

# コロナ下での食品スーパーの業績についての検討



後藤 亜希子

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

## アブストラクト：

食品スーパーの経営は2010年代を通じて厳しいものとなった。生活必需品のため安定していると言われる食品の売上も減少し、既存店の売上高が落ち込むようになったうえ、コスト比率は下がらなかったためである。

だが2020年初めより新型コロナウイルス感染症が拡大して外出が難しくなってから、それまで低迷していた食品スーパーの売上は大きく伸長した。コロナ2年目以降も感染拡大の影響は継続しており、さらにコロナ3年目からは原材料高、原油高による値上げが食品スーパーの業績に大きく影響するようになってきた。

本稿では、コロナ拡大2020年初頭以降2022年末までの、食品スーパーの月次既存店売上高前年同月比とその19年同月比の状況をレビューする。また食品スーパーの2022年度上期決算データも一部使い、堅調な企業、苦戦する企業とその展開について比較検討する。そのうえで、今後食品スーパーが取り組むべき課題について考察する。

キーワード：既存店売上高、客数、客単価、1品単価、買上点数

1

## 食品スーパー、総合スーパー、コンビニエンスストアの既存店売上高前年同月比の比較

既存店売上高の前年同月比を毎月開示しているチェーンのうち、食品スーパー（以下SM）計23社、総合スーパー（以下GMS）計8社、コンビニエンスストア（以下CVS）計4社<sup>1</sup>について、新型コロナウイルス感染症が全国的に拡大した2020年3月以降直近まで、それぞれ業態ごとに単純平均したのが図表1である。

また、図表1のSM23社、GMS8社、CVS4社について、コロナ初年度、2年目、3年目の既存店売上高前年同月比・19年同月比

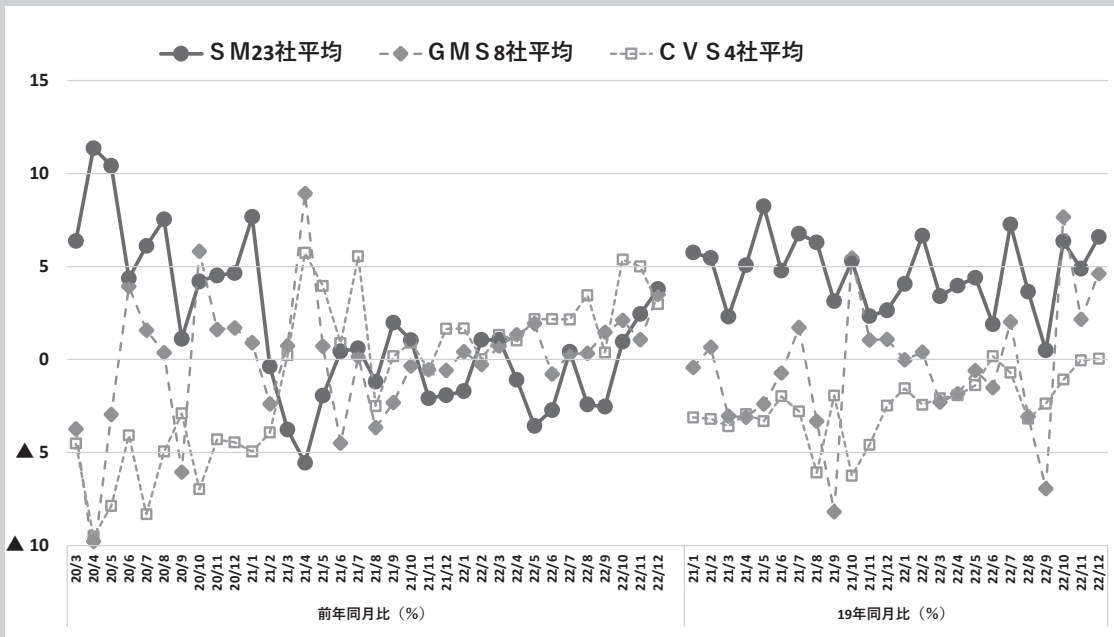
を業態ごとに単純平均して比較したのが図表2である。以下、2つの図表を見ながら3業態のコロナ下での既存店業績を比較する。

### 【1】 コロナ初年度（2020年3月～21年1月）

2020年2月頃から徐々に感染者数も増え、全国で小中高校の臨時休校が要請されるなど外出を控える必要が出てきて以降、消費者は買い物に行く回数を減らすとともに、1回の買上点数をそれまでより増やした。また店舗ではこの時期あまり値引きをしなくても売れたため、1品単価も上昇した。その結果、SMでは客数は減少したが、その落ち込みを大きく上回る形で客単価が上昇し、低迷していた既存店売上高は大きく伸長した。20年3月～21年1月のSM23社既存店売上高増減

図表1

SM23社、GMS8社、CVS4社の月次既存店売上高前年同月比・19年同月比の推移



注：▲はマイナス

出所：各社月次データより筆者作成

図表2

SM23社、GMS8社、CVS4社のコロナ初年度、2年目、3年目の月次既存店売上高前年同月比・19年同月比増減率の比較

小売業態別	前年同月比 単純平均 (%)			19年同月比 単純平均 (%)	
	2020年3月～ 21年1月	2021年2月～ 22年1月	2022年2月～ 22年12月	2021年2月～ 22年1月	2022年2月～ 22年12月
SM23社平均	6.2	▲ 1.2	▲ 0.2	4.2	4.4
GMS8社平均	▲ 0.7	▲ 0.3	1.1	▲ 0.9	0.1
CVS4社平均	▲ 5.7	1.1	2.4	▲ 3.4	▲ 1.4

注：▲はマイナス

出所：各社月次データより筆者作成

率は単純平均で+6.2%となった。コロナ初年度はチラシ販促も控えられており、客数が抑制されたなかでこれまでにない高水準の伸びとなった。

他方、GMSは、大型店が休業や営業時間短縮を余儀なくされたこともあり、4、9月は8社平均で5%以上の売上減となった。4～5月の連休や8月のお盆に帰省が控えられたことも、郊外で大型ショッピングセンターを展開するGMS企業にとっては打撃となっ

た。コロナ下で宅配需要が高まったことでネットスーパーの売上は大きく伸びたものの、もともとの売上規模が全体に占める割合がまだ小さいうえ、急激な注文増に対応できる体制ではなかったため、店舗の大きな落ち込みをカバーするまでには至らなかった。なお20年6月の前年同月比の伸びは新型コロナの緊急経済対策として特別定額給付金が出た影響、また20年10月の前年同月比の伸びが大きいのは、19年10月に消費増税があり

買い控えがあったため、その反動増によるものである。20年3月～21年1月のGMS8社既存店売上高増減率は単純平均で▲0.7%となった。

GMSよりさらに厳しかったのはCVSである。在宅勤務が拡大したことにより都市部の来店客数が大幅に減少し、他の業態と比べて都市部店舗の割合が高いCVSは、住宅地店舗の品揃えを従来と変えるなどの対策を打ったものの、業績が落ち込んだ。20年3月～21年1月のCVS4社既存店売上高増減率は単純平均で▲5.7%と極めて厳しい数字だった。

## **[2] コロナ2年目(2021年2月～22年1月)**

SMでは徐々にチラシなどの販促が再開されたものの、初年度に大きく伸びたことによる反動減があった。だが、感染が再拡大する局面では「緊急事態宣言」が全国各地で発出され、不要不急の外出が控えられた。消費者はさらに買い物回数を減らし、まとめ買いをするようになったため、6～7月、および9～10月は、コロナ初年度(20年)の伸びからさらに売上が伸びたことがみてとれる。

21年1月以降の前年同月比推移をみるとマイナス傾向になっているが、コロナ前からの増減率を確認するために図表1の右側部分「19年同月比」を算出した。2、5、7、8月は、5%を超える高い伸びとなっており、21年2月～22年1月のSM23社既存店売上高増減率も、前年同月比の単純平均だと▲1.2%となるが、19年同月比では+4.2%の伸びとなった。

GMSは、年の前半は「緊急事態宣言」が繰り返し発出された影響もあり来店客数が戻らず、2年目も厳しい状況が続いた。21年2月～22年1月のGMS8社既存店売上高増減率は、前年同月比の単純平均だと▲0.3%、

19年同月比でも▲0.9%で、コロナ前よりも売上が落ち込んだ。

コロナによるマイナスの影響が初年度最も大きかったCVSも、4社平均前年同月比が4、7月に5%超伸びたが、どちらの月も前年のマイナス幅よりは伸び幅が小さくとどまった。GMS同様に「緊急事態宣言」が発出されると来店客数が減ってしまうため、21年2月～22年1月のCVS4社既存店売上高増減率は、前年同月比の単純平均だと+1.1%とはいえ、初年度のマイナス分をカバーできずに19年同月比では▲3.4%と、コロナ前より売上が大きく落ち込んだままととなった。

## **[3] コロナ3年目(2022年2月～22年12月)**

2022年は行動制限がなくなったことで外食やレジャーなどに時間と支出が回された分、SMでの食品支出にはマイナスの影響が出るようになった。そして4月以降、原材料高、原油高を受けた値上げが幅広い品目で繰り返し行われたことも、SMの業績に影響を与えた。

22年4～9月のSM23社既存店売上高前年同月比は7月を除いて前年割れとなっているが、これは値上げを受けた買い控えによる買上点数の減少、外食需要の回復による内食需要の苦戦によるものである。

だがその後10～12月の前年同月比はプラスとなっている。これは10月に22年最大規模の品目数での値上げがあった<sup>2)</sup>影響で1品単価が上がったことによる客単価の上昇、また前年の同時期は感染者数が減少し外出する人が増えていたためSMの業績がやや落ち込んでいた反動もあるとみられる。

22年2月～22年12月のSM23社既存店売上高増減率は、前年同月比の単純平均で▲0.2%と、わずかに前年割れとなった。だが19年同月比では+4.4%の伸びとなっており、

値上げによる客単価の上昇がSMの業績を押し上げた面がある。

なお、値上げを受けて消費者物価指数は上昇が続いており、22年11月は「総合」で前年同月比+3.8%、うち「食料」は同+6.9もの上昇だった。総務省「家計調査」で二人以上世帯の消費支出もみると、11月は名目で前年同月比+3.2%、うち食品は同+3.8%だった。SM各社では食品比率が8割を超えるから、家計の食品支出の伸び程度には伸びていなければ、そのチェーンの既存店売上高は実質マイナスだったとみることもできる。今回集計対象としたSM23社のうち、「家計調査」の食品支出の伸びを超えていたのはわずか5社だった。

GMSは行動制限がなくなり客数が回復したこと、さらに値上げによる客単価増もあり、既存店売上高もようやく前年同月を上回るようになった。22年2月～22年12月のGMS8社既存店売上高増減率は、前年同月比の単純平均で+1.1%となった。19年同月比でも+0.1%と、ほぼコロナ前並みの水準に回復した。

CVSも各社が商品力を強化しながら主力商品であるファスト・フードなどの価格を引き上げ、販促策も強化して集客にも力を入れた結果、客数・客単価ともにプラス傾向となった。22年2月～22年12月のCVS4社既存店売上高増減率は、前年同月比の単純平均で

+2.4%、3業態で最も高い伸びとなった。ただ19年同月比では▲1.4%と、コロナ前水準まで唯一回復できていない。

## 2 2022年度上期決算データにみる食品スーパーの状況

前節でみたとおり、2022年は値上げが相次ぎ、客単価が上昇し、既存店売上高が押し上げられた部分がある。しかし上で触れたように11月の時点では、物価の上昇で家計支出が増えた分ほどに売上を伸ばせていないチェーンが多い。

そこで、2～3月期決算のSMのうち、既存店の客単価の内訳として1品単価と買上点数も開示している7社の数値から、客単価の状況をみてみることにする。

図表3でわかるとおり、値上げの影響により、SM7社すべてで1品単価は上昇している。だが物価上昇を受けた買い控えで、買上点数は7社すべてで前年より減少している。そして1品単価×買上点数で算出される客単価は、3社で前年より低下、4社で前年より上昇している。

客数をみると、客単価マイナスの3社を含む5社で前年比マイナスとなった。客単価×客数で算出される既存店売上高は、客数がプラスの2社が前年をクリアした。

図表3

2022年度上期の1品単価、買上点数などの前年同期比増減率

	マルエツ	サミット	MV東海	ハローズ	ヤオコー	アクシアル	アークス
1品単価	1.0%	1.4%	1.7%	1.7%	2.4%	2.5%	3.1%
買上点数	▲3.5%	▲2.5%	▲1.8%	▲0.8%	▲1.6%	▲1.2%	▲0.7%
客単価	▲2.5%	▲1.2%	▲0.1%	0.9%	0.8%	0.5%	2.4%
既存店客数	▲2.3%	▲3.8%	▲1.6%	0.0%	▲1.1%	0.2%	▲2.4%
既存店売上高	▲4.8%	▲5.0%	▲1.8%	0.9%	▲0.3%	0.6%	▲0.1%

注：▲はマイナス

出所：各社2022年度上期決算データより筆者作成

## 【1】客単価がプラスの4社

1品単価が上昇するなかでも買上点数減少率の小さかったチェーンは、ハローズ（▲0.8%）、アクシアルリテイリング（▲1.2%）、アークス（▲0.7%）である。とくに減少率1%未満のハローズとアークスは低価格志向のチェーンであり、物価高のなかで売価が上昇しても相対的にみて他社より買いやすい価格だった可能性が考えられる。またアクシアルも、質の高い商品を売りつつ、消費者が価格に敏感な品目については低価格PB商品を打ち出すことで買上点数の減少をうまく抑えられている。ヤオコーも、買上点数は▲1.6%となったが、アクシアル同様、ターゲット層が買いやすい低価格を打ち出す品目と粗利を確保する品目で価格にメリハリをつけ、1品単価を2.4%上げている。

4社のうちハローズ、アクシアルは1品単価が上がったなかでも客数プラスを確保し、既存店売上高も前年をクリアした。この2社は月次の数値もプラス傾向であり、ベースの力が強いチェーンは値上げ下でも強さをみせた。

安く売るべき商品は安く売るとともに、必要な価格転嫁はして、さらに高付加価値の商品を出せるチェーンが強いと言えよう。

## 【2】客単価がマイナスの3社

1品単価が上昇したため買上点数はどうしても減ってしまうが、こちらの3社はその減少率が客単価プラスの4社に比べて大きくなっている。1品単価上昇率はMV東海、サミット、マルエツの順だが、買上点数減少率は逆にマルエツ、サミット、MV東海の順となっている。価格が上がらなかったチェーンほど買上点数が減ってしまったことになる。22年上期の6か月について月次の客単価前年比をみたところ、マルエツは6か月すべてマイ

ナス、サミットは5か月マイナス、MV東海は3か月でマイナスだった。春からの値上げ下で、競争上の理由もあるだろうが、値上げ分の価格転嫁を進めなかった可能性、または価格を上げたところ想定以上に買上点数が減ってしまった可能性もある。

さらに、こちらの3社は客数も前年比マイナスとなった。3社とも上期の6か月について月次の客数前年比はすべての月でマイナスだったことから、店舗の競争力が低下してしまっているおそれがある。その結果、既存店売上高は客単価プラスの4社に比べて落ち込み幅が大きくなってしまっている。

上期の業績低迷を受けて、3社のうちマルエツは下期に低価格政策を強化する方針を打ち出した<sup>3)</sup>が、買上点数の減少率を抑え、さらに客数減少率も抑えないと、既存店業績がさらに落ち込んでしまうリスクがある。また価格の安さは近隣に競合SMのほかドラッグストアやディスカウントストアなどがある場合インパクトがややなくなってしまうおそれもある。むしろこれ以上の客数減を食い止めるための施策として、売場の改装や宅配需要への対応により力を入れるべきではないかと考える。

## 3 食品スーパーの課題

本稿では上場企業を中心に既存店業績をみてきたが、非上場の中小SMの業績は、人口減少の影響もあり、もっと厳しいものであることは想像に難くない。毎月公表されるSM3団体合同の「スーパーマーケット販売統計調査」でも、保有店舗数が1～3店舗、4～10店舗の小規模グループは、コロナ2年目以降、11店舗以上のグループと比べて既存店売上高前年同月比のマイナス幅が大きくな

っている。

また本稿執筆時点では政府による賃上げ要請が盛んだが、中小企業にその余力はなかなかなく、収入増が消費に回る好循環が生まれるとは考えにくい。さらに、値上げ、今後の増税の可能性、社会保障費圧縮といった不安から、消費者は節約志向を強めてしまうおそれもある。

SMのなかでもとくに地方で展開する中小SMは、今後も続く値上げ分を適正に価格に転嫁していかなければ、経営が立ち行かなくなってしまうだろう。

コロナ下でのSMの既存店業績の検討を踏まえ、利益をきちんとあげることが今後SMの取り組むべき喫緊の課題だと筆者は考える。なお、販売管理費については、人件費に加えて水道光熱費の急騰も進むなか、SM各社ですでにコスト削減策を十分検討しながら進めているため、本稿では売上、そして粗利益を確保するためにどんなことに取り組むべきか検討したい。

## 【1】売上増加のための取り組み

SMの新規出店数はドラッグストアと比べると非常に少なくなっており、中小規模のチェーンでは年間1ヶタあるいは数年前から出店なしという企業も少なくない。よって、既存店業績をきちんと維持することが最重要課題となる。図表3のデータでみると、1品単価が上昇するなかでも買上点数減少率が小さかったのは、毎月の既存店業績も安定して他社より良い数値を出せているチェーンである。これはそのチェーン店舗での日頃の買い物への満足度に直結した評価と言えよう。さらに、価格が上がっても客数が大幅に減ることなく既存店売上高が落ちないということは、商圈内でファンをつかめているということである。

既存店舗の競争力を維持するためには、改装やスクラップ&ビルドにより店舗年齢を若く保つことが不可欠である。競合が増えているうえに周囲の店舗のレベルが上がっている以上、古い店舗の客数はどうしても減ってしまうことになる。

店舗の品揃えや接客のレベルアップが重要であるのは言うまでもない。とくに接客はコロナ下で難しくなった面もあるが、機械で置き換える部分を増やしていきながら、あらためて人にしかできない仕事を重視してみてもどうか。既存客を大事にする姿勢がリピート、固定客化にもつながるはずである。いかにネットを活用したビジネスが広がっても、小売業の基本をおさえ、地道な努力、小売業らしい工夫の積み重ねがなければ、既存客はつなぎ止められず、ましてや新規顧客を増やすこともできない。

なお、人にしかできない仕事に力を入れるということは、前提として従業員を大事にすることが組織としてできていなければならない。

## 【2】粗利益率改善のための取り組み

値上げが続くなかで客数を確保するために低価格を打ち出す戦略ももちろんあり得るが、買上点数が減少するなかで1品単価を伸ばせなければ、客単価は低下してしまう。

今後も当分物価上昇が続くことを考えると、消費者の買い控えによる買上点数の減少もまだ続いていくおそれがある。他業態も含めた競争激化と人口減少下で客数を伸ばしていくのは今後ますます困難になるであろう。無理をして一律に安さを打ち出すよりも、高付加価値品の品揃えを強化し、しかもそれらを丁寧に説明して売り込むことで、粗利を確保するよう努めるべきではないだろうか。

客単価をプラスにし、きちんと粗利を確保

することで、利益を出し、今後に向けた店舗やシステム、そして人への投資につなげていくことが期待される。

〈注〉

- 1) 本稿で月次の既存店売上高を検討したSM23社、GMS8社、CVS4社は下記の通り。
  - ・SM: ライフコーポレーション、マルエツ、カスミ、アークス、マックスバリュ西日本、ヨークベニマル、ヤオコー、イズミヤ、阪急オアシス、マックスバリュ東海、サミット、バロー、ベルク、アクシアルリテイリング、オークワ、リテールパートナーズ、東急ストア、いなげや、サンエー、ハローズ、アルピス、ヤマザワ、ダイイチ
  - ・GMS: イオンリテール、イトーヨーカ堂、イオン九州、平和堂、イズミ、イオン北海道、フジリテイリング、ユニー
  - ・CVS: セブン・イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソン、ミニストップ
- 2) 2022年10月1日付帝国データバンク発表によると、10月の値上げ品目数は2022年最多の6699品目となった。
- 3) 2022年10月5日付日本経済新聞による。