

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
アマゾンとウォルマートの近未来の
最先端業態（OMO業態）に挑戦する覇権企業の事例研究

— アマゾン 108 兆円、ウォルマート 107 兆円のOMO企業の切磋琢磨のメカニズムの解明 —

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

流通先進国のアメリカでは、マーケティング・デザインモデル的にアマゾン・ドット・コム（以下、アマゾン）とウォルマート・ストアーズ（以下、ウォールマート）とコスコ（日本名コストコ）の3.0とターゲットの0.5の勝ちパターン3.5体制を形成しています。中でも「アマゾン」（売上高108兆円・7,169億ドル）と「ウォールマート」（売上高107兆円・7,131億ドル）が群を抜いて切磋琢磨の覇権争いを行っています。ネット出身のアマゾンがリアル出身のウォールマートを2026年にわずかの差ですが世界一の座を奪いました。

ウォールマートはリアル小売業で圧倒的な強さで総合DS（総合ディスカウントストア）の覇権を握り、その後ネット販売に進出してリアルとネットの融合したOMO（オフラインとオンラインの融合）したメガ・リテラーとして躍進しました。一方、アマゾンはネット小売業で圧倒的な強さでネット通販の覇権を握り、その後リアル販売に進出してネットとリアルの融合したOMO（オンラインとオフラインの融合）したメガ・リテラーとして躍進しています。「OMO戦略」は買い手の立場からの呼び名であり、売り手の立場からは「オムニチャネル戦略」（リアルのチャネルとネットのチャネルの融合）であり近未来の流通業の主体となる先端流通業態戦略です。近未来の流通は、リアルとネットの区分のボーダーレス社会であり、生活者の買物行動は「買物に出かけるパターンと出かけないパターン」を自らの判断に基づき最適に選択する買物スタイルとなります。その意味でOMO戦略は先端技術を駆使した流通業態であり、アマゾンとウォールマートがOMO戦略に挑戦して、買物空間の最適化している姿をメカニズム的に説明します。

1. 流通経済の変遷

（1）近未来の行動空間とスペースパフォーマンス（スペパ）理論

ここでの近未来とは2030年から2045年頃（現在進行形のニューモダン消費経済の最終期）を意味します。人々の生活行動空間は、時空を超えてフィジカル空間（物理的空間）とサイバー空間（仮想空間）が垣根のない社会となります。その結果、人々の生活の行動指針は次の通りとなります。

- ①コストパフォーマンス（コスパ）の費用と効果に基づく価値観の生活行動から
- ②タイムパフォーマンス（タイパ）の時間と効果に基づく価値観の生活行動を経て
- ③スペースパフォーマンス（スペパ）の空間と効果に基づく価値観の生活行動に進みます

生活行動空間が車社会（フィジカル空間）からインターネット（フィジカル空間とサイバー空間の中間空間）、更に仮想のサイバー空間（メタバース空間）に拡張して、生活行動を自らの意思に基づき「最適選択」するようになります。このサイバー空間における空間と効果の最適化がスペースパフォーマンスです。2030年頃からAI（生成AI、フィジカルAI、AIエージェント）やメタバース（インターネット上の超空間）やRPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）

ン＝産業用と物流用と生活支援用ロボット）の飛躍的な技術発展により、まさにフィジカル空間とサイバー空間のボーダーレス化が進みます。流通業におけるフィジカル空間とサイバー空間のボーダーレス化に対応した業態がOMO業態（先端業態）です。今後の技術革新はAGI（汎用型AI）による人間と同じレベルの自律的行動が可能となり、更にASI（超AI）による人間を超える知能・自律行動が可能となる時代が流通業を飛躍的に発展させます。

（２）流通業の近未来への変遷

流通は経済の変遷によって性格と位置づけが異なります。先端業態のOMO業態のポジショニングを確認するために、戦後の日本の流通経済の変遷を示します。

＜図表 1＞流通経済の消費の変遷

消費経済のタイプ		プレモダン消費経済	モダン消費経済	ポストモダン消費経済	ニューモダン消費経
期間	日本	1945～1970年の 25年間	1970～1995年の 25年間	1995～2020年の 25年間	2020～2045年の 25年間
	米国	モダン消費経済	ポスト消費経済	ニューモダン消費 経済(前期)	ニューモダン消費 経済(中期)
買物と消費 の内容		生活の維持のため の買物と消費の基 礎的消費経済	モノを買い消費する ことに喜びを感じる 消費経済(好循環 経済)	モノを買い消費する ことに喜びを感じな い飽和消費経済(モ ノ離れ消費時代)	新たな価値観に基づ く買物と消費のライフ スタイル創出消費経 済(好循環経済)
		—	モノ (物理的欲求の価値)	コト (経験・体験の価値)	ココ (唯一無二の価値)
経済のタイプ		インフレ経済	インフレ経済	デフレ経済	適正インフレ経済
技術の応用タイプ		—	車社会の時代	インターネット時代	AI時代
リアルとサイバー のタイプ		リアル社会(実店舗社会)		リアル基軸 プラスα ネット通販	リアルとサイバーの 融合時代

消費経済は、消費の旺盛なモダン消費経済を経てモノ離れ現象（日本では統計的モノ離れ現象は1989年）が起こり、その後のポストモダン消費である低迷経済時代（アメリカでは1970～1995年、日本では1995～2020年）が普遍的に起こります。アメリカでは1990年の初めから新しい産業としてインターネット、パソコン、スマホ等のデジタルツールに基づくソフトウェアのDX（デジタル革命）が起こり新たにニューモダン消費経済の時代となり、旧産業を淘汰しつつ新しい産業が成長して経済発展を遂げました。日本は1995年以降新しい産業が出現しなかったためにデフレ経済のポストモダン消費経済のままでしたが、2020年頃から脱デフレ経済のニューモダン消費経済に突入しつつあります。日本も2030年から2045年の近未来に向かって力強く邁進することが期待されます。

日本のニューモダン消費経済の流通業態は、リアル空間とサイバー空間の融合から生まれるOMO業態が基軸となります。

2. OMO戦略のメカニズムの解明

（１）OMOのポジショニング

OMO業態は、次の内容を持つビジネスシステムです。

- ①フィジカル空間とサイバー空間を通じて2つの顧客接点（顧客チャンネルのマルチユース）を持つこと
- ②ビジネスの仕組みとして集客の基軸となる「プラットフォーム」とビジネスの収益の対象である「経済圏（商圈）」とビジネスの利害関係者（ステークホルダー）である「エコシステム」から成り立っていること
- ③フィジカル空間のリアル販売とサイバー空間の仮想・ネット販売が互いに相乗効果を発揮して、生活者（ユーザー）の買物の選択肢を最適化すること
- ④プラットフォームと経済圏とエコシステムを情報で連携しマーケットデータの把握やマーケットのニーズの掘り起こし、需要創造と需要予測・商品管理、顧客の購買行動の情報管理、構成員相互間の情報交換等のデータを通じてエビデンス化すること

（2）OMOのメカニズムと特性

OMOはオンライン（ネット通販）とオフライン（実店舗）の融合で、ツーウェイの顧客接点が情報を通して相乗効果を発揮するシステムです。そのためにリアル店舗とネット通販の顧客の情報の共有化によるオンラインとオフラインのチャンネルの相乗効果システムが重用です。

OMO戦略の基軸となるオンラインとオフラインの共有情報は次の3つの機能を持っています。

- ①プルマーケティングデータ
マーケットからマーケティングデータを吸収（プル）して、マーケット上の課題を抽出するために役立つデータの取集と活用
- ②プッシュマーケティングデータ
マーケットにマーケティングデータを発信（プッシュ）して、マーケットの潜在需要・顕在需要を刺激・発掘するために役立つデータの提供
- ③インナーマーケティングデータ
商業施設の内（インナー）の経営・運営データの相互収集と活用によりオンラインとオフラインの顧客接点の相乗効果を発揮に役立つデータの運用

以上のようにOMOの商業施設は、オンラインとオフラインの顧客接点が有効に作用するように情報を通じてフィジカル空間とサイバー空間の生活者の買物の選択肢（出かける商業施設あるいは出かけなくてもいい商業施設の選択）の最適化を目指しています。

3. アマゾンの発展メカニズムとOMO戦略

（1）アマゾンの概要

アマゾン は 1994 年にジェフ・ベゾス氏により自宅のガレージでオンラインの書店として創業し、その後、書籍の通販のスペシャリティ小売業から生活全般を取り扱う通販の総合業態（通販業界のGMS）に進化し、更にロジスティクスセンター（多機能化された物流センター）、M&Aによる実店舗の食品業態（ホールフーズ）の展開を行い、クラウド（AWS）やリテールメディアまでに進出したリテールテックの超大企業です。今や世界に進出して取扱総額 108 兆円（日本国内 4.6 兆円）に達しています。ただし、小売業のみの流通取扱い総額は推定 80 兆円（直営マーケットプレイス、ホールフーズの売上高）ですので小売業の売上高においてはウォルマートより少なくなっています。

(2) アマゾンの変身・三段跳びビジネス

1つの企業が進化・成長するためには、普通の法則として変身ビジネス（一定の成長を達すると次に成長のために新たな成長ビジネスモデルを三段階で導入しつつ、絶えず業態をより優位に変化させること）となります。アマゾンも書籍の通販（ホップ）から始まり、総合通販（ステップ）としてEコマース（電子商取引）とECモール（SCのネット化）に、更にネット販売からホールフーズのリアル販売（ジャンプ）まで進化して小売業のOMO企業になりました。

(3) アマゾンの波及・両立ビジネス

アマゾンはインフラ（事業基盤）とノウハウ（実現スキル）の活用で直営の収益を確保した上で、同時に基盤となるインフラとノウハウを他企業にも利用してもらい追加収益を確保する高収益ビジネスを行っています。このように、基盤ビジネスで収益を確保し、更に、同じインフラとノウハウを活用して追加収益を確保するビジネスモデルを「波及・両立ビジネス」と呼びます。アマゾンは、この追加収益が総流通額の5割以上を占めています。特に、アマゾンは、関連する業務の単なる多角経営ではなく、ネット通販の必然的な周辺領域（技術のDNAが近い分野）であるマーケットプレイス（他社商品の販売）、ロジスティクスセンター（フルフィルメント）やクラウド（情報・デジタル管理）で第三者企業との共同利用によるビジネスを行っています。まさに、アマゾンは一石五鳥（1つの基盤が5つの成果を生む）のビジネスモデルを必然的周辺領域で確立しています。その内容は次の通りです。

①アマゾンの基盤インフラとノウハウ（通信販売）活用により「マーケットプレイス型ECモール（他社の商品販売）」からの追加収益を確保

アマゾンは直営の通信販売（Eコマース）から通信販売のインフラとノウハウを活用して、通販のSC（直営と第三者の出品商品の複合販売）であるマーケットプレイス型ECモールに進出してマーケットプレイスからの販売手数料（不動産業）や定期購入サービス料（プライム会員からの多くの特典のあるサブスク収入）のダブル収入ビジネスを行っています。ちなみに、日本の楽天市場は、店舗単位の出店形式のテナント型ECモールでアマゾンとは異なります。

②アマゾンの基盤インフラとノウハウ活用により「ロジスティクスセンター」（多機能化された物流センター）からの追加収益を確保

アマゾンは、ネット販売に必要なロジスティクスセンターの直営利用と共に、インフラとノウハウを活用して他企業にも利用してもらい追加収益を確保しています。形態としては、フルフィルメントサービスで、商品の保管から注文処理、配送・返品に関するカスタマーサービスをすべて行うシステムです。

③アマゾンの基盤インフラとノウハウ活用により「クラウドサービス」（アマゾンウェブサービス）からの追加収益の確保

アマゾンは、ネット販売システムやロジスティクスセンターの運営に必要なデジタル上のインフラとノウハウであるクラウドサービス（インターネットを通じて提供されるソフトウェアやアプリケーション）も自社利用と共に多くの他企業との共用利用により追加収益を確保し、今やアマゾンはマイクロソフトやグーグルとクラウドの世界三大企業に成長しています。

④アマゾンの基盤のインフラとノウハウ活用による「OMO戦略」（ネットワークによる実店舗の活用）により追加収益を確保する

アマゾンには強力なネット販売の企業ですが、リアル店舗によるOMO戦略を取り入れています。M&Aで自然・健康食品スーパーのホールフーズ（545店）を手に入れ、ネット販売とリアル販売の融合することにより、ネット販売を基軸としたOMO戦略を実施しています。ただ、アマゾンのリアル店舗のアマゾンゴー、アマゾンフレッシュ、アマゾンブックス、アマゾンスター等は閉鎖しているが試行錯誤の連続性の中で開発したリテールソフトは自社・他社に波及して追加的収益となっています。

⑤アマゾンの基盤のインフラとノウハウ活用による「リテールメディア」による追加収益を確保する

アマゾンは、アマゾンが保有する顧客の購買データや店内行動データを活用した広告配信システムです。実際の購買行動から得られた顧客データをマーケティングに応用するために効果の高い広告が可能になります。アマゾンはネット通販やリアル販売で得た莫大な購買行動のデータに基づき広告宣伝を自社のみならずステークホルダー（利害関係者）全体に適用して追加収益を確保しています。

4. ウォルマートの成長メカニズムとOMO戦略

（1）ウォルマートの概要

ウォルマートは1960年にサムウォルトン氏によってアーカンソー州にフランチャイズチェーンの小型雑貨店として1号店を開店しました。その後、独自店舗としてマーケットは希薄だが競争の皆無なルーラル立地（田舎エリア）に積極的に非食品の総合DS業態をチェーン店として出店してバイイングパワーとセリングパワーを発揮して大成長しました。更に、アメリカで初めて食品の総合業態のスーパーセンターとして現在は107兆円の小売業の超大企業に発展しました。

（2）ウォルマートの変身・三段跳びビジネス

ウォルマートも成長の普遍の法則である三段跳びビジネスを展開して大成長してきました。

まず、フランチャイズのCVSとしてスタート（ホップ）しましたが、より成長するエアポケットニーズを探索・発見してマーケットは希薄ですが、競争も希薄なマーケットであるルーラル立地に非食品の総合業態を出店（ステップ）して競争の圧倒的優位性を発揮して勝ちパターン化して大躍進しました。

更に、勝ちパターン化した非食品の総合業態に食品を本格的に導入（ジャンプ）して、更に成長を加速化しました。自然科学の中に「島しょ現象」があります。島しょ現象とは、小さな島（小さなマーケット）では本来大きい動物（商業施設）は小さく（マーケットが小さいため成立困難）なり、本来小さい動物（商業施設）は大きく（競争が少ないために大きくなる）なる現象です。ウォルマートのルーラル立地戦略は島しょ現象の活用です。ルーラル立地で相対的に完成度の高い業態は島しょ現象によって競争優位性を発揮することができます。

（3）ウォルマートの商圈深耕・拡大ビジネス

ウォルマートの商圈深耕・拡大戦略は島しょ現象を活用した結果です。

①ルーラル立地で非食品の総合業態による小商圈・高シェア業態の確立

当時のアメリカは世界一の繁盛国家でしたが、大規模な低所得マーケット・大規模な田舎（ローカル）マーケットが存在するエアポケットニーズを発見しました。大手の流通業者が見抜くことができなかった（見向きしなかった）潜在マーケットを競争の皆無な状態の中で勝って勝って勝ちまくりました。「売上高＝マーケット規模×マーケットシェア」ですので、

マーケット規模が小さくても競争が希薄なためにマーケットシェアが著しく高くなります。マーケットが少ないから売れないということは理論的にはありません。

②食品を基軸としたウォルマート・スーパーセンターの中商圏・高シェア業態の確立

ルーラル立地で大成功したウォルマートは、サバーバン立地に進出する際にアメリカで初めて食品の総合業態「ウォルマート・スーパーセンター」と言う空白マーケットの業態を探索・発見しました。これはアメリカでは食品とファッションの購買動機による相乗効果はないとの間違った理論を日本のGMSの実態を研究して導入した結果です（ウォルマートは1990年代に日本にオフィスを設けて日本のGMSを研究しました）。ウォルマートは、食品を伴うスーパーセンターのより従来の小商圏業態からよりマーケットの大きい中商圏を確立してマーケットシェアも高中シェアの業態に進化しました。

③多店舗網を活用したネット販売ネット・宅配販売のOMO戦略の確立

ウォルマートは4,700店舗の店舗ネットワークによるラストマイル戦略はアメリカのマーケットの70%を支配しています。リアル店舗販売とネット販売のOMO戦略により顧客はスペースパフォーマンス（買物によるリアル空間とサイバー空間の最適化）ができています。アマゾンのネット店舗（リアル空間）を基軸としたOMO戦略に対して、ウォルマートはリアル店舗（サイバー空間）を基軸としたOMO戦略です。

④ウォルマートもアマゾンと同様に顧客データや店内行動データの活用のリテールメディアを導入

ウォルマートは実店舗内の行動データと連動した販促活動やデジタルサイネージの活用によりメーカーや商品の広告のリテールメディアを活用し、リテールメディア部門の売上高が1兆円となっています。

（4）ウォルマートの創出力によるイノベーション

イノベーションには創出力タイプと転換力タイプと結合力タイプがありますが、ウォルマートは3回の創出力タイプのイノベーション（誰もやらなかった初めてのノウハウの創出）をやり遂げました。

- ①田舎立地（ルーラル立地）の低所得マーケットに近代的ノウハウと適正規模で初めて進出して成功したチェーン店
- ②今まで一般的であった非食品の総合業態に本格的な食品を初めて導入して成功したチェーン店
- ③リアル店舗の従来型チェーン店が最先端のネット通販に負けずにオムニチャンネル戦略で対等な地位を確立しているチェーン店

この様にウォルマートは創出タイプのイノベーションを繰り返しながら時代対応して勝ちパターン化しています。

5. 結論

近未来の日本の小売業は、リアル店舗の出かける商業施設とEコマース&ECモールの出かけない商業施設の2つのマーケットに二極化します。同時に、商業施設の選択肢の最適化であるOMO戦略が進みます。近未来の生活行動は、インターネットやメタバースやAIやRPA等の技術革新の飛躍的發展の中でスペースパフォーマンス（空間の選択の最適化）が起こりますが、日本の流通業態のOMO戦略はアメリカや中国と比較して十分な状態ではありません。

OMO戦略は、フィジカル空間がサイバー空間まで拡大すると同時にマーケットもロングテール

ルマーケット（超広域商圈）が形成され、超大商圈戦略が可能となり、特色のある商業施設の成立の可能性を高めます。OMO業態は近未来の次世代に基軸となる流通業態で今後の進化が楽しみです。

ただ、出かけないショッピングにEコマースやECモールのショッピングプラットフォーム以外にエージェント・コマース（AIショッピングエージェント）が出現して、AIエージェントがユーザーの代理人機能を果たし、買物の注文プロセスを実行するようになります。EコマースやECモールに直接顧客が訪れることなく買物ができるようになります。すなわち、出かけない買物からサイバー上に訪れない買物が可能となりECやECモールはプラットフォームの機能が希薄化し、単なるインフラとなる可能性があります。

参考までにアマゾンのグローバル戦略は成功していますが、ウォルマートのグローバル戦略は失敗しています。アメリカで無敵のウォルマートもアメリカ以外のマーケットでは成功していません。