アナリストの眼

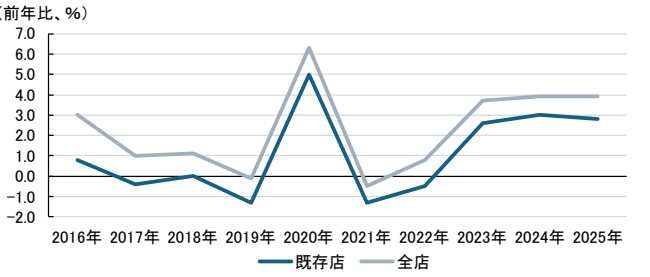
食品スーパー業界の再編と新たな成長機会

【ポイント】
1. 食品スーパーの売上は堅調に推移しているものの、店舗運営や仕入に掛かるコストの上昇に対して、価格転嫁のハードルは上がってきている。
2. 長く続いた「薄利多売×生鮮店内加工」のビジネスモデルと寡占化されていない業界構造にも見直しの機運が高まっている。
3. 再編機運を好機と捉え M&A への姿勢を積極化する企業が増加するなか、日常利用の利便性と独自の価値を打ち出せるかが勝敗を左右する。

１．販売堅調の一方で利益圧迫が強まる

国内の食品スーパーの販売額は安定的な増加を続けている。業界 3 団体が合同で発表している「スーパーマーケット販売統計調査」によれば、2025 年の年間総売上高は既存店ベースで前年比＋2.8%の伸びとなり、3 年連続で前年を上回った（図表 1）。インフレ環境下における食品価格の持続的な上昇が売上高を押し上げているほか、必需品を扱う生活インフラとしてのポジションが安定した売上高を支えている。

図表１．スーパーマーケット総売上高



（資料）一般社団法人 全国スーパーマーケット協会・一般社団法人 日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会 合同「スーパーマーケット販売統計調査」より富国生命投資顧問作成

しかし、売上が堅調に推移する一方、食品スーパーを取り巻く事業環境は決して楽観できるものではない。

インフレに伴い、パート・アルバイトの時給引き上げによる人件費、燃料費高騰による物流費、店舗の冷蔵・空調設備等にかかる水道光熱費などの運営コストが上昇しているほか、仕入価格も年々上昇している。そうしたコスト上昇が続く状況にありながら、鈍い消費マインドを考慮し、客数減への警戒感から十分に価格転嫁が進まず、収益性を悪化させている食品スーパーは少なくない。直近の 2026 年 3－5 月期決算では多くの上場食品スーパーで増収減益がみられた。スケールメリットの小さい非上場の中小・地域スーパーは一段と厳しい状況にあると推測される。

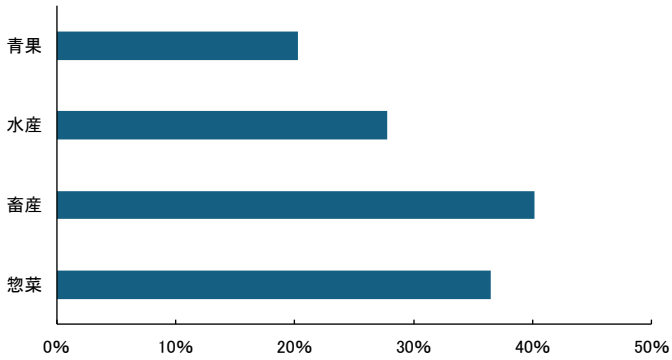
２．食品スーパー業界が抱える構造的問題

食品スーパーが収益悪化に陥っている背景には、業界が持つ2つの構造的な問題がある。

第一の問題は、「薄利多売」と「生鮮品を含む総合的な品揃え」を両立させるビジネスモデルの難しさである。日本の食品スーパーは、高度経済成長期に低価格と総合的な品揃えを武器として、個人商店からシェアを奪い成長を遂げた。こうした品揃えには鮮度管理の難しい精肉・鮮魚などの生鮮品が含まれ、カットや小分けといった加工は基本的に店内で行われてきた。その後、大手スーパーチェーンなどで生鮮加工の一部をプロセ

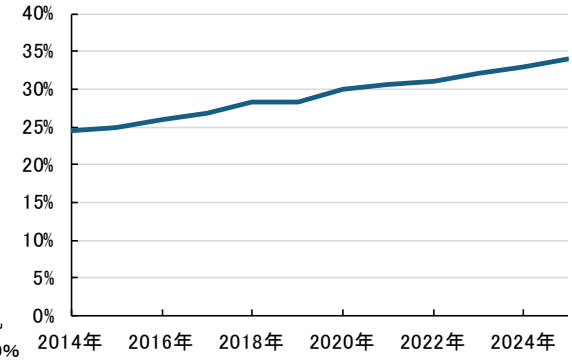
スセンター加工に集約する動きはあるものの、鮮度や品質、出来たて感を訴求する目的から現在でも店内加工は主流として残っている（図表2）。一方で、店内加工は加工人員の確保や教育、衛生・品質管理、設備更新を要するため、人手不足と賃金上昇が続く環境では固定費負担を高め、値引きの原資を圧縮する要因となる。店内加工を行わないディスカウントストアやドラッグストアなどの異業態がより低価格で食品の取り扱いを強化するなか（図表3）、価格で勝負することが困難になっており、従来のビジネスモデルが成立し難くなっている。

図表２．食品スーパー 商品カテゴリ別プロセスセンター活用率



（資料）一般社団法人 全国スーパーマーケット協会・一般社団法人 日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会 合同「スーパーマーケット年次統計調査」より富国生命投資顧問作成

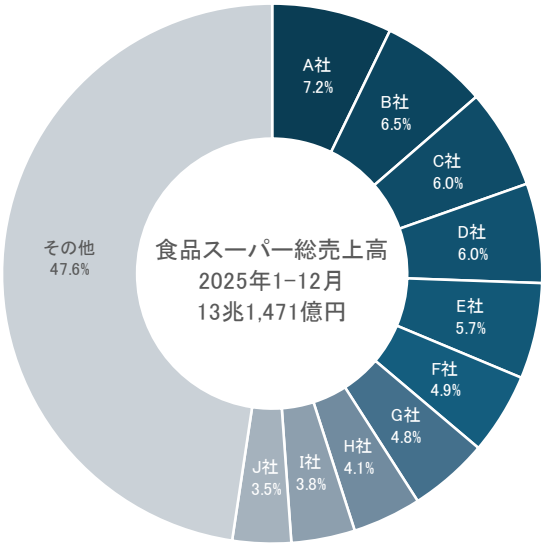
図表３．ドラッグストア 食品売上構成比の推移



（資料）経済産業省「商業動態統計」より富国生命投資顧問作成

第二の問題は寡占度の低い業界構造と投資負担の増加である。国内の食品スーパー業界は、上位10社が約5割のシェアを占めるに留まり（図表4）、残る市場をローカルスーパーなど800社超の企業で分け合っている。他の小売業態をみると、ドラッグストアは上位10社で約8割、コンビニエンスストアに至っては上位3社で9割超のシェアを占めており、食品スーパー業界は相対的な寡占度の低さが顕著である。

図表４．日本 食品スーパーのシェア



（資料）各社決算資料、一般社団法人 全国スーパーマーケット協会・一般社団法人 日本スーパーマーケット協会・オール日本スーパーマーケット協会 合同「スーパーマーケット販売統計調査」より富国生命投資顧問作成

背景には、生鮮サプライチェーンにおける「ローカル性の高さ」がある。生鮮小売では、地域の卸売市場、仲卸、産地との取引関係や鮮度保持に適した物流網、地域特有の食の嗜好に対応した品揃えが不可欠であり、「ローカル性の高さ」が一定の参入障壁を築いてきた。こうした基盤を確立し顧客の支持を得たローカルスーパーは、全国規模でなくても事業を成り立たせることができ、結果として業界全体の寡占化を押しとどめてきた。

しかし、コストインフレや人手不足が深刻化するなかで、長年維持されてきた業界構造も変革を迫られている。価格競争力を維持しながら収益性を確保するには、調達や物流、システム、本社機能の集約など規模の効率化が求められる。また、セルフレジや自動発注システムなどの省人化投資や、生鮮加工のセンター集約等、大規模な投資を伴うオペレーションの見直しが必要になる。こうした投資は中小・零細企業には負担が重い

うえ、一定の店舗網がなければ投資効果が得られにくい。そこに「後継者問題」などの課題も重なり、食品スーパー業界では再編の機運が高まっている。

３．食品スーパー再編加速に向けた今後の展望

事業環境の変化を受けて転換期を迎える食品スーパー業界では、「同業大手による買収」と「異業態による参入」を軸に再編が加速すると考えられる。再編を担う企業にとっては、新たな成長機会を見出す局面となろう。

まず、同業大手によるロールアップ型 M&A の加速である。従来、自前での新規出店によって規模を拡大してきた大手企業であっても、資材価格や人件費の上昇により建築コストが高止まりし、良質な出店候補地も限られるなか、出店ペースを維持するのは容易ではない。他方、前述の通り、経営環境が厳しさを増す中小スーパーには単独での事業継続に課題を抱える企業もある。こうした双方の事情を背景に、大手スーパーが中小スーパーを M&A によって傘下に収め、既存の店舗網やサプライチェーンを獲得し、効率的に展開エリアの補完を図る動きはこれまで以上に活発化すると予想される。買収後には、仕入れや物流網の統合、生鮮加工のセンター集約によるコスト抑制も期待できる。

ただし、異業態との競争が激化するなか、今後の食品スーパーの本質的な課題は価格以外の価値を打ち出すことにある。M&A 効果を上述のコスト抑制に止めず、プライベートブランド（PB）商品や惣菜メニューの開発、独自性のある品揃え・店舗づくりなど、付加価値の創出に結び付け、新たなビジネスモデルを構築する動きも広がるだろう。

次に、ドラッグストアやディスカウントストアなどの異業態が、食品スーパー事業の買収を行う動きである。日用品や化粧品など幅広い品揃えにより高い集客力を持つこれらの業態においても、食品部門、とりわけ日常的に需要がある生鮮品の強化は、顧客の来店頻度と客単価を高めるうえで有効な手段となる。従来、生鮮品の取扱いにはサプライチェーン構築や鮮度管理ノウハウ、加工人員の確保などが参入障壁となっていた。しかし、食品スーパーを事業ごと取り込めば、こうしたノウハウや運営基盤を効率的に獲得できる。もっとも、利幅の薄い食品の売上構成比が高まれば全社の粗利ミックスが悪化するという課題はあるため、利益率の高い非食品とのクロスセルを実現するために商品力や品揃えのブラッシュアップは欠かせない。それでも、生鮮品を含む日常の買い物を一ヵ所で済ませられる小規模小売店舗は、人口減少が見込まれる国内市場において既存のあらゆる小売業態に代わる次世代の生活インフラとなり得る。節約志向を追い風に業績を伸ばしているドラッグストアやディスカウントストアだが、食品スーパー業界の再編機運の高まりを契機に、新たな成長の柱として食品スーパーを買収する動きは拡大していくとみられる。

４．まとめ

食品スーパーは長年、食のインフラとして日本の消費者の生活を支えてきたが、インフレや人口減少など社会構造が変化するなかで、今まさに構造変革を迫られている。今後は事業者数の減少と業界再編が一段と加速するとみられ、従来 800 社超の食品スーパーでシェアを分け合っていた市場は、同業大手や異業態の有力企業によって集約化されていく可能性が高いと考えられる。ただし、それは単なる規模の拡大にとどまらず、独自の強みを持った企業が収益性をさらに向上させ中長期的な成長を続けていくための機会であると認識し、今後の動向に注目していきたい。

（富国生命投資顧問（株）　アナリスト　神谷 智哉）