

# 2020年のスーパーマーケット業界の課題と展望に関する調査研究

木 島 豊 希

財団法人流通経済研究所研究員

## 1. はじめに

総務省が10月26日に発表した平成22年国勢調査によれば、国内日本人人口は1億2,535万8,854人となり、日本人と外国人を区別して集計し始めた1970年調査以降で初の減少を記録した（平成17年比0.3%減）。改めて人口減少社会の到来が確認された結果であった。

人口の減少は、食品を主に扱うスーパーマーケットにとって、市場の縮小を意味し、売上の減少に大きく影響するものである。さらに国立社会保障・人口問題研究所によれば、2020年の国内総人口は2010年に比べて3.5%減少すると推計されている<sup>1)</sup>。これからの2010年代はこれまでとは異なり、縮小市場下における競争戦略をいかに実行するかが焦点となる。誰もがおよそ初めて体験するこ

とであり、各々が異なる見通しをもっていることだろう。

こうしたおよそ10年後の2020年をターゲット年として、これからのスーパーマーケットのあり方を展望するため、スーパーマーケット企業に対し、2020年のスーパーマーケットに関する予想シナリオについてのアンケート調査を行った。調査の概要は表1の通りである。

本稿では、このアンケート調査結果をもとに、2020年に向けたこれからのスーパーマーケットのあり方を明らかにすることを目的とする。

## 2. 調査結果

2020年のスーパーマーケットに関係の深い調査項目（図1）について、有効回答が得

表1 アンケート調査の概要

|        |   |                                     |   |
|--------|---|-------------------------------------|---|
| アンケート名 | 2020年のスーパーマーケット業界に関するアンケート調査  |                                     |   |
| 調査期間   | 2010年12月2日から2011年1月31日まで  |                                     |   |
| 対象企業   | スーパーマーケット企業<br>(日本スーパーマーケット協会、社団法人新日本スーパーマーケット協会、<br>オール日本スーパーマーケット協会の会員企業) |                                     |   |
| 調査方法   | 郵送法   |                                     |   |
| 有効回答数  | 89社<br>前年度売上高   | 300億円未満<br>300~1,000億円<br>1,000億円以上 | : 46社 (構成比 52%)<br>: 31社 ( " 31%)<br>: 15社 ( " 17%) |

図1 本稿で取り上げる調査項目と回答の選択肢の一覧

| 調査項目                   | 選択肢  |
|------------------------|--|
| (1) 2020年に重視する競争者      | 第1位～第5位までの選択   |
| (2) 2020年の店舗・商品政策      | その通り／ややその通り／どちらとも言えない／やや逆／全く逆                                |
| (3) 2020年の商品分野別の売上構成   | 上昇している／やや上昇／ほぼ変わらない／やや低下／低下している                              |
| (4) 2020年の雇用政策         | その通り／ややその通り／どちらとも言えない／やや逆／全く逆                                |
| (5) 2020年の店舗設備・売場づくり   | ほぼ全店でやっている／大半の店舗で行っている／半数程度の店舗で行っている<br>／一部店舗で行っている／全く行っていない |
| (6) 2020年のプロモーション政策    | 大いに該当する／やや該当する／どちらとも言えない／あまり該当しない／全く該当しない                    |
| (7) 2020年の情報システム・標準化   | 大いに該当する／やや該当する／どちらとも言えない／あまり該当しない／全く該当しない                    |
| (8) 2020年の店舗オペレーション    | 大いに該当する／やや該当する／どちらとも言えない／あまり該当しない／全く該当しない                    |
| (9) 2020年の物流政策         | 大いにそう思う／そう思う／どちらとも言えない／そうは思わない／全くそうは思わない                     |
| (10) 2020年の新サービス・新事業展開 | 大いにそう思う／そう思う／どちらとも言えない／そうは思わない／全くそうは思わない                     |

られたスーパーマーケット企業（以下ではSM企業）89社の単純集計及び売上高規模（前年度売上高）別の回答をもとに、2020年に向けた課題や展望について言及する。なお、(1)、(3)、(5)を除く調査項目の回答率を示す際には、質問に対して肯定的な回答の割合((2)の場合「その通り」と「ややその通り」の合計)を肯定率、否定的な回答の割合((2)の場合「やや逆」と「全く逆」の合計)を否定率と呼ぶことにする<sup>2)</sup>。

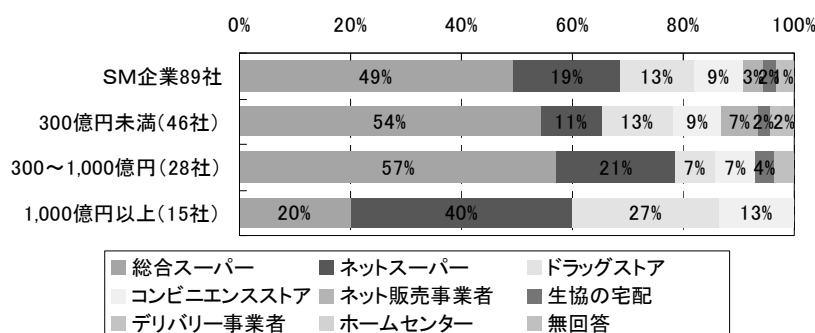
### (1) 2020年に重視する競争者

最初に、スーパーマーケットの競争状況について検討したい。本藤貴康(2009)の食品スーパーに関する分析では、店舗増減地区の傾向がコンビニエンスストアと近似し出店密度が低い地区への出店が増加していること、売場面積はドラッグストアと同様に拡大傾向にあることなどが明らかにされている。スーパーマーケットは、食品を中心とした品揃え、出店地域や商圈範囲について他業態と重複し

てきており、同業態に限らず他業態との差別化が課題となる。

本調査では、SM企業が自社の食品事業の競争者として、2020年に最も重視すべきであると想定している小売業態や事業者について有店舗業態だけではなく、すでに一部企業が参入しているネットスーパーや宅配事業者のような無店舗業態・事業者との競争も想定して選択肢を設けた。しかし図2にみるように、SM企業の半数が「総合スーパー」と回答しており、2020年も従来からの有力な有店舗の競争者を重視している。次いで多いのは「ネットスーパー」(19%)であり、昨今大手を中心に参入する企業が増えてきている状況が反映されたものと思われる。しかし、売上高規模別にみると、「300億円未満」と「300～1,000億円」は全体の傾向と同様に半数以上の企業が「総合スーパー」を最も重視しているが、「1,000億円以上」では「総合スーパー」(20%)よりも「ネットスーパー」(40%)を最も重視する企業の方が多い。SM企業は

図2 SM企業89社及び売上高規模別の2020年に最も重視する競争者に関する回答



総合スーパーを中心に有店舗業態を競争者として重視しているが、一部では自らが参入する可能性のあるネットスーパーを重視しており、特に大規模企業ではその割合が高いことがわかる。

## (2) 2020年の店舗・商品政策

次に、店舗・商品政策について、SM企業には図3にある2020年の予想シナリオについて回答してもらった。ここでは各シナリオを大きく4つに分けて、2020年のSM企業自社の姿に関する予想について検討したい。

### ①店舗政策

新規出店と既存店のどちらが売上に寄与しているかについて、日本スーパーマーケット協会が毎月公表している「マンスリーレポート」をみると、2009年1月から直近の2011年11月までの35ヶ月間のうち、全店売上が前年を下回る月は8ヶ月にとどまるが、既存店売上では30ヶ月にのぼっており、近年新規出店が業績を下支えする傾向が明らかである。

予想シナリオを検討する前に、今後の成長に向けた出店計画について確認したい。図4では、SM企業に尋ねた現在の店舗数と2020

年の予想店舗数を平均値で表している。SM企業全体では現在平均43店舗であり、2020年には平均63店舗になると予想されている。現在を2010年とすると、2020年までに年平均1.9店舗ずつ拡大することが予想されていることになり、SM企業は今後も着実な出店拡大により規模拡大を図るものと考えられる。

売上高規模別にみると、「300億円未満」と「300～1,000億円未満」では年平均0.6店増、1.6店増の予想にとどまるが、「1,000億円以上」では7.1店増が予想されており、今後は上位企業の業況拡大に伴う中堅・下位企業との格差が広がっていくと考えられる。

では、図3の予想シナリオ「新規出店より既存店の改装を重視」をみると、否定率が15%と低く、むしろ既存店の改装のほうが支持されていることがわかる（肯定率36%）。

図4 SM企業86社<sup>3)</sup>の現在の平均店舗数と2020年予想の平均店舗数（単位：店）

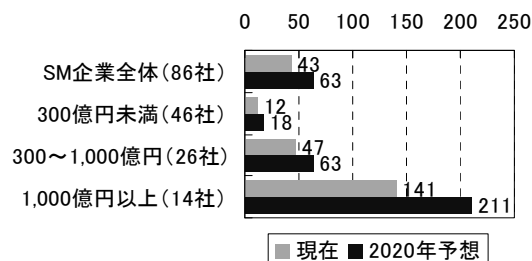
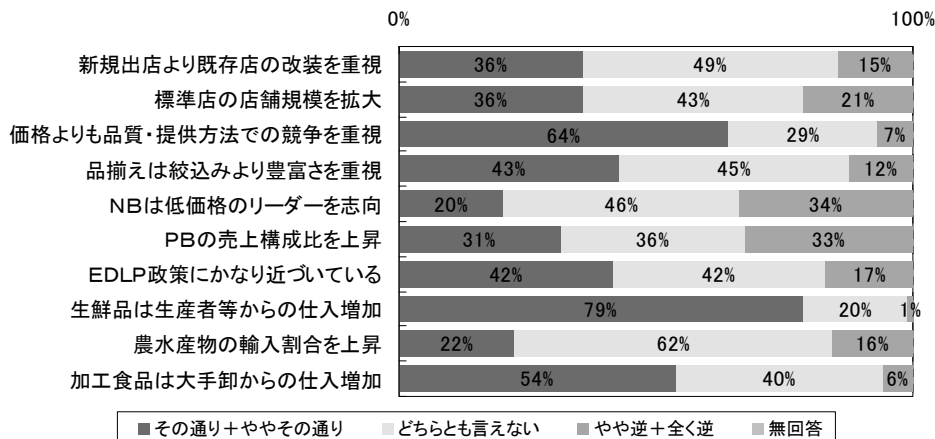


図3 SM企業89社の2020年の店舗・商品政策に関する予想シナリオに対する評価



しかし、売上高規模別の回答には差がみられ<sup>4)</sup>、「1,000億円以上」は先述の通り出店強化である（肯定率20%）が、「300～1,000億円未満」では肯定率54%と比較的高く、中堅企業では出店拡大を志向せず、既存店に注力することで競争力を高めようとしていることが窺える。

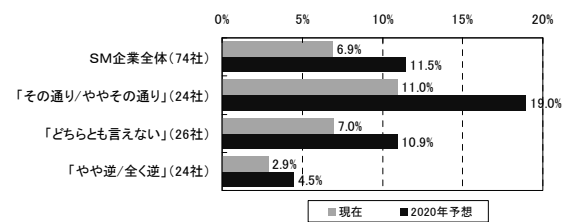
## ②商品政策

商品政策の一つとして、ここでは品揃えに注目することにする。農林水産省の「食品産業動態調査」をみると、食品スーパーの加工食品全体のアイテム数は近年減少傾向にあり、2010年には154,574アイテムと5年前に比べて13.6%減少している。しかし、水産・農産加工品、大豆・同加工品及び調理食品は同期間比で2割も減少している一方で、調味料は同5.1%減、酒類は同0.9%減にとどまっている<sup>5)</sup>。加工食品のなかでも、売れ筋のアイテムに絞り込むカテゴリと多様さを重視するカテゴリが明確になっていることがわかる。

では、2020年を見据えて図3をみると、SM企業の43%が「(全般的にみて)品揃えは絞込みより豊富さを重視」と回答している。「豊富さ」といっても低回転の商品は棚から外れるであろうし、少なくとも商品訴求力が低下しない程度のフェイス数が確保され、カテゴリ全体の売上を伸ばすものである必要があるだろう。

続いて、品揃えの補完にも一役を担うPBの取扱いについて、重富貴子(2009)によりPBは消費者に概ね受け入れられていることが明らかにされたが、小売業にとっては、菊池宏之(2011)が指摘するように、取扱いの拡大に伴って収益の確保が課題となっていると考えられる。PBはNBよりも利益率は高いとされるが、販売数量を確保するため

図5 SM企業74社<sup>6)</sup>の「PBの売上高構成比を上昇」に対する回答グループ別の平均PB比率  
(現在及び2020年予想)



に低価格訴求への依存が高くなり、売上金額と利益額の確保が困難であるということである。

図3の「(加工食品や日用雑貨品では)PBの売上高構成比を上昇」では肯定率(31%)と否定率(33%)がほぼ同程度となっている。これについては別途、実際にPB比率の現状と2020年の予想を尋ねているので検討を加えたい。図5にはこの質問の回答グループ別にPB比率の平均値を集計している。SM企業全体では、現在の6.9%から2020年の11.5%に4.5ポイント上昇することが予想しているが、2020年にPB比率が上昇していると回答した「その通り/ややその通り」では現在の11.0%から2020年の19.0%に8.0ポイントも上昇することが予想されている。一方、上昇を否定する「やや逆/全く逆」では1.6ポイントの上昇に過ぎない。今後もPBを重視する企業とそうでない企業が両立することに加え、企業のPBに対する志向によってPB比率はさらに二極化が進むものと考えられる。なお、売上高規模間にPB比率の違いはみられない。

## ③価格政策

価格政策に関する予想シナリオでは、「(全般的にみて)価格よりも品質・提供方法での競争を重視」を尋ねた結果、SM企業の64%が品質や提供方法での競争を支持し、「(加工

食品や日用雑貨品の) NBは低価格リーダーを志向」では否定率(34%)が肯定率(20%)を上回った。価格競争からは脱却する意向が示されているとともに、品質・提供方法での競争の一つとして、小分けや簡便性、即食性などに関する商品を提案するミールソリューションを重視するような競争により、利益を削らない需要創造に向けた取組みなどを想定されているように思われる。

一方、粗利益の確保ではなく、低価格を維持しながらもローコストオペレーションと連動して実施することで利益を確保するEDLP政策も考えられる。「EDLP政策にかなり近づいている」では、肯定率(42%)が否定率(17%)を上回っている。なお、守口剛(2010)では消費者がリピート購入する際には経済面の躊躇・不安が発生しやすいことを明らかにしている。これを参考にすれば、EDLP政策を支持する企業は単に業績面だけではなく、顧客に価格の信頼性をいかに提供するかを課題として捉えているとも考えられる。

#### ④仕入政策

仕入政策では、生鮮品と加工食品について尋ねた。

生鮮品については、農林水産省の「卸売市場データ集(平成22年版)」をみると、卸売市場経由率(市場経由量÷総流通量)は青果、水産物、食肉いずれも低下傾向にある。青果は1990年初めごろには80%前後であったが、直近の2008年度には63%に低下している。

この傾向が今後も続くことを想定した「生鮮品は生産者等からの仕入増加」(質問原文は「生鮮品の仕入は、卸売市場経由の割合が低下し、生産者や集出荷団体からの割合を高めている)では肯定率が79%であり、SM企業全体の方向性として生鮮品の直接仕入

が増加することでほぼ一致している。一方で、TPPなど経済連携の推進を前提に輸入品の普及を想定した「農水産物の輸入割合を上昇」では肯定率が22%にとどまっており、実際に輸入品の仕入を増やすことには慎重な姿勢がみられる。

加工食品については、昨今の売上上位の大手卸売業を中心とした合併・買収により上位集中化が進行していると推察されるが、実際に渡辺達朗(2009)では食品卸売業における売上上位企業への集中化と中堅・下位企業との規模格差の拡大を明らかにしている。

この卸段階の再編による影響を想定した「加工食品は大手卸からの仕入増加」では肯定率が54%であり、半数程度の企業はこのような仕入先の構造変化に合わせて仕入政策を変えていくものと考えられる。

#### (3) 2020年の商品分野別の売上構成

次に、商品分野別の売上構成比について、現状を確認した上で2020年予想を確認していきたい。

日本スーパーマーケット協会の「マンスリーレポート」によると、スーパーマーケットの大半を占める食料品(生活関連、衣料品及びその他以外)の構成比は上昇傾向であり、2010年度には82%にまで達している。近年では畜産と加工食品が横ばい、水産が低下傾向のなか、惣菜、日配食品、農産が上昇傾向であり、食料品全体の伸びを牽引している。一方で、生活関連と衣料品は低下傾向であり、スーパーマーケットの食品・非食品の売上格差は拡大してきている<sup>7)</sup>。

本調査では、商品分野別の売上構成比が2020年時点で現在に比べてどのように変化しているかを尋ね、その結果を図6に示した。表側の括弧内数値は5段階の回答に基づく評点平均値<sup>8)</sup>を表しており、各商品分野はその

高い順に上から並べられている。

全体的には、近年の売上動向に近い回答結果となったが、主に上昇する分野、ほぼ変わらない分野、低下する分野の3つに分けて議論を進めたい。

まず、「上昇している」と「やや上昇」の回答率の合計が最も高いのは、「惣菜」であり87%を占める。同様に「健康補助食品」(61%)、「日配食品」(48%)、「冷凍食品」(45%)、「農産」(40%)も上昇していると予想する企業が比較的多いとみることができる。この結果から、簡便性や即食性といったミールソリューションに関係していたり、健康志向といった昨今の消費志向を反映していたりする商品分野が今後伸びていくと予想している企業が多いことが窺える。ちなみに、「惣菜」、「健康補助食品」及び「冷凍食品」に対する回答には売上高規模によって差がみられる<sup>9)</sup>。「惣菜」と「健康補助食品」は特に「1,000億円以上」(評点平均値1.5、同0.9)が、「冷凍食品」は特に「300~1,000億円」(同0.8)が上昇の方向に高く評価しており、同じ上昇すると評価された商品分野でも、企業規模によって販売を強化する程度が異なるものと考えられる。

続いて、「飲料」、「畜産」、「加工食品」、「酒

類」、「菓子」では上昇方向の回答と低下方向の回答が拮抗しており、全体で見れば売上構成比はおおよそ変わらないということになる。しかし、上昇すると予想する企業と低下すると予想する企業は確実に存在しており、これらは商品戦略を大きく左右する商品分野として位置づけられるはずである。

残りの「水産」、「日用雑貨」は「やや低下」と「低下している」の回答率の合計がそれぞれ61%、56%であり、特に「日用雑貨」では上昇を回答する企業がほとんどいない状況である。食品小売業としては非食品分野よりも主力の食品の強化を図ることは当然であるが、地域住民の生活を支える近隣店としての機能を向上させるには、非食品の取扱いが重要になる可能性があり、かえってその品揃えによっては他店との差別化を図る一つの手段になりうると考えられる。

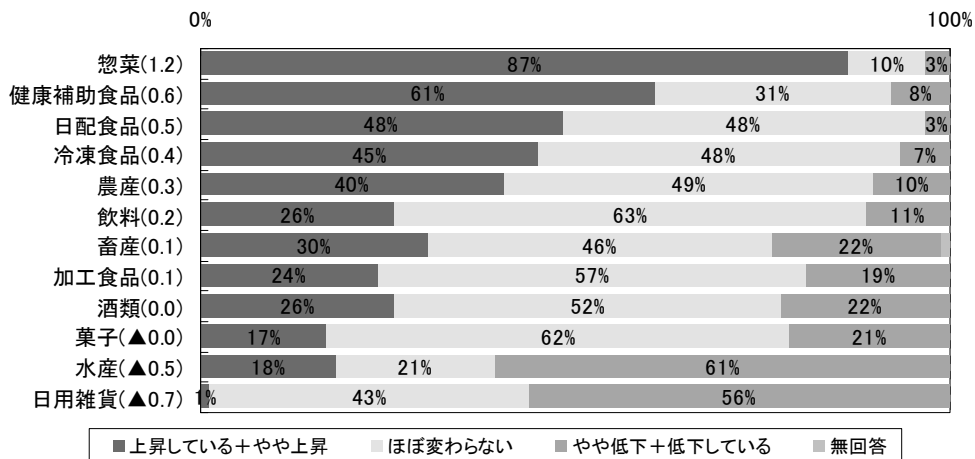
#### (4) 2020年の雇用政策

2020年の雇用政策について、雇用を取り巻く環境と併せて検討していきたい。

##### ① 雇用環境と採用

最初に採用に関する雇用環境について、総務省が発表している「労働力調査」では労働

図6 SM企業89社の2020年の売上構成比に関する商品分野別の評価



力人口は1998年の6,793万人をピークに減少傾向にあり、直近の2010年には6,590万人に減少している。今後も生産年齢人口の減少や引退する高齢者の増加により、労働力人口は減少することが想定される。

これを踏まえて、図7の「労働人口の減少で採用に支障」をみると、肯定率が42%と否定率16%大きく上回っており、人材調達の課題を抱えるSM企業は比較的多いことがわかる。これについては、売上高規模別の回答の間に差がみられ<sup>10)</sup>、特に中堅の「300～1,000億円」(肯定率64%)に課題を抱えている企業が比較的多い。

さらに、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」によれば、スーパーマーケットの多くを含む飲食料品小売業は、他の小売業種に比べて労働時間が長く、給与・賞与が少ない。

この環境下では採用後の「労働意欲の維持に支障のおそれ」(肯定率36%)について、課題を認識している企業は少なくないと考えられる。以下では雇用対策として、採用方法の工夫や労働環境の改善、モチベーション向上に関する項目についてみていくことにする。

採用面では、「高齢者の雇用を増加」(同74%)や「短時間のパート・アルバイトを増加」(同62%)が進むとみられる一方で、「外

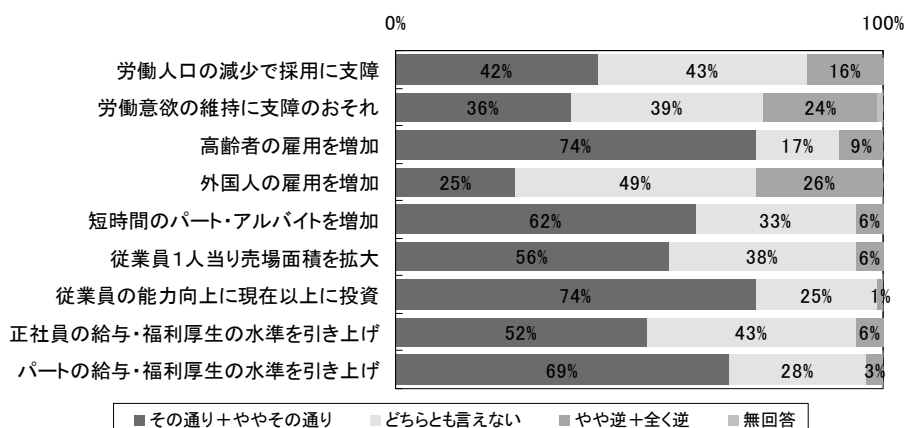
国人の雇用を増加」(同25%)をSM企業はほとんど想定していない。しかし、労働集約的な業種である以上、外国人労働者を受け入れるような人材調達の多様化も視野に入れざるを得ないと考えられる。また、「外国人の雇用を増加」についても売上高規模別の回答の間に差がみられ<sup>11)</sup>、特に中堅の「300～1,000億円」(同39%)では外国人の雇用増加を見込んでいる企業が比較的多い。

次に、採用の後は配置の問題が出てくる。「従業員1人当り売場面積を拡大」(同56%)をみると、基本的に売場面積は変わらないとすれば、従業員の削減が必要であると感じている企業は半数を超えている状況である。しかし、単純に人を減らしただけでは売場が疎かになる恐れがあるので、さらに能力向上への教育を徹底し、マルチタスクを推進するなど効果的な人員配置に基づいた店舗運営が期待される。

## ②報酬と能力開発

人員整理による店舗運営の効率化が目指される一方で、「正社員の給与・福利厚生水準を引き上げ」(肯定率52%)及び「パートの給与・福利厚生水準を引き上げ」(同69%)に見られるような、待遇の改善に努

図7 SM企業89社の2020年の雇用政策に関する予想シナリオに対する評価



める姿勢が多く企業の企業で示されている。併せて、「従業員の能力向上に現在以上に投資」(同74%)も今後進むとみられる。

以上のことから、SM企業全体では、待遇改善や教育・能力開発の強化など従業員に対して積極的に投資することを前提に、従業員のモチベーションの維持・向上に努め、店舗を効率的に運営していくことを予想しているものと考えられる。

### (5) 2020年の店舗設備・売場づくり

SM企業の店舗に導入されている設備や売場はどのようなものなのかについて、2020年の予想だけでなくその現状についても回答

を求めた。なお、図8と図9では2020年予想の「ほぼ全店で行っている」、「大半の店舗で行っている」及び「半数程度の店舗で行っている」の回答率の合計の高い順に各項目を並べており、この合計の回答率を「チェーンとしての実施率」と呼ぶことにする。「半数程度」を超える店舗で実施されているとすれば、試験的な取組みなどではなく、チェーンとして実施していると考えられるからである。

まず、図8で各店舗設備等の現在の導入状況を確認してみると、「行っている」の回答率が最も高いのは「最新の環境対策機器やシステムを導入」(66%)であり、次いで「イトインコーナーを設置」(58%)である。一

図8 SM企業89社の店舗設備・売場づくりに関する現在の実施状況

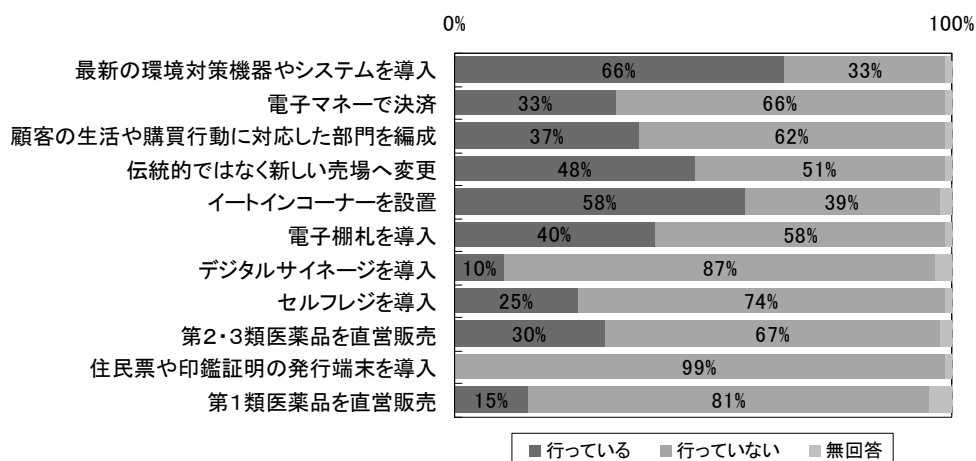
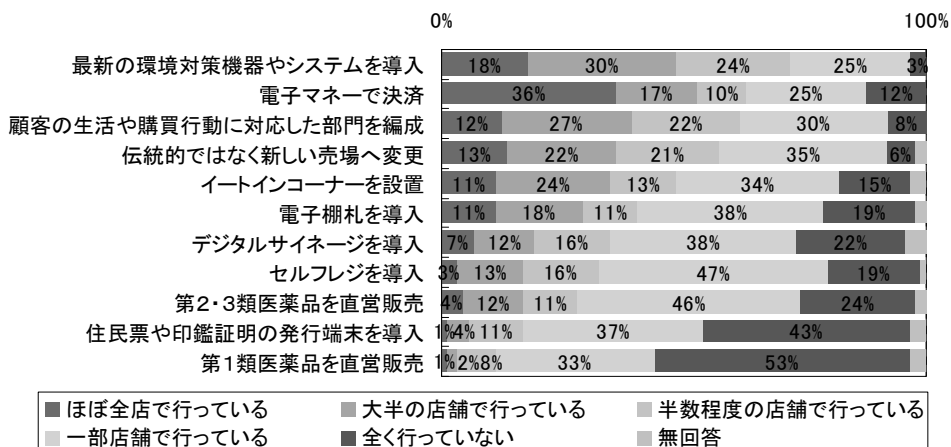


図9 SM企業89社の店舗設備・売場づくりに関する2020年の実施予想





方で、実施している企業が皆無なのは「住民票や印鑑証明の発行端末を導入」であり、「デジタルサイネージを導入」でも10%と僅かである。

次に、図9の「チェーンとしての実施率」で各店舗設備等の2020年の導入予想をみると、「最新の環境対策機器やシステムを導入」が72%と最も高く、今後も環境対応が進むことが期待される。次いで高い「電子マネーで決済」(63%)では、「ほぼ全店で行っている」と「大半の店舗で行っている」の回答率の合計が5割を超えており、企業間の普及が広がるだけでなく各店舗への浸透が深まることが期待される。これと同程度の実施率である「顧客の生活や購買行動に対応した部門を編成」(62%)では売上高規模による回答に差があり<sup>12)</sup>、「1,000億円以上」(87%)の大半の企業でこうした顧客志向を表現した売場づくりが一層進む一方、「300億円未満」では52%と半数程度にとどまる結果となった。

また、「電子棚札を導入」(40%)や「デジタルサイネージを導入」(35%)、「セルフレジを導入」(33%)などの新たな情報システム機器の導入は、あまり進まないように思われる。しかし、「セルフレジを導入」については売上高規模による回答に差があり<sup>13)</sup>、「1,000億円以上」では67%の企業が半数以上の店舗でセルフレジの導入を見込んでいる。つまり、店舗単位で見れば、セルフレジは他の情報システム機器よりも普及する可能性があるということである。

一方、大衆薬の取扱いに関する「第2・3類医薬品を直営販売」(28%)及び「第1類医薬品を直営販売」(11%)は、薬事法上の負担や他の売場に代替するリスクが払拭されないと本格的な実施は困難であると推測される。併せて「住民票や印鑑証明の発行端末を

導入」(17%)についても大衆薬の取扱いと同様の扱いであると思われる。つまり、スーパーマーケットが主に食品の物販以外に消費者に提供する機能をどこまで広げるのが競争上重要になっているが、全てを内包化することが必ずしも顧客の支持につながるとは限らないということである。

## (6) 2020年のプロモーション政策

プロモーション政策について、SM企業には前節と同様に現状(図10-1)及び2020年予想(図10-2)を尋ねている。ちなみに、設定した11項目に対する売上高規模別の回答の間には明確な差はみられなかった。

### ①新旧プロモーション施策

現在、SM企業の94%が「新聞折込チラシを重要な集客手段にしている」と回答しているが、2020年予想では肯定率が56%と現状を大きく下回る結果となった。反対に、「外部サービスを利用してデジタルチラシを配信」と「eメールで買得情報を配信」はともに現在36%の企業しか実施していないが、2020年予想ではどちらも6割程度であり、SM企業は新しい情報通信技術を活用したプロモーションに意欲的であることがわかる。なお、「ブログやツイッターなどを活用」も肯定率は低いが、読み取れる傾向は同様である。

他にも「店舗でのイベントを重要な集客手段にしている」は現状(74%)と2020年予想(肯定率72%)のどちらも7割程度であり、今後も重要な集客手段として位置づけられている。反対に、「テレビCMの利用度を上昇」は現状と2020年予想のどちらも15%とテレビCMの利用に消極的であるという姿勢は変わらない。

図10-1 SM企業89社のプロモーション政策に関する現在の実施状況

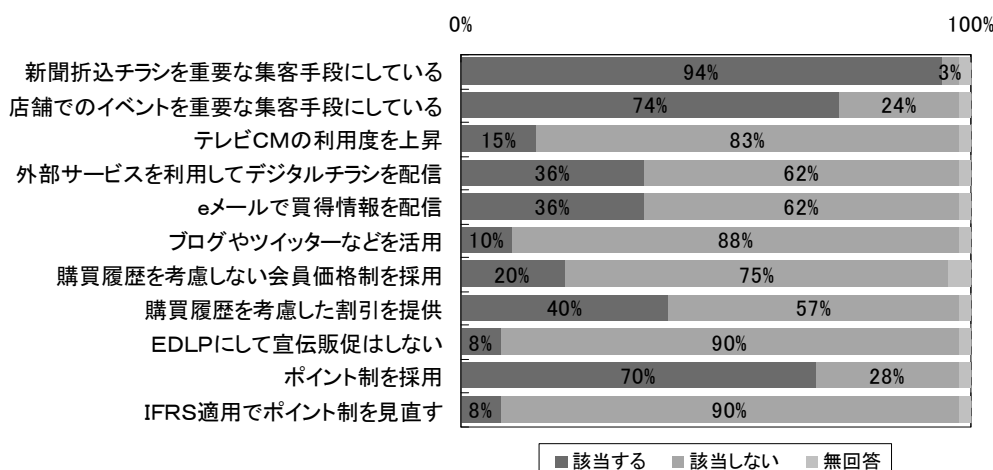
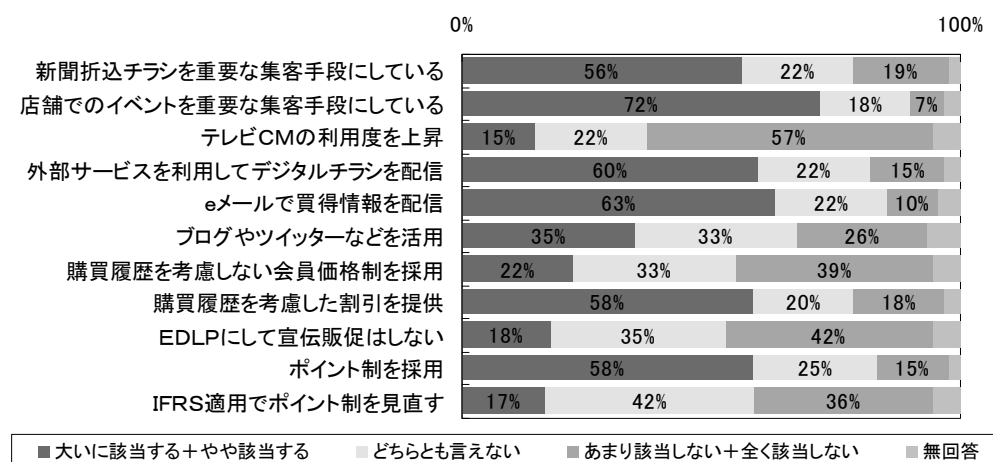


図10-2 SM企業89社のプロモーション政策に関する2020年の実施予想



## ② 購買履歴の活用の有無

カード・プログラムの普及に伴い、顧客の購買履歴データが容易に蓄積できるようになっている。これを活用して購買履歴に基づく商品価格を設定することにより、購買比率の向上につなげる価格プロモーションが考えられる。

これに関する「購買履歴を考慮した割引を提供」について、現在ではSM企業の40%がすでに実施しており、2020年予想でも肯定率58%と「購買履歴を考慮しない会員価格制を採用」（肯定率22%）よりも高い結果となった。SM企業にとって、購買履歴を考慮した価格プロモーションへの重視度が高い

ことが明らかになった。なお、中村博(2003)では会員価格制は単なるポイント制よりも購買比率が高くなるが粗利は低くなることを明らかにしている。消費市場の縮小が想定される場合、通常価格と会員価格の設定だけの「購買履歴を考慮しない会員価格制を採用」では利益の確保が困難になる可能性が考えられる。

## ③ EDLPとプロモーション

以上では何らかのプロモーションを行うことを前提としたが、EDLP政策を採用し基本的にはプロモーションを行わないという企業もいると考えられる。

本調査で設けた「EDLPにして宣伝販促は

しない」に該当するSM企業は、現在8%に過ぎず、2020年予想でも肯定率18%にとどまった。SM企業の大半は今後も何らかのプロモーションを行っていくことがわかる。

#### ④ポイント制

SM企業の70%は現在「ポイント制を採用」、2020年予想でも肯定率58%というように、ポイント制はSM企業にとって今後も重要なプロモーション手段として位置づけられていることがわかる。しかし、日本企業へのIFRS適用が決定し、会計上の売上高減少のリスクからポイント制を見直す動きが想定される。「IFRS適用でポイント制を見直す」をみると、現在の8%から2020年予想の17%に若干ではあるが上昇している。しかし、東日本大震災後にIFRS適用の延期が決定しており、見直しを検討する企業がどのくらいに

なるのかは今後も注視する必要がある。

### (7) 2020年の情報システム・標準化への推進

情報システムや標準化について、SM企業には前節と同様に現状（図11）及び2020年予想（図12）を尋ねている。

#### ①クラウド・コンピューティングを活用した情報システムの構築

「クラウド（クラウド・コンピューティング）を利用した情報システムに更新」について尋ねたところ、現在実施しているのは17%の企業にとどまっているが、2020年予想では肯定率47%まで上昇している。クラウド・コンピューティングの特長は一般的に固定費を中心としたコスト削減、開発期間の短縮、ユーティリティ化が挙げられる。今後

図11 SM企業89社の情報システム・標準化への推進に関する現在の実施状況

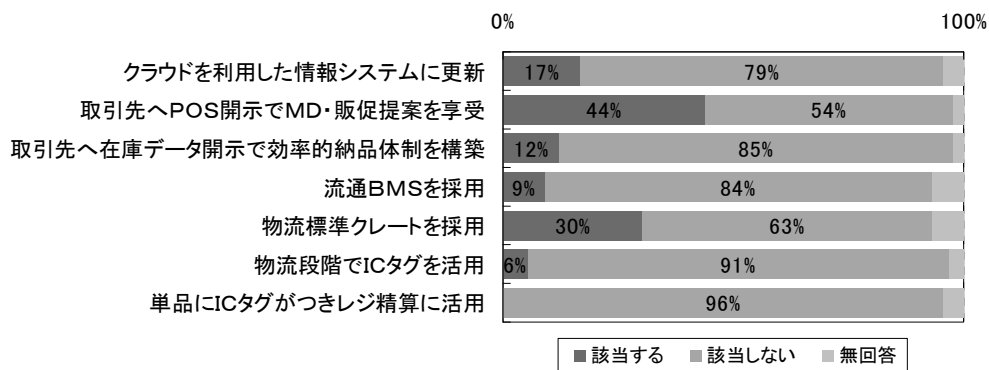
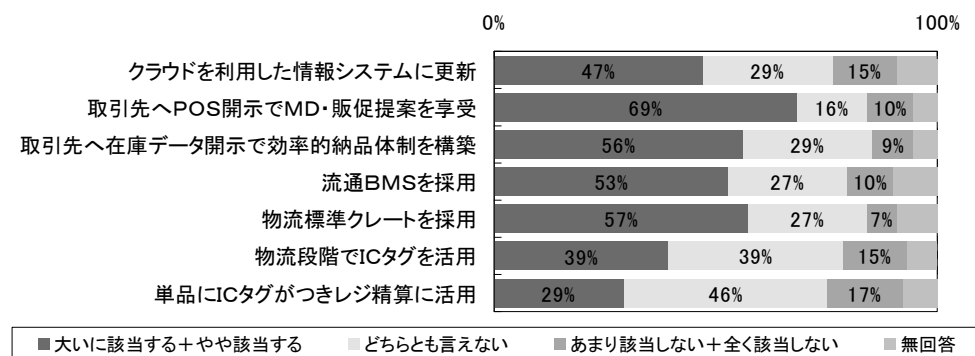


図12 SM企業89社の情報システム・標準化への推進に関する2020年の実施予想



SM企業においてクラウド・コンピューティングの利用が進むとすれば顧客の行動履歴や購買履歴、位置情報などの収集、蓄積、分析が行え、きめ細かい提案型のサービス提供が可能になることが予想されている<sup>14)</sup>。

## ②販売・在庫データ開示による取引先との協働

取引先卸・メーカーとの協働が注目されて久しいが、図12で挙げた「取引先へPOS開示でMD・販促提案を享受」と「取引先へ在庫データ開示で効率的納品体制を構築」は現在SM企業の44%、12%が該当すると回答している。後者は特に少ないが、2020年予想をみると、肯定率は69%、56%と販売・在庫データの開示による協働はこれからも進展していくことが期待できる結果となった。

## ③標準化への取り組み

日本スーパーマーケット協会を始めとする各業界団体では、流通の標準化を目的に流通BMSと物流標準クレートの導入を推進している。流通BMSは2011年12月現在で、小売業84社(うち「スーパー」は71社)、卸売業・メーカー136社の計220社が導入しており<sup>15)</sup>、物流標準クレートは2011年3月現在で、31チェーンが導入している<sup>16)</sup>。

本調査におけるSM企業の現在の導入率は、「流通BMSを採用」が9%、「物流標準クレートを採用」が30%にとどまっているが、2020年予想では肯定率が53%、57%に上昇しており、SM企業の過半数が流通BMSと物流標準クレートの採用に前向きであることがわかる。なお、「物流標準クレートを採用」に関する2020年予想には売上高規模別の回答に差がみられ<sup>17)</sup>、「1,000億円以上」では肯定率80%と非常に高く、大規模企業を中心に物流クレートの標準化が進むものと考えら

れる。

## ④ICタグの活用

ICタグの活用について、「物流段階でICタグを活用」と「単品にICタグが付きレジ精算に活用」を設けた。現在ICタグを活用しているSM企業はほとんどいないが、2020年予想では3~4割の企業で活用されることが期待できる。

しかし、蓑輪直樹、魏鍾振、河田賢一(2007)にもある通り、「導入及び運用などの費用が高い」ことがRFIDの導入の妨げになっている理由の一つとして考えられる。今後はICタグの普及による単価の低下によって、スーパーマーケットでも導入が進むことが期待される。

## (8) 2020年の店舗オペレーション

店舗オペレーションについて、SM企業には前節と同様に現状(図13)及び2020年予想(図14)を尋ねている。ちなみに、設定した5項目に対する売上高規模別の回答の間には明確な差はみられなかった。

### ①フェイス数の決定方法

「売行きによるフェイス数の決定を重視」について、現在ではSM企業の80%が該当すると回答した。2020年予想でも同程度(肯定率79%)の企業がそのように回答しており、今後も売上を基準としたスペース配分によりフェイス数の決定がなされるものと考えられる。

### ②発注・荷受作業の効率化

取引の多くが店舗に納品するまでの物流費等のコストが含まれた商品価格によるものであり、仕入先に高い納品サービスを要求したとしても、仕入価格は一定になる。結果とし

図13 SM企業89社の店舗オペレーションに関する現在の実施状況

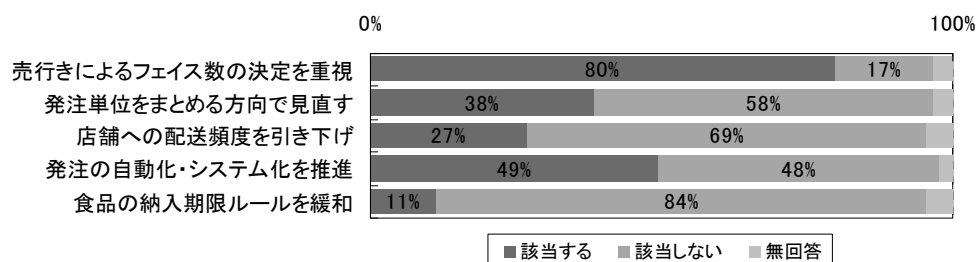
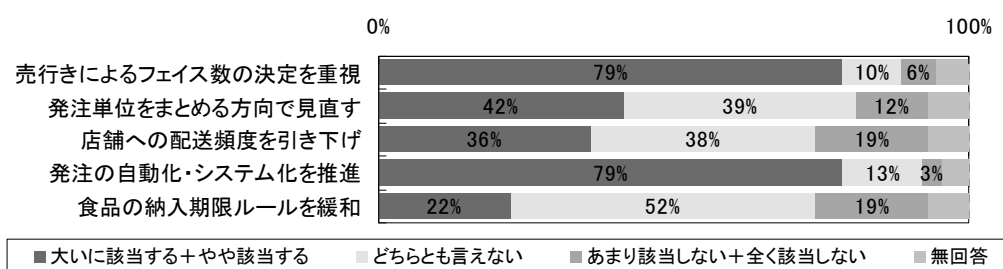


図14 SM企業89社の店舗オペレーションに関する2020年の実施予想



て、多頻度小口配送や欠品ペナルティを課すことで欠品の少ない店頭が当然に実現されてきた。しかし、寺嶋正尚(2010)では、スーパーマーケットの欠品率は非常に低いが、欠品によって経営にさほど影響を与えない可能性が高いことが指摘されており、高い納品サービスがサプライチェーンの効率化を妨げている可能性について検討する必要がある。

発注に関する「発注の自動化・システム化を推進」では現在SM企業の49%が該当し、2020年予想では肯定率79%と大きく上昇している。一方で、荷受・品出しに関する「発注単位をまとめる方向で見直す」及び「店舗への配送頻度を引き下げ」については、現在ではSM企業の38%、27%が該当すると回答し、2020年予想でも肯定率42%、36%とこれらの見直しにはさほど意欲的ではないことがわかる。SM企業全体として、店舗作業の効率化に直接つながる発注の効率化に関する取組みへの意向は強いが、仕入先を含めたサプライチェーンの効率化に資する取組みにも積極的な姿勢を求めたい。

### ③納入期限ルールの緩和

「食品の納入期限ルールを緩和」は、「3分の1ルール」と呼ばれる商慣習について尋ねたものである。この慣習は、賞味期限をベンダーと小売業と消費者で「3分の1」ずつ分けるというものであり、その期間設定に合理的な根拠はないという。また、それぞれの期間を過ぎれば返品、廃棄され、食品ロスにもつながる問題として取り上げられる。

現在「食品の納入期限ルールを緩和」に該当すると回答した企業は11%に過ぎず、2020年においても肯定率が22%とルールの見直しには消極的である。寺嶋正尚(2011)は、この問題の解決策として、所有権の移転時期を専用センター出荷時点から、着荷時点へと投機する必要があると指摘している。ベンダーは専用センターに自社の在庫を持たず、返品も原則ない取引を行うことが根本的な解決になるということである。

なお、2011年5月に正式設立された製配販連携協議会における返品削減WGでは納入期限に関する合理的なルールづくりに着手しているという。この取組みが波及し、見直

しに動く企業が増えることが期待される。

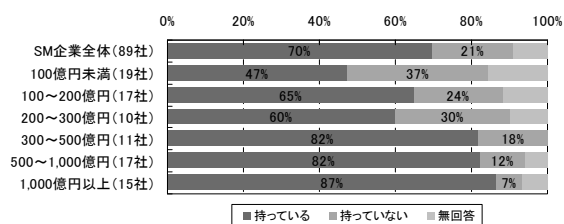
### (9) 2020年の物流政策

スーパーマーケットの物流は、一般的に調達物流のことを指すことが多い。従来、店舗への納品は卸売業が自社汎用センターを活用し担っていたが、現在では図15にみるSM企業の70%が専用センターを設置しているように、多くの企業が専用センター中心の物流システムを構築している。しかも、大手企業だけではなく、売上高300億円未満の中小規模の企業でも5~6割程度が専用センターを設置しているのである。

専用センターの設置は、中田信哉（1992）によると「標準化された形での商品の安定調達」を求めたことが始まりであり、当時は通過型のセンターが主流であった。しかし、臼井秀彰（2005）では在庫型センターの増加を最近の傾向として考察し、さらに臼井秀彰（2007）では直接取引や通過型の利用可能性についても言及しているように、近年では専用センターの流通機能が拡充していることがわかる。改めて、寺嶋正尚、椿広計（2007）では在庫の観点から在庫型センターに在庫する必要性が必ずしも高くないことを明らかにしており、専用センターの意義について再考し、最適な物流システムを構築する必要があるのかもしれない。

本調査では専用センターを通過型と在庫型を区別していないが、「専用センター中心の

図15 SM企業89社の売上高規模別の現在の専用センターの保有状況



物流システムを維持」に肯定率が66%と多くのSM企業が専用センターの現状維持を想定していることが明らかになった。これについては、「専用センター経由の物量が金額ベースで増加」（同79%）に非常に多くの支持があったことが理由の一つとして考えられるだろう。つまり、2020年になっても専用センターの稼働率は低下せず、現状の物流システムは継続しているというシナリオが想定されているということである。

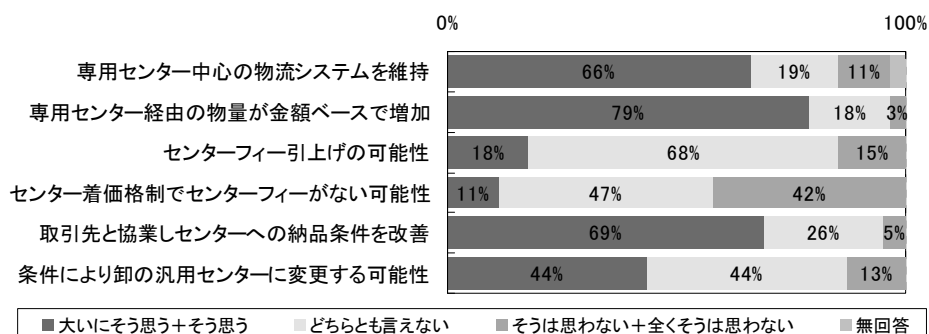
専用センターの設置と併せて議論されるのがセンターフィーである。これについては寺嶋正尚（2007）が詳しいが、専用センターの設置後も店着価格制での取引が続いていることに発生の原因があり、建値制度を発端とした取引制度上の問題として扱うべきである。

2020年予想でも、「センターフィー引上げの可能性」の肯定率（18%）が低いことが、専用センターの現状維持が想定されていることを裏付ける結果となった。また、「センター着価格制でセンターフィーがない可能性」（同11%）はやはり取引制度上の問題であり、小売業自ら制度改定に着手することは考えにくいものと推察される。

その他に、「取引先と協業しセンターへの納品条件（配送頻度や納品時間指定のあり方）を改善」は同69%と専用センターは維持しながら納品条件を見直す企業の取組みには注目され、今後の展開としてベンダーはその成功事例をもって他の小売業への提案に活用することが考えられる。

一方、専用センターを放棄することを尋ねた「条件により（よりコスト効率が高く、店舗へのサービスレベルも現在と同等か、より高い汎用センターからの店舗納品システムを構築すれば）卸の汎用センターに変更する可能性」は、同44%と現在専用センターをもっている企業の肯定率からすれば決して低くな

図16 現在専用センターを持つSM企業62社の物流政策に関する2020年予想



い結果となった。卸売業が汎用センターの機能を強化すればSM企業の物流システムは大きく変わる可能性があることを示唆している。

### (10) 2020年の新サービス・新事業展開

最後に、図17にあるような新サービス・新事業を2020年に本格展開しているかどうかについて尋ねた。

#### ①宅配サービス等

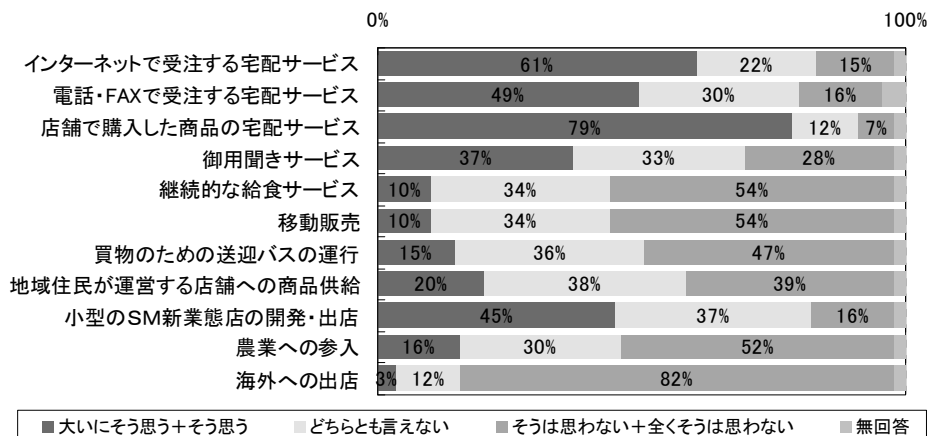
昨今、高齢化の進行や共働き世帯の増加などにより、総合スーパーやスーパーマーケットを中心にネットスーパーを展開する企業が増えてきている。ネットスーパーのサービスは、出店地域のうち配送対象地域に居住する消費者が利用の都度費用を負担することで享受できる形態であり、小売業が主に消費者の

買物を代行することによる買物利便性の提供を目的としている。

では、宅配サービスなどについて実施予想が最も多いのは「店舗で購入した商品の宅配サービス」（肯定率79%）、次いで多いのは、現在のネットスーパーを想定した「インターネット経由で受注する宅配サービス」（同61%）、インターネットに不慣れな消費者の獲得が期待される「電話・FAXで受注する宅配サービス」（同49%）、消費者の安否確認を含めた「御用聞きサービス」（同37%）である。2020年には、高齢化の進行などを背景にこれらのサービスへのニーズは高まると想定されることから、サービスの拡充や参入企業の増加が期待される。

他にも、介護施設などへの「継続的な給食サービス」（同10%）やコンビニエンススト

図17 SM企業89社の新サービス・新事業展開に関する2020年予想



アを中心に展開が広がっている「移動販売」（同10%）、来店動機を促す「買物のための送迎バスの運行」（同15%）は大半の企業が本格展開には消極的である。しかし、「御用聞きサービス」と「移動販売」については売上高規模別の回答の間に差がみられ<sup>18)</sup>、「1,000億円以上」がそれぞれ同60%、同27%といずれも最も高く、大規模企業では消費者のニーズに幅広く対応する姿勢が顕著に現れている。

宅配サービスの進展とともに、これまで物販中心の拠点型ビジネスに注力してきたスーパーマーケットが、消費者に近づき、買物の利便性を提供するサービスにも注力し始めている傾向が窺える。

しかし、後藤亜希子（2010）が指摘するように、ネットスーパーなどの宅配サービスを本格的に事業化するためにはコスト管理を含めた収益性の向上が課題となる。

現行のネットスーパーでは、消費者は購入した商品代金に加えて配送料を負担するが、買物金額が一定金額を超えると無料または割引料金になることが多い。それに加えて、代引手数料や再配達手数料などの支払手数料や、より高いサービスを求める場合にはオプション料がかかるような仕組みである。

2020年に宅配など特別なサービスを提供する際に収益確保に取り組む意向のあるSM企業に、その収益確保策について回答を求め

たところ、「買物金額が一定以下の場合に利用料を徴収」（72%）が最も支持された。これは、現在のネットスーパーの多くが採用しているような、買物金額が一定以下の場合に配送料を負担してもらう仕組みではなく、少なくとも配送料は当然かかるものとし、別途サービスの利用料を徴収しなければならないだろう。買物金額が一定以上になった場合に無料・割引になることのお得感こそあっても、徴収すること自体にペナルティの要素は一切含まれていないはずだからである。今後もサービスの内容とコスト管理には試行錯誤が必要である。

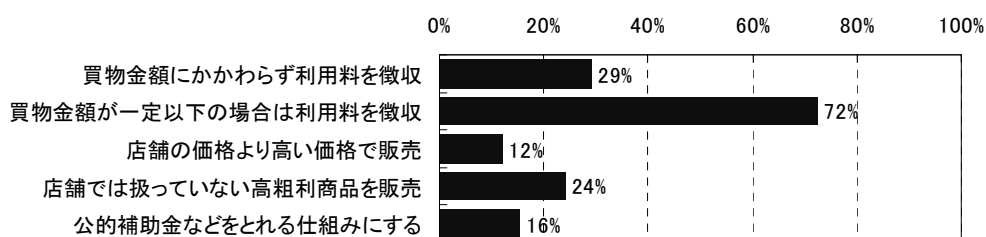
## ②卸売事業

過疎地や高齢化が進行している地域などで、地域住民が自主的に販売所など運営している場合、スーパーマーケットが生活必需品を提供するというような卸売事業に参入できる可能性がある。図17では「地域住民が運営する店舗への商品供給」について肯定率が15%とほとんどの企業が新事業として想定していないが、収益獲得の多様化策の一つとして検討してもよいかもしれない。

## ③小型の新業態店

昨今都心部を中心に小型店が増えてきている。本藤貴康（2010）は今後も小商圏に対応した小型店の必要性が高まることを指摘しており、斎藤忠志（2011）は小型店出店の

図18 2020年に宅配など特別なサービスを提供する際に収益確保に取り組むSM企業58社の方策採用の予想  
(複数回答可)





主な要因として投資額の低下、人口の都心回帰現象、改正まちづくり三法の施行を挙げている。

図17では「小型のSM新業態店の開発・出店」について肯定率が45%と他の新事業に比べて実現性が高いとみてよいだろう。

こうした場合、投資を抑えながらより小商圏に対応した店舗づくりが求められると同時に、コンビニエンスストアやドラッグストアとの競争を考慮した商品・価格政策が必要になるかもしれない。

#### ④その他

その他に「農業への参入」（肯定率16%）と「海外への出店」（同3%）について尋ねたが、どちらも本格展開には消極的である。しかし、「海外への出店」では売上高規模別の回答に差がみられ<sup>19)</sup>、「1,000億円以上」では同13%と他の規模層よりは海外へ出店する企業は多い。

### 3. まとめ

本稿では、「2020年のスーパーマーケット業界に関するアンケート調査」をもとに、スーパーマーケット企業が2020年の自社をどのように予想しているかを明らかにし、今後のスーパーマーケットの課題と展望について検討した。具体的には、以下のことが明らかになった。

- ・ SM企業の半数は総合スーパーを競争者として最も重視していること。
- ・ 売上高1,000億円以上のSM企業では今後とも出店拡大による規模拡大が図られること。
- ・ 品揃えの拡大でバラエティーの豊富さを重視し、食の簡便性や健康を意識した商品を強化する一方で、日用雑貨は縮小すると予想していること。

- ・ PB比率は現在よりも上昇し、全体的に1割を超える水準になるが、PB志向の違いによってさらに二極化が進むこと。
  - ・ 加工食品は大手卸からの仕入を増加させ、生鮮食品は生産者などから直接仕入を増加させること。
  - ・ 低価格を志向せず品質や提供の仕方による販売力を強化すること。
  - ・ EDLPに近づくと予想する企業も一部いるが、宣伝販促は従来通り行うこと。
  - ・ 高齢者とパート等を積極的に活用するとともに、従業員の能力向上への投資や待遇改善に努めること。
  - ・ 環境対応や顧客志向が表現された設備を導入した店舗づくりになること。
  - ・ プロモーションは新しい情報通信技術を活用したものに移行すること。
  - ・ 発注の自動化やシステム化を推進し店舗作業の効率化を図ること。
  - ・ 専用センター中心の物流システムを継続するが、センターへの納品条件を改善したり、条件があれば汎用センターに乗り換えたりする可能性もあること。
  - ・ 取引先と販売・在庫データを共有することを前提とした協働を行うこと。
  - ・ 流通BMSや物流標準クレートを採用すること。
  - ・ 宅配サービスを展開すること。
- 一方で、下記の課題についてもさらに詳細な検討が必要であると考えます。
- ・ 無店舗事業者を含めた食を提供する企業との競争意識の向上と競争戦略の立案
  - ・ 新規出店に依存しない成長戦略の立案
  - ・ 他店との差別化を図り顧客に支持される品揃え
  - ・ 人材調達の多様化と雇用の維持
  - ・ 社会的ニーズに対応した店舗への設備投資や新たなプロモーションへの移行

- ・サプライチェーン全体の効率化に資する取引先との協働
- ・宅配サービスの事業化に向けたサービス設定とコスト管理

一口にスーパーマーケットといっても、出店地域の消費環境や競争環境などによって、その競争戦略や課題は異なるものと思われる。そうしたスーパーマーケットの置かれている環境を踏まえた調査研究を今後の課題とした。

また、スーパーマーケットという小売業の2020年について検討したが、卸売業やメーカーについても調査研究を進めることで、食品を中心とした国内消費財流通全体の2020年を展望することが今後必要であると考え。

〈注〉

- 1) 数値は2006年12月推計の出生中位（死亡中位）推計値である。
- 2) ここで表現を統一している選択肢は、使用している単語こそ異なるが、いずれも予想シナリオを「肯定」したり「否定」したりするものであるため、このように処理しても各予想シナリオに対する回答を理解する上では問題ないと判断した。
- 3) ここでは、現在の店舗数と2020年の予想店舗数の両方に有効回答を寄せた企業を対象に集計している。
- 4) 「新規出店より既存店の改装を重視」に対する売上高規模別の回答を「その通り」と「ややその通り」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準5%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0488）。
- 5) ここでいう食品スーパーとは売り場面積が500㎡以上、食の売上げ構成が全体の70%以上の小売業態をいい、アイテム数とは売上げのあった商品数のことをいう。
- 6) ここでは、現在のPB比率と2020年の予想PB比率の両方に有効回答を寄せた企業を対象に集計している。
- 7) ここでの記述は、日本スーパーマーケット協会「マンスリーレポート」の月別売上高を年度単位で集計した結果をもとにしている。
- 8) 評点平均値は「上昇している」に2点、「やや上昇」に1点、「ほぼ変わらない」に0点、「や

や低下」に-1点、「低下している」に-2点という評点を与え、商品分野ごとに算出した。

- 9) 各商品分野に対する売上高規模別の回答（各選択肢に与えた順序尺度化した評点）を基にKruskal-Wallis検定を行った結果、「惣菜」は有意水準10%（P=0.0978）、「冷凍食品」は有意水準5%（P=0.0253）、「健康補助食品」は有意水準10%（P=0.0949）で統計的に有意な差がみられた。
- 10) 「労働人口の減少で採用に支障」に対する売上高規模別の回答を「その通り」と「ややその通り」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準5%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0049）。
- 11) 「外国人の雇用を増加」に対する売上高規模別の回答を「その通り」と「ややその通り」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準10%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0654）。
- 12) 「顧客の生活や購買行動に対応した部門を編成」に対する売上高規模別の回答を「ほぼ全店で行っている」、「大半の店舗で行っている」及び「半数程度の店舗で行っている」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準10%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0548）。
- 13) 「セルフレジを導入」に対する売上高規模別の回答を「ほぼ全店で行っている」、「大半の店舗で行っている」及び「半数程度の店舗で行っている」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準5%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0084）。
- 14) 経済産業省のクラウド・コンピューティングと日本の競争力に関する研究会における資料を参考にしている。
- 15) 流通システム標準普及推進協議会ホームページをもとに記述している。
- 16) 日本スーパーマーケット協会ニュースリリース2011年6月7日をもとに記述している。
- 17) 「物流標準クレートを採用」に対する売上高規模別の回答を「大いに該当する」と「やや該当する」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準10%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0829）。
- 18) 「御用聞きサービス」に対する売上高規模別の回答を「大いにそう思う」と「そう思う」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準10%で統計的に有意な差がみられた（P=0.0833）。また、「移動販売」についても同様に行った結果、

有意水準10%で統計的に有意な差がみられた (P=0.0513)。

- 19)「海外への出店」に対する売上高規模別の回答を「大いにそう思う」と「そう思う」の合計とそれ以外の回答の合計の2つに分け、カイ二乗検定を行った結果、有意水準5%で統計的に有意な差がみられた (P=0.0455)。但し、期待度数が小さいところがあるため、統計的に有意であることは確認できたものの、同数値の取扱いには留意が必要である。

#### 〈参考文献〉

- 白井秀彰 (2005)、「小売業のロジスティクス戦略特別編一括物流の変遷」『流通設計21』第36巻第11号、pp.60-pp.63、輸送経済新聞社。
- 白井秀彰 (2007)、「流通業のロジスティクス戦略小売業の物流の変遷と将来」『流通設計21』第38巻第3号、pp.64-pp.67、輸送経済新聞社。
- 菊池宏之 (2011)、「小売業におけるPB商品の展開と課題」『東洋大学経営論集』第77号、pp.141-pp.151、東洋大学経営学部。
- 後藤亜希子 (2010)、「参入が増えるネットスーパーの動向と今後の可能性に関する検討」『流通情報』第42巻第485号、pp.14-pp.21、流通経済研究所。
- 斎藤忠志 (2011)、「積極的な小型店の出店」『流通情報』第43巻第490号、pp.85-pp.86、流通経済研究所。
- 重富貴子 (2009)、「PBの新しい発展段階における消費者の意識と行動」『流通情報』第41巻第480号、pp.6-pp.14、流通経済研究所。
- 寺嶋正尚 (2007)、「物流センターフィー問題に関する基本的考察」『流通情報』第462号、pp.16-pp.23、流通経済研究所。
- 寺嶋正尚、椿広計 (2007)、「小売業専用センターにおける在庫の是非に関する研究」『日本物流学会誌』第16号、pp.185-pp.192、日本物流学会。
- 寺嶋正尚 (2010)、「わが国スーパーマーケットにおける欠品に関する研究」『産能大学紀要』第30巻第2号、pp.1-pp.15、産能大学。
- 寺嶋正尚 (2011)、「返品問題の抜本的解決には三分のルールのは正に加え所有権移転時期の整理が必要」『ロジスティクス・ビジネス (LOGI-BIZ)』第11巻第9号、pp.72-pp.73、ライノス・パブリケーションズ。
- 中田信哉 (1992)、「チェーンストアにおける流通センター考」『明日の食品産業』第224号、pp.29-pp.34、食品産業センター。
- 中村博 (2003)、「ロイヤルティ・マーケティングにおけるFSP会員の獲得」『流通情報』第405号、pp.25-pp.30、流通経済研究所。
- 本藤貴康 (2009)、「小商圏型業態の立地環境別動態分析」『東京経済大学学会誌』第264号、pp.29-pp.47、東京経済大学。
- 本藤貴康 (2010)、「小商圏小売業態のリピート率と売価訴求効果分析」『東京経済大学学会誌』第266号、pp.251-pp.272、東京経済大学。
- 蓑輪直樹、魏鍾振、河田賢一 (2007)、「RFID (ICタグ)の導入実態に関する考察」『研究論集 [神奈川大学大学院経済学研究科]』第44号、pp.1-pp.68、神奈川大学大学院経済学研究科。
- 守口剛 (2010)、「購買時点における躊躇・不安の発生要因と発生頻度」『マーケティングジャーナル』第29巻第3号、pp.45-pp.58、日本マーケティング協会。
- 渡辺達朗 (2009)、「小売業の上位集中化と卸売業界の再編成」『流通情報』第476号、pp.4-pp.14、流通経済研究所。
- 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
- 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来人口推計』(平成18年12月推計)
- 総務省「平成22年国勢調査」
- 総務省「労働力調査」
- 日本スーパーマーケット協会「マンスリーレポート」
- 日本スーパーマーケット協会ホームページ及びニュースリリース2011年6月7日
- 日本チェーンドラッグストア協会「日本のドラッグストア調査」
- 農林水産省「卸売市場データ集 (平成22年版)」
- 農林水産省「食品産業動態調査」
- 流通システム標準普及推進協議会ホームページ