

# 人口減少時代の小売業

～求められる売場面積の適正化～

## <要旨>

昨年度の食品スーパー各社の業績は、全体として利益率が急伸した。もともとオーバーストアによる競争激化を背景に、利益率が低下傾向にあった業界だが、コロナ問題を受けた巣籠り消費が売場面積の過剰感を後退させたことで、状況が一変した。売場効率の良否が小売企業の利益率に大きく影響することを、改めて印象付けられた。

食品スーパーに限らず、小売業界は全体としてオーバーストア気味であり、多くの業態では売場効率の低下が利益率を圧迫してきた。こうした中で、近年は人件費単価高騰の問題もあり、各社ともIT技術を駆使した生産性の向上に取り組んでいる。

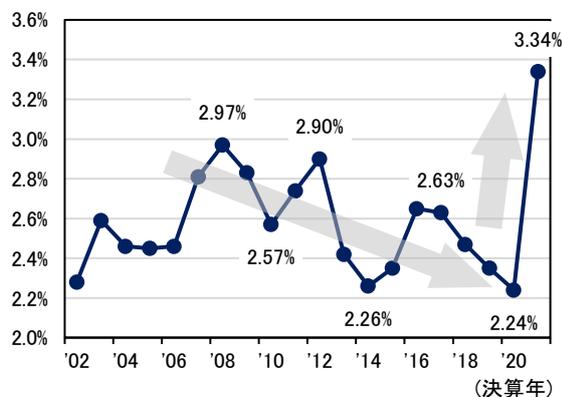
しかし、2013年頃からは、資本集約化を進めても労働生産性が向上しなくなってきた。出店競争が続いて売場効率の悪化に拍車がかかり、「それをカバーするために機械化で生産性を高める」という戦略が、限界に来ているのではないかと考えられる。

小売店舗のIT化を否定するものではないが、それは効率が悪化した店舗の「延命策」に止まる懸念がある。そのような店舗が蓄積して行けば、やがてはハードランディング型の調整を迫られる。こうした事態を避けるには、業界全体としての売場面積適正化が重要であり、場合によっては制度的な枠組みの構築も検討すべきと思われる。

## 1. 食品スーパー各社の大幅増益が意味するもの

図表1は、主な食品スーパー企業17社の売上高営業利益率の推移を示したものである。この図から分かるように、17社合計の利益率は、永らく低下傾向を続けた後、昨年度に至って急伸した。コロナ問題が拡大する中で、いわゆる「巣籠り消費」の拡大で食品スーパーでの食材購買が急増し、売上高が伸長した結果、収益力が大きく高まったものである。ホームセンター企業やディスカウントストア企業も、概ね同様の状況であった。

図表1 主な食品スーパー企業17社合計の売上高営業利益率



- 集計の対象は、2月または3月決算の上場企業で、現在の年商が概ね1,000億円以上の17社(株)ライフコーポレーション、ユナイテッド・スーパーマーケットホールディングス(株)、(株)パローホールディングス、マックスバリュ西日本(株)、(株)アークス、(株)ヤオコー、マックスバリュ東海(株)、(株)ベルク、(株)オークワ、(株)いなげや、アクシアルリテイリング(株)、(株)リテールパートナーズ、(株)ハローズ、(株)エコス、(株)関西スーパーマーケット、(株)ヤマザワ、(株)アオキスーパー)。
- 対象企業が集計期間中に経営統合等を行っている場合には、データが取得できる限りにおいて、統合前各社の業績を集計に含めた。

(資料) 有価証券報告書より三井住友信託銀行作成

以上のような利益率の急伸を、「コロナ問題の影響を受けた一過性の動き」として片付けてしまうことは簡単である。しかし筆者は、この事実を、今後の小売業の先行きを見通す上で極めて重要な出来事であると受け

止めた。それは、「売場面積の過剰な状態を是正すれば、小売企業の利益率は大きく改善する」ことを示すものと考えたためである。

本章では、かかる観点から、食品スーパー業界における前期の利益率急伸と、それが示唆する意味合いについて考察してみたい。

### (1) 長期的な利益率の低下に見舞われていた食品スーパー各社

本論に入る前に、コロナ問題が発生するまでの食品スーパー業界の状況を再確認しておく。

前ページ図表1から分かるように、食品スーパー各社の利益率は、長期的な低下傾向にあった。永らく利益率が低下してきた背景には、販管費負担が重くなっていることがある。図表2が示す通り、食品スーパー各社の売上高販管費比率は、2010年代に入ってからほぼ一貫して上昇を続けてきた。

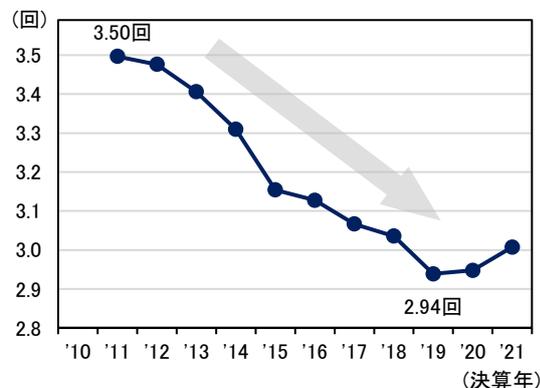
販管費負担の増大と言え、人手不足に伴う人件費の増加が真っ先に想起される。確かにこの影響も無視できないが、人件費単価が顕著に上昇してきたのは2016年頃である。少なくともそれ以前の時期においては、別の要因があったと考えられる。

この点について筆者は、オーバーストア化に伴う競争激化が大きく影響したと推測している。競争が激化すれば、多くの店舗は売場効率の悪化、即ち単位売場面積当たり売上高の減少に見舞われる。しかし、それと同じ比率で固定費を削減することは難しい。結果として、売上高販管費比率は上昇することになる。

実際にこうした売場効率の悪化が生じているのかどうかを、直接的に検証することは難しい。食品スーパー業界に関しては、売場面積の時系列データの入手が困難であり、売場効率の推移を把握することが難しいためである。

それでも、売場効率が低下していたことを示唆するデータが全く存在しないわけではない。例えば、食品スーパー各社が保有する「建物構築物(償却前)」について、その「回転率」(=売上高÷建物構築物簿価)を計算すると、明らかな低下傾向となっている(図表3)。これは、食品スーパー各社が保有する「建物構築物」の設備効率が年々悪化してきたことを示すものである。

図表3 主な食品スーパー企業11社合計の建物構築物回転率(償却前ベース)



- 集計の対象は、図表1で集計対象とした17社のうち、集計対象期間中に大きな経営統合等が無く、また継続して「建物構築物」の償却前簿価を貸借対照表に掲載している11社とした。

(資料) 有価証券報告書より三井住友信託銀行作成

もちろん、食品スーパー企業の「建物構築物」には物流センターや本社社屋なども含まれるが、構成比としては一般的に店舗設備分が最も多い。したがって、図表3のデータは、売場効率の悪化を示す傍証の1つと

解釈できる。

## (2)前年度における業績改善の要因

このような状態にあった食品スーパー業界において、巣籠り消費の拡大による販売増加は、状況を一変させた。消費者の購買需要が急拡大したことで、それまで集客に苦労していた売場での販売量が急増し、売場面積の過剰感は一挙に解消した。要するに、売場面積と購買量のバランスが改善したことによって売場効率が上昇し、大幅な利益率の改善に繋がったものである。長期に亘りオーバーストア化の影響で売場効率の悪化に苦しんできたものが、コロナ問題によって急激に逆回転を起こしたと考えてよい。

この点を定量的に検証するため、以下では上場食品スーパー企業(2月または3月決算企業)の開示データを用いて、増減益要因分解を行ってみたい。この分析においては売場面積のデータが不可欠であるが、残念ながら近年はこれを公表している企業が少なく、ここでの分析対象は6社<sup>1</sup>といささか物足りない。それでも、業界に共通する傾向を掴むものとして、十分参考になると筆者は考えている。

6社合計の営業利益は、前々期(2020年2月期または3月期)の376億円から、前期(2021年2月期または3月期)は658億円へと増加した。増加率は+74.9%に及んでおり、極めて大きな伸びであったと言える。

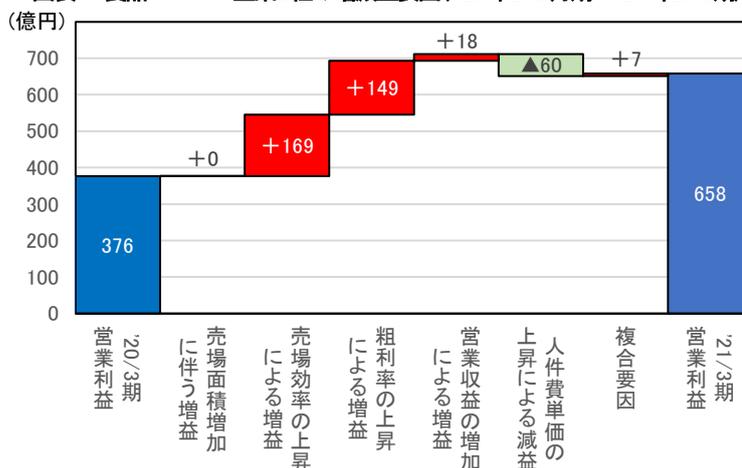
ここでの営業利益増加額 282億円について、要因別に分解した結果が図表4である。分解の手法に関する詳細な説明は省くが、大まかに言えば、前々期の①売場面積、②単位売場面積当たり各指標(売上高、人員数、人件費以外の販管費など)、③粗利率、④人件費単価、等を起点とし、個別要素の変化によって営業利益がどの程度増減したかを計算したものである<sup>2</sup>。

図表4から分かるように、前期の増益に最も大きく貢献したのは「売場効率の上昇」(＝単位売場面積当たり売上高の増加。寄与額+169億円)であった。巣籠り消費の拡大によって売場面積と購買量のバランスが改善し、これが売場効率の上昇を通じて前期における増益を牽引したとの見方を裏付けている。

ちなみに、前期の単位売場面積当たり売上高は、前々期比で5.6%増加した。これによって粗利額は281億円押し上げられている。一方で、売上高が増加すれば商品補充作業などが増えることから、単位売場面積当たりの費用も増加しており、その影響額は▲112億円であった。これらを差し引きした結果、全体として「売場効率の上昇」によるプラス効果は169億円と計算したものである<sup>3</sup>。

「売場効率の上昇」に次いで増益への寄与が大きかったのが、「粗利率の上昇」(寄与額+149億円)であ

図表4 食品スーパー企業6社の増減益要因('20年2・3月期→'21年2・3月期)



(資料)有価証券報告書、各社決算説明補足資料より三井住友信託銀行作成

<sup>1</sup> (株)ライフコーポレーション、(株)アークス、(株)オークワ、(株)ハローズ、(株)ヤマザワ、(株)関西スーパーマーケットの6社。

<sup>2</sup> ただし、公開データのみを用いた分析であることから、一部で便宜的な処理を行っている点を予め断っておきたい。

<sup>3</sup> 厳密に言えば、単位売場面積当たり費用増加額の全てが、売場効率の上昇に伴うものとは限らない。感染対策費の発生や、単純な資材調達コストの上昇など、売上高の増加に直接関係しない支出の変動も、前期における費用増加の一因と考えられる。しかし単純化のため、ここでは全て売場効率上昇に起因するものと見做した。

る。6社合計の粗利率は、前々期から前期にかけて0.8P上昇した(27.1%⇒27.9%)。これには、PB商品や自社生産品目の拡充といった各社の地道な努力も貢献しているが、それだけではない。先に述べた「売場面積と購買量のバランス改善」が粗利率の上昇に繋がることも忘れてはならない。売場の過剰感が払拭されれば、特売を行わなくても商品が売れるし、売れ残りが減って値下げロスや廃棄ロスが減少する。何れも粗利率を押し上げる要因となる。

このように考えると、前期に6社合計の営業利益が282億円増加したうちのかなりの部分は、売場面積と購買量のバランス改善によってもたらされたと見てよい。人件費単価上昇の影響(▲60億円)が無ければ、更に増益額は大きかったはずである。

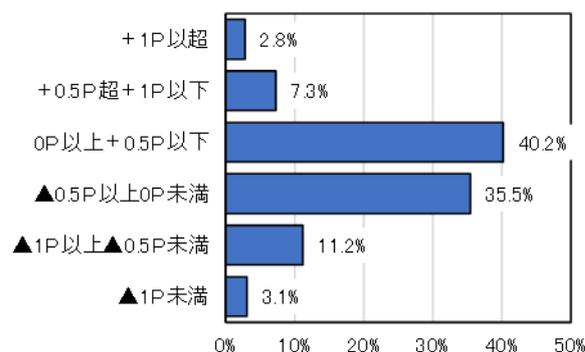
### (3) 利益率の押し上げ効果 — 特筆すべき水準

前節で考察した食品スーパー企業6社の業績改善について、今度は利益率の観点から検討してみたい。6社合計の売上高営業利益率は、前々期から前期にかけて1.3P上昇している(2.1%⇒3.4%)。前節で見た通り、前期における増益の大半が売場面積と購買量のバランス改善に起因するとすれば、この利益率上昇も、その多くが同じ要因によってもたらされたと解釈できる。

実際には、人件費単価の上昇が利益率を0.3P程度押し下げているので、これを考慮すると、売場面積と購買量のバランス改善による利益率上昇幅は更に大きかった可能性がある。一般的に、食品スーパー企業の売上高営業利益率は1～5%程度と絶対水準が低く、その変動幅はさほど大きいものではない。1年間で売上高営業利益率が1P以上改善するケースは比較的珍しい。

筆者は図表1の集計に用いた17社(その前身企業も含む)を対象とし、各社が2002年から2020年に実施した決算について、売上高営業利益率の変動幅(対前年実績)を調べてみた。すると、データが得られた358事例のうち、全体の75.7%が±0.5P以内、同じく94.1%は±1.0P以内の変動に止まっていた(図表5)。また、1Pを超えて改善したケースは10例(全体の2.8%)に過ぎなかった。こうした点からも、前期における利益率の改善幅は、特筆すべきものであったと評価できる。

図表5 主な食品スーパー企業17社の売上高営業利益率変動幅(1年間の分布)



(資料)有価証券報告書より三井住友信託銀行作成

### (4) 売場面積と購買量のバランス改善がもたらした利益率上昇

本章で見てきたように、食品スーパー各社は永らくオーバーストアによる売場効率の悪化に苦しんできたが、巣籠り消費の拡大を背景とした売場効率の上昇によって、前期は大幅な利益率改善効果を楽しんだ。単位売場面積当たり売上高が5～6%増加しただけで、通常ではまず見られないほどの利益率の改善が生じたわけである。この事実は、売場面積の適正化がもたらす利益率上昇効果が如何に大きいかを示すものと受け止めてよい。

以上のような特性は、食品スーパー業界に限ったものではない。一般的に小売業は、設備集約型の製造業やインフラ産業等と比較すれば限界利益率は低いが、それでも増収による利益増加・利益率改善効果は、決して軽視できないものである。したがって、売場効率を上昇させることは、利益率改善に直結する。そして、そのための条件として「購買量対比で適正なレベルな売場面積」が極めて重要であることを、前期の食品スーパー業界における業績改善は物語っている。

## 2. 小売業における利益率改善策の考察

前章では、前期に食品スーパー各社で見られた業績改善を材料に、①小売業においては売場効率の上昇が利益率の改善に大きく貢献すること、②そのためには売場面積の適正化が効果的であること、を述べてきた。以下、本章では、この点を念頭において、小売業全般における利益率改善のための施策を考察したい。

### (1) 資本集約化による生産性向上とその限界

食品スーパーに限らず、小売業界では全体として、長期間に亘りオーバーストアの傾向が続いている。多くの業態では、オーバーストアに起因する売場効率の低下によって利益率が圧迫されてきた。

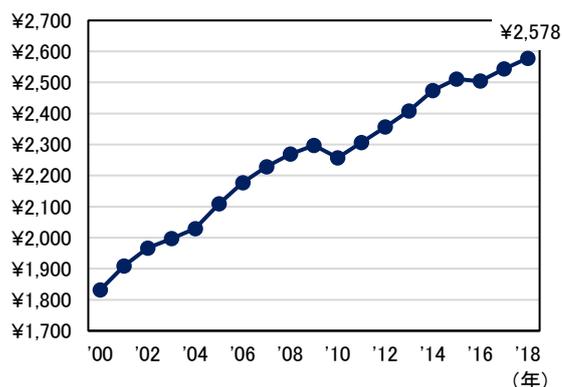
こうした環境の下、小売各社は、様々な面で効率化を進めてきた。その1つが、人力で行っていた作業を機械化することである。(独)経済産業研究所が公表しているJIPデータを使用し、「労働装備率」に近い概念として小売業のマンアワー<sup>4</sup>当たり実質純資本ストックの推移を計算すると、2000年代に入ってからほぼ一貫して増加を続けていることが分かる(図表6)。

これに伴い、マンアワー当たり売上高や労働生産性も、明確な増加・上昇基調を示してきた。労働量対比で見た設備ストックを増やし、より少ない人手で業務を運営することが実践されてきたと言える。

既述の通り、2016年頃からは人手不足問題が深刻化し、労働コストが上昇基調を強めた。こうした状況の下、資本集約化は一層重視されるようになった感がある。発注作業の自動化や電子棚札への切り替え、セルフレジの導入拡大など、人手を減らすことが各小売業態で積極的に行われた。

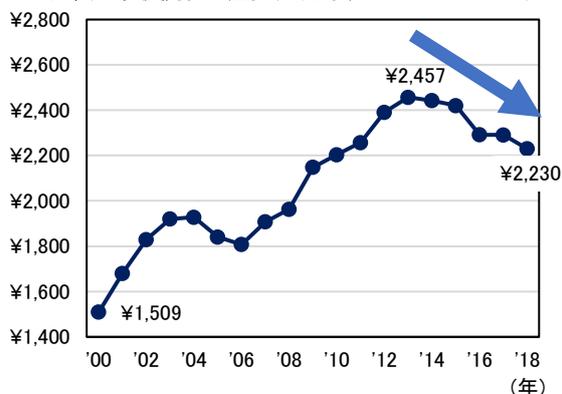
ところが近年は、資本集約化が労働生産性の向上に繋がり難くなっている様子が見受けられる。図表6が示すように、マンアワー当たり資本ストックは現在でも増加を続けている。しかし実質労働生産性(＝マンアワー当たり実質付加価値)は、2013年をピークとして、5年連続で低下した(図表7)。同様に、マンアワー当たり売上高(実質産出)も、明らかに頭打ちの動きとなっている(図表8)。

図表6 マンアワー当たり実質純資本ストック(小売業)

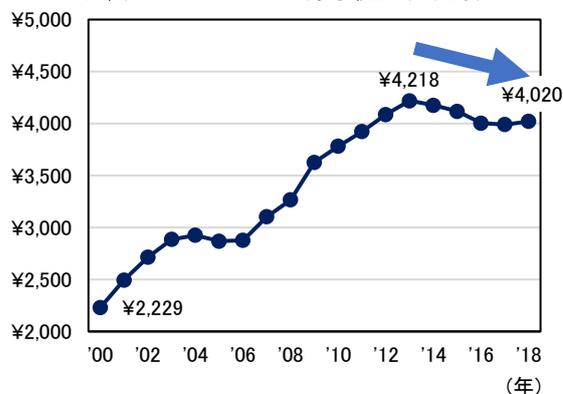


(資料)(独)経済産業研究所「JIP 2021 データベース」より三井住友信託銀行作成

図表7 実質労働生産性(小売業、マンアワーベース)



図表8 マンアワー当たり実質産出(小売業)



(資料)(独)経済産業研究所「JIP 2021 データベース」より三井住友信託銀行作成

<sup>4</sup> 総延べ労働時間数(＝労働者数×各人の総労働時間)。

考えられる原因は、人口減少下にも拘わらず出店競争が続き、売場効率の悪化に拍車がかかっているのではないかということである。小売各社の売場面積の動向を知るため、大規模小売店舗立地法の届出状況から、届出対象となる店舗(売場面積 1,000 m<sup>2</sup>超)の売場面積の純増減を計算したところ、図表9のような推移であった。さすがに増加ペースは鈍化してきているが、それでもなお純増が続いている。これは、売場効率を一段と圧迫する要因になる。

たとえ機械化によって人員の効率化を進めても、それ以上に売場効率が悪化すれば、結果として労働生産性は低下してしまう。こうしたことが多くの業態で生じているのではないかと筆者は推測している。

このように考えた場合、①人口が減少する中でも出店競争を続ける、②それによって生じた売場効率の低下や人手不足の影響をカバーするために機械化を図る、という戦略が、本当に合理的なのだろうかという疑問が沸く。機械化投資を進めても労働生産性が高まらなくなっている点を考慮すれば、かかる手法はもはや限界に達していると思えるべきではないか。

## (2)重要性を増す売場面積の適正化

上記のような観点に立って考えた場合、前期における食品スーパー各社で利益が急増した現象が思い起こされる。単位売場面積当たり売上高が5～6%程度増加しただけでも、利益率は大きく押し上げられた。これについて筆者は、先に「売場面積の適正化がもたらす利益率上昇効果が如何に大きいかを示すもの」と述べたところである。

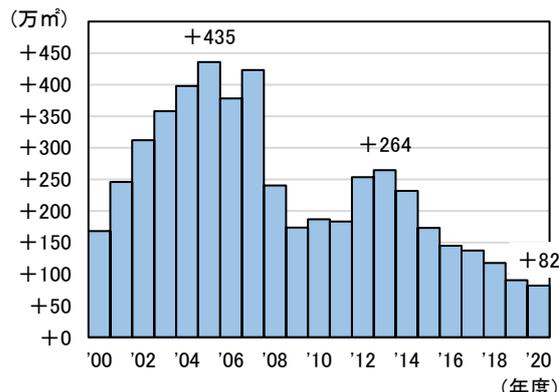
前期の食品スーパー業界において、売場面積と購買量のバランスが改善したのは、巣籠り消費の拡大に伴う購買量の増加が主因であった。平時においては、逆に売場面積を削減することで同様の効果が得られるはずである。人口減少や行き過ぎた出店競争によって、現在がオーバーストア状態となっていることには、ほぼ疑い余地がない。その過剰となった売場面積を適正化することは、効率が低下した店舗を機械化によって何とか維持しようとするよりも、合理性が高く効果が大きいと思われる。過剰な売場面積の削減は、人手不足問題の緩和にも役立つ。

もちろん、これまでも大規模な売場閉鎖が行われて来なかったわけではない。2010年代半ばには、総合スーパーや家電量販店の有力企業が大量閉店に踏み切っている。足下でも、コロナ問題の拡大を受けて、アパレルや紳士服量販店の大手企業がやはり大量閉店を発表した。しかし、これらの事例の大半は、業績悪化に見舞われた企業による「リストラクチャリング」の色彩が濃く、人口減少等に対応するために「適正化」を粛々と進めたものとは言い難い。

(独)国立社会保障・人口問題研究所の人口推計によると、今後は確実に人口減少ペースが加速していく。同研究所の中位推計では、2020年からの10年間で国内総人口は約5%減少、20年間で1割以上減少する見通しとなっている。このような人口動態に対処する観点から、小売業界においては、売場面積の適正化が一段と重要性を増していくと筆者は考えている。

一部の小売企業では、売場面積適正化の観点から、既存の大型店について自社売場を縮小し、削減した部分を他業態への賃借に回すといった取り組みを始めている。ただし、そのような動きは、今のところ個別企業による限定されたものに止まっている。

図表9 大店立地法対象店舗の売場面積純増減(届出年度ベース)



(資料)経済産業省「大規模小売店舗立地法の届出状況について」より三井住友信託銀行作成

### (3) 行き過ぎたIT化礼賛の帰結

筆者の知る限り、小売業界の関係者や有識者からは、業界全体として売場面積の適正化に取り組むべきとの意見はほとんど聞こえて来ない。それよりも、IT化によってマーケティングや店舗作業の効率を高めることが、競争激化と人手不足に対処するための最も重要な施策であると考えられている。各種メディア類においても、無人店舗の実証実験などが華々しく取り上げられ、そのような投資を急ぐことが生き残りのためには必須との論調が支配的である。

各社がこうした戦略を採った場合でも、自由競争原理に従えば、何れは売場面積の適正化が図られるはずである。ただしそれは、ハードランディング型の調整になる公算が大きい。具体的には、小売各社が体力勝負の出店競争・設備投資競争を続けた後、耐えきれなくなった企業が市場を退出していくことによって、売場面積が適正化されるというプロセスである。

この場合、多数の小売企業が苦境に見舞われ、国内の随所に廃墟と化した店舗跡が残されるかもしれない。その前段階では、多くの企業が、売場効率の低下に苦しみつつ顧客と従業員を奪い合い、また省人化や無人化のための設備投資に体力を削られることになる。結果として、顧客も従業員もまばらで、機械設備だけが充実した店舗が散在するようになる。それらの多くもやがては力尽き、閉店に追い込まれていく。

こうしたハードランディング型の調整が国全体にとって有益なものであるかと言えば、筆者にとっては甚だ疑問である。競争に敗れて市場を退出する企業が数多く出現することは、大きな痛みを伴う。それは、どれだけ店舗をIT化しても、避けられるものではない。

誤解の無いように述べておくと、筆者は小売店舗のIT化に反対しているわけではない。労働時間の短縮や従業員の負担軽減に繋がる機械化は、大変望ましいものである。また過疎地において、住民生活に必要な不可欠な店舗を残すため、IT技術によって無人化するというのであれば、これも大いに意義はある。

しかし、IT化の目的が、売場効率の低下した店舗を持ち堪えさせることだけに止まってしまうと、それは単なる延命策に過ぎなくなる。何れ閉鎖を余儀なくされる店舗にIT化を施すことは、無駄の多い投資と言わざるを得ず、それが国全体の生産性向上に繋がるとは考え難い。行き過ぎたIT化の礼賛は、道を誤らせるおそれがある。

### 3. 人口減少社会で求められる施策 — これまでとは異なる取り組みが必要

以上のような見方から、今後の小売業界においては、「店舗のIT化による効果を妄信することなく、業界全体として売場面積の適正化を進めていくべき」というのが、筆者の考え方である。

ここで問題になるのは、民間企業の自主的な取り組みのみに委ねる場合、業界レベルでの売場面積適正化を図ることが非常に難しいと思われる点である。

製造業の一部業種のように、大企業数社が供給の大半を担っているような産業であれば、上位企業が率先して供給能力を削減し、これに中下位企業が追随するといったことを期待できるし、実際にそのような事例もある。しかし小売業界の各業態では、総じて参入企業数が多く寡占度も低いため、上位企業の影響力は限られる。仮に1社が先行して売場面積を削減したとしても、業界全体が協調する可能性は低く、結果として当該企業がシェアを失うだけに終わりがかねない。

そこで、各小売企業の経営努力だけで売場面積の適正化が進まない場合には、何等かの制度的な枠組みを作っていくことも検討する必要が生じる。例えば、かつて一部の業界で存在した需給調整的な制度、あるいは一定の基準に満たない店舗の閉店を促すような仕組みなどである。場合によっては、税制面で何らかの措置を設けることも、有効かもしれない。

それらは、ある意味では「規制強化」に繋がるものであり、近年の規制緩和の流れには明らかに逆行する。規制緩和を重視する立場の人々にとって受け入れ難いであろうことは、筆者も十分に承知している。

しかし、長期的な人口減少という、過去に経験したことのない局面においては、これまでのような経済拡大を前提とした発想で対処できないものがある。小売業界に限らず、内需関連・インフラ関係の多くの分野でも、今後は供給力の適正化を図っていくことが不可避になる。今や、そのための道筋を真剣に考えていくべき時期にあると、筆者は考えている。

(調査部 主管 半沢 努：Hanzawa\_Tsutomu@smtb.jp)

---

※ 調査月報に掲載している内容は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、執筆者個人の見解であり、当社の公式見解を示すものではありません。