



ZOZOTOWN：2012年9月

はじめに

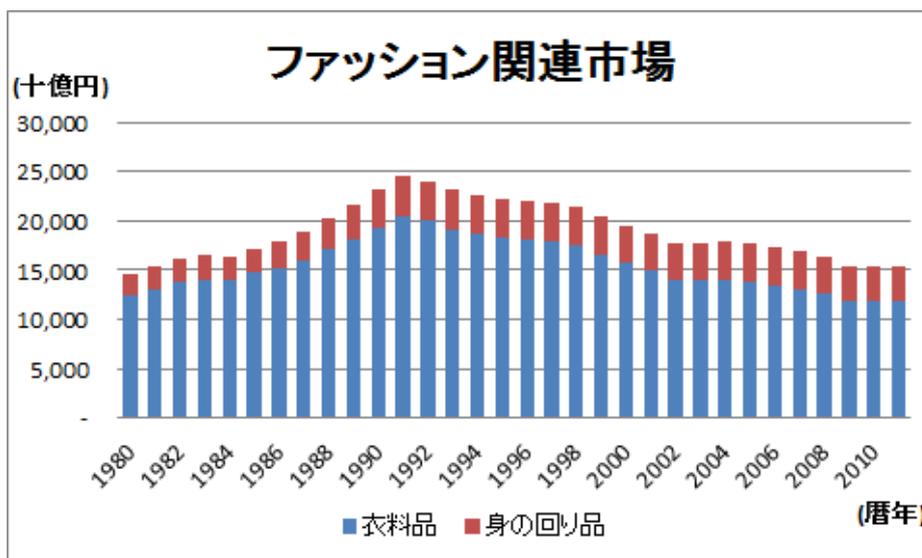
約1900ブランドの衣料品などを販売するウェブサイト「ZOZOTOWN」は、
5 株式会社スタートトゥデイが運営する「2012年9月現在会員数479万人、商品取扱高818億円（2012年3月期）」を擁する日本最大級のファッション専門EC（電子商取引）サイトである。

株式会社スタートトゥデイは、1998年設立、社員数約460人、平均年齢27.8歳という若い会社である（2012年6月末時点）。

10 本ケースは、ZOZOTOWNの成長の理由と今後の戦略について述べる。

日本のEC市場環境

経済産業省が調査する商業動態統計調査によると、2011年（暦年）のファッション市場規模は前年比0.1%減の15兆3,830億円となった。内訳は、衣料品
15 が同0.2%減の11兆8,590億円、身の回り品が同0.0%減の3兆円5,240億円である。1990年には23兆790億円まで拡大したファッション関連市場は、バブル崩壊の影響もあり縮小基調が続いてきた。2010年以降はファストファッションの隆盛などもあり、下げ止まり傾向を見せてはいるものの、拡大に転じるまでの勢いはない。



ファッション分野における EC 市場規模は 2011 年に 7,013 億円まで拡大していると推測される。2011 年 6 月 2 日に経済産業省が発表した報告書「平成 22 年我が国情報経済社会における基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」

- 5 によると、2010 年の日本における衣料・アクセサリ小売（BtoC 分野）の EC 市場規模は 1,120 億円とされているが、複数推計パラメータによる推計値であるため、実態との乖離は大きくなっている可能性が大きい。一方、矢野経済研究所が 2011 年 2 月 15 日に発表した「ファッション EC 市場 2015 年予想」によると、2010 年のファッション EC の市場規模は 4,652 億円となっている。
- 10 し、同調査はヒアリング調査をベースにしているため、実態よりも過少統計となっている公算が高い。以上の点を鑑み、業界大手の数値を中心に見直しを加えた市場規模は 7,013 億円と推計される。2008 年以降、年率 6%ペースで市場規模は拡大しているものの、依然として EC 化率は 4.6%に過ぎない。これは、試着が出来ない、素材感が伝わりにくいという理由のほか、ウィンドウショッピングという言葉が表すファッションの娯楽性を再現するのが難しいことも背景にあると考えられる。
- 15



ZOZOTOWNについて

スタートトゥデイのビジネスの原点は何なのだろうか。それは創業者であり現在も代表取締役を務める前澤友作のバンド活動時代にある。

当時前澤は、バンド活動と並行して輸入CD・レコードの販売をしていた。

- 5 自分達の好きなCDやレコードを海外から買い付け、バンド仲間に配ったところ好評で、ライブの観客に販売し始めた。

その売れ行きが好調であったため、専用のカタログを作った全国規模のビジネスへと広げていった。月商500万程度になった際に、法人化を決意し、1998年、有限会社スタートトゥデイを設立。当時の恋人、バンド仲間の合計3名で

10 起業したのがスタートトゥデイの起源である。

2000年にはオンライン化によりカタログ制作コストを抑えられるようになった。そこでCDとは違う新たなジャンルを取り扱う事業を立ち上げたいと前澤は考えた。その際に、洋服が好きというシンプルな理由から、2000年にファッション専門のオンラインセレクトショップ「EPROZE」を開設した。

- 15 ネット通販にした理由は、自分自身「好きな服を過剰な接客を受けることなく、いつでもネットで買うことができた」という想いがあったから。二番煎じが嫌いなので、他人と同じことをやりたくなかったという理由もある。「洋服を売るサイトは既にあるが自分たちの好きなブランドを取り扱っているサイトはなかったため、自分達で立ち上げようと考えた。」と前澤は語る。

- 20 立ち上げ時には3ブランドのみの販売だったが、売上自体はスタート直後から好調だった。CDを販売していた時の顧客が、洋服のほうにも流れてきた。

その後、それぞれのドメインで運営していた複数のオンラインセレクトショップを「ZOZOTOWN」としてまとめ、同サイトに入店するファッションブランドを増やすため営業活動を積極的に行う。立ち上げ時には17店舗しかなかったものが、2005年のユナイテッドアローズの出店を期に急拡大。現在440

25 店舗を超える店舗数に成長した。

また、ZOZOTOWN以外にもファッション関連サービスの立ち上げを試み、



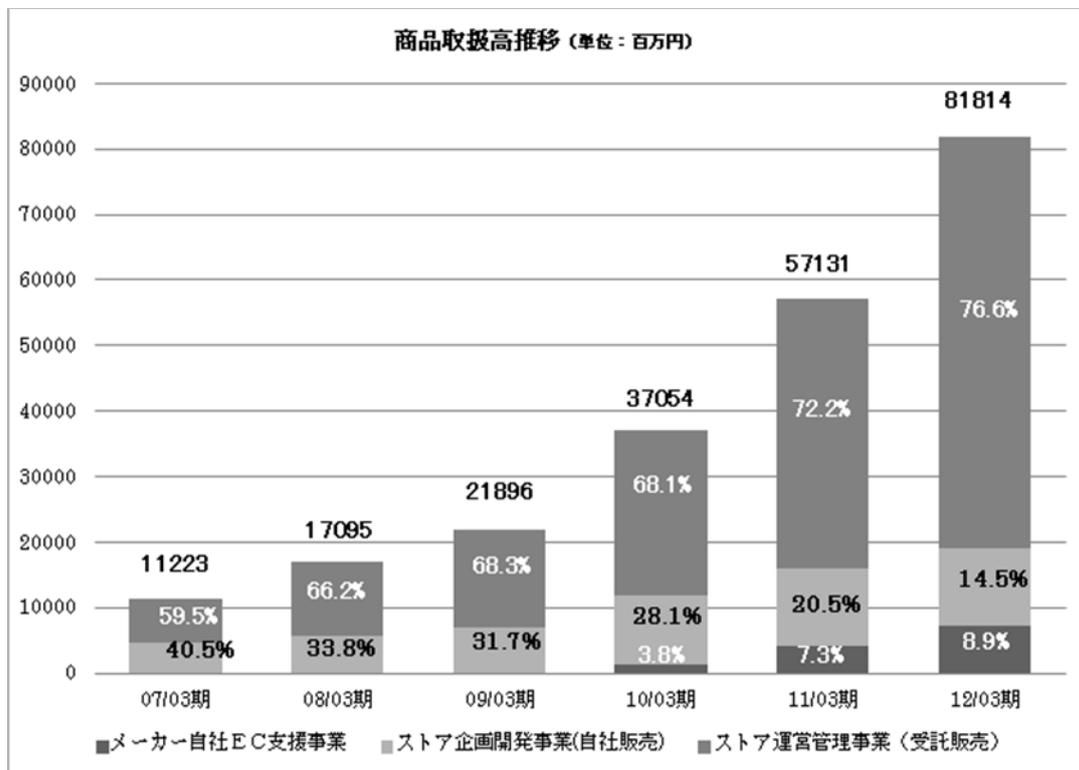
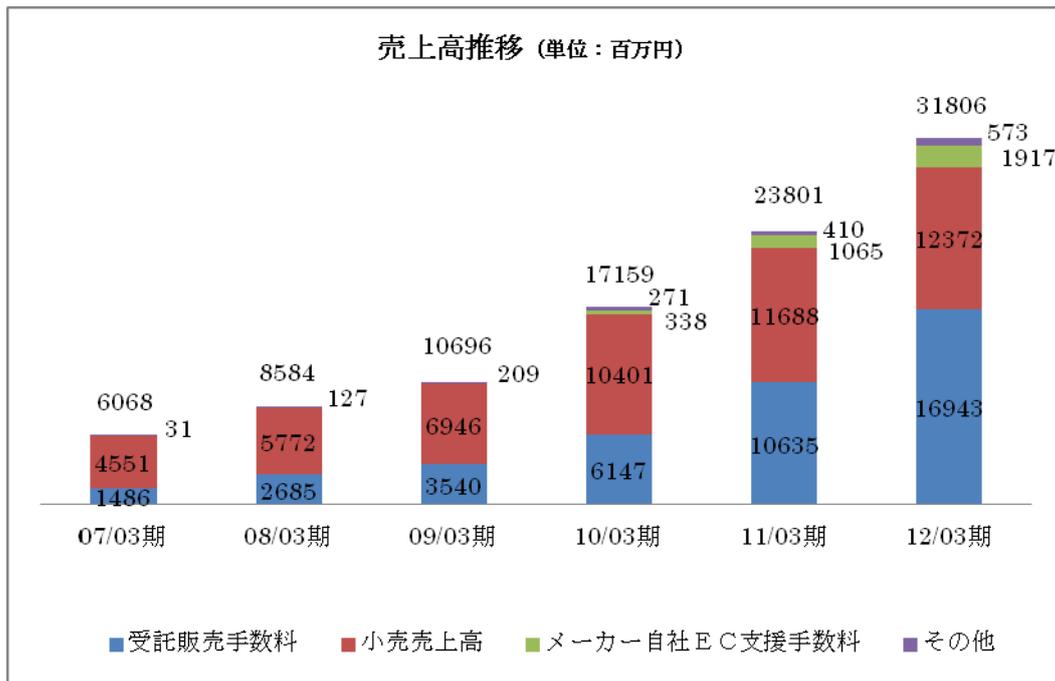
ファッションに対する感度の高い若年層を上手く取り込んでいった。オペレーション面では、自前の物流センターを持ち、そして自社のデザイン・システム等を内製化をすることで、柔軟に対応できる組織体制を作ってきた。

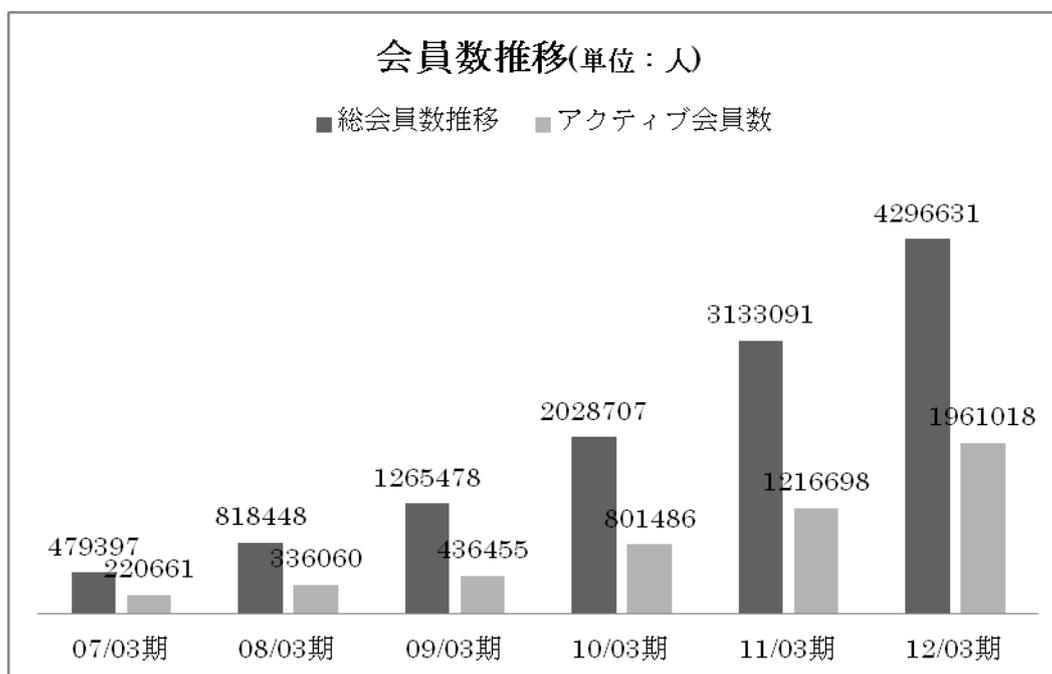
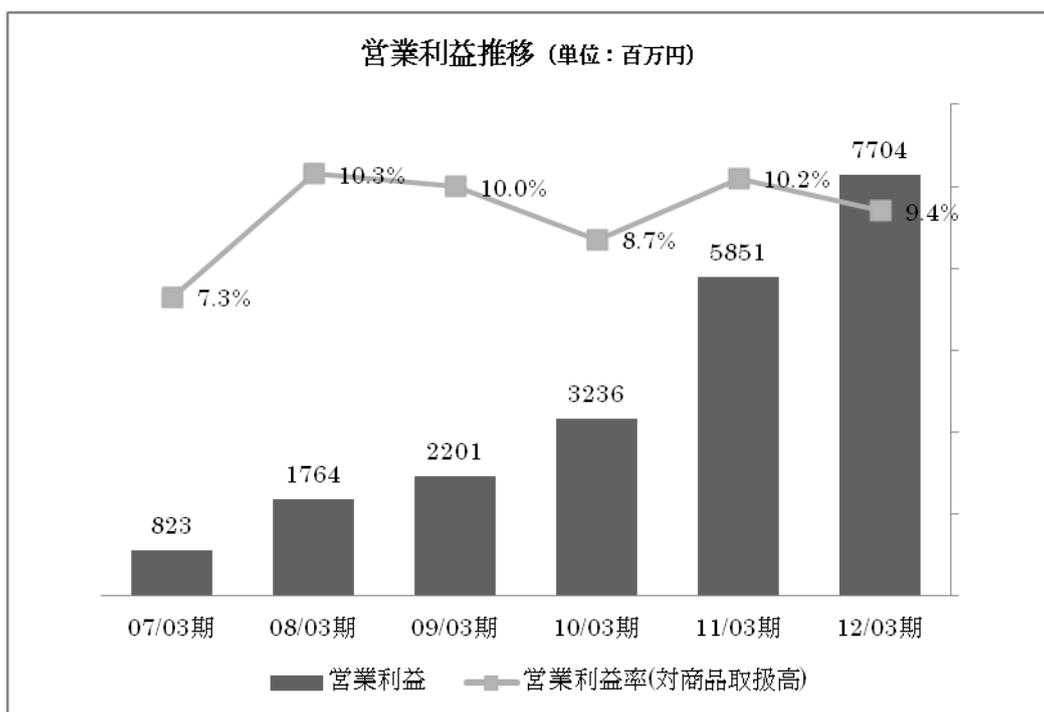
2011年より、ソフトバンクと連携して、香港に合弁会社を設立し、中国企業
5 であるアリババグループのECサイト「淘宝网（タオバオ）」のプラットフォーム
を使って「ZOZOTOWN」を中国国内に設立するほか、タオバオのショッピング
モールにも2011年10月に新店。また、日本語、英語、中国語（繁体字）
など3か国語に対応したグローバルサイト「ZOZOTOWN.com」を2011年5
10 月より立ち上げ、アジアや欧米など82ヶ国の顧客が日本のブランドを購入で
きる環境を整えている。

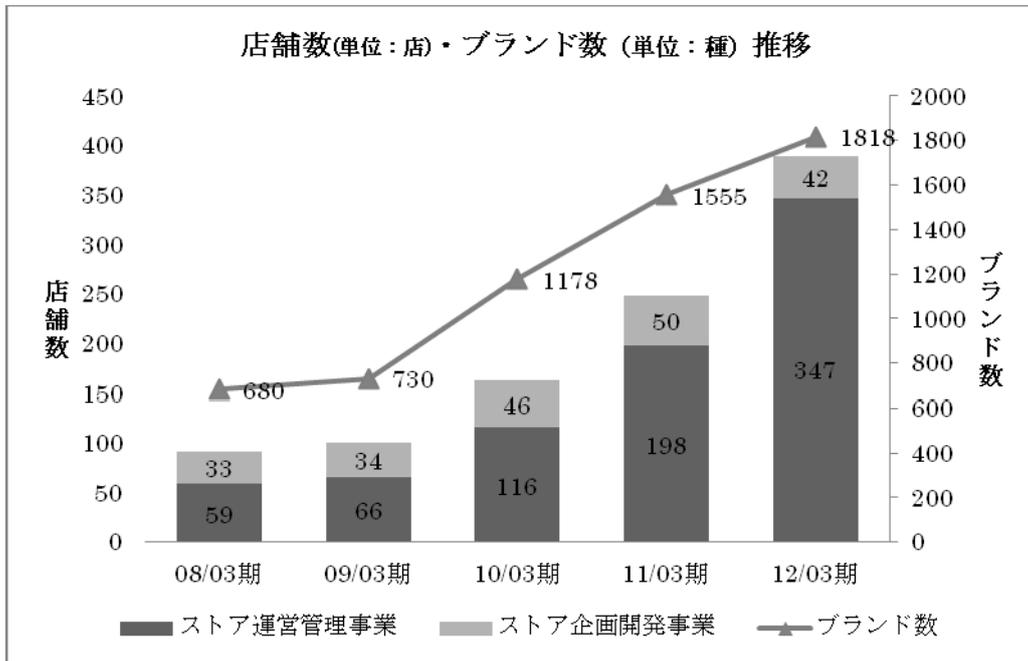
業績

業績を見ると、2012年3月期には商品取扱高800億円を突破。自社販売売
15 上がメインだった数年前に比べ、最近は受託販売売上が伸びている。営業利益
も70億を超え、営業利益率9.4%。2007年の上場以降10%前後と、営業利益
率は高い水準を維持している。

会員数は479万人を超え、アクティブ会員数（過去1年以内に1回以上購入
した会員数）も約166万人になっている（2012年9月末時点）。今後も会員数、
20 アクティブ会員数は伸びる余地があるとしている。







出所：スタートトゥデイ株式会社 決算資料より作成

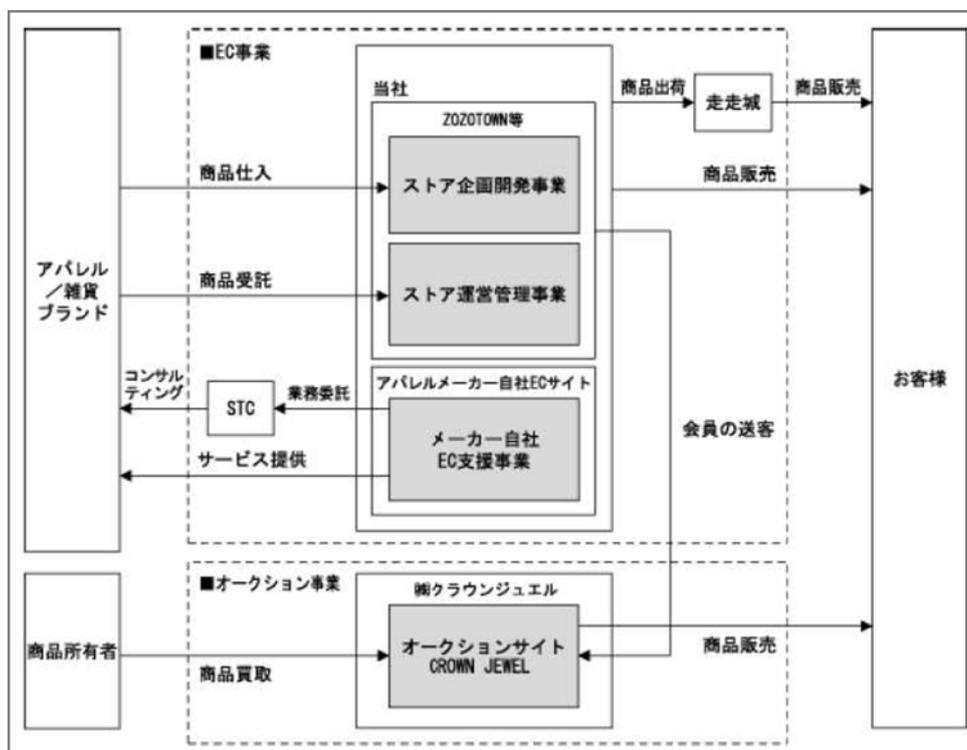
5

10

15



オペレーションモデル



出所：スタートトゥデイ株式会社 2012年3月期 決算説明会資料

- 5 ZOZOTOWN上のサイトに掲載される商品には2つの種類がある。1つ目は、ストア企画開発事業（自社販売）だ。スタートトゥデイのバイヤーが複数のアパレルメーカーからファッション商材を仕入れ、自社在庫を持ち、販売を行う小売モデルである。もう1つは、ストア運営管理事業だ。各ブランドがテナント形式で出店を行い、各ブランドの店舗に掲載する商品を当社の物流拠点に受託在庫として預かり、販売を行い、受託販売手数料を得るテナントモデルである。前者は在庫を自社で抱えるリスクを取りつつも、在庫リスクを持ってない中小ブランドの商品も幅広く取り扱え、利幅の大きい商品であり、後者は在庫を自社が抱えるリスクはなく安定した収入が得られるが、相対的に利幅小さい商品である。
- 15 これらの商品を一般ユーザは ZOZOTOWN のサイト上で探し、購入する。ZOZOTOWN は、決済代行会社を通じて料金を回収する。ユーザが購入申し込



みをしたあと、最短 2 日でユーザの手元に届く仕組みだ。手元に届いた後、商品が合わなかった場合、2011 年 4 月より返品受付を開始するようになり、安心して商品を購入できるようになった。

また、アパレルメーカーが持つ EC サイトの受託ビジネスも行なっている。

- 5 自社システム、物流インフラを活用し、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、マーケティングなど、必要に応じて EC を運営する上で必要な各種業務を支援することで、手数料収入を得ている。

- 10 売上高と店舗数の関係は正の相関関係を持って成長してきた。店舗数が増えることで会員にとってのサイトの魅力が増し、会員数が増えていく。会員数が増えることで店舗側にとっての魅力が増し、店舗数が増えていく。そのような良循環が起こっている。

ZOZOTOWN 経営戦略

- 15 ZOZOTOWN が急成長できたのは、なぜだろうか？ 一言で言えば、同サイトは、他社の EC サイトにない特徴を持ち、それが顧客にとってのかけがえのない価値を生んでいるということになるが、以下ではそれを細分化して述べる。

戦略① サイトに対するこだわり

- 20 ファッションは、現物を手に取ってみないと分かりづらい商品特性が強いため、ネット販売の最大手楽天でさえ必ずしも成功していない分野であった。このような業界の中で ZOZOTOWN は、サイトのデザインに対して“カッコよさ”にこだわりを持っている点が特徴だ。

- 25 開設当時のトップページは、街並みに店舗 CG が軒を連ね、その頭上には時間帯によって青空や夕空、夜空が浮かぶ。サイトの特徴はリアルな“カッコよさ”をそのまま再現したインターフェイスである。出店する各店舗のアイコンは、1 つ 1 つ個別のデザイン。アパレルメーカーのブランドの世界感をネット



上にそのまま持ち込んだと評価されている。

単に効率的に商品が検索できればいいというわけではない。ファッションアイテムは、商品の見せ方も大きなポイントとなってくる。ブランドイメージを最大限に詰め込んだリアル店舗を運営しているアパレルメーカーや、そのよう

5 なショップを訪れた経験のある若者は、商品が羅列されているだけのサイトには物足りなさを感じるだろう。ZOZOTOWNは、それを見事に克服した。

また、2010年11月には「街から人へ」のコンセプトのもとサイトを全面リニューアル。トップページにTwitterや自社SNSサイトに寄せられた商品へのコメントがリアルタイムで流れるなど、人が集まる「にぎわい感」を演出して

10 いる。

このサイトが持つ機能の大半は、自社のIT部門である創造開発本部システム部とWEBクリエイション部が開発している。これは、自分達で出来ることは自分達ですべきだという前澤のビジネスに対する考えからだ。IT内製化により、スピードと柔軟性を持ったビジネスモデルを実現している。



出所：ZOZOTOWN HP

戦略② 自社流通センター

5 スタートトゥデイはただ単にファッション性に優れた企業というだけではない。優れた物流システムを強みとして持っている。

ファッション業界では、多様な顧客の嗜好に対応するために、少量・多品種を素早く効率的に回転させることが不可欠となる。しかしその一方で、ECサイトでは試着ができない点から、色、サイズ、素材、機能性など細やかな情報

10 を掲載する顧客ニーズがあり、単純に素早く回転させればよいというわけでは



ない。この相反する2つ要求を満たせるのは、スタートトゥデイの自前物流拠点「ZOZOBASE」である。サイトのデザインから自前の物流システムの設計や構築まで一貫して内製で行うことにより、スピード感と柔軟性を持ったオペレーションを可能としている。

- 5 ZOZOBASEでは商品が入荷された後、商品をサイトに掲載するプロセスと、商品を顧客に発送する物流のプロセスが同時に行われる。

まず商品掲載について、物流拠点には撮影スタジオがあり、モデルとカメラマンが常駐している。新たな到着した商品はすぐにモデルに着せて撮影し・サイト掲載を行う。そしてサイト上で、顧客がその商品を見て注文すると、注文後最短2日でユーザの手元に商品が届く。ZOZOTOWNのサイト上では、独自の尺度で商品のサイズを記載し、モデルに着せた写真を多く掲載。メーカーごとに異なる採寸方法、色の表記を統一することで顧客は不安なく、ネットだからこそ得られる利便性を享受できている。

また、同時に受注から発送までの期間を短縮化している。

- 15 こうして、賞味期限の短いアパレル商材を次々と送り出せるからこそ、人気店と強い信頼関係を築けている。結果として、このスピードが競合他社から追随・模倣を許さない圧倒的な強みとなっている。

商品のサイト掲載、顧客への発送の両プロセスは日々改善・改良を重ねており、その愚直さが、高い質とリードタイム短縮化の相反する二側面を追求出来ている理由であり、他社の追随を許さない仕組みになっている。

戦略③ ブランドメーカーとの強い信頼関係

事業開始当初からユナイテッドアローズやビームスといった大手アパレルメーカーとの提携があったわけではない。今のZOZOTOWNがあるのは、地道な営業活動の結果である。

事業を開始した2000年代初めは、アパレル業界は試着のできないネット通販に対して懐疑的な見方が強かった。マイナスイメージからのスタートだっ



た交渉の場では、ZOZOTOWN 独自のサイト上で CG などを駆使した世界観を表現できる点をアピールしていった。他にも、サイズの詳細を表示することや、商品画像のカット数を増やすことで、ネット上で安心して販売できる利便性をブランドメーカー側に伝え続けていった。

- 5 そして、ブランドメーカーとの成約後も丁寧なアフターケアを怠らなかった。出店が決まったブランドには、毎日のように電話で売上状況を報告するなど密なコミュニケーションに努めると同時に、ブランド側のリクエストに柔軟に対応できる体制も整えた。

- 10 2005 年にユナイテッドアローズが出店を決めると、他の消極的だったブランドの出店が加速した。当時 17 店舗だった出店ショップ数は、2012 年 9 月現在、440 店舗以上に拡大した。

スタートトゥデイの今後の展開

- 15 スタートトゥデイは、現在の好業績に甘んじることなく、更なる一步を踏み出している。その一例として、初のリアルイベントの開催が挙げられる。

- 20 2012 年 9 月 15 日・16 日に「ZOZOCOLLE (ゾゾコレ)」という展示・予約受注会を幕張メッセで開催。ZOZOTOWN 上に出店している約 75 ショップ、約 200 ブランドが参加した。2 日間で来場者 1 万人、総受注額 1 億 5000 万円の日本最大級ファッションイベントとなった。前澤氏は以前からリアルイベントを計画しており、構想に 3 年・準備に 1 年をかけ、満を持して実施された。

- 25 イベント内容は、業界関係者のみに開かれていた翌シーズンの商品を先行披露する展示会を一般顧客向けに開放し、ZOZOCOLLE 限定商品・各ブランドのコラボ商品を含め、3000 点以上の商品を展示するものだ。展示以外にも、ワークショップやミニイベントもありエンターテインメント性を伴った企画となった。
- 来場者は事前に、1000 円の入場チケットを ZOZOTOWN の特設ページで購入。入場時に ZOZOTOWN 会員 ID と連動したバーコードが印字された「バイヤーパス」が配布され、予約したい商品があった場合、ショップスタッフにそ



のカードを見せる。スタッフは専用端末でバーコードを読み取り、その場で決済、後日商品配送の予約を完了できる仕組みだ。

オープニングセレモニーでは前澤氏に加え、タレントの高田純次、千葉県知事の森田健作、千葉市長の熊谷俊人、ユナイテッドアローズ取締役会長重松理、

5 ビームスホールディングス代表取締役社長設楽洋が登場した。

本イベントから、スタートトゥデイは今後インターネット上だけではなく、リアルな世界でも影響力を持つていくことが予想される。リアルイベントではインターネット上に比べて多くの協力や理解が不可欠となるが、今回イベント

10 ことを実現したことで、ファッション業界や千葉行政等から期待と信頼を得ていることが伺える。イベントの動員数や総受注額でも、他のファッションイベントに比肩する規模であり次回の開催も予定されている。今後もリアルな世界を巻き込み、新たな挑戦を次々と打ち出していくことが期待される。

15 謝辞

本ケーススタディーの作成は、株式会社スタートトゥデイのご協力によって行われたものであり、記して感謝します。

また、2012年6月に行われた、早稲田大学ビジネススクールにおける株式会社スタートトゥデイ寄附講座「プラットフォーム戦略論」での同社社長前澤友作氏の講演

20 演に示唆を得た部分があることを記して感謝します。



【参考資料】

- 日経ビジネス 2008年7月7日号『スタートトゥデイ 流行を運ぶ物流の新星』(pp.50-53)
- 日経情報ストラテジー2009年2月号『スタートトゥデイ 680ブランドを束ね、100万人集客 物流とITの内製化の徹底が武器』pp.100-102
- 日経ビジネス 2011年5月9日号『ゾゾタウン、孫正義と組む』(p.17)
- 日経情報ストラテジー2011年7月号『前澤友作インタビュー記事』pp.16-20

【参考サイト】

- 10 ■株式会社スタートトゥデイホームページ <http://www.starttoday.jp/>
- 株式会社SBIリサーチ <http://www.sbi-research.jp/jp/>
- 経済産業省ホームページ
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/h21houkoku.pdf
- 矢野経済研究所 <http://www.yano.co.jp/>



早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築— 足代訓史 (2004年3月)
- 5 No.2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
- No.4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
- 10 No.5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
- No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
- 15 No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
- 20 No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
No.12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
No.15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
No.16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)
No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)
No.18 IBMメインフレーム: 巨竜は生き残る 高田晴彦 (2010年3月)
No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析: ShowTime・Yahoo!動画・GyaO! 亀田年保 (2010年11月)
No.20 ケンコーコム: 日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦 曾我部和彦 (2010年12月)
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム: ヴァイスシュヴァルツ (2007~2010) 木村誠 (2011年3月)
- No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略— 久米村隼人 (2012年3月)
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」(2005~2011) 木村誠 (2012年8月)
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」(2007~2011) 木村誠 (2012年9月)
- No.25 ZOZOTOWN: 2012年9月 太田遼平 (2012年10月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

20

25

WASEDA UNIVERSITY