



2020年6月29日

株式会社 ZOZO

(コード番号：3092 東証第一部)

## コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取り組みについて

2015年6月1日付にて適用開始となりましたコーポレートガバナンス・コードにつきまして、以下のとおり、当社の取り組みについてお知らせいたします。

当社は、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構築を実現することを経営の基本方針とし、その実現のために、取締役会及び監査役会を軸としてコーポレートガバナンスの充実を図っていく所存であります。

2020年6月29日 改訂

以 上

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

第1章 株主の権利・平等性の確保

【基本原則1】

上場会社は、株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境の整備を行うべきである。

また、上場会社は、株主の実質的な平等性を確保すべきである。

少数株主や外国人株主については、株主の権利の実質的な確保、権利行使に係る環境や実質的な平等性の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。

当社グループは、すべてのステークホルダーに対し、迅速、正確、公平、継続を基本に金融商品取引法等の関連法令及び東京証券取引所の定める適時開示等に係る規則（以下「適時開示規則」といいます）を遵守し、情報提供に努め、また適時開示規則には該当しないその他の情報につきましても、適時開示の趣旨を踏まえて適切な方法により迅速、正確かつ公平に開示する方針です。

【原則1-1. 株主の権利の確保】

上場会社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、適切な対応を行うべきである。

当社は株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう、迅速且つ積極的な情報開示並びに円滑な議決権行使のための環境整備に努めております。

《補充原則》

1-1① 取締役会は、株主総会において可決には至ったものの相当数の反対票が投じられた会社提案議案があったと認めるときは、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析を行い、株主との対話その他の対応の要否について検討を行うべきである。

当社は、株主総会における決議事項について、議決権行使結果を取締役及び監査役全員がこれを確認し、反対の理由や反対票が多くなった原因の分析および対応方法の検討を行っております。

1-1② 上場会社は、総会決議事項の一部を取締役に委任するよう株主総会に提案するに当たっては、自らの取締役会においてコーポレートガバナンスに関する役割・責務を十分に果たし得るような体制が整っているか否かを考慮すべきである。他方で、上場会社において、そうした体制がしっかりと整っていると判断する場合には、上記の提案を行うことが、経営判断の機動性・専門性の確保の観点から望ましい場合があることを考慮に入れるべきである。

当社は、総会決議事項の一部を取締役に委任できる事項として、自己株式の取得を取締役会の決議により取得することができる旨を定款で定めております。（会社法第165条第2項の規定に基づく）

取締役会の体制においては、2020年1月開催の臨時株主総会および2020年6月開催の第22回定時株主総会において新たに非業務執行取締役3名を選任し、うち1名を社外取締役として選任いたしました。これにより取締役総数は8名となり、業務執行取締役3名、非業務執行取締役5名（うち3名は

社外取締役) となります。監査役については3名全員を社外監査役として選任し、社外取締役、社外監査役(以下「社外役員」といたします)のいずれも東京証券取引所へ独立役員としての登録を行っております。引き続き社外役員としての外的な視点から経営陣との意見交換および適切な意見表明を行い、コーポレートガバナンスに対する役割・責務を果たしてまいります。

**1-1③ 上場会社は、株主の権利の重要性を踏まえ、その権利行使を事実上妨げることのないよう配慮すべきである。とりわけ、少数株主にも認められている上場会社及びその役員に対する特別な権利(違法行為の差止めや代表訴訟提起に係る権利等)については、その権利行使の確保に課題や懸念が生じやすい面があることから、十分に配慮を行うべきである。**

当社は、会社法において認められている少数株主権について、株式取扱規程により権利行使の手続き及び株主確認方法を定めており、少数株主の権利行使の確保に十分配慮しております。

#### **【原則 1-2. 株主総会における権利行使】**

**上場会社は、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識し、株主の視点に立って、株主総会における権利行使に係る適切な環境整備を行うべきである。**

当社では、株主総会が株主との建設的な対話の場であることを認識しており、より多くの株主が株主総会に出席できるよう開催日並びに開催場所の設定に努めております。当日ご出席できない株主については議決権行使書の郵送による議決権行使方法に加え、インターネットによる議決権行使プラットフォームを採用し、より株主が議決権行使をしやすい環境整備に努めております。

また、株主総会の質疑応答についても開示を行っており、引き続き株主の視点に立った情報提供を行ってまいります。

#### **《補充原則》**

**1-2① 上場会社は、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、必要に応じ適確に提供すべきである。**

当社では、株主総会において株主が適切な判断を行うことに資すると考えられる情報について必要に応じ適確に提供すべきと考えており、株主総会付議議案については、取締役会決議の後、速やかに当社ウェブサイト並びに東京証券取引所・適時開示情報閲覧サービスにて開示しております。

**1-2② 上場会社は、株主が総会議案の十分な検討期間を確保することができるよう、招集通知に記載する情報の正確性を担保しつつその早期発送に努めるべきであり、また、招集通知に記載する情報は、株主総会の招集に係る取締役会決議から招集通知を発送するまでの間に、TDnet や自社のウェブサイトにより電子的に公表すべきである。**

当社では、株主が総会議案の十分な検討期間を確保できるよう株主総会招集通知の早期開示を行っております。取締役会決議等の諸手続き完了後、招集通知発送前に当社ウェブサイト並びに東京証券取引所ウェブサイト「東証上場会社情報サービス」にて閲覧ができるよう開示を行っております。

**1-2③ 上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。**

株主総会は株主との対話の場であるという観点から、より多くの株主が株主総会に出席できる日程への配慮を行うべきと考えております。当社においては例年株主総会集中日を避け、開催日設定を行うと共に、株主総会以外にも株主との対話の手段をより充実させるため、定期的に説明会を開催しております。

**1-2④ 上場会社は、自社の株主における機関投資家や海外投資家の比率等も踏まえ、議決権の電子行使を可能とするための環境作り(議決権電子行使プラットフォームの利用等)や招集通知の英訳を進めるべきである。**

当社の株主構成を踏まえ、海外投資家を対象に招集通知の英文開示を当社ウェブサイトにて行っております。

また、議決権電子行使プラットフォームを採用し、より株主が議決権行使をしやすい環境整備に努めております。

**1-2⑤ 信託銀行等の名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合に対応するため、上場会社は、信託銀行等と協議しつつ検討を行うべきである。**

当社は、基準日時点において株主名簿に登録されている議決権を有する株主を、議決権の行使が可能な株主としておりますため、信託銀行等に代わって自ら議決権の行使等を行うことをあらかじめ希望する場合においては、これを認めておりません。

**【原則 1-3. 資本政策の基本的な方針】**

**上場会社は、資本政策の動向が株主の利益に重要な影響を与え得ることを踏まえ、資本政策の基本的な方針について説明を行うべきである。**

当社では、資本に対するコストを上回る利益を生み出した時、企業価値が増大し、株主はもちろんのこと全てのステークホルダーにご満足いただけたと考えております。株主の皆様への利益配分につきましては、財務基盤及び今後の投資計画等を鑑み、適切に対応していくことが必要と考えております。その実現のため経営指標に連結純資産利益率(ROE)を導入し、効率的な経営に努めてまいります。具体的にはグローバルの見地から鑑みた類似企業の水準を勘案し ROE30%の水準に配慮したうえで利益体質の強化、純資産の効率的活用に努めてまいります

**【原則 1-4. 政策保有株式】**

**上場会社が政策保有株式として上場株式を保有する場合には、政策保有株式の縮減に関する方針・考え方など、政策保有に関する方針を開示すべきである。また、毎年、取締役会で、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。上場会社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、適切な対応を確保するための具体的な基準を策定・開示し、その基準に沿った対応を行うべきである。**

当社は、現在、相互保有株式を保有しておりません。今後においても保有の必要性は高くないと認識しており、具体的な保有の計画もございません。

今後、相互保有株式を保有する必要性が生じた場合には、シナジー効果が最大限発揮され当社の企業価値向上に寄与するものであることを説明するとともに、相互保有に関する方針及び当該株式に係る議決権行使への適切な対応を確保するための具体的な基準を策定し、その基準に沿った対応を行います。

なお、当社の純投資目的以外の投資を行う際の基本方針は、投資対象会社との業務提携、情報共有等を通じて当社の主力事業である EC 事業におけるシナジー効果が期待されることであります。この基本方針に基づき迅速かつ適正な意思決定が執れるよう、当社では純投資以外の投資についてその保有目的及び定量的な保有効果について取締役会において定期的な検証を実施すると共に、社内規程を整備しこれを遵守し運用するものとしております。

#### 《補充原則》

**1-4① 上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。**

当社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社からその株式の売却の意向が示された場合においても、その売却を妨げることは致しません。なお、現在のところ、当社が政策保有株主と認識している株主はおりません。

**1-4② 上場会社は、政策保有株主との間で、取引の経済合理性を十分に検証しないまま取引を継続するなど、会社や株主共同の利益を害するような取引を行うべきではない。**

当社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社との取引が発生した場合は、取引の公正性および経済合理性を十分に検証することとし、会社や株主共同の利益を害する取引を行うことはありません。

#### 【原則 1-5. いわゆる買収防衛策】

**買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。**

当社では、持続的な成長を継続させ企業価値を向上させることを最重要課題と認識しております。現段階において、買収防衛策の導入の予定はありません。

#### 《補充原則》

**1-5① 上場会社は、自社の株式が公開買付けに付された場合には、取締役会としての考え方(対抗提案があればその内容を含む)を明確に説明すべきであり、また、株主が公開買付けに応じて株式を手放す権利を不当に妨げる措置を講じるべきではない。**

当社株式が公開買付けに付された場合、株主構成に変動を及ぼし、株主の利益に影響を与える恐れがあることから、当社取締役会としての考え方を速やかに株主へ開示いたします。その際には、株主の権利を尊重し、株主が公開買付けに応じることを妨げることは致しません。

#### 【原則 1-6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策(増資、MBO等を含む)については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策を行う際には、社外役員の意見を配慮しつつ、その検討過程や実施の目的等の情報を速やかに開示するとともに、決算説明会や株主総会の場を活用して十分な説明に努めております。

#### 【原則 1-7. 関連当事者間の取引】

上場会社とその役員や主要株主等との取引(関連当事者間の取引)を行う場合には、そうした取引が会社や株主共同の利益を害することのないよう、また、そうした懸念を惹起することのないよう、取締役会は、あらかじめ、取引の重要性やその性質に応じた適切な手続を定めてその枠組みを開示するとともに、その手続を踏まえた監視(取引の承認を含む)を行うべきである。

当社は、関連当事者間の取引については、該当する役員を特別利害関係人として当該決議の定足数から除外した上で、取締役会において決議しております。また、当社及び子会社を含む全ての役員に対して、四半期毎に関連当事者間取引の有無について確認を行うなど、関連当事者間の取引について管理する体制を構築しております。

また、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。

## 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 【基本原則 2】

上場会社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であることを十分に認識し、これらのステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。

取締役会・経営陣は、これらのステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に向けてリーダーシップを発揮すべきである。

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出において、様々なステークホルダーとの適切な協働に努めるべきと認識しております。

創立 20 周年を経て、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」に、「Be unique, Be equal. (みんな違うけど、みんな一緒)」を加え、新たな企業理念といたしました。当社グループは、世界中のすべ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。

### 【原則 2-1. 中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念の策定】

上場会社は、自らが担う社会的な責任についての考え方を踏まえ、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべきであり、こうした活動の基礎となる経営理念を策定すべきである。

当社は、自らが担う社会的責任の考え方を常に念頭に置き、中長期的な企業価値向上に努めており、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。Be unique, Be equal.」を達成するべく、新たに「ZOZO WORKSYTLE 楽しく働く」という当社独自の働き方の指針を設定いたしました。

「ZOZO WORKSYTLE」により、世の中の労働の概念を変えるきっかけとなり、「楽しく働く」ことが労働への新たな価値創造および中長期的な企業価値への向上につながると考えております。

### 【原則 2-2. 会社の行動準則の策定・実践】

上場会社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示しその構成員が従うべき行動準則を定め、実践すべきである。取締役会は、行動準則の策定・改訂の責務を担い、これが国内外の事業活動の第一線にまで広く浸透し、遵守されるようにすべきである。

当社は、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示し行動基準を定め、実践することが必要不可欠であると認識しております。当社の企業理念に共感する人を増やし、事業活動を通じてお客様・取引先様・株主様といった多くのステークホルダーとのつながりを広げていくことが必要であると考えております。

### 《補充原則》

2-2① 取締役会は、行動準則が広く実践されているか否かについて、適宜または定期的にレビューを行うべきである。その際には、実質的に行動準則の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かに重点を置くべきであり、形式的な遵守確認に終始すべきではない。

当社は、企業理念に沿った事業活動を重要な指針と捉えており、全社員に向けて適宜共有を行っております。従前より企業理念に沿った行動準則が広く実践され、独自の企業文化・風土が醸成されております。また、半期に一度の全社総会等により代表取締役社長自ら口頭で伝える等、全社員への浸透を行っております。

### 【原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ(持続可能性)を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

当社は、企業理念のもと、サービスの運営を通して、ファッションやライフスタイルの提案及び情報発信を行いながら感性豊かで温かみのある社会づくりに寄与することが重要であると考えております。当社の事業モデルにおいて商品取扱高の90%以上を占めるのは、ファッションアイテムの受託販売を行う通販サイトの運営であるため、一般的な製造メーカーに比べて環境負荷は低くなっております。環境負荷は主に物流倉庫・オフィスの電力使用と商品流通の際に発生し、これらの省エネルギー化に注力しております。具体的には倉庫内照明 LED 化による電力消費量の削減やユーザーへ商品を出荷す

る際の梱包資材の工夫、二次流通商品のリサイクル促進など、可能な限りのサステナビリティ（持続可能性）を模索し実施すべく、取締役会及び経営会議において経営と環境の問題について継続的に審議、検討しております。

#### 《補充原則》

**2-3① 取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。**

当社が運営するファッション EC サイト「ZOZOTOWN」では新品商品の販売だけではなく、ブランド古着の買取サービスおよび販売サイト「ZOZOUSED」を展開しております。ユーザーが「ZOZOTOWN」でファッション商材を購入し、使わなくなったファッション商材を当社が査定・買取を行い、「ZOZOUSED」を通じて新たな利用者の手元にお届けするという取り組みは、当社の考えるサステナビリティ（持続可能性）の 1 つであり、今後もファッションを通じたエコシステムの構築に積極的に取り組んでまいります。

#### 【原則 2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】

**上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。**

当社は、様々な価値観の存在は会社の持続的な成長を確保する上での強みとなることを十分に認識しております。積極的な障がい者採用の実施と採用後の業務サポートに注力するほか、ファッションに関わる事業の特性を活かし積極的に女性社員の活躍を推進すると共に、子育てと仕事の両立など多様なライフスタイルに応じ、社員の誰もが継続的に活躍できる環境を提供しております。なお、2020 年 3 月 31 日現在のグループ社員の男女比率は男性 60%・女性 40%と、多くの女性が活躍しております。

#### 【原則 2-5. 内部通報】

**上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。**

当社は、内部通報に係る社内規程を策定し、コンプライアンス委員会内に内部通報窓口を設けています。内部通報により、コンプライアンス委員会で審議され調査が行われることが決定した場合、事務局は調査チームを設置し、関連部門への調査を実施するとともに通報者へ対応報告・是正確認を行っています。

#### 《補充原則》

**2-5① 上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役**



と監査役による合議体を窓口とする等)を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

当社は、社内の内部通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した内部通報窓口を設置しています。また経営執行から独立した機関である監査役会も内部通報窓口として設置されております。さらに内部通報に関する社内規程により、通報者が保護される体制を整備しています。

#### 【原則2-6. 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

上場会社は、企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金が運用(運用機関に対するモニタリングなどのスチュワードシップ活動を含む)の専門性を高めてアセットオーナーとして期待される機能を発揮できるよう、運用に当たる適切な資質を持った人材の計画的な登用・配置などの人事面や運営面における取組みを行うとともに、そうした取組みの内容を開示すべきである。その際、上場会社は、企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反が適切に管理されるようにすべきである。

当社では、確定給付型の制度として確定給付企業年金基金への加入制度を設けております。当社グループの従業員が加入する確定給付企業年金基金は総合設立方式であり、加入事業所を代表する代議員で組織された代議員会が運営を担っております。従って、アセットオーナーは当社に限らず加入事業所全体となります。

なお、現時点ではすべての資産を生命保険会社が元本と最低利回りを保証する一般勘定で運用しているため、当社が企業年金のアセットオーナーとしての機能を果たす必要性は現在のところありません。

### 第3章 適切な情報開示と透明性の確保

#### 【基本原則3】

上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。

その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報(とりわけ非財務情報)が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

当社では、情報開示は重要な経営課題の一つであり、ステークホルダーから理解を得るために適切な情報開示を行うことは必要不可欠と認識しています。その認識を実践するため、法令に基づく開示以外にも株主をはじめとするステークホルダーにとって重要と判断される情報(非財務情報も含む)については、任意で適時開示を行っております。

その他、より当社への理解を深めていただくための追加情報についても当社ウェブサイトを通じ積極的に情報開示を行っております。

### 【原則 3-1. 情報開示の充実】

上場会社は、法令に基づく開示を適切に行うことに加え、会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、(本コードの各原則において開示を求めている事項のほか、)以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

(v) 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明

- (i) 企業理念、経営理念並びに事業理念、中長期ビジョン、市場環境等を当社コーポレートサイトに掲載しております。
- (ii) コーポレートガバナンスの基本方針を当社ウェブサイト、コーポレートガバナンス報告書及び有価証券報告書に記載しております。
- (iii) 当社の取締役の報酬については、株主総会の決議により限度額を決定しております。具体的な報酬制度の在り方については、2020年1月に新たに設置した指名・報酬諮問委員会を中心に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に改定することといたしました。

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います。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現金賞与と株式報酬の割合を半分ずつとしております。各報酬の種類及び目的・概要は以下の図表のとおりです。

報酬の種類		目的・概要
固定	現金報酬	職責に応じた職務遂行に対する固定報酬
業績連動	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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に応じて決定する。</li> <li>・ 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する。</li> </ul>
	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 譲渡制限付株式とし、譲渡制限解除割合は、3事業年度の当社株価成長率及び連結営業利益に応じて決定(株価成長率については、36社ほどのベンチマーク企業群の株価成長率と比較)</li> <li>・ 原則として、毎年交付する。</li> </ul>

業務執行取締役の報酬を決定するに当たっての具体的な手続きについては、「指名・報酬諮問委員会規程」において決定に関するプロセスを定めております。指名・報酬諮問委員会の審議を経た後、業績や経営内容、経済情勢等を総合的に勘案した上で、取締役会の決議により個別の報酬額を決定することとしております。社外取締役については、固定報酬のみを支給する方針としております。また、取締役には退職慰労金制度はありません。(但し、当該制度廃止前に支給が決定されていたものは除きます)

(iv) 取締役並びに監査役候補の指名を行うに当たっての方針・手続きについては、下記(1)～(3)を総合的に判断し指名の手続きを行っております。

取締役については、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会へ答申を行うこととしております。

社外役員の独立性に関しては、東京証券取引所の定める独立性の要件に従い、当社との間に特別な人的関係、資本関係その他利害関係がないことで独立性を有しているものと考えております。また、取締役および監査役候補者の選任理由については株主総会招集通知並びに有価証券報告書に記載しております。取締役および監査役の解任については、職務執行における重大な法令・定款違反、当社グループの企業価値の著しい毀損などが発生した場合、取締役会で株主総会議案として承認のうえ、株主総会で決議することとしております。

(1) 取締役候補の選定について・・・当社の企業理念・経営理念に基づき、当社のみならずファッション業界全体の更なる発展に貢献することを期待できる人物であること、管掌部門の問題を適確に把握し他の役職員と協力して問題を解決する能力があること、法令及び企業倫理の遵守に徹する見識を有すること等を総合的に判断し、選定並びに指名を行う。

(2) 監査役候補の選定について・・・当社の企業理念・経営理念に基づき、取締役の職務を執行・監査し、法令または定款違反を未然に防止すると共に、当社グループの健全な経営と社会的信用の維持向上に努めること、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の健全性確保に貢献できること等を総合的に判断し、選定並びに指名を行う。

(3) 社外役員候補の選定について・・・社外役員は東京証券取引所の定める独立性の要件に従うと共に、経営、法曹、財務及び会計、人事労務、ファッション業界等の分野で指導的役割を果たし豊富な知識と経験を有していること、当社が抱える課題の本質を把握し、適切に経営陣に対する意見表明や指導・監督を行う能力を有すること等を総合的に判断し、選定並びに指名を行う。

(v) 取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選解任の理由については株主総会参考書類に記載をしております。

## 《補充原則》

**3-1① 上記の情報の開示(法令に基づく開示を含む)に当たって、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。**

当社では、情報開示にあたり、わかりやすい内容で、迅速且つ正確に情報開示を行い、閲覧が容易となる多様な方法で開示するよう努めております。

**3-1② 上場会社は、自社の株主における海外投資家等の比率も踏まえ、合理的な範囲において、英語での情報の開示・提供を進めるべきである。**

当社は自社の株主における海外投資家の比率を踏まえ、決算説明資料、株主総会招集通知その他各四半期決算概況、その他必要と判断した事項において英文での開示を行っております。また決算説明会でのリアルタイム映像配信や海外とのカンファレンスコールにおいても同時通訳による英語での情報提供を行っております。

## 【原則 3-2. 外部会計監査人】

**外部会計監査人及び上場会社は、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。**

当社では、監査役会、経理・財務・経営管理、内部監査室等の関連部門と外部会計監査人が連携し、監査日程及び体制の確保に努め、外部会計監査人が適切な監査を行えるよう体制確保に努めております。

## 《補充原則》

**3-2① 監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。**

**(i) 外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定**

**(ii) 外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認**

(i) 当社監査役会は「会計監査人の評価に関する基準」を定めており、この基準に基づいて外部会計監査人の監査実施状況や監査報告等を通じ、職務の実施状況の把握・評価を行っております。また、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、選任・再任議案の内容を決定しております。なお、当社は会社法施行規則第126条第4号に基づき、監査法人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、監査役会の決議により会計監査人の解任又は不再任を株主総会の会議の目的とすることとしております。

(ii) 「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。

3-2② 取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

- (i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保
- (ii) 外部会計監査人からCEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保
- (iii) 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保
- (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立

上場会社の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促す効果を持つこととなるものと期待している。

- (i) 外部会計監査人と事前協議を実施の上、監査スケジュールを策定し、十分な監査時間を確保しています。
- (ii) 外部会計監査人と経営幹部陣との面談等については、要請の有無に関わらず面談時間を確保し対応を行っております。
- (iii) 会計監査や四半期レビューの報告等を通じ、外部会計監査人と監査役との連携しております。また常勤監査役は内部監査室と連携し、随時必要な情報交換を行うと共に、外部会計監査人は内部監査室と直接的な連携を取れるようになっているため、外部会計監査人が必要とする情報について随時開示が可能な体制となっております。
- (iv) 外部会計監査役が不正を発見し適切な対応を求めた場合や不備・問題点を指摘した場合、代表取締役の指示により、各管掌取締役が中心となり調査・是正を行い、その結果を報告する体制としています。また監査役会は常勤監査役が中心となり、内部監査室その他関連部門と連携・調査・是正を行うこととしております。

## 第4章 取締役会等の責務

### 【基本原則4】

上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

- (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- (3) 独立した客観的な立場から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

当社の取締役会は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値を高めるべく随時議論を行っております。株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、適時開示やコーポレートサイトでの情報発信のみならず、年4回の決算説明会やインターネットを通じたライブ配信(日英同時配信)などを用い、企業戦略等の方向性や中長期的なビジョン、戦略などマネジメント自らの言葉で情報発信を行っております。

また、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支えるため、取締役会規程、執行役員規程、組織規程、業務分掌規程及び職務権限規程等を定めており、経営と執行および職務と責任を明確に分離しております。

経営陣・取締役に対する監督体制については、取締役は2020年1月開催の臨時株主総会および2020年6月開催の第22回定時株主総会において新たに非業務執行取締役3名を選任し、うち1名を社外取締役として選任いたしました。これにより、取締役総数は8名となり、非業務執行取締役は5名(うち3名は社外取締役)となり、外的な視点から経営陣に対する適切な意見表明を行いつつ、客観的な立場から経営陣・取締役に対し監督を行っております。

監査役については3名全員を社外監査役として選任しており、社外役員のいずれも東京証券取引所へ独立役員としての登録を行っております。引き続き社外役員としての外的な視点から経営陣との意見交換および適切な意見表明を行い、コーポレートガバナンスに対する役割・責務を果たしてまいります。

### 【原則4-1. 取締役会の役割・責務(1)】

取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

当社の取締役会は、企業理念「世界中をカッコよく、世界中に笑顔。Be unique, Be equal.」を

実現するため、具体的な経営戦略や計画について適宜議論を行っております。

当社グループは、世界中のすべ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。

#### 《補充原則》

**4-1① 取締役会は、取締役会自身として何を判断・決定し、何を経営陣に委ねるのかに関連して、経営陣に対する委任の範囲を明確に定め、その概要を開示すべきである。**

当社は、決裁権限基準に基づき、取締役会、経営会議、代表取締役社長、執行役員、本部長等の意思決定機関及び意思決定者に対して、決裁、審議、承認等に関する権限を明確に定めております。

**4-1② 取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行うべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行った対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行うとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。**

当社は、現段階では中期経営計画を開示しておりませんが、今後の検討事項として取締役会や経営陣幹部の参加する経営会議等において、会社の持続的成長と中長期的な企業価値を高めるべく随時議論を重ねております。また、年4回の決算説明会やインターネットを通じたライブ配信などを通じ、現況のみならず、企業戦略の方向性、中長期ビジョン等をマネジメント自らの言葉で伝えております。新たな計画を決定した場合は、決算説明会や適時開示資料を通じ、ステークホルダーの皆様に速やかに説明を実施いたします。

**4-1③ 取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画(プランニング)の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、適切に監督を行うべきである。**

当社は、企業が将来に亘って継続的に成長していくためには経営を司る後継者の育成が重要な要素であると認識しております。2019年9月のZホールディング株式会社との資本業務提携契約締結により経営体制を刷新し、これまでのトップダウン型組織から新たに「社員が主役」をスローガンと据え、多くのファッション好きな社員が属していることの強みを活かす組織体制へと移行しております。

新体制がスタートして間もないこともあり、新たな後継者計画については今後取り組むべき課題として認識しております。後継者として必要な価値観、能力、行動特性等を有する人物を育成するべく、次世代リーダーシップの人材の在り方・育成方法、後継者の選出プロセス等について、指名・報酬諮問委員会での議論も踏まえ、グループ全体として適切に立案・実行してまいります。

#### 【原則 4-2. 取締役会の役割・責務(2)】

取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営陣からの健全な企業家精神に基づく提案を歓迎しつつ、説明責任の確保に向けて、そうした提案について独立した客観的な立場において多角的かつ十分な検討を行うとともに、承認した提案が実行される際には、経営陣幹部の迅速・果断な意思決定を支援すべきである。

また、経営陣の報酬については、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきである。

当社は、取締役会として、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを重要な責務の一つと捉えております。これまでも最先端のテクノロジーを用いた体型計測デバイス「ZOZOSUIT（ゾゾスーツ）」や足の3Dサイズが計測可能な「ZOZOMAT（ゾゾマット）」の導入など、従来のファッションEC業界にはない新しい発想で事業展開を行ってまいりました。

取締役会はこのような企業家精神に基づく挑戦や事業遂行を歓迎し、これらの提案に対し客観的な立場から十分な審議検討を経た後、迅速な意思決定を行っており、今後も経営陣幹部が健全な企業家精神を発揮できるような支援体制を整えてまいります。

経営陣の報酬につきましては、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制度（固定報酬及び業績連動報酬）に改定する方針を決議いたしております。（詳細は「原則3-1 情報開示の充実（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」をご参照ください。）

#### 《補充原則》

**4-2① 取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。**

当社の経営陣の報酬は、取締役については毎年定時株主総会後の取締役会において、株主総会の決議による取締役の報酬総額の限度内で、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、業績や経営内容、経済情勢等を総合的に勘案した上で、個別の報酬額を決定することとしております。

当社の取締役の報酬制度については、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（固定報酬及び業績連動報酬）に改定する方針を決議いたしております。（詳細は「原則3-1 情報開示の充実（iii）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」をご参照ください。）

#### 【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】

取締役会は、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。

また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。

更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。

当社では、取締役会は独立した客観的な立場から経営陣・取締役に対し監督を行うことを主要な役割・責務と認識しており、取締役会としての課題認識や取締役会全体の機能向上を図るため、各取締役に対し毎年実効性評価を実施しております。また、執行役員制度を導入し、業務執行権限の一



部を執行役員に持たせ、取締役会はその監督に専念することで更なる機動的な意思決定体制を実施しております。

また、適時かつ正確な情報開示が行われるよう情報開示責任者を定め、情報開示の体制を構築しております。関連当事者間の取引については、当社及び子会社を含む全ての役員に対して、四半期毎に関連当事者間取引の有無について確認調査を実施しており、利益相反取引について適切に管理する体制を構築しております。

#### 《補充原則》

#### 4-3① 取締役会は、経営陣幹部の選任や解任について、会社の業績等の評価を踏まえ、公正かつ透明性の高い手続に従い、適切に実行すべきである。

経営陣幹部の選任については、原則 3-1 (iv) に記載のとおり、取締役および監査役の選定および解任方法について定めております。また、社外役員の選任については、代表取締役社長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するものを選任することを基本的な方針としており、指名・報酬諮問委員会で諮問するなど公正かつ透明性の高い手続に従い適切に経営陣幹部の選解任を実施する体制を構築しております。

#### 4-3② 取締役会は、CEOの選解任は、会社における最も重要な戦略的意思決定であることを踏まえ、客観性・適時性・透明性ある手続に従い、十分な時間と資源をかけて、資質を備えたCEOを選任すべきである。

代表取締役社長（CEO）の選解任については、当社の企業理念・経営理念の実現および会社の持続的な成長に向けてリーダーシップを発揮しうる人物であることを前提に、取締役会において協議し適切に決定しております。また、新たに設置いたしました指名・報酬諮問委員会においても議論を行うこととし、ガバナンス体制の強化を図ってまいります。

#### 4-3③ 取締役会は、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEOがその機能を十分発揮していないと認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性ある手続を確立すべきである。

代表取締役社長（CEO）の解任の具体的な手続きについては、職務執行における重大な法令・定款違反や当社グループの企業価値の著しい毀損などが発生し、客観的に解任が妥当と判断される場合には、取締役会および指名・報酬諮問委員会において十分な審議を尽くした上で決議することとなっております。

#### 4-3④ コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

当社は「リスク管理規程」を定めており、適切なリスクコントロールを行っております。また、当社グループにおいて、セキュリティおよびコンプライアンス等に関する各事務局・委員会を統括する組織として「ZOZO グループリスクマネジメント委員会」を設置しております。社内でのリスク管理状況を把握し必要な会議体への報告を行うとともに、想定されるリスクを的確に認識・特定し、適切な対応を行ってまいります。

#### 【原則 4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

当社は監査役全員（3名）を社外監査役として選任しております。いずれも弁護士、公認会計士、税理士など専門性の高い知識と豊富な経験を有しており、取締役会及び経営陣に対して積極的に意見を述べております。

#### 《補充原則》

4-4① 監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

当社は、監査役全員（3名）を社外監査役として選任しており、且つ、常勤監査役として1名選任しております。

常勤監査役は社内の経営会議を含む重要な会議にも参加し、監査役として積極的に意見を述べており、他の監査役への情報の共有を行っております。必要に応じて社外取締役と意見交換を行い連携を図っております。

#### 【原則 4-5. 取締役・監査役等の受託者責任】

上場会社の取締役・監査役及び経営陣は、それぞれの株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のために行動すべきである。

当社は、各ステークホルダーに対して必要な情報を適宜提供しております。また、重要な情報の開示については取締役会で審議検討しており、社外役員からの客観的な意見も踏まえ行動しております。

#### 【原則 4-6. 経営の監督と執行】

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

当社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保し、また当社を取り巻く環境の変化や新たな領域への事業展開の可能性等を鑑み、一定数の独立した社外取締役を選任し広範かつ高

度な視点からの助言を活用すべきと考えております。現在、非業務執行取締役 5 名（うち社外取締役 3 名）を選任しており、外的な視点から経営陣との意見交換および適切な意見表明を行い、コーポレートガバナンスに対する役割・責務を果たしてまいります。

#### 【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

当社の独立社外取締役は、ファッション分野をはじめとしたエンターテインメントやクリエイティブに精通した人物であり、自らの知見に基づき当社の持続的な成長を促すための助言をいただいております。また、経営陣・支配株主から独立した立場であることから、当社と経営陣・支配株主との間の利益相反を監督し、各ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映しております。

#### 【原則 4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。

また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するよう、独立社外取締役を複数名選任すべきと考えております。2020年6月開催の第22回定時株主総会において社外取締役1名を増員したことにより、当社の取締役会は業務執行取締役3名、非業務執行取締役5名（うち社外取締役3名）の計8名で構成し、社外取締役は取締役会構成員の3分の1を占めております。また、社外取締役は社外監査役とともに東京証券取引所へ独立役員としての登録を行っており、十分に独立性を有しているものと考えております。

#### 《補充原則》

4-8① 独立社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、例えば、独立社外者のみを構成員とする会合を定期的を開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図るべきである。

独立社外取締役は必要に応じて社外役員との会合を開催しており、独立した客観的な立場に基づく意見交換を随時実施しております。

**4-8② 独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。**

2020年6月開催の第22回定時株主総会において社外取締役を1名増員し、3名の社外取締役体制となっておりますが、必要に応じて「筆頭独立社外取締役」の設置を検討し、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備の構築をして参ります。

#### **【原則 4-9. 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】**

**取締役会は、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえ、独立社外取締役となる者の独立性をその実質面において担保することに主眼を置いた独立性判断基準を策定・開示すべきである。また、取締役会は、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できる人物を独立社外取締役の候補者として選定するよう努めるべきである。**

当社は、会社法2条15号及び東京証券取引所が定める独立性判断基準に基づき、独立社外取締役の選定を行います。また、取締役会は、当社からの独立性があり、自己の知見により取締役会へ建設的な議論を行える人物を、社外取締役候補者として選定しております。

#### **【原則 4-10. 任意の仕組みの活用】**

**上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。**

当社は、法定の機関設計以外に、取締役会の諮問機関であり独立社外取締役が委員長を務める指名報酬諮問委員会を設置しております。また、当社グループにおいて、セキュリティおよびコンプライアンス等に関する各事務局・委員会を統括する組織として「ZOZO グループリスクマネジメント委員会」を設置し、事業活動に係るリスクを的確に認識・特定し、対応を行っております。

今後も必要に応じて任意機関を定め、統治機能の更なる充実を図ってまいります。

#### **《補充原則》**

**4-10① 上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。**

当社の取締役総数8名のうち社外取締役は3名であり、取締役会構成員の過半数に達していませんが、社外取締役独自の外的な視点から各取締役や監査役、経営陣等と頻繁に意見交換や提言を行っており、独立社外取締役としての責務を十分に果たしていると考えております。また、社外取締役以外を除く非業務執行取締役2名からも社外取締役同様に適切な助言を得られており、取締役会の独立性・客観性は確保できているものと考えております。

加えて、取締役会の諮問機関であり独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬諮問委員会を新たに設置したことにより、取締役の指名や報酬等に関する評価・決定プロセスが明確化・客観化され、更なる監督機能の強化につながっております。

今後も、取締役会機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制の充実を図ってまいります。

#### 【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

当社は、様々な価値観の存在は会社の持続的な成長を確保する上での強みとなることを十分に認識しております。現在の取締役会は監査役も含めた11名中、女性2名が選任されております。また、当社の監査役には、弁護士、公認会計士、税理士が選任されており、財務・会計・法務に関する適切な知見を有しております。

今後は知識・経験・能力だけでなく、性別、人種、国籍等から生まれる多角的な視点が事業の推進に資するとの認識に立ち、取締役会が多様性と適正規模を両立させる形で構成できるよう努めてまいります。また、意欲ある女性の育成・登用を積極的に行い、役員および管理職候補となる女性を増やしていく考えであります。

取締役会全体としての実効性に関する分析・評価に関しては、2020年3月に全取締役を対象として取締役会の実効性評価のアンケートを実施いたしました。取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制の項目について確認を行ったところ、取締役・監査役共に活発な意見交換が出来ること、また経営課題に対する十分な審議時間の確保と迅速な決定がなされていることなどから、取締役会運営および議論の内容について総合的に評価が高いことが確認されました。

#### 《補充原則》

**4-11① 取締役会は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。**

当社は、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性等に関する考え方については、取締役候補の指名に関する考え方とほぼ一致しており、その基準については、原則 3-1 (iv) の記載のとおりであります。今後は必要に応じて社内規程等で定める等の検討を行うと共に、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模をより意識した体制を講じてまいります。

**4-11② 社外取締役・社外監査役をはじめ、取締役・監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けるべきである。こうした観点から、例えば、取締役・監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には、その数は合理的な範囲にとどめるべきであり、上場会社は、その兼任状況を毎年開示すべきである。**

当社は、決裁権限基準上、取締役及び監査役が他の上場会社の役員を兼任する場合には取締役会の承認を要するものとしております。また、四半期毎の関連当事者間取引の有無および役員の兼任状

況調査を定期的実施しており、関連当事者間の取引について管理する体制を構築しております。その結果については、定時株主総会の事業報告書において開示を行っております。

**4-11③ 取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。**

当社は、社外役員が各取締役の職務執行の状況及び取締役会全体の実効性について、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議題、取締役会を支える体制の項目を分析・検証し、その結果を踏まえた指導を適宜行っております。

2020年3月期の取締役会の職務執行において、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行った結果、当社規定のコーポレートガバナンス・コード各原則に反した運用等、問題となる事項は認められませんでした。

**【原則 4-12. 取締役会における審議の活性化】**

**取締役会は、社外取締役による問題提起を含め自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めるべきである。**

当社は、取締役会に上程される決議事項及び報告事項のすべてにおいて、社外取締役及び監査役から活発な質疑、意見交換を実施しております。また、取締役会出席者全員が上程された議案について活発な意見交換がなされております。

**《補充原則》**

**4-12① 取締役会は、会議運営に関する下記の取扱いを確保しつつ、その審議の活性化を図るべきである。**

- (i) 取締役会の資料が、会日に十分に先立って配布されるようにすること
- (ii) 取締役会の資料以外にも、必要に応じ、会社から取締役に対して十分な情報が(適切な場合には、要点を把握しやすいように整理・分析された形で)提供されるようにすること
- (iii) 年間の取締役会開催スケジュールや予想される審議事項について決定しておくこと
- (iv) 審議項目数や開催頻度を適切に設定すること
- (v) 審議時間を十分に確保すること

当社は、取締役会の年間スケジュールを設定し、基本的に全ての取締役及び監査役が出席可能な日程で実施しております。また、スケジュールには、審議事項が予め決まっている場合においてはその旨及びその審議に要する時間を確保しております。

当日の議論を活発に行うために会日の資料は遅くとも 3 営業日前には配布するようにしております。

**【原則 4-13. 情報入手と支援体制】**

**取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。**

また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

当社は、取締役会運営事務局が取締役会資料の確認を事前に行っており、事前の資料共有の時点で不足する資料について、取締役は必要に応じて情報の提供を求めています。

また、取締役・監査役の支援体制、とりわけ新任者や社外役員については、当社への企業文化に対する理解を促すと共に取締役会事務局・管掌役員等を通じ、社内の情報を十分に共有する体制を整えております。また役員相互においても、日常的に情報共有・意見交換を行う企業風土が構築されております。

#### 《補充原則》

**4-13① 社外取締役を含む取締役は、透明・公正かつ迅速・果敢な会社の意思決定に資するとの観点から、必要と考える場合には、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。また、社外監査役を含む監査役は、法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべきである。**

当社は、取締役会運営事務局が取締役会資料の確認を事前に行っており、事前の資料共有の時点で不足する資料について取締役は必要に応じて情報の提供を求めています。

**4-13② 取締役・監査役は、必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべきである。**

当社は、社内規程において、必要に応じて外部の専門家の助言を受けた場合は当該費用を会社に請求することができる旨を定めております。

**4-13③ 上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。**

内部監査室では、当社及び子会社に対して定期的かつ必要に応じて公正・客観的な立場から監査を行っております。

当該監査において認識された業務執行の状況については、問題点も含め、代表取締役、取締役会及び監査役会へ報告がされ、各部門へ改善指示の交付を行っており、適切な改善がなされる体制であります。

また、当社では、社外取締役・社外監査役と社内との連絡・調整を行う者の選任は行っていないものの、各事業の問題点を含む事項について、随時、常勤取締役・常勤監査役を通じて、社外取締役・社外監査役への情報を提供できる体制となっております。

#### 【原則 4-14. 取締役・監査役のトレーニング】

**新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。**

当社は、取締役・監査役に限らず、広く全社員に対し、職責や業務上必要な知識の習得や適切な更新等のために様々な研修機会を斡旋しております。取締役・監査役・経営陣幹部を対象とした勉強

会の開催や、監査役が取締役への職務執行確認を実施するなど、経営を監督する上で必要となる情報や知識を提供し、取締役・監査役が自らの役割を果たすために必要な機会を提供しており、その際の費用については会社に請求できることとなっております。

#### 《補充原則》

**4-14① 社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役は、就任の際には、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、取締役・監査役に求められる役割と責務(法的責任を含む)を十分に理解する機会を得るべきであり、就任後においても、必要に応じ、これらを継続的に更新する機会を得るべきである。**

当社は、取締役及び監査役が各自所属する団体のセミナーや勉強会において、各人の判断で必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽しております。その際の費用負担については会社に請求できることとなっております。

**4-14② 上場会社は、取締役・監査役に対するトレーニングの方針について開示を行うべきである。**

取締役及び監査役に対するトレーニングの方針については、原則 4-14 に記載のとおり、取締役・監査役が自らの役割を十分に果たすべく、随時トレーニングを行っております。その方針については、業務上必要な知識の習得等のため、また時代の変化に応じた知識や情報を得ることで、当社の発展並びにファッション業界に寄与できることを目的としております。

## 第5章 株主との対話

### 【基本原則 5】

上場会社は、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会の場以外においても、株主との間で建設的な対話を行うべきである。

経営陣幹部・取締役(社外取締役を含む)は、こうした対話を通じて株主の声に耳を傾け、その関心・懸念に正当な関心を払うとともに、自らの経営方針を株主に分かりやすい形で明確に説明しその理解を得る努力を行い、株主を含むステークホルダーの立場に関するバランスのとれた理解と、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるべきである。

当社は、持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を実現するためには、株主・投資家との積極的且つ建設的な対話が必要不可欠と考えております。そのため、IR 担当取締役を中心とした IR 体制を整備し、当社の経営戦略に対する理解を深めるための機会創出に努めております。具体的には年 4 回の決算説明会を開催(インターネットを通じた日英同時配信を実施)し、マネジメント自らの言葉で株主・投資家に現況、戦略を伝えているほか、証券会社主催のカンファレンスや個別取材にも積極的に応じております。また、当社の株主構成を鑑み、海外投資家に対しても、IR 担当取締役及び IR 担当部署を中心に積極的な対話を心がけております。

### 【原則 5-1. 株主との建設的な対話に関する方針】

上場会社は、株主からの対話(面談)の申込みに対しては、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的な範囲で前向きに対応すべきである。取締役会は、株主との建設的な対話を促進するための体制



**整備・取組みに関する方針を検討・承認し、開示すべきである。**

当社では、取締役副社長を IR 担当取締役とし、経営管理本部経営推進部を IR 担当部署としております。また、決算説明会を毎四半期開催しており、説明会会場にお越しになれない株主・投資家に対しインターネットを通じた動画を日本語、英語同時配信するなど、フェア・ディスクロージャーに努めております。また、当社の株主構成を鑑み、北米、欧州、アジア地域でも証券会社主催のカンファレンスへの参加等を通じた投資家訪問を年に 1~3 回実施することを基本方針としております。

**《補充原則》**

**5-1① 株主との実際の対話(面談)の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部または取締役(社外取締役を含む)が面談に臨むことを基本とすべきである。**

株主との実際の対話(面談)につきましては、経営管理本部経営推進部を窓口とし、IR 担当者が対応しております。また、株主・投資家からの要望によっては、可能な範囲で代表取締役社長、IR 担当取締役が面談しております。

**5-1② 株主との建設的な対話を促進するための方針には、少なくとも以下の点を記載すべきである。**

**(i) 株主との対話全般について、下記(ii)~(v)に記載する事項を含めその統括を行い、建設的な対話を実現するように目配りを行う経営陣または取締役の指定**

**(ii) 対話を補助する社内のIR担当、経営企画、総務、財務、経理、法務部門等の有機的な連携のための方策**

**(iii) 個別面談以外の対話の手段(例えば、投資家説明会やIR活動)の充実にに関する取組み**

**(iv) 対話において把握された株主の意見・懸念の経営陣幹部や取締役会に対する適切かつ効果的なフィードバックのための方策**

**(v) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方策**

(i) (ii) 当社では、取締役副社長を IR 担当取締役に選任しております。また、IR に関連する他部署との情報共有を密にすることで連携を強めるよう努めております

(iii) 経営管理本部経営推進部にて個別面談を積極的に実施するとともに、株主・投資家・アナリスト向けに四半期毎の決算説明会を開催し、代表取締役社長または取締役副社長が直接説明を行っております。さらに当社の本社所在地が株主・投資家の拠点と離れていることを鑑み、適宜投資家オフィスを訪問し個別面談を積極的に行っております。

(iv) IR 活動及びそのフィードバック及び株主異動等の情報については、毎月開催される定時取締役会へ報告を行い、取締役や監査役との情報共有を図っております。

(v) また、株主・投資家・アナリストとの対話の際には、当社の持続的成長、中長期的な企業価値向上に資する事項を対話のテーマとすることにより、インサイダー情報管理に留意しております。

**5-1③ 上場会社は、必要に応じ、自らの株主構造の把握に努めるべきであり、株主も、こうした把握作業にできる限り協力することが望ましい。**

毎年 3 月、6 月、9 月、12 月末時点における株主名簿について、株主名簿上の株主構成を把握す

ると同時に、実質的に当社株式を所有する株主の調査を適宜行うことで、実質の株主の把握にも努めております。同調査にて判明した情報は、日常の IR 活動に活用しております。

**【原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】**

**経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。**

当社は、ROE（自己資本当期純利益率）30%以上という水準に配慮した上での事業の継続的拡大及び発展を実現させるべく経営指標を把握・予測し、毎期の経営計画において具体的な数値および目標について明示しております。経営計画の達成に向けた定性的、定量的根拠を日常の IR 活動を通じ説明するよう努め、株主・投資家との共有認識を醸成できるよう努めてまいります。

以 上