みずほ産業調査　Vol. 70
「2050年の日本産業を考える
～ありたき姿の実現に向けた構造転換と産業融合～」

消費サービス（小売・外食）
～インクルーシブ＆経験価値を共創する産業へ～

みずほフィナンシャルグループ
リサーチ＆コンサルティングユニット

みずほ銀行　産業調査部

アンケートに
ご協力をお願いします

One MIZUHO 未来へ。お客さまとともに

One シンクタンク

© 2022 Mizuho Bank, Ltd. All Rights Reserved.

サマリー

■ 現状と潮流変化

- 流通構造のトレンド、デジタル化の進展、人口動態の変化（生産年齢人口減少・高齢化）を踏まえると、小売・外食をはじめとした消費サービス業の付加価値の源泉は変化する。
- 一つは「立地・品揃え・価格」であり、これは従来から不変である。ただしそれを実現するためには、人口減少社会においても耐性を持った生産性を実現する、資本集約的な企業であらねばならなくなる。もう一点は、「創造性・ストーリー・価値観をベースとした経験価値の共創」である。これらは相反するものではなく、物流や顧客理解など、機能プラットフォームを共有しつつそれぞれ成立しえよう。

■ 2050年のありたき姿

- 小売業界が実現すべきことは、①フリクションレスでインクルーシブなインフラとしての流通の構築、②驚き・喜びを共創しうる流通の構築の二つである。
- 外食業界が実現すべきことは、機能補完を通じて、仮想空間も含めた体験創造産業への転換である。

■ ありたき姿の実現に向けた道筋と求められる取り組み

- 2030年までの施策として、インクルーシブな流通に向かうために、①生活圏におけるオンオフ融合したワンストップ・ショッピング化、また労働集約型ビジネスからの転換。また、価値共創的な流通に向かうために、②作り手とプラットフォーマーとの協業深化にそれぞれ取り組む必要がある。
- さらに長期目線では、③多様なプラットフォーマーとの協業可能性の模索、さらには、④カーボンニュートラルに向けたサプライヤーエンゲージメントに取り組む必要がある。

2050年に向けた変化とは？

2050年までの潮流変化に基づく付加価値源泉・消費サービス（小売・外食）企業の姿

トレンドと潮流変化

流通構造

さらなる消費者へのパワーシフト
脱コモディティ・パーソナライズ

デジタル化

すべての世代でデジタル受容

テクノロジーの進化と社会的受容

人口構造

人口減少
（生産年齢人口減少）

高齢化
（モビリティが社会課題に）

業界の対応すべき事象

機能価値から経験価値へ

流通機能のアンバンドリング化

労働集約産業からの脱却

生活圏で誰でもアクセス可能な
流通インフラの形成

付加価値源泉と消費サービス企業の変化

立地・品揃え・価格の提供

【フリクションレス＆
インクルーシブな流通の実現】

- 資本集約的・効率的な企業
- 圧倒的な規模拡大
- オン - オフ融合化
- 共通機能の保有・提供

機能プラットフォーム
を介した共存関係

**創造性・ストーリー・価値観
をベースとした経験価値**

【驚き・喜びを共創する流通】

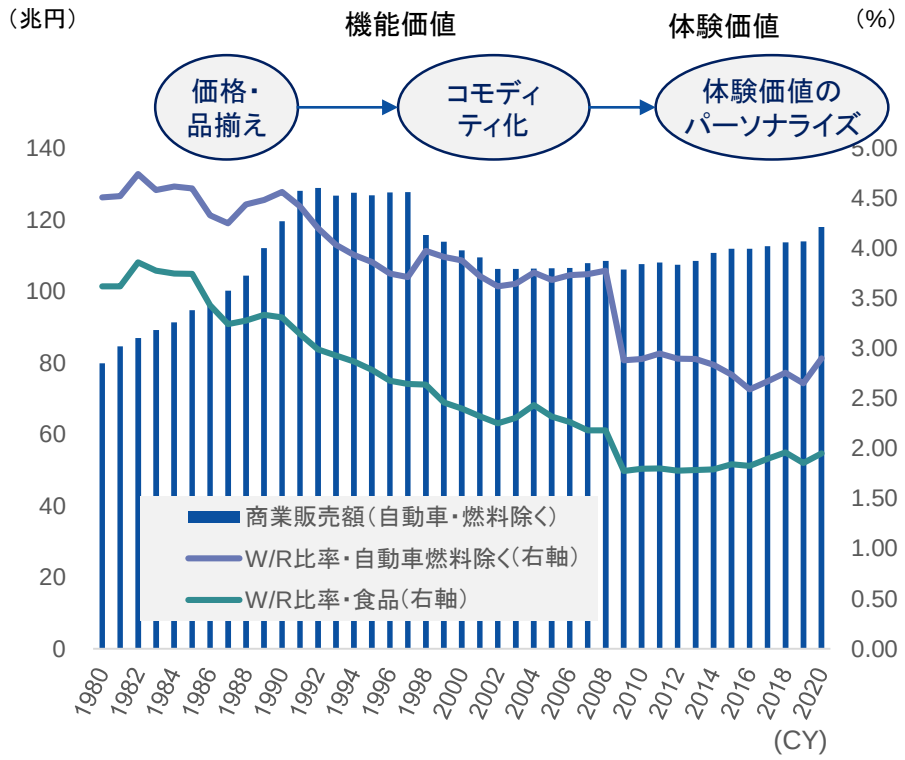
- 規模問わず価値観、共感、哲学、ストーリーを提供できる企業、個人

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

川下へのパワーシフトが小売・外食の歴史

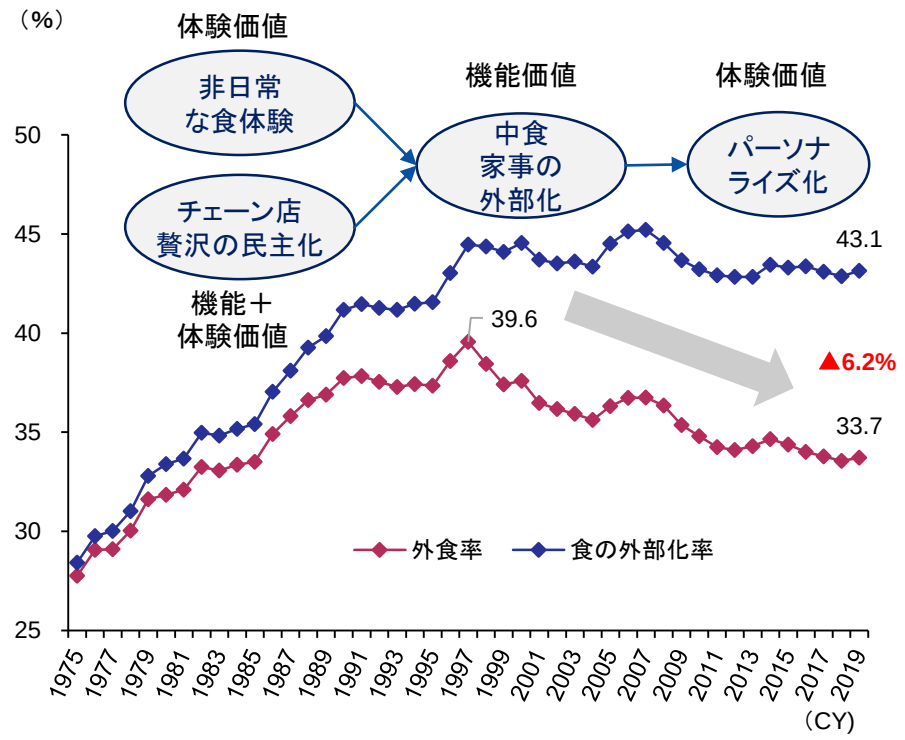
- 川下にパワーシフトする歴史の中で、小売ではコモディティ化が急速に進行。機能価値（価格や品ぞろえ）だけではない、経験価値まで含めた多様なニーズを実現しうる担い手が力を持ちうる
- 外食も機能価値と体験価値の提供を最適化してゆく

商業販売額（自動車・燃料除く）・W／R比率



（注）W/R比率は、卸売業販売額を小売業販売額で除した値
（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

外食比率、食の外部化比率推移



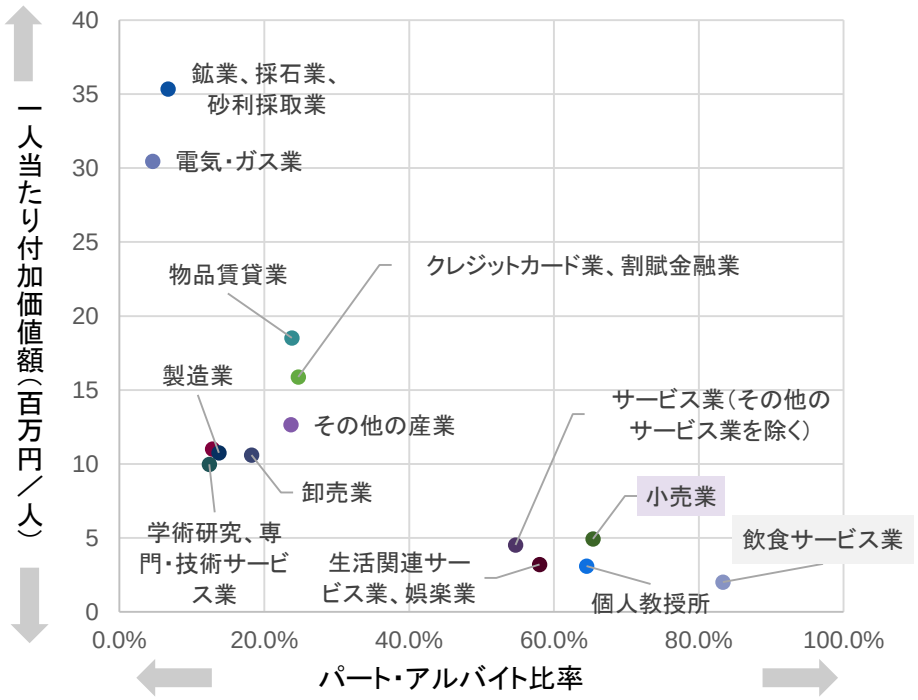
（注）外食率は外食支出を外食支出と家計の飲料食料支出の合計で除して算出。食の外部化比率は中食と外食の支出合計を外食支出と家計の飲料食料支出の合計で除して算出
（出所）食の安心・安全財団資料より、みずほ銀行産業調査部作成

構造的に付加価値生産性の低い、労働集約的な産業に

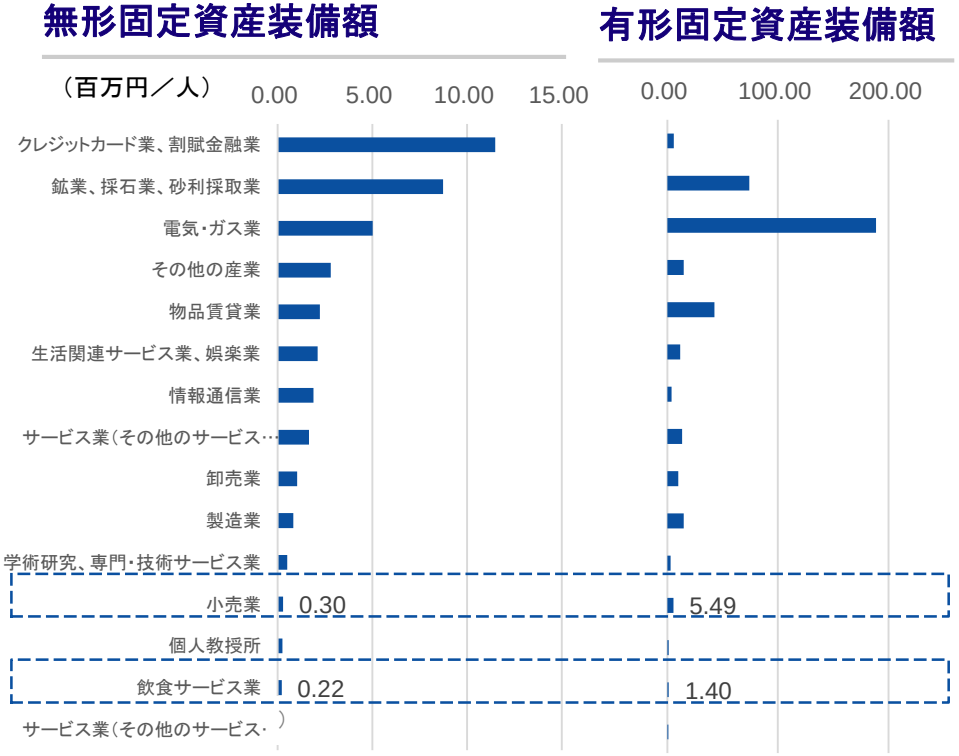
- 価格競争力を向上させるため積極的な出店による規模拡大と、低賃金のパート・アルバイトを活用したチェーンオペレーションの構築が消費サービス業界における基本的な戦略となった
- 結果として、労働集約的で付加価値生産性の低い産業となった

産業別の付加価値生産性

小売・外食はPA比率が高く付加価値も低い



一人当たりの資産による装備も低い水準

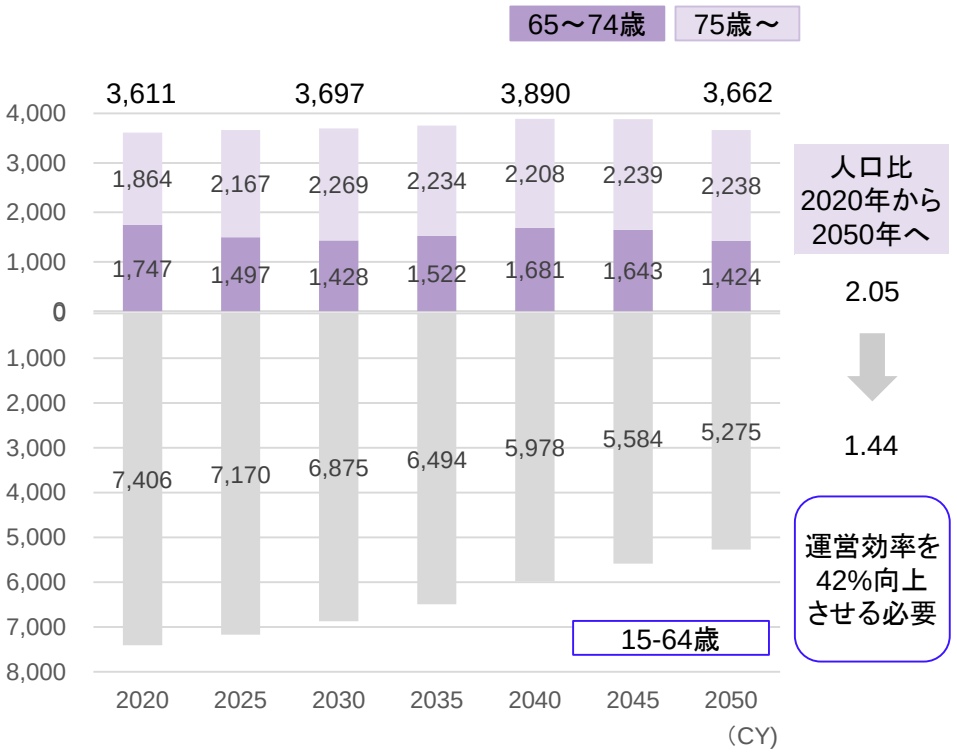


（出所）経済産業省「企業活動実態調査2021年度」より、みずほ銀行産業調査部作成

高齢化による潮流変化／効率的でインクルーシブな流通が必要に

■ 人口動態の変化は生産性の高い流通への転換と、誰しもアクセスしやすい流通に転換する必要を示唆する

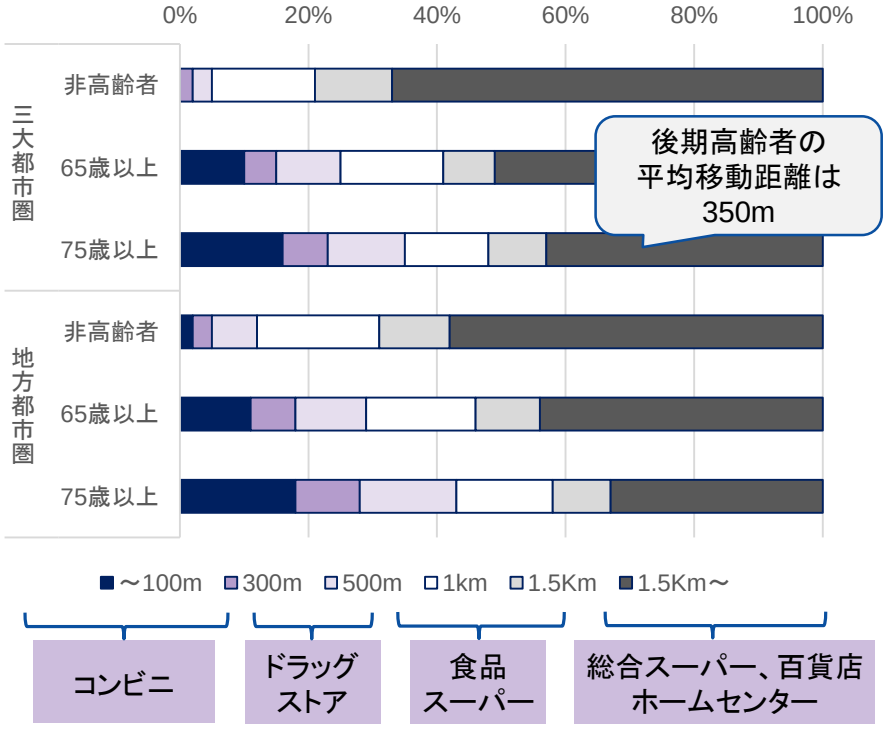
高齢者対現役世代の人口構成（単位：万人）



人手不足
＝効率的な店舗オペレーション

（出所）国立人口問題研究所より、みずほ銀行産業調査部作成

高齢者の無理なく移動できる距離と設定商圏



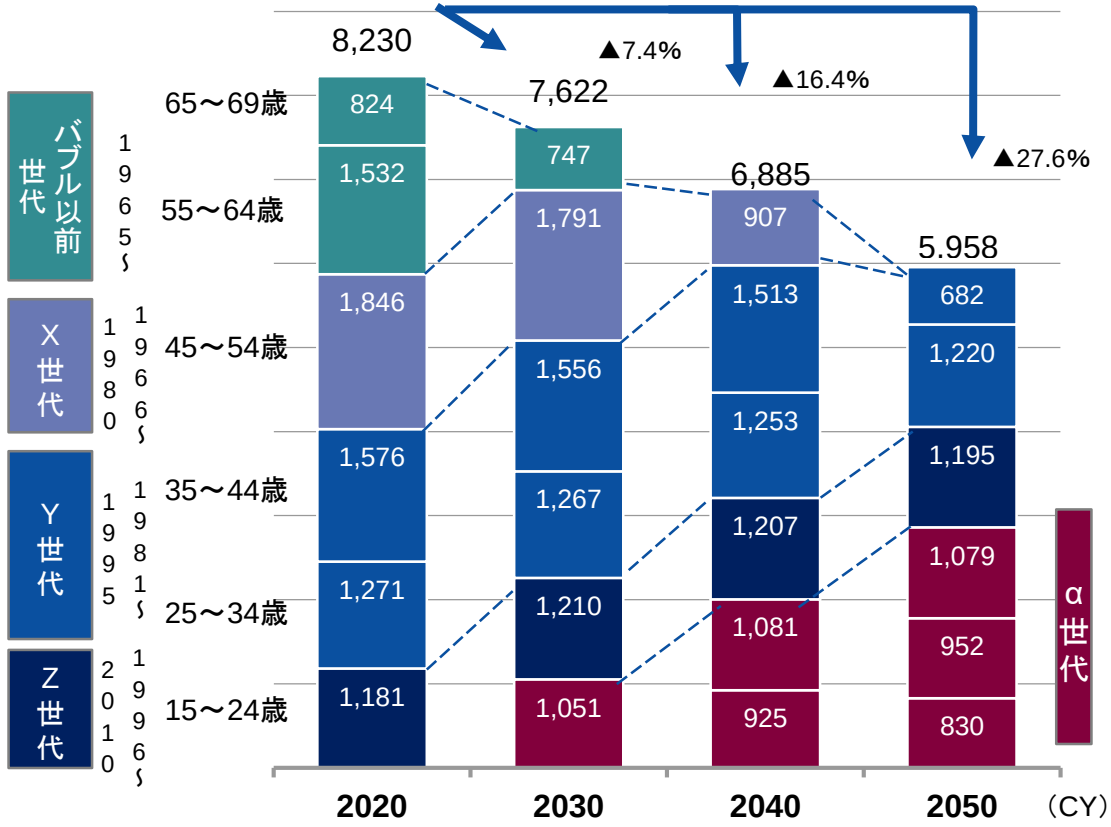
モビリティに配慮した
誰でもアクセス可能な流通インフラへ

（出所）国土交通省「全国都市交通特性調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

人口動態による潮流変化／コミュニケーション・楽しみの提供

- 足下からITに親和性の高い世代が過半数に達し、2025年から2030年にかけて急速に社会的にデジタル受容が進む
- 2050年に向けて、仮想空間を生活空間の大きな部分として成長する世代も想定される

現役世代の人口構成変化（15～69才、単位：万人）



世代の特性と想定される変化

過半数の世代でデジタルに高い親和性＝デジタル化は急加速

- Y世代（＝デジタルネイティブ）
  - 18歳の時にWindows95を使い始めた世代
- Z世代（＝ソーシャルネイティブ）
  - 18歳の時にFacebookがブームに

α世代の台頭は、仮想空間・ソーシャルメディアが生活体験の場となる可能性を示唆

- **新たなソーシャルメディア・仮想空間＝生活空間へ**
  - メタバースはY世代からZ世代への変化に対応するもの
  - しかし、さらに2011年から2025年の間に生まれたα世代は、**仮想世界であるオンライン上で成長する世代になる**

（出所）国立人口問題研究所、NRF2022",Cassandra Napol,"Retail and the metaverse:The time is right for exploration"講演資料より、みずほ銀行産業調査部作成

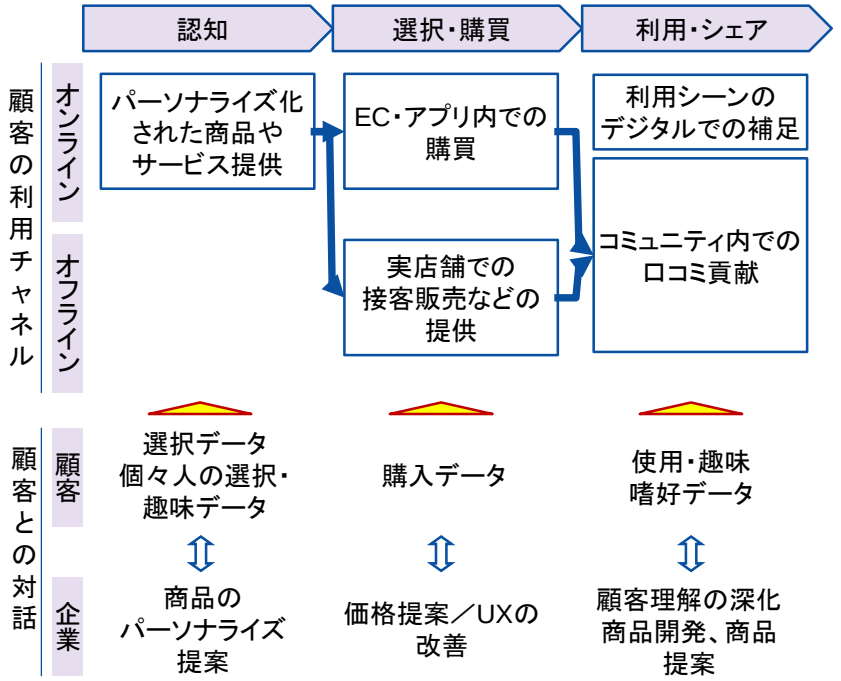
デジタル化がもたらすもの／DXによって“経験価値”の追求は一層強まる

- 消費サービスが提供する価値そのものが、デジタル、テクノロジーによって変化し、製品価値（モノの機能）を訴求する事業から、顧客一人一人に適応した、経験価値の向上を目指すようになる
- あらゆるオケージョンにデジタルが浸透し、企業と個々人との直接的なつながりから経験価値を共創する関係へ

デジタル化で提供価値自体が変化

提供機能	テクノロジー・DX	提供価値の変化
顧客接点	■ デバイスの進化、VR・ARの進化 ✓ バーチャルに選択	リアル＆オンライン
顧客理解	■ センサー、データトラッキングの進化 ✓ あらゆる生活場面に浸透	個人単位での顧客理解
商品・サービス	■ AI・IoTの進化 ✓ 商品と提供方法のパーソナライズ化	モノからデジタルに転換 所有を前提としないサービス
商品の取得（デリバリー）	■ ロボティクス・自動運転の進化 ✓ 実質ゼロコスト化	移動・配送のゼロコスト化

直接的なつながり・顧客とのエンゲージメント



流通の提供価値はより「個」に対応すべく変化しつつ、アンバンドリング化

顧客個々人の“経験価値”向上へ

デジタルがあらゆるオケージョンに浸透
顧客・企業がエンゲージメントを深化

（出所）みずほ産業調査Vol.64「次世代流通」より、みずほ銀行産業調査部作成

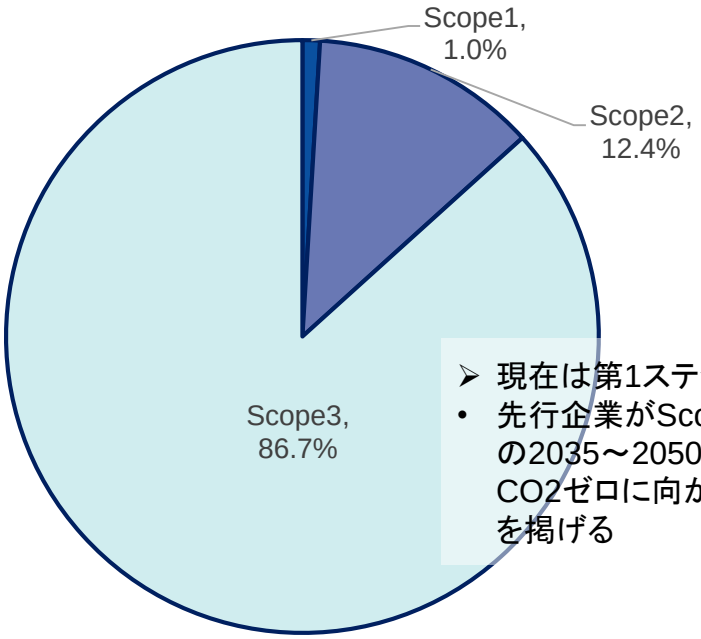
カーボンニュートラルへの対応

- カーボンニュートラルへの対応では、店舗運営そのものよりも、Scope3のカテゴリー1「購入した商品・サービス」にかかる対応が求められる
- 主に商品調達に関連するサプライヤーとのエンゲージメントが求められる

バリューチェーン上でいかにコスト負担するか・付加価値として対価を得るか？

Scope別平均CO2排出割合

セブン＆アイ、イオン、Jフロント、丸井、ファミリーマート、アスクルの単純平均

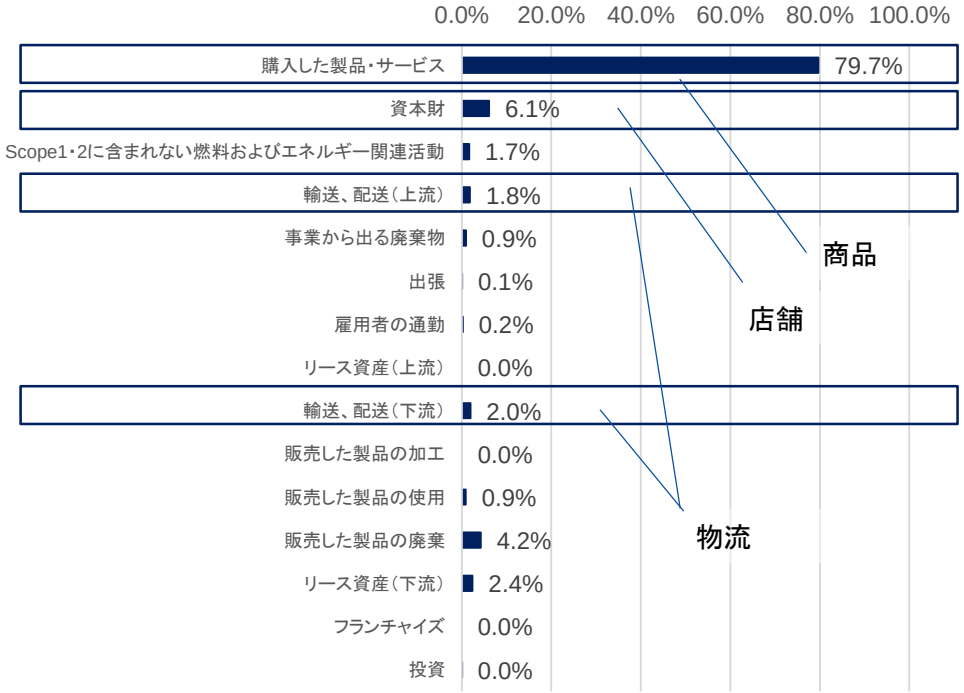


- 現在は第1ステップ
- 先行企業がScope1,2の2035～2050年のCO2ゼロに向かう目標を掲げる

（出所）イオン、セブン＆アイ、Jフロント、丸井、ファミリーマート、アスクル各種IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

Scope3の内訳

セブン＆アイ、Jフロント、イオン、ファミリーマート、アスクルの合計



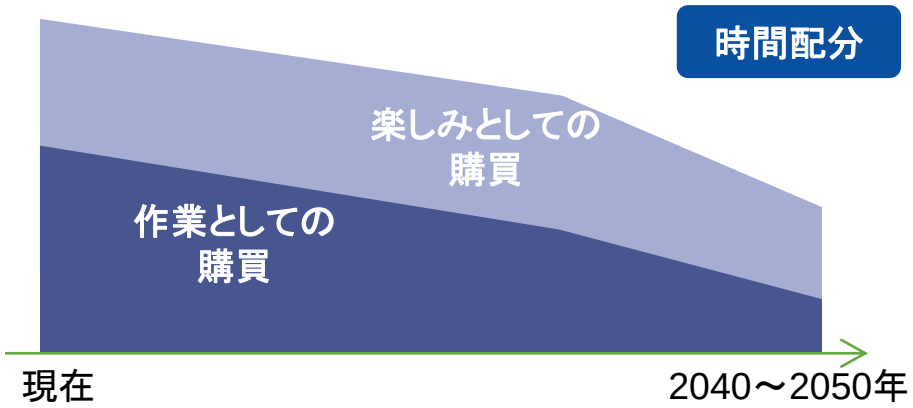
消費サービスが提供する不変の価値／最大化を目指す2つの軸

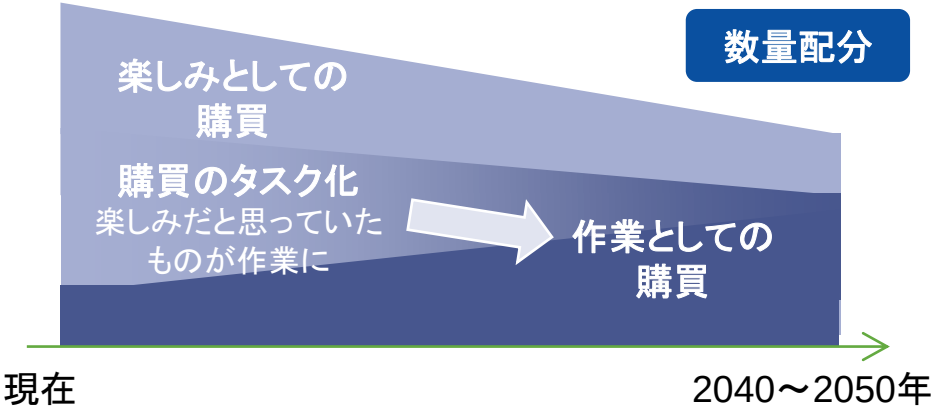
- 2050年に向かう過程で、食料品・日用品といった「非自発的な作業としての購買」は限りなく自動化され、買い物にかける時間は短くなる
- 一方で、自ら能動的に行う「楽しみとしての購買」はテクノロジーによってエンパワーされた人による接客や、その他の価値観や共感性をベースとした出会いなど、他で得がたい体験がカギになる

2050年の消費者の購買行動

	作業としての購買	楽しみとしての購買
購買行動のありよう	【日常のルーチン】 定期購入 【期待の範囲】 注文品・レコメンド・・	【セレンディピティ】 思いもよらない発見 【共感・自己実現】 ある価値観での心地よさ
実現する仕組み	効率化されたシステム 顧客理解の仕組み・物流	Face to Face＋αの体験 人＋テクノロジー

購買にかかる時間・数量配分の変化（イメージ）



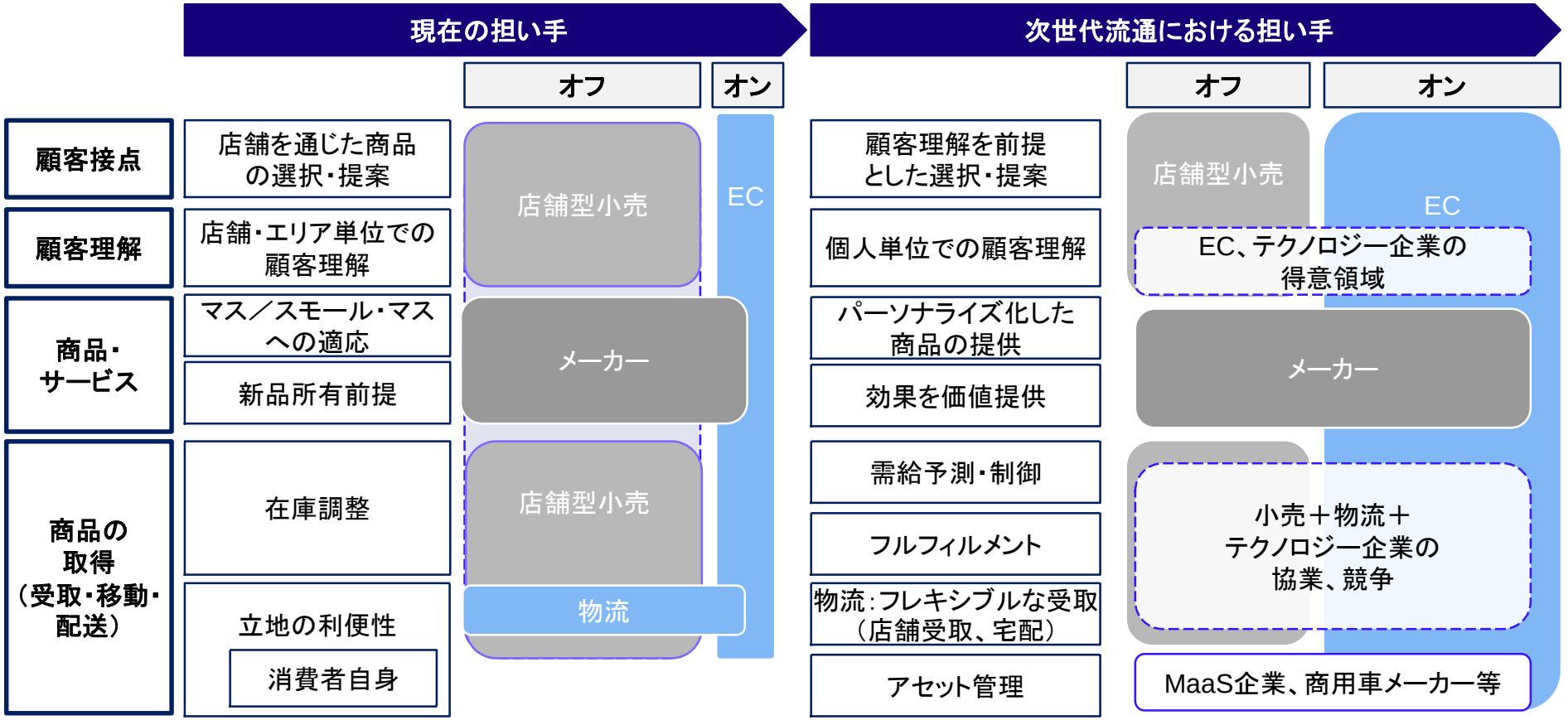


（出所）みずほ銀行産業調査部作成

アンバンドリングとリバンドリング／機能の担い手の変化

- 流通機能が個のニーズに対応すべくアンバンドリングしてゆく
- それぞれの機能に強みを持つプレーヤーが出現し、それらの強みをリバンドリングしながら価値を再統合することが求められる

流通機能の担い手の変化



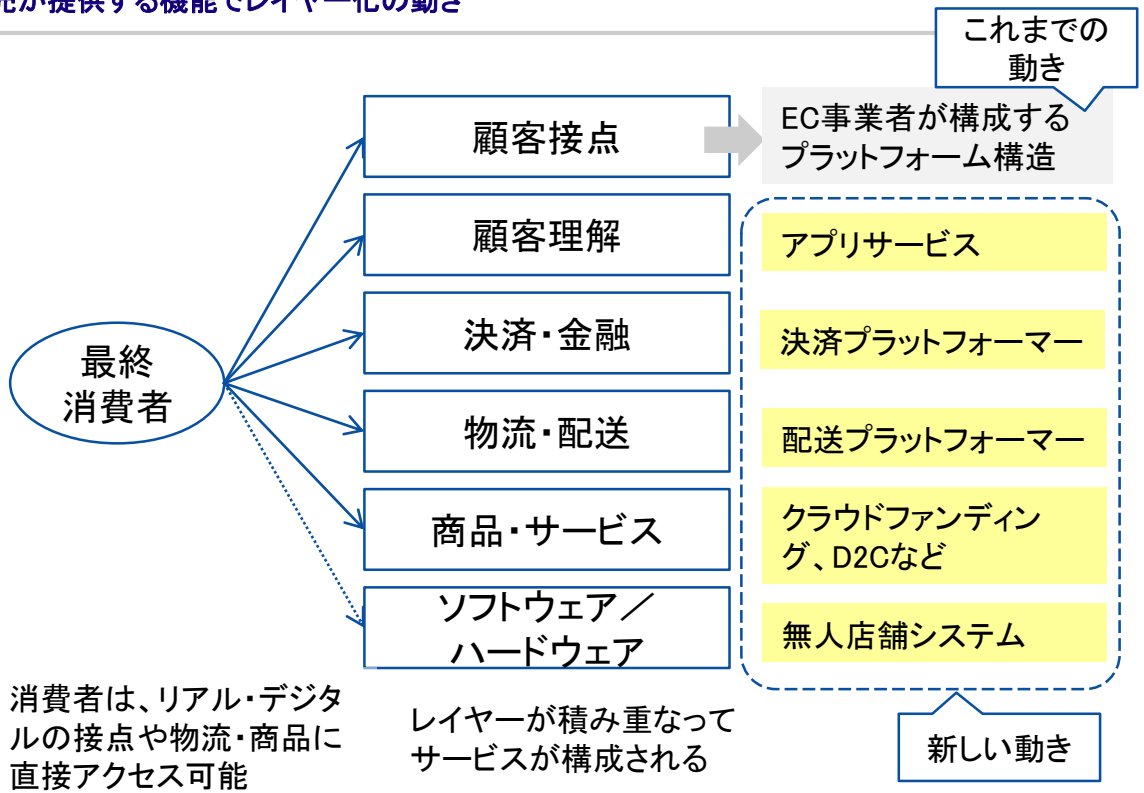
（出所）みずほ銀行産業調査部作成

サービスPFをテコにエコシステム構築を目指す動きも

- 顧客接点がデジタル化し、顧客理解や物流・配送のレイヤーを束ねる動きが続いてきた
- レイヤー構造を前提として、新たなプレーヤーが自らのサービスを拡大することで力関係を転換しようとすることも想定されよう

レイヤー構造による小売業の理解

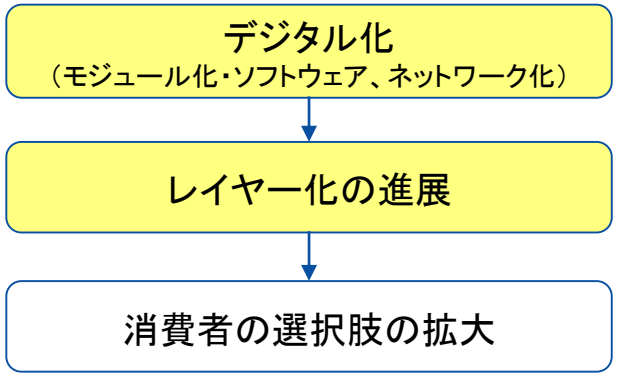
小売が提供する機能でレイヤー化の動き



小売業でレイヤー構造化は進むか？

① 階層の数が増える
② 各階層の独立性が高まる
③ 階層の組み合わせの自由度が増す

小売業のステータス



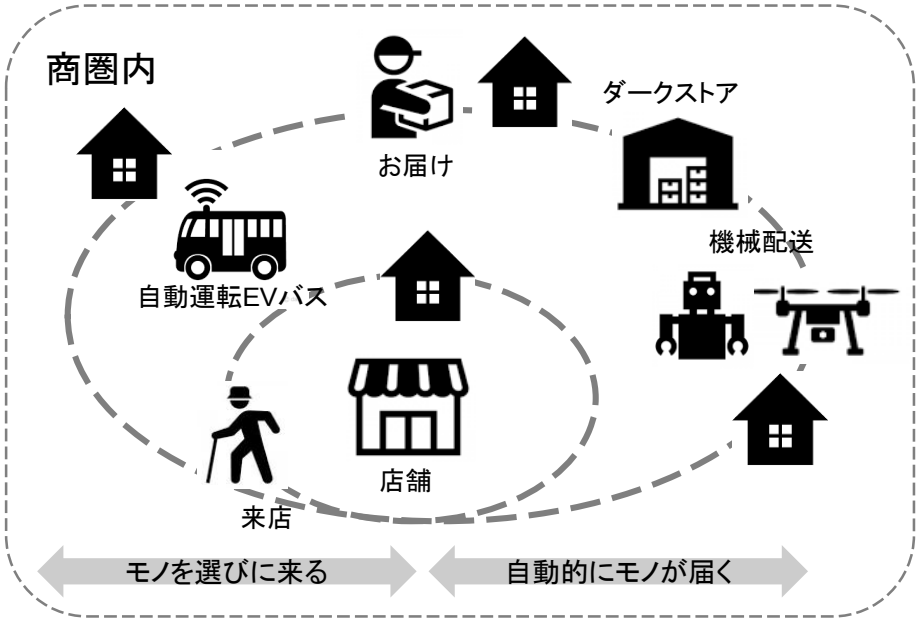
（出所）根来龍之・藤巻佐和子（2013）「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ：産業のレイヤー構造化への対応」『早稲田国際経営研究』より、みずほ銀行産業調査部作成

小売：“インクルーシブな小売”と“価値共創的な小売”へ

■ 日常の必需品・コモディティを中心として、低価格で効率的に提供するフリクションレスな流通と、顧客との価値共創で高付加価値化を目指す消費サービスとの二つの方向性が考えられよう

【インクルーシブなインフラとしての流通】
従来型機能の磨き上げによるフリクションレス化

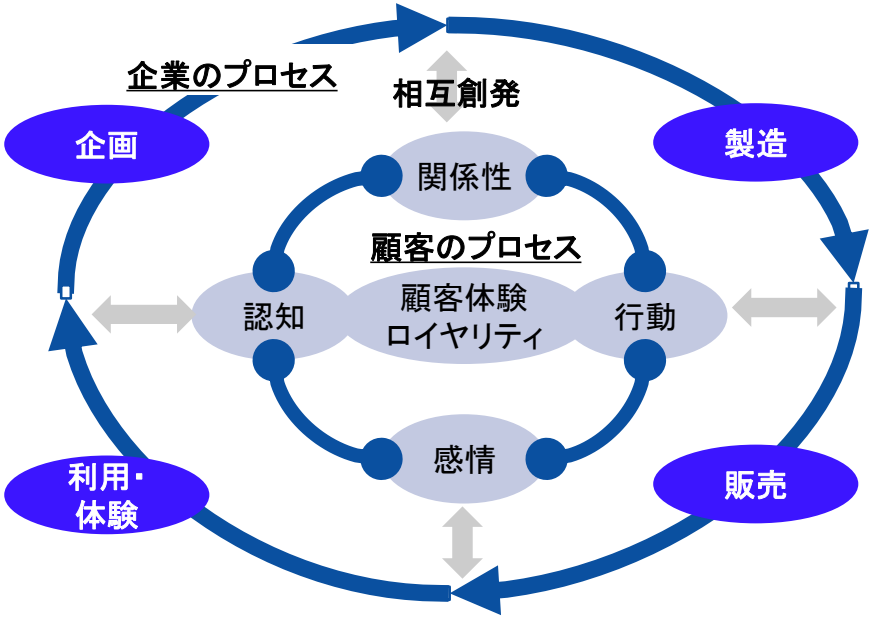
・徹底した機能の磨き上げ
⇒店舗・商品へのアクセス、価格の提供



食品・日用品の提供をはじめとしたインフラとしての流通

【価値共創的な流通】
驚き・喜びを生み出す経験価値を事業者と顧客とで共創

・事業者が事前規定した価値だけでなく、顧客との関係性の中で価値を共創する



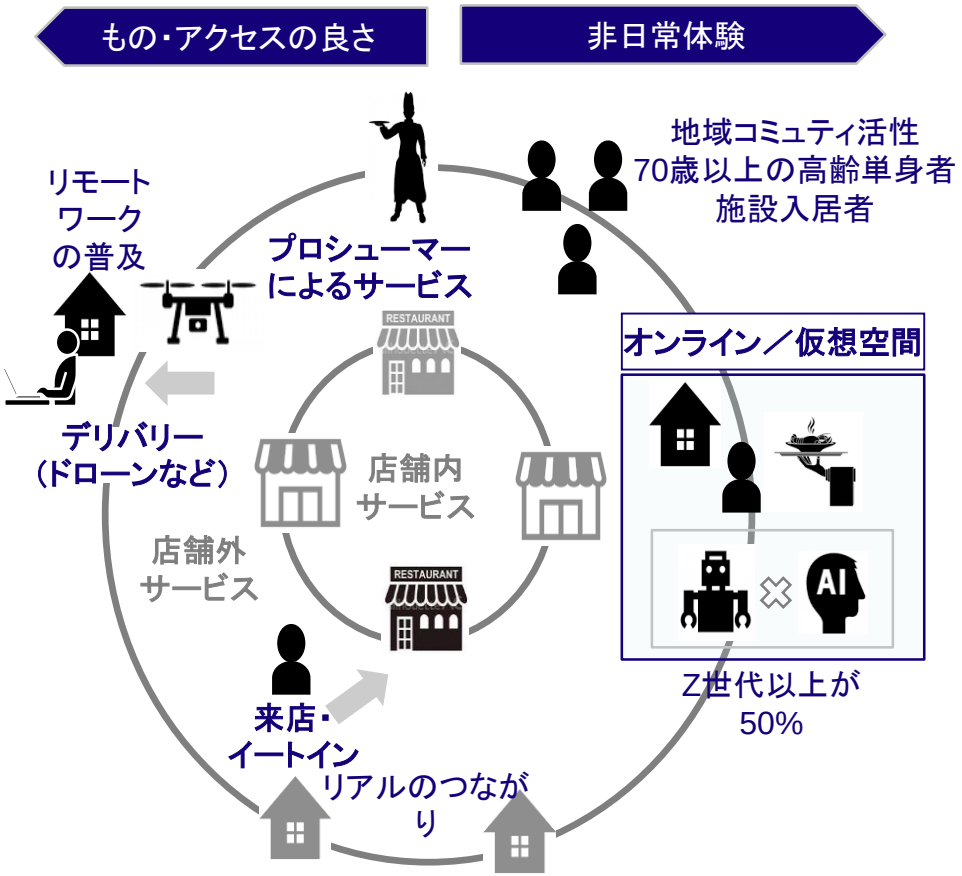
より企業主導から消費者主導へ
顧客との相互作用のプロセスで価値あるものを
共同生産する関係へ

（出所）みずほ産業調査Vol.64「次世代流通」より、みずほ銀行産業調査部作成

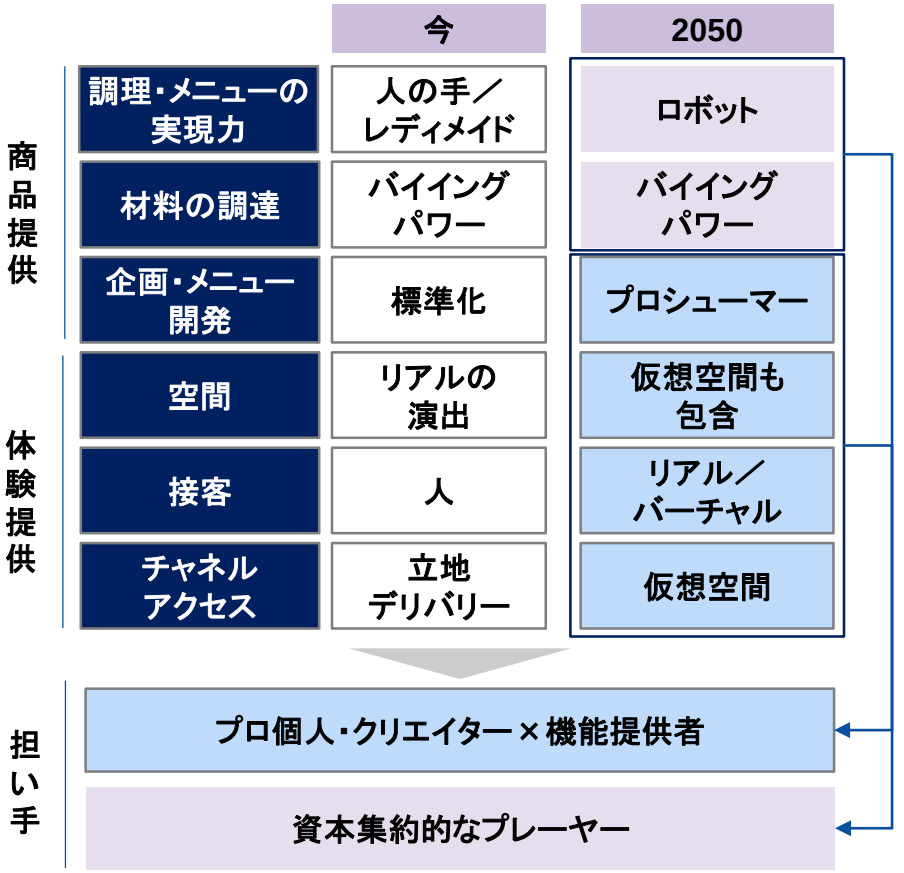
外食：機能補完を通じて、仮想空間も含めた体験創造産業へ

- マクロ環境の変化（人口減少、高齢化、移動減少）から外食産業は店舗外におけるサービス提供も強化
- 新しい機能をプラットフォーム通じて獲得し価値提供につなげることで、リアル・オンラインにおける提供価値を向上

2050年における外食産業の在り方



提供価値の変化と担い手のイメージ



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

“食”のオケージョンと提供価値のあり方

- 人口減少を背景に2050年の世帯構成は約41%は単身世帯。また6人に1人は70歳以上の高齢の単身者
- 各世帯においてリアル・オンラインでの非日常体験の提供が外食産業に求められる

オケージョンと提供価値のありかた

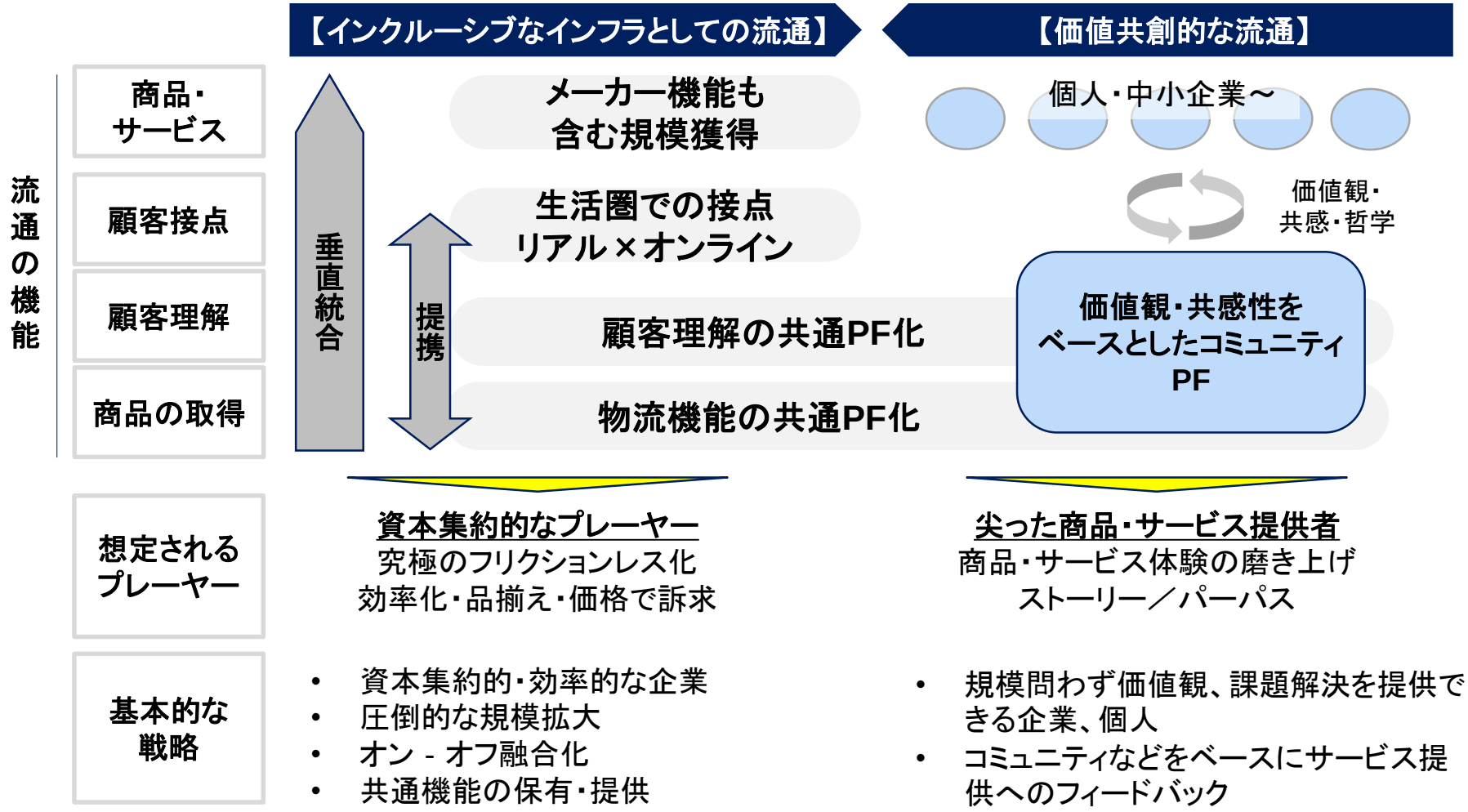
内食・中食の領域
外食の領域

世帯内訳			比率	宅内	宅外（リアル）	仮想空間
				時短・効率よく栄養摂取	もの・アクセスの良さ	非日常体験
総世帯	単身者 41%	70歳未満	25%	家事時間の短縮を重視し、効率よく栄養摂取（内食・中食その他、小売での食品）	外出先での食事機会 デリバリー活用	リアル・オンライン
		70歳以上 高齢者	16%		外出機会は減少 デリバリー活用	地域コミュニティでの体験・オンライン
	2人以上世帯 53%	子どもあり	22%		手軽さ重視（チェーン店活用） デリバリー活用	家族での外出（リアル） 遠方の親戚とのつながり（オンライン）
		1人親世帯	10%			
		夫婦のみ世帯	21%			リアル・オンライン
	施設入居者		6%		外出機会は減少	リアル（施設内）・オンライン

（出所）国立社会保障・人口問題研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

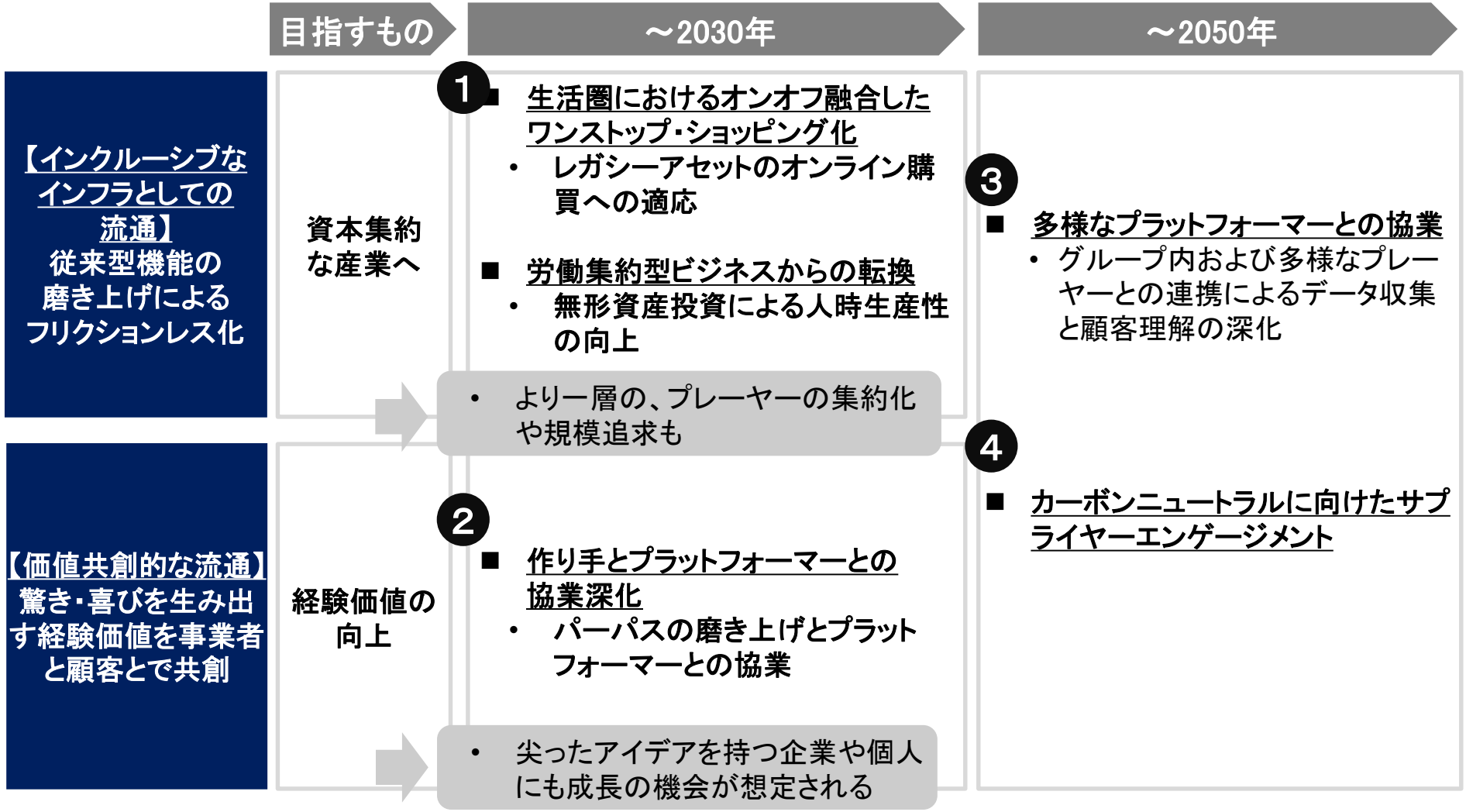
消費サービス産業のありようと戦略

- 圧倒的に効率的で生産性の高い企業がインクルーシブな流通を実現し、いくつかの機能を共通PF化して提供する
- 価値共創を目指す企業は、独自の仕組みのほかコミュニティでのPFを介して成長の機会がありうる



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

全体像／インクルーシブ＆経験価値を共創する消費サービス産業へ



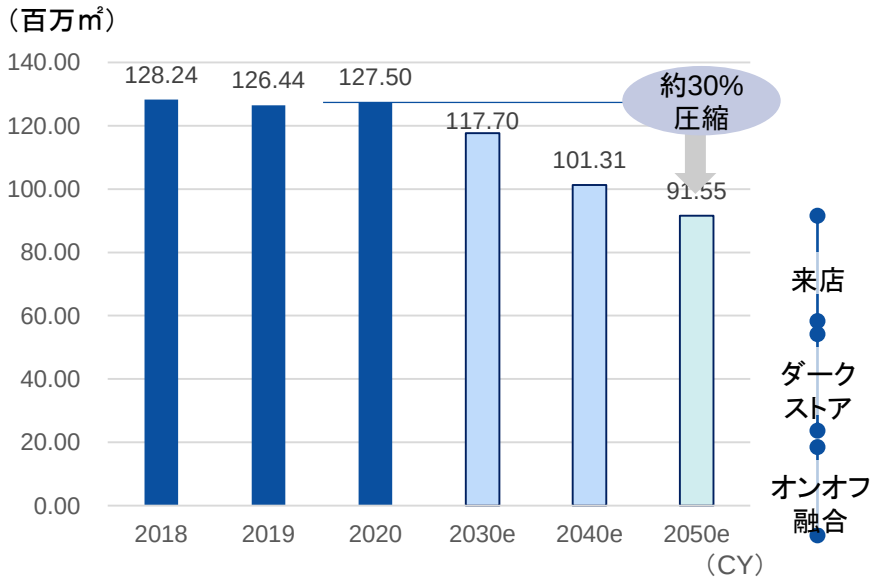
（出所）みずほ銀行産業調査部作成

①生活圏におけるオンオフ融合したワンストップ・ショッピング化

- 実質的な需要に見合ったボリュームに商業床自体を最適化させてゆく必要がある
- 同時に、デジタルに適応した消費者行動に合わせて、新たな顧客接点へと転換する必要がある

オンラインに最適化したオフラインへ

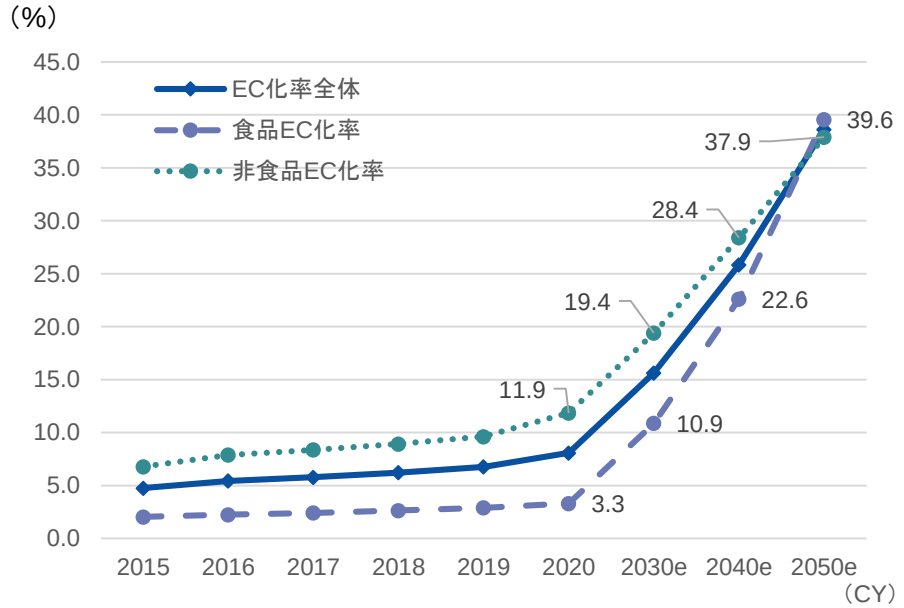
レガシーアセット（店舗・商業床）の最適化



- デジタル化に適合したレガシーアセットの転換
  - 店舗からデジタルに適合した顧客接点へ
    （弊行想定）
    - 来店前提・・・40～50%程度
    - 配送拠点・ダークストア・・・20～30%程度
    - その他のオンオフ融合型の店舗・・・20%程度

（出所）経済センサス、経済構造実態調査2021年度より、みずほ銀行産業調査部作成

購買のオンライン化の見通し（EC化率）



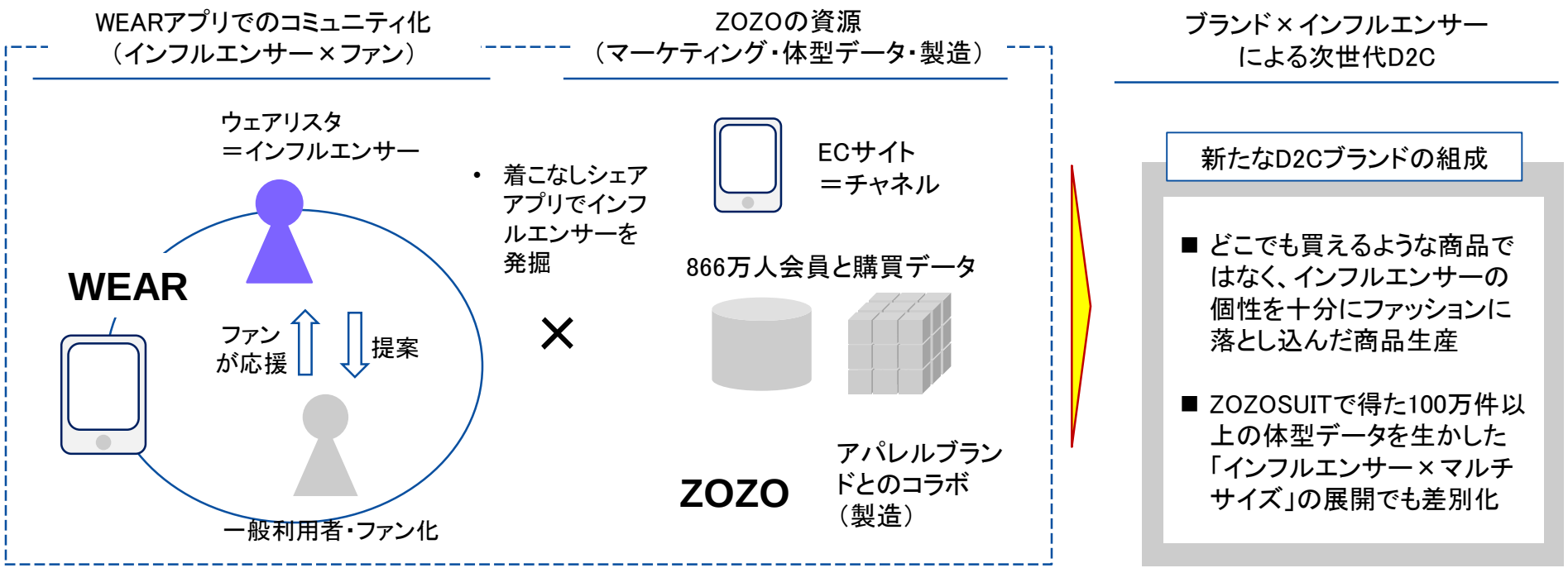
- すべてのカテゴリーでオンライン購買
  - 現在のECから新たな形態のオンライン購買へ
    - 食品のオンライン化が10%を超え、日常生活を支える
    - 非食品では新たな様式がチャネルとして定着

（出所）家計調査、経済産業省「わが国におけるデータ駆動型社会にかかる基盤整備」調査より、みずほ銀行産業調査部作成

②作り手とプラットフォーマーとの協業深化／ZOZOによる次世代D2Cブランドの例

- ZOZOは、「才能やセンス溢れる“個人”とともに『ファッション』の新たな世界を創造」というコンセプトを掲げ、プロジェクトを発足。2021年4月現在、約30ブランドを展開
- 商品をベースに、インフルエンサーとファンとの間の相互コミュニケーションが起点となり、ブランドを共創する

2020年6月D2C事業「YOUR BRAND PROJECT Powered by ZOZO」をスタート
ZOZO“Your Brand Project”／インフルエンサー×データ×製造販売＝D2Cブランド化



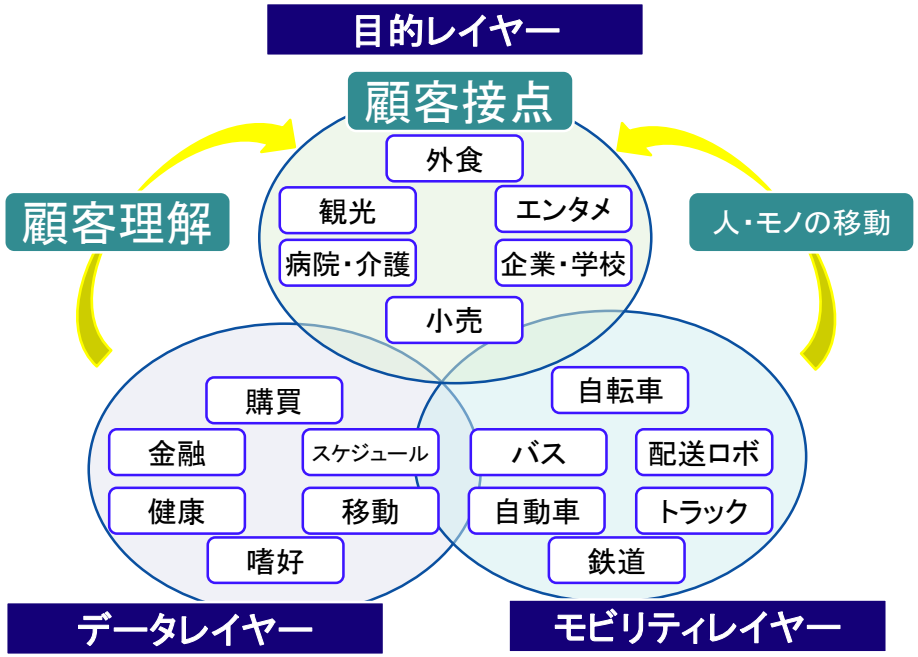
【「YOUR BRAND PROJECT」プラットフォーム】
✓ インフルエンサーが一方的に感性や情報を発信するのではなく、ファンとコミュニケーションをとることで、ブランドが育っていくのをファンが見守るような関係性を作り、ブランドコミュニティを醸成させる

（出所）WWD記事情報、ZOZOTOWNサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

③多様なプラットフォーマーとの協業

- プラットフォーマーとの競合は想定されるものの、重層化するプラットフォーム下においては、それぞれのレイヤーでの連携が重要になる
- 協業する上では、消費者にとっての選択肢を増やすべく多様な消費サービス事業者によるエコシステムへの参加が求められる

重層化するプラットフォームとの協業可能性



協業可能性

○ 重層化したプラットフォーマーが地域住民と直接接点を取り、取得したデータによる顧客理解をもとに、多様な交通モードを組み合わせ、人流および物流を生み出す

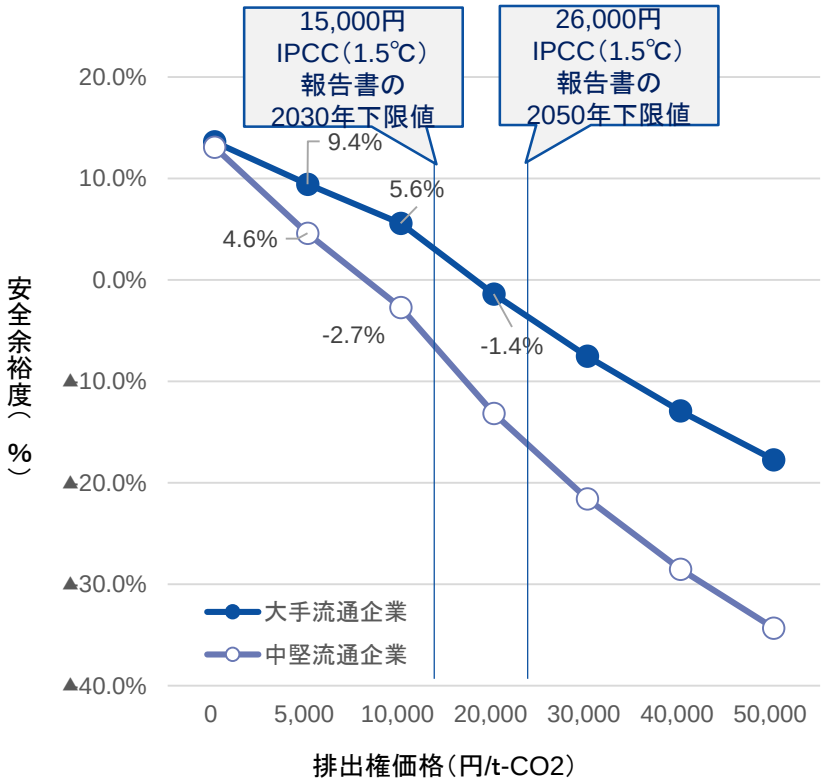
○ 地域での顧客接点を移動の目的層として巻き込み、ニーズの把握や集客・送客、最適性の提供による好循環を実現する

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

④業界全体としてのコスト負担および、消費者への付加価値訴求が必須に

- Scope3も含めて小売企業としてGHG排出実質ゼロが求められる場合、炭素価格によっては小売企業にとって重いコスト負担となる可能性
- マーケティングによる消費者への価格転嫁や、製配販共同での取り組みが想定される

炭素価格の変動に対する小売企業の安全余裕度



ステークホルダー別に求められる施策

➢ 消費者へのコスト転嫁／サプライチェーンマネジメント全体での効率化

大手企業

➢ マーケティング戦略
- 当面、環境対応訴求による差別化、価格転嫁
- サプライヤーエンゲージメントの向上
- 製造小売化による商品企画・開発へのコミット

中堅企業

➢ マーケティング戦略
- 新たな差別化要因として脱炭素化を訴求

➢ 再編や淘汰も
- Scope1、2の取り組みと並行したScope3への対応は困難な企業も出現

サプライヤー

➢ 川下との共同によるCO2削減
- 元来、コスト転嫁・適正利益確保が難しい
- 小売企業との協業による商品・サービスの企画開発

➢ コスト負担について、サプライチェーン全体でのルールが必要な場合も

（注1）安全余裕度＝売上高が、損益分岐点売上高をどの程度上回っているかを示す指標
（注2）大手流通企業はイオン、セブン＆アイ、Jフロント、丸井、ファミリーマート、アスクルの合算値、中堅流通企業は法人企業統計調査から資本金10億円未満1億円以上の企業
（出所）イオン、セブン＆アイ、Jフロント、丸井、ファミリーマート、アスクル、法人企業統計調査資料より、みずほ銀行産業調査部作成

産業調査部　社会インフラチーム　中川　朗　akira.a.nakagawa@mizuho-bk.co.jp

アンケートに
ご協力をお願いします

みずほ産業調査／70　2022　No.2　2022年4月1日発行

© 2022 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、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。
本資料は、当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、当行はその正確性・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。
本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当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。

編集／発行　みずほ銀行産業調査部　東京都千代田区丸の内1-3-3　ird.info@mizuho-bk.co.jp