

19. 小売業界が注目すべき外部環境の変化

―来るべき市場縮小を見据えた適切な経営資源配分と差別化戦略が重要―

【要約】

- ◆ 小売業界が注目すべき外部環境変化として、①総人口減少と地域格差拡大、②高齢化による個人消費への影響、③ICTの進展が挙げられる。
- ◆ ①「総人口減少と地域格差拡大」は人口減少が進む国内において、大都市や地方という各地域に合わせた戦略の必要性について取り上げる。今後10年間の人口減少に対し、個人消費総額は微減に留まるが、大都市と地方では大きな格差が発生する。地方が大都市の先行モデルとなることを前提とすれば、小売各社は人口減少下において持続可能なビジネスモデルを確立することが、縮小するマーケットを勝ち抜く活路となるであろう。
- ◆ ②「高齢化による個人消費への影響」は団塊世代の消費に注目する。今後10年程度においては、団塊世代が前期高齢者として消費を下支えするため、個人消費減少は限定的となる。しかしながら、その後個人消費は急激な減少局面を迎える可能性があり、小売各社は新しい需要も取り込む必要がある。
- ◆ ③「ICTの進展」は顧客一人一人に最適なサービスの提供を可能とするだろう。多くの小売企業がIT投資強化を掲げており、今後はIDを軸に顧客を囲い込む動きが強まる。構築されつつある「経済圏」の中で存在感を示す為には差別化を実現していくことが重要となる。

1. 総人口減少と地域間格差拡大

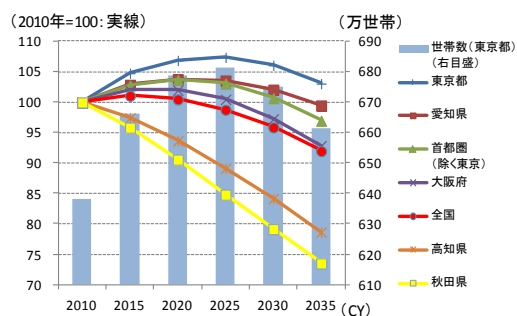
総人口は減少するが、今後10年間の個人消費支出減少は限定的

国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2025年の我が国の総人口は、2014年対比▲5.0%、都道府県別では秋田県等が▲10%を超える減少となる見通しである。東京都においても、2015年をピークに減少に転じ、沖縄県を除く全都道府県で人口減少が始まる。一方、物価や所得水準等が変わらないと仮定した場合、この10年間の個人消費総額には大きな減少は見られない(【図表1¹】)。人口動態のみを考慮した場合、向こう10年間の人口減少が個人消費に与える影響は限定的といえるだろう。

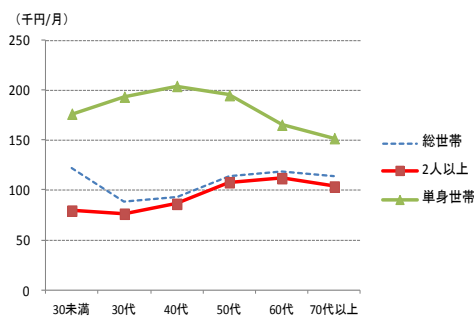
大都市では2025年前後に地方を後追いするように個人消費減少局面を迎える可能性が高い

しかしながら、大都市と地方では様相が大きく異なる。人口減少が先行して進む地方では、個人消費は大きな減少を余儀なくされるが、大都市では個人消費は増加基調を維持するであろう。大都市において個人消費の増加が見込まれるのは、人口減少率が小幅に留まる一方、世帯数が増加するためである(【図表2】)。人口減少下でも核家族化や単身世帯増加が続くことで、1人あたりの消費額は増加するだろう。ただし、大都市においても、2025年前後に個人消費は減少に転じ、地方を後追いするように縮小局面を迎える可能性が高い。

¹ 国立社会保障・人口問題研究所の地域別「将来推計人口」に、総務省「全国消費実態調査」の年齢層別1人あたり消費支出合計を乗じて算出したものであり、今後の物価変動や所得水準の変化は加味していない

【図表1】 都道府県別個人消費支出
及び東京都世帯数

(出所) 人口問題研究所公表資料、総務省「全国消費実態調査」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2015 年以降はみずほ銀行産業調査部予測値

【図表2】 世帯別年代別一人当たり
個人消費支出(2010 年)

(出所) 総務省「全国消費実態調査」より
みずほ銀行産業調査部作成

大都市への出店は 2025 年以降の市場縮小を織り込んだ判断が必要

地方では小売市場が伸び悩む中、売場面積が継続的に拡大したことから売場効率²は大幅に低下しているが、大都市での落ち込みは限定的である(【図表 3】)。こうした状況もあり、小売企業の多くはビジネスチャンス大都市に見出そうとしている。しかし、大都市における不動産コストは足元では大きく上昇している。2025 年以降は、大都市の市場も縮小局面に入ることを見れば、ダウントレンドを前提にした慎重な投資判断が求められる。また、未利用地が少なく、様々な業種や用途と競合する大都市の不動産事情を勘案すれば、新たに出店用地となりうる物件の希少性は高い。イオンとダイエー、H2O リテイリングとイズミヤなどに見られるような、好立地を有する企業(例えば鉄道系)とのアライアンスが活発化する可能性もあろう。

地方を大都市の先行モデルとして捉え、人口減少下において持続可能なビジネスモデル構築が求められる

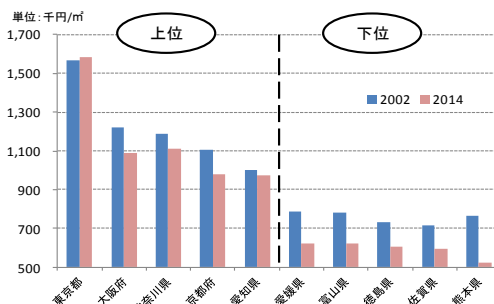
人口減少が先行する地方においては、各社の生き残りを賭けた厳しい競争が待ち受けており、更なる淘汰・再編は必然となるが、縮小マーケットの中でも取り込める市場は残されている。地方が大都市の先行モデルになるであろうことを考えれば、この 10 年間で大都市の市場縮小が始まる前の準備期間として捉え、人口減少下においても持続可能なビジネスモデルの早期確立にチャンスを見出すべきであろう。

消費を支えるプラス要因もあるが、優先すべきは縮小するマーケットへの対応

今後 10 年間に限っては、オリンピックやインバウンドなど消費を下支えするプラス要因もあるだろう。特にインバウンド消費は、2014 年の消費額が 2 兆円(うち小売業に寄与する買物代は 7,146 億円)を超える水準まで拡大している。外国人の大量購入が小売各社の売上を押し上げており、今後もインバウンド消費は大きな期待を持てよう。しかし、その消費は世界経済や為替による影響が大きく、不安定となるリスクが付きまとう。インバウンド消費が縮小する日本国内の市場を下支えする可能性はあるものの、一方で継続して拡大が見込めるとも言い切れない。小売各社はインバウンド消費を取込む必要が当然あるものの、その消費は付随的要素として捉え、優先すべきは人口減少による消費の落ち込みが比較的少ない今後 10 年間に限っては、縮小するマーケットの中でも勝ち残れるビジネスモデルを確立することであろう。

² 売場面積当たりの売上高

【図表 3】 都道府県別売場効率(2002 年、2014 年)(上位下位各 5 都道府県)



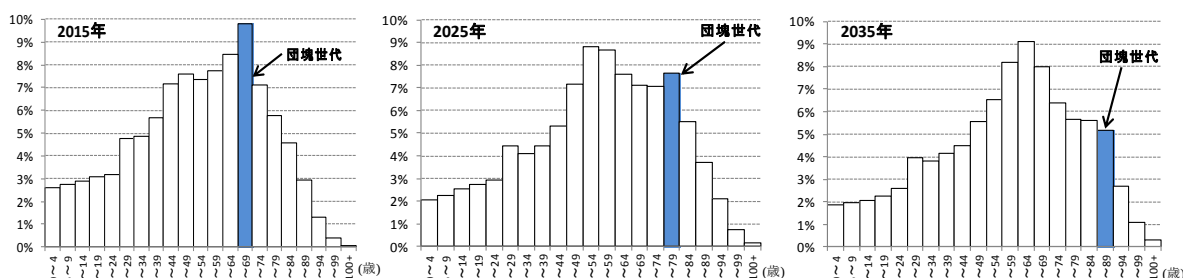
(出所) 経済産業省「商業統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 高齢化による個人消費への影響

高齢化=個人消費減少ではなく、今後 10 年は団塊世代が消費の中心として下支え

今後我が国では、人口減少に加え高齢化も進展する。2017 年には、後期高齢者(75 歳以上)数が前期高齢者(65～74 歳)数を超え、2025 年には団塊世代(1947～1949 年生)も後期高齢者となる。すなわち、今後 10 年間の個人消費を支える中心は前期高齢者であり、アクティブな消費が期待できる団塊世代であるが、その後 2025 年には、団塊世代が後期高齢者入りすることで 1 人あたり消費支出が 1 割程度減少すると見られることから、個人消費は急激な減少局面を迎える可能性が高い(【図表 4³、5】)。

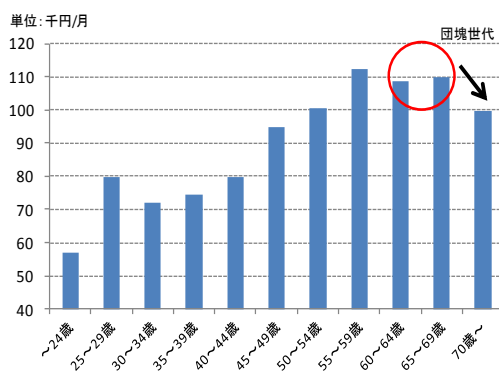
【図表 4】 年代別消費支出構成比推移予測



(出所) 人口問題研究所推計、総務省「家計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2015 年以降の消費支出構成比はみずほ銀行産業調査部予測値

【図表 5】 世帯主年代別一人当たり消費支出(2014 年、2 人以上世帯)



(出所) 総務省「家計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

³ 国立社会保障人口問題研究所の年代別「将来推計人口」に総務省「家計調査」2 人以上世帯の年齢層別 1 人あたり消費支出を乗じて算出したもの

高齢化に伴う消費嗜好の変化、事業戦略も消費嗜好に合わせたものとなる

高齢者の消費に注目が集まる中、小売各社はそのニーズに対応すべく MD⁴ やサービスの見直しに取り組んでいる。例えばイオンは経営計画にシニアシフトを掲げ、既存店舗を GG ストア⁵へ転換しシニア需要の取り込みを進めている。またローソンは介護事業者との業務提携により保健医療サービス分野に参入している。今後も高齢者ニーズを取り込む為に、異業種とのアライアンスを含めた様々な取組が進むであろう。

2025 年以降の消費落ち込みを見据えた戦略構築

国内は高齢化の進展が加速していくが、今後 10 年程度は団塊世代の消費下支えと前述の世帯数増加等により個人消費総額の大きな減少は見られないだろう。しかし 2025 年以降は団塊世代が後期高齢者となることから、この世代の消費は減少していくことになる。超高齢化社会を迎えるにあたり、高齢者を主要な顧客と見込むことは当然であるが、過度に高齢者偏重のサービスとなることは危険であり、団塊世代に変わる新しい需要を取り込む為の戦略が必要である。2025 年は高齢化の観点からも大幅な消費減少が始まる転換期であることを認識し、縮小するマーケットでいかに顧客嗜好を捉えられるか、世代構成に応じたビジネスモデルの確立に努めるべきであろう。

3. ICT の進展

ICT 進展により EC 市場は拡大

ICT の進展が小売業に及ぼす影響として既に顕在化している事象は EC チャネルの台頭ということであろう。現在の EC 物販市場規模は 6.8 兆円 (EC 化率 6.1%)⁶に達しており、2025 年に 17.7 兆円 (EC 化率 16.1%)⁷へと拡大する見込みである(【図表 6】)。リアル小売業⁷が本格的に EC 市場拡大の影響を受ける時期が今後いよいよ到来すると言えるだろう。

ID を獲得した小売業だが、その活用は販促ツールに留まる

ただし EC チャネルの台頭は、小売企業と顧客の接点が ICT によって根本的に変化していく過程の、ほんの始まりに過ぎない。これまでの小売業を振り返ると、チェーンストアに代表される組織的な小売企業が台頭し、チェーン本部が戦略策定し標準化された店舗とマニュアルにより、効率性を重視した運営をする、という手法が拡大した。そしてチェーンストアのマーケティングとして有効であったのは、商品ごとの売れ筋を正確に把握できる POS データ⁸であった。この POS データの分析を元に、粗いセグメントを組み合わせて顧客の嗜好やトレンドを予測することが、小売各社の勝敗を大きく左右した。しかしこれも対象を特定しないマスマーケティングの域を出てはいなかった。その後ポイントプログラムが導入され、小売各社がポイントという費用を負担することで顧客 ID⁹を獲得し、「個人」の購買履歴を蓄積することが可能となった。だが自社単独の購買履歴である為、個人の消費生活のほんの一端しか把握できなかったことから、際立った成果は認められていない。このため現状ではポイントプログラムは、自社優良顧客を把握し、その囲い込みの為に優遇する、といった販促ツールに留まっており、本格的なマーケティングツールとしての活用には至っていない。

⁴ マーチャндаイジングの略称。消費者ニーズに適した商品を、適切な数量、価格、タイミングで提供する企業活動

⁵ Grand Generation ストアの略称。イオングループ内の総合スーパー刷新戦略として打ち出された中で、シニア(高齢者)向け対応を強化したフォーマット

⁶ ガソリンなどを除く小売物販市場は近年約 110 兆円前後で推移している

⁷ 本章では実店舗を有する小売業をリアル小売業と称する

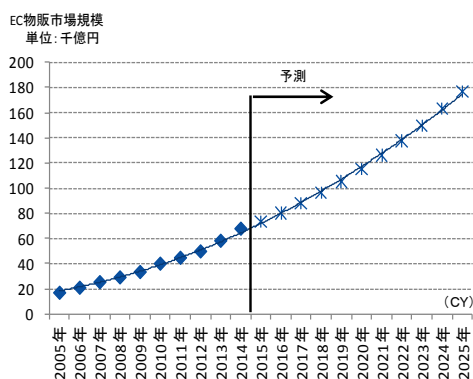
⁸ いつ、どの店で、どの商品が、いくらで、何個販売されたかを蓄積できるデータ

⁹ 一個人に紐づく属性情報などを把握できる識別番号

ICT の進展が「個」に最適なサービス提供を可能とする

では ICT の進展がこれからの小売に何をもたらすのか。近年整備された ICT インフラで小売のマーケティングに影響する主要要素を列記すると、モバイル環境、モバイル機器の普及、SNS(+スマホアプリ)、ビッグデータの処理技術、非現金決済手段(電子マネー等)が挙げられる(【図表 7】)。これらによって、個人の様々な消費行動がデジタルデータとして足跡を残していく環境が整ったことがこれまでとの大きな違いであろう。このデジタルデータの足跡をたどることで、これまでは不可能であった個人の消費行動をデータとして蓄積し分析することが可能となったのである。また各小売企業が有する ID を業態の垣根を越えて統合すれば、「個人」を単位とした情報の集約が可能となり、消費生活の大半を把握できるようになる。こうしたビッグデータを蓄積し精緻な分析が可能となれば、個人単位での最適な消費生活の提案が可能となる。ICT の進展が小売に与える最大の影響はこうした「個人」に最適なサービス提供を ICT のインフラによって実現できることにありとえられる。

【図表 6】 EC 物販市場規模予測



(出所) 人口問題研究所推計、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より
みずほ銀行産業調査部作成
(注) 2015 年以降みずほ銀行産業調査部予測

【図表 7】 小売マーケティングに影響する主な ICT インフラ

モバイル環境	•どこでもモバイル機器を使用可能 •行動経路も把握可能
モバイル機器普及	•大多数の消費者に共通の端末IDが保持された
SNS(+スマホアプリ)	•フリービジネスを起点とした巨大なID集合体による双方向のコミュニケーション
ビッグデータ処理技術	•大量の情報を取得して処理できる環境
電子マネー等 非現金決済手段	•決済自体が「個」の行動把握可能なIDとなった

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

消費者ニーズに総合的に対応するべく、業態を超えた連携が進む

これからの時代はマスマーケティングが終焉し、one to one マーケティングの時代に移行することになるだろう。これまでの小売業を再度振り返ると、簡潔に言えば、その主役が総合店から専門店へ移行する歴史であったと理解できる。かつては百貨店が圧倒的なトップ業態として君臨したが、総合スーパーの台頭により、その主役業態は交代した。その後、新たに台頭してきた専門店との競争にさらされた総合スーパーの業績は低迷し、小売業界の主役は各種専門店へと変化していった。これまでは一つの企業が個人の消費行動すべてのデータを把握することはできず、「食料」「衣類」「家電」などモノを中心に各業態が分かれて競い合い、また、各業態それぞれが補い合うことにより個人の消費ニーズを満たしてきた。しかし、これからは ICT 進展により、個人の消費行動を中心とした顧客接点が可能となる。各小売企業が品揃えを充実させることで総合化した時代とは異なり、様々な企業が連携することで、消費者のニーズに総合的に対応していくことが可能になるのである。

今後は ID を軸に各個人の消費生活を囲い込んでいく動きが強まり、「経済圏」の競争が始まる

こうした時代を見据え、業態を超えた企業により形成される「経済圏」が複数構築されつつある。その「経済圏」とは、すなわち、一つの ID を共有する企業が連携し、ID を軸に個人の消費生活を囲い込んでいく取り組みと言い換えることが出来る。その中心となるのはポイントプログラム運営業者、大手 EC 企業、携帯キャリア 3 社、鉄道系企業、大手流通企業であろう (LINE のような SNS 企業が存在感を示す可能性もある)。これらの企業は自らの ID を強化すべく、異業種連合を構築し、ID インフラを確立していくだろう。BtoC の世界は、これまで商品やサービスの種類毎に業種、業態が成立していたが、これからは各個人の消費をどれだけ囲い込めるかという方向で、異業種、異業態間のアライアンスが形成されていくだろう。セブン&アイ HD とファーストリテイリングの業務提携はコンビニ店舗を活用することで、顧客利便性の向上を意図したものであろうが、それ以上に、今後の「経済圏」を見越した動きと見ることもできる。一人一人の消費生活に対して、どのような商品、サービスを提供出来る「経済圏」か、ということを競い合う時代が近づいているのである。

「個」単位のマーケティングを実現し、「経済圏」で存在感を示す必要がある

小売各社は自社のポジションや戦略を再定義した上で、いずれかの「経済圏」に加わり、新しい「個人」単位のマーケティングを実現することで、競合に勝ち抜き存続を図ることが出来るだろう。ただし、「経済圏」の構成員として存在感を示す為には、他社との差別化を実現できていることが要件となるだろう。

4. 外部環境の変化を踏まえた小売業界のとりべき戦略

環境変化に対応した差別化戦略の構築が求められる

本章では今後 10 年間で小売業界に大きな影響を及ぼすと想定される 3 つの環境変化について考察を行ったが、小売企業にとっての生命線が他社と差別化された商品やサービスであること自体は変わらない。従って将来的にも特定地域のシェア No.1 であることや、高品質な PB 商品の開発など他社にはない特徴が重要となる。但し前述した環境変化を踏まえれば、その差別化の方向性として、人口減少や顧客嗜好変化への対応や、販売チャネルが多様化する中で、顧客接点強化に大きな役割を果たす ICT 戦略の巧拙が鍵となるであろう。小売各社はこれらの外部環境に対応した持続可能なビジネスモデルを確立すべく、限られた経営資源をいかに配分するか、その戦略の立案と決断力が求められる。消費者ニーズにいかに関心に向き合い、応えるか、という小売企業の使命が一層純粋に問われる時代の幕開けである。

(流通・食品チーム 住田 賀猛)
yoshitake.sumida@mizuho-bk.co.jp

©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。