

# アナリストの眼

## ニューノーマル時代への対応力が問われる小売業界

### 【ポイント】

1. 新型コロナウイルスの感染拡大による巣ごもり消費シフトにより小売業界での業態間格差が拡大している。
2. ドラッグストアは、地方・郊外の店舗で食品を中心とした品揃えにより新生活様式に適応した需要を取込んでいる。
3. コンビニエンスストア、外食、百貨店は、業態としての存在感が問われており、消費環境変化に応じた事業構造改革が必要である。
4. ニューノーマル時代の小売企業にはEコマースを活用したサプライチェーン変革やマーケティング施策が重要である。

### 1. 巣ごもり消費シフトにより業態間格差が拡大

新型コロナウイルスの感染拡大により日本国民は「ニューノーマル（新常態）」と呼ばれる時代を迎え、「ウィズコロナ」「アフターコロナ」に対応した生活様式が求められている（図表1）。政府による外出自粛要請時に発生した「巣ごもり消費」シフトは緊急事態宣言解除後に若干鈍化した気配があるものの、在宅勤務や自動車利用の増加など一旦浸透した生活様式は今後も継続されるものと考えられる。

その中で今春以降の小売業界に関連する端的な動きとしては、①都市部から地方・郊外、②実店舗から宅配・Eコマース、③外食から中食・内食などといった消費形態のシフトがあげられる。また外出自粛中に不要不急な移動や消費の抑制が行われたことから、外出に伴う消費（衣料品、化粧品、レジャーなど）から自宅での快適生活需要（家具、家電、キッチン、トイレタリー、DIY）へのシフトが高まった点も特徴的である。

図表1. 「新しい生活様式」の実践例（買い物・食事）

買い物	食事
<input type="checkbox"/> 通販も利用	<input type="checkbox"/> 持ち帰りや出前、デリバリーも
<input type="checkbox"/> 1人または少人数ですいた時間に	<input type="checkbox"/> 屋外空間で気持ちよく
<input type="checkbox"/> 電子決済の利用	<input type="checkbox"/> 大皿は避けて、料理は個々に
<input type="checkbox"/> 計画をたてて素早く済ませ	<input type="checkbox"/> 対面ではなく横並びで座ろう
<input type="checkbox"/> サンプルなど展示品への接触は控えめに	<input type="checkbox"/> 料理に集中、おしゃべりは控えめに
<input type="checkbox"/> レジに並ぶときは、前後にスペース	<input type="checkbox"/> お酌、グラスやお猪口の回し飲みは避けて

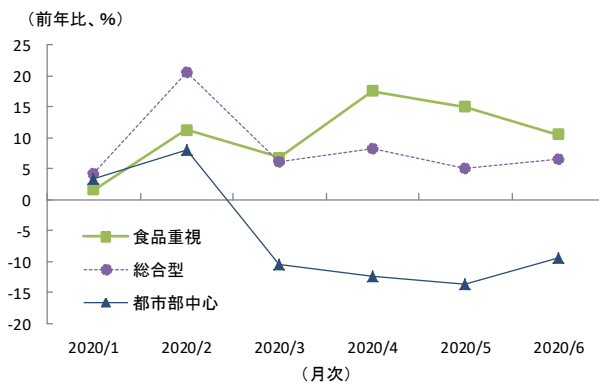
（資料）厚生労働省ホームページより富国生命投資顧問作成

そのような状況において小売業界での業態間格差が拡大しており、株式市場では地方を中心に店舗展開している食品スーパーが主要大都市に店舗を持つ大手百貨店の時価総額を上回るといった現象も起こっている。また立地の良い都市部に店舗網を持つコンビニエンスストアから郊外に店舗展開するドラッグストアへの顧客シフトも鮮明になっており、在宅勤務の増加に伴ってさらにこの動きが加速する可能性も予想される。一方、新生活様式において需要減少が懸念される業態では生き残りをかけた戦略転換も必要となつてこよう。一部の業態ではEコマースの活用により需要獲得に成功している企業も出ており、店舗立地に影響されないマーケティング施策が今後ますます重要になって来るものと思われる。

## 2. 新生活様式に適應した立地・品揃えで強みを増すドラッグストア

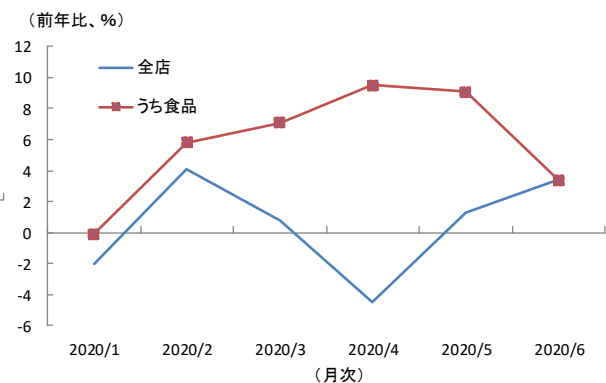
新型コロナウイルスの感染拡大が始まった本年2月以降はドラッグストアの売上が大幅な増加となっている。特に地方や郊外で食品を中心に集客を行っているチェーンストア（以下、チェーン）の伸びが目立っており、都市部におけるインバウンド需要消失の影響を受けているチェーンとの二極化が生じている（図表2）。また、伸びが高いチェーンの中でもマスクやハンドソープなど衛生用品特需の反動が今後起きる可能性があり、今後は需要の強い食品で伸びを維持できるかどうかの差別化のポイントとなろう。なお食品や生活用品、衣料品などを含めたチェーンストア全体の売上動向を見ても2月以降は食品の伸びが目立っており（図表3）、不要不急な商品の消費が減少した部分を食品の売上増でカバーしている姿が窺える。

図表2. 主要ドラッグストア既存店売上推移



(資料) 各社公表月次データより富国生命投資顧問作成

図表3. チェーンストア売上推移



(資料) 日本チェーンストア協会データより富国生命投資顧問作成

食品全体の品目別販売動向を見ても即席めんや冷凍食品、家庭用の缶ビールなど日持ちのする商品を郊外のドラッグストアや食品スーパーでまとめ買いする傾向が強まっているようであり、地方や郊外で価格競争力を発揮できる小売チェーンの優位性が今後ますます高まるものと考えられる。

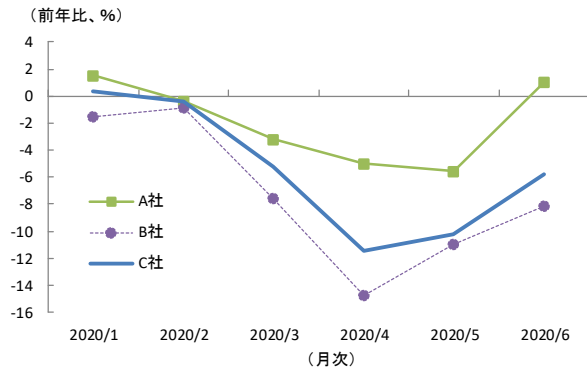
なお、政府による特別定額給付金が高額品の消費に回される事により一時的にドラッグストアや食品スーパー以外の業態へ回帰が起こる可能性はあるものの（6月のチェーンストア売上は家具・家電が大幅増）、昨年10月の消費税増税以降は食品など軽減税率が適用された品目以外への消費が基本的に弱い事や、新型コロナウイルスの収束は長期戦が予想される事からドラッグストアや食品スーパーの優位性には変化がないものと思われる。

また、ドラッグストアについては将来的に遠隔医療に伴うオンライン診療の服薬処方拠点となる可能性もあり、調剤機能を併設した店舗が「かかりつけ薬局」としての役割を担う事も期待される。

## 3. 業態としての存在感が問われるコンビニエンスストア、外食、百貨店

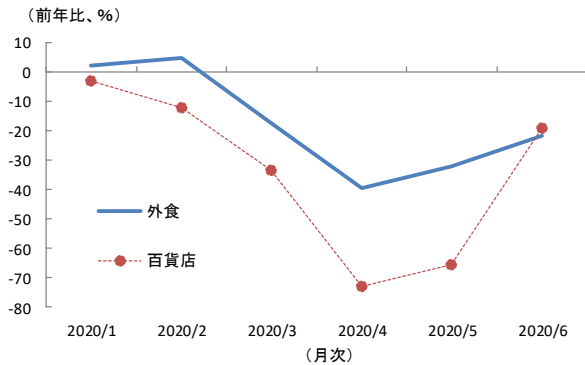
コンビニエンスストアは主に都市部におけるオフィスワーカー需要の減少により3月以降は過去に例がないような売上減に陥っている（図表4）。特に都市部に多く店舗を持つチェーン（B社）のマイナスが大きく、地方や郊外まで広く展開しているチェーン（A社）との格差が開いている。5月下旬の政府による緊急事態宣言解除後はオフィスへの出勤を再開する従業員が増えている印象だが、在宅勤務の定着化および政府によるキャッシュレス・ポイント還元事業の終了、7月からのレジ袋有料化による使い勝手の低下もあり顧客数の回復が思うように進まないリスクがあろう。大手商社による完全子会社化が発表されたチェーンも出てきており、異業種との提携強化によるDX（デジタルトランスフォーメーション）を活用した業務改革や海外も含めた顧客接点の拡充が必要となろう。

図表 4. コンビニエンスストア既存店売上推移



(資料) 日本チェーンストア協会データより富国生命投資顧問作成

図表 5. 外食・百貨店売上推移



(資料) 日本フードサービス協会、日本百貨店協会データより富国生命投資顧問作成

外食チェーンは業態の特性上も外出自粛の影響を大きく受けており(図表 5)、テイクアウトやデリバリー事業でカバーしようと努力しているチェーンはあるものの今後も本格的な回復は難しいものと思われる。政府による「Go To Eat キャンペーン」への期待はあるが、ソーシャルディスタンスを保つレイアウト変更や人を介さない調理および料理の提供など、顧客が来店しやすい店内オペレーションの改良も望まれる。

百貨店はインバウンド需要消失と日本人の不要不急の消費抑制というダブルパンチを受けており(図表 5)、来客数の減少だけでなくテナントからの家賃引き下げ要求など不透明要因が山積している。衣料品や高級品など「モノ」の販売から「コト」による体験価値の提供に軸足を移して成功しつつあった企業もあり、新生活様式の中でどれだけ潜在的な消費スタイルを創出できるかが注目される。また、外商の有力顧客である富裕層の新生活ニーズ取り込みも業態差別化の重要なポイントとなろう。富裕層は新型コロナウイルス感染拡大による経済的影響が比較的少ないと思われるものの、対面営業が難しい中でどのように新たなニーズを掘り起こせるかが課題であろう。

#### 4. ニューノーマル時代の小売企業にはEコマースの活用が重要

これまでは主に立地条件による業態間格差について述べてきたが、ニューノーマル時代に向けた企業努力によって消費者の購買行動変化に対応する専門店チェーンが存在感を増している。

大手衣料品や一部の家具、家電量販店ではEコマースを活用した販促が奏功しており、少子高齢化や訪日外国人急減で全体の需要が縮小する中で堅調な販売を示すケースが見られる。来店しなくても商品を購入できるという利便性だけではなく、店舗をショールームや物流拠点として活用し効率的な販促や配送につなげるなどのシナジーが生じている。これらの企業は新型コロナウイルス発生前から企画、開発、生産、物流、販売というサプライチェーンをEコマースに対応した体制に変化させており、ウィズコロナおよびアフターコロナ時代にはさらに強みを発揮するものと考えられる。これらの取り組みはニューノーマル時代の人材有効活用にもつながるものであり、その点においてもEコマース対応や人材活用に遅れをとっているコンビニエンスストアや百貨店の今後の生き残り戦略が注目される。

ニューノーマル時代には従来から小売企業が得意として来た好立地への出店戦略や現場重視のマーケティング手法の根本的な変革を強いられる可能性が高く、「STAY HOME」に馴染んだ消費者の購買行動変化にどれだけ適応できるかが重要となろう。