

ネットスーパーの動向と中小食品スーパーの対応に関する研究

寺 島 和 夫

目次

1. はじめに
2. 食料品小売業の動向
3. ネットショッピング市場の成長
 - 3.1. 通信販売市場の拡大
 - 3.2. ネットショッピング市場の拡大
 - 3.3. EC 市場規模の拡大
4. ネットスーパーの動向と問題点
 - 4.1. 記事検索の結果
 - 4.2. ネットスーパーの問題点
 - 4.3. ネットスーパーをめぐる新たな動き
5. 中小食品スーパーの対応事例
 - 5.1. AKR 食品小売共栄会の概要
 - 5.2. 組合の課題
 - 5.3. 課題への対応～「AKR ごちそうさん市場」～
6. おわりに

1. はじめに

1989年から商用利用が始まったインターネット¹⁾は、その入り口となる情報端末がパソコンからタブレットそしてスマートフォンへと進化するにつれて、我々の生活に不可欠なものになりつつある。今やインターネットは政治、経済、教育そして我々の消費生活等を支える国内外にわたる社会基盤としてその役割には極めて大きなものがある。

インターネットの普及に伴い大きく変化したものの一つにネット上での買い物、いわゆるネットショッピングに伴う消費者の購買行動がある。インターネットの利用が広まりだした1990年代半ば頃からその可能性についての議論や中小小売業者を中心とした実験的な取り組みは始まっていたが、2000年に入ってからは大企業による本格的な参入が始まり、市場の拡大に勢いがついた。さらに、その後はインターネットへのアクセスがそれまでのパソコン中心から、操作が簡単な携帯電話、タブレット端末そしてスマートフォンへと移り変わるにつれて、インターネット利用者も男性や若者中心から主婦や高齢者も含めた幅広い層へと浸透してきた。その間に、コミュニケーション手段がメール中心から SNS 中心へと変化してきたことも、インターネットの普及およびネットショッピングの拡大に大きく貢献したと思われる。気軽にネットショッピングを利用できる環境の成熟と消費者のネットショッピング利用に対する心理的抵抗感が薄れつつある。

消費者の購買行動に大きな影響をもたらしたもう一つの要因として、消費者自身の変化がある。少子高齢化の進展、働く女性の増加、単身世帯の増加などに伴い、効率的に買い物を済ませたい、重いものを持ち帰りたくない、ほしいと思ったときにすぐに入手したい、買い物に出かけ難いため代行サービスを利用したい、などといった多様なニーズの高まりがみられるようになった。また、働く女性の増加や高齢化の進展は、外食・弁当・

調理済み食品の購入など家事の外部化志向の強まりにもつながっている。さらに、2016年4月から施行される女性活躍推進法²⁾はそのような傾向をさらに強めるのではないかと推察される。

一方、日本が人口の伸び悩みから減少の時代に入り、購買力の拡大が望みにくいという要因もあり、小売り流通において構造的な変化が進行してきている。全国の小売事業所数はピークの1982年には172万を超えていたが、その後減少に転じ、直近の2014年調査では102万強（1982年比 59.5%）にまで減少してきている。その主な要因は従来型の専門店や中心店の衰退であるが、かつて小売りの主役であった大型総合スーパーも例外ではない。一方で、コンビニエンスストアの成長が著しい。また、衣料やドラッグストア等の新しい専門店チェーンの台頭もみられる。

以上のような状況の中で、小売流通における成長分野として期待されている一つがネットショッピングである。本研究ではネットショッピングの中でも特にネットスーパーを取り上げたい。ここで、ネットスーパーとは、インターネットなどで注文を受け付けて、注文を受けた商品を店舗または専用のセンターでピックアップして、顧客に配達する形式のものを言う。

本研究の目的は以下の点にある。ネットショッピングは、これまで書籍、楽曲、ゲーム、ビデオなど、デジタルとの親和性が高い商品やサービスを中心に市場の拡大を牽引してきた。一方、食料品、特に生鮮食料品では鮮度を重視する日本の慣習から、実物を手に取り目で確認したいとの消費者が多く、市場の拡大は期待されるほどではなかった。しかし、今後はいよいよ本格的な普及段階に入っていくことが予想される。本研究ではその動向をたどるとともにその可能性を探ることを目的としている。さらに、小売流通においては常に厳しい戦いを強いられてきた中小小売であるが、本格的なネットスーパーの時代を迎えるにあたって、中小食品スーパーの対応について検討することも目的としている。

2. 食料品小売業の動向

1991年以降の商業統計結果から食料品販売に関連する業態³⁾について事業所数及び年間販売額を整理してみたのが表1、表2である。それらによれば、日本の小売業の事業所数は最も多かった1982年の約172.2万か所に対して2014年には102.5万か所へと、59.5%の水準まで落ち込んでいる（1991年を基準とすると 63.8%、図1参照）。年間販売額でも、ピークであった1997年の約147.7兆円に対して2014年には約122.2兆円と、約 82.7%の水準まで減少している（1991年を基準とすると 85.9%、図2参照）。

業態別では、かつて日本の小売業の成長を支えてきた総合スーパーであるが、90年代には日米通商摩擦の影響もあり、事業所数、年間販売額とも拡大したもの、一方で業績に陰りが見えてきていた。2000年代に入ると専門店チェーンの台頭に伴い、事業所数、年間販売額とも下降に転じ苦戦を強いられるようになった（図1、図2参照）。最近では、ユニー、イトーヨーカドーなどが不振店の大量閉鎖に踏み切る動きもみられる⁴⁾。

一方、コンビニエンスストアは直近の2014年度では前回を下回ったものの、1991年以降事業所数、年間販売額とも大きく伸長した。また、食料品スーパーもコンビニエンスストアほどではないものの、1991年以降よく似た傾向を示してきた。

これに対して、中小小売店が多数を占める食料品専門店・食料品中心店では、事業所数、年間販売額ともほぼ一貫して減少している。減少幅は、食料品専門店の事業所数で 68.7%、さらに食料品中心店では 72.2% にも達している（図1、図2参照）。この20数年で2/3～3/4の事業所が姿を消したということになる。その結果、小売業全体の事業所数が減少する中で、これら2業態の減少が際立っている（図3）。

総合スーパーを除く4業態の最近20数年の成長性について、事業所数、年間販売額を軸とする成長性の空間上に配置してみると、コンビニエンスストアの成長性の高さと、食品スーパーの堅調さに対して、食料品専門店と食料品中心店の低迷という特徴を明確にとらえることができる（図4参

表 1 業態別事業所数（全国計、食料品関連業態を抜粋）

	小売業計	総合スーパー	食料品スーパー	コンビニエンスストア	食料品専門店	食料品中心店
1991年	1,605,583	1,683	14,761	23,837	297,015	212,146
1994年	1,499,948	1,804	16,096	28,226	263,681	185,509
1997年	1,419,696	1,888	17,623	36,631	230,163	154,736
1999年	1,406,884	1,670	18,707	39,561	249,287	131,465
2002年	1,300,057	1,668	17,691	41,770	204,171	140,172
2004年	1,238,049	1,675	18,485	42,738	190,788	132,299
2007年	1,137,859	1,585	17,865	43,684	176,575	98,998
2014年	1,024,881	1,413	14,768	35,096	93,017	58,933

表 2 業態別年間販売額（単位：百万円、全国計、食料品関連業態を抜粋）

	小売業計	総合スーパー	食料品スーパー	コンビニエンスストア	食料品専門店	食料品中心店
1991年	142,291,133	8,495,701	11,296,961	3,125,702	11,291,595	9,590,821
1994年	143,325,065	9,335,933	13,197,669	4,011,482	10,451,550	9,429,665
1997年	147,743,116	9,956,689	14,768,134	5,223,404	8,810,520	7,767,134
1999年	143,832,551	8,849,658	16,747,995	6,126,986	9,206,841	6,680,212
2002年	135,109,295	8,515,119	15,903,759	6,713,687	7,410,264	6,777,101
2004年	133,278,631	8,406,380	17,046,994	6,922,202	7,023,157	6,363,561
2007年	134,705,448	7,446,736	17,106,265	7,006,872	7,218,837	5,388,816
2014年	122,176,725	6,013,777	15,375,413	6,480,475	3,519,613	3,870,715

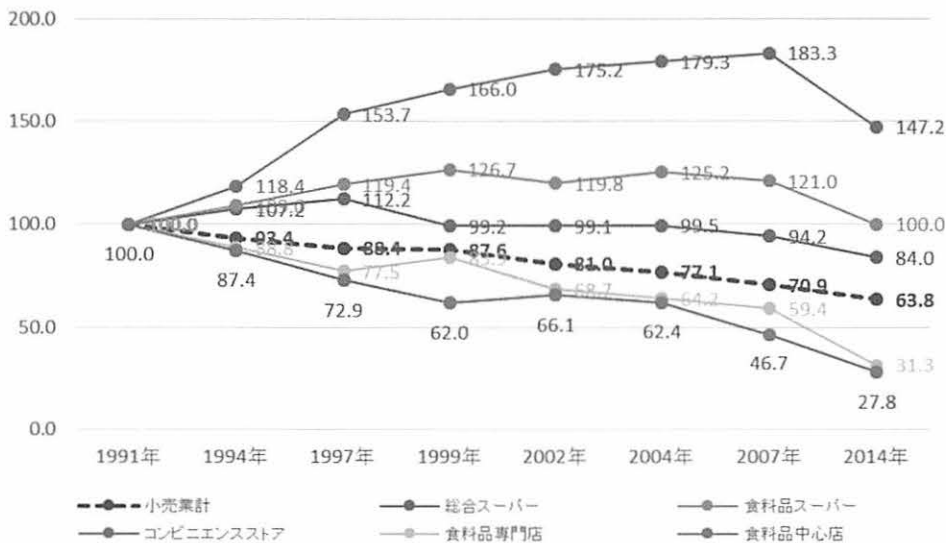


図 1 食料品関連業態別事業所数の推移（1991年基準）

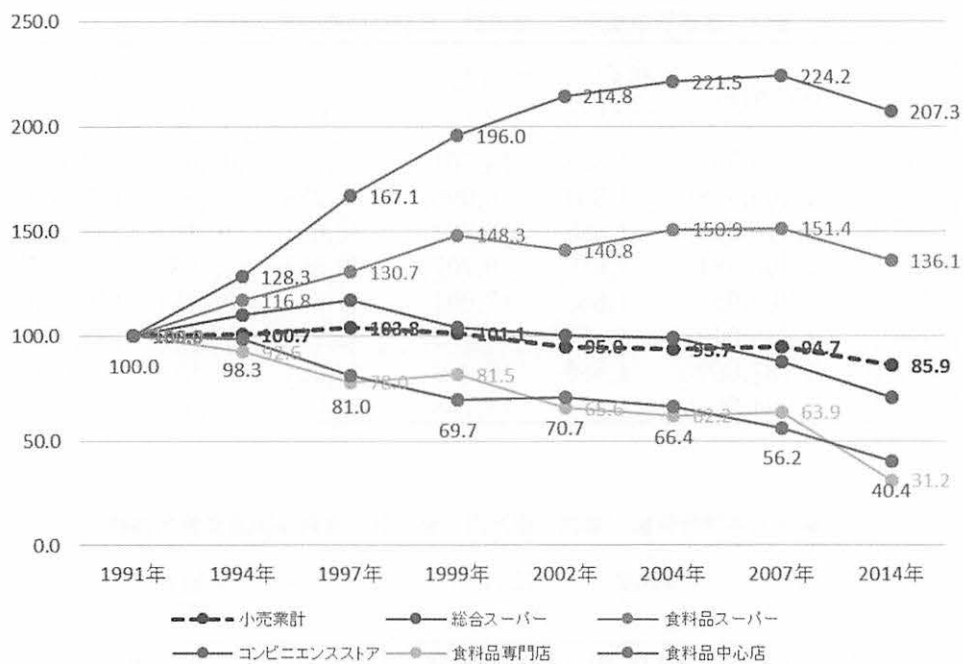


図2 食料品関連業態別年間販売額の推移（1991年基準）

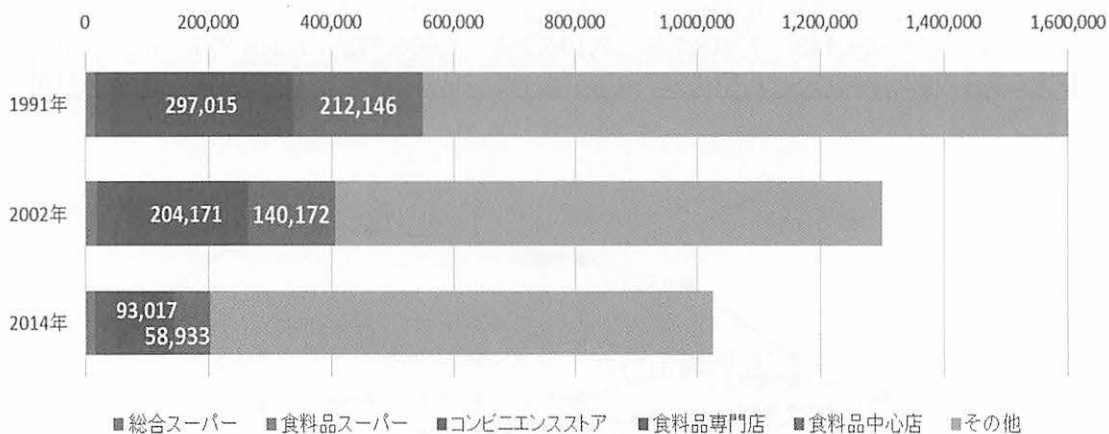


図3 食料品関連業態の事業所数の変化

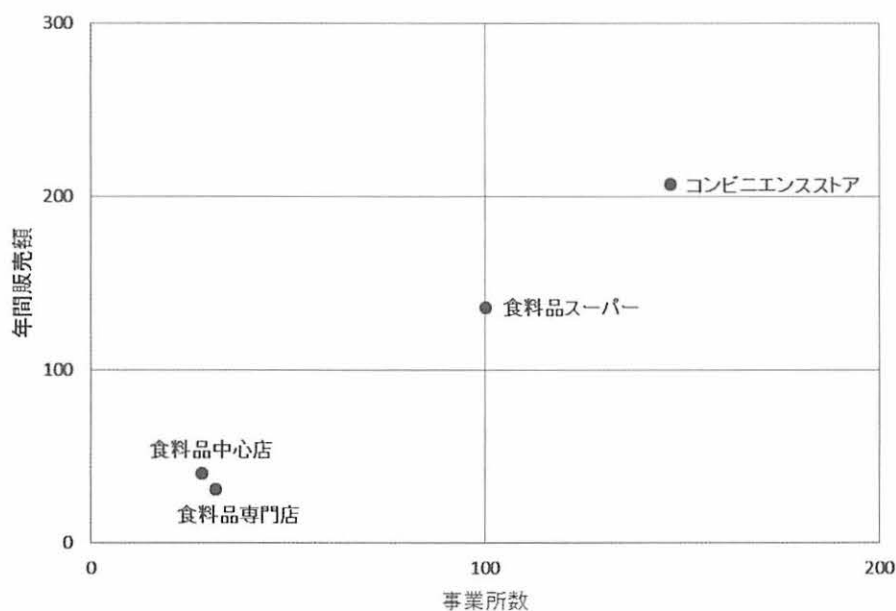


図4 食料品関連業態の成長性 (2014年、1991年基準)

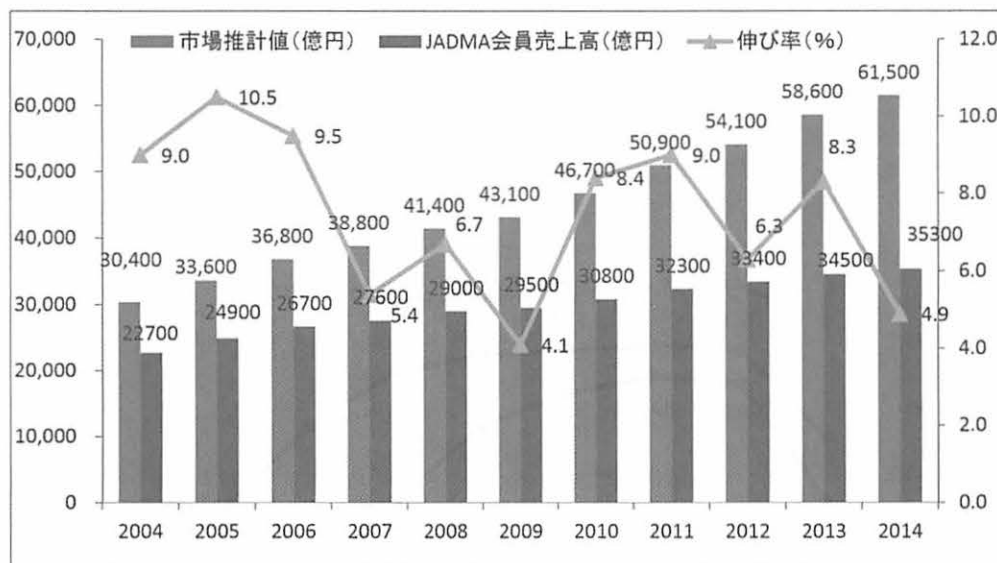


図5 通信販売の売上高推移

出展) 日本通信販売協会、売上調査 (統計) 2016年1月度売上高調査結果より引用
https://www.jadma.org/statistics/sales_amount/#anchor01

照)。

3. ネットショッピング市場の成長

前節でみたように、日本の小売業は1991年以降、総体として、事業所数、年間販売額ともに減少傾向であった。これに対して、通信販売、とりわけ新たな流通経路であるネットショッピングがどのように推移してきたであろうか。

3.1. 通信販売市場の拡大

まず、ネットショッピングを含む通信販売であるが、(社)日本通信販売協会によると、2004年度市場規模(推定値)は3.04兆円であったものが、その後年平均成長率7.3%で拡大し2014年度には6.15兆円(速報値)と推定されている⁵⁾。同期間の商業統計による小売業計の年間販売額は2004年が133.28兆円、2014年は122.18兆円とマイナス成長であった(表2参照)。年度と年という集計期間の違いはあるが、小売販売額に対する通信販売の比率は2.28%(2004年)から5.03%(2014年)へと拡大基調にあると推定される。

3.2. ネットショッピング市場の拡大

インターネットの商用利用の開始に加えて

Windows95の登場によりインターネットへのアクセスが広まったことから、90年代半ばころからパソコン通信やインターネットを利用したオンライン・ショッピングが注目されるようになった。当時は、収益性を確保するというよりは、知名度の向上や店舗運営ノウハウの取得などの実験的な取り組みが中心であった⁶⁾。その後2000年代に入ると、ソニー、松下電器産業(パナソニック)、セブン・イレブンなどの大企業がそれまでの慎重な姿勢を転じてサイバー・ビジネスやインターネット・ショッピングに参入を始めたことから、普及に弾みがついた。

『平成27年版情報通信白書』によると、インターネットの利用は、2002年に全体平均で53.2%であったものが、その後全年代で上昇し、2014年には77.9%にまで上昇した。その間に、10代から40代の若い人たちは100%近くが利用するようになる一方、シニアやシルバー層の人たちも40%前後と大幅に利用率が向上した(図6参照)。全年代での利用率が100%に近づくのもそう遠くはないと思われる。

インターネット利用の広まりに伴い、ネットショッピングの利用もこの10数年で大きく伸びた(図7参照)。同白書によると、全体平均で2002年には7.0%だったものが、2014年には32.1%にま

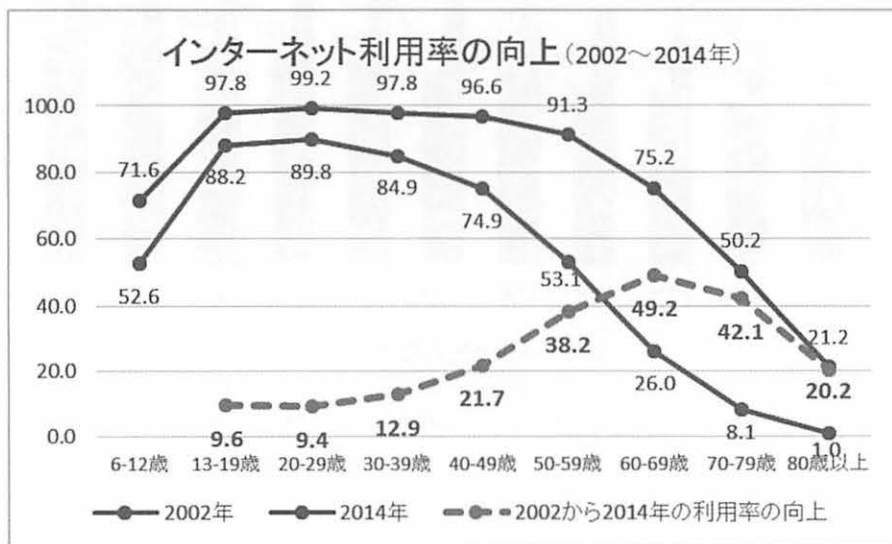


図6 インターネットの利用率の向上

出典)『平成27年版情報通信白書』p.77 より

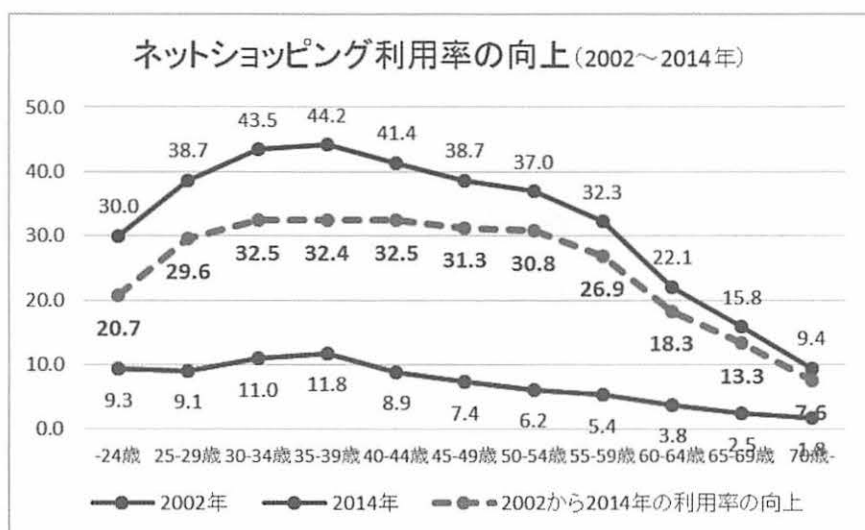


図7 ネットショッピングの利用率の向上

出典）『平成27年版情報通信白書』p.77 より

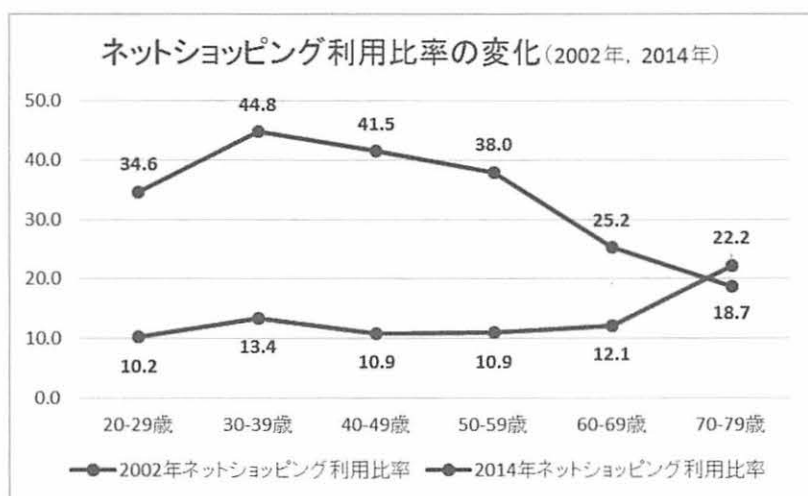


図8 ネットショッピング利用比率の変化

で上昇している。30代を中心にネットショッピングの利用がさかんになっていると同時に、シニアやシルバー層でも利用が広がっている。

インターネットの利用率を分母としたネットショッピングの利用比率という点からみると（図8参照）、2002年には70代を除いて各年代とも10%強で大きな差はなかったが、2014年には30～50代を中心に40%前後に高まっているのに加えて、60代でも25%程度の利用がある。

ネットショッピングの利用率については、同白書でかなり傾向の異なる資料も示されている（図9参照）。それによれば、全体の利用率は72.2%にも上っている。年代別でもすべての年代で60%を上回るとともに、むしろ年代の高い人のほうがよく利用しているという結果になっている。このように、ネットショッピングの利用状況は明確にはとらえにくい、今後より一層、利用者の増加が見込まれることは想像に難くない。

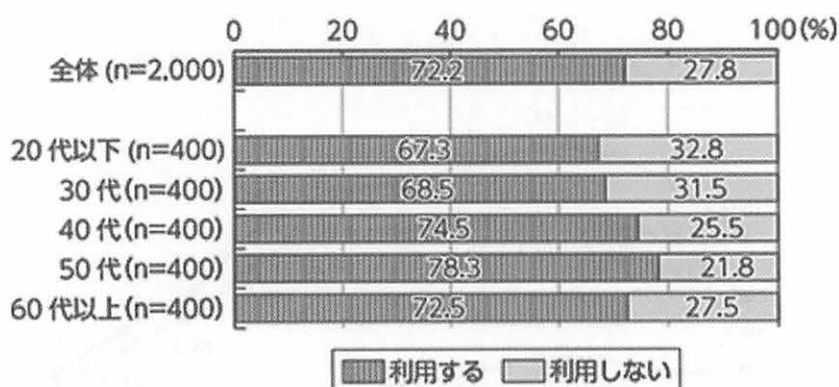


図9 ネットショッピング利用率の変化

出典)『平成27年版情報通信白書』p.84より

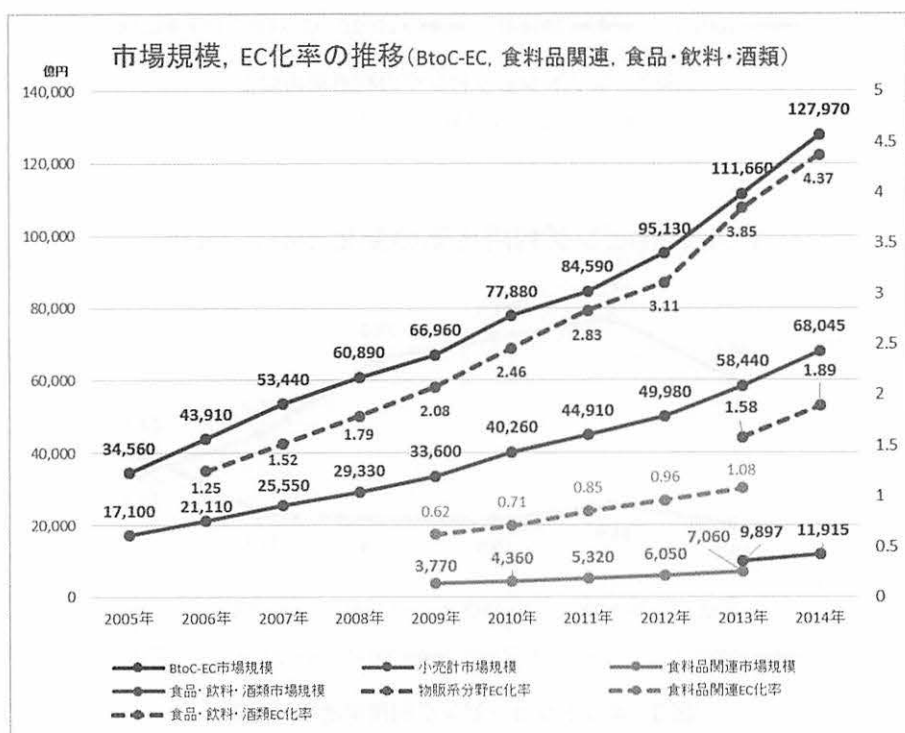


図10 BtoC型EC市場規模、EC化率の推移

出典)『電子商取引に関する市場調査』通商産業省(平成27年5月)、P.1等に基づき作成

3.3. EC市場規模の拡大

『電子商取引に関する調査報告書』(経済産業省)では、日本におけるECの市場規模とEC化率が毎年発表されてきている(図10参照)。

そのうち、ネットショッピングにかかわるBtoC型のEC市場規模(総計)は、2005年時点では3兆4,560億円であったが、2014年には12兆

7,970億円へと3.7倍以上に拡大している。また、BtoC型EC市場の中でも、小売業の市場規模は2005年の1兆7,100億円から2014年には6兆8,045億円(2005年に対して約4倍)に成長している。BtoC型EC市場に占める小売業の割合は、2005年度に49.5%から2014年度に53.2%へと高まりを見せている。その間の商業統計による小売計の年

間販売額は2004年の123兆8,049億円から2014年には102兆4,881億円へと17%以上の減少を示している。そのため、商業統計の小売計年間販売額に対するBtoC型EC市場の小売業販売額の比率は約1.4%から6.6%へと高まっていることになる。『電子商取引に関する市場調査報告書』においても、小売業計（物販系分野）のEC化率は2006年の1.25%から2014年には4.37%に上昇しているとされている。いずれにしても、BtoC型EC市場の小売（物販系分野）をネットショッピング市場と見た場合、その成長性は高いものの、現状では小売全体に対する比率は5～7%程度の水準にあると推定される。

このようにネットでの購入は増加しているが、一方でリアル店舗での購入は依然として小売りの中心である。なぜ実店舗を利用するのかについては、「実際の商品を見たいから」「店員の説明を聞きたいから」「実店舗の方が信頼できるから」「手厚いサポートを受けたいから」⁷⁾が主な理由になっている。

その点は、消費者の商品別の購入先に明確に表れている（図11参照）⁸⁾、ネットショッピングでよく購入ものとしては、「CD/DVD/BD類」「本」「小型家電」「PC」「切符・チケット」など、デジ

タルとの親和性が高い、あるいはネットで購入しても実店舗で購入しても商品の機能や品質のバラつきが少ないものを中心である。反対に、リアル店舗でよく購入されるものとしては、「食品」「雑貨／日用品」等、購買頻度が高く単価が低く、近くのなじみの店で購入することが多い、いわゆる最寄り品タイプの商品である。次いで、実店舗でよく購入されるのは、「薬」「携帯電話」「大型家電」「大型家具」など店員のカウンセリング・相談・説明が必要なもの、配送・設置・設定などのサービスが重要な商品である。

以上のように、ネットスーパーとの関連が強い最寄り品、特に「食品」についてはまだまだ実店舗での購入が中心になっている。そのため、低迷する小売業の中で成長が期待されるネットスーパーではあるが、これまでのところそれに十分に応える結果にはなっていない。

その点を販売データからとらえてみると、まずBtoC型EC市場の中に占める食料品の販売額は2009年で3,770億円であったものが、2014年には1兆1,915億円（2013年度に行われた分類変更後の金額）になっている（図10参照）。BtoC型EC市場の小売に占める食料品の比率は2009年の11.2%から2014年には17.5%へと高まっている。

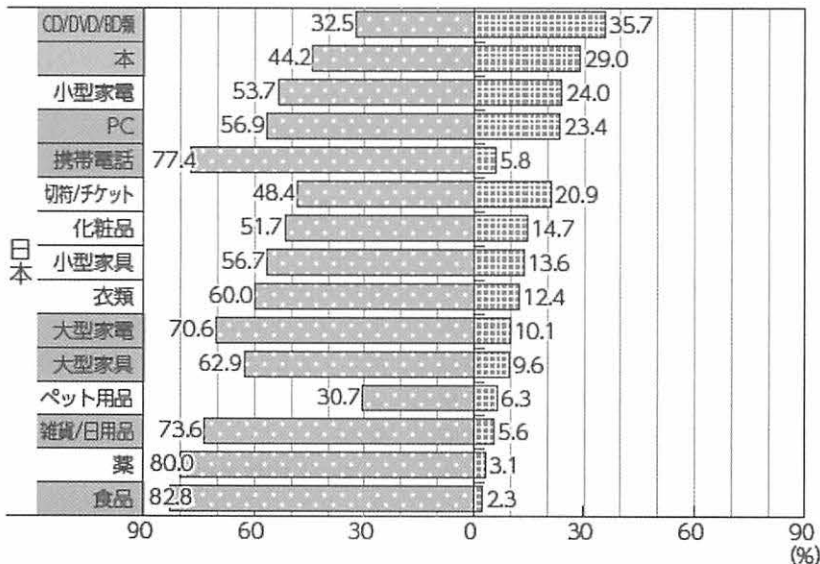


図11 商品別の購入先（ネット、実店舗）

出展）『平成26年版情報通信白書』、p.189より引用

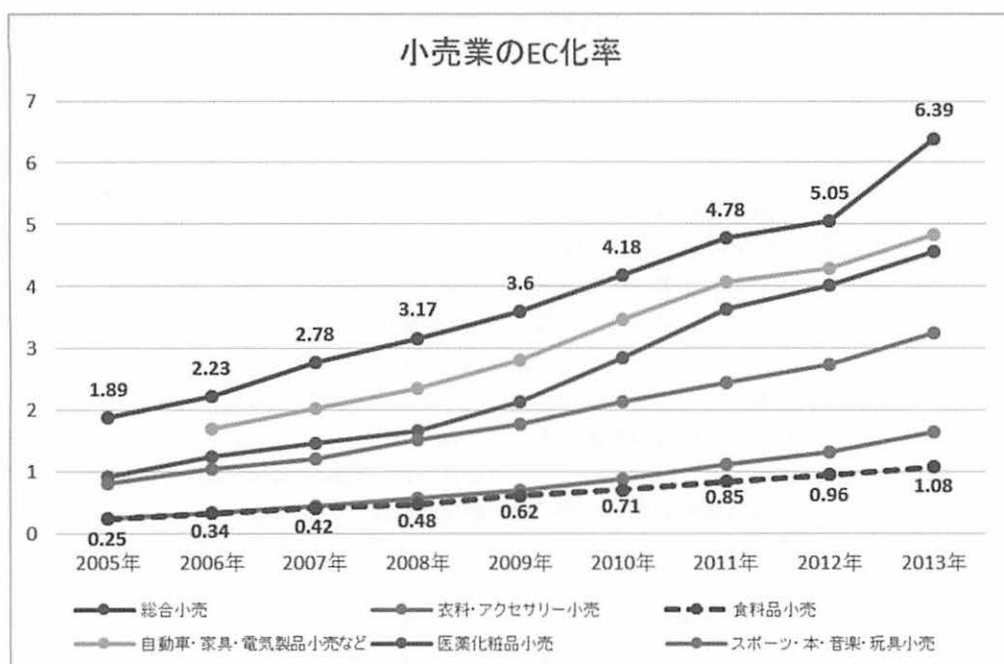


図12 小売業のEC化率の推移

出典)『情報通信白書』を基に作成

しかしながらEC化率においては、食料品小売業は他の商品と比べて低く、2013年によやく1%を超えたに過ぎない(図10、図12参照)。このように食料品のEC化率が低い理由としては、先に見た実店舗の利用理由に加えて、もともとなじみの店での購入が中心であること、食料品の市場規模がもともと大きいこと、そして生鮮食料品では鮮度が重視され実物を目見て・手にとって購入し短時間で消費する傾向が強いこと等が、ネットショッピング普及のバリエーションになっていた面があったと考えられる。

しかしながら最近では転居が多くなっているためなじみの役割が低下していることや、店舗が大型化しセルフ販売方式が主流になり店員との接点が少なくなっていること、大型店のイメージや信頼性の向上、きめ細かな配送時間帯の設定や短時間での配送サービスの展開などにより、徐々にネットスーパーが受け入れられやすい環境が整いつつあるように思われる。

4. ネットスーパーの動向と問題点

ネットスーパーへの取り組みとしては、1990年代の後期に丸正食品⁹⁾、イーアンドカンパニー、東京ストア等、いくつかの先駆的な事例がみられた¹⁰⁾が、以下では、そのような段階を経てネットスーパーが広がりだしたと考えられる2000年以降を検討の対象とする。

4.1. 記事検索の結果

日経テレコンで2000年1月1日から2015年12月31日までの期間を対象に“ネットスーパー”をキーワードに、記事検索を行ってみると1,180件がヒットした。ただし、会社人事が54件、図表が3件含まれたことから、それらを除くと1,123件となる。

ヒット件数を掲載年別にみると(図13参照)、ネットスーパーへの参入が相次いだ2000・2001年には40～50件前後と頻繁に取り上げられたが、その後は2007年頃まで記事は減少する。そして、2008年以降、掲載数が再び増加し2011・2012年に

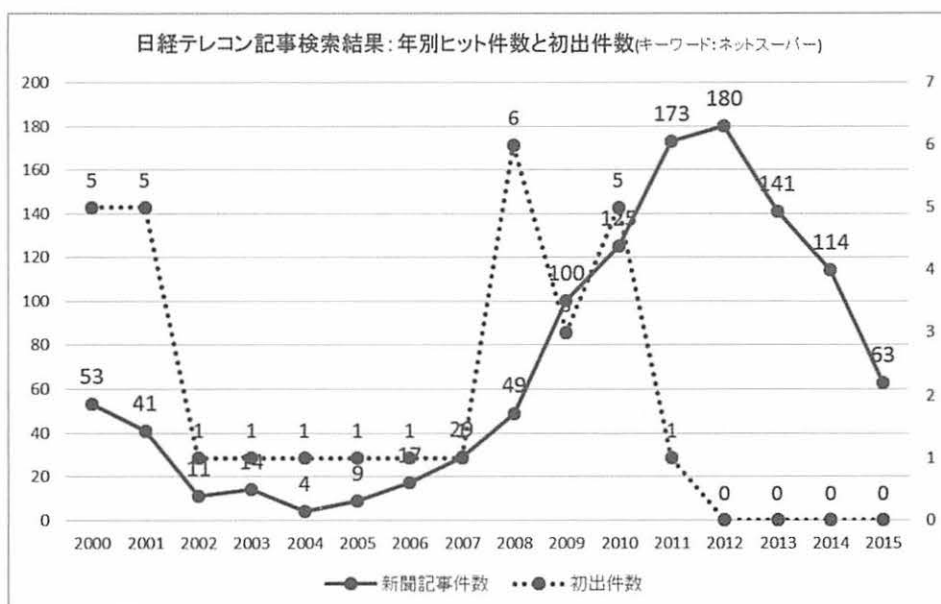


図 13 日経テレコン記事検索結果（2000年1月1日～2015年12月31日）

表 3 ネットスーパー別年別掲載記事数

年	新聞記事件数	西友	ヨーカドー	イオン	ダイエー	セブン	ローソン	イズミヤ	ココデス	フレックスアコレ	サンクス	ユニー・アビタ	東急	日立ライフ	いかり	オレンジライフ
2000	53	6						1	4		1	6				
2001	41	1	1					1	2				2	2	3	
2002	11	1														1
2003	14	1														2
2004	4	1		1												
2005	9	1														
2006	17	2	3													
2007	29	1	2					1					2			
2008	49	1	4	3	2	1						2				
2009	100	1	7	15	2	3		1						5		
2010	125	1	3	17		3		2				4	3			
2011	173	9	14	19	1	13	4	3				8	2			
2012	180	3	4	33	9	5	2					14	3			
2013	141	8	3	16	4	3	2	6				3	2			
2014	114	3	5	11	1	5						3	1			
2015	63	7	3	8		9										
総計	1123	47	49	123	19	42	8	15	6	1	6	39	18	3	1	2
20160323現在 ショップ名		SEIYUドットコム	アイワイネット	イオンネットスーパー	ダイエーネットスーパー	アイワイネット	ローソンフレッシュ	イズミヤ薬業マーケット	—	—	サークルKオンライン	アビタネットスーパー	東急ストアネットスーパー	—	いかりスーパーオンラインショップ	—

年	ライフ	オークワ	関西スーパー	ヤオコー	サミット・住商	大丸ビーコック	相鉄ローゼン	よしや	ユアーズ	京王ストア	タイヨー	ヨークベニマル	遠鉄ストア	カスミ	トキハイ・インダストリー	生協・コープ
2000																1
2001																
2002																
2003																
2004																
2005	1															
2006		4														
2007		3	2													4
2008	1	4	1	1	1	1	2									9
2009		1	3		8		1	4	1	1						5
2010		2	1		7			3			1	2	2	2	1	12
2011	1	5			5			3				1	1			7
2012	1	2			6			3			2					13
2013		1			1						5		1			13
2014				2	4			4			3	2				9
2015	1			2												6
総計	5	22	7	5	32	1	3	17	1	1	11	5	4	4	1	80
20160323現在 ショップ名	ライフネットスーパー	ネットスーパーオークワ	ネット関西スーパー	YAOKOネットスーパー	閉鎖(2014/10)	—	—	—	—	—	タイヨーネットスーパー	アイワイネット	—	カスミネットスーパー	—	

は170~180件とピークを迎える。その後は減少傾向にあるものの、記事数そのものはまだまだ多い状況にある。

先行研究や雑誌記事などで取り上げられているネットスーパーに関する記事を掲載年別に整理してみると(表3参照)、ネットスーパー毎に取り組みの開始時期とその後の活動期間をある程度見ることができる。2000年にいち早く着手したのは、大手では“西友”であり、中堅・中小では“イズミヤ”“ココデス”“フレックスアコレ”“サンクス”であった。そのうち、“ココデス”“フレックスアコレ”については、2016年3月22日時点でGoogleの検索でヒットしない。続いて、2002年に着手したのは大手では“イトーヨーカドー”、中堅・中小では“ユニー”“東急”“日立ライフ”であるが、“日立ライフ”は現在Googleの検索でヒットしない。図13には、ネットスーパーが初めて掲載された年の集計結果も併せて示している。それによると、2002~2007年までは新たに上げられたネットスーパーは1件にとどまるが、2008~2010年には急増しており、ネットスーパー開設の第2のブームがあったのではないかと推察される。住商がセンター型のネットスーパーを立ち上げて話題になったのもこの時期である(2014年10月に撤退)。その後は、記事の見出しからは新たなネットスーパーは殆ど見られないように思われる。これは、単なるネットスーパーの開設というだけではニュースバリューが低下したことによるものではないかと推察することもできるし、ネットスーパーへの参入を競う段階からビジネスとして競争の段階に入ったことを示しているとも見ることができよう。

このように、ネットスーパーについては、その成長性への期待から多くが設立されてきた。しかし、先にも触れたように現在は撤退や閉店に追い込まれているところも少なくない。特に、中堅・中小では半数に及んでおり、ビジネスとしての収益性の厳しさがうかがわれるところである(表3参照)。一方、近年業績を低下させている“西友”“イトーヨーカドー”“イオン”などの大手総合スーパーのネットスーパーに関する記事数は多く、活発な展開が続いていることが伺われる。その結

果、ネットスーパー市場は既に大手総合スーパーによる勢力が拡大しつつあり、中堅・中小にとってはリアル市場以上に厳しい競争の場になるであろうことは容易に推測できる。

4.2. ネットスーパーの問題点

一般に、インターネット上の店舗はリアル店舗と比較して、消費者、流通業者に対して次のようなメリットを持つと言われている。

すなわち、ネット上の店舗では、一般にリアル店舗が抱えている立地に伴う商圈、店舗規模に伴う在庫や品ぞろえ、営業時間などの制約を乗り越えることができると言われている。例えば、ネット空間であれば商圈は国内に限らずグローバルに広げることができる、営業時間も24時間対応が可能になる、店舗の棚に縛られずに品揃えを広げることができる、必ずしも商品在庫を持つ必要もない、等を挙げることができる。

しかしながら、ネットスーパーでは店舗型・センター型を問わず、顧客からの注文に応じて店員等が商品をピックアップして顧客に短時間で配達するという方式が取られることから、純粋なネットショップとは異なりリアル店舗と同様に商圈、営業時間、在庫負担などの制約から逃れられず、ネット店舗が持つ上記のメリットを発揮することがむづかしい面を持っている。

また、今のところ、日本のネットスーパーで採算性を確保できているのはトーヨーカドー¹²⁾のみだと言われているように、その採算性の厳しさが指摘されている。

一般にリアル店舗では顧客が来店し、店員とのやり取りを通して商品を選択し、清算して持ち帰るのが基本である。これに対して、いわゆるスーパーでは“セルフ販売方式”を採用することで、接客や商品選択、レジ業務などを省略あるいは顧客側に依存することでコストを引き下げ、低利益率での運営を追及してきた。食品スーパーも同様である。しかしながら、ネットスーパーでは、これまで消費者側が負担してきた商品の選択作業、接客にかかわる業務、商品の持ち帰りなどの要素を店舗側が負担する仕組みになっている。しかも配達費も事実上無料になることが多く、費用負担

表4 ネットショップのメリット¹¹⁾

	消費者	流通業者
メ リ ッ ト	店舗までの移動が不要 商品の検索が容易 入手し難い商品が入手可能	商圈はネットワーク全体 立地に制約されない 店舗規模に左右されない 品揃えの制約からの開放 出店、運営コストの安さ 小売への参入が容易 在庫負担、品切れリスクなし 陳列、カタログ制作配布不要 格差の縮小 大企業・中小企業間 大都市と地方間 その他
	24時間利用可能 店との双方向性	24時間営業 顧客との双方向性 利用者特性の把握が可能

の逆転を強いられことになる。すなわち、もともと低利益率を武器としてきた食品スーパーにとって、収益構造上の基本的な問題を抱えているのが現在のネットスーパーなのである。

さらに、低利益率を前提とする場合、大量の注文で収益を確保（固定費を回収）せざるを得ないが、ネットスーパーの場合、商品のピックアップ、配送は人に依存する面が強いことから、大量の注文への対応にはおのずと限界があるという矛盾も抱えている。ちなみに現状では、大手の総合スーパーでも1日の受注件数は数十件程度であると言われている。ただし、今後は、ITの発達により、自動倉庫、クローンを使った配送等、現在の問題点がクリアされる日も遠くないかもしれない。

4.3. ネットスーパーをめぐる新たな動き

ここ数年、ネットスーパーに関連して、次のような新たな動きがみられる。

セブン&アイ・ホールディングスが2013年8月に実店舗とネット店舗を融合したオムニチャネルをグループ戦略の中核に据えることを決定したのを皮切りに、積極的なサービスを展開している。例えば、ネットで注文したグループ各社の商品をセブン・イレブンや自宅で受け取れるサービスを開始する等、リアルとネットが連携して多様なサービスを提供することで利便性を高めて市場への浸透を図ろうとしている¹³⁾。これは、先に触れたようにネットスーパーがネットショップとはい

うものの、リアルとしての性格を強く持つという点を弱みではなく強みにしていこうとする取り組みといえるのではないだろうか。

また、イトーヨーカドーや西友が、顧客の来店を前提とせず、施設内で調理可能で、素材や生鮮食品も扱い配送するネットスーパー専用の倉庫型店舗（ダークショップ）の開発にも取り組んでいる¹⁴⁾。それによってネットスーパーの課題である商品のピッキングなどのコスト増要因を吸収しようとしている。これもネットスーパーが抱える収益性の問題点の打開につながるかもしれない。

アマゾン、米国で“Amazon Fresh”というサービスで生鮮食料品などを当日か翌日に届けるサービスを展開しており、すでにネットスーパーに参入している¹⁵⁾。さらに、“Amazon Prime Now”という1時間以内で商品を届けるサービスを日本でも開始した¹⁶⁾。これも、ネットスーパーへの進出の布石と考えらえる取り組みである。

それに対抗する形でGoogleも即日宅配サービスの“Google Express”を有料化してサービスの強化を図る動きもある¹⁷⁾。

さらに、アメリカでは、アマゾンに対抗する新たなサービス（配達仲介）が始まっている。これは、消費者とその消費者の買物・持ち帰りを代行する人とを仲介するサービスである。これは配車サービスのウーバーと同様に、ネットを通じてニーズを持つ人とそれに応えられる人とを結びつけることを可能にするサービスである¹⁸⁾。

以上のような動きから、ネットスーパーの普及への環境がますます整いつつあると言えよう。

5. 中小食品スーパーの対応事例

以上、2000年以降を中心に、日本の小売業の衰退傾向、それに対するネットショッピングの成長についてみてきた。さらに、期待され成長しているものの本格的な普及には至っていないネットスーパーの動向、さらにはネットスーパーが抱える業態と収益性に関する基本的な問題点について検討を加えてきた。そのような問題点を抱えながらも、英国では生き残りをかけた熾烈な競争が繰り広げられ、大手小売業が9割の市場シェアを占めていると言われている¹⁹⁾。日本にもそのような日が訪れるかもしれない。もちろん、大手小売業がリアルな市場の6割を占める英国と2割程度にとどまる日本とでは基本的な環境が異なる面はあるが、それだけに大手小売業にとっては競争力を発揮しやすいネットスーパー市場により強い魅力を感じるのではないだろうか。そのような中で、ヒト・モノ・カネの経営資源に劣る地域密着型中小食品スーパーとしてはどのような対応が可能であろうか。

本節では、地域に根差した中小食品スーパーが共同で加工食品の仕入れに取り組んでいる「AKR 食品小売共栄会」のネットスーパー化への取り組み事例を取り上げる。

5.1. AKR 食品小売共栄会の概要²⁰⁾

本協同組合（近畿農政局認可法人）は、平成9年5月に大阪市経済局ならびに大阪府中小企業団体中央会の指導、支援を得て、大阪市内で営業する旧公設市場を対象に共同で加工食品を仕入・配送するためのモデル事業としてスタートした。その後、活動に賛同する中小食品スーパーが加わり、現在では大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県の各地に所在する44店舗（2016年3月現在）が加盟する組織に成長している。大手総合スーパーやコンビニエンスストア等との厳しい競争の中にあって、債務保証（取引信用保険）により商品の安定的で安価な仕入れを可能にするとともに、共同事業に

よる共同配送、販売促進などのコストダウンにも取り組んで、地域の消費者の生活に密着した組合員の「商い」を支えている。

平均的な組合員店舗は、売場面積が150～200坪、商圏は半径約500mで、1日あたりの来店客数は1,000人程度である。ただし、来店客の70%以上が65歳以上の高齢者で、ほとんどの人がほぼ毎日買い物に訪れる常連客である。従って、各店舗では大手スーパーとは異なり、従来の小売市場の良さを活かした顧客とのコミュニケーション（対面販売など）を重視した店舗運営を行っている。

5.2. 組合の課題

債務保証を活用した独自の共同商品仕入システムにより年間取扱高は約30億円に上るが、組合設立以来18年以上が経過し、最近は郊外型の大型ショッピングセンターだけでなく、近隣の市街地にも大手資本の小型食品スーパーの進出が著しいことに加え、コンビニエンスストアによる生鮮食品の取扱いも加わり、組合員の店舗では従来に増して厳しい競争に曝されるようになってきている。

組合としては、専門家（学識経験者、中小企業診断士など）を交えた巡回経営指導や戦略会議を開催するなどして「新鮮」「安全」「安心」を柱に、地域で増え続ける高齢者への対応などの対抗策を打ち出してきているが、これまで以上に消費者が価値を感じる独自の“商品”と“仕組み”が求められるようになってきている。

“商品”に関しては、組合員の各店舗では、これまで個別に魅力的な産直商品等の発掘に努めてきた。しかしながら、地方の小規模な生産者との直接取引では、生産ロットと店舗での販売数が合わないことから、安定的な仕入れが困難であるという問題点があった。また、大手の商社経由では競合店との差別化に繋げることが難しいという問題もある。

主要な顧客の高齢化が進んでいることから、いものや懐かしいものを食べたい、量はそれほどいらなといったニーズへの対応、来店しても持ち帰り難い、あるいは来店そのものが難しいといった顧客への対応がますます重要になりつつある。そのため、宅配サービスやネットスーパーの必要

性は高いものの、前節まで見てきたように、単なるネットスーパーの導入だけでは厳しい競争に対抗できないことは容易に想像できる。

一方、仕入れはこれまで大阪商工会議所が運営するVANサービスを使っている。それをネットスーパーシステムと連携するには、販売や在庫管理システムとの連携も必要になり、大きな負担を伴うことになるため、あまり現実的ではないと考えられる。さらに、店舗側の事情としては、仕入れ担当者が進んで利用しようとするものでなければ定着は難しい。

なお、当組合は、組合員が大阪・兵庫・京都・滋賀の広域エリアにまたがることから、その地域をカバーする共同配送網を備えている。地方産品の選定・仕入れとネットスーパーを連携させることができれば、京阪神市場で効果的に地方産品を販売する仕組みづくりが可能になるのではないかと考えられる。

5.3. 課題への対応

～「AKR ごちそうさん市場」～

ネットスーパーをめぐる動向および前節の課題に対して、次のような方針が立てられ、「AKR ごちそうさん市場」という名称で、近く Web

ページを開設する準備を進めている（図14、図15参照）。

- 商品での差別化を図るため、日本各地に所在する地場の食品加工メーカーや卸業者から、これまであまり知られていなかった日本各地の特産品に絞って、ネットスーパー化を図る。他店では取り扱っていない価値ある商品の選定、仕入れ、そして販売するための仕組みを構築する。
- 商品情報については、仕入れ先などの協力を得てデータベースを作成することで、仕入れ担当者に負担の少ないシステムにする。同時に、商品情報はネットショッピングの表示、受注、販売、在庫管理にも反映させる。すなわち、商品データベースは店舗にとっては仕入れ、販売、在庫管理のツールとして、消費者にとってはネットショッピングのためのデータとして、両面からの利用を図る。
- 商品の選定については、顧客の購入履歴や評価データの収集と分析を可能にする Web マーケティングシステムを導入することで、隠れた地域の特産品の選別・共同仕入・販売を可能とし、店舗、顧客双方にとってメリットのある仕組みを目指す。
- 地域の特産品を扱うにあたってネックとなる生

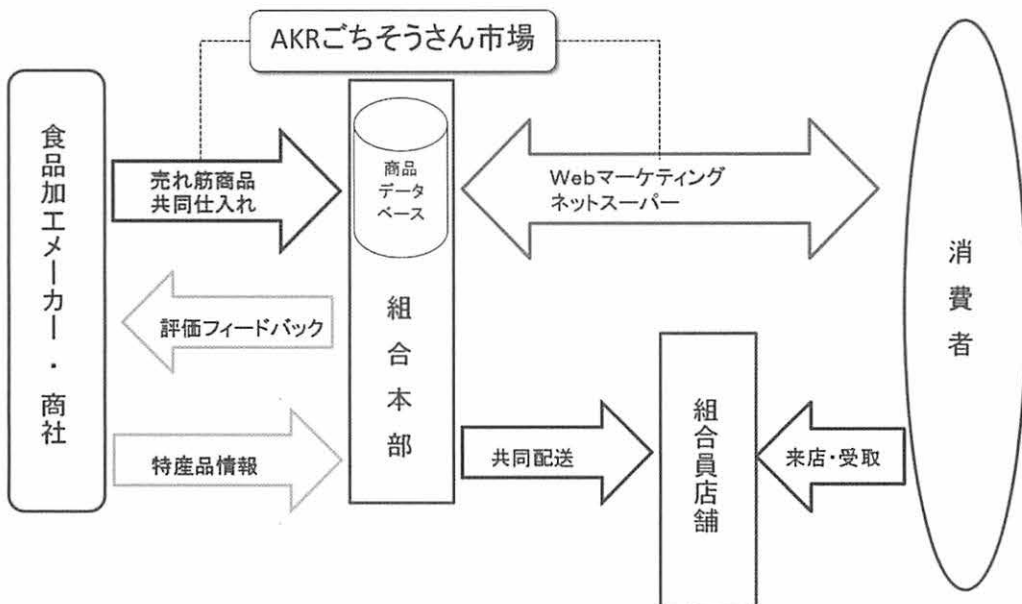


図14 地域特産品の選択・仕入れと顧客への販売機能を持つネットスーパーの仕組み



図15 「AKR ごちそうさん市場」トップページ

産ロットと販売数量との調整については、共同仕入れ組織としての長所を生かして、仕入れロットに対応した販売数量を確保できる協調体制づくりを進める。

- ・高齢者を主な対象とすることから、ネットスーパー化を図るにあたって、顧客とのコミュニケーションを大事にすること、決済の安全・安心の確保、購入したものを届ける店舗・顧客間の物流の確保、端末の操作が容易であることを優先する。そのため、今回の取り組みでは、あえて来店による商品の受け取り、決済を基本にするが、遠方などの顧客に対しては宅配でも対応可能とする。
- ・地域の高齢者を中心とした消費者に利用してもらえるよう、従来の対面販売の良さを基本にしつつ、閲覧・発注はスマホやタブレット端末、パソコン等で簡単に行うことが出来るようにする。

なお、店舗から顧客への配送については、店員の配送では限界があることから、例えば、店舗・顧客間の物流の仕組みづくりが本システムの次の課題である。例えば、顧客の協力を得て近所の人への配送に協力する仕組みづくりや、ウーバーのように人や・車の空き時間と配送ニーズのマッチングなどの仕組みを構築することも考えられる。

6. おわりに

以上、2000年以降のネットスーパー動向と可能性を小売業やネットショッピングとの対比を通して明らかにしてきた。また、成長への期待が大きいネットスーパーであるが、リアルな市場以上に大企業が競争力を発揮しやすい市場であること、純粋なネットショップとは異なる特性を持つこと、収益性の面で大きな課題を抱えていること等を明らかにした。そのような厳しい条件の中で、中小食品スーパーが同市場に参入するに当たっては、独特の工夫が求められることになる。その一例として、本研究ではAKR食品小売共栄会を取り上げた。具体的な取り組みは2016年半ば以降になる予定であるが、その成果を見守りたい。

本研究を進めるにあたり、AKR食品小売共栄会から貴重な資料の提供をいただきました。感謝申し上げます。

注

- 1) (社)日本ネットワークインフォメーションセンターWebページ、<https://www.nic.ad.jp/timeline/> (2016年3月21日参照)
- 2) 厚生労働省Webページ、<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html> (2016年3月21日参照)。正式名称「女性の職業生活におけ

- る活躍の推進に関する法律」、平成28年4月1日施行。
- 3) 本稿では、商業統計から、食料品販売に関連する業態として、総合スーパー、コンビニエンスストア、食品スーパー、食料品専門店、食料品中心店の5業態を取り上げた。食料品専門店とは、定められた食品の売上が90%以上、食料品中心店とは、定められた食品の売上が70%以上の事業所と定義されている。
- 4) 2015/09/21付け日経MJ（流通新聞）「ヨーカ堂40店、ユニー50店計画、「GMS大量閉店」到来、構造不況20年、地域で存在感薄れる、ネット通販や専門店が台頭。」
- 5) (社)日本通信販売協会 Web ページ、http://www.jadma.org/statistics/sales_amount/（2016年3月22日参照）
- 6) 寺島和夫「『新たなコンピュータ・ネットワーク社会』と小売流通」（『現代日本企業の情報と会計』第5章）文真堂、1996年11月、pp.56-70。
- 7) 「平成26年版情報通信白書」より
- 8) 「平成26年版情報通信白書」より
- 9) 「EC 奮闘記 丸正食品 無料宅配のネットスーパー 生鮮品中心に月商1000万円」日経ネットビジネス、56号、2000年3月、pp.242-245。
- 10) 川辺信雄「ネットスーパーの生成と発展—バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合—」早稲田商学、第429号、2011年9月、pp.41-42。
- 11) 寺島和夫「『新たなコンピュータ・ネットワーク社会』と小売流通」（『現代日本企業の情報と会計』第5章）文真堂、1996年11月、p.62表2より引用。
- 12) 「クレームこそ好機」NIKKEI BUSINESS、2013.08.05号、pp.39-40。
- 13) 「オムニで究極の“御用聞き”に」日経情報ストラテジー、2015年3月号、pp.78-81。
- 14) 「融合する倉庫と店舗 ロストワンマイルの恐怖」NIKKEI BUSINESS、2015.02.02号、pp.28-32。
<http://www.akr-kyoue>（2016年3月31日参照）。
- 15) <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/061700004/071000011/?rt=nocnt>、（2016年3月31日参照）。
- 16) 2015/09/16日本経済新聞 朝刊「ネットスーパーにアマゾン「参戦」、食品や日用品、1箱290円で配

送、品ぞろえ5000点、セブンなどに対抗。」

- 17) <http://jp.techcrunch.com/2014/10/15/20141014google-shopping-express-expands-to-more-cities-rebrands-as-google-express/>、（2016年3月31日参照）
- 18) 2015/12/18付け日経MJ（流通新聞）「アマゾン対抗、光る実店舗 米、小規模でも特徴磨く 配達仲介を活用」
- 19) 「最新海外事情・英国編 1.5兆円市場に見る未来」NIKKEI BUSINESS、2015.02.02号、p.33。
- 20) <http://www.akr-kyoueikai.com/about/index.html>、（2016年3月31日参照）

参考文献

- 川辺信雄「ネットスーパーの生成と発展—バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合—」早稲田商学、第429号、2011年9月、pp.23-78。
- 船守健司「ネットスーパーの展望」立教ビジネスデザイン研究、第6号、2009年、pp.87-103。
- 寺島和夫「『新たなコンピュータ・ネットワーク社会』と小売流通」（龍谷大学経営学部編『現代日本企業の情報と会計』第5章）文真堂、1996年11月。
- 寺島和夫「情報ネットワーク社会と中小小売業」（川端基夫編著『情報化と地域流通』第2章）千倉書房、1997年6月。
- 寺島和夫「サイバー・マーケティングのインパクトと方向性」（涌田 宏昭他著『サイバーオーガニゼーション—新しい経営学へのパスベクティブ』第6章）中央経済社、2001年3月。
- 寺島和夫「小売市場活性化のためのビジネス・モデルに関する研究—AKR 共栄会を事例として—」龍谷大学経営学論集、第46巻第1号、平成18年6月、pp.30-46。
- 「ITを活用した新規事業の実現可能性に関する調査・研究に基づく新規ビジョン」協同組合エイケイアール食品小売共栄会、平成26年2月。
- 「平成25年版情報通信白書」～「平成27年版情報通信白書」、総務省。
- 「平成19年度電子商取引に関する市場調査」～「平成26年度電子商取引に関する市場調査」、経済産業省。