

食品スーパー再編が示す国内市場縮小の足音

ー 急がれる事業の抜本改革

日本リサーチ総合研究所 調査研究部
主任研究員 藤原 裕之 03-5216-7314
hiroyuki.fujiwara@research-soken.or.jp

食品スーパーのM&Aや業態の垣根を越えた融合が加速している。そこから垣間見えるのは「人口減少・高齢化」に伴う国内市場縮小に対する危機感である。人口の自然増減数（出生数－死亡数）は2005年にはじめて減少に転じたが、震災を機に減少ペースは強まっている。人口減が本格化するとマクロでみた消費市場は縮小が避けられない。その中でしばらく成長が期待されるのがシニア市場である。しかし増加基調にあるシニア人口（65歳以上）もいずれは減少に向かう。特にシニア人口の増減は地域差が大きい。人口研の推計では、2010年から2020年までにシニア人口が減少する都道府県はないが、2030年まで見通した場合、都道府県の4割でシニア人口が減少に転じる。

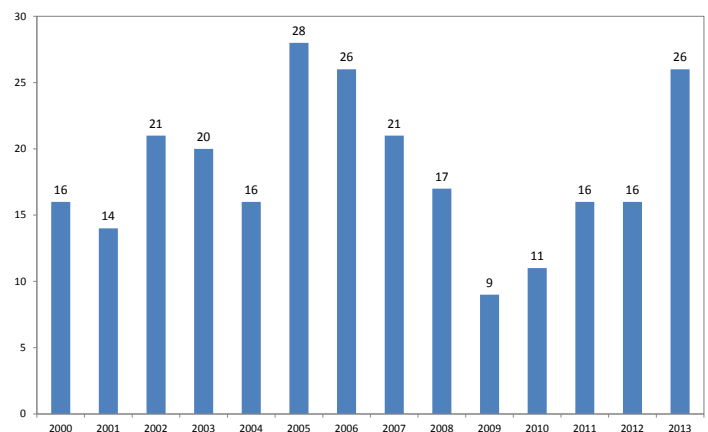
食品スーパーの多くは人口増加時代に出店したものが多く、全国一律人口減という時代に対応するには、①規模拡大で経営基盤を強化、②ビジネスモデルを見直して新市場を創造、③高齢先進国のノウハウを強みに変えて海外展開、といった事業の抜本改革が必要となろう。

■ 食品スーパーの再編 ～国内市場縮小への危機感が背景に

食品スーパーのM&Aがここ数年活発化をみせている。2012年はアークスとジョイスの経営統合、イオンによるピーコックストアの買収、イトーヨーカ堂とダイイチの業務・資本提携など大型案件が注目を集め、昨年2013年はゼンショーホールディングスによるマルエイの買収、イトーヨーカ堂とダイイチの業務・資本提携等、前年を大きく上回る増加となった（図表1）。コンビニ業界もドラッグストアやスーパーとの融合店を展開するなど、厳しい店舗間競争に苦しみながら新たな展開を図ろうとしている。

食品スーパーのM&Aや業態の垣根を越えた融合が加速している理由の一つとして、「人口減少・高齢化」に伴う国内市場縮小への危機感があることは間違いない。人口減少・高齢化による国内市場の縮小は従来から指摘されてきた問題であるが、昨年以降の業界再編の強まりはその影響が強まりつつあることを示唆している。スーパー・コンビニをはじめとする小売業界は、人口減少・高齢化がもたらす影響について真剣に向き合う時期にきている。

図表1 食品スーパーのM&Aの推移



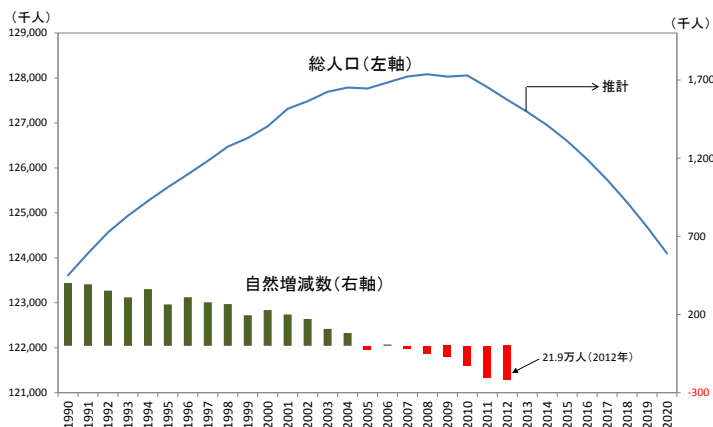
（出所）「レコFM&Aデータベース」レコフデータより作成

■ 震災を機に強まる人口減少

人口減少は小売市場の規模縮小に直接つながる。日本の総人口は2008年12月の1億2809万人（補完推計ベース）がピークとなった。その後若干の増減を繰り返していたが、東日本大震災を機に減少スピードが強まった。震災後の急減は外国人の出国超過によるものだが、震災の影響が一巡化する2012年以降も減少ペースは止まらない。その理由は死亡数が出生数を上回る自然減の影響が大きくなっていることにある。人口の自然増減数（出生数－死亡数）をみると、2005年にはじめて減少に転じ、2007年以降は減少ペースが定着化している（図表2）。震災の翌年となる2012年も21万人の自然減と前年の震災時を上回る減少数である。少子高齢化の先頭を走る我

が国は、震災を機にいよいよ本格的な人口減少時代に入ったことを示している。

図表2 総人口数と自然増減数の推移



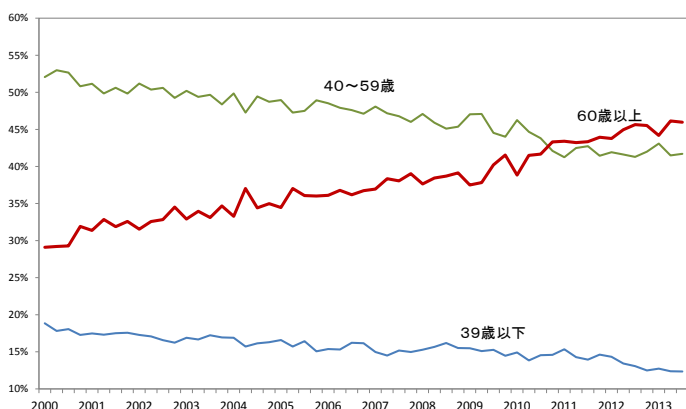
(出所)「人口動態統計」厚生労働省、「日本の将来人口推計」国立社会保障・人口問題研究所

■ 人口減の中で伸びるのはシニア市場だけ

人口減が本格化するとマクロでみた消費市場は縮小が避けられない。市場全体が減少してもしばらくは成長が期待されるのがシニア市場である。新たにシニア人口に加わる人が死亡者数を上回る限りシニア市場は拡大する。消費全体に占める 60 歳以上世帯の割合は 5 割近くを占めるようになっており、2011 年頃を機に従来主力だった 40~59 歳世帯の消費額を上回る規模に拡大している (図表 3)。

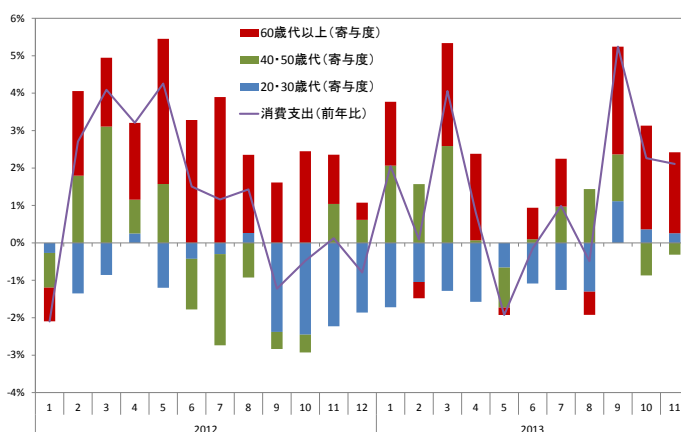
消費支出の伸び率をみても、昨年は株高による資産効果も手伝い、金融資産の 7 割近くを保有するシニア層が消費の牽引役となっている。昨年前半は 40、50 代中心の現役世代による消費支出の増加が目立ったが、年央以降は思ったほど伸びが見られなかった。これに対し、シニア層の消費支出は大きなブレもなく安定した伸びをみせている。(図表 4)

図表3 消費全体に占める年齢層別割合の推移



(注) 3期移動平均を使用
(出所) 総務省「家計調査」を基に作成

図表4 年齢別消費支出の伸び率寄与度



(出所) 総務省「家計調査」を基に作成

■ シニア市場の拡大はそれ程長く続かない ~目立つ地域差

宅配サービスや小分け商品を増やすなど、食品スーパーはここ数年シニア層向け商品・サービスを強化している。シニア市場の規模が拡大しているため、シニア強化という選択自体は正しい。しかし忘れてはならないのが、増加基調にあるシニア人口もいずれは減少に向かうという点にある。しかもシニア人口の増減は地域による差が

大きい。人口問題研究所の予測によると、2010年から2020年までの10年間で老年人口（65歳以上）と人口全体が両方とも増加する都道府県は、東京都、愛知県、沖縄県など全体の約1割の地域となる（図表5）。その他9割は老年人口が増加する一方で人口全体は減少する地域である。前者は高齢層のみならず若年層も一定の伸びが期待されることから、各世代の嗜好や行動特性等を踏まえることで安定成長が期待できる地域となる。後者の地域は増加が見込まれるのは高齢世帯のみという状況であるため、既存の高齢世帯層のニーズを掘り起こすことで成長を図る必要がある。

予測期間を2030年まで延ばすと別の姿が浮き彫りになってくる。2020年から2030年の10年間はすべての都道府県で人口が減少する。老年人口についても増加する地域と減少に転じる地域が出てくる。同時期に老年人口が減少に転じる都道府県は全体の4割を占め、こうした地域では年齢別にみても有望な成長スポットがなくなることを意味している。こうした地域に出店する食品スーパーは、M&A等を通じて既存エリアを越えた市場規模を確保することが必要になってくると考えられる。

■ 急がれる事業の抜本改革

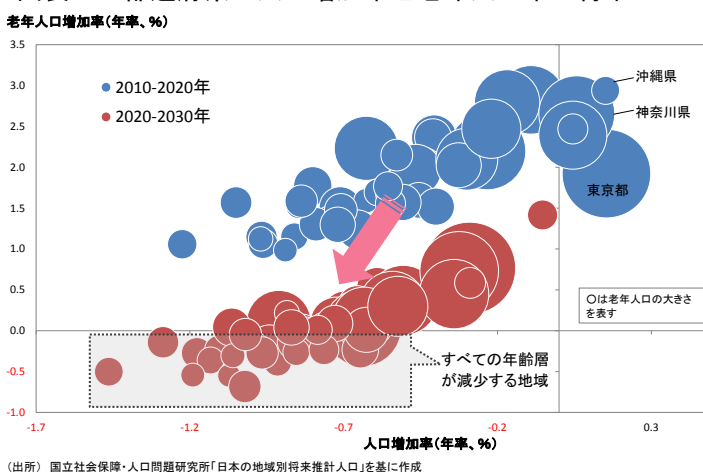
人口減少と高齢化は今後急速に国内市場を縮小させていくことは明らかである。食品スーパーの多くは人口が増加する時代に出店したのも多い。こうした店舗では、対象地域、顧客層、事業構造等の見直しを迫られることになるだろう。事業構造転換の必要性は企業の財務データからも窺い知ることが出来る。

図表6は食品スーパー193社の財務構造を示したものである。横軸は取扱商品の粗利の高さを表す売上高総利益率、縦軸はコスト効率性などを表す売上高営業利益率を取っている。これをみると企業によるばらつきが非常に大きいことがわかる。両指標とも平均以上の企業（図右上）は高付加価値で高い粗利を維持し、経営効率も高い状態を保っている。粗利率は低いが売上高営業利益率の高い企業（図左上）は規模を大きくし流通効率を高くすることで競争力を保っている。同エリアの代表がディスカウント型スーパーである。これら以外は粗利率が高くても経営効率が悪いため利益率が低い企業（図右下）、粗利率も経営効率も悪い企業（図左下）であり、人口減少と高齢化による影響を真っ先に受ける企業である。これらのゾーンに属する食品スーパーは人口減少時代に対応したコスト構造、ビジネスモデルになっていない可能性が高く、事業やコスト構造の抜本的な見直しが必要となる。

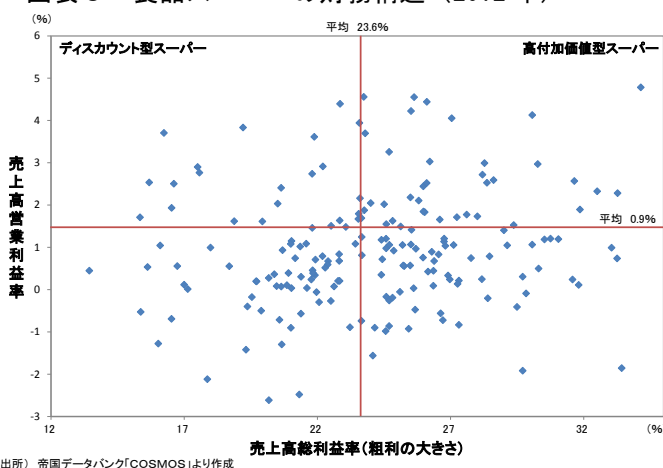
■ 全国一律人口減の時代に備えて

上述のように、日本の人口減少と高齢化は急速に進んでおり、2020年以降は全国一律人口減という厳しい時代

図表5 都道府県の人口増加率と老年人口率の将来



図表6 食品スーパーの財務構造（2012年）



がやってくる。過去、人口増を前提に出店を進めてきた企業は既に行き詰まりを見せている。特に老年人口も減少に向かうような地域で営業する店舗は今後更に厳しい状況に直面することになるだろう。

こうした状況に対応する方法としては、①規模拡大で経営基盤を強化する、②ビジネスモデルを見直して新市場を創造する、③高齢先進国のノウハウを強みに変えて海外展開する、などが考えられる。①は最近の大型合併に象徴されるように、市場規模を維持するための直接的な方法である。②は高齢単身向けサービスを強化するなど世帯構造の変化に対応することや、調理相談コーナーの設置など従来の食品スーパーの枠組みを超えた発想で新市場を開拓することが求められる。③の海外展開はそう簡単なことではないが、生鮮品を扱う技術力、高齢者向け商品サービスの開発力、などは海外でも大きな強みとなるはずである。これらはいずれも企業単独で実施することは容易ではなく、M&Aなど他のリソースを取り入れながら進めていくことが重要となろう。