

## 視点(1601)

### 母国の強さを成果として発揮できないメカニズム!!

(成果の概念編)

グローバル化の流通の時代となり、1つの国の強者が他国へ進出する機会が増大しています。しかし、必ずしも多くの流通企業が母国の持つ強味を他国で発揮していません。ウォルマートは、アメリカでは30兆円以上の売上を持っていますが、母国(米国)並みの強さを他国で発揮しておらず、日本では母国の強さを発揮すれば12兆円の売上高(所得レベルは日米はイコール、人口は日本はアメリカの2.5分の1)になるはずですが、しかし、日本のウォルマートは1兆円(西友)程度で、母国の強さの12分の1しか発揮していません。今後、日本の流通企業が中国の巨大なマーケットへ進出する場合、まあまあ成功したとか、逆に失敗したとかのケースがたくさんあります。外国へ進出する流通企業は自国内では強者です。しかし、ほとんどが自国並の強さを外国で発揮できていないのが現状です(詳細は「流通とS C・私の視点1589」参照)。

では、どうして多くの流通企業は「母国の強さを外国マーケットで発揮できないのでしょうか!!」

それは、母国のマーケットと外国マーケットの違い(経済時差や国情格差から派生するマーケットの違い)があるからなのでしょう。

つまり、ウォルマートがアメリカでターゲットとし、成功したマーケットである「貧困低所得層マーケット」や「ルーラル(大田舎)マーケット」が日本には多く存在しないために、ウォルマートはアメリカでの成功のメカニズムが日本で通用しないことが原因であると言われています。

確かに「形」で見るとそういうことも1つの原因であることは間違いありません。しかし、私は本質的には「需要創造のメカニズムの伝承ができていない」からと考えています(六車流:マーケティング理論)。

1つの事業を創出し発展させていく戦略思考に次の3つがあります。

	戦略思考	内 容	比喩的人物
①	「0」から「1」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
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
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

多くの大発展をし、母国で強者になった流通企業は、必ず発展した当時は誰も見抜か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」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」の2つの要因から成り立っています。まさに、この2つの要素が母国で「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。

母国での強者が、他国のマーケット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」の発展プロセスを他国のマーケットにそのまま適用、あるいは修正・付加適用するレベルからです。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」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が他国のマーケットで発揮できず、「1」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修正・付加したノウハウで進出するからです。すなわち、「ノウハウの真の伝承ができていない」ことが一番の要因です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup><sup>6</sup>

代 表 六 車 秀 之