

ZOZOTOWN



START TODAY CO.,LTD.

13期 今村友紀 樫本真由 須長悟隆 増田晴香
アドバイザー 11期 樋口玲央 12期 坂井貴之

目次

01

導入

02

問い①

03

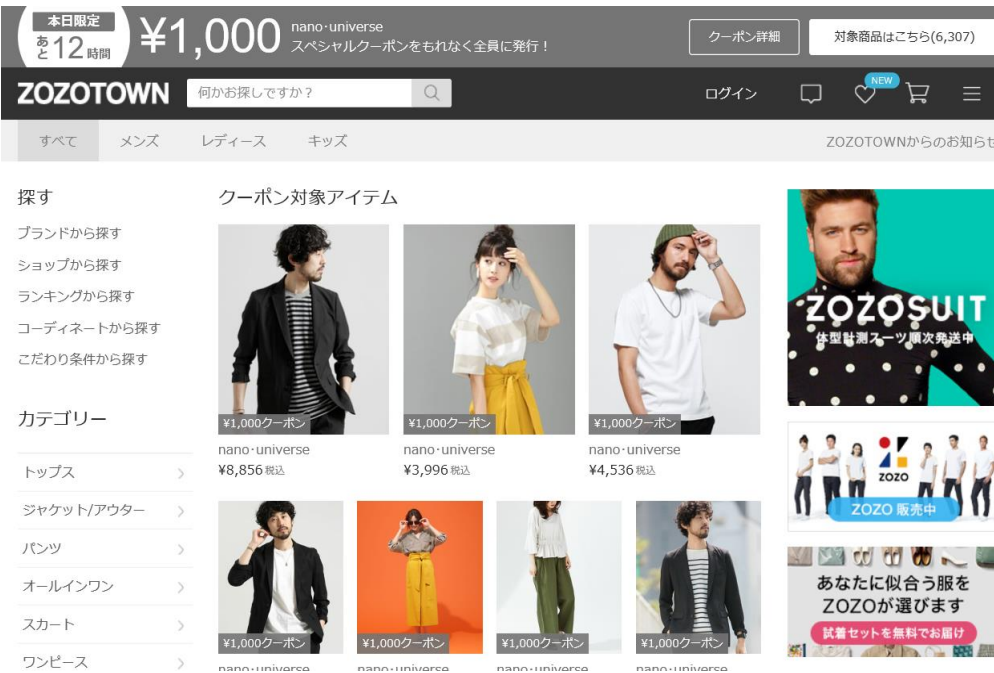
問い②

04

まとめ

05

参考文献、FW記録



2004年12月運営開始

多数の人気ブランドが集まる
アパレル通販サイト

常時21万点のアイテムが
揃っている

ZOZOTOWN HP (閲覧日2018/5/3)

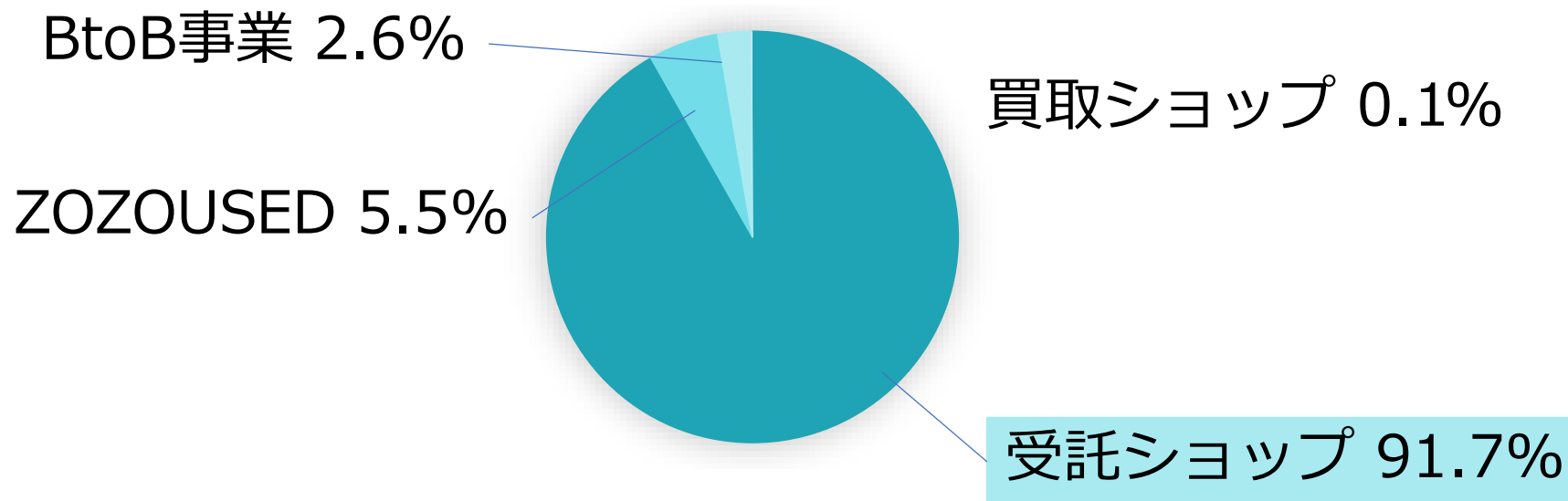
ブランド数

2018年4月27日現在 **6443**ブランド



ZOZOTOWN HP・スタートトゥデイHP（閲覧日2018/5/11）

商品取扱高



受託販売の割合が圧倒的

ネットで服は買いますか？

インタビュー

質問 ECで服を購入しない理由は何ですか？

2017/12/29 インタビュー調査@JR池袋駅東口
37人にしました！



20代男性

サイズですかね。やっぱり不安なので。



20代女性

実際に触れられないのがちょっと。
店舗にいきます。

服を買うときは実際に試着することが大事

事業開始当初の状況



UNITED ARROWS
重松名誉会長

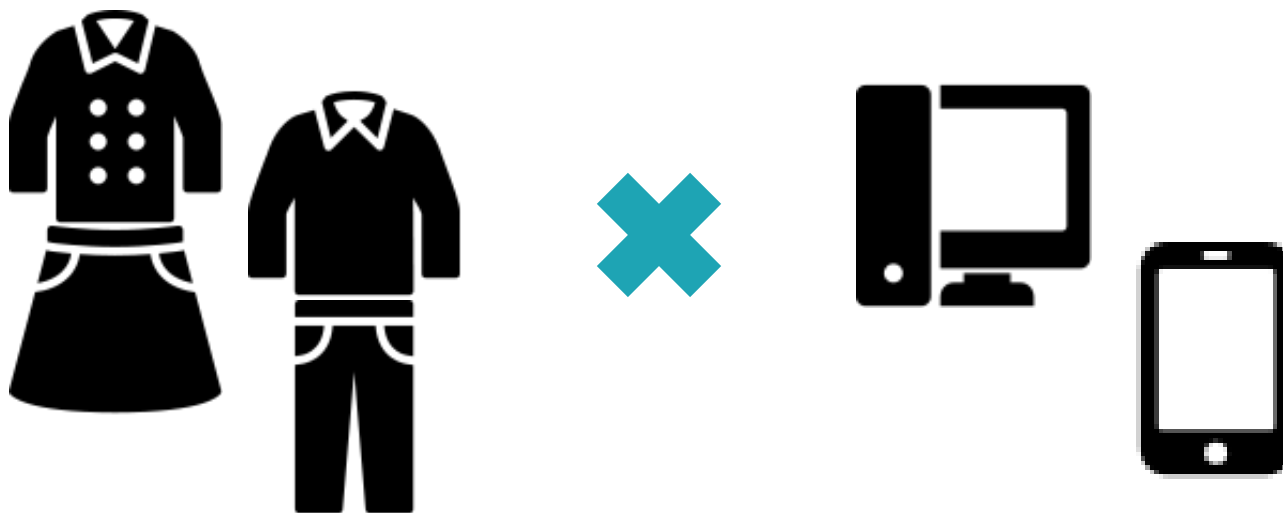
われわれがEC（ネット通販）の可能性を考え始めたのは1995年くらいから。5年ほど研究した結果、やらないと決めた。洋服は着てみないとわからないので、ECでは難しいというのが私の実感だった。

「ユナイテッドアローズ名誉会長が語る私がZOZOを選んだ理由」
（週刊東洋経済、2017/9/23、p.59）

ブランドはECで服を売ることには難しさを感じていた

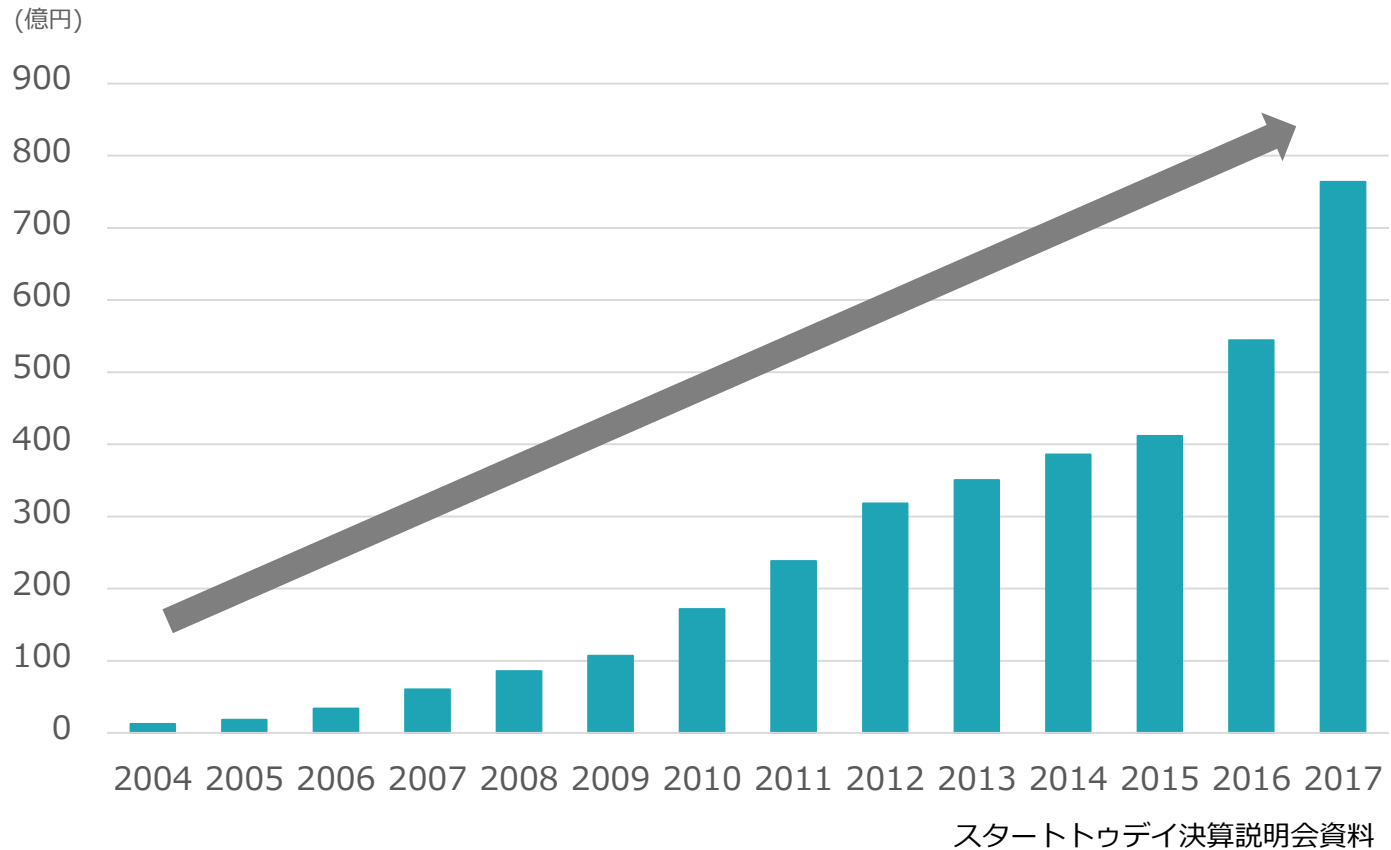
一般的なイメージ

服が売れるには実際に
着たり触ったりすることが大事



服×ECは相性が悪い

ZOZOTOWNの売上高



事業開始後から成長し続けている

問い①

服×ネット通販は相性が悪いのに、
なぜZOZOTOWNはECで服を売ること
に成功したのか



答えを導くポイント



試着できないという相性の悪さを上回る程の
ECならではのメリットを与えた

ZOZOTOWNの魅力

ZOZOユーザーへの質問

店舗や他のネット通販ではなく、なぜZOZOTOWNを選んだのか

2017/12/9 インタビュー調査 @ J R 池袋駅東口



20代男性

ブランドをまたいで商品と比較しやすいから。

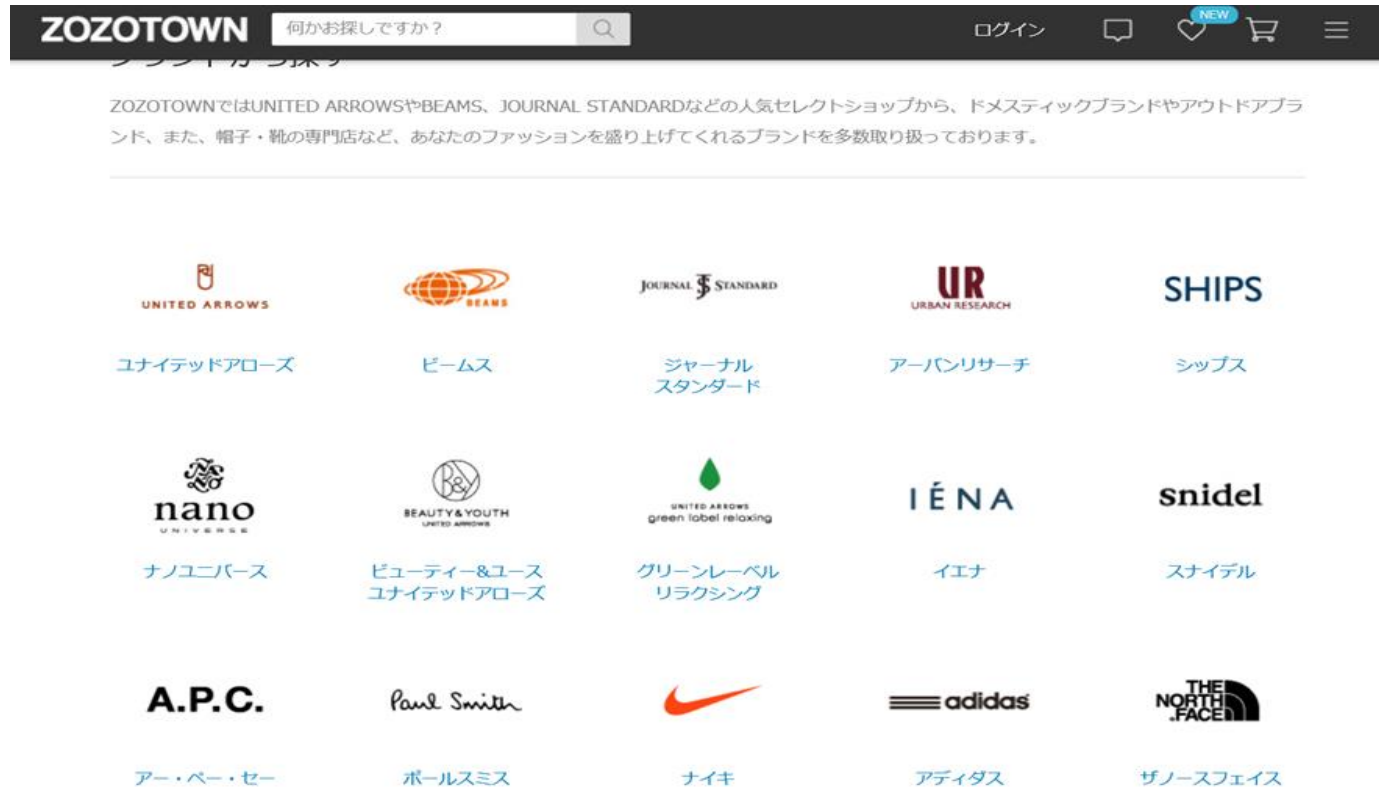
比較してできるのがいいかな。
それでZOZO使いがちになってしまった。



10代男性

様々なブランドを比較して買えることが魅力

比較購買



ユーザーに比較購買のしやすさという新たなメリットを与えた

比較購買できる場所を実現する仕組み

1

ブランドを集める仕組み

2

ネット上での比較のしやすさ

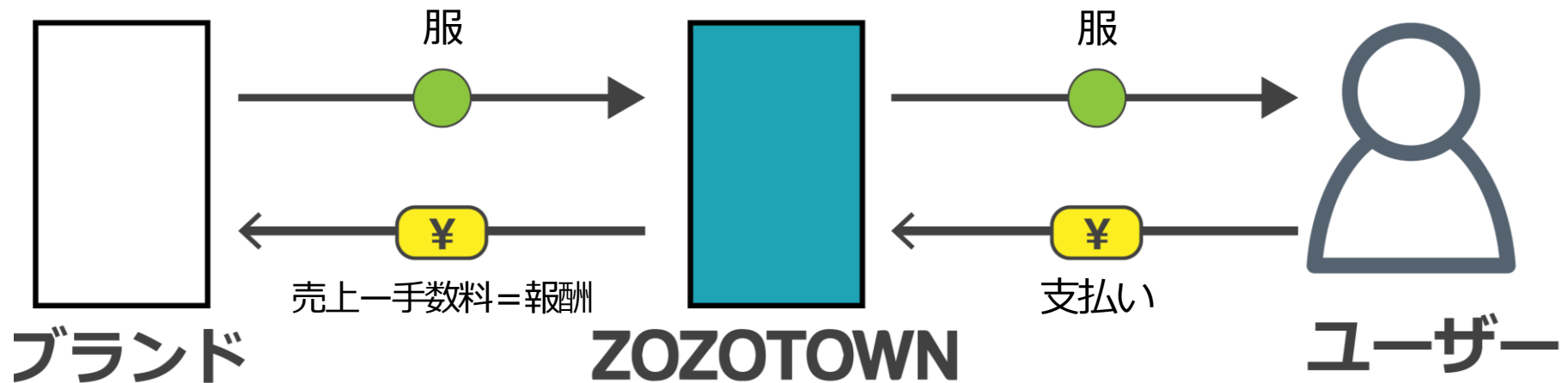
事業開始当初の状況



ブランドがなかなか集まらない

①ブランドを集める仕組み

受託販売の仕組み

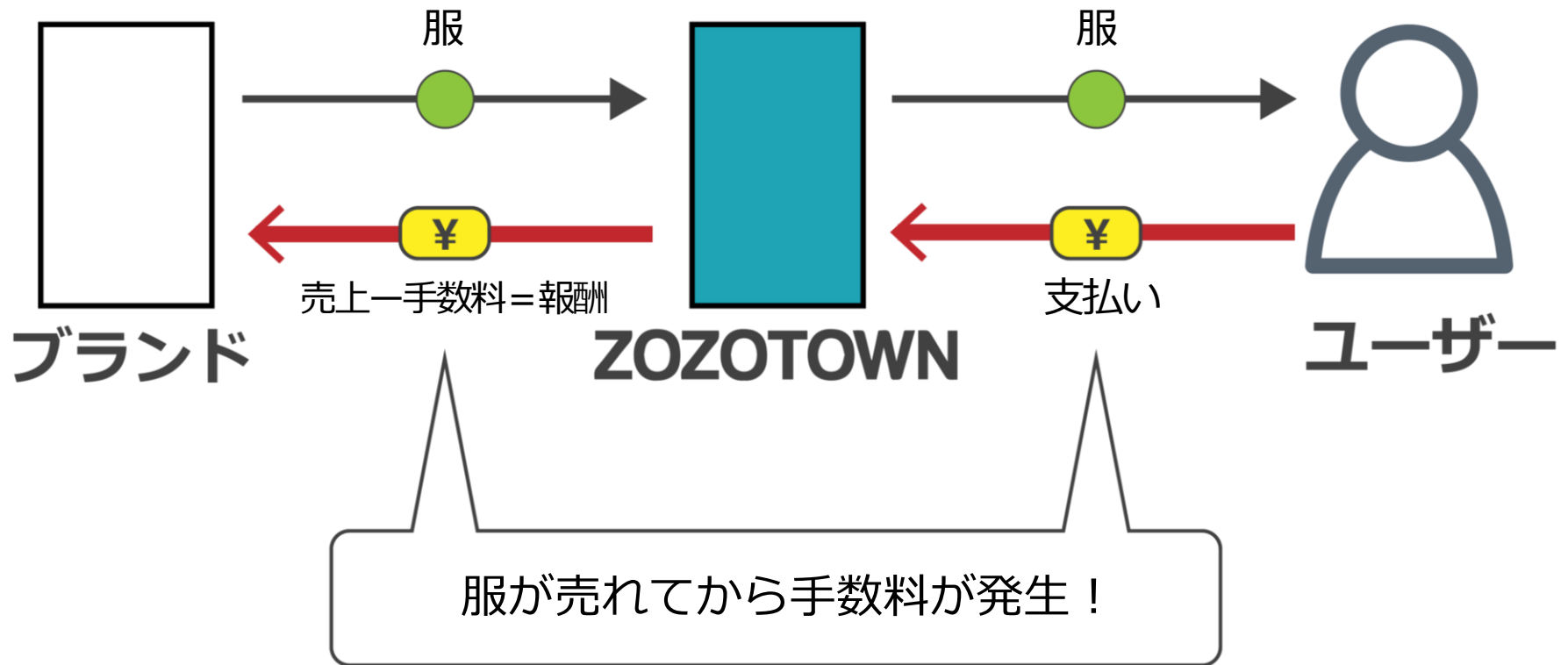


ZOZOTOWNは受託販売という仕組みを採用

①ブランドを集める仕組み



①ブランドを集める仕組み



成功報酬によってブランド側のリスクを軽減している

①ブランドを集める仕組み





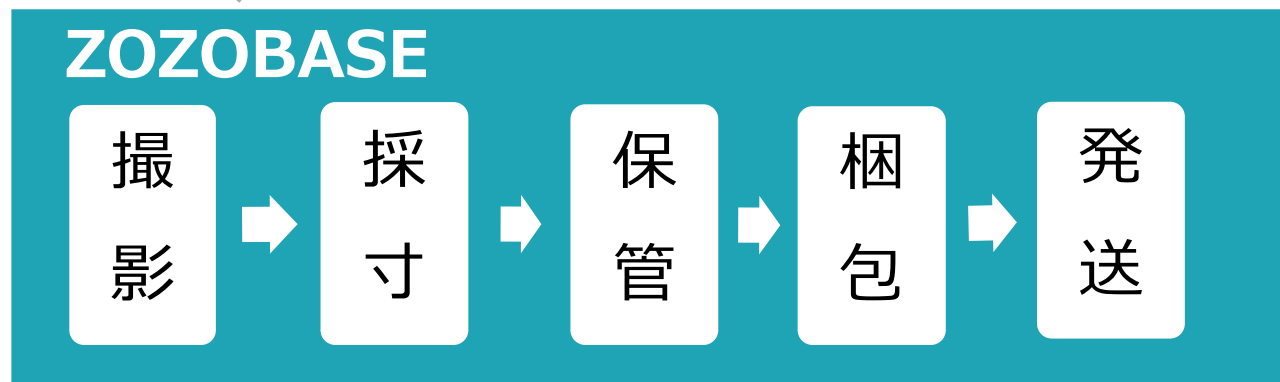
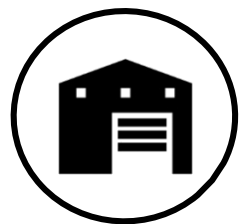
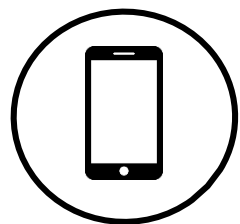
ZOZOTOWNの物流センター

延べ床面積
10.8万平方メートル

東洋経済『週刊東洋経済』 2017/9/23号,55p

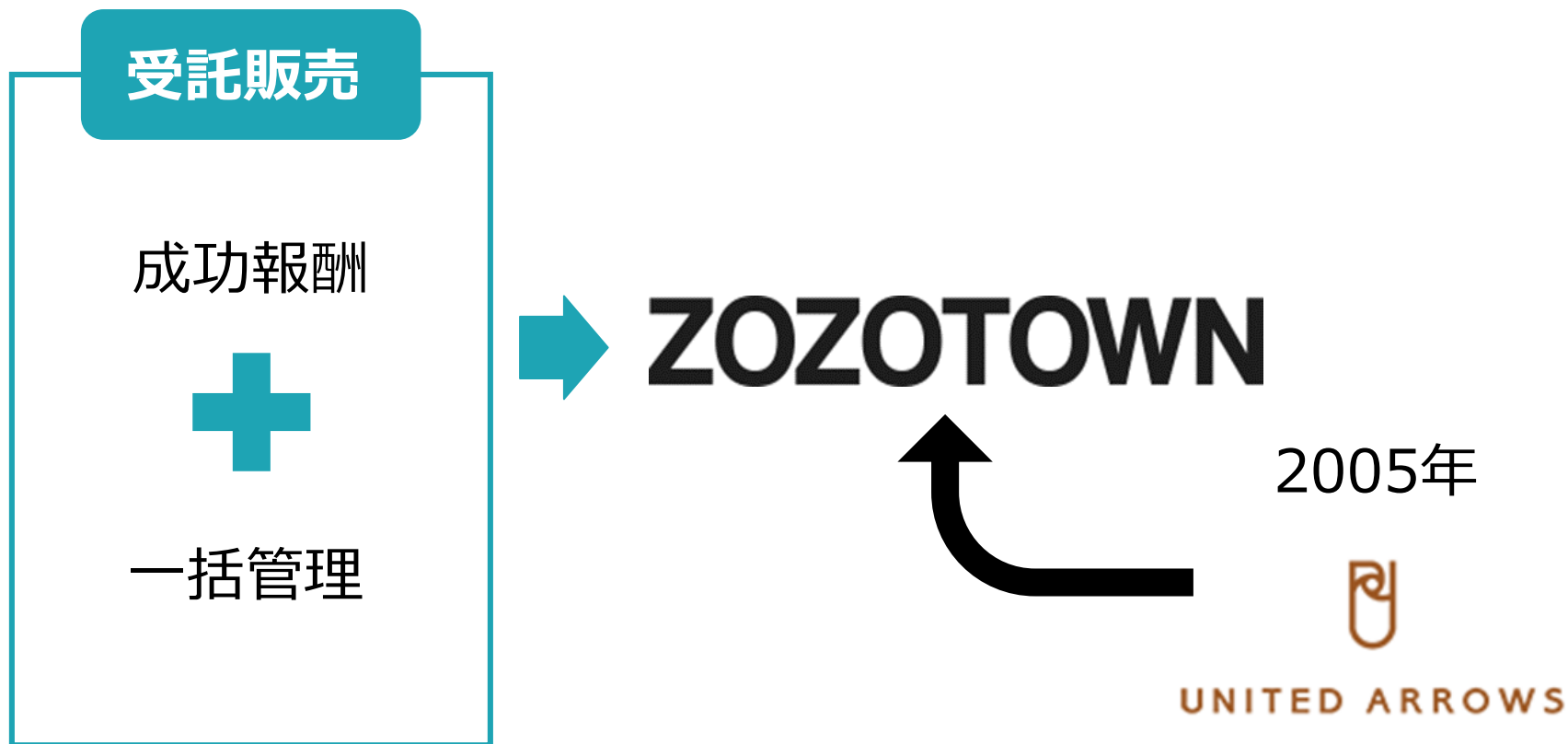
東京ドーム約2個分！！！！

①ブランドを集める仕組み



商品の一括管理によってブランド側の負担を軽減した

企業が感じた魅力



大手アパレルブランドが参入

大手ブランド出店の影響

“ユニテッドアローズとビームスが扱う商品はおしゃれだが万人受けしやすいものが多い。2社が自社通販サイトを持っていなかったこともあって、**ゾゾタウンの訪問者は一気に増えた。**”



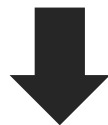
ZOZOTOWN
EC事業本部担当
武藤貴宣取締役

ユニテッドアローズの出店で男女ともに客層が広がり**他のブランドにも声をかけやすくなった。**

週刊東洋経済 2017/9/23

大手の出店がユーザーにもブランドにも衝撃を与えた

①ブランドを集める仕組み



ネット通販への参入障壁が低くなった



多くのブランドがZOZOTOWNに集まった

比較購買できる場所を実現する仕組み

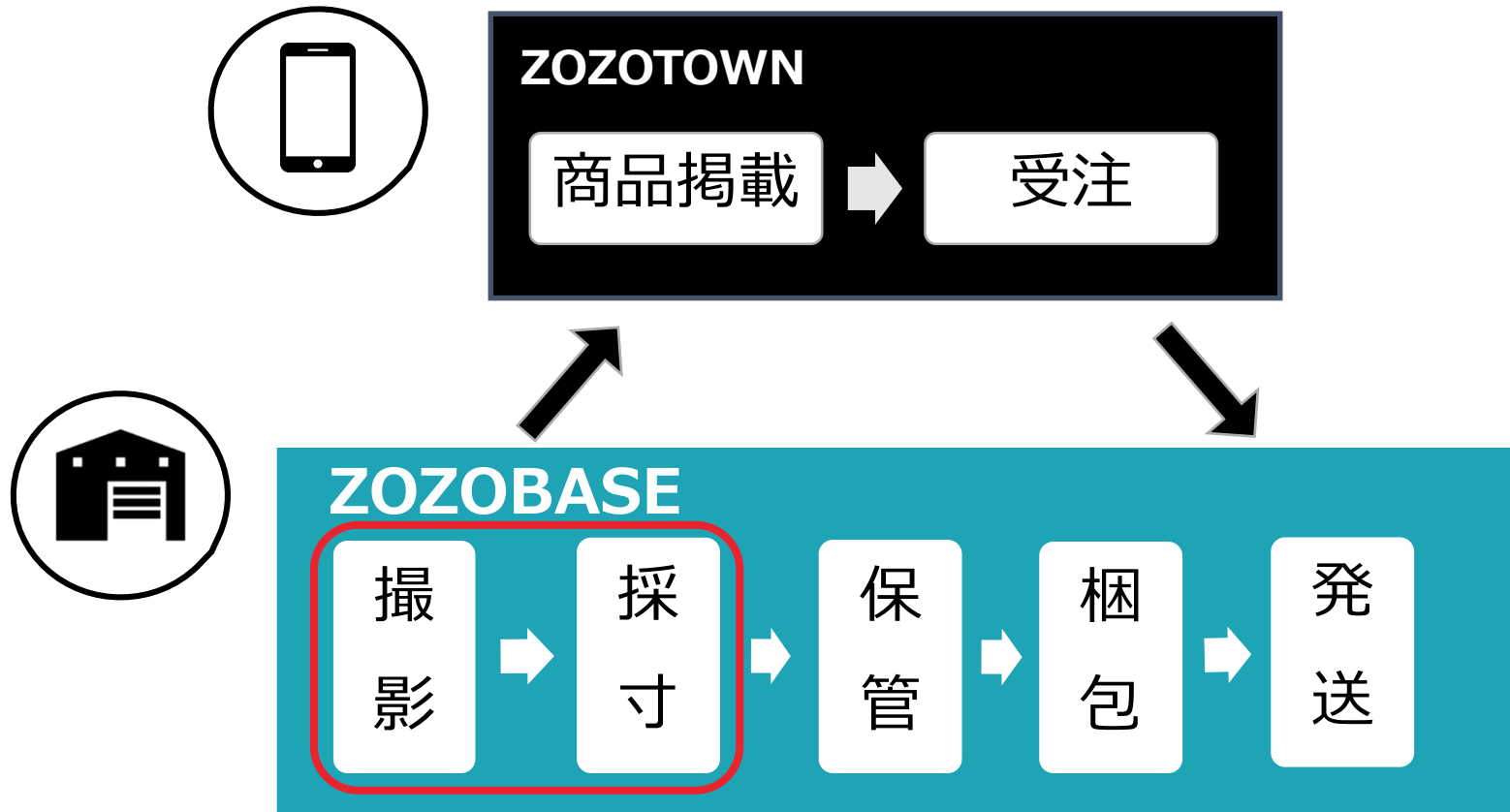
1

ブランドを集める仕組み

2

ネット上での比較のしやすさ

ZOZOBASEの仕組み



撮影・採寸がネット上の比較のしやすさに貢献している

②ネット上での比較のしやすさ

WEGO



Re:EDIT



ZOZOTOWNのHPより

様々なブランドの商品を同じ角度から撮影している

②ネット上での比較のしやすさ



ブランドごとに
違うサイズ基準



アイテム説明

サイズ詳細

サイズ	着丈	肩幅	身幅	そで丈
M (M)	63	50	47	61
L (L)	67	52	50	62

※ZOZOTOWN独自の方法により採寸しております。

※ () 内の表示はZOZOTOWN独自の基準で振り分けたサイズです。ブランド表記サイズとは異なりますのでご注意ください。

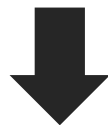
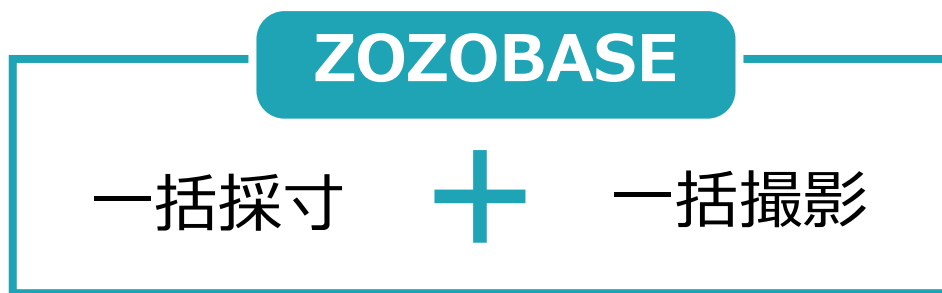
[サイズガイド](#)



ZOZOTOWNのHPより

ブランドごとに違う基準を一括採寸によって統一

②ネット上での比較のしやすさ



サイズ基準と撮影角度を統一



ネット上での比較のしやすさを実現

問い①の答え

問い①

服×ネット通販は相性が悪いのに、
なぜZOZOTOWNはECで服を売ることに
成功したのか



ネット通販ならではの多くのブランドを比較して購入
できるというメリットをユーザーに与えたから

競合他社



MAGASEEK

受託販売のファッションECサイト

2012年「magaco」設立

撮影→採寸→保管
→梱包→発送

大手ブランドの出店



ZOZOTOWNを模倣している

売上の比較

2017年3月期



MAGASEEK

ZOZOTOWN

181億円



553億円

ZOZOTOWNは圧倒的な売り上げを維持している

問い②

ZOZOTOWNは
なぜ競争優位を維持できたのか？



競争優位の維持

ネットワーク効果

- 1 他ブランドの売上情報を通知
- 2 ブランド側の在庫リスクの軽減

ネットワーク効果

ネットワーク効果とは、利用が増えるほど製品やサービスの価値の価値が上がることを意味する経済原理のことである。

ネットワーク効果の特徴として、（中略）顧客基盤づくりで先行した企業は、ネットワーク効果をバネにして、さらに顧客を集めることができる。

引用元:根来龍之(2017) 『プラットフォームの教科書』 日経BP社

ネットワーク効果を利用して圧倒的なブランド数を集めた

1 他ブランドの売上情報を通知



ナノ・ユニバース
経営企画本部Web戦略部長
越智将平氏

アパレル企業がゾゾタウンに出店する背景には、
売れ筋などを分析できる管理サイトの
存在が大きい。

“管理サイトでは、アパレル企業が自社の在庫を確認するだけでなく、**他社の商品のトレンドなども分析できる**。例えば現在、**人気ブランドで何が売れているのか**。アイテム別に過去の売り上げを参照でき、「昨年の3月に女性に売れたブラウス」といった検索が、他社も含めた商品全体でできるのだ。”

杉原淳一/染原睦美(2017) 『誰がアパレルを殺すのか』 日経B P社

ブランドはZOZOTOWNで売れる服の情報が分かる

2 ブランド側の在庫リスクの軽減

“作って商品が見込みほど売れず、不良在庫が発生してセールに回るのはほかの業界でも珍しくはない。ただ、アパレル業界がほかと違うのが、**大量の売れ残りを前提に価格を設定し、ムダな商品を作りすぎている**という点だ。”

杉原淳一/染原睦美(2017) 『誰がアパレルを殺すのか』 日経B P社

在庫リスクはブランド側にとって“減らせないリスク”

2 ブランド側の在庫リスクの軽減



ブランドはニーズを測って在庫リスクを軽減できる

問い②の答え

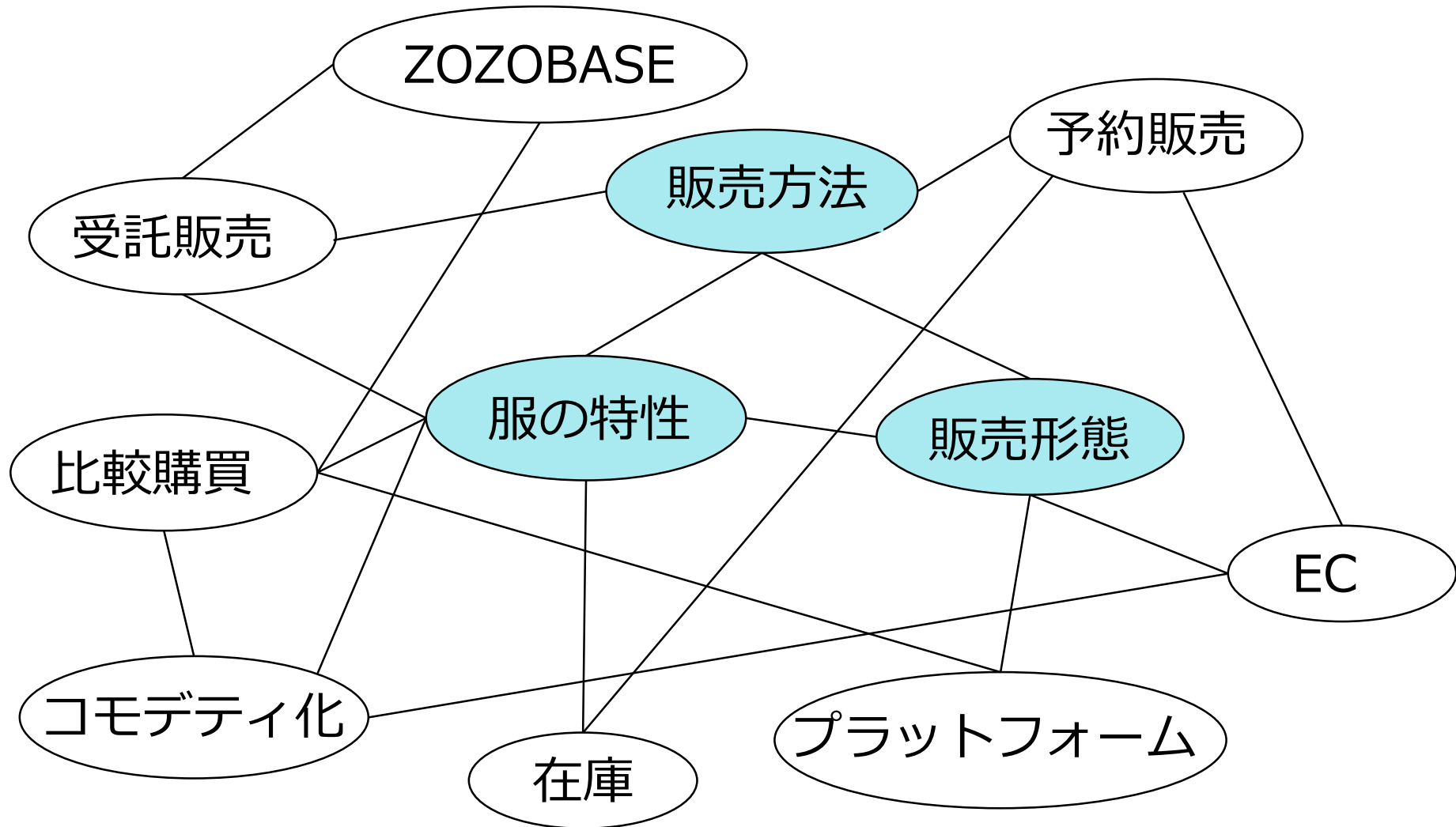
問い②

ZOZOTOWNは
なぜ競争優位を維持できたのか？

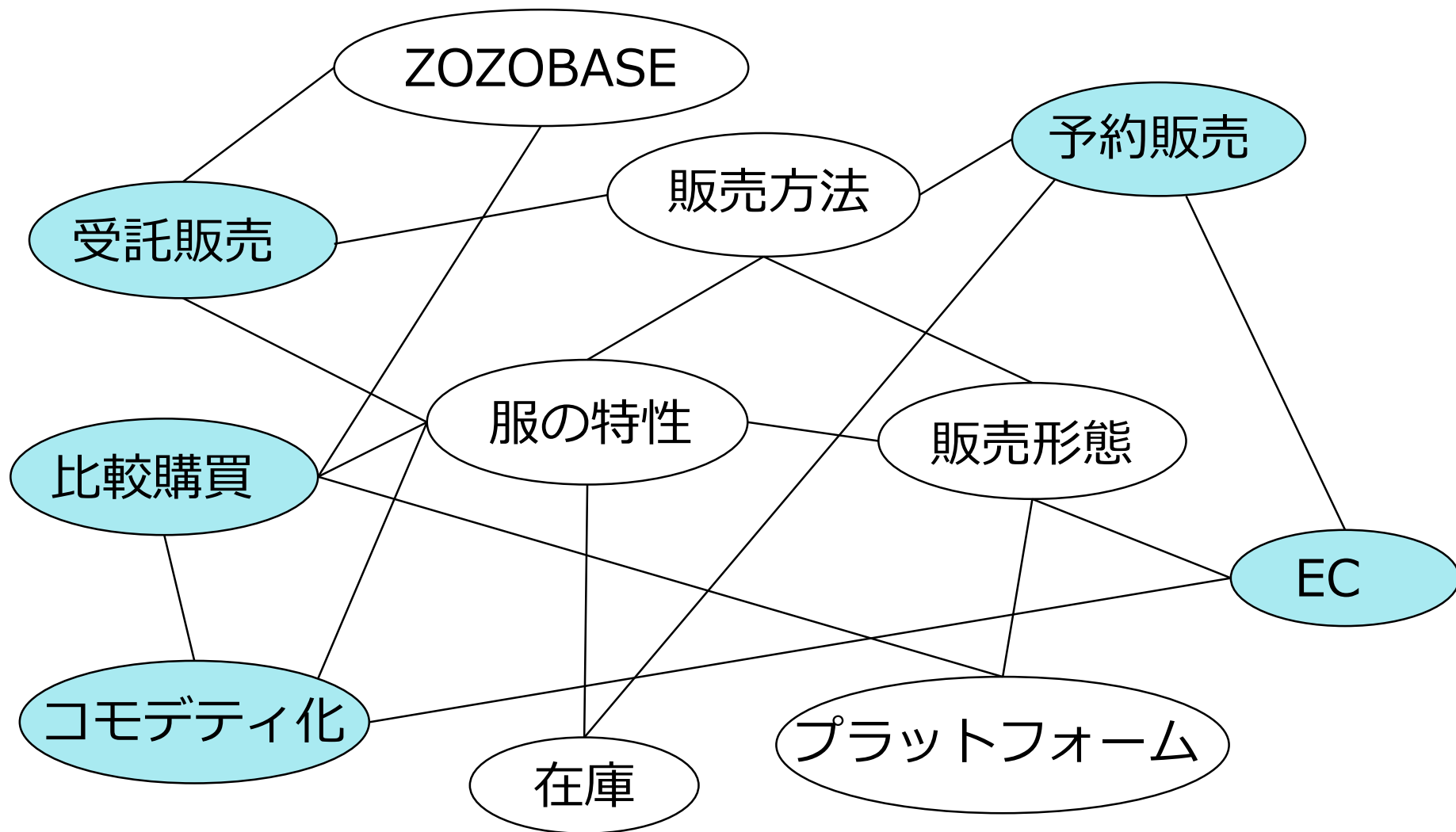


他ブランドの売上通知と予約販売によってブランドを集めて囲い込んだことで、ネットワーク効果による好循環が生まれたから。

ZOZOの成功要因



模倣困難性



参考文献

- 東洋経済『週刊東洋経済』 2017年9月23日号,52~67ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2011年6月号 13ページ
- 日経BP『日経情報ストラテジー』 2009年2月 100-102ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2011年5月9日 57ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2009年6月15日号 102-104ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2013年12月 16-17ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2013年9月16日号 30-31ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2011年2月14日22-27ページ
- 日経BP『日経ネットマーケティング』 2011年1月10-15ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2011年3月22-23ページ
- 日経BP『Associé』 2011年5月3日-17日 92-96ページ
- 日経BP『日経情報ストラテジー』 2011年7月 16-20ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2011年11月21日26-33ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2005年7月4日36-37ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2008年7月7日50-53ページ
- 日経BP『NIKKEI BUSINESS』 2011年11月21日44-45ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2012年11月13ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2012年12月21ページ
- 日経BP『日経デジタルマーケティング』 2013年12月11ページ

黒コート口ゴ

https://search.yahoo.co.jp/image/search;_ylt=A2RiouMv2ztaOXsAZwGU3uV7;_ylu=X3oDMTBiZGdzYWtnBHZOaWQDanBjMDAz?p=%E9%BB%92+%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%88%E3%80%80%E3%80%80EF%BC%BA%EF%BC%AF%EF%BC%BA%EF%BC%AF%EF%BC%B4%EF%BC%AF%EF%BC%B7%EF%BD%8E&aq=-1&oq=&ei=UTF-8#mode%3Ddetail%26index%3D7%26st%3D0

680ブランド束ね、100万人集客物流とITの内製化の徹底が武器（『日経情報ストラテジー』、2009年2月、p.100-102）

ユナイテッドアローズ名誉会長が語る私がZOZOを選んだ理由（週刊東洋経済、2017年9月23日、p.59）

日経BP 『Nikkei Money』 2014年4月号 54ページ

Magaseak公式サイト <http://www.magaseek.co.jp/service/magaseek/>

Magaseek画像<https://lifeclip.org/img/20130517.png>

日経ビジネスONLINE 特集「アパレル業界は集団自殺している」
<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/16/092900020/102500015/> 2018年2月12日

杉原淳一/染原睦美(2017) 『誰がアパレルを殺すのか』 日経BP社

加藤和彦(2016) 『IoT時代のプラットフォーム競争戦略』 中央経済社

根来龍之(2017) 『プラットフォームの教科書』 日経BP社

FW記録

- 2017年11月9日 インタビュー調査
早稲田大学商学部ラウンジ (13:40～14:00) 3人
- 2017年11月12日 インタビュー調査
須長自宅 (13:00～13:20) 1人
- 2017年11月13日 インタビュー調査
早稲田大学三号館6階リフレ 1人
- 2017年12月9日 インタビュー調査
JR池袋駅東口 (16:00～18:00) 37人

- 2018年1月15日 インタビュー調査
北村禎宏さん 神楽坂 (18:00-20:00)