

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# (株)スタートトゥデイ

— 世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。 —

### 上場、そして急成長

2007年12月11日、金髪の若者たち数人が、着ていた白いTシャツに「NO WAR」の文字をその場でスプレーで描き入れ、東京証券取引所2階の鐘を鳴らし、報道陣に笑顔とピースサインを送った。



この日はファッション通販サイト・ゾゾタウンを手がけるスタートトゥデイが、東証マザーズに新規上場した日だった。公開価格17万円を60%も上回る初値27万2000円を付け、終値はさらに上がり、結局公開価格と比べて14万2000円高い(83.5%高)31万2000円の高値引けとなった。

その後スタートトゥデイは快進撃を遂げる。2012年3月期決算では売上高318億円をあげた。過去5年間の対前年比売上高成長率は25%~80%に達し、2013年3月決算期予想では連結の商品取扱高(流通総額)は1,115億円(前期比39%増)、同社売上高417億円(同31%増)、営業利益104億円(同36%増)を見込むまでになった。

株式時価総額も約1,340億円に達した。これは百貨店最大手・三越伊勢丹ホールディングス(3,100億円)の約半分、第二位のJフロントリテイリング(2,000億円、いずれも2012年5月末時点)に迫る勢いであった。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節の指導のもとで、㈱スタートトゥデイの協力を得ながらMBA大西洋平(M33)が公表資料と取材をベースにクラス討議の資料とするために作成した(文中敬称略)。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節、大西 洋平(2012年6月作成)

ZOZOTOWNの強みは人気ブランド店が多数出店し、新作ファッションを実際の店舗と同じタイミングで投入している点にあるといわれる。流行に敏感な若者に支持され、2012年3月末時点で会員数は468万人（前年度末比33%増、ただし過去1年以内に購入したアクティブ会員は196万人、14%増）、出店する店舗数も389店（同141店増）となった。会員の平均年齢は2007年頃には27歳だったが、現在では30.5歳と購買力ある30歳代以上の利用へと広がる傾向にある。またスマートフォン経由の販売比率は約20%に達し、増加傾向にある。

2012年2月29日、スタートトゥデイは東証1部市場へ変更したが、その日の全国紙朝刊に全面広告を掲載し、次のようなメッセージを発信した。

10 『世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。』

1995年、大学進学もせず、バンドでの音楽活動をしながら好きなことばかりをしていた二十歳の僕は、大好きな音楽を、そして非暴力や戦争放棄をうたったそのメッセージを、発信したくて、誰かに伝えたくて、ワープロでつくった原稿に、写真を切って貼って、近所のコンビニで300部のコピーをして、みんなに見てもらいました。文章が稚拙で恥もかいたし、なにが世界平和だって嘲笑されもしたけれど、きっと誰もが持っている熱い正義感を信じ、一緒にいるだけで笑顔になっちゃう大好きな仲間を信じ、自分に嘘なく、常識や既成概念に屈さず、ここまでやらせていただきました。そしてあれから17年たった今日、「世界中をカッコ良く、世界中に笑顔を。」という企業理念を胸に、東証第一部という素晴らしいステージに立たせていただくことができました。社員という大好きで家族みたいな最高のメンバーと共に、ビジネスというある意味音楽にも似た作品を、皆さまの前で演奏することのできる喜びに心より感謝しております。演奏は決して上手とは言えませんが、気持ちと愛を込めて一生懸命がんばりますので、応援よろしく願いいたします。それでは一曲目いきます、「Let's Start Today!!」

2012年2月29日 株式会社スタートトゥデイ 代表取締役 前澤 友作』

## 会社概要とEC市場

スタートトゥデイは1998年5月、資本金300万円で法人化された。2012年3月末日時点で社員数は399名、社員の平均年齢28歳弱という若い会社である。

30 同社が手がける事業やネットサイトは、下記で構成されている。

## 〈EC サイト〉

- 「ZOZOTOWN」………… ファッション・ショッピングサイト
- 「ZOZOVILLA」 …… ハイエンドファッションを取り扱うサイト
- 「ZOZOOUTLET」 …… ZOZOTOWN で扱う商品をリーズナブルな価格で取り扱うサイト

5

## 〈その他サイト〉

- 「ZOZONAVI」 …… ファッションショップ（実在店舗）を紹介する検索ナビゲーションサイト
- 「ZOZOARIGATO」 …… CSR 活動のメッセージ投稿サービス。メッセージ掲載のたびに 10 円を NPO ワールド・ビジョン・ジャパンに寄付
- 「ZOZOQ&A」 …… 会員が質問と回答を投稿し、情報交換する掲示板サイト
- 「ZOZOGALLERY」 …… PC 壁紙・携帯待受画像などの無料ダウンロードサイト
- 「ZOZOPEOPLE」 …… ユーザー同士の情報共有が可能な情報発信サイト
- 「ZOZOPRESS」 …… 最新ショップ情報や一押しアイテムなどのファッションニュース配信サイト

10

15

## 〈連結子会社〉

- 「スタートトゥデイコンサルティング」（100%子会社） …… メーカーへの自社 EC 支援コンサルティング

主要取引先には、(株)ユナイテッドアローズ、(株)ビームス、(株)シップス、ベイクルーズ・グループ、(株)ナノ・ユニバース、(株)アーバンリサーチ、(株)ポイント、(株)ワールド、ディーゼルジャパン(株)、ジュン・グループ、(株)ノーウェア、(株)エイネット、(株)ビーズ・インターナショナル、(株)トゥモローランド、(株)バロックジャパンリミテッド、(株)ジョイックスコポーレーション、(有)アンダーカバイズム、(株)コム デ ギャルソン、(株)ワコールなどの主要アパレル企業が名を連ねる。ワールドのように ZOZOTOWN に 64 ブランドも出品する企業もあり、現在の取り扱いブランド数は 2012 年 3 月末時点で 1818 にも上る。スタートトゥデイは受託形式で出店するメーカーから平均 25%の手数料を受け取っている。

20

25

経済産業省によれば、2010 年度の日本の BtoC 向け EC 市場規模は、7.8 兆円（前年比 16.3%増）となった。また EC の浸透を示す指標である EC 化率も、約 2.5%（前年比約 0.4 ポイント増）へと上昇し続けている。ネット通販市場全体の成長率は、今後も年率 13%程度の伸び（野村総合研究所による予測）と二けた成長が予測されている。ほとんどの業種で市場は伸びているが、

30

特に医薬化粧品や衣類・アクセサリーの分野は、対前年比で約30%以上の高成長が予測されている。

5 矢野経済研究所によれば、ファッションEC市場の規模は4,390億円（2009年度、前年度比106%）。そのうちファッションモール型ECの市場規模は990億円。楽天やAmazonなどに代表される総合モール型では1,485億円、Nissenやベルメゾンネットなどに代表されるカタログ通販型では1,930億円となっている。全体としては2015年に約2倍の9500億円に伸びると予想され、国内の衣料品市場（2010年に8兆9230億円）の1割を占めると見込まれている。

10 ZOZOTOWNには、1800以上のブランドから常時13万点以上の商品が掲載されている。出店する大型セレクトショップの中には、東京都心の巨大ターミナルなどにあるリアル店舗より「ゾゾタウン店」が売上トップとなるところも出てきている。ZOZOTOWNの急成長に対して、業界では次のような評価の声が上がる。

15 「アパレルのネット通販ではもう独り勝ち。ほかのサイトとは売れ方が違う」  
「サイトのクオリティの差が大きい。物流能力も抜きんでいる」

しかし創業者であり社長の前澤友作は言う。

20 「インターネットの時流に乗ったのだと思っています。24時間自宅で過剰な接客を受けずに比較検討して選べて、注文した商品は最短で翌日に届く便利さがお客様に支持をいただきました。むしろ『インターネットで服が売れるわけがない』と言われていた頃から、いち早く市場を開拓してアパレルEC市場を牽引してきたという責任感があります」

25 「小規模ブランドは作り手が在庫を大量に常備していないので、ある程度当社で買い付けています。ビジネスを始めた当初はすべて買い取りをしていましたし、小売業では当然のことです。在庫は売上高の2～3割。小規模でもいいものをつくっているブランド様と買取というかたちでお取引を始めさせていただき、ゆくゆくは受託形式に移行していただくという流れをとっています」

30 「(成功した理由は)創業期から大切にしていることを今も守っているからでしょう。例えば取扱品。主力であるファッション関連品や、一部取り扱いのある雑貨や化粧品も、自分たちが好きで思い入れのある商材を集めています。儲かるなら何でも手を出さない。在庫管理も鉄則ですよ。物流も自社で行っており、在庫管理もすべて当社スタッフが行っています」



## 創業者・前澤友作の系譜

また前澤は事業について、こう語っている。

「ビジネスそのものはゲームと同じ感覚。AかBかを選んでボタンを押すだけ。そんな程度のものです」

「それより重要なのは、そのビジネスが何のために行われているのかということ。社会や人のためになっているかを、常に意識する必要があると思います。『ビジネスとは何か』と『ビジネスをする意味は何か』とでは、答えが全く違います」

前澤は1975年、千葉県鎌ヶ谷市に生まれた。

幼い頃、スポーツが得意でイタズラ好きな腕白少年だったが、学級委員も任されるリーダー的な存在だった。小学校時代に昆虫採集に夢中になり、家から数駅離れた山で大量にクワガタを捕まえては、それを同じ学校の友達に量り売りをするような少年だった。しかし細かい作業は苦手であり、家庭科の授業が特に苦手だった。学校にあるミシンからボビンをすべて抜き取って、授業ができないようにしたこともあったという。通信簿には「落ち着きがない」とよく書かれ、小学校の卒業文集には「将来の夢は高層ビルの窓拭き」と書いていた。

教育熱心な母は、前澤に多くの習い事をさせる。勉強はできるほうで、早稲田実業学校高等部に進学した。しかし通学中の電車で見かけたサラリーマンが皆うつむいてつまらなそうに会社に向かっていることや、大学進学のために友達と競い合うことに違和感を覚え、学校に通うことに疑問を感じ始める。

すぐに高校をやめたいと言い出したが、親から「高校だけは出てくれ」と頼まれて思い止まった。しかし高校時代はバンド活動やアルバイトにひたすら没頭した。インディーズバンドを結成し、後にメジャーのレコード会社からデビューも果たすほどになった。

高校卒業後、バンド活動の一環で渡米した折、ライブ会場でミュージシャンたちが自分の好みのCDを販売している姿を見かける。帰国後にバンド活動と並行してアメリカで買い付けた好きなCDやレコードをバンド仲間に配っていたところ好評で、ライブ会場で販売し始めた。その売れ行きが好調だったことから、やがて専用カタログを作り、販売を全国に広げるようになる。これがビジネスの原点となった。

月商が500万円程度になったところで、きちんと会社組織として進めていこうという話になり、1998年に出資金300万円で有限会社スタート・トゥデイを立ち上げる。設立メンバーは前澤、

前澤のガールフレンド、バンド友達の3人だった。

実家の押入れのふすまをはずしてCDをストックし、在庫に埋もれる一部屋から事業を始めた。受注が来ても前澤がバンド活動でツアーに出たままで、連絡もままならないまましばらく放たらかしということもあったが、それでも事業は好調だった。

5 CD販売はやがてオンライン化し、カタログの制作コストも抑えられるようになった。その頃、浮いたコストでCDとは違うジャンルをやろうと思ったが、小さい頃から洋服が好きだったこともあり、2000年からアパレル・ファッション専門のオリジナルセレクトショップ「EPROZE」をネット上に開設する。

10 ネット通販にしたのは、自分自身が「好きなブランドの服がインターネットで24時間いつでも、過剰な接客を受けずに買うことができれば」と思っていたからである。また当時、既に洋服を売るサイトは多少あったが、自分や仲間たちの好きなブランドは取り扱われていなかった。

15 一度システムを外注したがうまくいかず、その後はシステムやデザインなどをすべて自前で立ち上げた。アパレル通販の売上は、スタート直後から順調だった。CDの顧客が、洋服の方にも流れてきたのである。最初に取り扱ったブランドは、3つのみだった。しかし取り扱いブランド増加とともに、お客も徐々に増えていった。メーカーやブランド店を回っては、「ウチで扱わせてください」と営業した。断られることも多かったが、営業の相手先は自分たちの好きなブランドばかりだったので苦にはならず、何度も通って粘り強く交渉した。

20 こうして取り扱いブランド数が徐々に増え、2004年には17店舗のネット上のオリジナルセレクトショップをまとめZOZOTOWNとしてオープンするまでになった。

## 仮想空間に「街」を再現、そして「人」へ転換

25 競争の激しいネット通販市場で、ZOZOTOWNが急成長したのは、流行感度の高い若年層にターゲットを絞ったからと見られた。扱うブランドはファッション性が高く、そのブランドイメージを崩さないサイト作りに注力した。

30 そのために当初は、CG(コンピュータ・グラフィックス)を多用し、実際の店舗をイメージしたデザイン性の高い画面を制作した。実際にリアル店舗の設計と同じ工程を踏み、CADを使って三次元で設計し、質の高いバーチャル店舗を創りだした。さらに写真はモデルを使い、商品イメージに合わせて、洋服の全体とあらゆる角度からの画像を並べ、ボタンや裏地など細部に至るまで写真をネットに載せた(付属資料参照)。

これが出店ブランドからの高い評価につながった。特に2005年、ユナイテッドアローズ(UA)

の出店は他の出店者にとって大きなインパクトを与えた。

店舗を持つ衣料品専門店にとって、ネット販売は脅威と見る企業が多い。しかしユニテッドアローズ重松理会長は、2004年にたった1人で海浜幕張駅近くのスタートトゥデイ本社を訪問した。前澤社長の経営理念を確かめるためだったという。重松会長について、前澤はこう語る。

「30歳近く年下の自分の話も熱心に聞いてもらえました。性別や年齢に関係なく、謙虚に接してくれる人です」

ユニテッドアローズでネット通販事業を担当するEC統括チームリーダーはいう。

「リアル店舗を再現するなど、ブランドに対する感度がネット通販サイトの中で特に高い。商品写真の質なども含め、ブランドのイメージを維持できる」

しかしZozotownは2010年11月になって、サイトデザインを大胆に一新した。今度はCGをなくし、店舗ごとに設けていたショップイメージCGを廃止したのである。

それぞれのブランドを想起させるコンテンツを大幅に縮小し、一方で利用者からの商品に対するツイッターや自社SNSに寄せられた声をトップページに掲載するなど、「人が集まるサイト」というコンセプトに転換した。

ネット・ビジネスの世界では「ユーザーインターフェースの大幅変更はリスク」といわれる。しかし大幅刷新に踏み切ったのは、『Zozotown』の認知度が上がり、会員数・出店ブランド数の増加にともないサイトのシンプル化や、利便性の向上が必要になったことや、次世代の洗練されたファッションECサイトを目指したこと、それに加えて商品中心のサイト構成にすれば導線がシンプルになり、購買に至るプロセスで顧客の離脱を減らせると考えたからだった。さらに店舗ごとのCG制作をなくしたので業務もシンプル化、効率化でき、出店数増加にともなう作業量が削減できた。

また購買分析や口コミなどによるレコメンド（商品推薦）の効果が大きいことから、自社SNSやツイッター、ミクシィ、フェイスブックといったソーシャル・ネットワーク・サイトでの情報共有機能も強化した。この結果、商品へのツイッター投稿数が数倍に急増し、影響力のあるユーザーが紹介した商品の販売が急伸するといった効果が表れた。

さらに認知度を上げるために、マス広告も利用している。最初はファッション雑誌の広告、WEB広告の出稿から始め、テレビ広告へと拡大した。その効果でどんどん知られるようになってきている。

またリアルの店頭で買い物をしているかのような「ライブ感」の演出も工夫している。

ZOZOTOWN は、日中仕事をしている人も平等に買い物ができるように、每晚 8 時から 10 時頃にかけて、新商品が発売される。事前にメールマガジンなどで新商品情報などが送られるので、ユーザーは目当ての商品が発売されると、それを目指して一斉にアクセスする。

5 したがって人気アイテムは蒸発するように売れることも多い。目的の品が買えなかったユーザーは、先客が決済を終えていなければ「キャンセル待ち」ができる。先客が買うのをやめると画面上に「キャンセルが発生」と表示され、再び早い者勝ちで買える。それでも入手できなかった人には、再入荷した際の連絡メールの配信も頼めるようになっている。

10 顧客は開店時間を待ち構える感じで、人気の限定商品に出遅れないよう、購買意欲がますますそそられるというわけである。

またブランドごとに、「受注会」という場も提供している。

15 これは最新アイテムのサンプルを ZOZOTOWN に掲載し、事前予約を受け付ける仕組みである。今では月間売上の 2 割程度をこの受注会で売り上げるまでになっているが、メーカーにとっても在庫リスクを下げられるメリットがある。また予約状況を参考に、その後の最適生産量を決めることもできる。

前澤は最近ますます好調な理由を聞かれて、「通販特有の障壁を上回る利便性を提供できているからじゃないでしょうか」と答えている。

20 その利便性とは、まず商品を直接見て触れることができない点を補う工夫であろう。物流センター (ZOZOBASE) では搬入された衣類や靴、アクセサリ、帽子などすべての商品を、自ら定めた独自の採寸基準で測り直している。そして決まったルールで写真撮影し掲載する。

25 ファッション商品は、同じ L・M・S という表示でもメーカーやブランドによって寸法や形が異なる。さらに色の表記なども統一されていない。写真の撮り方もマチマチで細部の比較が難しいため、ファッションのネット販売を阻害する最大の要因になっている。

「5000 円から 1 万円くらいで、長袖のワンピース、スカートはひざ丈くらいで花柄。どのブランドでもいいから持ってきて並べてみて!」。既存の小売業界で、顧客のこんな我儘な要望に応えられるのは、百貨店の特定上客向け外商部門くらいのものであろう。またできて、せいぜい十数点比べられるくらいのものであろう。

30 しかし ZOZOTOWN なら可能である。



## 独特の物流システム ZOZOBASE

ZOZOTOWNで常時扱うアイテム数は常時13万点を超え、今も増えつつある。しかも1800を超えるブランドを横串で、かつ1万通りという検索条件で商品を検索できる。

もともと衣料品や靴などのファッションアイテムは、試着可能なリアル店舗が圧倒的に優位で、通販には最も不向きな商品群とされてきた。だがスタートトゥデイはそうした通説を覆しつつある。

この消費者インターフェイスを実現するために、スタートトゥデイは創業時から受注や在庫管理、発送に至るまで、自前の物流システムを構築している。それがZOZOBASEである。

「ZOZOBASE」では、各ブランドの商品を受け入れて検品し、あらためて採寸してデータを入力管理し、商品情報のサイトへアップする。

毎日3000点前後の新商品が入荷するが、それをモデルに着せて、いくつものアングルで写真撮影する。カメラマンは社員で、モデルもプロのモデルやオーディションを行って集めた専属モデルである。

物流センターで稼働しているWMS(ウェアハウス・マネジメント・システム)も自社で開発されたものである。さらに作業時間の短縮化など業務改善活動は、全社的、日常的に行われている。在庫管理などはアウトソースする企業も多い中で、前澤は自前主義を貫いてきた。

「自分たちでできることは、自分たちです。これは当たり前のことだと思います。できないならば、ビジネスに取り入れることが間違いときえ思います」

「自分たちの手で作業を行うと、商品への愛着が深まるという利点だってある。シビアな話をすれば、アウトソーシングは外注先の利益が乗っかるから、結果として価格が高くつきやすい面もある」(前澤)

ZOZOBASEは千葉県習志野市にあるが、多くの人々がイメージする倉庫や物流センターとはかなり異なる趣をもっている。

10,000坪の広大なスペースに大量の商品が置かれているが、スタッフの好きな音楽がバックに流れている。そこで働いている社員はほとんど20代と若く、女性も多い。倉庫係をイメージするような作業服姿の社員は1人もいない。誰もが自ら選んだ思い思いのファッションに身を包み、髪の色や形もカラフルで個性にあふれる。

ネット通販で重要な要素は「商品、集客、サイト、物流」と前澤はいう。ただサイトのデザインや機能自体はマネが容易であり、集客もCMの大量投入などによってある程度お金をかけれ

ば難しくない。しかし「4つのバランスが大切」と前澤は考えてきた。

特に物流は自前で倉庫管理システムを開発し、成長に合わせて作業フローやレイアウト変更、設備追加などができるように、ノウハウを積み重ねてきた。規模やサービスの要求水準にフレキシブルに対応できるよう、工夫されている。物流の構築は資本金がないとできないが、資本  
5 だけあっても、バランスのとれた最適な物流ができるとは限らない。その意味で、先行して自ら作り上げた物流は大きな強みと、前澤は考えている。

ネット通販では、顧客は実際にモノを手にとれない。また販売店員のサポートも得られない。それだけにサイト上での正確な商品情報提供やスムーズな配送が、カギを握る。

またファッションは、写真と実物のイメージの違いやサイズの見込み違いなどから、返品や  
10 クレームが頻繁に発生する。こうしたトラブル防止のためにも、自前物流が有効なのである。

「アパレルのように実物が動くネット通販は、最終的には“物流”というリアルな世界での勝負になる。売上を拡大するためにはそれをさばけるだけの物流インフラがなくてはならない」

「カッコいいブランドの取り扱いはずの第1段階。これからは高級品、普及価格帯などジャンルを拡大していく。いずれ、“ズゾに行けばどんなファッションも便利に買える”ようにしたい」  
15

「今後、食品や本などすでにナンバーワンのネット通販企業がある分野に参入していくつもりはない。ファッション分野でのナンバーワンの強みを、最大限強化していく」

「これまではこの商品を買った人はこれも買うだろうといった具合に、割と大きくくりなリコメンドやメルマガでお客様と接していたが、もっとワン・トゥー・ワンでお客様の近くに行っている  
20 いろいろな提案やコミュニケーションができるようにしていきます」（前澤）

スタートトゥデイは事業領域を広げつつある。高級ブランド専門の「ZOZOVILLA」やアウトレット「ZOZOOUTLET」があり、リサイクルなどの2次流通にも着手していこうとしている。次の成長のために新たな物流拠点の増床計画にも着手している。ピーク時の処理能力で5,000億円程  
25 度の取り扱い能力（年換算）にまで引き上げたい考えだ。

ファッションに特化しているので、物流体制の質を維持しながらスケールアップできる強みを持っている。

## 経営理念と社員へのメッセージ

人は短い言葉に動機付けられ、やる気になったり元気になるものである。

「当社の志望動機は何でしょうか？」

スタートトゥデイの採用面接で面接者の質問に、「募集案内にあった前澤社長のメッセージに感動したからです」と答える応募者が多いという。実際に従業員の大半は、ユーザーや取引先からの転職組である。社長のメッセージや「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」という企業理念に引かれてファッション好きの若者たちが集まるという。

社員募集の案内に載せた前澤のメッセージはわずか11行だが、「今の仕事や社会に違和感を持つ人に響くような言葉を投げかけた」と前澤はいう。

「働かされるのではなく、働く」

「キャリアアップではなく、人間力アップ」

「何をするかではなく、何のためにするか」……

「大切なのは、人間が心の奥底に抱く根本的な思いに届くようなメッセージにすること」

「言葉の使い方やリズム、一語一語の文字を気にして文章を作成した」(前澤)

前澤は、「世界平和」や「たくさんの笑顔と幸せを世界に広げる」といった社会貢献の意識の強いメッセージを発信することが多い。人の役に立ちたいと考える思いを刺激し、平均年齢28歳の社員のやる気を引き出しているようだ。

前澤は「うわべのビジネスモデルやサイトのデザインはまねできるが、人材はまねできない」と言い、人材は競争力の源だと語る。

オフィスは、社員同士が情報共有し一体感を持ちやすいように、仕切りのない大部屋になっている。前澤も一般社員と同じように机を並べる。社員の誰かが調子が悪い時でもすぐに伝わり、情報が自然と集まる。会社の規模が大きくなると、社員へのメッセージの浸透がどこでも課題になる。前澤は「現場の主体性に任せる」と自然体でかまえているが。

社員同士の交流に貢献しているものに「幕張手当」がある。本社のあるJR海浜幕張駅付近に住むと、月額約5万円の手当が支給される。職住接近で、社員同士が共有できる時間が長くなる利点がある。

また東日本大震災の折には、商品の半分程度が棚から落ちるなど、ZOZOBASEも被害を受けたが、幕張手当を受け取っている社員が約6割いたことも手伝って復旧は早く、正味4日間で通常業務に戻った。

スタートトゥデイで面白いのは、基本給とボーナスが全社員同じ金額で、役職給も役職が同じなら差はつけないことである（平成 22 年度同社有価証券報告書によれば、正社員の平均値は年齢 27.7 歳、勤続年数 3.3 年、年間給与 4,401 千円）。成果主義をとらず、営業パーソンごとの業績達成棒グラフもなければ、人事考課制度もない。社内で競争するのではなく、成功した人が失敗した人を助けて、全体がレベルアップする組織を目指しているからだという。

「サボるスタッフはいないです。好きなことをやっているんですからサボるわけがないんです。ただ、数字の管理はしっかりやっています。予算と実績が乖離している場合は、その乖離の原因を突きとめ、分析し対処する」

10 「『GDP 経営ではなく、GNH 経営』、つまり国民総幸福度を追及する経営という言い方をするようになっています」

「ウチのスタッフは自分が好きで着たい服を売っている。どんな思いで品ぞろえをし、システムを組んでいるのかがお客さまにはわかるのだと思います」

15 「僕はお客さまを神様だと思ったことは一度もないです。……仲間、ですかね」（前澤）

## 競合企業の動向

ハードルの高かったファッション・ネット通販でスタートトゥデイが成功したのを見て、競合各社も手を打ち始めている。

20 通販最大手の Amazon のアパレルコーナーは、最近変わりつつある。例えばモデルの顔まで露出した写真が増えているのだ。これまで Amazon では、アパレル商品の写真にはモデルの顔は出していなかった。顧客が見たいのは商品であって、モデルではないという考えがあったからだろうか。

25 Amazon と言えば、ネットの先端テクノロジー企業である。顧客動向や嗜好を研究し、最適な商品をレコメンドするなど、ネットの先端を走っている。書籍のネット販売からスタートした同社は、CD や DVD、家電といった中身や仕様が比較的明快で、顧客が商品を識別しやすい分野では、市場を常にリードしてきた。

30 しかしファッションは、同社にとっても未開拓の分野である。顧客はファッションを仕様で購入するわけではない。ブランドが醸し出す世界観や感性品質が購入を左右する。憧れや共感といった“計測できない曖昧な要素”がカギになる。ネット通販の巨人 Amazon も、ファッションではまだ学習途上である。

Amazon はやはり自前物流を貫いてきた企業である。その点は日本の e コマースの雄・楽天と



は対照的であった。楽天は当初、ノータッチ・システムを取り、物流は一切持たない主義だった。しかし最近では、自前の拠点を構築し、楽天市場の出品者向け物流代行に力を注ぎ始めている。

また Amazon は、靴やバッグ等の通販サイト「javari」を展開している。javari は 700 ブランド以上の靴などを扱い、購入後 30 日以内であれば返品自由である。顧客は試着して気に入らなければ、着払いで返送できるので無料で返品できることになる。

2009 年からネット通販にもクーリングオフが適用されることになったが、返品の条件は今もって業者によって様々である。返品の可否は、ファッション商品をネットで買う際、消費者の心理的ハードルの一つと考えられてきたが、返品自由ならば購入客は増えると Amazon は見ている。

ジェイド（東京都渋谷区）が開設した靴専門の通販サイト「ロコンド.jp」は、アクセスすると画面にフリーダイヤルの電話番号が映し出される。

「電話による顧客対応はコスト。これはネット通販を手がける企業にとって常識だ。だからこそ我々は電話がもらえるほどうれしい」（ジェイドの秋里英寿社長）

ネット通販で電話対応を充実させているジェイドのような例は、少数派である。しかもジェイドでは、電話対応するのはすべて社員で、顧客は朝 8 時から夜 10 時まで電話相談が可能で、土日も含めて対応する。また送料も無料、返品は購入から 99 日間自由である。

したがって顧客は何度でも商品を試すことができ、また例えば自宅に届いた靴と自分が持つ服を、鏡の前で合わせて購入を決めるといったことも可能である。こうしたことは、リアルの小売以上の価値を提供しているといえるかもしれない。

さらに顧客ごとの購入履歴を管理され、ジェイドのコンシェルジュが顧客ごとに最適な形状やデザインの靴を推薦することもできる。一方で 500 以上のブランド商品はすべて定価販売である。しかもジェイドはすべての商品を買収して販売しており、実店舗とは比較にならない品揃えを実現している。

限られた商品を大幅割引して、極めて短時間に販売する手法はフラッシュ・マーケティングと呼ばれている。このフラッシュ・マーケティングを取り入れて高級ブランドを販売するのが、米ギルト・グループである。

ギルトが運営する「GILT」は会員制で、会員登録者でなければ GILT で何が売られているか知ることができない。これまでプラダなど高級ブランドを、50～70%と大幅に割り引いて、出品から 36 時間以内に売り切る手法を取ってきたので、オンライン・ファミリーセールといわれる

こともある。

すべての商品の販売に関して、ギルトはブランド店側の販売担当者と話し合い、モデル選定や写真撮影を進める。GILTの画面は黒と金を基調にデザインされ、高級ブランドの女性誌風である。GILT会員は500万人以上、約7割が女性でそのうち65%が働く女性である。会員全体の3割が  
5 年収1000万円以上で、平均年齢は30代と若い。

中には100～200万円台の高額商品も売られていて、まさに高級ブランド店がリーチしたい魅力的な会員属性を持っているサイトである。

GILTの出品者は、サイトの閲覧者や商品をクリックした人の数、商品購入の機会を逃した人の数など、様々なデータを見ることができる。そのためリアル店舗での販売前にGILTに掲載し、  
10 反応を確認してから出荷量を調整するといったことも可能である。高級百貨店で取り扱われてきた伝統的な有名ブランドの若返りを狙って、GILTで販売するケースもある。

会員からの圧倒的な支持は、高度な顧客分析がその背景にある。

例えばギルトが会員に対して配信するメールマガジンは、毎日200種類にも及ぶ。顧客一人一人に対して内容が変えられている。訪問頻度、購入履歴や購入頻度、サイト上の動きなど、様々な顧客の行動を分析し嗜好性を類推して最適なメールマガジンを自動的に制作し配信する仕組みである。  
15

さらにアクセス時のページデザインもまた顧客によって変えている。さらに購入金額の高い会員のみが加入できるクラブもあり、上客の囲い込みを図っている。

20 2012年4月、楽天はゾゾタウンに対抗して仮想商店街「楽天市場」内にファッション通販専門の総合窓口となる「ブランドオフィシャルショップ」を開設すると発表した。

まず靴の専門サイト「ファインシューズ」を立ち上げ（「アディダス」や「リーボック」など20～30ブランド出店）、その後試験販売してきた衣服と合わせて本格展開するという。近い将来、300ブランドの取り扱いを目指す。

25 従来のモール型の楽天市場と異なるのは、出店者向けに楽天自らサイトの運営、商品紹介、販売・出荷まで一貫して担う点である。各ブランドの売上の一部を楽天が販売手数料として受け取り、利用者が服や靴のサイズを登録すると、自分に合ったサイズの商品を簡単に検索できたり、お薦め商品の情報を受けられるなどといったサービスを構築していく予定という。

30

## スタートトゥデイの最近の動向

### BtoB 事業への展開

2008年5月、100%出資子会社(株)スタートトゥデイコンサルティング（千葉市、澤田宏太郎社長）を設立した。 5

同社は、ファッション・メーカーが自ら行う EC 事業の支援業務を担う。例えばビームスやユニテッドアローズといった企業は ZOZOTOWN にも出店しているが、自らオンライン・ショップも持っている。しかしその事業は同社を通じて、業務はスタートトゥデイに委託している。スタートトゥデイが ZOZOTOWN の運営を通じて得たノウハウを、子会社を通じて各アパレルメーカーに提供するのである。 10

ユニテッドアローズの場合、アウトソースした年に通販売上が前期比 5 割も伸びた。ネット上でリアル店舗の在庫を確認できるほか、ネットで貯めたポイントをリアル店でも使えるようするなど、ユニークなシステムも功を奏したとみられる。 15

ZOZOTOWN とブランドごとのサイトは競合するよう見えるが、スタートトゥデイは「ファッション全般に興味のある顧客が ZOZOTOWN を利用しているため、特定ブランドの熱心なファンとのすみ分けはできる」という。

そこでも ZOZOTOWN と全く同様に、クライアント各社の商品の撮影から、採寸、保管、出荷、さらには顧客サポートまで運営全般を担っている。消費者からの見え方は異なっても、スタートトゥデイにとっては実質的に同様の業務にすぎない。メーカー独自の通販サイトと ZOZOTOWN を結び、商品情報や在庫情報の一元管理を受注しているケースも多い。 20

同社はオンワード樫山や、三越伊勢丹ホールディングスのメンズ商品サイトも受注するなど、事業は好調に推移している。

三越伊勢丹ホールディングスからの依頼は、百貨店通販サイトを手掛けた初めての業務である。2007 年のオープン時で約 300 ブランドの 2500 商品を、通販サイトでも取り扱う。リアル店舗のフロア構成をネット上に再現し、伊勢丹で実際に買い物を楽しんでいるかのように見せる工夫もこらしている。 25

## 返品受付の開始

ZOZOTOWN では当初から、商品誤発送や不良品以外、返品は受け付けていなかった。だが 2011 年 4 月から、到着して 8 日以内の商品なら返品を認めることにした。

5 従来の通販では、あらかじめ返品不可を表示すれば基本的にクーリングオフが適用されない。しかし 2009 年から施行された改正特定商取引法によって、返品可否や条件表示がわかりにくい場合などでは、消費者が送料を負担すれば返品できるようになった。

10 カタログ通販の企業では、既に自主ルールで消費者が返品しやすい条件を明示している会社が多い。しかしネット通販業界では対応が遅れており、返品を受け付けないことを明示する会社も多かった。

スタートトゥデイも「返品という行為は社会にもお客様にもいい影響がない。お客様には真剣に商品を選んでほしい」という想いから返品を受け付けていなかった。しかし「返品を受け付けないことがお客様との出会いの壁となっていた」（前澤）。

15 同社を利用した約 7 万人に対するアンケート調査でも「返品ができないことで商品購入をためらったことがある」という回答は 6 割に上っていた。そして「返品が可能なら、もっと買う人は 9 割を超えたという。

こうした事情から、ZOZOTOWN も返品可に切り替えた。

## 中国など新興国進出

20 スタートトゥデイは、いよいよ世界に進出するべく舵を切ろうとしていた。

2011 年 5 月、世界 82 の国や地域に日本のファッションを届ける「ZOZOTOWN. com」を立ち上げた。英語や中国語に対応し、国際郵便で世界各国に日本のブランド衣料品（約 600 ブランド、2012 年 3 月末）を配送するサイトである。

25 しかし 2011 年に EC 市場規模 5 兆円を超え、ますます急成長する中国については、より本格的な取り組みが必要と考えられた。

「中国進出は 3 年前から検討を進めてきた」と語る前澤の背中を最後に押したのは、ソフトバンクの孫正義社長だった。「まさに運命的な出会い」と前澤が表現する孫社長との出会いは、2010 年末のゴルフだったという。二人は初対面で意気投合し、およそ 3 カ月という短期間で中国進出へのプランが描かれることになった。

30 両社はまず 2011 年 6 月にスタートトゥデイホンコンを共同出資で設立。その後、7 月にスタートトゥデイホンコンが 100% 子会社としてスタートトゥデイシャンハイを設立し、同年 10 月に



中国版 ZOZOTOWN を開設した。

まず中国 EC 市場で 8 割のシェアを誇る淘宝商城（タオバオモール）内に店舗を設けた。同時に自社サイトも立ち上げることにした。いずれも淘宝のプラットフォームを使い、在庫を一括管理する試みである。現在、約 20 ブランドを展開中である。

同じスキームを用いて進出した先行例としてユニクロ（株ファーストリテイリング）があり、ユニクロは「規模こそ大きいものの、難攻不落」とされる中国アパレル EC で唯一成功を収めていた。

ただ物流システムにしてもマーケティングにしても、国内の成功体験を持ち込んでも成功しないと考えられた。一足早く 2010 年 10 月に進出した楽天もまた日本で培った“楽天流”は苦戦し、2012 年 5 月になって撤退を表明した。

その他、韓国では通販大手のイーベイ・ジーマーケット（ソウル市）と組んで 2011 年 11 月に進出した（約 120 ブランド）。また香港、台湾で市場調査を始めており、数年内にそこを拠点に東アジアで事業を開始する計画を練っている。

## クラウンジュエルの買収

2011 年 6 月スタートトゥデイは、オークションサイト運営のクラウンジュエル（東京・港区）を 6 億 9,900 万円で完全子会社化すると発表した。スタートトゥデイはもともと 2010 年 4 月に同社に出資し、発行済み株式の 30%を保有していた。

クラウンジュエルは 20～30 代をターゲットとした衣料品のネット・オークションを手掛けてきた。スタートトゥデイ柳澤孝旨取締役 CFO によれば、完全子会社化により「クラウンジュエルが培ってきた 2 次流通のノウハウを活かし、新たな取り組みが可能になる」と期待を表明した。

## ネットベンチャーへの出資

スタートトゥデイは、インターネット広告大手サイバーエージェント、および VC のグロービス・キャピタル・パートナーズと 3 社で、合計 3 億 5000 万円をインターネットベンチャーのカヤックに出資すると発表した。カヤックの第三者割当増資を引き受け、3 社合計でカヤックの発行済み株式の 10%弱を持つことになる。

それぞれスマートフォン向けアプリケーションやゲーム開発で協力していくという。まずカヤックがサイバーエージェントとブログ・仮想空間サービス「アモーバピグ」向けゲームの共

同開発し、その他にもネット広告分野のキャンペーン立案、サイト制作など様々な分野での協力を検討する。スタートトゥデイとは、衣料品購入のためのスマートフォン用アプリ開発などで協力していく。

5 カヤックは1998年に設立され、売上高23億円(2011年12月期)、近い将来の上場を目指している。

#### 10 <<参考資料>>

(株)スタートトゥデイ HP、日経ビジネス、日本経済新聞、日経MJ、週刊東洋経済など

15

20

25

30

## 前澤友作社長インタビュー

日 時：2011年7月22日（金） 場 所：㈱スタートトゥデイ会議室

インタビュアー：KBSより山根 節（教授）、大西洋平、山崎裕明、柳下朋子（以上MBA）

（質問）Eコマースが時代の主流に躍り出てきていますが、サイトを立ち上げてからブレイクすると実感したのはいつ頃ですか？

オンラインストア事業は2000年からやってきて、ZOZOTOWNにしたのは2004年からなんです。が、UNITED ARROWS(UA)さんにご出店いただいたことがブレイクのきっかけですね。UAさんの動きをみて、たくさんのセレクトショップや大手メーカーさんが次々にご出店いただきました。

（質問）UNITED ARROWSの参加までは裏原宿系のようなとがった若者ファッションが多かったと思いますが、それまでのユーザーとUAのユーザー層は違うとすれば、見せ方とか売り方なども大きく違って来たのでしょうか？

全く同じです。従来のユーザーさんもUAを買ってますし。UAを扱うのとユニクロを扱うのと当社にとって全く違います。ターゲットがどうか考えなくても、「自分達が好きなものをたくさんの人にすすめたい」という想いでやってきたことにお客様が共感してくれたという感じ

（質問）実際にZOZOTOWNにトライしてみたのですが、「紺のジャケット」と入れたら商品が多すぎて選びきれなかったのと、スリムな若者向けの写真ばかりで私の体型に合いそうもないという印象をもったのですが、ユーザーを選んでいるのでは？

当社の努力が足りないだけです（笑）。検索の利便性と商品層の拡大は当社の課題の一つです。まだまだどなたにでも使っていただけるサイトにはなっていないんですね。

（質問）逆にこれだけ消費者に支持された成功の理由は何だとお考えですか？

それは他のECサイトにないブランドがたくさん揃っている。それと洋服を買うと最短翌日に届いて便利。ただそれだけです。

（質問）ZOZOTOWNでしか買えないブランドはたくさんある？

ええ、たくさんあります。

(質問) そうすると特定ブランドの好きなユーザーが、他のブランドにも手を出してくれるのですか？

ええ、そうです。買い回りが増えてますね。商品バリエーションが増えれば増えるだけ、アクティブ会員1人当りの購入点数も徐々に増えてきてますし。「ブランド」という入口だけではなく、カテゴリの検索から購入にいたる人も増えています。

(質問) 目当てのブランドを求めてサイトに入ってきて、ブランドの垣根を超えて買っていくというスタイルなんですか？

はい。

(質問) 若い人たちのインターネットに対する親和性はものすごく高まっていると感じますか？

そう思います。例えばリアル店舗に行ってデニムパンツを探して、一気に500本出てくるお店はないですね。ウチは「デニムパンツ」と検索すれば1500種類は出てきます。しかも価格帯も下は最低3,000円から上は50,000円くらいまで、ざっと出てくるんです。

(質問) 「ネットとファッションと相性が悪い」というのが過去の定説だったと思うのですが、eコマースの「触れない」、「ディテールがわからない」、「掲載量が多すぎる」といったことは障害になっていないのですか？

ならないと思います。消費者の消費感度が上がっているのではないのでしょうか。わざわざ着たり触れたりしなくても、サイトを書いてあるディテールの説明や画像を見れば、買えるようになってきているのではないですか。

(質問) 商品の売れ筋は集中するものですか？ それとも分散する？

集中しますね。

(質問) ちなみにブランド毎にかなり売上は偏りますか？ 不振のブランドも出てくるのですか？

うん、その通りですね。出店当初は、ネットでのやり方をつかむまでに売上が伸び悩むブランドさんもいますが、ブランドごとに当社の担当者がついて売上報告や企画等について2人3脚でフォローしています。

(質問) とするとUNITED ARROWSあたりはZozotownで相当集客力がある？

ええ。いちばん取扱の多いブランドさんですし、UAさん自身もECに注力されているので順調です。



(質問) 一般的にリアル店舗でも売れているブランドは、ZOZOTOWNでも同じように売れると考えていいわけですか？

だいたい一致していると思います。

(質問) ということは、ZOZOTOWNのユーザーはリアル店舗も併用しているということですか、それともネットだけで購入するユーザーが多いのですか？

リアル店舗の購買情報まで当社に入っていないので詳しくはわかりませんが、数年前にユーザーにアンケートをとったところ、3割くらいの方がほとんどネットで買っているということでした。また洋服の消費全体の3割をインターネット経由で買っているという人が一番多かったですね。その一方で、ZOZOTOWNで商品をチェックしてリアル店舗に実際に見に行き行って買う方も多く、そういうお客様への対応マニュアルがあるブランドもあるようです。

(質問) リアル店舗に行かないというユーザーも多いのでしょうか？

はい、そう思いますね。僕みたいに。

(質問) 最近、「リアル店舗とネット販売は相性が良い」と言われ始めている面があります。楽天で売れている商品をリアル店舗でセールすると、ものすごい集客力があると聞きましたが、リアルとのミックスに興味はありますか？

僕らは興味ありますが、リアルで展開されているところは、まだリアルのみでがんばりたいというのもあるみたいですね。

例えばメーカーが直営で全国展開しているようなパターンだと、メーカー主導で直営店に指示を出してネットとリアルをうまく使うことが可能ですが、ファッション業界はフランチャイズや卸などが多い業態なので、卸からするとネットは目の敵になるのでしょう。

同じようにフランチャイジーからも「ZOZOTOWNがあるからうちは今厳しい」と、ずーっと10年間くらい言われ続けています。

ブランドビジネスって、ブランド力さえあればある程度のお客様を呼び込めるので、積極的なプロモーションをしていないところも中にはあるんですよ。そのような考えはネットだけでなく、リアル店舗にも結果として表れますよね。

リアル店舗ならではの接客サービスやコミュニケーションをもっと活かして、ただ買いに行く場所ではなくて、「もっとコミュニケーションする場所」、「空気感を共有する場所」というようにリアル店舗も変貌して、ネットはネットならではの利便性や機能を活かして、共存していったらいいですね。

(質問) ネットで「空気感を共有する場所」、「もっとコミュニケーションする場所」を演出することは可能ですか？

最初はしようと思って、CGを活用したり、いろいろやってたんですけど、やっぱりできないんですね。それで変えました。

5

(質問) Twitterなどのソーシャルメディアを使って、コミュニケーションを補完するような試みはされていますよね。

ええ、やっています。商品に関するお客様の声を、もっと聞かないといけないんじゃないですかね。サイトをリニューアルする際にも、それは大きな一つのテーマとして掲げて始めました。

10

(質問) 実感として、リアル店舗とネットでの売り方は別物だとお考えですか？

ええ、別ものです。

(質問) すると今までのEコマースは、リアル店舗をなんとかネットで再現しようというような流れでしたが、そうではないと？

15

リアル店舗そのものをネットで再現することは、あきらめた方が良いと思います。対面でのサービスやコミュニケーションという面ではリアル店舗にはかなわない。逆にリアル店舗にできないことをWebで補完できるような、Webならではのサービスを開発していった方が良いかなと思います。

20

(質問) ファッションの品ぞろえが一番多いのは伊勢丹で、品揃えが30万点あるそうですが、ZOZOTOWNがそれを超えるのは時間の問題でしょうか？

現在常時13万点くらいの商品がありますが、ファッションに関するすべてのアイテムを取り揃えたいと思っています。ただ一気にやると、ブランド担当のスタッフも物流のキャパシティも追いつきませんし、お客様も混乱させてしまうので、段階的に増やしていくつもりです。

25

(質問) 情報洪水はネットのデメリットになりませんか？ 私にはネットの画像では「ジャケット」の違いが識別できなかったのですが(笑)。

別のブランドのジャケットでも、実はあまり違いがないこともあるんです。シンプルなジャケットだとデザイン性も表現しづらかったりするじゃないですか。でも、そもそもファッションは単品ではなくトータルコーディネートです。「ブランドさんの着方」をもっと僕らも前に出していきたいです。

30

(質問) そうなると「ユニクロでいいや」と思う若い人は正しいのですか？ ZOZOTOWN にユニクロを入れたら売れる？

将来的にはユニクロからルイヴィトンまで洋服なら何でも ZOZOTOWN で買えるようにしたいです。ユニクロを ZOZOTOWN に入れたらかなり売れると思います。当社のスタッフにもユニクロの愛用者は多いです。

5

(質問) Amazon のユーザーレビューのような機能は今後やっていくのですか？

自社 SNS や Twitter を活用して、ユーザーレビューのような機能をほぼリアルタイムで表示しています。Twitter の書き込みがリアルタイムでトップページに流れることで、サイト自体に人が来ている感じや人がいる感じがするじゃないですか。

10

お店でもそうですが、がらんとしていたらどこか不安になりますよね。ネットもそうなのかなど。

情報の更新頻度とか、人々の賑わいなどから、そのサイトの繁盛ぶりを感じてもらおうとか。賑わいを Web で演出することができればと思っています。Yahoo! を見ている、これを同時に何百万人が見ているようには見えないじゃないですか。うちも Yahoo のような知名度があれば別ですが、まだまだなので。

15

(質問) 震災支援で T シャツを一気に売りましたね？

3月15日から月末まで予約を受け付けて、震災支援 T シャツは 17 万枚売れました。寄付の金額で 3 億 5,000 万円になりました。T シャツを 17 万枚一気に売るというのはリアルではほぼ不可能ですが、そういう意味でもネットはすごいです。

20

(質問) 自主企画の商品開発にはあまり興味がないとのことですが、それは変わらないのですか？

2012 年はプライベートブランドの開発に乗り出す予定です。というのも、再入荷リクエスト数を分析したところ、かなりの機会損失があることがわかったんです。ブランド様からの在庫確保が難しいなら、自分達でつくろうということになりました。

25

(質問) 売上の内容は地域で偏りはありますか？ ブランドの売れ行きはかなり違いますか？

あんまり見てないですね。成長途中なので、まだマーケティングを根掘り葉掘りしていない段階なんです。今は違うところに時間を使っていますね。

30

(質問) 確かに毎期 50%前後のスピード成長だと、そんな余裕はない？

いや、これでも大分遅いと思っているんですよ。

(質問) 中国についてはどうですか？

5 まだ始まったばかりなので、わかりません。データ分析やマーケティングを重ねていって、これからという感じですね。

(質問) タオバオに 250 万店もの出店があると聞いていますが、日本のブランドを背負って行かれるわけですよね？

10 正直、日本のアパレル界を背負ってという責任感を感じています。僕らがカッコ悪いこととして失敗して帰ってきってしまうと、その後の日本ブランドの進出の差し支えになってしまうので、あまりカッコ悪い事をして帰ってきたくない。

(質問) 中国展開での取り扱いブランド数は？

15 約 40 くらいのブランドでスタートしました。ブランドさんにしっかりと中国での商標を取ってもらって、ライセンス関係をしっかり固めてからという出店ペースなので、意外と慎重で時間もかかりました。

タオバオが現在、コピー商品排除の取り組みをやっているので、商品についてはけっこうシビアなんです。

20

(質問) 自前物流にこだわってこられましたけど、中国はどうされるのですか？

中国では助けを借ります。そこは「郷に入っては郷に従う」ということで、宅配事情も分らないですし、中国の物流の基礎から学ばないと。まずはアライアンスを組んでパートナーさんをお願いをして。いずれは独自でやりたいと思いますが。

25 物流拠点は中国に置きますが、商品は日本から運んでいます。いずれは現地のブランドも扱っていければと思います。

(質問) 先進国への進出についてはどのようにお考えですか？

30 欧米は体型の差もあって、日本ブランドはなかなか進出しにくいんです。欧州では一部の日本ブランドはある程度人気がありますが、厳しいだろうと思います。欧州はラグジュアリーもファストファッションも進んでますしね。



(質問) FENDI が ZOZOTOWN に仲間入りしました。ということは ZOZOTOWN がネット界の LVMH、  
コングロマリットにもなりうるということですね? となると商品アイテムも広げる?

そうですね。ラグジュアリーからリーズナブルまで、幅広くすべてのアイテムを扱っていき  
たいです。

5

(質問) ZOZOTOWN はファッションに特化した専門サイトですが、AMAZON のような総合サイトを  
脅威に感じますか?

うーん、あまり脅威に感じてないですね。当社はファッション専門でずっとやってきている  
ので、洋服を扱うことには他にないノウハウを持っていますから。

10

(質問) 最近 AMAZON のレコメンデーション機能が進化してきたように感じますが、ファッショ  
ンこそレコメンドが必要ではないですか?

やっているんですが、まだまだ精度は高くないんです。これからどんどん進化させます。

(質問) テレビ通販などとのメディアミックスについては関心ありますか?

あまり「メディアミックス」という言葉は好きではありません。「テレビ系、動画系での PR  
はどうか」、「コンセプトショップのようなお店を出してリアルでも見せてみないか」、などとか  
色々甘い誘いがあるんですが、ネットに一極集中していかないと軸がぶれてしまうのですべて  
断っています。ただ、今秋に初のリアルイベントを予定しています。単純にランウェイで商品  
を見せるショーのようなものではなく、今までにない新しいイベントを考えています。

15

20

(質問) 50%以上の成長率となると、ZOZOBASE もどんどん手狭になっていくのではないですか?

物流の今後をどうお考えですか?

とりあえずは国内のネットでの商品取扱高を 5,000 億円とすることまでは考えています。そ  
の 5,000 億円に耐えうる自前の物流の姿もだいたいは想像ができています。

25

ただ、この姿は一拠点で物流を行う限界値ですね。交通インフラやトラックの着ける台数など。  
例えばヤマト運輸、佐川急便を全部使っても限界とか。物理的な限界値が 5,000 億円です。

1カ所で行うのと数カ所で行うやり方を両軸で検討中です。ただここ幕張は交通インフラも非  
常に恵まれています。湾岸線も京葉線も入口が近いし、各物流会社の拠点も近い。成田空港も  
港も近くて便利なんです。

30

(質問) 最終的には、どんな企業を目指しておられますか？

最終ゴールは「世界を良くしたい」ということで、つまり「世界平和」なんです。

5 そのためは、何をしなければならないかということは大体見えている。これを逆算してそれぞれのフェーズにおいてどういう会社としての姿であるべきかを現在、色々イメージしています。

現在一番近いところでいうと、中長期目標として取扱高 5,000 億円、経常利益 500 億円くらい、時価総額が 1 兆円くらいになれば、日本のトップ 50 位の会社にはなれると思うので…。まずはそのぐらいの規模でなければ、何も発言権はないし、影響力もないと考えるので、それくらい実現できてから、生意気なことを言いたそうかなと思っています。

10

(質問) 経営理念を意識されたのはいつ頃からなのですか？

会社作って 3,4 年経った 20 歳代中盤ぐらいからでしょうか、意識し始めたのは。

15 僕の中の大きなきっかけは 9.11 ですね。あのようなことが起きている中で、「自分はそもそも何の為に今後生きていって、あの事件をどうとらえて自分には何ができるのか」ということを考えたら、会社を成長させて影響力をつけて世界平和というのを果たしてみたいと思い始めて。基本的には皆、平和を望んでいるし、この世界はきっといい人の集まりなんだから、それなら会社というチームを通して、繋がりを通して、事業を通して、そういうところを目指そうと思っ

たんです。

20 (質問) 世界平和のためにすべきことは何ですか？

「お金を世の中からなくしたい」というのが、1 つの夢なんです。

25 資本主義のシステムはすごくよく出来ていて、人々はお金に追われた人生をしていくわけですが、僕はそのお金に追われる人生は「どうかな」と思っています。お金を稼ぐために働くのではなく、「好きな人を喜ばせたい」とか「誰かの役に立ちたい」という想いで働き、人々がお金を捨て、お金に追われない人生を始した時に、世界は平和になると信じているんです。

別にその考え方は、社会主義だとか共産主義ではありませんが、今の資本主義のシステムを少し変えないといけないと思っているんです。お金は人を狂わせるし、人を凶暴にさせるし……。人と人との争い、貧困も環境汚染も全部お金がキーになっていると気づいた。お金のない地球

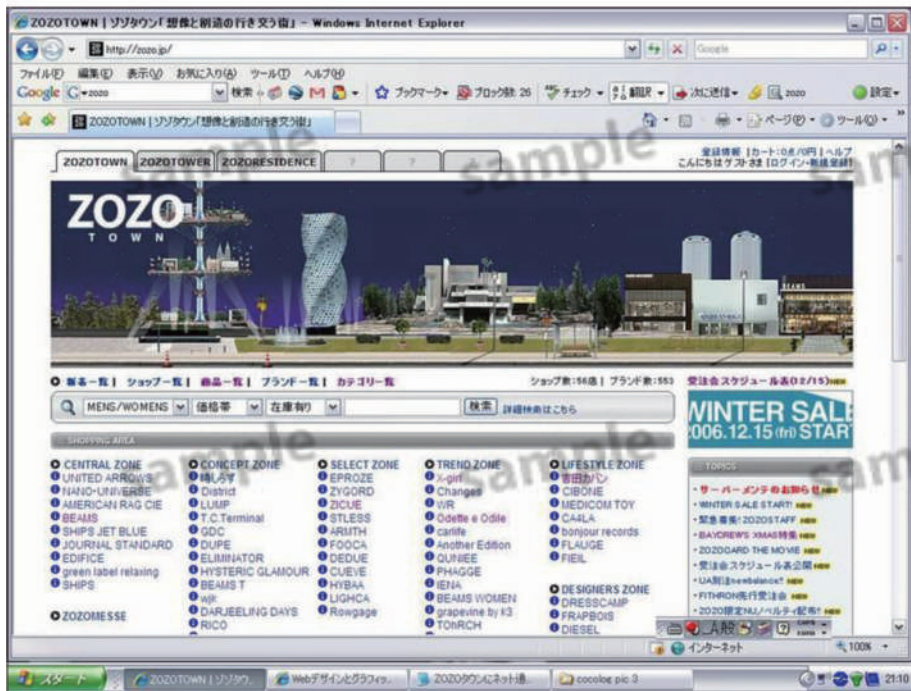
30 5,000 億円なんて一ステップにすぎない。「とっととやるべきことを実現しないと」と思っています。そこまではイメージできていて、すぐ目の前にあります。

## 付属資料1 会社沿革

- 1998年 5月 輸入CD／レコードの通信販売を目的に、東京都江戸川区に有限会社スタートトゥデイを設立（出資金300万円）
- 2000年 1月 インターネット上のCD／レコードの輸入販売サイト「STMonline」の運営を開始
- 2000年 4月 株式会社スタートトゥデイへ組織変更（資本金1,500万円）
- 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
- 2004年 11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）を開設（千葉県習志野市）
- 2006年 9月 CD／レコードの輸入販売事業を終了
- 2007年 10月 提供中の各サービスを統合したファッションポータルサイト ZOZORESORT としてリニューアル  
利用者同士の質問回答掲示板である「ZOZOQ&A」サービスの開始
- 2007年 12月 東京証券取引所マザーズ市場に上場
- 2008年 5月 株式会社スタートトゥデイコンサルティング設立（100%出資子会社）
- 2008年 9月 ZOZORESORT の会員数、100万人を突破
- 2008年 12月 ヒト（人）・コト（日記）・モノ（アイテム）に特化した情報発信サイト「ZOZOPEOPLE」の運営を開始
- 2009年 3月 メーカー自社EC支援業務の第一号案件である株式会社ビームスが運営するオフィシャルECサイト「BEAMS Online shop」のEC支援開始
- 2010年 3月 ZOZORESORT の会員数、200万人を突破
- 2010年 4月 株式会社クラウンジュエルとの資本提携を開始（出資比率30%）
- 2010年 11月 ZOZORESORT サイトリニューアル・「ZOZOOUTLET」の運営を開始
- 2010年 12月 ヤフージャパンと業務提携。ZOZOTOWNにおいてYahoo! IDでのショッピングと、「Yahoo! ショッピング」からの購入が可能となる
- 2011年 2月 ZOZORESORT の会員数、300万人を突破
- 2011年 5月 ZOZOTOWN グローバルサイト「ZOZOTOWN.COM」オープン  
「株式会社クラウンジュエル」完全子会社化
- 2011年 6月 ソフトバンクとの合弁会社「ZOZOTOWN HONGKONG Co. LIMITED」設立
- 2011年 8月 「ZOZOTOWN HONGKONG Co. LIMITED」の子会社「走走城(上海)电子商务有限公司」設立
- 2011年 10月 中国にて「ZOZOTOWN CHINA」、「ZOZOTOWN 旗艦店」オープン
- 2011年 11月 韓国にて「e-bay Gmarket」「e-bay Auction」内にZOZOTOWNを出店
- 2011年 12月 ZOZORESORT 総会員数、400万人突破
- 2012年 2月 東京証券取引所第1部に指定替え



付属資料2 サイト画面のデザイン (2006年頃までの画面例)



オンライン上ショップへ続く廊下の画像とショップ店内





付属資料 3 会社風景（現在）

物流拠点で受け入れ独自基準で採寸する



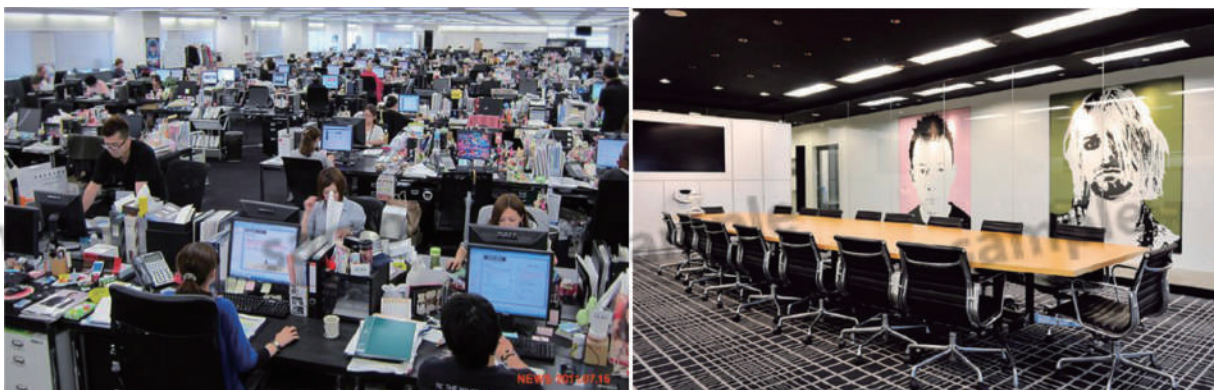
ZOZOBASE とピッキング作業



[ZOZOBASE] 撮影ブース（ブースはジャンルごとに 30 以上）



本社オフィスおよび会議室





ZOZOBASE 内での従業員パーティ



2010年決算説明会にて (USTREAMで生中継。左が前澤氏)



付属資料 4 現在のサイト画面例

トップページ

ガイドマップ / お気に入り / ヘルプ / ニュース / 08S MILKFED.カ / カート: 0点 / 0円 ログイン | 新規登録 / アム.に共はゲストです / マイページ

# ZOZORESORT

のARIGATO

MAX80%OFF! WINTER SALE 最終プライスダウン! / 優先購入できるFastTicketプレゼント!

検索 / 注目の検索キーワード: mother Another Edition Q-pot.

ニュース 31日 16:00 更新

- 08S MILKFED. カタログ配布 NEW
- Velnica 受注会数量追加 NEW
- mimi&rojer 2008spring NEW
- アメラグ別注LEEアニメ NEW
- LOWRYS FARM 最終値下げ NEW
- FRAPBOIS NEW
- FRAPBOIS SPRING EHXI NEW
- HARICOT 08S/S START NEW
- alt WR S/Sカタログ配布 NEW
- メタルギアソリッド発売 NEW
- MEDICOM新商品1 NEW

ニュース一覧を見る

先行受注会 28日 12:00 更新

- aquagirl S/S NEW
- SOLPRESA 08S/S NEW
- Banner '08SUMMER NEW
- COMPOSITION FIVE 新作 NEW
- Velnica 2008 Spring&Summer NEW
- KWAK 2008S/S NEW
- mio.y 08summer NEW
- PUCH 08S/S NEW
- Lyamai paris 2008SS NEW
- Carolina spring NEW

先行受注会一覧を見る

今日のスナップ

- anouk 愛知県
- SQUARE ONE 山口県

最新のブログ

- 31日 16:57更新 岡田 晋 「UNFUL\*STARS」
- 31日 8:05更新 水原 康正 「スタジオCREEPSとルー大柴さん」
- 31日 2:55更新 青野 賢一 「少しだけ、春。」

もっと見る

注目のQ&A

- チャコールグレーのpコートの着こなし。

人気ショップ

31日 0:10 更新

人気ブランド

- 1 UNITED ARROWS
- 2 green label relaxing
- 3 BEAMS WOMEN
- 4 DIESEL
- 5 Another Edition
- 6 JOURNAL STANDARD
- 7 FRAPBOIS
- 8 HYSTERIC GLAMOUR
- 9 WR
- 10 Odette e Odile

ショップ一覧を見る

FOOCA vs kilke COORDINATE MATCH!

昨日の売り上げランキング 31日 0:10 更新

- 1 Another Edition ¥39,900
- 2 Carolina Glaser by cheryl ¥33,600
- 3 FRAPBOIS ¥29,400
- 4 Banner Barrett ¥17,850
- 5 X-girl ¥14,490

# 比較検討画面

ZOZOTOWN
ZOZOVILLA
ZOZOOUTLET
ZOZOPRESS
ZOZOPEOPLE
ZOZONAVI
ZOZOGALLERY
ZOZOQ&A
ZOZOARIGATO
ショップリスト

検索
詳細検索
こんにちはゲストさま
カードを見る(PC/スマホ)
ログイン
お気に入り
メルマガ
ヘルプ
お問い合わせ

ZOZOTOWN > 検索結果(タイプ: MEN, カテゴリ名: アウター/テラードジャケット)

**検索条件**

性別タイプから探す

**MEN** × 解除

WOMEN

KIDS

HOME

---

**カテゴリから探す**

トップス

**アウター** 解除

コート

オールインワン/サロペット

スカート

ワンピース

スウェー

バッグ

シューズ

小物

ヘアアクセサリ

アクセサリ

アンダーウェア

レグウェア

帽子

インテリア・雑貨・ホビー

コスメ

音楽・本

水着・浴衣

マタニティ/ベビー

その他

---

**価格から探す**

～ ¥5,000

¥5,001 ～ ¥10,000

¥10,001 ～ ¥20,000

¥20,001 ～ ¥30,000

¥30,001 ～ ¥40,000

¥40,001 ～ ¥50,000

¥50,001 ～

---

**色から探す**

ホワイト系  ブラック系

グレー系  ブラウン系

ベージュ系  グリーン系

ブルー系  パープル系

イエロー系  ピンク系

レッド系  オレンジ系

シルバー系  ゴールド系

その他

**アウター (商品数:825件)**

アウターのタイプで絞り込む + 画像で表示する

カパーオール | ダウンジャケット | **テラードジャケット** × 解除 | ライダースジャケット | ナイロンジャケット | ミリタリージャケット | デニムジャケット | ノーカラージャケット | ダッフルコート | ビーコート | ステンカラーコート | トレンチコート | モッズコート | スタジャン | プルオーバー | ボンチョ | マウンテンパーカー | ダウンベスト | その他アウター

























---

検索結果 : 825件 (タイプ: MEN, カテゴリ名: アウター/テラードジャケット)

表示方法の変更 28ページ中1ページ 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10 / ...28

件数 : ( 30件 | 60件 | 120件 ) 商品タイプ : (すべて表示 | 通常価格商品 | セール価格商品 | 予約商品 ) カラー展開 : ( 全色 | 1色のみ )

在庫の有無 : (すべて表示 | 在庫ありのみ) 表示順 : ( 新着順 | 価格が安い順 | 価格が高い順 ) 画像サイズ : ( 小さい | 大きい )

 Paul Smith Jacket ¥90,400	 ZozoBRANCH WACRO MFWA JACKET ¥40,900	 EDIFICE Jacket ¥36,750	 EDIFICE Jacket ¥29,400	 LHP Jacket ¥10,500	 GREEN LABEL OUTER ¥30,450
 adonis green OUTER ¥9,975	 adonis green OUTER ¥9,975	 555FOUR LES HL. Outwear ¥23,900	 TORNAO MWT Zero by TORNAO... ¥17,640	 555FOUR LES HL. Outwear ¥26,250	 green label re... JACKET ¥14,700
 eren label re... JACKET ¥14,700	 LHP Jacket ¥15,800	 HAFE OUTER ¥14,700	 URBANRESEARCH Outer ¥14,700	 N-net Men's Top ¥17,850	 green label re... JACKET ¥16,800
 eren label re... JACKET ¥16,800	 UNITED ARROWS Jacket ¥18,900	 JOURNAL STANDARD JACKET ¥18,900	 JOURNAL STANDARD JACKET ¥17,850	 UNITED ARROWS Day Recommend... ¥18,900	 UNITED ARROWS Jacket ¥21,000



個別商品の細部画像例



スマートフォンのインターフェイス画面例 (iPhone 用アプリ)





付属資料 5 財務諸表

経営総合指標(有価証券報告書より)

回次		第 11 期	第 12 期	第 13 期	第 14 期
決算年月		平成 21 年 3 月	平成 22 年 3 月	平成 23 年 3 月	平成 24 年 3 月
売上高	(千円)	10,696,556	17,159,658	23,801,408	31,806,687
経常利益	(千円)	2,220,757	3,247,145	5,865,857	7,617,255
当期純利益	(千円)	1,270,784	1,859,136	3,103,038	4,634,147
包括利益	(千円)	—	—	3,101,607	4,511,608
純資産額	(千円)	5,342,976	6,895,680	9,533,693	13,910,379
総資産額	(千円)	8,119,859	12,296,516	16,233,465	23,208,418
1株当たり純資産額	(円)	14,663.65	18,845.68	86.79	121.96
1株当たり当期純利益	(円)	3,528.02	5,099.41	28.26	42.18
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	3,461.70	5,063.11	28.17	42.07
自己資本比率	(%)	65.7	56.1	58.7	57.7
自己資本利益率	(%)	26.4	30.4	37.8	34.6
株価収益率	(倍)	24.2	33.3	45.5	—
営業活動による キャッシュ・フロー	(千円)	1,265,459	2,461,616	3,935,426	5,222,580
投資活動による キャッシュ・フロー	(千円)	△316,367	△101,510	△586,476	△1,220,619
財務活動による キャッシュ・フロー	(千円)	△228,483	△306,565	△462,583	△157,627
現金及び現金同等物 の期末残高	(千円)	5,113,086	7,160,047	10,039,926	13,888,792
従業員数	(名)	223	245(110)	284(235)	—

\* 第 14 期のみ同社決算短信より。

\*\* 従業員数は正社員、準社員の就業人員数

\*\*\* 臨時雇用者(パートタイマーおよび派遣社員)は年間の平均人員を()外数で記載

## 連結貸借対照表

(単位:千円、ゴシックは計)

	平成 23 年度 (平成 23 年 3 月 31 日)	平成 24 年度 (平成 24 年 3 月 31 日)		平成 23 年度 (平成 23 年 3 月 31 日)	平成 24 年度 (平成 24 年 3 月 31 日)
項目			項目		
<b>資産の部</b>			<b>負債の部</b>	<b>6,699,772</b>	<b>9,298,038</b>
<b>流動資産</b>	<b>14,896,943</b>	<b>20,877,524</b>	<b>流動負債</b>	<b>6,234,922</b>	<b>8,707,749</b>
現金及び預金	9,539,926	13,888,792	買掛金	577,958	590,594
売掛金	3,180,863	5,031,929	受託販売預り金	2,655,950	4,214,570
有価証券	500,000	-	未払法人税等	1,776,216	2,200,470
商品	1,071,428	1,239,806	賞与引当金	97,698	138,932
繰延税金資産	473,407	575,053	ポイント引当金	396,284	502,583
その他	131,318	141,944	その他	730,814	1,060,600
<b>固定資産</b>	<b>1,336,522</b>	<b>2,330,894</b>	<b>固定負債</b>	<b>464,849</b>	<b>590,289</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>523,315</b>	<b>810,267</b>	退職給付引当金	225,200	357,546
建物	184,004	241,883	役員退職慰労引当金(*)	137,207	-
車両運搬具	4,437	2,829	資産除去債務	102,442	115,093
工具、器具 備品	260,034	493,455	その他	-	117,650
土地	72,100	72,100	<b>純資産の部</b>	<b>9,533,693</b>	<b>13,910,380</b>
建設仮勘定	2,739	-	<b>株主資本</b>	<b>9,535,284</b>	<b>13,401,854</b>
<b>無形固定資産</b>	<b>257,447</b>	<b>902,197</b>	資本金	1,358,693	1,359,309
のれん	-	641,123	資本剰余金	1,326,890	1,327,498
ソフトウェア	113,422	248,486	利益剰余金	6,849,701	10,715,047
その他	144,024	12,588	<b>その他包括利益</b>	<b>△3,320</b>	<b>△1,686</b>
<b>投資その他資産</b>	<b>555,759</b>	<b>618,430</b>	その他有価証券評価差額	△3,320	△4,476
投資有価証券	124,474	61,340	為替換算調整勘定	-	2,792
繰延税金資産	170,385	184,952	新株予約権	1,729	3,107
その他	260,899	372,138	少数株主持分	-	507,105
<b>資産合計</b>	<b>16,233,465</b>	<b>23,208,418</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>16,233,465</b>	<b>23,208,418</b>

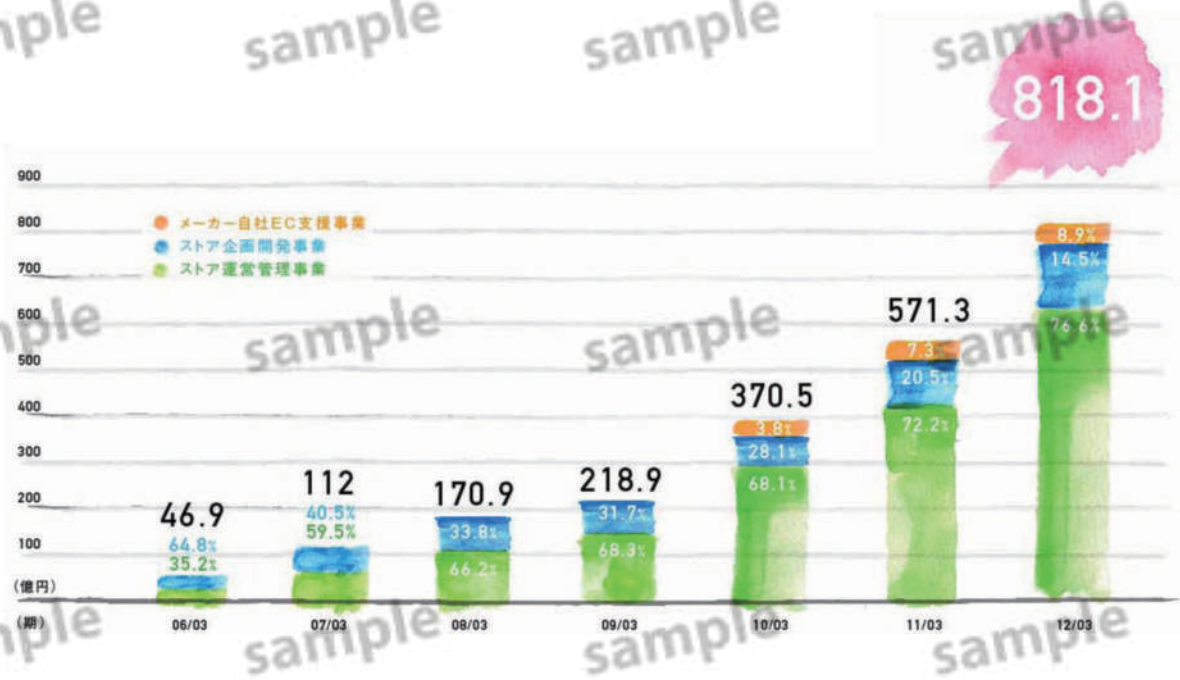
(\*) 役員退職慰労金制度は平成 23 年に廃止。

**連結損益計算書** (単位：千円、ゴシックは計)

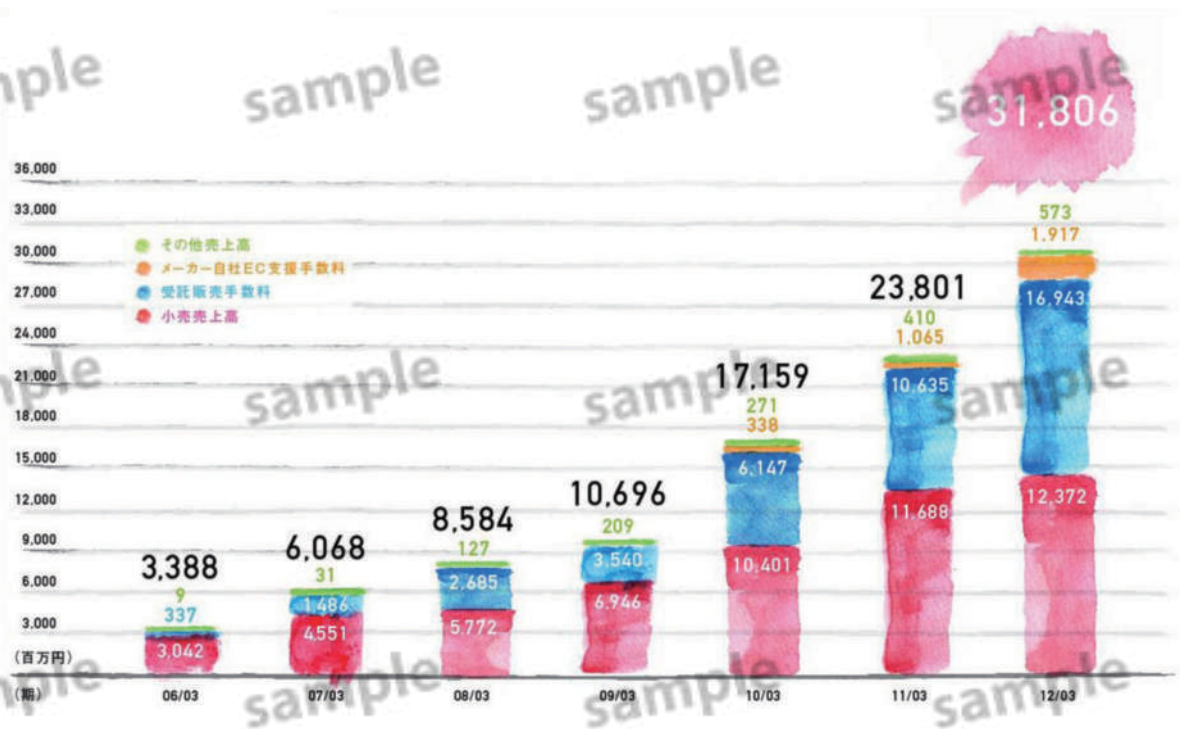
項目	平成 23 年度	平成 24 年度
	(平成 23 年 3 月 31 日まで)	(平成 24 年 3 月 31 日まで)
売上高	23,801,408	31,806,687
売上原価	7,474,318	7,553,874
売上総利益	16,327,090	24,252,813
販売費・一般管理費	10,475,651	16,548,528
ポイント販売促進費	810,264	2,667,542
荷造運搬費	1,367,150	2,232,260
代金回収手数料	1,191,327	1,773,033
広告宣伝費	2,459,698	2,219,727
給料及び手当	1,222,806	2,273,871
賞与引当金繰入額	97,698	127,184
退職給付費用	78,378	147,700
減価償却費	153,636	277,582
その他	3,094,689	4,829,629
<営業利益>	5,851,439	7,704,285
営業外収益	20,937	15,648
受取利息	10,170	9,346
受取配当金	609	310
受取補償金	3,978	3,505
持分法による投資利益	3,890	-
その他	2,288	2,485
営業外費用	6,519	102,678
為替差損	6,519	466
創立費	-	71,500
上場関連費	-	24,058
その他	-	6,654
<経常利益>	5,865,857	7,617,255
特別利益	-	213,075
投資有価証券売却益等	-	213,075
特別損失	442,060	10,364
固定資産除売却損等	88,084	10,364
震災寄付金	353,976	-
<税金等調整前当期純利益>	5,423,796	7,819,966
法人税等	2,320,758	3,312,494
少数株主損失	-	△126,675
<<当期純利益>>	3,103,038	4,634,147

付属資料 6 主要な経営指標推移（会社 HP より）

商品取扱高の推移（単位：億円）

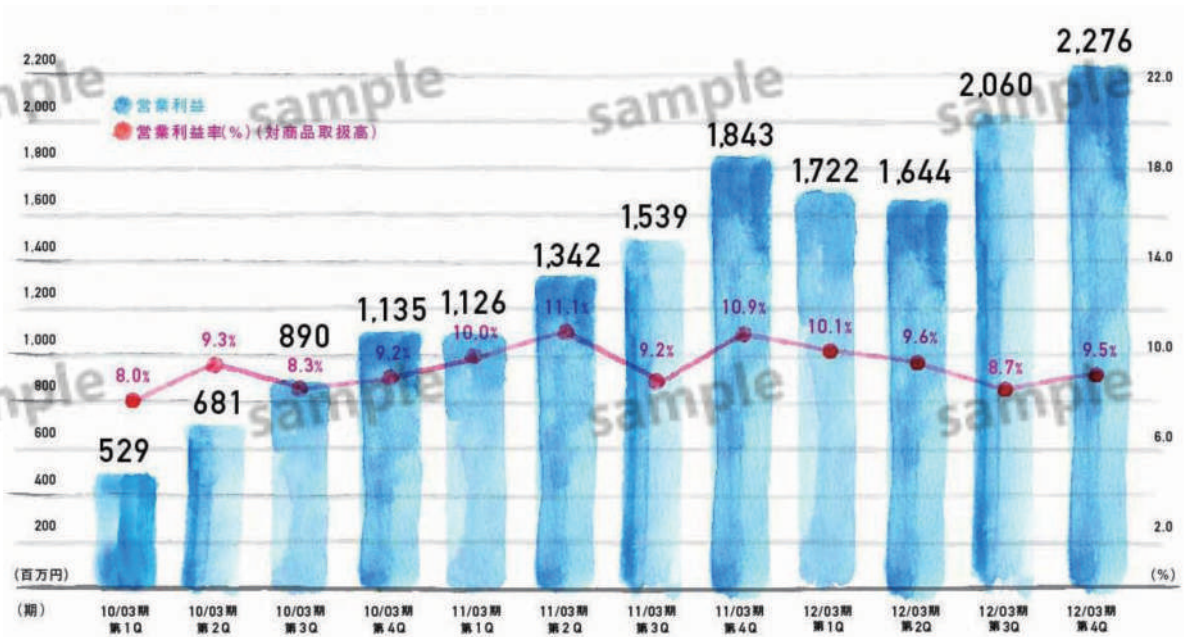


売上高の推移（単位：百万円）

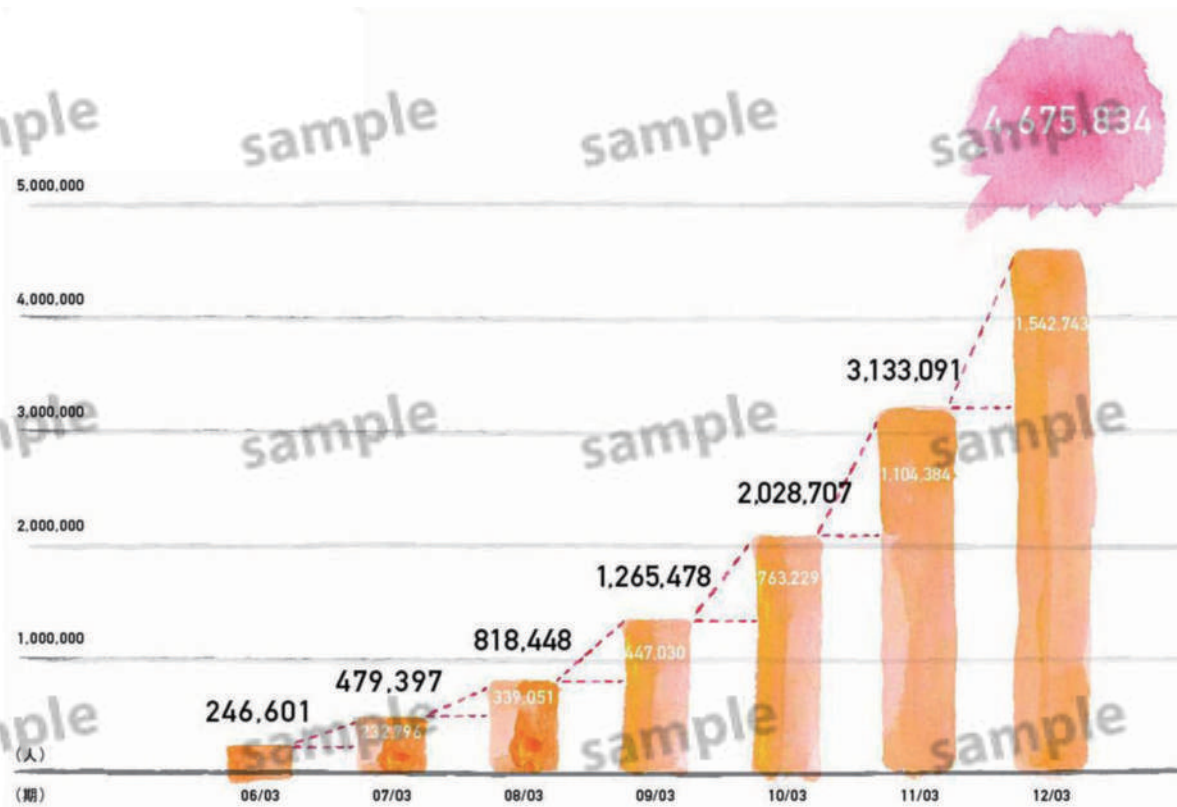




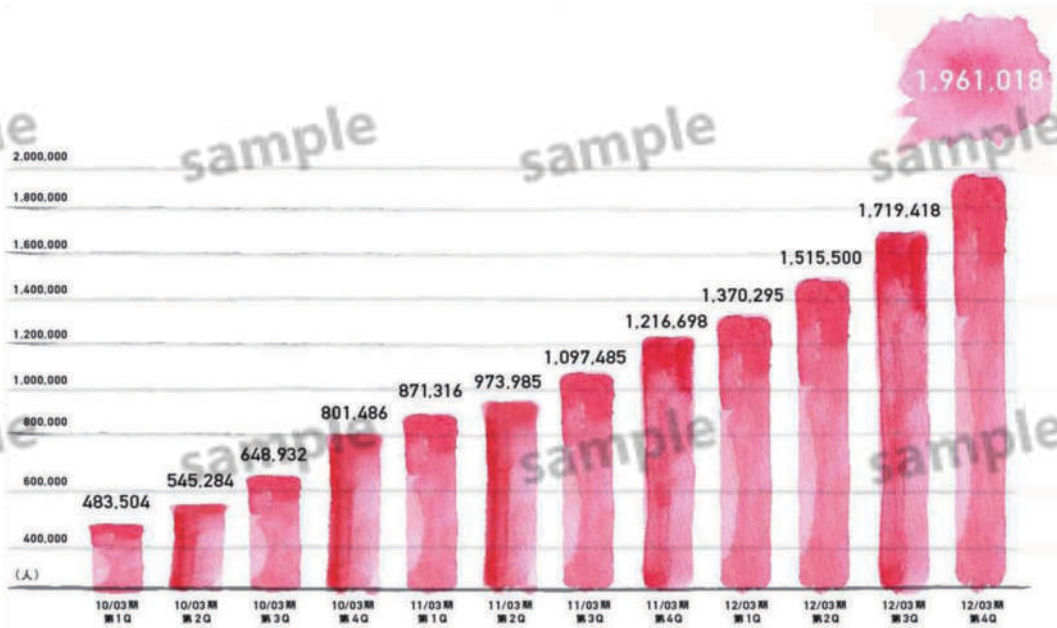
営業利益・営業利益率の四半期ごとの推移（単位：百万円）



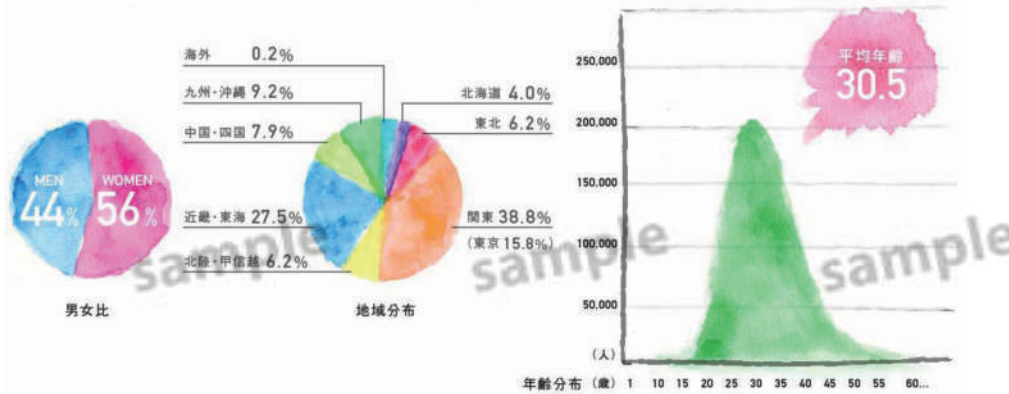
会員数の推移（人）



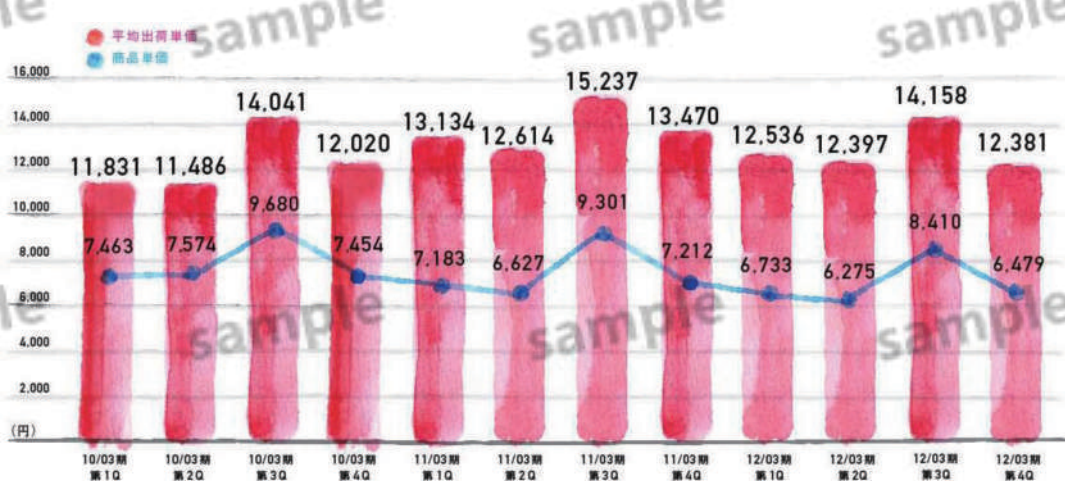
アクティブ会員数（過去1年間に購入した顧客）の四半期ごとの推移（人）



会員属性



平均出荷単価・商品単価の四半期ごとの推移



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2012.6 PDF