

## インターネットスーパーの経営方法に関する考察

[自発展開型]

奥野 祥雄（経済学部 3 年）

指導教員：長田 進

近頃、インターネットスーパー（以下論文中では、ネットスーパーと略す）という言葉を目にする機会が増えている。スーパーマーケットは戦後の高度経済成長を背景に伸びてきた小売業の一業態であるが、主にオイルショック以後の不況と消費成熟による買い物行動の変化を原因として成長が鈍化した。その後すぐにバブル到来により消費は立て直すものの、バブル崩壊とともに、ひどいものだと倒産してしまう事例まで出てきた。こういった状況において、インターネットの発展やこれからの高齢化を見据え、ネットスーパーに活路を見出す企業が出てきたのである。本論文の目的は主に倉庫型のネットスーパーの適切な経営方法について流通の観点から考察することである。先行研究ではネットスーパーの経営方法について全体を俯瞰したものがほとんどであるので、この論文では流通方式に特化し、さらに倉庫型ネットスーパーに限定して論じることにする。

研究手法については以下のとおりである。まず現在のネットスーパーについて、その分類と損益モデル、そしてネットスーパーの歴史を説明する。そして実際に 3 つの事例について取り上げ、ネットスーパーがどう経営されているのか分析する。それらをもとに倉庫型ネットスーパーの経営方法について考察する。

なお本論文を展開する上で、明確なものとなっていない「ネットスーパー」という言葉の定義を明確化した。これはネットスーパーが新しい小売業の業態であり、その意味の変化を反映していると言える。そこで、ネットスーパーに関する種々の定義を参照した上で、本論文におけるネットスーパーの定義を明確に設定した。

流通方式で区別すると店舗型と倉庫型に区別することができる。店舗型は受注件数が限られるが初期投資が少なく済む。倉庫型は多量の受注に応じられる代わりに多額の初期投資が必要である。

ネットスーパーを経営するには店舗型、倉庫型問わず、土地代や建設費、人件費、車両運搬具、燃料費といった固定費がかかる。これらの固定費は一度投資するとある程度の範囲までは投資した分だけで賄えるが、許容範囲を超えると再び投資する必要がある。それに対して売上は、常に一定の割合でしか増えない。したがって費用が売上を上回ることが多い。

ネットスーパーは2000年ごろに普及しだし、主に新規参入による倉庫型での展開が相次いだ。しかしそれらの企業は採算が取れず早々と撤退することになり、現在はもともとからスーパーマーケット事業に参入していた企業による店舗型での運営が主流となっている。

ここまでで倉庫型ネットスーパーについてまとめる。2000年ごろに新規参入が相次いだが、費用が売上を上回ることが多く黒字が出にくいというえに多額の初期投資が必要となるので採算が取れずにほとんどの企業が撤退した。現在ではネットスーパーの経営で倉庫型を採用している企業はほとんどない。

事例研究では倉庫型ネットスーパーの代表例としてイーコンビニエンス、サミットネットスーパー、阪急キッチンエールの3事例を取り上げた。

イーコンビニエンスは2000年に新規参入した。ところが1年でネットスーパー事業から撤退した。この原因は以下の3点が考えられる。商品の廃棄ロスが予想外に多くなってしまったこと、インターネットからの注文よりも予想外に電話での注文が多くなってしまったこと、そして客単価が予想外に低かったことである。

サミットネットスーパーは1998年に店舗からの宅配サービス、2003年に電話、FAXで注文を受け付けるサービスを実験的に展開し、2007年に店舗型ネットスーパーに参入した。その後親会社である住友商事の方針のもと、2009年から倉庫型ネットスーパーに転換した。サミットネットスーパーの工夫している点は以下の5点に集約することが可能である。当初参入するとき既存店を配送センター化して初期投資を少しでも抑えたこと、新設した配送センターは最初から機械を導入するなど業務の効率化を図っていること、在庫ロスを極力なくす仕組みを作り余計な費用を発生させないこと、電話注文に対して追加料金を請求することで固定費負担を大きくしなかったこと、サミットネットスーパーでしか購入できない商品を取りそろえることで、利用者に注文するインセンティブを発生させたことである。

阪急キッチンエールは2002年に参入した。阪急キッチンエールが工夫している点は以下の2点である。1つは既存のインフラを活用、およびシステムの外注化を図り、極力初期投資を抑えた点である。もう1つは、阪急キッチンエールでしか取り扱えない商品を取り扱い、かつ取扱商品を頻繁に入れ替えることで利用者を飽きさせることなく、倉庫型ネットスーパーの強みを引き出すことに成功した点である。

以上の研究から次の2点が取り組むべきことだとわかる。1つ目は初期投資とランニングコストとなる固定費を抑えることである。2つ目は取扱商品の差別化とポイントサービス等の導入をすることである。そうすることで、利用者に自社のネットスーパーを利用してもらいインセンティブを持ってもらい、利用者1人当たりの利用率、利用額を上昇させることができる。結果として損益分岐点が低くなり、黒字を出しやすくなる。