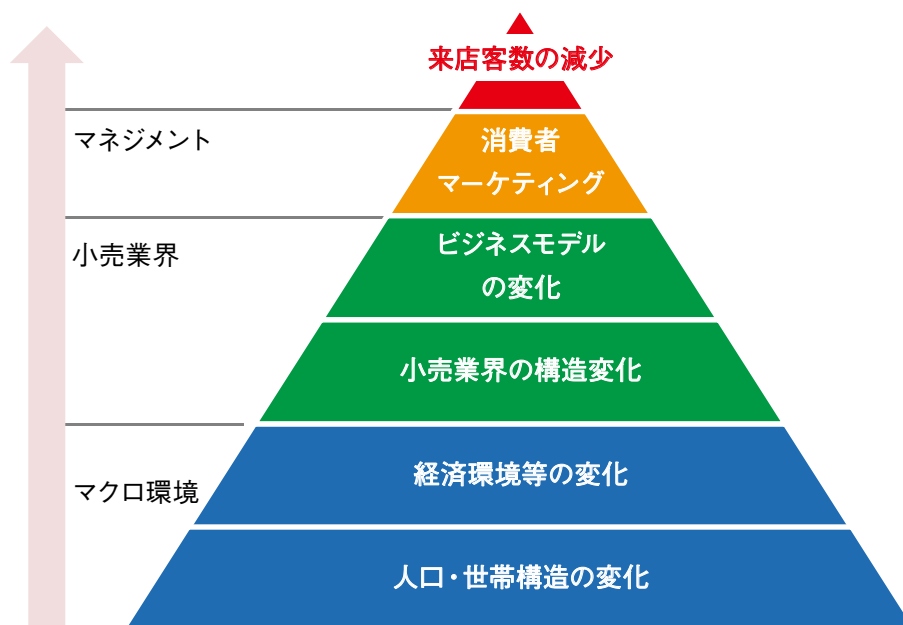


第3章 来客数減少時代のスーパーマーケット

食品スーパーの来店客数は、ここ数年減少傾向にある。人口減によって客の「数」そのものが減っている、まとめ買いの増加で「来店頻度」が落ちている、コンビニやドラッグストアなど食品市場を巡る他業態との競争が激しい、ネットスーパーや宅配など新たなビジネスモデルが浸透しているなど、来店客数の減少には量的にも質的にもさまざまな要因が関係している。

そこで本章では、食品スーパーを取り巻く現状をさまざまな角度から分析することで、来店客数の減少を包括的かつ体系的に捉えたい。具体的には、①人口動態などのマクロ環境、②食品市場を巡る業態間競争やビジネスモデルの変化、③消費者の意識や行動面の変化、の3つの視点から来店客数減少の要因を捉える（下図参照）。

【来店客数減少の背景】（概念図）



第1節 来店客数の現状

本節ではまず、来店客数の減少要因について探る前に、食品スーパーの来店客数が実際足元でどのような動きになっているか確認する。スーパー側からみた場合、消費者側からみた場合、それぞれの視点から来店客数の現状を把握する。

第1項 食品スーパーの来店客数

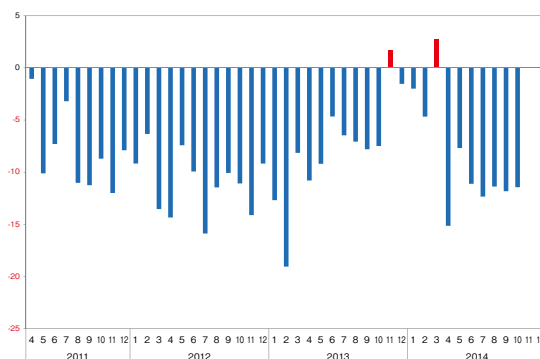
1. スーパー側からみた来店客数の動き

食品スーパーの来店客数の減少はいくつかの調査結果から確認することができる。来店客数の前年からの変化について尋ねた「来客数DI」をみると、ここ数年はマイナス状態が続いている。つまり、ほとんどの食品スーパーの来客者数は前年を下回る状態が続いている。2013年はアベノミクス効果によって景気は回復局面にあったはずであるが、来客数DIは若干持ち直した程度でマイナス状態から抜け出せていない。

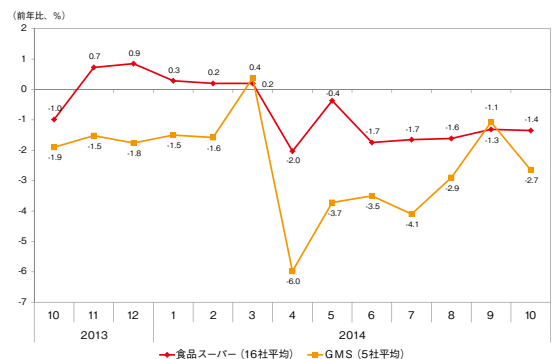
来店客数の減少傾向は上場企業のデータからも確認できる。食品スーパー（16社）の来客数伸び率を単純平均すると、消費税率引き上げ前は若干プラスになる時期もみられたが、その後はマイナス状態が続いている。ちなみに、GMS（総合スーパー：5社）に至っては、税率引き上げ前の3月を除いてすべて前年割れであり、マイナス幅も食品スーパーを上回っている。

これらのデータをもとに、ここ数年の来店客数の減少は景気循環的なものとは言い難い。より構造的な要因が来店客数を押し下げていると考えられる。

● 図表1 来客数DIの推移



● 図表2 スーパー・GMSの来客数伸び率



2. 消費者側から見た来店客数の動き

～食品スーパーの購入回数は低下傾向

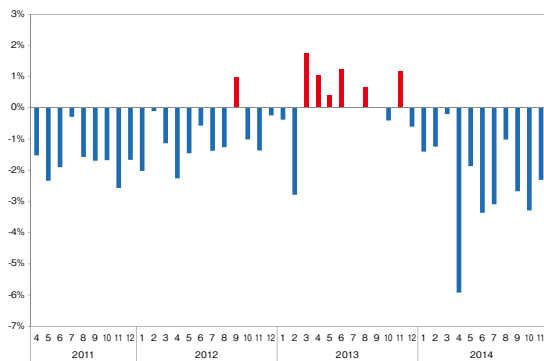
食品スーパーの来店客数の減少は、消費者サイドに尋ねた調査からも確認できる。食品スーパーへの購入回数を尋ねた調査結果によると、先の来店客数の数値同様、ここ数年は前年を下回る状態が続いている。アベノミクスによる景気回復がみられた2013年は前年を上回る月もみられたが、増加の勢いはわずかであり、2014年に入ってから大幅なマイナス状態が続いている。消費者は明らかに食品スーパーに行く回数を減らしており、その傾向は年々強まっている。

このように、来店客数の減少傾向は、供給サイドと需要サイド両面のデータでも確認できる。景気循環が関係している可能性はわずかに認められる程度であり、何らかの構造的な要因が来店客数を押し下げていることは明らかである。

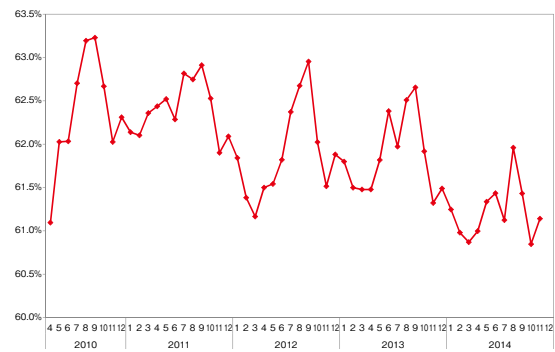
～購入回数の業態間シェアも低下

食品スーパーの購入回数の減少には小売業態間の競争も少なからず影響している。消費者の食品購入に占める食品スーパーの割合をみた場合、ここ数年、わずかながら水準が切り下がっているのが分かる。詳細は次節以降で示すが、食品スーパーの購入回数の低下には、人口要因や業態間競争といった構造的な変化が大きく関係していることを示している。

● 図表3 食品スーパーの購入回数（前年比）



● 図表4 食品購入回数に占めるスーパーの割合



第2節 来店客数の減少をもたらす構造要因

先にみたように、食品スーパーの来店客数が減少している背景には、景気循環的な要因より構造的な要因が大きく関係している可能性が示された。そこで本節では、①人口・世帯構造の変化、②ビジネス環境の変化、③消費者意識の変化、の3つの観点から、来店客数の減少をもたらす構造的な要因を探る。

第1項 人口・世帯構造の変化

来店客数は「頭数」×「来店頻度」として定義できる。先にみたように、後者の食品スーパーの来店頻度については低下傾向にあることが分かった。前者の「頭数」に相当するのが「人口」である。以下では、人口や世帯構造の変化が来店客数に与える影響について検証する。

1. 人口減による食品市場の縮小

言うまでもなく、食料品に対する需要と人口の間には密接な関係がある。食料品は耐久財やサービスなどと違い、人口に比例した需要が毎日必ず発生しているはずである。日本の人口は2008年をピークに減少しており、これに伴って食品を購入する人口も減少し、食品スーパーの来店客数にも少なからず影響を及ぼしていると考えられる。

(1) 食品市場の推計(全国)

～食品支出は30年で約2割減少

日本の人口減少は今後急速に進むことが予想されており、それに伴って全体の食品支出額も減少せざるを得ない。高齢者は若年層より食品摂取量が少ないため、高齢化の進展も食品支出額を押し下げる一因となる。

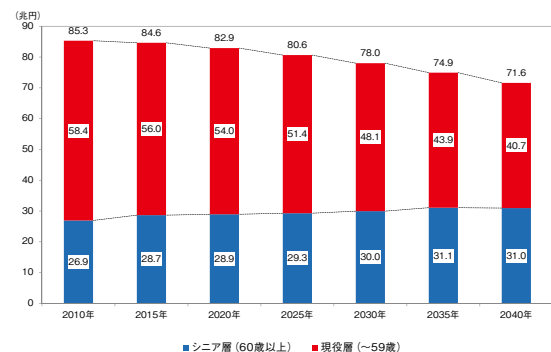
そこで、今後の食品支出額について、人口研の「日本の将来推計人口」と家計調査をもとに簡単な試算を行った。その結果、全国の食品支出額は2010年～2040年までの30年間で約2割減少することが分かった。人口も30年間で約2割減少することが予想されている。

～シニア層と現役層の市場規模が同じに

食品支出額は人口と同じペースで減少することが確認されたが、中でもしばらくは成長が見込めるのがシニアの市場である。人口動態上、新たにシニア人口に加わる人が死亡者数を上回る限り、シニアの食品市場は拡大が見込まれる。

先の試算によると、60歳未満の現役層の食品支出額は今後30年間で約3割落ち込むのに対し、60歳以上のシニア層の食品支出額は約1割増加することになる。食品支出額を比較しても、2010年の現役層の食品支出規模はシニア層の約2倍であるのに対し、2040年になると1.3倍とほぼ同じ市場規模となる。近年、シニア市場が注目を浴びてきたが、今後は現役層の市場が減少する中で、ますますシニア層の存在感が高まるものと予想される。

● 図表5 食品支出額の将来推計



(2) 食品市場の推計 (市区町村)

～ 30年後に食品市場が拡大する市区町村は1割に満たない

人口減少は特に地方の市区町村にとって深刻な問題となっている。日本創生会議(増田寛也座長)で発表されたレポートでは、2040年には全国1800市区町村の半分の存続が難しくなるとの予測が示されている。同レポートによると、2040年には全国の49.8%に当たる896の市区町村で20～39歳の女性が5割以上減り、うち523市区町村は人口が1万人未満になることが示されている。こうした自治体は将来的に消滅する恐れがあると警告している。

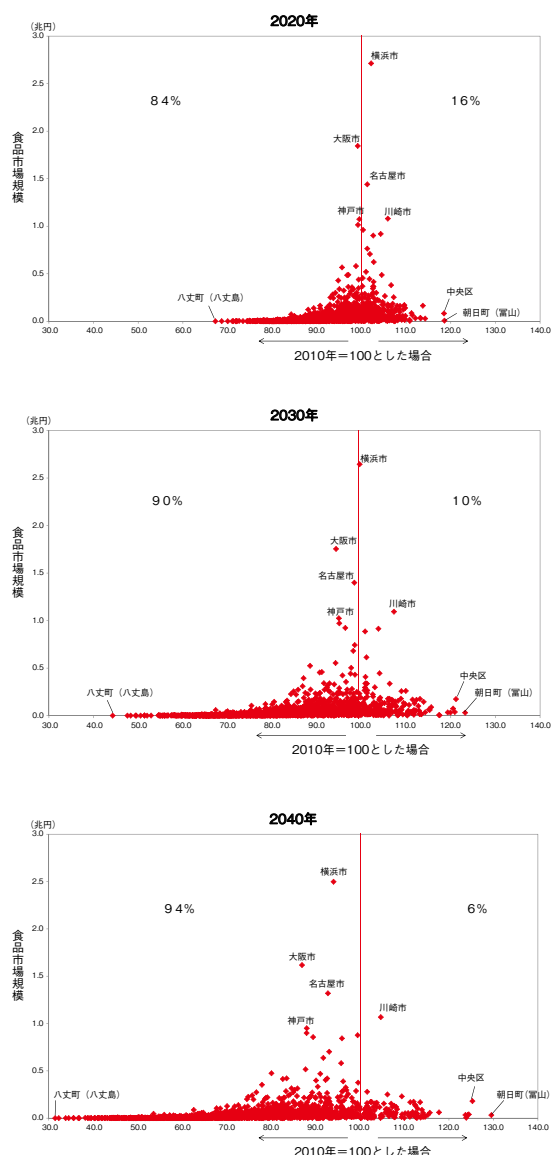
先の食品市場規模に関する将来推計の結果を市区町村別にみると、人口減少が食品市場を大きく押し下げている状況が鮮明に浮かび上がる。

2010年から2040年までの食品市場規模の変化を市区町村別にみたのが右図である。2020年ですでに8割の市区町村で食品市場の減少がみられる。2040年になるとその数値は9割を超え、ほぼすべての市区町村で食品市場が減少することになる。そのうち約1割の市区町村は2010年の半分以下にまで食品市場の規模が縮小する。

市区町村を規模別にみると、食品市場の減少は、特に人口規模の小さい市区町村が目立つ。もっとも、2030年以降になると大都市でも食品市場の減少が目立つようになる。人口減の影響は長期で見れば大都市でも深刻な影響をもたらすことが分かる。

食品スーパーの多くは人口が増加する時代に出店したものが多く、地域シェアを握るドミナント戦略である。しかし、市場規模が今後著しく減少する市区町村に立地する食品スーパーの場合、現状の営業エリアを前提としていては早晩立ち行かなくなることは明らかである。いずれ、対象地域、顧客層、事業構造などの見直しを迫られることになるだろう。M&Aや事業再編などを通じて営業エリアを拡大させる、商品・サービス内容の付加価値を高める、といったさまざまな経営改革が必要とされる。

● 図表6 市区町村の食品市場規模の将来



図表6：総務省「家計調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(全国)」より推計
(注) 年齢別・都道府県別の一人当たり食料支出額(家計調査)、年齢別・市区町村別の人口予測(人口研)をもとに簡易的に推計

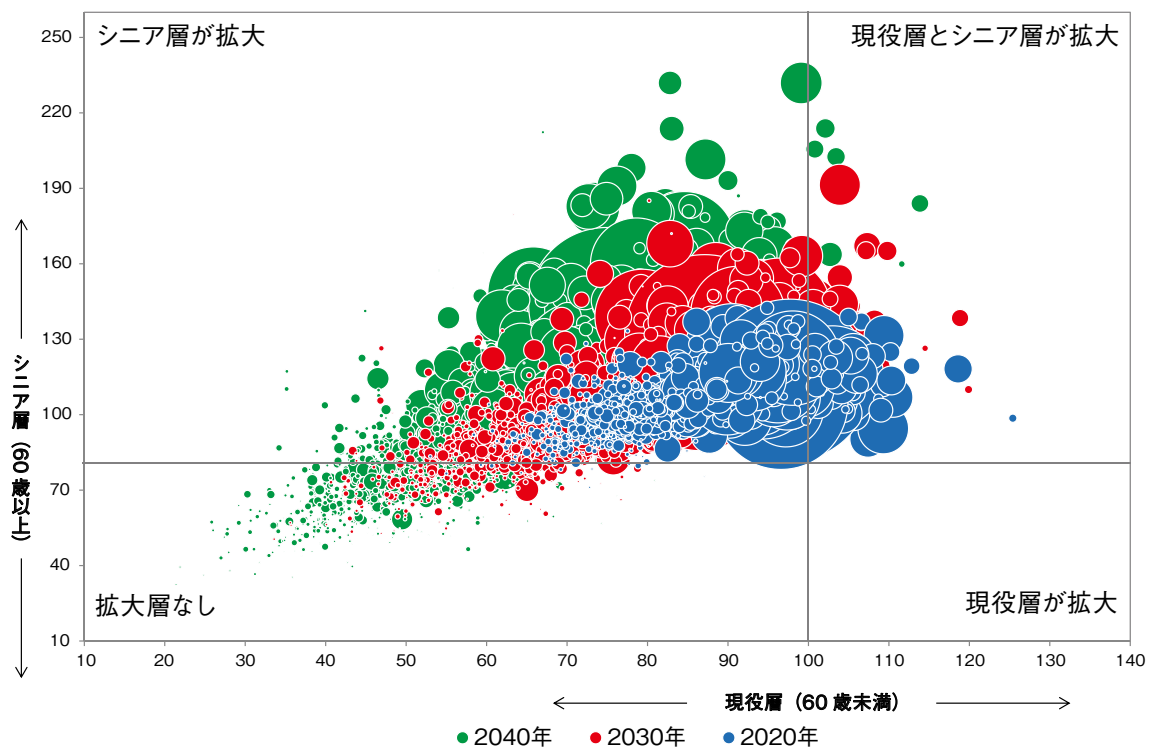
～ 2040年にはシニア市場も市区町村の半分以上で減少する

先にみたように、人口減で食品市場全体の減少は避けられないが、中でもしばらくの間、拡大が見込まれるのはシニア市場である。宅配サービスや小分け商品を増やすなど、コンビニや食品スーパーはここ数年、シニア層向けの商品・サービスを強化している。シニアの市場規模が拡大している限り、こうしたシニア強化の流れ自体は正しいと言える。

しかし、増加基調にあるシニア市場もいずれは減少に向かう。しかも、前頁でみたように、市区町村レベルまで下りると、早い段階でシニア市場も減少する自治体が出てくる。現時点ですでにシニア人口が減少し始めている自治体もある。シニア人口の増減は地域差がかなり大きい。

市区町村別にシニア層と現役層の食品市場規模の将来変化をみたのが下図である。一般的な人口動態は、①現役層拡大・シニア層拡大(図右上)⇒②現役層減少・シニア拡大(図左上)⇒③現役層減少・シニア層減少(図左下)、という流れとなる。現役層とシニア層の両方が拡大する①に相当する自治体はごくわずかであり、2040年になるとほとんど皆無となる。多くの自治体は②と③の状態にある。2040年でみると、シニア市場のみ拡大する②は全体の約4割、拡大層がなくなる③は全体の約5割となる。②の自治体は相対的に人口規模が大きいため、食品スーパーとしてはシニア層に対するサービス強化等を通じてある程度需要の掘り起こしは可能とみられる。問題は③の拡大層がなくなる自治体に立地する食品スーパーである。③の自治体は規模が非常に小さいため、既存顧客の需要深耕だけでは限界がある。前述のように、M&A等を通じて既存エリアを越えた市場規模を確保する必要が出てくるだろう。

● 図表7 市区町村の食品市場規模の変化(年齢層別)



図表7：総務省「家計調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(全国)」より推計
(注)年齢別・都道府県別の一人当たり食料支出額(家計調査)、年齢別・市区町村別の人口予測(人口研)をもとに簡易的に推計

2. 世帯構造の変化がもたらす影響

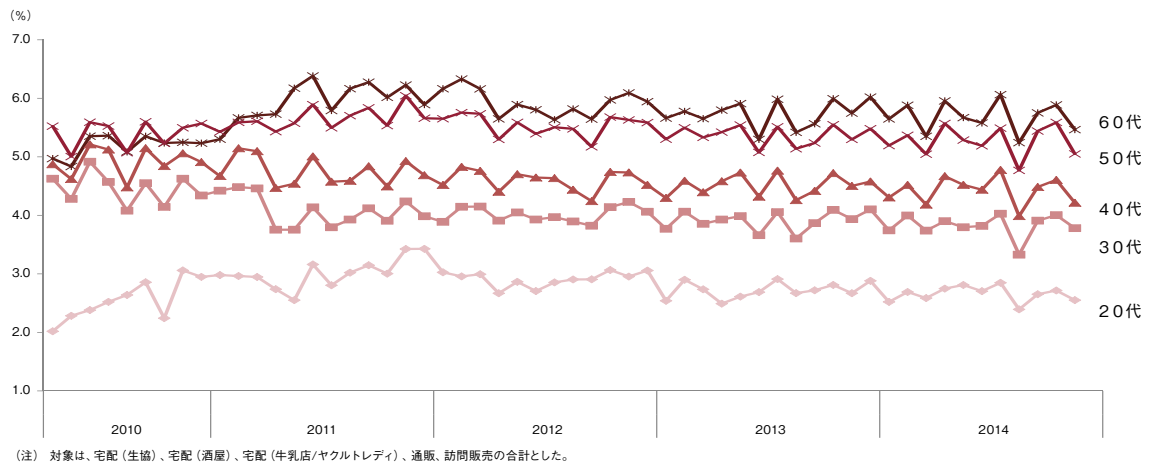
来店客数の減少には量的変化と質的变化の2つの要因が影響している。先の人口減少による影響は量的要因と捉えられる。これに対し、以下に示すような、世帯構造の変化、ビジネス環境の変化といった要因は質的变化である。質的变化はなかなか目に見えにくいですが、来店客数に確実に影響を与えている。

～高齢世帯の増加

高齢化の進行は来店客数の減少に影響を及ぼしている。一般に高齢世帯は現役世代と比べて外出範囲が狭く、外出頻度も少ない。スーパーに買い物に行く場合も、店までの距離は若年世代と比べて短いと考えられる。来店以外の買い物手段、例えば宅配などのニーズも高いはずである。

実際、宅配や通販など、来店以外の方法で食品を購入する割合を調べたところ、年齢が進むほど来店以外の方法で食品を購入する傾向にある(下図)。増加傾向にある高齢世帯は、来店以外の食品購入のニーズが高まることを意味しており、来店客数の減少に影響を及ぼしていると考えられる。

● 図表8 来店以外の方法で食品を購入した割合(既婚女性)



～共働き世帯の増加

女性の就業率が高まるにつれて「共働き世帯」も年々増加する傾向にある。共働き世帯が増えると、必然的に家事や買い物に費やす時間も減少する。時短ニーズが高まることで、買い物手段も来店以外の方法が選択されるようになり、コンビニや宅配サービス、ネットスーパーなどに分散化している可能性がある。買い物手段が多様化することで、食品スーパーに足を運ぶ頻度も低下するだろう。このように共働き世帯の増加は来店客数を減少させている可能性がある。

一方、昨年調査では、働く女性は「時間をかけて素材から調理したい」という理想も同時に持っていることが分かった。来店によって魅力的な商品・サービスが得られるなら、週末には直接スーパーに買い物に行くはずである。共働き世帯に対しては、企業努力で来店を高めることは十分可能と考えられる。

第2項 ビジネス環境の変化

前述のように、昨今の来店客数減少の背景には、人口減少・少子高齢化といったマクロ環境要因が大きく関係していることが分かった。以下では、マクロ環境からビジネス環境に目を移し、来店客数の減少が食品スーパー固有の現象なのか、あるいは小売業界全体に通じる現象なのかを明らかにしたい。

1. 業態間競争が与える影響

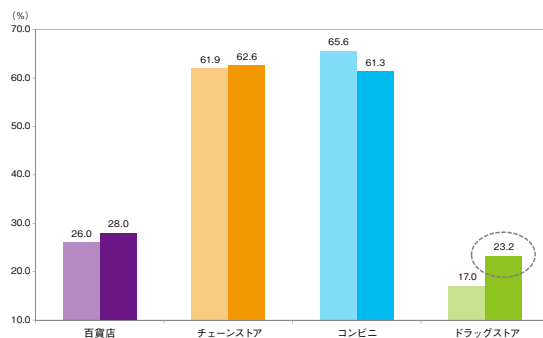
食品市場を巡る競争環境は一層厳しさを増している。食品スーパーはこれまで、地域シェア掌握を目的とするドミナント戦略等の観点から新規出店を急いできた。しかし、人口減少による食品市場の縮小により、こうした戦略は維持することが難しくなっている。消費者の限られた財布を巡り、新たな顧客層の取り込みを狙いとした他業態とのバッティングも起きやすくなっている。すなわち、コンビニ、ドラッグストア、中食業者、外食業者など、食品市場をターゲットとするプレイヤーとの業態間競争が加速している。食品スーパーの来店客数の減少も、こうした業態間競争の影響を受けている可能性は十分考えられる。

食品市場のパイを巡る競争状況を確認するには、食品スーパー以外の業態で食品がどの程度の位置付けになっているか知る必要がある。他業態の売上に占める食品の割合を2008年と2013年で比較すると、コンビニはやや食品比率が低下しているが、百貨店やドラッグストアの食品比率は増加している。特にドラッグストアの食品売上比率は17.0%から23.2%まで6ポイント拡大している。

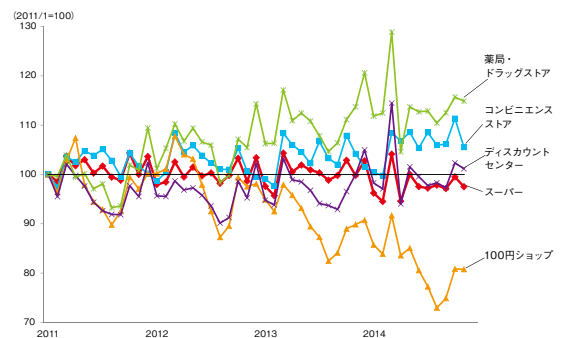
この点は、消費者サイドの調査からも確認することができる。消費者の食品購入先をみると、ここ数年は明らかに薬局・ドラッグストアが伸びており、コンビニがこれに続く形となっている。薬局・ドラッグストアの扱う食品は飲料、菓子類など一般食品が中心だが、スーパーやコンビニと比べて品揃えは少ないが価格が安い点の特徴である。消費税率引き上げ後に伸びているのは価格要因が効いている証左である。さらに地方によってはコンビニより薬局・ドラッグストアが身近な場所にあるケースも多い。高齢者などの場合、薬局で薬を買うついでにお菓子も、という「ついで買い」の光景も頻繁にみられる。

このように、コンビニやドラッグストアなど他業態の食品市場に対する圧力は強く、食品スーパーの来店客数に少なからず影響を与えている可能性は十分ある。

● 図表9 業態別にみた食品売上比率の変化



● 図表10 消費者の食品購入先 (購入回数) の推移



2. ビジネスモデルの変化 ～宅配ビジネスの影響

高齢化の進行や共働き世帯の増加などを受け、近年、ネットスーパーや弁当宅配など食品を扱う宅配ビジネスが拡大傾向にある。

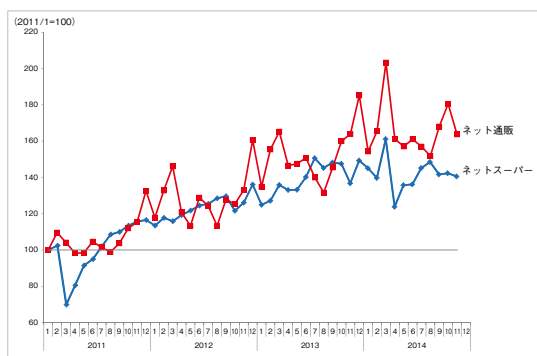
インターネットを通じた食品購入の頻度は年々増える傾向にある。ネットスーパーとネット通販を利用した食品購入の頻度はここ数年で1.5倍近く増加している。食品宅配ビジネスの代表的存在である生協の供給高は堅調に推移しており、税率引き上げ後の反動減の影響もそれほど受けていない。

宅配ビジネスの拡大は2つの経路を通じて食品スーパーの来店客数を押し下げていると考えられる。一つは、食品スーパーの宅配事業の強化が与える経路である。従来は自社の店舗で買い物をしていた顧客が、自社が提供するネットスーパーに切り替えた場合、その分が来店客数の減少となって表れる。場合によっては他社のネットスーパーにシフトする顧客もいるかもしれないが、食品スーパー全体からみれば影響は同じである。

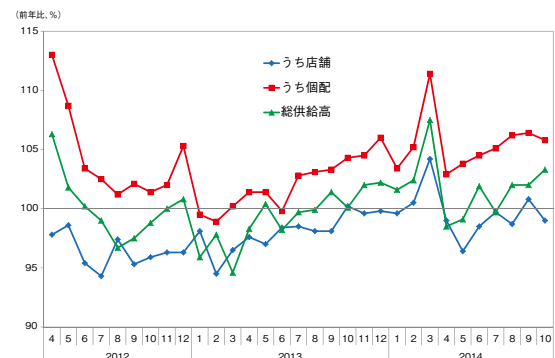
2つ目の経路は、他業態の宅配ビジネスに顧客が取り込まれるケースである。先にみたように、食品市場を巡る業態間競争は熾烈を極めており、それは宅配事業においても同様である。例えば、酒屋が酒以外のスナックや菓子類などの宅配ビジネスを手掛けたり、生協宅配が在宅配食の事業に参入するなど、業態間のクロスオーバー化は進む傾向にある。

こうした2つの経路を通じて食品スーパーの来店客数は減少圧力を受けている。1つ目の経路は同じ食品スーパー内の競争であるため、市場シェアに与える影響は小さいが、2つ目の経路は他業態にシェアを奪われることを意味するため、食品スーパー業界としてはより深刻に捉えるべきであろう。

● 図表 11 インターネットを通じた食品購入の頻度



● 図表 12 生協の供給高 (前年比) の推移



第3項 消費者行動・意識の変化

先の業態間競争やビジネスモデルの変化は、消費者サイドからみれば、商品・サービスの選択が多様化することを意味する。同じ種類の商品でも、業態によってマーケティング展開は異なり、消費者意識に与える影響も異なるだろう。

来店客数への影響という観点からすると、こうした消費者意識の変化は店舗選択に強い影響を与えることになる。顧客が他業態の店舗に流れれば、結果として食品スーパーの来店客数は減少することになる。消費者の意識や行動原理の変化は来店客数に間接的に影響を与えているはずである。

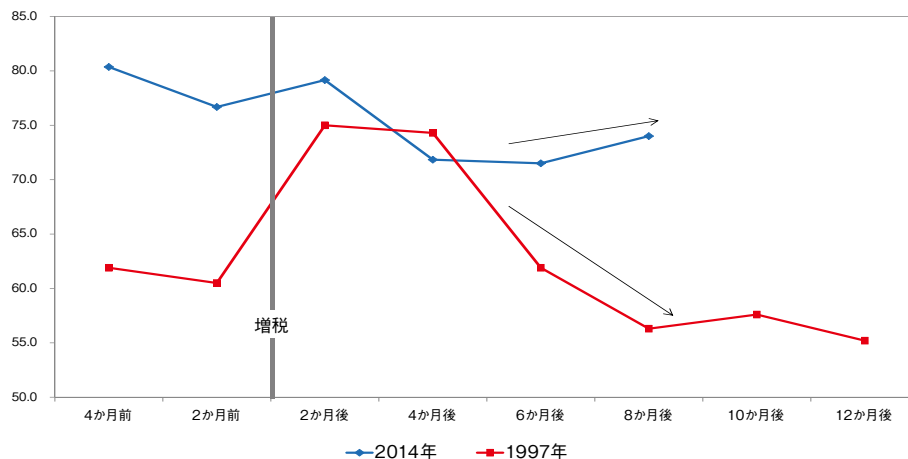
1. 税率引き上げと物価高が消費者意識を変えた

① 物価見通しが上昇

アベノミクス以降、これまでになかった消費環境の変化があった。それは物価高である。バブル崩壊以降、消費者は上がらない物価を当たり前のようにみてきたが、円安による物価高と消費税率引き上げを通じて、明らかにデフレ時代にはない意識変化がみられるようになった。

通常、税率引き上げ時の家計の物価上昇見通しは、税率引き上げ前に税率引き上げ分を織り込む形で上昇し、税率引き上げ後には元の水準に戻る。97年の税率引き上げ時もこうした傾向がみられ、税率引き上げ後の物価見通しは再び低下トレンドに入った(下図)。これに対し、今回は税率引き上げ後に一旦低下したものの、足元では再び上昇に向かう気配がみられる。家計に身近な食品中心に物価が上昇していることが大きく影響していると考えられる。少なくとも家計の物価見通しに関しては、かつてのデフレマインドは影をひそめ、「物価が上がる」ことを前提とした消費行動に移っている可能性が高い。

● 図表13 家計の物価見通し－1997年税率引き上げ時との比較

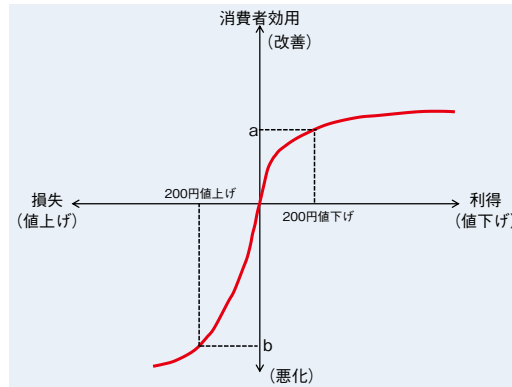


② 値上げが消費者心理に与える影響

では「物価が上がる」ことを前提にした消費行動とはどのようなものだろうか。行動ファイナンスの分野で用いられることの多いプロスペクト理論を消費者行動に当てはめると、値上げと値下げでは心理的インパクトの大きさが異なることが分かる(次頁図)。同じ価格変化でも、値上げによる消費者心理の悪化(同図b)は、値下げによる消費者心理の改善(同図a)を上回る。高いか安いかの判断基準は、消費者が商品に対して持つ相場観(内的参照価格)にある。消費者は内的参照価格を基準にして値ごろ感を判断する。800円だと思っていた商品が店頭に行ったら1,000円に値上がりしていたケース、1,000円だと思っていた商品が800円で売っていたケース、同じ200円の価格変化でも、値上げで損をした時の「悔しさ」のほうが値下げで得をした時の「喜び」より大きい。値下げが常態化していたデフレ時代は、価格が下がるほど消費者の喜び度合いは薄れていくことになる。値下げによる刺激は長続き

せず、小売店にとってはまさしく不毛な競争であった。反対に今回のように税率引き上げなどによって価格が上がるような環境下では、価格が上がれば上がるほど消費者の悔しさや不満は強まることになる。長年モノの値段が下がり続ける環境にいた日本の消費者にとって、前と同じ商品に多く支出することの抵抗感は小さくないはずである。

● 図表 14 値上げと値下げが消費者に与える影響 (概念図)

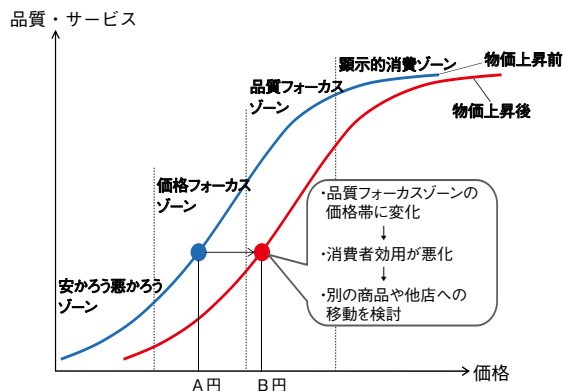


2. 消費者意識の変化が来店行動に与える影響

前と同じ商品の値段が上がった場合、消費者はその商品をどのように捉えるのか。下図は商品の「価格」と「品質・サービス」の関係を表したバリュー曲線である。価格フォーカス・ゾーンにある商品の魅力は安さ・値ごろ感にある。例えばA円の豚肉の魅力は「安さ」にあるとする。そこで以前と同じ豚肉の価格がB円に値上がりしたとする。物価の上昇はバリュー曲線が右側にシフトすることを意味する。消費者のこれまでの内的参照価格からすれば、B円の豚肉は従来なら品質フォーカス・ゾーンに入る価格帯である。価格フォーカス・ゾーンに入っていた豚肉がB円に値上がりした時点で品質フォーカス・ゾーンのスイッチが入るため、消費者の同商品に対する不満は強まるはずである。この消費者は同じ豚肉にB円を支払うなら、より高品質で安全な食材を揃えている別の店舗で購入しようと考えているかもしれない。

このように、物価が上昇することにより、消費者の商品・サービスに対する目利きや感度、すなわち価値・選別志向がより高まる。価値・選別志向が高まることで、価格フォーカス・ゾーンや品質フォーカス・ゾーンに対する眼がより厳しくなり、前者のゾーンに対してはより割安商品を、後者のゾーンに対してはより高品質な商品を追い求めようとするはずである。本白書では食品の非日常行動に関するアンケートを行っているが、わざわざ遠くまで食品を買いに行く人は全体の4割も存在し、非日常的な購買行動が店舗選択に影響を与えることが分かった。物価高で選別志向が高まった消費者ニーズを刺激すれば、来店客数の引き上げにつながる可能性は十分期待できる。

● 図表 15 値上げによるバリュー曲線の変化



第3節 来店客数減少への対応可能性

質的要因の差別化が来店客数を押し上げる

以上で見てきたように、食品スーパーに対する来店客数の減少には、量的にも質的にもさまざまな構造要因が背景にある可能性が示された。

量的要因である人口減少が来店客数にもたらす影響は大きく、特に規模の小さな市区町村では人口減の影響で将来的に食品市場が現在の半分以上に縮小する自治体が出てくる。日本創生会議で示された「自治体消滅」に対する危機感は、食品市場の将来にもそのまま当てはまることが分かった。

ビジネス環境の変化、消費者行動の変化など質的要因も、食品スーパーの来店客数に大きく影響を与えている。国内市場の縮小は他業態の守備範囲への浸食を促す結果となり、業態の垣根を越えた競争が激化することで、食品スーパーの来店客数にも影響を及ぼしている。増税以降に強まった消費者の選別志向は、以前に増して品質や価格に対するこだわり度を高めている。店舗間、業態間の顧客移動が高まることで、来店客数に少なからず影響を与えている可能性がある。

以上の点を整理すると、人口減少のようなマクロ現象による来店客数の減少圧力を止めることは難しいと言わざるを得ない。訪日外国人への対応や店舗の統廃合等を通じて圧力を緩和することは可能だが、小売業全体として本質的な解決策は見当たらない。一方、業態間競争や消費者行動の変化など質的要因については、企業レベル・店舗レベルの努力次第で来店客数の減少を食い止めることは可能であろう。

消費税率引き上げ後の小売各社の業績が二極化していることも、質的要因の重要性を物語っている。高品質なPB商品を積極投入するなど、品質重視の姿勢を強めた企業の業績は好調を維持している。こうした事実は、消費者の選別志向への対応次第で来店客数を高めることができることを示唆している。