

# ネットスーパーが直面するマーケティングの問題点と、解決の方向性

池田 満寿次

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

## 1 はじめに

日本の総合スーパー（GMS）や食品スーパー（SM）が手がけるネットスーパーの多くは2010年前後より本格的にサービスをスタートして以降、これまで順調に売上を伸ばしてきた。生活者の間でネットショッピングが普及する流れにも乗り、ネットスーパーは一つの小売業態としてポジションを確立しつつある。当初は重たい物やかさばる物を買うケースでの利用が中心だったが、昨今では生鮮食品や惣菜を購入するなど日常の買い物先として利用する人も少なくなく、ショッパーからは一定の支持を得ている構図が読み取れる。その一方、多くのネットスーパーは赤字が続いており、事業としては決して順風満帆ではない。事業コストを低減すべく、商品のピッキング作業や配送作業の効率化といったオペレーションの改善に追われているのが実情である。このため営業対応は後手に回っている面が否めず、営業機会ロスが起きていたり、一部顧客が離れるなど看過できない問題が顕在化している。

ネットスーパーの領域に関しては先行研究が少なく、当チャネルが抱える課題の整理や把握は進んでいない。本稿ではネットスーパー利用に関する現状の問題点を分析し、事業者が対応すべきポイントを考察する。分析に

あたっては、首都圏でSMを展開するAチェーンのネットスーパー（Aネットスーパー）の購買履歴データなどを用い、その利用に関する各種変化や傾向を捉える。

## 2 アクティブユーザー数が伸び悩む

事業者への聞き取りや試算を通じた筆者の調べでは、2015年度のネットスーパーの売上高は1,400億円に達したと見られる。2012年度（1,000億円前後）と比べると、マーケットは順調に伸長しているように映る。こうした一方、ネットスーパーの利用者動向に着目すると、看過できない問題も顕在化している。それはネットスーパーを利用している人の割合が、徐々に減少していることである。流通経済研究所が毎年実施する買い物調査「ショッパーの業態・店舗選択に関する調査」<sup>1)</sup>では、東京圏で直近3カ月間にネットスーパーを利用した人の割合は2013年末時点で21%だったのが、2014年末時点では15%に下降し、2015年末調査でも横ばい（同15%）にとどまった。東京圏に限らず、主要各地でもネットスーパーの利用者の割合は減少したり、足踏み傾向にある（図表1）。規模拡大のカギを握るアクティブユーザーの伸長に、ブレーキがかかっているのである。個別のネットスーパーでも、同様の傾向が読み取れる。

図表1

## ネットスーパーの利用者割合

エリア	2013年末 利用者割合 (%)	2015年末 利用者割合 (%)	2013年⇒2015年 増減 (%ポイント)
東京圏	21.1	15.1	-6.0
北関東	14.2	8.1	-6.1
大阪圏	16.0	10.5	-5.5
中京圏	17.0	10.2	-6.8
札幌	15.0	15.3	0.3
仙台	17.4	13.2	-4.2
広島	18.2	11.1	-7.1
福岡・北九州	13.7	9.2	-4.5

注：対象は女性層。直近3カ月で1度以上、ネットスーパーを利用したことがある人の割合を算出。

「ショッパーの業態・店舗選択に関する調査」より。

首都圏で展開するAネットスーパーの購買履歴データを調べると、2015年7-9月期の3か月間でネットスーパーを一度以上利用したことがある会員（アクティブユーザー）の数は前年同期比で5%減少した。2010年に営業を開始して以降、アクティブユーザー数が右肩上がりでも伸長してきたのが、ここに来て曲がり角に差し掛かっているのである。

ただ、アクティブユーザー数の伸び悩みとは対照的に、売上自体は堅調に推移している。アクティブユーザー数が前年比で5%減少したAネットスーパーの2015年7-9月期の売上高は、前年比で16%増えていた。この期間中、客単価はほぼ同水準で推移しており、買い物バスケットの中身が大きく変わった訳でもない。アクティブユーザー数が減少しているのに、売上高は増加するという「ねじれ」が起きているのは、固定客による利用頻度が増えていることが背景にある。アクティブユーザー1人あたりの3か月間の利用回数は2014年7-9月期で5.2回だったのが、2015年7-9月期は6.4回と、前年に比べて1.2回

増えていたのである。なお前出の「ショッパーの業態・店舗選択に関する調査」でも同様の傾向で、2015年末調査時のネットスーパー利用者に直近1年間の利用頻度の増減を問うと、利用者の16%が利用頻度を増やしたと回答していた。ちなみにGMS利用者で利用頻度を増やした人の割合は7.5%、ドラッグストアでは同6.4%だった。ネットスーパーの業績は、愛用するユーザーに支えられている構図がうかがえる。

コンビニエンスストアやドラッグストアなどを例に取っても、その売上規模が拡大する過程では「アクティブユーザー数」と、「ユーザー1人あたりの利用頻度」はともに伸長するプロセスをたどる傾向がある。ネットスーパーでユーザー1人あたりの利用頻度が増えているのは、利用者から一定の支持を得ている証左であり、ポジティブに解釈することができる。その反面、ネットスーパーを現在利用するアクティブユーザー数が減少傾向にあることは、事業を継続していく上で重く受け止める必要があるだろう。

## 3

受注キャパシティのひっ迫が  
利用の足かせに

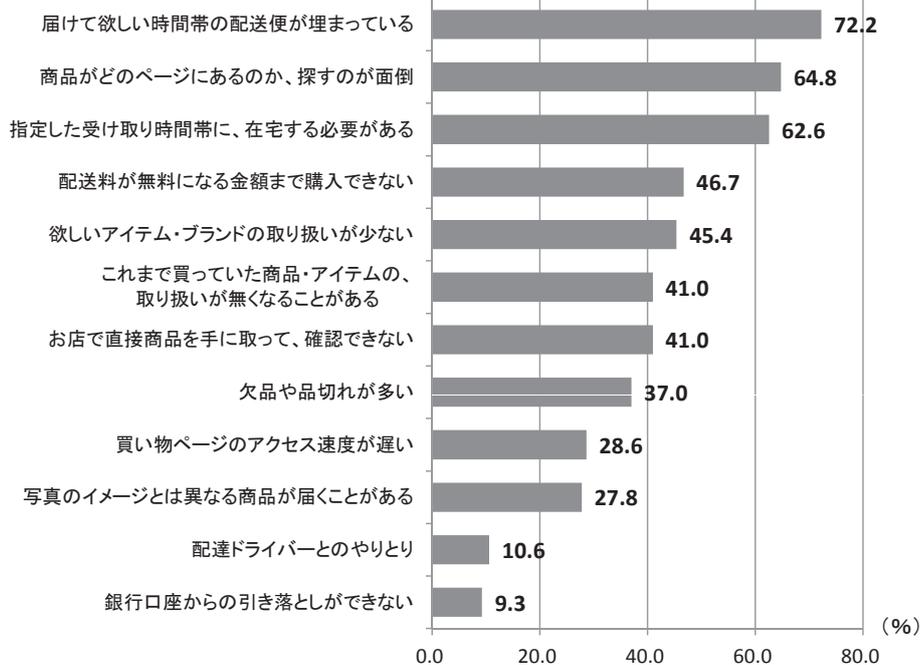
売上が堅調に推移する中、アクティブユーザー数が減少しているのは、1日に対応できる受注件数に限りがあるというネットスーパー特有の営業事情が背景にある（都市部のSMが手がけるネットスーパーでは、出荷拠点店舗で1日あたりの受注件数上限を50-100件に設定することが一般的）。既存ユーザーの利用頻度が高まれば、受注キャパシティはひっ迫しやすい。そして受注キャパシティのひっ迫が原因で、ネットスーパーを利用しづらくなっていることへの不満を唱える声広がっている。2015年10月にAネットスーパーの利用者を対象とし、ネットスーパーの利用で感じたことがある各種ストレスを問うたところ、利用者の間では「届けて欲しい時間帯の配送便が埋まっている」ことへのスト

レスが、もっとも多く挙げられた（図表2）。サービス改善への意見をめぐっても「希望の時間帯がだいたい埋まっているのでネットスーパーを利用できないことが多い」（40代女性）、「一つの時間帯あたりの対応件数を増やしてほしい」（30代女性）といった要望が目立った。このように、以前に比べてネットスーパーの希望配送枠を確保しづらくなっていることから、顧客離れが起きていると考えられる。こうした問題は、1日に対応できる受注キャパシティを拡大すれば解消に向かうのだが、赤字が積算する事業構造下でキャパシティを広げることは赤字がさらに増大するリスクを伴う。このため、多くのネットスーパーが、受注キャパシティを拡大することに躊躇しているのが実情である。

受注キャパシティがひっ迫する問題は、新規顧客の開拓面でマイナスの影響を及ぼしている。固定客による利用で受注枠が埋まりや

図表2

## ネットスーパーの利用でストレスに感じること（複数回答）



注：Aネットスーパーの利用者へのアンケート調査（回答者数：227名）。調査時期は2015年10月。

すくなる結果、ネットスーパーを初めて使おうとする人や、まだ利用が少ない人にとっては、利用の敷居が高くなっている。中でも人気が高い配送枠をめぐるのは、固定客で早々に埋まってしまい、初心者が買い物ページにアクセスする頃には、配送枠が満杯で利用できないことが常態化しつつある。こうした傾向は、ネットスーパーの利用ニーズが高まる、雨天など悪天候の日に顕著になる。ある雨天日（2015年9月27日）の、Aネットスーパーのアクセス状況を調べたところ、サイトには前日（9月26日）からアクセスする人が顕著に増えていた（図表3）。Aネットスーパーでは配達希望日の前日から注文することができるため、天気予報で雨天を見越して、前日から注文する動きが広がったと見られる。ちなみに9月27日の配送枠は、当日の早朝時点で締め切られていた。この日は終日雨が降っていたため、昼前にかけてもネットスーパーの買い物ページにアクセスする人が続いたが、いずれもネットスーパーを利用できずに終わった。9月27日配送分の利用

では、対応できる受注件数の3.4倍ものユーザーがアクセスしていた。

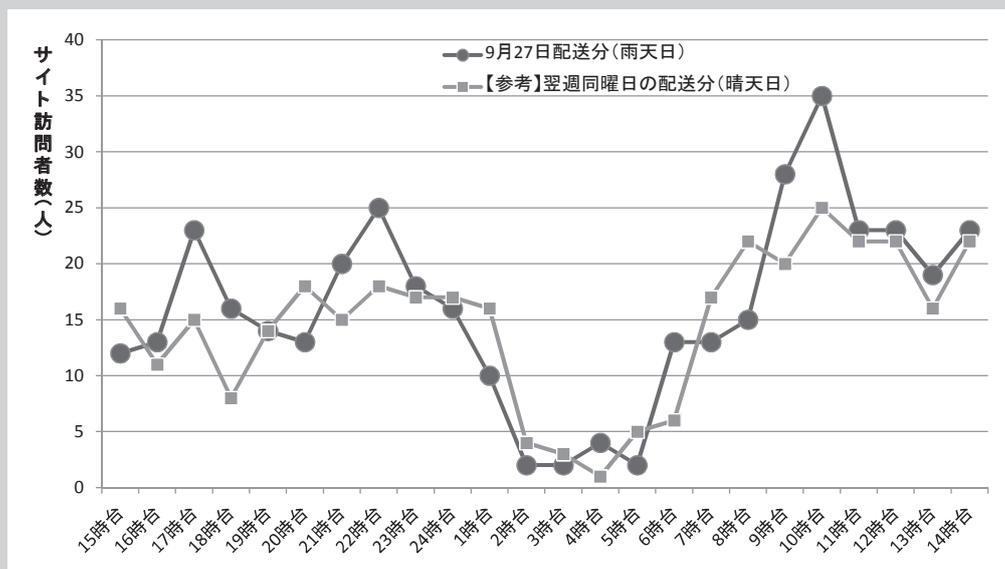
高い競争倍率だった9月27日の配送枠を確保し、買い物ができるユーザーを調べると、普段とは異なる傾向が浮かび上がった。この日のユーザーの72%が、Aネットスーパーを月2回以上のペースで利用する「定期利用者」で占められていたのである。悪天候ではない通常の営業日では、定期利用者の利用割合はおおむね50-55%で推移していることから、その多さがわかる。ちなみに9月27日の配送分を利用したユーザーのうち、この日初めてネットスーパーを利用した新規会員はゼロだった。初めて使おうとする人にとっては、いかに「狭き門」であったのかわかる。

## 4 新規ユーザーを再度増やすための取り組み視点

未経験者も含め利用が浅いユーザーは、悪天候の日ほど利用が増え、そうでない日の利

図表3

Aネットスーパーのサイトへの訪問数



注：グーグルアナリティクスによる集計。

用は鈍くなる<sup>2)</sup>。天候にかかわらず安定的に利用する定期利用者とは対照的である。結局のところ利用が浅いユーザーを動機付けるには、悪天候が最良のタイミングなのだが、昨今の雨天日では早々に注文枠が埋まってしまう、利用に不慣れな人がなかなか利用できないケースが頻繁に起きているのが現状だ。実店舗に例えるのであれば、新しいお客さんが来店しようとする頃にはシャッターを降ろさねばならないという、看過できない「営業機会ロス」がネットスーパーで起きているのである。新規顧客の流入が細っている状態では、営業活動が行き詰まるリスクが高まる。事業継続の観点からも、新規ユーザーの開拓など、利用者を広げることがあらためて意識すべき時期に差し掛かっている。

トライアル利用を通じてネットスーパーを気に入ってくれば、天候の良し悪しにかかわらず、普段からネットスーパーを利用する優良顧客にステップアップする可能性もある。A ネットスーパーを例に見ても、全体的な受注キャパシティはタイトになっているものの、買い物に出かけやすい日のキャパシティにはゆとりがあることも少なくない。日常の買い物先として使ってくれるユーザー数を増やすためにも、その足がかりとして新規会員を継続して獲得することが肝要になる。

利用が浅いユーザーのトライアル利用を促すためには、利用動機が自ずと高まる悪天候時の受注キャパシティを拡大することが有効な方法と考えられる。ただネットスーパーの運営では、注文商品のピッキング作業を担うスタッフの確保を必要とするため、当日の天候を見て機動的に受注キャパシティを増減するといった対応が容易ではない。そこで検討したいのが、実店舗との協力強化を通じて、機動的に受注キャパシティを増減できる体制の構築である。そもそも店舗出荷型のネッ

トスーパーでは、実店舗の店員やパートスタッフの協力を得やすいというメリットがある。品出し作業などを担当する実店舗スタッフが、ネットスーパーのピッキング業務をこなすこともできれば、悪天候時には実店舗スタッフをネットスーパー業務に配置転換することで、受注キャパシティを増やすといった対応が可能になる。ネットスーパーの関係者からは「店舗運営サイドに協力を要請しづらい」といった部門の壁に苦悩する声が時折聞こえてくる。ただ悪天候の日は、実店舗への客足が鈍りやすく、実店舗スタッフが時間を持て余していることが少なくない。顧客への販売活動を最大化する上で、実店舗の営業に不利な雨天日は、ネットスーパーでカバーするといった、店舗内での協力体制を構築することが重要だ。黒字化が伝わる数少ないネットスーパーのスーパーサンシ（三重県）や、イトーヨーカドーネットスーパーは、実店舗のスタッフが要請に応じてネットスーパーの作業に協力する体制を整えている。「ネットスーパー部門で人手が足りないケースでは、実店舗のスタッフが当然のように、手伝ってくれる」（イトーヨーカドーネットスーパーの担当者）<sup>3)</sup>といい、事業に対する本気度が読み取れる。

## 5 利用シーンの広がりを見る ネットスーパーの成長展望

どのような事業であれ、赤字が続いている営業環境下で各種投資を判断するには、マーケットの将来性を見極める必要がある。ネットスーパー事業もこうした俎上に置かれている状況だが、利用者の声に耳を傾けると、ニーズの大きさが読み取れる。それを裏付けるのが、ネットスーパーの利用シーンの広がりだ。従前であれば「重いもの、かさばるもの

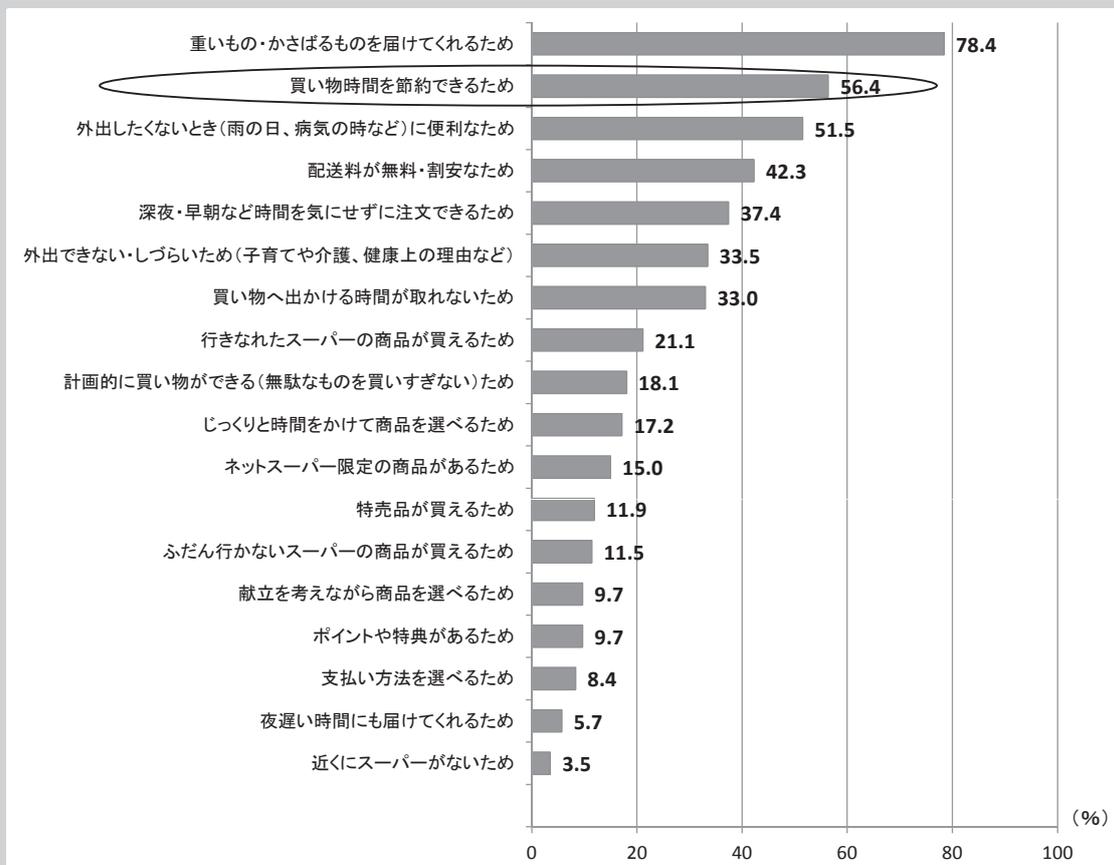
を届けてくれる」「外出したくない時に便利である」といった利用理由が上位を占めていたのが、昨今では「買い物時間を節約できる」という利用メリットが新たに意識されているのである。テレビの生活情報番組や、新聞の生活情報欄といったメディアを通じ、主婦の時間節約術の一つとしてネットスーパーが紹介されるケースが増えていることも影響していると見られる。先述したAネットスーパーへの利用者アンケート（2015年10月）では、利用する理由として「買い物時間を節約できるため」（56.4%）という点が挙げられ、利用理由の上位二番目に顔を出しているのである（図表4）。

ネットスーパーの買い物では、夜の時間帯

や隙間の時間を利用して注文できるという利点がある。加えて昨今ではスマートフォンの普及により、屋外や移動中でもネットにアクセスできる環境が整っていることも、ネットスーパー事業には追い風になる。ネットスーパーにアクセスする際の使用デバイスをめぐっては、モバイルやタブレットでアクセスする利用者の割合が年々増加している。2013年7-9月期（Aネットスーパーの実績）の時点では、パソコンでアクセスする利用者の割合が84%を占めていたが、2015年7-9月期の時点ではパソコンでの利用割合が53%まで低下した。その一方、モバイルは38%（2013年7-9月期は10%）、タブレットは9%（2013年7-9月期は6%）にまで伸

図表4

ネットスーパーの利用理由（複数回答）



注：Aネットスーパーの利用者へのアンケート調査（回答者数：227名）。調査時期は2015年10月。

長した。モバイルによるネットスーパー利用者の中には、自宅外で買い物ページを閲覧する人も一定数存在すると見られ、利用シーンの広がりが垣間見える。

国内の消費市場を展望しても、ネットスーパー事業にとってはプラスに捉えることができる材料が少なくない。スーパーをはじめ各業態でも注目度が高まっている、働く女性の増加がその一つだろう。働く女性は、買い物に充てられる時間の制約を受けやすいという特性がある。こうした点で、移動中の電車内や、業務の休憩時間などを使って買い物できるネットスーパーは便利な買い物先の一つと言える。不在時でも注文商品を専用ボックスに入れて届けてくれるなど、受け取り方法の利便性が高まれば、働く女性の利用を促せる余地は大きいと言える。このほか買い物に出かけることへの身体的負荷が高い高齢者にとって利便性が高い分、ネットショッピングは来るべき高齢化社会を追い風にすることもできるだろう。ネットショッピング利用者のすそ野は拡大している。総務省が取りまとめる家計消費状況調査によると、ネットショッピングを利用した世帯の割合は2015年10-12月期平均で24.4%となっており、4世帯のうち1世帯の割合でネットショッピングを利用した計算になる。またネットショッピングの利用世帯による費目別のネット支出額（月平均）は食品が3,271円、飲料が741円と、一定以上の支出水準だった。ネットショッピングの草創期は、書籍や電化製品の購買が中心だったが、昨今では飲食料といった一般消費財にまで広がっている。アマゾンや楽天、LOHACO（アスクルが運営）といった大手ECサイトは専用センターや宅配網などの整備を通じ、キャパシティ増強に努めており、ネットスーパーが直面しているような理由で顧客開拓に苦戦することは想定しづらい。

ネットスーパーへの利用者ニーズは強いものの、その期待に事業者が応えきれていないのが現状だ。市場の成長性を踏まえた長期的視点に立てば、先行投資と位置付けて利用者ニーズに応えていく事業スタンスが望まれる。

#### 〈注〉

- 1) 全国の生活者を対象に、日常の買い物で利用する業態・チェーンや、買い物で重視することなどを調査するもの。本稿では女性回答者の結果を用いた。2013年末調査の回答者数は4,113名、2014年末調査は4,042名、2015年末調査は4,204名。
- 2) 池田満寿次（2014）「ネットスーパー利用に関する基本的な特徴と、今後の展望」『流通情報』第507号、50-51ページより引用。
- 3) 流通経済研究所が主宰する「ショッピング・マーケティング研究会」2014年12月の報告より引用。

#### 〈参考文献〉

- 流通経済研究所編（2011）『ショッピング・マーケティング』日本経済新聞出版社、244-252ページ。
- 青木繁忠（2013）流通大会セミナー「イトーヨーカドー ネットスーパーの進化・変化と、消費者とのコミュニケーションについて」報告、2013年2月7日。
- 池田満寿次（2014）「ネットスーパー 収益改善をどう図るか」『Chain Store Age』第45巻第10号、36-37ページ。
- 池田満寿次（2014）「ネットスーパー利用に関する基本的な特徴と、今後の展望」『流通情報』第507号、47-53ページ。
- 総務省（2014）「平成25年通信利用動向調査」。
- 鈴木あや（2015）「ネットスーパー 使い勝手に課題」『日経消費インサイト』第24号、42-45ページ。