

ビジネスモデルを模索するネットスーパー

～その配送方式を比較する～

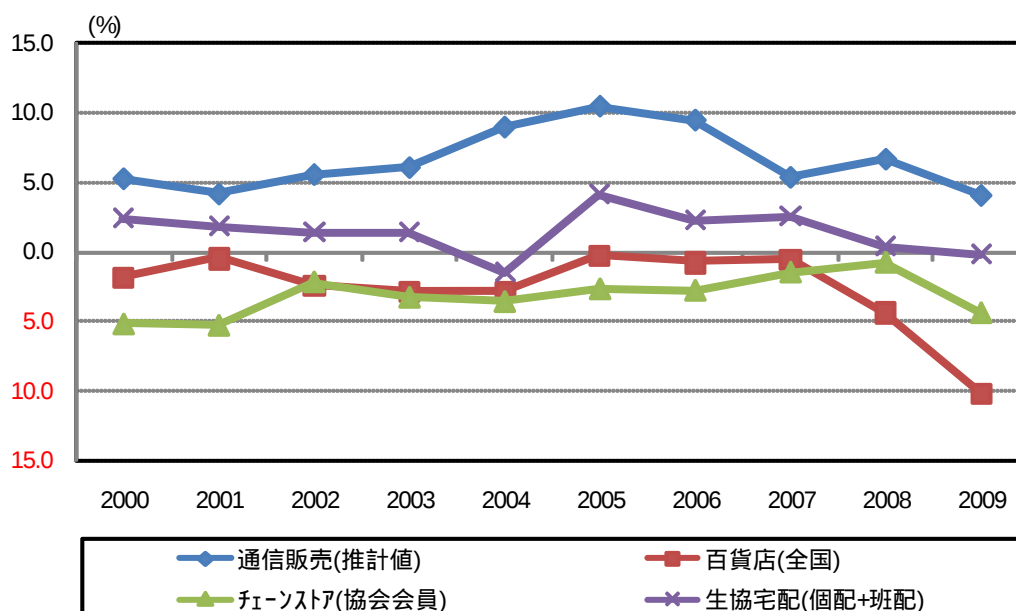
スーパー各社におけるネットスーパー¹の重要性は更に増し、事業展開に拍車がかかっている。一方で、利用者は複数のネットスーパーを使い分け始めている等、需給双方の関心がますます高まっている。店舗配送方式とセンター配送方式の特徴や課題を比較し、ネットスーパーの将来像を考察した。

1. 伸長続く通信販売や宅配方式

経済産業省が発表する商業販売統計によれば、2007 年の小売業売上高合計は 134 兆 7,054 億円、年間売上高のピークである 1997 年との実績比較では 8.8% 余りの減少となった。小売業全体の売上高が縮小している中、増収を続けるのは通信販売や宅配方式販売である。

日本通信販売協会、日本百貨店協会、日本チェーンストア協会及び日本生活協同組合連合会が発表する統計データにより、各業態別の売上高前年同月比較推移を比較したものが図 1 である。前年比マイナスが続く百貨店やスーパー等と対照的に、通信販売や生協宅配は前年比ほぼプラスで推移していることが判る。

図 1 業態別売上高増減率推移(対前年比)



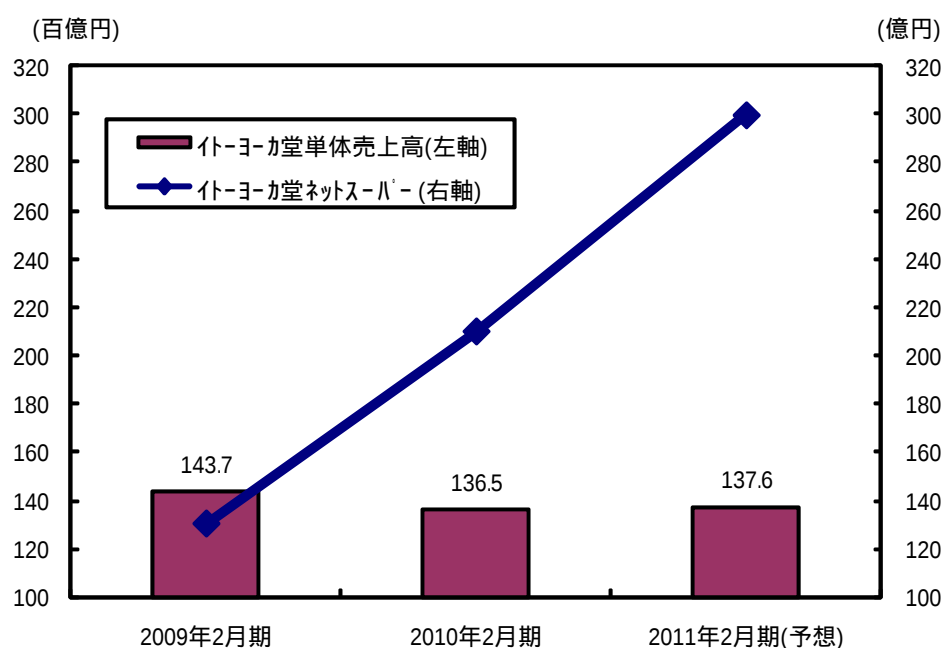
(資料) 各協会及び日本生活協同組合連合会の Web サイト掲載データより当部作成

¹ 主にインターネット経由の発注で、基本的には即日配達に対応するスーパーマーケットのサービスを指す。企業によっては、電話や FAX による注文も受け付けている。

2. 参入者が増加するネットスーパー

ネットスーパーがスタートして約 10 年経過した現在、大手各社をはじめ多くのスーパーが同ビジネスを開始している。大手スーパーの中でも先行して展開を進めているイトーヨーカ堂は、一昨年度(2009 年 2 月期)の単体売上高に占めるネットスーパー売上高が約 0.9%、130 億円(期末実施 89 店舗)に対し、今年度は約 2.2%、約 300 億円(同約 150 店舗)にまで上昇する計画である。店舗(店頭)での売上高が伸び悩む中、ネットスーパーの売上期待は大きい(図 2)。

図 2 イトーヨーカ堂におけるネットスーパー売上高推移



(資料) 同社有価証券報告書及び会社ヒアリングにより当部作成

3. 店舗配送方式とセンター配送方式の特徴と課題

各社が期待を寄せ新規参入者が相次いだネットスーパーは、出荷・配達方式の違いから二つのビジネスモデルに分けることができる。ひとつは、実際の店舗で販売している商品を消費者に配達する方式(店舗配送方式)であり、もうひとつは配送専用の拠点から消費者に直接配達する方式(センター配送方式)である。

現在、全国展開をする大手スーパーの多くが採用するのは店舗配送方式である。特徴は、ネットスーパー開始にあたっての初期投資コストが比較的軽く、新規参入時のハードルはセンター配送方式と比較して低い。また、店舗で販売している商品を配達することから、取扱品目は比較的多くなる反面、品切れ商品も発生しやすい。

一方、センター配送方式は初期投資が重いものの、ランニングコストが抑えられ、また受注処理可能な件数は店舗配送方式と比較して何倍も多くできるという特徴がある。店舗配送方式とセンター配送方式の特徴やビジネスモデルを整理したのが表1である。

表1 店舗配送方式とセンター配送方式の比較

	店舗配送方式	センター配送方式
新規参入の難易度	店舗毎に順次展開が可能であり比較的容易	センター等のインフラ投資が必要でハードルは高め
事業展開エリア	店舗進出エリアで展開 (店舗があれば全国展開も可能)	特定地域で展開
店舗との関係	店舗がドミナント出店している場合、 各店の配送エリアが重複する	店舗がドミナント出店している場合でも、 配送エリア重複の問題なし
受注処理件数(能力)	1店舗あたり100～200件/日程度が限度	センターの処理能力強化により増加可能
配送エリア	店舗近隣(2～5km程度の範囲)	センターから8～10km程度迄カバー可能
配送回数	2～5便/日程度 (配送効率化は限界の)	同左 (配送効率化は店舗配送方式より優位)
配送料	0～525円/回程度 (各社によって条件は異なる)	同左
商品ピックアップ	店舗スタッフ(他業務兼務が多い)が 売り場からピックアップ	専門スタッフがセンター内で仕分け
品揃え	店舗同等の品揃えも可能	店舗と比較すると品目を限定する傾向
欠品率	店頭商品ピックアップであり欠品率は高め	店舗配送方式と比較して欠品率は低い (加えて、店頭商品ロス(万引き等)も大きく減少)
在庫リスク	店舗共通の在庫でありリスクは低め	センターで在庫リスクを抱える
商品価格	基本的には店舗と同一価格が多い	ネットスーパー独自の設定も容易
販促戦略	店舗共通の販促(ポイント・優待日)が容易	店舗とは別運営 (店舗エリア外でも展開するため)
運営コスト(初期コスト)	初期コスト(インフラ投資コスト)は軽い	初期コスト(インフラ投資コスト)は重い
運営コスト(ランニングコスト)	ランニングコストはセンター出荷方式と比較して重い	ランニングコストは店舗出荷方式と比較して軽い

(資料) 各社 Web サイト及び会社ヒアリング により当部作成

両方式には各々大きな課題もある。店舗配送方式はその処理能力の限界もあり、「顧客サービスの域を超えられない」との見方が一部にはあるが、先行する海外では店舗配送方式で成功している事例も見られ、必ずしも採算が合わないビジネスモデルとは言えない。しかしながら、現状は多くの企業でコストに見合っていないとみられ、配送効率改善等によるランニングコスト削減と採算黒字化は店舗配送方式拡大のために乗り越えなければならない大きなハードルである。

一方、センター配送方式は欧州等の海外では既に定着している事例もあるが、一般に、初期投資負担に見合った大量注文が得られなければ採算は合わず、一定以上のシェア確保ができるかどうか成否のポイントである。既存の配送センターや店舗をネットスーパー用に仕様変更するのでは効率性が劣ってしまう場合もあり専用仕様による新たなセンター建設を指向していることや、広告宣伝に多大な費用をかけて配達エリア内顧客を早期かつ大量に囲い込もうとしていることも初期投資負担を重くさせている。

4. ネットスーパーの将来見通し

ネットスーパーの将来像を考える場合、配送方式の違いにもつながる「実際の店舗とネットスーパーとの関係」は重要な要素のひとつである。店舗のブランド力・信用力があってこそそのネットスーパーなのか、それとも、今や実際の店舗は存在しなくてもネットスーパー単独でビジネスが成り立つのか。店舗では弱点となっている年齢層の顧客がネットスーパーでは購入しているとする企業もあり、その場合には併設による相互補完が有効ということになる。あるいは、今後センター配送方式による大量販売が浸透してくるとすれば、その先にあるのは新たな無店舗販売モデルとも考えられる。

現在、ネットスーパーは首都圏をはじめとした限られた地区での展開が目立つが、2008 年 11 月よりヤマト運輸が展開する「ネットスーパーサポートサービス」は地方スーパーのネットスーパー進出を容易にしている。地方都市はヤマト方式が席捲するとの見方もあり、店舗配送方式及びセンター配送方式に次ぐ第 3 の方式として注目したい。

また、日本生活協同組合連合会が発表する各地域生協²合計の 2009 年度宅配(個配+班配)供給高推計値は 1 兆 5,463 億円、組合員数 1,859 万人(2009 年度推計値)一人あたり年間 83,179 円の購入額となる。これは大手スーパーの単体売上高を上回る規模である。生協宅配とは異なるサービス(即日配達等)により、生協宅配利用者を獲得できるかどうか、ネットスーパーにとって重要なポイントになるだろう。

最後に、食事宅配をネットスーパーと一体化するのはピッキングや物流の効率性から決して容易ではないようであるが、期待される顧客層は重なっていることから、今後更なるサービスの進化も期待したい。

(名村：namura@sumitomotrust.co.jp)

本資料は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

² 全国 151 生協(2010 年 3 月時点)、組合員数 1859 万人(2009 年度)。〔同会Webサイトより〕