

ビジネスモデルの変革が求められ、機能内製化による競争優位性の構築が必要

I. 需給動向		(グローバル) ■ 短期では、2024年は消費のサービスシフトとインフレ影響で実質的な財消費はやや弱含むものの、価格転嫁によって名目ベースで前年比+4.8%を予測 ■ 中期では、人口増加や経済成長を背景に2028年まで名目ベースで年率+4.7%での成長を見込む (国内) ■ 短期では、2024年はコロナ禍での需要の先食い分(耐久財等)の反動減や物価上昇による消費マインド低迷がある一方、インバウンド消費の回復が下支えし、名目ベースでは前年比+2.7%を予測 ■ 中期では、インバウンド消費のピークアウト、財からサービスへの消費シフトの継続、2025年以降の世帯数の減少により、実質的な財消費は漸減する見込み
II. トピックス	競争環境	(短期) ■ 仕入価格、物流費、光熱費等の売り手サイドのコスト上昇により収益環境は悪化し、再編による寡占化が加速 (中期) ■ 国内市場縮小の中で業態間の融合が進み、立地、価格等のロジカルな価値提供力を巡る競争が激化
	リスクとチャンス	(リスク) ■ サプライチェーン上の企業間の対立構造によりデータ連携が進まない結果、非効率・個別最適な流通構造の変革が遅れ、業界全体の収益力が低下する可能性 (チャンス) ■ サプライチェーンへの関与強化やDX関連技術の進化により、新たな競争優位性獲得の可能性
	アナリストの眼	(サプライチェーン管理能力の強化) ■ 商品開発・物流・ITシステム等の業務の内製化レベルの引き上げと製・配・販の連携は、顧客接点の量・質、商品力、コスト競争力の各競争軸強化に繋がり、競争優位の構築が可能に。製造小売やコンビニは更なる海外事業の拡大のためには、進出国での競争力を高めるサプライチェーンの構築が必要に (DX機能の内製化による新たな収益機会の獲得) ■ サプライチェーン上の各領域におけるDXは、各競争軸の強化と相互影響により強固なビジネスモデルの構築へ繋がる。組織能力の内製化によってデジタル上の顧客接点を強化することで新しい収益源を拡大

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

【グローバル需要】コロナ関連特需はく落と景気後退が成長を下押し

- 2024年のグローバル需要は、実質消費が低迷するも物価上昇が続くことで前年比+4.8%を予測
 - 米国は超過貯蓄の消滅、リベンジ消費の終息、緩やかな景気後退により実質消費は低成長を予測
 - 欧州は実質賃金の改善が見込まれるものの、金利高止まりによる住宅ローン返済負担が実質消費を下押し
 - 中国は雇用環境の回復の鈍さ、不動産セクターの低迷、デスインフレの継続等を背景に成長は鈍化
 - ASEANは、欧米経済の鈍化を受けて外需依存国で消費が弱含む
- 2028年に向けては、人口増加や経済成長を背景に年率+4.7%での成長を見込む

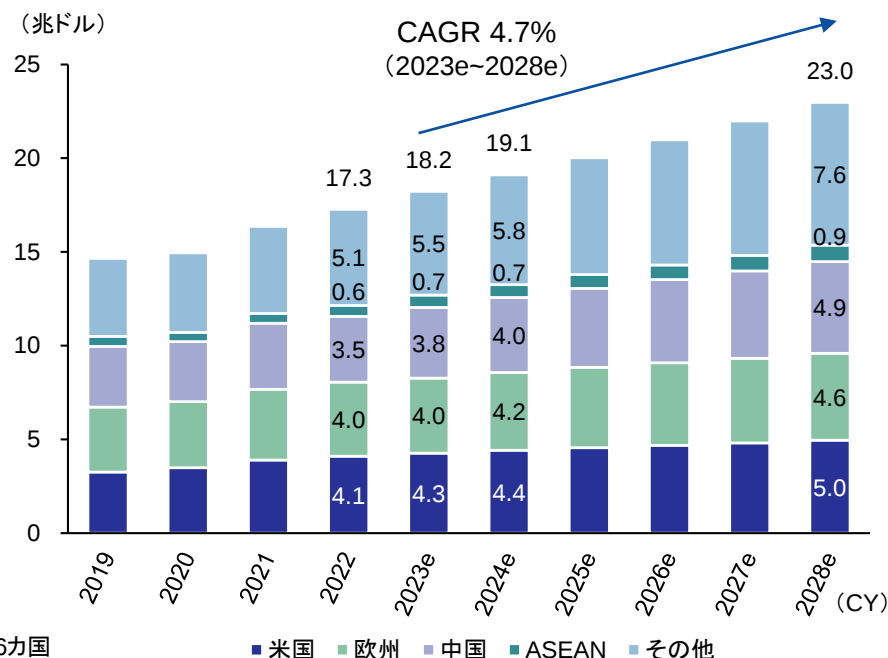
世界の小売需要の中期見通し(名目)

(十億ドル)	2022年 (実績)	2023年 (見込)	2024年 (予想)	2028年 (予想)	CAGR 2023-2028
米国	4,105	4,269	4,419	4,957	-
前年比	+5.3%	+4.0%	+3.5%	-	+3.0%
欧州	3,953	4,002	4,151	4,638	-
前年比	+4.7%	+1.3%	+3.7%	-	+3.0%
中国	3,503	3,771	3,998	4,892	-
前年比	▲0.5%	+7.7%	+6.0%	-	+5.3%
ASEAN	584	655	688	875	-
前年比	+12.3%	+12.2%	+5.0%	-	+6.0%
世界計	17,269	18,227	19,105	22,975	-
前年比	+5.5%	+5.5%	+4.8%	-	+4.7%

(注1) 両図ともに2023年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注2) 両図ともにASEANはシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6カ国

(出所) 両図ともにEuromonitorより、みずほ銀行産業調査部作成



【国内需要】実質消費は逡減するも物価上昇により名目成長の見込み

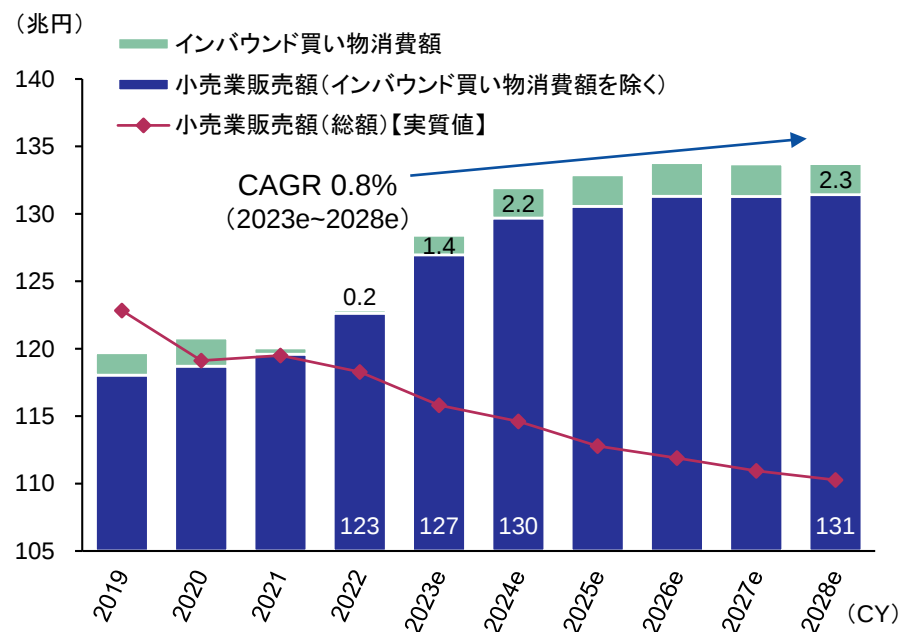
- 2024年の小売業販売額(名目値、インバウンド含む)は、物価上昇が続くことで前年比+2.7%を予想
 - 物価上昇要因を除いた実質値は同▲1.0%と、コロナ禍での需要の先食い分(耐久財等)の反動減や物価上昇による消費マインド低迷が影響
- 2028年に向けては、インバウンド消費の一部下支えと物価上昇により名目ベースで年率+0.8%になる見込み
 - 財からサービスへの消費シフトと世帯数の減少が続くことが影響し実質消費は漸減

小売業販売額(自動車・燃料小売業除く)の中期見通し

(十億円)	2022年 (実績)	2023年 (見込)	2024年 (予想)	2028年 (予想)	CAGR 2023-2028
小売業販売額	122,871	128,413	131,931	133,729	-
前年比	+2.7%	+4.5%	+2.7%	-	+0.8%
小売業販売額 (除くインバウンド)	122,633	126,967	129,697	131,428	-
前年比	+2.6%	+3.5%	+2.1%	-	+0.7%
インバウンド 買い物消費額	238	1,446	2,234	2,301	-
2019年比	▲85.7%	▲13.4%	+33.9%	-	+9.7%
小売業販売額 (実質値)	118,277	115,815	114,614	110,268	-
前年比	▲1.0%	▲2.1%	▲1.0%	-	▲1.0%

(注) 両図ともに小売業販売額の2023年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 両図ともに経済産業省「商業動態統計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

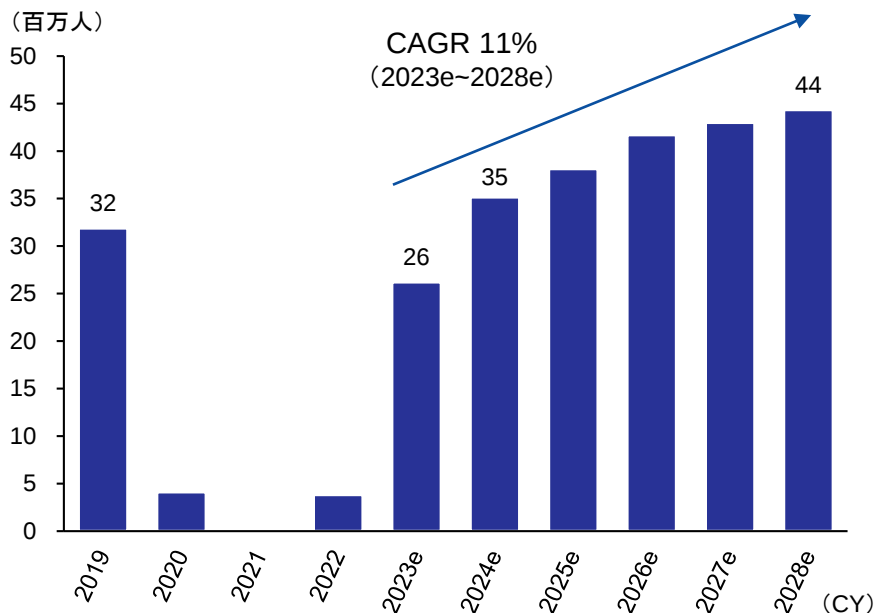
小売業販売額(自動車・燃料小売業除く)の推移と見通し



【インバウンド】中国の本格回復に加えて記録的な円安進行も継続し需要再燃

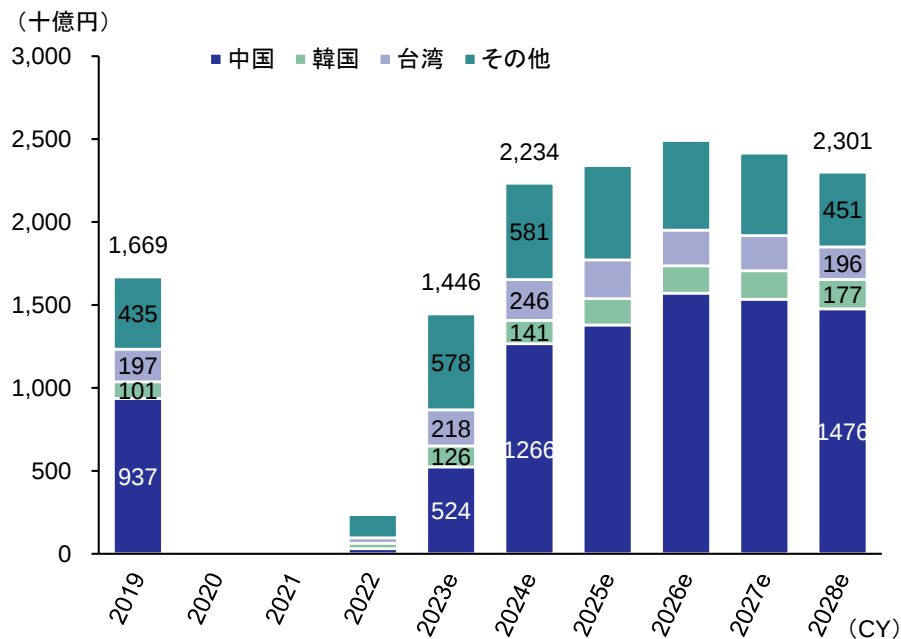
- 2024年の訪日外国人客数は3,515万人程度(2019年比+10%)を予想
 - 中国人訪日客の本格回復が見込まれており、回復ペースは加速する見通し
 - 2028年には1人当たりGDPの拡大、人口増加等を背景に訪日外国人客数は4,433万人程度まで増加を見込む
- 2024年のインバウンド買い物消費は、2兆2,341億円程度(2019年比+34%)を予測
 - 訪日外国人客数の回復に加え、円安の継続により高い購買力が維持されることから大幅増加の見通し
 - 2028年にかけては経済成熟化に伴うサービス消費へのシフトが進み、2026年にはピークアウトを見込む

訪日外国人客数予測



(注) 2023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

インバウンド買い物消費額の予測

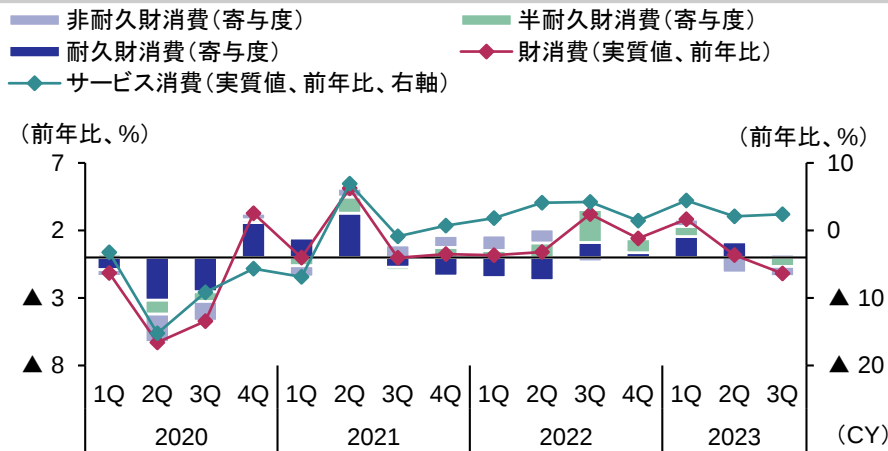


(注) 2023年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 日本政府観光局(JNTO)資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(参考)主要指標①

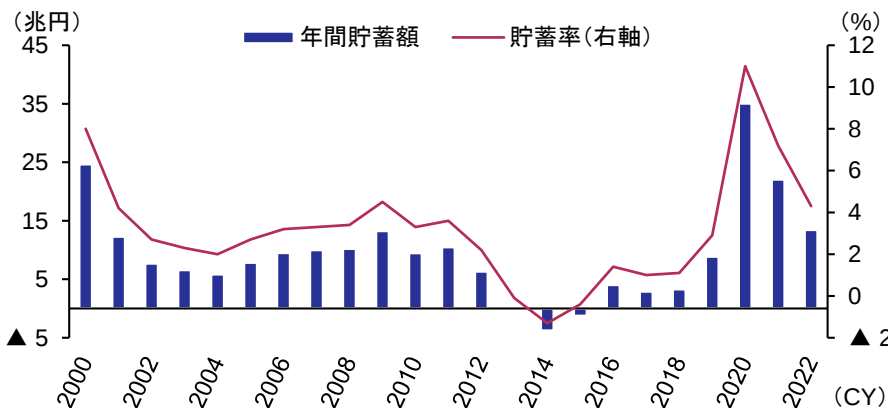
【図表1】国内家計消費(実質値)の推移

値上げ疲れ、リベンジ消費鈍化により足下の財消費は伸び悩む



【図表3】貯蓄額・貯蓄率の推移

値上げやアフターコロナでの財・サービス需要の回復で貯蓄率は低下



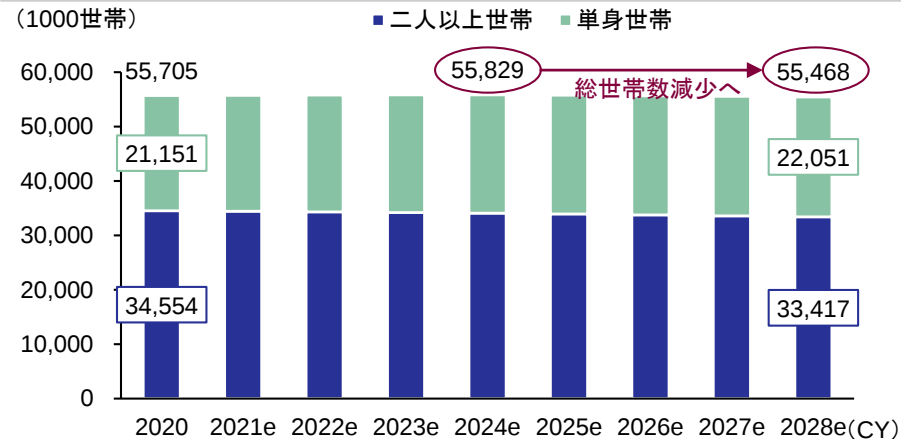
(注)【図表2】は国勢調査の2020年実績に世帯数の将来推計の変化率を乗じて算出

(出所)【図表1】は内閣府「国民経済計算」、総務省「家計調査」、【図表2】は総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数将来推計」、

【図表3】は内閣府「国民経済計算」、【図表4】は内閣府「消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表2】世帯数(単身・二人以上)の推移・見通し

単身世帯は当面増加が続くものの、2024年以降は総世帯数減少へ



【図表4】消費者態度指数の推移(月次)

賃上げ以降消費マインドは回復しつつあったが、直近は足踏みが続く



(参考)主要指標②

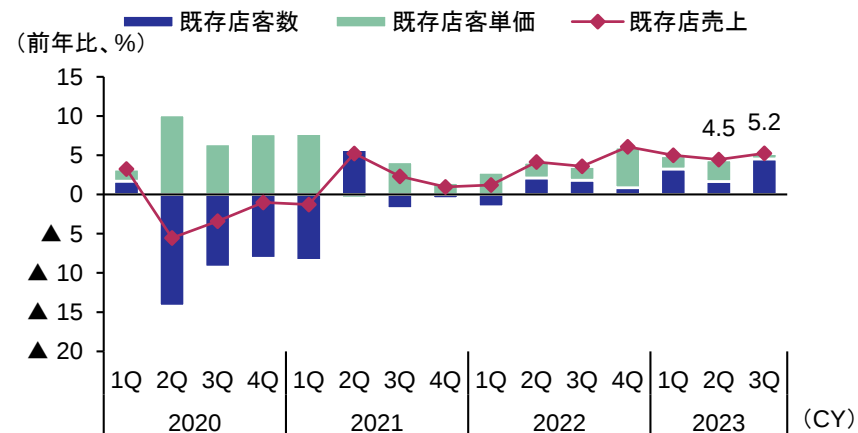
【図表5】スーパーマーケットの既存売上高

節約志向への対応を主軸に、食品PB強化を進め販売拡大



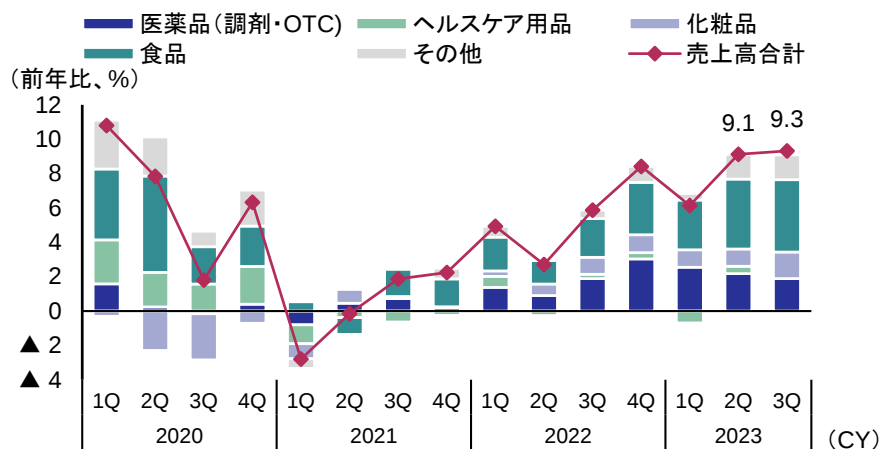
【図表6】コンビニエンスストアの既存店売上高

外出増加に伴う客数回復、値上げと高価格帯PB展開による客単価上昇



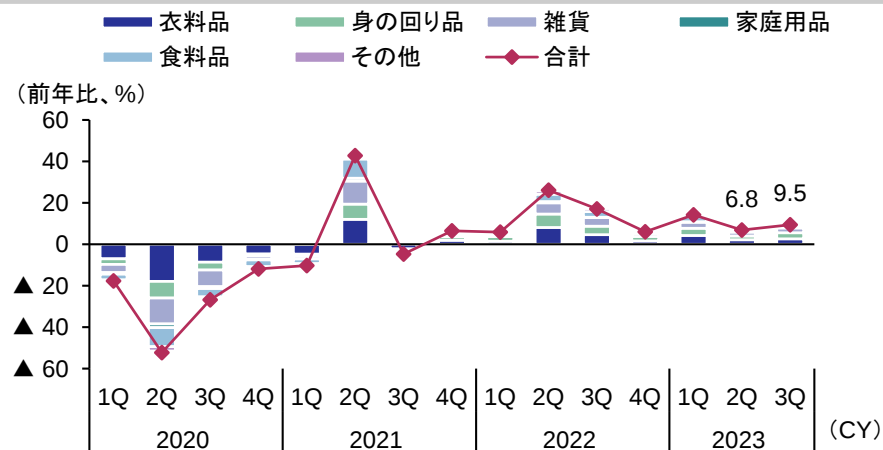
【図表7】ドラッグストアの既存店売上高

底堅い食品需要に加え、外出増加を背景に医薬品、化粧品需要が拡大



【図表8】全国百貨店の売上高

インバウンド需要の回復、高気温日の増加等を背景に需要堅調



(出所)【図表5】は日本チェーンストア協会資料、【図表6】は日本フランチャイズチェーン協会資料、【図表7】は経済産業省「商業動態統計調査」、【図表8】は日本百貨店協会資料より、みずほ銀行産業調査部作成

売り手の脅威の増大を背景に収益力低下の圧力が高まる方向性

- 近年では、外部環境の変化を受けて売り手サイドの脅威が増加していることから競争環境は悪化傾向
 - 短期的な値上げの影響に加え、物流の供給制約、人件費・電気代等の上昇という中期の影響も増大へ

流通・小売事業者を取り巻く競争環境

売り手の脅威(交渉力)

中 高

- 物流事業者【交渉力改善】
 - 物流の供給制約
- 労働者【交渉力改善】
 - 生産労働人口の減少、最低賃金上昇等による人件費増加
- 完成品メーカー・卸【交渉力:短期的にはやや改善、構造的には不変】
 - 足下では原材料高を背景とした広範囲にわたる値上げが実現
 - 一方、小売寡占化・PB拡大は引き続き脅威
- 電力会社【高い価格転嫁力】
 - 燃料コストアップによる電気代の上昇
- 素材メーカー【高い価格転嫁力】
 - 建設資材コストの上昇

新規参入の脅威

中

- SHEIN、Temu等の海外ECの台頭
- 技術革新による超速宅配、無人店舗の普及

業界内の競争環境

高

- 食品を中心とする業態間競争の激化
- ECプラットフォームの成長、リアル小売のEC強化、生鮮食品のEC化
- 価格以外の差別化要素が少ない場合は十分な値上げができず収益性低下
- 出店余地の縮小、用地の獲得競争
- 寡占化に向けた業界再編(ドラッグストア、食品スーパー、ホームセンター等)

代替サービスの脅威

中

- ソーシャルコマースによる顧客購買接点の代替(SNS、ライブコマース等)

買い手の脅威(交渉力)

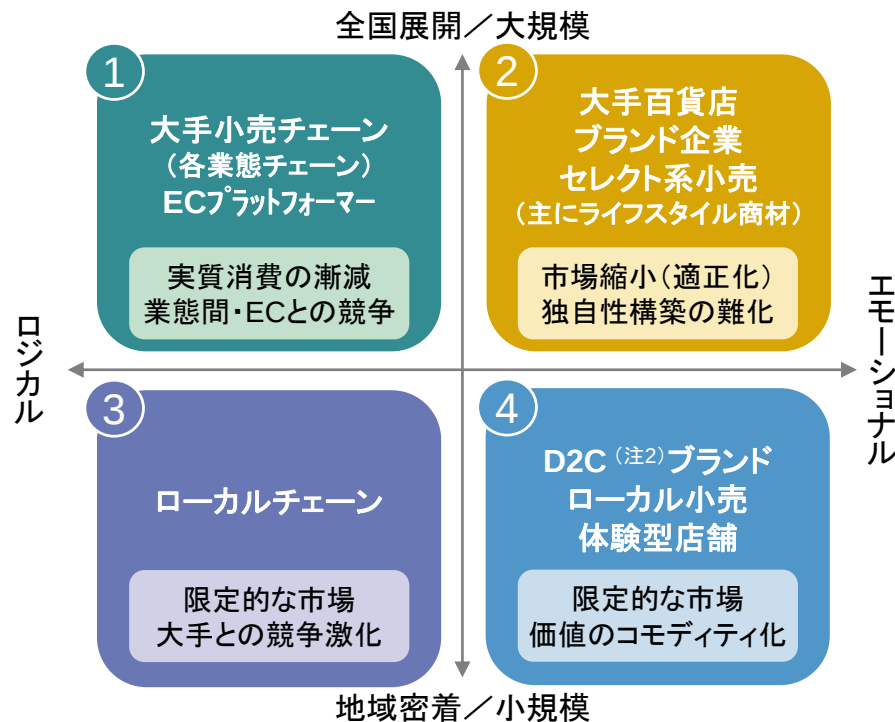
高

- 生活者・消費者【高い交渉力】
 - より便利で快適な購買体験を求める傾向
- 人口動態変化による需要の量的縮小
 - 人口・世帯減少、高齢化、賃金、人口の都市部集中
- 生活者・消費者の特性の変化による需要の質的変化・多様化
 - デジタル化、人流変化・在宅勤務、節約志向、時短志向等

大手小売チェーンの主戦場はロジカルな価値提供力を巡る競争

- 小売チャネル・ブランドの顧客提供価値は、ロジカル（立地、価格等）とエモーショナル（価値観、好み等）の2つ
- ロジカルな価値軸では大手小売チェーンが業態間・ECとの競争を繰り広げ、エモーショナルな価値軸では独自の世界観を持つ企業・ブランドが多数展開

小売業界の分類毎の需給・競争環境



小売業の分類に応じた競争優位構築の方向性

1 ロジカルな価値提供力×スケールメリット

- ✓ 好立地の多店舗展開、ECチャネルの強化
- ✓ 低価格と豊富な品揃えの実現、PB商品の拡大
- ✓ 積極的な出店・加盟店獲得、買収による巨大化

2 エモーショナルな価値提供力×Authenticity(信頼性)

- ✓ 憧れと共感を生む魅力的な世界観の構築
- ✓ 「本物」の信頼性と高付加価値サービスの提供
- ✓ 独自の売り場コンセプトの表現、ブランド認知拡大

3 地域限定の圧倒的なロジカル価値の提供

- ✓ 地域ドミナントと好立地の維持・確保(参入障壁の構築)
- ✓ 解像度の高い地域顧客の消費行動理解と分析能力の構築
- ✓ 地域のサプライチェーンの囲い込み、地域商材の商品化

4 ニッチ分野における突出した顧客ロイヤリティの獲得

- ✓ 独自の世界観と商品化・マーケティング能力の構築
- ✓ 体験を価値とする新たなビジネスモデルの構築
- ✓ 提供価値の磨き上げによるロイヤルカスタマーの拡大

(注1) 縦軸：事業展開エリア・規模、横軸：顧客提供価値

ロジカルな価値は立地、利便性、機能性、価格、品揃え等の比較が容易な合理的・定量的価値

エモーショナルな価値は、個々人の価値観、ライフスタイル、好み等の比較が困難な感性的・定性的価値

(注2) D2C: Direct to Consumer (製造者と消費者がダイレクトに取引する形態)

(出所) 両図ともにみずほ銀行産業調査部作成

大手小売チェーンには、サプライチェーン変化とDXが機会にも脅威にもなりうる

- 国内需要の減少、周辺業界のコスト上昇による販管費の増加が外圧となり、流通構造自体の変革が求められる
- サプライチェーンやDXを自社でコントロール・主導できる組織能力の構築は、供給制約やコスト上昇等のリスクを低減し、流通構造変革による効率化・付加価値原資の創出の機会を生み出す **アナリストの眼①・②**

小売業界を取り巻く外部環境(リスクとチャンス)

		リスク	チャンス
P	Politics (政治的要因)	■ 政治体制間の対立激化 サプライチェーン — サプライチェーンの寸断・見直し、調達コストの増加 ■ 金融政策の正常化 — 金利上昇によるコスト増加	■ 個人情報保護の規制強化 — ファーストパーティデータ(注1)の有効活用 DX ■ 所得再分配・資産所得倍増プラン等の政策実行 — 所得減税等の消費促進政策による需要の底上げ
E	Economics (経済的要因)	■ 物流の供給制約 サプライチェーン — 収益力低下、欠品による機会ロス ■ 非効率・個別最適な流通構造の硬直化 サプライチェーン — 業界全体の収益力の低下	■ 賃金設定のノルム変化(持続的な賃上げ) — 実質賃金の上昇による消費拡大 ■ 近接するアジア市場の成長 — インバウンド消費拡大と海外進出(店舗・越境EC)
S	Social (社会的要因)	■ 人口・総世帯数の減少 — 需要の縮小と労働力不足の両面で影響 ■ サステナビリティ対応の社会的要請 — 脱炭素化のコスト増加	■ 消費者の価値観や消費行動の変化 DX — OMO(注2)、マーケティング力の発揮による顧客獲得 ■ 物流制約を契機とした製配販連携の機運拡大 — サプライチェーンの全体効率の向上 サプライチェーン
T	Technology (技術的要因)	■ ECプラットフォームの利便性向上 — 店舗の価値の相対的な低下 ■ DXの遅れによるビジネスモデルの陳腐化 — 収益力の低下、投資余力の縮小 DX	■ DX関連技術の進化とソリューションの多様化 — 運営効率化、新たな収益源の創出 DX ■ 生成AIの技術進展と普及 DX — DX推進のためのツール拡充とDX人材の拡大

(注1)ファーストパーティデータ: 自社で入手した顧客データ (注2)OMO: Online Merges Offline(オンラインとオフラインの融合)

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

サプライチェーン管理能力強化とDXの適用領域拡張によって競争優位を構築

- 小売業界に共通する競争軸として、①リアル・デジタルの顧客接点の量・質の向上、②商品力の強化・差別化、③コスト競争力の向上、④ビジネスモデルの変革が挙げられる
 - 大手小売チェーンは、サプライチェーン・コントロール機能の強化とDXを実現する組織能力の磨き上げによって各競争軸を強化すべき

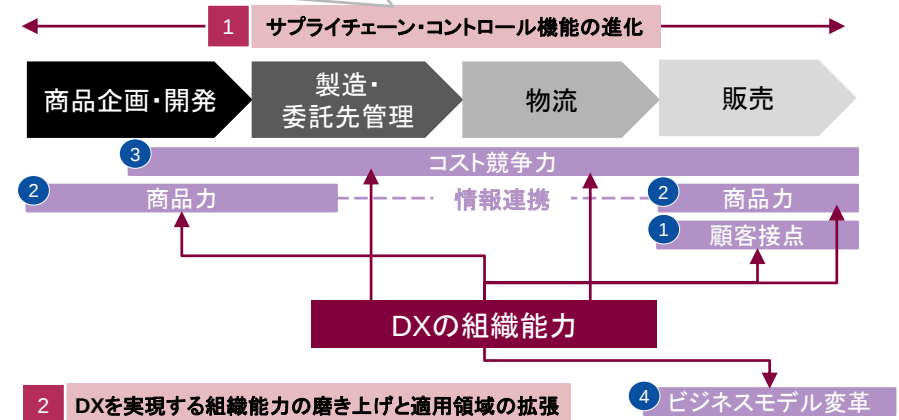
小売業界の競争軸とリスク・チャンス

小売業の競争軸		リスク(×)とチャンス(○)
短・中長期	① 顧客接点 (リアル・デジタル)	○ 利便性(立地・店舗レイアウト、アプリ・Webサイト) ○ 意味性(体験・サービス、パーソナライズ) ○ DXによる顧客接点の量・質の向上 ○ 生成AI活用によるDXの加速 × 機能・利便性における同質化競争 × DX人材の不足
	② 商品力	○ 商品の独自性 ○ 価格と質のバランス ○ ブランド力(認知の広さ、ロイヤリティの深さ) ○ 品揃えの豊富さ ○ 消費者ニーズの多様化・細分化 ○ 海外市場の成長 × サプライチェーン上の情報連携不足によるPB商品の同質化 × OEM先の獲得競争の激化
	③ コスト競争力	○ サプライチェーン短縮化 ○ サプライチェーン内の企業間連携による効率化 ○ 業務標準化による生産性向上 ○ 製配販連携の機運醸成 ○ デジタル技術活用によるコスト低減 × サプライサイドのコスト増 × サステナ対応コストの付加
中長期	④ ビジネスモデル変革	○ 新たな収益源獲得(B2B、サブスク、プラットフォーム化等) ○ 事業ポートフォリオ見直し ○ 小売独自データの価値向上 ○ DXによるマネタイズ手法の進化 × 業界全体の収益性低下 × ECプラットフォームの勢力拡大

(出所)両図ともにみずほ銀行産業調査部作成

大手小売チェーンの競争優位性構築に向けた「打ち手」

- ✓ サプライチェーン・コントロール機能の進化によって3つの競争軸を強化
- ✓ 主に販売中心の小売は商品カテゴリー毎に段階的にサプライチェーン・コントロール機能を構築
- ✓ 海外展開においては、日本市場とは異なるサプライチェーンを高いレベルでコントロールしなければ優位性の構築は困難



- ✓ トップマネジメントのコミットに基づき、DXを推進する人材(採用、教育)、組織を構築
- ✓ 顧客接点領域におけるDXは全ての小売が対応可能な領域
- ✓ サプライチェーンの上流・中流をコントロールできる能力を構築した後、各領域におけるDXを推進
- ✓ 顧客接点の量・質、商品力、コスト競争力、の点で段階的に競争優位性を強化するとともに、DXによる新たなビジネスモデルの構築も狙う

機能の内製化と企業間連携により効率的なサプライチェーンを構築

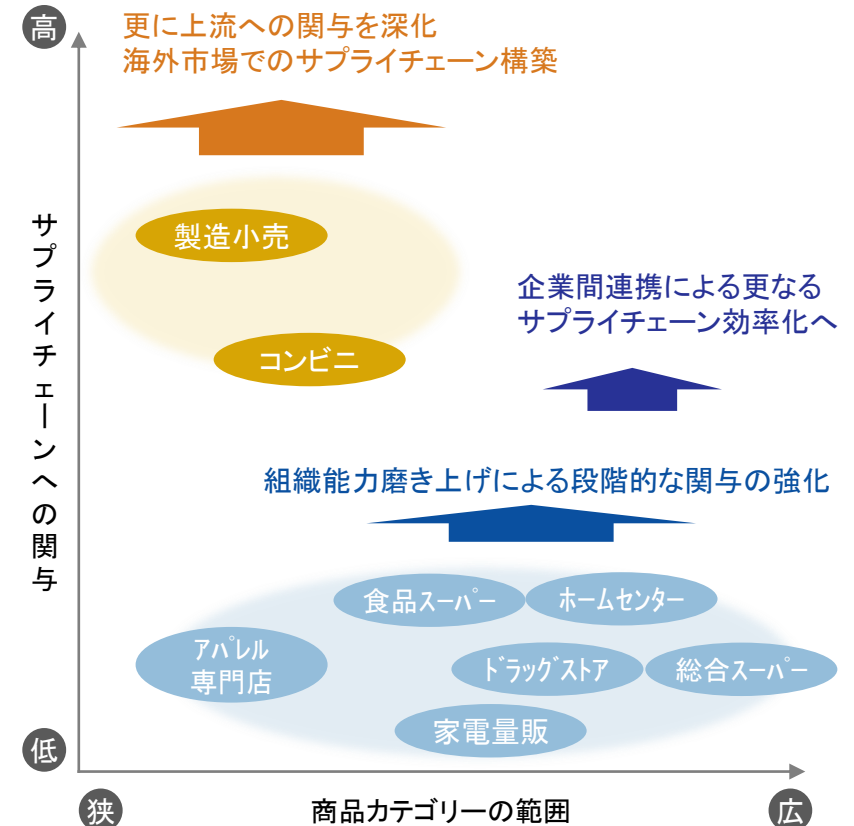
- サプライチェーンへの関与が低い業態は、商品開発・物流・ITシステム等の業務の内製化レベルを引き上げる必要
— 更なるサプライチェーン効率化には、製・配・販における企業間の協調・連携が不可欠に
- 製造小売やコンビニは上流への関与を深めるとともに、海外展開に適したサプライチェーンの構築も求められる

内製化を目指す業務範囲

内製化を目指す業務範囲					
	分析	企画	リソース調達	管理	オペレーション
商品開発	- データ基盤整備 (ID-POS、アプリ、オンオフデータ統合) - データ分析・消費者心理の読み解きによる仮説構築	- 商品コンセプト設計 - 仕様書の作成	- 原材料、OEM先、加工機械、物流、検査等に関する情報収集 - 商品コンセプト、ビジネス設計に基づいた選定	- 製品の品質、納期、コストの管理 - 仕様書との整合性の確認 - 販売動向に合わせた柔軟な対応	- 仕様書に基づく対象製品の製造 - 品質・納期の順守 - 工程見直しによる生産性向上の取り組み
物流	- データ基盤整備 (物流システム内製化、センサー活用等) - データ分析、ヒアリング等によるコスト発生要因の分析と仮説構築	- オペレーションの改善計画策定 - 改善に向けた関係者間の連携推進	- 社内実務担当への依頼 3PL事業者、物流ソリューション提供者等の情報収集、選定	- 計画に基づいた運用状況の管理 - 計画に沿わない場合の指摘、修正対応	- 計画・マニュアルに基づいた物流実務の実施 - 現場レベルの改善、気づきのフィードバック
ITシステム	- ユーザー部門の要望ヒアリング、顧客からのフィードバック、ロコミによる課題把握 - EC、アプリ上のログ、店内カメラ等のデータ分析	- 課題解決に繋がるシステムの要件定義 - 必要／不要、内製／外注の見極めによるコストコントロール	- IT人材の採用・教育 - 開発環境の構築 - 外部ベンダーの選定	- ITプロジェクトの進捗管理 - 外部ベンダーの納品物の納期、品質、コスト管理	- 仕様書に基づく開発 - 品質・納期・コストの自主管理 - 開発効率の改善

(出所) 両図ともにみずほ銀行産業調査部作成

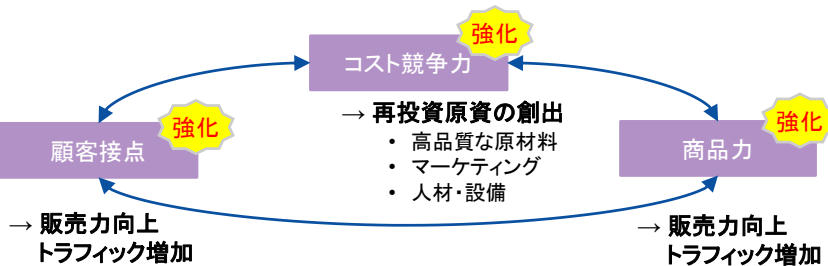
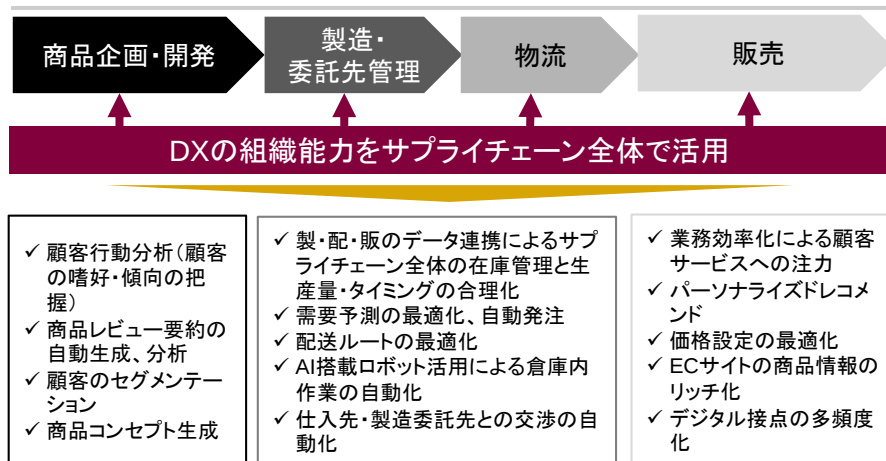
業態別のサプライチェーン・コントロール強化に向けた方向性



DXによるビジネスモデル変革の方向性と組織能力内製化の必要性

- サプライチェーン上の各領域におけるDXは、顧客接点・商品力・コスト競争力の各競争軸の強化に繋がるとともに、互いの強みが影響し合って更なる競争優位の構築へ向かう
- DXによる新しい収益源獲得の方向性に応じて、競争優位構築に必要な組織能力を内製化する必要
 - デジタル上の顧客接点強化に直結する能力は内製化が有効

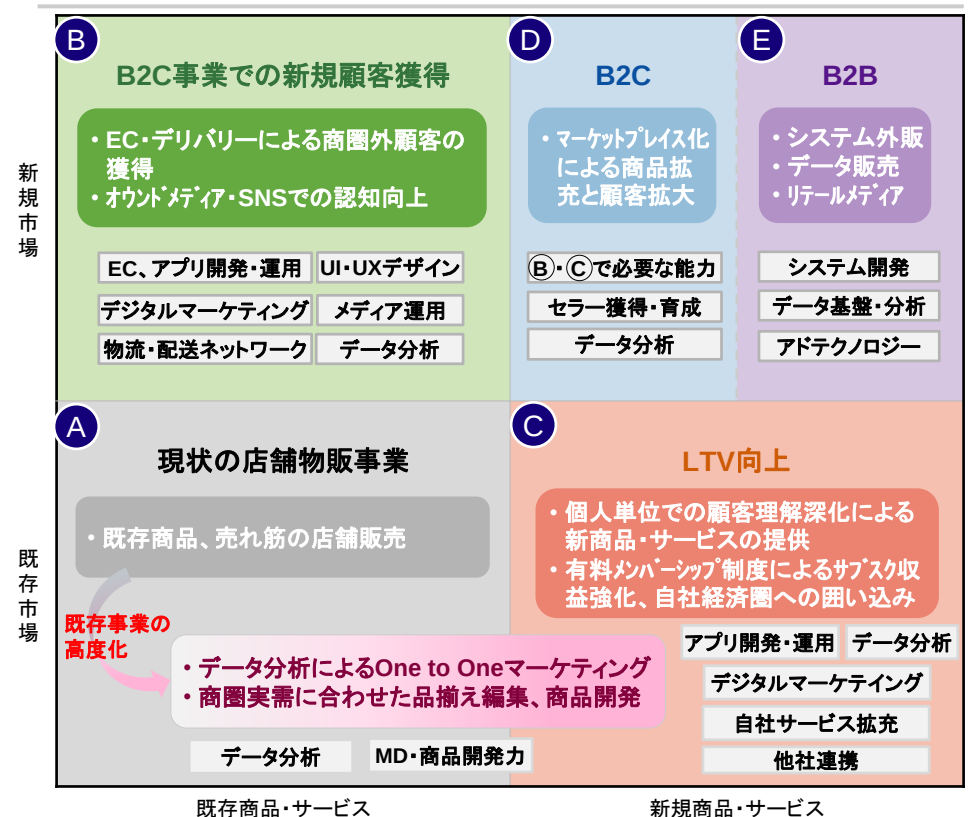
サプライチェーン上でのデジタル活用の余地



競争優位性の高いビジネスモデルへ進化

(出所)両図ともに、みずほ銀行産業調査部作成

DXによる新しい収益源獲得の方向性と必要となる組織能力・施策



... 必要な機能・組織能力・施策

(参考) WalmartはDXの組織能力磨き上げにより、リアル小売以外の収益を強化

サービス名	種類	分類(前頁)	概要
Walmart Marketplace	オンラインマーケットプレイス	D	2009年8月開始、2016年のJet.com買収によりサプライヤーネットワークを拡大 - 取り扱い品数約4億SKU(注)、セラー数15万社以上(前期比+50%)、EC売上高820億ドル
Walmart +	メンバーシップ	C	2020年9月開始 98ドルの年会費で、配送料無料、ガソリン・処方箋薬割引、Scan&Go(スマホレジ)の利用、オンラインセールなどにおける4時間前アクセス権、Spotify Premium6カ月間無料など特典を提供 - 会員数は非公表も、1,150万人との外部試算あり。FY2022の推定収益は10億ドル弱程度
Walmart Connect	広告	E	2021年1月、メディア事業部「Walmart Media Group」を「Walmart Connect」に変更 - アドテクのノウハウ取得を目的にThunder Advertising Technologyを買収したほか、アドテク大手The Trade Deskとも提携 - Walmartは2023年1月期のグローバル広告の事業規模が27億ドルに達したと発表
Hazel by Walmart	金融	C	2021年1月、Ribbit Capitalと共同で、フィンテックスタートアップを立ち上げると発表 2022年3月、ネオバンクOne Financeと社員向け給与前払い融資サービスのEven Responsible Financeの2社を買収。統合サービス「One」として2022年前半に米国内従業員をターゲットにローンチ予定
Walmart Fulfillment Services	フルフィルメントサービス	E	2020年2月開始 - 商品の保管、ピッキング、梱包、発送から返品対応、カスタマーサービスに至るまで、当社のワールドクラスのサプライチェーン機能を活用できるサービス 2023年1月期は、前期比で175%のセラーが本サービスを利用
Walmart GoLocal	ラストマイル配送	E	2021年8月開始 - ウォルマートの名前を明かさず提携先の事業者・ブランド名で提供するホワイトラベル - ホームデポやチコスFASなど大口顧客を獲得。その他、地域の中小零細店舗も対象 - 収益化には顧客数・オーダー数を増やす必要があり、顧客開拓を進めているものと考えられる
Walmart Luminate	データ分析	E	2021年10月開始 - サプライヤーが消費者インサイトにアクセスできるデータプラットフォーム 2022年第1四半期には、前四半期比75%の増収
Walmart Creator	アフィリエイトプログラム	B	2022年10月開始 - コンテンツクリエイターの商品訴求力を活用してインスピレーションから購入までの距離を縮め、物販の拡大を狙う

(注) SKU: Stock keeping Unit(在庫管理における種類を表す単位) (出所) Walmart IR資料より、みずほ銀行産業調査部作成

産業調査部

社会インフラチーム

土屋 重人
吉田 健悟

shigeto.tsuchiya@mizuho-bk.co.jp

[アンケートに
ご協力をお願いします](#)



みずほ産業調査73 2023 No.1

2023年12月7日発行

© 2023 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。

編集／発行 みずほ銀行産業調査部

東京都千代田区丸の内1-3-3 ird.info@mizuho-bk.co.jp