

マーケティング・デザインモデルによるSC・店舗の事例研究 GMSの過渡期業態化と総合業態の再生のメカニズムの解明

— 総合業態の勝ちパターン化は、業態化と業格化と業彩化を伴うイノベーションが必要 —

株式会社ダイナミックマーケティング・パートナーズ 代表・シニアコンサルタント 六車 秀之

流通分野での総合業態とは、生活者のライフスタイルニーズにフルラインで対応するビジネスモデルのことで、ハイライフ志向の総合業態として「百貨店」、ミドルグレード志向の総合業態として「GMS」、バリュー志向の総合業態として「総合DS（ディスカウントストア）」、ネット上の総合業態として「総合Eコマース」があります。この中で伝統的総合業態としての百貨店とGMSが過渡期業態化しています。過渡期業態化とは、一時代は繫盛型業態であったが時代の変化の中で長期低落化しつつある業態です。今回は日米の流通の中で長期低落化の道を歩むGMSの実態と新たな総合業態の再生のメカニズムを解明します。

1. 総合業態としてのGMSのアメリカでの変遷と淘汰

(1) アメリカでのGMSの変遷

アメリカでは国土の広さと過疎地域の多さのため、モータリゼーションが発達するまでは通信販売（無店舗販売）が総合業態の中心でした。その中核を担っていたのがシアーズローバックでした。その後、モータリゼーションが発達するとロードサイドマーケットが発達してGMS（ゼネラル・マーチャндаイジング・ストア＝ミドルグレードの総合業態）が旺盛な時代となり、その中核がシアーズ、J Cペニー、モンゴメリーワードのGMSの御三家でした。この御三家の業態は食料品を扱っていなかったためにスーパーマーケットと日常生活ニーズの専門店を簡易モールでつなぐ、いわゆるCSC（コミュニティ型モール＝中型SC）を形成して人気を博しました。

その後、モータリゼーションによる郊外への人口移動による都心の空洞化が起り郊外に百貨店を核店とする多核モール型RSCが出現し、GMSも疑似百貨店としてのPDS（プロモーション・デパートメント・ストア）として多核モール型RSCの核店揃えの一角として出店しました。日本のGMSは企業が異なっても類似していますが、アメリカのGMSは企業別のGMSの特色が異なるのは、1つのRSCにGMSが複数出店せるため差異化の必要性が高いためです。

(2) アメリカのPDSとしてのGMSの淘汰

しかし、アメリカでは多核モール型RSCの飽和状態が2000年頃から始まり、多核モール型RSCの業態としてのパワーが希薄化してSCの集客力が低下しました。

同時に、日常生活ニーズを取り扱う総合DS業態（食品を扱うDS業態＝スーパーセンター）のウォルマートとターゲットとKマートの総合DSの御三家が多核モール型RSCを取り囲む包囲網を築き、その結果PDSとしてのGMSは長期低落化の道を歩み、GMSの御三家は淘汰あるいは崩壊状態になりました。更に、百貨店のオフプライスストア化や通販のアマゾンの進出でGMSの崩壊を加速化させました。

現在は「リアル業態のウォルマートのデジタル化」と「ネット業態のアマゾンのリアル化」が進み流通のOMO（オンラインとオフラインの融合業態）が勝ちパターン化しています。

2. 日本でのGMSの変遷と長期低落化

(1) 日本でのGMSの変遷

日本のGMSは1960年頃から出現して1970年から1995年のモダン消費経済（モノを買い、モノを消費することに喜びを感じる経済）時代にGMS（大型スーパー）が覇権業態として、ダイエー、イトーヨーカドー、西友、ニチイ（マイカル）、ジャスコ（イオンリテール）等が謳歌しました。折からのSC時代に、各企業のGMSを核店とするCSC（中型SC）として発展しました。蛇足ながらGMSの中でもイトーヨーカドーは商品数12万アイテム、イトーヨーカドー以外のGMSは10万アイテムでイトーヨーカドーの選択肢が2割高かったためにイトーヨーカドーの売場効率は2割高く利益率は2倍高い結果となりました。イトーヨーカドーはアイテム数が高くてデッドストック（死在庫）とならなかったのはイトーヨーカドーの独自の商品管理システムの「単品管理」（製造業で言うカイゼン）の優秀さの結果でした。

しかし1989年の統計的モノ離れ現象（モノを買いモノを消費することの喜びを感じるものが希薄化した現象）と1991年の日本経済のバブル経済の崩壊によりモダン消費経済が終焉しました。その結果、GMSを核店とする中型SCとしてのCSCが長期低落化の道を歩み、更に1990年からの旧大店法の緩和（2000年に廃止）がCSCの長期低落化の道の歩みを加速しました。

1995年からモノ離れの後の「ポストモダン消費」（1995年から2020年までの25年間）は、モノの消費ではなくコト（モノから派生する体験・経験価値を重視する消費経済）に対応したSCとして多核モール型RSCが出現しました。多核モール型RSCはCSCより店舗面積は4倍（テナント数2～3倍）、核店はGMSと専門大店（メガ専門ストア）の多核店、ランブリングショッピングモール（そぞろ歩きのできるウインドウショッピング志向のモール）、エンターテインメント（遊楽性）機能を有するファミリー志向の大型SCです。日本のGMSはこの多核モール型RSCの核店舗としてアメリカのPDS（強力な食品売場とアップスケールな品揃えのワンストップショッピングの疑似カジュアル百貨店）として存在感を確立しました。

(2) 日本のGMSの長期低落化

日本のGMSは多核モール型RSCの勝ちパターンのSCの核店としては存在感がありますが、多核モール型RSCの核店以外のCSCの核店としてのGMSは未だに長期低落化の道を歩んでいます。

日本のGMS企業の単独の小売業としては赤字経営で、テナントの賃料収入を含めて初めて黒字化しているに過ぎません。GMSの多くはCSCの核店舗となり自らは赤字経営ですがテナントの賃料収入を含めて黒字となり、GMSの小売業としての機能は発揮していません。過去に調べてみると、小売業として黒字経営はイズミとドン・キホーテとベイシアのみでした。現在は、GMS企業は小売業としてではなく不動産業として存続しています。例外として多核モール型RSC（300億円の売上高のSC）の核店として疑似カジュアル百貨店（100億円の売上高、内50億円の食品の売上高）は黒字経営となっています。特に、イオンモールの多核モール型RSCで、食品の「ラスト買いシステム」（SCの来店動機は食品ではないのに帰りには食品を買う購買動機）が起こり、通常は25億円の食品売上が多核モール型RSCでは2倍の50億円の売上高が獲得されます。

いずれにしてもGMSは過渡期業態化しており、過去の延長線上の改革では成果は出ません。イオンリテールもイトーヨーカドーも過去にGMSの改革を数回以上行いましたがGMSの再生

は成功しませんでした。現在は、イオンリテールは伝統的なGMSをグループで展開しつつ、同時に小商圏の地域密着のNSC志向のGMSの道を模索しており、イトーヨーカドーはGMSを諦めスーパーマーケットに特化した業態に転換しつつあります。

3. 業態の勝ちパターンのための基本戦略

(1) 業態の勝ちパターン化の三つのプロセス

ここで参考までにGMSを含む勝ちパターンの業態（広義）の開拓プロセスを示します。

ここでの広義の業態とは、勝ちパターン化（競争優位性と顧客満足度の高い）したビジネスモデルです。その開発プロセスは次の通りです。

<図表1>広義の業態の開発プロセス

ステップ	第一ステップ	第二ステップ	第三ステップ
内容	業態化（狭義）	業格化	業彩化
	ビジネスモデル	勝ちパターン化	カスタマイズ化
	事業の骨格づくり	競争優位性の確立	生活者の高満足の構築

①狭義の業態化（第一ステップ）

業態化（狭義）とは、目指す流通のコンテンツ（誰に何をどのような戦略で売なのか？）の骨格づくりです。いわゆる対象とするマーケットの課題解決から発生する需要創造のビジネスモデルです。しかし、この段階では完成度の高い概念設計が目的で必ずしも勝ちパターン化されていません。

業態化としてのビジネスモデルの概念設計は「戦略編と計画編」があります。

- ・戦略編は、適正立地戦略、適正規模戦略、適正業態戦略、適正コンセプト戦略、適正ハードインフラ戦略、適正集客戦略があります。
- ・計画編は、マーケットメイキング計画、MD i n g 計画、モールメイキング計画、プレイスメイキング計画、事業モデリング計画、リーシング計画があります。

②業格化（第二ステップ）

業格化とは、競争優位性のある勝ちパターンのビジネスモデルを確立することです。1つの固有マーケット（類似業態の共有商圏）の中で全体1位あるいは棲み分け分野で1位のポジショニングを確立すると競争優位性のある業態となります。競争優位性のない業態は多く存在し、勝ちパターンのビジネスモデルにはなっていない例が多くあります。

1つの固有マーケット（類似業態の共有商圏）内で競争優位性を発揮して勝ちパターン化するための戦略は次の3パターンです。

- ・ナンバーワン戦略で競争相手をMD i n g と機能で囲い込むことのできる全体規模の1位のポジショニングを確立
- ・オリジナルワン戦略で互いに規模の差が無い場合、互いにMD i n g と機能で3割差異化・特化、7割総合化のポジショニングを確立
- ・オンリーワン戦略で上位競争相手と大きな規模格差がある場合、上位競争相手と3割差異化・特化、7割総合化のポジショニングを確立

③業彩化（第三ステップ）

業彩化とは、ビジネスモデルとしての業態に競争優位性を持たせ、更にマーケットにカスタマイズ化、すなわち1つの固有マーケットが持つ顕在的・潜在的課題を抽出して顧客から

見て私のために創ってくれたSC・店舗と思ってもらえる業態づくりです。カスタマイズ化するためにはマーケットニーズを分析・解析して競合SCや競合店舗には見えない自分だけが知るデータの把握が必要です。

(2) 業彩化のためのマーケットの可視化

業態を勝ちパターン化するためのマーケットにカスタマイズ化（業彩化）するためには1つの固有マーケット内のデータ（情報）を把握しないとできません。1つの固有マーケット内のデータ（情報）には次のタイプがあります。

<図表2>知っている知らない分析

		競争SC・店舗が	
		知っている	知らない
自SC・店舗が	知っている	Aゾーン	Bゾーン
	知らない	Cゾーン	Eゾーン

- ①Aゾーンは、自SC・店舗も知り、競争SC・店舗も知っているデータで、活用方法の精度に差をつけることはできますがデータの斬新さは希薄です。
- ②Bゾーンは、自SC・店舗は知っているが競争SC・店舗は知らないデータで、非対称性のデータの活用が可能でデータの斬新さは抜群です。
- ③Cゾーンは、自SC・店舗が知らないのに競争SC・店舗が知っている課題のあるデータで、場合によっては必要ないデータもありますが、自SC・店舗としては看過できないデータです。至急に問題解決すべきデータです。
- ④Dゾーンは、自SC・店舗も競争SC・店舗の知らないこの1つの固有マーケット内では未知のデータで、このデータを競争SC・店舗より早く知ることにより非対称性の戦略を立てることにより競争優位性が確立できます。
- ⑤以上のように1つの固有マーケット内のデータ（情報）を完全把握することができれば競争優位性とマーケットへのカスタマイズ化が可能となります。マーケットの完全把握のためにはMMリサーチ（マーケット・マネジメント調査）とMRI分析（マーケット・リポジショニング・インデックス）により可能となります。
- ⑥1つの固有マーケット内のデータは「学習」（形式知や暗黙知や汎用知のデータを集め利用可能な状態にする）され、課題解決のため「推論」（データをメカニズム解析や回答の解明することにより結論を導き出す）され、最終的に「判断」（選択肢の回答の中で目的に最適化したプラン作成）され、意思決定されます。

(3) データの活用と流通イノベーション

1つの固有マーケット内の「データを完全把握」（競争SC・店舗が把握していないデータを把握して、敵を知り己を知り負ける事のない状態を創出するレベルのデータ把握）した上で、データの完成度の高い活用が必要です。そのためには、過去の延長線上ではない革新的なイノベーション志向の概念設計が必要です。日本の流通はモダン消費（1970～1995年までの25年間）からポストモダン消費（1995～2020年の25年間）を経て、ニューモダン消費（2020～2045年）の飽和期（今までと同じものはこれ以上必要性を感じない消費経済）となっています。イノベーション志向の業態開発でないと成果は出ません。

ここで、業態開発のためのイノベーションの3つの力を示します。

- ①創造力→今まで存在しなかった新しいビジネスの業態開発の「0から1の創出」で織田信長スタイル（天下布武の発展）と言います。
- ②転換力→今まで存在していたが新しい切り口で斬新性のあるビジネスモデルに変える業態開発の「1から10の創出」で豊臣秀吉スタイル（天下布武を拡大発展）と言います。
- ③結合力→今まで存在していたが、異業種の異なる機能を加えて斬新性のあるビジネスモデルに変える業態開発の「10から100の創出」で徳川家康スタイル（天下布武を最適完成）と言います。

以上のような創出力と転換力と結合力のあるイノベーション志向の業態開発が勝ちパターンのビジネスモデルとなります。時代の変化に対応することを「時流対応（時代の流れ・時の流れに対応）」と言いますが、成功する業態開発は自SC・店舗は時流引き付け自SC・店舗に有利な展開をしています。

（４）需要創造のマーケット開拓のプロセス

勝ちパターンの業態開発のためには、マーケットの中に潜在的に存在するニーズの開発や顕在的ニーズの深耕が必要です。新業態は、業態（狭義）と業格と業彩の勝ちパターンプロセスを遂行しながら、1つの固有マーケット内でマーケットの拡大と深耕をしなければなりません。一般のマーケットの中で新たなニーズを探索して普及させていくプロセスは次の通りで、はじめは小さなニッチマーケットを大きく育てることを需要創造と言います。

1つの固有マーケット内で自SCのコンセプトを波及させるプロセスは次の通りです。

<図表3>ロジャースのマーケット普及理論の加筆版

イノベーター	アーリーアダプター	アーリーマジョリティ	レイトマジョリティ	ラガード
革新的利用者	初期利用者	初期多数利用者	後期多数利用者	利用遅滞者
2.5%	13.5%	34.0%	34.0%	16.0%
オピニオンリーダー(16.0)マニャック市場		フォロワー(84%)メインストローム(大多数)市場		
オピニオンリーダーとフォロワーの境目(16.0%地点)にキャズム(深い溝)がある				
特定少数(16.0%)				
特定多数(50.0%)				
不特定多数(マーケットの最大化・3割は特定、7割は不特定)				
不特定少数(ロングテールマーケット・10割が不特定)				

イノベーション志向の業態開発は必然的に需要創造(マーケットの拡大と深耕)が必要であり、最初は特定少数のマーケットから始まり、次いで特定多数となり最終的には不特定多数のマーケットの最大化に結び付けることが理想です。

4. 勝ちパターン化したGMS等の総合業態のタイプと再生メカニズム

（１）総合業態の定義とタイプ

総合業態（GMS等）は、日常生活ニーズを

- ・生活者に生活をワンパッケージ化したフルラインの品揃えの業態
- ・その結果、生活者の買物がワンストップショッピング化（1ヶ所で間に合う）した業態
- ・価格と品質のバランスによる価値づくりの業態で、上位価格の業態を百貨店、中位価格の業態をGMS、下位価格の業態を総合DS業態（デスカウントストア）と呼びます。

総合業態の中の百貨店はハイライフのライスタイルを提供する大商圏ビジネスで中心街（100万商圏以上の街並み型街区）でないと成立困難な多くの制約を持った総合業態です。

今回取り上げる総合業態は生活密着機能の日常生活ニーズを提供する中位価格のGMSと下位価格の総合DS業態です。

今、総合業態の内、中位価格帯のGMSが日米ともに「中道業態」（特色のない、何でもあるが、買うものがない中途半端な業態）として淘汰あるいは長期低落化の道を歩んでいます。モダン消費経済の雄であったGMSはポスト消費経済下では長期低落化の道を歩んでいます。GMSのワンストップショッピング&ワンパッケージショッピングをリーズナブルで提供するビジネスモデルは賞味期限切れから使用期限切れの状態になりつつあります。過去のGMS御五家のダイエー、西友、マイカルは淘汰されました。また、イトーヨーカドーは脱GMSのSM（スーパーマーケット）に特化の道をイオンリテールは多核モール型RSCの核店（PDS）と小商圏のNSC志向の地域密着メガストアの道を模索しており、伝統的GMSは消えつつあります。

（２）総合業態の勝ちパターンのメカニズムの解明

総合業態は伝統的なワンストップショッピング&リーズナブルショッピングのビジネスモデルを基軸としつつ、もう1つあるいはもう2つの基軸となる付加価値（購買動機を誘引する機能）がニューモダン消費経済時代には必要です。

総合業態の勝ちパターン化の要素は次の通りです。

<図表4>勝ちパターン化の要素

	要素	内容
付加価値の要素	バリュー性	商品の品質と価格のバランスである価値の割安さ
	ライスタイル性	新しい生活シーンを創出して生活様式を提案
	エンターテインメント性	商品に遊び性や売場の楽しさを演出
	デジタル性	商品管理や省人化や売場のデジタル化

総合業態を勝ちパターン化するためには、本来の総合業態の持つ基本的機能に新たなニューモダン消費に適合した斬新な発想の機能を導入する事が必要です。

（３）勝ちパターン化した総合業態のタイプとメカニズム

新しいニューモダン消費経済時代の総合業態として成立・成功していると想定される業態・企業のイノベーション要素と新しい付加価値要素を事例で示します。

<図表5>成功している総合業態の事例と要素

日本の事例							
	イノベーション要素			新しい付加価値要素			
	創出力	転換力	結合力	バリュー性	ライフスタイル性	エンターテインメント性	デジタル性
メガドン・キホーテ	◎	◎	◎	○	○	◎	
トライアル西友	○	◎	◎	◎			◎
ベイシアスーパーセンター		○	○	◎			
ロピア	○	◎	○	◎		○	
コストコ(日本)				◎	○		
楽天市場				○	○		◎

アマゾン(日本)				○	○		◎
無印良品	◎	◎	◎		◎		
業務スーパー	○	○	○	○			
イオンリテール(RSCの核店)		◎	◎		○	○	

アメリカの事例							
ウォルマート	◎	◎	◎	◎	○		◎
アマゾン(米国)	◎	◎	◎	○	◎		◎
コストコ	◎	◎	◎	○			
ターゲット	○	◎	○		◎	○	

まず、アメリカの事例を示すと次の通りです。

- ①ウォルマートは、ローカルの過疎マーケットで小商圈・高シェア業態の開発、アメリカで初めての食品を導入したスーパーセンターの開発、エブリデイロープライスの低価格等のイノベーション（創出力、転換力、結合力）の連続で飛躍的に発展しました。付加価値要素は、絶対的価格の安さと最近ではデジタル化でアマゾンを追撃しています。いずれにしてもエンターテインメント以外の要素は世界一完成度の高い業態・企業です。
- ②アマゾンは、ネット業態の先駆者でイノベーションの連続で圧倒的強さを誇っています。ネット販売を通じて買物のスタイルを激変させ新しいライスタイルを創出しました。更にクオリティSMと融合してOMO（リアルとサイバーの融合の買物スタイル）創出して取扱高ではウォルマートを抜きました。
- ③コストコは、小売りと卸売りを融合させた会員制のダブルユーザー業態（目的の異なる購買動機の融合）をイノベーションで創出して、大容量販売と高品質販売で大繁盛しています。1店舗当たり200億円（小売り・卸売り）は世界一のレベルです。
- ④ターゲットは、ウォルマートの二番煎じの業態ですが、ウォルマートと商品を個性的に差異化してウォルマートと両立・代替業態できる総合業態（ウォルマートが存在しても成り立つ業態）です。同じようにウォルマートの二番煎じのスーパーKマートはウォルマートと同質競争して淘汰されました。ターゲットはおしゃれなスーパーセンターセンターとして都心立地や中所得層に支持されるDS志向の総合業態です。

また、日本の事例を示すと次の通りです。

- ①MEGAドン・キホーテは、遊び心地のある異色のMDingのドン・キホーテと負けパターンのGMSが融合して結合力のイノベーションによって開発された新しい総合業態です。伝統的なGMSに異色のMDingとエンターテインメント性を付加して独立性のある店舗運営を加えた勝ちパターンの総合業態です。
- ②トライアル西友は、トライアル（スーパーセンター）と負けパターンの西友が融合した結合力のイノベーションによって開発された新しい総合業態です。トライアルはウォルマートを「真似をするにもノウハウが必要」を実践している企業です。ウォルマートの日本支店としての西友は失敗しましたが、ウォルマートのノウハウをメカニズムで実践しているトライアルが引き継ぎスーパーセンターとGMSの融合で新しい総合業態の確立に挑戦しています。ウォルマートを多くの企業が真似していますが多くの企業がトライアルほど成功していません。

- ③ベイシアスーパーセンターは、SMのベイシアとホームセンターのカインズが融合した結合力のイノベーションを活かしたスーパーセンターです。基本的にはウォルマートスーパーセンターと同じ業態ですが、強力な食品業態のベイシアと強力なホームセンター（非食品のメガストア）の自社内の強者連合による総合業態です。
- ④ロピアは、旬鮮大市場志向の準総合業態です。アメリカにスチューレオナルドと言う売場面積 10,000 m²の産直&館内工場型の 100 億円・商圈 100 kmの小頻度利用・大量販売の食品業態が存在し、エンターテインメント性を付加して食品業態のディズニーランドと呼ばれています。ロピアはこのスチューレオナルドに類似した業態で新鮮・低価格・市場スタイルの繫盛型準総合業態です。しかも、スチューレオナルドができないチェーン店展開を行っています。やや不安材料がありますが果敢に挑戦しています。
- ⑤コストコ（日本）は、アメリカのコスコの日本支店の総合業態で、ほぼアメリカスタイルを適用しています。アメリカのコスコが持つダブルユーザー、大容量販売、高品質販売をPB商品で展開し日本でも大繫盛しています。
- ⑥楽天市場は、ネット販売と通信・金融・ポイントサービス等を融合した経済圏を確立したECモール（ネット上のSC）で、ネット上の日本一の売上高の総合業態です。ただ、小売り以外のサービスにも強みを持つ総合力は強いが小売り分野ではアマゾンほどの卓越したソフト&ハードのノウハウは希薄です。
- ⑦アマゾン（日本）は、アメリカのアマゾンの日本支店でネット上の総合業態です。
- ⑧無印良品は、洗練された生活雑貨のメガストアから衣料、食品、住関連までMDingの幅を拡大して、今やオシャレなGMSの位置づけにあります。価格は安くはないが洗練された商品なので納得するアクセプタブルプライスで、独特の顧客を対象とし、特定少数から特定多数のマーケットの深耕を行っています。概念的には、アメリカのDS業態のターゲットに類似しています。課題は、アメリカのターゲットと同様に価格戦略（価値づくり）です。
- ⑨業務スーパーは、小売りと卸売りの融合したホールセールクラブのコスコの小型・小商圈版で地域密着志向の日常利便型の準総合業態です。小商圈で大量出店と独自のPBが強みです。
- ⑩イオンリテールは、多核モール型RSCの核店（PDS）としての大商圈総合業態ビジネスとそよら（NSCタイプの小型SC）の核店としてのイオンスタイルの少商圈の総合業態ビジネスと総合DS業態（ザ・ビッグ）の三方向の総合業態を展開しています。多核モール型RSCの核店としての総合業態は、食品ゾーンは品揃えとラスト買いシステムによる完成度は高いが非食品は多くの課題を持っています。課題はPDSとして力を発揮できる多核モール型RSCは飽和状態で今後新たな開発は困難で数値的拡大は期待できません。一方、そよらとザ・ビッグは概念的には今後適正な業態ですが競争優位性と完成度に課題があります。

5. 結論・近未来の総合業態の覇権争い

1つの固有マーケット（類似業態の共有商圈や産業の業界）でマーケティング・デザインモデルの勝ちパターンの最適基本パターンは「3.5の勝ちパターン原則」です。最適基本パターンとは、売り手（供給側）と買い手（需要側）の双方が満足する原則に基づく概念設計です。ここでの3.5の勝ちパターン原則は「1つの固有マーケット内に、3つの正規型業態や企業が成立し、0.5の複数のゲリラ型業態や企業が適正に成立する」といういみです。

（１）アメリカの総合業態の成立・成功の事例

アメリカの経済は、流通飽和期を経てニューモダン消費経済の真っ只中にあります。今、アメリカの総合業態はマーケティング・デザインモデルから見ると 3.5 体制にあります。アメリカではアマゾン（108 兆円・流通総額）がトップになり、ウォルマート（107 兆円）、コスコ（40 兆円）と続く総合業態の御三家の 3.0 体制と 0.5 のターゲット（16 兆円）を含め 3.5 体制を確立しています。過去に置いてはウォルマート、ターゲット、KマートのDS業態の御三家、シアーズ、JCペニー、モンゴメリーワードのGMS御三家の覇権争いがありましたが現在はアマゾン、ウォルマート、コスコとターゲットの「総合業態 3.5 体制」変遷しています。

（２）日本の総合業態の実態

日本の総合業態は、リアル業態ではイオンリテール（3.6 兆円、イオンリテール単体 1.9 兆円）、P P I Hグループ（2.1 兆円）、トライアルグループ（1.3 兆円）、ベイシアグループ（1.2 兆円）、イトーヨーカドー（1.2 兆円）、コストコジャパン（8,000 億円推定）、ロピア（5,000 億円）、ネット業態では、楽天市場（6.3 兆円・流通総額）、アマゾンジャパン（4.6 兆円・流通総額）、ペイペイグループ（1.7 兆円・流通総額）です。過去の伝統的な二大GMS企業のイオンリテールもイトーヨーカドーも苦戦しており、イトーヨーカドーはGMSから撤退しSMに専念しています。

日本の総合業態の覇権争いは熾烈で新旧が大きく入れ替わろうとしています。日本も 2021 年からニューモダン消費経済に突入して過去の延長線上のノウハウでは生き延びることができなくなっています。

リアル・総合業態で時代の潮流に乗って勢いがあり、完成度の高い業態・企業はP P I Hグループ（ユニーと融合）、トライアルグループ（西友と融合）の新・GMSグループとスーパーセンターのベイシアグループ（トライアルもスーパーセンター）、ホールセールクラブのコストコ、大旬鮮市場志向のロピア（2027 年に 1 兆円目標）です。また、アマゾンジャパンのネット業態も食品の宅配サービスの強化は総合業態として注目されます。アメリカのアマゾンはリアル業態のホールフーズと融合してOMO（リアルとサイバーの融合）を行っています。

いずれにしろ 2045 年までの 20 年間にニューモダン消費の時代の総合業態は淘汰と合併を繰り返しながら「3.5 体制を確立する企業の覇権争い」が起こります。