

売り上げは年間一〇〇億円規模

ネットスーパーは儲かるのか？ この質問に私が答えるならば、オレンジライフ（OL）の再生を語るのが一番早いだろう。OLは北九州エリアを地盤とする食材宅配会社で、現在はエイチ・ツー・オーリテイリングの子会社「阪急オレンジライフ」としてサービスを展開している。

同社は二〇〇二年に経営破綻を経験している。当時のOLは宅配事業だけでなく店舗事業も展開していたが、大型店舗開発や物流センターへの積極投資が裏目に出た結果だった。

私は〇三年から約四年間にわたり同社の社長として再建に取り組み、なんとか黒字化を達成した。売上拡大策と物流改善が奏功した結果だが、ここでは私が実施してきた物流改善の要点を紹介する。

まず私がOLの再建に携わることになった経緯から説明しよう。OLの社長に就任する以前、私はエブリデイ・ドット・コム（EDC）という会社で副社長を務めていた。EDCは一九九八年に著名コンサルタントの大前研一氏が立ち上げた会社で、主にネットスーパー向けに受発注や物流に関するシステムを提供していた。その取引先の一つがOLだった。

民事再生法手続きに入ったOLの宅配事業に対し、EDCと阪急百貨店が共同再生スポンサーとして名乗りを上げた（店舗事業は別の企業が買収・支援することになった）。EDCがシステム面から支援し、阪急百貨店は商品供給などで協力するという青写真だ。

再生に向けてEDCからOLに社長を派遣することになり、私に白羽の矢が立った。私はシステムエンジニア出身で、その時点では企業マネジメントの経験が豊富だったわけではない。それでも、生来のチャレ

第7部

オレンジライフ再建への道のり

福ネット 福田誠志 代表

経営破綻したネットスーパーの再建を託された。社内の抵抗を押し切り、物流改革を次々に断行。月間数千万円にも上る赤字を3年で解消し、黒字化を達成した。なぜネットスーパーは儲からないのか。どうすれば利益を出せるのか。自らの経験を基に解説する。



ンジ精神からOLの再建を引き受けることにした。当時、OLの宅配事業は一〇〇億円規模を誇っていた。ただし、二〇〇〇年頃をピークにして売り上げは減少傾向にあった。その一方、人件費や物流センター運営費などのコストは増加の一途を辿っていた。毎月、相当額の赤字を計上していた。

社長就任にあたり大前さんから言われたことは「コストを下げる、会員を増やして売り上げを増やせ」といったかなりザックリした内容だったと記憶している。私自身も楽観的で、再生の目論見書に基づき粛々と事業を進めれば結果は出ると考えていた。

しかし、理論と現実とは違った。社内抵抗が思いのほか激しく、配送会社の相見積もりを取ってコストダウンを図ろうとしても、社員からは「付き合いの長い業者を切れない」といった反発の声がいついちはかってくる。おかげで華々しいスタートダッシュとはいかず、大前さんや阪急百貨店の社外取締役との間で開催していた最初の頃の経営月次報告会は、私にとって針のむしろ以外の何ものでもなかった。

OL再建の本丸は物流にあった。OLの宅配事業はいわゆる「センター型」で、生協に近い運営形態を採っていた。商品カタログを発行し、電話音声自動応答装置で注文を受け、冷凍・冷蔵・常温の三温度帯の商品を届けていた。

生協との最大の違いは、商品の配達サイクルだ。生協が一週間前に注文して翌週の決まった曜日に週一回のペースで配達するのに対し、OLは深夜〇時までに注文すれば翌日配達、配達も週六回可能だった。さらに、野菜のカット、刺身や肉のパックまですべて社内加工をするなど、店舗型の宅配事業と同等のサービスレベルを有していた。

そこに、EDC支援の下、従来の宅配事業にイン

ターネットに対応した受注システムを加えた。カタログとネットの受注画面を連動させる機能も追加し、名実共に「ネットスーパー」事業に本格参入となった。

当時のOLは物流センターを二つ抱えていた。本社センターとは別に、拡大路線期に投資したセンターがあったが、これが経営の大きな足かせとなっていた。この物流センターを廃止し、本社センターに統合することを目指した。ここでも旧経営陣からは「出来ない」の大合唱がわき起こったが、私と同じくEDCから出向した柴田巖氏（私の次のOL社長）が財務の諸問題解決に奔走してくれたこともあり、約二年をかけて統合を実現することができた。

ピッキングコストを半分

ピッキング作業の効率化も推し進めた。当時のOLはドライ商品の運営は外部に委託していたが、クール商品には自社でデジタルピッキングを行っていた。物量のピークは月曜日で、土曜日になるとその半分まで減る。曜日ごとのバラつきが多く、作業人員や効率に多くのムダが生じていた。このピッキングを物量に応じて変動費化することにコスト削減の眼目を置いた。

人員の再配置や手順の見直しを行い、ピッキングコストを下げるためにパート契約を時間固定から可変契約に変更した。これにより、一件当たり（七ピース程度）のピッキングコストが従来の一二〇円から一一〇円と一〇円ほど下がった。

小さな効果と思われるかもしれないが、月間二〇万件、一四〇万ピースの物量なので、それなりのコスト削減効果はある。さらに改善を継続した結果、最終的な一件当たりのピッキングコストは、センター統合の効果も手伝って六〇円以下にまで下がった。

続いて、センター内の作業を入荷・検品、在庫、



クールピッキングでは変動費化を実現



生産性が15%向上

PROFILE

福田誠志（ふくだ・さとし）

食材宅配会社を経て、システム開発会社にシステムエンジニアとして入社。通信カラオケやEコマースのシステム開発に従事する。2000年に大前研一氏が創業したエブリデイ・ドット・コム（EDC）に入社。03年、同社副社長就任。同年、EDCが買収したオレンジライフの社長に就任。赤字経営だった宅配事業を再建させる。08年にオレンジライフ退社。同年、ネットスーパーのコンサルティング会社、福ネットを設立。現在に至る。

品出し・棚入れ、（デジタル）ピッキング、補充、などの工程に分解し、それぞれの生産性を高めた。デジタルピッキングでは売れ筋が集中するラインが特に忙しいが、売れ筋でない商品は、人がほとんど動かない。そこで、売上予測に応じて棚の再配置を行った。結果、生産性が一五%ほど向上した。

こうした庫内作業の改善は、現在の多くのネットスーパーは店舗を物流拠点としているので、「当社には関係ない」と思われるかもしれない。しかし、ピッキングの効率化がネットスーパー事業にとって重要課題の一つだということに変わりは無いはずだ。方法や導入するシステムを誤れば、最大で五〇%〜八〇%のムダが発生することになる。

OLでは配送のコスト改善にも取り組んだ。といっても、チャーター便による自社設計から宅配会社への委託に切り替えただけだ。軽車両一台で最大二五軒に配れるのだが、ネットスーパーの場合、当日にならないと注文件数が分からない。その日の注文件数に応じてドライパーにお引き取り願う、あるいは無理して来てもらうという手法も適用できない。そこで配送は全て宅配業者に一個当たりの単価で委託し、完全に変動費化してしまつた方が良いという判断に至った。

こうした一連のコスト削減策の結果、月間数千円のものほつていた赤字を改革開始から三年後にはほぼゼロにすることができた。

現在、ネットスーパー事業の収益性が確保できずに苦しんでいる関係者は多い。ネットスーパーには独自のノウハウが必要である。店舗事業の延長線上で考えれば必ず失敗する。それでも、ネットスーパーが宝の山であることに疑いはない。適切な知見に基づいて推進すれば必ず活路は開ける。その先には、大きな果実が待っている。読者諸兄の健闘を祈る。