

小 売

【要約】

- 2021 年のグローバル小売販売額は、新型コロナウイルス流行に伴う厳しい行動制限が緩和から解除へ向かうことを背景に、前年比+7.3%の 16.6 兆ドルでの着地を見込む。2022 年については、欧米を中心とした行動制限の解除に伴い、財からサービスへ消費の移行が進むことから成長率の鈍化を見込み、前年比+6.7%の 17.7 兆ドルを予想する。2026 年までの中期見通しについては、中国、ASEAN を始めとする新興国が市場をけん引し、年率+6.4%と高い伸び率で推移する見込みである。
- 2021 年の日本の小売業販売額は、新型コロナウイルス影響による居住地近隣での消費が継続することにより、前年比+0.1%の 118.1 兆円での着地を見込む。2022 年については、個人消費の回復は見込むものの、感染症予防の観点から回避されていた外食やレジャーを始めとしたサービス消費の回復に伴い、財消費は伸び悩み、前年比▲2.9%の 114.7 兆円と予想する。2026 年までの中期見通しについては、構造的要因である人口及び世帯数の減少や高齢化の進行により、市場は減少トレンドで推移し、年率▲1.0%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、食品の他業態との競合激化から市場縮小を見込み、百貨店についても店舗整理の継続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。
- 日本の小売業は、ビジネスモデルに優位性のある一部企業を除いて海外展開は活発ではなく、日本市場の縮小に応じてグローバルでのプレゼンスは低下せざるを得ない。多くの企業にとって海外展開が容易ではなく、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。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を浮き彫りにした。日本の小売業各社は、足下では「フリクションレス化への対応」および「オンラインとオフラインの融合」に戦略的に取り組むことが必要である。さらに中長期目線では、「市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索」として、顧客理解を一層深化させるとともにマネタイズポイントを拡充させる取り組みが求められる。これまで以上に消費者の行動変容を迅速にビジネスモデルに取り込むことで、各社の事業優位性が発揮されることを期待したい。

I. 需給動向

【図表 18-1】需給動向と見通し

	指標	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要	小売業販売額(十億ドル)	15,481	16,609	17,715	22,619	-
	前年比増減率(%)	+0.5%	+7.3%	+6.7%	-	+6.4%
国内需要	小売業販売額(兆円)	118.0	118.1	114.7	112.2	-
	前年比増減率(%)	+3.5%	+0.1%	▲2.9%	-	▲1.0%

(注) 2021 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、みずほリサーチ&テクノロジーズ資料より、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

- ・ ワクチン接種が進む欧米では、消費は財からサービスへ移行が進み、グローバル需要を下押し
- ・ ワクチンの普及ペースが緩慢な新興国では、依然として財消費が中心となることから 2022 年にかけて需要は拡大を続ける
- ・ 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需要拡大に寄与
- ・ 国内では、足下では感染拡大を警戒する消費行動が継続されるものの、サービス消費の回復により 2021 年をピークに需要は伸び悩み

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	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要	米国	3,399	3,598	3,760	4,281	-
	前年比増減率(%)	+3.3%	+5.9%	+4.5%	-	+3.5%
	欧州	3,764	3,956	4,105	4,591	-
	前年比増減率(%)	▲0.2%	+5.1%	+3.8%	-	+3.0%
	中国	3,130	3,407	3,607	4,473	-
	前年比増減率(%)	▲0.6%	+8.9%	+5.9%	-	+5.6%
	ASEAN	502	555	620	874	-
	前年比増減率(%)	▲5.3%	+10.6%	+11.7%	-	+9.5%

(注 1) 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

(注 2) 2021 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

2021 年の小売市場規模は前年比+7.3%、2026 年にかけて年率+6.4%の成長を見込む

2020 年のグローバル小売市場は前年比+0.5%の 15.5 兆ドルであった。2021 年は新型コロナウイルス流行による厳しい行動制限の緩和・解除に伴い、前年比+7.3%の 16.6 兆ドルを見込む。2022 年は、ワクチン接種が進む欧米を中心に、消費は財からサービスへ移行が進む一方で、ワクチンの普及ペースが緩慢な新興国は依然として財消費が中心となることから、前年比+6.7%の 17.7 兆ドルに拡大することを見込む。中期的には、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成長に寄与し、2026 年にかけて年率+6.4%成長で 22.6 兆ドルに達するものと予想する。

② 米国

2021 年の小売市場規模は前年比+5.9%、2026 年にかけて年率+3.5%の成長を見込む

2021 年の米国小売市場は、収容人数制限を始めとした営業制限の緩和・撤廃に加え、リモートワークの普及を背景に住宅関連を始めとした財消費の好調が続き、前年比+5.9%の 3.6 兆ドルでの着地となる見込み。2022 年にはコロナ危機からの正常化に伴い、財消費からサービス消費への移行が緩やかに進むことから成長率は鈍化し、前年比+4.5%の 3.8 兆ドルを予想する。中期的には、雇用・所得環境の改善に加え、人口増加やインフレの進展が構造的な

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しよう。また、新型コロナウイルス影響による追い風をうけ、オンラインを活用した利便性の高い購買体験の提供に向けて EC（電子商取引、Electronic Commerce）プラットフォームのみならず店舗型事業者の取り組みが進むことにより、EC は拡大を続けることを見込む。2026 年にかけては、年率+3.5%成長の 4.3 兆ドルまで拡大するものと予想する。

③ 欧州

2021 年の小売市場規模は前年比+5.1%、2026 年にかけて年率+3.0%の成長を見込む

2021 年の欧州小売市場は、行動制限の緩和を背景に、消費は回復する一方で、2021 年後半には財需要は概ね一巡する見通しであることから、前年比+5.1%の 4.0 兆ドルでの着地を予想する。2022 年には、ロックダウン中の支出削減によって増加した貯蓄の活用が進み、消費増が見込まれるものの、宿泊・飲食などのサービス消費が中心となることから、成長率は鈍化し、前年比+3.8%の 4.1 兆ドルと予想する。2026 年にかけては、年率▲0.1%程度の緩やかな人口減少が見込まれるものの、東欧各国の成長が寄与し、年率+3.0%成長の 4.6 兆ドルまで拡大するものと予想する。

④ 中国

2021 年の小売市場規模は前年比+8.9%、2026 年にかけて年率+5.6%の成長を見込む

2021 年の中国小売市場は、2020 年後半からの財消費の回復が継続し、日用品などの非耐久財は堅調に推移している。足下では通信機器などを始めとする耐久財需要の一巡も見られるものの、海外旅行の代替とみられる高級品や娯楽関連の財消費拡大が追い風となり、前年比+8.9%の 3.4 兆ドルでの着地を予想する。一方で、2021 年末から 2022 年にかけて全人口の 80%程度までワクチン普及が進み、2022 年にはサービス消費の緩やかな回復が見込まれることから、前年比+5.9%の 3.6 兆ドルと予想する。2026 年にかけて、人口成長率は鈍化する一方で、依然として年率 0.3%程度の人口増加が見込まれ、年率+5.6%の 4.5 兆ドルまで拡大するものと予想する。

⑤ ASEAN

2021 年の小売市場規模は前年比+10.6%、2026 年にかけて年率+9.5%の成長を見込む

2021 年の ASEAN 小売市場は、ワクチン普及の遅れに伴う活動制限の長期化により、前年比+10.6%の 5,550 億ドルでの着地を予測する。各国政府が 2021 年後半には人口の大半へのワクチン接種を進める目標を掲げる一方で、活動制限解除は 2022 年半ば以降にずれこむ見込みである。2022 年は依然として食品・日用品などの生活必需品を始めとした財消費が中心となり、前年比+11.7%の 6,200 億ドルでの着地を予想する。2026 年にかけては、人口ボーナス期にあるフィリピンやインドネシア、ベトナムの人口増加が続くと共に、中間所得層の拡大に伴い、高い市場成長率を維持する見込みであることから、年率+9.5%成長で 8,740 億ドルまで拡大するものと予想する。

2. 内需 ～人口減少、世帯数減少の中、除くインバウンド小売額は減少に転じる

【図表 18-3】国内需要の内訳

(兆円)	指標	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
国内需要	小売業販売額	118.0	118.1	114.7	112.2	-
	前年比増減率(%)	+3.5%	+0.1%	▲2.9%	-	▲1.0%
	小売業販売額 (除くインバウンド)	117.8	118.0	113.6	110.5	-
	前年比増減率(%)	+4.9%	+0.2%	▲3.7%	-	▲1.3%
	インバウンド消費額	0.2	0.0	1.0	1.7	-
	前年比増減率(%)	▲87.5%	▲94.8%	+9381.4%	-	+173.7%

(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

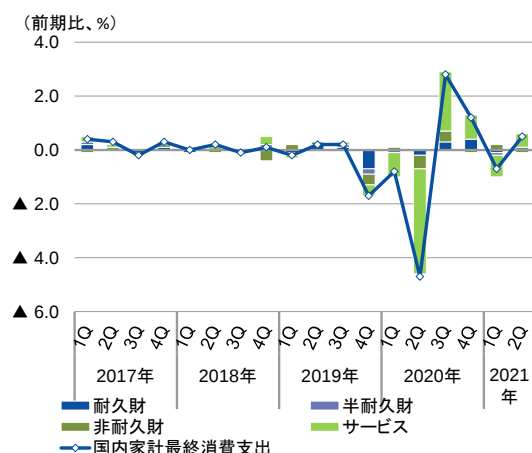
(出所) 経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、みずほリサーチ&テクノロジーズ資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

(1) 個人消費

消費マインドは回復傾向ながら、
所得環境は悪化

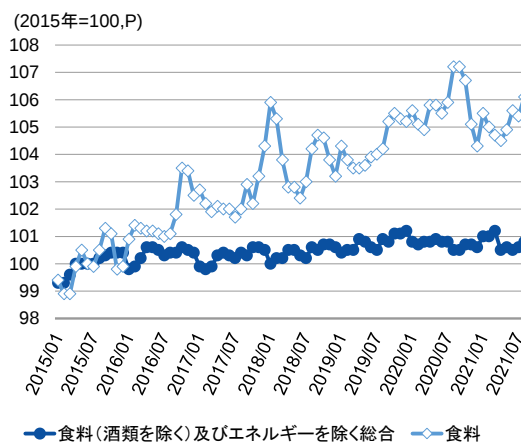
新型コロナウイルス影響に伴う食品・日用品などの生活必需品の買い込み需要は落ち着きを見せ、2021 年 4～6 月期の実質個人消費は、前期比+0.5%となった(【図表 18-4】)。7～9 月期は、感染拡大を警戒する生活様式の継続によりサービスから財への消費変化は継続する一方で、物価上昇が続いている食料品は価格感応度が高く、消費の先行きは微増程度を維持する見込み(【図表 18-5】)。感染対策の一巡及び消費者による「緊急事態宣言慣れ」から、消費マインドは感染症第 1 波が発生した 2020 年 4 月から現在にかけて緩やかに回復している(【図表 18-6】)。一方で、新型コロナウイルス感染再拡大による雇用減や夏のボーナス減による所得環境の悪化に伴い、貯蓄性向は緩やかに低下していることから、個人消費の先行きは弱い動きが続くことを見込む(【図表 18-7】)。

【図表 18-4】実質個人消費の内訳

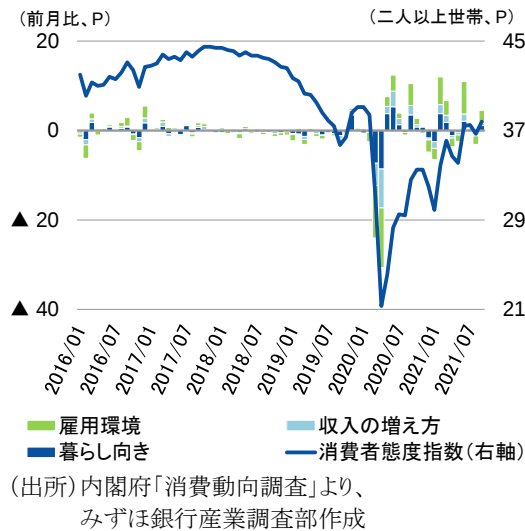


(出所) 内閣府「四半期 GDP 速報・家計最終消費支出」より、みずほ銀行産業調査部作成

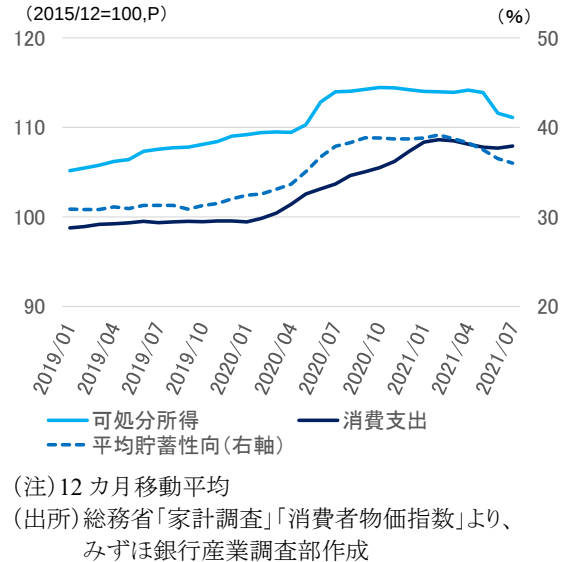
【図表 18-5】消費者物価指数の推移

(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



【図表 18-7】平均貯蓄性向・実質可処分所得・消費支出推移

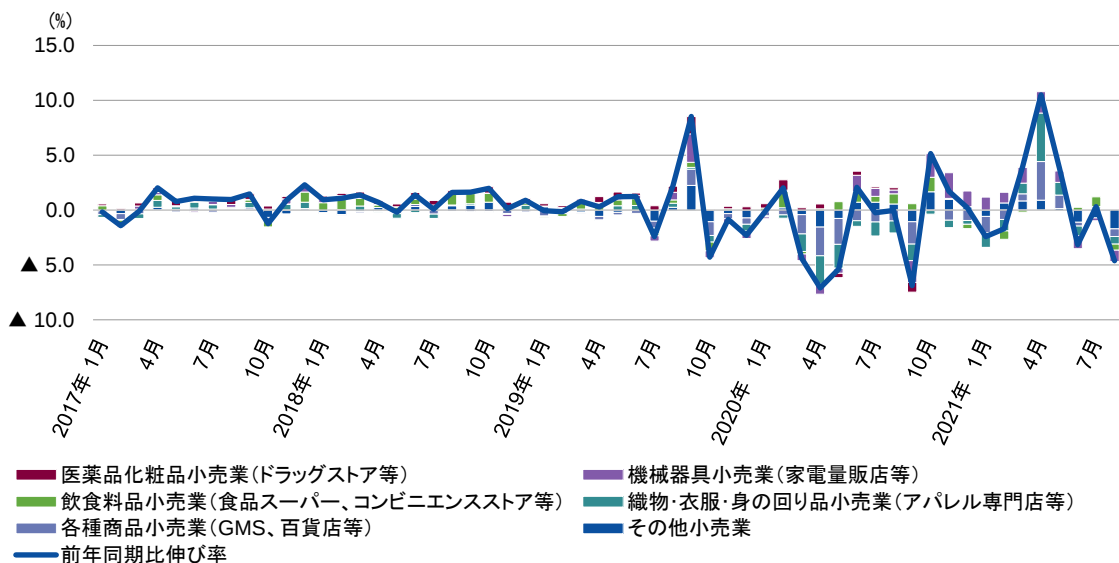


(2) 小売概況

2021 年 8 月までの
小売業販売額は
前年同期比
+1.7%で推移

2021 年 1 月から 8 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。足下は、食品・日用品を始めとした生活必需品の買い込み需要は落ち着きを見せる一方で、新型コロナウイルス影響による消費者の外出抑制などの消費行動の変化は継続していることから、財消費である小売業販売額は好調を維持している(【図表 18-8】)。

【図表 18-8】小売業販売額及び業態別伸び率寄与度(除く自動車・燃料小売)(前年同期比)



(出所)経済産業省、総務省、内閣府、観光庁、みずほリサーチ&テクノロジーズ資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

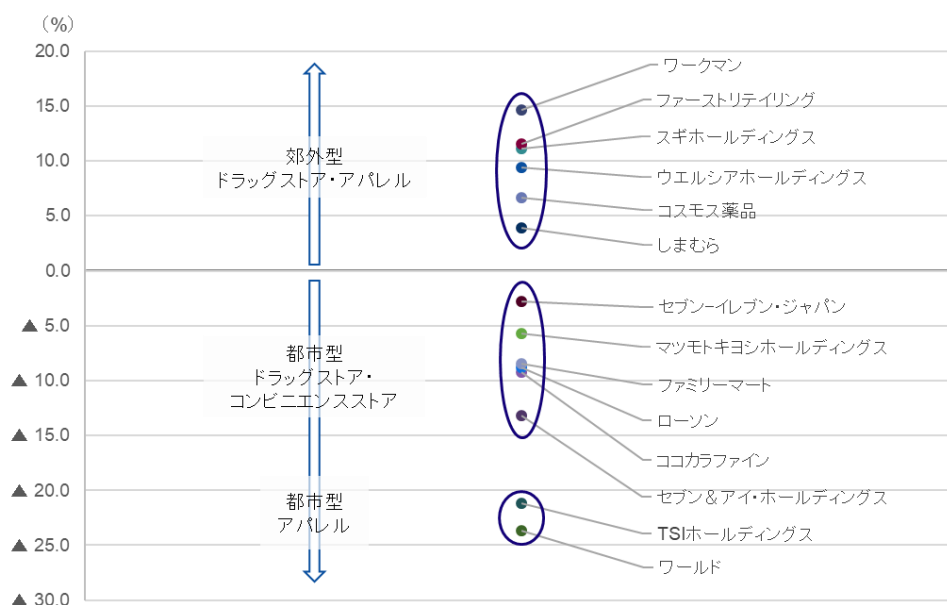
新型コロナウイルス影響によって、業態間格差は広がり続けている

新しい生活様式の浸透に伴い、業態内でも業績に差が生まれている

新型コロナウイルス流行による小売市場への影響は、業態によって大きく異なっている。緊急事態宣言発令に伴い、生活必需品売り場を除いて休業が要請された大規模商業施設や、それらにテナントとして入居する業態は引き続き大きな影響を受けた。また、食品を始めとする非耐久財が堅調に推移する一方で、衣料品等の半耐久財は減少が継続している。従って、アパレル専門店等の織物・衣服・身の回り品小売業では2021年1～8月までの販売額が前年同期比▲1.4%と不振が継続している。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同+1.5%とプラスに転じたものの、前々年同期比では▲14.7%と、依然として厳しい局面にある。一方、飲食料品小売業の中でも内食需要を取り込んだ食品スーパーは同+2.0%、ドラッグストアを始めとする医薬品化粧品小売業は同+7.2%、ECを始めとする無店舗小売業は同+8.5%、家電量販店を始めとする機械器具小売業は同+13.7%と好調に推移している。

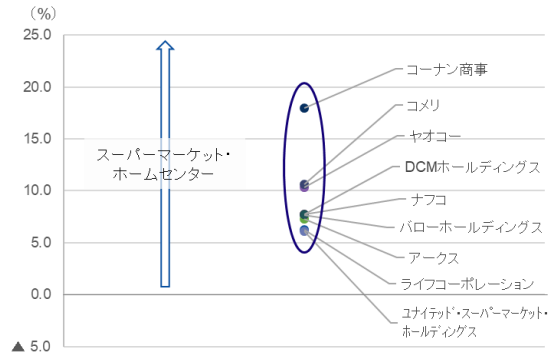
人流や消費行動の変化がもたらした影響は、業態内でも大きく異なる。テレワークの浸透により、消費者の購買行動の生活圏化が進み、居住地近隣エリアでの出店を進めていた郊外型ドラッグストアやアパレルの業績は好調となった一方で、通勤需要やインバウンドの取り込みを進めていた都市型ドラッグストアやコンビニエンスストア、ターミナル駅周辺に旗艦店を出店する都市型アパレルは、前年売上高比減少となっている（【図表 18-9】）。加えて、在宅の長時間化や内食化のニーズに対応した食品やDIY関連を取り込んだスーパーマーケット及びホームセンターに加え、実店舗の忌避から利用が拡大したECについても、売上高及び流通総額は拡大している（【図表 18-10、11】）。このような、新型コロナウイルス影響に伴う人流や消費行動の変化は、社会的混乱が落ち着いた後においても行動様式として定着化する可能性がある。今後、事業者の店舗立地・事業戦略の転換を促すものとなる。

【図表 18-9】 人流の変化による影響（売上高前年比）



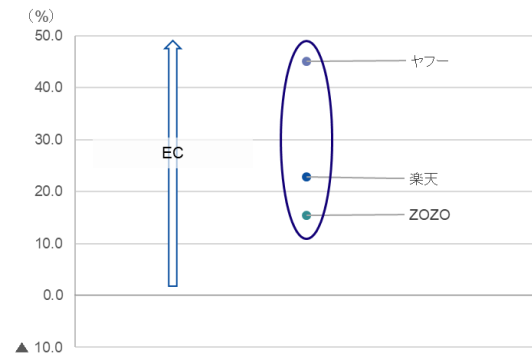
（出所）SPEEDA より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-10】 巣ごもり消費による影響
（売上高前年比）



（出所）SPEEDA より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-11】 EC の利用拡大による影響
（流通総額前年比）



（出所）SPEEDA より、みずほ銀行産業調査部作成

2021 年のインバウンドを除く小売業販売額は前年比+0.2%での着地を見込み、以降は緩やかに市場縮小へ

消費マインドの悪化は底を打ったものの、消費者による感染拡大を警戒する消費行動は継続するものと予想され、小売全体の見通しとしては、2021 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+0.2%の 118.0 兆円を見込む。一方で、緊急事態宣言の解除やワクチン普及に伴い、財消費からサービス消費への緩やかな移行も見込まれることを勘案すると、2022 年には 2019 年水準と同程度となる前年比▲3.7%の 113.6 兆円を見込む。中期的には、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が消費への下方圧力となることから、微減での推移を見込み、2026 年には 110.5 兆円の市場規模になると予想する。

（3）インバウンド

2021 年もインバウンド需要はほぼ消失

2021 年の訪日外国人客数は、1～8 月平均約 2 万人程度と、2019 年同期比▲99%を超える減少幅で推移し、2020 年に引き続いて訪日外国人客による買物需要はほぼ消滅した（【図表 18-12】）。感染症拡大防止の観点で、各国政府が実施してきた海外渡航制限は、2021 年央以降、ワクチン接種などの対策の浸透に伴って徐々に緩和に向かっている。しかし、日本では引き続き訪日外国人客に対する入国時の隔離措置が継続している。このため、2021 年末にかけても入国時の隔離をはじめとした感染対策は解除時期の見通しが立っていない。したがって、訪日外国人客による買物需要の回復は見込みづらく、2021 年の訪日外国人客数は前年比▲94.9%の 21 万人、インバウンド買物代は、前年比▲94.8%の 110 億円程度を見込む（【図表 18-13】）。

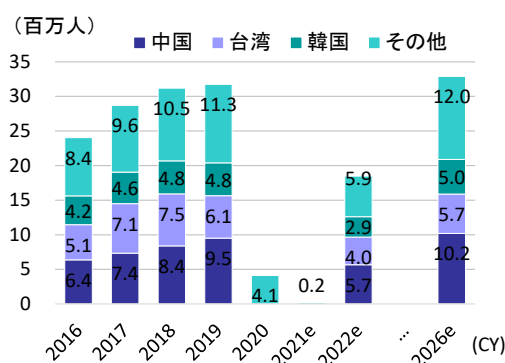
インバウンド需要は回復期へ。2026 年には 1.7 兆円まで回復も

中期見通しとしては、2022 年にはワクチン接種の進んだ国ごとに入国制限の緩和が拡大されることが想定され、訪日外国人客数は 1,848 万人まで回復すると見込む。これは感染症拡大前の 2019 年比 6 割程度の水準となる。また、2023 年から 2024 年にかけて 2019 年水準である 3,000 から 3,200 万人にまで回復し、2026 年には 3,585 万人となることが予想される。これによって、インバウンド買物代は、2023 年に 1 兆 5,300 億円となり、2026 年には 1 兆 6,700 億円と、新型コロナウイルス拡大前の水準にまで回復するものと予想する。

新型コロナウイルス影響で変化した消費者の志向性と行動様式に適応する必要

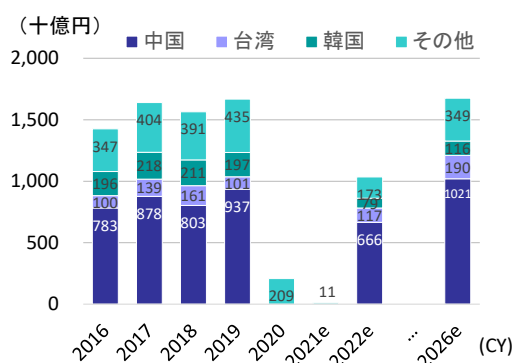
小売各社や訪日外国人客向けの各種サービス事業者は、回復期を迎えようとしているインバウンド需要の取り込みに備えるタイミングにある。そのために、感染症によって新たな生活様式に変化した各国の旅行者のニーズを的確に捉え、対応することが求められよう。目下、中国をはじめとした新興国の消費志向は、デジタルを活用してパーソナライズ化を実現することや、モノ消費からコト消費への成熟化が進んでいる。インバウンド需要の取り込みにおいても、日本滞在前からデジタルを活用して個々の旅行者との接点確保を図ることがポイントとなろう。そして、帰国後も越境 EC への誘導で購買につなげるよう、オンラインとオフラインを融合させた体験価値の磨き上げが、次のインバウンド需要取り込みに向けたカギとなる。

【図表 18-12】 訪日外客数予測



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-13】 インバウンド買物代の予測



(注 1) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(注 2) 訪日外国人消費・買物代は 2018 年 1～3 月
期より調査方法が変更されているため、2017
年、2018 年の実績は連続しない
(出所) 日本政府観光局 (JNTO) 資料より、
みずほ銀行産業調査部作成

(4) 業態別の動向

① スーパー

2021 年の市場規模は、引き続き内食需要の高まりから拡大を予想

スーパー市場は中期的には微減トレンド

2021 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+2.6%の 13.1 兆円を予想する(【図表 18-14】)。既存店売上高については、1～8 月まで前年同月比プラスを維持。商品別では、衣料品については前年並みにとどまる一方で、主力の食料品は内食需要の高まりから前年比+2%以上の拡大、住関連品も同じく前年比+4%以上の拡大を見込むなど、食品や住関連品の好調が売上高拡大を支えている(【図表 18-15】)。

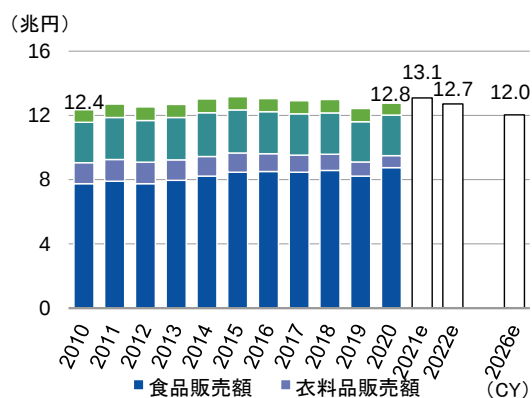
消費者の内食需要を受けて 2021 年には拡大が見込まれるスーパー市場であるが、中期的には市場は縮小していくと予想される。人口減少、世帯数のピークアウトに伴う需要の縮小に加え、主力の食料品は、業界内競争のみならず、他業態との競争が激化している。内食化の取り込みを契機として、コンビニエンスストアやドラッグストアによる食料品販売の強化の動きは加速しており、新型コロナウイルス流行による社会的混乱が沈静化した後もこの流れは継続すると予想される。また、衣料品や住関連品も内需の縮小に加えて、EC や専門店への顧客流出が続いており、販売の先行きは厳しい。こうした背景により

スーパー市場の規模は微減傾向での推移を見込み、2022 年で 12.7 兆円、2026 年には 12.0 兆円を予想する。

利便性の高い購買体験提供と共に、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

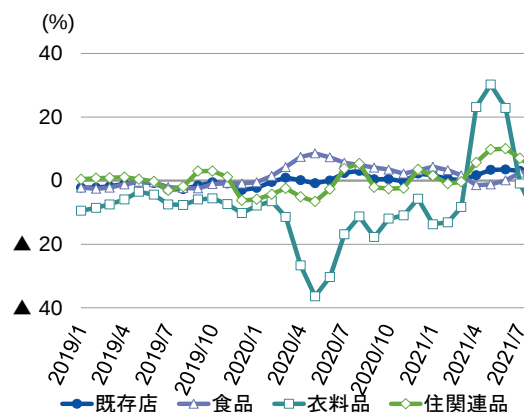
他業態との競争激化を受けて、スーパー各社は、新型コロナウイルスの感染拡大前から労働生産性の向上や他業態との差別化に取り組んできた。労働生産性の向上に向けては、オペレーションコスト削減を企図したセルフレジの設置や、需要予測モデルに基づく発注業務効率化などを進めつつ、異業種との差別化においては消費者の利便性向上のためのネットスーパー対応を進めてきた。今後は、店舗、オンライン双方の良さを生かして、更に利便性を高めていくことが求められる。これまでのネットスーパーは配送までのタイムラグや配送料が利用者にとって課題であった。そのような中で、商品取得の即時性を実現しつつ、店舗滞在時間を短縮することで安全に受け取ることが出来る BOPIS (Buy Online Pick-up In Store) 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。また、最近では EC 強化に向けた物流センター増設や、セントラルキッチン¹・プロセスセンター²を活用した店舗内作業の効率化などの取り組みが進むが、いずれも一定程度の企業体力を要する取り組みとなる。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、投資体力を捻出するために同業同士での協業・再編を進めることも選択肢となるだろう。

【図表 18-14】スーパー全店売上高



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値
(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 18-15】部門別既存店売上高の前年伸び率



(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

2021 年の市場規模は 2020 年のコロナショックからの反動増を予想

2021 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)は、前年比+1.8%の 10.9 兆円を予想する(【図表 18-16】)。新型コロナウイルスの流行に伴う外出抑制により、客数は減少したが、まとめ買い需要から買上点数の増加によって客単価は上昇しており、新型コロナウイルスの感染拡大前の市場規模までの回復には至らない見込みである(【図表 18-17】)。

¹ 複数店舗向けに惣菜などの調理加工を集中して引き受ける施設

² 生鮮品の仕入れや加工、包装、配送を一括して行うセンター

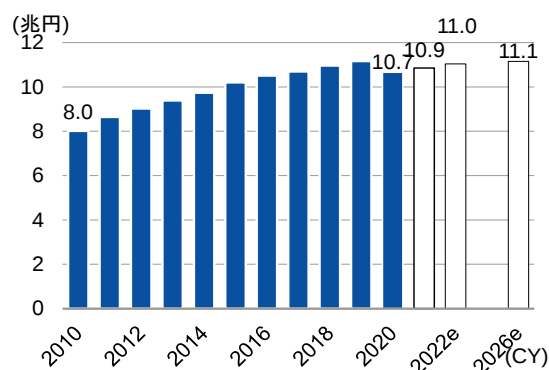
新規出店抑制から市場の伸びは鈍化へ

2022 年には、外出抑制緩和による人流回復に伴い、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+1.7%の 11.0 兆円を予想する。国内店舗数は 5.6 万店舗となっており、出店余地が限定的であることから新規出店が抑制され、中期的な市場成長は鈍化し、2026 年のコンビニエンスストア全店売上高は 11.1 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

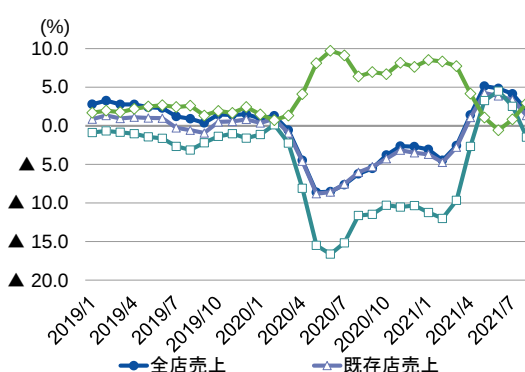
コンビニエンスストアは、近年、人手不足を背景とした店舗オペレーションの困難さや 24 時間営業の是非を問う動きを踏まえ、新規出店による成長ではなく、既存店への効率化投資を進めてきた。感染症拡大予防に伴う消費者の行動変化により、コンビニエンスストアにおける来店パターンや求められる商品ラインナップも変化している。各社は、従来強化してきた惣菜や冷凍食品、生活用品などの商材で巣ごもり需要の取り込みを図ってきた。例えばセブン-イレブン・ジャパンでは、酒類・スイーツ、チルド飲料の売り場を拡大した新レイアウトの導入加速などにより、積極的に商圈内の消費者ニーズ変化に対応している。また、店舗在庫との連携によりネットコンビニサービスの全国展開を表明しており、クイックコマース(Q コマース)³ニーズ取り込み強化も打ち出した。他のコンビニエンスストアもフードデリバリーサービスとの連携などによって、同種のネットコンビニ事業を強化しており、時短ニーズのある層に普及する可能性がある。今後は、消費者の来店パターンの変化に伴い、都市型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や、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 と連携したラストワンマイル戦略⁴を進めることで、コンビニエンスストアが元来強みとして有する「利便性」を一層高め、店舗の価値を更に高めることが期待されよう。

【図表 18-16】コンビニエンスストア
全店売上高



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値
(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 18-17】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 注文から配達までが 30 分程度の仕組みを備えた E コマース

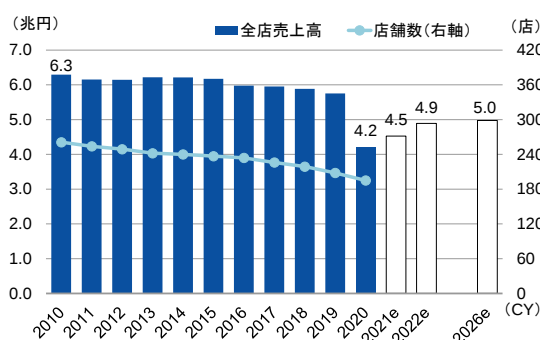
⁴ 消費者が EC など注文した商品、自分の好きな時間・場所で受け取れるサービス

③ 百貨店

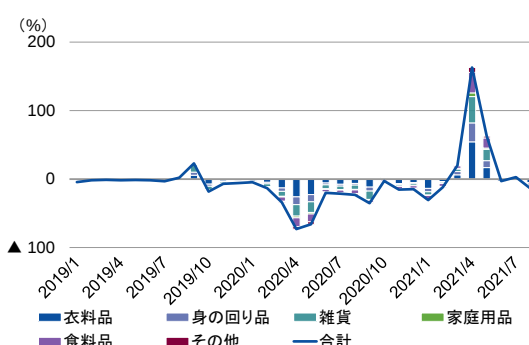
2021 年の百貨店
市場規模は
+7.3%の 4.5 兆円
を予想

2021 年の百貨店全店売上高（日本百貨店協会）は、前年比+7.3%の 4.5 兆円を予想する（【図表 18-18】）。前年の緊急事態宣言に伴う全館休業などの厳しい営業自粛の影響は薄れたことにより、前年比では増加となる一方で、新型コロナウイルス影響による長時間滞在の回避や都市部の人流減少による客数の減少、生活様式の変化による衣料品需要の減少、都市部のインバウンド需要のはく落等により、厳しい局面が継続する見通し（【図表 18-19】）。

【図表 18-18】百貨店全店売上高



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値
(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 18-19】商品別伸び率
寄与度(前年同期比)

(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

今後、新型コロナ
ウイルス影響か
らの回復は見込
まれるものの、店
舗整理が加速し、
2026 年には 5.0
兆円に

新しい生活様式の浸透や大都市・ターミナル駅への人流回復の弱含みにより、引き続き厳しい見込みであるものの、ワクチン普及に伴う外出機会の増加により、2023 年にかけて緩やかに市場は回復することを見込む。2022 年の百貨店全店売上高は前年比+8.0%の 4.9 兆円、2023 年には前年比+5.9%の 5.2 兆円まで回復すると予想される。中期的には、家計における衣料品への支出抑制に加え、所得層の二極化も進み、主力の衣料品販売の回復は期待しがたい。インバウンド需要は 2023 年にかけて回復を見込むものの、その恩恵は東京・大阪を中心とする一部旗艦店に限られる。さらに、大都市近郊でも出店を進めるショッピングセンターなど他業態との競争が激化し、地方のみならず都市部の一部店舗でも閉店が進むなど、今後も店舗整理が続くことが想定される。こうした背景から、2026 年の百貨店全店売上高は 5.0 兆円にとどまる。

強みの磨きこみ
と共に、新たな収
益モデル構築に
向けた取り組み
が進む

百貨店業界が考慮すべき新型コロナウイルスによる影響として、顧客接点のデジタル化とリモートワーク等による人流の変化(=購買行動の生活圏化)が挙げられる。コロナ影響を踏まえた今後の事業展開として、デジタルを活用した強みの磨きこみと購買行動の生活圏化に対応した新たな収益モデル構築の 2 つの方向性がある。前者については、百貨店の強みとして、外商顧客と呼ばれる富裕層顧客基盤と高品質な接客が挙げられる。例えば三越伊勢丹では、デジタルを活用することで地方も含めた富裕層顧客とのエンゲージメントを強化することに加え、今までは外商顧客に限られていた高品質な接客体験の一般顧客への拡大を図っている。また、人流の変化に伴い、来店を前提としないビジネスモデルへの転換も求められよう。購買行動の生活圏化に伴い、

ターミナル駅周辺の都市型旗艦店への来店者数減少が定着化するリスクから、EC への対応や、オンラインとオフラインを融合した購買体験の提供が不可欠である。そのために、J.フロントリテイリングや高島屋のように、店舗での売上に連動した収益モデルから、売場のテナント化による賃料収入モデルへの転換も求められよう。また、消費者の来店を促すために、体験型店舗の導入などを進めることで店舗自体の魅力度向上を図る必要がある。コロナ禍により大きな打撃を受けたが、いずれの方向性であっても、個店ごとの収益性向上・不採算店舗の整理を進めなければ、コロナ禍からの復活は厳しい道のりとなる。

④ ドラッグストア

2021 年は前年比
+3.8%での着地を
見込む

2021 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）は、前年比 ▲0.9%の 8.0 兆円を予想する（【図表 18-20】）。商業動態統計によると、1～8 月期では、マスクをはじめとした衛生材や家庭用品は、前年同期比 ▲9.0%、同 ▲2.1%と感染対策が一巡するに伴って需要が落ち着きを見せた。一方、食品および調剤・医薬品が、それぞれ同+0.7%、同+4.3%と市場を底支えた（【図表 18-21】）。食品の取り込みが進んだ背景として、地方・郊外を中心に、居住地近隣の生活圏内でのワンストップショッピング志向が消費者に広まったことが挙げられる。また感染症対策が社会的に浸透したことから医療機関の受診抑制が緩和し、調剤・医薬品需要が伸張した。一方、都市部については緊急事態宣言の発令期間が長期化するなかで、人流の抑制傾向が継続した。外出機会の減少と訪日外国人客の消滅による化粧品、OTC（一般用医薬品、Over The Counter）をはじめとする需要の減少から、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。

中期的には出店
による成長余地
は縮小する中、
地方・郊外のデ
ィスカウント型ド
ラッグストア中心
にさらにシェア拡
大

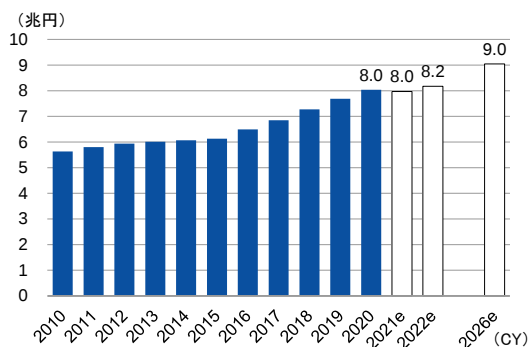
中期的な消費者の志向性としては、雇用・所得環境の悪化に伴う節約志向から、ディスカウント業態の選好性が高まるものと見込む。これを機として、地方・郊外でローコストオペレーションを強みとするディスカウント型ドラッグストアが出店を進めている。今後、生鮮を含む食品まで商材拡充を進めながら、スーパーをはじめとした他業態との競合が激しさを増すなかで、さらなる需要獲得を進めていくものと考えられる。一方、都市部においては、オフィスや商業施設へのモビリティ回復に伴って、美と健康の意識の高い層による需要回復も見込まれる。また 2023 年から 2026 年にかけては訪日外国客による買物代消費が戻ることも想定されよう。しかし、訪日外国人客の消費志向がモノからコト志向に成熟するトレンドにあり、買い物代単価は抑制傾向で推移する。以上を踏まえ、ドラッグストア販売額は鈍化しながらも成長を続け、2022 年には前年比+2.6%の 8.2 兆円、2026 年には 9.0 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
」と、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、食料品まで含めた品揃えを強化して生活の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、地域密着での安心安全を実現すべく、予防・未病から予後、終末期まですべてのライフステージに合わせた One to One でのサポートを目指す取り組みが現れている。薬剤師などの専門家が駐在する店舗の強みによって、地域密着で「小売+ヘルスケア」のマネタイズモデルを構築することが期待される。また、後者の生活の利便性提供を強化する戦略では、消費行動の生活圏化に対応して、スーパー業態との競合を意識した生鮮食

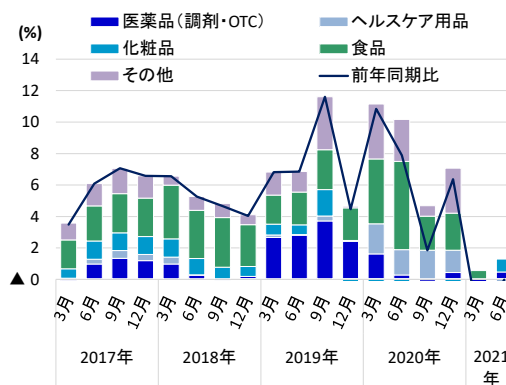
品の需要獲得に向けた動きがさらに活発化しよう。いずれの方向性も、コロナ禍がもたらした消費者の変化が、一時的なショックから構造的要因として定着に向かう要素を見極め、業態間競合からシェア獲得を目指すものと考えられる。

【図表 18-20】ドラッグストア全店売上高



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値
(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 18-21】カテゴリー別伸び率寄与度（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
(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

2021 年も緊急事態宣言の長期化から EC 利用は引き続き拡大

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

2021 年の EC 市場は、引き続き高い伸び率を示し、前年比+9.4%の 13.3 兆円で着地すると見込む（【図表 18-22】）。緊急事態宣言の長期化に伴う外出抑制を背景として、2020 年に続い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。途上にあったアパレルの EC 化が進み、オンライン購買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ーでも EC 利用が進んでいる。加えて、オンラインとリアルとの顧客体験を融合させる OMO（Online-Merges-Offline）を目指す姿として、店舗型小売企業各社とオンライン事業者との双方が取り組みを進めており、EC 市場拡大の要因となっている。

新型コロナウイルス感染拡大を機とする消費行動の変化は、中期的な EC 購買の成長に向けた素地を拡大するものとなった。高齢者がデジタルデバイスへの習熟度を向上させたことや、オンラインでの食品購買ニーズが高まった。EC との親和性に課題のあった需要者層やカテゴリーを開拓する端緒となりうる（【図表 18-23、24】）。高齢世帯（世帯主が 65 歳以上の世帯）での食品 EC 利用金額は、2019 年 7-9 月期 1,395 円から 2020 年で約 1.5 倍 2,082 円と、全世帯平均と同程度の伸びとなった。また直近 2021 年 7-9 月期においても 3,721 円と伸びを続け、一時的な利用から習慣的な購買行動への変化の兆しを見せている。また供給サイドで、EC 専門家は、モールの出店者に対する物流やフルフィルメント機能⁵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 18-23】）。また、店舗型事業者においても、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、2022 年

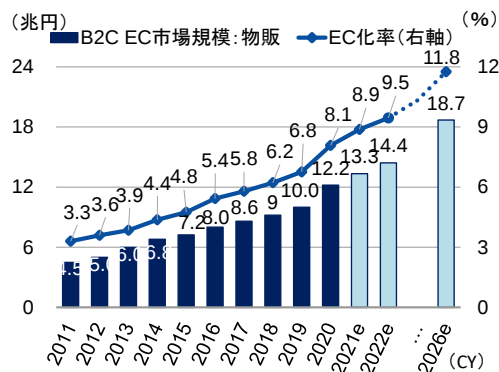
⁵ EC 等における注文受付や問合せ対応、決済、在庫管理、アフターフォロー（返品・交換対応等）の一連のプロセス

には前年比+8.0%の14.4兆円、2026年にかけては年率+7.4%で拡大を続け、EC市場規模は18.7兆円まで拡大するものと予想する。

伸び代のあるカテゴリーで、オンラインとオフラインとを融合した高い購買体験を提供しうかが市場拡大のカギ

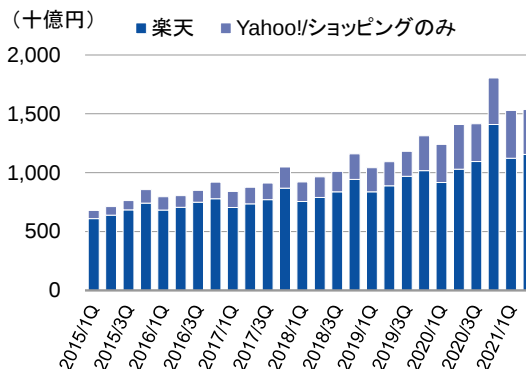
ECニーズが高まる中、足下から中長期的な競争環境としては、生鮮食品を含む幅広いカテゴリーでEC専門者と店舗型小売事業者との競争が激しさを増すことが想定される。EC事業者の優位性としては、品ぞろえや比較購買にかかるフリクションレスな購買体験や、顧客IDに基づいた購買のパーソナライズ化が挙げられる。ただし、オンとオフとを融合した顧客体験を提供する上で、EC事業者には、リアル顧客接点や物流・配送機能に弱みがある。これらを補完する動向として、2020年10月に楽天による西友への出資、続いて2021年3月に同じく楽天と日本郵便との資本提携などが発表された。これは、リアルとの連携や今後の伸び代である生鮮食品も含むEC化を進めていく上で、オンライン事業者からリアルへのアプローチのメルクマールとなろう。

【図表 18-22】B2C EC市場規模



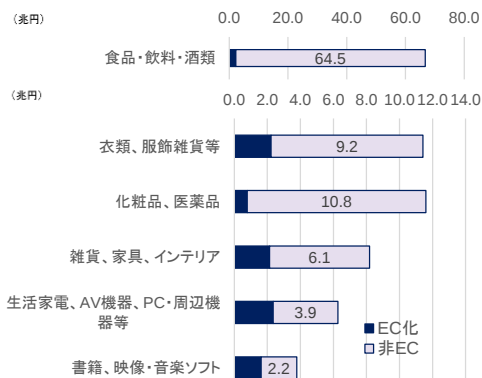
(注1) 2011年、2012年は小売業に分類される事業者による販売額、2013年以降は物販の販売額
(注2) 2021年以降はみずほ銀行産業調査部予測値
(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、「商業動態統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-23】主要2社の四半期流通総額



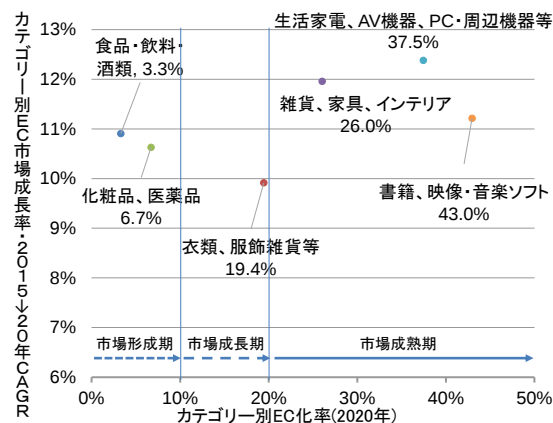
(注1) Amazonは数値非開示につき、対象外
(注2) 楽天は、トラベルの宿泊流通やチケット等を含むオンラインコマース全体の数値
(出所) 各社IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-24】B2C EC市場規模とEC化余地(2020年)



(出所) 経済産業省「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

【図表 18-25】商品カテゴリー別のEC化率・市場成長率(2015年～2020年平均)



(出所) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

II. 日本企業に求められる戦略の方向性

1. 日本企業の競争環境とプレゼンスの方向性

日本企業の海外におけるプレゼンスは、一部業態を除き低水準

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。2021年5月には、セブン&アイ・ホールディングスが北米 Speedway ブランドコンビニエンスストア事業の大型買収を完了させ、海外コンビニエンスストア事業をグループ成長のメインドライバーと位置付けた。ただし、小売企業が積極的な海外進出の選択肢を採れるのは、業態の差別性を発揮しつつフランチャイズ展開による現地化を行ったコンビニエンスストアや、商品力のあるサプライチェーンを独自構築した SPA（製造小売）企業などにとどまっている（【図表 18-26】）。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が高いとは言えず、商社や卸事業者など多様な事業者が介在する国内固有のビジネスモデルをそのまま海外に転用することが難しく、相対的にグローバルプレゼンスは低水準にある（【図表 18-27、28】）。

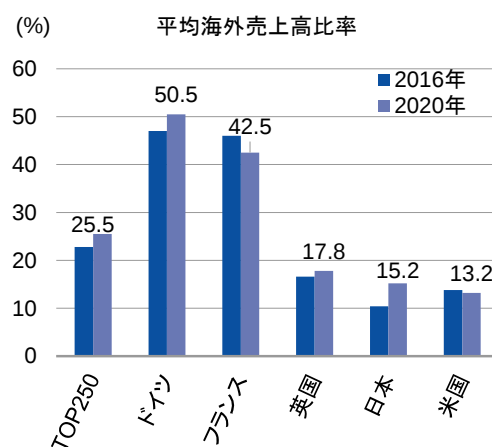
【図表 18-26】日本企業の海外売上高・営業利益・店舗数の状況

	海外売上高			海外営業利益			海外店舗数		
	2014年度 億円	2020年度 億円	差 億円	2014年度 億円	2020年度 億円	差 億円	2014年度 店	2020年度 店	差 店
GMS									
イオン	5,920	7,075	1,155	181	238	57	77	103	26
イトーヨーカ堂	1,025	694	▲ 331	N/A	N/A	N/A	12	10	▲ 2
CVS									
セブン-イレブン	17,722	19,624	1,902	N/A	N/A	N/A	8,658	10,484	1,826
ローソン	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	590	3,621	3,031
ミニストップ	844	1,050	206	2	▲ 25	▲ 27	2,055	2,843	788
百貨店									
三越伊勢丹HD	680	402	▲ 278	11	▲ 13	▲ 24	N/A	N/A	N/A
高島屋*	613	156	▲ 457	23	7	▲ 17	2	4	2
専門店									
ニトリ	N/A	194	N/A	N/A	N/A	N/A	27	71	44
良品計画*	775	570	▲ 206	86	▲ 33	▲ 119	301	537	236
アパレル									
ファーストリテイリング	6,037	9,301	3,264	434	1,112	678	633	1,502	869
しまむら	59	60	1	▲ 3	▲ 2	1	45	45	0
アダストリア	110	108	▲ 3	▲ 14	▲ 9	5	106	68	▲ 38

(注) セブン-イレブン 2014 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、2020 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 2020 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。良品計画の 2020 年度売上高は、6 カ月変則決算

(出所) 各社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 18-27】グローバル上位 250 社の国籍別 母国市場以外の平均売上比率



(注) 各国データは、250 社のうち国籍別に分解した際の平均値

(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

【図表 18-28】グローバル上場小売企業の売上高ランキング

	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	559,151	1	→
2	Amazon.com Inc	米国	386,064	14	↑
3	CVS Health Corp	米国	268,706	2	↓
4	Costco Wholesale Corp	米国	195,929	5	↑
5	Walgreens Boots Alliance Inc	米国	139,537	7	↑
6	Kroger Co	米国	132,498	6	→
7	Home Depot Inc	米国	132,110	8	↑
8	JD.Com Inc	中国	114,299	27	↑
9	Alibaba Group Holding Ltd	中国	109,480	28	↑
10	Target Corp	米国	93,561	9	↓
11	Koninklijke Ahold Delhaize NV	オランダ	91,267	20	↑
12	Lowe's Companies Inc	米国	89,597	13	↑
13	Carrefour SA	フランス	88,117	4	↓
14	Aeon Co Ltd	日本	80,727	10	↓
15	Tesco PLC	英国	80,648	3	↓
16	Albertsons Companies Inc	米国	69,690	26	↑
17	Seven & i Holdings Co	日本	54,107	11	↓
18	Sysco Corp	米国	51,298	19	↑
19	Best Buy Co Inc	米国	47,262	15	↓
20	Alimentation Couche-Tard Inc	カナダ	45,760	24	↑

(注) 2021 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

米 国 企 業 の Walmart、Amazon は新興国で拡大

グローバル企業においては、店舗型小売大手は投資国・地域を厳選する動きが見られる一方で、EC 大手は既参入市場の深掘りを進めている。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、成長性の高い新興国市場や有望なベンチャー企業への投資を拡大する一方、成長が鈍化する市場では撤退の動きも見せており、2020 年 10 月には英 ASDA、11 月には南米 Walmart Argentina の株式売却を発表した。また、2021 年 3 月には、西友の株式 85% を KKR・楽天に売却しており、海外事業の事業ポートフォリオ再編を進めている。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 年には同国で 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。その他にも、シンガポールでは 2017 年より Amazon Prime Now サービスを開始、英国では 2021 年 3 月に米国外で初となる実店舗 Amazon Fresh を開業した。

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。

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であろう。

日本企業のプレゼンスは中長期的に低下へ

地理的に日本と近く、成長性のあるマーケットであるアジアにおいて、中国や地場企業の EC プラットフォーマー型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。一方、今後縮小均衡が見込まれる日本市場から撤退を決めるグローバル企業も出ていることから、国内市場の特異性を示しているものといえよう。日本企業は、独自の商品・サービスを提供するサプライチェーンを自ら構築した上でない限り、アジアをはじめとした海外でプレゼンス発揮は難しいと考えられ、グローバル企業の母国外市場での拡大につれて、グローバルプレゼンスは相対的に低下せざるを得ないであろう。

2. 日本企業が取り組むべき課題

新型コロナウイルスの流行は、「新しい生活様式」の社会的浸透をもたらし、消費者の購買行動の変容を定着させる

新型コロナウイルスの流行は、従来の構造的な課題を改めて浮き彫りにした。これまで日本の小売企業は、従来の国内の人口減少・高齢化の進展による市場縮小や生産年齢人口減少による人出不足への対応が構造的課題とされてきた。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、デジタルを活用した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である。このような中、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けた緊急事態宣言や蔓延防止措置による行動抑制の常態化は、雇用や所得環境のみならず、消費者の購買行動を大きく変容させた。「新しい生活様式」によって生み出された購買行動の変容の中で、一部には一時的な変化を越えて構造要因として定着化するものもあると考えられる。小売企業は、消費者の行動変容に合わせて事業戦略の転換を図る必要があるが、本章では「新しい生活様式」の定着によって顕在化する構造的な課題を中心に検討する（【図表 18-29】）。

【図表 18-29】小売市場に影響を及ぼすドライバーと小売企業が取り組むべき課題

	小売市場に影響を及ぼすドライバー	想定される事象	小売企業が取り組むべき課題	小売企業に求められる戦略方向性
外部環境	人口減少・高齢化の進展	市場縮小・働き手の減少	デジタル投資などによる事業効率性向上	
	雇用・所得環境の悪化	非正規雇用と正規雇用の所得格差拡大	節約志向と品質重視の二極化への対応	
消費者の行動変化	「新しい生活様式」の社会的浸透	テレワークによる働き方の変化	ターミナル駅への通勤減少 来店パターンの変化	購買行動の生活圏化
		長時間滞在の回避 外出機会減少	オンライン購買のカテゴリー、 購買者層の拡大	顧客接点・エンゲージメント のデジタル化対応
		自宅滞在増加	コミュニケーション・ツール としてのスマートフォン利用	
		非接触ニーズの高まり	非接触決済手段の利用	
	健康・安全安心への関心、 社会・環境意識の高まり	SDGs対応への注目向上 二次流通の利用	サステナブル消費 への対応	
				- フリクションレスの推進 - オンラインとオフラインとの融合 - 市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索 - サプライチェーン全体の管理強化

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

「新しい生活様式」の社会的浸透によって構造要因として定着した課題

購買行動の生活圏化に伴って、店舗立地戦略にも影響

顧客接点・エンゲージメントのデジタル化への対応として、スマートフォンの活用の重要性が増す

中長期的には物販以外でのマネタイズが課題

小売業は、消費者や地域社会とのかかわりが深く、サプライチェーン全体のマネジメント力が問われる

新型コロナウイルス影響による消費者の行動変化に伴い、小売企業が取り組むべき構造要因として定着した課題として「①購買行動の生活圏化」、「②顧客接点・エンゲージメントのデジタル化対応」、「③サステナブル消費への対応」の3点が挙げられる。

まず、テレワークの活用が常態化する中で、ターミナル駅への通勤機会が減少し、消費者の購買行動が生活圏へ一定程度シフトする可能性がある。それに合わせる形で、日用消耗品やSPA業態を中心に店舗の主要立地も都市型から郊外・ロードサイド型へ見直しを図る必要性も出てくるだろう。郊外・ロードサイド型でのビジネス展開では、人流に依存しない商品力や価格競争力が必要となる他、一定のドミナント形成（特定地域に集中出店する戦略）が必要となる。一方で、独立店舗であれば、自社ブランドの世界観の表現や地域社会と連携した店舗運営など店舗開発の戦略的自由度が高まるため、今後は生活圏でのビジネス展開がより重要視されるようになるであろう。

また、新型コロナウイルス影響による消費者の外出抑制を受けて、オンライン購買のカテゴリーと購買者層の拡大がもたらされた。また、自宅滞在の増加によって、スマートフォン利用時間が伸長していると考えられる。これまで、店舗型小売企業にとっての成長戦略の中核は出店戦略であったが、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中で、EC利用が伸長している。結果として、購買頻度の高い日用消耗品を除いた店舗型小売業のビジネスモデルの持続可能性が低下している。中期的には、ECシフトが引き起こしたオーバーストアによって、店舗型小売業の一部では店舗損益悪化や淘汰が進むことも考えられる。上記に対する戦略方向性として、顧客接点やエンゲージメントの手段としてスマートフォンを活用したサービス提供や購買情報を活用したCRM（Customer Relationship Management）戦略の重要性が一層高まることになると考える。また、オンラインとオフラインを融合させた商品・サービス提供によるビジネスモデル構築が求められるといえよう。

上記の通り、人口減少や高齢化、所得環境などの外部環境の変化に加え、EC化の進展により、店舗型小売業はこれまで同様の採算性が維持しづらくなっていく可能性が高くなる。そのような中で、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。消費が財からサービスへ移行する流れを受けて、物販+αのマネタイズポイントをいかに生み出していくかが論点となるだろう。

消費者の社会・環境意識の高まりについても触れる。コロナ禍において、自宅内で過ごす時間が長期化する中、健康や地域社会・環境課題に着目する時間が増えたことも影響し、サステナブルな消費に対する意識も高まりつつある。小売業は、消費者や地域社会とのかかわりが深いことから、商品の生産段階から消費者に届くまで、持続可能なサプライチェーンを構築するとともに、環境対応においてはサプライチェーン全体を巻き込んだ主体的な行動が起こせるかということが論点となりうる。また、店舗やECなどの複数チャネルを跨ぐサプライチェーンの構築が求められるようになる中で、製造・仕入・在庫・配送・販売情報・決済など様々な形で取得する情報を管理するインフラとしてのサプライチェーンマネジメントがより一層重要となるだろう。

3. 日本企業に求められる戦略方向性

日本の小売企業に求められる戦略方向性日本の小売企業に求められる戦略方向性

①フリクションレス化への対応のためには、デジタルマーケティングによる顧客理解の深化が必要

②オンラインとオフラインの融合のためには、店舗立地の見直しに加えて、顧客とのあらゆるタッチポイントをシームレスにつなぐ取り組みが必要

③市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索は、物販で得た顧客理解をベースに付加価値あるサービスを提供することでマネタイズポイントの重層化が必要

新型コロナウイルス拡大による社会的混乱が沈静化した後においても取り組むべき戦略方向性として、「①フリクションレス化への対応」、「②オンラインとオフラインの融合」、「③市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索」、「④サプライチェーン全体の管理強化」の4点を挙げて、それぞれについて戦略方向性を検討したい。

一つ目は「フリクションレス化への対応」である。フリクションレス化とは、店舗やオンラインを行き交う消費者に、ストレスや摩擦のない購買体験を提供することである。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。特に購買頻度の高い日用消耗品を除いた店舗型小売業においては、オンライン上での接客や、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。また、消費者の購買・体験プロセスの一連がデジタル化する中で、消費者ニーズに合わせた商品・サービスの提供機能を磨くためには、顧客理解を深化させる必要がある。店舗およびオンライン上から得られるデータを活用し、個人の嗜好に合わせたデータマーケティングの重要性が一層高まるなど、プロモーション方法にも変化が必要となるだろう。

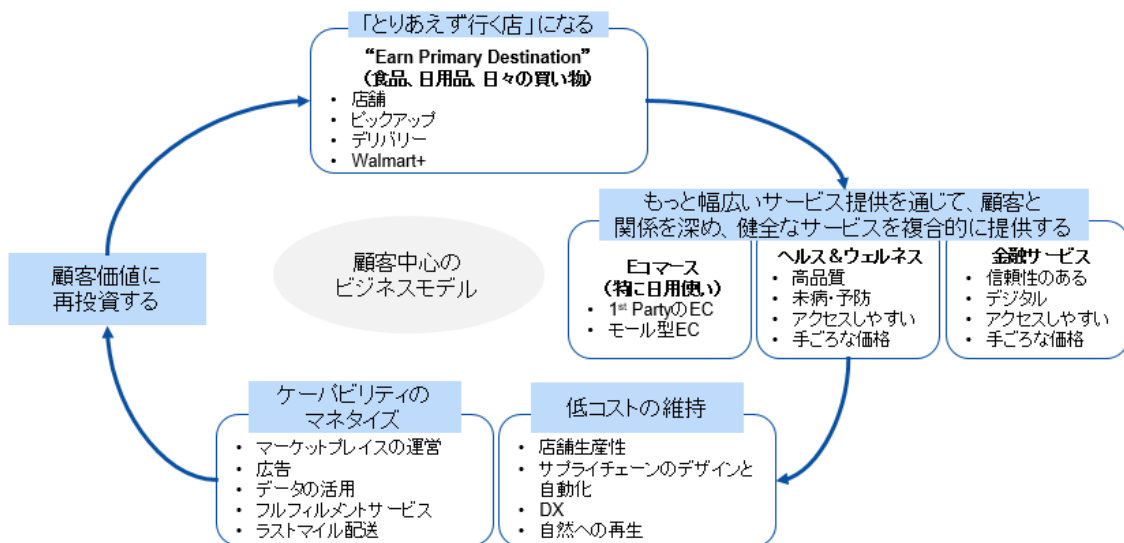
二つ目は、「オンラインとオフラインの融合」である。リアルから OMO への転換を目指す中で、店舗の位置付けの見直しや業態間融合が求められる。購買体験においては、店舗、EC サイトに加え、ピックアップ(BOPIS)、デリバリーなど、顧客とのあらゆるタッチポイントにおいてシームレスにつながる仕組みづくりを着実に進めることが重要になるであろう。来店パターン変化を見極めつつ、店舗の立地戦略を柔軟に変化させることも必要となる。EC プラットフォーマーは、広告や決済、金融など自社 EC のみならず多様な収益源を有する中で、店舗型小売業にとっては、オフラインの店舗の有する強みをベースに、その店ならではの体験の提供を磨きつつ、自社 EC を含めた複数販売チャネルをシームレスにつなぎ合わせることで、EC プラットフォーマーなどと競うことになるだろう。

三つ目は、「市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索」である。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。したがって今後は物販のみならず、物販で得た顧客理解をベースとして付加価値あるサービスを提供することで、マネタイズポイントの重層化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、金融やマーケットプレイス運営、広告、物流など既存のケイパビリティを高めマネタイズ化することである。同アプローチを自社完結することが出来るのは、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、関連する事業者との提携を目指すこととなるだろう。このアプローチのためには、コア事業である物販事業が強みを発揮していることが極めて重要であり、物販事業による顧客接点から得たデータやトラフィックをもとに、パートナーシップを成立させる仕組みが求められる。

Walmart の「顧客中心主義のビジネスモデル」は、OMO の実現と、顧客エンゲージメントのデジタル化を成功させた好例

Walmart は、2021 年 2 月の Investment Community Meeting において、Doug McMillon 社長が「顧客中心主義のビジネスモデル」を公表した（【図表 18-30】）。Amazon を中心とした他の EC へのシフトを低減すべく、オンラインとオフラインの購買体験を均一化するとともに、全ての購買行動を Walmart App 上で完結するアプリを開発。Walmart App を通じ、決済（Walmart Pay）まで一気通貫で完結させることで、顧客 ID と決済データを統合し、顧客エンゲージメントのデジタル化を実現した。従来からの EC、金融、ヘルス&ウェルネスの取り組みを通じ、顧客理解を一層深め、顧客価値に再投資すると明言している。また Walmart は、自社のケイパビリティをマネタイズする取り組みとして、マーケットプレイス運営のほか、広告事業や物流事業を挙げた。一方、多くの日本の小売企業が Walmart をベンチマークしているが、Walmart の取り組みすべてを自社で完結することは困難である企業が大多数であろう。日本の小売業は、自社の優位性を活かしたエコシステム構築を目指す上でも、コア事業を磨きつつ、外部とのパートナーシップを活用することが一層重要となる。また、コア事業を磨く観点から再編による規模拡大も選択肢となりうる。

【図表 18-30】 Walmart のビジネスモデル“Customer Centric Business Model”



（出所）Walmart Investment Community Meeting 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

④ 消費者の社会・環境意識の高まりを踏まえ、サプライチェーン全体の管理強化が必要

最後に、「サプライチェーン全体の管理強化」である。オンラインとオフラインの融合に向けて最適な販売チャネルの構築を支える上で、サプライチェーンマネジメント力の強化の重要性は増している。また、現時点で消費者の購買行動に顕著な変容はないものの、ミレニアル世代（1981～1997 年生まれ）や、SDGs ネイティブと呼ばれる Z 世代（1998～2010 年生まれ）が消費の中核を占めるにつれて、環境・社会課題に関心を持つ消費者が増加すると考えられる。今後は、適正な価格とともに根拠ある説明を求める動きが強まることが予想される。消費の中核を担う小売企業は、消費者や地域社会とのかかわりが深いことから、サプライチェーンの上流のみならず、下流に位置する消費者の行動変容を促す観点からも重要なポジションを占めている。商品が生産段階から

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

消費者に届くまでのトレーサビリティを確保し、持続可能なサプライチェーンを構築するためには、サプライチェーンの可視化を進め、マネジメント力を高めることが重視される。

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を浮き彫りにした。日本の小売業各社には、「フリクションレス化への対応」および「オンラインとオフラインの融合」に戦略的に取り組むことが必要である。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、さらに中長期目線では、「市場拡大を前提としないビジネスモデルの模索」として、金融やヘルス&ウェルネス、物流などのサービスビジネスモデルを組み合わせつつ、顧客理解を一層深化させるとともにマネタイズポイントを拡充させる取り組みが求められる。「サプライチェーン全体の管理強化」も含め、足下の投資の巧拙が数年後の事業方向性を決定づけるであろう。消費者に対するブランド力を高め、持続可能な小売業として存在し続ける観点からも、消費者の行動変容をこれまで以上に迅速にビジネスモデルに取り込むことで、各社の事業優位性が発揮されることを期待したい。

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 福嶋 正芳

中川 朗

岩本 佳菜子

masayoshi.fukushima@mizuho-bk.co.jp

©2021 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。