

小 売

【要約】

- 2017 年の小売業販売額は、実質可処分所得の緩やかな伸びが大都市から地方都市へも広がり、消費マインドも回復が続いていることを背景として前年比+0.4%の約 112 兆円で着地するものと見込む。2018 年は、引き続き雇用の改善と雇用者報酬の伸びが期待されることから、前年比+0.8%の約 113.3 兆円で微増程度の伸びを維持するものと予想する。
- 2022 年にかけては、人口減少が予想されるものの、世帯あたり消費支出が比較的多い中高年世帯およびインバウンド需要の増加が消費を下支えするものと予想されることから、小売業販売額は年率+0.3%程度成長し、約 114.1 兆円を見込む。
- 業態別には、スーパーは衣料品・住関連の減少に加え、他業態との競合によって食品分野の需要を奪われ、市場規模の縮小が続く見込み。一方で、食品から処方箋薬までの取り揃えを強化するドラッグストアや、利便性提供に強みのあるコンビニエンスストア、消費者の行動変化を捉えた EC 市場は伸びが続く見通し。また、百貨店はインバウンド消費による下支えは続く見込みが、地方を中心に中期的な市場縮小は免れない。
- 海外展開では、日本企業の収益性に課題がある状況は変わらず、成功事例も限定的である。中国や ASEAN では地場企業の競争力向上や EC プレーヤーの参入など競争環境が激化しており、相対的に日本企業のプレゼンスは低下する見込み。
- 出店に依拠した成長モデルは限界に近づき、テクノロジードリブンでの消費行動変化はリスク要因となる。中・小商圈での業態モデルの再構築と、実店舗ならではの付加価値を見出すとともに、EC との多様な連携のあり方に答えを出す必要がある。

【図表 19-1】需給動向と見通し

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	小売業販売額(兆円)	111.9	112.4	113.3	114.1	-
	前年比増減率(%)	+0.03%	+0.4%	+0.8%	-	+0.3%
	インバウンド消費額(兆円)	1.43	1.60	1.73	2.19	-
	前年比増減率(%)	▲1.9%	+12.1%	+8.3%	-	+6.5%
グローバル需要	中国+ASEAN6カ国(十億ドル)	2,610	2,859	3,056	3,787	-
	前年比増減率(%)	+7.6%	+9.5%	+6.9%	-	+5.8%

(出所) 経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、Euromonitor、IMF、中国国家统计局、みずほ総合研究所資料より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) ASEAN6 カ国はインドネシア、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール

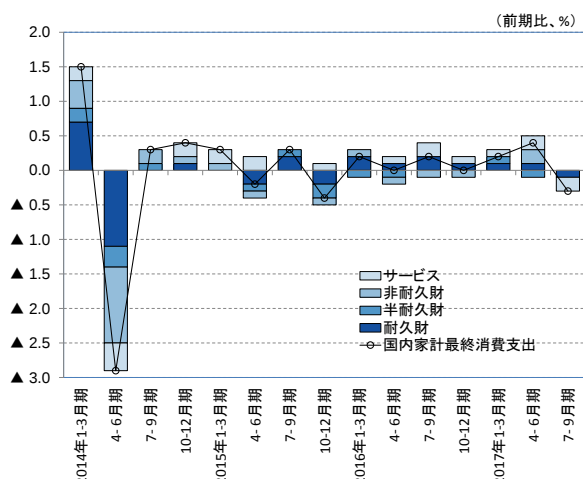
I. 内需 ～個人消費は緩やかに回復の兆しが見られる

1. 個人消費の動き

2017 年の個人消費は可処分所得の緩やかな伸びを背景に回復の兆し

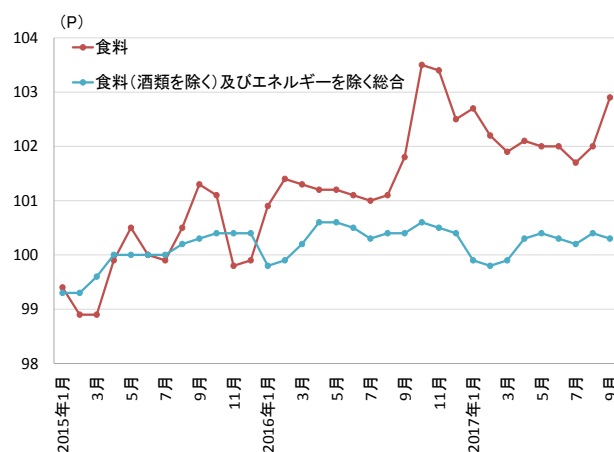
2017 年の実質個人消費は、サービスおよび耐久財が比較的堅調に推移し、7～9 月期は天候悪化等の影響を一時的に受けたものの、前年同期比プラスで推移している（【図表 19-2】）。一方で、最寄品である食品価格の上昇から生活防衛意識が残存していると考えられ、非耐久財、半耐久財については前年同期比マイナスで推移している（【図表 19-2、3】）。消費マインド面でも暮らし向き判断が一進一退と先行き不安は残存するものの、雇用環境の改善を要因として回復を見せ、実質可処分所得の緩やかな改善から貯蓄志向も緩和傾向にある（【図表 19-4、5】）。今後、正社員化や給与の伸びを背景として実質可処分所得の更なる伸びも期待され、個人消費は緩やかな回復を見込む。

【図表 19-2】 実質個人消費の内訳



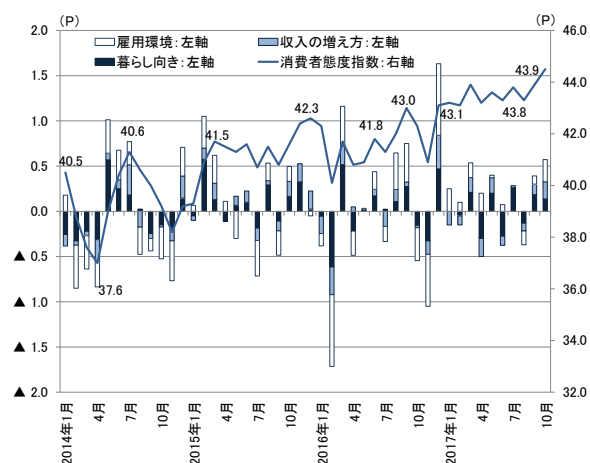
(出所) 内閣府「四半期 GDP 速報・家計最終消費支出」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-3】 消費者物価指数の推移



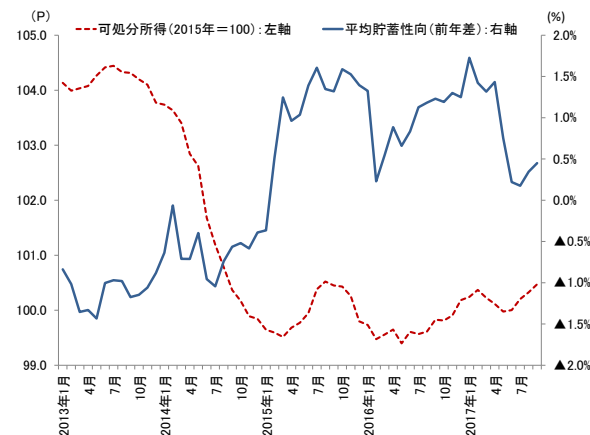
(出所) 総務省統計局「消費者物価指数」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-4】 消費者態度指数の推移と要因



(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】 実質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

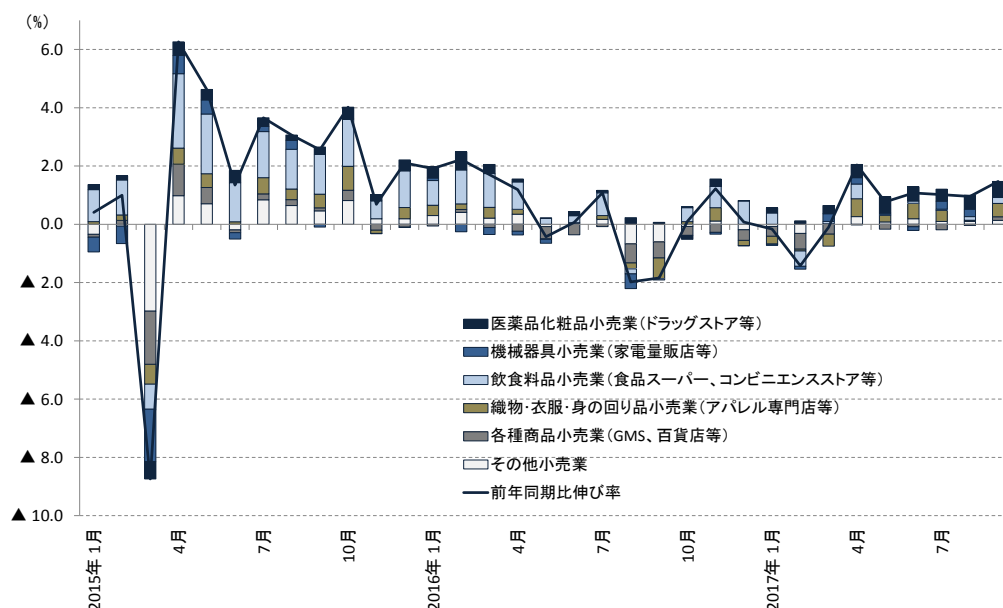
2018 年については、パートから正社員化がさらに進む見込みであることから雇用・所得環境の改善が続くものと見られ、消費マインドの改善から消費性向が上昇することで個人消費は底堅く推移するものと予測する。

2. 小売概況

2017 年 9 月までの小売業販売額は前年比+0.6%で推移

2017 年 1 月から 9 月までの小売業販売額(除く自動車・燃料小売)は、前年比+0.6%で推移している。1～3 月期は全般的に低調であったものの、春先以降、キャンペーン効果などから客数の回復に支えられた織物・衣類・身の回り品小売業、白物や季節家電需要の取り込みや価格政策が奏功した機械器具小売業が緩やかに回復した。また、総合スーパーや百貨店はじめとする大型業態で構成される各種商品小売業では前年比マイナスで推移し、業態疲労が引き続き課題であると推察される。一方、小型店舗や利便性訴求業態では、飲食料品小売業は単価の上昇が寄与した他、医薬品化粧品小売業ではインバウンドによる販売数量の増加によって、各月とも前年同月比+0.1～0.5%の伸びで推移し、全体を牽引した(【図表 19-6】)。

【図表 19-6】小売業販売額及び業態別寄与度(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

2017 年の小売業販売額は前年比+0.4%での着地を見込む

2017 年の小売業販売額(除く自動車・燃料小売)は、前年比+0.4%の約 112.4 兆円で着地するものと予想する。年末にかけて株高や緩やかながらも実質賃金の上昇傾向が続いていることは、消費マインドにプラスに働こう。一方、年末にかけての降水量の増加や晴天日数の減少は消費の足かせとなる可能性があるほか、働き方改革に伴う残業代の抑制傾向などによって中～高所得者層の収入改善が一服してくる可能性があり、消費の更なる伸びにのリスク要因となる可能性がある。

2022 年にかけては微増で推移する見込み

2022 年にかけては、年率▲0.5%程度の人口減少が予想されている。しかし、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、消費拡大が見込まれる。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需要下押しは限定的となろう。2022 年にかけては、一定の経済成長ととも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、年率+0.3%程度の微増で推移すると予測する。

3. インバウンド／越境 EC

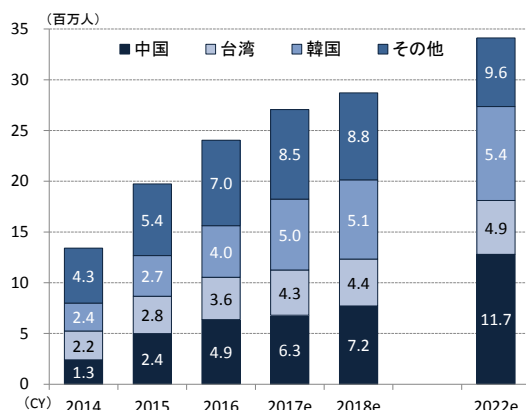
インバウンド買物代の 2017 年は、前年比 +12.1%で着地見込み

インバウンド買物代は、国内小売業販売額を下支えするものとして、引き続き存在感を増す。2017 年の訪日外客数は前年比+13%の約 2,750 万人での着地を見込む（【図表 19-7】）。一人当たり買物代単価は、足下で為替が元高傾向であったことから中国人旅行者を中心に持ち直しがみられ、前年比ほぼ横ばいを維持しよう。これらを要因に、2017 年のインバウンド買物代は前年比 +12.1%の約 1.6 兆円での着地を見込む（【図表 19-8】）。

2018 年は約 1.7 兆円、2022 年に約 2.1 兆円まで拡大すると見込む

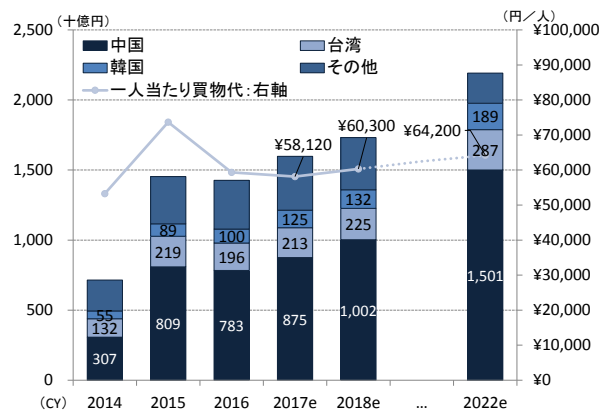
2022 年にかけては、訪日外客の約 25%を占める中国人旅行者が、伸び率は鈍化しながらも引き続き全体を牽引しよう。また若年層を中心に日本旅行人気が高まっている韓国人旅行者や、一人当たり GDP 増加を背景とした新興国からの旅行者増によって、2018 年は約 3,000 万人、2022 年には約 3,400 万人まで増加するものと予測する（【図表 19-7】）。他方、一人あたり買物代単価は、長期的には円高が想定されることや、インバウンド消費を牽引する中国人旅行者の購買行動がさらに成熟化してゆくことを背景として単価の大きな伸びを期待するのは難しい。結果、買物代消費額は 2018 年には前年比+8.3%の約 1.7 兆円、2022 年までは年率+6.5%成長で約 2.1 兆円まで拡大するものと見込む（【図表 19-8】）。

【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
(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

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

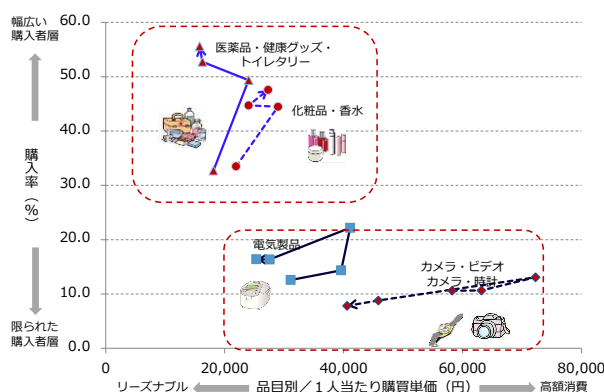


(出所) 観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

消費財需要の裾野が広がる。高額品消費も残存するが、為替によるリスク対応

需要全体を牽引する中国人旅行者の購買行動は、成熟化が進んでいる。家電製品をはじめとした耐久財需要は一巡し、健康志向や品質の良さが選好される日用品、トイレタリー、化粧品といったドラッグストア商材へ移っており、購買者の裾野拡大が続いている（【図表 19-9】）。一方、高額品需要も為替メリットが取れる範囲で残存している。百貨店で一人当たり免税店売上と人民元相場との間には高い相関関係が見られ、為替相場が変動する過程で高級ブランドなど的高額品が選好される傾向にある（【図表 19-10】）。外部要因にさらされるリスクであるが、この購買行動は商機でもあり、柔軟なMD¹などで需要を取り込む必要があろう。

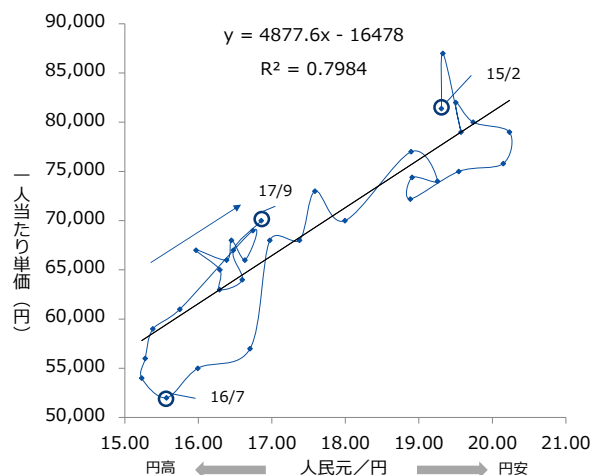
【図表 19-9】 購入率および品目別の一人当たり購買単価（2013～2017 年 7～9 月期対比）



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」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】 人民元と百貨店の一人当たり免税売上高の相関関係



(出所) 日本百貨店協会、IMF 資料より
みずほ銀行産業調査部作成

越境 EC 販売額は 2017 年は約 1.3 兆円、2022 年には約 2.6 兆円を見込む

外需取り込みのもうひとつのチャネルとして、越境 EC の存在感が強まっている。2016 年には越境 EC による中国への販売額が約 1.0 兆円に上り、同時期の中国人観光客による買物代消費額 7,832 億円を超えた。越境 EC は、中国国内での道路や通信インフラ整備のほか、生活の質向上に伴う安心安全な商品を求める消費志向の高まりを背景に、引き続き堅調な伸びが期待されている。今後、日本から中国への販売額は、2017 年は前年比+29%の約 1.3 兆円、2017 年から 2022 年にかけては、年率+14.9%の約 2.6 兆円まで成長するものと予測する（【図表 19-11】）。

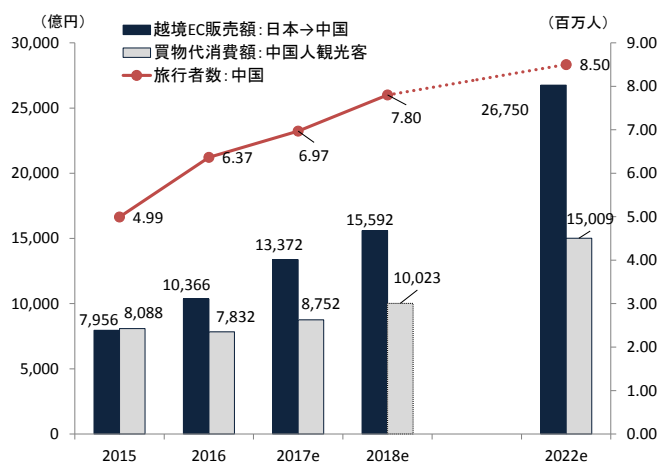
越境 EC は、もはや需要取り込みのために重要なチャネル

越境 EC チャネルはすでに、新たな市場を形成しており、越境 EC を利用することを理由に、日本国内での買い控えをした中国人旅行者の割合は 22.4%に及んだ²。特に中国人観光客に満足度の高い商品カテゴリーほど、越境 EC で購入が可能であれば旅行中に買い控えが発生する傾向にある（【図表 19-12】）。この現状に鑑みると、これは国内の実店舗での機会ロスではなく、根強い日本製品への需要を獲得するための機会として位置づけ、対応していく必要があると言えよう。

¹ 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

² 観光庁資料より。2016 年 11 月現在アンケートによる

【図表 19-11】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

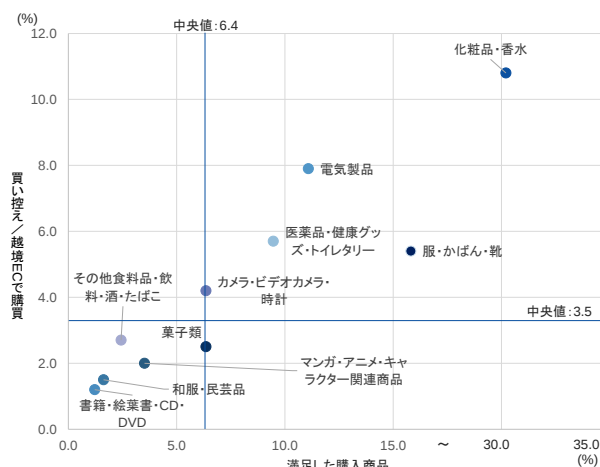


(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」、経済産業省「わが国におけるデータ駆動型社会にかかる基盤整備」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2017 年以降の数はみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 越境 EC 販売額は FY、買物代消費額、旅行者数は CY

【図表 19-12】越境 EC で想定される販売機会（買い控えした商品 × 満足した購入商品）



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 「満足した購入商品」は 2017 年 4～6 月期調査時点

(注 2) 中国人観光客を対象とするアンケート調査

4. 業態別の動向

【図表 19-13】国内需要の内訳

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	スーパー販売額(十億円)	13,043	12,889	12,778	12,369	-
	前年比増減率(%)	▲1.0%	▲1.2%	▲0.9%	-	▲0.8%
	コンビニエンスストア販売額(十億円)	10,547	10,726	10,909	11,578	-
	前年比増減率(%)	+3.2%	+1.7%	+1.7%	-	+1.5%
	百貨店販売額(十億円)	5,978	5,949	5,840	5,345	-
	前年比増減率(%)	▲3.2%	▲0.5%	▲1.8%	-	▲2.1%
	ドラッグストア販売額(十億円)	6,492	6,674	6,854	7,614	-
	前年比増減率(%)	+5.9%	+2.8%	+2.7%	-	+2.7%
	EC販売額(十億円)	8,004	8,820	9,615	12,900	-
	前年比増減率(%)	+10.6%	+10.2%	+9.0%	-	+7.9%

(出所) 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、日本チェーンドラッグストア協会、日本百貨店協会、経済産業省、楽天、Yahoo! 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

① スーパー

2017 年 2 年連続
の市場縮小を予
想

2017 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%の約 12.9 兆円を予想する(【図表 19-14】)。住関連品の前年比マイナス幅は縮小傾向にあるものの、衣料品は依然としてマイナス基調であり、不振が続く。加えて、これまで堅調だった主力の食料品も、1～9 月累計の既存店販売額が前年同月比 ▲0.7%となり、微減に転じている(【図表 19-15】)。要因としては、コンビニエンスストア(以下、「CVS」)・ドラッグストア(以下、「DgS」)等との競争激化、および対抗策としての一部商品の値下げが挙げられる。既存店売上高は、2017 年 1～9 月までの 9 カ月間のうち 7 カ月で前年同月を下

回る水準となっており、苦戦が続いている（【図表 19-15】）。

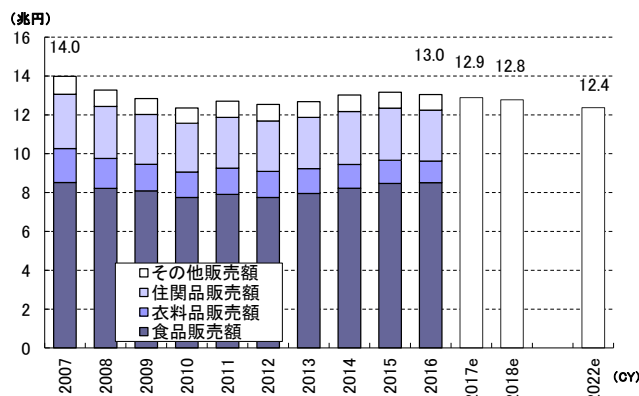
2017 年以降も市場規模は緩やかに縮小

食品 EC への対応と店舗の競争力向上が課題

CVS や DgS のみならず、Amazon をはじめとする EC 事業者も食品分野を強化し始めている。食品を巡る競争環境がより厳しくなる中、スーパーの食料品販売額は横ばいから微減トレンドが続くとみる。また、衣料品専門店や EC との競合を考慮すると、衣料品販売額の前年比マイナス基調は今後も継続すると考えられる。市場規模は緩やかな縮小が続き、2018 年の全店売上高は前年比▲1.2%の約 12.8 兆円、2022 年は年率▲0.8%の約 12.4 兆円を予想する。

食品の EC 化率は 2%程度と低く、現時点では実店舗に優位性が認められる。しかし、Amazon が首都圏において食品 EC「Amazon フレッシュ」を開始したほか、既に大手スーパーを中心にネットスーパーへの対応を進めており、今後は食品の EC 化が進む可能性が高い。スーパー各社は、食品 EC への対応と、店舗の競争力向上に向けた取り組みを同時に進めることが求められる。自社の経営資源には限りがある中、食品 EC に関しては、物流やシステムに強みを持つ EC 企業との提携や、買い物代行サービスの導入が有効な手段となり得るだろう。店舗の競争力を高める手段としては、生鮮や惣菜の商品力向上、イートインスペースの拡大に加えて、店内加工作業のセンター集約、セミセルフレジ導入等によるオペレーションコスト削減が挙げられる。競争環境がより厳しくなる中、セブン&アイ HD とアスクル、ユニーとドンキホーテのように、異なる強みを持つ企業のアライアンスが発生する可能性も想定されよう。

【図表 19-14】スーパー全店売上高

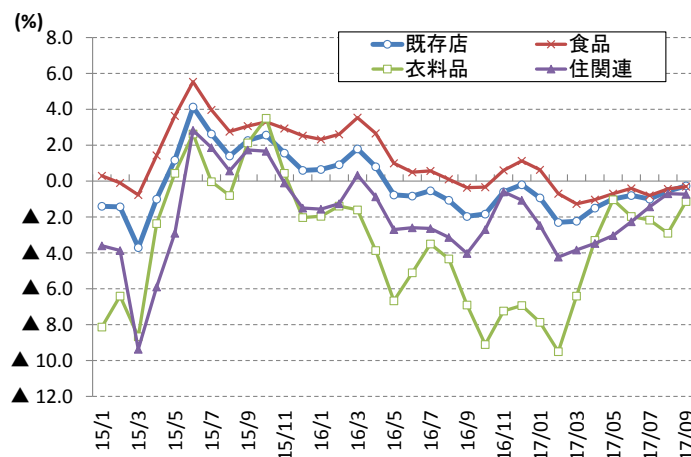


(出所) 日本チェーンストア協会資料より

みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降の数値はみずほ銀行産業調査部予測

【図表 19-15】部門別既存店売上高(前年同月比)



(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 コンビニエンスストア

客数減を客単価上昇でカバーし、市場規模の拡大が続く

2017 年のコンビニエンスストア全店売上高(日本フランチャイズチェーン協会ベース)は、前年比+1.7%の約 10.7 兆円を予想する(【図表 19-16】)。他チェーンのみならず、スーパーや DgS との競争激化により、既存店客数は 2016 年 3 月から 2017 年 10 月まで 20 カ月連続で前年同月の水準を下回っている。その一方で、継続的な新商品の開発や既存商品のリニューアルが奏功し、客単価は 31 カ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

カバーすることで、既存店売上高は概ね前年並みを維持しており、店舗数の増加が市場拡大を牽引する状況が続いているものの、その伸び率は徐々に緩やかになりつつある（【図表 19-17】）。

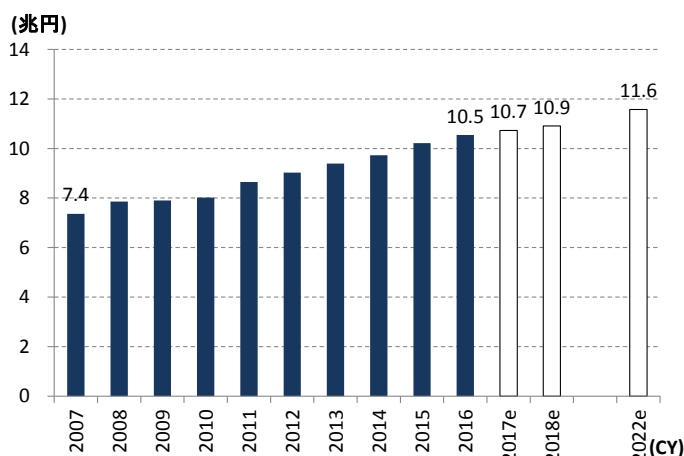
出店余地は限定的となり、先行きは緩やかな成長を見込む

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、CVS の利用ニーズは今後も底堅く推移すると考えられるものの、CVS の国内店舗数は既に 5 万 5,000 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。2012 年以降、前年比+3～5%程度の成長を続けてきたものの、2022 年にかけては年率+1.5%程度の緩やかな成長を見込む。2018 年の市場規模は前年比+1.7%の約 10.9 兆円、2022 年は年率+1.5%成長の約 11.6 兆円を予想する。

人手に頼らないビジネスモデルの構築と、新たな立地開発が求められる

人手不足や人件費高騰により、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厳しさを増している。かかる状況下、大手各社はロイヤリティ率の引き下げ等のフランチャイズ契約見直し、自動発注システム・新型レジ・タブレット端末等の省力化投資、RFID（電子タグ）を活用した検品作業・決済業務の効率化等の取り組みを進めている。コンビニ業界が既存店の競争力を維持しつつ、新規出店による成長を持続するためには、省力化を実現し、人手に頼らないビジネスモデルの構築が必須となろう。そのうえで、弁当・調理パン・デザート類や、店内調理品等のカウンター商材を中心としたオリジナル商品による差別化の継続に加えて、オフィス内無人店舗や自動販売機型店舗等、新たな立地開発に向けた取り組みが求められよう。

【図表 19-16】 CVS 全店売上高

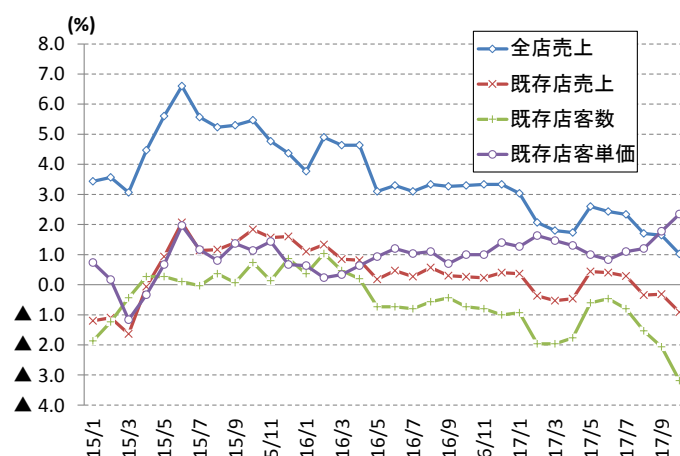


(出所) 日本フランチャイズチェーン協会資料より

みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

【図表 19-17】 全店・既存店・客数・客単価(前年同月比)



(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

百貨店は富裕層の高額品消費やインバウンド需要の拡大を受けて復調基調

百貨店全店売上高(日本百貨店協会ベース)は、今年に入り復調傾向にあり、足下の月次販売額は前年同月比プラスに転じている。株価の上昇や為替の円安を受けて、高額品消費やインバウンド需要が復調していることが主因である（【図表 19-18～20】）。ただし、こうした恩恵は専ら都市部に限られ、地方都市では一部の店舗が閉鎖に至る等、依然として厳しい状況を強いられる構図

に変わりはない。市場全体で見ると、2017 年 1 月～9 月の売上高合計は前年同期比▲0.7%の約 4.3 兆円となった。年内にかけては、都市部の高額品消費とインバウンド需要が引続き追い風となり、2017 年の百貨店売上高は前年比▲0.5%の約 5.9 兆円と横ばい圏で着地するものと予想する。

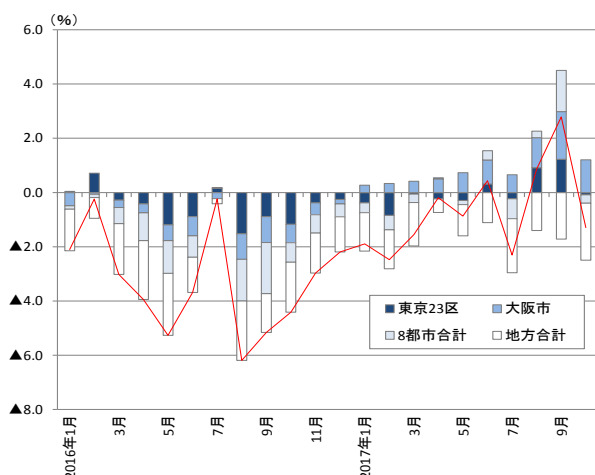
2022 年にかけて
店舗戦略の見直しや
業態転換により、
市場規模は縮小見込み

2018 年から 2022 年にかけては、拡大するインバウンド需要が販売高を下支えするものの、単身世帯の増加や購買力の伸び悩み、レンタルやリユース需要の拡大といった消費の変化により、衣料品カテゴリーを中心に物販の売上高は減少していくことが予想される。2017 年から 2018 年にかけては、三越伊勢丹 HD やそごう・西武等の合計 10 店舗が閉店となり³、約 1,100 億円相当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。この意味で、百貨店市場規模は縮小を余儀なくされるものと思われ、2018 年には前年比▲1.3%の約 5.9 兆円、2022 年には年率▲2.1%の約 5.3 兆円規模になるものと予想する（【図表 19-21】）。

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

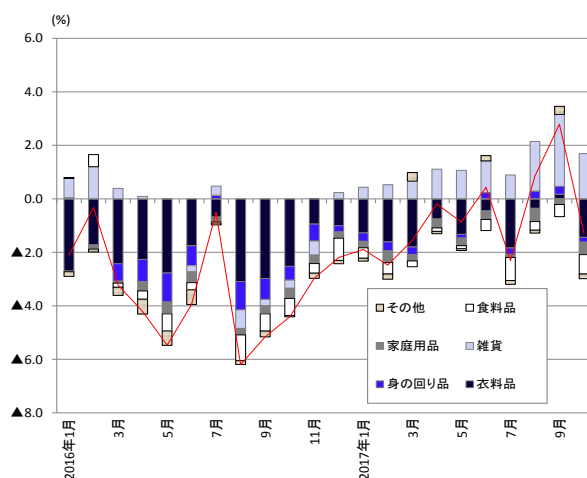
百貨店は 1991 年に 9.7 兆円の売上ピークを記録して以降、市場規模が縮小トレンドにある。売上ピーク時に比べ売場面積が 100 万㎡も多く、また 1991 年対比で売上規模が半減してしまっている店舗が 3 割強存在する現状を鑑みれば、中長期的な市場縮小は免れないだろう。しかし、将来においても一定のラグジュアリー消費は健在であると思われるほか、有力テナントの導入やエリアの一体開発等により、企業としての成長を目指すことは可能である。2017 年 4 月には、J.フロントリテイリング手がける「GINZA SIX」の開業が大きな話題を呼び、同社の業績に貢献している。高島屋が新宿店で試みたロボット売場の導入も、新風を呼び込む取り組みと言えよう。百貨店が提供しうる体験価値は、今後も大きな強みでありつづけるものと予想される。物販に囚われない付加価値の提供による成長が期待される。

【図表 19-18】地区別寄与度



（出所）日本百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

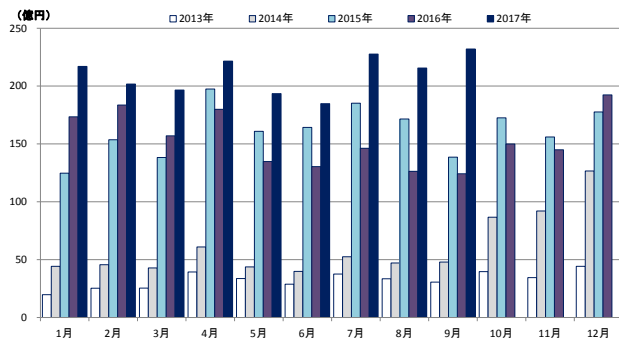
【図表 19-19】商品別寄与度



（出所）日本百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

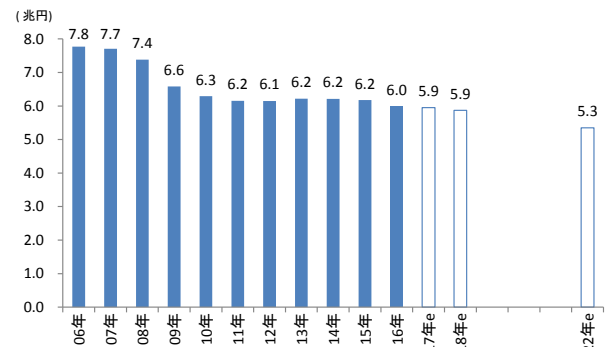
³ 2017 年 2 月には、西武筑波店、西武八尾店が、同 3 月には三越千葉店、三越多摩センター店が、同 7 月には堺北花田阪急、大丸浦和パルコ店が閉店。2018 年 2 月には西武船橋店、西武小田原店が、同 3 月には伊勢丹松戸店が閉店予定

【図表 19-20】百貨店外国人売上高



(出所) 日本百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-21】百貨店全店売上高



(出所) 日本百貨店協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降の数値はみずほ銀行産業調査部予測

④ ドラッグストア

2017 年は前年比
+2.8%での着地を
見込む

2017 年のドラッグストア売上高(日本チェーンドラッグストア協会ベース)は、前年比+2.8%の約 6.6 兆円を予想する(【図表 19-22】)。業績の高い伸びを牽引するのが食品および調剤で、2017 年 4~6 月期の前年同期比+5.6%のうち、食品+2.1%、調剤+0.8%と高い寄与度を示す(【図表 19-23】)。背景にはヘルス&ビューティーを強化する H&B 専門型に対して、食品や日用品を強化するディスカウント型 DgS 各社(【図表 19-24】)によるラインロビング戦略⁴がある。共働き世帯の増加に伴う時短ニーズや節約志向を捉えた品揃えと、高い価格競争力を武器に、徐々に他業態からシェアを奪いつつある。

2022 年にかけて、
出店による成長
は限界に近づき、
業態間競争は激
化も

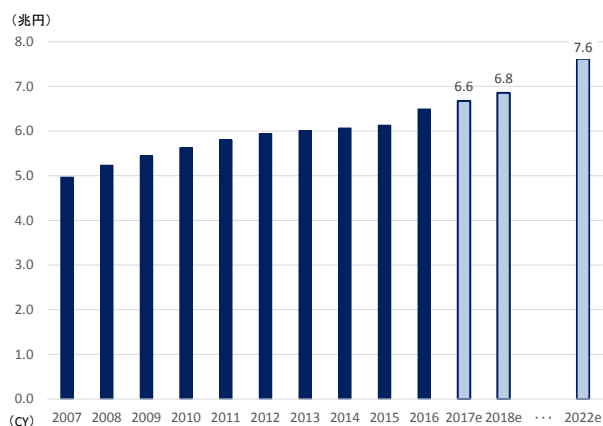
2018 年から 2022 年にかけても、ローコストオペレーションを強みとするディスカウント型による積極的な出店が続く、特に地方・郊外では、他業態からの食品需要のさらなる取り込みが進むと想定される。一方、都市部では美と健康に意識の高い層の取り込みや、根強いインバウンド需要も業績を下支えしよう。しかしながら、1 万人商圈を前提とする DgS は出店余地がすでに乏しい(【図表 19-25】)。改装を契機に、いっそうの調剤併設や生鮮、惣菜強化に取り組むなど競争環境は激しさを増すと想定される。DgS 市場規模は伸びが鈍化しながらも成長を続け、2018 年には前年比+2.7%の約 6.8 兆円、2022 年には年率+2.7%成長の約 7.6 兆円になるものと見込む(【図表 19-22】)。

現在の成長はデ
ィスカウント型中
心。業態としての
もう一段の成長
にはヘルスケア
領域との融合が
課題

昨今、シェアが拡大しているのはディスカウント型 DgS だが、急速な出店とラインロビングは中長期的な成長モデルとして限界がある。本来、DgS が他業態に対して差別化可能なのは、地域のヘルスケアの専門家として、超高齢社会やセルフメディケーションといった社会的課題の解決に資する機能である。地域包括ケアシステムへの関与を意識したウエルシア HLD の調剤事業の展開や、健康サポート薬局化の推進と調剤サポートメニューによる地域密着を進めるマツモトキヨシなど、個々に新たな取り組みは現れている。今後も小売業とヘルスケアとの融合を新たな差別化要因として磨き上げるべく、H&B 専門型 DgS の業態模索は続く見込みである。

⁴ 品揃えを総合化し、他業態から売上を奪う戦略

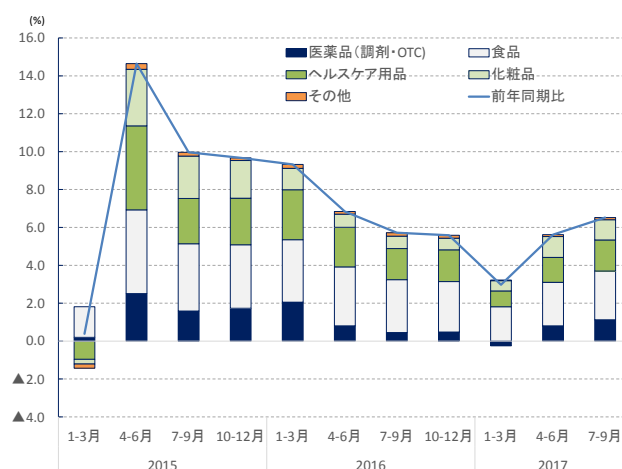
【図表 19-22】ドラッグストア販売額の推移



(出所) 日本チェーンドラッグストア協会資料より
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降の数値はみずほ銀行産業調査部予測

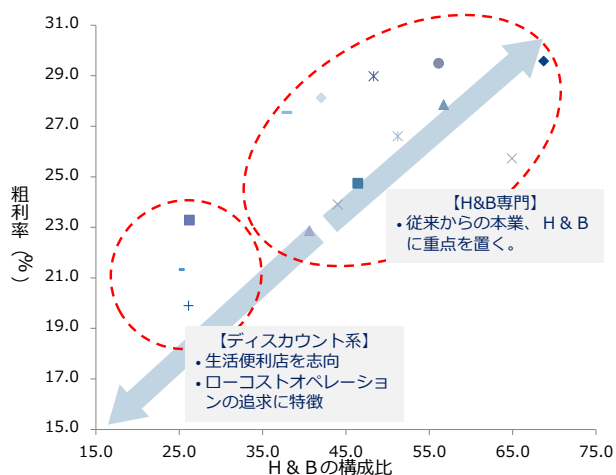
【図表 19-23】カテゴリー別伸び率寄与度（前年同期比）



(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

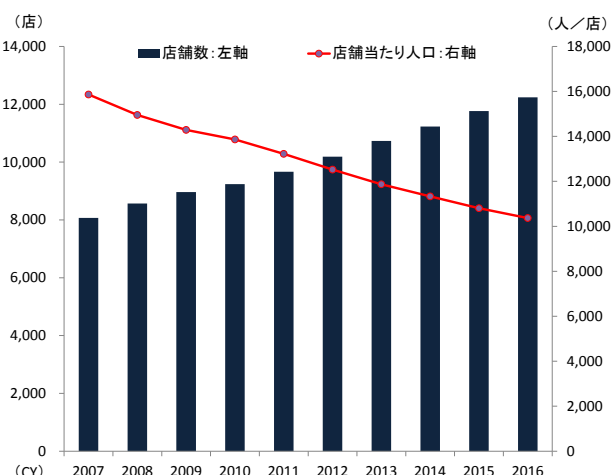
(注) 50 店舗以上、または売上高 100 億円以上の集計

【図表 19-24】ドラッグストアの戦略方向性



(出所) 各社 2017 年度 IR、日本ホームセンター研究所
資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) H&B 比率は「医薬品関連」「化粧品関連」の合計

【図表 19-25】店舗数と店舗あたり人口の推移



(出所) 日本ホームセンター研究所資料より
みずほ銀行産業調査部作成
(注) 90 坪以上の店舗数の集計

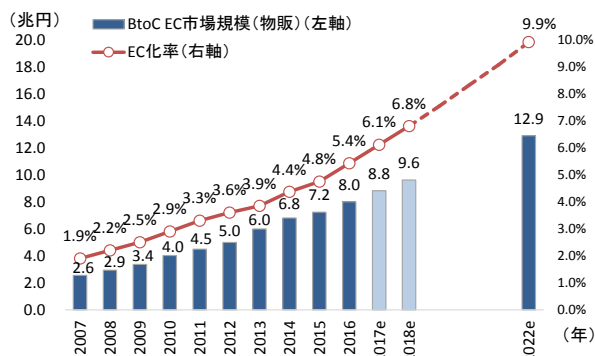
⑤ EC

2017 年は利便性
向上や取り扱い
商品の拡大等を
背景に一段と市
場が拡大

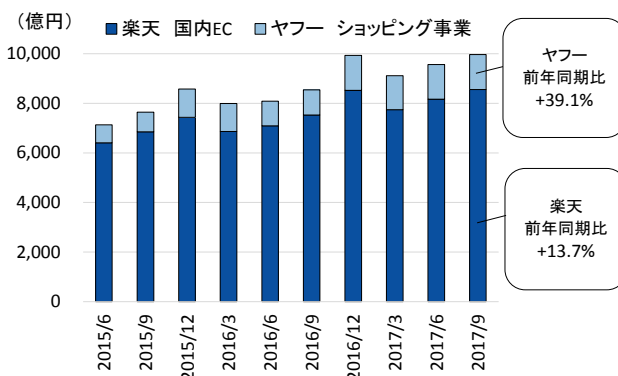
2017 年の EC 市場は、前年同水準の伸び率を示し、前年比+10.2%の 8.8 兆円で着地するものと見込む(【図表 19-26、27】)。大手 EC モールによる販促強化や取扱商品の拡充、オンライン決済手段の多様化、チャットを利用した接客対応強化等により、消費者から見た EC チャンネルの利便性は一段と高まっており、利用者数や利用頻度が向上していることが市場拡大の背景にある。加えて、小売市場の 9 割超のシェアを握る店舗型小売企業各社もオムニチャ

ネル施策に力を入れており、EC チャネルに供給される在庫量が増加していることも、EC 市場拡大の大きな要因となっている。

【図表 19-26】BtoC EC 市場規模



【図表 19-27】主要 2 社の四半期流通総額



(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) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(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
 (注 2) 楽天は、トラベルの宿泊流通やチケットなどを含むオンラインコマース全体の数値

2018 年以降も、市場規模が大きい食品や衣料品等の需要を取り込みながら、高成長が持続する見通し

通信速度の向上や動画コマースの普及、AI を活用したリコメンド機能の高度化等による利便性の向上や、AI 音声アシストのような新たなデバイスの登場を背景に、EC 市場は 2018 年以降も引き続き高い成長が持続するものと考えられる。2017 年 4 月には米 Amazon によるネットスーパー「Amazon フレッシュ」が日本でも始まり、同 11 月にはセブン&アイ HD がアスクルと組んで新たな食品 EC サービスを開始するなど、これまで EC 化率が低位に留まっていた食品分野においても EC への取り組みを強化する動きが続いている。市場規模が大きい食品や衣料品分野での EC 化が進むことで、小売市場に占める EC 化率は一段と高まっていく見通しである。2018 年には前年比+9.0%の約 9.6 兆円、2022 年にかけては、市場拡大により成長率は緩やかに鈍化しながらも年率+7.9%程度で拡大を続け、EC 市場規模は約 12.9 兆円まで拡大するものと予想する。

EC チャネルは差別化商品の開発やリアルとの連携強化が重要に

EC 市場は引き続き高い成長が見込まれる一方で、楽天、Amazon、ヤフーによる上位寡占化が進み、一部では大手モール間での価格競争の様相が強まっているほか、2017 年 6 月には LINE が「LINE ショッピング」を開始、同 11 月には三井不動産がファッション EC モール事業へ参入予定である等、競争環境は益々熾烈になりつつある。大手 EC モール事業者にとっては、価格訴求以外の集客手段をいかに打ち出せるかが中期的な成長の鍵となっている。価格競争回避の観点では、配送サービスや会員サービスの拡充に加え、例えばアスクルが「ロハコ」での販売データをメーカーと共有し新たな価値を持つ PB 商品を開発している様に、競争力ある差別化商品を提供していくことも重要であろう。また、体験価値の提供によりブランド力強化や差別化が図りやすいリアル店舗をショールームとして活用するなど、店舗との連携を深めていくことも、これまで以上に有意義な打ち手になっていくものと考えられる。

II. グローバル需要 ～中国、ASEAN 市場は引き続き成長を見込む

【図表 19-28】グローバル需要の内訳

	摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
グローバル需要	中国(十億ドル)	2,135	2,357	2,514	3,086	-
	前年比増減率(%)	+8.0%	+10.4%	+6.6%	-	+5.5%
	ASEAN6カ国(十億ドル)	475	502	543	702	-
	前年比増減率(%)	+5.5%	+5.6%	+8.2%	-	+6.9%

(出所) Euromonitor、IMF、中国国家统计局、みずほ総合研究所資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) ASEAN6 カ国はインドネシア、ベトナム、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール

① 中国

2017 年の小売市場規模は前年比+10.4%の見込み

中国小売市場は 2016 年には約 2 兆 1 千億ドルの規模を形成している。経済の減速感は見られるものの、都市部の新中産階級中心に引き続き高品質・高価格品が購買されるなど底堅い消費意欲が見られる。また、EC が都市部での利便性提供のみならず、地方・農村部での店舗展開不足を補う流通インフラとしても期待されている。EC が小売市場に占めるシェアは 2013 年 7.8%から 2016 年では 12.6%と存在感を増しており、EC が牽引して 2017 年の小売売上高は、前年比+10.4%の約 2 兆 3,570 億ドルで着地するものと見込む。

2018 年は前年比+6.6%、2022 年にかけても年率+5.5%の成長を見込む

2022 年にかけては、中国経済は緩やかな減速に向かいながらも、年率+5~6%での経済成長を維持し、2018 年は前年比+6.6%の約 2 兆 5,140 億ドル、2022 年は年率+5.5%成長で約 3.0 兆ドルまで拡大するものと予測する。この成長の背景として、EC を通じた流通構造の転換を目指す政策がさらに高度化に向かっていることが挙げられよう(2016 年から 2020 年を目処とした政策「EC に係る第 13 次 5 年計画」施行⁵⁾)。実店舗を主体とした段階的な流通近代化を待たず EC 化を果たしたリープフロッグ現象⁶⁾が、中国小売市場では所与の現実となっている。2011 年から 16 年にかけての連鎖百貨⁷⁾の成長率は年率+5.1%であるのに対し、同期間の EC 売上高は年率+39.6%と急速な伸びが続いており、今後も実店舗のシェアを奪う以上に拡大する EC が、中国の小売市場を牽引することが見込まれる。

② ASEAN

2017 年の小売市場規模は前年比+5.6%の見込み

ASEAN6 カ国(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、2016 年には合計で約 4,750 億ドルの小売市場規模を形成している。ASEAN 諸国では、欧米中心に輸出が一定の伸びを維持し、物価安定から消費環境も改善して緩やかに内需も拡大傾向で推移するものと見込む。2017 年の小売市場規模の伸びは、前年比+5.6%程度で推移し、約 5,020 億ドルでの着地が見込まれる。

⁵ 詳細は、みずほ総合研究所「拡大する中国の電子商取引がもたらす商機と課題」『みずほレポート』(2017 年 7 月 12 日) 参照
(<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/report/report17-0712.pdf>)

⁶ 新たな技術の登場に伴い、それを利用する後発の国や事業者が、伝統的な成長・発展段階を「カエルが跳ぶように」飛び越して、一気に最先端の発展段階に追いつくこと

⁷ 中国連鎖経営協会による、チェーンストア売上高上位 100 社

2018 年は前年比+8.2%、2022 年にかけては年率+6.9%程度で拡大するものと予測

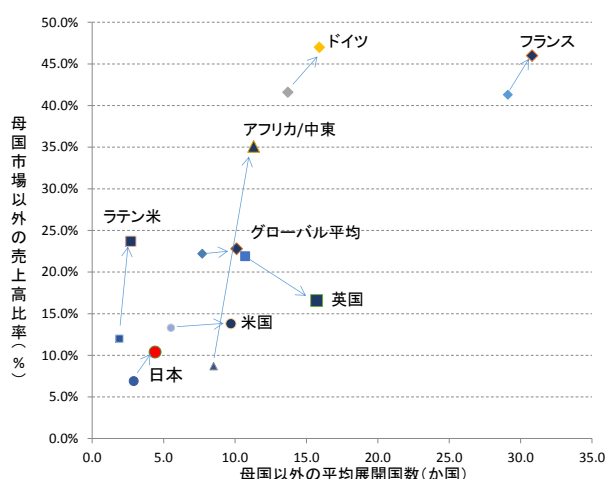
2022 年にかけては、ASEAN 諸国は引き続き年率+5%程度の経済成長を維持するものと見込まれる。2018 年は前年比+8.2%の約 5430 億ドル、2022 年は年率+6.9%程度で、約 7,020 億ドルまで成長すると予測する。うち、寄与度が高いインドネシアとベトナムでは流通近代化が進展し、2011 年から 2016 年にかけての市場規模は、それぞれ年率+15.1%、+17.8%と、引き続き高い成長性が見込まれる。また近年、EC についても、消費者の購買力向上や通信インフラの整備を背景として、年率+20%程度の成長するものと想定しており、市場拡大を牽引すると見込まれる。

III. 日本企業のプレゼンスの方向性

海外需要取り込みの重要性は増す。しかし成功事例は限定的

国内需要の伸びが見込めない中、多くの日本企業にとって海外市場の取り込みは重要性を増している。規模の面でグローバル売上高上位 250 社に占める日本企業の社数は、2010 年から 2016 年で 32 社から 30 社へ微減に留まる。そのうち 2 カ国以上で展開する企業数こそ 10 社から 18 社へと増加したものの、母国市場以外への平均展開国数およびその売上に占める割合はグローバル平均に達しておらず、中東・アフリカやラテンアメリカといった新興国の域外進出志向と比較しても劣後している（【図表 19-29】）。さらに日本企業の海外展開においては利益が伴っていないケースが大半であり、さらなる海外展開を展望しにくい状況となっている。小売企業の海外展開は、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 企業に留まっている（【図表 19-30】）。

【図表 19-29】グローバル上位 250 社の企業国籍別
母国市場以外の売上比率および平均展開国数
(2011 年→2016 年対比)



(出所) 米国 National Retail Federation ウェブサイトより
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 2010 年 7 月～2011 年 6 月、2015 年 7 月～2016 年 6 月に迎えた決算期の合計値

【図表 19-30】日本企業の海外売上高
および営業利益の状況

(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

	海外売上高			海外営業利益		
	2010 億円	2016 億円	差 億円	2010 億円	2016 億円	差 億円
GMS						
イオン	2,728	6,662	3,934	155	N/A	N/A
イトーヨーカ堂	794	831	38	N/A	N/A	N/A
CVS						
セブン-イレブン	14,720	14,567	▲ 153	N/A	N/A	N/A
ローソン	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ファミリーマート	437	677	240	28	N/A	N/A
ミニストップ	438	1,140	701	9	▲ 8	▲ 17
百貨店						
三越伊勢丹HD	431	742	311	12	4	▲ 8
高島屋	359	589	230	27	17	▲ 10
専門店						
ニトリ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
良品計画	243	1,176	933	18	157	139
アパレル						
ファーストリテイリング	937	7081	6,144	89	731	642
ハニーズ	46	86	40	▲ 6	▲ 5	1
しまむら	31	61	30	▲ 5	▲ 4	1
アダストリア	27	107	80	▲ 2	▲ 4	▲ 2
パロックジャパン	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

(注) セブン-イレブン 2010 年度売上高は 7-Eleven, Inc、SEVEN-ELEVEN (HAWAII)、セブン-イレブン北京合算 2016 年度の 7-Eleven, Inc は直営店商品売上とガソリン売上の合算。ファミリーマートの 2016 年度はユニー・ファミリーマート HD の数値

ネットとリアルとの融合、競争ハードルは急速に高まる

新興国での実店舗の競争環境においては、資本とノウハウを蓄積した地場企業が競争力を向上させている。また地場企業は域外企業との提携関係を構築するなど、ネットとリアルとの融合やオンラインマーケットプレイスの進化も急速に進んでいる。オムニチャネル展開を加速させるための、インドネシアでのサリム G と韓国ロッテ G との提携や、中資系プラットフォームによる物流網の整備や多彩な決済方式の導入など、サービスレベルは急速に向上している。実店舗のみならず、ウェブとも融合させた新たな小売のあり方を構想・実現できることがますます成功要因として重要となろう（【図表 19-31】）。

【図表 19-31】近時の ASEAN での EC 化の進展 リアルとウェブとの融合事例

- **商品・店舗～WEBチャネルまでの補完／地場×域外企業の提携**
 - ・ 2017年3月：インドネシア、サリムGとロッテG提携発表
→10月に合併でECプラットフォーム「iLotte」構築
 - ・ 2017年10月：シンガポール・ポスト、LAZADA、不動産大手キャピタランドが提携
→ショッピングモールとECの融合業態の構築を目指す
- **高い配送サービスレベルでの地場企業との差別化／Amazonが単独で新規参入**
 - ・ 2017年7月：シンガポール、Amazon Prime Nowサービス開始
- **商品拡充・アプリ高度化／中資系プラットフォームによる地場EC企業への資本参加**
 - ・ 2015年：TencentがSeelに出資
→買物アプリ「Shopee」サービス拡大
 - ・ 2017年6月：AlibabaのLazadaの出資比率を83%に引き上げ
→Taobao Collectionの東南アジア向け展開強化
 - ・ 2017年8月：AlibabaがTokopediaに出資
→月間アクティブユーザー数上位の買物アプリへ関与拡大

（出所）各社ウェブサイト、開示資料よりみずほ銀行産業調査部作成

小売企業は旅行者の導線作りから商品開発までを連携した差別化がさらに求められる

かかる中、越境 EC が、事業リスクを抑えつつ海外市場の取り込みを図るチャネルとして有望とみなされている。しかし、変化の激しい消費者の嗜好に対して、NB⁸商品の取り扱いを中心とする小売企業にとっては、本来的に差別化するのは難しい。昨今の小売企業の取り組みとして、旅行前から旅行中、旅行後の継続購買までの導線作りを目指した越境 O2O⁹の取り組みは、weibo（微博）や WeChat（微信）、大衆点評などの中資系ウェブサービスの活用を通じて徐々に浸透している。今後は、越境 O2O で取得したデータから変化の激しい消費者の嗜好性を捕らえ、さらにそれに基づいて SPA 化などの商品企画までを連携して機動的に仕組み、差別化要因を創出する必要があるだろう。

日本企業のグローバルプレゼンスは、中期的には低下

越境 EC による海外需要の取り込みは日本企業の新たな機会として存在感を強めてゆこう。しかし、小売市場規模全体で見れば恩恵にあずかる業態は限定されている。また、グローバル展開において各新興国での競争ハードルが高まることを踏まえると、日本企業のグローバルプレゼンスは低下せざるを得ないものと思料する。

⁸ ナショナルブランドの略

⁹ オンライントゥーオフラインの略。オンラインから実店舗へ、またその逆への一連の送客する情報発信・収集・動機付けの仕組み

IV. 日本企業に求められる戦略

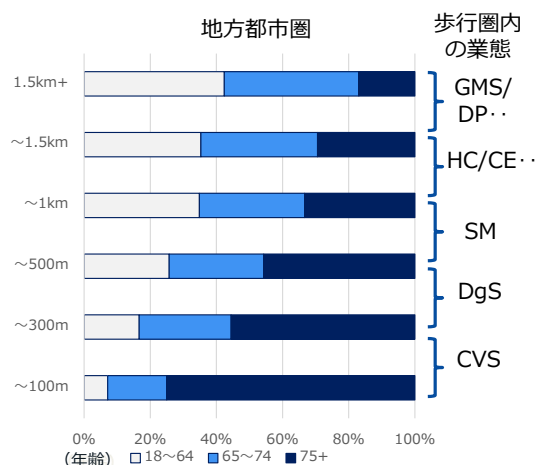
中・小商圈業態による、限られた需要の獲得競争が続く

出店に依拠した成長モデルが限界に近づく

2022 年までを展望すると、総世帯数の緩やかな増加や、高齢化に伴う世帯あたりの財支出の増加、インバウンド需要の拡大が人口減少を補うが、需要の伸びは微増に留まる見込みである。これに対して小売企業は、成長過程にあると目されている CVS、DgS といった中・小商圈の業態を強化しつつ、需要獲得競争を続けると想定される。

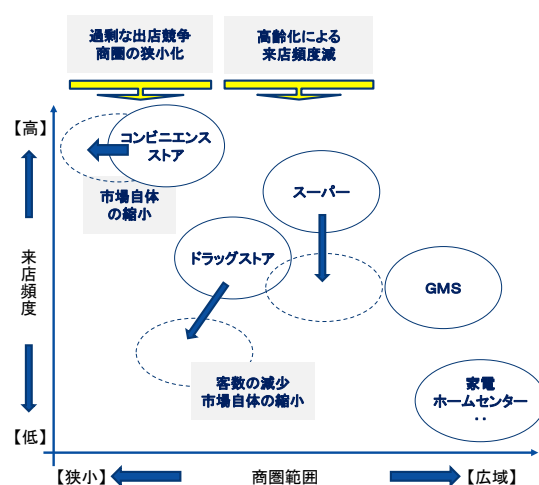
しかし、この需要獲得競争の過程で、店舗型小売業が現在前提としている出店・集客による成長モデルは徐々に限界に近づこう。生鮮食品や日用品の品揃え強化によって、スーパーなど含めた業態間での同質化競争が激化し、必要とされる店舗当たりの需要人口が水準を満たさない状況が深刻化しよう。さらに、超高齢社会の進展は、移動距離の短縮化による中商圈業態での顧客離反や、来店頻度の低下・客数の減少（【図表 19-32、33】）を招く。これらは、適正利益の喪失や不採算店舗の増加から業態自体が衰退することにもなりかねない。従って、小売企業が持続的に成長するためには、今後 5 年間で中・小商圈の業態のブラッシュアップと、需要に対する店舗供給水準の適正化に取り組む必要がある。

【図表 19-32】年齢別の歩行距離と標準的業態



(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

【図表 19-33】中・小商圈業態のリスクシナリオ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

戦略①業態のブラッシュアップによる市場縮小耐性の向上

今後、これまでにない大胆な発想でのローコストオペレーション実現による損益分岐点引き下げが業態のブラッシュアップのために必須の取り組みとなる。テクノロジー活用面では、コンビニエンスストアが業界全体で取り組んでいる RFID（電子タグ）活用や無人店舗化の取り組みが新たなチャレンジと言えよう。また、独 Lidl¹⁰のように中・小型店舗フォーマットで徹底した固定費削減によるハードディスクカウンターを目指すこともありえよう。こうした変化に対応できない企業が淘汰され、店舗の供給と需要とが適正化されるものと考えられる。

¹⁰ Lidl(リドル)は、独 Schwarz Group 傘下の食品ディスカウントストア。グローバルで約 8,000 店舗を展開。高い PB 比率とローコストオペレーションに特徴

戦略②地域のインフラとしての流通機能を担う

さらに、超高齢社会の進展を前提とすると、安易な価格競争や立地競争に巻き込まれないために、地域で一定のインフラ機能を担う、地域密着への取り組みが重要な戦略となろう。足下では日本郵政とメディカルシステムとの提携による地域密着によるお届けモデルの展開や、イオンが千葉市と提携して取り組む地域エコシステム¹¹がその緒に就いたところである。それぞれビジネスモデルとしてマネタイズに至るには時間を要するが、インフラとしての流通業を進化させる取り組みとして注目される。

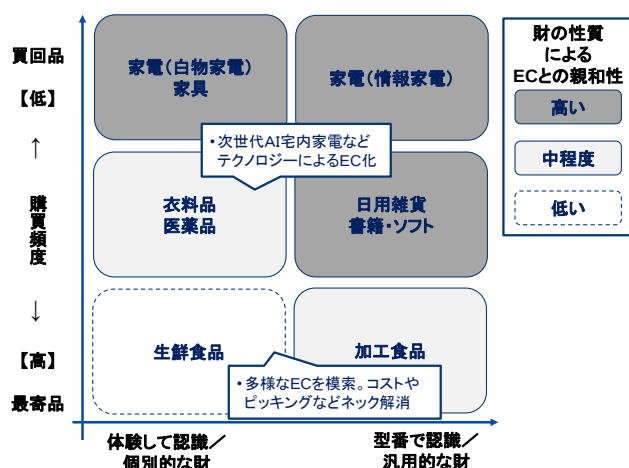
リスクシナリオは、テクノロジードリブンでの消費行動変化への対応

また、今後 5 年間に想定されるリスクシナリオとして、Amazon をはじめとした EC プラットフォーマーがさらに勢力を増すほか、宅内次世代 AI 家電の普及、シェアリングサービスの展開など、テクノロジードリブンでの消費行動の変化が促されることが挙げられる。その過程で店舗を中心とする既存の小売企業が消費者の購買プロセス上で提供してきた付加価値が失われる可能性があり、新たな付加価値の創出に取り組む必要があろう。

戦略③店舗の価値見直しによる EC との融合

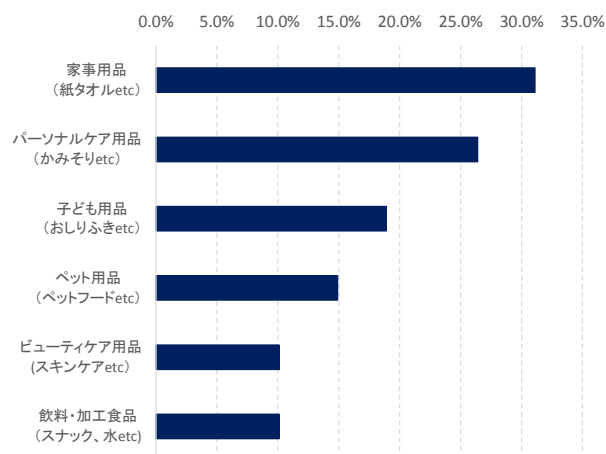
テクノロジーによる変化については、Google Home や Amazon Echo など、宅内次世代 AI 家電¹²や次世代 AI ロボットの利用を契機とした EC 化が加速度的に進む可能性に留意する必要がある（【図表 19-34】）。これまで EC との親和性が認識されながら店舗での買い回りによって売れていた日雑品などについても、補充的な購買行動に適した EC に需要がシフトすることが想定される（【図表 19-35】）。また、財としての個別性の高い生鮮食品は EC には馴染みにくい分野であった。しかし、セブン&アイ HD とアスクルの提携などの試行錯誤が続けられており、特に実店舗で生鮮食品の取り扱いを主戦場とする食品スーパーにとって大きな脅威となろう。

【図表 19-34】財の性質による EC 化マトリクス



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-35】Amazon Echo 経由で購入したことのある商品（米国での Echo 利用者アンケート）



（出所）米国 Experian Information Solutions, Inc. 資料より
みずほ銀行産業調査部作成

¹¹ イオンと千葉市とが共同で進める、地域住民、行政、企業など一体となった地域発展の新たな枠組み。2016 年 5 月から千葉市幕張・稲毛地区で実証実験がスタート

¹² EC プラットフォーマーなどが普及を目指す、AI を活用した音声対話型アシストデバイス。Google Home (Google)、Amazon Echo (Amazon)、Clova WAVE (LINE)、Home Pod (Apple) などがある

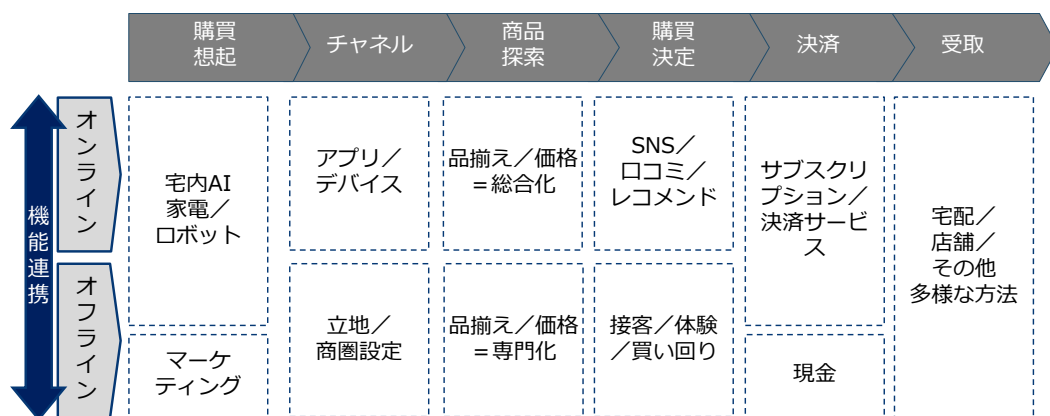
求められるのは
消費者の利便性
提供のための店
舗とECとの融合

EC化はすでに所与の潮流である。ただし本来、消費者にとっては、一方的なチャネルの選別とはならない。ウェブとリアル、双方のチャネルの利便性を前提として適切に選択できる環境が求められる。近年、店舗での受け取り（クリック&コレクト）や自動車のトランクへの配送、路上や外出先など場所を問わないお届けモデルなど、多彩なあり方が模索されている。その意味で、ECの利便性とリアルチャネルの良さを改めて見極め、テクノロジーを活用した利便性の向上を進めながら、消費者になど新たな購買体験を提供するために融合してゆく必要があろう（【図表 19-36】）。

オンライン・オフ
ライン相互の強
みによるアライ
アンスの他、プラ
ットフォーマーのエ
コシステムへの
参加も選択肢

実店舗とECとの融合を進める上で、自社単独の経営資源のみでこれを実現しうる企業は限られよう。多くの実店舗を持つ企業にとっては、リアルチャネルを持つ強みを磨き、EC企業とのアライアンスによって相互補完することが戦略となる。セイノーHLDとセブン-イレブン・ジャパンとの提携は一例である。ただし、従来型の企業対企業でのクローズドな補完関係に留まらず、Amazon PrimeNowに品揃えを提供しているマツモトキヨシとココカラファインや、LINEのクラウドAIプラットフォーム「Clova」とファミリーマートとの提携のように、プラットフォームのエコシステムに機能提供する戦略も有効な選択肢となる。

【図表 19-36】ECと店舗との機能連携



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

中・小商圈の業
態ブラッシュアッ
プとECとの融合
は両輪

ここまで指摘したように、従来型の出店・集客による成長モデルを問い直し、またテクノロジーを起点とした消費者の変化に対応することが勝ち残りに向けて重要である。そしてこの対応として考えられる、中・小商圈の業態のブラッシュアップとEC化と実店舗との融合は両輪で進めるべき課題であろう。

“just 10%”がもた
らす脅威といか
に向かい合うか

これまで実店舗の競合としてのEC脅威論がしばしば語られ、とりわけ米国では“just 10%”¹³という表現が繰り返されてきた。EC化率は「たった10%ほど」に過ぎず、大半の消費者は店舗を好むという理解である。しかし今年に入り、ECに需要を奪われたことが業績低迷の一因とされるRadioShack、Sears、Gymboree、JC Penney、Kohl's、Toys“R”Usなどが大量閉店¹⁴に至り、同時にWholeFoodsがECプラットフォームであるAmazonに買収されたことから

¹³ 2016年の米国EC化率9.1%（Euromonitor ベース）

¹⁴ 2017年は、公表済みベースで前年比+235%の6,765店舗が閉鎖予定（11月17日時点）。過去20年で最大規模

残された時間で
店舗とECとの融
合に向かい合う
必要

Amazon Effect、そして「EC 化率 10%」の需給環境が意識されるようになったのが、現在の米国小売市場である。

翻って日本の EC 化率は、本章 EC パートで見たように 2017 年現在で 6.1%と、成長過程にありながらも依然として店舗が優位である。かかる状況下、小売企業の多くは、EC の重要性を認識しながらも、業態間競争を伴う出店競争を脱していない。しかし、日本の消費環境の変化は加速しており、2022 年の EC 化率は 9.9%に達すると推計している。ただし、これには AI、IoT などテクノロジーの社会実装に伴う非連続的な変化を加味していない。やはり残された時間は短いというべきであろう。小売企業は、従来型の出店による成長モデルを転換し、店舗型小売業にとって利便性提供の核となる、中・小商圏の業態を作り上げることが求められる。そして EC との多様な融合のあり方に、早期に一定の答えを出す必要がある。

みずほ銀行産業調査部

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

©2017 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。