

参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討

後藤 亜希子

財団法人流通経済研究所研究員

総合スーパー、食品スーパーの経営が厳しい。安定していると言われてきた食品の売上も減少し、既存店の売上高が大きく落ち込んでいる。法改正により大型店の出店が難しくなった今、新規出店により既存店の落ち込みをカバーする従来の構図は成り立たなくなってきた。

こうしたなか、高齢化社会における有望ビジネスと見込んで、総合スーパー・食品スーパーで「ネットスーパー」事業に取り組む企業が増加している。ネットスーパーとは、生鮮を含む食品・日用品のスーパーマーケット品目をインターネット経由で受注し配送する事業である。

この事業は、2000年頃に参入ブームがあったが、高コスト構造などの課題を解決できずにすぐに撤退する例が相次ぎ、大きな成長をみせるに至らなかった。

しかし、2007年から大手小売業が本格的な取り組みを始めて以来、地方のチェーンも相次いで参入している。

現時点でネットスーパー市場規模は300億円程度と言われ¹⁾、小売業界において数少ない今後の成長市場とみられている。とはいえ、現時点では事業として今ひとつ収益が上がっているとは聞かえてこないのが実情である。

本稿では、これまでの日本の展開状況をレビューし、世界的に見ても成功していると

言われている英テスコの事業との違いについて検討する。そのうえで、事業を成功させるためのポイント、今後の事業の可能性について考察してゆきたい。

1. 参入ブームから本格展開までの流れ

(1) 大手チェーンによる事業開始（2000年－2005年）

大手スーパー各社では、順調に拡大を続けてきた売上高が1998年度をピークに落ち込み始めた。売上の落ち込みを食い止めるための手段が模索されるなか、2000年代初頭にアメリカのベンチャー数社によるインターネットを活用した宅配が注目を集めた。日本でも、高齢化の進展、働く主婦の増加とともに、消費者の宅配ニーズが高まり、マーケットが拡大すると考えた小売業は多いはずである。そこで、普及してきたインターネットを活用した食品・日用品宅配事業が複数始まった。これが日本における第一次ネットスーパーブームと断言していいだろう。

大手チェーンとしてこの事業に初めて取り組んだのは西友で、東京都杉並区内の店舗で実験を開始した。既存店舗を配送拠点とし、注文を受けると売場から商品を集めてきて梱包し、出荷する「店舗出荷型」で、注文を受

けた当日に配送、しかも注文から最短で3時間後に届く、非常にサービスレベルの高いものだった。翌2001年にはイトーヨーカ堂とイズミヤもほぼ同様の仕組みで実験を開始した。

一方、ユニーが出資した「e-コンビニエンス」社や、バローが出資した「ネット・スーパーマーケット」など、将来の成長性を見越して、当初から宅配専用の大型センターをつくり、受注拡大に備える「大型センター出荷型」で事業を始めた企業もあった。

しかし、この時期はまだブロードバンドの普及前であったこともあり、ネットスーパーの会員数、注文件数は伸びなかった。とくに、「大型センター出荷型」のネットスーパーは、巨額の初期投資が負担となり、アメリカでも日本でも、結局ほんの1、2年のうちに多くの企業が撤退することとなった。

また店舗出荷型の企業においても、実験を進めたものの、エリア限定の取り組みであったため知名度がなかなか上がらず、顧客の利用は各社が当初目論んだほど伸びなかった。利用客層についても、将来大きな見込み客となるはずの高齢層は、そもそもインターネットで買い物するという行動が当時一般的でなかったため、獲得できなかった。また、買い物に行く時間を節約したいと考えられる働く主婦も主要なターゲット層であったが、日常的な買い物をひととおり行うには当時のネットスーパーは注文にあまりにも時間がかかっ

て不便であり、まだ現在ほどインターネット接続料が低価格でなかったことから、利用されなかった。

一方、日本ではすでに生活協同組合の共同購入や酒の宅配「カクヤス」など、「運ぶ小売業」がいくつも存在していた。なかでも生協の共同購入の供給高は、2008年度に1兆6000億円を超える大きな事業になっており、食品の無店舗販売はほぼ生協の独壇場だったと言える。2007年度には、個別配送の供給高が、班別配送のそれを初めて上回った。

生協の宅配は配送日が注文から1週間後であり、しかも配送は生協側の指定した曜日である点など、ネットスーパーに比べると簡素なサービスであるにもかかわらず、その後も供給高は右肩上がりとなっている。(図表1)

(2) 大手チェーンによる本格展開 (2006年－2008年)

その後ブロードバンドの普及が進み、消費者にとってインターネットでの買い物が書籍などの分野から日常的なものとなってきた。2006年に、それまで実験を続けてきた大手スーパーのイトーヨーカ堂、西友が本格展開に入ると宣言し拠点店舗を拡大したのを皮切りに、一気にネットスーパービジネスへの注目度が高まった。

この頃になると、2000年代初頭と比べて一般にネット利用が浸透していたことに加え

図表1 生協の共同購入供給高と個配供給高の推移(地域生協+居住地職域生協計,1999-2008年度)

(金額:億円)

年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
共同購入供給高	14,189	14,183	14,191	14,525	14,763	14,599	15,033	15,507	16,018	16,075
増減率		0.0%	0.1%	2.4%	1.6%	-1.1%	3.0%	3.2%	3.3%	0.4%
うち個配供給高	2,153	3,113	3,770	4,661	5,563	6,094	7,038	7,742	8,511	8,909
増減率		44.6%	21.1%	23.6%	19.4%	9.5%	15.5%	10.0%	9.9%	4.7%
共同購入に占める割合	15.2%	21.9%	26.6%	32.1%	37.7%	41.7%	46.8%	49.9%	53.1%	55.4%

出所:『2008年度 生協の経営統計』、日本生活協同組合連合会出版部より作成

図表2 大手総合スーパー・食品スーパーが展開するネットスーパーの概要

	チェーン名とサービス名称	開始時期	取扱品目数	実施店舗数(対象地域)	1回配送料	
店舗出荷型	自社サイト	西友 「西友ネットスーパー」	2000年5月	4000 (食品8割)	47店 (東京23区ほぼ全域・市部、 神奈川・埼玉・千葉の一部)	525円 (5000円以上で無料)
		イトーヨーカ堂 「アイワイネット」	2001年3月	30000 (食品6割・住居3割・ 衣料1割)	125店 (北海道～広島県の 18都道府県の一部)	315円 (3500/5000/6000/ 7000円以上で無料)
		イズミヤ 「楽々マーケット」	2001年6月	6000 (食品6割)	10店 (大阪府・京都府・ 兵庫県の一部)	105-420円 (5000円以上か月315円 使い放題コースで無料)
		オークワ 「ネットスーパーオークワ」	2006年8月	15000 (食品5割、住居4割、 医薬品)	7店 (三重県・大阪府・和歌山県・ 奈良県の一部)	300円 (キャンペーン中 3000円以上で無料)
		ユニー 「アピタネットスーパー」	2007年8月	12000 (食品、日用品)	7店 (名古屋市・愛知郡の一部)	315円 (5000円以上は無料)
		イオン 「イオンネットスーパー」	2008年4月	6000 (食品6割)	87店 (青森県～中四国の 27都府県の一部)	105円 (3000円以上で無料)
		ダイエー 「ダイエーネットスーパー」	2008年9月	7800 (食品6割、日雑4割、 医薬品)	4店 (東京都・埼玉・千葉・ 神奈川県の一部)	315円 (5000円以上で無料) +買物代行手数料105円
	楽天	紀ノ国屋 「ネットスーパーKINOKUNIYA」	2002年10月 (食卓.jpでは 06年11月～)	約3000	2店 (東京都内14区16市)	525円
		マルエツ 「マルエツネットスーパー」	2003年9月～ (食卓.jpでは 05年10月～)	5000	3店 (東京23区・町田市、横浜市、 埼玉県の一部)	315～525円 (税込5000円以上で届け日 4-8日先なら無料)
		東急ストア 「東急ストアネットスーパー」	2009年9月	4200 (食品8割、日雑2割)	5店 (東京都、神奈川県の一部)	525円 (5000円以上なら315円)
	関西スーパー 「ネット関西スーパーらくらく宅配」	2009年10月 (再参入)	3000	1店 (兵庫県の一部)	315円	
センター 出荷型	サミット 「らくちん君」	2007年4月 →2009年10月 リニューアル	3000	2拠点	105-315円 (5000円以上で105円(キャン ペーン)：通常315円) 入会から6ヶ月間は1回の注 文につき5000円以上で無料	

出所：『販売革新』2009年9月号、『週刊エコノミスト』2010年2月2日号、各社ホームページより作成

て、ガソリン価格の上昇、新型インフルエンザ流行の影響もあり、各社で会員数は増加し始めた。また、イオンやダイエーといった大手企業の進出も相次ぎ、首都圏では事業の知名度が上がり始めた。2009年までに、大手スーパーはほぼ出揃い、首都圏以外にも展開エリアが拡大している。また、参入をめざす小売業をサポートするASPビジネスも活発化し、これらを活用して実験を始めるスーパーも増えている(図表2)。

(3) 地方スーパーの参入増加(2009年ー)

大手チェーンでのネットスーパー実施店舗数の増加と実施エリア拡大に伴い、地方スー

パーも地盤エリアでシェアを守るために事業を検討する必要性が出てきた。2009年からは、福島県のいちい、四国のフジ、鹿児島県のタイヨーなどがネットスーパーを開始した。さらに、ヨークベニマル²⁾、カスミ³⁾、オーケー⁴⁾などの食品スーパーが今後の参入を検討している。

2. ネットスーパーのビジネスモデルの変化

多くの企業が事業に取り組むなかで、会員数が伸び、注文件数が増加した企業では、店舗での運営方法を見直す必要性が出てきた。

(1) オペレーションの変化

注文件数が大きく伸びてくると、実施店舗では従来のオペレーションでは出荷作業が追いつかなくなる。

イトーヨーカ堂では、当初1人の従業員が1件の注文分に対応し、すべての売場を回って商品を集めていた。だが、従業員自身が担当していない売場では、どこに目的の商品があるかわからないため、集荷に時間がかかっていた。

そこで、売場を担当する従業員が当該時間帯の注文分をまとめて集荷する方式に変更した。だが、このときはバックヤードに注文件数分の作業台を準備したため、件数の伸びに伴い、スペースが足りなくなる事態が生じた。

よって現在は、バックヤードに常温、冷蔵、冷凍といった分類で疑似売場を設け、売場担当従業員の集荷してきた商品を疑似売場で顧客別に分けるという作業を行っている。このように、実態に合わせて試行錯誤を重ねていくなかで、開始当初とは異なるオペレーションに変化してきている⁵⁾。

後発のイオンも、利用件数が伸びてきたため、集荷から梱包までの作業を1人の従業員が集荷する方式から、現在イトーヨーカ堂と同様の方式に転換している⁶⁾。

(2) センター出荷型への再挑戦

天候やチラシの影響で注文件数が跳ね上がる日には、売場での集荷人員、集荷された商品の梱包作業スペース、配送車両が不足することもある。しかし、時間枠ごとに受注可能件数を区切ってしまうと、せっかく会員が注文しようとしても都合の良い時間に注文ができず、機会損失が発生することになる。

現在、大手スーパーでは「店舗出荷型」ネットスーパーが主流であるが、東京の食品スーパーサミットは、これらの課題をクリアする

ために、従来の「店舗出荷型」をいったん終了し、閉鎖店舗等をネットスーパー出荷拠点に転換した「センター出荷型」に転換して再出発した。サミットの取り組みの成否によっては、他の企業でも長期的に見た件数の伸びに対応するために、拠点を店舗からセンターに転換するケースが出てくる可能性がある。

(3) 小商圈限定サービス実験

都市部を中心にネットスーパーを展開する企業では、商圈内に一定程度の会員が見込めるため、注文件数が増えれば配送効率も上がる。しかし地方スーパーの場合、商圈を広く設定しないと会員数の確保が難しい。だが、多くの企業が設定する2時間という時間枠内で回れる距離には限度がある。その上、注文がなくても人件費や配送車両の費用は発生するため、ローカルエリアのネットスーパーは採算に乗りにくい状況が続いてきた。

そこで、イズミヤは兵庫県の店舗でサービスを開始する際、エリアを従来よりも狭く設定した上、会員を確保し、1日の受注件数が安定してからサービス提供範囲を拡大するようにした。これによって、実験店では利益を出せる水準まで近づいてきたという。

(4) 現在のビジネスモデルの課題

各社のネットスーパー事業の規模はここ数年で拡大してきたが、現在最も大きな課題となっているのは、収益性である。

店舗で従業員が商品を集め、梱包して配送するというビジネスモデルでは、これまでのセルフサービスとは異なり、企業側が負担するコストが大きくなる。

しかし、2000年に開始した西友が「一定額以上の購入で配送料無料」とし、イトーヨーカ堂、イオンをはじめほとんどの企業がこれに追随した結果、人件費、配送費といったコ

ストが事業の収益を圧迫することとなっている。

また、売上の伸び率は高いものの、展開するチェーンの売上全体に占める割合はきわめて小さい。たとえばイトーヨーカ堂は、2009年度末時点でネットスーパー事業による売上が約210億円で、前期比60%超の高い伸び率だった。だが、単体の売上高1兆3648億円に占める構成比は1.5%にすぎない。実施店舗数は118店であるから、1店当たりの売上高は2億円未満ということになる。

こうした数字から考えて、受注から梱包までの作業や顧客対応にかかる人件費や、配送費などのコストをかけていながら、粗利益率の低いスーパーマーケット品目を販売するネットスーパーが、事業として採算に乗っているチェーンは数少ないとみられる。

西友は今後事業の刷新を進めると表明しており、その際には親会社ウォルマートの英国子会社アズダのモデルを参考にするとされている。アズダが展開するネットスーパーの

どの部分を取り入れるかは現時点では不明だが、事業モデルの転換を必要としている以上、現方式が高コストで非収益的であるという点は確かだと考えられる。

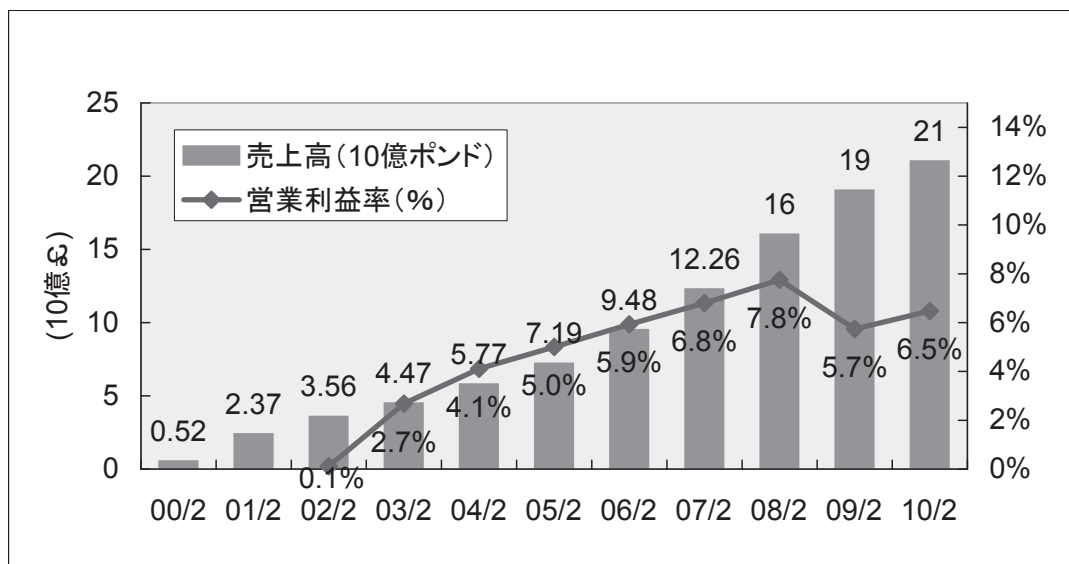
3. 英テスコのオンラインストアと日本の事業者の相違点

一方で、イギリスのスーパー最大手テスコは、ネットスーパー事業において、世界で最も成功していると言われている。そこで、テスコの取り組み内容が日本の事業者とどのような点で異なっているかをみてみたい。

テスコは「オンライン・グローサリーストア」と呼んでいる彼等の事業を1999年の開始後3年で黒字化させ、その後も売上、利益率ともに順調に伸ばしている（図表3）。

参入当初から宅配専用大型センターをつくったアメリカや初期の日本の事業者とは異なり、テスコは店舗を活用して配送する方法

図表3 Tesco.comの売上高と営業利益率の推移



出所) Tesco PLC, Annual Reportより作成。営業利益率はAnnual Report公表値からの筆者による推計

を編み出し、初期投資を抑えた。

オペレーション面においても、テスコは3つの点で他社との違いがあった。配送コスト負担の構造、顧客データ活用、リアル店舗の売場の統一性である。

(1) 配送コスト負担

第1点目の配送にかかるコストは、オペレーション上最も大きなネックとなる。しかし日本の消費者は「サービス」とは無料で受けられるものであると考えている人が多いとみて、日本のスーパー各社は配送料を無料としてビジネスを開始した。これに対しテスコでは配送料は必ず有料とし、曜日により金額を変更することで受注曜日の平準化につなげている。また、配送料無料化をプロモーションに利用するという手法を使っている。

このように、配送にかかるコストの一部を消費者に負担させられるテスコと、ほとんどさせられない日本の事業者では、コスト構造に大きな差が生じることとなる。日本のネットスーパーでは、本格展開から10年近く経って、ようやく一部の事業者で配送やサービスを有料化する動きが見られるようになったところである。

(2) 顧客データ活用

第2点目の顧客データ活用であるが、英国内で高いシェアを誇るテスコは、ネットスーパー開始前から、膨大なカード会員情報を分析しそれを活用したプロモーションを実施してきた歴史があった。ネットスーパー事業においても、参入前に顧客情報の入念な分析がなされ、参入当初の大きな課題である顧客開拓に大きなコストをかけなくても集客が可能だった。また参入後には、会員の買い物情報を元に、顧客ごとのマーケティングが行われている。買い物頻度によって顧客をグループ

化し、例えばしばらく利用のない顧客層には配送料にあたる電子クーポン付きのメールを配信して再利用を促す。

日本の事業者では、現在のところ、顧客の属性や利用頻度によって配信するメールの内容を変えるケースはあまりなく、こうしたネットスーパー買い物データの活用までには至っていない。また店舗での購買状況と合わせた顧客情報分析も、テスコ以外の企業にはできないのが実情である。

(3) リアル店舗の売場の統一性

そして第3点目の店舗の統一性である。日本のスーパーでは、商圈や競合状況に合わせて、店舗ごとに品揃えや価格が異なっているが、テスコは本部主導が徹底しており、全店で品揃え、売価、プロモーションが統一されている。また本部が全店の棚割を把握し、店舗内での商品ピッキングの最短ルートはシステムが割り出すため、従業員の経験や勘に頼る必要がない。

日英の小売市場の状況は異なるものの、こうしたテスコの展開には、日本でも参考にすべき事例がいくつも見られる。

4. 日本のネットスーパーの今後の課題

売上の伸び悩みが続く小売業にとっては、将来に向けた新ビジネスという点でも、あるいはこれまで他店舗に流れていた売上の取り込みにつながるという点からも、ネットスーパーは有望なビジネスのように思われる。だが日本のネットスーパーはまだ現時点でも試行錯誤の段階にあり、今後クリアすべきいくつかの課題がある。

(1) 適正な費用負担のしくみづくり

現在、ほとんどの企業が行っている「一定額以上の購入で配送料無料化」のサービスは、配送にかかるコストがネットスーパー事業にとっての大きな負担となる。きちんと収益を上げ、事業を継続させていくためには、必ず一部を利用者に負担させるしくみを構築すべきである。

(2) 売上増加・粗利益率改善のための取り組み

①新規会員・リピーター獲得のための継続的な活動

参入当初は各社が大々的に新サービスの告知をするが、継続的に告知やプロモーションを行っていかねば次第に新規登録数やリピート注文数は減少してしまう。地方スーパーの参入も相次ぎ、競合チェーンが増えていくなかで、ネットビジネスとはいえ会員募集活動は、地道に、また継続して行っていく必要がある。

②買い物画面の利便性向上

各社でサイトのリニューアルが繰り返されており、使い勝手はだんだんと向上してはいる。だが買い物画面がまだ使いにくく、買い物に時間がかかりすぎるサイトもある。より使いやすいサイト構築のため、各社が、サイト上でのクリックやスクロールの手間をより少なくする工夫が求められる。

③取扱い品目の拡大

もともと粗利益率の低いスーパーマーケット品目を無料で顧客に届けているのでは、利益が出にくくなるのは当然である。一部企業では2009年から医薬品の

取り扱いが始まっているが、食品中心の品揃えから非食品へと品揃えを拡大し、ネットスーパーでの売上構成比に占める非食品の比率を高めたり、高粗利商品を扱うことで利益率を上げていくことが必要だと思われる。

(3) コスト削減

収益改善の一方で、コスト構造の変革も不可欠である。配送効率を改善するための取り組みとして、とくにローカルエリアではイズミヤのケースが参考になると思われる。需要の大きい都市部においては、センター出荷型に転換したサミットの動向に今後も注目しておきたい。

また、作業する店舗の負担を減らすための取り組みとして、当日配送にこだわらず、注文受け付けの枠に1週間程度の幅を持たせたり、曜日や時間帯別に配送料を変え、期間限定・顧客限定で変更したりするといったことも検討してみてよいのではないかと考える。

(4) 環境問題への対応

さらに、環境意識の高まる中で、配達に際しての過剰包装など高度すぎるサービスは見切れることも必要である。

5. おわりに

ネットスーパービジネスの知名度は上がってきているし、生協もネット活用に本腰を入れ始め、すでに注文の1割はネットに移行している。今後、車を持たない人の増加や、ガソリン価格の長期的な上昇等を考えると、ネットスーパーは有望なビジネスと言える。

ただし、現時点で宅配需要の高い高齢者層を取り込むための工夫がよりなされるべきと考える。

今後各社でCRMの能力が高まっていけば、基本的な購買履歴をより深く分析し、次のアクションにつなげられるようになってくるだろう。例えば利用を促進するためのメールも、顧客によって異なる内容のものが配信できたり、配信頻度を変えたり、おすすめ商品を知らせたりすることができるようになる。

しかし、ネットスーパー事業を拡大していくための前提として、リアル店舗の品揃えや接客などの魅力が重要である。それらがなければ新規顧客は増えないし、リピートもされない。ネットを活用したビジネスでも、注文するツールが今後ネットから他の手段に変化していったとしても、小売業の基本をおさえ、地道な努力、小売業らしい工夫の積み重ねが重要である。

〈注〉

- 1) 富士経済の調査による。
- 2) 『激流』2010年5月号による。
- 3) 『日経流通新聞』2010年3月3日による。
- 4) 『日経流通新聞』2010年3月13日による。
- 5) イトーヨーカ堂へのヒアリング情報による。
- 6) 『販売革新』2009年9月号による。

〈参考文献〉

- 「ネットスーパー第2幕」『Chain Store Age』2010年5月15日号,ダイヤモンドフリードマン社.
- 後藤亜希子(2007)「テスコをベンチマークに考える 日本におけるネットスーパーの業態開発(講演抄録)」『流通情報』第458号, pp.23-26.
- 後藤亜希子(2008)「日本におけるネットスーパー・運ぶ小売業の展開状況と今後の課題」『流通情報』第465号, pp.29-30.
- 後藤亜希子(2010)「広がるネットスーパー 課題はきちんと利益を出すこと」『週刊エコノミスト』2010年2月2日号,毎日新聞社.
- 「ネットスーパー 目利きと手厚さで2ケタ成長」『日経ビジネス』2009年6月29日号,日経BP社.
- 日本生活協同組合連合会会員支援本部(監修)(2009)『2008年度 生協の経営統計』,日本生活協同組合連合会出版部.
- 「ネットスーパー黒字化作戦」『販売革新』2009年9月号,商業界.
- TescoPLC, Annual Report, 2000~2010.
- 矢矧晴彦(2006)「イギリスで年商2000億円を超えるテスコのネットスーパー」『Chain Store Age』2006年10月15日号,ダイヤモンドフリードマン社.
- 矢矧晴彦(2007)「テスコをベンチマークに考える 日本におけるネットスーパーの業態開発(講演抄録)」『流通情報』第458号, pp.20-23.