



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社 ZOZO

— 世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。 —

### スタートトゥデイの創業

会社設立から20年足らずで、今や時価総額1兆円を超えるスタートトゥデイ。衣料品通販サイト「ZOZOTOWN（ゾゾタウン）」で急成長した当社は、1998年5月東京都江戸川区に有限会社として設立された。当時は、代表取締役社長である前澤友作氏（以下、前澤）が、高校在学中からバンドを組んでいたことや高校卒業後、渡米したことをきっかけに始めた輸入CD・レコードの通販販売を事業として行っていた。米国のみで流通しているレコードやCDを輸入で買い付け、カタログを郵送で送り、電話とFAXで注文を受けるといったビジネスモデルであった。

前澤は、1998年のスタートトゥデイ創立と同時期に自身所属のバンドのメジャーデビューも果たすという異色の経営者であるが、2000年にはバンド活動を休止し、経営に専念する決断をした。同年1月にはカタログ通販から切り替えて、インターネット上のCD・レコードの輸入販売サイト「STMonline（エスティエムオンライン）」の運営を開始し、4月には株式会社化も実現した。

「音楽とファッションはリンクしているもの。CDやレコードだけでなく、自分たちの好きな様々なファッションを紹介していきたい<sup>[1]</sup>」という想いから、自分が着ていたものや仲間のバンドの友人がつくっているストリート系ファッションブランド（DEVILLOCK, DOARAT, mongtage）に声をかけた。そして、2000年10月に、ゾゾタウンの先駆けとなる初のファッション事業である、インターネット上のセレクトショップ「EPROZE（イープローズ）」の運営を開始した。2002年には、初のレディースオンラインセレクトショップ「QUNIEE

<sup>[1]</sup> 「シリーズ 無店舗販売の可能性を探る スタートトゥデイ「ZOZOTOWN（ゾゾタウン）」 <http://zozo.jp>— eコマースのその先を行く—」、『繊維トレンド』、2007年9・10月号 No.66, 東レ経営研究所

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎および同研究科修士課程 星野志紗（M39期）が公表資料をもとにクラス討議の資料として作成した。ケースの記述内容は作成時点での情報にもとづいている。

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 © 村上裕太郎、星野志紗（2018年9月作成）

(キューニー)」もオープンし、話題となった。

2004年には別々に運営していた、テイストもシルエットも大きく異なる17のオンラインセレクトショップを統合し、想像(SOZO)と創造(SOZO)が交わる街(TOWN)「ZOZOTOWN」として運営をスタートさせた。2006年8月に物流拠点ゾゾベース(ゾゾベース)を千葉県習志野市に開設。同9月には創業当初の事業であるCD・レコードの輸入販売を独立希望の社内スタッフに譲渡し、株式会社STMに5 分社させ、アパレルに特化した。そして、ゾゾタウン開始からわずか3年の2007年12月に東京証券取引所マザーズ市場に上場し、2012年2月に東京証券取引所市場第一部に上場を果たしている。その後、2018年10月より、社名をZOZOに変更することが発表され、サービス名と社名の統一を図る。

## 10 専門ECの業界特性

ECの特徴として、実店舗をもたないことにより、運営コスト(店舗運営のための賃借料・店員の人件費等)を低く抑えられるため、実店舗をもつ小売店よりも商品を安価で提供できる点があげられる。ただし、倉庫および物流拠点については個人への配送が必要となるため、コストがかかる。また、在庫リスクをメーカー側に負担してもらい、売り上げた場合にマージンを得るといような在庫管理手法をとっている企業もある。アパレルなどは、商品サイクルが早いため、商品ラインナップが多いほど望ましいが、シーズン期間内に売り切る必要がある。在庫管理がしやすく、店舗面積の制約のないECでは、実店舗をもつ小売店と比較して、多品種少量の商品を取り扱うことが可能となる。

顧客側にとってもECのメリットは大きい。価格の安さはもちろんのこと、PC・タブレット・スマートフォン等で買い物が完結し、店舗へ行かずに多数の商品を選択することができるため、時間の節約にもなる。また、近年では実店舗で商品を見てからより価格の安いECサイトで購入する「ショールーミング」という行動をとる消費者も多い。アパレルECにとって、試着ができないことがデメリットであったが、バーチャル・フィッティング・サービスや無料での返品など、さまざまな工夫がなされている。バーチャル・フィッティング・サービスとは、選択した商品を組み合わせ着せ替え表示ができるものや、顧客が所有している服の寸法を入力すると、対象商品とのサイズ感の差を表示するサービスなどである。

eMarketerによると、2016年の世界のEC市場(BtoC)は、前年比24.6%増の1兆8,590億ドルであった。また、2016-21年の年平均成長率(CAGR)は19.2%で成長する予想であり、世界的に拡大基調である。2016年における主要国のEC市場規模は、中国がトップで8,991億ドル、次いで米国が4,233億ドルとなっている。また、伸び率でも各国2桁台と堅調な成長を見せている。

図表 1. 世界の BtoC 電子商取引市場規模推移

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
市場規模 (兆ドル)	1.671	1.859	2.29	2.774	3.305	3.879	4.479
伸び率 (%)	25.1	24.6	23.2	21.1	19.1	17.4	16.1

出所：eMarketer 注：2017年以降は予測値

図表 2. 主要国の BtoC-EC 市場規模 (2015年)

国	市場規模 (十億ドル)	伸び率 (%)
中国	672	42.1
米国	341	14.2
英国	99	14.5
日本	90	14
ドイツ	62	12
フランス	43	11.1
韓国	39	11
カナダ	27	16.8
ブラジル	19	15.5
オーストラリア	19	9.3

出所：経済産業省『電子商取引に関する市場調査』

EC のなかでも、とりわけアパレル分野の成長が著しい。2008 年から 2013 年にかけて CAGR17.8% で拡大しており、今後も引き続き堅調に拡大する見込みである。eMarketer によると、2016 年～ 21 年にかけて CAGR 13.6% で成長し、2018 年には 6,550 億ドルに達する見通しであるという。一方、小売り事業者による参入も増加しているため、競争は激化している。業態別 E コマース市場の内訳をみると、小売店による E コマース市場も増加を続けている。

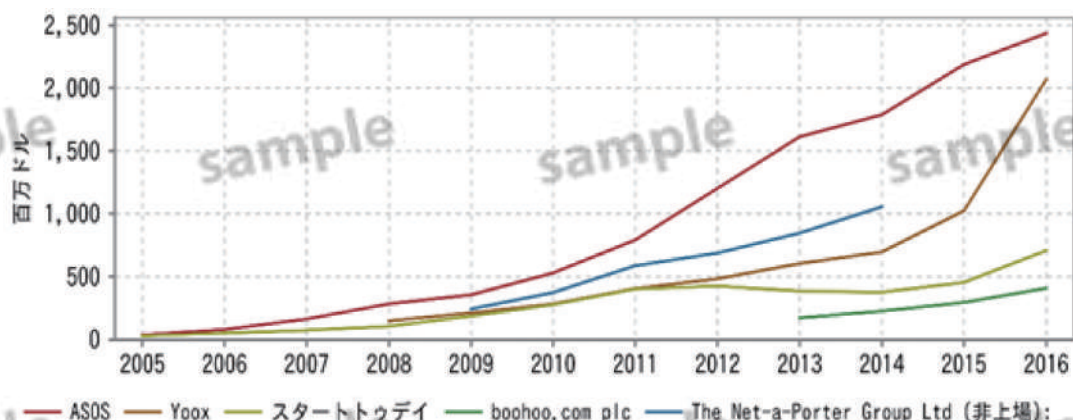
## 世界のアパレル EC

ASOS は英国のアパレル EC 事業者で、地域別売上構成比をみると、英国が 37.2% と最多であるが、その他 EU 29.0%、米国 13.9% など海外売上比率が高い。なお、同社は 2016 年 5 月に収益性が見えない中国での営業を停止している。同社の顧客対象は主に 20 代であり、8 万 5,000 点以上という幅広い商品を揃えている。同社の最大の特徴は、独自の PB 商品を販売していることで、PB 商品は取扱い商品全体の 44% を占める。外部ブランドについても多様な商品構成を実現しており、850 以上のブランドと提携している。また、ASOS の配送料は、即日の場合有料となるが、大部分の西欧地域は 6 日以内、アジアでも主要国には 16 日以内で無料配送を行っており、世界各国に対応した配送網も特徴である。配送サービスを充実させた結果、2017 年度の同社の物流費は売上高の約 15.6%、管理

費は同 30.1%と高い水準となっている。

Yoox（イタリア）は、欧州を中心に全世界に展開するアパレル EC を運営しており、4 つのマルチブランド・オンラインショップ、35 の公式オンラインショップを展開する。2016 年の地域別売上構成比は、北米 30.7%、欧州諸国（英国を除く）26.1%、英国 14.4%、イタリア 6.7%、アジア太平洋 16.1%、  
5 その他 6.0%となっている。同社はブランド品に特化して商品を揃えており、有名ブランドと直接提携することで、オンシーズン商品を店頭価格で販売すると同時に、シーズンオフ商品をディスカウント販売している。さらにブランド連携として、Armani や Zegna から、ブランドの公式ショッピングサイトの運営委託を受けている。運営委託とは、販売から物流・配送、顧客管理、返品管理までを一括で請け負うものである。とくに、Gucci など複数のラグジュアリーブランドをもつ Kering グループとは、合併により複  
10 数のブランドサイトの運営を行なっている。

図表 3. アパレル EC 事業者 売上高推移



出所：SPEEDA

### スタートトゥデイのビジネスモデル

スタートトゥデイは「ゾゾタウン事業」と「BtoB 事業」の 2 事業を中心に行っている。

衣料品通販サイトの運営を担う「ゾゾタウン事業」には、「受託ショップ」・「買取ショップ」・「ZOZO USED（ゾゾユーズド）」の 3 つの事業が含まれている。商品取扱高構成比の 90.5% を占めているのが「受託ショップ」であり、「買取ショップ」と「ゾゾユーズド」が占めるのはわずか 0.1% である。店舗数  
25 で比較すると、2017 年 3 月期でいえば、受託型は 947 店に対して、買取型は 7 店である。

「受託ショップ」は、ゾゾタウン内にテナント形式で出店をしている、各ブランドのショップ運営管理を行う事業である。各ブランドの商品をスタートトゥデイの保有する物流拠点に受託在庫として預かり、販売するビジネスモデルであり、商品  
30 はアパレルメーカー側の在庫となる。スタートトゥデイの売り上げは、商品取扱高に受託手数料率を乗じたものを各出店ブランドから受け取る。

「買取ショップ」は、複数のブランドからファッション商材を仕入れ、自社在庫を持ちながらゾゾタウン



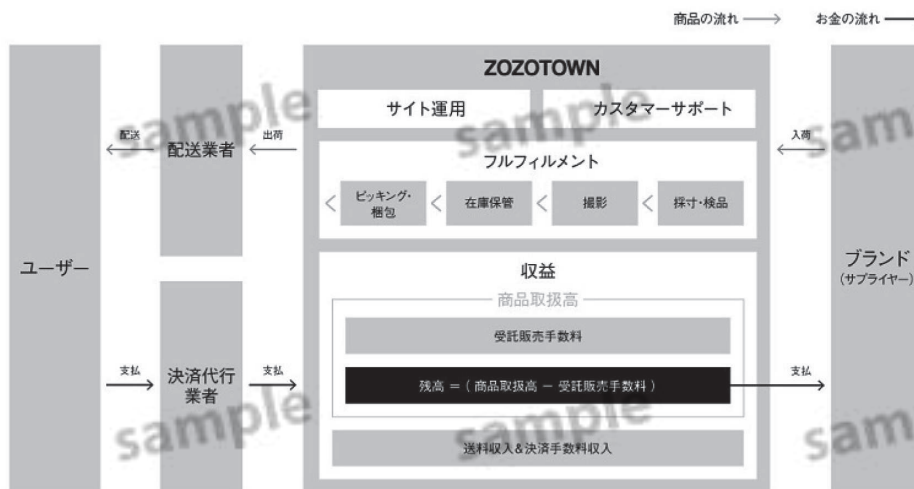
内で販売している。「ゾゾユーズド」は、ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、販売を行う二次流通である。双方とも、顧客が購入した際の商品代金が売上高となる。

「BtoB 事業」は、UNITED ARROWS や HYSTERIC GLAMOUR をはじめとする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、各種フルフィルメント関連業務を支援するサービスである<sup>[2]</sup>。2017年3月末時点で、27社の自社 EC サイトの支援を行っており、各メーカーの商品取扱高に受託手数料率を乗じたものがスタートトゥデイの売上高となる。2017年3月末時点で、この事業は商品取扱高構成比 2.9%を占めているものの、「ゾゾタウン事業」が 90.6%であることと比較すると割合は小さい。

図表 4. ゾゾタウン ホームページ



図表 5. ゾゾタウン事業 フロー



[2] スタートトゥデイ・ウェブサイト

## 2006年8月「ゾゾタウン」のビジネスモデルを支える物流「ZOZOBASE（ゾゾベース）」開設

そもそも、洋服は楽天市場などでも買うことはできる。それなのになぜ、売り手も買い手もゾゾタウンを選ぶのか。その大きな要因の一つとして、「ゾゾベース」が挙げられるだろう。

5 楽天市場のビジネスモデルは、基本的に、商品の発送を各店舗が行っている。それに対して、ゾゾタウンでは、各店舗の商品を「ゾゾベース」で保管・写真撮影・梱包・発送まで全て請け負っている。当物流施設では、フル稼働時には1,000を超える人が施設で作業を行うという<sup>[3]</sup>。

10 保管から発送までをブランド企業自身が持つことは、小規模の企業にとってかなりの負担となる。洋服という流行や需要の変動が不安定な商材においては、人員確保が難しかったり、反対に人員過多が生じたりすることで、作業効率の悪化やサービス品質の低下につながってしまう。「ゾゾベース」で発送までの機能を一手に引き受けることで、個々の企業自身で注文数が多い時期と少ない時期の調整をする必要がなくなり、ブランド企業の負担が軽減されるのである。平準化のメリットはブランド側だけでない。様々なブランドを請け負うことで、ゾゾタウン側はブランドごとの流行の波に影響されることなく売り上げを伸ばし続けることができる<sup>[4]</sup>。加えて、オンラインであることを強みに、店舗のようなセール時期はなく、  
15 常時何らかの値引きを行っている。百貨店のような店舗セールと比べると値引き率は低いが、売れ行きの良い時期と悪い時期の変動が生じない<sup>[5]</sup>。

また、洋服はブランドのイメージが重要な商材である。食品や本など、洋服以外の商品も扱っている楽天やアマゾンでは、ハイブランドの商品を並べても、様々な商品の一部として見られてしまう。それに対して、ゾゾタウンは洋服を専門に扱っているため、洋服を選びやすい売場の構成に合わせた写真  
20 やサイトにすることが可能となる<sup>[6]</sup>。たとえば、商品を一手に集約したことによって、ブランドごとに違うサイズ表記をゾゾタウン独自の基準に統一するといった採寸への工夫が挙げられる。

2014年時点で、2,000ブランド以上を扱っているゾゾタウンであるが、その半分以上が公式ショップとして楽天などに出店していないという。ゾゾタウンの社員の多くが、洋服が好きで、もともとゾゾタウンのユーザーであるとも言われ、ユーザー目線でブランドのメーカーと同じ想いを持っている人が多いことも信頼  
25 につながっている<sup>[7]</sup>。取扱店舗数が増えたことで、当初はユーザーの9割以上が男性だったが、今では3分の2を女性が占めている<sup>[8]</sup>。

「ゾゾベース」から得られるメリットにより、多くのブランドが出店するようになったことで、よりトラックの

<sup>[3]</sup> 『日経ビジネス』, 2013.9.16, p.50, 日経 BP 社

30 <sup>[4]</sup> 「驚異の純益 8 割増。楽天が真似できない『ZOZOTOWN』高成長のカラクリ」, MAG2 NEWS, 2017.2.15, <https://www.mag2.com/p/news/239260/2>

<sup>[5]</sup> 日経 TRENDY 2017.5

<sup>[6]</sup> 『起業のリアル』 田原総一郎 第2章

<sup>[7]</sup> 『起業のリアル』 田原総一郎 第2章

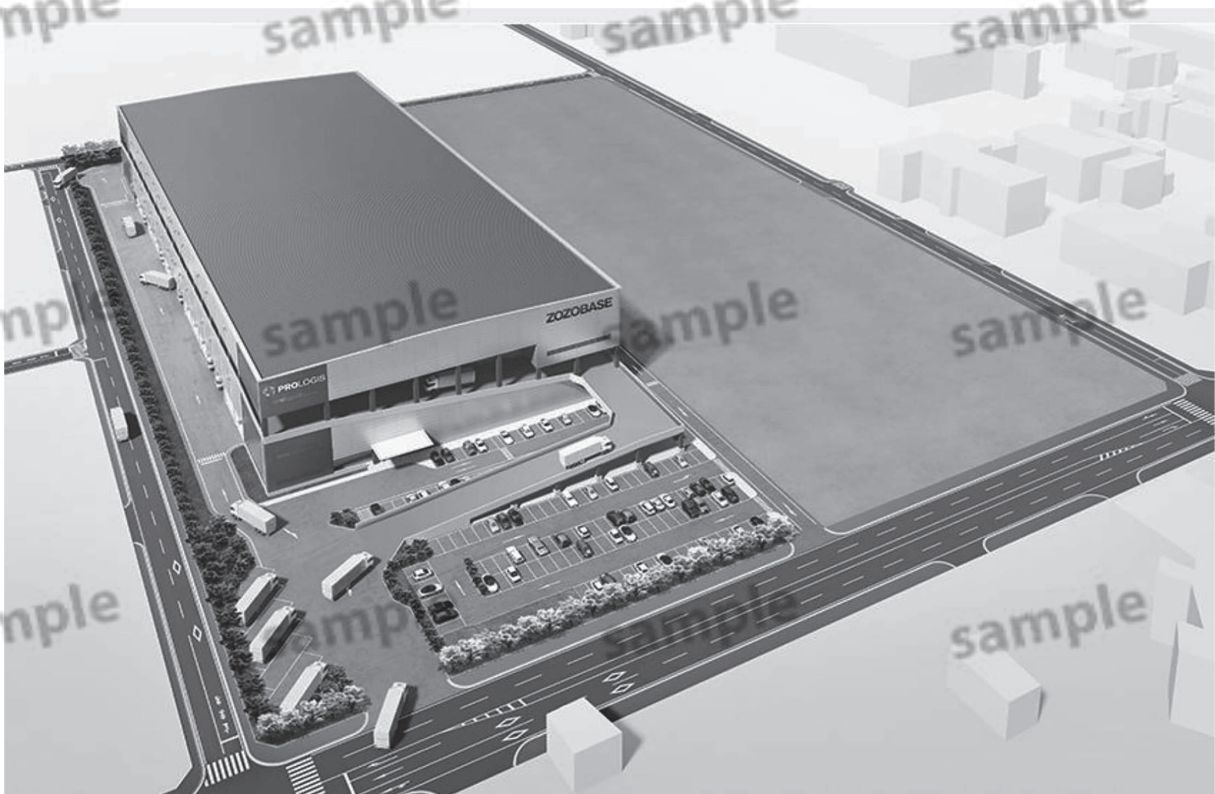
<sup>[8]</sup> 「アパレル不況を尻目に驚異の快進撃 ツケ払いやチャットも成長に貢献」, 『日経 TRENDY』, 2017.5, 日経 BP 社

積載率が高められた。それにより、即日配送にかかるコストを負担することができるようになった。注文から最短2日でのスピード配送よりもより速い配送を実現することができたのである<sup>[9]</sup>。また、返品にも対応しており、試着に対する需要にも応えられている。

これら様々な物流に伴う要因等により、多くのブランドを引き寄せている。そして、物流の仕組みの違いから楽天市場が売上の2.0～7.0%、アマゾンが15%の出品手数料をとっている中で、ゾゾタウンは28%の受託手数料率を実現することができている<sup>[10]</sup>。ゾゾタウンは百貨店の「消化仕入方式」を模しているといわれているが、百貨店の丸井グループの手数料の19%相当と比較しても高いものとなっている<sup>[11]</sup>。

2018年秋には、今後の商品取扱規模の拡大を見込み、「ゾゾベース」の拡張を決定した。2017年7月からは「プロロジスパーク千葉ニュータウン」の一部を賃貸、2017年8月から「プロロジスパークつくば1」の新築工事を開始し、全フロアを賃貸する予定である。合計敷地面積は、約250,000㎡になる見込みである。

図表 6. ゾゾベース



<sup>[9]</sup> 「ITも物流も自前貫く 人材は先見のセンスを重視」、『NIKKEI COMPUTER』, 2014.3.6, 日経BP社

<sup>[10]</sup> 「驚異の純益8割増。楽天が真似できない『ZOZOTOWN』高成長のカラクリ」, MAG2 NEWS, 2017.2.15, <https://www.mag2.com/p/news/239260/2>

<sup>[11]</sup> 「時価1兆円突破『ゾゾ』だけが儲かる事情」, PRESIDENT Online/PRESIDENT BOOKS, 2017.8.23, <http://president.jp/articles/-/22855?page=2>



## 2012年11月「ゾゾユーズド」開始

「ゾゾタウンは大量の新品を売っている。その行き着く先は、消費者がいずれ売るか捨てるか。売るならば、自分たちで引き取りたい。利用者が新品を買ってから、それを着て、中古品を売るまでのサイクルを自前で作りたい」。クラウンジュエルの宮沢社長はこう語る<sup>[12]</sup>。

このアパレルオークションサイトを運営していたクラウンジュエルを、2011年6月にスタートトゥデイは買収し、2012年11月から「ゾゾユーズド」を開始した。ユーザー等から中古ファッション商材を買取り、販売を行う二次流通で、顧客による商品購入額が売上となる。サービスの中にはブランド古着買取サービス「ゾゾタウン買取サービス」やクラウンジュエルの保有していたブランドが含まれている。「ゾゾタウン買取サービス」でスタートトゥデイが購入したものは「ゾゾユーズド」に出品される。買取価格が1万円以下であれば、身分証なしで売却でき、発送作業を簡便化することに努めた。「ゾゾタウン」上で、「ゾゾユーズド」の広告を表示することで、中古販売に興味がなかったユーザーを取り入れることも可能である。

2014年の10月には、査定金額をZOZOポイントで受け取ることができる「ZOZOポイント買取」を開始した。これにより、査定後の金額を現金か「ゾゾタウン」での購入時に使える「ZOZOポイント」にて受け取ることができるようになった。「ZOZOポイント」を選ぶと、査定金額の10%増えた額のポイントを得られる。

2015年7月には、ヤマト運輸が2015年4月より開始した配送方法『ネコポス』サービスを導入し、ポストで受け取ることができる新たな買取キット「リユースバッグ」により、顧客の受け取る手間と梱包の手間を省くことのできるサービスを開始した。従来の買取用の「専用ダンボール」では、顧客側が在宅していないとキットを受け取ることができないという不便さがあった。一方、トートバッグ型の不織布製バッグであれば、ポストにバッグを届けることができるため、在宅である必要がなくなり、洋服を詰める際にもダンボール分の場所をとることがなく、梱包用のテープなどの付属の用意も必要がなくなるようになった。様々な工夫により、売上高は毎年20～50%増で推移し、2017年3月期には、前年比61.8%増の128億円強となった<sup>[13]</sup>。

<sup>[12]</sup> 杉原淳一・染原睦美（2017）『誰がアパレルを殺すのか』日経BP社

<sup>[13]</sup> 「スタートトゥデイ傘下の『ZOZOUSUED』が好調な理由は？ クラウンジュエル社長に聞く」、通販新聞，2017.8.21，<https://netshop.impress.co.jp/node/4635>



図表 7. リユースバッグ

## つめて、おくるだけ。

リユースバッグは買取をかんたんにします。着なくなった服をつめたら集荷のご連絡を。



2016年2月からは、「メチャカリ」にてレンタルされた商品は返却後クリーニングをして、中古の「レンタル落ち」として、「ゾゾユーズド」上に開設したブランド公式古着販売ページで、半額で販売を開始した<sup>[14]</sup>。「メチャカリ」と「クラウンジュエル」の自動での商品データ連携システムを開発したため、アイテムを発送してから出品するまでの物流処理時間を短くすることを可能とした<sup>[15]</sup>。

2016年11月からは、次の新品を購入する時点で、過去に「ゾゾタウン」で購入した商品データが表示され、購入する商品と手放す商品の下取り額分を引く「買い替え割」を行っている。ユーザーは、価格が表示されるのとワンクリックで申し込むことができるので、判断がしやすい。あとは、新規購入した商品が手元に届くと同時に、下取り用の袋が送られてくるので、それに手放す商品を入れて送るのみである。「ゾゾユーズド」で購入を検討するユーザーに対しても、「ゾゾタウン」で活用している情報を連携・再利用することで、購入しやすい工夫ができています。「ゾゾタウン」で使われている新品を販売したときの商品情報とモデル着用のコーディネートを含む画像に加えて、新品の発売時期や定価、商品のコンディションなどを記載している。

「買い替え割」は、スタートトゥデイ側にもメリットがある。自社で販売した商品であれば、ユーザーが購入した時期やブランド、カテゴリーなどのデータがあるので、それに基づいて値段がつく商品とつかない商品を見分けて、買い取れるもののみ提示することができる。通常、ユーザーが中古の下取り用の商品を送ってくる際、企業側は何が含まれているか分からない状態である。それを、データを駆使して分かるようにしたことで、コストとなる撮影やデータ入力、買取作業、値付け作業を軽減することができることはメリットとなる。2017年時点では、仕入れ全体の約4割を占めるほどに成長している<sup>[16]</sup>。

<sup>[14]</sup> メチャカリは、月額5,800円（税抜）で、月に何度でも、1回3着まで新品のお洋服をレンタルできるアプリサービス

<sup>[15]</sup> 「ZOZOUSED×クロスカンパニー、洋服レンタルサービス『メチャカリ』で使用した商品を『ブランド公式古着』としてZOZOUSEDにて販売」PR TIMES, 2016.2.4, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000015.000004082.html>

<sup>[16]</sup> 「クラウンジュエルの宮澤高浩社長に聞く『ゾゾユーズド』急成長の背景は④」、通販新聞, 2017.7.20, <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2017/07/post-2911.html>

図表 8. 買い替え割画面フロー<sup>[17]</sup>



<sup>[17]</sup> 「ZOZOTOWN の下取りサービス『買い替え割』が便利！手順を全解説します。」, 2016.11.22, <https://www.ikkoka-zuyuki.com/entry/zozotowntradein>

# ZOZOTOWN

## 注文内容の確認

ログイン
注文最終確認
購入完了

<input checked="" type="checkbox"/> 指定なし	11月20日(日)~11月22日(火)	¥399		変更
お届け日指定	日時指定	日時を指定してください	¥399	変更
	即日配送	最速 11月19日(土) 18:00-20:00	¥749	
手数料¥350				

お届け先	中野 一行様		変更
NEW コンビニ等で荷物の受取りが可能です 店舗選択はこちら			

商品	ZOZOEPROZE PROJECT SRRES [DELIGHTED NINE/ディラ... カラー：ゴールド サイズ：FREE	数量：1	¥3,240	変更
----	--	------	--------	----

支払い方法	クレジットカード		¥0	変更
-------	----------	--	----	----

注文を確定する

買い替え割を利用 NEW

洋服の下取りで今回のご注文が割引！  
お客様の下取りアイテムはこちら

ZOZOポイントを利用  
ご利用可能ポイント：14ポイント

ZOZOTOWN ギフトカードを利用

利用ポイント	0
ZOZOTOWN ギフトカード	¥0

商品合計	¥3,240
送料	¥399
支払い手数料	¥0
<b>合計 (税込)</b>	<b>¥3,639</b>

# ZOZOTOWN

注文内容確認ページに戻る

## 下取りアイテムをお選びください

下取りアイテムは購入後、商品と一緒に同梱されているバッグに入れてお送りください。  
「お手元に無い」「穴・破れ・破損がある」アイテムの選択はご遠慮ください。ご送金いただく場合がございます。「買い替え割」の詳細はこちら



NUMBER (NINE DE...  
[NUMBER (NINE ...  
ゴールド / FREE  
下取り価格：¥1,000



URBAN RESEARCH...  
Sonny Label 鞋編み...  
グレー / LARGE  
下取り価格：¥1,300



URBAN RESEARCH  
ALPHA INDUSTRIE...  
ネイビー / MEDIUM  
下取り価格：¥3,800



RAGEBLUE  
ケーブルニットター...  
キヤメル / MEDIUM  
下取り価格：¥800



nano・universe  
タートルニット  
グレー / MEDIUM  
下取り価格：¥600



Champion  
Champion / チャン...  
ダークネイビー / LARGE  
下取り価格：¥1,100

注文内容確認ページに戻る

下取り点数：3点 合計下取り価格：¥2,400

※下取りをお申し込みいただく「あとのお品」はご利用できません。

規約に同意して申し込む

「サービス利用規約」に同意が必要です。

# ZOZOTOWN

注文内容確認ページに戻る

## 注文内容の確認

<input checked="" type="checkbox"/> 指定なし	11月20日(日)~11月22日(火)	¥399		変更
お届け日指定	日時指定	日時を指定してください	¥399	変更
	即日配送	最速 11月19日(土) 18:00-20:00	¥749	
手数料¥350				

お届け先	中野 一行様		変更
NEW コンビニ等で荷物の受取りが可能です 店舗選択はこちら			

商品	ZOZOEPROZE PROJECT SRRES [DELIGHTED NINE/ディラ... カラー：ゴールド サイズ：FREE	数量：1	¥3,240	変更
----	--	------	--------	----

支払い方法	クレジットカード		¥0	変更
-------	----------	--	----	----

注文を確定する

買い替え割を利用 NEW

下取り価格：¥2,400

ZOZOポイントを利用  
ご利用可能ポイント：14ポイント

ZOZOTOWN ギフトカードを利用

買い替え割	-¥2,400
利用ポイント	14
ZOZOTOWN ギフトカード	¥0

商品合計	¥3,240
送料	¥399
支払い手数料	¥0
<b>合計 (税込)</b>	<b>¥1,225</b>
買い替え割差額分	0ポイント

5

10



## 2012 年からの「送料」推移

15

「ただで商品が届くとおもうんじゃねえよ。ヤマトの宅配会社の人がわざわざ運んでくれてんだよ。お前みたいな感謝の無い奴は二度と注文しなくていいわ。」

20

2012年10月、商品の価格と配送手数料を加えた価格差について、ユーザーがSNS上でした発言に対する前澤の返答である<sup>[18]</sup>。前澤が顧客のビジネスにおける考え方に疑問を表したものだったが、批判を浴びたスタートトゥデイの株価の下落と低迷は謝罪会見を行っても止まらなかった<sup>[19]</sup>。従来、1万円以下で送料399円だったが、2012年11月から送料一律無料化とポイント還元率を1%から10%にした。ポイントの還元は商品全体の約7割を占める低下品に適用された。このコストをまかなうために、テレビコマーシャルを抜本的に削ることにした。

25

2014年10月から、合計2,999円以下の場合は350円の送料設定し、3,000円以上で無料とした。また、東京、神奈川、埼玉、千葉を対象に500円で実施していた即日配送サービスの手数料も無料とした。2014年11月から関西エリアの即日配送も開始し、配送手数料は無料で行っていた。

30

そして、2015年に「ZOZOプレミアム」と「ZOZOプラチナム」という有料会員サービスを開始した。「ZOZOプレミアム」が月額350円の会費に即日配送の場合のみ350円なのに対し、月額500円の「ZOZOプラチナム」は全て送料を無料とした。無料会員は、配送料や即日配送の350円、そして、返品の際の送料も自己負担である。2016年5月に4,999円以上で無料、4,999円未満で399円の送料という変更を行った。2016年11月には対象エリアを首都圏・関西・中部エリアに加えて、中国・四国エリアに拡大した。この2つのエリアの利用手数料は350円で、商品の合計代金が4,998円以下の場合には399

<sup>[18]</sup> このユーザーは、1,050円の商品を購入し、送料手数料込みで1,750円となったことについて「詐欺」と発言した。

<sup>[19]</sup> 『日経ビジネス』, 2013.9.16, p.30-31, 日経BP社



円「ZOZO プラチナム」会員であれば、無料にしている。この時点での出荷数割合は、中国・四国エリアが約 7%、首都圏エリアは約 38%、関西エリアは約 17%、中部エリアは約 10% の割合を占めている。

しかしながら、2017 年の 6 月から即日配送を終了し（関東エリアで午前 8:59 までに注文の場合のみ当日）、当年 7 月をもって、「ZOZO プレミアム」および「ZOZO プラチナム」のサービスを終了した。会員はスタートトゥデイ側で解除し、即日配送料金は 1 注文当たり 350 円、4,998 円以下の場合 399 円とした。

そして、2017 年 10 月 1 日から送料自由化を導入し、話題を呼んだ。それまで 4,999 円以上の場合は「送料無料」だったのに対し、顧客が送料に対してどのように思っているかということ进行分析するために試験的に「送料自由」という制度をスタートした。前澤は「自由に価格を決めていただくことで、運ぶ人と受け取る人との間に、気持ちの交換が生まれれば素敵だなと思います」と SNS 上で発信している。0 ~ 3,000 円の範囲で顧客が自由に送料を設定することができるものである。何も指定しないと送料 400 円が選択され、100 円単位ごとに選択することのできるメニュー表示になっており、その他を選べば 1 円単位で設定することができる。「ゾゾタウン」は「送料自由」の結果をホームページ上で、設定された送料の平均は 96 円（税込）、送料 0 円が設定された注文の割合は 43% と公開した。この結果を受けて、スタートトゥデイは、顧客には送料が無料で当たり前という考えの層と送料は有料負担して当然と考える層がおおよそ半数ずついることが分かり、平均的には 100 円の送料を希望していることが分かったとまとめている。そして、2017 年 11 月からは基本的にすべての注文で一律 200 円の送料とし、100 円に近づけられるように努力すると発表した。

## 2013 年 10 月「WEAR（ウェア）」開始

ユーザーがコーディネートを公開できる「ウェア」は、2014 年 1 月だけでダウンロード数が 200 万人だったものが、2017 年にはダウンロード数が 1,000 万を達成し、コーディネート投稿数は 700 万件を超えた<sup>[20]</sup>。「ウェア」のサイトを介して、ブランドやショップの EC サイトに誘導し、実際に商品が売れた際に、売上の一定比率を手数料として受け取るビジネスモデルである。コーディネートアプリはほかにもあるが、商品アイテムのデータベースとコーディネートが紐づいているところが「ウェア」の差別化されている点である。2014 年 10 月には、他ユーザーが投稿しているコーディネートを「おすすめコーディネート」として、自身のフォロワーに共有できる「レコメンド機能」も追加し、コーディネート投稿をしやすくし、より投稿数の拡大を狙った。

<sup>[20]</sup> スタートトゥデイ・ウェブサイト

図表 9. WEAR ホームページ



5

10



15

20

25 プロのモデルやスタイリスト、ショップスタッフの投稿だけでなく、一般ユーザーの投稿が参考になるという意見が多いという。未出店のブランドもコーディネート例を投稿することで、店舗の宣伝をすることが可能である。「ゾゾタウン」で服を購入した人には、購入完了の際に「ウェア」登録を促している。登録すると「ウェア」上で仮想クローゼットに収納され、その中から服を選ぶとそれに合わせたコーディネートが表示されるようになる。

30 また、衣料品店の売場でスマホを使って商品のバーコードを撮影すると、専用サイトにアクセスでき、商品の細かな情報を検索することができた。気になる洋服があった際は、バーコードを読み取り、「お気に入りリスト」に入れて、あとからインターネットで購入することが可能であった。この機能に賛同

した専門店のパルコは渋谷や池袋を始めとした4店舗での導入に手を挙げた。「ウェア」経由で消費者が買い物をすれば、「アフィリエイト料」として売上の数%支払われるモデルであった。

しかし、この「ウェア」が持つ商品のバーコードスキャン機能は、店舗の売上がインターネットに流れることへの懸念から、利用許可の出ている百貨店などの商業施設が少なかった。予想以上の反発から、2014年4月には、バーコードスキャン機能を中止し、ショップスタッフのみが店頭での接客ツールとして使えるように切り替える結果となった<sup>[21]</sup>。

こうした中でも、「ウェア」は2014年5月に台湾に初海外進出を果たし、9月にはアメリカ・イギリス・シンガポール・マレーシアなどを中心に21か国へ、2015年1月には中国を含めて26か国へ拡大した。2016年4月に「アメブロ」と連携、2017年10月にはVASILYを完全子会社化するといった「ウェア」を強化への力を弱めることはない。VASILYは「iQON（アイコン）」というファッションメディアサービスを展開している。これは、ユーザーが自分の好きな洋服や服飾雑貨を自由に選んで、商品ごとの画像を組み合わせて1つにまとめたものを投稿することができるサービスである。VASILYは他にも、ソフトウェアなどの受託開発を行っており、AIを駆使した機械学習や画像認識に高い技術を持っている。

このような流れを経て、現在の「ウェア」の主要機能としては、①カラーやシチュエーションなどからコーディネート情報や入荷情報を得ることができる機能であるコーディネートレシピ機能、②アイテムをアプリ上に保存できる「マイクローゼット機能」、③ファッション好きのユーザー同士が交流できる「SNS機能」、④他ユーザーのコーディネートシェアできる「レコメンド機能」となっている。

## 2014年1月「ZOZOMARKET（ゾゾマーケット）」開始 2016年9月終了

これまで、BtoCを行ってきたスタートトゥデイがCtoCに参入することになったのが、この「ゾゾマーケット」である。法人・個人・規模を問わず、「開かれた場所」が利用できる。「STORES.jp」の月額使用料（月5アイテムまでの公開は無料、6アイテム以上は月額980円で、決済手数料は5%）に加えて、「ゾゾマーケット」経由で購入された場合、購入価格の10%を手数料として運営側に支払い、審査に通れば、「ゾゾ」ブランドで自社の商品の出品が可能だ。各店舗の独自のマーケティング経由の方が流通額としては多いという理由から広告を出すことはしていない<sup>[22]</sup>。

これを可能とするのは、株式会社ブラケット（現：ストアーズ・ドット・ジーピー株式会社）が運営する「STORES.jp」というオンラインストア作成サービスとの連携である。ブラケットは、個人間カーシェアリングサービス「CaFoRe」やオンラインで靴のオーダーメイドができる「Shoes of Prey」の日本展開を手掛けた会社である。そして、主軸事業である「最短2分で、驚くほど簡単にオンラインストアがあつ

<sup>[21]</sup> 『NIKKEI Digital Marketing』, 2013.12, p.16-17, 日経 BP 社

<sup>[22]</sup> 「ZOZOMARKET で小規模アパレルは本当に『売れる』のか? —— 光本氏インタビュー」, The BRIDGE, 2013.12.3, <http://thebridge.jp/2013/12/interview-with-yusuke-mitsumoto-about-zozomarket>



くれる」を掲げる「STORES.jp」は、2012年9月にサービスを開始し、2013年時点では既に6万店以上の登録があり、楽天市場を上回る店舗開設数であった<sup>[23]</sup>。そんなブラケットを2013年8月に完全子会社化した。

「STORES.jp」は、ストア数の増加とストアに売る動線を提供することを課題としていた。それに対して、500万人以上の会員を誇る「ゾゾ」ブランドのサイト内で商品を露出できるのは、売り手にとって集客面で効果が大きい。また、「モール」が存在しないので、集客や販売について登録したストアの各ECサイトに委ねられていた。「ゾゾ」の販売支援サービスや物流サービス、前述の「ウェア」との連携などが利用できることは、動線の提供とより一層の顧客拡大につながる。実際に、2013年12月から「ゾゾマーケット」へ事前出店登録の受付を開始すると、「STORES.jp」の新規ストア数は1万店舗ほど増加した<sup>[24]</sup>。加えて、物流面においては、「ゾゾマーケット」によって小さいアパレルブランドの指名買いであっても、全国の在庫を把握できるため、ロスを防ぐことができることもメリットとして挙げられる。また、購入者にとっても、商品を横断的に見ることができる利便性がある。

スタートトゥデイ側にとってのメリットは、開設されているストアの約70%がアパレルである「STORES.jp」にストアを開設している小さいブランドやショップ、クリエイターとつながることができることである<sup>[25]</sup>。他にも、「STORES.jp」はアパレル以外の商材も扱っているため、スタートトゥデイにとって新しい分野への進出を検討する際のきっかけにもなりうる。また、自社ECを考えていなかったファッションブランドに開設を検討してもらえることにもつながる。双方の商品情報や在庫情報を連携することで、各々への出店が容易となり、在庫ロスによる機会損失も抑えることができる。

2014年1月には、すべてのクリエイターやアパレルブランド、アパレルショップが出店できる「ゾゾマーケット」を開始した。2社の共同事業として、収益については両社で分配する。掲載商品は全て「STORES.jp」の出店者が販売しているもので、当時は3万点のアイテムをそろえ、PCとスマートフォンに対応させた。「ゾゾマーケット」に出品するためには、「STORES.jp」にオンラインストアを開設し、プロポーショナル機能を有効にすることで、自動的に「ゾゾマーケット」に商品が掲載され、販売できるようになる。顧客が購入する際には、商品の詳細ページまでは「ゾゾマーケット」で、実際の購入は「STORES.jp」に移動する仕様になっている。実績としては、プロモーションスイッチをオンにすることで、売上が2.7倍になるといふ<sup>[26]</sup>。

2014年3月、「STORES.jp」のハイスペック版「STORES.jp PRO」というサービスを開始した。これは「ゾゾタウン」に出店するアパレルブランドを対象としている。「ゾゾタウン」の管理画面上の「自社EC

<sup>[23]</sup> 「開始1年で6万店舗達成」、PROJECT DESIGN ONLINE, 2014.1, <https://www.projectdesign.jp/201401/growth-hacker/001073.php>

<sup>[24]</sup> 「ZOZOとSTORES.jpの共同事業『ZOZOMARKET』が本日オープン」、Shopping Tribe, 2014.1.15, <http://shopping-tribe.com/news/2190/>

<sup>[25]</sup> スタートトゥデイ・ウェブサイト

<sup>[26]</sup> 「ZOZOTOWNとの連携も進む STORES.jp-- 今夏に『予想できない』新機能」、TechCrunch Japan, 2014.5.23, <https://newspicks.com/news/450234/>



立ち上げボタン」と呼ばれるスイッチをオンにするだけで、「STORES.jp」をベースとして自社 EC サイトを瞬時に立ち上げることができる。ドメイン指定なども可能で、写真や価格といった商品データはすべて「ゾゾタウン」からコピーされるため、商品登録も不要で、すぐに販売を開始することができる。また、在庫データは「ゾゾタウン」と連動し、商品が売れた場合には「ゾゾタウン」が発送までを代行してくれる。加えて、予約販売やカスタマイズが可能であるなど、アパレルブランドの必要とする機能が備えられている。

アパレルブランドにとって自社 EC サイトを展開するハードルはいくつかある。サイト構築のための費用はもとより、その後の商品発送のための物流体制やその人員の確保などといった様々なコストが膨大にかかってくる。また、商品の移り変わりが激しい中でその度に数百から数千点の商品の撮影をすることも難しい。

こうしたニーズに対して、月額利用料と倉庫利用料のみで、在庫管理から写真撮影、発送まで全て「STORES.jp PRO」は請け負える。その上で、自社のイメージに合ったサイトのデザインにカスタムすることができ、顧客に直接アプローチできる。スタートトゥデイでも企業向けのオリジナル EC サイトを構築する事業は展開してきたものの、数千万円の初期費用を掛けずにサイトを構築したいというニーズには応えられていなかった。

しかし、2016年9月、「ゾゾマーケット」はサービスを終了している。「思っていたよりは“普通”で、こちらの期待を上回るということにはなかった」と光本会長は言及している<sup>[27]</sup>。「STORES.jp PRO」に関しては、ブラケットが引き続き運営しつつ、中期的にはスタートトゥデイに吸収していく予定である。翌月の2016年10月には、ブラケットがスタートトゥデイの保有する全ブラケット株式を取得した。代表取締役兼 CEO だった光本氏が新規事業活動に専念し、取締役会長に就任し、塚原氏が着任した。より柔軟でスピーディーな経営判断が行うためにも MBO を行い、「新しい市場を自分たちの手で創る」を目指し続ける。

図表 10. ゾゾマーケット先行登録フロー



[27] 「ブラケットの光本勇介会長に聞く『スタートトゥデイ独立の真意とは?』」, 通販新聞, 2016.10.20, <http://www.tsu-hanshinbun.com/archive/2016/10/post-2657.html>

## 2015年12月「ZOZOフリマ(ゾゾフリマ)」開始 2017年6月終了

2015年12月、「古着を売って新品を買う文化を形成する」ことを目指し、フリマアプリ「ゾゾフリマ」の提供を開始した。このサービスも、前述のブラケットが運営していたものである。サービス手数料は、  
5 売買が成立した場合のみ販売価格の10%を支払う必要がある。

「ゾゾフリマ」では、商品の売買取引は「ゾゾフリマ」内で行われるものの、ユーザーが出品したアイテムは「ゾゾフリマ」内だけでなく「ゾゾタウン」にも「フリマ商品」として掲載される。また、「ゾゾタウン」および「ウェア」の商品情報・画像を使用して出品でき、商品撮影や商品情報の詳細を入力する必要なく数秒で簡単に出品することができる。通常、フリマアプリは購入者が商品の  
10 状態を確認して判断できるように、写真は出品者が撮影したものに限定していることが多い。一方、「ゾゾフリマ」はデータベース上にあれば、新品の写真で出品することを可能にした点が大きく他社と異なる。

つまり、自ら商品撮影して情報を入力する「カメラ」機能のほか、両サービスとID連携することで、「ゾゾタウン」の購入履歴や、「ウェア」のクローゼット（購入者の手持ちのアイテムやコーディネート投稿したアイテム、「ゾゾタウン」で購入したアイテムをアプリ上に保存できる機能）に登録された商品の  
15 一覧から売りたいアイテムを選択して、サイズを指定するだけで出品できる「検索」機能など、従来のフリマアプリにはない便利な機能を搭載している。価格も市場データをもとに最適な価格が自動的に入るようになっているため、金額設定のコストが軽減される。加えて、価格変更や顧客自身が撮影した写真の追加、データ修正による出品も対応している。

20 売買が成立した場合は、売上を現金として受け取ることもできるが、ZOZOポイントとして現金よりも5%多く受け取ることができる。ZOZOポイントは「ゾゾフリマ」だけでなく、「ゾゾタウン」で利用することができるため、「ゾゾタウン」で新品を買い、すぐにそれを「ゾゾフリマ」で売り、そのポイントを使って「ゾゾタウン」で新品を買うという使い方ができる。

CtoC サービスで懸念される個人情報や決済は、顧客同士ではなくスタートトゥデイを介して行われる。  
25 また、配送方法としては、出品者配送（元払い）、出品者配送（着払い）、あんしん配送（全国一律500円の有料サービス）から選択できるようになっている。最後の「あんしん配送」は、互いの住所や氏名を匿名にして売買できるものである。また、ヤマトに集荷を依頼して商品を渡すだけで、発送の手続きが完了する仕様である。

「ゾゾフリマ」開始は、前述の「ゾゾユーズド」および買取サービスの売上げが、2015年時点での  
30 前年比94.5%増と成長していることや市場が古着に対する抵抗がなくなってきたことなどを踏まえて、アイテムラインナップとユーザー層の拡充・拡大を目指したものである<sup>[28]</sup>。アプリのダウンロード数は800

<sup>[28]</sup> スタートトゥデイ・ウェブサイト

万を超えていた（2017年4月時点）<sup>[29]</sup>。

2016年4月には、前述のブラケットのMBOによる独立などの理由から、スタートトゥデイに事業移管した。CtoCを拡大するためには大規模なプロモーションなどの投資が必要になるが、ブラケットに事業があるとブラケット側で借入を持つ必要がある。対して、事業移管すれば、体力のあるスタートトゥデイが行うことができ、お互いの為にもなると考えたことが理由である。そして、2017年4月に新規出品を停止、5月には新規購入および出品済みアイテムの編集の停止、6月には「ゾゾフリマ」は全サービスの提供を終了した。

「ユーザー数も増加しており、ファッション感度の高いアイテムも多数取引され、利用者からは評価されていたが、取扱額など当社の想定に至らない部分があったため」とスタートトゥデイ側は言及している。実際、サービスを開始した2015年度には年間取扱額35億を掲げたものの、1億1,000万と到達には程遠い結果となっていた。2017年度の商品取扱高50億円という目標に対して、実際は第3四半期時点で6億6,600万円と全体の取扱高の0.5%ほどだったことが要因と推測される<sup>[30]</sup>。加えて、返品の影響で売上高はほとんどゼロであったという。2016年3月には、販売手数料が通常10%のところを無料にし、「ZOZOフリマ公式アカウント」からお得なアイテムを毎日100点以上販売する「フリマSALE」を開始するなど、取扱高を高めるための施策も空しく、開始から約1年半という期間で終了した。

上述の通り、新品購入から手放すまでの流れを全てZOZOのサービスの中で行うことができることは、手間を省くことができたし、環境にも優しいシステムだった。しかし、「ゾゾフリマ」は前述の「ゾゾユーズド」と「ブランド古着買取サービス」によって想定していた利用の循環が生まれていなかった。出品者は中古の商品をできるだけ高く売るために「ブランド古着買取サービス」の査定を受けてから「ゾゾフリマ」に出品するために、手間がかかってしまう結果となっていた。これにより、CtoC事業は「ゾゾユーズド」のみとなる。

<sup>[29]</sup> 『『ゾゾフリマ』6月サービス終了 メルカリー強のフリマアプリ』, ZUUonline, 2017.4.13, <https://zuuonline.com/archives/147358>

<sup>[30]</sup> 「フリマ撤退『ゾゾタウン』の誤算 メルカリー強崩れず」, 日本経済新聞, 2017.4.13, [https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ13H23\\_T10C17A4000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ13H23_T10C17A4000000/)

図表 11. ゾゾフリマ 画面



## 2016年11月「ツケ払い」開始

2016年11月に「ツケ払い」を開始した。クレジットカードを持たない若年層が手持ちの少ない時にも買えることで購入を拡大させられること、そして、商品を確認してから支払いたいという従来からの顧客の声にも対応することでニーズを満たすことができる。

サービスとしては、クレジットカードがなくても、支払いを商品注文日から最大2か月後まで遅らせられて、商品を確認してから銀行振り込みやコンビニなどで支払えるというものである。インターネット通販で「後払い」は珍しくないが、請求書が届いてから1～2週間とするのが一般的なのに対して2か月としたことは他と大きく異なる。

ユーザーは、商品を注文する際に支払方法の中から「ツケ払い」を選ぶ。すると、決済を代行しているGMOペイメントサービスが、過去の購入履歴や支払い履歴などのデータをもとに与信審査を行い、審査に通過すると代金をスタートトゥデイに立て替え払いをする。そして商品到着後に、ユーザーにGMOペイメントサービスから振込用紙付きはがきが郵送されてくるので、ユーザーは指定のコンビニエンスストアや銀行で支払いを行い、それをもって代金を回収する。未成年でも「保護者の同意が必要」という表示はでるが、利用が可能である。限度額は5万4,000円であり、1回あたり324円の手数料がかかる。



## 2018年1月 PB商品「ZOZO（ゾゾ）」販売開始

2018年1月、商品企画から製造・販売まで一貫して手掛けるプライベートブランド（PB）「ゾゾ」の販売を開始した。スタートトゥデイとしても、統一のサイズ表記といった工夫は行っていたものの、そもそも既製の製品では合うサイズが無かったり、お直しの修正を掛けたりするユーザーが多いと感じていた。これは前澤自身が抱えていたコンプレックスでもある。それに対して、PB展開は、「究極のフィット感」を実現するために計測した体型データを活用し、商品検索機能やレコメンド機能の更なる充実につなげるものである。「ゾゾタウン」で抱える既存の出店ブランドとは競合せず、多くの人に利用してもらえるブランドを目指す。また、オーダーメイドながら、「高品質、短納期、低価格」を掲げている。

これに先駆け、2016年6月にはニュージーランドのソフトセンサー開発企業「StretchSense Limited.」への出資を行った。ニュージーランド国内外28か国のテクノロジー企業に対して、静電容量を用いた伸縮型ソフトセンサーの開発及び製造を受託する技術会社である同社は、衣料品に適した伸縮性のあるセンサーを開発するスタートアップ企業である。出資金によって、開発や生産拠点の拡大および研究・開発体制の強化を図るとしている。2017年7月からはデザイナーなどの人材を募集し始め、着実に準備を進めていた。前澤は、想定よりも完成が遅れはしたものの、「想定と違ってしまったのは生産のスピード。やはりミリ単位の精度を求めると、ただ作ればいいと言うものではありません。製品のチェック、品質基準が高いのです。センサーの精度の低いものは出荷できません。そういう意味で結構な試行錯誤があつて、やっと出せるようになりました」と精度への強いこだわりを持って開発を進めていた<sup>[31]</sup>。

2017年11月には、海外も含めて「ゾゾ」で活用するための採寸用ボディースーツ「ZOZOSUIT（ゾゾスーツ）」の無料配布を開始した。この「ゾゾスーツ」は、「StretchSense Limited.」と開発した、伸縮センサー内蔵の採寸用ボディースーツであり、上下を着用し、スマートフォンとBluetooth通信で接続することで、人体のあらゆる箇所の寸法が5秒ほどでミリ単位の計測ができ、そのデータをゾゾタウンアプリに保存する事ができるものである。

そして、2018年1月、「ゾゾスーツ」から得られたデータをもとに、ベーシックアイテムをユーザーの体型に合わせて、オーダーメイド方式で製造・販売を開始した。白、黒、ネイビー、グレーの4色の無地のTシャツは1,200円、ワンウォッシュ、ライトインディゴブルー、インディゴブルーの3色のデニムパンツは3,800円で提供し、即日～約2週間以内に納品をする。クルーネック、ボディライン、腕まわり、縫い幅、テーパードライン、ボタン、リベット、ポケット、ジップ、ウエストベルト周り、ダメージ加工など洋服の隅々までフィットさせるように製造される。「最初から限界プライスで販売」と前澤は言及している。

<sup>[31]</sup> 『「ミリ単位の精度求めた」ZOZOSUITの体型計測データが生み出すスタートトゥデイの新展開』, TechCrunch Japan, 2018.1.31, <https://jp.techcrunch.com/2018/01/31/zozo-maezawa-kanayama/>

ただ、通常のように注文を受けてから生産すると数週間から数か月かかってしまう。「ゾゾ」は、ユーザーの体型データと需要をあらかじめ分析し、ある体型の人からはこのくらいのオーダーが来るだろうという一定量の発注を行い、在庫を抱え、オーダーが入った時にすぐに生産できるようにする。品番数を増やし、セミオーダーのようなかたちをとるのではなく、あくまで、データに合わせて細やかに作られたものを提供する。

現状としては、予約開始から 10 時間で 23 万件以上の注文が殺到し、予約数数十万件に対して生産数が追いついておらず、到着は最長 6 か月かかる可能性があるという。「ゾゾ」はあくまで、オンライン上での販売で、卸や自前のリアル店舗での販売、ショールームを行うということはない。今後はカットソーやビジネスシャツの販売を予定している。

また、「ゾゾスーツ」などから得られたデータを分析し、「ファッションを数値化する」をテーマに「スタートトゥデイ研究所」を 2018 年 1 月に発足。ユーザーひとりひとりの体型や骨格などに合わせた黄金比を見つけることを目指す。

加えて、2018 年 1 月末には、「自分サイズ検索」を導入し、「ゾゾスーツ」で計測した体型データと商品の実寸データをもとに、自分に合ったサイズの商品だけを簡単に検索できるようにした。カテゴリやブランドからの検索ではなく、自分に合ったサイズから今まで見つけられなかった商品を見つけることができるようになる。

2018 年春には、プライベートブランドのアメリカとドイツ展開を検討しているという。すでに、アメリカ現地法人はロサンゼルス、ドイツ現地法人はベルリンにそれぞれ構え、人員も調達している。

そして、2018 年 4 月、大幅な生産遅れを理由に StretchSense 社とのコールオプション契約の締結を中止し、スタートトゥデイ研究所でより高精度な製品を開発することとした<sup>[32]</sup>。これにより、約 40 億円の特別損失を計上した。

図表 12. ゾゾスーツ

(左) ストレッチセンス、(右) スタートトゥデイ独自



<sup>[32]</sup> 「ゾゾスーツ、大量生産可能な新型 マーカーで計測」、日本経済新聞、2018.5.1、<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO30017600R00C18A5000000/>

## 2018年2月 おまかせ定期便、ZOZO 販売員

「おまかせ定期便」は、アパレル経験豊富なスタートトゥデイのスタッフがユーザーに似合うスタイリングをしたコーディネートを定期的にお届けするサービスである。頻度は1か月毎、2か月毎、3か月毎から選ぶことができる。申し込みの際は、好みのテイストや取り入れたいアイテム、取り入れたくない柄・カラー、隠したい身体のパーツ、好きなサイズ感、予算感など様々な質問がのっているアンケートが設けられており、結果と注文履歴などを独自のアルゴリズムで解析し、ユーザーの趣味嗜好を把握したうえで、最適な商品を選定する。「ゾゾスーツ」を利用しているユーザーに関しては、細かい体型データも踏まえた上での提案となる。その中で厳選された5～10点の商品でスタッフがひとりひとりに合わせたコーディネートを作成する。それが商品と共に、着こなし方やコーディネートのアドバイスが書かれたレターとして届く。その商品は定期的にユーザーに送られ、その中から不要なものは返品することができ、必要な商品のみ購入することができる。サービス利用料はクレジットカード決済で、商品価格と届けられる際の200円の送料のみとなり、スタイリング料や返品は無料である。すべての商品を返品した際は、配送料の請求もない。前澤は、「あなたの趣味嗜好、予算感などにあわせ、ZOZO販売員がおすすめコーディネートを定期的にお届けするサブスクリプションサービスです。洋服選びが面倒な方は是非！」とコメントしている。

「おまかせ定期便」開始に伴い、「ZOZO販売員」の100名の募集を2017年9月から開始した。アルバイト採用で、時給は1,200円から、青山勤務としている。当時は全貌を明らかにしていなかったため、応募者側も「コーディネート業務だが、店頭勤務ではない」という漠然とした印象のものであった。2018年2月からは在宅ワークでの全国募集も開始した。「ZOZO販売員」は「おまかせ定期便」のレターを書くために、WEB上の管理画面にある「ゾゾタウン」で取り扱う50万点以上の商品からユーザーの好みに合ったコーディネートを考え、選択する業務を担う。レター1件につき600円で、売り上げに応じた成果報酬がある。全てWEB上で完結するため、店頭に立つことはない。採用までの選考にはWEB書類選考で、コーディネート課題があり、通過すると青山オフィスにて実技面接がある。その後、業務講習を青山で3日間受けたのち、認定された応募者のみ在宅ワークが可能となる。採用プロセスに関しての交通費などの費用は応募者負担である。

「WEB上でのコーディネート提案業務」という新しいジャンルの雇用をファッション市場に創出することで、アパレル業界の活性化を目指すとしている。スタートトゥデイは、社内のコミュニケーションと信頼関係の強化のために、人事考課制度が存在せず、社員の基本給やボーナスも全員で均等支給であることをはじめ、2012年5月にも業務効率のために全社で昼休憩なしの「6時間労働制」導入し、働き方施策も注目された<sup>[33]</sup>。サービス面だけでなく、働き方創出という点でも新たな試みとなる。

<sup>[33]</sup> 「働くのは6時だけ」、『日経ビジネス』、2012.5.28、日経BP社



図表 13. おまかせ定期便 アドバイス レター

**おまかせ定期便**

こんにちは。おまかせ定期便をご利用いただき、ありがとうございます。今回は、「差し色を取り入れたコーディネート」とご要望をいただいたので、冬コーデをマンネリさせないイエローカラーの着回しコーデをご用意しました。同様の大きさを気にされていたので、目を引くイエローを下半身に使い、目線を下に向けていかせることで、全身がスリムに見えるようにしました。差し色以外のものは、ボーダーやスニーカーなど定番のアイテムを取り入れて、レザーやワールなどの季節感がしっかり出るものと組み合わせると冬らしい豊かなしのバランスがとれます。お届したアイテムの着回しは、ぜひ右のコーデ画像を参考にしてみてください。トレンドのグレンチェックは、お手持ちのアイテムにも合わせやすいようにストールをチョイスさせていただきました。着回りを進めて、どうぞ履やかな冬をお過ごしください。

5

<p>ボーシックなボーダーデザインのトップスは、身幅がゆとりとしてシルエットにふんわりとあり、女性らしい雰囲気が出ます。前後裾のついた丈は短くトップスインするスタイルがオススメです。</p> <p>ROSE MIDWINTER 33 / ¥10,640</p>	<p>ローダーのざっくりニットは、ストラップのラフな編み目が柔らかい印象です。ゆったりとしたシルエットで体のラインをカバーしてくれます。カジュアルとかわいくのバランスが絶妙なアイテムです。</p> <p>SPOT BY SWEET FREE / ¥10,640</p>
<p>春夏から人気だったアイテムの秋冬モデルです。柔らかいワールレザーを扱い、少しお直しはありますが、定番の肩下トレンドに左右されずに長くお使いいただけるアイテムです。</p> <p>SLOOE EDNA 36 / ¥11,320</p>	<p>今期のメインの差しアイテムです。フレンチシフトで、袖口にリボンが柔らかくはなれずお直しを要しません。少し厚手の素材なので厚手のタイツと重ねて着てください。</p> <p>THREE STAR SMALL / ¥14,900</p>
<p>ライダースと組み合わせお直ししたボレロワンピも一つご用意いたしました。たっぷり丈があるので、ぜひベルトでアレンジして着てください。</p> <p>URBAN RESEARCH DOORS 33 / ¥10,260</p>	<p>レザーのミニマムなバッグです。絶好の定番印象なので、ブラックでも厚たくありません。大きめのタックがポイントになっていて、シーズンレスでお使いいただけます。</p> <p>CAMILLA FREE / ¥11,080</p>
<p>こちらのバッグは季節感としてお入れしました。肩紐が長いので、アタラシさを演出も兼ねお持ちいただけます。羊革のくりくりとしたファーが女性らしくコーデのポイントになるとお思います。</p> <p>STUDIOUS FREE / ¥15,984</p>	<p>高身長向けのスーパーstar-100のストライプ編み目が、秋冬の寒い季節にぴったりなアイテムです。カラーはボーシックなモノトーンなので、さりげなく足元から季節感を取り入れるのに最適です。</p> <p>SLOOE EDNA 23.5cm / ¥16,200</p>
<p>スペインのファクトリーブランドの暖やかなエアルシューズです。履き心地も冬場のスタイルのアクセントとして、足元に光沢を入れると色っぽさが増します。</p> <p>BEAUTY&amp;YOUTH UNITED ARROWS 36 / ¥16,200</p>	<p>トレンドのグレンチェックを小物で取り入れてみました。ご提案のブラックイエローコーデにも馴染むお色に選んでいます。大柄なので、ぜひお茶やサブバッグにもお使ってください。</p> <p>SLOOE EDNA FREE / ¥9,424</p>

10

15

今回の発送は2月下旬予定になります。



2018年2月 スタートトゥデイ研究所、新たな採寸アイデアを3億円で買い取り

2018年2月、スタートトゥデイ研究所が「ゾゾスーツ」よりも、更に簡単に低コストで高精度な体型計測が可能となるアイデアを3億円で買い取ることを決定したと発表した。スタートトゥデイ研究所は、スタートトゥデイグループが保有するファッション関連の大量の情報資産を基に、ファッションを数値化し科学的に解明するプロジェクトチームである。情報資産には、1億件以上の購買データ、約3,000万件のブランド公式商品データ（商品画像、カテゴリ、サイズ、商品説明、SKU、素材など）、約1,000万枚のコーディネートデータ（コーディネート画像、着用アイテム、タグ情報など）、約2,300万人のユーザー情報（属性、購買履歴、保有アイテム、閲覧履歴、検索履歴、お気に入り商品、お気に入りブランド、お気に入りコーデ、お気に入りショップなど）、約2万件のブランド情報、約5万件の店舗情報、各種ランキング情報、年間約3,000万件の物流関連データ、カスタマーサポート関連データ、「ゾゾスーツ」によって今後蓄積される人体の計測データが含まれる<sup>[34]</sup>。

20

25

スタートトゥデイ研究所は、ファッションデータ・システム関連のアイデアや特許などを保有し、一緒に研究できる個人や企業からアイデア・特許などを買い取り、そのアイデアの実現、特許の活用を考えている。その初めての買い取り案件として、研究者3名からなる匿名のチームによる、採寸用ボディースー

30

[34] スタートトゥデイ・ウェブサイト



「ゾゾスーツ」よりも更に簡単に低コストで高精度な体型計測が可能となるアイデアの買取を決定した。

## 買収・連携関連

### 【2010年11月「Yahoo! JAPAN」との業務提携開始】

2010年11月、「Yahoo! JAPAN」を運営するヤフー株式会社とファッション分野における業務提携を開始した。「Yahoo! JAPAN」のファッション関連サービス領域の強化と、「ゾゾタウン」の利用顧客拡大を狙いとしている。連携内容は、①ファッション製品データベースに関する事業、②ECショッピングサイトの連携に関する事業、③ファッション関連情報のメディアサービスに関する事業、④ファッション関連製品の二次流通サービスの連携の4つに分けられる。

この連携について、ヤフー株式会社の井上雅博社長は「ファッションはECに向いていないと言われていたが、Yahoo!ショッピングやYahoo!オークションでも大きいところを占めていて、消費者に支持されている。スタートトゥデイの前向きな取り組みに相乗りして、まだまだ拡大していく。ECで攻めていく」と述べている<sup>[35]</sup>。「Yahoo! JAPAN」はスタートトゥデイが構築に力を入れるデータベースの活用、および、ポイント利用などで「Yahoo! JAPAN」の様々なファッション関連サービスを充実させ、利便性を高め、顧客を拡大させることが連携のメリットになると考えている。

対して、前澤は、「これまでゾゾタウンは閉鎖的な交流だったが、今後はかなりオープンになっていく。Yahoo!との提携を皮切りに外部サイトとの関わりを広げていく」と表明した<sup>[35]</sup>。当時、「ゾゾタウン」へのアクセスの約20%がヤフー経由であったこともあり、より一層の新規顧客の獲得を目指す考えである。そして、データベースのオープン化とそれに伴ったアパレル業界のEC化率向上に向けたステップとして本連携を位置付けている。前澤は、「音楽業界には音源を管理する機能、団体が存在するが、ファッションにはない」と言及し<sup>[36]</sup>、当時のアパレルについて、「きっちりデータベース化されていない。データを整備するのが急務になっている」と指摘している<sup>[35]</sup>。この問題に対応するために、「ゾゾタウン」で扱う商品の写真や詳細な採寸などのデータベースをオープン化することで、ゾゾの基準をブランドの様々なサイトやSNS、店頭ディスプレイなどで使用できるようにする。それにより、在庫情報の一元化やブランドの囲い込み、関係強化にもつなげることを目指す。

まず、①ファッション製品データベースに関する事業は、「ゾゾタウン」で扱う商品情報をはじめ、それ以外の国内で流通するファッションブランドの製品情報を集めた最大級のファッションデータベース「FDB (Fashion Data Base)」の構築である。ファッションメーカーやブランドから製品を預かり、撮影

<sup>[35]</sup> 「ZOZOTOWNを『オープンに』 ヤフーとスタートトゥデイが提携」、ITmedia NEWS, 2010.11.24, <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1011/24/news116.html>

<sup>[36]</sup> 「スタートトゥデイ、ヤフーと業務提携へ データベース活用の布石、ポイント利用で集客」、通販新聞, 2010.11.5, <http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2010/11/post-534.html>

や採寸をして「FDB」に登録し、一括で管理する流れである。それを、当時「FDB」に登録されていた「ゾゾタウン」で扱っている約10万点の商品に加え、その他のブランド情報も含めて50万点まで増やす考えだ。これにより、アパレルサイトによって商品名や色の表現、写真などが統一されていないという、ユーザーにとって不便な状況を解消することを目指す。

5 「Yahoo!JAPAN」内のショッピングサイト「Yahoo!ショッピング」にて「FDB」に登録されている商品の情報を検索結果などに表示され、「Yahoo! FASHION」などの「Yahoo! JAPAN」内のファッション領域や外部のサイトに拡大していく。「Yahoo! JAPAN」内のファッション関連サイトの検索結果から「ゾゾタウン」やそれぞれの正規取り扱いオンラインショップのページへ移動する仕組みとなっている。「Yahoo!」経由での購入に関しては、スタートトゥデイからヤフーに報酬が支払われる。

10 また、②ECショッピングサイトの連携に関する事業では、「FDB」によって「Yahoo!ショッピング」の検索結果から「ゾゾタウン」に移動が可能になるため、「Yahoo!JAPAN ID」やポイント、ウォレットを共有することが可能となった。これにより、ヤフーからの顧客獲得を狙う。ゾゾポイントとヤフーポイントの交換はない。

15 ③ファッション関連情報のメディアサービスに関する事業では「Yahoo! FASHION」の規模拡大を目指し、スタートトゥデイが「ZOZORESORT」の運営によって蓄積した各種コンテンツを利用したサービス改善を行う。「Yahoo! FASHION」は、ウェブマガジンやファッションニュース、スナップなどを通して最新のファッショントレンドや旬な情報を配信するサイトである。このサイトに、「FDB」に登録されている10万点以上の製品情報、スタートトゥデイのナビゲーションサイト「ZOZONAVI（ゾゾナビ）」に登録されている約5,000店のリアルショップのデータ、約15万件のファッションスナップデータ、58万件を超えるショップインフォメーションのデータなどを利用して、顧客の利便性を高める。ただし、「Yahoo! FASHION」は2011年12月に終了している。

25 ④ファッション関連製品の二次流通サービスの連携に関する事業では、「Yahoo! オークション」などについても連携を予定しているとしている。直接的な連携ではないが、2014年2月に「Yahoo! オークション」は「STORES.jp」との連携を開始した。この時期には「STORES.jp」はスタートトゥデイの完全子会社であり、互いに何らかの影響はあったかもしれない。

30 スタートトゥデイは、ヤフーとの連携開始と同時に、「ゾゾタウン」を「人」にフォーカスしたサイトへとリニューアルした。Twitterと連携したコメント投稿機能などを追加し、口コミ情報を分かりやすく表示し、mixiチェックやFacebook、GREEの投稿ボタンも搭載した。従来は、ネットでのファッションの購入が普及していなかったため、トップページからイラストをクリックすることでブランドページに飛ぶ仕様になっていた。しかし、それからネットのファッション購入が浸透し、それに合わせたサイト作りに切り替える必要が出た。検索機能も、より細かい条件の掛け合わせに対応できるようにし、好みの条件を登録できる「マイ検索機能」も追加した。

### 【2011年5月 クラウンジュエルを約7億円で買収】

2005年7月創立のファッションアイテムのオークションサイトを運営するクラウンジュエル。スタートトゥデイのサービスの中では、二次流通を手掛ける「ゾゾユーズド」および「ゾゾタウン買取サービス」の2つのサービスを担っている。もともとはサイバーエージェントの子会社であった当社の株式を、2010年4月に第三者割当増資により1億円弱で30%取得し、持株法適用会社化した。2009年9月期の売上高は5億1,400万円に対して、営業損益が1,400万円であり、利益面は赤字だが、改善傾向にあった。その後、二次流通の本格参入のために残りの70%を取得して完全子会社としたという流れである<sup>[37]</sup>。スタートトゥデイ傘下になったことで、ユーザーも増加し、売上も倍増するような成長を遂げている。

### 【2013年7月 ブラケットを6億円で買収】

2008年10月創立のブラケット。「STORES.jp」を運営しており、「ゾゾマーケット」や「ZOZOフリマ」にとって重要なサービスを担った。「新しい市場を自分たちの手で創る。」を掲げ、2009年4月にカーシェアリングサービス「CaFoRe」、2010年5月にオンラインでの靴のオーダーメイドサービス「Shoes of Prey」、2010年7月にモデルになりたい人とモデルを探している人をマッチングするサービス「ModelTown」とオンラインでのワンピースのオーダーメイドサービス「Private Robe Plus」など様々なサービスを展開してきた。2012年9月に簡単にオンラインストアが作れるサービス「STORES.jp」を開始。想定をはるかに上回る好スタートにより、ショップ数も急激に増えていった。

前澤は、「『STORES.jp』を立ち上げる前から光本社長とは付き合いがあった。すべてのサービスが斬新で、誰もやっていないことをセンス良くやっていると思って。2～3年前、自分でサイトの問い合わせフォームから連絡を取り、会うことになった。」と語っている<sup>[38]</sup>。互いの事業についてのメリットを話し合い、2013年7月にスタートトゥデイはブラケットを株式交換で、総額約6億円で完全子会社とした。サービス開始から1年にも満たない時点での買収は当時大きな話題となっていた。そして、それに伴い、「CaFoRe」、「ModelTown」、「Private Robe Plus」事業を売却した。また、2015年8月には、「Shoes of Prey」の日本での展開を終了した。

2016年9月、ブラケットはマネジメント・バイアウト(MBO)を実施し、スタートトゥデイから全株式を取得した。この時、ブラケットは買収額と同じ金額である6億円で買い戻したと光本氏は語っており、MBO時点ではスタートトゥデイの株価が株式交換時の約3倍に上がっていたため、12億円の現金または株式がブラケット側に残ったということが推測される<sup>[39]</sup>。このMBOに関しては、光本氏のビジョンなどを踏まえ、一般的には珍しく円満に決定したことが伺える。

<sup>[37]</sup> 「スタートトゥデイ、オークション会社を子会社化」、通販新聞、2010.4.22、<http://www.tsuhanshinbun.com/archive/2010/04/post-253.html>

<sup>[38]</sup> 「スタートトゥデイの前澤社長とM&A先の光本ブラケット社長を直撃!」、WWD JAPAN、2013.7.16、<https://www.wwdjapan.com/188446>

<sup>[39]</sup> 『自分たちが稼げしかなかった』光本勇介氏がスタートトゥデイに売却→3年後に買い戻した経緯を語る、logmi、2016.12.7、<https://logmi.jp/184228>



### 【2014年10月 ヤッパを10億円で買収】

2000年12月に、伊藤ハムの創業一家の出身の伊藤正裕が17歳で設立した株式会社ヤッパ。スマホやタブレット向けのアプリケーション開発や電子雑誌サービスに強みを持つ当社は、スタートトゥデイの技術・デザイン・分析などの制作業務全般を担い、主にゾゾタウン、ウェアの開発・運用や新規技術の開発を担っている。

「やっぱり」から社名をとった当社は、Javaベースの3Dをコアとしたソリューション及びサービスを、自動車、電機、小売、通信、出版業界等へ販売開始する。伊藤氏は、CRMの事業を展開しようとするものの、失敗し、3Dに転換した。2001年5月に、3Dグラフィック技術を保有するイスラエルの3Di社と契約し、後に買収を行った。Javaベースの3Dをコアとしたソリューション及びサービスを、自動車、電機、小売、通信、出版業界等へ販売開始する。2005年9月には、産経新聞の電子化配信を開始した。2008年4月は、エフェクトエンジンSpinUIをウィルコム向けに提供。2009年4月に、手塚治虫作品を販売する「手塚治虫マガジンShop」を公開。2009年9月には、電通と電子雑誌販売サービス「マガストア」を公開している<sup>[40]</sup>。株式取得時には、900誌以上の電子雑誌をそろえていた。2011年6月には、エフェクトエンジンSpinUIをKDDI向けに提供している。

2014年7月、スタートトゥデイが発行済みの全株式を取得する事が発表され、同年10月にヤッパを傘下に入れた。ヤッパの普通株式1株に対して、スタートトゥデイの普通株式8.7株を割当て交付した。2015年12月には、「株式会社ヤッパ」から「スタートトゥデイ工務店」に、さらに2018年4月に「スタートトゥデイテクノロジーズ」に社名を変更し、スタートトゥデイとヤッパのエンジニア・デザイナー・アナリストなど「ゾゾタウン」「ウェア」「ゾゾスーツ」の制作に携わるすべての部署や職種の約100名以上を集約させた。技術陣を集結させることにより、新サービス開発の強化、先進技術の研究開発、3サービスの全ての開発や運用を、より効率的に推進し、更なる技術力向上を目指している。韓国や台湾、香港などでの海外展開のサービスなどでもヤッパの電子雑誌技術が活用されている。

### 【2015年3月 アラタナを29億円で買収】

アラタナは2007年5月に、「宮崎に1000人の雇用をつくる」というビジョンのもと、濱渦社長が同級生と2人で宮崎市に設立された。宮崎を拠点にECサイト構築、WEBマーケティング、WEBセキュリティなどを手掛けている。アラタナによるサイトデザイン制作やシステム開発、カスタマーサポートといった支援のもと、スタートトゥデイ主導でEC支援事業を強化する。アラタナ側もゾゾタウンと連携できる唯一のソリューションを提供ファッションECに特化したコンサルティングや経験豊富な運用サポート、ブランドイメージに沿ったデザイン作成でECの売上を拡大している。

アラタナは、2007年8月ECサイト構築パッケージ「カゴラボ」サービス提供を開始した。2013年

<sup>[40]</sup> Wikipedia 沿革情報



10 月には WEB マガジン「honeyee.com (ハニカム)」「.fatale (ファタール)」を運営する株式会社ハニカムを傘下に収めている。2014 年 4 月からは、デザインの経験がない初心者でもドラッグ & ドロップでバナーやページを作成することができる「SketchPage」を開始した。その後、「楽天市場」や「Yahoo! ショッピング」に対応することで、利用者を増やしていた。2014 年 9 月には「EC コンサルサービス」を開始している。2015 年 4 月に代表取締役社長が交代し、12 月には青山オフィスを開設している。

2015 年の株式交換による完全子会社化する時点のアラタナの資本金は 2 億 8,200 万円、2014 年 4 月期の単体売上は、5 億 7,800 万円、営業損益は 2,500 万円の赤字、当期純損益は 500 万円の赤字となっていた。スタートトゥデイの澤田取締役は「ここ 1～2 年、EC 立ち上げは当たり前の領域になっており、価格競争が始まっている。また、『ゾゾタウン』のインフラの枠にはまらないニーズも出てきた。そこで一度、自社 EC 支援事業をリセットしたかった。アラタナの加入により、パッケージ型で低価格の『ストアーズプロ』と、顧客ニーズにきめ細かく対応できるアラタナタイプとの 2 枚看板ができる」とコメントしている<sup>[41]</sup>。国内の 800 以上の EC サイト構築などを手掛けてきた技術力やノウハウ、それらを可能としているエンジニアを含む 100 人以上の人材などを高く評価した買収であると考えられる。これら資産を必要とした背景は、ブランドからの需要が従来からスタートトゥデイが提供してきた物流や自社 EC 支援から集客面やコンバージョン、実店舗との連携などにシフトしてきたことにある。スタートトゥデイでは、それに対応しきれなくなってきたところ、アラタナによってブランドの自社 EC で何でもできるカスタマイズ型へとつなげることができるようになる。パッケージ型でリーズナブルな「STORES.jp PRO」と個別対応でサイト構築できるアラタナモデルの両輪で展開できることを目指す。買収は、簡易株式交換によるもので、スタートトゥデイの株式 1 株に対して、アラタナの株式が普通株式で 117.3、B 種類株式で 240.2、C 種類株式で 230.0 の交換比率としている<sup>[41]</sup>。

その後、2015 年 7 月には、「SketchPage for 楽天市場」、2015 年 3 月に開始したばかりの楽天市場専用ファイル管理ソフト「Ribrary」、および、「SketchPage」を楽天に事業譲渡した。スタートトゥデイが買収したことで、競合である楽天向けのサービスであることや買収目的がネットショップ構築支援事業の獲得であったことなどによって、売却したことが想定される。

#### 【2017 年 10 月 VASILY を 20 億円で買収】

「テクノロジーとデザインの力を活用し、人類の進化に貢献するような発明を行い続ける」ことをミッションとしている VASILY は、2008 年 11 月設立された。2010 年に公開したスマートフォンアプリ「アイコン」は、利用者がファッションアイテムを自由に組み合わせることでコーディネートを作成できるサービスである。200 以上の EC サイトと連携し、月間利用者数は約 200 万人となっている。ユーザーは「アイコン」に投稿されている 250 万件以上のコーディネートを無料で閲覧でき、そこに使われている商品を購入し

<sup>[41]</sup>「スタートトゥデイ幹部が語るアラタナ買収の狙い」、WWD JAPAN, 2015.3.25, <https://www.wwdjapan.com/187695>

たり、お気に入り登録して楽しんだりすることができる。「アイコン」は、Apple 社が選ぶベストアプリと Google 社が選ぶベストアプリの両方に選出されるという実績を持っている。2017年3月には、深層学習（ディープラーニング）による画像解析技術を活用し、人気インスタグラマーの着こなしを解析、似ているアイテムを買えるサービス「SNAP by IQON」をリリースしている。VASILY は、ファッションメディアの運営や、その他ソフトウェア等の受託開発を行っており、当社の強みは AI（人工知能）を駆使した機械学習・画像認識の分野における高い技術力である。

VASILY は、2011年に伊藤忠テクノロジーベンチャーズと GMO VenturePartners から 1.4 億円、2013年に既存株主とグロービス・キャピタル・パートナーズから 3 億円、2014年に KDDI から 12 億円と、累計 17 億円程度を調達していた。

買収数か月前の 2017年8月時点での、VASILY 第9期決算公告によれば、純損失は 346 万円の赤字、累積の利益や損失の指標となる利益剰余金は 14 億 3,159 万円の赤字だった。加えて、前々期の純損失においては、約 8 億 2,400 万円であった。そのような状況の中、2017年10月にスタートトゥデイが 20 億円で買収する。

また、2018年2月には、スタートトゥデイ研究所のプロジェクトリーダーに VASILY 代表取締役の金山裕樹氏が就任した。スタートトゥデイグループで持つデータや「ゾゾスーツ」で得られるデータを元に、パートナーと研究・プロダクト開発までを進めるという。「ファッションをサイエンスする」を掲げ、「ファッションはセンス、人間の感覚に頼ってきたところが大きいですが、それは過去の話。センスというぼんやりしたモノを解明していき、それを定理にしていきたい」と金山氏は語っている<sup>[42]</sup>。

## 海外事業関連

### 【2011年5月 ゾゾタウンのグローバルサイト「ZOZOTOWN.com（ゾゾタウンドットコム）」オープン】

「ゾゾタウンドットコム」は、Adam et Rope<sup>®</sup>、URBAN RESEARCH、XLARGE<sup>®</sup>などの人気ブランド 700 以上を取り扱い、中国語、韓国語、英語などの 5 言語の切り替えに対応したサイトである。また、香港、台湾、イギリス、フランス、アメリカなど世界 82 か国への配送も可能とした。

<sup>[42]</sup> 『「ミリ単位の精度求めた」ZOZOSUIT の体型計測データが生み出すスタートトゥデイの新展開』, TechCrunch Japan, 2018.1.31, <https://jp.techcrunch.com/2018/01/31/zozo-maezawa-kanayama/>

図表 14.「ゾゾタウンドットコム」(グローバルサイト)



【2011年6月「eBay Auction CO., LTD」と業務提携】

2011年6月「eBay Auction CO., LTD」と業務提携し、2011年11月に、同社が運営する韓国のEC市場において圧倒的なシェアを誇る、BtoC取引をメインとした「eBay Gmarket (イーベイジーマーケット)」と「eBay Auction (イーベイオークション)」に「ゾゾタウン」を出店した。今回の提携によって、2つのサイトに作られたECサイト「JAPAN BRAND (ジャパンプランド)」に日本のファッションブランドを扱う初めてのECサイトとして「ゾゾタウン」採用された。

【2011年10月に中国、11月に韓国にて「ゾゾタウン」オープン】

2011年10月、中国で「ZOZOTOWN CHINA (ゾゾタウンチャイナ)」を、11月に韓国で「ゾゾタウン」をグランドオープンした。中国では、自社サイトの「ゾゾタウンチャイナ」に加えて、「淘宝商城 (タオバオモール)」内に「ゾゾタウン旗舰店 (ゾゾタウンチーージェンディエン)」をグランドオープンした。

両サイトには約 40 ブランドを取りそろえた。オープン記念に、コーディネートコンテストなどのイベントも主催した。

また、前述の通り、韓国においては、「eBay Gmarket」及び「eBay Auction」の「JAPAN BRAND (ジャパンブランド)」に「ゾゾタウン」を出店し、T シャツの限定販売などのイベントを行った。

5

### 【「ウェア」の海外展開】

2014 年 7 月 1 日に韓国で「ウェア」のサービスを開始した。「ウェア」の言語対応だけでなく、「コーディネートレシピ機能」、「マイクロゼット機能」、「SNS 機能」の利用を可能としている。年間売上 1 兆 5 千億ウォンのアパレル企業「KOLON FnC」が展開するブランド「customellow (カスタメロウ)」や「series (シリーズ)」、「SAMSUNG EVERLAND」のファッション部門が運営するブランド「8seconds (エイトセカンズ)」や、Facebook で 25 万以上の「いいね！」を集めるレディース・ガールズファッションブランド「STYLENANDA (スタイルナンダ)」などが参加した。また、ブランド自社サイトとのデータ連携や韓国で影響力のある有名人にも参加してもらった。

2014 年 7 月 31 日には、香港で「ウェア」のサービスを開始した。「UNITY STORE」、「EVISU」などの人気ブランドや 50 人以上の影響力のある有名人が参加した。香港国内からのみの商品購入となっている。

2014 年 5 月 21 日、「ウェア」初の海外展開として台湾でサービスを開始した。言語対応に加えて、「コーディネートレシピ機能」、「マイクロゼット機能」、「SNS 機能」にも対応している。Facebook で 70 万以上の「いいね！」数を集めるファッション EC サイト「PAZZO (パッツ)」や、「LOVFEE (ラフフィー)」など 10 サイトが参加し、影響力のある有名人 40 人以上が参加した。

2015 年 1 月には、中国にてサービスを開始した。この時点で、「ウェア」は世界 26 の国・地域での展開となっており、累計コーディネート投稿数は 200 万件を超えていた。「コーディネートレシピ機能」、「マイクロゼット機能」、「SNS 機能」、「レコメンド機能」が利用できる。40 人以上の有名人も参加した。

各国のコーディネートは「ウェア」上で世界横断的に閲覧・検索することができるため、日本をはじめ各国を超えたアピールの場としても機能するとした。

### 【2017 年 11 月 タイのファッション EC サイト「Pomelo」へ出資】

2017 年 11 月、STV FUND, LP を通してタイのファッション EC サイト「Pomelo」へ 100 万ドル出資した。「Pomelo」は、タイを中心とした東南アジア地域でファッション EC サイトを展開し、消費者へ向けて自社のプライベートブランドのアパレル製品を販売している会社である。Pomelo 社は調達資金によって、製品ラインアップの拡充、リージョナル展開のためのマーケティング投資、及び、物流拠点の強化に用いる予定である。加えて、スタートトゥデイのファッション EC 事業の知見やネットワークを通して、



Pomelo 社のサービス価値向上を積極的に図る。

#### 【海外撤退】

2013年1月、「ゾゾタウンチャイナ」と「天猫（ティエンマオ、旧タオバオモール）上の店舗を閉鎖した。中国進出当初は、日本で仕入れた商品を中国でも販売していたが、2012年5月には現地調達へと切り替えていた。「富裕層は高級ブランドを買い、低所得者層はより安い商品を求める。現地調達で商品価格を下げたものの、それでも当社の商品の価格帯は中国市場では響きにくかった」とコメントしている<sup>[43]</sup>。2013年3月には、ソフトバンクとの合弁会社「ゾゾタウン HONGKONG Co., LIMITED」とその完全子会社「走走城（上海）電子商務有限公司」の清算を発表した。中国を含めて国外事業をグローバルサイト「ゾゾタウンドットコム」に集約し、事実上撤退した。

そして、2013年6月、「eBay Korea CO., LTD」との業務提携を解消すると発表し、6月に韓国から事実上撤退した。

---

<sup>[43]</sup> 「ゾゾタウン、夢展望などファッション EC 相次ぎ中国 EC から撤退」、『日経デジタルマーケティング』、2013.3、日経 BP 社

【参考資料1】 会社沿革（スタートトゥデイ・ウェブサイト）

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
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（エスティエムオンライン）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
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（イープローズ）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	17のインターネット上のセレクトショップを集積したファッションショッピングサイトゾゾタウン（ゾゾタウン）の運営を開始
2006年8月	物流拠点ゾゾベース（ゾゾベース）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12月	東京証券取引所マザーズ市場に上場
2008年5月	メーカー自社EC支援事業を手がける株式会社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）
2010年11月	Yahoo! JAPANを運営するヤフー株式会社とショッピングサイトの連携等に関する業務提携を開始
2011年3月	ゾゾタウンにて東北地方太平洋沖地震災害支援のチャリティーTシャツを販売 売上相当額 353,976 千円を復興支援団体へ寄付
2011年4月	ゾゾタウン、返品受付を開始
2011年5月	ゾゾタウングローバルサイトZOZOTOWN.com(ゾゾタウンドットコム)の運営を開始 (2014年7月サービス終了) 株式会社クラウンジュエルを完全子会社化
2011年6月	ソフトバンク株式会社との合弁会社ゾゾタウン HONGKONG Co., LIMITED を設立 (2013年3月清算)
2011年8月	ゾゾタウン HONGKONG Co.,LIMITED の子会社走走城（上海）电子商务有限公司設立 (2013年3月清算)
2011年10月	中国にてゾゾタウン CHINA の運営を開始 ゾゾタウン 旗艦店をオープン（2013年3月サービス終了）
2011年11月	韓国にて eBay G market 及び、eBay Auction にゾゾタウンを出店（2013年6月サービス終了）
2012年2月	東京証券取引所市場第一部に上場
2012年5月	1日6時間労働制度「ろくじろう」を導入
2012年9月	初のリアルイベントとして一般顧客向け合同ファッション展示会 ZOZOCOLLE（ゾゾコレ）を開催
2012年11月	ブランド古着のセレクトショップゾゾユーズド（ゾゾユーズド）の運営を開始
2013年8月	株式会社ブラケットを完全子会社化（2016年10月MBOにより独立）
2013年10月	ファッションコーディネートアプリウェア（ウェア）の運営を開始
2014年3月	即日配送サービスを開始
2014年10月	株式会社ヤッパを完全子会社化

2015年4月	ウェア、iOS・Android に最適化したアプリにフルリニューアル、全世界でダウンロード可能に
2015年5月	株式会社アラタナを完全子会社化
2015年9月	タイのファッション EC プラットフォームウェア YouWant.com へ出資
2015年11月	プロサッカー選手 本田圭佑さんの所属事務所が運営する幕張のスポーツ施設のネーミングライツを取得し、ZOZOPARK HONDA FOOTBALL AREA (ゾゾパーク ホンダフットボールエリア) と命名
2015年12月	株式会社スタートトゥデイ工務店を発足 ファッションフリマアプリ ZOZO フリマ (ゾゾフリマ) の運営を開始 (2017年6月サービス終了)
2016年3月	アメリカの二次流通ファッション EC プラットフォーム Materialwrlld.com へ出資 マレーシアのファッション EC プラットフォーム FashionValet.com へ出資
2016年6月	ニュージーランドのソフトセンサー開発企業 StretchSense Limited へ出資
2016年11月	千葉マリスタジアムのネーミングライツを取得し、ZOZO マリスタジアム (ゾゾマリスタジアム) と命名
2017年6月	ゾゾタウンのカスタマーサポートセンターがアパレル業界初の HDI 五つ星認証を取得
2017年10月	株式会社 VASILY を完全子会社化
2018年1月	株式会社カラクルを完全子会社化

【参考資料2】 連結財務諸表（有価証券報告書より）

①連結貸借対照表

（単位：百万円）

	2016年3月31日	2017年3月31日	2018年3月31日
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	11,343	22,068	24,571
売掛金	11,169	20,858	25,382
商品	1,191	1,177	2,194
繰延税金資産	531	805	1,704
その他	586	731	1,425
流動資産合計	24,822	45,641	55,278
固定資産			
有形固定資産			
建物	2,168	2,420	2,554
減価償却累計額	△560	△767	△992
建物（純額）	1,607	1,653	1,561
車両運搬具	11	11	20
減価償却累計額	△10	△11	△14
車両運搬具（純額）	1	0	6
工具、器具及び備品	3,431	3,950	5,797
減価償却累計額	△1,892	△2,239	△2,818
工具、器具及び備品（純額）	1,538	1,711	2,979
建設仮勘定	10	—	1,120
有形固定資産合計	3,157	3,364	5,668
無形固定資産			
のれん	2,873	565	2,769
ソフトウェア	385	313	254
その他	13	196	198
無形固定資産合計	3,272	1,075	3,222
投資その他の資産			
投資有価証券	1,699	2,783	1,841
繰延税金資産	779	1,452	2,686
その他	1,185	1,403	2,020
投資その他の資産合計	3,664	5,639	6,548
固定資産合計	10,094	10,079	15,439
資産合計	34,916	55,720	70,718



負債の部			
流動負債			
買掛金	65	25	25
受託販売預り金	7,901	11,536	13,671
未払金	1,561	3,344	3,626
1年内返済予定の長期借入金	9	—	—
未払法人税等	3,673	5,757	6,479
賞与引当金	8	23	25
役員賞与引当金	—	18	10
ポイント引当金	593	833	1,123
返品調整引当金	54	85	106
受注損失引当金	—	163	—
繰延税金負債	0	—	—
その他	1,506	2,118	2,174
流動負債合計	15,374	23,906	27,243
固定負債			
退職給付に係る負債	980	1,251	1,566
資産除去債務	514	574	603
繰延税金負債	1	5	5
その他	113	113	488
固定負債合計	1,610	1,945	2,664
負債合計	16,984	25,851	29,907
純資産の部			
株主資本			
資本金	1,359	1,359	1,359
資本剰余金	1,328	1,328	1,328
利益剰余金	26,483	38,532	38,204
自己株式	△11,757	△11,758	—
株主資本合計	17,413	29,461	40,892
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	73	65	91
為替換算調整勘定	△29	△32	—
退職給付に係る調整累計額	19	△79	△173
その他の包括利益累計額合計	63	△45	△81
非支配株主持分	455	452	—
純資産合計	17,932	29,868	40,810
負債純資産合計	34,916	55,720	70,718

## ②連結損益計算書

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	54,422	76,393	98,432
売上原価	4,328	7,148	7,946
売上総利益	50,093	69,244	90,485
返品調整引当金戻入額	45	54	85
返品調整引当金繰入額	54	85	106
差引売上総利益	50,085	69,213	90,464
販売費及び一般管理費			
ポイント販売促進費	2,059	2,776	2,794
業務委託費	2,860	3,840	7,565
荷造運搬費	6,596	8,918	14,172
代金回収手数料	3,867	5,456	8,521
広告宣伝費	1,932	2,999	1,552
給料及び手当	4,665	5,511	6,236
賞与引当金繰入額	8	23	25
役員賞与引当金繰入額	—	18	10
退職給付費用	149	185	233
減価償却費	765	843	989
のれん償却額	744	825	312
その他	8,678	11,531	15,379
販売費及び一般管理費合計	32,328	42,928	57,794
営業利益	17,756	26,284	32,669
営業外収益			
受取利息	8	0	0
為替差益	—	64	—
受取賃借料	—	27	5
リサイクル収入	17	20	32
補助金収入	—	13	43
ポイント失効益	9	31	41
その他	133	32	32
営業外収益合計	169	190	155
営業外費用			
支払利息	6	4	9
支払賃借料	—	27	5
為替差損	35	—	35

投資事業組合運用損	—	—	35
営業外費用合計	42	31	85
経常利益	17,883	26,442	32,740
特別利益			
固定資産売却益	0	0	4
投資有価証券売却益	—	103	—
関係会社株式売却益	—	481	—
為替換算調整勘定取崩益	205	—	—
新株予約権戻入益	3	—	—
特別利益合計	208	585	4
特別損失			
固定資産除売却損	16	1	6
投資有価証券売却損	30	—	—
投資有価証券評価損	—	885	1,848
減損損失	—	1,483	1,486
たな卸資産評価損	—	—	263
前渡金評価損	—	—	663
為替換算調整勘定取崩損	—	—	56
特別損失合計	47	2,370	4,323
税金等調整前当期純利益	18,044	24,657	28,420
法人税、住民税及び事業税	6,159	8,519	10,381
法人税等調整額	△100	△897	△2,117
法人税等合計	6,058	7,622	8,264
当期純利益	11,986	17,035	20,156
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△2	—	0
親会社株主に帰属する当期純利益	11,988	17,035	20,156

### ③連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

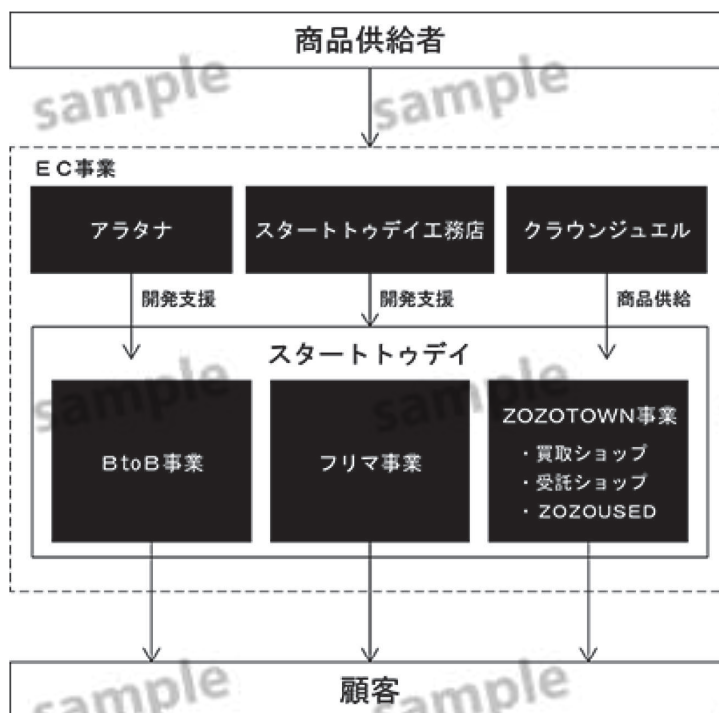
	2015年度	2016年度	2017年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	18,044	24,657	28,420
減価償却費	768	843	989
のれん償却額	744	825	312
為替換算調整勘定取崩損	△205	—	56
たな卸資産評価損	—	—	263
前渡金評価損	—	—	663
投資事業組合運用損益 (△は益)	—	—	35
投資有価証券売却損益 (△は益)	30	△103	—
関係会社株式売却損益 (△は益)	—	△481	—
減損損失	—	1,483	1,486
投資有価証券評価損	—	885	1,848
固定資産除売却損益 (△は益)	16	1	2
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△215	14	2
役員賞与引当金の増減額 (△は減少)	—	18	△7
ポイント引当金の増減額 (△は減少)	85	240	290
返品調整引当金の増減額 (△は減少)	8	31	21
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	—	163	△163
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	100	129	180
受取利息及び受取配当金	△8	△0	△0
支払利息	6	4	9
為替差損益 (△は益)	36	△88	27
売上債権の増減額 (△は増加)	△1,876	△10,076	△4,473
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△697	△228	△1,205
前払費用の増減額 (△は増加)	△42	△7	△500
仕入債務の増減額 (△は減少)	△12	△39	△0
受託販売預り金の増減額 (△は減少)	1,181	3,635	2,134
未払金の増減額 (△は減少)	474	1,819	275
未払費用の増減額 (△は減少)	56	10	27
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△577	809	△93
その他	159	335	△1,014
小計	18,075	24,881	29,586
利息及び配当金の受取額	8	0	0
利息の支払額	△6	△4	△9
法人税等の支払額	△6,049	△6,582	△9,696
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,027	18,294	19,882



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	△833	△888	△4,514
無形固定資産の取得による支出	△340	△219	△50
有形固定資産の売却による収入	0	0	1
無形固定資産の売却による収入	368	—	3
投資有価証券の取得による支出	△1,542	△2,027	—
投資有価証券の売却による収入	23	150	—
子会社設立による支出	—	—	△653
関係会社出資金の払込による支出	—	—	△251
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	—	△2,123
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	495	—
敷金の差入による支出	△181	△263	△427
貸付けによる支出	△21	△3	△216
貸付金の回収による収入	324	13	3
その他	26	15	11
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,175	△2,725	△8,219
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	8,000	13,000	15,000
短期借入金の返済による支出	△8,000	△13,000	△15,000
長期借入金の返済による支出	△8	△9	△48
非支配株主への清算分配金の支払額	—	—	△443
自己株式の取得による支出	△19,002	△0	—
配当金の支払額	△4,212	△4,984	△8,723
財務活動によるキャッシュ・フロー	△23,222	△4,995	△9,215
現金及び現金同等物に係る換算差額	△100	82	△28
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△13,471	10,655	2,419
現金及び現金同等物の期首残高	24,713	11,495	22,151
株式交換等に伴う現金及び現金同等物の増加額	254	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	11,495	22,151	24,571

【参考資料3】 その他の情報

[事業系統図]



[期初計画比]

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (期初計画)	当連結会計年度 (実績)	計画比
商品取扱高	270,000 (100.0%)	270,543 (100.0%)	0.2%
売上高	100,000 (37.0%)	98,432 (36.4%)	△1.6%
営業利益	32,000 (11.9%)	32,669 (12.1%)	2.1%
経常利益	32,000 (11.9%)	32,740 (12.1%)	2.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	22,200 (8.2%)	20,156 (7.5%)	△9.2%

( ) 内は商品取扱高に対する割合

[事業別前年同期比]

事業別	前連結会計年度 (自 平成 28 年 4 月 1 日 至 平成 29 年 3 月 31 日)			当連結会計年度 (自 平成 29 年 4 月 1 日 至 平成 30 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								
(受託ショップ)	191,903	90.5	55,253	246,803	91.2	71,192	28.6	28.8
(買取ショップ)	193	0.1	193	166	0.1	166	△14.0	△14.0
(ZOZOUSED)	12,875	6.1	12,875	15,951	5.9	15,931	23.9	23.7
小計	204,972	96.7	68,322	262,920	97.2	87,290	28.3	27.8
BtoB 事業	6,220	2.9	1,338	7,536	2.8	1,642	21.2	22.7
フリマ事業	898	0.4	△0	86	0.0	—	△90.4	△100.0
その他	—	—	6,731	—	—	9,498	—	41.1
合計	212,090	100.0	76,393	270,543	100.0	98,432	27.6	28.8

(注) プライベートブランド「ZOZO」の商品取扱高及び売上高は、買取ショップに含んでおります。

[KPI 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	842	872	934	954	987	1,016	1,094	1,111
内) 買取ショップ	10	7	7	7	8	7	6	6
受託ショップ	832	865	927	947	979	1,009	1,088	1,105
ブランド数(注)1、6	5,148	5,333	5,655	5,683	5,859	6,032	6,346	6,443
年間購入者数(注)2	4,832,558	5,252,541	5,783,381	6,324,033	6,734,740	6,963,986	7,205,777	7,223,227
内) アクティブ会員数	2,844,171	3,059,991	3,421,440	3,893,156	4,181,873	4,591,017	4,957,861	5,112,861
ゲスト購入者数	1,988,387	2,192,550	2,361,941	2,430,877	2,552,867	2,372,969	2,247,916	2,110,366
年間購入金額(注)2、4、5	48,644	48,556	48,275	46,417	47,119	46,818	46,707	47,661
年間購入点数(注)2、4	9.9	10.4	10.5	10.3	10.7	10.9	11.0	11.4
出荷件数(注)3	4,652,101	5,391,093	5,886,580	6,931,318	6,787,599	7,148,647	8,303,595	8,293,761
平均商品単価(注)3、5	4,468	3,855	5,236	4,474	4,099	3,664	4,858	4,203
平均出荷単価(注)3、5	8,680	7,941	10,143	8,955	8,530	8,186	9,043	8,611
デバイス別出荷比率(注)3								
PC	29.7%	28.1	24.6%	22.3%	20.5%	19.5	17.8%	16.7%
スマートフォン	69.9%	71.6	75.2%	77.5%	79.4%	80.4	82.1%	83.2%
モバイル	0.4%	0.3	0.2%	0.2%	0.1%	0.1	0.1%	0.1%

- (注) 1 四半期会計期間末日時点の数値を使用  
 2 集計期間は会計期間末日以前の直近1年間  
 3 四半期会計期間の数値を使用  
 4 アクティブ会員1人当たりの指標  
 5 円単位  
 6 PBは含まれていない

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

---