

企業名：ZOZO

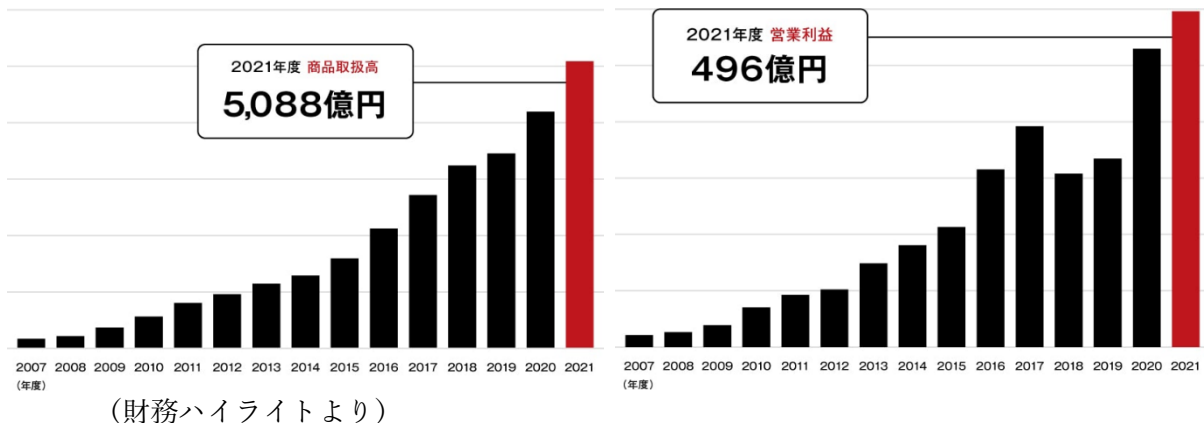
レポート名：統合報告ポータル（2022）

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

ZOZOの企業理念が「世界中をカッコよく、世界中に笑顔を。」であり、持続可能な未来を、ソウゾウし続けることを目指していることが理解できた。たしかに、インターネットで服を買うことも、売ることも当たり前ではなかった時代に「想像」と「創造」でZOZOTOWNを提供し、ECでは試着ができないために生じるサイズに対する不安などの欠点を、全身を計測するZOZOSUITやファッションコーディネートアプリWEARなど、独自の手法やテクノロジーでイノベーションしてきているので、説得力があるなど感じた。さらに、コロナ禍という未曾有の事態によって変化した生活様式に合わせた変革を、ZOZOSUITなどの独自のテクノロジー技術や蓄積した購買データを活用して、新しいサービスを提供しようとしていることが理解できた。そして、企業理念の実現や更なる成長のために、サステナビリティに取り組むことが不可欠だと考えているようだ。ファッション産業は、2番目に規模の大きい環境汚染産業と言われているし、賃金が安い国に工場を建てたりして、労働環境や人権問題とも深い関わりを持っているため、サステナビリティへの取り組みは喫緊であると考えられる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

競争優位性としては、アパレル専門でのマーケットプレイスとして、トップに存在することで、ネットワーク外部性が確立していることである。数値的に見ても、2021年度のZOZOTOWNの年間購入者が1000万人を超え、商品取扱高、営業利益共に過去最高の業績を上げた点からもこれは、競争優位であると言える。また、上で述べたように、オンライン販売の欠点である服の購入時に試着ができない点やコスメの試し塗りができない点を克服した、全身を計測するZOZOSUITや足を計測するZOZOMAT、パーソナルカラー診断のできるZOZOGLASSといった計測システムを開発し、効果的に活用したことでありと理解できる。さらに、このテクノロジーにより、顧客からの改善ニーズを蓄積し、個々人の状況に合わせた関連サービスや商品を推奨できるようになっているため、それにより、事前に購入を考えていなかった商品の購入につながるといった、さらなる売り上げが見込めるようになっていることも競争優位であると考えられる。



3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

今現在のネットワーク外部性が確立していることはあまり持続的ではないのかなと考える。なぜなら、以前よりも ZOZO に出店しているアパレル企業も自社のオンライン販売を始めるコストが抑えられてきたので、ZOZO に出店するだけでなく、より収益性の高いと思われる自社のオンライン販売にも力を入れ始めると考えられるし、アマゾンや楽天などの総合 EC もアパレル部門に力を入れ始めてきたからだ。しかし、計測システムなどのテクノロジーにおける競争優位性は、持続性があると理解できる。なぜなら、実際に、ZOZOSUIT を活用した、ボディマネジメントサービス ZOZOFIT の提供をアメリカで開始しているからだ。この ZOZOFIT というのは、ファッションだけに活用するのではなく、体型計測のデータや、身体 3D モデルデータを記録することができ、手軽に身体の高精度データを蓄積することができるので、小さな体型変化を見逃さず、効率的なワークアウトの継続をサポートするなど、フィットネス市場にも活用している。よって、将来的にファッション業界に限らず、幅広い分野で技術提供していく点で持続性があると言える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

まず、ZOZO には、4つの重点取り組み（具体的に言うと、①サステナブルなファッションを選択できる顧客体験の提供、②廃棄ゼロを目指す受注生産プラットフォームの構築、③ファッションに関わるすべての人のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進、④持続可能な地域づくりへの貢献である。）というものが策定されており、それぞれの取り組みに関わる社員の仕事の記事を読むことができるし、人材開発・教育に力を入れているとは書いてある。しかし、具体的な教育などについては書かれていないため、私は、この会社で自分の人的資産の価値を向上させることができるかは正直、わからない。だが、社員の記事を読む限り、例えば、①への取り組みを行うためには、サステナブルな商品を選びやすい売

り場づくりを考える必要があり、環境や人権などの今のファッション産業の課題についても学ぶことができる。さらに、顧客への環境に配慮した商品の紹介などの新たな体験の提供は、会社がサステナブルへの取り組みをしていること証明にもなるから会社の価値を高めることにつながると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず、経営報告ポータルトップページに目次みたいな感じで項目が並べられており、それをクリックすると知りたい情報に簡単にアクセスできる点がよかった。また、成長戦略などの事業概要は、具体的な説明やイメージ図が載っていてわかりやすかった。財務ハイライトも、数値だけではなく、15年分の値を使用したグラフが載っていて、「どのような経過をたどってきているのか。」や、「どれくらいの勢いで成長してきているのか。」とかを視覚的にとらえることができ、理解しやすかった。一方、人材についての成長投資については、開発スピードの向上や新たなテクノロジーを取り入れるべく、エンジニアを増員するということの記載があるだけであり、抽象的な表現がほとんどで詳しくわからなかったので改善の余地があると思う。さらに、ZOZOが行っている人材の育成方法がどういったものなのかを具体的に知ることができたらと思う。