人口減少時代の小売業の競争戦略を考える

加藤 弘貴　公益財団法人流通経済研究所　専務理事

総務省の人口推計によると、国内総人口は既に2010年から減少に転じている。国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口では2015年から2025年までの10年間で総人口が4.7%減少する見通しである。こうした人口減少時代において、小売業が勝ち残るためにどのような競争戦略が重要になるだろうか。

商圏シェアの拡大と残存者利益

人口減少時代に勝ち残る小売業は商圏シェアを拡大することが基本的な要件となる。国内人口の減少は、小売業にとって商圏人口が減少することを意味する。そして、一般に、商圏人口（総顧客数）が減少すると、商圏需要（総売上高）も減少する。商圏需要が減少する中で、小売業が売上高を維持・拡大して勝ち残るには、商圏内シェアを高めることが求められる。

商圏シェアを拡大する小売業は、競合店が退出すると残存者利益を得ることとなる。退出する小売店は利益は赤字でも、売上高は一定程度ある。このため勝ち残り店舗は、商圏需要が縮小する中でも、残存者として売上を拡大し成長することができる。

例えば､九州を地盤とするディスカウント･ドラッグのコスモス薬品は、ローカル地域での自社の集中出店戦略をこのような残存者利益の獲得を見据えたものと位置づけているとされる（弊所・ショッパーマーケティング研究会2016年１月池田報告より）。

損益分岐点比率の引き下げ

小売業が商圏内でシェアを高め、勝ち残るための戦略は様々あるが、最も単純なものは損益分岐点比率を引き下げることである。

商圏需要の減少により売上高が減少しても､損益分岐点比率の低い店は存続できるが､高い店は退店せざるをえない。また価格競争が厳しくなり粗利益率が低下しても、損益分岐点比率の低い店は利益を出しうる。

損益分岐点比率の引き下げには、店舗オペレーションに加え、中間流通の取引・物流の効率化がより重要になるだろう。また、そのための店舗フォーマット開発・ビジネスモデル革新も考えるべきであろう。

近隣生活者と高齢者層の需要獲得

小売業が商圏シェアを高める上で最も重視すべきは店舗近隣商圏の需要である。近隣商圏で負けていては、商圏全体で勝てる見込みはない。当然ながら近隣商圏で高いシェアを獲得することが､勝ち残りの必要条件となる。

従って、近隣商圏内の顧客の利用経験率を高めること（非顧客の顧客化)、その阻害要因を徹底して排除することが重要である。個店の近隣需要の状況に応じて、商品・サービスを改善・調整することが求められる。

食品スーパーのリーダー企業であるライフコーポレーションは、こうした戦略を重視しているように思われる。同社は、各店の半径１kmの生活者をメインターゲットと位置付け販売活動を展開している。

また、近隣需要の中でも、高齢者層の需要を獲得すべきであることは言うまでもない。総人口が減少する中で、75歳以上の高齢者は増加する。そしてこうした高齢者はモビリ

ティが低下するから、自ずと近隣での買い物機会が増加する。店舗の近隣に居住する高齢者に如何に支持されるかが重要なポイントとなるだろう。

実は、75歳以上の高齢者人口は大都市圏ほど大きく伸びる。2015年から2025年までの75歳以上人口の増加率を都道府県別に見ると、トップ５は埼玉・千葉・神奈川・愛知・大阪である。これは団塊世代が高度成長期に地方圏から大都市圏に転出しているためと考えられる。従って、高齢者の需要獲得はむしろ大都市圏ほど今後の重要戦略となると言える。

エントリー層・若年層の需要獲得

75歳以上の高齢者が増加するからといって、この層だけでビジネスが成立する小売業は多くない。むしろ一般的な消費の中心からは外れると見るべきだろう。消費の中心を担うのは20代半ばから70代半ばの生活者であり、この年齢層の需要を獲得することが重要である。

それでは小売業が商圏内の20代半ばから70代半ばの生活者需要から高いシェアを取るにはどうしたらよいだろうか。有効な方策の１つは、この年代層にエントリーしてくる若年層の需要を獲得し、彼らを固定化していくことだと考えられる。

エントリー層・若年層に支持され、固定化することができれば、年々商圏シェアを高めることができる。逆にその層から支持されなければ、ターゲット世代が年々限定され、商圏シェアを高めることが難しくなるだろう。

高齢者対応で注目を集めた東京都大田区のダイシン百貨店が閉店し、MEGAドンキ・ホーテに営業転換した背景には様々な要因があるだろうが、若年層への需要対応が不十分で、売上高を維持できなかったことも一因と考えられる。

25歳～74歳の人口は2015年の8,226万人から2025年に7,472万人へ減少する（▲754万人、▲9.2%）。この変化を10年間の世代交代による市場への流入・流出として捉えると、次のような計算が成り立つ。

○流入：＋1,230万人（2025年25-34歳人口）
○流出：▲1,984万人（2025年35-74歳人口
　－2015年25-74歳人口）
○増減：1,230万人－1,984万人＝▲754万人

流入（エントリー）人口は大きいため、この層に支持されない小売業は、人口流出の影響を強く受け、顧客数を大幅に減らすことになるだろう。

人口減少時代は高齢者の割合が高まるが、そこで商圏シェアを拡大するには、高齢者層対応だけなく、エントリー層・若年層の需要を獲得することが重要となると考えられる。

これからの小売業の競争戦略にはこれらの多面的な視点が必要である。今回言及しなかった無店舗販売・ECによるアプローチを含め、顧客獲得のためのマーケティング対応が求められている。

＜参考文献＞

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年１月推計）」「日本の地域別将来推計人口（平成25年３月推計）」