

# オンライン・オフライン垣根なき時代の小売業 —OMOに向けた日本の展開—

2019/11

三井物産戦略研究所  
産業情報部 産業調査第一室  
星野尚広

## Summary

- 小売業界にてオンライン・オフラインの融合が注目され、その一つの舞台として食品市場が挙げられる。
- 初期のネットスーパー、ネットコンビニでは、利用者層、配送の採算性、在庫管理などで課題が浮き彫りになり、撤退やサービスを縮小するケースが相次いだ。そうした経験を経て、足元では、EC企業と実店舗企業の協業が始まっている。
- 協業によって、事業の効率性向上と顧客の取り込みには一定の効果が期待されるも、採算性を実現するには、ネットとリアルとの精緻なデータを組み合わせたマーケティングの仕組みおよびそれを可能にする基盤構築がカギとなる。

## 序論

小売業界において最近、OMO (Online Merges with Offline) が注目されるようになってきた。OMOとは、オンラインとオフラインの垣根を超え、双方一体的なサービスで顧客体験の向上を図っていくマーケティング戦略のことを示す。注目度が増してきた背景には、オンライン出自の企業がオフライン (リアル) の領域にも足を踏み入れ、その活動が活発になっている点が挙げられる。中国や米国では、ECを祖業とするアリババやアマゾンが実店舗や物流の領域に多額の資金を投じ、ネットとリアルを融合させたサービスで顧客の囲い込みを図っており、実店舗を基盤とする一部小売業にとっての脅威となっている。

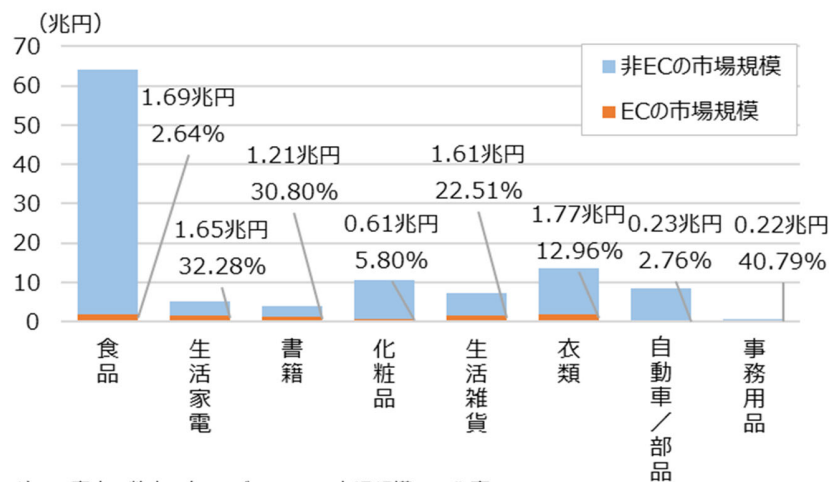
これらの企業の戦略は、オン・オフ双方に展開しているからこそ得られる利点やデータを活かして、事業の効率化と顧客体験の向上を図り、顧客・収益の拡大を目指すことだとされる。まさにOMOを体現する存在だ。そして、中国や米国ほど顕著ではないものの、日本でもOMOの方向性に沿ったとみられる動きが始まっている。本稿では、EC企業が攻勢をかける食品市場を中心に、これまでの日本におけるネットスーパーなどの動きを整理したうえで、今後の展開の可能性、方向性と課題を考察する。

## 1. 日本におけるECの概観

### 1-1 市場規模が大きい一方でEC化率が低い「食品」

日本の物販系EC（B2C）の市場規模は2018年時点で9.3兆円、EC化率は6.22%とされている<sup>1</sup>。カテゴリー別のEC市場規模では、「衣類・服装雑貨等（1.77兆円）」が最も大きく、「食品、飲料、酒類（1.69兆円）」、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器等（1.65兆円）」、「生活雑貨、家具、インテリア（1.61兆円）」と続く。特徴的なのは、「食品」のEC化率が2.64%と、際立って低いという点だ（図表1）。ただ、食品市場そのものが巨大なため（約64兆円）、2.64%のEC化率でも物販系EC全体の18.2%を占めている（図表2）。

**図表1 物販系分野のカテゴリー別市場規模とEC化率**

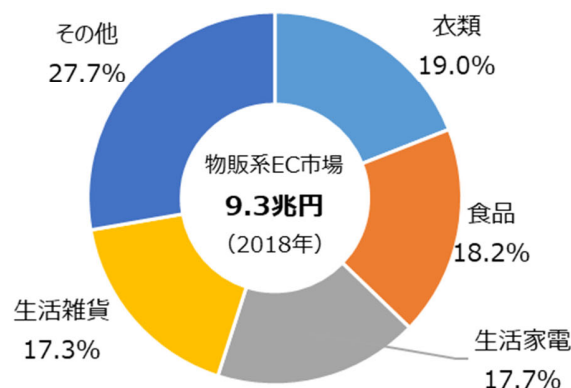


注1：表内の数字は各カテゴリーのECの市場規模とEC化率

注2：「その他」の3,083億円は割愛

出所：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」のデータを基に三井物産戦略研究所作成

**図表2 物販系EC市場に占める各カテゴリーの構成比率**



出所：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」のデータを基に三井物産戦略研究所作成

<sup>1</sup> ECの定義として「受発注がコンピュータネットワークシステム上で行われること」を要件とする。したがって、見積りのみがコンピュータネットワークシステム上で行われ、受発注指示が人による口頭、書面、電話、FAX等を介して行われるような取引は、ECに含めない（経済産業省「電子商取引に関する市場調査」）。

## 1-2 潜在ニーズに攻勢をかけるEC企業

食品EC化率が低いのは、日本だけでなく、世界の市場に共通した傾向である。理由はいくつか考えられる。まず、品質保持期限が他の製品に比べて短いことや、温度管理が必要なものもあり、長期間の在庫や輸送には向かない。また、質や形が一定しない商品をECでは購入前に確認できないなどが挙げられる。こうしたことから、食品は、ECとは相性が悪い分野とされてきた。

ただし、だからといって食品ECへのニーズが存在しないということではない。さまざまな事情で頻繁に小売店に出向くことができない人は数多く存在する。例えば、運転や歩行が困難になった高齢者や介護が必要な人は外出もままならないであろうし、また、子供のいる共働き家庭では、買い物の時間や手間を省きたいというニーズはあるだろう。

つまり、EC企業にとって、消費者の日々の生活と密接に関係する食品は、巨大な潜在市場といえる。こうした背景から、米国のアマゾンや中国のアリババ、京東（JD.com）などは近年、同領域の開拓に注力。日本においても、アマゾンが「アマゾン・フレッシュ」のブランドで、食品に特化したECを始めるなどの動きが始まっている。

## 2. 日本における食品ECの変遷

### 2-1 ネットスーパーの苦戦

日本の食品ECの歴史は2000年ごろにさかのぼる。当時はオフライン起点でオンラインを付加するとの発想のもと、実店舗企業の本業を補う存在としてネットスーパー、ネットコンビニが立ち上がった。店の在庫あるいは配送センターから商品をピックアップして、消費者宅に届ける仕組みで、基本的に、消費者は店舗で買うのと同じものを、都合に合わせてECでも買えるようになっていた。しかし、関係者によると、サービス開始後に当初の想定と違った事態が多々起きたという。

まず、当初、高齢者などの買物弱者が多く利用することを想定していたが、サービスを開始してみると若い世代の利用が予想以上に多かった。時間指定や即時性を重視する世代からの注文への対応により配送の作業が煩雑化、配送枠はすぐに埋まってしまう状況になり、「この時間に」や「今日中に」という要望への対応も困難になったようだ。また、数百円の配送料では採算が合わず、受注が拡大するほど、赤字が拡大する状況に陥った。そのため、「単体で黒字を達成している企業はほぼない」といわれるほど、ネットスーパー、ネットコンビニは儲からないビジネスモデルとされるようになった。

さらに、想定外の注文数は在庫管理も困難にした。ネットでの注文が予想を上回ると、店頭在庫に穴が開くなど、実店舗企業にとっては本末転倒な事態も発生したという。こうした事業運営上の困難から、撤退やサービスを縮小する企業が相次いだ。

## 2-2 EC企業と実店舗企業による協業の動き

ただ、こうした経験を経て、食品分野でもECの需要が存在し、またそれが拡大していることが明らかになった。そうした需要を的確につかみ、初期のネットスーパーで課題となった運営上の困難にアプローチすべく足元では新たな取り組みが始まっている。それは、EC企業と実店舗企業の協業による事業展開だ。例えば、西友は、楽天と組んで新たに立ち上げた「楽天西友ネットスーパー」に既存の「SEIYUドットコム」を統合。また、ライフは、アマゾンのプライム会員向けサービス「Prime Now」を窓口にして、店舗で取り扱う生鮮食品や惣菜の販売を開始。さらに、ローソンは、フードデリバリーのUber Eatsと協力して実証実験を開始した（図表3）。

図表3 EC企業と実店舗企業による協業の事例

	西友、楽天 (楽天西友ネットスーパー)	ライフ、Amazon	ローソン、Uber Eats	イトーヨーカドー、アスクル (IYフレッシュ)
特徴	リアル店舗と専用センターを併用	Prime Nowの拠点として店舗を活用	Uber EatsのUIを使った実証実験	アスクルの「ロハコ」と連携
配送	2時間単位の受取指定、最短4時間配送	最短2時間配送	即時配送	1時間単位の受取指定、翌日配送
開始時期	2018年10月	2019年9月	2019年8月	2017年11月（2019年11月末にサービス終了予定）
取扱地域	17都道府県	都内7区	都内13店舗	新宿区、文京区

注：2019年10月現在

出所：各社ウェブサイト等を基に三井物産戦略研究所作成

## 3. OMOに向けた日本の展開

### 3-1 協業で目指す日本のネットとリアルの融合

このような日本の取り組みは、中国や米国とは様相がやや異なっている。中国ではアリババの盒馬鮮生（フーマフレッシュ）や京東の7Freshのように、EC企業が自ら実店舗を展開している。米国ではアマゾンが全米に数百店舗を構えるホールフーズを137億ドルで買収。アマゾンが展開する即日配達（Prime Now）用の配送拠点として同店舗を活用している。いずれもEC企業主体の垂直統合型の展開である。一方、日本ではこれまでのところ、図表3に挙げたEC企業と実店舗企業の協業による展開が中心である。

こうした協業は、EC企業にも実店舗企業にもメリットをもたらす。第一に、双方が持つ既存の機能とアセットを活用することにより、新規投資が最小限に抑えられる。実店舗企業にとって課題となった物流や在庫管理については、物流インフラや配送ノウハウを持つEC企業に配送業務を任せたり、店舗とECの需要に対応する在庫を共通化したりすることで、効率化を図ることができよう。一方、EC企業は、リアルでの顧客接点となる店舗網を自ら構築しなくて済む。楽天西友ネットスーパーでは、西友のリアル店舗を活用しつつも、楽天が持つ専用の配送センターを併用している。これにより、リアルでの接点を顧客に提供しながら、注文場所や内容によって発送元を変えるなど配送作業の効率化を図っている。

最大のメリットは、双方にとって、新しい市場の開拓につながることである。実店舗企業は、ネットスーパーへの取り組みを通じて、店舗に置かれた商品のEC需要があることを実感した。この顧客層は、利便性や時間の節約を重視する層であり、ある程度の高価格や追加コストを許容するとみられる。加えて、ECのインターフェイスを活用することで、従来コンビニや便利な立地の店舗で購入していた顧客を呼び込める可能性が出てくる。ライフの岩崎社長がアマゾンとの提携について「これまでライフをご利用いただけなかった方々にもライフの魅力を感じていただける新たな機会になる」と語るように、アマゾンの「Prime Now」を顧客との窓口にすることで、これまでライフで買い物をしてこなかった層にもアプローチすることが可能になる。

一方、EC企業側から見れば、実店舗企業の看板を得ることになる。食品の品質や安全性に厳しい消費者が多い日本において、食品ECを展開する上での最大の課題は、いかに消費者の信頼を得るかである。単独でそれを得るのは困難だが、毎日の買い物を通じて顧客の信頼を得ている実店舗企業との連携は、その橋頭保となるであろう。

### 3-2 残る課題とカギとなる顧客データ活用

ただし、協業による効率改善とコスト削減、顧客の相互乗り入れだけでは、採算性の確保までには至らない可能性が高い。図表3に記載した企業が抱える課題が共通するかは不明だが、一部関係者によると、店舗と同じ現状のような安価な商品価格や配送料金では、ランダムに発生する需要に対応するコストを賄いきれないという。楽天西友ネットスーパーに先立ち、2017年11月にイトーヨーカドーとアスクルが協力して立ち上げた「IYフレッシュ」は2019年11月末でサービスを終了すること決まったが、この背景にも採算性の課題があったと推察される。

そこで採算性の課題に取り組む上でカギとなりそうなのが、より詳細かつ個別的な顧客ニーズの把握と、それに向けた商品の提案といったマーケティングの高度化である。既存店舗では、季節や曜日、時間帯によって品揃えや商品棚の陳列を替え、特売日をチラシで広告するといった策を取ってきた。しかし、ここではあくまでも、顧客をマスとして捉え、事業者が経験的に把握している集団としての傾向に対して品揃えや価格設定を行っているにすぎない。

一方、オンラインの世界では、個別の購買履歴から、ニーズ、嗜好を把握し、顧客ごとに購買行動を予測して、顧客単位で商品提案するといったことは広く行われている。例えば、顧客の嗜好や健康志向度、家族の記念日、天気やイベントなどを把握し、それに合わせたプレミアム商品をターゲティング広告で提案することなどが挙げられる。食品ECの対象となる顧客には、多忙な共働き世帯など、ニーズに合っていて利便性が高ければ価格は気にしない層が一定数存在しそうなことから、コストをある程度転嫁することは可能とみられる。

---

## 結語

POS中心のオフラインの世界では、消費者一人ひとりにひも付いた情報の取得は事実上不可能であった。それが現在、決済アプリ、安価なセンサー、顔認証技術などの登場により可能になりつつあるが、図表3の例を含め日本では協業の座組が形成されたばかりでもあり、オン・オフ両面から個人データを活用して顧客獲得や収益の拡大につなげている例は顕在化していない。大手小売業の関係者によると、個人をターゲットにした販促の取り組みが必要になることは認識するも、コストを切り詰める効率化に取り組むなかであって、こういった新しい取り組みに挑戦するどころか、検討さえもできていないという。

とはいえ、事業の持続可能性を左右する顧客単価向上は多くの実店舗企業にとって依然課題になっていると考えられることから、EC企業が持つデータ活用のノウハウをリアルの世界につなぎこむ流れは今後顕在化していくと予想される。異なる企業間でデータ共有を行わねばならない協業では、他国で見られる垂直統合型に比べてその進展には時間がかかると思われる。しかし、日本においても精緻なデータ活用の実現が、小売業の今後を見通す上での重要なポイントになるだろう。

食品卸である三菱食品や伊藤忠食品は、POSに加えて、消費者個別のデータを含むID-POSの分析でも主体的な役割を担おうと動き始めている。日本におけるOMOに向けた企業の動きはまだ黎明期にあるが、周辺企業を含めた実現への胎動は始まっている。

---

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。