

物流事業化 **KeyWord**

スタートトゥデイ

アパレルのネット通販で急成長
自前の物流を武器に新事業に進出

スタートトゥデイはファッション通販サイトの運営で急成長を遂げたベンチャー企業だ。自前主義を貫き、物流もシステム設計からオペレーションまですべて自社で手がける。今後は同社の物流機能やシステムを、ECサイトの運営を目指すアパレルメーカーなどに提供する新規事業にも乗り出す計画で、今年3月に物流拠点の拡充を行った。

六八〇のブランドが集う街

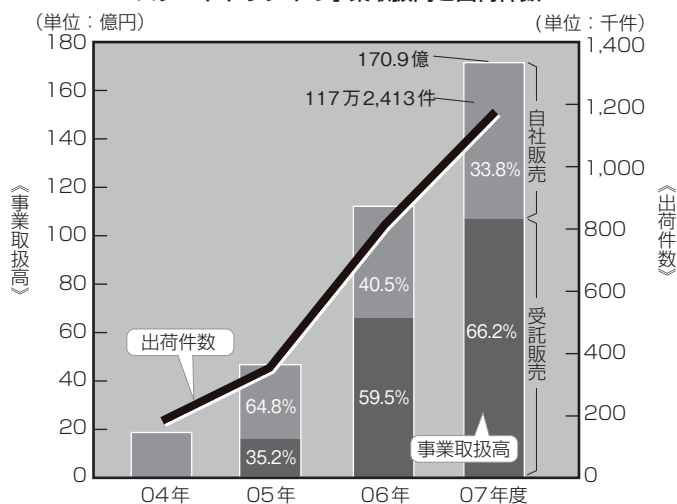
スタートトゥデイが運営するファッション通販サイト「ZOZOTOWN」のトップページを開くと、さまざまなショップが軒を連ねた仮想の街が現れる。ヨーロッパの古いホテルを模した建物があるかと思えば、その先には現代アートのような奇抜な建造物、お菓子でできた家まである。どれも個性的だ。

気になる店をクリックしてみる。その店の新着アイテムや限定販売品などの情報が写真入りで掲載されている。イメージムービーで店内の様子を見ることが出来る。広々としたガーデンテラスのアプローチ、サンルームから明るい光が差し込み、Tシャツやジャケットがディスプレイされた店内は落ち着いた雰囲気

に包まれている。球形をした建物の全体が水槽になっていて、商品棚の周りを魚が泳いでいる店もある。バーチャルショップならではの演出だ。こうした店内を一軒一軒のぞくだけでも楽しい。街の情景は現実の時間帯に合わせて変わっていく。気がつけば茜色の空はいつのまにか群青色になり星が輝き始めていた。

「ZOZOTOWN」には現在、九二の店舗が出店している。六八〇のブランドを扱い常時二万アイテムを揃えている。高感度な若者に人気の高いカジュアルブランドばかりだ。八十一万人いるサイト会員の平均年齢は二七・四歳。男女の比率はほぼ半々。過去一年以内

スタートトゥデイの事業取扱高と出荷件数



に商品購入実績のあるアクティブ会員が四割を占めており、一人当たりの年間平均購入額は五万円を超える。

スタートトゥデイが「ZOZOTOWN」を立ち上げたのは二〇〇四年の十二月。わずか三年後の〇七年度には商品の取扱高が一七〇億円となり、ファッション分野で国内最大規模のショッピングサイトに成長した。

会社設立は今から十年前の一九九八年だ。当初はハードコア・パンクと呼ばれる音楽ジャンルの輸入CDやレコードのカatalog販売を手がけていた。同社の前澤友作社長は元ロックミュージシャンで、バンド活動で渡米した際

に日本ではあまり知られていないバンドのCDをライブコンサート会場などで入手し、知人らに販売するようになったのが事業化のきっかけだ。

CD販売は口コミで評判を呼び、二〇〇〇年にはカタログからオンライン販売に切り替えた。さらに、CDだけでなく新たにアパレル商材にも着目。CDのときと同様に、自分達の好きなものを紹介したい、というスタンスで、ストリート系・裏原宿系のメンズファッションを対象にネットでの販売に乗り出した。原宿や代官山のブランドに出店を呼びかけ、〇〇



新入社員は全員、最初に物流現場に配属される。庫内の棚まで特注し、デザイン性に配慮している。



年一〇月にファッションオンラインショップの一号店をオープンした。

原宿や代官山のショップで売られている人気ブランドの商品は生産数量が少なく、当時こういった商品をネットで販売するケースはほとんどなかった。商品を卸す側にはブランドイメージが崩れることへの警戒心も強かった。それは今でも基本的に変わっていないという。出店への理解を得るために同社は、商品の仕入れをすべて買い取りにして自社で在庫リスクを負う取引形態とし、ブランドイメージに合うようサイト上の店舗のデザインに、ことごとこだわる姿勢を貫いている。

通常なら原宿のショップに開店前から並ばないとなかなか手に入らない希少性の高い商品が、同社のオンラインショップを利用すれば手軽に購入できる。顧客の強い支持を得て、オンラインショップにはその後レディースやキッズ向けブランドも加わり、店舗数は順調に拡大していった。やがてこれらの店が一つのサイトに集まり街ができた。それが「ZOOTOWN」だ。

大手セレクトショップも出店

この頃からユニテッドアローズやビームス、シッパスといった大手セレクトショップも「ZOOTOWN」に注目し、テナントとして出店するようになった。これに伴い同社は、従来の買い取りによる自社販売だけでなく、新たに受託販売方式を取り入れた。

それまでの取引先については従来通り、年に二回の受注会で同社のバイヤーが商品を買って付けて自社で販売する。需要予測を誤った時の品切れや在庫リスクは自ら負わなければならない。

一方、大手セレクトショップとの取引では、商品を仕入れずにオンラインショップでの販売を受託し手数料を受け取る。大手セレクトショップは商品数が多く、マーチャндаイジングも自社で行う。販売機会ロスを防ぐために売り上げ動向を見ながら商品を補充していく店舗運営を志向するため受託販売形態をとることとした。ただし自社販売と同様に商品の在庫はスタートトゥデイの倉庫で預かる。物流をはじめとするフルフィルメントのオペレーションはすべて受け持つ。

受託販売を開始した初年度にあたる〇六年三月期は、自社販売と合わせた「ZOOTOWN」の取扱高が四六億円で、このうち受託販売の比率は三五%だった。これが〇八年三月期には取扱高一七〇億円のうち受託販売が六六%を占め比率が逆転している。同様に店舗数も現在の九二店舗のうち五九店舗が受託販売だ。

受託販売の増加とともに同社の成長も加速した。自社販売の売り上げに受託販売の手数料収入などを加えた〇八年三月期の売上高は八五億円で、〇六年三月期実績のおよそ二・五倍になっている。〇七年十二月には東証マザーズへ株式上場も果たした。

この間に物量も大幅に伸びた。〇六年八月にはそれまでオフィス兼用だった倉庫のスペースが足りなくなり、千葉県内に一五〇〇坪の倉庫を借りた。さらに今年三月には、習志野市茜浜に完成した「プロロジスパーク習志野Ⅲ」の二フロア三五〇〇坪を賃借して移転した。

一般に、ネット通販に進出した企業が事業を拡大する際には物流業務を外部に委託するケースが多い。だが同社は、店舗デザインの制作だけでなくフルフィルメントについてもあくまで自前にこだわりの、物流システムの構築からオペレーションまですべて自社で手がける方針を堅持している。

同社には現在アルバイトを含めて二〇〇人の社員がいる。その多くが「ZOOZOTTO」の顧客だった人たちで、平均年齢は二五・一歳。新規に採用されるとまずはフルフィルメント部に配属されて、通常一年近く物流業務を担当する。オペレーションを通じて商品の知識を身につけさせ、ブランドを見る目を養わせるためだ。現在、フルフィルメント部には一〇〇人が所属している。

早くから単品管理を導入

同社の物流センターには常時二万アイテム、三〇万点の商品が保管されている。商品の入荷は春夏と秋冬の二シーズンに分かれ、ピーク時には日に一万点近い入荷がある。入荷した商品にはすべて自社管理コードをつけ単品

管理を行っている。

商品を発注する際にバイヤーが商品情報をコンピュータに登録し、メーカーのブランド品番を自社の管理コードに置き換えておく。物流センターでは入荷・検品時に自社管理コードのバーコードが入った「タックシール」を数量が発行し、これを商品単品につけてバーコードを読みながら入庫・在庫管理や作業の進捗管理を行う。

オフィス内に商品を保管していた時代から、試行錯誤しながら物流システムの高度化に努めてきた。柳澤孝旨取締役経営管理本部長は「アパレル商材を対象にしたB to Cの物流システムとしてはかなり水準が高いと思う。オペレーションのノウハウも現場に蓄積されており、外部委託するよりはるかに効率よく運営できる自信がある」と言い切る。

物流センターでは「写真撮影」や「採寸」といった、一般の物流拠点では見られない業務も受け持っている。これもファッションオンラインショップ「ZOOZOTTO」を運営するうえでは大切な工程だ。

一般にファッション性の高い商品はネット通



柳澤孝旨取締役経営管理本部長

販には不向きと言われる。試着や素材感を確認できないところが最大の弱点だ。にもかかわらず同社のネット販売がスタート当初から順調に顧客を獲得できたのは、扱う商品の希少性と顧客層の特異性に要因があった。

フルフィルメント部の梅澤孝之ディレクターは、同社がファッションネット通販を開始した頃からのサイトの顧客でもある。扱う商品に惹かれて四年前に入社したという同社では典型的な社員の一人だ。ディレクターは当時のヘビーユーザーの心境を「どうしても欲しかった商品がネットで買えるというだけでインパクトがあり、ワクワク感でいっぱいだった」と代弁する。

だがブランドの数が増えるとともに顧客層も変わってきた。同社には「ユーザー社員」が多く、顧客の声が届きやすい環境にある。そのなかで、かつてのようにブランド目当ての購入者ばかりではなく、購入時にサイズを気にするユーザーもかなり増えていることがわかってきた。このため近年では、サイトで商品の情報をいかにわかりやすく紹介するかに力を注いでいる。それを担っているのが物流センターだ。

物流センターでは、新規に入荷した商品を棚に入庫する前に、一点ずつ写真撮影し、サイズごとに採寸を行う。入荷検品が済むと、クリエーターと呼ぶフルフィルメント部のスタッフがスタジオでまず商品の撮影を行う。デザインや色・柄、モデル着用時のイメージな



フルフィルメント部の梅澤
孝之ディレクター

どさまざまな角度から商品の情報を伝えるため、一つの商品につき平均六〜七カットを撮る。その際に生地の手触りや風合いなどの素材感についても、クリエイターが感じるままにコメントをメモする。

撮影が終了すると画像を処理してサイトに掲載するための編集作業が始まり、これに並行して商品の採寸が行われる。S・M・Lなどのサイズごとに肩幅・袖丈・着丈・胸囲などを順に計測する。パンツなどはウエスト・ヒップ・股上・股下・太もも・裾回りまで細かく採寸を行う。採寸の終わった商品をストックヤードへ入庫する一方、バイヤーが画像やコメント、サイズなどのデータを最終チェックして「ZOOZOTOWN」のサイトに商品アップし、販売を開始する。

ネット販売では商品の注文が二四時間いつでも入る。同社では、午前八時までに受けたオーダーについてはその日のうちにピッキング・出荷作業を行い、宅配便で発送している。年間の出荷件数は一一七万件（〇七年度実績）で、一オーダー当たりの平均ピース数は一・五九。この数字から同社のサイトの購買

傾向として「一点買い（単品オーダー）」の比率が高いことが窺える。これを念頭に置いて、単品オーダーのピッキング・梱包・出荷までを最短の動線で短時間に処理するオペレーションの仕組みを作った。

これによって作業効率が高まった反面、「複数買い」オーダーが増えると生産性が低下してしまうという問題に直面した。そこで、今回の物流センターの移転を機に、複数買いのピッキングに種まき方式によるシステムを新たに導入し、「一点買い」とはオペレーションを別にした。新システムの導入によって、複数買いのピッキング時間が二分の一に縮まるなど効果が上がっているという。

取引先と情報連携

昨年から受託販売の取引先と情報の連携に取り組んでいる。入荷する商品の情報を取引先に事前に登録してもらい、物流センターで入荷処理をする際にこの情報を活用して業務を効率化する。一方、物流センターの在庫情報も取引先と共有する。取引先は在庫情報を見ながら売れ筋商品の追加発注を行い、販売機会の損失防止に役立てることができている。昨年七月にユナイテッドアローズと開始し、これまでに大手四社との情報連携を実現している。

同社がこのように、物流機能の拡充や取引先との情報連携を相次いで進め事業基盤の強化を図るのは、新たな事業展開への布石でもある。今年五月にEC事業の支援を目的とす

る子会社を設立した。アパレルメーカーが単独でオンラインショップの運営に乗り出す際に、同社の物流機能やサイト運営システムなどを提供し、サイトデザインの制作からフルフィルメント関連業務までを支援する会社だ。

中核事業であるファッションオンラインショップ「ZOOZOTOWN」は既に店舗数が九〇を超えた。「ZOOZOのブランドイメージを維持するためには、この先店の数を増やしても一〇〇店くらいまでが限度」（柳澤取締役）と同社では見ている。

今後も成長を続けるためには新たな収益源の確保が必要になる。その一つとして着目したのがEC支援事業だ。支援という形でなら、「ZOOZOTOWN」のブランドイメージに合わない商品も対象に事業領域を広げることができる。物流もシステムも自前にこだわってきた同社だからこそ、こうした事業化の発想が生まれた。

「ピッキング方法の改善で（購買傾向の違うサイトの物流業務を受託する際の）課題も克服できた。現状のシステムで外部向けにも充分対応が可能だ」と梅澤ディレクターは自信を見せる。

価格帯の比較的高いブランドを多数そろえたサイトとして、「ZOOZOTOWN」はアパレルEC市場でゆるぎない地位を確立した。今度はその運営ノウハウを武器に新たなビジネスモデルに挑む。

（フリージャーナリスト・内田三知代）