

2015年8月6日

Mizuho Industry Focus Vol. 172

業態盛衰の歴史が示唆するこれからの小売の方向性 ～見えてくる新たなフロンティア～

中井 彰人

akihito.nakai@mizuho-bk.co.jp

〈要 旨〉

- 小売業界の歴史を振り返れば、主役たる業態は、1970年代以降は総合スーパー、2000年以降は専門店チェーンと変化してきた。こうした業態の変遷は、モータリゼーションの発展段階に応じて、消費者の生活動線が変化してきたことによって起こった。クルマが一家に一台しかなく、女性の免許保有率が低かったモータリゼーションの前半期には、土日に総合スーパーでワンストップショッピングという買物スタイルが主流であった。しかし、ロードサイドにコストパフォーマンスの高い専門店チェーンが現れ、女性に運転免許が普及すると、自由度を増した消費者の買物の選択肢は多様化し、ワンストップショッピングの引力は低下していった。伸び悩む総合スーパーは、専門店チェーンを配したモールで同業間競争を継続することを選択したため、専門店チェーンの出店余地はさらに拡大し、商品ジャンル単位では総合スーパーを凌駕するまでに成長した。
- しかし、モータリゼーションの一巡とロードサイドから進む人口減少といった要因から、専門店チェーンの成長も間もなく飽和を迎えることになるだろう。これからは、専門店チェーンの強みと短時間で買物を済ますことが出来る利便性とを兼ね備えた、新たなワンストップ業態へと主役が移っていくことになる。唯一の例外は、単独世帯への利便性提供で独自の道を拓いたコンビニエンスストアで、今後も増加する単独世帯市場を追い風に着実な成長が続くであろう。
- ロードサイドマーケットは飽和し、縮小に向かうことは避けられないが、消失してしまう訳ではなく 2040年の時点でも現在の7～8割に縮小して存続する。大型店は商圈内上位を確保している店を残して、市場からの退出を余儀なくされるが、残存する市場は損益分岐点の低い小商圏型店舗にとっては出店余地となる。そのほかにも、今後顕在化する環境変化を要因としたマーケットの変質をよく見ていけば、小売のフロンティアが見出せるであろう。特に注目すべきは、女性の労働参加が進むことで、家事の外部化が促進され、新たな消費につながるという期待である。個人消費は、家事労働を外部化するための商品やサービスと、外部化によって生み出された余暇時間の再消費がベースとなっており、今も家庭に眠る家事労働を貨幣換算すると138兆円にのぼると言われる。小売業は、この家事外部化消費が、新たなマーケットとなる可能性があることを認識し、女性労働参加の促進と家事外部化消費の受け皿となる努力を行っていくべきであろう。
- ロードサイドマーケットの拡大に適合して成長してきた現在の小売各社も、その飽和とともに戦略の方向性を転換せざるを得ない。しかし、今後も新たに生まれるマーケットや出店余地を必ず見つけることが出来るはずであり、成長の可能性は十分にある。小売業が認識すべきは、消費者の行動は環境変化に影響され、その結果として消費の動向が決まるということだ。消費者の行動の「制約条件」が緩和されるのか、付加されるのかということを追及していけば、今後の小売業が進むべき方向性が見えてくるはずである。

目次

業態盛衰の歴史が示唆するこれからの小売の方向性
～見えてくる新たなフロンティア～

I. はじめに	3
II. 立地環境変化と業態の盛衰	
1. 専門店チェーンに敗れた GMS	3
2. 立地環境変化の歴史の変遷とその影響	5
3. 専門店チェーン成長の過程と立地環境変化	11
III. 「時間」を売るコンビニエンスストアの成長	
1. CVS の本質は「時間」を換価するサービス業	14
2. 単独世帯を主要顧客とする CVS に大きな成長余地	14
3. CVS の競争要因は消費者目線の新サービス開発力	15
4. 「消費者の制約」解消を付加価値とした CVS	16
5. コストパフォーマンス競争の時代へ	16
6. CVS を競合と考えてはいけない	16
IV. 小売の王者 GMS の敗因	
1. GMS は何故一方的に奪われたのか	18
2. GMS の食品が存在感を保てた理由	20
3. GMS とはモータリゼーション過渡期の暫定王者	21
V. 業態盛衰の歴史が示唆するものとは	
1. 業態の盛衰のイメージ図	22
2. 専門店チェーンの成長は続くのか	23
3. 小売アコーディオンは再び開く	23
VI. ワンストップショッピングを受け継ぐものとは	
1. 消費者の店舗選択プロセスについて	24
2. ワンストップ&ショートタイムニーズに応える業態とは	25
3. 新業態にみる平日ワンストップ&ショートタイムの兆候	28

VII. 平日ワンストップ&ショートタイムを実現するのは誰か	
1. 選択してもらうための集客商材、集客エンジン	30
2. 参入障壁の高い収益商材とは	31
3. 可能な限り低い損益分岐点	31
4. 清潔性、安全性、ビジュアル性	33
5. では誰が平日ワンストップ業態を作れるのか	34
VIII. 小売業に今後影響を与える環境変化の兆しとは	
1. 地域対応、個店対応が意味するものとは	35
2. 「ロードサイド終焉」後の新たな成長余地とは	36
3. 高齢者マーケットはフロンティアか	38
4. ECの浸透は今後最大の立地環境変化	39
IX. 個人消費の50年が示す新たなフロンティア	
1. 個人消費の50年	41
2. 女性の労働力化で期待される消費喚起	41
3. 家事の外部化に能動的に取り組むべき	42
X. 今後、小売業が進むべき方向性とは	
1. ロードサイドに生まれつつある小商圈マーケットは大きな成長余地	44
2. 小商圈フロンティアを制するワンストップ&ショートタイム業態	44
3. フロンティアを発見して、主戦場の決戦に備える	45
XI. おわりに	46

I. はじめに

GMS は我が国小売の王者だが…

総合スーパー(以下、GMS)首位のダイエーが、百貨店首位の三越を抜いて小売業売上高日本一となったのは、1972年のことであった。以降も、高度成長時代の旺盛な需要を取り込んで成長していったGMSは、1990年には小売業売上ランキングトップ10のうち、1位のダイエーを筆頭に、2位イトーヨーカ堂(セブン&アイ・グループ)、3位西友、4位ジャスコ(現イオンリテール)、8位ニチイ(後のマイカル)と5社がランクインし、名実ともに我が国小売業の王者として君臨していた。その後、2000年代の再編を経て勝ち残ったイオン・グループとセブン&アイ・グループはグループ売上6兆円を超える二大流通グループに成長し、現在も国内小売業界の双璧であることに変わりはない。

ただし、近時のGMSの業績はさえない

ただ、両グループの中核企業であるはずのGMS企業、イオンリテール、イトーヨーカ堂の近年の業績はさえない。2014年度第3Q、イオンリテールは営業赤字に転落、近年赤字が続くダイエーと併せ、イオン・グループの総合小売事業は営業赤字となった。セブン&アイ・グループの中核企業イトーヨーカ堂も第3Qは営業赤字であった。共に通期では黒字を確保したが、二大流通グループの中核企業がそろって低調だ。GMS第3位のユニーの総合小売業部門の営業利益率も通期0.8%と低迷しており、広域展開のGMS大手は既存店減収と低収益に喘いでいる状況にある。

消費税引き上げの影響もあるが、異業種は必ずしも不振という訳ではない

2014年第3Qの業績が悪化した直接の要因は、2014年4月の消費税引き上げ後の消費の冷え込みの影響が長引いているということではあるが、小売各業態の上位企業の全てが必ずしも業績を落としている訳ではない。同時期で食品スーパー大手の一角、ヤオコーは既存店増収トレンドで増収増益を達成、家具最大手ニトリも増収増益となっている。ドラッグストア最大手マツモトキヨシは増収減益となったが、営業利益率3.3%を確保、減収減益となった百貨店最大手三越伊勢丹ホールディングスも、営業利益率2.6%を維持している。こうした状況をみると、GMSの業績低迷はこの業態固有の要因があるとも考えられる。

長引くGMSの不振、その要因とは何か

振り返れば、GMS業態の不振は今に始まったことではなく、2000年代初めのダイエー、西友、マイカル等の経営破綻と大規模な業界再編の後、生き残ったイオン、イトーヨーカ堂、ユニーも長らく既存店の減収トレンドに苦しんできた。その間、各社は手を拱いていた訳ではなく、様々な改善策を実施してきたにも拘わらず、抜本的な改善効果を得ることは出来なかった。こうした過去の経緯をもう一度紐解くことで、その要因を明らかにすることが出来れば、小売業界の今後につながる何かが見えてくるはずだ。

II. 立地環境変化と業態の盛衰

1. 専門店チェーンに敗れたGMS

専門店に奪われたGMSの売上

GMSが長期減収トレンドに陥った最大の要因としては、専門店にその市場を奪われたというのが定説であり、統計的にもほぼそうであることはみてとれる。【図表1】はGMSが大半を占めるチェーンストア販売額を食品と非食品に分けて、その推移を追ったものであるが、GMSの食品と非食品とではその動向が明確に異なっている。1992年まで順調に伸びていた非食品売上が1993年以降概ね右肩下がりで減少が続くのに対して、食品は2000年頃まで拡大基調で、以降は減少気味ではあるがほぼ横ばいで推移している。その間、非食品専門店チェーンが勃興しているが、その成長の軌跡は、GMS非食品部門減収の裏返しとなっている。

かつてGMSの一部門に遠く及ばなかった専門店チェーンは大きく成長した

【図表2】は1990年時点のGMS大手の各部門別の売上と当時の専門店チェーントップ企業の売上をその規模の順に並べた表である。1990年にはジャスコ(現イオンリテール)、ダイエー、イトーヨーカ堂の衣料品部門が圧倒的な規模で上位を占めるなど、GMSの部門売上が専門店チェーントップ企業の規模をはるかに上回り、専門店チェーンはトップ企業といえども、販売力でGMSの一部門の足元にも及ばなかったことがわかる。ところが、2014年時点で同じ表を作成してみると、専門店チェーントップ企業の多くは、売上規模でGMSの各部門を圧倒しており、現在のGMSの凋落ぶりが鮮明となる。

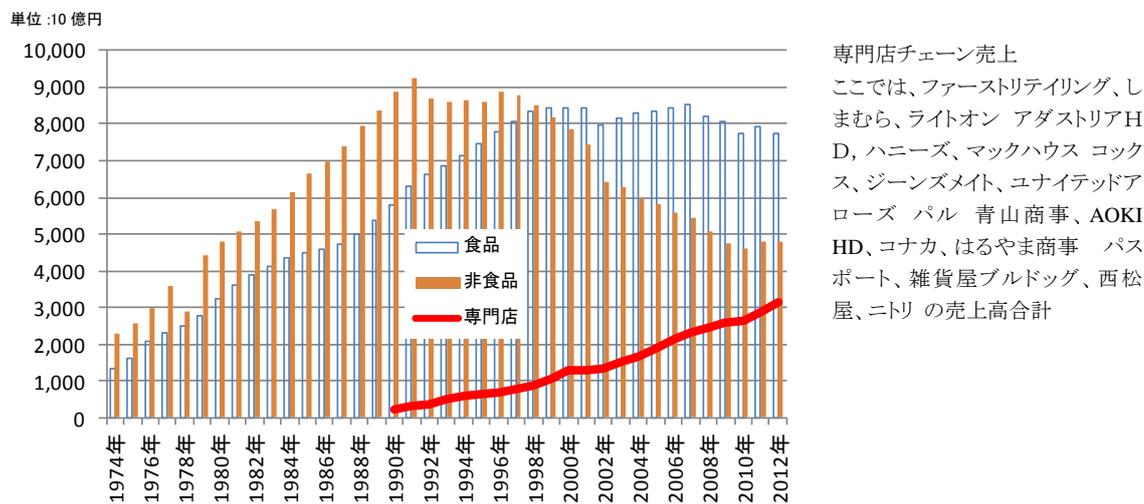
専門店とGMSの逆転は消費者の来店手段の変化が遠因

GMSの不振は、専門店チェーンに非食品部門の売上を奪われたことが要因であるとしても、なぜこのような逆転劇が起こったのだろうか。高度成長期を終えて、モノが行き渡った消費者は特定の商品ジャンルの深い品揃えを求めたから、GMSの規模拡大と歴史の積み重ねによりコストが肥大化しコストパフォーマンスを出せなくなったから、所得水準の低下から消費者の低価格志向が強まった影響、等諸説あるところではあるが、こうした要因が重なりあってGMSから客足が離れたということなのであろう。ただし、ある重要な要因について、これまであまり議論されてきていなかった。それは、この20年で相当数の女性消費者の来店手段が変わったということ、つまりは地方や郊外において、女性がクルマで自由に買物に行くようになったということである。

クルマの普及で店舗選択の自由を得た女性たちがGMSを選択しなかったのはなぜか

一人一台のクルマの普及が進んだ地方や、運転免許の取得が進みクルマを使えるようになった都市郊外の女性消費者は、機動力と共に買物の際の店舗選択の自由を得た。選択の自由を得た女性の多くは、買物の選択肢の中からGMSを選んでくれなかった。なぜこのようなことが起こったのか、次項以降で、この環境変化の過程とその影響について、段階を追って見ていくこととしたい。

【図表1】スーパー食品、非食品販売額と専門店チェーン売上推移



(出所) 日本チェーンストア協会「チェーンストア統計」及び各社IR資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】GMS 部門別売上と専門店トップチェーンの比較(1990年と2014年)

1990年		2014年	
企業名(部門、業種)	売上高	企業名(部門、業種)	売上高
ジャスコ(衣料品)	4,631	ヤマダ電機(家電)	18,940
イトーヨーカ堂(衣料品)	4,108	ファーストリテイリング(カジュアル衣料)	11,430
ダイエー(衣料品、身のまわり品)	3,724	しまむら(カジュアル衣料)	4,973
ニチイ(衣料品)	3,111	マツモトキヨシ(ドラッグ)	4,954
ジャスコ(住居余暇関連)	2,973	イオンテール(住宅余暇)	4,394
西友(衣料品)	2,639	DCM(ホームセンター)	4,283
ダイエー(家庭用品)	2,487	ドンキホーテ(総合DS)	3,882
イトーヨーカ堂(住居関連)	2,407	ニトリ(家具)	3,876
イトーヨーカ堂(その他)	2,398	大創産業(100円ショップ)	3,763
西友(家庭用品)	2,164	イオンテール(衣料品)	3,680
ベスト電器(家電)	2,057	イトーヨーカ堂(衣料品)	2,041
ダイエー(レジャー関連用品)	2,001	青山商事(紳士服)	1,857
ニチイ(住居その他)	1,675	良品計画(生活雑貨)	1,764
チヨダ(靴)	1,441	オートバックスセブン(カー用品)	1,668
ダイクマ(総合DS)	1,336	イトーヨーカ堂(住居)	1,653
西友(その他)	1,323	ABCマート(靴)	1,454
オートバックスセブン(カー用品)	1,104	ユニー(住居関連)	1,157
ビバホーム(ホームセンター)	924	ユニー(衣料品)	1,087
青山商事(紳士服)	868	ダイエー(住関連)	920
レリアン(婦人服)	858	ダイエー(衣料品)	772
島忠(家具)	646	イズミ(衣料品)	687
コクミン(ドラッグ)	398	イズミ(住関連)	425

(出所)流通経済研究所「流通統計資料集」及び各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 立地環境変化の歴史の変遷とその影響

ここでは、女性消費者の買物における来店手段の変化が、業態の盛衰に与えた影響について述べる。その背景として認識しておきたいのは、日常の買物の主役は女性消費者であるということだ。国民生活産業・消費団体連合会の「夫婦の買い物と家事の分担に関する調査」によれば、日常の買物の分担割合は妻 89.5%、夫 10.5%と圧倒的に妻の割合が高い。これは専業主婦で 91.7%、就業主婦で 87.2%と大きな差はない。「日常の買物」における担い手≒女性消費者なのであり、その行動変化が小売業に与える影響は大きい。以下では、来店手段の変化の経緯と小売業への影響についてみていきたい。

①モータリゼーション以前の時代

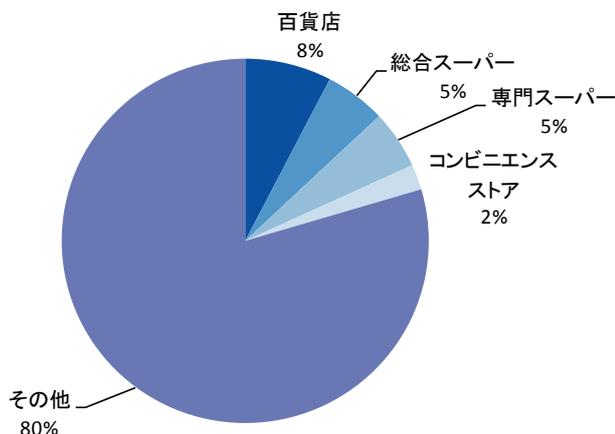
クルマの普及前は公共交通の中心(中心市街地)が生活動線の中心

一般的な消費者にまだクルマが十分に行き渡っていなかった時代には、日々の買物は歩いて行くか自転車で行くしかなかった。そのため、日々の買い物は近くの商店街や、住宅地に出来始めた初期のスーパーで済ませ、耐久消費財や高級品を買う場合には公共交通を利用して中心市街地に出かけていくというのが、クルマのない時代には当たり前だった。公共交通を利用する場合の消費者の動線は、中心市街地を結節点とした放射状のものとなるため、どこへ行くにも中心市街地を通らざるを得ないという状況が作り出される。この場合、中心市街地は常に生活動線の中心になり、商業立地として高い集客力を持つことになる。

ワンストップ+低価格で中心市街地を制したGMS

GMS は大都市から発祥し、全国の主要な都市の中心市街地を押しえつつ成長していった。この時代の競合は個人経営の一般専門店がほとんどであったため、GMS の提供するワンストップショッピングと相対的低価格には優位性があり、出店すれば圧倒的な集客力を発揮できたようだ(【図表 3】)。

【図表 3】 1982 年時点の業態別小売販売額シェア



(出所) 経済産業省「商業統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

②消費者に1台目のクルマが普及した時代

一家に一台のクルマは、休日の買物を中心市街地からロードサイドに移行させた

クルマが多くの家庭に行き渡ると、ロードサイドが商業立地として成立する環境が整った。公共交通が脆弱な地方では、利便性に勝るクルマでの生活を前提に、市街地は周辺部に広く薄く拡散していった(【図表 4、5】)。こうした環境では生活動線は、駅やバスターミナルといった結節点を必要とせず、消費者は家、勤務先、行きたい地点という主に3点を動くことになる。結果として地方や郊外部においては、中心市街地は必ず通る場所から、行きたい地点の選択肢のひとつとなってしまった。こうした環境変化の下、地方や郊外部では商業立地は生活動線が交差するロードサイドへ移行していく。ただしこの時代には、クルマは一家に一台しかなく、かつ免許保有者は男性が大半という状況にあったため、運転者(多くはファミリーのお父さん)が通勤で使ったり、免許を持った女性が少なかったという理由で、多くの家庭ではクルマでの買物は休日に行くものであった(【図表 6】)。

休日はロードサイドのGMSでワンストップショッピング、ただし平日は大きな変化はなかった

平日には依然として、徒歩か自転車で行ける近所の店で日々の買物をするというのが一般的であったようだ。この場合、土日のワンストップショッピングはとても重要なイベントだ。平日は徒歩、自転車圏内にない店には行けないので、クルマがある土日に一気に買いこむというのも理解できることだ。この受け皿となって高い支持を得たのが、ロードサイドの大型GMSである。生活必需品から耐久財までほとんどのものが揃うGMSはまさに最も便利な店舗であり、また、クルマでの来店に配慮した施設でもあったことから、渋滞していて、駐車場も少ない中心市街地に向かう必要はなくなったのである。こうした生活動線が定着することで、地方の中心市街地とそこを起点とした公共交通は致命的なダメージを受け、衰退していくこととなった。同時に、地方の中心市街地に立地するGMSもその集客力を失った。このため、地方の中心市街地に店舗網を構築していたチェーンは力を失い、ロードサイド立地、もしくは大都市圏立地のチェーンの後塵を拝するようになっていった。

ロードサイドに生まれた商業立地で専門店チェーンの成長が始まった

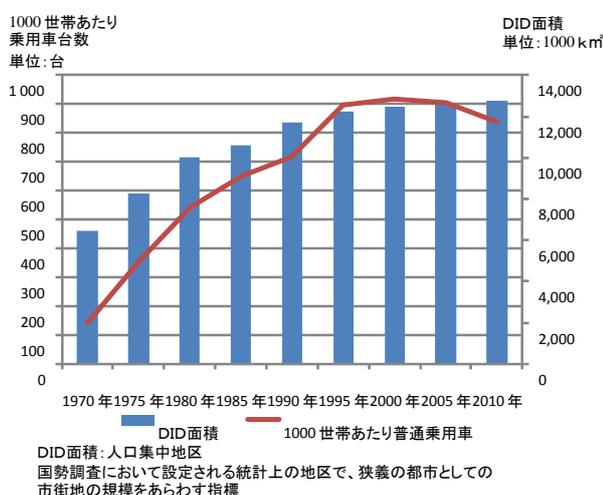
この時代、もうひとつ重要なことは、ロードサイドという新たな立地を得て、専門店チェーンが成長する基盤が生まれたということだ。中心市街地しか商業立地が存在しなかった時代には、中心市街地は商店街とGMSに立地を占拠されており、新たな出店の余地は少なかった。ところが、ロードサイドが立地適地となると、道路沿いに事実上無限ともいえる出店余地が安価(地代の高い中心市街地と比べて)に提供されることとなった。新興の専門店チェーンは、コストパフォーマンスの高さ等で訴求して、ロードサイ

ドで停車してもらふことが出来れば、これまでにない成長を勝ち取ることも可能になったのである。ただ、この時代にロードサイドを走っているのは、大半が男性運転者とその同乗者であるため男性消費者向けの専門店(紳士服専門チェーン、カー用品チェーン、ホームセンター等)が先行的に成長していくことになる。そして、GMS の市場は徐々にこれらの専門店チェーンに蚕食されていくことになる。

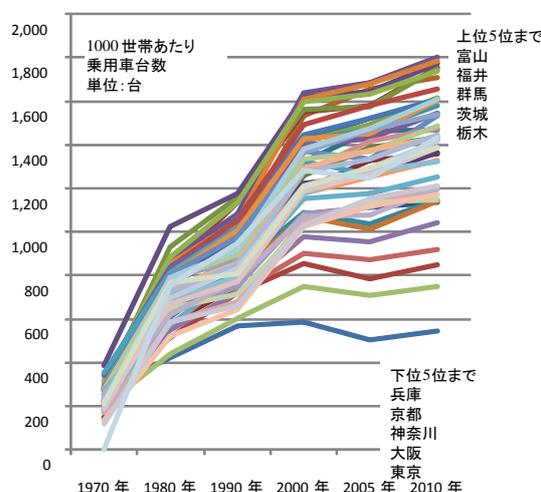
GMS のモール化が専門店チェーン成長の追い風に

こうした専門店の成長に対して、大半の GMS はモール化という形で共生する道を選んだが、GMS に専門店を併設する商業施設を作っただけで、構造的な変革にはつながらなかった。小売の王者である GMS にとっては、当時の専門店チェーンなどニッチなベンチャー企業に過ぎず、自らを脅かす存在になるとは認識していなかった。結果、専門店チェーンの出店余地は大きく拡がり、その後の成長の大きな追い風となった。

【図表 4】 世帯あたり普通乗用車保有台数と市街地面積(DID)



【図表 5】 都道府県別世帯あたり乗用車台数



(出所)【図表 4、5】とも、総務省統計局「国勢調査」、自動車検査登録情報協会「自動車保有台数統計データ」より
みずほ銀行産業調査部作成

③女性が機動力を得た時代を迎えて

1990年代以降、女性のクルマ利用が進み、買物来店手段が変化した

2000年代になると地方では軽自動車の普及が進み、また女性の免許保有率は高くなっていった(【図表 6】)。加えて、軽自動車の利用度が高い地方は共働き率が高い、といった傾向もあり、地方では軽自動車通勤、帰りに生活動線上の店舗で買物をして帰る女性消費者が増加していくことになった(【図表 7、8】)。国土交通省都市局「都市における人の動き」に地方における男女別の移動手段を1987年と2010年で比較したデータがある。男性に関しては、この期間に大きな変化はないが、女性に関してはクルマ利用比率が26%⇒55%へと大きく跳ね上がり、男性と変わらなくなっていることがわかる(【図表 9】)。地方における女性の買物来店手段は、この時期に徒歩・自転車からクルマへとシフトしたのである。

店舗選択の自由を得た女性は、専門店チェーンを選んだ

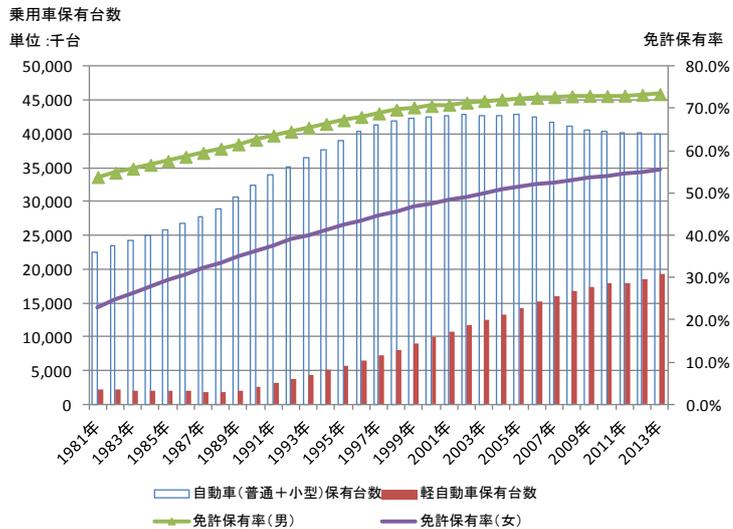
こうなると、一家の運転手であったお父さんがいる休日を持つことなく、平日に自分の好きな店に寄って、自分の判断で購買決定出来るものは買うことが多くなる。この結果、これまでは近いからという理由だけで選ばれていた価格の高い店、品揃えの悪い店、清潔でない店等々の不満を持っていた店には行かなくなる。この時代に大きく成長したのが、ドラッグストア、カジュアル衣料品チェーン等である。既存業態に不満を持って

いた女性消費者に支持されたこれら専門店チェーンは、女性のクルマ利用の普及とほぼ同時、もしくは追いかけるように成長し始める。その後、地方から大都市郊外まで進出した専門店チェーンは、やがて国内小売マーケットの主役に躍り出る。

平日の買物は専門店集積に、休日の買物は地域一番 SC にシフトし、GMS への来店動機が薄まった

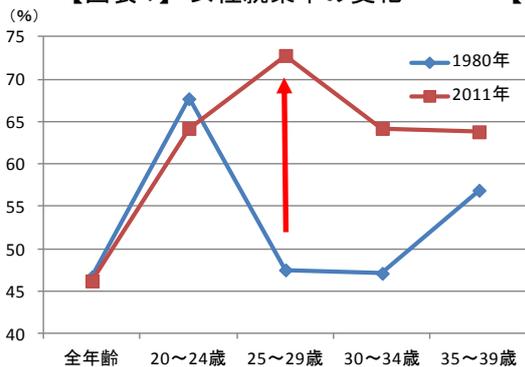
併行して、上記の専門店業態の集合体である近隣型ショッピングセンター（以下、NSC¹）が構成されたことにより、平日需要にワンストップで対応する環境を整えることになった。こうなってくると GMS の存在意義は希薄になってくる。日常の買物需要は、生活動線上の専門店チェーン、もしくはその集合体（≒NSC）で済んでしまうので、わざわざ GMS に出かけていく必要はない。休日に耐久消費財や専門品を買いにいくとすれば、地域で一番の専門店集積である大型ショッピングセンター（以下、SC）にいけばよい。GMS は自らが育てた専門店チェーンにその地位を脅かされ始めたのである。

【図表 6】 乗用車（普通＋小型、軽）保有台数と男女別免許保有率の推移

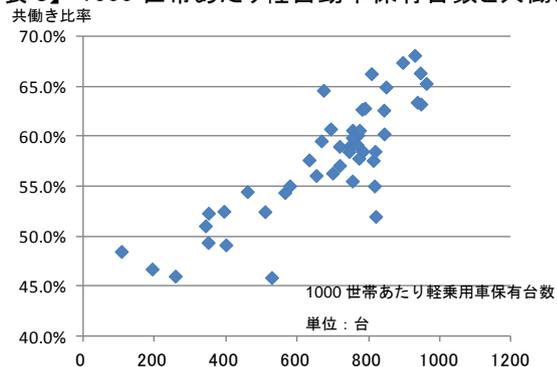


（出所）総務省統計局「人口推計」、警察庁「運転免許統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 7】 女性就業率の変化



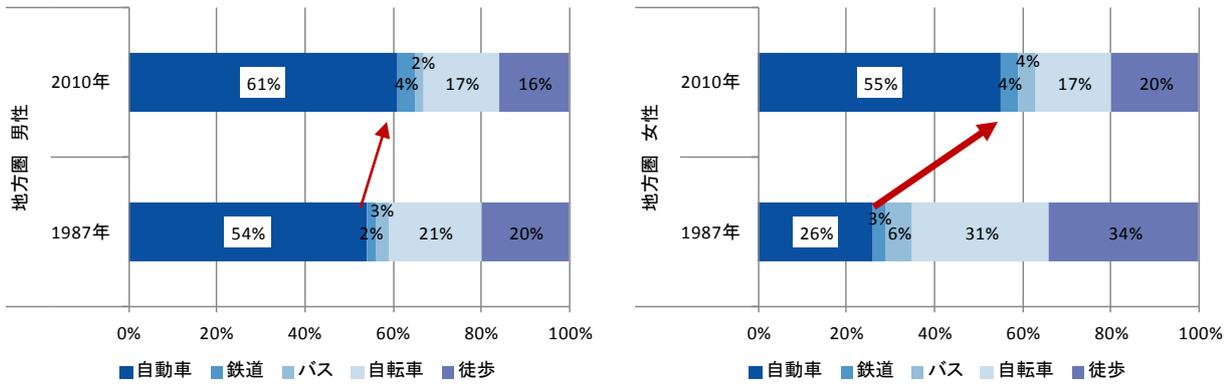
【図表 8】 1000 世帯あたり軽自動車保有台数と共働き比率



（出所）【図表 7、8】とも、総務省「国政調査」、全国軽自動車協会連合会「軽自動車統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ NSC：近隣型ショッピングセンターの略称で、最寄品等の日々の買物のための中小型複合商業施設の意。主に食品スーパーが核店舗となってドラッグストア、100円ショップ、実用衣料品チェーン等のテナントで構成される。

【図表 9】 地方における男女別移動手段分担率(1987年、2010年)



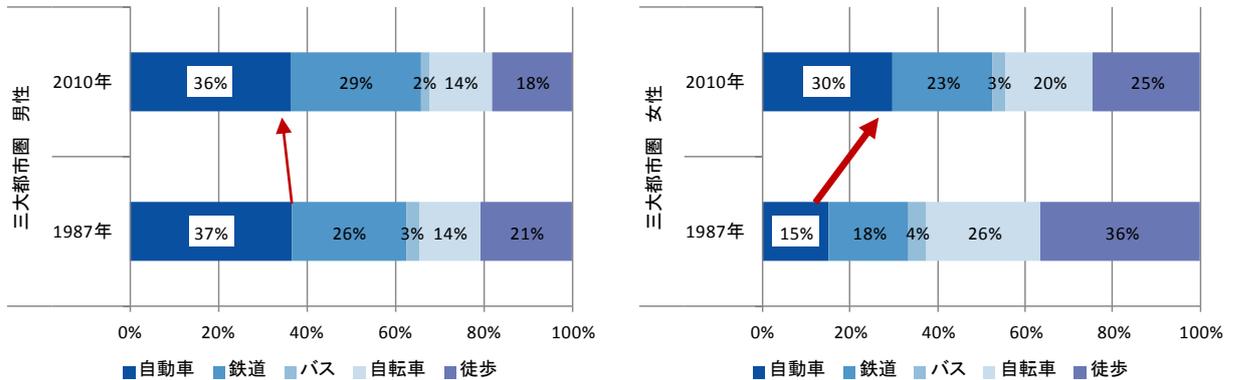
(出所) 国土交通省都市局「都市における人の動き」よりみずほ銀行産業調査部作成

④都市郊外でも女性のクルマ利用は広がった

大都市圏でも郊外ではクルマで買物をする女性が増えてきた

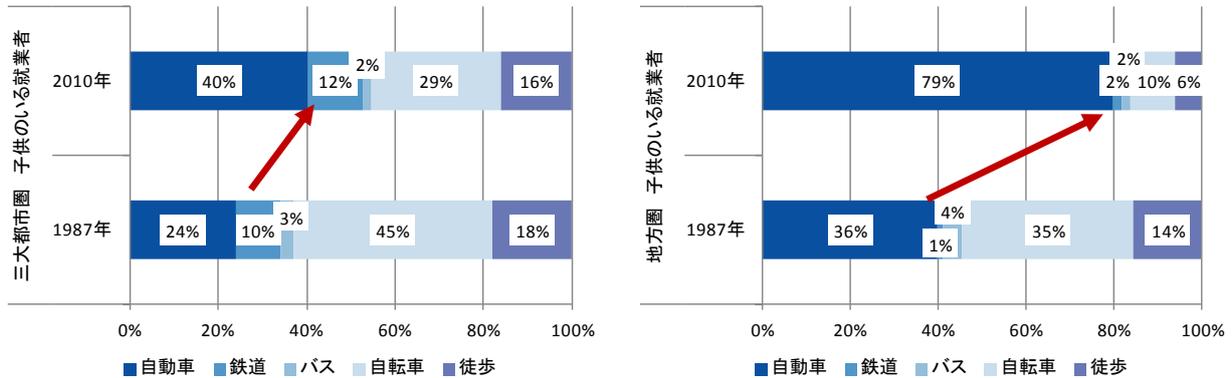
地方で進んだ女性のモータリゼーションは、大都市郊外でも限定的ながら進んでいった。郊外部では多くの世帯で既にクルマを保有していた状況下、女性の免許保有が増えていった。ただ、主要通勤手段が鉄道である都心 40 km圏内においては、就業女性の生活動線は駅中心となるため、クルマでの買物は主に運転の出来る専業主婦を中心に広がった。とはいえ、公共交通の便が悪い地域を中心に、クルマを来店手段とする消費者は、大都市圏でも増加することとなった。国土交通省都市局「都市における人の動き」のデータでは、三大都市圏における男女別の移動手段を1987年と2010年で比較すると、女性のみクルマでの移動が増えている(【図表 10】)。また、国土交通省「国土交通白書」では、子育て中の女性は、クルマの利用が高くなるというデータを取り上げている(【図表 11】)。大都市郊外でも、利便性の高いクルマでの買物が、少しずつ浸透してきたといえるだろう。

【図表 10】 三大都市圏における男女別移動手段分担率(1987年、2010年)



(出所) 国土交通省都市局「都市における人の動き」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】 子育て中の就労女性の交通分担率



(出所) 国土交通省「国土交通白書 2013」よりみずほ銀行産業調査部作成

⑤大都市はどうなっているのか

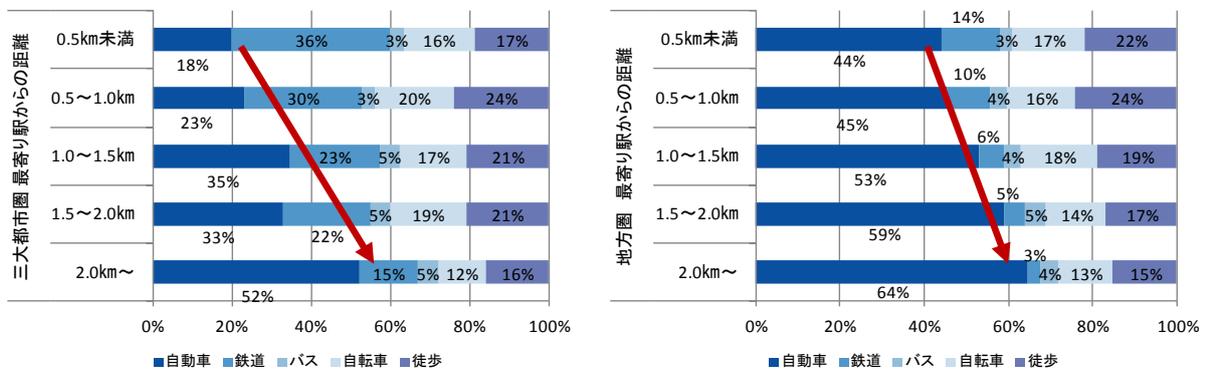
公共交通が機能している大都市では、変化は周辺部にとどまった

上記の事象は地方や郊外部の状況であって、首都圏、京阪神といった鉄道を中心とした公共交通が十分に機能している地域においては、立地環境はほとんど変化しなかった。首都圏、京阪神の鉄道沿線部においては、維持費のかかるクルマを持たなくても生活に支障をきたすことがないため、公共交通中心の生活動線に変化はなかった。このため、駅前のGMSや商店街も健在であり、ターミナル駅再開発によって生まれた大型商業施設も軒並み好調を維持している。ただし、都心から一時間以上離れた郊外や沿線から離れたバス便地域においては、クルマでの買物は浸透した。国土交通白書によれば、最寄り駅からの距離が遠くなるほどクルマでの移動が多くなり、その傾向は三大都市圏でも変わらない。大都市周辺でも駅から2km以上離れれば、クルマ中心の生活動線となり、その利用度合いは地方と大きな差はない(【図表 12】)。

大都市郊外でも駅から2km離れるとクルマ中心となった

買物にクルマを必要としないのは、東京23区、首都圏4政令市、京阪神の市街地と放射線状の鉄道沿線2km程度の細い帯ということであろう。ちなみに、国交省のパーソントリップ調査(首都圏平成20年、京阪神平成22年時点)によれば、買物にクルマを利用する割合が3割を下回る市町村の居住人口は、首都圏で約1,550万人、京阪神で約950万人の併せて約2,500万人であり、日本の総人口の約8割が、買物にある程度クルマを利用するエリアに居住しているというのが現状である。

【図表 12】 最寄り駅からの距離と交通手段分担率



(出所) 国土交通省都市局「都市における人の動き」よりみずほ銀行産業調査部作成

3. 専門店チェーン成長の過程と立地環境変化

本稿では、前述の立地環境変化と専門店チェーンの成長の関連性について具体的にみていきたい。ここでは、クルマが一家に一台に普及していく度合いを普通乗用車+小型乗用車の保有台数、女性のクルマ利用度の目安を軽自動車保有台数として仮置きし、代表的専門店の成長過程や業態市場規模推移と並べることで、立地環境変化との関連性をみたものである。

クルマが一家に一台普及していく時代(1980~1990年代)

クルマが一家に一台の時代に成長した男性向け専門店チェーン

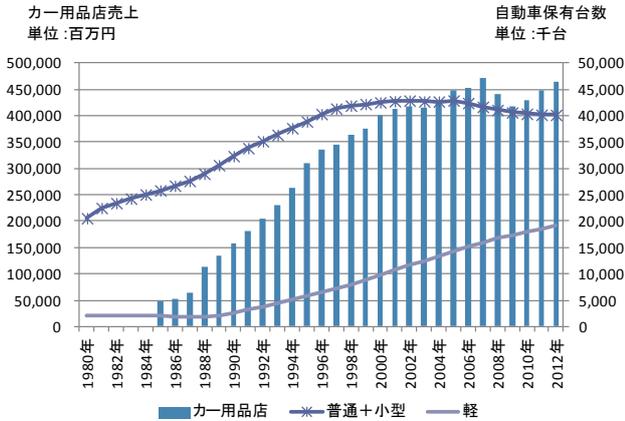
この時代はクルマを持つ世帯は増加しているが、運転免許を持つのは男性(ファミリー層ではお父さん)がほとんどであり、クルマで出かけるには、休日に「お父さん」と一緒というのが一般的であった。この環境下ではロードサイドを生活動線としているのは、平日の男性と休日のファミリーであった。この時期、ロードサイドを立地として成長したのが、男性向けの専門店チェーンであるカー用品店や紳士服量販チェーン、ホームセンターである。下記はカー用品上場企業と紳士服量販店上場企業の合計売上高とホームセンター市場規模の推移であるが、普通+小型乗用車の普及の後を追うようにして成長を遂げている様子がみてとれるだろう(【図表 13~15】)。GMS については中心市街地立地の店舗は衰退に向かうものの、ロードサイド大型店の出店により全体としては成長過程にあった。ロードサイドで唯一、ワンストップショッピングが出来る大型総合小売の利便性は健在であり、出店すれば休日を中心に多くのファミリー層を集客することが出来たからである。ただ、1990年代後半からは、こうした初期の専門店チェーンに少しずつ非食品売上が奪われ始めていた。加えていえば、1990年代後半に一家に一台のクルマがほぼ頭打ちになると、このグループの市場もほぼ飽和となっていることにも注目したい。男性が運転するクルマを来店手段として設定された業態は、男性ドライバーの増加余地がなくなったことで、市場飽和を迎えたということである。

パーソナルなクルマが普及していく時代(2000年代~)

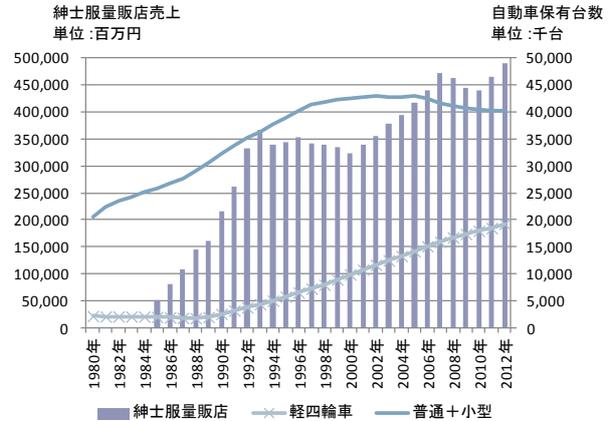
女性の店舗選択の自由が高まると、女性向け専門店チェーンが成長した

地方で、2台目のクルマが普及していくということは、主には女性消費者がいつでもクルマで自由に買物が出来る環境が整うということの意味する。日本自動車工業会の「軽自動車の使用実態調査報告書 2014年3月」によれば、軽自動車の主運転者は6割以上が女性、約7割が2台以上併有で、用途は主に買物、通勤という利用状況が報告されている。自由に店を選ぶ機動力を持った女性が増えていくにつれて、成長した業態が女性をターゲットとした専門店群である。カジュアル衣料チェーン、しまむら、ファーストリテイリング(当時はユニクロ業態からスタート)、家具チェーンながらインテリア雑貨が過半を占めるニトリやドラッグストア業界等がこれにあたる。下記はこれらの企業の売上高、業界市場規模の推移と二台目のクルマである軽自動車の普及度を重ねたグラフである(【図表 16~20】)。これらの主に女性ターゲットの業態が、正に女性の機動力の強化とともに成長していった過程が見てとれるであろう。この結果、GMSの非食品部門は、ほとんどの商品ジャンルで、カテゴリーキラーと呼ばれたこうした専門店群に、徐々に売上を奪われていったのである。地方における女性の主な来店手段がクルマとなったことは、地方ロードサイドに専門店チェーンの新たなマーケットを生み出したのである。そして、地方で成長した専門店チェーンは、やがてクルマによる買物が浸透し始めた大都市の郊外にも進出して、消費者の支持を得るようになっていったのである。

【図表 13】 カー用品店チェーンと自動車保有台数



【図表 14】 紳士服量販店チェーンと自動車保有台数

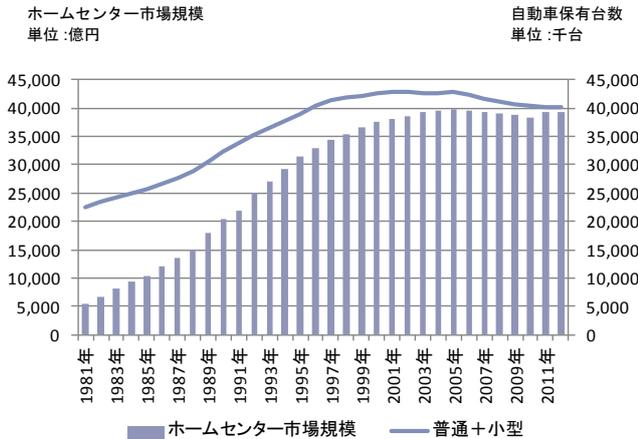


(出所)【図表 13、14】とも、国土交通省「自動車保有車両数統計」及び各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1)【図表 13】カー用品店チェーン:オートボックスセブン、イエローハット、G-7 ホールディングス、フジコーポレーション、オートウェブの5社合計、

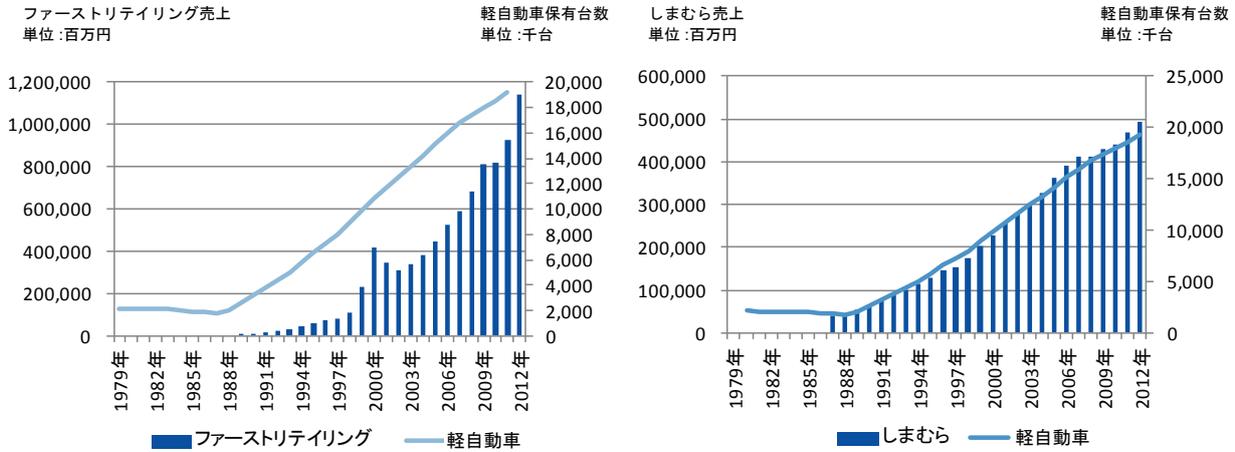
(注 2)【図表 14】紳士服量販店チェーン:青山商事、AOKI HD、コナカ、はるやま商事の4社合計

【図表 15】 ホームセンター市場規模と自動車保有台数



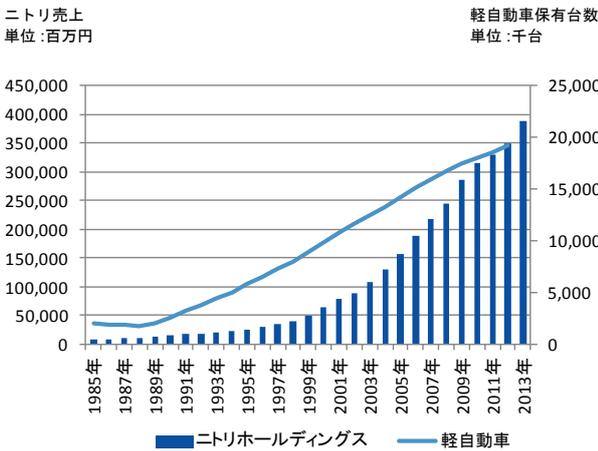
(出所)国土交通省「自動車保有車両数統計」及び日本 DIY 協会「ホームセンター市場規模」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 16】 ファーストリテイリング売上推移と軽自動車台数 【図表 17】 しまむら売上推移と軽自動車台数

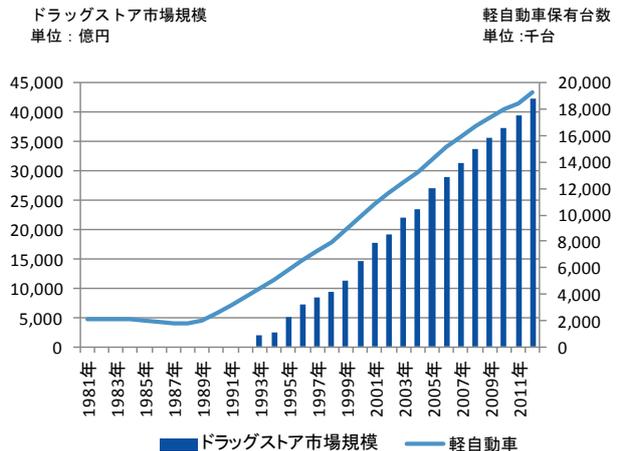


(出所)国土交通省「自動車保有車両数統計」及び各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 18】 ニトリ売上推移と軽自動車台数

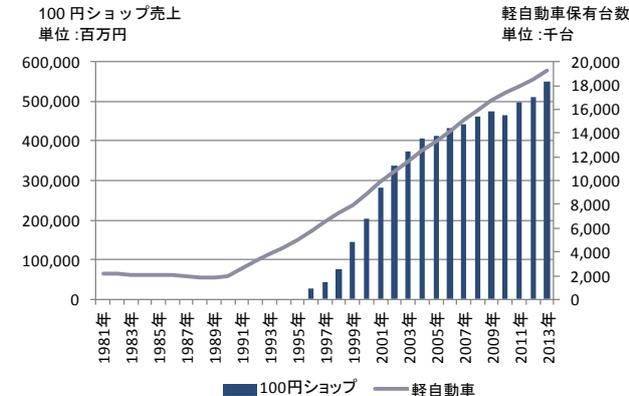


【図表 19】 ドラッグストア市場規模と軽自動車台数



(出所)国土交通省「自動車保有車両数統計」、及び各社 IR 資料、日本ホームセンター研究所「ドラッグストア経営統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 20】 100 円ショップ大手 4 社売上推移と軽自動車台数



【図表 20】
100 円ショップ
大創産業、セリア、キャンドゥ、ワッツの 4 社合計

(出所)国土交通省「自動車保有車両数統計」、及び各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

Ⅲ. 「時間」を売るコンビニエンスストアの成長

GMS 等の他業態が、環境変化の影響を受け浮沈する中で、コンビニエンスストア（以下、CVS）は一貫して成長を続け、国内小売の代表的な業態の一つとなった。なぜ影響を受けなかったのか、なぜここまで成長できたのか、今後も成長するのか、その本質について整理してみると、あるパラダイムシフトが重要だったことがわかってきた。

1. CVS の本質は「時間」を換価するサービス業

時間制約の解決
を付加価値とす
る CVS

CVS は基本的に価格訴求により来店を促すことをしないのは、よく知られたことであるが、最寄品を売る小売業で他にそうしたことが出来るのは、駅や映画館の売店のような閉鎖空間にある店くらいかもしれない。しかし、CVS ではスーパーで売価 88 円の PET ボトル飲料を、140 円で買ってしまふこともあれば、家で作れば安く済むおにぎりやおでんも買ってしまふことも多い。価格という視点だけでみるのであれば経済合理性がない行動だが、それでも買うのは、消費者は時間的制約も自分なりにコストに換算しているからではないだろうか。消費者の近くに存在することで、時間的制約のある消費者に探索不要、即時利用の利便性を提供する。その利便性に納得する消費者は、同じものであったとしても高い代金を支払ってくれるのである。CVS は正に「時は金なり」を実践するサービス業であるといえよう。

特に単独世帯を
ターゲットとして
成長した CVS

時間制約は、あらゆる人の様々な状況に応じて発生するため、大抵の人に CVS を利用して時間を有効活用したいシーンがある。なかでも、一人暮らしであるため、家事に割く時間がない、自分のためだけに食事を作る気にならない、消耗品の買物に時間を使いたくない、などと考える単独世帯消費者が近場で用を済ませるニーズは高い。CVS は、そうした単独世帯を主要ターゲットとして、彼らのニーズに対応する商品、サービスを開発し続けてきた。その結果、単独世帯の支持を得ることに成功した CVS は、その他の消費者の時間的制約がある様々なシーンをも取り込んで、そのビジネスモデルを確立したのである。

CVS の成長は時間
制約の多い人が
増えたという環
境変化の一端

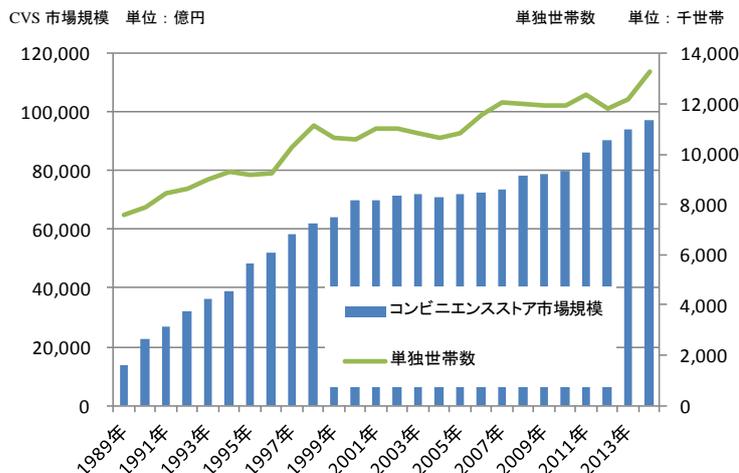
この点から考えると、CVS は一般的な小売業とはその対象とする顧客やニーズが異なる。単独世帯や、ある時点で忙しい人が、金を払っても時間を買いたい、というニーズ自体が拡大している、と解釈すれば、消費環境変化の一端であると理解すべきなのであろう。

2. 単独世帯を主要顧客とする CVS に大きな成長余地

単独世帯の増加
に支えられた
CVS の成長は今
後も続く

CVS の主要顧客は、家事に割く時間があまりない単独世帯であり、それ以外の消費者の利用度は低い。総務省の消費実態調査(2009年)によれば、一人あたりCVS利用額は、単独世帯が二人以上世帯の 5.5 倍になっている。CVS は、単独世帯の家事の一部代行業として時間短縮、手間の肩代わりを行って、付加価値を生み出してきた。CVS 市場の拡大は、単独世帯数の増加に支えられてきたといっても過言ではない(【図表 21】)。そうした視点でみると、単独世帯のこうしたニーズに特化した唯一の業態である CVS の成長は、単独世帯が増加する限り持続すると考えられる。

【図表 21】 コンビニエンスストア市場規模と単独世帯数



(出所) 流通経済研究所「流通統計資料集」および厚生労働省「国民生活基礎調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

3. CVS の競争要因は消費者目線の新サービス開発力

単一フォーマットで密度の高い店舗網が必要条件

時間制約が大きい人(もしくは時)にとっては、店を探索する時間、店まで行く時間は最も無駄な時間である。こうした場合の店舗選択要因は、近いことが最優先されよう。実際に消費者が CVS の選択肢として挙げるのは、近くにあることと、行き慣れている、という答えが各種アンケートの結果からも圧倒的である。均一のフォーマットで近隣にたくさんあることが、選んでもらえる最大の要因であるならば、人口集中地域から順々にドミナント出店をしていくことが、最も効率よく選んでもらえるチェーンとなる手法だろう。その上、物流効率性は店舗密度に相関するため、密度が高いチェーンのほうが収益性は高くなり、数多く出店出来るという好循環にもつながる。

競争局面では商品力、サービス力の勝負に

ただし、競合との距離がほぼ同等であったときには、商品力・サービス力がモノをいう。例えば、各種代金収納代行、ATM、宅配便サービス、チケットサービス、行政サービス代行といった CVS のサービスインフラは、こうした局地戦での店内誘引競争の長い歴史の産物だ。こうしたサービスは、構築するのに手間がかかる上に、レジ処理時間の割には収益が薄いものも多い。しかし、利便性が極めて高いため、このサービスの有無が店舗選択要因となり、CVS 企業の盛衰自体にも大きく影響した。

価格訴求ではなく、利便性で競争する異質の小売業が CVS

時間優先の CVS 顧客に価格訴求を行ってもあまり効果はないため、利便性の高いサービスや品質の高いオリジナル商品(弁当、惣菜スイーツが代表格)で、顧客満足の実現を競い合うしかない本質的で厳しい競争となる。しかし、だからこそ CVS においては消費者目線のニーズ対応を実現した新たなサービスが生まれ続けるのである。一般に小売業では、集客商材で訴求することで来店を促し、収益商材を併売して、利益を確保するというスタイルが主流で、CVS のように消費者目線の利便性の高いサービスを増やすことによって、集客を競うという発想はあまりみられない。この点でも、CVS は小売業としては異質の業態なのである。

4. 「消費者の制約」解消を付加価値とした CVS

スーパーが閉まった後のスキマ産業だった初期の CVS

元々、米国で発祥した CVS は、現在の日本の CVS とは似て非なるものであり、その多くがガソリンスタンド併設の売店のようなものであった。米国では都市間の距離が離れているため、ガソリンと食料の補給ポイントは道路を通行する人にとっては砂漠のオアシスのような存在であった。ただ、こうした店舗は選択の余地のない状況の消費者に対する売り手目線の商売をしていた。その後、日本に導入された初期の CVS も、スーパーの空いていない時間帯の需要取り込みと忙しい人の当用買いといった使われ方で、時間的制約を逆手にとる売り手目線の商売であり、「鳥なき里の蝙蝠」のようなある意味スキマ産業でしかなかった。それでも一定の需要を取り込むことで、人口密度の高いエリアを中心に CVS は広がっていった。

競争激化時代に起こった利便性競争へのパラダイムシフト

その後、CVS 市場参加者が増加していき、競争が激化し始め他店との差別化が必須となったとき、現在の勝ち組は利便性提供で競争する道を選択した。ここが、CVS の本質的転換点で、時間的制約を利用した売り手目線のビジネスから、利便性開発の競争という真に消費者目線でのビジネスへとパラダイムシフトが行われたのである。利便性開発の競争を経て今に至った CVS は、結果論ではあるが利便性の具現化のみで競争する小売業に成長したのである。

5. コストパフォーマンス競争の時代へ

上位 3 社寡占時代を迎え CP 競争の段階に

消費者の利便性を実現する商品、サービスの競争によって、CVS は熾烈な同業間競争を継続した結果、業界では寡占化が進み上位 3 社(セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート+サークル K サンクス)によるシェアは、2014 年には約 85%にまで達する状況となっている。前述の通り、成長余地は残しているものの、上位寡占度がここまで進むとサービス提供力の劣る下位企業からシェアを奪取するといった余地はほとんど失われつつあった。このため、CVS 大手は利便性提供に加えて、コストパフォーマンス (CP) の高いオリジナル商品を品質、品揃え共に強化した上で、様々な媒体を通じてそのブランド(例えばセブンプレミアム)の強化、浸透に乗りだしている。これは、同業間の競争もさることながら、二人以上世帯需要の取り込みを本格的に視野に入れたという意図が明らかだ。CP の高いブランドであることが二人以上世帯にも定着すれば、CVS を積極的に選んでくれる消費者を一定割合確保することも可能であるという判断なのであろう。成長余地を残して、次なるフロンティアに布石を打つ正鵠を射た戦略といえ、今後徐々にではあるが成果が期待できると思われる。

CP 高い商品のブランド化は既存小売業の脅威に

但し、一般的に二人以上世帯が食品を補充する買物を行う場合には、肉食ニーズを充足することを目的とするケースが多く、生鮮食品等を含めた多様な品目が必要となるため、大抵の場合 CVS は品揃えの面で店舗選択の対象外となる。このため、CVS が二人以上世帯需要を取り込むのは限定的なものとなるだろう。しかし、ブランド力を備えた CP の高い商品が異業種チャネルを通じて提供されるケースが多くなるとすれば、既存小売業に対しても相当の影響を与える可能性がある。

6. CVS を競合と考えるはいけない

寡占化の進んだ CVS 市場への挑戦は難易度が高い

CVS は既に存在感も大きく、既存業態から少しずつ売上を奪いつつあるため、自社の脅威であると感じる企業が増えている。しかし、CVS の成長は、単独世帯の増加をべ

ースとして、時間を金で買いたい消費者が増えているという消費環境の変化が背景になっている。こうした消費者に対応するためには、利便性の高い商品、サービスを備えた店舗を、消費者の近くに厚く配置する必要があることは前述の通りである。しかし、既存の小売業は対象とする消費者もニーズも異なるため、そうしたインフラを持ち合わせてはいない。CVSは拡大が見込まれる有望な業態ではあるが、上位3社シェアが8割以上に進んだ寡占化マーケットであり、今からインフラを構築して参入しても、その期待値は低い。

CVS 拡大を懸念するより、自社ドメインの強化が重要

CVS の成長は、人口減少、高齢化と同列の外部環境変化と考えればいいのではない。既存小売業は、自社のドメインである二人以上世帯のニーズ対応に経営資源を集中することが望まれよう。単独世帯数が約1,870万世帯まで増加する2030年においても、2人以上世帯数は3,250世帯、7,200万人以上と予測されている。このマーケットを再分割すれば、成長することは可能なのである。

CVS は競合視せず、学ぶべき相手

価格訴求による差別化が困難なニッチ業態だったCVSは、単独世帯への利便性提供力のみで競争するという茨の道を切り開く中で、新たな付加価値を作り出す強力な業態へと成長した。二人以上世帯にも同様の余地があるはずである。CVSは競合としてではなく、学ぶべき存在とみるべきなのである。

IV. 小売の王者 GMS の敗因

小売の王者 GMS
は何故敗れたの
か

ここまでは、小売業態の歴史的盛衰について述べてきた。GMS の非食品部門は、専門店チェーン群にその売上を蚕食され、その存在感を失いつつある。ただ、専門店群がロードサイドに登場したことだけで、なぜ GMS は一方的にその売上を奪われるのか。小売の王者であり、圧倒的な企業規模を持っていた GMS 各社が、どうしてベンチャー企業であった専門店各社にジャンルごとの王座を明け渡したのであろう。以下、この要因について述べたい。

1. GMS は何故一方的に奪われたのか

GMS の非食品部門が、専門店チェーンとの競争に敗れた主要因は、以下の4点であると考えられる。

①GMS の強みは「強制ワンストップショッピング」にあった

GMS の強みは強制ワンストップショッピングの立地創造であり、その強制力を失った時、停滞が始まった

GMS とは、衣食住すべての分野の汎用品を、ある程度安い値段で提供する店舗であったといっていである。GMS が際立っていたのは、休日の限られた買物時間でこうした商品をワンストップショッピングという利便性の下で提供するという機能である。そうした施設を大規模な駐車場とともに、何もなかったロードサイドに作り出すという立地創造機能を持った存在が、この時代には他に存在しなかった。当時の消費者の機動力の制約を背景にした、「強制ワンストップショッピング」という状況を作り出したことこそ、GMS の強さの源泉であった。しかし、これは消費者の機動力の制約がなくなり、かつもっとコストパフォーマンスの高い商品を供給する競合が出現すれば、集客力は急速に低下せざるをえない。消費者は積極的な理由で GMS を選んではいなかったのである。

②仕入先が提示する有利な取引条件は両刃の刃

仕入先からの有利な取引条件は売り切る力を弱めた

成長期の GMS の販売力は他のチャネルを圧倒する力を持っていたことは前述の通りである。メーカーや問屋にとって極めて魅力的な販売チャネルである GMS は、どんなことをしても取引をしてもらいたい相手であった。こうした場合、川上は返品を受け入れや消化仕入²といった、小売が実質在庫負担をしない(売れ残りリスクを負わない)条件を提示して、売場を確保しようとする。これは小売側には好条件であるが、消費者の利益にはならない。川上は自らが負担するロスの割合を計算した上で、取引価格に上乗せするからである。

消費者利益に反するリスク回避は専門店の付け入るスキになった

こうした消費者の利益に反するリスク回避行動を、専門店チェーンは GMS の弱点と考えた。専門店チェーン(例えば、ファーストリテイリング、しまむら、ニトリ)では商品の全量買い取りによりリスクを自社で負担することにより、仕入れ価格の低減を実現、簡易な店舗、ロードサイドの安い賃料、平均年齢の若い人員構成(相対的に安い人件費)等も相まって、相対的にコストパフォーマンスの高い商品の提供を可能とした。こうした専門

² 消化仕入: 商品の所有権、保管責任を仕入先に残したままにして売場に陳列し、売上が計上されると同時に仕入計上する仕入方法。百貨店、総合スーパー等の多様な商品を取り扱う小売業が在庫リスクを避けるために行う仕入方法の一種。

店チェーンの中から、顧客の支持を得て大きな成長を遂げる企業が出現してくるのである。既に大企業として既得権を得ていた GMS にとっては、このリスクを再度内包することは難しく、GMS 向け取引では未だにこの商慣習が部分的に存続しているといわれる。その間に、専門店チェーンの中には GMS の部門売上を上回る規模へと成長を遂げる企業も現れ、物量面においても GMS は専門店の後塵を拝するようになってしまっている。

③「専門店チェーンを育てた GMS モール

自ら強力なライバルを育ててしまった GMS モール

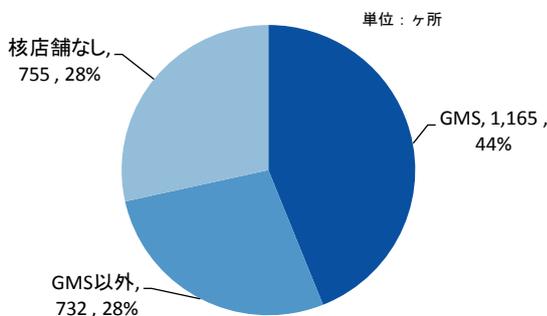
ロードサイドから発祥した専門店チェーンの中でも、SC 内への出店を行わない企業というのはほとんどない。専門店チェーンの出店は SC といわれる複合商業施設が中心であり、この SC の増加が専門店チェーンの出店余地を生みだした。ただこの SC の核店舗の多くは GMS だったのである（【図表 22】）。専門店との競合で非食品売上の低下に悩んだ GMS は、そのワンストップ性による集客力を維持するため、専門店チェーンをテナントに迎え入れ、モールを形成することでその施設の集客力を維持するという選択をした企業が多い。多様なテナント集積を構築することで、集客力の低下を緩慢にすることには成功している GMS のモールではあるが、今となっては「軒を貸して母屋を取られる」の例えのごとき状況が生まれてしまったのである。

④「金のなる木」非食品を諦めきれなかった GMS

「金のなる木」であり続けた非食品の構造転換は困難だった

GMS の業態が確立したとき、その収益構造は、食品は集客商材（＝客引き商材で薄利多売）で、衣料品、住関連品が収益商材（収益を確保する商材）という構造となっていた（ご参考【図表 23】）イトーヨーカ堂の 2000 年度と 2013 年度の売上構成、粗利構成）。ある時期から衣料品、住関連品は、減収傾向から減益トレンドが続くことになるが、収益の柱の一つであることには変わりはない。GMS のこの部門は、在庫リスクが極小化されている上、セルフサービスで人件費もあまりかからないため、収益率の面では安定して確保可能なのである。縮小トレンドながら相応の収益力を維持する非食品部門は、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント的には「金のなる木」であった。結果としては、このことが要因となって、根本的な構造転換の機を逸した感がある。

【図表 22】 1999 年時点のショッピングセンターの核店舗



(出所) 日本ショッピングセンター協会「SC 白書」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 23】GMS の売上構成、粗利構成(事例 イトーヨーカ堂の場合)

1990年				
	売上	構成比	粗利率	相乗積
衣料品	410,831	37.2%	35.5%	13.2%
住居	240,794	21.8%	30.7%	6.7%
食品	451,828	40.9%	25.5%	10.4%
3部門計	1,103,453	100.0%	30.4%	30.4%
	経費率	24.4%	営業利益率	6.0%

2013年				
	売上	構成比	粗利率	相乗積
衣料品	204,051	20.9%	39.6%	8.3%
住居	165,297	16.9%	30.2%	5.1%
食品	608,343	62.2%	27.0%	16.8%
3部門計	977,691	100.0%	30.2%	30.2%
	経費率	28.3%	営業利益率	0.9%

非食品部門の粗利相乗積に占める割合は、90年66%⇒13年44%と下落したが、いまだに4割以上の依存度がある

(出所)セブン&アイ・ホールディングス IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

2. GMS の食品が存在感を保てた理由

前述の通り、GMS の非食品売上は専門店チェーン群に蚕食されてしまった。しかし、食品部門に関しては、減収トレンドではあるものの依然としてその存在感は保たれている。なぜ、食品部門だけは売上を保つことが出来たのであろうか。その主要因は以下の3点であると考えられる。

食品におけるナショナルブランドの存在感

NB の存在感が大きい食品では規模の利益は大きい

消費者の食品購入における店舗選択要因の最上位にくるのは、「近さ」というのはよく知られた話だが、一定距離の範囲にある店の中で、「価格」や「品揃え」を基準にして店を選んでいるということになるようだ。この「価格」が安いという判断基準となるのが、加工食品の大半を占めているナショナルブランド商品(NB)である。NB メーカーにとって、最大の顧客はGMSであるため、その仕入条件は最も有利なものとなることは当然だ。GMSはその規模を背景にほぼプライスリーダーであり続けることが出来、消費者の一定の支持を保ち続けることが出来たのである(これは食品と併売されることが多い日用消耗品においてもほぼ同様である)。

NB 不在の部門ではGMSのパワーを生かせず

ところが、GMSの非食品売場を構成する大半の商品群(トイレタリー等を除く住関連品、衣料品等)にはNBはほとんど存在していない。このため、NBの価格訴求という手法で、消費者にGMSの付加価値を訴求することが出来ない。これに対して、GMSは前述のような仕入先からの有利な条件を前提に、収益確保を優先する道を選んだため、専門店チェーンに付け入る隙を与え、キャッチアップされてしまったのである。

大型売場の優位性

食品の集客力は品揃えの豊富さが効いた

食品はNBの存在感が大きい分野であることと上で述べたが、これは加工食品においては店舗間の差別化がしにくい、ということとほぼ同義である。このため、食品における店舗の競争力は、売場面積の大きさとその相関性が高く、一般的に売場が広いことは品揃えがいい店として、消費者から評価される。この20年の間に、女性の機動力が上昇したことによる商圈の広域化に対応して、食品スーパーの1店あたりの平均売場面積は2~3倍に広がった。しかし、従来から大きな売場を持っていたGMSの競争力は、大きく損なわれることはなかったのである。

食品におけるシェアの分散

食品市場はシェア分散で強力なライバルが少なかった

食品に関しては、徒歩、自転車で近い店に行くという購買行動が主流であった時代には、商圈は細分化されており、シェアは中堅中小まで入り乱れて分散した状態であった。しかし、女性が機動力を得て、商圈が広域化して統合されていく中で、ロードサイド大型店を展開する企業が、小型店を淘汰する形で上位集約が進みつつある。相対的に競争力のない小型店から順に淘汰が進んだために、GMS が受けた影響は限定的であったと考えられる。

3. GMS とはモータリゼーション過渡期の暫定王者

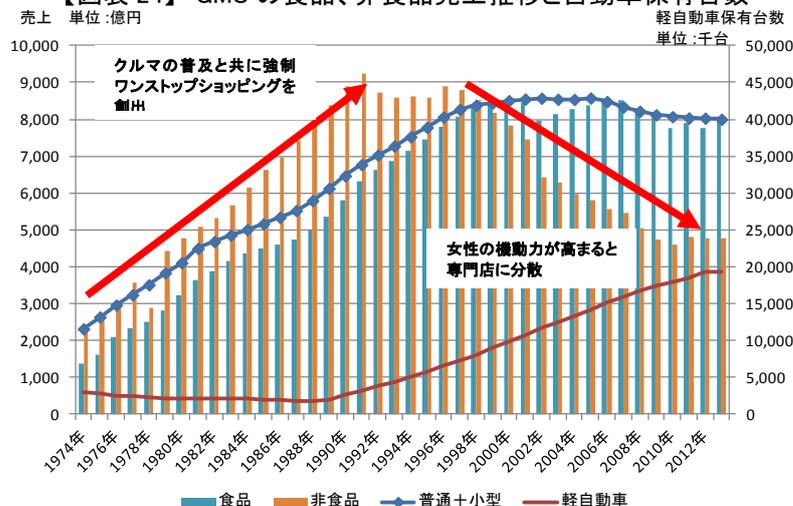
強制ワンストップショッピングはモータリゼーションの過渡期のモデル

前述の通り、GMS はモータリゼーションによって生まれたロードサイドマーケットの拡大と共に成長し、「強制ワンストップショッピング」という強力な集客システムを構築することで、小売の王者としての地位を確立した。しかし、それは女性の移動の制約を前提とした仕組みであって、免許保有率の向上やパーソナルなクルマの普及によって、移動の制約が解消すると、その優位性も失われる運命にあった。GMS は、モータリゼーションの過渡期の暫定的な小売の王者であったといえる。

女性が店舗選択の自由を得た時、強制ワンストップの前提は失われた

ロードサイドマーケットの脇役であった専門店チェーンは、男性をターゲットとする業態から先行的に勃興し、女性運転者の増加と共に女性をターゲットとする業態が遅れて成長を始める。これらの専門店チェーンは、激しい生存競争を経て GMS の各部門を凌駕するビジネスモデルを構築し、その市場を蚕食する存在となっていく。小売の王者を自認する GMS は、駆け出しの専門店チェーンをライバルとは認識せず、専門店チェーンを店舗の周囲に配置したモールを構築することで、ライバルと認識する同業との競争を継続した。この GMS モールは、専門店チェーンのフロンティアと化し、結果としては強力なライバルを自ら育成することになった。この間、GMS は非食品部門の改善努力を継続したが、自らの収益構造や川上との関係を全面否定することも出来ず、抜本的な変革には至らなかった。強制ワンストップショッピングの前提が失われた時、王者の暫定期間は終わったのである。このことを踏まえれば、GMS がモデルチェンジなしで、衰退から脱却することは困難であろう(【図表 24】)。

【図表 24】 GMS の食品、非食品売上推移と自動車保有台数



(出所)国土交通省「自動車保有車両数統計」、日本チェーンストア協会「チェーンストア統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

V. 業態盛衰の歴史が示唆するものとは

これまで、GMS、専門店チェーンの業態の盛衰の過程について述べてきた。GMS や専門店チェーンの盛衰は、モータリゼーションの発展段階と密接な関係にあったことは歴史が示す通りだ。この関係性の本質を考えることで、次に来る業態の方向性が見えてくるはずだ。

1. 業態の盛衰のイメージ図

消費の選択は、
予算制約と時間
制約の範囲で決
定される

ノーベル経済学賞を受賞した米経済学者、ゲーリー・ベッカーの消費理論には、消費者の欲望は無限大であるが、予算制約と時間制約という二つの制約の範囲で選択される、という指摘がある。小売業態の歴史の変遷は、正にこの理屈の通りに進んできた。時々の消費者が、店舗選択において判断材料とする、コストパフォーマンス(CP)の相対的な高さは、予算制約を緩和するものであり、クルマの普及による移動の自由は時間制約の緩和と考えられる。クルマの普及によって段階的に時間制約を緩和された消費者は、よりCPの高い業態に向かうことで、予算制約を緩和する、という一貫した方向に向かって進んできた。消費者の選択プロセスの本質は、今後も変わることはない。とすれば、この方向性の延長上に、小売業態の未来図をみる事が出来るはずだ。

商店街 ⇒ GMS
(総合化) ⇒ 専門
店(専門化)と小
売の主役は移っ
た

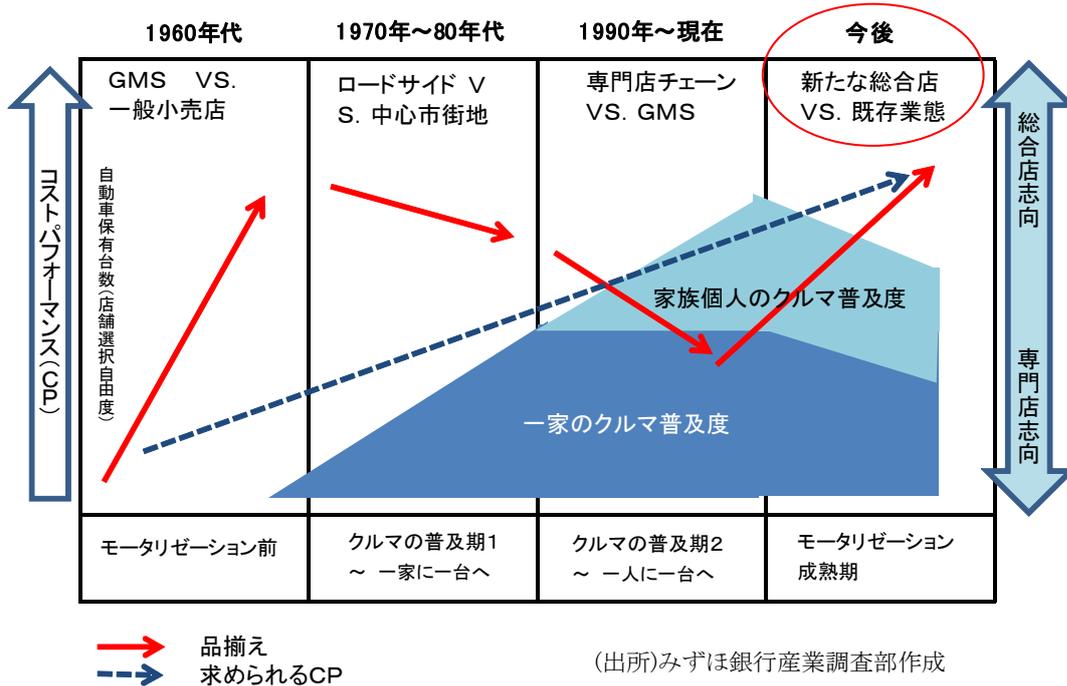
過去の経緯をもう一度整理してみよう。クルマのない時代には、自然発生的に出来た中心市街地の個人商店の集積である商店街が主な買物場所であった。ここに、相対的なCPの高さと、ワンストップショッピングの強みを持つGMSが参入し成長を始める。クルマの普及が始まると、ロードサイドに低コスト立地が生まれて、GMSはロードサイド立地の大型店で、強制ワンストップショッピングによる圧倒的優位を確立する。これが総合化の時代である。ロードサイドの低コスト立地には、専門店チェーンが段階的に発祥し、特定ジャンルの商品に絞った深い品揃えとCPを兼ね備えた企業が成長していくようになる。クルマで買物をする女性が増えてきた1990年代以降は、あらゆるジャンルの専門店が出揃い、競争の中から勝ち残った専門店チェーンは、特定ジャンルでは品揃えとCPで、GMSを凌駕する勝ち組企業として台頭するようになっていく。特定ジャンルを各個撃破され始めたGMSはその売上を奪われ、停滞期を迎えることとなっていく。こうした経緯を経て、現在では専門店チェーンが業界をリードする専門店化の時代を迎えている(【図表25】)。

専門店の時代と
いえど、ワンスト
ップショッピング
ニーズは不変

ワンストップショッピングで業界を制覇したGMSは、特定ジャンル強化の専門店チェーンに非食品の主役の座を奪われたのであるが、これは消費者が、ワンストップショッピングニーズを持たなくなったためではない。専門店のハシゴをしてもあまり時間がかからない移動環境になったことや、ショッピングセンターという立地によって、ワンストップ性を補完出来たことで、消費者は相対的に、専門店チェーンのCP>GMSのワンストップ、と評価しているということである。小売アコーディオン理論³という考え方があるが、このアコーディオンは本質的には拡幅圧力がかかっており、専門店の成長が飽和する要因があれば、必ず品揃えは総合化の方向に向かう。ワンストップショッピングニーズは、時間制約に縛られる消費者が本源的に求める利便性だからである。

³ 小売アコーディオン理論:小売の発展段階においては、専門店の時代と総合型の店の時代が交互に訪れるという経験則。品揃えの幅がアコーディオンを演奏する時のように、開いたり閉ったりする様子で例えている。

【図表 25】 業態盛衰のイメージ図



2. 専門店チェーンの成長は続くのか

ロードサイドマーケット拡大の終焉で専門店の成長余地も失われる

これまでの専門店チェーンの成長には、モータリゼーションの進展が背景となっていたことについて繰り返し述べてきた。特に軽自動車の普及によって、女性がロードサイドマーケットに呼び込まれ、その受け皿となった専門店チェーンが、相対的な優位性を築き勝者となった。しかし、地方ではほぼ一人一台のクルマが普及したことと、人口の減少が進み始めたことから、自動車保有台数は数年内にはピークアウトすることが予想されている。ロードサイドマーケットの拡大も近々にピークアウトし、ゆっくりと縮小に向かうことになるだろう。そうなれば、過去の GMS、男性向け専門店チェーンと同様に、現在まで成長基調にあった女性向け専門店チェーンも、国内においては業態として飽和に向かうことになるだろう。ロードサイドマーケットというフロンティアは早晚失われ、①海外に新たな市場を求めるか、②寡占化を目指すか、もしくは③新業態によって既存市場を再分割するしか成長余地はなくなるだろう。

3. 小売アコーディオンは再び開く

専門店チェーンは新たな成長余地が必要

市場飽和に到達した専門店チェーンの中でも、製造小売業 (SPA) 化で成功している企業は、海外に挑戦することになるであろうし、ある程度成功している先行企業も実在する。しかし、現状で SPA 化を進めていない企業にとって、海外進出のハードルは高く、その成功確率は相当に低いと考えられる。(本稿では詳説しないが、流通機能を中間流通企業と分担する企業が、海外でサプライチェーンを構築すること自体の難易度が高いという意) 寡占化を進めることによっても成長は維持出来るが、レッドオーシャンでの長期戦は相当な体力の消耗を覚悟しなければなるまい。成功確率がある程度見えている新業態によって、異業種を含めた既存市場を再分割出来る可能性があるならば、その実現に向けてチャンレンジすべきなのであろう。

CPを実現した専門化の次は、ワンストップの利便性

これまでの業態の歴史を踏まえれば、現状の専門店チェーンの発展段階は、特定ジャンルにおける高い CP を実現したが、ワンストップショッピング等の利便性においては、未だ改善の余地がある状態といえる。消費者に求められる、新たなワンストップショッピングというポジションは、今はまだ空白地帯だ。小売アコーディオンは必ずや、再び開く。新業態は現在の消費者のニーズに沿った総合化という方向の先に、見つけられるはずなのである。

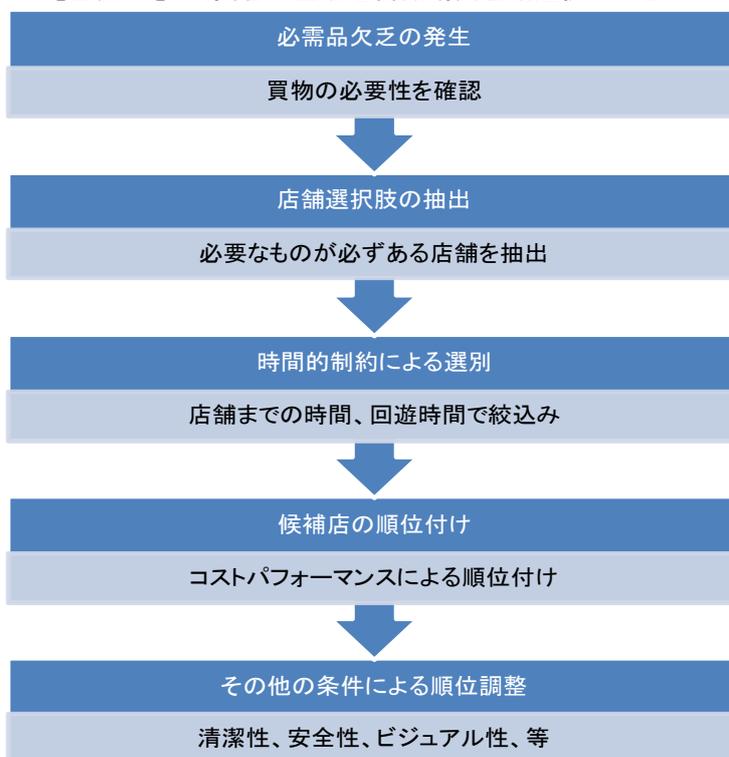
VI. ワンストップショッピングを受け継ぐものとは

GMS により提供され、かつては圧倒的な支持を得ていたワンストップショッピング市場は、専門店チェーンによって再分割が進んだ。しかし、GMS を部門ごとに各個撃破してきた専門店チェーンにも、市場飽和が忍び寄っている。成長余地のある時期には、成功モデルを急速に横展開することがチェーンストアの成長の王道である。しかし、飽和のその先を見据えるのであれば、新展開の布石が必須となる。前項では、それが新たなワンストップショッピングを実現する業態ではないかと述べたが、具体的には消費者の求める業態とはどのようなものなのであろうか。以下では、消費者の店舗選択プロセスを踏まえて、新業態の枠組みについて考えていくこととしたい。

1. 消費者の店舗選択プロセスについて

ここで、消費者が平日に生活必需品の買物をする際に、どのようなプロセスで行くべき店舗を選んでいるのかについて、整理してみることにしよう(【図表 26】)。

【図表 26】 消費者の生活必需品購買店舗選択プロセス



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

平日の買物は補充の必要性から始まる

消費者は生活必需品の欠乏を認識し、補充の緊急性を確認した上で買物に行くことを決め、店舗の選択を行ってから買物に出掛けることになる。その際、買物の目的となる生活必需品は、最も緊急性の高い品目（主に生鮮食品、惣菜といった食品中心）に加え、前回の買物以降、緊急性が低く留保していた商品を併せた複数の品目となることが多い。

時間制約に縛られた平日の買物は時短が最優先

買物目的が定まった消費者は、次に当該品目の在庫が確実にあると考えられる店舗を抽出し、その中から店舗選択を行う（品揃えのない店は対象外）。選択の際、最優先事項となるのは、今日これからどのぐらいの時間を買物に割くことができるかということだ。大抵の消費者の平日は、家事、育児、仕事と自由にならない時間で埋まっているため、その行動は時間制約に強く縛られている。その上、ルーティンワークである必需品の買物時間は基本的には可能な限り短く済むことが求められ、遠い店、駐車場から歩く店、広い売場を回らねば揃わない店、多層階を回らなければならない店、レジに何回も並ばなければならない複合施設、等の時間がかかる店舗は選択肢の上位から外される。（この時点で、大型商業施設、GMS、大型ホームセンターといった広すぎる店はほとんどが脱落することになる）最も時間がない場合や買物に時間を割きたくない人は、この時点で CVS に決めてしまう人もいるだろう。

時間の許す範囲でCPの高い店が選ばれる

こうした足切りした後で、絞り込まれる際の基準として、コストパフォーマンス（CP）の判定である。当たり前であるが、このCPは消費者の認識出来る価値に対して安い価格設定がされていることであって、低価格訴求ということだけではない。こうして選ばれた店舗に、消費者の属人的好みも考慮されて、最終選択されるようになるのであるが、主婦層が、自由に選択出来る今日では、清潔性、安全性、ビジュアル性（店内の美観に優れている）に欠ける店舗は敬遠される傾向にあるようだ。

平日は、ワンストップ&ショートタイムがキーワード

この手順で平日の買物の選択がされると考えると、生活必需品のうち購買頻度の高い商品を一通り揃え、生活動線上の遠くない距離にあつて、回遊に時間がかからない、CPが高い店が、選ばれることになる。平日の消費者は「ワンストップ&ショートタイム」ショッピングを求めているのである。

2. ワンストップ&ショートタイムニーズに応える業態とは

これまで述べてきたように、女性消費者の機動力に制約があった時代の強制ワンストップショッピングは、環境変化とともに過去のものとなりつつある。では、新たなワンストップ業態とは、具体的にどのような店舗であるべきなのだろうか。ここでは、①購買頻度、②女性消費者単独の即時購買決定、③ショートタイムショッピング、の3点をキーワードとして挙げておきたい。

新たなワンストップの要件①購買頻度の高い商品の品揃え

まず1点目は、購買頻度の高い商品が、ワンストップで買える品揃えであることだ。家事、育児、仕事の合間をぬって、わざわざ来ってもらうためには、定期的に欠乏する消耗品を中心に品揃えしておく必要がある。【図表 27】は消耗品中心の既存業態（食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンター）の平均的な商品別の在庫回転等を示したものである。在庫回転≒購買頻度であるという想定で見れば、回転の高い順からどこまでを選択するかということになる。大ぐくりでいえば、生鮮品、惣菜、一般食品、日用雑貨、化粧品、大衆薬、家庭雑貨といった商品構成となるのであろう。

新たなワンストップの要件②女性消費者単独の購買決定が可能

2点目としては、女性消費者が単独で買物をしていることを前提とすれば、女性消費者単独で即時購買決定可能かどうか、という目線が必要である。購買頻度の下限をどこに設定するかという判断をする場合、当落線上の商品を決める際、この基準は重要だ。女性消費者の平日の買物という設定において、即決出来ない商品を置いてもほとんど意味がないからだ。【図表 28】は、女ゴコロマーケティング研究所が実施した「女ゴコロリサーチ・女性の購買決定権について」というアンケート調査の結果である。食品、日用雑貨、化粧品、大衆薬等は購買頻度の高い商品と重複してしている。家電は特徴的で、自分で使うことが多い生活家電は自ら判断する女性が多いが、AV 家電等機能性を判断するものは家族で判断する人が多いようである。衣料品に関しては、婦人衣料と子供服は即決するが、紳士衣料は下着類だけである。これらは一例でしかないが、女性消費者が即決出来る商品か、即決出来る価格の範囲かを基準として品揃えが決められるべきであることは容易に推察出来ることであろう。

新たなワンストップの要件③最小限の時間で必要なものが揃うこと

3点目としては、ショートタイムショッピングということである。前述の通り、消費者は時間制約の縛りの中で生活しており、必需品の補充といったルーティンワークには、最小限の時間しか割く余裕はない。つまり生活必需品の買物は、短時間で済ますことが出来る店舗が求められているのである。その上、主要顧客である主婦層は、多忙な共働き世帯の割合が高くなっている。女性労働力の活用を促す昨今の情勢を考えれば、今後はさらに忙しい主婦が増えていくことが予想される。必要なものだけが品揃えされた適正サイズで、ワンフロアで、ワンレジで、といった買物時短に留意した店舗を消費者は支持するであろう。前述の通り、女性の機動力が高い地域ほど、就労女性の割合が高い⇨ショートタイムショッピングニーズは高い。クルマでの買物が浸透した地域ほど、このニーズに対応する必要がある。

休日は家族でゆったり、じっくり、楽しみながらショッピング

こうした平日ワンストップショッピングが浸透していったなら、休日はどうなるのであろうか。平日に日々の生活必需品を買っているとすれば、休日は家族で購買決定を判断する商品、主に耐久財を豊富な品揃えの中からじっくり選択して購買決定することになる。または、せっかく家族で出かけているのだから、時間消費に値する楽しい施設を選んで出かけていこう。そうなれば、地域で最も専門店チェーンやエンターテインメント性の高いサービス業テナントが集積した一番店大型 SC を選ぶ家族が多くなるのは必然だ。こうした行動パターンをとる家族が増えたことによって、既存型の総合小売店（GMS や総合ディスカウントストア）は休日の顧客を奪われていったのである（【図表 29】）。

【図表 27】 ホームセンター、ドラッグストア、食品スーパーの粗利率、在庫回転率、交差比率

商品分類	食品	季節用品	日用消耗品	園芸植物	園芸用品	ペットフード	ペット用品	HBCトイレタリ	家庭用品	衣料品	収納	レジャー・スポーツ	自転車	文具	家電	時計カメラ	カー用品	家具・インテリア	玩具	木材	塗料・塗装	建材・配管	金物・工具
HC	12.7	18.5	16.9	22.8	31.6	23.5	28.7	26.3	35.8	28.6	30.6	27.9	25.6	28.8	26.8	29.3	29.7	35.7	29.5	35.5	37.8	32.8	36.5
	13.8	12.0	10.3	11.5	4.4	8.0	5.6	6.5	5.6	5.1	4.7	4.6	4.2	3.8	3.8	3.7	3.7	3.2	3.2	2.9	2.7	2.7	2.4
	175.3	222.0	174.1	262.2	139.0	188.0	160.7	171.0	200.5	145.9	143.8	128.3	107.5	109.4	101.8	108.4	109.9	114.2	94.4	103.0	102.1	88.6	87.6

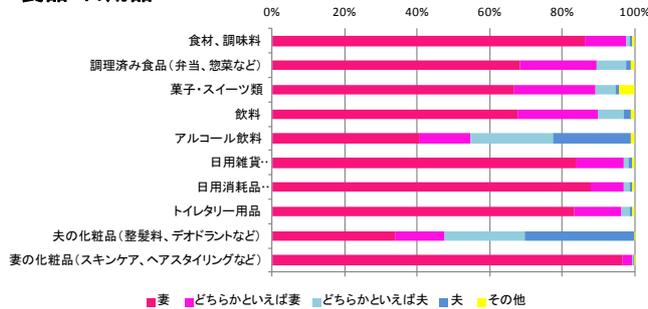
商品分類	食品	酒類	日用消耗品	ベビー用品	家庭用品	介護用品	医薬品OTC	健康食品	ヘルスクエア	ビューティーケア	化粧品	調剤薬
Drg	15.3	11.5	15.5	13.8	19.8	22.8	36.5	33.4	35.4	24.7	26.2	32.4
	18.2	12.2	10.1	8.2	7.7	7.4	6.2	6.1	5.5	5.2	4.0	1.2
	278.5	140.3	156.6	113.2	152.5	168.7	226.3	203.7	194.7	128.4	104.8	38.9

商品分類	青果	鮮魚	精肉	惣菜	加工食品	日配品	雑貨等
SM	22.8	27.0	27.8	35.4	18.7	22.6	19.6
	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-

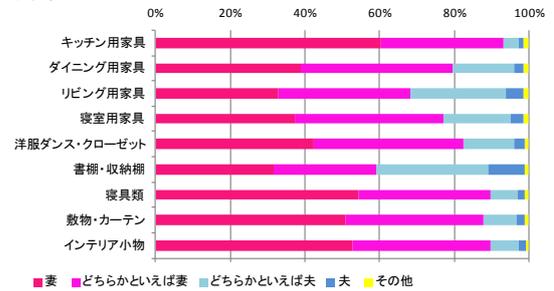
(出所) 日本ホームセンター研究所「ホームセンター経営統計、ドラッグストア経営統計」、新日本スーパーマーケット協会、「スーパーマーケット年次統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 28】 家庭における商品別の購買決定権者

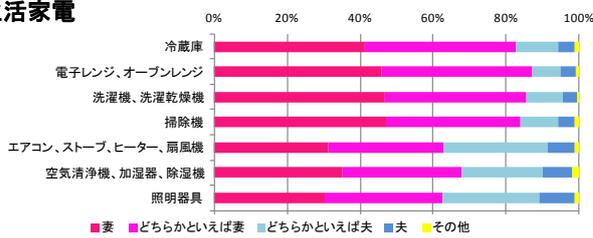
食品・日用品



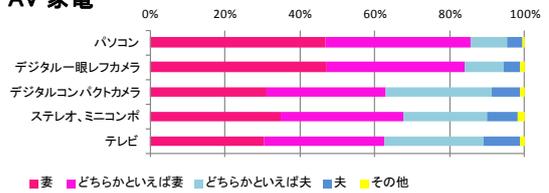
家具・インテリア



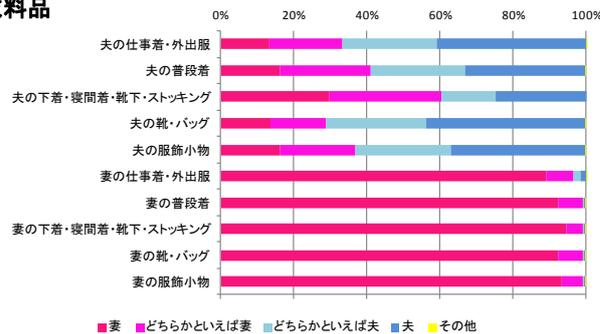
生活家電



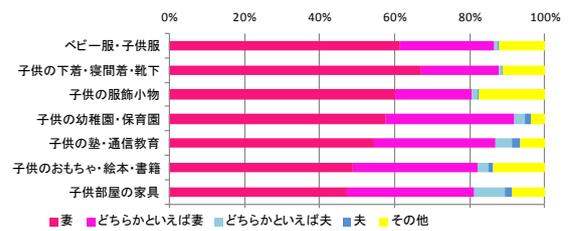
AV家電



衣料品

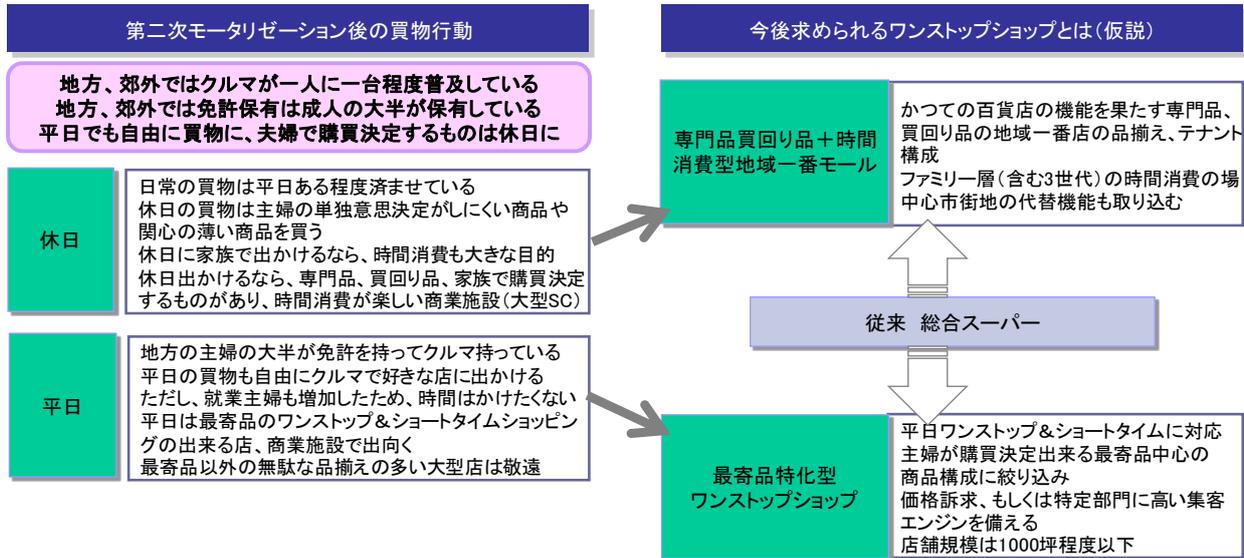


子ども関連商品



(出所) 女ゴゴロマーケティング研究所「女ゴゴロリサーチ・女性の購買決定権について」(データ出典 株式会社ハー・ストーリー)よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 29】 今後求められるワンストップショッピングのイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

3. 新業態にみる平日ワンストップ&ショートタイムの兆候

食品スーパーも
複合施設での出
店が中心に

平日ワンストップ&ショートタイムニーズの高まりは、商業施設の傾向や成長新業態の動向をみるとその兆しがうかがえる。食品スーパーは、女性が平日クルマで買物をするようになったことで、生活道路沿いや住宅地の中小型店舗(徒歩自転車向け)の淘汰が急速に進み、幹線道路沿いの大型店が取って代わりつつある。加えて、食品スーパー(以下、SM)で最近みられる傾向は、近隣型ショッピングセンター(NSC)に核店舗として出店する割合が高まっていることである。SMを核店舗とするSC(主にNSC)出店数が、SCの出店数に占める割合は徐々に増加しつつある(【図表30】)。有力食品スーパーの出店数をサンプル的にとってみると、近年では5割以上がNSCによる出店となっている(【図表31】)。これは有力食品スーパーが、平日ワンストップニーズへの対応を進めていることの表れでもある。

ホームセンター、
ドラッグストアで
食品強化の業態
が増加

ホームセンターやドラッグストアでは、平日ワンストップに対応しようとする新業態が派生している。スーパーセンター(≒食品+ホームセンター)は地方の中堅ホームセンター出身の企業が多い。例えば、PLANT(福井県)、ニシムタ(鹿児島県)、綿半ホームエイド(長野県)等がこれにあたる。元々はホームセンター業界で大手による寡占化が進行したため、対抗して集客力を補完するために、生鮮を含めた食品売場を整備し来店頻度を高めたというのが発端ではあるが、平日ワンストップニーズの高まる環境変化に合致し、地場で一定の支持を得ている。

平日ワンストップ
に一番近いフード
&ドラッグ

食品(主に生鮮は除く)+大型ドラッグストアといった品揃えの、フード&ドラッグ業態にも成長企業が生まれている。代表格はコスモス薬品であるが、2,000㎡程度の大型の店舗に一般食品、日用雑貨、化粧品、医薬品を揃え、売上のうち5割強を食品が占める。このフード&ドラッグ業態は、まさにクルマで買物をする女性の平日ワンストップニーズに、現状では最も近い業態といえるであろう。購買頻度の高い食品をディスカウント販

休日を担う大型SCは時間消費が差別化要因に

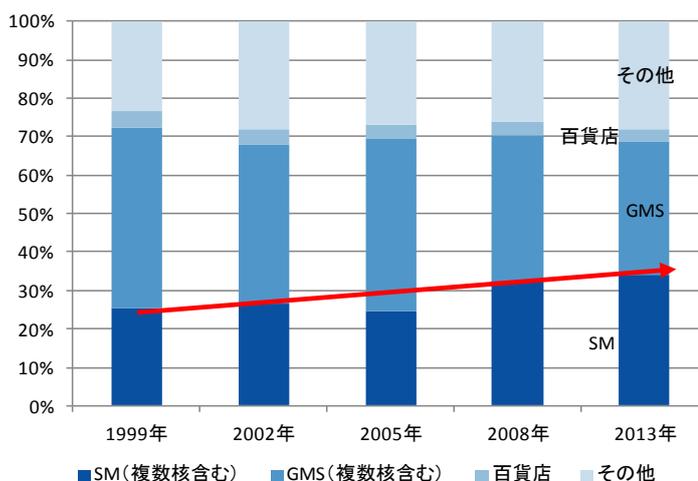
売して集客し、薬と化粧品という粗利の高い収益商材を売るというスタイルが、着実に消費者に受け入れられつつあるようだ。

休日需要を担う大型 SC でも、その兆しはうかがえる。最近の大型 SC のコンセプトとしてうたわれているキーワードは、「モノからコトへ」、「体験型」、「脱物販」といったものとなっている。日本ショッピングセンター協会の「SC 白書 2014」は、副題を「体験＝コト消費社会と SC」、として、非物販テナントの比率上昇に注目している。こうした SC 自体の変質は、同質化に悩む SC の単なる差別化戦略としてとらえるべきではなく、平日ワンストップニーズの高まりと表裏一体の事象であると認識すべきなのである。

平日はワンストップ&ショートタイム、休日は非日常に分化する傾向

NSC の拡がりや、新たな派生業態の成功は、女性顧客の来店手段の変化がなければ、成立することはなかったであろう。こうした店舗の立っている場所は、一昔前ならば、女性の生活動線ではなかったからだ。また、SC の「モノからコトへ」といったトレンドは、休日の SC に求められるものが変質しつつあることを示している。小売業界で起こっている変化の兆しが示すものは、女性の生活動線の変化が消費者の買物行動の主流を変えつつあるということだ。その先にあるものは、強制ワンストップショッピングの終焉と、平日ワンストップ&ショートタイム+休日「非日常」への移行なのである。

【図表 30】 ショッピングセンターの核店舗の割合



(出所) 日本ショッピングセンター協会「SC 白書」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 31】 有力食品スーパーの 2014 年出店と NSC 割合

企業名	2014年出店	うちNSC	比率
ヨークベニマル	7	5	71.4%
ヤオコー	8	5	62.5%
アクシアルリテイリング	5	3	60.0%
ベルク	3	1	33.3%
パロー	7	2	28.6%
計	30	16	53.3%

(出所) 各社 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

Ⅶ. 平日ワンストップ&ショートタイムを実現するのは誰か

平日ワンストップ
&ショートタイム
を実現する要件
とは

前項にて、小売業界における平日ワンストップ&ショートタイムニーズに対応しようとする様々な兆しについて述べたてきたが、このニーズに完全に対応しているというチェーン企業はほとんど見当たらない。食品スーパー等の運営するNSCは、専門店チェーンを物理的に一カ所に集結したものであるが、有機的な組織を構成している訳ではない。そもそも、店ごとにレジに並ばなければならないことなど、時間の無駄であるといえる。スーパーセンター型ホームセンターは、広い売場を必要とするDIY、家庭用品を収益源とする構造から脱皮しなければ、店舗規模を適正サイズに縮小できない。フード&ドラッグも、労働集約的作業を必要とする生鮮を強化すると効率性が落ちるため、低い損益分岐点という本来の長所が失われる可能性がある。既存の業態が、このニーズに完全対応するためには、かなり高いハードルがあるようだ。ニーズへの完全対応のためには、どのような要件をクリアすればいいのであろうか。ここでは、こうした店舗を運営維持していくための要件として、下記の4つのポイントを挙げておきたい。

- ① 強力な集客商材や集客エンジン
- ② 参入障壁の高い収益商材
- ③ 可能な限り低い1店あたりの損益分岐点
- ④ 清潔性、ビジュアル性、安全性

1. 選択してもらうための集客商材、集客エンジン

CPの高さを認識
させるNBの価格
訴求

平日ワンストップニーズに合致した品揃えを行っているだけでは、集客することは難しい。消費者に選択してもらうためには、相対的にコストパフォーマンスの高い商品を揃え、かつ消費者にその事実を認識してもらうことが重要になる。コストパフォーマンス(CP)とは価値あるものが安いということであり、それを消費者に認識してもらうためには、価値自体を図るわかりやすい基準が必要だ。この基準としてよく使われるのが、購買頻度の比較的高い加工食品、日用雑貨のナショナルブランド品(NB)である。品質が担保されている上に、価格比較が容易に出来るため、消費者はその店のCPを簡単に認識することが出来る。見たことのないブランドやプライベートブランド(PB)商品では判断基準が分からないため、本当にCPが高かったとしても消費者には認識出来ないのである。

CPの高い店と
は、安物売りの
店ではない

首都圏の有力食品スーパーであるオーケーは、このCPを消費者に認識させることに相当な労力を割いている。PBをほとんど扱わず、NBを低価格で提供することで、消費者の得られる利益について明らかにする。生鮮品についても、見切り品等については、値下げの理由を説明するPOPをつけることで、価値基準のないものも納得を得る形をとる。こうした様々なCPを認識してもらう努力の積み上げの継続維持によって、オーケーに対する消費者のイメージ≒CPの高い店≠安物売りの店となっているのである。このことは、オーケーの都内店駐車場に高級車がずらりと並ぶ光景をみれば、納得がいくであろう。

PBでCPの高さを
認識してもらうの
は至難の技

PBでもCPの高い商品を開発し、供給することは当然、十分可能である。ただ、その価値を消費者に理解してもらえるかどうかは別問題だ。日本の消費者のNB信仰は強いといわれることが多いが、よく考えれば至極当然ともいえる。小売業の上位企業は、20年ほど遡れば大幅に入れ替っているが、消費財毎の上位メーカーの顔ぶれにはほとんど変化はない。そもそも20年前からナショナルチェーンであり続けている小売自体

がほんの一握りしかない。NB に匹敵する PB を構築するためには、消費者にその価値を正しく理解してもらえらるための伝える努力を継続していく必要があるだろう。

2. 参入障壁の高い収益商材とは

消費者の制約を前提とした収益確保は長続きしない

GMS の収益商材は、強制ワンストップショッピングが効かなくなってしまうと、その売上を失ったことは前述した。GMS の収益商材は、川上のリスク負担と、消費者のある種の「制約」の上に、構築されたものであった。小売としての付加価値が高くなく、制約に守られた収益商材は、制約がなくなると、リスクを取って付加価値を創出する競合企業には勝てないのである。収益商材とは、小売業が付加した価値が高いから、その対価として高い収益をとれるのであり、消費者の制約や川上の譲歩をベースとして高い収益が得られるというのでは長続きしない。

小売業の付加価値とは手間がかかるもの

小売業が付加出来る価値とは「手間」ではないだろうか。商品の持つ本質的な付加価値とはメーカーに帰属すべきものだ。小売業は、川上と消費者の情報ギャップを解消したり、一次産品を流通加工したりすることによって価値を付加する。それこそ手間をかけて、消費者が買ってすぐ、その商品の使用価値を享受出来るように、代理購買を行うことが価値なのである。小売業は消費者のために「面倒な作業」を請負って、その正当な対価を得られる商品を、収益商材としなければならないのである。

コモディティ商品は収益商材とはなりえない

この点から考えれば、NB が確立されているジャンルの商品が収益商材としたいことは明らかだ。確立された NB は、消費者にとってその価値を担保するのはそのブランド自体であり、セルフサービスの小売業が付加出来る価値は極めて限定的である。つまり、小売業が収益商材とすべきは、NB の存在しないジャンルであり、平日ワンストップ商材の範囲においては、生鮮食品、惣菜、家庭用品といった分野となるということになるだろう。加工食品、日用消耗品雑貨、化粧品、医薬品等は概ね、ジャンル毎に NB が存在しており、本来は収益商材となりうる性質のものではない。

規制等を背景にしたドラッグストアの収益構造には先行き不透明感

ここで違和感を感じる商品群は、化粧品、医薬品であろう。この 2 群の商品は、現実にはドラッグストアにおいては収益商材として確立している。これらの商品は様々な規制、や流通慣習によって、参入がまさに「制約」されていることによって、ドラッグストアの収益商材として成立しているのだ。これはドラッグストアが「制約」を背景にその収益構造を構築していること、≡「制約」がなくなった場合は収益構造が崩れる危うさを秘めた業態であること、を示している。平日ワンストップ対応の至近距離にいるフード&ドラッグもこの例外ではなく、この「制約」が維持されているうちに、化粧品、医薬品における一定程度の全国シェアを握って、「制約後」のバイイングパワーを確保することが、生存の条件となる。また併せて、新たな収益商材を構築していくことも、大きな課題となるだろう。

3. 可能な限り低い損益分岐点

生鮮、惣菜を扱う業種の損益分岐点は高止まり

小売業にとって 1 店あたりの損益分岐点売上を引き下げることが、極めて重要な課題であり、競争上の優劣にも大きな影響を与える。ただ、取扱商品や業態の収益構造によってその水準はかなり異なり、一律にその優劣を語ることは出来ない。【図表 32】は、食品スーパー、ホームセンター、ドラッグストアの主要上場企業の、簡易的に算出した 1 店あたりの損益分岐点売上である。概ねホームセンター系小売、食品スーパー、フード&ドラッグ、ドラッグストアといった順に損益分岐点は低くなっているが、店舗規模が大

きいほど、また労働集約的な生鮮・惣菜の売上が高いほど、その損益分岐点は高くならざるを得ないようだ。

市場縮小局面では損益分岐点の低い店が有利

こうした違いは、商品構成によってある程度やむを得ないのではあるが、重複する商品群がある場合、損益分岐点の高い店舗は、低い店舗に比べてどうしても競争上不利になる。損益分岐 20 億円の店舗の商圈を、5 億円の損益分岐の店舗は 4 分割することが出来る。市場が縮小した場合、20 億円の店舗は退場させられるが、5 億円の店舗は 3 店舗を残すことが出来る、といった単純な理屈である。

損益分岐 5~7 億円の生鮮取扱店が求められている

損益分岐点の低いグループであるドラッグストア系の企業に対抗していくためには、生鮮を持つ小売グループは、集客力を維持しつつ、損益分岐点売上を 5~7 億円程度に引き下げた業態を開発する必要があるだろう。ただし、既存のインスタオペレーション⁴をベースにした生鮮、惣菜では経験則的に極めて困難であることが想像出来る。これ以上の効率性の達成には、センター方式、もしくは基幹店母店方式による流通加工の集中が必要となる。

生鮮のセンター化と鮮度の両立が必要

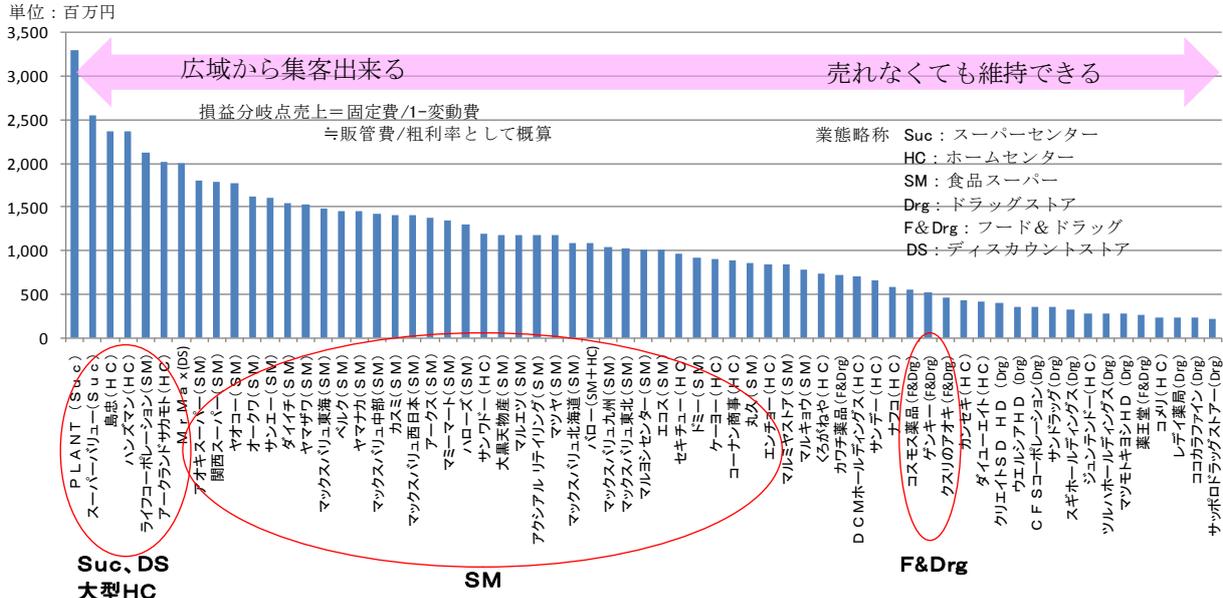
これまでは、インスタオペレーションによる鮮度訴求と幅広い品揃えを兼ね備えたロードサイド大型店を勝ちパターンとしてきた食品スーパーは、10~15 億円程度の損益分岐点売上となっている。損益分岐を下げるには、センターオペレーションで効率性を改善しつつも、鮮度の低下につながらない運営を実現することが、必要となる。ハードルは高いが、生鮮流通加工のセンター化を実現出来た企業が、損益分岐の低い店舗を展開出来るプレイヤーとして台頭するであろう。

技術革新を取り入れて鮮度と効率の両立を

生鮮を扱おうとする小売業にとって、インスタオペレーションは大きなコストの壁となってきた。センターオペレーションが、これまでうまくいかなかった最も大きな要因は、微妙なロス管理が遠隔操作出来なかった点が大い。予測出来ない来店客に即応した品出しや見切り処分のため、売場と流通加工場所との物理的距離の問題を超えることは出来なかった。しかし、かつてとは異なりITは飛躍的に進歩しており、こうした技術的進歩を背景にチャレンジを継続している企業は実在する。こうした努力をあきらめない企業はいつか、その果実を手にする事が出来ると考えられる。

⁴ インスタオペレーション:食品スーパーの生鮮、惣菜の流通加工を、店舗バックヤードにて行う店舗運営のことで、鮮度管理や供給管理はしやすいが、店舗ごとの加工人員が必要となるため高コストであるとされる。対義語としては加工センターを別途設置して集中的に流通加工を行った後、店舗に配送するセンターオペレーション。

【図表 32】生活必需品小売業の損益分岐点



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

4. 清潔性、安全性、ビジュアル性

清潔、安心、安全のアピールは欠かせない

清潔であること、商品の品質、安全性が担保されること、内外観の美観に優れていることは、女性消費者に来店してもらうための最低の条件だ。平日ワンストップの品揃えには、生鮮を含む食品が欠かせないが、そうした店にとって、この3点、なかでも安全性の担保は重要だ。家族の食卓を主に担っている主婦層にとって、安いということも大事だが、家族(特に子供)に安心安全なものを食べさせたいという使命感はこれまでも増して高くなっている。品質の担保された商品(例えば NB)を安く買うというのが基本であり、生鮮のような品質の確認しにくいものは、清潔できれいな店で買うのが安全である、という判断が多くの女性消費者の声であると聞く。

安ければいいだろうはもう通用しない

ところが、清潔性、安全性、ビジュアル性というキーワードを軽視している企業は少なくないように感じられる。高度成長時代より前の時代を知っている消費者であれば、いいものを安く提供している店であれば、ある程度気にせず来店してくれたかもしれない。ただし、今の主婦層はこれからの高齢者層も含め、先進国としての日本しか知らない世代になってきている。こうした世代にとっては、この3点に欠けた店舗は選択肢に入らないという人が多いようだ。老舗の価格訴求型の企業に散見されるのは、こうした目線に欠けた店舗である。

女性目線への転換は、業績を左右することも

女性が自由に店を選択するようになった時代に、前時代の店から脱却できない店舗では、女性消費者のうち、寛容な高齢者層しか来てはもらえない。あまりきれいではないディスカウントストアから、平日ワンストップ便利店へと脱皮した企業としてダイレックスという企業がある。かつて、同社の店は、安普請の店舗にテントをかけた外売場を張り出して、とにかく安いものを品揃えする典型的な昭和風総合ディスカウントストアであった。時代にマッチせず、減収トレンドに入り苦しんでいた同社は、2009年にドラッグストア大手サンドラッグの傘下に入った。その後、同社は品揃えを平日ワンストップ型に改善し、

店舗を次々にドラッグストア風の店舗に改装して、安さ、便利さに加え、上記3つのポイントの改善を図った。結果、同社は増収増益基調に回復し、サンドラッグ・グループに大きく貢献するようになった。

今の消費者は安さだけを求めている訳ではなく、この3点のポイントを同様に重視しているようだ。こうした小さな努力の積み重ねを消費者はみているのであり、その努力さえ怠る企業に対しては、黙って来店しないという厳しい制裁を加えるであろう。

5. では誰が平日ワンストップ業態を作れるのか

平日ワンストップの完全実現は簡単ではない

完全な平日ワンストップ業態を実現する企業とは、生鮮を含めた食品、日用雑貨、化粧品、医薬品を軸として、家庭用品、実用衣料を部分的に加えて、3,000 m² (食品2,000 m²+その他1,000 m²)程度の一層店舗に品揃えし、ワンレジで買える、というイメージとなろう。収益構造としては、NB加工食品とNB日用雑貨を集客材として、生鮮、惣菜、医薬品、化粧品を収益商材として運営出来る体制が求められる。とすれば、食品スーパーとドラッグストアのM&A、アライアンスによって実現は可能なようにも思えるが、現在の競争環境をみればそう簡単な話にはならないようだ。

同業間競争に終始する既存業態に異業種アライアンス目線は薄い

食品スーパーの場合、有力企業の多くはリージョナルトップ企業同士が、大型店による競争を行いつつ、M&Aによるシェア拡大にしのぎを削っている。当面は、ドラッグストアとのアライアンスに経営資源を投下するよりは、本業のシェアアップに資源を集中するほうが経済合理性にかなうと判断するであろう。ドラッグストアにしても同様であり、本業にかかるM&Aと出店に資源を集中して、シェアアップを目指すはずである。ワンストップ性の補完については、従来通りの共同出店でもある程度、効果が期待できるからである。わずかに可能性があると思われるのは、地方や郊外への進出フォーマットを持っていない都市立地型の大手中ドラッグストアが、成長余地を求めてロードサイド型の有力食品スーパーとアライアンスするというシナリオであるが、これも有力食品スーパーの理解が得られるかどうかは疑わしい。

業態の曲がり角にいるGMSこそ平日ワンストップ実現の動機と経営資源を持っている

平日ワンストップ実現の可能性が最も高いのは、様々な業態をグループ内に持ち、新業態実現の必要性が高い業態であるとするならば、それはGMSグループなのであろう。大手GMSグループにとって、GMS事業は今や一部門でしかない。食品スーパーの業界トップとは、グループ売上合計ではイオングループであり、個店レベルが最も高いと自他ともに認める食品スーパー、ヨークベニマルはセブン&アイ・グループの完全子会社である。イオングループは、ドラッグストア企業の経営統合により、業界最大手企業をグループ内に誕生させた。大手GMSグループはホームセンター子会社も保有している。平日ワンストップ実現のための、経営資源をグループとして持ち合わせているのは、実は大手GMSグループなのである。この経営資源を有機的に統合し、不足する部分があればM&A、アライアンスにより強化することで、新たな平日ワンストップを実現出来る可能性は十分にあるのではないだろうか。既存の単独GMSを平日ワンストップ業態+その他テナントによって、平日対応を進めることで既存のGMS施設を活性化していける可能性もあるだろう。GMSを祖業とする大手グループにとってのハードルは、GMSを総括し新しい業態に向けた決断を行えるか否かということではないだろうか。

VIII. 小売業に今後影響を与える環境変化の兆しとは

今見える変化の兆しから今後を占えば

本稿は、主に 1980 年代以降の小売業態盛衰の要因を、消費者の移動手段や世帯構成の変化との関連性を中心に考えてきた。これまでの経緯を踏まえれば、次はワンストップ&ショートタイムショッピングを実現する業態が求められているということまではみえてきた。ただ、この方向性は、モータリゼーション進展時代の小売の最終段階を示したものに過ぎず、これから顕在化する環境変化を加味したものではない。今後の小売に影響を与える環境変化を、予測することは極めて困難であるが、今既に起こっている変化の兆しが与える影響を想像することは、許されるであろう。本項ではそうした兆しを取り上げて、今後の影響について考えてみたいと思う。

1. 地域対応、個店対応が意味するものとは ～踊り場に突いたチェーンストア理論

「地域対応」、「個店対応」が示すチェーンストア理論の踊り場

2015 年 2 月期の大手小売の決算説明会では、新たな取り組みのキーワードとして、「地域対応力」、「個店対応力」という言葉が使われたことが印象的であった。大手小売業は、マニュアル化されたオペレーションを確立し、均一フォーマットの店舗を、全国に大量出店して、成長していく、というチェーンストア理論の実践によって業界の勝ち組となった企業のはずだ。「地域」、「個店」というはこの理論に反する取り組みであるし、現にセブン&アイ・ホールディングスは「チェーンストア経営の否定」とまで明言している。これは何の兆しなのであろう。

チェーンストアが個人商店のシェアを奪う時代は終わりつつある

既述の通り、小売の業態史は大まかにいえば、非効率な個人経営の一般小売店のマーケットを、効率的なチェーンストアが奪っていく、という一貫した構図があった（【図表 33】）。例えば、新大陸を「発見」した欧州列強が互いに競争しつつも、フロンティアとして一方的に分割していった過去の歴史と似た状況だ。しかし、分割が進めばフロンティアは消失し、その後は列強同士の衝突となる。そうなれば、これまでのように縄張りを広げることは出来なくなる。チェーンストアは正にこの状況に入ったのである。一般小売店の淘汰が進み、チェーンストア同士の競争局面が圧倒的に増えた今、チェーンストア理論の実践だけでは、競争に勝つことが難しくなったということなのである。市場参加者が皆でチェーンストア理論を実践すれば、究極的には同質化競争とならざるを得ない。「地域」や「個店」に細分化して対応を変えていくという、チェーンストア理論+ α の対応が求められているのである。

効率化、マニュアル化一辺倒では差別化が出来ない時代へ

では現在の店舗運営体制を前提として、権限委譲だけで「地域対応」、「個店対応」を本当に実現できるかといえ、そう簡単ではないだろう。チェーンストア理論を実践してきた企業は、コスト削減を優先するため、パート比率が 6~8 割に達しており、現場対応力はかつてに比べて低下している。あまり高くない対価で時間を売っている労働者にとっては、マニュアル以上の対応をするインセンティブがないからだ。本部の定めたルールに従って、本部の施策をマニュアル通りに実施するために構築された組織に、明日からは現場自らの知恵で戦え、といっても酷なのではないだろうか。

チェーンストアのアンチテーゼに顧客の支持

いま食品スーパーの業界で、チェーンストアのアンチテーゼともいえる生鮮専門店型スーパー（例えば、神奈川のロピアや広島のエブリイ、等）が各地で勃興し始めている。これらの企業は、かつての生鮮専門店のように生鮮管理（特にロス管理）に長けており、日々の現場の変化に臨機応変に対応出来るため、パート化・マニュアル化・部門縦割りのチェーンストアを圧倒する生鮮の売上、収益を確保する。さらにロス管理の一環として豊富な惣菜を提供し、それがまた消費者に受けている。こうしたノウハウは、かつて生鮮

専門店が持っていたものであるが、その衰退とともに失われつつあったものだ。しかし、商店街が衰退し、チェーンストアばかりが林立するマーケットとなった今、この貴重なノウハウを実践出来る企業は、圧倒的な差別化を実現するようになったのである。

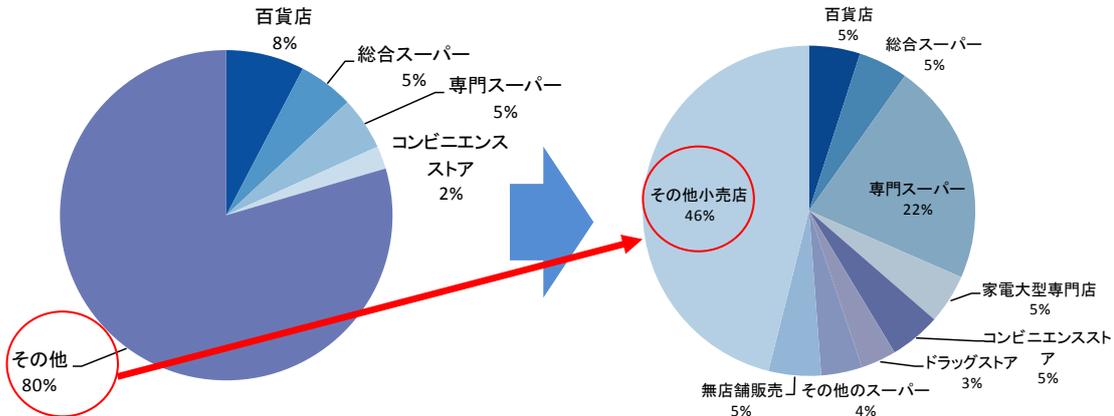
社内職人育成で現場対応する企業も

かつて生鮮専門店からチェーンストアに転換して成長した企業は多々あったが、生鮮店の運営手法、特に生鮮職人の存在を全否定し、チェーンストアオペレーションを導入する形をとった。生鮮専門店型スーパーは、これらと異なり、正社員として社内職人を育成して、高度な生鮮管理体制を構築する方法を選択した企業群である。社内職人が、業界内を渡り歩くかつての職人と違うのは、正社員として雇用されているため企業の統制には従い、成果を積んでいけば経営にも参加出来る可能性を与えられているということであろう。

効率化、マニュアル化+αの運営には人事制度の見直しも必要

こうした手法はすぐに真似の出来るものではないが、チェーンストア理論が抱える問題点がある意味で浮き彫りにしているといえるだろう。チェーンストアが抱える最大の問題は、一般消費者向け接客業(ここでいう接客とは広義の現場対応力と解していただきたい)でありながら、チェーン間の過当競争の中で過度の効率化競争に陥っているということなのである。臨機応変の現場対応は、マニュアル対応とは対極にあるものであり、それを消費者が求めているとすれば、ここに+αがあるのだろう。そしてその実現のためには、小売業は従業員がモチベーションを持って働ける人事体制と、キャリアパスの明確化をもう一度考え直す必要があるのかもしれない。

【図表 33】 小売業態別のシェアの変化(1982年⇒2012年)



(出所) 経済産業省「商業統計表」、「経済センサス」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 「ロードサイド終焉」後の新たな成長余地とは ～小商圈フロンティアが生まれる

ロードサイドマーケット拡大の終焉と大都市集中の時代へ

人口減少と高齢化は不可避との前提に立てば、ロードサイドにマーケットが拡張していく時代は確実に終わる。人口減少は、人口密度の低い地域から進み、都市部への集中度はさらに上がっていく。高齢化に伴って、消費者のモビリティは低下へ向うことも確実であるため、ロードサイドを基盤として成長してきた小売業は、出店政策の転換と既存店舗網の見直しを否応なしに迫られることになる。これからの小売立地適地は、三大都市圏を中心とする都市周辺に集中し、このマーケットを巡って小売業の熾烈な争奪戦が行われるというのが、避けられない環境変化であることは論を待たないであろう。特に人口の約3割が集中し、当面人口増加が続く首都圏で高いシェアを確保した者が、国内

小売業の覇者となれる可能性が高い、というのが一般的な見方だ。しかし、大都市争奪戦は、レッドオーシャンであることを忘れてはならない。

大手同士がしのぎを削る大都市マーケットはレッドオーシャン

三大都市圏、特にモータリゼーションが進まなかった首都圏、京阪神を巡ってのシェア競争は既に加熱し始めている。イオン・グループは丸紅との連携で USMH という最大手食品スーパーを誕生させるとともに、ミニスーパーまいばすけっとの店舗網を急拡大させている。セブン&アイグループは従来から高いシェアを持つ首都圏に加え、京阪神の有力スーパー万代と提携し、勢力拡大を進める。三菱商事が筆頭株主となったライフコーポレーションの東京、大阪での出店、改装も加速してきた。そして、これから本格的に旗を上げる可能性があるのは、JR と民鉄である。首都圏、京阪神がレールサイドエリアであることは既述したが、大都市の生活動線の基盤そのものである鉄道会社の潜在力は高い。これらのプレイヤーが中心となって、大都市マーケットは再分割されることになる。ただこうして、主だった大都市争奪戦の担い手候補を挙げてみると、大資本の多くが既に首都圏でのシェア拡大に向け、動き始めていることにお気づきになるだろう。国内小売最大手、大手商社、鉄道会社等の大資本が、これから総力を挙げて大都市マーケットの争奪戦を行えば、そこは正にレッドオーシャンと化す。大都市マーケットは、鉄道沿線という限られたエリアに存立する上、未利用地は少ないため、争奪戦が激化すれば立地確保、M&A のコストは上昇し続けることになるだろう。大都市マーケットは魅力的なマーケットではあるが、実は最も激しい競争が待ち受けており、そう簡単に果実を得られるものではないのである。これからの小売のフロンティアは、実は地方も含めた都市周辺部にあるというのが本項の主張である。称して「小商圏フロンティア」ともいべき新たなマーケットがこれから生み出されるというものだ。以下で説明したい。

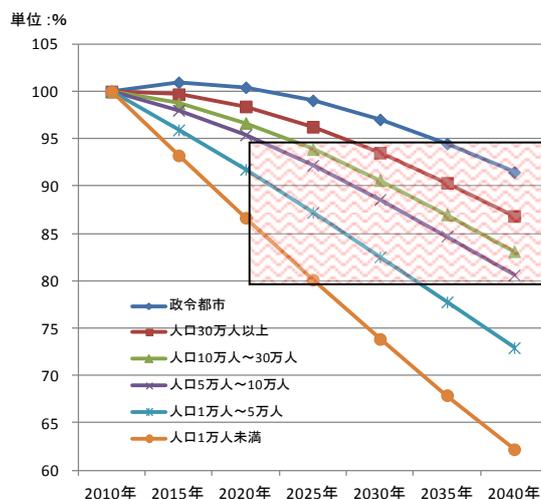
ロードサイドマーケットには小商圏型店舗のフロンティアが生まれる

人口減少でロードサイドマーケットは外側から収縮していくが、人口 5 万人以上の都市では、2040 年時点で現時点の 8 割台の人口は残ることになる（【図表 34】）。この都市周辺部は既にロードサイド化しているため、大型の各種商業施設が出揃って商圏を分割して存在している。しかし、設定商圏の人口が 8 割台に減少すれば、それらの店舗のうち相当数が損益分岐点を割り、存続不可能となるであろう。ここに損益分岐点を押さえたワンストップ&ショートタイム型業態店舗の出店余地（＝小商圏フロンティア）が生まれてくるのである。高齢化の進行も想定されるが、狭い商圏を想定していれば、これは却ってリピート率の高い顧客層となるだけで、阻害要因とはならない。

都市近郊のオールドタウンはブルーオーシャンの可能性も

特に適地として想定されるのは、大都市周辺部に点在するオールドタウン（高齢化したかつてのニュータウン）や団地の近隣地である。これらの団地等は人口減少と高齢化で需要量が低下しているため、現在のロードサイド型小売の立地適地からは外れてしまい、過去あった小売店が撤退してしまったため、小売空白地となっている場合が多い。こうした団地の徒歩圏でかつ周辺住民の生活動線上となる地点に、損益分岐の低いワンストップ型店舗を出店すれば、一定の高齢者固定客を確保した上で、周辺住民の需要を取り込むことで採算を確保出来る可能性は高い。立地コストも低減できる上、さらに居抜き出店が出来れば出店コストも抑えられるであろう。こうした立地は、特に大都市周辺に大量に眠っているように思われる。既述の通り、国交省の調査によれば、買物における自動車利用率が 3 割を上回る市町村の人口は、首都圏で約 2,150 万人、京阪神で約 900 万人であり、3,000 万人を超える人がこうした大都市周辺に住んでいる。さらに言えば、地方（除く首都圏、京阪神都市圏人口約 7,200 万人、うち 5 万人以上の市町村人口約 5,500 万人）を含めれば、大都市周辺及び地方都市部の立地適地が属する市町村人口は約 8,500 万人規模とみることが出来る。大都市争奪戦を優位に進めるためにも、こうしたフロンティアを押えておくことが重要なのではないだろうか。

【図表 34】 人口階層別市町村別将来推計人口の増減率推移



(出所) 人口問題研究所「将来人口推計」よりみずほ銀行産業調査部作成

3. 高齢者マーケットはフロンティアか ～ 特定世代特化の危険性

不可避の高齢化時代で注目される高齢者マーケット

今後、高齢化が進展することは不可避の状況にあり、昨今はこの拡大する高齢者マーケットを、どのようにして取り込むかといった議論が盛んになっているように思われる。確かに2030年には約1/3が65歳以上となるこの国において、高齢者という年齢層は大きな集団である上に、その保有資産が大きいこともあって、注目せざるを得ない状況にあることは事実である。元気な高齢者も昔に比べれば多くなっており、その消費活動も活発であることがよくいわれている。今後、高齢者の支持を得られることが、重要であることは議論の余地がないのは確かだ。

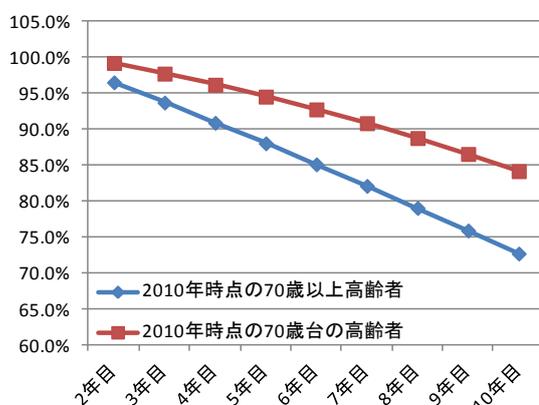
「年代」と「世代」を混同する危険性

これからの小売店舗は、高齢者にやさしく、過ごしやすい空間でなければならない。ただし、その趣味趣向に合わせた品揃えやサービスに特化することは極めて危険である。なぜなら、高齢者の趣味趣向は特定世代に紐付いているのであって、年代に紐付いている訳ではないからだ。今の高齢者の趣味趣向は、10年後の高齢者には受け入れられることはない。世代に特化した商品、サービスを充実しても、その世代の人口は減少し続けるため、10年ターム程で大きな減収に見舞われることになるであろう(【図表 35】)。団塊世代の分厚い人口が、後期高齢者となるころには、こうした影響がさらに大きくなるだろう。

親子近居が支えるこれからの高齢化時代、小売の主役は子の世代

単独高齢者が増加傾向にあることも、数字通りに受け取るべきではない。国土交通省の国土審議会ライフスタイル・生活委員会のアンケート調査によれば、現状一人暮らしをしている親に一時間以内で近居している子世帯の割合は52%、残る世帯のうちの52%が今後は近居する意向があると回答している。実際にこうなれば、一人暮らしの高齢者も少なくとも機動力を失うことなく買物を行うことが出来るということになる。夫婦のみ世帯(子供がいない世帯)が急速に増える団塊ジュニア世代が後期高齢者となる時代までは、子の世代が後期高齢者の買物を補助する割合が高くなるであろう。だとすれば、商業施設の選択における主導権を持っているのは、高齢者ではなく子の世代と考えるべきだろう。小売業が主要ターゲットとすべきは、今後もファミリー層であり、高齢者も一緒に来店して、楽しく、安全、安心に過ごすことが出来る環境を整えることが大事なのではないだろうか。

【図表 35】 特定世代の将来人口推計(減少率)



(出所) 人口問題研究所「将来人口推計」よりみずほ銀行産業調査部作成

4. EC の浸透は今後最大の立地環境変化 ～ バーチャル立地のハードルは高い

今後最大の立地環境変化はECの拡大

これまで小売業態の盛衰を左右したロードサイドマーケットとは、小売業最大の競争要因である立地環境のフロンティアであった。店舗を構えて集客するこれまでの小売業にとって、消費者の来店手段が変化するということが死活問題であったことは、これまで述べてきた通りである。今後、来店手段の最大の変化とは言うまでもなく、電子商取引(以下、EC)の浸透であろう。

着実の成長するEC市場が小売の主要チャンネルに

EC市場の成長は著しく、2013年のEC物販市場規模は、既に6兆円弱に達しているとされる(【図表 36】)。インターネットの普及、ブロードバンド普及、モバイル環境整備、スマホ、タブレットの普及と、段階的に浸透してきたEC利用環境は、概ね整ってきた。ここ数年のEC市場規模は、ネット親和性の高い世代人口の増加と高い相関性をもって動いている(【図表 37】)。デジタルネイティブといわれる世代に交代が進めば、ECが主要なバーチャル立地となることは確実だろう。しかし、残念ながらこの「立地」は、既存の小売業にとっては、フロンティアとはならないだろう。

立地保有者と小売の利害が対立するEC

その理由は、立地保有者と利害が対立するからである。ロードサイドマーケットとは、個人消費者にパーソナルな移動手段が普及することによって、自然発生したものである。かつてロードサイドに進出した小売業は、中心市街地よりコストの安い出店立地を、ほぼ無尽蔵に得ることが出来るようになり、中心市街地から市場を奪取することが出来た。これは地権者等の利害関係者が、小売業で利益を得ることには関心がなく、立地から生まれる収益を地代として分け合うことで、利害を一致させることが可能だったからである。

人為的に創り出された立地であるECにタダ乗りは許されない

しかし、バーチャル立地の利害関係は異なる。ネット上に立地すること自体にコストはかからないが、そこに人は通っていない。そこに「人通り」を作るために、ネットビジネスの参加者が、日夜しのぎを削ってあの手、この手のフリーサービスを提供してサイトへの集客を競っているのである。この立地は営利目的で、人為的に創造されたものであり、タダ乗りは許されない。バーチャルなデベロッパーがいるようなものであり、場代を払わずして商売をすることは出来ないということだ。

ネット専門者は小売機能を包含可能

リアルなデベロッパーは、小売機能までは保有しないか、共存可能な異業態というのが普通であるが、バーチャルではそうではない。バーチャル店舗運営もネットビジネス専門者のノウハウの範囲であり、小売機能を包含することで、小売の付加価値をも換価しようとするのが普通だろう。既存小売業の提供出来る機能と、ほとんど競合してしまうのである。そのため、リアルなモールにテナント出店するといった形での共存は、現実的ではないということになる。

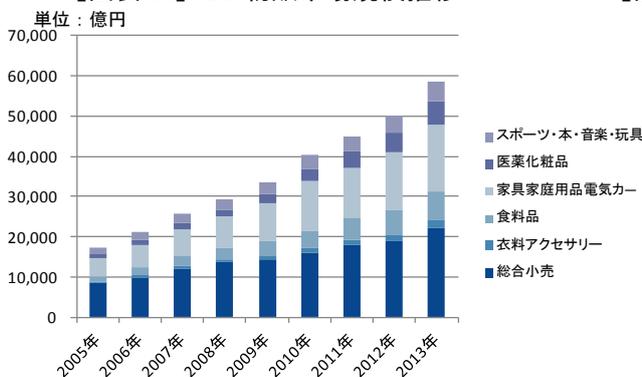
ただしECが既存小売業の機能を完全代替出来る訳ではない

ただ、既存小売業のマーケットが EC にすべて代替されてしまうかといえば、そうではないだろう。EC は商品や買物時間帯の選択肢では、既存小売業を圧倒する優位性を持ちうるが、その使用価値の即時提供という点で物理的に超えられないネックがある。今すぐ利用するために時間を換価する CVS のニーズは、EC では代替出来ない。また、毎日の食事のメニューは、実はスーパーの店内を回遊しながら決められているといわれている。こうしたニーズにも EC は不適なのである。こうした即時提供に価値がある消費者ニーズに対応する業態は、EC に侵食されにくい牙城を持っているということが出来よう。米国においては EC との競争によって、家電量販店は大きなダメージを受けているが、食品における EC のシェアは未だわずかなのである。

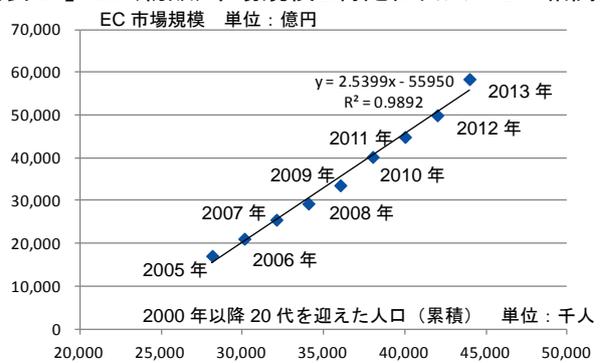
ECに侵食されない業態を確立してECに挑むべし

セブン&アイグループがオムニチャネル戦略を強力に推進しているが、その戦略構想の基盤をなしているのが、即時性の高い業態である CVS、SM、GMS 食品部門といった EC と併存出来る業態に強みを持っていることではないかと考えられる。侵食されることの少ない業態に強みを持つ事業ポートフォリオを持っていて初めて、EC 企業と互角に戦うこと出来るということなのではないだろうか。

【図表 36】 EC 物販市場規模推移



【図表 37】 EC(物販)市場規模と特定世代人口との相関



(出所)【図表 36、37】とも、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、総務省統計局「人口推計」より
みずほ銀行産業調査部作成

IX. 個人消費の50年が示す新たな小売のフロンティア

縮小が前提の個人消費にも新たな潜在市場はある

人口が減少し、高齢化が進むことが既定路線となっている国内小売市場ではあるが、新たに生み出される市場がない訳ではない。高度成長期の個人消費は飛躍的に拡大したが、その過程を振り返ってみれば潜在的な成長余地が家庭に眠っていることが見えてくる。個人消費を構成する要素は、家事外部化に資する商品、サービスと、それによって生み出された余暇消費が大きな割合を占めている。そして、外部化可能な家事はまだ残されている。この外部化によって、消費が新たに生み出される余地はあるのではないか。この新たな市場の可能性について触れておきたい。

1. 個人消費の50年

高度成長前の日本では家事は家庭内で人力で処理していた

戦後の焼け野原から再建した日本においては、衣食住に関する総てのモノが不足していた。あっても素材のみであり、服は和裁、洋裁といって家庭で縫うものであったし、食事は生鮮品を買ってきて、伝統的な基礎調味料を使って一から作っていた。電気、ガス、水道も十分には行き渡っていない時代であり、生活家電といった利器も全くないのである。そのため、小売業も素材を売る店以外は、ほとんど存在すらしていない。この時代、家事労働の負担と投入時間は極めて大きかった。

高度成長期、まずは家事労働を軽減するモノが売れていった

その後、高度成長期を迎えた日本人は、家事労働を軽減するモノを中心に、一気に買物をし始め、80年代にはほぼ欧米水準の生活環境が整うようになった。いわゆる白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機が三種の神器といわれる家電製品に始まり、後には、カラーテレビ、クーラー、クルマの3Cと呼ばれるものなど、生活を快適にする商品が浸透していく。加工食品も調理を簡便化するものとして、この時期開発が進み、家庭の調理簡便化に大きく貢献することになった。例えば、〇〇のたれ、つゆ、カレールー、等の加工調味料を使わずに、基礎調味料から鍋料理、カレーを作っていたら何時間かかるだろう。その時間と労力を外部化しているのが、加工食品の機能だということである。

個人消費とは家事外部化と生み出される時間の再消費がベース

この後も様々な商品が家庭内に入っていき、家事軽減ニーズはやがて一巡し、徐々に生活をより豊かにする商品やサービスといったものに移っていく。その後は概ねモノに関しては買い替的な需要となり、成長は一巡する。この間、様々な商品を取り扱う小売業が発祥し、成長していった。「家事労働の軽減」による余暇時間の捻出と「余暇の充実」という方向で個人消費は拡大してきた。個人消費とは、家事の外部化と捻出される時間の再消費によって出来ているともいえるのである（【図表 38】）。

2. 女性の労働力化で期待される消費喚起

家事は軽減されたが、それでもまだ138兆円換算で内部処理されている

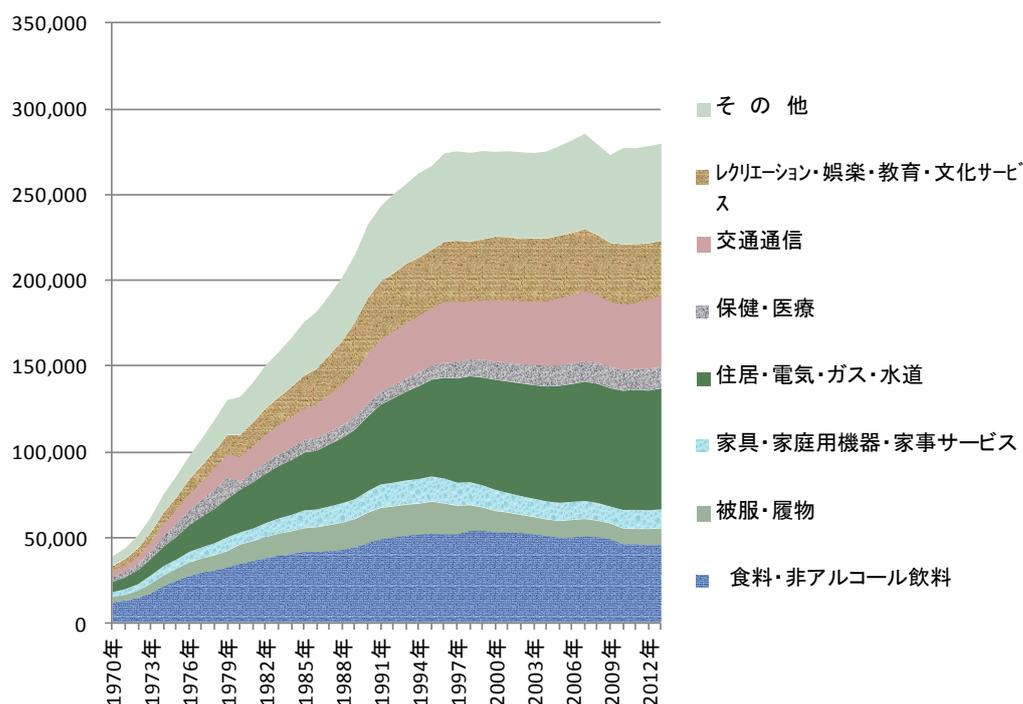
様々な技術革新によって、昔に比べると家事労働は飛躍的に軽減されているが、核家族化や家事要求レベルが上がったこともあり、その負担は依然として大きい。内閣府経済社会総合研究所が2013年に出した「家事活動等の評価について—2011年データによる再推計」によれば、家事を貨幣価値で換算すると最も高い推計では138兆円を上回るという結果が出ている。これは名目GDP対比約3割にも達する規模であり、部分的にでも外部化することが出来れば、個人消費の成長余地となりうる。そしてその家事の8割を女性が負担しているのである。

女性の労働参加促進によって、家事外部化消費が生まれる可能性

人口減少と高齢化の進行から、労働力の不足が経済成長のネックとなることが予想される今、政策は女性と高齢者の労働力化を促進する方向に向かっている。この方向性は経済の活性化のためには不可避であると考えられることから、女性の労働参加はこれまで以上に進んでいくであろう。その実現のためには、家事はさらに外部化されなければならない、結果として家事外部化による消費が新たに生み出されることになる。今後、スケールダウンが避けられない国内消費にとって、残された数少ないフロンティアとなるはずである。

【図表 38】 日本の個人消費の推移(1970年以降)

単位：十億円



(出所)内閣府経済社会総合研究所「GDP 統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

3. 家事の外部化に能動的に取り組むべき

小売業は家事外部化消費のワンストップ受け皿を目指したい

「家事活動等の評価について」で示された 138 兆円の内訳は【図表 39】の通りである。炊事、買物、清掃、洗濯、育児には、未だに多くの労力がかかっているのであり、これらを軽減、代替する機能を持った商品、サービスを提供することで、家事外部化消費の受け皿となることが出来ると考えられる。小売業であれば、一義的にはこうした家事の時短に資する商品の開発ということになるが、消費者との接点が多い事業者として時短につながるサービスを含めて、ワンストップでソリューション提供する窓口となることを目指すべきであろう。メーカー、サービス業者、物流業者等の関係各社と連携して、こうしたニーズに総合的に対応出来る存在であると認知されることは、大きな差別化要因となると考えられる。

平日ワンストップ業態は、積極的に家事外部化商品開発を行うべき

このニーズに対応する小売業のプロトタイプとなるのは、既述の平日ワンストップ&ショートタイム業態となるだろう。共働き世帯の通勤途上にあつて、短時間で必要な買物を済ませることが出来る店は、ベーシックなニーズに対応可能である。加えて、これまでは

なかった家事外部化につながる商品、サービスを開発していくことで、消費者の満足度を上げていくことが出来る。例えば、現在も各社が開発に挑戦し続けている手抜き感の少ないおかずのキットや高質な冷凍食品も、メーカーとの連携で時短と品質の両立が期待できるだろう。保育所、通所介護施設、医療施設、調剤薬局等の併設もこうしたニーズを持つ消費者の利便性を高める効果があるのではないかと。様々なハードルはあるにせよ、消費者の利便性を最優先に考えていけば、少しずつではあろうがその利便性は上がっていくと考えられる。CVS が単独世帯のニーズ対応を少しずつ具現化したように、利便性追求を継続していけば、この業態はいつか新たな家事外部化消費をも取り込むことが出来るだろう。

小売業は率先して女性労働参加を推進する立場

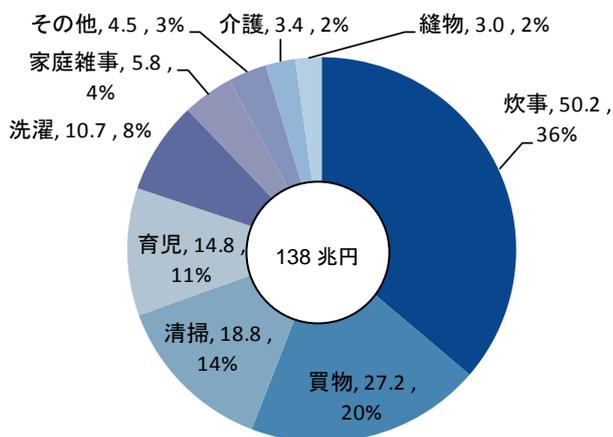
さらに言えば、小売業はこうしたニーズに対応出来る体制構築のみならず、女性の労働参加自体を積極的に促進する姿勢と行動をとることが大事である。自らが、多くの女性パート従業員を雇用している小売業は、地域雇用の中では相応の存在感を持っている。貢献に対して正しく報いる仕組みや、自己実現を感じる事の出来る職場環境を、自らが提供出来る企業となることで、地域の労働参加を牽引する覚悟が必要だ。地域の女性労働参加をさらに促進することが、地域の家事外部化消費につながり、ひいては自社の市場拡大につながるということだ。

ES向上により、地域の家事外部化消費拡大に貢献すべし

これまで、パート化を単にコスト削減の手法としてとらえている小売業も多かった。しかし、これからはそうした考え方だけでは、人材確保が難しくなっていくはずだ。小売業は従業員満足(ES)を実現することで、人材を確保しつつ地域の家事外部化消費拡大に寄与する、といった考え方に変わっていかねばならないのである。

【図表 39】 家事労働の貨幣価値換算値の内訳

単位：兆円



(出所)内閣府経済社会総合研究所「家事活動の評価について」よりみずほ銀行産業調査部作成

X. 今後、小売業が進むべき方向性とは

世界に先例のない環境変化を迎える

振り返れば、業態の盛衰とは、主にモータリゼーションという立地環境変化の過程で生まれたロードサイドマーケットをめぐる争奪戦の歴史であった。モータリゼーションの発展段階に応じて様々な業態が興り、飽和し、衰退してきたというのが、これまでの小売の大きな流れとなっていた。しかし、クルマの普及が一巡し、地方の人口減少が加速し始めたことで、これまでの流れは潮目を迎える。国内小売業は、広大な国土を持ち人口増加を維持する米国や、人口は減少傾向ながら規制によって統制された市街地を持つ欧州先進国にも先例のない環境変化をもうすぐ迎えることになるだろう。この国の小売業はどのような環境認識を持ち、どこに向かうべきなのであろうか。現時点で予測可能な環境変化に、モータリゼーションの慣性力と、今まさに起こりつつある兆しを加味することで、小売業の今後の方向性について最後に考えてみたい。

1. ロードサイドに生まれつつある小商圈マーケットは大きな成長余地

縮小するロードサイドマーケットに新たな成長余地が生まれる

モータリゼーションが一巡したロードサイドマーケットは、人口減少と高齢化によるモビリティの低下を踏まえれば、ゆっくりと縮小に向かう。人口減少とモビリティ低下の影響で、商圈内の活動人口が希薄化することは避けられないため、商圈内の消費が縮小していく。こうした現象が続くことで、商圈内の既存店舗は損益分岐点の高い店舗から撤退せざるを得なくなるため、小商圈型の損益分岐点の低い店舗にとっての出店余地が生まれてくる。「小商圈フロンティア」ともいべきスペースが、これからロードサイドのほぼ全域に発生するため、ここに出店出来る企業、業態にとっては大きな成長余地となるだろう。商圈広域化の時代に、大型店によってシェアを分割されてきたロードサイドマーケットは、小商圈型の業態によって再分割することが可能なのである。

2. 小商圈フロンティアを制するワンストップ&ショートタイム業態

損益分岐点の低いフォーマットで小商圈フロンティアを制する

ロードサイド終焉後の、小商圈フロンティアを制するものは、損益分岐点を5~7億円程度以下とすることが出来た、ワンストップ&ショートタイムショッピングを提供出来る企業、業態であろう。既存のフード&ドラッグ業態より生鮮、惣菜の品揃えが整い、既存の食品スーパーより非食品の品揃えが充実した業態で、損益分岐点でフード&ドラッグとあまり差がない業態が、このフロンティアを制するであろう。

既存小売業は新業態に駆逐される危険性

専門店チェーンの多くは、ロードサイドの終焉を前にして、市場飽和(もしくはその寸前にいる)に直面しつつある。飽和した市場の中での同業間競争に終始している専門店チェーンは、同業間競争に勝った後すぐに、ワンストップ&ショートタイムを実現した企業、業態によって、窮地に追い込まれることになるだろう。特に、ロードサイドに身の置き所がなくなる商圈内下位の大型店舗を多く保有する企業が、その候補となるということを確認しておくべきだ。

これからは異業態とのアライアンスが必要

ただ多くのチェーンストアは、同業間競争に終始しており、新しい総合型のチェーンストアの創出には関心が薄いのが現実である。こうした中で、新しい業態を実現出来るのは、今その業態のモデルチェンジが求められているGMSを持ち、幅広い業態、経営資源を既にグループ内に保有する大手流通グループではないか。こうした業態を創り出し、一見衰退に向かうと見える地方や郊外のマーケットを、フロンティアに変えていくことが、厳しい大都市争奪戦で戦うための基盤となるであろう。

3. フロンティアを発見して、主戦場の決戦に備える

国内主要小売の大半はロードサイドから興った

【図表 40】は、国内主要量販店企業の創業地を示すために載せたものである。網掛けをしたのは、東京、大阪以外に創業の地を持っているという企業である。一般的にもよく言われるが、小売各業態のトップクラスは、地方から興り、都市へと攻め上って成長した企業が大半だ。これは、ロードサイド拡張時代にそこから成長した企業が多いということではあるが、簡単に言えば、国内人口の 8 割が居住するロードサイドマーケットを押える者が、小売の勝者となるということだ。これは多少の人口移動があつて、8 割が 7 割になつても大して変わらないであろう。

【図表 40】 国内主要量販店チェーン主要企業の創業地

企業名	業態	創業地	売上高 (百万円)	業態内 順位
イオンリテール	GMS	三重	21,401	1
ヤマダ電機	家電量販	群馬	17,034	1
イトーヨーカ堂	GMS	東京	13,120	2
ファーストリテイリング	アパレル	山口	11,430	1
ユニー	GMS	愛知	7,715	3
エディオン	家電量販	広島、愛知	7,667	2
ヨドバシカメラ	家電量販	東京	6,908	3
ライフコーポレーション	食品スーパー	大阪	5,355	1
しまむら	アパレル	埼玉	4,983	2
マツモトキヨシ	ドラッグストア	千葉	4,954	1
ヨークベニマル	食品スーパー	福島	4,544	2
DCM HD	ホームセンター	北海道、愛知、愛媛	4,342	1
ドンキホーテ	ディスカウント	東京	4,199	1
ツルハ HD	ドラッグストア	北海道	3,885	2
ニトリ	家具	北海道	3,876	1
大創産業	100円ショップ	広島	3,763	1
アークス	食品スーパー	北海道	3,748	3
コスモス薬品	ドラッグストア	宮崎	3,718	3
カインズ	ホームセンター	群馬	3,696	2
コメリ	ホームセンター	新潟	3,211	3
トライアルカンパニー	ディスカウント	福岡	3,071	2

(出所)ダイヤモンドフリードマン社「チェーンストアエイジ 2014.915 号」より
みずほ銀行産業調査部作成

二等立地ロードサイドに賭けて、成長した今の勝ち組

この表が示すことは、それだけではない。かつて、こうした企業が、ロードサイドをフロンティアとして成長したのは、当時の優良立地であった中心市街地がそれまでの上位企業に押さえられ、二等立地であったロードサイドに活路を見出すしかなかったことが吉と出たという経緯も忘れてはならない。これは、郊外型 GMS の発展期を前に、いち早くロードサイドに立地転換を行って成長の礎を築いたイオングループや、単独世帯に特化したスキマ産業であった CVS を大きく育てたセブン&アイグループが、その最たるものといえるであろう。業界秩序を破壊して成長するためには、フロンティアかつ、競争が相対的に緩和されたスペースへの逆バリが必要だったということだ。この逆バリには当然リスクが伴うため、張り違えれば大きなダメージを受ける可能性があるだろう。しかし現在の小売の勝ち組は、逆バリに勝ったからこそ今があるのである。

注目されていないフロンティアを確保の上で、主戦場へ

歴史が繰り返すとすれば、今注目のマーケットではなく将来性のある「二等立地」を発掘することが必要だ。例えば小商圏フロンティア、チェーンストアアンチテーゼ、家事外部化消費といった一般的には注目されていない新たなマーケットを再発見し、フロンティア化することをお勧めしたい。今後、小売の主戦場は、人口が集中する大都市マーケット

であり、新たに拡大しつつある EC 市場となるのであろうが、ここはかつてチェーンストアが成長の基礎としたロードサイドマーケットのようなフロンティアではなく、既に列強が出揃ったレッドオーシャンといえる。強者同士の厳しい競争を勝ち抜くためには、その戦費を賄う新たなフロンティアを見出す必要があるのではないだろうか。

XI. おわりに

消費者が変化すると何が変わったということなのか

所得水準の上昇やライフスタイルの変化等を背景として、消費者ニーズが多様化している、といったことをよく耳にする。こうした言い方を聞き流していると、いかにも社会環境、生活環境の変化とともに、消費者そのものが変化してきたというように錯覚を持ってしまふ。しかし、本稿を通じてわかったことは、消費者が変わったのではなく、昔は様々な制約の下で要求しなかつただけだということである。消費者の欲望は無限であるが、制約の範囲でやむなく優先順位をつけて選択しているのだ。

消費者の本質は実は変わっていない

中国古典「莊子」に、「機械あれば必ず機事あり、機事あれば必ず機心あり」(機械を持てば必ず機械に用いる仕事が出てくるし、機械に用いる仕事が出てくると機械への依頼心が強くなる、の意)という言葉がある。この言葉の寓意はさておき、人間には利便性を求める本性があり、これは紀元前から変わってはいない、ということである。消費者は変わったのではなく、制約が解消するごとにその無限の欲望の一部を段階的に露わにしていくだけなのだ。

消費者ニーズの多様化は、個人の制約からの解放の現れ

消費者の本質が、時とともに想像を絶した進化を遂げている、というのでは将来予測は妄想の延長でしかない。しかし、消費者の本質はほとんど進化などしていない。これまでのこの国の 50 年は、経済発展を背景に消費者の制約が概ね解消していく時代であった。その大きな方向性は、パーソナル化であったといえよう。かつて日本が貧しい時代、血族を軸に大人数で、集まって生きていくのが効率的であった。豊かになっていく過程で、様々な制約(所得、家事負担等)が解消していき、非効率ながら個の自由を謳歌出来る核家族や単独世帯が、主流となっていった。そして最後にパーソナルな移動手段を得た消費者は、店舗選択の自由を拡張したのである。消費の多様化の本質は、多分ここにある。

小売業は消費者というよりも、その行動を縛っている制約の変化をみていくべき

消費者は今後も制約からの解放や、新たな付加に応じて、その要求を変えてくるだろう。消費者ニーズがどのように変わっていくか、小売業に何が求められるのかということは、今後の想定される「制約の変化」によってみえてくる部分があるはずだ。これまでの 50 年は、増える、豊かになる、自由になる、といった消費者の制約が解消する時代であったと言えるだろう。しかし、これからのネット環境、人口減少、高齢化等々の社会環境変化は、これまでのような制約解消一辺倒の影響とはならないだろう。消費者の制約にどのように影響するか、そしてその制約は消費者の欲望の発露にどう影響するか、これが小売業の方向性を大きく左右する。小売業が最も関心を払うべきことは、消費者の趣味趣向ではなく、消費者行動を範囲付ける「社会的な制約」のうち、「何がどう変わるか」とであると考えるべきなのである。

(本稿に関する問い合わせ先)
みずほ銀行産業調査部
流通・食品チーム
中井 彰人
akihito.nakai@mizuho-bk.co.jp

参考文献**1. 資料**

Mizuho Industry Focus Vol.157「50年に一度の大転換期を迎えるスーパーマーケット業界」
株式会社 女ゴコロマーケティング研究所「女ゴコロリサーチ vol.1」
(データ出典 株式会社ハー・ストーリー)
日本ショッピングセンター協会「SC 白書 2014」

2. 新聞・プレスリリース記事

日本経済新聞(日本経済新聞社)
日経 MJ(日本経済新聞社)

©2015 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。

MIZUHO



OneMIZUHO
未来へ。お客さまとともに

