

## **Mizuho Short Industry Focus Vol.226**

### 中長期の小売市場展望

#### ～人口減少社会を見据えた地方流通インフラの維持と小売業の役割～

##### 〈要旨〉

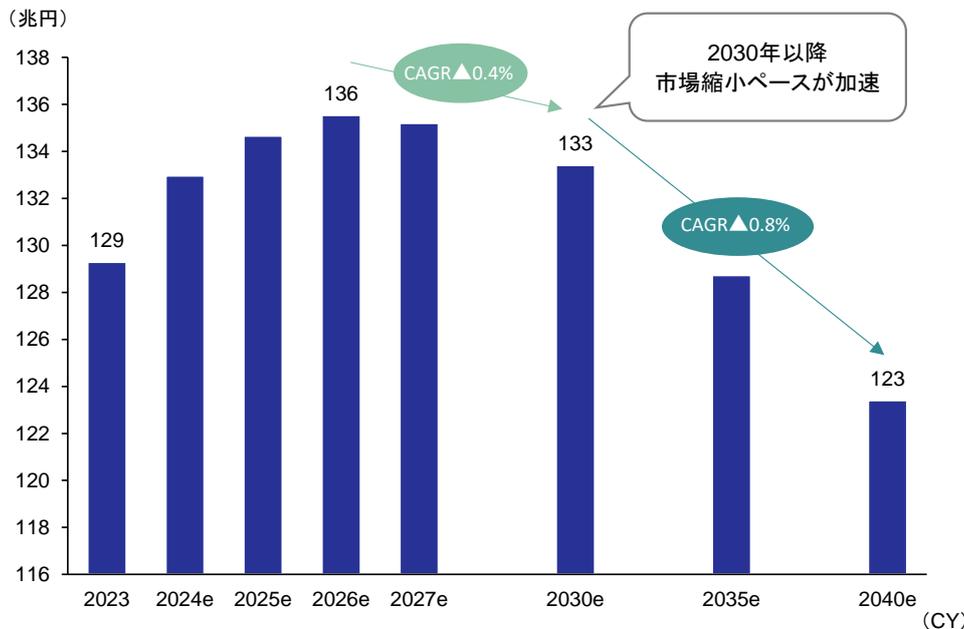
- ◆ 120兆円程度で推移してきた小売業販売額(自動車及び燃料を除く)は、2030年以降に総世帯数減少の影響が出始めることから、市場縮小のペースが加速していくことが見込まれる。特に人口減少と高齢化の影響が著しい地方においては、消費者の数と一人当たり消費量の減少によって生産性の改善努力以上に需要が減少してしまい、従来の事業モデルのままでは採算を維持できない可能性も想定され、地方の小売店舗はビジネスモデル自体の変革も必要になると考えられる。
- ◆ 2040年に向けて人口が減少していくことにより、人口密度が高い都市部の地方自治体の数は大きく変化がない一方、都市郊外部(サバーバン)の自治体が減り、地方部(ルーラル)の自治体の数が増加する見込みである。現在の1店舗当たり人口を前提とすると、人口密度600人/km<sup>2</sup>未満の自治体では、食品を販売する主な小売業態の店舗数は約16%減少する計算となる。地域住民の買い物アクセスの悪化を防ぐため、持続可能な店舗運営の在り方を見出す必要があるだろう。
- ◆ 日本の農産物のほとんどが産出される地方部は都市部の消費とも密接に関わっており、大手小売チェーンは商品軸で地方との関係性を深めることが重要である。近年の小売市場は多様な価値観を持つ消費者が分散して存在しており、過度な価格競争に巻き込まれずに、適正かつ納得的な商品取引を実現するためには各消費者セグメントに合わせた適切な商品開発と販売手法の実践が必要である。消費者が定量的に比較しやすいロジカルな価値軸を磨いてきた大手小売チェーンは、健康や地域など様々な価値観に対応した商品展開を通じて顧客との情緒的な繋がりを強化することによって追加的な競争力を得られると考えられる。
- ◆ ルーラルエリアにおける小売業態の現実的な在り方として、行政や協同組合組織が運営主体となり、商品を販売するという小売機能と、地方の農産物の流通窓口になるという卸売機能を一体的に有するモデルが考えられる。その際に大手小売チェーンは、商品の提供や、店舗運営ノウハウ、DXソリューションなど小売店舗を支援する機能の提供に加え、農産物の都市部への流通や地域産品を活用した商品開発という点でルーラルエリア内の事業者との協働が可能であろう。地方流通インフラへの関与は、純粋な社会的意義に加えて、小売業界一般に共通する4つの競争軸(顧客接点、商品力、コスト競争力、新たな収益源の創出)を強化する取り組みとして整理できる。ルーラルエリアにおける取り組みを多面的に実施していくことで、今まで採算性のハードルで店舗展開が困難だったエリアにおいてもB2Bでの店舗支援や商品開発といった点でビジネスとして成立させつつ、地方流通インフラの維持にも資する役割を大手小売チェーンが果たしていくことに期待したい。

# 1. はじめに

小売業販売額は総世帯数の減少により実質ペースでは市場縮小見込み

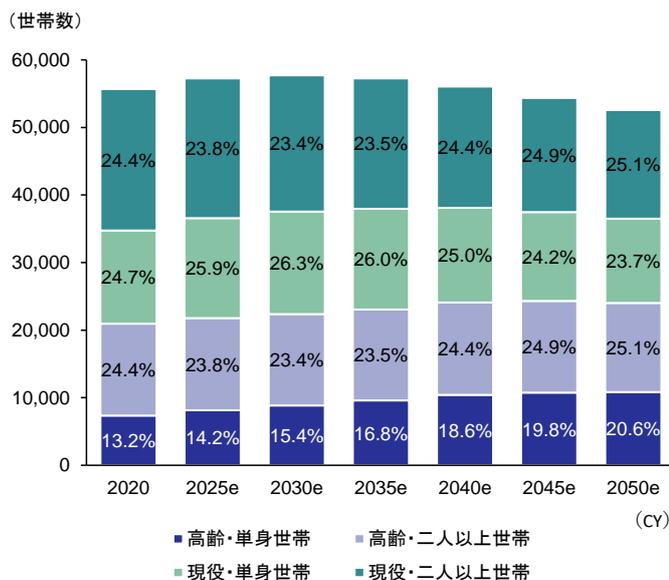
日本国内における小売業販売額(自動車及び燃料を除く)は概ね 120 兆円程度で推移してきた。近年は、増加する単身世帯が需要を下支えしており当面はその傾向が続く見込みであるが、2030 年以降は総世帯数減少の影響が出始め、市場縮小のペースが加速していくと予測している(【図表 1、2】)。また、高齢化は一人当たり所得の減少を通じて消費にマイナスに働くとともに、耐久財の消費額の減少や生活必需品などの基礎的支出の割合の増加など、消費内容の質的な変化も起きると予想される(【図表 3】)。

【図表 1】小売業販売額の将来推計



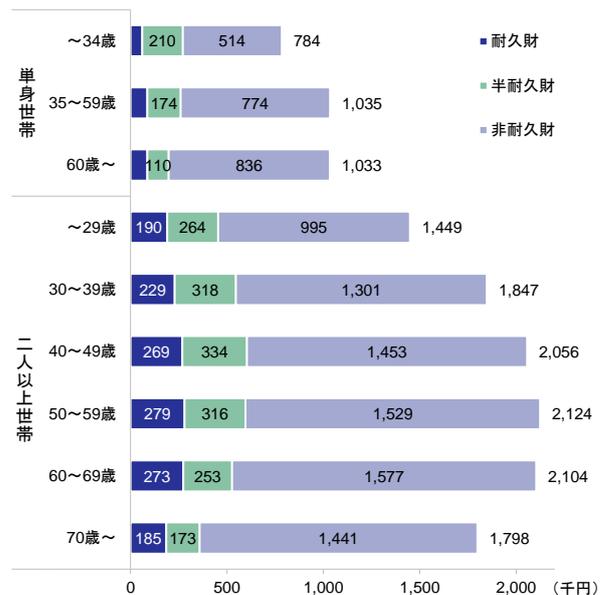
(注) 自動車、燃料を除く小売業販売額名目値(2024 年以降はみずほ銀行産業調査部予測値)  
 (出所) 経済産業省「商業動態統計調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】世帯数の将来推計



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数将来推計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 3】世帯主年齢別の財別年間消費金額(2023 年)

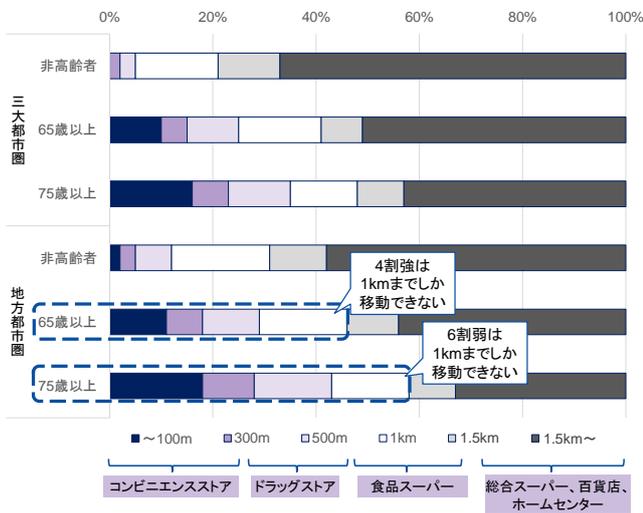


(出所) 総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

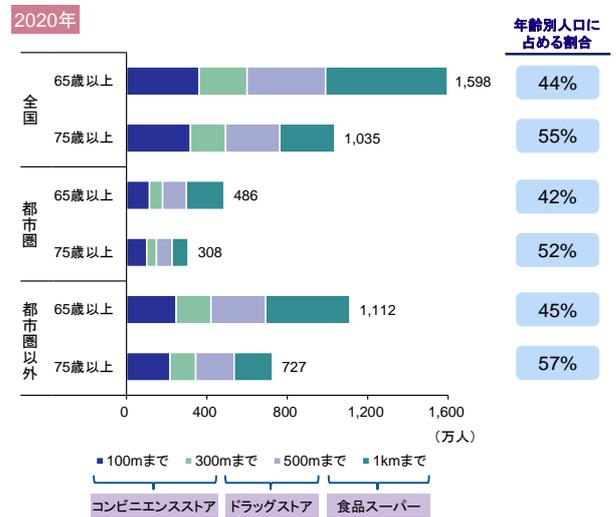
高齢者のモビリティ低下により店舗販売だけでは新しい役割が必要に

国土交通省が2015年に実施した全国都市交通特性調査によると、無理なく歩ける距離は加齢とともに短くなり、地方都市圏においては65歳以上の4割強、75歳以上の6割弱は1kmまでしか無理なく歩行移動できない(【図表4】)。これを前提にすると、商圏が約1kmである食品スーパーに自力でたどり着くことが困難になる高齢者は地方都市圏で4割以上存在し、都市圏以外の地方部においても同様の比率であると仮定した場合、食品スーパーまで歩いて来店することが困難な高齢者は、2020年時点で全国に約1,600万人いることとなる(【図表5】)。無論、公共交通や自家用車での移動でモビリティが確保されている層も一定数いるだろうが、地方公共交通網の縮退や運転免許返納によって徒歩での移動を強いられる可能性は高まっていくと思われる<sup>1</sup>。かかる環境下においては、高齢者が歩ける範囲内で生活必需品を購入できる店舗を維持していくほか、宅配・移動販売やコミュニティバスのような高齢者の移動を支えるサービス機能も求められるだろう。すでに、地方においては高齢者宅への宅配や移動スーパーが実現しており、将来的に自動運転やドローンの実用化なども想定されるが、いずれも移動エネルギーの消費やオペレーション&メンテナンスコストが必要となるため、歩ける範囲内にセルフサービスの小売業態が存在することは今後も一定の意義が認められるものと思われる。

【図表4】 高齢者の無理なく移動できる距離と小売業態別商圏(2015年)



【図表5】 食品スーパーへのアクセスが制限される高齢者数の試算(2020年)



(注) みずほ銀行産業調査部推計

(出所) 国土交通省「全国都市交通特性調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より、みずほ銀行産業調査部作成

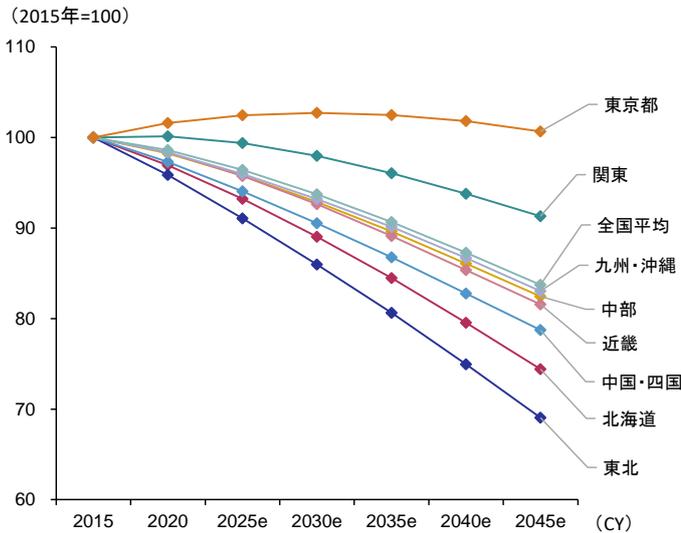
(出所) 国土交通省「全国都市交通特性調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

都市化と過疎化はコロナ禍においても継続し、アフターコロナで再加速

国立社会保障・人口問題研究所が2023年に発表した日本国内の人口の将来推計によれば、人口減少の影響の度合いは地域によって異なり、関東は比較的緩やかな減少ペースである一方で、東北や北海道は特に人口減少が激しいエリアと予測されている(【図表6】)。コロナ禍で在宅勤務や地方移住が広がり、東京都への人口流入ペースは鈍化したものの、それでも転入超過自体は続き、首都圏で見ても人口集積トレンドは不変であった上、2022年からは反転して前年比増加を続けている(【図表7】)。つまり、過疎化はコロナ禍でも止まらず進行し続け、アフターコロナの環境下で再び加速し始めたことだ。今後、リモートワークは一定程度根付いていくと想定しても、地方の過疎化は継続していくと考えるのが自然だろう。

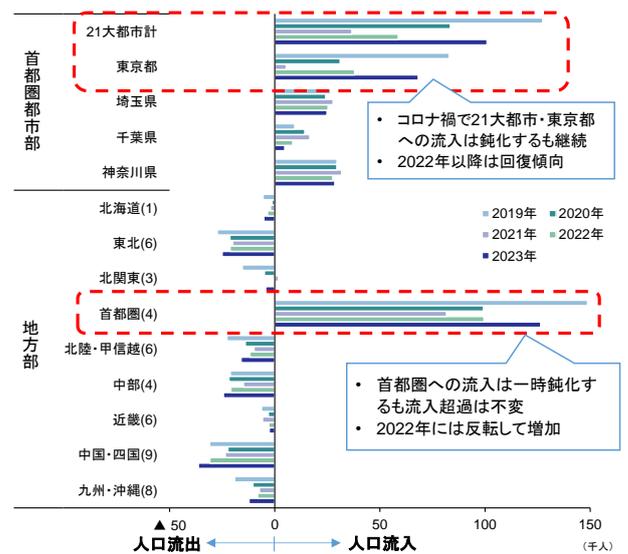
<sup>1</sup> 農林水産政策研究所の推計によると、全国の食品アクセス困難者(自宅から食料品まで500m以上離れ、自動車利用が難しい65歳以上)は2020年時点で約904万人にのぼる。

【図表 6】地域別の人口推計



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 7】転入超過した都道府県／政令指定都市

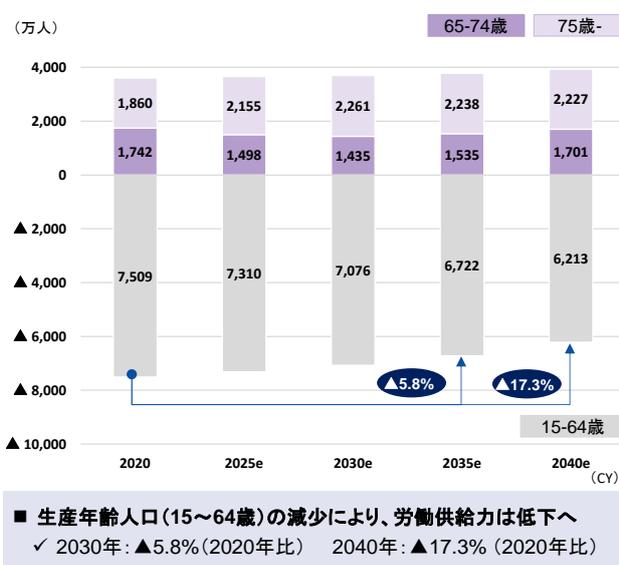


(注) 括弧内は都道府県の数を示す  
 (出所) 総務省「住民基本台帳」年報より、みずほ銀行産業調査部作成

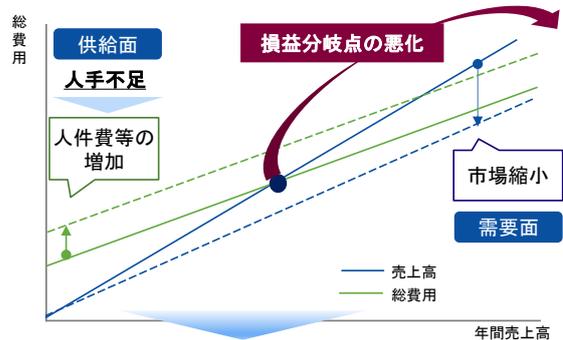
人口減少は需要と供給の両面で影響し、ビジネスモデル自体の変革も求められる

また、生産年齢人口は2020年対比で2040年に約17%減少することが見込まれている(【図表 8】)。これを需要と供給の両面から考えると、店舗運営を継続するためにはより高い給料を払ってスタッフを確保しなければならず人件費増加という供給面のインパクトによって総費用は増加し、市場縮小という需要面のインパクトによって売上が減少することで、小売事業の損益分岐点が悪化していくことが想定される。小売業界はすでに他産業と比べて生産性の低さが指摘されているが、今後は事業環境の更なる悪化によって生産性向上の取り組みがより一層必要になってくるだろう。その中でも、人口減少と高齢化の影響が著しい地方においては、消費者の数と一人当たり消費量の減少によって生産性の向上以上に需要が減少してしまい、従来の事業モデルのままでは採算を維持できない可能性も想定されるため、ビジネスモデル自体の変革も必要になると考えられる。本稿では、人口減少と高齢化による商圈の変化や消費者ニーズの多様化を踏まえた大手小売業の顧客提供価値の変化について述べた上で、地方流通インフラの維持の方向性と小売業の役割について考察する。

【図表 8】高齢者対現役世代の人口構成の変化と小売業界への影響



■ 生産年齢人口(15~64歳)の減少により、労働供給力は低下へ  
 ✓ 2030年: ▲5.8% (2020年比)    2040年: ▲17.3% (2020年比)



総労働時間の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化に向けた投資 (ロボット、AI、IT機器等)</li> <li>効率的な運営ノウハウの蓄積・共有</li> </ul>
販売効率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅力ある商品の開発</li> <li>販売チャネルの拡大 (EC、OMO)</li> <li>顧客データ分析によるLTV向上</li> <li>新たな収益源の創出</li> </ul>
粗利率の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>PB商品開発</li> <li>利益率の高い新たな収益源の創出</li> </ul>

▶ 生産性向上に加え、ビジネスモデル自体の変革も必要に

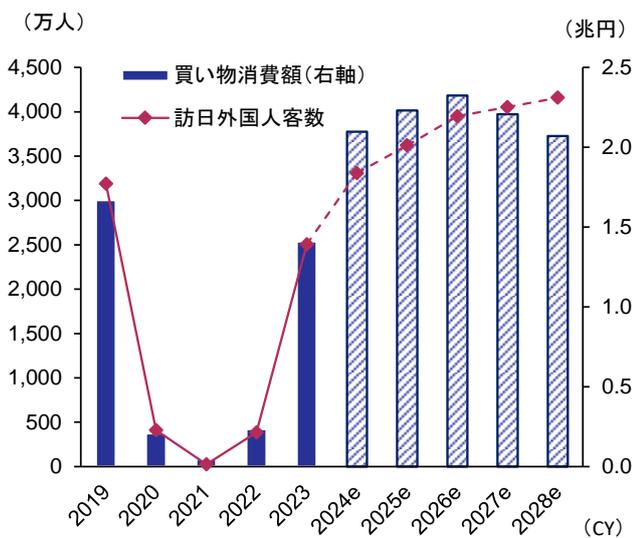
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より、みずほ銀行産業調査部作成

## 2. 地方における商圈の変化

インバウンド訪日  
観光客の地方流通が地方経済を  
下支え

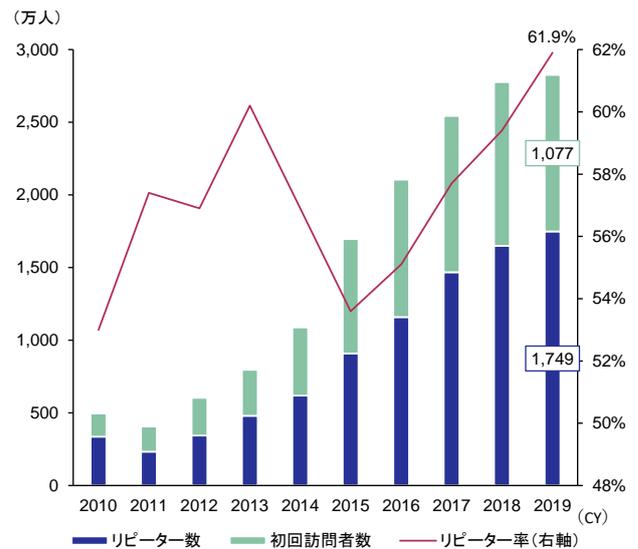
国内需要を一定程度下支えすると期待されているインバウンド訪日客の数は、当面の間継続して拡大していくと考えられる。訪日客数は2023年に2,507万人と前年比6.5倍の急回復となり、買い物消費額も前年比約6倍に増加した(【図表9】)。買い物消費単価の高い中国人観光客の減少により、買い物消費額は客数ほどの回復ではなかったが、円安効果もあり2019年比約80%の水準までインバウンド買い物消費需要が戻ってきている。客数ベースでは、コロナ禍前のピークであった2019年の3,188万人を2024年に上回り、2028年には4,000万人を超えると推計している。買い物消費単価は新興国の所得向上を背景としたモノからコトへの消費シフトや越境ECの拡大によって下落すると予測しており、その結果、買い物消費額はピークアウトしていくことが想定されるが、依然として2兆円規模の消費額にて推移する見込みである。さらに、近年は何度も日本へ旅行する訪日リピーター客が増えてきており、2016年～2019年までその比率は上昇傾向にあった(【図表10】)。リピーターは都市部よりも地方部へ訪問する傾向がみられ、有名な都市部の観光地を初回で経験した後、2回目以降はWebサイトやSNS、口コミも参考にしながら希少な体験を求めて地方部へ訪問するものと考えられる(【図表11】)。また、訪日回数が増えるほど買い物を含む旅行消費額が増加する傾向も見られ、リピーターの増加はインバウンド買い物消費額を下支えする要素になるだろう(【図表12】)。年を追うごとにリピーターの絶対数が増えていくことを鑑みれば、今後地方部へのインバウンド訪日客数が増加し、地方経済を潤す可能性も期待できる。

【図表9】 インバウンド訪日客数と買い物消費額の推移



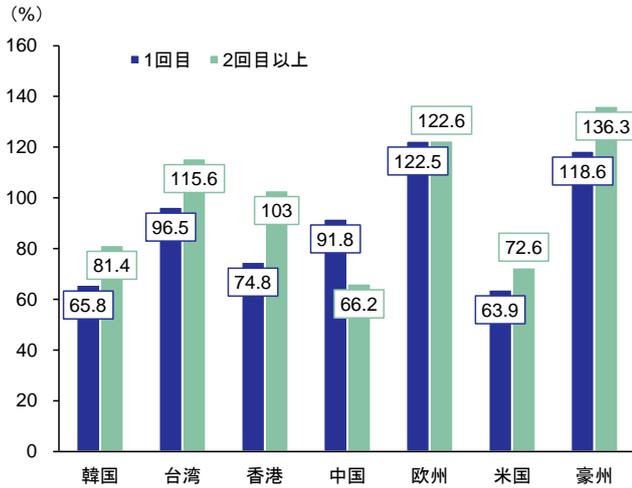
(注) 2024年以降はみずほ銀行産業調査部予測値  
(出所) 観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表10】 インバウンド訪日客のリピーター推移



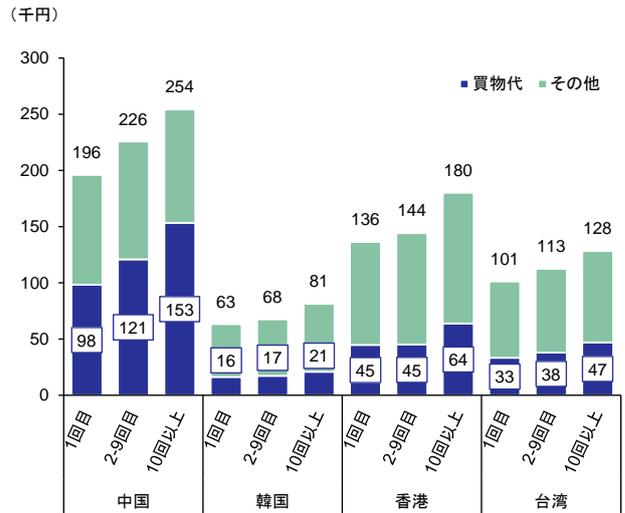
(出所) 観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】 訪日回数別地方部の延べ訪問率



(注) 地方部の対象は、三大都市圏(東京都、千葉県、神奈川県、埼玉県、愛知県、大阪府、京都府、兵庫県)を除く都道府県  
(出所) 観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 12】 訪日回数別の旅行消費額

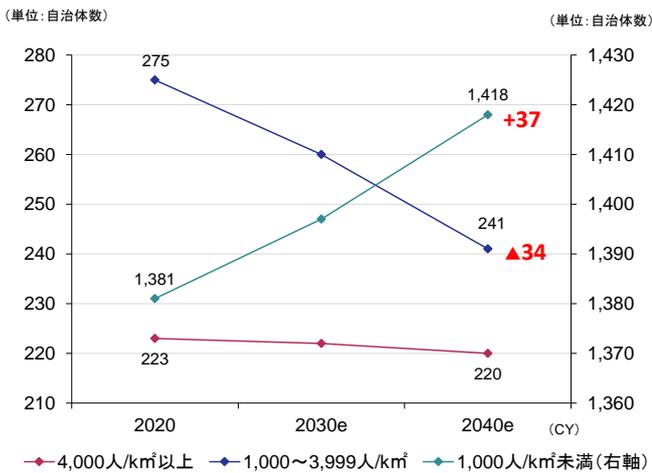


(出所) 観光庁資料より、みずほ銀行産業調査部作成

サバーブンの  
ルーラル化で、商圏  
人口の維持が困難になるエリアが  
増加

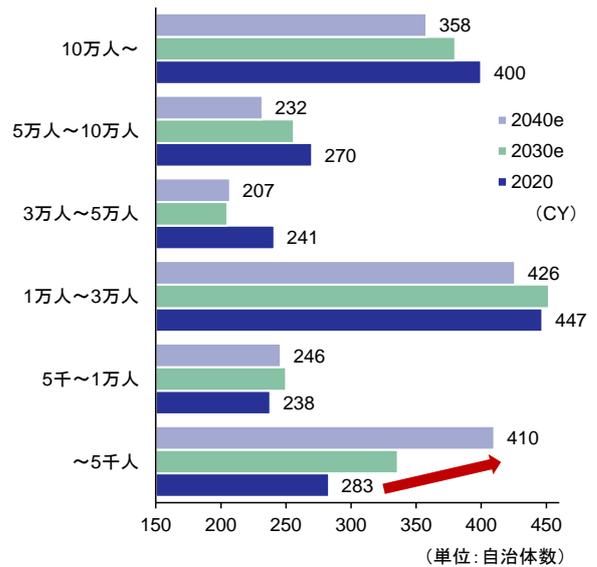
インバウンド訪日客の買い物需要は経済の一部下支えになる一方、その額は小売業販売額約 120 兆円のうちの 2 兆円(約 1.7%)と割合としては小さく、国内の人口減少によって地方の小売商圏は縮小していくことが見込まれる。全国の地方自治体について、人口密度が 1km<sup>2</sup> 当たり 4,000 人以上の都市部、同 1,000 人以上 4,000 人未満の都市郊外部(サバーバン)、同 1,000 人未満の地方部(ルーラル)に分け、現状の行政区分を前提に 2040 年までの人口の変化を当てはめると、人口密度が高い都市部の地方自治体の数は大きく変化がない一方、サバーバンエリアの自治体数が減り、ルーラルエリアでは増加する見込みであることがわかる(【図表 13】)。また、地方自治体の人口の絶対数で区分すると、人口 5,000 人未満の自治体数は 2020 年比で 2040 年には約 1.5 倍に増加すると見込まれ(【図表 14】)、ルーラルエリアにおける小売店舗は商圏人口が維持できなくなる可能性が高まってくると思われる<sup>2</sup>。

【図表 13】 人口密度区分の地方自治体数の変化



(注) 人口推計データに含まれない福島県は除外  
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 14】 人口規模別の地方自治体数の変化



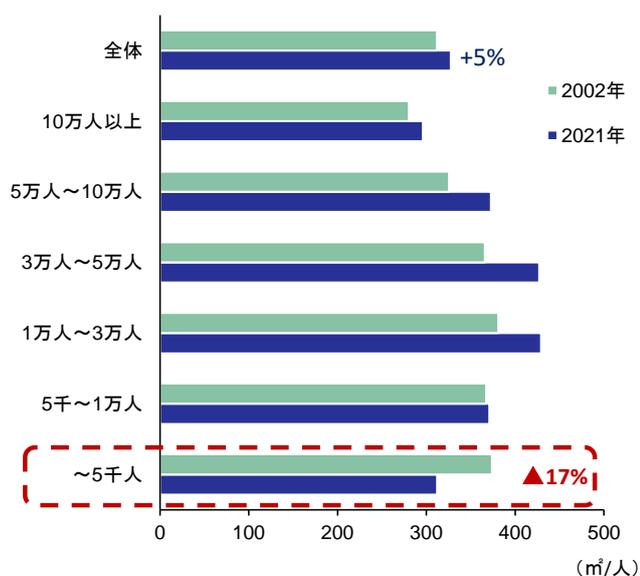
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所より、みずほ銀行産業調査部作成

<sup>2</sup> コンビニエンスストアの商圏は半径 500m 圏内で約 3,000 人、食品スーパーは地方部半径 2km 圏内で約 1 万人が目安

過疎地における食へのアクセスの問題が深刻化

2002年～2021年の間に日本全国の飲食料品小売業の人口当たりの売場面積は約5%増加したが、人口5千人を下回る自治体においては、人口当たりの売場面積が約17%減少している(【図表15】)。実際に、2023年には鳥取県などにおいて農業協同組合(JA)系スーパーが相次いで撤退を表明し、地域住民の食へのアクセスが制限される懸念が高まるという事象が起きた。そのうち、一部は地場スーパーへ承継されることとなったが、多くは閉店することとなり、鳥取県からJA系スーパーは姿を消すこととなった(【図表16】)。今後、人口減少ペースが加速することを踏まえれば、人口密度の低いルーラルエリアにおける売場面積の減少はより深刻になっていくであろう。

【図表15】人口規模別の自治体における飲食料品小売業の人口当たり売場面積の変化



(出所) 総務省「経済センサス」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表16】JA系スーパーの撤退

鳥取県 (2023/2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>県東部に展開するJA鳥取いなばの100%子会社スーパー「トスク」は2023年度中に全9店舗を撤退する方針</li> <li>各市町長は県知事に翻意の要望書を提出</li> </ul>
鳥取県 (2023/3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>JA鳥取中央は県中部で展開する「Aコープ」全4店舗を2023年度中に閉店する方針。県中部の直営CVS等3店舗も閉店方針</li> <li>うち2店舗は鳥取県内のスーパーが出店するものの、残り2店舗は交渉中</li> </ul>
鳥取県 (2023/8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>JA鳥取西部は県西部で展開する「Aコープ」全4店舗について、2024年1月末で閉店を決定</li> <li>その後、4店中3店舗は地場スーパーが引き継ぎに合意</li> </ul>
岐阜県 (2023/11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>JAひだは2025年2月までに、直営スーパー「Aコープ」を含む生活用品店を1店舗を残し10店舗撤退する予定</li> </ul>

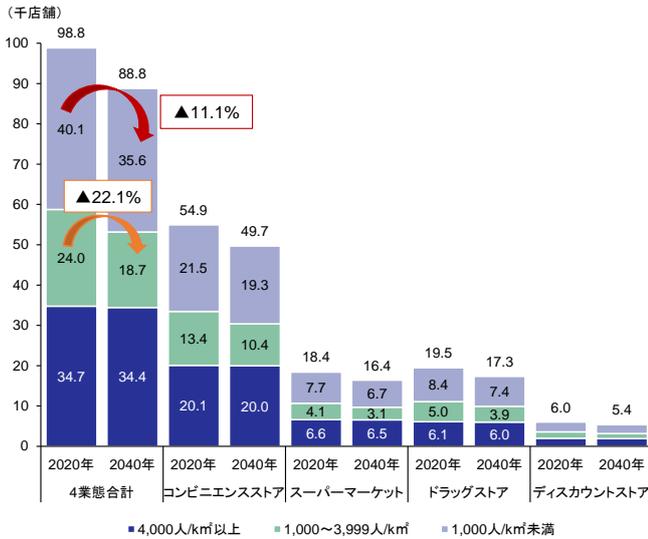
(出所) 各種公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

ルーラルエリアの自治体数は増加する一方、店舗数は2040年に約1割減少

食品を販売する主な小売業態であるコンビニエンスストア、スーパーマーケット、ドラッグストア、ディスカウントストアにおける現在の1店舗当たり人口を前提として固定し、2040年の各地方自治体の人口推計を利用して人口減少による店舗数の変化の影響を試算したのが【図表17】および【図表18】である。まず、大きな3つの人口密度区分で見ると、人口密度4,000人/km<sup>2</sup>以上の都市部では店舗数に大きな変化は見られないが、サバールバニアでは約2割、ルーラルエリアでは約1割の店舗が減少する計算となる(【図表17】)。(【図表13】の通りサバールバニアに該当する自治体数が減少するためこのエリアに所在する店舗数が大きく減少しているが、ルーラルエリアは自治体数が増加するにも関わらず人口減少による商圏人口の維持が困難な店舗が多数出る影響により、店舗数が減少すると考えられる。

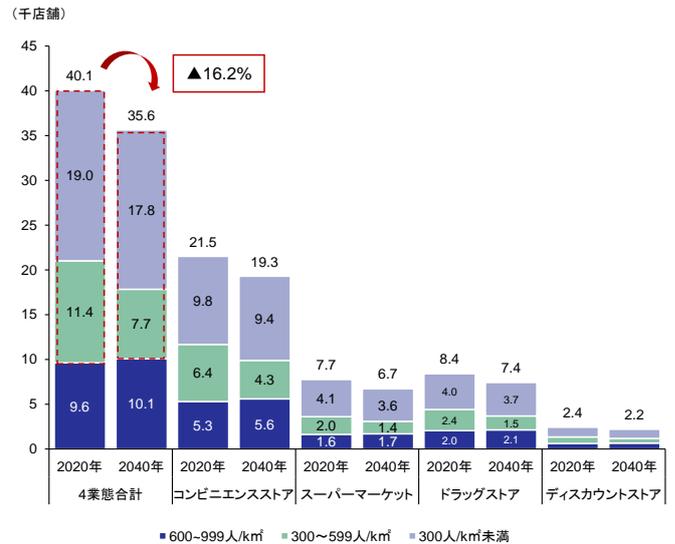
ルーラルエリアの中でさらにブレイクダウンしてみると、人口密度600人/km<sup>2</sup>未満の自治体では店舗数が約16%減少する計算となる(【図表18】)。現状の1店舗当たり人口を前提とすると、人口減少ペースの加速により民間事業者にとっては採算性の悪化から店舗運営維持が困難になる可能性が高まる。一方で、閉店すれば地域住民の買い物アクセスの悪化を招くため、持続可能な店舗運営の在り方を見直す必要があるだろう。

【図表 17】人口密度区分ごとの業態別店舗数推計



(注) 2020年の店舗数は直近データをベースにカウントした概算値  
 (出所) 人口問題研究所、各企業の公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18】ルーラルエリアにおける業態別店舗数推計



(注) 2020年の店舗数は直近データをベースにカウントした概算値  
 (出所) 人口問題研究所、各企業の公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

### 3. 消費者の価値観の多様化と小売業界の競争環境の変化

農産物の主要な供給拠点である地方と大手小売チェーンとの関係性

これまで、人口減少によって地方部において小売店舗の維持が困難となる可能性について述べてきたが、日本の農産物のほとんどが産出される地方部は都市部の消費とも密接に関わっている。本章では、消費者の価値観の変化とそれに対応してきた大手小売チェーンの取り組みを振り返り、商品軸での地方と大手小売チェーンとの関係性を紐解きたい。

消費者の価値観の多様化に合わせた商品開発と販売手法が重要に

日本の消費市場は、従来、大きな分厚い中流マス層が主要な購買主体であり、最大公約数のニーズに対する消費財の提供によって大手チェーンを中心とする小売企業は事業を拡大してきた。しかし、物的な豊かさが概ね満たされてきたことに加え、消費人口に占める世代構成の変化、高齢化や女性の社会進出等による世帯構成の変化、世帯間や地域間での収入格差の拡大、個人による情報発信を容易にする SNS の普及などの影響によって、近年は消費者の価値観の細分化が進み、多様な判断軸を持つ消費者が分散して存在する市場になっていると考えられる。また、コロナ禍による突発的かつ劇的な環境変化や、物価高による節約志向への傾倒、盛り上がりつつある賃金上昇期待など、時代を特徴づける社会・経済情勢に影響を受けて今後も消費者の価値観は変化を続けてゆくだろう。

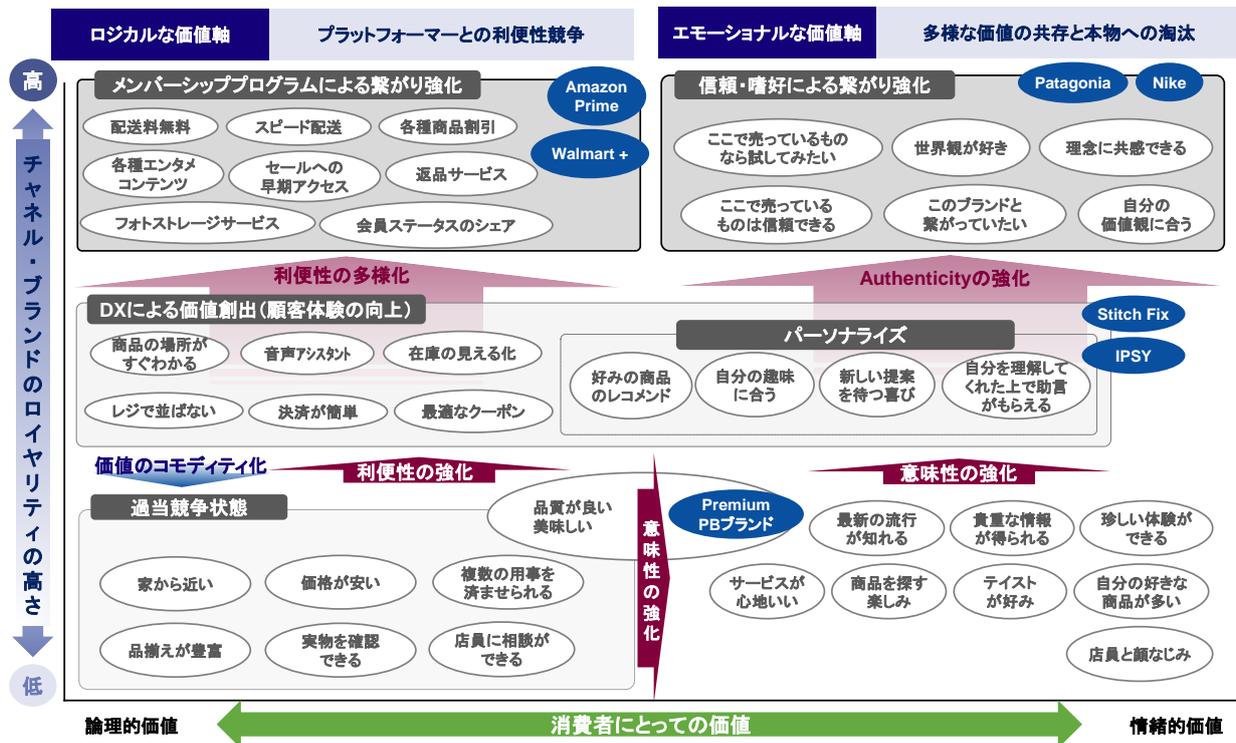
一般的に商品(財・サービス)自体が提供する価値は、機能的・利便性、情緒性・感性、体験性などがあり、消費者の商品への支払意思額(商品に払ってもよいと考える金額)は、購買時に各消費者が商品に対して認識するこれらの価値と、希少性・緊急性などの機会的な価値との総合計と捉えられる。消費者の価値観の多様化が進む現在においては、細分化した消費者セグメントに合わせた適切な商品開発と販売手法の実践によって、過度な価格競争に巻き込まれずに、適切で納得的な商品取引を実現することが可能になるものと理解できる。

消費者の購買行動における 2 つの選択軸

商品が販売されている購買チャネルや個々の商品群から成るブランドの選択において、消費者が求める価値軸は大きく 2 つに分けられる(【図表 19】)。一つはロジカルな価値で、家から近い、商品の価格が安い、品揃えが豊富など定量化可能で比較がしやすく、規模の経済やネットワーク効果によって大手が優位に立ちやすい価値軸である。この軸においては、消費者にとっての購買の利便性、効率性、経済性をいかに向上させられるかが競争力を左右し、差別化された価値を提供できなければ過当競争に揉まれ収益性が低下する一方、模倣が困難な価値を提供できる企業は高い顧客ロイヤリティを獲得できる可能性が高まる。

もう一つは、エモーショナルな価値が享受できるかという軸である。これは感覚的で定量化しにくいいため単純比較が難しく、個々人にとって特別な意味がある、自分の好みや世界観に合う、といった情緒的な繋がりを消費者と生み出せるかがカギになる。この軸においては、ブランド企業や中小企業・個人を含めた多数のプレイヤーが存在する複数のニッチ市場として捉えられ、世界観のコモディティ化を避けるには、Authenticity(本物であることをいかに企業やブランドが体現できるかが重要になると考えられる。例えば、環境への配慮を標ぼうするだけでなく、企業の具体的なアクションとして実行しているかといったことや、商品の品揃えにおける基準が明確で信頼のおけるものか、などという点が顧客との信頼関係構築や消費者の感覚的な好みを軸とした繋がりの強化には重要である。

【図表 19】 購買チャネル・ブランド選択の 2 軸(ロジカルとエモーショナル)



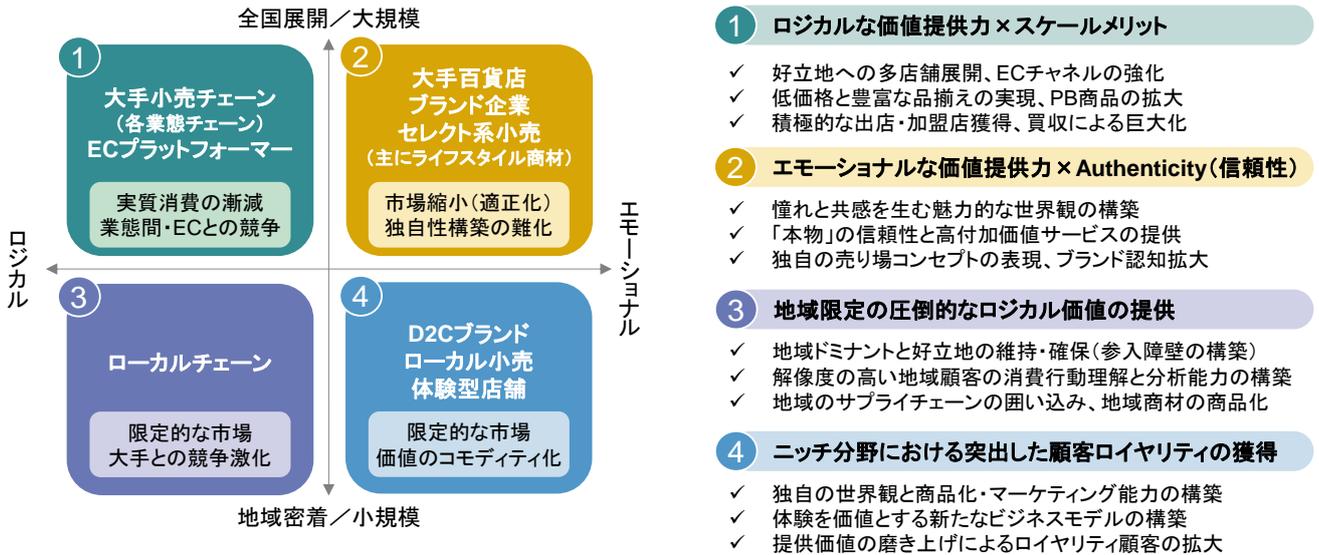
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

小売業態の分類と競争優位の方向性

消費者から見たチャネル・ブランドの 2 つの価値軸に加えて、事業展開エリアが全国規模か地方など限定的かという軸を加えて 4 象限で示したのが【図表 20】である。イオンやセブンイレブンなどの大手チェーンストアは左上の象限①に属し、好立地への多店舗展開による店舗アクセスの利便性の提供や、リーズナブルな価格、豊富な品揃えなどロジカルな競争力を磨くことによって大手小売チェーンとして成長してきた。

一方、大手百貨店やブランドショップ、広域に展開するセレクトショップ等の小売事業者は右上の象限②に属し、憧れと共感を生む魅力的な世界観の構築や、本物の信頼性、高付加価値なサービス提供、独創性のある楽しい売場作りなどによって競争力を磨いてきたものと捉えられる。

【図表 20】小売業の分類に応じた競争優位構築の方向性



(注) 縦軸: 事業展開エリア・規模、横軸: 顧客提供価値

ロジカルな価値: 立地、利便性、機能性、価格、品揃え等の比較が容易な合理的・定量的価値

エモーショナルな価値: 個々人の価値観、ライフスタイル、好み等の比較が困難な感性的・定性的価値

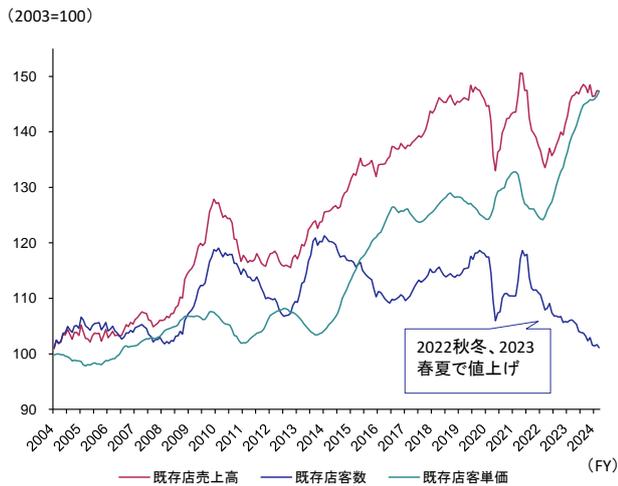
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

大手小売チェーンはロジカルな価値からエモーショナルな価値へ

大手小売チェーンが向かうべき方向性としては、サプライチェーン全体のコントロールによって独自商品の経済性や魅力度を向上させるほか、内製化した組織が主導する形でデジタル技術を活用し独自の利便性に磨きをかけることによってロジカルな価値軸を強化していくことが基本路線だと考えられる。さらに、今後は、顧客とのエモーショナルな繋がりを強化することによっても、追加的な競争力をつけていくことが可能になるのではないだろうか。

ファーストリテイリングは、従来はリーズナブルで機能的な商品を高速で商品化し、積極的な出店によって良好な店舗アクセスを築くなど、ロジカルな強みを伸ばして急成長してきた。他方、近年は世界的に有名なデザイナーとのコラボレーションによる商品展開、究極の普段着「Life Wear」という唯一無二のポジショニング戦略、旗艦店舗を通じたブランドイメージ醸成、サプライチェーンに深く入り込むことで実現するサステナビリティなど、エモーショナルな価値を追加することで顧客との情緒的な繋がりを強化している。特に欧州ではユニクロのシンプルなスタイルが消費者の価値観とマッチし、日本よりも一段階高い価格帯ながら業績は好調に推移している。今後、日本においても、従来の「機能的でリーズナブル」というロジカルな価値に加えて、「シンプルなファッション」「サステナブルな衣料品」としての価値を重視する消費者層の支持が広がる可能性もあるだろう。国内ユニクロ事業の既存店実績推移を見ると、客数は波があるが客単価は上昇傾向にあり、既存店売上高は成長してきた(【図表 21】)。単価の高い商品の販売が伸びてきたことと、直近では2022年と2023年に値上げを実施したことが客単価の上昇につながっている。値上げを受けて客数が減少傾向であるが、既存店売上高は2022年から改善していることから、ユニクロにエモーショナルな価値を感じる一定数の顧客支持により売上増加につながっている可能性も考えられる。さらに言えば、価格に敏感な消費者については昨今店舗拡大で存在感を増しているジーユーがカバーすることで、ファーストリテイリングとしては顧客層を取りこぼさないようにもできる(【図表 22】)。このように、ファーストリテイリングは従来からのロジカルな強みを残しつつ、エモーショナルな競争力も向上させることで、唯一無二の強力なアパレル企業へと進化を図ってきたものと考えられる。

【図表 21】国内ユニクロ事業の月次実績推移

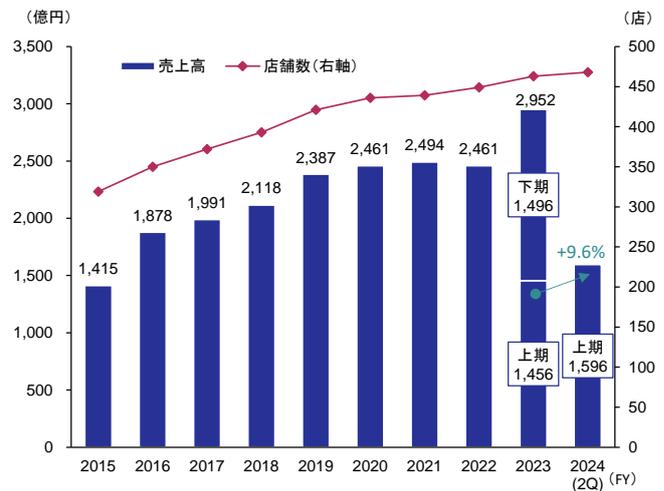


(出所)ファーストリテイリング IR 資料より、  
みずほ銀行産業調査部作成

大手食品小売チェーンもエモーショナルな競争力を強化する余地あり

衣料品のほかに、食品小売事業においても同様に、大手小売チェーンはロジカルな強みを軸に、エモーショナルな競争力を強化する余地があるのではないだろうか。コンビニエンスストアは、密な店舗網と 24 時間営業による店舗へのアクセスのしやすさや、ATM や各種料金収納代行、コピー機等の便利な店舗内サービスなどまさにロジカルな価値提供に優れた業態だが、近年は細分化された消費者セグメントに対応したプライベートブランド (PB) の多層的展開や健康軸を打ち出す食品系 D2C<sup>3</sup>ブランドとの提携、地域フェアなどを実施することで、特定の消費者セグメントの価値観や、嗜好にマッチした商品展開を行い、顧客との情緒的な繋がりを強化している。食品スーパーは、生鮮品を含む食品の品揃えの強みはあるものの、価格面で強みを持つディスカウントストアやドラッグストアとの競合が激しいため、ロジカルな価値軸で競争するには、再編による圧倒的なスケール化を通じて PB 開発の大規模化、店舗開発・業務効率化・DX 等への投資が必須になるだろう。一方、エモーショナルな価値軸で差別化を図る場合は、ライフコーポレーションの PB「BIO-RAL (ビオラル)」のような自然食品へのフォーカスや、地域商材を活用した独自の商品展開、活気ある生鮮・惣菜売場の構築など、感覚に訴えかける価値提供をすることで競争力を構築する方向性も考えられる。地方との関わりという観点では、まさに地域の特産品を活かした商品展開は、地元志向や希少性を求める消費者の価値観に対応したエモーショナル軸の競争力を強化させるものと考えられる。

【図表 22】ジーユー事業の業績推移



(出所)ファーストリテイリング IR 資料より、  
みずほ銀行産業調査部作成

<sup>3</sup> Direct to Consumer の略で、製造者と消費者がダイレクトに取引する形態を指す

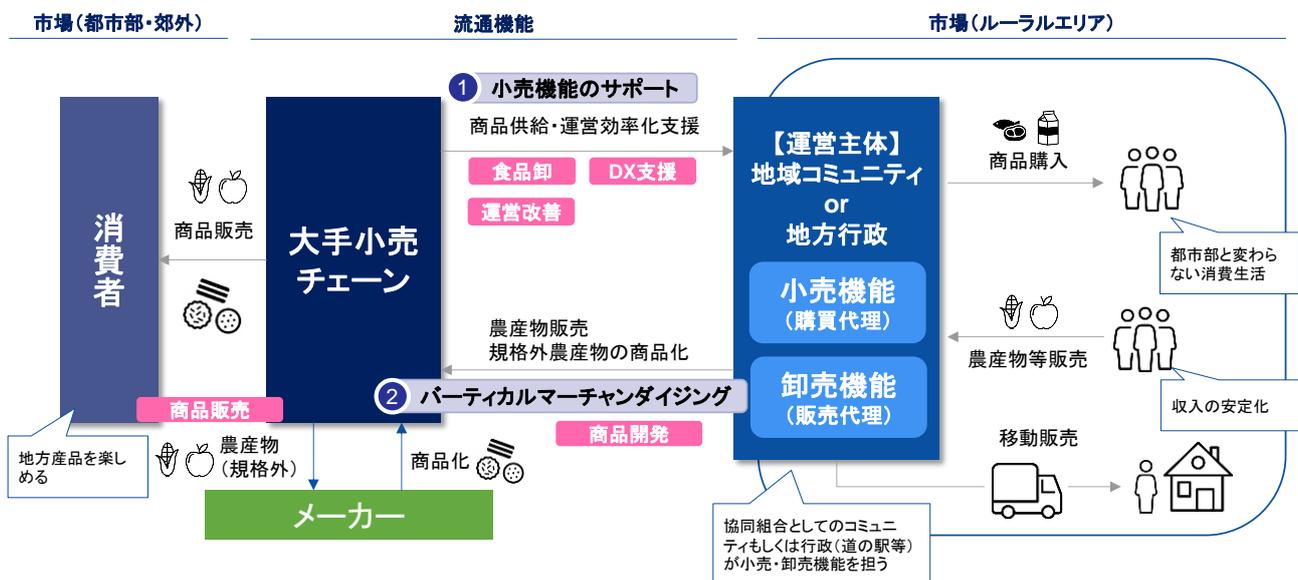
#### 4. 地方流通インフラの在り方と大手小売企業の新たな役割

ルールエリアにおける小売業の在り方と大手小売チェーンの役割

ルールエリアでの店舗運営自体は採算性の維持がますます難しくなることが想定されるため、人口減少社会を見据えた流通インフラの持続可能な形を模索する必要がある。現実的に考えれば、高い収益性や資本効率性などを目指す必要がなく、最低限の収益でも店舗運営を継続すること自体に意義を見いだせる行政や協同組合組織がルールエリアにおける小売業態の担い手になっていくのではないだろうか。この場合、その店舗は商品を地域住民に販売するという小売機能と、地方の農産物の流通窓口になるという卸売機能を一体的に有するモデルが考えられる。その際に大手小売チェーンは、商品の提供や、店舗運営ノウハウ、DXソリューションなど小売店舗を支援する機能の提供に加え、農産物の都市部への流通や地域産品を活用した商品開発(バーティカルマーチャライジング)という点でルールエリア内の事業者との協働が可能であろう。今まで培ったリソースやノウハウを機能提供していくことでビジネスとして成立させつつ、食へのアクセスという社会的課題の解決にも貢献していくというのが、大手小売チェーンによる地方流通インフラへの新しい関与の在り方として見いだせるのではないだろうか(【図表 23】)。

ルールエリアにおける小売店舗の実例として、東京都檜原村のミニスーパーでは檜原村が株式を所有する第三セクターが小売店舗の運営者となっており、全日食チェーンへの加盟によって仕入ルートを確認している。このような公設民営方式<sup>4</sup>のスーパーはこの10年で事例が散見されており、中には地方自治体や地域の協同組合・住民組織が運営者となるケースも見られる(【図表 24】)。このように、採算維持が難しいルールエリアにおける小売店舗の在り方としては、行政の資金支援により店舗を設置して、運営は地域の協同組合・住民組織が担うというモデルが現実的なのではないかと考えられる。

【図表 23】 ルールエリアにおける小売業の在り方と大手小売チェーンの役割



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

<sup>4</sup> 公設民営方式とは、建物の建設・改修と所有は地方自治体が担い、事業者が賃料を支払って店舗の運営を行うもの

【図表 24】 公設民営方式によるスーパー・コンビニの設置事例

#	開店時期	店舗名	所在地	市町村人口 (人)	人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	運営者	
						母体種類	名称
1	2014年3月	ウイズマート丘珠店	北海道(札幌市東区)	265,379	4,658	民間	(株)東和システム
2	2014年12月	セイコーマート初山別店	北海道(初山別村)	1,080	4	民間	(株)セコマ
3	2015年6月	コアやまくに 「みんなのお店やまくに」	大分県(中津市)	82,868	169	民間	リーフラス(株)
4	2016年7月	かあべえ屋	東京都(檜原村)	2,003	19	自治体	(株)めるか檜原
5	2017年4月	ダ・マルシェ沼田店	北海道(沼田町)	2,909	10	民間	(株)道北アークス
6	2017年8月	セイコーマート浜小清水・道の駅店	北海道(小清水町)	4,623	16	民間	(株)セコマ
7	2017年8月	セイコーマート上渚滑店	北海道(紋別市)	21,215	26	民間	(株)セコマ
8	2017年9月	スーパーなががわ	北海道(滝上町)	2,421	3	民間	(株)中川ストアー
9	2018年7月	寺前楽座 まちの灯り	兵庫県(神河町)	10,616	52	民間・住民等	(株)寺前村振興公社
10	2019年7月	コープさっぽろ知内店	北海道(知内町)	4,167	21	生協	(生協)コープさっぽろ
11	2019年10月	南外さいかい市	秋田県(大仙市)	77,657	90	住民組織	南外さいかい市運営協議会
12	2021年2月	Qマート西興部店	北海道(西興部村)	1,053	3	民間	(株)西篠
13	2021年4月	ふれあいマート	兵庫県(小野市)	47,562	512	住民組織	下東条ふれあいの里
14	2022年4月	満島屋	長野県(天龍村)	1,178	11	民間・住民等	(株)ナビカランド
15	2023年4月	ダ・マルシェうたしな店	北海道(歌志内市)	2,989	32	民間	(株)道北アークス
16	2023年10月	なんぐらマート	長野県(阿南町)	4,299	35	民間・住民等	阿南ショッピングセンター協同組合
17	2023年11月	エスマートわかさ店	鳥取県(若桜町)	2,864	14	民間	(株)エスマート
18	2024年3月	まごころ市場にちはら	島根県(津和野町)	6,875	22	民間	(株)丸久

(出所) 各種報道、人口問題研究所より、みずほ銀行産業調査部作成

地方小売店舗向けの店舗運営サポート機能の提供

このような地方の小売店舗に対する大手小売業による関わり方のひとつとしては、店舗運営をサポートする B2B ビジネスが考えられる。これはすでに大手小売企業が有しているアセット、リソース、機能を外販することによってビジネス化を目指すという発想で、商品供給、店舗運営ノウハウ、DX 支援などが候補として挙げられよう。コンビニエンスストアが FC 加盟店へ提供している機能とも重なる部分があるが、粗利分配という形で収益を分け合うのではなく、地方の小売店舗からサブスクリプション型で会員費を徴収し各種店舗支援機能を提供するというモデルが成立しうるのではないだろうか(【図表 25】)。

アジアにおいては、中小零細のいわゆるパパママショップの事業支援を主にデジタル出自の企業が提供している。例えばアリババはリンシャオトンというプラットフォームへ加盟した零細小売店向けに、ビッグデータをもとにした効果的な仕入、在庫管理、販促機能を提供している。同じような発想の B2B プラットフォームビジネスは東南アジアやインドでも展開がみられる(【図表 26】)。

【図表 25】 地方小売店舗向けのサービスメニュー

サービス	内容
商品調達・供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PB商品の提供</li> <li>• バイイングパワーを活かした共同調達</li> <li>• 既存店舗網を活かした効率的な配送</li> </ul>
店舗機材・運営ノウハウ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 店舗に必要な機材の共同調達</li> <li>• 商品棚、店舗レイアウトの作成支援</li> <li>• 商品、人材、経営管理のノウハウ提供</li> </ul>
DX支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AI発注の仕組み提供</li> <li>• 販売、在庫データの可視化の支援</li> <li>• 経営管理システムの提供</li> </ul>

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 26】 海外における中小小売向け支援の取り組み

企業名(国)	事業内容
Alibaba (中国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• パパママショップ向けの店舗支援プラットフォーム「零售通」を展開</li> <li>• ビッグデータ分析、売れ筋の仕入、マーケティング、デリバリー、ITツール等を提供</li> </ul>
Shop Kirana (インド)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キラナショップ(零細小売店)のワンストップ調達を支援し、テクノロジーを使った在庫管理、タイムリーな配送などをモバイルアプリで提供</li> <li>• ヒートマップや小売市場の動向、平均注文額のデジタルインサイトを提供</li> </ul>
Warung PINTAR (インドネシア)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワルン(キオスク型小型店舗)オーナー、卸売(倉庫)、物流、メーカーを結ぶB2Bマーケットプレイス</li> <li>• ワルンオーナー志望者にワゴンを無償貸与、専用アプリで発注や業務管理、発注後24時間以内に無料配送、コミュニティ機能等を提供</li> </ul>
TD Tawandang (タイ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域商店8千店を組織化し、当社がブランド、商品、商品棚・冷蔵庫・レジなどの店舗機材やGoogle Cloud上の店舗運営システムを提供</li> <li>• 金融、クーリエ、農産品の流通支援サービスの提供を進める方針</li> </ul>

(出所) 公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

地域ブランド商材の発掘を通じたパーティカルマーチャンダイジングの実践

もうひとつの関わり方として、地域で生産される農産物の流通や商品開発における連携が考えられる。日本の農産物の9割はルーラルエリアで生産されており、流通インフラの維持に課題があるエリアは重要な食品の供給拠点でもある。また、日本には地域ごとに独自の歴史・文化、生育環境、品種、栽培方法等によって特徴づけられた特産品が存在しており、この活用が地元志向や希少性に価値を感じる顧客の支払意思額を引き上げ、商品力を強化させる効果が期待できるのではないだろうか。この取り組みを発展させるには、すでに存在している特産品を活用するだけでなく、まだ明示的にブランド化されていない地域の商材の発掘まで含めた商品開発(パーティカルマーチャンダイジング)への関与が検討しうる。地域の食を楽しむガストロミーツーリズムの活性化という観点で地域へ貢献できる上、観光客の増加によって地域が潤えば先述の店舗支援機能の広がりやマネタイズの可能性も向上するだろう(【図表 27】)。

日本のGI<sup>5</sup>制度はまさにそのような地域ブランドを保護する仕組みであり、すでにこのような特産品を活用した商品開発は実施されている。大手小売企業がエモーショナルな競争軸を強化していく中で、今後さらに地域ブランドの拡大とそれを活用した新たな商品開発の可能性が広がっていると考えられる。

実際にどのように地域ブランドを開発していくのかという点について、各地域は今後インバウンド需要の取り込みを目指して動きを活発化させていくはずであり、そこで検討されるのは地域の特徴や良さをいかに体験や商品として落とし込んで魅力的な消費対象として生み出すかということだと思われる。この中には、各地域での観光体験といったコト消費のほか、モノ消費も当然含まれてくるため、モノ消費における商品開発や流通という観点で大手小売チェーンが関与していく余地はあり、自治体やDMO<sup>6</sup>等の観光開発を行う団体や地方銀行などが取り組む地域商社、地域の食品卸企業等と連携することで地元のネットワークや人材とスムーズに交流・協働していけるのではないだろうか(【図表 28】)。大手小売チェーンにとっては、それぞれの地方に特徴づけられた独自商品を取り扱うことで他社と差別化できるほか、地方の応援消費やコモディティ化されていない希少な商品に魅力を感じる消費者は比較的高い支払意思を有しているため、客単価の向上にも寄与するだろう。

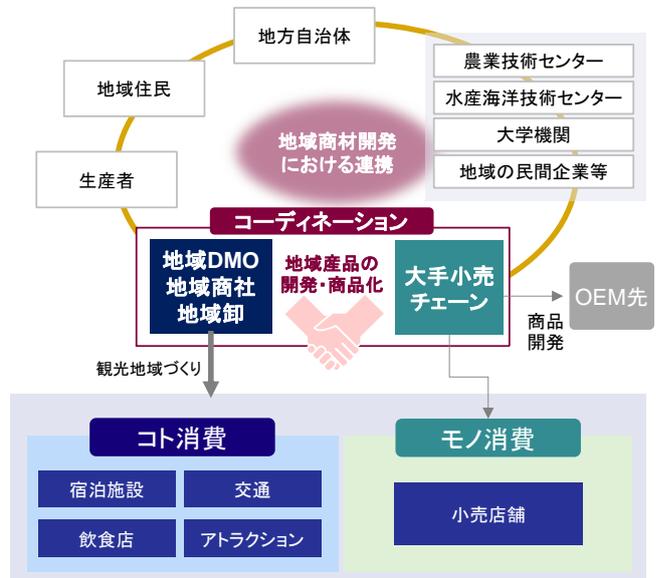
【図表 27】 地域特産品を活用した商品開発における協業



(注) その土地の気候風土が生んだ食材・習慣・伝統・歴史などによって育まれた食を楽しみ、食文化に触れることを目的としたツーリズムのことを指す

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 28】 大手小売チェーンと地域との協力体制イメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

<sup>5</sup> GI(地理的表示)制度は、その地域ならではの自然的・人文的・社会的な要因の中で育まれてきた品質や社会的評価などの特性を有する商品の名称を、地域の知的財産として保護するもので、農林水産省が管轄している。

<sup>6</sup> DMO(観光地域づくり法人)は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりの司令塔を担う法人を指す。多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備える。

大手小売チェーンが有する消費者視点と商品開発力が連携のポイント

地域の生産者側の課題として、消費者がどのような商品をお求めているのかわからないという点が挙げられる。近年の大手小売チェーンはプライベートブランドを強化する中で、顧客視点に立った商品開発の能力を磨き上げてきている。自社の店頭での販売動向や生の顧客の声を集めることで、微修正をかけながら、今求められている商品を具現化する能力に長けており、この点は地域の生産者側が小売企業と提携するメリットとなる。また、地域商材のブランド化においては、その商材の生産背景や土地の歴史・風土、味・風味などの特徴をまとめる必要があるが、日々の作業に忙しい生産者だけでは対応が難しいため、リソースが潤沢で既存のブランディングノウハウ活用や作業標準化・横展開がしやすい大手企業が取り組むことで大きく進む可能性がある。一方で、大手小売チェーンと地域の小売店の商圏が重なる場合、競合関係になるため、販売エリアを調整することや、地域の生産者とも収益を分け合えるように高単価・高付加価値な商品を開発することも必要だと考えられる。

地方流通インフラへの関与は、小売業の競争軸の強化に繋がる

このような地方の流通インフラ維持への関与をビジネス面で整理したのが【図表 29】である。まず、小売業界一般に共通する競争軸として、顧客接点、商品力、コスト競争力、新たな収益源の創出の4点があると考えられる。このうち、顧客接点、商品力、コスト競争力は小売業の競争力を高めるために必要な基本的な3要素であり、新たな収益源の創出は中長期目線で小売業を強化していくために、小売業以外の事業で稼いだ原資を本業である小売業へ再投資していくという点で重要である。例えば、AmazonはAmazon Web Service(クラウド事業)やリテールメディア(広告事業)で稼ぐことで本業であるECプラットフォームを拡大しており、Walmartも近年はリテールメディアやマーケットプレイス事業でマネタイズ化を図り、収益源を多角化し始めている。

先述したようなB2Bでの店舗運営支援や商品開発での地域連携などといった大手小売チェーンによる地方流通インフラへの関与は、純粋な社会的意義に加えて、これらの4つの競争軸を強化する取り組みとして整理できる。まず、顧客接点という点では、従来型の店舗展開では閉鎖が余儀なくされるエリアにもプライベートブランドの供給や看板貸しなどで地方顧客との接点を維持でき、増加するインバウンド顧客との接点強化にも繋がる。商品力という点では、地域の特産品を活かした独自商品を周辺地域の店舗で販売したり、都市部において期間限定で販売したりすることで商品力強化に繋がり、顧客の支払意思額の引き上げによる客単価の向上も見込まれる。コスト競争力の点では、地域商材の開拓から入り込むことで生産者と直接取引することができ流通経路を短縮化できる。新たな収益源の創出については、地方小売店舗へのB2Bビジネスによって新たなマネタイズ手段を確保することにも繋がるであろう。

【図表 29】小売業界の競争軸と地方流通インフラへの関与の関係

小売業の競争軸		地方流通インフラへの関与がもたらす影響
短く中長期	① 顧客接点 (リアル・デジタル) <ul style="list-style-type: none"> <li>利便性(立地・店舗レイアウト、アプリ・Webサイト)</li> <li>意味性(体験・サービス、パーソナライズ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 従来の小売業態では事業継続が困難な地域でのPB展開や看板貸しによる顧客接点確保</li> <li>✓ 地方顧客、インバウンドリピーター客との接点強化</li> </ul>
	② 商品力 <ul style="list-style-type: none"> <li>商品の独自性</li> <li>価格と質のバランス</li> <li>ブランド力(認知の広さ、ロイヤリティの深さ)</li> <li>品揃えの豊富さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域の特産品を活用した独自の商品力の強化</li> <li>✓ 地域特性を活かした商品による支払意思額引き上げ</li> </ul>
	③ コスト競争力 <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン短縮化</li> <li>サプライチェーン内の企業間連携による効率化</li> <li>業務標準化による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域農産物の自社開拓による中間流通コストの削減</li> <li>✓ 店舗数の維持・拡大によるバイイングパワーの強化</li> </ul>
中長期	④ 新たな収益源創出 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の小売業のリソースを活かした新たな収益源獲得(B2B、サブスク、プラットフォーム化等)</li> <li>再投資原資の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地方小売店舗への店舗運営ノウハウ、DX機能提供</li> </ul>

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

地方においても  
購買手段として  
の店舗が持続可  
能な形で存続し  
ていくことに期待

このような取り組みを多面的に実施していくことで、今まで採算性のハードルで店舗展開が困難だったエリアにおいても B2B での店舗支援や商品開発といった点でビジネスとして成立させつつ、地方流通インフラの維持にも資する役割を果たせるのではないだろうか。人口動態や居住エリアは中長期的に変化していくことが見込まれるが、人が住む場所には生きていくための商品を手にする手段が必ず必要である。その手段は技術の進化とともにアップデートされるだろうが、社会的なコストの最適化の観点や、歩ける範囲で歩くことによる健康維持の視点からも、一定の人口密度以上の地域においては、当面生活圏内にセルフサービスの小売業態が残り、宅配・移動サービス等とともに併存することが望ましいのではないかと考えられる。小売企業と地域との協業により、購買手段としての店舗が持続可能な形で存続していくことに期待したい。

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 土屋 重人

shigeto.tsuchiya@mizuho-bk.co.jp

清水 健史

kenji.b.shimizu@mizuho-bk.co.jp

Mizuho Short Industry Focus / 226

© 2024 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。

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