

令和3年3月17日

農林水産省 食料産業局 食品流通課 企画調査班 殿

令和2年度
食料品の多様化する購買形態と
物流への影響に関する調査委託事業
事業実施報告書

株式会社日本能率協会コンサルティング
(JMAC)

目次

第1 事業実施概要

第2 事業実施内容

1 店舗以外での食料品購買形態の動向等調査

ア ネットスーパーの動向及び課題調査

イ 移動販売車の動向及び課題調査

ウ 消費者へのアンケート調査

2 1. の調査により顕在化した課題等に対する有効な対応事例の分析・取りまとめ

ア ネットスーパー（小売店拠点型）

イ ネットスーパー（EC倉庫拠点型）

ウ 移動販売車

エ その他の食料品購買形態

第 1 概要

店舗以外での食料品購買形態別の課題と展望

観点		ネットスーパー (小売店拠点型)	ネットスーパー (倉庫拠点型)	移動販売車の運営事業者
概要		既存リアル店舗商圏の販売押上げ	- メーカーと連携することで - 商圏拡大（物流センターを拠点とした配送エリア拡大） - 新規顧客の開拓（ユーザーのニーズ検索からのプル型販売形態） （特に生鮮品）在庫品などの加工による新規商材の開発	食料品アクセス困難者などの、定期・定量の需要ニーズに対する売上確保（地域における総購買量の増加）
売上	頻度	- 店舗訪問の代替機会の確保 - 商圏外顧客からのオーダー（子供からの発注）	- 新規顧客の獲得による裾野拡大 - 購入機会の増加（店舗にないニッチ商材等）	- 店舗購買相当の機会増加（1回/週→2回/週） - 機能的ニーズ（医療・介護等）
	単価	基本的には変化なし（店頭価格と同等）	高付加価値品による単価向上	- 基本的には変化なし - 嗜好品販売など高単価品の購入があれば増加可能性高
費用	固定費	システム管理費用（店舗ベースの品目マスタ、受発注システム）	- 物流業務におけるリスクヘッジ（新規クレームへの対応＝新規事業としてのリスク管理・体制整備） - 賠償責任など対応コスト	- 車両費用など固定資産 - ライセンスフィー - 人員を社員で抱える場合は運用者としての人件費
	変動費	- ピックアップ、出荷準備等の人件費 - 配送ルートからの遠隔地への都度配送（離れすぎると配送できない）	配送負担増（生鮮・小ロット発注の場合顕著）	補充回数（基本的には1回/日）
収益性の総括		- 大きな売上向上にはつながらないことが多く、収益構造的には苦しい - 店舗出荷の増加に比例して作業量増加し、労務費増加の可能性あり - システムなどの固定費を回収する単価設定となっていないケースあり（店頭単価が優先される場合）	- 新規顧客開拓としてはメーカーメリット強い、物流リスク管理が想定内であれば高い収益性＋先行者利益 - 現時点ではメーカーに大きな負担のかからないインターネット販売促進事業による送料補助があることが大きい	販売圏内でのニーズ把握ができれば売上目標は見通しやすく、収益性確保は可能
展望と課題		- きめ細かい物流網の整備 - 人件費抑制施策（技術・IT・デジタルの活用） - 店舗ベースから、全社的な販売システムへの移行	- 配送形態＋付加価値を考慮したセット販売パターンの確立 - 商材、顧客層を想定したリスク想定と対応、事業者間での責任区分明確化	- 実施前のニーズ調査（意識調査ではなく、実際の収益額の見通し） - 事業者負担の運用を固定費から変動費化 - 販売単価向上のためのセット売り - 認証など認知・周知コストの低減

参考：地域分類の定義

■分類の考え方

- 以下の市区町村を主たる事業展開地域としている事業者を地域別に分類（カウント）している。
- 主たる事業展開地域に複数地域が該当する場合は、複数地域に分類している。
- また、ヒアリング調査において地域特性を踏まえた課題整理をしている場合は、主たる事業展開地域でなくとも分類している。

■地域分類と市区町村の整理

- 都心部：東京都23区、大阪市、名古屋市在住者
- 都市地域：政令指定都市及び人口50万人以上の市
（京都市/横浜市/神戸市/札幌市/川崎市/
福岡市/広島市/仙台市/さいたま市/
千葉市/北九州市/静岡市/堺市/熊本市/
新潟市/浜松市/岡山市/相模原市船橋市/
鹿児島市/川口市/八王子市/姫路市/
宇都宮市/松山市/東大阪市）
- ローカル：その他の市町村郡在住者

ローカル地域における事業展開の検証

- ローカル地域は人口密集度が低いことを前提に検証
- 地域別の特性（シナリオ）により各購買形態の事業展開の方向性は変わってくると推察

○：事業継続・拡大
 △：事業継続判断・収益悪化
 □：収益確保困難（社会事業）
 ×：撤退

シナリオ 観点		人口・産業 維持地域	高齢化地域	高齢化・産業 衰退地域	人口減少地域	人口減少地域 (近隣小売店 閉店)	人口減少・産 業衰退地域	限界地域
人口、事業所数		多い	多い	多い	少ない	少ない	少ない	少ない
	高齢化率	低い	高い	高い	低い	低い	低い	高い
世帯収入		高い	高い	低い	高い	高い	低い	低い
近隣小売店舗		有	有	有	有	無し	無し	無し
総括		- 店舗での購入が中心 - 移動できない高齢者は移動販売	- 移動販売、 - NS伸長	- 移動販売伸長 - 日用品割高	- 小売店舗収益悪化 - 移動販売車収益悪化	- NS伸長 - 食料品購買価格上昇（主に物流費） - 移動販売赤字地域展開	ピックアップ、ダークストア伸長	- 移動販売事業性× - 割高NS
ネットスーパー (小売店拠点型) ※付加価値品 比率高い		○	○ 小売店舗の 代替手段	△ 日用品(低単価) 比率が上がり 収益悪化	△ 配送コスト増 加	△ or ○ 顧客増加or維持 ※消費者負担増	△ or × 割高による 消費者離れ	× 割高による 消費者離れ
ネットスーパー (倉庫拠点型) ※付加価値品 比率高い		○	○ 同上	△ 同上	△ 同上	○ 顧客流入 +収益維持	△ or ○ 顧客流入 +収益維持	× 割高による 消費者離れ
移動販売 ※日用品中心		○	○ 顧客(高齢者) 増加	○ 顧客(高齢者)増 加	△ ルートにより 収益悪化	□ 社会事業として 事業継続	□ 社会事業として 事業継続	× 要行政支援
その他	ピックアップ	× 人口密集度が 必要	×	×	×	○ 小売店舗跡地等 の活用	○ 小売店舗跡地等 の活用	× 受取可能顧客 の減少
	買い物代行	△ or ○	○	△	△ or ○	○	× or △	△ or ○
	タクシー等	△ or ○	○	△	△ or ○	○	× or △	△ or ○

アンケート調査による食料品アクセス手法の課題

- 消費者へのアンケート調査による食料品アクセス困難者のニーズ調査を実施。
- ネットスーパーにおいては、共通課題（価格が高い、品揃え、受取時間）に加え、プロモーション（ホームページの見やすさ、個人情報保護）の重要度が増しており、普段使いする食料品アクセス困難者にとっては重要である。
- 移動販売においては、共通課題（価格が高い、密回避、購入時間）は同様だが、特に受取距離や決済方法の満足度が低い。

収益性への 影響 ニーズ	NS	移動 販売	収支			
				売上	固定費	変動費
低価格化	●	●	単価下落による収 益悪化	単価下落 (売上増には量の 増加が必要)	—	—
品揃え	●		管理工数増加によ る収益悪化	単価向上	在庫増加	商品管理、ピック アップ工数増 →人件費増加
ECサイト利便性	●		システム費用低減 と顧客獲得できれ ば収益良化	単価、利用客数増 加	システム開発費用 増加	システム改修・保 守費用増加
受取・購入時間	●	●	低コストでの管理 ができれば収益良 化	利用客増加	—	より細かい配送時 間の設定による管 理費増加
受取距離		●	売上最大となる ルートと顧客確保 が必要	停車箇所・時間が 増えることから要 シミュレーション	—	—
決済方法		●	売上増加による収 益良化	利用客・回転数増 加	(システム開発費 用増加)	手数料増加
密回避		●	対策費用vs利用客 増加	利用客増加	—	対策費用増加

(詳細はアンケート調査結果を参照)

第2 事業実施内容

ア ネットスーパーの動向及び課題調査

行政への要望

【法規制】

- 買い物代行は法整備が進んでおらず、お酒や薬の取扱がグレーゾーンになっている。
- 生鮮食品の原産地表示について、Webの産地表示はグレーゾーン。週単位で入荷先を調整しており、「国産」等の記載レベルにしてほしい。
- 全く買い物出来ないような食料品アクセス困難者への支援として、デイケアサービスを活用すればいいのではないかと。現在は保険点数にならないため、整備が必要。

【タクシー等を利用した配送】

- 配送費が固定費としてコスト増となっている。Uberやタクシーの普及に期待。一方で消費者のタクシー利用の認知度・理解度がまだまだ低い。
- タクシー事業者で食品だけでなく日用品を運ぶには認可が必要で手間。
- 品質管理が課題であり、温度管理ができる容器を開発などがあるといい。

【その他】

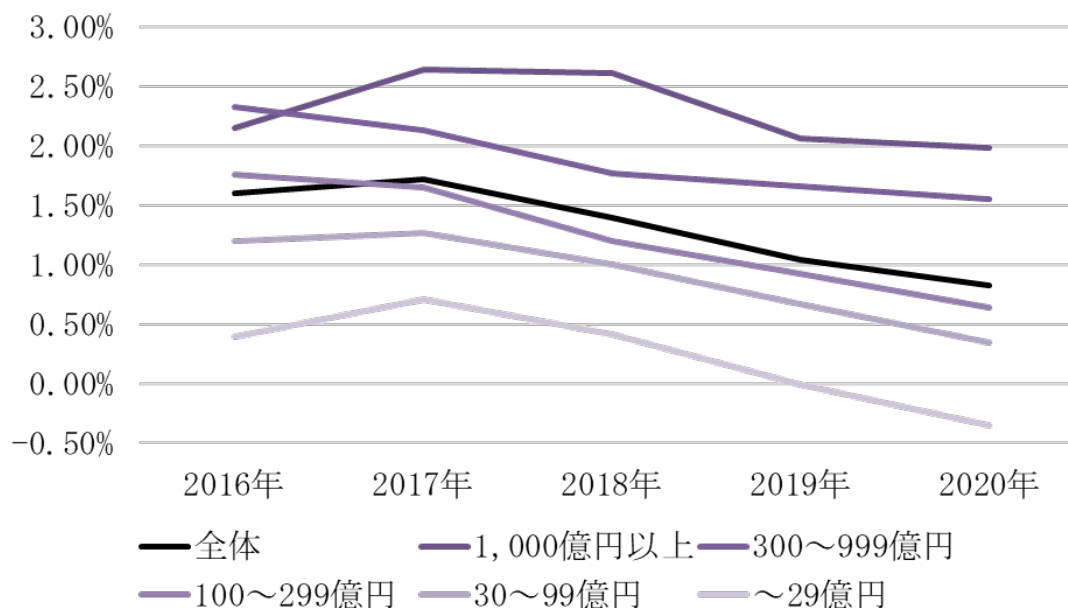
- ナショナルブランドの商品情報について、メーカーからはBtoBの情報のみ。一方で、顧客からは情報が欲しいと言われる。日本にはGDS（Global Data Synchronization：標準データ同期化）がなく、商品情報を共有できるデータベースを整備してほしい。
- 物を運ぶ（配送費）支援と同時に、人の移動手段を作ることしてほしい。

ア ネットスーパーの動向及び課題調査

スーパーマーケット企業の業績

- ・ 売上高営業利益率は業界平均1%で推移し、近年は低下傾向が続いている。
- ・ 売上規模が小さくなるほど利益率は下がり、1%を下回る水準。

売上高営業利益率推移



売上高規模	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
全体	1.60%	1.72%	1.39%	1.04%	0.82%
1,000億円以上	2.15%	2.64%	2.61%	2.06%	1.98%
300～999億円	2.33%	2.13%	1.77%	1.66%	1.55%
100～299億円	1.76%	1.65%	1.20%	0.92%	0.64%
30～99億円	1.20%	1.27%	1.00%	0.67%	0.34%
～29億円	0.39%	0.71%	0.41%	-0.01%	-0.35%

ア ネットスーパーの動向及び課題調査

デジタル化の取組事例

- USMHはネットスーパーをオンラインデリバリーと再定義し、デジタルトランスフォーメーションを目指したRetail2.0を描いている。
- 株式会社10XのStailer等スーパーのDXを実現する食品ECアプリが広がりを見せている。

ECサービス

- ヤマトシステム開発の通販パック等、メーカーが通常の出荷業務から大きな変更をせずともECに取り組めるサービスが増えている。

きめ細かな物流網の実現

- 最終的な顧客との接点となる「ラストワンマイル」が課題として、自走ロボット「デリロ」やロボネコヤマト等、自動走行ロボットの実証が加速している。

イ 移動販売車の動向及び課題調査

行政への要望

【移動販売ニーズの見える化】

- 販売先開拓に苦慮している事業者が多く(特にローカル地域)、地域ニーズを事業者自らが収集(民生委員/行政高齢者支援課/社会福祉関係者)しており、販売業務に専念しにくい環境。
- 地域ごとの状況(高齢者率/買い物困難指数/実需：アンケート・意見)を見える化・検索できる場づくり(データベース等)が必要。

【事業性最適化に向けた支援ツール】

- 地域内での複数事業者の存在や仕入れ先との距離感等商圈ルートの設計が十分にできていない事業者が多い。(300mルール)
- 移動販売ニーズを見える化し、ニーズのある地域をつなぐ最適なルート設計ツール。
- 地域ニーズの把握(場所/利用者数/商品ニーズ)⇒商圈の事業者能力の明確化(台数/距離/営業時間/取り扱い商品)⇒各事業者の営業ルートの設計(ルート/距離/概算利用者数/概算売上高)

【地域浸透の認証制度】

- 地域に入っていく際に不審に思われる/警察に届け出られるケースがある。
- 移動販売事業の認証・ステッカー制度や警察による公認制度等の整備、公によるPRがほしい。
- また、移動販売車の停車許可も認証と同時にもらえるようにできるとよい。

【品揃えの充実化】

- 生鮮品の人気が高いが、多くそろえた場合の廃棄ロスが怖い。
- 生鮮品は小売側への戻しがしづらく、自社買取するケースが多い。
- 地域全体で循環できる仕組みづくりが必要。(子ども食堂配付、料理教室への提供)

ウ 消費者へのアンケート調査

- 有効回答数540件が集まり、仕様書に記載されている有効回答数500件以上を収集。

立地	利用経験	集計数	内、食料品アクセス困難者
都心部 179(180)	ネットスーパー	70 (70)	10 (20)
	移動販売車	39 (40)	9 (10)
	上記使用経験なし	70 (70)	70 (20)
都市地域 231(230)	ネットスーパー	90 (90)	90 (30)
	移動販売車	51 (50)	11 (10)
	上記使用経験なし	90 (90)	30 (30)
ローカル 130(130)	ネットスーパー	50 (50)	10 (10)
	移動販売車	30 (30)	10 (10)
	上記使用経験なし	50 (50)	10 (10)
ネットスーパー 計		210 (210)	60 (60)
移動販売車 計		120 (120)	30 (30)
上記使用経験なし 計		210 (210)	60 (60)
合計		540 (540)	150 (150)

※ () は提案書上の予定数

■立地

- ・都心部：東京都23区、大阪市、名古屋市在住者
- ・都市地域：政令指定都市及び人口50万人以上の市
(京都市/横浜市/神戸市/札幌市/川崎市/
福岡市/広島市/仙台市/さいたま市/
千葉市/北九州市/静岡市/堺市/熊本市/
新潟市/浜松市/岡山市/相模原市/船橋市/
鹿児島市/川口市/八王子市/姫路市/
宇都宮市/松山市/東大阪市)
- ・ローカル：その他の市町村郡在住者

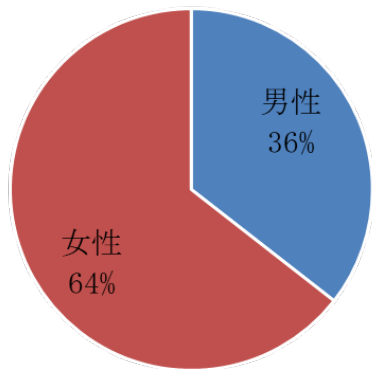
■食料品アクセス困難者定義

- 農林水産省の定義を参考にし、基本情報のうち
- ・年齢65歳以上
 - ・自動車を保有しない
 - ・店舗までの距離が片道500m以上
を同時に満たす回答者を対象とした

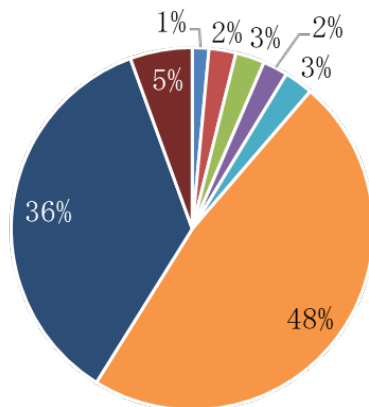
回答者基本属性（個人）

- 回答者の平均年齢は67才で、65才以上の割合が89%。
- 所在地では上位1都1道2府5県で80%を占める。

性別



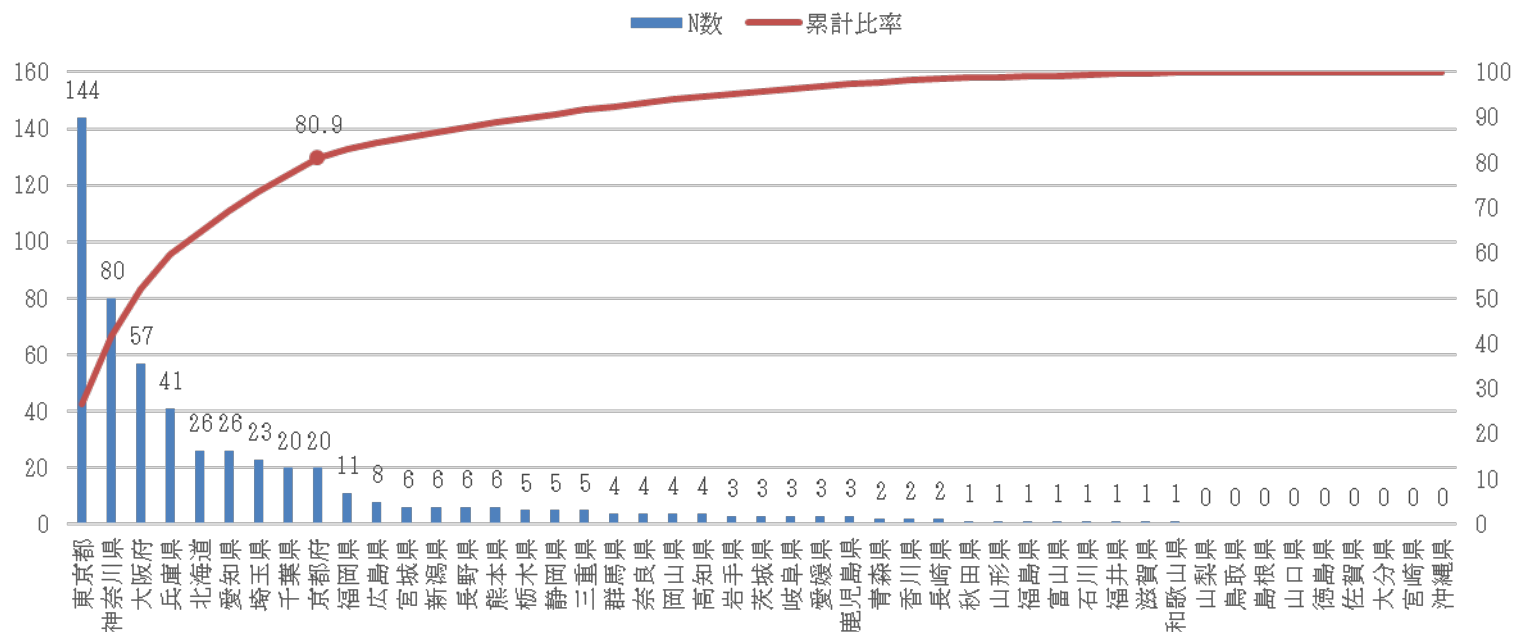
年齢



- 20-29歳
- 30-39歳
- 40-49歳
- 50-59歳
- 60-64歳
- 65-69歳
- 70-79歳
- 80歳以上

平均	最小値	最大値	中央値
67.4	21	89	68

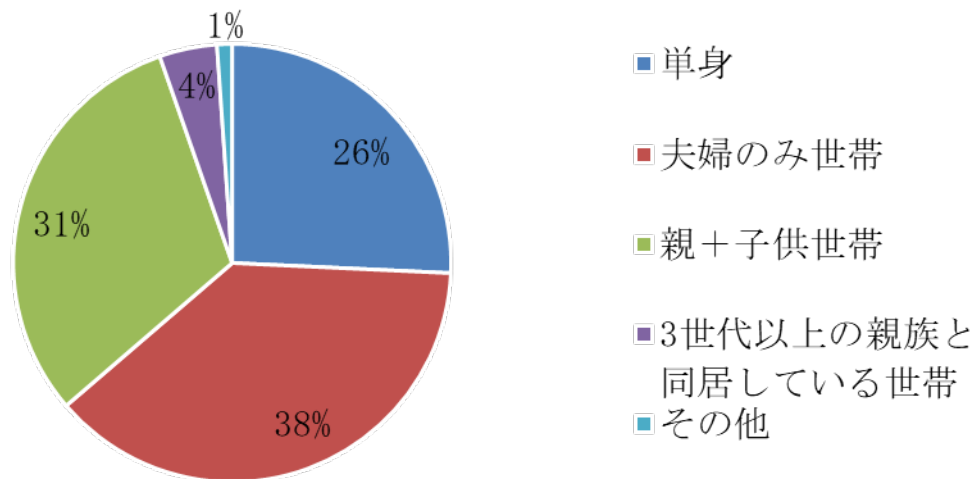
所在地



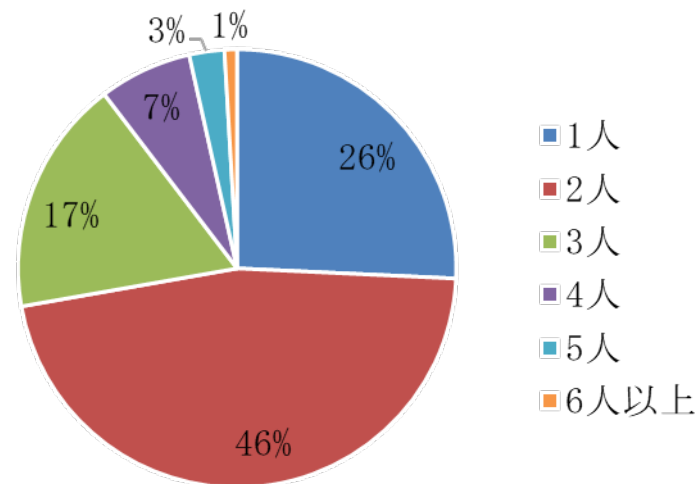
回答者基本属性（世帯）

- 統計データと類似した結果が得られた。
- 本アンケートの平均年齢が高いため、同居家族人数は統計データに比べ若干少ない。

世帯構成

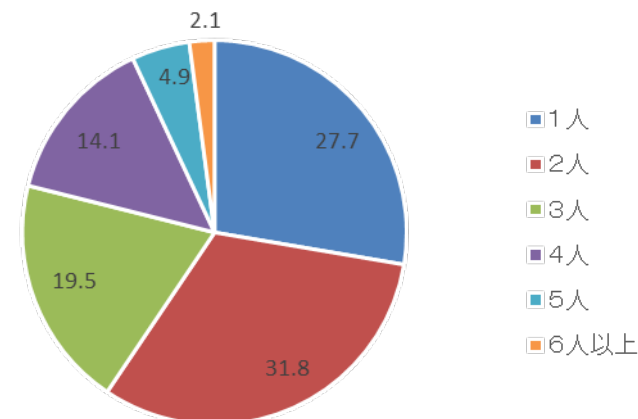
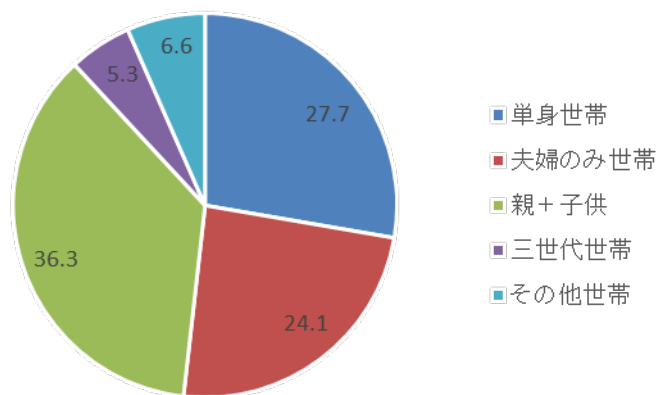


同居家族人数



平均	最小値	最大値	中央値
2.17	1.00	8.00	2.00

参考…厚生労働省データ

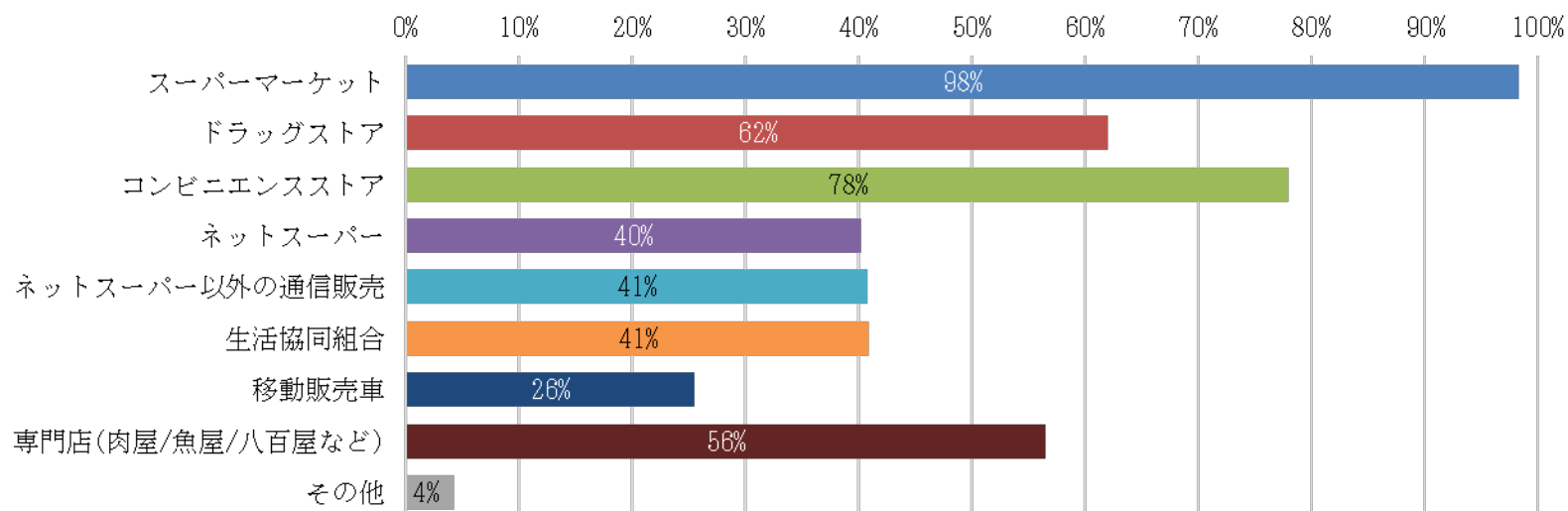


出展：厚生労働省「国民生活基礎調査」（2018年）

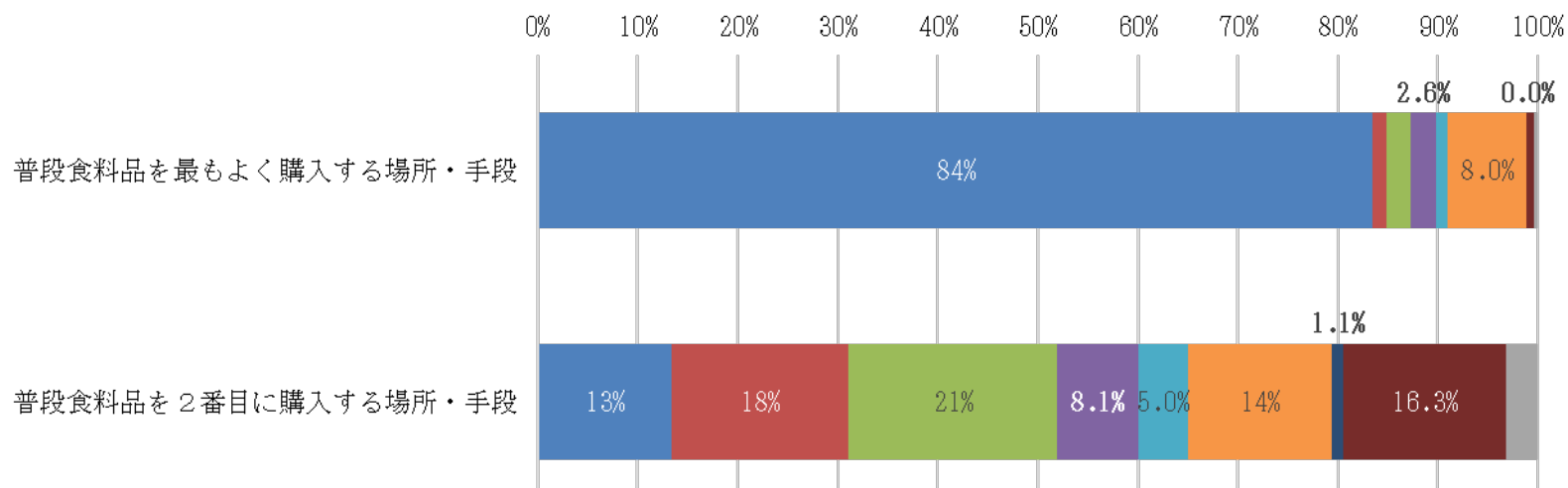
食料品購買情報

- ネットスーパーで食料品購入経験がある人は40%、移動販売車は26%。
- 一方、スーパーマーケットで普段食料品を最も購入している人の比率が最も高く、ネットスーパーと回答した人は3%、移動販売車は0%。

あなたが食料品を購入したことのある場所・手段をお選びください。



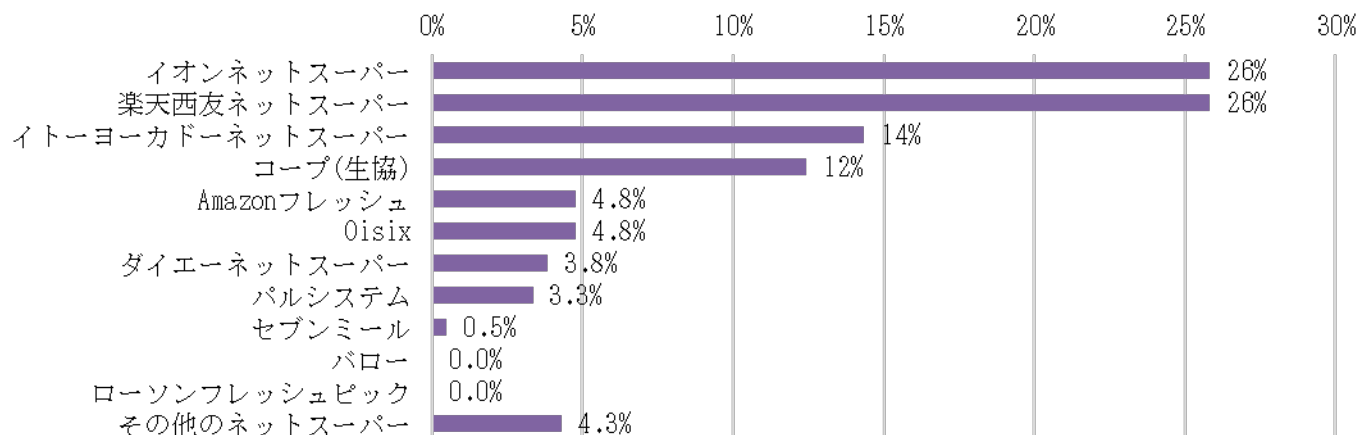
あなたが食料品を購入したことのある場所・手段をお選びください。



利用しているサービス

- ・ ネットスーパーでは大手量販店の利用比率が高い。
- ・ 移動販売車では生協、イオンとともに、その他の中の特売店系の比率が高い。

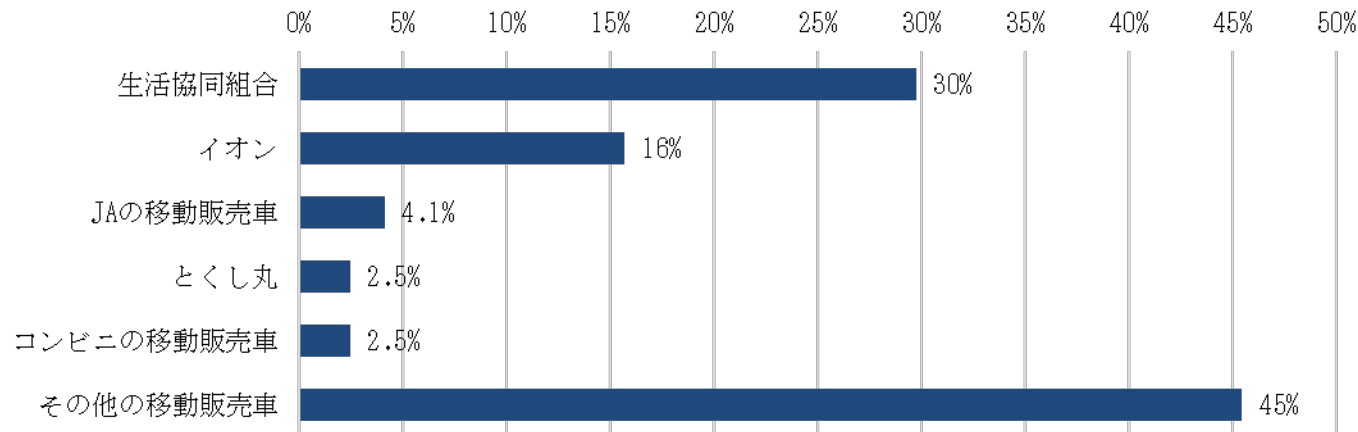
先ほどの設問でネットスーパーを使用したことがあると回答された方にお伺いします。
最も使用しているサービスをお選びください。



その他のネットスーパーと回答した方の内訳

- ・ ライフ(3名)
- ・ イズミヤ
- ・ 東急ネットスーパー
- ・ ビオマルシェ
- ・ ヨドバシカメラ
- ・ 成城石井
- ・ オークワ

先ほどの設問で移動販売車を使用したことがあると回答された方にお伺いします。
最も使用しているサービスをお選びください。

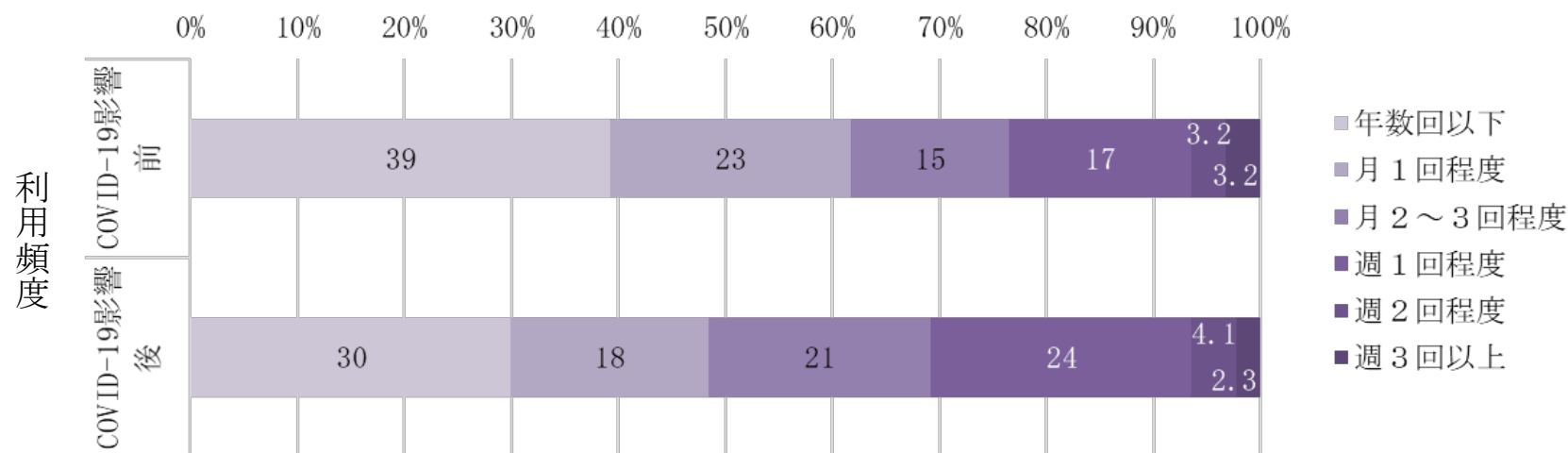
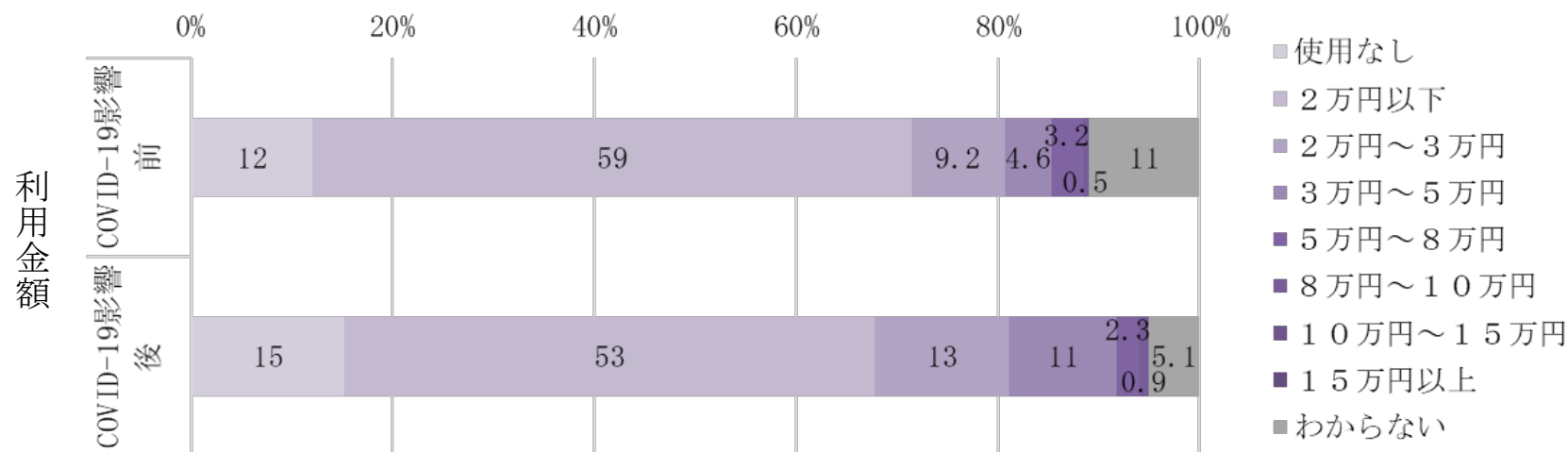


その他の移動販売車と回答した方の内訳

- ・ 野菜・果物の移動販売車
- ・ 伏見屋
- ・ 不明(13名)
- ・ 農家の販売車
- ・ 豆腐屋(7名)
- ・ かじわや豆腐店
- ・ お豆腐、できあがりのお惣菜を販売
- ・ 地元のスーパーの移動販売車
- ・ 生鮮の引き売り車
- ・ 生産者
- ・ 生協
- ・ 産直
- ・ 個人農家のオーガニック野菜
- ・ 個人(17名)
- ・ 個人製パン業者
- ・ パン屋さん
- ・ 魚屋
- ・ 牛乳
- ・ トラック八百屋
- ・ コスモス
- ・ カスミ

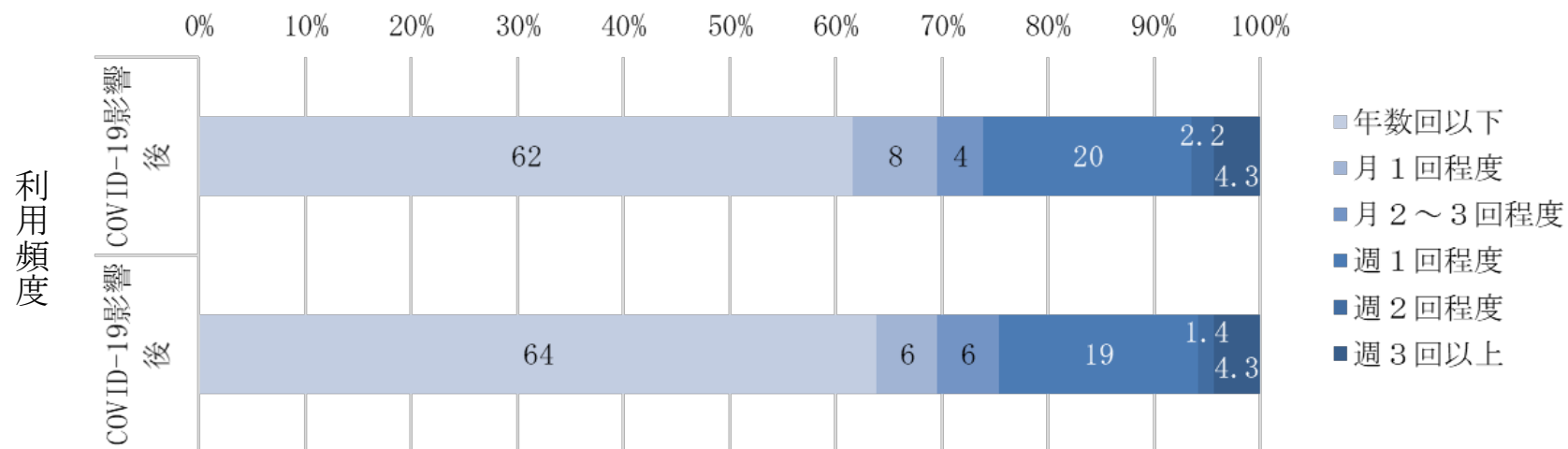
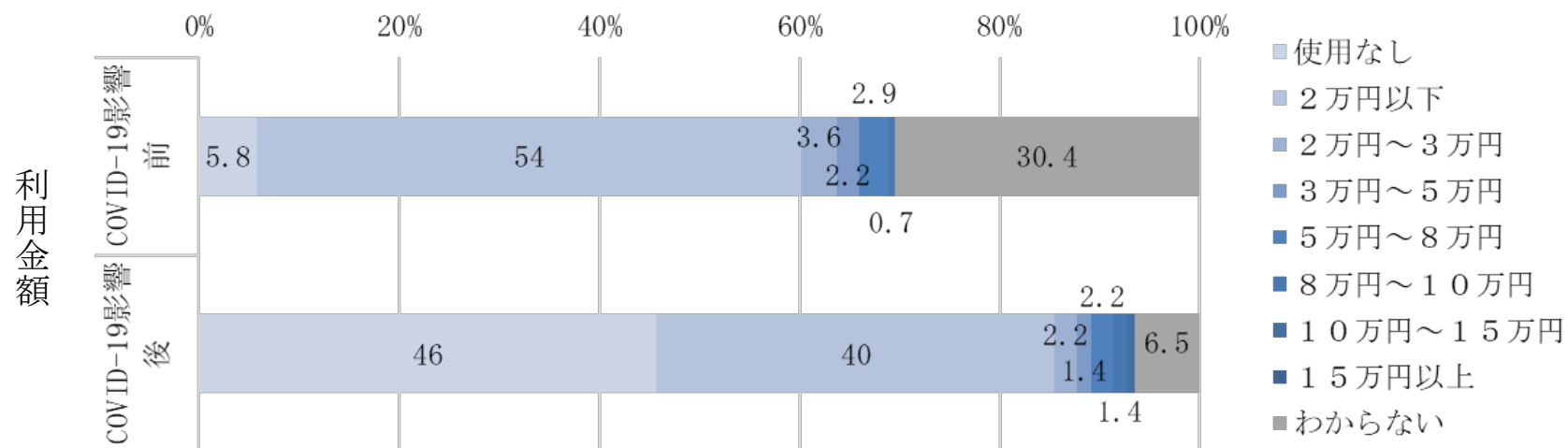
COVID-19によるネットスーパーの利用金額・頻度の変化

- 利用金額2万円以上の比率が微増しているが、利用していない比率も微増。
- 利用頻度は週1回程度の利用者数が増加している。
- コロナにより利用金額・頻度の増加は限定的と考えられる。



COVID-19による移動販売車の利用金額・頻度の変化

- 利用していない人の比率の増加は、調査対象者が高齢者が中心のため移動販売の利用者自体が減少したこと、また、普段使っていない人が中心であるため、コロナ前の「わからない」が含まれていると考えられる。
- 利用頻度はほぼ変化がない。



満足度×重要度分析

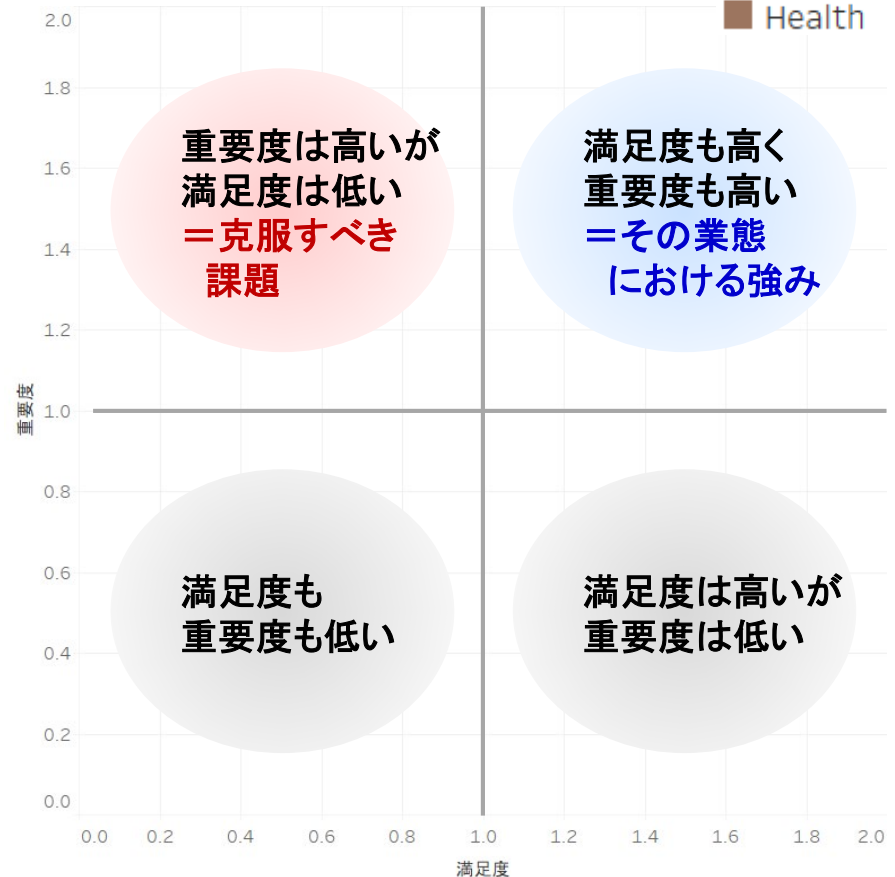
- 購買形態ごとに、各ニーズに対し重要度と満足度の2軸から分析を実施し、より伸ばすべき/克服すべき課題を抽出する。

業態	項目	4P+H
ネットスーパー	品揃えラインナップが良いこと	Product
	食料品の品質(ブランド・原料など)がよいこと	
	食料品の鮮度・状態・大きさが確認できること	
	食料品の価格が安いこと	Price
	その他価格サービス(配送等追加・引取時間遵守による値引き等)が適正なこと	
	ネットスーパーのポイントカード・ポイントがたまりやすいこと	
	受取が可能な時間	Place
	注文から受取までにかかる時間	
	重量物(米など)の自宅への運搬による負担減	
	悪天候時の自宅への運搬による負担減	Promotion
	買い物時間削減(レジに並ぶ時間含む)	
	注文方法の多様さ(電話・ネット・店頭などで注文できる)	
	ホームページが見やすい、操作性がよいこと	Health
	個人情報保護への取組	
	決済方法の多様さ(現金・クレジットカード・電子決済など)	
移動販売車	ネットスーパー側からのオススメ情報が適切なこと	Product
	ネットスーパー側からの通知頻度・タイミングが良いこと	
	密を避けて食料品を購入できること	
	品揃えラインナップが良いこと	Price
	食料品の品質(ブランド・原料など)がよいこと	
	食料品の現物確認ができること	
	食料品の価格が安いこと	Place
	店舗のポイントカード・ポイントがたまりやすいこと	
	その他価格サービス(配送等追加・引取時間遵守による値引き等)が適正なこと	
	販売車の滞在時間(買い物可能時間)	Promotion
	自宅から販売車売場までの距離	
	移動販売車店員からのオススメ内容	
	移動販売車店員の接客態度	Health
	決済方法の多様さ(現金・クレジットカード・電子決済など)	
	買い物時の店員・知人との会話ができること	
	食料品購入時の3密対策ができていること	

※横軸の重要度は、アンケート回答をポイント化して平均値をプロットする。

- ①重要(2pt) ②やや重要(1pt)
 ③どちらでもない(0pt) ④あまり重要でない(-1pt)
 ⑤重要でない(-2pt)

- Product
- Price
- Place
- Promotion
- Health

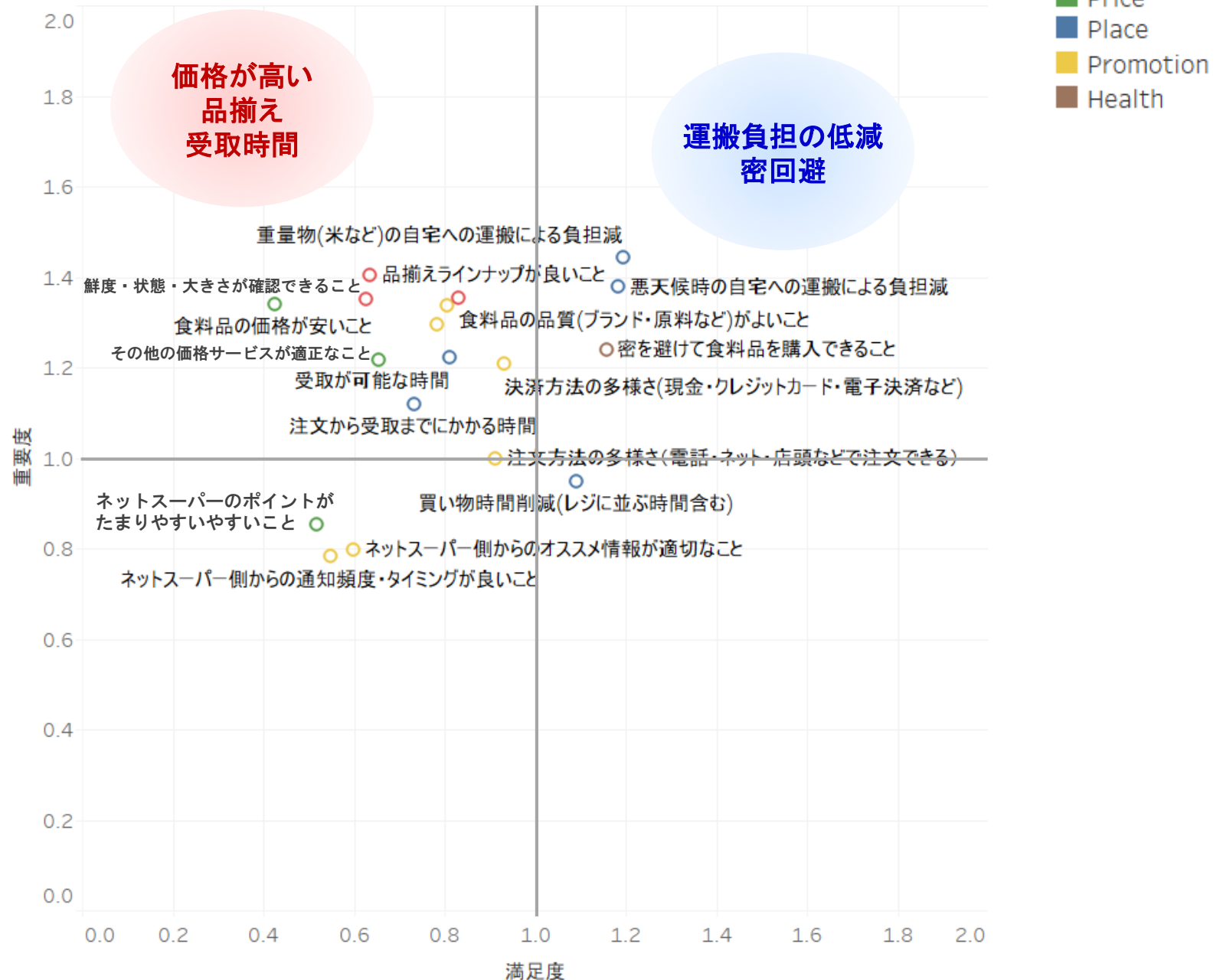


※縦軸の満足度は、アンケート回答をポイント化して平均値をプロットする。

- ①満足(2pt) ②やや満足(1pt)
 ③どちらでもない(0pt) ④やや不満(-1pt) ⑤不満(-2pt))

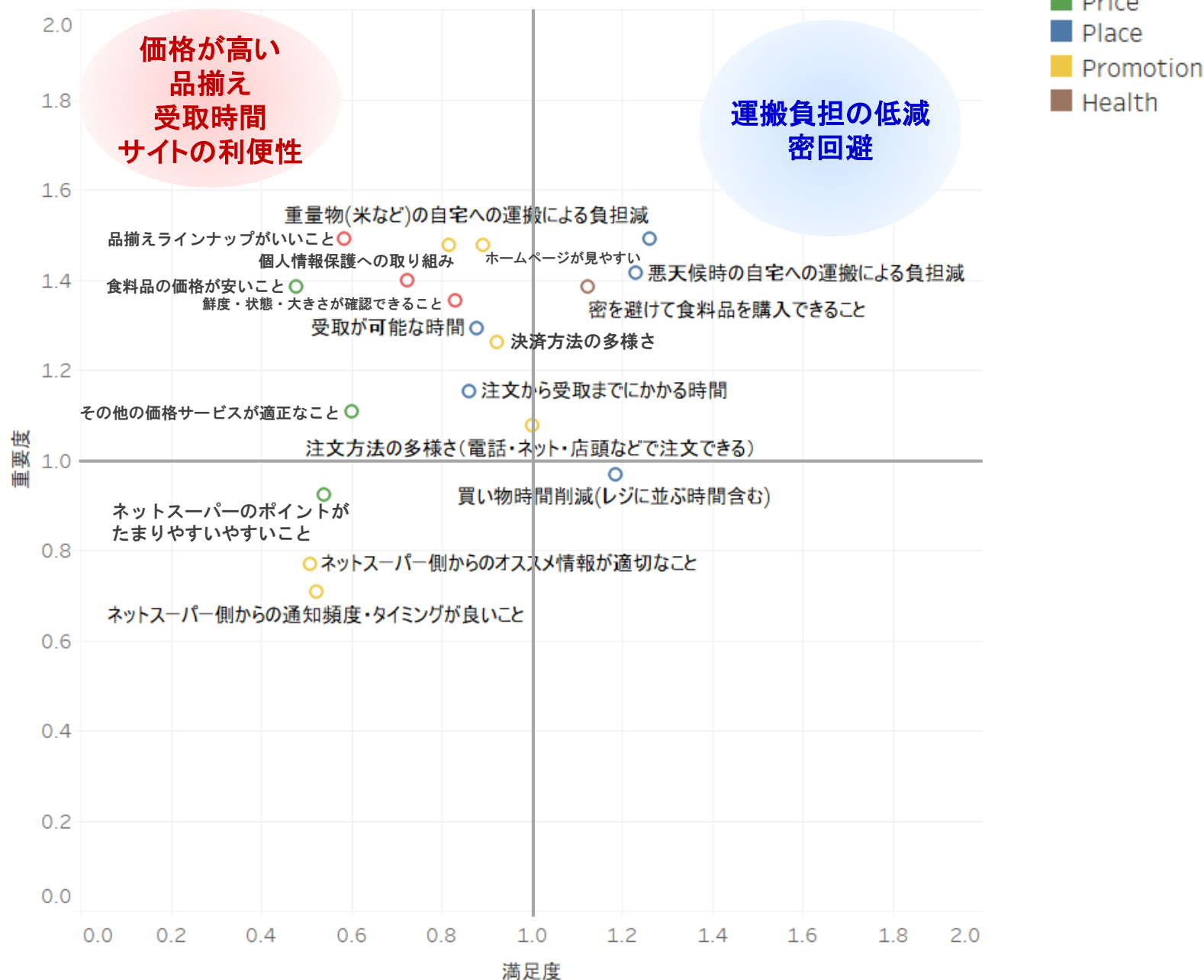
満足度×重要度分析（ネットスーパー）

- 満足度はいずれも0pt以上あり、比較的満足度は高い。
- その中でも、価格、品揃え、受取時間が克服すべき課題であると考えられる。



満足度×重要度分析（ネットスーパー 食料品アクセス困難者のみ）

- 食料品アクセス困難者のみでの集計を実施した。（n=65）
- 若干だがPromotionに関わる個人情報の保護やホームページの見やすさの重要度が増加。

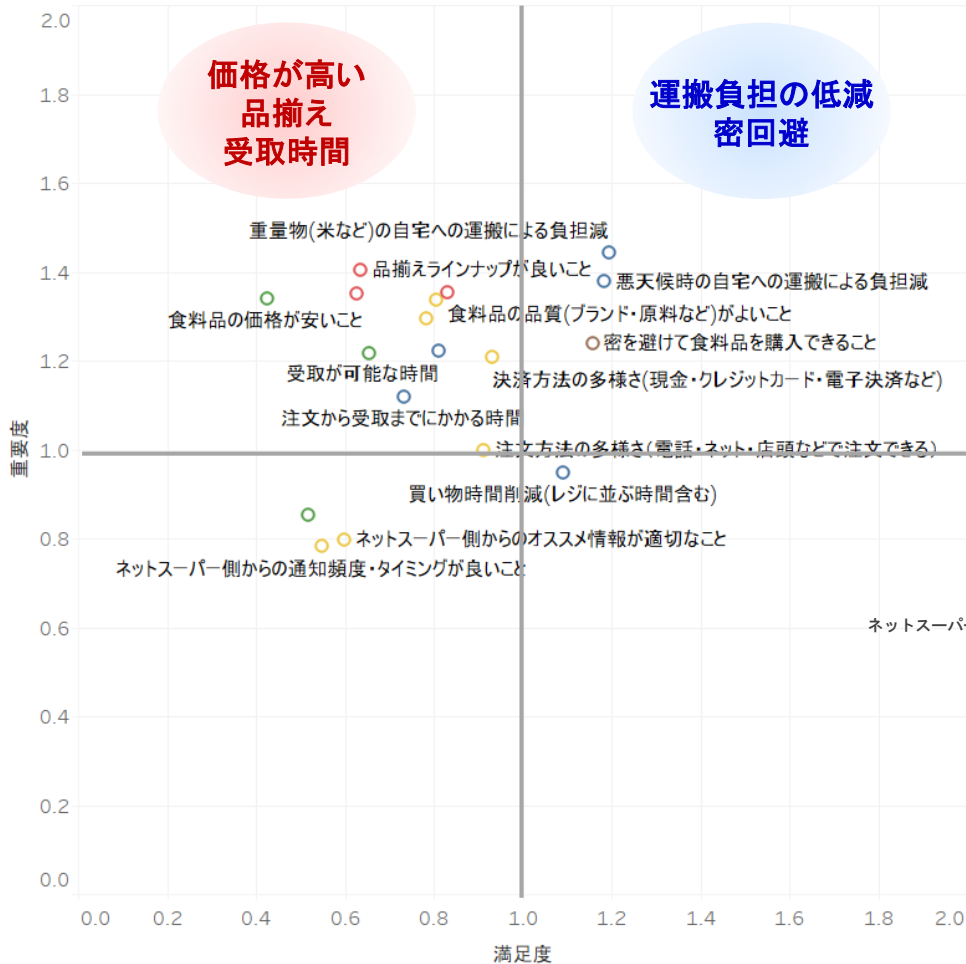


COVID-19による満足度×重要度の変化（ネットスーパー）

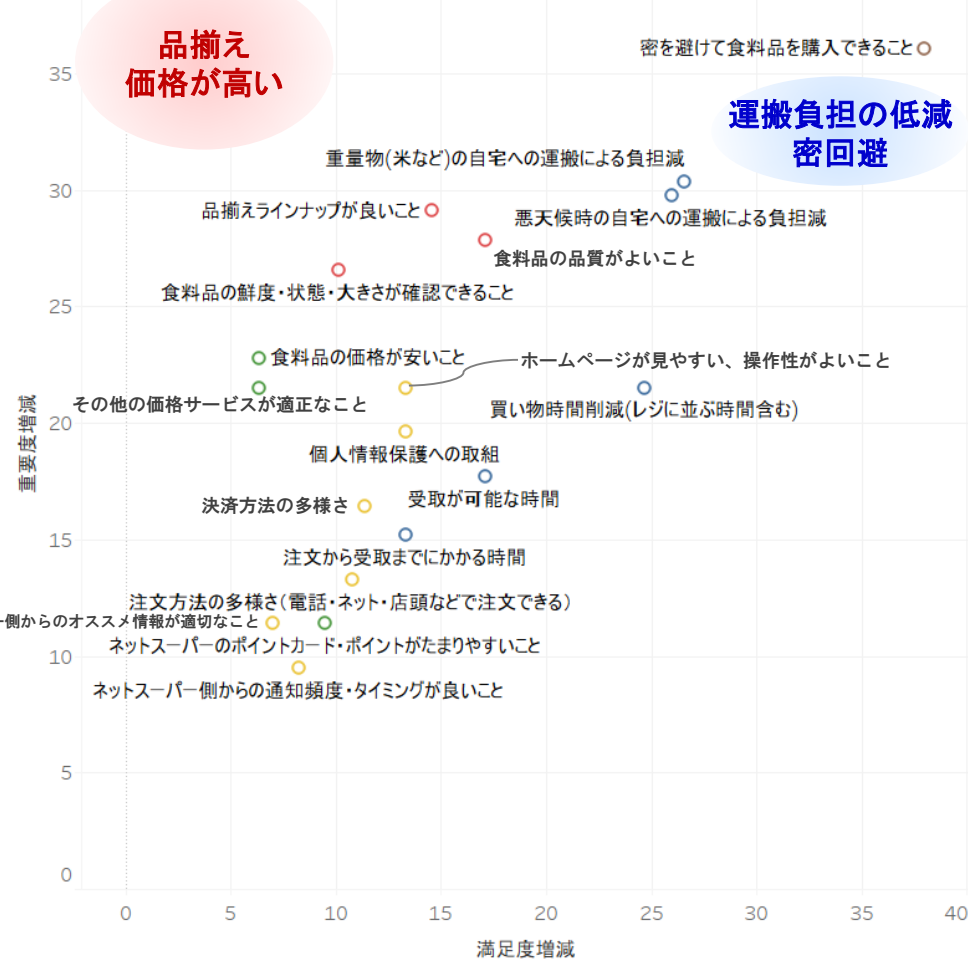
- 密回避や運搬負担の軽減がニーズにマッチしている一方で、品揃え、価格面はコロナ前と同様に克服すべき課題と考えられる。

■ Product
■ Price
■ Place
■ Promotion
■ Health

満足度×重要度



満足度・重要度の変化※

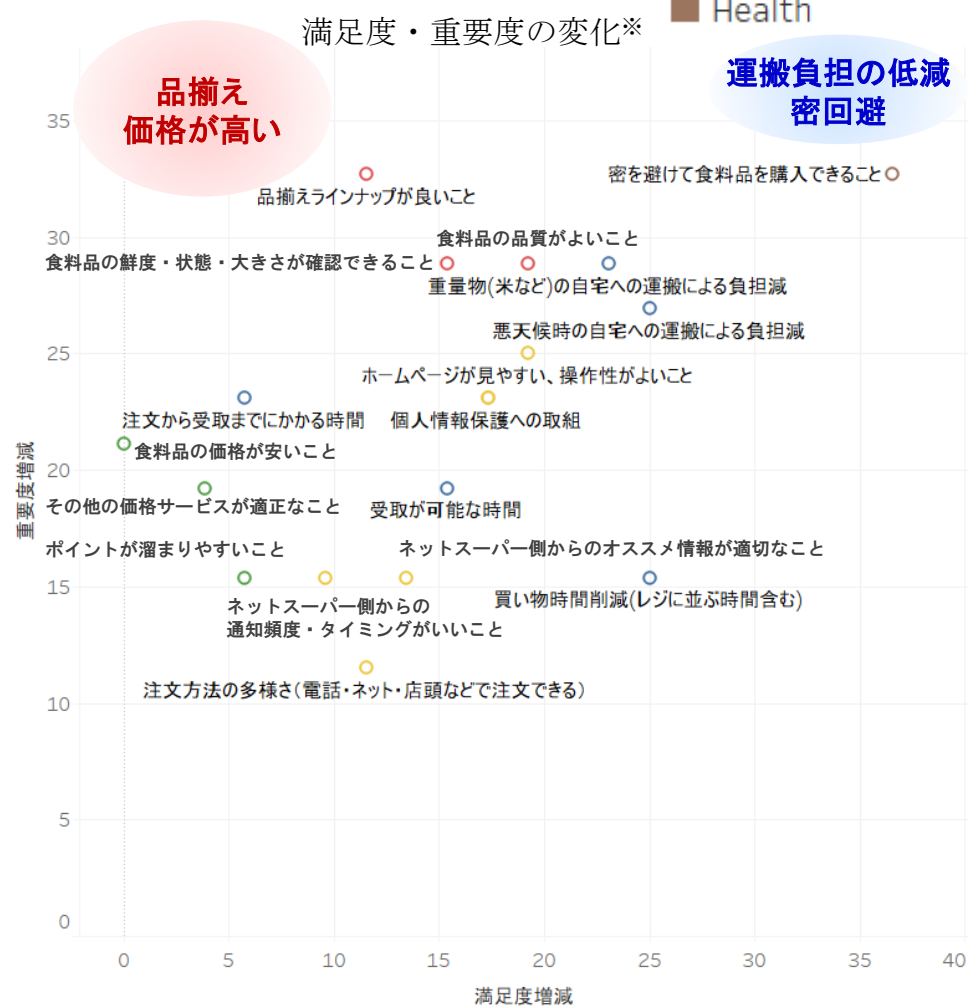
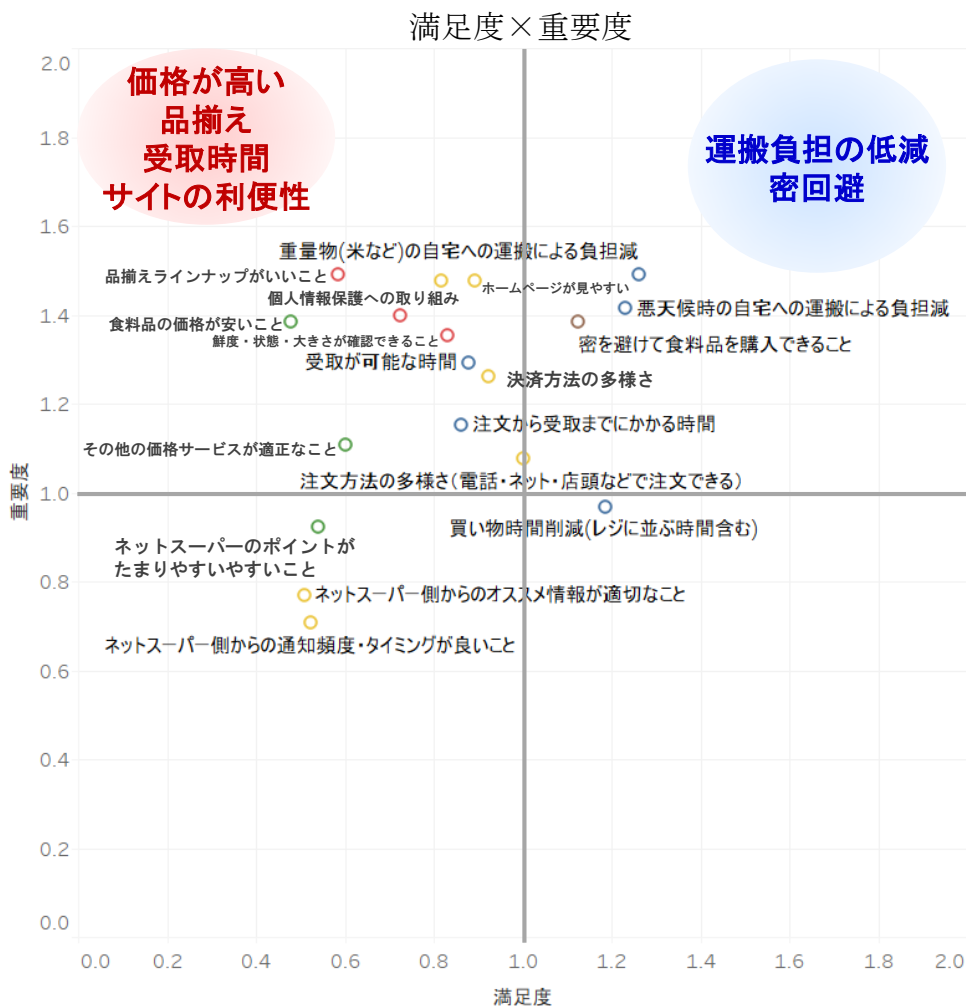


※コロナ後に重要度・重要度が上がったと回答した比率から、重要度・重要度下がったと回答した比率を引いた値

COVID-19による満足度×重要度の変化（ネットスーパー 食料品アクセス困難者のみ）

- 食料品アクセス困難者のみでの満足度・重要度変化の集計を実施した(n=52)
- 品揃えや価格が課題であることは変わらないが、食料品アクセス困難者の方が重要度は高く満足度は低い。

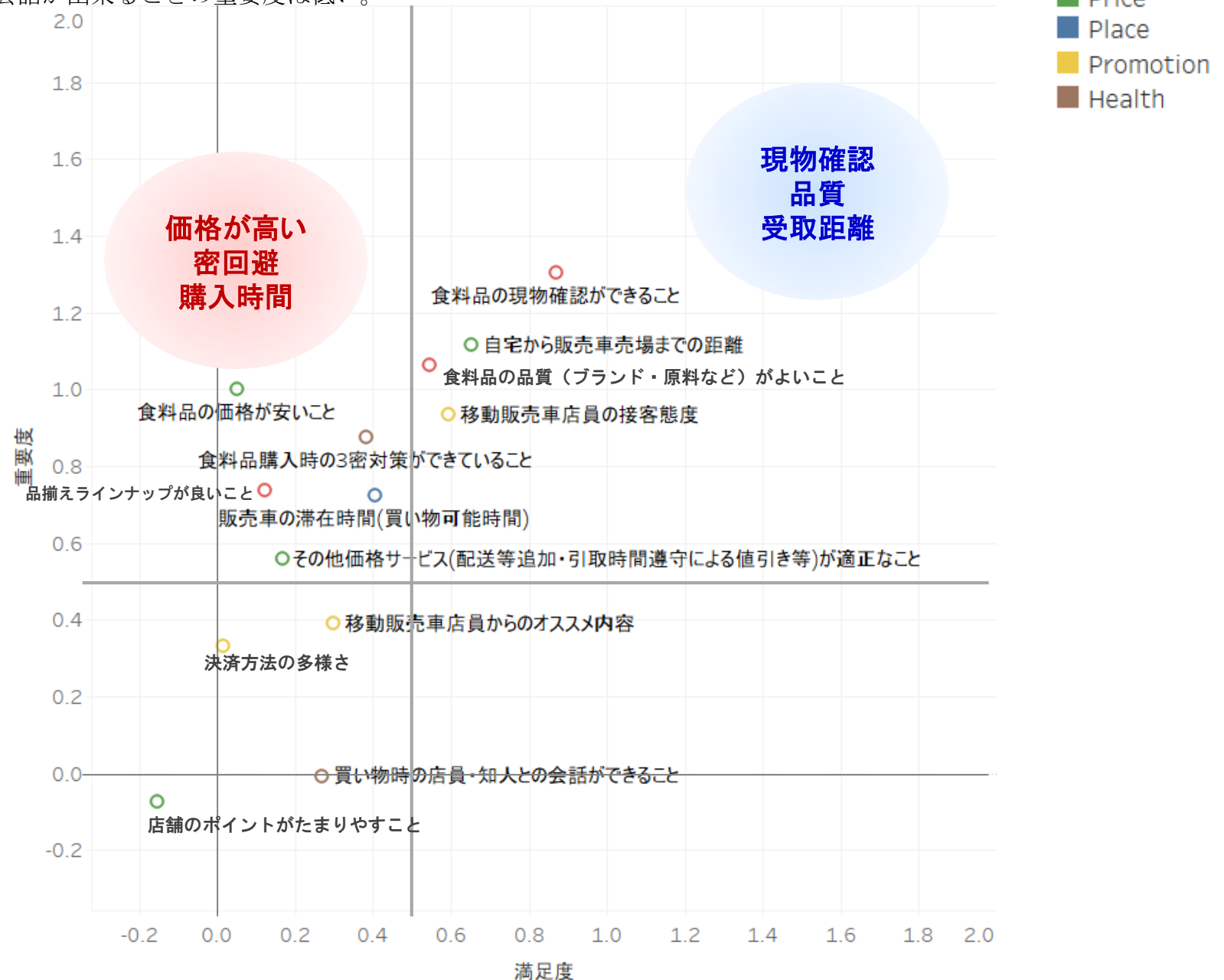
■ Product
■ Price
■ Place
■ Promotion
■ Health



※コロナ後に重要度・重要度が上がったと回答した比率から、重要度・重要度下がったと回答した比率を引いた値

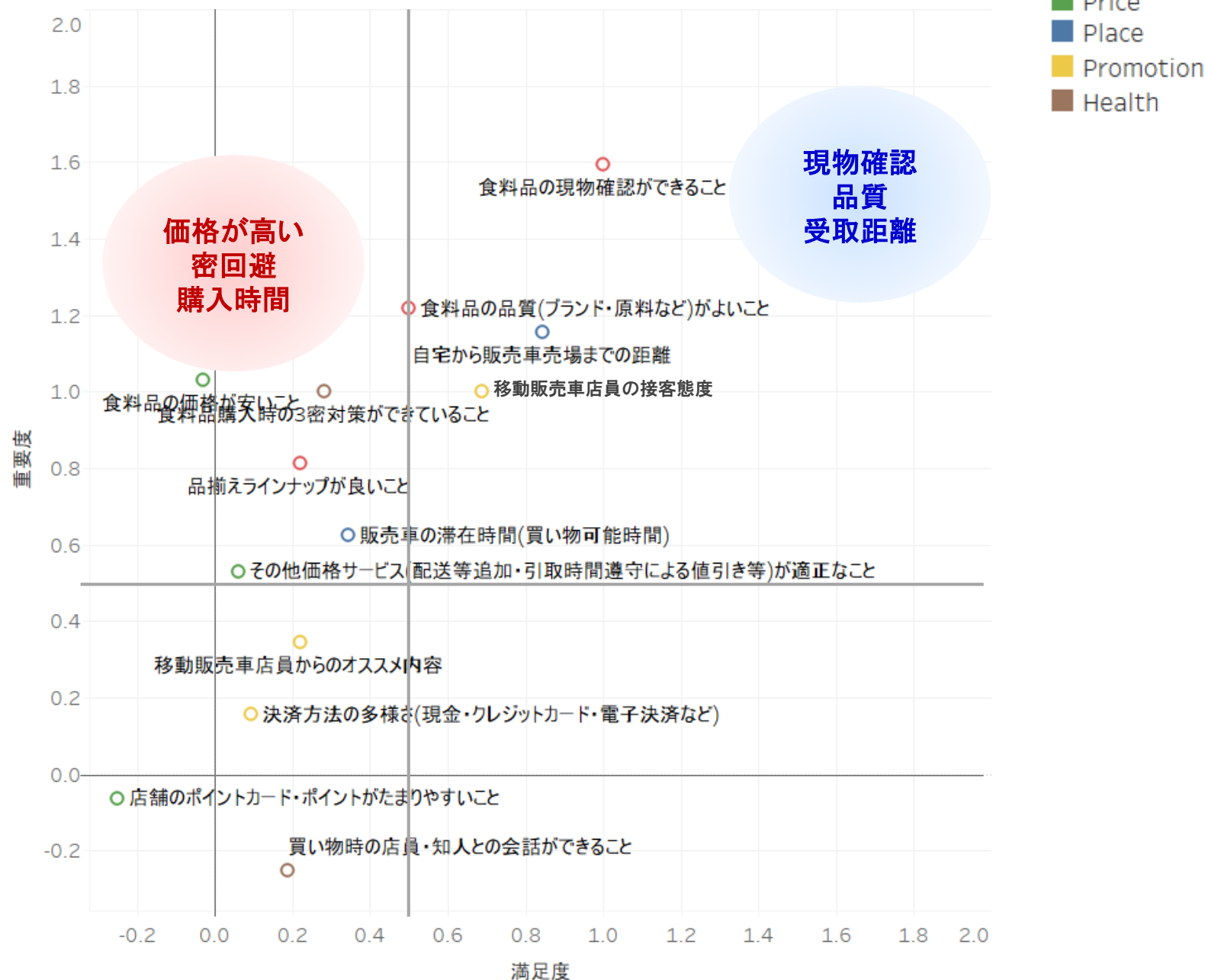
満足度×重要度分析（移動販売車）

- ネットスーパーと比べると、満足度はいずれも1pt以下であり、比較的満足度は低い。
- 特に品揃え、価格、購入時間、密回避のいずれも重要度は比較的高く、克服すべき課題は多い。
- また、会話が出来ることの重要度は低い。



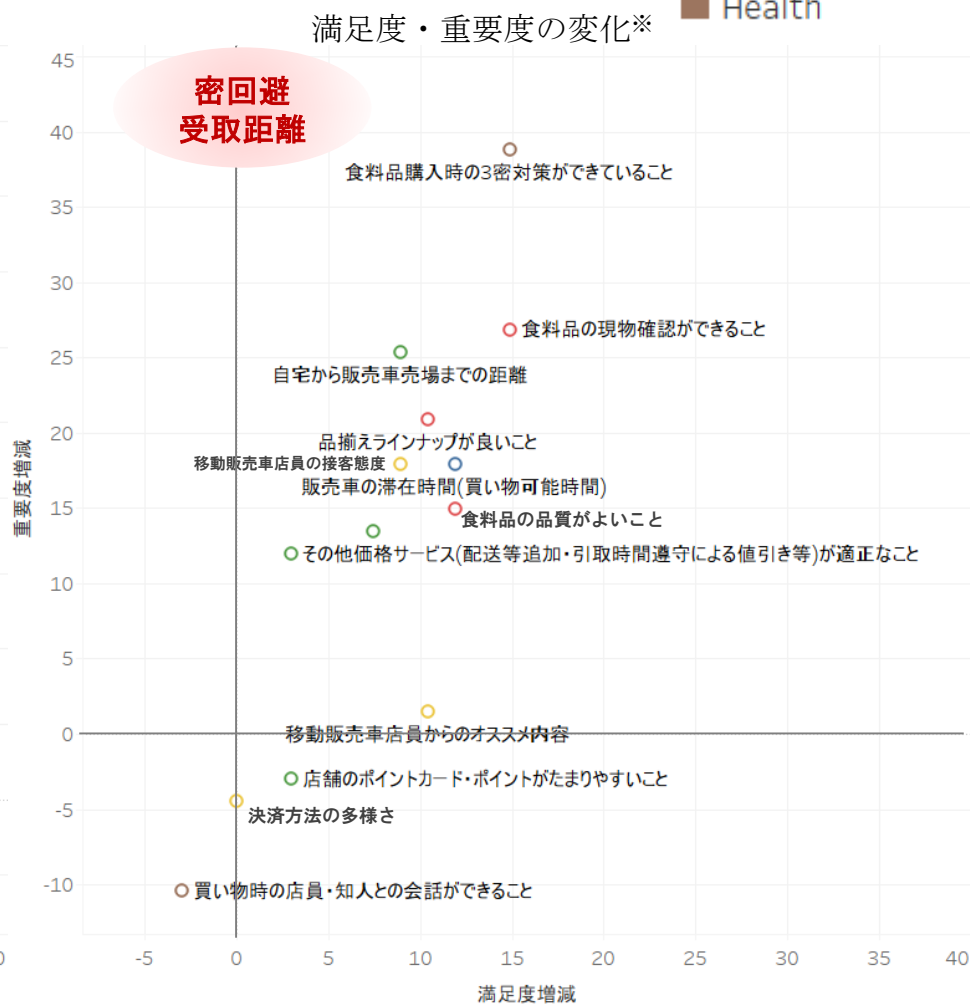
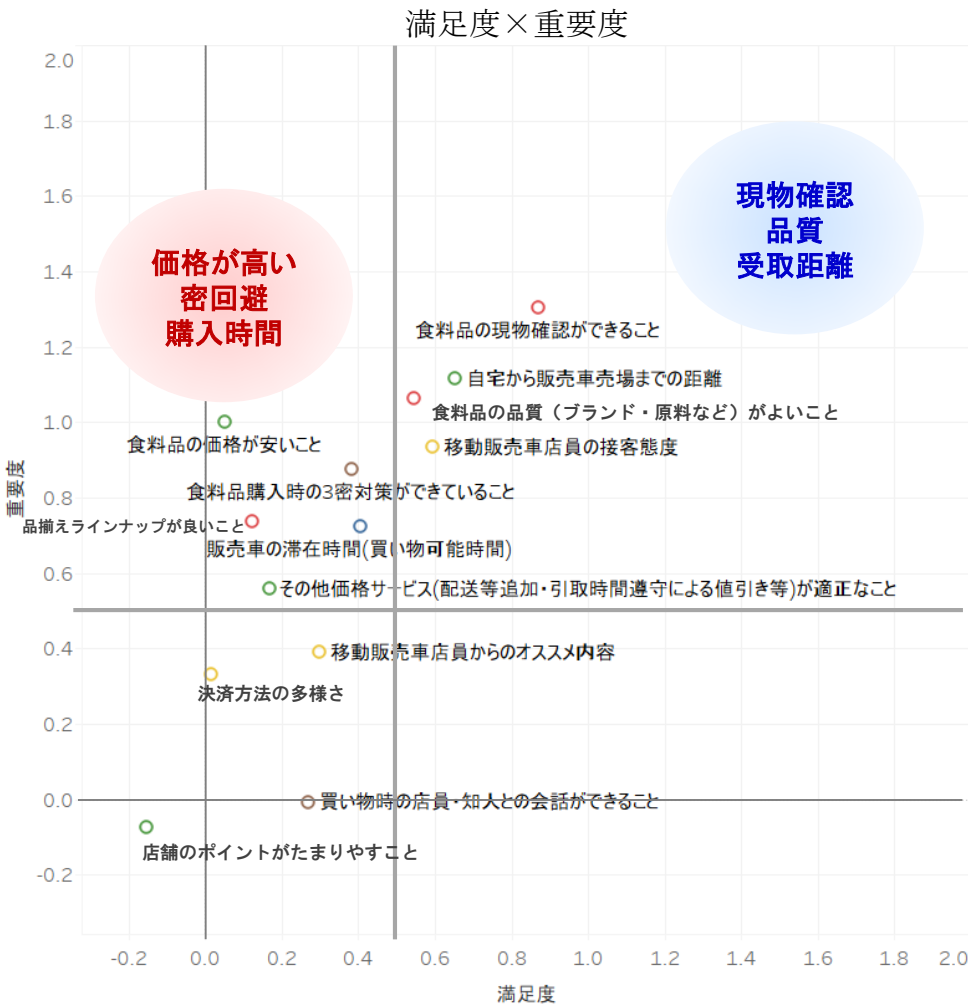
満足度×重要度分析（移動販売車 食料品アクセス困難者のみ）

- 食料品アクセス困難者のみでの集計を実施した。（n=32）
- 食料品アクセス困難者も克服すべき課題は同様だが、重要度は高く満足度は低い傾向にある。



COVID-19による満足度×重要度の変化（移動販売車）

- ネットスーパーと比べると、重要度が上がった項目に対して満足度の増加は小さい。
- 密回避、受取距離は重要度の増加に対して満足度の増加が小さい。
- コロナ禍における移動販売車での購買は代替手段としては選択されづらいと考えられる。

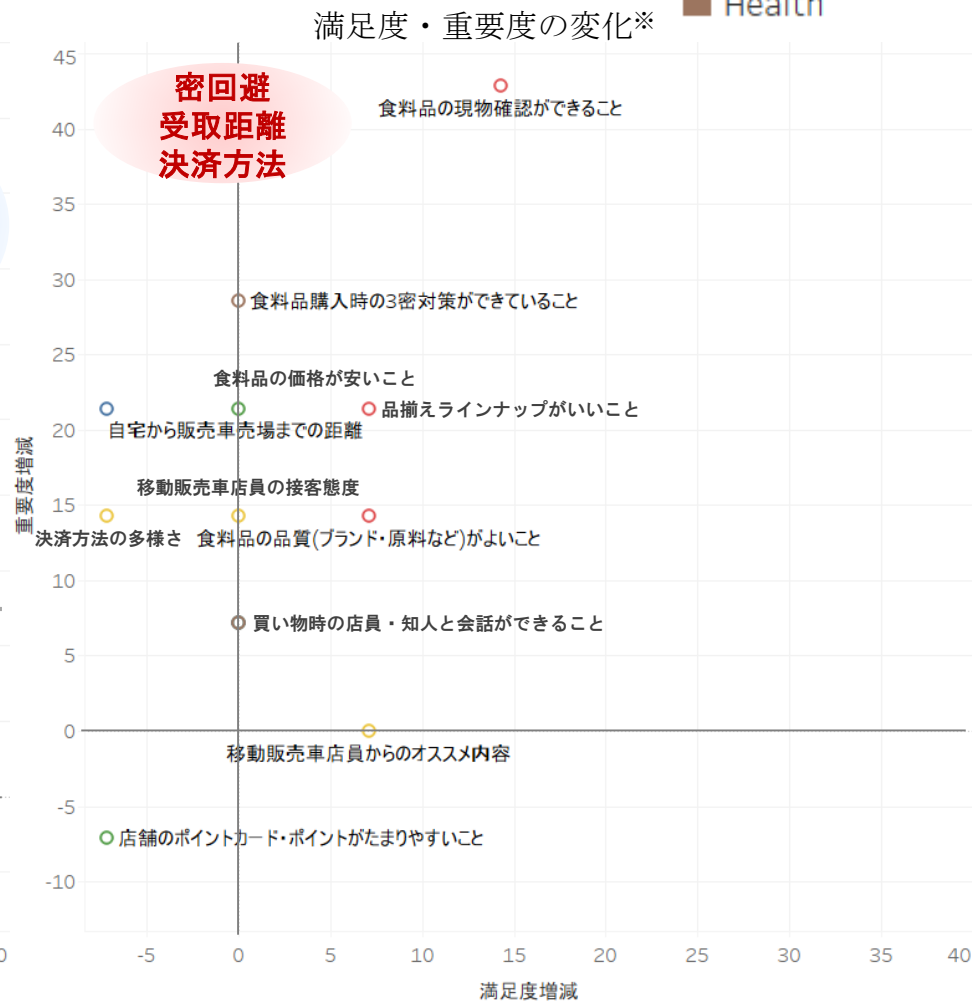
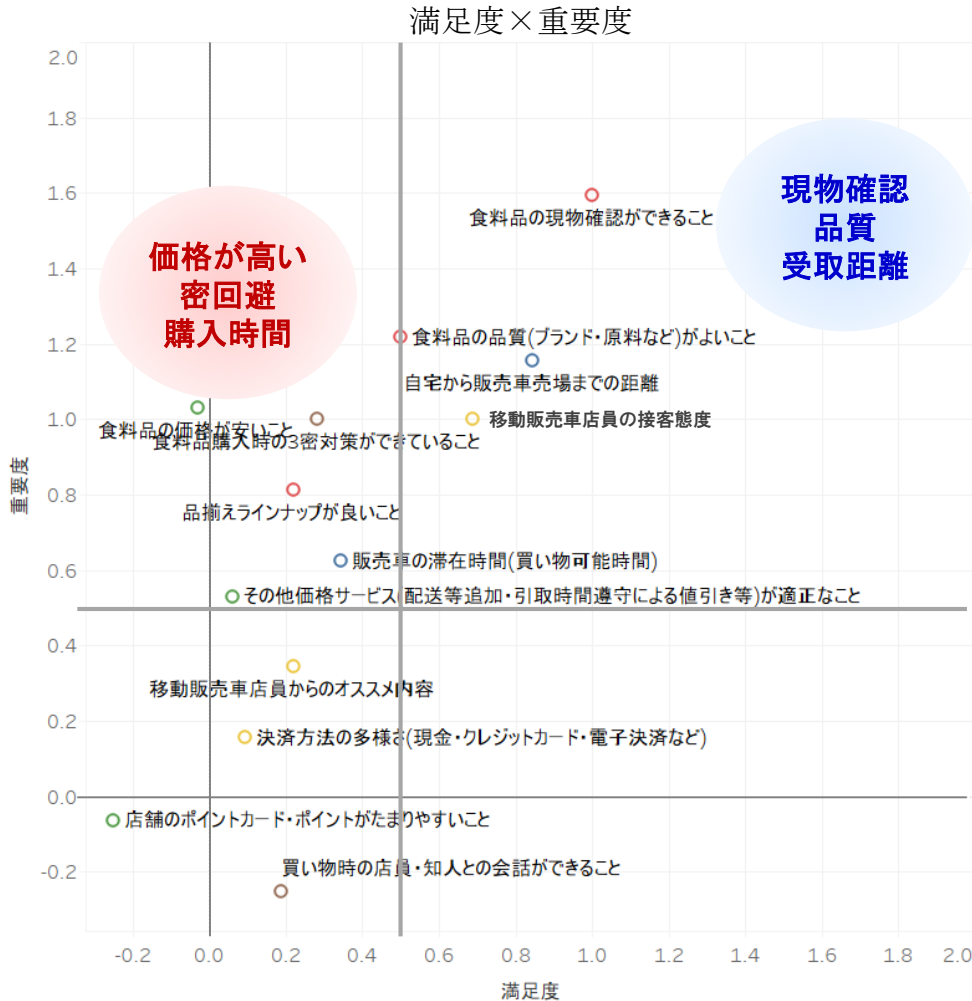


※コロナ後に重要度・重要度が上がったと回答した比率から、重要度・重要度下がったと回答した比率を引いた値

COVID-19による満足度×重要度の変化（移動販売車 食料品アクセス困難者のみ）

- 食料品アクセス困難者のみでの満足度・重要度変化の集計を実施した。（n=14）
 - 食料品アクセス困難者は現物確認の重要度が特に高い。（満足度はほぼ差はない）
 - それ以外の項目は全体的に満足度は低く、特に受取距離や決済方法の満足度が低下。
- ※ 但し、サンプル数が少ないことを留意する必要がある

■ Product
■ Price
■ Place
■ Promotion
■ Health



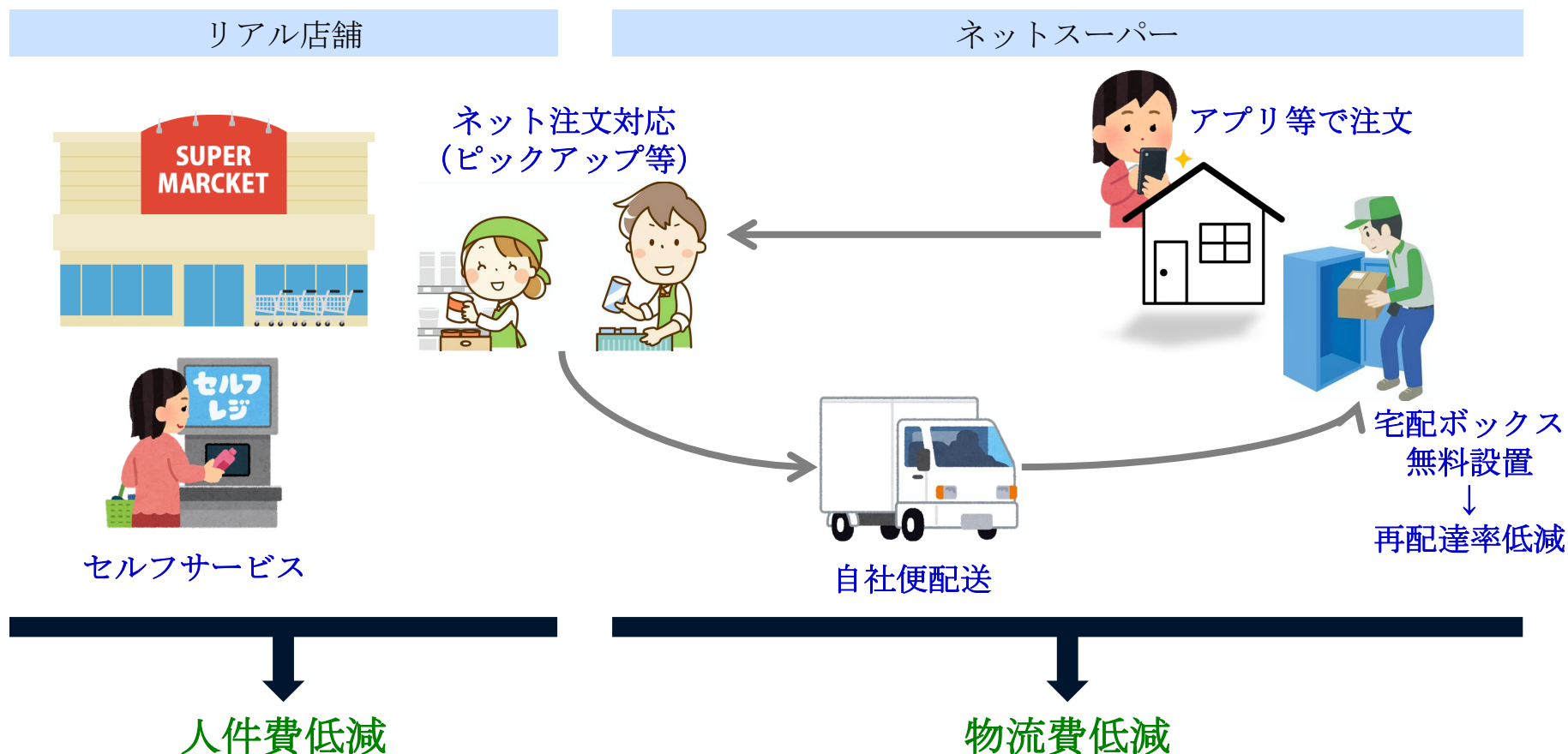
※コロナ後に重要度・重要度が上がったと回答した比率から、重要度・重要度下がったと回答した比率を引いた値

2 1. の調査により顕在化した課題等に対する有効な対応事例の分析・取りまとめ

ア ネットスーパー（小売店拠点型）

①優良事例・失敗事例の検証

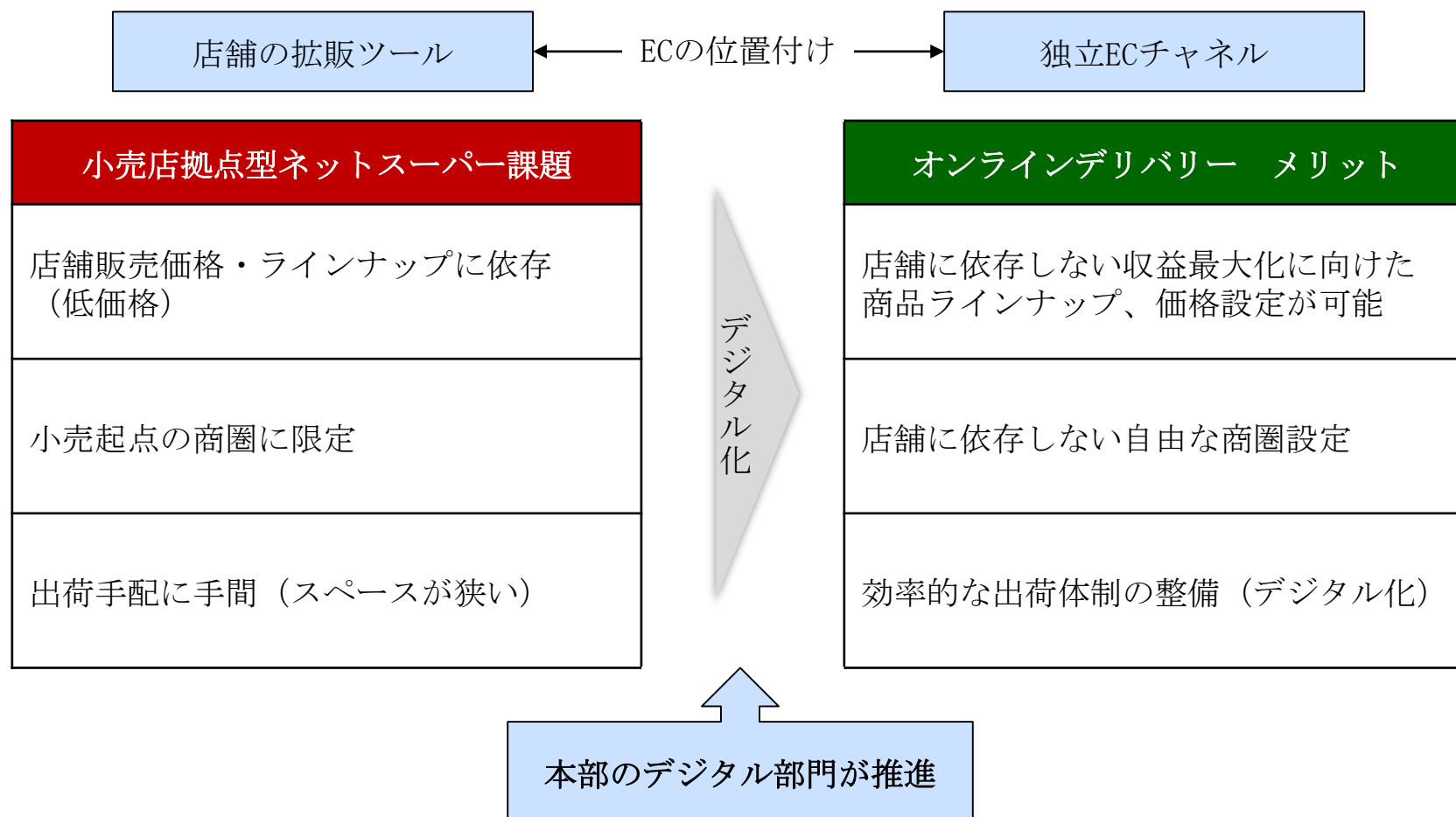
- ・ スーパーサンシ（三重県）ではリアル店舗とネットスーパー事業を展開。
- ・ 小売店拠点型は物流費等の固定費が重く、一定量となると店舗人員で捌けなくなる課題があるが、リアル店舗ではセルフサービスと前提し、店員はネット注文の対応を行うことで人件費を低減。
- ・ また、自社配送の整備と共に会員宅には宅配ボックスを無料設置し、配送の効率化を図っている。



ア ネットスーパー（小売店拠点型）

①優良事例・失敗事例の検証

- USMHは小売店拠点型ネットスーパーでは収益が確保出来ないことから、「オンラインデリバリー」と事業を再定義し、小売店舗に依存しないネット販売事業を展開。
- 小売店拠点型の課題を解決する手段として主にデジタル化を推進している。



ア ネットスーパー（小売店拠点型）

①優良事例・失敗事例の検証

高付加価値商品の販売

- ネットスーパーでは、通常小売店で販売している製品は異なる付加価値の高い製品の売れ行きが好調。
 - タカノフーズは機能性の高い納豆の売れ行きが好調
 - オイシックスはミールキットの展開を始め、業績も好調
- 付加価値の高い健康食品分野のECによる売上が増加している。

購入単価の向上

- ECでは1品から注文可能なため小ロット＝高コストになる傾向がある。
- オイシックスの注文サイトでは推奨品をデフォルトで買い物カゴに入れる工夫をしている。

ア ネットスーパー（小売店拠点型）

②人口規模の違い等の環境の異なる複数地域における、ネットスーパー（小売店拠点型）の持続可能性及び事業展開について検討

- ・ 売上及び費用の両面の観点から収益性が低く、収益確保は困難。
- ・ 課題課目の改善に向けてあらゆる施策が考えられるが、自社単体では解決できない課題については、行政の支援が必要なケースも考えられる。
- ・ なお、地域における程度はあるものの、いずれに地域でも同様の課題が発生している。

●：主、○：副

課題 課目		課題内容	地域			施策方向性例 (ヒアリング情報から記載)	実施主体（案）		
			都心	都市	ローカル		自社 単体	協業	行政
売上	単価	店舗価格が前提となる	✓	✓	✓	店舗価格からの分離	●		
		店舗とは売れる商品が異なる	✓	✓	✓	ネット販売戦略の策定、商品開発	●		
	数量	店舗起点となるため、商圈が限定的になる	✓	✓	✓	保管・配送拠点の整備 →倉庫拠点型への転換	●		
費用	人件費	商品のピックアップ工数やスキルのバラツキ	✓	✓	✓	システムによる効率化	●		
		高齢者向けの電話対応			✓	—	●		
	配送費	配送業者の値上げ	✓	✓	✓	共同配送・倉庫整備	○	●	○
						毛細物流の整備	●	○	○
						自動配送		○	●
	販売管理費	サイト管理（食品表示等）	✓	✓	✓	通販食品の表示ルールの整備			●
		高齢者向けのチラシやUI改善	✓	✓	✓	デジタル化の推進	●		

イ ネットスーパー（EC倉庫拠点型）

①小売店拠点型と比較したEC 倉庫拠点型での展開のメリットや課題

- 小売店拠点型で抱えているいくつかの課題を解決することができる事業形態であり、今後事業が拡大すると考えられる。
- 一方で、商取引としては整備がされていない点もあり、特に生鮮食品や日配品の取扱いについては今後の方向は不透明である。

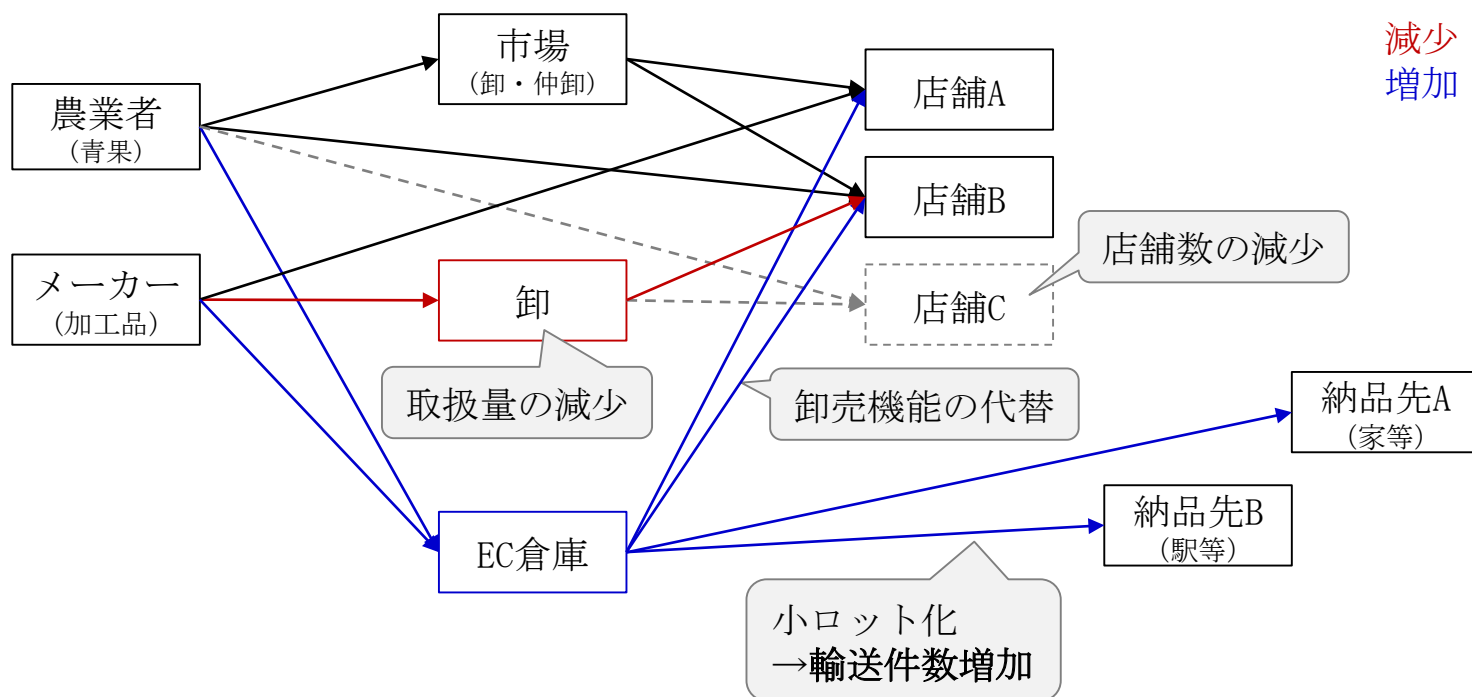
メリット／ 課題	内容	関連科目		
		売上	変動費	固定費
メリット	- 企業として店舗事業から分離できることで、独自の事業戦略の策定・推進が可能 ➢ 売れ行き商品のラインナップ拡充、新商品開発 ➢ 店舗に依存しない自由な価格設定	●		
	- 入荷、出荷やピッキング作業の効率化が図れる ➢ 作業効率化に向けたスペースの確保 ➢ 自働化・システム化の整備			●
	拠点整備やルート設計による調達物流の効率化		●	
課題	（小売店拠点型からの転換又は新規参入の場合）倉庫設立やシステム整備の初期投資費用			●
	特に生鮮食品においては、欠品ありきでの取引が主流となっており、販売機会ロスが発生している	●		
	特に生鮮食品においては、物流における品質管理基準の不明確さにより、取引が広がっていない	●		

イ ネットスーパー（EC倉庫拠点型）

②サプライヤー等の顧客以外（メーカー、卸売業、物流業等）への副次的効果や事業展開の広がりにより期待される合理化、効率化等に関する効果の検証

- 現状は商取引環境が整備されている段階で、メーカーは低リスクで新たな販売先を開拓することができる販売形態であり、メリットは大きい。また、ECサービスの広がりによりメーカーによるEC参入の障壁は下がっている。
- 物流面では、店舗に係る幹線輸送は集約化が進み、効率化が図られると考えられる。
- 一方、個配送は増加すると考えられ、宅配輸送件数は増加すると想定される。

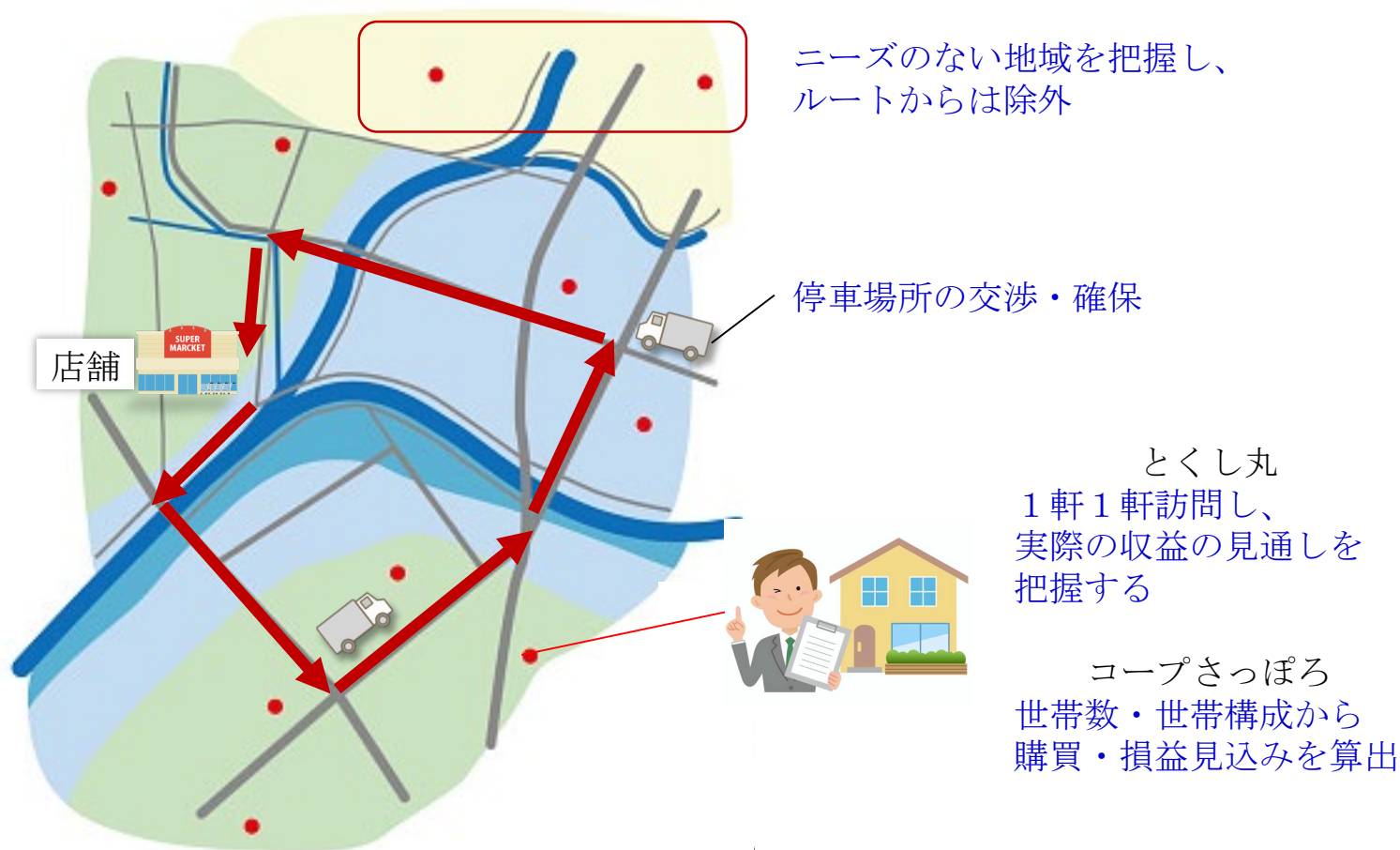
<ネットスーパーに係る今後のサプライチェーン構造の変化>



ウ 移動販売車

①優良事例・失敗事例の検証

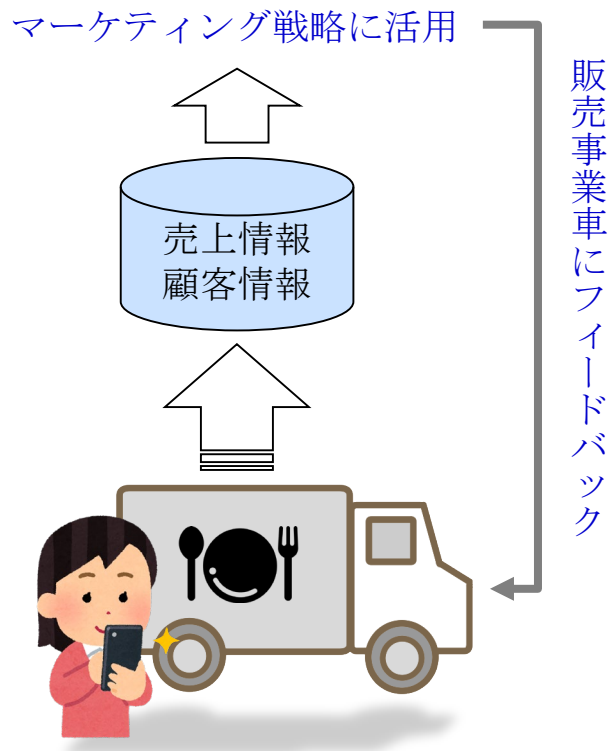
- とくし丸では事前に市場ヒアリング調査を実施したうえで販売を開始することとしており、収益確保の確度が高い事業展開を行っている。
- コープさっぽろでは配送想定エリアの世帯数と世帯構成から大まかな損益目安を算出しており、事業開始前にある程度の確度で収益を見込んで配送ルート进行している。



ウ 移動販売車

①優良事例・失敗事例の検証

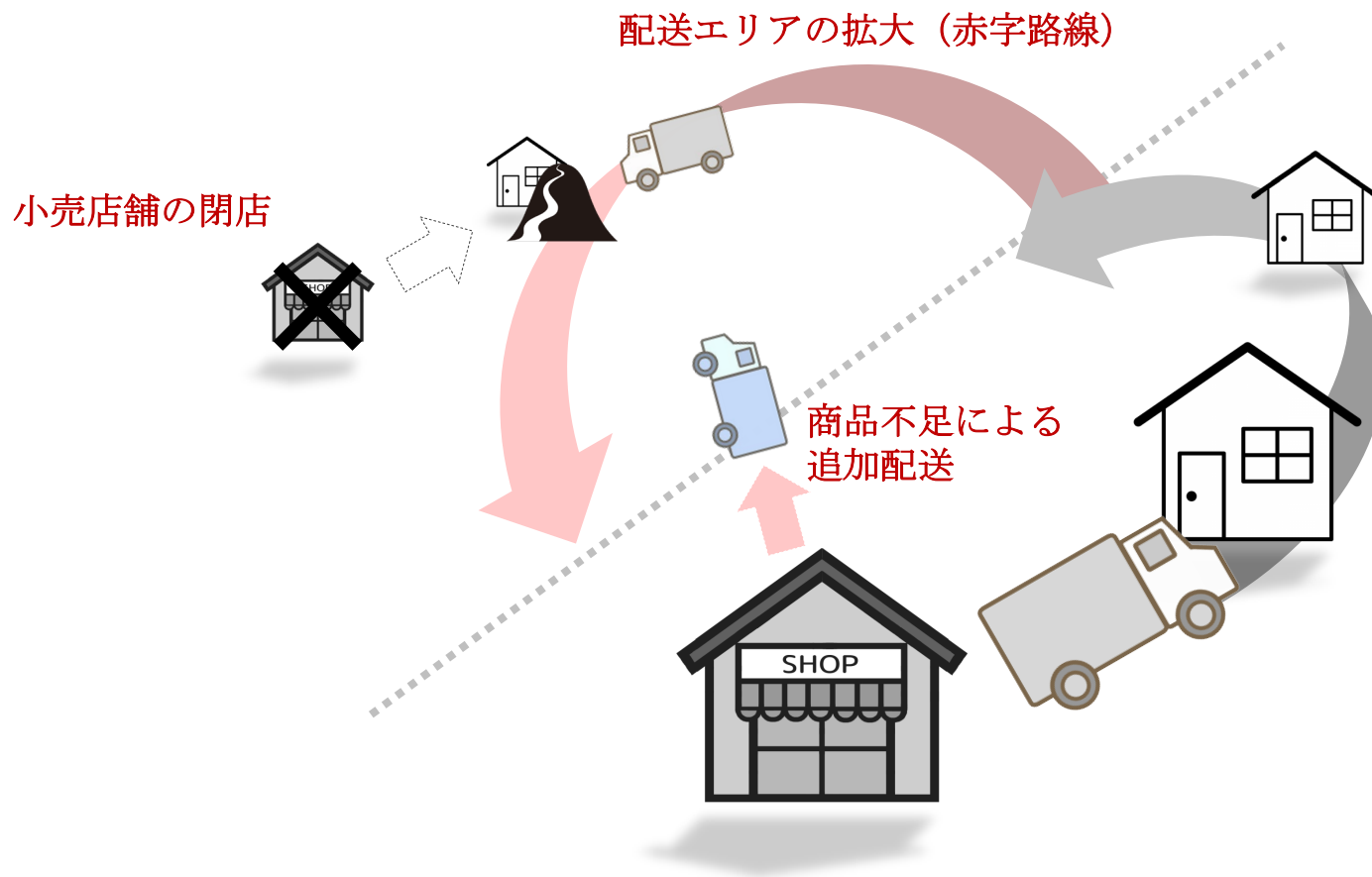
- Mellowではアプリで顧客情報を収集しており、販売者は販売地域の展開戦略に活かしている。
- 移動販売においては固定客が決まっていることから販売単価向上が重要であること、アナログ対応の移動販売が多いことから、優良な取組であると考えられる。
- また、アンケート調査では滞在時間が課題となっており、アプリの活用も考えられる。



ウ 移動販売車

②環境の異なる地域における移動販売車の持続可能性及び事業展開について検討

- 移動販売事業の拡大においては、収益が見込めない地域が明確である。
- また、収益の出ていた販売地域においても、今後は人口減少による小売店舗の閉店等により、販売範囲が広がり、収益性が下がることが考えられる。
- 人口数に依存することから、ローカル地域においては上記が顕著であり、既にその傾向は見られる。

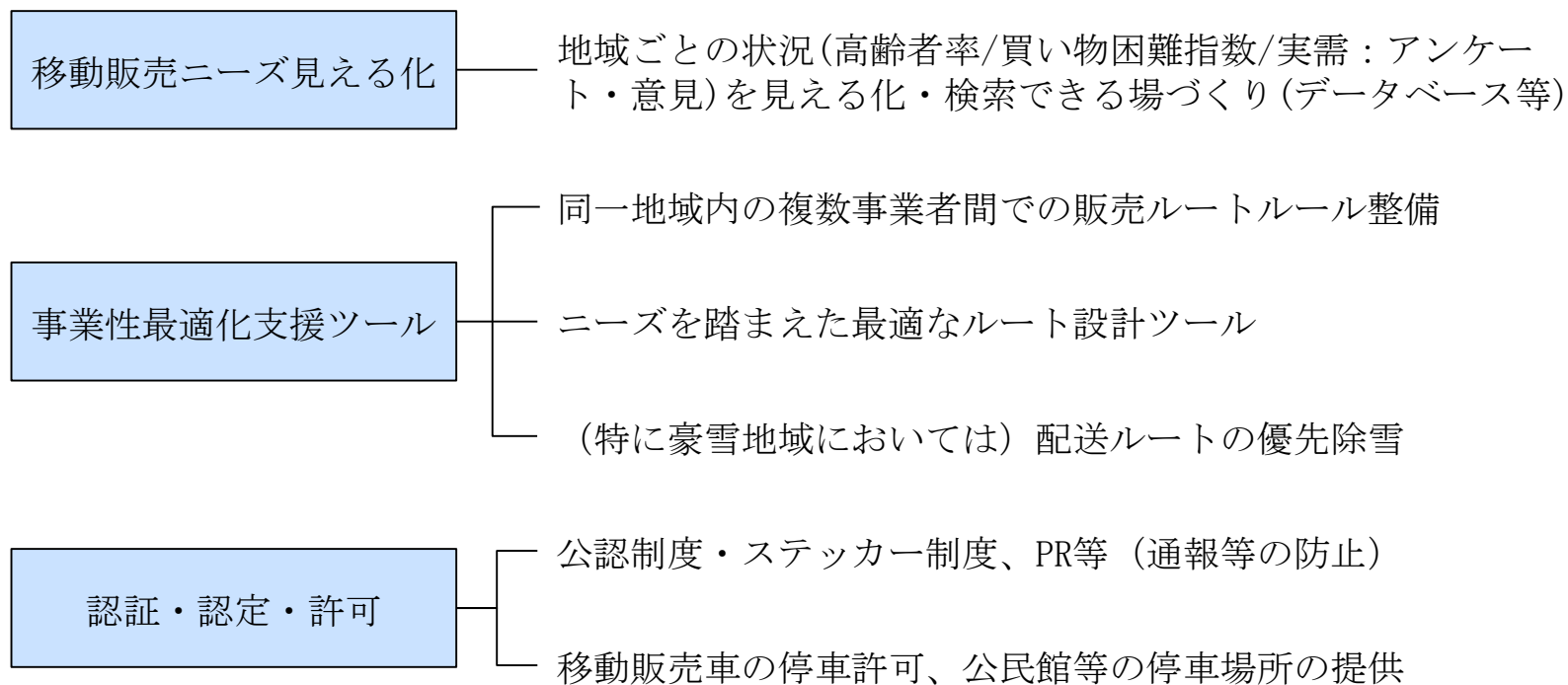


ウ 移動販売車

②環境の異なる地域における移動販売車の持続可能性及び事業展開について検討

- ・ 店舗も含めた既存顧客に対しては、インフラサービスを担っているところもあり、食料品アクセス対策として赤字でもサービスを提供する可能性はあるが、今後はより問題が顕在化することが考えられる。
- ・ 既存顧客でない食料品アクセス困難者に対しては、行政との連携が必要であるが、行政（特に自治体）の協力体制にバラツキがあり、民間事業者の協力が得られづらい事例がある。

<ヒアリング調査による事業者からの行政への具体的ニーズ（ソフト面）>



民間事業者の協力を得るための課題

エ その他の食料品購買形態

- コロナも追い風となり、様々な購買形態（サービス）が展開されている。



エ その他の食料品購買形態

①優良事例・失敗事例の検証

②今後の事業継続性に関する検証

サービス分類		購買形態	事業継続性の検証
家まで届ける		ダークストア	・都心部における小売店拠点型ネットスーパーの収益上の課題や配送拠点の確保等の課題を解決する手段として有用
		タクシー輸送	・コロナ禍において、輸送能力の余力を活用する手段としてサービスの広がりを見せているが、今後は地域による稼働率や未稼働時間帯が消費者ニーズにマッチすることが必要 ・①消費者理解の未成熟、②配送との相対的配送費用の高さ、③リスク管理の不明確さが課題で採用を見送っている事業者も見られる
		買物代行	・訪問診療等の訪問型の既存の付帯サービスであれば事業性は成立と考えられるが、食品品質の担保が課題 ・また、付帯サービスとしての展開を考えると、保険点数への組み込み等の要望も上がっている
買いに来てもらう	店まで来やすくする	ドライブスルー	・コロナ禍の非接触が目的であり、収益面では受渡の手間が発生していることから、今後の事業継続性は不透明
		巡回バス	・初期投資費用や運営費が高いため、バス1台当たり売上高の確保⇨一定数の利用客の確保が必要 ・特に人口の少ない地域においては収益面における事業継続性は低いと考えられる
	家の近くまで届ける	ピックアップ	・ビジネスモデルとしては収益面では成り立っている事業形態であると考えられる ・利用客と販売事業者の需給バランスが成り立つ地域において、事業拡大が見込まれる

