

物流までカッコいい

千葉・海浜幕張の駅前に立つ巨大なインテリアジェントビル。一六階に上ってエレベータを降りると、右手に額縁状のガラス窓がある。額縁のなかを時折、黒地に白抜きで大きく「ZOZOTOWN / DELIVERY SERVICE」と印字された段ボール箱がコンベヤーに乗って静かに横切る。その奥手には保管棚が並び、忙しく出荷作業が行われている。ネット通販ベンチャー、スタートトゥデイの物流センターだ（左頁写真）。

段ボール箱のデザインに合わせ、コンベヤーや保管棚は全て黒に塗り替えた。トートボックスも特注作業に使うハンディ端末も自社開発したものだ。こうした物流センターがカッコ良くなるのか、常に試行錯誤している。「フェラーリの工場を見たことありませんか。あれと同じですよ」と、創業メンバーの一人、山田潤取締役は説明する。

「走る芸術品」とも称されるフェラーリの工場にはゆとりのある空間の随所に、大きな観葉植物や、展示用の完成車が配置されている。フェラーリレッドに統一したユニフォームや工具のデザインにも気を配っている。自分たちがどんな商品を作っているのか、常にスタッフに意識させるための工夫だ。

それと同様に、流行の最先端のファッションを扱うスタートトゥデイでは、物流も商品に負けないくらいオシャレであるべきだと考えている。そのためアウトソーシングはできない。センター作業はもちろん「本来なら配送も宅配便を使うのではなく、専用車両を用意して自分たちで直接手渡して回りたいくらい。商品がお客様の手に渡る直前の作業を、服に全く興味のない人に任せるのは格好良くない」という。

音楽CDのカタログ通販会社として九八年に創業

第1部

儲かる直販モデルの作り方

ASKUL / DELL / ZOZOTOWN

なぜデルだけが、アスクルだけが強いのか。直接注文を受けた商品を顧客に直送する。そのビジネスモデルは極めてシンプルだ。扱っている商品や価格に大きな特徴があるわけでもない。それでもライバルたちがキャッチアップできない理由はどこにあるのか。
(大矢昌浩)

した同社は、二〇〇〇年にチャネルをインターネットに転換。同時に扱い商品をアパレルに拡大し、ネット上にセレクトショップを次々に立ち上げてきた。二〇〇四年十二月にはインターネットのファッション街として「ゾゾタウン」を設立。自社店舗のほか、ユナイテッドアローズやビームス、シッパスといった有力セレクトショップをテナントとして獲得した。

業績は急拡大している。二〇〇五年三ヶ月の売上高が一七億四〇〇万円。今期は四〇億円を大きく超える見込みだ。利益率も高水準を維持している。同社の扱うブランド品の調達は基本的に全品買い取り粗利が大きい分だけ、売れ残りのリスクも高い。ネット通販の特性を活かし、アイテム別の閲覧件数をベースにして単品ごとの需要をきめ細かく予測することで売れ残りを防いでいる。

ゾゾタウンの店舗数は現在、四九を数える。月当たりの出荷件数は約五万点に上っている。その全ての物流を、本社オフィスと同じフロアに設けた冒頭の自社センターで社内スタッフの手で処理している。作業端末を通じて在庫ステータスはリアルタイムでサイトに反映される。在庫が全て手元にあるため、商品に関するどんな問い合わせにも現物を見ながら対応できる。

同社にとって物流センターは単なる在庫基地ではなく、販売の最前線でもある。通常のセレクトショップでは接客を通じて顧客の生のニーズを掴む。しかしリアルな店舗を持たないスタートトゥデイには対面接客の機会がない。その代わりスタートトゥデイのバイヤーは、物流センターで実際に売れた商品を毎日大量に手にしている。店舗の接客とは情報量のケタが違う。そこで得た情報と感覚が仕入れに生きてくる。

新入社員も入社後六カ月間は物流センターに配属する。バイヤー経験者は採用しない。先入観や思い入

れはむしろ邪魔になる。物流センターで今、何が売れているのかを自分の肌で素直に感じることで、売れ筋やトレンドを見極める嗅覚を養う。

センター内ではバイヤーやアルバイトに混じって、今も前沢友作社長をはじめとした経営陣が自ら出荷作業を手掛ける姿を見かけることもある。山田取締役は「自分で選んだ商品が売れていくのを実感できる。出荷作業は本当に楽しい」という。物流センターの割高な作業人件費や倉庫賃貸料、過剰な内装設備などのコストも差別化のための投資という位置付けだ。

リスクをとって在庫を買い取る。しかも手元に置いて物流まで自分でやる。そのビジネスモデルは一般のネットショッピングモールとは対極にある。別に奇をてらっているわけではない。「自分の好きな服を売り、気に入ってもらえる人を買ってもらいたいという素朴な気持ちからスタートして自然と今の形ができた」と山田取締役。

同社の成功を見て、ビジネスモデルを模倣するIT企業系の競合サイトも現れている。しかし脅威には感じない。ビジネスモデルを表面的にコピーすることはできても、商品の目利きや調達先メーカーとの関係作り、物流、顧客対応などのリアルなプロセスは、IT企業には根付かない。組織のDNAが違うと判断しているからだ。

実際、ビジネスモデルのデザインそのものが差別化手段になっているケースは、実はあまりない。直販の代名詞ともなっているデルは、パソコン業界を短期間のうちに制覇した。同社の台頭を目の当たりにした他のライバルメーカーたちも相次いで同じモデルの導入に動いたが、成功したのはデルだけだった。価格や製品力に大きな違いがあるわけではない。むしろデル製品はデザイン的には無骨で人気がない。それでもIB



写真右 壁をくり抜いて、物流センターの内部の様子を見せている。スタートトゥデイならではのショーウィンドウだ。
写真上 物流作業に使用する携帯端末。インターネットを通じて在庫や作業の進捗をリアルタイムで共有している。



スタートトゥデイの
山田潤取締役



Mやコンパックなどの大手メーカーはもちろん、デルとほとんど同じ成り立ち、同じビジネスモデルのゲートウェイにも大差をつけた。

成否を分けたものは何か。デルの法人事業本部でマーケティングを担当した経験を持つローランドベルガーの平井孝志プリンシパルは「直販はシンプルなものだが、デルの場合はそこに矛盾や途切れがない。戦略から個人の業績指標に至るまで整合性が取れている。そのため社員も自分のやるべきことをハッキリと理解できる。それが好循環を生み出している」という。

経営原則が組織を貫徹

図1は平井プリンシパルが作成したデルモデルの基本構造だ。「直接販売、拡大」を出発点として「適正な利益と顧客のメリット」に至るプロセスがロジックの積み重ねによって循環している。それぞれの立場で、このサイクルを回すことがデルのスタッフの役割だ。それ以外の行動は、どんな小さなことでも許されない。組織全体が一つの原則に基づいて動く。

他のライバルメーカーは直販と並行して店舗販売や代理店販売も行っている。それだけ戦略や業績評価の基準も複雑になる。時には筋の通らない話が社内で行する。「それでは組織がもたない。社員たちは自分が何をすべきか混乱してしまふ。理論的には一つの組織に複数のビジネスモデルを並立させることも可能だろう。しかし今のところそれを成功させた事例を私は知らない」と平井プリンシパルはいう。

同じマーケティング部門でも、デルの場合は他のメーカーとは求められる役割が違う。メインターゲットとする法人客はデザインにはコストをかけるより価格を下げることを求める。他メーカーのように有名人を使った企業イメージの向上も期待しない。マーケティング