早稲田大学 IT 戦略研究所

Research Institute of IT & Management, Waseda University

2023 年 3 月

ネットスーパーのビジネスモデルと撤退要因に関する研究
～新興市場における参入と撤退のメカニズム～

瀧本　辰作（早稲田大学大学院経営管理研究科）
根来　龍之（早稲田大学大学院経営管理研究科教授　/ IT 戦略研究所所長）

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ　No.70

Working Paper

ネットスーパーのビジネスモデルと撤退要因に関する研究
～新興市場における参入と撤退のメカニズム～

瀧本 辰作（早稲田大学大学院経営管理研究科）
根来 龍之（早稲田大学大学院経営管理研究科教授 / IT 戦略研究所所長）

概要

ネットスーパーという生鮮食品を取り扱い、EC サイトから受注し、配達を行う業態は、企業の参入と撤退が 20 年以上繰り返されており、未だにビジネスモデルが確立されていない。本研究では、「企業がネットスーパー事業にどのような理由とどのようなビジネスモデルで参入し、どのような要因が撤退を促すのか」を明らかにする。日本における 1999 年から 2022 年に至るネットスーパーが立ち上げられた開始から終了までの期間を調査し、ビジネスモデルを分類し、参入時期を黎明期、発展期、停滞期、コロナ後に分け、アーカイバルデータを作成した。①密度依存理論、②ビジネスモデル、③多角化の性質の 3 つの着眼点に基づき仮説を構築し、統計分析を行った。

密度依存理論は、Hannan、Freeman、Caroll が築いた組織エコロジー理論において、特定企業の個体群における企業密度と企業の死亡確率・誕生確率の関係を分析した理論である。密度依存理論はレジティマシー（正当性）効果とデンシティ（密度）効果の 2 つのメカニズムからなる。本研究では、「日本における BtoC-EC 化率が高まっていく」ことは、ネットビジネスとしてのネットスーパーのレジティマシーの代理指標とすることができると考え、[H1a]黎明期・発展期（1999 年～2011 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）が高まると、参入率に正の影響を与えるが、停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）は参入率に影響しなくなり、[H1b]停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）に参入したネットスーパーは、ネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなることが有意であることを示した。

また、ネットスーパーのビジネスモデルにおいては、物流面、運営面から分類を行い、[H2a]センター型の方がポータル型より撤退しやすく、[H2b]ポータル型＞センター型＞店舗型の順に事業継続期間が短いことを示した。

多角化の性質に着眼した仮説としては、[H3a]新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて事業継続期間が短くなることを示し、新たな市場で売上を拡大する機会を追い求める動機をもつ「機会拡大型多角化」に対して、既存商圏を侵食されることを防衛するため（競合の機会を潰すため）に行う「機会穴埋型多角化」が存在すると考え、[H3b]機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて事業継続期間が短くなることを示した。

今後、ネットスーパーへの参入・拡大を検討する企業や、リアル店舗を保有し、EC を利用したビジネスの多角化を目指す小売企業のための示唆として、EC トレンドの高まりを参考指標とせず、収益モデルと競争の激化を参入前に考慮すること、それぞれのビジネスモデルで参入する際には撤退戦略を予め計画しておくこと、拡大戦略をとる際には密度の経済性をいかに維持するかを十分に検討することが重要である。

キーワード： ネットスーパー、密度依存理論、ビジネスモデル、多角化戦略、EC 化、参入と撤退

＜目次＞

1.　はじめに 4
1.1.　研究の背景と目的 4
1.2.　研究の内容 4
1.3.　研究の意義 4
2.　ネットスーパーの発展ステージ 5
2.1.　黎明期（1999 年～2006 年） 5
2.2.　発展期（2007 年～2011 年） 7
2.3.　停滞期（2012 年～2019 年） 8
2.4.　コロナ後（2020 年～2022 年） 9
3.　本研究の着眼と仮説 10
3.1.　密度依存理論に着眼したフレームワーク 11
3.2.　ネットスーパーのビジネスモデル 13
3.2.1.　物流面から見た分類　店舗型/センター型/ハイブリッド型 13
3.2.2.　運営面から見た分類　ポータル型/自社型 20
3.3.　多角化の性質 25
4.　定量研究：撤退要因が生存に与える影響の分析 28
4.1.　仮説の整理 28
4.2.　使用するデータ 29
4.2.1.　分析方法　H1a 29
4.2.2.　分析方法　H1b、H2a、H2b、H3a、H3b 30
4.3.　分析結果 32
4.3.1.　密度依存理論に着眼した仮説の検証 32
4.3.2.　ビジネスモデルに着眼した仮説の検証 33
4.3.3.　多角化の性質に着眼した仮説の検証 35
5.　まとめ 38
5.1.　結論 38
5.2.　実務への示唆 38
5.3.　研究の限界と今後の課題 39
参考文献 40
参考資料 41
引用記事、参考 URL 42

1. はじめに

1.1. 研究の背景と目的

2020 年、新型コロナウィルス感染症の感染拡大により買い物を含めた外出の自粛が促され、ネットスーパーへの注目が再び高まった。2022 年にはネットスーパー市場は 3,550 億円になると予測されている（富士経済、2022）。

日本における 2021 年の BtoC EC（消費者向け電子商取引）化率は 8.78%であるのに対し、2 兆 5,199 億円ある「食品・飲料・酒類」市場の EC 化率は 3.77%に留まっており、今後この市場規模拡大にはネットスーパーが大きく寄与すると言われている（経済産業省、2022）。

わが国では、22 年前、2000 年に大手総合スーパーの西友がネットスーパーに最初に進出したといわれている。インターネット・通信インフラの浸透、消費者のライフスタイルの変化、既存スーパーの店舗経営の補完の観点によって、今日に至るまで数多くの企業が参入してきた（川辺、2011）。

一方でネットスーパー事業は生鮮食品を取り扱うことから、一般的な EC ビジネスと比較して配送リードタイムが短く、通信費、人件費、配送費などのコストをかけながら、粗利益率の低いスーパーマーケット品目を販売するため、事業として採算に乗っているチェーンは数少ないとされる（後藤、2010）。

本研究の目的は、「企業がネットスーパー事業にどのような理由とどのようなビジネスモデルで参入し、どのような要因が撤退を促すのか」について、1999 年以降のアーカイバルデータを使用した定量研究によって明らかにすることである。

1.2. 研究の内容

日本における 1999 年から 2022 年 12 月までのネットスーパーおよびその運営企業を調査、分類し、それぞれの特徴を示す。ビジネスモデルの分類にあたって、①既存理論の検証、②既に言及されているビジネスモデル分類の検証、③独自の着眼点の仮説検証を行い、ネットスーパーが参入、撤退する要因を定量的に分析する。

本研究ではネットスーパーを、生鮮食品を取り扱い、EC サイトから受注し、都度配達しており、自らを「ネットスーパー」と称しているサービスとして位置づけた。生協や、ミールキットのサブスクリプションサービス等において、自らをネットスーパーと呼称していないものは除外した。

1.3. 研究の意義

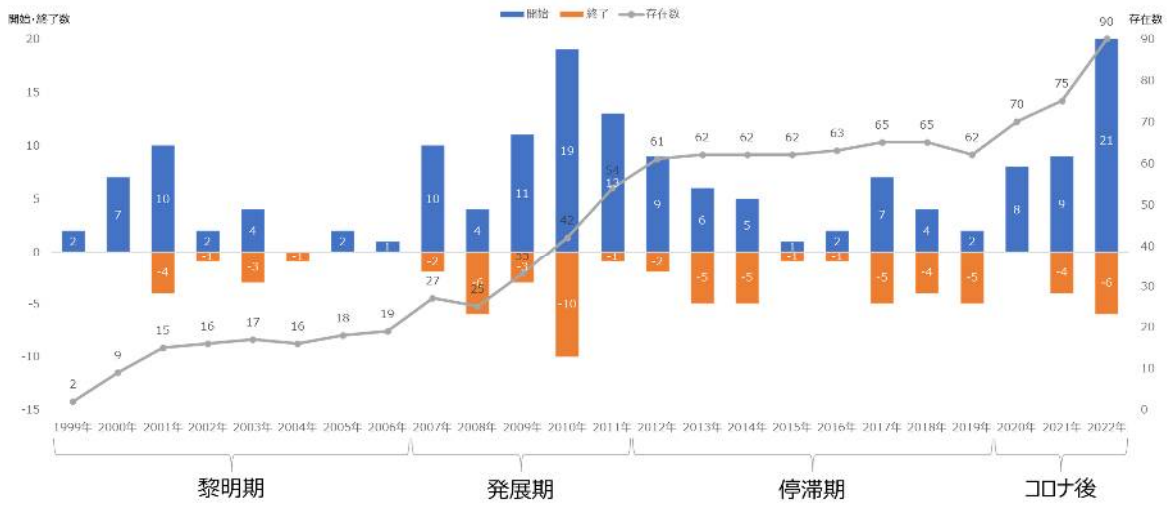
ネットスーパーは 20 年以上、企業の参入と撤退が繰り返されており、ビジネスモデルは確立されていない。ネットスーパーを扱ったビジネスモデル論、消費者行動論に関する研究はいくつか存在する。しかしながらその優位性や、時間軸を伴った実証的な研究はこれまでにない。本稿は多角化論、そして産業進化論の観点に立つものであり、先行研究がほとんどない研究となる。市場が立ち上がった黎明期から時系列を追って参入撤退の状況と要因を明らかにすることで、今後、ネットスーパーへの参入・拡大を検討する企業や、リアル店舗を保有し、EC を利用したビジネスの多角化を目指す小売企業のための示唆を得る。

2.　ネットスーパーの発展ステージ

本章では 1999 年から 2022 年 12 月に至るまでの 159 サービスを 4 つのステージを分類し、主要な事象及び歴史的背景を説明する。1999 年から 2006 年までを黎明期、2007 年から 2011 年までを発展期、2012 年から 2019 年までを停滞期、2020 年から 2022 年までをコロナ後とする。

1999 年から 2006 年までは採算が合わず、短い事業期間での撤退や様子見をする企業が多かったため「黎明期」とした。2007 年はイトーヨーカドーが対応店舗を急拡大し、参入企業が相次いだ結果、日経ヒット商品番付で横綱になるなど、一気に認知が高まった。2007 年から 2011 年の平均存在数増加率は 123%であり、その後 2012 年から 2019 年は 95～103%で推移するため、2007 年から 2011 年を「発展期」とした。2012 年以降はサービス数が 60 に達し、無料配送など競争が激しくなり、参入数が減少した。サミットの撤退（2014 年）、Amazon 参入に対する大手の対抗、配送料値上げ、撤退や提携が見られ、ネットスーパーの存在数が増加しなくなったため、2012 年から 2019 年を「停滞期」とした。日本における新型コロナウィルス対策の特別措置法に基づく緊急事態宣言の発出は 2020 年 4 月 7 日であったが、2020 年 1 月から 4 月まで参入・撤退した企業・サービスは確認できなかったため、2020 年以降を「コロナ後」とした。

図表 1　ネットスーパーの存在数推移



（筆者作成）

2.1. 黎明期（1999 年～2006 年）

日本においてスーパーマーケット（セルフサービス方式を採用している総合食料品小売店）が開始された年は、1953 年に紀ノ国屋が、「来店、セルフサービス方式で商品を選び、レジでまとめて精算する」システムでショッピングカートを導入したのが始まりと言われている（諸説あり）。その後、1956 年に西友の前身となる西武ストア

ーが設立。1957 年にダイエー、1961 年にヨーカ堂がスーパーストア形態で営業開始する。

生鮮食品の宅配という観点では、生活協同組合が共同購入という形で戦前から行われており、1990 年にパルシステム連合会が班単位ではなく個人単位で利用できる個人宅配を開始している。

インターネット注文で食品雑貨を宅配するサービス、すなわちネットスーパーは、1999 年に米国でホームグロッサー（Home grocery.com）およびウェブバン（Webvan）が開始している（ホームグロッサーは 2000 年にウェブバンに買収され、その後ウェブバンは 2001 年に破産した）。英国では 2000 年に Tesco.com がサービスを開始し、2002 年には Ocado（2000 年に設立）が大手スーパーマーケットの Waitrose と提携し、サービスを開始している。英国のネットスーパーはその後も成長を続けており、初期の段階では米国と明暗が分かれた。

日本では 1999 年にネットスーパーのシステムを提供及び運営を目的とするココデスが設立され、最初は自社でサービスを開始した。その後西友がココデスと提携し、2000 年 5 月に「西友ネットスーパー」が杉並区で開始された。西友ネットスーパーはその後、2018 年の楽天西友ネットスーパーに統合されるまで運営が継続する。

西友がネットスーパーを開始した一方、2000 年 1 月にスピードグループ、サンクス、ソフトバンク・インベストメント、光通信、ユニー、サークルケイ・ジャパンが出資し、新会社「e-コンビニエンス」を設立。センター出荷型のネットスーパーである「おかいものねっと」を 2000 年 4 月に開始した。おかいものねっとは後述するセンター型で参入したが、2001 年 4 月に撤退している。

2001 年、東京ではイトーヨーカドーが「アイワイネット葛西」として江戸川区内で即日宅配サービスを開始。広島ではフレスタがエブリディ・ドットコムのシステムを導入し、広島市で「おいしさダイレクト便フレスタの生鮮宅配サービス」を開始している。その他、イズミヤ、よしや、日立ライフ、ジャスコ、オリンピック、東急ストア、しずてつストア、フレックなどのリアル店舗を持つ 10 企業が参入した。

しかし、2001 年の参入企業数をピークに、2007 年まで減少、採算が合わず撤退する企業も相次いだ。当時インターネット通販への不安感がまだ強く、2003 年の日経 MJ によるネット通販利用のアンケートでは「利用してみたいと思わない」が過半数を占めていた。「送料」や「実際に商品を確認できない」、「個人情報の漏洩、決済のセキュリティーが不安」といった声が挙げられていた。[1]

図表 2　黎明期

参入年	サービス名	継続/撤退	継続期間（月）	開始	終了
1999	ココデス【運営】	撤退	91	1999年12月	2007年7月
	ココデス【自社】	撤退	91	1999年12月	2007年7月
2000	オイシックス	継続	270	2000年6月	2022年12月
	サンシの宅配サービス	継続	266	2000年10月	2022年12月
	バロー	撤退	21	2000年3月	2001年12月
	おかいものねっと	撤退	12	2000年4月	2001年4月
	西友ネットスーパー	撤退	204	2000年5月	2017年5月
	マイカル（ポロロッカ）	撤退	14	2000年7月	2001年9月
	となりの八百屋	撤退	255	2000年8月	2021年11月
2001	イトーヨーカドーネットスーパー	継続	261	2001年3月	2022年12月
	エブリデイフレスタ	継続	259	2001年5月	2022年12月
	東急ストアネットスーパー	継続	258	2001年6月	2022年12月
	イズミヤ楽々マーケット	撤退	258	2001年3月	2022年9月
	よしや	撤退	13	2001年4月	2002年6月
	ジャスコ	撤退	23	2001年6月	2003年5月
	日立ライフ	撤退	29	2001年6月	2003年11月
	ママピック	撤退	6	2001年6月	2001年12月
	しずてつストア	撤退	92	2001年7月	2009年3月
	フレック	撤退	34	2001年7月	2004年5月
2002	阪急キッチンエール関西	継続	242	2002年10月	2022年12月
	肉のハナマサ	撤退	12	2002年11月	2003年11月
2003	サイキバリュー	継続	234	2003年6月	2022年12月
	フーズバラエティすぎはら	継続	231	2003年9月	2022年12月
	マルエツ	継続	231	2003年9月	2022年12月
	オレンジライフ	撤退	124	2003年5月	2013年9月
2005	食卓.jp【運営】	撤退	55	2005年9月	2010年4月
	マルエツ（食卓.jp）	撤退	55	2005年9月	2010年4月
2006	オークワ	継続	196	2006年8月	2022年12月

（筆者作成）

2.2. 発展期（2007 年～2011 年）

2007 年 3 月にイトーヨーカドーがネットスーパーを専門とする新組織を設立[2]。当時 9 店舗で実験運用していたが、2008 年 2 月末までに全国 80 店へ導入を急拡大する方針を発表した[3]。これまで模索状態が続いていたものの、ポータル型、店舗出荷型のネットスーパーのバックヤードシステム導入が広まり、一気に導入企業が増えた。2007 年の日経 MJ（流通新聞）が発表するヒット番付小売編では横綱[4]に選ばれるなど、認知度が高まった。同年の全体でのヒット商品番付では PASMO、nanako、WAON などが導入されたことから、「電子マネー」となっている。[5]　また 2007 年は iPhone が販売開始し、以降スマートフォンの普及率が急速に広まってく等、EC ビジネスとしては転換点となる年であった。

図表 3　発展期

参入年	サービス名	継続/撤退	継続期間（月）	開始	終了
2007	紀ノ国屋（食卓.jp）	撤退	39	2007年1月	2010年4月
	大丸ピーコック（グレース）	撤退	18	2007年3月	2008年9月
	ボロロッカ（マルエツ・三徳）（グレース）	撤退	18	2007年3月	2008年9月
	関西スーパーマーケット（グレース）	撤退	18	2007年3月	2008年9月
	いなげや（グレース）	撤退	18	2007年3月	2008年9月
	らくちん君（サミット）	撤退	29	2007年4月	2009年9月
	三徳	撤退	15	2007年6月	2008年9月
	グレースコーポレーション【運営】	撤退	15	2007年6月	2008年9月
	アピタ・ユニー	撤退	144	2007年8月	2019年8月
	あーすわん	撤退	48	2007年11月	2011年11月
2008	イオン	継続	176	2008年4月	2022年12月
	ダイエー	継続	171	2008年9月	2022年12月
	フジ	継続	169	2008年11月	2022年12月
	相鉄ローゼン	撤退	6	2008年11月	2009年5月
2009	マルキュウらくらく便	継続	158	2009年10月	2022年12月
	富士シティオ	撤退	122	2009年6月	2019年8月
	アピタユニー（お届け・com）	撤退	12	2009年7月	2010年7月
	イズミヤ（お届け・com）	撤退	12	2009年7月	2010年7月
	大近（お届け・com）	撤退	12	2009年7月	2010年7月
	お届け・com for アクオス【運営】	撤退	12	2009年7月	2010年7月
	サティ	撤退	15	2009年9月	2010年12月
	いちい	撤退	72	2009年9月	2015年9月
	関西スーパーらくらく宅配（食卓.jp）	撤退	6	2009年10月	2010年4月
	らくちん君（サミット）（住商商事ネットスーパー）	撤退	59	2009年10月	2014年9月
	ユアーズネットスーパー	撤退	60	2009年12月	2014年12月
2010	タイヨー	継続	153	2010年3月	2022年12月
	琉球ジャスコ	継続	151	2010年5月	2022年12月
	マルイネットスーパー	継続	151	2010年5月	2022年12月
	マルヨシセンター	継続	147	2010年9月	2022年12月
	トキハインダストリー	継続	150	2010年6月	2022年12月
	遠鉄ストア	継続	147	2010年9月	2022年12月
	マルイチネットスーパー	継続	149	2010年7月	2022年12月
	青森県民生協・県庁生協	継続	146	2010年10月	2022年12月
	マルエツ（楽天ネットスーパー運営）	撤退	34	2010年4月	2013年2月
	関西スーパーらくらく宅配（楽天ネットスーパー）	撤退	86	2010年4月	2017年6月
	シミズヤネットスーパー（楽天ネットスーパー）	撤退	5	2010年4月	2010年9月
	楽天ネットスーパー【運営】	撤退	86	2010年4月	2017年6月
	紀ノ国屋（楽天ネットスーパー運営）	撤退	86	2010年4月	2017年6月
	東急ストア（楽天ネットスーパー）	撤退	49	2010年4月	2014年5月
	ヤックスネットドラックスター（出前館）	撤退	32	2010年6月	2013年2月
	出前館+e-ネコネットスーパー【運営】	撤退	32	2010年6月	2013年2月
	トーエイネットスーパーおつかい便	撤退	63	2010年11月	2016年2月
	モリナガネットスーパー	撤退	102	2010年12月	2019年6月
	オザムネットスーパー【自社】	撤退	96	2010年12月	2018年12月
2011	まるたか生鮮市場	継続	143	2011年1月	2022年12月
	山岸【自社】	継続	142	2011年2月	2022年12月
	カスミ	継続	142	2011年2月	2022年12月
	三喜有【自社】	継続	141	2011年3月	2022年12月
	ネットスーパーサンプラザ	継続	140	2011年4月	2022年12月
	杏林堂	継続	139	2011年5月	2022年12月
	山形屋ストア	継続	135	2011年9月	2022年12月
	原信ネットスーパー	継続	135	2011年9月	2022年12月
	ライフ【自社】	継続	134	2011年10月	2022年12月
	ヤスサキ【自社】	継続	133	2011年11月	2022年12月
	スター【自社】	撤退	11	2011年5月	2012年4月
	阪急キッチンエール東京	撤退	17	2011年10月	2013年3月
	スター（出前館）	撤退	4	2011年12月	2012年4月

（筆者作成）

2.3. 停滞期（2012 年～2019 年）

2012 年にネットスーパーの存在サービス数が 60 に達して以降、参入数が減少し、ネットスーパー業態は停滞期に陥る。

Amazon をはじめとする EC 取り扱い個数が増える一方、単価が減少し、佐川・ヤマトなど大手物流業者が値上げを行い始めた。また、競争が激しくなり、配送料無料サービスが乱発され、黒字化への見込みがより難しくなっていった。

2009 年にセンター型で参入したサミットが 2014 年に撤退、イトーヨーカドーネットスーパーは配送料の値上げをするなど、各社でネットスーパーを継続することに対

する見直しも進められた。また、この時期に新規参入した企業はローソンフレッシュや、楽天西友ネットスーパー、IY フレッシュ、Amazon フレッシュなどの大企業が目立つようになる。

図表 4　停滞期

参入年	サービス名	継続/撤退	継続期間（月）	開始	終了
2012	かわねや	継続	130	2012年2月	2022年12月
	ベルクリック	継続	128	2012年4月	2022年12月
	西鉄ストア	継続	127	2012年5月	2022年12月
	シェルガーデン	継続	126	2012年6月	2022年12月
	マイヤ	継続	125	2012年7月	2022年12月
	デリシアネット便	継続	122	2012年10月	2022年12月
	プレッセネットスーパー（楽天ネットスーパー）	撤退	29	2012年1月	2014年6月
	マルイチネットスーパー（出前館）	撤退	12	2012年2月	2013年2月
	楽天マート【自社】	撤退	59	2012年7月	2017年6月
2013	たいらや	継続	116	2013年4月	2022年12月
	ダイキョープラザ	継続	114	2013年6月	2022年12月
	近商ストア	継続	110	2013年10月	2022年12月
	トー屋	継続	108	2013年12月	2022年12月
	スマートキッチン	撤退	16	2013年1月	2014年5月
	阪急キッチンエール九州	撤退	71	2013年9月	2019年8月
2014	サンリブ・マルショクネットスーパー	継続	103	2014年5月	2022年12月
	サンエー	継続	103	2014年5月	2022年12月
	プレッセ	継続	100	2014年8月	2022年12月
	かじ惣	継続	97	2014年11月	2022年12月
	ローソフレッシュ	撤退	50	2014年6月	2018年8月
2015	ヤオコー	継続	94	2015年2月	2022年12月
2016	ユニバース	継続	80	2016年4月	2022年12月
	ナイスネットスーパー	継続	79	2016年5月	2022年12月
2017	Amazonfresh【自社】	継続	68	2017年4月	2022年12月
	関西スーパーマーケット	継続	66	2017年6月	2022年12月
	日進ワールドデリカテッセン	継続	64	2017年8月	2022年12月
	７NOW（ネットコンビニ）	継続	62	2017年10月	2022年12月
	株式会社バルーン	撤退	13	2017年2月	2018年3月
	ドン・キホーテ	撤退	13	2017年2月	2018年3月
	IYフレッシュ	撤退	23	2017年11月	2019年10月
2018	楽天西友ネットスーパー	継続	51	2018年9月	2022年12月
	クックパッドマート	継続	51	2018年9月	2022年12月
	ヨシヅヤ	継続	48	2018年12月	2022年12月
	おうちでイオンネットスーパー	撤退	36	2018年4月	2021年4月
2019	ヤックスネットドラック【自社】	継続	43	2019年5月	2022年12月
	ainoma（バロー）	継続	41	2019年7月	2022年12月

（筆者作成）

2.4. コロナ後（2020 年～2022 年）

2020 年新型コロナウィルスの感染拡大による外出自粛制限を受け、ネットスーパーやフードデリバリーサービスへ注目が再び集まった。

スタートアップやフードデリバリー企業が無人店舗（ダークストア）を構え、10 分や 20 分など短時間で配送する「クイックコマース」など新しいビジネスモデルも出現。また企業間の提携による参入も増え、参入企業数は再び増加している。

図表 5　コロナ後

参入年	サービス名	継続/撤退	継続期間（月）	開始	終了
2020	TOBUスマホで宅配	継続	27	2020年9月	2022年12月
	いちやまマートネットスーパー	継続	27	2020年9月	2022年12月
	Amazonネットスーパー【運営】	継続	26	2020年10月	2022年12月
	ライフ（Amazonネットスーパー）	継続	26	2020年10月	2022年12月
	紀ノ国屋【自社】	継続	25	2020年11月	2022年12月
	QuickGet	撤退	25	2020年9月	2022年10月
	LOMA	撤退	14	2020年10月	2021年12月
	いなげや【自社】	撤退	11	2020年12月	2021年11月
2021	リウボウ	継続	19	2021年5月	2022年12月
	Amazon　パロー	継続	18	2021年6月	2022年12月
	クーパン	継続	18	2021年6月	2022年12月
	Onigo	継続	16	2021年8月	2022年12月
	ゆめデリバリー	継続	18	2021年6月	2022年12月
	PayPayダイレクト（Yahoo！マート）	継続	17	2021年7月	2022年12月
	オーケーストア	継続	14	2021年10月	2022年12月
	Pandamart	撤退	6	2021年7月	2022年1月
	Wolt Market	撤退	7	2021年12月	2022年7月
2022	ベイシアネットスーパー（楽天全国ネットスーパー）	継続	11	2022年1月	2022年12月
	クイーンズ伊勢丹（menu）	継続	9	2022年3月	2022年12月
	オオゼキ（menu）	継続	9	2022年3月	2022年12月
	成城石井（Amazonネットスーパー）	継続	9	2022年3月	2022年12月
	menu【運営】	継続	9	2022年3月	2022年12月
	コストコ（menu）	継続	9	2022年3月	2022年12月
	生鮮スーパーケント（menu）	継続	8	2022年4月	2022年12月
	ジェイ・アール生鮮市場（menu）	継続	7	2022年5月	2022年12月
	大槻食品館キャロット（menu）	継続	7	2022年5月	2022年12月
	卸売スーパーユアーズ（萩見綜合食品センター）	継続	7	2022年5月	2022年12月
	Amo	継続	6	2022年6月	2022年12月
	いなげや（楽天全国ネットスーパー）	継続	6	2022年6月	2022年12月
	相鉄ローゼン（menu）	継続	5	2022年7月	2022年12月
	ニシムタスカイマーケット（menu）	継続	5	2022年7月	2022年12月
	大阪屋ショップ（楽天全国ネットスーパー）	継続	3	2022年9月	2022年12月
	東光ストア（menu）	継続	3	2022年9月	2022年12月
	ハーツ（県民生協）ネットスーパーおつかいさん	継続	2	2022年10月	2022年12月
	ニューマルシェ（menu）	継続	2	2022年10月	2022年12月
	サミット【自社】（再）	継続	2	2022年10月	2022年12月
	クイーンズ伊勢丹	撤退	5	2022年6月	2022年11月
	クラシル（クラシルマート）（ピッキング）	撤退	3	2022年7月	2022年10月

（筆者作成）

3.　本研究の着眼と仮説

本研究では、３つの着眼に基づき分析を行う。

１．密度依存理論

ネットスーパーの参入・撤退に関するアーカイバルデータに基づき、産業進化論分野で一般化されている「密度依存理論」の検証を行う。

２．ネットスーパーのビジネスモデル

物流面、運営面から見た、ネットスーパーのビジネスモデル分類を行い、その優劣を検討する。この分類はネットスーパー特有のものであるが、EC のビジネスモデル分類一般への示唆を持つ可能性がある。

３．多角化の性質

資源関連型多角化の伝統的な議論から、ネットスーパー特有の事象を受け着眼した、「機会拡大型多角化」「機会穴埋型多角化」という概念を用いて分析を行う。こ

の分類は、本研究独自のものであり、他の産業にも適用できる可能性はあるが、どの程度一般化できるかは今後の課題である。

3.1. 密度依存理論に着眼したフレームワーク

密度依存理論は、Hannan、Freeman、Caroll が築いた組織エコロジー理論において、特定企業の個体群における企業密度と企業の死亡確率・誕生確率の関係を分析した理論である。密度依存理論はレジティマシー（正当性）効果とデンシティ（密度）効果の 2 つのメカニズムからなる。

レジティマシーとは、組織群社会における市民権、社会的信用、社会からの認知度、許容度を獲得していることで、密度とは、その組織群に属する組織の数の合計である。組織群とは、存続のために必要な資源が似ている組織のグループのことを指す。

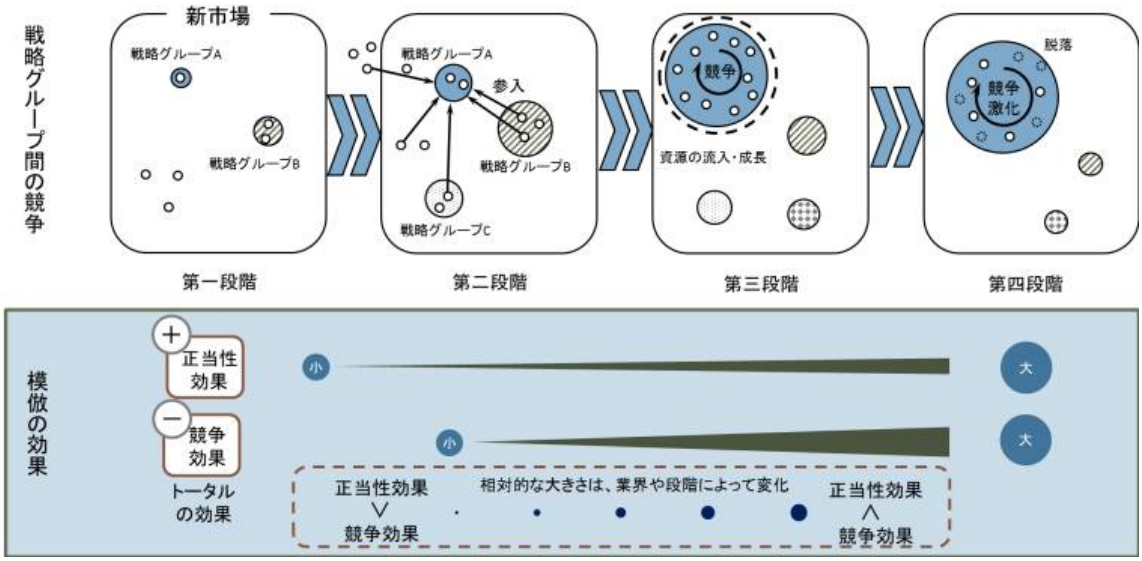
密度がより高くなればなるほど、似通った資源を奪い合うため、競争(competition)が激しくなる。

組織群が誕生した初期の密度が低い段階（黎明期・発展期）においては、組織が増えることによって、その組織群に対する社会的信用・認知が高まり、新たな組織の参入、設立が増えていく（レジティマシー効果＞競争効果)。しかしながら、ある一定のレベルの密度（carrying capacity）を越えると、社会的信用の正の影響よりも競争による負の影響が大きくなり、競争が組織群内の密度低減をもたらしていく（レジティマシー効果＜競争効果)。

よって横に時間軸をとると、企業密度は逆 U 字になる。また、企業密度と死亡率の関係は、U 字型になり、企業密度と誕生率の関係は、逆 U 字型になる。

高井は市場黎明期における「オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性 (2020)」において、正当性（レジティマシー）効果と競争効果が 4 段階に進化するフレームワークを提示し、1999 年から 2005 年までのオンライン証券業界の立ち上がりに関して定性的・定量的分析を示している。

図表 6　四段階の進化論と模倣の効果



（出所）高井文子（2020)「オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性」早稲田大学 IT

戦略研究所ワークショップ　p.52 より抜粋

黎明期の市場においては、企業は非常に不確実性の高い条件に直面するため、社会的に広く「成功している」はと見なされる企業への模倣行動が生じやすい（Haunschild & Miner, 1997)。既に「成功」しているとみなされる他の組織を模倣すれば、環境の不確実性を削減するために必要な探索コストを節約できる（浅羽, 2001)。

他企業の模倣によって多数の企業が参入した戦略グループでは，競争の激化によって先行企業の取り分が他の競合企業に奪われてしまう割合が増えていく。しかし他方で、競合企業の増加によって当該戦略グループの社会的認知・信用が高まり、戦略グループ全体としての成長はむしろ加速していく。前半は正当性の効果が大きく、後半は競争効果が高くなる。

図表 7　模倣から受ける影響の二面性とトータルの効果

（出所）高井文子（2018)『インターネットビジネスの競争戦略―オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性―』)

● 密度依存理論に着眼した仮説

スーパーマーケット業界において、ネットスーパーは 1999 年から立ち上がった新興市場であり、普段目で見て品質を確認してから購買していた生鮮食品を EC サイトから注文するため、レジティマシーが高まらなければ参入企業は増加しない。また、スーパーマーケット業界は既に実店舗数が飽和状態にあり、営業利益率が低いとされることから、ネットスーパーに対するレジティマシーが高まれば、模倣によって参入企業が増加し、一定の密度に達した後は競争が激しくなることが予想される。

レジティマシーが高まることによって今後も市場の拡大が進む（あるいは衰退する）と認知することが、ネットスーパーへの参入・撤退の意思決定に影響を与えていると考えられる。黎明期・発展期においてはビジネスが成立するか懐疑的な企業も多かった。一方で今後も市場の拡大が進むことを認知できれば、競合より先に参入し、顧客の早期囲い込みを狙いたい企業が積極的になると考えられる。

本研究では、「日本における BtoC-EC 化率が高まっていく」ことは、ネットビジネスとしてのネットスーパーのレジティマシーの代理指標とすることができると考え

る。したがって、黎明期・発展期（1999 年～2011 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）が高まると、参入率が高くなるはずである。

一方、レジティマシーが高まり、ある一定程度の密度（carrying capacity）に達した後は、競争が激しすぎるという認知が広まり、ネットスーパーへの参入に慎重になると考え、レジティマシー効果が参入動機にならなくなっていくと考えられる。したがって、停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）が参入率に影響しなくなるはずである。

そこで、以下の仮説を設定する。

H1a　黎明期・発展期（1999 年～2011 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）が高まると、参入率に正の影響を与えるが、停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）は参入率に影響しなくなる。

図表 8　BtoB-EC 化率と前年比推移

（出所）経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より筆者作成

密度が一定以上高くなり競争の度合いが高まると、新規に参入したネットスーパーは想定していた損益分岐点に届かず、事業継続がより困難になり、早期に撤退を強いられると考えられる。

そこで、以下の仮説を設定する。

H1b　停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）に参入したネットスーパーは、市場にネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなる。

3.2. ネットスーパーのビジネスモデル

3.2.1. 物流面から見た分類　店舗型/センター型/ハイブリッド型

ネットスーパー事業の配送方法には、実店舗の陳列品または在庫の中からピッキングを行い消費者の自宅まで配送する「店舗（出荷）型」と、在庫を集約させた配送センターから消費者へ届ける「センター（出荷）型」に大別される。「店舗（出荷）型」はクリック＆モルタル型、「センター（出荷）型」はドットコム型、倉庫型、あるいはダークストア（無店舗型）とも呼ばれている。本稿では「店舗型」と「センター型」に呼称を統一する。

店舗型は通常の店舗営業に加えてネットからの注文に対してピッキング業務を行う必要があるため作業負荷が高く、受注件数と配送エリアは限定的にならざるを得ない。一方センター型は受注処理できる件数が店舗型と比較して大幅に上回るが、大きな初期投資が必要である上に、在庫を店舗と共有できないため廃棄ロスも大きく、精度の高い需要予測が要求される。このようなことから、小売事業者が営むネットスーパーは店舗型を基本とするも、経営規模が大きな小売事業者には店舗型とセンター型を併用した配送形態である「ハイブリッド型」を採用するケースも見られ、コストバランスに配慮した取組を実践している。

そもそも食料品は小売のための仕入原価が比較的高く、ネットスーパー事業を進めるにあたっては、トータルの運営コスト負担の解決が重要となっている。そのためには業務効率化や適正な在庫管理、物流の効率化が必要と言われているが、例えば需要の予測が容易ではない食品も多く、課題解決は容易ではない。

図表 9　店舗型とセンター型の違い

	店舗型	センター型
配送エリア	核店舗から配送可能な 2～5km 程度の範囲	店舗配送方式よりは広域に配送が可能
受注処理件数	1 店舗・1 日当り 100～200 件が限界。規模の経済性が働きにくい	センターの処理能力によるが、店舗配送方式よりは多い
配送回数	1 日当り 2～5 便	同程度であるが、配送効率は店舗配送方式より優位
リードタイム	受注処理件数内であれば即日（朝注文、夕方配達）	受注処理件数内であれば即日。15 分～1 時間以内に配達するクイックコマースはセンター配送方式であるケースが多い
配送料	1 回当り 0～890 円程度（一定の買い物金額を越えると無料に）。また、月間使い放題の料金制をとる企業もある	同左
品揃え	ほぼ店舗と同様の品揃え	限定あるいは独自の商品を揃える
欠品率と在庫リスク	店舗と共通の在庫によるため、欠品率は高めだが、その分、在庫リスクは相対的に小さい	店舗配送方式よりも欠品率は低い。万引きなどによる店頭商品ロスも低い。三温帯の管理、特に生鮮品の賞

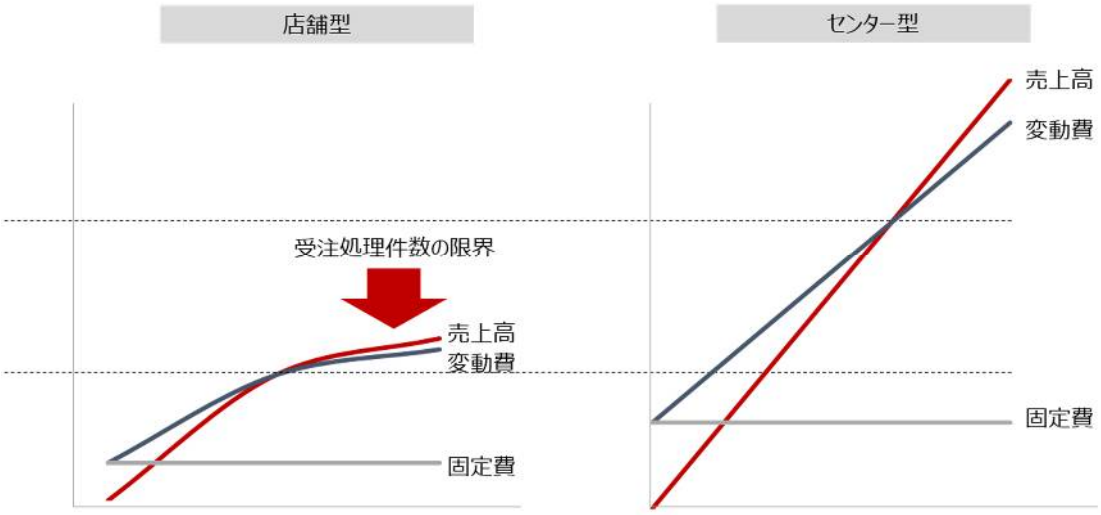
		味期限管理は難しく、在庫リスクは相対的に大きい
ピッキング	店舗スタッフが売場からピッキング	専門スタッフがセンター内で仕分け。CFC に代表される自動倉庫ではピッキングロボットが供給を行う
商品価格	基本的に店舗と同一価格が多い	ネットスーパー独自の価格設定も容易
プロモーション	店舗と共通の販促（ポイント・優待日）が容易	各実店舗の商圏に比べて広域のエリアを対象とするため、基本的に別運営
運営コスト	初期コストは相対的に低いが、店頭商品のピッキングと箱詰め作業等のためランニングコストは高い	初期コストは相対的に高いが、センターに注文が集中する分、効率化しやすくランニングコストは低い

（池田（2016）イノベーターとしてのネットスーパーより筆者加筆）

- 店舗型とセンター型のビジネスモデル

店舗型と比較して、センター型は損益分岐点が高く、投資リスクが高い。
店舗型は受注処理件数に限界があるため、拡大しにくい。

図表 10　損益分岐点のイメージ



（筆者作成）

図表 11　【参考】センター型ネットスーパーの PL 構造の具体例

月商2億円でBEPとなるPL例（デポ・中継便なし）

	金額（千円）	売上比率
売上高	211,544	104.75%
商品売上高	201,943	100.00%
その他	9,601	4.75%
売上原価	149,438	74.00%
売上総利益	62,106	30.75%
人件費	11,947	5.92%
カタログ製作費	6,122	3.03%
通信費	996	0.49%
宅配送費	12,143	6.01%
物流センター費	12,405	6.14%
システム費	5,712	2.83%
賃借料	5,040	2.50%
減価償却	1,050	0.52%
リース料	2,100	1.04%
その他	3,657	1.81%
販売管理費	61,171	30.29%
営業損益	934	0.46%

月商4.5億円でBEPとなるPL例（デポ・中継便あり）

	金額（千円）	売上比率
売上高	473,263	104.48%
商品売上高	452,959	100.00%
その他	20,304	4.48%
売上原価	307,170	67.81%
売上総利益	166,094	36.67%
人件費合計	67,378	14.88%
給与（ドライピッキング）	5,841	1.29%
給与（クールピッキング）	11,736	2.59%
給与（営業・配送）	8,597	1.90%
給与（加工）	9,129	2.02%
カタログ製作費	5,787	1.28%
通信費（通信）	1,934	0.43%
会員募集費	1,246	0.28%
消耗品費（再利用）	2,478	0.55%
消耗品費（再利用）	2,190	0.48%
外注配送費（中継）	11,166	2.47%
外注配送費（中継）庸配送）	28,120	6.21%
外注配送費（その他）	1,899	0.42%
水道光熱費	5,109	1.13%
システム運用	5,568	1.23%
賃借料（デポ）	3,647	0.81%
賃借料（デポ）物流センター）	4,089	0.90%
減価償却費	3,166	0.70%
その他	13,138	2.90%
営業経費計	89,537	19.77%
販売管理費	156,915	34.64%
営業損益	9,179	2.03%

（出所）柴田巌（2012）「経済ネットスーパーの経営と実務」

● 店舗型の成功例

店舗型のメリットは、既存店舗を活かして「小商圏・高密度」の配送網を築き上げ、極めて高い配送効率を実現することによって、運営コストを下げ、密度の経済性を享受することである。

店舗型は、ドミナント戦略により、地域内の市場占有率を向上させて認知度を高め、有利な市場地位を築くことができる。実際に上記戦略によって小商圏におけるシェアを追求した代表的な成功企業として、三重県北部を地盤とする「スーパーサンシ」が挙げられる。

全 13 店舗のうち 7 店舗でネットスーパーを実施しており、2020 年度の SM 事業は 303 億円。そのうちネットスーパーの売上は 50 億円。一般的な大手スーパーマーケットのネットスーパー実施店は売上の 5～10%程度と言われているため、ネットスーパーの売上が 16%以上を占めるスーパーサンシは特異的な成功事例と言える。

他にも埼玉県を中心に首都圏に展開する「ヤオコー」、山形県の「ト一屋」などが、小商圏での高シェアのネットスーパーを展開している例として挙げられる。

● 店舗型の撤退例

しかし一方では、いちい（2009 年 9 月～2015 年 9 月）、イズミヤ楽々マーケット（2001 年 3 月～2022 年 9 月）、富士シティオ（2009 年 6 月～2019 年 8 月）、ユアーズネットスーパー（2009 年 12 月～2014 年 12 月）、しずてつストア（2001 年 7 月～2009 年 3 月）のように、店舗型で参入したとしても、経営方針の変更や、将来的な採算が見込めず撤退した企業も多い。

配送機能を基幹店に集中させたまま、複数店舗展開に至らなかった企業も多数存在する。例えば、2001 年 6 月にネットスーパー黎明期に参入した茨城県のスーパー、日立ライフは、拠点店舗「兎平ショッピングセンター」から配送を行っていた。バックヤードは西友ネットスーパーのシステムを担っていたココデスと提携。茨城県日立市

を配送範囲に設定し、ひたちなか市、常陸太田市に拡大を狙っていたが、2003 年 11 月に撤退している。

ドン・キホーテは 2017 年 2 月、マジカプレミアムナウの加入対象者に、専用サイトから注文を受けた商品を配達先の最寄り店舗から最短 58 分以内で配達するサービス（店舗から半径約 3km のエリアは「58 分配達」もしくは「2 時間毎配達（指定した 2 時間の枠内での配達）」のいずれかの指定ができ、半径約 3km から半径約 5km のエリアは「2 時間毎配達」のみの対応）を MEGA ドン・キホーテ大森山王店から開始し、順次拡大を目指していたが、2018 年 3 月に撤退した。

他にも、スター（滋賀県。グリーンヒル店（草津市）。2011 年 5 月開始、2012 年 3 月撤退）のようドミナント戦略を確立できないまま撤退する企業もあれば、日清デリカテッセンネットスーパー（東京都港区。2017 年 8 月開始、継続）のように単店で実績を上げる企業もある。

● センター型

センター型は利用者からインターネット等で注文を受け付け、注文をメーカーあるいは物流センターに送り、物流センターから注文された商品を仕分けし、家庭へ直接配送を行う。物流センターは、フルフィルメント業務(受注、集荷、梱包、配送、販売、決済、返品、在庫管理、問い合わせ対応、顧客データ管理)を集約させ、自動化・効率化を目指した比較的大規模なフルフィルメントセンター（FC）、あるいは実店舗と同じように商品を陳列するものの、エンドユーザーが実際にそこで買物をすることはないため、ダークストアと呼ばれている。海外では小規模サイズの EC 専用物流施設に AI やロボットを導入することで、少人数のスタッフで大量のオンライン注文を捌けるように設計するようなマイクロフルフィルメントセンター（MFC）も台頭している。

● センター型の成功例

2002 年にセンター型としてスタートした阪急百貨店グループの阪急キッチンエールは、数十億円の初期投資を行い、商品をピッキングし配送する専用のセンターを吹田市江坂に設けている。大阪府を中心に、注文金額 3000 円以上で配送料無料としている（2023 年 1 月時点）

初年度の売り上げは 4 億円、2006 年に黒字化。2022 年の売上は 84 億円で、月平均の稼働会員は約 2 万 5000 人で安定している。

● 業界外からのセンター型参入例

例えば大規模な FC として、アマゾンジャパンが運営する Amazon プライム会員向けの生鮮食品宅配サービス「Amazon フレッシュ」の専用物流拠点が挙げられる。東京・江戸川区に開設した「Amazon フレッシュ葛西フルフィルメントセンター」は、延床面積約 6000 平方メートルで、商品の入荷・保管・出荷のそれぞれの工程で温度管理を実施し、それぞれの商品に応じた最適な温度を保って 3 温度帯（常温、冷蔵、冷凍）にわけ、「Amazon フレッシュ」独自開発の保冷ボックスに入れて配送する。

一方小規模なダークストアの例としては、アプリで注文後、10 分で自宅に届ける即配ネットスーパー事業を営む Onigo がある。延床面積 110 平方メートルの生鮮食品、冷凍食品、酒類、日用品、ベビー用品など 700 点を揃え、1～2 人のピッキング担当者が梱包まで行い、配達担当者が電動自転車でユーザーの手元まで届ける。

● センター型の撤退例

住友商事は「住商ネットスーパー」 を 2008 年 12 月に設立。子会社のサミットネットスーパーと提携し、2009 年 10 月 1 日からセンター型で参入した。サミットは元々2007 年 4 月よりネットスーパー「らくちん君」を運営していたため、そのノウハウを基にした。受発注、物流、顧客管理のシステム構築や配送センターの建設に合計 200 億円超の初期投資を費やしている。センター型で参入した理由は、「店舗出荷型では成長性に乏しい」「将来的には首都圏の食品配達事業の市場規模は 1 兆円まで拡大する余地がある」と予想しているためだという。

「店舗出荷型では成長性に乏しい」とする理由は、バックヤードや駐車場などのスペースが限られるため、各店舗が処理できる 1 日当たりの受注件数が 200 件程度に制限されるからである。例えば雨天の日には注文が集中し、注文を断らざるを得ない。よって、店舗出荷型を選択した場合、キャップ制限によって各店舗のネットスーパー分の売り上げは店頭での売り上げの 5%程度にとどまってしまう。「数十店舗で展開しても年商は 30 億～40 億円程度と、1 店舗相当分にしかならない」と見込んでいた。生鮮品以外の商品を保管する在庫配送センターを半径 8 キロ圏ごとに 1 カ所設置。さらに在庫配送センター6 カ所ごとに生鮮品向けの生鮮加工センターを 1 カ所設置し、合計 7 カ所のセンターを 1 ユニットとする。このユニットを運営する「ユニット会社」を住商ネットスーパーとサミットが共同で設立する。1 つのセンターが対応する受注件数は 1 日当たり 1200～1800 件程度と想定する。サミットの店舗出荷型のネットスーパーと同規模の売り上げを想定すると、1 センター当たりの年商は 30 億円規模として、2019 年までに 36 ヶ所運営し、年商 1100 億円を目標とした。

しかし、年間で 10 億円の赤字が継続していたため、黒字化が難しいと判断し、2014 年 9 月撤退を発表した。赤字の主な理由は、顧客の伸び悩みと、無料配送サービス競争である。ネットスーパー商品は店頭価格とほぼ同一に設定しており、尚且つ定額を超えた注文は無料で配送している。一配送当たりでは利益が出ないため、複数配送における効率が黒字化において重要であったが、「1 時間で 5 件以上の配送効率」が達成できなかった。2 か所の物流センターから東京都、横浜市に商品を宅配しており、商品管理のコストは圧縮できたが、トラックの移動距離が長く、配送コストがかさんだ。また、ネットスーパーの参入事業者も相次ぎ、2014 年時点で 30 万人の会員を抱えていたが、継続率が停滞していた。初期投資も合わせて累積損失は 100 億円と推測される。

● ハイブリッド型

店舗型とセンター型を併用しているネットスーパーをハイブリッド型と分類する。ハイブリッド型のネットスーパーは、マイカル、イトーヨーカドー、楽天西友ネットスーパーが挙げられる。

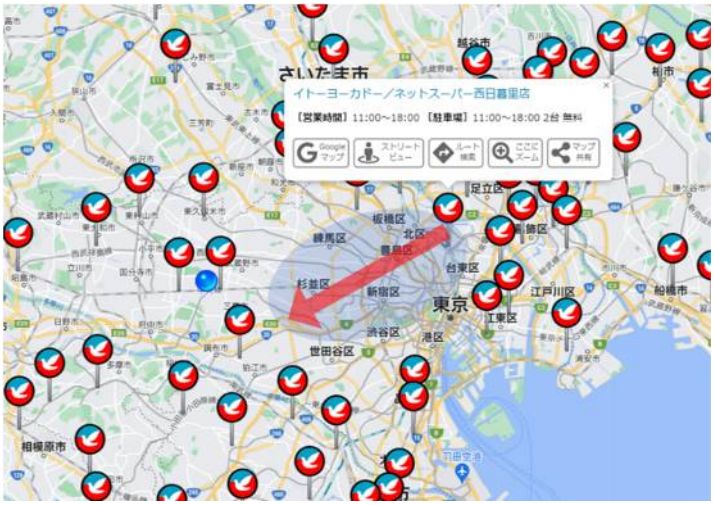
● ハイブリッド型の成功例

イトーヨーカドーは、2000 年までは参入に慎重な姿勢を見せていた。他地域への拡大を見定める実験的な試みとして、2001 年 3 月に東京・江戸川区内で食品や日用品など約千品目を販売する即日宅配サービスを開始した。元々実店舗の葛西店では、平日と週末・休日の一日当たり売上高比率が三対七の割合となっているため、平日の売上高を底上げしたいという意図もあった。小さな子供がいて平日の昼間は外出しにくいファミリー層などが、ネットスーパーに利便性を見いだすと見ていた。

2007 年年初までは 9 店とエリアを限定し、実験的な運営に留まっていたが、2007 年 3 月にネットスーパーを運営する新組織を設立し、2007 年 12 月までにネットスーパー実施店を全国 179 店のうちの 4 割にあたる 74 店にまで増やした。2009 年には東京 23 区全域、東北、新潟、長野、広島をカバーし、2010 年には実施店を 130 店、2014 年には 145 店に拡大した。

2015 年 3 月、ネットスーパー専用店舗「セブン＆アイ ネットスーパー西日暮里店」を稼働開始した。東京都区内の配送空白エリア、新宿区、中野区、杉並区、渋谷区などを埋め、既存店の配送効率をカバーする狙いだった。専用店舗は既存店の 5 倍に相当する、一日あたり 2000 件の注文に対応することが出来る。ネットスーパー専用店舗の設立により、23 区内で空白地帯である、通常 1 日 6 便以上・2～3 時間枠でエリアを設定しており、東京都内は 10～20 便が多いが、ネットスーパー西日暮里店は 10 時から 22 時まで 33 便を稼働させている。ネットスーパー西日暮里店は必ずしも SKU 数が多いという訳ではないが、生鮮セット品や飲料・酒の 2 ケース購入など、ネットスーパー向けの品揃えとなっている。2016 年 2 月決算でのイトーヨーカドーネットスーパーの売り上げは、468 億 9 千万円と過去最高の数字を記録した。

図表 12　イトーヨーカドーのネットスーパー専用センター配送範囲



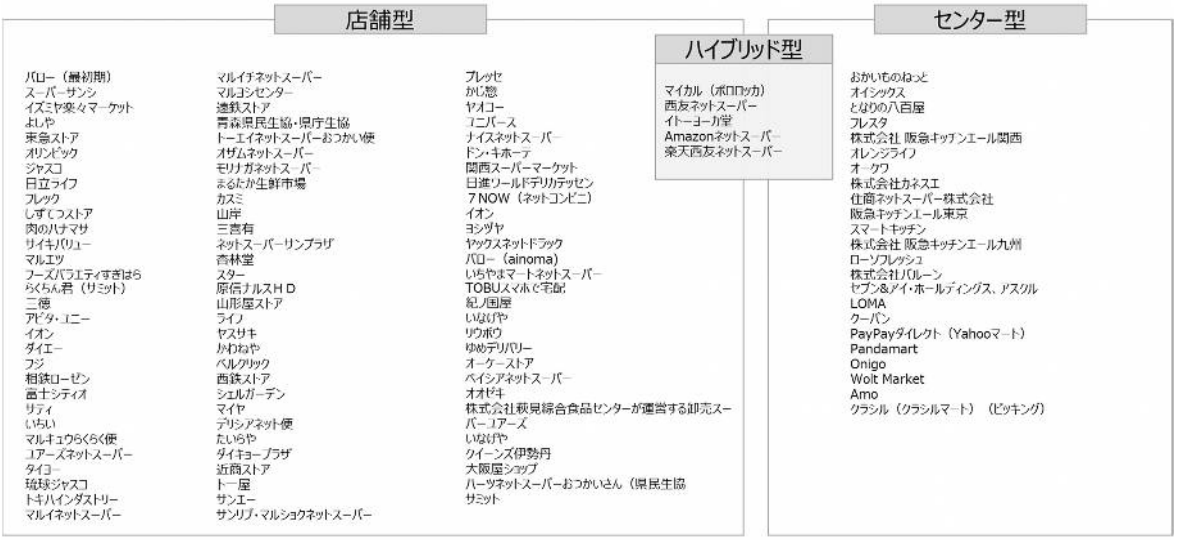
https://www.locationsmart.org/map.html?id=shopping/gms/itoyokado を筆者改変

● ハイブリッド型の撤退例

マイカルは 2000 年 7 月に食品スーパーを展開する子会社ポロロッカの都内の市谷店（新宿区）や東麻布店（港区）などの店舗 5 店で，生鮮食品など 1000 品目を対象にネットスーパー「ザ・スーパードットコム」を開始した。2000 年 9 月から大手食品卸の伊藤忠食品が物流業務を受託している。商品は店舗かポロロッカ東部物流センター（埼玉県新座市）から、委託した配送業者が配達するハイブリッド型となる。原則翌日までに配達し、送料は 300 円である。サービス対象エリアは、都内の新宿、千代田、港、中央、文京区で、将来は全国展開を検討していた。約 60 種類の食事メニューを提案しており、必要な食材を一括購入することもできた。しかしながら、マイカルは 2001 年 9 月に経営破綻し、会社更生法の適用を受け、イオン株式会社の支援により再建されることになる。ネットスーパー「ザ・スーパードットコム」は閉鎖となった。

以上の物流面から見たビジネスモデルの分類に基づき、1999 年から 2022 年 12 月までに存在が確認できたネットスーパーを店舗型、センター型、ハイブリッド型に分類した。

図表 13　物流面から見た分類



（筆者作成）

3.2.2. 運営面から見た分類　ポータル型/自社型

複数の提携したネットスーパーを選択し、決済、配送できる「ポータル型」も存在する。グレースコーポレーション、食卓．ｊｐ、楽天ネットスーパー、出前館+e-ネコネットスーパー、Amazon ネットスーパー、menu など、提携ネットスーパーを消費者が選択できるケースを「ポータル型」と呼ぶ。EC サイト運営会社はスーパーとしての仕入れ・在庫機能を持たず、提携する既存のスーパーとしては注文を受けてピッキングを行い、ネットスーパーに関するサービス・システム・配送を外注する形になる。ネットスーパーに参入するにあたり、自前でシステムを構築するには 5000 万円

から１億円以上の初期投資が必要であり、中堅・中小スーパーには大きな参入障壁となる。中堅・中小スーパーにとって、ノウハウやシステムを利用しながら進出することでリスクを抑えながら、大手スーパーに対抗しつつ店舗売上の拡大に期待することが出来る。筆者が知る限り 2022 年 12 月時点では、ポータル型が連携するネットスーパーは店舗型だが、今後ダークストアが出店する可能性もあるだろう。

● グレースコーポレーション（伊藤忠食品子会社）

伊藤忠食品子会社のグレースコーポレーションは、2007 年 6 月にネットスーパー代行サービスとして「グレースモール」を開始した。サービス提供エリアの中心にグレースコーポレーションが「デリバリーデポ」という拠点を設け、グレース担当者が指定のスーパーで買い物をし、配達を行うピックアップ＆デリバリーサービスである。三徳（マイカル、ポロロッカ）、関西ネットスーパー、いなげや、大丸ピーコック等が提携していた。スーパー各社はグレースに月額 15 万円のサービス利用料を支払ったうえで、顧客からの買い物注文 1 件につき 600 円をグレースに支払う。顧客が支払う代行手数料 210 円と合わせて合計 810 円と月額 15 万円がグレースの売り上げになる。グレースは「創業 2 年目の締めとなる 2008 年 9 月期には黒字化できる」（木村社長）と考えていた[6]。

2007 年春のサービス開始から 7 月初旬までの約 3 カ月間で、グレースモール会員数は 700 人。思うような利益を上げられず、伊藤忠食品が 2008 年 9 月にネットスーパー事業から撤退を表明した。

図表 14　グレースモール

（出所）2007/7/12 日経情報ストラテジー
https://xtech.nikkei.com/it/article/JIREI/20070710/277201/

● 食卓．ｊｐ（ネッツ・パートナーズ）

2005 年 9 月、ネッツ・パートナーズ（東京・渋谷、森肇社長）が運営する「食卓．ｊｐ」の登録が開始。日本通運と提携し、物流センターにスーパーから集約後、日通

の宅配便ルートで各家庭に配送を行う。時間単位で受取指定可能・即日配送可能であった。食卓．ｊｐは複数のネットスーパーが出店するモール型で、初期はマルエツと紀ノ国屋が参画した。後に東急ストア（2009 年）、ネット関西スーパーらくらく宅配、シミズヤネットスーパーなどが加わる。森氏は 1999 年に西友にシステムを提供したココデスを創業している。2008 年 7 月に楽天がネッツ・パートナーズを子会社化、2009 年 2 月に楽天 ID 連携を行う。2008 年 8 月当時食卓．ｊｐの会員数は 4 万 3 千人、楽天の会員数が 4200 万人であり、「サイトの集客力が弱点」と認識していたネッツ・パートナーズにとって、楽天 ID、楽天ポイントの付与を加盟スーパー側も期待しており、今後加盟スーパーを 30～50 社まで増やす構想を持っていた。2010 年 4 月に楽天が完全子会社化し、楽天ネットスーパーの名称となる。提携事業者は、マルエツ、紀ノ国屋、東急ストア、関西スーパー、シミズヤなどである。提携スーパー側にとっては、初期投資コストが低く参入しやすい上に、悪天候時にネットスーパーの売上に頼るなど相互補完性があった。食卓．ｊｐおよび楽天ネットスーパーは加盟企業に対して店舗やバックヤードの大きさや形状、作業人員や、利用件数などに応じて、より効率的な商品ピッキング方法や、梱包・配送作業について助言を行い、集客とオペレーションの両面を支援していた。

図表 15　食卓．ｊｐから楽天ネットスーパーへの移行期（2010 年 4 月）

（出所）waybackmachine より

2010 年 4 月に始まった楽天ネットスーパーだが、2010 年 9 月にシミズヤネットスーパーが撤退、その後 2013 年 2 月にマルエツ、2014 年 5 月に東急ストアが撤退した。以降は紀ノ国屋、関西スーパー、2012 年に自社で立ち上げたネットスーパーである楽天マートの 3 社が掲載されるポータルサイトとなった。その後大きな成長が見られず、事業子会社の吸収合併といった形で 2017 年に 5 月、楽天メートより先に、ポータルサイトである楽天ネットスーパーが終了した。それまで外部サイト（楽天）に誘導していた紀ノ国屋及び関西スーパーは自社で新たに立ち上げることになった。

当初の構想と異なりポータル型としてのネットスーパー事業を撤退した理由として、提携スーパーの数を維持・拡大できなかったことと、「薄く広く」運営するのでは、拡大も収益化も難しいと判断したためだと考えられる。提携スーパー側としては撤退が容易であり、顧客 ID がポータル側にあるため、スーパーにとって囲い込みの重要な施策である「ポイント」が楽天ポイントとして流出してしまう上、その 1 %を負担することにも心理的な抵抗感があったと思われる。

● 出前館+e-ネコネットスーパー

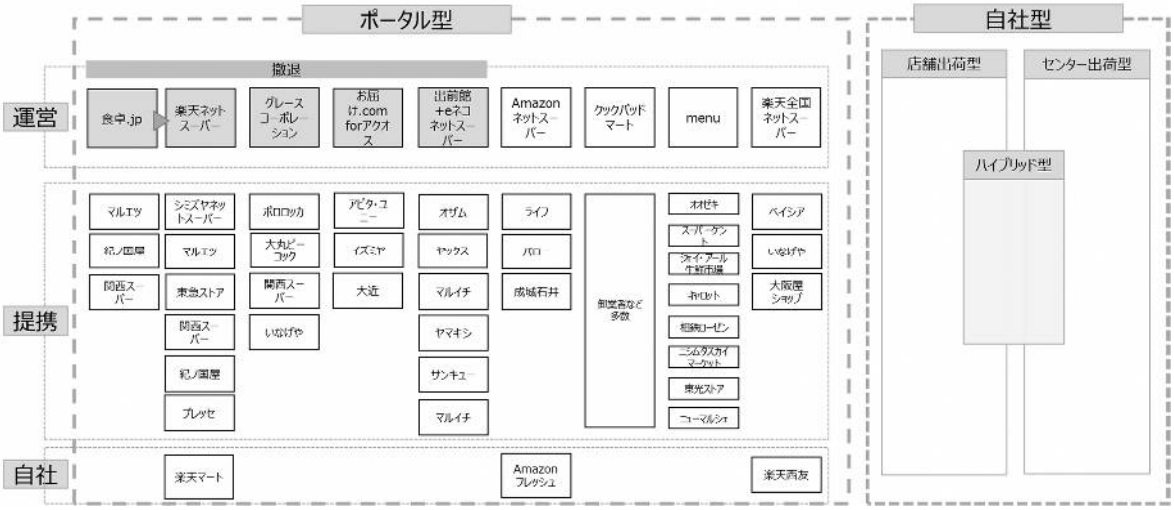
夢の街創造委員会株式会社は、ヤマトシステム開発株式会社と提携し、2010 年 6 月より「出前館+e-ネコネットスーパー」サービスの提供を開始した。EC サイト運営、集客を出前館が行い、配送システムを e-ネコネットスーパーが担う。提携事業者は、ヤックスネットドラックを始めとし、オザム、山岸、三喜有、ヤスサキ、スター、マルイチなど多数あったが、2013 年 2 月にサービスを終了している。

図表 16　出前館+e-ネコネットスーパー

（出所）https://corporate.demae-can.com/news_release/press/20100624.pdf

以上の運営面から見たビジネスモデルの分類に基づき、1999 年から 2022 年 12 月までに存在が確認できたネットスーパーをポータル型、自社型に分類した。自社型に関しては前節で整理したため、図への表記を省略する。

図表 15　運営面から見た分類



（筆者作成）既に撤退したサービスを含む

● ネットスーパーのビジネスモデルに着眼した仮設

これまで述べてきた通り、ネットスーパーには代表的なビジネスモデルとして、店舗型とセンター型がある。双方とも必ずしも採算が取れているとは考えられていないが、損益分岐点はセンター型の方が高いと言える。センター型は在庫や人員などを独立して運営する必要があり、店舗型のように店舗とネットスーパーの資源共有ができない。

そこで、以下の仮説を設定する。

H2a　ネットスーパーでは、センター型のほうが店舗型よりも事業継続期間が短い。

ネットスーパーのビジネスモデルを分類すると、運営事業者と提携した複数のスーパーが、ポータル EC サイトに掲載を行うポータル型と、個別に EC サイトを持つ自社型に分かれ、自社型にはセンター型、店舗出荷型、その両方の性質を持つハイブリッド型が存在する。ポータル型は初期投資リスクが低く参入しやすいが、利用料は自社型と比較して高い。変動費が高くなるため、損益分岐点に達しにくい。また、初期投資コストが低く撤退障壁も低いため、撤退しやすいと考えられる。

ハイブリッド型はリスクがあるものの、店舗出荷型あるいはセンター型を運営した経験値があり、店舗とセンター双方の欠点を補えことから、最も事業継続期間が長くなると考えられる。

そこで、 以下の仮説を設定する。

H2b　ネットスーパーでは、 ポータル型＞センター型＞店舗型＞ハイブリッド型の順に事業継続期間が短い。

3.3. 多角化の性質

企業が多角化する動機の一つは、規模と範囲の経済の追求である（Besanko,2000）。ルメルトが提唱した多角化戦略（Rumelt, 1974）は限定的多角化、関連多角化、非関連多角化の３つのカテゴリーに大別でき（Barney, 2020）、ほとんどのネットスーパーは、既存事業の限定的多角化戦略であると言える。

例えば 2000 年にネットスーパーに参入した西友は、当時総売上が 7971 億円、初年度の西友ネットスーパー売上目標が 14 億円、3 年後の売上目標が 100～200 億円（西友総売上高の 1.25%～2.50%）であった。 また、2021 年度の西友の売上が 7373 億円であり、西友ネットスーパーは 2025 年度に流通総額 1000 億円（西友総売上高の 13.56%）を目指している。ネットスーパーで成功されているとされる三重県のスーパーサンシにおいても、売上高 437 億円のうちネットスーパーは 2 割近くである。

図表 168　ネットスーパーの資源関連型多角化戦略の分類

限定的多角化	総売上の 70%以上 自社の経営資源やケイパビリティを単一の市場もしくは業界を超えて活用していない	ほとんどのスーパーとネットスーパーの関係が限定的多角化に当てはまる
関連多角化	総売上の 70%未満 複数の事業にわたって実質的な範囲の経済を実現している	イオン（GMS・SM 比率 68%[7]）、セブン＆アイ・ホールディングス、楽天、アマゾンジャパンなど
非関連多角化	最大事業の売上が総売上の 70%未満 展開する複数の事業間に範囲の経済が存在しない	
新規参入	既存事業が存在しない	ココデス、食卓.jp、Quick Get、Onigo など

（筆者作成）

多角化において既存企業は資源関連型であり、コスト優位を得られるのに対し、新規参入企業は単位コストを同じレベルにするために、大量生産あるいは多くの品目をもって参入することを強いられるとされる（Besanko 参入と撤退 p.363）。ネットスーパーに新しく参入したスタートアップ企業として、Quick get や Onigo があり、最短 10 分で届く「クイックコマース」施策により、スピードの経済を活かした戦略をとっている。しかしながら、ゼロから仕入を行い、センター（ダークストア）への投資、配送網の構築を行うため、全く資源がない状態からのスタートとなる。

そこで、以下の仮説を設定する。

H3a　新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて事業継続期間が短くなる。

図表 17　新規、あるいは他業界から参入

サービス名	企業名	継続/撤退	継続期間（月）	開始	終了
ココデス【自社】	ココデス	撤退	91	1999年12月	2007年7月
ココデス【運営】	【運営】ココデス	撤退	91	1999年12月	2007年7月
おかいものねっと	eコンビニエンス	撤退	12	2000年4月	2001年4月
オイシックス	オイシックス・ラ・大地株式会社	継続	270	2000年6月	2022年12月
となりの八百屋	全日本青果流通システム	撤退	255	2000年8月	2021年11月
阪急キッチンエール関西	阪急キッチンエール関西	継続	242	2002年10月	2022年12月
オレンジライフ	エブリディ・ドット・コム	撤退	124	2003年5月	2013年9月
食卓.jp【運営】	ネッツパートナーズ	撤退	55	2005年9月	2010年4月
グレースモール【運営】	グレースコーポレーション	撤退	15	2007年6月	2008年9月
お届け・com for アクオス【運営】	株式会社ネオビート	撤退	12	2009年7月	2010年7月
住商ネットスーパー株式会社	住友商事	撤退	59	2009年10月	2014年9月
楽天マート　自社仕入	楽天	撤退	86	2010年4月	2017年6月
楽天ネットスーパー	楽天	撤退	86	2010年4月	2017年6月
出前館＋e-ネコネットスーパー	【運営】夢の街創造委員会	撤退	32	2010年6月	2013年2月
阪急キッチンエール東京	阪急キッチンエール	撤退	17	2011年10月	2013年3月
スマートキッチン	ローソン	撤退	16	2013年1月	2014年5月
阪急キッチンエール九州	阪急キッチンエール	撤退	71	2013年9月	2019年8月
ローソフレッシュ	ローソン	撤退	50	2014年6月	2018年8月
バルーン	株式会社バルーン	撤退	13	2017年2月	2018年3月
Amazonフレッシュ（自社）	Amazonネットスーパー	継続	68	2017年4月	2022年12月
７NOW（ネットコンビニ）	セブン-イレブンのネットコンビニ	継続	62	2017年10月	2022年12月
IYフレッシュ	セブン&アイ・ホールディングス、アスクル	撤退	23	2017年11月	2019年10月
楽天西友ネットスーパー	楽天、西友	継続	51	2018年9月	2022年12月
クックパッドマート	クックパッド株式会社	継続	51	2018年9月	2022年12月
QuickGet	Quick Get	撤退	25	2020年9月	2022年10月
LOMA	LOMA	撤退	14	2020年10月	2021年12月
Amazonネットスーパー	【運営】Amazonジャパン	継続	26	2020年10月	2022年12月
クーパン	クーパン	継続	18	2021年6月	2022年12月
Pandamart	Food panda	撤退	6	2021年7月	2022年1月
PayPayダイレクト（Yahooマート）	ヤフー、ASKUL、出前館	継続	17	2021年7月	2022年12月
Onigo	Onigo	継続	16	2021年8月	2022年12月
Wolt Market	Wolt	撤退	7	2021年12月	2022年7月
menu【運営】	menu【運営】	継続	9	2022年3月	2022年12月
Amo	クイックエクスペリエンス	継続	6	2022年6月	2022年12月
クラシル（クラシルマート）	dely（Zホールディングス）	撤退	3	2022年7月	2022年10月

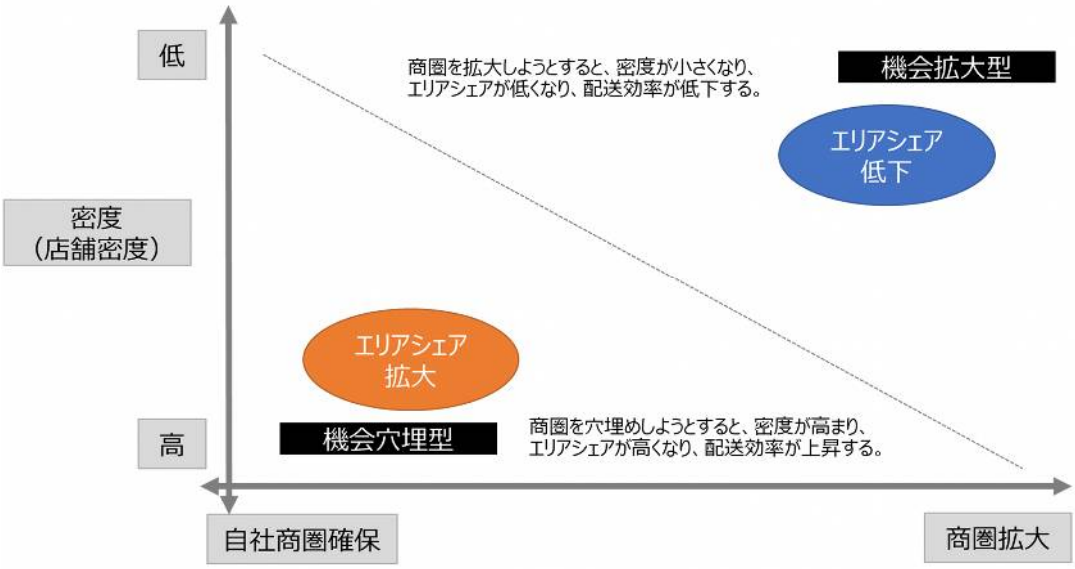
（筆者作成）

これまで論じられてきた伝統的な資源関連型多角化戦略の分類は、事業の拡大・成長による利益の享受を前提としたものだった。しかし性質上、新たな市場で売上を拡大する機会を追い求める動機をもつ「機会拡大型多角化」に対して、既存商圏を侵食されることを防衛するため（競合の機会を潰すため）に行う「機会穴埋型多角化」が存在すると考える。すなわち本業を守りつつ、拡大する機会（商圏や資源）を事前に穴埋めする、より範囲の経済性を活かした多角化である。

ネットスーパーにおける「機会穴埋型多角化」は、商圏の範囲拡大を目指さず、自社商圏内のシェア拡大によって顧客の囲い込みを行う。目的は機会拡大型多角化企業からの商圏の防衛であるため、利益が得られない状態が続いたとしても、粗利が確保できるならば、事業を継続する可能性が高い。

また、ネットスーパーは「配送効率」すなわち「一便あたりの配送軒数」がコストに大きな影響を与える。配送効率を高めるためにはエリア戦略が重要になる。EC サイトは全国どこからでもアクセスできる一方、機会拡大のため配送範囲を必要以上に広げた場合、密度の経済性が低下し、配送効率が低下するため、より一便あたりの費用が増加するジレンマがある。

図表 20　機会穴埋型多角化と機会拡大型多角化



（筆者作成）

新たな商圏への進出を意図する「機会拡大型」のネットスーパーと、競合のネットスーパーに対抗するため、自社商圏のシェアを追求し、密度の経済性を高めることに集中する「機会穴埋型」では、「機会穴埋型」の方が有利だと考えられる。
そこで、以下の仮説を設定する。

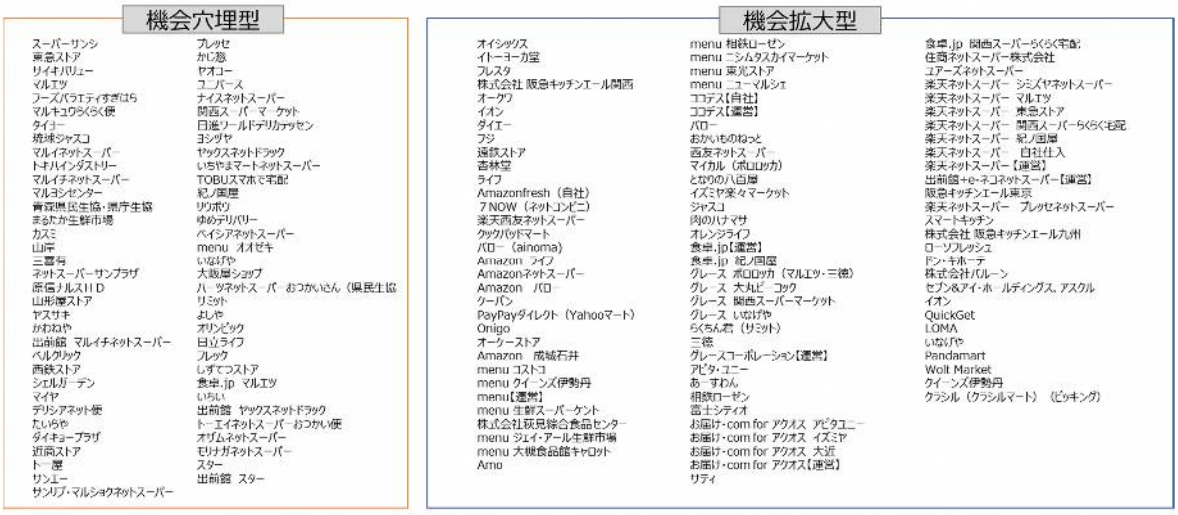
H3b　機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて事業継続期間が短くなる。

仮説検証のため、ネットスーパーを「機会穴埋型」と「機会拡大型」を分類した。分類方法は、過去の記事や IR から抽出した進出時の情報より、機会拡大方針の有無、競合への対抗意識の有無、ヒアリングによって総合的に判断した。

図表 21　機会穴埋型多角化と機会拡大型多角化の分類イメージ

（筆者作成）

図表 22　機会穴埋型多角化企業と機会拡大型多角化企業の分類



機会穴埋型

スーパーサンシ
東急ストア
リイチバリュー
マルエツ
フーズバラエティすぎはら
マルキュウらくら便
タイヨー
焼津ジャスコ
マルイネットスーパー
トキハインダストリー
マルイチネットスーパー
マルヨシセンター
青森県民生協・県庁生協
まるたか生鮮市場
カスミ
山平
三喜屋
ネットスーパーサンプラザ
原信ナルスHD
山形厚ストア
ヤスサキ
かわねや
出前館 マルイチネットスーパー
ベルクリック
西鉄ストア
シエルガーデン
マイヤ
デリシアネット便
たいらや
ダイキュープラザ
近商ストア
トーア
サンエー
サンリブ・マルショクネットスーパー
ブレッセ
かじ悠
ヤオコー
ユニバース
ナイスネットスーパー
関西スーパーマーケット
日進ワールドデリカテッセン
ヨシヅヤ
ヤックスネットドラック
いちやまマートネットスーパー
TOBUスマホで宅配
紀ノ国屋
リリポリ
ゆめデリバリー
ベイシアネットスーパー
menu オオゼキ
いなげや
大阪屋ショップ
ハーツネットスーパーおつかいさん（県民生協
リミット
よしや
オリンピック
日立ライフ
フレック
しずてつストア
食卓.jp マルエツ
いちい
出前館 ヤックスネットドラック
トーエイネットスーパーおつかい便
オザムネットスーパー
モリナガネットスーパー
スター
出前館 スター

機会拡大型

オイシックス
イトーヨーカ堂
フレスタ
株式会社 阪急キッチンエール関西
オーケー
イオン
ダイエー
フジ
遠鉄ストア
吉林堂
ライフ
Amazonfresh（自社）
7NOW（ネットコンビニ）
楽天西友ネットスーパー
クックパッドマート
パロー（ainoma）
Amazon フレッシュ
Amazonネットスーパー
Amazon パロー
クーパン
PayPayダイレクト（Yahooマート）
Onigo
オーケーストア
Amazon 成城石井
menu コストコ
menu クイーンズ伊勢丹
menu【運営】
menu 生鮮スーパーケット
株式会社荻見綜合食品センター
menu ジェイ・アール生鮮市場
menu 大機食品館キャロット
Amo
menu 相鉄ローゼン
menu ニシムタスカイマーケット
menu 東光ストア
menu ニューマルシェ
ココデス【自社】
ココデス【運営】
パロー
おかいものねっと
西友ネットスーパー
マイカル（ポロロッカ）
となりの八百屋
イズミヤ楽々マーケット
ジャスコ
肉のハナマサ
オレンジライフ
食卓.jp【運営】
食卓.jp 紀ノ国屋
グレース ポロロッカ（マルエツ・三徳）
グレース 大丸ピコック
グレース 阪急スーパーマーケット
グレース いなげや
らくちん君（リミット）
三徳
グレースコーポレーション【運営】
アピタ・ユニー
あーすれん
相鉄ローゼン
富士シティオ
お届け・com for アクオス アピタユニー
お届け・com for アクオス イズミヤ
お届け・com for アクオス 大近
お届け・com for アクオス【運営】
サティ
食卓.jp 阪急スーパーらくらく宅配
住商ネットスーパー株式会社
ユアーズネットスーパー
楽天ネットスーパー シミズヤネットスーパー
楽天ネットスーパー マルエツ
楽天ネットスーパー 東急ストア
楽天ネットスーパー 関西スーパーらくらく宅配
楽天ネットスーパー 紀ノ国屋
楽天ネットスーパー 自社仕入
楽天ネットスーパー【運営】
出前館+e-ネコネットスーパー【運営】
阪急キッチンエール東京
楽天ネットスーパー ブレッセネットスーパー
スマートキッチン
株式会社 阪急キッチンエール九州
ローソンフレッシュ
ドン・キホーテ
株式会社バルーン
セブン&アイ・ホールディングス、アスクル
イオン
QuickGet
LOMA
いなげや
Pandamart
Wolt Market
クイーンズ伊勢丹
クラシル（クラシルマート）（ピッキング）

（筆者作成）

4.　定量研究：撤退要因が生存に与える影響の分析

4.1. 仮説の整理

前節の仮説と、後述する分析手法を整理すると、下記の表のとおりとなる。

図表 23　仮説の整理

	着眼点	仮説	分析手法	リンプルデータ	被説明変数	説明変数
H1a	密度依存理論-レジティマシー効果-	黎明期・発展期（1999年～2011年）においては、EC化率トレンド（前年比）が高まると、参入率に正の影響を与えるが、停滞期・コロナ後（2012年～2022年）においては、EC化率トレンド（前年比）は参入率に影響しなくなる。	OLS	2000年から2011年までと、2012年から2022年までのネットスーパー事業数	n年の組参入率	n年のBtoC-EC化率前年比
H1b	密度依存理論-密度効果-	停滞期・コロナ後（2012年～2022年）に参入したネットスーパーは、市場にネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなる。	Cox回帰比例ハザード	2000年から2022年までと、2012年から2022年までのネットスーパー事業数	生存月数 イベント：ネットスーパーからの撤退	n年のネットスーパーの存在数
H2a	ビジネスモデルへの投資リスク	ネットスーパーでは、センター型のほうが店舗型よりも事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	2000年から2022年までのネットスーパー事業数 n=159	生存月数 イベント：ネットスーパーからの撤退	店舗型ダミー（0） センター型（非店舗）ダミー（1）
H2b	ビジネスモデルへの投資リスク	ネットスーパーでは、ポータル型＞センター型＞店舗型＞ハイブリッド型の順に事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	2000年から2022年までのネットスーパー事業数 n=159	生存月数 イベント：ネットスーパーからの撤退	店舗型ダミー（0） センター型ダミー（1） ハイブリッド型ダミー（2） ポータル型ダミー（3）
H3a	多角化の性質	新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	2000年から2022年までのネットスーパー事業数 n=159	生存月数 イベント：ネットスーパーからの撤退	多角化ダミー（0） 新規事業ダミー（1）
H3b	多角化の性質	機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	2000年から2022年までのネットスーパー事業数 n=159	生存月数 イベント：ネットスーパーからの撤退	機会穴埋型ダミー（0） 機会拡大型ダミー（1）

（筆者作成）

4.2. 使用するデータ

分析に必要とされるデータを入手するに当たっては、「日本経済新聞」、「日経産業新聞」、「日経 MJ」、「日経地方経済面」、「日経プラスワン」、「日経速報ニュース」など日経各紙、「朝日新聞クロスサーチ」から朝日新聞各紙、「激流」、「ダイヤモンド・チェーンストア」、「週刊東洋経済」「販売革新」などの商業誌、及び企業 IR 情報から 2000 年から 2022 年 12 月におけるネットスーパーへの参入、撤退情報を収集した。その他の不明な過去のデータについては、「WAYBACK MACHINE」のサイトページログ、またインタビューによって補完した。
以上の資料を精査した結果、対象期間である 2000 年から 2022 年 12 月までに参入したネットスーパーのサービス数は、全部で 159 あった。すなわち、本稿の分析のサンプル数は n=159 となる。

『日経テレコン 21』日経各紙　抽出数：3302 件
『朝日新聞クロスサーチ』朝日新聞各紙　抽出数：259 件
『月刊 激流』 国際商業出版株式会社
『Chain Store Age』株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア
『通販・e コマースビジネスの実態と今後』富士経済グループ
『Wayback Machine』　(https://archive.org/web/)
各社 IR 資料
流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』
川辺信雄(2011)「ネットスーパーの生成と発展 ： バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合」『早稲田商学』(429)

4.2.1. 分析方法　H1a

H1a においては、OLS を用いて検証を行う。

被説明変数は、産業別の参入を観測する上で使用される、「粗参入率（gross entry rate）」を用いる。

$$\text{GENT（粗参入率）} = \frac{\text{NEW（新規事業数）}}{N_{-1}\text{（前期の事業数）}}$$

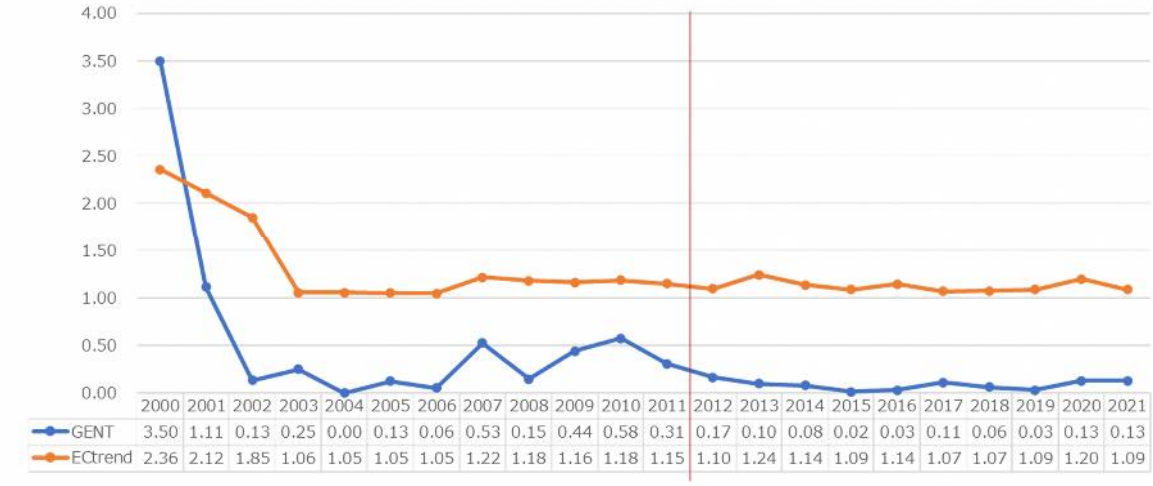
1999 年から 2011 年までの年毎の GENT を GENT 黎明期・発展期、2012 年から 2021 年までの年毎の GENT を GENT 停滞期・コロナ後とした。

説明変数は経済産業省「電子商取引に関する市場調査」における BtoB-EC 化率前年比を ECtrend とした。

図表 24　記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
GENT 黎明期･発展期	13	0	3.500	0.565	0.930
GENT 停滞期･コロナ後	9	0.016	0.129	0.076	0.043
ECtrend 黎明期･発展期	13	1.048	2.364	1.348	0.451
ECtrend 停滞期･コロナ後	9	1.066	1.242	1.124	0.061

図表 25　GENT, ECtrend の推移



（筆者作成）

4.2.2. 分析方法　H1b、H2a、H2b、H3a、H3b

H1b、H2a、H2b、H3a、H3b においては、Cox 回帰比例ハザードを用いて検証を行う（Cox, 1972）。

被説明変数は「生存月数」とした。生存月数とは、ネットスーパーが立ち上がった（受注が開始された）時点から、解析時点（2022 年 12 月）までの間で実際に運営を行っていた期間である。

イベントは、「ネットスーパーからの撤退」とした。具体的には、（１）受注を停止した月、（２）（１）が不明な場合は、Web サイトが明らかに消滅し、注文が不可能になった月とした。

なお、解析時点（2022 年 12 月）で、継続しているネットスーパーの数は 90、撤退したネットスーパーの数（「打ち切りデータ」 の数）は、69 であった。

説明変数は下記のとおりである。

H1b　n 年のネットスーパーの存在数

H2a　「店舗型」を０、「センター（非店舗）型」を１としてダミー変数を置いた。ハイブリッド型はセンター型に分類した。

H2b　「店舗出荷型ダミー」を０、センター型を１、ハイブリッド型を２、ポータル型を３としてダミー変数を置いた。なお、運営サイトを終了せずにビジネスモデルが変化した場合、移行後のビジネスモデルで分類している。

H3a　「多角化を」０、「新規事業」を１としてダミー変数を置いた。

H3b　「機会穴埋型」を 0、「機会拡大型」を１としてダミー変数を置いた。

図表 26　記述統計量

	度数	最小値	最大値	ダミー(0)計	合計	平均値	標準誤差	標準偏差
継続期間	159	2	270	-	11661	73.34	5.715	72.067
開始	159	1-Dec-99	1-Oct-22	-	-	13-Jul-12	-	-
終了	159	1-Apr-01	1-Dec-22	-	-	24-Aug-18	-	-
継続：0　撤退：1	159	0	1	90	69	0.43	0.039	0.497
存在数	159	2	88	-	7948	49.99	1.874	23.629
店舗型：0　センター型：1	159	0	1	119	40	0.25	0.035	0.435
【4分類モデル】店舗型	159	0	1	40	119	0.75	0.035	0.435
【4分類モデル】センター型	159	0	1	135	24	0.15	0.028	0.359
【4分類モデル】ハイブリッド型	159	0	1	153	6	0.04	0.015	0.191
【4分類モデル】ポータル型	159	0	1	149	10	0.06	0.019	0.244
【資源】既存：0　新規参入：1	159	0	1	124	35	0.22	0.033	0.416
【機会】穴埋型：0　拡大型：1	159	0	1	67	92	0.58	0.039	0.495

図表 27　使用するデータセットの概要

		継続期間	開始	終了	存在数	店舗型：0　センター型：1	【4分類モデル】店舗型	【4分類モデル】センター型	【4分類モデル】ハイブリッド型	【4分類モデル】ポータル型	【資源】既存：0　新規参入：1	【機会】穴埋型：0　拡大型：1
継続(0)	度数	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	最小値	2	1-Jun-00	1-Feb-13	9	0	0	0	0	0	0	0
	最大値	270	1-Oct-22	1-Dec-22	88	1	1	1	1	1	1	1
	合計	8438			5340	13	76	7	3	4	36	12
	平均値	93.76	29-Dec-14	22-Oct-22	59.33	0.14	0.84	0.08	0.03	0.04	0.4	0.13
	中央値	98.5	16-Jun-14	1-Dec-22	61	0	1	0	0	0	0	0
	標準偏差	77.825			21.604	0.354	0.364	0.269	0.181	0.207	0.493	0.342
	平均値の標準誤差	8.203			2.277	0.037	0.038	0.028	0.019	0.022	0.052	0.036
撤退(1)	度数	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69
	最小値	3	1-Dec-99	1-Apr-01	2	0	0	0	0	0	0	0
	最大値	258	1-Jul-22	1-Nov-22	88	1	1	1	1	1	1	1
	合計	3223			2608	27	43	17	3	6	56	23
	平均値	46.71	29-Apr-09	21-Mar-13	37.8	0.39	0.62	0.25	0.04	0.09	0.81	0.33
	中央値	25	1-Sep-09	1-Feb-13	32	0	1	0	0	0	1	0
	標準偏差	53.566			20.494	0.492	0.488	0.434	0.205	0.284	0.394	0.475
	平均値の標準誤差	6.449			2.467	0.059	0.059	0.052	0.025	0.034	0.047	0.057
合計	度数	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159
	最小値	2	1-Dec-99	1-Apr-01	2	0	0	0	0	0	0	0
	最大値	270	1-Oct-22	1-Dec-22	88	1	1	1	1	1	1	1
	合計	11661			7948	40	119	24	6	10	92	35
	平均値	73.34	13-Jul-12	24-Aug-18	49.99	0.25	0.75	0.15	0.04	0.06	0.58	0.22
	中央値	48	1-Sep-11	1-Dec-22	54	0	1	0	0	0	1	0
	標準偏差	72.067			23.629	0.435	0.435	0.359	0.191	0.244	0.495	0.416
	平均値の標準誤差	5.715			1.874	0.035	0.035	0.028	0.015	0.019	0.039	0.033

図表 18　相関マトリクス

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	継続期間	--										
2	開始	-0.534***										
3	終了	0.368***	0.590***									
4	継続：0　撤退：1	-0.325***	-0.408***	-0.758***								
5	存在数	-0.483***	0.967***	0.601***	-0.453***							
6	店舗型：0　センター型：1	-0.047	-0.060	-0.110	0.282***	-0.110						
7	【4分類モデル】店舗型	0.044	0.035	0.081	-0.253***	0.086	-0.967***					
8	【4分類モデル】センター型	-0.024	0.019	-0.002	0.233***	-0.017	0.727***	-0.727***				
9	【4分類モデル】ハイブリッド型	0.100	-0.119	-0.035	0.026	-0.111	0.342***	-0.342***	-0.083			
10	【4分類モデル】ポータル型	-0.122	0.003	-0.113	0.087	-0.042	0.387***	-0.447***	-0.109	-0.051		
11	【資源】既存：0　新規参入：1	-0.126	0.069	-0.045	0.239***	0.014	0.881***	-0.881***	0.709***	0.134*	0.425***	
12	【機会】穴埋型：0　拡大型：1	-0.262***	0.009	-0.240***	0.413***	-0.059	0.495***	-0.495***	0.360***	0.169**	0.221***	0.453***

*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

4.3. 分析結果

4.3.1. 密度依存理論に着眼した仮説の検証

- H1a　黎明期・発展期（1999 年～2011 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）が高まると、参入率に正の影響を与えるが、停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）においては、EC 化率トレンド（前年比）は参入率に影響しなくなる。

図表 29　EC 化率前年比が黎明期・発展期の粗参入率と、停滞期・コロナ後の粗参入率に与える影響

H1a	GENT 全期間	GENT 黎明期・発展期	GENT 停滞期・コロナ後
定数	-1.730 [0.356]***	-1.635 [0.585]**	-0.061 [0.338]
ECtrend	0.017 [0.003]***	0.016 [0.004]***	0.001 [0.003]
調整済みR2乗	0.634	0.578	-0.099

カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

有意水準で正の影響を与えているが、停滞期・コロナ後は有意な結果が得られなかった。

したがって、H1a は支持された。

- H1b　停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）に参入したネットスーパーは、市場にネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなる。

図表 19　存在数が継続期間に与える影響

H1b	全期間			停滞期・コロナ後		
モデルの検定	カイ2乗 3.034			カイ2乗 4.979		
存在数	ハザード比 0.989 [0.006]*	下限 0.977	上限 1.001	ハザード比 1.081 [0.038]**	下限 1.165	上限 1.001

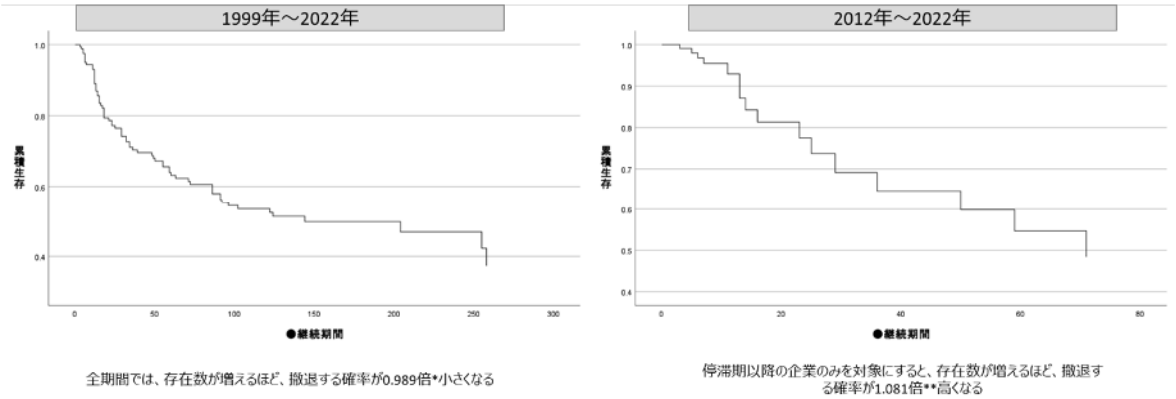
カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

全期間では、存在数が増えるほど、10%有意水準で、早く撤退する確率が、0.989 倍*になるのに対し、停滞期・コロナ後は 5%水準で 1.081 倍**早く撤退する確率が高くなる。

停滞期・コロナ後（2012 年～2022 年）に参入したネットスーパーは、市場にネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなる。

したがって、H1b は支持された。

図表 20　H1b　カプランマイヤー曲線



4.3.2. ビジネスモデルに着眼した仮説の検証

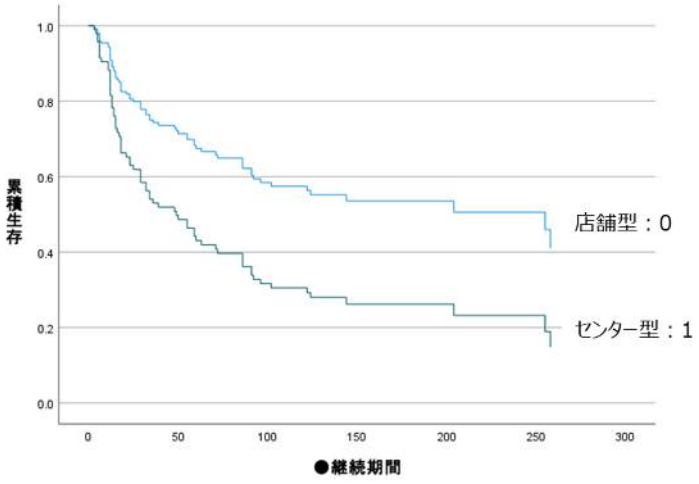
- H2a　ネットスーパーでは、センター型のほうが店舗型よりも事業継続期間が短い。

図表 32　センター型が継続期間に与える影響

H2a	店舗型/センター型		
モデルの検定	カイ2乗 9.660		
店舗型：0　センター型：1	ハザード比 2.142 [0.251]***	下限 1.311	上限 3.5

カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

図表 33　H2a　カプランマイヤー曲線



センター型は店舗型と比べて、1%有意水準で、早く撤退する確率が 2.142 倍であることが分かった。ネットスーパーでは、センター型のほうが店舗型よりも継続期間が短くなる。

したがって、H2a は支持された。

- H2b　ネットスーパーでは、ポータル型＞センター型＞店舗出荷型＞ハイブリッド型の順に早く撤退する。

図表 21　センター型、ハイブリッド型、ポータル型が継続期間に与える影響

H2b	4分類		
モデルの検定	カイ2乗 10.096		
店舗型：0	ハザード比 1.000	下限 1.000	上限 1.000
センター型：1	ハザード比 2.235 [0.291] ***	下限 1.263	上限 3.956
ハイブリッド型：1	ハザード比 1.049 [0.600]	下限 0.323	上限 3.401
ポータル型：1	ハザード比 2.244 [0.440] *	下限 0.947	上限 5.32

カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

4 分類モデルのうち「ハイブリッド型」は有意水準を示すことができなかった。ハイブリッド型のサンプル数が少ないことが主な要因だと考えられる。

そこで、ハイブリッド型はセンター出荷型と同様、センター建設に費用投下していることから、ハイブリッド型＝センター型として捉え、店舗出荷型、センター出荷型ポータル型の 3 分類で再分析を行った。

図表 22　店舗型、センター型、ポータル型が継続期間に与える影響

H2b再	3分類		
モデルの検定	カイ2乗 35.638		
店舗型：1	ハザード比 1.000	下限 1.000	上限 1.000
センター型：1	ハザード比 2.891 [0.309]***	下限 1.577	上限 5.300
ポータル型：1	ハザード比 5.069 [0.300]***	下限 2.815	上限 9.129

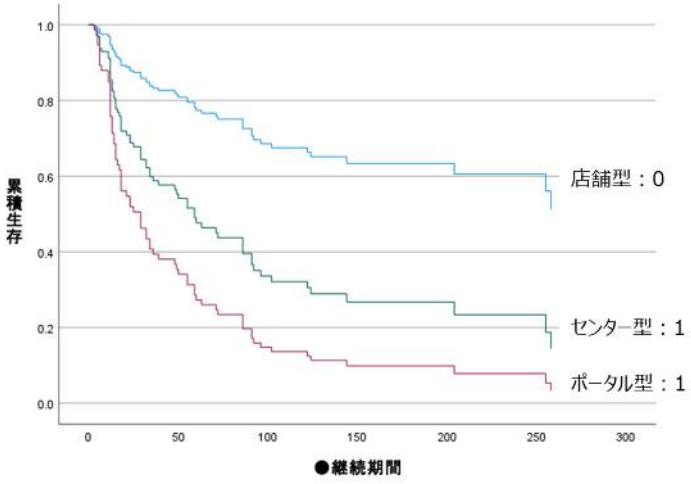
カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

3 分類にて再分析を行ったところ、1%有意水準で、ポータル型＞センター型＞店舗型の順に早く撤退する確率が高く、ポータル型は店舗型の 5.069 倍、センター型は店舗型の 2.891 倍高いことが示された。

ポータル型＞センター型＞店舗出荷型の順に早く撤退する。

したがって、ハイブリッド型を除いて、限定的に支持された。

図表 23　H2b　カプランマイヤー曲線



4.3.3. 多角化の性質に着眼した仮説の検証

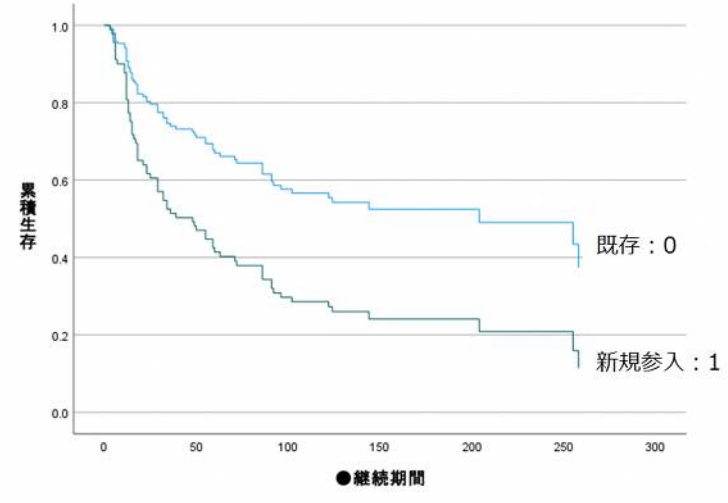
- H3a　新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。

図表 37　新規参入が継続期間に与える影響

H3a	既存/新規		
モデルの検定	カイ2乗 9.781		
【資源】既存：0　新規参入：1	ハザード比 2.202 [0.259]***	下限 1.326	上限 3.656

カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

図表 24　H3a　カプランマイヤー曲線



新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて、1%有意水準で、早く撤退する確率が 2.202 倍であることが分かった。

ネットスーパーでは、新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーが既存事業から多角化するネットスーパーよりも継続期間が短い。

したがって、H3a は支持された。

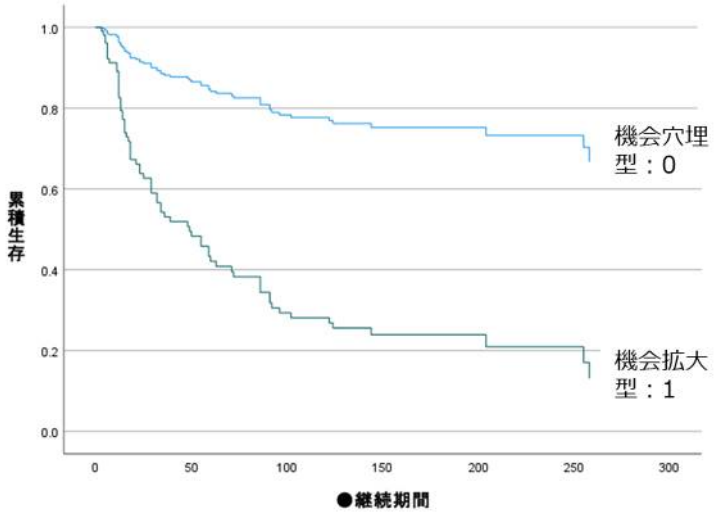
- H3b　機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。

図表 25　機会拡大型が継続期間に与える影響

H3b	機会穴埋型/機会拡大型		
モデルの検定	カイ2乗 32.747		
【機会】穴埋型：0　拡大型：1	ハザード比 5.018 [0.311]***	下限 2.728	上限 9.232

カッコ内は標準誤差
*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

図表 40　H3b　カプランマイヤー曲線



機会拡大型ネットスーパーは、機会穴埋型ネットスーパーに比べて、1%有意水準で、早く撤退する確率が 5.018 倍であることが分かった。

ネットスーパーでは、機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて継続期間が短い。

したがって、H3b は支持された。

4.3.4. 定量研究のまとめ

分析した結果は下記のとおりである。

図表 26　分析の結果

	着眼点	仮説	分析手法	結果	示された現象	有意水準
H1a	密度依存理論-レジティマシー効果-	黎明期・発展期（1999年～2011年）においては、EC化率トレンド（前年比）が高まると、参入率に正の影響を与えるが、停滞期・コロナ後（2012年～2022年）においては、EC化率トレンド（前年比）は参入率に影響しなくなる。	OLS	支持	GENT=C＋bECTREND+ε 2011年までは b=1.620（0.001***） に対して、2012年以降は 有意水準10%未満に達しない	***
H1b	密度依存理論-密度効果-	停滞期・コロナ後（2012年～2022年）に参入したネットスーパーは、市場にネットスーパーの存在数が多いほど、事業継続期間が短くなる。	Cox回帰比例ハザード	支持	全期間では、存在数が増えれば増えるほど、撤退する確率が0.989倍小さくなるのに対し、2012年以降は撤退する確率が1.069倍増加する	*
H2a	ビジネスモデルへの投資リスク	ネットスーパーでは、センター出荷型のほうが店舗出荷型よりも事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	支持	非店舗型は店舗出荷型と比べて、2.142倍早く撤退する。	***
H2b	ビジネスモデルへの投資リスク	ネットスーパーでは、ポータル型＞センター型＞店舗出荷型＞ハイブリッド型の順に事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	限定的に支持	ハイブリッド型は有意にならなかった。 ハイブリッド型を除いた3分類で分析すると、ポータル型＞センター出荷型＞店舗出荷型の順に早く撤退する。	***
H3a	多角化の性質	新規、あるいは他業界から参入するネットスーパーは、既存事業から多角化して参入するネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	支持	非店舗型は店舗出荷型と比べて、2.202倍早く撤退する。	***
H3b	多角化の性質	機会拡大型のネットスーパーは機会穴埋型のネットスーパーに比べて事業継続期間が短い。	Cox回帰比例ハザード	支持	機会拡大型は店舗出荷型と比べて、5.018倍早く撤退する。	***

*、**、***はそれぞれ10%、5%、1%水準で有意であることをしめす

（筆者作成）

いずれの仮説も支持されたため、密度依存理論の検証、ビジネスモデルの投資リスクによる撤退傾向、多角化の性質による撤退傾向が示された。

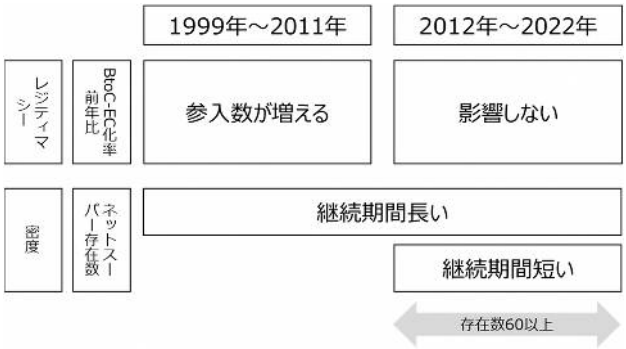
5. まとめ

5.1. 結論

１．密度依存理論

ネットスーパーの参入・撤退に関するアーカイバルデータに基づき、密度依存理論の検証を行い、レジティマシーが高まると参入率が増え、密度が高まると継続期間が短くなる仮説が支持された。また、ネットスーパーといった新興市場に対して、密度依存理論における事象が確認できた。

図表 42　密度依存理論の検証



（筆者作成）

２．ネットスーパーのビジネスモデル

ネットスーパーのビジネスモデル分類を行い、投資リスクによる生存率を示し、初期投資費用がかかるセンター型は早く撤退するという仮説、ポータル型は損益分岐点に到達しづらいことと、撤退障壁が低いことから、早く撤退するという仮説が支持された。一方ポータル型はビジネスモデルへの投資リスクを低減させるため、レジティマシーの高まりを受けて機会拡大投資を行い参入する企業が確認できた。

３．多角化の性質

資源関連型多角化の伝統的な議論から、ネットスーパー特有の事象を受け着眼した、「機会拡大型多角化」「機会穴埋型多角化」という概念を用いて分析を行った。機会拡大型多角化は機会穴埋型多角化よりも事業継続期間が短くなるという仮説が支持された。

5.2. 実務への示唆

● ネットスーパーへの今後の参入検討企業への示唆

既存スーパーがネットスーパーに参入する場合、センター型は成功しにくく、店舗型が傾向的には好ましい。ポータル型に提携して参入する場合は撤退リスクが高く、自社型でビジネスモデルを構築したほうが成功する確率が傾向としては高い。店舗型で参入したのち、商圏内の配送効率最適化のためにセンターを設け、ハイブリット型を検討することが好ましい。

業界外からの参入は難易度が非常に高い。既存スーパーとの提携や参入時期を見極めなければ、短期間で撤退に追い込まれる可能性がある。

また、レジティマシーと競争の度合いに着目し、参入時期と中長期戦略を策定することが肝要である。ネットスーパーのような新興市場においては「レジティマシーが高まると密度が高まり、競争が激しくなる」ことが予想される。EC 化トレンド指標は、レジティマシーが高まり、市場が形成された後は参入理由として活用すべきではない。

- 他のネットビジネスへの示唆

ネットスーパーのようなセンター型の難しさが自業界で存在するかをチェックする必要がある。生鮮食品のように短時間配送を要求され、廃棄ロスがリアル店舗と共有できない場合は特に注意すべきである。レジティマシーの増大や競争の激化への対応手段として参入を決めることは危険である。

ポータル型を展開、あるいは参入する際は、ポータル型が有利になる条件や、アグリゲーションの重要性があるかチェックする必要がある。

- 機会拡大型多角化は本当に正しい戦略か

ネットスーパーにおいては機会拡大型多角化よりも、既存商圏内のシェアを拡大する機会穴埋型多角化のほうが、事業継続期間が長く有利になる可能性が高い。ネットスーパーであれば拡大戦略を安易に取るべきではなく、拡大を選択する際には十分な検討をする必要がある。

5.3. 研究の限界と今後の課題

各社の利益状況のデータが入手できなかったため、赤字でも継続しているか、黒字化して継続しているかの区別がつかなかった。新興市場であることからも公開情報が少なく、各ビジネスモデルによるコスト構造の違いが必ずしも明確につかめていない。

コロナ後の影響は３年間のサンプルに留まっており、今後もネットスーパーのビジネスモデルに左右すると考えられるため、必ずしも明確な結果の解釈として示されていない。一方で今後の経過観察、データの蓄積を行うことにより、密度依存理論の解釈に一定の示唆を与えることが出来ると考えられる。

本研究ではマーケティング施策上の問題提起、消費者行動論を対象にしていないが、先行研究を当てはめることで、より網羅的にネットスーパーのビジネスモデルを明らかにすることが出来る。機会穴埋型と機会拡大型の多角化分類の一般化を目指すことで、ビジネスモデル論、多角化論、産業進化論の発展を図ることが出来ると考える。

また、EC 化を進めるビジネスモデルの業界間比較を行い、業態ごとの EC 化の特殊要因を研究することで、EC 化に関する課題を多方面から明らかにできる可能性がある。

参考文献

Brynjolfsson, Erik; Hu, Yu Jeffrey; Rahman, Mohammad S (2013) "Competing in the Age of Omnichannel Retailing" M*IT Sloan Management Review*, Vol.54 No.4 pp.23-29
Carroll, G. R. & M. T. Hannan (1989) Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations, *American Sociological Review*, 54(4) pp.524-541
Kenji Matsui & Tadashi Yukimoto(2004) Reatil Store Density in Japan, *The Japanese Ecoomy*, vol.32, no.3, 2004, pp.49-75
Pradeep K. Chintagunta, Junhong Chu, Javier Cebollada (2012) "Quantifying Transaction Costs in Online／Off-line Grocery Channel Choice" *Marketing Science*, Vol. 31, No.1, 2012, pp.96-114
D.ベサンコ，奥村昭博訳(2002)『戦略の経済学』ダイヤモンド社
H.I.アンゾフ，広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産業能率大学出版部
R.P.ルメルト，鳥羽欽一郎他訳(1977)『多角化戦略と経済効果』東洋経済
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』2016 年 45 巻 p.47-53
入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
川辺信雄（2011）「ネットスーパーの生成と発展 —— バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合 ——」『早稲田商学』第 429 号
後藤亜希子（2010）「参入が増えるネットスーパーの動向と 今後の可能性に関する検討」『流通情報』2010, 42 巻, 485 号, pp.14-21.
柴田巌（2012）『ネットスーパーの経営と実務』
ジェイ B・バーニー，岡田正大訳（2021）『[新版]企業戦略論』
高井文子（2018）『インターネットビジネスの競争戦略―オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性―』有斐閣
高井文子（2006）「『支配的な通念』 による競争と企業間差異形成：オンライン証券業界の事例」『日本経営学会誌』16 pp.80-94.
高井文子（2017）「日本のオンライン証券市場黎明期における企業間競争の実証的分析」『組織科学』51(1) pp.46-57.
高井文子（2020）「オンライン証券の独自性の構築メカニズムと模倣の二面性」早稲田大学 IT 戦略研究所ワークショップ
髙橋郁夫（2016）「イノベーターとしてのネットスーパー — 業態ロイヤルユーザーの分析から見た特徴」『マーケティングジャーナル』2016 年 36 巻 2 号 p.5-20
野田亨「小売業におけるビジネス・モデル変換による企業再建の研究」
林倹一、根来龍之（2002）「戦略診断ケース　おかいものネット」早稲田大学ビジネススクールケース
本庄裕司「新規参入と退出の計量分析」『日本経済研究』No.44,2002,3
舩森健司（2009）「ネットスーパーの展望」『立教ビジネスデザイン研究』2009 年 6 巻 p.87-103
根来龍之（2015）『ビジネス思考実験』日経 BP

参考資料

経済産業省 商務情報政策局情報経済課「電子商取引に関する市場調査」1998 年度～2022 年度
消費者庁「食品のインターネット販売における情報提供の在り方懇談会」
流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』1999 年～2022 年
（一社）新日本スーパーマーケット協会『スーパーマーケット白書』2013 年版～2022 年版
富士経済『通販・e-コマースビジネスの実態と今後』2000 年～2022 年
国際商業出版株式会『激流』25(4)（通号 290）2000.04 p.32～36
国際商業出版株式会『激流』26(4)（通号 302）2001.4 p.94～98
国際商業出版株式会『激流』34(3)（通号 397）2009.3 p.11～45
国際商業出版株式会『激流』35(6)（通号 412）2010.6 p.100～102
国際商業出版株式会『激流』35(11)（通号 417）2010.11 p.122～126
国際商業出版株式会『激流』36(3)（通号 421）2011.3 p.9～45
国際商業出版株式会『激流』36(12)（通号 430）2011.12 p.48～51
国際商業出版株式会『激流』37(12)（442）2012.12 p.38-40
国際商業出版株式会『激流』40(7)（473）2015.7 p.28-31, 32-35
国際商業出版株式会『激流』41(7)（485）2016.7 p.34-36
国際商業出版株式会『激流』41(8)（486）2016.8 p.12-14
国際商業出版株式会『激流』41(12)（490）2016.12 p.80-83
国際商業出版株式会『激流』45(1)（527）2020.1 p.134-136
国際商業出版株式会『激流』45(7)（533）2020.7 p.33-35
国際商業出版株式会『激流』45(11)（537）2020.11 p.86-88
国際商業出版株式会『激流』46(4)（542）2021.4 p.48-51
国際商業出版株式会『激流』46(6)（544）2021.6 p.102-106
国際商業出版株式会『激流』46(7)（545）2021.7 p.77-79
国際商業出版株式会『激流』46(9)（547）2021.9 p.98-102
国際商業出版株式会『激流』46(10)（548）2021.10 p.66-68
『日経テレコン 21』より日経新聞各紙
『朝日新聞クロスサーチ』より朝日新聞各紙
株式会社ダイヤモンド・リテイルメディア『Chain Store Age』
Internet Archive「Wayback Machine」https://archive.org/web/
流通企画『食品スーパーマーケット年鑑』
加藤直美（2018）「ローソン ： 次の一手を緊急分析 ローソンフレッシュピックに見る小売業のネットスーパーの課題」『販売革新』Revolution in retailing 56(4)=683:2018.4 p.91-93
「ネットスーパー黒字化作戦！」『販売革新』Revolution in retailing 47(9)（通号 579）2009.9 p.40～58
「特集 アマゾン参戦！ ネットスーパー ： 激戦乱戦縦横無尽」『Diamond chain store = ダイヤモンド・チェーンストア』46(20)=1080:2015.11.15 p.55-84

大江弓絵（2015）「セブン&アイの倉庫型ネットスーパー専用店舗 1 日 2000 件の注文に対応、年商 50 億円めざす」『Diamond chain store = ダイヤモンド・チェーンストア』46(6)=1066:2015.4.1 p.17-19
「カギは配送密度の引き上げ ヨーカ堂だけなぜ黒字 ネットスーパー最前線（特集 ヤマトも危うい消耗戦 物流最終戦争 ; ネット通販の当日配達戦争)」『週刊東洋経済』(6485):2013.9.28 p.60
「『生鮮食品』のネット通販。Amazon フレッシュは、ここまでやる！」『電通報』2017 年 9 月 3 日 https://dentsu-ho.com/articles/5393

引用記事、参考 URL

(1) 「ネット通販利用者調査――常連ほど増える注文、『不満あり」４４％」『日経ＭＪ（流通新聞）』2003 年 12 月 2 日
(2) 「『ネットスーパー』拡大、ヨーカ堂、新組織。」『日経ＭＪ（流通新聞）』2007 年 1 月 12 日
(3) 「第２部ｅリテール特集――商品取り寄せ簡単、スーパー、コンビニ。」『日経ＭＪ（流通新聞）』2007 年 3 月 5 日
(4) 「ヒット商品番付、小売り編――便利・割安・逆張り上位に。」『日経ＭＪ（流通新聞）』2007 年 12 月 24 日
(5) SMBC コンサルティング「2007 年のヒット商品番付」2007 年 12 月 4 日発表 https://www.smbc-consulting.co.jp/company/mcs/BizWatch/Hit/hit2007.html/
(6) 「ネットスーパーを使った買い物代行サービスを拡大」『日経情報ストラテジー』2007 年 7 月 12 日　https://xtech.nikkei.com/it/article/JIREI/20070710/277201/
(7) イオン株式会社 2021 年度本決算

以上

早稲田大学IT戦略研究所　ワーキングペーパー一覧

No.1　インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷：産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003 年 3 月)

No.2　企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析
武田友美・根来龍之(2003 年 6 月)

No.3　戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題：Gulati の問題提起
森岡孝文(2003 年 11 月)

No.4　業界プラットフォーム型企業の発展可能性―提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004 年 3 月)

No.5　ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004 年 3 月)

No.6　戦略計画と因果モデル―活動システム，戦略マップ，差別化システム
根来龍之(2004 年 8 月)

No.7　競争優位のアウトソーシング：＜資源―活動―差別化＞モデルに基づく考察
根来龍之(2004 年 12 月)

No.8　「コンテクスト」把握型情報提供サービスの分類：ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜（2005 年 3 月）

No.9　「コンテクスト」を活用した B to C 型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005 年 3 月)

No.10　Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005 年 3 月)

No.11　競争優位のシステム分析：㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005 年 4 月)

No.12　病院組織変革と情報技術の導入：洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005 年 4 月)

No.13　半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005 年 5 月)

No.14　モバイルコマースに特徴的な消費者心理：メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠（2005 年 6 月）

No.15　＜模倣困難性＞概念の再吟味
根来龍之（2005 年 3 月）

No.16　技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略：㈱スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一（2005 年 12 月）

No.17　Cyber “Lemons” Problem & Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market: A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan（2005 年 12 月）

No.18　クスマノ＆ガワーのプラットフォーム・リーダーシップ「４つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦（2006 年 1 月）

No.19　Apples & Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related Organizational Innovation
Ryoji Ito（2006 年 4 月）

No.20　コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析　-ビジネスシステムと顧客満足の相関-
根来龍之・森一惠（2006 年 9 月）

No.21　模倣困難なIT活用は存在するか？　:ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹（2007 年 3 月）

No.22　情報システムの経路依存性に関する研究：セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道（2007 年 8 月）

No.23　事業形態と収益率：データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子（2008 年 4 月）

No.24　因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論
根来龍之（2008 年 5 月）

No.25　顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井尚（2008 年6月）

No.26　顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子（2008 年7月）

No.27　差別化システムの維持･革新の仕組に関する研究　－ダイナミックビジネスシステム論への展開－
根来龍之・角田仁（2009 年 6 月）

No.28　変革期のビジネスシステムの発展プロセス　－松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察　－
向正道（2009 年 10 月）

No.29　インフォミディアリと消費者の満足　新堂精士（2009 年 12 月）

No.30　成長戦略としてのプラットフォーム間連携－ Salesforce.com と Google の事例分析を通じた研究－
根来龍之・伊藤祐樹（2010 年 2 月）

No.31　ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新メタシステム　－差別化システム－競争優位理論の実証分析　木村達也・根来龍之・峰滝和典（2010 年 3 月）

No.32　インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA（Winner Take All）状況
根来龍之・大竹慎太郎（2010 年 4 月）

No.33　IT と企業パフォーマンス－RBV アプローチの限界と今後の研究課題について－
向正道（2010 年 5 月）

No.34　ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略　根来龍之・釜池聡太（2010 年 7 月）

No.35　製品戦略論における出発点の吟味－理念型としての「機能とニーズの融合」視点（ＣＶＰ重視型アプローチ）の必要性－　根来龍之・髙田晴彦（2010 年 10 月）

No.36　データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」-　根来龍之・佐々木盛朗（2010 年 11 月）

No.37　規格間ブリッジ - 標準化におけるネットワーク外部性のコントロール -
長内厚・伊吹勇亮・中本龍市（2011 年 3 月）

No.38　ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化 - 革新的ゲームの成功要因の分析 -
根来龍之・亀田直樹（2011 年 5 月）

No.39　経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望　根来龍之・足代訓史（2011 年 5 月）

No.40　地上波放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究
根来龍之・亀田年保（2011 年 6 月）

No.41　ロバストな技術経営とコモディティ化　長内厚・榊原清則(2011 年 8 月)

No.42　袋小路状態の業界の経営戦略：やるも地獄やらぬも地獄の研究
根来龍之・河原塚広樹(2011 年 9 月)

No.43　国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 ―記述的ケーススタディー　宮元万菜美(2012 年1月)

No.44 ゲームユーザーの継続期間に関する研究：満足感・機会損失感・プレイ時間から探る
根来龍之・工敬一郎(2012 年 4 月)

No.45 グーグル、マイクロソフト、フェイスブックのサービス追加の相互作用
根来龍之・吉村直記(2012 年 5 月)

No.46 ソーシャルメディアにおける、相互共有性と相互関係性についての研究　－ ツイッターのメディア特性の分析 －　根来龍之・村上建治郎（2012 年 6 月）

No.47 コンピュータ・ソフトウェアの階層戦術の考察 ―VMware の仮想化ソフトの事例を通じて―
加藤和彦(2012 年 8 月)

No.48「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究　～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」　太田遼平・根来龍之(2013 年 4 月)

No.49 Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究　～内容分析による考察～
大田幸嗣・根来龍之(2013 年 6 月)

No.50 検証　ケータイ業界の神話　～業績向上のための各種施策は本当に効果があったのか～
大熊裕子・根来龍之(2013 年 10 月)

No.51 コンテンツビジネスリーダーの破壊的イノベーションへの対応　～音楽、新聞、書籍、テレビに共通するメカニズムの抽出～　鈴木修太・根来龍之(2014 年 3 月)

No.52 デザイン価値の創造：デザインとエンジニアリングの統合に向けて
延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚(2015 年 1 月)

No.53 外科手術の術式開発における意味的価値の創造
～高齢者重度大動脈弁狭窄症に対する Antegrade-PTAV 術式開発の事例～　長内 厚(2015 年 8 月)

No.54 B2B2C ビジネスにおける機能的価値と意味的価値の使い分け戦略　～富士フイルムの経鼻内視鏡のケースの事例～　小沼麻理・長内 厚（2015 年 8 月）

No.55 IT 化による自動車産業のレイヤー構造化　～自動車産業における 3 つの「レイヤー戦略モデル」～
中村幹宏・根来龍之(2016 年 5 月)

No.56 ビジネスモデル転換メカニズムのモデル構築　～IT ベンダーにおけるオンプレミスからクラウドサービスへの転換～　岩本晴彦・根来龍之(2018 年 3 月)

No.57 両利きの経営を行う既存企業のデジタル化対応の困難性～社員の環境認識問題と意識のバラツキ問題～　米山 敬太・根来 龍之（2019 年 3 月）

No.58 二輪ヘッドライトの技術進化とエコシステムがシェアに与える影響～Adner & Kapoor(2010)仮説の追試～
桑原彩乃・根来龍之(2019 年 3 月)

No.59 国内ネット系ベンチャーの「早すぎる」海外進出の理由～90 年代/2000 年代と 2010 年代の米国進出の理由の比較事例分析～　標 千枝・根来 龍之（2019 年 3 月）

No.60 IT 業界におけるバズワードのライフサイクル～日経コンピュータ誌の記事タイトルの出現頻度分析～
土肥淳子・根来龍之(2019 年 4 月)（2019 年 6 月改訂）

＊本ワーキングペーパーは、本文と Appendix が別ファイルとなっています。

No.61 Uber の日本参入戦略はなぜ遅れをとったのか　～ロビイングを含めた競争ダイナミクスの事例研究～
安永 修章・根来 龍之（2020 年 3 月）

No.62 飲食店チェーン店業界の CRM 戦略における PF 活用方針に関する研究～各機能に関する自社保有と PF 活用の選択要因～
相馬 汐美・根来 龍之（2021 年 2 月）

No.63 アントレプレナーが発信する「ストーリーテリング」は、スタートアップ企業の「資金調達」に影響を与えるか？～Martin(2007)論文の追試を通して～
軸屋 泰隆・根来 龍之（2021 年 3 月）

No.64 どのような地方紙が部数減少を踏みとどまっているか？ ～地方紙間の部数減少率の違いを説明する要因の探索～
今井 裕治・根来 龍之（2021 年 4 月）

No.65 アパレル企業の顧客接点のデジタル戦略とプラットフォーム（PF）活用の実態と理由
～EC・OMO 戦略において自社アプリと PF はどのように活用されているか？～
荒木 麻里・根来 龍之（2022 年 3 月）

No. 66 エコシステム論と戦略グループ論の接点の探索
～コンタクトレンズ・眼鏡業界の歴史的変遷を通じた研究～
相川 寛子・根来 龍之・宮元万菜美（2023 年 3 月）

No.67 医療情報プラットフォームの比較事例分析～マルチホーミングが与える影響～
柳内 嘉在・根来 龍之（2023 年 3 月）

No.68 投資一任サービス業界の業績決定要因～ロボアドバイザー機能が与えた影響～
下山 貴史・根来 龍之（2023 年 3 月）

No.69 デジタル化の二周目問題～問題の構造と＜検索・予約＞ビジネスでの深堀り～
根来 龍之・早川愛（2023 年 3 月）

No.70 ネットスーパーのビジネスモデルと撤退要因に関する研究～新興市場における参入と撤退のメカニズム～
瀧本 辰作・根来 龍之（2023 年 3 月）

ワーキングペーパーを入手ご希望の方は下記までご連絡下さい.

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp　www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院経営管理研究科　気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田１－６－１
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
http://www.waseda.jp/prj-riim/

WASEDA UNIVERSITY