

第4章

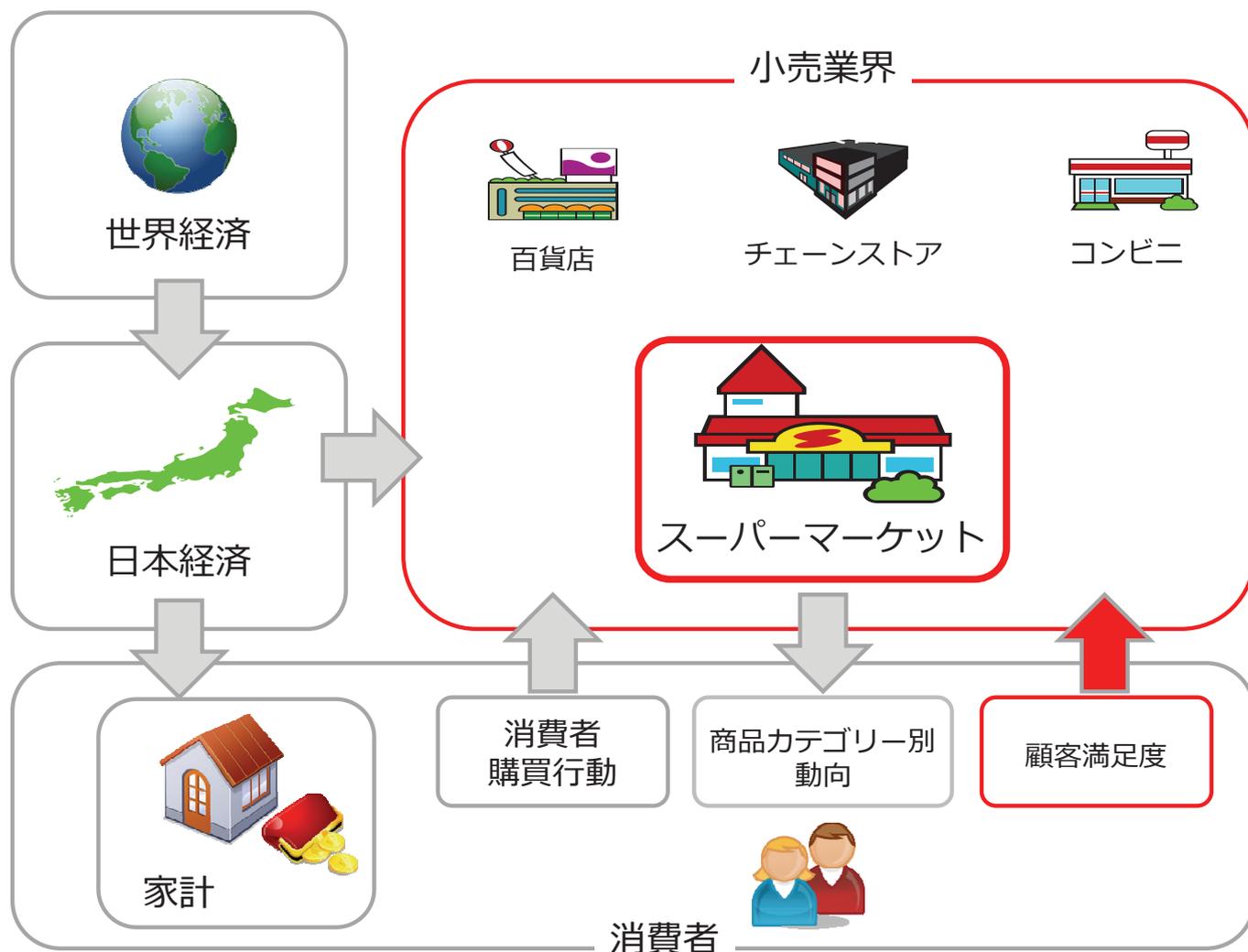
スーパーマーケット業界

- 第1節 スーパーマーケット業界の動向
- 第2節 スーパーマーケットの動向（スーパーマーケット統計調査）
- 第3節 スーパーマーケット年次統計調査 「店舗調査」
- 第4節 スーパーマーケット業の財務分析
- 第5節 スーパーマーケット業界の顧客満足度の現状

スーパーマーケット業（食品スーパーマーケット）に特化した指標は、これまで少なく、その動向を観察することは難しかった。

スーパーマーケットは、日常生活に結びつきの強い業種であり、比較的景気に左右されにくいとされている。その反面、商圏人口の変化による影響を受けやすく、また、生鮮品の取り扱いが多いため、生鮮相場の価格変動に販売額が影響を受けやすい一面がある。その意味では、販売動向だけではスーパーマーケット業界の動向を判断することは困難であり、多方面からの分析が必要な業種であるといえる。

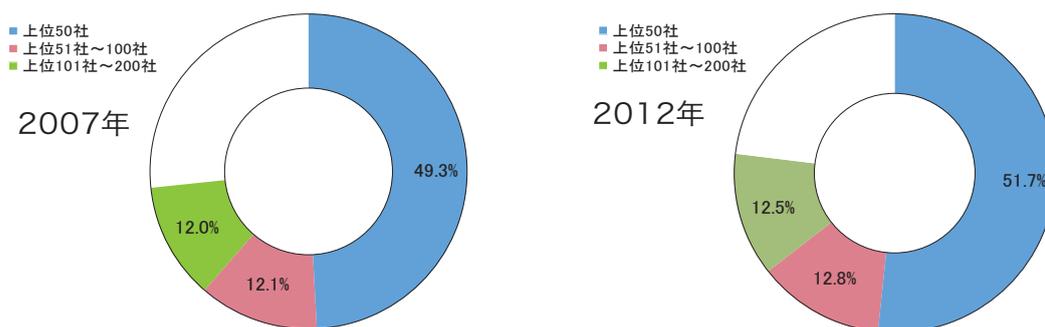
本章では、2010年から開始したスーパーマーケット統計調査による販売動向、景況感動向に加え、スーパーマーケット業を対象とした財務指標や、顧客満足度の分析を取り上げている。



第1節 スーパーマーケット業界の動向

1. スーパーマーケット業界の寡占化

図表 (図表) スーパーマーケット年商上位企業の占める割合



スーパーマーケット業にカテゴリーされ COSMOS2 に収録されている 8,000 社に対し、年商上位企業が占める割合を示しているのが上記の円グラフである。

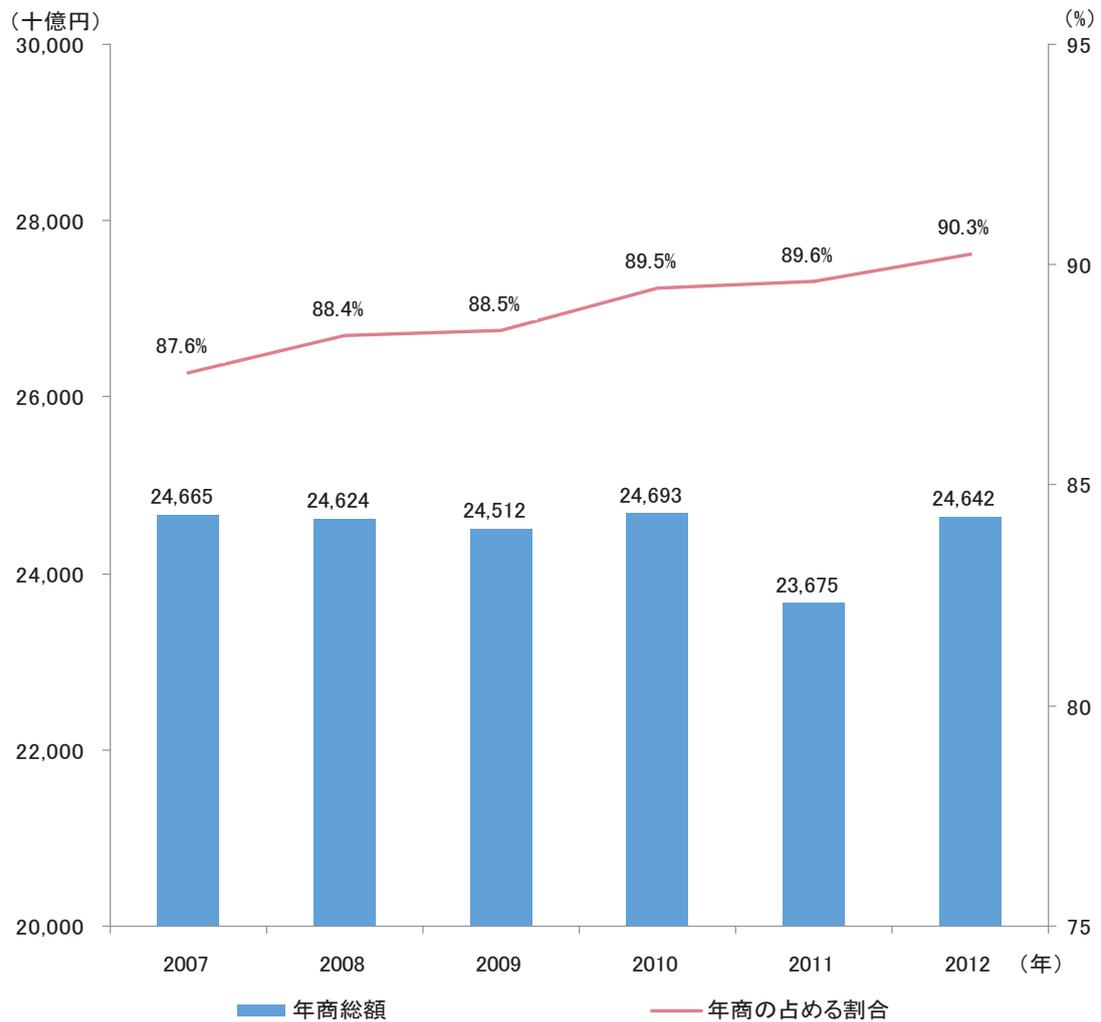
2012 年時点で、上位 50 社で全体 51.7% のシェア、100 位までで 64.5%、200 位までで 77.0% のシェアを占めている。2007 年では上

位 200 位までで 73.4% のシェアであり、寡占化の流れをみることができる。

2007 年から 2012 年の変化率をみると 50 位までで 2.4 ポイント、51 位～100 位までで 0.7 ポイント、101 位～200 位までで 0.5 ポイント増加しており、50 位までの企業が特にシェアを拡大していることがわかる。

・(株) 帝国データバンク COSMOS2 により作成
 ・スーパーマーケット業は、「各種商品小売業」及び「各種食料品小売業」の合計
 ・業種分類は、(株) 帝国データバンクによる

図表 スーパーマーケット年商上位 10% の年商合計と構成比の推移



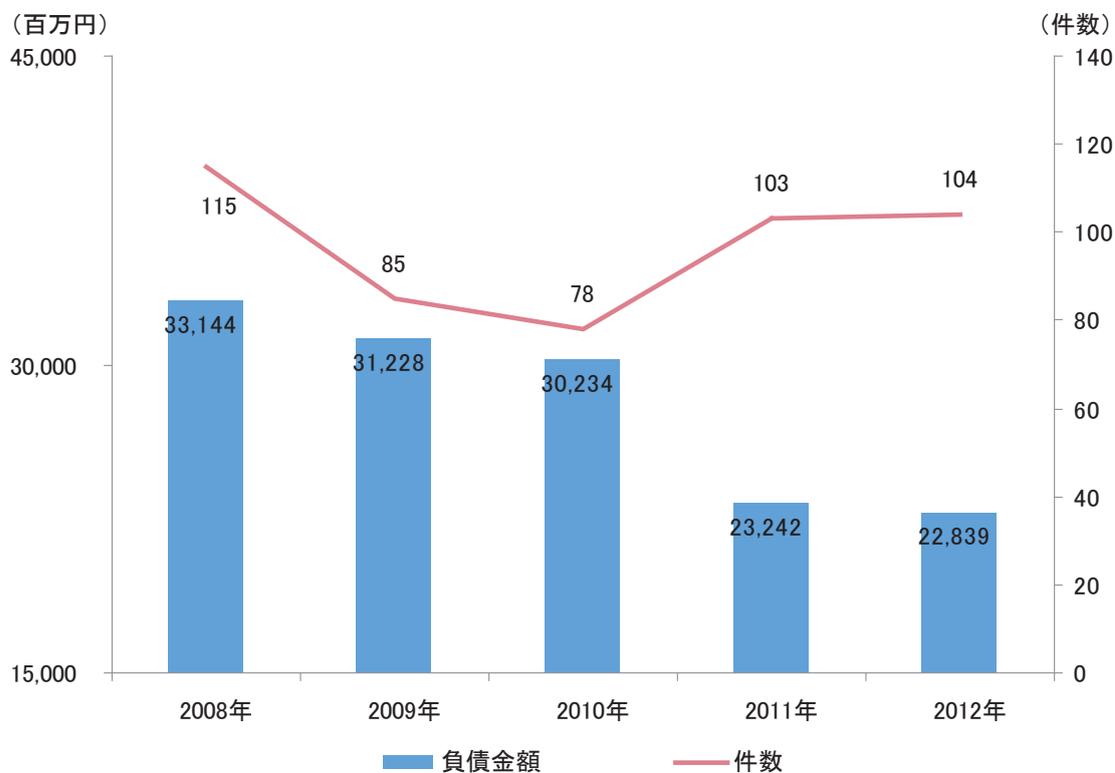
スーパーマーケット業にカテゴリーされ、COSMOS2 収録されている 8,000 社のうち、年商順位 10% までの企業の年商総額とその年商総額が 8,000 社に対して占める割合の推移を表している。

年商総額は 2011 年を除きほぼ横ばいでの推移となっており、2012 年は、24 兆 6 千億円となっている。年商総額が占める割合は、年々増加しており、2007 年の 87.6% から 2012 年は 90.3% となっている。

- ・(株) 帝国データバンク COSMOS2 により作成
- ・スーパーマーケット業は、「各種商品小売業」及び「各種食料品小売業」の合計
- ・業種分類は、(株) 帝国データバンクによる

2. スーパーマーケット業界の倒産件数・負債金額

図表 スーパーマーケット業倒産件数・金額の推移（2008～2012）



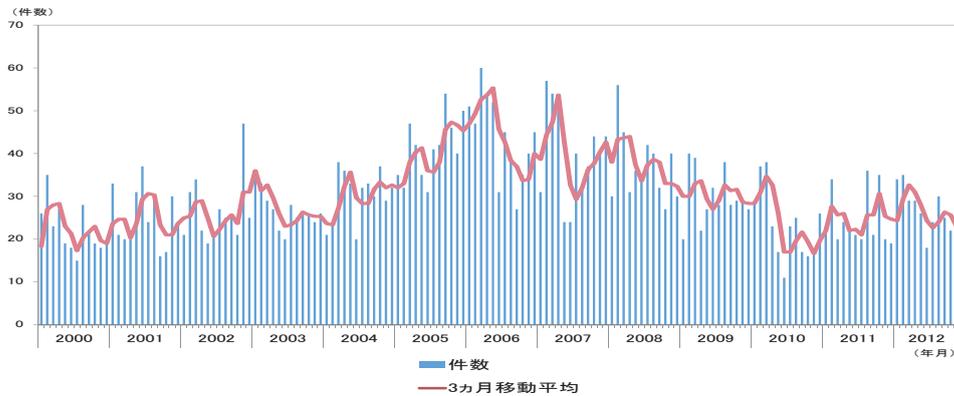
2008年からのスーパーマーケット業の倒産動向をみると、倒産件数は、2010年まで減少傾向にあったものの、2011年から再び増加に転じ2012年は104件であった。

一方で倒産時の負債金額については減少をつづけており、2011年を境に大きく減少していることがわかる。2012年では、倒産時の負債総額228億円であった。

・(株)帝国データバンク調べ
・スーパーマーケット業は、「各種商品小売業」及び「各種食料品小売業」の合計
・業種分類は、(株)帝国データバンクによる

3. 小売業（スーパーマーケット業界）のM&A

図表 小売業のM&A件数の推移

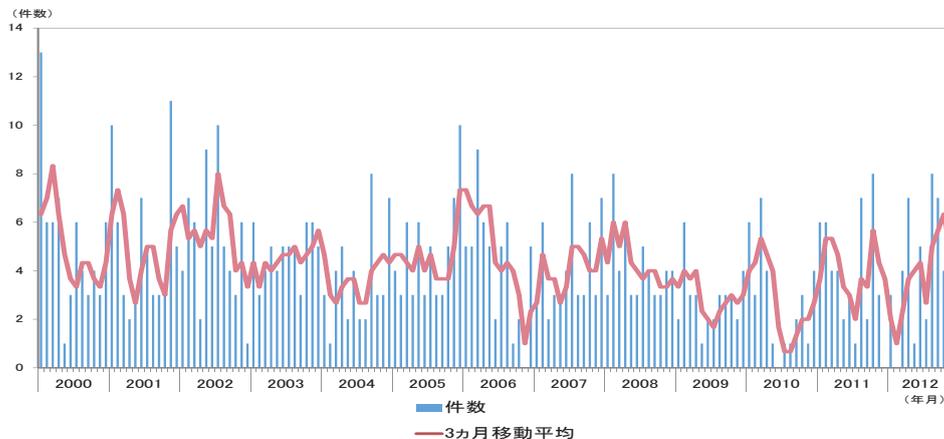


(小売業全体の動向)

小売企業のM&Aは2006年にピークを迎えた後、低下傾向にあったが、2011年以降は徐々に持ち直しに向かっている。2012年のM&Aでは、「ヤマダ電機」による「ベスト電器」の買収、

「Jフロントリテイリング」による「パルコ」の買収、米投資ファンド「ペインキャピタル」による「ジュピターショップチャンネル(JSC)」の買収などが挙げられる。

図表 スーパー・コンビニのM&A件数の推移



(スーパー・コンビニの動向)

食品スーパー業界のM&Aは継続的に行われており、2012年は1～11月までに45件の案件が成立している。2012年のM&Aで目立つところでは、「アークス」と「ジョイス」の経営統合、「ゼンショー」による「マルヤ」の買収などが挙げられる。

最近では、「イオン」が「仏小売大手カルフルのマレーシア法人」を買収するなど、海外市場の取り込みを狙った積極的なM&Aも出始めている。

・「MARR」レコフデータを基に作成

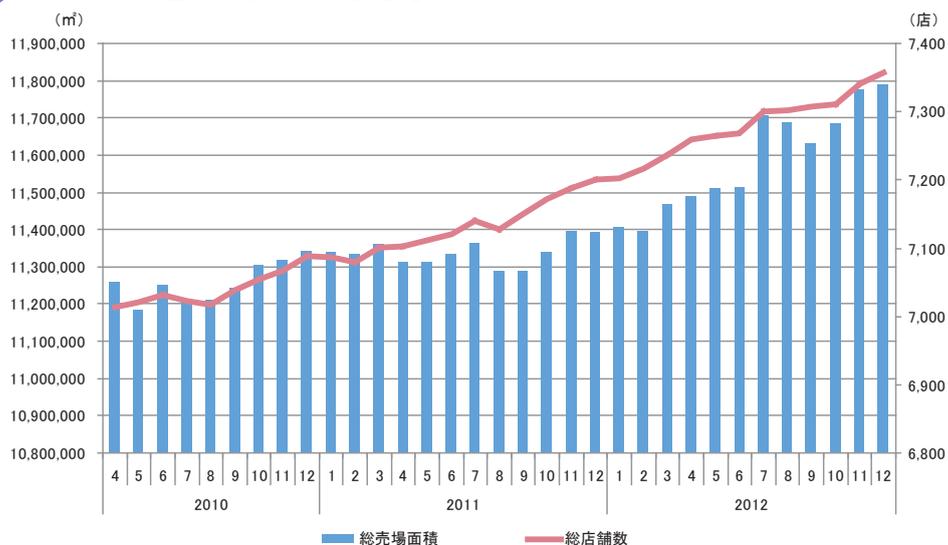
第2節

スーパーマーケットの動向

1. スーパーマーケット概況（パネル310社）

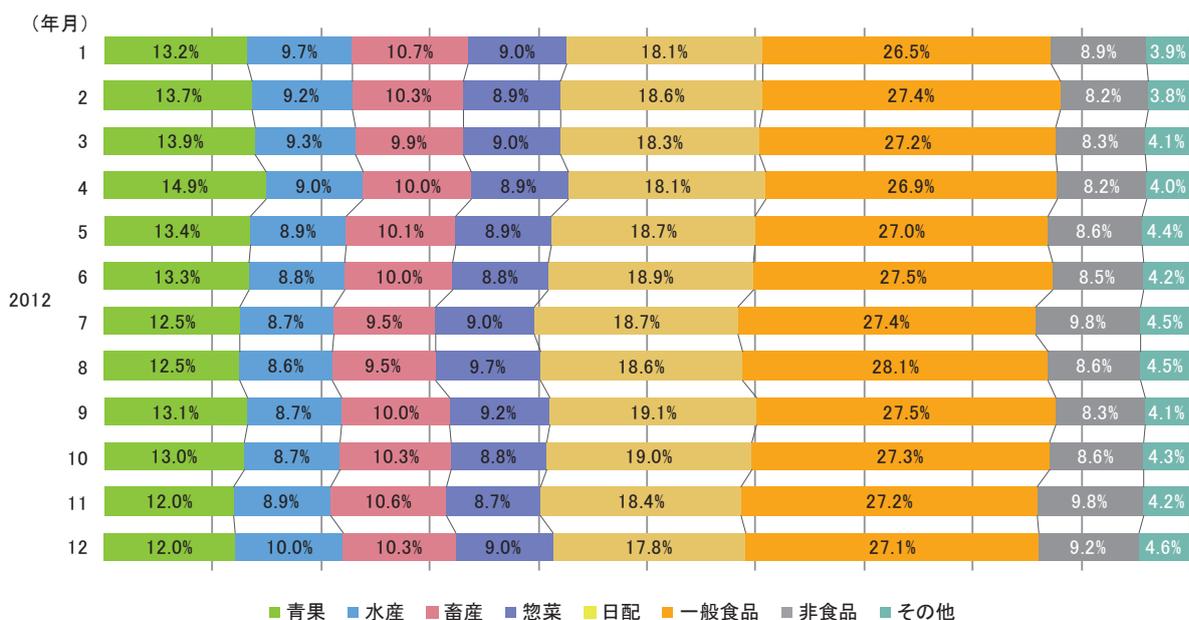
スーパーマーケット統計調査パネル310社の店舗数は年々増加を続けており、それに比例して総売場面積も拡大している。

図表 パネル310社による店舗数と総売場面積の推移



月別のカテゴリー別構成比をみると毎月ほぼ変化はないものの、季節によって若干の変化がみられる。青果が最も変動が大きい、これは青果相場の影響を受けていると考えられる。

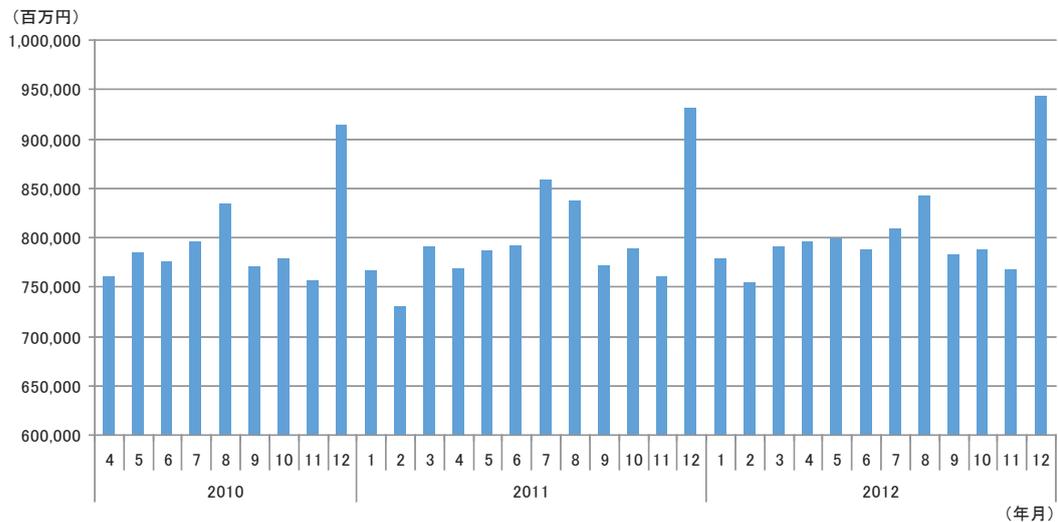
図表 パネル310社の2012年月別構成比の変化



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

総売上高販売額（1店舗あたり売上高、1㎡あたり売上高）は、年末商戦のある12月が最も多く、次いでお盆商戦を含む8月が多い。逆に営業日数の少ない2月が最も少なく、次いで11月が少ない。

図表 パネル310社による総売上高の推移（全店ベース）



図表 パネル310社の2012年月別1店舗あたり売上高、1㎡あたり売上高



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

2. スーパーマーケット販売統計調査（パネル 310 社）

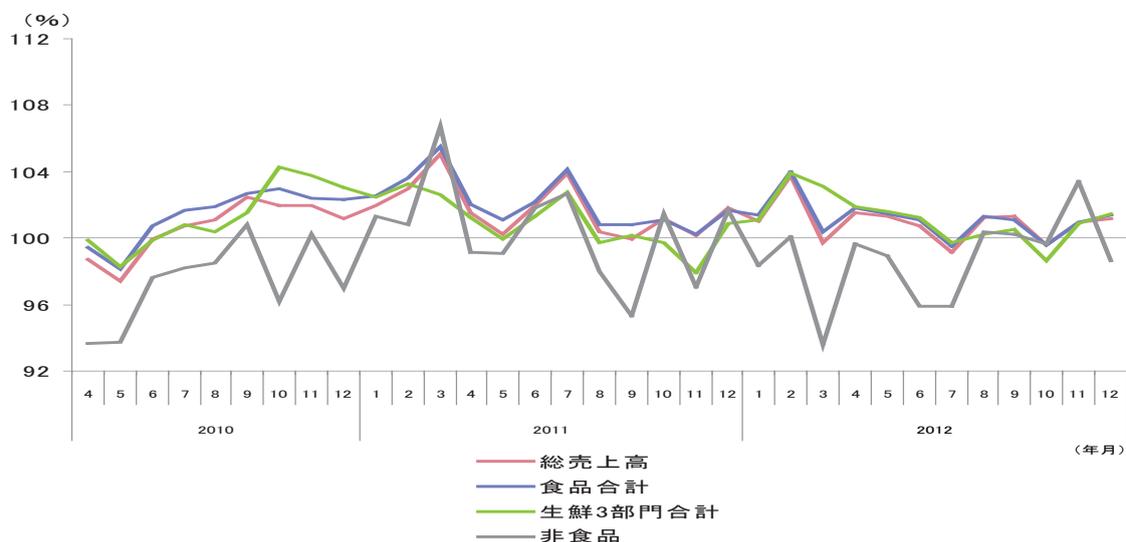
スーパーマーケット概要 売上は概ね横ばい、競争環境の変化も影響

スーパーマーケットの売上は、2011 年は東日本大震災後の特需から好調な売上をみせていた時期もあったが、その後は福島原子力発電所事故の影響による放射性物質問題や食料品に対する風評被害の影響に振り回される動向となった。2012 年 3 月以降は、これまで売上全体を牽引してきた惣菜の伸びがやや鈍化したことや、野

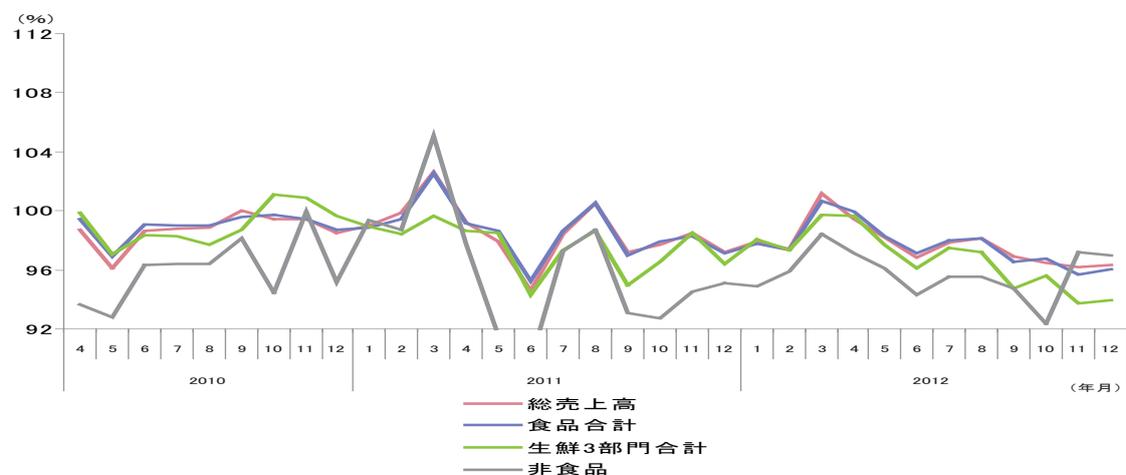
菜価格の低迷等を受けて青果の売上が低下するなどの影響を受け、下降傾向となっている。12 月にかけて、青果相場高騰の余波を受け、やや持ち直している。

近年は、他業態との競合による価格下落を懸念する声が強まっており、食品市場を巡る競争環境の変化が売上に与える影響も強まっている。

図表 パネル 310 社によるスーパーマーケット販売動向推移（全店ベース）前年同月比



図表 パネル 310 社によるスーパーマーケット販売動向推移（既存店ベース）前年同月比



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

【品目別の特徴】

(青果)

青果部門は、前年同月や当月の野菜価格の影響を大きく受け、乱高下を繰り返しており、近年の気象条件による相場の変動の大きさが見てとれる。2010年は記録的猛暑による相場高、2011年は放射性物質による出荷停止、2012年夏以降は相場安の影響を受けて低迷している。2009年を基準にみても他部門に比べ変動は大きく、震災後は2012年の3月までは回復基調にあったものの、夏以降は低迷していることがわかる。

(畜産)

畜産部門は、震災以降放射性物質などの影響を受けて伸び悩んでいたが、夏以降は落ち着き

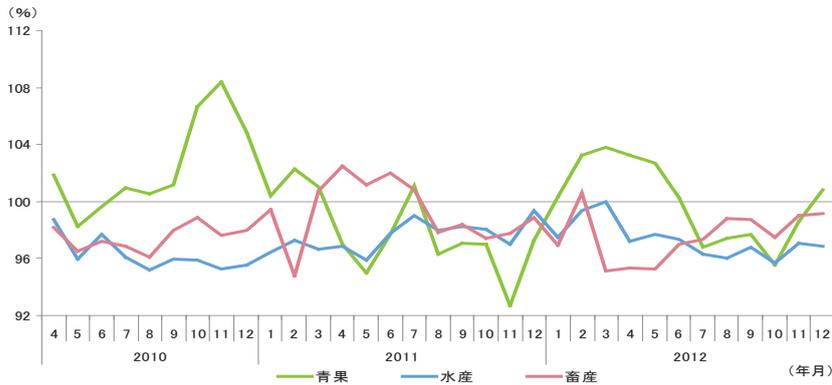
を見せている。2009年を基準にみるとやや底堅さがみられるが、牛、豚、鶏肉などが互いに代替品として売上を支えていることが一因として考えられる。

(水産)

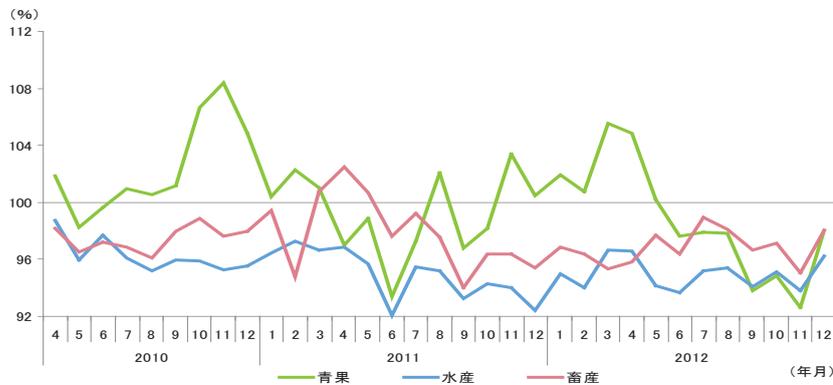
水産は低迷が続いている。スーパーマーケットでの魚離れを危惧する声が毎月多く寄せられているほか、震災や天候不良、乱獲による水揚量の減少や価格の高騰なども売上低迷に追い打ちをかけている。

このような状況に対応するべく、魚の加工度を高めた商品や、地元市場からの直送販売による鮮度をアピールする商品などへの取り組みを行う企業が増えている。

図表 パネル310社による販売動向細目推移（既存店ベース）前年同月比



図表 2009年を100とした（既存店ベース）同月比



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

(惣菜)

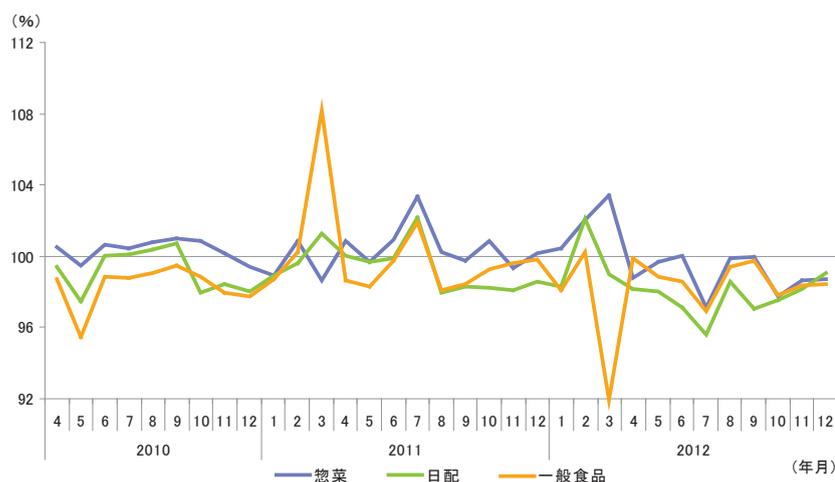
惣菜部門は、既存店ベースでも100%を上回る月が多く見られ、好調なカテゴリーとなっている。東日本大震災以降省エネ意識の高まりにより需要が高まったことも、その後の好調を後押ししている。各社とも一段と取り組みに力を入れている部門であり、単身世帯の増加や家庭内調理の減少により、今後もスーパーマーケットにおいて重要な部門となることは間違いない。

(日配) (一般食品)

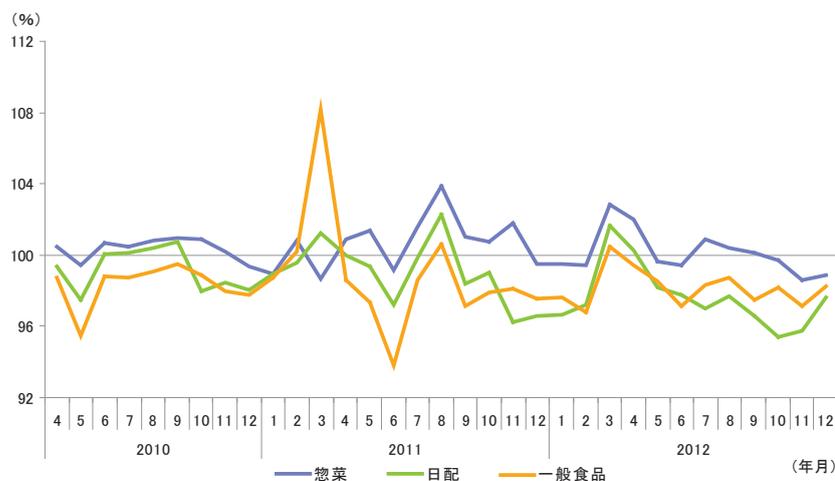
日配部門と一般食品部門については、惣菜部門に類似した動きをみせているが、2011年3月の震災による買いだめ特需や商品供給不足、その反動などで大きく振幅している。その後もPB商品の普及や価格競争により、販売動向は頭打ちの状況にある。

今後は、他業態(コンビニエンスストア、ドラッグストア)などとの競合も激しくなると予想される部門であり、各社ともその対応を迫られている。

図表 パネル310社による販売動向「細目」推移(既存店ベース) 前年同月比



図表 2009年を100とした(既存店ベース) 同月比



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

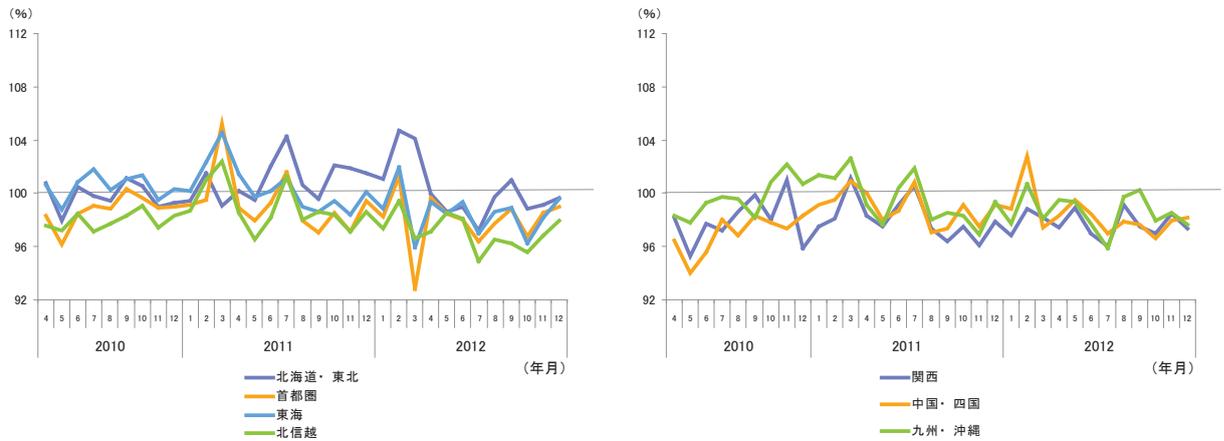
【地域別の特徴】

地域別の売上動向をみると、震災月である3月に特徴的な動きがみられる。東北エリアは、営業休止や商品供給不足の影響で2011年3月の売上は急減したため、2012年3月は反動増となった。

東北以外の地域では、震災後に水やカップ麺

などの買いだめ需要が発生したため、2012年3月は反動減となった。反動減は特に首都圏で顕著であり、首都圏でかなりの買いだめが発生したことが推察される。北海道・東北エリアが堅調である一方、東海・北陸エリアはやや厳しい動向が続いている。

図表 パネル310社による販売動向「エリア別」推移（既存店ベース）

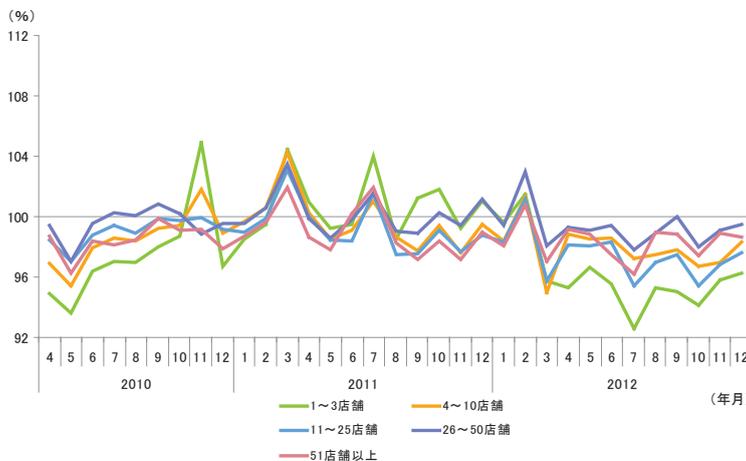


【保有店舗数別の特徴】

保有店舗数別の動向をみると方向感としては概ね同様の推移を示しているものの、2012年3月以降、保有店舗数が少なくなるにつれて厳し

い推移となっており、特に保有店舗数1～3店舗のスーパーマーケットにおける低下が目立つ。

図表 パネル310社による販売動向「保有店舗別」推移（既存店ベース）



・スーパーマーケット販売統計調査「速報パネル版」を基に作成

3. スーパーマーケット経営動向調査

スーパーマーケット経営動向調査とは：

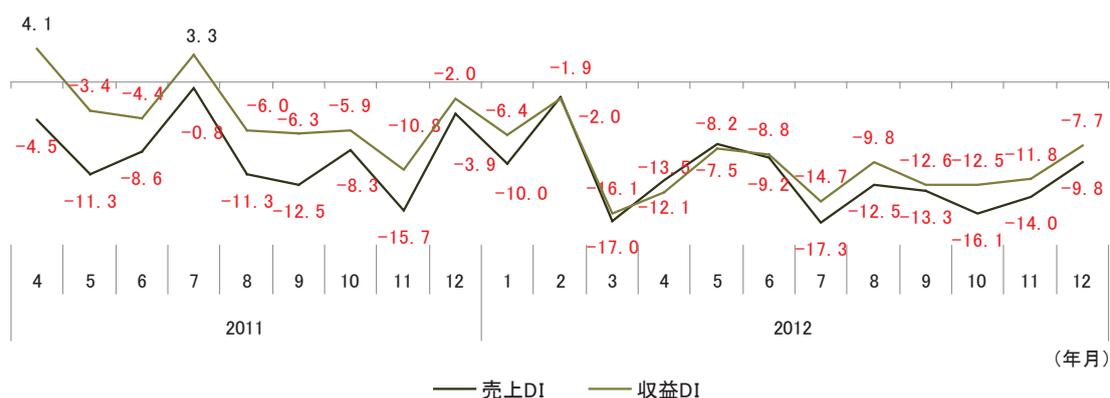
スーパーマーケット中核店舗を対象として経営動向を調査し、月次でスーパーマーケット経営を取り巻く内外の環境変化を定量的に明らかにすることを目的としている。また、スーパー

マーケット販売統計調査における売上変動の要因について補足する役割を果たすことも期待している。

調査方法：

スーパーマーケット中核店舗における「売上」「収益」「生鮮品仕入原価」「食品仕入原価」「販売価格」「客単価」「来客数」について、前年同月及び前月と比較し「かなり増加」から「かなり減少」までの5段階で評価

図表 売上DI、収益DIの推移

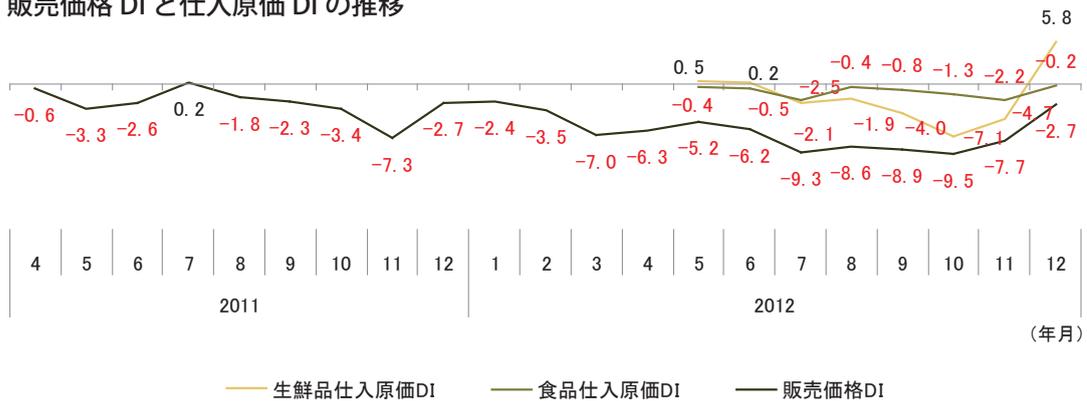


2011年3月の東日本大震災による特需やその反動などの影響を受けたほか、食品を取り巻く放射性物質問題などに毎月大きく影響を受けた。また、この期間、記録的な猛暑や豪雨などの気候要因も重なり、売上DI、収益DIともに

不安定な動向を続けている。2012年5月以降は徐々に低迷を続けていた。2012年10月から12月にかけてやや持ち直しの動きが見られているものの、マイナス圏での推移が続いている。

・スーパーマーケット経営動向調査を基に作成

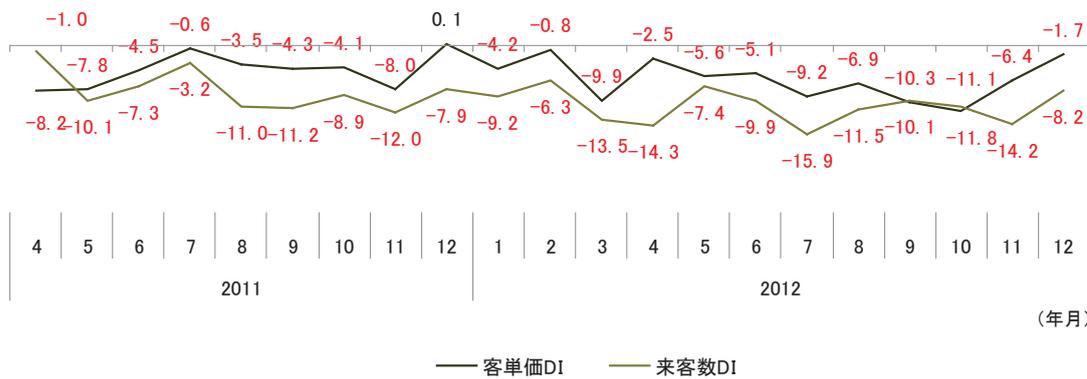
図表 販売価格 DI と仕入原価 DI の推移



販売価格 DI は震災需要が一巡した後、下降をつづけており、価格競争が激化していることがうかがわれている。2012年12月はやや上昇をみせた。

食品仕入原価 DI は、大きな変動はないものの、生鮮品仕入原価 DI は、8月以降は青果相場の低迷を受け大きく下降し、12月は逆に天候不良による青果相場の高騰により大きく上昇している。

図表 客単価 DI と来客数 DI の推移



客単価 DI は、震災需要によりやや乱高下をしていたが、2012年4月をピークに下降傾向となり11月、12月にかけてやや回復している。

二桁のマイナスが散見されており、状況はより深刻なものとなっている。

来客数 DI は、客単価 DI に比べて上昇が少なく、

経営動向調査 DI (Diffusion Index) の算出方法

回答構成比 (%) に、以下の点数を乗じて DI を算出

かなり改善 + 0.5 やや改善 + 0.25 変わらない ± 0 やや悪化 - 0.25 かなり悪化 - 0.5

※すべての企業が「変わらない」と回答した場合、DI は「0」

・スーパーマーケット経営動向調査を基に作成

4. スーパーマーケット景況感調査

スーパーマーケット景況感調査とは：

スーパーマーケット中核店舗を対象として景況感を調査し、月次でスーパーマーケット経営を取り巻く内外の環境変化を定量的に明らかにすることを目的としている。また消費者動向に

日々接しているスーパーマーケットの景気判断は、国内の景気先行指数の役割を果たすことも期待している。

調査方法：

「景気状況」、「消費者購買意欲」、「周辺の競合状況」、「周辺地域の景気」について、2～3カ月前と比較した現状及び今後2～3カ月の見通しを「かなり改善」から「かなり悪化」までの5段階で調査

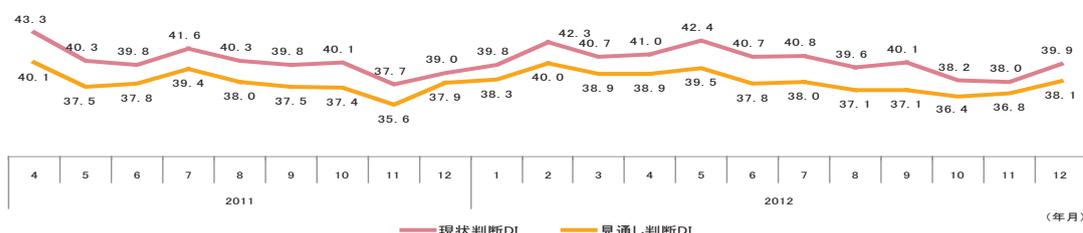
図表 景気判断 DI の推移



景気判断 DI は、現状判断、見通し判断ともに2011年以降不安定な動向ながら、ゆるやかに回復傾向をみせていたが、現状判断 DI は2012年2月をピークに下降傾向となっている。また、

見通し判断 DI は2012年4月から下降傾向がづづき、それ以降7ヶ月連続の下落となった。現状判断 DI、見通し判断 DI とともに、直近の12月はやや回復している。

図表 周辺地域競合状況 DI の推移

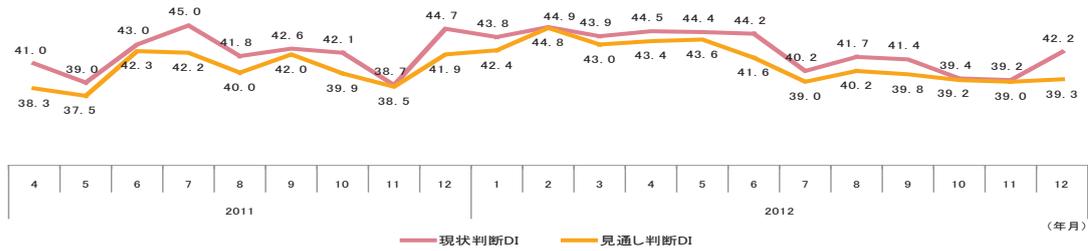


周辺地域競合状況 DI は、現状判断 DI が40前後、見通し DI は38前後に低迷しており、競合状況改善の兆しはみられない。直近の12月

はやや回復したものの、他のDIに比べその上昇幅は小さい。

・スーパーマーケット経営動向調査を基に作成

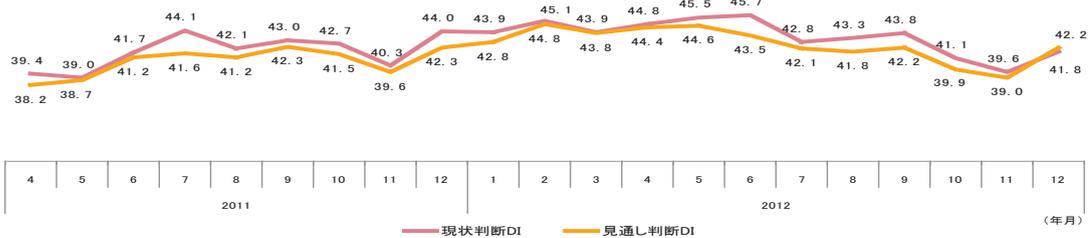
図表 消費者購買意欲DIの推移



消費者購買意欲DI現状判断は、2012年6月までは比較的堅調に推移していたが、7月に大きく下降し、その後低迷を続けていた。直近の12月はやや回復している。見通し判断について

は、2012年5月から下降傾向になり、他のDIが回復した12月も大きな改善はみられなかった。今後の消費者購買意欲について、懐疑的な見方が依然として多いことが伺える。

図表 周辺地域景気判断DIの推移



※周辺地域景気判断DIについては、次頁長期トレンド分析に記述

景況感DI (Diffusion Index) の算出方法

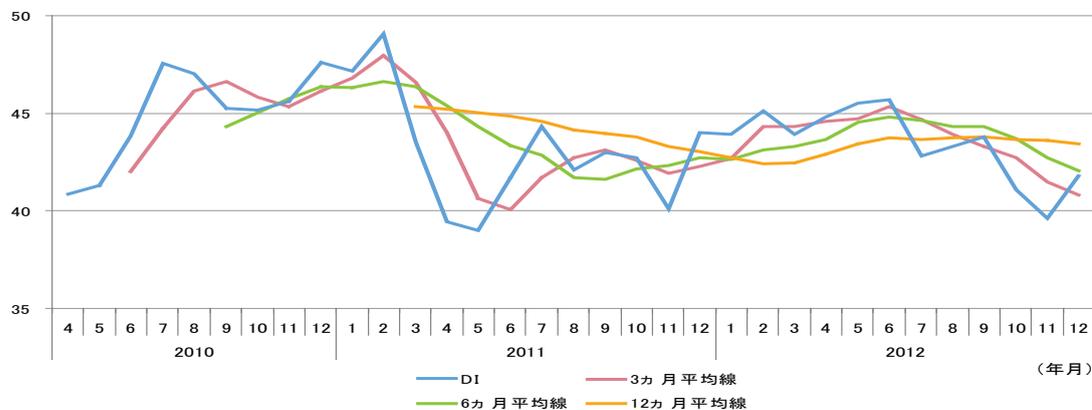
回答構成比 (%) に、以下の点数を乗じてDIを算出

かなり改善 + 1.0 やや改善 + 0.75 変わらない + 0.5 やや悪化 + 0.25 かなり悪化 ± 0.0

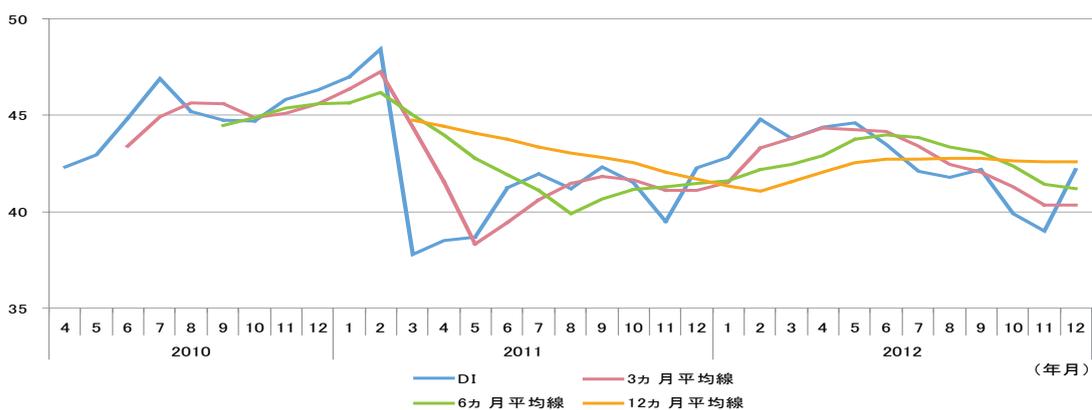
※すべての企業が「変わらない」と回答した場合、DIは「50」

景況感長期トレンド分析（周辺地域景気判断 DI）

図表 移動平均の推移（現状判断 DI）



図表 移動平均の推移（見通し判断 DI）



2011年3月の東日本大震災により、周辺地域DIは大きく下落し、その後持ち直しの動きを見せたものの本格化せず、2011年12月ようやく単月DIが各移動平均線を上回り、上昇トレンドが確認された。その後堅調に推移していたが、現状判断は2012年6月をピーク（見通し判断は2月がピーク）に単月DIが下降傾向となり、7月に中長期線を再び下回り、10月には最も長期の傾向を示す12ヵ月平均線もついに下

向きに変化し、下降トレンド入りが見込まれた。12月には単月DIは持ち直しをみせているものの、以前として下降トレンドが継続していると考えられる。

明るい材料としては、直近の12月は現状判断DIに比べ見通し判断DIの上昇幅が大きく、先行きにやや持ち直しの気配がみられることが挙げられる。

5. スーパーマーケット販売統計調査（期間集計）

2012 年間集計（1月～12月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	964,058,528	100.0%	101.0%	98.4%
食品合計	847,492,359	87.9%	101.1%	98.4%
生鮮3部門合計	315,813,050	32.8%	101.2%	98.4%
青果	128,514,628	13.3%	102.7%	100.0%
水産	88,783,813	9.2%	99.9%	97.3%
畜産	98,514,609	10.2%	100.3%	97.5%
惣菜	87,202,830	9.0%	103.0%	99.6%
日配	180,355,328	18.7%	100.8%	98.1%
一般食品	264,121,151	27.4%	100.7%	98.2%
非食品	81,604,748	8.5%	98.2%	96.5%
その他	34,961,422	3.6%	102.6%	100.3%

エリア別集計

エリア	全店売上高（万円）	集計対象企業数	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
北海道・東北エリア	163,297,381	52	102.5%	100.1%
首都圏エリア	349,005,543	90	99.9%	97.9%
北信越エリア	67,961,015	32	100.7%	98.5%
東海エリア	56,442,823	35	98.2%	97.0%
関西エリア	201,709,615	35	102.7%	97.7%
中国・四国エリア	63,969,771	40	100.5%	98.5%
九州・沖縄エリア	61,672,379	26	100.0%	98.6%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	924,524,191	
		店舗平均月商（万円）	11,034	
		売場1㎡あたり平均月商（万円）	6.9	

2012年 第1四半期集計（1月～3月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	232,473,973	100.0%	101.5%	98.9%
食品合計	204,452,137	87.9%	101.9%	99.0%
生鮮3部門合計	77,797,605	33.5%	102.7%	99.9%
青果	31,824,250	13.7%	105.3%	102.5%
水産	21,933,374	9.4%	101.7%	99.0%
畜産	24,039,981	10.3%	100.5%	97.6%
惣菜	20,791,315	8.9%	105.5%	101.8%
日配	43,084,205	18.5%	102.3%	99.7%
一般食品	62,779,012	27.0%	99.4%	96.6%
非食品	19,601,306	8.4%	97.4%	96.3%
その他	8,420,530	3.6%	102.2%	101.7%

集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	221,514,365
		店舗平均月商（万円）	10,735
		売場1㎡あたり平均月商（万円）	6.8

2012年 第2四半期集計（4月～6月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	238,188,306	100.0%	101.2%	98.6%
食品合計	210,010,276	88.2%	101.5%	98.7%
生鮮3部門合計	79,161,050	33.2%	101.5%	98.7%
青果	33,580,225	14.1%	104.8%	102.0%
水産	21,494,069	9.0%	100.0%	97.4%
畜産	24,086,757	10.1%	98.6%	95.8%
惣菜	21,253,452	8.9%	102.6%	99.4%
日配	44,581,512	18.7%	100.6%	97.8%
一般食品	65,014,262	27.3%	101.6%	99.1%
非食品	19,485,913	8.2%	98.3%	96.8%
その他	8,692,116	3.6%	105.1%	101.6%

集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	227,232,238
		店舗平均月商（万円）	10,929
		売場1㎡あたり平均月商（万円）	6.9

2012年 第3四半期集計（7月～9月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	243,498,002	100.0%	100.6%	97.9%
食品合計	214,441,128	88.1%	100.6%	97.9%
生鮮3部門合計	77,305,808	31.7%	100.0%	97.3%
青果	31,525,936	12.9%	99.9%	97.3%
水産	21,787,557	8.9%	99.1%	96.3%
畜産	23,992,315	9.9%	101.1%	98.3%
惣菜	22,777,452	9.4%	102.6%	99.1%
日配	46,429,945	19.1%	99.6%	97.0%
一般食品	67,927,923	27.9%	101.4%	98.7%
非食品	20,389,592	8.4%	98.1%	96.0%
その他	8,667,282	3.6%	102.4%	99.7%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	234,886,400	
		店舗平均月商（万円）	11,114	
		売場1㎡あたり平均月商（万円）	7.0	

2012年 第4四半期集計（10月～12月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	249,898,248	100.0%	100.5%	98.1%
食品合計	218,470,873	87.4%	100.5%	98.1%
生鮮3部門合計	81,529,650	32.6%	100.3%	97.8%
青果	31,400,895	12.6%	100.7%	98.2%
水産	23,637,495	9.5%	99.0%	96.6%
畜産	26,491,260	10.6%	101.0%	98.5%
惣菜	22,356,215	8.9%	101.3%	98.3%
日配	46,202,525	18.5%	100.6%	98.2%
一般食品	68,382,483	27.4%	100.6%	98.2%
非食品	22,234,008	8.9%	98.9%	97.0%
その他	9,193,367	3.7%	100.9%	98.2%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	240,891,188	
		店舗平均月商（万円）	11,353	
		売場1㎡あたり平均月商（万円）	7.1	

2012年1月スーパーマーケットの動向キーワード

①青果の相場高 ②天候不順（月末にかけての降雪） ③競合

スーパーマーケット販売統計調査（2012年1月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	77,871,933	100.0%	101.0%	98.4%
食品合計	67,871,801	87.2%	101.4%	98.5%
生鮮3部門合計	26,094,771	33.5%	101.1%	98.4%
青果	10,260,412	13.2%	102.9%	100.4%
水産	7,540,294	9.7%	100.0%	97.5%
畜産	8,294,065	10.7%	99.8%	96.9%
惣菜	7,042,240	9.0%	104.6%	100.5%
日配	14,130,179	18.1%	101.4%	98.3%
一般食品	20,604,611	26.5%	100.8%	98.1%
非食品	6,942,290	8.9%	98.4%	96.5%
その他	3,057,843	3.9%	99.3%	99.1%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	74,326,731	
総店舗数（店舗）	7,202	店舗平均月商（万円）	10,813	
総売場面積（㎡）	11,407,024	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.8	

2012年2月スーパーマーケットの動向キーワード

①うるう年による営業日数増 ②大雪（気温の低下） ③競合

スーパーマーケット販売統計調査（2012年2月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	75,480,650	100.0%	103.8%	101.3%
食品合計	66,428,820	88.0%	104.0%	101.2%
生鮮3部門合計	24,975,024	33.1%	103.9%	101.3%
青果	10,303,350	13.7%	106.0%	103.2%
水産	6,914,307	9.2%	101.9%	99.4%
畜産	7,757,367	10.3%	103.1%	100.6%
惣菜	6,738,458	8.9%	105.9%	102.0%
日配	14,035,652	18.6%	104.4%	102.1%
一般食品	20,679,685	27.4%	103.1%	100.2%
非食品	6,192,288	8.2%	100.1%	99.7%
その他	2,859,542	3.8%	100.5%	100.5%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	71,988,897	
総店舗数（店舗）	7,217	店舗平均月商（万円）	10,459	
総売場面積（㎡）	11,398,639	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.6	

2012年3月スーパーマーケットの動向キーワード

①震災の反動 ②天候不順（週末の雨、気温） ③競合

スーパーマーケット販売統計調査（2012年3月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	79,121,390	100.0%	99.7%	96.9%
食品合計	69,289,941	87.6%	100.4%	97.5%
生鮮3部門合計	26,205,681	33.1%	103.1%	100.0%
青果	10,997,696	13.9%	107.2%	103.8%
水産	7,345,803	9.3%	103.0%	100.0%
畜産	7,862,183	9.9%	98.0%	95.1%
惣菜	7,088,933	9.0%	107.1%	103.4%
日配	14,452,223	18.3%	101.6%	99.0%
一般食品	21,543,105	27.2%	94.6%	91.9%
非食品	6,577,490	8.3%	93.6%	92.5%
その他	3,253,958	4.1%	103.5%	102.3%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	76,089,510	
総店舗数（店舗）	7,237	店舗平均月商（万円）	10,933	
総売場面積（㎡）	11,468,493	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.9	

2012年4月スーパーマーケットの動向キーワード

①競合（競合の出店、価格競争） ②震災の影響（反動、風評被害）
③天候不順（週末雨、気温低下）

スーパーマーケット販売統計調査（2012年4月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	79,815,420	100.0%	101.7%	99.1%
食品合計	70,199,833	88.0%	101.8%	99.1%
生鮮3部門合計	27,068,505	33.9%	101.9%	99.0%
青果	11,941,303	15.0%	106.1%	103.2%
水産	7,169,746	9.0%	99.8%	97.2%
畜産	7,957,456	10.0%	98.0%	95.3%
惣菜	7,073,067	8.9%	101.8%	98.6%
日配	14,635,615	18.3%	100.9%	98.3%
一般食品	21,422,646	26.8%	102.3%	99.9%
非食品	6,648,950	8.3%	99.4%	98.2%
その他	2,966,637	3.7%	104.3%	100.6%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	75,128,643	
総店舗数（店舗）	7,273	店舗平均月商（万円）	10,974	
総売場面積（㎡）	11,488,801	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.9	

2012年5月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①競合状況（他業態（コンビニ、ディスカウント等）との競合、価格競争）
 ②ゴールデンウィーク（西は晴天、東は悪天候） ③消費増税等先行きへの不安

スーパーマーケット販売統計調査（2012年5月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	79,909,595	100.0%	101.5%	98.7%
食品合計	70,259,043	87.9%	101.7%	98.8%
生鮮3部門合計	26,356,402	33.0%	102.0%	99.0%
青果	10,972,959	13.7%	105.9%	102.8%
水産	7,243,349	9.1%	100.4%	97.7%
畜産	8,140,093	10.2%	98.4%	95.3%
惣菜	7,179,484	9.0%	103.2%	99.7%
日配	15,188,398	19.0%	101.0%	98.0%
一般食品	21,534,758	26.9%	101.3%	98.7%
非食品	6,718,750	8.4%	99.1%	97.5%
その他	2,931,802	3.7%	106.5%	102.9%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	76,692,760	
総店舗数（店舗）	7,278	店舗平均月商（万円）	10,980	
総売場面積（㎡）	11,515,048	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.9	

2012年6月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①天候不順（中旬以降雨が降り、気温が低い、台風上陸）
 ②価格志向と価格戦略 ③競合状況

スーパーマーケット販売統計調査（2012年6月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	78,917,849	100.0%	100.7%	98.1%
食品合計	69,576,499	88.2%	101.1%	98.3%
生鮮3部門合計	25,755,686	32.6%	101.1%	98.4%
青果	10,698,985	13.6%	102.8%	100.2%
水産	7,098,497	9.0%	100.0%	97.4%
畜産	7,958,205	10.1%	99.7%	96.9%
惣菜	6,975,394	8.8%	103.1%	99.8%
日配	15,021,391	19.0%	100.1%	97.1%
一般食品	21,824,028	27.7%	101.1%	98.5%
非食品	6,478,463	8.2%	96.1%	94.7%
その他	2,862,886	3.6%	104.8%	101.3%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	76,049,511	
総店舗数（店舗）	7,281	店舗平均月商（万円）	10,839	
総売場面積（㎡）	11,515,773	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.9	

2012年7月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①天候要因（中旬まで冷夏、下旬から猛暑、豪雨（九州））
 ②うなぎ相場の高騰と不振 ③来客数の減少

スーパーマーケット販売統計調査（2012年7月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	80,894,872	100.0%	99.1%	96.4%
食品合計	70,726,632	87.4%	99.3%	96.6%
生鮮3部門合計	25,435,266	31.4%	99.5%	96.8%
青果	10,263,905	12.7%	99.3%	96.8%
水産	7,348,956	9.1%	99.1%	96.3%
畜産	7,822,405	9.7%	100.2%	97.3%
惣菜	7,361,848	9.1%	100.3%	97.2%
日配	15,419,296	19.1%	98.1%	95.6%
一般食品	22,510,221	27.8%	99.5%	96.9%
非食品	7,238,794	8.9%	96.0%	93.0%
その他	2,929,447	3.6%	101.7%	98.7%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	77,571,786	
総店舗数（店舗）	7,299	店舗平均月商（万円）	11,083	
総売場面積（㎡）	11,687,495	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.9	

2012年8月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①お盆商戦 ②天候不順（猛暑、ゲリラ豪雨） ③競合（客単価・客数への影響）

スーパーマーケット販売統計調査（2012年8月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	84,294,313	100.0%	101.2%	98.4%
食品合計	73,065,102	86.7%	101.3%	98.5%
生鮮3部門合計	25,713,101	30.5%	100.2%	97.4%
青果	10,507,202	12.5%	99.9%	97.3%
水産	7,214,171	8.6%	98.8%	96.0%
畜産	7,991,728	9.5%	101.9%	98.7%
惣菜	8,119,749	9.6%	103.1%	99.8%
日配	15,750,966	18.7%	101.4%	98.5%
一般食品	23,481,286	27.9%	101.9%	99.2%
非食品	7,398,391	8.8%	100.6%	98.2%
その他	3,830,820	4.5%	102.4%	99.2%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	81,334,994	
総店舗数（店舗）	7,300	店舗平均月商（万円）	11,547	
総売場面積（㎡）	11,686,676	売場1㎡あたり売上高（万円）	7.2	

2012年9月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①猛暑（残暑）の影響 ②前年に比べ土日が一回多い ③客単価の減少

スーパーマーケット販売統計調査（2012年9月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	78,232,562	100.0%	101.4%	98.7%
食品合計	68,544,588	87.6%	101.1%	98.4%
生鮮3部門合計	24,934,409	31.9%	100.6%	97.8%
青果	10,309,323	13.2%	100.4%	97.7%
水産	6,802,582	8.7%	99.5%	96.8%
畜産	7,822,504	10.0%	101.8%	98.8%
惣菜	7,224,746	9.2%	103.0%	99.9%
日配	15,003,910	19.2%	99.7%	97.0%
一般食品	21,381,522	27.3%	102.3%	99.8%
非食品	6,545,053	8.4%	100.3%	97.8%
その他	3,142,921	4.0%	101.8%	99.7%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	75,956,746	
総店舗数（店舗）	7,308	店舗平均月商（万円）	10,705	
総売場面積（㎡）	11,634,095	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.7	

2012年10月スーパーマーケットの動向キーワード

- ①前年に比べ土日が一日少ない ②青果の相場安 ③競合

スーパーマーケット販売統計調査（2012年10月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	78,815,366	100.0%	99.6%	97.2%
食品合計	68,470,196	86.9%	99.6%	97.2%
生鮮3部門合計	25,087,451	31.8%	98.7%	96.2%
青果	10,188,786	12.9%	98.0%	95.5%
水産	6,825,893	8.7%	97.9%	95.7%
畜産	8,072,771	10.2%	100.1%	97.6%
惣菜	6,966,349	8.8%	100.6%	97.9%
日配	14,946,152	19.0%	100.1%	97.6%
一般食品	21,470,244	27.2%	100.2%	98.0%
非食品	6,876,480	8.7%	99.9%	97.2%
その他	3,468,690	4.4%	100.8%	97.9%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	75,971,245	
総店舗数（店舗）	7,312	店舗平均月商（万円）	10,779	
総売場面積（㎡）	11,683,341	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.7	

2012年11月スーパーマーケットの動向キーワード

①競合 ②気温の低下 ③イベントへの取り組み（ボジョレー・七五三等）

スーパーマーケット販売統計調査（2012年11月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	76,812,332	100.0%	101.0%	98.5%
食品合計	65,913,523	85.8%	101.0%	98.3%
生鮮3部門合計	24,202,680	31.5%	100.9%	98.3%
青果	9,213,375	12.0%	101.3%	98.6%
水産	6,838,763	8.9%	99.7%	97.0%
畜産	8,150,543	10.6%	101.7%	99.0%
惣菜	6,700,421	8.7%	101.7%	98.6%
日配	14,177,709	18.5%	100.8%	98.2%
一般食品	20,832,714	27.1%	101.0%	98.4%
非食品	7,619,336	9.9%	103.6%	101.4%
その他	3,279,473	4.3%	100.8%	98.5%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	74,176,736	
総店舗数（店舗）	7,342	店舗平均月商（万円）	10,462	
総売場面積（㎡）	11,776,180	売場1㎡あたり売上高（万円）	6.5	

2012年12月スーパーマーケットの動向キーワード

①クリスマス、お正月商戦 ②青果の相場高 ③12月30日悪天候

スーパーマーケット販売統計調査（2012年12月）

	全店売上高（万円）	構成比	前年同月比 （全店）	前年同月比 （既存店）
総売上高	94,356,651	100.0%	101.2%	98.7%
食品合計	81,287,566	86.1%	101.4%	98.8%
生鮮3部門合計	30,516,995	32.3%	101.4%	99.0%
青果	11,339,421	12.0%	103.3%	100.8%
水産	9,414,276	10.0%	99.3%	96.9%
畜産	9,763,298	10.3%	101.5%	99.2%
惣菜	8,484,015	9.0%	101.8%	98.7%
日配	16,762,717	17.8%	101.9%	99.1%
一般食品	25,523,839	27.1%	100.8%	98.4%
非食品	8,700,523	9.2%	98.7%	97.2%
その他	4,368,563	4.6%	100.8%	98.2%
集計企業数（社）	310	既存店総売上高（万円）	90,875,382	
総店舗数（店舗）	7,358	店舗平均月商（万円）	12,824	
総売場面積（㎡）	11,788,622	売場1㎡あたり売上高（万円）	8.0	

第3節

スーパーマーケット年次統計調査 「店舗調査」

スーパーマーケット年次統計調査 「店舗調査」の結果概要

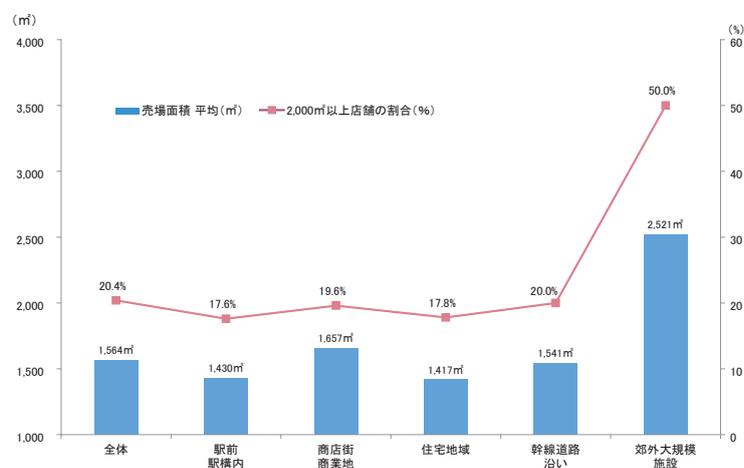
(立地環境による特徴)

「店舗調査」は、調査企業の保有店舗から任意に選択した2店舗（最新店、標準店、売場最大・最小など）について、店舗概要や営業状況を調査している。

以下は、「立地環境」の切り口で、営業効率を中心に経営の特徴をみたものである。

店舗概況

- 立地環境別にみた店舗数は、「住宅地域」が最も多く、「幹線道路沿い」がこれに続いている。「駅前・駅構内」と「商店街・商業地」が同程度で、割合としては「郊外大規模施設」が最も少ない。
- 店舗面積の平均をとると「郊外大規模施設」が最も大きく、「住宅地域」と「駅前・駅構内」は比較的小さい。ただし、郊外大規模施設以外でも、2000㎡以上の大規模店は2割近く存在している。

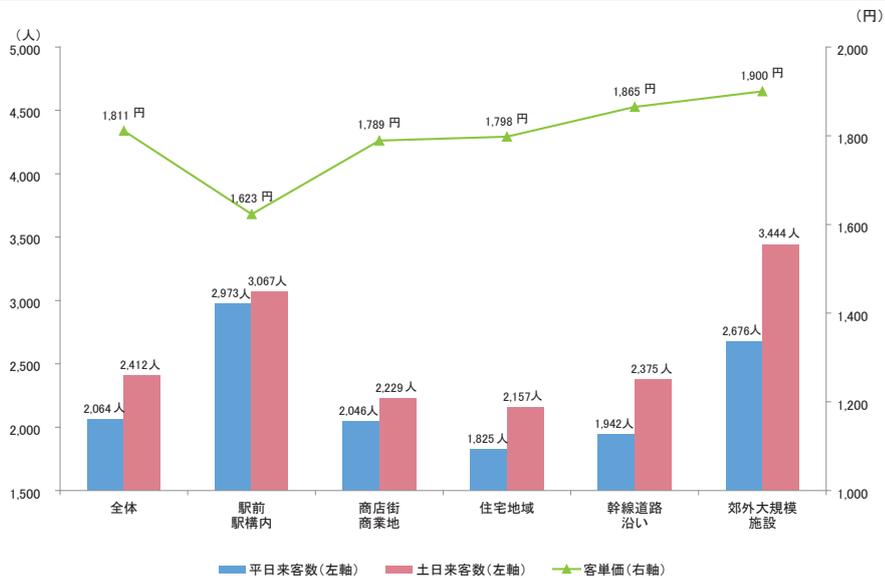


	全体	駅前 駅構内	商店街 商業地	住宅地域	幹線道路 沿い	郊外大規模 施設
構成 (%)	100.0%	11.4%	11.4%	44.8%	27.0%	5.3%
売場面積 平均 (㎡)	1,564㎡	1,430㎡	1,657㎡	1,417㎡	1,541㎡	2,521㎡
売場面積 中央値 (㎡)	1,190㎡	913㎡	1,141㎡	998㎡	1,457㎡	1,991㎡
2,000㎡以上店舗の割合 (%)	20.4%	17.6%	19.6%	17.8%	20.0%	50.0%

・平成24年スーパーマーケット年次統計調査を基に作成

営業状況

- 来客数の全体平均は、平日 2,064 人、土日 2,412 人で、土日の方が 17%ほど多い。「駅前・駅構内」は平日依存型の割合が高く、「郊外大規模施設」は土日依存型の割合が高い。
- 年間来客数と売上高から「平均客単価」を推計すると、1,811 円になり、「郊外大規模施設」(1,900 円)が最も高い。「駅前・駅構内」の客単価は低いが、売場面積あたりの来客数は平日、土日とも他地域よりかなり多く、客単価の低さを客数でカバーしている。
- 「幹線道路沿い」と「郊外大規模施設」は、売場面積あたりの来客数は少ないものの客単価が高く、一定の営業効率を確保している。



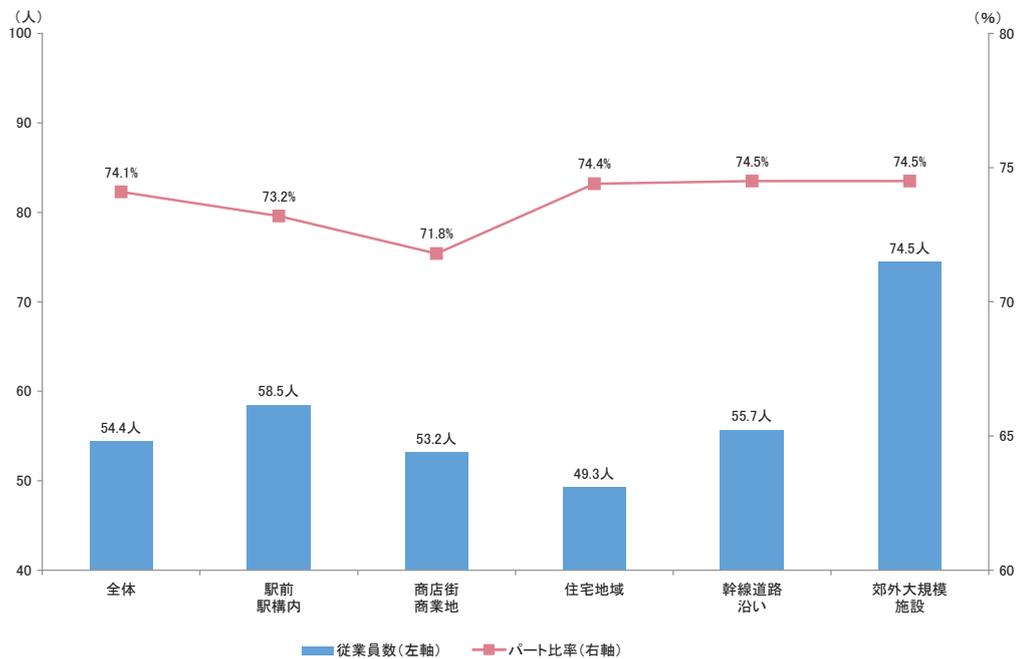
		全体	駅前 駅構内	商店街 商業地	住宅地域	幹線道路 沿い	郊外大規模 施設
平日来客数 (人)	平日来客数 (人)	2,064人	2,973人	2,046人	1,825人	1,942人	2,676人
	m ² あたり (人)	1.9人	3.5人	1.8人	1.8人	1.5人	1.4人
土日来客数 (人)	土日来客数 (人)	2,412人	3,067人	2,229人	2,157人	2,375人	3,444人
	m ² あたり (人)	2.1人	3.5人	1.9人	2.0人	1.8人	1.7人
店舗タイプ	平日依存型 (%)	21.1%	53.3%	36.4%	19.9%	9.6%	4.7%
	通常店 (%)	66.8%	33.3%	61.4%	67.7%	78.1%	70.8%
	土日依存型 (%)	12.1%	13.3%	2.3%	12.4%	12.3%	25.0%
客単価 (円)		1,811円	1,623円	1,789円	1,798円	1,865円	1,900円

- ①平日依存型 (土日客数÷平日客数 = 1.0 以下の店)
- ②通常型 (同上 = 1.0 超 ~ 1.4 の店)
- ③土日依存型 (同上 = 1.4 超の店)

・平成 24 年スーパーマーケット年次統計調査を基に作成

営業効率

- 店舗当りの平均従業員数は、54.4人で、パート・アルバイト比率は74.1%である。売場100㎡当りでみると4.5人になり、「駅前・駅構内」(6.1人)が最も多い。
- ㎡当りの年間売上高は、全体平均で114.5万円となるが、「駅前・駅構内」(154.6万円)が特に高く、他地域にかなりの差をつけている。
- 従業員1人当りの年間売上高は、全体平均28.8百万円で、「郊外大規模施設」(31.2百万円)が高いものの地域差は小さい。
- 立寄り客の多い「駅前・駅構内」は人員を増やして営業効率を上げ、「郊外大規模施設」は高い客単価と人員配置の効率化で営業効率を確保している。

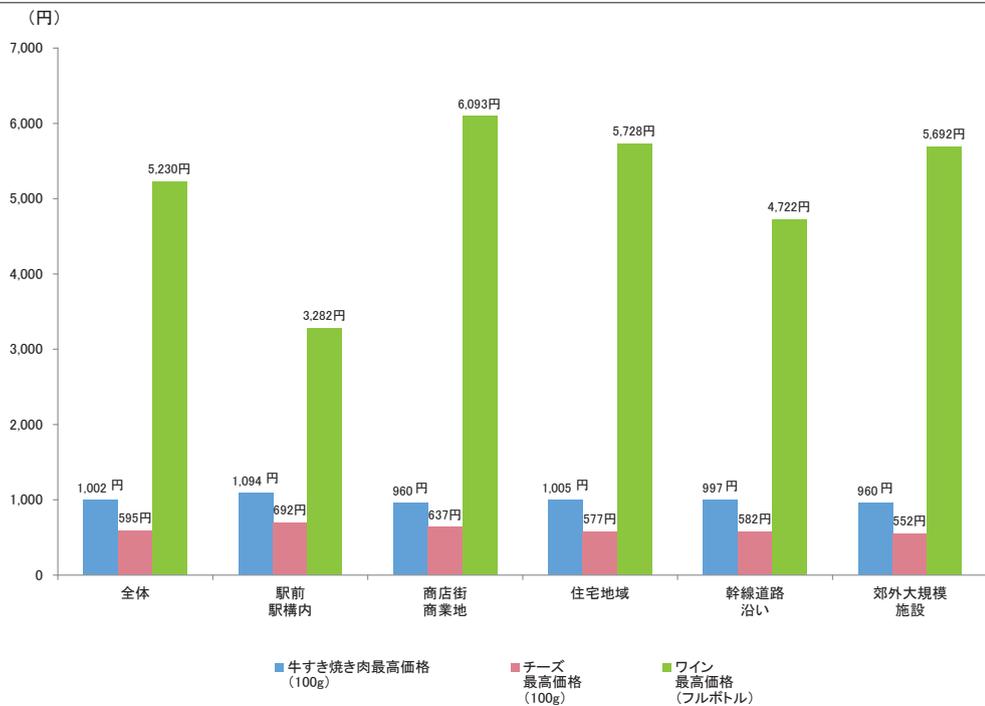


	全体	駅前 駅構内	商店街 商業地	住宅地域	幹線道路 沿い	郊外大規模 施設	
従業員数 (人)	54.4人	58.5人	53.2人	49.3人	55.7人	74.5人	
パート比率 (%)	74.1%	73.2%	71.8%	74.4%	74.5%	74.5%	
従業員数 100㎡あたり (人)	4.5人	6.1人	4.0人	4.5人	4.2人	3.9人	
年間売上高	1㎡あたり (万円)	114.5万円	154.6万円	107.8万円	112.1万円	105.2万円	113.3万円
	従業員あたり (百万円)	28.8百万円	30.2百万円	28.1百万円	28.2百万円	29.0百万円	31.2百万円

・平成24年スーパーマーケット年次統計調査を基に作成

商品の最高価格

- 各店舗の商品戦略の一端をつかむ試みとして、スーパーの定番商品である「牛すき焼き肉（100g）」、「チーズ（100g）」、「ワイン（フルボトル）」の3品目を対象として、それぞれの最高価格を聞いた。
- 牛すき焼き肉最高価格の中央値は、どの立地環境においても980円前後となっている。平均値をみると「駅前・駅構内」で高価格品を扱う店舗が比較的多くみられ、「商店街・商業地」と「郊外大規模施設」は低い。
- チーズ最高価格の平均は500円前後が多く、立地環境で大きな差はみられないが、「駅前・駅構内」（平均692円）で高い店舗が比較的多い。
- ワイン最高価格の中央値は3,000円弱が多い。平均値をみると「商店街・商業地」（6,093円）が最も高い。一方で牛すき焼き肉とチーズの最高価格が高い「駅前・駅構内」（3,282円）は最も低い結果となった。



		全体	駅前 駅構内	商店街 商業地	住宅地域	幹線道路 沿い	郊外大規模 施設
牛すき焼き肉 最高価格 (100g)	平均値 (円)	1,002円	1,094円	960円	1,005円	997円	960円
	中央値 (円)	980円	980円	980円	980円	980円	980円
チーズ 最高価格 (100g)	平均値 (円)	595円	692円	637円	577円	582円	552円
	中央値 (円)	500円	627円	498円	500円	494円	498円
ワイン 最高価格 (フルボトル)	平均値 (円)	5,230円	3,282円	6,093円	5,728円	4,722円	5,692円
	中央値 (円)	2,980円	2,980円	2,400円	2,850円	2,980円	3,980円

・平成24年スーパーマーケット年次統計調査を基に作成
 ・中央値とは、回答値を順番に並べ、その50%（真ん中）に位置する値のこと

第4節

スーパーマーケット業の財務分析

経営指標レポート

スーパーマーケット業に限らず、企業はゴーイングコンサーン（Going Concern：企業が将来にわたり、廃業や財産整理などせず事業を継続していくこと、またその社会的使命・責任を果たすということ）を目指す。そのために企業はさまざまな努力を行い、継続的に利益を上げていく必要がある。利益を上げるためには売上を上げ、費用を下げていかなければならない。ど

のように売上を上げ、どのように費用を下げていくかは各社の戦略にかかっている。今後の戦略を立案するために、過去の戦略結果を示す経営指標は非常に有効なツールとなりえる。

ここでは日本でスーパーマーケット業を営む約300社の財務諸表を基に、スーパーマーケット業を営む上で参考となる業界の平均指標を提示するとともに、その傾向を探っていく。

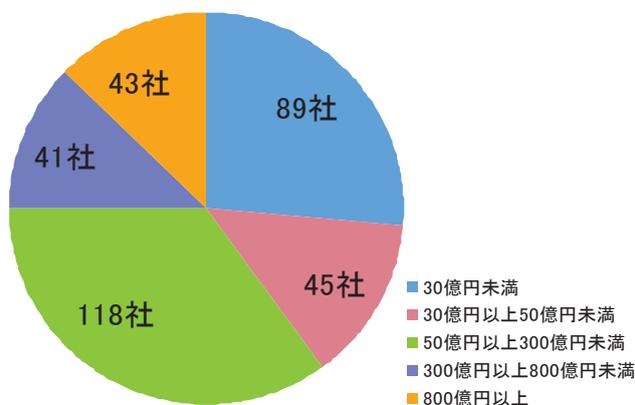
■集計対象企業データ

経営指標のデータは、株式会社帝国データバンクの国内最大級企業財務データベースである「COSMOS 1」のデータを使用した。スーパーマーケット業300社のデータ抽出手順及び条件は以下の通りである。

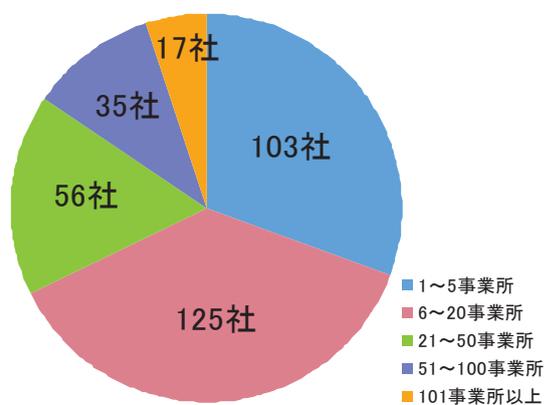
- ①株式会社帝国データバンクの定める「TDB 産業分類」に基づき、「各種小売業（スーパーストア業）」、「各種食料品小売業」に該当する企業を抽出
- ②スーパーマーケットが主たる業務と想定される企業を当協会にて抽出
- ③2011年4月から2012年9月までに決算を迎えた企業の最新決算データを抽出

集計対象の企業属性（計336社）

図表 売上規模



図表 事業所数



図表 損益計算書の構造

売上高	1,000,000
売上原価	700,000
売上高総利益	300,000
販売費及び一般管理費	170,000
営業利益	130,000
営業外収益	20,000
営業外費用	30,000
経常利益	120,000
特別利益	10,000
特別損失	35,000
税引前当期利益	95,000
法人税等	28,500
当期利益	66,500

売上高	
	⊖ 売上原価
売上高総利益	
	⊖ 販管費
営業利益	
	⊕ 営業外収益
	⊖ 営業外費用
経常利益	
	⊕ 特別利益
	⊖ 特別損失
税引前当期利益	
	⊖ 法人税等
当期利益	

損益計算書は以下のような構造となっている（図中の数値はサンプル）

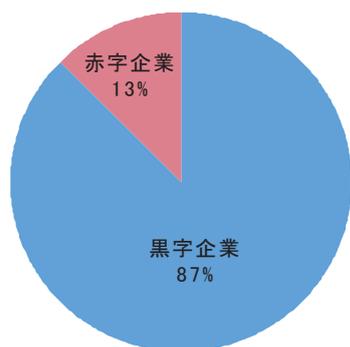
- ①一番上に企業の本来の営業活動から生まれた収益である『売上高』を表示する。
- ②売上高から『売上原価』（小売業であれば商品仕入高の額となる）を引いたものが『売上高総利益』となる。これがいわゆる粗利（荒利）である。
- ③売上高総利益から従業員の給料や家賃、販促費など販売にかかる費用や管理費などの『販売費及び一般管理費』を差し引いたものが『営業利益』になる。
- ④営業利益に営業活動以外の活動から生じた受取利息や受取配当金などの『営業外収益』を加え、支払利息や有価証券売却損などの『営業外費用』を差し引いたものが『経常利益』となる。
- ⑤経常利益から臨時的に発生した土地売却や投資有価証券売却に伴う利益を加算し、災害などによる損失や工場移転費用などを減算したものが『税引き前当期利益』となる。
- ⑥税引き前当期利益から法人税等を差し引いたものが『当期利益』となる。

■収益性からの考察 ～赤字企業と黒字企業の違い～

表1をみると、売上高総利益率は黒字企業の方が0.28ポイント高くなっているものの、ほぼ同水準と言える範囲であり差はついていない。

スーパーマーケットでは「粗利（荒利）」という言葉をよく使用するが、売上高総利益はいわゆる粗利のことである。一般的に売上高総利益率は企業が扱っている商品やサービスの力を示すとされている。

図表 図1



図表 表1

	売上高総利益率(%)	営業利益率(%)	経常利益率(%)
黒字企業	24.08	1.43	1.69
赤字企業	23.80	-1.18	-1.60
全体	24.04	1.14	1.28

売上高総利益には「値入率」や「ロス率」「売価」等が関係しているが、黒字企業と赤字企業ではこれらを総合した商品、サービス力についてはあまり差がないことがわかる。

営業利益とは、売上高総利益から営業・管理・運営コストを差し引いて残った利益のことである。従って営業利益率は、いわば企業の営業力を示していると言える。赤字企業はこの営業利益率がマイナスとなっており、黒字企業と赤字企業の間では2.61ポイントの差がついている。

つまり売上を上げて、その原価や販売にかかる経費を差し引いて算出した営業利益の段階では、黒字企業と赤字企業で商品力やサービス力ではあまり差がないが、その商品を販売するための管理費用や営業費用などでは、差がついていると言える。つまり、赤字企業では商品を販売するための費用が、商品を販売することによって得た利益（売上高総利益）を上回っていることを示している。

経常利益率の段階では、黒字企業はさらに利益率が上がるのに対し、赤字企業は下がっており、その差は3.29ポイントまで広がっている。営業利益率から経常利益率までの間で差が出る要因は、通常の営業取引以外の営業外収益である。つまり、黒字企業は本業以外の活動（不動産活動や金融取引）を行って、最終的な利益を増加させていることを示している。

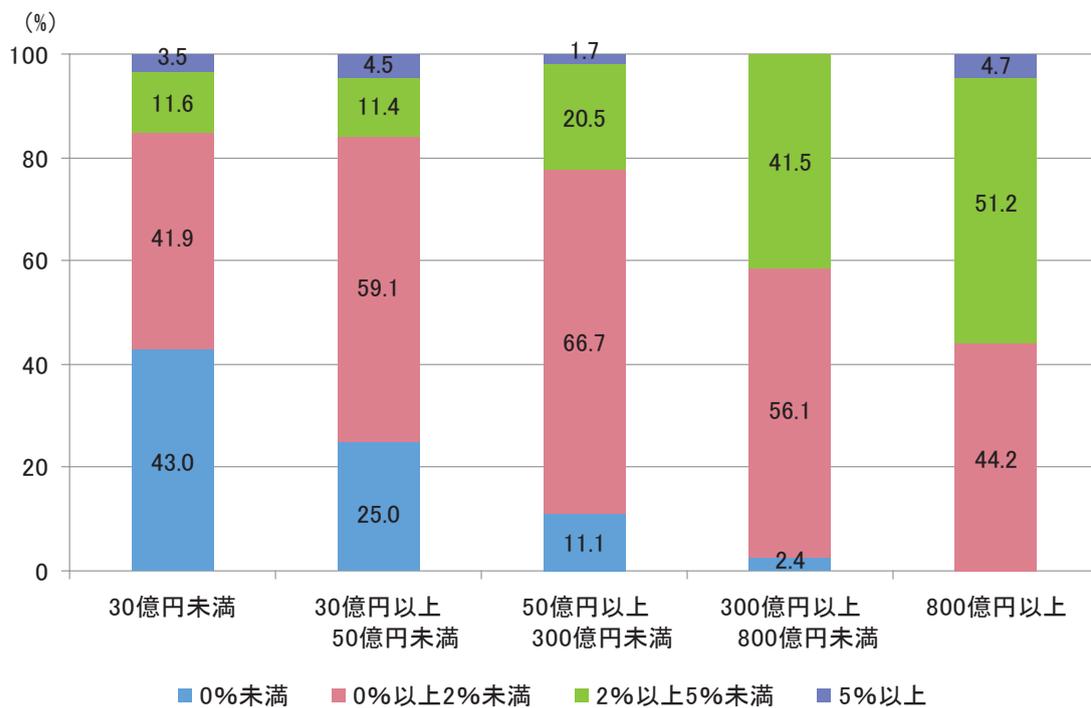
■売上規模と営業利益率の関係

今回対象にした企業の分布を売上規模別に営業利益率の分布をグラフにした(図2)。

売上規模の小さな企業にも営業利益率が5%以上となる企業が存在するので、一概に売上規

模が大きいほど営業利益率が高くなるわけではないが、売上規模が小さい企業には営業利益率が低い企業が多く、売上規模が大きい企業は高い企業が多い傾向はみられる。

図表 図2



続いて黒字企業と赤字企業に大きな差がつく営業利益率に着目し、営業利益率を左右する要因について分析する。

図3は、営業利益率を構成する売上高総利益率と売上高販売管理費率を売上規模別に比較したものである。

売上規模 50 億円未満の企業は、売上高総利益率よりも売上高販売管理費率の方が高い。これは商品を販売するために要した人件費やその他経費が、商品を販売することから得た利益（売上高－売上原価）を上回っていることを示している。

つまり、商品を販売することが本業のスーパーマーケット業で、商品を販売することそれ自体で赤字となっており、本業（スーパーマーケット業）で出た赤字を別の事業活動で穴埋めしなければいけない状況ともいえる。

しかし売上規模の小さい企業は、事業に投下している（できる）資産が少ないことが多く、他の事業での穴埋めは厳しいと考えるのが一般

的である。従って事業を継続するためには、やはり本業で赤字を解消することを考える必要がある。

その方法としては、①販売管理費を現状維持しつつ今より売上高を上げる、②売上高はそのまま販売管理費を削減していく、③画期的な方法で原価を下げる、の3つの方法がある。

全て実行するのが理想的だが、少子高齢化や人口減少、あるいは消費者の生活スタイルの多様化などの現在の社会情勢から、短期間で飛躍的に売上を上げることは容易なことではない。

また仕入原価を下げるには、取引先との信頼関係構築等の長期的な企業努力を要する。

そこで、売上を上げることや原価を下げることに比べ、比較的短期間で成果の出やすい②の販売管理費を削減していくことを中心に改善策を探ってみたい。

もちろん長期的には消費者の求める商品を効率よく提供することで、企業体力をつけることが重要であることは言うまでもない。

図表 図3

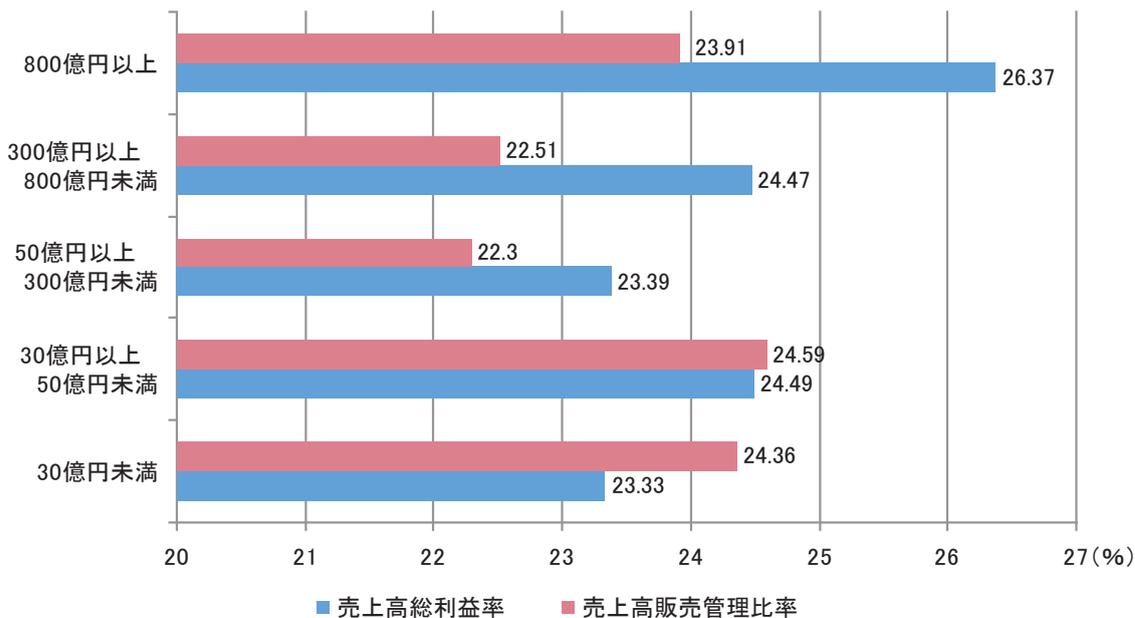


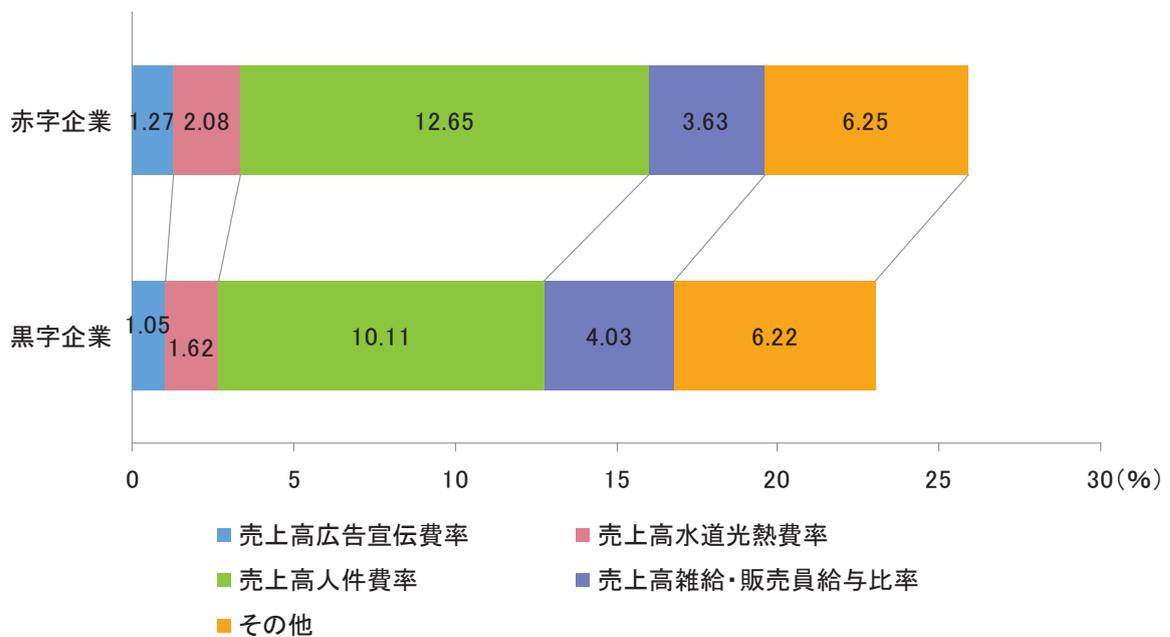
図4は、赤字企業と黒字企業で、本業の費用となっている販売費及び一般管理費（以下販管費という）の内訳を比較した。

ここで注目すべきは、販管費の中で多くの割合を占める売上高人件費率と売上高雑給・販売員給与比率である。売上高人件費率は黒字企業と赤字企業で最も大きく差がついている部分（2.54ポイント）であり、売上高雑給・販売員給与比率は、販管費の中で唯一黒字企業が赤字企業を上回っている費用である。

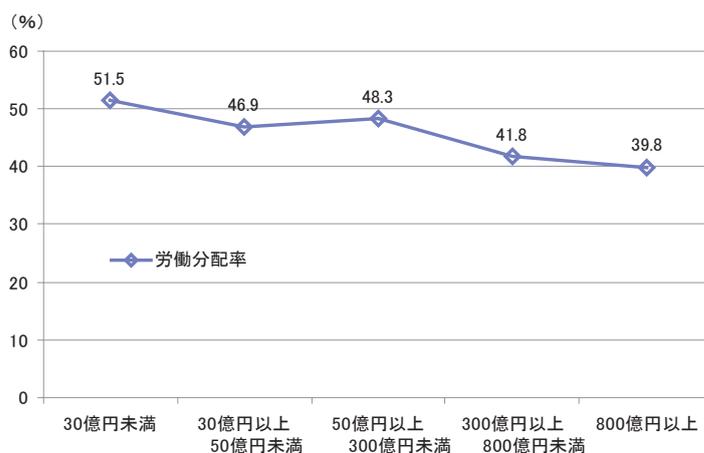
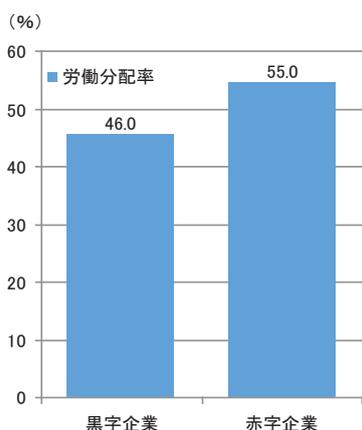
※雑給・販売員給与＝正社員以外の時間給制労働者にかかる人件費

赤字企業に比べ、黒字企業は売上高人件費率が低く、売上高雑給・販売員給与比率が高くなっている。その理由として、黒字企業は固定的な費用となる正社員に替えて、繁閑に応じて柔軟に対応できる非正社員を活用している可能性が考えられる。

図表 図4



図表 図5



売上規模別で労働分配率を示したグラフをみると、概ね売上規模が小さい企業ほど売上高総利益に対する人件費が高くなることを示している。いずれにしても、企業にとって人件費は大きな負担となっていることは明らかであり、人件費を適切に管理することが重要となってくる。

黒字企業あるいは売上規模の大きい企業が相対的にその値が低いのは、費用負担が大きい人件費に注目し、適切な管理を行う努力を常に行っていることの表れともいえる。

赤字企業をはじめとする人件費比率が同規模他社と比べて高い企業が、そういった努力を行っていないわけではないことも、またその努力に限界があることも事実である。

人件費の有効活用という方向で一提案を行いたい。

そもそも人件費を適切に管理するとは、一概に金額ベースで人件費を減らすことではない。

直接的に金額で人件費を下げることは、働いている人たちのモチベーションを著しく低下させる危険がある。働く人の生活を守ることも企業の重要な責務のひとつであり、かつ「企業は人なり」とも言うように、そこで働く人の勤労意欲を掻き立て、経営に良い循環を生むことこ

そが、企業が長きにわたって継続できる一番の近道であると考えられている。さらに働く人の意欲が削がれると、経営が今より更なる悪化を招く事態も大いにあり得る。

まず、適切な管理を行うための第一歩として、別表に記載されている平均値と比べ自社の値は高いのか低いのか、自社はどのあたりに位置しているのか、まずは確認して頂きたい。

その上で自社の目標値とそれを達成する期間を設定する。目標値は経営戦略に沿って現状維持なのか、引き上げるのか、引き下げるのかを定める。

改善の余地がある場合には、まずは自社の現場レベルの作業、あるいは労働力管理状況の精密な把握をしていく。不要な作業は無いのか、非効率な管理がなされていないか、馴れ合いによる無駄が発生していないか、「いままでこれでやってきたから」という安易な妥協がないか等々である。もちろんこれらの不要な作業を削減していくことになるが、削減して空き労働力ができた場合には、その労働力を売上に繋がる業務へ振り向けていくことで、人員のモチベーションを下げることなく、より企業が成長するために活用できる可能性がある。

■経営体質を考える ～損益分岐点比率～

損益分岐点(もしくは損益分岐点売上高)とは、事業の損と益がゼロになる売上高をいう。つまり損益分岐点以上の売上を達成すると利益がプラスとなり、それ以下であればマイナスとなる売上高のことである。

事業を行う上において発生する費用つまり損失は売上高に応じて発生する変動費(原材料費や運賃など)と売上高の大小に関係なく発生する固定費(家賃や人件費など)に分けられる。事業において発生する全ての費用を変動費と固定費に分解し、固定費をすべて回収した上で採

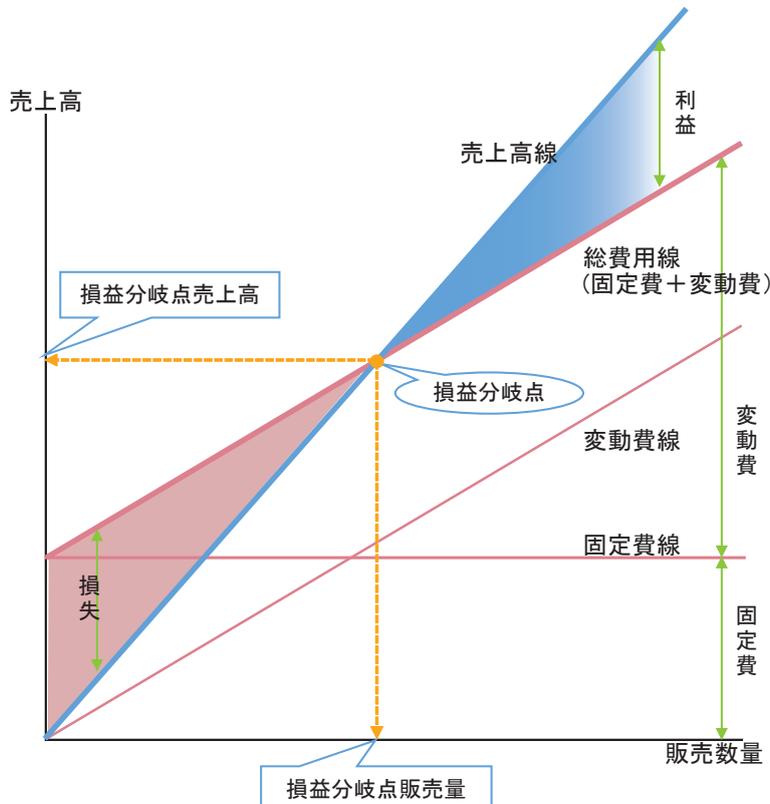
算ベースに乗る点が損益分岐点である。損益分岐点が現在の売上に対してどのくらいの位置にあるかを示したものを損益分岐点比率という。

損益分岐点比率が100%以下で黒字、100%以上となる場合には赤字事業となり、低いほど利益の出やすい経営体質であると言える。損益分岐点を知ること、企業はその事業の売上高、費用、利益の関係が明確になるため、事業の採算性の検討や有効な利益計画を立案することができる。これは事業単位だけではなく企業全体にも応用して使用することができる。

【損益分岐点比率 計算式】

損益分岐点比率(%) = [固定費(円) ÷ {1 - (変動費(円) ÷ 売上高(円))}] ÷ 売上高 × 100

図表 損益分岐点



損益分岐点を求めるためには、費用を細かく変動費と固定費に分解し、上記計算式に当てはめて計算する必要があるが、費用の中には固定費と変動費の性格を併せ持つものもあり、なかなかその分類は難しい。しかし小売業の場合には変動費が売上原価とほぼ同じと考え、今回は財務諸表上に現れている数値を使用して損益分岐点比率を算出した。

【損益分岐点比率(簡易的) 計算式】

損益分岐点比率(%) = 販売管理及び一般管理費 ÷ (売上高総利益 ÷ 売上高) ÷ 売上高 × 100

取得できた企業データから、前出の経常利益ベースの赤字企業と黒字企業の損益分岐点比率の平均値を算出した（表2）。

本調査において、スーパーマーケット業の損益分岐点比率は95.19%、黒字企業では94.01%となっている。また赤字・黒字企業関係なく売上規模別に平均値を算出したものが表3である。売上規模が大きくなるに従って損益分岐点比率は低くなる傾向があることが見て取れる。

こういったことから、売上規模が大きい企業の方がスケールメリットを活かしてさまざま

な戦術を活用し効果が出やすいことは否めない。

しかし、ここで提示した経営指標はあくまでデータを収集できた企業のみのものであり、かつその平均であることを頭に留めておいて頂ければと思う。先にも記述したが、営業利益率において売上規模の小さい企業でも5%以上を出している企業もあれば、売上規模の大きな企業でも1%に満たない企業もある。各企業において、それぞれが目標とする企業をベンチマークとし、永続的な経営を行っていかれることを望む。

図表 表2

	売上高総利益率(%)	営業利益率(%)	経常利益率(%)
黒字企業	24.08	1.43	1.69
赤字企業	23.80	-1.18	-1.60
全体	24.04	1.14	1.28

図表 表3

売上規模	損益分岐点比率(%)
30億円未満	98.21
30億円以上 50億円未満	96.93
50億円以上 300億円未満	94.98
300億円以上 800億円未満	92.08
800億円以上	90.95
全体	95.19

■まとめ

ここに紹介した指標は数ある経営指標の中でも基本的なもののほんの一部である。計数管理経営を実践されている企業にとっては物足りないと思われるが、本調査ではスーパーマーケッ

ト業に特化してその財務諸表の数値を集計したため、業界内での自社の経営指標の参考にしていただければ幸いである。

図表 経営指標一覧

平均値	売上高総利益率(%)	売上高営業利益率(%)	売上高経常利益率(%)	売上高税引前当期純利益率(%)	総資本経常利益率(%)	売上高人件費率(%)	売上高雑給・販売員給与比率(%)
全体	24.04	1.14	1.28	0.75	3.45	10.42	3.98
業績分類(経常利益ベース)							
黒字企業	24.08	1.43	1.69	1.04	4.63	10.11	4.03
赤字企業	23.80	-1.18	-1.60	-1.24	-4.95	12.65	3.63
営業利益							
0%未満	23.12	-0.96	-0.79	-0.53	-2.50	12.36	3.53
0%以上2%未満	23.84	0.89	0.95	0.50	3.18	10.06	4.18
2%以上5%未満	24.75	3.04	3.09	2.10	7.75	9.69	3.74
5%以上	28.34	5.21	6.11	2.80	11.50	10.90	4.44
売上規模							
30億円未満	23.33	0.43	0.38	-0.28	0.53	11.78	3.89
30億円以上50億円未満	24.49	0.54	0.81	0.93	2.59	11.45	3.56
50億円以上300億円未満	23.39	1.17	1.36	0.97	4.11	10.14	3.98
300億円以上800億円未満	24.47	1.96	2.15	1.12	6.24	8.70	5.09
800億円以上	26.37	2.26	2.57	1.78	5.90	9.23	6.62
事業所数							
1~5事業所	22.32	0.67	0.69	0.11	1.98	11.12	3.75
6~20事業所	24.26	0.98	1.19	0.95	3.30	10.87	3.88
21~50事業所	24.84	1.37	1.42	0.55	3.82	9.31	4.70
51~100事業所	25.23	2.00	2.41	1.86	6.33	9.20	4.93
101事業所以上	27.60	2.52	2.76	1.62	6.31	9.49	-

平均値	労働分配率(%)	売上高広告宣伝費率(%)	売上高水道光熱費率(%)	売上高販売管理費率(%)	損益分岐点比率(%)	商品・製品回転期間(月)	総資本回転率(回)	自己資本比率(%)
全体	47.11	1.07	1.68	23.39	95.19	0.39	3.07	27.61
業績分類(経常利益ベース)								
黒字企業	45.98	1.05	1.62	23.03	94.01	0.38	3.02	31.05
赤字企業	55.00	1.27	2.08	25.88	104.85	0.39	3.45	2.97
営業利益								
0%未満	53.85	1.14	1.96	24.77	104.01	0.38	3.62	16.17
0%以上2%未満	46.93	1.15	1.68	23.30	96.18	0.37	3.22	25.52
2%以上5%未満	42.05	0.91	1.51	21.89	87.58	0.45	2.46	39.08
5%以上	44.91	0.48	1.19	28.04	82.79	0.33	1.85	46.40
売上規模								
30億円未満	51.54	1.11	1.79	24.36	98.21	0.37	3.23	16.37
30億円以上50億円未満	46.90	1.13	1.71	24.59	96.93	0.34	3.46	27.01
50億円以上300億円未満	48.28	0.98	1.62	22.30	94.98	0.38	3.18	28.35
300億円以上800億円未満	41.81	1.04	1.59	22.51	92.08	0.40	2.70	32.89
800億円以上	39.77	1.20	1.65	23.91	90.95	0.46	2.39	44.17
事業所数								
1~5事業所	50.53	1.08	1.67	22.37	96.87	0.36	3.39	21.04
6~20事業所	48.49	0.99	1.68	24.07	95.94	0.38	3.15	24.92
21~50事業所	44.49	1.23	1.75	23.47	94.46	0.40	2.75	31.42
51~100事業所	40.05	1.06	1.64	22.98	91.28	0.41	2.71	41.77
101事業所以上	38.63	1.19	1.59	25.08	90.58	0.51	2.29	45.10

自社を利用する顧客満足に着目した経営を行う企業は多く、そのような企業は、定期的に自社の顧客満足度を調査している。従来、顧客満足度調査は、それぞれの企業が独自に実施することが多く、業界全体の傾向を知ることは困難であった。

経済産業省主導のもと日本版顧客満足度指数

(JCSI : Japanese Customer Satisfaction Index、以下「JCSI」)が開発され(2007～2009年)、業界横断的な統一基準で、複数の企業の顧客満足度調査を行うことが可能になった。JCSIはスーパーマーケット業界も対象としている。そこで、JCSIの調査結果を使い、スーパーマーケット業界の顧客満足の実状や課題について考察を行う。

本節の構成及び概要

1. JCSIの概要	JCSIとはどのような調査で、どのような結果がわかるのか。
2. スーパーマーケット業界の顧客満足の実状	スーパーマーケット業界の顧客満足の実状や特徴とは。
3. スーパーマーケット業界の顧客満足向上のための課題	スーパーマーケット業界として顧客満足を高めていくための課題はどこにあり、改善に向けてどのように考えていけばよいのか。

1. 日本版顧客満足度指数（JCSI）の概要

1 - 1. JCSI の特徴

JCSI とは、日本版顧客満足度指数（Japanese Customer Satisfaction Index）のことで、2007～2009年度の3カ年をかけて、経済産業省の主導のもと産官学の連携により開発された、日本最大級の顧客満足度調査である。

JCSI の特徴は以下のとおり。

JCSI の特徴

①	「顧客満足（総合的な満足度）」のほか、顧客満足と因果関係がある「顧客期待（企業・ブランドへの期待）」、「知覚品質（全体的な品質評価）」、「知覚価値（コスト・パフォーマンス）」、「推奨意向（他者への推奨意向）」、「ロイヤルティ（将来の再利用意向）」の計6つの指標により、各業界・各企業のサービスを多面的に評価している。
②	2011年度は32業界392社を対象に、業界横断的に統一基準で顧客満足度を調査している。
③	顧客満足などの6指標とともに業界別に約40～50項目程度の具体的なサービスレベルの評価も行い、現場での取組改善の検討にも活用できる。
④	顧客視点の評価により業界横断的な競争を促すことで、サービス産業における付加価値と顧客満足度を高める取組が広がり、国内企業の成長及び国際競争力の強化を図ることを目的に、経済産業省が開発の立ち上げに携わっている。

1 - 2. JCSI の調査概要

JCSI では小売、観光、飲食、交通、通信、物流、健康・教育、金融などの各業界が調査対象であり、小売業界ではスーパーマーケット業界からも2011年度は25社（P102参照）が調査対象である。

JCSI の調査手法及び対象となる企業の選定は、次のように行われている。

JCSI の調査概要

①	売上高を基準に、日本国内に一定数以上の利用者がいると想定される企業を業界単位で選定している。
②	年齢別・性別・地域別の人口構成を配慮し無作為に抽出したインターネット・モニターを対象に、①で選定した企業の利用経験の有無を調査する。
③	一定の利用経験があるモニターを対象に、具体的なサービスの評価についてのアンケートを1社300サンプル以上回収し、顧客満足度などの評価を算出する。（2011年度は延べ約12万5千人からアンケートを回収）。
④	スーパーマーケット業界については、「3ヶ月以内に、1回2千円以上の買物を2回以上した」経験のあるモニター（約8,000サンプル）からアンケートを回収している。

1 - 3. JCSI の顧客満足度の構造

JCSI で評価している 6 指標とは、「顧客満足(総合的な満足度)」のほかに「顧客期待(企業・ブランドへの期待)」、「知覚品質(全体的な品質評価)」、「知覚価値(コスト・パフォーマンス)」、「推奨意向(他者への推奨意向)」、「ロイヤルティ(将来の再利用意向)」の 6 つである。

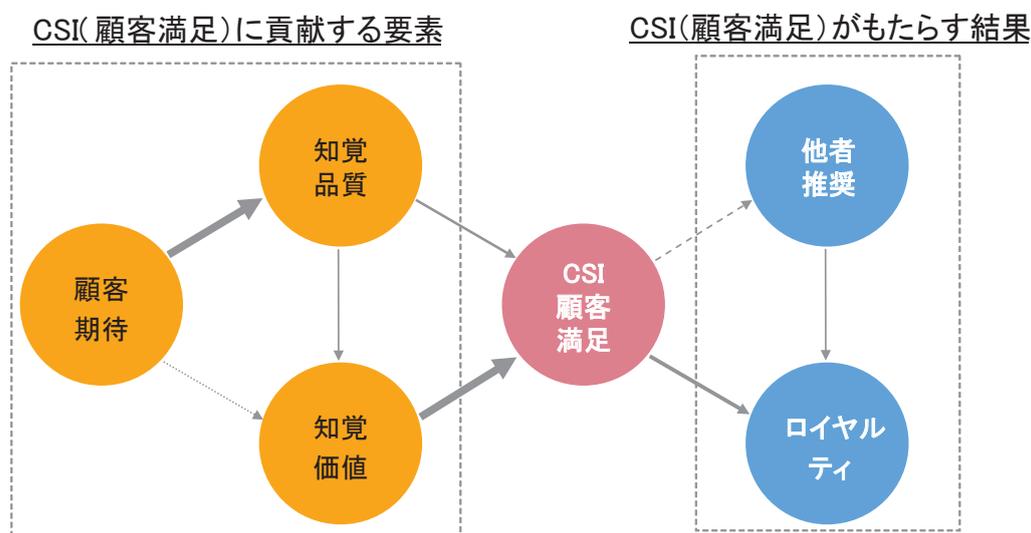
「顧客満足」とともに、「顧客満足」に貢献する要素として、「顧客期待(企業・ブランドへの期待)」、「知覚品質(全体的な品質評価)」、「知覚価値(コスト・パフォーマンス)」の 3 指標、

「顧客満足」がもたらす結果として「推奨意向(他者への推奨意向)」、「ロイヤルティ(将来の再利用意向)」の 2 指標を評価している。

また、6 指標間の因果関係の強さを数値で示すことも可能で、6 指標間の因果関係の強弱を比較分析することにより、顧客満足度を上下させる要因やその後の行動についての考察も可能である。

これら 6 指標の関係をモデル化したものが図 1 である。

図表 JCSI の 6 指標の因果モデル図



- ・ 図中の→は因果関係を示し、因果関係の強さは業界や企業によって異なる。
- ・ 線の太さは因果関係の強弱を示しており、太い実線ほど強く、点線ほど弱いことを示している。
例えば、「顧客満足」の要因としては、「知覚品質」よりも「知覚価値」の方が強く影響していることを示している。
- ・ 本図は簡略化して表記している。

JCSI の 6 指標は、それぞれ 3～4 問のアンケートの評価結果を 1 つの指標に統合しており、100 点満点で示す。

6 指標のそれぞれの意味を整理したものが表 1 である。

図表 表1 JCSIの6指標の意味

顧客期待 (企業・ブランドへの期待)	サービスを利用する際に、利用者が事前に企業・ブランドに対して抱いている印象や期待を評価している。 全体的な期待のほか、ニーズを満たしてくれることへの期待、企業への信頼性、の3つの視点の評価から算出しています。
知覚品質 (全体的な品質評価)	実際にサービスを利用した際に感じる品質を評価している。 品質に対する全体的な評価のほか、ニーズと品質が合っているか、品質に対する信頼性、バラツキ、の4つの視点で評価し算出している。
知覚価値 (コスト・パフォーマンス)	受けたサービスの品質と価格を対比して、利用者が感じる納得感、コスト・パフォーマンスを評価しています。 お得感、品質に対する価格の評価、金額や手間に対する品質の評価、の3つの視点の評価から算出しています。
顧客満足 (総合的な満足度)	利用して感じた満足の度合いを評価しています。 全体的な満足の度合いのほか、その企業のサービスを選んだことによる満足感、その企業のサービスが生活を豊かにしているかどうかという視点の評価、の3つの視点の評価から算出しています。
推奨意向 (他者への推奨意向)	利用したサービスの内容について、肯定的に人に伝えるかどうかのレベルを評価している。 商品・サービスの魅力、会社としてのサービスの良さ、情報提供の適切さ、従業員や窓口の対応の良さ、の4つの視点の評価し算出している。
ロイヤルティ (将来の再利用意向)	今後もそのサービスを使い続ける、将来の再利用意向を評価している。 継続利用意向として、頻度を高めるかどうか(頻度拡大)、他の商品・サービスも利用したいかどうか(関連購買)、今後も利用し続けたいか(持続期間)、その商品・サービスを選ぶ時に第一に企業を選ぶかどうか(第一候補)、の4つの視点から評価し算出している。

2. スーパーマーケット業界の顧客満足度の現状

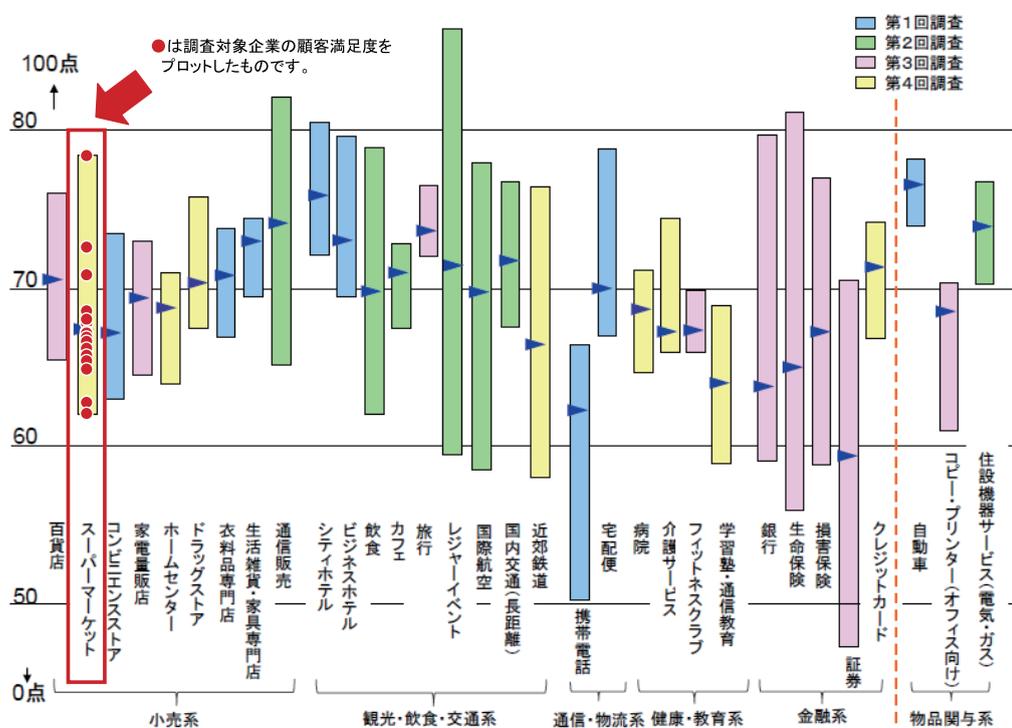
2 - 1. 全業界におけるスーパーマーケット業界の顧客満足度のポジション

JCSI の調査対象である、全 32 業界の 2011 年度における顧客満足度の分布をあらわしたのが、図 2 である。

縦棒グラフは、各業界における調査対象企業の顧客満足度がどのように分布しているかを示している。

スーパーマーケット業界を見ると、他の業界と比べても対象企業の顧客満足度の幅が大きい業界といえる。また、業界中央値（▲印）は、全 32 業界中 22 位となっており、全業界の中ではやや低い方に位置している。

図表 図 2 JCSI の業界別顧客満足度分布（2011 年度）



(グラフの見方)

- 棒グラフの上端には業界内で最も顧客満足度が高かった企業が位置し、下端には最も顧客満足度が低かった企業が位置している。棒グラフの長さは、業界内での各企業の評価の開き（幅）を示している。
- 中央値（▲印）は、各業界の中での順位が中央に位置する企業の顧客満足度を示している（業界内の企業数が7社であれば4番目、8社であれば4番目と5番目の中間が中央値）。異なる業界間で顧客満足度を比較する際には、この中央値が比較対象の基準になる。

2 - 2. スーパーマーケット業界内の顧客満足度

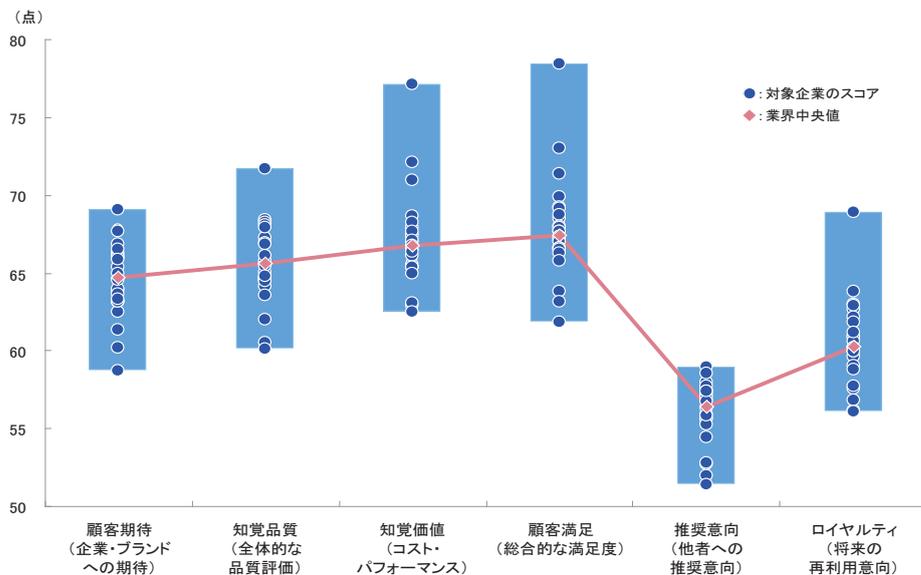
2011年度におけるスーパーマーケット業界の評価結果を示したのが、図3である。

スーパーマーケット業界の全体的な特徴として、「顧客期待」から「顧客満足」まで、他の業界に比べ緩やかに評価が高まり、「顧客満足」の結果としての「推奨意向」と「ロイヤルティ」では、「ロイヤルティ」の評価が高くなっている。

業界内の各企業がお客様からどのように評価されているかを見ると、図3の帯中に示された●の分布に各企業がどれくらいのスコアを得ているかがわかる。お客様の評価を見ると、「顧客

満足」のスコアで企業間の開きが大きく、次いで「知覚価値」のスコアの開きも大きくなっている。また、「顧客満足」や「知覚価値」などは、上位2～3企業のスコアが非常に高く、多くの企業は業界中央値付近に集中していることも特徴といえる。一方、「顧客期待」や「推奨意向」のスコアの開きは小さくなっており、上位のどの企業に対してもお客様が抱く期待感はわりと似通っており、自分が買い物をしているお店のことを人に勧めたいかどうかの意向の強さにはそれほど大きな違いはないことがわかる。

図表 図3 スーパーマーケット業界のJCSIの6指標評価結果（2011年度）



(グラフの見方)

- ・棒グラフの上端には業界内で最も顧客満足度が高かった企業が位置し、下端には最も顧客満足度が低かった企業が位置している。棒グラフの長さは、業界内での各企業の評価の開き（幅）を示している。
- ・中央値（◆マーク）は、各業界の中での順位が中央に位置する企業の顧客満足度を示している。

次に、JCSIの調査対象企業を「総合スーパー」と「スーパーマーケット」の2つに分類した場合の、2011年度の評価結果を示したのが、図4である。

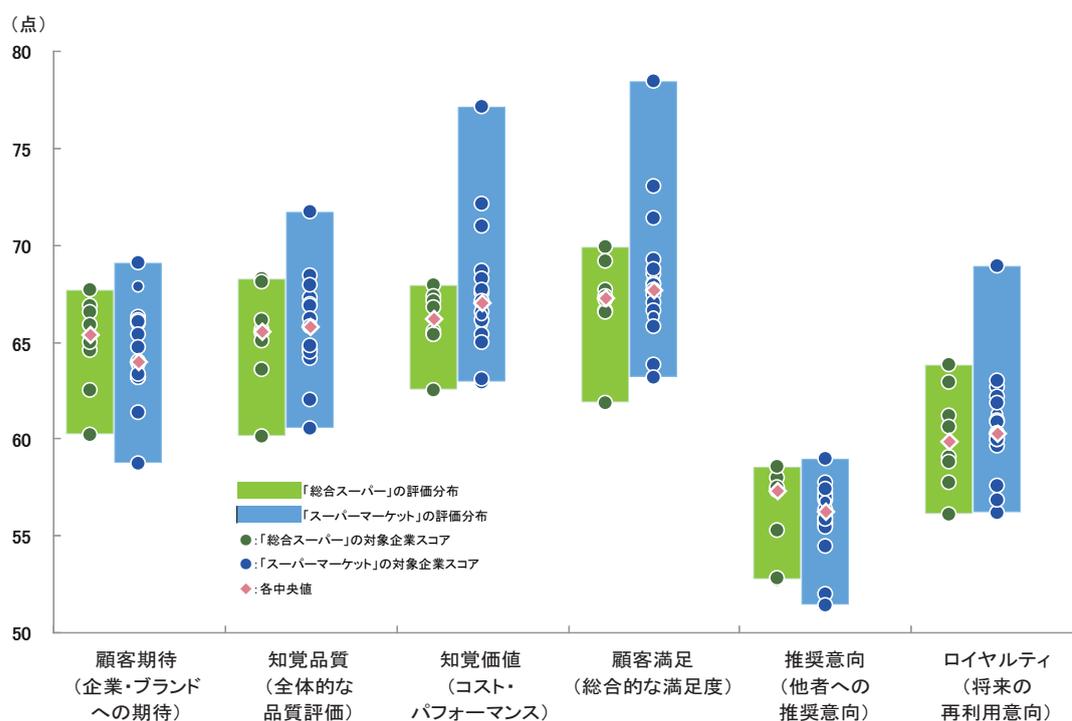
総合スーパー／スーパーマーケット別に見ると、6指標いずれについても「スーパーマーケット」の方が企業間の評価の開きは大きくなって

いる。「総合スーパー」については、「顧客期待」や「知

覚価値」、「顧客満足」では、同レベルの評価に集中しており企業間の差はあまり見られないものの、「知覚品質」や「ロイヤルティ」では差が見られる。

「スーパーマーケット」については、多くの指標で、中間的な評価の企業が多くなっているが、評価の高い企業と低い企業の差も大きく、全体として企業間の評価の差が開く結果となっている。

図表 図4 総合スーパー／スーパーマーケット別のJCSIの6指標評価結果（2011年度）



(対象企業一覧)

総合スーパー	アピタ、イオン、イズミ（ゆめタウン）、イズミヤ、イトーヨーカドー、西友、ダイエー、平和堂
スーパーマーケット	オークワ、オーケー、カスミ、コープこうべ、コープさっぽろ、サミット、東急ストア、トライアル、パロー、ベイシア、マックスバリュ、マルエツ、万代、ヤオコー、ヨークベニマル、ライフ、ラルズ

2 - 3. 小売業界全体との比較によるスーパーマーケット業界の顧客満足度

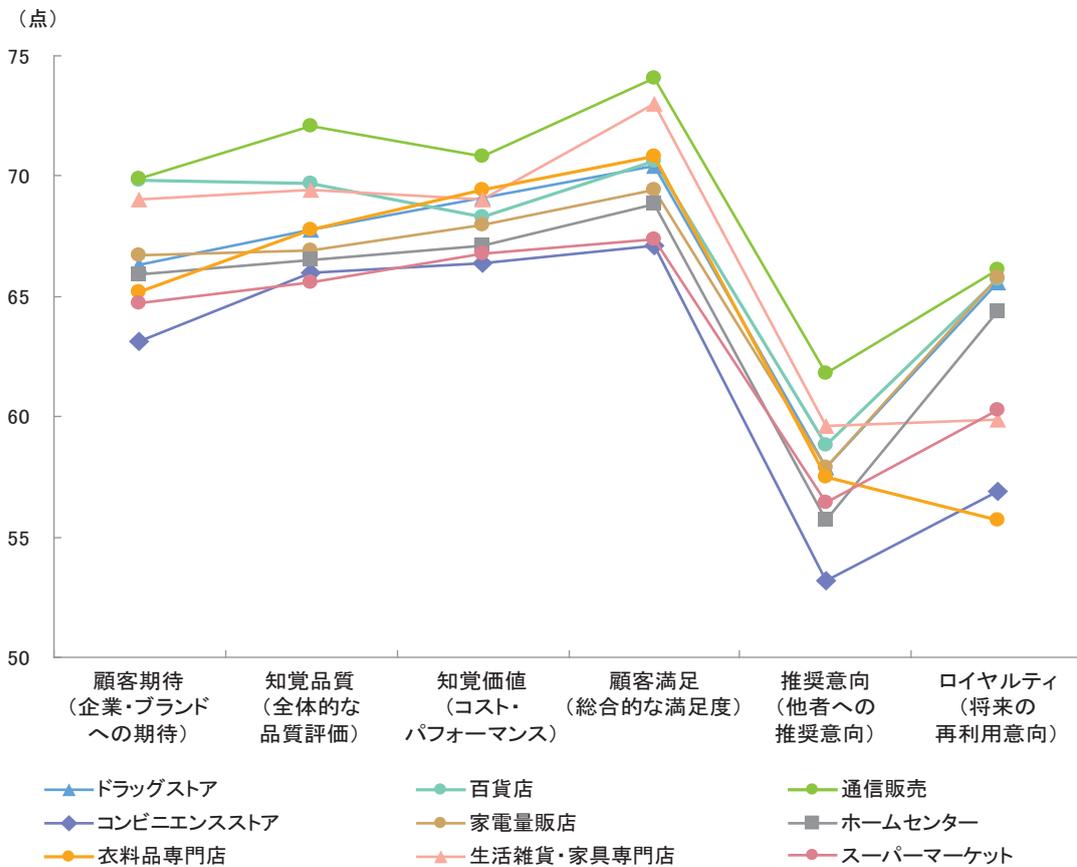
JCSIで調査している小売9業界(スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンスストア、家電量販店、ホームセンター、ドラッグストア、衣料品専門店、生活雑貨・家具専門店、通信販売)の、2011年度の評価結果(業界中央値)を示したのが、図5である。

スーパーマーケット業界の評価結果は、6指

標のいずれも、小売9業界の中で下位に位置している。特に「知覚品質」は最下位、「顧客期待」や「知覚価値」、「顧客満足」は下から2番目という状況である。

小売業界は、全体的に「顧客満足」のスコアが最も高く、「推奨意向」が下がり「ロイヤルティ」が高まるという傾向が見られる。

図表 図5 小売9業界のJCSIの6指標評価結果(業界中央値)(2011年度)



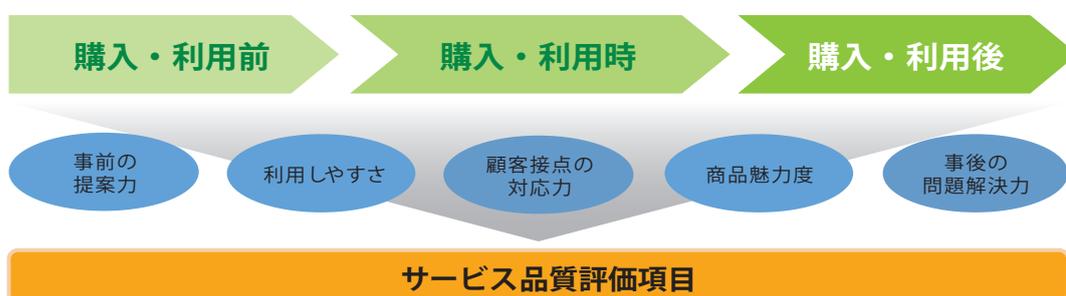
2 - 4. スーパーマーケット業界のサービス品質評価

JCSI では、顧客満足がなぜ高いのか、あるいは低いのか、という疑問を明らかにするために、いくつかの診断の仕組みが構築されている。ここでは、その一つとして、お客様に具体的な商品・サービスの評価をしていただく SQI（サービス品質評価：Service Quality Index）を紹介する。

SQI は、顧客満足に貢献する要素の中でも「知

覚品質」（全体的な品質評価）について、図6に示すような、お客様が商品・サービスを購入・利用する前から後にかけての一連のサービス・フローに沿って、どのようなサービス品質の評価が顧客満足に結びついているのかを、より詳しく分析できるように設計されている。

図表 図6 SQI（サービス品質評価：Service Quality Index）の構造



今回の分析では、お客様から見たサービス・フローに沿って設定されている SQI を、スーパーマーケット業界で重要と思われる「商品」、「価格」、「販促」、「店員」、「体制・運営」、「設備」、「立地」といった、企業・店舗の経営側から見た7分野に分類して整理を試みた。

お客様から見たサービス・フローと、企業・店舗の経営側から見た7分野のクロスで、スーパーマーケット業界の SQI を整理したのが、次ページの表2である。

例えば、「会計を速やかに済ませられる」という評価項目は、企業・店舗の経営側から見ると、

「会計を速やかに済ませられる」ためにはレジ・店員の配置増加や店員のスキル育成など、人事施策と経費に関わる項目としても見ることが出来る。一方、お客様から見れば、並ばずに時間を要せずに会計を済ませられるほど評価も高まり、顧客満足にも貢献すると思われる項目といえる。

このように、企業・店舗の経営側の視点からの評価を、お客様の視点からの評価に組み替え、どの品質評価が顧客満足に貢献するのか分析してみるのも、一つの方法である。

表2では、各SQIの品質評価項目の平均点（7点満点）の高低を色で示している。

評価が高い品質評価項目は、お客様の視点で見ると「購入・利用時の評価」に位置づけられる項目、

経営の視点で見ると「店員」に関する項目に多い。一方、評価が低い品質評価項目は、「購入・利用前の評価」で「商品」に関する項目や、「購入・利用後の評価」で「体制・運営」に関する項目に多い。

図表 表2 スーパーマーケット業界における品質評価項目

		お客様から見たサービス・フローでの整理		
		購入・利用前の評価	購入・利用時の評価	購入・利用後の評価
商品	商品	商品とは店にない特徴がある	ついでに購入したい商品が揃っている	商品に不備や不具合が少ない
		商品を選ぶ楽しみがある		今後ぜひ購入したい商品がある
		商品等は初めて見聞きするほど新鮮		
価格			品質に対する価格(※)	
			お得感(※)	
			有名メーカー品が安く買える	
			価格に対する品質(※)	
販促		陳列・表示がわかりやすい	試着や試用・試食などをしやすい	ポイント制度はわかり易い
		商品の価格表示や説明が適切		
		どのような商品を扱っているのかわかりやすい		
		広告・チラシは魅力的		
		セールやイベント等が魅力的		
		ウェブサイトの情報が有益		
設備		駐車場は利用しやすい	カート・かご類が使いやすい	
店員			店員に干渉されず、気ままに買い物ができる	返品・交換の窓口対応が良い
			困ったときに適切に対応してくれる	
			接客態度が良い	
			待たせずに速やかに対応してくれる	
			会計を速やかに済ませられる	
			私に合った適切な提案をしてくれる	
体制・運営		営業時間は適切	いつでも安心して利用できる	返品・交換方法がわかり易い
		清潔感がある	どこのお店でも安心して利用できる	エコロジーへの取組が評価できる
		利用しやすいレイアウト	居心地は良い	顧客のプライバシー保護が十分
		新商品の取り扱いが早い	配達対応などがスムーズである	アフターケアの体制は信頼できる
		各種サービスの手続きが速やか		不備の問合せ先を知っている
				商品が入荷するまで何日か待っても良い
立地		行きやすい場所		今後ぜひ利用したいサービスがある

■ 上位1/3の項目 ■ 中位1/3の項目 ■ 下位1/3の項目

※ JCSIのSQIには「価格」の指標が「有名メーカー品が安く買える」の1つのみのため、6指標の「知覚価値」に関する3つの設問項目（「価格に対する品質」、「品質に対する価格」、「お得感」（表中の※の項目）を、今回の分析に限り、SQIの項目とともに分析した。

※ SQIの設問は7段階評価、「価格に対する品質」、「品質に対する価格」、「お得感」の設問は10段階評価であることから、後者の3つの設問については回答結果を7段階評価に換算し分析している。

3. スーパーマーケット業界の顧客満足向上のための課題

3-1. 顧客満足と評価のバラツキの関係

JCSIの全調査対象企業について、企業別に顧客満足の評価スコアと、顧客満足のバラツキ（標準偏差）の分布を示したものが、図7の散布図である。この散布図の縦軸は、調査対象となった企業の顧客満足度のスコアを示している。ここで言うスコアとは、約300サンプルの回答者から得られた評価の平均点を意味する。それに対して、横軸の標準偏差は、各企業に対する回答にどれくらいバラツキがあるかを表している。言い換えると、●で示されたスーパーマーケットのなかで、顧客満足度が70点の企業があり、その標準偏差が15ということは、プラスに15点、マイナスに15点の範囲で300人の回答者が行った評価が散らばっているということである。つまり、横軸の標準偏差が小さい＝バラツキの度合いが小さい領域に位置している企業は、お客様の評価がほぼその周辺に集中していることを、逆に、標準偏差が大きい領域に位置している企業は、お客様の評価が広く散らばっている（好みの差が激しい）ということを表している。

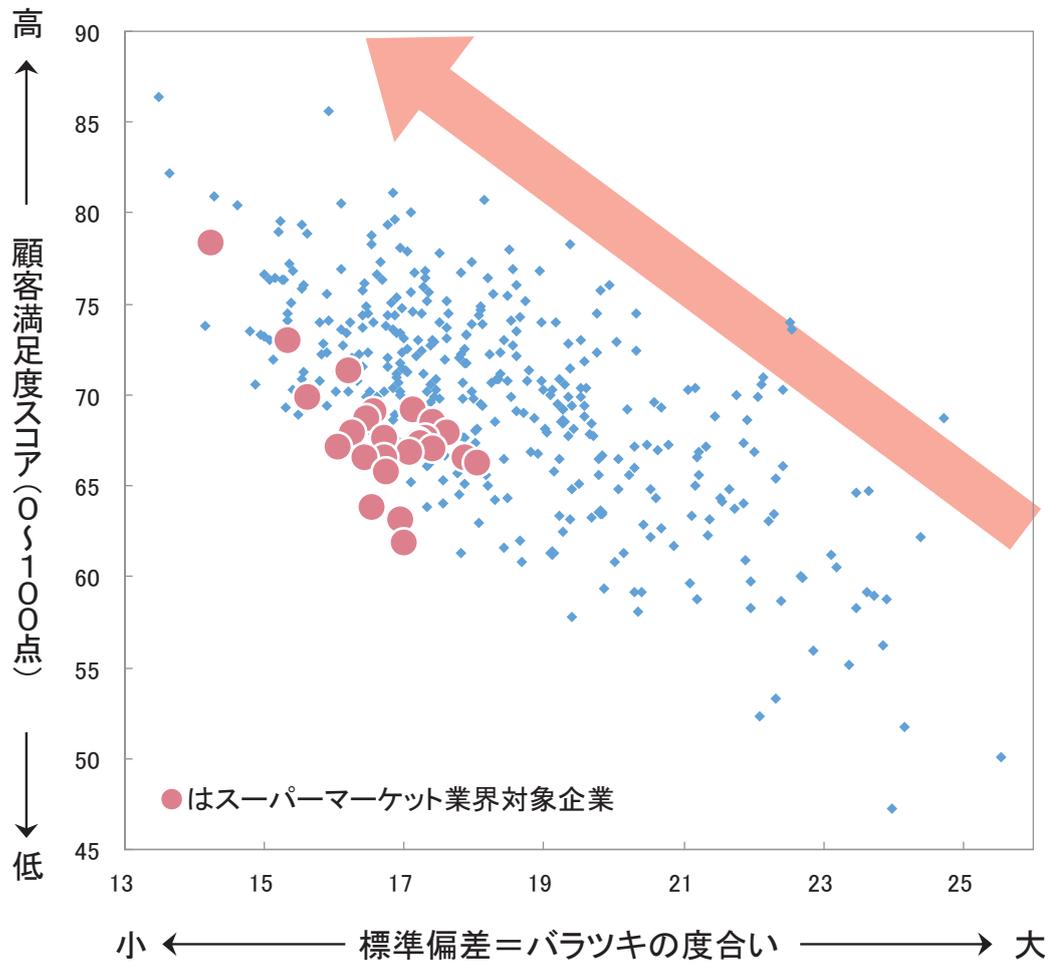
さて、この見方に従うと、顧客満足度が高い企業ほど評価のバラツキが小さくなり（グラフの左上）、一方、顧客満足度が低い企業ほど評価のバラツキが大きくなる（グラフの右下）傾向がうかがえる。結果として、顧客満足度の高い評価の企業は、高いレベルのサービスを提供するとともに、多くの顧客にバラツキの少ない一定レベルのサービスを提供することで、全体として顧客満足が高まっていると推測される。スーパーマーケット業界も同様の傾向がうかがえる。

顧客満足度を向上させるためには、まず、な

ぜバラツキが大きくなってしまふのか、という問題を適切にとらえる必要がある。原因はいくつか考えられ、第一に、需要側（お客様側）の要因としてニーズの違いが挙げられる。年齢、性別、居住地域、家族構成、来店頻度、客単価、あるいは来店するための交通手段の違い（徒歩、自転車、自動車）が原因といえるかもしれない。多様なニーズをもったお客様を相手にすればするほど、すべてのお客様を満足させることは難しくなる。第二に、供給側（スーパーマーケット側）の要因として、チェーン展開している店であれば、店舗間の立地条件やサービス品質の違いがバラツキを発生させる要因になっているかもしれない。店長はじめ店舗スタッフの経験量、スキル、モチベーションといった人的要因から立地条件や店舗面積や築年数などの物的要因までさまざまな要因が考えられる。第三に、地域が異なれば競争環境も違うことが予想される。同じ品揃えやサービスを行っていても、周辺の競合相手の有無やそれらとのすみ分け（ポジショニング）の取り方によって、お客様には違った店と見られる場合もあり、期待される品揃え、価格水準、サービスも異なるかもしれない。

このように、顧客満足度を向上させるためには、商品やサービスの品質、価格、スタッフの接遇など様々な面でのレベル向上を図ることはもちろん、それらの品質のバラツキが少ない安定した商品やサービスを提供し、多くの顧客から一定の評価をいただくことが重要である。

図表 図7 顧客満足とバラツキ（標準偏差）の分布（JCSI：2011年度）

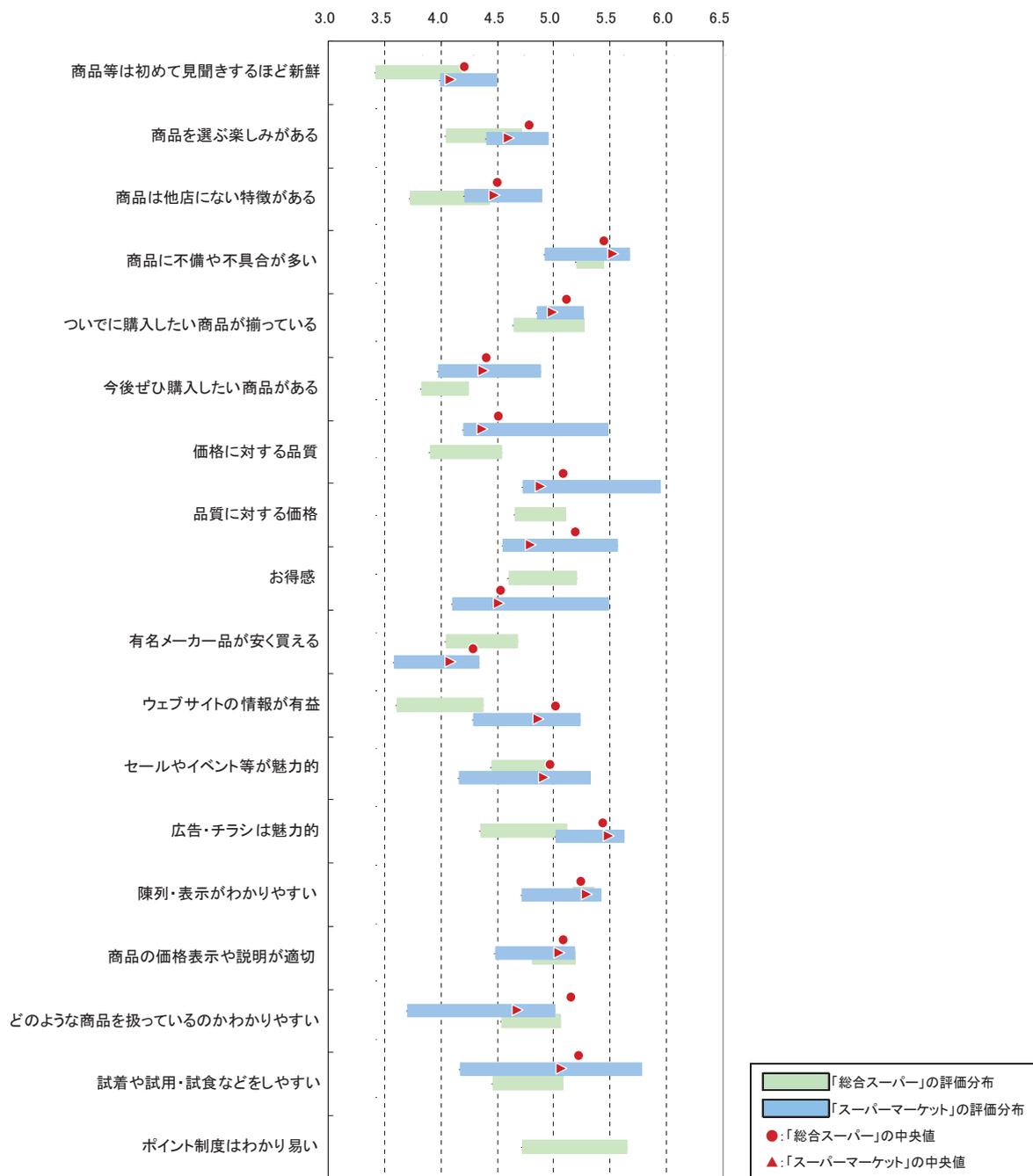


3-2. スーパーマーケット業界におけるサービス品質評価

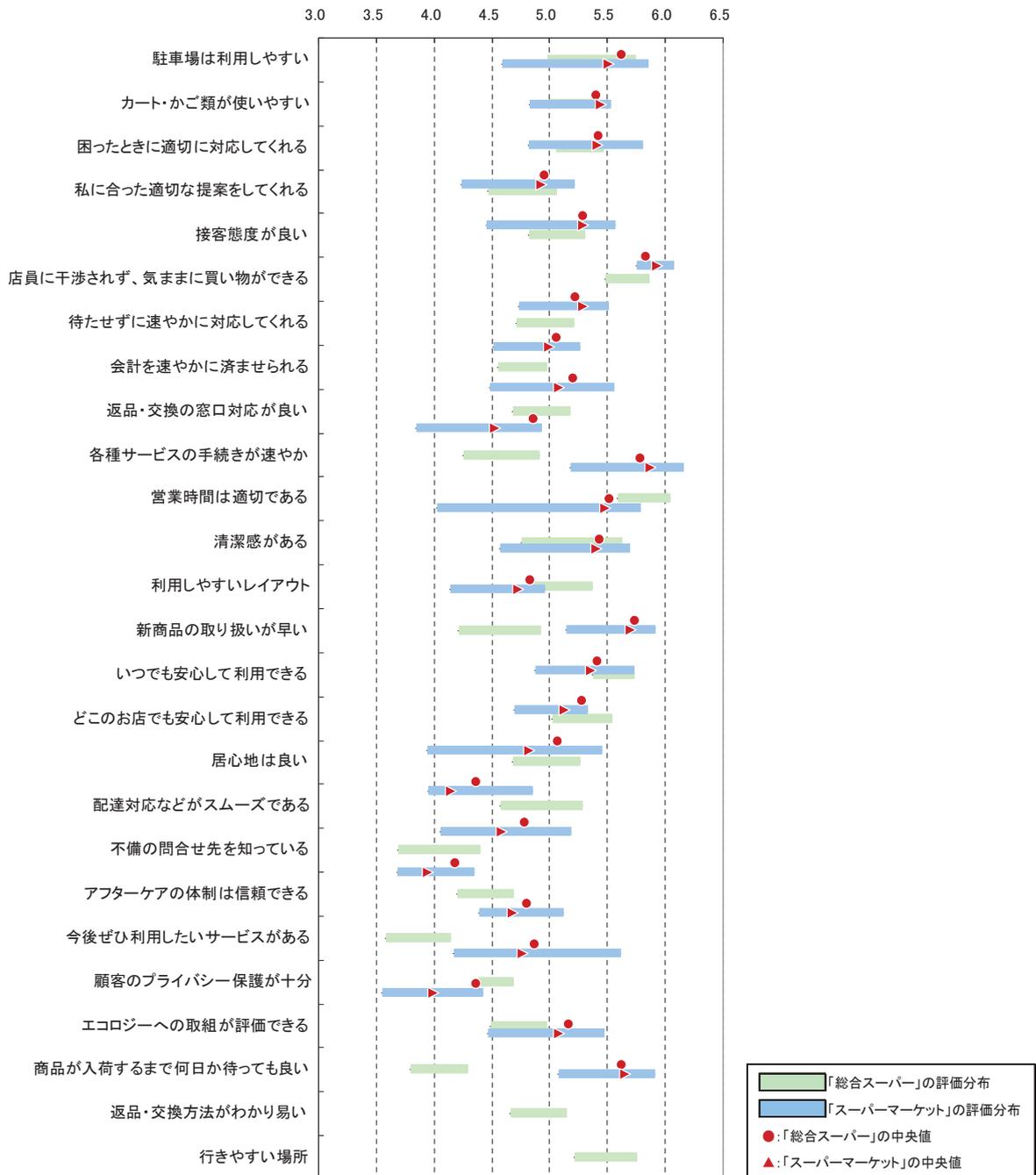
～顧客満足の要因となる個々のサービスの特徴～

スーパーマーケット業界における JCSI の調査対象企業のサービス品質評価の分布を、総合スーパー／スーパーマーケット別に示したものが、図 8 及び図 9 である。

図表 図 8 総合スーパー／スーパーマーケット別のサービス品質評価（商品・価格・販促）
（SQI 平均値：2011 年度）



図表 図9 総合スーパー／スーパーマーケット別のサービス品質評価
(設備・店員・体制・運営・立地) (SQI 平均値：2011年度)



総合スーパー／スーパーマーケット別の傾向を見ると、品質評価の多くの項目で「総合スーパー」の方が企業間の評価の開きは小さく（棒グラフの幅が短く）、「スーパーマーケット」の方が企業間の評価の開きは大きい（棒グラフの幅が長い）傾向が見られる。

また、中央値を見ても、品質評価の多くの項目で「総合スーパー」の方が「スーパーマーケット」を上回っている傾向が見られる。

特に、総合スーパー／スーパーマーケット別の評価結果で、中央値の差が顕著と思われる項目としては、次の評価項目があげられる。

- 商品等は初めて見聞きするほど新鮮（商品）
- 商品を選ぶ楽しみがある（商品）
- 価格に対する品質（価格）
- 品質に対する価格（価格）
- お得感（価格）
- ウェブサイトの情報が有益（販促）
- セールやイベント等が魅力的（販促）
- 試着や試用・試食などをしやすい（販促）
- 各種サービスの手続きが速やか（体制・運営）
- 配達対応などがスムーズである（体制・運営）
- 不備の問合せ先を知っている（体制・運営）
- アフターケアの体制は信頼できる（体制・運営）
- 今後ぜひ利用したいサービスがある（体制・運営）
- 商品が入荷するまで何日待っても良い（体制・運営）

また、総合スーパー／スーパーマーケット別の評価結果から、企業間の評価の開きが大きいと思われる評価項目の分野は、「価格」や「店員」、「体制・運営」であるといえる。

顧客満足向上のためには、個々の具体的なサービス品質評価を高めていく必要があり、そのためには、個々のサービス品質評価のバラツキを小さくし、安定した商品・サービスを顧客に提供していくような改善が必要である。

3-3. 顧客満足向上に貢献するサービス品質評価

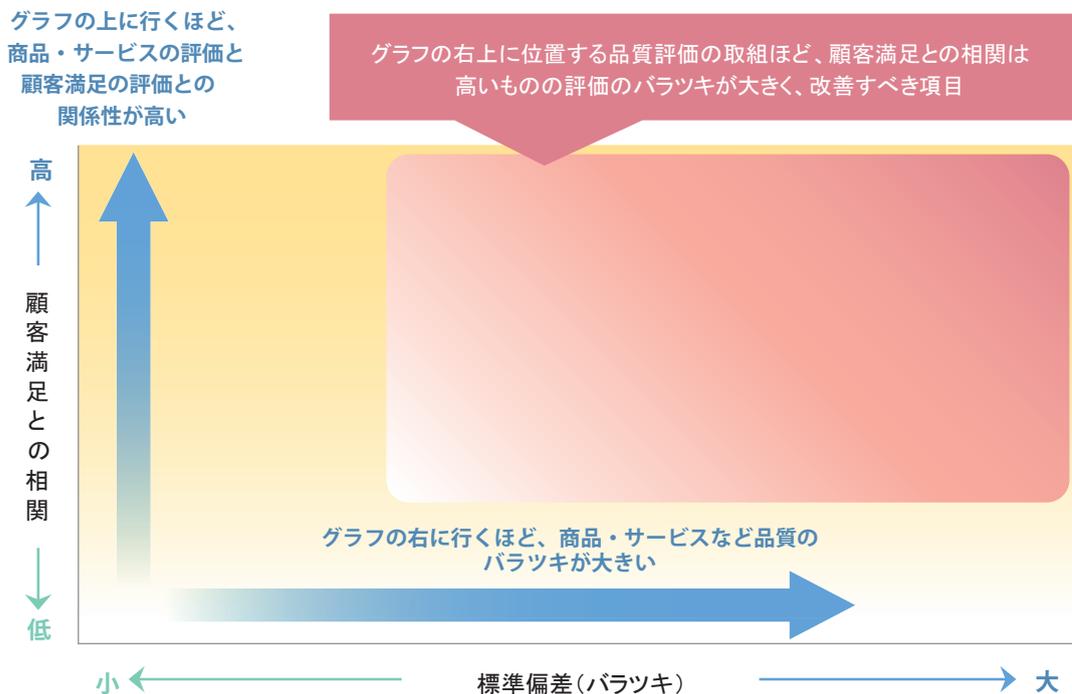
顧客満足向上の施策を検討するうえで、JCSIでは、先述した6つの主要指標と、具体的なサービス品質評価項目を用いて、統計的な解析を行う。やや複雑かつ高度な統計手法もあるが、最も簡単でわかりやすい分析の例を紹介する。

スーパーマーケット業界の全サンプル（8,004サンプル）を用いて、41項目のサービス品質評価と顧客満足との相関係数を算出し、サービス品質評価の標準偏差（評価のバラツキ）と顧客満足との相関グラフ（「サービス品質評価の標準偏差」と「サービス品質評価と顧客満足との相関係数」の散布図）を作成した。

散布図の上にプロットされるサービス品質評価項目ほど、サービス品質評価と顧客満足との相関係数が高いということから、サービス品質評価が高くなるほど顧客満足が向上する関係にある項目といえる。また、散布図の右上にプロットされるサービス品質評価項目ほど、顧客満足との相関係数が高いものの、業界におけるサービス品質評価のバラツキが大きい項目といえる。（図10参照）

スーパーマーケット業界における顧客満足向上のためには、これから示す散布図の上～右上側にプロットされる品質評価項目の改善に取り組む必要がある。

図表 図10 顧客満足と品質評価のバラツキ（分散）の相関グラフの解説



商品」や「価格」、「販促」の3つの分野に関するサービス評価項目のバラツキ（標準偏差）と顧客満足との関係を見てみると、顧客満足との相関が高い項目は「価格」に関する項目、また評価のバラツキが大きい項目は「商品」に関する項目といえる。

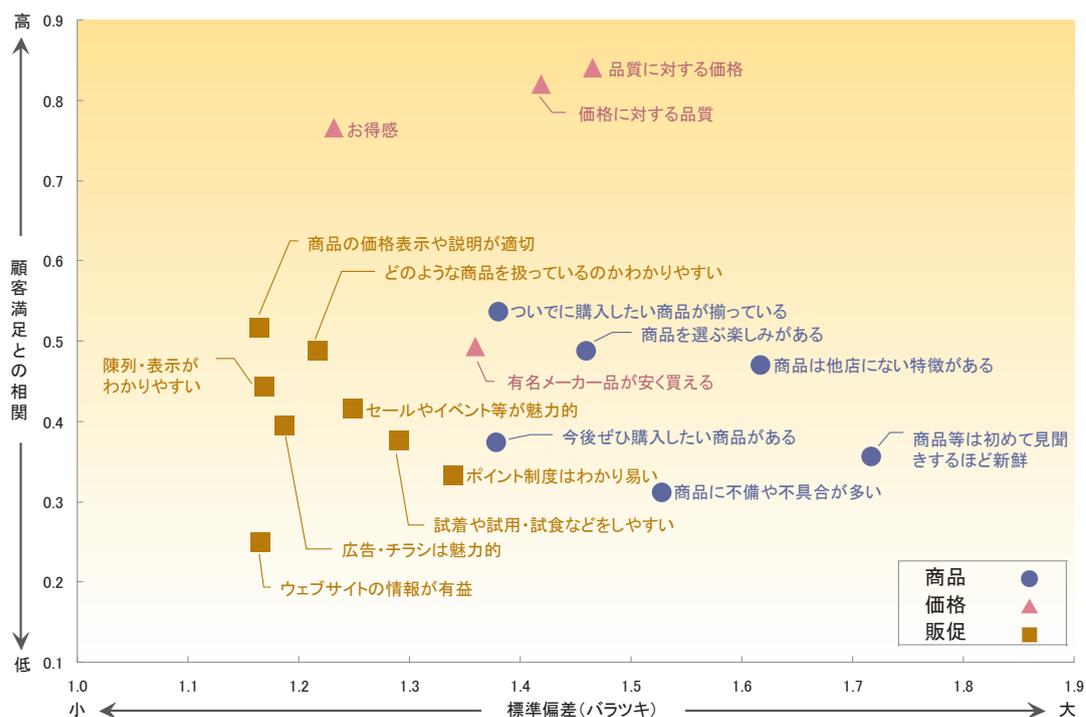
「価格」に関する項目は、顧客満足との相関が非常に高いといえる。

「商品」に関する項目で、顧客満足と一定以上の相関があり評価のバラツキが見られる項目としては、「商品等は初めて見聞きするほど新鮮」

や「商品是他店にはない特徴がある」、「商品を選ぶ楽しみがある」など品揃えに関する項目があげられる。

「販促」に関する項目は、全体的に評価のバラツキは小さい傾向が見られる。「販促」に関する項目で顧客満足との相関が高いのは、チラシやウェブサイトなど広告関係の施策よりも「商品の価格表示や説明が適切」や「どのような商品を扱っているのかわかりやすい」といった店頭における施策に関する項目となっている。

図表 図11 スーパーマーケット業界における顧客満足とサービス品質評価（標準偏差）との相関グラフ（商品、価格、販促）



次に、「店員」や「体制・運営」、「設備」、「立地」の4つの分野に関するサービス評価項目のバラツキ（標準偏差）と顧客満足との関係を見る。

まず、顧客満足との相関が高い項目は「居心地が良い」、「いつでも安心して利用できる」である。店舗の雰囲気の評価、店舗への信頼度の評価が高いほど、顧客満足も向上する傾向にあるといえる。

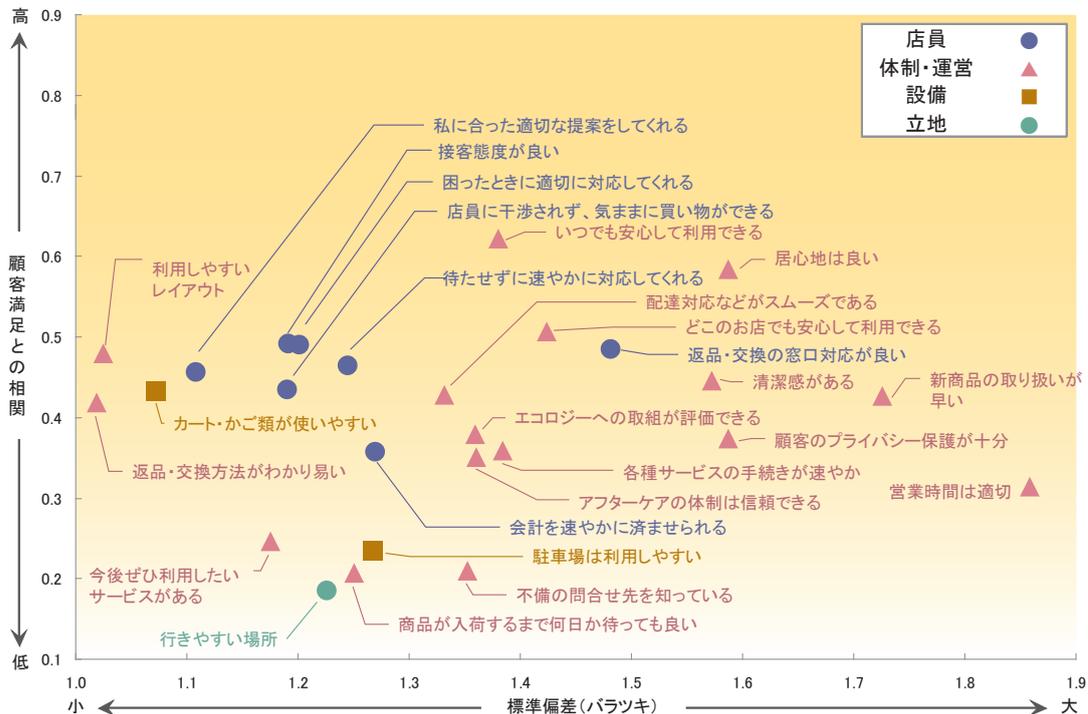
「店員」と「体制・運営」に関する項目を見ると、顧客満足との相関に大きな差は見られないものの、「体制・運営」に関する項目ほどグラフの右側に分布しておりバラツキが大きい。一方、「店員」に関する項目は、グラフの左側に分布する項目が多く評価のバラツキが小さい。

「体制・運営」に関する項目では、「いつでも安心して利用できる」、「居心地が良い」、「清潔感がある」、「どこのお店でも安心して利用できる」など店舗周りに関する全体的な評価の項目で、顧客満足との相関が一定程度見られる。

「店員」に関する項目では、「返品・交換の窓口対応が良い」、「待たずに速やかに対応してくれる」、「困ったときに適切に対応してくれる」、「接客態度が良い」などの項目で、顧客満足との相関が一定程度見られる。

「設備」や「立地」に関する項目として、「駐車場は利用しやすい」、「行きやすい場所」など立地場所に左右される項目については、顧客満足との相関も低く、評価のバラツキも小さい。

図表 図12 スーパーマーケット業界における顧客満足とサービス品質評価（標準偏差）との相関グラフ（店員，体制・運営，設備，立地）



3-4. スーパーマーケット業界の顧客満足向上に向けて

今回、JCSIのスーパーマーケット業界における顧客満足の6指標（顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ）や、SQI（サービス品質評価）の評価結果を用いて、スーパーマーケット業界の顧客満足の現状や課題についての考察の一例を示した。

スーパーマーケット業界に限らず、企業・店舗において、従来に比べ客数が減少したり売上が減少するなどの問題が生じた場合、勘に頼った対策だけでは、効率的な解決ができない場合もありえる。どこに問題の原因があるのかを適切な手法で調査を行い、調査結果に基づき現状を分析した上で、客観的に課題や仮説を導き出し、それに対して適切かつ効率的な施策を検討し実行することは、問題解決に向けた一般的な方法である。

前ページまでに示した分析や考察は、JCSIの調査結果を踏まえて、現状分析、課題・仮説抽出を行った一例である（図13参照）。

店舗における様々な問題は、需要側（お客様側）

の要因、供給側（店舗側）の要因、立地環境の要因など、多くの要因の複合的な結果として生じている。問題解決のためには、どこに課題があるのかを的確に見極めることが大切である。

調査により多様なデータを収集し活用することは、従来、漠然としていた店舗の問題を様々な視点から視覚化することができる。問題を具体的にみることで、解決に向けた課題や仮説の抽出、対策の検討もより行いやすくなる。このような意味でも、適切な調査を行い、データを丁寧に分析・検討することは、店舗の問題解決に向けた有効な手段といえる。

今回、紹介した「JCSI:日本版顧客満足度指数」は、顧客満足やサービス品質を多様な側面から評価するとともに、お客様の視点と経営の視点とを結びつけながら経営改善に向けたヒントも多く含んでいる。

このような調査を参考に、顧客満足を基点とした経営改善に関心を持っていただき、よりより店舗運営に役立てていただきたい。

図表 図13 店舗の問題解決に向けた調査のスキーム（一例）

