴訟費用及び損害賠償金等が填補されることとなります。

ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、当該被保険者が法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害の場合には填補の対象とならないなど、一定の免責事由があります。

## (4) 会社役員の報酬等に関する事項

### ①取締役の個人別の報酬等の内容にかかわる決定方針に関する事項

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. 現金報酬

固定報酬額は、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を無償で返還させる条項を設定しております。

また、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会において決議された報酬総額の限度内で、各監査等委員である取締役の報酬額を、監査等委員の協議によって決定しております。

#### ②取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

2023年6月28日開催の第25回定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の金銭報酬について、株主総会の決議による取締役の報酬額の限度内で年額800百万円以内（うち、社外取締役分は年額50百万円以内。使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。）と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は8名（うち、社外取締役は3名）です。

また、当該金銭報酬とは別枠で、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を含む非業務執行取締役を除く。）の株式報酬について、年額864百万円以内、株式数の上限を年576,000株以内（但し、株式分割等に応じて合理的に調整する。）と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を含む非業務執行取締役を除く）の員数は3名です。

監査等委員である取締役の金銭報酬について、年額70百万円以内と決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。

#### ③取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

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

## ④取締役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式	
取締役（監査等委員を除く）	82	165	58	△141	6
（うち社外取締役）	(21)	(21)	(-)	(-)	(3)
取締役（監査等委員）	32	32	-	-	3
（うち社外取締役）	(32)	(32)	(-)	(-)	(3)

- (注) 1 当事業年度末現在の人員は、取締役8名（うち社外取締役3名）、監査等委員である取締役3名（うち社外取締役3名）であります。上記の支給人数と相違しているのは、無報酬の取締役が2名在籍しているためであります。
- 2 賞与の額の算定の基礎として選定した業績指標の内容は、商品取扱高・連結営業利益であります。当該業績指標を選定した理由は、当社グループの事業の成長性・収益性を示す指標として商品取扱高・連結営業利益を重視しているためです。
- 3 非金銭報酬等として取締役（監査等委員を除く）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。
- 4 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。
- 5 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。

	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。

## (5) 社外役員に関する事項

## ①重要な兼職先である他の法人等と当社との関係

取締役齋藤太郎氏は(株)dofの代表取締役社長、フォースタートアップス(株)の社外取締役であります。なお、(株)dof、フォースタートアップス(株)と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。取締役関歳孝子氏は(株)くふうカンパニーホールディングスのCSO、(株)ふしぎの代表取締役であります。

なお、(株)くふうカンパニーホールディングス、(株)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。

取締役及川卓也氏はTably(株)の代表取締役であります。

なお、Tably(株)と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

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

なお、ラクスル(株)と当社の間には、商品の購入等の取引関係がありますが、その取引金額は軽微であります。

また、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(株)、ペプチドリーム(株)と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。

取締役（監査等委員）西山久美子氏は西山公認会計士事務所の所長であります。

なお、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。

## ②当事業年度における主な活動状況

氏名（地位）	出席状況及び発言状況並びに社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
齋藤 太郎 （取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。ブランディングおよびコミュニケーションデザイン活動で培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしております。
閑歳 孝子 （取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。 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知識を有しており当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしております。
及川 卓也 （取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。 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有しており当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしております。
五十嵐 弘子 （監査等委員である取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。 公認会計士としての財務・会計に関する高い見識と豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たして頂いております。 また、当事業年度開催の監査等委員会には14回中、14回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
宇都宮 純子 （監査等委員である取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。弁護士としての法律・コンプライアンスに関する高い見識と豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしております。 また、当事業年度開催の監査等委員会には14回中、14回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
西山 久美子 （監査等委員である取締役）	当事業年度開催の取締役会16回中、16回に出席しており、当社取締役会において適宜発言を行っております。 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、幅広い知見と豊富な経験と幅広い知識を有しており、当社の社外取締役として業務執行に対する監督、助言等適切な役割を果たしております。 また、当事業年度開催の監査等委員会には14回中、14回に出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

## 5. 会計監査人の状況

## (1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

## (2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

①当事業年度に係る会計監査人としての報酬等の額	59百万円
②当社及び当社の子会社が会計監査人に支払うべき金銭	59百万円
その他の財産上の利益の合計額	

## (注) 1 会計監査人の報酬等について監査等委員会が同意した理由

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

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

## (3) 子会社の監査に関する事項

当社の海外子会社であるLYST LTDは、当社の会計監査人以外の監査法人による監査を受けております。

## (4) 責任限定契約の内容の概要

当社と会計監査人は会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結することが出来る旨の規定を定款第37条に設けておりますが、責任限定契約は締結しておりません。

## (5) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合や、その他必要があると判断した場合には、監査等委員会において、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いたします。

具体的には、会計監査人が以下の各号のいずれかに該当し、かつ適宜に改善が見込まれないと判断したときは、監査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。

- ①会社法又は公認会計士法等の法令違反による懲戒処分や監督官庁の処分を受けた場合
- ②会社法第340条第1項各号に該当すると判断した場合
- ③会計監査人の監査の品質、品質管理、独立性、その他総合的能力等を勘案し、当社の監査を遂行するに不十分又は不適切であると判断した場合
- ④その他必要があると判断した場合

## 6. 会社の体制及び方針

(1) 当社は会社法及び会社法施行規則に定める業務の適正を確保するための体制について、「内部統制システムに関する基本方針」を定め、取締役会において決議しております。その概要は以下のとおりです。

### ①当社の取締役、使用人の職務の執行が法令及び定款に適合する事を確保するための体制

i. 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。

ii. 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。

iii. 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。

iv. 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。

v. 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。

vi. 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。

### ②当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

i. 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。

ii. 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。

### ③当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

i. 当社のリスクマネジメントの最高責任者は代表取締役社長とし、取締役、執行役員、各部門長は「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。

ii. 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。

iii. 取締役会は、定期的にはリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努める。

#### ④当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

i. 「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。

ii. 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。

iii. 代表取締役社長は、取締役会において年度経営計画の進捗状況について定期的に報告し、取締役会にて当該施策及び効率的な業務遂行体制を阻害する要因の分析とその改善を図っていく。

#### ⑤当社並びにその子会社から成る企業集団（以下「当社グループ」という）における業務の適正を確保するための体制

i. 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。

ii. 内部監査室は、当社の子会社管理状況及び子会社の業務活動について内部監査を実施する。

⑥監査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

i. 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。

ii. 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。

⑦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

i. 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。

ii. 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に必要な措置を講ずるものとする。

⑧その他監査等委員の監査が実効的に行われることを確保するための体制

i. 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。

ii. 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。

iii. 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。

iv. 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。

#### ⑨反社会的勢力排除に向けた体制

社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力や団体とのいかなる関係も排除し、警察、顧問弁護士等外部の専門機関とも連携を取りつつ、不当要求等に対しては毅然とした姿勢で組織的に対応する。

#### ⑩財務報告の信頼性を確保するための体制

財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制が有効に機能する体制を構築、整備、運用する。

### (2)業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

#### ①コンプライアンス体制の運用状況

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

#### ②損失の危機の管理に関する規程その他の体制の運用状況

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

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

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

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

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

#### ⑤内部監査室に関する運用状況

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

#### ⑥監査等委員の職務執行に関する運用状況

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

### (3) 会社の支配に関する基本方針

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

### (4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

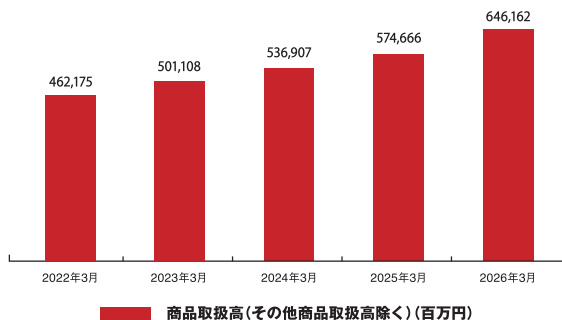
当社の剰余金の配当については、期末配当の年1回もしくは中間配当を含めた年2回の配当を行うことを基本方針としており、これらの剰余金の配当の決定機関は、取締役会であります。

当社は、法令に別段の定めがある場合を除き、剰余金の配当等について、株主総会の決議によらず、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。

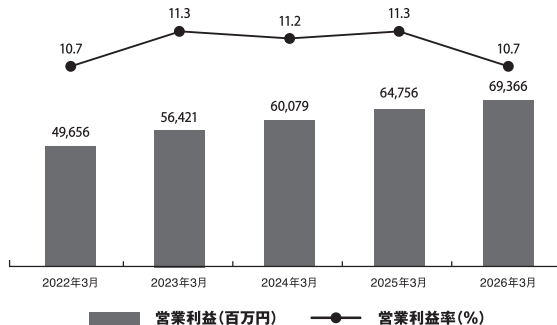
当連結会計年度の配当につきましては、連結配当性向70％を目安に、期末配当金を1株当たり20円とさせていただくことといたしました。次期の配当につきましては、連結配当性向70％を基準に、1株当たり年間40円を予定しております。

## 財務ハイライト(連結)

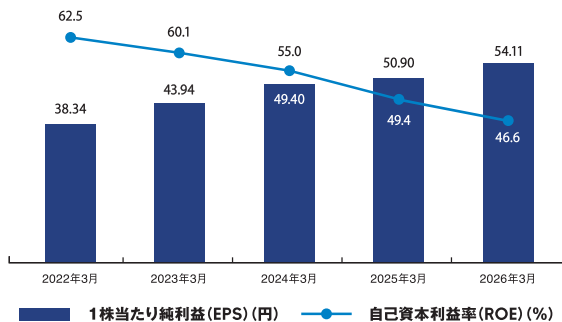
### 商品取扱高(その他商品取扱高除く)



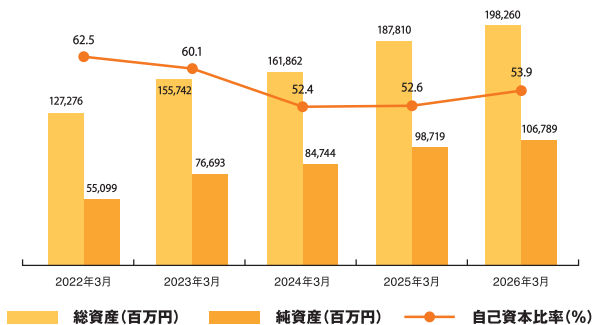
### 営業利益・営業利益率(対商品取扱高)



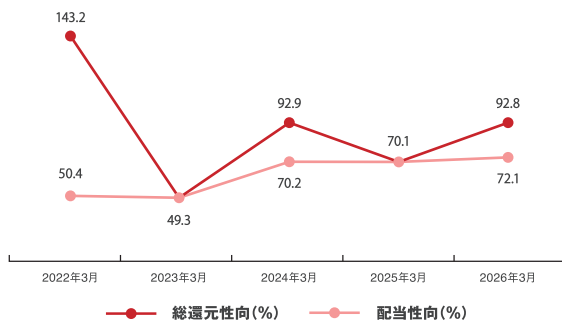
### 1株当たり純利益(EPS)・自己資本利益率(ROE)



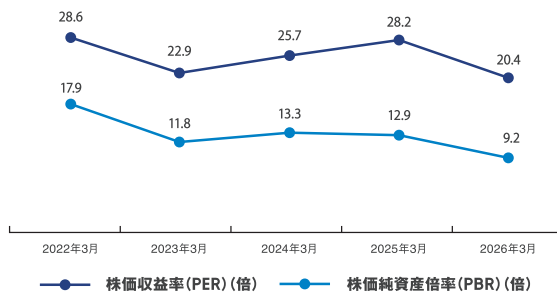
### 総資産・純資産・自己資本比率



### 総還元性向・配当性向



### 株価収益率(PER)・株価純資産倍率(PBR)



※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たため、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株当たり純利益を算定しております。

# Sustainability

ZOZOのサステナビリティ



ZOZO ZOZO ZO

# 「ファッションでつなぐ、 サステナブルな未来へ。」

当社は、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。」  
を掲げ、特定したマテリアリティに基づき、  
その解決に向けた4つの重点取り組みを展開しています。

今後もステークホルダーの皆様と共に、  
持続可能な社会の実現を目指してまいります。



## 4つの重点取り組み

	重点取り組み	説明	マテリアリティ
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費者とのつながり強化</li> <li>● 取引先との協働・共創</li> <li>● 責任あるAIの活用</li> <li>● 安全・安心な製品・サービスの提供</li> <li>● 倫理ある広告の運用</li> <li>● 動物福祉の向上</li> </ul>
2	DE&Iの推進による、 すべての人が自分らしく 笑顔で生きられる職場や 地域の実現	多様性を重んじる職場環境の推進や、 産官学を中心としたステークホルダーとの 連携により地域社会の活性化および次世代 支援に貢献することで、誰もが尊重し合い 自分らしく笑顔で生きられる公平・公正な 世界の実現を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の働きがい向上</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</li> <li>● 人材育成の強化</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>● 次世代育成・地域との連携強化</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品輸送効率の向上</li> <li>● 販売商品・梱包資材の3R促進</li> <li>● 気候変動への対応</li> <li>● 生物多様性への対応</li> <li>● 水資源の保全</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コーポレートガバナンスの強化</li> <li>● データプライバシー</li> <li>● セキュリティの強化</li> <li>● 腐敗防止強化</li> </ul>

(※)ZOZOグループでは2022年に社内外のステークホルダーと共にマテリアリティを策定し、2024年にマテリアリティと4つの重点取り組みの見直しをおこないました。

# ZOZOのサステナビリティ活動

## 1.気候変動の解決に向けた取り組み

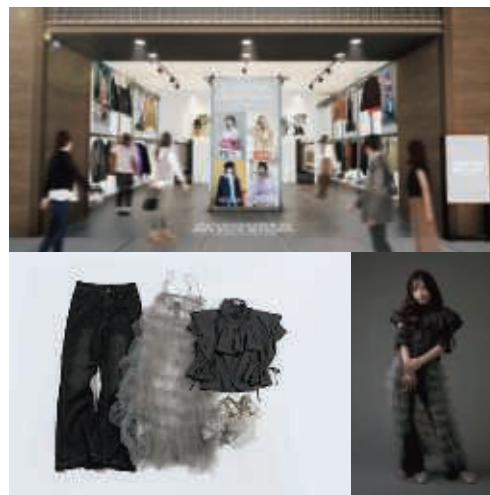
当社は、自社の温室効果ガス排出量(スコープ1,2)を2030年までに実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」を掲げています。さらに、間接的に排出されるサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量(スコープ3)も、2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」の達成を目指し、その達成に向けて段階的に取り組んでいます。

### 100%実質再生可能エネルギー電力の導入



2025年度において、当社の全拠点に100%実質再生可能エネルギー電力を導入しました。これにより、年間約13,500トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を実現しています。今回導入した電力は、トラックング付非化石証書等が付与された、主に太陽光由来の実質再生可能エネルギーです。今後は、より環境価値の高い再生可能エネルギー電力の導入や省エネルギーにつながる取り組みを検討し、脱炭素への取り組みを加速させていきます。

### ZOZOUSEDによるファッションの循環



ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」は、ブランド古着を身近なファッションの選択肢として提案することで、衣類の循環を通じた環境負荷の低減に寄与しています。2025年度は、ゲストセレクトターによる服選びのヒントを発信する「ZOZOUSED SELECT STORE」のオープンや、リアルイベントでの出店を通じ、古着ならではの楽しみ方を訴求しました。加えて、販売基準に満たない古着を用いた学生によるアップサイクル作品制作を支援するなど、ファッションへの想いと社会課題解決を両立させる啓発活動を積極的に展開し、サービスの認知拡大を図りました。

## 2. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン実現に向けた取り組み

当社は、ダイバーシティ経営を推進し、誰もが自分らしく自然に「自事(しごと)」（※）ができる仕組みづくりに取り組んでいます。

(※)当社では、仕事のことを「仕事(仕えること)」ではなく「自事(自然なこと)」であるという意味を込めて、「自事」と表記します。

### 次世代育成支援



子どもたちが将来の選択肢を広げるきっかけを提供するため、「キャリア教育」や「総合的な学習(探究)」をテーマにした出前授業を実施しており、2025年度は累計受講校数が179校に達しました。また、当社の拠点がある茨城県つくば市や宮崎県宮崎市、および包括的連携協定を締結している国立大学法人千葉大学に対し、総額1,300万円の寄付を実施しました。これらの寄付金は、小中学校における探究的な学びやインターン型研修の充実に活用されています。

### DE&I推進活動

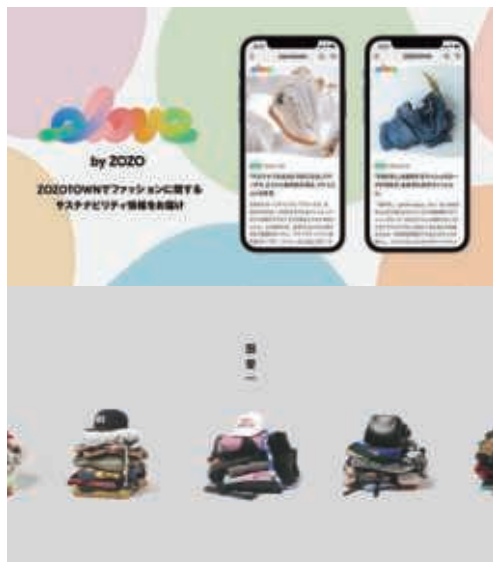


当社は、誰もが自分らしく生きられる社会の実現を目指し、多様な個性を尊重し合うDE&Iを推進しています。2025年度は「Tokyo Pride 2025 Youth Pride」に賛同し、GIVENCHY BEAUTYと共同でLGBTQ+当事者の方々へ“なりたいたい自分”を叶えるメイクとスタイリングを提案しました。また、本社屋の向かいに位置する「ZOZOSTUDIO COFFEE」にて、多様性について考えるきっかけとして「じぶんらしく」「あなたをおもう」をテーマに厳選した絵本を展示しました。社内向けにもeラーニングなどの啓発企画を継続的に実施しています。こうした一連の活動が評価され、LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標」において、5年連続でゴールド認定、2年連続でレインボー認定を獲得、さらに「D&I AWARD 2025」において最高位の「ベストワークプレイス」に4年連続で認定されました。

## ステークホルダーとの取り組み

サステナビリティステートメントの実現に向けて、あらゆるステークホルダーの皆様と持続可能な社会に向けた共創・協働を推進しています。

### elove by ZOZOを通じた発信



「ファッションのお買い物をアップデートすること」を目指すZOZOTOWNの常設コンテンツ「elove by ZOZO」では、サステナブルな選択肢や生活に役立つヒントを提案し、ファッションの持続可能な楽しみ方の普及に努めています。

当連結会計年度は、サステナビリティに積極的に取り組むブランドへのインタビューや、環境・社会に配慮した商品の紹介を強化しました。また、購入時の視点に留まらず、リペア（修理）や着回しコーディネートなどの提案など、ZOZOらしい感性で「一着を長く愛用する」ための情報発信に注力しました。加えて、次世代支援として大学や専門学校とのサステナビリティ企画に密着するなど、幅広い層へ向けた啓発活動を展開しました。

### ブランド企業とのサステナビリティ啓発活動



当社は、ZOZOTOWNに出店しているブランド企業をはじめとする取引先と共に啓発活動を積極的におこない、ファッション業界全体でサステナビリティへの意識を高めるための共創を推進しています。具体的な取り組みとして、株式会社デイトナ・インターナショナルと連携し、主に地域社会や次世代に向けた啓発イベントや環境負荷の低い製品の企画・販売をおこなう「connect project」を展開しています。また、生活者にサステナブルな視点で選ばれたファッションアイテムに触れ、その魅力を体感できる場として、「elove store by ZOZOTOWN」を表参道で開催しました。

## 社外からの評価

当社のサステナビリティに対する取り組みは、国内外のESG評価機関より高く評価されています。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指数において、すべての構成銘柄に選定されました(2026年3月時点)。

また、MSCI ESG格付けでは、最上位の「AAA」を2年連続で獲得。世界で唯一の独立した環境情報開示システムを運営するCDPの気候変動に関する調査においても、気候変動対応における最高評価「Aリスト」に2年連続で選定されています。

### 2025年度に取得したESG評価・認定(一部)



### サステナビリティに関する情報はここから



サステナビリティ  
トップページ



elove by ZOZO



外部評価

The background of the page is a halftone (dotted) image. It depicts a building with a large, stylized sign that says 'LOVE' in red and blue letters. There are trees in the foreground and a dark sky. The overall tone is dark and textured.

# Financial Statements

計算書類

## 貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
<b>流動資産</b>	<b>123,623</b>	<b>流動負債</b>	<b>78,809</b>
現金及び預金	64,179	買掛金	239
売掛金	51,095	受託販売預り金	30,975
商品	3,484	未払金	8,449
原材料及び貯蔵品	35	未払費用	1,093
前渡金	163	短期借入金	20,000
前払費用	2,050	未払法人税等	11,584
短期貸付金	122	未払消費税等	2,240
その他	2,492	前受金	813
<b>固定資産</b>	<b>72,800</b>	預り金	171
<b>有形固定資産</b>	<b>26,298</b>	賞与引当金	2,074
建物	11,017	役員賞与引当金	58
車両運搬具	16	事業整理損失引当金	219
工具、器具及び備品	9,329	関係会社清算損失引当金	0
建設仮勘定	5,934	その他	890
<b>無形固定資産</b>	<b>3,360</b>	<b>固定負債</b>	<b>10,242</b>
商標権	11	退職給付引当金	5,698
ソフトウェア	2,224	資産除去債務	4,409
その他	1,124	関係会社清算損失引当金	125
<b>投資その他の資産</b>	<b>43,141</b>	その他	9
投資有価証券	804	<b>負債合計</b>	<b>89,052</b>
関係会社株式	29,554	(純資産の部)	
敷金	4,225	<b>株主資本</b>	<b>107,249</b>
長期貸付金	1,519	<b>資本金</b>	<b>1,359</b>
繰延税金資産	6,605	<b>資本剰余金</b>	<b>1,328</b>
その他	433	資本準備金	1,328
		<b>利益剰余金</b>	<b>115,601</b>
		その他利益剰余金	115,601
		繰越利益剰余金	115,601
		<b>自己株式</b>	△11,039
		<b>評価・換算差額等</b>	<b>121</b>
		その他有価証券評価差額金	116
		繰延ヘッジ損益	4
		<b>純資産合計</b>	<b>107,371</b>
<b>資産合計</b>	<b>196,423</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>196,423</b>

## 損益計算書

( 2025年4月1日から  
2026年3月31日まで )

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		221,893
売上原価		15,342
売上総利益		206,551
販売費及び一般管理費		133,005
営業利益		73,546
営業外収益		
受取利息	180	
リサイクル収入	58	
補助金収入	10	
ポイント失効益	147	
関係会社業務支援料	163	
受取賃借料	3	
その他	14	577
営業外費用		
支払利息	194	
支払賃借料	2	
為替差損	183	
支払手数料	41	
投資事業組合運用損	45	466
経常利益		73,657
特別利益		
固定資産売却益	1	1
特別損失		
固定資産除売却損	57	
関係会社株式評価損	74	
減損損失	192	
事業整理損失	369	693
税引前当期純利益		72,965
法人税、住民税及び事業税	20,804	
法人税等調整額	57	20,861
当期純利益		52,103

## 株主資本等変動計算書

( 2025年4月1日から  
2026年3月31日まで )

(単位：百万円)

	株 主 資 本					
	資 本 金	資 本 剰 余 金			利益剰余金	自己株式
		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	
当期首残高	1,359	1,328	193	1,521	106,818	△11,581
当期変動額						
剰余金の配当					△32,837	
当期純利益					52,103	
自己株式の取得						△10,001
自己株式の処分			△140	△140		7
自己株式の消却			△10,535	△10,535		10,535
利益剰余金から 資本剰余金への振替			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	542
当期末残高	1,359	1,328	-	1,328	115,601	△11,039

	株主資本	評 価 ・ 換 算 等 差 額			新株予約権	純 資 産 合 計
	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	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
自己株式の処分	△132					△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)		35	14	50	△0	50
当期変動額合計	9,131	35	14	50	△0	9,181
当期末残高	107,249	116	4	121	-	107,371

## 個別注記表

### 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

### 重要な会計方針に係る事項に関する注記

#### 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

##### (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年数

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の日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. その他計算書類の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は、連結計算書類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。

## 貸借対照表に関する注記

## 1. 資産から直接控除した減価償却累計額

建物	5,752百万円
車両運搬具	18百万円
工具、器具及び備品	13,456百万円

## 2. 顧客との契約から生じた債権、契約負債の残高

顧客との契約から生じた債権 (注) 1	51,095百万円
契約負債 (注) 2	478百万円

(注) 1 顧客との契約から生じた債権は、貸借対照表のうち「売掛金」に含まれております。

2 契約負債は、貸借対照表のうち流動負債の「その他」に含まれております。

## 3. 関係会社に対する金銭債権又は金銭債務

短期金銭債権	6,363百万円
長期金銭債権	1,561百万円
短期金銭債務	1,209百万円

## 4. 取締役に対する金銭債権及び金銭債務

取締役に対する金銭債権	0百万円
-------------	------

## 5. 当社は、運転資金を効率的に調達するため、取引銀行3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当事業年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

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

**損益計算書に関する注記**

関係会社との営業取引及び営業取引以外の取引高の総額	
営業取引（収入分）	1,016百万円
営業取引（支出分）	6,964百万円
営業取引以外の取引（収入分）	198百万円

**株主資本等変動計算書に関する注記**

当事業年度の末日における自己株式の数	
普通株式	7,707,341株

税効果会計に関する注記

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

(単位：百万円)

(繰延税金資産)

未払事業税	623
賞与引当金	627
棚卸資産	234
前受金	105
前渡金	15
減価償却超過額	822
繰延資産	3
退職給付引当金	1,756
未払役員退職慰労金	2
資産除去債務	1,358
関係会社株式	766
投資有価証券	117
関係会社事業損失引当金	106
その他	920
繰延税金資産計	<u>7,460</u>

(繰延税金負債)

その他有価証券評価差額金	51
資産除去債務に対応する除去費用	786
繰延ヘッジ損益	2
その他	14
繰延税金負債計	<u>855</u>

繰延税金資産の純額	<u>6,605</u>
-----------	--------------

## リースにより使用する固定資産に関する注記

オペレーティング・リース取引

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

1年以内	6,124百万円
1年超	9,962百万円
合計	16,086百万円

## 関連当事者との取引に関する注記

親会社及び兄弟会社等

種類	会社等の名称 又は氏名	議決権等の 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 (株)	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(株)	—	役務の受入	決済代行サービスの利用 (注) 1	—	売掛金	31,953
子会社	ZOZO U.K. LIMITED	100.0%	出資 役員の兼任	出資 (注) 2	27,339	関係会社株式	27,339

取引条件及び取引条件の決定方針

(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いません。

2 ZOZO U.K. LIMITEDの設立に伴う出資及び増資を引き受けたものであります。

## 1 株当たり情報に関する注記

- |               |         |
|---------------|---------|
| 1. 1株当たり純資産額  | 121円42銭 |
| 2. 1株当たり当期純利益 | 58円83銭  |

## 重要な後発事象に関する注記

(株式取得による企業結合)

連結注記表と同一であるため、記載を省略しております。

## 連結配当規制適用会社に関する注記

当社は連結配当規制適用会社であります。

## 収益認識に関する注記

収益認識については、連結注記表と同一であるため、記載を省略しております。

## 連結貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
<b>(資産の部)</b>		<b>(負債の部)</b>	
<b>流動資産</b>	<b>130,314</b>	<b>流動負債</b>	<b>80,672</b>
現金及び預金	69,416	買掛金	242
売掛金	53,348	受託販売預り金	30,975
商品	3,496	未払金	8,885
原材料及び貯蔵品	37	短期借入金	20,000
その他	4,014	未払法人税等	11,596
<b>固定資産</b>	<b>67,946</b>	賞与引当金	2,319
<b>有形固定資産</b>	<b>26,930</b>	役員賞与引当金	62
建物	11,607	事業整理損失引当金	224
車両運搬具	19	関係会社清算損失引当金	0
工具、器具及び備品	9,366	その他	6,363
建設仮勘定	5,937	<b>固定負債</b>	<b>10,797</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>28,589</b>	退職給付に係る負債	5,151
のれん	21,812	資産除去債務	4,528
ソフトウェア	3,496	関係会社清算損失引当金	125
顧客関連資産	1,846	繰延税金負債	536
その他	1,434	その他	457
<b>投資その他の資産</b>	<b>12,425</b>	<b>負債合計</b>	<b>91,470</b>
投資有価証券	1,010	<b>(純資産の部)</b>	
繰延税金資産	6,298	<b>株主資本</b>	<b>103,042</b>
その他	5,117	資本金	1,359
		資本剰余金	1,328
		利益剰余金	111,393
		自己株式	△11,039
		<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>3,747</b>
		その他有価証券評価差額金	116
		繰延ヘッジ損益	4
		為替換算調整勘定	3,161
		退職給付に係る調整累計額	464
		<b>純資産合計</b>	<b>106,789</b>
<b>資産合計</b>	<b>198,260</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>198,260</b>

## 連結損益計算書

(2025年4月1日から  
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		228,373
売上原価		15,372
売上総利益		213,000
販売費及び一般管理費		143,634
営業利益		69,366
営業外収益		
受取利息	159	
受取賃借料	3	
業務支援料	5	
リサイクル収入	58	
補助金収入	50	
ポイント失効益	147	
その他	25	450
営業外費用		
支払利息	256	
支払賃借料	2	
支払手数料	41	
為替差損	210	
投資事業組合運用損	45	555
経常利益		69,261
特別利益		
固定資産売却益	1	1
特別損失		
固定資産除売却損	58	
減損損失	329	
事業整理損失	397	785
税金等調整前当期純利益		68,477
法人税、住民税及び事業税	20,815	
法人税等調整額	△265	20,550
当期純利益		47,926
親会社株主に帰属する当期純利益		47,926

## 連結株主資本等変動計算書

( 2025年4月1日から  
2026年3月31日まで )

(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

## 連結注記表

### 継続企業の前提に関する注記

該当事項はありません。

### 連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項に関する注記等

#### 1. 連結の範囲に関する事項

##### (1) 連結子会社の数及び連結子会社の名称

連結子会社の数            6社

連結子会社の名称

(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

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) 非連結子会社の名称等

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、いずれも連結計算書類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又は関連会社の名称等

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

(株)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計算書類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。連結計算書類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計算書類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有価証券の評価基準及び評価方法

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

## a 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。

## b 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) 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) 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年数

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) 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。

**連結貸借対照表に関する注記**

## 1. 資産から直接控除した減価償却累計額

建物	6,252百万円
車両運搬具	19百万円
工具、器具及び備品	13,701百万円

## 2. 顧客との契約から生じた債権及び契約負債の残高

顧客との契約から生じた債権(注) 1	53,348百万円
契約負債(注) 2	515百万円

(注) 1 顧客との契約から生じた債権は、連結貸借対照表のうち「売掛金」、「その他」に含まれております。

2 契約負債は、連結貸借対照表のうち流動負債の「その他」に含まれております。

## 連結株主資本等変動計算書に関する注記

## 1. 当連結会計年度末の発行済株式の種類及び総数

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

## 金融商品に関する注記

### 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「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」「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。

(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) 2	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るもの	7	7	-
デリバティブ取引計	7	7	-

(注) 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 デリバティブ取引に関する事項

## デリバティブ取引

- (1) ヘッジ会計が適用されていないもの  
該当事項はありません。

## (2) ヘッジ会計が適用されているもの

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引について、ヘッジ会計の方法ごとの連結決算日における契約額又は契約において定められた元本相当額等は、次のとおりであります。

(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	契約金額等	契約金額等のうち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

(注) 2 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	連結貸借対照表計上額
非上場株式	804
非連結子会社株式	26
合計	830

(注) 3 金銭債権の連結決算日後の償還予定額

(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) 4 その他有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(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
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。

時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

(単位：百万円)

区分	時価			
	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。

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

(単位：百万円)

区分	時価			
	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。

## 1 株当たり情報に関する注記

1. 1株当たり純資産額	120円76銭
2. 1株当たり当期純利益	54円11銭

## 重要な後発事象に関する注記

(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)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「キャリア」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に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「キャリア」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
アドバイザリー費用等	40	百万円
取得原価	4,990	百万円

## 3. 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。

## 4. 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。

## 5. 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。

## 収益認識に関する注記

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。

(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

「連結注記表 4. 会計方針に関する事項 (5) 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

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) 顧客との契約から生じた債権及び契約負債の残高等

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)

	当連結会計年度	
	期首残高	期末残高
顧客との契約から生じた債権	49,454	53,348
契約負債	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。

## その他の注記

(企業結合等に関する注記)

### 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) 株式取得の相手先

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	

## 会計監査人の監査報告書

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社ZOZO  
取締役会 御中有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 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

## 監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ZOZOの2025年4月1日から2026年3月31日までの第28期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（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。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の計算書類等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。

計算書類等の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計算書類等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。

#### 計算書類等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計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

監査等委員会の責任は、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。

#### 計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、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。

#### 利害関係

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

以上

## 会計監査人の監査報告書（連結）

## 独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

株式会社ZOZO  
取締役会 御中有限責任監査法人トーマツ  
東京事務所指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 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

## 監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ZOZOの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計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

## 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（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。

## その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。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。

当監査法人の連結計算書類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。

連結計算書類の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計算書類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。

#### 連結計算書類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計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

監査等委員会の責任は、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。

#### 連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

#### 利害関係

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

以上

## 監査等委員会の監査報告書

## 監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第28期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

## 1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- (1) 監査等委員会が定めた監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、重要な子会社については、必要に応じて子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、子会社から事業の報告を受けました。
- (2) 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項及び同号口の判断及びその理由については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- (3) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

## 2. 監査の結果

## (1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている親会社等との取引について、当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項及び当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

## (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

## (3) 連結計算書類の監査結果

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

2026年5月19日

株式会社ZOZO 監査等委員会

監査等委員 五十嵐 弘子 (印)

監査等委員 宇都宮 純子 (印)

監査等委員 西山 久美子 (印)

(注) 監査等委員の五十嵐弘子、宇都宮純子、西山久美子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。



**世界中をカッコよく、  
世界中に笑顔を。**

