

アマゾンに勝つモデル

「定温輸送のできるネット通販のビジネスモデルを作ることで、アマゾンに勝つことを狙った。イチゴを運ぶ会社は本も運べるけれど、その逆は無理。今でもこの考え方は正しいと思っている」。昨年二月、ネットスーパーの運営を目的に設立されたベンチャー企業 ウィンデックスの元幹部は、同社の事業計画をそう説明する。

書籍のネット販売から出発したアマゾンがその後扱い商品をAVソフトウェアなどの隣接分野に拡大し、他の一般消費財まで手を伸ばそうとしていることはよく知られている。そのため同社は物流インフラの整備に巨額の投資を行ってきた。世界各地に物流子会社を設置し、将来はネット通販の物流プラットフォーム事業で収益を稼ごうという狙いだ。

昨年十一月に上陸を果たしたばかりの日本でも、アマゾンジャパン・ロジスティクスを設立し、ネットワークの整備を急いでいる。当然のごとく「将来はアマゾンジャパン以外の物流を請け負う可能性がある」という（本誌二〇〇一年五月号ケーススタディ参照）。日本でもネット販売の「ラストワンマイル（最後の「マイル」）を担う物流業者になろうと目論んでいるわけだ。

ただし、アマゾンのネットワークには温度帯管理の機能はない。これに対してネットスーパーは生鮮品の宅配ネットワークを構築することで、温度帯を管理できるラストワンマイルの担い手となる可能性を秘めている。つまり物販チャネルとしてだけでなく、新たなタイプの定温宅配業者として有望視されているのだ。

ウィンデックスの元幹部は会社設立の準備段階から一年以上にわたりネットスーパーのビジネスモデルを

Report 食品物流市場の生態学

第1部

ネットスーパーの挫折

消費者向けeコマースの主戦場は今後、パソコン関連商品から食品へ移っていくことが予想されている。ところが、次代を担う主役となるはずのネットスーパーの雲行きが怪しい。そのビジネスモデルをロジスティクスの視点から検証すると、致命的な欠陥が見えてくる。

推敲してきた。マーケティング調査の結果、当日配送のリードタイムを維持しながら、配送料を最高でも三〇〇円以内、可能な限り無料にする必要があった。そのために温度帯管理機能を備えた軽トラックのオーナードライバーを組織化する計画を立て、配送業務を平準化する独自のシステムまで考案した。

しかし、同社は今年二月末、このプランを実施に移すことのないまま解散を決めた。どう弾いても赤字転換には時間がかかる。四億円程度の資金調達にメドをつけていたが、それも二年で底をつく計算だった。ITバブルも崩壊し、既にビジネスモデルの魅力だけで大量の資金を調達できる環境でもなくなっていた。

ネットスーパー総崩れ

米国の調査会社ジューピターメディアメトリクス社によると、二〇〇五年にはネットショッピングで最も多く消費される商材が「食品」になるといふ。その結果として当然、売り手側の顔ぶれも変わる。ネット販売の主役は現在のパソコンメーカーからネットスーパーへと交代する。ところが現実には、将来を約束されたはずの有力ネットスーパーが、昨年から今年にかけて軒並み経営破綻に追い込まれている。

ソフトバンクが株式の約一〇%を出資する米ネットスーパー最大手のウェブバンは今年七月、事実上倒産した。同社は九六年の創業と米国のネットスーパーとしては比較的后発ながら、生鮮品の温度帯管理が可能な物流設備と自社専用の配送網を、米国全土に構築するという壮大なビジネスモデルを掲げ、多くの資金を集めた。

九九年六月のサービス開始から半年足らずの同一月には株式を公開。市場からはネットスーパーの勝ち組との評価を受け、一時は株価も三四ドルを付けた。

昨年九月には業界二位のホームグロツサー社を買収これによりネットスーパーの草分けとして知られる最大手のピーポッド社を売上高で抜いて一躍、業界トップに躍り出た。

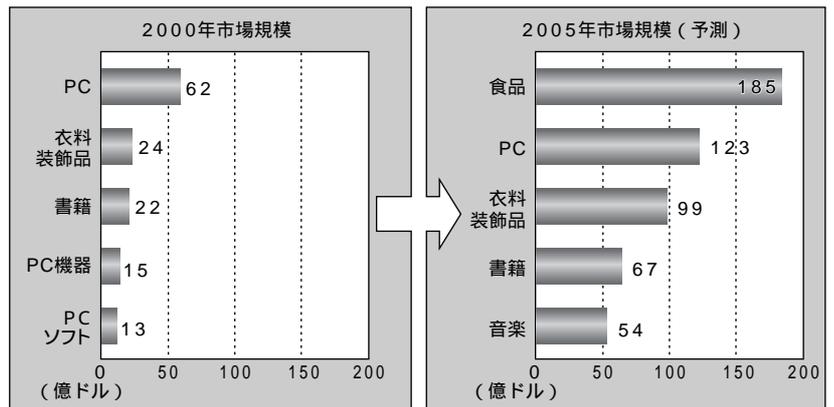
しかし、業績は赤字が続いていた。昨年のITバブル崩壊以降は株価も低迷し、資金繰りが懸念されるようになっていた。今年に入って営業エリアを縮小し、従業員を半分に削減するなどのリストラ策を実施したが、ついに資金は底をついた。結局、同社は創業以来一度も黒字を計上しないまま、会社を精算することになった。

同様にストリームライン社やコスモ社など、かつてウェブバンのライバルだった大手ベンチャーも既に倒産に追い込まれている。老舗のピーポッド社は債務超過に陥り、オランダのアホールド社に身売りした。既存の店舗網を持たない独立系ネットスーパーは総崩れの状態だ。

日本でも事情は変わらない。サンクスアンドアソシエイツ、ソフトバンク・インベストメント、光通信などが出資して昨年二月に設立されたイーコンビエンスは、同社が運営するネットスーパー「おかいものねっと」の営業を、サービス開始からわずか一年で一時的に停止することになった。

軽トラック運送の軽貨急配と提携、自社専用の物流センターを設置し、注文数時間後の配達を売りにした同社だが、黒字転換のメドが立たず、ビジネスモデルの抜本的な修正を迫られた。物流センターは今年四月に閉鎖。今後は既存の食品スーパーを対象に、ネットスーパー展開を支援するビジネスに転換するという。店舗を持たず自前の倉庫に在庫を持って宅配する形のネットスーパーは成り立たない。今後は既存の店舗を補完する販売チャネルとしてインターネットを活用

Eコマースによる小売販売額上位5品目



出典：Jupiter Media Matrix K.K.



米Peapod社のネットスーパー

用する形のネットスーパーしか残らない。eコマースの専門家の間では、そんな見方が既に定着しつつある。ネットを受けた注文を既存店舗の在庫に引き当て、そこからピッキングして店舗周辺の消費者宅に配達する。既に英国の大手スーパーのテスコは、この「クリック&モルタル」戦略を自社の店舗網に適用することで、ネットスーパー事業の黒字化に成功したとされる。日本でも西友を皮切りに、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカルなどの大手スーパーが相次いで同じモデルの導入に動いている。

定温のラストワンマイル

しかし、ロジスティクスの視点から評価すると、店舗活用型のネットスーパーには重大な欠陥がある。従来の店舗販売のコストに、ピッキングと配送にかかるコストがそのまま乗せられてしまうからだ。店頭と同じ値段で販売すれば、数百円程度の配送料を徴収しても、よほど購買単価が高くない限り足が出る。

消費者が一週間単位で食料品をまとめ買いする欧米市場ならまだしも、毎日の「お使い」が習慣化している日本で、どれだけの購買単価が確保できるのかは疑問だ。実際、国内大手スーパーのネット販売で黒字を出しているところは、今のところ皆無といわれる。そもそもネットスーパーのビジネスモデル上の魅力は、店舗を持たないことによるコストメリットにあったはず。店舗の販売を補完するだけなら、従来のチラシと本質的に変わりはない。

しかも、店舗活用型のネットスーパーが軌道に乗ったとしてもアマゾンに凌駕するような宅配のプラットフォームとしては機能しない。何より商品を保管するようなセンター機能がない。ネットスーパーにとって、定温物流のラストワンマイルは遙かに遠い。