

CONTENTS

はじめに	3
------	---

Chapter 1

小売業界の動向

01 個人消費低迷の長期化 個人所得の低下と総中流社会の崩壊	12
02 人口減少高齢化と消費の縮小 人口減少と高齢化がもたらすマーケットの変化	14
03 縮小均衡を迫られる地方小売業 人口減少と高齢化がもたらす地域格差の拡大	16
04 持続可能社会へ向けての取り組み SDGsを前提とした社会への移行	18
05 業態を超えた再編にも注目 生き残りをかけた業界再編の進行	20
06 デジタル化とEC移行の拡大 スマホ普及、5Gが開く新たなマーケティングの時代	22
07 電子決済とビッグデータ キャッシュレス化がもたらす劇的な変化	24
08 小売業界とインバウンドマーケット アフターコロナにおけるインバウンド需要への期待	26

COLUMN 1

国道16号線の内側が首都圏の本丸	28
------------------	----

Chapter 2

小売業界の基本知識

01 生産者と消費者のギャップを埋める 小売・流通の基本的機能	30
02 ITによる効率化と課題 基本的構造である商流と物流	32
03 ドラッグストアの増加と百貨店の減少 業種別、業態別に見る小売業界の市場規模	34

04 個人商店からチェーンストアへ 日本の小売業を担う組織の変遷	36
05 イオンとセブンが2大流通グループを形成 日本の主要小売業のランキング	38
06 チェーンとしての差別化戦略が今後の鍵 チェーンストアの普及とその限界	40
07 百貨店からチェーンストアへの変遷 小売業を牽引する業態の推移	42
08 ビッグデータによって変わるマーケティング チェーンストアを支えるITインフラのイノベーション	44
09 効率的な物流構築は重要な経営課題 チェーンストアを支える物流機能	46
10 小売業界の競争要因 5フォース分析が導く業界再編の可能性	48

COLUMN 2

日本の大手小売経営者を輩出した渥美門下生	50
----------------------	----

Chapter 3

主な職種と仕事内容

01 小売業の一般的な組織構造 トップダウンが基本 チェーンストアの組織構成	52
02 目標達成のための組織運営 マネジメントの3階層（トップ・ミドル・ローワー）	54
03 環境変化も素早く察知、対応を決断 小売業におけるトップマネジメントの仕事	56
04 仕入れは小売業の要 経営の根幹にも深くつながるバイヤーの仕事	58
05 バイヤーから派生したPB開発業務 プライベートブランド開発担当者の仕事	60
06 立地とフォーマット開発が鍵 小売チェーンの業績を左右する店舗開発の仕事	62
07 チェーン加盟店の立場に立ってサポート 本部と店舗の橋渡し スーパーバイザーの仕事	64

08	最新技術に目を配り、多岐にわたる物流網を管理 小売業の生命線 物流担当者の仕事	66
09	IT、スマホを活用した宣伝・マーケティングが主流に EC担当者、広告宣伝担当者の仕事	68
10	店舗の業績を左右するチームビルディング 現場をつかさどる店長の仕事	70
11	チェーンストアの生産性に直結 パートタイム人材を中心とした店舗スタッフの意識を高める	72

COLUMN 3

小売キャリアはステップアップの可能性大	74
---------------------	----

Chapter 4

業態の変遷の歴史とその背景

01	主役は百貨店から総合スーパーへ ダイエーが牽引したチェーンストアの台頭	76
02	モータリゼーションの進展と立地環境の変化 ロードサイドマーケットの誕生	78
03	ロードサイドに生まれた専門店チェーン ホームセンター、紳士服チェーン、家電量販店などが郊外に出現	80
04	大手総合スーパーの分岐点 バブル崩壊後の金融危機が誘因 総合スーパーの大再編	82
05	女性ターゲットの専門店チェーンが成長 2000年以降のロードサイドの変化	84
06	第2世代専門店チェーンの成長 女性マーケットの確立による新しい専門店チェーンの躍進	86
07	ショッピングモールの誕生 総合小売業の衰退と目的別専門店モール	88
08	ショッピングモール建設による生き残り戦略 郊外型大規模複合施設で専門店との共存	90
09	急速に拡大するバーチャルな立地環境 ネットインフラの整備によるECの台頭	92

COLUMN 4

閉店物件の受け皿として成長した小売業もある	94
-----------------------	----

Chapter 5

各業態の知識 百貨店

01	市場規模と概況 百貨店の市場規模推移と主要プレイヤー	96
02	小売業の名門、百貨店の歴史 百貨店の出自と商業立地の変化による現況	98
03	百貨店から大型ショッピングセンターへ 百貨店市場低迷の背景	100
04	リスク回避から生まれたリスク 百貨店の成長と衰退の遠因 消化仕入	102
05	中心市街地と運命を共にする地方の現状 地方百貨店の相次ぐ閉鎖とその背景	104
06	アフターコロナにおける百貨店の未来像 インバウンド需要の受け皿としての新たな可能性	106
07	今までの延長線上に百貨店の未来はない 生き残りを賭けた新たな戦略	108

COLUMN 5

百貨店の売場の構造	110
-----------	-----

Chapter 6

各業態の知識 スーパーマーケット

01	市場規模と概況 スーパーの市場規模推移、主要プレイヤー	112
02	錬金術が生み出した成長 高度成長と共に成長して小売の王者になった総合スーパー	114
03	再編で大きく変わるスーパーの業界地図 バブル経済崩壊と金融危機で大規模再編へ	116
04	消費者の行動パターン変容がもたらす変化 総合スーパーが生きられる立地	118
05	顧客接点の強化が課題 総合スーパーの停滞とこれから	120
06	非効率性を抱えた特有のチェーンストア 日本型食品スーパーの成立と普及	122
07	地域での競争から越境拡大へ 地域有力企業の越境と再編に揺れる地場食品スーパー	124

08 大再編時代に突入したスーパー業界 全国制覇を進めるイオンとリージョナルトップ	126
--	-----

09 企業間格差が鮮明に プロセスセンターの標準装備化がさらなる再編を促す	128
--	-----

COLUMN 6

スーパーは野菜の鮮度とコスパで集客、生鮮・惣菜で稼ぐ	130
----------------------------	-----

Chapter 7

各業態の知識 コンビニエンスストア

01 市場規模と概況 コンビニエンスストアの市場規模と主要プレイヤー	132
---------------------------------------	-----

02 本部と加盟店との新たな関係性構築が課題 フランチャイズによる組織構成	134
--	-----

03 精緻なサプライチェーンマネジメントが屋台骨 世界トップクラスのチェーンストアインフラ	136
--	-----

04 価格ではなく品質価値を訴求 コンビニが拓いたプライベートブランド (PB)	138
---	-----

05 「コンビニエンス」ゆえに生じる課題 ドミナント戦略とフランチャイズとのコンフリクト	140
---	-----

06 店舗飽和が近づくコンビニ市場 コンビニ成長力の源泉は新たなニーズ開拓とチャレンジ	142
--	-----

COLUMN 7

コンビニ三国志に「まいばすけっと」で待ったをかけるイオン	144
------------------------------	-----

Chapter 8

各業態の知識 専門店チェーン

01 ドラッグストアの市場規模と概況 再編でトップが入れ替わるドラッグストア	146
---	-----

02 大都市圏および地方におけるドラッグストアの現状 マツキヨココカラが業界再編に拍車をかける	148
--	-----

03 ホームセンターの市場規模と概況 ホームセンターの市場規模と主要プレイヤー	150
--	-----

04 大型化で競争力アップ マーケット縮小をにらみ再編が進むホームセンター	152
--	-----

05 家電量販店の市場規模と概況 ECシフトが進む家電市場と主要プレイヤー	154
--	-----

06 その他の有力チェーンストアの動向① 逆張り戦略で差別化を実現 ドン・キホーテ	156
--	-----

07 その他の有力チェーンストアの動向② 北海道から全国展開 大都市攻略も進めるニトリ	158
--	-----

08 ショッピングセンターの市場規模と概況 専門店が集積する巨大施設 ショッピングセンター	160
--	-----

COLUMN 8

ダイソー 移動販売から出て、生活雑貨の定番ショッパへ	162
----------------------------	-----

Chapter 9

各業態の知識 EC

01 市場規模と概況 EC市場動向と商品別市場の構成	164
-------------------------------	-----

02 小売業の基本はECでも変わらない どこでも買い物ができるECの基本的な仕組み	166
--	-----

03 ECとデジタルマーケティング ECが変えたマーケティングの世界	168
---------------------------------------	-----

04 EC初心者企業はまずECモールに ECモール出店と自社ECサイトのメリット、デメリット	170
---	-----

05 ECの主導権はデジタルプラットフォームに ECチャンネルと新たな「経済圏」	172
---	-----

06 デジタル接点を強化し自社の経済圏をつくる デジタル経済圏の覇権争いが激化	174
--	-----

07 店舗小売業はECシフトに舵を切れるか 今後本格化が期待されるリアル店舗とバーチャルの連携	176
--	-----

COLUMN 9

お金を払っても買いたいデータ、その使い道は？	178
------------------------	-----

Chapter 10

小売業界の展望と課題

01 社会情勢の変化とEC市場の拡大 コロナ禍を経て加速するECシフト	180
--	-----

02	テクノロジーの進化で変わる商流、物流 5G時代の到来が小売業にもたらす変化	182
03	デジタル化の本質 消費者の行動を分析し新たなビジネスへつなげる	184
04	EC拡大により変わるリアル店舗の役割 D2Cが生み出すリアル店舗の新しい価値	186
05	チェーンストアの民主化 デジタル武装でチェーンストア理論を超える	188
06	地方における縮小市場での生き残り戦略 地域一番店になるか ローコスト一店になるか	190
07	買い物難民コミュニティを商圈に 高齢化の地方を乗り切るコミュニティ共助	192
08	持続可能な小売業を目指すために 求められるSDGsを意識した経営	194

COLUMN 10

デジタル化時代の小売業に必要なオープンイノベーション	196
----------------------------	-----

付章 情報収集のためのヒント

01	面接、商談は相手先の事前情報収集が成功の決め手	198
02	業界の動向や主要プレイヤーを知るための情報収集	200
03	ライバル企業や上位企業の動向を知るための情報収集	202
04	業界の将来や周辺環境を知るための情報収集	204
索引		206

人口減少と高齢化がもたらす マーケットの変化

少子化を背景に日本の人口減少と高齢化が確実に進んでいくため、個人消費も縮小傾向で推移することになります。特に団塊世代、団塊ジュニア世代が後期高齢者になる2025年、2050年前後が大きな節目となりそうです。

人口減少による個人消費の長期的な縮小は不可避

日本の人口は既に減少局面に入り、今後はさらに減少が進んでいきます。少子化を背景としているため、子どもの数が減り、生産年齢人口の割合も落ち込み、65歳以上の高齢者の割合が高くなる、いわゆる高齢化が加速していくことになります。個人消費は人口規模との関連性が高いため、人の頭数が減っていけば縮小することは避けられません。また経済活動を主に担っている生産年齢人口の割合が下がってくことで、国内経済規模が縮小する可能性もあります。今後の労働生産性の改善が進まなければ、消費の下振れは人口減少以上に進む可能性もあるでしょう。

ただ、高齢化が進行するといえば、1人当たりの消費が少なくなるというマイナスイメージがありますが、統計上では意外にも1人あたりの消費支出は、生産年齢世代よりも高齢者の支出額の方が高くなっています。

2025年、2050年が消費落ち込みの節目に

ただし、後期高齢者が大きく増加する局面では、消費への下振れ圧力となることは避けられません。近い将来で節目となると思われるのは、人口構成のなかで大きな塊であった**団塊世代**が75歳以上の後期高齢者となる2025年前後、続いては、その子世代にあたる**団塊ジュニア世代**が後期高齢者となる2050年前後です。この頃になると消費の落ち込み傾向を覚悟せざるをえないでしょう。

これまでも小売業は1990年代の消費の落ち込みと、今世紀に入ってから緩やかな回復という伸び悩みの時代を経てきました。今後の国内消費もマイナス傾向の時代が続きます。小売業は右肩下がり前提とした経営に移行する必要に迫られているのです。

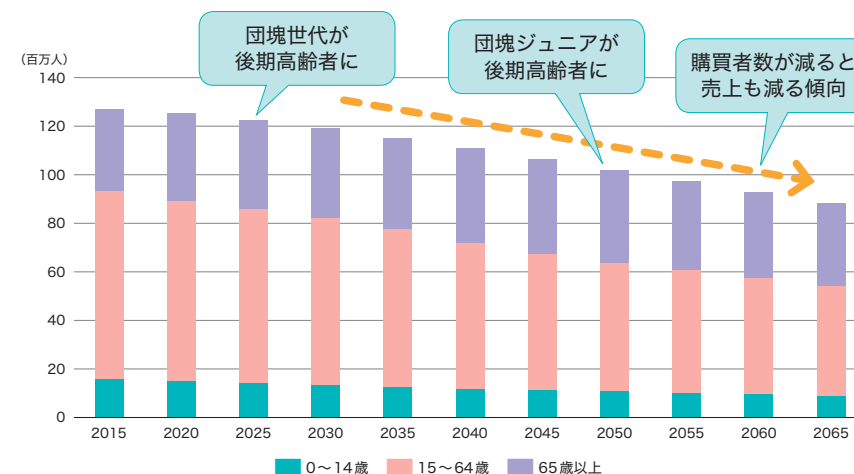
団塊世代

第一次ベビーブームといわれる1947～49年生まれ世代。

団塊ジュニア世代

第2次ベビーブームといわれる1971～74年生まれ世代。団塊世代と共に人口構成上、大きな集団となっているため、消費に与える影響が高い。

日本の将来人口推計（年齢階層別）



出典：総務省統計局「日本の将来推計人口」より作成

1人当たりの消費支出（円／1か月）

世帯主の年齢階級	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上
1人当たりの消費支出（円）	81,529	91,407	112,538	113,977	104,515

出典：総務省「家計調査年報」2020年

ONE POINT

高齢者の消費が人口減少の下支えに

高齢者は1人暮らしの比率が高くなるので、1人当たりの生活コストがかかりますし、子育て関連の支出負担がなくなります。このため、現状の年金支給額水準が相応に維持されていけば、高齢化が進行するからといって急激に消費の落ち込みに直結することはなさそうです。高齢化は当面は人口減少による市況の低迷を下支えする緩和要因ともなりそうです。

小売・流通の基本的機能

生産者と消費者の間にはさまざまな**ギャップ**があり、流通機能がそこを埋めることで、商品が消費者のもとに届きます。小売業は、流通の最終段階で、消費者の購買代行者としてさまざまな機能を発揮するべき存在です。

生産者と消費者のギャップを埋めるのが流通機能

ギャップ

生産者と消費者の間にさまざまな隔たりがあることを、業界ではギャップと称している。

BtoB

Business to Business。事業者間の取引、プロ同士の取引のこと。

ある商品が生産されてから、私たち消費者がそれを購入するまでには、一般的に、**生産者⇒卸売業者⇒小売業者⇒消費者**という過程があります。この一連の流れを流通と称していて、最終段階で消費者と商品の売買を行う事業者が小売業です。流通の機能とは、商品の生産者と消費者の間のギャップを解消することということです。

なかでも、卸売業は**BtoB**のプロ事業者であり、多様な生産者の商品を、数多い小売業者のうち誰が必要としているかを把握して、取引を成立させる重要な役割を担っています。商品の生産者が中小零細業者の集合体のような場合、卸売業の役割は不可欠です。例えば、農産物の場合、農家が生産物を消費者に直接売るのは大変なので、農協と青果卸売業者が流通機能を担っています。製造業でも家庭用雑貨などは、生産者のほとんどが中小零細工業者から成る複雑な業界構造をしており、雑貨を得意とする卸売業の流通機能があって初めて、小売業とのマッチングができるのです。

小売業は消費者の購買代行者として存在する

小売業の機能については図（P.31）の通りですが、基本的には消費者に向けて機能提供するために存在するといっていでしょう。BtoBの場合とは異なり、消費者は一般的には商取引の素人であり、商品に関して圧倒的に情報格差があると考えられます。そこで、**多数の小売業者が互いに競争しながら消費者に機能提供することで、消費者の利益が守られる環境が実現するという仕組みになっています。**虚偽の情報提供や、不当な価格での販売を行

小売業の基本的役割

消費者に対する役割 さまざまな機能の提供

- **品揃え提供機能**
顧客に対して適正な商品を品揃えする
- **在庫調整機能**
安定した商品供給のため適正な在庫を維持する
- **価格調整機能**
顧客に対して適正な価格で商品を提供する
- **情報提供機能**
顧客が求める商品情報を正しく提供する
- **品質チェック機能**
商品の品質が適正であることを消費者に代わって確認する
- **利便性提供機能**
顧客が買物しやすくなる環境を整える
- **サービス提供機能**
商品の購入に付随する各種サービスを提供する
- **快適性提供機能**
顧客が快適に買物出来る環境の提供



生産者に対する役割 ～消費者情報の伝達

- **生産支援機能**
安定的な販路として生産者等の生産活動を支援する
- **流通主権者機能**
プライベートブランド商品を生産から販売まで統括する
- **消費者情報提供機能**
変動する消費者ニーズを生産サイドに伝えていく



地域社会に対する役割

- **暮らし向上機能**
商業活動が地域社会の向上に寄与するように努める
- **地域貢献機能**
地域社会に貢献する活動を行う
- **雇用機会提供機能**
地域に雇用を提供し共に生きていく存在となる



業者は、市場原理によって淘汰されることになります。最近ではSNSなどによる消費者間での情報共有も容易になってきたことから、消費者の情報不足は徐々に解消しつつあります。消費者にとっての環境は、ネット普及以前よりかなり改善されたといえます。

トップダウンが基本 チェーンストアの組織構成

小売業の主流であるチェーンストアは、戦略決定する本部と実行する店舗によって構成されています。顧客満足を実現するためには、現場の声を柔軟に取り入れて変化していく姿勢が必要です。

チェーンストア理論に基づいた組織構成が一般的

主要小売企業の多くは、多店舗を展開することで、事業規模、収益を拡大するという**チェーンストア方式**によって成長してきました。チェーンストアは軍の**兵站**組織を模した組織であるため、基本的には上意下達トップダウンの構造となっています。

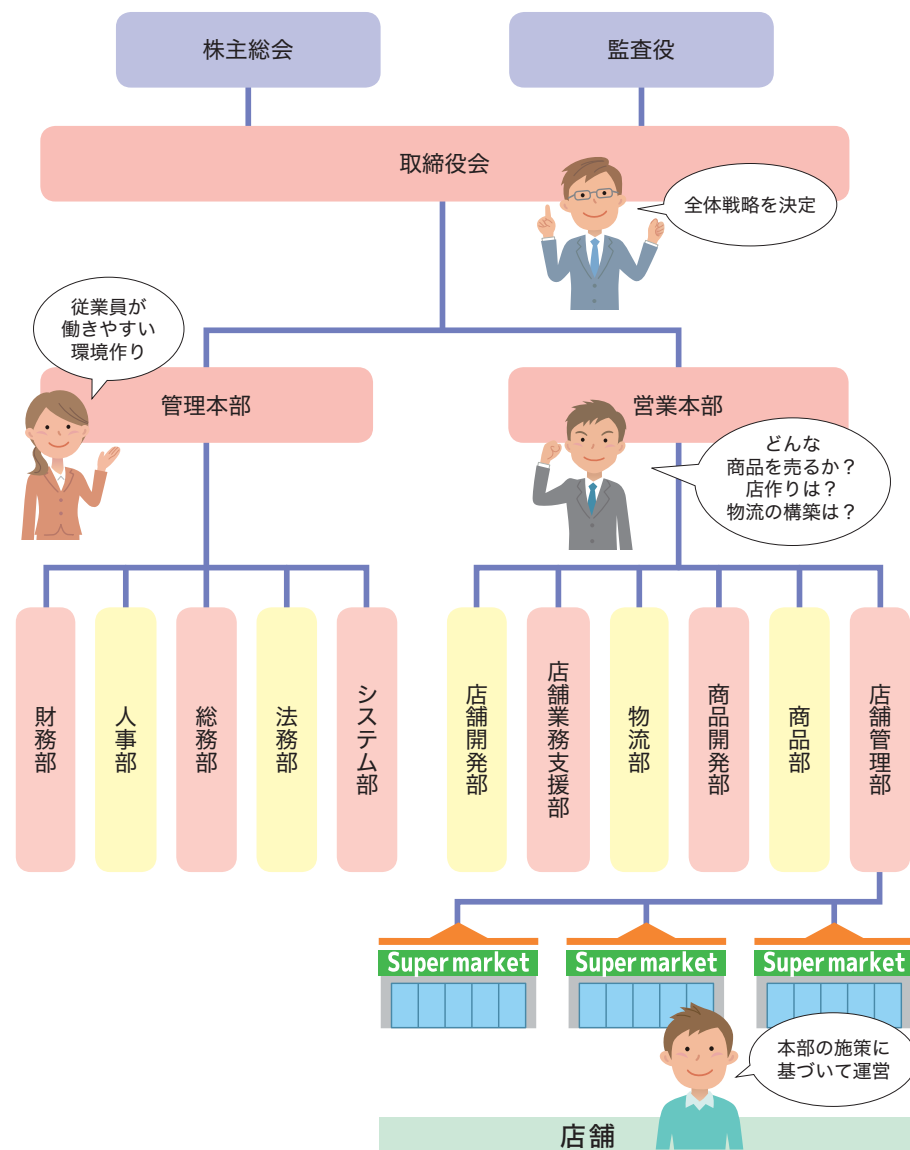
本部には、全体戦略を決定する経営陣の下に、どのような商品
を売なのか、どのような店づくりをするか、どこに店舗を出店し、
どの店を閉店するか、物流をどのように構築するかなどの施策を
決定する部署が置かれています。店舗は基本的にはチェーン本部
の決定した施策に基づいて、店舗を運営するのが業務であり、現
場の従業員は本部の定めたマニュアルに従って施策を実行します。
チェーンストアでは、同じタイプの店舗を大量に出店して、同
じ運営方法で店舗運営することが、大量販売するためには効率的
なので、こうした組織がベースとなっています。

現場の声を反映するチェーン組織を目指す

マーケットの主流となったチェーンストア方式ですが、運営にあたっては少しずつ修正が必要になっています。商圈内の消費者は店舗ごとに消費傾向が異なり、その要求に対応した品ぞろえやサービスを整える必要があります。顧客の求める売場を作るためには、店舗スタッフによる情報収集と本部の方針を修正する権限が必要です。組織の上層に従って仕事をするだけでなく、お金を払って買ってくれる顧客が何を求めているかに最大の関心を払う人材が必要です。

顧客満足に向けてアンテナを張り、本部に対してさまざまな改善提案を行って、現場を修正していくという企業体質でなければ、

チェーンストアの代表的な組織図



移り気な消費者の評価を得、売上を維持することはできません。そして、このような**現場の声を積極的に吸収して組織を改変していくこと**が、経営者に課せられた使命であると言っても過言ではありません。

スーパーの市場規模推移、主要プレイヤー

スーパーの市場規模は、総合スーパーの非食品部門が専門店に奪われつつあり減収続き、食品の増収で横ばいを維持しています。食品増収を支える地方の有力食品スーパーの存在感は大きくなっています。

非食品減収を食品増収で補う総合スーパー

スーパーマーケット
総合スーパー、食品スーパー、ディスカウントストアなど。

日本の**スーパーマーケット**の市場規模は、1990年代までは成長を続けていましたが、2000年代以降は13～14兆円程度で、ほぼ横ばいで推移しています。ただ、その売上の構成はかなり変わってきており、食品がずっと増えているのに対して、非食品の売上は入れ替わるように減少が続き、結果、売上が横ばいとなっています。これは、総合スーパーの非食品売上の減少傾向と食品スーパーが好調に売上を伸ばしていることの反映だと考えられます。総合スーパーの売上は、現在も専門店チェーンに奪われつつあり、食品に関しても食品スーパーという専門店チェーンが総合スーパーからシェアを奪いつつあります。総合スーパーと食品スーパーの商品別売上構成は、図表（P.113上）の通りです。「総合」といっても今では衣料品や住関連といった非食品の割合は3分の1程度に過ぎず、食品中心の売場に変更しつつある店舗が増えており、食品へのシフトはますます進むとみられます。

存在感を増す地方の有力食品スーパー

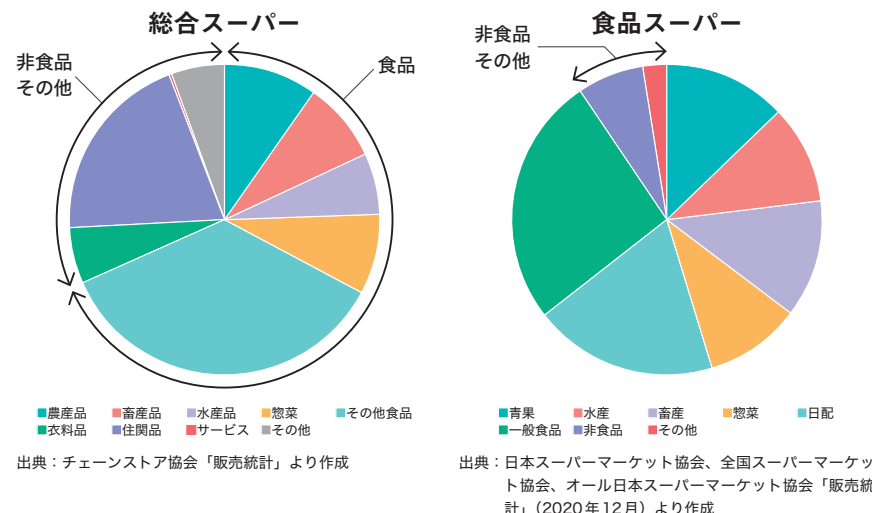
アークス
北海道のラルズ、福原という中堅スーパーの統合からスタートし、東北地方の有力スーパーも参加する売上5000億円規模のスーパー。

CGC
Co-operative Grocer Chain 共同食品仕入チェーン。

業界の主要プレイヤーとしては、図表（P.113下）のランキングの通りです。3位のイズミは総合スーパーとして、増収基調にある唯一の企業であり、「ゆめタウン」というショッピングモールを展開し、中四国、九州エリアではイオングループのライバルとして自他ともに認める存在となっています。また、ディスカウントストアとしてドン・キホーテとトライアルカンパニーの2社がベスト10入りしています。

8位の**アークス**は、北海道の地方スーパーが経営統合して大手流通グループに対抗するために結成され、今では東日本の**CGC**

総合スーパー、食品スーパーの売上構成表



スーパー売上ランキング（2020年）

順位	企業名	業態	売上高（億円）	本社
1	イオンリテール	総合スーパー	21,925	千葉
2	イトーヨーカ堂	総合スーパー	11,851	東京
3	イズミ	総合スーパー	7,443	広島
4	ライフコーポレーション	食品スーパー	7,147	大阪
5	ドン・キホーテ	ディスカウントストア	7,040	東京
6	マックスバリュ西日本	食品スーパー	5,430	広島
7	ユニー	総合スーパー	5,219	愛知
8	アークス	食品スーパー	5,192	北海道
9	トライアルカンパニー	ディスカウントストア	4,834	福岡
10	ヤオコー	食品スーパー	4,605	埼玉

出典：各社IR資料より筆者作成

地方企業
が多くラ
ンクイン

加盟企業が加わって大きな存在感を持つようになりました。スーパーのランキングを見てわかるのは、地方企業がかなりの数、ランクインしているということです。**スーパーは現在、「県予選」がほぼ終わり、「地方大会」が行われているといったイメージです。**地域の有力企業が、隣の地域の有力企業やイオングループと激突してそのシェアを争っている状況です。

フランチャイズによる組織構成

コンビニは、インフラを提供する本部と、店舗を経営する多数の加盟店によって構成されるフランチャイズ組織です。組織の巨大化によって、本部と加盟店舗の利害調整は新たな課題となりつつあります。

コンビニを支えるフランチャイズシステム

コンビニの店舗

直営店もあるが、社員や加盟店の研修目的や取組実験を実施するため、直営店の数は多くはない。

コンビニの店舗は、大半がフランチャイズ（以下、FC）契約に基づく加盟店によって構成されています。

FC加盟店は、独立した経営体がFCに加盟して本部の提供するノウハウ、インフラを利用して商売をします。経営は基本的には加盟店の責任であるため、店が成功して儲かれば加盟店経営者が手にする利潤は大きくなり、失敗すると自らの収入が少なくなります。

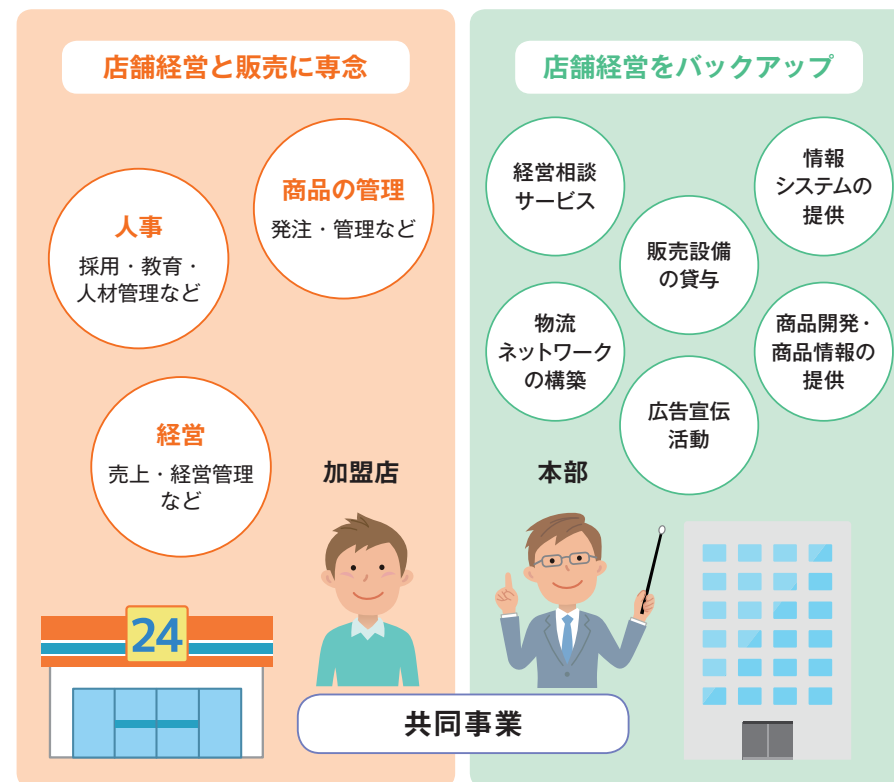
また、本部の提供するインフラを利用するための商品売買益のうち、一定割合（ロイヤルティ）を本部に支払う必要があり、この負担は小さくはありません。しかし、チェーンインフラを持った本部に加盟したほうが、単独で商売をするより成功確率が高いため、加盟店になるということです。コンビニ業界は近年まで右肩上がりの成長が続き、収益を確保できる店のほうが多かったため、このビジネスモデルが維持されてきました。しかし、店舗が増えて、出店余地がなくなってきたといわれる今、加盟店の成功確率が低下してきており、それが加盟店にとっても、本部にとっても大きな課題となってきています。

加盟店との新たな関係構築の必要性

24時間営業を基本とするコンビニは、長時間労働という問題とは切り離せない側面を持っています。そのため、労働基準法に基づいた雇用関係にある従業員だけで運営することは難しく、FCで店舗を増やしてきました。

初期のコンビニは、スーパーなどの出店によって圧迫されている個人商店に、対抗策としてコンビニへの転換を提案して店舗数

コンビニのフランチャイズ組織



を増やしてきました。当時の個人商店は、朝から晩まで家族総出で忙しく働いているのが普通で、コンビニに転換してもそれほど大きな負担と感じなかったのかもしれませんが。また、成長期のコンビニに加盟したため、十分に利益を上げることができ、何十年も続いている老舗加盟店も数多く存在しています。

しかしコンビニが日本に導入されて50年弱の年月が経った現在では、長時間労働ありきのコンビニビジネスモデルは通用しなくなってきました。その上、長時間労働の対価としての収入水準が低下しつつあるため、不満を持つ加盟店は増えつつあります。コンビニ本部と加盟店とのさまざまな争議が発生している今、両者の新たな関係作りが求められていると言えます。

D2Cが生み出す リアル店舗の新しい価値

EC拡大が進む中でも小売の主流は当分の間、リアル店舗であることに変わりありません。しかし、ECをベースにした新たなリアル店舗が現れ始めており、今後その存在感を増す可能性は高いでしょう。

まだまだ小売の主流はリアル店舗

ECが急速な拡大を続ける中で、リアル店舗はなくなってしまうのか、といったことが話題になることがよくあります。米国では**アマゾン恐怖指数**という株価指数があり、リアル小売の衰退が現実となっています。実際のところどうなのでしょう。少なくとも、EC利用率の低い高齢者がデジタルネイティブ世代と交代するに従って、ECが拡大することは確実です。ここ何年かのペースが続けば2029年には6.8兆円増えて、EC物販市場は17兆円程度に拡大する計算になります。とはいえ、これでも**小売市場（除く自動車、燃料）118兆円の14%強**といった水準です。コロナ禍によってECの拡大が加速したと言っても、**リアル店舗がまだまだ小売の主流であることは間違いありません。**

ECを前提とした新しいリアル店舗は拡大へ

ECで買って何の問題もないのであれば、わざわざ時間をかけて店舗に行く必要はないでしょう。故あってEC化率が低い商品を除いて、リアル店舗はEC化による継続的な減収圧力を受け続けることは間違いありません。

そうした中で、**店舗はショールームに徹し、ECの顧客接点の場所に徹する**という「売らない店」という発想も出てきています。例えば、**D2C**ベンチャーであるFABLIC TOKYO（D2Cオーダースーツ）は丸井と定期賃貸借（定額の家賃支払い）のテナント契約を結び、店舗を採寸・接客用の「売らない店」として活用しています。これまでの商業ビルテナントは、売上比例の賃料契約が一般的でしたが、売らない店では売上計上されませんので、モール側は店舗売上を管理するわけではありません。その代わり、丸

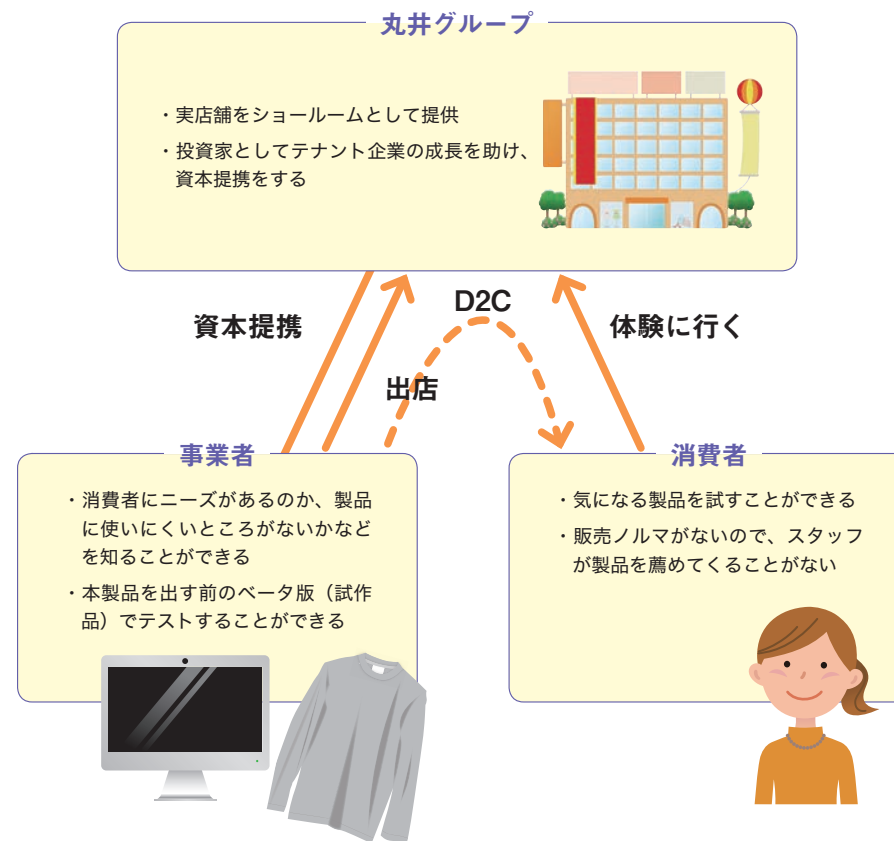
アマゾン恐怖指数

アマゾンの収益拡大や新規事業参入の影響を受け、業績の悪化が見込まれる米国の小売関連企業で構成された株価指数。今やリアル店舗型の小売業はEC企業の前に淘汰されるという予測でつくられた。

D2C

Direct To Consumerの略。自ら企画、生産した商品を、小売業を介さず、直接消費者に提供していく販売手法。アパレル、化粧品、ハイテク機器などのベンチャーで、顧客と自社の世界観を理解してブランドを共に育てるコミュニティを作り上げていく関係性を目指していく。

「売らない店」概要



井グループはFABLIC TOKYOと資本提携を行っており、投資家としてテナント企業の成長を助け、投資の果実を得るという新たな関係を構築しています。丸井は多様なD2Cベンチャーをテナントとして発掘すべく、b8ta（ベータ）という体験型店舗や**ポップアップストア**も誘致しています。さまざまなD2C企業に、消費者との接点の場としてリアル店舗を提供し、かつ資本提携することで、丸井の企業インフラ、ネットワークも提供されています。テナントとモールの定期賃貸借を前提とした新たな関係構築は、今後他の商業施設に広がっていくことになると予想しています。

ポップアップストア
期間限定で出店する店舗。EC企業がプロモーションやテストマーケティングを目的としてリアル店舗を活用する例も増えてきた。