

流通・SCを学ぶ本質は「成果」を出すことです。ここで本書の「ショッピングセンター原論」を読む前に「学びの真髄」を述べます。

1. 学びの思考概念

1つの分野で適切なる「研究」（メカニズム的に学ぶこと）をするためには、2つの思考概念を同時かつ平行に行うことが必要です。

ここでの2つの思考概念は「歴史的思考」と「国際的思考」です。

①いずれも比較研究であり、垂直型比較は過去と現在の歴史的比較であり、水平的比較は日本と外国との比較です。

②さらに、比較には比較の基準となる「基点」があり、例えば歴史的比較の基点は「過去が基点で、現在及び未来が波及点」、国際的比較の基点は「先進国が基点で後進国・追随国が波及点」（流通上）となります。

③結果的に、基点との相互比較により「未来が見える化」（未来を可視化）することができます。

（1）歴史的な概念からの研究

歴史は常に繰り返しているため、「賢者は歴史から学び、愚者は現象から学ぶ」という言葉があります。

歴史を形で見ると異なっているように見えますが、メカニズムで見ると同じレベルの繰り返しの過ぎません。歴史上の原則の中に「普遍の原則」があります。つまり、歴史が古いとか新しいといった時代の経過に伴って原則が変化するのではなく、メカニズム的には同一現象で、常に戦略的に適用できる原則があり、その例として「孫子の兵法」「ランチェスター理論」「ニュートンの法則」の商業適用理論（ハフモデルやライリー・コンバースの法則やMD i n gの囲い込み理論や優位性の発揮理論）等の経営及びマーケティング分野への応用版があります。

それゆえに、歴史の研究は過去の研究ではなく未来の出来事を予測することができるため、将来の計画に結びつけることが可能です。すなわち、SCのリニューアルや開発での将来計画の戦略策定における事例研究（過去のSCのリニューアルや開発・運営における成功・失敗のメカニズム研究）は、まさに歴史的な概念の研究です。

（2）国際的な概念からの研究

過去の歴史上の出来事を事例研究として将来の戦略に結びつける歴史的な概念以外にもう1つ重要なものとして、国際レベルの現象の中から自らを比較検討する研究があります。

これは国際的な概念の研究であり、特に先進国の研究をすることにより自国の未来を探索したり、自国と他国を比較してその特性を研究したりすることです。

自国と他国の現状での違いの中に「国情格差」と「経済時差」があります。国情格差は国の特殊性によって異なる現象であり、未来においても基本的に違いは残ります。しかし、経済時差とは、現在は経済のレベルによって現象が異なっていますが、経済レベルが同一水準になると同じ現象が起こることです。S Cが1人当たりのG D Pが5,000ドル～10,000ドル社会、車の世帯保有率が30～50%の社会、地方から都会、都会から郊外への人口大移動社会の3つの条件が揃うと世界的にS C時代が到来する現象は経済時差です。

すなわち、流通やS Cの過去・現在を先進国の現象から自国のポジショニングを確認すると、今後の流通の未来、S Cの未来が見えてきます。

(3) 導き出される思考

以上の歴史的な概念と国際的な概念からの研究は、次の2つの思考を導き出します。

①発想力

発想力とは、歴史的かつ国際的な出来事を高次元で推察することにより、自分にとって初めての発見、あるいは世の中にとって初めての発見が可能となることです。この初めての発見のことを発想力と言います。

②メカニズムの解明力

世の中の成り立ち（メカニズム）を、自分にとって初めてのメカニズムの解明（見抜く）、あるいは世の中にとって初めての解明（見抜く）により可能となります。

2. 学びのメカニズムとプロセス

(1) 実践理論化のメカニズム

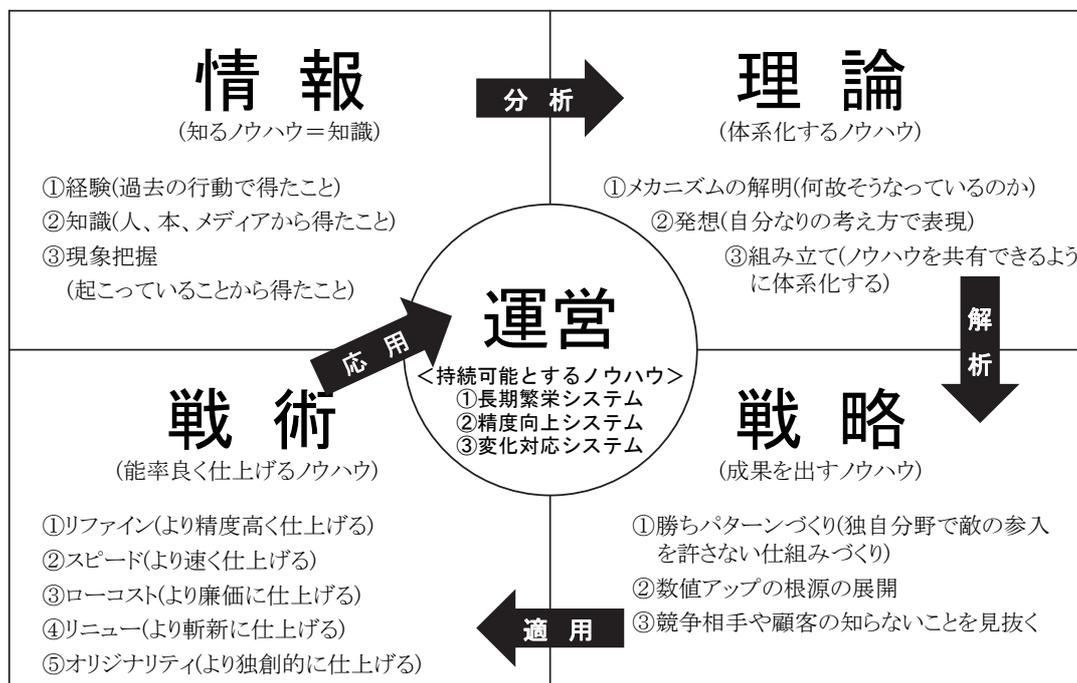
流通業のみならず多くの業界において「成果」は絶対的な要件です。成果のない行動は、ビジネス業界においては必要ありません。また、ビジネス業界においては、やってみなければ分からないでは企業ビジネスとしては失格です。

成果を出すノウハウの思考プロセスを以下に示します。

まず、情報の把握（知ること）から始まります。多くの経験や知識、起っている現象から知ることが情報の把握であり、知ったことを体系立てたことを「情報」といい、この知識や情報を得ることが、その後の理論、戦略、戦術、運営へと進むために必要です。この中で、高いレベルで知ることを「見抜く」と言います。

このレベルの高い知識を体系化すると「理論」となり、理論の中から成果を創出すると「戦略」となり、戦略を具体化すると「戦術」となり、戦術で具体化したものを長続き（持続）させることを「運営」と言います。

以下、フォーマット化すると次の通りです。



また、機構論（どのような性格の人が本来行う業務なのか）で示すと、「情報は評論家」「理論は学者」「戦略は経営者」「戦術は実務家」「運営も実務家」となります。コンサルティングは、この全ての分野あるいは、一部の分野を依頼者の委託を受けて行う業務です。

（２）第１段階「情報（知識）」を得ること

成果を出す行動の第１段階は「情報（知識）を得ること」です。情報（知識）とは知ることであり、学ぶこと、経験すること、情報を得ることによって得ることができます。より深い知識を得るためには、次のことが必要となります。

①正しい視点で情報（知識）を得ること

客観的（第３者の立場に立って）かつ正確（間違いのないように）に情報（知識）を得ることが必要です。

②知覚を持って情報（知識）を得ること

興味を持たないと、情報（知識）を見落とししたりして深く知ることができません。それゆえに、常に何事にも興味を持ち、問題意識を持つなどして知識を得ることが必要です。いわゆる「感じる」（感性高く）レベルの知識の取得であり、直感力や察知力とも言われます。

（３）第２段階「理論」を構築すること

成果を出す行動の第２段階は「情報（知識）を理論化すること」です。理論化は情報（知識）レベルの現象を普遍化することであり、専門の知識を持った人であれば誰でも理解できるようにすることです。これを知識の知恵化と言います。そのためには次のことが必要となります。

①因果関係を解明すること

情報で得た現象について、その原因は何か、何故起こるのかをメカニズム的に解明し、必要十分条件に基づく因果関係を論理的に明らかにすることです。論理の飛躍があっては現象を解明したことにはなりません。論理に一貫性があると、そのメカニズムは証明されたことになります。

②体系化（普遍化）すること

現象の因果関係が解明されると、自分以外の第3者に体系的に理解できるように普遍化することが必要です。すなわち、当事者でない第3者に正確に理解した上で伝えることができるようにルール化することが必要になります。第3者に伝わらないレベルであれば、それは体系化されていないことを意味します。

（４）第3段階「戦略」を組み立てること

成果を出す行動の第3段階は「理論に基づき行動すると成果が出るようにすること」です。どんな行動も成果なくしては、単なる「学問や分析バカ」になってしまいます。より大きな成果を出すためには、次のようなことが必要となります。

①志や意欲（熱意）のある行動をすること

志の高い行動（自分以外に成果が出ることを第1次目的とし、他人の成果が結果的には自分のためになる行動）や意欲のある行動（目的を持って本気で取り組む行動）が成果を高くするために必要です。

②紙一重の成果の原則を適用すること

成果は紙一重の差で、5倍の差が出ます。プロ野球の選手の年俵で言えば、年間125本のヒットを打つ2割5分バッターの成果（年俵）は3,000万円ですが、もう25本余分にヒットを打つと3割バッターとなり成果（年俵）は1.5億円、さらに、もう25本余分にヒットを打つと3割5分バッターとなり成果（年俵）は7.5億円と、ヒット25本を余分に打つたびに5倍の成果が出ます。125本を打つ手法ともう25本を打つ手法は、成果から見ると異なる努力（ノウハウ）なのです。ほとんどが、125本のヒットを打つ努力（ノウハウ）しかしていません。本当は、もう一步、発想を変えることや創意工夫を付加すると、大きな成果が目の前に見えてきます。これを、コロンブスの卵の理論と言います。

（５）第4段階「戦術」を確立すること

成果を出す行動の第4段階は「戦略で創出しようとする成果を正確に実現させること」です。成果を正確に実現させるためには、次のことが必要になります。

①匠の技術を持って仕上げること

戦術とは能率であり、「より速く」「より精度高く」「よりローコストで」「より斬新に」「より独創的に」仕上げる必要があります。

②戦略を正確に具現化した形で仕上げること

戦術は単に仕上げ屋さんではなく、あくまで上位概念である戦略の目的である成果を具体的かつ正確に仕上げる必要があります。

(6) 第5段階「運営」を策定すること

成果を出す第5段階は「戦術で確立された具体的な形を実際に動かし、長期繁栄させること」です。

長期繁栄させるために次のことが必要です。

①常に磨きをかけて、精度高く行動すればするほどレベルアップさせること

戦術は成功のメカニズムを成果の出るように形づけたものです。実際の行動が始まると、常に英知を創出して、より良いものをつくり出していくことが長期繁栄のために必要です。

②常に世の中の変化に対応すること

常に世の中は変化しており、その変化に対応し、進化させることが持続可能な経営にとって必要です。

3. 学びの目的とレベル

(1) “脱”井の中の蛙型研究

「井の中の蛙大海を知らず、されど天空の青さ（高さ）と水の深さを知る」ということわざがあります。流通に携わる者（以下、流通人）は「井の中の蛙」になってはなりません。つまり、自らの関連する業態の特定分野のみの小局的ノウハウを知り、自らの関連する業態を取り巻く大局的ノウハウを知らない専門家にはなってはならないということです。今後の日本の流通人は、現在接している常識と異なる世界があることを知り、自分の知らない世界の多様性に触れることが必要です。

世の中の全ての現象は、大局（マクロ）と小局（ミクロ）の両面から成っており、優先順位は小局よりも大局が勝ります。物事には全て優先順位があるということを「順不同の原則」と呼びます。

アメリカの流通の視察においても、自らが関係する業態のみを重点的に視察し、自らの業態以外の商業環境を視察しない場合が多く、これを「井の中の蛙型視察」と言います。

流通人が先進事例を研究することは大切なことです。先進流通事例を綿密に積み重ねることにより、成功と失敗のメカニズムが解明されます。問題は事例研究の手法です。流通業界は客の買

物の選択肢の中で多様な業態が切磋琢磨し、自らのポジショニングの優位性を構築する形で経営行動が行われています。それゆえに、自らの業態の視察・研修だけでなく、自らの業態を取り巻く異業態の視察・研修を行い、異業態から見た相対的・客観的評価も必要なのです。自らの業態がなぜ他の業態の中で優位であり、他の業態からどのようにニーズを切り崩したのか？ 逆に、自らの業態がなぜ他の業態より劣位にあり、他の業態からなぜニーズを切り崩されたのか？ その要因と原因と手法をメカニズム的に分析し、解明することが自らの業態の進化や改革にとって有意義です。

アメリカの流通は、我々より先に流通が進んでいたため、多くのノウハウを持っています。まさに、**アメリカの流通はノウハウの宝の山**と言えます。

(2) “脱”モノ真似型研究

真似をするにもノウハウが必要です。真似をする対象となる流通上の出来事のメカニズムなくして、単に真似をすると失敗します。アメリカの流通を形で見てもメカニズムで見ないで大失敗（あるいは倒産）した例があります。真似をしなければ大失敗しなかったのと思う事例も数多くあります。多くの事例の中で、流通上の事業が成功しているノウハウレベルには3つの内容があります。すなわち、「原理原則レベル」「例外の原則レベル」「奇跡の原則レベル」です。

①**原理原則レベル**のノウハウは、成功している事業の一定の基本原則を学びシステム化することにより、他の業態でも同じように成功させることができます。しかし、この場合でも成功のメカニズムを探求し、それを再構築するノウハウを持っていないければ単なるモノ真似となって失敗します。

②**例外の原則レベル**は、多くは失敗しているが稀に成功しているといった場合や、日本や世界でも数少ない事業でしか成功しかしていない場合で、高度な成立及び成功のメカニズムから成り立っています。この場合、真似をする者は自らが相当のレベルのノウハウを持ち、数少ない成功の事業の本質をメカニズム的に見抜き、そして高度なレベルで再構築するノウハウを持っていないければ失敗します。

③**奇跡の原則レベル**のノウハウは、日本で1つあるいは世界で1つ程度の「唯一の成功」レベルであり、真似すること自体が本当は困難なのですが、自らの超見抜く能力を駆使して“唯一の成功”に挑戦し、再構築するノウハウを持っていないければ失敗します。

このように、真似をするには、真似をする事業と同じ程度のノウハウを持たなければ真似はできません。ただ、真似をするということは、後から追いかける訳ですから「発想レベル」は容易に理解できますので、先駆者より若干レベルの低いノウハウでも成功させることができます。

(3) 一を聴いて十を知る

「一を聴いて（あるいは一を知って）十を知る」という格言があります。奥の深い洞察をする天才は、1つの情報（聴く・知る・学ぶ・経験する）から、より深い大きな事実や正確な動きを解明する時に使われます。

この「一を聴いて十を知る」という現象のメカニズムを日経新聞（2012年4月19日夕刊）に「和田昭允氏」（東京大学名誉教授）が書かれていました。その内容は以下の通りです。

頭の中には、きれいに整理されきちんと説明できる「形式知」があります。加えて、その何千倍になる「暗黙知」が直感や勘の働きで取り込まれたまま整理されずにフラフラ漂っています。

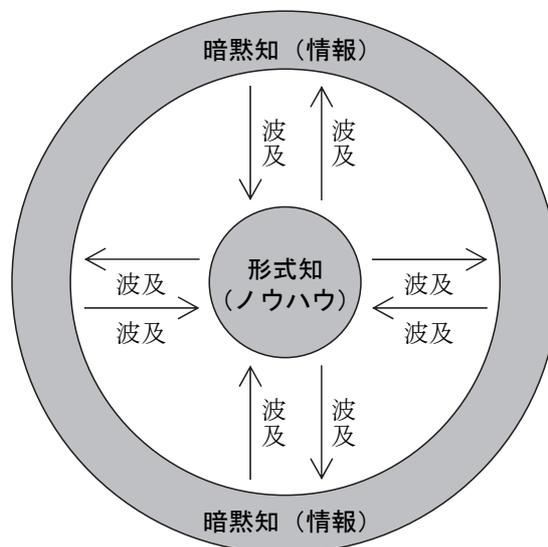
この形式知と暗黙知が融合することにより、一を聴いて十を知ることができると述べています。これを雪のできる現象を比喩論で説明しています。

雪は、温度零下の高空の過飽和水蒸気が空中の極微粒子を核にして凝集し、精緻六角形の美術品を創ります。まるで暗黙知みたいにはっきりしない水蒸気が集まって六角結晶（まさに形成知）が姿を現します。「一を聴いて十を知る」には多くの暗黙知が頭の中をノラついていることと、そして聴いた“一”の中にその風来坊達を糾合する“核”を見出す鈍い勘が不可欠です。

この「一を聴いて十を知る」のメカニズムを解明すると次の通りです。

私は常日頃から「井の中の蛙になってはいけない!!」と流通関係者に言い続けています。ミクロの専門家になってしまったら、時代の変化（自ら変わらなければならない進化の方向性）が見えなくなり、また、問題に直面しても解決する方策が自分の少ない知識や経験のみからしか判断できなくなります。

そこで「形式知のことを流通・SCのノウハウ」、「暗黙知のことを流通・SCの情報」と考えました。概念図で示すと次の通りです。



形式知のみでノウハウを確立しても、井の中の蛙型ノウハウとなってしまう、世の中が変化していない時にしか使えないものになります。完成度の高いノウハウの追求や、変化する時代に対応するノウハウを確立するには暗黙知（多くの情報）が必要となります。ただ単に暗黙知のみを単独で知るだけではモノ知りになることができても、世の中の高い評価は得られません。多くの人々が同じ情報（暗黙知）を得る機会に面しても、得る方の感性の違いにより感じ方が異なります。感じ方が少ないと自らの専門領域へ応用する場合の完成度のレベルが低くなります。

1つの現象を見て「何も感じない（理解できない）人」と「感じる（理解はできている）が行動に起こせない人」と「敏感に感じて行動を起こせる人」…等がいます。いつも問題意識を持っている人は1つの現象を見る感性が高く「一を聴いて十を知る」人に近づくことができます。この**問題意識が「雪をつくる時の核となる極微粒子」**です。いつも問題意識（極微粒子）を持っていない人は、いくら情報（過飽和水蒸気）があっても気付かないか低いレベル（雪にならないレベル）でしか感じません。常に**変革と挑戦意欲を持つと、感性が高くなります。**

（４）後の先商法と新興国への進出スタイル

「後の先手法」は空手の攻撃法の1つで、相撲業界の双葉山が69連勝を達成するために絶対に一度たりとて負けられない相撲技術として研磨（磨きに磨きをかけること）したノウハウです。相撲で優勝だけであれば14勝1敗や13勝2敗でよく、1敗や2敗は許されます。

また、全勝優勝を2～3回続けても69連勝にはなりません。優勝の回数より、連勝記録をつくることは1敗も負けられない勝つことの連続性を意味します。それゆえに、単に優勝回数を重ねるだけの強さでは69連勝ほどの大成果をあげることはできません。

この一度も負けることを許されない相撲技術を取得するために、双葉山は「後の先手法」を取得しました。すなわち、土俵でにらみ合って両者が立ち上がる時に「瞬間の“間”」を取り、相手の動きをキャッチしてから「**次の手を先手を打って煥発**」（優れた才能が勢いよく外に輝き現れること）し、相手の飛び技や変化技のリスクを見抜き、相撲に絶対に勝つ不動の体制を確立しました。

流通業界においても「後の先」の手法はケーススタディ（事例研究）という技術で行われています。流通業界の中で成功している事例を研究し、ノウハウ化して“後”から出発して自らの事業に適用する手法です。

先進国の企業が後進国（新興国や発展途上国や未発展国）へ進出する場合、先進国で解決できない課題を後進国で解決する進出パターンがあります。例えば、先進国で人件費が高くなったから人件費の安い後進国への進出であり、やがて、さらに人件費の安い後進国へ移って行き最後は消えてしまうことを「課題先送り型海外進出」と言います。ここでの「後の先商法による新興国への進出スタイル」の意味は、我々流通業界が、アメリカで学び、日本で実践した中で、成功したものや失

敗したものが玉石混淆として流通事例で残っているノウハウを課題を解決した上で、新興国で再度成功させるために適用することです。

我々は「知らなかったからできなかったこと!!」「知っていたけれど色々な企業固有の事情があつてできなかったこと!!」「知っていたがノウハウ不足で失敗したこと!!」…等の今から思えば「悔み言」があります。

この悔み言を解決するためには日本の流通歴（流通上の成功・失敗の歴史）の玉石混淆の事例の中から「玉の事例を抽出」し、（石を捨てて）新興国や発展途上国で成功させることです。すなわち「アメリカで学び、日本で実践した事例の“玉”の事例」を正確にかつ感性高くノウハウ化して、それを基に「後＝成功・失敗を見極め」から「高いノウハウで“先”＝計算されつくされたリスクで先手を打って事業展開」する商法です。

我々は今、新興国で起ころうとしている流通現象がアメリカ・日本の経済プロセス（経済歴）及び流通プロセス（流通歴）の中から正確に見極めることができ、その見極めた経済現象及び流通現象のリスクを計算することができ、限りなく少ない確率の失敗で新興国へ進出することができます。

我々は「アメリカの流通は単に学ぶ（研究する）だけ」でした。「日本の流通はアメリカの流通歴を模倣しながら実践」しました。その中で、「特定の流通企業が大成功した企業」「最初大成功したが、今は長期低落化の企業（あの時、ああすれば良かった!!）」「たいした成功も失敗もなかった普通の企業」「結局失敗してしまった企業」があります。我々はアメリカや日本の成功のノウハウを適用する「後の先商法」を取り入れて新興国へ進出すれば、過去においてできなかった「悔み言」や「チャンス逃し」が白紙の状態のマーケットや白紙の状態の流通業界の中で、もう一回の「神が与えたチャンス」とすることができます。人生二毛作理論と同じ現象です。

4. 異分野から学ぶ超原点

(1) 生き抜く・勝ち抜くための普遍のメカニズム

異分野からの波及応用思考とは、現在・過去・先進国・後進国で起こっている流通・S C現象をメカニズムとして体系的に調べ共通パターン化する思考ではなく、人間・動物・植物・宇宙の自然分野で起こっている根源的現象を体系的に調べて共通パターン化し、流通及びS Cの成立・成功のメカニズムの解明に適用することです。人間・動物・植物・宇宙は自然現象かつ自然科学の分野で、流通・S Cは経済・流通現象かつ社会現象ですが、共通のパターンが随所に見られます。

すなわち、流通・S Cの目的は「生き残り」と「勝ち残り」であり、実は人間・動物・植物・宇宙の自然界においても、DNA的には「子孫を残すための生き残り」と「勝ち残り（子孫の繁栄）」が目

的なのです。宇宙においても生きものと同じように、ニュートンの万有引力の法則に基づいた激しい生き残り勝ち残りをかけた闘いが恒星や惑星間で起こっています。つまり、自然界と流通・SC界における意味の共通用語としては「縄張り＝商圏範囲」「食料＝人口・マーケット」「棲みか（巣）＝SC」「武器＝戦略・戦術・運営」であり、それぞれの主体は自らの得意とする手法で生き残り勝ち残りを目指しています。

自然界においては、生き残り（棲み分け・差別化して特定の分野で生き残る位置づけ）と勝ち残り（絶対的優位性を持つ位置づけ）の「**普遍の原則**」があります。万物を創った偉大な神は自然界や流通・SCの成立・成功の根源のメカニズムを1つのプログラム化し、見た目は異なりますがメカニズム的には同一にしたものと思われま

以上のことを要約すると次の通りになります。

生き抜く・勝ち抜くDNAは共通のメカニズム			
人間界	動物界	植物界	宇宙界
①孫子の兵法 ②ランチェスター理論 ③大国の理論(ジョン・J・ミアシャイマー) ④五輪書(宮本武蔵) ⑤戦記物語 ⑥様々な兵法 ⑦様々なビジネスモデル …等	①マダガスカルの猿の多様化現象 ②ガラパゴスの動物の進化現象 ③コスタリカの動物と地形の多様化現象 ④昆虫の生き残り現象 ⑤パンダの竹がおいしい現象 …等	①植物の光合成現象(水、日光、炭酸ガス、窒素) ②森林・密林の生き残り・勝ち残り現象 ③植物の同種の平原づくり現象 ④植物の共生現象 …等	①ニュートンの万有引力の法則 ②恒星 2.5 惑星理論 ③地球の 46 億年間の激変による動植物の進化の促進理論 ④アインシュタインの相対性理論 …等

これらの人間界・動物界・植物界・宇宙界の現象は、体系化して同一パターンとしてメカニズム化すると、流通・SC業界の成立・成功のメカニズムにモデル化できます。これを**思考の超原点**と言います。

(2) マダガスカルの猿の多様化とパンダの竹好き理論

1) SCのポスト飽和期はSCの成熟期・SCの多様化時代

日本では1971～2010年の40年間はSCの**成長期**でした。2011～2015年までの5年間はSCの**飽和期**(ほとんど全国的に従来型のRSCである多核モール型RSCが行き渡った段階)となり、やがて2016年以降はSCの**成熟期**となります。SCの成熟期は、SCの多様化が進みます。SCの多様化時代はSCが増加しますが、従来型のSCはまさに飽和、あるいは減少し、新たな性格の異なるSCに進化します。これは、SC業態の中での「新陳代謝」であり、従来型SCの「当たり前化」が起こり、その結果顧客の新たなニーズ&ウォンツが創出し、それに基づくSCづくり(新規開発あるいは既存のSCのリニューアル)が起こります。

アメリカでは 1980～1990 年代に S C の飽和期が到来し、その後は従来型 S C の開発はされていませんが、新タイプの S C が続々と開発あるいはリニューアルによって登場しています。アメリカでは、小売業に占める S C の売上シェアは 54.5% に対し、日本は 23.9% です (2014 年末現在)。また、アメリカでの 1 つのマーケット (顧客から見て距離のある抵抗要因の希薄なエリア) の中に R S C が 4.3 ヶ所立地しているのに対し、日本では 2.5 ヶ所で日米間の R S C の競争度はアメリカが日本に対して 1.7 倍となっています。

この現象は、日本において S C の成立条件が低いのではなく、日本の S C 業界がまだ R S C の飽和期になったレベルで、S C の多様化が起こっていないからです。

1 つの業態が多様化して覇権業態化するには

- ① 当該業態が勝ちパターン業態でなければならない (S C は流通業界の中での勝ち組業態)
- ② 当該業態が多様化するための受け皿としてのマーケットが多層化していなければならない (アメリカのマーケットや S C のテナントは世界一多層化しており、日本でも 2020 年から急激に多層化が起こります)

2) S C の多様化の普遍モデルとしてのマダガスカルの子の多様化理論

S C の多様化を説明する普遍のモデルに「マダガスカルの子の多様化現象」があります。

マダガスカルはアフリカ大陸から 400 km 離れた孤立した島 (S C 的には 1 つのマーケット) で、大きさは日本の 1.5 倍の面積です。

マダガスカルには太古、猿は住んでいませんでした。しかし、5,000～6,000 年前にアフリカ大陸からキツネ猿の集団が何らかの理由 (アフリカ大陸のジャングルの大洪水で流木に集団で流れ着いたと推定) で住み着きました。マダガスカルは猿がいなかったため、熱帯雨林の中に果実・木の実等が豊富にあり、キツネ猿は増えに増えました (S C 的にはエアポケットマーケットの中で S C が増えに増えた成長期)。しかしながら、キツネ猿の数と従来型の食べ物 (果実や木の実) との一定のバランスが均衡し、いわゆるキツネ猿にとって食べ物の飽和状態となり、これ以上キツネ猿が増えると食べ物が不足する状態になりました (S C 的には S C の飽和期)。本来ならばキツネ猿の増加 (S C の増加) はなくなるはずですが、マダガスカルは動物業界 (強力な肉食動物がない) ではキツネ猿が勝ち組 (S C も流通業界の勝ち組) でしたので、新たな食べ物 (S C にとっては新たなマーケット) を開拓し、マーケットを創出しました。ところが、新たなマーケットへの拡大は異なる食べ物である木の葉、草の実、昆虫、毒のある竹の子等の従来の食べ物とは異なるため、体の大きさ、体の仕組み、消化機能や住む場所…等の変化を DNA (遺伝子) レベルで行い、1 つの DNA のキツネ猿が、これがキツネ猿の一種かと思うほどの 80 種に多様化 (S C の多様化・これが S C か? というレベルまで変化) して、マダガスカルの中で高いシェア (S

Cはアメリカでは小売業の 54.5%のシェア)を取っています。マダガスカル島の中で「雨量差」「気温差」「地形の高低差」「地形の多様性」(熱帯雨林、平原、山岳、砂漠、溪谷)「植物の多様性」等により食べ物の多様性が形成され、この食べ物マーケットの多様性がまたキツネ猿の多様性を進めてきました。今までのアメリカのライフスタイルの多様化、日本のこれからのライフスタイルの多様化はS Cの多様化を導きます。

マダガスカル島の猿が、特定の好みの食べ物が飽和状態になると別の食べ物を食べるように進化して、結果的にはDNAが変化し多様な猿が出現する現象を「マダガスカル島の猿の多様化理論」と言います。S Cも、特定の適合したマーケットが飽和状態になると別のマーケットを獲得するように進化して、結果的には業態が変化し、多様なS Cが出現することを「S Cの成熟化によるS C業態の多様化理論」と言います。マダガスカル島のキツネ猿もS Cも、もともとは一種類あるいは一タイプでしたが、食べ物やマーケットの飽和・成熟により進化が起こって多様化し、元の猿や元のS Cとは同じ猿あるいは同じS Cとは思えないような形態になります。しかし、猿の生態メカニズムやS Cの成立メカニズムは、形は変わっても元々は同じです。

では、マダガスカル島の猿は密林の中の美味な果実以外は、美味しくなく仕方なく食べているのでしょうか。確かに最初は、美味な果実に馴染んでいたのも、それ以外の食物は美味しいと感じていなかったかもしれません。しかし、特定の食物を長時間食べ続けるとその食物に馴染み、さらにその食物が美味しくなるようにDNAが変化します。それゆえに、マダガスカル島の猿は、それぞれの“種”の猿が食べている食物は、それぞれの“種”の猿にとって美味なのです。しかし、このようになるまでには自ら自分が食べる食物が美味になるメカニズムをDNA的に体内に獲得しなければなりません。例えば、「危険な岸壁にある草」や「毒のある木の実」を食べるためには次の3つのプロセスが必要です。

- ①第1のプロセス「危険な岸壁にある草や毒のある木の実を食物にするための意識革命と挑戦する精神」
- ②第2のプロセス「危険な岸壁で自由に動ける体形や毒を解消させる胃や腸づくり」
- ③第3のプロセス「そして美味となる舌と脳づくり」

この3つのプロセスを「猿が特定の食物を美味とするためのカスタマイズ化」と言います。

また、別名「パンダの竹が美味しい理論」とも言います。

このカスタマイズ化ができていないと、猿は岸壁から落ちて死に、毒を食べて死ぬこととなります。このカスタマイズ化が、マダガスカル島の多様化のためのノウハウなのです。

S C業界においても、S Cの飽和期(ほぼS Cが行き渡った段階)からS Cの成熟期(S Cの

多様化の段階)に突入しています。SCは今までとは異なるマーケットを創造しなければなりません。そのためには、特定のマーケットにカスタマイズ化(あなたのためのSCづくり)が必要となります。このカスタマイズ化ができていないと、シニア志向のSCにおいて「日本中にシニアが増大している。商圈の中にもシニアが増大している。SCの来館者もシニアが増大している。さらに、テナントもシニアMDing化している。それなのにSCの売上高は減少している」という現象が起こります。この現象は、マーケットがないのではなく、カスタマイズ化(パンダの竹が美味しい理論化)していないからです。

(3) ライオンが百獣の王になった不思議理論

自然社会の生物(動物+植物)は、ダーウィンの進化論で解明されたように、環境に適応することによって、生き残ってきました。それぞれ、「敵への対応力」(敵から自らを護るための独自の得意分野を持つ力)と「食物の獲得力」(他の生物を食物として獲得するための得意分野を持つ力)、さらに「自然環境への適応力」(自然の変化を自らの変化として持つ力)の3つの力が進化のメカニズムと推定されます。

これをSCに当てはめると、SC理論の中に「棲み分け理論」がありますが、多くの動物や植物は互いに得意分野を持つことにより、敵とは異なる手法によって生き残っています。ただ、同じ得意分野相互間の生物が闘うと一方は負け、やがて淘汰されます。この考え方を、SC理論で言うならば、「棲み分け分野の新一番SC戦略」(互いに独自の得意分野を持つSCは勝ち残れるが、同じ得意分野のSC相互間の競争は、その分野の一番SCのみが勝ち残り、2番目のSCはコテンパンに負ける)です。

アフリカのサバンナでは、何百・何千種類の動物が独自の得意分野を武器にして共存共栄しています。身近では、イヌとネコは全く同一エリアの中で全く性格を変える(得意分野が異なる)ことにより、共存共栄しています。このように、自然社会では進化という手法によって必要なものだけが生き残っています。

テレビでアフリカのサバンナに生息する動物の中で、ライオン家族を紹介していました。ライオン家族の雄ライオンは食事用の獲物はせず、いつも昼寝をしています。獲物の役目は雌ライオンであり、雄ライオンは雌ライオンが獲物をした食べ物を食べるだけの存在のように見え、単に、ライオンの子孫維持のための役割だけという、うらやましい存在のように思えました。雄ライオンは雌ライオンよりはるかに体が大きく、体の大きさゆえに獲物をするための機敏な動作はできません。一方、雌ライオンは小型で獲物をするための機敏な動作が可能な体となっています。では、雄ライオンは単なる子孫維持のための道具であって、それ以外の役割は果たしていないのでしょうか。実は、雄ライオンは、ライオン家族にとって重大な役割を3つ持っています。

1つは、ライオン家族の飯の種である狩をするエリアの確保です。夜が来ると雄ライオンは自分たち家族の縄張りを守るために、見回り、チェックし、敵を撃退しています。そのために、体を大きくし、他のライオン家族より優位なエリアを獲得する役割を持っているのです。

2つは、サバンナにはハイエナが、ライオンが狩をした食物を集団で横取りし、雌ライオンでもハイエナの集団のパワーに負けてしまいます。ところが、雄ライオンは体が雌ライオンよりはるかに大きくパワーがあるため、ハイエナを追い払うことができ、自分では狩はしない（できない）が、雌ライオンが狩をした食べ物を横取りされないように守る役割を持っています。

3つは、常に自らが大きくかつ強くなることで、ライオンの子孫の体力強化を遺伝子として残し、強いライオンづくりに貢献すると同時に、家族全体の秩序と絆を守っています。

このライオン家族の家族繁栄メカニズムは、実はSCと同じなのです。すなわち、雄ライオンはディベロッパー、雌ライオンはテナントです。直接売上高を獲得するのはテナントですが、テナントの売上の獲得を支えているのがディベロッパーなのです。ディベロッパーの役割は「縄張りを守る→商圈を守り育てる」ことと、「ハイエナから食物をも守る→競合SCへの対応力」、さらには「次の時代の子孫の強化と教育→常に長期的視点からリニューアルと運営を行う」ことです。この表面から「見えない役割→実際はテナントの直接売上より大きな貢献をしている」がディベロッパーの役割なのです。ディベロッパーによりテナントは他のSCと同じMDingをしているにもかかわらず、売場効率は2～3倍、粗利は3～10ポイント、利益は10～30倍異なることの所以です。

ライオンはネコ系の中で唯一集団生活をする特異な存在です。すなわち、一般のネコ系のような単独生活ではなく、集団生活（SC）をすることにより、互いに役割を持つ相乗効果を発揮するメカニズムを持っているために「百獣の王・ライオン」としてサバンナにおける食物連鎖の頂点にいるわけです。ライオン家族の勝ち残りメカニズムとSC理論は、雄ライオン（ディベロッパー）、雌ライオン（テナント）と同じ概念ででき上がっています。「まさにSCは流通業界の百獣の王」なのです。

5. 偉大な経済学者から学ぶ

国の経済を発展させるためのマクロ経済理論は数多くありますが、ここで「ケインズの有効需要理論」「シュンペーターのイノベーション理論」「フリードマンのマネタリズム理論」の概要を説明させていただきます。

（1）ジョン・メイナード・ケインズ（1883－1946年）の有効需要理論

古典派の経済学であるセイの法則（供給は需要を生む）では、どのような供給規模であっても

価格が柔軟に変動するならば必ず需要は一致し、すべてが需要化されます。しかし、ケインズは、セイの法則のように需要と供給は必ずしも一致せず「デフレギャップ」(完全雇用の下で達成されるGDPの水準=完全雇用GDPを下回る不完全均衡)が生じる場合は、「有効需要」の不足であるため、この時は政府が公共事業あるいは減税を通じて有効需要を発生させ完全雇用GDPを達成させることが必要と考えました。このような政策を財政政策と呼び、この際、政府支出の増加分よりも多くのGDPが増加する現象を「乗数効果」と呼びます。

(2) ヨーゼフ・シュンペーター (1883-1950年) のイノベーション理論

古典派の経済学が均衡理論をもって現実経済を診断するのとは異なり、均衡理論は理論上の基準点として捕らえ、均衡状態はイノベーション(革新)によって不断にシフトしており、イノベーションが加わらないと市場経済は均衡状態に陥っていき、この均衡状態では企業者利益は消滅し利子もゼロになります。シュンペーターにとって市場均衡は沈滞であり、企業者は常に創造的な破壊をしなければ生き残れないことになります。イノベーションとは、物事の「新結合」「新基軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」を創造する行為のことです。それゆえに、新しい技術を発明するだけでなく、新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変革をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味します。

(3) ミルトン・フリードマン (1912-2006年) のマネタリズム理論

ケインズの総需要管理政策を批判し、マネタリズム理論を確立し、1976年にノーベル経済学賞を受賞しました。マネタリズムは、米国のレーガン大統領の経済政策であるレーガノミクスをはじめとして1980年代の主要国の政策に影響を与えました。フリードマンのマネタリズム理論は、中央銀行がマネーの供給を増やし、現金残高を過剰にし、中央銀行の買いで予想収益率が高まる債券から株式、不動産へと予想収益率の変化に応じて資産構成を変えつつ保有現金高を調整します。この過程で利子率が低下し、あらゆる資産価格が上昇して設備投資や個人消費が拡大し景気を押し上げます。さらに、長期金利が低下すれば、米国の金利が一定であれば円安・ドル高となります。マネタリーベース(資金供給量)が増大すると相対的な円が低下する円安は、輸出増及びインバウンドニーズが高まります。

<参考> フリードマンの日本のバブル景気についての理論的見解

日本のバブル景気は、日本の円通貨の供給を増やしてドルを買い支えた結果、通貨供給量の急増を招きました。フリードマンは、通貨供給量の急激な伸びが日本のバブル経済を引き起こしたと考えています。日本銀行は長期に渡ってこのような金融緩和路線をとり続け、納税者に莫大な損害を与えました。最後に日銀もブレーキをかけましたが、今度はブレーキをかけすぎました。

金利を引き上げ、通貨供給量の伸びを急激に抑え、深刻な景気後退を引き起こしてしまいました。これはどんなに良い意図から出たものであれ、不適切な金融政策は悲惨な結果をもたらす得るといふ最たる喩えです。日銀は誤りを正すのが遅くて、そのためにリセッションを長引かせ、深刻なものにしてしまったかのように思われます。

アベノミクスは、第1の矢としてフリードマンのマネタリズム理論（金融政策）、第2の矢としてケインズの有効需要理論（財政政策）、第3の矢としてシュンペーターのイノベーション理論（成長産業創出政策）からなっています。

私はどうしても腑に落ちないことがあります。先進国は産業革命以来の大量生産・大量販売・大量消費のシステムが崩れ、モノ離れ現象が起こり、モダン消費（モノを買い、消費し、所有し、使用することの連続性に喜びを感じる生活向上志向の消費）が終焉した後の需要の創造は金融政策や財政政策で可能なのかです。モノ離れした後の新しい消費の創出ができなければ基本的にはデフレ経済、ディスインフレ経済の低成長経済が基本パターンです。この段階でGDPの6割（アメリカは7割）を占めている消費を伸ばすためには消費にイノベーションを起こし、ニューモダン消費経済化することしかないと考えています。

アメリカはモノ離れ以降に金融政策でGDPが成長したのは「金融資本とICT産業」「金融資本と不動産産業」が一体化したからです。日本も金融政策だけでなく、金融資本と新産業が一体化しないと成長はありません。

〔上記の言葉の定義はウィキペディアを参考にさせていただきました〕

6. 流通のエアポケット創出するための学び方

（1）流通のエアポケットと見抜く発想

物事を創出する概念には次の3つのタイプがあります。

タイプ	成果	内容
第1のタイプ （発想力A）	「0」から「1」を創出	今まで全く存在しなかったものを新たに発見する創出概念
第2のタイプ （発想力B）	「1」から「10」を創出	新たに「0」から「1」まで創出したものを、ノウハウを付加して発展させる創出概念
第3のタイプ （発想力C）	「10」から「100」を創出	新たに「0」から「1」まで創出したものを、さらに二度目の発見を付加して再発展（「10」から「100」）させる創出概念

この中で「0」から「1」をつくるノウハウを「発想力A」と言います。今までなかったものを新たに創り出すため、超高度な発想力が必要となります。イタリアのルネサンス時代、イギリスやドイツの産業革命時代、アメリカのビジネスモデルの創出時代は、まさに発想力Aを国家レ

ベルで遂行した例です。

「1」から「10」をつくるノウハウは、日本が明治以来の近代化の段階で、また第2次世界大戦後の現代化の段階において、先進国で既にでき上がっている「モノ」を、より精度高く仕上げたことがその例です。このノウハウを「発想力B」と言います。アメリカ等の先進国から日本が学んだノウハウを、さらに韓国や台湾や中国に波及していることも同じノウハウです。

「10」から「100」をつくるノウハウは、元々は先進国の物真似で始まったノウハウですが、このノウハウは「1」～「10」の発想力Bのレベルではなく、新たな概念を追加・改良して、元の「モノ」とは形は似ているが全く成長ベクトルやノウハウが異なる「いわば新発見」まで改良するノウハウです。このノウハウを「発想力C」と言います。アメリカのコンビニエンスストアを模倣し、日本でコンビニエンスストアのノウハウの概念を新たな成長ベクトルまでノウハウを高めたコンビニエンスストアは、今や日本流の業態として評価されています。セブンイレブンがこの例になります。

(2) 歴史上の人物とノウハウ創出のレベル

一般的に1つの事業を創出し発展させていく戦略思考を歴史観で見ると次の3つがあります。

	戦略思考	内 容	比喩的歴史上の人物	
			天下布武体制の 確立プロセス	徳川幕府の 長期政権プロセス
①	「0」から「1」を 今までないものをつくり出す手法	全く誰も考えなかったものを独自の発想と感性で新たに創出するビジネスモデル	織田信長	徳川家康(初代)
②	「1」から「10」に 発展させる手法	他の人が創出したものを独自の能力付加により完成度を高め成長させるビジネスモデル	豊臣秀吉	徳川秀忠(2代) 徳川家光(3代)
③	「10」から「100」に 飛躍的に 発展させる手法	ある程度できあがったものを、独自かつ卓越したノウハウで、さらに完成度を完璧にして大きく成長させるビジネスモデル	徳川家康	徳川綱吉(5代) 徳川吉宗(8代)

歴史上の比喩論で言うと、日本の歴史上で長期政権（260年間）を確立した徳川幕府の「初代将軍 徳川家康の時代が需要創造の段階（徳川幕府の創業）」で、「2代将軍 徳川秀忠、3代将軍 徳川家光の時代がビジネスモデルの確立の段階（武家諸法度等による幕藩体制の確立）」、「5代将軍 徳川綱吉、8代将軍 徳川吉宗の時代がサステナビリティの段階（改善・強化による補強体制）」です。この3つの段階を経ることによって、徳川幕府は長期政権を確立し、また成功する事業も同じような3段階のプロセスを踏んでいます。

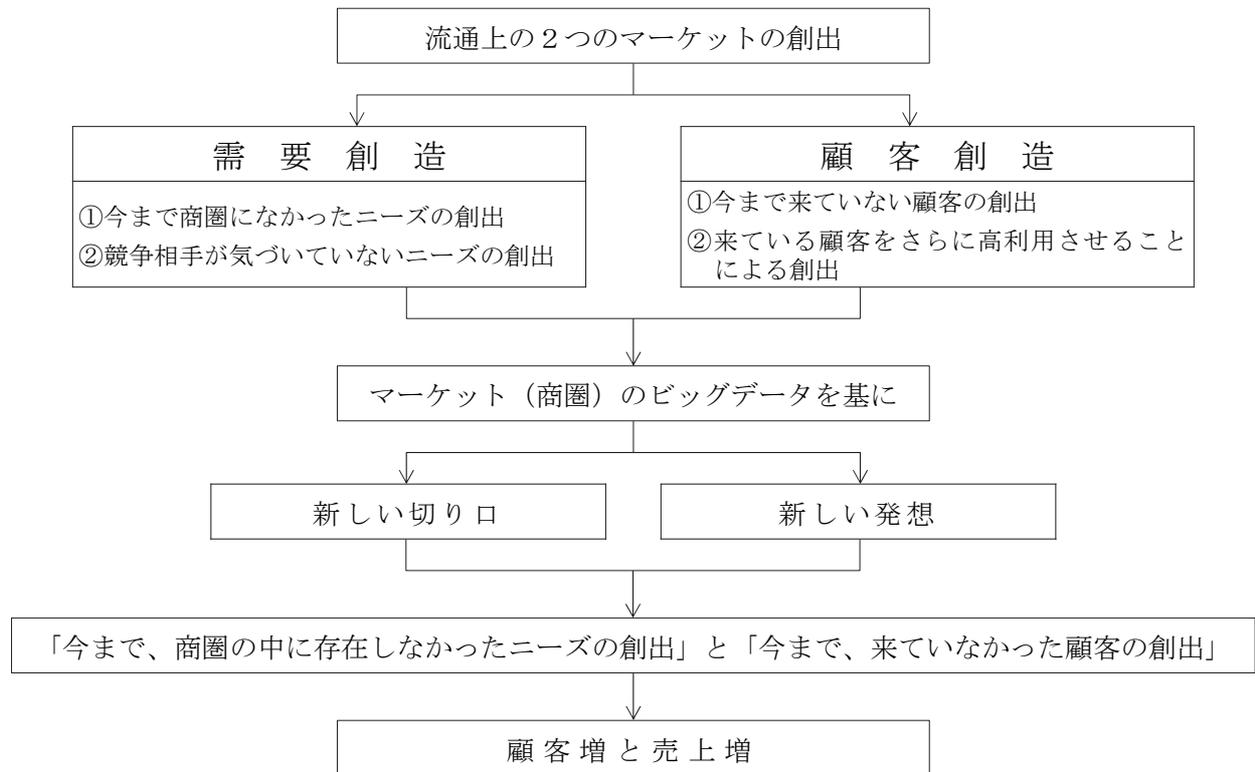
大発展をし、強者になった多くの流通企業は、必ず発展した当時は誰も見抜けなかったマー

ケットのエアポケットを独自の卓越した能力で発見し、それをビジネスモデル化しています。すなわち、「0」から「1」を創出するビジネスモデルです。いわゆる流通企業の発展の“創業の祖”のノウハウをこの段階で確立しています。この発展の“創業の祖”は「今まで誰も見抜けなかったマーケットの発見（エアポケットマーケットの発見）」と「その新マーケットを需要として創出するノウハウづくり（エアポケットマーケットのビジネスモデル化）」の2つの要因から成り立っています。まさに、この2つの要素が「発展してきた強さ」なのです。その後、「1」から「10」にするビジネスモデルや、「10」から「100」にするビジネスモデル（中興の祖のビジネスモデル）により、大発展しているわけです。

母国（日本やアメリカ）での強者が、外国のマーケット（中国や韓国）へ進出して母国の強さを発揮できないのは、「1」から「10」の発展プロセスや「10」から「100」の自国での発展プロセスを外国のマーケットにそのまま適用、あるいは修正・付加適用する完成度を高めるレベルだからです。そういう意味において、ウォルマートが日本で母国の強さを発揮できないのは、ウォルマートが創業の祖（サムウォルトン氏）の「0」から「1」や「1」から「10」をつくり出すマーケットの発見とそれを有効需要として具体化したノウハウ（ビジネスモデル）が外国（日本）のマーケットで発揮できないのは、「10」から「100」の「形」として確立されたノウハウを外国マーケットに合わせて形として確立されたノウハウのみを持って進出するからです。すなわち自己にでマーケットを「0～1」あるいは「1～10」のレベルのノウハウがなく、「**ノウハウの真の伝承が企業内でできていない**」ことが一番の要因です。

（3）ビッグデータ化によるマーケットの創出

流通業者の「0から1」を創造するための科学的手法は次の通りです。



昔のソニーは「0」から「1」の企業でした。多くの日本の製造企業は「1」から「10」の企業でした。トヨタやファーストリテイリング（ユニクロ）は、「10」から「100」の企業です。

今、日本は「1」から「10」の発想レベルと「10」から「100」の発想レベルでストップしています。これからは「0」から「1」の発想に基づき「0」から「1」、さらに「10」から「100」の発想を持った企業が今後の日本を大発展に導き、日本再生物語を完成させることが必要です。