

# グローバルアセット インサイトレポート 2026



---

# 目次

- 3.....ゴードン・ブラザーズのご紹介
- 4.....経営陣からのご挨拶
- 5.....マクロトレンド:プライベートクレジット市場  
における競争激化がABLに与える影響
- 7.....消費者トレンド:無形資産はいかにして  
価値創出を牽引するのか
- 9.....産業トレンド:AIの台頭と柔軟な  
ファイナンスの必要性
- 11.....小売トレンド:実店舗かEコマースか?  
小売業におけるバランス戦略
- 13.....総括

## ゴードン・ブラザーズのご紹介

ゴードン・ブラザーズは、グローバルな資産分野におけるパイオニアです。アセット・サービス、アセット・レンディング&ファイナンス、アセット・トレーディングを統合したサービスを通じて、業種を問わず幅広い分野においてソリューションを提供し、企業の流動性の確保、安定性の創出、成長の促進、ならびに資産価値の最大化を実現しています。

**50+**

事業を展開している国・地域

**10M**

これまでの売却実績

**9,000+**

評価実施件数<sup>1</sup>

**\$23B+**

資産売却の公正市場価値<sup>2</sup>

**\$2B+**

新規融資実行額<sup>3</sup>

ゴードン・ブラザーズは1903年の創業以来、事業会社、アドバイザー、投資家、および金融機関と連携し、成長の促進、戦略的な統合の円滑化、ならびに新たな事業機会の資金調達を支援してきました。当社は、アセット・サービス、アセット・レンディング&ファイナンス、アセット・トレーディングを通じて、これまで十分に認識されてこなかった価値を引き出し、最適化することを目的とした、**統合型および個別対応のソリューション**を幅広く提供しています。

### Asset Services

企業に対し、その資産が持つ真の価値の理解を提供

### Asset Lending & Financing

未来を切り拓くためのキャピタルを提供

### Asset Trading

企業のブランド価値を維持しつつ資産を資金化

### 資産エクイティの流動化

当社は、商業用および産業用資産の全領域にわたる深い専門知識を有しており、ターンキー型の資産売却や複数法域にまたがる取引を含む、包括的かつ創意工夫に富んだソリューションを提供しています。これにより、企業および投資家が資産価値を最大化し、事業の変革を実現することを支援します。

### 小売機会の再構築

消費者行動の変化、技術革新の進展、そしてEコマースの急速な拡大により、小売業はグローバル経済の中でも特にダイナミックな分野の一つとなっています。当社は、お客様と緊密に連携し、ブランドの一貫性を維持するとともに顧客からの信頼を守りながら、中核事業への集中を可能にします。その結果として、より強固なオペレーションおよび財務面での成果の実現を支援します。

### 象徴的ブランドの成長と再構築

企業にとって、ブランドは有形資産以上の価値を持つ場合が少なくありません。ゴードン・ブラザーズでは、この無形資産を具体的な価値へと転換することで、お客様をご支援しています。

### 不動産を具体的な成果へと転換

不動産ポートフォリオのライフサイクル全体を最適化する業界リーダーとして、ゴードン・ブラザーズは企業が不動産活用の拡大、再配置、ならびに適正規模化を実現することを支援しています。データサイエンス、市場インサイト、そして取引に関する専門性を融合させることで、不動産ポートフォリオを成長、柔軟性、そして長期的な企業価値創出を支える原動力へと転換します。

[www.gordonbrothers.com](http://www.gordonbrothers.com) | [info@gordonbrothers.com](mailto:info@gordonbrothers.com)

<sup>1</sup>2017年から2022年までの実績

<sup>2</sup>2017年から2022年までの実績

<sup>3</sup>融資向け投下資本には、2020年から2025年6月までにゴードン・ブラザーズが参画/シンジケーションした金額を含む

## 経営陣からのご挨拶

グローバルな資産分野におけるパイオニアとして、当社は業種横断的にソリューションを提供し、流動性の確保、安定性の創出、成長の促進、ならびに資産価値の最大化を実現しています。1903年の創業以来、当社の専門性は拡大を続け、ブランド、産業、小売、消費財、不動産といった幅広い分野において、資産アドバイザー、融資・ファイナンス、トレーディングを提供しています。

2025年には、SOLIC Capital Advisors、SIA Group、Atlantic RMSの買収を含め、200名を超える人材を新たに迎えることで、当社は地理的および業界横断的なプレゼンスを強化しました。これらの人材の参画と、各分野における継続的な事業基盤の深化により、当社はオリジネーションおよび取引件数の両面で過去最高となる実績を達成しました。

主な成果の一つとして、当社はBig Lots Inc.の買収を完了し、同米国クローズアウト小売業者におけるゴーイング・コンサーン・セール(事業継続を前提とした売却)を支援するとともに、同社の将来に向けた道筋を示しました。その後、Big Lotsは220店舗を再開し、取引先ベンダーとの関係を再構築するとともに、通常の商取引条件を回復し、全米の家主との間で今後の賃貸契約を締結しました。さらに当社は、不動産サービスを通じて、引き続きBig Lotsのスポンサーを支援しています。

また当社は、革新的なアセット・ベースド・レンディング・ソリューションの創出にも積極的に取り組み、インクリメンタル・アドバンス・レートに基づき、借り手が柔軟に資金の借入および返済を行うことを可能とする、新たな回転型FILOストラクチャー「RILOSM (Revolving-In, Last-Out)」を立ち上げました。

2026年に向けて、当社はこの成長軌道を引き続き維持していく見通しです。投資委員会の強化につながるJanet Jarrettの参画に加え、Rachel Zoeへの投資、中国系ブランドであるChinese LaundryおよびLK Bennettの買収を進めました。最近では、Middle West PartnersによるPaul Stuartの買収を支援するとともに、Valore HoldingsによるMirai Casting Groupの買収を支える1億2,600万米ドルの融資枠において、グローバル・レンダーを務めました。これらの実績により、当社は中核産業全体にわたる洞察を提供できる独自の立場を確立しています。

本レポートの発行は、こうした取り組みを具体化するものです。本レポートでは、当社の各事業ラインを代表するリーダーが集い、2026年に向けた洞察および予測を共有しています。

最後に、事業変革を実現する創造的なソリューションの提供に尽力し、本レポートに知見を寄せた当社チームに感謝の意を表します。また、ゴードン・ブラザーズを信頼し、継続的なパートナーとしてご支援いただいているお客様の皆様にも、心より御礼申し上げます。



**Norma Kuntz**  
Chief Executive Officer



**Frank Morton**  
Chief Investment Officer



# プライベートクレジット市場における競争 激化がABLに与える影響

競争が激化する市場環境において、先進的な企業はいかに差別化を図ることができるのか

近年、プライベートクレジット市場は著しい成長を遂げており、ABLはその成長を牽引する主要な手法の一つとなっています。銀行規制の変化や、より多様な資産プールへの資金供給ニーズを背景に、ABL市場の拡大基調は、新規参入者の増加とともに今後も継続することが明らかです。直近では懸念の声も見られるものの、ABLは市場の不確実性が高まる局面においても相対的に堅調なパフォーマンスを示しており、注目が集まる分野でありながら、さらなる関心呼び込んでいます。

プライベートクレジット市場は、多数の有力プレーヤーを擁する規模が大きく多様性に富んだ産業であり、独自の資金調達ニーズを持つ企業の増加を背景に、引き続き拡大しています。同市場の運用資産残高(AUM)は、2026年に2兆米ドルを超える見通しであり、今後も加速的な成長が見込まれています。<sup>4</sup>

こうした機会を背景に、金融サービス企業、オルタナティブ資産運用会社、ヘッジファンドなどがABLおよびプライベートクレジット分野へ参入し、より幅広い資金調達機会の提供を打ち出しており、現在では各社は資本構成のあらゆる階層で競争を繰り広げ、他のプライベートクレジット系ABL事業者との案件獲得競争に加え、銀行など既存プレーヤーと提携しつつ、その周辺領域では競合する状況となっています。

その結果、ABL市場はかつてのニッチな分野から主流へと移行しました。2024年だけでも、米国においてプライベートクレジット運用会社上位30社のうち5社が、ABL専用ファンドを新たに立ち上げています。さらに、プライベートキャピタル市場全体は極めて競争が激化しており、現在では米国のプライベートエクイティ・ファンドの数が、ファストフード店舗数を上回り、約19,000に対し約14,000となっています。<sup>5</sup>

市場環境が一段と競争過多となる中、ABLレンダーには取引を成功に導くための基盤となる、強固かつ協調的なプロセスを確立するべく、柔軟性と高い実行力をもって基本動作を徹底することが求められています。顧客ニーズとリスク評価を包括的に捉えるアプローチにより、ゴードン・ブラザーズは変化する業界動向を先取りし、優位性を維持しています。

—MARK BOHNTINSKY, GLOBAL HEAD OF CREDIT



**Kyle Shonak**  
Chief Transaction Officer,  
North America



**Mark Bohntinsky**  
Global Head of Credit

<sup>4</sup>出典: PitchBook「Private credit market to hit \$2T this year, with declining defaults」 (プライベートクレジット市場は今年2兆米ドル規模に達し、デフォルト率は低下)

<sup>5</sup>出典: CNBC「More private equity funds than McDonald's: PE giants forecast industry consolidation」(マクドナルド店舗数を上回るプライベート・エクイティ・ファンド数: 大手PEが業界の統合を予測)

市場への新規参入者が増加するにつれ、業界内の競争激化に加え、融資リスクが高まる可能性も拡大すると見込まれます。分野内および新規参入者間における関係性や相互依存の深化は、こうしたリスクをさらに増幅させる要因となり得ます。そのような環境下では、特定分野に関する専門知識と強固な案件創出チャンネルを有する企業が、汎用的なプレーヤーがひしめく市場の中で際立つ存在となるでしょう。さらに、新規参入者に対して競争よりも協業を優先できる企業は、より大きな恩恵を享受できる立場に立つと考えられます。

同様に、本分野への関心の高まりと、より高い利回りへの期待は機会である一方、競争の激化や潤沢なドライパウダー(待機資金)の存在により、差別化を欠く企業においては、審査基準の緩和や過度な価格競争といったリスクを招く可能性があります。業界経験の不足、リスクの高いセクターへの事業集中、ならびに資産・サービス・資金調達手法の面での分散不足は、特にABLに新規参入する貸し手やその顧客にとって課題となり得ます。

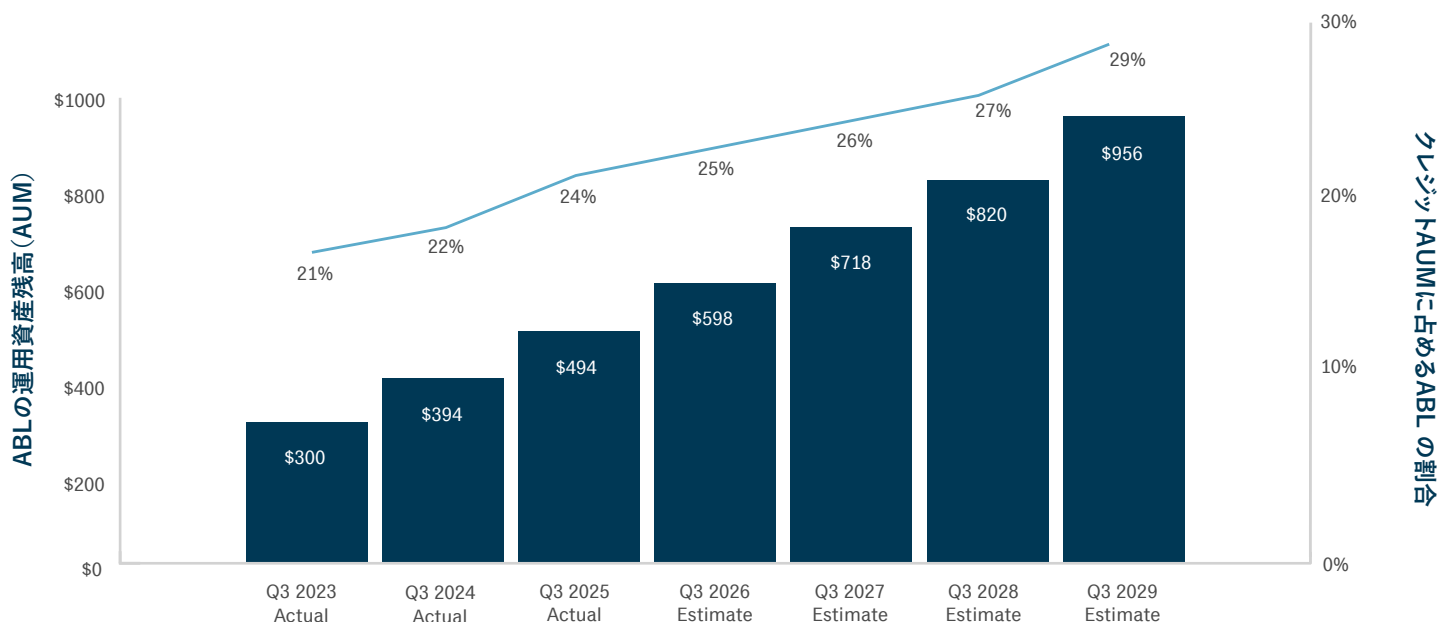
ABLおよびプライベートクレジット市場全体における競争は、当面沈静化することはないと見られます。この革新的な資金調達手法が、事業能力の高度化を目指す企業にとっても、流動性を求める顧客にとっても、引き続き有効で信頼性の高い選択肢として拡大していく中、参加者は価値最大化のために、差別化の重要性が一段と高まっていることを認識する必要があります。

## PERSPECTIVES

### 過熱する融資マーケットへの対応

2025年後半に相次いだ複数企業の破綻は、ABL業界全体に懸念をもたらしました。想定されるリスクが高まる局面においても市場の強靭性を維持するためには、取引を前進させる手段として価格のみに依存するのではなく、堅固なストラクチャーを基盤とした、包括的かつ実務に踏み込んだABLのアプローチが不可欠です。

## プライベートクレジット・ポートフォリオにおけるABLのシェア拡大



出所: S&P Global Market Intelligence, Quantitative Research & Solutions (2025年11月28日現在)、KKR & Co. Inc., The Carlyle Group Inc., Ares Management Corp., Apollo Global Management Inc. および Blackstone Inc. に関するアセット・ベースド・ファイナンスの運用資産残高 (AUM) の実績値および推計値は、QRSの調査に基づく。

# 無形資産はいかにして価値創出を牽引するのか

## “アセットライト”モデルの定義

インフレの進行、継続的なサプライチェーン制約、ならびに急速に変化する通商政策は、いずれも本年の消費支出に影響を与える要因と見込まれており、グローバルな予測では、消費者の予算が一段と引き締まることが想定されています。<sup>6</sup>すでに消費者ブランドにおいては、来店客数の減少、購買単価の低下、ならびに消費者が支出を抑制する中で、プロモーションや価格訴求型商品の重視といった形で、これらの影響が顕在化しています。2026年に向けては、こうした消費者心理の変化が、経済の先行き不透明感を背景とした慎重姿勢の高まりや、生活必需品への支出を優先する傾向の強まりを反映しており、裁量的支出の抑制につながると見られます。

消費者の購買力が制約され、慎重さを増す中で、小売業者やその他の消費者向けブランドにとっての重要な問いは、「中核顧客を維持しつつ、新たな顧客をいかに獲得するか」という点を踏まえながら、ビジネスモデルをどのように再構築すべきかということです。この課題は、とりわけ過剰生産や大規模な実店舗網を抱えてきたファッション、フットウェア、ホームグッズといった業界において、より切迫したものとなっています。

2026年には、こうした問いへの対応として、より多くの企業が「アセットライト」モデルへの移行機会を模索すると予想されます。アセットライト型のアプローチは、市場環境の変化への迅速な適応を可能にするとともに、オペレーションの複雑性を低減し、最も高い価値創出が見込まれる領域へ資源を効率的に配分することを可能にします。

“ ”  
消費者の購買力が制約され、慎重さを増す中で、小売業者やその他の消費者向けブランドにとっての重要な問いは、中核となる顧客を維持しつつ、新たな消費者をいかに獲得しながら、ビジネスモデルをどのように再考・再構築していくかという点にあります。

—TOBIAS NANDA, HEAD OF BRANDS



**Tobias Nanda**  
Head of Brands



**Carolyn D'Angelo**  
Head of Brand Operations

“アセットライト”モデルの基本原則は、実務上はシンプルでありながら、企業にとって大きな変革をもたらし得るものです。固定費を削減し、不動産などの有形資産への投資を抑制するとともに、ブランドが最も強みを発揮できる領域に資本を集中させることで、企業は投資リスクを低減することができます。

例えば、流動性制約に直面する著名ブランドの場合、従来であれば清算が選択肢となっていた局面においても、アセットライト型モデルではブランド評価、デザイン、商品開発、マーケティングといった無形資産を最も重要な価値源泉として捉え、その価値向上に注力します。これらの資産により多く投資し、財務面・オペレーション面の負担を軽減するために、店舗運営や製造を第三者と提携して行い、厳格なブランドガイドラインのもとで事業を運営するという選択も可能になります。

最終的に、消費者環境が変化する中において、アセットライトモデルは、転換点に立ち、厳しい逆風に向き合う有力ブランドにとって戦略的なアプローチとして際立つ存在となります。このモデルは、ブランドが機動力を維持し、強みを最大限に発揮しつつ、長期的な成長機会を損なうことなく経済的な逆境を乗り越えることを可能にします。

## PERSPECTIVES

### Laura Ashley

Laura Ashleyの再生は、従来型のビジネスモデルを採用してきた有力ブランドが、成功するアセットライト型事業へと転換し得る可能性を示しています。ゴードン・ブラザーズは2020年、破綻手続きの中で、同ブランド、アーカイブ、および関連する知的財産を取得しました。当社は、主要な製造業者、小売事業者、Eコマース事業者と連携し、特定分野に強みを持つ最適なパートナーを見極める手段としてライセンスを活用することで、ファッション、アクセサリ、ホーム、ホスピタリティを中心とした複数カテゴリーにおいて、Laura Ashleyをグローバルに展開しました。あわせて、ライセンサー各社の専門性を最大限に活用しました。さらに、マーケティングに積極的に投資することで、ブランドが持つ豊かなヘリテージを尊重しつつ、新たな世代の消費者層を取り込むことに成功しました。2025年には、ローラ アッシュレイのブランド、アーカイブ、および関連する知的財産をMarquee Brandsへ売却しました。

## 消費者の支出削減リスクが高いカテゴリー(アパレル等)

今後6か月間における支出意向の変化(%)

	France	Germany	UK	US	Japan
House or apartment rental	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Food staples	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Mobile plan	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
OTC medicines	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Skin care	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Hair care	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Automotive	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Mobile devices	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Home appliances	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Leisure travel	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Toys and games	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Nonalcoholic beverages	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*	支出が純増となるカテゴリー*
Apparel	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*
Alcoholic beverages	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*
Prepared foods	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*
Packaged snacks	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*	支出が純減となるカテゴリー*

■ 支出が純増となるカテゴリー\*      ■ 支出が純減となるカテゴリー\*

出所:BCG Global Consumer Radar Survey (2025年11月)。\*支出を増やす」と回答した消費者の割合から、「支出を減らす」と回答した割合を差し引いた値。 データは一部の市場のみを対象としている。 サンプル数:約9,200人。



## AIの台頭と柔軟なファイナンスの必要性

### 電力需要の増大がもたらす需給上の課題

Moody'sは、今後5年間で世界のデータセンター投資額が少なくとも3兆米ドルに達すると予測しており、新設案件の供給までの期間短縮に向けた取り組みも引き続き進むと見えています。<sup>7</sup>

企業は、不動産、データセンター、電源設備、その他需要が高まっている資源への投資を積極的に進めています。米国全体で電力関連インフラの総在庫が大幅に増加していることを背景に、これらの多くは供給までに数年を要する状況にあります。<sup>8</sup> 2025年には、データセンター開発向けに総額約2,000億米ドルの負債資金が調達されました。資金調達の多くは不動産取得に向けられている一方で、発電設備そのものについては、別個のファイナンス手段が必要となるケースが少なくありません。この投資ブームは、融資および設備ファイナンスに対する需要を大きく押し上げており、AI革命を支える資産は数十億米ドル規模の設備価値を有することから、柔軟な担保ベースのファイナンス・ソリューションが求められています。

新たなデータセンターの開設を目指すインフラ事業者やテナントは、電力供給が確保されるまで資金調達を行えない一方で、電力供給事業者もファイナンスの裏付けがなければ供給を確約できないという、「鶏が先か卵が先か」の状況に直面しています。インフラ事業者、金融機関、電力供給事業者という開発に関わる主要3者がそれぞれ異なるタイムラインで動いていることが、結果として大きな資金調達ギャップを生み出しています。

“  
基幹電源関連設備に対する需要は引き続き拡大しています。こうした資産の適切な評価およびファイナンスを通じて、顧客の長期的な成功を支援するとともに、バックアップ電源体制の確立を可能にする大きな機会が存在しています。市場が発展し、資産価値が高まるのに伴い、事業を円滑に継続するために必要な設備の重要性も一層高まっています。

—ZAC DALTON, HEAD OF INDUSTRIAL CLIENT COVERAGE & ORIGINATIONS



**Zac Dalton**  
Head of Industrial Client  
Coverage & Originations



**Ben Beasley**  
Head of Energy, Oil & Gas

<sup>7</sup>出典: Moody's「Data centers: Managing risk amid a market boom」 (市場拡大局面におけるデータセンター: リスク管理)

<sup>8</sup>出典: CBRE「High Demand, Power Availability Delays Lead to Record Data Center Construction」 (高水準の需要と電力供給の遅延が、過去最高水準のデータセンター建設を招く)

こうした複雑な市場環境に加え、メーカー側ではプロジェクト完了までに数年を要するケースが多いことから、企業には適切なリソースだけでなく、受注を確実にするため迅速に動けるファイナンス手段が求められています。短期的には、以下の対応が重要となります。

- フロントエンド：資産評価、融資、設備ファイナンス機能の提
- バックエンド：電力設備の調達・購入・売却を通じた、資産価値の適切なマネタイズ

基幹電源の受注が進むにつれ、バックアップ電源はより価値の高い資産となることが見込まれます。使用される発電設備はいずれも有形資産であり、評価可能で、短期的にも高い価値を維持することから、ABLにとって極めて好適な機会を生み出しています。建設プロジェクトが段階的に設備容量を拡張していく中で、ABLは、設備に特化したファイナンスや、プロジェクトの進捗に応じて拡張可能な回転型与信枠といった、独自のソリューションを提供することが可能です。一方で、技術革新のスピードの速さや、設備製造における長いリードタイムは、中長期的な観点では新たな課題を投げかけています。

さらに、インフラ拡張を阻害し得るリスクや外部要因も依然として存在しており、結果として企業や金融機関の間で勝者と敗者を分ける可能性があります。州・地方自治体による規制、送電網や接続性の問題、原子力発電に対する批判、高額な天然ガスの長期契約などが、電力供給と需要の先行きに対する不確実性を生み出しています。したがって、この分野における長期的に成功する融資には、インフラ供給網に対する深い理解、設備ファイナンスに関する専門性、そして多様な業界リスクに対応できる柔軟性が不可欠となります。

電力需要の拡大を支えるために必要なリソースと、持続的な成長を可能にする流動性の双方を提供できる企業こそが、この変化の激しい環境下で成功を収めると考えられます。

## 基幹電源 vs バックアップ電源

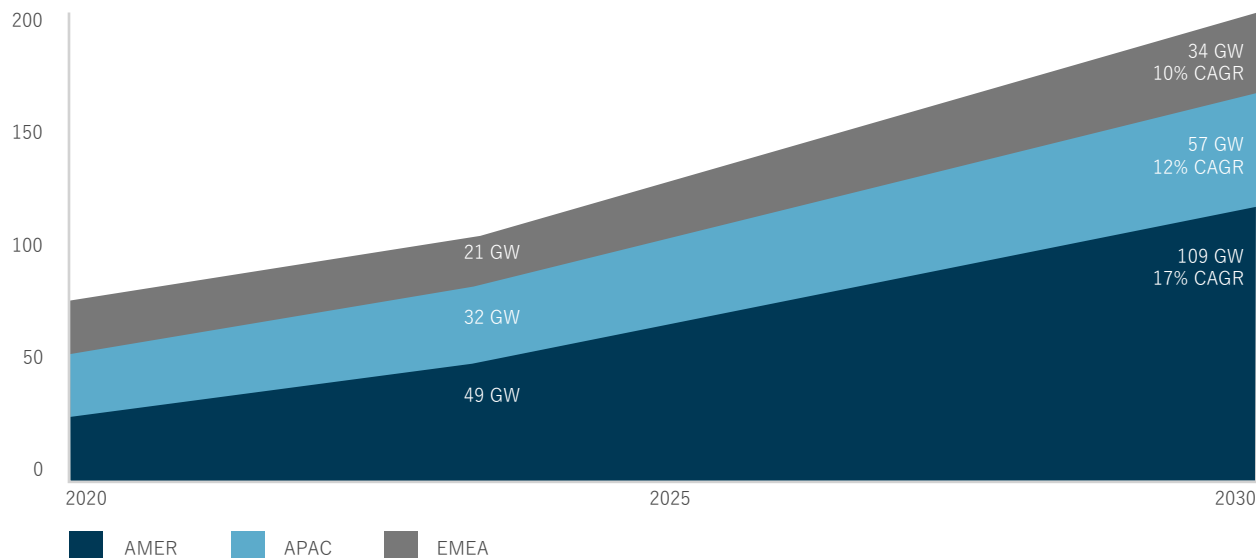
- 基幹電源：施設における主要な電源。長期間にわたり、継続的な稼働を前提として設計された電力供給源。
- バックアップ電源：基幹電源に追加的な補完が必要な場合、または基幹電源が停止した場合に、設備へ電力を供給する電源。

## 電力需要拡大を支える 主なエネルギー源

- 天然ガス
- 再生可能エネルギー（太陽光、風力、水力）
- 原子力
- 石炭
- ディーゼル

## 2025年から2030年にかけて、約100GWの新規データセンター容量が追加され、世界全体の容量は倍増

地域別グローバル供給予測(GW)



出所：出所：JLL Research(2025年)。供給量には、コロケーション、ビルト・トゥ・スーツ、ハイバースケールの自社利用型およびオンプレミス型を含む。



# 実店舗かEコマースか？ 小売業におけるバランス戦略

## 予期せぬ変化への対応

小売業は、引き続きグローバル経済の中でも特に変化の激しい分野の一つです。新型コロナウイルス感染症の流行により、実店舗からオンライン購買への移行が加速しましたが、パンデミック後の数年間では、Eコマースの急成長は鈍化し、小売事業者は徐々に実店舗回帰を進めてきました。2020年には、地域を問わずEコマースが拡大し、世界全体で約20%の成長を記録するなど、極めて短期間のうちに大きな構造変化が生じました。<sup>9</sup>

これに対し、2022年から2030年にかけての世界のEコマース市場は、年平均成長率(CAGR)12.22%で拡大すると見込まれています。<sup>10</sup> Eコマースは依然として成長を続けているものの、企業は現在、パンデミック期における過度なシフトが事業に悪影響を及ぼしたことを認識しており、より慎重でバランスの取れた戦略が必要であるとの認識が広がっています。

実店舗とEコマースの双方が持つ利点と課題を踏まえ、2026年を通じて、小売事業者はそれぞれの強みを取り込みつつ、非効率性を補完するハイブリッド型アプローチを引き続き採用していくと予想されます。実店舗とEコマースの適切な組み合わせを構築することが、今後1年の成功を左右する重要な要素となるでしょう。



**Rick Edwards**  
Head of North America Retail

## 実店舗とEコマースの連携が、価値創出と資産保全をいかに実現するか

実店舗	Eコマース
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 消費者に対してブランドを訴求し、関心を喚起する役割を果たす。</li> <li>■ 顧客との接点として機能しつつ、ブランドのオンライン・プラットフォームへの誘導を促進する。</li> <li>■ グローバルな消費者にとって、引き続き重要な社会的体験の場としての役割を担っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 戦略面および流動性の両面で、さらなる柔軟性を提供する。</li> <li>■ 間接費および人件費の削減につながる。</li> <li>■ 若年世代がオンライン購買を好む傾向を背景に、拡大する顧客層へのリーチを可能にする。</li> </ul>

<sup>9</sup>出典: International Trade Administration 「Impact of COVID Pandemic on eCommerce」 (COVID-19パンデミックがEコマースに与えた影響)

<sup>10</sup>出典: Research & Markets 「Global E-Commerce Market Forecast Report 2023-2030: Digitalization and Technology Drive the Multi-Trillion Market's Meteoric Rise」 (グローバルEコマース市場予測レポート(2023~2030年): デジタル化と技術革新が数兆ドル規模市場の急成長を牽引)

実店舗は、顧客との接点としての役割を果たすと同時に、店舗のオンラインプラットフォームへと顧客を呼び戻す効果も有しています。実店舗では、商品を実際に見て触れ、試着することができるほか、オンライン購入時に発生する返品送料と比べて利便性の高い返品手段を提供できる場合もあります。消費者がテクノロジーに大きく依存する時代にあっても、対面での買い物は依然として重要な社会的体験の一つです。

大型量販店から高級ブランドに至るまで、健全な小売事業者は、顧客とブランドとの結びつきを強化するため、実店舗でのプレゼンスを拡大する動きを強めています。最新のデータでは、本年の店舗開設数は前年比で4%増加する一方、閉店数は4%減少すると予測されています。<sup>11</sup> ただし、出店立地には変化が見られ、ショッピングモールは敬遠される一方で、飲食、エンターテインメント、その他の商業施設に近接したライフスタイルセンターやモール外立地への出店が、より魅力的な選択肢となっています。

一方で、インターネットを軸とした戦略は、必要な柔軟性と低い間接費をもたらし、小売事業者の経営資源の温存に寄与します。Eコマースにより、企業は実店舗の立地に縛られることなく、より多くの市場や顧客層にアプローチすることが可能となります。さらに、若年世代が主要なターゲット顧客となる中で、Eコマースは彼らにリーチするための新たな機会を提供しています。Z世代(13~28歳)では約80%、ミレニアル世代(29~44歳)では75%、X世代(45~60歳)では65%が、主にオンラインで購買を行っています。<sup>12</sup>

小売業は今後も進化を続けていくと見られ、その中で勝者となるのは、こうした要素やその他の予期せぬ変化の中で、適切なバランスを取ることのできる企業でしょう。

## 関税コストはどの程度と なるのか

小売業界は、適応と革新を求められる数多くの課題に直面しています。政治情勢や通商環境が引き続き変化する中で、関税によるコスト増加にどのように対応するかという点も、小売業者にとって重要な論点となっています。現行の関税政策は急変する可能性があり、企業は継続的な政治的変動に迅速に対応せざるを得ない状況に置かれています。このような環境下では、変化に柔軟かつ迅速に進化・対応できるかどうか、関税という逆風を乗り越えられる小売業者と、そうでない企業とを分ける決定的な要因となるでしょう。

## AIの活用 or 過度な依存

小売業界における人工知能(AI)の新たな活用は、企業の事業運営のあり方を大きく変革する可能性を秘めています。どのユースケースが最も大きな効果をもたらすかについては、現時点では判断が難しい状況にあります。AIによる提案やアウトプットに過度に依存した場合、適切な管理がなされなければ、実店舗とEコマースの間でバランスを欠いた事業運営を招くおそれがあります。例えば、在庫管理におけるAIの高度化は、商品計画の精度向上に寄与する一方で、慎重な運用が求められます。AIが回転率の高い商品を優先したり、効率性を過度に重視した結果、顧客体験への配慮が後回しとなり、実店舗において棚が空になるといった事態を招く可能性があります。こうした状況は、来店体験の価値を損ない、実店舗を訪れる意義そのものを低下させかねません。

<sup>11</sup>出典: CoStar 「US store openings are expected to see an uptick this year」 (米国における店舗開設数は、今年増加が見込まれている)

<sup>12</sup>出典: PGM 「Consumer Shopping Trends and Statistics by the Generation: Gen Z, Millennials, Gen X, and Boomers」 (世代別消費者の購買動向および統計: Z世代、ミレニアル世代、X世代、ベビーブーマー世代)

## 今日のトレンドが、今後の企業および金融機関に与える影響

Norma Kuntz, Chief Executive Officer,  
and Frank Morton, Chief Investment Officer

今日の市場を形づくるトレンドを俯瞰すると、来年に向けた多くの事業計画の成否を左右する、いくつかの明確なテーマが浮かび上がります。これらすべてに共通する中核要素は、「適応力」と「不確実性への対応」です。ゴードン・ブラザーズにとって、こうしたグローバルな課題を理解することは、顧客資産のリアルタイムな価値評価や、その価値を最大化するための選択肢を助言する上で、日常的に取り組んでいる重要な業務です。

関税および通商政策は、多国籍企業にとって事業判断を左右する主要な要因となっています。通商政策を巡る議論が継続する中で、状況は目まぐるしく変化し、政治的・財務的な不安定さが、企業の事業運営、価格設定、成長戦略に直接的な影響を与えています。特に消費者ブランドにとっては、調達先や購買行動の見直し、店舗網や有形資産の縮小、よりコスト効率の高いライセンスモデルの活用など、コスト上昇に対応するための戦略転換を迫られるケースもあります。

さらに不確実性を高めている要因として、イランを巡る地政学的緊張が大規模なサプライチェーンの混乱を引き起こし、原油市場を揺るがしています。価格変動が続く中、原油価格が1バレル200米ドルに達する可能性も指摘されており、当面は価格急騰や代替エネルギー需要の高まりが、他産業へ波及し、すでに逼迫するサプライチェーンにさらなる複雑性をもたらすと見込まれます。

一方で、リスクの高まりと同時に、新たな機会も生まれています。自動化は引き続き事業運営モデルや資本配分戦略を変革し、柔軟なファイナンス構造の重要性を一層浮き彫りにしています。エネルギー市場の不安定さが増す中でも、企業は人工知能(AI)の導入を加速させており、希少な電力資産に対する需要が急拡大しています。AIはまた、特に小売分野において、在庫管理や商品計画の高度化を通じて、生産性向上に大きく貢献する可能性を秘めています。

金融機関および借り手にとって、ABLは、成長資金の確保や予期せぬ課題への対応を可能にする、柔軟性と安全性を兼ね備えた手法です。市場需要の拡大に対応する形で新規参加者が増加する中、ABLおよびプライベートクレジット市場全体における競争も急速に激化しています。創造的かつ柔軟なファイナンス構造に加え、強固なポートフォリオ管理とリスク監視体制を備えた金融機関こそが、顧客ニーズに最も的確に応えられる立場にあります。

これらのトレンドを総合すると、戦略的なファイナンスの重要性と、グローバルな視点および資産価値に対する深い理解を有するパートナーと協業することの意義が改めて強調されます。ゴードン・ブラザーズは、業界に根差した専門性とリアルタイムの資産評価を強みに、顧客が不確実性を乗り越え、新たな機会を的確に捉えることを支援しています。こうした変化する環境を理解するパートナーと連携できる企業こそが、今後の複雑な市場環境において持続的な成長を実現できるでしょう。

本レポートの作成にあたり、貴重な知見とご支援を提供くださったすべての寄稿者ならびに、ゴードン・ブラザーズの関係者の皆様に、心より感謝申し上げます。さらに詳しい情報や、当社の専門家へのお問い合わせをご希望の場合は、お気軽にご連絡ください。



**GORDONBROTHERS.COM**