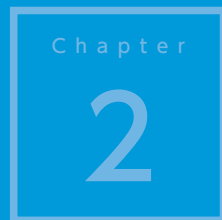


## 第2章

# スーパーマーケット を取り巻く競争状況

他の小売業が食品取扱いを強化するなか、スーパーマーケットはどのような状況におかれているか消費者データから分析する

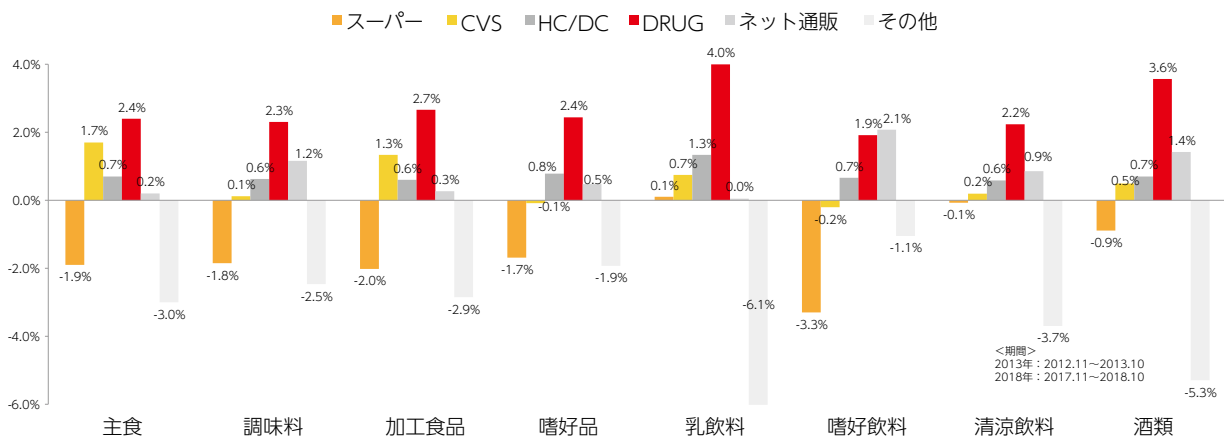


# スーパーマーケットを取り巻く競合状況

第1章ではスーパーマーケットの現状と課題を確認した。本章ではそれを受けて、各企業・個店が直面する競合状態の現状を確認する。その際、重要なのは「最終決定者」である消費者の購買行動である。

## 他業態との競合状態の現状

図表2-1：2013年と2018年の業態別食品購入額の変化



### コンビニ業界との競合関係が固定化する一方、存在感を増すドラッグストア業界

本節で紹介するのは株式会社インテージが約5万人の消費者の購買行動データを継続的に収集した、全国消費者パネル調査「SCI」の概要データに基づいた、商品カテゴリーごとの業態別商品購入額構成比の推移である。スーパーマーケットと他業態との食品購入実績の資料として参照していただきたい。

冒頭の図表2-1から明らかなのは2013年（調査期間2012年11月～13年10月）と18年（同17年11月～18年10月）を比較すると「商品購入額に占めるスーパーマーケット業界全体のシェア低下傾向」が鮮明なことである。ただ各種調査でも商品カテゴリーごとでスーパーマーケットの商品購入額シェアが大きく揺らいでいる傾向はなく、あくまでも「微減」である。ただ、他業態を含めたライバル店舗との競争に晒されている個店レベルではそれは

死活問題であることも確かであろう。

図表2-1で注目すべきは業界内外で語られる「コンビニ、ドラッグストアの脅威」である。スーパーマーケットが（乳飲料を除き）相対的に商品購入額シェアを落とす一方、コンビニ、ドラッグストアは着実にシェアを伸ばしている。特に食品分野では後発企業であるドラッグストアのシェア拡大は、2013年と18年を比較した場合、鮮明である。

### 「パイの奪い合い」が激化する可能性

次節以降、各商品カテゴリーの詳細を「SCI」の概要データを元に見ていくが、まずは他業態との競合関係の全体像を押さえておくことが重要であろう。そこで経済産業省の「商業動態統計」から、スーパーマーケット、コンビニ、ドラッグストアの飲食料品販売額を見てみると、14年度から17年度にかけて図表2-2のような推移となっている（飲食料品

販売額は消費税を含んでおり、コンビニはファーストフード・日配食品と加工食品の合計が含まれているため、厳密な比較ではないことを付言しておく。

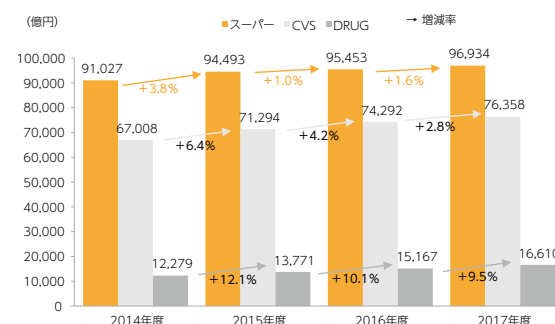
この統計結果から先ず明らかなのは、スーパーマーケットとコンビニの競争関係が半ば「固定化」しつつある現状である。コンビニ業界の商品販売額の成長率は +6.4% から +2.8% へと明らかにペースダウンしており、スーパーマーケット業界の着実な競争対策が実を結んでいると言えるかも知れない。

対して、販売額こそまだスーパーマーケット、コンビニには及ばないが、ドラッグストアのここ数年の年 10% 前後の成長率は脅威である。この成長が飲食料品市場に与えるインパクトを将来予測することは本白書には荷が重い、少なくとも個店レベルでの危機感が杞憂ではないことがこの統計結果からも見て取れる。

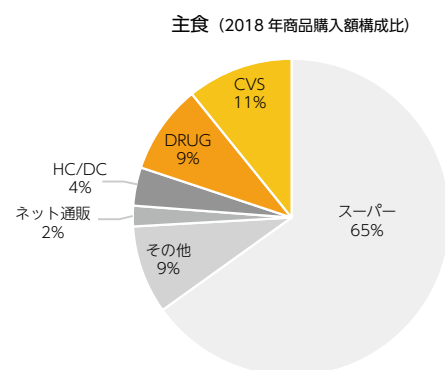
少子高齢化を前提に考えるならば、飲食料品市場自体の縮小傾向を想定することが現時点では妥当で

あるから、いずれ「パイの奪い合い」が激化する可能性は高い。その戦いのためにスーパーマーケットは何をすれば良いのか、現状の「パイ」をいかに確保するのか、あるいは「パイ」を捨ててでも生産性を高め、高収益構造へと舵を切るのか。自身の答えを導き出すことこそがスーパーマーケット業界・各企業の最大の経営課題であることを改めて確認しておきたい。

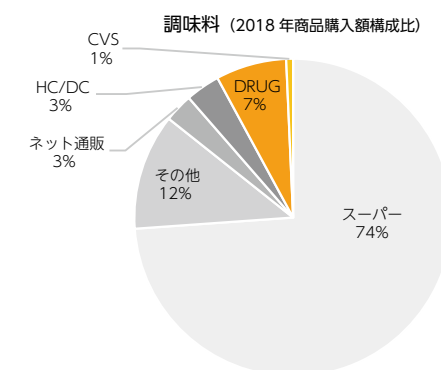
図表2-2：業態別飲食料品販売額の推移



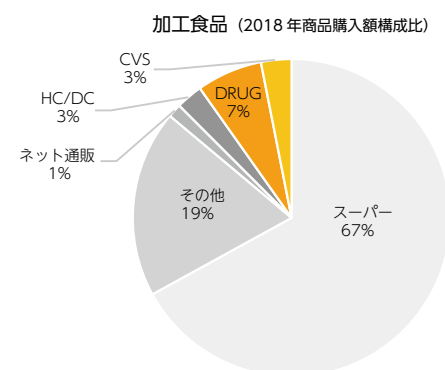
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



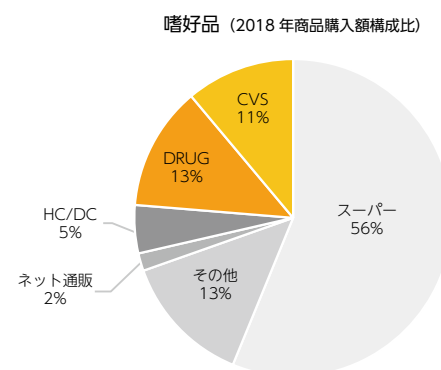
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



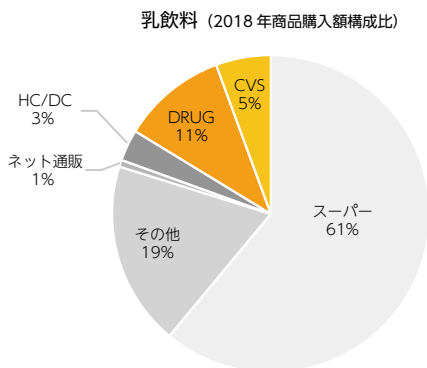
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



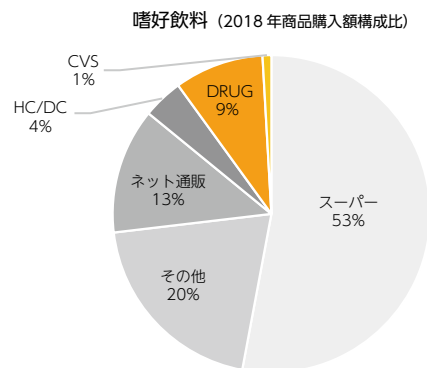
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



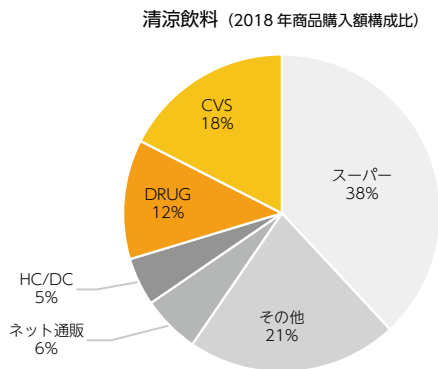
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



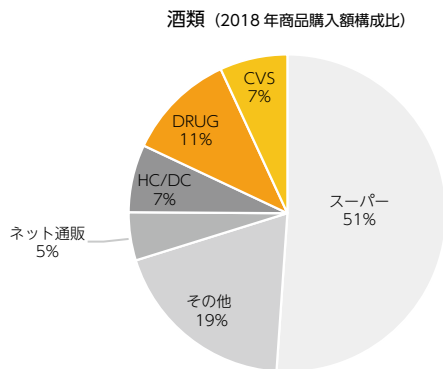
参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



参考：SCIデータでみる業態別商品購入先



## 商品カテゴリーごとの他業態との競合状態

前節に続き株式会社インテージの「SCI」の概要データを元に、本節では商品カテゴリーごとにスーパーマーケットの売上動向を商品全体の売上動向と比較した。比較に際しては指数化を行っているが、これは「100人あたりの購入金額を、2014年を100としてみた場合の増減率」を市場全体・スーパーマーケット業界それぞれに算出したものである。

### 市場動向にやや乗り遅れている スーパーマーケット業界

この指数化を行うことで分かることは、市場全体の売上動向とスーパーマーケット業界の売上動向の「差」である。右頁の図で対角線上（白い部分）を業績が推移していれば、市場とスーパーマーケットの売上動向に大きな差はない。注目すべきはグレーとオレンジの部分である。グレーの部分で指数が動いている場合、増加局面（図の上半分）であれば商機に乗り遅れていることになり、減少局面（図の下半分）であれば市場全体の失速よりもスーパーマーケット業界の失速の度合いが激しいことを意味する。逆にオレンジの部分で指数が変遷している場合は、市場の動向以上に、スーパーマーケット業界が力強く稼いでいることを意味する。

概観すると、スーパーマーケット業界と市場全体の動向は概ね一致しているが、これはスーパーマーケット業界の市場における売上高シェアを考えれば当然とも言える。ただ、指数化ゆえ微妙な差異はあるが、金額ベースで考えれば、あるいは数%の利益に凌ぎを削っている個店レベルで見ればその差異は重要であろう。

そういった目で再び図を検討すると、和風調味料カテゴリー以外は、グレーの部分で推移していることが分かる。すべての商品カテゴリーの指数が、オレンジの部分で推移することはスーパーマーケット業界の市場での売上シェアを考えると非現実的ではあるが、他業態の競合企業との戦いを考えると「強み」に欠けることに外ならず、何らかの戦略が求められるであろう。

以下、商品カテゴリーごとに指数の詳細を見てい

くが、この指数化で注意すべきなのは「上半分のグレーの部分での、左向きの推移」である。商品カテゴリーで言えば「その他調味料」「洋日配・冷凍食品カテゴリー」が相当するが、これは、市場は伸びているのにスーパーマーケット業界が売上シェアを落としている（=他業態に奪われている）ことを意味している。因みにいずれのカテゴリーもコンビニ、ドラッグが注力している、あるいは注力が容易なカテゴリーである。

最後に付言すると、株式会社インテージの「SCI」の概要データは「商品を購入した消費者が読み取ったバーコード情報をもとにした購入金額把握」を基本としているため、共通化されたバーコード（JANコード）のない生鮮食品や個店レベルでの惣菜・弁当は含まれない。ただバーコードが付されている限り、総務省の消費者物価指数とは異なり商品、販売タイミングに左右されずにデータが収集される貴重な調査である。しかも商品単位での購入実態が把握できるので、マーケティング的には大きな価値を持つ。

株式会社インテージ、国立大学法人一橋大学と共同で世界基準の「SRI一橋大学消費者購買指数」も提供している。これは大規模POSデータを利用し、今までにないマクロ（日本全体）・セミマクロ（業態等）視点で消費、販売、新規商品開発、流通、価格等に関する情報を「無料で」提供するものであり、週次ベースでデータを更新している。データを活かすことがビジネスに欠かせない時代。もし興味があれば以下のウェブサイトをご覧いただきたい。

ウェブサイト：<http://www.srihito.com/>

## 菓子パン・調理パンと米が堅調に増加

### 主食カテゴリー (図表 2-3)

米/米飯類/食パン/菓子パン・調理パン/シリアル類/袋インスタント麺/カップインスタント麺/乾麺/生麺・ゆで麺/スパゲッティ/マカロニ類/その他麺類/小麦粉/てんぷら粉/唐揚げ粉/パン粉/プレミックス

購入金額指数で見ると、市場全体が+2.2ポイントだったのに対し、-0.2ポイントであった。おそらくコンビニにシェアを奪われていると思われる(11%)。加えてドラッグストアも9%ものシェアを獲得しており脅威となっている。

より詳細に分析すると、2014年から18年にかけて、他業態における購入金額が伸長して市場全体としては回復する中で、スーパーマーケットの購入金額は14年レベルに回復しつつある状況と捉えられる。なお、主食カテゴリーの購入金額の5割以上を占める菓子パン・調理パンと米が堅調に増加しており、市場全体としての増加を牽引している。

## 逆風に耐えてきたものの、減少傾向が鮮明に

### 和風基礎調味料カテゴリー (図表 2-4)

醤油/味噌/砂糖/食酢/ぼん酢

購入金額指数で見ると、市場動向としては対2014年比で減少傾向にあり、落ち込みが激しい。16年までは、対2014年比の減少幅が市場全体よりも少なく「逆風に耐えていた」スーパーマーケット業界も、17年からはほぼ市場動向と一致する動きに。

市場全体としては、健康志向の中で食酢の購入金額が増加傾向にあるものの、醤油、味噌、砂糖、ぼん酢の購入金額が減少傾向にあり、前述の通り全体として減少基調にある。

## 市場の伸びに乗り遅れている懸念

### その他調味料カテゴリー (図表 2-5)

ソース/マヨネーズ/ドレッシング/香辛料/焼肉しゃぶしゃぶのタレ/風味調味料/つゆ・煮物料理の素/サラダ油・天ぷら油

その他調味料カテゴリーは、市場が拡大しているが、市場拡大の波に乗り切れていない(対2014年比でカテゴリー全体では+2.9ポイントに対し、スーパーは+1.6ポイント)。元々、市場全体とスーパー

の「伸び率の差」はあったが、年々、その差が広がってきていることは商機を逃している可能性をうかがわせ、懸念材料である。

18年はサラダ油・天ぷら油、つゆ・煮物料理の素、香辛料、焼肉しゃぶしゃぶのタレが微増するも、ドレッシング、マヨネーズ、風味調味料、ソースが減少し、市場全体として微減となっている。

## 他業態の伸びに追いつくことは可能か

### 乾物・缶詰類カテゴリー (図表 2-6)

海苔/ふりかけ/削り節/わかめ・こんぶ類/魚貝類缶詰/野菜缶詰/ジャム・ママレード

購入金額指数で見ると、2017年には減少傾向が見られたが、18年には盛り返してきている。ただ市場の伸びに対してスーパーマーケット業界の伸びは鈍く、他業態の増加率のほうが大きい。

18年は魚貝類缶詰、海苔の増加が寄与することで回復・増加しているが、これがいつまで続くかは不透明である。

## 市場が拡大するも他業態に遅れをとっているか

### 加工食品 (図表 2-7)

まぜご飯の素/カレー/パスタソース/メニュー専用料理の素/スープ類/味噌汁・吸物類/和風食品/洋風食品/中華風食品/蜂蜜

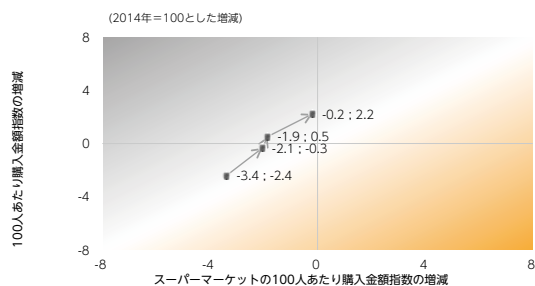
加工食品カテゴリーの購入金額指数は、2015年は(1ポイント未満だが)市場全体もスーパーマーケットもマイナスであったが、その後は回復・増加傾向となっている。

ただし、16年以降のいずれの年も、市場全体の増加率よりもスーパーマーケットの方が下回っており、他業態の増加率の方が高いことに留意すべきである。

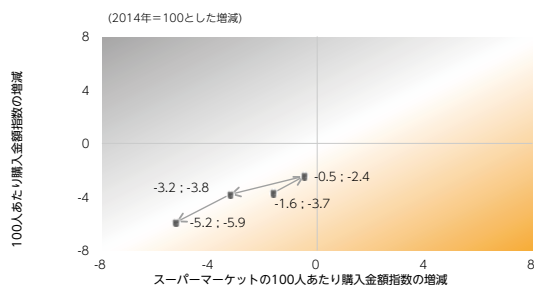
市場全体としては、洋風食品やスープ類の伸びが顕著で、カレー、和風食品、味噌汁・吸物類も増加傾向にあり、市場拡大を牽引する状況となっている。

図表2-3から図表2-12：SCIデータでみるスーパーマーケットでの購入と商品市場規模の変化

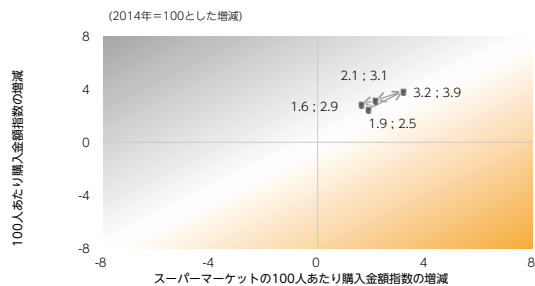
図表2-3：主食カテゴリー



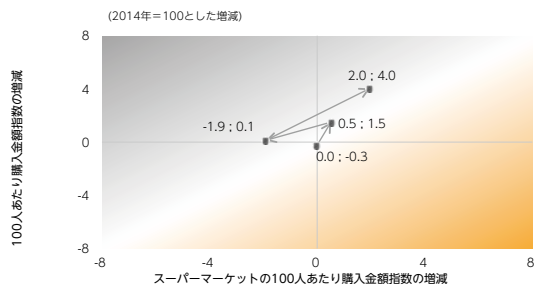
図表2-4：和風基礎調味料カテゴリー



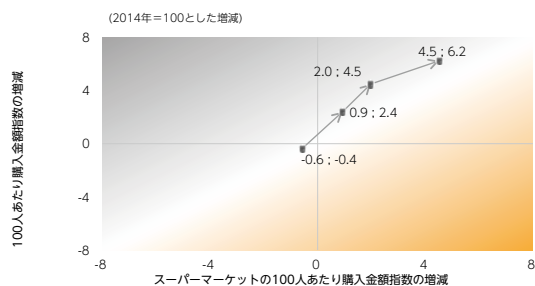
図表2-5：その他調味料カテゴリー



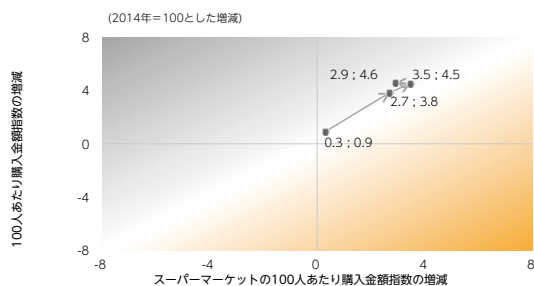
図表2-6：乾物・缶詰類カテゴリー



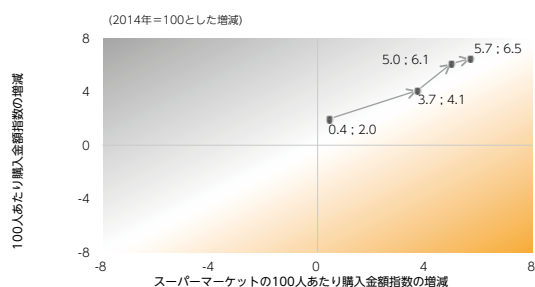
図表2-7：加工食品カテゴリー



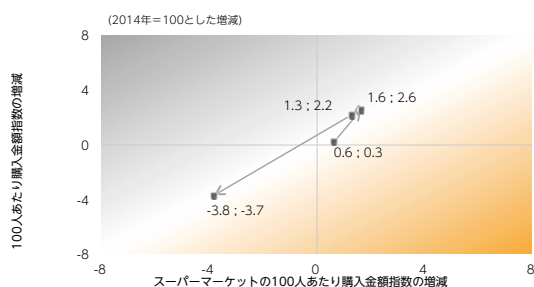
図表2-8：洋日配・冷凍食品カテゴリー



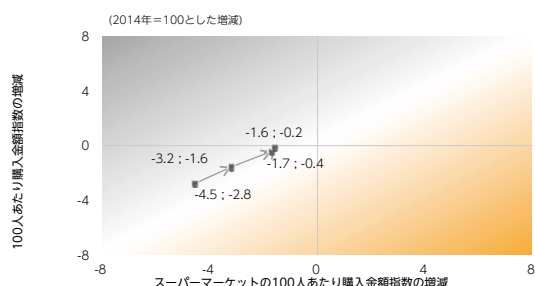
図表2-9：菓子カテゴリー



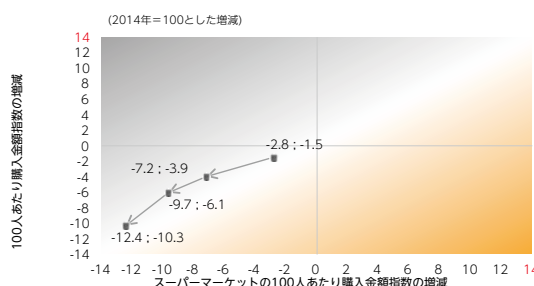
図表2-10：嗜好品カテゴリー



図表2-11：飲料カテゴリー



図表2-12：酒類カテゴリー



## 市場全体の流れから取り残される危険性

### 洋日配・冷凍食品 (図表 2-8)

冷凍水産/冷凍農産/冷凍調理/畜肉ハム/畜肉ソーセージ/魚肉ソーセージ/ベーコン/牛乳/バター/マーガリン類/チーズ/アイスクリーム/デザート類/ヨーグルト

洋日配・冷凍食品カテゴリーの購入金額指数は、2014年と比べると市場増加状態が続いており、スーパーマーケットにおいても増加傾向が継続していたが、18年が前年比マイナス0.6ポイントとわずかに減少となっている。

また、いずれの年も市場全体の増加率よりもスーパーマーケットの増加率が低いことから、他業態の増加率の方がスーパーマーケットを上回っていることに留意する必要がある。

市場全体としては、牛乳が減少傾向、ヨーグルトが伸長するも17年以降は微減状態にあるが、冷凍調理やアイスクリーム、チーズ等の増加が顕著であり、結果として市場の拡大が継続している。

## 堅調に拡大する市場。ただし伸びは鈍化。

### 菓子 (図表 2-9)

チョコレート/キャンディ/チューインガム/ビスケット&クラッカー/スナック/煎餅・あられ/つまみ類/栄養バランス食品

菓子カテゴリーの購入金額指数は、2014年と比べると市場増加状態が続いており、スーパーマーケットにおいても増加傾向が継続している。ただし、市場の拡大は鈍化している。

いずれの年も市場全体の増加率よりもスーパーマーケットの増加率が低いことから、他業態の増加率の方がスーパーマーケットを上回っていることに留意する必要がある。

市場全体としては、煎餅・あられ、チューインガムが減少傾向にあるが、チョコレートを中心にスナック、ビスケット&クラッカー、つまみ類、キャンディが増加することで市場拡大が継続している。

## コーヒー市場が大きく減少

### 嗜好品 (図表 2-10)

インスタントコーヒー/レギュラーコーヒー/紅茶/日本茶

嗜好品カテゴリーの購入金額指数は、2015年から17年までは好調だったが、18年は市場全体、スー

パーマーケットいずれも大きく減少した。

16年は市場全体、スーパーマーケットのいずれも購入金額の増加が顕著であったが、17年はわずかに減少し、18年は2014年比で全種合計の購入金額がマイナス3.7ポイント、スーパーマーケットでマイナス3.8ポイントと大きく落ち込んでいる。

嗜好品カテゴリーの購入金額の7割以上を占めるレギュラーコーヒー、インスタントコーヒーが2016年をピークに大きく減少傾向にあることで、市場全体が縮小するという状況になっている。

## 回復傾向にあるものの、注意が必要

### 飲料 (図表 2-11)

100%ジュース/果汁飲料/野菜ジュース/コーラ/炭酸飲料/コーヒードリンク/紅茶ドリンク/液体茶/スポーツドリンク/栄養ドリンク/ミネラルウォーター類/乳酸菌飲料

飲料カテゴリーの購入金額指数は、2014年と比べると市場全体、スーパーマーケットのいずれも減少状態にあるが、減少幅は縮小してきており、市場全体、スーパーマーケットのいずれにおいても回復傾向にある。

ただし、2018年は前年比でわずかな増加に留まっており、今後の推移に注意が必要である。

なお、市場全体としての回復傾向は、飲料カテゴリーの購入金額の約4割を占める液体茶、コーヒードリンクが堅調に増加して牽引しているが、その他の飲料商品の多くは微減・横ばい状態にある。

## 市場が大きく縮小。

## 指数の変動幅は群を抜く結果に

### 酒類 (図表 2-12)

ビール/ウィスキー/ワイン/日本酒/焼酎

酒類カテゴリーの購入金額指数は、いずれの年も2014年と比べると市場減少状態が続き、スーパーマーケットにおいても減少傾向が継続するという状況にある。指数の変動幅は他のカテゴリーに比べ群を抜いて大きい。

経年で減少率は拡大しており、18年は2014年比で全種合計の購入金額がマイナス10.3ポイント、スーパーマーケットでマイナス12.4%と大きく落ち込んでいる。

市場全体の5割以上を占めるビールが大きく減少を続けている他、焼酎も減少傾向にあり、市場縮小の要因となっている。



## 他業態・同業他社の近隣店舗との競合状態の現状

### 消費者の購買行動から競合状態を読み解く

前節までは、言わば「業態／業界」単位での競合関係を見てきたが、本節ではより個店寄りの競合関係の現状把握を試みたい。それは他業態および同業の近隣店舗との競合関係の現状把握である。

各個店が置かれた環境は異なるし、各地域独自の事情も大きく競合関係に作用するだろう。その全てを解明することは不可能とは言わないが、限界がある。その限界を意識して尚、本白書で試みるのは「消費者の行動心理」の把握である。「なぜその店に行くのか」逆に「なぜその店には行かないのか」。これもまたすべてを解明することは困難だが、断片的ではあっても「真実の影」とも言える、何らかの視座を得ることはできるだろう。

本節の分析では2017年に実施した本協会の独自調査の結果を主に活用した。

### 生鮮品を消費者はどこで買うのか

まず、大前提として「ある消費者が日常的にスーパーマーケット（に限らずある業態）しか利用しない」という想定は、物理的な条件・制約がない限り（＝競合関係が成立しない限り）非現実的だろう。本考察では、消費者がスーパーマーケット以外のコンビニ、ドラッグストア、ディスカウントストア等を併用しているという前提で考察を進める。

また、分析対象は生鮮品に絞った。これは、生鮮品こそがスーパーマーケットの「武器」であるからである。

次頁の図表2-13～15の通り「野菜」「精肉」「鮮魚」いずれも当然というべきか、スーパーマーケットが圧倒的に購入場所として挙げられており、その頻度も高いことが分かる。

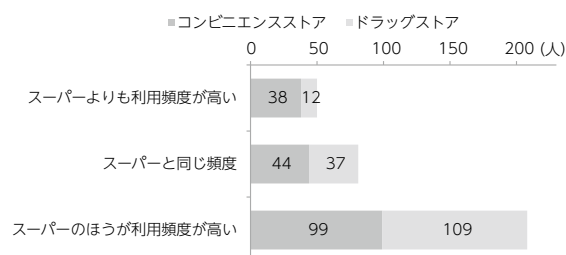
ちなみにスーパーマーケット利用率は野菜が79.3%、精肉76.4%、鮮魚76.9%である。どのカテゴリも80%近くの消費者がスーパーマーケットを利用していることは、他業態の追従を許さない「強み」だと言えよう。逆に残り2割程度の「未購入層」が気になるが、そもそも生鮮品を買わずに外食や惣

菜・弁当等で食事を済ませ、自宅では料理をしない層が一定数、存在すると仮定するのが妥当だろう。

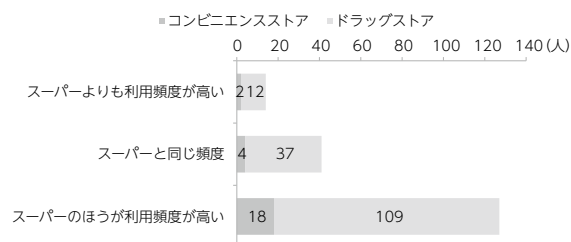
では利用頻度はどうだろう。コンビニやドラッグストアを併用していると答えた回答者に尋ねた調査結果は、以下の図表2-16～18の通りである。

いずれのカテゴリも「スーパーのほうが利用頻度が高い」という答えが「スーパーと同じ頻度」「スーパーよりも利用頻度が高い」を上回り生鮮品カテゴリにおけるスーパーマーケット業界の優位性をうかがい知ることができる。ただし、野菜カテゴリでのコンビニ、精肉分野でのドラッグストアの存在感には注意を要するであろう。

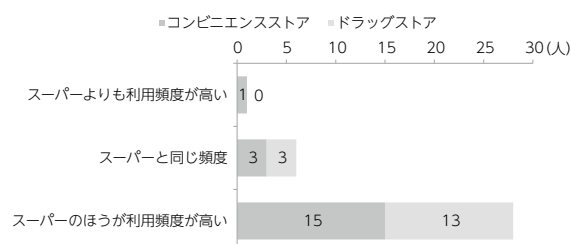
図表2-16：商品カテゴリ別スーパーマーケットと他業態利用頻度（野菜）



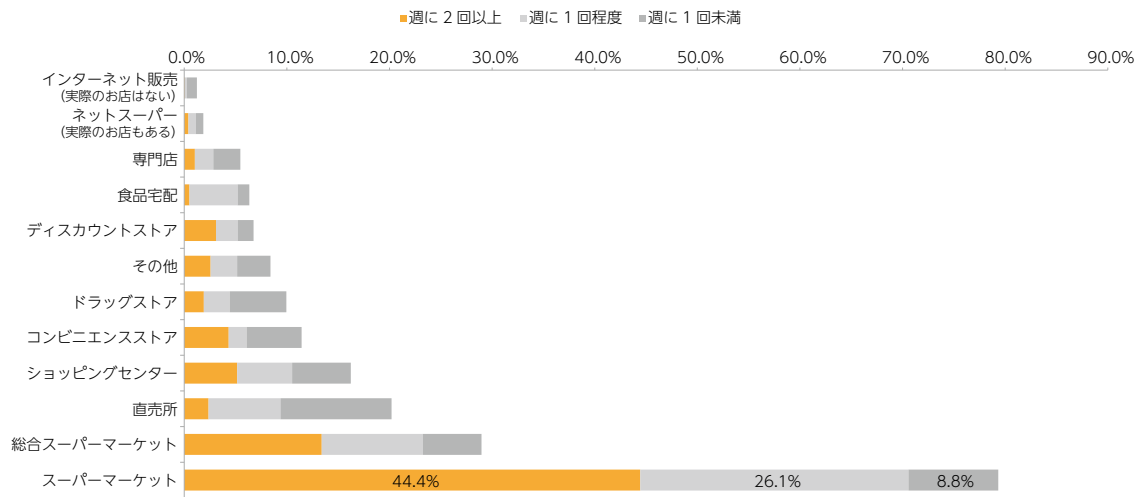
図表2-17：商品カテゴリ別スーパーマーケットと他業態利用頻度（精肉）



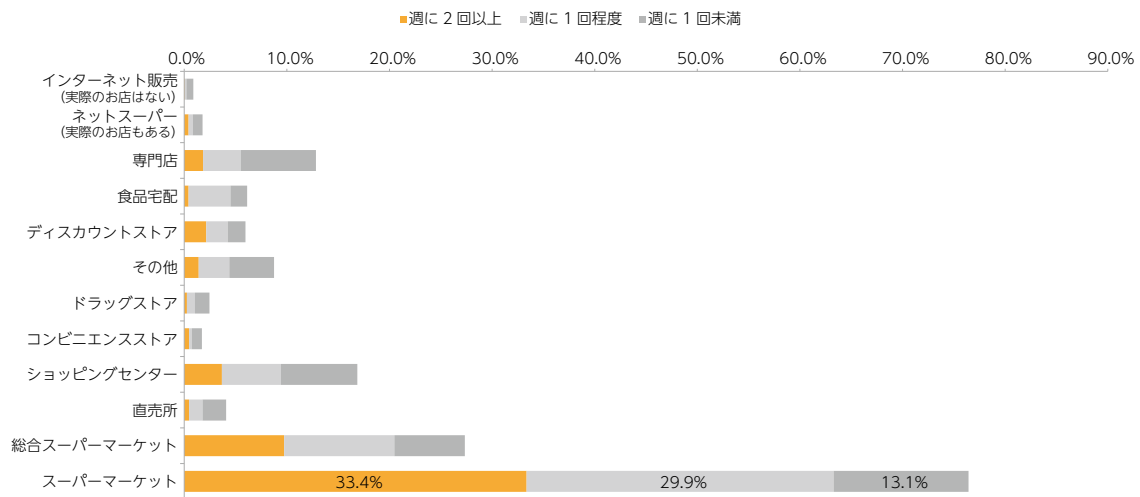
図表2-18：商品カテゴリ別スーパーマーケットと他業態利用頻度（鮮魚）



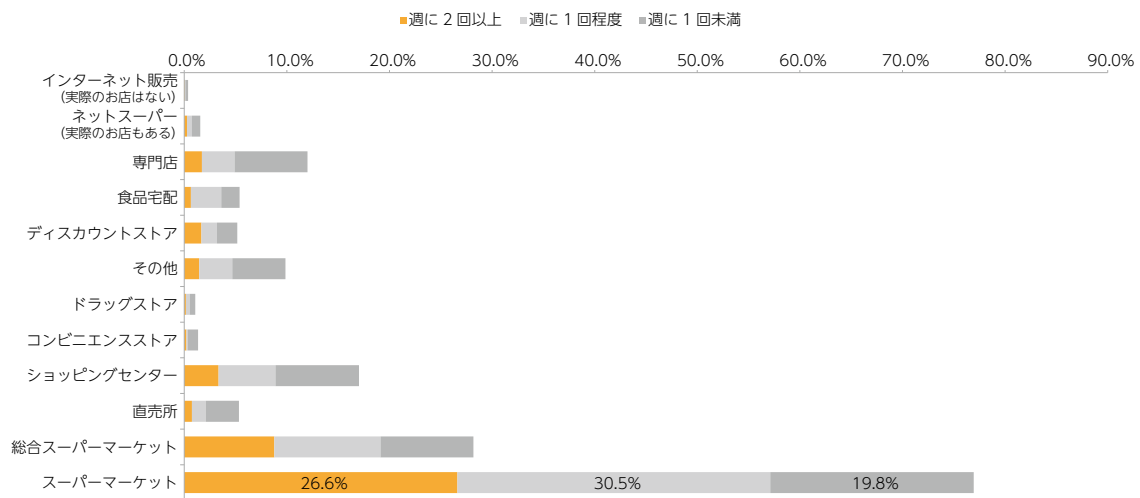
図表2-13：商品カテゴリー別業態別利用頻度（野菜）



図表2-14：商品カテゴリー別業態別利用頻度（精肉）



図表2-15：商品カテゴリー別業態別利用頻度（鮮魚）



図表2-13 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」

図表2-14 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」

図表2-15 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」

## 生鮮品以外で存在感を増す他業態

以上、消費者の購入行動を生鮮品に絞って見てきたが、同調査から他カテゴリーの消費者行動についても考察すると、コンビニ、ドラッグストアの脅威が浮かび上がってきた（図表2-19～22）。

ドラッグストアとスーパーマーケットを併用している消費者は、「日用品」「加工食品」「飲料・酒類」の購入に際しては、生鮮品とは違いドラッグストアを日常的に利用している様子が伺える。中でも「飲料・酒類」カテゴリーでは、スーパーマーケットの利用頻度を上回り脅威となっている。

またコンビニとスーパーマーケットの併用者で特徴的なのは「飲料・酒類」「弁当・惣菜」カテゴリーでの購買行動である。いずれもスーパーマーケットと利用頻度が同程度、あるいはスーパーマーケットよりも利用頻度が高い、と答えた回答者がスーパーマーケットを主に利用する回答者数を上回り、改めて、これらのジャンルでの圧倒的な存在感を印象付けられる。とりわけ「弁当・惣菜」カテゴリーでの存在感は圧倒的である。

とは言え7割程度の回答者は「スーパーマーケットのほうが利用頻度が高い」「同じ頻度」と答えており、そこに何らかの商機が眠っている可能性がある。コンビニの惣菜・弁当を上回る価値を提供するために何をすべきかを各企業は真剣に考えていると思うが、その価値の伝え方次第でこれらの顧客を今以上に獲得できる可能性があることは確かだ。

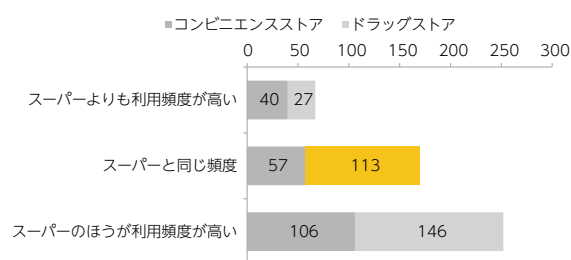
## 同業他社の近隣店舗との競合関係

本節そして本章の締めくくりとして、最後に同業他社との競合関係について考察する。

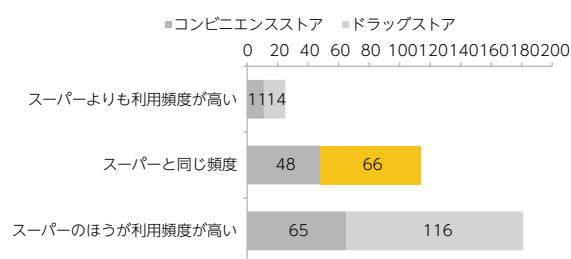
スーパーマーケットの商圈は概ね半径2km圏内と言われることが多いが、各個店の立地（地域・交通事情・消費者の主な移動手段等）によって、実際にはより具体的に商圈を設定している店舗がほとんどだろう。

商圈を意識した場合、同業他社の競合店が存在することが当然あるわけで、その場合は顧客の「奪い合い」にならざるを得ないが、実際、消費者はどのように店舗を選び、足を運んでいるのだろうか。その購買行動はどうなっているのだろうか。本節冒

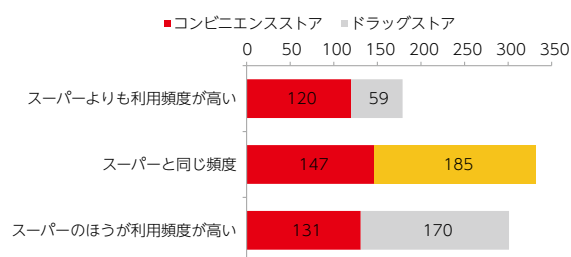
図表2-19：商品カテゴリー別スーパーマーケットと他業態利用頻度（日配品）



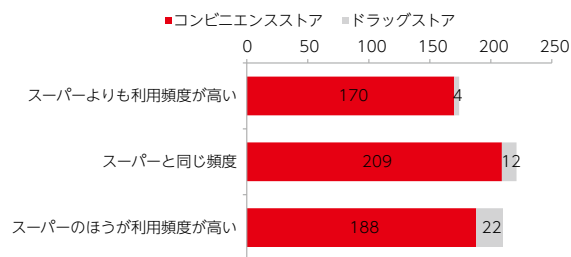
図表2-20：商品カテゴリー別スーパーマーケットと他業態利用頻度（加工食品）



図表2-21：商品カテゴリー別スーパーマーケットと他業態利用頻度（飲料・酒類）



図表2-22：商品カテゴリー別スーパーマーケットと他業態利用頻度（弁当・惣菜）



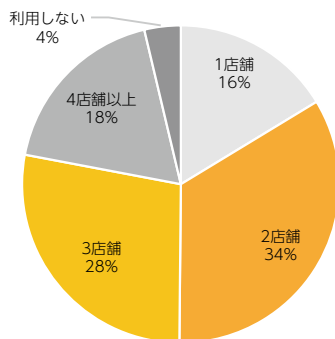
図表2-19 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」 調査対象者2000人のうち、スーパーで該当カテゴリーを購入する消費者が対象  
 図表2-20 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」 調査対象者2000人のうち、スーパーで該当カテゴリーを購入する消費者が対象  
 図表2-21 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」 調査対象者2000人のうち、スーパーで該当カテゴリーを購入する消費者が対象  
 図表2-22 (一社) 全国スーパーマーケット協会「消費者調査2017」 調査対象者2000人のうち、スーパーで該当カテゴリーを購入する消費者が対象

頭の繰り返しになるが個店ごとに状況は異なり、その全貌を描くことは一筋縄ではいかないので、以下では、その断片を分析してみたい。試みたのは、近隣スーパーマーケットとの競争に資する視座の提案である。

## 併用実態

まず、同じ商圈内に他社のスーパーマーケットがある場合に「うちの店だけを使って欲しい」と願う気持ちは分かるが、実際、消費者はどれぐらいのスーパーマーケットを併用しているのだろうか。その調査結果が図表 2-23 である。

図表2-23：スーパーマーケットの併用利用状況

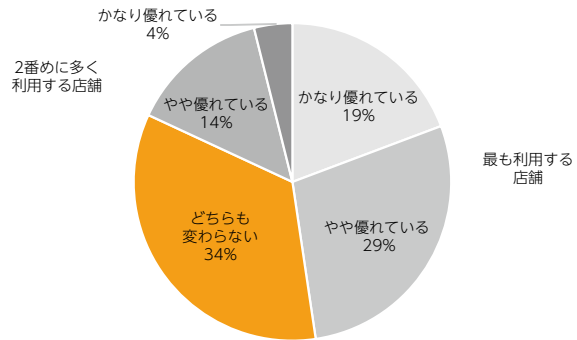


実に 60% 強の消費者が 2～3 店舗を併用し、20% 弱の消費者は 4 店舗以上のスーパーマーケットを併用していると回答している。1 店舗だけ (= うちの店だけ) 利用して欲しいと願うことは、非現実的とまでは言わないが、様々な戦略・施策を誤る可能性が高いと言えるのではないだろうか。「他店と併用されることを前提に考える」ことで、顧客を「奪う」のではなく、顧客の購買行動内でのポジションを「棲み分ける」といったような各個店独自の戦略・施策が見えてこないだろうか。

実際、興味深いのは以下の図表 2-24 の結果である。

最も利用する店舗と、2 番目に多く利用する店舗の「評価」を尋ねた結果だが、最も利用する店舗の評価が高い (48%) のは理解できるが、1/3 程度の回答者は「どちらも変わらない」と答えていることは戦略・施策上、踏まえておくべき認識だろう。実際「近所だから」「昔から家族が行きつけだから」といった言わば「受け身・惰性」でスーパーマーケットを併用しているこれらの層に、何らかの刺激を与

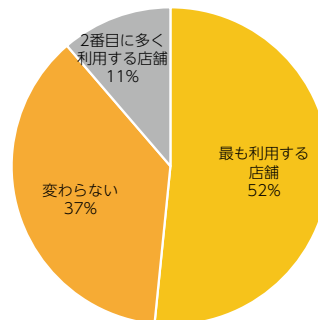
図表2-24：併用しているスーパーマーケットへの評価



えることでロイヤルティの高いリピート顧客になってもらえる可能性はないのだろうか。もちろん、その際、上記のように「併用を前提とする」ことは欠かせない視点だと思われる。

ちなみに、店舗選択で最も利用される要因の大きな要素は下の図表 2-25 の通りアクセスの利便性である。

図表2-25：併用スーパーとのアクセス利便性の比較



しかし注目すべきは「(アクセスの利便性は、2 つの店舗で) 変わらない」と答えた 40% 弱の層の存在である。

こういった店舗選択理由を更に深掘りすることで、顧客像を作り上げていくことも勿論可能だが、個店レベルで実施可能な顧客像の把握は POS データやポイントデータ等、様々な既存データのほうが有効だろう。「大して評価しないけれど、アクセスがいいからその店に行く」「アクセスは変わらないので、いい店のほうに行く」等、様々な消費者行動を思い描く中で、それぞれの個店の戦略に沿って、データも活用しながらターゲット層を絞り込めばいいだろう。

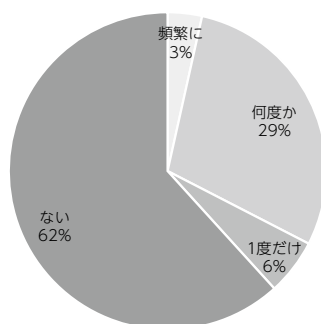
その時大切なのは「競合店との戦い」に囚われすぎて、各個店が自店の顧客像を見失わないことである。本白書の第2部では、顧客との関係性、顧客の多面的な購買行動について考察するので、参照して欲しい。それに先立ち、前提として、次項では自店の顧客像を見失ってしまう（＝消費者が離れていってしまう）要因を検討しよう。

## 消費者はなぜ馴染みの店舗を変えてしまうのか

本協会が2017年に行った本調査では、最も利用する店舗を「変えたことがあるか」を尋ねた。近年はプロバイダ契約や携帯キャリア等のサービス業や、スポーツクラブなどの会員制ビジネスで、「サービス停止理由」「退会理由」等を尋ねられる機会もあるが、スーパーマーケット業界で「来店しない理由」「ポイント制度を利用しなくなった理由」を問うことはほとんどないだろう。そういう意味で貴重なデータである。

まず「最も利用する店舗を変えたことがある」経験を尋ねた結果が図表2-26である。

図表2-26：よく利用するスーパーを変更した経験



約6割の顧客が最もよく利用する店舗を変えたことがない「常連客」である。これは楽観的にも、悲観的にも捉えられる結果である。楽観的に捉えれば「常連客の6割は他店へは行かない」と読める。これは単純化して言えば「対前年の6割程度の売上は常に確保できる」ことにほかならない。これは重要な数字である。

ただ、悲観的に考えれば「4割近くの消費者は、いつか、競合店へ鞍替えしてしまうかも知れない」

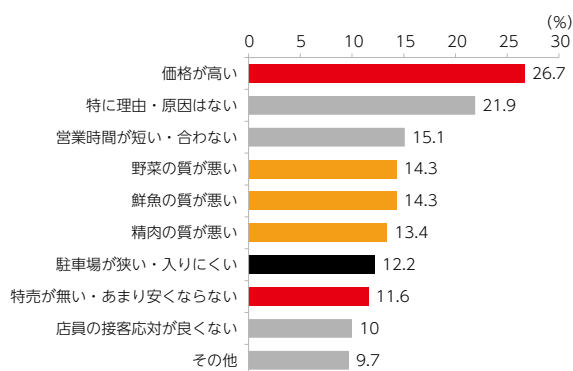
とも読める。

中には「頻繁に変える」という自由な消費者もいるが、この層は数も少ないし取り敢えず対応する優先順位は低いだろう。

これは改めて言う必要もないが楽観的・悲観的を問わず、取るべき戦略は「常連客が店舗を変える芽を摘む」ことに尽きる。その時、ポイント制度は確かに「常連客を作る」ことに貢献するが「常連客を離さない」ほどの魅力があるだろうか（加えて、第1章で見たとおり、キャッシュレス化は、ポイント制度と切っても切れない）。低価格は顧客の満足度も高いが、いつまでも有効だろうか。これらは「永遠の問い」であろうし、日々のビジネスで即、実践できるレベルの話でもない。しかし、それでは埒が明かない。

そこで本調査が問うたのが（ストレートだが）「店舗を変えた理由」である。具体的な施策案を提示することが重要だと考えたからである。その問いに対する消費者の回答（上位10位）は図表2-27の通りである。もしこの中に即、実践できる（＝実践できていない）事柄があるならば、可能な範囲で実行に移すのが賢明だろう。

図表2-27：よく利用するスーパーを変更した理由



調査前の想定通り、価格面に関する不満（「価格が高い」）がトップである。他の理由の中には「駐車場が狭い・入りにくい」といった一朝一夕には対応できない難題も含まれるが、車社会の地域での営業では、欠かせない視点である。

本白書が目指したのは生鮮品の「質への不満」である。上位4～6位をこれらが占めることは嬉しい誤算だった。裏を返せば生鮮品は「スーパーマーケットの生命線」であることが「証明」されたとも言え

るわけで、反面教師としてこのデータを活用する（＝生鮮品の質向上を目指す）ことで、顧客離れを防ぐことができる可能性もある。

重要なのは「特に理由・原因はない」が第2位、「その他」が第10位であることである。この層を繋ぎ止めることは難しいだろうが「（消費者自身も気づいていない）何か理由はある」はずである。それを探り出し、解決することはそれこそ「現場の腕の見せ所」である。

ちなみに掲載していないが、第11位は「ポイントカードがない」である。先程、キャッシュレス化との絡みで「魅力があるだろうか」と問うたばかりだが、（常連化ではなく）店舗変更理由の一つになり得ることは、確からしい。

### 消費者が馴染みの店舗に思っていること

最も利用する店舗を変える消費者について見てきたが、本節の最後に「常連客の満足度」についても

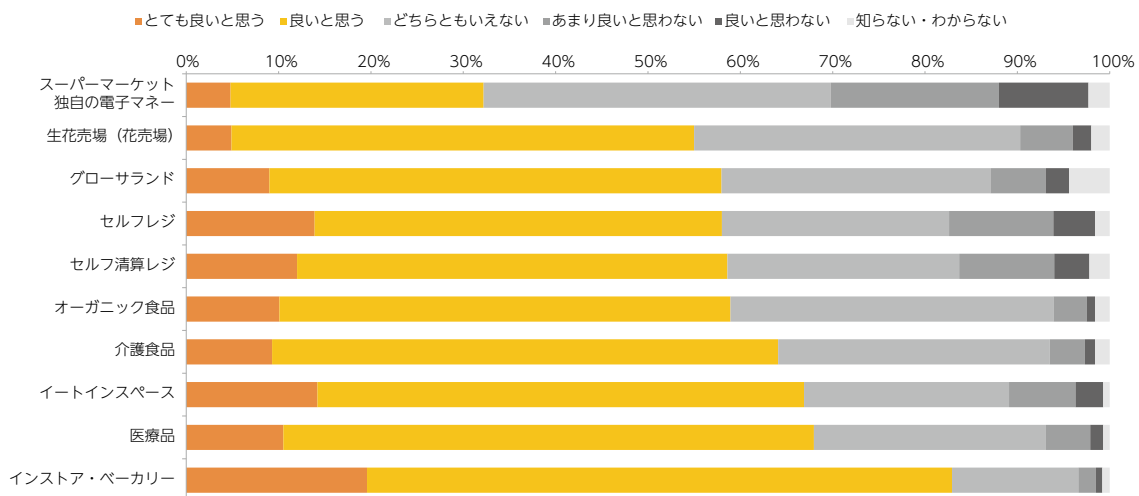
尋ねた結果をお届けする（図表2-28）。これはある意味では、「集客策」としても参照可能なデータだと思われる。

改めて言うまでもなく、スーパーマーケット業界は様々な変化の波に襲われている。直近では消費税率引き上げに伴う政府のキャッシュレス決済推進策や分離課税の導入。あるいは少子高齢化を遠因とした人材不足を背景としたセルフ（精算）レジ導入、外国人雇用等、見渡せば課題だらけというのが実感だろう。その時、励ましてくれるのは、何よりも顧客の満足そうな顔であったり、様々な施策への好評価ではないだろうか。

以下、考察は敢えて加えないまま、顧客の声をお届けして本章を終える。2017年実施の調査なので、電子マネー、イートインスペースなど、状況が変化していることは留保しておく。

第2部では「多面的な」顧客との関係性について考察するが、ある意味では、以下の棒グラフはどう読み解くことができるか、を巡っての考察でもある。

図表2-28：スーパーマーケットでの取り組みへの評価



## column

## SCIデータでみる81品目の消費者購入金額とスーパーマーケット業態シェア

本コラムで紹介するのは株式会社インテージが消費者5万2,500人の購買行動データを継続的に収集した、全国消費者パネル調査「SCI」の概要データを、4象限にプロットしたものである。

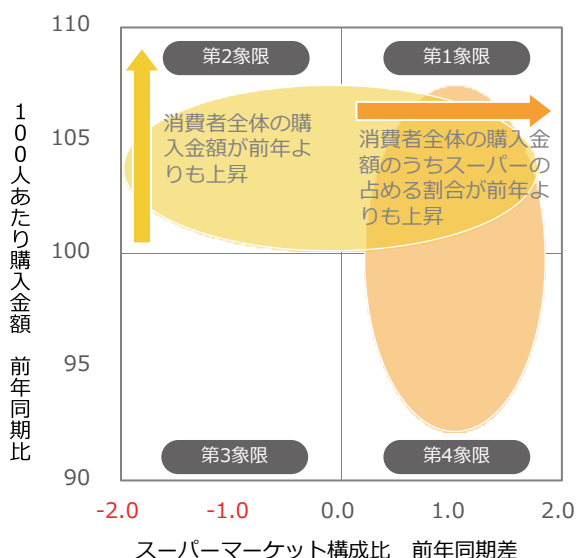
インテージ SCI

期 間：2017年：2016.11～2017.10 2018年：2017.11～2018.10

## ●消費者のインサイト仮説のヒント

横軸方向は消費者全体の購入金額のうちスーパーマーケットの占める割合（シェア）の前年比を示し、第1・4象限は前年に比べシェアが増えていることを意味する（クリーム色の丸）。縦軸方向は消費者全体の購入金額（100人あたりの購入金額）の前年比を示し、第1・2象限は前年に比べ購入金額が増加していることを意味する（黄色の丸）。

以降の図が示すのは購入金額の増減、購入場所に着目した「消費者全体の購買行動の大きな傾向」である。ただし留意していただきたいのは、あくまでも「全体の傾向」であることである。なぜならば実際の消費者の購買行動は性・年代・未既婚をはじめ



様々な属性を考慮しなければ詳細に分析できないからである。

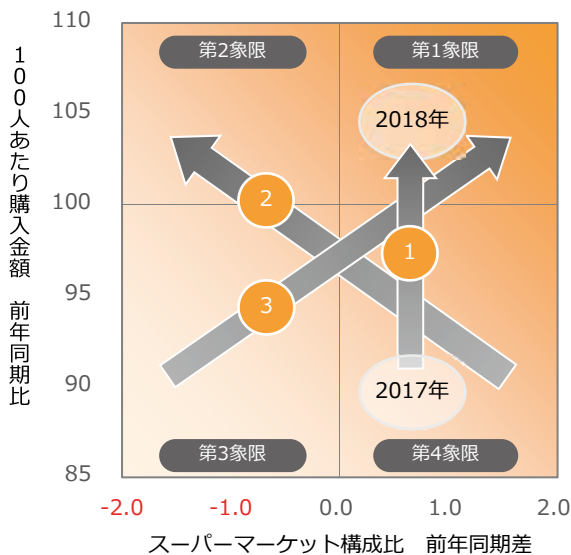
とは言え、この図からは「消費者の購買行動の裏にあるインサイト仮説」を立てるための兆候を見いだすことは可能である。前年に比べ購入金額が増えた品目、スーパーマーケットで購入された金額が多かった品目等からは、言わば「時代の消費マインドの変化の兆候」を窺い知ることができる。それは日々のビジネスを検証する際に、有益な情報の一つとなる。

## ●購買行動の兆候からインサイト仮説を導く

「SCI」の特徴は5万人規模の消費者の購買行動を10年近く継続して収集している点である。対象者も毎年入れ替わるわけではなく、大部分は継続して調査に参加しているため、前年度との増減だけではなく、貴重な「経年変化」を読み解くことができ、兆候がより鮮明に把握できる。

具体的に以降の図で言えば「2017年」と「2018年」の比較で浮かび上がる兆候であり、それは「(象限間の)移動」に鮮明に現れる。

一例を挙げれば第4象限から第1象限へ移動した品目①からは「スーパーマーケットで購入する割合は2年間増え続け、購入金額は減少傾向から増加傾向へ転じた」という全体の傾向が見て取れる。購入金額が増加するのは購入回数が増えるか、購入単価が上昇したか、あるいはその双方であるから、この兆候から様々なインサイトを推測することができる。健康に良いといった話題性、天候不順等の気候要因、他品目からの変更、あるいは高級品志向といった様々な視点から「消費者全体の購買行動は、こういう方向に向かっているのかもしれない」という、購買行動のインサイト仮説がいくつか導き出せるだろう。



### ● 購買行動の仮説から自社の強みの仮説へ

ただし、仮説をそのまま商品構成に反映するのは避けるべきである。仮説はあくまでも仮説であって、検証するには膨大な作業が必要になる。

重要なのは、仮説と自社の現状を比較して見ることである。②は消費者全体の購入金額は増えているが、スーパーマーケットでの購入金額の割合（シェア）は減っているので「スーパーマーケットが商機を逃している可能性」を感じさせる兆候だし、③は購入金額の増加とともにシェアも増して「商機の訪れ」を感じさせる兆候である。これらの兆候からまずは購買行動のインサイト仮説を立ててみる。その上で自社実績と照らし合わせることで、ビジネスのヒントが生まれる。②のように商機を逃しているかもしれない品目については、例えば「この品目は、全体ではコンビニに消費者が流れ、購入金額も増えているという仮説が立てられる。だが逆に我が社では売上が伸びている。その要因はコレかも知れない」といったヒントを、貴重な現場の「経験や勘」

に加味しながら検討していく中で、徐々に見えてくるのは自社の「強み」の仮説だ。

それはブランドや独自の品揃えといった内部要因かも知れないし、立地条件、顧客の属性といった外部要因かも知れない。いずれにしても、自社の現状をより複眼的・立体的に把握することで、仮説ではあっても厚みのある「強み」が見えてくる。後は必要に応じて、仮説の検証のためにトライ・アンド・エラーを繰り返すのもいいし、来店者の購買行動を分析して検証するのも良いだろう。いずれにしても、実効性あるビジネス施策の立案に仮説は欠かせない。

### ● 同質化か、差別化か

最後に念のために付け加えておくと、こういった購買行動データはともすれば他店との「品揃えの同質化」を推奨しているように受け取られるが、それは違う。何より重要なのは購買行動のインサイト仮説から自社の「強み」を仮説立てすることであって、確信できるならば「全体の傾向」に惑わされずに「強み」を貫くべきである。結果としてそれが競合他店との同質化となるかもしれないし、明らかな差別化となるかもしれないが、強みがあれば勝負できる。

いずれにしても貴重な現場での「経験や勘」を、本項で提示しているような「データ」を元にした仮説で補強することが真の「強み」の把握への最短距離であることは間違いない。

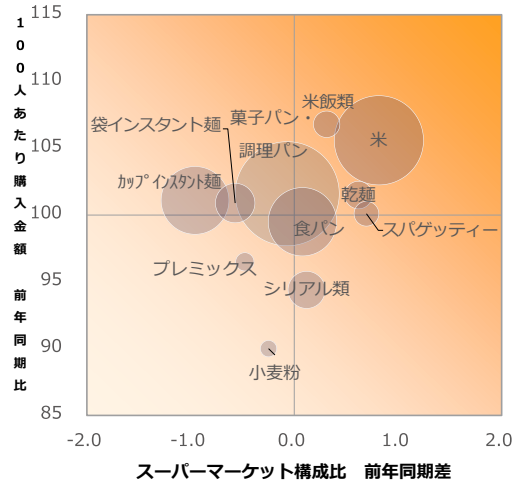
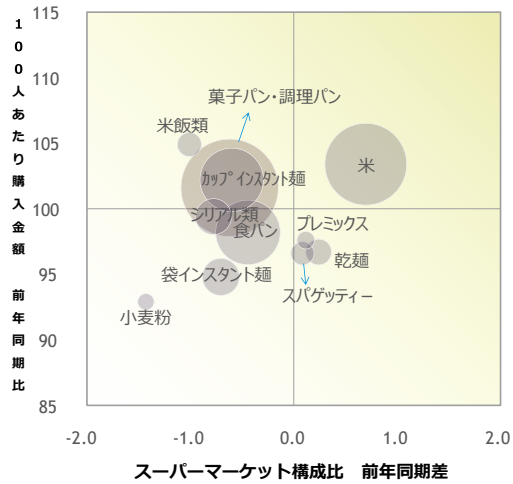
そういったことを意識しながら、以下の81品目の購入金額と業態シェアの推移を、時間を見て吟味し、自社のビジネスに活かしてもらえれば幸いである。資料編には業態別商品購入金額構成比（性・年代・未既婚別）も掲載しているので、合わせて参照して欲しい。



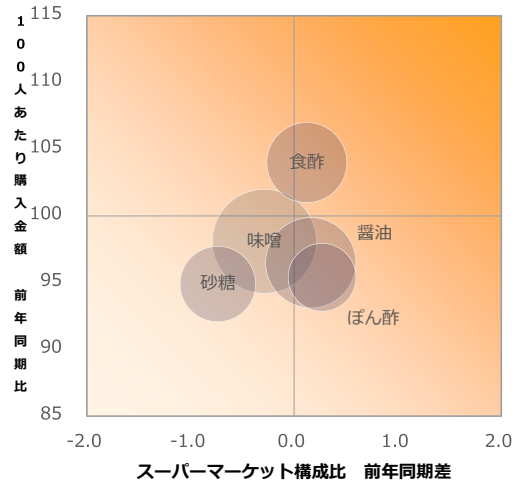
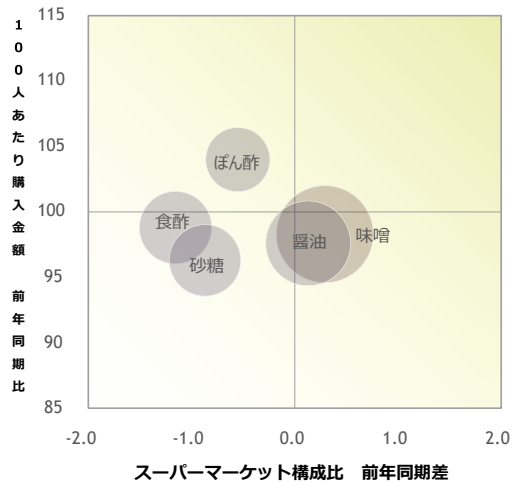
2017年

2018年

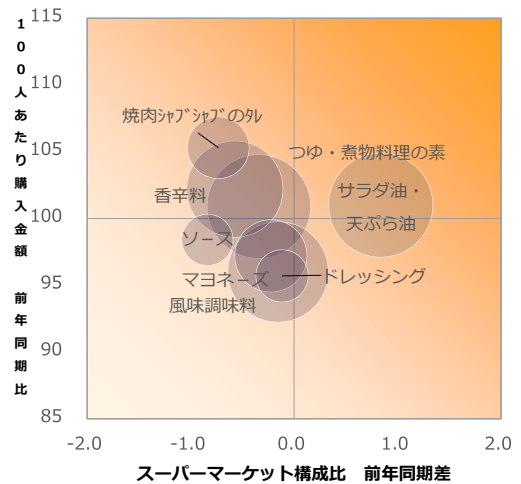
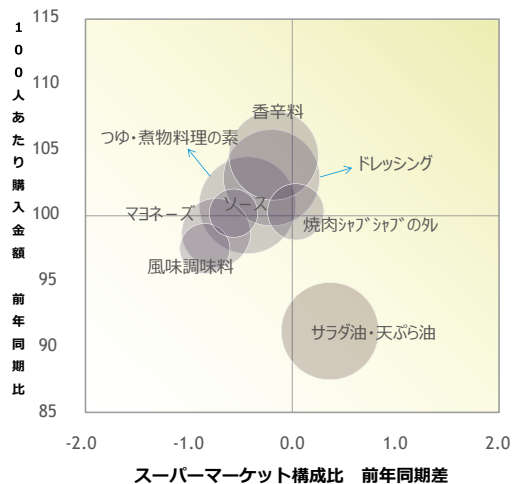
主食（菓子パン・調理パン／米／食パン／カップインスタント麺／袋インスタント麺／シリアル類／乾麺／スパゲッティ／米飯類／プレミックス／小麦粉）



和風基礎調味料（味噌／醤油／食酢／砂糖／ぼん酢）



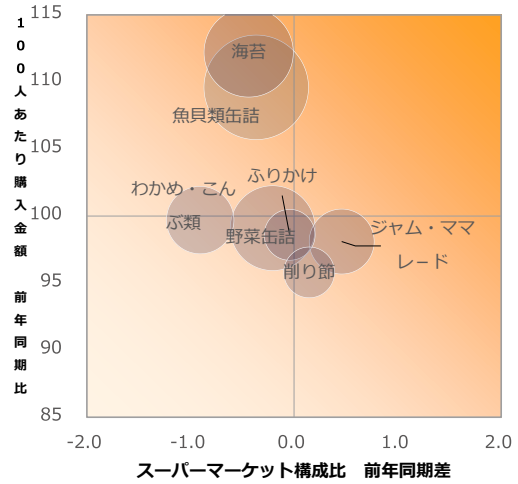
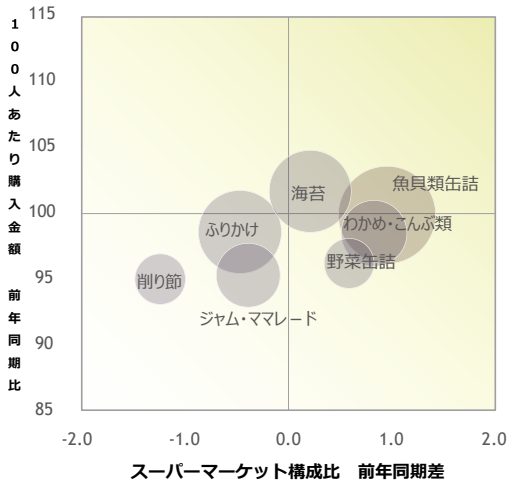
その他調味料類（サラダ油・天ぷら油／つゆ・煮物料理の素／ドレッシング／香辛料／マヨネーズ／焼肉しゃぶしゃぶのたれ／風味調味料／ソース）



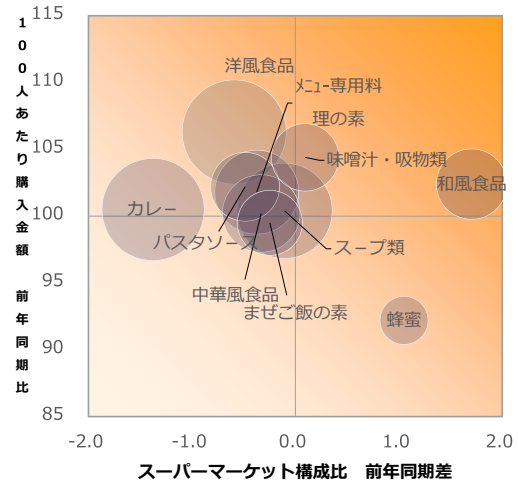
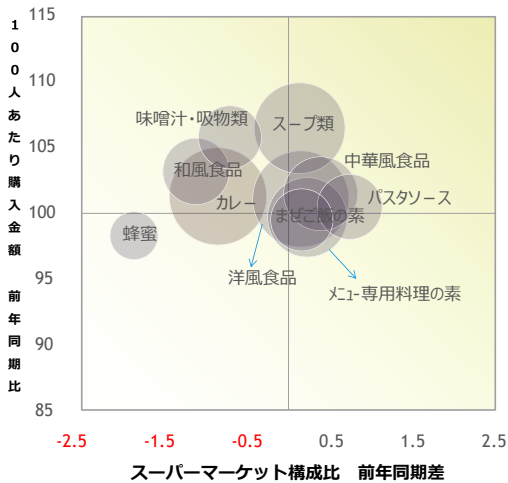
2017年

2018年

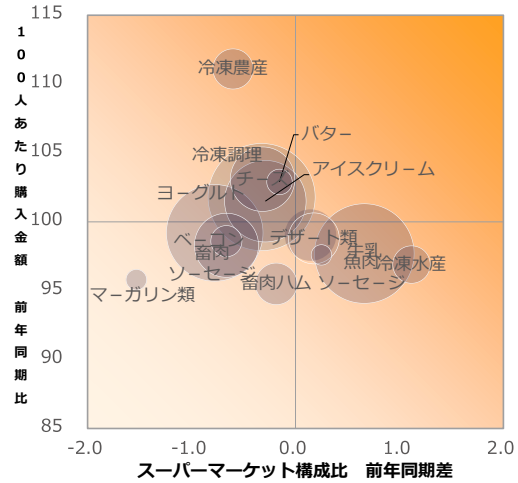
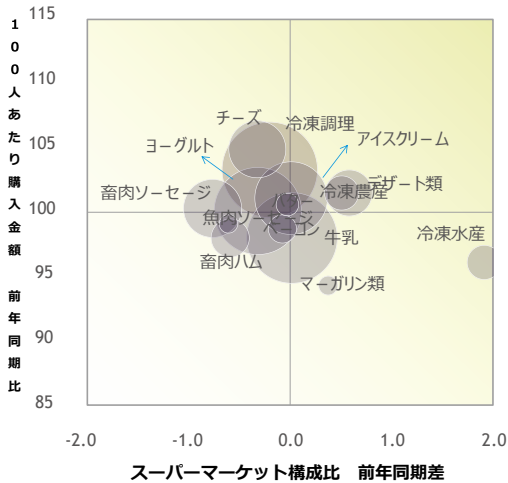
乾物・缶詰（類魚貝類缶詰／ふりかけ／海苔／わかめ・こんぶ類／ジャム・ママレード／削り節／野菜缶詰）



加工食品（カレー／洋風食品／スープ類／メニュー専用料理の素／中華風食品／和風食品／パスタソース）



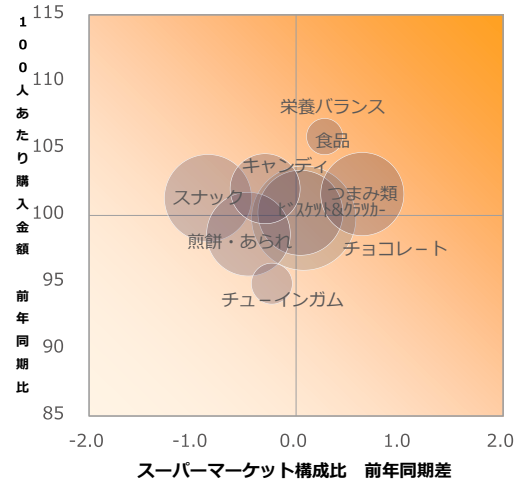
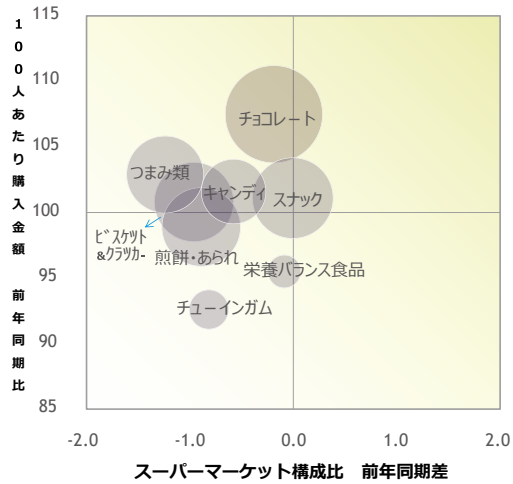
洋日配・冷凍食品（冷凍調理／牛乳／ヨーグルト／アイスクリーム／畜肉ソーセージ／チーズ／デザート類／畜肉ハム／冷凍水産／冷凍農産／ベーコン／バター／マーガリン類／魚肉ソーセージ）



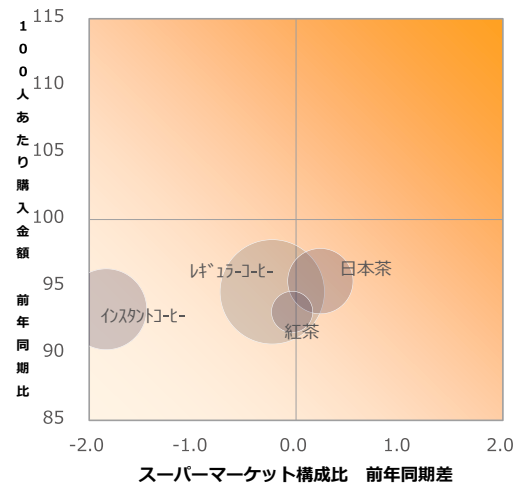
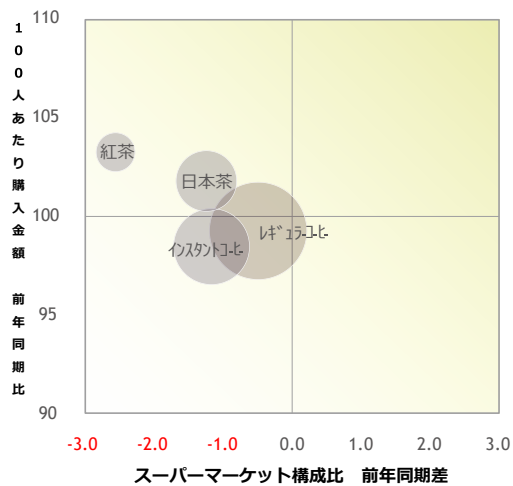
2017年

2018年

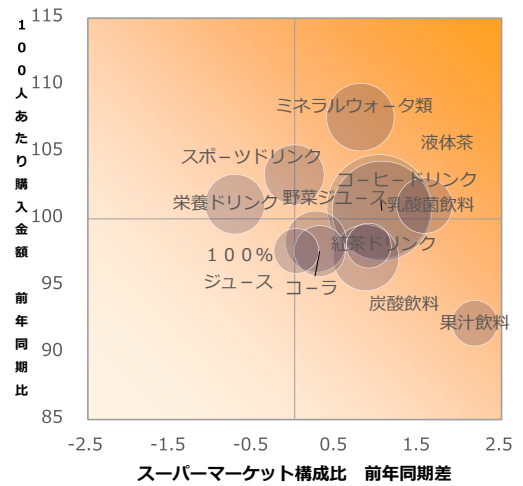
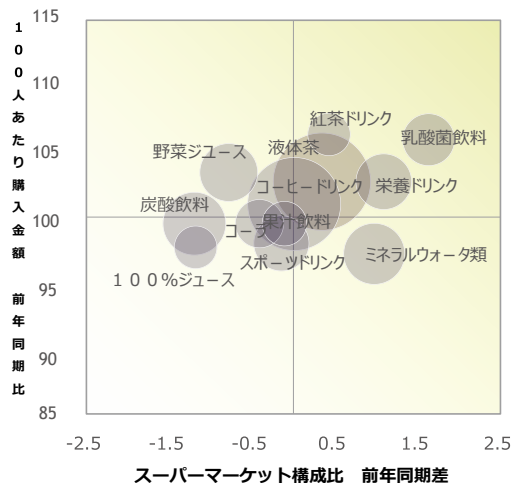
菓子（チョコレート／スナック／煎餅・あられ／ビスケット&クラッカー／つまみ類／キャンディ／  
チューインガム／栄養バランス食品）



嗜好品（レギュラーコーヒー／インスタントコーヒー／日本茶／紅茶）



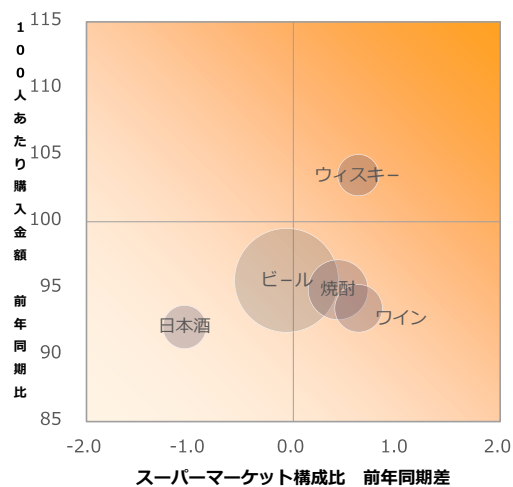
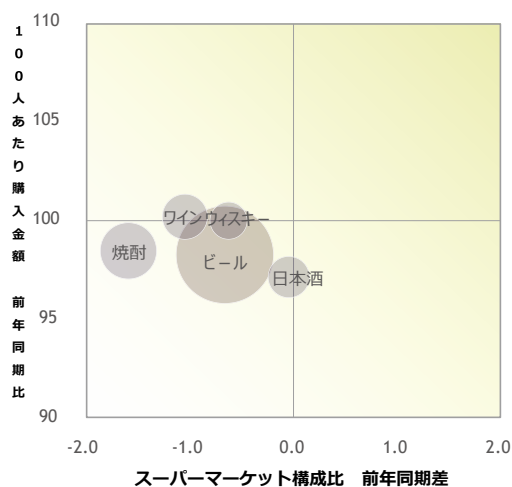
飲料（液体茶／コーヒードリンク／炭酸飲料／ミネラルウォーター類／野菜ジュース／栄養ドリンク／  
スポーツドリンク／乳酸菌飲料／コーラ／果汁飲料／100%ジュース／紅茶ドリンク）



2017年

2018年

酒類（ビール／焼酎／ワイン／日本酒／ウイスキー）



### SCI（全国消費者パネル調査）調査概要

調査実施機関	(株) インテージ
調査対象	全国 15 歳～ 79 歳の男女全国（70 代は沖縄除く）
調査エリア	全国（70 代は沖縄除く）
対象者数（推移）	設計 52,500 人（2017 年 5 月～） 設計 50,000 人（2012 年 1 月～） 設計 26,810 人（2011 年 4 月～ 12 月） 設計 20,110 人（2010 年 4 月～ 2011 年 3 月）
データ収集方法（調査方法）	インターネット調査（バーコードスキャン方式） ※ 2013 年 8 月より PC 方式に加え、スマートフォン対応（マルチデバイス対応）を開始
対象カテゴリー	食品、飲料、日用雑貨品、化粧品、医薬品、タバコ ※食品は、生鮮・惣菜・弁当を除く ※家庭内消費に限らず、屋外消費を含む ※バーコードが付与された商品のみ
調査項目	バーコード、購入日時、レシート合計金額、購入チャネル（購入チェーン名・店舗名） (バーコードをスキャンした商品の) 購入金額、購入個数 付帯調査項目（飲料温度帯など、商品・購入チャネル・時期などによって異なる）
報告サイクル	月次、週次（速報）
特徴	全国 15 歳～ 79 歳の男女 52,500 人の消費者から、継続的に収集している日々の買い物データです。消費者の顔を詳細に捉え、消費者を起点としたブランドマーケティングや店頭マーケティングにご活用いただけます。購買履歴データ、豊富なプロフィールデータ、オプション調査を用いて、セグメンテーションからターゲットの設定、アプローチ方法の検討、施策実施後の評価まで行うことができます。