

2018年版

スーパーマーケット白書

www.super.or.jp



2018年版

スーパーマーケット白書



一般社団法人

新日本スーパーマーケット協会

New Supermarket Association of Japan

2017年のスーパーマーケット動向 ————— 6

- 販売動向概況
- 生鮮3部門動向(青果・水産・畜産)
- 青果カテゴリー動向
(補足)前年と比較した青果相場
- 水産カテゴリー動向
(補足)旬魚の不漁
- 畜産カテゴリー動向
- 惣菜カテゴリー動向
- 日配カテゴリー動向
- 一般食品カテゴリー動向
(補足)平年との気温・前年との気温差
(補足)記録的な気候が相次いだ2017年
(補足)2017年の主な台風上陸
(補足)黒潮大蛇行

国内消費とスーパーマーケット動向 ————— 17

- 2014年以降のスーパーマーケット業界動向
- 2014年以降の国内消費動向
- 消費回復と消費格差の拡大

スーパーマーケット経営企業の実績動向 ————— 22

- 生産性改善に向けた機運高まる
- 本来生産性指標が判断すべきもの
- スーパーマーケット経営における生産性意識
- 企業全体の生産性に与える影響(アウトプット:売上)
- 企業全体の生産性に与える影響(インプット:コスト)
(補足)人件費の高騰
- 直近1年の生産性動向
- 売上増減とコスト増減からみた生産性動向
- 売上増加にむけた施策
 - ①来客数増加にむけて
 - ②来店頻度増加にむけて
 - ③買上点数増加にむけて
 - ④客単価増加にむけて
- コスト抑制・削減にむけた取り組み

スーパーマーケットにおける人手不足への対応 ————— 29

- 深刻化する人手不足
- スーパーマーケットの人手不足と人材不足の実態
- 人手不足への対応は顧客サービスに影響
 - ・セルフレジ・セルフ精算レジ導入と顧客評価
- 効率性と顧客評価の両立は難しい
- 売上や利益でサービスを評価することの危険性
- 業界特徴を考慮した独自サービス評価方法が必要

第3章

消費者調査・データからみた食品購入先利用状況

消費者調査からみた業態利用状況	34
●スーパーマーケットが競合と意識する業態とは	
●夕食のための食品購入先 業態利用率(全体・カテゴリー別)	
●夕食のための食品購入先 業態別利用頻度(カテゴリー別)	
●2015年以降のスーパーマーケットとドラッグストアの開・閉店店舗数(地域別)	
●ドラッグストア販売動向と食品構成比	
業態間競争にある規模の経済と規模の不経済	40
●規模の経済とは	
●範囲の経済とは	
●食品スーパーマーケット業態の強みとは	
●業態利用多様化と固定客	
●中小食品スーパーが実現する「四方よし」	
①買い手よし ～きめ細やかなサービスと楽しさ	
②売り手よし ～最適なパートナー	
③働き手よし ～仕事へのやりがい	
④地域よし ～社会的価値を創造	
店舗運営のあり方 求められる「個店経営」	
「急がば回れ」で人材育成を進めるべき	
POS データ・消費者購買データからみた商品動向	49
●相次ぐ価格の引き下げは消費者主導によるものか	
●近年目立つ新商品入替効果による価格上昇	
●情緒価値は価格を引き上げる	
●節約志向とは、同一商品の最安値での購入を目指す合理的な行動	
●同一視による価格競争と差別化戦略	
トピック SCI の概要データでみる81品目の購入金額と業態シェアの推移	54
●消費者のインサイト仮説のヒント	
●購買行動の兆候からインサイト仮説を導く	
●購買行動の仮説から自社の強みの仮説へ	
●同質化か、差別化か	

第4章

実地調査からみたスーパーマーケット利用とアクセス

第1節 主利用スーパーマーケットとアクセス	63
●主利用スーパーマーケットを利用するきっかけ	
主利用スーパーマーケットの選択はアクセスの良さが最重要視	
●来店手段と利用状況	
徒歩と自動車、来店手段で対称的な主利用店舗の利用状況	
●主利用店舗へのアクセス所要時間とアクセス所要時間別満足度	
主利用スーパーマーケットとアクセス(自宅からの利用)	
自宅と主利用スーパーマーケットの関係	
主利用スーパーマーケットと商圏の関係(勤務先からの利用)	
●商圏内のスーパーマーケットを選択しない理由	
「価格」と「品揃え」	
●商圏内の店舗選択におけるアクセス面での障害	
●アクセスの阻害要因	

第2節 消費者の志向とアクセス	72
●主利用スーパーマーケット以外の食品購入先併用	
●消費者の志向はアクセスを超えるか	
●消費者志向の分類方法	
買物行動や意識 19項目	
●志向性により消費者を5つに分類	
●クラスター4:「すべて平均的な志向」という消費者クラスターとは	
①志向性の「強弱」は買い回りの範囲を拡大するか	
【クラスター5 「志向が弱い」消費者】	
②志向の「特色」によって買回り行動に変化があるか	
【クラスター1 好奇心志向】	
【クラスター2 こだわり志向】	
【クラスター3 価格志向】	
●まとめ	

第5章 拡大するEC市場と食品市場

●拡大するEC市場	82
●拡大を続けるEC市場規模	
●EC市場の拡大による既存店舗への影響	
●EC市場はなぜ拡大傾向にあるのか	
●伸び悩む食のEC化	
●カテゴリーごとに異なる食に対する実店舗志向	
●食品市場を巡る実店舗とネット企業の動き	85
●実店舗からネット市場へ ネットスーパーの取り組み	
●ネットから実店舗へ ショールームとしての実店舗	
●両者の強みと弱みを補完するために ネット+リアル時代へ	
●実店舗進出から透けて見えるアマゾンの狙い (補足) Amazon Goとは?	

資料編

資料1. 2017年 業態別商品購入金額構成比(性・年代・未婚別)	92
資料2. 2017年スーパーマーケット業 倒産件数・負債金額	94
資料3. 2017年スーパーマーケット都道府県別店舗数	96
資料4. 2017年スーパーマーケット販売統計調査 年間・四半期集計(カテゴリー)	97
資料5. 2017年スーパーマーケット販売統計調査 年間・四半期集計(エリア・保有店舗数)	98
資料6. 2017年スーパーマーケット販売統計調査 月別集計(カテゴリー・エリア・保有店舗数)	99
資料7. 2017年スーパーマーケット 月別カテゴリーの動向	100
資料8. 2017年スーパーマーケット経営動向調査	114
資料9. 2017年スーパーマーケット景況感調査	114
資料10. スーパーマーケット景況感調査 周辺地域景気判断D I 長期推移	114
資料11. 平成29年スーパーマーケット年次統計調査結果概要	115
資料12. 経営指標レポート	121
調査概要一覧	122

第1章

スーパーマーケット統計調査から見た 2017年業界動向

2017年のスーパーマーケット動向

●販売動向概況

前年からの気温・青果相場・曜日めぐりから大きな影響

2017年のスーパーマーケット業の販売動向は、1月(+0.1%)、4月(+0.9%)、9月(+0.1%)、12月(+1.0%)と前年の実績を上回ったものの、全体としては前年を下回る月が多い1年となった。

個別店舗単位で見れば、周辺の競合環境の変化などの影響を受けることは当然であるが、業界全体の総売上高の動向にしては、曜日巡りや天候要因、生鮮品相場が大きな変動要因となる。好不調の基準として前年同月比を採用しているため、今年単独ではなく、前年対比での影響となる。その点では、今年は、前年から大きな影響を受けた年となった。

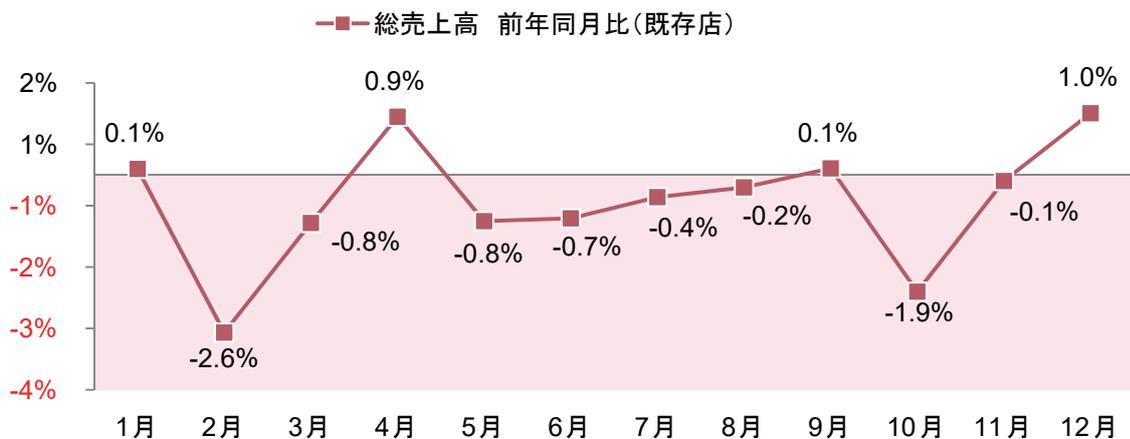
2月は、-2.6%と大きく前年を下回っているが、2016年が4年に1度のうるう年にあたるため、2017年は前年と比較して営業日が1日少なく、単純に日数の前年対比は28日/29日であり、およそ-3.5%となったことの影響が大きい。

曜日巡りに関しては、4月は前年に比べ日曜日が一日多く、反対に5月は日曜日が一日少なく、9月は土曜日が一日多くなった。店舗形態により差はあるが、通常、平日より休日は売上が多いと推察され、前年より土日が増えれば、販売にプラスに寄与したと考えられる。

スーパーマーケットで取り扱われる食品は、気温の変化、もしくは季節感により、売れ筋が変化する。そのため少なからず毎月、前年との気温差が販売の前年比に影響を与える。ただし、季節感を増長するような気温差はプラスに働き、壊してしまう気温(夏に寒く、冬に暖かいなど)はマイナスとなることが多い。例えば日配、一般食品カテゴリーでは、7月は気温が前年より上昇したことが夏の到来を早めたことで夏物商材がよく動きプラスに寄与した。一方で、3月などは前年より低い気温が、春の到来を後退させたことで、春物商材がマイナスの影響を受けた。ほかにも、各地で頻発しているゲリラ豪雨や、台風のの上陸などが、買物時間帯や週末に重なると来客数に影響を受ける。

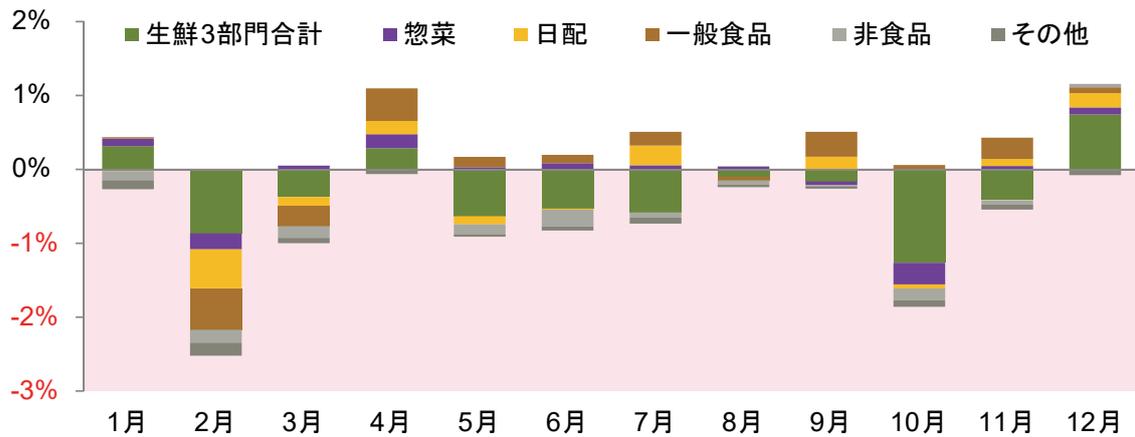
相次ぐ記録的な異常気象は青果相場の乱高下につながる。前年8月以降頻発した台風被害により青果相場が高騰し、その反動により今年の一品単価が大きく下落し、夏以降の青果カテゴリーは不振となった。

図表 1-1 : 2017年スーパーマーケット販売動向(全体)



出典:スーパーマーケット販売統計調査

図表 1-2：2017年カテゴリ別総売上に対する寄与度



出典：スーパーマーケット販売統計調査

図表 1-3：2017年スーパーマーケット販売動向（月別キーワード top3）

	キーワード1位	キーワード2位	キーワード3位
1月	天候要因(大雪、中旬以降気温低下)	来客数減(正月期間、元日が日曜日)	青果相場高
2月	うるう年の反動	青果相場安	競合との価格・販促競争激化
3月	天候要因 (前年より気温が低い)	花見時期の遅れ	単価下落も販売数量伸び悩み
4月	日曜日が一日多い	天候要因 (前年より気温が低い、花見天候不順)	単価下落
5月	日曜日が一日少ない	青果相場安	天候要因 (好天・気温上昇、前年より気温が低い)
6月	天候要因 (晴天・前年より気温が低い、変化大)	青果相場安	競合との価格・販促競争激化
7月	青果相場安	天候要因 (気温上昇・豪雨)	水産部門の不振
8月	夏物商材不振	天候要因 (日照不足、降水量が多い)	お盆時期の変化(山の日の影響)
9月	天候要因 (前年より気温が低い)	土曜日が一日多い	水産部門の不振
10月	土曜日が一日少ない	天候要因 (前年より気温が低い、台風、降雨日多)	青果相場安
11月	天候要因 (前年より気温が低い)	競合との価格・販促競争激化	青果相場安
12月	青果相場高	天候要因 (前年より気温が低い)	競合との価格・販促競争激化

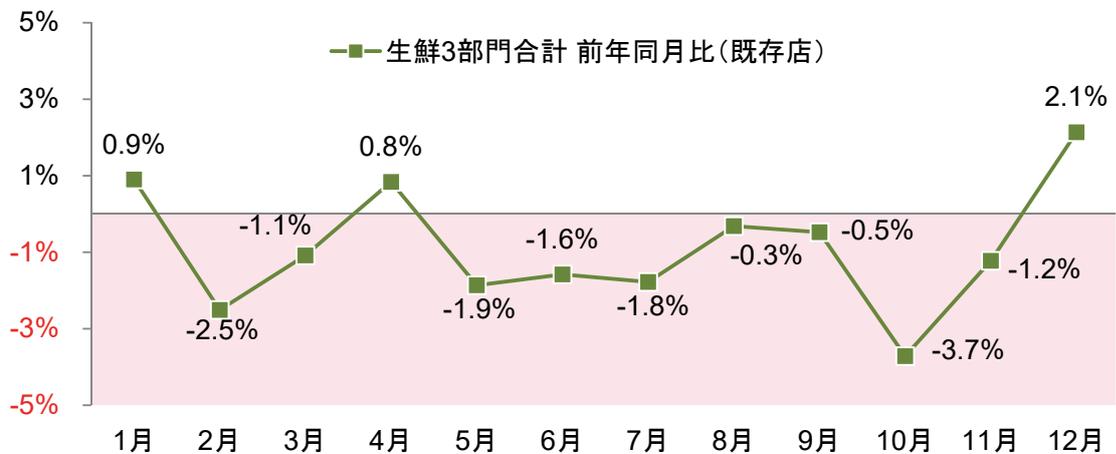
出典：スーパーマーケット販売統計調査

●生鮮3部門動向(青果・水産・畜産)

これまで好調を牽引も今年は低迷

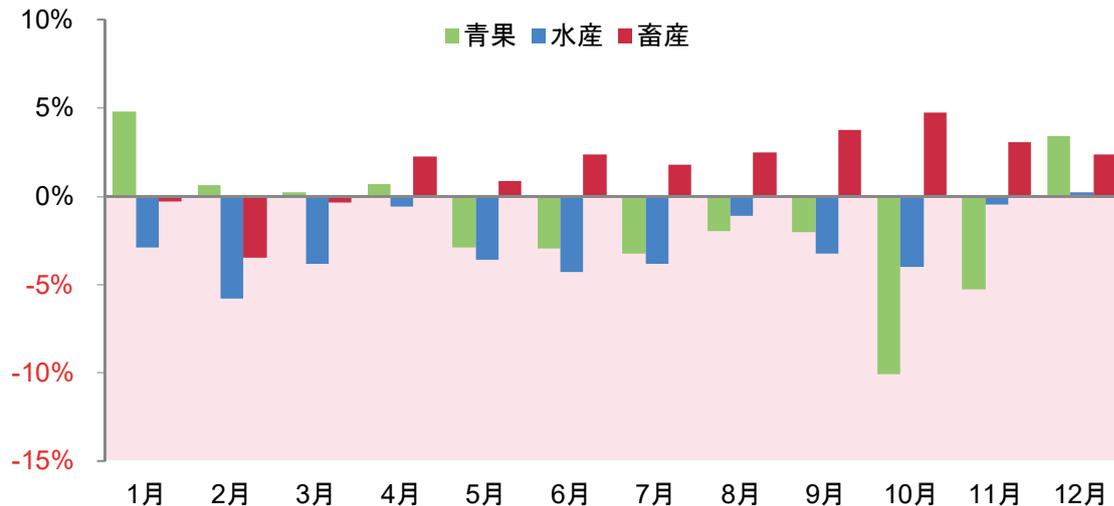
スーパーマーケットの販売構成比の約3分の1を占める生鮮3部門は、2014年以降の好調な販売動向を牽引してきた。しかし、今年は前年同月比プラスとなったのが、1月(+0.9%)、4月(+0.8%)、12月(+2.1%)のわずか3ヵ月で、それ以外の月は前年を下回る厳しい推移となった。その要因には、水産カテゴリー及び青果カテゴリーの不振である。特に水産カテゴリーは、12月を除くすべての月が前年を下回り低迷が続いた。青果カテゴリーは、5月以降前年を下回る状況が続き、特に10月は二桁のマイナスを記録するなど不振であった。一方で畜産カテゴリーは、3月まで伸び悩んでいたが、4月以降回復をみせ、その後プラスを維持し、堅調な推移が続いた。

図表 1-4 : 2017年スーパーマーケット販売動向(生鮮3部門合計)



出典:スーパーマーケット販売統計調査

図表 1-5 : 2017年スーパーマーケット販売動向(生鮮3部門別)



出典:スーパーマーケット販売統計調査

*前年同月比(既存店)

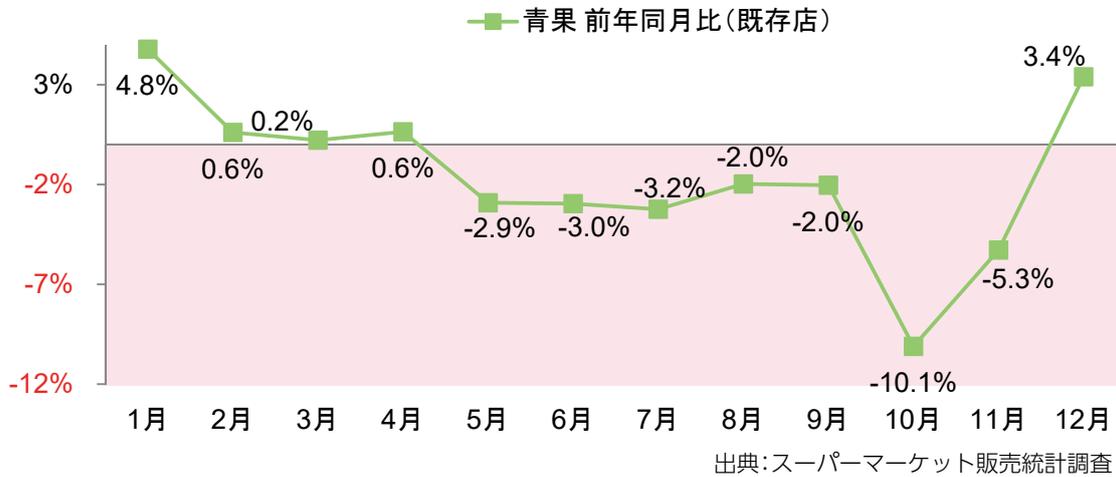
●青果カテゴリー動向

前年の高騰からの反動が大きく低迷

青果カテゴリーは5月から11月までの7カ月で前年を下回り、かつマイナス幅が大きく、特に10月は-10.1%と二桁のマイナスを記録した。12月は一転して相場高となり大きく持ち直した。

前年北海道に台風が相次いで上陸し、根菜類を中心に農作物に大きな被害が出るなど、不安定な天候により、青果相場が大幅に上昇した。その翌年にあたる今年は、前年対比で反動が大きくなった。その結果一品単価が大きく下落し、代わって販売数量は総じて伸びをみせたものの、いずれも単価の下落幅をカバーするまでには至らなかったことが低迷の理由となった。(補足参照)世帯人数の縮小や簡便化の流れを受けて、小分け販売やカット野菜、カットフルーツの拡充に力を注いでおり、販売も好調となっている。夏場は、葉物やトマトを中心にサラダ関連が好調であり、秋以降は、値頃感のある価格と気温の低下により、消費者に鍋物需要を喚起し、関連する青果物の動きがよかった。

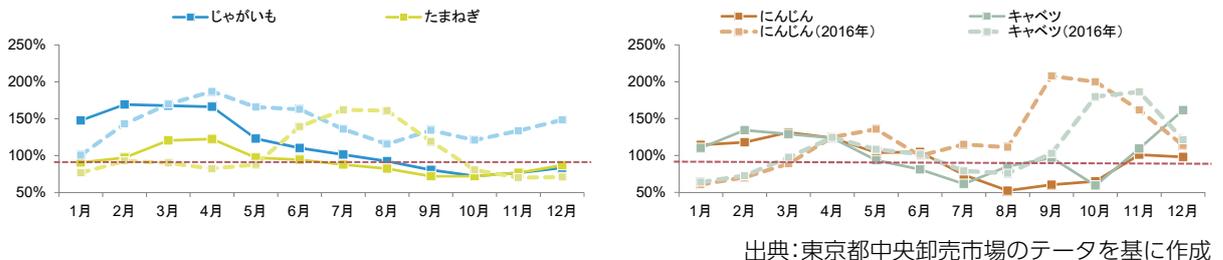
図表 1-6：2017年スーパーマーケット販売動向（青果）



(補足)前年と比較した青果相場

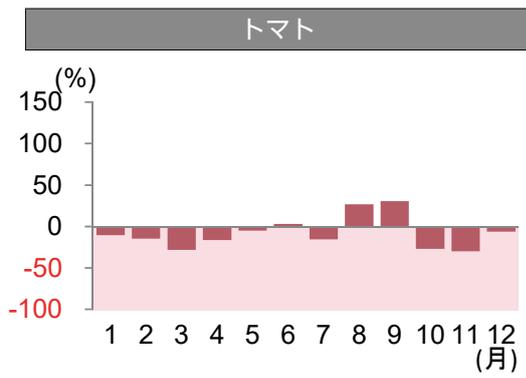
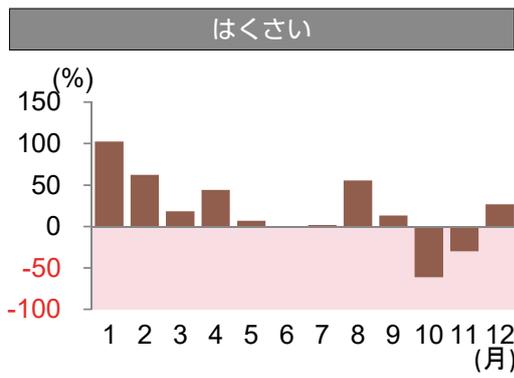
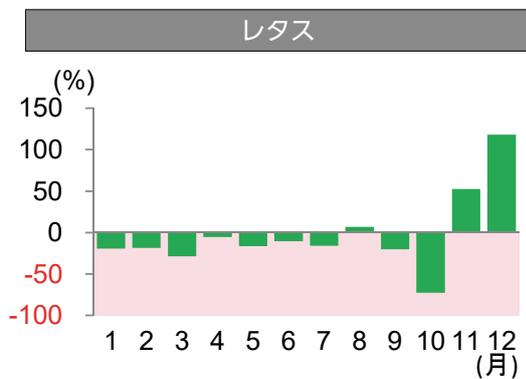
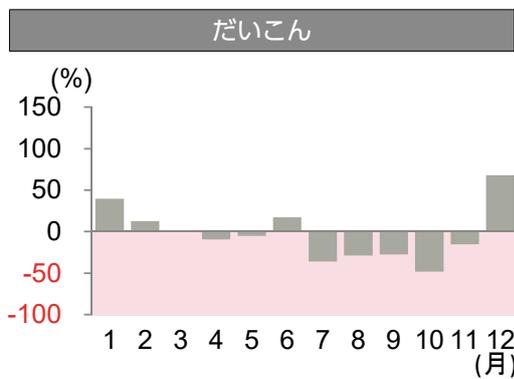
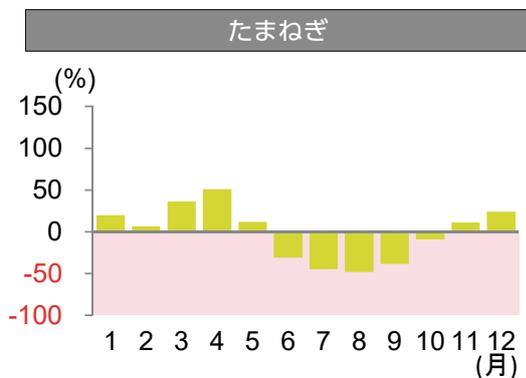
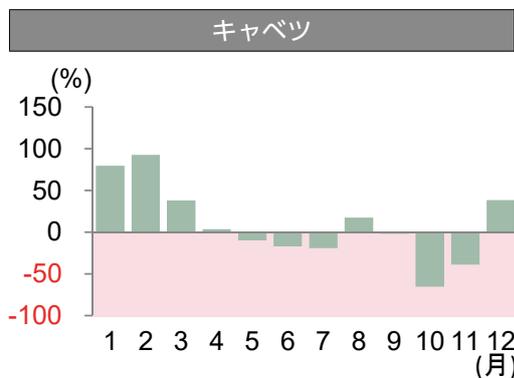
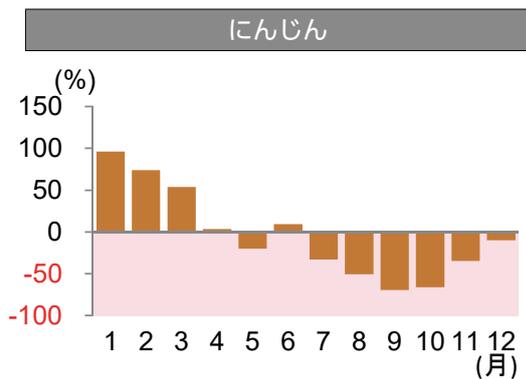
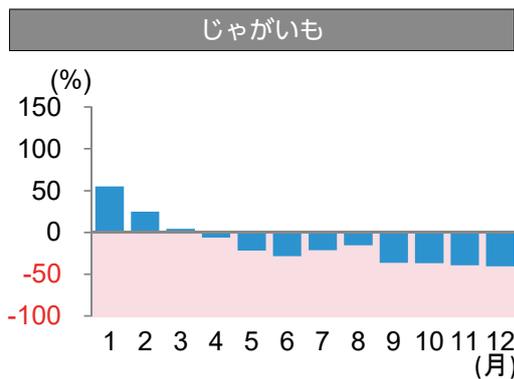
2017年の青果相場は、全般的には上半期に平年に比べて高い傾向にあった。下半期は、今年9月以降東日本を中心に天候に恵まれ地域が多く平年よりやや安値で推移した。一方、はくさいやトマトなど、夏場の天候不順が影響し価格が上昇しているものや、台風の影響から11月以降、急激に値上がりしているものも見られる。前年との比較では、5月以降根菜類を中心に前年のより価格が50%以上低下するなど価格が安い12月になると葉物やだいこんなどが前年より価格が高くなった。

図表 1-7：野菜別月別平均価格の推移（平年比）



図表 1-7 ※各野菜の月別平均価格平年比（過去5年の平均価格に対する比率）

図表 1-8：野菜別青果相場の前年との価格差（増減率）



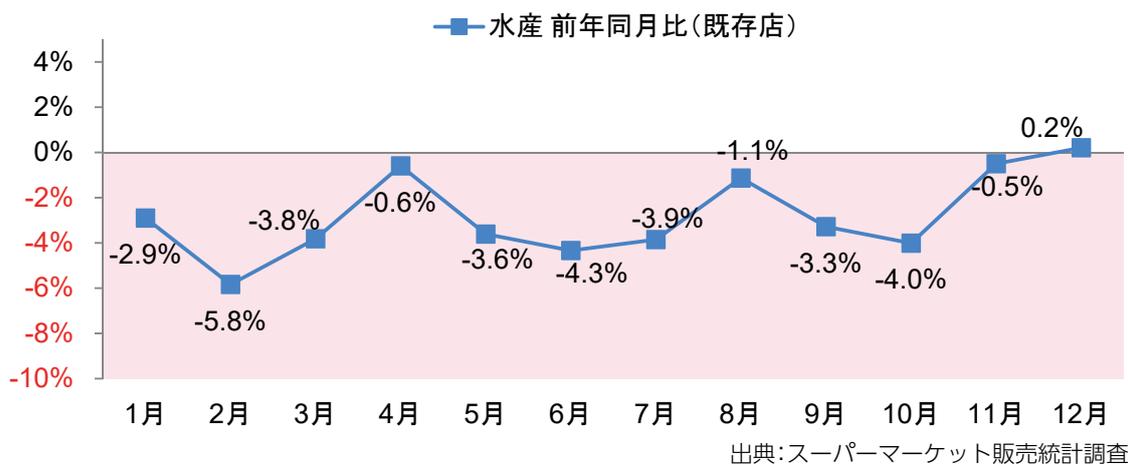
出典：東京都中央卸売市場のデータを基に作成

●水産カテゴリー動向

悪条件が重なり売上は低迷

年間を通して生魚の入荷が少なく、加えて相場が高騰している状況が続いており、12月を除く11カ月で前年を下回る厳しい動向となった。年初はノロウイルス報道によりカキを中心とした貝類の販売に影響し、5月頃からは、「アニサキス」に関する報道により、鮮魚だけでなく刺身類の販売にも大きな影響がでた。秋以降は旬のサンマや秋鮭など主力の魚種が不漁と高値となるなど、厳しい条件が続いたことが不振の原因となった。年末にかけて、気温の低下と青果相場安による鍋需要の高まりにより、カニやタラなどの動きがよくなったほか、供給の安定している養殖のブリは年間を通じて好調であった。

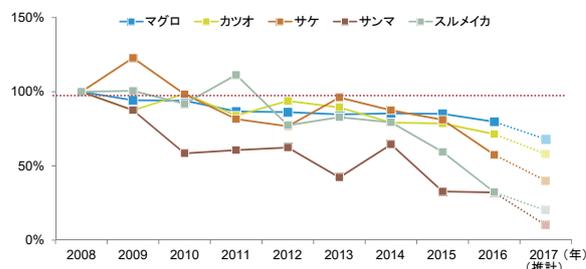
図表 1-9：2017年スーパーマーケット販売動向（水産）



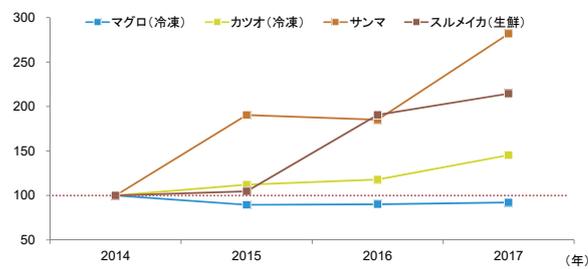
(補足) 旬魚の不漁

近年、日本近海では鮮魚の不漁が続いており、価格が高騰している。例えば2008年に比べ、サンマやスルメイカは漁獲量が半分近くまで落ち込み、価格は3年前に比べても、サンマは3倍、スルメイカは2倍に跳ね上がっている。不漁の原因として、乱獲による水産資源の枯渇、海水温上昇による回遊ルートや生育環境の変化など複数の要因があげられている。海水温上昇の影響は長期化しており、加えて、2017年秋より発生している黒潮の大蛇行の影響で、今後カツオやシラス、ウナギなどの不漁や価格高騰の可能性が指摘されている。

図表 1-10：魚種別年間漁獲量推移（2008年 = 100）



図表 1-11：魚種別価格の推移（2014年 = 100）



図表 1-11 ※ 2017年については、2017年10月までの直近12ヶ月の平均値を元に算出

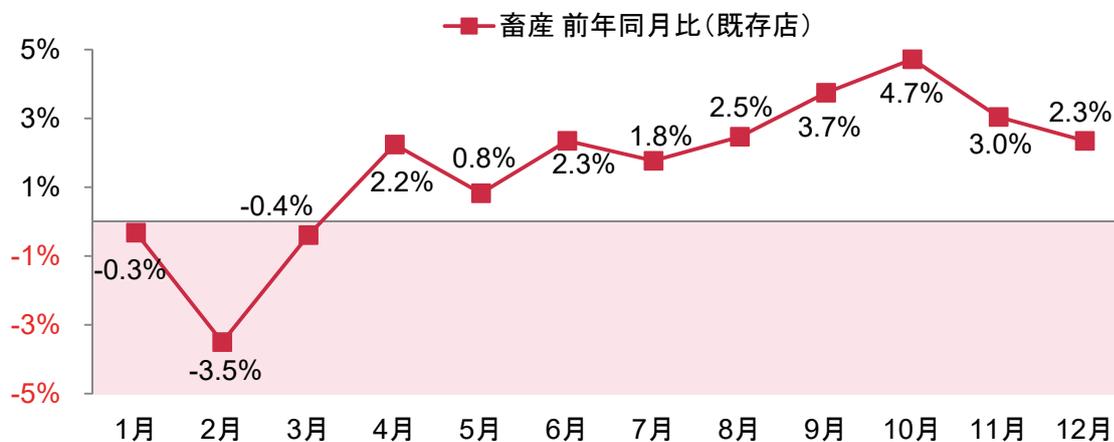
●畜産カテゴリー動向

4月に持ち直し、好調が続く

1月から3月までは前年を下回ったものの、その後4月以降は回復し、夏以降はさらに好調な動向となった。牛肉は、国産牛が高騰しているなかで、比較的価格訴求しやすい輸入牛を売り込む動きがみられ、単価が伸び悩んだ。他方で、ゴールデンウィークやお盆時期、年末やハレの日では、和牛などブランド牛の動きがよく、相場が高騰するなか消費者が購入にメリハリをつけていることが推察される。比較的相場が安定している豚肉は、夏は冷しゃぶ用、秋以降は、気温の低下と青果の相場安が重なったことで鍋需要が高まり好調となるなど年間を通じて好調となった。

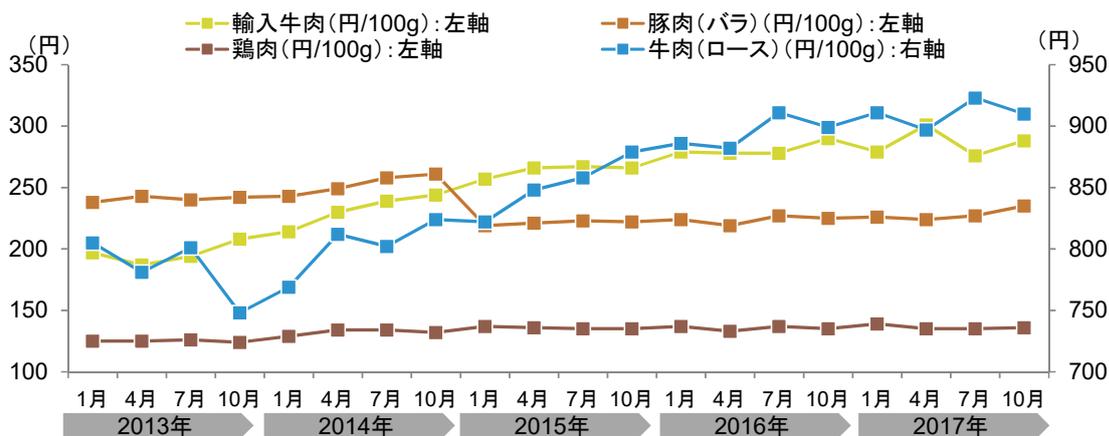
鶏肉は鳥インフルエンザの発生やブラジル産に関する報道などで低迷していたが、秋以降は鍋需要によりやや持ち直した。年の後半にかけて、アニサキス報道などの影響から海産物離れがあり、畜産への需要シフトも追い風となった。

図表 1-12：2017年スーパーマーケット販売動向（畜産）



出典：スーパーマーケット販売統計調査

図表 1-13：食肉の小売価格推移（東京都）



出典：総務省統計局「小売物価統計調査」

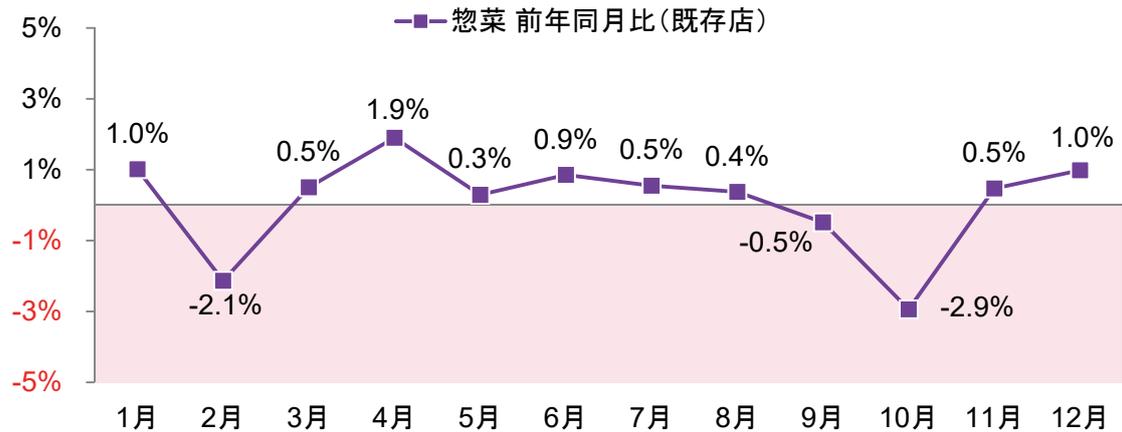
図表 1-13 ※豚肉は2014年まで豚肉（ロース）価格、2015年以降は豚肉（バラ）価格

●惣菜カテゴリー動向

9月以降はO157の影響を受ける

うるう年の翌年にあたる2月と、埼玉で発生したO157の影響でサラダ関連が不振となった9月、土曜日
が一日少なく、週末の天候に恵まれなかった10月は前年を下回った。前年同月ではやや伸び悩みがみえて
いるが、9カ月で前年を上回った。O157の発生以降、取り分け用トングの衛生管理を徹底するなどの対策
が取られたほか、一部では量り売りを中止する動きもみられるなど、惣菜部門に大きな影響を与えた。旬の
素材を活用した新メニュー開発や出来立ての提供など取り組みを強化しているが、一方で人手不足も深刻
となっており、十分に対応できない状況もみられた。

図表 1-14：2017年スーパーマーケット販売動向（惣菜）



出典：スーパーマーケット販売統計調査

●日配カテゴリー動向

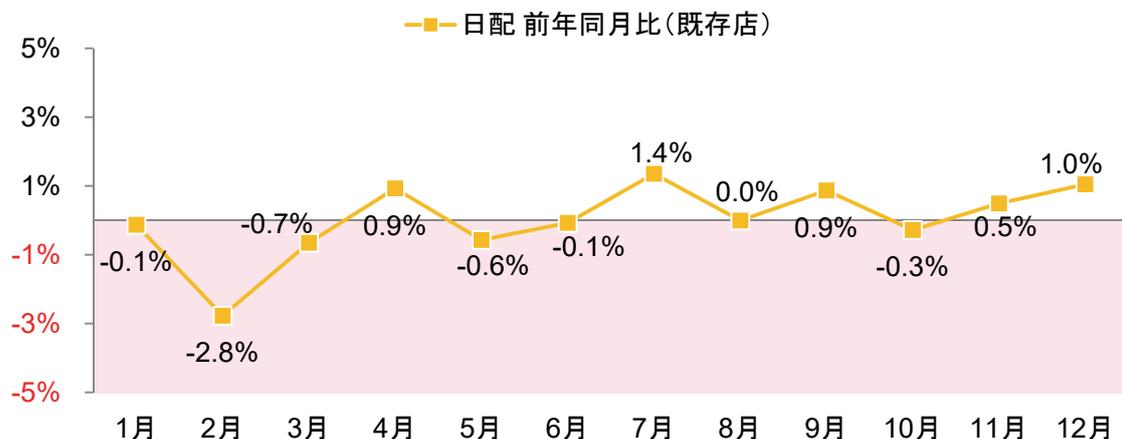
前年との気温差に対応を迫られた

うるう年の翌年にあたる2月は前年同月比が大きくマイナスとなったものの、その他の月ではほぼ前年
並みに推移した。日配カテゴリーは、前年との気温差により売れ筋が変化するため、販売動向と気温の関連
が大きい。例えば、平年より気温が高くなった7月は涼味商材を中心に1.4%のプラスとなった。

秋以降は鍋需要の高まりにより和日配を中心に好調となった。豆乳や甘酒など健康志向により特需が
あった商品もみられた一方で、機能性ヨーグルトなど前年の特需からの反動がみられた商品もあった。

他業態でも取り扱いが拡大している影響で、価格競争の影響が年々拡大している。

図表 1-15：2017年スーパーマーケット販売動向（日配）



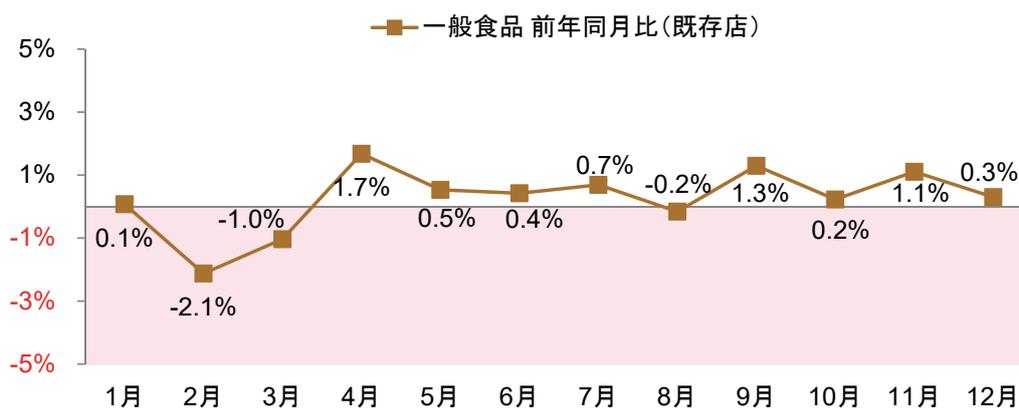
出典：スーパーマーケット販売統計調査

●一般食品カテゴリー動向

競争が激化するなかでも堅調に推移

うるう年の翌年にあたる2月は前年同月比が大きくマイナスとなったものの、4月以降は前年を上回る堅調な推移をみせた。日配カテゴリー同様に気温の変化に敏感な商品が多いため、前年との気温差により売れ筋が変化した。4月には、加工用じゃがいもが不足しポテトチップスが品薄となり、スナック菓子に特需があった。6月は、酒税法改正前のビールの駆け込みもみられた。秋以降は、価格上昇やブランド訴求で新米の動きがよく、気温の低下でホット商材が好調となった。同業・他業との価格競争が厳しいカテゴリーであるなかでは、比較的堅調に推移した1年となった。

図表 1-16：2017年スーパーマーケット販売動向（一般食品）



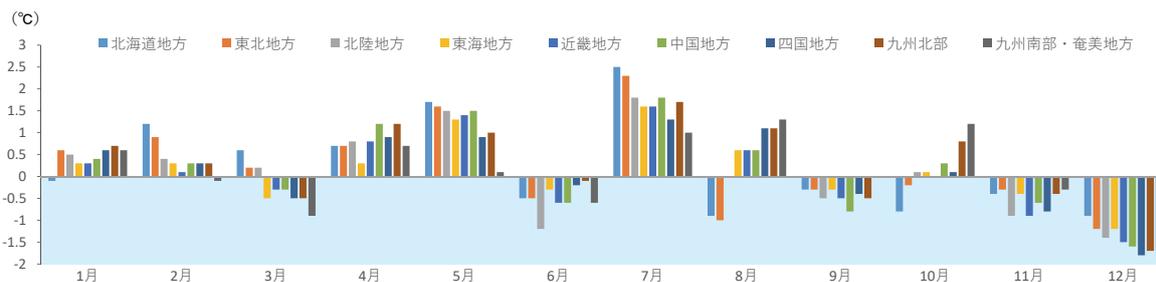
出典：スーパーマーケット販売統計調査

(補足) 平年との気温・前年との気温差

2017年の気温は、平年との比較では、4月と5月、7月では高くなり、11月と12月はやや低くなった。

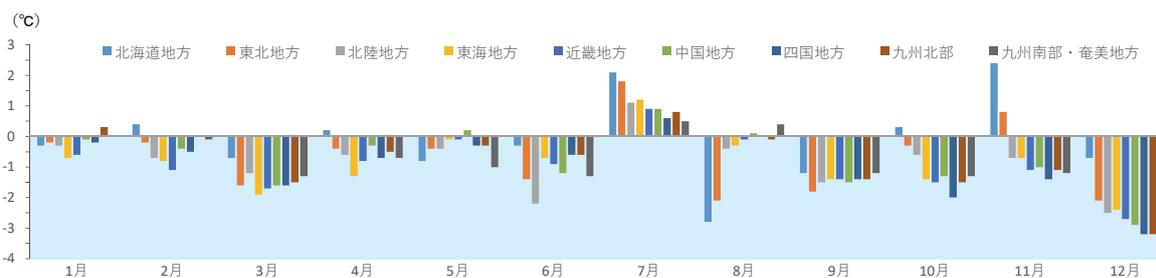
前年との気温差では、7月を除き低くなった。夏に暑くなった7月や11月や12月の寒くなるべき時期の前年より低い気温は食品販売にプラスとなった可能性がある。逆に春の訪れを阻害する3月の低温や夏に近い6月の低温、真夏の8月に低温を記録した地域では夏物商材の大きなマイナスの影響があった。

図表 1-17：2017年平年との気温差（地域別）



出典：気象庁資料を基に作成

図表 1-18：2017年前年との気温差（地域別）



出典：気象庁資料を基に作成

(補足) 記録的な気候が相次いだ2017年

2017年の天候を見ると梅雨から夏にかけて異常な気象状況が多発した。7月には「平成29年7月九州北部豪雨」など記録的な大雨となった一方で、東日本太平洋側や西日本は梅雨前線の影響を受けにくく、降水量が少なくなった。しかし、局地的なゲリラ豪雨は多発し、関東南部では雹が観測された。8月は、北・東日本太平洋側で不順な天候となった。北・東日本太平洋側には冷たく湿った空気が流れ込んだため、曇りや雨の日が続く不順な天候となり、日照時間がかなり少なかった。そのため、東北北部、東北南部の梅雨明けの時期は、8年ぶりに「特定しない」となった。北～西日本で顕著な多雨・寡照となった10月は、秋雨前線や台風の影響を受けやすかったため、北～西日本では月降水量がかなり多く、月間日照時間がかなり少なかった。西日本の月降水量は、太平洋側で平年比334%、日本海側で平年比332%となり、いずれも1946年の統計開始以来10月としては最も多かった。

図表 1-19 : 2017年に発生した主な記録的な気象現象

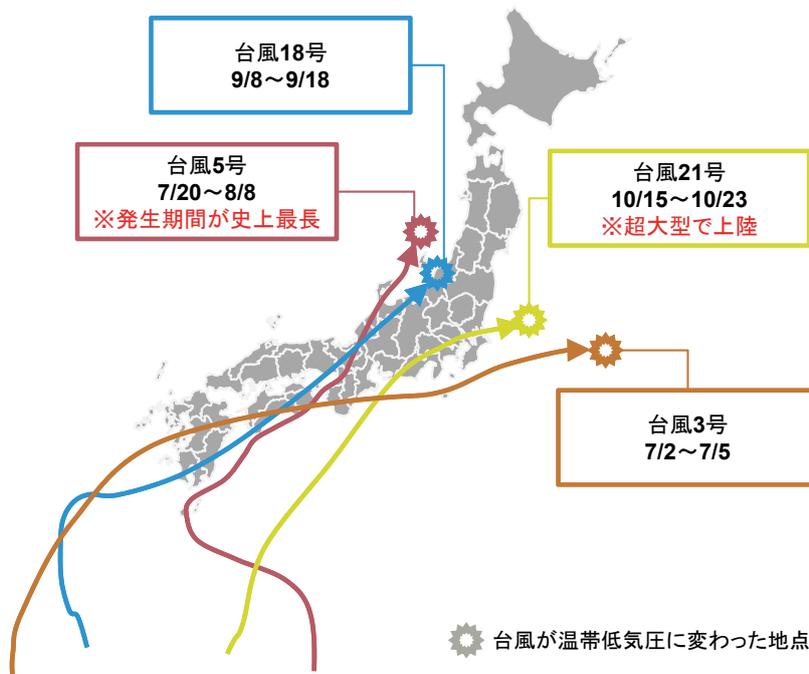
時期	出来事
1月	那覇で正月三が日がすべて25℃以上の夏日となる(87年ぶり)
7月	九州北部豪雨が発生、福岡県朝倉市などで1時間雨量、24時間雨量など観測史上最高の雨量を記録
7～8月	仙台で36日間連続の降雨を記録(観測史上初)
8月	東京で21日間連続の降雨を記録(40年ぶり)
8月	東京で発生したゲリラ豪雨で2時間に1,000発の落雷を記録
9月	黒潮大蛇行が発生したと気象庁が発表(12年ぶり)
10月	那覇で最高気温が33℃となり、10月の観測史上1位タイを記録
10月	東京都心で12月中旬並みの冷え込みを記録(60年ぶり)
10月	超大型の台風21号が静岡に上陸、「超大型」の台風上陸は2001年の記録開始以降初めて
11月	札幌で11月に5日間の真冬日(最高気温が0℃以下)を記録(105年ぶり)
11月	稚内で今世紀最高の降雪量を記録

出典:気象庁資料を基に作成

(補足) 2017年の主な台風上陸

2017年に日本に接近した数は8個と平年より少なく、日本に上陸した台風は4個と平年より多かった。上陸した台風の中では、台風の発生期間が19日間と統計開始後2位の長さとなった台風5号や、1991年以降で初めて超大型で上陸した台風21号(上陸日は歴代3位の遅さとなる10月23日)など、記録的な台風が複数見られた。

図表 1-20 : 2017年に上陸した主な台風

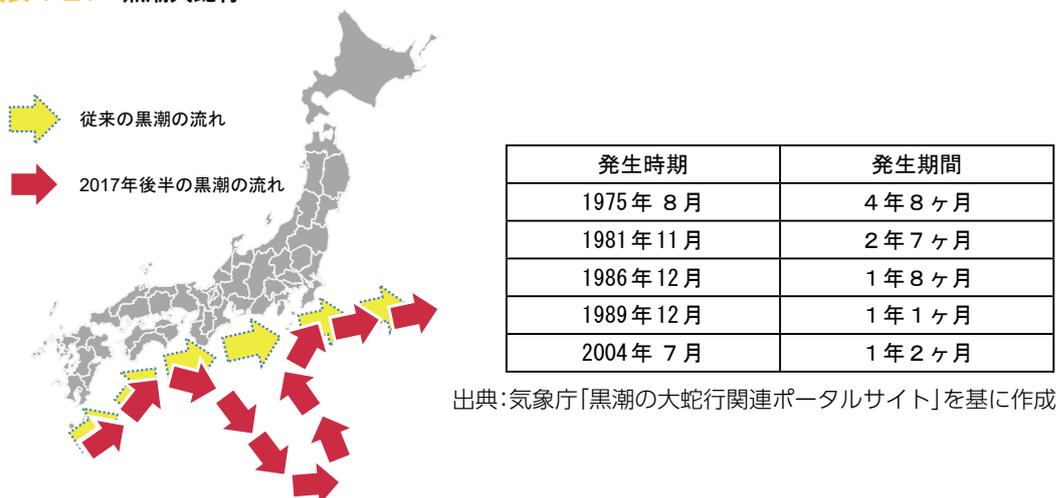


出典:気象庁「台風経路図 平成29年(2017年)」を基に作成

(補足) 黒潮大蛇行

黒潮は本来日本列島に沿うような形(黄矢印)で流れているが、2017年の秋以降、蛇行するような流れ(赤矢印)に変化している。これは10年に1回程度発生する黒潮大蛇行と呼ばれる現象で、これに伴い潮位や海水温も変化するため、今後しばらくは、漁獲量の減少や局地的な気候の変化(降雪が増える等)が続くと予想されている。

図表 1-21 : 黒潮大蛇行



出典:気象庁「黒潮の大蛇行関連ポータルサイト」を基に作成

国内消費とスーパーマーケット動向

● 2014年以降のスーパーマーケット業界動向

2016年をピークに徐々に低下する販売動向

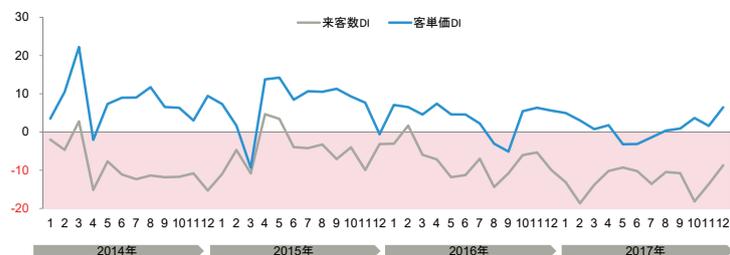
消費税8%への引き上げ以降、堅調に推移してきたスーパーマーケットの販売動向であるが、徐々に上昇の勢いがなくなり、2017年は前年を下回る月が多くなった。その要因は、来客数と客単価が共に伸び悩んでいることであり、特に来客数DIは、ライフスタイルの変化や相次ぐ他業態からの食品参入により二桁のマイナスが続くなど、低迷が深刻化している。一方客単価DIは、わずかにプラスとなる月もあるものの、青果相場に左右されることが多く、構造的に客単価がプラスとなる環境とはいえない。

図表 1-22：2014年以降のスーパーマーケット販売動向（既存店
前年同月比）



出典：スーパーマーケット販売統計調査

図表 1-23：2014年以降の来客数DIと客単価DI



出典：スーパーマーケット経営動向調査

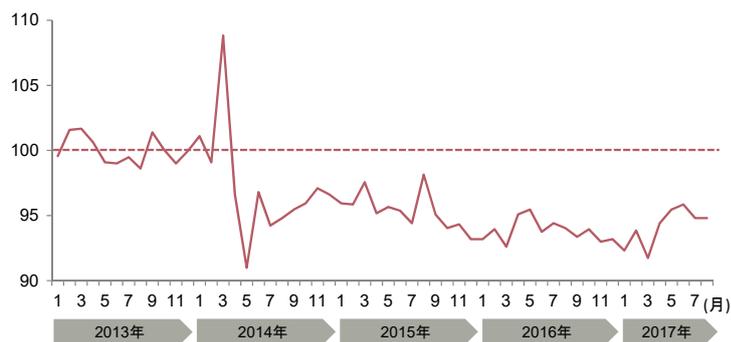
● 2014年以降の国内消費動向

消費は底打ち反転の兆し

一方で消費全体の動きを示す家計消費支出は、2014年以降低迷を続けており、いまだ2013年の水準に戻っていない。しかし2017年に入り、やや持ち直しとも見える動きをみせており、回復に期待が持てる状況がみえている。この背景の一つが可処分所得の改善である。総収入から税金や社会保険料など公的支払い義務のある支出を差し引いたうえで手元に残る所得は、これまで前年同期比でマイナスとなることが多かったが、雇用状況の好転で賃金が上昇し、前年比でプラス域を推移することが多くなってきた。手元に残るお金が増えてきたことが、消費支出の底打ちに機運を作り出している。

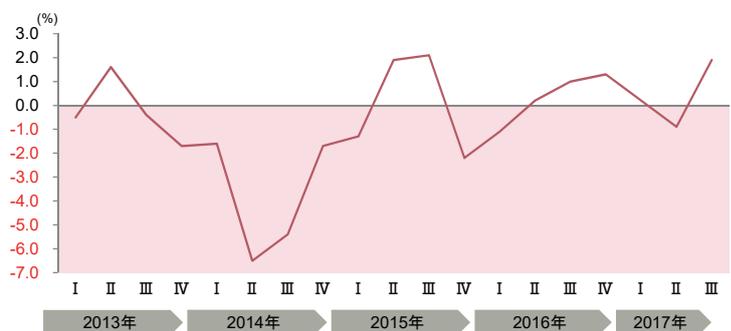
また、消費者心理を示す指標である消費動向調査によると、消費者の心理を示す一般世帯の消費者態度指数(季節調整値)は44.9となり3カ月連続で改善となった。これは、東京五輪開催が決まった2013年9月以来4年2カ月ぶりの高水準である。このように足元では消費環境の改善がみえてきており、今後回目の消費税引き上げ前まではゆるやかな改善を続けると期待されている。

図表 1-24：家計消費支出の推移（2013年平均 = 100）



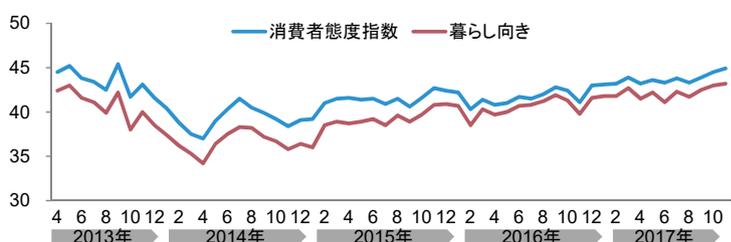
出典：総務省統計局「家計調査」

図表 1-25：可処分所得の推移（前年同期比）



出典：総務省統計局「家計調査」

図表 1-26：消費者態度指数の推移



出典：内閣府「消費動向調査」

●消費回復と消費格差の拡大

どのように来客数増、客単価増につなげるか

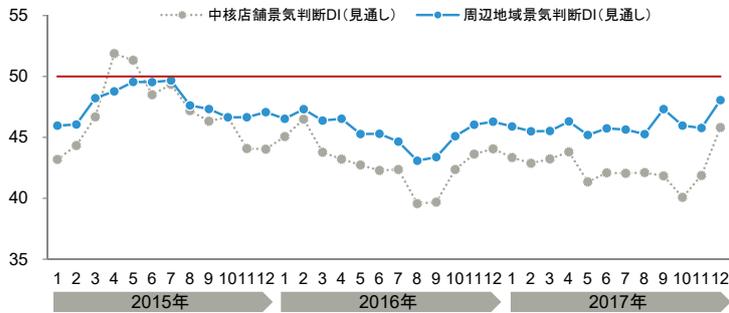
スーパーマーケットの販売動向が勢いを失うなかで、消費環境が改善している現状は、スーパーマーケット景況感調査結果にも表れている。中核店舗に対する景気見通し（景気判断DI）が低迷を続けるなかで、中核店舗周辺地域の景気見通し（周辺地域景気判断DI）は改善を続けている。この結果、指標間の乖離幅は徐々に拡大している。（2017年12月に一旦縮小）

2017年版白書に掲載したように消費回復度合いにも、年齢や所得などで様々な格差があり、単純にすべての消費者が一律に改善していないことは言うまでもない。世界的な株高と日本銀行による金融緩和の継続により日経平均株価が上昇を続けており、60歳以上などの資産を持つ家計の消費は引き続き堅調である。一方でようやく2017年になって60歳未満の消費も改善をみせ2013年水準まで達している。

これまですべての年齢層と所得層への対応を求められてきたスーパーマーケットにおいて、今後、自社商

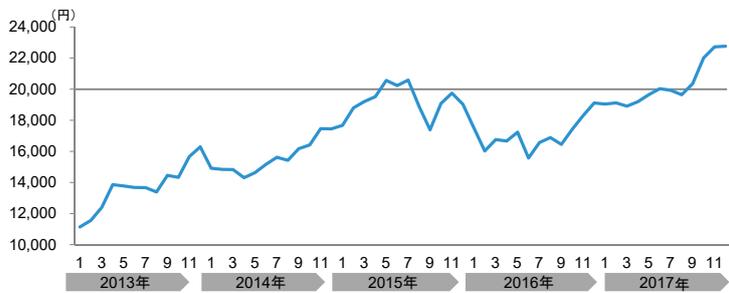
圏内の属性分析などをもとに、消費改善と消費格差拡大をどのように来客数増や客単価増につながる施策に結び付けていくか、重要性は年々高まっている。また、その取り組みの成果は、前述2指標の動きを比較することで評価することが可能であり、今後の動向を注目したい。

図表 1-27：景気判断DI（見通し）の推移



出典：スーパーマーケット景況感調査

図表 1-28：日経平均株価の推移



出典：日経平均プロフィール

図表 1-29：年齢別消費水準の推移（2013年平均=100）



出典：インテージSCI

図表 1-28 ※月初の終値ベース
図表 1-29 ※世帯年収 700 万円以上

第2章

企業調査からみたスーパーマーケット における生産性向上への取り組み

スーパーマーケット経営企業の実産性動向

●生産性改善に向けた機運高まる

2017年5月、首相官邸にて「生産性向上国民運動推進協議会」が開催され、大手製造業が持つ生産性向上のノウハウがサービス業に対して共有された。日本の経済成長率は、20年近く実質ベースで1%未満の低い成長率を続けており、GDPの約7割に達しているサービス産業の実産性の低迷がその要因とされている。今後の持続的な経済成長に向け、生産性の向上に対し、国を挙げて取り組む姿勢を示したといえる。いうまでもなく、これまで日本においては製造業における生産性向上がその成長を牽引してきた。トヨタの「カンバン方式」や「カイゼン」など生産効率を高める手法は、もはや日本にとどまらず、世界共通の言語となった。その際、改善の度合いの判断基準として利用されたのが生産性指標である。

生産性とは、アウトプット（産出）／インプット（投入）で算出され、投入した資源でどれだけ生産できたか、または、生産にあたって投入資源がどれだけ有効利用されたのかを見るためのものであり、生産の効率性を測る指標である。同じインプットで多くのアウトプットを生産できれば、効率がよくなったと判断されるし、少ないインプットで同じアウトプットが生産できるようになることも効率性の向上となる。

図表 2-1：生産性の計算式

$$\text{生産性 (効率性)} = \frac{\text{アウトプット (売上、利益、生産量)}}{\text{インプット (労働力、資本、コスト)}}$$

●本来生産性指標が判断すべきもの

このように生産性の評価は、企業の経営判断による効率性改善の効果を判断するための指標である。しかし現状は、外部要因による低下圧力をどのように回避していくかという視点で利用されている。人口減少・少子高齢化や食品市場への相次ぐ参入による供給過剰な状況で売上は伸び悩み、人手不足や最低賃金の引き上げにより人件費が高騰し、直接コスト増につながっている状況である。そのため、業務改善による効率性の上昇幅に比べ、生産性への下方圧力のほうが急激で大きい。仮にこれまでどおりの経営を続けていたとしても、外部要因により生産性が低下する状況下にある点には十分留意して、生産性指標を利用する必要がある。もちろん、この機運を業界の実産性向上への絶好の機会として、様々な課題に取り組むことは、今後の業界発展にとって重要であることは言うまでもない。

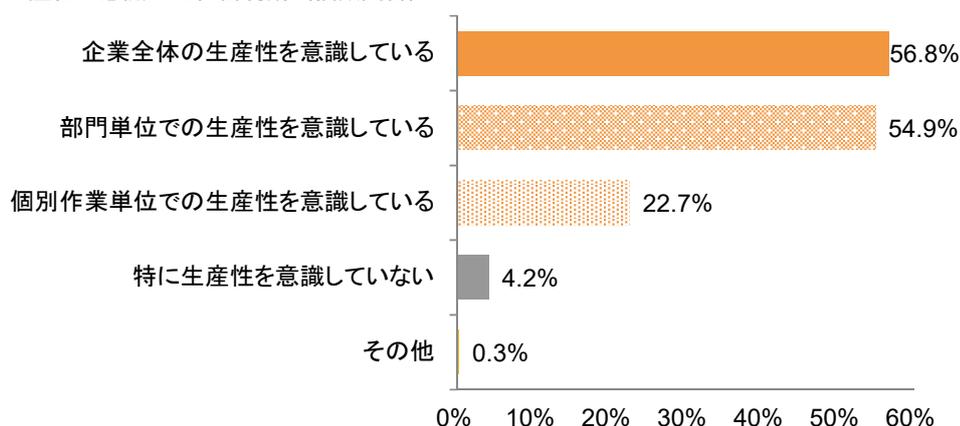
2017年12月に一般社団法人新日本スーパーマーケット協会と株式会社帝国データバンクでは、スーパーマーケット経営を行う全国の企業約800社を対象に生産性に関する電話調査を実施した。（調査実施概要は巻末に掲載）この調査結果をもとに、スーパーマーケットにおける生産性動向を分析していきたい。

●スーパーマーケット経営における生産性意識

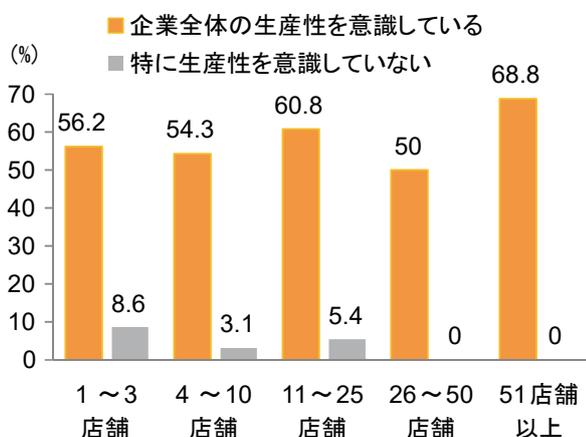
生産性評価（効率性評価）を企業のどのレベルに当てはめるかは、企業にとって大きな問題といえる。個別作業での改善の積み重ねは結果として企業全体の生産性向上につながることは間違いないが、どちらかといえば、作業効率の改善という意味合いが強くなる。部門単位での生産性も同じであり、アウトプットを顧客からの評価と考えるならば、企業全体の生産性を意識することが重要となる。

調査結果によれば、生産性自体は95%以上が意識して経営を行っているが、企業全体の生産性を意識しているのは、56.8%にとどまっている。規模の小さい企業の一部では、生産性を全く意識していない状況もみられた。

図表 2-2：生産性を意識した経営判断（複数回答）



図表 2-3：生産性を意識した経営判断（保有店舗別）



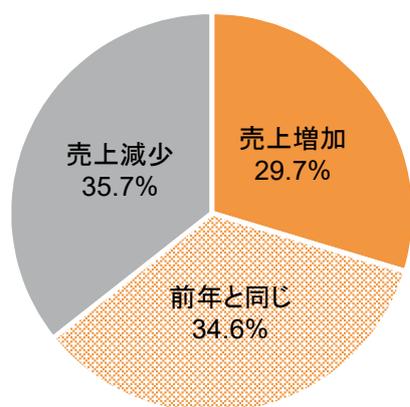
●企業全体の生産性に与える影響(アウトプット:売上)

分子にあたる売上については、やや売上減少の割合が多いものの、前年並み、売上増加と大きく3等分されている。その保有店舗数別の内訳は、店舗数の多い企業ほど売上増加の割合が多くなっている。売上増加の要因として挙げられた回答で最も多かった「店舗数増加」が関係している。店舗数を増加させているのは、主に保有店舗数の多い企業であり、それが企業の売上増加に貢献しているといえる。

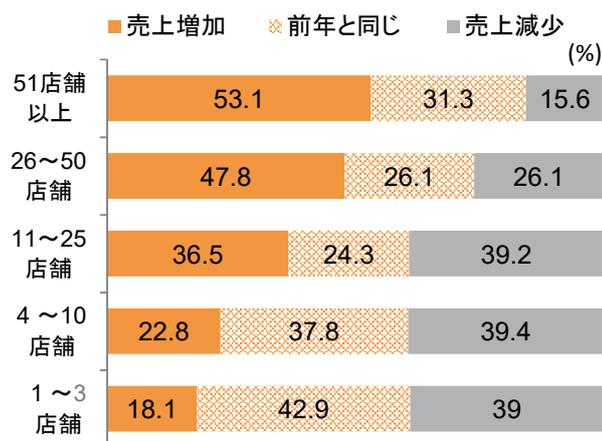
商品力の強化、来客数の増加を売上増加の要因として挙げた企業は、両方を合わせても「店舗数増加」を下回っており、競合他社や他業態との競争の中で、次の売上増加策を手探りしている現在のスーパーマーケット業界の置かれた状況を象徴している。低価格で商品を提供し続ける、地産地消への注力、仕入れルートの開拓、PRの強化といった地道な経営努力で売上を伸ばしている企業も多い。

売上減少の要因として約半数の企業が挙げたのは「競合激化」である。近隣への大型スーパーマーケットの進出や、コンビニ、ディスカウントストア、ドラッグストア等の他業態との競争激化等、スーパーマーケットを巡る競合環境の厳しさが売上減少に繋がっている実情が見てとれる。来客数の減少を売上減少の要因として挙げる企業も多かったが、その要因も競合環境の激化が大多数を占めると推察される。加えて過疎化、高齢化による人口減少を挙げる企業も数こそ多くはないが1割近くあった。これらは外部要因であり、即対応可能な要因ではないだけに経営に重くのしかかる。売上減少の要因として商品と顧客のニーズとのミスマッチを挙げる企業もあったが、商品力は企業努力で改善の余地がある。その意味では新規出店・店舗数増を除けば、商品力、顧客サービス、ホスピタリティ等が外部要因に抗して売上減少を食い止める施策だと言える。

図表 2-4：直近1年の売上増減



図表 2-5：直近1年の売上増減（保有店舗別）



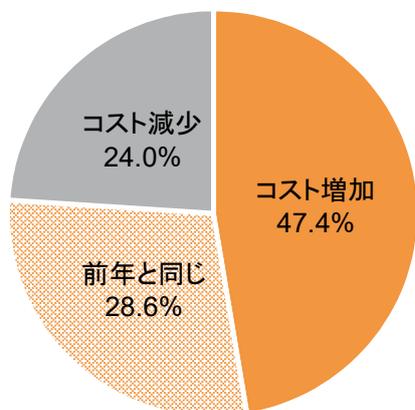
●企業全体の生産性に与える影響(インプット:コスト)

一方で生産性計算の分母にあたるコストの増減については、約半数がコスト増加と回答している。ここで、特徴的なことは保有店舗数の多い企業ほどコスト増加の回答割合が多いことである。

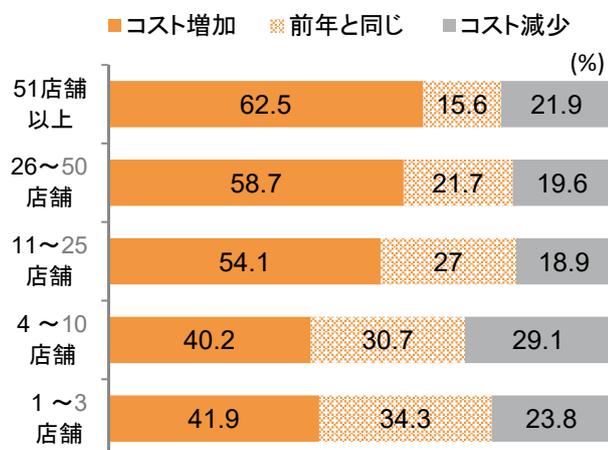
コスト増加の要因として最も多かった回答は「人件費の上昇」で、回答のほぼ半数を占めた。人件費上昇の背景要因としては、最低賃金の引き上げ、人材不足を回答している企業がほとんどで、人手不足の状況が如実にあらわれている。他には設備投資や修繕費、新規出店に伴うコスト増を挙げる企業が多かった。ただ商品に関するコスト増(仕入価格の上昇)を挙げる企業はほとんどなく、商品の価格調整システムはスーパーマーケット業界では健全に機能していることが伺える。そうであれば、今後はたとえば顧客サービスの充実、ホスピタリティの徹底等を通じ、人件費の上昇をコストから売上に貢献するサービス、価格調整システムに組み込まれたプラス要因へと転換できるような施策が必要だろう。

コスト減少の要因として挙げられた回答で最も多かったのは光熱費関連のコスト削減である。LED照明への転換(節電)、電力自由化に伴う事業者変更等でコスト削減が図られている。業務の効率化への意欲も回答からは伺え、その中心はセルフレジ等の導入や来客数・時間帯に対応した人員配置による人件費の削減である。他にも経費の細かい見直しをコスト削減につなげている回答も見られたが、コスト増加・コスト減少ともに「人件費」が経営課題として前景化しているのがスーパーマーケット業界の現状であることは確かだといえる。

図表 2-6：直近1年のコスト増減



図表 2-7：直近1年のコスト増減（保有店舗別）

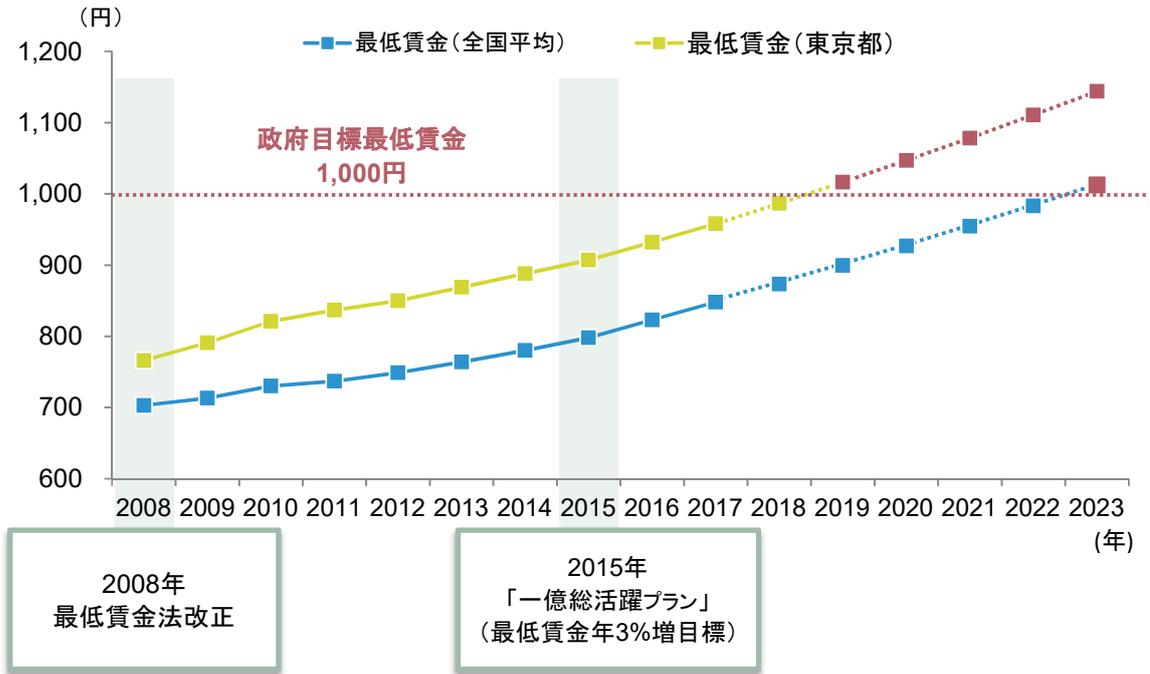


※個別に記載のない図表はすべて(株)帝国データバンク「スーパーマーケット経営企業における生産性実態調査2017」(N=384)より出典

(補足) 人件費の高騰

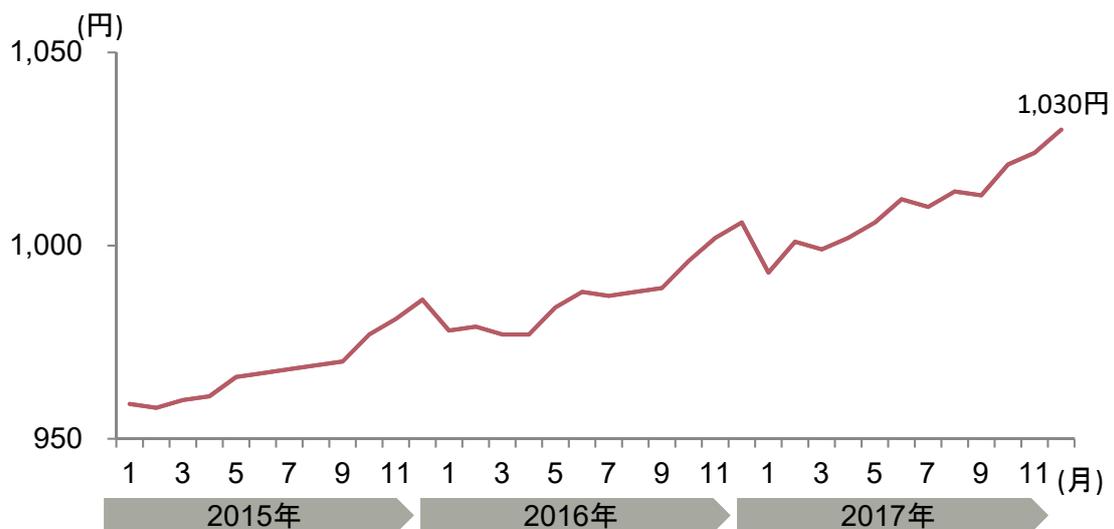
コスト増加要因に多くあげられている人件費の増加だが、その背景には最低賃金の上昇がある。2015年に安倍内閣が一億総活躍プランとして、最低時給の1,000円への引き上げを目指すことが表明された。2015年以降、毎年3%程度最低賃金は引き上げられているが、このままのペースが続けば、東京都では2019年に、全国平均でも2023年には1,000円を突破することになる。また、三大都市圏のパート・アルバイト時給も人手不足の影響で一直線に上昇を続けており、2017年末では1030円に達している。

図表 2-8：最低賃金の推移



出典：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

図表 2-9：三大都市圏のパート・アルバイト平均時給推移

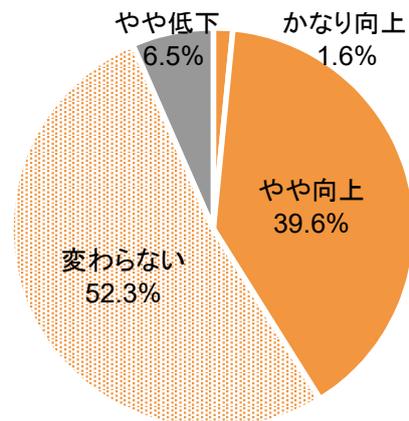


出典：(株)リクルートジョブズ「アルバイト・パート募集時平均時給調査(三大都市圏)」

●直近1年の生産性動向

直近1年での生産性について、低下しているとした企業は全体のわずか6.5%にとどまっており、過半数が変わらない、約4割は向上したという結果となっている。ただし、この回答は企業全体でとらえたものか、部門単位か、作業単位なのか回答者によって異なるため、この結果からでは企業全体の生産性の実態を正確に反映しているかどうか不明である。

図表 2-10：直近1年の生産性動向



●売上増減とコスト増減からみた生産性動向

生産性が、売上(利益)／コストで算出されることを踏まえ、売上とコストの増減から企業全体の生産性動向を推察してみたい。コストが増加した場合、前年より売上が増加しなければ生産性が上昇する可能性はなく(青色)、一方で、コストが減少した場合、売上が減少しなければ生産性は上昇する(赤色)。ただし、コストと売上が共に増加した場合やコストと売上が共に減少した場合には、生産性の動向はいずれの増加(減少)幅が大きいかに左右されるため、どちらかはっきりとしない。

仮にこのような単純な関係から生産性動向を推察すれば約4割は前年より低下しており、一方で前年より増加したのは約2割弱である。このように実際には企業単位での生産性は、低下している企業が多いと推察できる。

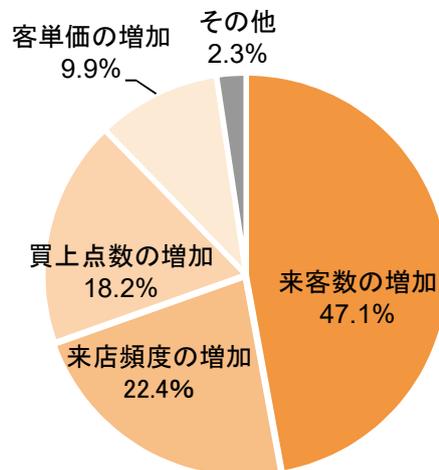
図表 2-11：売上増減とコスト増減からみた生産性動向

	売上減少	前年と同じ	売上増加
コスト増加	13.5%	14.6%	19.3%
前年と同じ	10.2%	13.0%	5.5%
コスト減少	12.0%	7.0%	4.9%

●売上増加にむけた施策

外部環境が厳しいなかでも、スーパーマーケットは、売上の維持・拡大にむけて取り組みを進めている。なかでも、もっとも力をいれているのは来客数の増加であり(47.1%)、次いで、来店頻度の増加、買上点数の増加と続いている。その具体的な施策を自由回答から読み解いていきたい。

図表 2-12：売上維持拡大にむけた施策



※個別に記載のない図表はすべて(株)帝国データバンク「スーパーマーケット経営企業における生産性実態調査2017」(N=384)より出典

①来客数増加にむけて

売上を維持・拡大するための施策として「来客数の増加」に最も力を入れている企業が、取り組みとして数多く挙げたのは「チラシ」であった。スーパーマーケットにとって王道とも言える集客方法が今なお、有効な状況だということが分かる。加えてチラシの効果を高めるために購買データに基づいたポスティングを行う企業や、特売品の数を増す、デザインの工夫でチラシのインパクトを高めている企業、新聞購読者数の減少・若い顧客層の獲得のためにチラシのデジタル化を進めるといったように、一口にチラシと言っても様々な試行錯誤を繰り返している状況が伺えた。チラシと並び、施策として多く挙げたのがポイント制度、会員制といった来店動機にダイレクトに結びつく施策であり、特に利用頻度の多いスーパーマーケットにとっては必要不可欠な施策になりつつある。来客数の増加のための施策として挙げられたものに共通するのは「お客様に喜んでもらえる何か」を提供することで、多くの方に来店してもらうという基本姿勢である。数は多くないが、親子連れを対象にしたイベントの開催や、高齢者の送迎サービスを行っている等のホスピタリティ溢れる施策からもその基本姿勢は見てとれる。

②来店頻度増加にむけて

「来店頻度の増加」にむけた具体的な取り組みとして圧倒的に多く挙げていたのは「ポイント制度」の強化だった。来店頻度をあげることは、顧客をどうリピーターにできるかということであり、ポイント制度はその最も有効な施策として位置付けられている。さらに、ポイントの現金化、ポイントの何倍デーといった販促企画等が展開されており、スーパーマーケット間のポイント競争の一端も垣間見える。他にも商品の品揃えや接客、あるいは快適な店舗づくりといった顧客満足度に直接結びつくサービスを強化する施策、またはイベントやセールといったリピーターを飽きさせない施策を行っている。いずれにしても「来客数の増加」では数多く挙げられた「チラシ」は数社しかなく、その意味では「来店頻度の増加」を重点施策と考えている企業は、ある程度安定した固定顧客を既に獲得している企業であることが推測される。

③買上点数増加にむけて

「買上点数の増加」に最も力を入れることで売上の維持・拡大を図っている企業からは「低価格」という回答が多かった。低価格に抑えることで購入量を増やす薄利多売を基本に「衝動買い」「ついで買い」を狙う姿勢が伺える。他に目立ったのは「買っていただく工夫」に関する施策である。献立やレシピの提案、食材のそばに関連する調味料等を並べる、店内の複数箇所に同じ商品を陳列し、必ず目につくようにする、運動会のような地域のイベントに合わせて商品構成を変えるとといった販売上の工夫である。これらは、顧客や地域の情報収集や、きめ細やかな対応が必要であり、決して効率がいい施策とは呼べないかもしれない。しかし顧客にとっては痒いところに手が届く店舗と位置付けられる可能性が高い。加えて、商品を「少量パック」「小分け」にして価格を抑えることで、様々な家族構成に対応するといった施策もみられた。

④客単価増加にむけて

価格競争が常態化しつつあるため、客単価を上げる方策として、買上点数を増加させることが最も近道と考えられていると推察され、全般的に買上点数増加と同種の回答が多かった。

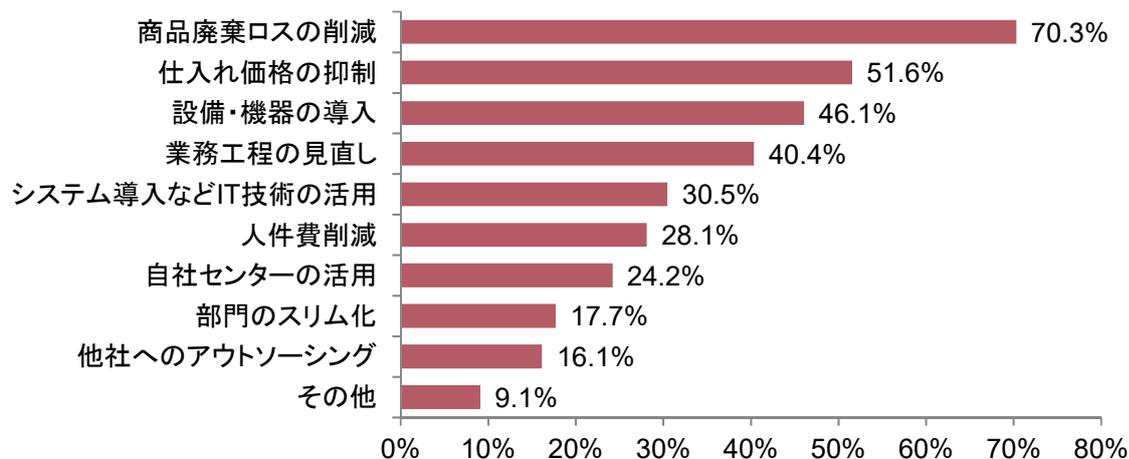
客単価を上げることに特化した施策としては、「高価格でも購入される商品」を追求、また「新鮮で安全な食材を扱い、値段に関係なく購入してもらう」「鮮度の良い食品を揃えるのみ。安売りをしなくても鮮度が良ければお客様は購入する」といった、いずれもスーパーマーケットの武器である生鮮食品の「質」を高めることで、多少高くても購入してもらう取り組みが挙げられた。一部には、自動車による来店者をターゲットに「大きなサイズ」をあえて訴求するといったものや、「高価格商品と、近隣店舗と同程度の価格帯の商品」の棲み分けを行うという施策もみられた。

●コスト抑制・削減にむけた取り組み

一方で、コストをどのように抑制・削減していくかについては、可能な限り利用顧客に影響がなく、かつ競争力を失わない施策が優先されている。なかでも約7割が商品廃棄ロスの削減をあげている。食品ロスについては、ビッグデータを活用した需要予測技術の進化が期待されているが、近年相次ぐ天候不順や温度変化が激しい気候条件からの影響は大きく、難しい対応を迫られている。

人件費の高騰が最もコストを上昇させている要因となっている現状から、人件費の抑制に働きかける取り組みが多い。業務工程の見直しによる効率的な人材配置や、IT技術の活用による省人材化、部門のスリム化やアウトソーシングといった外注化による人件費の抑制など各社が対応を行っている。

図表 2-13：コスト抑制・削減にむけた取り組み



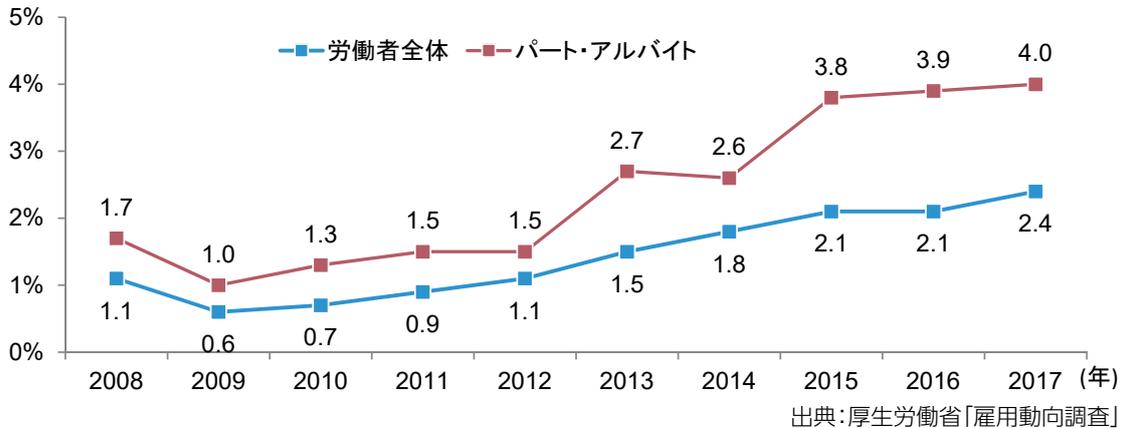
※個別に記載のない図表はすべて（株）帝国データバンク「スーパーマーケット経営企業における生産性実態調査2017」（N=384）より出典

スーパーマーケットにおける人手不足への対応

●深刻化する人手不足

少子高齢化で労働力人口が減少していることを背景に人手不足が深刻化している。国内企業全体では、パート・アルバイトで4%程度が不足している。このような人手不足の状況に陥ると、時間を追うごとに業種や企業規模によってその深刻度に大きな格差が生まれてくる。特にパート・アルバイトなどの非正規雇用については、大企業はいち早く正社員登用するなど雇用環境の改善で対処するため、中小企業などで人手不足はより深刻となる。また、賃金の引き上げ可能な景気のよい業種、労働条件のよい業種に人が流れるため、労働集約型のサービス業や人件費の高騰を価格転嫁しにくい業種では、より一層人手不足が深刻化する。

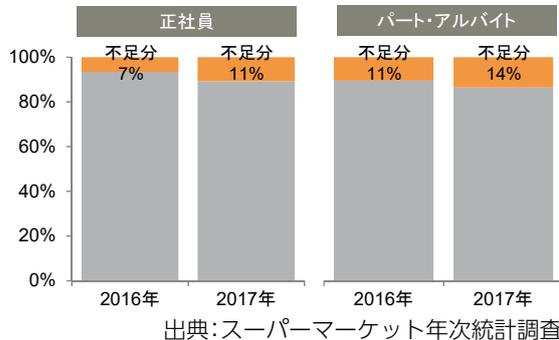
図表 2-14：国内企業の欠員率推移



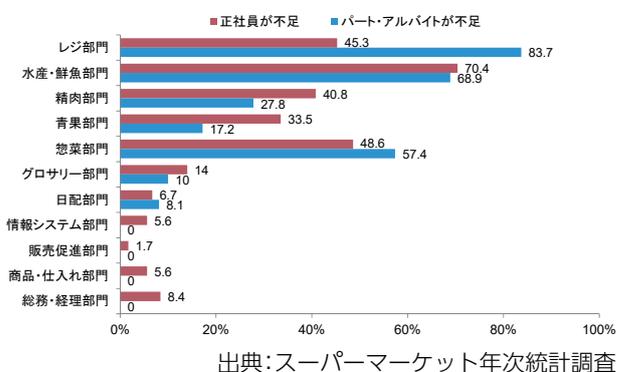
●スーパーマーケットの人手不足と人材不足の実態

スーパーマーケットでの人手不足は、正社員100の定員に対して11%、パート・アルバイトで14%程度不足しており深刻な問題となっている。最も不足しているのはレジ部門であるが、さらに深刻なのは、人材不足ともいべき技術者の不足である。加工に技術が必要な水産部門や精肉部門、また近年出来立ての提供など取り組みを強化している惣菜部門などで人材不足が顕著となっている。

図表 2-15：スーパーマーケットの人手不足の現状



図表 2-16：スーパーマーケットで人手が不足している部門

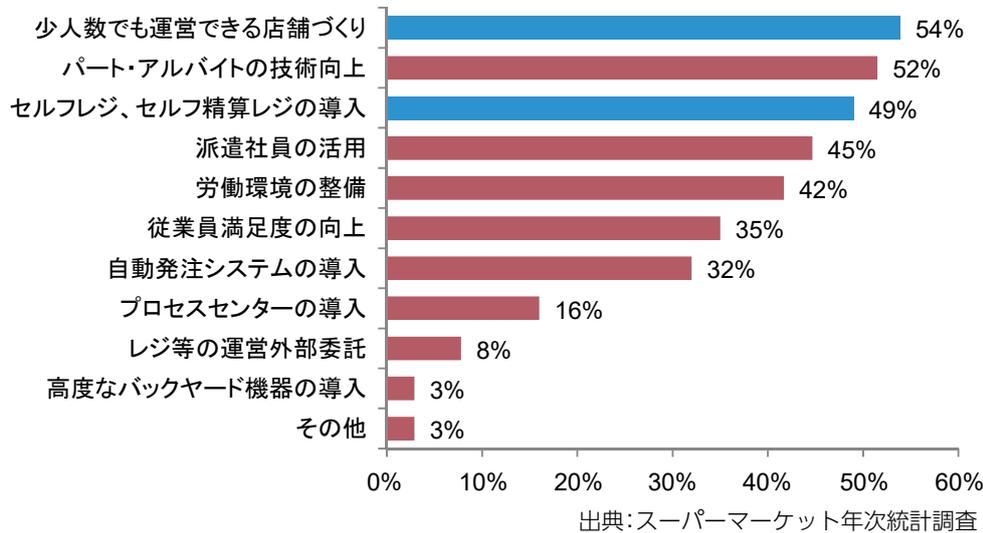


図表 2-14 ※欠員率：毎年6月末現在の各事業所の欠員割合（総従業員に対する%）
 図表 2-16 ※正社員、パート・アルバイトそれぞれが不足している企業に対し聴取

●人手不足への対応は顧客サービスに影響

人が足りない状況であれば、人が少なくても運営できる体制をつくるか、現状の人材を有効活用していく対応をとることが求められる。しかし、人手不足の問題解決に取り組むことが、顧客対応やサービスに対しどのような影響があるかを慎重に見極めながら注意深く実行される必要がある。

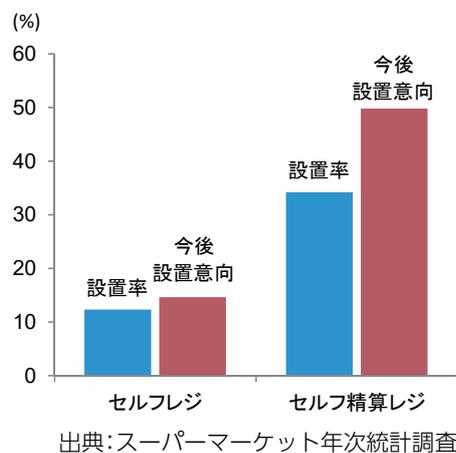
図表 2-17：スーパーマーケットにおける人手不足への対応



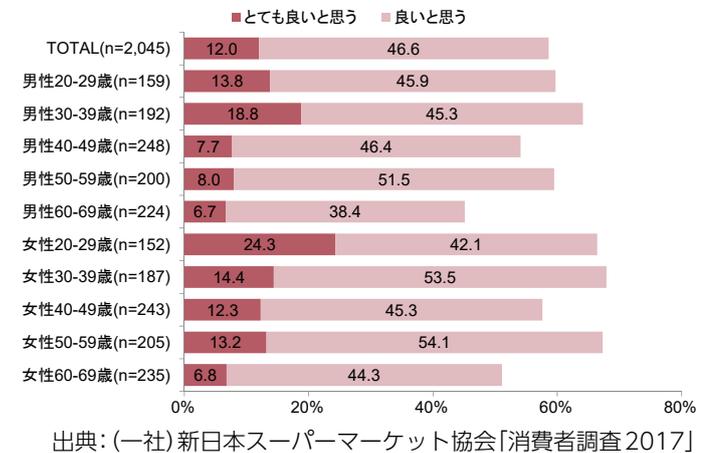
・セルフレジ・セルフ精算レジ導入と顧客評価

レジ部門のパート・アルバイトの不足を背景に、レジの自動化（セルフレジ、セルフ精算レジ）の導入を行うスーパーマーケットが増加している。消費者が商品スキャンから精算まですべてを行うセルフレジが導入されたが、現在では、商品スキャンはレジ担当が行い、精算のみ消費者が行うセルフ精算レジの設置が主流になりつつある。完全機械化後の顧客の反応に合わせた流れといえる。しかし、すべての消費者がセミ・セルフレジの導入を歓迎しているとはいえない。消費者調査からは、20代や30代と60代の反応に違いが大きいことがわかる。このように、サービスに関連する施策の評価が難しいのは、アウトプットをどのように定義すればよいかはっきりしないことである。サービスは、目で見ることができず、どれだけサービスを提供したかを把握すること自体が困難である。そのうえ、均一なサービス提供を行ったつもりでも、実際には、すべての顧客に同一なサービスを提供することは不可能であり、それに対する反応や評価も人それぞれ異なる。

図表 2-18：セルフレジ・セルフ精算レジ設置率



図表 2-19：セルフ精算レジへの消費者評価



●効率性と顧客評価の両立は難しい

効率化と顧客のサービスは反比例すると言われるほど、両立させるのが容易ではない。限られた経営資源をどのサービスにどれだけ投入するべきかを見定めなくてはならない。

例えば、顧客に対する接客の改善に取り組む場合、どれだけ費用と時間を投入して、社員教育を行うべきかについての明確な基準はない。社員教育が接客の改善につながることは間違いがないが、それによる顧客評価の変化がはっきりとせず、費用対効果は曖昧のままである。この場合、顧客からの評価を過小評価すれば、効率性の観点で実行すべきでないとの判断となり、顧客からの評価を過大評価すれば、効率性度外視で実行すべきという判断になる。

このようにサービス業務の評価は、効率性と顧客からの評価の双方を加味しなければならないことが、その是非の判断を難しくさせている。そもそも、顧客からのサービスに対する要望には際限がなく、すべてを実現することは不可能である。

●売上や利益でサービスを評価することの危険性

例えば、ファストフードと高級レストランでは、サービスの質が異なり、それに対するマージンの違いが価格に反映されている。つまり、マージンの大小を顧客のサービス評価に置きかえるという考え方である。しかし、スーパーマーケットでは、価格競争が厳しいなか、消費者から低価格で販売することがひとつのサービスと位置づけられており、商品価格へ上乘せされるマージンは小さい。そのため利益による評価が十分に機能するかどうかには疑問が残る。

このように、特にスーパーマーケットでは、売上や利益をもとにしたサービス評価は、自社のサービスを過小評価し、売上や利益につながらないサービスはやめたほうがよいという判断を誘発しかねない。実際には顧客から評価の高いサービスが、中止・縮小されることがあれば、それは長期的に大きな損失につながる危険があることは言うまでもない。

●業界特徴を考慮した独自サービス評価方法が必要

サービスの強化と効率的な経営の両立を達成するためには、まずは、顧客に直接関係のない作業業務と顧客に影響のあるサービス業務を区別し、異なる評価方法を行う必要がある。そのうえでサービス業務に対しては、従来の生産性の考え方で効率性評価を行う一方で、売上や利益以外で顧客サービス評価を判断するのが理想的な方法といえる。

しかし、適正なサービス評価の実現に向けては、データの制約という大きな壁が待ち受けている。この克服のために、顧客満足度やサービス工学技術(画像・音声認識、GPS等)、ビッグデータなどを活用し、サービスの可視化や数量化に向けた様々な研究が進められている。今後、これらの研究成果を有効に取り入れ、スーパーマーケット独自のサービス評価方法の開発が待たれる。

スーパーマーケットには、利用頻度が高く、習慣化傾向が強い反面、ひとたび利用対象から除外された場合は、再び対象に復帰するのは極めて難しいという特徴がある。このような業界特性を考慮した評価方法、つまり現在の利用状況(頻度や金額)でなく、将来の利用意向の変化を考慮した評価方法が必要である。人手不足と人件費の高騰対応が迫られているが、サービスの変化が与える長期的な影響を考慮した施策が求められている。