

〔第10回〕六車秀之のニューヨーク基調講演

第49回ダイナミック海外流通視察ツアー最終日(2017年10月11日)の基調講演

日本経済の躍進と
マーケティング発想の流通経済理論

場 所	シェラトン ニューヨーク タイムズスクエア ホテル
-----	---------------------------

内 容	1. 成熟化した日本経済の発展メカニズムと流通の役割 (1)
	2. <small>ツートウエンティ</small> 2020ソリューションと日本経済の再生 (5)
	3. マーケティング発想によるニューモダン消費の創出メカニズム (8)
	4. 流通業界に携わる者の「役割と志」について (15)

DYNAMIC MARKETING Co., Ltd. Since1977
株式会社ダイナミックマーケティング社⁺⁷

The Think Tank and Strategic Consulting Company For the Commercial Distribution Industry



〒531-0062 大阪府大阪市北区長柄中2-5-44
TEL:06-6353-6666 FAX:06-6356-1663 E-mail:DM@dynamic-m.co.jp
URL:http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研:http://www.muguruma-ryuken.jp/

1つの固有マーケットの中で互いに独自固有の特性を発揮して棲み分けたSCを、できるだけ多く成立・成功させ、顧客の買物や遊び機能の選択肢を多様にするをミッションとするコンサルティング会社

既存の一定のパイを「奪い合う(強者と弱者)」のではなく、また「分かち合う(弱者と弱者)」のでもなく、互いに得意分野で「棲み分ける(強者と強者)」ことのできるSCづくりをミッションとするコンサルティング会社

1. 成熟化した日本経済の発展メカニズムと流通の役割

(1) 日本経済とアメリカの経済の過去・現在・未来

日本経済は1955年から高度成長期を続け、1996年に戦後名目GDPが最高に達し、40年間成長を続けました。

しかし、1988年に統計的モノ離れ、1991年にバブル経済の崩壊が起こり、1996年を頂点にその後2015年まで20年間、1996年の名目GDPを上回ることはありませんでした。いわゆる日本経済の失われた20年です。アメリカはこの間に2.5倍以上の成長を遂げています。

アメリカの経済は1970年にモノ離れ現象が起こり、1970～1980年代は不況で、特に1980年代はスタグフレーション（不景気なのに物価上昇）が起こり、アメリカの経済は大ピンチでした。

アメリカはモノ離れが起こった以降に、1971年にドルの金本位制を廃止し、ドルを自由に発行し、いわゆる産業経済から金融経済の道を歩み始めました。金融経済は実体経済と関連性がないと金融経済だけでは成果が出ませんので、アメリカの経済は金融経済体制になっても名目GDPは伸びず、アメリカの時代は終わったとまで言われました。1982年に就任したレーガン大統領はレーガノミクス（アベノミクスのモデルとなった経済政策）という経済政策を導入し、金融緩和とICT技術の振興と知的所有権の保護、及び円高誘導（プラザ合意）により、アメリカ経済の再生に挑戦しました。しかし、モノ離れした後の金融政策による経済成長は困難で、アメリカがモノ離れした後の20年間（1970～1990年）まではほとんど経済成長はありませんでした。

しかし、1991年からアメリカには新産業としてICT（情報通信技術）が登場し、それとIPO（新規公開株）の新産業経済と金融経済が融合して、1991～2000年まで好景気となり、2000年のITCバブルが崩壊するまで続きました。

その後、アメリカ経済は2001～2007年まで次の経済を牽引する新産業として住宅・不動産を経済発展の基軸とし、低所得者を含む全国民が住宅を持つ政策を実施し、それに金融経済のデリバティブ（金融派生商品）と融合させ、2001～2007年のリーマンショックまで経済成長が続きました。

その後のアメリカ経済はリーマンショック後の金融のビッグバーンを早急に行い、超金融の量的・質的緩和を2016年まで続け、低成長ではありましたが、アメリカ経済は名目で3～4%の成長を遂げています。現在は、超金融の緩和の出口を模索し、徐々に脱・金融緩和の健全経済に戻そうとしています。

この間にアメリカ経済は、1991年から25年間に名目GDPは2.5倍以上となり、モノ離れした後のアメリカ経済としては順調な発展を遂げています。日本経済はこの間（1991～2017年）にほとんど名目経済は成長していません。今、日本経済はアベノミクスの経済政策によってやっと閉塞感から脱皮して、脱・デフレ化が進みつつあります。

アメリカは経済が過去25年間に成長してきた要因は次の通りです。

- ①アメリカの人口・世帯は毎年増加しており、現在の3.2億人が2050年には4億人に達するマーケットで合計特殊出生率も1.8人以上で高くなっています。
- ②アメリカの消費者の50%はモノ離れして豊かになった人々ですが、残り50%の消費者はこれから豊かになろうとする消費意欲の旺盛な人々です。
- ③アメリカの人口動態は「多子高齢化社会」であり、高齢化は進んでいますが、一方、多子化でもあります。
- ④このような社会背景の中で、アメリカでは世界の史上初のデジタル革命によるICT（情報通信技術）産業が登場し、ICT産業に続いてこれから豊かになろうとする人々への持ち家政策を行い、ICT産業と住宅産業に金融経済を融合させ、見事経済の発展に結びつけました。ア

アメリカが 1971 年からドルの金本位制を廃止してドル発行の自由化による金融経済は、実体経済である ICT 産業と住宅産業が一体化しないと成果は出ませんでした。それゆえに、1970 年代と 1980 年代はアメリカの経済は超不況でした。

一方、アメリカの流通業は、1950～1970 年代に R S C が大成長し、1980 年代のスタグフレーション時代はディスカウント業態、カテゴリーキラー、アウトレットセンター、オフプライスストア、パワーセンター等のバリュー業態が登場し、消費者の消費を助けました。所得が向上しない経済の中で、低価格のビジネスモデルの流通業態の出現は、消費者を実質的に豊かにし、「消費旺盛意欲」を保持し、その後の景気回復時に、所得の増加に伴う消費増加に結びつきました。すなわち「消費を通じて豊かな生活と楽しい生活を育む」ことの連続性の維持が可能となったわけです。今、日本では不況と将来不安とモノ離れが悪循環して、「消費が萎縮」して、かつ賃金が上昇せず、このままでは日本経済が好景気になっても消費が増大するとは限りません。

経済の発展段階で見ると



となります。

発展途上国や新興国は経済成長率（基準成長力名目 7～10%＝10 年間で 2～2.5 倍）が高く、消費意欲が旺盛です。つまり、貧しい時代から脱皮してモノの充実による生活向上型の消費が旺盛な段階です。

この段階の消費を「**モダン消費**」（モノを買い、モノを消費し、モノを利用し、モノを所有することの連続性に喜びを感じる生活向上型の消費・日本では 1950～1990 年の 40 年間）と言います。しかし、新興国もやがてモノ離れが起こり、消費、特にモノ（小売）離れが起こり、消費者はモノに執着心を持たなくなります。生活する上で基準的なものすべて持つことによる「当たり前化現象」が起こり、モノ離れした後にはデフレ経済となり、経済が停滞化します。この段階を「**ポストモダン消費**」と言います（日本では 1991～2020 年の 30 年間）。先進国のアメリカは GDP に占める消費支出は 70%、日本では 60%であるため、消費が成長しないと GDP も成長しないこととなります。

アメリカでは独得の人口動態特性と新産業の出現と金融経済が融合してアメリカの経済を牽引しました。また、不況経済期でも消費意欲の根本的減少を売り手である流通業者のバリュー志向でそれなりに成長しました。

日本ではアベノミクスによる金融政策や財政政策を未曾有の規模で実施していますが、次の成長産業（アメリカでは 1990 年の ICT 産業、2000 年代の住宅産業）が出現していません。

「ニワトリが先か、タマゴが先か」の考え方がありますが、売り手（供給側）が先か、買い手（需要側）が先かの経済発展理論において、アメリカは売り手（ICT 産業と住宅産業）と買い手（消費者と流通業者）が相互にニワトリとなり、タマゴとなり、経済の好循環を創り出してきました。

流通業界で言えば、アメリカのモノ離れ前のモダン消費時代は多核モール型 R S C（多くの核店と多くの小売専門店の集合の大型 S C）が出現して、買い手として消費をリードしてきました。ここでアメリカ人の消費旺盛意欲に伴う行動が形成されました。しかし、1980 年代の大不況（スタグ

フレーション) 時代には流通業者はバリュー業態 (低価格のビジネスモデル) を登場させ、買い手の消費旺盛意欲の減少を最低限に抑えました。

さらに、1991 年以降に景気が良くなると、エンターテインメント機能 (シネコン、アミューズメント、外食…等) を R S C に付加して、R S C を単なるモノを買う場ではなく、遊びと買物が一体化したエンターテインメント型 R S C へと進化させました。

今、アメリカではエンターテインメント型 R S C の賞味期限が切れ、S C の多様化とネット通販が進み、新たなニーズを創出するニュー業態が S C 及び専門店に出現しています。今、アメリカでは今までの切り口ではない流通業態が出現し、また買い手である消費者もそれに対応した消費行動を取っています。これを「**ニューモダン消費**」(日本ではアメリカの 20 年遅れの 2021 年からスタート (?)) と言います。

モダン消費からポストモダン消費へと進み、その後ニューモダン消費へ進化できないとその国の経済は長期低落化となり、弱小経済国家になります (スペイン現象)。

このニューモダン消費に基づく消費が、消費の 30% を超えると G D P は成長路線に乗り、ニューモダン化消費と言えます。今、アメリカはニューモダン消費に突入し、ニューモダン消費が成長路線の道を歩んでいます。

G D P の 60~65% (近未来) を占める消費がニューモダン化すると日本経済は年間名目 G D P 4% (実質 2.8% + 物価 1.2% = 10 年間で 1.5 倍 = モダン消費の経済時代の 7~10% 成長に相当) で成長することが可能となり、日本経済は 2045 年 (25 年後) には 2020 年の名目 600 兆円 (目標値) の G D P が 2.7 倍の名目 1,600 兆円となります。

アメリカは戦前から始まり、1950~1960 年代に全盛期となったモダン消費時代は、モダン消費の雄である「シアーズ」を中心とする G M S が登場し、アメリカの消費旺盛意欲を高めました。

また、1980 年代の不況期 (スタグフレーション経済) では、ポストモダン消費の雄の「ウォルマート」を中心とするバリュー業態が登場し、アメリカの消費旺盛意欲を高めました。

また、1990 年代はエンターテインメント志向の R S C が出現して、アメリカの消費旺盛意欲を高めました。

さらに、2010 年からの脱・リアル店舗時代には、ネットの雄の「アマゾン」を中心とするネット通販が登場して、アメリカの消費旺盛意欲を高めました。

アメリカは常に消費旺盛意欲を維持して、今日の消費大国を形成しています。

(2) 日本経済の課題

一方、日本経済は 1988 年のモノ離れ以降、1991 年のバブル崩壊を経て、G D P や消費や小売販売額がゼロ成長で、デフレ経済下にあります。

G D P と経済成長寄与率の観点から日本経済の過去 (モダン消費時代 = 高度成長時代) と現在 (ポストモダン消費 = 低成長あるいはゼロ成長 = デフレ経済) を見ると次の通りです。

		民間消費支出	輸 出
G D P の割合		60%	10%
G D P への 成長寄与率	高度成長時代	60%	10%
	現在	約 30%	1990 年代の景気回復期 45% 2000 年代の景気回復期 80% アベノミクスの景気回復期 60% (程度)

すなわち、日本が高度成長時代 (モダン消費時代) は民間消費支出の G D P 比率は 60% であり、

GDP成長への寄与率も60%程度でした。

一方、輸出力GDP比率は10%で、同時にGDP成長への寄与率も10%でした（ただし、輸入を入れるとGDPへの寄与率はゼロ）。

ところが現在、アベノミクスによる景気回復期は民間消費支出のGDP比率は60%であるのに対し、GDP成長の寄与率は約30%に低下し、同時に輸出は、GDP比率は10%であるのにもかかわらずGDP成長への寄与率は約60%（1990年代の景気回復期は45%、2000年代の景気回復期は80%）で、日本のバブル経済崩壊後の景気回復は外需依存型の景気回復経済でした。特に中国やアジア諸国の経済発展が外需として貢献しました。

理解が可能なように指数化すると次の通りです。

①高度成長期の経済成長指数（消費中心の経済成長） 3,600ポイント

（消費のGDP比60%×GDPの成長寄与率60%）

②1990年と2000年代過去の経済回復期の経済成長指数（輸出中心の経済成長） 800ポイント

（輸出のGDP比10%×GDPの成長寄与率80%）

これで見ると、輸出が増大するよりも民間消費の増大の方が成果が4.5倍（3,600ポイント÷800ポイント）高いこととなります。

今、日本経済の経済成長指数は1,800ポイント（消費のGDP比60%×GDPの成長寄与率30%）で、輸出の指数より2.3倍（1,800ポイント÷800ポイント）高くなっています。また、高度成長期の消費の指数は現在の2倍（3,600ポイント÷1,800ポイント）ですので、円安にして輸出を増大させるよりも、民間消費を増大させる内需主導型の方がGDPの成長にとって重要です。高度成長期の日本経済の平均10%の名目GDPの成長の半分以上は消費の成長力が寄与していました。現在日本は、他の先進国（アメリカ）と比べても日本の消費のGDP寄与率は弱すぎます。

この民間消費支出が伸びない理由は

①賃金の伸びが低い（一方、企業の労働分配率が低下している・企業の内部留保が巨大化=400兆円となっている）

②消費者の将来不安が高い（一方、消費者の貯蓄率が向上している・日本全体の個人金融資産が巨大化=1,800兆円となっている）

です。

この賃金アップによる消費の向上の関係は「ニワトリとタマゴの関係」であり、どちらが先かの関係になりますが、そうではなく、需要と供給が同時に進行し、一方の増大が一方の増加に結びつく好循環現象とその後の連続的向上の維持性が確立されなければなりません。

日本の民間消費を高めるためにはインプットに対し、アウトプットを最大化することであり、生産性の向上が一番重要です。

今、日本の小売業を含むサービス等の生産性はアメリカの半分以下です。その理由は次の通りです。

①日本のサービス業は小規模で近代化が十分でなく、ICTの活用や国際化が遅れている

②日本のサービス業はほとんどの分野で品質やサービスのレベルでアメリカを上回っているのに日本の方が価格が安く、十分に価値が価格に転嫁されていない

このサービス業の生産性の低さに対し、アベノミクスの第2ステップの「未来投資戦略2017年」には「生産性の向上」が第1にあげられています。そこで私は、流通分野での生産性向上を「マーケティング発想」から捉えると次の通りと仮説しました。

		内容
第1の 生産性向上	マーケットデザイン理論による流通の適正マッチング化 (現在より30%以上アップの生産性の向上)	1つの固有マーケットの中で適正立地・適正規模・適正業態・適正MDing・適正運営により、マーケット全体をブルーオーシャン化して、投資・人材を適切に活用し、無駄のない流通社会を確立する。
第2の 生産性向上	超生産性国家体制の確立 (現在より2倍以上の生産性の向上)	①広義の品質を国際化水準から適切に評価させ、広義の品質が持つ潜在価値を価格に転嫁して顕在価値化する。 ②徹底的な単純作業の省力化(AI、IOT、ロボット化等のICT技術の活用によるオートメーション化)を行い、生産性を飛躍的に高める。 ③高度専門を有する作業の職人的技術の育成と専門家とAIが一体化した作業による練度の高い付加価値を高める。
第3の 生産性向上	ニューモダン消費をイノベーションにより創出 (現在より30%以上アップの生産性の向上)	モダン消費はモノ離れにより消滅し、次いでモノ離れた後のポストモダン消費のデフレ時代から、さらに新たな経済循環で、今までとは異なる消費であるニューフェイス消費を創出して、消費者の消費意欲を高め、新たな付加価値コアを輩出して次世代型消費を創出する。

以上は、需要と供給の好循環を基に、マーケットデザイン理論による流通の適正マッチング化で、資源（資本+人材）の有効利用（生産性）を30%高め（30%の不要な使われ方をしている）、同時に超生産性国家体制の確立により、生産性を2～10倍高め、さらにニューモダン消費をイノベーションにより創出が生産性を2倍高めることにより、需要と供給の好循環が加速され、高度成長時代のシステムが再構築され、高度成長時代の7～10%の名目GDP成長率が成熟経済時代（現在の日本やアメリカ）で半分の3.5～5.0%の名目成長が可能となります。

アメリカの流通はモノ離れた後の20年間（1970～1980年代）は停滞しましたが、1991年から現在までは毎年名目で3～4%の成長を遂げており、1991～2017年まで日本はほぼ名目でゼロ成長でしたが、アメリカは1991～2017年までに経済規格を2.5倍以上に高めています。

アメリカは変化が起こった時に「戦略的かつ大胆に対応し、新たな需要を創出」します。日本は変化が起こった時でも戦術的かつ細々と対応し、改良はできても新たな需要は創出されません。それゆえに、日本は過去の延長線上ではないレベルの変革は起きていません。

2. ^{ツートウエンティ}2020ソリューションと日本経済の再生

(1) 流通の25年大変革説

日本の流通の弱体化を説明するために、流通大変革のモデルを示します。

流通は25年単位で過去の延長線上ではない大変革が起こります。この大変革が起こると「流通業界の覇権企業や覇権業態」や「企業内のベクトル（牽引する）業態・部門」が変遷します。

戦後、過去に2回の大変革が起こり、2020年に3回目の大変革が起こり、この3回目の大変革は次の25年後の2045年まで続きます。

流通の25年大変革説の内容は次の通りです。

	年 度	変化のキーポイント	
第1次 流通大変革	1970年 (1945年から 25年目)	①所得5,000～10,000ドル時代による中所得階級層(中産階級)の出現 ②車の世帯保有率30～50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命 (昭和ニューファミリーの登場) ④人口大移動時代の到来(地方→都会→郊外)	
第2次 流通大変革	1995年 (1970年から 25年目)	①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②モノ離れによるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニア世代の社会進出によるライフスタイル革命 (平成ニューファミリーの登場) ④デフレ経済時代の到来	
第3次 流通大変革	2020年 (1995年から 25年目)	①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命 (ミレニアル世代=もはやファミリーではない) ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命	ツー・トゥエンティ・ ソリューション (2020年問題の解決)

(2) ニューモダン消費の要素

上記の25年大変動説の第3次流通大革命で起こる消費革命をニューモダン消費革命と言います。

ニューモダン消費は従来型消費(コンベンショナルな消費)とは異なるニューエントリー型(初登場型)消費で次のような性格を持っています。

- ①今まで存在していなかった新しい商品(物・飲食+サービス+アミューズメント+情報+コンテンツ)と新しい付加価値(品質・機能・こだわり)を創出した消費
- ②今まで存在していたが、マイノリティ(少数派のニッチマーケット)な存在であったものをマジョリティ(多数派のマスマーケット)の存在に成長させ、それにより新しい商品機能や付加価値を創出した消費
- ③今まで存在していたが、新しい切り口や新しい結合により新しい商品機能や付加価値を創出した消費
- ④以上の結果、商品への価格弾力性(安いから買う、高いから買わない)が希薄化する消費

ここでの商品とは「物・飲食・サービス・アミューズメント&レジャー・情報・コンテンツ」を意味し、この商品が持つ「機能」と商品が持つ「付加価値」を新たに創出することにより、「従来型商品(コンベンショナルな消費に基づく商品、あるいはモダン消費時代の商品)」と区別します。

ニューモダン消費は「新たな発想に基づく改革=イノベーション(革新)志向の消費」であり、全く新しい商品は「0から1の創出」、あるいは現状でも存在するが全く新しいと感ずるように変革させる商品は「1から10の創出」です。それゆえに「10～100を創出」する改良(インプルーブメント)とは異なります。改良はあくまで従来型商品の概念上の改善でイノベーション志向のニューモダン消費ではありません。

ニューモダン消費対応の商品は、マーケットから見て「初登場あるいは斬新」と感じる商品です。モダン消費時代の商品は産業革命以来の生活向上ライフスタイルに対応したもので、ニューモダン消費から見ると「従来型=コンベンショナルな商品」となります。

ニューモダン消費の要素を示すと次の通りです。

消費	内 容	
ニューモダン消費	日本の 2021～2045 年の 25 年間の経済(本格化は 2025～2040 年の 15 年間)	
	モノ離れ時代 → (新安定成長経済) → 新創造ニーズ時代	
	経済動向は 10 年間で名目 1.5 倍になる経済成長(基本として年間名目 4.0%の成長率) ニューモダン消費時代(成熟経済時代)のGDPの名目 3.5～5.0%の成長は、モダン消費時代 の名目 7.0～10.0%に相当→成熟経済時代はGDPの増大より内部の新陳代謝	
	3つの切り口	第1の切り口
第2の切り口		ライフスタイルの変化に伴う消費行動 ④20 世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥人口動態の変化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ITC社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動
第3の切り口		独自ノウハウで市場を創造する消費行動 ⑩超コンセプト(超こだわり・サムシングニュー)に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパン(おもてなし、しつらえ、もったいない、伝統技術)を基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動

(3) ニューモダン消費の創出プロセス

ニューモダン消費のコアとなる先進ビジネスが全消費の3割を占め、残り7割がフォロワーとして先進ビジネスに追随する段階を「ニューモダン消費経済」と言いますが、アメリカでは2000年からニューモダン消費時代に突入し、現在、ニューモダン消費経済が確立しています。日本はポストモダン消費時代が2020年に終わり、2021年からニューモダン消費経済に突入し、2025年頃にはニューモダン消費経済になります。

ポストモダン消費時代の1991～2020年の30年間は失われた30年と言われていますが、実は長い間もがき続けて閉塞感のある先の見えない時代でした。しかし、この閉塞感はデフレ経済という努力が成果として正当に報いられない時代でもありました。デフレ経済下で「1の努力」や「10の努力」はデフレ経済によって相殺され、売上としての成果とはなりません。デフレ経済下では「50の努力」や「100の努力」をした超ノウハウ企業しか成果は売上として具体化できません。それゆえに、特定の企業が大成し、多くの企業はマイナス成長となりGDPは伸びません。特定の超優秀な企業のみ超成長する経済を「独り勝ち経済」(1～2%の企業)と呼び、弱小企業(98～99%の企業)の成果はありませんので、底上げ経済とはならず、GDPは減少あるいは超低成長経済となります。

1996年からポストモダン消費時代（モノ離れは1988年）は、ユニクロやしまむらのような独り勝ち企業が超大成長しましたが、しかしながらアパレル業界全体としては20～30%以上マイナス成長でした。百貨店やGMSは独り勝ち企業はなく、業界全体もマイナス成長でした。いわゆる経済の底上げ（小さな力も成果として報いられる経済システム）が起こりませんでした。これは日本経済がモノ離れした後の当たり前化した商品・サービスの喜びのない買物であり、その結果、価格破壊が起こりデフレ経済化したからです。

デフレ経済下においても、低価格志向を成長ベクトルとしてビジネスモデル化した企業は大成長し、成長ベクトルとしてビジネスモデル化できなかった企業は衰退化、あるいはマーケットから淘汰されました。全ての努力に比例して成果の出る状態を「**経済で言えば脱・デフレ経済＝成長経済**」で、これを具体化する「**消費で言えばニューモダン消費**」です。

3. マーケティング発想によるニューモダン消費の創出メカニズム

(1) 全体メカニズム

GDP（国内総生産）は「消費の面」「生産の面」「分配の面」の3つの観点から算定（3面等価の原則）されます。このGDPを「**マーケティング発想から見た流通経済の価値創造メカニズム**」で再編成すると

9 ページ (次ページ)

の通りです。

マーケティング発想とは「**需要創造**」（今まで存在しなかった需要を新しいノウハウとコンテンツで創造すること）と「**顧客創造**」（今まで対象としなかったターゲットを新しいノウハウとコンテンツで創出すること）です。いずれも新しい価値を流通業界で創り出すことです。

この価値創造メカニズムは「**需要サイドからのアプローチ**」「**供給サイドからのアプローチ**」「**金融サイドからのアプローチ**」「**情報サイドからのアプローチ**」の4つのアプローチからGDPの数値的要素である付加価値づくりのメカニズムを概念論として作成したものです。

GDPの成長力は〔人的労働力 × 設備投資 × 生産性〕によって決められます（潜在成長率の算定も同様）。また、**需要と供給の拡大バランスと金融と情報のサポートが一体化して、GDPの総額及び成長**が決められます。

アメリカは1970年にモノ離れ現象が起こり、1971年には金融経済に突入しましたが、1970年代及び1980年代は需要（消費）が低く、かつ金融経済によって貨幣価値が低下し、物価が上昇したため、不景気でありながら物価高のスタグフレーションを経験しました。

1980年代のスタグフレーション時代にアメリカの流通業界はバリュー業態を輩出して、消費者の生活を実質的に維持し、消費意欲の減少を食い止めました。その後1991年からのアメリカ経済の活躍は情報ビジネス化とそれに伴う需要と供給の拡大バランスと金融のサポート（IPO等）により好循環システムが軌道に乗り、アメリカ経済は拡大路線を歩みました。同じく2001年からのアメリカ経済の再活躍は住宅（不動産）ビジネスとそれに伴う需要と供給の拡大バランスと金融のサポート（デリバティブ等）により好循環システムが軌道に乗り、アメリカ経済は拡大路線を歩みました。その後のリーマンショックにより一時的にアメリカ経済は過渡期になりましたが、その後の金融サポート及び情報サポートにより、需要と供給の拡大バランスは続いています。現在の成熟化したアメリカ経済は名目GDPで年間3～4%の成長を示しており、これは新興国・発展途上国の名目7～10%に相当する中成長経済です。

現在の日本経済は、金融サポートや情報サポートは型として充実していますが、需要と供給の拡大バランスとその後の持続可能となる好循環が健全に進んでいません。

需要サイドではモノ離れによる消費の減少、人口動態によるマーケットの縮小、労働分配率の低下による賃料の上昇なし、閉塞感のある経済での企業投資の脆弱さの4つの要因により、需要と供給のバランスが好循環の拡大プロセスになっていません。

アメリカでは「ICT産業と金融が一体化して需要と供給を拡大バランス化」し、また「住宅産業と金融が一体化して需要と供給を拡大バランス」しました。日本でも金融サポートは金融緩和により充実しており、また、情報サポートもIOT, AI、ビッグデータ、SNS、クラウドコンピューティング、フィンテック等の技術も国際的に見劣りはしません。肝心なのは「新産業の創出」です。新産業と金融サポート及び情報サポートが融合すれば、需要と供給の拡大バランスが可能となり、いわゆる持続可能な好循環経済となります。アベノミクスで第3の矢で成長産業の育成を行おうとしていますが、成果は十分に出ていません。日本経済はGDPの60%（アメリカは70%）を占める消費の拡大が一番効果があるため、モノ離れしてモダン消費が終焉し、ポストモダン化した日本の経済を再軌道させるためには次世代の消費である「ニューモダン消費経済」を確立させることが必要です。

このニューモダン消費経済化するためには「需要面の生産性向上＝消費のイノベーション」と「供給面の生産性向上＝生活のイノベーション」が同時平行（ニワトリとタマゴの後先ではない考え方）で行われ、金融と情報がサポートするシステムを構築することが必要です。

また、日本経済の発展指標はGDPではなく、国際所得収支を含めたGNP（国民総所得）のレベルで高めなければなりません。

アメリカの流通経済の進化のプロセスと流通					
1950年代 1960年代 1970年代	景気「良い」	産業経済 (モダン消費時代)		CSC及び多核モールド型RSCの出現	モダン消費
1980年代	景気「悪い」	モノ離れした後の 産業経済の崩壊期 (金融政策のみでは経済成長困難)		バリュー業態の出現	ポストモダン消費
1990年代	景気「良い」 (1991～2000年)	ICT企業の登場 + 金融産業(IPO)	融合	エンターテインメント型SCの出現	ポストモダン消費
2000年代	景気「良い」 (2001～2007年)	住宅・不動産産業の発展 + 金融産業(デリバティブ)	融合	ライフスタイルセンター &タウンセンターの出現	ニューモダン消費
2010年代	景気「悪い」 (2007年以降)	M&Aとデジタル革命投資 + 金融産業(金融緩和資金)	融合	ネット通販の出現	ニューモダン消費

※デジタル革命投資＝ネット関連投資＋省力化・ロボット投資＋AI・IOT・ビッグデータ・クラウドコンピューティング・SNS投資
 ※2000年にはICTバブルがあったが、短期間で住宅・不動産産業で回復

(2) ニューモダン消費の創造概念とアメリカでの事例

ニューモダン消費創造の切り口は次の通りです。

イノベーション(斬新革新)	第3次流通大変革の要素 (2021～2045年までの25年間)
①今まで存在していなかった新しい商品(物・飲食+サービス+アミューズメント+情報+コンテンツ)と新しい付加価値(品質・機能・こだわり)を創出した消費 ②今まで存在していたが、マイノリティ(少数派のニッチマーケット)な存在であったものをマジョリティ(多数派のマスマーケット)の存在に成長させ、それにより新しい商品機能や付加価値を創出した消費 ③今まで存在していたが、新しい切り口や新しい結合により新しい商品機能や付加価値を創出した消費 ④以上の結果、商品への価格弾力性(安いから買う、高いから買わない)が希薄化する消費	①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命(ミレニアル世代=もはやファミリーではない) ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命



ニューモダン消費の 「黎明期」 <small>れいめいき</small>	2021～2025年 (5年間)	モノ離れた後のポストモダン消費時の中で、数は少ないが、ニューモダン消費のコンセプトに適合した企業や業態が出没し、ニューモダン消費の起爆剤となる時期
ニューモダン消費の 「発展期」	2026～2035年 (10年間)	ニューモダン消費が浸透し、全消費の3割はニューモダン消費対応ニーズとなり、残り7割はニューモダン消費のフォロワー(追随者)となる時代
ニューモダン消費の 「当たり前期」	2036～2045年 (10年間)	全体の消費の7割がニューモダン消費となり、ニューモダン消費が「当たり前」化し、社会全体の主流となる時代



ニューモダン消費の切り口		
第1の切り口	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューション&19世紀以前のノスタルジーから派生する消費行動	①地球や自然環境に配慮した消費行動 ②絆や地域密着や人間の精神面に配慮した消費行動 ③古き良き時代の郷愁を感じる消費行動
第2の切り口	ライフスタイルの変化に伴う消費行動	④20世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥人口動態の変化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ITC社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動
第3の切り口	独自ノウハウで市場を創造する消費行動	⑩超コンセプト(超こだわり・サムシングニュー)に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパン(おもてなし、しつらえ、もったいない、伝統技術)を基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動

アメリカでのニューモダン消費に対応した企業及び業態の事例を示すと次の通りです。

<ニューモダ消費対応業態>

	都市・SC・ストリート・メガストア・専門店	戦略的コンセプト	第1の切り口			第2の切り口					第3の切り口					
			20世紀へのアンチテーゼ・ソリューション&世紀以前のスタイルから派生する消費行動	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
1	ポートランド	住みやすい都市No.1: 地域消費愛が積極的で都心は欧州に郊外は米国の混合都市	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	ボルダー	住みたい都市No.1: ロハスの発祥の都市でロハス系の新業態の出現都市	所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動	◎	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	サードストリート プロムナード	SCと商店街が一体となって、商店街がSCIに勝って再生した珍しい商店街	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューションから派生する消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	ニューベリーストリート	古き良き18世紀の建物と自然とパワーストリートが一体化したストリート	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューションから派生する消費行動	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5	ユニバーシティ・ ヴィレッジ	地域の交流の場となるニュー・商店街機能を持った真正ライフスタイルセンター	所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6	アルダーウッドモール	20世紀型のRSCとエンターテインメントゾーンと21世紀型のライフスタイルゾーンを持つハイブリッド型SC	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューションから派生する消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7	ベルビュースクエア	地元のダイバロツパーとファンダが一体となって地域再生型の複合商業施設	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューションから派生する消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8	バーゲン タウンセンター	安さのバリューメガスストアを一同に揃えた高感性バリューセンター(ツウランク下のSC)	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9	パークメドウズ	木造かつ山岳イメージの異質型SCとハイブリッドモデル型SC	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10	チェルシーマーケット	歴史的建物を製造小売スタイルの“食”のテーマ館	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
11	ザ・グロブ・アット・ ファーマーズマーケット	古き良きロサンゼルス風のストリートと有カ・有名テナントが一体化した集客力No.1のストリート	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◎
12	ジャージー・ガーデンス	安さと楽しさを一体化したサークットモデル型のバリューセンター(超繁盛SC)	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
13	ヴィクトリアガーデンス	地域の中心を都市レベルで性格の異なる街並みで形成するタウンセンター	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
14	ファッシュンアイランド	地中海風の中庭のプレイスメイキング(居心地感)とRSCが融合した居心地感満点のSC	地球や自然環境に配慮した消費行動	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15	トパンガブラザ	下流・中流・上流のペンキニーニーズを核店舗揃えテナントミックスで見事に演出したSC	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
16	サンタナロー	おしゃやれなストリートと商業とオフィス・マンション・シネコンが一体化した街区	地球や自然環境に配慮した消費行動	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	◎

	都市・SC・ストリート・メガストア・専門店	戦略的コンセプト	第1の切り口			第2の切り口					第3の切り口				
			20世紀へのアダプテーション・エンゲージメント世紀以前のスタイルから派生する消費行動			ライフスタイルの変化に伴う消費行動					独自のノウハウで市場を創造する消費行動				
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
33	バスプロショップス	マリンやアウトドアが何でも揃うライフスタイルメガストア	地球や自然環境に配慮した消費行動	地域密着や業種や人間関係に配慮した消費行動	五つ星時代の顧客を惹きつける消費行動	20世紀へのアダプテーション・エンゲージメント世紀以前のスタイルから派生する消費行動	所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動	人口動態の変化に伴うライフスタイルから派生する消費行動	IT社会のライフスタイルから派生する消費行動	趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動	健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動	細コンセプト(超こぢなわり・サムネイル)に特化した消費行動	プレイスメイク・ケン・グ・書籍・風心地蔵に特化した消費行動	ケルジャバ(おもてなし)・つたえ・もったいない・伝統技術)を基軸とした消費行動	文化・教育・美術・歴史等を基軸とする消費行動
34	ウェグマンズ	食育と中食を一体化した店内加工のシズル感のあるグルメスーパー													
35	REI	山をテーマにしたアウトドアのライフスタイルメガストア													
36	ペットマート(ペットスマート)	生体は扱わないペットの愛好家をターゲットとするペットショップ													
37	レゴ	子供を自由に遊ばせ、子供の想像力を掻き立てる玩具店(脱・ハイテク玩具店)													
38	パタゴニア	山を大切にしている登山ツールを開発した山の愛好家やロハス志向のスポーツ店													
39	アマゾンドットコム	ネット通販からリアル店舗へ、さらにO2Tへと進出													
40	ウォルマート	ルーラル・低所得者対応から総合バリュー業態、さらにネット通販へ進出													
41	スプラウトマーケット	自然食に特化したカスタマイズオーガニックの店													
42	HEBプラス	スーパーセンターをスタイリッシュに展開する店(安さとおしゃれ性の一体化)													
43	コンテナーショップス	収納をテーマにした次世代志向のルームのライフスタイルを提案する異色の雑貨店													
44	チョコーズ	アンチエイジではなくエイジング(シニアの誇り)を基軸とするシニアファッションの店													
45	PFチャン	中華料理をおしゃれにフランス料理志向で展開し、中華料理でありながらワインの似合う超繁盛店													
46	トミーバハマ	シニアのカジュアル志向とリゾートを融合させたおしゃれなシニアの店													
47	ターゲット	デイスカウントストアでありながらスタイリッシュでユニークなアイテムの総合店													
48	ノードストローム	おもてなしとスタイリッシュな上質感がありトラッドとエレガンスな百貨店													

4. 流通業界に携わる者の「役割と志」について

(1) 流通業界に携わる者の意識改革に基づく役割と志について

時代の大変化の時に、戦略的かつ大胆にイノベーションを伴う変化に挑戦し、大変化だからこそ大成果を上げる行動を取らないとゆでガエルとなり、長期低落化あるいは淘汰の道を歩みます。大変化の時代に戦略的かつ細々とした見た目は良いが成果の出ない改善では生き残ることができません。

変化に戦略的に対応（大胆に対応）とは、自らの企業、業態がイノベーション（技術革新）を起こし、新たな需要を創造することができる対応です。大きな時代変化の中で、1960年代の商店街も、1980年代の地元主導型SCやCSCや百貨店も、みんな危機意識を持っていました。しかし、みんな危機意識を持っていたのに商店街は崩壊し、GMSやCSCや百貨店は長期低落化（全盛期の売上の50%以下）の道を歩んでいます。

時代が大きく変わる時は過去の延長線上の概念では生き残ることはできても、勝ち残ることはできません。時代対応して勝ち残った企業や業態は、変化を逆に取り戦略的展開により、新たな需要を創出しています。

ここでの戦略的展開とはエアポケットマーケット（空白マーケット）を自ら探索し、マイノリティマーケット（少ない少数マーケット）に新たなコンテンツを導入して、マジョリティ（大きな多数マーケット）に育てるイノベーション技術を伴った行動です。

多くの時代の変化の中で、戦術的改善（細々した目先の改善）は効果が出ず、ゆでガエル化することになります。

ここでの戦略的レベルの改革とは「0から1のレベルの改革」「1から10のレベルの改革」のことで、過去の延長線上のレベルではなく、流通業界に新たな価値を創出するレベルの改革です。

1つの例を示します。

アメリカでは勝って勝って勝ちまくってきて50兆円の企業となった総合ディスカウントストアのウォルマートが日本やアジア諸国のアメリカ以外の国で何故に鳴かず飛ばずの成果なのでしょうか？

ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトン氏は、1960～1970年代に「誰も進出しなかった超ローカルに近代システムの店舗を進出させ、誰も考えなかったローカルビジネスモデルを確立」させました。また「誰も対象にしなかった低所得者を相手に平均的に3割安い商品を提供して、誰も考えなかった疑似中所得ライフスタイルビジネスモデルを確立」しました。また、サム・ウォルトン氏は1980～1990年代に「誰もアメリカでは展開していなかった食品を持つフルラインのスーパーセンター（カテゴリー単位で圧倒的品揃えと価格破壊力を持つ大型総合業態）を創出し、新しいビジネスモデルを確立」しました。

サム・ウォルトン氏は今までなかった「需要を創造」し「顧客を開拓」しました。今までの空白マーケットを見事にビジネスモデル化したのです。いわゆる超ローカルへの進出や低所得者の開拓は「0から1レベルの発想・改革」であり、スーパーセンターの開発は「1から10レベルの発想・改革」です。

サム・ウォルトン氏はアメリカの消費者（国民）を豊かにするという使命感を企業のコンセプトとして持っていました。つまり、流通業者である自分ができることは安い商品を大量に提供し、実質的に国民を豊かにすることであると考え、高い“志”でアメリカの経済に貢献しました。

現在、日本でウォルマート（西友）が鳴かず飛ばずの状態は、日本の消費や流通事情の中で需要創造や顧客創造（空白マーケットの創造）ができていないからであり、現在行っていることは、ア

アメリカのウォルマートの低レベルでの応用であり、成果は出ません。西友を買収して10年経過しても西友の元々の売上を超えることはできていません。現在の日本のウォルマートはテクノクラート（現場の実行経営技術担当者）レベルであり、「10から100レベル、あるいは100から105レベルの改善」で戦略レベルではなく戦術レベルの日本での展開です。このレベルであれば、日本のGM Sの方が高いノウハウを持っています。

今、流通業界及びSC業界を担っている我々は、日本の経済の再生を牽引する志の高い役割を持つことが必要です。GDPで一番大きなウエイトを占める「消費」（約300兆円）と、日本の一番大きな産業である「小売業」（約140兆円）を担う我々の役割は重要です。その超起爆剤がニューモダン消費への意識革命と、その後の持続的発展へのビジネスモデルの完成度を高めることです。

（2）日本の2045年の流通経済

私は私見として2045年（2020年から25年後）の日本の姿を次のように夢見しています。

		数 値	備 考 欄
人 口		12,000 万人	日本人 10,000 万人、専門職外国人 2,000 万人 (現在と同じ)
名目GDP (名目国内総生産)		1,600 兆円 (現在の 2.5 倍) (1人当たり名目 GDP13 万円)	①2020年の600兆円を基点とする(アベノミクスの目標)とする。 ②年間平均名目4%(実質2.8%、物価1.2%)の成長を見込む。 ③年間平均4%の名目成長率は発展途上国・中進国の8%に相当。実質2.8%の成長率はモノ離れた後のアメリカの再生期(1991~2016年の25年間)の平均値並である。
ドル建て名目GDP		32 兆ドル (16 兆ドル)	①1ドル当たりの為替レート 50 円(円の価値を2倍高める) ②近未来の日本は円高の方が国際競争力を持つ ③1ドル 100 円ならば 16 兆ドル ()内数値
主要国の 2045 年名目 GDPの推計	アメリカ	42.6 兆ドル	現在 18.6 兆ドル(毎年名目 3.0%アップ想定)
	中 国	43.9 兆ドル	現在 11.2 兆ドル(毎年名目 5.0%アップ想定)
	インド	15.0 兆ドル	現在 2.3 兆ドル(毎年名目 7.0%アップ想定)

日本の経済が再生及び再構築が進展するにつれて「円高誘導」により対外的に円の強化（2045年にドルや円が存在するかは疑問）は、日本の国際化（アメリカの成長及び世界の経済の成熟化に対応した日本のビジネスモデル）のコア（日本経済の根本的概念）となります。

まさに、大日本経済国を建設の起爆剤となるのは、日本の消費をニューモダン消費への需要創造と顧客創造であるマーケティング発想の日本経済の再構築です。

我々、流通業に携わる者は、志と使命感を持って世界の発展、日本の発展のために全力を尽くすことが求められています。

2045年はアメリカと中国の2大経済大国の中で、日本は第3位の存在感（3.0体制）を持つ経済大国になることが経済的にも安全保障上においても必要となります。

日本は中国、ロシア、韓国、北朝鮮との国際的な摩擦要素を持ちつつ、これらの国との競存共栄体制を築くためには強力な安保保障なくしては成り立ちません。そのためには絶対に戦争をしては

なりません。戦争に勝っても負けても経済的には大きな負担となります。戦争にならないためには互いに相手の存在を認め合う力関係の国家（国家の平和へのミッションと外交力軍事力をバランス良く備えた国家）になる必要があります。日本の安全保障費は国際標準のGDP 2%は戦争が起こらないようにするために必要です。そのため、日本が国際的に高い位置づけで存在するためには経済大国になることが必要です。経済大国は国民の安心安全と豊かな生活のために必要です。