

VI-9. 小売 ～構造変化と競争力強化に向けた戦略方向性～

【要約】

- ◆ 20世紀を通じて我が国の経済成長とともに拡大してきた小売市場が、少子高齢化や消費の成熟化を受け、今後縮小傾向を免れない中において、小売事業者は、シニアマーケットやオンラインマーケットといった成長分野を積極的に取り込むとともに、コト消費等のサービス業への進出や製造過程への関与を通じ、事業領域を拡大していくことが成長の方向性になると考えられる。
- ◆ 既存の業態は、業界内の競合環境が劇的に厳しくなる中、その垣根が消滅しつつあり、これからの競争力強化の方向性は、既存業態毎ではなく、「その店舗がどのような使われ方をしているか」という消費者の目線で新たなタイプに再編成のうえ検討されるべきものとする。本稿では、小売店舗を「日常型」、「週末型」、「ハレの日型」という新たな3タイプに分け、各々の競争力強化の方向性を検討した。
- ◆ 人口動態の変化、IT技術の進展、グローバル化の加速といった外部環境が急速に変化していく中、小売事業者はタイプに応じた自らの強みを最大限発揮すると同時に、人々に最も身近な産業の担い手として、「消費者」を「生活者」と捉えなおし、生活シーンにおけるより多くの「生活者」ニーズを、これまで以上に事業戦略へきめ細かく反映させながら進化し続けていくことが期待される。

1. はじめに

小売業とは、「個人にモノを売る」すべての業態を指すことから、個人商店から売上5兆円規模の上場企業に至る幅広い事業者を包含する、国民生活に深く根ざした産業である。本稿では、数多い小売事業者のうち、業態として比較的長く、小売市場に占める割合が大きい、百貨店、総合スーパー(GMS)、食品スーパー(SM)、コンビニエンスストア(CVS)の4業態を、店舗型小売業態として、今後の競争力強化に向けた戦略的方向性について論じる。

2. 現在までの小売業界概観

業態の変遷

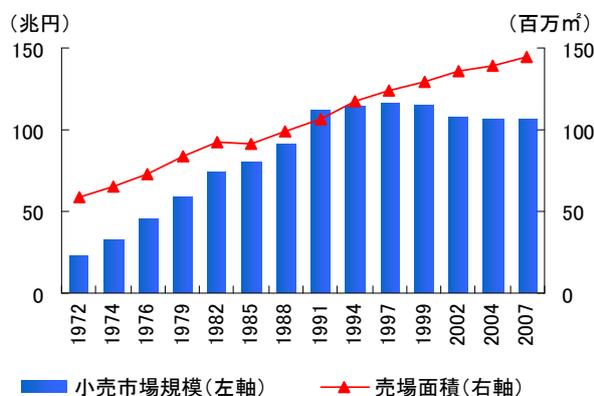
我が国における近代的な小売業は、1904年に三越(現(株)三越伊勢丹ホールディングス)が「デパートメントストア宣言」と共に百貨店業態を開始した時をもって始まったといえる。以降、1950年代半ばまでの百貨店台頭の時代、1950年代後半から70年代にかけてのスーパー台頭の時代、1970年代半ばから1990年代半ばにかけてのコンビニエンスストア台頭の時代を経て、現在は専門店やネット通販を含む多業態の時代に至っている。小売業は、時々の規制の影響を強く受けて主役が変遷してきた経緯があり、例えば中小小売商の要請を受けて制定された百貨店法(1956年)は、百貨店の事業活動を制約しその勢いを弱めると同時に、百貨店法に抵触しない業態として¹スーパーマーケットの台頭をもたらしたとされる。

¹ 1956年に制定された第二次百貨店法は、1店舗(1企業体)の売場面積を基準として規制対象(「百貨店業」)を定めていたため、フロア毎に事業体を分け百貨店法の規制を免れる形でスーパーマーケットという業態が発展した。これを受け、1973年にはスーパーも含む大型店舗を一律規制する大規模小売店舗法(大店法)が制定され、これが小型店舗としてのコンビニエンスストアの発展につながった。

現在の小売業界
はオーバーストア
状態

日本は他の先進国に先駆けて人口減少・高齢化、消費成熟化の度合いを強めており、市場は1997年の116兆円²をピークとして以降縮小ステージに突入している。一方で、①地域シェア掌握を展望するドミナント戦略の観点から、各社とも出店を継続していること、②他社がすでに進出しているエリアには、より大型店舗を出店することが競争上優位であるという考え³に基づき、1店舗あたりの面積が拡大してきたこと、③退店には巨額の諸費用がかり⁴、一時的な赤字が却って拡大する懸念があるため見送られる傾向にあること、④社員のモチベーション維持や成長戦略を描く上で「新規出店」を打ち出す場合が多いこと、等の理由により、売場総面積は拡大の一途を辿ってきた(【図表VI-9-1】)。従って、単位面積あたりの売上は継続的に減少しており、業界内の競争の激しさがうかがい知れる。

【図表VI-9-1】 縮小する市場と拡大する売場面積



(出所) 経済産業省「商業統計調査」をもとに、みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 自動車および燃料の市場規模、売場面積を除く。

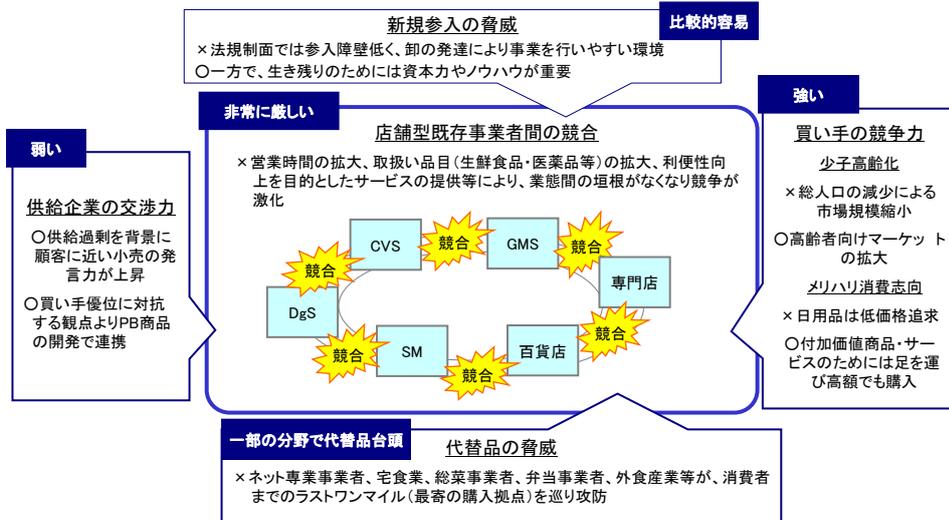
このように、縮小する市場を巡る競争は、新たな顧客層の取り込みを狙いとしたり他業態の守備範囲への侵食を促す結果に至っており、業態の垣根を越えた競争の激化を招いている。また、消費者の限られた財布を巡り外食産業や中食産業、サービス業といった他業種との競争にまで発展しており、攻防は激しさを増している(【図VI-9-2】)。近年、急速な成長が見られるネット専業事業者についても、店舗型小売事業者にとっては大きな脅威と目されており、看過できない存在である。

² 自動車、燃料小売額を除く。消費税引き上げの影響は含まず。

³ ハフモデル: 大型店の売上予測のために1960年代に米国経済学者 David Huff が作成したモデルで、ある店舗に消費者が買い物へ行く確率を他の店舗との競争状況を考慮しながら予測する算式。店舗面積が大きいほど有利な結果が導かれる。日本では、算式をアレンジした修正ハフモデルが使用されてきた。

⁴ 規模の利益を追求する多店舗展開の手段として、総合スーパーは自社で店舗を保有することに加え、土地所有者に店舗を建設してもらい、それを長期契約で借り上げるという方法をとることにより低コストでの出店が可能となった。一方で、このことが退店の際の費用負担を大きくしている一因ともなっている。

【図表VI-9-2】店舗型小売業を巡る5F分析



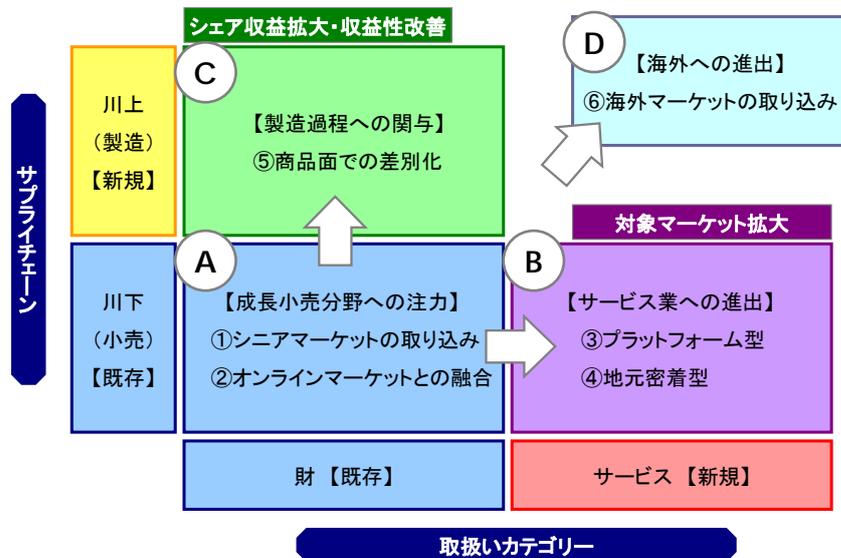
(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 近い将来想定される業界構造変化

成長の柱は4本

このような環境を踏まえた小売事業者の成長戦略として、どのようなものが考えられるだろうか。まず挙げられるのは、一部の成長分野への取組み強化である。例えば、シニアマーケットやオンラインマーケットは今後拡大が見込まれる成長分野だ。また、小売業ならではのサービスを提供することや、小売の視点を活かした商品づくりに参画するなど、「モノ(既製品)を売る」こと以外の何らかの付加価値を提供し、商売の幅を広げていくことがこれまで以上に重要となってくるだろう。海外の成長マーケットの需要を取り込むこともひとつの方向性である(【図表VI-9-3】)。

【図表VI-9-3】成長分野の方向性



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表VI-9-3】の通り、大きくはA～Dの4本柱、具体的には①～⑥の6項目が小売業界全体として注目すべき分野と考えられるが、小売業はドメスティック産業として国内戦略の比重が大きいことから、以下では業界構造変化として国内の成長3本柱、5項目の方向性について概観したい。

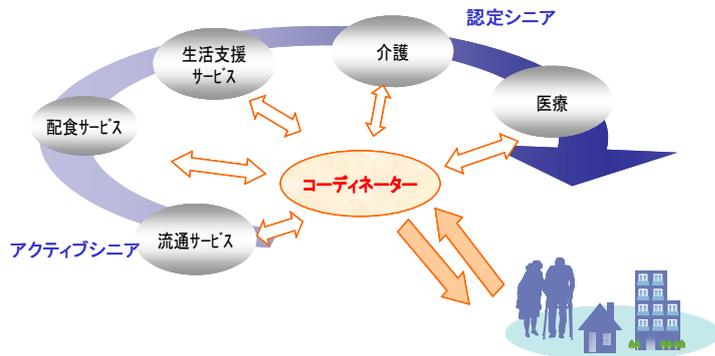
①シニアマーケットの取り込み

高齢化の進展に伴い拡大するシニアマーケット捕捉のために、各社はシニアにとってより来店しやすく使いやすい店舗づくりやシニア向け商品・サービスの拡充、社員によるサービス介助士や認知症サポーターの資格取得を奨励する等、ハード・ソフト両面での対応を急いでいる。

また、今後、あらゆるシニア向けサービスの需要が高まる一方で、シニアは見知らぬ人が生活圏へ関与することに抵抗を感じやすいことから、複数の事業者が別々にサービスを提供することは望ましい姿とはいえない。従って、一定の信頼感や親しみやすいイメージを獲得している事業者が、日常生活圏内の立地と顧客接点を活かして、シニア一人ひとりにあわせた適切な商品・サービスを提供するといった仕組みづくりが求められる。信頼感や親しみやすさ、顧客接点、商品販売に強みをもつ小売にとっては、そのような仕組みの中心的役割を果たす事業者(＝コーディネーター)を展望することがひとつの戦略といえるだろう(【図表VI-9-4、5】)。

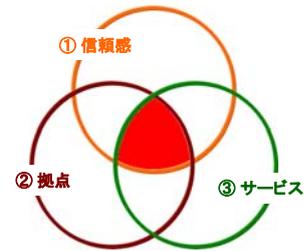
【図表VI-9-4】

シニアを一元的にサポートする事業者イメージ



【図表VI-9-5】

シニアマーケットへのアプローチを可能にする3要素

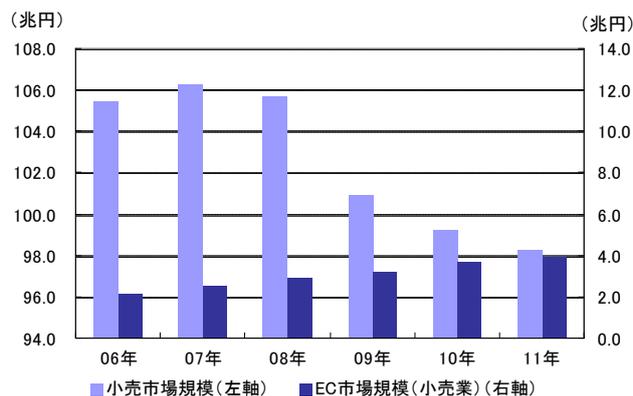


(出所)【図表VI-9-4、5】とも、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

②オンラインマーケットとの融合

小売市場全体が縮小する中、オンラインマーケットは数少ない成長分野のひとつである(【図表VI-9-6】)。またスマートフォンの普及とともに、実店舗がショールーム化する傾向もみられ、店舗型小売事業者は店頭サービスの充実と共に実店舗を活かしたオンラインビジネスへの取組みを強化している。

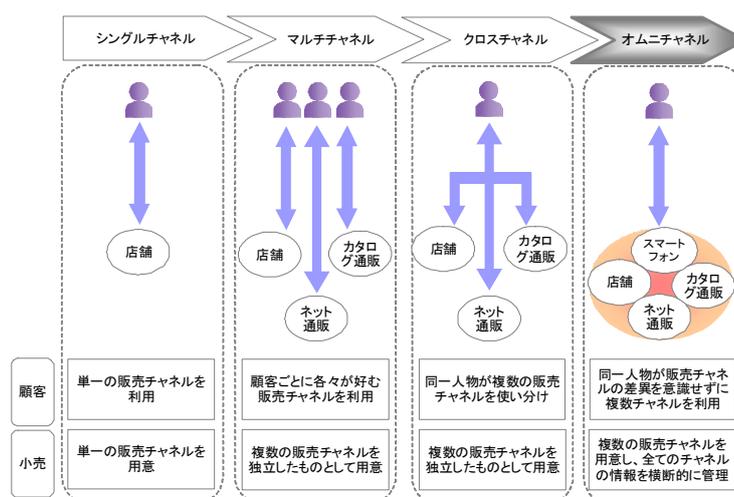
【図表VI-9-6】 縮小する小売市場と急伸する EC 市場(小売)



(出所) 経済産業省「商業統計調査」、「商業販売統計調査」、「我が国情報経済社会における基盤整備」、富士経済「通販・e-コマースビジネスの実態と今後-市場編-」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

とりわけ、「O2O(Online to Offline)」や「オムニチャネル」が今日的なキーワードとなっている。O2Oとは、ネット上のクーポン配信やHP情報、口コミといったオンライン上の情報により消費者の来店意欲を高め、オンライン(ネット)からオフライン(店舗)へ送客を図るような小売事業者の戦略的取組みである。オムニチャネルとは、ネットストアと実店舗の在庫管理が一元化されており、ポイントも共通で利用可能である、といったような、チャネルの差異を意識せず、「シームレスに」消費者が利用できる仕組みを指す⁵(【図表VI-9-7】)。

【図表VI-9-7】 オムニチャネルのイメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

顧客からみた利便性が高まる結果、小売事業者にとっても販売機会の拡大による売上増加やブランドロイヤリティの強化などの効果が期待できる。

スマートフォンの普及が消費行動に大きな変化をもたらしたように、今後もIT技術の進化は、消費行動、すなわち、小売事業者のあり方に大きな影響を及ぼすことになるであろう。例えば、米IBMは、今後5年間で起こりうるイノベーションのひとつとして、モバイル端末を通じて実際の手触りを確かめることができるようになる」と予測している⁶。こうした技術革新は、オンラインマーケットの使われ方自体を根底から変える可能性を秘めている。

将来の技術革新を正確に予測することは不可能であるが、店舗型小売事業者にとって重要なのは、「買い物の楽しさ、その場にいるワクワク感や臨場感」をこれまで以上に消費者に訴求していくことであり、そのためにこそ、革新的なIT技術を積極的に活用し、実店舗との融合を一層図っていくべきだろう。

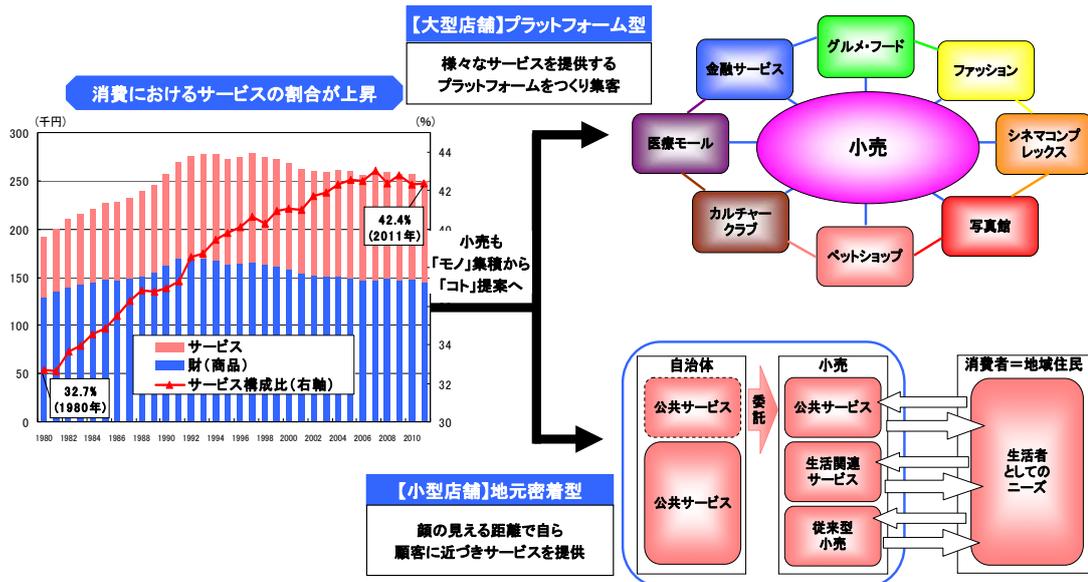
⁵ オムニチャネルという概念は、全米小売協会(NRF:National Retail Federation)が2011年1月にまとめたモバイルリテーリングのためのレポート「Mobile Retailing Blueprint V2.0.0」の中ではじめて紹介され広まった。

⁶ 米IBMは2012年12月に、今後5年間で人々の働き方、生活、関わり方を変える可能性を持った一連のイノベーション(未来予測)をIBM5in5として発表。その中で、「触覚:モバイル端末を通じて触れることができる」、「視覚:1ピクセルが一千語に値する」、「聴覚:重要なことをコンピューターが聞く」、「味覚:デジタル味蕾でスマートに食べる」、「嗅覚:コンピューターが嗅覚を持つ」として、コグニティブ・システム時代の到来を予見している。

サービス業への進出は③プラットフォーム型と④地域密着型の2種類

「モノ」から「サービス」への消費シフトを受け、小売事業者としても、物販に留まらないサービス提供の強化が必須であり、今後、一層のサービス産業化が進むと見られる。とりわけ大型店舗については、多彩な「モノ」と「コト」を組み合わせる形で「様々な高付加価値サービスを提供するプラットフォーム」化が進む一方で、小型店舗については、より地域に根ざした日常サポート型のサービス拠点化が進むと考えられる(【図表VI-9-8】)。

【図表VI-9-8】 サービス業への進出イメージ



(出所) 左図: 総務省統計局「家計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

右図: みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 二人以上の世帯(農林漁家を除く)

⑤製造過程への関与

競争環境厳しい中、商品の差別化や高い粗利率の確保といったメリットがあることから、商品の企画段階からメーカーと連携しプライベートブランド(以下PB)商品を開発する動きが加速している。従来は、PB商品はメーカーのナショナルブランド(以下NB)商品の競合と捉えられ、メーカーは自社のトップブランドと競合する分野ではPB商品の開発を請け負わない傾向にあったが、最近では、工場稼働率の向上や価格競争に巻き込まれない一定数量の販路確保、新たな市場の開拓等にメリットを認め、自社の独自技術をPB商品開発に提供する動きも見られる。消費者がNB商品、PB商品の区別なく商品を選ぶようになってきたことで、メーカーとしても、手段を問わず商品力を磨き、競い合わざるを得ない状況になっているといえるだろう。現在では、PB商品の開発は低価格の加工食品のみならず、生鮮食品や特別感のある商品にも及び、百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストアといった業態を問わず製造過程への関与を深める動きが今後も進行する見通しである。

4. 競争力強化の方向性

本章では、前章で見た業界全体の方向性を踏まえ、小売事業者のタイプに応じた具体的な競争力強化の方向性を探ることとしたい。

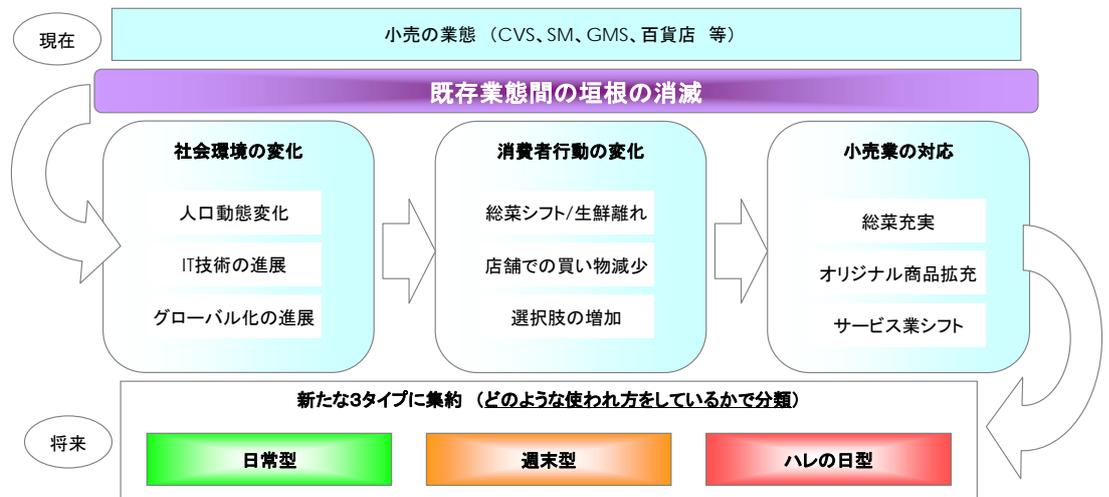
(1) 既存の業態ではなく新しい分類で検討

消費者目線で
3タイプに再編

既存の業態は、足元でその垣根が消滅しつつある中、今後の競争力強化は、既存業態ごとではなく、「その店舗がどのような使われ方をしているか」という消費者の目線で新しいタイプに再編成のうえ、検討することが望ましい。並べればモノが売れた大量消費の時代は過ぎ去り、今後は、消費の成熟化が進むにつれ、目の肥えたメリハリ志向の消費者にいかにも買ってもらうか小売事業者が知恵を絞る、といった消費者主導の構図がますます確立してゆくことが予想されるからである。

では、どのようなタイプ分けが考えられるだろうか。小売業に影響を及ぼしそうな今後の社会環境の変化について考えると、ひとつに、高齢者・単身世帯・共働き世帯の増加が挙げられるが、これは調理に手間のかかる生鮮食品の需要を減少させ中食需要の拡大をもたらすという意味において、食の供給者たる小売事業者のあり方を再考させることになるだろう。具体的には、生鮮食品に代わり総菜の販売を拡大させる動きが予想される。また、オンラインマーケットの発達により、実店舗での買い物機会は減少を免れない。さらに、関税の撤廃は、グローバルな規模でモノや情報・ヒトの流動性を高め、消費に対する選択肢の増加をもたらすと予想される。その意味において、今後は、ドメスティック産業たる小売業も、好むと好まざるにかかわらず、世界中の事業者との競争に晒されゆく傾向にあり、差別化の観点から、店舗型小売事業者にとってはオリジナル商品の拡充やコト消費等のサービス業へのシフトが必須になると予想される。これらの状況を踏まえ、本稿では、小売店舗を、「日常型」、「週末型」、「ハレの日型」の3タイプに分類することとしたい(【図表VI-9-9】)。

【図表VI-9-9】 新たな3タイプへの再編成

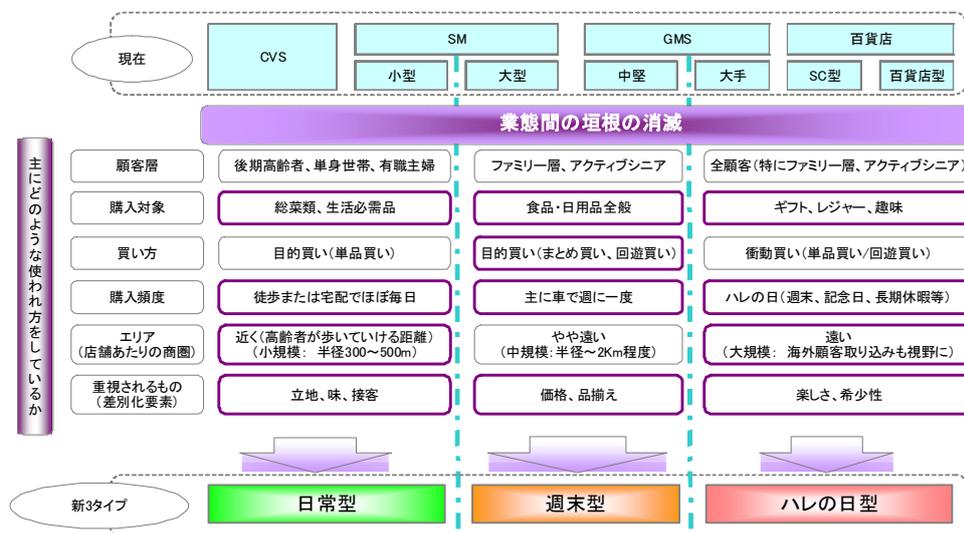


(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

新たな3タイプの特徴

すなわち、「日常型」とは、後期高齢者や単身者・有職主婦といった、何らかの時間的・行動的制約のある消費者に、惣菜をはじめとする毎日の生活必需品を提供する利便性の高さを売りとする小型店舗であり、コンビニエンスストアのほか、食品スーパーの一部はこのタイプへ発展していくと考えられる。一方の「週末型」とは、ファミリー層やアクティブシニアを中心とする消費者のまとめ買いニーズに応える店舗であり、低価格の実現や幅広い品揃えにより、やや広域から集客を図るタイプである。大型食品スーパーや総合スーパーの一部はこのタイプを目指すと考えられる。「ハレの日型」とは、あらゆる層をターゲットに、ギフトやレジャー、趣味全般に関する消費ニーズを取り込む店舗であり、休日や記念日に、遠方であっても出かけたいと思わせるような場所である。大型総合スーパーを核とするショッピングセンターや百貨店がその姿に進化していくと考えられる(【図表VI-9-10】)。

【図表VI-9-10】 新たな3タイプの特徴



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(2) タイプ別競争力強化の方向性

競争力強化の方向性を成長の4本柱、具体的な6項目と紐つけて検討する

以降では、新たなタイプ毎に競争力強化の方向性を探ることとしたい。p.237で見た通り、業界全体の成長の方向性としては、大きな4本柱・具体的な6項目が考えられることから、これらと紐つけて検討することが適当だろう。いずれのタイプにおいても6項目のすべてに取り組んでいく必要はあるが、各々の強みを活かす上では、特に競争力強化につながると思われる重点項目がいくつか考えられる。例えば、「日常型」は、高齢者をはじめとする地域住民へ、物理的な距離の近さを活かし、毎日の暮らしを支えるよろずサービスの担い手として徹底的にきめ細やかなサービスの提供を行うことが競争力強化につながると考えられる。「週末型」については、低価格や品揃えが差別化要因であることから、事業規模の拡大や製造小売業化が特に重要になってくるだろう。「ハレの日型」については、楽しさや希少性をツールとして広範な集客を図るビジネスモデルであることから、魅力的なオリジナル商品やサービス・イベント等、ハレの日を演出する様々なコンテンツを、場合によってはボーダレスに揃えていくことが重要と考えられる(【図表VI-9-11】)。以降では、これらの重点項目に

ついて、具体的な検討を進めたい。

【図表VI-9-11】 競争力強化の具体的検討項目

		日常型	週末型	ハレの日型
国内	I-① シニアマーケット	◎	◎	○
	I-② オンラインマーケット	○	○	◎
	II-③ サービス/プラットフォーム型	○	◎	◎
	II-④ サービス/地元密着型	◎	◎	○
	III-⑤ 製造過程への関与	◎	◎	◎
海外	IV-⑥ 海外マーケットの取り込み	◎ (全タイプ共通)		

総菜強化に向けた設備投資や調理工程オペレーションの精緻化が鍵に 毎日の暮らしを支えるよろずサービスの担い手に	規模拡大／製造小売業化が進展 実店舗の強みを活かし集客を強化 生活関連プラットフォームを構築し情報サービス業の担い手に	総合プラットフォームの構築、そしてグローバルアライアンスへ
農業6次産業化の担い手に		
海外マーケットの取り込み		

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(3) 日常型

「日常型」の競争力強化の方向性としては、大きく2点が考えられる。1点目は総菜強化に向けた取組み、2点目は暮らし関連よろずサービスの担い手となることである。

総菜強化に向けた設備投資や調理工程オペレーションの精緻化が鍵に

まず、総菜強化に向けた取組みについては、決して目新しい取組みとは言えないが、高齢者等の増加を背景に高まる総菜需要に対し、最も強みを発揮するのは、利便性の高い「日常型」の小売事業者と考えられることから、「日常型」としては、やはり毎日の美味しい総菜の提供者としての圧倒的な地位を確立したいところである。しかし、この総菜マーケットは、『2012年版総菜白書』によれば、総菜を購入しやすい店の条件として、首都圏・近畿圏・中京圏の全てのエリアにおいて1位が「おいしい」総菜を取り扱っている店となっていることから分かるように、毎日食べる総菜は、言うまでもなく「美味しさ」が最大の決め手である。

総菜の美味しさは、素材の質はもとより、工場製造型の場合は生産設備の性能、インストア型の場合は調理工程オペレーションの巧拙に左右される。例えば、おにぎりは、設備機械の革新により、添加物を加えずに済むようになったり、ふんわり感が飛躍的に改善されたりと進化してきた。こうした技術の違いは日販の差として表れる。したがって、コンビニエンスストアから発展した大規模チェーン企業では、サプライチェーン全体として調理機械等の生産設備へ年間数十億円単位で投資していく必要があり、協力ベンダーを含むサプライチェーンへのコミットメントを強化することが益々求められるようになるだろう。

一方、食品スーパーから発展した事業者においては、インストア調理とプロセスセンター(以下 PC)活用のバランスを最適化するべく、調理工程オペレーションを高度化し、質の安定と価格維持を目指すことがますます重要となっ

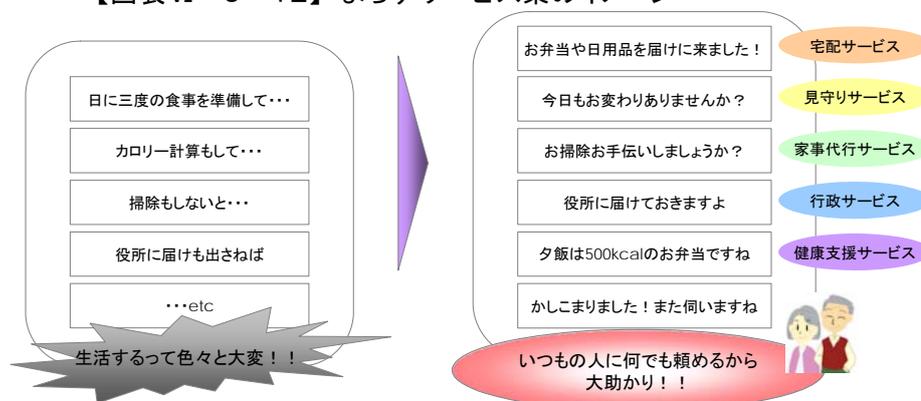
毎日の暮らしを支えるよろずサービスの担い手に

ると考えられる。すなわち、精肉や鮮魚、野菜のカットといった下ごしらえはPCで担うことでコストを抑えつつ、味や出来立て感を左右する最終過程については店内で行う、といったオペレーションの最適化が差別化につながると考えられる。複数事業者間のPC相互活用等や総菜供給を狙いとした業務提携が活発になる可能性もあろう。

生活者にもっとも近い拠点である「日常型」の小売事業者が強みを発揮できる分野は、総菜だけではない。高齢者・単身者・有職主婦等は、食事以外の日常生活サポートニーズが大きいとされるからだ。これらのニーズ全般を取り込んでいくことが、「日常型」小売事業者の競争力強化においては極めて重要である。食事に関しては、総菜以外でも、すでに、セブン-イレブンのお食事お届けサービス「セブンミール」や、ローソンとヤフーによる忙しい主婦向け定期宅配サービス⁷、ファミリーマートによる高齢者向け生活必需品宅配サービスの展開⁸といった動きが見られる。

今後は、家事代行サービスや健康支援サービス、行政サービス等、より幅広いサービスを展開することで、地域における「よろずサービス業」としての存在感を高めていくことが重要になるだろう。特に、高齢化への対応という意味では、顔が見える距離を活かし、p.238 で取り上げたような小商圏における「高齢化チェーン」のコーディネーターへと発展していくことも期待されるだろう（【図表VI-9-12】）。

【図表VI-9-12】よろずサービス業のイメージ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(4)週末型

次に、「週末型」の競争力強化の方向性としては、実店舗の強みを活かした集客の強化、製造小売業化と商品力の強化、及び情報サービス業の担い手への発展という3点が考えられることから、これら3点について、以下で述べてい。

⁷ 両社の合弁会社「㈱スマートキッチン」により2013年1月から定期宅配サービスを開始。

⁸ 高齢者専用の弁当宅配「宅配クック ワン・ツウ・スリー」を展開する子会社「シニアライフクリエイト」を通じたサービス

規模拡大／製造 小売業化が進展

「週末型」においては、安さや品揃えにより「日常型」では充足しづらい「まとめ買い」ニーズを幅広く捕捉し、ネット専業小売にはない「実店舗でこだわり商品を選ぶ楽しさや自由」を引き続き提供することが、差別化の上で重要だろう。低価格実現のためのバイイングパワー強化や販管費削減の観点から、同業他社をはじめ、ドラッグストア、外食産業といった業態・業種を超えた水平統合により事業規模の拡大が進んでいくだろう。

事業規模の拡大は、販売量が増すことで自ずとメーカーとの協業により様々な価格帯・カテゴリのPB商品を開発しやすくなり、結果として品揃え強化につながると共に、そのオリジナル性により同業他社やネット専業小売との差別化が可能になるからだ。目と舌の肥えた消費者から高い支持を得るような、質が高く価格を抑えたPB商品開発のためには、製造過程や生産過程により関与していく必要があることから、垂直統合を通じた製造小売業化もますます進むと考えられる。また、消費者ニーズに加え、素材やメーカーの強みを知り尽くした小売事業者ならではの視点でオリジナル商品を生み出す中で、農業6次産業化の重要な担い手となることも考えられる。

実店舗の強みを 活かし集客を強 化

また、少子高齢化の進展やネットの普及に伴い、リアルな場でのコミュニケーションはさらに希薄化が進むと予想される。従って、「リアルな場でのコミュニケーションの機会」を提供することが、商圈内の住民にとっての存在意義を高めると同時に、ネット専業事業者との差別化を図る重要な手段となるだろう。

たとえば、これまでモノを「買う」場所であった小売店舗に、簡単な調理場を設けることで、シニア向けの交流の場や子ども向けの食育の場を提供することが可能だろう。オープンカフェや小さな公園を併設し、子育て主婦にとっての情報交換の場を設けるといった取組みが、自ずと人の集まる店舗をつくるのではないだろうか。また、栄養講座や健康相談等を店舗内で定期的で開催することで、顧客ロイヤリティを高めるといった方法も考えられる。

情報プラット フォーム機能の担 い手に

「週末型」の小売事業者にとって、重要な戦略となるもうひとつの点は、情報の活用である。小売業においては、ポイントカードや電子マネーの導入による顧客囲い込みが一般的となっているが、今後、拠点とするエリアにおいてより多くの企業と提携していくことで、これらの企業間で相互送客の効果が見込まれるだけでなく、暮らしに関わるビッグデータを蓄積することが可能となる。これらの生活関連ビッグデータを医療や教育と組み合わせることで、消費者のライフスタイルをよりの確に把握し、マーケティング力を強化することが可能となるだろう。また、マーケティングに関するインテリジェンス情報を提携先へ還元することを通じて、情報プラットフォーム機能の担い手となることが考えられる。膨大なデータを分析し消費者の趣味・嗜好・属性・行動パターンおよびそれらから推察される消費者ニーズを抽出することは、限られた事業者にのみ成しうることである。このような情報プラットフォーム機能の担い手を目指すことは、特に「週末型」小売事業者にとって、小売業の強みを活かした新事業として競争力強化につながる取組みとなるだろう(【図表VI-9-13】)。

【図表VI-9-13】情報プラットフォーム機能の担い手に



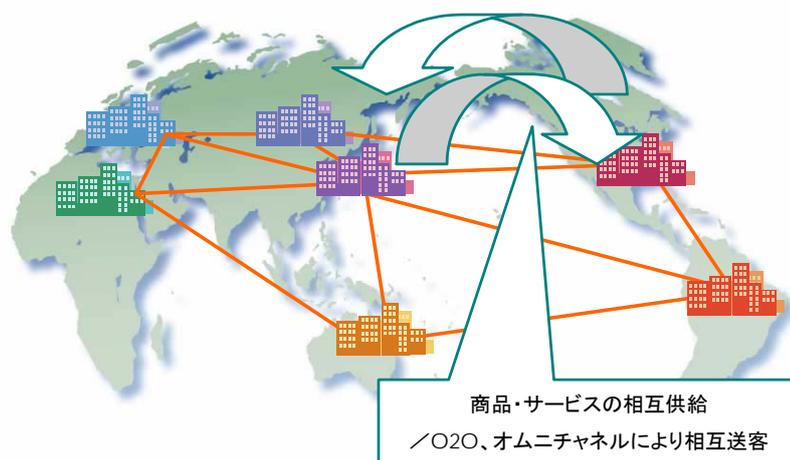
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(5)ハレの日型

総合プラットフォームの構築、そしてグローバルアライアンスへ

「ハレの日型」は、「週末型」やネット通販事業者との差別化を図るため、「他では味わえない実店舗ならではの買い物(=消費)の楽しさ」を提供することが加速度的に求められる時代となるだろう。よりユニークかつ斬新な商品・サービス・イベント企画など多彩な「モノ消費」と「コト消費」を組み合わせることが競争力強化の源泉となり、それらをワンストップで提供できる謂わば「エンターテインメントに関する総合プラットフォーム」化が進む見通しである。特に百貨店においては、ユニーク性を高める動きの一環として、各国の百貨店同士でのグローバルアライアンス締結の動きにより、異国の商品やサービスを提供、場合によっては国内店舗で海外イベントを体験できるサービスなども提供していくことが生き残りの方策のひとつとなるのではないだろうか(【図表VI-9-14】)。より広範な顧客へアプローチするという意味では、O2O やオムニチャネル化を含むIT投資などが競争力強化に資する取組みのひとつとなるだろう。

【図表VI-9-14】グローバルアライアンス連合の構築



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

IT技術の革新は目覚しく、前述の通り、近い将来、モバイル端末上で触覚を体感することができるようになるという予測もある⁹。このようなオンライン技術を活用すれば、様々な国の複数の「ハレの日型」事業者が提供するオリジナル商品を、自国の事業者が提供する商品と「継ぎ目なく(=シームレスに)」、自在に購入することや、海外の高級百貨店同士をオンラインで結び、デジタルサイネージを活用した合同イベントを開催するといった、海外旅行の疑似体験に近い取組みも可能になってくるのではないだろうか。

⁹ 脚注6参照

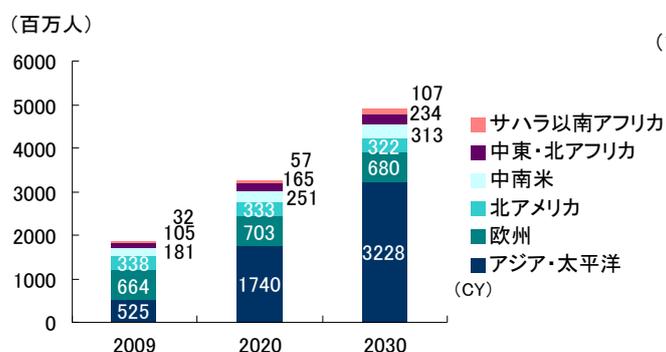
(6) 農業6次産業化の担い手に

「日常型」、「週末型」の小売事業者においては、食の安全に対する関心の高まりや、食糧需給に関する影響回避への対策という観点より、品質の良い食糧を安定調達することが今後より重要になると予想される。農業への参入はハードルが高く、参入後も黒字化までには中長期的な取組みが必要である一方で、小売事業者としては生産過程への関与を深めることで「安心・安全」を差別化要素とする高付加価値商品として販売が可能となり、今後、小売大手による農業参入が広がりを見せる可能性もあるだろう。自社栽培の農作物を加工して販売することにより、他社商品との差別化が可能となり得ることから、こうしたPB商品開発の過程で農業6次産業化の担い手となることも考えられるのではないだろうか。

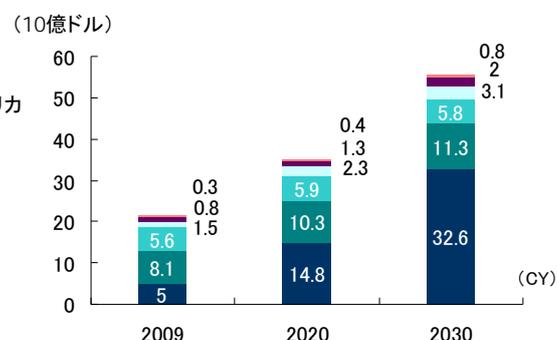
(7) 海外マーケットの取り込み

国内小売市場の縮小が避けられない中、海外市場への取組みは重要な成長戦略のひとつとして大手小売事業者を中心にますます活発化する見通しである。中間層の増加や消費額の推移といったマクロ的要因から、中長期的にも引き続きアジアが市場としては有望と考えられる(【図表VI-9-15、16】)。しかしながら、各国における外資規制などの外部環境要因や、人材確保などの自社経営資源の課題などのハードルは決して低いものではなく、現実的には、大手小売事業者に限定された動きとなるだろう。

【図表VI-9-15】世界の中間層



【図表VI-9-16】世界の中間層による消費額



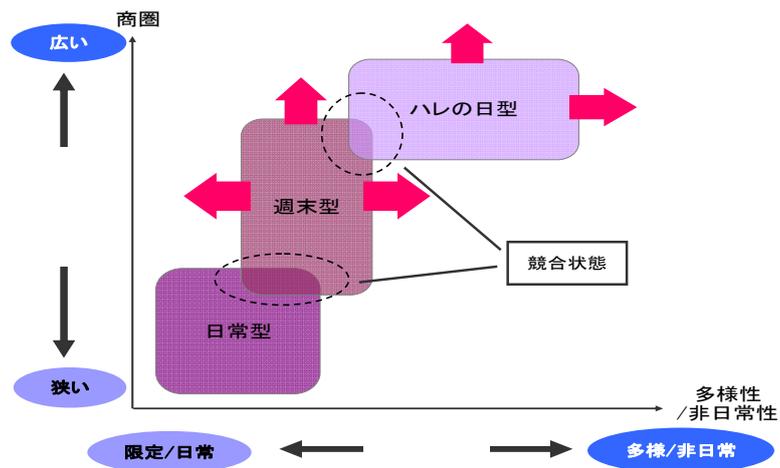
(出所)【図表VI-9-15、16】とも、OECD DEVELOPMENT CENTER Working Paper No.285, The Emerging Middle Class in Developing Countries, Homi Kharas Jan.2010 よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

6. 最後に

以上で見てきたように、市場の縮小やネット通販事業者の台頭に直面する店舗型小売事業者にとっては、成長分野に注力すると同時に、よりサービス業的、或いは製造業的な色合いを強めていくことが、競争力強化の上で重要である。生き残りをかけて時代と共に変遷してきた小売事業者は、これからも競争環境から逃れることは出来ないものの(【図表VI-9-17】)、それだからこそ、

各々が属するタイプを見極めた上で、競争力強化の方向性を睨みながら自らの強みを最大限発揮していく必要がある。人々に最も身近な産業である店舗型小売事業者は、「消費者」を「生活者」と広く捉えなおし、「生活者」ニーズをこれまで以上に事業戦略へきめ細かく反映させながら進化し続けていくことが期待されている。

【図表VI-9-17】3タイプの競争の方向性



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(流通・生活チーム 利穂 えみり)
emiri.riho@mizuho-cb.co.jp