

小 売

【要約】

- 2020年のグローバル小売業販売額は、新型コロナウイルス流行に伴う外出抑制や経済の停滞を背景に、前年比▲0.8%の15兆540億ドルでの着地を見込む。2021年については、再び成長軌道に戻り、前年比+7.7%の16兆2,170億ドルを予想する。2025年までの中期見通しについては、先進国の回復及び中国、ASEANを始めとする新興国の高い伸びが市場をけん引し、年率+6.7%で推移する見込み。
- 2020年の日本の小売業販売額については、新型コロナウイルス流行に伴う外出抑制や雇用・所得環境の悪化、インバウンド需要の消失により、前年比▲1.7%の112兆円での着地を見込む。2021年については、個人消費は回復するものと見込むものの、旅行を始めとしたサービス消費の回復に対して財消費の回復は伸び悩むことから、前年比+0.3%の112.4兆円と予想する。2025年までの中期見通しについては、2020年の市場縮小からの回復が進む一方、構造要因である人口減少、高齢化が進行することから、市場は横ばいでの推移を見込む。
- 国内の業態別見通しとしては、スーパーは食料品の他業態との競合激化からシェアの低下を見込み、百貨店についても地方店の閉鎖により市場縮小を見込む。コンビニエンスストアは新規出店抑制から市場の伸びが鈍化する一方、消費者の購買行動の変化を捉えたドラッグストア、ECは引き続き市場の拡大を見込む。
- 今後、グローバル市場は拡大する一方、日本市場は縮小する見通しである。日本の小売業は一部を除いて海外展開は活発ではないことから、日本の小売業のグローバルでのプレゼンスは中期的には低下していくと見込む。多くの企業にとって海外展開は容易ではなく、国内市場の縮小が不可避である中、小売企業が取り組むべき課題は多い。かかる中で、新型コロナウイルスの流行は、取り組むべき課題の優先度を明らかにした。短期的には店舗立地の見直しを進めつつ、中期的には購買の利便性を高めるフリクションレス化の推進や独自の体験提供のあり方の再考といった消費者ニーズ変化への対応が求められる。更に長期的には、市場縮小を前提として、顧客生涯価値を高めるようなビジネスモデルの構築に挑戦することが必要となる。新型コロナウイルスへの対応を契機として、これらの取り組みを進め、日本の小売業がビジネスの持続可能性を高めていくことを期待したい。

I. 需給動向

【図表 18-1】需給動向と見通し

	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
グローバル需要	小売業販売額（十億ドル）	15,174	15,054	16,217	20,786	-
	前年比増減率（%）	+5.0%	▲0.8%	+7.7%	-	+6.7%
国内需要	小売業販売額（兆円）	113.9	112.0	112.4	113.5	-
	前年比増減率（%）	+0.2%	▲1.7%	+0.3%	-	+0.3%

(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

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

先行き5年のグローバル・国内需要予測のポイント

- グローバル需要については、新型コロナウイルスによる市場縮小からの回復に加え、新興国を中心とした人口増加が構造的なプラス要因として寄与
- 国内需要については、足下は新型コロナウイルスによる市場縮小からの回復があるものの、人口減少の進行に加え、世帯数の減少が構造的な下押し要因に
- ECは、利便性向上に加え、外出抑制といった感染症拡大予防の観点からも2020年に大きく伸長し、今後も更なる市場拡大を見込む

1. グローバル需要 ～新興国のけん引により引き続き成長を見込む

【図表 18-2】グローバル需要の内訳

(十億ドル)	地域	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
グローバル需要	米国	3,361	3,233	3,471	4,284	-
	前年比増減率(%)	+3.3%	▲3.8%	+7.4%	-	+5.8%
	欧州	3,813	3,770	4,004	4,762	-
	前年比増減率(%)	+3.1%	▲1.1%	+6.2%	-	+4.8%
	中国	2,594	2,659	2,900	3,800	-
	前年比増減率(%)	+8.9%	+2.5%	+9.1%	-	+7.4%
ASEAN	536	555	609	855	-	
前年比増減率(%)	+6.9%	+3.5%	+9.8%	-	+9.0%	

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

(注2) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) Euromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成

① グローバル

2020年の小売市場規模は前年比▲0.8%、2025年にかけて年率+6.7%の成長を見込む

2019年のグローバル小売市場は、前年比+5.0%の15兆1,740億ドルであった(【図表 18-1】)。2020年については、新型コロナウイルスの流行による世界各国での外出抑制、雇用・所得環境の悪化から、前年比▲0.8%の15兆540億ドルでの着地を予想する。2021年については、前年の市場縮小からの回復により、前年比+7.7%の16兆2,170億ドルに拡大することを見込む。先行きについては、新興国を中心とした更なる人口の増加が構造的なプラス要因として市場成長に寄与し、2025年にかけて年率+6.7%成長の20兆7,860億ドルに達するものと予想する。

② 米国

2020年の小売市場規模は前年比▲3.8%、2025年にかけて年率+5.8%の成長を見込む

新型コロナウイルスの流行が長期化したことにより、2020年の米国小売市場は前年比▲3.8%の3兆2,330億ドルでの着地となる一方、2021年には前年比+7.4%の3兆4,710億ドルまで回復すると予想する(【図表 18-2】)。今後も、人口増加が構造的な追い風となり、米国の国内需要は引き続き拡大傾向で推移することが予想される。加えて、ECプラットフォームのみならず店舗型事業者も利便性の高い購買体験を提供することにより、市場をけん引していく

ことから、2025年にかけて年率+5.8%成長の4兆2,840億ドルまで拡大するものと予想する。

③ 欧州

2020年の小売市場規模は前年比▲1.1%、2025年にかけて年率+4.8%の成長を見込む

2020年の欧州小売市場は、新型コロナウイルス流行により、フランスやイタリアなどを中心に厳格な外出抑制がとられたことにより、前年比▲1.1%の3兆7,700億ドルでの着地を予想する。中期的には、西欧諸国では成長率が鈍化するものの、東欧各国の高い成長率が寄与し、2021年には前年比+6.2%の4兆40億ドル、2025年にかけては、年率+4.8%成長の4兆7,620億ドルまで拡大するものと予想する。

④ 中国

2020年の小売市場規模は前年比+2.5%、2025年にかけて年率+7.4%の成長を見込む

2020年の中国小売市場は、新型コロナウイルス流行による外出抑制はあったものの、外出抑制が早期解除されたことや、政府の需要喚起策、内需重視の投資を受け、前年比+2.5%の2兆6,590億ドルでの着地を予想する。AlibabaをはじめとするECプラットフォームは、都市だけでなく地方における展開を強めるだけでなく、零細小売向けの仕入、物流、マーケティングを効率化させるプラットフォームを展開している。これにより、ECの拡大のみならず店舗型事業者の利便性向上も加速させる形で小売市場全体をけん引し、2021年には前年比+9.1%の2兆9,000億ドル、2025年にかけては、年率+7.4%の3兆8,000億ドルまで拡大するものと予想する。

⑤ ASEAN

2020年の小売市場規模は前年比+3.5%、2025年にかけて年率+9.0%の成長を見込む

2020年のASEAN小売市場は、新型コロナウイルス流行による影響はあったものの、人口ボーナス期¹にあるフィリピンやインドネシア、ベトナムがけん引し、前年比+3.5%の5,550億ドルと、市場拡大を維持するものと予想する。ASEANでは、地場系および中資系プラットフォーム等が市場をけん引しており、加えて、ソーシャルメディアの利用が消費者需要を喚起していることから、高い市場成長率が維持されるものと予想する。2021年には前年比+9.8%の6,090億、2025年にかけては年率+9.0%成長の8,550億ドルまで拡大するものと見込む。

¹ 総人口に占める生産年齢人口（15歳以上65歳未満）の人口比率の上昇が続く期間。

2. 内需 ～世帯数減少が減少に転じる中、除くインバウンド小売額は減少へ

【図表 18-3】 国内需要の内訳

(兆円)	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
国内需要	小売業販売額	113.9	112.0	112.4	113.5	-
	前年比増減率(%)	+0.2%	▲1.7%	+0.3%	-	+0.3%
	小売業販売額 (除くインバウンド)	112.3	111.8	112.2	111.8	-
	前年比増減率(%)	+0.2%	▲0.4%	+0.3%	-	▲0.0%
	インバウンド消費額	1.7	0.2	0.2	1.7	-
	前年比増減率(%)	+6.5%	▲87.4%	+11.0%	-	+51.8%

(注)2020年以降はみずほ銀行産業調査部予測

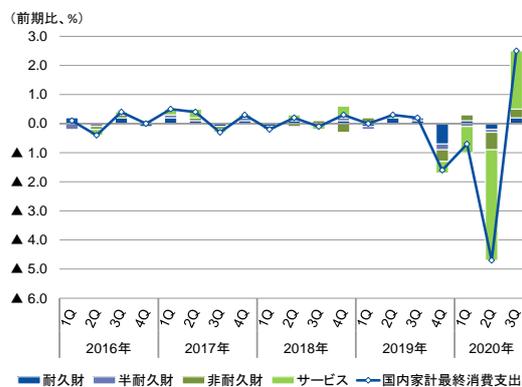
(出所)経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、みずほ総合研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(1) 個人消費

2020年7～9月期の個人消費は、緊急事態宣言解除に伴い回復したものの、4～6月期のマイナス分を打ち返すには至らず

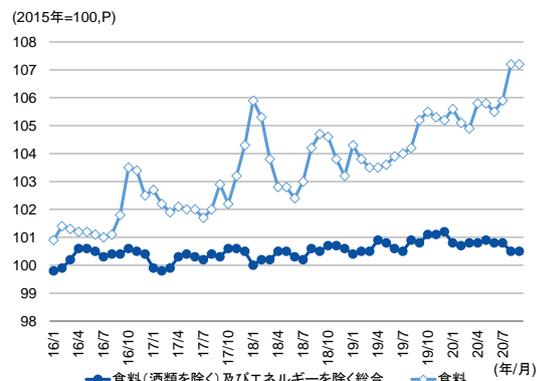
新型コロナウイルス流行に伴う緊急事態宣言の発令により外出自粛要請がとられ、サービスを中心に消費が大幅に減少したことで、2020年4～6月期の実質個人消費は前期比大幅マイナスの▲4.6%となった(【図表 18-4】)。7～9月期については、国内の緊急事態宣言が解除されたことを受け、前期比プラスとなったものの、前期のマイナス分を打ち返すには至っていない。消費者物価については、価格感応度の高い最寄り品である食料品の物価が上昇傾向で推移しており、消費の伸び悩みの一因となっている(【図表 18-5】)。消費マインドについては、2020年4月に雇用環境が▲12.9%と大幅に下落するなど全ての項目で過去最悪を記録し、その後徐々に回復しているものの、依然低水準にとどまっている(【図表 18-6】)。定額給付金が支給され、消費支出は若干上昇したものの、可処分所得の上昇ほどには伸びておらず、消費者の節約志向の根強さが見てとれる(【図表 18-7】)。

【図表 18-4】 実質個人消費の内訳



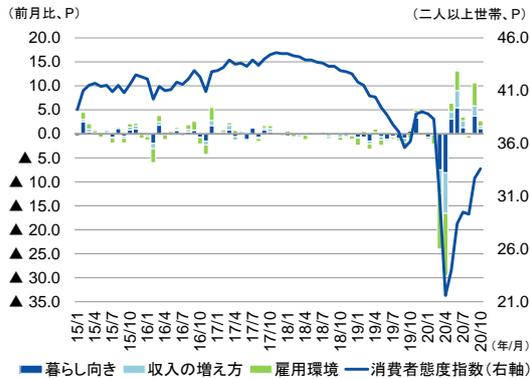
(出所)内閣府「四半期 GDP 速報・家計最終消費支出」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-5】 消費者物価指数の推移



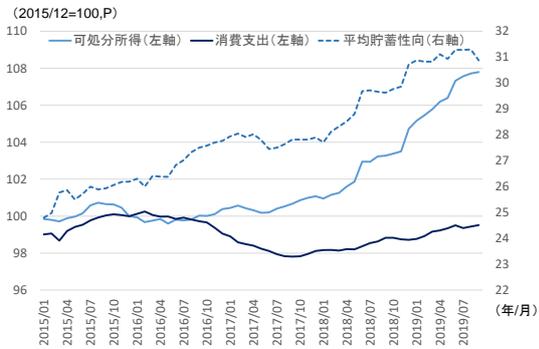
(出所)総務省「消費者物価指数」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-6】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 18-7】平均貯蓄性向・実質可処分所得・消費支出推移



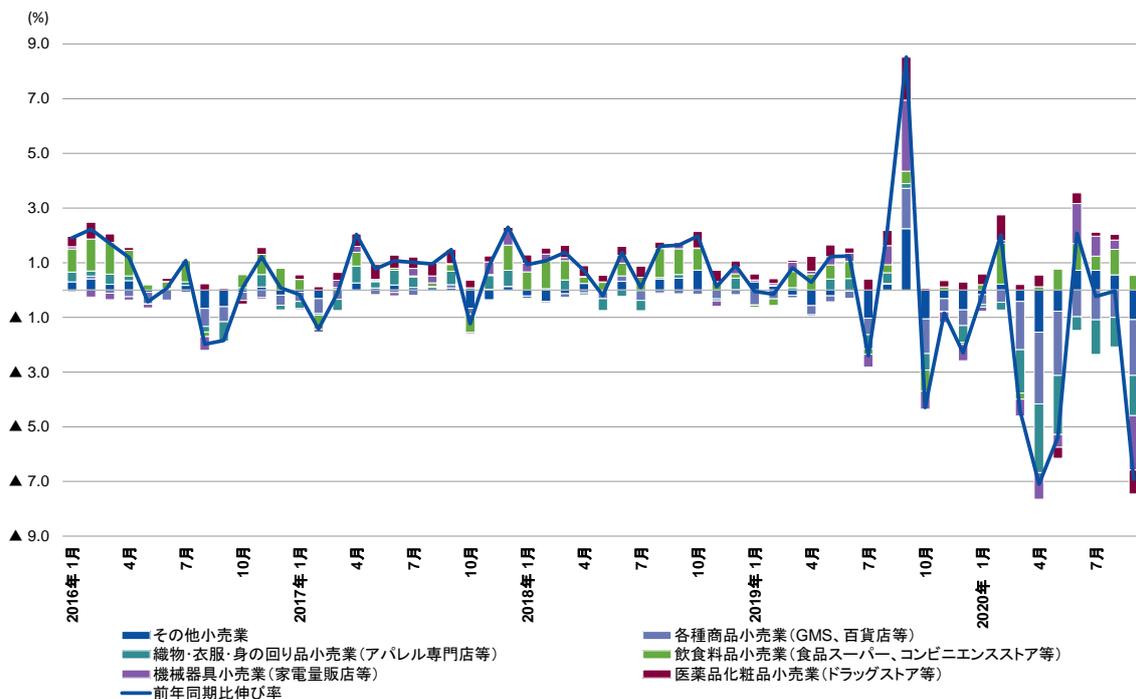
(注)12カ月移動平均
(出所)総務省「家計調査」「消費者物価指数」より、
みずほ銀行産業調査部作成

(2) 小売概況

2020年9月までの小売業販売額は前年同期比+1.7%で推移

家計消費支出の減少は、旅行などのサービス消費の減少によるものが大きい。財消費は堅調に推移しており、2020年1~9月までの小売業販売額(除く自動車・燃料小売)は、前年同期比+1.7%で推移している。特に、6月、7月は家電量販店等の機械器具小売業が伸びている(【図表 18-8】)。定額給付金が支給されたことから、家電等の耐久消費財の買い替えが進んだものと推測される。

【図表 18-8】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、総務省、内閣府、観光庁、みずほ総合研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

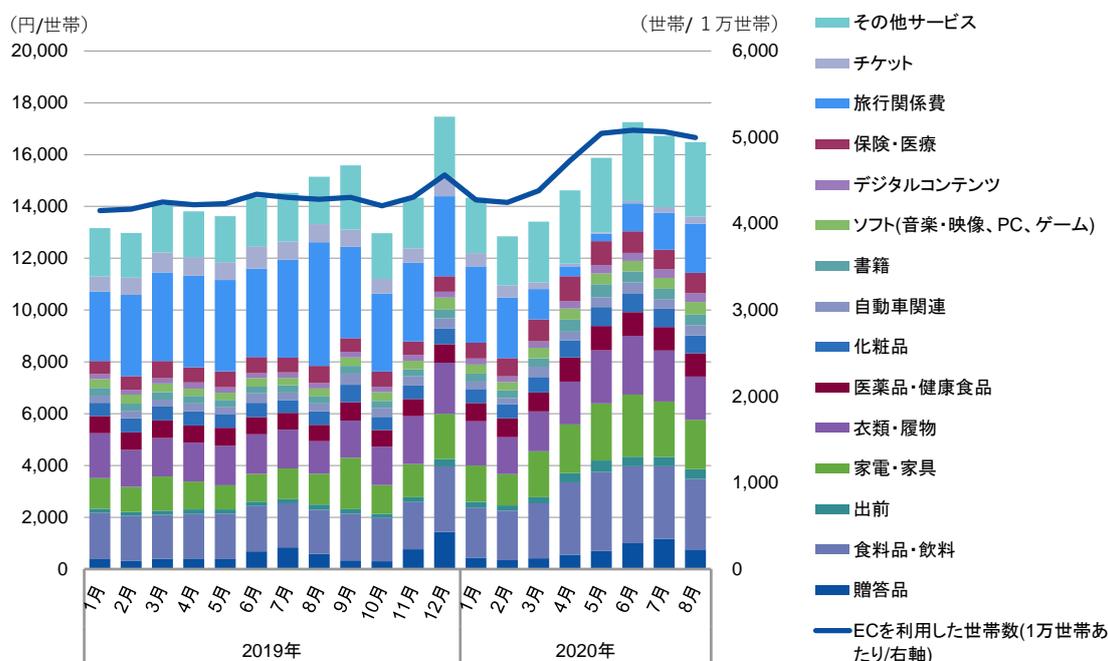
新型コロナウイルス影響は業態によって差があり、GMS、百貨店、アパレルが苦戦する一方、DgS、EC、家電量販店は好調

新型コロナウイルス流行による小売市場への影響は、業態により大きく異なっている。緊急事態宣言発令に伴い、大規模商業施設が休業したことから、これら施設を運営する業態や、それらにテナントとして入居する業態は大きく影響を受けた。また、食料品や衛生材などの非耐久消費財は堅調に推移する一方、衣料品等の半耐久消費財は大幅に減少している。従って、GMS（総合スーパー）や百貨店を始めとする大型業態で構成される各種商品小売業では2020年1～9月までの合計で前年同期比▲16.7%、アパレル専門店等の織物・衣服・身の回り品小売業では同▲24.9%と大幅に減少している。一方、ドラッグストア（DgS）を始めとする医薬品化粧品小売業は同+33.1%、ECを始めとする無店舗小売業は同+35.2%、家電量販店を始めとする機械器具小売業は同+39.0%と好調に推移している。

ECはカテゴリー、年齢層ともに拡大

新型コロナウイルス流行に伴う外出自粛により店舗利用が減少し、ECの利用が増加している。特に2020年3月以降、ECの利用金額、利用世帯数が共に増加している（【図表 18-9】）。利用金額の増加はカテゴリーの拡大によるものであり、これまでEC化率が低かった衣料品、食料品・飲料への支出が増加した（【図表 18-10】）。利用世帯数の増加は年齢層の拡大によるものであり、60代、70代といった高齢者世代でもECの利用が増加した（【図表 18-11】）。新型コロナウイルスの高齢者へのリスクが高いとされる中、これまでECに触れたことのなかった高齢者も、ECの利用を始めたことが見て取れる。これまでも、利便性の高さから拡大を続けてきたECだが、新型コロナウイルスを契機として、三密回避という安全性の面からも利用が拡大していくと予想される。

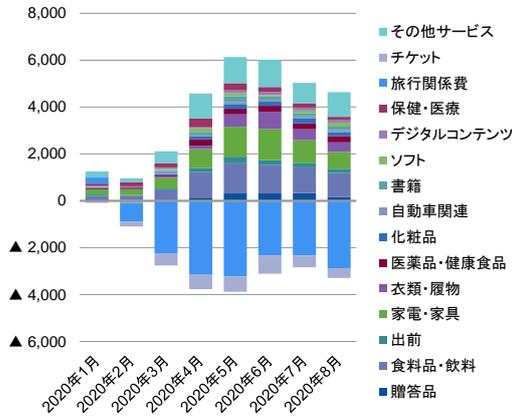
【図表 18-9】EC利用世帯の世帯あたりEC支出、1万世帯あたりのEC利用世帯数



(注) 二人以上世帯の数値

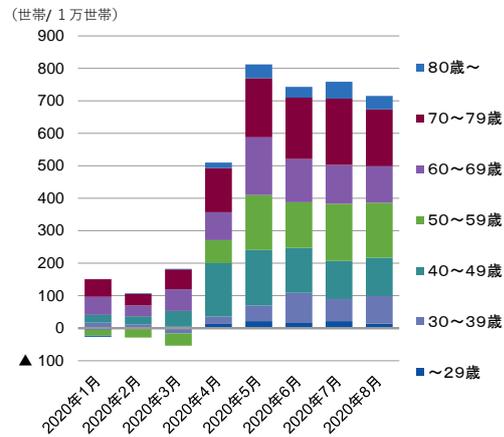
(出所) 総務省「家計消費状況調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-10】 EC 支出 品目別支出増減
（前年同月比）



（出所）総務省「家計消費状況調査」より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-11】 EC 利用世帯 世帯主年齢
階級別増減（前年同月比）



（注）1 万世帯あたりの前年同月比増減
（出所）総務省「家計消費状況調査」より、
みずほ銀行産業調査部作成

2020 年のインバウンドを除く小売業販売額は前年比▲0.4%での着地を見込み、2023 年をピークに市場は縮小

消費マインドの悪化は落ち着きを取り戻しているものの、今後、新型コロナウイルスの影響が長期化する中で、更に雇用・賃金調整が強まる見通しであることから、個人消費の回復には時間を要するものと予想される。また、政府の需要喚起策に伴い、サービス消費の回復が見込まれることから、財消費が減少するおそれもある。加えて、2019 年の消費増税前の駆け込み需要からの反動減が見込まれることを勘案し、小売全体の見通しとしては、2020 年のインバウンドを除く小売業販売額（除く自動車・燃料小売）は前年比▲0.4%の 111.8 兆円、2021 年は前年比+0.3%の 112.2 兆円を見込む（【図表 18-3】）。2022 年には 2019 年水準に回復するものの、人口減少がさらに進行し、消費の下支えとなる世帯数も 2023 年にピークを迎えることから、微減での推移を見込み、2025 年には 111.8 兆円の市場規模になると予想する。

（3） インバウンド

2020 年のインバウンド需要はほぼ消失

2020 年は、感染症拡大防止の観点で、3 月以降に各国政府が海外渡航制限を実施した。これに伴って、訪日外国人客数は 4 月以降、前年同期比▲99%を超える減少幅で推移し、訪日外国人客によるインバウンド買物代もほぼ消失した。年末にかけても大きな回復は見込みづらく、2020 年の訪日外国人客数は前年比▲86.3%の 437 万人、インバウンド買物代は、前年比▲87.4%の 0.2 兆円を見込む。

本稿の前提では、2021 年は 0.2 兆円、2025 年には 1.7 兆円まで回復も

本稿の前提²においては、訪日外国人客数は、2021 年は前年比+1.2%の 442 万人にとどまる一方、2025 年には 3,322 万人まで回復すると予想される。これによって、インバウンド買物代は、2021 年に 0.2 兆円、2025 年には 1.7 兆円まで回復するものと予想する。

² 本稿【Focus】モビリティ変化」第 1 節第 3 項「訪日外国人 ～ウィズコロナでの制約要因により需要が蒸発」ご参照

国内需要と向き
合い、訪日外国
人客需要の回復
期に備える

小売各社や訪日外国人客向けの各種サービス事業者は、当面は、実需が見込めないことを前提としたマーチャンダイジングや立地、事業戦略をとることになる。しかし、中長期的な戦略としては、このタイミングを奇貨として国内需要と向き合い、来るべき需要回復期に備えることが重要である。目下、中国をはじめとした新興国の消費志向は、デジタルとの親和性を強め、モノ消費からコト消費への成熟化も進んでいる。インバウンド需要の回復期には、さらに成熟化した旅行者を迎えることになる。メイドインジャパンのブランド力にとどまらず、越境 EC も視野に入れた、オンラインとオフラインが融合した接客や訪日時における体験価値の磨き上げに取り組み、改めて自らの強みとすることが、次のインバウンド需要取り込みに向けたカギとなる。

(4) 業態別の動向

① スーパー

2020 年の市場規模は、巣ごもり需要への対応から拡大を予想

2020 年のスーパー全店売上高（日本チェーンストア協会）は、前年比+2.3%の 12.7 兆円を予想する（【図表 18-12】）。商品別では、衣料品については、前年比▲20%以上の縮小となる一方で、主力の食料品は、巣ごもり需要への対応から前年比+5%以上の拡大、住関連品は微減を見込む。既存店売上高については、消費増税後の反動減からの回復途上であった 1 月、2 月及び外出自粛により衣料品の落ち込みが大きかった 5 月を除いて前年同月比プラスを維持しており、食品の好調が売上高拡大を支えていることが見て取れる（【図表 18-13】）。

スーパー市場は
中期的には微減
トレンド

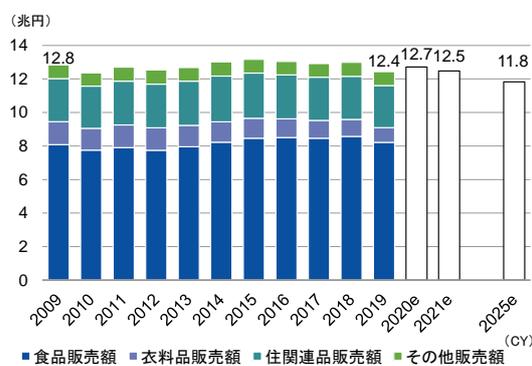
消費者の巣ごもり需要を受けて 2020 年には拡大したスーパー市場であるが、中期的には市場は縮小していくと予想される。人口減少、世帯数のピークアウトに伴う需要の縮小に加え、主力の食料品は、業界内競争のみならず、他業態との競争が激化している。巣ごもり需要の取り込みを企図し、コンビニエンスストアやドラッグストアによる食料品販売の強化は今後更に加速すると予想される。また、衣料品も内需の縮小に加えて、EC や専門店への顧客流出が続いており、販売の先行きは厳しい。こうした背景によりスーパー市場の規模は微減傾向での推移を見込み、2021 年で 12.5 兆円、2025 年には 11.8 兆円を予想する。

利便性の高い購買体験を更に進化させるため、自社内での取り組みを進めると共に、異業種との連携や投資体力捻出のための同業間での協業・再編が求められる

新型コロナウイルスの流行前から、スーパー各社は、オペレーションコスト削減を企図したセルフレジの設置や、消費者の利便性向上のためのネットスーパー対応を進めてきた。感染症拡大時には、これらの投資が三密回避、外出抑制対応に功を奏し、投資を進めてきた企業が需要拡大の恩恵を享受することが出来た。今後は、店舗、オンライン双方の良さを生かして、更に利便性を高めていくことが求められる。例えば、イオンは、2020 年 4 月から一部店舗において、EC 注文した商品を店舗の駐車場で車に乗ったまま受け取ることが出来るサービスを開始している。ネットスーパーで課題となる配送までのタイムラグや配送料を回避し、商品取得の即時性を実現しつつ、店舗に入ることなく安全に受け取ることが出来るこのサービスは、店舗とオンライン双方の良さを生かした打ち手であると言えよう。今後は、自社内での取り組みを進めると共に、異業種との連携によって物流の強化やロボティクスの活用を進めたり、そ

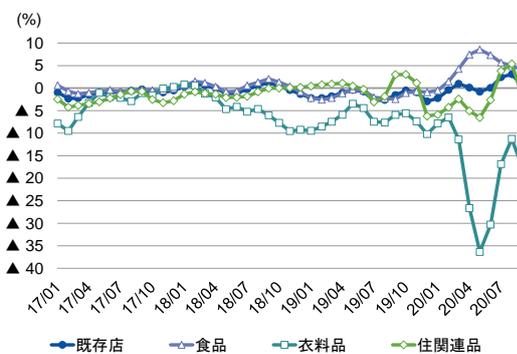
これらの投資体力を捻出するために同業同士での協業・再編を進めていくことが求められる。

【図表 18-12】スーパー全店売上高



(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
 (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

【図表 18-13】部門別既存店売上高の前年比伸び率



(注) 3カ月移動平均
 (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

② コンビニエンスストア

2020年の市場規模は縮小を予想

2020年のコンビニエンスストア(CVS)全店売上高(日本フランチャイズチェーン協会)は、前年比▲5.3%の10.6兆円を予想する(【図表 18-14】)。新型コロナウイルスの流行に伴う外出抑制により、客単価は上昇しているものの、客数減少を補えず、市場が縮小することを見込む(【図表 18-15】)。

新規出店抑制から市場の伸びは鈍化へ

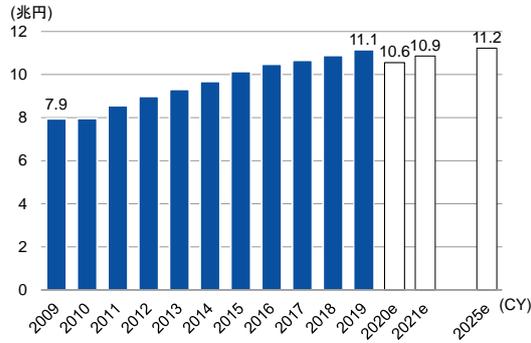
2021年には、外出抑制が緩和され、客数が回復する一方、客単価の上昇は抑制されることから、前年比+2.9%の10.9兆円を予想する。一方、国内店舗数は5.5万店舗を上回っており、出店余地が限定的であることから、これまで市場成長をけん引してきた新規出店が抑制されることで、中期的な市場成長は鈍化し、2025年のCVS全店売上高は11.2兆円と微増を見込む。

事業効率改善に加え、立地の利便性を生かしたECとの連携や金融事業の拡大が求められる

CVSは、近年、人手不足を背景とした店舗オペレーションの困難さや24時間営業の是非を問う動きを踏まえ、新規出店による成長ではなく、既存店への効率化投資を進めてきた。感染症拡大予防に伴う消費者の行動変化により、CVSにおける来店パターンや求められる商品ラインナップも変化している。各社は、従来強化してきた惣菜や冷凍食品、生活用品などの商材で巣ごもり需要を取り込みつつ、例えばセブンイレブンでは、宅飲み需要に対応して、酒類のスペースを拡大したレイアウトに変更するなど、より積極的に消費者ニーズの変化に対応している。今後は、消費者の来店パターンの変化に伴い、都市立地の多い一部企業では、立地戦略の見直しも必要となってくるだろう。これら事業効率の改善に加えて、更なる収益確保の方向性として、決済をはじめとした金融事業の拡大、顧客接点を強みとしたオムニチャネル戦略などが考えられる。新型コロナウイルスの流行を機として拡大したEC需要を取り込むべく、ECと連携したオムニチャネル戦略を進めることで、CVSが元来強みとし

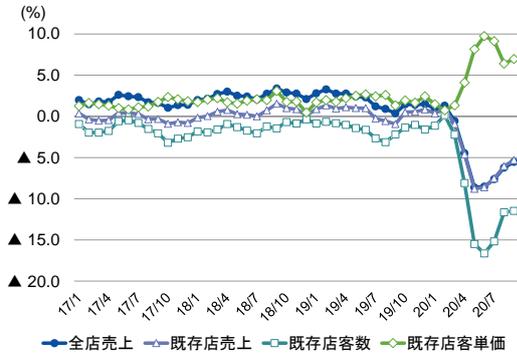
て有する「利便性」を一層高め、集客を図ることが期待されよう。

【図表 18-14】コンビニエンスストア
全店売上高



(注)2020年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(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

【図表 18-15】部門別既存店売上高の
前年比伸び率



(注)3カ月移動平均
(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

③ 百貨店

2020年の百貨店市場規模は▲21.4%の4.5兆円を予想

2020年の百貨店全店売上高(日本百貨店協会)は、前年比▲21.4%の4.5兆円を予想する(【図表 18-16】)。緊急事態宣言発令に伴う大規模商業施設の休業、雇用・所得環境の悪化や不要不急な購買の抑制による衣料品需要の減少に加え、これまで市場を下支えしてきたインバウンド需要が急減したことにより、大幅な減少を見込む(【図表 18-17】)。

2021年は5.2兆円まで回復するものの、地方・郊外店を中心に店舗整理が加速し、2025年には4.9兆円まで縮小

2021年には、店舗休業の影響がなくなることから、前年比+14.5%の5.2兆円まで回復すると予想される。しかし、中期的には、中間所得層の衣料品への支出抑制に加え、ECや専門店といったチャネルへのシフトもあり、主力の衣料品販売の回復は期待しがたい。また、訪日外国人客数の回復に伴うインバウンド需要回復の恩恵も、東京・大阪を中心とする一部旗艦店に限られる。さらに、地方においては、人口減少による市場の縮小から店舗整理が進んでいたが、新型コロナウイルス影響による売上急減を受け、8月には8店舗の百貨店が閉鎖されるなど、今後店舗整理が加速することが想定される。こうした背景から、2025年の百貨店全店売上高は4.9兆円まで縮小すると予想する。

既存事業の集約・磨きこみと並行して、新たなビジネスモデルを模索することが必要

事業環境変化への対応として、地方店を中心とした不採算店舗の整理は今後加速していこう。また、衣料品のECへのチャネルシフトを勘案すれば、ECへの対応も引き続き求められる。百貨店の強みとして、高い接客力が挙げられるが、感染症拡大予防の観点から当面三密回避が求められることを前提とすれば、接客のあり方も変化させていくことが必要であろう。例えば、接客におけるデジタル活用推進により、店舗の滞在時間を短縮する、あるいは来店しなくとも満足度の高い購買体験を得られるようにするといったことが考えられる。既存事業の集約・磨きこみと並行して、変化対応を模索することが、持続可能なビジネスモデル構築の前提として求められよう。

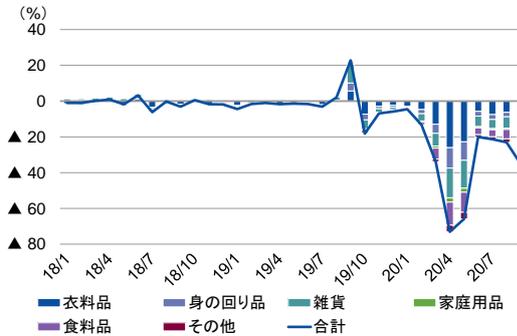
【図表 18-16】百貨店全店売上高



(注) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値

(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 18-17】商品別前年同期比伸び率寄与度



(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

④ ドラッグストア

2020 年は前年比 +3.8%での着地を見込む

2020 年のドラッグストア (DgS) 売上高 (日本チェーンドラッグストア協会) は、前年比 +3.8% の 8.0 兆円を予想する (【図表 18-18】)。商業動態統計によると、1～7 月期には食料品及びヘルスケア用品が、それぞれ前年同期比 +15.4%、+28.4% と業績の伸びを引き続きけん引した (【図表 18-19】)。背景として、感染症予防の観点からマスク、消毒液をはじめとする衛生材需要が高まったことのほか、在宅勤務の広がりを契機に、生活圏内でのワンストップショッピングが広まったことが挙げられる。こうした需要環境下、H&B (ヘルス&ビューティ) に強みを持つ都市型立地の企業は需要の取り込みに苦戦を強いられた。一方、医薬品・調剤から食料品までワンストップ購買を提供する地方や郊外立地の DgS では、食品スーパーや CVS をはじめとする他業態からの需要奪取に成功している。

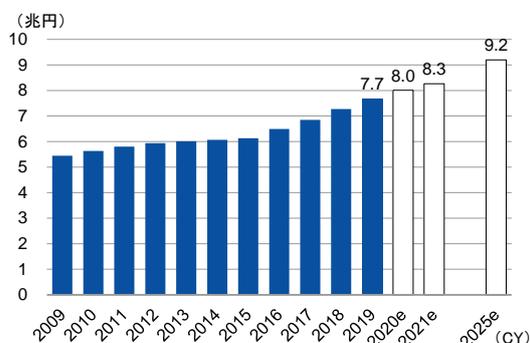
中期的には出店による成長余地は縮小。地方・郊外のディスカウント型 DgS 中心にさらにシェア拡大

感染症拡大に伴う雇用・所得環境の悪化によって消費者によるディスカウント業態の選好性が高まり、同時に、新しい生活様式の浸透に伴って、生活圏内でのワンストップ購買ニーズはさらに強まるものと見込む。これを機として、中期的には地方・郊外でローコストオペレーションと食料品まで含めた品揃えに強みを有するディスカウント型 DgS が出店を進め、一層、他業態から需要獲得を進めていくものと考えられる。一方、都市部においては、オフィスや商業施設へのモビリティ回復に伴って美と健康の意識の高い層による需要回復が見込まれる。しかしながら、これまで業績を支えてきた訪日外国人客による高単価の買物代消費が失われ、今後も回復のタイミングを見込むことが難しい。以上を踏まえ、DgS 販売額は鈍化しながらも成長を続け、2021 年には前年比 +3.7% の 8.3 兆円、2025 年には 9.2 兆円に拡大するものと見込む。

成長戦略は、「ヘルスケアサポート」、他業態との融合による「生活利便性提供」

今後の成長戦略は、ヘルスケアサポート機能を高度化していく方向性と、業態融合によって食料品まで含めた品揃えによって生活利便性提供を目指す方向性とに分かれよう。前者については、薬剤師をはじめとした専門家による店舗内での未病対策支援等の潮流が強まっている。感染症拡大を受けた時限的措置であった初診を含むオンライン診療・服薬指導についても、恒久化に向けた議論が進められており、新たな「小売+ヘルスケア」のビジネスモデルの構築が期待されている。また、後者の生活利便性の提供を強化する戦略では、業態間競争が激しくなる環境下、差別化に向けてこれまで以上に生鮮・惣菜ノウハウ獲得に向けた動きが積極化する可能性がある。いずれの方向性も、感染症拡大に起因する「新常态」を見極め、強みの磨き上げによって業態間競争からシェア獲得を目指すものと考えられる。

【図表 18-18】ドラッグストア全店売上高



(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値
(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

【図表 18-19】カテゴリ別伸び率寄与度 (前年同期比)



(注) 50店舗以上、または売上高100億円以上の企業を集計
(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

⑤ EC

2020年は巣ごもり消費を契機にEC利用が拡大

2020年のEC市場は、前年よりも大幅な伸び率を示し、前年比+26.7%の12.7兆円で着地するものと見込む(【図表 18-20】)。感染症予防の観点から不要不急の外出抑制が広がったことを背景として、店舗からオンラインへの購買チャネルシフトが進んだ。宅内で快適に過ごすための巣ごもり消費需要が高まりを見せるなか、従来、ECとの親和性が必ずしも高くなかった食料品、化粧品といったカテゴリ³においてもEC利用が進んでいる。加えて、店舗型小売企業各社もECと店舗との融合に向けた取り組みを進めており、EC市場拡大の要因となっている。

³ 2019年のEC化率は物販全体が6.8%に対し、食料品2.9%、化粧品は6.0%。

中期的には、食料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

伸びしろとなるカテゴリーで、オンラインでの高い購買体験を提供しうかが市場拡大のカギ

オンライン購買の需要は、通信インフラの整備やスマートフォンなどデジタルデバイスの高齢者を含む全世代的な普及、EC 習熟度向上を背景に、今後も拡大するものと見込む。また EC 大手事業者でも、モールの出店者に対する物流やフルフィルメント機能の提供によって出店・出品を促す等、好循環を回しながら市場の伸びをけん引している（【図表 18-21】）。一方の店舗型事業者においては、オンライン・オフラインの回遊性を意図した消費者の導線づくりや利便性の提供によって、オンラインの拡大を図っている。以上を踏まえ、2021年には前年比+8.1%の13.8兆円、2025年にかけては、年率+6.9%程度で拡大を続け、EC市場規模は17.7兆円まで拡大するものと予想する。

感染症拡大によって、リアル店舗で現物に接しながら購買するスタイルが主流であった生鮮含む食料品やアパレル、化粧品、ラグジュアリーといったカテゴリーでの消費者のオンライン購買ニーズが高まっている（【図表 18-22】）。今後の EC 市場拡大のカギは、こうしたオンライン化の難易度が高かったカテゴリーで、いかに高い購買体験を実現しうかということである。こうしたリアルに付随する、商品の「体験性」と取得の「即時性」の問題をいかに解消するかについてはすでにいくつかの取り組みがある。体験性については、ライブコマース⁴の他に、丸井や United Arrows をはじめとするアパレル販売で、販売員による ZOOM 接客が行われている。また、商品取得の即時性については、ヤマト HD は EC 化のさらなる進展に対応すべく、2020年6月に配送のクラウドソーシング「EAZYCREW」をサービス化した。EC 事業者や店舗型小売事業者のオンライン化に対応した物流サービスを柔軟に提供することで、購買動機の喚起や捕捉に向けた動きが活発化している。こうした課題解決に向けた取り組みが進化することで、「新常态」に適合した EC 市場の拡大が見込まれよう。

【図表 18-20】 B2C EC 市場規模

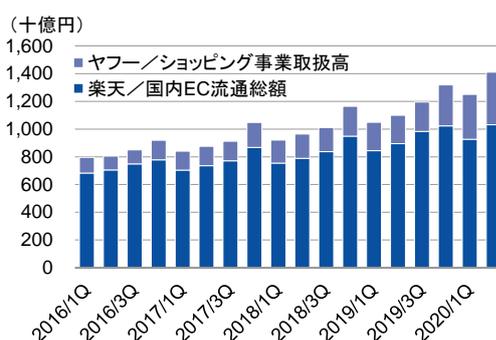


(注 1) 2010～2012 年数値は、「小売業」に分類される事業者による販売額、2013 年以降の数値は「物販」の販売額

(注 2) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部による推計値

(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

【図表 18-21】 主要 2 社の四半期流通総額



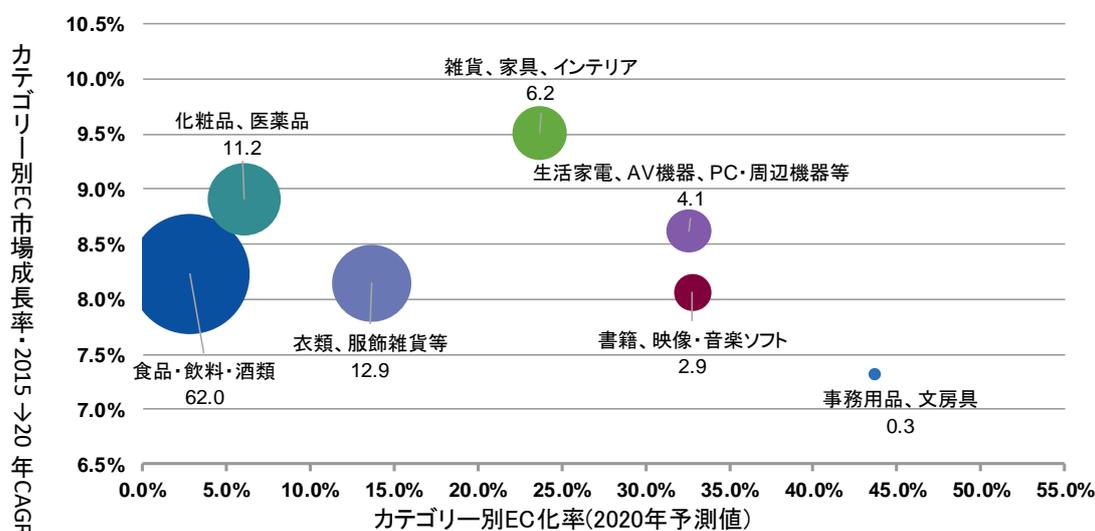
(注 1) Amazon は数値非開示につき、対象外

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

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

⁴ 小売企業の店員や、動画配信者等がライブ配信で商品をセールスし、EC で販売する販売形態

【図表 18-22】商品カテゴリー別の EC 化率・市場成長率・EC 化余地(2020 年予測)



(注)バブルサイズは EC 化余地(各カテゴリーにおける市場規模と EC 販売額との差分)を示す(単位:兆円)
 (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)」、「商業動態統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

II. 日本企業に求められる戦略

1. 日本企業の競争環境とプレゼンスの方向性

日本企業のプレゼンスは低下している一方、米国企業や中国企業のプレゼンスは高まっている

国内需要の伸びが見込めない中、成長を継続していくためには、海外需要の取り込みは戦略オプションのひとつとなる。ただし、その選択肢を採れるのはビジネスモデルに優位性のある一部の CVS や SPA (製造小売) 企業にとどまる(【図表 18-23】)。日系小売企業全体としては、他国企業と比して海外売上比率や展開国数が多いとは言えず(【図表 18-24】)、日本企業のグローバルプレゼンスは相対的に低水準にある(【図表 18-25】)。

米国企業 Walmart と Amazon は新興国で拡大

米国企業の Walmart は、2016 年から中国の EC 大手である京東集団(JDドットコム)に出資した上で提携を開始し、2018 年にはインドの EC 最大手 Flipkart を買収するなど、新興国市場で拡大する一方、成熟市場である先進国では撤退の動きも見せており、2020 年 10 月には欧州子会社「ASDA」の株式売却を発表し、2020 年 11 月には、日本の子会社である西友の株式を楽天、KKR に売却することを発表した。Amazon は 2013 年のインドでのサービス開始以降、2017 年には投資子会社を通じて同国の百貨店 Shoppers Stop に 5%を出資し、2018 年にはインドで 500 店以上のスーパーを展開する Adiya Birla Retail を PE ファンドと共に買収した。シンガポールでは 2017 年より Amazon Prime Now サービスを開始している。

中国企業 Alibaba の海外進出事例

次に、中国企業の Alibaba を例にとると、2016 年に ASEAN 最大手 EC の LAZADA へ出資し、2017 年にはインドネシアの EC 大手である Tokopedia へも出資する等、高い成長を続ける ASEAN での事業拡大を模索している。出資や M&A を通じて、様々な業態の小売事業者を取り込むとともに、テクノロジーの提供によってユーザー情報を収集しつつ、マーケティングに活用する

というサイクルを構築している。

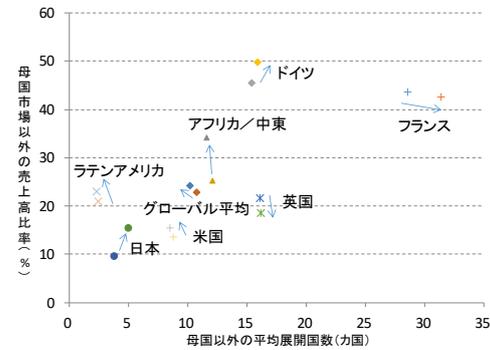
【図表 18-23】日本企業の海外売上高・営業利益・店舗数の状況

	海外売上高			海外営業利益			海外店舗数		
	2013年度 億円	2019年度 億円	差 億円	2013年度 億円	2019年度 億円	差 億円	2013年度 店	2019年度 店	差 店
GMS									
イオン	4,990	7,721	▲2,731	145	437	▲292	69	102	▲33
イトーヨーカ堂	968	786	▲182	N/A	N/A	N/A	14	10	▲4
CVS									
セブン-イレブン	26,903	25,035	▲1,869	N/A	N/A	N/A	8,636	10,276	▲1,640
ローソン	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	483	2,918	▲2,435
ファミリーマート	411	705	▲294	33	N/A	N/A	13,075	7,952	▲5,123
ミニストップ	713	1,120	▲408	▲0	▲8	▲8	1,980	2,847	▲867
百貨店									
三越伊勢丹HD	872	610	▲261	11	11	0	N/A	N/A	N/A
高島屋	552	238	▲314	24	40	16	2	4	▲2
専門店									
ニトリ	N/A	193	N/A	N/A	N/A	N/A	19	66	▲47
良品計画	485	1,708	▲1,224	37	34	▲3	255	556	▲301
アパレル									
ファーストリテイリング	4,137	8,439	▲4,302	326	502	▲176	534	1,438	▲905
ハニーズ	120	N/A	N/A	▲3	N/A	N/A	589	0	▲589
しまむら	46	59	▲13	▲3	▲5	▲8	49	56	▲7
アダストリア	N/A	127	N/A	N/A	▲9	N/A	81	77	▲4

(注) セブン-イレブン 2013 年度売上高は、7-Eleven, Inc.、SEVEN-ELEVEN(HAWAII)、セブン-イレブン北京、セブン-イレブン成都合算、2019 年度の 7-Eleven, Inc は直営店商品売上とガソリン売上の合算。高島屋 2019 年度売上高は国際財務報告基準に準拠した財務諸表を連結している在外連結子会社の消化仕入取引について、売上総利益相当額を「売上高」に計上する純額表示。

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-24】グローバル上位 250 社国籍別 母国市場以外の売上比率及び母国以外の平均展開国数



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

【図表 18-25】グローバル上場小売企業の売上高ランキング

順位	社名	国	直近期売上高 (百万ドル)	10期前売上高順位	順位の推移
1	Walmart Inc	米国	523,964	1	→
2	Amazon.com Inc	米国	280,522	22	↑
3	CVS Health Corp	米国	256,776	3	→
4	Costco Wholesale Corp	米国	166,761	5	↑
5	Walgreens Boots Alliance Inc	米国	136,866	9	↑
6	Kroger Co	米国	122,286	6	→
7	Home Depot Inc	米国	110,225	7	→
8	Carrefour SA	フランス	83,113	2	↓
9	Tesco PLC	英国	83,022	4	↓
10	JD.com Inc	中国	82,865	27	↑
11	Aeon Co	日本	79,817	11	→
12	Target Corp	米国	78,112	8	↓
13	Koninklijke Ahold Delhaize NV	オランダ	74,046	15	↑
14	Lowe's Companies Inc	米国	72,148	13	↓
15	Alibaba Group Holding Ltd	中国	71,985	26	↑
16	Albertsons Companies Inc	米国	62,455	-	↑
17	Seven & I Holdings Co	日本	61,482	10	↓
18	Alimentation Couche-Tard Inc	カナダ	54,132	24	↑
19	Sysco Corp	米国	52,893	19	→
20	Woolworths Group Ltd	オーストラリア	43,948	14	↓

(注) 2020 年 9 月時点での直近期売上高

(出所) リフィニティブ社データより、みずほ銀行産業調査部作成

グローバル小売企業は母国外市場への進出を加速

このような米国企業や中国企業を中心とした、グローバル小売企業によるオンラインとオフラインの融合を起点とする新たな顧客体験の創出に向けた取り組みは、ますます強化されるものと思われ、更なるグローバルプレゼンスの拡大に向けて、母国外市場への進出を加速していくことになる。

日本企業のプレゼンスは中長期的に低下へ

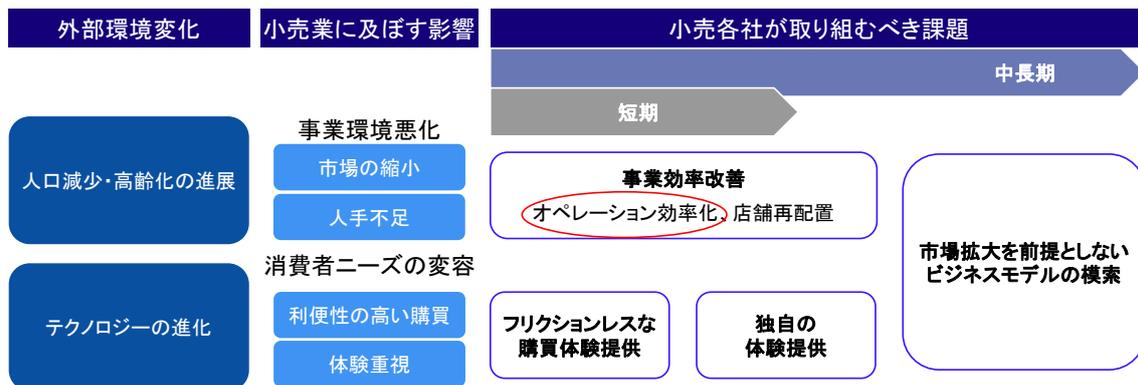
地理的・文化的に日本と近しく、成長性のあるマーケットであるアジアにおいて、米国や中国の大手事業者が勢力を拡大している状況にあり、日本企業にとって参入や展開のハードルは高まっている。このことを踏まえると、日本企業のグローバルプレゼンスは、中長期的に低下せざるを得ないであろう。

2. 日本企業にとってのリスクファクター

新型コロナウイルスの流行は、従来顕在化していたニーズの加速・変容、もしくは潜在ニーズの明確化をもたらす

新型コロナウイルスの流行は、消費者の行動変容を促し、ひいては小売業の事業戦略にも影響を及ぼす。ただし、ここで想定される変化は非連続的なものではなく、従前からのニーズや課題が、感染症拡大を機に加速、変容する、もしくは潜在的なニーズが明確化するものと考えられる。従って、まずはこれまで小売業がおかれていた外部環境変化と取り組むべき課題を振り返る。そのうえで新型コロナウイルスが消費行動に与える影響と課題の優先順位の変化を検討する。

【図表 18-26】これまでの小売企業がおかれていた外部環境変化と取り組むべき課題



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

小売業が取り組むべき課題: 事業効率改善、フリクションレスな購買体験提供、独自の体験提供、市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索

まず、外部環境の変化として、人口減少・高齢化の進展、及びテクノロジーの進化は蓋然性の高い事象である(【図表 18-26】)。人口減少・高齢化は、市場の縮小に加え、生産年齢人口減少による人手不足をもたらす。売上の減少、コストの上昇という両面から厳しさが増す中で、事業の採算性を維持するためには、オペレーション効率化や店舗再配置といった事業効率改善を進めると共に、中長期的には、拡大しない市場でも成立しうるビジネスモデルを確立することが必要となる。また、テクノロジーの進化は、消費者の購買行動に影響を与え、消費者は EC など利便性の高い購買を求めると共に、店舗に対しては実物を試用出来る、特別な体験が出来るといった、購買に伴う体験を重視するようになる。これら課題のうち、新型コロナウイルス流行前は、人手不足の深刻化から、省人化といったオペレーション効率化が急務となっていた。

感染症拡大の影響により、立地戦略見直し、フリクションレス化の優先度が上昇

次に、新型コロナウイルスが従前の課題にどのような変化をもたらしたかを検討したい(【図表 18-27】)。まず、感染症拡大予防に伴う外出抑制により、消費者の行動圏が狭小化し、来店パターンが変化した。また、訪日外国人の激減により、インバウンド需要も消滅した。これらの変化により、これまで中期的な課題であった店舗立地の見直しが短期で対応すべき課題となった。これまで

は、立地と出店政策が小売企業にとっての成長戦略の中核となっていたが、今後は、「新しい生活様式」の社会的浸透、事業者対応が事業戦略に大きな影響を及ぼす。感染症拡大予防のために、店舗での長時間滞在や対面接客、もしくは外出そのものが回避されることで、「店舗に集客し、滞在を促す」という店舗型小売業の従来型ビジネスモデルの持続可能性を低下させることとなる。従って、小売業には、購買体験を消費者が求める安全で利便性の高いものへと変えることが求められ、フリクションレス化の推進の優先度が上昇する。フリクションレス化のためには、人員や資金などのリソースの確保やオペレーションの見直し等が必要となることから、従来想定よりも早期にオンライン対応を進めることは難易度を増す。フリクションレス化を進めた上で、消費者に選ばれる店であるためには、「その店ならではの」体験を提供することが必要となる。対面での接客や、大量の集客、長時間滞在が回避される中で、その体験提供のあり方を再考していくことが求められる。更に、従来のビジネスモデルの採算性が維持しづらくなっていく中で、市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索は、長期的な課題として重要性を増す。

【図表 18-27】新型コロナウイルスが消費行動に与える影響と取り組むべき4つの課題



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

3. 日本企業に求められる戦略方向性

店舗立地の見直しは、新常態における消費者の来店パターン変化に伴って進む

新常態で取り組むべき4つの課題それぞれについて、戦略方向性を検討したい。店舗立地の見直しについては、新常態での消費者の来店パターン変化を見極めつつ、店舗の立地戦略を変化させる必要があるだろう。例えば、リモートワークの定着により、これまでの都市の立地優位性が低下し、郊外の優位性が上昇するといった変化や、三密回避の中で大規模商業施設の集客機能が低下し、商業施設への出店よりもロードサイドへの出店の優位性が上昇するといった変化が想定される。また、インバウンド需要の急減を受け、インバウンド比率の高い一部業態、店舗では、早急に閉店を検討する必要があるだろう

う。実際に、ドラッグストア業界では、2020年4月、5月に閉店が急増しており、その立地も観光地に集中している。今後はドラッグストアのみならず、様々な業態でも閉店が進んでいくと考えられる。

フリクションレス化は店舗、オンライン双方の良さを生かしつつ、フリクションをきめ細かく解消していくことが必要

フリクションレス化とは、「店舗などのチャンネルにアクセスし、買って、帰る」という一連の購買プロセスに存在する手間や面倒、不便さ（フリクション）を解消することによる消費者の購買体験の向上である。感染症拡大の下、店舗での購買を忌避するニーズからECは伸長した。ECでは店舗に行き、帰るというフリクションの大きな部分を解消できる価値が改めて認識されたが、同時に、配達までのタイムラグや配送料という新たなフリクションも課題と感じられることとなった。今後は、店舗、EC双方の良さを生かしつつ、フリクションをきめ細かく解消していくことが必要となる。

独自の体験提供は対面接客が制約される中で、オンラインをうまく活用することが必要

独自の体験提供とは、実店舗、オンラインに限らず、その店ならではの体験の提供であり、例えば、その店でないと受けられない接客や、そこでしか買えない商品、その店でないと体験できない内装や世界観などが挙げられる。今後は、対面での接客が制約される中、接客のオンライン化や、商品の独自性の追求、オンラインでの消費者とのコミュニケーションの強化などを模索していくことが必要となってくるだろう。

カインズは、IT小売を目指し、体制を構築してフリクションレス化を推進

中期的な課題であるフリクションレス化を日本で積極的に推進している企業として、ホームセンター大手のカインズが挙げられる。カインズは、2018年から「IT小売業」を目指し、中期経営計画では、デジタル戦略として「わずらわしさ解消からEmotionalな体験の創造」を掲げている。例えば、2019年10月には店舗単位で商品の売り場、在庫を検索できる機能をアプリに搭載し、2019年12月にはEC注文の店舗受取用ロッカーの設置を開始している。これらの取り組みが、三密回避、店舗での長時間滞在回避という消費者の購買スタイルの変化に合致し、カインズは新型コロナウイルス流行下でも大きく売上を拡大した。

カインズは、独自の体験提供でも店舗のあり方を模索

加えて、カインズは独自の体験提供についても、新たな形式の店舗を作り、店舗体験のあり方を模索している。店舗については、米国ベンチャー企業のb8taと連携し、東京に期間限定の体験型店舗をオープンしている。このように、カインズは、フリクションレス化を進めつつ、独自の体験提供についても模索を続け、中期的な課題である消費者ニーズの変容に着実に対処している。

市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索は、地域やコミュニティの深掘りによるLTVの拡大が求められる

中期的には、人口が減少し、市場が縮小することを前提とすると、不特定多数の消費を獲得することによって規模の経済性を確保し、価格競争力で集客、出店を続けていく大量生産大量消費による成長は困難となる。従って今後は顧客個人に着目し、顧客1人あたりの購買頻度と顧客単価を確保していく、顧客生涯価値(Life Time Value。以下、LTV)を重視するビジネスモデルを模索していくことが必要となる。アプローチのひとつは、提供する物販やサービスの領域を拡大し、消費者の支出を囲い込むことである。消費者のサービス利用データの分析を通じ、より個人にあったサービスをレコメンドし、購買頻度を高めることが出来る。もうひとつのアプローチは、地域やコミュニティで連携し、深掘りすることで、顧客理解と顧客体験の向上をベースに消費者のロイヤ

リティを向上させることである。前者のアプローチが取れるのは、物販、サービスを自社で拡充していく必要があることから、投資余力のある EC プラットフォーマーや大手流通事業者に限られる。従って、多くの小売業は、後者のアプローチを目指すこととなる。

LTV 拡大には、核となる実店舗、顧客理解の仕組み、コミュニティ化する仕掛けが必要

このアプローチのためには、単に複数の業態が1つの敷地に共同出店するだけでなく、核となる実店舗をもとに、魅力度の高いサービスを一気に通貫して繋ぐことで顧客理解を深め、その顧客理解をもとに顧客体験を向上させる仕組みが求められる。加えて、消費者が繰り返し店舗、サービスにアクセスしたくなるようなコミュニティ化する仕掛けが必要となる。

良品計画は、地方で核となる大型店舗を出店すると共にコミュニティ化する仕掛けを行い、地域エコシステムの構築を進める

長期的な課題である、市場拡大を前提としないビジネスモデルの構築に向けた地域、コミュニティの深掘りを行っている企業として、無印良品を運営する良品計画を取り上げたい。良品計画は、「店舗を軸とした『つながり』の創出」を目指しており、各店舗で地域の活性化を進めている。例えば、新潟県の直江津では、Starbucks、KALDI、久世福商店と連携して出店し、核となる実店舗を作ると共に、店舗で地元住民が出店できる「つながる市」を開催したり、現地に社員を派遣し、地域振興策を検討したりすることで、コミュニティ化する仕掛けを行っている。顧客理解の仕組みとしては、会員システムである MUJI passport を保有しており、アプリを通じて顧客接点を確保し、顧客理解を深めることが出来る。このように、地場と連携してコミュニティを構築することで消費者のロイヤリティを高めるエコシステムの構築は、目指すべき方向性の1つとなる。

新型コロナウイルスへの対応を契機として、持続可能な小売業へと変化することが期待される

新型コロナウイルスの流行は、消費者ニーズの変容を加速させ、小売業が取り組むべき課題の優先順位を明らかにした。日本の小売業各社は、短期的な課題である店舗立地の見直しを進めつつ、中期的な課題である消費者ニーズ変容への対応としてのフリクションレス化の推進、独自の体験提供の模索に戦略的に取り組んでいくことが必要である。これにより、物販のビジネスモデルの高度化を進めた上で、さらに長期的には、地域やコミュニティを深掘りすることで、LTV を高めるようなビジネスモデルを構築し、持続可能な小売業へと変化していくことを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

次世代社会インフラ・サービス室 社会インフラチーム 斉藤 智美
tomomi.a.saitou@mizuho-bk.co.jp

©2020 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。