

小売ビジネス

学生から業界関係者まで楽しく読める小売の教養

中井彰人

Akihito Nakai

中川 朗

Akira Nakagawa



All About
**THE RETAIL
BUSINESS**

CROSSMEDIA PUBLISHING

図 小売業売上高ランキング 2000年と2024年の現状

NO.	企業名	売上高 (億円)	業種	2024年の現状
1	イトーヨーカ堂	86,042	総合スーパー	セブン&アイHD⇒ファンド主導で再建へ セブン&アイにはカナダ社買収提案が
2	ダイエー	66,444	総合スーパー	経営破綻 イオン傘下に
3	ジャスコ	22,905	総合スーパー	現イオン 流通最大手グループに
4	マイカル	17,444	総合スーパー	経営破綻 イオン傘下に
5	高島屋	16,115	百貨店	現在の百貨店2位
6	ユニー	13,289	総合スーパー	PPIH(ドン・キホーテ運営会社)傘下に
7	西友	11,192	総合スーパー	親会社経営破綻⇒ウォルマート ⇒KKR(ファンド)⇒売却へ
8	三越	9,191	百貨店	伊勢丹と統合 三越伊勢丹(業界1位)
9	大丸	8,973	百貨店	松坂屋と統合 現Jフロントリテイリング(業界3位)
10	伊勢丹	8,876	百貨店	三越と統合 三越伊勢丹
11	西武百貨店	8,103	百貨店	西武グループ経営破綻 ⇒セブン&アイ⇒KKR(ファンド)
12	マルイ	7,443	百貨店	
13	コジマ	7,336	家電量販店	ビックカメラ傘下へ
14	東急百貨店	7,302	百貨店	百貨店旗艦店をすべて閉鎖 複合商業施設運営へ移行中
15	ヤマダ電機	7,147	家電量販店	家電量販店トップながら 一時2兆円企業⇒1.6兆円

各社IR資料等より筆者作成

はじめに

2000年の小売トップ企業は2024年になっっているのか？

最初に2000年の小売売上ランキングを見ていただきます。この四半世紀を経て、当時の小売上位企業の大半が、経営につまずき、他社の傘下に入ったり、経営統合することで生き延びてきた、ということが示されています。小売業の流行り廃りが非常に激しく、大手企業といえどもそんなに長持ちしない、ということですが、それは小売業の最適型が、取り巻く社会環境の変化に応じてどんどん変わっていくからです。

消費者の生活スタイルは、時代の産業構造や技術革新の進展によって、これまでも大きく変化し、求められる小売業のかたちも変わってきました。明治以降、整備された鉄道網によって、駅ターミナルに人流が集まるようになって、駅前百貨店が生まれました。高度成長以降からバブル期を経て、自動車が普及するようになると、ロードサイドにスーパーやショッピングセンターが生まれて、専門店チェーンも多数発祥して急速に成長していき

ました。そして、インターネット、スマホといったデジタル機器が普及すれば、EC（eコマース）が急拡大、リアル店舗にとって代わろうとしています。こうした経緯を踏まえると、小売の未来は、技術革新、実装の行方を見れば、向かう方向の「兆し」をつかむことができるはずなのです。

しかし、変わらないものもあります。それは、消費者の無限の欲望であり、その時、可能な最大の利便性を求める姿なのです。こうした消費者の欲望は、いまも昔も変わりなく、小売の歴史的事実を把握することで、本質に近づくことが可能になるのです。例えば、DXが進んで消費者の生活が、ほぼデジタルデータで記録されるようになれば、何ができるのか？ 収集したビッグデータと目覚ましい進化をとげたAIが、マーケティングに実装されたら何が覚えてくるのか？ ITによってデジタル化された商流と、結局ひとが運ばなければならぬモノの配送のギャップをロボティクスが解決出来るのはいつごろなのか？……といったテーマは、技術革新の現在地を知ること、答えが見えてくるのです。

消費者の利便性に対する欲望を理解しつつ、近い将来、技術革新が実現できる利便性を掛け合わせることで、小売の未来を妄想しよう、というのが本稿の趣旨であります。

この本の前半第1章〜第4章でリアル店舗小売を中心に過去の経緯を中井が担当、後半第5章〜第8章でE C、D Xと小売の現況、及び第9章の未来予想図を、みずほ銀行産業調査部で机を並べた中川朗氏にお願いしました。10年以上前から同氏とディスカッションし続けてきた小売の未来妄想図をついに書籍化することができました。

楽しんでお読みいただけたら幸いですし、ぜひ、皆様の読後のご感想をお聞かせいただきたいです。

中井彰人

はじめに 2000年の小売トップ企業は2024年になっっているのか? 003

第1章 Chapter 1 : Galapagosization of the Market

近現代史から学ぶ

日本市場のガラパゴスな世界

1 日本型食品スーパーを生んだ魚食文化	014
2 そうは問屋が卸さない	017
3 レールサイド、ロードサイド二重構造の国	020
4 小林一三がつくった鉄道系商業ビジネス	023
5 日本型コンビニを生んだ密集居住	026
6 世界初!人口減少高齢化時代のチェーンストア	029
Summary 日本の大手小売は多彩な地方出身集団	032
図 主な専門店チェーンの出身地	034

第2章 Chapter 2 : The Rise and Fall of Retail Business

チエーンストアから学ぶ

小売の栄枯盛衰の世界

- 1 商店街の時代と高度成長時代のセルフ・サービス…………… 0 3 6
 - 2 総合スーパーが拓いたチエーンストアの時代…………… 0 3 9
 - 3 総合スーパーの全国制覇 ワンストップショッピングの成功…………… 0 4 2
 - 4 バブル崩壊、金融危機、大再編の時代へ…………… 0 4 5
 - 5 専門店への分散と製造小売業の台頭…………… 0 4 8
 - 6 郊外型ショッピングモール（専門店連合軍）の時代…………… 0 5 2
- コラム** 大黒柱に車をつけよ〜イオンを勝利に導いた家訓…………… 0 5 5

第3章 Chapter 3 : the Struggle for Supremacy

食品ディスカウンターに学ぶ

覇権争いの世界

- 1 日本型食品スーパーの転換期…………… 0 5 8

変化対応力から学ぶ小売専門店の世界

第4章

Chapter 4 : Learning from Responding to Changes in the Environment:
Specialty Stores

2	コンビニエンスストアの飽和	061
3	新たなスーパーVS生鮮コンビニの食品市場再分割	064
4	もはやドラッグストアではない……フード&ドラッグ	067
5	ディスカウントストア大手 覇権への挑戦	070
6	食品ディスカウントの成長は続くのか	073
COLUMN	生鮮強化とチェーンストア理論の融合……パローの先行事例	076
図	フード&ドラッグの存在感は増している	078
1	市場飽和で踊り場の家電量販店 ヨドバシの挑戦で最終決戦へ	080
2	新築戸建て市場縮小で差別化を目指すホームセンター	083
3	イオンによる再編で揺れるドラッグストア	086
4	ファストリに敗れた、アパレル業界のリスク分散慣行	089
5	アウトドアブームの終焉	093
6	家具インテリア雑貨の覇者 ニトリの真の勝因	096

COLUMN	カジュアル雑貨市場の争奪戦 異業種入り乱れた行方は.....	1 0 0
図	企業価値の高い小売業は今や大半が専門店チェーン.....	1 0 2

第5章 Chapter 5 : Electronic Commerce

ネットスーパーから学ぶECの世界

1	日本のEC化率はたった10%程度!?	1 0 4
2	コロナ下でも伸びが緩やかだったEC化.....	1 0 7
3	黒字化モデルは見えてきた? まだ進化するネットスーパー.....	1 1 1
4	挑戦が続くクイックコマース.....	1 1 4
5	デジタルによるリアル追求が拓くビジネスチャンス.....	1 1 7
6	越境ECはチャンスかリスクか.....	1 2 0
COLUMN	ネットスーパーの物流の仕組み.....	1 2 3

第6章 Chapter 6 : Outbound Business

インバウンド需要から学ぶ アウトバウンドビジネスの世界

- 1 インバウンドは日本を代表する輸出産業…………… 1 2 6
- 2 免税販売の光と影…………… 1 3 0
- 3 勝ち組チャネルの栄枯盛衰…………… 1 3 3
- 4 選ばれるチャネルでは何が起きているのか…………… 1 3 6
- 5 インバウンドからアウトバウンドへ…………… 1 3 9
- 6 新たなビジネスモデルの追求…………… 1 4 2

COLUMN バランスの取れた成長への備えはあるか…………… 1 4 5

第7章 Chapter 7 : Logistics Systems

メーカーと問屋から学ぶ 物流システムの世界

- 1 チェーンストアを支える物流システムの進化…………… 1 4 8

2	モノの流れをざっくり解説	151
3	まるで「ミルフィーユ」のような荷姿	154
4	コンビニ物流は何かすごいのか	157
5	SPA（製造小売業）が挑戦する物流の進化	160
6	理想の物流システム // フィジカルインターネット（P-I）とその現在地	163

COLUMN

倉庫で働く、物流スマートロボット

図 W / R 比率の推移（商業全体・業種別）

166	166
168	163

第8章

Chapter 8 : Retail Digital Transformation

データから学ぶ小売DXの世界

1	小売DXでの取り組み	170
2	現場を知り、ITを知る企業の強み	174
3	オンオフ融合、店舗型小売の戦い方	177
4	“スーパーアプリ”はどうなった？	180
5	リテールメディアは新たな収益源か	184
6	生成AIの現在地、そして今後	187

COLUMN

ドローン宅配はいかに実現するか

191

第9章 Chapter 9 : The Future of Retail Business

最新テクノロジーから学ぶ 未来の小売世界

- 1 テクノロジーがもたらす変革とは? 194
- 2 「チャネル」の変化、空間の隔たりを解消する 197
- 3 「モノ」の変化、作り手と使い手との隔たりを解消する 200
- 4 「モノの流れ」の変化、時間と空間の隔たりを解消する 203
- 5 「決済」に起こる変化、支払い・価値交換が変わる 206
- 6 すべてがつながる！デジタル化する消費者環境 209
- COLUMN** 2050年の小売が目指すものとは? 212

おわりに 小売の細部に神が宿る!? 214

カバーイラスト
生田目和剛
カバーデザイン
金澤浩二