

フードテック系スタートアップの創造と経営環境分析

Creation of Food-Tec startup and analysis of management environment

日向野卓也 高橋大志

Takuya Higano and Hiroshi Takahashi

慶應義塾大学 大学院経営管理研究科
Graduate School of Business Administration, Keio University

Abstract: In recent years, interest in Food-Tech business is increasing mainly in North America. Food delivery service business is one of the areas where the impact of technology in this business domain is significant. In this research, we will organize (1) the possibilities and issues of the business in Japanese market, and (2) the systems required for this service. In addition to that, regarding the analysis of this business environment, we will examine the feasibility of Agent-based model analysis.

1. はじめに

2016年以降、北米を中心として「フードテック (Food-Tech)」市場が拡大の兆しを見せている。フードテックとは、飲食（食料品を含む）サービスと情報技術（IT）を融合させた新しい産業分野を指す言葉である。米系市場調査会社CB Insightsによると、2013年12月におけるフードテックをキーワードとした一面記事数は1件のみであったが、2016年12月における同キーワードを対象とした一面記事数は67件にまで上昇した。

フードテックへの関心の高まりの背景には、世界各国でITサービスを展開する、Uber Technologies Inc.の存在が大きく影響している。同社が展開するUberEATS事業は、エリアを限定したフードデリバリーサービスの一種であり、2015年12月にトロントでそのサービスを開始した。その後順調にサービスを拡大し、2017年8月時点においては東京、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、パリ、メルボルン、シンガポール、ロンドンなどの世界的な主要都市でそのサービスを利用することができる。同社の他、北米市場においては数多くのスタートアップがフードデリバリーサービス事業に参入しており、それらの企業経営者の貢献によってフードテックという言葉が世間に普及、浸透したといえるだろう。

このように、北米のフードデリバリーサービス市場が過熱する一方、我が国日本においては一部の企業に限定してそのサービスが提供されている。代表的な企業をあげると、上記であげたUber Technologies Inc.のUberEATS事業の他、株式会社

NTTドコモのdデリバリー事業、楽天株式会社の楽びん事業、夢の街創造委員会株式会社の出前館事業などであり、同事業に参入している企業は両手で数えられる程度しか存在しない。その一方で、日本のデリバリーサービス市場の将来性に目を向けると、消費者の高齢化や可処分所得の減少によって外食産業の規模が縮小し、その代わりとして中食産業が伸長する可能性が高い。市場調査会社矢野研究所によると、2015年度の食品宅配サービスの総市場規模は1兆9,864億円であり、2019年度には2兆1,470億円まで拡大すると予測している。

日本国内におけるこれらの実情を踏まえ、本研究においては、実務上から得た知見なども取り入れながら日本市場における同事業の可能性を探索し、さらには同事業における今後の課題などについて整理を行うものとする。

本論文では、次章において先行研究の説明を行った後、先行研究、分析結果について説明を行う。5. は、まとめおよび今後の課題である。

2. 先行研究

代表的な経営環境分析の1つのフレームワークとしてよく利用されるのがStanford Research InstitutionのAlbert Humphreyによって研究・開発されたSWOT分析である。SWOT分析とは、内部環境因子 (Strength, Weakness) と外部環境因子 (Opportunity, Threat) を4象限のマトリックスで表すものであり、学問上だけでなく、実務においても頻繁に活用される非常に有名なフレームワークである。

今回の研究では、フードデリバリーサービス事業

に焦点を当て、SWOT分析の観点を取り入れながら同事業の可能性を分析する。

3. データ

本研究では、競合他社、とりわけ夢の街創造委員会株式会社の貸借対照表及び損益計算書を使用している。また、Google Analytics から取得可能な一部のデータを使用しており、具体的にはアクティブユーザー率、直帰率などである。

4. 分析結果

4.1 成功モデル

本研究では、同事業を営む企業を特定するためにフードデリバリーサービス提供業者を3つの観点から定義づけしている。1つ目は、独自のECサイトとiOS向けモバイルアプリを保有しており、ユーザーはそれらのコンテンツを通じてオンライン上で注文することが可能であること、2つ目は、それらのコンテンツが日本語表記であり、日本国内において利用可能であること、3つ目は、2事業者（個人事業主を含む）以上の調理された飲食物を取り扱っていることである。2017年3月時点、この条件を満たす企業を調査した結果、8件の企業が該当した。市場特性や事業規模、株式会社セブン&アイ・ホールディングスなどが展開する食品宅配サービス事業者の存在を考慮せずに約2兆円ある市場を単純に企業数で除算すると1企業あたり約2,500億円となり、かなり魅力的な市場であるといえる。

それでは企業ベースでみたとき、同市場には旨味はあるのだろうか。早くからフードデリバリー市場に参入し、かつ現時点においても先行優位性を保ち、日本国内において最も提携先飲食店が多い企業が夢の街創造委員会株式会社である。同社の2017年度第2四半期の実績値をベースに経営成績及び財政状態を調査した結果、売上総利益が約66%、営業利益率が約15%と非常に高いものであった。年度や四半期によっては若干の変動はあるものの、同社は毎年同等水準の利益率を維持しており、企業業績としては非常に安定した状態といえる。同市場が好況であることを含め、これはSWOT分析上、一つのOpportunityとして捉えることができる。

この企業業績を支える一つの要因として、同社のビジネスモデルが大きく関係していると考えられる。同社はECサイト及びモバイルアプリに特化したITサービスを展開しており、デリバリー機能や調理機能に関してはその全てを提携先飲食店に委ねている。

デリバリー機能を提携先飲食店に委ねることでデリバリー品質の低下、提携先飲食店側の負担増、負担増をきっかけとした契約の打ち切りなどのリスクを引き起こす可能性を孕んでいるが、同社側としては自社内でデリバリースタッフを用意する必要がないため、ランニングコストの観点からみると大きな利点といえる。また、食材や調味料なども購入・保持する必要がないため、在庫リスクを回避することができる。調理機能も同様、提携先飲食店側がその役割を担うことになるため、同社側としては店舗や調理設備などの固定資産を持つ必要がない。

同社の出前館事業は在庫リスク、投資リスクともに可能な限り抑えたビジネスモデルであり、これは企業内部における一つのStrengthとして捉えることができる。

4.2 失敗モデル

このようにフードデリバリーサービスは魅力的な市場に見える一方、残念ながら失敗に終わる企業も存在する。代表的な例をあげると昨年7月東証一部に上場を果たしたLINE株式会社である。同社は2014年11月にLINE WOWと呼ばれるフードデリバリーサービスを開始したが、その翌年にそのサービスを終了させた。

同社がなぜ短期間で撤退という結果に陥ったのか、その失敗要因としては大きく3点があげられる。1つ目の理由としては価格設定があげられ、2つ目としてはデリバリー機能を内製化したこと、そして3つ目が日本国内に点在するコンビニエンスストアの存在であげられる。LINE WOWのサービスは基本的には1回あたり500円の配達料金でフードデリバリーを依頼できるサービスであった。しかしながら日本国内、とりわけ東京都内においては無数のコンビニエンスストアが存在しており、有名店の料理を注文する場合を除き、500円という料金が大半の顧客にとって受け入れられなかった可能性が高い。つまりはデリバリー料金として500円を同社に支払うよりも近所のコンビニエンスストアで弁当を購入した方が総合的な満足度が高いと多くの顧客が判断したのである。

また、LINE株式会社は夢の街創造委員会株式会社とは異なり、デリバリー品質を維持、向上させるためにその機能を内製化した。デリバリースタッフとして従業員を雇用し、配達拠点及び配達に使用する車両運搬具等を購入したのである。これにより、デリバリー品質を均一に保つことができたものの、従業員の待機稼働コストを含むランニングコストが重くのしかかり、最終的には撤退という結果を招くことになったと考えられる。

前述した価格設定とデリバリー機能の内製化はSWOT分析において内部環境因子の Strength, Weakness どちらにもなり得るものであり、非常に重要なファクターとして捉えることができる。また、コンビニエンスストアの存在は外部環境因子の Threat に該当するものと考えられる。

5. まとめ

現在、先述した成功要因と失敗要因を意識しながら一部の地域、時間帯に限定してフードデリバリーサービスを展開している。(図1)サービスの主な特徴としては、ECサイト及びモバイルアプリを用いたフードデリバリーサービスであること、調理機能は夢の街想像委員会株式会社と同様、提携先飲食店側に委託する一方で配達品質の安定化及びランニングコストの最小化を実現するため、デリバリー機能に関しては外部委託(注水量に応じてデリバリー業務を委託)としていること、One-to-Many方式、つまりはデリバリースタッフ1人が複数顧客を対象とする形式でフードデリバリーサービスを展開することで配達料金の負担を分散させていることである。

企業経営の現状としては、設立当初に立てた事業計画に沿った舵取りが実現できている反面、今後の事業規模拡大を意識したときに One-to-Many方式では対象エリアが限定されるため、ビジネスモデルの変換が一つの重要なファクターになると思料している。

図1. 自社開発したモバイルアプリ (iOS用)



6. 今後の課題

数社の企業の事例をもとにフードデリバリーサービス市場参入における成功要因、失敗要因を明らかにした。また、本研究を通じて得た知見を活かすた

めに、実際にスタートアップを立ち上げ、ECサイト及びモバイルアプリを独自に開発し、一部の地域、時間帯に限定してサービスを開始した。

その一方で、今後の企業経営の中でいくつかの重要な意思決定をしなければならない局面に差し掛かっている。とりわけ One-to-Many方式のビジネスモデルでは顧客の要求価格水準を満たす反面、対象エリア、対象顧客が限定されるなどのデメリットを孕んでおり、より一層の事業拡大を目指す場合には軌道修正が必要となる。同市場で好業績をあげる夢の街創造委員会株式会社や Uber Technologies Inc.は One-to-One方式、つまりはデリバリースタッフ1人が1顧客(1人もしくは1家庭など)を対象とするやり方でそのサービスを広域に展開している。これらの企業に合わせて One-to-One方式を取り入れた場合、競合他社との衝突が起こることは容易に想像できるが、他方、事業規模は現在の数十倍以上に拡大すると確信している。

そこで今後の課題として、2方式のビジネスモデルを仮想空間上で組成し、それらをエージェント・ベース・モデルに組み込むことによって、今後の経営戦略に役立つ重要な知見の導出を試みる。

参考文献

- [1] 赤松, 新井, 内藤, 村上, 吉本, サービス工学-51の技術と実践-(2012)
- [2] 木下栄蔵, サービスサイエンスの理論と実践 (2011)
- [3] 近藤隆雄, サービスイノベーションの理論と方法 (2012)
- [4] 諏訪良武, 山本政樹, サービスサイエンスによる顧客共創型 IT ビジネス(2015)
- [5] 谷井良, SSMEを基盤としたサービスイノベーションの可能性 (2013)
- [6] 阪井, 中道, 島, 中村, 松本, Web Tracter:視線を利用した Web ユーザビリティ評価環境, Vol. 44, No. 11, pp2584(2003)
- [7] 南, 西岡, サービスイノベーション-価値共創と新技術導入-(2014)
- [8] J.Marugus Klaar, サービスデザイン入門(2015)
- [9] Paul P Maglio, Cheryl A. Kieliszewski, James C. Spohrer, Service Science Handbook (2014)