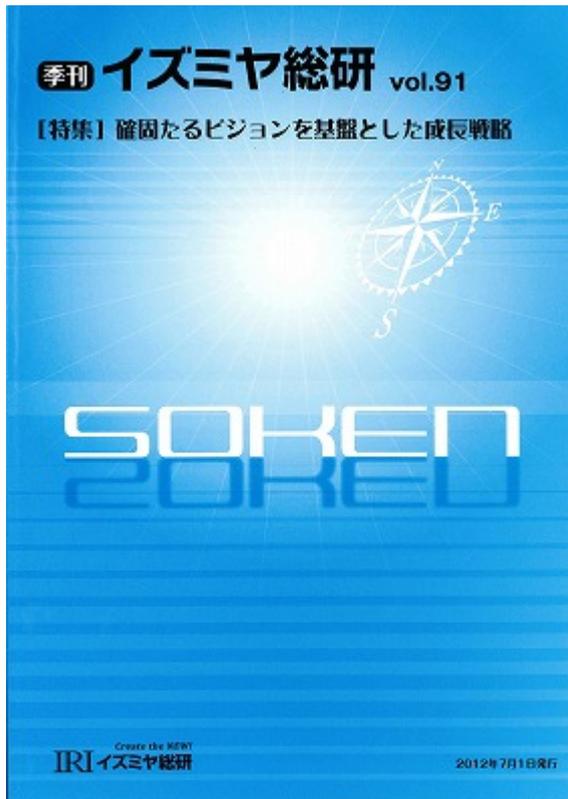


2012年7月1日発行「季刊イズミヤ総研Vol.91」掲載

-季刊イズミヤ総研 特集「確固たるビジョンを基盤とした成長戦略」-

## 中国市場進出への流通企業の醍醐味と流通ノウハウの伝承



株式会社ダイナミックマーケティング社  
代表

六車 秀之(むぐるま ひでゆき)



### <ご略歴>

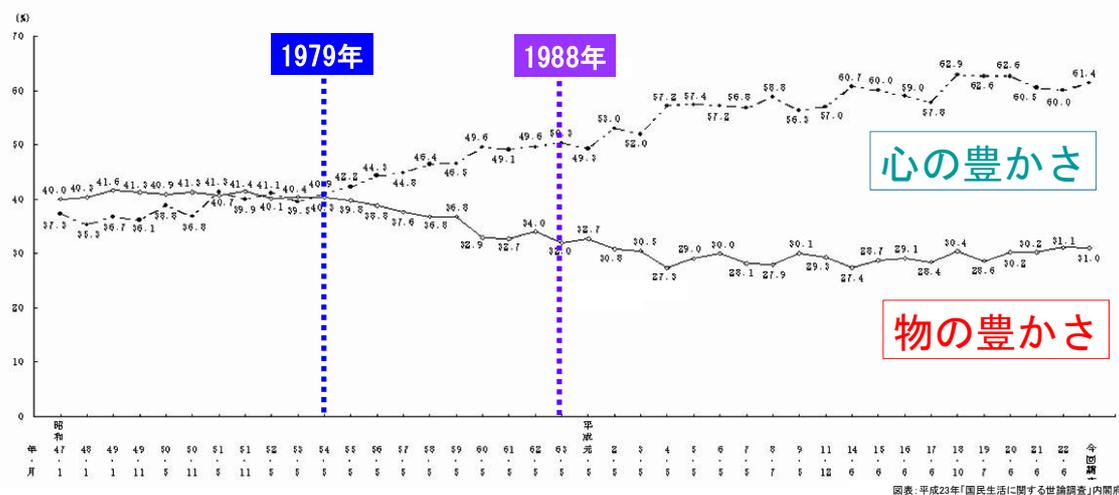
明治大学大学院商学研究科(修士課程)修了後、駿台コンサルティングセンター(清水晶明大教授主催)にて流通マーケティングを研修。1977年独立し、ショッピングセンター及び流通業のマーケットリサーチ・企画・コンサルティング歴35年。ディベロッパーサイドからのショッピングセンター開発・リニューアル業務が中心。とかくSCコンサルタントは開発という視点からの指導が多くなか、早くから長期繁栄のための運営の視点からSCのあり方を訴え続け、また流通飽和期のなかで生き残るための勝ちパターンの原理・原則を着々と確立している。業界誌等に多数執筆。講演は毎年50回以上。

## 1. 日本の流通企業発展の2つの方向性

### (1) 閉塞感のある日本の流通業

日本の経済は1991年のバブル経済崩壊後20年間ほとんど成長性はなく、デフレ経済下にありません。この経済の停滞は1988年からの“消費のモノ離れ現象”に起因しています。内閣府の「国民生活に関する世論調査」によると、1979年に「物の豊かさに重点を置く生活」を「心の豊かさに重点を置く生活」が上回り、さらに1988年には「心の豊かさに重点を置く生活」が50%を超え、その意味において、私は1988年をモノ離れ元年・日本経済の消費経済成熟化元年と呼んでいます。日本の消費は1960年の所得倍増計画による内需経済のモダン消費時代(モノを買い、モノを消費し、モノを使用し、モノを所有することの連続性に喜びと幸福を感じる生活向上志向の消費の時代)が約30年間続き、国民はほぼモノレベルの満足度は達成した状態となりました。今、日本の消費はモノ離れ時代のポストモダン消費の時代に突入し、過去の連続性の延長線上では経済成長及び消費の増大は期待されない状態になっています。

<図表①>国民生活に関する世論調査



このモノ離れ現象による日本経済の成熟化は、流通業の多くの分野に影響を与えています。

- ①日本経済はこの20年間成長せず、成長しても実質成長で名目成長はなかった。
- ②小売業は1996年、百貨店は1991年、GMSは1996年を頂点に停滞が続き成長はなかった。
- ③唯一、成長産業であったSCも2010年にSC飽和期（日本全体が必要とするSCの理論成立数の80%に達し、ほぼ全国的に行き渡った状態）となり、急激にSCの出店数が少なくなっている。

このように、現状の日本の流通業には閉塞感があり、今後の近未来において急激な回復は期待できない状態です。

## (2) 日本の流通企業の成長の2つの方向性

日本の流通業が閉塞感から脱するためには、次の2つの方向性があります。1つは内需拡大であり「ニューモダン消費の創出」、もう1つは外需拡大であり「中国市場への進出」です。

### 1) 内需拡大「ニューモダン消費の創出」

ニューモダン消費とは、モダン消費の終焉以降の新たな付加価値創造ニーズに基づく次の成長となる消費創出です。ニューモダン消費は、次の3つの要素を切り口とする21世紀型消費です（モダン消費は20世紀型消費と呼ぶ）。

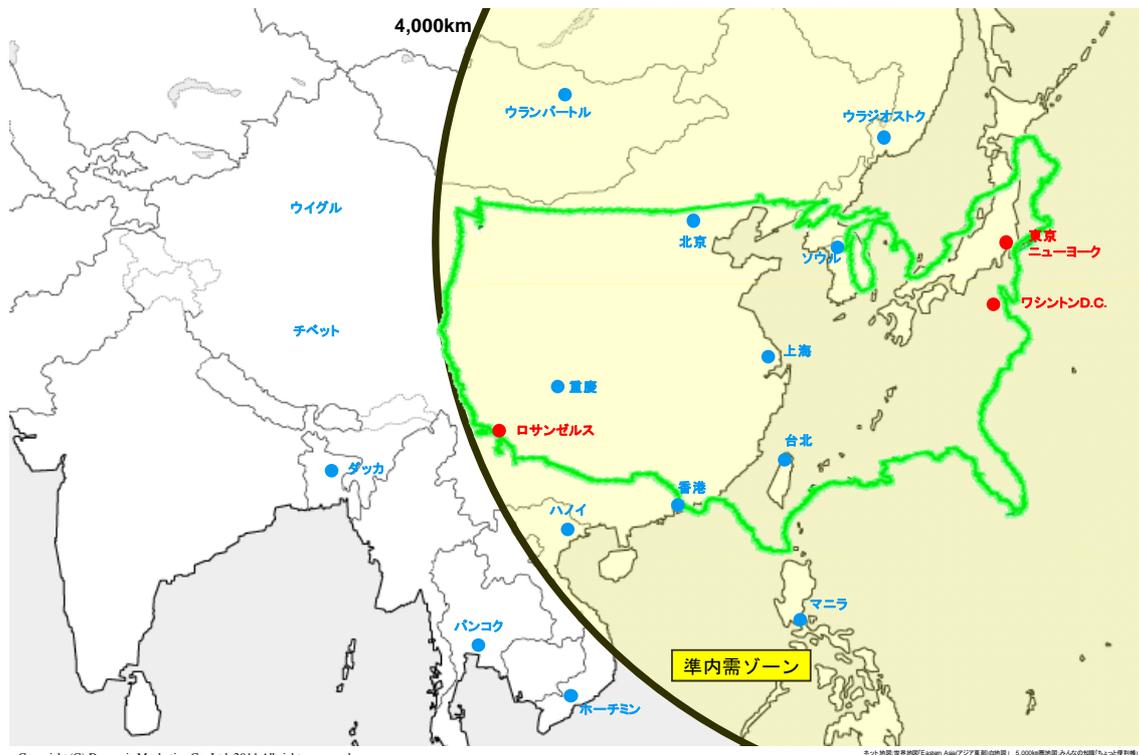
- ①19世紀以前のノスタルジー&20世紀へのアンチテーゼの消費行動
- ②21世紀に飛躍的に発展する新技術を組み込んだ消費行動
- ③世代交代、デモグラフィック変化、感性の高度化に伴って創出される消費行動

このニューモダン消費は、日本が最先端を歩んでおり、2015～2020年頃から新たな買物の連続性に伴う需要として経済及び流通の成長ベクトルとなります。

### 2) 外需拡大「超巨大消費マーケットである中国への進出」

中国市場はまさに、日本が1960～1990年の30年間に歩んだモダン消費の真っ直中であり、しかも人口が日本の10倍、さらに日本の至近距離にあります。アメリカは日本の2.5倍のマーケットを日本の国土の25倍の面積で展開しています。このアメリカの国土を日本と中国に当てはめると、<図表②>のようになります。

<図表②> 日本を中心とした中国と米国の国土面積比



このように中国の主要地域と日本はほぼアメリカ一の国土面積に位置し、アメリカを基準と考えるならば、日本の流通企業は中国市場を、外需と言うよりむしろ内需に近い「準内需のマーケット」として展開エリアやオペレーションエリアを考えることができます。

以上のように、ニューモダン消費の創出と中国市場への進出の2つの日本流通企業の成長ベクトルがありますが、今回のテーマでは「超巨大消費市場である中国への進出」による確固たるビジョンを基盤とした成長戦略を述べます。

## 2. 中国市場への進出の醍醐味

中国市場への進出の醍醐味とは、国内マーケットが減少するからとか、近くに巨大マーケットが存在するとかの、単なる生き残りのための進出ではなく、我々がアメリカの流通を学び日本で実践してきた流通上の経験や蓄積してきた流通ノウハウを駆使して、巨大マーケットの中で日本の実績以上の成果を出すことです。

### (1) 日本での過去は変えることができないが中国での未来は変えることができる

流通のノウハウは、流通先進国（必ずしも流通模範国ではない）から流通後進国へと波及します。

我々日本の流通は、流通先進国である「アメリカを学び」、「日本で実践」してきました。我々は、アメリカで学んだ流通ノウハウと日本で実践し経験した流通ノウハウを持っています。その中には成功したノウハウもあり、失敗したノウハウ（？）もあります。それゆえに、私は「真似をするにもノウハウが必要!!」と言い続けています。

“現在”という時限から見ると、「過去は変えることはできません」が「未来は変えることができる」と言えます。

我々には、

- ①すばらしい成功のノウハウがあったこと自体知らなかった!!
- ②知っていたが、いろいろな固有の事情があってできなかった!!

③知っていたが、ノウハウ不足のために失敗した!!

という「3つのチャンス逃し」があります。

これらは全て、過去の出来事の「くやし言葉」です。実は、過去の3つのチャンス逃しのくやし言葉は、未来に向けて解決することができるのです。格言の中に「愚者は現象や経験に学ぶが、賢者は歴史に学ぶ」や「不思議な失敗も不思議な成功もない。失敗や成功には必ずメカニズム上の原因がある」があります。

そこで、流通先進国であるアメリカの流通歴から創出されたノウハウを持っていれば、次のようなことを言うことができます（次の3企業は今は新体制でがんばっています。ここで取り上げたのは旧3企業のことです。ご容赦を）。

①ダイエーは「真のディスカウント業態のノウハウ」を持っていたら「ウォルマート」（40兆円の世界一の流通企業）になれたはずです!!

②マイカルは「真のワンランク上のGMS業態のノウハウ」を持っていたら「メイシーズ」（アメリカで600店舗を有するミドルクラスの百貨店）になれたはずです!!

③西武百貨店は「真のワンランク上の百貨店業態のノウハウ」を持っていたら「ノードストローム」（中上のレベルの高業績のスペシャリティ百貨店）になれたはずです!!

もう過去は変えることができませんが、この“流通先進国の成功・失敗の紙一重のノウハウ”を知っていた上での3企業の戦略行動をこれからの企業が未来に向かって行えば、「みんなユニクロになれた」のです（ユニクロは10年間で100倍、20年間で200倍の売上高に成長）。

前述した3つのチャンス逃しを、今から過去をふり返るのではなく、今から未来へ向かって適用すると、みんなユニクロになれます。ユニクロになるノウハウはいたるところにあります。みんなが知らないだけです!!

その意味において、流通先進国が流通後発国へ進出する時のキーワードが「過去は変えられないが、未来は変えることができる!!」とすることができます。これを醍醐味のある海外進出と言います。

## （2）中国市場の醍醐味を味わう魅力

中国市場に醍醐味のある進出をするためには次の3つの適応が必要です。1つは「準内需としての超巨大消費市場への適応」、2つは「日本と中国の経済時差及び流通時差への対応」、3つは「日本とアメリカの流通ノウハウの伝承への適応」です。

### 1) 準内需としての超巨大消費市場への適応

日本と中国の現状の経済力を比較すると<図表③>の通りです。

<図表③>日本と中国の経済力の現状評価

	日本	中国	備考欄
人口	1億2,705万人	13億3,474万人	中国/日本比=10.5倍
国内総生産(名目)	5兆4,778億ドル	5兆8,895億ドル	2010年度(米国14.4兆ドル)
1人当たりGDP	42,431ドル	4,412ドル	日本/中国比=9.6倍
外貨準備高	1兆961億ドル	2兆8,473億ドル	中国/日本比=2.6倍
株式時価総額	4.1兆ドル	6.7兆ドル	中国/日本比=1.6倍(米国は17.3兆ドル)
新車販売台数	496万台	1,806万台	中国/日本比=3.6倍
高齢者(65歳以上)割合	23.1%	8.5%	日本/中国比=2.7倍
出生数	107万人	1,700万人	中国/日本比=15.9倍
消費の割合	57%	40%弱	—

※日本経済新聞資料を基に弊社で追加作成

中国には日本の10倍の人口が存在し、経済規模も2011年に日本を抜いて世界2位になりました。しかしまだ、1人当たり所得は日本の10分の1程度（中国全体で約4,000～5,000ドル、沿海部で10,000ドル）ですが、今後の経済成長力を加味した2020～2030年のGDPは<図表④>のようになりますと想定されます。

<図表④>近未来の中国を含む各国のGDP予想

(単位：億ドル)

		2010年(調整)	2015年	2020年	2025年	2030年
中国	為替相場考慮しない場合	54,000	75,738	106,227	132,377	164,966
	為替相場考慮した場合		94,673	159,341	231,660	329,932
日本		52,800	58,295	64,363	72,821	82,390
米国		149,400	160,946	173,385	186,785	201,220
インド		13,200	17,665	23,639	33,937	78,721
世界		60兆ドル	67.9兆ドル	76.8兆ドル	86.9兆ドル	98.3兆ドル

		中国	日本	米国	インド	世界
想定成長率	2011～2020年	7.0%	2.0%	1.5%	6.0%	2.5%
	2021～2030年	4.5%	2.5%	1.5%	7.5%	2.5%

※中国の為替相場は、対ドルに対して2015年には現状より1.25倍、2020年には1.5倍、2025年には1.75倍、2030年には2.0倍に元高になると想定した。日本も1ドル360円から、1985年に240円、1995年に70円台と3～4倍の円高になった。

すなわち、2020年には中国の経済規模は現在の日本の2倍、2030年には3倍となります。アメリカ一国並みの経済圏（国土）の至近距離の中に、日本の2～3倍の市場が確立されることは、日本の流通企業にとって大きな魅力であり、中国進出の醍醐味を味わうことが可能です。

以上の前提に基づき、日本とアメリカと中国の消費レベルを比較すると<図表⑤>の通りです。<図表⑤>日本・アメリカ・中国における消費の変化

	米国	日本	中国
1945年代		●	
1950年代	●	●	●
1960年代		●	●
1970年代		●	●
1980年代	●	●	●
1990年代	●	●	●
2000年代	●	●	●
2010年代	●	●	●
2020年代	●	●	●
2030年代	●	●	●
2040年代	●	●	●
2050年代	●	●	●

日本では、モダン消費時代が1960～1990年の30年間で終焉を迎えたのに対し、中国では2000年からモダン消費に突入し、2030年まで続くことが想定されます。

## 2) 日本と中国の経済時差への適応

経済時差とは、経済や流通の発展レベルが異なるために「たまたま中国ではこうなっている!!」でも、やがて「日本やアメリカと同じようになる!!」ことを言います。この経済時差以外に「国情格差」があります。国情格差は、その国に固有の特性によって「今の中国ではこうなっていること

は、今後も同じようにはならない!!」ことを言います。この経済時差と国情格差は「7：3の割合」で進んでいきます。すなわち、ほぼ7割は今中国で存在する日本やアメリカの異質性が、やがて経済レベルが同一になると類似パターンになることを意味します。

日本と中国の経済現象を年次別に比較すると<図表⑥>の通りです。

<図表⑥> 日本と中国の経済現象の年次比較

	日 本	中 国
スタート	(1945年 新生日本スタート)	(1949年 新生中国スタート)
プレモダン消費経済	<p>(5年間)</p> <p>戦前から経済力が存在したため、短期間でモダン消費へ突入</p>	<p>(41年間)</p> <p>共産政権での経済の混乱によりモダン消費への突入が遅れた</p>
モダン消費経済	<p>1950年 (朝鮮戦争) モダン消費経済前夜</p> <p>1950年 朝鮮特需景気</p> <p>1955・1958年 神武景気・岩戸景気</p> <p>1960年 <u>モダン消費経済スタート</u></p> <p>1960年 所得倍増計画 (消費者物価上昇)</p> <p>1964年 東京オリンピック競技大会</p> <p>1970年 日本万国博覧会 (大阪万博) (団塊世代の社会進出)</p> <p>1971年 ニクソンショック</p> <p>1971年 日本列島改造バブルと崩壊</p> <p>1971年 日中国交正常化</p> <p>1973年 第1次オイルショック</p> <p>1978年 第2次オイルショック</p> <p>1978年 日中平和友好条約</p> <p>1985年 プラザ合意による円高誘導</p> <p>1986年 前川レポート(内需主導)</p> <p>1988年 モノ離れ時代突入</p> <p>1991年 日本バブルの崩壊</p>	<p>1958年 大躍進計画</p> <p>1966年 文化大革命 (1976年まで)</p> <p>1972年 日中国交回復</p> <p>1976年 毛沢東死去</p> <p>1978年 新政治体制</p> <p>1978年 人民公社解体</p> <p>1978年 改革開放経済スタート</p> <p>1979・1980年 経済特区開設</p> <p>1988年 民間企業の許可</p> <p>1989年 天安門事件</p> <p>1990年 <u>モダン消費経済前夜</u></p> <p>1999年 民間企業の国営企業並の権利スタート</p> <p>2000年 <u>モダン消費経済スタート</u></p> <p>2005年 元の固定相場 (1ドル=8.28元) から管理変動相場制へ</p> <p>2008年 北京オリンピック競技大会</p> <p>2008年 リーマンショック</p> <p>2009年 上海国際博覧会 (上海万博)</p> <p>2011年 不動産バブルと崩壊 (消費者物価上昇) (80后・90后世代の社会進出)</p> <p>今後、バブルや経済問題は色々発生する。ただし、モダン消費経済の成長の中では、課題は1~2年で解消する。</p>
ポストモダン消費経済	<p>1991年 <u>ポストモダン消費経済スタート</u> (デフレ経済スタート) (団塊ジュニア世代の社会進出)</p> <p>1995年 1ドル初の70円台</p> <p>1998年 生産年齢人口の減少化</p> <p>2001年 小泉改革スタート</p> <p>2001年 戦後最長実質経済成長 (2002年~2008年)</p> <p>2005年 日本の総人口減少化</p> <p>2007年 サブプライムローン問題</p> <p>2008年 リーマンショック</p> <p>2009年 ヨーロッパ金融危機</p>	<p>2031年 <u>ポストモダン消費経済スタート</u> (80后・90后ジュニア世代の社会進出)</p> <p>(20年間)</p>
ニューモダン消費経済	<p>2011年 <u>ニューモダン消費経済スタート</u></p> <p>①脱デフレ経済 ②真(新)成長経済 ③脱過去の延長線経済</p> <p>以降50年</p>	<p>2051年 <u>ニューモダン消費経済スタート</u></p> <p>以降50年</p>

以上のように、中国の現在はまさに日本の 1970 年代初期に相当し、モダン消費の真っ直中にあることがわかります。我々は、日本の 1970 年以降に起こった経済及び流通現象が、今後の 2010~2030 年に中国で起こることを 70% 想定することができます。

モダン消費（20 世紀型消費）とニューモダン消費（21 世紀型消費）のキーワードは<図表⑦>の通りです。

<図表⑦>20 世紀型消費と 21 世紀型消費のキーワード



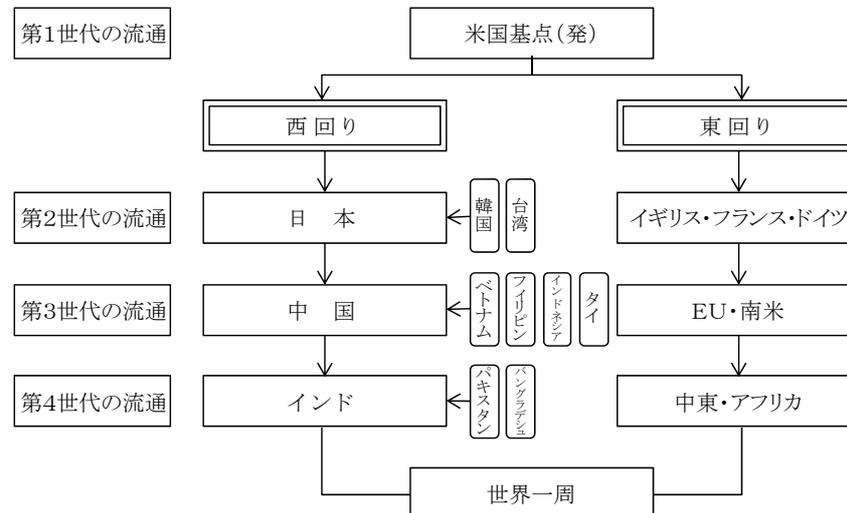
この 20 世紀型消費のキーワード（日本は 30 年以上前、中国は現在）は 21 世紀型消費のキーワードと比較すると、今後、中国市場で何が有望マーケットなのかが解明できます。

今さら 21 世紀ではなく、21 世紀が 10 年経過して、少しずつ 21 世紀の消費スタイルが見えてきました。21 世紀型消費を解明するためには、20 世紀の消費とは何かを分析しなければなりません。今、やっと 20 世紀は何だったのか!!が見え始め、同時に、21 世紀は何か!!も少しずつ見え始めました。21 世紀の消費は必ずしも成長志向かつ発展志向の社会ではありません。20 世紀に先進国になった経済国家が 21 世紀で歩む道は多難です。

### 3) 日本とアメリカの流通ノウハウの伝承への適応

近代の流通上の歴史（流通歴）は、アメリカ（もう少し遡ればヨーロッパ）から出発し、西回りと東回り（ヨーロッパへの先祖がえり）の2つの方向に波及しています。その流通の流れは<図表⑧>の通りです。

<図表⑧> S Cのノウハウの伝承ルート



流通のノウハウは、流通先進国（必ずしも流通模範国ではない）から流通後進国へと波及します。

我々日本の流通は、流通先進国である「アメリカを学び」、「日本で実践」してきました。我々は、アメリカで学んだ流通ノウハウと日本で実践し経験した流通ノウハウを持っています。その中には成功したノウハウもあり、失敗したノウハウ（？）もあります。それゆえに、私は「真似をするにもノウハウが必要!!」と言い続けています。

もちろん流通としての基軸ノウハウは深みのあるレベルで習得し、そして中国の国情格差や業態の進格格差を十分に理解した上で、今まで米国にも日本にもなかった新たな流通ノウハウを付加した中国進出ノウハウが必要です。これを「後期卓越型模倣」と言います。それが我々、米国で学び日本で実体験した潜在的なS Cのノウハウを持った者としての、世界の消費文化の発展へ伝承させる“使命（ミッション）”です。

また、先進国と後進国を可視化の観点から、次元論で語ると次の通りです。

2次元社会に住んでいる人は3次元社会は見えません。3次元社会に住んでいる人は4次元社会は見えません。4次元社会に住んでいる人は5次元社会は見えません。しかし、4次元社会や5次元社会に住んでいる人は、1次・2次・3次元社会や4次元社会は見えます。

この考え方をS Cに該当させると<図表⑨>の通りになります。

<図表⑨>

経済の進化度		SCの進化次元	次元格差 (米国=100)	国	備考欄
先進国		5次元レベル	100%	米国	
		4次元レベル	80%	日本	
		3次元レベル	50%	EU	韓国、台湾、シンガポール
後進国	新興国	2次元レベル	25%	中国	ブラジル、ロシア
	発展途上国	1.5次元レベル	15%	インド	ベトナム、タイ、インドネシア
	未発展国	1次元レベル	10%	バングラデシュ	ミャンマー、パキスタン

我々は、米国のSCを学び、日本でSCの黄金時代を経験している以上、中国でSCを開発する際の「SCノウハウの伝承」のレベルが、米国や日本の模倣レベルでの開発や営業では失格です。

私は、中国でSCを開発するに際して、日本人が提供する技術は、1つは「流通歴としてのSCの成功のメカニズム（米国から学ぶ）」、2つは「米国型のSCノウハウの基軸を、中国のマーケットに適用するための研磨力（日本から学ぶ）」、3つは「米国や日本からの模倣ではない、新タイプの斬新なSCノウハウ」であると思っています。まさにこのことを日本人の志と使命とすべきです。

### 3. 中国市場でのノウハウの伝承と日本の流通企業の飛躍的發展手法

#### (1) 中国市場での日本の流通企業の現状

今、中国市場へ進出している流通企業は「玉石混交」であり、大成功している流通企業、成功している流通企業、今一步で課題を持っている流通企業があります。すなわち、次のようなパターンになっています。

- ①日本でうまくいっているのに、中国市場ではうまくいかないパターン
- ②初めはうまくいったのに、やがてうまくいなくなったパターン
- ③日本でも中国市場でもうまくいっているパターン
- ④初めはうまくいかなかったが、やがてうまくいくようになったパターン
- ⑤中国市場でうまくいっているものを参考にしたが、うまくいかなかったパターン

やはり、「うまくいかない」「今一步の成果である」等の流通企業は、アメリカで学び日本で実践した成功のノウハウの伝承が中国市場でできていないからです。中国市場へ進出する流通企業は日本市場での勝ち組であることは事実であり、中国市場での課題は、我々が持つ先端流通ノウハウを駆使していないため、中国市場への進出の醍醐味を味わえていないのです。

#### (2) 中国市場への流通ノウハウの伝承

##### ①経済時差によるエアポケット発掘ノウハウを持つこと!!

日本と中国には30年間の経済時差が存在します。現在の中国はまさに、日本の1970年代初期です。中国市場での流通企業の勝ち負け・成功失敗の現象とそのメカニズム、マーケットの動向と変化がアメリカ及び日本の経済歴や流通歴、あるいはSC歴の中から見つけることができます。これをエアポケット発掘ノウハウと言います。マーケットニーズの動向や、それに対応した流通企業の成功のメカニズムを、我々はアメリカを学び日本で実践した中で先手を取って中国市場で知ることができます。

##### ②適正立地・適正規模・適正仕組み・適正MD i n gのノウハウを持つこと!!

中国の流通業においては、「適正」という言葉が希薄です。モダン消費時代の初期から中期は、マーケット面の需要が先行するため、理論に基づく適正なる立地・仕組み・MD i n gの概念がなく、後に禍根を残す開発となります。特に、現在の中国は新たなまちづくりの都市計画の段階であり、中国の都市そのものの最終形が見えません。まちづくり、新交通機関、道路計画、住宅開発等の都市計画が無数にあり、その中から適正な開発物件を見抜くノウハウが必要となります。我々は、アメリカ及び日本で実践した成功のノウハウを、先手を取って中国市場で知ることができます。

##### ③時間経過による過渡期業態化防止ノウハウを持つこと!!

過渡期業態とは、本来ならば成立性が希薄である商業施設ですが、何らかの特殊理由（周辺に競争がないから成り立っている、何か法的規制があるから成り立っている、マーケットが未熟だから成り立っているといった理由）で、仮に成立あるいは成功している業態のことを言います。

今、中国では流通自体が未熟であり、消費者自体も未熟であるため、たまたま成功している場合が多々あります。もし、至近距離に適正業態が出店すればどうなるのかも十分考慮して出店するこ

とが必要です。我々は、アメリカ及び日本で実践した成功のノウハウを、先手を取って中国市場で知ることができます。

#### ④中国ライフスタイル及び特定エリアのライフスタイルの把握ノウハウを持つこと!!

中国や特定のエリアのライフスタイルを知ることが勝ちパターンの必勝です。日本で成功しているのに中国でうまくいかない大きな原因に「エリアマーケティングの欠陥」があります。日本の流通企業は、中国の流通企業以上に中国市場やエリア特性を、技術的かつ未来展望的（中国市場の近未来の動向を経験的に知ることができる）に的確に把握することができます。エリアのライフスタイル（商業施設を成功させるために必要な情報）は次の通りです。

- ・どのような人がどれだけ住んでいるのか（商圏内生活者のプロフィール）
- ・どのような生活をしているのか（生活者のライフスタイルの特徴及び進化度）
- ・どのような商品をどこで買物しているのか（競争SCの利用状況）
- ・どのようなニーズ&ウォンツを持っているのか（商圏内で何が売れるのかの探索）
- ・現状の競争SCの評価はどうか（競争相手に対する客の評価による強みと弱みの分析）

### （3）中国市場で成功している流通企業のメカニズム（伊藤洋華堂と平和堂を例として）

#### ①現時点で流通上のエアポケットのポジショニングを確立している

現在の中国は中産階級層（中所得層）の形成期であり、急速にハイイメージ・中グレード志向の業態のニーズが高まっています。一方、受け皿としての現状の中国の商業は、中下～下グレード志向のハイパーマーケット（スーパーセンター）業態、上級志向の百貨店業態に2極化しています。

中下～下グレードの業態であるハイパーマーケットとして外資系のカルフル、ウォルマート、オーシャン、Eマート、大潤発、テスコ、ロータス等が強制一方通行型のCSC（コミュニティ型SC）を確立しています。一方、上級グレードの業態である百貨店は、王府井百貨の中国の百貨店以外に、伊勢丹、新光百貨店、太平洋そごう等の日本、香港、台湾系の外資系（？）百貨店が進出し、ラグジュアリー消費ゾーンの受け皿を確立しています。その中で伊藤洋華堂と平和堂は、中の中グレードゾーンの「館型SC」（直営テナントをモールではなく館型建物の中で一体化）を確立し、まさにカジュアル百貨店志向の消費のニーズ面と競争面の両面のエアポケットのポジショニングを獲得しています。

<図表⑩>日本の流通企業のポジショニング

第1グレード	高級百貨店	高級スペシャリティセンター
第2グレード	スタンダード百貨店 (伊勢丹)	スタンダード・スペシャリティセンター (バルコ・オーバ)
第3グレード	館型SC (伊藤洋華堂・平和堂・泉屋百貨)	モール型SC (イオンモール・平和堂(株洲市))
第4グレード	ハイパーマーケット (ハイパーマーケットを核店とするCSC)	カルフル、ウォルマート、オーシャン、 Eマート、大潤発、テスコ、ロータス

#### ②完成度の高い館型SCを確立している

伊藤洋華堂も平和堂も館型（モール型ではない）のSCを形成していますが、かなり完成度の高い館型SCです。

- ・建物、共通ゾーン及びテナントの店づくりがハイイメージ、ハイクリーンネスにおいてカジュアル百貨店のグレード（豪華ではなくハイイメージ志向）です。
- ・価格は、中の中のリーズナブル性が基軸ですが、中下から中上まで幅広く対応し「3割差異化

- (中上)・特化、7割総合化(中中と中下)」の勝ちパターンを導入しています。
- ・テナント密度及び商品密度が高く、買物の選択肢の高い、かつヴィジュアルプレゼンテーションの完成度も高くなっています。
  - ・地域密着かつ地域特性商品を大量に導入し、かつ日本商品を良質こだわり安心安全商品として見事にMD i n g化しています。
  - ・直営売場とテナント売場を適度に配置し、テナントのレベルは日本のR S Cのテナントレベルであり、リーズナブル&カジュアルな売場形成が確立されています。それゆえに、S C化されたアップスケールGMS、あるいは館型S Cとすることができます(S C化したGMS=イズミ、S C化した百貨店=福田屋百貨店)。
  - ・全体的に、日常性及び非日常性のミックス、地域特性及び地域密着性と日本志向及びこだわり・安心安全性のミックス、高密度MD i n gとヴィジュアルMD i n gのミックスを適切に行い、「安くはないが他にないのでここで買う」という勝ちパターンづくりを行っています。

### ③近未来の課題

この伊藤洋華堂や平和堂も今は勝ちパターンですが、近未来の中国マーケットでは過渡期業態になる可能性を持っています。

- ・潜在競争による過渡期業態化の課題  
(適正業態が進出した場合の過渡期業態化)
- ・立地の変化による過渡期業態化の課題  
(適正立地に適正業態が進出した場合の過渡期業態化)

日本の流通企業は、アメリカで学び日本で実践したノウハウを適用することにより、過渡期業態にならない醍醐味のある中国市場への進出になります。

## 4. 結論

日本の流通企業は準内需に相当する超巨大な中国の消費マーケットを、アメリカで学び日本で実践した流通ノウハウを駆使することにより、日本での実績の2倍(2020年の中国のGDPに相当)~3倍(2030年の中国のGDPに相当)あるいは10倍(日本の10倍の中国の人口に相当)の売上高を上げる可能性をもち、中国市場でそれを可能にする進出を「醍醐味のある中国市場への進出」と言います。

アメリカで30兆円の売上高を誇るウォルマートは日本では12兆円(日本の人口はアメリカの人口の2.5分の1)、中国市場では11兆円(中国はアメリカの2.8分の1のGDP)をアメリカで確立した流通ノウハウを駆使すれば売れるはずですが、今、ウォルマートは日本市場や中国市場で必ずしも十分な成果を上げていません。これでは醍醐味のある日本市場及び中国市場への出店とはなっていません。我々日本の流通企業はアメリカで学び、日本で実践した流通ノウハウを駆使して、中国市場のマーケット規模(日本での成果の2~3倍)に見合う成果を達成すべきではないでしょうか。これこそまさに日本の流通企業の「確固たるビジョンを基盤にした成長戦略」と言うことができます。