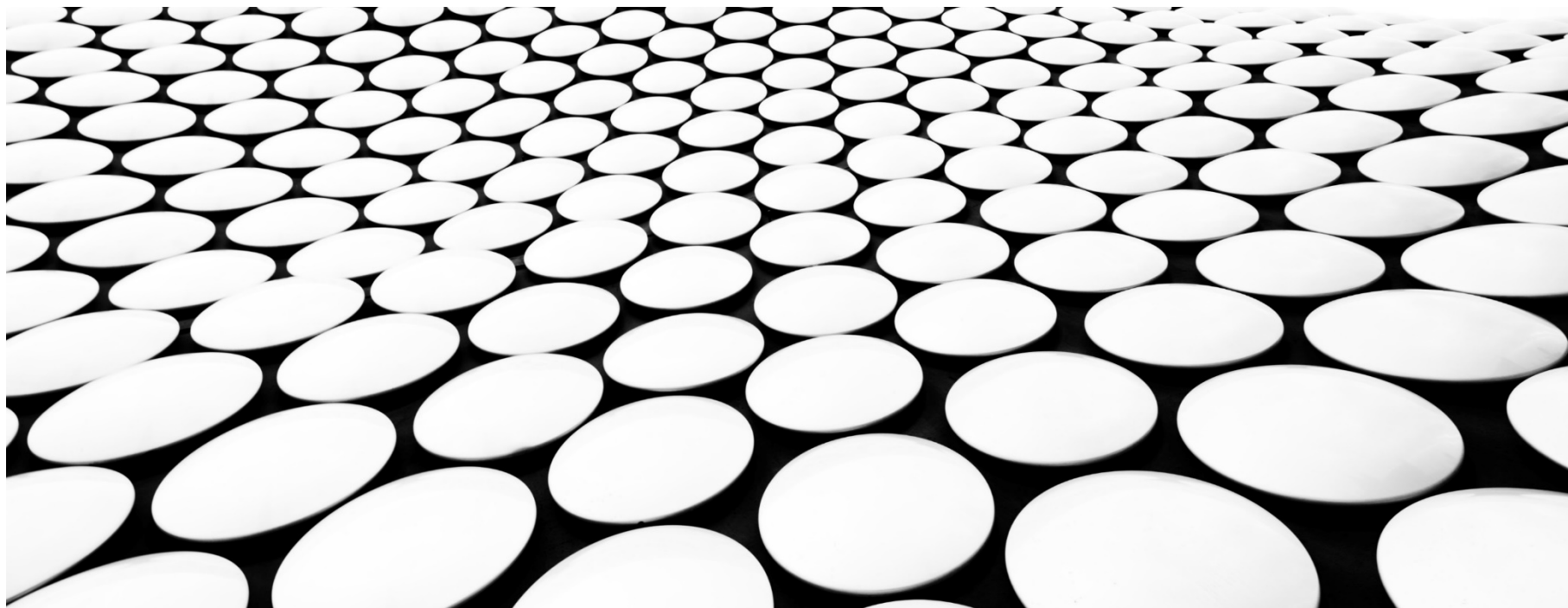


第6期第8回アジアショッパーインサイト研究会

# リアル客をネットスーパー併用客へ 育成する施策を考える

2023年3月15日

鈴木一正



# はじめに

## コロナ禍の消費者行動の変化

- ◆ 買い物は、なるべくまとめて、買い回りせず特定店舗で済ます傾向
- ◆ インターネットを活用した購買チャネルを積極的に活用する傾向



- ◆ こうした傾向は厳しい行動制限が解除された後も継続



## スーパーマーケットの対応

- ◆ 買い物は自社店舗でまとめて購入して欲しい
- ◆ ネットスーパーを使うならば、自社グループのものを使って欲しい



〈リサーチ・クエスチョン〉

- ◆ スーパーマーケットはネットスーパーを運営すべきだろうか
- ◆ 自社グループのネットスーパーを利用して頂くためにはどうすれば良いだろうか

今一度  
考えたい

# I. ネットスーパーの定義

## ◆ 時期によってネットスーパーの定義も変化

【鈴木】生鮮食品を含む食品や日用品など、スーパーマーケットで販売している品目を対象として、スマートフォンやタブレット、パソコンなどを用いた利用者からの注文を受け付け、指定の日・時間に、指定の場所へ配送する事業である。

著者	具体的な内容
日経朝刊 (2010.2.14)	顧客からインターネットで注文を受けて、店舗から届けるサービス。日用品だけでなく野菜や肉などの生鮮品も含めて店舗と同様の品ぞろえと価格で、最短で数時間で届くのが特徴。送料は会社によって違うが、概ね数百円
川辺信雄(2011)	生鮮食品、加工食品、日用品などスーパーで扱っている商品をパソコンや携帯電話から注文を受けて、店舗から届けるサービスである。店員が店頭から商品を直接集め、消費者が指定した場所に数時間程度で届けるサービス。料金支払いは、配送時に支払う代金引換か、クレジット払いが主流である。…ネットスーパーの一番の売りは、生鮮食品である。そのため、即日配送が基本である。この点が、ネットショッピングや生協の宅配事業と大きく異なる点である
高橋郁夫(2016)	ネットスーパーは、一般的に次のような特徴を持っている。まずは、生鮮食料品などの最寄り品を中心に扱う点や一般的に配送可能エリアが狭いなどの点で通常のネット販売小売業とは異なる。また、その運営形態として店舗型、無店舗型(物流センター配送)、ハイブリッド型、ポータル型(ネットショッピングモール出店)が存在する。
中村雅章(2019)	生鮮品を含む食品や日用品など、スーパーマーケットで販売している品目をインターネットで注文を受け付け、配送する事業である。
DIAMOND Chain Store online	インターネットで食品などの注文を受け付け、既存のスーパーマーケット(SM)店舗から個人宅まで商品を配達するサービスである。 <a href="https://diamond-rm.net/glossary/75144/?ectoken=fееead0d002537b9edabbd50b59fef2b&amp;scancode=f1dcf0730f156485e33daf74edae1ae1">https://diamond-rm.net/glossary/75144/?ectoken=fееead0d002537b9edabbd50b59fef2b&amp;scancode=f1dcf0730f156485e33daf74edae1ae1</a>

出所)鈴木制作

## Ⅱ. ネットスーパーの類型

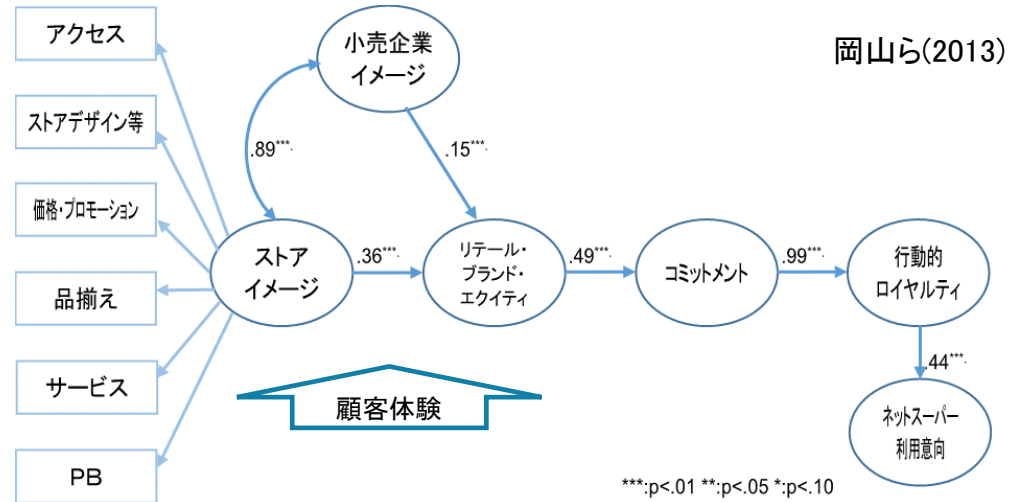
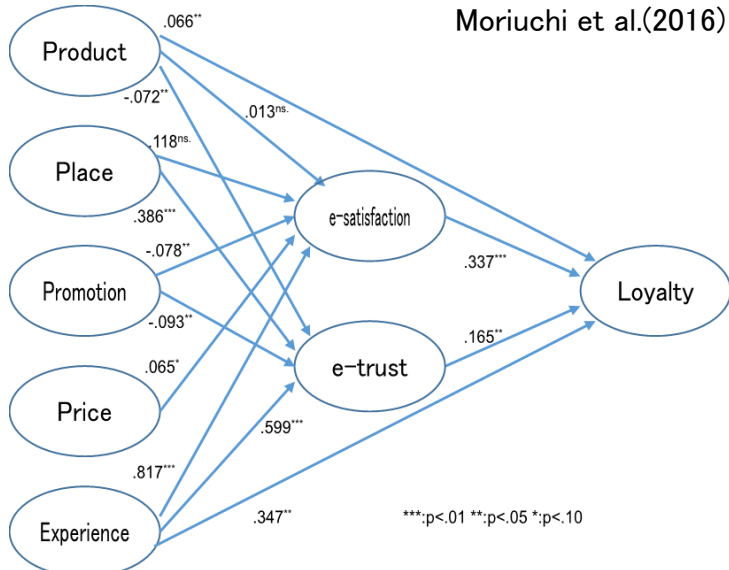
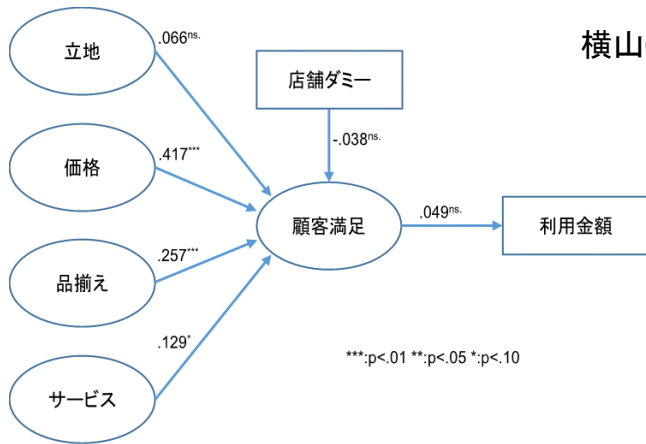
◆ 大手企業はハイブリッド型へ、中堅はサービス外注型・ポータルサイト型を採用

	店舗型	センター型	サービス外注型	ポータルサイト型
メリット	初期投資が小さい 廃棄ロスが少ない	業務の効率化 大量受注対応可 広域に配達可	情報システムや配送網 を大きな初期投資なく 利用可	ポータルサイト運営会 社の配送及び集客機 能を活用可 ポータルサイトのポイ ント制度を利用できる
デメリット	店舗内作業のため効 率化に限界がある 受注数の限界がある 配達エリアが狭い	大きな初期投資 利用者が増えないと 投資回収できない 廃棄ロスが多くなる	手数料が高い 大手スーパーとの競争 が激しく、運営会社の 収益確保が難しい	手数料が高い 顧客の困り込みにつ ながらない？
採用企業			一部生協、阪急キッ チンエール、フレスタ	ライフ・バロー・ 成城石井
システム 運営企業		オカド(イオン) →イオンネクスト(株)	伊藤忠食品子会社グ レースコーポレーション ←2008.9撤退 エブリデイ・ドット・コム →生協系、H2Oなど	楽天 アマゾン 出前館(CCC)
<div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">ハイブリッド型</div> <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block; margin: 10px 0;">イトーヨーカドー・イオン・西友など</div>				

出所)川辺信雄(2011),高橋郁夫(2016) などをもとに鈴木が制作

# Ⅲ. 先行研究

## ◆リアル店舗、ネットスーパーのロイヤルティ等に関する先行研究



筆者	具体的な内容
横山(2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中堅スーパーマーケットのリアル店舗を対象とした実証分析</li> <li>● 顧客満足に影響していたのは「品揃え」「価格」「サービス」であった</li> </ul>
Moriuchi et al.(2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ネットスーパーの「ロイヤルティ」を4P+顧客体験を先行要因、「顧客満足」と「信用」を媒介要因とした実証分析</li> <li>● 「ロイヤルティ」は「顧客満足」「信用」の影響を受けており、この3要素に最も影響を与えているのが「顧客体験」であった</li> </ul>
岡山ら(2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 食品スーパーのリテール・ブランド・エクイティを媒介としてネットスーパーの利用意向への影響を明らかにする実証分析</li> <li>● 顧客体験の高低で多母集団同時分析をおこない、「ストア・イメージ」「小売業イメージ」への影響が高経験価値層で強化される傾向があることを明らかにした</li> </ul>

## IV. 仮説設定

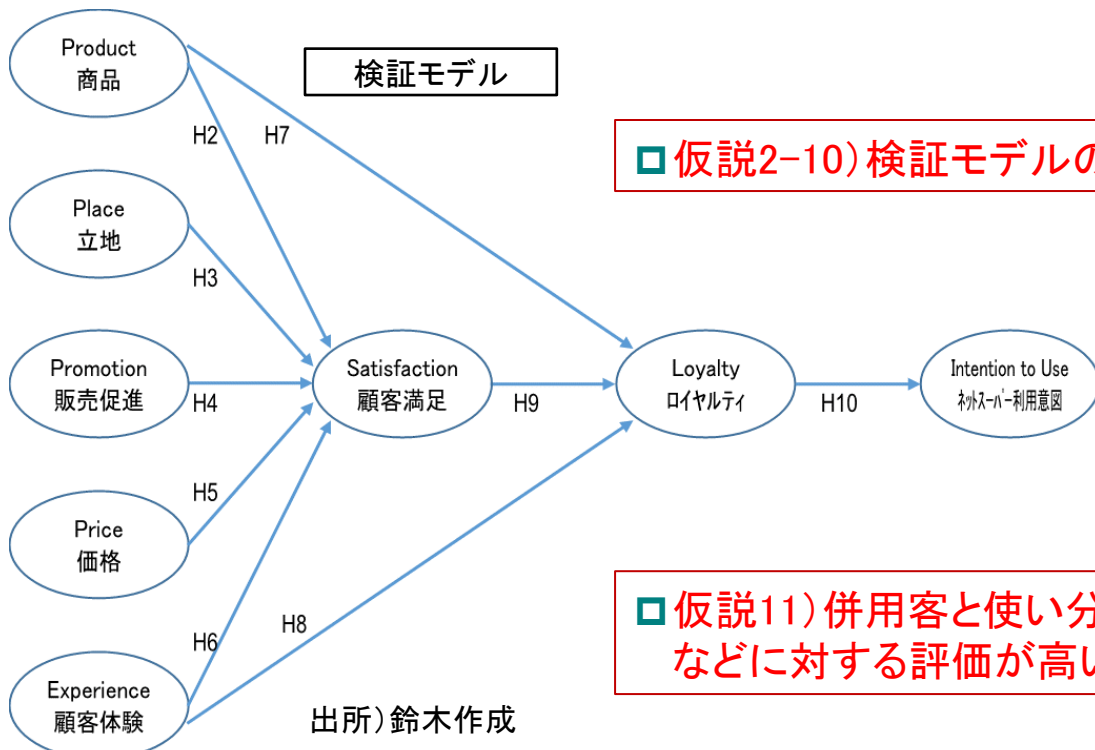
◆リアル店舗のマーケティング・ミックスと顧客体験が顧客満足、ロイヤルティを経てネットスーパーの利用意図に結びつく「拡張マーケティング・ミックス・モデル」

□ 仮説1) 併用客の購入額は、使い分け客及び未利用客よりも大きい

※併用客＝リアルでもネットでも自社企業グループを最も使う客

使い分け客＝リアルでは自社を最も使っているが、ネットスーパーは他社を最も使う客

未利用客＝リアルでは自社を最も使っているが、ネットスーパーは使っていない客



□ 仮説2-10) 検証モデルの各パスは正の影響を示している

□ 仮説11) 併用客と使い分け客ではマーケティング・ミックス要因などに対する評価が高い

# V.調査設計

## ◆リアル店舗、ネットスーパーの利用実態と検証モデルの測定尺度について調査を実施

### □リアル・ネットの利用実態

- 最も利用するリアル・ネット企業
- 最利用リアル・ネットの購入頻度
- 再利用リアル・ネットの@購入額
- ネット利用開始に伴うリアルの購入頻度と購入額の増減

### □検証モデルの測定尺度

- 主としてMoriuchi et al.(2016)を用いた
- 「商品」は、生鮮食品とPBを加味
- 「立地」「顧客満足」は、リアル店舗を対象とするため岡山ら(2016)、高橋(2016)を参考に設計
- 「ネットスーパーの利用意図」は、岡山ら(2016)を参考に設計
- 回答はリッカート5段階法による



	測定尺度略号	測定尺度
商品	PRODUCT01 PRODUCT02 PRODUCT03	<ul style="list-style-type: none"> <li>●この店舗の生鮮食品の品質は他店と同等以上だ</li> <li>●この店舗のプライベートブランド商品の品質は他店と同等以上だ</li> <li>●来店することで、この店舗の商品は他店と比較できる</li> </ul>
立地	PLACE01 PLACE02 PLACE03	<p>この店舗は、行きやすい場所にある</p> <p>この店舗は便利な場所にある</p> <p>この店舗の場所に満足している</p>
販売促進	PROM01 PROM02 PROM03	<p>TVや新聞折込で、この店舗の広告をよく見聞きする</p> <p>他の人との会話の中で、この店舗のことをよく耳にする</p> <p>この店舗の宣伝活動は非常に説得力があり、好感が持てる</p>
価格	PRICE01 PRICE02 PRICE03	<p>この店舗の商品価格は適正だ</p> <p>この店舗で購入するとお得な感じがする</p> <p>この店舗の商品価格は、他の実店舗と比べて安い方だと思う</p>
顧客体験	EXP01 EXP02 EXP03	<p>この店舗の評判は良い</p> <p>この店舗が扱っている商品の総合的な印象は良い</p> <p>この店舗での買い物体験は良い</p>
顧客満足	SATIS01 SATIS02 SATIS03	<p>この店舗で購入した商品に満足している</p> <p>この店舗でのサービスに満足している</p> <p>この店舗での買い物に満足している</p>
ロイヤルティ	LOYAL01 LOYAL02 LOYAL03	<p>この店舗で買い物することは良い選択だと確信している</p> <p>私はこの店舗の商品品質を信用している</p> <p>私は買い物先として、この店舗を選んだことに自信がある</p>
利用意図	INT01 INT02 INT03	<p>この店舗のネットスーパーを利用してみたいと思う</p> <p>この店舗のネットスーパーで購入してみたいと思う</p> <p>この店舗のネットスーパーに期待している</p>

## VI. 調査結果～概要①

◆リアル店舗、ネットスーパーの利用実態と検証モデルの測定尺度について調査を実施

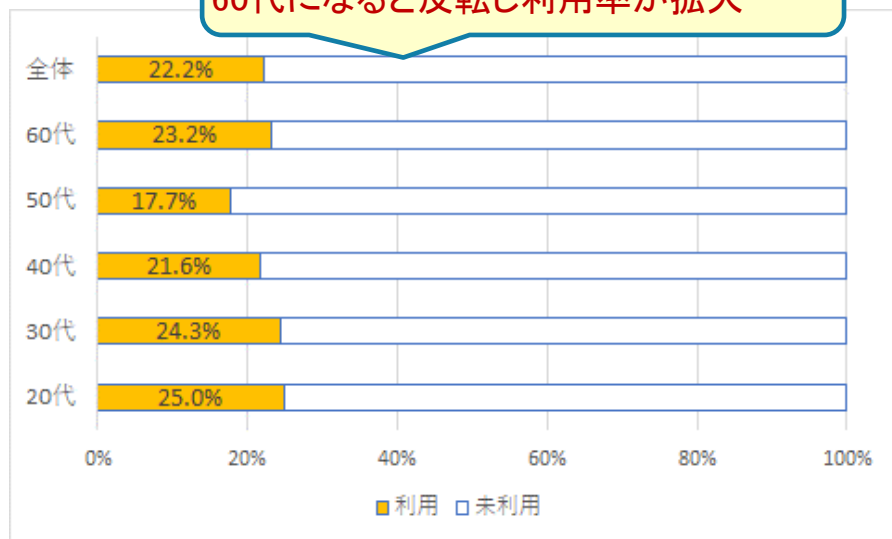
〈調査方法等〉

- 調査方法: インターネット調査
- 調査期間: 2022年12月12日(月)～13日(火)
- 抽出条件: 関東在住25歳以上69歳以下女性
- 有効回答者数: 953名



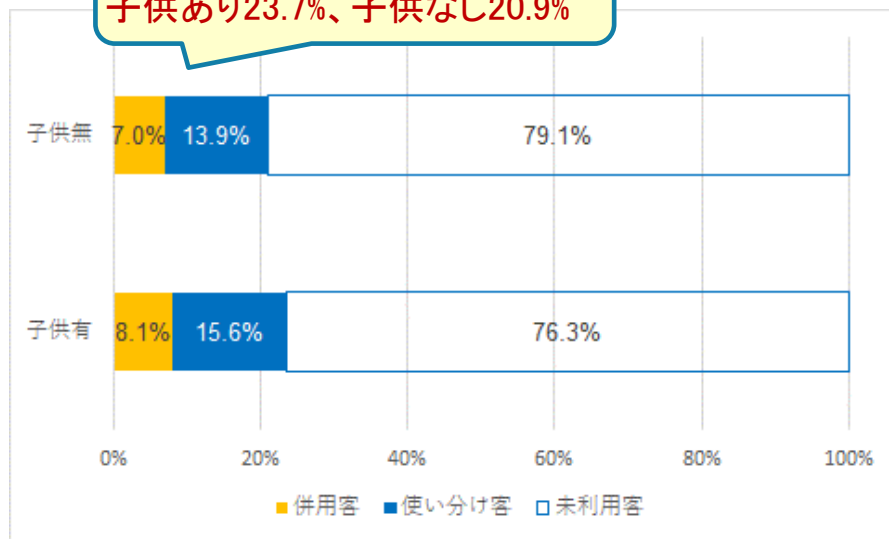
### ネットスーパーの利用実態

20代をピークに50代まで利用率は低下60代になると反転し利用率が拡大



### 子供の有無によるネットスーパー利用実態

ネットスーパー利用率は子供あり23.7%、子供なし20.9%

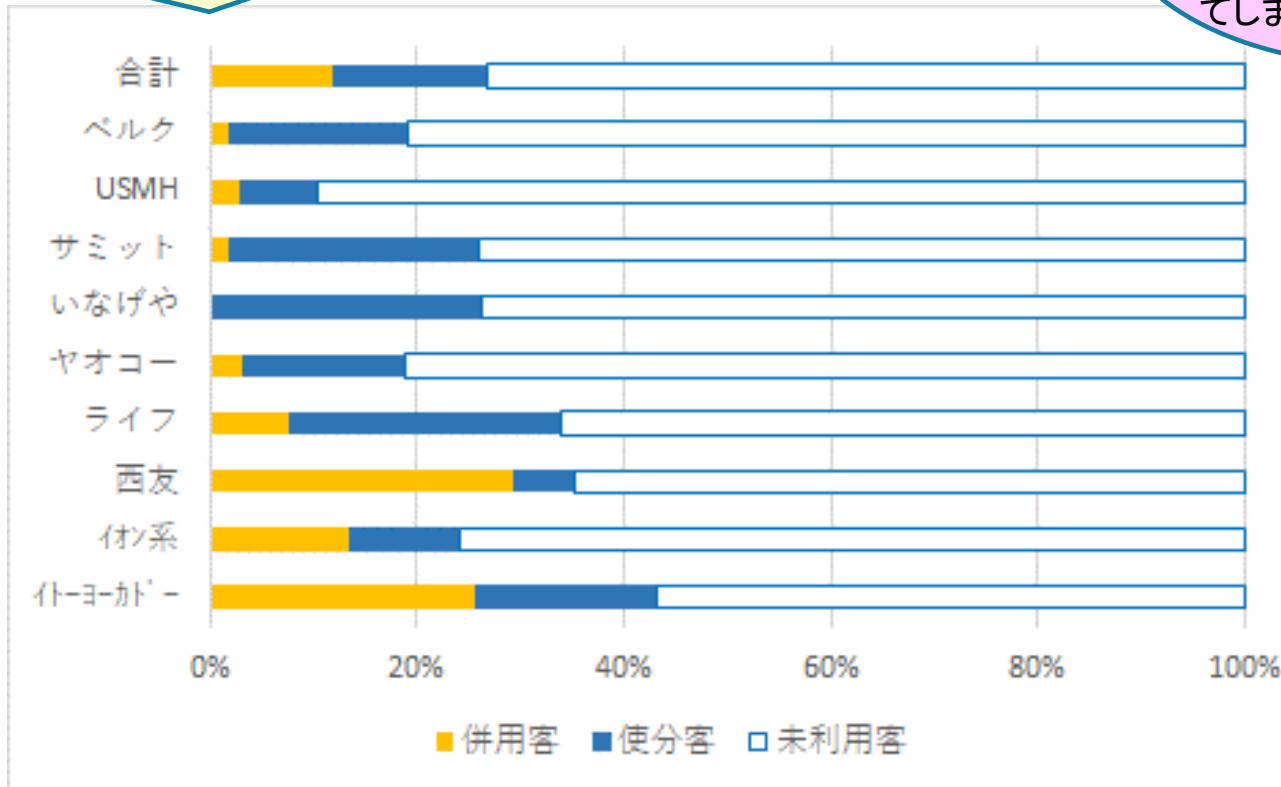


## VI. 調査結果～概要②

◆リアル店舗、ネットスーパーの利用実態と検証モデルの測定尺度について調査を実施

企業グループごとの併用客と使い分け客、未利用客の分布

併用客の構成比が高いのは西友  
(29.3%)、イトーヨーカドー(25.7%)、イオン(13.5%)



自社のネットスーパー未利用客が他社のネットスーパーを使い始めると自社での購入が減少してしまう…。



出所) 鈴木作成

## Ⅵ. 検証～①仮説1

### ◆ ネットスーパー利用開始後のリアル店舗の利用頻度と購入金額の増減

- 利用金額も購入金額もともに併用客の方が「増」と回答した人が多かった
- 併用客と使い分け客で利用頻度と購入金額の増減に違いがあるか否か  $\chi^2$  検定をおこなった
- 利用頻度は統計的に有意な差があり、購入金額では有意な差があるとは言えない結果となった。  
→ 使い分け客では、リアル店舗での買い物を他企業グループのネットスーパーへ移している人が多い一方、併用客はリアル+ネットの総額で増やしている人も50%以上いることも想定される。

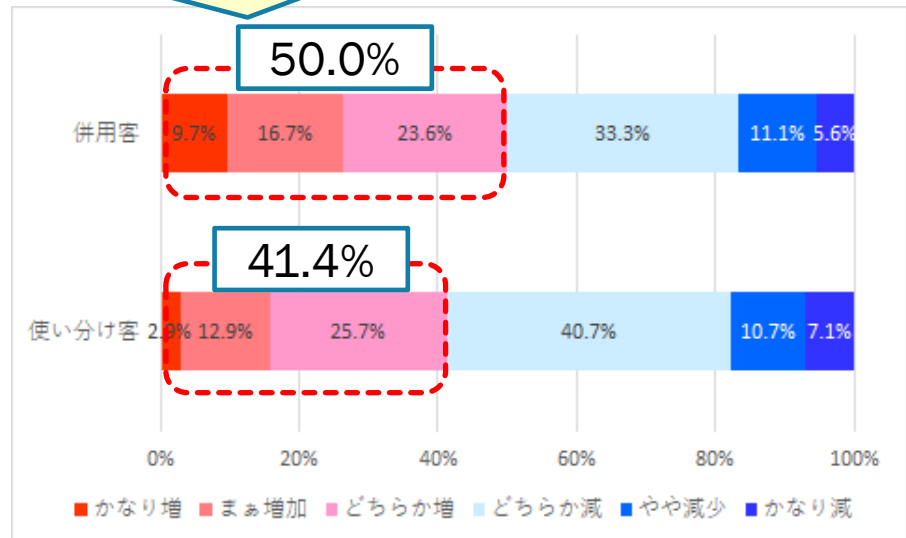
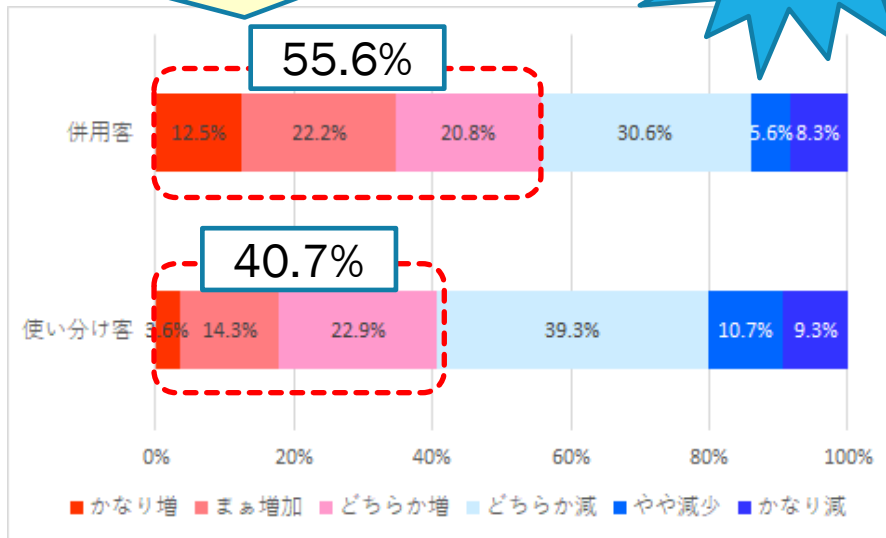
リアル店舗の利用頻度の増減

リアル店舗の購入金額の増減

併用客の方は55.6%がリアル店舗の利用頻度を増やしたと回答

統計的  
有意差あり

併用客の方は50.0%がリアル店舗の購入金額を増やしたと回答



## Ⅵ. 検証～①仮説1

### ◆併用客、使い分け客、未利用客の購入額(Purchase amount)を比較する

$$\square P_{ai} = F_{ri} \times M_{ri} + F_{oi} \times M_{oi}$$

※ $F_{ri}$ : 顧客iの特定企業グループのリアル店舗における1年間の購入回数

$F_{oi}$ : 顧客iの特定企業グループのネットスーパーにおける1年間の購入回数

$M_{ri}$ : 顧客iの特定企業グループのリアル店舗における1回当たりの平均購入額

$M_{oi}$ : 顧客iの特定企業グループのネットスーパーにおける1回当たりの平均購入額

### □ 併用客、使い分け客、未利用客の買上高の平均値に統計的に有意な差があることを確認する

1. 等分散性の検定…有意確率.001未満で、「各グループの分散は等しい」という帰無仮説は棄却

2. 平均値同等性の耐久検定(Welch)…有意確率.001未満であり、グループ間で統計的に有意な差を確認

3. 多重分析(Dunnett C)…併用客と使い分け客、併用客と未利用客では統計的に有意な差がある

使い分け客と未利用客では統計的に有意な差があるとは言えない。

#### ● 併用客、使い分け客、未利用客購入額平均値

	度数	購入額 平均	標準偏差	平均値の95%信頼区間	
				下限	上限
併用客	72	813,958	906,280	600,993	1,026,924
使い分け客	140	386,864	467,375	308,765	464,964
未利用客	741	320,816	274,996	300,984	340,649

#### ● グループ間の平均の差の検定

多重比較

グループ(I)-グループ(J)	併用客(J)	使い分け客(J)	未利用客(J)
併用客(I)		427,094*	493,141*
使い分け客(I)	-427,094*		66,047
未利用客(I)	-493,141*	-66,047	

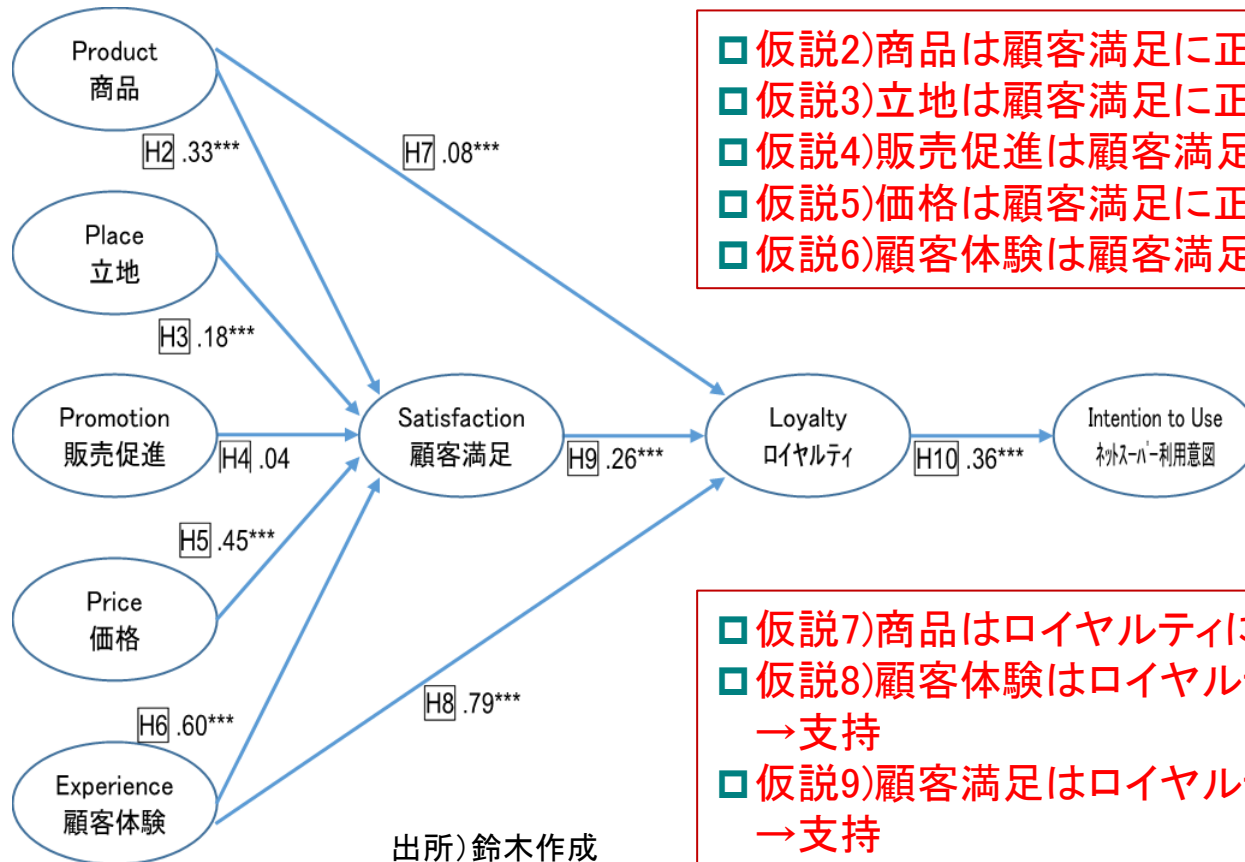
※ \*.05水準で有意

出所) 鈴木作成

□ 仮説1) 併用客の購入額は、使い分け客及び未利用客よりも大きい  
→ 支持

## Ⅵ. 検証～②仮説2-10

◆ 拡張マーケティング・ミックスモデルにてリアル店舗の顧客満足、ロイヤルティを通じてネットスーパーの利用意図への影響を検証



- 仮説2) 商品は顧客満足に正の影響を与える→支持
- 仮説3) 立地は顧客満足に正の影響を与える→支持
- 仮説4) 販売促進は顧客満足に正の影響を与える→不支持
- 仮説5) 価格は顧客満足に正の影響を与える→支持
- 仮説6) 顧客体験は顧客満足に正の影響を与える→支持

- 仮説7) 商品はロイヤルティに正の影響を与える→支持
- 仮説8) 顧客体験はロイヤルティに正の影響を与える→支持
- 仮説9) 顧客満足はロイヤルティに正の影響を与える→支持
- 仮説10) ロイヤルティはネットスーパーの利用意図に正の影響を与える→支持

\*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$

GFI: .727 CFI: .837

## Ⅵ. 検証～③仮説11

### ◆ 拡張マーケティング・ミックス要因における併用客と使い分け客の違いを検証

□ 顧客体験以外のマーケティング・ミックス要因では有意な差が見られる

	併用客		使い分け客		2つの母平均の差の検定			構成概念 差の平均	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	有意確率 (両側)	平均の差	有意差		
製品	PRODUCT1_生鮮	3.68	0.85	3.34	0.97	<b>0.012</b>	0.345	○	0.311
	PRODUCT2_PB	3.88	0.84	3.56	0.99	<b>0.015</b>	0.318	○	
	PRODUCT3_品揃	3.82	0.76	3.55	0.96	<b>0.027</b>	0.269	○	
立地	PLACE1_行易	3.83	0.93	3.48	1.00	<b>0.013</b>	0.355	○	0.406
	PLACE2_便利	3.86	0.79	3.48	0.94	0.002	0.383	○	
	PLACE3_満足	3.92	0.87	3.44	1.00	<b>0.000</b>	0.481	○	
販売促進	PROM1_広告	3.35	1.05	2.97	1.26	<b>0.031</b>	0.376	○	0.378
	PROM2_ファミ	3.29	1.09	2.83	1.12	<b>0.004</b>	0.463	○	
	PROM3_好感	3.44	0.90	3.15	0.96	<b>0.032</b>	0.294	○	
価格	PRICE1_適正価格	3.79	0.69	3.50	0.83	<b>0.007</b>	0.292	○	0.327
	PRICE2_安価	3.54	0.89	3.13	1.00	<b>0.003</b>	0.413	○	
	PRICE3_お得	3.63	0.85	3.35	0.96	<b>0.041</b>	0.275	○	
顧客体験	EXP1_店舗好評	3.74	0.71	3.59	0.86	0.178	0.150	×	0.111
	EXP2_商品好印象	3.81	0.72	3.74	0.74	0.558	0.063	×	
	EXP3_体験良好	3.76	0.74	3.64	0.87	<b>0.313</b>	0.121	×	

「立地」の3尺度の差の平均は4Pの中で最も大きい

## Ⅵ. 検証～③仮説11

### ◆ 拡張マーケティング・ミックス要因における併用客と使い分け客の違いを検証

□ 顧客満足、ロイヤルティ、ネットスーパー利用意図においても平均値で併用客が上回る

	併用客		使い分け客		2つの母平均の差の検定			構成概念 差の平均
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	有意確率 (両側)	平均の差	有意差	
SAT1_商品満足	3.85	0.71	3.71	0.86	0.230	0.133	×	0.176
SAT2_サービス満足	3.78	0.75	3.63	0.85	<b>0.211</b>	0.149	×	
SAT3_買物満足	3.92	0.76	3.67	0.84	<b>0.040</b>	0.245	○	
LOYAL1_良選択	3.82	0.76	3.57	0.85	<b>0.038</b>	0.248	○	0.227
LOYAL2_品質信用	3.89	0.76	3.70	0.84	0.110	0.189	×	
LOYAL3_選択自信	3.72	0.77	3.48	0.89	<b>0.051</b>	0.244	×	
INT1_NET利用	3.85	0.88	3.47	1.08	<b>0.007</b>	0.376	○	0.321
INT2_NET購入	3.88	0.89	3.53	1.06	<b>0.013</b>	0.346	○	
INT3_期待	3.82	0.91	3.58	1.03	0.096	0.241	×	

立地の2尺度に次ぐ高い水準となっている。

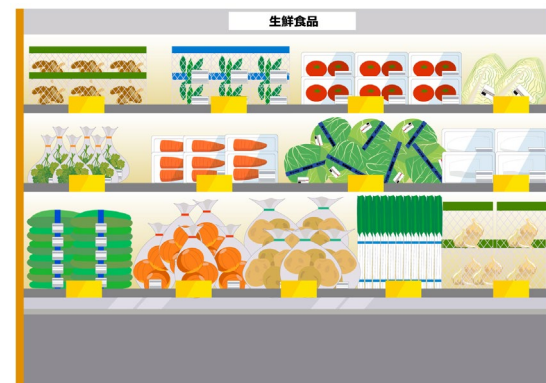
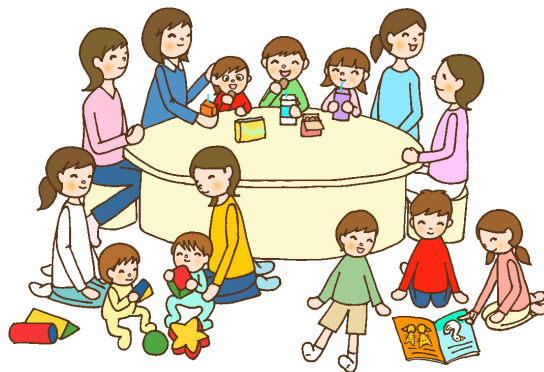
## Ⅵ. 検証～③ 仮説11

◆ 拡張マーケティング・ミックス要因における併用客と使い分け客の違いを検証

□ 仮説11) 併用客と使い分け客ではマーケティング・ミックス要因などに対する評価が高い  
→ 支持

□ 平均値の違いで大きい順に「PLACE03\_満足」(.481)、「PROM02\_クチコミ」(.463)、「PRICE02\_安価」(.413)、「PLACE02\_便利」(.383)、「PROM01\_広告」(.376)、「PLACE01\_行易」(.355)、「PRODUCT01\_生鮮」(.345)

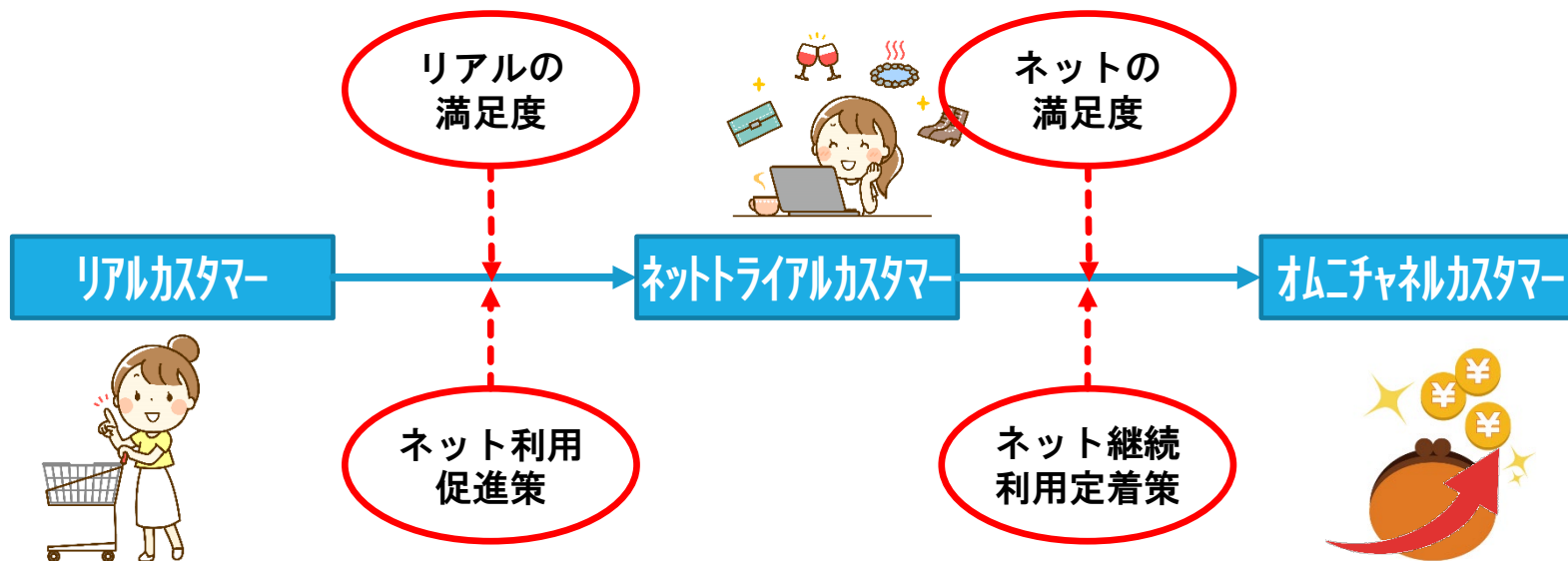
□ 立地の3尺度の平均の差は総じて .3以上あり、3尺度の平均は.406  
商品 .311、販売促進 .378 価格 .327 よりも高い  
→ 併用化に対する好アクセス(近隣居住)の優位性を示している



## Ⅳ.示唆

### ◆実務に対する示唆

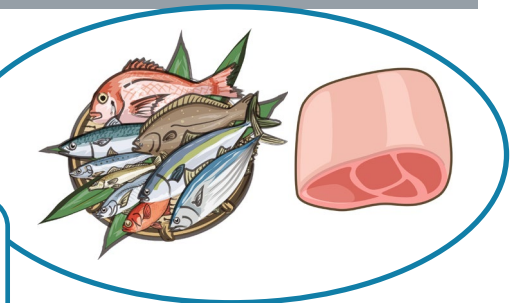
- リアル店舗とネットスーパーを併用する顧客の貢献度を改めて示した。
- (配送可能地域内であれば)制約がないネットスーパーは、日常的に使うリアル店舗とは違う企業グループのものをを使う顧客が実は少なくない可能性を示した。
- リアル店舗の顧客満足やロイヤルティは顧客体験に強く影響を受けていることが確認できた。
- ネットスーパーの利用意図はリアル店舗のロイヤルティから影響を受けていることも示すことが出来た。
- ネットスーパー併用化を促すためには、リアル店舗のマーケティング・ミックス要因を高めていくことが有効であることが示された。



# Ⅳ.示唆

- ◆実務に対する示唆
  - まずは**近隣顧客**へアプローチが有効

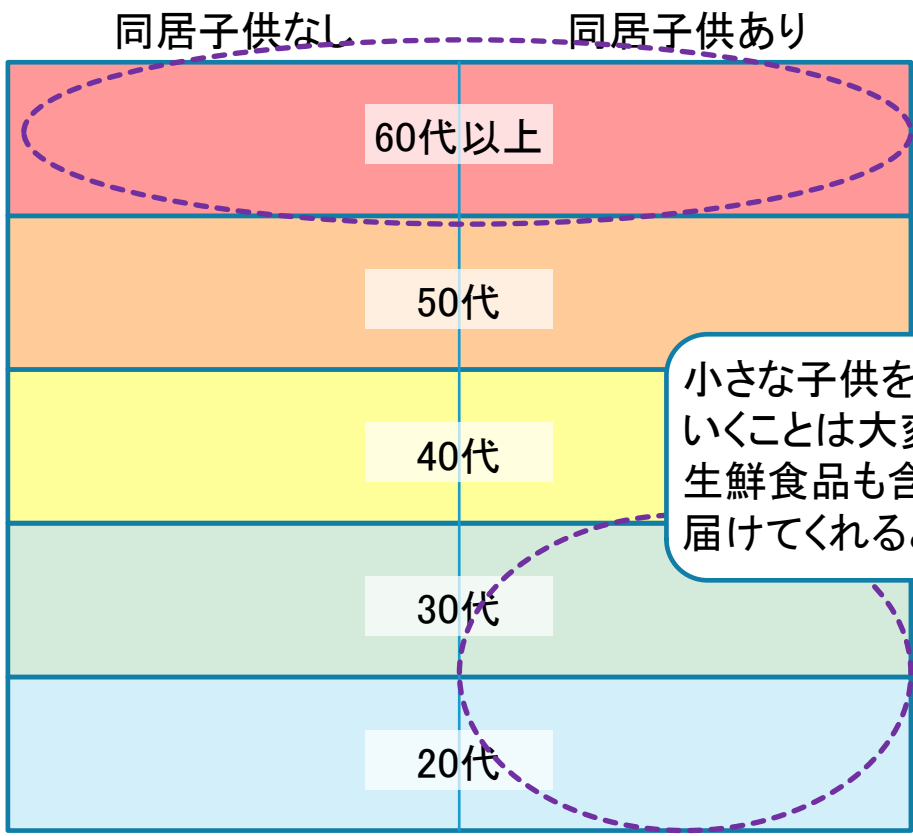
生鮮食品や廉価PBは、世代を問わず併用客化の重要な要因となっていることが示唆された。



年齢を重ねていくに従い、身体能力は衰えていく。重いもの、嵩張るものは自宅まで運んでくれると有り難い。



例えば…  
水や米、トイレトペーパーやティッシュペーパーなどのサブスクリプションサービス



小さな子供を連れて買い物に行くことは大変。生鮮食品も含めて自宅まで届けてくれると助かる。



保育園の父母間のクチコミを促進



例えば…  
職場や保育園への配送、BOPIS



## Ⅷ. 示唆～中堅スーパーマーケットの戦略～

〈リサーチ・クエスチョン〉

- ◆スーパーマーケットはネットスーパーを運営すべきだろうか



〈本研究からの考察〉

- ◆中堅スーパーマーケットは、事業体としての収益性が見込めず、参入後即撤退、または躊躇など。
  - ◆大手はセンター型展開で中堅スーパーのリアル客の獲得を目指す。
  - ◆併用客は購入額高く、業績貢献度も高い。(他社推奨の期待できる。)
- 収益性の改善を図りながら、ネットスーパーを展開すべき。

〈リサーチ・クエスチョン〉

- ◆自社グループのネットスーパーを利用して頂くためにはどうすれば良いだろうか

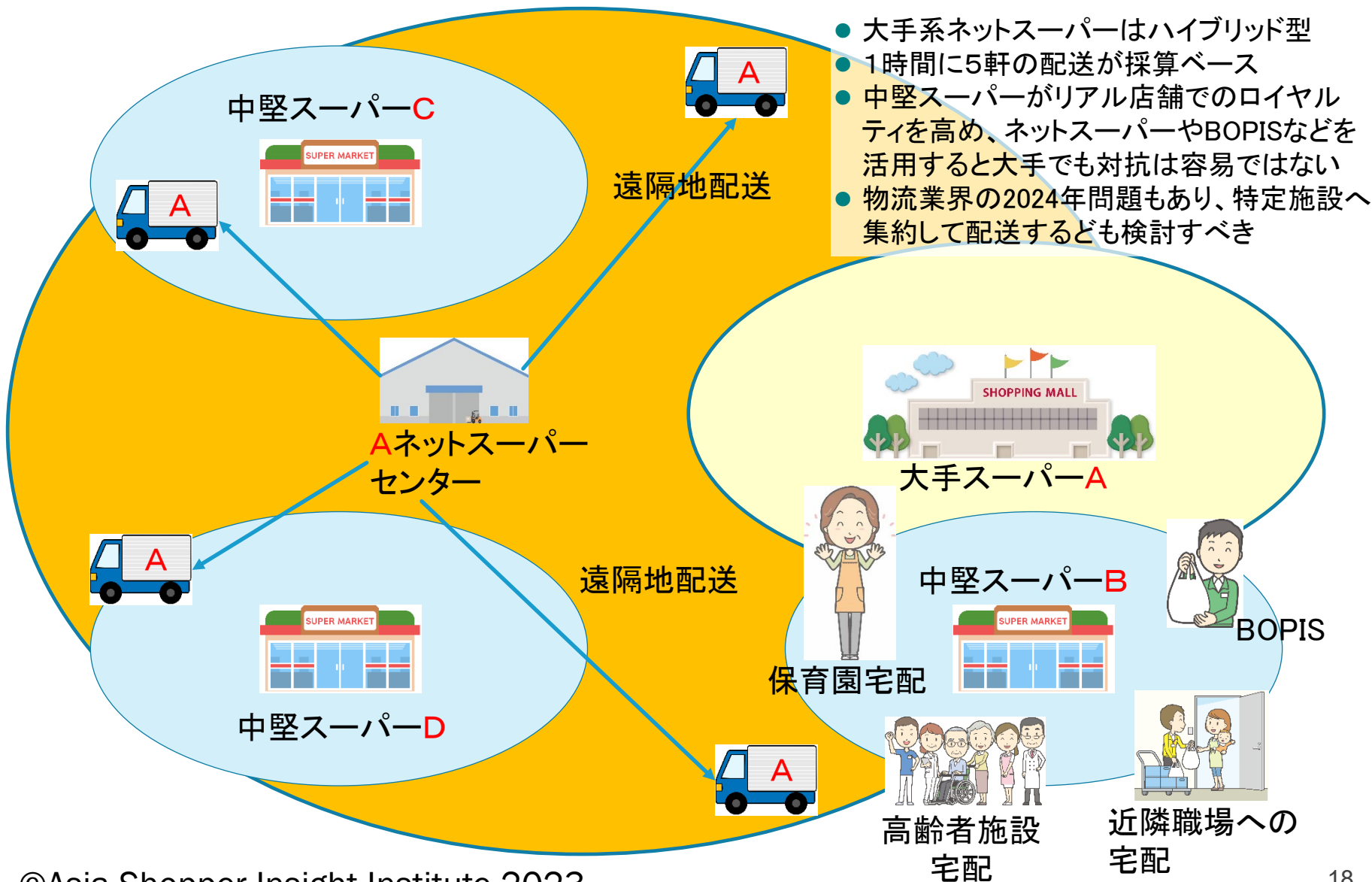


大型センター・広域配送  
→高コスト構造

〈本研究からの考察〉

- ◆大手企業は全方位型
  - ◆中堅スーパーマーケットは、好アクセス顧客(特に子育て世代、シニア世代)をターゲットとして大手にない優位性ある施策を掲げることで対抗すべき。
- 中堅スーパーはニッチ戦略を採用すべき。

# Ⅷ.示唆～中堅スーパーマーケットの戦略～



- 大手系ネットスーパーはハイブリッド型
- 1時間に5軒の配送が採算ベース
- 中堅スーパーがリアル店舗でのロイヤルティを高め、ネットスーパーやBOPISなどを活用すると大手でも対抗は容易ではない
- 物流業界の2024年問題もあり、特定施設へ集約して配送するなども検討すべき

