

流通の覇権企業になるためのメカニズム(3)

— シアーズ・ウォルマート・アマゾンの三大企業は イノベーションの連続により流通覇権企業になった!! —

(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ会長・六車流研所長 六車 秀之

4. アマゾンの大躍進と新天地への挑戦物語

(1) アマゾンの概要

アマゾン・ドット・コム(以下アマゾン)は、1994年にワシントン州シアトルでICTバブルの真っ只中に創業し、バブル崩壊後も勝ち残り、今やEコマース(電子商取引)の雄の位置づけにあります。現在は、EコマースのみならずICT企業として大躍進しています。

アマゾンの基軸となるEコマースの流通総額(直営とテナント売上)は37兆円であり、このEコマースの集客力とネットワークでサブスクリプションサービスやウェブサービス(クラウド)、さらに実店舗売上や広告サービスや決済サービス等のプラットフォーム企業として、今や実店舗の雄であるウォルマートを激しく追い上げています。

アマゾンは書籍のネット販売としてスタートした企業ですが、今やオンラインショッピングの総合店として君

臨しています。アマゾンはウォルマートを脅かし、シアーズを倒産させたいいわゆるアマゾンエフェクトは、リアル店舗の驚異となっています。

アマゾンの現在の企業規模は2,805億ドルの売上で、時価総額は1兆3,200億ドルのEコマースを基軸としたICT企業です。

アマゾンの売上高(2019年度)の実績は<図表1><図表2>の通りです。

小売業界での覇権は、ウォルマートとアマゾンが激しく対立していますが、アマゾンは直売以外にもアマゾンマーケットプレイスを展開しているため、実際の小売店舗は推定3,362億ドル(流通総額)、一方、ウォルマートの小売売上高は5,240億ドルとアマゾンを1.6倍引き離しています。しかし、アマゾンの売上高の伸びの高さやM&Aによる小売分野の拡大により、ウォルマートも予断を許さない状態です。

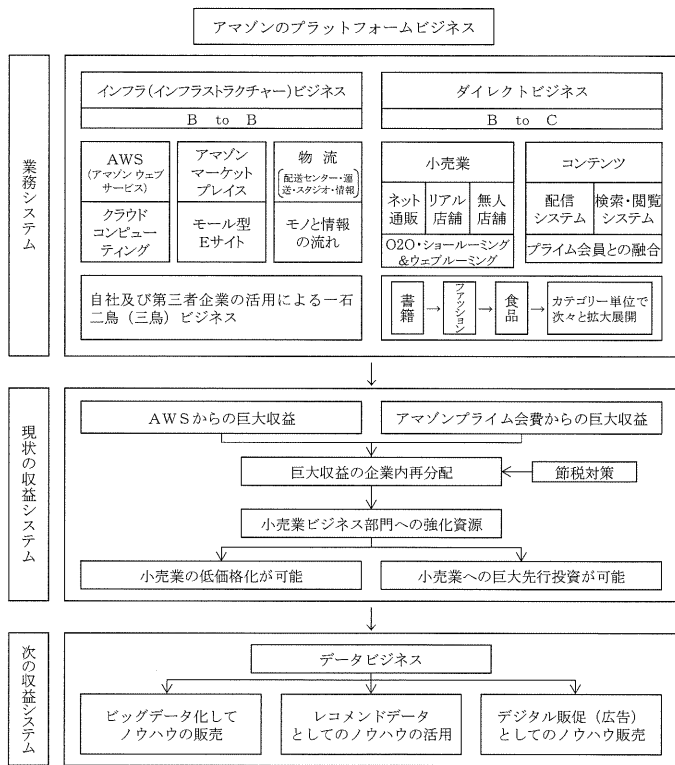
<図表1>アマゾンの業務別売上高

	売上高	割合	備考欄
直販のネット売上高	1,412億ドル	50.4%	流通総額は3,362億ドルと推計
モールのテナントからの手数料収入 (流通総額の58%がテナントの売上)	538億ドル	19.2%	
アマゾンプライム収入(サブスクリプションサービス売上)	192億ドル	6.8%	プライム会員1億5,000万人
アマゾンウェブサービス(AWS)収入	350億ドル	12.5%	
実店舗売上(主にホールフーズの売上)	172億ドル	6.1%	
その他(広告サービス、クレジットカード契約...等)	141億ドル	5.0%	
合計	2,805億ドル	100.0%	

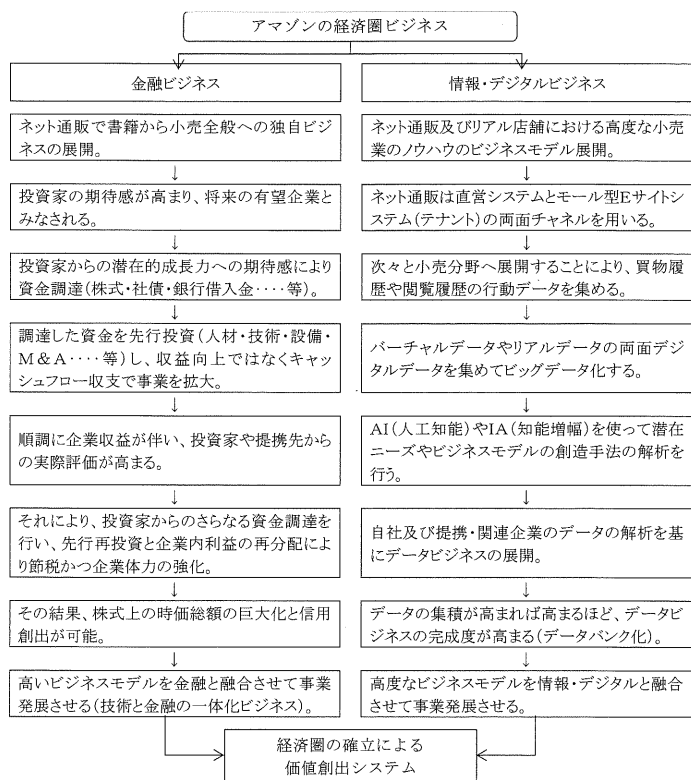
<図表2>アマゾンの国別売上高

国名	売上高	割合	備考欄
アメリカ	1,936億ドル	69.0%	
ドイツ	222億ドル	7.9%	
イギリス	175億ドル	6.2%	
日本	160億ドル	5.7%	流通総額は2.5兆円と推定
その他	317億ドル	11.1%	
合計	2,805億ドル	100.0%	

<図表3>アマゾンのプラットフォームビジネス



<図表4>アマゾンの経済圏ビジネス



(2)アマゾンのプラットフォームビジネスのメカニズム

アマゾンにはネット通販の雄ですが、ICT（情報通信技術）の企業でもあります。

アマゾンは、

- ①プラットフォーム機能を駆使して価値創造システムである経済圏を展開するビジネス
- ②自らのプラットフォームの中のインフラ（基盤）を自らの活用と伴に他社へも提供・開放するダブルビジネス
- ③ICT技術を基軸に、物流センター（スタジオ含む）、金融センター、情報センターを一体化した価値創造ビジネス

を行っています。

<図表3>で、このコンテンツを提示します。

アマゾンビジネスの4つのキーポイントは「経済圏による価値創出」「自社と他社の兼用による一石二鳥」「巨大利益の企業内再分配による先行投資」「データのノウハウ化ビジネス」です。

アマゾン・ドット・コムを金融面と情報・デジタル面から見ると<図表4>のようになります。

以上のように、アマゾンの事業の成立・成功モデルは「独自ノウハウの創造」→「資金調達」→「先行投資」→「時価総額の拡大」→「さらなる資金調達によるキャッシュフロー増大」の循環システムです。すなわち、情報・デジタルビジネスを基軸として金融ビジネスを融合

させ、それを自らの基盤として活用する仕組みと他社のインフラとして提供・開放する拡幅経営です。

アマゾンはこれらのビジネス展開においては「投資先行・赤字経営」を続け、利益の先送り手法で投資家の先行投資に支えられて実現しました。

(3) アマゾンの3回の連続的イノベーション

アマゾンはEコマース（ネット通販）の流通企業からスタートして、今やGAFAM（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル、マイクロソフト）の一角を占める巨大ICT（情報通信技術）企業です。それゆえに、流通企業のウォルマートが売上高5,240億ドルの売上と時価総額3,341億ドルに対して、アマゾンは2,805億ドル（テナントの売上除く）と時価総額は1兆3,200億ドルと、まさにICT企業の評価を受けています。アマゾンがネット通販とICT企業の雄として君臨するためのホップ・ステップ・ジャンプのイノベーションじゃ次の通りです。

①書籍からスタートして流通全体のEコマースを確立した第1回目のイノベーション

アマゾンが書籍のネット通販を強気に展開して、当時リアル店舗の書店であった「ボーダーズ」を倒産させ、「バーンズノーブル」を脅かす存在になり、今やリアル店舗を凌駕しています。ネット販売の強味を活かし、弱点を克服して全米ナンバーワンの書

店として君臨し、敵の参入障壁を許さないレベルの独占的位置づけをネット通販システムで確立しました。1994年当時から始めた書店のネット通販システムを基軸に、総合業態としてのEコマース企業へ、さらにはテナントを含むEコマースへと発展し、流通業界のショッピングスタイルをオンラインショッピングに大きく変革させました。書籍から始まり、オンラインの総合業態まで完成度高く進化した姿は、まさに「0から1」レベルのイノベーションであり、今まで存在していなかった画期的なレベルです。

アマゾンが完成度の高いEコマースのビジネスモデルを確立するプロセスにおいて、「先行投資・損益赤字の綱渡り経営」により、期間利益を犠牲にして投資優先の事業手法を取りました。

②Eコマースを基軸としてネットワークビジネスに拡張した第2回目のイノベーション

強力なネットインフラ（基盤）を確立して、このインフラを活用して、自社及び第三者企業への共用による一石二鳥あるいは一石三鳥のビジネスモデルをつくり上げました。

すなわち、アマゾンは書籍のネット通販からスタートして、モール型のEコマースのマーケットプレイス（ネット上のSC）により、テナントをも含めた総合業態化し、さらに物流センターや情報・データセンターの自己利用開発を他社へビジネス化して、一石二鳥・一石三鳥の「1から10」のイノベーションビジネスにより高収益事業に成長しました。

同時、総合ネット小売業化した上で、音楽・ゲーム・映像のコンテンツの配信業、またリアル店舗（書籍のリアル店舗のアマゾンブックス、無人店舗のアマゾンゴーや自然食のホールフーズ・マーケット等）まで顧客を囲い込み、有料のアマゾンプライム会員として、多大な利便性とメリットを与える経済圏を確立して、膨大な相互作用による巨大な収益を得るネットワークビジネスにより、価値創造経済圏を形成しています。

③AWSのクラウドサービス等のICT企業へ進出した第3回目のイノベーション

アマゾンは、ネット通販のEコマース及びECモール、さらにはプラットフォーム志向のネットワー

クビジネスで多くの関連事業により一石二鳥・一石三鳥ビジネスを確立しました。

さらにアマゾンは、自らの顧客のネットワークづくりから派生するデータ解析システムやデータ集中管理システムのクラウドを自前で立ち上げ、同時に自社以外の企業へのビジネスとして提供し、今やGoogleやマイクロソフトと並んでAWS（アマゾンウェブサービス）として、クラウド分野で有力企業となり、膨大な利益を得る基軸になっています。オンラインショッピングやネットワークシステム、さらにデジタル広告の内覧による自社及び関連企業を含めたメディアのビジネス化を行い、文字通り「10から50」のイノベーションビジネスによりICT企業として躍進しています。

(4) アマゾンがホールフーズ・マーケットを買収

アマゾンがアメリカのオーガニック&グルメSMの「ホールフーズ・マーケット」を137億ドルで買収しました。まさに、ネットとリアル融合した巨大小売業企業の誕生です。

ホールフーズの実態は<図表5>の通りです。

アマゾンはネット販売以外にリアル店舗として「ハイテク志向のアマゾンブックス」と「ハイテク&省力化志向のコンビニエンスストアのアマゾンGO」を実施中です。

今後もアマゾンは独自開発のリアル店舗及びM&Aによるリアル店舗を次々とグループ化して、20世紀型のバリュー業態企業である「ウォルマートのネット化」（21世紀型への脱皮？）と21世紀型のネット業態である「アマゾンのリアル化」が今後のアメリカの2大小売業となることが想定されます。

私は、ホールフーズをニューモダン消費対応企業として位置づけています。ホールフーズの特性は次の通りです。

①アナログ志向のマイノリティ商品をマジョリティ商品として創出したSM

ホールフーズの創業者のジョン マッキー氏は元々ヒッピーでした。1960～1970年頃に自然回帰、反資本主義、ベトナム戦争反対の思想で、現代文明に影響されない原始生活志向のライフスタイルの信

<図表5>

ホールフーズ・マーケットの実態	売上高	1兆6,000億円(160億3,000億ドル)
	店舗数	約500店舗
	1店当たり売上高	32億円で旗艦店は80～100億円(最大は200億円)

奉者でした。私はヒッピーを、思想を持った原始生活者と呼んでいます。事実、彼らは原始生活を送っており、その原始生活の中で自分達のライフスタイルは現代社会の人々にとっても有効であり、かつ支持者が多いのではないかと考え、1978年にテキサス州のオースティンで自然・オーガニックのSMを創りました。アナログ志向の自然食・オーガニックのマイノリティ（個性ある少数派）であったものをロハス（健康と持続可能なライフスタイル）として現代社会でのビジネス化を行い、マジョリティ化（汎用性のある多数派）に進化させました。まさに、ヒッピーの自然志向ライフスタイルが21世紀の人々にとって受け入れられた20世紀へのアンチテーゼ&19世紀以前へのノスタルジーのビジネス化の1つです（他にもヒッピーの自然志向ライフスタイルの概念が現代社会でビジネスとして成功している企業はたくさんあります）。

②自然・オーガニック志向の食品にグルメ食品を融合させマーケットの成立性を高めたSM

自然・オーガニック志向の食品は、基本的にはマイノリティ（ニッチ）なマーケットですが、ホールフーズはマスマーケットであるグルメ志向の食品を融合させ、自然食スーパーを汎用性の高い多数の人々に受け入れられる「3割差異化・特化、7割総合化戦略」（3割はコア商品としての自然・オーガニック志向の食品の参入障壁を高くし、そしてその3割は特化＝圧倒的強さを持たせ、7割は多くの人に受け入れられるようにフォロワー客対応としてグルメ食品を導入する戦略）を取り入れました。

自然・オーガニック志向の客とグルメ志向の客は一見異なる特性を持った客に見えますが、メカニズム解析すると「食通（フーティーズ）」という意味では共通性が高く、中の上志向のSM（安くはないが個性があるので納得する価格＝無印良品価格と言う）として大成功しました。

③自然・オーガニックSMのユビキタス化エリア戦略の導入したSM

自然・オーガニック志向の食品が特定の人を対象としたのではなく、マスマーケットのグルメとの融合により、比較的少ないマーケットで成立することにより、多くの人々が身近で買えるようになりました。

現在、アマゾンの傘下に入り、見直し中ですが、ホールフーズは460店舗あり、70万人のマーケットに1ヶ所立地しています。これは、アメリカの1つ

の固有エリア（推定320エリア）に1.4ヶ所（ほぼRSCが成立エリアと同じ成立基礎マーケット）立地しており、将来的には1,000店舗（32万人のマーケットに1ヶ所の立地）を目指しています（?）。これは1つの固有エリア（生活者がSCを選択する際の距離の抵抗要因が希薄なエリア）に3.1ヶ所立地することであり、これを「自然・オーガニックSMのユビキタス現象」（いつでも、誰もが、どこでも、何でも買うことができる現象）と呼んでいます。

④ミレニアル世代&Z世代を対象としたSM

ミレニアル世代（1980～1995年生まれ）やZ世代（1995～2010年生まれ）は、自然食や地球環境に配慮したライフスタイルを志向する世代です。ホールフーズは自然・オーガニックとグルメが一体化した健康志向の食品業態であり、まさにミレニアル世代やZ世代にカスタマイズ化しています。アマゾンの傘下になることにより、ミレニアル世代とZ世代のデジタルネイティブ志向と一致しています。アマゾンでは次世代の客層を自然食・健康食志向とデジタル志向で獲得しようとしています。

(5) アマゾンの成立・成功のメカニズム

20世紀の資源は化石燃料でしたが、21世紀の資源は「データ」と言われています。

世の中の有形無形の「流れ」は次の通りです。

- ・人流（人の流れで、基軸となる場は人流センター）
- ・物流（物の流れで、基軸となる場は物流センター）
- ・金流（金の流れで、基軸となる場は金融センター）
- ・知流（データの流れで、基軸となる場はデータセンター）

今後は、人の流れと物の流れと金の流れと知（データ）の流れの量と内容（質）がデジタル化（DX）によって大きく変化します。

- ・人の流れを省力化・合理化するビジネスと逆に人の流れを変形・促進させるビジネス
- ・物の流れを省力化・合理化するビジネスと逆に物の流れを変形・促進させるビジネス
- ・金の流れを省力化・合理化するビジネスと逆に金の流れを変形・促進させるビジネス
- ・データ（知の情報）流れを省力化・合理化するビジネスと逆にデータの流れを変形・促進させるビジネス

このように、既存の有形無形の「流れ」は省力化・合理化され、新しい「流れ」が変形・促進されます。

このような「流れ」の中で、GAFAMのグーグルやフ

フェイスブックやマイクロソフトは、5つの流れをサイバー空間で変形・促進させて来ましたが、アマゾンとアップルは、サイバー空間を基軸としながらフィジカル空間（リアル空間）と融合した形でビジネスモデルを組み立てています。

すなわち、アマゾンは小売業という実社会でのモノの動きをサイバー上でEコマース化して、同時にEコマースで得たデジタル技術とデータ活用ノウハウをプラットフォーム化してビジネスモデルを組み立てています。また、アップルはスマートフォン（スマホ）というデバイスを基軸にしてコンテンツノウハウをプラットフォーム化してビジネスモデルを組み立てています。すなわち、ハードとソフトを融合させたビジネスモデルです。

アマゾンはEコマースと実店舗（ホールフーズ、アマゾンブック、アマゾンゴー、今後開発されるデジタル店舗）を融合しながら、デジタル広告やコンテンツ配信や決済サービスを付加、さらにクラウドやAIを駆使してICT企業へと進化しています。

アメリカではGDPの70%、日本でも60%を占める消費のエッセンシャルなニーズである小売・飲食・サービスを対象とし、かつこれらを基軸として限りなくマーケットの拡大と深掘りができるプラットフォームとしての経済圏の確立は、まさに21世紀の流通覇権企業による可能性を持っています。

アメリカの市場調査会社が2025年までにアマゾンがウォルマートを抜いて、アメリカ最大の小売業になり、流通の覇権企業の変遷が起ると予測しています。

すなわち、アメリカ国内でアマゾンは、Eコマースの取り扱い流通総額（直営及びアマゾンマーケットプレイスのテナント売上）と実店舗のホールフーズ・マーケットやその他のデジタル店舗の売上高の合計が6,316億ドル（69兆円）になるのに対して、ウォルマート（ガソリ

ン除く）は5,233億ドル（58兆円）となり、売上高でアマゾンがウォルマートを上回る可能性があります。ウォルマートがアメリカの小売業の売上第1位になった1989年から36年目にポストモダン消費対応企業であるウォルマートからニューモダン消費対応企業のアマゾンへと流通覇権企業が変遷しようとしています。

5. シアーズからウォルマートさらにアマゾンへとアメリカの流通覇権企業の変遷

モダン消費の雄「シアーズ」、ポストモダン消費の雄「ウォルマート」、ニューモダン消費の雄「アマゾン」へと流通の覇権企業は30～35年間で変遷しています。リアル社会ではウォルマートがシアーズやKマートの実店舗の流通覇権企業を淘汰しましたが、現在から未来に向かったの流通覇権争いは、リアル店舗からネット通販へ進出しているウォルマートと、ネット通販からリアル店舗へ進出しているアマゾンの異次元の大競争が起こっています。一方、中国やインドで巨大マーケットを背景にした新興流通企業が成長しており、ウォルマートもアマゾンも予断を許さない状態になっています。

まさに、21世紀型の競争がアメリカ、中国、インドの三大巨大マーケットを基軸に展開しようとしています。ただ、21世紀は20世紀の反発・反省の時代でもあり、必ずしも2045年以降の流通覇権企業はウォルマートやアマゾンの延長線上の概念に基づくビジネスモデルとは限りません。全く新たな切り口をコンセプトとしたビジネスモデルの萌芽が起こって、2045年以降は現在の延長線上ではない流通覇権企業が出現する可能性があります。自動車産業やICT産業等の先進企業の例を見ても、また今後のAIにより、確実に起こるシンギュラリティ現象により流通業界は「時空を越えたイノベーション」が起こることが想定されます。

