

## 視点(1589)

### グローバル化の中で母国の強さに見合った成果の出し方!!

(成果の概念編)

経済のグローバル化に伴い、日本の流通業界も世界市場へ進出しています。しかし、生産企業と異なり、流通業は必ずしも本国(母国)での「**母国の強さのメカニズムに基づく成果**」を出していません。

例えば、ウォルマートは母国(アメリカ)では、敵の参入を許さない圧倒的強さを誇っていますが、日本や中国(韓国は撤退)では、必ずしも母国並の成果は出していません。ウォルマートは母国では30兆円の売上ですので、母国に見合った売上を出すためには日本では10兆円(日本はアメリカの3分の1のGDP)、中国でも10兆~20兆円(中国はアメリカの3分の1のGDP、中国はアメリカの4倍の人口)の売上が必要です。つまり、ウォルマートが日本で10兆円、中国で10兆~20兆円の売上を達成することができたら「母国の強さに見合った成果」を出していると言えます。私は日本の流通企業が中国へ進出する時は「**醍醐味のある中国進出**」をすべきと訴えています。

醍醐味のある中国進出とは、過去の日本での実績の中で「知らなかったからできなかった」「知っていたが固有の事情があつてできなかった」「知っていたがノウハウ不足で失敗した」…等の「**悔やみ言やチャンス逃し**」がたくさんあります。この日本でできなかったことを「中国市場の白紙に近いマーケット」の中で、神が与えたチャンスとして隣接の中国市場で達成しようとすることを醍醐味のある進出と言います。

しかし、多くの日本の企業が中国市場へ進出していますが「日本でうまく行っているのに中国市場ではうまく行かない」「中国で成功している手法を中国進出で参考にしたがうまく行かない」「最初うまく行ったが、後からうまく行かなくなった」とか、「日本でも中国市場でもうまく行っている」「最初うまく行かなかったが、今は非常にうまく行っている」…等の成果に大きな差があります。しかし、いずれにしても成功はしていても「母国の強さに見合った成果」は出していません。

中国の経済は、今後10年間で現在の日本の2倍、20年間で3倍になります。かつ、中国の人口は日本の10倍(13億人)から13倍(16億人)になります。この2~3倍の経済力(GDP)と10~13倍の人口(マーケット)の中で、日本の流通がアメリカを学び、日本で実践してきたノウハウを超過適合させることにより、日本の流通企業は10~20年後は、日本で成功した成果の2~3倍(日本での売上実績の2~3倍)、場合によっては10倍のグローバル企業に発展することが中国市場のみで理論上可能になります。しかし、アメリカで学び日本で実践したノウハウで、中国市場で適当に(まあまあ)成功している程度で、場合によっては失敗しているケースが多く見られます。これは「**後の先商法**」(流通とSC・私の視点1579参照)を徹底的に適用していないからです。

「母国の強さに見合った成果を中国(外国)で出すには、まず本気で軸足を中国(外国)に置き、次々と起こる課題を解決していく姿勢」を持つことです。いわゆる「本気度」(強い意思)を持った、必ず成功するとの執念が必要です。

いくら本気度が高くても、ノウハウがなくては成功しません。ここでのノウハウは、自らが母国(日本)で成功してきたノウハウではありません。逆に、母国で成功したノウハウが完成度が高いばかりに外国でうまく行かない場合もあります。ウォルマートがその例で、アメリカの特殊事情のマーケットの中で、完成度の高い仕組みとMD i n gによって成功したノウハウは、特殊事情の存在しない外国では成功しないこととなります。外国で成功するには、「**自らが母国で成功したノウハウをつくり上げたプロセス**」にあります(六車流:マーケティング理論)。すなわち、立地条件・競争条件・市場条件の事業を成功させる背景の中で、自らの企業が「どのような立地」で「どのような仕組み」で「どのようなMD i n g」で「どのような運営」を行って成功してきたかをメカニズムとして確立した「**ノウハウの創出のためのプロセス・ノウハウ**」こそが、外国市場で成功するノウハウなのです。それゆえに、**母国(日本)での自らの成功をメカニズムとして知らないと、外国(中国)で母国の強さに見合った成果を出すためのノウハウは発揮できません。**

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代 表 六 車 秀 之