

## 小 売

## 【要約】

- 2016年の小売業販売額は、実質可処分所得の伸び悩みから消費マインドが好転しづらい中で、秋以降の天候不順の影響もあり、前年対比▲0.1%の111.8兆円で着地するものと見込む。
- 2017年以降2021年にかけては、人口減少が予想されるものの、消費支出額が多い中高年世帯数の伸びやインバウンド需要が消費を下支えするものと予想されることから、小売市場規模は年率+0.2%程度での微増を見込む。
- 業態別には、利便性を標榜するコンビニエンスストア業界やEC市場の伸びが続く一方で、スーパー業界は衣料品・住関連品の不振により市場規模が減少に転じる見通しである。百貨店業界では、構成比の大きい衣料品の不振を主因として市場の縮小が続く。これらの傾向は2021年にかけても継続するだろう。
- 日系小売企業の海外展開は、足下では収益性が悪化しているケースが多く、成功事例は限定的である。越境ECの活用がチャンスと考えられるが、総じて言えばグローバルプレゼンスはやや低下するだろう。
- 人口動態の変化とEC市場等の伸長により、小売企業は損益分岐点の引き下げに資する取組みをこれまで以上に強化する必要がある。個社で限界がある場合には、強みを補完できるアライアンスが中長期的な成長に向けた布石となるだろう。

【図表 19-1】 需給動向と見通し

## 【実額】

	摘要 (単位)	2015年 (実績)	2016年 (見込)	2017年 (予想)	2021年 (予想)
国内需要	小売業販売額 (自動車・燃料除く) (十億円)	111,886	111,774	112,331	112,830
	インバウンド需要 (訪日客の買物代) (十億円)	1,454	1,486	1,650	2,430
グローバル需要	中国+ASEAN6カ国 (十億ドル)	2,595	2,837	3,084	4,046

## 【増減率】

(対前年比)

	摘要 (単位)	2015年 (実績)	2016年 (見込)	2017年 (予想)	2021年 (予想)
国内需要	小売業販売額 (自動車・燃料除く) (%)	+ 1.1%	▲0.1%	+0.5%	+0.2%
	インバウンド需要 (訪日客の買物代) (%)	+103.5%	+2.2%	+10.4%	+10.3%
グローバル需要	中国+ASEAN6カ国 (%)	+8.9%	+9.3%	+8.7%	+7.4%

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

(注) 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ヶ国

## I. 内需～個人消費は弱さが見られ伸び悩み

### 1. 個人消費の動き

2016年の個人消費は可処分所得の伸び悩みを背景に弱さが見られる

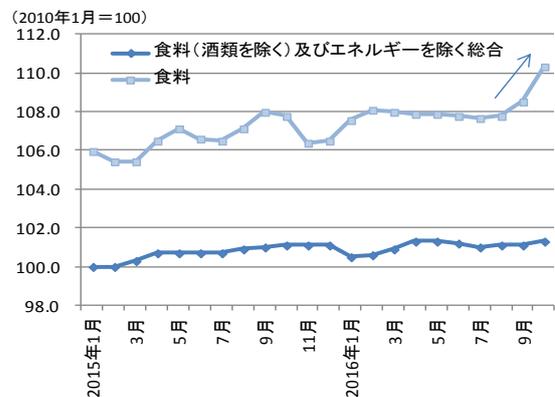
2016年の名目個人消費は、サービスや耐久財は比較的堅調であるものの、非耐久財、半耐久財がマイナスで推移していることから、前年同期比マイナスで推移している（【図表 19-2】）。給与や雇用の水準は改善しているものの、実質可処分所得は伸びていないことから消費マインドは好転しづらく、依然として貯蓄性向が高い状況である（【図表 19-4, 5】）。秋以降は、生鮮品の物価上昇幅が大きく（【図表 19-3】）生活防衛意識が醸成されやすいことや台風続きの天候不順等が、消費拡大の足かせとなっている面もある。実質可処分所得が伸びない中で、個人消費は弱含む状況にある。

【図表 19-2】 名目個人消費の内訳(前年同期比)



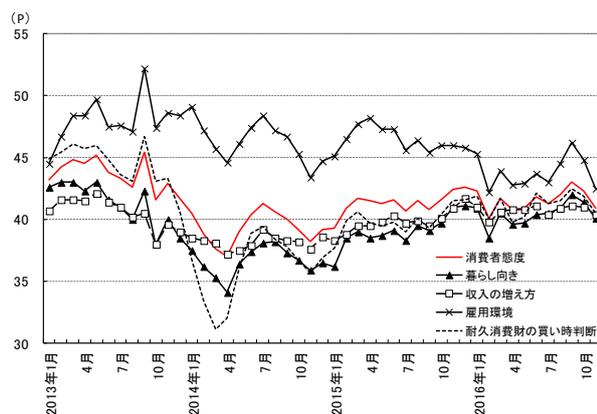
(出所) 内閣府「四半期 GDP 速報(名目原系列(寄与度))」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-3】 消費者物価指数の推移



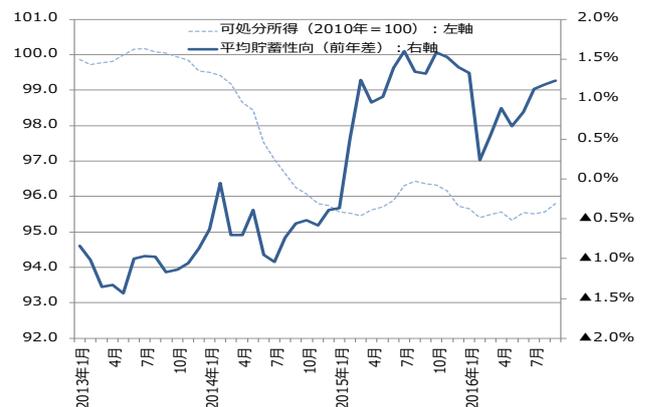
(出所) 総務省統計局「消費者物価指数 集計結果」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-4】 消費者態度指数



(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 19-5】 可処分所得と平均貯蓄性向の推移



(出所) 総務省「家計調査」、「消費者物価指数」よりみずほ銀行産業調査部作成

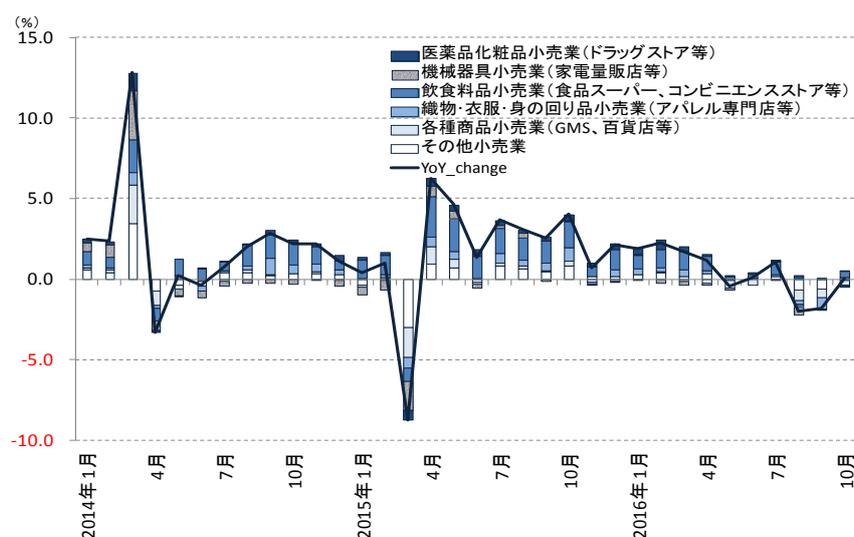
2017 年については、人手不足等により、雇用・所得環境の改善が続くものと見られ、消費者マインドが改善に向かうことで個人消費は底堅く推移するものと予測する。

## 2. 小売概況

2016 年 10 月までの小売業販売額は前年対比 ▲0.1%で推移

2016 年 1～10 月までの小売業販売額（自動車および燃料小売業除く）は、前年対比 ▲0.1%で推移している。飲食料品小売業を牽引役として 4 月まで伸びが見られたものの、秋以降の天候不順が、衣料品販売のウェイトが大きい各種商品小売業と織物・衣服・身の回り品小売業に影響し、これらの業態の落ち込みが大きかったことが、消費下押し要因となった。業態別にみると、各種商品小売業は 2 月を除いて各月とも ▲0.5～6.4%の前年割れが続いていることから、総合スーパーや百貨店の業態疲弊が推察される。その他の業態については、天候不順であった 8、9 月を除いては、概ね前年対比微増で推移している（【図表 19-6】）。

【図表 19-6】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

2016 年の小売業販売額は前年対比 ▲0.1%での着地を見込む

2016 年の小売業販売額は、前年対比 ▲0.1%で着地するものと予想する。みずほ総合研究所の試算によれば、2016 年冬のボーナスの支給総額は前年比 +2.2%の増加が予想されているものの、実勢ベースでは伸びが鈍化することから、消費を大きく牽引するには至らない見通しである<sup>1</sup>。記録的暖冬が冬物商戦の苦戦をもたらした昨年に対し、今年は寒冬と予想される<sup>2</sup>ことが好材料であるが、降水量については平年よりも多いと予想されており、天候が引き続き消費の足かせとなる懸念もあろう。

<sup>1</sup> みずほ総合研究所「みずほインサイト 2016 年冬季ボーナス見通し」(2016 年 11 月 8 日)による。

<sup>2</sup> 気象庁「3 か月予報 (11 月から 1 月までの天候見通し)」による。

2021 年にかけては微増の見込み

2021 年にかけては、▲2.2%程度の人口減少が予測されているものの<sup>3</sup>、単身世帯については、財への消費額が若年層よりも1~2割大きい35歳以上を中心に世帯数が増加し、単身世帯による消費拡大が見込まれること、また、二人以上世帯では、消費額が大きい50代の増加が消費を下支えすると見られることから、人口動態の変化による下押し圧力は限定的と見る。2021 年にかけては、一定の経済成長と共にプラスで推移すると見込まれる個人消費の伸びが寄与し、インバウンド需要を除く小売業販売額は 2016 年対比年横ばいで推移するものと予測する。

### 3. インバウンド

インバウンド買物代は、2021 年には 2.4 兆円程度にまで拡大すると見込む

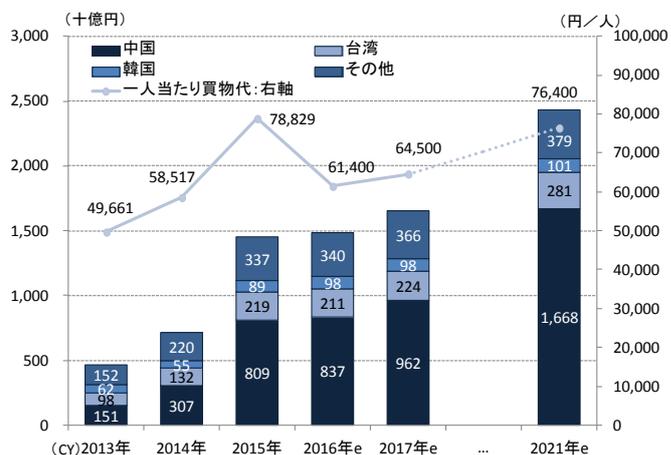
インバウンド買物代<sup>4</sup>は、国内小売業販売額を下支えするものとして存在感を増す。2016 年の訪日外客数は約 2,420 万人での着地を見込む。さらに、日本政府によるプロモーションなどの政策効果や安定成長期に入った中国からの旅行者が増加することを背景に、2017 年は約 2,560 万人、2021 年には 3,180 万人まで増加するものと予測する（【図表 19-7】）。また、一人当たり買物代単価は、足下の為替の円高進行や「爆買い」の鎮静化を背景として減少に転じた。しかし、新興国の一人当たり GDP の成長による単価の底支えが期待されることから、買物代消費額は 2016 年に約 1.5 兆円、2021 年には約 2.4 兆円まで拡大するものと見込む（【図表 19-8】）。また、このインバウンド需要の下支えにより、2021 年における国内小売業販売額は、2016 年対比年率+0.2%程度で微増するものと予測する（【図表 19-1】）。

【図表 19-7】 訪日外客数予測



(出所) JNTO 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-8】 インバウンド買物代(消費総額および一人当たり消費額)の予測



(出所) 観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成

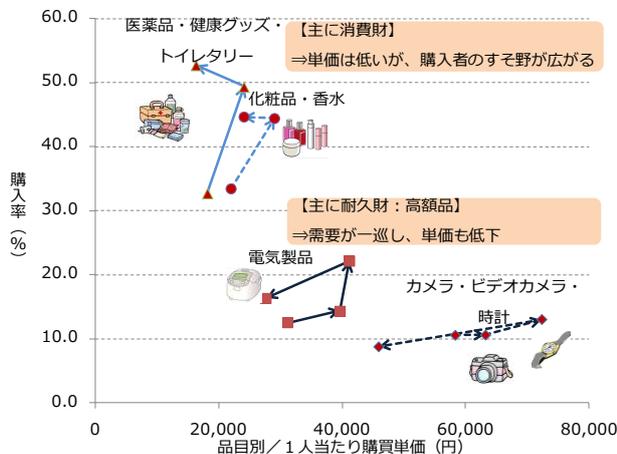
<sup>3</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」による。

<sup>4</sup> 本稿では、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、娯楽サービスなど)のうち、小売業販売額に関連する費目を、「インバウンド買物代」と呼称する。

情報感度が高く、自由に買い回りを求める旅行者への対応力が需要取り込みのカギに

購買行動の面ではすでに成熟化を迎え、とりわけ、高額品および耐久財の需要は一巡した。一方で、購買行動は情報感度が高い旅行者による自由な買い回りへと変化し、高額品の購入が減る一方、手頃な価格の日用品を品質や安全性を信頼して購入する傾向が強まった。具体的には、医薬品・トイレタリー、化粧品といった低単価の消費財が選ばれることで購入率が上昇し、購入者のすそ野が広がっている（【図表 19-9】）。今後、インバウンド需要を取り込むためには、嗜好性の変化も速く、情報感度の高い旅行者像を念頭に置いて、入国前の段階からの情報発信や、国籍・地域別の嗜好性や移動などのリアルタイム情報に基づいた緻密なマーケティングの実施、帰国後のアプローチなど国内だけでなく海外も含めた戦略がより一層重要となる（【図表 19-10】）。

【図表 19-9】 購入率および品目別の一人当たり購買単価（2013-2016年 7-9月期対比）



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」資料より  
みずほ銀行産業調査部作成  
(注) 化粧品、医薬品・健康グッズ・トイレタリーは 2014 年以降

【図表 19-10】 インバウンドとアウトバウンドを一体とした小売各社の取り組み事例

	出国前	日本国内・旅行中	帰国後
マツモトキヨシ	【SNSでのMD】 ・ WeChat (微信) の活用	【ID-POS分析】 ・ 外国人の購買情報も分析しMDに活用	【越境EC展開】 ・ Alibaba出店 【海外展開】 ・ タイで出店加速
ドンキホーテ	【SNSでの情報発信】 ・ SNSでのOne to Oneプロモーション強化	【ID-POSの取得】 ・ 来店客のドンキ会員化 【店舗の利便性向上】 ・ 言語対応、営業時間	【越境EC】 ・ 自社サイト「マジカプレミアムグローバル」構築
ビックカメラ	【現地企業との顧客囲い込み・来客誘導】 ・ 事前予約サイト構築 ・ 買物ツアーの企画運営	【店舗の利便性向上】 ・ 手ぶら買物の実現 ・ 空港への免税店出店	【提携先とのEC構築】 ・ 国美ECへの出品 【アフターフォロー】 ・ 国美による修理

(出所) 各社資料よりみずほ銀行産業調査部作成  
(注) MDは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

#### 4. 業態別の動向

【図表 19-11】 国内需要の内訳

	概要 (単位)	2015年 (実績)		2016年 (見込)		2017年 (予想)		2021年 (予想)	
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2016-2021 CAGR)
国内需要	スーパー販売額 (十億円)	13,168	+ 1.1%	13,006	▲ 1.2%	12,884	▲ 0.9%	12,444	▲ 0.9%
	コンビニエンスストア販売額 (十億円)	10,216	+ 5.0%	10,566	+ 3.4%	10,883	+ 3.0%	11,780	+ 2.2%
	百貨店販売額 (十億円)	6,174	▲ 0.6%	5,957	▲ 3.5%	5,808	▲ 2.5%	5,346	▲ 2.1%
	EC販売額 (十億円)	7,240	+ 6.4%	7,903	+ 9.2%	8,499	+ 7.5%	10,790	+ 6.4%

(出所) 経済産業省、日本チェーンストア協会、日本フランチャイズチェーン協会、百貨店協会、みずほ総研資料よりみずほ銀行産業調査部作成

① スーパー

2016年の市場規模は4年振りの縮小を予想

2016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▲1.2%の13.0兆円を予想する（【図表 19-12】）。2016年1～9月の既存店売上高は前年同期比▲0.4%となり、2年振りにマイナスとなった。売上の65%を占める食料品は前年並みを維持しているが、衣料品と住関連品は前年割れが続いている（【図表 19-13】）。消費者の節約志向の強まりに加えて、天候不順の影響も重なり、特に衣料品の販売不振は深刻である。8～9月の衣料品販売額は2ヶ月連続で前年比1割以上の大幅減収、10月も前年比▲7.0%であり、改善の兆しは見られない。

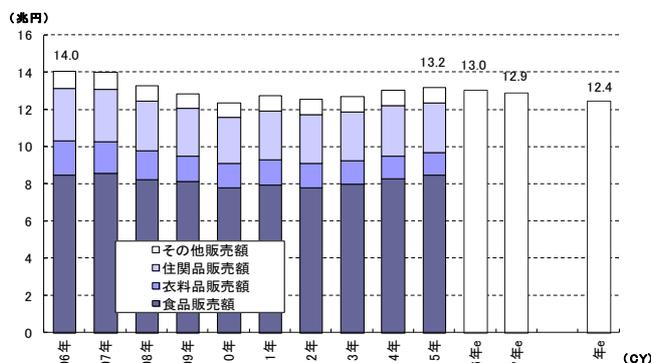
2017年以降も衣料品・住関連品の販売不振は継続

2017年以降においても、食料品は堅調推移、衣料品・住関連品は不振といった構図は不変と見る。このような環境下、総合スーパー（以下GMS）大手のイトーヨーカ堂とユニーは、全店舗の2割前後にあたる店舗数の閉鎖を決定した。加えて、残る店舗においても、自前の衣料品・住関連品の売場を縮小し、テナント化を進める方針である。衣料品と住関連品の販売不振の背景としては、専門店への売上流出に加えて、後述するECへのチャンネルシフトも一因だと考えられる。かかる状況を鑑みれば、衣料品・住関連品の販売額が回復することは当面想定しづらい。衣料品・住関連品の売上減少を主要因として市場規模は緩やかな減少を見込む。2017年の全店売上高は12.9兆円、2021年は12.4兆円を予想する。

食品を巡る競争はますます激化

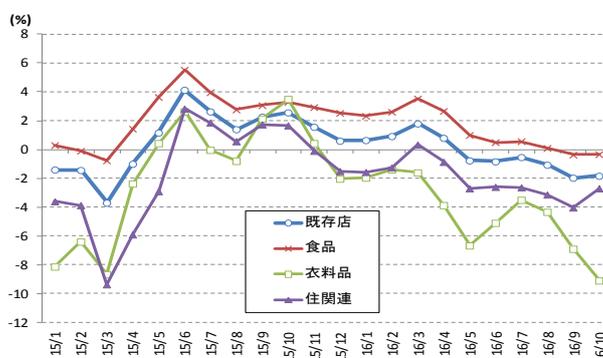
全国展開する大手GMSは、衣料品・住関連品を縮小する一方で、これまで以上に食品販売に注力していく方針を打ち出している。また、仕入れ権限を地域・店舗に委譲することで、地域商材の品揃えの拡大を進めている。その結果、リージョナルスーパーとの同業間競争はますます激しくなるであろう。加えて、コンビニエンスストア、ドラッグストア、ディスカウントストアなど、他業態も食品販売を強化している。かかる中、食品スーパー各社は、生鮮品や惣菜などによる商品面での差別化はもとより、センター化やセミセルフレジ導入など、オペレーション効率の改善に向けた取り組みも求められよう。

【図表 19-12】スーパー全店売上高



(出所) 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) 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 19-13】部門別既存店売上高の前年比伸び率



(出所) 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) 3カ月移動平均

② コンビニ

2016 年は客単価が伸び、市場規模拡大が続く

2016 年のコンビニエンスストア(以下 CVS)全店売上高は、前年比+3.5%の 10.6 兆円を予想する(【図表 19-14】)。消費者の節約志向の強まりや他業態との競争激化により、既存店客数は、2016 年 10 月まで 8 ヶ月連続で前年を下回っている。その一方で、継続的な新商品の開発、既存商品のリニューアルが奏功し、日配食品を中心に商品売上は好調を継続し、客単価は 18 ヶ月連続で前年水準をクリアしている。客数減を客単価上昇によりカバーした結果、既存店売上高は概ね前年比プラス基調で推移している(【図表 19-15】)。セブン-イレブン・ジャパン、ファミリーマート、ローソンの上位 3 社は、いずれも 2017 年 2 月期中に 1,110 店~1,700 店の積極出店を計画しており、引き続き店舗数の増加が市場拡大を牽引している。

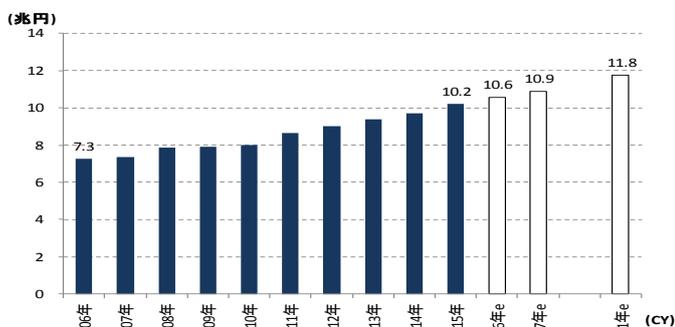
2017 年以降は成長ペース鈍化の可能性

足下の既存店客数は前年を下回る水準が続いているものの、単身世帯、女性就業者、高齢者の増加といった社会動態の変化に伴い、「近くて便利」を提供する CVS の利用ニーズは当面底堅く推移すると考える。2017 年以降においても、既存店売上高は略横這い程度を維持しつつ、新規出店を継続することで、業界の成長は続く見通しである。但し、CVS の国内店舗数は既に 5 万 4,000 店を超えており、好立地の出店余地は限定的になりつつある。さらに、人手不足や人件費高騰といった要因により、CVS のビジネスモデルを支えるフランチャイズオーナーの経営環境は徐々に厳しくなりつつあると考えられる。したがって、今後は成長ペースの鈍化を見込む。過去 5 年間は平均 5%程度の成長を続けてきたものの、2017 年の市場規模は前年比+3%の 10.9 兆円、2021 年の市場規模は 11.8 兆円を予想する。

新たなイノベーションによる成長期待も

CVS は既に社会インフラ化しており、消費生活になくてはならない存在となっている。成長ペースが鈍化したとしても、CVS 業界が小売業界内で相対的に優位な業態であることは不変である。また、かつてのカウンターコーヒーや ATM のように、商品面・サービス面における新たなイノベーションが起これば、既存店売上の底上げによる更なる市場拡大も期待されよう。

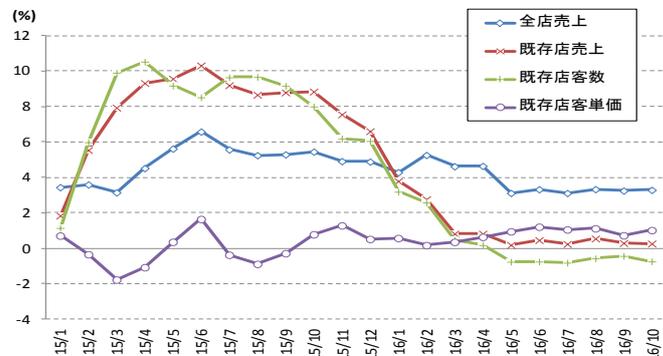
【図表 19-14】 CVS 全店売上高



(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) 2016 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値

【図表 19-15】 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 カ月移動平均

### ③ 百貨店

百貨店は衣料品の不振が響き苦戦、2016年は前年比▲3.5%を見込む

2021年にかけて店舗戦略の見直しや業態転換により、市場規模は縮小見込み

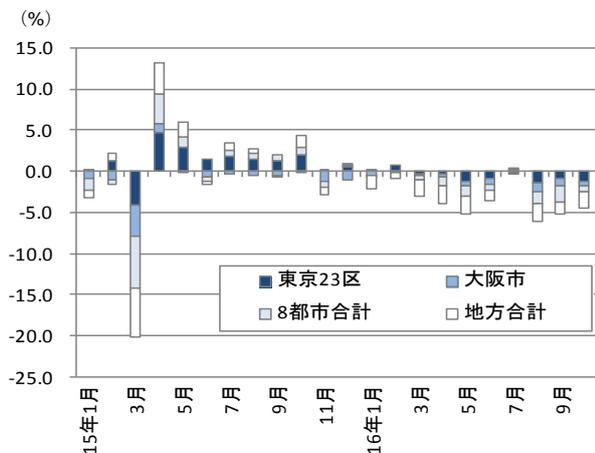
市場規模は縮小が見込まれるが、企業としての成長余地はある

百貨店全店売上高（百貨店協会ベース）は今年に入って前年割れが続く（【図表 19-16、17】）、2016年1月～10月の売上高は前年対比▲3.3%の4.8兆円となった。昨年に都市部での身の回り品や化粧品、宝飾品の需要に恩恵をもたらしたインバウンド需要が剥落したことに加え（【図表 19-18】）、消費が伸び悩み、天候不順にも見舞われる中で、売上の約3割を占める衣料品の不振が続いていることが主因である（10月までの衣料品販売額は前年対比▲6.7%）。2016年は前年対比▲3.5%の6.0兆円程度での着地を予想する。

2017年から2021年にかけては、インバウンド需要が一部で販売高を下支えするものの、コト消費の拡大に加え、レンタルやリユース需要の拡大といった消費行動の変化により、衣料品を中心に販売額は引き続き減少していくことが予想される。また、2016年から2017年にかけて、そごう・西武、三越伊勢丹HD、H2Oリテイリングの合計9店舗が閉店となり<sup>5</sup>、合計約900億円の売上が消失する見込みである。複数の百貨店が競合する地方都市を中心に、今後も業態転換や収益改善が見込めない店舗を閉鎖する動きは続くだろう。かかる状況下、百貨店市場規模は縮小を余儀なくされ、2017年には5.8兆円、2021年には5.3兆円程度になると予想する（【図表 19-19】）。

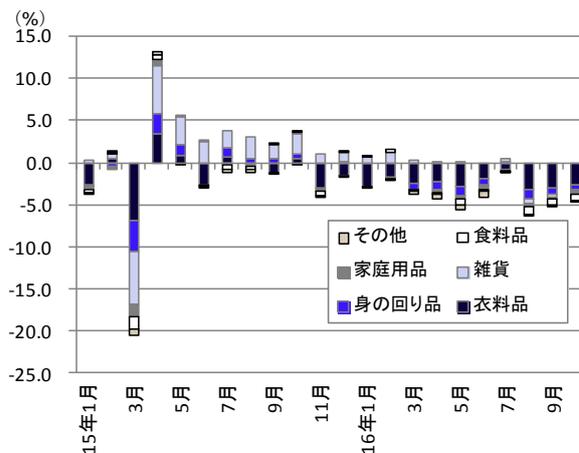
百貨店は1991年に9.7兆円の売上ピークを記録して以降、市場規模が縮小トレンドにある一方で、売上ピーク時に比べ売場面積が未だに100万㎡も多い現状を鑑みれば、今後も一段の市場規模縮小は免れないであろう。しかし、将来においても一定のラグジュアリー消費は存在すると思われるほか、有力テナントの導入やエリアの一体開発等により、企業としての成長を目指すことは可能である。旗艦店舗に経営資源を集中させると共に、富裕層の顧客基盤や立地優位性、上質なモノやサービスを提供できる強みを活かし、従来の商習慣や範囲に囚われない事業を展開していくことがこれまで以上に求められる。

【図表 19-16】 地区別寄与度



（出所）百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

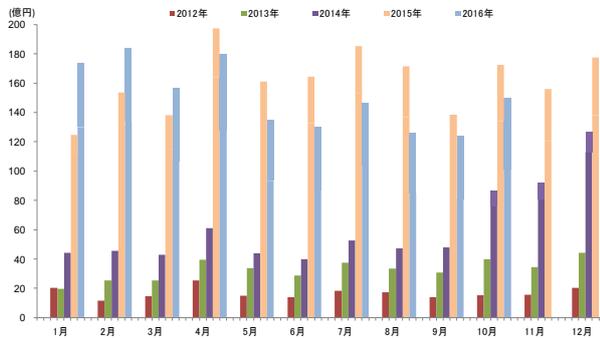
【図表 19-17】 商品別寄与度



（出所）百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

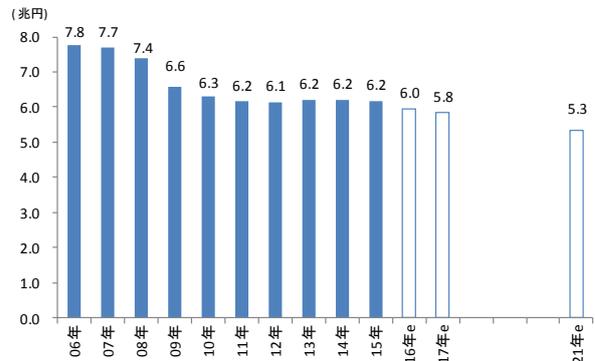
<sup>5</sup> 2016年1月にあまがさき阪神の百貨店部分、同2月に西武春日部店、同9月に西武旭川店、そごう柏店が閉店。2017年2月には、西武筑波店、西武八尾店が、同3月には三越千葉店、三越多摩センター店が、同7月には堺北花田阪急が閉店予定。

【図表 19-18】百貨店外国人売上高



(出所) 百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-19】百貨店全店売上高



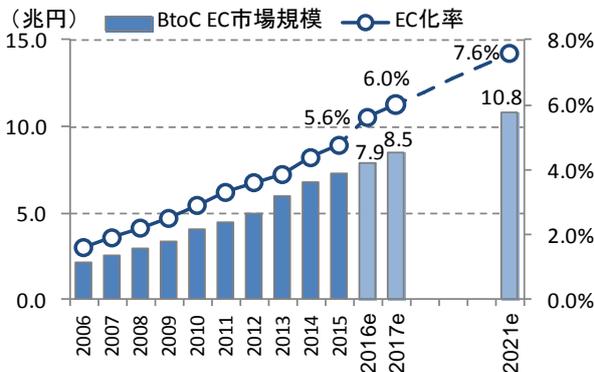
(出所) 百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

④ EC

2016 年は新規ユーザー増加により、市場拡大

2016 年の EC 市場は、前年比+9.2%の 7.9 兆円での着地を見込む(【図表 19-20】)。スマートフォンを経由した注文が増えており、消費者がより手軽に EC で商品を購入できるようになったことが市場の成長を後押ししている。こうした背景から、楽天や Yahoo! など主要 EC 専門事業者は新規ユーザーの獲得が好調であり、主要 2 社の四半期流通総額は前年同期比+10%を超える高水準で推移している(【図表 19-21】)。

【図表 19-20】BtoC EC 市場規模



(出所) 経済産業省「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」、商業動態統計よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注 1) 2006~2012 年数値は、「小売業」に分類される事業者による販売額、2013 年以降の数値は「物販」の販売額  
 (注 2) 2016 年以降はみずほ銀行産業調査部による予測

2017 年以降も日常消費の需要を取り込みながら、高成長が持続する見通し

【図表 19-21】主要 2 社の四半期流通総額



(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成  
 (注 1) Amazon 数値は非開示につき、対象外とする  
 (注 2) 楽天流通総額: 2015 年度第三四半期よりトラベル(宿泊流通)数値が追加  
 (注 3) Yahoo! 流通総額: ショッピング事業取扱高

2017 年以降も、引続き高成長が持続すると見込む。近年は、家電製品や衣料品などに加え、日用品を中心とする生活必需品の購入が増えていることから、EC 市場はこうした日常消費の需要も取り込みながら成長を続けていくだろう。そのため、今後は新規ユーザー数の増加と購入頻度の上昇が見込まれる

一方、一人あたり購入単価の下落が進むものとみられる。2021年にかけて、年率+6.4%での推移を予想する。

上位3社による  
市場の寡占化が  
緩やかに進行

EC市場は、楽天などのEC専門事業者のほか、小売やメーカー、通信事業者など多種多様な企業の参入が相次いだ結果、市場の活性化に繋がった一方で競争環境は非常に苛烈なものとなっている。直近では、セブン&アイHDのオムニチャネル戦略見直しの動きや、DeNAのECモール事業売却にみられるように、EC事業の苦戦によって戦略の転換に迫られる企業も増えている。既に、EC専門上位3社（楽天、Amazon、Yahoo!）の流通総額合計がEC市場全体の5割を超えていることを踏まえると、今後はこの上位3社を中心とする市場の寡占化が緩やかに進行するだろう。

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

【図表 19-22】グローバル需要の内訳

	摘要 (単位)	2015年 (実績)		2016年 (見込)		2017年 (予想)		2021年 (予想)	
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2016-2021 CAGR)
		(十億ドル)		(十億ドル)		(十億ドル)		(十億ドル)	
グローバル 需要	中国	2,120	+9.5%	2,336	+10.2%	2,558	+9.5%	3,400	+7.8%
	ASEAN6カ国	475	+6.3%	501	+5.5%	526	+5.0%	646	+5.2%

(出所) Euromonitor データ、中国国家統計局データ他よりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) 見込、予想はみずほ銀行産業調査部推計

(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ヶ国

### ① 中国

2016年の小売市場規模は前年対比+10.2%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、2015年には2兆1,200億ドルの規模を形成している。衣料品や宝飾品の販売には足下で減速感が見られるものの、小売売上高の1割強を占め前年対比+2～3割の成長を続ける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。2016年の小売市場規模は前年対比+10.2%の2兆3,360億ドルで着地すると予測する。

2021年にかけても年率+7.8%程度の成長が持続するものと予想

2021年にかけては、中国経済は今後、緩やかな減速傾向に向かいながらも、年率6%台の経済成長を維持すると見込まれ、小売市場規模は3兆4,000億ドルまで拡大するものと予測する。ただし、EC市場の伸びに伴い、店舗型小売企業の売上高成長率は、2013年の約9%から2015年は4.5%へと急速に減速しており、ネット取引が実店舗から顧客を奪う構図は今後更に加速していくことが予想される。

### ② ASEAN

2016年の小売市場規模は前年対比+5.9%の見込み

ASEAN6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、2015年には合計で4,750億ドルの小売市場規模を形成している。ASEAN諸国の景気は、一時的な要因から一部の国・地域で拡大したものの、先進国における景気の不確実性を受けた輸出の停滞等を背景に、総じて低

調に推移している。2016年の小売市場規模の伸びは前年対比+5.5%程度に留まり、5,010億ドルで着地するものと見込む。

2021年にかけては年率+5.2%程度で拡大するものと予想

2021年にかけては、ASEAN諸国は引き続き4%程度の経済成長を維持すると見込まれる。小売市場規模は年率5.2%程度で拡大すると期待され、6,455億ドルまで成長すると予測する。いずれの国でも、EC市場が毎年二桁で伸びることが予想され、特にインドネシアは毎年50%前後の高い伸びが期待される。伝統的小売と近代的小売が混在するASEANの小売市場からはすでに食料品配達アプリやオンラインマーケットプレイスが生まれており、今後、域内の人口5億人超の需要を背景に、こうした新たなビジネスモデルが飛躍する可能性もある。

### III. 日本企業のプレゼンスの方向性

海外市場の取込みは重要性を増しているが、成功事例は限定的

国内需要の伸びが見込めない中、海外成長市場の取り込みがより多くの日系企業にとって重要性を増していることは論をまたない。しかしながら、百貨店、GMS・SM、CVS、SPA企業、アパレルと多岐にわたる日系小売企業の海外展開状況を見ると、海外事業の規模は拡大しているものの、利益が伴っていないケースが多い。日系小売企業による海外展開の成功事例は、依然としてビジネスモデルに優位性のある一部のCVSやSPA企業に留まるのが現状である<sup>6</sup>（【図表19-23】）。経済成長に伴う消費の成熟化や急速なEC化が進む中、海外小売市場の競争環境は一層複雑になり、また厳しくなっていくことが予想される。今後、海外市場取込みのハードルは一段と高まるものと考えられる。

【図表19-23】日系小売企業の海外展開状況

	海外店舗数(店)			海外売上高(億円)			海外営業利益(億円)		
	2010年度	2015年度	差	2010年度	2015年度	差	2010年度	2015年度	差
イオン	77	239	162	2,765	4,265	1,500	155	▲24	▲179
イトーヨーカ堂	13	11	▲2	15,665	19,912	4,247	281	643	362
セブンイレブン	27,061	40,139	13,078	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ローソン	319	758	439	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ファミリーマート	9,350	5,846	▲3,504	437	561	124	28	7	-
ミニストップ	1,746	2,840	1,094	439	1,326	887	9	▲2	▲11
三越伊勢丹HD	36	31	▲5	431	660	229	12	1	▲11
高島屋	3	4	1	359	651	292	27	28	1
ファーストリテイリング	181	958	777	937	6,554	5,617	89	374	285
ニトリ	7	37	30	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
良品計画	134	344	210	243	1,091	848	18	170	152
ハニーズ	208	503	295	46	131	85	6	▲6	▲12
しまむら	31	53	22	31	58	27	1	▲5	▲7
アダストリア	41	97	56	27	124	97	4	▲2	▲6
パロックジャパン	31	143	112	N/A	59	N/A	N/A	N/A	N/A

(出所)各社IR資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)ファミリーマートは、2010年度は営業利益、2015年度は当期純利益

セブンイレブンとイトーヨーカ堂はセブン&アイHDの北米及びその他の地域の合算値

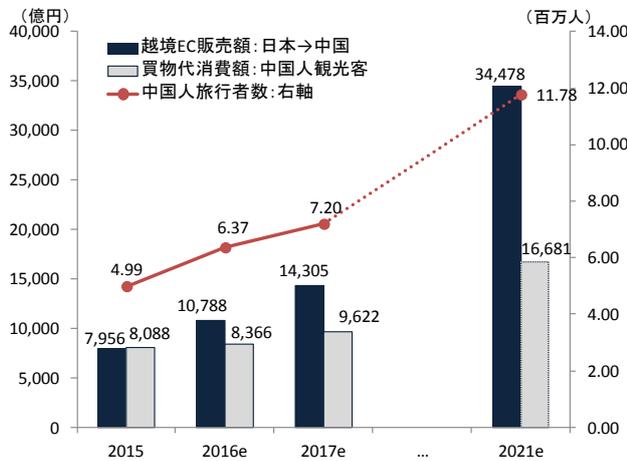
かかる中、リスクを抑えながら海外市場を取り込む有効な手立てはないだろうか。以下では、一つの手段として越境ECの活用について検討する。

<sup>6</sup> 2015年12月25日付みずほ産業調査53号「日本産業の動向<中期見通し> - 主要産業の2020年の展望 -」ご参照。

越境 EC は継続的な需要取り込みチャンネルとして存在感を増す

2016年の越境ECによる中国への販売額は約1.1兆円と、同時期の中国人観光客による買物代消費額 8,370 億円を超えるものと見込まれる（【図表 19-24】）。訪日外国人の買物代を上回る消費の舞台である越境 EC は、今後さらに存在感を増していく有望チャンネルであると言える。越境 EC を利用する理由としては、品質への信頼感や低価格であることに加え、海外旅行時の商品認知を再購買の動機とするケースが多いことから<sup>7</sup>、訪日旅行者数の伸びに伴って越境 EC の市場は今後も拡大が期待される。円高を背景として価格訴求をしづらくなった状況においても、品質が高い評価を得ていることやブランド認知が進んでいることが、日本製品が引き続き購買される要因になるものと考えられる（【図表 19-25】）。

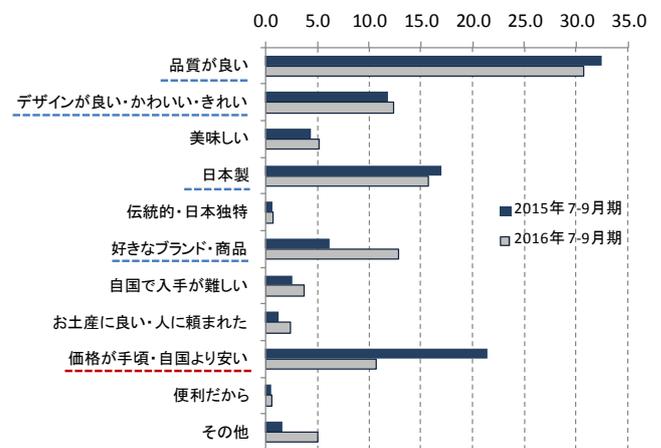
【図表 19-24】 中国向け越境 EC 販売額および中国人観光客による買物代消費額の推計



(出所) 経済産業省「平成 27 年度電子商取引に関する市場調査」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」資料より  
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 越境 EC 販売額は FY、買物代消費額、旅行者数は CY

【図表 19-25】 購入商品に満足した理由 (中国人観光客)



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」資料より  
みずほ銀行産業調査部作成

越境 EC において小売企業は商品のみでは差別化を図りづらい

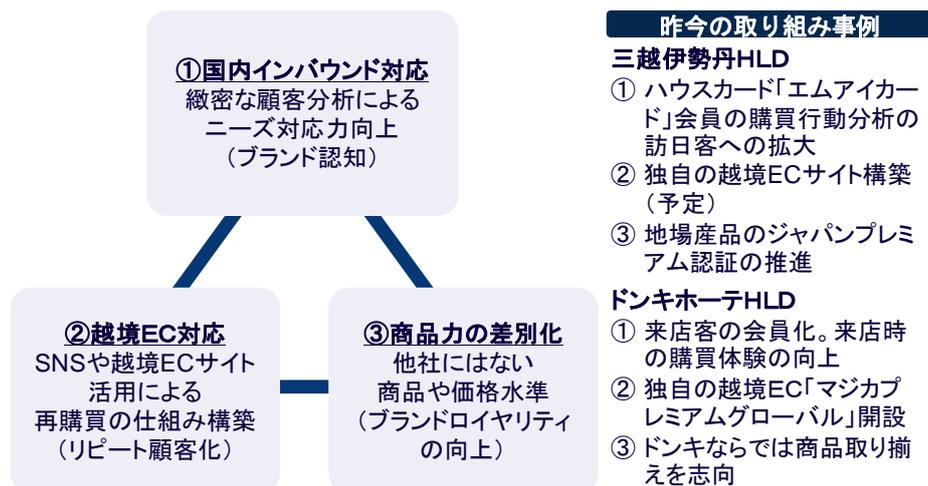
中国への越境 EC で想定される顧客は、主に情報感度が高く、学歴や所得の高い、ニーズも多様化した新中産階級であり、彼らの嗜好、消費行動の変化を捉え、機動的に対応することが、需要取り込みの成功要因と考えられる。そのため、マーケットインの発想でニーズに即した商品供給が可能な製造小売業 (SPA) やメーカーにとっては商機となる一方で、独自商品の強みを持たない小売企業にとっては商機となりにくく、また NB 商品を並べているだけでは中長期的な差別化を図ることも難しい。小売企業としての知名度やブランド力、優位性ある品揃えをいかに訴求できるかが重要である。

<sup>7</sup> iResearch 調査による中国消費者が越境 EC を利用する理由 (高品質 67.8%、低価格 65.5%、ブランド 53.0%、海外旅行時購入品のリピート 39.6%など)。

越境 EC での成功には、国内での販売戦略・越境 EC での販売体制・魅力的な商品戦略の 3 要素が有機的に連動していることが重要

越境 EC を意識した小売企業の昨今の新しい取り組みとして、決済・SNS プラットフォームを活用した越境 O2O<sup>8</sup>の取り組みも見られるが、ウェブへの導線づくりだけでは差別化不足である。今後、小売企業が越境 EC でプレゼンスを発揮するためには、①国内でのインバウンド対応において旅行者の嗜好性を緻密に把握しニーズ対応力を向上させること、②越境 EC 対応により、帰国後における再購買の仕組みを構築すること、③他社には無い商品や価格水準の実現によりロイヤリティ向上を図ること、という 3 要素を、いかに有機的に連動させられるかが鍵となる（【図表 19-26】）。近年、海外での再購買の仕組み構築を志向しつつ、自社固有の強みを磨く取り組みも現れている。三越伊勢丹は日本の地場産品を世界に発信する取り組みを強化しつつ、さらに従来の海外店舗に加えて EC による海外戦略に取り組みもうとしている。また、ドン・キホーテは自らの強みとする商品取り揃えや店舗の購買体験をてこに、店頭での会員登録から越境 EC での帰国後のリピート注文まで一気通貫したサービスをブランド化している。

【図表 19-26】越境 EC での差別化に向けた 3 つの要素の有機的連携



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

グローバルプレゼンスについては、中期的にはやや低下せざるをえないものと予想

越境 EC での海外需要の取込みはチャンスであると言える。しかしながら、各国の小売市場規模全体において、越境 EC の占める割合は限定的であることから、越境 EC のみで日系小売企業のグローバルプレゼンスが大幅に上昇するとは考えづらい。日系小売企業のグローバルプレゼンスは中期的にはやや低下せざるを得ないだろう。

<sup>8</sup> WeChat (微信) や Alipay (アリペイ) といったスマートフォンを使った決済・情報収集・SNS プラットフォームに、小売企業が情報発信、店舗誘導、接客を行い、帰国後も越境 EC に誘導し、再購買につなげようとする取り組み。

## 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

人口動態の変化は慢性的人材不足の要因に

以上を踏まえると、わが国小売企業にとっては、これからも国内市場が主戦場となろう。既述の通り、2021年までの5年間は、総世帯数の増加や高齢化に伴う1世帯あたりの財への支出額の増加およびインバウンド需要の拡大が人口減少を補う形で、国内小売市場規模そのものは微増で推移するものと予想される。むしろ人口動態の変化は、人材不足という形で小売企業にとっての競争環境変化の誘因となり、従来の戦略の見直しを迫る可能性が高い。

EC市場の拡大やシェアリングエコノミーの浸透により従来型小売は一部代替されるが、引き続き実店舗のシェアは高い

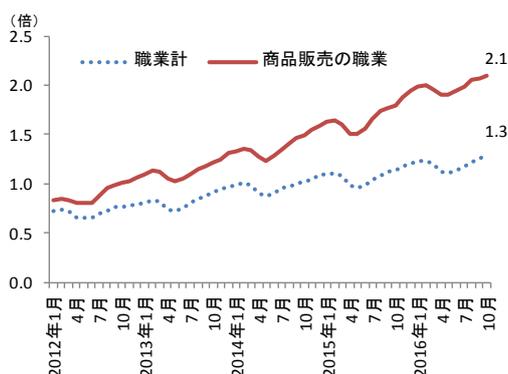
また、消費チャネルや消費行動の多様化も看過できない。国内のEC化率が5%程度に留まる一方で、米国では10%近く、中国では14%程度に達することを鑑みれば、国内EC市場は更に拡大する余地が大きく、小売市場規模に占める割合は一層大きくなるものと予想される。更に、ファッションレンタルサービスの様な従来型消費を一部代替する広義のシェアリングエコノミーや、フリマアプリといったC to Cのプラットフォームが、消費者の間により浸透していただろう。デジタルネイティブ世代や単身世帯、働く女性の増加が、コミュニケーションと親和性が高く、より便利で個々人のニーズに応えやすい、新しい消費スタイルの牽引役になるものと見られるからである。ただし、5年後においてもEC化率は7.6%程度と予測され、小売市場は実店舗のシェアが依然として大きい見通しである。

このような時代に、従来型の店舗型小売企業は、どのような手を打つべきであろうか。以下では、人材不足への対応とEC市場等の拡大という二点から、小売企業が採るべき戦略について論じる。

人材不足による人件費上昇は収益圧迫要因であり、IT活用等による効率化が必要

国内の人口は今後5年間で270万人(2.2%)減少する見込みである。この事自体は需要サイドには大きなインパクトをもたらさないと予想される一方で、供給側、すなわち担い手の不足という形で小売企業の成長の足枷となることが懸念される。小売業では有効求人倍率が全業種平均を上回るペースで上昇しており(【図表19-27】)、特に人材不足が課題となっている業種の一つである。人材不足は人件費高騰要因となり、損益分岐点を高めることで企業収益を圧迫する可能性が高い。小売業界においては、今後も慢性的な人材不足に悩まされることが危惧されることから、進化するテクノロジーを取り込むことで、効率化を進めていくことが必須である。具体的には、電子マネーやセミセルフレジの活用、自動発注システムの導入等が挙げられる。また将来的には、ビッグデータ分析を活用した効率的な人員配置やロボット活用等も有効な手段となろう。

【図表 19-27】小売業と全業種の有効求人倍率



(出所)厚生労働省「一般職業紹介状況」よりみずほ銀行産業調査部作成

EC チャンネルとの連携を進めながら、店舗数と売場の適正化を図ることが重要

効率化や店舗戦略の見直しは個社では限界あり、シナジーが見込める他社とのアライアンスも有効

また、EC 市場やシェアリングエコミーの拡大により「新品を店舗で買う」必然性が薄れていくことから、何も手を打たなければ店舗の販売効率は下落していくことが必至である。損益分岐点が高い店舗を中心に各々の店舗の必然性を改めて見直し、中長期的には店舗を集約していく必要がある。また、EC チャンネルとの連携も進めながら売場の適正化を図り、損益分岐点を下げていく取組みも引き続き求められる。

上記二つの観点で、今後の勝ち残りの上で重要と考えられるが、一方で、個社の取組みで出来ることには限界もある。人材に代わる設備・IT 投資は、企業規模が大きくなければ賄いきれない。また、店舗戦略についても、ドミナント展開している店舗網を間引く形を採るか、EC チャンネルで代替できる体制が整っていないければ、撤退分だけ売上への減少を伴う形となる。オムニチャンネル体制構築に係る開発コストも、収益圧迫要因になりうる。更に、今後5年では大きな減少に至らない小売市場規模も、10年単位で見ると、世帯数が減少に転じ、急速に縮小していくことが予想され<sup>9</sup>、競争優位性を持たないプレーヤーの生き残りは難しくなることが予想される。従って、来る一段と厳しい競争環境に備え、優位性ある業態やエリアに経営資源を集中し、その強みを磨き続けることが重要である。先般のセブン&アイホールディングスとH2Oリテイリングとの資本業務提携の様なアライアンスも引き続き有力な選択肢の一つになるだろう。業態間の相互送客や、多様な業態を通じて得られる情報量の厚みが増えることで、より消費者ニーズに即した商品開発や販促提案が可能になる等のシナジーも期待される。強みの深化や、異なる強みを持つプレーヤー間のシナジーが、小売企業の発展の原動力となり、消費者の暮らしを一層豊かにしていくことを期待したい。

(流通・食品チーム)

利穂 えみり／久保田 直宏／中川 朗／松藤 希代子  
emiri.riho@mizuho-bk.co.jp

<sup>9</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」によれば、2016年から2021年までの人口減少幅は270万人(▲2.2%)であるのに対し、2016年から2026年にかけては630万人(▲5.0%)となっている。

©2016 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。