

立教大学学術推進特別重点資金 (立教 S F R)
大学院生研究
2008年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻		
指導教員	所属・職名		氏名
	立教大学経営学部 准教授		青 淵 正 幸 印
自然・人文の別	自然	人文	個人・共同の別 個人・共同 名
研究課題名	ネットスーパーの展望		
研究代表者	在籍研究科・専攻・学年		氏名
	ビジネスデザイン研究科・ ビジネスデザイン専攻・ 2年		船 守 健 司 印
研究組織	在籍研究科・専攻・学年		氏名
研究期間	2008 年度		
研究経費	200 千円		

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

ネットスーパーはリアルスーパーとインターネット通販を融合した新しい販売形態である。現在、西友、イトーヨーカ堂をはじめとする総合スーパーが中心となって事業に取り組んでいる。売上の伸びないスーパーマーケットにとって、時間と空間の垣根を越えて販売できるネットスーパーへの期待は大きい。

しかし、どの企業も未だ大きな収益を上げておらず事業として成立しているとはいえない。本研究ではこのような実態を調査し、ネットスーパーの将来像を描くと共に、ビジネスモデルの提言を行った。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[ネットスーパー] [新しい販売形態] [顧客志向]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)**(1) 研究背景**

スーパーマーケットはコンビニエンスストアや大型専門店、通信販売が台頭していく中、年々売上が縮小している。その社会背景には少子高齢化、女性の社会進出、ライフスタイルの多様化などがある。インターネット環境が進むにつれてオンラインショッピングは年々拡大しているが、普段の生鮮食料品は他の通信販売と同様の形態では販売できない。ネットスーパーはスーパーマーケットにとっての新しい販売形態として成長が期待される分野である。ネットスーパーとはインターネットで生鮮食料品や日用品等の注文を受け、短時間(即日や翌日)で宅配するオンライン版スーパーマーケットのことである。消費者は、スーパーマーケットと同様に毎日の生活に欠かせない商品をサイトから注文し、指定した時間帯に自宅で商品を受け取る。すなわち、ネットスーパーは、スーパーマーケットとインターネット通販の両面を兼ね備えているのである。ネットスーパーは、消費者が来店して初めて販売が可能だったスーパーマーケットの常識を覆し、企業から消費者に出向いて販売する新しいスーパーの形態であり、新たな市場となる可能性を秘めている。

(2) 現状分析と研究の目的

ネットスーパー事業は新しいバリューを生み出す可能性を大いに持っている。そのような効果を期待して、西友、イトーヨーカ堂といった小売業のみならず、伊藤忠食品(商社)、日本通運(物流)、楽天市場(インターネット通販)など、様々な業種がネットスーパーに関心を持ち、事業に参画してきた。しかし、ほとんどの企業が現状では必ずしも成功しているとは言えない。本研究の目的は、それらの成功と失敗の要因を紐解くことにより、ネットスーパーの将来性を描くことにある。

(3) 仮説

ネットスーパーは、その名の通り、インターネットを介して商品の注文をする。ここには、情報という宝の山が隠れているのである。顧客特性と購買履歴を分析し、顧客の志向性を見つけ出すことができれば、顧客ひとり一人に合ったマーケティングアプローチが可能である。顧客のニーズに合った商品やサービスを提供し、いかに顧客満足度を高めていくことができるかがネットスーパーの発展の鍵となってくる。

(4) 調査概要

我が国のネットスーパーは 2000 年におかいものネット(撤退)や西友が本格的に参画して始まった。2009 年 2 月現在、ネットスーパーを手掛けている企業は 20 社であるが、それらすべてが本業は小売業であり、自社の店舗から商品を配達する有店舗型のシステムをとっている。その理由として、専門ネットスーパーに比べ、第一に新たに加工センターや配送センターなどを建設する必要がなく初期投資が抑えられること、第二に自店で販売している商品をピックアップして配達するため、新たな商品在庫が不要であること、第三に既に知名度と安心というブランド力を持っていることである。これらの要素を考えると、資金も商品力もブランド力もある大手総合スーパーが今後のネットスーパーを牽引していくことになるだろう。ネットスーパーは従来のリアルスーパーの商圈を越えて販売が可能であるが、配達の効率を考えると、配達の拠点である店舗やセンターを中心にした範囲に限られる。従って、事業を拡大するためには配達拠点の拡大や配達網の整備が課題となる。

今日、我が国最大のネットスーパー事業を運営するイトーヨーカ堂は 2001 年に 1 店舗を実験導入し、2006 年には本格拡大に踏み切った。同年 5 月に 4 店舗目を開業すると、2007 年夏には 40 店舗を超え、2008 年には 80 店舗にまで上げた。この急速な拡大はネットスーパーが事業として見通しがたったことを意味する。時間と空間の障壁を越えて販売できるネットスーパーは先行者が利益を独占する可能性がある。それゆえにイトーヨーカ堂の動向はライバル社にとって脅威である。

研究成果の概要 つづき

我が国のネットスーパーは有店舗型が中心であるが、そのモデルが最良であるとは限らない。その理由は、利益率の低さにある。総合スーパーの利益率は概ね 0.5% 前後であり、世界最大のネットスーパーを営むテスコ（英国）の 4% などに比べるとかなり低い。既存のシステムやオペレーションを利用し、リアル店舗と同じ売価で販売するネットスーパーの場合、追加投資分（システムやピッキングの人件費）によってリアルスーパーより利益は小さくなる。その上、最大の経費要因である配送料を実質無料にしているところも見られ、このような儲からない事業が長続きするはずがない。この状況を打破するためには、新たなビジネスフレームが必要である。過去、事業として成功をおさめていない無店舗型のネットスーパーも新たな選択肢のひとつになる。

(5) 結論

ネットスーパーが小売の新しい形態として成長が期待されるならば、当該事業は単なる顧客サービスの延長として取り組むのではなく、ビジネスモデル自体がゼロベースで構築されることが必要である。企業が消費者に対し、ネットスーパーを通じて何を提供できるかを考えなければいけない。

配送料の無料化、配送のスピード化など、消費者に魅力的なサービスを提供して売上を伸ばすことができたとしても、収益性を度外視したものであれば決して長続きはしない。長期戦略もなく、ブームにのってネットスーパーに参入しても、簡単に収益を生み出すことは難しい。大切なことは収益を永続的に生み続けることである。

ネットスーパーには、リアルスーパーにはない付加価値として自宅までの配送があるものの、それはあくまでも付加的要素であり、消費者が求める本当の価値ではない。企業が生き残っていくためには競合他社と差別化された明確なコアコンピタンスを保持し、それを支持する顧客を囲い込むことが求められる。多くの企業はネットスーパーの独自性を見つけることができず、配送料の横並びなどの同質化競争を繰り返している。ネットスーパーについてのアンケート調査（n=560人,2008年）では、ネットスーパーへ望むことは低価格や配送料の無料など、価格に関する要望が多い。しかし、それは本質ではない。市場に物も情報も溢れた今日、消費者は本当に欲しいと思うものしか購入しない。いくら価格が安かったとしても、それだけでは優位に立つことはできない。

企業がその価値を高め続けていくためには、顧客にベネフィットを提供し続ける必要がある。そのためには、消費者の満足度を維持し続けなければいけない。つまり、顧客とより良いリレーションを保つことが求められるのである。

ネットスーパーはインターネットという顧客の購買情報を集約するツールと、配送という顧客とフェース・トゥ・フェースで接する機会を持っている。顧客の潜在的なニーズを引き出すことができれば、そのニーズに合った商品やサービスを提供し、収益を増やすことができる。

現在、我が国で展開されている有店舗型のネットスーパーはリアルスーパーと比べて、システム運営、店舗でのピッキング作業、配送の3点で追加的なコストを要求する。各社はこれらの経費をいかに低く抑えるかで苦慮している。しかし、それらが顧客の志向性を見つけ出すツール、食のプロが厳選した商品、顧客のニーズを直接聞き取る御用聞きとなれば、追加的なコストは単なる経費ではなく、利益を生み出す道具に生まれ変わる。この三大経費が利益を生む道具になった時、ネットスーパーが他の小売業と差別化された新しい販売形態として成長していくことになるものと思われる。