

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 —



フリージャーナリスト

土井 弘美 (どい ひろみ)

立教大学卒業後、出版関係の業務に従事。科学雑誌『ニュートン』、ファッション業界誌『チャネラー』などを経て現在フリーランスで活動。中国でのビジネス経験もあり。

要 点

- ① ゾゾタウンは輸入 CD やレコードのカatalog販売からスタートし、これをオンライン化しファッションのショッピングサイトとすることで急速に伸び、年商 112 億円を売り上げるまでになった。
- ② これには、有名セレクトショップチェーンの登場も大きく関わっている。これらのセレクトショップは自社内に専用部門を持ち、ゾゾタウン内にテナントのような形で出店。この方法は双方にとってメリットをもたらすこととなった。
- ③ ゾゾタウンを運営するスタートトゥデイの最大の強みは、バックヤード機能のすべてを自社で持ち、システムチックに運営していること。
- ④ 同社はサイトショップのみならず、コミュニケーションサイトを立ち上げて他社との差別化と顧客サービスの充実を目指す。

「自分たちが好きなファッション」からスタート

20代を中心とする若い世代に絶大な人気を誇るオンラインショッピングタウン「ZOZOTOWN(ゾゾタウン)」は、2004年12月に誕生した。これを運営しているのは、「スタートトゥデイ」という千葉県千葉市幕張に本社を持つ企業である。

スタートトゥデイは、1995年に輸入CDやレコードのカatalog通信販売からスタート、2000年には通信販売からオンラインショップに切り替えた。そこで、「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」ということになった。そこでストリート系のブランドに声をかけ、オンラインショップの2号店を作った。これが「EPROZE(イープローズ)」で、同社の最初のファッションショップである。



「ZOZOTOWN」トップページ。月間PV(ページビュー)は2億8,000万というビッグなサイト

それから、次々にショップが立ち上げられた。テイストやシルエットが大きく異なる商品を、同じショップに並べるわけにもいかなかったからである。04年には17店舗が、同じ会社でありながらすべて別々のドメインを取得して運営するという形式になっていた。

「商品は買い取りで仕入れ、それぞれの店の店長が取り扱うブランドを決め、MDを考え、在庫を持って運営してきました。会社全体での売り上げ目標というのはありましたが、それぞれの店舗は独立していました」（取締役マーケティング本部前原正宏本部長）



スタートトゥデイ 前原正宏 取締役マーケティング本部本部長（左）、マーケティング本部 プロモーション部広報 安田由華さん（右）

ショップを運営している店長は、もともと同社のショッピングサイトを利用していただいていた顧客だった。サイト上の採用情報を見て入社した、ファッション好きの若者たちである。この時点ではほとんどがメンズショップで、レディースは2店舗のみだった。04年、この17店舗が母体となって「ZOZOTOWN」がスタートした。顧客からの「同じ会社で運営しているのなら、一括して商品を送ってほしい」という声があったことも、誕生の一因である。

リアルタイムに在庫を把握

07年6月現在、ファッションタウン「ZOZOTOWN」はショップ数64、ブランド数565。昨年9月に成立した仮想商業施設「ZOZOTOWER」はショップ数24、ブランド数88で、計87ショップ、648ブランドとなっている。20代、30代を中心とするカジュアルウエアのショップが多いが、いわゆる

「109系」のファッションはほとんどない。「ディーゼル」などのインポートブランドや、デザイナー系人気ブランドもある。

出店形式は2通りで、先に述べた自社運営のタイプ（買い取り方式）と委託方式がある。

「ZOZOTOWN」の成立後、ユナイテッドアローズが展開する「時しらず」「グリーンレーベル」が出店。会社はその後「ユナイテッドアローズ」「アナザーエディション」「オデット エ オディール」など数々の店舗を出し、いずれも人気を呼んでいる。この出店方法は委託で、スタートトゥデイが販売手数料を取る形。物流をスタートトゥデイで、店舗の管理（商品MD、商品コメントの入力、商品の店舗間移動など）はユナイテッドアローズ内で行う。ユナイテッドアローズ社内には「ZOZOTOWN」の専門セクションが設置されているという。

この形態を取った理由は、「大手セレクトショップが出店することになった際、二重卸の形にならないようにするために、ディベロッパーのような形をとって入店した方がよいと判断」したからだという。現在では、ビームス、シップス、アメリカンラグシー、ナノユニバースなどの大手セレクトショップが、同様の形式で出店している。

売上は自社ショップが6割、委託販売が4割を占めている。こういった有名セレクトショップの存在が「ZOZOTOWN」の知名度を上げ、売上も伸ばしていった要因になっている。

スタートトゥデイは、本社近くに約1,200坪という大きな物流倉庫を持っている。ここで、入荷した商品の検品・採寸・写真撮影・画像処理や、受注に伴うピッキングと商品の梱包・発送などのバックヤードの仕事を行っている。この業務システムの部分が非常に効率的に構成されているのが、同社の特質でもある。

到着した商品は、実際にスタッフが採寸する。ブランド側の情報をそのまま転記するのではなく、ポイントになる箇所を実際に計測。1商品につきほぼ7枚の写真を撮影、服好きのスタッフが「お客様が商品を手にする際に気になる部分」を一つ一つ撮影していく。撮影した写真は、実際の商品のカラーと差異はないかを確認しつつ画像処理を行う。素材感や特徴などは商品コメント欄に記入。新着商品が1日500点以上あるというから、撮影する写真の点数も膨大なもので、8カ所以上あるスタジオがフル稼働している状態だ。



「Zozotown」商品ページ。右端には詳細な商品写真が並ぶ

今日注文された分は翌日午前中に発送、地域にもよるが、翌々日には顧客の手元に到着する。優れているのはリアルタイムに在庫が把握できている点で、サイト上で顧客の注文があれば、自動的に在庫が消しこまれるようになっている。そのために、注文を受け付けた後メールで「申し訳ございません、お申し込みをいただきましたが在庫切れでした」ということはない。

一般のモールと違い、システムから物流までアウトソーシングせずに、すべて自社で持っていること、在庫管理まできちんとできていることが同社の強みだ。

ページビューは月2億8,000万

「Zozotown」には「セントラルゾーン」「コンセプトゾーン」「セレクトゾーン」などのいくつかのカテゴリがあるが、とくに厳密に分けているわけではない。

「リアルな街を見ても、原宿と青山は街の雰囲気やショップのテイストがそれぞれ違う。その微妙な違いをゾーンとして分けているだけ」という。

統計的な数字を見てみると、04年12月にオープンしてから昨年11月時点までの購入者は20万人以上。07年3月の月間PV（ページビュー）数は2億8,000万PV。06年4月から07年3月までの統計によれば、リピート率は53%、購買層の平均年齢は26歳程度で、男性55%・女性45%。また、

ショップを見るのは夜が多いというのは定番だが、これには秘密がある。

以前、人気商品がサイト上に出た瞬間にぱっと売切れてしまうことがよくあった。そこで、顧客への公平性を保つために、ショップごとに販売開始時間を設定して告知することにした。「〇〇の販売開始まであと××秒！」と秒単位で表示。販売開始時間は午後7時から11時までの間なので、これに合わせてアクセスする人が多いという。

「あと××秒！」という表示にはエンターテインメント性がある。発売開始とともにすぐに売り切れるアイテムもあり、発売前には「姿は見えなくとも、その商品の前に並んでいる」人々の姿が見えるようだ。

顧客サービスとしては、まずポイント還元。購入金額の1%がポイント（ZOZOPOINT）とされ、1ポイント1円で利用できる。送料は全国一律に399円で、1万円以上は無料となっている。決済はクレジットか代引き決済で、ほとんどのクレジットカードが使用できる。「ZOZOCARD（ゾゾカード）」というクレジットカードも発行していて、これを使って決済するとポイントが2倍になる。カスタマーサポートは、基本的にメールでやりとり。社内共通のサイトに、「こういうブランドを入れてほしい」などの希望が上がってくれば、随時改善していく。

希望する顧客にはメールマガジンも送っている。顧客が選んだショップのその日の新着商品の情報で、「Aブランドが〇点」のような形。オリジナルセレクトショップのものだと、さらに「カットソー〇点」のようにアイテムごとの点数が出る。「残り僅少!」「ぜひお買い求めください!」といったありがたいセールストークは一切入っておらず、極めてシンプル。複数のショップからの新着情報を受信している顧客も多いが、すべて1通でまとめられている。URLも掲載されているため、直接ショップごとの新着アイテム一覧ページに飛べるようになっていて使い勝手がいい。新商品の入荷がなければ、当然その日はメールもない。

また、年に数回オフィシャルガイドブック「ZOZOBOK（ゾゾブック）」を発行、不定期だが買い上げ商品とともに梱包、顧客に送付している。単なるカタログではなく、商品紹介ページにデザイナーのメッセージをつけるなど、読み物的な部分も増やし、グラフィックデザインにも注意を払って仕上げられたものだ。



「ZOZOBOOK」の表紙



「ZOZOBOOK」の内部。読み物的なページもあり、デザイン的にもおしゃれなページ構成

新たなコミュニティサービスも続々スタート

昨年から、同社に新しい動きが見えてきた。それはこれまでの「ショッピングサイト」の枠を広げる動きでもある。

まず、昨年9月に「ZOZORESIDENCE（ゾゾレジデンス）」のサービスを開始した。サイト内のマンションに自分の部屋を持つことができ、日記やコミュニティ、メッセージといった一般的なSNS（Social Networking Service）の機能のほか、自分の趣味嗜好をアピールできるクローゼット・シェルフ機能が特徴である。気に入っている洋服や、最近聴いている音楽などをマイルームと呼ばれる自分の部屋のなかにディスプレイすることができるのだ。費用は無料。最初に顧客の一部を招待し、その後はその顧客たちの紹介がないと入れない完全招待制になっている。いわば、最もコアな顧客のためのコミュニティサービスといえる。



「ZOZONAVI」のトップページ。「ZOZOTOWN」にあるブランドや店舗がどこにあるか、すぐ検索できる

一方、今年1月には「ZOZONAVI（ゾゾナビ）」をパソコンと携帯で同時に開始、ブランドや地域で検索すればリアルな情報が見られるサービスである。

「昨年11月に当社で実施したアンケートによると、ZOZOのサイトで商品を見てから、実際のショップで購入したと回答したお客様が約50%いらっしゃいました。当社としては、ネットで買いかリアルショップへ行くかは、お客様に自由に決めていただければいいと思っています」。

「ZOZONAVI」では、ZOZOのなかにあるショップや取り扱いブランドを展開しているリアルショップを中心に、全国の感度のよいファッションショップの店名、住所、電話番号、取り扱いブランド、地図、ショップの写真などを揃えている。

ショップ側からも登録できるようになっていて、審査を経て自店の情報を掲載することができる。何しろ大きなサイトであるので、掲載できるメリットは大きい。利用する側にとっては、ブランド、地域、フリーワードなどの条件で検索することができて便利。ブランドやショップの人気ランキングも見られるし、「スタイルフォト」というショップのスタッフや、そのショップに来店したお客様のスタイル写真もフロントに提示されている。ショッ

ブの総数は2,271（6月初旬）で、北海道から沖縄まで全国が網羅されている。

さらにこの4月から「ZOZOARIGATO（ゾゾアリガトウ）」というサービスも始めた。日時を指定して、設置された電光掲示板に「ありがとう」のメッセージを1分間流すことができるサービスで、内容は自由。使用料は無料だが、メッセージが1回流れるたびに10円が国際NGO団体に（スタートトゥデイ負担で）寄付される。ありがとうという気持ちを伝えつつ、寄付もできるというサービスだ。



「ZOZOARIGATO」のトップページ。上部掲示板にメッセージが流れる

投稿されたメッセージは、スタートトゥデイ側で審査することになっている。寄せられてくるメッセージは、恋人や友人に当てたものからいつも自分が使っているモノ、将来の自分自身に当てたものまで様々。サービス開始1カ月後の5月末までに、既に約1,000通のメッセージが届けられた。

「ZOZOARIGATO」の画面は米、英、仏、豪、中国、南極など20の国と地域をバーチャルで作っており、各国の現地時間に合わせて、夜、明け方など背景の色が切り替わる。こういう形にしたのは「世界に向けてZOZOARIGATOを発信したい」という気持ちの表現だという。

単なるショッピングサイトからの脱却

「ZOZO」というのは、創造（クリエイション）・想像（イマジネーション）の2つの「ZO」を取った造語である。現在スタッフはアルバイトを含めて約180名。そのうち半数は「ZOZOBASE（ゾゾベース）」というバックヤードで、検品・採寸など

の商品管理と発送、商品撮影、画像処理などの仕事を担っている。平均年齢25歳という若さだ。

オフィススタッフとして働いているショップのバイヤーやマーケティング担当のほとんどが、実はバックヤードの経験者。社内のセクションで人が足りなくなると、社内公募が行われ、選考を経て職種を変更していくことができる。



スタートトゥデイのオフィススタッフたち。デザイナー、バイヤー、店長などがここで働く。ほとんどが20代という若さ

こうして、ネットとファッションを結ぶサイト「ZOZOTOWN」は成長を遂げ、07年3月期の流通ベース売上(総売上)は112億円（委託式の売上部分を引いたもので60億円）となっている。

ビッグなサイトに成長したわけであるが、スタートトゥデイは今後のどのような方向に進んでいくのであろうか。

前原本部長が強調するのが「コンセプトをはっきりさせる」ということだ。ZOZOのコンセプトは「自分たちの好きなものを売っていく」ということ。スタッフのほとんどが元顧客であり、その意味では顧客に近いところにおいてそのニーズも分かっている。同時に、定期的にアンケートも取っている。単純に「何歳で、どこに住んでいて、何を買ったか」というのではなく、次のサービスのヒントになりそうなことを聞いていく。いわば「+αのアンケート」である。「ゼロから聞くくらいなら、どこでもできる。うちでやる意味はない」と前原本部長はいう。

そして今、「ZOZOTOWN」は新しい方向に進みつつある。

「ZOZOTOWN内のショップ数が、今の倍になっ

ていくというようなことはないと思います。数としては、あと数十程度でしょう。ただ、一つの柱としてインポートやラグジュアリー系をもっと扱いたいと考えています。今後は、ZOZOのコンセプト、ブランディングを保ちながら、ショッピング以外の機能も充実させていきたい」と言う。

つい最近まで、「ネットで服を買う」という文化はなかった。前原本部長は「ネットでの服の売上げは、全体の3～5%くらいと思う。将来的には10%くらいまで上がると考えられる」と市場を読む。しかし、既に多くの競合するショッピングサイトが存在しており、今後も続々と登場することは明らか。この状況を勝ち抜いていくためには、単にブランドやショップを増やしていくのではなく、「顧客とより深く付き合っていく」ことであると認識する。

その一つの方法が「ZOZONAVI」であり、「ZOZORESIDENCE」であると言える。こうした顧客へのサービスを増やすことによって差別化を図っているわけだが、うまいのは「NAVI」では広く一般的なサービスを、「RESIDENCE」では「自分は特別」という意識をくすぐるそれを行っているということだ。「ZOZOTOWN」を何度も訪れるうち「RESIDENCE」を見て、「一体このサービスは何だろう」と感じ、次に「自分もこのコミュニティに入りたい」と思うことは極めて自然である。これが、リアル店舗におけるAクラス顧客のための個別サービス（生活習慣やクローゼットの中身まで把握してくれるFAの存在や、会員のためのパーティ、優待会、プレミアム商品の提供など）と同様であるとは言えないが、「差別化」のための有効な方法であることは間違いない。この方法はおそらく縦（サービスの多彩な深化）と横（各種のサイトの登場）に広がっていくであろう。

こうして「ZOZOTOWN」が単なるショッピングサイトを脱却し、バーチャルな世界の「街」に近づき、「コミュニケーションを発信」していこうとしているのは、間違いないところだ。これからこちらを目指したサービスが続々と登場していくと思われる。

さらに、同社は最近「幕張活性化」のために、「makuharikaikaku.jp」というサイトを作り、千葉ロッテマリーンズと協力して、2社のコラボレーションによるステーションジャックを行った（2社合同の大きな駅張りの広告を作り、駅全体に貼ったもの）。「地域貢献」という方向も、探り始めているのである。



スタートトゥデイと千葉ロッテマリーンズのコラボレーションによるポスター（JR 京葉線 海浜幕張駅）