【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第１項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2025年６月13日
【事業年度】	第27期（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）
【会社名】	株式会社ZOZO
【英訳名】	ZOZO，Inc．
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長兼CEO　澤田　宏太郎
【本店の所在の場所】	千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16
【電話番号】	(043) 213-5171（代表）
【事務連絡者氏名】	取締役副社長兼CFO　柳澤　孝旨
【最寄りの連絡場所】	千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16
【電話番号】	(043) 213-5171（代表）
【事務連絡者氏名】	取締役副社長兼CFO　柳澤　孝旨
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町２番１号)

第一部 【企業情報】

第１ 【企業の概況】

１ 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次		第23期	第24期	第25期	第26期	第27期
決算年月		2021年３月	2022年３月	2023年３月	2024年３月	2025年３月
売上高	(百万円)	147,402	166,199	183,423	197,016	213,131
経常利益	(百万円)	44,386	49,655	56,716	59,764	64,888
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	30,932	34,492	39,526	44,341	45,346
包括利益	(百万円)	30,806	34,615	39,434	44,801	45,806
純資産額	(百万円)	55,507	55,099	76,693	84,744	98,719
総資産額	(百万円)	125,656	127,276	155,742	161,862	187,810
１株当たり純資産額	(円)	60.51	61.08	85.10	95.13	110.81
１株当たり当期純利益	(円)	33.77	38.34	43.94	49.40	50.90
潜在株式調整後 １株当たり当期純利益	(円)	―	38.34	―	―	―
自己資本比率	(%)	44.1	43.2	49.2	52.4	52.6
自己資本利益率	(%)	68.8	62.5	60.1	55.0	49.4
株価収益率	(倍)	32.3	28.6	22.9	25.7	28.2
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	44,790	39,895	36,671	42,589	60,114
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△4,648	△1,283	△10,588	△9,879	△6,285
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	△12,117	△34,823	△17,738	△37,138	△32,081
現金及び現金同等物 の期末残高	(百万円)	61,648	65,520	74,145	69,748	91,486
従業員数	(名)	1,297 (3,339)	1,435 (3,373)	1,555 (5,527)	1,693 (5,953)	1,761 (5,912)

(注) 1 「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）等を第24期の期首から適用しており、第24期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2 従業員数は、正社員、準社員の就業人員数であります。

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

4 第23期、第25期、第26期及び第27期の潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

5 当社は2025年４月１日付で普通株式１株を３株とする株式分割を行っております。第23期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、１株当たり純資産額、１株当たり当期純利益及び潜在株式調整後１株当たり当期純利益を算定しております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次		第23期	第24期	第25期	第26期	第27期
決算年月		2021年３月	2022年３月	2023年３月	2024年３月	2025年３月
売上高	(百万円)	146,958	164,741	181,391	194,009	213,082
経常利益	(百万円)	43,148	51,822	57,466	59,765	65,800
当期純利益	(百万円)	30,998	37,685	40,349	44,492	45,825
資本金	(百万円)	1,359	1,359	1,359	1,359	1,359
発行済株式総数	(株)	311,644,285	311,644,285	311,644,285	300,474,181	300,474,181
純資産額	(百万円)	51,063	53,744	76,275	84,270	98,189
総資産額	(百万円)	119,409	124,918	153,711	161,061	187,784
１株当たり純資産額	(円)	55.74	59.73	84.77	94.59	110.22
１株当たり配当額 (１株当たり中間配当額)	(円)	41 (15)	58 (22)	65 (24)	104 (49)	107 (53)
１株当たり当期純利益	(円)	33.84	41.89	44.86	49.57	51.44
潜在株式調整後 １株当たり当期純利益	(円)	―	41.89	―	―	―
自己資本比率	(%)	42.8	43.0	49.6	52.3	52.3
自己資本利益率	(%)	76.5	71.9	62.1	55.4	50.2
株価収益率	(倍)	32.2	26.1	22.4	25.6	27.9
配当性向	(%)	40.4	46.2	48.3	69.9	69.3
従業員数	(名)	838 (3,311)	1,338 (3,355)	1,418 (5,502)	1,604 (5,900)	1,664 (5,910)
株主総利回り (比較指標：TOPIX(東証株価指数))	(%)	228.2 (142.1)	233.2 (145.0)	219.1 (153.4)	280.8 (216.8)	322.1 (213.4)
最高株価	(円)	3,700	4,430	3,545	4,048	5,604
最低株価	(円)	1,295	2,694	2,268	2,593	3,266

(注) 1 「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）等を第24期の期首から適用しており、第24期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

2 従業員数は、正社員、準社員の就業人員数であります。

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

4 第23期、第25期、第26期及び第27期の潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

5 最高株価及び最低株価は、2022年４月３日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年４月４日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

6 当社は2025年４月１日付で普通株式１株を３株とする株式分割を行っております。第23期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、１株当たり純資産額、１株当たり当期純利益、潜在株式調整後１株当たり当期純利益及び株主総利回りを算定しております。

２ 【沿革】

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

（注） 当社は、2025年４月30日付でLYST LTDの全株式を取得し完全子会社化しております。

３ 【事業の内容】

当社グループ（当社及び当社の関係会社）は、当社（㈱ZOZO）の他、主に連結子会社４社（㈱ZOZO NEXT、ZOZO Apparel USA., Inc.、ZOZO NEW ZEALAND LIMITED、南通卓騰信息科技有限公司）によって構成されており、ファッションECサイト「ZOZOTOWN」、ファッションメディア「WEAR」等の運営を主な事業として行っております。

当社グループはEC事業の単一セグメントであるため、セグメント別の記載はしておりません。
EC事業内の各事業区分の主な事業内容は、以下のとおりです。

（１）ZOZOTOWN事業

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

①買取・製造販売

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

②受託販売

受託販売は、ZOZOTOWNに各ブランドがテナント形式で出店を行い、出店後の運営管理を行う事業であり、当社グループが各ブランドの商品を当社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行う事業形態です。当事業と買取ショップとの大きな違いは、基本的なマーチャンダイジングをテナント側が実施することと、受託販売形態であるため当社が在庫リスクを負担しないことであります。当事業に係る売上高は、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。

③USED販売

USED販売は、主に個人ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、自社在庫を持ちながら販売を行う二次流通事業であります。

（２）LINEヤフーコマース

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

（３）BtoB事業

BtoB事業は、アパレルメーカーが独自に運営するECサイトのシステム開発、デザイン制作、物流請負、マーケティング支援など、必要に応じて各種フルフィルメント関連業務を支援するものであります。なお、当事業に係る売上高につきましても、受託ショップと同様、販売された商品の手数料を受託販売手数料として計上しております。

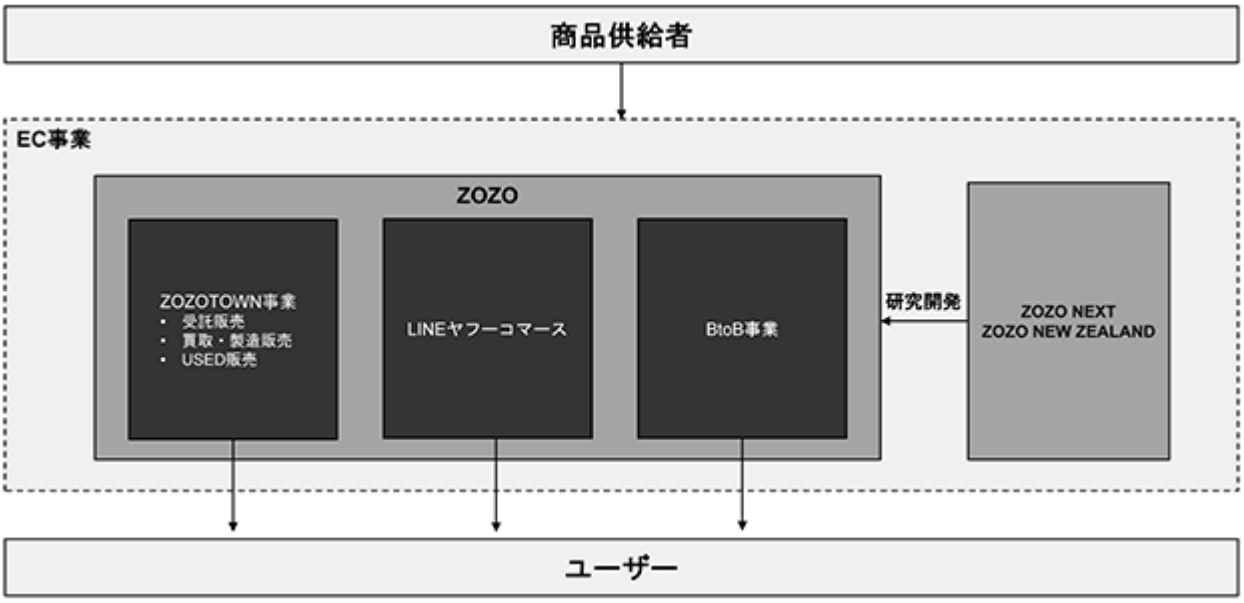
（４）広告事業

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

（５）その他

ZOZOTOWN事業に付随した事業（送料収入、決済手数料収入等）であります。
また、Yahoo!ショッピングにおけるZOZOTOWN店を除いたファッションカテゴリーストアのうち、ZOZOオプション（当社提案をもとにYahoo!ショッピング内で実施する特集企画への参加等の営業支援の恩恵を受ける事が出来るサービス）、ZOZOTOWNからオフライン店舗への送客をする仕組みZOZOMOを経由した商材の販売及び米国にてZOZOSUITを有料販売する事業形態があります。

[事業系統図]


商品供給者
EC事業
ZOZO
ZOZOTOWN事業
・ 受託販売
・ 買取・製造販売
・ USED販売
LINEヤフーコマース
BtoB事業
研究開発
ZOZO NEXT
ZOZO NEW ZEALAND
ユーザー

4 【関係会社の状況】

1．親会社

名称	住所	資本金	主要な事業の内容	議決権の所有割合(%)	関係内容
ソフトバンクグループ㈱	東京都港区	238,772 百万円	持株会社	51.5 (51.5)	―
ソフトバンクグループジャパン㈱	東京都港区	188,798 百万円	持株会社	51.5 (51.5)	―
ソフトバンク㈱	東京都港区	228,162 百万円	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供	51.5 (51.5)	―
Aホールディングス㈱	東京都港区	100 百万円	持株会社	51.5 (51.5)	―
LINEヤフー㈱	東京都千代田区	250,128 百万円	インターネット広告事業、イーコマース事業及び会員サービス事業などの展開並びにグループ会社の経営管理業務など	51.5 (51.5)	当社はYahoo！ショッピング及びヤフーオークションへの出店を行っております。
Zホールディングス中間㈱	東京都千代田区	1 百万円	持株会社	51.5 (―)	―

（注）1　「当社に対する議決権比率」は、各社が直接所有する議決権の比率及び間接所有する議決権の比率の合計となっており、（　）内は、間接所有する比率を内数で記載しております。
2　当社の親会社はZホールディングス中間㈱で、同社は当社の株式を152,952,900株（議決権比率51.5%）所有しております。

2．子会社

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

（注）1　特定子会社であります。
2　有価証券届出書又は有価証券報告書を提出している会社はありません。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2025年３月31日現在)

従業員数(名)	1,761（5,912）

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

(2) 提出会社の状況

(2025年３月31日現在)

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)
1,664（5,910）	34.3	6.8	6,560

（注）１　従業員数は、当社から他社への出向者を除き他社から当社への出向者を含む就業人員数であります。
２　臨時雇用者（アルバイト及び派遣社員）は、年間の平均人員を（　）外数で記載しております。
３　平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含み、ストックオプション、譲渡制限付株式による株式報酬費用は含んでおりません。

(3) 労働組合の状況

労働組合は結成されておりませんが、労使関係は円満に推移しております。

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

当事業年度					
管理職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格差（%）（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
24.2	70.5	50.0	56.0	72.3	105.1

（注）１　「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。
２　「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成３年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成３年労働省令第25号）第71条の６第１号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

第２ 【事業の状況】

１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

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

（１）会社の経営方針

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

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

（２）目標とする経営指標

当社グループが重視している経営指標は、EC事業から生み出される商品取扱高であります。なお、EC事業で計上する売上高のうち、受託商品の販売に係る収益は、商品取扱高に各手数料率を乗じた受託販売手数料のみを会計上の売上高として計上しております。そのため、当連結会計年度においては会計上の売上高が213,131百万円であるのに対し、商品取扱高は614,361百万円となっております。販売費及び一般管理費につきましては、商品取扱高に連動する変動費が多くを占めており、事業全体の規模を示す商品取扱高が売上高、利益それぞれに密接な関連を持っております。

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

当連結会計年度のROEは49.4%（前年同期実績55.0%）と引き続き高い水準を維持しており、目標値を大きく上回っております。株主への利益還元に関しては、財務基盤及び今後の投資計画等を鑑み、適切に対応してまいります。なお、当連結会計年度の配当額から算出される連結配当性向は70.1%となります。自己株式の取得も含めた総還元性向は中長期の通算（2024年３月期以降の概ね５年平均）で80%超を目指しており、今後につきましても、株主還元施策の強化に努め、一層効率的な資本の運用を目指してまいります。

［補足情報］目標とする経営指標及びその他経営指標の推移

		2021年３月期	2022年３月期	2023年３月期	2024年３月期	2025年３月期
連結業績の推移						
商品取扱高	**(百万円)**	**419,438**	**508,876**	**544,317**	**574,373**	**614,361**
商品取扱高（その他商品取扱高除く）	(百万円)	407,774	462,175	501,108	536,907	574,666
売上高	(百万円)	147,402	166,199	183,423	197,016	213,131
売上総利益	(百万円)	140,033	156,172	171,341	183,147	198,312
営業利益	(百万円)	44,144	49,656	56,421	60,079	64,756
経常利益	(百万円)	44,386	49,655	56,716	59,764	64,888
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	30,932	34,492	39,526	44,341	45,346
包括利益	(百万円)	30,806	34,615	39,434	44,801	45,806
EBITDA(注)１	(百万円)	46,618	52,125	59,046	64,183	69,788
期初計画						
商品取扱高	(百万円)	409,000	472,800	543,800	580,881	609,200
売上高	(百万円)	145,000	162,600	181,300	200,700	214,400
営業利益	(百万円)	41,500	47,800	51,500	60,000	64,200
経常利益	(百万円)	41,600	47,800	51,500	60,000	64,200
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	28,500	33,300	35,900	42,000	45,200
連結財政状態						
総資産	(百万円)	125,656	127,276	155,742	161,862	187,810
負債	(百万円)	70,149	72,177	79,048	77,117	89,090
純資産	(百万円)	55,507	55,099	76,693	84,744	98,719
自己資本	(百万円)	55,433	54,932	76,556	84,744	98,719
連結キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	44,790	39,895	36,671	42,589	60,114
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,648	△1,283	△10,588	△9,879	△6,285
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△12,117	△34,823	△17,738	△37,138	△32,081
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	61,648	65,520	74,145	69,748	91,486
１株当たり情報						
１株当たり純資産（BPS）(注)２、４	(円)	60.51	61.08	85.10	95.13	110.81
１株当たり当期純利益（EPS）(注)２、４	(円)	33.77	38.34	43.94	49.40	50.90
潜在株式調整後１株当たり当期純利益 (注)２、４	(円)	―	38.34	―	―	―
発行済株式数（自己株式を除く）(注)２、４	(株)	916,093,113	899,411,454	899,570,343	890,852,793	890,861,922
期中平均株式数（注)２、４	(株)	916,030,184	899,675,967	899,513,971	897,642,881	890,870,670
安全性に関する指標						
流動比率	(%)	153.1	154.6	171.0	180.4	184.6
固定比率	(%)	46.6	45.5	42.1	45.7	40.9
自己資本比率	(%)	44.1	43.2	49.2	52.4	52.6
成長性に関する指標						
商品取扱高　前年同期増減率(注)３	(%)	18.2	13.3	8.4	7.1	7.0
営業利益　前年同期増減率	(%)	58.3	12.5	13.6	6.5	7.8
経常利益　前年同期増減率	(%)	60.6	11.9	14.2	5.4	8.6
当期純利益　前年同期増減率	(%)	64.5	11.5	14.6	12.2	2.3
収益性に関する指標						
対商品取扱高　売上総利益率(注)３	(%)	34.3	33.8	34.2	34.1	34.5
対商品取扱高　営業利益率(注)３	(%)	10.8	10.7	11.3	11.2	11.3
対商品取扱高　経常利益率(注)３	(%)	10.9	10.7	11.3	11.1	11.3
対商品取扱高　当期純利益率(注)３	(%)	7.6	7.5	7.9	8.3	7.9
対商品取扱高　EBITDAマージン(注)３	(%)	11.4	11.3	11.8	12.0	12.1
自己資本　当期純利益率（ROE）	**(%)**	**68.8**	**62.5**	**60.1**	**55.0**	**49.4**
総資産　経常利益率（ROA）	(%)	40.4	39.3	40.1	37.6	37.1
配当に関する情報						
中間配当（注)２	(円)	15.0	22.0	24.0	49.0	53.0
期末配当（注)２	(円)	26.0	36.0	41.0	55.0	54.0
配当総額	(百万円)	12,519	17,387	19,490	31,036	31,774
配当性向	(%)	40.5	50.4	49.3	70.2	70.1
純資産配当率（DOE）	(%)	27.8	31.8	29.6	38.5	34.6
株価に関する情報						
期末株価	(円)	3,270	3,285	3,015	3,806	4,299
株式時価総額	(百万円)	998,541	984,855	904,068	1,130,195	1,276,605
時価ベースの自己資本比率	(%)	794.7	773.8	580.5	698.2	679.7
株価収益率（PER）	(倍)	32.3	28.6	22.9	25.7	28.2
株価純資産倍率（PBR）	(倍)	18.0	17.9	11.8	13.3	12.9

(注)１　EBITDA＝営業利益＋株式報酬費用＋減価償却費＋のれん償却額
２　いずれも連結ベースの財務数値を基礎とした指標となっております。
３　商品取扱高前年同期増減率及び商品取扱高に対する割合は、商品取扱高（その他商品取扱高除く）を用いて算定しております。
４　当社は2025年４月１日付で普通株式１株を３株とする株式分割を行っており、2021年３月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、１株当たり情報を算定しております。

（３）優先的に対処すべき課題

当社グループの当面の課題は、①ZOZOTOWNの更なる成長を目的とした取り組み強化、②親会社であるLINEヤフー㈱との連携深化によるシナジー創出、③利益構造の多様化、④フルフィルメント及びECシステム機能強化が必要であると考えております。

① ZOZOTOWNの更なる成長を目的とした取り組み強化

当社コアビジネスであるZOZOTOWNにおいては、「MORE FASHION」×「FASHION TECH」～ ワクワクできる『似合う』を届ける ～ をテーマに掲げ、これまで以上にファッションならびにコスメをはじめとしたファッション周辺領域を追求し、より幅広いユーザー層に対するアプローチを推進してまいります

ファッションを「買う」ならZOZOから、ファッションの「コト」ならZOZOの世界を実現する事で、ユーザー・ブランド双方に対して当社ならではの付加価値を与えられるサービスとなるべく新たな取り組みを強化してまいります。

② 親会社であるLINEヤフー㈱との連携深化によるシナジー創出

当社グループはLINEヤフー㈱のグループ会社となって以降、同社グループ会社との連携を強めてまいりました。引き続きグループ会社間で更なるシナジー効果を最大化できるように注力してまいります。

ⅰ.ZOZOTOWN Yahoo!ショッピング店の商品取扱高拡大

LINEヤフー㈱が運営するYahoo!ショッピングへZOZOTOWNを出店しております。新たな顧客層の獲得によりZOZOTOWN Yahoo!ショッピング店の売上は徐々に成長しておりますが、まだ拡大余地が十分にあると認識しております。今後も幅広いユーザー層に対応するECサイトとして商品取扱高の拡大を目指してまいります。

ⅱ.開発リソースの共有

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

③ 利益構造の多様化

当社コアビジネスであるZOZOTOWNを始めとした既存ビジネスから生まれる利益に満足することなく、利益構造の多様化を目指します。当社が独自に保有する顧客基盤、情報、ノウハウ、技術等の資産を最大限に活用することをはじめ、対象企業を国内・海外問わないM&Aも手段の一つとして事業ドメインの拡大を目指してまいります。

④ フルフィルメント及びECシステム機能強化

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

２ 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

当社グループのサステナビリティに関する考え方及び取り組みは、次のとおりであります。
なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

（１）サステナビリティに関する考え方

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

また、サステナビリティステートメント達成に向けてマテリアリティ19項目と、これまで大切にしてきたこととこれからの事業を通じて中長期で取り組むべきことをかけ合わせた４つの重点取り組みを掲げ、積極的に取り組み中長期的な企業価値の向上につなげることで、環境や社会に配慮した新しいファッションの世界の実現を目指しています。

（２）ガバナンス

①サステナビリティ経営の全体像

当社グループでは、取締役会において気候変動や生物多様性、人権、ガバナンスなどの課題を扱うことにより、戦略の立案・実行が効果的に行われると考えており、ESGに関する重要事項を取締役会で審議・決議しております。また、執行側でのマネジメント機関として設けた「SDGs推進委員会」では代表取締役社長兼CEOが委員長を務め、当社のリスクや機会、取り組み方針、目標についての議論や、ESGの取り組み実績の進捗確認を行い、「SDGs推進委員会」で審議された重要事項を取締役会にて承認します。また、2023年６月より当社は会社法関連法令に基づく監査等委員会設置会社へ移行しており、取締役会の運営状況の監視及び取締役の職務の執行を含む日常的活動の監査を行っております。

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

②取締役の報酬制度

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

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

また、株式報酬は、2023年度から「ESG評価指標」を導入し、事業の成長度を測る「株価成長率」「営業利益」「在籍要件」とESG経営の推進度を測る「ESG評価指標」で決定します。

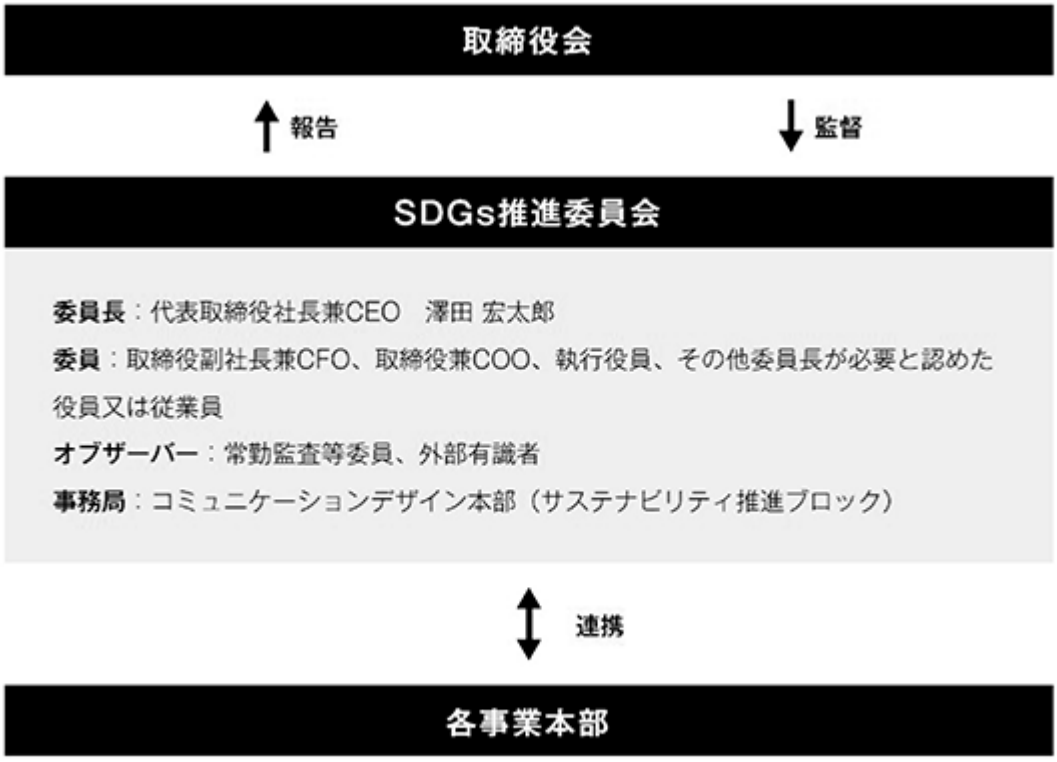
役員報酬制度の概要

報酬項目	報酬割合	評価基準
基本報酬	30%	―
現金報酬	30%	商品取扱高 営業利益
株式報酬	40%	株価成長率 営業利益 在籍要件 ESG評価指標

（３）リスク管理

ESGに関するリスク・機会は、サステナビリティを専任で担当しているコミュニケーションデザイン本部（サステナビリティ推進ブロック）が把握し、事業に影響を与えるリスク・機会を洗い出し、その後、代表取締役社長兼CEOが委員長を務める「SDGs推進委員会」で議論を行い、取締役会に報告しております。また、リスクマネジメント委員会では、当社グループ横断で重要リスクを特定しリスク管理を実施しております。

サステナビリティ・マネジメント



リスクマネジメント委員会

（４）戦略

① マテリアリティ

当社グループは、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。」を実現するために、ステークホルダーと当社の双方にとって重要性の高いマテリアリティを特定しました。

※「マテリアリティ及び、４つの重点取り組み」は、SDGs推進委員会にて審議し、2024年８月16日の取締役会にて決議しております。これに伴い①マテリアリティ及び、②４つの重点取り組み・KPIの内容を2023年度の内容から変更しております。

特定プロセス

Step1：課題の抽出

主要なESG評価機関（投資家）の評価、社会からの要請や株主、顧客、取引先、従業員、自治体、NGO等、各ステークホルダーの声を参考に、当社グループの特性や成長への寄与の観点から課題を抽出

※アナリストレポート、ユーザーインタビュー、取引先アンケート、従業員アンケート、NGOインタビューなどを参照

Step2：マテリアリティの分析・評価

「ZOZOグループとして大切にしたいこと」と「財務影響」を考慮して「ZOZOグループにとっての重要性」、「ステークホルダーにとっての重要性」の２つの軸で、マテリアリティを仮評価。仮評価を踏まえ、マテリアリティを解決する「４つの重点取り組み」を仮策定

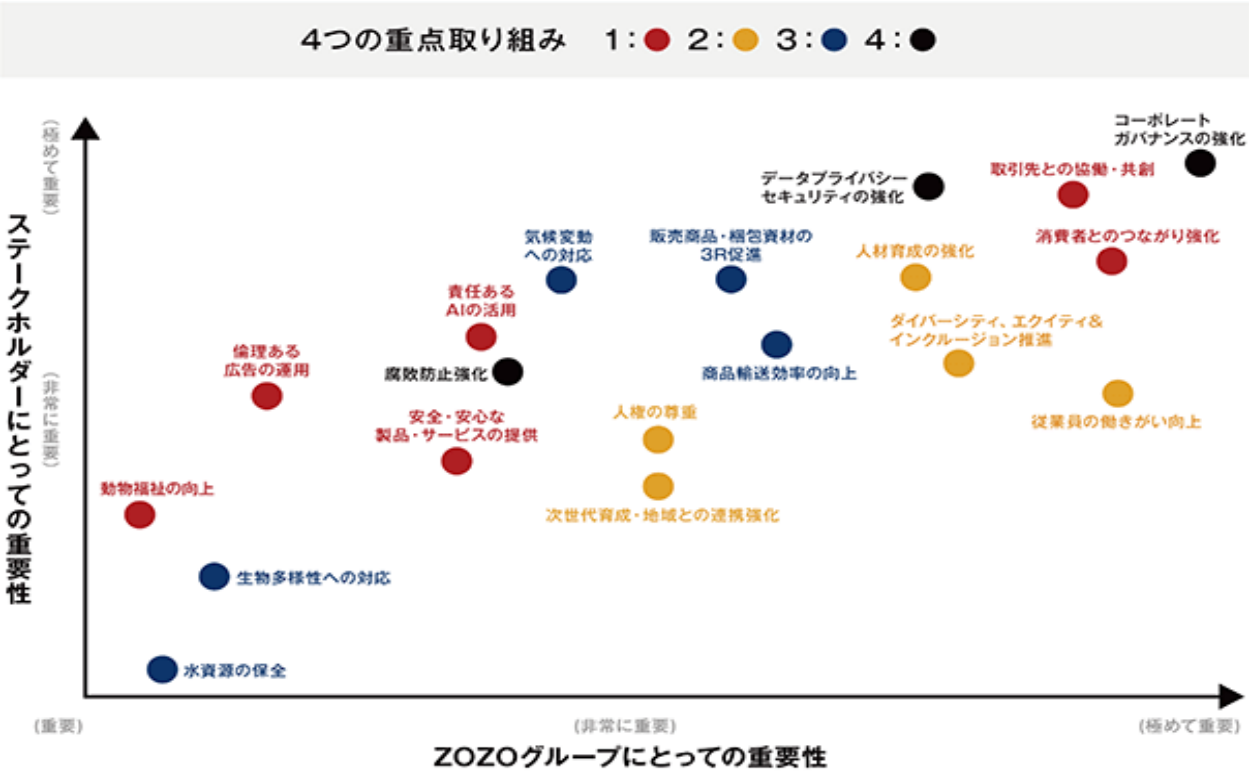
Step3：妥当性の確認

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

Step4：承認

取締役会の決議を経て、ZOZOグループのマテリアリティを特定・公表

※社会環境や経営環境の変化に合わせて随時見直しを行います



② ４つの重点取り組み・KPI

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。」の実現、マテリアリティ19項目の解決に向け、４つの重点取り組みを策定し、解決に向けた取り組みを進めております。

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

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

マテリアリティ			
・消費者とのつながり強化 ・取引先との協働、共創 ・責任あるAIの活用 ・安全、安心な製品及びサービスの提供 ・倫理ある広告の運用 ・動物福祉の向上			
KPI	目標年度	2023年度実績	2024年度実績
1．販売商品にサステナビリティ情報を表示	2030年	-	-
2．販売商品のトレーサビリティの実現	2030年	-	-
3．生産支援プラットフォームを活用した受注生産販売の拡大（注）	2030年	43ブランドに提供 ※生産型数1,566型	91ブランドに提供 ※生産型数3,436型
KPIを達成するための戦略			
・ファッションのサステナビリティに関する情報やブランドの取り組みを紹介することでお客様の興味関心を高め、ZOZOTOWNでのサステナブルなファッションの取り扱い数を増やす ・循環型ファッションを後押しするため、古着の下取り・売買が手軽におこなえることをお客様へ認知させる ・ECでの購入時のサイズへの不安の解決、購入後のサイズ不一致による返品を抑制するため、計測ツールを提供する ・ファッション業界の課題である大量生産・大量廃棄を解決する取り組みとして、お客様からの注文後に商品の生産（受注生産）を行う生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の取引ブランド数を増加させる ・回収したペットボトルをリサイクルしてつくられた繊維や環境負荷の低い生地を採用し、循環型ファッションを促進する			

（注） 2024年より生産型数の算定方法の変更を行いました。これに伴い過年度分も遡及適用し、2023年度実績は変更後の生産型数となっております。

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

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

マテリアリティ			
・従業員の働きがい向上 ・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進 ・人材育成の強化 ・人権の尊重 ・次世代育成・地域との連携強化			
KPI	目標年度	2023年度実績	2024年度実績
1．取締役の女性比率30%以上	2030年	45.5%	45.5%
2．上級管理職（部長以上）の女性比率30%以上	2030年	12.8%	10.8%
3．管理職（課長以上）の女性比率40%（注）1	2030年	24.2%	24.2%
4．男性育児休業取得率100%（全労働者）（注）1	2030年	69.1%	69.6%
5．男性育児休業取得率100%（正規雇用労働者）（注）1	2030年	67.4%	70.5%
6．男性育児休業取得率100%（非正規雇用労働者）（注）1	2030年	77.8%	50.0%
7．労働者の男女賃金差異60%（全労働者）（注）1、2	2030年	56.4%	56.0%
8．労働者の男女賃金差異80%（正規雇用労働者）（注）1、2	2030年	73.4%	72.3%
9．労働者の男女賃金差異106%（非正規雇用労働者）（注）1、2	2030年	103.9%	105.1%
10．障がい者法定雇用率の遵守	2025年	2.8%	3.4%
11．次世代100万人と「つながり」を持つ	2030年	272,490人	403,543人
KPIを達成するための戦略			
・ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進していくため、従業員およびステークホルダーの意識を向上させる ・従業員のLGBTQ+理解促進のための活動を行う ・誰もが活躍できる社会を目指し、働きやすい職場環境づくりや整備、団体への寄付を行う ・未来を担う若者を応援し、地域を活性化するための取り組みを行う			

（注）1　ZOZOグループカバレッジ：97.6%

2　男性の平均年間賃金に対する女性の平均年間賃金の割合

iii. 重点取り組み③環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献

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

マテリアリティ			
・商品輸送効率の向上 ・販売商品、梱包資材の3R促進 ・気候変動への対応 ・生物多様性への対応 ・水資源の保全			
KPI	目標年度	2023年度実績	2024年度実績
1. スコープ3の排出量を基準年（2020年）から42%削減する	2030年	54.5%	50.3%
2. 「カーボンニュートラル」の達成	2030年	271t-CO2 ※スコープ1&2の排出量	750t-CO2 ※スコープ1&2の排出量
3. 「ネットゼロ」の達成	2050年	224,864t-CO2 ※スコープ1&2&3の排出量	205,330t-CO2 ※スコープ1&2&3の排出量
KPIを達成するための戦略			
・物流の2024年問題対策のため、配送を効率化 ・ネットゼロ達成のため、温室効果ガス排出量削減の取り組みを推進する ・環境負荷低減を目指し、環境に配慮した梱包資材を採用する			

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

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

マテリアリティ			
・コーポレートガバナンスの強化 ・データプライバシーセキュリティの強化 ・腐敗防止強化			
KPI	目標年度	2023年度実績	2024年度実績
1. 取締役の女性比率30%以上	2030年	45.5%	45.5%
KPIを達成するための戦略			
・継続的な企業価値向上のためのコーポレートガバナンスへの取り組み ・リスクの防止と低減のためのリスクマネジメントへの取り組み ・安全なサービスを提供するための情報セキュリティへの取り組み ・倫理的に事業活動を行うための腐敗防止、企業倫理への取り組み			

④ 環境に関する戦略及び具体的な取り組み

当社は、将来の気候変動のシナリオは気候変動に関する政府間パネル（IPCC）に基づいた「FASHION INDUSTRY CHARTER FOR CLIMATE ACTION」と「A Roadmap to Net-zero Emissions for the Apparel Sector」を使用してシナリオ分析を行い、気候変動に関連するリスク・機会の抽出を行いました。

TCFDの戦略の図

TCFD提言に基づくリスクと機会の分類			内容	時間軸			対応計画	財務影響		
				短期	中期	長期		小	中	大
リスク	移行リスク	政策と法律	炭素税など新たな環境に対する租税の負担		●	●	再エネ電力の導入 物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入 空調最適制御システム「EMS-AI」を導入 ネットゼロ達成に向けた活動の推進	●		
			素材（梱包資材・販売製品）に対する規制強化		●	●	環境配慮素材の使用率向上 新素材の開発・開発支援 取引先への啓もう		●	
			配送（入出荷）に対する規制強化	●	●		適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化 幹線輸送における積載効率の向上 「置き配」サービスの推奨 「注文のおまとめ」機能の導入 ヤマト運輸㈱との協働	●	●	
			グリーンウォッシュに対する販売規制強化		●	●	グリーンウォッシュに対する規制遵守の徹底 取引先への啓もう 取引先へ環境監査を実施		●	
		技術	環境配慮型オペレーションへの変更によるコスト上昇	●	●	●	物流オペレーションの効率化 物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入 空調最適制御システム「EMS-AI」を導入	●		
			環境配慮型の生産方式や素材の変更によるコスト上昇	●	●	●	環境配慮型の生産方式や素材の開発・イノベーションの推進		●	
		市場	環境に関する意識と消費行動の変化により環境配慮されていない商品の需要低下		●		顧客の意識に対応する商品開発 環境配慮された商品の展開を拡大		●	
			環境配慮型製品への移行に伴う製品価格の高騰	●	●		新素材の開発・開発支援		●	
			電力や原油などのエネルギー価格の高騰	●	●		再エネ電力の導入 省エネルギー設備の導入 ネットゼロ達成に向けた活動の推進	●		
		評判	環境課題に関する対応が不十分なことによるレピュテーションリスクや企業価値低下	●	●		国際基準に準拠して環境課題に対応		●	
			環境課題に関する対応が不十分なことによる取引先からの取引停止		●	●	国際基準に準拠して環境課題に対応		●	
			環境課題に関する対応が不十分なことによる投資家からの評価の低下	●	●		国際基準に準拠して環境課題に対応		●	
	物理的リスク	急性	自然災害や気候変化による製品の製造や調達コスト、製品単価の上昇		●	●	ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化			●
			自然災害による事業所、物流拠点、データセンター、販売製品の損害		●	●	拠点の分散化 BCP対策強化 取引先の事業継続体制の調査			●
			感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）による消費者需要の変化	●	●	●	OMOプラットフォーム「ZOZOMO」 リアル店舗「niaulab by ZOZO」 計測テクノロジー（ZOZOSUIT、ZOZOMAT、ZOZOGLASS） アパレル以外のカテゴリー拡大（ZOZOSHOES、ZOZOCOSME）	●		
			異常気象への対応のための設備投資によるコスト上昇	●	●	●	オペレーションの自動化 物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入 空調最適制御システム「EMS-AI」を導入	●		
		慢性	温暖化による冬物重衣料の需要低下		●	●	アパレル以外のカテゴリー拡大（ZOZOSHOES、ZOZOCOSME） テクノロジーの収益化	●		
			気温上昇、海面上昇などにより原料の枯渇		●	●	ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化	●		

機会	資源効率性	ペーパーレス化など資源の効率化	●			ZOZOTOWNの納品書兼領収書を電子化 電子契約サービスを導入し契約書をWeb完結型に変更	●		
		梱包資材の改良・適正化・再利用	●			プラスチック素材の緩衝材を再生紙100%の緩衝材に変更 過剰梱包を防ぐため、複数サイズの配送用資材を用意し、商品に合わせて梱包 梱包する際に適正サイズの資材を容易に選択できる仕組みを導入 繰り返し利用できるリユースバッグを導入 FSC認証段ボールやバイオマス素材の袋資材を採用	●		
		輸送配送の効率化	●	●		適正在庫配置研究による拠点間輸送の最小化 幹線輸送における積載効率の向上 「置き配」サービスの推奨 「注文のおまとめ」機能の導入 ヤマト運輸㈱との協働		●	
	エネルギー源	環境配慮型オペレーション（省エネ化など）を構築することによりエネルギー消費量の削減		●	●	物流オペレーションの効率化 物流拠点で使用する全ての照明にLEDを導入 空調最適制御システム「EMS-AI」を導入		●	
	製品／サービス	環境配慮型サービス（リユース、受注生産など）の開発や提供による競争優位性獲得		●	●	ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化			●
		環境配慮型物流オペレーションを構築することにより競争優位性獲得		●	●	ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化 物流に関する取り組み強化 ㈱プロロジスとの協働			●
		環境配慮の動きにより製品数（在庫数）が適正化されることにより物流の運用効率向上		●		生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化			●
	市場	環境需要に対応した製品やサービスの提供による新規顧客獲得や既存顧客の利用拡大		●	●	ブランド古着のファッションゾーン「ZOZOUSED」の推進強化 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」の推進強化			●
		ステークホルダーとの連携やテクノロジーの開発により新たな市場の創出	●	●	●	ボディーマネージメントサービス「ZOZOFIT」の推進強化 サステナブル情報コンテンツ「elove by ZOZO」の推進強化		●	
		感染症リスクの増加による消費者行動の変化に伴う成長機会の拡大	●	●	●	OMOプラットフォーム「ZOZOMO」 リアル店舗「niaulab by ZOZO」 計測テクノロジー（ZOZOSUIT、ZOZOMAT、ZOZOGLASS） アパレル以外のカテゴリー拡大（ZOZOSHOES、ZOZOCOSME）	●		

（注）短期：2024～2027年、中期：2027～2030年、長期：2030～2050年

リスクと機会において、環境配慮型のサービスや製品への移行、環境配慮型オペレーションの構築が重要であると考え、マテリアリティおよび重点取り組み「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」「環境負荷の軽減による、豊かな地球への貢献」への対応をより一層進めていきます。

なお、気候変動などに関する具体的な取り組みは、以下のとおりです。

ⅰ 当社拠点へ再生可能エネルギーを導入

当社は、「2030カーボンニュートラル宣言」のもと、2030年までに拠点の電力を100%再生可能エネルギー化することを目指しており、2025年３月現在、当社拠点の電力消費量のうち９割以上が再生可能エネルギーとなっています。また、当社のサーバー等を保管しているデータセンターは、100%再生可能エネルギー電力を使用しています。今後、その他拠点においても、再生可能エネルギーの導入を進め、カーボンニュートラルの達成を目指します。

ⅱ 省エネ化を促進するため空調最適制御システム「EMS-AI」を導入

物流拠点「ZOZOBASE習志野１」では年間約540万kWhの電力を使用しており、そのうち空調使用による電力使用量は約50%を占めています。「EMS-AI」の導入によって、空調の温度制御が自動で最適化され、2023年度の年間電力使用量に換算するとCO2削減量は約506トンに相当します。また、物流拠点「ZOZOBASE」では、全ての照明機材にLED照明を使用し、省エネ化、CO2削減に取り組んでいます。

ⅲ 計測テクノロジーにおける取り組み

当社は、ECでの購入時のサイズへの不安を解決すべく3D計測用ボディースーツ「ZOZOSUIT」をはじめ、足の3D計測用マット「ZOZOMAT」、フェイスカラー計測ツール「ZOZOGLASS」などの計測ツールを提供しています。これにより購入後のサイズ不一致による返品の抑制に努めています。また、身体の3Dモデル生成が可能な「ZOZOSUIT」を使い、ワークアウトの進捗をサポートするボディーマネジメントサービス「ZOZOFIT」を米国で提供を開始しています。また、国内においてはファッションだけでなく健康医療分野などにも計測テクノロジーを活用しています。

ⅳ 生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」による受注販売

当社はファッション業界の課題である大量生産・大量廃棄を解決する取り組みとして、生産支援プラットフォーム「Made by ZOZO」を開発し、取引先ブランドへ提供しています。「Made by ZOZO」はお客様からの注文後に商品の生産（受注生産）を行う為、需要に応じた適正量の生産が可能、これにより商品の作りすぎによる生産材料への負荷や売れ残りによる廃棄が発生しません。また、「Made by ZOZO」は１点から生産、また注文から最短10日で配送可能のため、通常の受注生産と比べお客様へもストレスなく商品をお届けすることが出来ます。また、「Made by ZOZO」の生産を行う中国の提携工場ではISO14001認証、ISO9001認証、ISO45001認証を取得しております。

ⅴ ZOZOUSEDにおける取り組み

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

「ZOZOUSED」で、お客様から回収したアイテムを二次流通させることにより、新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までに発生するCO2排出を防ぐことができたと想定した場合、サービス開始時から累計でCO2排出量は約18万トン（※1）の削減、また、2024年度のCO2排出抑制量をスギの木の吸収量に換算すると約158万本に相当します。（※2）

また、これまでに「ZOZOUSED」の利用者数（リユース経験者数）は、サービス開始から累計（※3）で約499万人にのぼります。当社は今後も、リユース経験者を増やしていくことで、循環型ファッションを確立し、循環の環を拡げていきたいと考えています。

なお、2024年より利用者数の算定方法の変更を行っております。これに伴い過年度分も遡及適用し、2024年度は変更後の利用者数となっております。

（※1）2012年11月～2025年３月。新たに生産されるアイテムの製造過程から廃棄焼却までの間に発生するCO2排出を回避したと仮定。回収したアイテム品数を重量に変換（出典：環境省「サステナブルファッション―これからのファッションを持続可能」）し、アイテム１kgあたりのCO2排出量を乗算し算出（出典：環境省「３R原単位の算出方法」）

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

（※3）2012年11月～2025年３月。リユース経験者の定義は、「ZOZOUSED」サービス商品の購入者・買い替え割サービスの利用者・通常買取サービスの利用者の合計

vi 輸送・配送

a．幹線輸送における積載効率の向上

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

b.「置き配」サービスの推奨

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

c.「注文のおまとめ」機能の導入

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

d.「ゆっくり配送」

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

vii 梱包資材

物流拠点「ZOZOBASE」では、お客様へ商品を配送する際に使用する梱包資材にFSC認証段ボールやバイオマス素材の袋資材を採用しているほか、商品を保護するための緩衝材には再生紙を、物流拠点で使用する荷役台は100%リサイクル素材のパレットを導入し、環境配慮に努めています。また、梱包資材は複数のサイズを用意し、商品のサイズに対して適正サイズの資材を梱包担当者に知らせるシステムを導入するなど、配送用資材の廃棄量の削減に取り組んでおります。

viii ペーパーレス化の促進

ZOZOTOWNで注文頂いた際にお客様へお渡しする納品書兼領収書を全て電子化しています。2024年度の出荷件数で換算した場合、年間約6,100万枚の納品書兼領収書（紙）を削減したこととなり、納品書兼領収書（紙）の生産と焼却に伴うCO2排出量としては、約354トンの廃棄削減効果が見込まれます。また社内においても電子契約サービス「クラウドサイン」を導入し契約書などWeb完結型として紙の廃棄削減に取り組んでいます。

※詳細については当社コーポレートサイトをご覧ください。

ix 水資源保全の取り組み

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

これら、事業にかかる水資源に関しては、世界資源研究所（WRI）のWater Risk Atlasツールを活用し定期的に水源地の水ストレスを確認しています。調査を行った15拠点のうち、約80%の12拠点を日本国内拠点が占め、売上規模では国内売上が99%以上を占めています。国内拠点の多くは「Low - Medium (10-30%)」と中程度であり、事業への影響は大きくないと判断していますが、複数の国内拠点が海岸部などの低地に立地し、気候変動に伴う集中豪雨や洪水、高潮等のリスクがあると認識しています。なお、水ストレスリスクHigh(リスク割合40%)以上の拠点として、海外2カ国における2拠点に該当がありました。これらのエリアには人口集中、渇水/干ばつリスクがあり、要配慮エリアであると考えています。リスク規模は以下のとおりです。

High(40-80%)以上の拠点の事業への影響度	2024年度グループ売上規模比
２カ国２拠点	0.1%以下

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

x 生物多様性

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

※詳細については当社コーポレートサイトをご覧ください。

xi 第三者検証の受審

グループ企業であるソフトバンク㈱、㈱LINEヤフーとともに、「ISO14064-3」「ISAE3000」に準拠した第三者検証を受審しています。検証の保証水準は「限定的保証水準」において実施し、2023年度のスコープ１、２、３の温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、再生可能エネルギー使用量、再生可能エネルギー利用率、水使用量、水使用量原単位および産業廃棄物処分量について検証が行われた結果「算定ルール」に準拠せず、正確に算定されていない事項は発見されませんでした。今後、検証対象の範囲を拡大していきます。

xii 環境デューデリジェンス

ZOZOTOWN出店アパレルブランド企業（アパレルの売上がメインの企業）、ZOZOTOWN出店アパレル以外のブランド企業（シューズ、コスメ、革小物などの売上がメインの企業）、ブランド以外の企業の環境リスクを特定するため、気候変動、水、資源などについてアンケートを実施し、リスクの高いサプライヤーを特定したため、リスクの防止・改善活動に取り組んでいます。

⑤ 人的資本・人権に関する戦略及び具体的な取り組み

当社グループにおける、人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針は、以下のように策定しております。

当社は「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」を企業理念とし、世界中のすべての尊い個性がファッションでつながる未来を目指しております。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。事業の特性上、ファッションが好きな社員が多いことから、社員それぞれが個性豊かなファッションを楽しみ、ファッションを通じて互いの個性を理解し尊重し、多様性を大切にする独自の企業文化が醸成されております。また、役職や年次にとらわれることなく、フラットな組織の中でコミュニケーションが活発に生まれております。これにより、管理職や中核人材への登用においても性別や国籍、キャリア採用者等の枠を超えた多様性の確保がなされており、この環境を人材育成に活かしながら事業と共に社員も成長してまいります。

※当社では「仕事」を「自事」と表記します。これには「仕事（仕えること）」ではなく「自事（自然なこと）」であるという意味が込められています。

ⅰ 多様性の重視

当社は、人権に関する基本方針（人権ポリシー）で、多様性の重視について以下の宣言を行い取り組んでおります。

「私たちは、すべての人を個人として尊重し、政治的信念、思想、宗教、性・性自認・性的指向、身体的特徴、疾病、年齢、国籍、人種、民族などに拘らず、差別や不利益な取扱いを許容せず、採用、評価、育成、配置、昇給・昇進、役職登用等の機会を均等とし、多様な人材がいきいきと活躍できる職場環境を推進します。」

※詳細については当社コーポレートサイトをご覧ください。

ⅱ 女性の活躍推進に関する取り組み

当社は、女性社員のさらなる活躍のため、女性活躍指針法の定めに基づく一般事業主行動計画を策定し取り組んでおります。当社の社員構成比は女性42.0%、男性58.0%（2025年３月時点）、課長相当職以上の女性管理職比率は24.2%（2025年３月時点）となっており、全国平均の12.7%※に比べ、高い数値となっております。引き続き多様性を大切にしながら、経営戦略を推進するために適切な人材登用を行うことを基本としつつ、女性社員のさらなる活躍のための施策を積極的に推進し、女性管理職比率を向上させることに努めてまいります。

※女性管理職比率の全国平均は、厚生労働省「令和５年度雇用均等基本調査」を参考

ⅲ 障がい者に関する取り組み

当社では、法定を上回る3.35%（2024年６月時点）の雇用率で障がいのある従業員が在籍しており、管理部門、カスタマーサポート部門、開発部門など様々な部門に所属しています。一人ひとりの障がいに寄り添った配慮を行うことで、障がいの有無に限らず個性を発揮し自分らしく活躍できる会社を目指します。

ⅳ 外国人の中核人材への登用

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

ⅴ キャリア採用者の中核人材への登用

当社の2024年度の新規キャリア採用者数は、65名（男性42名、女性23名）です。業務執行取締役および執行役員のほとんどが中途採用者である等、多くのキャリア採用者を管理職、中核人材として登用しております。なお、新卒採用者かキャリア採用者かにかかわらず、引き続き多様性を大切にしながら、適切な人材登用を行ってまいります。

vi 多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針

a. 多様性の確保に向けた人材育成方針

人材育成に関する社内環境の整備については、一般社員、管理職、全社員を対象とした様々な研修を実施しており、事業推進に必要な基礎知識を学ぶための研修やダイバーシティ推進研修など、社員の学ぶ環境を整えております。また、管理職については、選任評価基準に沿ったフィードバックを定期的に実施し、管理職内での縦横の連携を深めると共に、家庭環境やライフステージに応じた働き方のサポートを実施するなど、細部に応じたフォローアップを行っております。今後は中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略、人的資本制度をより充実させてまいります。

b. 多様性の確保に向けた社内環境整備方針

当社はダイバーシティ経営を推進しており、性別（性的指向や性自認も含む）や国籍、価値観など互いの多様性を理解しあい、個々のライフスタイルに合わせた多様な働き方を応援するような仕組みづくりに取り組んでいます。社内規程における配偶者の定義には同性パートナーも含まれ、当社の社員はパートナーの性別にかかわらず、休暇、慶弔などの社内制度の適用を受けることが可能となっております。これまでもZOZOグループの社員を対象に、LGBTQ+に対する正しい認識と理解を促進するためe-ラーニングを実施、６月のプライド月間にはLGBTQ+を支援する団体へ寄付を行うとともに、日本国内の婚姻の平等（同性婚の法制化）を推進するキャンペーンへの賛同を表明しました。こうした職場におけるLGBTQ+への取り組みが評価され、「PRIDE指標2024」において最高評価「ゴールド」認定と「レインボー」認定を獲得しています。

外国籍・宗教に関する取り組みも実施しており、要望に応じて礼拝用のスペースを用意するなど、国籍や宗教により対応が必要な場合は都度検討し整備・改善を行っています。

また、当社の育休取得率は女性100%、男性（正規雇用労働者）70.5%（2025年３月時点）、産休・育休後の復職率は100%（2025年３月時点）と非常に高く、性別を問わず子育てしながら働く社員が働きやすい環境づくりに力を入れております。

vii 人権方針の策定

「世界人権宣言」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」「子どもの権利とビジネス原則」「ILO宣言の中核８条約上の基本原則」などの国際的な人権規範に従い、事業活動全てにおいて、事業を行う国や地域の文化・慣習を理解し、これを尊重して行動し、自らが差別や人権侵害に関与しないよう努めるとともに、サプライヤー・ビジネスパートナーなどに対しても、これらの原則にのっとって人権を尊重し、侵害しないように求めます。

viii 人権デューデリジェンス

ZOZOTOWN出店アパレルブランド企業（アパレルの売上がメインの企業）、ZOZOTOWN出店アパレル以外のブランド企業（シューズ、コスメ、革小物などの売上がメインの企業）、ブランド以外の企業の人権リスクを特定するため人権、強制的な労働、人身取引、児童労働、ハラスメント、差別、賃金、労働安全衛生などについてアンケートをおこない、リスクの高いサプライヤーを特定し、リスクの防止・改善活動に取り組んでいます。

（５）指標及び目標

当社グループは、上記「④環境に関する戦略及び具体的な取り組み」に係る指標については、自社の事業活動での温室効果ガス排出量（スコープ１、２）を2030年までに実質ゼロにする「2030カーボンニュートラル宣言」に加え、間接的に排出される温室効果ガス排出量（スコープ３）も含めたサプライチェーン排出量を、2050年までに実質ゼロにする「ネットゼロ」を掲げ、実現に向け取り組んでいます。他にも、2023年３月にパリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets（サイエンス・ベースド・ターゲット）（以下SBT）」を認定する機関「SBTイニシアティブ」に対しコミットメントレターを提出し、パリ協定の「1.5℃目標」を達成するための目標を設定しSBT認定を申請しています。

（単位：t-CO2）

対象スコープ	基準年排出量	排出量実績			目標年排出量		
	2020年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2030年度	2050年度
スコープ１	5	30	34	34	1 （▲80%）	0 （▲100%）	0 （▲100%）
スコープ２ （マーケット基準）	8,032	589	237	716	1,607 （▲80%）	0 （▲100%）	0 （▲100%）
スコープ２ （ロケーション基準）	8,209	9,439	12,252	13,576	1,642 （▲80%）	0 （▲100%）	0 （▲100%）
スコープ３	411,919	403,048	224,593	204,580	― （―）	238,913 （▲42%）	0 （▲100%）

スコープ１：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
スコープ２：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
スコープ３：スコープ１、スコープ２以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

（注）１ 2024年よりCO2排出量の算定方法の変更を行いました。これに伴い基準年排出量及び、目標年排出量を変更しております。
２ 算定範囲や排出係数の変更にともない、排出量の算定結果が今後変動する可能性があります。

また、当社グループでは、上記「⑤人的資本・人権に関する戦略及び具体的な取り組み」において記載した、人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針に係る指標については、当社においては、関連する指標のデータ管理とともに、具体的な取組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われてはいないため、連結グループにおける記載が困難であります。このため、次の指標に関する目標及び実績は、連結グループにおける主要な事業を営む提出会社のものを記載しております。

指標	目標	実績（当事業年度）
管理職に占める女性労働者の割合	2030年３月末までに40%	24.2%
男性労働者の育児休業取得率（正規雇用労働者）	2030年３月末までに100%	70.5%
男性労働者の育児休業取得率（非正規雇用労働者）	2030年３月末までに100%	50.0%
労働者の男女の賃金の差異（全労働者）	2030年３月末までに60%	56.0%
労働者の男女の賃金の差異（正規雇用労働者）	2030年３月末までに80%	72.3%
労働者の男女の賃金の差異（非正規雇用労働者）	2030年３月末までに106%	105.1%

３ 【事業等のリスク】

（１）方針・体制

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

なお、リスクマネジメント委員会の体制については、「第２ 事業の状況２ サステナビリティに関する考え方及び取組（３）リスク管理」の図をご参照ください。

（２）個別のリスク

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

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

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

リスク項目	リスクの概要と影響	主な対応策
サイバー攻撃・システムインシデントリスク	当社グループはECサイトの運営を主力事業としており、注文受付から配送に至るサプライチェーン全体をITシステムにて構築しているため、外部からの攻撃、内部不正、自然災害（地震・津波・火災）、事故、停電などの予期せぬ事象が発生した場合、設備や通信ネットワークが障害を受ける等のシステムトラブルの発生は事業活動に深刻な影響を及ぼします。 また、サーバーの作動不能や欠陥が原因で取引が停止した場合、当社グループの事業及び経営成績並びに企業としての社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。	システムトラブルの発生可能性を低減させるため、当社グループでは以下の取り組みを実施しています。 ① ECサイトの安定運用を目的としたシステム強化 ② 不正アクセスやコンピュータウィルスを防御するネットワーク・セキュリティの強化 ③ サーバーやデータセンター、通信手段の冗長化 ④ バックアッププランの用意 ⑤ 適切なアクセス権限管理 このような対策を講じることで、システムトラブル発生時の影響を最小限に抑え、事業の継続性を確保することを目指しています。

特定の業務に関する依存度の高い委託先の機能停止リスク	当社グループは、商品購入者からの販売代金の回収業務、商品の配送業務等について協力会社に委託しており、データセンターやデータベース等のシステム基盤において他社サービスを利用しております。 提出日現在において、これらの特定の機能を担う委託先との間で何ら問題は生じておりませんが、今後各社の事業方針や戦略等の見直し、経営状況の変化や財務内容の悪化並びに取引条件の変更等があった場合、また、予期せぬ事態により委託先の機能が停止した場合、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、事業モデルを支える委託先との良好な関係の維持に努めており、各社の経営状況について継続的なモニタリングを実施しています。 また、システムサービスにおいては、以下の対策を講じております。 ① サーバーやデータセンターの冗長化 ② バックアッププランの用意 このような対策を講じることで、特定の機能が停止する可能性や停止した場合の影響を最小限に抑え、事業の継続性を確保することを目指しています。
事業継続リスク	当社グループの本社及び主たる物流拠点は千葉県および茨城県内にあり、当地域内において地震、風水害等の大規模災害や犯罪等の人為的脅威、事故、火災、停電などが発生した場合、または当社施設内や取引先において、パンデミックが発生した場合等、当社の想定を超える事態が発生した場合には、基幹システムや設備の機能停止により当社の物流が停滞する可能性や、従業員が出勤困難になることによりサービスレベルが低下する可能性等があります。 また、大規模なシステム開発が想定外のトラブルで遅延、または中断した場合、「サイバー攻撃・システムインシデントリスク」「委託先停止リスク」で記載したリスクが顕在化した場合、その内容及び結果によっては当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは、本社および主要物流拠点が千葉県および茨城県に所在していることを踏まえ、自然災害や人為的脅威による事業運営への影響を最小限に抑えるための対策を講じております。 ① 物流拠点のバックアップ方針の整備 ② 有事発生時の対応マニュアルの整備 ③ 防災・防犯対策の強化 ④ 継続的な防災訓練の実施 ⑤ 感染症対策の強化 ⑥ 「サイバー攻撃・システムインシデントリスク」「委託先停止リスク」に記載の対策 これらの対策を通じて、当社グループは事業継続リスクに備え、サービス品質の維持と経営の安定性向上に努めてまいります。
機密・個人情報漏洩リスク	当社グループはECサイト「ZOZOTOWN」等での通信販売、米国におけるZOZOSUITの販売と、これを用いた「ZOZOFIT」及び「WEAR」の運営を通じて保有した会員の個人情報並びにBtoB事業の受託や「ZOZOMETRY」を通じて保有する個人情報を管理しており、「個人情報の保護に関する法律」及び欧州連合（EU）の「一般データ保護規則（General Data Protection Regulation）」をはじめとする海外における個人情報保護に関する規制が定める義務を課されております。 個人情報が当社グループ関係者、業務委託先等の故意又は過失により外部へ流出した場合、又は外部からの不正なアクセスや想定していない事態によって個人情報の外部流出等が発生した場合には、適切な対応を行うために相当な費用負担、当社グループへの損害賠償請求、当社グループ並びに当社サービスの信頼性やブランドが毀損し、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、意図せず規制に違反し高額な制裁金を課された場合などには、当社グループの事業及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	個人情報保護規程及び個人情報管理に関連する規程やマニュアルを制定することにより「個人情報保護マネジメントシステム」に準拠した管理体制を確立し、また、全社員を対象とした個人情報に関する教育を通じて個人情報の取扱いに関するルールを周知徹底し、個人情報保護に関する意識の向上を図ることで、同法及び関連法令等の法令遵守に努めております。 なお、当社は2021年５月に情報セキュリティ基本方針を定め、同年７月に第三者機関の審査を受けて、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）の国際規格「ISO/IEC 27001:2013」および日本国内規格である「JIS Q 27001:2014」の認証を取得しております。 システム面においては、個人情報を管理しているサーバーはセキュリティ設備が強固な外部データセンターにて管理されており、更には外部からの不正アクセスに対するセキュリティの強化及び個人情報の閲覧にアクセス制限を設ける等により、厳重に個人情報の管理を行っております。 これらの対応は適宜外部専門家の助言を得ながら行っており、今後も継続的なセキュリティ強化及び法令遵守の取り組みを進め、事業の信頼性向上に努めます。

許認可/法規制違反リスク	当社グループは、主力事業であるECサイト「ZOZOTOWN」およびSNSサービス「WEAR」の運営において、「電気通信事業法」や「古物営業法」などの法的規制を受けております。これらの法令の改正や新たな法令の制定が行われた場合、事業運営に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは、これらの法規制に関する最新動向を把握し、法務部門と事業部門との連携を強化するとともに法規制への対応を行っており、事業の安定性と信頼性を確保してまいります。
コンプライアンス・レピュテーションリスク	当社グループは、事業運営において「不当景品類及び不当表示防止法」「特定商取引に関する法律」等をはじめとする法令や業界規制、社会的要請の遵守を重要な経営課題と認識しております。 しかしながら、グループ内外に起因するコンプライアンスリスクを完全に排除することは困難であり、万が一、重大な事案が発生した場合には、行政処分や損害賠償、社会的信用の低下などにより、事業や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。 現時点で重大な訴訟は確認されていませんが、コンプライアンスリスク（例えば、当社グループが保有する個人情報の管理不徹底等の人為的ミスの発生、第三者からの不正アクセスによる情報流出又はシステム障害及び第三者の知的財産権の侵害、販売した商品の不備等を起因とした訴訟リスク等）は常に存在しており、その内容や結果によっては企業価値に重大な影響を及ぼす可能性があります。 また、コンプライアンス事案やレピュテーションリスクに対して、社内の情報共有体制や初動対応、外部専門家との連携、メディア対応などが不十分な場合、迅速な沈静化が困難となり、世論や報道による風評被害が拡大し、事業や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、事業の健全かつ持続的な運営のため、法令・社内規程の遵守を経営の重要課題と位置付け、重大な法令違反や不正行為の未然防止に取り組んでいます。社内規程の整備および周知徹底、ならびにコンプライアンス教育を中心とした以下のような多層的な対応策を講じています。 ① 役員、および従業員に対する各種研修の継続実施 ② 専門家への相談体制の定着化 ③ 独自の人事評価制度の浸透 ④ 対外的な発信に対するガイドライン策定および定期的な周知 ⑤ 危機発生時に備えた役員向け記者会見対応訓練の実施 ⑥ 風評被害事案発生時の有事対応マニュアル、判断基準の整備 ⑦ 内部統制評価を通じた、内部統制の実効性確保 ⑧ 社内通報体制の整備 ⑨ 独立性の高い監査等委員の取締役会関与 ⑩ 会計不正対策の強化 ⑪ 継続的な法令理解施策の実施 ⑫ 法務部門、事業部門の連携強化 このような取り組みを通じて、当社グループは健全な企業運営と持続的成長を支えるコンプライアンス体制の強化に継続的に取り組んでまいります。

従業員の生命・身体・健康に対するリスク	当社グループが持続的に成長していくためには、従業員の安全・安心の確保が最重要課題のひとつであるとの基本的な認識に立ち、各種安全対策を講じています。 しかしながら、突発的な自然災害、急激な感染症の拡大、不慮の事故、不測の事態やそれらに起因する過重労働等により、従業員の生命・身体および心身の健康が損なわれる可能性は完全には排除できません。そのような事態が発生した場合には、当該従業員の休職・退職等による人的資源の損失にとどまらず、事後対応に伴う費用負担や業務の停滞、また企業イメージの毀損等を通じて、当社グループの業績や事業運営に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは、従業員の生命・身体・健康にかかるリスクを重要な経営リスクと認識し、その回避および軽減に向けて、以下のような取り組みを推進しております。 ① 安全教育を通じた労働安全・防災対策に向けた取り組み ② 全拠点の防災マニュアル整備・訓練実施 ③ 災害時の出社判断基準、安否確認体制を整備 ④ 入退館セキュリティおよび警備体制の強化 ⑤ 労災リスクのアセスメント、恒久的な改善策の推進 ⑥ リモートワーク導入、感染症防止マニュアル整備の推進 ⑦ 各種面談、研修、調査を通じたストレス状況把握および労働時間の厳格化 ⑧ 独自の人事評価制度の導入 このような取り組みを通じて、当社グループは従業員の安全と健康を守るとともに、事業継続性の確保および企業価値の維持・向上に努めてまいります。
親会社に関する利益相反リスク	当社は、ソフトバンクグループ㈱、ソフトバンク㈱、LINEヤフー㈱等の子会社であります。当社は、これらの親会社やそのグループ会社との間で、ユーザー誘導による集客や「ZOZOTOWN」等のYahoo!ショッピング出店、「ZOZOTOWN」等でのスマートフォン決済サービスPayPayの導入などの取引を行っており、今後も当社グループの事業拡大を目的としたそれらの会社との取引を多数行っていく予定です。これらの親会社は、当社の株主総会の議決権の過半数を直接的又は間接的に保有し、当社の経営への影響力を有しております。親会社やそのグループ会社と当社との間で利益相反が生じる場合には、当社の利益が損なわれる可能性があります。	当社は「親会社グループとの間の取引の公正性維持に関する規程」を定め、これらの取引について、取締役会の決議をする場合には親会社やそのグループ会社と関係のある取締役は議決から除外するなど仕組みを構築し、取引の公正性が保たれるよう運用しております。
企業の買収（M&A）等におけるリスク	当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するうえで、企業買収は重要な経営戦略の一つと位置付けています。企業買収等の検討に際しては、事前に十分な調査を行い、定められた承認プロセスを経て慎重に意思決定を行っています。また、これまで企業買収に伴い発生した相当額ののれんを連結貸借対照表に計上しております。しかしながら、買収前の調査では把握できなかったリスクの顕在化、買収後の景気変動、市場環境の変化、競合状況の激化、あるいは買収した事業の業績不振等により期待する成果が得られない場合は、のれんの減損損失や多額の追加費用または追加投資が発生し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	当社は、のれんの減損リスクを低減するため、以下のような対応策を講じています。 ① 適切なデューデリジェンスの実施 ② 企業買収後のPMI（Post Merger Integration）の推進 ③ 定期的なモニタリングと事業計画の見直し これらの対応策を継続的に実施することで、のれんの減損リスクを管理し、企業価値の維持・向上に努めてまいります。

４ 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

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

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

（１）経営成績

［表１］前年同期比

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）		当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）		前年同期比
商品取扱高	574,373	(107.0%)	614,361	(106.9%)	7.0%
商品取扱高（その他商品取扱高除く）	536,907	(100.0%)	574,666	(100.0%)	7.0%
売上高	197,016	(36.7%)	213,131	(37.1%)	8.2%
売上総利益	183,147	(34.1%)	198,312	(34.5%)	8.3%
営業利益	60,079	(11.2%)	64,756	(11.3%)	7.8%
経常利益	59,764	(11.1%)	64,888	(11.3%)	8.6%
親会社株主に帰属する当期純利益	44,341	(8.3%)	45,346	(7.9%)	2.3%

(注)（　）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。

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いては、物価上昇が続く中でも賃上げやインバウンド消費（特にオフライン）等が国内需要の支えとなり、ファッション関連の消費意欲は底堅く推移しました。一方で、不安定な為替相場、ウクライナ情勢や中東情勢の長期化、資源・エネルギー価格の高騰等、経済の先行きは不透明な状況が続いています。

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（2024年５月15日～26日の12日間、同年９月11日～16日及び19日～23日の10日間、同年11月１日～10日及び13日～17日の15日間）や、夏・冬の本セール開始期間ならびにブラックフライデー期間（2024年11月27日～12月１日の５日間）にはTVCMを放送し集客を強化する等、ZOZOTOWNにおける販売力の最大化に取り組みました。加えて、引き続き多様化するユーザーニーズに対応できるよう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。ZOZOCOSMEは2025年３月末時点において国内外の750以上のコスメブランドを取り扱っておりますが、商品取扱高拡大のため、更に積極的な新規ブランドの誘致及びラインナップの拡大を進めてまいります。また、当社ならではの付加価値提供としては、当社独自のAIを活用した超パーソナルスタイリングサービス「niaulab（似合うラボ）」を開始する等、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ています。

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㈱による集客及び「本気のZOZO祭」（2024年５月19日、同年７月21日、同年９月23日、同年10月20日、同年11月17日、同年12月22日、2025年１月１日、同年２月16日、同年３月21日～22日）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。

これらの結果、当連結会計年度における商品取扱高は614,361百万円（前年同期比7.0%増）、その他商品取扱高を除いた商品取扱高は574,666百万円（同7.0%増）となりました。売上高は213,131百万円（同8.2%増）、売上総利益は198,312百万円（同8.3%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34.5%となり、前年同期と比較して0.4ポイント上昇いたしました。

売上高については、広告事業の成長及び送料収入の増加（2024年４月１日よりお客様からいただく送料を一律税込330円に改定）に伴うその他売上高の増加が主な要因となり、前年同期比で商品取扱高（その他商品取扱高除く）の成長率を上回る伸び率となりました。

粗利率上昇の主な要因は、売上高について記載の通り、広告事業の成長及び送料収入の増加に伴うその他売上高

の増加となります。

販売費及び一般管理費は133,556百万円（前年同期比8.5%増）、商品取扱高（その他商品取扱高除く）に対する割合は23.2%と前年同期と比較して0.3ポイント上昇いたしました。前年同期比で変動があった販管費項目は以下のとおりです。なお、以下の対商品取扱高比は、各販管費項目を商品取扱高（その他商品取扱高除く）で除した結果となります。

・上昇（悪化）要因

① 平均出荷単価が前期実績を上回った一方で、2024年４月１日発送分よりヤマト運輸㈱による配送料値上げを受け入れたことにより、荷造運賃（対商品取扱高）が0.3ポイント上昇。

② 商品取扱高及び営業利益の期初計画達成に伴い、スタッフへ決算賞与を支給したことにより、人件費うち社員人件費（対商品取扱高）が0.2ポイント上昇。

③ 物流拠点「ZOZOBASEつくば３」関連のマテハン機器等の償却開始により、減価償却費（対商品取扱高）が0.1ポイント上昇。

④ 物流拠点ZOZOBASEつくば３及び「DPLつくば中央」の賃借開始に伴い、賃借料（対商品取扱高）が0.1ポイント上昇。

・低下（改善）要因

① 物流拠点の在庫保管量の適正化等による作業効率の改善や、自動化推進による省人化等により、物流関連費（対商品取扱高）が0.3ポイント低下。

② 前期発生した物流拠点ZOZOBASEつくば３稼働開始に伴う作業用備品等のスポット費用の減少等により、その他費用（対商品取扱高）が0.2ポイント低下。

以上の結果、当連結会計年度の営業利益は64,756百万円（前年同期比7.8%増）、営業利益率は対商品取扱高（その他商品取扱高除く）比11.3%となり、前年同期と比較して0.1ポイント上昇いたしました。また、経常利益は64,888百万円（同8.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は45,346百万円（同2.3%増）となりました。

［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	609,200	(106.5%)	614,361	(106.9%)	0.8%
商品取扱高（その他商品取扱高除く）	572,200	(100.0%)	574,666	(100.0%)	0.4%
売上高	214,400	(37.5%)	213,131	(37.1%)	△0.6%
営業利益	64,200	(11.2%)	64,756	(11.3%)	0.9%
経常利益	64,200	(11.2%)	64,888	(11.3%)	1.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	45,200	(7.9%)	45,346	(7.9%)	0.3%

(注) （　）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。

2024年４月30日に開示いたしました期初計画に対しては、商品取扱高が0.8%、商品取扱高（その他商品取扱高除く）が0.4%、それぞれ上回りました。月によってはネガティブな気候影響を受けましたが、機動的なプロモーション施策の投下等が奏功し、商品取扱高及び商品取扱高（その他商品取扱高除く）の期初計画達成となりました。一方で、売上高は期初計画を0.6%下回りましたが、第４四半期連結会計期間における広告事業の不調に伴う広告事業の期初計画未達や、実質プロモーション費用のうち、売上高から控除となるポイント等費用の計上額が期初計画を超過したことが主な要因です。利益面では、期初計画に対して、営業利益が0.9%、経常利益が1.1%、親会社株主に帰属する当期純利益が0.3%、それぞれ上回りました。営業利益については、物流拠点の在庫保管量の適正化等による作業効率の改善及び自動化推進による省人化等に伴い物流関連費（対商品取扱高）が低減したこと等による各種コストコントロールの結果、期初計画達成となりました。営業利益の計画達成に連動し、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益についても、期初計画を上回っての着地となりました。

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　2023年４月１日　至　2024年３月31日）			当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025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	464,734	80.9	143,859	491,943	80.1	151,977	5.9	5.6
(買取・製造販売)	4,429	0.8	4,263	3,692	0.6	3,484	△16.6	△18.3
(受託販売)	442,214	77.0	121,965	468,606	76.3	129,651	6.0	6.3
(USED販売)	18,090	3.1	17,630	19,643	3.2	18,841	8.6	6.9
LINEヤフーコマース	57,696	10.1	17,136	69,610	11.3	21,329	20.6	24.5
BtoB事業	14,477	2.5	2,271	13,112	2.1	2,145	△9.4	△5.6
広告事業	－	－	9,737	－	－	11,209	－	15.1
その他除く 小計	536,907	93.5	173,004	574,666	93.5	186,660	7.0	7.9
その他	37,465	6.5	24,012	39,695	6.5	26,470	6.0	10.2
合計	574,373	100.0	197,016	614,361	100.0	213,131	7.0	8.2

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	1,564	1,581	1,605	1,595	1,605	1,621	1,656	1,649
内）買取・製造販売(注)2	28	29	28	29	29	31	30	29
受託販売	1,536	1,552	1,577	1,566	1,576	1,590	1,626	1,620
ブランド数(注)1、2	8,981	8,940	9,109	9,021	9,194	9,128	9,162	9,049

(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142ショップ（純増54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28ショップ（純減７ショップ）となりました。主な新規出店ショップは、㈱コーセーが運営する「雪肌精」や「Visse」、エスティローダーカンパニーズが運営する「TOM FORD BEAUTY」等のコスメブランドです。新規出店誘致は計画通り進捗しましたが、ブランドの終了等による退店が多かったため、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	11,470,592	11,552,764	11,690,958	11,681,218	11,790,269	11,870,844	12,057,726	12,217,038
(前年同期比)	850,658	692,888	479,575	269,506	319,677	318,080	366,768	535,820

(前四半期比)	58,880	82,172	138,194	△9,740	109,051	80,575	186,882	159,312
アクティブ会員数(注)1、3、4	10,352,251	10,515,910	10,739,246	10,789,997	10,919,685	11,028,704	11,211,992	11,403,391
(前年同期比)	1,083,171	970,823	803,477	597,664	567,434	512,794	472,746	613,394
(前四半期比)	159,918	163,659	223,336	50,751	129,688	109,019	183,288	191,399
ゲスト購入者数(注)1、4	1,118,341	1,036,854	951,712	891,221	870,584	842,140	845,734	813,647
(前年同期比)	△232,513	△277,935	△323,902	△328,158	△247,757	△194,714	△105,978	△77,574
(前四半期比)	△101,038	△81,487	△85,142	△60,491	△20,637	△28,444	3,594	△32,087

(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」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伴い、年間購入者数も増加いたしました。アクティブ会員数の増加は、前連結会計年度に新規獲得した会員の定着に加え、2024年５月・９月・11月のZOZOWEEKやブラックフライデーの開催期間、ならびに夏・冬の本セール期間における、TVCM放送及びWEB上の広告を通じた集客強化が主な要因です。第４四半期連結会計期間のうち、１月・２月はセール在庫の不足等の影響により、新規会員の獲得に苦戦しました。一方で、３月以降はWEB上の広告等の集客プロモーションを積極的に展開したことと春夏物の需要上昇により、新規会員の獲得状況は好転いたしました。

（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 (注)1、2、3、4	42,341	42,403	42,502	42,817	42,947	43,171	43,307	42,953
（前年同期比）	△0.5%	0.0%	0.4%	1.4%	1.4%	1.8%	1.9%	0.3%
（前四半期比）	0.3%	0.1%	0.2%	0.7%	0.3%	0.5%	0.3%	△0.8%
年間購入点数 (注)1、2、3	10.8	10.8	10.8	10.9	10.9	11.0	11.0	10.9
（前年同期比）	△6.6%	△5.3%	△2.6%	△0.2%	1.2%	2.0%	1.6%	0.0%
（前四半期比）	△0.8%	△0.4%	0.4%	0.6%	0.6%	0.4%	0.0%	△1.0%

（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」は含んでおりません。
４ 円単位となっております。

第４四半期連結会計期間において、全体の年間購入金額及び年間購入点数は前年同期比で増加、前四半期比で減少いたしました。前年同期比で増加した主な要因は、直近数四半期の新規会員獲得が低調であったこと等が影響し、全体に占める新規会員の割合が低下したこと（会員歴が浅い程年間購入金額及び年間購入点数が低い）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	3,726	3,590	4,360	4,003	3,698	3,629	4,369	4,038
（前年同期比）	4.9%	3.0%	△1.7%	0.4%	△0.7%	1.1%	0.2%	0.9%
平均出荷単価 (注)1、2、3	8,177	7,894	9,119	8,735	8,343	8,196	9,422	8,980
（前年同期比）	6.2%	4.3%	1.8%	5.2%	2.0%	3.8%	3.3%	2.8%
１注文あたり購入点数 (注)1、2	2.19	2.20	2.09	2.18	2.26	2.26	2.16	2.22
（前年同期比）	1.3%	1.3%	3.6%	4.8%	2.8%	2.7%	3.1%	1.9%
出荷件数(注)1、2	13,240,721	13,107,431	15,000,816	13,302,151	13,788,498	13,471,252	15,518,943	13,393,189
（前年同期比）	0.9%	2.9%	5.8%	△0.6%	4.1%	2.8%	3.5%	0.7%

（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」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の平均商品単価は、前年同期比で微増となりました。１月・２月はセール期間であった一方、セール在庫の不足に苦しんだブランドが多く、当社もその影響を受けました。ブランド各社が早期の在庫欠品を懸念してか、前年同期比でセール比率が低下したことが、平均商品単価にプラスの影響を与えました。平均出荷単価については、１注文あたりの購入点数が増加した影響で、前年同期比で増加いたしました。１注文あたりの購入点数が増加したのは、１万２千円以上の購入で送料無料となる送料無料施策の投下量が前年同期比で増加したため、同施策実施日の合わせ買いの割合が上昇したことが主な要因です。

ｉ．買取・製造販売

当連結会計年度の商品取扱高は3,692百万円（前年同期比16.6%減）、商品取扱高に占める割合は0.6%（前年同期実績0.8%）となりました。売上高は3,484百万円（前年同期比18.3%減）となりました。2025年３月末現在、買取・製造販売のZOZOTOWN出店ショップは29ショップ（2024年12月末30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468,606百万円（前年同期比6.0%増）、商品取扱高に占める割合は76.3%（前年同期実績77.0%）となりました。売上高（受託販売手数料）は129,651百万円（前年同期比6.3%増）となりました。2025年３月末現在、受託販売のZOZOTOWN出店ショップは1,620ショップ（2024年12月末1,626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19,643百万円（前年同期比8.6%増）、商品取扱高に占める割合は3.2%（前年同期実績3.1%）となりました。売上高は18,841百万円（前年同期比6.9%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㈱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69,610百万円（前年同期比20.6%増）、商品取扱高に占める割合は11.3%（前年同期実績10.1%）となりました。売上高（受託販売手数料）は21,329百万円（前年同期比24.5%増）となりました。

③ 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13,112百万円（前年同期比9.4%減）、商品取扱高に占める割合は2.1%（前年同期実績2.5%）となりました。売上高（受託販売手数料）は2,145百万円（前年同期比5.6%減）となりました。2025年３月末現在、受託サイト数は32サイト（2024年12月末31サイト）となっております。

④ 広告事業

広告事業は、ZOZOTOWN及びWEAR by ZOZOのユーザーリーチ基盤を活用し、主に取引先ブランド各社に広告枠を提供し、広告収入を得る事業形態となります。当連結会計年度の売上高は11,209百万円（前年同期比15.1%増）となりました。

WEAR by ZOZOについては、引き続きユーザーの拡大及びコンテンツの拡充に注力しております。

⑤ 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、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39,695百万円（前年同期比6.0%増）、商品取扱高に占める割合は6.5%（前年同期実績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26,470百万円（前年同期比10.2%増）となりました。

（２）財政状態の分析

（単位：百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減率
総資産	161,862	187,810	16.0%
負債	77,117	89,090	15.5%
純資産	84,744	98,719	16.5%

（総資産）

総資産については、前連結会計年度末に比べ25,947百万円増加（前連結会計年度末比16.0%増）し、187,810百万円となりました。流動資産は、前連結会計年度末に比べ24,257百万円増加（同19.7%増）し、147,394百万円となりました。主な増減要因としては、現金及び預金の増加26,738百万円、売掛金の増加3,663百万円、商品及び製品の減少1,178百万円、有価証券の減少5,000百万円などによるものであります。固定資産は、前連結会計年度末に比べ1,690百万円増加（同4.4%増）し、40,415百万円となりました。主な増加要因としては、有形固定資産の増加786百万円、無形固定資産の増加825百万円などによるものであります。

（負債）

負債については、前連結会計年度末に比べ11,972百万円増加（前連結会計年度末比15.5%増）し、89,090百万円となりました。流動負債は、前連結会計年度末に比べ11,566百万円増加（同16.9%増）し、79,828百万円となりました。主な増加要因としては、受託販売預り金の増加2,182百万円、未払金の増加588百万円、未払法人税等の増加3,702百万円、賞与引当金の増加1,758百万円などによるものであります。固定負債は、前連結会計年度末に比べ406百万円増加（同4.6%増）し、9,262百万円となりました。主な増減要因としては、資産除去債務の増加335百万円、退職給付に係る負債の減少54百万円などによるものであります。

（純資産）

純資産については、前連結会計年度末に比べ13,974百万円増加（前連結会計年度末比16.5%増）し、98,719百万円となりました。主な増減要因としては、親会社株主に帰属する当期純利益の計上による増加45,346百万円、剰余金の配当による減少32,071百万円などによるものであります。

（３）キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下、「資金」という。）は、前連結会計年度末から21,738百万円増加し、91,486百万円となりました。

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

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

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

各キャッシュ・フローの状況とその要因は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減率
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,589	60,114	41.2%
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,879	△6,285	△36.4%
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,138	△32,081	△13.6%

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動により得られた資金は60,114百万円となりました。主な増加要因としては、税金等調整前当期純利益64,710百万円の計上などによるものであります。一方、主な減少要因としては売上債権の増加額3,664百万円、前払費用の増加額159百万円、法人税等の支払額16,127百万円などによるものであります。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動により使用した資金は6,285百万円となりました。これは有形固定資産の取得による支出4,799百万円、無形固定資産の取得による支出1,486百万円などによるものであります。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動により使用した資金は32,081百万円となりました。これは配当金の支払額32,069百万円などによるものであります。

（４）重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

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

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

① 繰延税金資産

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

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

② 退職給付債務及び退職給付費用

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

割引率の変動は、将来の退職給付費用に影響を与える可能性があります。

５ 【重要な契約等】

（１）借入に関する契約

当社は、2025年３月28日付でシンジケート方式によるコミットメントライン契約を締結しております。

契約形態	シンジケート方式
組成金額	12,500百万円
コミットメント期間	2025年３月29日～2026年３月30日
アレンジャー	㈱三井住友銀行
エージェント	㈱三井住友銀行
参加金融機関	㈱三井住友銀行、㈱京葉銀行、㈱関西みらい銀行

（２） 企業・株主間のガバナンスに関する合意に関する契約

① 当該契約の概要

ｉ．相手方の名称

LINEヤフー㈱

ii．相手方の所在地

東京都千代田区紀尾井町１－３

東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー

iii．契約締結日

2019年９月12日

iv．合意の内容

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

b．以下の事項を行う場合には、相手方の書面による承諾を取得することへの合意

イ．定款の変更

ロ．大幅な利益減少を伴う事業計画の策定または変更

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

ニ．解散、清算、倒産手続きの申立て

② 当該合意の目的

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

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

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

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

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

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

（３）企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意に関する契約

① 当該契約の概要

ｉ．相手方の名称

LINEヤフー㈱

ⅱ．相手方の所在地

東京都千代田区紀尾井町１－３

東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー

ⅲ．契約締結日

2019年９月12日

ⅳ．合意の内容

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

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

② 当該合意の目的

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

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

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

６ 【研究開発活動】

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

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

当連結会計年度における当社グループが支出した研究開発費の総額は1,040百万円であります。

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

第３　【設備の状況】

１　【設備投資等の概要】

当連結会計年度におきましては、商品取扱高の増加に対応するため、物流関連機材の追加等を行ったことなどから、その総額は6,285百万円となりました。

２　【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は、次のとおりであります。

(1) 提出会社

（2025年３月31日現在）

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
		建物	車両運搬具	工具、器具 及び備品	その他	合計	
本社 (千葉市)	事務所	4,357	25	260	1,518	6,162	1,197
ZOZOBASE (習志野市)	物流 センター	1,006	―	1,002	10	2,019	207
ZOZOBASE (つくば市)	物流 センター	6,068	―	9,610	1,966	17,645	123
その他	データ センター等	219	―	572	1,153	1,944	137

(注) １　「その他」は、建設仮勘定、ソフトウエア及びソフトウェア仮勘定であります。
２　上記の他、主要な賃借及びリース設備として、以下のものがあります。

〔賃借設備〕

事業所名 (所在地)	設備の内容	年間賃借料 (百万円)
本社 (千葉市)	事務所	82
ZOZOBASE (習志野市)	物流 センター	2,498
ZOZOBASE (つくば市)	物流 センター	5,575

(2) 国内子会社

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

(3) 在外子会社

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

３　【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

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

(2) 重要な設備の除却等

重要な設備の除却等の計画はありません。

第４ 【提出会社の状況】

１ 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,287,360,000
計	1,287,360,000

（注）2025年３月14日開催の取締役会決議により、2025年４月１日付で株式分割に伴う定款変更が行われ、発行可能株式総数は2,318,330,172株増加し、3,605,690,172株となっております。

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年３月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025年６月13日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	300,474,181	892,032,372	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は100株であります。
計	300,474,181	892,032,372	―	―

（注）１ 普通株式は完全議決権株式であり、権利内容に何ら限定のない当社における標準となる株式であります。
２ 2025年３月14日開催の取締役会決議により、2025年４月１日付で１株を３株に株式分割いたしました。これにより株式数は600,948,362株増加し、901,422,543株となっております。
３ 2025年４月30日開催の取締役会決議により、2025年５月９日付で自己株式を消却しました。これにより株式数は9,390,171株減少し、発行済株式総数は892,032,372株となっております。

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

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

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式総数増減数(株)	発行済株式総数残高(株)	資本金増減額(百万円)	資本金残高(百万円)	資本準備金増減額(百万円)	資本準備金残高(百万円)
2020年４月１日～2021年３月31日	―	311,644,285	―	1,359	―	1,328
2021年４月１日～2022年３月31日	―	311,644,285	―	1,359	―	1,328
2022年４月１日～2023年３月31日	―	311,644,285	―	1,359	―	1,328
2023年４月１日～2024年３月31日	△11,170,104	300,474,181	―	1,359	―	1,328
2024年４月１日～2025年３月31日	―	300,474,181	―	1,359	―	1,328

（注）１ 2023年10月31日開催の取締役会の決議に基づき、自己株式を11,170,104株消却しております。

２ 2025年４月１日付をもって１株を３株に株式分割し、これにより発行済株式総数は600,948,362株増加しております。

３ 2025年４月30日開催の取締役会決議により、2025年５月９日付で自己株式を消却しました。これにより株式数は9,390,171株減少し、発行済株式総数は892,032,372株となっております。

(5) 【所有者別状況】

（2025年３月31日現在）

区分	株式の状況（１単元の株式数100株）								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	―	31	33	66	719	59	9,303	10,211	―
所有株式数(単元)	―	599,263	62,601	1,531,972	691,339	200	118,896	3,004,271	47,081
所有株式数の割合(%)	―	19.95	2.08	50.99	23.01	0.01	3.96	100.00	―

（注）自己株式3,520,207株は、「個人その他」に35,202単元、「単元未満株式の状況」に７株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

（2025年３月31日現在）

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
Ｚホールディングス中間株式会社	東京都千代田区紀尾井町１－３	152,952,900	51.51
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	東京都港区赤坂１丁目８－１号赤坂インターシティＡＩＲ	41,531,100	13.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	東京都中央区晴海１丁目８－１２	15,238,800	5.13
ＳＴＡＴＥ ＳＴＲＥＥＴ ＢＡＮＫ ＡＮＤ ＴＲＵＳＴ ＣＯＭＰＡＮＹ ５０５００１ （常任代理人） 株式会社みずほ銀行決済営業部	ＯＮＥ ＣＯＮＧＲＥＳＳ ＳＴＲＥＥＴ，ＳＵＩＴＥ １，ＢＯＳＴＯＮ，ＭＡＳＳＡＣＨＵＳＥＴＴＳ 東京都港区港南２丁目１５－１号品川インターシティＡ棟	5,361,963	1.81
ＮＯＲＴＨＥＲＮ ＴＲＵＳＴ ＣＯ．（ＡＶＦＣ）ＲＥ ＮＯＮ ＴＲＥＡＴＹ ＣＬＩＥＮＴＳ ＡＣＣＯＵＮＴ （常任代理人） 香港上海銀行東京支店　カストディ業務部	５０ ＢＡＮＫ ＳＴＲＥＥＴ ＣＡＮＡＲＹ ＷＨＡＲＦ ＬＯＮＤＯＮ Ｅ１４ ５ＮＴ，ＵＫ 東京都中央区日本橋３丁目１１－１	4,129,437	1.39
前澤 友作	千葉県千葉市	3,970,147	1.34
ＪＰ ＭＯＲＧＡＮ ＣＨＡＳＥ ＢＡＮＫ ３８５６３２ （常任代理人） 株式会社みずほ銀行決済営業部	２５ ＢＡＮＫ ＳＴＲＥＥＴ，ＣＡＮＡＲＹ ＷＨＡＲＦ，ＬＯＮＤＯＮ，Ｅ１４ ５ＪＰ，ＵＮＩＴＥＤ ＫＩＮＧＤＯＭ 東京都港区港南２丁目１５－１品川インターシティＡ棟	3,904,492	1.31
ＳＴＡＴＥ ＳＴＲＥＥＴ ＢＡＮＫ ＷＥＳＴ ＣＬＩＥＮＴ － ＴＲＥＡＴＹ ５０５２３４ （常任代理人） 株式会社みずほ銀行決済営業部	１７７６ ＨＥＲＩＴＡＧＥ ＤＲＩＶＥ，ＮＯＲＴＨ ＱＵＩＮＣＹ，ＭＡ ０２１７１，Ｕ．Ｓ．Ａ． 東京都港区港南２丁目１５－１品川インターシティＡ棟	3,391,051	1.14
ＳＴＡＴＥ ＳＴＲＥＥＴ ＢＡＮＫ ＡＮＤ ＴＲＵＳＴ ＣＯＭＰＡＮＹ ５０５１０３ （常任代理人） 株式会社みずほ銀行決済営業部	ＯＮＥ ＣＯＮＧＲＥＳＳ ＳＴＲＥＥＴ，ＳＵＩＴＥ １，ＢＯＳＴＯＮ，ＭＡＳＳＡＣＨＵＳＥＴＴＳ 東京都港区港南２丁目１５－１品川インターシティＡ棟	3,322,066	1.12
ＪＰモルガン証券株式会社	東京都千代田区丸の内２丁目７－３東京ビルディング	3,017,028	1.02
計	―	236,818,984	79.75

（注）１　上記のほか当社所有の自己株式3,520,207株（1.17%）があります。

２　2025年３月21日付で公衆の縦覧に供されている変更報告書において、マサチューセッツ・ファイナンシャル・サービセズ・カンパニー及びその共同保有者であるMFSインベストメント・マネジメント㈱が2025年３月31日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社として当連結会計期間末現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

なお、その大量保有報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数(株)	株券等保有割合(%)
マサチューセッツ・ファイナンシャル・サービセズ・カンパニー	アメリカ合衆国02199、マサチューセッツ州、ボストン、ハンティントンアベニュー111	12,245,700	4.08
MFSインベストメント・マネジメント㈱	東京都千代田区霞が関一丁目４番２号　大同生命霞が関ビル	232,100	0.08
計	―	12,477,800	4.15

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

(2025年３月31日現在)

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	―	―	―
議決権制限株式(自己株式等)	―	―	―
議決権制限株式(その他)	―	―	―
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式　3,520,200	―	―
完全議決権株式(その他)	普通株式　296,906,900	2,969,069	―
単元未満株式	普通株式　47,081	―	一単元（100株）未満の株式
発行済株式総数	300,474,181	―	―
総株主の議決権	―	2,969,069	―

（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行っておりますが、上記株式数については、当該株式分割前の株式数を記載しております。

② 【自己株式等】

(2025年３月31日現在)

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義所有株式数(株)	他人名義所有株式数(株)	所有株式数の合計(株)	発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
(自己保有株式) ㈱ZOZO	千葉県千葉市稲毛区緑町一丁目15番地16	10,560,600	―	10,560,600	1.17
計	―	10,560,600	―	10,560,600	1.17

（注）１　上記以外に自己名義所有の単元未満株式21株を保有しております。
２　2024年６月26日開催の取締役会の決議に基づき、業績連動型譲渡制限付株式報酬として、自己株式を14,100株処分しております。
３　2024年６月26日開催の取締役会の決議に基づき、譲渡制限付株式報酬としての自己株式を保有していた従業員の退職にともない、自己株式を10,900株取得しております。
４　2025年４月１日付で普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っており、上記株式数については、当該株式分割後の株式数を記載しております。

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】

会社法第155条第３号、会社法第155条第７号及び会社法第155条第13号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年４月30日)での決議状況 (取得期間2025年５月１日～2025年９月１日)	10,000,000	10,000
当事業年度前における取得自己株式	―	―
当事業年度における取得自己株式	―	―
残存決議株式の総数及び価額の総額	10,000,000	10,000
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	100.0	100.0
当期間における取得自己株式	2,630,200	4,021
提出日現在の未行使割合(%)	73.7	59.8

（注）当期間における取得自己株式には、2025年６月１日から有価証券報告書提出日までの取得による株式は含めておりません。

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	11,057	0
当期間における取得自己株式	988	1

（注）１ 当期間における取得自己株式には、2025年６月１日から有価証券報告書提出日までの取得による株式は含めておりません。
２ 当事業年度における取得自己株式は、譲渡制限付株式の無償取得及び、単元未満株式の買取によるものであります。
３ 当期間における取得自己株式は、単元未満株式の買取によるものであります。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(百万円)	株式数(株)	処分価額の総額(百万円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	―	―	―	―
消却の処分を行った取得自己株式	―	―	9,390,171	10,535
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	―	―	―	―
その他（譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分）	14,100	46	―	―
保有自己株式数	3,520,207	―	3,801,638	―

（注）１ 当期間における保有自己株式数には、2025年６月１日から有価証券報告書提出日までの取得による株式は含めておりません。
２ 2025年４月１日付で普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っております。このため、上記の当事業年度における保有自己株式数は株式分割前の株式数を、当期間における保有自己株式数は分割後の株式数を記載しております。
３ 2025年４月30日開催の取締役会決議により、2025年５月９日付で自己株式を消却しております。

3 【配当政策】

当社グループでは、資本コストを上回る利益を生み出した時、企業価値が増大し、株主の皆様はもちろんのこと

全てのステークホルダーに満足いただけると考えております。株主の皆様への利益還元につきましては、業績の推移・財務状況、今後の事業・投資計画等を総合的に勘案し、内部留保とのバランスを取りながら検討・実施していくことを基本方針としております。具体的には、自己資本利益率（ROE）30%という水準に配慮したうえで事業の継続的拡大及び発展を実現させるための内部留保を確保し、その水準を超過する部分に関しては、流動性の向上も勘案しつつ、積極的に株主還元してまいる所存であります。

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

当連結会計年度の配当につきましては、連結配当性向70%を目安に、１株当たり期末配当金54円であります。

なお、基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 （百万円）	１株当たり配当額 （円）
2024年10月31日 取締役会決議	15,739	53
2025年５月16日 取締役会決議	16,035	54

４ 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

①コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

（企業統治の体制の概要）

当社の企業統治の体制は提出日現在で次のとおりとなっております。

ⅰ．取締役会体制

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

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

また、社外取締役を含む非業務執行取締役８名とは、会社法第427条第１項の規定に基づき、会社法第423条第１項の賠償責任について、善意でかつ重大な過失がない場合には、法令の定める限度額までに限定する契約を締結しております。

なお、当社は2025年６月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）８名選任の件」及び「監査等委員である取締役３名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、取締役会の構成員は、「（２）役員の状況　２．」に記載のとおりとなります。

ⅱ．監査等委員会

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

なお、当社は、2025年６月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「監査等委員である取締役３名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、監査等委員の構成員は「（２）役員の状況　２．」に記載のとおりとなります。

ⅲ．経営会議

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

ⅳ．指名・報酬諮問委員会

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

計５名で構成し、委員長は社外取締役としております。

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

ｖ．リスクマネジメント委員会

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

リスクマネジメント委員会は、当社のリスクについて分析・評価の上、リスクマネジメント取組状況について継続的なモニタリングを行うとともに必要な支援を実施し、取締役会に付議・報告しています。なお、リスクマネジメント委員会の体制については、「第２　事業の状況　２ サステナビリティに関する考え方及び取組　（３）リスク管理」の図をご参照ください。

vi. コンプライアンス委員会

当社は、当社のコンプライアンスを遵守するための体制の構築、及びその推進のために必要な事項を定め、もって当社の社会的信頼を維持し、業務の公正性を確保することを目的として、任意委員会としてコンプライアンス委員会を設置しています。コンプライアンス委員会は、委員長を代表取締役社長とし、委員として取締役副社長、人自本部執行役員、女性役員又は従業員（人自本部ディレクター）、その他委員長が多様性、公正等に考慮して必要と認めた役員又は従業員（フルフィルメント本部執行役員及び技術本部執行役員）で構成されております。また、オブザーバーとして常勤の監査等委員が参加しております。委員会は原則として３ヶ月に１回開催し、ヘルプラインにより受け付けた内容並びにコンプライアンスに違反する行為及び違反の可能性のある行為についての調査、処分の決定、再発防止策等、コンプライアンス体制の強化に関する事項について協議し、取締役会に付議・報告しています。

vii. SDGs推進委員会

当社は、SDGs経営を全社横断的に推進することを目的として任意委員会としてSDGs推進委員会を設置しています。SDGs推進委員会は、代表取締役社長兼CEO、取締役副社長兼CFO、取締役兼COO、執行役員、その他委員長が必要と認めた役員または従業員で構成し、委員長は代表取締役社長兼CEOとしています。

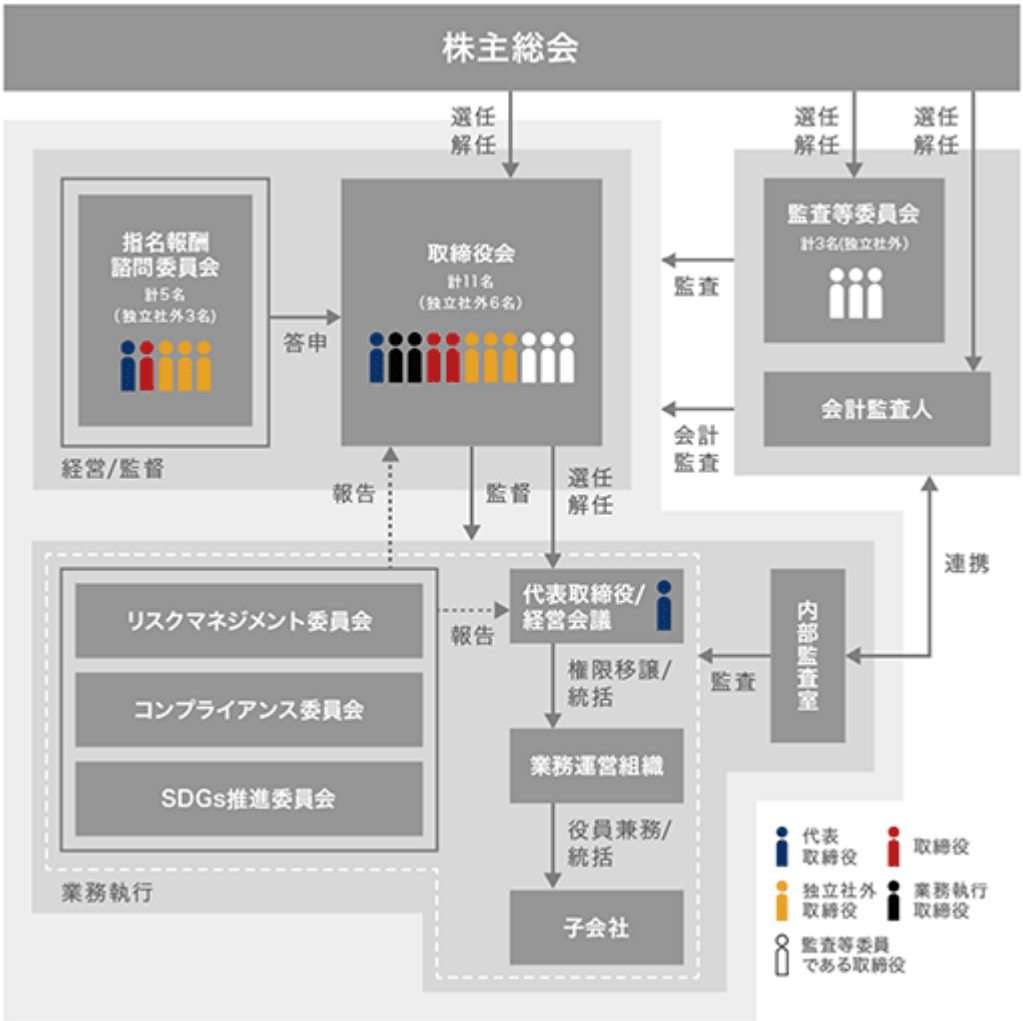
SDGs推進委員会は、当社のSDGs/ESG経営の方針、SDGs/ESG関連の施策等を協議し、取締役会に付議・報告しています。

（企業統治の体制を採用する理由）

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

③企業統治に関するその他の事項

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



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

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

a．当社の取締役及び使用人の職務の執行が、法令及び定款に適合し、かつ企業倫理の遵守及び社会的責任を果たすため、代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置することにより、コンプライアンス体制の構築、維持を図り、法令等に違反する行為、違反の可能性のある行為又は不適切な取引を未然に防止し、当社の取締役及び使用人の法令遵守体制の強化を図る。

b．法令や社内諸規程等に反する疑いのある行為等を当社の取締役及び使用人が通報するための内部通報制度（ヘルプライン）を設置し、不正行為等を早期に発見し、是正する。ヘルプラインに通報された事項に関しては、コンプライアンス委員会にて調査を行い、是正が必要な行為が明らかになった場合は、コンプライアンス委員会にて速やかに是正措置及び再発防止策を決定し、実施する。

c．前号の通報を行った者が、当該通報をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないよう 必要な措置を講ずるものとする。

d．内部監査室は、コンプライアンス体制の調査、法令並びに定款上の問題の有無を調査し、取締役会及び監査等委員会に報告する。

e．取締役会は、定期的にコンプライアンス体制を見直し、問題点の把握と改善に努める。

f．監査等委員会は、この内部統制システムの有効性と機能を監査し、課題の早期発見と是正に努める。

ii．当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

a．当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、法令及び各種社内規程に基づき、文書又

は電磁的媒体により記録の上、適切に管理、保存する。
b．当社の監査等委員は、これらの情報を常時閲覧することができる。

iii．当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
a．当社のリスク管理統括責任者は代表取締役社長とし、適宜取締役、執行役員、関連部署本部長及びディレクターは「リスク管理規程」に基づき、各種リスクを洗い出し並びに評価を行い、リスクの回避、軽減又は移転に必要な措置を事前に講ずる。
b．内部監査室は、各組織のリスク管理状況を監査し、その結果を取締役会及び監査等委員会に報告する。
c．取締役会は、定期的にリスク管理体制を見直し、問題点の把握と改善に努める。

iv．当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
a．「取締役会規程」、「組織規程」、「業務分掌規程」及び「職務権限規程」等を定めることにより、取締役と各部署の職務及び責任の明確化を図る。また、「取締役会規程」により、取締役会に付議すべき事項、各取締役で決裁が可能な範囲を定め、取締役の職務の執行が効率的に行われる体制とする。
b．代表取締役社長は、「予算管理規程」に基づき年度経営計画を立案し、取締役会での承認を受け、各部門担当取締役は決定された計画に基づき、各部門が実施すべき具体的施策及び効率的な業務遂行体制を決定する。
c．代表取締役社長は、取締役会において年度経営計画の進捗状況について定期的に報告し、取締役会にて当該施策及び効率的な業務遂行体制を阻害する要因の分析とその改善を図っていく。

ｖ．当社並びにその子会社から成る企業集団（以下「当社グループ」という）における業務の適正を確保するための体制
a．子会社の取締役又は監査役を当社から１名以上派遣し、子会社の取締役の職務執行の監視・監督又は監査を行う。子会社の事業運営、コンプライアンス体制及びリスク管理体制の整備その他子会社の経営管理については、「関係会社管理規程」に基づきコーポレート本部及び財務経理本部が担当する。子会社の経営については、その自主性を尊重しつつ、当社への事業の状況に関する定期的な報告と重要事項については適切な承認を得るものとする。
b．内部監査室は、当社の子会社管理状況及び子会社の業務活動について内部監査を実施する。

vi．監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する体制並びにその使用人に対する実効性の確保に関する事項と取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項
a．監査等委員会がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合、取締役会は監査等委員会と協議の上、監査等委員会を補助すべき使用人として指名することができる。監査等委員会が指定する補助すべき期間中は、指名された使用人への指揮権は監査等委員会に移譲されたものとし、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の指揮命令は受けないものとする。
b．監査等委員会を補助すべき使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、監査等委員会の事前の同意を得るものとする。

vii．当社グループの取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制、その他の監査等委員会への報告に関する体制
a．当社グループの取締役（当社の監査等委員である取締役を除く。）及び使用人は、当社に著しい損害を及ぼす恐れのある事項及び不正行為や重要な法令並びに定款違反行為を認知した場合の他、取締役会に付議する重要な事項と決定事項、重要な会計方針、会計基準及びその変更、内部監査の実施状況、重要な月次報告、その他必要な重要事項を、法令及び社内規程に基づき監査等委員会に報告するものとする。
b．前号の報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないよう必要な措置を講ずるものとする。

viii．その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
a．監査等委員は、重要な意思決定のプロセスや業務の執行状況を把握するため、取締役会及び経営会議に出席するとともに、その他の重要な会議への出席や稟議書類等業務執行に係る重要な文書を閲覧し、取締役及び使用人に説明を求めることとする。

b．監査等委員会は、「監査等委員会規程」及び「監査等委員会監査等基準」に基づく独立性と権限により、監査の実効性を確保するとともに、内部監査室及び会計監査人と緊密な連携を保ちながら監査が実効的に行われる体制を確保する。

c．代表取締役社長は、監査等委員会と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査等委員会監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、相互の意思疎通を図る。

d．監査等委員の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務に関して支払の請求があった場合には速やかに支払いを行うものとする。

ix．反社会的勢力排除に向けた体制

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

x．財務報告の信頼性を確保するための体制

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

④取締役の定数

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

⑤取締役等の責任免除

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

⑥責任限定契約の内容の概要

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

⑦役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者が会社の役員としての業務につき行った行為（不法行為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や争訟費用等を当該保険契約により補填することとしております。保険料は全額当社が負担しております。なお、贈収賄などの犯罪行為や意図的に違法行為を行った役員自身の損害等は補償対象外とすることにより、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないように措置を講じております。

⑧取締役の選任の決議要件

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

⑨株主総会の特別決議要件

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

⑩自己株式取得の決定機関

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

⑪剰余金の配当

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

⑫主要株主等との取引に関する指針

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

⑬取締役会の活動状況

当事業年度において当社は取締役会を15回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりであります。

氏名	開催回数	出席回数
澤田 宏太郎	15回	15回
柳澤 孝旨	15回	15回
廣瀬 文慎	15回	15回
永田 佑子	15回	14回
小澤 隆生	15回	４回
秀 誠	15回	11回
閑歳 孝子	15回	15回
堀田 和宣	15回	４回
齋藤 太郎	15回	14回
及川 卓也	15回	11回
五十嵐 弘子	15回	15回
宇都宮 純子	15回	15回
西山 久美子	15回	15回

（注）1 小澤隆生氏、堀田和宣氏は、2024年６月26日開催の第26回定時株主総会において退任したため、退任までの期間に開催された取締役会（４回）の出席状況を記載しております。
2 秀誠氏、及川卓也氏は、2024年６月26日開催の第26回定時株主総会において就任したため、就任後に開催された取締役会（11回）の出席状況を記載しております。

主な検討内容（議題）は以下のとおりです。

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

⑭取締役会の実効性評価

当社の取締役会は、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。当連結会計年度の取締役会の実効性評価は、客観的な評価のため、外部機関（㈱ボードアドバイザーズ）による第三者評価を実施いたしました。

ⅰ．実効性評価の方法

a．全取締役を対象としたアンケート

b．全取締役を対象としたインタビュー（1人あたり約1時間）

c．取締役会議長との面談

d．取締役会事務局との面談

e．取締役会及び指名・報酬審問委員会の議事録の閲覧

ⅱ．評価結果の概要

当社の取締役会は、コーポレートガバナンスの実効性確保において特に留意を要する近年の急速な経営環境の変化に対し、執行と監督が両輪となって、合目的的に対処・意思決定がなされていること、また親会社からの独立性を担保する工夫も奏功していることから、当連結会計年度の当社の取締役会の実効性は高い水準にあることが確認されております。

a．取締役会の実効性を支える強み

当社の取締役会の実効性を支える土台となる強みは以下のとおりです。ZOZOTOWN事業が好調に推移している現状においても中長期的な企業価値向上に向けて、合目的的にガバナンス強化に取り組む姿勢は、他社と比較しても明確な強みであることが確認されております。

イ．取締役会における建設的な討議

ロ．CEOと社外取締役の間の強固な相互信頼関係

ハ．独立社外取締役の高いコミットメント

ニ．取締役会事務局による弛みないPDCAと支援体制

b．更なる実効性の向上のための課題

実効性の更なる向上の観点から、以下3つの課題が提起されました。

イ．中長期のグループ戦略に関するコンセンサス

執行側と監督側が考える中長期のグループ戦略の在り方について、求められる解像度を含めた両者の認識をさらに一致させる余地がある。

ロ．モニタリング事項・監督体制の高度化

・事業ポートフォリオの変革を進める執行側の動きを監督する上で、監督機能のあり方に関する議論には更なる充実の余地がある。

・業績低下時における根源的リスクや備え、および有事に対し一枚岩で胆力をもって臨み得る体制構築について議論を深める余地がある。

ハ．指名・報酬諮問委員会の機能強化

中長期のグループ戦略と連動した後継者計画に関する議論には更なる充実の余地がある。

ⅲ．今後に向けて

当社の取締役会は、非線形の成長を目指す当社において、今後は執行の意思決定・リスクテイクを後押ししつつ適切に監督できる仕組みの構築を意識した取締役会の更なる進化を具体的に検討するタイミングであることを理解し、持続的な企業価値の向上を実現していくために、上記の課題を踏まえて、取締役会の実効性の向上に向けた以下の取り組みを進めてまいります。

a．中長期のグループ戦略に関するコンセンサス

執行側と監督側の間で、中長期のグループ戦略に対する認識の一致を図るべく、執行側による中長期のグループ戦略の明確化と議論の深化に取り組んでまいります。

b．モニタリング事項・監督体制の高度化

執行の意思決定・リスクテイクを後押ししつつ適切に監督できる仕組みの構築を意識しながら、監督機能のあり方についての議論を深め、より実効性の高い監督体制の構築を進めてまいります。

c．指名・報酬諮問委員会の機能強化

中長期のグループ戦略の議論の深化を前提に、中長期のグループ戦略と連動した後継者計画の議論を一層充実させ、指名・報酬諮問委員会の機能強化に向けた取り組みを進めてまいります。

(2) 【役員の状況】

1．2025年６月13日（有価証券報告書提出日）現在の当社の役員の状況は、以下のとおりであります。

①役員一覧

男性6名　女性5名　（役員のうち女性の比率45.5%）

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
代表取締役 社長 兼CEO	澤田 宏太郎	1970年12月15日	1994年４月 1998年４月 2005年６月 2008年５月 2013年６月 2017年４月 2019年５月 2019年９月 2022年８月	㈱NTTデータ入社 ㈱NTTデータ経営研究所入社 スカイライトコンサルティング㈱入社 ㈱スタートトゥデイコンサルティング 代表取締役 当社取締役 当社マーケティング本部担当 当社ZOZOTOWN事業担当 当社代表取締役社長兼CEO（現任） ㈱ZOZO NEXT 代表取締役CEO（現任）	(注)３	242,700
取締役 副社長 兼CFO	柳澤 孝旨	1971年５月19日	1995年４月 1999年５月 2005年５月 2006年２月 2008年６月 2009年４月 2015年12月 2017年４月 2020年３月 2021年10月	㈱富士銀行（現㈱みずほ銀行）入行 ㈱NTTデータ経営研究所入社 みずほ証券㈱入社 当社常勤監査役 当社取締役兼経営管理本部長 当社取締役CFO ㈱コロプラ社外取締役（現任） 当社取締役副社長兼CFO（現任） ㈱デジタルホールディングス社外取締役（現任） ㈱ZOZO NEXT 取締役	(注)３	494,700
取締役 兼COO	廣瀬 文慎	1977年８月17日	2001年４月 2005年８月 2007年５月 2010年８月 2012年４月 2017年７月 2019年５月 2019年７月 2020年７月 2020年９月 2021年２月 2021年６月 2023年12月	㈱第一勧業銀行（現㈱みずほ銀行）入行 日興コーディアル証券㈱（現SMBC日興証券㈱）入社 当社内部監査室長 当社経営管理本部長 当社EC事業本部長 当社経営管理本部長 当社執行役員経営管理本部長 ㈱ココペリ社外監査役（現任） 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 ㈱yutori取締役（現任） 当社執行役員カテゴリ推進本部 当社取締役兼COO（現任） ㈱ヒュープロ社外取締役（現任）	(注)３	180,150
取締役	永田 佑子	1978年11月22日	2003年４月 2004年５月 2005年６月 2011年５月 2018年４月 2022年４月 2023年４月 2023年６月 2023年10月	㈱NTTファシリティーズ経営企画部営業推進課 ワイノット㈱（のちに楽天㈱に吸収合併） 楽天㈱ギフトサービス事業 事業長 日本ロレアル㈱Professional Production Division e-business manager ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）CEO事業推進室 Zホールディングス㈱（現LINEヤフー㈱）執行役員 ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）執行役員マーケティング統括本部長 当社取締役（現任） LINEヤフー㈱執行役員マーケティング統括本部長（現任）	(注)３	―
取締役	秀 誠	1979年１月23日	2002年３月 2018年４月 2021年３月 2022年４月 2023年８月 2023年10月 2024年６月	ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）入社 同社執行役員コマースカンパニー事業推進室長 ㈱一休取締役 ヤフー㈱（現LINEヤフー㈱）常務執行役員CEO事業推進室事業推進統括室長 兼 コマースグループ長 ㈱一休取締役会長（現任） LINEヤフー㈱上級執行役員コマースカンパニーCEO（現任） 当社取締役（現任）	(注)３	―

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(株)
取締役	齋藤 太郎	1972年11月24日	1995年４月 2005年５月 2009年６月 2014年12月 2015年６月 2017年１月 2019年６月 2020年６月 2022年８月	㈱電通入社 ㈱dof設立 同社取締役 同社代表取締役（現任） ㈱VOYAGE GROUP（現㈱CARTA HOLDINGS）社外取締役 ㈱Hosty社外取締役（現任） ㈱CC設立 同社取締役（現任） フォースタートアップス㈱社外取締役（現任） 当社取締役（現任） Sansan㈱社外取締役（現任）	(注)３	－
取締役	閑歳 孝子	1979年４月１日	2001年４月 2004年９月 2008年８月 2012年９月 2018年11月 2021年４月 2023年５月 2023年６月 2023年７月 2024年12月	㈱日経BP入社 ㈱ケイビーエムジェイ（現㈱アピリッツ）入社 ㈱ユーザーローカル入社 ㈱Zaim（現㈱くふうカンパニー）設立 代表取締役 ㈱Da Vinci Studio（現㈱くふうカンパニー） 取締役 ROLLCAKE㈱ 社外取締役（現任） ㈱くふうカンパニー（現㈱くふうカンパニーホールディングス）代表執行役 当社取締役（現任） ㈱くふうAIスタジオ（現㈱くふうカンパニー）代表取締役 ㈱くふうカンパニーホールディングスCSO（現任）	(注)３	－
取締役	及川 卓也	1965年８月28日	1988年４月 1997年10月 2006年10月 2015年10月 2019年１月 2020年９月 2024年６月	日本ディジタルイクイップメント㈱入社 マイクロソフト㈱（現日本マイクロソフト㈱）入社 グーグル㈱（現グーグル合同会社）入社 Increments㈱（現Qiita㈱）入社 Tably㈱設立 同社代表取締役（現任） ㈱Global Hands-On VC入社 同社ファウンディング・パートナー（現任） 当社取締役（現任）	(注)３	－
取締役 (監査等委員)	五十嵐 弘子	1965年７月７日	1992年11月 1997年11月 1999年９月 2011年10月 2019年６月 2023年６月	井上斎藤英和監査法人 （現有限責任 あずさ監査法人）入所 公認会計士登録 ㈱インターネット総合研究所入社 ㈱ブロードバンドタワー転籍 経理グループ責任者 当社常勤監査役 当社取締役（監査等委員）（現任）	(注)４	－
取締役 (監査等委員)	宇都宮 純子	1971年６月21日	2000年４月 2007年10月 2011年11月 2012年６月 2013年４月 2013年４月 2013年９月 2015年12月 2018年２月 2018年10月 2019年10月 2020年６月 2021年３月 2023年６月	弁護士登録 長島・大野・常松法律事務所入所 ㈱東京証券取引所 出向 宇都宮総合法律事務所（現宇都宮・清水・陽来法律事務所）開設同所代表（現任） 当社監査役 法政大学法科大学院兼任教授（国際取引法担当） ㈱ソラスト社外監査役 ㈱アドベンチャー社外取締役 宇都宮・清水法律事務所 開設 宇都宮・清水・陽来法律事務所開設 同所代表弁護士（現任） ラクスル㈱社外監査役 ラクスル㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 平和不動産㈱社外取締役（現任） ペプチドリーム㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 当社取締役（監査等委員）（現任）	(注)４	9,000

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

（注）１　取締役齋藤 太郎、閑歳 孝子及び及川 卓也は、社外取締役であります。
２　取締役 五十嵐 弘子、宇都宮 純子及び西山 久美子は、監査等委員である社外取締役であります。
３　2024年６月26日開催の定時株主総会終結の時から2025年３月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。
４　2023年６月28日開催の定時株主総会終結の時から2025年３月期に係る定時株主総会の終結の時までであります。
５　当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員１名を選任しております。補欠の監査等委員の略歴は次のとおりであります。

氏名 （生年月日）	略歴、当社における地位 （重要な兼職の状況）		所有株式数 (株)
服部 七郎 （1944年11月14日生）	1967年４月 1977年10月 1980年12月 1988年４月 1988年４月 1993年５月 1995年８月 1999年２月 2001年11月 2002年６月 2010年９月 2011年６月	安宅産業㈱（現伊藤忠商事㈱）入社 豊田通商㈱入社 大和証券㈱入社 National Westminster銀行グループ入社 Couty NatWest証券会社取締役債権本部長 Country Manager,Japan兼National Westminster銀行東京支店長 Country Manager,Japan兼NatWest証券会社代表取締役社長 プリンストン・エコノミックス投資顧問㈱入社 代表取締役社長 ㈱ビーエスエル（現㈱Oakキャピタル）入社 同社取締役 当社入社 内部監査室長 当社監査役	2,100

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

氏名	地位及び担当
澤田 宏太郎	執行役員　CDO室、内部監査室担当
柳澤 孝旨	執行役員　コーポレート本部、財務経理本部担当
廣瀬 文慎	執行役員　生産プラットフォーム本部、生産プラットフォーム開発本部担当
清水 俊明	執行役員　CI本部、人自本部担当
山﨑 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
小髙 洋介	執行役員　EC推進本部、グループ事業戦略本部、ブランド営業本部担当
乾 卯太弘	執行役員　新事業創造本部、計測プラットフォーム開発本部担当
瀬尾 直利	執行役員　ブランドソリューション開発本部、データ・AIシステム本部、計測プラットフォーム開発本部、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社外役員の状況

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

ます。

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

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である閑歳孝子氏は、インターネットサービスにおける事業およびテクノロジーの両面での豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱くふうカンパニーホールディングスのCSO、ROLLCAKE㈱の社外取締役であります。なお、㈱くふうカンパニーホールディングス、ROLLCAKE㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

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

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

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

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

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

なお、当社では社外取締役（監査等委員を除く）又は監査等委員である社外取締役を選任するための提出会社からの独立性に関する基準を特段定めてはおりませんが、代表取締役及び取締役との直接的な利害関係がなく、

当社の一般株主と利益相反が生じる恐れのない独立性を有し、上述の期待される役割を全うでき得る人物を選任することを基本的な方針としております。

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

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

２．2025年６月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として、「取締役（監査等委員である取締役を除く。）８名選任の件」及び「監査等委員である取締役３名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下の通りとなる予定であります。

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

①役員一覧

男性6名　女性5名　（役員のうち女性の比率45.5%）

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

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

氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位 (重要な兼職の状況)		所有株式数 (株)
茂田井 純一 (1974年３月19日生)	1996年４月	朝日監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入社	121,500
	2005年９月	クリフィックス税理士法人 入所	
	2006年６月	当社監査役	
	2008年12月	㈱アカウンティング・アシスト 代表取締役（現任）	
	2006年９月	㈱ECナビ（現 ㈱CARTA HOLDINGS）社外監査役	
	2015年３月	㈱ビジョン 社外監査役（現任）	
	2016年４月	サイバーエリアリサーチ㈱（現Geolocation Technology㈱）社外監査役（現任）	
	2021年６月	gooddaysホールディングス㈱社外取締役（現任）	
	2023年６月	当社監査役 退任	
	2023年６月	クックパッド㈱ 社外取締役（現任）	

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

氏名	地位及び担当
澤田 宏太郎	執行役員　CDO室、内部監査室担当
柳澤 孝旨	執行役員　コーポレート本部、財務経理本部担当
廣瀬 文慎	執行役員　生産プラットフォーム本部、生産プラットフォーム開発本部担当
清水 俊明	執行役員　CI本部、人自本部担当
山﨑 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
小髙 洋介	執行役員　EC推進本部、グループ事業戦略本部、ブランド営業本部担当
乾 卯太弘	執行役員　新事業創造本部、計測プラットフォーム開発本部担当
瀬尾 直利	執行役員　ブランドソリューション開発本部、データ・AIシステム本部、計測プラットフォーム開発本部、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社外役員の状況

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

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

当社の社外取締役（監査等委員を除く）である閑歳孝子氏は、インターネットサービスにおける事業およびテクノロジーの両面での豊富な経験と幅広い見識を有しており、当社の経営を監督していただくとともに、当社の経営全般に助言を頂戴することによりコーポレート・ガバナンス強化に寄与していただくことができると考えております。当社と同氏の間には、特別な人的関係、資本関係、その他利害関係はなく、必要な独立性を有しているものと考えております。なお、同氏は㈱くふうカンパニーホールディングスのCSO、ROLLCAKE㈱の社外取締役であります。なお、㈱くふうカンパニーホールディングス、ROLLCAKE㈱と当社の間には資本関係及び取引関係はありません。従いまして、同氏は当社の一般株主と利益相反が生じる恐れがないと認められるため、独立役員に指定しております。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(3) 【監査の状況】

①監査等委員会監査の状況

ⅰ監査等委員会の組織、人員等

監査等委員会は2025年６月13日（有価証券報告書提出日）現在、五十嵐弘子、宇都宮純子、西山久美子の３名で構成され、いずれも独立社外取締役で五十嵐弘子が監査等委員会委員長を務めております。また監査等委員会では、監査等委員会の活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を１名選定しております。また当社は、監査等委員である取締役について、グループの状況に鑑み、企業法務やガバナンス等に専門性を有する弁護士、財務会計や非財務情報開示の実務や監査に専門性を有する公認会計士を選任しております。

なお、当社では、監査等委員会の職務を補助する専従の使用人を配置しておりませんが、取締役会事務局ほか、内部監査室や経営管理本部等の関連する部署が、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しております。

当社は、2025年６月26日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「監査等委員である取締役３名選任の件」を上程しており、当該決議が承認可決されますと、監査等委員は引き続き上記の３名で構成されることになります。

ⅱ監査役会および監査等委員会の開催回数および出席状況

当事業年度において当社は、監査等委員会を14回開催しており、個々の出席状況は次のとおりで、平均開催時間は約１時間でありました。

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

ⅲ監査等委員会の活動状況

監査等委員は、取締役会へ出席し必要に応じて意見を述べるとともに、監査等委員会で定めた監査計画及び監査の方針、職務の分担等に従い、会社の内部統制部門と連携の上、重要な業務執行に関する意思決定に関わる経営会議へ出席しております。

またその他、監査等委員は、会社が持続して成長するための重要な体制として認識しているリスクマネジメント委員会、SDGs推進委員会、コンプライアンス委員会等の会議へ出席し、取締役および使用人等から職務の執行に関する事項について報告を受け、必要に応じて説明を求め、活動状況や議論の内容を把握し、社内体制の運用状況を調査するとともに、各種議事録、稟議書類、契約書類、取引記録等を閲覧し、必要に応じて説明を求め、会社の業務および財産の状況について調査しております。

内部監査部門との連携では、内部監査部門が作成した内部監査計画を確認し、これに同意するとともに、定期及び随時に内部監査結果の報告を受け、必要に応じて説明を求め、内部統制監査や業務監査の実施状況と結果、不備やエラーの認識状況、改善提案事項およびそれらへの対応状況について確認し、会社の内部統制の整備と運用の監査の状況を調査しております。

会計監査人との連携では、会計監査人が作成した監査方針・監査計画について見交換を行い、期中・期末の監査において、監査重点項目、監査方法および結果について報告を受け、必要に応じて説明を求め、会計監査の状況について調査しております。

当事業年度の監査上の主要な検討事項(KAM)は、当社の中核的事業であるZOZOTOWN事業の受託販売による収益計上にはITシステムが必須不可欠であり高度に依拠していることから、「収益計上の前提となるITシステムの信頼性」をKAMとするものとし、監査計画説明や期中レビュー報告を通じて検討プロセスについて会計監査人と認識の相違がない旨を確認しております。

なお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ことを監視および検証するため、会計監査人から職務の遂行を適正に行うための体制が監査の品質管理基準等に従い整備されている旨の通知を受領し、必要に応じて説明を求め、会計監査人の適性について確認しております。

	主な活動内容	監査等委員会	常勤の監査等委員
取締役会	取締役会への出席、意見の申述 監査結果報告	○	○
経営会議	意思決定プロセスの確認、意見の申述	□	○
リスクマネジメント委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
SDGs委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
コンプライアンス委員会	委員会への出席、意見の申述	□	○
会計監査人	監査計画の説明の受領 監査の実施状況報告の受領 KAMに関する意見交換 会計監査人の評価の実施	□	○
内部監査室	監査計画への意見の申述 監査結果報告の受領 その他情報共有及び意見交換	□	○
内部通報	内部通報対応 内部通報制度の実効性の監視等	□	○
親会社グループ	グループ合同監査役会への出席 情報共有および意見交換	□	○
その他	代表取締役他、役職員との面談	□	○

○：職務分担等による出席
□：各監査等委員による任意による出席

監査等委員会では、良質な企業統治体制の確立、企業の持続的な成長や価値の向上を目指し、次の５項目を監査重点項目として設定し、監査等委員会の活動を通じて会社の状況について監督しております。

重点監査項目	注視するポイント
サステナビリティ情報等開示の拡充状況	基本方針、マテリアリティやESGの各テーマ別取り組みの実施状況 サプライチェーン全体の環境・人権リスクへの対応状況 各種情報の社内・社外への開示状況 情報の信頼性を担保するための体制の整備状況 開示基準の適用へ向けた体制の整備状況
長期リスク管理体制の整備・運用の状況	長期リスクマネジメント体制の整備・運用状況 将来の成長のために取るべきリスクや企業戦略に関する取締役会での議論の実施状況 リスク感度を高めるために必要なリスクマネジメント教育の実施状況
女性活躍推進KPIへの取り組みと進捗状況	各KPIの進捗状況 キャリア形成支援の状況、トップメッセージの発信状況 管理職の在り方、管理職育成や評価に関する課題認識状況 評価や昇進の公平性を保つためのアンコンシャスバイアス排除に関する取り組み状況
人的資本投資の現状と課題	従業員エンゲージメント調査等取り組みの実施状況 人材マネジメントポリシーの策定と周知の状況 キャリア形成支援の状況、トップメッセージの発信状況 ZOZOらしさである一体感ある企業風土の醸成や維持の状況
情報セキュリティ水準の維持管理状況	情報セキュリティポリシーの策定と周知の状況 役職員のセキュリティ意識向上への取組みの実施状況 監視体制やインシデント発生時の初動対応、恒久対応の状況 システム監査の体制強化の状況

以上の活動内容に基づき監査等委員会では、監査等委員でない取締役に対し監査意見を表明しております。

②内部監査の状況

内部監査は、代表取締役社長直轄の内部監査室（人員は室長を含む６名体制）が担当しており、当社が定める「内部監査規程」に基づき当社、子会社の業務運営及び管理体制の実態を調査し、諸法令、定款及び社内規程への準拠性を確かめ、業務の合理化、効率化、及び適正な遂行の促進に寄与しております。これらの内部監査は、監査計画に基づき実施しており、監査の結果については、都度代表取締役社長に報告するとともに、取締役会及び監査等委員会に報告しております。

③会計監査の状況

ⅰ．監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

ⅱ．継続監査期間

５年間

ⅲ．業務を執行した公認会計士

沼田　敦士

奥田　久

ⅳ．監査業務に係る補助者の構成

会計監査業務に従事した監査補助者は、公認会計士５名及びその他24名であります。

ⅴ．監査法人の選定方針と理由

会計監査人選任・再任については、公益社団法人日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」などを参考として、執行部門とも協議の上、専門性、独立性、品質管理体制、事業活動に対する理解度等を総合的に評価した上で選任しており、会計監査人の職務の執行に支障がある場合や、その他必要があると判断した場合には、監査等委員会において、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定しております。

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

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

b．会社法第340条第１項各号に該当すると判断した場合

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

d．その他必要があると判断した場合

ⅵ．監査等委員会による監査法人の評価

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

④監査報酬の内容等

ｉ．監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	34	0	36	―
連結子会社	27	2	―	―
計	61	2	36	―

前連結会計年度における当社および連結子会社における非監査業務の内容は、内部研修業務、コンフォートレター作成業務等であります。

ii．監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬（ｉ.を除く）

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

当社における非監査業務の内容は、税務コンサルティング業務等であります。

iii．その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

iv．監査報酬の決定方針

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

ｖ．監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

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

(4) 【役員の報酬等】

①役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動報酬		
		金銭報酬		非金銭報酬等	
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式	
取締役(社外取締役を除く)	395	144	72	179	3
監査等委員(社外取締役を除く)	―	―	―	―	―
社外役員	54	54	―	―	7

(注) 1 賞与は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額を記載しております。
2 非金銭報酬等として取締役に対して、業績連動型譲渡制限付株式報酬を交付しております。
譲渡制限付株式の額の算定の基礎とした業績指標は「株価成長率」「連結営業利益」「ESG評価指標」であります。
「株価成長率」を選定した理由は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社の株主との一層の価値共有を進めるためであります。また、「連結営業利益」を選定した理由は、当社グループの事業の収益性を示す指標として連結営業利益を重視していること、「ESG評価指標」を選定した理由は、ESG経営の推進にインセンティブを与えるためであります。
3 業績連動報酬の算定の基礎として選定した業績指標の当連結会計年度の実績は、以下の表のとおりです。

業績指標	実績
商品取扱高（その他商品取扱高除く）	574,666百万円
連結営業利益	64,756百万円
株価成長率	159.8%
ESG評価スコア	AAA

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

②役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額（百万円）	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
澤田　宏太郎	164	取締役	提出会社	60	30	74
柳澤　孝旨	131	取締役	提出会社	48	24	59

(注) 1 連結報酬等の総額が１億円以上である者に限定して記載しております。
2 賞与は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額を記載しております。

③役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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

ⅰ.報酬の目的

取締役の報酬は、固定報酬（現金報酬）と業績連動報酬（現金賞与・株式報酬）で構成されており、当社の持続的かつ中長期の企業価値向上を促し、健全なインセンティブとして機能させることを報酬の目的とし、当社の経営戦略に基づく、短期・中長期の業績の達成及び企業価値の向上に向けた取り組みとその成果に対して報酬を支払うこととしております。

ⅱ.報酬水準

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

ⅲ.報酬構成

報酬等の種類ごとの比率の目安は、業績連動報酬の割合が固定報酬の割合を上回り、業績連動報酬のうち、株式報酬の割合が現金賞与の割合を上回っております。

a.現金報酬

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

b.現金賞与（短期インセンティブ報酬）

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

c.株式報酬（中長期インセンティブ報酬）

中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬であり、譲渡制限付株式を交付し、譲渡制限解除割合は３事業年度の当社株価成長率（27社ほどのベンチマーク企業群の株価成長率と比較したもの）、連結営業利益及びESG評価スコアに応じて決定しております。原則として役位とその職責等に応じた株式数を３事業年度の初年度に一括交付するものとしております。

ⅳ.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

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

ⅴ.その他取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する重要な事項

株式報酬については、支給対象の取締役が、譲渡制限期間満了前に、当社の取締役会が正当と認める理由以外の理由により当社の取締役の地位を退任した場合その他当該取締役に一定の非違行為等の事由が生じた場合には、当社が、本割当株式の全部又は一部を当然に無償で取得する旨の条項、並びに譲渡制限解除割合の算定基礎となる数値に誤りがあった場合等一定の事由が発生していたことが判明し当社が相当と認めた場合には、支給対象の取締役から当社に対し、譲渡制限付株式の全部若しくは一部又はこれらに相当する金銭等を無償で返還させる条項を設定しております。

④当社取締役及び監査等委員の年間報酬総額（上限金額）について

（単位：百万円）

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

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

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

※3 株式報酬は３事業年度分を一括して割当てております。

⑤取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

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

報酬委員会の構成及び活動状況は、以下のとおりです。

ⅰ.報酬委員会の構成

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

報酬委員会の構成は次のとおりです。

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

ⅱ.報酬委員会の活動状況

第27期の当社の役員報酬の決定過程における報酬委員会の活動内容は、次のとおりです。

開催日	委員の出席状況	主な議題
24年５月９日	５名(５名中)	第27期短期インセンティブ報酬のKPIの決定

25年３月21日	５名(５名中)	第28期短期インセンティブ報酬のKPI案報告

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

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

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

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

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

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

ｂ．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	2	725

c．特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

該当事項はありません。

③ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

第５　【経理の状況】

１　連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

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

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

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

２　監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づき、連結会計年度（2024年４月１日から2025年３月31日まで）の連結財務諸表及び事業年度（2024年４月１日から2025年３月31日まで）の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

３　連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

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

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

①【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	64,747	91,486
売掛金	※1 45,789	※1 49,453
有価証券	5,000	―
商品	3,784	2,605
原材料及び貯蔵品	39	44
その他	3,777	3,805
流動資産合計	123,137	147,394
固定資産		
有形固定資産		
建物	15,060	16,346
減価償却累計額	△3,536	△4,621
建物（純額）	11,524	11,724
車両運搬具	27	39
減価償却累計額	△12	△12
車両運搬具（純額）	14	26
工具、器具及び備品	22,135	22,723
減価償却累計額	△9,123	△11,170
工具、器具及び備品（純額）	13,012	11,553
建設仮勘定	109	2,143
有形固定資産合計	24,660	25,447
無形固定資産		
のれん	920	668
ソフトウエア	741	1,520
その他	950	1,248
無形固定資産合計	2,611	3,437
投資その他の資産		
投資有価証券	※3 1,132	※3 931
繰延税金資産	5,950	6,167
その他	4,369	4,431
投資その他の資産合計	11,452	11,530
固定資産合計	38,724	40,415
資産合計	161,862	187,810

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	259	189
受託販売預り金	26,668	28,850
未払金	7,481	8,070
短期借入金	※4 20,000	※4 20,000
未払法人税等	8,721	12,423
賞与引当金	1,275	3,033
役員賞与引当金	95	73
その他	※2 3,759	※2 7,187
流動負債合計	68,261	79,828
固定負債		
退職給付に係る負債	4,841	4,787
資産除去債務	4,004	4,339
関係会社清算損失引当金	―	126
その他	10	9
固定負債合計	8,856	9,262
負債合計	77,117	89,090
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,359	1,359
資本剰余金	1,328	1,521
利益剰余金	93,512	106,787
自己株式	△11,627	△11,581
株主資本合計	84,572	98,087
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	90	80
繰延ヘッジ損益	54	△9
為替換算調整勘定	187	171
退職給付に係る調整累計額	△161	389
その他の包括利益累計額合計	171	632
新株予約権	0	0
純資産合計	84,744	98,719
負債純資産合計	161,862	187,810

② 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
売上高	※1 197,016	※1 213,131
売上原価	※2 13,869	※2 14,819
売上総利益	183,147	198,312
販売費及び一般管理費		
業務委託費	9,485	10,661
荷造運搬費	33,439	37,363
代金回収手数料	12,360	13,127
広告宣伝費	12,050	13,340
給料及び手当	18,045	18,834
賞与引当金繰入額	1,244	2,995
役員賞与引当金繰入額	82	91
退職給付費用	788	829
株式報酬費用	260	288
減価償却費	3,491	4,491
のれん償却額	352	251
その他	31,466	31,279
販売費及び一般管理費合計	※3 123,067	※3 133,556
営業利益	60,079	64,756
営業外収益		
受取利息	5	66
受取賃借料	2	2
為替差益	91	―
業務支援料	8	5
リサイクル収入	41	53
補助金収入	11	15
ポイント失効益	101	145
貸倒引当金戻入額	51	―
その他	72	20
営業外収益合計	386	309
営業外費用		
支払利息	77	126
支払賃借料	2	2
支払手数料	27	1
為替差損	―	2
投資事業組合運用損	594	44
営業外費用合計	701	177
経常利益	59,764	64,888

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
特別利益		
固定資産売却益	※4 5	※4 6
投資有価証券売却益	139	―
関係会社株式売却益	735	―
関係会社清算益	―	61
特別利益合計	880	68
特別損失		
固定資産除売却損	※5 70	※5 107
投資有価証券評価損	148	―
関係会社清算損失	―	138
特別損失合計	218	246
税金等調整前当期純利益	60,426	64,710
法人税、住民税及び事業税	16,087	19,792
法人税等調整額	△76	△429
法人税等合計	16,010	19,363
当期純利益	44,415	45,346
非支配株主に帰属する当期純利益	74	―
親会社株主に帰属する当期純利益	44,341	45,346

【連結包括利益計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
当期純利益	44,415	45,346
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	51	△9
繰延ヘッジ損益	14	△63
為替換算調整勘定	94	△16
退職給付に係る調整額	224	550
その他の包括利益合計	※1 385	※1 460
包括利益	44,801	45,806
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	44,727	45,806
非支配株主に係る包括利益	74	―

③【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2023年４月１日　至 2024年３月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額	
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益
当期首残高	1,359	1,349	118,620	△44,558	76,771	39	40
当期変動額							
剰余金の配当			△26,998		△26,998		
親会社株主に帰属する当期純利益			44,341		44,341		
自己株式の取得		137		△10,137	△9,999		
自己株式の処分		△672		1,124	452		
自己株式の消却		△41,943		41,943	―		
連結範囲変更に伴う増減額			5		5		
利益剰余金から資本剰余金への振替		42,456	△42,456		―		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						51	14
当期変動額合計	―	△21	△25,107	32,931	7,801	51	14
当期末残高	1,359	1,328	93,512	△11,627	84,572	90	54

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	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	92	△386	△214	18	117	76,693
当期変動額						
剰余金の配当						△26,998
親会社株主に帰属する当期純利益						44,341
自己株式の取得						△9,999
自己株式の処分						452
自己株式の消却						―
連結範囲変更に伴う増減額						5
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）	94	224	385	△18	△117	249
当期変動額合計	94	224	385	△18	△117	8,050
当期末残高	187	△161	171	0	―	84,744

当連結会計年度(自 2024年４月１日　至 2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

	その他の包括利益累計額			新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	187	△161	171	0	－	84,744
当期変動額						
剰余金の配当						△32,071
親会社株主に帰属する当期純利益						45,346
自己株式の取得						△0
自己株式の処分						239
自己株式の消却						－
連結範囲変更に伴う増減額						－
利益剰余金から資本剰余金への振替						－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△16	550	460	△0		460
当期変動額合計	△16	550	460	△0	－	13,974
当期末残高	171	389	632	0	－	98,719

④【連結キャッシュ・フロー計算書】

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	60,426	64,710
減価償却費	3,491	4,491
のれん償却額	352	251
株式報酬費用	260	288
関係会社清算損失	―	138
投資有価証券評価損	148	―
関係会社清算益	―	△61
貸倒引当金戻入額	△51	―
投資事業組合運用損益（△は益）	594	44
投資有価証券売却損益（△は益）	△139	―
関係会社株式売却損益（△は益）	△735	―
固定資産除売却損益（△は益）	64	101
賞与引当金の増減額（△は減少）	△1,119	1,760
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	15	△22
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	772	738
受取利息及び受取配当金	△5	△66
支払利息	77	126
支払手数料	27	1
為替差損益（△は益）	△58	1
売上債権の増減額（△は増加）	△2,985	△3,664
棚卸資産の増減額（△は増加）	△1,202	1,174
前払費用の増減額（△は増加）	△478	△159
仕入債務の増減額（△は減少）	32	△70
受託販売預り金の増減額（△は減少）	1,078	2,182
未払金の増減額（△は減少）	△593	620
未払費用の増減額（△は減少）	△120	286
未払消費税等の増減額（△は減少）	△1,033	3,327
その他	936	103
小計	59,754	76,305
利息及び配当金の受取額	6	66
利息の支払額	△78	△129
法人税等の支払額	△17,093	△16,127
営業活動によるキャッシュ・フロー	42,589	60,114

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当連結会計年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△7,997	△4,799
無形固定資産の取得による支出	△1,366	△1,486
有形固定資産の売却による収入	5	29
子会社設立による支出	△187	―
敷金及び保証金の差入による支出	△449	△41
敷金及び保証金の回収による収入	70	3
投資有価証券の取得による支出	△91	△97
投資有価証券の売却による収入	184	―
子会社の清算による収入	―	107
関係会社出資金の払込による支出	△291	―
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	※2 559	―
貸付けによる支出	△115	△1
貸付金の回収による収入	54	1
その他	△255	△0
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,879	△6,285
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	100	―
短期借入金の返済による支出	△300	―
長期借入れによる収入	168	―
長期借入金の返済による支出	△61	―
支払手数料の支出	△27	△1
自己株式の取得による支出	△9,999	△0
配当金の支払額	△26,992	△32,069
自己新株予約権の取得による支出	△17	―
その他	△9	△10
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,138	△32,081
現金及び現金同等物に係る換算差額	32	△9
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△4,396	21,738
現金及び現金同等物の期首残高	74,145	69,748
現金及び現金同等物の期末残高	※1 69,748	※1 91,486

【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

１．連結の範囲に関する事項

(1) 連結子会社の数　　4社

連結子会社の名称

㈱ZOZO NEXT

ZOZO Apparel USA, Inc.

ZOZO NEW ZEALAND LIMITED

南通卓騰信息科技有限公司

(2) 非連結子会社の数　　2社

非連結子会社の名称

Bespokify (Thailand) Ltd.

BESPOKIFY (VIETNAM) LTD.

（連結の範囲から除いた理由）

非連結子会社は小規模であり、総資産、売上高、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等は、いずれも連結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。

なお、当連結会計年度において、非連結子会社であったBespokify Pte., Ltd.、STV FUND, LPは清算結了しております。

２．持分法の適用に関する事項

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の名称

主要な会社等の名称

(1) 非連結子会社

Bespokify (Thailand) Ltd.

BESPOKIFY (VIETNAM) LTD.

(2) 関連会社

㈱yutori

（持分法を適用しない理由）

非連結子会社及び関連会社は小規模であり、当期純損益（持分に見合う額）及び利益剰余金（持分に見合う額）等からみて、持分法の対象から除いても連結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

その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

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

時価法を採用しております

③ 棚卸資産の評価基準及び評価方法

ｉ．商品

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

なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

ii．原材料及び貯蔵品

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

なお、当社所定の基準に従い、評価減をしております。

(2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

① 有形固定資産（リース資産を除く）

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

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物	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５～10年にて償却しております。

③ リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法によっております。

(3) 重要な引当金の計上基準

① 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。

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連結会計年度負担額を計上しております。

③ 関係会社清算損失引当金

関係会社の清算に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

(4) 重要なヘッジ会計の方法

①ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。

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

②ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段は為替予約、ヘッジ対象は主として外貨建金銭債務であります。

③ヘッジ方針

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

④ヘッジ有効性評価の方法

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

(5) 重要な収益及び費用の計上基準

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

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

① 受託商品の販売に係る収益

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

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

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

② 仕入商品等の販売に係る収益

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

③ 広告事業に係る収益

広告事業は、「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。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

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

退職給付に係る負債及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

① 退職給付見込額の期間帰属方法

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

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

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

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

③ 小規模企業等における簡便法の採用

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

(7) 重要な外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

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

(8) のれんの償却方法及び償却期間

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

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

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

(未適用の会計基準等)

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

(1) 概要

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

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

(2) 適用予定日

2028年３月期の期首から適用します。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

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

(連結貸借対照表関係)

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

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
売掛金	45,789百万円	49,453百万円

※２　その他のうち、契約負債の金額は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
契約負債	377百万円	421百万円

※３　非連結子会社及び関連会社に対するものは、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
投資有価証券	447百万円	205百万円

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

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
当座貸越極度額及び貸出コミットメントの総額	32,500百万円	32,500百万円
借入実行残高	20,000百万円	20,000百万円
差引額	12,500百万円	12,500百万円

(連結損益計算書関係)

※１　顧客との契約から生じる収益

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

※２　売上原価の中に含まれる棚卸資産評価損は、次のとおりであります。

前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
291百万円	208百万円

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

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
研究開発費	637百万円	1,040百万円

※４　固定資産売却益の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
工具、器具及び備品	2百万円	4百万円
車両運搬具	2百万円	2百万円
計	5百万円	6百万円

※５　固定資産除売却損の内訳は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
建物	2百万円	11百万円
工具、器具及び備品	40百万円	90百万円
その他	27百万円	5百万円
計	70百万円	107百万円

(連結包括利益計算書関係)

※１　その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	73百万円	△12百万円
法人税等及び税効果調整前	73百万円	△12百万円
法人税等及び税効果額	△22百万円	2百万円
その他有価証券評価差額金	51百万円	△9百万円
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	64百万円	△91百万円
組替調整額	△43百万円	－百万円
法人税等及び税効果調整前	20百万円	△91百万円
法人税等及び税効果額	△6百万円	27百万円
繰延ヘッジ損益	14百万円	△63百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	94百万円	△16百万円
法人税等及び税効果調整前	94百万円	△16百万円
為替換算調整勘定	94百万円	△16百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	241百万円	738百万円
組替調整額	79百万円	54百万円
法人税等及び税効果調整前	321百万円	792百万円
法人税等及び税効果額	△96百万円	△242百万円
退職給付に係る調整額	224百万円	550百万円
その他の包括利益合計	385百万円	460百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）

1　発行済株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（株）	311,644,285	―	11,170,104	300,474,181

2　自己株式に関する事項

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式（株）	11,787,504	3,203,350	11,467,604	3,523,250

（変動事由の概要）
（増加事由）
取締役会決議に基づく自己株式の取得　3,129,900株
譲渡制限付株式報酬の無償取得による増加　73,450株
（減少事由）
取締役会決議に基づく自己株式の消却　11,170,104株
譲渡制限付株式報酬による自己株式処分　297,500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
2023年６月28日 定時株主総会	普通株式	12,294	41	2023年３月31日	2023年６月30日
2023年10月31日 取締役会	普通株式	14,703	49	2023年９月30日	2023年11月27日

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

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額（百万円）	１株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2024年５月17日 取締役会	普通株式	利益剰余金	16,332	55	2024年３月31日	2024年６月７日

4　新株予約権に関する事項

会社名	内訳	目的となる株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高（百万円）
			当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末	
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	―	―	―	―	―	0
提出会社	第三者割当による新株予約権	普通株式	3,821,000	―	3,821,000	―	―
合計			3,821,000	―	3,821,000	―	0

当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）

1　発行済株式に関する事項

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

2　自己株式に関する事項

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

（変動事由の概要）
（増加事由）
単元未満株式の買取りによる増加　157株
譲渡制限付株式報酬の無償取得による増加　10,900株
（減少事由）
譲渡制限付株式報酬による自己株式処分　14,100株

3　配当に関する事項
(1) 配当金支払額

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

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

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

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

4　新株予約権に関する事項

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

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

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

	前連結会計年度（自　2023年４月１日　至　2024年３月31日）	当連結会計年度（自　2024年４月１日　至　2025年３月31日）
現金及び預金	64,747　百万円	91,486　百万円
有価証券	5,000　百万円	―　百万円
その他	0　百万円	0　百万円
現金及び現金同等物	69,748　百万円	91,486　百万円

※２　株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度において、株式の売却により、㈱yutoriが連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びに株式の売却価額と売却による収入(純額)は次のとおりです。

流動資産	1,179百万円
固定資産	498百万円
のれん	164百万円
流動負債	△989百万円
固定負債	△277百万円
新株予約権	△18百万円
非支配株主持分	△192百万円
株式売却後の投資勘定	△224百万円
連結除外に伴う利益剰余金の増減額	6百万円
関係会社株式売却益	735百万円
株式の売却価額	880百万円
連結子会社の現金及び現金同等物	△321百万円
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	559百万円

３　重要な非資金取引の内容

資産除去債務

当連結会計年度に新たに計上した資産除去債務の金額は、311百万円であります

(リース取引関係)

オペレーティング・リース取引

（借主側）

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
１年内	6,986百万円	8,087百万円
１年超	18,213百万円	16,032百万円
合計	25,199百万円	24,119百万円

(金融商品関係)

1．金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

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

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

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

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

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

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

短期借入金は、主に運転資金に係る資金調達を目的としたものであります。

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

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

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

② 市場リスクの管理

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

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

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

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

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

(5) 信用リスクの集中

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

2．金融商品の時価等に関する事項

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

前連結会計年度(2024年３月31日)

(単位：百万円)

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
投資有価証券 関連会社株式（注）1	179	2,540	2,361
資産計	179	2,540	2,361
デリバティブ取引（※） ヘッジ会計が適用されているもの	77	77	―
デリバティブ取引計	77	77	―

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

当連結会計年度(2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

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

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

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
非上場株式	685	725
非連結子会社株式及び関連会社株式	267	26
合計	952	751

（注）2　金銭債権の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2024年３月31日)

(単位：百万円)

	１年以内	１年超 ５年以内	５年超 10年以内	10年超
現金及び預金	64,747	－	－	－
売掛金	45,789	－	－	－
有価証券 満期保有目的の債券 コマーシャル・ペーパー	5,000	－	－	－
合計	115,536	－	－	－

当連結会計年度(2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

（注）3　その他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2024年３月31日)

(単位：百万円)

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

当連結会計年度(2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

3．金融商品の時価のレベルごとの内訳に関する事項

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

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

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

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

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

(1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2024年３月31日)

区分	時価（百万円）			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
デリバティブ取引 通貨関連	―	77	―	77
負債計	―	77	―	77

当連結会計年度（2025年３月31日）

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

（注）時価の算定に用いた評価技法及び時価の算定に係るインプットの説明

デリバティブ取引

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

(2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度（2024年３月31日）

区分	時価（百万円）			
	レベル１	レベル２	レベル３	合計
投資有価証券 関連会社株式	2,540	―	―	2,540
資産計	2,540	―	―	2,540

当連結会計年度（2025年３月31日）

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

（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。

(有価証券関係)

満期保有目的の債券

前連結会計年度(2024年３月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	5,000	5,000	―

当連結会計年度(2025年３月31日)

該当事項はありません。

（デリバティブ取引関係）

ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

通貨関連

前連結会計年度（2024年３月31日）

（単位：百万円）

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額等のうち１年超	時価
為替予約等の振当処理	為替予約取引 買建 米ドル	外貨建債権債務	2,316	171	2,393

当連結会計年度（2025年３月31日）

（単位：百万円）

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

（退職給付関係）

１．採用している退職給付制度の概要

当社は退職一時金制度を採用しております。

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

２．確定給付制度

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

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
退職給付債務の期首残高	4,335	4,766
勤務費用	715	754
利息費用	25	46
数理計算上の差異の発生額	△241	△738
退職給付の支払額	△68	△133
連結子会社から当社への転籍に伴う増加額	―	12
退職給付債務の期末残高	4,766	4,708

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

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	54	74
退職給付費用	22	24
退職給付の支払額	△2	△8
転籍に伴う減少額	―	△12
退職給付に係る負債の期末残高	74	78

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

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
非積立型制度の退職給付債務	4,841	4,787
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,841	4,787
退職給付に係る負債	4,841	4,787
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,841	4,787

（注）簡便法を適用した制度を含みます。

(4)　退職給付費用及びその内訳項目の金額

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
勤務費用	715	754
利息費用	25	46
数理計算上の差異の費用処理額	79	54
簡便法で計算した退職給付費用	22	24
その他	―	4
確定給付制度に係る退職給付費用	843	885

(5)　退職給付に係る調整額

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

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
数理計算上の差異	△321	△792

(6)　退職給付に係る調整累計額

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

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
未認識数理計算上の差異	229	△562

(7)　数理計算上の計算基礎に関する事項

主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
割引率	0.9%	1.7%
予想昇給率	2.73～3.53%	2.95～3.51%

(ストック・オプション等関係)

１.ストック・オプションにかかる費用計上額及び科目名

	前連結会計年度	当連結会計年度
販売費及び一般管理費の 株式報酬費用	△1百万円	△0百万円

２.ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

(1) ストック・オプションの内容

	第５回新株予約権	第６回新株予約権
会社名	提出会社	提出会社
付与対象者の区分及び人数	当社子会社役員４名	当社子会社役員４名
株式の種類及び付与数（株）	普通株式　59,700	普通株式　39,800
付与日	2019年７月17日	2019年７月17日
権利確定条件	(注) １	(注) ２
対象勤務期間	2019年７月17日から 2024年７月13日まで	2019年７月17日から 2028年７月13日まで
権利行使期間	権利確定後から 2034年７月13日まで	権利確定後から 2038年７月13日まで

（注）１①　新株予約権の割当てを受ける者は、行使期間内において、以下の権利行使条件に従い、新株予約権を行使することができるものとする。

（ア）新株予約権者において、新株予約権の割当日から2024年７月13日までの期間中、継続して、当社又は当社の子会社の役員、取締役又は従業員の地位にあったこと、（イ）割当日から2024年６月30日に至るまでの間の特定の日において、当該特定の日を含む直前30営業日（当社の普通株式の普通取引が成立しない日を除く。）の時価総額（次式によって算出する。）の平均値が３兆円を超過すること、及び（ウ）割当日から2024年６月30日に至るまでの間の特定の日（(イ)における「特定の日」と同一の日とする。）において、当該特定の日を含む直前30営業日（当社の普通株式の普通取引が成立しない日を除く。）の株価（次式によって算出する。）の平均値が2018年７月13日時点の株価の1.8倍を超過することの全てを条件として、当該全ての条件を満たした日の翌日以降に限り、新株予約権を行使することができる。

時価総額　＝（当社の発行済普通株式総数（※）－当社が保有する普通株式に係る自己株式数（※））×東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値

（※）いずれも、当該特定の日における数値とします。

株価　＝　東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値（※）

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

調整後株価　＝　調整前株価×分割（又は併合）の比率

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

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

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

時価総額　＝（当社の発行済普通株式総数（※）－当社が保有する普通株式に係る自己株式数（※））×東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値

（※）いずれも、当該特定の日における数値とします。

株価　　＝　東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値（※）

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

調整後株価　＝　調整前株価×分割（又は併合）の比率

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

３　2025年４月１日付で普通株式１株につき３株の割合で株式分割を行っておりますが、上記は当該株式分割の影響を反映しておりません。

(2)ストック・オプションの規模及びその変動状況

当連結会計年度（2025年３月期）において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

①ストック・オプションの数

	第５回新株予約権	第６回新株予約権
会社名	提出会社	提出会社
権利確定前（株）		
前連結会計年度末	49,800	33,200
付与	－	－
失効	49,800	26,600
権利確定	－	－
未確定残	－	6,600
権利確定後（株）		
前連結会計年度末	－	－
権利確定	－	－
権利行使	－	－
失効	－	－
未行使残	－	－

②単価情報

	第５回新株予約権	第６回新株予約権
会社名	提出会社	提出会社
権利行使価格（円）	1	1
行使時平均株価（円）	－	－
付与日における公正な評価単価（円）	1,725.94	1,638.22

３.ストック・オプションの権利確定数の見積方法

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

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

(1) 事前交付型の内容

	2023年事前交付型
付与対象者の区分及び人数（名）	当社取締役　３名
株式の種類別の付与された株式数	普通株式　192,000株
付与日	2023年７月18日
権利確定条件	付与日(2023年７月18日)以降、権利確定日(2026年７月17日)まで継続して勤務していること
対象勤務期間	2023年７月18日～2026年７月17日

（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行っておりますが、上記は当該株式分割の影響を反映しておりません。

(2) 事前交付型の規模及びその変動状況

当連結会計年度(2025年３月期)において権利未確定株式数が存在した事前交付型を対象として記載しております。

①費用計上額及び科目名　（百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
一般管理費の報酬費用	156	179

②株式数

	2023年事前交付型
前連結会計年度末（株）	192,000
付与(株)	―
没収(株)	―
権利確定(株)	―
未確定残(株)	192,000

（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行っておりますが、上記は当該株式分割の影響を反映しておりません。

③単価情報

付与日における 公正な評価単価(円)	2,999

５.公正な評価単価の見積方法

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

６.譲渡制限解除株式数の見積方法

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

（税効果会計関係）

１．繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
（繰延税金資産）		
未払事業税	545百万円	570百万円
賞与引当金	368百万円	891百万円
前受金	107百万円	79百万円
棚卸資産	194百万円	295百万円
連結子会社の税務上の繰越欠損金	505百万円	500百万円
減価償却超過額	1,590百万円	1,115百万円
繰延資産	3百万円	3百万円
退職給付に係る負債	1,379百万円	1,648百万円
退職給付に係る調整累計額	68百万円	－百万円
未払役員退職慰労金	2百万円	2百万円
資産除去債務	1,198百万円	1,341百万円
投資有価証券	662百万円	367百万円
新株予約権	0百万円	0百万円
繰延ヘッジ損益	－百万円	4百万円
その他	817百万円	1,035百万円
繰延税金資産小計	7,444百万円	7,857百万円
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△505百万円	△500百万円
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△22百万円	△76百万円
評価性引当額小計	△528百万円	△577百万円
繰延税金資産合計	6,916百万円	7,280百万円
（繰延税金負債）		
資産除去債務に対応する除去費用	894百万円	893百万円
その他有価証券評価差額金	38百万円	36百万円
繰延ヘッジ損益	23百万円	－百万円
退職給付に係る調整累計額	－百万円	173百万円
その他	8百万円	10百万円
繰延税金負債合計	965百万円	1,112百万円
繰延税金資産の純額	5,950百万円	6,167百万円

２．税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度（2024年３月31日）　(単位：百万円)

	１年以内	１年超 ２年以内	２年超 ３年以内	３年超 ４年以内	４年超 ５年以内	５年超	合計
税務上の繰越欠損金	―	―	―	―	―	505	505
評価性引当額	―	―	―	―	―	505	505
繰延税金資産	―	―	―	―	―	―	―

当連結会計年度（2025年３月31日）　(単位：百万円)

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

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

	前連結会計年度 (2024年３月31日)	当連結会計年度 (2025年３月31日)
法定実効税率	29.9%	―
(調整)		
交際費の損金不算入額	0.0%	―
役員報酬の損金不算入額	0.2%	―
税額控除	△3.8%	―
住民税均等割	0.0%	―
のれん償却額	0.2%	―
評価性引当額の増減	0.1%	―
その他	△0.3%	―
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.5%	―

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

４．法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和７年法律第13号）が2025年３月31日に国会で成立し、2026年４月１日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年４月１日以後開始する連結会計年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を29.92%から30.82%に変更し計算しております。

この変更により、当連結会計年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が104百万円増加し、法人税等調整額が104百万円減少しています。

(資産除去債務関係)

資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

(1) 当該資産除去債務の概要

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

(2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込み期間を取得から８年～38年と見積もり、割引率は0.0%～1.4%を使用して資産除去債務の計算をしております。

	前連結会計年度 （自　2023年４月１日 至　2024年３月31日）	当連結会計年度 （自　2024年４月１日 至　2025年３月31日）
期首残高	2,294百万円	4,004百万円
有形固定資産の取得に伴う増加額	1,751百万円	311百万円
資産除去債務の履行による減少額	△45百万円	－百万円
時の経過による調整額	14百万円	21百万円
見積りの変更による増加額	－百万円	13百万円
連結範囲の変更に伴う減少額	△11百万円	－百万円
期末残高	4,004百万円	4,351百万円

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

(収益認識関係)

１．顧客との契約から生じる収益を分解した情報は、以下のとおりです。

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

(単位：百万円)

	受託商品の販売に係る収益	仕入商品等の販売に係る収益	広告事業その他の収益	合計
ZOZOTOWN事業	121,965	21,894	―	143,859
（買取・製造販売）	―	4,263	―	4,263
（受託販売）	121,965	―	―	121,965
（USED販売）	―	17,630	―	17,630
LINEヤフーコマース	16,540	596	―	17,136
BtoB事業	2,271	―	―	2,271
広告事業	―	―	9,737	9,737
その他	―	―	24,012	24,012
顧客との契約から生じる収益	140,777	22,490	33,749	197,016
外部顧客への売上高	140,777	22,490	33,749	197,016

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

２．顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎情報

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

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

(1) 契約負債の残高等

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
顧客との契約から生じた債権（期首残高）	42,994	45,789
顧客との契約から生じた債権（期末残高）	45,789	49,454
契約負債（期首残高）	325	377
契約負債（期末残高）	377	421

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

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

(2) 残存履行義務に配分した取引価格

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

（セグメント情報等）

【セグメント情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

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

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

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

【関連情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

１．製品及びサービスごとの情報

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

２．地域ごとの情報

(1)売上高

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

(2)有形固定資産

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

３．主要な顧客ごとの情報

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

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

１．製品及びサービスごとの情報

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

２．地域ごとの情報

(1)売上高

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

(2)有形固定資産

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

３．主要な顧客ごとの情報

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

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

当社グループは、EC事業の単一セグメントであり、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

該当事項はありません。

【関連当事者情報】

１．関連当事者との取引

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

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

種類	会社等の名称又は氏名	所在地	資本金又は出資金（百万円）	事業の内容又は職業	議決権等の所有(被所有)割合（%）	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額（百万円）	科目	期末残高（百万円）
親会社	LINEヤフー㈱	東京都千代田区	248,144	インターネット上の広告事業 イーコマース事業 会員サービス事業等	51.5%	役務の受入	決済代行サービスの利用（注）	―	売掛金	4,718
親会社の子会社	㈱SBペイメントサービス	東京都港区	6,075	決済サービス カード・ポイントサービス 集金代行サービス 送金サービス等	―	役務の受入	決済代行サービスの利用（注）	―	売掛金	27,492

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

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

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

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

（2）連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る。)等

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

該当事項はありません。

２．親会社又は重要な関連会社に関する注記

親会社情報

前連結会計年度(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

ソフトバンクグループ㈱（東京証券取引所に上場）
ソフトバンクグループジャパン㈱（非上場）
ソフトバンク㈱（東京証券取引所に上場）
Aホールディングス㈱（非上場）
LINEヤフー㈱（東京証券取引所に上場）
Zホールディングス中間㈱（非上場）

当連結会計年度(自　2024年４月１日　至　2025年３月31日)

ソフトバンクグループ㈱（東京証券取引所に上場）
ソフトバンクグループジャパン㈱（非上場）
ソフトバンク㈱（東京証券取引所に上場）
Aホールディングス㈱（非上場）
LINEヤフー㈱（東京証券取引所に上場）
Zホールディングス中間㈱（非上場）

（１株当たり情報）

項目	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
１株当たり純資産額	95.13円	110.81円
１株当たり当期純利益	49.40円	50.90円

（注）１　潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

２　当社は、2025年４月１日付けで普通株式１株につき普通株式３株の割合で株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して１株当たり純資産額、１株当たり当期純利益を算定しております。

３　１株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当連結会計年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
(1)　１株当たり当期純利益	49円40銭	50円90銭
（算定上の基礎）		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	44,341	45,346
普通株主に帰属しない金額(百万円)	―	―
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	44,341	45,346
普通株式の期中平均株式数(株)	897,642,881	890,870,670
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後１株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式の概要	2019年６月25日取締役会決議による新株予約権 第５回新株予約権　498個 （普通株式　149,400株） 第６回新株予約権　332個 （普通株式　99,600株） 2019年10月18日取締役会決議による新株予約権 第８回新株予約権は、権利不確定により失効しております。 第９回新株予約権は、権利不確定により失効しております。 2021年５月24日取締役会決議による新株予約権 第10回新株予約権は、2023年６月15日をもってその全部を取得するとともに行使期間満了により消滅しております。	2019年６月25日取締役会決議による新株予約権 第５回新株予約権は、権利不確定により失効しております。 第６回新株予約権　66個 （普通株式　19,800株）

（注）１　潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため、記載しておりません。

２　当社は、2025年４月１日付けで普通株式１株につき普通株式３株の割合で株式分割を行っております。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して１株当たり当期純利益を算定しております。

(重要な後発事象)

(株式分割および株式分割に伴う定款の一部変更)

当社は、2025年３月14日開催の取締役会決議に基づき、2025年４月１日付で株式分割および株式分割に伴う定款の一部変更を行っております。

１.株式分割について

(１)分割の目的

株式分割を行い投資単位当たりの金額を引き下げることにより、株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的としております。

(２)分割の内容

①分割の方法

2025年３月31日(月)最終の株主名簿に記録された株主の所有する普通株式１株につき３株の割合をもって分割いたしました。

②分割により増加する株式数

株式分割前の発行済株式総数	300,474,181株
株式分割により増加する株式数	600,948,362株
株式分割後の発行済株式総数	901,422,543株
株式分割後の発行可能株式総数	3,605,690,172株

(３)分割の日程

基準日公告日	2025年３月15日
基準日	2025年３月31日
効力発生日	2025年４月１日

(４)その他

当該株式分割に際して、資本金の額の変更はありません。

２.定款の一部変更について

(１)変更の理由

当該株式分割に伴い、会社法第184条第２項の規定に基づき、2025年４月１日をもって、当社定款の一部を変更いたしました。

(２)変更の内容

現行定款	変更後
(発行可能株式総数) 第６条 当会社の発行可能株式総数は、1,287,360,000株とする。	(発行可能株式総数) 第６条 当会社の発行可能株式総数は、3,605,690,172株とする。

(３)変更の日程

効力発生日　2025年４月１日

３.１株当たり情報に及ぼす影響

１株当たり情報に及ぼす影響は(１株当たり情報)に反映されております。

(子会社の設立及び株式取得による企業結合)

当社は、2025年４月９日開催の取締役会の書面決議において、当社の100%子会社を新たに設立するとともに、LIST LTDの全株式を取得し、子会社化することを決議し、2025年４月９日に株式譲渡契約を締結しております。

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

LYST社は、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社の買収を決定しました。

(２)株式取得の相手先

Molten Ventures
14W Ventures
Balderton Capital
Financiere Agache and affiliates
Accel

(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	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

(４)企業結合日

2025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

(７)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%

(８)取得企業が決定するに至った主な根拠

設立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。

(９)契約締結日

2025年４月９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	22,094百万円
アドバイザリー費用等	1,126百万円
取得原価	23,220百万円

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。

(自己株式の取得および消却)

当社は、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。

１.自己株式の取得および消却を行う理由

当社グループは、株主の皆様への利益還元について、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。

また、自己株式の取得も含めた総還元性向については、2024年３月期以降の５年平均で80%超を目指すこととしており、この総還元性向の目標達成に向け、自己株式の取得および消却を行うことといたしました。

２.取得に係る事項の内容

（１）取得する株式の種類	当社普通株式
（２）取得する株式の数	10,000,000株(上限)
（３）株式取得価額の総額	10,000百万円(上限)
（４）自己株式取得の期間	2025年５月１日から2025年９月１日(予定)
（５）取得方法	東京証券取引所における市場買付

３.消却に係る事項の内容

（１）消却する株式の種類	当社普通株式
（２）消却する株式の総数	9,390,171株
（３）消却予定日	2025年５月９日

⑤ 【連結附属明細表】

【社債明細表】

該当事項はありません。

【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	20,000	20,000	0.63	―
合計	20,000	20,000	―	―

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

【資産除去債務明細表】

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

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

（累計期間）		中間連結会計期間	当連結会計年度
売上高	(百万円)	98,801	213,131
税金等調整前 中間（当期）純利益金額	(百万円)	30,409	64,710
親会社株主に帰属する 中間（当期）純利益金額	(百万円)	21,130	45,346
１株当たり 中間（当期）純利益金額	(円)	23.72	50.90

（注）当社は、2025年４月１日付けで普通株式１株につき普通株式３株の割合で株式分割を行っております。当連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して１株当たり中間（当期）純利益金額を算定しております。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

①【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	62,515	89,457
売掛金	45,786	49,447
有価証券	5,000	―
商品	3,623	2,583
原材料及び貯蔵品	39	44
前渡金	266	155
前払費用	2,829	2,894
短期貸付金	122	121
その他	512	970
流動資産合計	120,695	145,676
固定資産		
有形固定資産		
建物	11,452	11,651
車両運搬具	11	25
工具、器具及び備品	12,947	11,445
建設仮勘定	48	2,129
有形固定資産合計	24,459	25,252
無形固定資産		
商標権	7	5
ソフトウエア	715	1,498
その他	943	1,242
無形固定資産合計	1,666	2,746
投資その他の資産		
投資有価証券	685	725
関係会社株式	2,852	2,288
関係会社出資金	183	―
敷金	4,254	4,256
繰延税金資産	6,172	6,684
その他	92	153
投資その他の資産合計	14,241	14,109
固定資産合計	40,366	42,108
資産合計	161,061	187,784

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	259	189
受託販売預り金	26,668	28,850
未払金	7,587	8,239
未払費用	1,006	1,290
短期借入金	※2 20,000	※2 20,000
未払法人税等	8,707	12,416
未払消費税等	1,142	4,470
前受金	537	462
預り金	376	144
賞与引当金	1,234	2,941
役員賞与引当金	72	72
その他	662	786
流動負債合計	68,254	79,863
固定負債		
退職給付引当金	4,536	5,271
資産除去債務	3,989	4,324
関係会社清算損失引当金	―	126
その他	9	9
固定負債合計	8,536	9,731
負債合計	76,791	89,594
純資産の部		
株主資本		
資本金	1,359	1,359
資本剰余金		
資本準備金	1,328	1,328
その他資本剰余金	―	193
資本剰余金合計	1,328	1,521
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	93,064	106,818
利益剰余金合計	93,064	106,818
自己株式	△11,627	△11,581
株主資本合計	84,124	98,118
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	90	80
繰延ヘッジ損益	54	△9
評価・換算差額等合計	145	71
新株予約権	0	0
純資産合計	84,270	98,189
負債純資産合計	161,061	187,784

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当事業年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
売上高	194,009	213,082
売上原価		
期首商品棚卸高	2,534	3,623
当期商品仕入高	13,630	13,636
合計	16,165	17,260
期末商品棚卸高	3,623	2,583
売上原価合計	12,541	14,676
売上総利益	181,467	198,405
販売費及び一般管理費		
業務委託費	10,109	11,048
荷造運搬費	33,219	37,358
代金回収手数料	12,303	13,126
広告宣伝費	11,847	13,301
給料及び手当	17,038	18,003
株式報酬費用	242	288
賞与引当金繰入額	1,195	2,901
役員賞与引当金繰入額	72	72
退職給付費用	765	799
減価償却費	3,442	4,455
その他	31,168	31,414
販売費及び一般管理費合計	※2 121,406	※2 132,771
営業利益	60,061	65,634
営業外収益		
受取利息	4	63
為替差益	91	―
補助金収入	9	8
貸倒引当金戻入額	51	―
受取賃借料	2	2
リサイクル収入	41	53
ポイント失効益	101	145
関係会社業務支援料	48	40
その他	47	28
営業外収益合計	397	342
営業外費用		
支払利息	68	126
支払賃借料	2	2
支払手数料	27	1
為替差損	―	2
投資事業組合運用損	594	44
営業外費用合計	693	177
経常利益	59,765	65,800

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)	当事業年度 (自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)
特別利益		
子会社清算益	―	61
固定資産売却益	※3 5	※3 6
投資有価証券売却益	10	―
関係会社株式売却益	782	―
特別利益合計	798	68
特別損失		
固定資産除売却損	※4 69	※4 107
関係会社株式評価損	148	506
関係会社清算損失	―	138
特別損失合計	218	752
税引前当期純利益	60,346	65,116
法人税、住民税及び事業税	15,960	19,772
法人税等調整額	△106	△481
法人税等合計	15,853	19,290
当期純利益	44,492	45,825

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2023年４月１日 至 2024年３月31日)

(単位：百万円)

	株主資本					
	資本金	資本剰余金			利益剰余金	
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	その他利益剰余金 繰越利益剰余金	利益剰余金合計
当期首残高	1,359	1,328	21	1,349	118,026	118,026
当期変動額						
剰余金の配当					△26,998	△26,998
当期純利益					44,492	44,492
自己株式の取得			137	137		
自己株式の消却			△41,943	△41,943		
自己株式の処分			△672	△672		
利益剰余金から資本剰余金への振替			42,456	42,456	△42,456	△42,456
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	－	－	△21	△21	△24,962	△24,962
当期末残高	1,359	1,328	－	1,328	93,064	93,064

	株主資本		評価・換算差額等			新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
当期首残高	△44,558	76,177	39	40	79	18	76,275
当期変動額							
剰余金の配当		△26,998					△26,998
当期純利益		44,492					44,492
自己株式の取得	△10,137	△9,999					△9,999
自己株式の消却	41,943	－					－
自己株式の処分	1,124	452					452
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）			51	14	66	△18	47
当期変動額合計	32,931	7,947	51	14	66	△18	7,994
当期末残高	△11,627	84,124	90	54	145	0	84,270

当事業年度(自 2024年４月１日 至 2025年３月31日)

(単位：百万円)

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

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

【注記事項】

（重要な会計方針）

１．資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

① 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法を採用しております。

② その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

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

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法を採用しております。

２．デリバティブ等の評価基準及び評価方法

(1) デリバティブ

時価法を採用しております。

３．棚卸資産の評価基準及び評価方法

(1) 商品

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

(2) 原材料及び貯蔵品

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

４．固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産（リース資産を除く）

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

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物	３～38年
車両運搬具	６年
工具、器具及び備品	３～20年

(2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

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

(3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零として算定する方法によっております。

５．引当金の計上基準

(1) 賞与引当金

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

(2) 役員賞与引当金

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

(3) 退職給付引当金

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

退職給付引当金及び退職給付費用の処理方法は以下のとおりです。

① 退職給付見込額の期間帰属方法

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

② 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

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

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

(4) 関係会社清算損失引当金

関係会社の清算に伴う損失に備えるため、損失見込額を計上しております。

６．収益及び費用の計上基準

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

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

(1) 受託商品の販売に係る収益

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

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

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

(2) 仕入商品等の販売に係る収益

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

(3) 広告事業に係る収益

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

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

なお、取引の対価は、履行義務を充足してから１年以内に受領しているため、重大な金融要素は含んでおりません。また、ユーザーが商品に対する支配を獲得した後に行う配送活動については、収益認識会計基準等に定める重

要性等に関する代替的な取扱いに従い、履行義務として識別しないものとしております。

７．その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 退職給付に係る未認識数理計算上の差異の会計処理

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

(2) ヘッジ会計の方法

① ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。

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

② ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段は為替予約、ヘッジ対象は主として外貨建金銭債務であります。

③ ヘッジ方針

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

④ ヘッジ有効性評価の方法

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

（貸借対照表関係）

１　関係会社に対する資産及び負債

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

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
短期金銭債権	8,722百万円	6,286百万円
短期金銭債務	4,619百万円	986百万円

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

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
当座貸越極度額及び貸出コミットメントの総額	32,500百万円	32,500百万円
借入実行残高	20,000百万円	20,000百万円
差引額	12,500百万円	12,500百万円

（損益計算書関係）

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

	前事業年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当事業年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
営業取引（収入分）	1,760百万円	2,209百万円
営業取引（支出分）	5,390百万円	4,625百万円
営業取引以外の取引（収入分）	48百万円	－百万円

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

	前事業年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当事業年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
研究開発費	1,568百万円	1,569百万円

※３　固定資産売却益の内訳は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当事業年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
工具、器具及び備品	2百万円	4百万円
車両運搬具	2百万円	2百万円
計	5百万円	6百万円

※４　固定資産除売却損の内訳は、次のとおりであります。

	前事業年度 (自　2023年４月１日 至　2024年３月31日)	当事業年度 (自　2024年４月１日 至　2025年３月31日)
建物	2百万円	11百万円
工具、器具及び備品	39百万円	90百万円
その他	27百万円	5百万円
計	69百万円	107百万円

（有価証券関係）

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

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

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
子会社株式	2,673	2,108
関連会社株式	179	179
関係会社出資金	183	―
計	3,035	2,288

（税効果会計関係）

１．繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 （2024年３月31日）	当事業年度 （2025年３月31日）
(繰延税金資産)		
未払事業税	537百万円	570百万円
賞与引当金	355百万円	867百万円
棚卸資産	177百万円	238百万円
前受金	107百万円	79百万円
前渡金	19百万円	8百万円
減価償却超過額	1,590百万円	1,115百万円
繰延資産	3百万円	3百万円
退職給付引当金	1,357百万円	1,624百万円
未払役員退職慰労金	2百万円	2百万円
資産除去債務	1,193百万円	1,336百万円
新株予約権	0百万円	0百万円
関係会社株式	910百万円	741百万円
投資有価証券	114百万円	117百万円
関係会社事業損失引当金	－百万円	37百万円
繰延ヘッジ損益	－百万円	4百万円
その他	762百万円	872百万円
繰延税金資産計	7,132百万円	7,620百万円
（繰延税金負債）		
その他有価証券評価差額金	38百万円	36百万円
資産除去債務に対応する除去費用	888百万円	890百万円
繰延ヘッジ損益	23百万円	－百万円
その他	8百万円	10百万円
繰延税金負債計	959百万円	936百万円
繰延税金資産の純額	6,172百万円	6,684百万円

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

	前事業年度 (2024年３月31日)	当事業年度 (2025年３月31日)
法定実効税率	29.9%	―
(調整)		
交際費の損金不算入額	0.0%	―
役員報酬等の損金不算入額	0.2%	―
税額控除	△3.8%	―
住民税均等割	0.0%	―
適用税率差異	0.0%	―
その他	△0.1%	―
税効果会計適用後の法人税等の負担率	26.3%	―

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

３．法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（令和７年法律第13号）が2025年３月31日に国会で成立し、2026年４月１日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2026年４月１日以後開始する事業年度以降に解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、法定実効税率を29.92%から30.82%に変更し計算しております。

この変更により、当事業年度の繰延税金資産（繰延税金負債の金額を控除した金額）が121百万円増加し、法人税等調整額が121百万円減少しています。

（収益認識関係）

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

（重要な後発事象）

(株式分割および株式分割に伴う定款の一部変更)

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

(子会社の設立及び株式取得による企業結合)

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

(自己株式の取得および消却)

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

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	差引当期末残高	当期末減価償却累計額又は償却累計額
有形固定資産						
建物	11,452	1,406	127	1,080	11,651	4,592
車両運搬具	11	31	8	9	25	10
工具、器具及び備品	12,947	1,610	105	3,005	11,445	11,113
建設仮勘定	48	3,177	1,095	―	2,129	―
有形固定資産計	24,459	6,225	1,337	4,095	25,252	15,715
無形固定資産						
商標権	7	―	―	1	5	―
ソフトウエア	715	1,129	5	341	1,498	―
その他	943	1,426	1,110	16	1,242	―
無形固定資産計	1,666	2,556	1,116	359	2,746	―

(注) 1　「当期増加額」のうち、主なものは次のとおりであります。

建物	倉庫設備増設	1,406百万円
工具、器具及び備品	倉庫設備増設	1,610百万円
建設仮勘定	倉庫設備増設	3,177百万円

2　「当期減少額」のうち、主なものは次のとおりであります。

建設仮勘定	他資産へ振替	1,095百万円

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
賞与引当金	1,234	2,941	1,234	2,941
役員賞与引当金	72	72	72	72
関係会社清算損失引当金	―	126	―	126

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第６　【提出会社の株式事務の概要】

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

第７　【提出会社の参考情報】

１　【提出会社の親会社等の情報】

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

２　【その他の参考情報】

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

(1) 有価証券報告書及びその添付書類、有価証券報告書の確認書

事業年度　第26期(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

2024年６月14日関東財務局長に提出。

(2) 内部統制報告書

事業年度　第26期(自　2023年４月１日　至　2024年３月31日)

2024年６月14日関東財務局長に提出。

(3) 半期報告書及び半期報告書の確認書

第27期中（自　2024年４月１日　至　2024年９月30日）

2024年11月14日関東財務局長に提出。

(4) 臨時報告書

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

2024年６月27日関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第２項第３号(親会社又は特定子会社の異動)の規定に基づく臨時報告書

2024年12月23日関東財務局長に提出。

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

2025年４月９日関東財務局長に提出。

(5) 自己株券買付状況報告書

報告期間（自　2025年４月１日　至　2025年４月30日）

2025年５月８日関東財務局長に提出。

報告期間（自　2025年５月１日　至　2025年５月31日）

2025年６月５日関東財務局長に提出。

第二部　【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2025年６月12日

株式会社ZOZO
取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　沼　田　敦　士

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　奥　田　久

＜連結財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社ZOZOの2024年４月１日から2025年３月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ZOZO及び連結子会社の2025年３月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

監査上の主要な検討事項

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

収益計上の前提となるITシステムの信頼性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
連結損益計算書に記載の通り当連結会計年度において213,131万円の売上高を計上しているが、【注記事項】（収益認識関係）にて記載の通りZOZOTOWN事業の受託販売より発生する売上高は129,651百万円と全体の61%を占めている。 会社の中核的な事業としてZOZOTOWN事業の受託販売がある。受託販売は、会社が運営するECサイト「ZOZOTOWN」に各ブランドがテナント形式で出店を行い、出店後の運営管理を行う事業であり、各ブランドの掲載する商品を会社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行う事業形態である。販売された商品に係る手数料が当事業の売上高として連結財務諸表に計上される。 ZOZOTOWN事業の受託販売運営においてITシステムは必要不可欠であり、ECサイト利用者からの受注、販売した商品に関する手数料の計算及び各ブランドとの精算、会計システムへの連携等、主要なプロセスはITシステムに高度に依拠している。 当監査法人は、ZOZOTOWN事業の受託販売による売上高の金額に重要性が高く、ECサイト利用者からの膨大な受注と商品販売、それに基づく手数料計算による収益計上が正確に行われるためには、関連するITシステムが適切に整備され且つ運用されることが極めて重要であると判断したため、当該事項を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。	左記の監査上の主要な検討事項に対して、当監査法人は、監査法人内のITの専門家を利用して、特に以下の内部統制の整備・運用状況の検証を実施した。 ・受注管理および手数料計算を行う基幹システム、買取在庫管理システム、会計システムの関連するITシステム間のインターフェースの検証 ・基幹システムにおける出荷売上高に対する受託販売手数料金額の計算処理の正確性に対する自動化された業務処理統制として、出荷売上高データ、返品売上高データ及び受託販売手数料率データ等を利用した手数料金額の再計算結果と実際の処理結果データとの整合性検証 ・それらを担う基幹システムや買取在庫管理システム及び会計システム等にかかるアクセス管理、システム変更管理、システム運用管理等のIT全般統制の検証

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結財務諸表監査における監査人の責任

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

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家と

しての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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

＜内部統制監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第２項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社ZOZOの2025年３月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社ZOZOが2025年３月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

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

- 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- 財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- 内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

＜報酬関連情報＞

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

利害関係

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

以　上

(注) 1　上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2　XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2025年６月12日

株式会社ZOZO
取締役会　御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　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

＜財務諸表監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の２第１項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社ZOZOの2024年４月１日から2025年３月31日までの第27期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社ZOZOの2025年３月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

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

監査上の主要な検討事項

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

収益認識の前提となるITシステムの信頼性

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

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営

者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

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

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

財務諸表監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

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

＜報酬関連情報＞

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

利害関係

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

以　上

(注) 1　上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。
2　XBRLデータは監査の対象には含まれていません。