

A コープ店舗受け取り型セミ宅配事業の構築  
～JA みやざきグループの将来を担う販売拠点の未来～

宮崎県経済農業協同組合連合会  
経営企画部 関連事業課  
山田 真義

目次

I. はじめに

II. 事業戦略プランの全体像

III. 背景

1. 内部環境分析 (A コープみやざき売上高・経常利益推移)
2. 外部環境分析 (消費者調査からみた食品購入先利用状況)
3. A コープのクロス SWOT 分析からみえてきた戦略

IV. 基本方針

1. 価値提供の対象
2. 競争相手
3. 提供価値
4. 販売戦略 (4P)
5. 実施のポイント

V. 具体的戦略プラン

1. 実施体制および内容
2. 費用対効果
3. 実施スケジュール案
4. 今後の検討課題

VI. おわりに

●セミ宅配とは (※筆者が独自に定義)

宅配は、届け先となる家を指定し、その家へ届けることであるが、  
セミ宅配とは届け先を店舗としたものをいう。

## I. はじめに

買物弱者<sup>注1)</sup> 救済は、組合員および地域の課題として解決しなければならない。私たち JA グループの目的達成や事業継続のためには、農畜産物の安定的な売上高の確保が不可欠であり、消費者への直接窓口となる A コープは重要な拠点である。一方で「人口減少」、「少子高齢化」が深刻化していく中で、組合員の世代交代が進み、次世代との関わりが希薄化していくことが危惧されている。

このような中、これからも JA みやざきが組合員・利用者や地域住民にとって身近な存在であり、選ばれ、頼られる存在として存続していくためには、広く利用者との接点があり、販売拡大にもつながる A コープ事業に力を入れる必要があり、その拠点である A コープ店舗を維持・拡大するためには、A コープ店舗に足を運ばせる仕組みづくりが必要不可欠である。

この店舗受け取り型セミ宅配では、利用者とのコミュニケーションが生まれることが最大のメリットである。この事業の構築により、後の展望として JA 直売所・コープみやざき・共同購入事業との連携も見込むことができ、さらには自治体との連携により、その地域に無くてはならない存在を確固としたものにするための施策となり、お客様である組合員をはじめとした地域住民・A コープの双方に価値の高いものとして提案する。

※注 1) 買物弱者：経済産業省のホームページでは、「人口減少や少子高齢化等を背景とした流通機能や交通網の弱体化等の多様な理由により、日常の買物機会が十分に提供されない状況に置かれている人をいう。」と定義されている。

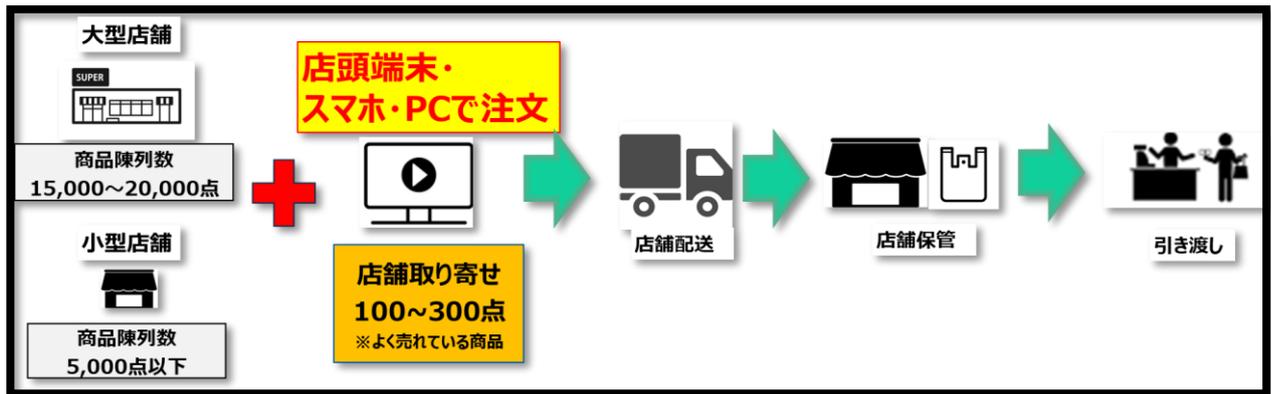
## II. 事業プランの全体像

宮崎県内の A コープ 30 店舗のうち、中山間地域の小規模店舗では、店舗面積が小さい影響で品揃えを絞っている状況であるが、小規模店舗においても陳列できていない売れ筋商品をネット注文により提供することにより、顧客満足向上と来店促進を行い、売上最大化に向けた戦略の一つとして、新たに「店舗受け取り型セミ宅配事業」を提供する。(図 1 を参照)

また、都市型の大型店舗においても、共働き世帯の時短ニーズ（定番品は事前に注文・不足品を店舗で購入）、希少性ニーズ（北海道等のフェアや防災グッズ等）にも対応でき、新規顧客の獲得を目指せるもの考えている。

また、買物弱者への取り組みとして、経済産業省が発行している「買物弱者応援マニュアル ver3.0：平成 27 年 3 月」には、①家まで商品を届ける、②近くにお店を作る、③家から出かけやすくする、④コミュニティ形成、⑤物流の改善・効率化などがあるが、この事業戦略プランは②近くにお店を作ることにつながるものである。

図1：「店舗受け取り型セミ宅配事業」のイメージ



### Ⅲ. プランに取り組む背景・理由

#### 1. 内部環境分析

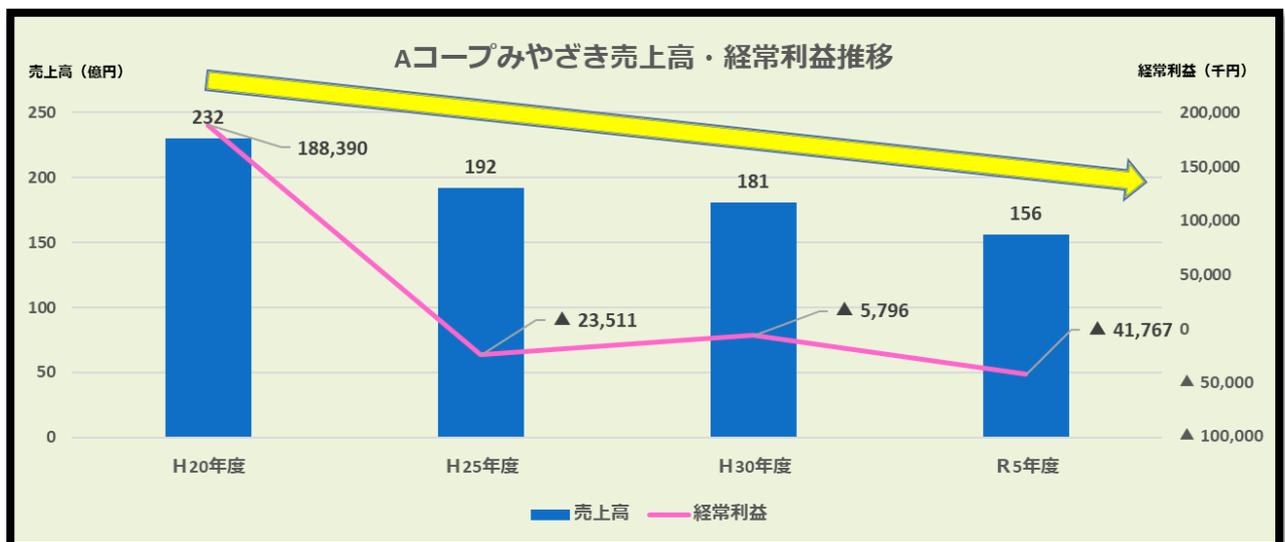
##### (1) A コープみやざき売上高・経常利益推移

A コープみやざきの売上高は平成 20 年度においては 232 億円であったが、15 年後の令和 5 年度においては 156 億円となっており、およそ 2/3 まで縮小している。

また経常利益についても、平成 20 年度には 41,948 千円の黒字であったが、令和 5 年度には▲41,468 千円となり、赤字化している。(表 1 を参照)

経営悪化の要因としては、①店舗数の減少(平成 20 年 44 店舗、平成 25 年 38 店舗、平成 30 年 35 店舗、令和 5 年 30 店舗)、②競合店の出店などが影響していると考えられる。

表 1：A コープみやざき売上高・経常利益推移



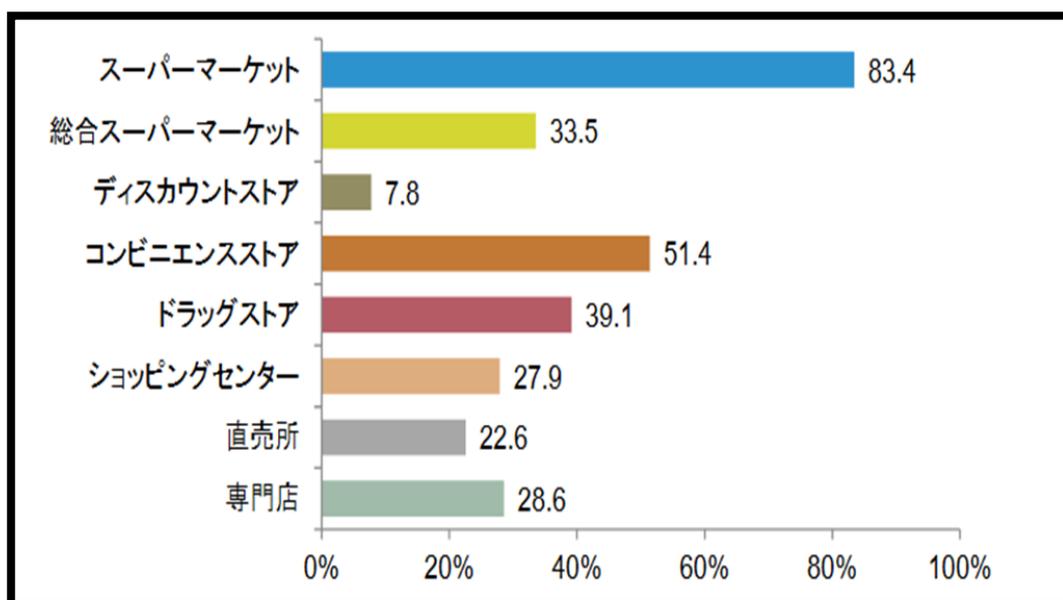
## 2. 外部環境分析

### (1) 消費者調査からみた食品購入先利用状況

#### ①夕食のための食品購入先業態利用率

(一社)新日本スーパーマーケット協会が行った【消費者調査2017】によると、スーパーマーケットでの買物の中心となる、夕食の食品の業態別の利用率は、スーパーマーケットで8割と圧倒的に高く、コンビニエンスストアで5割、ドラッグストアで4割近くが購入先として利用されており、幅広い業態の利用が進んでいる。(表2を参照)

表2:夕食のための食品購入先業態利用率

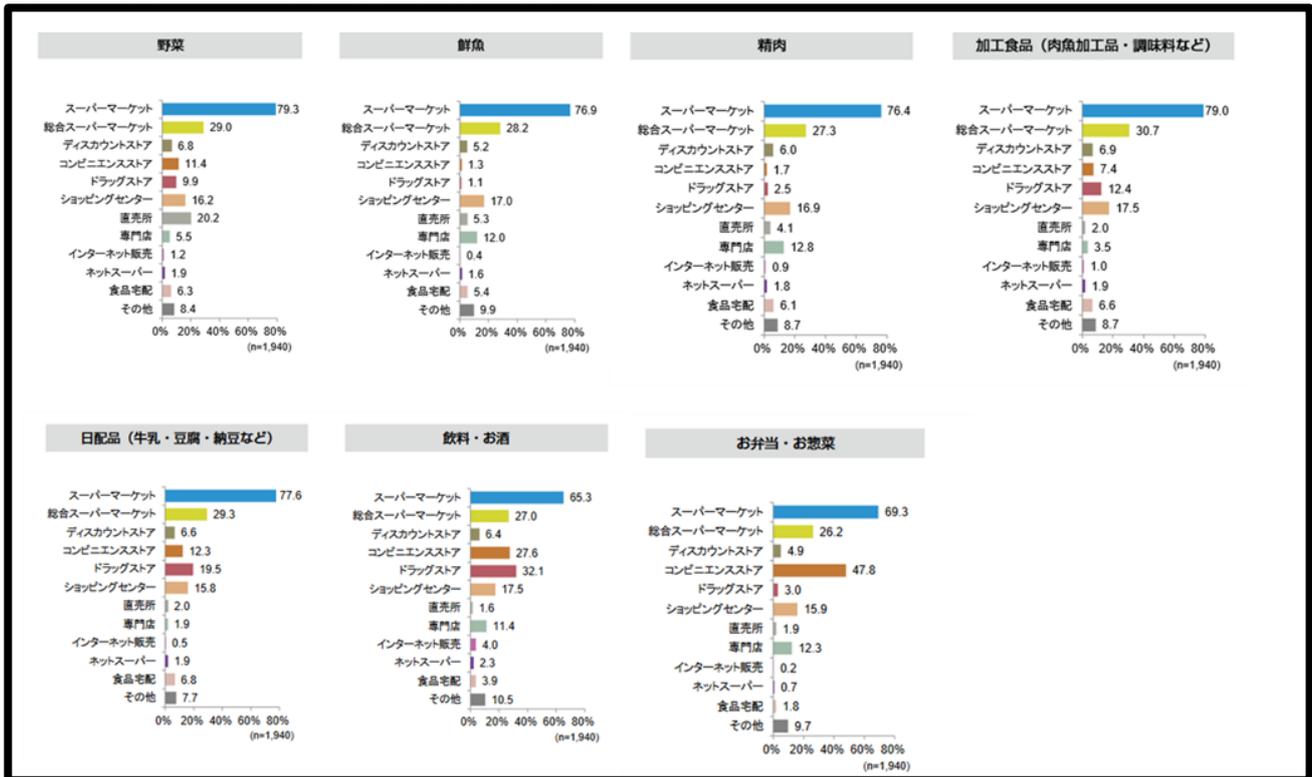


(出典：(一社)新日本スーパーマーケット協会【消費者調査2017】)

#### ②夕食のための食品購入先業態利用率 (カテゴリー別)

同調査で夕食のための食品購入先業態利用率 (カテゴリー別) をカテゴリー別で見ると、生鮮3品 (野菜、精肉、鮮魚) におけるスーパーマーケットの利用率の高さは他の業態に比べ際立っており、総合スーパーと直売所が続いている。お弁当・お惣菜はコンビニエンスストア、飲料・お酒はドラッグストアで利用率が高いなど、業態の利用は、食品カテゴリーにより大きく異なる。(表3を参照)

表 3: 夕食のための食品購入先業態利用率

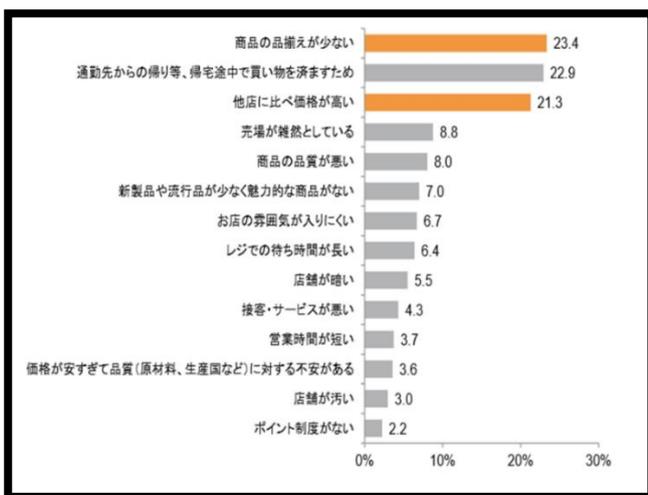


(出典：(一社) 新日本スーパーマーケット協会【消費者調査 2017】)

③近くに店舗があっても利用しない理由

さらに同調査でスーパーマーケットが家の近くにあってもその店舗を利用しない理由を調査した結果、第1位として商品の品揃えが少ないことが理由であり、スーパーマーケットでは品揃えの良さが最も重要であることがわかる。(表4を参照)

表 4: 近くに店舗があっても利用しない理由

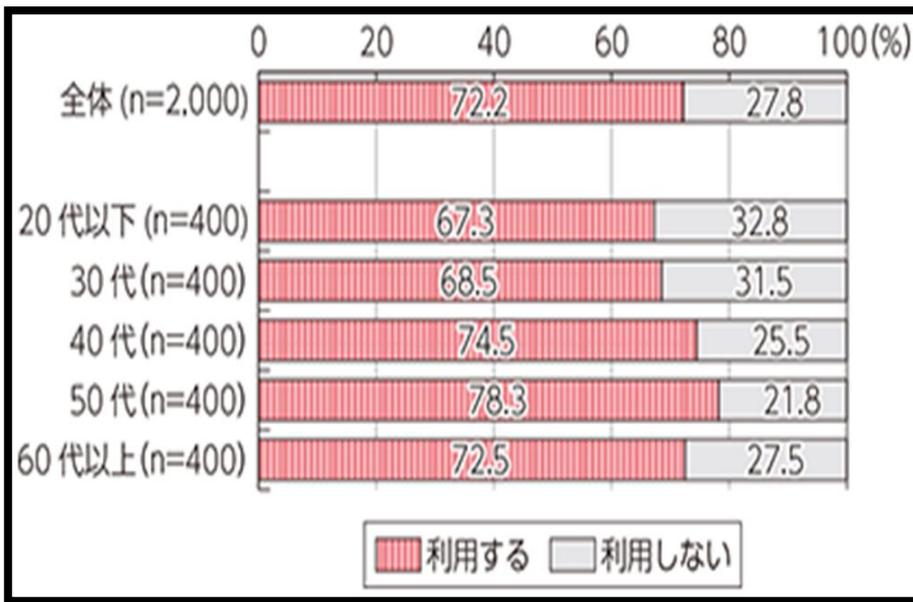


(出典：(一社) 新日本スーパーマーケット協会【消費者調査 2017】)

#### ④ ネットショッピングの利用率

総務省が行った、「社会課題解決のための新たな ICT サービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（平成 27 年）によると、各年代のネットショッピングの利用率を調査したところ、どの年代にもネットショッピングが普及しており、比較的シニア層のお客が多い A コープにもチャンスがあることが分かった。（表 5 を参照）

表 5: 世代別ネットショッピングの利用率

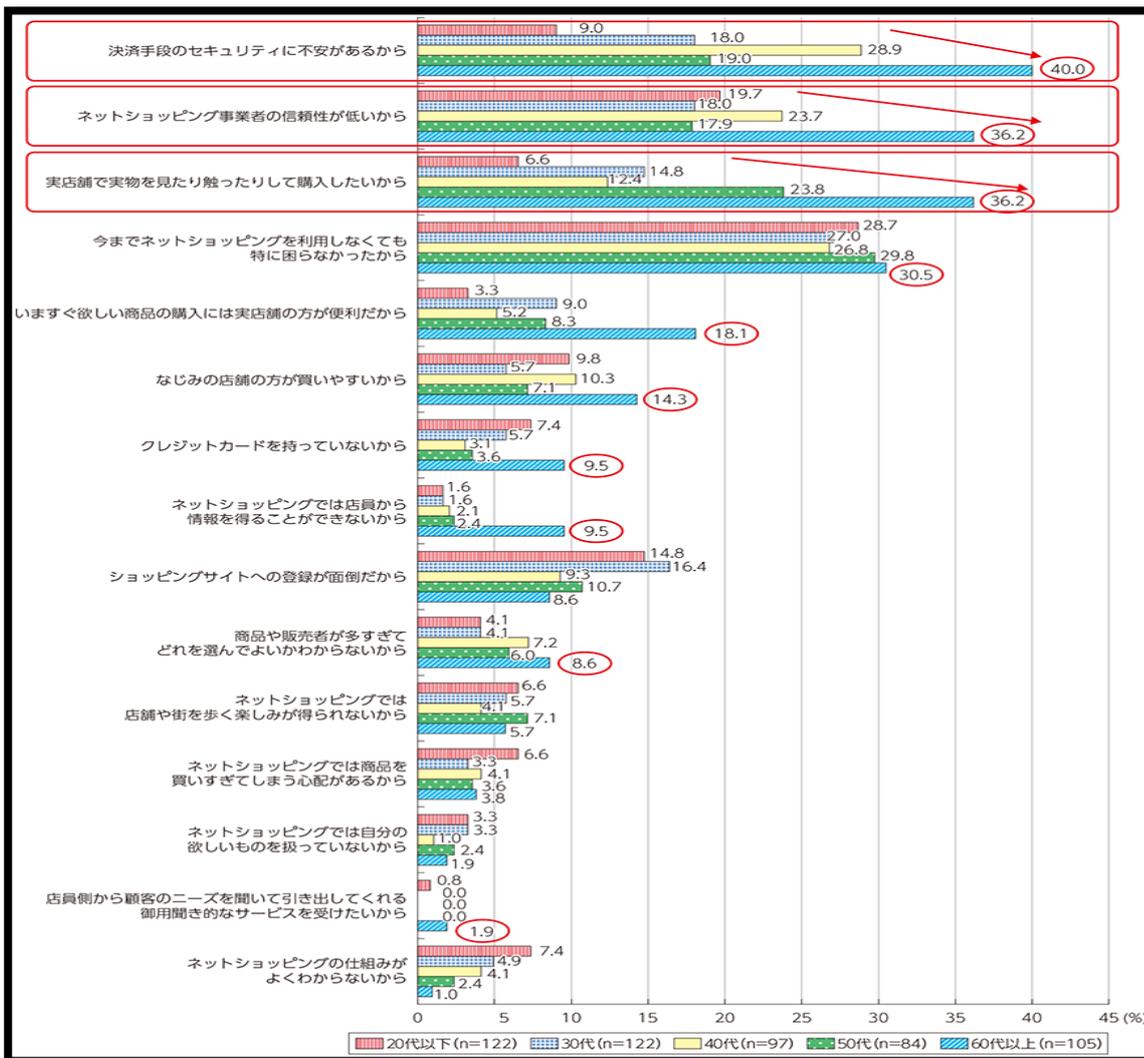


（出典：総務省「社会課題解決のための新たな ICT サービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（平成 27 年）

#### ⑤ ネットショッピングを利用しない理由（年代別）

同調査研究で、各年代のネットショッピングを利用していない人にその理由を尋ねた調査では、決済手段のセキュリティに不安があるから、ネットショッピング事業者の信頼性が低いから、実店舗で実物を見たり触ったりして購入したいからという理由が上位であったが、特にシニア層は、具体的な理由に基づいて、あえてネットショッピングを利用していないことがわかった。このことから、信頼の高い JA グループの A コープにて、実際に店舗担当者からの情報も提供できれば、シニア層にもネットショッピングを通じた囲い込みが可能と考えられる。（表 6 を参照）

表6: ネットショッピングを利用しない理由 (年代別)



(出展：総務省「社会課題解決のための新たな ICT サービス・技術への人々の意識に関する調査研究」(平成 27 年))

### 3. A コープのクロス SWOT 分析からみえてきた戦略

筆者が独自に分析した、A コープのクロス SWOT 分析からみえてきた戦略は、(1)【強み×機会】より JA というブランドと資金力を生かし、ネットビジネスに進出する。(2)【弱み×機会】より品揃えの少ない店舗のお客様にも大型店舗並みの買物ができるよう、ネット販売を拡充する。(3)【強み×脅威】より県外大資本スーパーに対抗するため、より地元密着戦略を進める。(4)【弱み×脅威】より JA 離れ・組合員数の減少に対抗するため、新規顧客を獲得するの 4 点である。(表 7 を参照)

これまでの内部・外部環境分析および、上記クロス SWOT 分析よりみえてきた店舗に足を運んでいただく戦略のひとつとして『ネット注文、店舗受け取り型セミ宅配事業を展開』が見えてきた。

表 7 : A コープのクロス SWOT 分析

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	<b>【強み(Strength)】</b> ・「JA」というブランド（地域に根付いた組織としての歴史と信用） ・グループの資金力 ・組織資源（人材、インフラ（店舗・商品センター）） ・総合事業の取組み、協同会社との連携 ・県内ネットワーク（広域対応可能） ・地域密着型 ・組合員との距離感が近いため安心して受け入れられやすい ・生産者と連携して「生産者販売コーナー」を展開している。 ・会員数の多いポイントカードに現金をチャージできる。	<b>【弱み(Weakness)】</b> ・小規模・不採算店舗の存在（ただし社会インフラになっている） ・JA離れ・組合員減少 ・オンラインストアの強化不足 ・設備投資の遅れ ・デジタル化の遅れ ・事業内容（コンセプト）の周知不足 ・人口密集地・主要道路から少し離れたところにある立地
	脅威	<b>【強み×機会】</b> 自組織の強みを成長機会に活かすための戦略を考える ●JAというブランドと資金力を生かし、ネットビジネスに進出する。	<b>【弱み×機会】</b> 機会を活かすために自組織の弱みを補強するための戦略を考える ●品揃えの少ない店舗のお客様にも大型店舗並みの買い物ができるように、ネット販売を拡充する。
	機会	<b>【機会(Opportunity)】</b> ・食の重要性・国産志向の高まり ・ニーズの多様化 ・コロナの影響によるニーズの変化 ・SDGs に対する取組み ・デジタル化によるビジネスモデルの変化	<b>【強み×脅威】</b> 自組織の強みを活かして脅威を切り抜ける戦略を考える ●県外大資本スーパーに対抗するため、より地元密着戦略を進める。
	脅威	<b>【脅威(Threat)】</b> ・日本国内では少子高齢化による食品消費量の減少 ・新型コロナウイルス ・物価高による消費の落ち込み ・県外大資本スーパーの進出 ・高齢化が進み、買い物に出る機会が減っている	<b>【弱み×脅威】</b> 自組織の弱みを踏まえて脅威からの影響を最小限にする戦略を考える ●JA離れ・組合員数の減少に対抗するため、新規顧客を獲得する。

#### IV. 基本方針

##### 1. 価値提供の対象

このプランの顕在化した主なターゲットは、①店舗利用者でありその次に②店舗未利用者を対象としているが潜在的ニーズにはネット通販利用者および系外店舗利用者を見込んでいる。

##### 2. 競争相手

競争相手として「生活協同組合コープみやざき」があるが、コープみやざきに比べ、A コープは、コープみやざきの店舗展開に無い、周辺部に店舗を持っている強みがあるが、コープみやざきは県内全世帯の 57%をカバーする 27 万人以上の組合員数をほこり、組織力では負けている。

また「一般小売店」も競争相手であるが、県外の大資本企業に対しては「地元感」で勝り、県内小資本企業には組織・資本力で勝っているが、県外大資本企業に対しては、店舗・商品仕入れ力で劣り、県内小資本企業に対しては地元密着感で劣っている。

### 3. 提供価値

このプランの主な提供価値は対象者によって下記となる。

- ①店舗利用者については、商品によって他店舗やネット通販で購入していた顧客に対して、いつも利用している店舗で購入可能となることを提供する。
- ②店舗未利用者については、1店舗で旬な商品や必要な商品が購入できる利便性を提供する。
- ③店舗利用者・未利用者共通として、自分の欲しいタイミングで取り寄せることで、より鮮度の良い商品購入ができることを提供し、さらに中山間型店舗で調理・加工機能の無い店舗において、冷凍品ではなく、冷蔵品対応が可能となる。

### 4. 販売戦略（4P）

この事業の実施に際して、ポイントとなるのは以下の4点である。

#### （1）プロダクト・サービス

店舗受け取り型通販の提供および旬な食材の提供を行う。

#### （2）プライス

先行受注により在庫リスクを抑え、仕入れ量を増やすことによる価格の低減を目指す。

#### （3）プレイスメント

既存の店舗および店舗物流の活用を行う。

#### （4）プロモーション

店舗での告知（店員による声掛け・ポスター）およびインターネット媒体によるプロモーションを行う。

### 5. 実施のポイント

この事業の実施に際して、ポイントとなるのは以下の4点である。

#### （1）お客様とのコミュニケーションが第一

店員を通じた店舗での告知によりお客様とのコミュニケーションを図ることを第一とし、受取場所を整備することで、来店すること自体が目的となるようにする。

#### （2）既存の店舗・物流の活用

県内最大店舗数のチェーンストアである強みを活かし、既存のインフラを最大限に活用する。

#### （3）JAグループらしい商品の提供

宮崎県産を中心とした旬の食材の提供を行い、JAグループの強みを活かす。

#### （4）提供価格の低減

先行受注により在庫リスクを抑え、仕入れ量を増やすことによる価格の低減を図る。

## V. 具体的戦略プラン

### 1. 実施体制および内容

店舗受け取り型セミ宅配事業については次のとおり実施する。(図2を参照)

#### (1) 注文

店舗に設置する端末およびお客様のスマートフォン、PCより注文専用サイトにアクセスし、注文を行う。基本的にはお客様自身が注文を行うが、場合によっては店員が手伝ったり、注文したりすることも想定される。なお、注文システムの開発および店舗注文端末はシステムメーカーで対応する。

また想定品目はJAグループに強みのある野菜・果物・精肉が中心の売れ筋100～300品目で、宮崎産青果物および精肉の予定消費がメインとなる。また、グロッサリー・飲料・酒などの売れ筋商品も品揃えすることで利便性を向上させる。

#### (2) 発注・納品

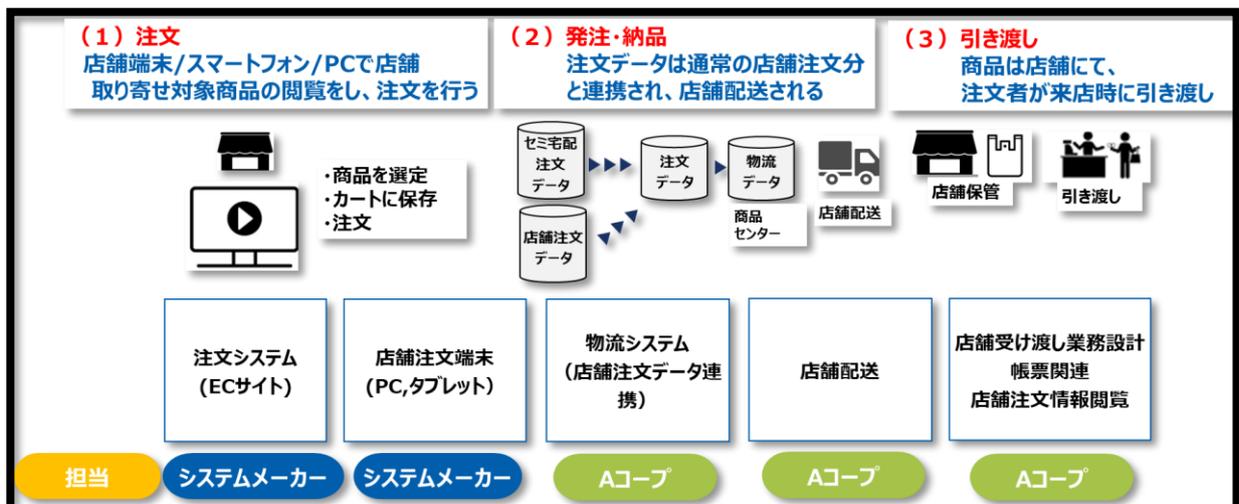
注文データは通常の店舗注文分と連携され、店舗配送される。なお、注文データの連携および店舗配送はAコープで対応する。

目標配送日数は注文から7日以内の配送とする。なお、競合の1つとなる生協は1週間程度経過するため、これより早くないと優位性が無くなる。また、効率化のため曜日を決めての配送も検討する必要がある。

#### (3) 引き渡し

商品は店舗にて、注文者が来店時に引き渡しを行う。なお、引き渡しに関連する業務はAコープで対応する。

図2：実施体制図



## 2. 費用対効果

効果に関しては既存客の5%（のべ35万人×1千円）、新規顧客3%（のべ21万人×1千円）が購入する想定で①セミ宅配事業の売上高5.6億円増、②来店数3%増加による売上高4.5億円増の計10.1億円売上高増により粗利額2億円増（粗利率20%想定）を見込んでいる。

費用に関しては、セミ宅配事業に関するシステムの初期投資に概算で6,000千円、月額費用で200千円を見込んでいるが、システム設計時のコンテンツ追加や、この事業に係る人件費や店舗改修等の経費については要件を定め、別途算出が必要である。

## 3. 実施スケジュール案

### (1) 事業概要の承認（Aコープ）

令和7年3月までにAコープにて事業概要の承認を行う。

### (2) 事業要件の決定

令和7年9月までに事業要件の決定を行う。

### (3) システム開発・システム連携

令和8年3月までにシステム開発・システム連携を行う。

### (4) 本稼働

令和8年4月から本稼働を行う。

## 4. 今後の検討課題

### (1) 代金決済方法の検討

代金の支払いに関して、①前金・後払いや②キャッシュレス決済などの検討が必要となる。

### (2) Aコープのシステム、物流との連動確認

システムや物流について店舗注文分との連動性の確認が必要となる

### (3) システム、物流等費用の検討

システム、物流の費用に関して、①システムのコンテンツを定め、費用の確認、②物流費用の確認が必要となる。

### (4) 受け取り場所の整備（保管場所・サロン化等）

受け取り場所の整備として、①サロン化、②保管場所の確保、③冷凍・冷蔵庫の設置、④その他付帯設備の整備の検討が必要になる。

## VI. おわりに

令和6年4月にJAみやざきがスタートし、連合会も令和7年3月には包括承継され、1つになる。このことにより、各事業のさらなる効率化は必須と考えられ、このAコープにおける店舗受け取り型セミ宅配事業についても、今後の展望として以下を考えている。

まずはAコープ30店舗での運用を進め、順次JA直売所（主に旬の青果物）、コープみやざき（コープマーク品）、共同購入事業との連携を検討し、お客様の要望に応える他、物流の効率化も進める考えである

また、行政との連携（例えば証明書類の印刷サービス、公共施設の予約、見守り活動、遠隔診療拠点、移動図書館、ATMの設置、食用廃油等の回収拠点）により、より店舗に足を運ぶ機会を創出する。

なお、筆者は、実施主体である㈱エーコープみやざき、システム提供の候補であるTOPPAN㈱、買物弱者支援の窓口である宮崎県中山間・地域政策課とは事業戦略プラン実現に向け協議を進めており、一日も早い本稼働を目指している。

### 【参考文献】

- ・（一社）新日本スーパーマーケット協会【消費者調査2017】
- ・総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（平成27年）

### 【謝辞】

本論文執筆にあたり、多大なるご指導をいただきました、宮崎産業経営大学 経営学部 教授 田中賢一様、JA学びの杜教育センター 指導監 仁田脇安博様に深く感謝いたします。また、多大なるご助言をいただきました、宮崎県中山間・地域政策課、TOPPAN㈱、㈱エーコープみやざきの関係者の皆様に深く感謝いたします。

『いのち』を、  
『みらい』へ  
つなぐ役割を

