

小 売

【要約】

- 2019 年のグローバル小売業販売額については、世界人口の増加とグローバル経済の拡大を背景に前年比+6.0%の 15 兆 8,710 億ドルでの着地を見込む。2020 年についても同様の背景から、前年比+5.9%の 16 兆 8,150 億ドルを予想する。2024 年までの中期見通しについては、高成長を維持してきた中国市場の伸びが鈍化するものの、引き続きその他新興国市場の高い伸び率が市場全体をけん引し、年率+6.0%で推移する見込み。
- 2019 年の日本の小売業販売額については、先行き不透明感から消費者マインドが悪化する中ではあるが、前年比+0.8%の 114.6 兆円での着地を見込む。2020 年については、消費増税後の反動減が一定の下押し要因となるものの、軽減税率導入や教育無償化等の財政政策の効果等によって微増傾向を維持するものと見込み、前年比+0.4%の 115.1 兆円での着地を予想する。2024 年までの中期見通しについては、人口減少が更に進行し、消費の下支えとなる世帯数も 2023 年にピークを迎えて消費への下方圧力となるものの、インバウンド消費額が下支えとなり、横ばいでの推移を見込む。
- 国内の業態別見通しとしては、スーパーは食料品の他業態との競合や衣料品の販売不振から市場縮小を見込み、百貨店についても地方店の閉鎖により市場縮小を見込む。コンビニエンスストアも新規出店抑制から市場の伸びが鈍化する一方、食品や日用品の品揃えを強化するドラッグストアや、消費者の購買行動の変化を捉えた EC は、引き続き市場の拡大を見込む。
- グローバル市場における日本企業のプレゼンスが低下しつつある中、一部の米国企業や中国企業に代表されるような EC プラットフォーマーによる消費者の購買行動の捕捉、シェアリングエコノミーの台頭、小売チャネルを通さない販売形態の拡大等が今後のリスク要因となる。日本企業には、このような課題やリスクと対峙するために、既存ビジネスにおける収益性の向上、新たな収益機会の模索、地域に根ざしたエコシステムの形成、といった打ち手が求められよう。

I. 需給動向

【図表 19-1】需給動向と見通し

	指標	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	小売業販売額(十億ドル)	14,971	15,871	16,815	21,236	-
	前年比増減率(%)	+5.3%	+6.0%	+5.9%	-	+6.0%
国内需要	小売業販売額(兆円)	113.7	114.6	115.1	115.2	-
	前年比増減率(%)	+1.0%	+0.8%	+0.4%	-	+0.1%

(出所) 経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、Euromonitor、みずほ総合研究所資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

先行き 5 年のグローバル・国内需要予測のポイント

- ・ グローバル需要については、新興国を中心とした人口増加が構造的なプラス要因として寄与
- ・ 但し、中国における小売需要については、経済成長が減速に向かうため、伸び率がやや鈍化
- ・ 国内の消費マインドの悪化は顕著であり、根強い節約志向から足下の消費の動きは弱い
- ・ 消費増税による消費への下押し影響は、政策効果によって限定的にとどまる見通し
- ・ 国内需要は人口減少の進行に加え、世帯数の減少が構造的な下押し要因に

1. グローバル需要 ～新興国のけん引により引き続き成長を見込む

【図表 19-2】グローバル需要の内訳

(十億ドル)	地域	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	グローバル	14,971	15,871	16,815	21,236	-
	前年比増減率(%)	+5.3%	+6.0%	+5.9%	-	+6.0%
	米国	3,254	3,404	3,564	4,373	-
	前年比増減率(%)	+3.7%	+4.6%	+4.7%	-	+5.1%
	欧州	3,914	4,070	4,229	4,911	-
	前年比増減率(%)	+3.1%	+4.0%	+3.9%	-	+3.8%
	中国	2,486	2,681	2,877	3,612	-
	前年比増減率(%)	+8.3%	+7.9%	+7.3%	-	+6.1%
	ASEAN6カ国	526	567	612	831	-
	前年比増減率(%)	+5.8%	+7.8%	+8.0%	-	+8.0%
	その他	4,791	5,149	5,533	7,510	-
	前年比増減率(%)	+6.8%	+7.5%	+7.5%	-	+7.8%

(注) ASEAN6 カ国はインドネシア、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール

(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

① グローバル

2019 年の小売市場規模は前年比+6.0%、2024 年にかけて年率+6.0%の成長を見込む

2018 年のグローバルの小売市場は 14 兆 9,710 億ドルの市場を形成している。2019 年は米中貿易摩擦により経済全体への一定の下押し影響を受けるものの、世界人口の増加とグローバル経済の拡大を背景に前年比+6.0%の 15 兆 8,710 億ドル、2020 年には前年比+5.9%の 16 兆 8,150 億ドルまで市場が拡大することを見込む。先行きについては、新興国を中心とした更なる人口の増加が構造的なプラス要因として成長に寄与し、2024 年にかけて年率+6.0%成長で 21 兆 2,360 億ドルに達するものと予想する(【図表 19-1、2】)。

② 米国

2019 年の小売市場規模は前年比+4.6%、2024 年にかけて年率+5.1%の成長を見込む

2019 年の米國小売市場は、高い顧客利便性と多様な品揃えを訴求する EC 市場の拡大を受けて、前年比+4.6%の 3 兆 4,040 億ドルでの着地、2020 年は前年比+4.7%の 3 兆 5,640 億ドルを見込む。今後も、人口増加が構造的な追い風となり、米国の国内需要は引き続き拡大傾向で推移するほか、EC プラットフォーマーが店舗型事業者とも連携しながら市場をけん引していくことから、

2024 年にかけて年率+5.1%成長の 4 兆 3,730 億ドルまで拡大するものと予想する。

③ 欧州

2019 年の小売市場規模は前年比+4.0%、2024 年にかけて年率+3.8%の成長を見込む

2019 年の欧州小売市場は、就業者数の拡大や雇用者所得の伸びを背景に安定した成長を継続し、前年比+4.0%の 4 兆 700 億ドルでの着地、2020 年は前年比+3.9%の 4 兆 2,290 億ドルを見込む。先行きに関しては、Brexit が「合意無き離脱」となった場合、貿易の混乱等が経済全体へ悪影響を及ぼし、英国を中心に中期的な影響が想定されるものの、欧州全体で見た場合、ドイツを筆頭に西欧各国で安定的な伸びを維持しつつ、東欧各国の高い成長率が寄与し、2024 年には年率+3.8%成長で 4 兆 9,110 億ドルまで拡大するものと予想する。

④ 中国

2019 年の小売市場規模は前年比+7.9%、2024 年にかけて年率+6.1%の成長を見込む

2019 年の中国小売市場は、生産年齢人口の減少や米中貿易摩擦が経済全体への下押し要因となるものの、国内のインフラ投資の拡大によって経済成長が維持され、前年比+7.9%の 2 兆 6,810 億ドルでの着地、2020 年には前年比+7.3%の 2 兆 8,770 億ドルでの着地を見込む。2024 年にかけては、Alibabaをはじめとする EC プラットフォーマーが都市だけではなく地方における展開を強めて小売市場全体をけん引しよう。一方、経済成長の鈍化を受けて小売市場の伸び率についても鈍化するものと見られ、年率+6.1%成長にとどまり、3 兆 6,120 億ドルになるものと予想する。

⑤ ASEAN

2019 年の小売市場規模は前年比+7.8%、2024 年にかけて年率+8.0%の成長を見込む

2019 年の ASEAN 小売市場は、人口ボーナス期にあるフィリピンやインドネシア、生産年齢人口が増加するベトナムがけん引し、前年比+7.8%の 5,670 億ドルでの着地を見込む。通信インフラの整備やスマートフォン等のデバイスの普及や、地場系及び中資系プラットフォーム等が EC 市場をけん引している。更に、ASEAN ではソーシャルメディアの利用が消費者の購買行動に対して大きなインパクトを与えており、これらが消費者需要を喚起することで高い市場成長率を維持し、2020 年は前年比+8.0%の 6,120 億ドルを見込み、2024 年にかけては、年率+8.0%成長で 8,310 億ドルまで拡大するものと予想する。

2. 内需 ～個人消費は力強さを欠く

【図表 19-3】国内需要の内訳

(兆円)	指標	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
国内需要	小売業販売額	113.7	114.6	115.1	115.2	-
	前年比増減率(%)	+1.0%	+0.8%	+0.4%	-	+0.1%
	小売業販売額 (除くインバウンド)	112.1	112.8	113.1	113.0	-
	前年比増減率(%)	+1.0%	+0.7%	+0.2%	-	+0.0%
	インバウンド消費額	1.6	1.8	1.9	2.2	-
	前年比増減率(%)	▲4.5%	+12.1%	+10.8%	-	+4.8%

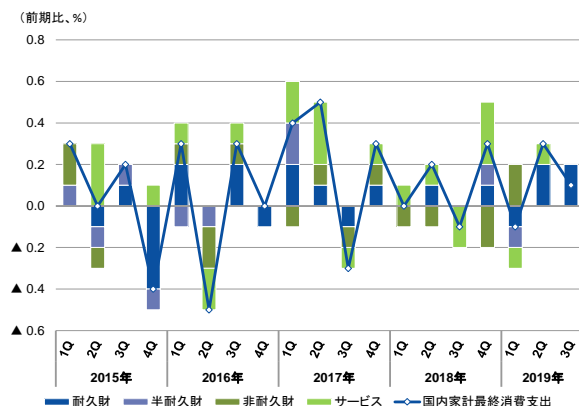
(出所) 経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、みずほ総合研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(1) 個人消費

マインド悪化を背景に消費は伸び悩む

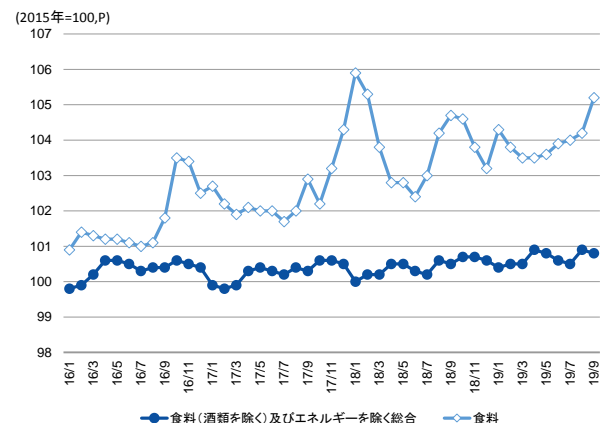
2019年7～9月期の実質個人消費は、前期比プラスとなった(【図表 19-4】)。要因として、4～6月期に引き続いて耐久財の一部で発生した消費増税前の駆け込み消費が挙げられる。但し、価格感応度の高い最寄り品である食料品の物価が上昇傾向で推移、特に足下では一段の高まりを示しており、節約志向も根強いことから、消費は伸び悩んでいる(【図表 19-5】)。消費マインドについては、2019年10月には悪化の一股が見られたものの、消費増税に伴う景気低迷への懸念等を反映して引き続き低位での推移が継続しており(【図表 19-6】)、根強い節約志向に繋がっている(【図表 19-7】)。但し、軽減税率の導入や幼児教育無償化をはじめとした消費対策もあり、一定程度家計負担の軽減がなされることから、個人消費は下支えされるものと見込む。

【図表 19-4】実質個人消費の内訳



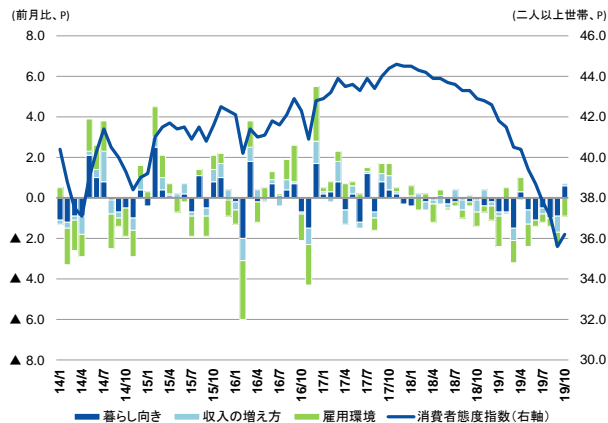
(出所) 内閣府「四半期 GDP 速報・家計最終消費支出」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-5】消費者物価指数の推移



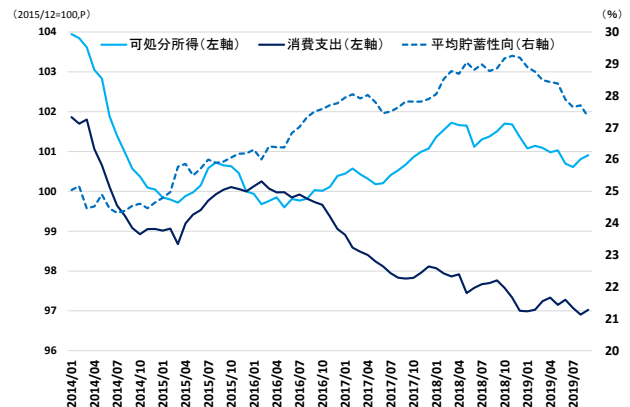
(出所) 総務省「消費者物価指数」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-6】消費者態度指数の推移と要因



(出所) 内閣府「消費動向調査」より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-7】平均貯蓄性向・実質可処分所得・消費支出推移



(注) 12 カ月移動平均

(出所) 総務省「家計調査」「消費者物価指数」より、
みずほ銀行産業調査部作成

キャッシュレス還元政策の反動には留意が必要

なお、消費増税による家計負担軽減のための施策のうち、中小企業店舗におけるキャッシュレス決済時の5%還元については、2020年6月までの実施となっている。また、当該施策の対象外となる大企業店舗においても、独自のポイント還元等を対抗策として打ち出すことで集客を図っている。これら時限的な政策効果の剥落とともに、消費者の体感物価が上昇することで消費意欲が低下するというような反動減のリスクも存在していることには留意が必要であろう。

(2) 小売概況

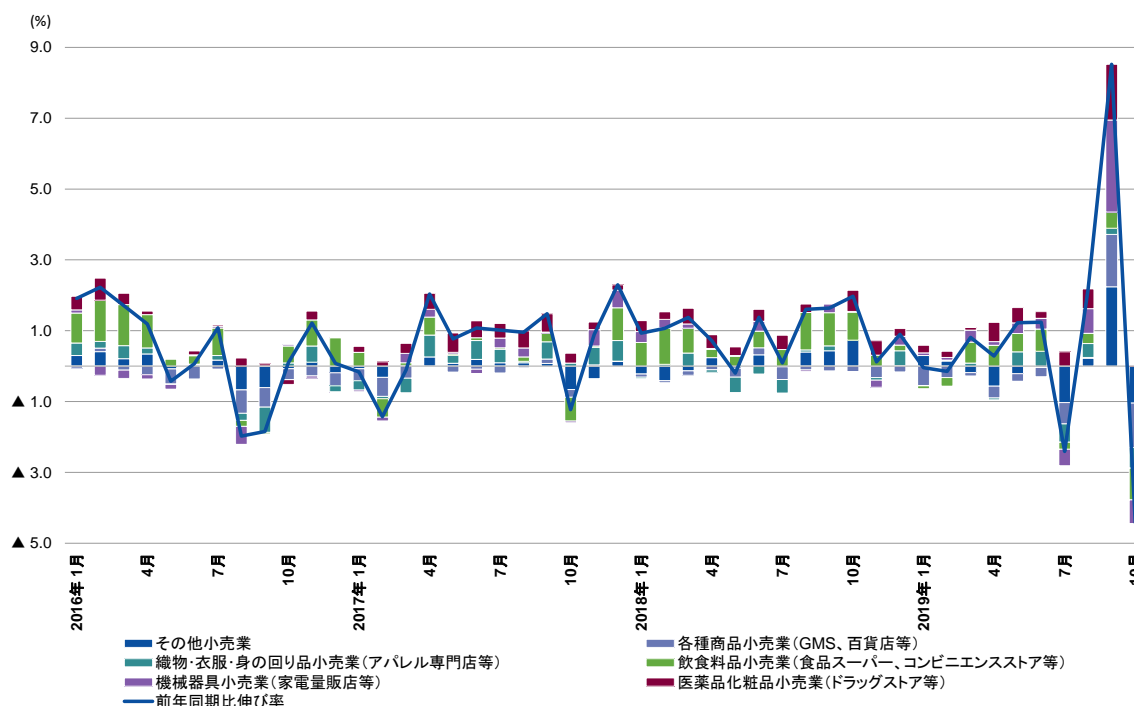
2019年10月までの小売業販売額は前年比+0.7%で推移

2019年1月から10月までの小売業販売額(除く自動車・燃料小売)は、前年同期比+0.7%で推移している。7月に長雨による落ち込みがあったほか、10月からの消費増税に伴って9月には駆け込み需要、10月には反動減が生じるなど、単月では一時的な要因による販売額の増減があったものの、全体としてはプラスを維持した(【図表 19-8】)。

小商圈に強みをもつ小売業による需要獲得が今後も一定程度継続していくものと考えられる

GMS(総合スーパー)や百貨店を始めとする大型業態で構成される各種商品小売業については、同▲2.4%と不振が顕著に表れている一方で、ドラッグストアを始めとする医薬品化粧品小売業は、同+4.4%と好調に推移している(【図表 19-8】)。小商圈に強みを持つ一部の飲料品小売業や医薬品化粧品小売業は、食品を含む品揃えの拡充によって需要を獲得しており、今後についても、消費者の購買行動の変化を上手く捉えた小売業による需要獲得は、一定程度継続していくものと考えられる。

【図表 19-8】小売業販売額及び業態別寄与度（除く自動車・燃料小売）



（出所）経済産業省「商業動態統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

2019 年のインバウンドを除く小売業販売額は前年比+0.7%での着地を見込む

今後の小売全体の見通しとしては、消費マインドは悪化傾向で推移しているものの、所得は横ばいから微増で推移していることに加え、軽減税率、幼児教育無償化などの政策が消費の下支え要因となる。これによって、2019 年のインバウンドを除く小売業販売額（除く自動車・燃料小売）は、前年比+0.7%の 112.8 兆円での着地、2020 年には前年比+0.2%の 113.1 兆円を見込む。また、人口減少が更に進行し、消費の下支えとなる世帯数も 2023 年にピークを迎えることが消費への下方圧力となることから、中期的には横ばいから微減程度での推移を見込み、2024 年には 113.0 兆円の市場規模になると予想する（【図表 19-3】）。

（3）インバウンド・越境 EC

インバウンドは引き続き中国人旅行者がけん引

インバウンド買物代は、日韓関係の悪化を背景として韓国人旅行者が減少するものの、引き続き中国人旅行者が買物消費をけん引することで成長を維持し、国内小売業販売額を下支えする。

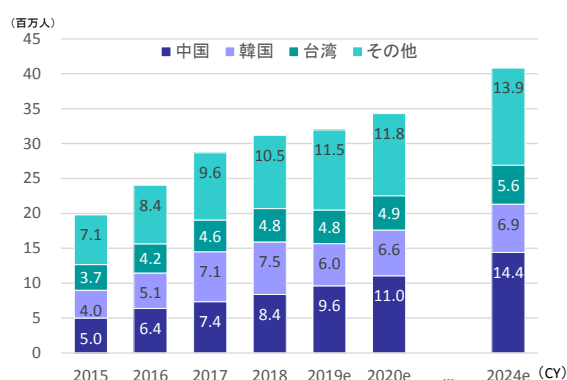
2019 年のインバウンド買物代は前年比+12.1%

2019 年の訪日外国人客数は前年比+2.4%の 3,194 万人での着地を見込む（【図表 19-9】）。一人当たり買物代単価は、消費の成熟化（コト消費化）及び円高傾向を背景に緩やかな伸びにとどまると見られるものの、購買単価の高い中国人旅行者数の増加によって足下のインバウンド買物消費総額は堅調に推移しており、2019 年は前年比+12.1%の 1.8 兆円での着地を見込む（【図表 19-10】）。

2020 年は 1.9 兆円、2024 年には 2.2 兆円に拡大

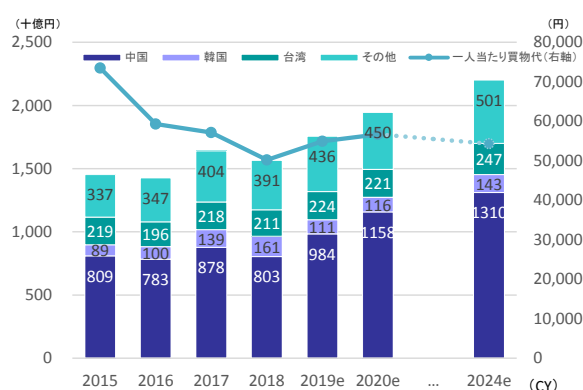
2024 年までを展望すると、訪日外客数の 30% 超を占める中国人旅行者が、伸び率は鈍化するものの引き続き成長をけん引すると見られる。また、経済成長に伴う所得水準の向上を背景に、タイをはじめとする新興国からの旅行者が増加することから、訪日外客数は 2020 年に 3,430 万人、2024 年には 4,080 万人まで増加するものと予測する（【図表 19-9】）。一方で、買物代単価については、円高傾向の継続やコト消費化を要因に、横ばいから減少傾向に転じるものと見込む。これによって、インバウンド買物代は 2020 年に前年比+10.8% の 1.9 兆円、2024 年には 2.2 兆円となるものと予測する（【図表 19-10】）。

【図表 19-9】訪日外客数予測



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-10】インバウンド買物代
(消費総額及び一人当たり消費額)の予測



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
インバウンド買物代は 2018 年 1～3 月期より調査方法
変更のため 2017 年、2018 年の実績は連続しない
(出所) 観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

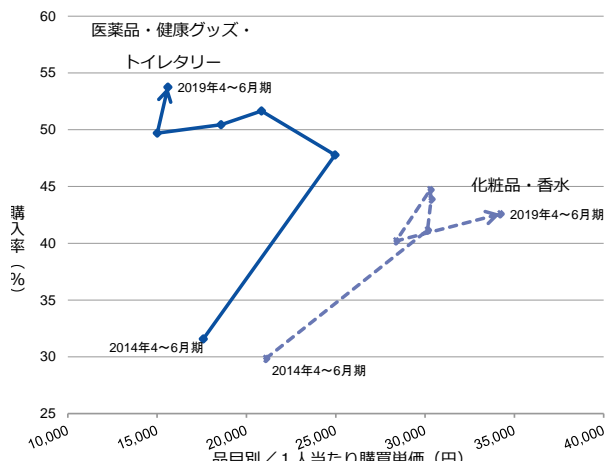
コト消費化などが
買物消費の重石
となる

これまで旺盛な消費意欲を示してきた中国人旅行者による買物消費であるが、消費の成熟化(コト消費化)や、後述する越境 EC の拡大および電子商取引法施行の影響による代理購買の減少などが重石となろう。

商材によって消費の動向は異なるが、インバウンド需要は底堅い

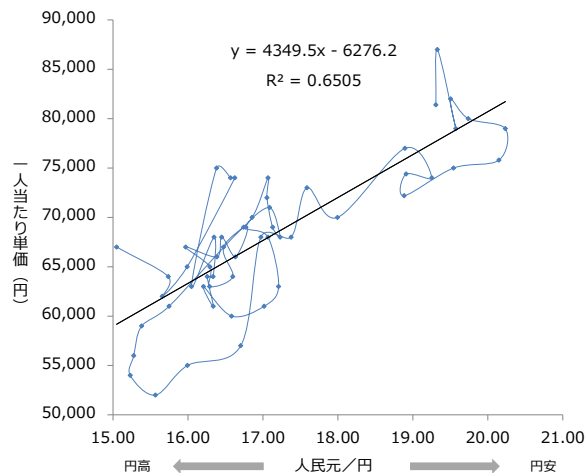
ドラッグストア商材に注目すると、医薬品・健康グッズ・トイレタリーにおいて購入率は伸びる一方で、単価の抑制傾向は止まらない。また、化粧品・香水においても、購入単価の伸びは一進一退を続け、購入率の伸びは鈍い（【図表 19-11】）。一方、高額品に注目すると、百貨店における一人当たりの免税売上と円・人民元の為替相場の動きには一定の相関が見られる（【図表 19-12】）。こうした外部環境変化に影響を受けやすい領域ではあるものの、一定の購買力を有する顧客からの需要は底堅いと考えられるため、接客品質等の磨き込みによって引き続き需要の獲得に注力していく必要があるだろう。

【図表 19-11】購入率及び品目別の一人当たり
購入単価（2014～2019 年 4～6 月期対比）



（出所）観光庁「訪日外国人消費動向調査」より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-12】人民元相場と百貨店の
一人当たり免税売上高の相関関係

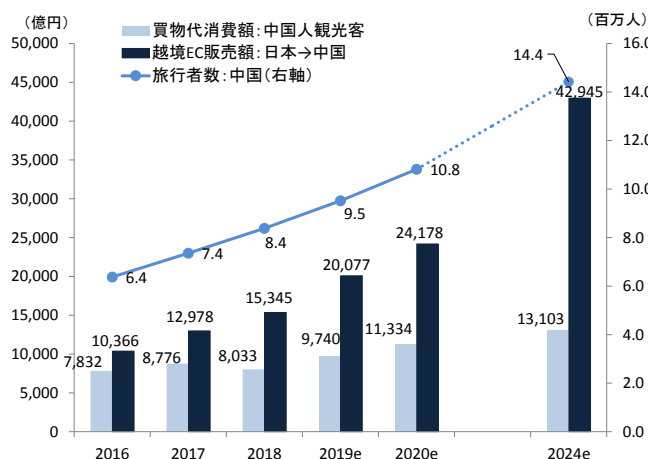


（出所）日本百貨店協会、IMF 資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

中国向け越境 EC
販売額は 2019 年
に 2.0 兆円、2024
年に 4.3 兆円を見
込む

越境 EC は成長を継続し、拡大する海外需要を獲得するための手段として存在感を増している。2018 年には越境 EC による中国への販売額が 1.5 兆円となり、中国人旅行者による買物代消費を引き続き大きく上回って推移している。先行きについても、海外ブランドを選好する消費者に対して、Alibaba をはじめとする大手 EC プラットフォーマーが品揃えの豊富さや、その高い利便性を強みとして市場拡大をけん引しよう。2019 年は前年比+31%の 2.0 兆円、2020 年に前年比+20%の 2.4 兆円、2024 年には 4.3 兆円にまで拡大するものと予測する（【図表 19-13】）。

【図表 19-13】中国向け越境 EC 販売額及び中国人旅行者による買物代消費の推計



（注 1）2019 年以降の数値はみずほ銀行産業調査部による推計値
（注 2）越境 EC 販売額は FY、買物代消費額、旅行者数は CY
（出所）観光庁「訪日外国人消費動向調査」、経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会にかかる基盤整備」より、
みずほ銀行産業調査部作成

(4) 業態別の動向

① スーパー

2019 年の市場規模は天候要因もあり縮小を予想

2019 年のスーパー全店売上高（日本チェーンストア協会）は、前年比▲3.2%の 12.6 兆円を予想する（【図表 19-14】）。商品別では、主力の食料品と住関連品は前年比微減にとどまるものの、衣料品については、売上の減少が続く。既存店売上高は、1～10 月実績において、3 月および駆け込み消費の影響があった 9 月を除いて全て前年割れとなっており、特に天候不順の影響があった 7 月は前年同月比▲7.1%と大きく落ち込んだ。加えて、足下でドラッグストアやコンビニエンスストアといった他業態との競争も厳しさを増しており、マイナス基調からの回復は見通しがたい（【図表 19-15】）。

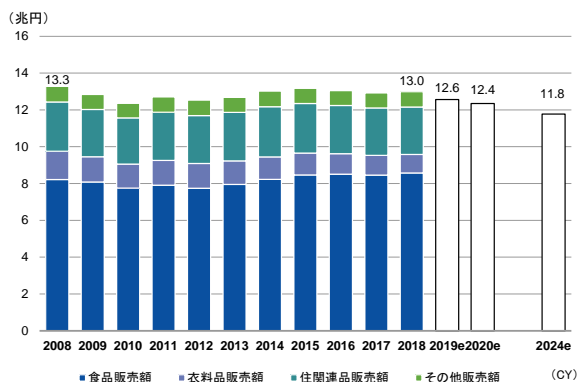
スーパー市場は微減トレンドに

業界内での競争に加えて、コンビニエンスストアやドラッグストア（特に価格競争力に強みを持つディスカウント型ドラッグストア）が食品販売を強化していることから、商品値下げによる顧客の獲得は厳しさを増している。また、衣料品においては内需の縮小に加えて、EC や専門店といったチャネルへの顧客流出が続いており、販売の先行きは厳しい。こうした背景によってスーパー市場の規模は微減傾向での推移を見込み、全店売上高は 2020 年では 12.4 兆円、2024 年では 11.8 兆円を予想する。

自社単独での取り組みに加え、他社連携も含めた対応が必要

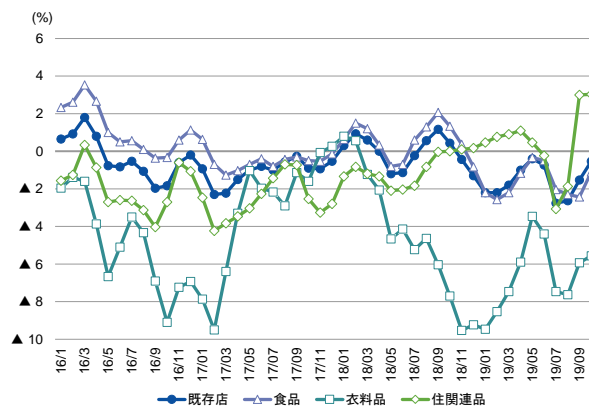
業界内競争や異業種との需要の奪い合いに加えて、食品を始めとする EC の拡大等、店舗売上の維持は難易度を増している中、人手不足を背景とした人件費上昇の影響もあり、収益確保や事業継続のための効率化への取り組みの推進は待ったなしの状況である。店舗の競争力を高めるための打ち手として、生鮮や惣菜の商品力の向上、物流センターやプロセスセンターの集約、セミセルフレジ導入等によるオペレーションコストの削減といった企業単独での取り組みに加え、同業・異業種といった他社との連携や企業同士の再編等も選択肢の一つとなろう。

【図表 19-14】スーパー全店売上高



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 日本チェーンストア協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-15】部門別既存店売上高の前年比伸び率



(注) 3 カ月移動平均
(出所) 日本チェーンストア協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

② コンビニエンスストア

客数減を客単価
上昇でカバーする
構造は継続

2019 年のコンビニエンスストア(CVS)全店売上高(日本フランチャイズチェーン協会)は、前年比+1.9%の 11.2 兆円を予想する(【図表 19-16】)。既存店客数については、ドラッグストアをはじめとする他業態との競合の厳しさを背景に概ね前年比マイナス圏での推移となっている。他方、客単価は取扱商品の拡充によって堅調を維持している。結果として、既存店売上は横ばい程度で推移している(【図表 19-17】)。

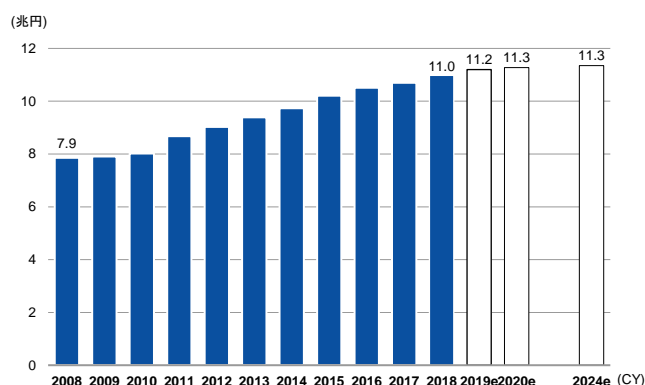
新規出店抑制から
市場の伸びは鈍化へ

多様化する消費者ニーズを背景として、CVS 市場は今後も安定的に推移することが見込まれる。一方で、国内店舗数は 55,000 店舗を上回っており、出店余地が限定的であることに加えて、社会問題化している人手不足を背景とした店舗オペレーションの困難さや 24 時間営業の是非を問う動きを踏まえて、既存店の効率改善が優先課題となってきた。大手各社は不採算店舗の閉鎖や移転、既存店への効率化投資等に取り組む方針を掲げており、これまで市場成長をけん引してきた新規出店が抑制されることで、CVS 全店売上高は 2020 年、2024 年ともに 11.3 兆円での横ばい推移を見込む。

EC・金融事業等
との組み合わせ
がカギに

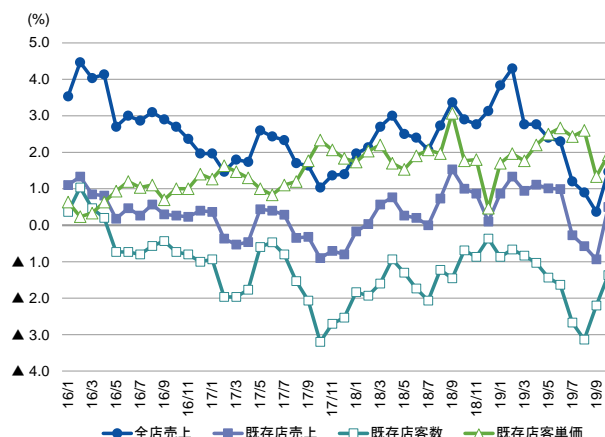
収益確保の方向性として、事業効率の改善に加えて決済をはじめとした金融事業の展開、顧客接点を強みとしたオムニチャネル戦略等が考えられる。CVS が元来強みとして有する「利便性」を一層高めることによって集客を図るため、拙速ではなくかつ迅速な形での EC と連携したオムニチャネル戦略や決済・金融サービスの高度化推進が、各社の競争ポイントになってきている。この領域での他社との差別化が、成熟しつつある市場での成長のカギとなるだろう。

【図表 19-16】コンビニエンスストア全店売上高



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 日本フランチャイズチェーン協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-17】全店・既存店・客数・客単価の
前年比伸び率



(注) 3 カ月移動平均
(出所) 日本フランチャイズチェーン協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

③ 百貨店

市場の縮小トレンドは不変

2019 年の百貨店全店売上高（日本百貨店協会）は、前年比▲1.5%の 5.8 兆円を見込む（【図表 19-18】）。9 月、10 月に消費増税前後の駆け込みと反動減があったものの、大局的なトレンドとしては、内需の縮小及びチャネルとしての EC シフトが進む衣料品の販売不振が下押し要因となり、今後も売上が減少傾向で推移するものと見られる。一部エリアにおけるインバウンド需要の寄与はあるものの、減少トレンドを打ち返すほどには至らない（【図表 19-19】）。

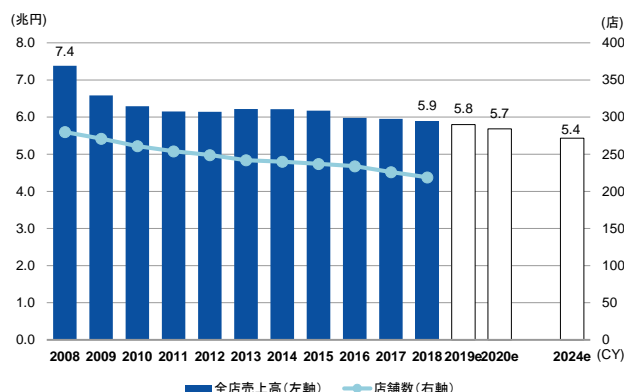
地方での地盤沈下が顕著

中間所得層の家計における衣料品への支出抑制に加え、EC や専門店といったその他チャネルへの売上シフトもあり、主力の衣料品販売の回復は期待しがたい。従来、インバウンド需要が百貨店市場の下支え要因となっていたが、その恩恵があるのは東京・大阪の一部の旗艦店に限られ、かつインバウンドにおける消費の成熟化（コト消費化）が進むため下支え効果は限定的になる。更に、地方店においては人口減少による市場の縮小から、西武・そごうの一部店舗の閉鎖も予定される等、地方・郊外店を中心とした店舗整理は今後も続くことが想定される。こうした背景から 2020 年の百貨店全店売上高は 5.7 兆円、2024 年は 5.4 兆円と予想する。

都市部に軸足をおきつつ、新たな収益モデルを構築する必要性

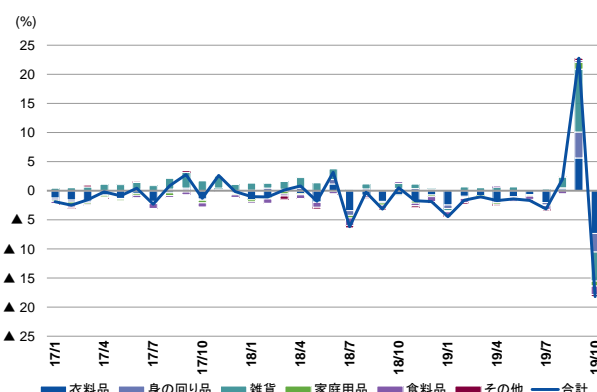
事業環境変化への対応として、地方店を中心とした不採算店舗の整理や改装をはじめとした都市部旗艦店への経営資源集中の動きが確認できる。加えて、消費行動の変化を踏まえると、百貨店の特徴である高価格帯商品の取り扱いや店舗接客の質を活かした新たな収益モデルの構築が期待される。三越伊勢丹が、旗艦店（新宿伊勢丹メンズ館）の改装、店舗接客におけるデジタル活用推進によって店舗での購買体験の満足度向上に取り組むとともに、新たなビジネスモデル・顧客接点としてグルメの定期宅配「ISETAN DOOR」を展開し、将来的なシェアリングサービスの立ち上げ検討も進めていることは、環境変化を捉えた動きの一つであろう。既存事業の集約・磨きこみと並行する形で変化対応を模索することが、持続可能なビジネスモデル構築の前提として求められよう。

【図表 19-18】百貨店全店売上高



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 日本百貨店協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-19】商品別前年同期比伸び率寄与度



(出所) 日本百貨店協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

④ ドラッグストア

2019 年は前年比
+3.5%での着地を
見込む

2019 年のドラッグストア (DgS) 売上高 (日本チェーンドラッグストア協会) は、前年比+3.5%の 7.5 兆円を予想する (【図表 19-20】)。商業動態統計によると、食品及び医薬品が業績の伸びを引き続きけん引している。駆け込み消費の影響もあった 2019 年 7～9 月期の前年同期比+9.7%のうち、食品が+2.5%、医薬品が+2.0%と高い寄与度を示している (【図表 19-21】)。ディスカウント型 DgS は、収益性の高い医薬品を収益の柱としつつ、購買頻度の高い食品や日用品等を幅広く安価に取り扱うことで、食品スーパーをはじめとする他業態からの需要奪取に成功している。

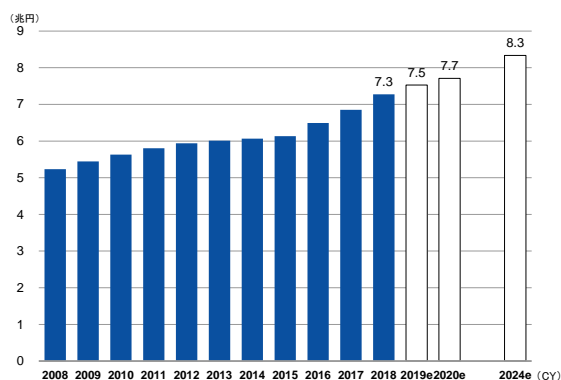
価格競争力を武器
とした競争に
突入

2019 年 10 月の消費増税後、客離れへの懸念や 5%のキャッシュレス還元を消費者が享受できる中小事業者への対抗の観点から、ドラッグストア各社は価格競争を余儀なくされている。かかる中、地方・郊外を中心にローコストオペレーションを強みとするディスカウント型 DgS による需要獲得が更に進行するものと考えられる。一方、都市部においては訪日外国人による美容関連商品等の購買が引き続き業績の下支えとなる。消費の成熟化や代理購買の動きの弱まり等はあるものの、需要は根強いものと見込む。以上を踏まえ、ドラッグストア販売額は 2020 年には前年比+2.5%の 7.7 兆円、2024 年には 8.3 兆円に拡大するものと見込む。

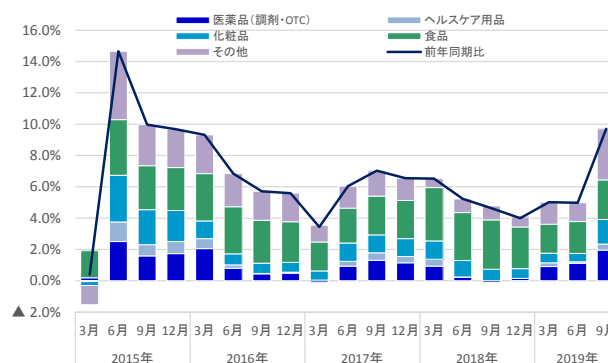
ヘルスケア拠点
としての価値創
造に取り組むこと
が重要になる

他業態からの需要奪取によって成長を続けてきた DgS であるが、今後の社会構造の変化を踏まえると、他業態に無い強みであるヘルスケアサポート機能を高度化していくことの重要性が益々高まってくるといえよう。2019 年 8 月に経営統合協議入りが発表されたマツモトキヨシ・ココカラファインのように、場合によっては再編を伴いながら事業基盤を磐石なものとし、中長期的にヘルスケアの強化に取り組むことが戦略の方向性になる。薬剤師をはじめとした専門家による店舗内での未病対策支援等の潮流は強まっており、こうした形での価値提供の高度化に向けた模索が今後も求められる。

【図表 19-20】ドラッグストア販売額の推移



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 日本チェーンドラッグストア協会資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-21】カテゴリ別伸び率寄与度
(前年同期比)

(注) 50 店舗以上、または売上高 100 億円以上の企業を集計
(出所) 経済産業省「商業動態統計調査」より、
みずほ銀行産業調査部作成

⑤ EC

多様な形の EC
の展開が市場の
伸びを後押し

2019 年の EC 市場は、引き続き伸び率を維持しながら成長し、前年比+7.7%の 10 兆円で着地するものと見込む（【図表 19-22】）。大手 EC 事業者においては、品揃えの豊富さやサイトの利便性を背景に消費者の取り込みが進む。また、モールの出店者に対する物流機能の提供によって出店・出品を促す等、好循環を回しながら市場の伸びをけん引している（【図表 19-23】）。一方の店舗型事業者においては、オンライン・オフラインの接点を組み合わせた形での商品提供や、店舗型事業者ならではのコンテンツを EC で展開する等、事業の拡大を図っている。

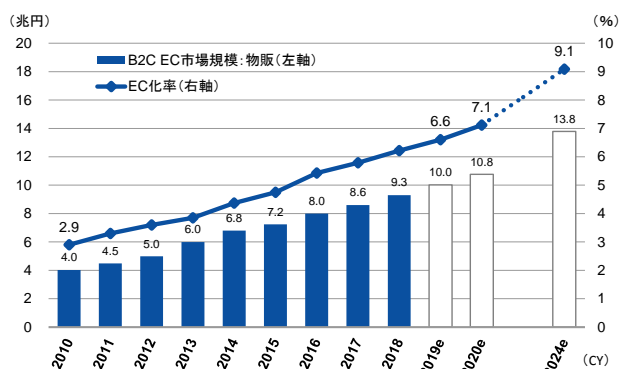
データ分析による
レコメンドの高度化が
売上成長のカギに

通信インフラの整備やデジタルデバイスの全世代的な普及、消費者の EC 活用に関する習熟度向上を背景に、今後も市場は拡大するものと見込む。市場拡大のカギの一つとしては、顧客データの分析によるレコメンドの高度化が挙げられ、消費者ニーズを喚起・捕捉しながら様々なカテゴリーの商品を展開することで、EC への売上シフトが更に進行するものと考えられる。

大手 EC 事業者が
多様な形で勢力を
拡大

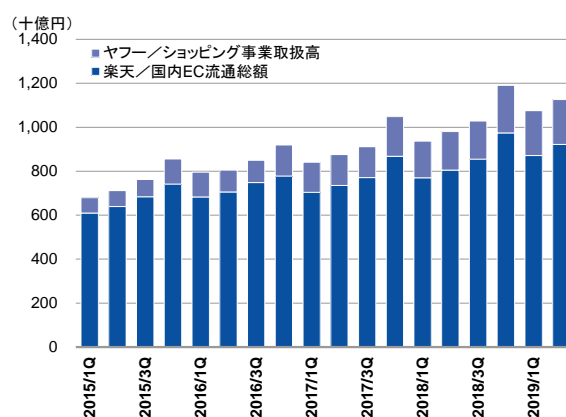
大手 EC 事業者においては、他社との連携や買収による経済圏の拡大に取り組む動きが見られる。今後、食品における EC 化余地が大きいと考えられる中（【図表 19-24】）、例えば Amazon は、食品スーパーのライフコーポレーション（以下、ライフ）と提携し、有料会員を対象とした即時配送サービス「Amazon Prime Now」でライフの生鮮食品や惣菜の取り扱いを一部地域で開始した。ライフ側にとっても顧客の拡大が見込めるものであり、オンライン・オフライン連携によって相互のメリットを確保しながらサービスを高度化する取り組みといえよう。また、ヤフーはアパレル分野で高いプレゼンスを誇る ZOZO の買収を発表した。ヤフーが展開するペイペイモールとも連携予定であり、経済圏拡大に資する新たなドライバーになるものと考えられる。かかる中、店舗型事業者は、既存店舗網の活用や店舗での受け取りサービスといった、店舗と EC の連携強化による独自の価値創造、需要開拓が求められる状況といえよう。

【図表 19-22】 B2C EC 市場規模



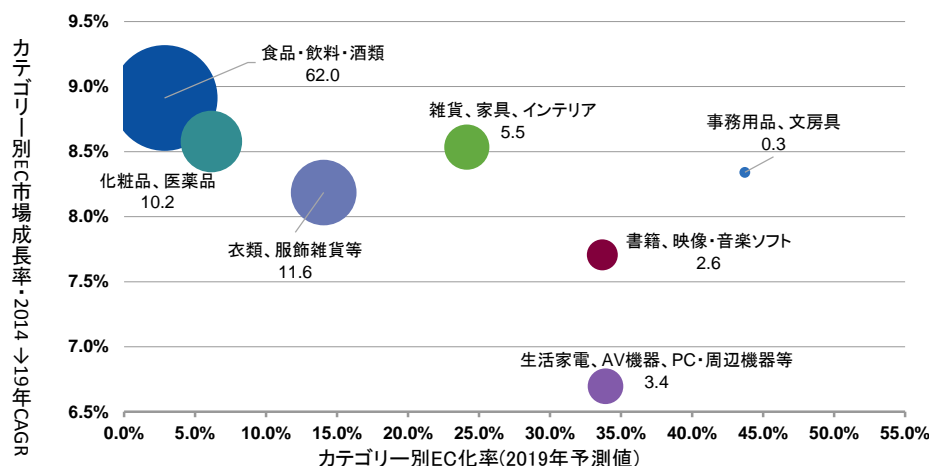
(注 1) 2010～2012 年数値は、「小売業」に分類される事業者による販売額、2013 年以降の数値は「物販」の販売額
(注 2) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(出所) 経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」、「商業動態統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-23】 主要 2 社の四半期流通総額



(注 1) Amazon は数値非開示につき、対象外
(注 2) 楽天は、トラベルの宿泊流通やチケット等を含むオンラインコマース全体の数値
(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-24】商品カテゴリー別の EC 化率・市場成長率・EC 化余地（2019 年予測）



(注) バブルサイズは EC 化余地（各カテゴリーにおける市場規模と EC 販売額との差分）を示す（単位：兆円）
 (出所) 経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」、「商業動態統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

II. 日本企業に求められる戦略

1. 日本企業の競争環境とプレゼンスの方向性

日本企業のプレゼンスは低下している一方、米国企業や中国企業のプレゼンスは高まっている

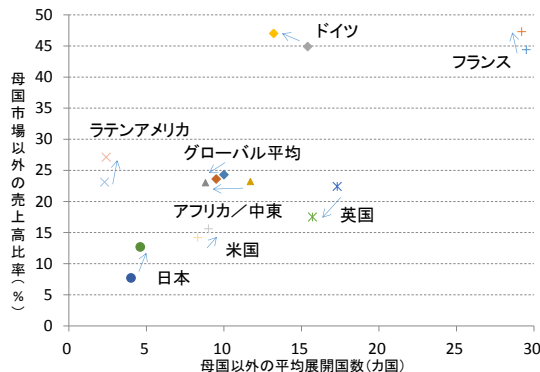
国内需要の伸びが見込めない中、多くの日本企業にとって、海外需要を取り込む重要性は増している。ビジネスモデルに優位性のある一部の CVS や SPA（製造小売）企業を中心に積極的な海外展開を行う事例も見受けられるものの（【図表 19-25】）、他国企業と比して海外展開が加速しているとはいえず（【図表 19-26】）、近年の米国企業や中国企業の成長と比較すると、グローバルプレゼンスは相対的に低水準にある（【図表 19-27】）。

【図表 19-25】日本企業の海外売上高・営業利益・店舗数の状況

	海外売上高			海外営業利益			海外店舗数		
	2012年度 億円	2018年度 億円	差 億円	2012年度 億円	2018年度 億円	差 億円	2012年度 店	2018年度 店	差 店
GMS									
イオン	3,355	7,608	▲4,253	154	356	202	61	96	35
イトーヨーカ堂	814	784	▲31	N/A	N/A	N/A	13	9	▲4
CVS									
セブン-イレブン	18,869	25,909	7,040	N/A	N/A	N/A	8,464	10,135	1,671
ローソン	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	447	2,210	1,763
ファミリーマート	476	746	270	50	N/A	N/A	12,700	7,384	▲5,316
ミニストップ	539	1,221	681	1	▲9	▲10	1,941	2,753	812
百貨店									
三越伊勢丹HD	733	617	▲116	10	9	▲2	N/A	N/A	N/A
高島屋	399	674	275	34	17	▲17	2	4	2
専門店									
エトリア	N/A	176	N/A	N/A	N/A	N/A	14	71	57
良品計画	285	1,634	1,349	18	192	173	206	517	311
アパレル									
ファーストリテイリング	2,511	10,260	7,749	183	1,389	1,206	446	1,379	933
ハニーズ	11	12	2	5	▲4	▲9	529	0	▲529
しまむら	37	62	24	0	▲7	▲7	35	58	23
アダストリア	50	153	103	N/A	▲24	N/A	76	85	9

(注) セブン-イレブン 2012 年度売上高は、7-Eleven, Inc.、SEVEN-ELEVEN (HAWAII)、セブン-イレブン北京合算。2018 年度の 7-Eleven, Inc は直営店商品売上とガソリン売上の合算。ファミリーマートの 2018 年度はユニー・ファミリーマート HD の数値
 (出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-26】グローバル上位 250 社の企業国籍別 母国市場以外の売上比率及び平均展開国数（2013 年→2018 年対比）



(注) 2012 年 7 月～2013 年 6 月、2017 年 7 月～2018 年 6 月に迎えた決算期データに基づく
 (出所) 米国 National Retail Federation ウェブサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-27】グローバル上場企業の売上高ランキング

直近期 売上高順位	社名	国	直近期売上高 (百万ドル)	10期前 売上高順位	順位の推移
1	Walmart Inc	米国	514,405	1	→
2	Amazon.com Inc	米国	232,887	—	↑
3	CVS Health Corp	米国	194,579	4	↑
4	Costco Wholesale Corp	米国	152,703	7	↑
5	Walgreens Boots Alliance Inc	米国	131,537	10	↑
6	Kroger Co	米国	121,162	6	→
7	Home Depot Inc	米国	108,203	8	↑
8	Carrefour SA	フランス	89,363	2	↓
9	Tesco PLC	英国	83,416	5	↓
10	Aeon Co Ltd	日本	76,486	13	↑
11	Target Corp	米国	75,356	9	↓
12	Koninklijke Ahold Delhaize NV	オランダ	71,808	—	↑
13	Lowe's Companies Inc	米国	71,309	14	↑
14	JD.com Inc	中国	67,198	—	↑
15	Seven & i Holdings Co Ltd	日本	60,979	11	↓
16	Sysco Corp	米国	60,114	—	↑
17	Alimentation Couche-Tard Inc	カナダ	59,118	—	↑
18	Alibaba Group Holding Ltd	中国	56,152	—	↑
19	Finatis SA	フランス	43,627	—	↑
20	Fonciere Euris SA	フランス	43,627	20	→

(注) 2019 年 9 月時点での直近期売上高

(出所) リフィニティブ社データより、みずほ銀行産業調査部作成

米 国 企 業 の
Walmart と
Amazon の海外
進出事例

例えば、米国企業の Walmart は 2016 年から中国の EC 大手である京東集団 (JD ドットコム) に出資した上で提携を開始し、2018 年にはインドの EC 最大手 Flipkart を買収した。Amazon は、2013 年のインドでのサービス開始以降、2017 年には投資子会社を通じて同国の百貨店 Shoppers Stop に 5% を出資し、2018 年にはインドで 500 店以上ものスーパーマーケットを展開する Aditya Birla Retail を PE ファンドとともに買収した。同様にシンガポールでは 2017 年より Amazon Prime Now サービスを開始している。

中 国 企 業 の
Alibaba の海外進
出事例

次に、中国企業の Alibaba を例にとると、2016 年に ASEAN 最大手 EC の LAZADA へ出資し、2017 年にはインドネシアの EC 大手である Tokopedia へも出資する等、高い成長を続ける ASEAN での事業拡大を模索している。具体的には、出資や M&A を通じて、様々な業態の小売事業者を取り込むとともに、テクノロジーの提供によってユーザー情報を収集しつつ、マーケティングに活用するというサイクルを構築している。

海外競合企業は
母国外市場の進
出を加速させて
いる

このような米国企業や中国企業を中心とした、グローバル小売企業によるオンラインとオフラインの融合を起点とする新たな顧客体験の創出に向けた取り組みは、益々強化されるものと思われ、更なるグローバルプレゼンスの拡大に向けて、母国外市場への進出を加速していくことになるだろう。

日本企業のプレ
ゼンスは中長期
的に低下へ

地理的・文化的に日本と近く、成長性のあるマーケットであるアジアにおいて、米国や中国の大手事業者が既に勢力を拡大している状況にあり、日本企業にとって参入や展開のハードルは高まっている。このことを踏まえると、日本企業のグローバルプレゼンスは、中長期的に低下トレンドで推移せざるを得ないであろう。

2. 日本企業にとってのリスクファクターとは

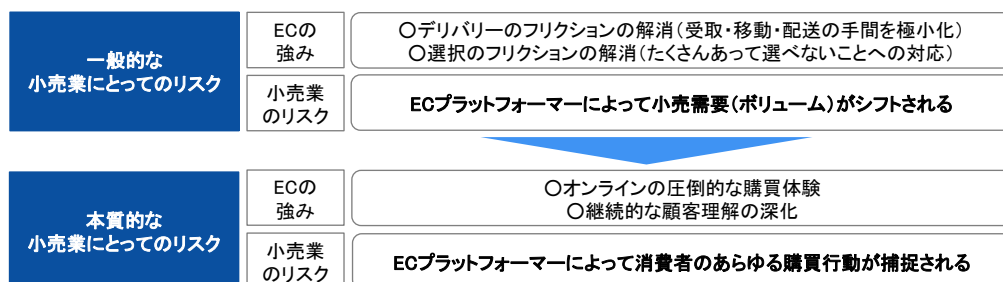
EC プラットフォーマーの台頭は、小売需要シフトの観点からリスク要因として捉えられている

先述の食品スーパーのライフと Amazon との提携や、同じく西友と楽天との提携に代表されるように、オフライン企業の強みを活かしてオンライン企業との融合を図る事例が増え始めている。一方で、Amazon や Alibaba に代表される EC プラットフォーマーの台頭は、日本企業にとって小売需要の EC シフトの観点からリスク要因として捉えられていることが一般的である。EC を通じて、「店への移動やレジに並ぶ、支払う、商品を持ち帰る」といった消費者にとってのデリバリーのフリクションが低減され、利便性の観点から多くの需要を奪われているといったことが主な理由として挙げられる。

上記に加え、日本企業は EC プラットフォームに参加せざるを得ない企業となってしまう可能性があることにも留意が必要

消費者の購買行動は大きく変化し、オンライン購買が消費者に既に浸透している中、EC プラットフォーマーはオンラインの圧倒的な購買体験の強みを元に、購買データを蓄積して継続的な顧客理解を深め、「消費者が商品を手に入る瞬間」等、購買行動のプロセスに関するあらゆる局面を押さえることが出来るようになり始めた。言い換えれば、従来型の小売業が、顧客接点を失って顧客理解も難しくなり、プラットフォームの傘下に参加せざるを得ない企業となってしまう可能性があるといった、本質的なリスクにも目を配るべきといえよう（【図表 19-28】）。

【図表 19-28】 EC プラットフォーマーの強みを踏まえた従来型小売業にとってのリスク

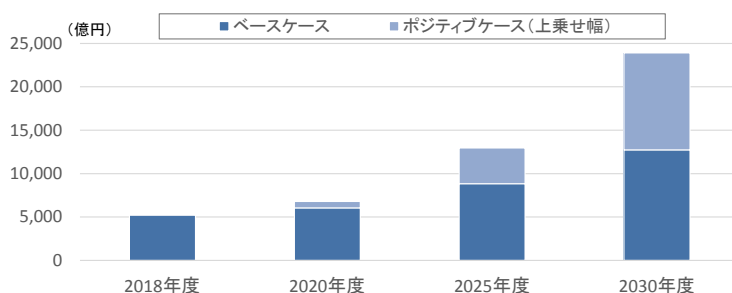


（出所）みずほ銀行産業調査部作成

シェアリングエコノミー市場の拡大は、単にリスクとして捉えるのではなく、小売業として上手く取り込むことが求められる

また、消費者ニーズそのものも変化しつつあることも留意を要する。近年モノの「所有・消費」から「利用・共用」へと個人の意識が変化している中、シェアリングエコノミーが拡大している傾向にある。シェアリングエコノミー協会の推計によれば、2030 年までに物販のシェアリングは最大で 2.3 兆円まで拡大するとの見通しを発表している（【図表 19-29】）。一般的にシェアリングエコノミーの進展は「モノの売買」を間接的に停滞させる可能性があるといわれているが、中古車市場や中古住宅市場が新車市場や新規住宅市場の活性化に貢献しているように、一次小売流通市場を活性化させる側面も有するとの見方もある。例えば、C2C プラットフォーマーのメルカリは、2019 年 9 月より、自社の決済チャネルであるメルペイを用いて提携するアパレルメーカーの衣類を購入すると、自動的にメルカリのプラットフォームにリセールデータが同期され、二次流通へシームレスに繋ぐことのできるシステムを完成させており、一次流通と二次流通双方向の成長を展望している。このように、拡大するシェアリングエコノミー市場を単にリスクとして捉えるのではなく、小売業側から見て、いかに上手く取り込んでいくのかといった視点も重要になるだろう。

【図表 19-29】シェアリングエコノミー（物販）市場規模推移



(出所) シェアリングエコノミー協会「シェアリングエコノミー市場調査 2018 年版」より、みずほ銀行産業調査部作成

D2C による小売
チャンネルを外した
販売形態も近年
増えている

加えて、近年メーカーから小売を経由せず、直接消費者に販売する販売形態である D2C (Direct to Consumer) が増えている。商品開発の背景や商品への想い等のストーリーを伝えやすいことから、アパレル業界や化粧品業界での導入が先行していたが、足下では、ビールや健康飲料といった食品にも拡がりをみせている。財の性質を問わず、メーカー自らが購買情報を獲得しようとしている動きに対しても、小売企業は留意が必要といえよう。

3. 日本企業に求められる戦略方向性

小売業界の課題
とリスク要因を踏
まえた、3つの戦
略方向性とは？

2024 年までを展望すると、総世帯数の増加やインバウンド消費の拡大はあるものの、人口減少の影響が大きく、需要の伸びは微増にとどまる見込みである。より長期を展望すると、世帯数の減少や高齢化率の上昇は避けられず、構造的要因による市場縮小の蓋然性は高いといえる。また、EC プラットフォーマーの台頭、シェアリングエコノミーによる一次流通市場の侵食可能性、D2C の拡大といったリスク要因は、従来型の小売業が行ってきた「積極的な出店と大量にモノを仕入れて売って鞘を稼ぐ」というビジネスモデルを一層困難にさせることになる。かかる中で、日本企業に求められる戦略の方向性を三点提示したい(【図表 19-30】)。

【図表 19-30】小売業界における戦略の方向性

小売業界の課題とリスク要因	時間軸	戦略の方向性	ポイント・事例等
<div>市場の縮小</div> <div>ECプラットフォームの台頭</div> <div>シェアリングエコノミーやD2Cの拡大</div>	短期～中期目線	既存ビジネスにおける収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> 再編や経営統合 テクノロジーの活用
		新たな収益機会の模索	<ul style="list-style-type: none"> (物販以外の)仕組みの外販 既存リソースの活用
	中期目線	地域に根ざしたエコシステムの形成	<ul style="list-style-type: none"> 地域に密着した複数企業によるコンソーシアム 個人のライフサイクルや生活全般を捉える購買・サービスに関するデータの集約

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

一点目は既存ビジネスにおける収益性の向上

一点目は既存ビジネスにおける収益性の向上である。日本の小売市場が縮小する中、足下で人手不足に伴う人件費の上昇や物流費の高騰も相まって、収益性を向上するための打ち手が求められる。

再編や経営統合を通じたコストの削減の必要性：SM 業態・DgS 業態の事例

例えば、2018 年にイオンは、傘下食品スーパーの地域別再編や中国四国地方を地盤とする食品スーパーのフジとの資本業務提携を発表した。また、先述の通り、DgS 業態においても、2019 年にマツモトキヨシ・コカ-Cola ファインの経営統合が発表された。このような再編や経営統合は、物流効率化等多くのコスト削減をもたらし、収益性を向上するための打ち手の一つとして挙げられよう。

テクノロジーの活用による人件費の削減と新たな店舗運営：ファミリーマートの事例

また、テクノロジーの活用についても、人件費の削減を通じた収益性向上の重要な打ち手となり得る。例えば、ファミリーマートとパナソニックは 2019 年 4 月より次世代型 CVS 店舗の実証実験を横浜市の佐江戸店で行っている。具体的には、AI を使った顔認証による決済と、店内に設置したカメラや熱感知センサーで収集した情報を従業員が身に付けているウェアラブル端末へ通知することによる業務効率化に注力をしている。こういったテクノロジーの活用によって浮いた人的リソースを活用し、スマートフォンアプリによって注文を受けた弁当を店舗スタッフ自らが配達することも可能になっており、テクノロジーを活用した新たな店舗運営は注目に値する。

中堅中小企業でもテクノロジーの活用は進んでいる

勿論、このような先進的な取り組みは大企業を中心とした投資余力のある企業を中心となりやすいが、多くの中堅・中小企業を含むスーパー業界全体の動きとしてセルフ精算レジの導入による人件費の圧縮が進んでいることに鑑みれば、企業の規模に関わらず、テクノロジーの活用は収益性向上の一助になるといえよう。

二点目は新たな収益機会の模索

二点目として、従来型の物販モデルにとどまらない新たな収益機会を模索する必要があると考える。これまでも、小売業は金融業や不動産業など、本業と親和性のある新規事業への取り組みを加速させていた。但し、これらの取り組みは一部の大手企業中心にとどまっている。ID-POS データ活用に代表される小売ならではの固有の強みや既存のアセットを効果的に活用することによって、企業の規模に関わらず、物販の売買差益以外の収益機会を探ることが可能となる。

店舗の棚からとれるデータを用いて広告ビジネスを展開：米国 Kroger の事例

例えば、米国食品スーパーの Kroger は、「消費者の購買の瞬間を捉えられる」という小売の強みを収益化する手法としてデジタルシェルフを取り入れている。具体的には、棚のスペースに動画による商品説明やクーポン等を表示することによって、消費者の意思決定を助け、購買を促している。更には、顧客の購買履歴や店内での導線を分析し、顧客に合わせた PR も行う等、店舗をメディア空間としても活用している。このように消費者の身体性を伴ったリアルチャネルでの購買の瞬間を捉えている「店舗の棚」は、メーカーの広告費やマーケティング費用を取り込んで、広告ビジネスを展開できる可能性を秘めているといえよう。

リテールテックの
仕組みをパッケ
ージで外部販売：
トライアルカンパ
ニーの事例

次に日本企業に目を移すと、ディスカウントストアのトライアルカンパニーは、センサーやカメラを使い、データを分析して欠品管理や商品開発を行うと共に、デジタルサイネージやスマートレジカートを用いてパーソナライズされたレコメンドやクーポンを消費者に提示するといった、リテールテックに積極的に取り組んでいる。トライアルカンパニーの特筆すべき点は、上述のようなリテールテックの店舗活用のみならず、そこで得た知見を梃子にハードウェアの開発から運用に関するノウハウまで、一気通貫のパッケージで他社に外販しようとしている部分にある。従来型の物販モデルにとどまらず、リテールテックの仕組み自体をパッケージで外販し、新しいビジネスモデルまで昇華させようとしている本取り組みは、他の小売業にとって非常に示唆に富む事例といえる。

自社の物流網を
活用してECの返
品受け取りビジ
ネスを展開：ロー
ソンの事例

また、ローソンは自社の有する物流網を活用し、レンタル商品やEC商品の返却・返品を受け付けるサービス「スマリ」を2019年4月より開始している。具体的には、店舗商品の納品を終えたトラックドライバーが、ローソンの店頭にある専用BOXに入れられたレンタル品やECの返却・返品商品を回収するという仕組みで成り立っている。CVS店舗の立地優位性を活かし、積載率がどうしても低くなりやすいCVS物流の戻り便の課題を改善し、返却・返品への対応強化を迫られているEC事業者の課題も同時に解消するという取り組みは、自社の既存リソースを活用した新しい収益機会の確保という観点で注目に値する。

但し、先行する専
業企業も多く、自
社の強みを十分
に活かさなければ、
マネタイズは
難しい

なお、このような新たな収益機会を模索する上では、PoC (Proof of Concept) やフィージビリティスタディを通じてビジネスモデルの入念な確認を行う必要がある。何故ならば、既にシステムや物流等の多くの専門企業が存在することが大きな壁となる可能性があるからである。小売への深い理解に基づくソリューションの優位性や、既存リソースを活用したコストの削減、といった自社の強みを十分に活かさなければ、マネタイズに関して難航することになるといえる。

三点目は、中期
的な目線として、
地域に根ざした
エコシステムの
形成が挙げられ
る

最後に、中期的な目線での打ち手として、地域に根ざしたエコシステムの形成について提言したい。ECプラットフォームによって消費者のあらゆる購買行動が捕捉されるといったリスクに加え、2030年代後半には自動運転が普及することを踏まえると、従来型の小売企業が有していた立地の強みは意味をなさなくなる可能性もある。また、ECプラットフォームがデータに基づく顧客理解の仕組みを進化させている中、そうしたプレーヤーに、データの質と量の両面から対抗するには、1960年代の流通革命以後、チェーンストアが地域の商業者と対峙した関係を改め、地域に根ざした消費者のライフサイクル全般に及ぶデータを手に入れるために地域と共生する選択が求められる。

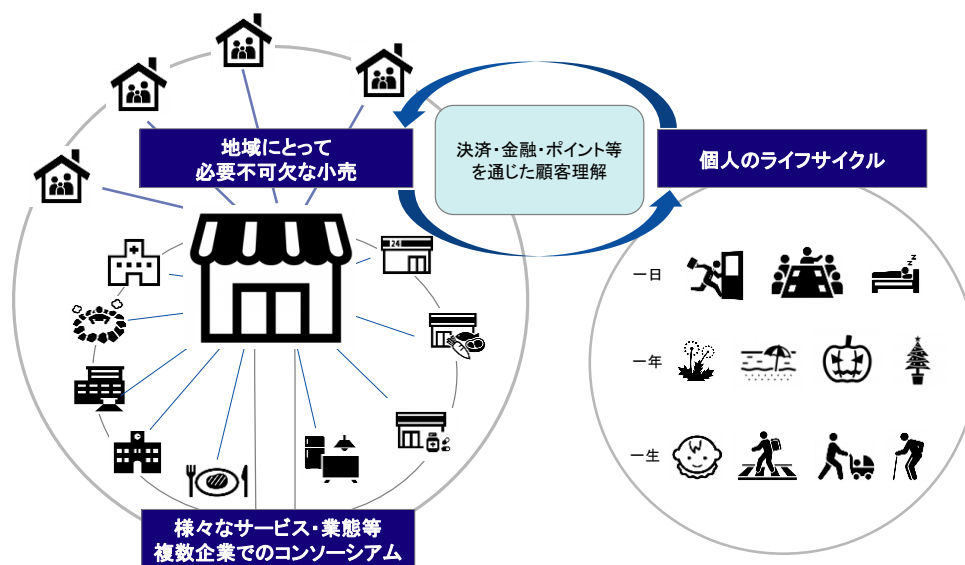
複数企業が連携
することで、顧客
生涯価値向上に
繋がるビジネス
モデルを構築し、
地域にとってな
くはない存在に
なることがカギ

具体的には、生活全般を捉える購買・サービス領域の広さと、そのような購買行動に関するデータのボリュームがカギとなり、複数企業同士でコンソーシアムを組み、コンソーシアムにおける購買データの共有や利益をシェアするという仕組みが重要となる。地域に密着し、消費者の生活シーンやライフイベントを捉え、納得のいく商品・サービスを適切なタイミングで提供できる、顧客生涯価値向上に繋がるビジネスモデルに転換する。そして、当該小売コンソーシアムが地域にとって無くてはならない存在になることで、顧客理解と消費者の納得感から導き出される適正利益を享受することが可能となる。

複数企業によるOMO 実現のハードルは高いが、アプリや地域通貨を通じた地域エコシステム形成事例も出始めている

他方、様々な企業で構成されたコンソーシアムにおけるオンラインとオフラインの融合（OMO）の実現に関するハードルは高い。元来、小売企業にとって、購買行動に関するデータの開示や共有は難しく、特定の ID に紐付けされた複数企業間によるマーケティングを行うことには困難が生じる。しかし、一部の小売企業において、ハウスアプリや地域通貨などを軸に、地域の商業者との連携を構築する試みが既に始まっていることから見て取れるように、オンラインとオフラインの融合による地域に根ざしたエコシステムの形成が、中期的に小売企業にとって重要な打ち手となるものといえよう（【図表 19-31】）。

【図表 19-31】地域に根ざしたエコシステムの構築



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

4. おわりに

事業の持続可能性や新たな打ち手が求められる日本企業

本章では、既存の小売企業におけるリスクや日本企業の戦略方向性を中心に論じてきた。日本の小売企業は、社会構造の変化やデジタル化に起因する消費者の変容と向き合いながら、事業の持続可能性を構築する必要がある。また、縮小する経済下でインフラとしての流通の使命を果たすため、新たな打ち手が求められる。

課題先進国たる日本で構築した成功モデルは、海外市場の進出において新たな武器となる可能性も

日本の小売企業にとって、懸案であった海外市場への進出に目を転じて、課題先進国たる日本で構築した成功モデルは新たな武器となる可能性を秘めている。様々な業態による海外進出と撤退の歴史の下、近年の日本企業の海外進出は、先に述べた通り CVS や SPA 企業が中心となっている状況である。この点、日本企業の戦略方向性で掲げた、新しい収益機会を模索する取り組みは、社会、文化、流通構造、現地規制等小売業界特有の難しさを越えて、業態に関係なく海外展開できる可能性がある。また、地域に根ざしたエコシステムの構築についても、EC プラットフォーマーによる母国外市場への進出が道半ばである今だからこそ、新興国を中心として日本企業が地域にとって必要不可欠な存在になるというステータスを確保できるかもしれない。

日本企業に残された時間は少なくなりつつあり、これまで以上に踏み込んだ取り組みが求められる

このように、日本企業が新しいビジネスモデルを生み出すことができれば、国内は元より、拡大している海外市場においても優位性を持って展開できる可能性もまだ残されている。他方、ECプラットフォーム等が母国外市場でプレゼンスを発揮し始めている中、日本企業の海外進出を成功するために残された時間は少なくなりつつある。日本の小売業には、現状をしっかりと見据え、これまで以上に踏み込んだ取り組みを早急に行うことが求められるのではないだろうか。

みずほ銀行産業調査部

流通・食品チーム 田中 秀侑
藤田 拓也

yoshiyuki.b.tanaka@mizuho-bk.co.jp

©2019 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。