

序章

スーパーマーケットの 20年

平成が終わり新しい時代に突入する2019年、バブル崩壊後デフレ不況が続いていた1998年から、リーマンショックを経て、同業・他業種との競争が厳しさを増す現在までのスーパーマーケット業界を振り返る。

序章

序章

スーパーマーケットの20年

スーパーマーケット業界の過去20年の業界規模の推移や寡占化の進行状況などを、独自に収集したデータにより集計、分析を行った。そこからはデータでしか明らかにならない業界特徴もみえてきた。

1 過去20年で業界はゆるやかに拡大 業界規模推移

業界規模は20年前に比べ2.1兆円増加

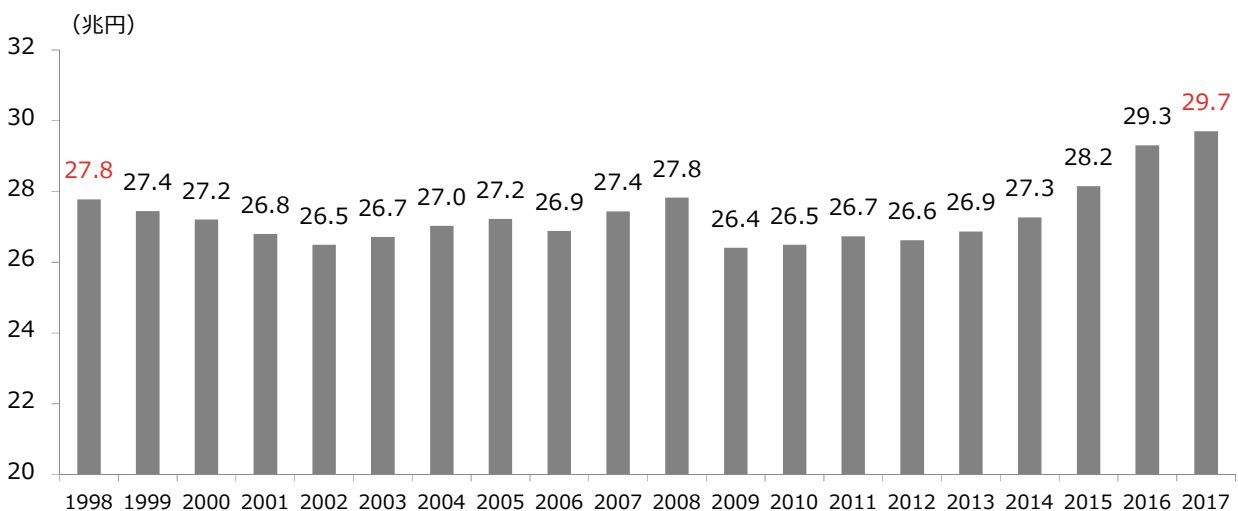
(一社)全国スーパーマーケット協会では、2019年白書刊行に向け、独自に1998年以降のスーパーマーケット業界20年の変遷をたどるべく、データ収集を行った。業界の規模を示す、上位1000社の売上規模推移は、20年前の1998年当時と比べ約2.1兆円増加した。

90年代初頭にバブル景気の崩壊した影響が残るなか、97年春に消費税が導入され、秋にはアジア通貨危機が発生し金融不安が広がり、長引く平成不況に悩まされていた。「デフレスパイラル」が深刻

な社会問題となるなか、スーパーマーケットでも値下げや低価格競争が続いた。そのため、1998年から2002年頃までは緩やかながら業界規模は縮小傾向にあった。

その後、不良債権処理が一段落し、景気に回復基調がみられはじめた2003年からは、ゆるやかに増加傾向が続き、リーマン・ショック直前の2008年には27.8兆円にまで達した。リーマン・ショック後の2013年までは横ばい傾向が続いたが、2014年から食品価格の上昇を追い風に拡大を続け、2017年には29.7兆円に達している。

参考：1998年以降の業界規模の推移



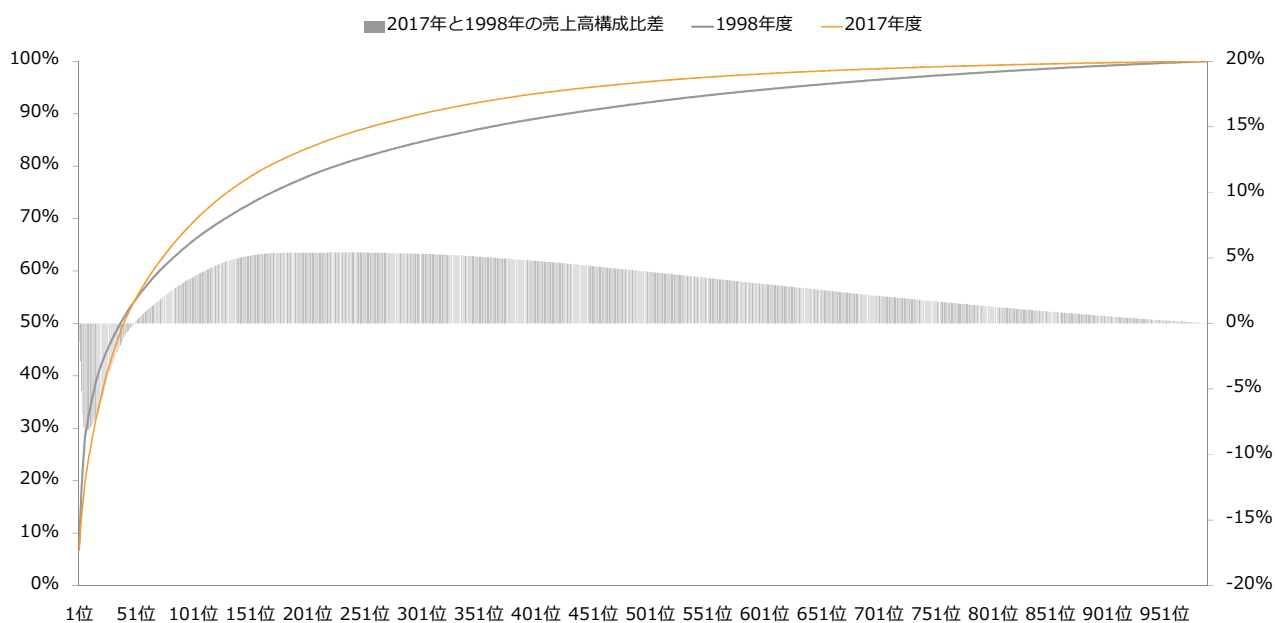
業界上位企業の寡占化傾向進むも

1998年からの20年間で、業界内の上位企業による売上の寡占化傾向がみられる。1998年と2017年で、業界全体に占める売上高のシェアを上位から積み上げた曲線を描くと、50位未満は1998年が上回り、50位以降は2017年が上回っている。（図中の棒グラフは2017年と1998年の曲線の差である）これは、2017年は、50位未満の業界全体に占める売上高のシェアは低下した一方で、50位以降の売上高のシェアは1998年を上回るようになったことを示している。さらに詳しく1998年と2017年の差を示す棒グラフに着目すると、上位10社の売上高シェ

アが縮小傾向にあることがわかる。

これらつまり、最上位企業が寡占化を進めたのではなく、上位中堅企業が業界内の寡占化傾向の原動力となったことを意味している。他の業界を例にとれば、一般的に寡占化は最上位企業によって進行することがほとんどである。このように上位中堅企業が業界を成長を牽引する構造は、スーパーマーケット業界独特の特徴であり、もちろん規模の経済や範囲の経済に代表される、企業規模の拡大とともに競争力を増す概念の重要性を否定するものではないが、それだけがスーパーマーケット業界で成長する原動力ではないことの表れでもある。

参考：2017年と1998年の業界内の総売上高シェアの累積分布

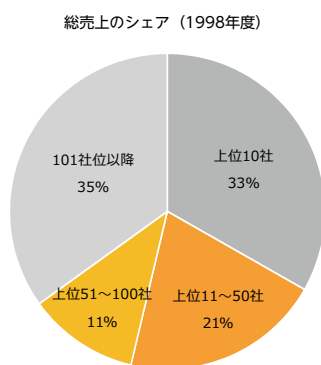


2 中堅企業の存在感が高まる 業界売上高構成比

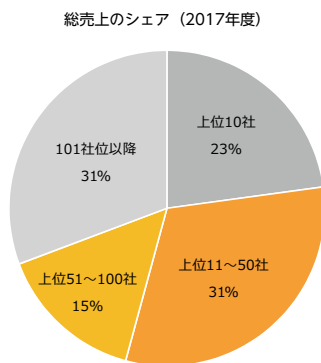
中堅企業の総売上のシェアが、50% 近くに上昇

上位企業のシェアの変化についてさらに詳しく分析すると、上位10社の総売上のシェアが減り（10ポイントのマイナス）上位11位から100社、いわば中堅企業の割合が実に32%から46%へと上昇している。

参考：1998年 スーパーマーケット業界内の総売上高シェア割合（売上順位別）



参考：2017年 スーパーマーケット業界内の総売上高シェア割合（売上順位別）



上位10社の総売上高が2.4兆円「減少」した一方、上位11～50社の総売上高が3.6兆円「増加」、上位51～100社の総売上高も1.3兆円「増加」した。

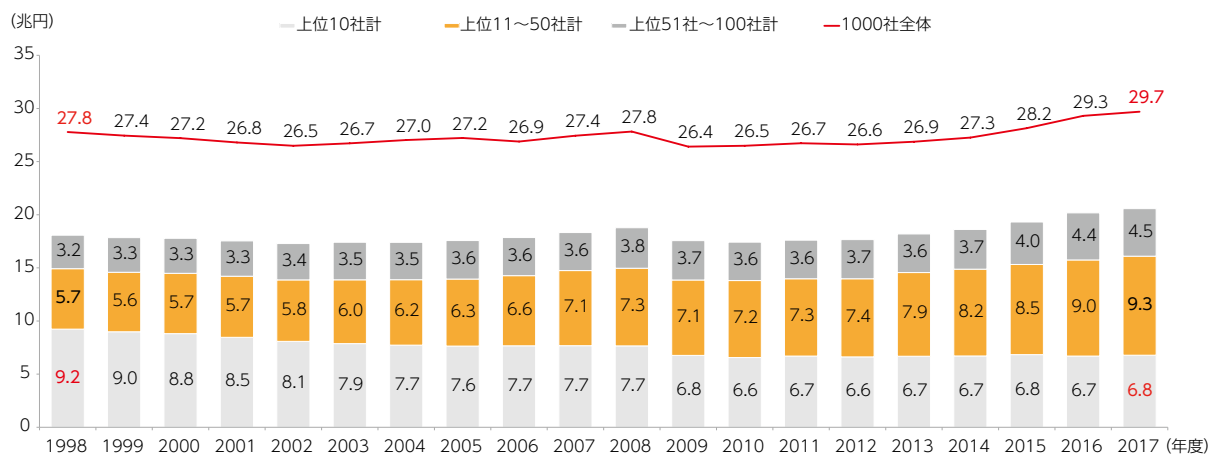
この比較は順位を構成する企業が異なるとはいえ、「中堅企業の市場での存在感」が、20年前に比べ増してきていることを示すものと言える。

大手企業の食品ジャンルへのシフトが鮮明に

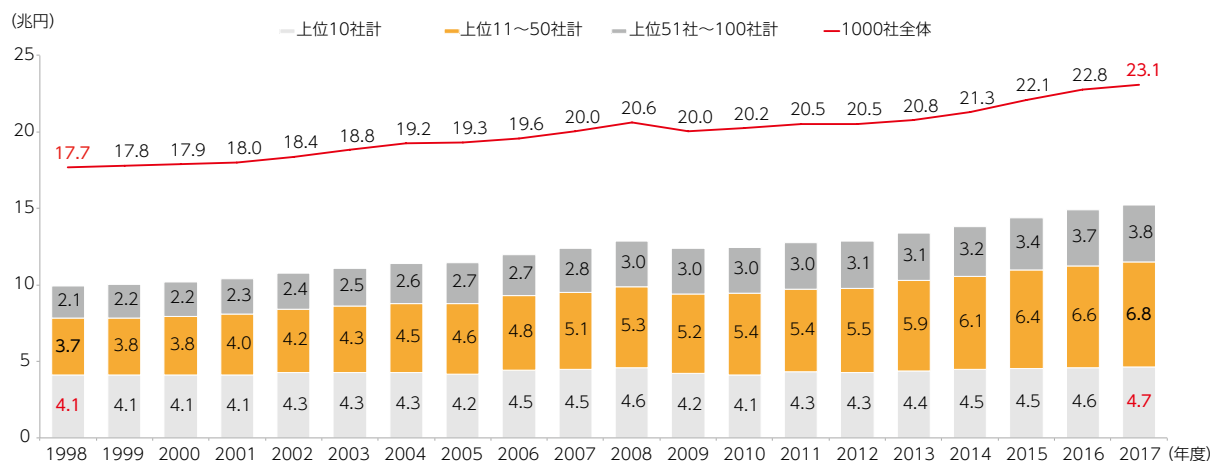
総売上高が「減少」する上位10社の売上高推移で注目すべきは、食品売上高の「上昇」である。食品売上高は約6千億円増。総売上高に占める食品売上高の比率は、20年前の44.7%から68.7%へと、実に24ポイントもの上昇を見せている。

これは中堅企業にとっては（特に個店単位で考えれば）大きな脅威だが、上位11～50位、51位～100位企業の総売上推移、食品売上推移からは、近年加速する他業態の集中・寡占化に対して、「スーパーマーケットの武器＝食品」を強みに、骨太に戦う姿が垣間見える。他方、その戦いには（大手企業も例外ではないが）不採算店舗の閉鎖、企業同士の合従連衡等の、時に痛みを伴う様々な対応が行なわれたに違いない。

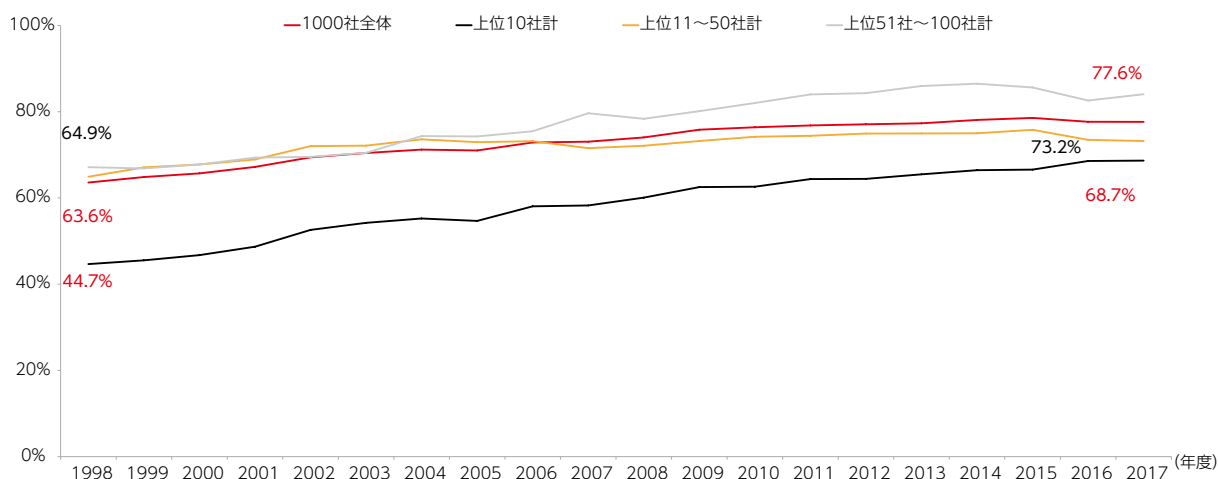
参考：スーパーマーケット業界内の総売上高シェア（売上順位別）の推移



参考：スーパーマーケット業界内の食品売上高シェア（売上順位別）の推移



参考：総売上高に対する食品売上高の推移（売上順位別）



3 上位企業の改善傾向続く 1店舗あたり売上高推移

中堅企業の店舗数が92%増加

1998年以降20年間の店舗数は、リーマン・ショック後の2009年度に店舗減が見られたが、総じて店舗増を基調として推移し、全体で見れば約4,000店舗の増加であった。単純に平均すると年間約200店舗の増加となるが、これを牽引したのは中堅企業である。98年度の2,795店舗から17年度には5,371店舗と実に2倍近くの店舗増で、上位10社の店舗増198店舗増に比べ、中堅企業の店舗増は明らかに際立っている。企業数で単純平均しても上位10社の「1社あたり平均19.8店舗増」に対して、11位から50位の企業が「1社あたり平均64.4店舗」と3倍強の店舗増。総売上高・食品売上高での「存在感の上昇」は、この店舗増で成し遂げられている部分もあるだろう。

上位10社は 食品を武器に成長基調へ

中堅企業の1店舗あたり総売上推移がリーマン・ショックによる消費低迷を受けた09年度の下落、消費税増税による買い控えなど、概ね景気動向に左右されている傾向が伺えるのに対し、大手企業の1店舗あたり売上推移は、06年度の-8.76%や11年度の+4.09%など明らかに景気動向とは別の要因での成長を描き出している。

これは上位企業が多角化した事業の整理統合、M&A、店舗の統廃合などの経営戦略を積極的に行った影響だろうし、その戦略が成長基調へと移行させたことが推察される。

経営戦略の効果が表れだしたのは2010年度前後である。それまでは、総売上が対前年比でマイナス

に沈み込んでいた大手企業が、10年度前後から力強く回復し、16年度には中堅企業が対前年-2.09%と苦戦を強いられた一方、大手企業は過去20年間で最高の+4.32%という実績を叩き出している。

この、上位10社の成長基調への転換の原動力となったと推測されるのは「食品への注力」である。

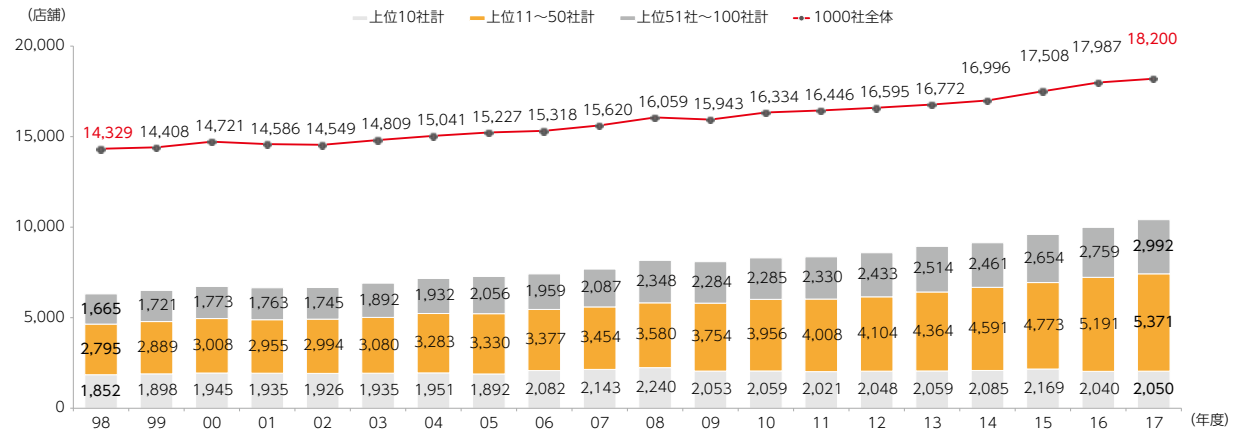
中堅企業の食品売上高が概ね総売上高と同程度の基調で推移しているのに対し、上位10社の食品売上高は、以前は事業の多角化の影響だろうか、総売上高と食品売上高が必ずしも連動していなかったのに対し、11年度には+7.03%、16年度には+7.45%と際立った実績を残し、これらが総売上の増加を牽引している。その後、2010年度以降の総売上の推移は、食品売上の推移と同調するように変化している。

食品ジャンルでの顧客の奪い合いが鮮明に

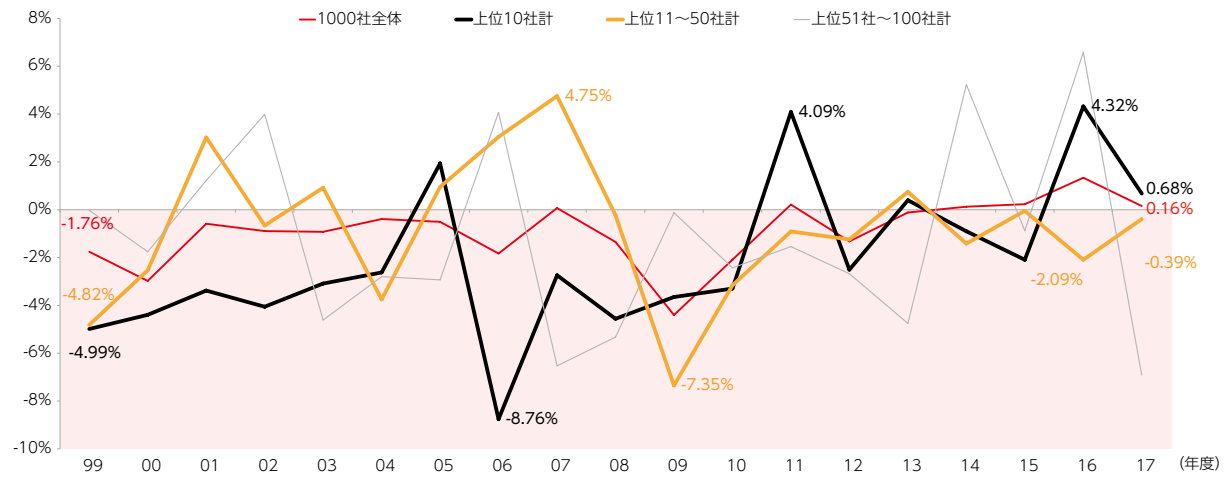
加えてここで注目すべきなのは上位10社と11位から50位の企業の総売上・食品売上の対照的な推移である。グラフからも明らかなように、2000年代初頭までは特に食品売上は、相似形の推移をたどっていたが、2004-06年度頃を境に時としてその傾向は崩れ、食品売上高は、16年度には上位10社が+7.45%に対して中堅企業は-5.10%と、実に13%近くの差が生まれている。大手企業がPB商品や流通改革を通じ食品カテゴリーに力を入れ、中堅企業が大手企業との食品を巡る顧客の奪い合い厳しくなったこと示唆している。

もちろん、この背景には、他業態の食品小売業への参入強化の動きがある。それについては、第2章で詳しく取り上げている。

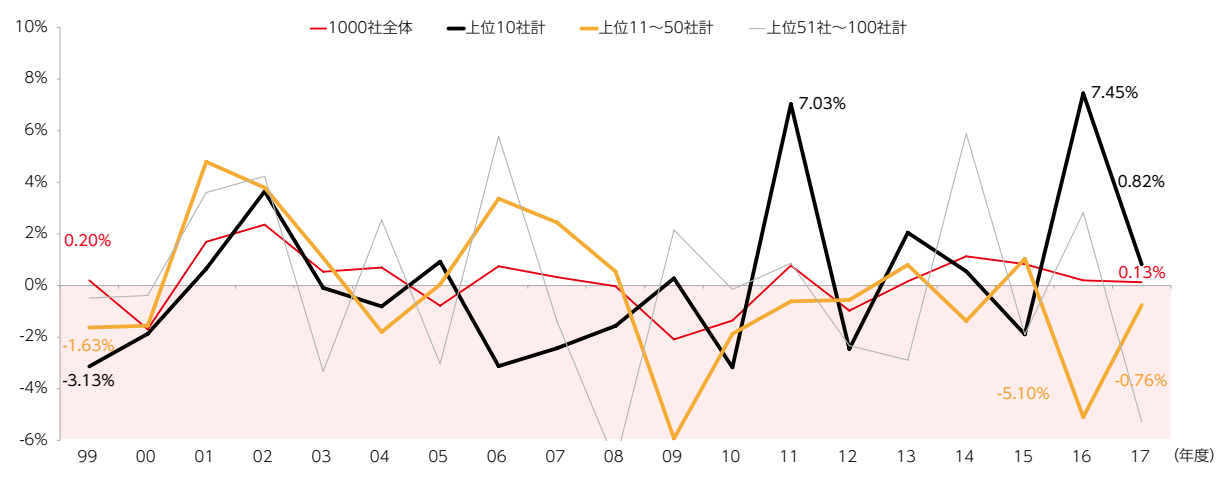
参考：スーパーマーケット業界内の総店舗（売上順位別）の推移



参考：1店舗あたり総売上高（対前年比）の推移（売上順位別）



参考：1店舗あたり食品売上高（対前年比）の推移（売上順位別）



各種資料をもとに事務局にて作成
各種資料をもとに事務局にて作成
各種資料をもとに事務局にて作成

4 売上規模別の損益状況 企業収益状況

苦難の時代を乗り越えるために

スーパーマーケット業界の直近2期の損益状況からは、足元で困難に直面する業界の姿がみえてくる。ただし、ここで分析したデータは、不動産収入や資産運用などを含む企業全体の収益であることには留意いただきたい。

16年度から17年度にかけ、売上規模500億円以上の企業を除いて「増収増益」の割合は減少しており、売上規模にかかわらず「減収減益」企業の「割合」が高まっている。この1年で特に売上規模の小さい企業ほど経営環境は厳しいものとなった。

これは、人手不足と人件費の高騰による内的なコスト増だけでなく、運送費などのコスト増が影響していると想像される。資金余力のある大企業では省人力化が進むなか、中小企業ではコスト増が深刻な問題となっていることがみえてくる。

中長期的な傾向として、消費者や食品市場の変化に対応する様々な取り組みの結果、存在感を高めてきた中小企業であるが、足元では苦難な状況に直面している。しかし、他の業界では同じような状況に

置かれた際に、中小企業がこれだけの規模で市場環境の変化に適応した例はほとんど見られない。「スケールメリット」による規模の経済や、生産性の向上だけでは獲得できない消費者のニーズが存在するからこそ、それを実現することができたのではないだろうか。

チャレンジの時代

そのような業界特性の可能性を示すデータとして、「売上規模250～500億円未満」の企業では「増収減益」企業の割合が26.0%から32.9%へと増えている点に着目したい。他の売上規模では、「増収・増益」、「増収・減益」ともに2016年に比べ減少している。コスト増という逆風が吹くなかで、売上を伸ばしている企業の割合が増加しているのは、スケールメリットだけが企業が成長する原動力ではないことの表れといえるかもしれない。今後も、様々な規模の企業でその規模を生かす成長に向け、独自の取り組みに期待したい。

参考：2016年度と17年度の企業収益状況（売上規模50億円未満）



参考：2016年度と17年度の企業収益状況（売上規模50億～100億円未満）



参考：2016年度と17年度の企業収益状況（売上規模100億～250億円未満）



参考：2016年度と17年度の企業収益状況（売上規模250億～500億円未満）



参考：2016年度と17年度の企業収益状況（売上規模500億円以上）



(株) 帝国データバンク COSMOSデータベースをもとに事務局作成
 (株) 帝国データバンク COSMOSデータベースをもとに事務局作成
 (株) 帝国データバンク COSMOSデータベースをもとに事務局作成
 (株) 帝国データバンク COSMOSデータベースをもとに事務局作成
 (株) 帝国データバンク COSMOSデータベースをもとに事務局作成