

食品のネット小売における競争力と戦略

——ネットスーパーの市場展開を事例に——

許 萬 律

- 1 はじめに
- 2 食品流通をめぐる市場環境の変化
 - 2.1 消費者における食生活の変化
 - 2.2 情報化の進展と食品産業の対応
- 3 食品スーパーの業態特性と食品の商品特性
 - 3.1 スーパーマーケット業態の本質
 - 3.2 食品の商品特性と購買行動
 - 3.3 食品のネット小売における諸問題
- 4 「ネットスーパー」の展開類型と戦略
 - 4.1 ネットスーパーの概念と業態形成
 - 4.2 事例分析Ⅰ：「アチーブ・オンライン・マーケット」
 - 4.3 事例分析Ⅱ：イズミヤ「楽楽マーケット」
 - 4.4 ネットスーパーの競争力と戦略
- 5 むすび

キーワード：ネットスーパー、競争力、業態特性、ネット専業型、リアル併用型

1 はじめに

人間が生きていくなかで必要不可欠な消費財の一つは食品である。我々は実に多くの財を消費しながら生活を営んでいるが、そのなかでも日常的に消費している財は食品である。食品は人間の生存に欠かせない財であるがゆえに、「食」に対する消費者の関心とこだわりは強く、それが消費者の購買行動、ひいては食品の消費市場に大きな影響を及ぼしている。

今日の食品流通をめぐる状況は、消費者の食生活の変化、食品の加工や保存に関する技術の

進歩、情報化とネットワーク化の進展など、様々な要因が複雑に相互作用するなかで、食品の流通構造の変革と再編が進行しつつある。それとともに、流通システムも多元化し、システム間の競争も一段と激しくなりつつある。

近年、ITを基盤とするインターネットの急速な普及を背景に、全世界規模でネット小売市場の成長は驚異的なものである。このような傾向のなかでも、とりわけ食品流通システムの変革における象徴的な変化の一つとして、インターネットを介した食料品の販売形態が確実に消費生活に根を下ろしていることが挙げられる。今ではあらゆる消費財がネットで取引されているといっても過言ではないが、食品は安全性に関する情報への関心、鮮度や品質といった消費者のこだわりが特に強い消費財である。それゆえ、食品のネット小売に対する消費者の不安と抵抗感、食品のネット小売市場の成長を妨げる阻害要因と考えられる。

本稿はこのような認識を視野に入れながら、世界規模で進行しつつある食品のネット小売における市場拡大の傾向のなかで、特に食品の安全性や品質志向が強い日本で展開されているネットスーパーを事例に取り上げながら分析することを目的とする。直接的に現物を確認したり、味見したりすることが制約されるインターネット上の架空の店舗でも、食品のネット小売形態が着実に根を下ろしている。しかし、食品の消費市場におけるネット小売はまだ成熟した市場

規模とはいいい難い⁽¹⁾。また、新たな業態として華々しく登場して順調に業績を伸ばしているように見えた食品のネット小売のすべてが成功しているわけではない。食品のネット小売市場に参入した企業の一部はすでに市場から撤退しており、現在も事業を続けているネット小売企業も当初の予想に反して業績の伸び悩みで苦戦しているのが現状である。あらゆる消費財におけるネット小売が市場拡大の傾向を示すなかで、従来の店舗小売との競争及び流通システム間の競争が激化し、特に食品のネット小売市場は勝ち組みと負け組みの差異が顕著になっているのが現状といえる。

本稿ではこのような問題意識に基づいて、消費者にとって日常的な消費財である食料品のネット小売の実態を考察するとともに、ネットで取引される食品の商品特性や消費者の購買行動を踏まえて、リアル店舗の食品スーパーとの比較のなかで食品のネット小売における独自の競争優位と限界は何かについて分析する。さらに、新たな取引形態として近年注目を浴びているネットスーパーの展開を中心に、ネット専門型のネットスーパーとリアル店舗併用型のネットスーパーが共存している実態に着目し、食品のネット小売が新たな流通システムとして定着するための要件は何か、流通システム間の競争に生き残る経営戦略は何かについて検討する。

2 食品流通をめぐる市場環境の変化

私たちの食卓は、経済成長に伴って国民所得が増大し、食品産業の発達とともに海外からの多様な食材の購入が可能となったことで、今や飽食の時代、グルメの時代といわれるほど豊か

になった。このように多種多様な食品が供給され食卓が豊かになるなかで、食の簡便化や食の外部化の進行などといった消費者のニーズや行動の変化と、情報化の進展や食品の加工・調理技術の発達などの社会的要因も加わって、食品における流通システム間の競争が激化しており、食品流通をめぐる市場環境の変化には目を見張るものがある。ここでは食品小売をめぐる市場環境の変化の概要を簡略に吟味することにしよう。

2.1 消費者における食生活の変化

第二次世界大戦の終戦後における経済の高度成長に伴う生活要素の変化において、人間の基本的な生活要素である「衣、食、住」のなかでも特に著しく変化したのは我々の食生活の変化であるといえる。このような急激な食生活の変化をもたらした要因には様々なものが考えられるが、戦後の経済復興に伴って、消費主体である家族構成の変化、すなわち核家族化の進行と女性の社会進出、消費者のライフスタイルの変化、そして近年における少子化、高齢化傾向といった社会的な環境変化が多大な影響を及ぼしていると指摘されている。このような消費者の食生活の変化傾向をいくつかのキーワードで整理して概観すると以下ようになる。

まず第1に、食生活の変化のなかで最も顕著な傾向の一つは、「食の外部化」の傾向である。食の外部化とは主に食の調理と消費が家庭の外で行われる、いわゆる外食の傾向を示す言葉である。食生活における調理と消費の観点から、家庭のなかで調理と消費が行われる場合は「内食」、外部で調理され消費される場合は「外食」と定義される。また、調理は外部であっても消

(1) 経済産業省と電子商取引推進協議会(ECOM)、そしてNTTデータ経営研究所が合同で2004年6月に実施した「平成15年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」によれば、2003年度の食品・飲料部門のBtoC

の市場規模は2,190億円で、家計部門の最終消費支出に対する電子商取引市場規模の割合を示す電子商取引率は0.5%である。

費は家庭のなかで行われる場合は「中食」と呼ばれる。近年話題になっている「デバ地下」のお惣菜やお弁当が中食の良い例であり、内食と外食の間で新たな食生活の変化として注目を集めている。

このような食の外部化を促進させる要因としては、①高度経済成長がもたらした所得の増加によって家計に余裕ができたこと、②経済発展と技術進歩とともに家電製品の開発によって家事労働を軽減された女性の社会進出があったこと、③そして家計を中心とした食品の消費単位もライフスタイルの変化とともに家族中心から単身者や個人単位の消費、つまり食の個別化が強まりつつあることが挙げられる。

第2に、食の外部化の傾向とともに「食の規格化、簡便化」の傾向が挙げられる。食の外部化傾向の要因とも重なるが、経済の高度成長に伴う家族構成の変化といった社会的な環境変化に影響された消費単位の変化、女性の社会的労働参画の増大といった傾向のなかで、家族単位の食品消費ではなく、個人向けの調理済み食品の需要が増加して食の個人化が進むこととなった。また食の消費単位が家族から個人中心に変わる傾向に刺激されて、個人向けの簡便化された食品の開発や、調理方法が規格化された加工食品を開発する食品加工産業の発達を促すこととなった。その傾向を後押ししている炊飯器や電子レンジをはじめとする家電の発達は、さらに調理方法の簡便化をもたらし、それがまた新たな消費需要を創出し、食品の規格化・簡便化に拍車をかけている。

さらに食の簡便化や規格化を促進する要因としては、惣菜や弁当といった簡便な調理済み食品に対するスーパーや量販店の積極的な販売努力と消費者の認識の変化が挙げられる。簡便食

品が生活に必要な商品であると供給側に消費者嗜好を伝えるとともに、簡便食品や調理済み食品の品質に心理的抵抗感を拭えない消費者の認識を変化させようとする食品小売企業の役割も看過できない。

第3に、「食の安全性と安心の追求」の傾向が顕著になっている。我々の食卓が豊かになり、食品の種類と調理法の多様化が進むなかで、毎日のように消費されて我々の健康や生命に直接関わる食品に対する関心とこだわりはますます強くなっている。近年、健康食品やダイエット食品への関心は増大し、とりわけ日常的に消費される食品に対する品質や鮮度への消費者の関心は強く、賞味期限の表示、残留農薬の有無や食品添加物の表記などといった食品情報に関するこだわり、さらには遺伝子組み替え食品やBSE（狂牛病）問題のような、我々の生命に直接影響を及ぼす食品の安全に関する多くの安全に関する品質情報は、消費者が最も重要視する関心事であるといえる。

このような消費者に対して食の安全性と安心を提供する工夫として、近年注目されているのがトレーサビリティの問題である⁽²⁾。すなわち、食品の生産から消費者までの流通段階における情報の不完全性を解消し、常に食品情報を追跡できる仕組みを構築することによって、消費者に対して食の安全性と安心を保証しようとする食品メーカーや流通業者の取組みが注目されている。

その他にも食生活の変化を現す傾向として、食材の高級化や多様化、輸入食材の増加、食材の本物志向などが指摘されており、いずれの傾向においても経済の豊かさに影響された消費者ニーズの多様化に基づいた食生活の変化といえる。

以上のような多様なニーズを持った消費者の

(2) トレーサビリティ(Traceability)は、本来は工業製品などの商品の履歴、所在を追跡する方法の概念で、これを食品にも適用し農畜産物の生産者、生産・加工

過程、流通に関する情報を添付することで、履歴を遡って確認可能にしようというシステムである。

食生活の変化は、食品流通業の対応と変革を必要としており、食品市場に対する流通システムの再編をもたらしている。インターネットの登場と普及は消費者の多様なニーズの実現手段として脚光を浴びているが、後述するように消費者の食生活の変化を反映した流通システムの変革を加速化させる手段の一つとして位置付けられるであろう。

2.2 情報化の進展と食品産業の対応

消費者の食生活の変化が進むにつれて、食品業界や食品流通システムもそれに対応する変革が求められてきた。消費者の食品に対するニーズや認識の変化に加えて、近年のインターネットに代表される情報通信技術の進歩や食品関連技術の高度化に伴って、食品の流通システムも多様化しており、激化する競争への対応を迫られている。

食品の生産・収穫から最終消費者までの流れに関しては、いわゆる「フードシステム」の観点から研究がなされている。食品の流れを流通システムに例えると、農業・水産業は「川上」であり、食品製造業や食品卸売業は「川中」で、そして外食産業や食品小売業は「川下」である⁽³⁾。そのなかで食品の流通システムは主に川中と川下の段階に焦点が当てられており、食品製造と加工を行なう食品産業の段階から、最終消費者の購買行動の変化に直接的な対応が求められている食品小売業に至るまでの流通システムを対象としている。

消費者の食生活が変化に対応が求められる食品産業の変革の内容としては、まず食品の製造と加工技術の発展と保存技術の飛躍的な進展が挙げられる。経済の高度成長とサービス経済化の進行に伴って、消費者の多様なニーズに応えるべく、新しい食材や調理方法が次々と開発さ

れた。それと同時に、食品を製造・加工する企業は消費者のニーズに応えるだけでなく、積極的に新しい需要を創造するような技術開発を行なうことで、市場拡大において競争優位を確保しようとしてきた。

食品の加工技術の進歩とともに食品の保存技術も飛躍的な発展を遂げた。季節や天候などの自然条件の変化、地域差や物流の困難性、価格の変動など経済的な影響を受けながらも、品質の安定した供給のために、常温で長期間保存できる加工技術、冷凍・冷蔵技術の普及によって生鮮食品の鮮度を長期間に維持できることになった。これらの技術の進歩こそは食品産業における流通チャネルの効率化や流通システムの再編成を推進してきた最も基本的な要因であった。

それに加えて、食品産業における情報化の進展は食品産業及び流通システムに多大な影響を与えている。近年におけるインターネットの急速な普及と活用象徴される情報化の進展は、経営における合理化と効率化をもたらしており、情報技術の革新によるマルチメディアを基盤とする情報のネットワーク化は、食品産業においても消費者の多様なニーズに柔軟できめ細かに対応できる範囲を拡大している。

情報技術の進展は、ECR（効果的消費者対応）やその基礎となる EDI（電子的情報交換）、POS（販売時点情報管理）のような効果的な消費者対応への活用はもちろん、VAN（付加価値通信網）や EOS（電子的発注システム）といった情報の共有化など、様々な形態と多様な分野で食品流通システムに影響している。また、このような情報管理に基づいて SCM（供給連鎖の経営管理）のように企業全体における効率化の構築においても、情報化の進展は多大な影響を及ぼしている。そのなかで、近年におけるインターネットの商業的利用の拡大傾向は、

(3) フードシステム全体における食品の流れの例えであり、食品産業に限定した流れとは必ずしも一致しない。

詳しくは、高橋正郎・斎藤修(編)(2002)、11ページを参照されたい。

多様な消費者ニーズへの対応の一つとして、食品産業においても流通システムのマルチチャンネル化を急速に押し進めている。

他方で、先にも指摘したように、フードシステムがますます複雑化するなかで情報の非対称性や不確実性によって消費者の不安が高まる可能性が増大している。そのなかで、食品に関する生産・加工の情報を十分に提供するシステムの構築が重要視され、情報化の進展を背景とする食品のトレーサビリティ問題が食品産業の対応の一環として更なる関心を集めている。メーカーや流通業者が消費者に対して食の安全性と安心を保証するために、トレーサビリティに絡めて情報を提供しようとしているのも、そうした事情のためであろう。

一般に、消費者ニーズの多様化は、時間の節約、労働の節約、そしてコストの節約の傾向として現れる。このような消費者ニーズの多様化はそれに対応する新たな流通システムの出現を促す重要な要因である。また、食品の加工と保存技術の発達や情報化の進展を背景とする食品産業も従来の流通システムより進化した効率的な流通チャンネルを必要とする。こうした消費者のニーズの変化や食品産業の変革の一環として、インターネットを介した食品のネット小売のような新たな取引形態の登場と成長として現れている。

つまり、食品に対する消費者の認識変化、加工技術と保存技術の進歩、情報化の進展といった食品産業における環境変化によって、既存の店舗小売では消費者のニーズに十分な対応ができないので、食品のネット小売市場の拡大を促していると考えられる。以下では、ネットにおける食品小売を分析するに先立ち、伝統的に食品を取り扱うスーパーマーケット業態、いわゆる食品スーパーの本質や食品の商品特性を検討することにしよう。

3 スーパーマーケットの業態特性と食品の商品特性

食品を中心とするスーパーマーケット業態は、消費者の購買行動の変化と食品関連技術の発展や情報化の進展、さらには、近年における食品のネット小売市場の拡大傾向に合わせて、その業態特性の再検討が求められている。すなわち、セルフサービスや集中レジ方式などの店舗のコスト削減を主な特徴とする従来の食品スーパー業態は、食品のネット市場の台頭によって、消費者の買物コストと鮮度志向の購買特性はもちろん、食品の安全性や品質に関する情報や取引相手に対する信頼性、そしてネット小売の利便性などといった諸問題が消費者にとって重要なものとして認識される。ここではまず、従来のスーパーマーケット業態の本質を踏まえながら、食品のネット小売における諸問題について検討することにしよう。

3.1 スーパーマーケット業態の本質

伝統的なスーパーマーケット業態は「食品とその他の商品を扱う高度に部門化された大型小売店舗のことで、グロスリ部門はセルフサービスで経営する業態」と定義されている（Zimmerman, 1955）。1920年代から1930年代にかけてアメリカで誕生したスーパーマーケット業態は、セルフサービスと集中レジシステムによる低コストを武器に、経済恐慌の時代的な追い風もあって消費者に支持され飛躍的な発展を成し遂げた。1960年代には日本にも新たな業態として導入され流通革命とも称されるほど注目されるなか、日本的スーパーマーケットとしての業態特性を確立しつつ、流通業を牽引する業態として発展してきた⁽⁴⁾。主に食品を取り扱うことから食品

(4) 日本的スーパーマーケットの特質として、立地条件、生鮮食品重視の商品政策、店舗規模が考慮されること

を指摘する。詳しくは、安土敏(1987)67～76ページを参照されたい。

スーパーともいわれるスーパーマーケット業態の基本的特性は次のようにまとめることができる。

まず第1に、スーパーマーケットは、主として「肉食」食材を調達する食品業である。すなわち、家庭で調理し消費される食材を中心に販売する業態のことである。近年では加工食品の発達や調理済み食品の普及などの影響で、肉食の食材は必ずしも生鮮食品を意味するものとは限らないが、主に家庭で調理される食材を中心に品揃えされる業態である。食品のほかに日用雑貨のような非食品も取り扱っており、食品との関連購買ができる商品を品揃えすることで、ワンストップショッピングができる販売形態という特徴を備えている。

第2に、スーパーマーケットはセルフサービスで販売する方式の業態である。高度に部門化された広範囲の品揃えと店舗の大型化とともに、現金持ち帰りセルフサービスの販売方式による低コストの実現を通じて消費者に安価な商品を提供することで価格競争力を発揮することができる業態である。

第3に、科学的管理法の実践と駆使が業態の特徴である。店舗の大型化に伴い、仕入から陳列、精算までの全般的な店舗経営において効率的管理が求められ、集中一括レジシステムの導入、チェーン展開のメリットの効果を、消費者に低価格の商品を提供することで還元する業態である。

このように、スーパーマーケット業態の特徴は、科学的管理法による低コスト構造の実現と消費者によるセルフサービスと現金持ち帰りするといった流通サービスの消費者負担、すなわち、消費者が流通機能を負担することで低価格を実現する食品販売業といえる。店舗を持たない食品のネット小売においては、スーパーマー

ケット業態の基本的な特徴はあるものの、配送コストは売り手が基本的に負担することとなり、リアル店舗で潜在化してきた消費者の買物コストが顕在化するようになると考えられる。

3.2 食品の商品特性と購買行動

食品が他の消費財と大きく異なる特徴は、我々の健康と生命に直接関わるとともに、消費者は食品の品質や鮮度に敏感であるので、その情報を獲得するための探索や収集、処理活動に多大な努力を費やすことである。そして、食品は食の安全性と安心へのこだわりはもちろん、美味しさや触感などの品質情報に非常に敏感な商品である。

食品の品質を決定する要素はいくつかある。たとえば、鮮度、味、形状、香りなどの総合的な評価が品質を規定する要素である。消費者は常に食品の品質情報を探索し、さらに食品の安全性を確かめながら購買しようとする。それゆえ、食品は特に品質情報に対する消費者の関心とこだわりが強い消費財であり、情報追求指向が他の消費財に比べてきわめて高い傾向があるといえる。つまり食品の品質情報は我々の生命や安全に密接に関わる商品であるがゆえに、充実した情報の提供が求められる。

しかし、食品の品質要素の情報に関しては、現実の世界では常に情報の不完全性が存在する。その不完全性としては、まず消費者と生産者の間に情報の非対称性があることと、また食品の流通段階における情報の不確実性の存在がそれである⁽⁵⁾。情報の非対称性とは食品の生産者がもっている情報と消費者の認知する情報は一致しないことである。すなわち一般的には食品の製造や加工に伴う食品の品質情報は生産者に集中されている場合が多く、消費者にそのすべてが提供されていない場合が多い。また情報の不

(5) 食品の安全性を分析した研究として、中嶋康博(2004)

は品質情報の経済的アプローチを行なっている。

確実性に関して言えば、食品が製造され消費者に流通する過程のなかで、予測しない品質の劣化が発生する可能性があり、製造と消費の間には品質情報の変化が起こりうるということである。

品質情報の収集のタイプにおける商品特性の研究として、Nelson(1970)は財を探索財と経験財と分類している。その分類によれば、探索財とは購入する前に消費者が十分な情報探索を行なって品質情報を獲得する商品であり、経験財は実際に購入してみてもはじめて品質を確認する商品である⁽⁶⁾。一般に食品は毎日のように消費され購買頻度が高いために経験財と見ることができるが、先述したように、生産から消費までの流通段階において品質情報が変化する可能性があるゆえに、食品の安全性に関する品質情報を探索と経験によって規定することは困難である。したがって、特定の商品分類に当てはまるのではなく、商品の価格や流通の段階の長さ、取引の形態によっても異なる分類ができるといえる。たとえば、価格が高い食品であれば十分な探索を行ってから購買するが、低価格の食品であれば探索費用が相対的に高くないので探索財になりにくい。また、流通段階が長くなればなるほど情報の不完全性が増加するため、情報探索の程度が高くなると考えられる。

このように消費者は食品の安全性を獲得するために常に情報探索活動を行なうわけであるが、これらの情報の不完全性があるがゆえに、それを補う方法として自らの情報探索や購買経験だけにとどまらず、信頼できる第三者からの助言や口コミ、ブランド固執といった信頼性の確保を追求する行動をとる場合もある。つまり、自らの経験や情報探索によって買物の意思決定する場合もあるが、第三者の推薦や間接経験に基づいた信頼性が情報の不完全性を補完する場合

もある。たとえば、品質情報に対する評価が定まらないときには店舗ブランドや口コミや評判などの品質情報に依存することもあり、商品の信頼性と取引相手の信頼性などが大きな役割を果たす。つまり、基本的に食品の購買は消費者が自らの経験や情報探索によって購買の意思決定をするが、商品情報の不完全性の存在、そして店舗ブランド固執の有無などといった信頼性の獲得が消費者の購買行動を規定する重要な要因となる。

もっとも、一般的に食品は他の消費財と比べて比較的単価が安く、失敗しても購買頻度が高いので誤った意思決定の修正が早いという特性をも持っている。また、食品に対する消費者の品質や鮮度志向によって常に新鮮な食品を買い求めるため、食品に関する新しい情報の更新においてもその循環が早いという特性もある。しかし、消費者における信頼性の構築は情報探索に関わる買物コストに比例して簡単に形成されるものではない。すなわち、商品に対する信頼性も、取引相手に対する信頼性も、情報の更新や探索努力の程度によって形成されるものではないが、情報の不完全性を補完する有効な手段として考慮されるべき要素である。

いずれにせよ、消費者は買物コストを軽減するためには、遠距離まで出向いて買物するよりは近隣地域で買物する傾向があり、店舗の商圏は限定されるのが一般的である。すなわち、食品の店舗小売では商圏は消費者の買物コストに規定されることになる。食品のネット小売形態は、買物コストを軽減しようとする消費者の購買特性から考えると、情報探索力の面で優れており、情報の不完全性の解消において有利である。食品の生産者はネットを通じて直接に情報を発信することができ、消費者はネットの情報探索機能を活用して購買の意思決定に必要な情

(6) Nelsonの研究に加えて品質情報における商品分類の研究として探索財と経験財のほかに、信用財と区分す

る必要性を主張した研究もある。詳しくは、M.Darby and E.Karni(1973)を参照されたい。

報をいつでも簡単に検索できるからである。

また、ネット小売では消費者の買物コストより、配送コストが商圏を制約することになる。すなわち、食品のネット小売では消費者の鮮度志向の購買行動に規定される買物コストよりも、家庭まで持ち帰る流通コストを売り手が負担する仕組みであるため、配送コストの制約が商圏を規定することになる。以上のような食品の商品特性及び消費者の購買特性は、食品のネット小売における戦略的方向性を示唆する重要な鍵であろう。

3.3 食品のネット小売における諸問題

上述したように、ネットを介した食品の小売市場に関しては、従来の食品スーパーにおける消費者の購買特性や食品の商品特性とは異なる視角で分析する必要がある。品質や安全性の情報獲得の差、消費者の買物コストの相違といった観点から、リアル店舗とネット店舗の間にはいくつかの問題が議論されており、そのなかで特に注目されるのは、品質維持に関わる商圏の問題と、食品における安全性と安心感を補完する手段としての信頼性構築の問題である。

まず、食品のネット小売における商圏について検討しよう。ここでの商圏は主に食品の生産者ではなく、小売業者の観点からの商圏であり、消費者が経済的に買物できる空間的範囲を意味する。一般に、精肉、鮮魚、青果のような、いわゆる生鮮三品は長期間の保存が困難で消費までの品質維持が難しいため、消費者が常に新鮮な商品であるかを確認しながら頻繁に購買する商品である。したがって、消費者は鮮度維持が求められる生鮮食品は持ち帰る時間が短い近隣地域で購買するため、商圏は限定される。他方で、缶詰や調味食料や飲料のような加工食品は冷凍・冷蔵技術の発達とともに長期間の品質維持が可能であり、購買頻度が相対的に低い商品である。したがって、品質維持に関わる持ち帰

り時間の長さからみて、加工食品の商圏は相対的に広域になる。

また、品質維持を追求する消費者の買物コストの程度も、食品販売の商圏を規定する条件の一つである。すなわち、買物頻度と買物コストは相関関係があるため、経済的な買物ができる範囲が商圏となる。たとえば、生鮮食品に対する鮮度志向は頻繁な買物を必要とするが、それは買物コストの増加を伴うので、近隣地域で買物する人が多い。それに比べて加工食品は長期にわたって鮮度の維持ができるし、標準化された品質が予想されるため、買物の頻度は低く、買物コストも相対的に低いので、買物する地域も比較的に広範囲の商圏が可能といえる。

食品のネット販売においては、ネットのメディア特性でもある時間的、空間的なアクセスの利便性を活用して事業のサービスエリアを拡大できるが、従来のスーパーマーケットと同様に、取り扱う食品の品質維持に関わる配送時間と経済的な買物コストとの関係で商圏の制約が生じると考えられる。つまり、無限に商圏が広がるのではなく、商品の品質が維持でき、買物コストが軽減できる物理的な範囲が商圏となる。先にも指摘したように、食品の味や鮮度などの品質は、配送時間を含む鮮度維持期間の長さによって大きく左右されるので、食品のネット小売においても、食品の品質を維持できる物理的な距離の制約を受けざるを得ない。

一般に、加工食品のほうが生鮮食品よりも食品の品質維持の期間が相対的に長いので、生鮮食品より加工食品を品揃えしたほうが商圏の拡大が期待できる。実際に食品のネット小売では、冷蔵や冷凍を含む保存技術の進歩によって生鮮食品の品質維持の時間は延びつつあるが、リアル店舗と比べて加工食品の割合が高いと推察される。食品のネット販売では、食品の商品構成の変化、すなわち生鮮食品中心から加工食品や調理済み食品のような品質維持と保存性におい

て優れた商品構成をもってそのサービスエリアの拡大を図ると考えられる。したがって、食品のネット小売では商品の品揃えと商圈の間には密接な関係があるといえる。

さらに、加工食品のように標準化された食品はリアルとネットを問わず購入できるのに対して、ネットでしか購入できない「こだわり」商品の場合は、より広範囲の商圈が実現できる。すなわち、どこでも購入できる商品であれば、わざわざネットで購入する必要はなく、ネット小売で買物するメリットがない。もちろん、配送コストはかかるものの、宅配サービスの利便性を考慮した買物コストは従来の店舗小売で買物する場合に比べて高くないと判断する消費者が存在し、消費者におけるこだわりの実現欲求がネット小売の商圈を拡大する要因の一つであると考えられる。

次に、ネット小売で食品を販売する企業側は、消費者に対する信頼性の構築の問題がある。食品に対する安全や安心のこだわりは他の消費財と差別化できる重要な特徴ともいえる。したがって消費者は自ら鮮度を確認し、形と香りと味を確認しながら食品情報を探索して、安全性を追求し品質を確認する志向が強いわけである。しかしネット小売では、商品の味見や触感などの確認が直接にできないため、ネットで提供される商品情報とブランド固執、評判や口コミなどから、食品の安全と品質の判断を補完せざるを得ない。したがって、消費者は食品情報の十分な探索を行なうか、あるいは情報の不完全性を補う補完的な判断基準を用いて食品の安全に関わる信頼性を獲得する必要がある。

ここで考慮すべきことは「情報の標準化」に対する消費者の認識である。食品の品質情報において、生産者は賞味期限の表示で安全と安心を保証する機会が多いが、すべての消費者がそ

れを信頼できる情報と認識するか否かの問題がある。すなわち、生産者が提供する鮮度の測定方法や品質情報に対して、消費者は品質情報の非対称性や不確実性が解消したもものとして認識するとは限らない。したがって商品情報の開示においても、生産者と流通業者、そして消費者が至るまでの情報の標準化が重要であり、それが信頼性形成に大きな影響を及ぼすといえる。

信頼性を考慮する場合においても、十分な商品情報の提供によって商品の信頼性を高める方法と、売り手に対する信頼関係の構築、すなわち取引相手の信頼性を高める方法といった両方の場合が考えられる⁽⁷⁾。ネット小売の場合はネットという性質上、お互いに相手が見えない状態の取引であるため、取引が順調に行なわれているか、商品は注文した内容と同じものであるか、取引後のクレームや苦情に対する対処はできるか、という不安を常に抱えている。したがって、店舗小売に比べて取引上の不安を解消する信頼性の構築が要求される。

他方で、ネットを介した商品情報の頻繁な提供やトレーサビリティの積極的な活用など、食品の生産者や小売業者はネットを介して消費者に情報を開示することで、商品に対する信頼性を比較的形成しやすいといえる。特に日常的に消費される食品の場合は、食品の鮮度や品質に対する消費者の強いこだわりがあるがゆえに、商品情報の探索を通じた商品の信頼性の確保がネット小売における重要な課題である。もちろん、ネット上の情報探索で安全と安心をすべて保障することはできないが、売り手の積極的な情報提供と消費者の探索努力の増加によって商品の信頼性を高めることができる。

(7)許萬律(2004)を参照されたい。

4 「ネットスーパー」の展開類型と戦略

インターネットの登場と普及に伴って我々の生活行動も大きく変化しつつある。とりわけ消費市場に与える影響は著しいものであり、今ではあらゆる消費財がネットを介して取引されているなか、ネットスーパーという食品のネット小売市場の成長は新たな業態の可能性を示唆するものである。ここでは、食品のネット小売市場の形成に至る経緯と現状について概観するとともに、ネットスーパー業態の市場戦略と競争優位についてネット専業型とリアル併用型の事例を取り上げながら分析することにした。

4.1 「ネットスーパー」の概念と業態形成

近年、食品を中心とするネット販売形態が「ネットスーパー」と呼ばれ、注目を浴びている。簡単にいうと、インターネットを介したスーパーマーケットのことであるが、後述するように、サービスの仕組みや商品構成の面において、ネットスーパー業態は従来のスーパーと異なる展開を見せている。ここでネットスーパーの定義について簡略に整理すると、「ネットスーパー」とはインターネットで生鮮食品や日用品などの注文を受け、短時間（即日や翌日）で宅配するオンライン版スーパーマーケットである⁽⁸⁾。ネットスーパー業態の概念を特徴付ける基本的な属性を整理すると次のようになる。

まず第1に、主として新規顧客の開拓はもちろん、商品の受注がインターネットを媒介として行なわれることである。すなわち、パソコンやPDA（個人携帯端末）などでインターネットにアクセスする消費者に対して、食品や日用雑貨の注文と販売が行なわれる業態である。つまり、店舗の品揃えや消費者の買物活動が主に

仮想空間で行なわれる業態のことである。

第2に、既存のスーパーマーケット業態と同様に、取り扱う商品の構成は基本的に食品や日用雑貨を中心とする。ネットスーパーの事業コンセプトによって多少の商品構成における数と範囲に差はあるものの、生鮮食品はもちろん、加工食品と調理済み食品、日常雑貨が主な取扱商品となる。

第3に、基本的に商品の配送や物流に関するサービスは、消費者が持ち帰るスーパーマーケットは異なって、売り手が配送の流通機能を担うことで配達の利用性が提供できる仕組みである。言い換えれば、従来では消費者が負担していた物流配送機能を売り手が配送コストと引き換えに負担することで、消費者に宅配の利用性を提供するという流通サービスの向上を特徴であり、このことがネットスーパーの業態特性の最も核心的なものといえる。但し、配送の仕組みに関しては、取り扱う商品や事業コンセプトによって即日配送を提供する場合もあり、従来の通信販売と同様な配送仕組みで行なう場合もある。

食品のネット小売業態の現状では、従来の通信販売業態との境界線が明確ではなく、食品を取り扱うとしても品揃えの幅や提供するサービスの仕組みと商圏によって、幅広く使われている概念である。それは、ネットスーパー業態への参加主体が多様で、事業コンセプトも異なるという側面もネットスーパー業態が多義的な概念として捉えられる要因ともいえるであろう。以下ではまず、ネットスーパー業態の形成には、大きく分けて二つの動向があり、それぞれの事業展開は異なる競争力と戦略に基づいて市場拡大を目指していることを指摘しておこう。

(1) 通販業界のマルチチャネル化

先にも指摘したように、ネットスーパーはネッ

(8) 「ネットスーパー」国民生活センター、2002年3月、

5 ページを参照されたい。

ト通販の一種である。通信販売業界は近年の長引く消費低迷のなかで、ほとんどの流通チャンネルが業績不振や市場縮小の傾向が顕著であるのに反して、持続的に業績を伸ばして不景気に強い業種として注目を浴びてきた。通信販売で取り扱う商品は非常に幅広く、今や消費者はあらゆる商品を通販で手に入れることができる時代となっている。

そのなかで、既存の通信販売もインターネットの登場とともに、ネット通販として食品のネット小売市場に参入するようになり、売上規模の拡大に向けて積極的なマーケティングが行われるようになった。日本通信販売協会(2002)の「第20回通信販売企業実態調査」によれば、2001年度における会員登録されている通信販売企業のおよそ42%が食料品を取り扱っており、通信販売ジャンルのなかで1位を占めている。また健康食品が2位を占めており、ここ十年間の統計から分かるように、通信販売における取扱商品の主力は「食品」に移りつつある傾向を見ている(図表1)。

通販業界にとってインターネットの活用は、消費者の行動変化に伴う需要の多様化に適應するために商品特性などに応じて複数のメディアを活用するマルチメディア化がより効率的に販売機会を増やす戦略として用いられる傾向を示唆するものである。ところが、インターネットという新しいメディアであっても取り扱う商品によっては消費者のすべてのニーズに応えるこ

とはできない。すなわち、商品によってはインターネット通販が有効なチャンネルもあれば、そうではない場合もありうる。たとえば、通信販売において食品の市場拡大が行われているのは、鮮度維持と品質確認が相対的に困難な生鮮食品の市場よりも、主に情報探索による品質確認が容易な食品や安全性に対するメーカー及び小売業者の保証が得られる食品の通販市場であり、健康食品やダイエット食品のような特定の専門食品の市場に限られるのが現実である。

もちろん、通信販売のマルチチャンネルとしてのネットスーパーが生鮮食品を取り扱う場合もある。生鮮食品の産地直送の場合がそれである。後ほど指摘するように、産地直送の場合は鮮度維持と美味しさなどの品質の面で消費者のこだわりが強い食品であり、配送コストを負担しても日常的に消費される生鮮食品とは差別化される付加価値がある食品に限られることが多い。つまり、買物コストを考慮してもネット通販で購買した方が経済的とみなされる生鮮食品が産地直送という形態で取り扱われていると考えられる。

このように、食品のネット小売に対する通信販売業界の取り組みにおいても、従来は新規顧客の獲得や売上規模の拡大のために特定のメディアを集中的に利用するチャンネル戦略が多かったが、今日ではインターネットのような新しいメディアを積極的に活用したチャンネル多様化の取り組みが主流になっている。通販業界のネット

図表1：取扱い企業数の多い通販商品の推移(上位5品目)

順位	1991年	1996年	2001年
1位	服飾雑貨等	服飾雑貨等	食料品
2位	宝石・貴金属	宝石等	健康食品
3位	家具等	家具等	美容・健康・医療器具
4位	時計等	美容・健康等	食器・台所等
5位	婦人衣料品	食料品	宝石等

出所：『通信販売ファクトブック2003』(株)日本通信販売協会、より作成。

スーパー業界への進出も食品のネット通販の割合が高くなるにつれて、複数のメディアを活用したチャンネル多様化によって消費者ニーズの多様化に対応し、市場での競争力の強化を期待する意図がある。つまり、複数のメディアをクロスさせることで、販売機会の増加と業績の向上という相乗効果を発揮させようとしているのである。

(2) 食品小売業のネット市場への参入

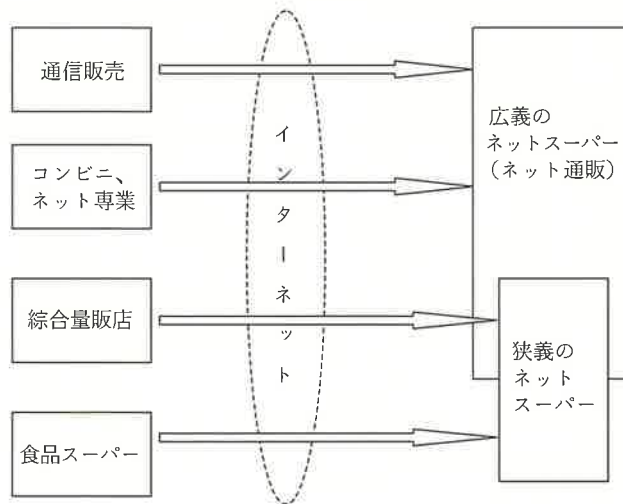
一方で、既存の大手食品スーパーや総合量販店をはじめとするリアル店舗でも食品のネット小売市場の可能性を見込んで、食品のネット小売の市場に相次いで参入するようになった。特にスーパーマーケット業界は長年にわたって培われてきた生鮮食品の加工や管理技術を背景に、日常的に消費される食品を店舗小売と同様に即日配送する仕組みによって通信販売業界とは差別化された事業コンセプトで食品のネット小売市場に参入している。

大手食品スーパーや総合量販店は、長引く消費の低迷のなか、既成店舗の活性化と新規顧客の掘り起こし、売上の拡大につながるチャンネル多様化の一環として相次いでネットスーパー事

業に参入している。このようなクリック&モルタル型のネットスーパー市場への参入は、消費者のネットに対する不安要素をリアルで補完し、双方のメリットの相乗効果を発揮しながら着実に根を下ろしつつある。特に生鮮食品を取り扱うノウハウや地域内の店舗ブランド力を背景にした大手食品スーパーのネットスーパー市場への参入は、自社が持つノウハウや加工技術を活用して、リアル店舗の販売促進の相乗効果をもたらしつつ、ネットスーパーの可能性を開いている。

大手食品スーパーや総合量販店がネットスーパーの事業に参入するようになってから、ネットスーパーという業態は確実に定着しつつある。リアル店舗を持つ食品小売業のネット市場進出の強みとしては、食品の鮮度と安全性へのこだわりに対するリアル店舗の対応が可能であること、店舗まで出向かなくていつでも買物できる時空超越的なネットの利便性、売り手による即日宅配するという流通サービスなどが挙げられている。それらの強みを武器に、無店舗販売形態の通信販売とは異なる仕組みのネットスーパーを展開している。しかし、ネットスーパー

図表 2：ネットスーパー市場の参入類型とネットスーパー概念の多義性



出所：筆者が作成。

とはいえ、リアル店舗のサービスエリアと同様に限られた地域に限定されるという側面も指摘されている。

このように、ネットスーパー業態への参加主体は、大きく分けて既存の無店舗販売を行なう通信販売業界とリアル店舗を持つ食品小売業界を中心に業態を形成している。こうした業態形成の参加主体の多様性がネットスーパーの概念の多義性をもたらすとともに、ネット專業型とリアル併用型のネットスーパーが混在する業態形成になっていると考えられる(図表2)。つまり、ネットスーパー業態といっても、既存の通販業界のような無店舗販売業の参入もあり、従来の食品スーパーのような店舗小売業の参入があるので、ネットスーパーに対する認識が異なる。以下ではそれを踏まえて、ネット專業型とリアル併用型のネットスーパーの実態を事例として取り上げながら検討することにしよう。

4.2 事例分析Ⅰ：「アチーブ・オンライン・マート」⁽⁹⁾

(1) 「アチーブ・オンライン・マート：AOM」の仕組みと現状

日本でネット專業のネットスーパーが登場したのは1999頃年からであり、当初はネット專業の中小規模の非食品企業が主導した全国を商圈とする実験的なネット專業スーパーであった。オリーブ・マート⁽¹⁰⁾、アチーブ・オンライン・マート、ココデス⁽¹¹⁾がその時期に事業展開した代表的な例である。その後2000年に入って、㈱e-コンビニエンスが展開した「おかいものねっ

と」が日本初の本格的なネット專業型のネットスーパーとして食品のネット小売事業を展開したことで注目を浴びた⁽¹²⁾。

ネット專業型のネットスーパーの一つとして、アチーブ・オンライン・マート(Achieve Online Mart：以下AOM)が食品及び日常雑貨のネット販売を目的とするネットスーパー事業を展開したのは1999年9月からである。インターネットを用いた小売、いわゆるeコマースやeリテールの可能性は既存の店舗小売をしのぐ勢いで急速に伸び続けるなかで、店舗を持たないながらも、スーパーマーケット並みの品揃えで、特に消費者のこだわりが強い食品をネット販売するネットスーパーの登場は当時としては画期的な試みであった。

AOMは店舗を持たないネット專業型のネットスーパーであったので、既存の通信販売業態がネットを介して全国を商圈とする事業展開の形態であった。AOMの事業開始とほぼ同時期に1999年から2000年にかけて市場に参入するネットスーパーのほとんどは店舗を持たないネット專業のネットスーパーが主流である。しかし、食品を取り扱うとしても商品構成や配送を含むサービスの仕組み、ターゲットとする市場の範囲などで、店舗併用型のネットスーパーと異なっており、差別化される市場形成と業態定着のプロセスを歩んでいるといえる。

AOMは事業開始以来、多少の変動はあるものの、取扱い品目数は約3,000品目前後を維持している。取扱い品目の構成からみると、食品が40%で非食品が60%の割合を占めている。商

(9)2004年6月から10月にかけて行なったインタビューに基づいている。事業の詳細については、<http://www.aom.co.jp/>を参照されたい。

(10)事業開始は1999年5月、事業の詳細は<http://tol.ne.jp/olivemart/>を参照されたい。

(11)1999年12月にネットスーパー事業に参入し、2003年7月に事業撤退する。

(12)「おかいものねっと」の事業の核心は、主に忙しい主婦や高齢者などを対象にした一般家庭向けのネット

スーパー、オフィス街を中心とした昼食デリバリー事業、そして介護用品や子供用品を扱うネット通販事業といった3つの柱を中心に、幅広い品揃えと嗜好に合わせた商品を顧客に提供することを目的とした。しかし初期の過剰なシステム構築と物流センターへの投資に伴う経費倒れ、生鮮食品の廃棄ロスの大量発生、予想を下回る平均客単価と売上によって累積赤字の経営圧迫に耐え切れず、2001年11月撤退することとなった。

品構成から分かるように食品の割合は店舗小売より低く、食品においても鮮度維持が短い生鮮食品の占める割合はさらに低く、牛乳やパンのような日配品は取り扱ってない。宅配サービスにおいても基本的に即日配送は行なわず、全国を商圏とする通常の通信販売と同様に、基本的に注文の翌日に配送サービスを行なっているため、鮮度や品質の維持が比較的に長期にわたる加工食品や調理済み食品が多数を占めている。しかし一部の生鮮食品に限っては提携した生産者から注文顧客に即日に産地直送の配送も行なっている。

配送料の課金システムは一回の注文ごとに大きさや重さに関わらず、500円を下限として地域別に異なる配送料を課金しているが、5,000円以上は全国どこでも無料で配送している。取扱商品のほとんどは基本的に提携した物流配送センターから運輸会社に委託して配送する仕組みであるが、産地直送の一部の商品は提携した生産者から注文顧客に直接発送する仕組みを取っている。

売れ行きの上位にランクされる主な商品は、米、生水を含む飲料といった通常の買物において重さや大きさによって持ち帰りが不便な商品と、地域名産のお米のような消費者のこだわり志向の商品、そして健康美容品や介護用品などの非食品も上位にランクされる品目である。

また、現在の登録会員は約10,000人程で、30-40代の女性が大半を占めており、男性会員で登録した場合でも実質的に家庭内の女性が主な顧客であると推察されている。会員の分布では都市部の顧客が多いものの、インターネットのアクセス環境が広がるにつれて田舎地域の会員も増えつつある。

(2) ネット専業型ネットスーパーの戦略

ネット専業のネットスーパーの場合は、鮮度や品質の維持のための配送時間の制約に比較的自由なので、生鮮食品を取り扱うリアル併用型

の狭義のネットスーパーで考慮される商圏や市場の大きさにおいても、地域に限定されることもなく、全国を商圏として広域にわたって事業展開することができる。つまり、品質維持が長期間にわたる食品を中心に保存と配送における品質劣化を最小化することで、多数の消費者で構成される広域の消費市場を確保することができる。さらに、鮮度や味にこだわる消費者に対しては配送コストを上回る付加価値を提供する戦略が必要とされる。たとえば、ネットでしか購入できない商品であればリアル店舗と差別化できる競争力の向上につながる。産地直送の地域特産がその好例であり、特にインターネットが可能な環境であれば地域を問わないネットの特徴から、店舗小売を十分に利用できない消費者、いわゆる「買物難民」に対してもその強みを発揮できると考えられる。

ネット専業型のネットスーパーでは、買物プロセスにおける苦情やクレームの解消が困難であるゆえに、売り手に対する信頼性構築が非常に困難である。したがって信頼性の獲得という側面からは、情報検索の容易さのようなネットの強みを活用した消費者への商品情報を充実することで、商品の信頼性を向上させる広告戦略が有効であると考えられる。たとえば、生産者からの情報開示とトレーサビリティシステムの構築によって、消費者の情報不完全性を解消するとともに、十分な情報の提供による商品の信頼性を向上させることが市場拡大の有効な戦略と考えられる。

またネット専業型ネットスーパーの場合、広域商圏の事業展開を前提とするので、新規顧客を含む多数の消費者の反響に関する情報を迅速に生産者側に提供できる。こうした消費者の反響の確認や市場のスクリーニング機能は新製品の開発やテストマーケティングにおいて有効な方法として認識されており、ネット専業型の強みを活用した競争力の一つとして、実際に、広

域の消費者の反応に基づいた市場戦略の確立に広く利用されている。

さらに見えない売り手との情報伝達はもちろん、買い手同士の情報交換を活性化させることで、消費者における商品情報に付随する関連情報の獲得によって買物の楽しさを追加するという戦略的工夫が必要とされる。つまり、ネット上でも買物する消費者の反響を管理できるシステムの構築が必要である。たとえば、会員のコミュニティサイトの運営と管理を通じて買物活動に付随する楽しみ、すなわち商品情報以外の関連情報を提供することで、店舗小売で買物する消費者のニーズを補完することができる。

4.3 事例分析Ⅱ：イズミヤの「楽楽マーケット」⁽¹³⁾

(1) 「楽楽マーケット」の仕組みと現状

イズミヤのネット小売事業は、ネット通販事業とネットスーパー事業で分離して展開しており、それぞれ異なる事業コンセプトに基づいている。まず、ネット通販事業として「楽天市場」に出店している「アイウィル」⁽¹⁴⁾は、主に生活雑貨及びお見舞い商品などを中心に、インターネットを介した通信販売を行なう事業である。ここでは、商品の配送は一般的な通信販売と同様に一定の時間を要するものが中心であるので、食品であっても自分で直接消費する生鮮食品や日配品の食品類はほとんどなく、常温である程度の品質維持ができる加工食品や、冷凍・冷蔵での長期間保存ができる調理済み食品を中心としている。

イズミヤが食品スーパー部門のネット販売事業である「楽楽マーケット」を立ち上げたのは2001年3月である。ネットスーパーの定義も

述べたように、基本的に即日配達を前提とするため、特定の拠点店舗を中心に半径6キロメートル以内という限られた商圈を対象にして、注文した当日の指定時間帯に宅配サービスをする仕組みをもつ狭義のネットスーパーである。事業開始当時は、花園、平野、今福の3店舗で始まったが、現在は8店舗に拡大し、南大阪地区のほとんどを網羅している。

現在、イズミヤ楽楽マーケットは店頭にある商品のなかで、ネットスーパーで取り扱う品目数は約2,000品目前後であり、取扱商品の構成は食品と非食品がそれぞれ85%と15%の比率である。配送は翌朝に宅配する場合もあるが基本的に即日配送を行なう仕組みであり、消費者はネットを介して拠点店舗の店頭商品から注文し、一日3回の配送時間帯のなかで消費者の希望する時間帯に商品を届けている。送料は注文一件当たり一律315円を課金しているが、平均客単価と購買頻度の向上を目的として、一定の金額に達したら送料の無料、または送料の段階的課金などで、課金システムの見直しを検討している。

楽楽マーケットにおける主な売れ行きのいい商品は、米、生水、トイレットペーパー、卵、牛乳、ペットフードなどであり、これらの商品は消費者にとって重くて大きさがある持ち帰りが困難な商品が多く、配達の利便性が際立つ商品が主流である。また、卵や牛乳のように賞味期限や鮮度表示の確認が客観的にできるもので、消費者の代わりに品質確認を任せるという取引相手に対する信頼性を前提とする日配品も売れ行きの上位にランクされている。

消費者はインターネットで商品を注文すると、登録された会員情報から拠点店舗に注文情報が

(13)2004年6月実施したインタビューに基づいている。

事業の詳細については <http://www.i-will.ne.jp/net-super/>を参照されたい。

(14)イズミヤのネット通販事業のなかで通常の通信販売

を行なう事業体で、即日配送をしない非食品が主流となることでネットスーパーと差別化している。即日配送ではない通常のネット小売事業は <http://www.rakuten.co.jp/izumiya-ty/>を展開している。

送られて、店舗ごとに専任のピッキング担当者が消費者に代わって賞味期限など商品の品質を確認しながら商品を選び、ドライバーが一日3回の配送時間のなかから希望する時間帯に消費者に届けるという仕組みである。商品によって常温商品、冷蔵商品、冷凍商品のように3温度帯に商品に分けて、配送する間でも商品の品質を低下させない仕組みをとっている。

現在の登録会員は約7,000人で、30-40代の家庭を持つ女性を中心であるが、買物時間に制約される単身者や、ネット使用において比較的に疎外層といわれる高齢者層も近年増えつつある。現在、登録会員の4割程度がリピーターとして「楽楽マーケット」を利用するコア会員であると推察されている。

(2) リアル併用型ネットスーパーの戦略

即日配達を仕組みとするリアル併用型ネットスーパーにおいて、事業展開の戦略的ポイントは、限られた商圈の消費者に対して一回性の顧客ではなく、長期継続的な買物ができるリピーターとして店舗ロイヤリティを向上させ、購買頻度を高めることに重点をおいている。つまり、カバーできる消費市場は限定されているので、消費者の反復的な購買力を高めることがネットスーパーとしての事業拡大の戦略になると考えられる。

店舗ロイヤリティを高めるためには、リアル店舗に対する消費者の信頼を獲得することが重要であり、ネットで買物する消費者に対してもリアル店舗で対処できるメリットを生かして、ネット小売の成長に結びつける戦略が有効であると考えられる。つまり、食品の品質や安全性に敏感な消費者の不安に対していつでもリアル店舗で対処できることが店舗ブランドの信頼性の形成につながり、無店舗販売形態のネット専業型ネットスーパーと差別化できる最も主要な特徴である。

さらに、リアル併用型は即日配達する食品で

も、商品によって温度帯別のきめ細かな管理のもとで宅配することを強みとしている。生鮮食品や冷凍・冷蔵食品は鮮度維持が重要であり、即日配送は新鮮な食品を届けるための仕組みである。したがって配送仕組みにおいても、消費されるまでの鮮度と品質を維持する温度帯管理は消費者に対する流通サービスを高める戦略として求められ、ネット専業型と差別化できる重要な競争力といえる。

イズミヤの「楽楽マーケット」は、地域的に限定された消費市場のなかでの競争優位を發揮するために温度帯管理に基づいた即日配送システムの活用はもちろん、ネット上の買物に対するクレームや返品などの苦情に対してもリアル店舗で対応できるという、店舗ブランドの構築に基づいた信頼性形成を背景に、ネット専業型のネットスーパーとは異なる競争力の確立を図っている。要するに、リアルとネットを併用することで、両方のメリットを生かしつつ、チャネル多様化の相乗効果を通じた市場拡大の戦略といえる。

4.4 ネットスーパーの競争力と戦略

消費者の食生活の変化とインターネットの商業的活用とともに、ネットスーパー業態は着実に業績を伸ばしながら新たな業態として飛躍的な成長が見込まれたにもかかわらず、業態形成の初期は業績が予想ほど伸びなくて苦戦の続きであった。業態形成過程において一部のネット専業型のネットスーパーは業績の低迷によってすでに市場から撤退しており、リアル併用型のネットスーパーも業績の伸び悩みで苦戦を強いられている。しかし、消費者のネットスーパーに対する認識の変化とともに、徐々にネットスーパー市場の業績は伸びる傾向を見せており、ネット専業型とリアル併用型のそれぞれの競争力に基づいた戦略を駆使するなかで、ネットスーパー業態は新たな市場として着実に定着するものと

期待されている。

ここでは、上述したネットスーパー業態における類型別の事例を踏まえて、ネットスーパー業態の競争力と戦略について整理すると以下のようにまとめることができる。まず、ネットスーパーの仕組みの特徴は、消費者が商品を購入して消費するまでの一連の購買活動において、自宅まで持ち帰る配送機能を売り手が負担することによって、自ら店舗まで出向く必要がないというネットの強みを発揮できることである。すなわち消費者に代わって仮想店舗で買物した商品をピックアップし、宅配サービスをしてくれるという配送の利便性を提供することである。つまり、鮮度や品質を求めてリアル店舗まで出向いて買物し、消費者が直接持ち帰ることで負担していた配送の流通機能をネットスーパーが負担することで、消費者に宅配の利便性を提供することである。

もちろん、ネットスーパーにおいて配送コストの消費者への転嫁は消費者の買物コストの増加になるが、日常的に買物する消費者にとっては、重さや大きさがある商品を自宅まで持ち帰るということは、時間と労働の負担が買物コストより大きいということを意味する。つまり、ネットスーパーでは、買物時間の制約がある消費者、雨天時などの天候の制約がある消費者、高層住宅に暮らす消費者といった、時間と労働の節約志向がある消費者に対して配達の利便性を提供することを特徴としており、食品の店舗小売と差別化できる最も重要な競争優位と考えられる。

しかし、配送の流通機能を売り手が負担することによって、配送コストが消費者の買物コストに内部化されることはもちろん、ネットを介する取引のため、見えない相手に対する懸念と自ら品質確認ができないという不安は払拭できない。すなわちネット上で買物活動が行なわれるので、ネットスーパー側が消費者の代わりに

商品を選ぶ過程で消費者の立場から賞味期限などを確認するとしても、消費者が自ら商品の鮮度や品質を確認するほどの満足は得るには限界がある。したがって、食品の鮮度や品質の確認を他人の手に委ねる、またはネット上の商品情報だけで買物の意思決定をすることに対する信頼性、すなわち商品に対する信頼性と売り手に対する信頼性の確保がネットスーパーにおける競争力と戦略に影響する要因であるといえる。

ネットスーパーの展開類型はネット専業型とリアル併用型が並存している状況であるが、それぞれの競争力は異なる観点の信頼性の確保に基づいていると考えられる。まずネット専業型の場合はネットを介した無店舗販売形態であるため、店舗対応ができない。それゆえ、取引主体の信頼性形成は難しく、消費者に商品情報の十分な提供を介して情報の不完全性の解消することが有効な信頼性形成の方法と考えられる。さらに、情報探索と処理におけるネットの強みを得意とするネット専業型のネットスーパーでは、空間に制約されない品揃えや広域にわたる商圏に対応できることが競争優位として活用できる。そのためには、配送時間の制約もあるので温度帯別の管理がしやすく、時間と空間の移動にも品質の劣化が少ない加工食品や常温での長期保存ができる調理済み食品などが有利であろう。

リアル併用型の競争力は、いつでもアクセスできるという利便性と、ネットで買物した商品でもリアル店舗で対処できるということである。こうした店舗への信頼性、すなわち取引主体の信頼性を背景にしなが、さらに温度帯管理のもとで鮮度維持された食品を即日宅配の利便性を提供することにある。つまり、鮮度志向の強い消費者に店舗ブランドによって保証される信頼性をもとに、自ら店舗に出向く手間を省いて鮮度維持された食品を、しかも即日で届けるという利便性の提供がリアル併用型のネットスー

パーの競争優位といえよう。

ここで留意すべきことは、日常的に行なう消費者の買物活動は食生活を営む上での楽しみの一部でもあり、ネットスーパーの競争力はリアル店舗で買物するすべての消費者に対して有効とは限らない。すなわち、リアル店舗で買物する消費者にとって、買物の時間と労働の制約や持ち帰るといった配達の手間を越えるほどの意味ある活動であると認識される場合もある。たとえば、店舗に直接出向いて買物する消費者は、買物活動に付随するコミュニティを楽しんだり、食品情報以外の関連情報の獲得を期待したりすることもある。

このように、ネットスーパーの競争力はリアル店舗との代替関係にあるというよりも、むしろリアル店舗を補完する共存関係において発揮できるといえる。ネット専用型とリアル併用型のそれぞれの競争力を十分に発揮し、食品スーパーとの共存のなかで、ネットスーパー業態の定着と市場の成長につながると期待される。

5 むすび

今日インターネットは我々の生活全般に欠かせないほど影響を及ぼしている。生活に必要な多くの情報をネットで探索し処理することで膨大な情報を活用できることはもちろん、商取引の多くも実在の店舗で品質を確認して購買するという従来の買物活動から、ネットを介して商品を選択し自宅まで配送してくれるという、ネット小売形態が定着しつつある。今後においてもその傾向は加速化され、いわゆるネットワーク社会の到来が現実になりつつあると考えられる。

消費財のネット販売が急速に市場拡大しているなかで、食品は他の消費財と比べて日常的に消費される財であり、私たちの健康や生命に直接的に影響を及ぼす商品であるため、消費者の安全性と品質確認へのこだわりが強い消費財で

ある。したがって食品情報の探索にかかる努力の程度も大きい反面、日常的な買物行動から生じる買物コストの軽減志向も強い。それゆえ、食品のネット小売では品質情報と売り手に対する信頼性形成の問題はあるものの、ネットの強みとされる情報探索力とコスト軽減の期待から、近年、食品のネット小売形態が多く関心を集めている。

本稿では、ネットスーパー業界の実態を事例に取り上げながら、食品のネット小売における競争力と戦略を中心に分析を試みた。消費者ニーズが多様化するにつれて、特に食生活の変化とともに食品のネット市場の拡大傾向は加速化されると予想されるなかで、ネットスーパーの展開類型においてもネット専業型とリアル併用型がそれぞれの異なる競争力と戦略に基づいて、市場定着を図る状況である。現状では、全体の食品小売市場に占める市場規模は非常に小さく、食品スーパーに取って代わるほどではない。しかし、既存の食品スーパーとの代替的な競争よりも、リアル店舗を補完しつつ、ネット専業型とリアル併用型の競争力を活用しながら、ニッチ市場として成長する可能性は大いに秘めている市場といえよう。

今後においても世界規模で食品のネット小売は持続的に市場拡大していくものと予想されているなかで、日本のネットスーパー業態もまた消費者ニーズの多様化に適応しつつ、サービスや仕組みの改善を繰り返しながら、市場細分化の方向に進化していくと期待されるものである。

参考文献

- 安土敏『日本スーパーマーケット原論』ぱるす出版、1987年
- 池尾恭一『日本型マーケティングの革新』有斐閣、1999年
- 石原武政『商業組織の内部編成』千倉書房、2000年

- 石原武政「新業態としての食品スーパーの確立」
嶋口充輝(編)『営業・流通革新』有斐閣、
1998年、143～169ページ
- イズミヤ総研「季刊イズミヤ総研」第55号、
2003年
- 岩淵道生『外食産業論』農林統計協会、1996年
- 梅沢昌太郎『食品のマーケティング』白桃書房、
1986年
- 経済産業省・ECOM・NTT 経営研究所「平成
15年度電子商取引に関する実態・市場規模
調査」、2004年6月
- 食品産業センター『食品産業統計年報(平成15
年版)』、2003年
- 食料農業政策研究センター『食料白書平成15年
版：ライフスタイルの変化と食品産業』、
2002年
- 総務省『情報通信白書(平成15年度)』、2003年
- 高橋正郎・斎藤修(編)『フードシステム学の理
論と体系』農林統計協会、2002年
- 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年
- 時子山ひろみ『フードシステムの経済分析』日
本評論社、1999年
- 中嶋康博『食品安全問題の経済分析』日本経済
評論社、2004年
- 日本通信販売協会ダイレクトマーケティング研
究所(編)『通信販売ファクトブック2003』、
2003年
- 原田保・三浦俊彦『eマーケティングの戦略原
理』有斐閣、2002年
- 許萬律「eリテールにおけるリスク認識と信頼
性について」大阪市立大学『経営研究』、
第54巻第4号、2004年、171～189ページ
- 三国英実(編)『今日の食品流通』大月書店、
1995年
- 三田村路子『よくわかる通販業界』日本実業出
版社、2000年
- 豊川裕之・安村碩之(編)『食生活の変化とフー
ドシステム』農林統計協会、2001年
- 茂木信太郎『現代の外食産業』日本経済新聞社、
1997年
- 流通経済研究所資料室『流通統計資料集2003年
版』、2003年
- 流通システム研究センター『食品流通統計年鑑
2003年』、2003年
- J. M. Antle, *Choice and Efficiency in Food
Safety Policy*, AEI Press, 1985
- L. P. Bucklin "Retail Strategy and the Class
ification of Consumer Goods"
Journal of Marketing, Vol. 27, No. 1,
1963, pp. 50～55
- M. Darby and E. Karni "Free Competition
and the Optimal Amount of Fraud"
Journal of Law and Economics, Vol. 16,
1973, pp. 67～88
- P. Nelson "Information and Consumer
Behavior"
Journal of Political Economy, Vol. 78,
No. 2, 1970, pp. 311～329
- M. M. Zimmerman, *The Super Market - A
Revolution in Distribution*, McGraw-
Hill, 1955

