

2020 年 9 月

SoC1181

Retail Interruption

By Martin Schwirn (Send us [feedback](#))

小売業界の妨げ

この 6 カ月間で小売業界は劇的な変化を経験したものの、その多くは既存の変化の延長に過ぎない。しかし、新型コロナウイルス感染症 (covid-19) パンデミックによって、これらの変化のペースが加速された。関連する変化の影響は、今後数年間、場合によっては数十年にわたり雇用市場、物流、都市計画および都市開発に及ぶだろう。

気は滅入るものの、小売業界に起こっている変化を論じるにあたってまずは、アメリカ市場について、そして 2020 年 3 月に covid-19 パンデミックが出現して以降、破産あるいは破産保護を申請した小売チェーンの名だたる面々について考察することが有効である。例えば、フィットネスセンターの 24 Hour Fitness Worldwide、Catherines や Lane Bryant などのブランドを所有する衣料品小売りの Ascena Retail Group、ニューヨークの高級衣料品小売り Brooks Brothers、CEC Entertainment が運営するチェーンレストラン Chuck E. Cheese、CMX Cinemas、Gold's Gym International、レンタカーの Hertz Corporation、衣料品およびアクセサリ小売りの J. Crew Group、百貨店チェーンの J. C. Penney、ベーカリーチェーンの Le Pain Quotidien、Lucky Brand Jeans、Modell's Sporting Goods、家庭用品小売りの Muji、高級百貨店チェーン Neiman Marcus Group、Pizza Hut と Wendy's を有する最大フランチャイズである NPC International、家具小売りの Pier 1 Imports、そして台所用品小売りの Sur La Table である。他にも多くの小売業者が何千もの店舗を閉鎖した。実際には、パンデミックとその結果生じた外出禁止令が消費者の買い物に及ぼしている影響は、オンライン購入がますます一般的になる中でこの 10 年間続いている変化を加速させたに過ぎない。すべての破

産あるいは破産保護申請がこの時期に行われた理由とは関わりなく、小売環境は変化しており、今後も変化が続くだろう。そして、小売業界の変化は、商業不動産業界と都市環境全体に及ぶだろう。

さらに、複数の要因がこの問題を悪化させている。実店舗での買い物はこれまでになく低迷しており、covid-19 パンデミックのために当局が外出禁止令を発令した結果、買い物やその他のオンライン取引が、普段ならこのような行為を決して受け入れないと思われていた様々なセグメントにまで及んだ。例えば、高齢者層も「検索メカニズム」「ショッピングカート」「オンライン決済方法」などについて学ぶことが必要になっている。彼らだっ

て一旦こうしたツールの使い方やオンライン環境との相互作用を学べば、オンラインショッピングが便利で手取り早いと気づく可能性が高く、一度こうした選択肢を獲得すれば以前の買い物行動に戻ることはないかもしれない。

**小売業界の変化は、
いずれ商業不動産業界と都市環境全体に
及ぶだろう。**

小売店閉鎖の影響は製品カテゴリやブランドに波及するが、影響を受ける業界以外の第三者にはわかりにくいだろう。既にほとんどの製品カテゴリで小売環境の変化が生じているが、特に興味深い例は美容製品のカテゴリである。Sephora と Ulta Beauty は、北米での小売店を、それぞれ 100 店舗と 75 店舗まで拡大する計画であった。しかし、この計画は現在では疑問視されており、2 社は実際のところいくつかの店舗を閉鎖する事態に直面している。今までオンライン環境は、消費者が購入を決める前に店舗で触れ、感じたいと思う美容製品やその他の体験型製品の販売に苦戦していた。covid-19 パンデミック下では物理的接触が不利となるため、消費者への

直販ブランドやオンラインで強力な存在感を示すブランドが優位に立つようになった。さらに、小売業界の変化は美容製品のマーケティングと物流の世界を変革しつつある。Sephora は、J. C. Penny が擁する約 850 店舗のデパートのうち約 660 店舗に出店している。すでに、J. C. Penny はリストラの一環として、242 店舗の閉鎖を検討している。閉店する施設のうち何店舗に Sephora が出店しているかは不明だが、J. C. Penny の命運は Sephora の市場サービス能力に直接影響を与えるだろう。とは言え、Sephora は依然として南北アメリカで約 460 の独立店舗を運営しており、全世界の店舗数は 2,600 を超えている。一部の観測筋は現在、この変革によりアメリカで 1,260 あまりの店舗を運営する Ulta が市場シェアを拡大できるのではないかと見ている。Sephora の店舗減少は、一部の消費者がオンラインで美容製品の購入を始めることにつながり、ひいてはこの製品カテゴリのオンライン取引への移行を加速させる可能性もある。

小売業界の状況に影響を与えているのは、消費者のオンラインショッピングへの移行や、実店舗を取り巻く課題だけではない。アメリカでは、Black Lives Matter 運動によって、黒人事業主が市場で克服しなければならない障害が浮き彫りになった。最近の様々な議論を受けて、複数の小売業者が、小売業界ではゲートキーパーとして機能する棚スペースの 15% を黒人事業主の製品に充てることを誓約した。Sephora はこの誓約をした企業の一つである。この誓約は、今後数年間の小売環境に影響を及ぼすと考えられるもう一つの変化を示すものである。

Sephora は、J. C. Penny のデパート閉鎖の影響をコントロールできるはずだが、同社の置かれている状況は店舗閉鎖の水面下で起こる小売業における力学を示す好例である。物理的な店舗閉鎖の累積的影響はおそらくかなりのものになるだろう。百貨店チェーンの Macy's の最高経営責任者（CEO）Jeff Gennette は、現在のすべての店舗閉鎖と破産保護の申し立てを鑑みれば、「競合環境に起こっている状況から、今なら約 100 億ドル相当の（浮いた）小売り機会が容易に獲得できるだろう」（『Macy's CEO：小売業の破産により 100 億ドルの売り上げが容易に得られる（Macy's CEO: \$10 billion in sales are up for grabs because of retail bankruptcies）』2020 年 5 月 21 日、CMBC、オンライン版）と話す。この 100 億ドルの多くはオンライン取引に移行し、Amazon.com がこの事態の主要な受益者となり、推進者となるのは間違いない。しかし、行き場を失った消費者支出の一部を拾うことができる実店舗だってあるはずだ。

アメリカでは、ショッピングモールなどの不動産に関する新たなコンセプトが出現しない限り、小売業の衰退が何百もの閉鎖されたショッピングモールを生み出す可能性がある。アメリカ以外の国々も同様の変化を経験している。Scan ではこの問題をずっと議論し、2014 年にはイギリスの実店舗を持つ小売業者の売上に関する問題を浮き彫りにし、観測筋は同国の目抜き通りが将来どうなるのかを恐れていることを明らかにした（『SoC723：小売戦略：クリックに反応する現実世界』）が、今、実際にヨーロッパ第 2 位の百貨店チェーンである Galeria Karstadt Kaufhof は最近、ドイツにおける店舗の 3 分の 1 を閉鎖することを決定し、市内中心部の活力の将来に暗い影を落としている。

SoC1181

本トピックスに関連する Signals of Change

SoC981 [CPGのCは、小売業にとってはChangeのC](#)
 SoC964 [小売業の変化が都市景観を変える](#)
 SoC723 [小売り戦略：クリックに反応する現実世界](#)

関連する Patterns

P1481 [持続可能な小売業](#)
 P1370 [飲食品小売業の効率化](#)
 P1290 [小売で発生する廃棄物](#)

Visit www.strategicbusinessinsights.com or e-mail info@sbi-i.com to learn about Scan™