

## 小売

## 【要約】

- 2015年の小売業販売額は、底堅い個人消費の動きを背景に前年対比+0.3%の111.0兆円での着地を見込む。2016年は引き続き雇用・所得環境の改善が見込まれることから、前年対比+0.6%の111.6兆円になると予測する。
- 2020年にかけては、単身世帯数の増加が人口減少を補い個人消費の拡大をもたらすと見られること、また、オリンピックイヤーまではインバウンド需要の拡大もあり、景況感の大きな落ち込みは回避できるものと期待されることから、小売業販売額は2015年比年率1.0%程度で拡大を続けるものと予測する。
- スーパー業界では、主力の食品が堅調に推移。衣料品および住関連品も、足元では回復の兆しが見られる。市場規模は、2020年にかけて微増を予想する。
- コンビニエンスストア業界では、既存店の売上回復と大手チェーンの積極出店を背景に、市場規模の拡大が続く。2020年にかけてもこのトレンドは不変と予想する。
- 百貨店業界では、都市部の高額品消費とインバウンド需要が牽引役となり、2015年と同程度の市場規模で着地する見通しである。2020年にかけては引き続きインバウンド需要の高い伸びが主因となり市場規模は拡大すると予測する。
- 成長の伸びしろは海外にあるが、国内市場が転換点を迎える中、多くの流通各社にとって、まずは主戦場である国内市場でのシェアや収益性を向上させることが基本シナリオとなる。
- 一方でリスクシナリオとしては、異業種との小売市場における覇権争いの激化が挙げられる。業種業態の垣根を越えた競争激化の動きは非連続的な勝敗をもたらす可能性があり、小売企業は、商品力や接客力に加え、利便性や価格競争力、データ分析による提案力等を一層磨いていくことが求められる。

## 【実額】

【図表18-1】需給動向と見通し

	摘要 (単位)	2014年 (実績)	2015年 (見込)	2016年 (予想)	2020年 (予想)	
国内需要	小売業販売額 (自動車・燃料小売除く)	(十億円)	110,712	111,010	111,618	116,354
	インバウンド消費 (訪日客/買物代)	(十億円)	715	1,321	1,431	2,272
グローバル需要	中国+ASEAN6カ国	(十億ドル)	2,400	2,613	2,834	3,649

## 【増減率】

(対前年比)

	摘要 (単位)	2014年 (実績)	2015年 (見込)	2016年 (予想)	2015-2020 CAGR (予想)	
国内需要	小売業販売額 (自動車・燃料小売除く)	(%)	+2.0%	+0.3%	+0.5%	+0.9%
	インバウンド消費 (訪日客/買物代)	(%)	+54.3%	+84.9%	+8.3%	+11.5%
グローバル需要	中国+ASEAN6カ国	(%)	+8.5%	+8.9%	+8.4%	+6.9%

(出所) 経済産業省、総務省統計局、内閣府、観光庁、みずほ総研、Euromonitor データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) ASEANはインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、シンガポールの6カ国

(注2) 小売業販売額にはインバウンド消費(買物代)が含まれる。

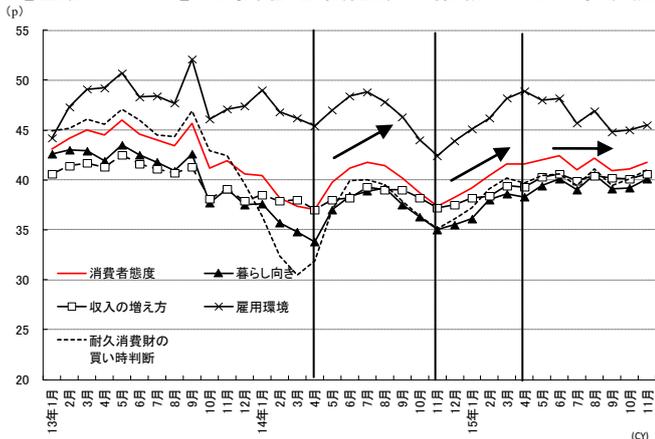
I. 内需～2020年までは緩やかな回復が続く見通し

1. 個人消費の動き

2015年の個人消費は堅調だが、消費マインドに陰り

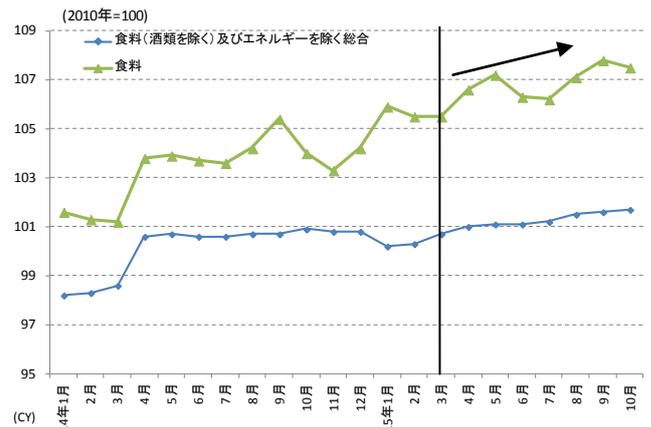
2015年は雇用・所得環境の改善を背景として、年初から消費マインドが緩やかに回復し、個人消費は持ち直し傾向にあった(【図表 18-2】)。財別にみると、耐久財については7-9月期の猛暑効果によってエアコンをはじめとして消費の伸びがみられた。また、非耐久財については、4-6月期の食品物価上昇を背景とした単価上昇の効果から消費は伸び、サービス消費についても、7-9月期のシルバーウィークの外出をはじめとした消費が堅調に推移した(【図表 18-5】)。また、賃金引き上げを実施する企業は2014年度の52.7%から66.8%へと広がりを見せており(経済産業省「企業の賃上げ動向等に関するフォローアップ調査」)、名目賃金の上昇は消費マインドの改善に繋がるものと見られることから、消費支出は年末にかけて緩やかに改善していくものと見込まれる(【図表 18-4】)。但し、直近では食料品が一段と値上がりしたことを背景として、消費マインドは踊り場を迎えており、注意を要する(【図表 18-2、3】)。

【図表 18-2】消費者態度指数の推移(一般・原数値)



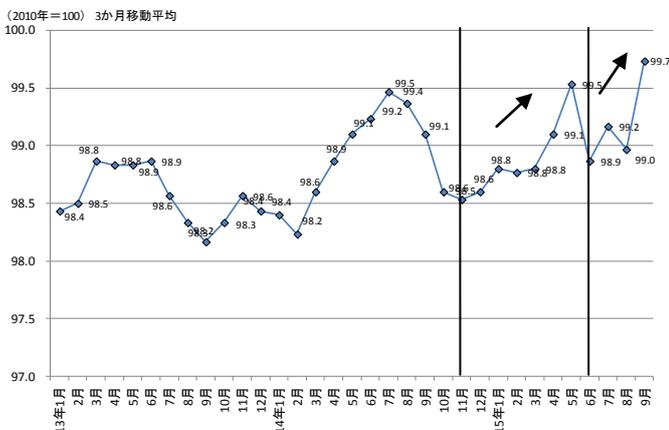
(出所)内閣府「消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-3】消費者物価指数の推移



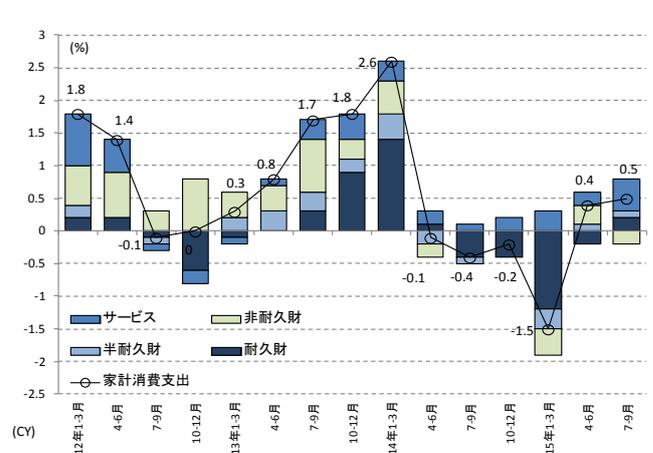
(出所)内閣府「消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-4】現金給与総額の推移(季節調整済・指数)



(出所)厚生労働省「毎月勤労統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-5】名目個人消費の内訳(前年同期比)



(出所)内閣府「四半期 GDP 速報」よりみずほ銀行産業調査部作成

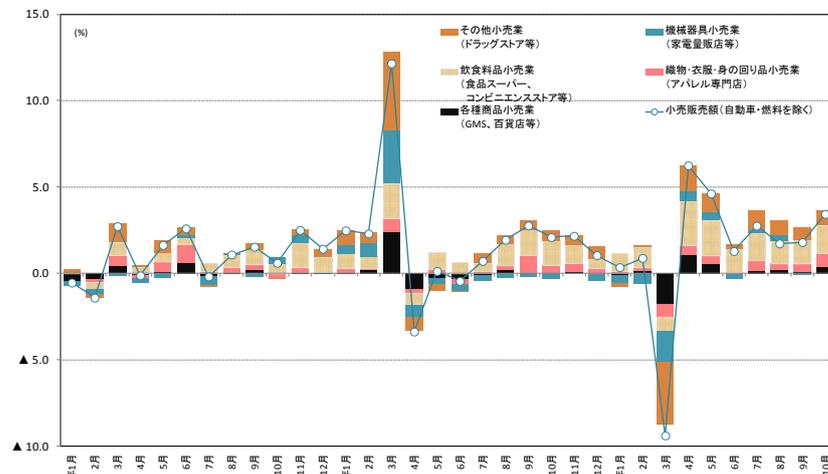
2016 年も引き続き個人消費は底堅く推移するものと予想する

2016 年については、雇用・所得環境の改善、および原油価格が低位で推移する見込みであることから購買力向上が見込まれ、消費支出は底堅く推移するものと予測する。

## 2. 小売概況

2015 年 1～9 月までの小売業販売額(自動車および燃料小売業除く)は、ほぼすべての月において前年対比プラスで推移している(【図表 18-6】)。3 月には、前年の駆け込み需要からの反動減による落ち込みが見られたが、4 月以降は大きな伸びが見られる飲食料品小売業のほか、織物・衣服・身の回り品小売業や各種商品小売業など、ほぼすべての業態において前年対比プラスで推移していることが確認できる。

【図表 18-6】小売業販売額および業態別寄与度(除く自動車・燃料小売)



(出所) 経済産業省「商業動態統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

2015 年、2016 年は良好な雇用・所得環境を背景に、小売業販売額は増加見込み

2015 年の小売業販売額は、底堅い個人消費の動きを背景に前年対比 +0.3%となる 111.0 兆円での着地を見込む。また、2016 年は好調な企業業績を背景に引き続き雇用・所得環境の改善が見込まれることから、小売販売額は前年対比 +0.6%の 111.6 兆円になると予測する。

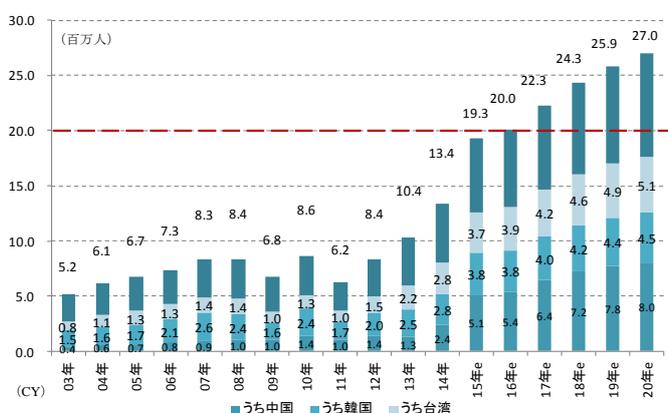
2020 年にかけては単身世帯数の増加が消費を下支えし、小売販売額も緩やかに拡大

2020 年の中期見通しを考える上での大きな変化として、人口動態に着目すると、2010 年をピークとして人口が減少する一方、単身世帯は約 63 万世帯増加と 2015 年対比 3.6%増加し、同時期に約 48 万世帯減少する二人以上世帯を埋め合わせるかたちで総世帯数では 2015 年対比 0.3%増加する。この単身世帯は一人当たり消費支出が二人以上世帯より相対的に高く、各世代で、1.5～2.5 倍程度消費支出が多いことが特徴であり、消費の下支え要因となる。また、消費増税による一時的な消費の落ち込みは懸念されるが、2020 年に開催されるオリンピックまで、インバウンド需要が大きく伸びる見込みであることや、雇用・所得環境の改善に伴って個人消費の拡大が見込まれることから、2020 年にかけて小売業販売額は 2015 年対比年率 0.9%拡大していくものと予測する。

インバウンド買物代<sup>1</sup>は、2020年には約2兆2,700億円程度まで拡大すると見込む

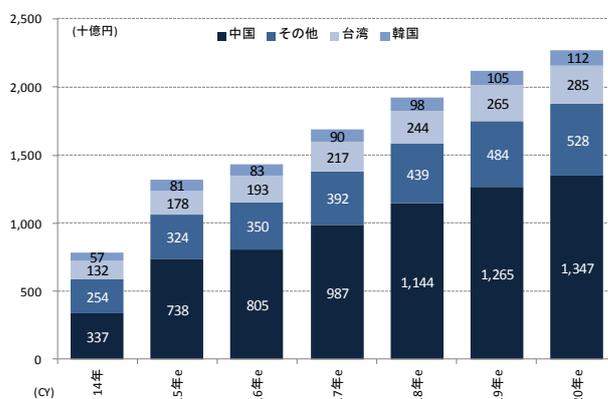
国内小売販売額を下支えするものとして、存在感を増すのがインバウンド消費である。旅行者数は、2015年は約1,930万人での着地を見込む。さらに日本政府によるプロモーションなどの政策効果や中国からの旅行客数増加を背景に2016年は約2,000万人、2020年には約2,700万人まで増加するものと予測する(【図表18-7】)。また、為替が現状と同程度の円安水準を維持すること、および中国をはじめとした新興国の1人当たりGDPが成長を続けるとするシナリオに基づいて試算すると、2020年の旅行者1人当たりの購買額は毎年3%程度上昇する可能性がある。供給上の制約を精査する必要はあるが、2020年の買物代<sup>1</sup>見込みは2兆2700億円と、2014年実績の7,140億円から、約3倍程度伸長する見込みである(【図表18-8】)。

【図表18-7】訪日外客数予測



(出所)観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表18-8】インバウンド買物代の予測



(出所)観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成

企業にとってはMD・出店戦略に影響

2015年現在、東京・大阪をはじめとする大都市圏で中国人客による「爆買い」の恩恵を受ける百貨店、家電量販店、ドラッグストアでは、店舗当たり売上の20~30%を免税売上が占める店舗も珍しくない。こうした事業者にとって、MD<sup>2</sup>や店舗運営、出店戦略にまで看過できない影響を及ぼしている。これまで以上の需要の伸びが期待される中、インバウンド消費者の受け入れ態勢の整備、リピーター確保の仕組みなど、需要を補足するための取り組みが今以上に求められよう(【図表18-9】)。

【図表18-9】流通各社のインバウンド取り組み事例

施策の方向性	施策の例
需要取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>接客対応・店舗作り改善(中国人従業員の確保、品出し・陳列)</li> <li>基礎的インフラ導入(免税対応POS、銀聯カード、免税カウンター)</li> <li>インバウンド顧客の多いエリアへの集中出店</li> <li>空港型免税店の開設(三越伊勢丹・ロフト免税店)</li> </ul>
リピーターの獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとの他社連携、協議会設立(池袋、新宿、渋谷など)</li> <li>インバウンドも含めたID-POS分析の実施</li> <li>帰国後の、メール・SNSを介したプロモーション</li> </ul>
インバウンドとアウトバウンドの融合	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外への店舗展開や商品展開</li> <li>越境ECの取り組み</li> </ul>

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

<sup>1</sup> 観光庁「訪日外国人消費動向調査」における、日本滞在中の費目別支出(宿泊代、交通費、娯楽サービス費など)のうち、小売業販売額に関連する費目として、買物代を検討している。

<sup>2</sup> マーチャンダイジングの略。商品の仕入れ、価格、販売形態を決定する一連のプロセスを指す。

### 3. 業態別の動向

【図表18-10】国内需要の内訳

	摘要 (単位)	2014年 (実績)		2015年 (見込)		2016年 (予想)		2020年 (予想)		
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2015-2020 CAGR)	
国内 需要	食品スーパー 販売額	(十億円)	13,020	+2.3%	13,255	+1.8%	13,328	+0.6%	13,738	+0.7%
	コンビニエンスストア 販売額	(十億円)	9,730	+3.6%	10,168	+4.5%	10,441	+2.7%	11,791	+3.0%
	百貨店販売額	(十億円)	6,212	▲0.1%	6,212	+0.0%	6,230	+0.3%	6,300	+0.3%

(出所) 経済産業省、総務省統計局、内閣府、日本チェーンストア協会、みずほ総研資料よりみずほ銀行産業調査部作成

#### ① 食品スーパー

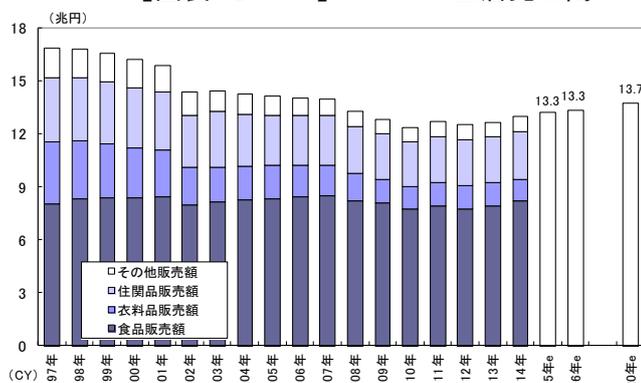
2015年は主力の食品が牽引し、市場規模は緩やかに拡大

2015年のスーパー全店売上高(日本チェーンストア協会ベース)は、前年比+1.8%の13.3兆円を予想する(【図表18-11】)。消費増税前の駆け込み需要の反動減により、3月までは苦戦が続いていたが、4月以降は既存店売上高が回復に転じている(【図表18-12】)。要因としては、生鮮品の相場高や加工食品の値上げを背景に、売上高の6割超を占める食品が堅調に推移したことが挙げられる。消費増税の反動が長期化していた衣料品および住関連品も、年後半にかけて、僅かながら回復傾向にある(【図表18-12】)。

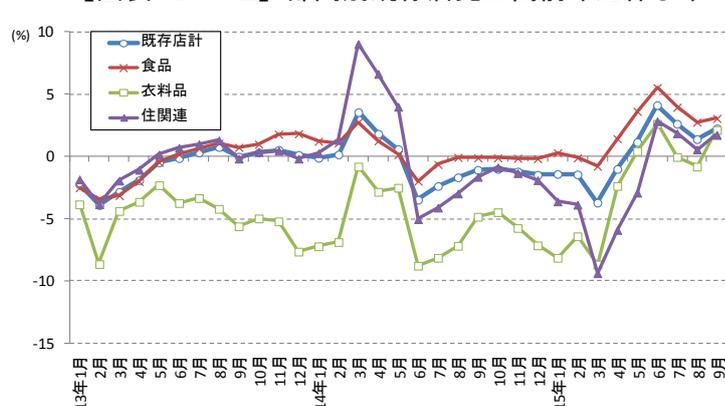
2016年以降も市場規模は微増トレンド

2016年以降においても、雇用・所得環境の改善を背景に、市場規模は微増を見込む。2016年の全店売上高は13.3兆円、2020年は13.7兆円を予想する。市場規模が緩やかに拡大する一方で、大手GMSは苦境が続いている。イトーヨーカ堂が40店舗の閉鎖方針を発表し、同様に、ユニーも不採算店の閉鎖を進める方針である。現在、各社は店舗への権限移譲による意思決定の迅速化や地域対応の強化といったGMS改革に取り組んでいる。しかし取り組みが遅れば、地場スーパーを中心とした同業他社の他にドラッグストアや専門店等の他業態にも売上が流出する事態も想定され、改革を早期に成果に結び付けることが求められる。

【図表18-11】スーパー全店売上高



【図表18-12】部門別既存店売上高前年比伸び率



(出所) 【図表18-11、12】とも日本チェーンストア協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 【図表18-12】は3ヶ月移動平均

## ② コンビニエンスストア

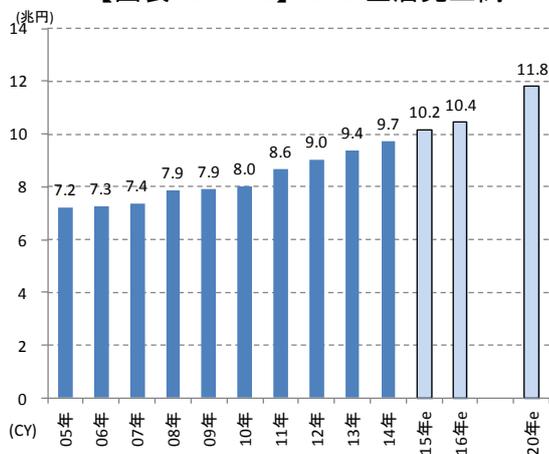
2015 年は既存店の回復と新店効果により市場拡大

2015 年のコンビニエンスストア(以下 CVS)全店売上高は、前年比+4.5%の10.2兆円を予想する(【図表 18-13】)。商品別では、カウンター商材(店内抽出コーヒーや調理食品等)、弁当、惣菜などの中食が好調に推移している。加工食品も前年比プラス基調に転じている。結果、既存店売上高は、2015 年 9 月まで6カ月連続で前年比プラスを継続(【図表 18-14】)。加えて、セブン-イレブン、ローソン、ファミリーマートの上位3社は、いずれも2016年2月期中に1,000店以上の積極出店を計画しており、引き続き市場拡大を強力に牽引する。

2016 年以降も成長トレンドは続く

2016 年以降においても、市場拡大のトレンドは続く見通しである。単身世帯、女性就業者、高齢者の増加が、CVS 業界にとって追い風となる。また、各社は、新規出店と併せて既存店のスクラップ&ビルドも進めている。既存店の質を高めつつ、現行と同程度の新規出店を継続することにより、2016 年の市場規模は10.4兆円、2020年は11.8兆円までの拡大を見込む。CVS 業界は、チェーン全店売上高でセブン-イレブンがトップを維持する中、2位以下のプレーヤーによる勝ち残りをかけた再編が進んでいる。ファミリーマートとサークル K サンクスが経営統合の基本合意に至ったほか、ファミリーマートによるコストアの買収、ローソンとポプラの資本業務提携、ローソンとスリーエフの提携交渉など、再編は最終局面を迎えている。業界再編が進展した後も、引き続き上位企業が成長を牽引していく構図は不変とみる。

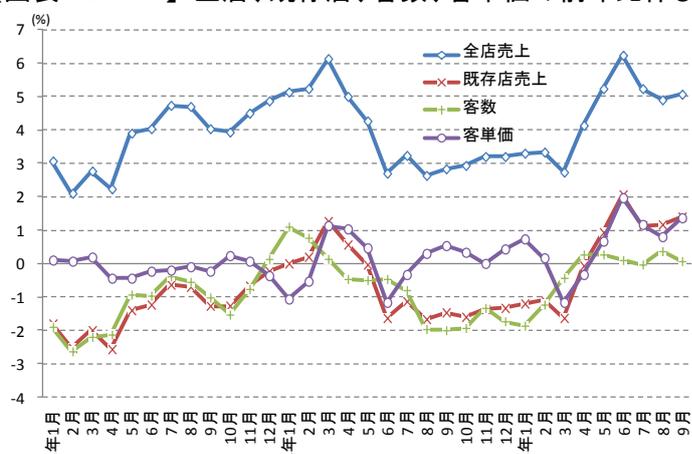
【図表18-13】 CVS 全店売上高



(出所) 日本フランチャイズチェーン協会資料より  
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2015 年以降の数値はみずほ銀行産業調査部による推計値

【図表18-14】 全店、既存店、客数、客単価の前年比伸び率



(出所) 日本フランチャイズチェーン協会資料より  
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 3ヶ月移動平均

## ③ 百貨店

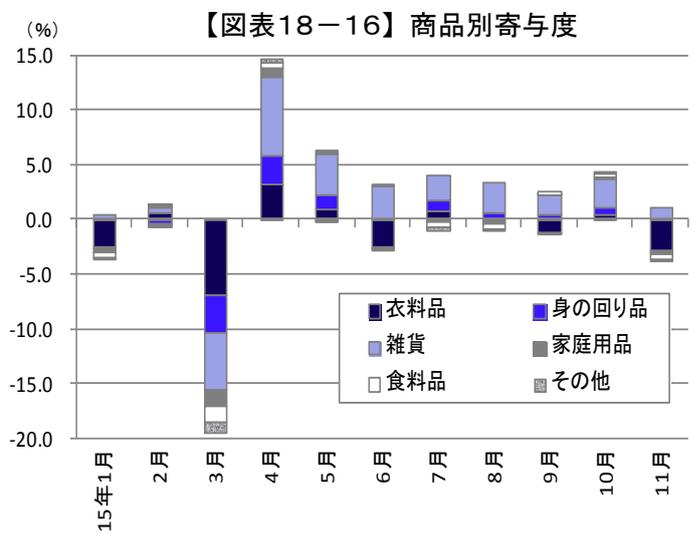
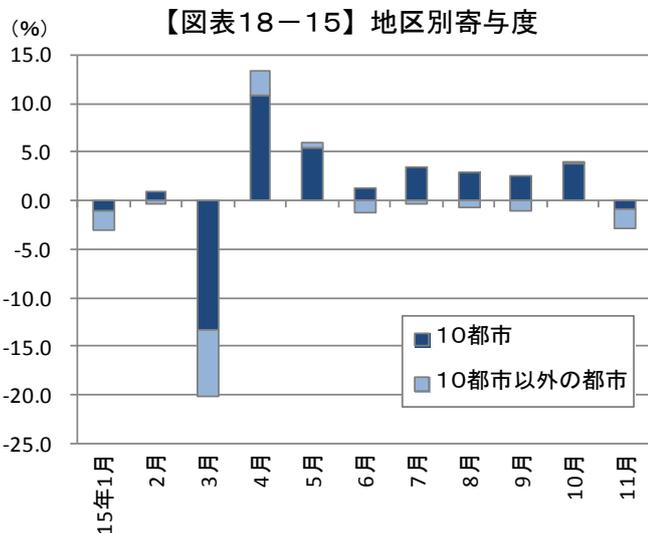
駆け込み需要の反動影響からは脱却したものと見られ、2015 年は前年と同程度の売上高を見込む

2015 年 1 月～11 月の百貨店全店売上高(日本百貨店協会ベース)は、前年対比▲0.7%の5.5兆円となっている。駆け込み需要の反動により3月は大きく落ち込んだものの、4 月以降は概ねプラスで推移しており、2015 年の全店売上高は前年と同じ 6.2 兆円での着地を見込む(【図表 18-17】)。ただし、売上の内訳を見ると、牽引役は引き続き都市部での身の回り品や化粧品、宝飾品

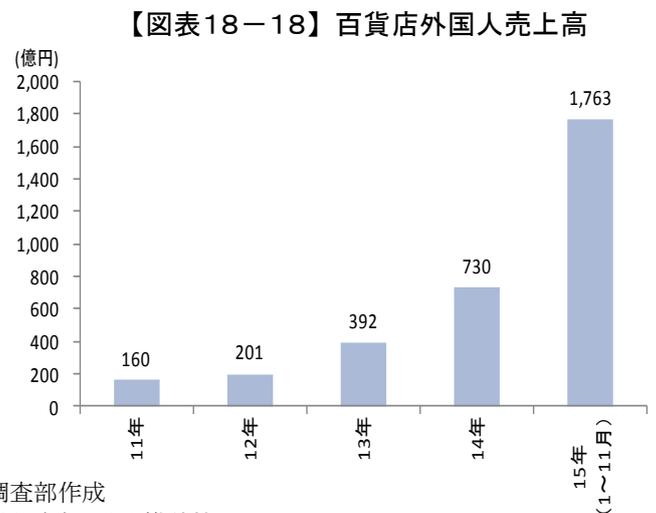
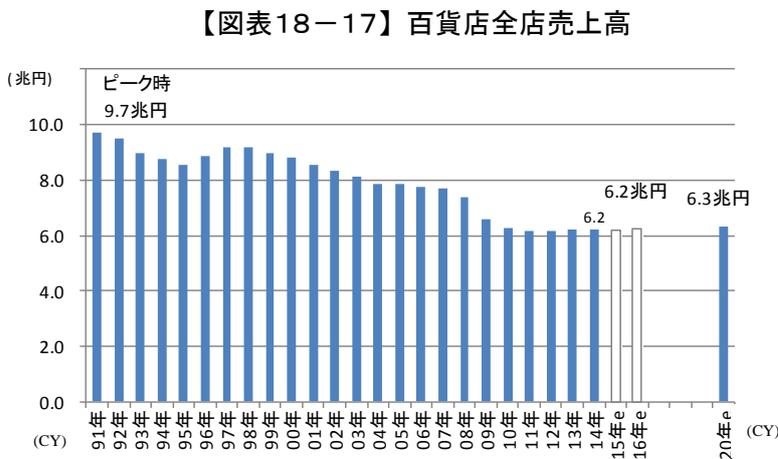
となっている一方で、主力である衣料品の販売には力強さがなく(11月までの売上合計は前年対比▲3.6%)、10都市以外の地区は6月から前年対比マイナスで推移している(【図表18-15、16】)。百貨店売上高は都市部の富裕層やインバウンド需要に依存する構図となっている。

2020年にかけて市場規模はインバウンド消費の牽引により拡大見通し

2020年にかけては、都市部では、富裕層の消費やインバウンド消費、中小型店舗の出店・EC販売により、緩やかな市場規模拡大が期待できる。一方で、地方では、人口減少・高齢化の影響や大型商業施設への顧客流出に晒される構図は変わらず、市場は人口減少以上のペースで縮小していくものと見られる。また商品別には、高額品の伸びが期待される一方で、主力の衣料品販売については明るい材料が乏しく、売上の下押し要因となろう。総じて見れば、インバウンド消費の高い伸びが寄与し、百貨店全店売上高は2020年に6.3兆円規模になるものと予測する(【図表18-18】)。



(出所)【図表18-15、18-16】とも、百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注)10都市は、札幌、仙台、東京23区、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、福岡



(出所)【図表18-15、16】とも、日本百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注)【図表18-17】の2015年、2016年、2020年の数値はみずほ銀行産業調査部による推計値

## II. グローバル需要～中国、アセアンは引き続き市場の拡大が見込まれる

【図表18-19】グローバル需要の内訳

	摘要 (単位)	2014年 (実績)		2015年 (見込)		2016年 (予想)		2020年 (予想)	
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2015-2020 CAGR)
グローバル 需要	中国小売売上高 (+億ドル)	1,930	+10.8%	2,120	+9.8%	2,311	+9.0%	2,990	+7.1%
	ASEAN小売売上高 (+億ドル)	470	▲0.1%	493	+4.9%	523	+6.1%	659	+6.0%

(出所) Euromonitor データ、中国統計局データ他をもとにみずほ銀行産業調査部作成

(注1) グローバル需要については、みずほ銀行産業調査部推計値

(注2) ASEAN はインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、シンガポールの6カ国

## 1. 中国

2015年の小売市場規模は前年対比+9.8%の見込み

中国小売市場は、13億人超の人口と世界2位の経済力を背景に2014年には約1兆9,300億ドルの規模を形成している。足元の経済成長の減速感により、一部の百貨店やスーパーでは閉店が相次いでいるものの、小売売上高の約1割を占め2桁の成長を続けるECが牽引役となり、小売売上高は前年対比+10%超の水準で底堅く推移している。2015年の小売市場規模は前年対比+9.8%の2兆1,200億ドルで着地すると予想する。

2020年にかけても緩やかな成長が継続する見通し

2020年にかけては、中国経済は年率6%程度の経済成長を維持するものと見込まれ、小売市場規模は2兆9,900億ドルまで拡大するものと予想する。ただし販売チャンネルで見るとECにシフトしていく動きが加速し、店舗型小売はオンライン販売との融合などにより生き残りを図りながらも、淘汰が進むものと予想される。中資系企業同様、海外企業各社もO2O施策を強化しており、店舗型小売であっても、競争力の維持のためにはオンライン事業の取り組み成否が益々大きな影響を及ぼすだろう。

## 2. アセアン

2015年の小売市場規模は前年対比+5%の見込み

アセアン6ヶ国(インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、マレーシア、シンガポール)は、2014年には合計で4,700億ドルの小売市場規模を形成している。アセアン諸国の景気は足元ではやや減速感が見られるものの、個人消費の伸びは前年対比+4%～7%で推移しており、小売売上高にも底堅さが見られる。2015年の小売市場規模は、前年対比+5%の4,930億ドルを見込む。

引き続き堅調な拡大が見込まれる

2020年にかけては、アセアン諸国はアセアン経済共同体の発足もあり、引き続き4%程度の経済成長が見込まれる。個人消費も底堅く推移し、小売市場規模は6,590億ドルまで成長するものと予測する。アセアン諸国においては、近代小売業の普及状況にばらつきがあるものの、ECチャンネルの成長も見られるほか、国境を越えて事業を展開する動きもあり、5億人超の需要を抱える市場の事業機会拡大が見込まれる。

### III. 日本企業のプレゼンスの方向性

現在、海外展開での成功事例はCVSとSPA企業にほぼ留まる状況で、全体としては限定的

海外市場での成功はビジネスモデルに大きく左右される

海外展開にあたっては、国内事業のキャッシュカウ化が重要

中間流通に依存するビジネスモデルは、海外では優位性を確立し難い

国内市場の伸びが限られる中、海外成長市場を取込む意義は日系小売各社にとってこれまで以上に大きいものとなる。しかしながら、早くは1970年代から始まった日系企業の海外展開は、一部企業を除き、収益的に成功しているとは言い難く、展開エリアにおいて相応のプレゼンスを有しているケースは限られているのが現状である。海外(特に中国、ASEAN)展開への取り組みは、百貨店、GMS、ドラッグストア、CVS、アパレルなど多くの業態で広く見られるが、これらのうち、海外で一定のプレゼンスを有しているのは、CVS各社と、ファーストリテイリングや良品計画等のSPA企業である(【図表 18-20】)。

これらの企業の成功要因は、ビジネスモデルと無縁ではない。コンビニエンスストアは、標準化した店舗フォーマット・オペレーションをFCパートナーに速やかに展開し事業を拡大していくことを特徴とするビジネスモデルである(【図表 18-21】)。FCパートナーとの共存を前提とすることから、適切なローカルパートナーを得られれば、海外市場においても展開を行いやすいと言える。CVSという業態は日系企業が磨きあげてきたという意味でも、グローバルに優位性あるビジネスモデルと言えるだろう。またSPA企業は、企画、製造、販売の全てを原則自社でコントロールするビジネスモデルであり、いずれかの工程を丸ごと外部企業(中間流通等)に依存することはなく、現地ニーズや商慣習にあわせ柔軟に調整を行いやすい、という点で、海外展開に適していると言える。2015年11月に大筋合意に至ったTPP<sup>3</sup>は、小売各社にとって海外での出店余地を広げるものと期待されている。しかし、規制緩和が海外進出に直結するものではない。小売各社にとっては、コンビニエンスストアやSPA企業のように競争力のあるビジネスモデルを構築することが、海外展開を成功させる必要条件となる。

また、海外展開においてもう一点重要なことは、国内事業が安定した収益性を維持し、キャッシュカウとして海外投資の資金を捻出できることである。海外の事例を見ても、英テスコが本国での事業不振を背景に中国、韓国事業から撤退した経緯は記憶に新しい。日本の百貨店がかつて1980年代に海外展開を進めながら、1990年代後半から2000年代にかけて多くが店を畳んだのも、デフレ環境下で日本事業のテコ入れが必要になったためである。CVS、SPA企業各社は、国内ですでに一定のポジションを占め、相対的に高い収益性を維持していることが、海外市場でのトライ&エラーを可能にしていると言えよう。

日本の小売企業を俯瞰すると、商品調達や物流を中間流通の機能に依拠するビジネスモデルが多数を占める。このビジネスモデルの背景にある、卸を前提とした商慣習は、リスク分散機能とともに、要求水準の高い津々浦々の消費者へ多様な選択肢を供給する役割を担っており、今後数年で変わるものではない。また、国内市場では過当競争により収益性も依然として低い水準に留まるケースが多い。海外展開での成功が、現地のニーズを反映しやすいビジネスモデルや国内事業の高収益性と不可分であることを勘案すれば、日系企

<sup>3</sup> 環太平洋経済連携協定(TPP)の小売業に関連する合意事項としては、マレーシアでのCVSへの直接出資解禁(30%上限)とベトナムでTPP正式発行後5年の猶予期間を経てENT(経済需要テスト)廃止されることが挙げられる。

業のプレゼンスの大層は、当面、引き続き国内に留まるものと見られる。ただし、海外有力企業の買収やリスクが相対的に少ない越境ECの活用は、今後ハードルがより低くなっていくと見られ、こうした取り組みにより海外市場の取込みに成功する例も出てくるだろう。また、CVS、SPA 企業の海外でのプレゼンスは引き続き拡大していくものと見込まれる他、小売全般に、PB 商品の開発も含め SPA 化の動きが見られ、より長期的なスパンでの海外展開の布石になるものとする。

【図表18-20】日系各社の海外店舗数

業態	社名	店舗数		
		1995年	2009年	2015年
コンビニエンスストア	セブンイレブン	-	23440	37,790
	ファミリーマート	-	7,297	5,642
	ローソン	-	300	590
	ミニストップ	-	1331	2,532
アパレル・家具 (SPA)	ファーストリテイリング	0	90	798
	良品計画	14	98	301
	ニトリ	0	4	27
GMS	イオン	14	48	77
	イトーヨーカ堂	0	12	12
ドラッグストア	ツルハ	0	0	22
百貨店	高島屋	6	4	3
	三越	15	7	22
	伊勢丹	20	12	14
スーパー	サミット	4	0	0
	いなげや	7	0	0

(出所)各社ウェブサイトよりみずほ銀行産業調査部作成

(注)各社事業年度末の店舗数

【図表18-21】日系 CVS のアライアンス状況

社名	進出国	進出時期	店舗数 2015年9月	現地パートナー	形態
	韓国	1988	7,709	ロッテグループ	FC
	台湾	1978	5,018	統一グループ	FC
	タイ	1988	8,510	CPグループ	FC
	フィリピン	1984	1,479	プレジデント・チェーン・ストア(台湾系)	FC
	マレーシア	1984	1,883	ベルジャヤ・リテールグループ	FC
	シンガポール	1983	468	ディリーファームグループ(香港系)	FC
	インドネシア	2009	189	モダングループ	FC
ローソン	中国	1996	507	華聯集団など	合併
	タイ	2013	32	サハグループ	合併
	インドネシア	2011	48	アルファグループ	FC
ファミリーマート	中国	2004	1,306	頂新グループ	合併
	韓国	1990	0	普光グループ(14年3月撤退)	-
	台湾	1988	2,968	国産汽車(自動車)有限公司	合併
	タイ	1992	1,144	セントラルグループ	合併
	フィリピン	2013	113	アヤラグループ	合併
	ベトナム	2009	76	フータイG(13年合併解消)→ファミリーマートベトナム	FC
ミニストップ	インドネシア	2012	25	ウイングスグループ	FC
	韓国	2000	2,143	大象流通	FC
	フィリピン	2000	511	ゴコンウェイグループ	FC
	ベトナム	2011	19	チュンゲンホールディング(15年合併解消)→双日	FC
	インドネシア	2013	6	ハイハイ・ニアガ・レスタリ社	FC

(出所)各社 IR 資料、新聞記事、業界誌記事等を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注)ローソンは 2015 年 2 月の店舗数

#### IV. 産業動向を踏まえた日本企業の戦略と留意すべきリスクシナリオ

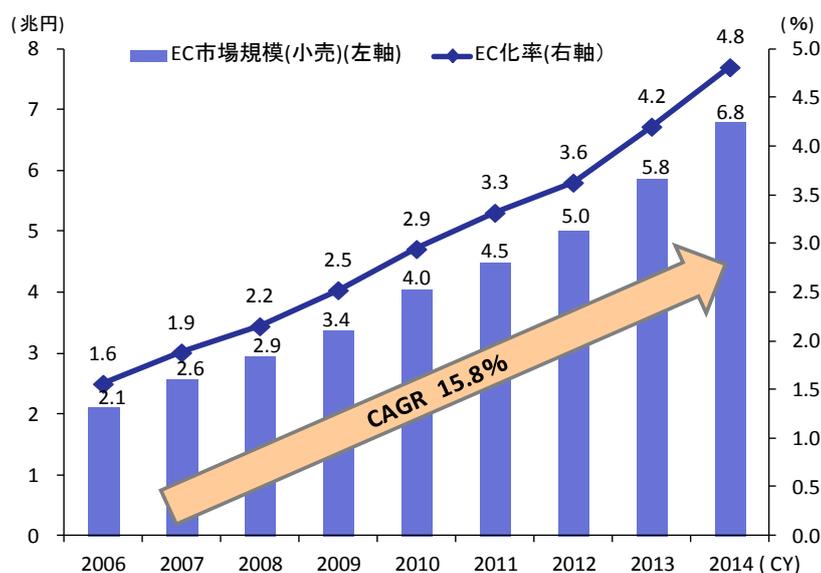
多くの企業にとっては、変容する国内小売市場でのシェア拡大に向け既存のビジネスモデルを磨くことが基本シナリオに

これまで見てきたように、2020 年までは、人口の減少を総世帯数の増加が補う形で国内小売市場規模は緩やかな拡大が見込まれる。しかしながら、消費の主体は単身世帯や高齢者へシフトしていくことから、需要の中身が変容していく時期でもあり、その先にある人口減少局面に備えるべき準備期間とも言える。転換点を迎える国内小売市場において引き続きシェアを拡大し収益性を高めていくことが、まずは基本シナリオとなるだろう。すなわち、需要の変化にあわせて既存のビジネスモデルを見直し、より競争力のある店舗フォーマット、商品力を磨くべき時期と言える。求められる戦略の一例としては、百貨店やスーパー、家具や雑貨などの専門店において見られる中小型店舗の開発や、PB 商品による差別化、付随サービスと物販との連携強化、また地方で高齢者を対象として地域密着でサービス対応する移動販売などの店舗モデルもこうした取り組みの例として挙げられる。国内市場でのシェアアップや収益性の向上のためには、再編が必要な業態もあるだろう。引き続き拡大が予想されるインバウンド需要の取込みに目配りが必要である。

また、この 8 年間にわたり規模が年率 15.8%で拡大している EC 市場は看過できない(【図表 18-22】)。すでにプラットフォーム化しているアマゾン、楽天といった大手 EC 企業に対し、店舗型小売企業は、いわゆる「オムニチャネル」化に向けた取り組みにより、店舗というアセットや人的サービスを活かしつつ利便性を向上させ、生き残りを図ろうとしている。国内では、総合型 EC プラットフォームの第三極を目指すヨドバシカメラが、利便性の高い配送サービスや店

舗と変わらない価格・ポイントサービスの EC での提供により支持を広げているほか、セブン&アイ HD はグループ横断サイト「omni7(オムニセブン)」を 2015 年 11 月に始動、ファーストリテイリングがアクセントアークとの提携を発表するなど、随所で IT 戦略を軸にビジネスモデルを再構築する動きが本格化している。オムニチャネル戦略の先駆的存在である米 Macy's の業績不振が報じられるなど、IT の活用が万能薬でないことには留意が必要だが、それでもなお、こうした IT 戦略の巧拙や投資有無が今後、小売企業にとってこれまでになく重要な競争軸となり、やがて致命的な差をもたらす可能性は十分にある。

【図表 18-22】国内 EC 市場規模及び EC 化率推



(出所) 経済産業省「我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」、「商業動態統計調査」をもとにみずほ銀行産業調査部作成

(注) EC 化率は小売のみの数値。また EC 市場規模(小売)は、2006 年～2013 年までは「小売業」に分類される事業者による販売額、2014 年は「物販」の販売額を示す

以上の様に、変容していく国内小売市場でのシェア向上・キャッシュカウ化がまずは重要であり、優位性あるビジネスモデルと資金力を得た先に本格的な海外展開を描くべきだろう。

リスクシナリオとしては、異業種との小売市場における覇権争いの激化が挙げられよう

上記戦略を進める上でのリスクシナリオとして、異業種との小売市場における覇権争いの激化を挙げておきたい。すでに小売市場において EC 事業者の存在感は相当なものがあるが、今後はさらに、通信やエンターテインメントといった、従前は小売企業にとって競合ではなかった異業種が、自身の顧客基盤を活かして小売市場への参入を拡大していく可能性が高い。例えば、NTT ドコモや KDDI はすでに自社 EC サイトを運営しており、EC 関連企業の買収により更なる強化を図っているほか、KDDI は 2015 年 5 月から au ショップを活用した物販サービス「au WALLET Market」に乗り出している。法人向けオフィス用品通販企業アスクルがヤフーと提携し運営する「ロハコ」は、日用品に強みを持つ EC として、B to C の領域でも存在感を増しつつある。ウェブサービス事

業者が、既存のユーザー基盤を活用しモール型 EC 事業に参入する事例も今後更に増加していくだろう。こうした異業種は、商品力や接客力というよりも、注文や配送サービス面での利便性やデータ分析による提案力等で消費者ニーズを取り込む可能性が高い。従前の小売企業は、自社の強みがどこにあるのかを改めて見極めた上で、不足する強みをどの様に補い、競争力を維持するかを真剣に検討する必要がある。前述の「オムニチャネル戦略」の推進においてもこうした観点が肝要である。場合によっては自社にない強みを有する企業と手を組むことが、競争力強化につながる可能性もある。例えば広告やサービス業の他、電力・通信などの広く特徴的な顧客基盤を有するが小売ノウハウのない、潜在的ライバルとなる異業種と協業することもひとつの戦略オプションになるものとする。いずれにせよ、業種業態の垣根を越えた競争激化の動きは非連続的な勝敗をもたらす可能性があることがリスクシナリオと言えよう。

以上の様に、小売企業を取り巻く競争環境は引き続き厳しく、変容する人口動態やテクノロジーの進化がもたらす様々な課題に向き合う必要がある。しかし裏を返せば、世界一高齢化が進む等の課題先進国である日本で成功するビジネスモデルを生み出すことが出来れば、海外市場でも優位性ある事業展開につなげられる可能性がある。「ピンチはチャンスでもある」という言葉は、日系小売業の進化をもたらし、将来的なグローバルプレゼンスを向上させる可能性を秘めている。

(流通・食品チーム 中川 朗／久保田 直宏／利穂 えみり)

akira.a.nakagawa@mizuho-bk.co.jp

naohiro.kubota@mizuho-bk.co.jp

emiri.riho@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。