

# 新しいビジネスモデル構築への模索が続く小売業

— 無店舗販売に可能性を求める —

藤澤 研二\*

## 要 約

日本の小売業販売額は、1997年をピークに減少に転じた。それは小売業の中核を占めるチェーン小売業も例外ではない。むしろ競争の主戦場がチェーン小売業間へと移行した最近では、チェーン小売業の店舗数、販売額の落ち込みが激しい。

この間の販売額の減少の背景には、家計収入の伸び悩み、減少がある。さらに今後は、人口、世帯数の大幅な減少が予想されており、小売市場の構造的な縮小は避けられない。そのため、日本の小売業は、今後、事業モデルの再構築を迫られることになる。すなわち、現状の小売店舗の出店スキームは15年程度を契約期間とするリース形態が多いが、その契約期間中に人口が1,000万人前後も減少するため、もはや新店舗への投資は慎重にならざるを得ない。それどころか、現状でも店舗過剰の地域は少なくなく、今後は撤退を含めた立地、業態の見直しは必至だ。

そのような中で、多くの小売企業が重要な戦略課題としているのが海外展開だ。従来、日本の小売業の海外展開は遅れていたが、市場が縮小に転じた1990年代末以降、経済成長が著しいアジア地域を中心に積極的な出店が行われている。

一方、国内では無店舗販売に活路を求める動きが活発化している。本稿では、コモデティ商品における無店舗販売の取り組みとして、最近、小売業が注力する「移動販売」と「ネットスーパー」の2事業を取り上げ、それぞれの現状とその可能性について整理した。

まず、移動販売は古くからある販売形態だが、ここへきて店舗が撤退した過疎地域などで復活し、地域住民の生活を支える重要なインフラとなっている。現代版の移動販売は、多くが小型トラックなどを使用し、商品量も多く、移動範囲も広い。さらに、冷蔵・冷凍設備も備えた専用車両もあり、日々の買物需要を満たすには十分なレベルに進化している。加えて、移動販売が持つ長所である顧客との濃密な関係づくりとそれに基づく相対型の販売スタイルなどは維持されている。また、店舗とのハイブリッド型による品揃えの維持と収益性の確保、さらに生協などによる組織的な事業展開ノウハウの蓄積も進みつつある。今後は過疎地域だけではなく、高齢者が多く居住する大都市等においても、移動販売は小売業の有望な事業モデルになり得る。

一方、ネットスーパーはインターネットの急速な普及と宅配便、カード決済などのサービスの確立で、ここ数年、参入の活発化と市場の拡大がみられる。参入の進展により、ネットスーパーの事業モデルは多様化が進んでいる。なかには、宅配事業者に受発注から配送までを委託する形態も登場している。現状では、各モデルとも試行錯誤の段階にあるが、顧客指向の諸サービスを展開し、同事業で黒字化を実現した企業が登場するなど、事業ノウハウの蓄積も進みつつある。日々の買い物負担を大幅に軽減するネットスーパーは、今後、発注方法の簡便化やサービス地域の拡大等が進めば、一層の成長が見込まれる。

これら無店舗販売の事業モデル確立に向けた小売業の動きは、人口減少とともに急速に進む高齢化が背景にある。高齢社会では、これまで小売業が一貫して追求してきた効率化だけでは対応しきれない課題も多い。今後は、数の減少をサービスなどを付加した質でカバーすることも必要になろう。さらに、流通システムと密接にかかわる都市構造や交通システムの再検討、あるいはコミュニティレベルで消費者自らが対応を求められる場面も増大しよう。

キーワード：①小売業 ②人口構造の変化 ③無店舗販売 ④効率化に代わる軸

2010年11月29日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科教授 サービス・マーケティング、サービス産業論

## 1. 消耗戦が続く日本の小売業

日本の小売業は1997年をピークに店舗数、販売額ともに減少に転じた。図表-1に示すように1997年から2007年までの10年間に店舗数は20%弱、販売額は10%弱減少した。そして、これまで一般商店（専門店・中心店）のシェアを奪取して売上高を拡大してきたチェーン小売業も、小売業の総販売額が減少するに及んで、閉店、減収を余儀なくされている。とくに、店舗数の減少率は21.8%と一般商店の減少率（19.5%）を上回っており、小売業の競争がチェーン小売業間の競争へと主戦場を移したことが伺える。また、チェーン小売業は競争戦略として店舗の大型化を選択したため、この間も売場面積は約35%増えた。その結果、売場効率は同25%強も低下した。これらの数字から見えるのは、ゼロサム市場での消耗戦に苦悩する日本の小売業の姿だ。

小売業の販売額が減少した要因は多様だが、その根本にあるのは家計収入の伸び悩み、減少である。図表-2は、1990年代半ば以降の小売業販売額（商業統計、日本チェーンストア協会統計）と雇用者報酬（国民経済計算）、家計消費支出（家計調査）の推移を見たものだ。図からも明らかのように、この間の小売業販売額は雇用者報酬や家計消費支出の動向と高い相関を示している。すなわち、家計収入の伸び悩み、減少から、家計は日用品を含めた消費を節約し、それが小売業の販売額減少をもたらした。さらに、小売業が消費を喚

起するために安易な低価格販売を進めたことが、それに拍車を掛けた。

低価格販売への対応として、バイイングパワーを強めた小売業は仕入れ先のメーカーや卸売業に納入価格の引き下げを要請したり、自らプライベートブランド（PB）商品を開発するなど仕入れ原価の圧縮を進めた。また、店舗などでの人員削減やパート比率を高めることで人件費の圧縮にも動いた。が、収入が減少した家計の消費節約⇒低価格販売の拡大⇒小売業の売上高減少という悪循環から抜け出せず、継続的な販売額の減少に陥っている。

日本の人口はすでに減少に転じていること、さらに2015年以降は世帯数の減少も予想されることから、今後のさらなる販売数量の減少は不可避であり、日本の小売業は生き残りをかけた戦略転換を求められることになる。

さて、マクロ的に見た小売業の事業環境と販売額の推移は前述のとおりだが、小売業は一律に販売額を減少させているわけではない。例えば、図表-3はチェーン小売業を総合業態と専門業態に分けて、同様に10年間の販売額の変化を見たものである。

これを見ると、総合的な品揃えを行う小売業態の販売額が大きく減少している一方で、特定の商品カテゴリーに品揃えを絞った専門業態は、「衣・食・住」いずれの分野でも販売額を2桁以上伸ばしている。

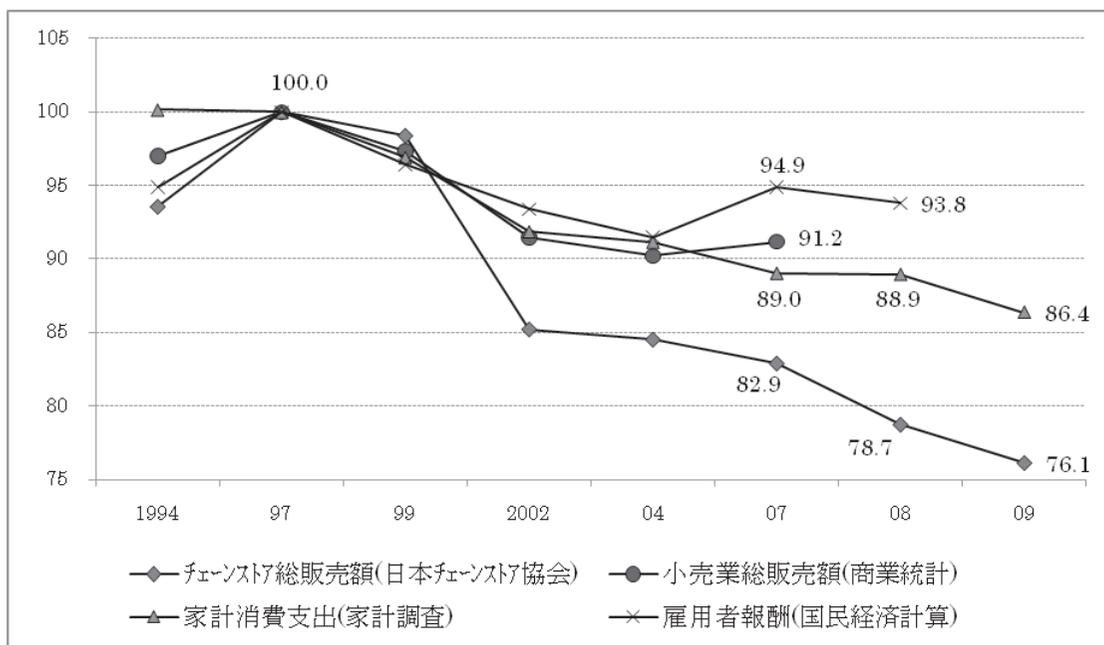
多様なニーズを持つ現状の消費者には、幅広い品揃えが特徴の総合業態よりも、むしろ特定カテ

図表-1 日本の流通業の状況（商業統計・2007年）

（▲はマイナス）

区 分	商店数（万店）		販売額（兆円）		売場面積（千㎡）		売場効率（千円/㎡・年）	
	実数	97年比	実数	97年比	実数	97年比	実数	97年比
		増減率（%）		増減率（%）		増減率（%）		増減率（%）
小売業	113.8	▲19.8	134.7	▲8.8	149,664	16.8	900	▲21.9
チェーン小売業	15.1	▲21.8	55.1	▲2.5	80,247	35.2	686	▲27.9
専門店・中心店	98.7	▲19.5	79.6	▲12.7	69,418	1.0	1,147	▲13.6
卸売業	33.5	▲14.5	413.5	▲13.8	-	-	-	-
全 体	147.3	▲18.7	548.2	▲12.7	149,664	16.8	-	-

図表-2 小売業販売額と雇用者報酬・家計消費支出の推移 (1997年=100とした指数値)



図表-3 総合業態と専門業態の販売額の動向 (商業統計) (▲はマイナス)

区分	業態	年間販売額(百万円)		
		1997年	2007年	07年/97年(%)
総合業態	百貨店	10,670,241	7,708,768	▲ 27.8
	うち大型百貨店 (3,000㎡超)	10,380,356	7,323,980	▲ 29.4
	総合スーパー	9,956,689	7,446,736	▲ 25.2
	うち大型スーパー (3,000㎡超)	8,986,997	6,947,294	▲ 22.7
専門業態	専門スーパー	20,439,962	23,796,085	16.4
	うち衣料品スーパー	1,153,739	1,680,800	45.7
	うち食料品スーパー	14,768,134	17,106,265	15.8
	うち住関連スーパー	4,518,089	5,009,020	10.9

\*総合業態：衣・食・住の各商品取扱比率が10%以上70%未満、従業員50人以上の店舗

\*専門スーパー：衣・食・住の各商品取扱比率が70%以上、売場面積250㎡以上、セルフ販売方式の店舗

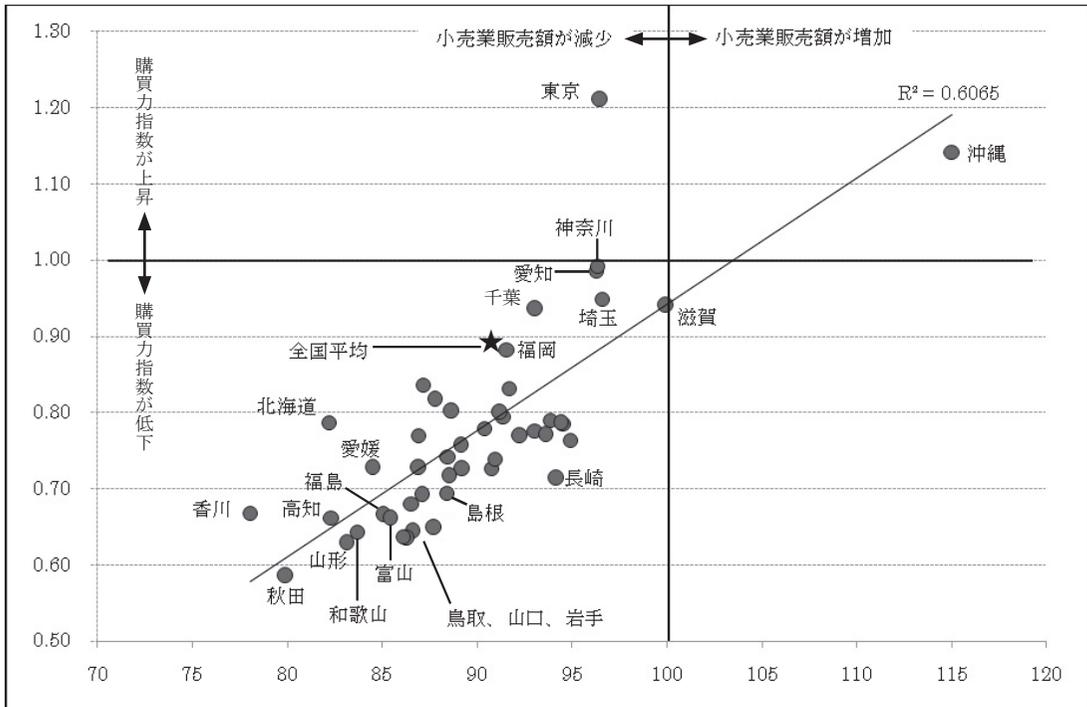
グリーンに関して深い品揃えをする専門業態の方が支持されていることは明らかだ。

また、小売業販売額の減少は、全国一律には起こっていない。図表-4は、同10年間の小売業販売額の変化と「購買力指数」の相関を見たものである。

これを見ると、観光関連の収入と雇用が大幅に増加した沖縄県を除く46都道府県で、小売業販売額は減少している。ただ、購買力指数の低下が

著しい地方圏では小売業販売額の減少率も大きく、地域間の格差は顕著だ。地方圏では、今後も人口(とくに生産年齢人口)および個人所得の減少が続く可能性が大きい。そうすると小売業販売額がさらに減少し、ますます小売業の淘汰や撤退が進むことになる。もともと高齢化率が高く、車依存度も高いこれらの地域では、生活インフラとしての小売店舗の撤退は買物不便を増長し、大きな社会問題となることが懸念される。

図表－４ 都道府県別の小売業販売額と購買力指数の変化（1997年⇒2007年）



\*「購買力指数」＝「各都道府県の生産年齢人口（15～64歳）増減率」×「申告所得額増減率」  
資料：商業統計（経済産業省），人口統計（社会保障・人口問題研究所），申告所得統計（国税庁）

この面からも、地域自治体および小売業は、都市構造や小売サービスの新しい在り方の検討を迫られている。

## 2. 新しいビジネスモデル確立への模索

### (1). 小売業の最近の戦略動向

このような事業環境の大変化と小売業販売額の減少に対して、小売企業の新しい取組みが始まっている。

まず、多くの小売企業が、今後の重要な戦略課題としているのが海外展開である。従来、一部を除くと日本の小売業の海外展開は遅れていた。それは国内の旺盛な購買力に支えられ、国内市場だけで成長が可能であったからだ。しかし、前述のように1990年代末から日本の小売市場は縮小に転じ、今後は人口、世帯数の減少により、さらなる市場の先細りは避けられない。そこで、2000

年前後から、多くの小売企業で、経済成長が著しいアジア地域を中心に海外展開を図る動きが活発化している。図表－5は、主要な業態、企業の海外展開の状況をまとめたものである。

このような海外展開を別にすると、小売業の国内における最近の動向は以下の4つに大別できる。

すなわち、一つは店舗の立地、業態の見直しである。従来、小売業、とりわけ大手チェーン企業の店舗戦略は、車利用を前提として、郊外に大型店舗、あるいはショッピングセンター（SC）を建設し、広域から集客するモデルであった。とくにSCは、前述のように吸引力の高い専門業態の店舗を数多く集積し、その相乗効果で集客を図るもので、昨今の店舗戦略の中核をなしてきた。

また、大手小売チェーンではSCを自社開発するケースもあるが、最近のSCはテナントとして誘致する専門小売店や飲食、娯楽等のサービス施設の割合が売場面積の50%前後にも及ぶ。そし

図表－5 主要な業態・企業の海外展開の概要（各社HP、新聞、関連文献をもとに作成）

業 態	海外展開の沿革・特徴	企業・店舗名	海 外 出 店 状 況 (2010年8月時点)
百貨店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1970年代から海外展開</li> <li>・当初は、日本人観光客や現地駐在員向けの店舗として欧米主要都市に出店</li> <li>・2000年以降は、アジアへの展開に転換、現地需要の開拓に注力</li> </ul>	伊勢丹	・シンガポール (4店) ・マレーシア (3店) ・タイ (1店) ・中国 (5店)
		三 越	・イギリス (*1店) ・イタリア (*1店) ・アメリカ (1店) ・中国 (1店) ・台湾 (6店)
		高島屋	・シンガポール (1店) ・台湾 (1店) ・フランス (*1店)
スーパー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1980年代から海外展開</li> <li>・東南アジアへの経営技術移転により現地の流通近代化とともに海外での事業機会の探索</li> <li>・ヤオハンの米国進出が嚆矢</li> <li>・食品SM、SCなど多様な業態で進出</li> </ul>	イオン	・タイ (7店) ・マレーシア (15店) ・香港 (8店) ・中国 (12店)
		イトーヨーカ堂	・中国 (8店)
コンビニ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1980年代から海外展開</li> <li>・早くから海外に展開したセブンイレブン、ファミリーマートの2社は海外店舗数が国内を凌駕</li> <li>・子会社による展開、現地有力企業との合弁、同業アライアンス・供与による展開など多様な形態を採用</li> <li>・地場資本チェーンとの競合が激化</li> </ul>	セブン・イレブン	・アメリカ (6,515店) ・タイ (5,270店) ・台湾 (4,744店) ・韓国 (2,186店) ・中国 (1,670店) ・その他 (4,558店)
		ファミリーマート	・韓国 (4,743店) ・台湾 (2,424店) ・タイ (565店) ・中国 (359店) ・その他 (10店)
		ミニストップ	・韓国 (1,207店) ・フィリピン (283店) ・中国 (3店)
		ローソン	・中国 (300店)
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年代から海外展開</li> <li>・海外展開実績がある企業は未だ少ない</li> <li>・しかし、検討、準備を始めた企業は多く、今後は多様な業種の進出が見込まれる</li> </ul>	良品計画	・ヨーロッパ (10ヶ国に出店) ・アジア (8ヶ国に出店) ・アメリカ
		ファーストリテイリング	・海外店舗136店・・・中国 (54店) ・香港 (13店) ・韓国 (48店) ・イギリス (14店)
		その他	・ヤマダ電機 (2010年に中国1号店)

(百貨店の\*印はブティック店)

て、このテナントからの家賃収入が、PB商品のグループ内卸売販売とともに収益を支える構造が定着している。

例えば、図表－6は大手小売企業のスーパーマーケット事業部門の収益状況を見たものだ。大手小売企業と言えども、低価格販売の常態化等から、もはや本業の物販では利益が出にくい構造に陥っている。そして、最終営業利益を確保する有力な手段が、他ならぬテナントからの家賃収入である。しかし、このような収益構造も、頼みの綱のSC自体が景気の悪化やSC同士の競争激化などから、想定通りの集客と売上高を確保できないケースが増え、必ずしも安定的ではなくなっている。とくに、地方圏では過疎化、高齢化からこの傾向が顕著だ。

そこで、イオンやイトーヨーカ堂などのように、大都市内やその近郊に比較的小型の店舗を配置する方針に店舗戦略の重点を移す小売業も増えてきている。

2つ目は、高齢者などの交通弱者に店舗への移

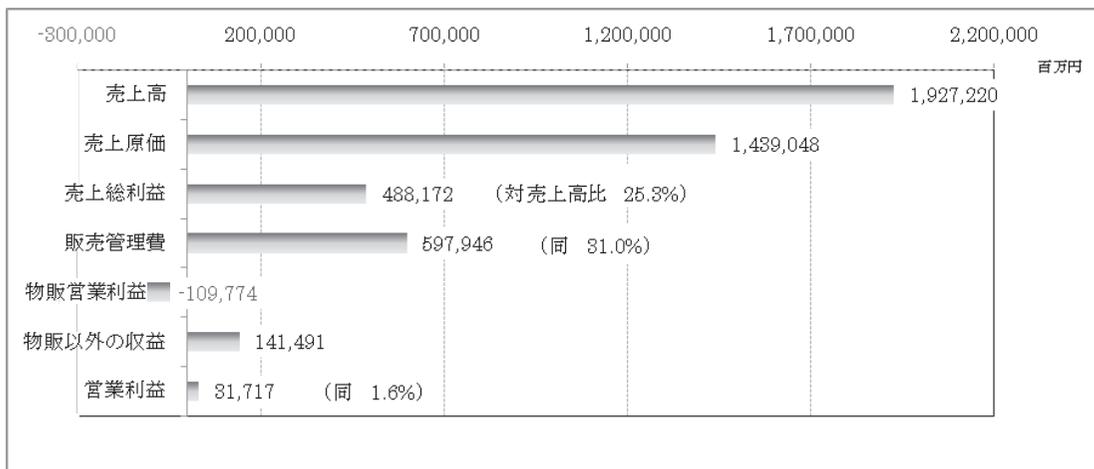
動手段を提供したり、店舗で購入した商品を自宅まで配達する等のサービスの実施である。これらは、小売業自らが実施する他、実施主体は自治体やNPO法人など多様だが、補助金など自治体の支援が行われている場合が多い。

このようなサービスの提供は、店舗と自宅間の最終物流は消費者が担うという従来の店舗販売の見直しであり、言わば高齢社会対応型モデルへの転換と見ることもできる。

3つ目は、移動販売への取り組みである。従来から小売店舗が撤退した過疎地域などでは、車両に食品や日用品を積んで集落を周る移動販売が住民の生活を支えてきた事例は多い。とくに、降雪地帯では移動販売が冬期の生命線の役割を果たしており、不可欠なサービスとなっている。これらの移動販売の多くは個人事業者によるものであったが、最近は生協などによる組織的な事業化も進められている。

4つ目は、通信販売（通販）の展開である。日本における通販は、すでに1870年代に開始され、

図表-6 小売業A社の収益構造 (スーパーマーケット部門単体：H 20年2月期)



(資料：A社有価証券報告書)

今や衣料品からパソコン、海外旅行、保険や地方の特産品に至るまで多くの商品が通販で購入できる。そして最近では、普及が著しいインターネットを利用して、食品や日用品などを注文できる「ネットスーパー」と呼ばれるサービスを多くの小売企業が開始していることが注目される。

## (2). 無店舗販売のビジネスモデル確立に向けた試行錯誤

上記の4つの取り組みの中で、本稿では後者2つの無店舗販売の事業モデル確立に向けた動きを取り上げ、その到達点と課題等を整理していく。

### 1) 移動販売事業

#### ①. 小売業の原点的な性格を有する移動販売

前述のように、移動販売は既に過疎地域などで住民の生活インフラ的な機能を果たしている。それらの多くは、週に1~2回、特定の曜日、時間に、特定の場所に車両を止めて、食品や日用品を販売する形態である。また、移動販売の事業主体は個人が中心で、農産物等の生産者が自ら栽培した野菜や果物などを直売するケースも多い。生産者による直売型の移動販売は、リヤカーでの引き売りや農家女性の行商などが原型で、歴史は古い。

また、移動販売は営業過程で顧客の固定化が進

み易く、結果的に特定顧客との相対的な商売になる場合が多い。顔馴染みになった事業者と顧客の間では、特定品目の販売を依頼するなど、いわゆる買い物代行的な機能を果たしたり、特定顧客のための品揃えをするワン・トゥ・ワン型のマーケティングが展開される。加えて、販売時に商品やその産地、生産時の工夫や苦勞談、美味しい食べ方など様々な情報の提供が行われる。そればかりでなく、顧客の体調や家庭内の出来事まで話が及ぶほど濃密な関係が構築されるなど、小売業の原点的な性質を有する。

現在の移動販売は、多くが小型トラックやワゴン車に商品を積んで販売する形態である。そのため、従来に比べると移動範囲も広く、商品の品目数、積載量も増えた。また、冷蔵設備を備え、鮮魚や日配品を販売する事業者も多い。

#### ②. 店舗との「ハイブリット型」が有望

##### ②-1. 収益確保が難しい移動販売

移動販売は、当日の朝、販売する商品を車に積み込み、既定の販売ルートを周るのが基本スタイルだ。当然、当日周る地域の顧客を思い浮かべつつ、定番品とともにその時期のお薦め品や特売品などを販売見込み量に応じて品揃えする。

ところが、商品によっては想定以上に売れて品

図表－7 (有)安達商事の概要

(同社へのインタビュー調査による)

項目	概要	備考
所在地	鳥取県日野郡日野町	・人口約 13,000 人（日野郡）の中山間地域
設立時期	1990 年（平成 2 年）	・社長は、前鳥取西部生協勤務
事業内容	①スーパーマーケット ・店舗数 5 店舗 ・移動販売車 4 台 ②コンビニエンスストア 1 店舗	・店舗は、経営不振から閉鎖になった生協、農協の店舗を人員とともに引き受ける形で営業 ・トラックを改造した移動販売専用車両 ・ローソンの FC 加盟
売上高	約 7 億円	・2008 年推定
従業員数	39 人（パートを含む）	・定年退職者、主婦等の働く場の確保
その他	移動販売とともに、鳥取県の地域見守り事業を実施	・これら事業により、総務大臣賞受賞（2008 年）

切れになったり、逆に思ったように売れずに残ってしまうことなどが常に起こる。また、一般的に移動販売では商品の補充がないため、販売ルートの後ろへ行くほど品揃えは減り、売り切れ品も多くなる欠点を持つ。一方、この欠点をカバーするために常連客の御用開きの販売の比重を高めると、顧客の拡大が難しくなる、販売効率が落ちて粗利や収益が低下するなどの課題が生じる。

また、移動販売は販売車の積載量に限界がある、販売車の駐車場の確保が難しい、さらに販売者の人件費、移動時の燃料代や高速道路代なども高むことから、収益確保が難しく、とくに組織的、企業的な事業化は困難との見方が一般的である。

## ②－2. (有)安達商事の成功モデル

そのような中で、過疎地域にありながら移動販売を中核とする事業で黒字化を実現している企業が存在する。それは、鳥取県日野郡で 2006 年 3 月から移動販売を実施している(有)安達商事である。ここでは、同社の事例を分析することで、移動販売の課題と可能性を整理したい。

はじめに、(有)安達商事の会社概要と移動販売事業の内容を紹介しよう。

安達商事は、図表－7 に示す通り、スーパーマーケット 5 店舗を営む、従業員約 40 人、売上高約 7 億円の小企業である。設立の経緯も、現社長が勤務していた生協が倒産した際に、地域の人たちや従業員が存続を強く望んだ店舗を人員ごと引

き受けてスタートしたものだ。その後も、同様に閉店した農協の店舗を人員ごと引き取り、営業を継続させるなどしてきた。

このように、同社は地域インフラとしての食料品小売業の営業とそこでの雇用を継続することにより地域生活の維持を目指す、ある種コミュニティ・ビジネス的な性格を有する。そのため、県と協定を結び、高齢者の見守り事業を実施したり、障害者の製造する菓子を移動販売するなど社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。

とは言え、民間企業であり、当然のことながら経営を持続するには収益の確保も必要だ。また、そうでなければ雇用は維持できず、会社設立の目的も達成できない。

安達商事の移動販売の概要は、図表－8 にまとめる通りである。また、販売車と販売の状況は、以下の写真も参照されたい。

同社における移動販売の最大の特徴は、販売車が移動の途中で店舗に寄る、あるいは販売地点に近い店舗から届ける形で商品をキメ細かく補充し、常に品揃えを一定水準に保つ、店舗との「ハイブリッド型」だという点だ。販売員は、売れ行きを見ながら、補充する品目、数量を最寄り店舗に携帯電話で指示する。

事業開始から 4 年目を迎えた現在、安達商事の移動販売の売上高は約 5 千万円と推定される。移動販売の売上は店舗事業として計上されるが、損益分岐点売上高は約 4,500 万円とのことで、売上

図表－8 安達商事の移動販売の概要

(同社へのインタビュー、移動販売車への同乗調査による)

項目	概要	備考
事業開始時期	2006 (H18) 年 3 月	・店舗だけでは売上確保が難しいため、顧客のもとへ出向く販売を追加
販売車	① 3トシ車・・・1台	・オオシマ重工（山口県）と共同開発。価格は、各々3千万円、1千万円 ・移動販売専用の改造トラックで特許申請中
	② 2トシ車・・・2台	
	③ 軽トラック・・・1台	
販売品目	食品、日用雑貨品  *水産品・・・  *弁当・惣菜・・・	・3トシ車・・・800品目、2トシ車・・・500品目 ・冷蔵、冷凍ケースを装備し、常温・冷蔵・冷凍の各温度帯の商品を品揃え、販売 ・境港市場の買参権を持ち、当日朝の仕入品を販売 ・高鮮度で売れ筋商品、高粗利で収益貢献商品 ・コンビニ商品（ローソン）の販売。品数、新商品も多く好評
販売地域	日野郡日野町・江府町内の約30集落	・1日に12集落程度を巡回して販売 ・各集落を週に最低2回巡回する
販売方法	1車両2人販売体制	・運転手（男性）と販売員（女性：接客・レジ対応）のペア体制 ・運転手は、販売準備とサッカー役、販売員の女性はその日の目玉商品、お奨め商品を手際よく販売
購入客数	60人/日程度	・1集落の常連客は平均5人程度
客単価	平均3,000円前後	・販売車同乗日（2010.9.9）の顧客9人の購入金額は750円～5,760円 （同平均客単価＝3,360円）

写真① 3トシ車営業準備



\*階段を出し、棚をスライドして通路を確保

写真② 冷蔵ケース



写真③ 常温商品棚



写真④ 販売の様子



\*写真④は日野町HPより転用

高そのものはまだまだ小さいものの、同事業のみで黒字化している。

同社の黒字化達成の要因としては、以下の4点があげられる。

第1は、既存店舗が撤退した地域で競合店舗がないため、ほぼ定価での商品販売が可能であり、粗利を確保しやすいことだ。これは顧客側も、唯一の日用品購入先として、価格の安さよりも営業の継続に対する期待が強く、「妥当な価格」、「配送コスト分を含んだ価格」と割り切っている。さらに、顧客側に「営業継続のために買い支える」という意識も働いているようだ。

第2は、鮮魚、弁当、惣菜など顧客のニーズが高く、かつ販売側にとっては粗利が確保できる商品を積極的に品揃えしていることだ。弁当、惣菜は、仕入れルートを確保し、品揃えを充実する目的で大手コンビニエンスストアとのフランチャイズ契約を結んでいる。

第3は、地域の定年退職者をパート運転手として雇用したり、主婦パートを戦力化するなどで人件費の圧縮を図っている。このような人員対応は、コスト面とともに定年退職したシニア層に地元での雇用機会を提供する意図もある。一方、雇用者も社会参加、社会貢献の貴重な機会と捉えている。

さらに、主要顧客層と同じ目線に立てるシニア層が現場を担うことは、顧客ニーズがキメ細かく把握できるなどプラス面は多い。

第4は、地域の生活インフラの維持や高齢者見守り事業への取組みで、地元自治体の支援を受けていることだ。補助金額は年間58万円と少ないが、行政に認知されたことが従業員のモチベーション向上にもつながっている。同社はこれに応える形で、2010年4月に就職難のなかで地元高校の新卒者2名を社員に採用した。

このように安達商事の事業は、移動販売に限らず「地域への貢献」が基本姿勢であり、それが一方で地域住民や自治体から「地元には不可欠な存在」として評価、支持されて経営が成り立っていることを強く実感した。

### ③. 生協による組織的な事業展開

#### ③-1. 福井県民生協による取り組みの開始

安達商事では、地元地域に限らず、広く高齢者など買物弱者の支援に役立てばということで、移動販売事業のノウハウを無償で公開している。そのため、同社には過疎地域を抱える自治体や移動販売に関心を持つ企業・団体が多く視察に訪れている。その中で、福井県民生協は生協店舗のない地域、あるいは買物に不便を感じる組合員への支援策として、安達商事とほぼ同様の仕組みの移動販売をいち早く2009年10月から開始した。当初は3トシ車3台を導入し、管内3地域を対象に週6日稼働体制でスタートした。

事業開始から半年が経過した2010年4～6月の実績を見ると、販売箇所を拡大中で利用が定着していない地区もあるため、客単価は計画比95.3%とまずまずだが、客数(63.2%)、供給高(=売上高:60.4%)はいずれも計画比約6割の水準である。しかし、移動販売について、利用者はもちろん、未利用組合員からも高い評価、期待する声が多く寄せられた。そこで、同生協では2010年4月から新たに販売車(2トシ車)5台を追加導入して、事業の拡大と定着を一気に進めるべく動き出した。

また、県民生協の移動販売事業は、福井県が実

施している「ふるさと集落の総合支援策」の2010年度新規事業「集落移動販売システム整備モデル事業」に採択された。同事業は買い物先が遠く不便な地域で移動販売を実施する事業者を対象に、車両(補助率2/3、限度額400万円)、人件費(同10/10、委託、限度額264.3万円)を補助するものである。既に車両は整備済であった県民生協は、2010年度は人件費のみ補助を受けているが、この補助事業を活用して新たに福井市内の中山間地域(17集落)で移動販売を開始した。

#### ③-2. 各地の生協に拡大

福井県民生協の移動販売事業の情報が、日本生活協同組合連合会(生協連)を通じて全国の生協に伝えられると、大きな反響を呼んだ。というのも、現在、多くの生協は店舗、共同購入、戸別宅配の既存3事業がいずれも頭打ち状況にあり、新たな事業を模索している。福井県民生協も、まさにこの理由により移動販売の実施に踏み切った。

それらの生協にとって、買物弱者を支援し、かつ高齢組合員の見守り対策などの機能も併せ持つ移動販売は、今後取り組むべき新たな小売業態というだけではなく、まさに「生協らしい事業」と捉えられている。

生協連では、このような各生協の関心の高まりを受けて、2010年7月に移動販売事業に関するセミナーを福井市で開催したが、同セミナーには30を超える生協が参加した。セミナー参加生協には、移動販売の事業化を具体的に検討している組織もあり、生協連では実践セミナーを再度開催した。今後、1～2年のうちに少なからぬ生協で、同モデルによる移動販売事業が開始される見込みである。

#### ④. 移動販売の課題と今後の展望

移動販売は、前述のように販売時の品揃えの維持が最大の課題であり、また、高齢者が顧客の大きな割合を占めるため、御用聞きや買い物代行などワン・トゥ・ワンのキメ細かい対応が求められる。そして、そのような事業を成功させる最大要件は、販売員のコミュニケーション力とホスピ

図表－9 福井県民生協の移動販売事業の概要

(同生協へのインタビュー調査による)

項目	概要	備考
事業開始時期	2009 (H21) 年 10 月	・ 2010 年 7 月から県の「集落移動販売システム整備モデル事業」(福井市内) 開始
販売車	3トントラック車・3台で開始	・ 安達商事と全く同様の仕様の車両 (4年償却, 初年度償却: 定率 62%) ・ その後, 営業エリアの拡大に伴い2トントラック車5台を追加し, 計8台とする
販売品目	食品, 日用雑貨品	・ 安達商事の品揃えを参考に, コープ商品を中心に選定。店舗からの補充を実施 ・ 食料品では, 水産(刺身), 惣菜類(スナック的なもの)などが売れ筋商品 ・ 顧客の声により品揃えを随時変更。要望の多い商品は刺身, パン, 半生菓子等 ・ 御用聞き商品の取り置き, 品揃え(担当者携帯, コールセンターに電話注文) ・ 催事用の特別注文(寿司, オードブル等), 行軍用食品(恵方巻き, お節等)が好評
販売地域	奥越, 丹南, 嶺南の3地域から営業開始	・ 出店要望の多い生協の無店舗地域から選定, 区長会と連携して広報活動 ・ 1日に10～15集落を巡回して販売, 各集落を最低週1回は訪問
販売方法	1車両2人販売体制	・ 運転手と販売員(接客・レジ対応)のペア体制, 生協職員が対応
顧客	60歳以上が約85%	・ 利用者の評価は高く, 降雪のある冬場の買物利便性の向上 ・ 県の事業では, 生協への未加入者の比率が高く(70%強), 加入促進も期待できる
購入客数	1,200人/週程度	・ 目標は9,000人/週(2014年:販売車両20台体制)
客単価	1,600～1,700円	・ 店舗客単価が約1,900円⇒販売車3台の日商は約10万円(目標は15万円/日) ・ 現在, 店舗売上高の3%に相当(店舗売上に計上⇒店舗売上上の減少分をカバー)

タリティ力に高さにある。そのため、小商圏で顧客との濃密な関係の構築や店舗との連携を密にすることが不可欠だ。

ただ、このようなビジネスモデルは既に安達商事において原型が構築されており、また、各地の生協で事業化されれば組織的な運営ノウハウも蓄積されるため、高齢社会における小売業の有力な事業の一つになるはずだ。

また移動販売は、過疎地域だけではなく、大都市圏でも十分な事業可能性を持つ。例えば、実態は掴み難いが、現在、既に東京都内には千葉、茨城など近隣の農村部から相当数の移動販売車が乗り入れ、営業をしている。というのも、東京都は、65歳以上の高齢者が全国最多の約260万人も居住する高齢者の多住地域だからだ。そして、独居老人比率が30.8%(全国2位:2005年)と極めて高いのも東京都の特徴だ。また、地区によっては夜間人口の減少、あるいは再開発や地上げ、さらには高齢化等による近隣店舗・商店街の廃業、淘汰が進み、買物不便を感じている人たちも多い。このような状況は、都心に居住する高齢者へのインタビュー調査でも確認されている。

さらに10年後には、都内に居住する高齢者数

は約342万人まで増大し、かつその53%に当たる約178万人が75歳以上の後期高齢者となる見込みで、買物支援が必要な人たちが激増することが予想される。現在、地方圏において移動販売の事業ノウハウを蓄積しておくことは、10年後の大都市圏への展開に有用だろう。大都市圏では、前述の小型スーパーやコンビニエンスストアの店舗網と移動販売の連携が有望なビジネスモデルとなりそう。高齢者が高密に居住する大都市圏は、事業採算も相対的に採りやすいと考えられる。

## 2) ネットスーパー事業

### ① 活発化するネットスーパー事業への参入

小売業販売額が大きく減少する中で、一人気を吐いているのが通信販売だ。(社)日本通信販売協会の調査によると、2009年の通信販売の売上高は前年比4.1%増の4兆3,100億円となった。売上高はこの10年間で約1.8倍に成長し、小売業販売額に占めるシェアも3%強まで拡大している。

そして、最近の通信販売の特徴は、ラジオ、テレビ、インターネットなど利用メディアが多様化していることだが、なかでもインターネット通販

図表－10 多様なモデルが登場するネットスーパー事業

運営主体	イトーヨーカ堂	イオン	西友	住友商事 (サミットストア)	スパーサンシ	いちいスパー (ヤマト運輸)
形態	店舗型	店舗型	店舗型	センター型	店舗型	店舗型
事業開始時期	2001年3月	2008年4月	2000年5月	2007年4月	1980年代	2009年10月
実施店舗数	約130店	約120店	約50店	－	7店	1店
取扱商品数	約3万点	約6,000点	約4,000点	約4,000点	約4,500点	約3,500点
配送料	315円 *一定金額以上購入で無料	105円 *一定金額以上購入で無料	525円 *一定金額以上購入で無料	105～315円 *一定金額以上購入で無料	500円/月 *月会員は何回利用しても無料	350円 *一定金額以上購入で無料
注文方法	PC 携帯電話	PC 携帯電話	PC 携帯電話	PC・TEL	PC・TEL (PC入力代行)	PC *タッチパネル端末

(新聞記事、各社HP、インタビュー調査などから作成)

(ネット通販)は携帯電話の活用もあり、急成長している。

日本のインターネットは、ブロードバンド通信回線の低価格利用が可能になり、急速に普及するとともに、その用途も大きな広がりを見せている。さらに、携帯電話、コンビニエンスストア、宅配便、カード決済など関連インフラも整い、利便性が向上したことから、これまでは店舗主体であった小売業もこぞってネット通販に参入し始めた。ここではネット通販の中でも食料品や日用品を中心に取扱い、日々注文を受け、即日配送を行う「ネットスーパー事業」を取り上げ、その動向と今後の展望を整理していく。

「ネットスーパー」のビジネスモデルは、1980年代末に米国・Peapod社が開発したものだが、日本においてもインターネットが普及し始めた1990年代末に登場した。しかし、一般に認知されるようになるのは大手スーパーの西友が参入した2000年以降である。この時期に一時的な盛り上がりを見せたが、普及、定着には至らなかった。それが最近、家庭へのインターネットの定着で、各社が一斉に本腰を入れて取り組み始めた。

また、参入の拡大によりビジネスモデルの多様化がみられること、さらにネットスーパー事業で黒字化を実現する企業が登場するなど事業システムの進化が急だ。そのため、スーパーマーケット事業者も、売上高が頭打ちで投資効率が低下している店舗を補完する事業として、その可能性に着

目し、注力し始めた。まだ多くが試行錯誤の段階であるが、将来のコア事業として位置付けている企業は少なくない。

## ②. 多様化するネットスーパーのビジネスモデル

図表－10は、現在、ネットスーパーに参入している主要な企業のビジネスモデルの概要をまとめたものである。

基本的なサービス内容は、会員登録した消費者からインターネット経由で受けた注文商品を、当日あるいは翌日、顧客宅に配送するものだ。取扱商品は、店舗商品のうち売れ筋商品や定番商品、粗利が確保しやすい商品(PB商品、医薬品・健康食品、惣菜など)、さらに高張る、重いなど配送需要の多い商品などを中心に品揃えしており、通常は4,000品目程度の事例が多い。また、配送料は105円から525円と幅があるが、各社とも一定金額(5,000円の設定が多い)以上を購入した顧客は無料にしている。

商品の注文は、ネットカタログへの掲載商品や価格を更新する時間帯(1～2時間程度)を除くといつでも可能である。また、注文時間により配送時間が決まり、最短で注文から4時間程度、また、最大1週間程度先までの配送日時指定ができる。(図表－11参照)

代金決済は、ネット決済のクレジットカード、あるいは商品配達時の代金引換で行う。また、ネットスーパー利用での買物ポイント付与は、自社

図表－11 注文締切と配送時間

	締切時間	お届け時間
○	～前日 20:00	11:00～13:00
○	～ 08:00	12:00～14:00
○	～ 10:00	14:00～16:00
○	～ 12:00	16:00～18:00
○	～ 14:00	18:00～20:00
○	～ 16:00	20:00～22:00

(イトーヨーカ堂の事例, 同社 HP より)

カードでのクレジット決済を除くと行わないケースが多い。

上記が各ネットスーパーにほぼ共通するサービス内容だが、前述のようにネットスーパーの市場が活性化し、参入が拡大する中で多様なモデルが登場している。それらは、「店舗型・委託配送」、「店舗型・自前配送」、「店舗型・宅配会社連携」、「センター型」の4つに大別できる。以下では、それぞれのモデルごとに、その実施する企業とその特徴などを紹介する。

#### ②－1. 店舗型・委託配送

このモデルは、図表－10 でいえばイトーヨーカ堂、イオン、西友の大手スーパー各社が、また、現在ネットスーパーに参入している多くの企業が採用している。すなわち、概ね既存店舗の商圈内をサービスの対象エリアとし、各店舗の商品を店頭からピックアップして配送する形態で、ネットスーパーは店舗を補完する事業という位置づけの場合が多い。配送は、専門の運輸業者に委託している。

このモデルは、店舗が存在することで顧客に馴染みがあり、信頼感を得やすいことが大きな利点だ。そのため、日頃からその店舗の利用顧客が、天気や体調、時間的な都合などで店舗と併用するケースが多い。そのような特徴のため、このモデルはサービス提供エリアが店舗周辺に限定されることは避けられない。

#### ②－2. 店舗型・自前配送

このモデルの代表例は図表－10 で紹介したス

ーパーサンシ（三重県）の宅配スーパー事業である。同社は、四日市市に本社を置き、県内に17店舗の食品スーパーを展開する売上高455億円（2007年度・連結）の中堅スーパーである。そして、同社はインターネットが普及する以前の1980年代からカタログ冊子と電話注文による宅配事業をスタートさせ、宅配スーパー事業では既に20年以上の実績を持つ企業である。今ではインターネットによる注文が8割を占めるが、従来からの顧客や高齢者に配慮して、プッシュホン注文（商品コード入力）、オペレーター注文（電話による注文内容をオペレーターがインターネットに代行入力）なども用意している。

この事例も店舗型なので、注文品を店舗の棚からピックアップして、顧客ごとにコンテナに仕分けして配達するのは同様である。ただ、配送車は自前で、運転手も自社でパート雇用している。また、会員には鍵付きのロッカーを貸与し、留守の場合はロッカーに収納する方法を採用。配送料金は、月額500円の使い放題タイプと配送ごとに100円をチャージする2タイプが設定されているが、ほとんどの会員が前者を選択している。

このモデルで注目したいのは、ネットスーパー事業単体で黒字化を実現している数少ない事例の一つである点だ。黒字化の要因としては、配送車をはじめ設備の償却が進みコスト負担が軽減されたこと、会員数が15,000人（アクティブ会員が10,000人強）に達し、安定的な注文があることなどがあげられるが、20年強の宅配スーパー事業を通じて蓄積したノウハウの活用による高い顧客満足を実現していることも見逃せない。

以下で、同事業の概要、とくに同社のキメ細かな顧客サービスの一端を紹介しよう。

同社宅配スーパーの取扱商品数は、買物カタログに掲載される基本商品、ネット専用商品など約4,500点であり、他の事業者と同程度だ。しかし、カタログにない商品（店舗にない商品を含む）も「マイコード商品」として会員が登録し、注文することができる。

また、発注手段は多くがパソコンだが、高齢者等に配慮したサービスを設けているのは前述の通

図表－12 スーパーサンシの宅配スーパー事業の概要

(同社へのインタビュー調査による)

項目	概要	備考
事業開始時期	1980年代後半	・当初はセンター方式で宅配事業の実験を実施
基本システム	店舗型・自前配送方式	・7店舗で実施。サービス地域は各店舗から車で30分圏程度 ・午前9:00～11:00(店により異なる)の注文で当日17:00までに配送 ・店舗改装時にバックヤードの作業スペース確保、設備導入で効率化 ・会員に鍵付きロッカーを貸与し、不在時にはロッカーに収納 ・自社所有の配送車が106台。配送員もパート雇用
取扱商品数	約4,500点	・会員には年2回「買物カタログ」が配布される(基本商品) ・それに加えて、ネット専用商品、チラシ商品(特売品等)を品揃え ・マイコード商品(カタログにない商品)の注文、登録が可能
注文手段	PC、プッシュホン	・PCによる注文が8割強。電話注文でネット代行入力も可能 ・高齢者は、ほとんどがネット代行入力による注文
会員数	約15,000人	・アクティブ会員が1万人強 ・30～40歳代が中心。高齢者は10%程度(高齢者比率は当初からほぼ一定)
配送料金	500円/月、100円/回	・ほとんどが500円/月(配達場所が2F以上=800円/月)に加入 ・月額会員は、ロッカー無料貸与、らくだ便(店頭での買い物の配送)と安心クラブ(高齢者、障害者対象の安否確認、御用聞き)の無料特典あり
注文数	平均2,300件/日	・7店舗合計。多い日で4,000件/日。多い店舗で1,000件/日 ・週2回のチラシ配布日の翌日の注文が多い(平均2回/週の注文回数)
客単価	平均3,200円	・店舗の客単価が2,000円前後
その他	会員向け諸サービス	・クリーニングの受付、配達。写真の現像、プリント。資源ゴミの回収等

りだ。話し相手の少ない高齢者は、どうしても話(注文時間)が長くなり効率が落ちるため電話注文を嫌う事業者は多い。とくに「当日配達」という時間制約があるネットスーパー事業ではこの傾向が強い。しかし同社では、敢えて手間の掛る注文方法を加えている。これは、同社が60歳以上の会員を対象に実施している「安心クラブ」という特定曜日、時間に、特定の担当者が電話をして安否確認や御用聞きを行うサービスにも共通するが、そこには効率もさることながら顧客指向を最優先する同社の企業姿勢が見て取れる。

顧客指向の特徴は、クリーニングの受付・配達、資源ゴミの回収、らくだ便(店頭での購入商品の宅配)などのサービスにも表れており、まさに痒い所に手が届く事業へと仕立て上げられている。それが、客単価3,200円、平均週2回の注文に結び付いており、収益向上にも貢献していることは間違いない。

また、同社は当初から配送は自社対応を選択しているが、それは「宅配スーパー事業を事業の柱の一つとして育てる」という意思の表れと考えられる。

同社の事業モデルを導入してネットスーパーを開始する地域スーパーも少なくない。それは、中小規模のスーパーが地域密着型で展開するには好適な仕組みであり、豊富な事業経験から蓄積したさまざまなノウハウが詰まったモデルと言えるからではないだろうか。

### ②-3. 店舗型・宅配会社連携

このモデルは、上記2タイプと同様に店舗型ではあるが、受発注をヤマトシステム開発(ヤマト運輸子会社)が提供する「ネッスーパー用ASP」を利用し、配送をヤマト運輸に委託するものだ。ネットスーパー事業で最も手間と投資コストが嵩む2業務をアウトソーシングできるので、コスト

図表-13 いちいのネットスーパー事業の概要

(同社へのインタビュー調査による)

項目	概要	備考
事業開始時期	2009年10月	・6年前からワイン等酒類のネット通販の実績を持つ
基本システム	店舗型・宅配会社委託 (ネット急便)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤマトシステム開発の提供する「ネットスーパー用ASP」を活用</li> <li>・自社の受発注、在庫管理システムと連動。商品マスターから商品を登録、写真送付</li> <li>・システム使用料は、月額10万円台</li> <li>・配送費が件数に応じてチャージされるため配送費を変動費化できる</li> <li>・現状は、福島県内の1店舗から商品を発送。県内全域に即日配送</li> </ul>
取扱商品数	約3,500点	・定番商品に加えて、おすすめ品、PB商品、惣菜類、県特産品などにも注力
注文手段	PC、携帯電話 タッチパネル端末(ネコピット)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PCによる注文が基本。高齢者向けにタッチパネル端末を開発(デポに設置)</li> <li>・タッチパネル端末を、高齢者が多く居住する郊外住宅地の集会所に実験設置</li> <li>・タッチパネル端末の設置個所が60ヶ所を超え、全注文数の10%が同端末経由</li> </ul>
会員数	約2,000人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30～40歳代が6割程度。高齢者会員比率は20%程度と比較的高い</li> <li>・当面1万人が目標。先行事例では、日々の注文数は会員数の1%程度</li> </ul>
配送料金	350円/回	・2,000円以上購入で無料。その場合は、いちいスーパーが配送料を負担
注文数	平均20件/日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10～25件程度で推移</li> <li>・受注件数50件/日が損益分岐点</li> </ul>
客単価	平均4,000円前後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配送料無料(購入額2,000円以上)がほとんど、注文サイクルは1回/10日</li> <li>・4,000円以上の購入客には、500円の商品券を進呈(ネット急便の支払可)</li> </ul>
その他	店舗との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イトーヨーカドー福島店と商圏がかぶっており、ネットスーパーでも競合</li> <li>・店舗の存在しない地域の顧客獲得に貢献。店舗とネットの連携は課題</li> </ul>

負担が軽減でき、短期間で参入できる点が特徴だ。そのため、地方の中小スーパーでこのモデルを採用する事例が増えており、現在までに16社が参入している。ヤマト運輸側にとっては、これまで構築した情報網と配送網の事業インフラを有効活用して、取扱荷物数の増大を図る狙いがある。

同モデルの特徴を、株式会社いちい(福島県)の事例で紹介しよう。(図表-13参照)

同社は、福島市に本社を置き、県央地域を中心に13店舗を展開する売上高179億円(2009年度)の地域スーパーである。同社のネットスーパー事業は、高速道路網とヤマト運輸の配送拠点の立地から、当日朝までの注文であれば県内全域で即日配送を実現している。

このように宅配会社への委託モデルは、当初から利便性の高いサービス提供が可能である。が、県全域での即日配送を実現するには、店舗側も出荷業務をヤマト運輸の集荷時間に合わせる必要があり、店舗作業の効率化が求められる。また、出荷店舗数にもよるが、同社ネット急便の場合(1

店舗)では、1日の受注件数は25件が上限ということだ。

もう一つヤマト運輸との連携で興味深いのは、ヤマトシステム開発がタッチパネル型の注文用端末(ネコピット)を開発し、ヤマト運輸の集配所などに設置していることだ。福島県内では、同社の集配所に加えて、住宅地の集会所やマンションのホール、美容室など60ヶ所以上に設置が進み、ネット急便の全注文数のうち1割程度がネコピット経由となっている。パソコンが使えない高齢者などには、操作が容易で好評のようだ。

このモデルの小売企業側のもう一つの利点は、店舗型ではあるもののサービス提供(配送)エリアが広域なので、店舗の存在しない地域からも注文が受けられることだ。すなわち、配送圏内の消費者を潜在顧客として設定することが可能なことだ。店舗の投資効率が低下している環境下で、既存店舗を活かしながらネットスーパー事業で商圏を大きく広げる同モデルは、今後有望であろう。

## ②-4. センター型

図表-10では、子会社のサミットストアを活用してネットスーパー事業を展開する住友商事の事例が該当する。

このモデルは、店舗とは別にネットスーパー専用のセンターを設置し、そこに在庫を持ち、仕分け・出荷作業を行うものだ。専用センターなので、設備・作業スペースが十分確保できるため作業効率は高まる。また、このモデルはネットスーパー専用の商品在庫を持つので、取扱商品の拡大や品切れ回避に優位性を持つと言われる。

住友商事は、今後5年間に現状2ヶ所のセンターを6ヶ所程度に増やしてサービス提供エリアを拡げ、会員数を一気に10倍程度に拡大する計画である。しかし、店舗の新設に比べれば投資額は少ないものの、専用センターを新設するとなれば相当な投資が必要なため、それを回収するだけの会員と注文が確保できるかが事業のポイントとなる。もっとも、専用センターは競争力を失った既存店舗を転用して投資額を軽減することも考えられよう。

また、専用の商品在庫を持つことは、取り扱う商品が消費期限の短い生鮮食品や日配品などであるため、在庫管理のオペレーションは店舗型に比べて難度が高くリスクも大きい。

この事例は総合商社が事業主体のため、現状のサミットストア以外に傘下の食品スーパーやドラッグストア、グループ外企業との連携も構想されている。しかし、多様な商品の効率的な取り扱いが可能か、資本関係のない企業、場合によっては店舗同士が競合する企業などを束ねられるかなど未知数の部分も多い。

## ③. ネットスーパー事業の課題と今後の展望

日々の買物は、主婦にとって最も厄介な家事労働の一つとされる。とくに、有職者、高齢者、乳幼児を抱える女性などにとっては大きな負担だ。その点、自宅に居ながら、24時間注文でき、商品を玄関先まで届けてくれるネットスーパーは非常に便利だ。そのため、このところネットスーパーの利用者は急増している。

しかし、ネットスーパーの本格的な普及には、改善すべき課題も少なくない。

ネットスーパー事業の最大の課題は、事業採算の確保だ。店舗まで買物に出れない人はともかく、現状では店舗と併用する利用者が多い。天気や商品（重い・嵩張る）で使い分けている。配送料の負担に抵抗のある消費者も多く、配送料が無料になる金額までまとめ買いをすると、結局無駄が出るという声もある。一方、配送料無料の金額を下げると特売品だけを注文する顧客が増えるリスクがある。特売品を配送負担までしては利益が出るはずはない。また、ロスリーダーで集客し、ついで買いを誘うスーパーのビジネスモデル自体が成り立たない。

採算性との関連では、即日配送という時限性のある中で一日の受注処理能力の問題もある。とくに店舗型では、バックヤードスペースの制約もあり1店舗200件/日が限界と言われる。大型店舗では、スペースに余裕はあるが、商品のピッキングに時間が掛り、人員を増やせばコストも増える。そこでイトーヨーカ堂では、特定日（8の付く日）に配送料を値引いて（80円/回）、受注を集約する試みを始めた。その日は十分な体制を整えて効率的に出荷作業を行うが、これはネットスーパーの新規利用を開拓する目的も兼ねている。採算面では50件/日程度が損益分岐点とされる宅配会社との連携モデルが有利だ。

また、パソコンのリテラシーの問題もよく指摘される課題だ。確かに、現状ではパソコンに触れたことのない高齢者も多いが、この問題は、事例で紹介した代行入力方式やタッチパネル端末などで対応する方法もある。さらに、テレビ放送がデジタル化されれば、茶の間のテレビから注文したり、「ipad」のようなタッチパネル式の携帯端末から注文する方法などが開発され、改善が進むはずだ。

次に、ネットスーパーでは商品の品切れの発生が指摘されている。実際に、ネットスーパーで買物をすると、欲しい商品が品切れということがあ。また、企業によってはサイトに料理レシピを掲載し、その材料を注文できるものもある。これ

は便利だが、肝心のメイン食材が「品切れ」で買えないこともままある。この問題は、今後、購買データが蓄積され、在庫管理が高度化されれば徐々に改善されよう。

もう一つ、今後ネットスーパー事業が拡大すると懸念されるのが、同一企業内でのネットスーパーと店舗の競合である。現状では、ネットスーパーの販売額は微々たるもので、あくまでも店舗の補完事業として売上も店舗に計上している企業が多い。しかし、ネットスーパー事業の会員、売上が増大すると、特売品などを店舗とネットでどう割り振るのか、さらに専用センター方式の採用や事業部門の分離なども検討が必要になる。その時、店舗とネットが相互補完関係を維持できるのかは疑問も多い。

### 3. まとめ

本稿では、事業環境が大きく変化するなかで、従来の大型店舗を中心とする事業モデルのみでは対応が難しくなり、現状からの脱却を目指してさまざまな試行錯誤を続ける小売業の姿を見てきた。とくに、従来モデルを補完し、今後、需要増が見込まれる二つの無店舗型事業の動向と課題、今後の可能性などを整理した。

それらを通じて、これからの日本の小売業に求められる役割や小売業を含む社会システムの在り方について、いくつかの問題提起をして本稿のまとめとしたい。

まず、日本の小売業は1960年前後のスーパーマーケットの登場以来、一貫して効率化を追求してきた。そのこと自体は、非効率で生産性の低さが指摘される日本の流通業の変革を促し、その近代化に大いに貢献した。しかし、効率優先の事業展開は、一方でさまざまな問題も惹起した。とくに、人口の減少や高齢化が急速に進む環境下では、従来型モデルの問題点が顕在化するとともに、小売業自体の業績悪化を招いている。

今後の小売業に求められるのは、効率化ととも

にプラス  $a$  の軸を持つことだ。まず、効率追求の過程で落ちこぼれた社会的弱者、本稿のテーマで言えば買物弱者や交通弱者への対応が必要だ。今後、人口と世帯数が急速に減少していく中で、人口の3分の1を占めることになる高齢者のニーズに応えることが重要な課題だ。

また、人口減少社会では販売数量の減少が避けられないため、売上高の維持、増大を図るには単価の引き上げが不可欠だ。つまり、これまでの安易な低価格競争を繰り返している限り、小売業の業績改善は望めない。販売単価の維持や引き上げは、引き下げに比べて遥かに難しい。だが日本の小売業は、身近にコンビニという成功事例を持つ。そして、そこでのポイントはサービスの提供だ。すなわち、これからの小売業は、商品にソフトやサービスを付加する事業モデルを構築するしかない。本稿で取り上げた二つの業態もまさにサービス付加型のモデルだ。

サービスの提供では、マスからワン・トゥ・ワンへとマーケティング活動の転換も不可欠だ。幸い、昨今のIT技術、機器の急速な進化は、技術的にも、コスト的にもそれを可能にしている。

さて、もう一つ、小売業の問題は都市構造や居住形態、交通システムなどと関わる社会システムの在り方そのものの問題でもある。そのため、問題の解決に向けては消費者も自らが積極的に関与することが必要だ。その意味でコミュニティの在り方にも関わる問題だ。次には行政や市民が高齢社会に対応した社会システムづくりにどのように関わるべきかを、「買い物行動」の切り口から検討してみたい。

#### \*主要参考文献

- ・「地域インフラを支える流通のあり方研究会報告書－地域社会とともに生きる流通－」経済産業省 2010年
- ・「小売国際化プロセス」矢作敏行著 有斐閣 2007年
- ・「買物難民－もうひとつの高齢者問題－」杉田聡著 大月書店 2008年
- ・福井県民生協セミナー資料 日本生活協同組合連合会 2010年