SEのための流通業入門講座

作成途上です
I am still writing

第 十 章

図解による考察
金融・流通マーケットの４半世紀
激動:NCRの主力マーケットの変遷

【年表】日本ＮＣＲ㈱・４半世紀の激動の軌跡

（1） アメリカ経済の軌跡（絶好調からの転落）
（2） アメリカの不況が日本経済を直撃
（3） 海外からの事件、政治介入が日本経済を大きく左右
（4） バブル経済の崩壊が日本の金融機関を直撃
- ① 金融機関の破綻相次ぐ
- ② バブル期の銀行（1986～1991）
- ③ バブル崩壊と失われた１０年（1991～2002）
- ④ 金融ビッグバン；護送船団方式の終焉（1996～2001）
- ⑤ アジア通貨危機＆金融危機（1997～）
- ⑥ 金融再生プログラム（2002）
- ⑦ リーマンショック（2008～）
- ⑧ グローバル化対応への遅れ】（2002～）

（5） 地殻変動が続く小売業界
- ① 商業統計調査から見る流通業の今・・
- ② 平成不況によるスーパーの経営破たん （1997～）
- ③ 平成不況･デフレ不況が百貨店を直撃 （2003～）
- ④ 郊外型ショッピングセンター開発に生き残りの活路？
- ⑤ グローバル化の課題

（6） 大きく変化した日本の消費者意識と購買行動
- ① 少子高齢化が急速に進む人口構造
- ② 世帯構造･世帯年収も大きく変化
- ③ 地域の経済･人口･所得格差が広がる
- ④ 未婚率・初婚年齢の上昇。理由は所得の低下？
- ⑤ 雇用情勢の悪化：失業率･低賃金・非正規社員・貧困率の増加傾向
- ⑥ 平成大不況・デフレ不況が消費者の意識･行動を変えた
- ⑦ 中間層が２極分化するマーケット
- ⑧ 日本の小売業が直面する経営課題とは・・・？

日本ＮＣＲのメインのマーケットは金融と流通でした。
しかしながら９０年代初めのバブル崩壊によって金融業界は大ダメージを受け、金融支援を失った流通業界もダメージを蒙ります。
当然日本ＮＣＲの業績にも反映し、苦闘を強いられてきました。２５年間のマーケットの変遷について多くの図を用いて考察してみました。

私塾・寺子屋.
塾頭 大竹 佳憲

【年表】 日本NCR㈱・4半世紀の激動の軌跡

年　代（西暦）	年　代（和暦）	米国大統領	日本首相	欧米の出来事	日本の出来事	日本NCR社長	日本NCR	備　考
1985	S60	R・ﾚｰｶﾞﾝ	中曽根康弘	**ﾌﾟﾗｻﾞ合意** ｺﾞﾙﾊﾞﾁｮﾌ書記長誕生 メキシコ大地震	円高進行 NTT、JT民営化ｽﾀｰﾄ 関越自動車道全線開通	三富啓亘	ｲﾄｰﾖｰｶ堂 POS8000台	＜225円/ﾄﾞﾙ＞
1986	S61			ﾁｪﾙﾉﾌﾞｲﾘ原発事故 米ソ首脳会談ﾚｲｷｬﾋﾞｯﾄ	男女雇用機会均等法 経済調整研究会・前川ﾚﾎﾟｰﾄ 六本木ｱｰｸﾋﾙｽﾞ		―	9800XL
1987	S62		竹下　登	ルーブル合意 NY・ﾌﾞﾗｯｸﾏﾝﾃﾞｰ 中国天安門事件	国鉄民営化・JR7社 東京地価上昇85.7%		―	＜121円/ﾄﾞﾙ＞
1988	S63			ｿ連ｱﾌｶﾞﾆｽﾀﾝ撤退 ｲﾗﾝ・ｲﾗｸ戦争 アルカイーダ	日産シーマ現象 青函トンネル開通 瀬戸大橋完成	秋山育雄	―	―
1989	S64 H01		宇野宗佑 海部俊樹	ｿ連ｱﾌｶﾞﾆｽﾀﾝ撤退完了 ﾍﾞﾙﾘﾝの壁崩壊 ﾙｰﾏﾆｱ・ﾁｬｳｼｪｽｸ政権	日米構造協議 株価：38,915円、消費税3% 三菱地所・ﾛｯｸﾌｪﾗｰG買収		日本NCR販売 （現NBS）	―
1990	H02	J・ﾌﾞｯｼｭ		東西ドイツ統合 ｲﾗｸ・ｸｪｰﾄ侵攻	**「総量規制・地価税」** 日銀・金融引き締め		―	―
1991	H03		宮沢喜一	ｿﾋﾞｴﾄ連邦解体 第一次湾岸戦争 パンナム航空破綻	ｼﾞｭﾘｱﾅ東京（**ﾊﾞﾌﾞﾙ**） 新東京庁舎完成 牛肉・ｵﾚﾝｼﾞ自由化		日本AT&T情報ｼｽﾃﾑ㈱	AT&T合併
1992	H04			ﾕｰｺﾞｽﾗﾋﾞｱ分割	大規模小売店舗法 **BIS規制** 東京佐川急便事件	田中稔一郎	―	OCCｺﾝｾﾌﾟﾄ3000ｼﾘｰｽﾞ
1993	H05		細川護熙	欧州経済共同体 北朝鮮ﾉﾄﾞﾝ試射	新生党政権発足 米不足 株価15000円割		―	―
1994	H06	ﾋﾞﾙ・ｸﾘﾝﾄﾝ	〃 羽田　孜 村山富一	ﾛｽｱﾝｾﾞﾙｽ地震 米朝枠組み合意	村山政権発足 ゼネコン汚職 就職氷河期		日本NCRｻｰﾋﾞｽ	＜100円/ﾄﾞﾙ＞
1995	H07			WTO発足	阪神淡路大震災 地下鉄サリン事件 大和銀行NY巨額損失		蒲田工場閉鎖	＜79．75円/ﾄﾞﾙ＞ 決算月変更13ヶ月
1996	H08		橋本龍太郎	ｱﾄﾗﾝﾀｵﾘﾝﾋﾟｯｸ ﾍﾟﾙｰ大使館人質事件	金融ﾋﾞｯｸﾞﾊﾞﾝ提唱 住専6850億円 東京三菱BK誕生		日本ソルテック㈱	Worldmark発表
1997	H09			**＜アジア通貨危機＞** 京都議定書採択	**＜金融危機＞** 拓銀・山一破綻 消費税5%		日本NCR㈱ 復帰	AT&T 分離独立
1998	H10		小渕恵三	ロシア財政危機 北朝鮮・テポドン発射	長銀・日債銀破綻 「金融再生法」金融庁 日本版ﾋﾞｯｸﾞﾊﾞﾝ開始		―	日本NCR 初の経常赤字
1999	H11			トルコ西部大地震 NATOﾕｰｺﾞｽﾗﾋﾞｱ 空爆	NTT分割民営化 日銀ゼロ金利 東海村JOC臨界事故		日本ATM㈱	―
2000	H12		森　喜朗	Y2K騒動 米国株式高騰	大規模小売店舗立地法 そごう経営破たん	上田寿男	赤坂本社ﾋﾞﾙ売却 NLC売却	上場廃止
2001	H13		小泉純一郎	同時多発テロ エンロン破綻 IPod発売	第一次金融ﾋﾞｯｸﾞﾊﾞﾝ終了 三井住友BK 狂牛病問題		―	―
2002	H14	J・W・ﾌﾞｯｼｭ		ｱﾙｾﾞﾝﾁﾝ・ﾃﾞﾌｫﾙﾄ 12ケ国ユーロ通貨	第二次金融ﾋﾞｯｸﾞﾊﾞﾝｽﾀｰﾄ 金融再生ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ みずほHD・ATM障害		本社移転 （渋谷ﾋﾞﾙ）	―
2003	H15			第二次湾岸戦争 中国SAAS ｱﾒﾘｶ大停電	産業再生機構 日経株価7606円 りそなBK		ｾﾙﾌﾚｼﾞ初稼動	ｾﾙﾌﾚｼﾞ
2004	H16			NY原油先物高騰 ｽﾏﾄﾗ沖地震	年金未納問題 消費税内税表示 新潟中越地震	細井・G福島	本社移転 （芝公園）	―
2005	H17			ﾊﾘｹｰﾝ・ｶﾄﾘｰﾇ 中国大規模反日デモ ﾛﾝﾄﾞﾝ同時多発ﾃﾛ	JR福知山線事故 愛知博覧会 個人情報保護法	細井英樹	―	―
2006	H18		安倍晋三	タイ軍事ｸｰﾃﾞﾀｰ 北朝鮮核実験	東京三菱UFJ ﾗｲﾌﾞﾄﾞｱ事件 「会社法」施行		大磯工場売却	―
2007	H19		福田康夫	＜ｻﾌﾞﾌﾟﾗｲﾑﾛｰﾝ＞ **世界金融危機** IPhone登場	郵政民営化ｽﾀｰﾄ 年金記録問題	三ツ森隆司	本社移転 （茅場町ﾀﾜｰ）	ﾃﾗﾃﾞｰﾀ㈱ 分割
2008	H20		麻生太郎	**＜リーマンショック＞** 中国ｵﾘﾝﾋﾟｯｸ・大地震 原油高騰100ﾄﾞﾙ超	株価暴落（▲535円） 三越伊勢丹統合		―	―
2009	H21	ﾊﾞﾗｸ・ｵﾊﾞﾏ	鳩山由紀夫	GMﾁｬﾌﾟﾀｰ11 新型ｲﾝﾌﾙｴﾝｻﾞ猛威 世界成長率0.5%	改正薬事法 家電ｴｺﾎﾟｲﾝﾄ・ｽﾀｰﾄ そごう・西武ﾐﾚﾆｱﾑ傘下に		―	―
2010	H22		管　直人	＜ｷﾞﾘｼｬ経済危機＞ ｱｲﾙﾗﾝﾄﾞ経済支援 世界同時不況	日本航空会社更生法 武富士　〃 国の借金900兆円超		―	＜80.21円/ﾄﾞﾙ＞
2011	H23		管　直人 野田佳彦	円高（70円台） ｱﾗﾌﾞの春・ｼﾞｬｽﾐﾝ革命 ユーロ危機	東日本大震災 福島第一原発事故	ﾏｲｹﾙ・ﾊﾞﾘｴ	―	＜80.21円/ﾄﾞﾙ＞
2012	H22		安倍 晋三	尖閣諸島問題深刻化 金正恩第一書記就任	東京スカイツリー開業 クールビズ定着	諸星俊男	―	＜80.21円/ﾄﾞﾙ＞

（1） アメリカ経済の軌跡 （絶好調からの転落・・・）

～1960年代

「パクス・アメリカーナ」
「偉大なる社会」
- ベトナム戦争
- 海外援助
- アポロ計画
- 社会福祉予算の拡充
- 旺盛な海外投資
- 中産階級の生活向上

（消費は美徳）

ｼﾞｮﾝ・F・ｹﾈﾃﾞｨ
（1961～1963）

ﾘﾝﾄﾞﾝ・ｼﾞｮﾝｿﾝ
（1969～1974）

景気沈滞

1970年代

「スタグフレーション」
「ニクソン・ショック」：（1971年）
＜ドル・金交換停止＞
「オイル・ショック」：（1973年）
＜原油の輸入国に転落＞
「ベトナム戦争終結」
「双子の赤字」：
＜貿易赤字・財政赤字＞
「**国際競争力の低下**」

国内産業強化策

「規制撤廃」

業　界	年　度	規制緩和内容
金融業界	1975年	「証券売買手数料自由化」
	1980年	「預金金利段階的自由化」
航空輸送業界	1975年	「航空参入弾力化」
	1978年	「航空規制緩和法」
	1985年	「民間航空庁・廃止」
運輸業界	1980年	「トラック規制緩和法」
電気通信業界	1984年	「AT&T分離・分別」
	1984年	「CATV料金規制緩和」
	1996年	「長距離通信・地域電話・CATVの相互参入自由化」
電力業界	1978年	「公益事業規制政策法」
	1992年	「エネルギー政策法」

ﾘﾁｬｰﾄﾞ・ﾆｸｿﾝ
（1969～1974）

ｼﾞｪﾗﾙﾄﾞ・ﾌｫｰﾄﾞ
（1974～1977）

ｼﾞﾐｰ・ｶｰﾀｰ
（1977～1981）

1980年代

「レーガノミックス」：（1981年）
＜小さな政府・減税・ＳＤＩ＞
＜インフレ対策＝高金利政策＞
「ドル高」：世界の資本が流入
＜輸出減退・輸入急増＞
＜日本へのインフレ輸出＞
「**戦後最悪の経済状況**」；
スタグフレーション
＜失業者1000万人＞
＜失業率：9.71%）（ ‘82）

国際基軸通貨（ドル）の安定化

貿易不均衡
ドル高是正

- プラザ合意（1985）
- ｽｰﾊﾟｰ301条（1988）
- 日米構造協議（1989～）

プラザホテル
（G5の蔵相会議）

ﾛﾅﾙﾄﾞ・ﾚｰｶﾞﾝ
（1981～1989）

ｼﾞｮｰｼﾞ・H・W・ﾌﾞｯｼｭ
（1989～1993）

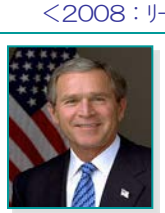
1990年代

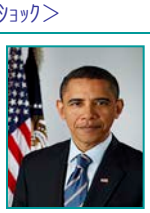
「ニューエコノミー」
「クリントノミックス」：
＜経済最優先＞
＜財政再建・黒字化＞
「IT・金融経済にシフト」
＜情報ｽｰﾊﾟｰﾊｲｳｪｲ構想＞
＜日本へのインフレ輸出＞
「**戦後2番目に長い好景気**」；
＜日本には円高政策推進＞
「年次改革要望書」

ﾋﾞﾙ・ｸﾘﾝﾄﾝ
（1993～2001）

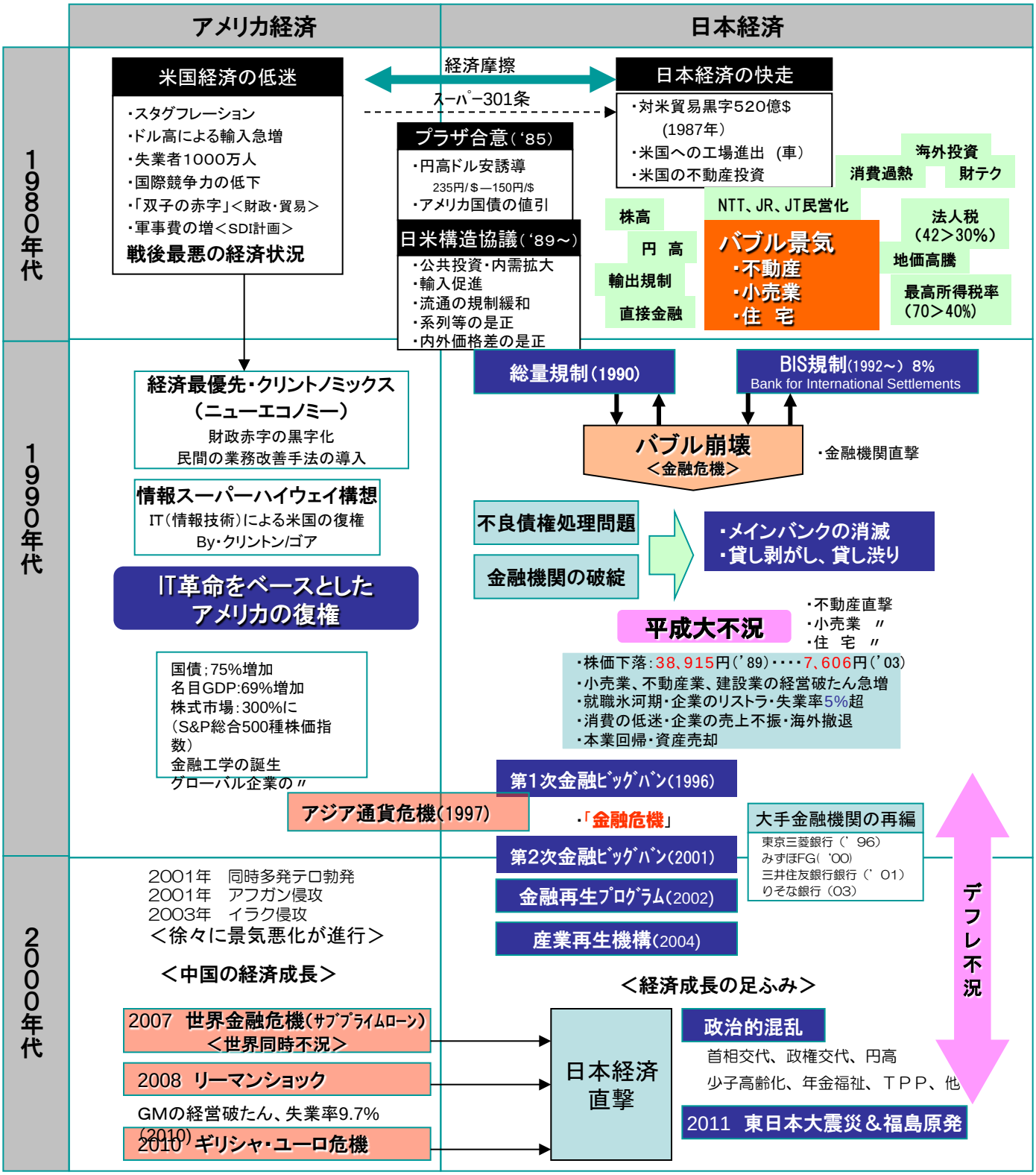
2000年代

「テロとの戦い」：
＜2001/9/11　同時多発テロ＞
＜2001：アフガン侵攻＞
＜2003：イラク侵攻＞
「財政悪化」
＜2004：4130億ドルの赤字＞
＜2005：ﾊﾘｹｰﾝ・ｶﾄﾘｰﾅ＞
「**経済の再悪化**」；
＜原油高＞
＜世界金融危機（同時不況）＞
＜2008：ﾘｰﾏﾝｼｮｯｸ＞

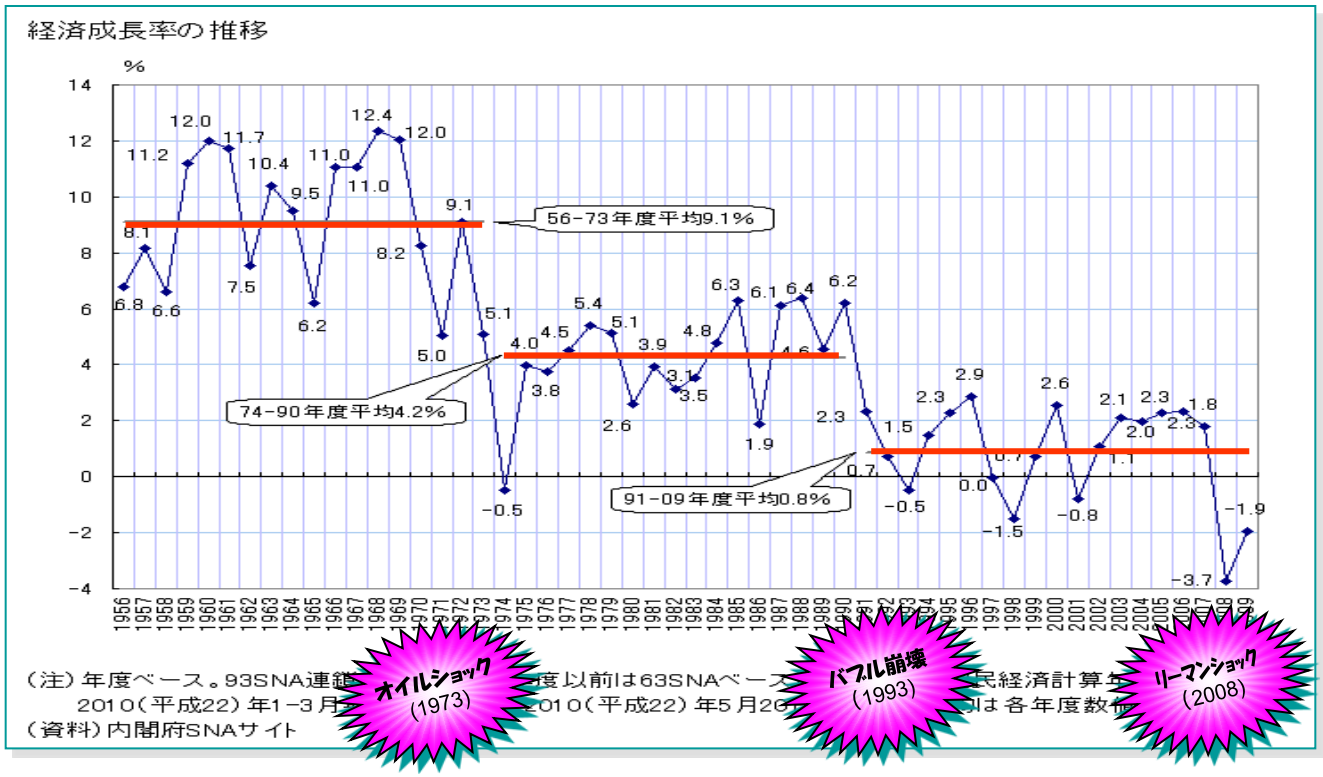

ｼﾞｮｰｼﾞ・W・ﾌﾞｯｼｭ
（2001～2009）


ﾊﾞﾗｸ・ｵﾊﾞﾏ
（2009～　）

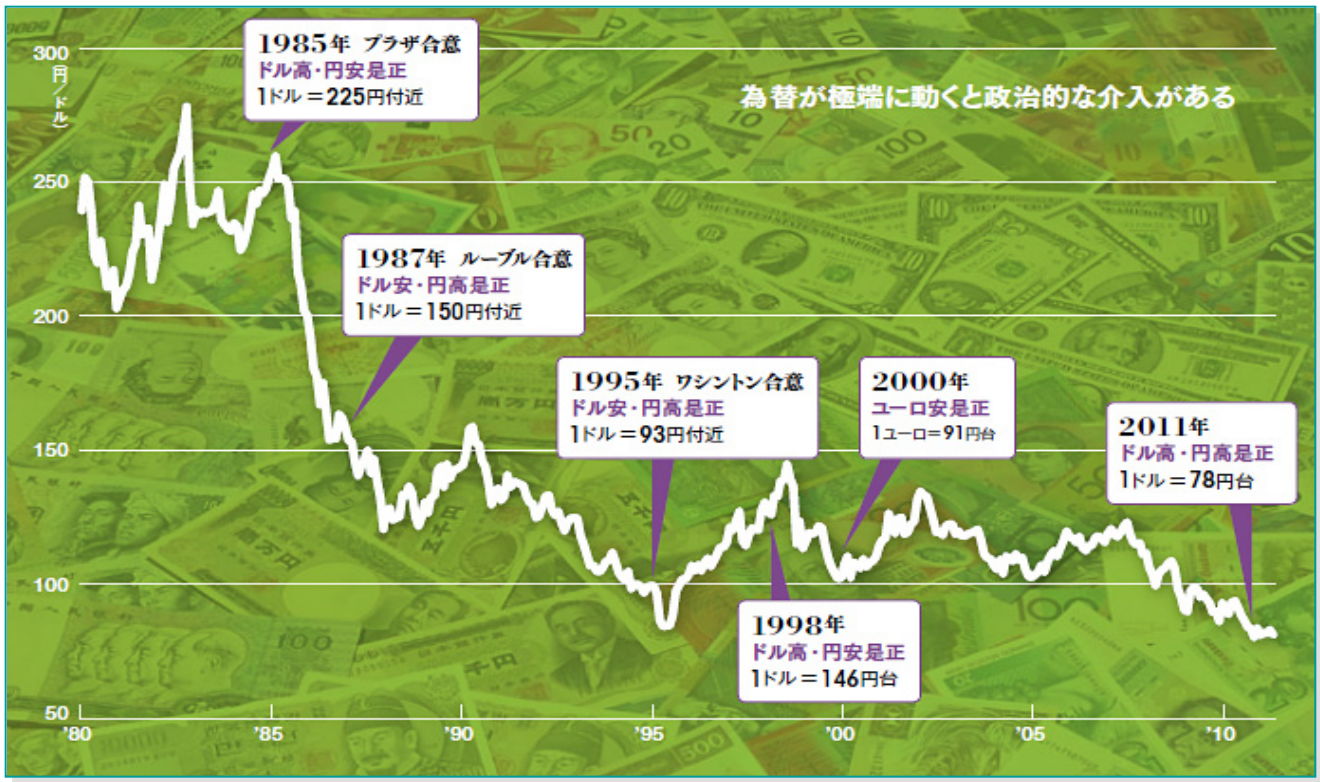
（2） アメリカの不況が日本経済を直撃



（3） 海外からの事件、政治的介入が日本経済を大きく左右してきた？



（注）年度ベース。93SNA連鎖…度以前は63SNAベース…民経済計算年…
2010（平成22）年1－3月…2010（平成22）年5月20…は 各年度数値
（資料）内閣府SNAサイト



出典：日経BPオンライン2011・08・04

（4） バブル経済の崩壊が日本の金融機関を直撃

① 金融機関の経営破たん・相次ぐ

～1997年(H9)	1998年(H10)	1999年(H11)	2000年(H12)	2001・2年(H13・14)	2003年～
兵庫銀行（' 95） 住宅金融専門会社（ '96） 太平洋銀行（〃） 阪和銀行（〃） 日榮ファイナンス（〃） 京都共栄銀行（'97） 三洋証券（〃） 北海道拓殖銀行（〃） 山一證券(〃) クラウンリーシング（〃）	徳陽シティ銀行 日本長期信用銀行 日本債券信用銀行 日本リース	国民銀行 幸福銀行 東京相和銀行 なみはや銀行 新潟中央銀行	協栄生命保険 千代田生命保険 ライフ	石川銀行（' 01） 東京生命保険（〃） 中部銀行（' 02）	足利銀行（' 03） SFCG（' 09） ロプロ（〃） 日本振興銀行（' 10） 武富士（〃）

旧北海道拓殖銀行本店
（2007年に解体）

日本長期信用銀行本店
（現新生銀行本店）

足利銀行本店

武富士店舗

【負債額の大きな金融機関】

会社名	業種	倒産月日	負債額	倒産形態
日榮ファイナンス	住宅金融保証	1996/10	1兆円	会社整理
クラウンリーシング	総合リース業	1997/04	1兆1874億円	破産
山一證券	証券業	1997/11	3兆5085億円	破産
北海道拓殖銀行	都市銀行	1997/11	2兆3433億円	解散・営業譲渡
ライフ	信販・クレジット	2000/05	9663億円	会社更生法
東京生命保険	生命保険業	2001/03	9802億円	更生特例法
足利銀行	地方銀行	2003/10	1023億円	特別危機管理銀行指定――時国有化
SFCG	事業者向貸金業	2009/02	3380億円	民事再生法・・・破産
ロプロ	事業者向貸金業	2009/11	2500億円	会社更生法
日本振興銀行	銀行業	2010/09	6194億円	民事再生法
武富士	消費者金融業	2010/09	4336億円	会社更生法

【都銀も統合に動く】

みずほHD	（2002年）	富士、第一勧銀、日本興行
三井住友	（2001年）	住友、三井（+太陽神戸）
三菱東京UFJ	（2006年）	三菱、東京、UFJ（三和・東海）
り そ な	（2003年）	大和、あさひ（協和、埼玉）

【金融業界の主な動き】

① 新規参入・・・・・・セブン銀行、ソニー銀行、イオン銀行、ネットバンク、他
② コンビニのATM配備・・・銀行支店の統廃合、全国4万店舗を網羅
③ 地銀・信金のコンピュータ共同利用進む
④ 消費者金融への参入

「モビット」・・・・・・・・・・・・・三菱東京ＵＦＪ　＋　プロミスの合弁
「ＤＣキャッシュワン」・・・　〃、三菱ＵＦＪ信託　＋　アコムの合弁
「アットローン」・・・・・・・・三井住友　＋　プロミスの合弁
「あおぞらクレジット」・・・あおぞら銀行+オリックスの合弁　　現楽天カード
「新生ファイナンシャル」・・新生銀行がレイクを買収
「ＴＢＳキャピタル」・・・・・・・東京スター銀行　（旧東京シティファイナンス）

② バブル期の銀行（1986～1991）　無節操な貸出、拡大路線

１９８５年（昭60）の「**プラザ合意**」によって１ドル235円から150円に急激に円高となったがその対応策として低金利政策が行われた。

更に中曽根税制改革によって、法人税が４２%から３０%へ、所得税最高税率が７０%から４０%に変更され、物品税も廃止され、大都市圏内の建物の容積率の規制が緩和された結果、富裕層の所得は増大し土地や株式、東南アジアへの直接投資に向かって流れ込む事となった。

金融市場の国際化によって海外金融機関が新規参入し、金融取引が活発化し法人・個人共に余剰資金で**財テク**に走り、後々ヤクルトやオリンパス等の大企業で深刻な問題となるのである。

特金ファンドによって株式投資が活性化し、投機熱によって１９８９年（平1）秋口には日経平均株価は3万8915円を付け、地価も148となった。

又、１９７０年代後半から大手優良企業は直接金融に移行した結果、銀行の融資案件が伸び悩み、低金利政策で利ざやが低下していた。そのため銀行業界は不動産業、小売業、住宅ローンへの融資を競い、無節操な拡大路線をひた走ることになった。

その背景には日米構造協議で日本国内の需要拡大策として公共投資の予算630兆円が決められ、更に流通業の開放･規制緩和の約束によって多くの大型店舗の出店が期待された事がある。

その延長線上で銀行窓口での保険等の金融商品の販売も解禁され、１９８９年から９１年にかけ、保険会社との連携で「**変額保険**」なるものも登場した。

それは生命保険のうち、その死亡保険金額や解約返戻金、満期保険金の額が運用に応じて変動する投資信託などの仕組みを取り入れた投機性の高い性格を有していた。

銀行の信用をベースに高齢者の顧客を中心に、土地の値上がりによる相続税対策を売り文句にビジネスを展開した。高額な保険料を一時払いするために、顧客の土地･建物を担保に銀行が融資し、保険の運用益で返済する仕組みであった。死亡時の保険金には別途控除枠もあり、相続税対策上の利点も強調され、多くの人々が加入していた。

しかしながら後のバブル崩壊によって運用益が悪化し、解約払戻金が元本割れとなり、銀行からの借入金の支払いができなくなった結果、土地・建物等の担保物件が競売にかけられた。

そのようにして土地･建物の評価が大きく下落した結果、完済できなくなった保険契約者は自殺によって保険金を負債返済に充てるといった悲惨な事件が頻発し、社会問題化した。

このバブル当時、東京23区の地価でアメリカ全土を購入できるほどとなり、値上がりを続ける土地を担保に海外の企業買収や不動産等が買い漁られた。

三菱地所のニューヨークのロックフェラーセンターの買収、ソニーのコロンビア映画の買収、個人での海外リゾートホテルの購入等、日本円の強さを見せ付けた。

就職戦線も完全な売り手市場でこの時期の新入社員[illegible]も称された。

＜因[illegible]末原景気、ヒミコ景気と[illegible]

バブルの象徴
ディスコのお立ち台
（ジュリアナ東京・マハラジャ等）

ロックフェラーセンタービル（複数）
三井地所が買収（2000億円）
（1989･10～1995･5）

③ バブル崩壊と失われた10年（1991～2002年）

１９９０年（平2）３月に目に余る土地投機抑制を目的として大蔵省・土田正顕銀行局長は「**総量規制**」の通達を出した。更にそれを追いかけ翌年には「**地価税**」が制定された。

この事によって値上がりを前提とした土地を担保に行われていた融資は、地価の下落によって担保価値は融資額を大きく下回る担保割れの状況を引き起こした。

日経平均株価はわずか９ケ月の間に2万円を割り、更に湾岸戦争による原油高、日銀の公定歩合の引上げ、前年の消費税のスタートという景気悪化の悪材料が重なった。

政府の対応も１９９２年（平4）の佐川急便事件に始まる政界再編が起こり、自民党を割って出た新生党の細川政権誕生が誕生、政権から転落した自民党は社会党と手を組み、村山政権への交代・・・と混乱を極め、適切な政策をタイミング良く出せる状況ではなかった。

土地神話の崩壊は貸し手である銀行の不良債権の増大となったが、銀行は債券を処分して損失処理・確定する事を先延ばしし始めた。

それに対して海外の金融機関から日本の銀行の会計基準（簿価会計）は不良債権を隠蔽するものとしての「**時価会計**」による経営状況の公開を強く求めて来た。

その背景として１９９５年に大和銀行ニューヨーク支店が長年にわたって当時の金額で１１００億円もの損失を隠し続けてきた「巨額損失事件」について、日本の大蔵省のみに報告し、アメリカ金融当局に隠蔽して事件を処理しようとした事に不信を買ったことが大きい。

政府は当初大手銀行は破綻させることはないという方針を出していたが、１９９５年（平7）に「市場から退場すべき企業は退場させる」と方針転換せざるを得なくなり、その結果１９９７年（平9）には北海道拓殖銀行が経営破たんし、山一證券は自主廃業を選び、翌１９９８年には「**金融再生法**」が制定されて長期信用銀行、日本債券信用銀行共に債務超過で国有化された。

メインバンクを失った百貨店のそごう、第一ホテル等多くの民間の企業が連鎖的に破綻し、住専（住宅金融専門会社）、大手ゼネコンも次々と破綻に瀕した。

一般個人においても先述した保険会社と銀行が連携した「変額保険」問題で被保険者の自殺等が発生し、社会問題化した。

又、折悪しく銀行に対して１９９２年(平4）から本格適用された「**BIS規制**」の自己資本比率8%（国内4%）は持ち合い等で保有する株価の下落が重くのしかかり、海外からの撤退を決断をする銀行もでた。　一方では銀行の貸し剥がし、貸し渋りで運転資金を絶たれて倒産に追い込まれる企業も続出し、景気の悪化に拍車を掛けた。

国際的な格付けを引き下げられた日本の銀行は、海外での資金調達時には「ジャパンプレミアム」として１%もの利率の高い融資を受けざるを得なかった。

バブルの崩壊後アジア通貨危機や消費税の２%アップ、ゼロ金利解除のタイミング等で本格的な回復には１０年以上要する事となった。

④ 金融ビッグバン：護送船団方式の終焉（1996～2001）

１９９６年（平8）第二次橋本内閣はイギリスのロンドン証券取引所で行われた証券制度改革「**ビッグバン**」に習い、日本版ビッグバンを提唱した。

バブル崩壊で空洞化しつつある日本の金融市場をニューヨーク、ロンドンと並みの国際市場としての地位を確立し、日本経済の活性化を狙った「**金融制度改革**」である。

当時で１２００兆円とも言われた個人貯蓄の効率的運用を含み、「フリー、フェア、グローバルの3原則」で銀行・証券・保険の垣根を外して競争原理を導入するものであった。

過去からの金融業界の護送船団方式の崩壊であり、自由化・国際化・情報化の分野での変革が求められるものであり、２００１年度までは第一次、２００２年度以降を第二次としての行程と関係法律の整備がなされた。

２００１年にはセブン銀行（旧名アイワイバンク）、ソニー銀行が業界に参入し目に見える形で日本版ビッグバンがスタートした。

銀行・保険・証券・信託等の総合的金融業務の遂行や、数百億円規模と言われる情報化投資の負担は生き残りのための銀行再編を巻き起こし、都市銀行に代わってメガバンクが登場する事になった。みずほHD（2002年）、三井住友（2001年）　住友、三井（+太陽神戸）、三菱東京UFJ　（2006年）、　りそな　（2003年）

⑤ アジア通貨危機＆金融危機（1997～）

１９９７年（平9）タイを中心にアジア各国では急激な通貨の下落が発生した。
特にタイ、韓国、インドネシアは深刻な打撃を受け、韓国は「朝鮮戦争以来の最大の苦難」としてIMFの援助を受けるにいたり、インドネシアではスハルト大統領の退陣に繋がった。
香港、マレーシア、フィリピンの国々も少なからぬ影響をこうむったが、中国は為替取引の事前申請のしくみがあって直接的な影響から免れることができたといわれる。
日本においてはアジア市場への投資と輸出が大きく、通貨危機の打撃を直接受け、立ち直りかけた日本経済をマイナスに陥れ、その後のデフレ経済の引き金となったとされる。
銀行においても不良債権問題・融資の焦げ付きが多発し、タイミングとして緊縮財政と重なり、１９９７年～９８年にいたる「**金融危機**」の引き金となった。
１９９８年９月以降、政策金利引下げ、急激な円高の進行、長銀の国有化、日債銀の国有化等金融は大きく揺らぐ事項が続発した。
アジア通貨危機はロシア財政危機を呼び、翌年のブラジル通貨危機を呼び込むこととなった。
アジアのほとんどの国々はドルと自国通貨の為替レートを固定化した「ドルペッグ制」を採用していたため、それまではドル安で通貨は安定していた。
更にそれらの国々は金利を高めに設定して利ざやを求める欧米の資本を呼び込み，自国の資本を蓄積しつつ、欧米への輸出で成長を求める仕組みを作っていた。
しかしながらそれらの国々は慢性的に経常赤字であり、それに目をつけた米国のヘッジファンドを中心とした機関投資家が通貨の空売りによる利益を狙ったところに原因があった。

⑥ 金融再生プログラム（2002年～）

２００２年（平14）に小泉首相の下で竹中平蔵経済財政政策担当大臣兼金融担当大臣は、銀行を中心とする金融機関の再生を目的とした「**金融再生プログラム**」を打ち出した。
「竹中プラン」とも称されるこの政策は主要銀行の不良債権処理を抜本的に行うためにDCF法（割引現在価値法）による資産査定の厳格化や、貸倒引当金の増額、税効果会計の厳格化であった。
この年の３月末時点での全国銀行の持つ不良債権は43.2兆円に達しており、銀行の会計上の自己資本を厳格に見直し、**BIS基準**を下回る銀行には公的資金（税金）を注入する政策である。
銀行としてはＢＩＳ基準の8%、4%を死守するためには借り手企業の担保処分の実施を迫られ、２００３年（平15）に特殊会社・「**㈱産業再生機構**」が再生プログラムの一環として設立された。
日本の産業の再生と信用秩序維持のために、主として要管理先債権を主力銀行と協力して債務の一部免除や不採算事業の整理等で事業の再生を支援するのである。
カネボウやダイエー等、２００５年（平17）までに４１社が手がかけられた。
更に貸出債権の取引市場が創設され、（不良）債券を購入して企業を再生し、再度上場、乃至は企業売却をビジネスとする企業再生ファンドが登場した。
過剰債務に陥った企業の建て直しのために一般投資家から投資資金（ファンド)を集め、再生させる事によって企業価値、収益を上げて還元するビジネスモデル（**バイアウト・ファンド**）である。
日本に於いては「**ハゲタカファンド**」と呼ばれたりして評判は非常に悪い面もあったが、銀行としては産業再生機構やこれらファンドと連携して不良債権処理を推し進めるしかなかった。
因みに不動産・流通・建設の３業界に不良債権が集中し、それが現在にも尾を引いて合併・倒産が続いておきている。小泉・竹中コンビの目指す構造改革は打ち続いた首相交代劇の中でその厳しさが薄まっていったが、２０１１年（平23）以降、新たに**IFRS**（国際財務報告基準）の対応が迫られている。

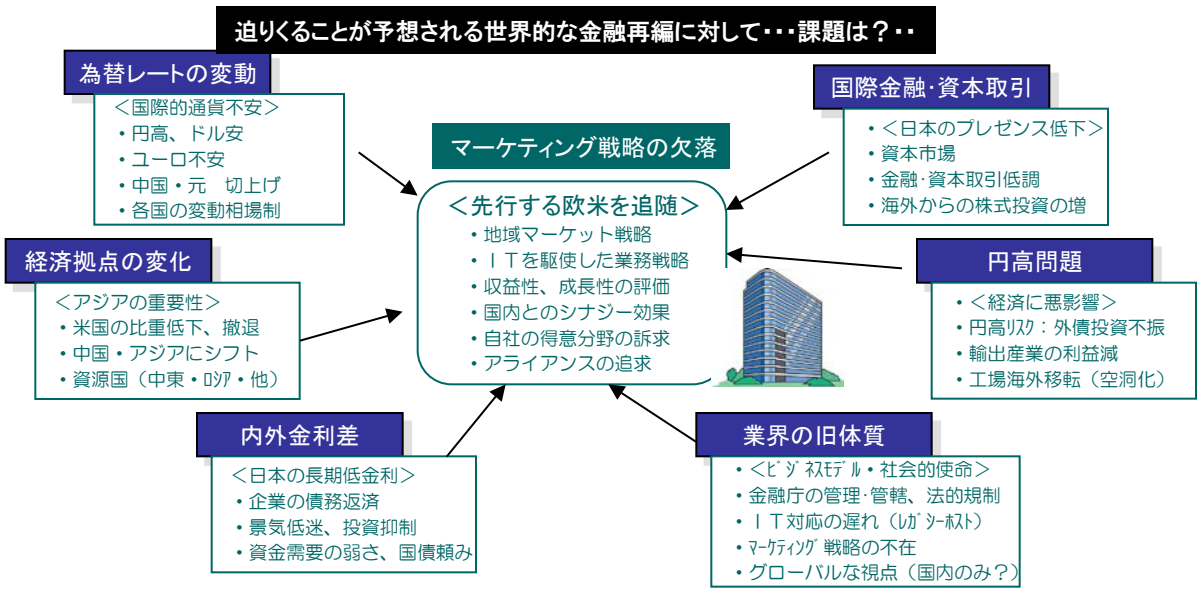
竹中平蔵(2002～2005)
経済財政政策担当大臣　兼
金融担当大臣

⑦ リーマンショック　（2008～）

２００８年（平20）９月に米国の大手投資銀行であるリーマン･ブラザーズが破綻した。
前年の低所得者向けのサブプライムローン問題に端を発した米国の住宅バブル崩壊によって、リーマン・ブラザーズ社（以下「リ社」）は膨大な損失を抱え込み、連邦破産法第１章（ﾁｬﾌﾟﾀｰ11）を申請するに至った。しかしながら「リ社」が発行し、世界にばら撒かれた社債や投信、特に金融派生商品の余りに巨額で不透明な損失が見込まれ、最終的には当時で64兆円に及ぶ史上最大の倒産劇を引き起こし、アメリカ発の金融危機は世界に伝播し、「100年に一度の世界的大不況」を呼び込んだのである。
日本国内の金融機関はそれらに手を出さなかったことから多くの政治家、経済評論家は「蚊に指された程度」と日本経済への影響の軽微さを述べ、楽観視していた。
しかしながら国内金融機関からの融資を受けられなかった多くの不動産、商工ローン等の企業が融資先を外資に頼っていたため、「リ社」の日本法人の破綻や他の会社の資金の米国への引き上げで一気に倒産に追い込まれた。
世界的な経済危機の到来によって輸出産業には大ブレーキがかかり、米国のドルの暴落、株価の暴落、日本の「円」買いによる円高の進行と世界でもっとも深刻な影響を蒙る立場に日本は陥った。
因みに日経平均株価は９月１２日の終値12,214円が１０月２８日には6,000円台に大暴落した。

⑧ グローバル化対応への遅れ（2002年～）

ＩＴ（情報通信技術）の絶え間ない発展は距離･時間と言った壁を取り払い、資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や、海外への投資、生産設備の移転等地球規模での経済的な結びつきが深まっていった。上記リーマンショックやユーロ問題のように世界的な問題の影響がリアルタイムに日本に及ぶ時代に入ったのである。
世界銀行ではグローバル化を「個人や企業が他国民と自発的に経済取引を始めることが出来る自由と能力」と定義している。即ち国境を越えて資本･労働力等の移動の自由、国境を越えて商品・サービスを提供したり、他の国で経済活動をする能力の有無をさす。
現在の日本の産業は米国からアジア地域にシフトし､多くの企業が進出し、日本の産業の「**空洞化**」といった問題も出始めた。少子高齢化の国内市場の停滞に見切りをつけた小売業も中国・アジア地域に活路を求め始め、ユニクロに見られるように戦略的にグローバル企業を目指す企業も出現した。
バブル崩壊以降のわが国の金融業界は内向きとなり、不良債務対策、合併、海外からの撤退･整理が続いたが、仕組みとしての革新はなく、ＩＴを駆使した業務等でグローバル化に遅れをとっている？



（5） 地殻変動が続く小売業界

① 商業統計調査から見る流通業の今・・・。

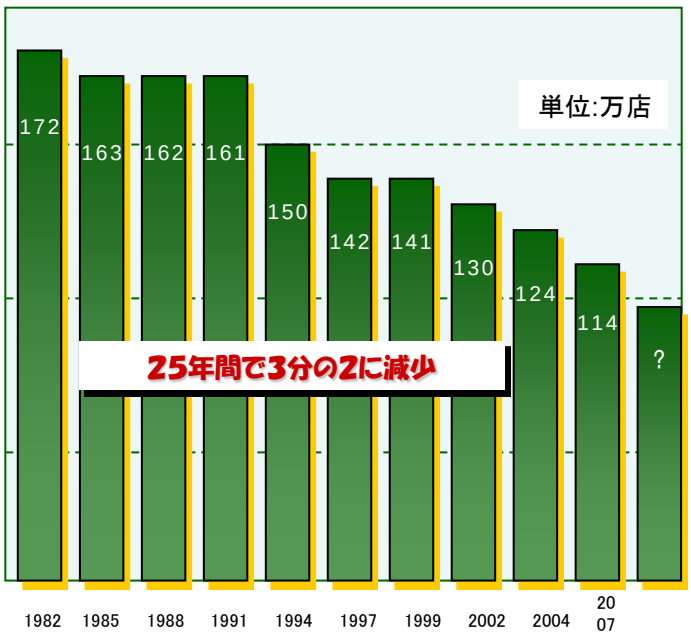
下図は総務省の商業統計調査の平成１１年(1999）と同１９年（2007）の比較である。特徴を抜き出すと・・・

①小売業の店舗が８年間で27万店舗以上も消滅　（因みに東京都内は約１０万店舗といわれる）
②卸売業の店舗(事業所）が同9万1千箇所以上消滅
③小売業の売上規模が同9兆円以上減少
④卸売業の　同　85兆円以上減少
⑤小売業の従業員数は93万人減少
⑥卸売業の　同は114万人減少
⑦平成１９年度の卸売業と小売業の売上はほぼ　3:1
…・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・という点に気づくであろう。

区　分	業種別	平成11年		平成19年		平成19年－11年	
		数　値	%	数　値	%	増減数	%
商店数（店）	小売業	1,406,884店	76.8	1,136,755店	77.3	-270,129店	-19.2
	卸売業	425,850店	23.2	334,240店	22.7	-91,610店	-21.5
	合　計	1,832,734店	100.0	1,470,995店	100.0	-361,739店	-19.7
従業者数（人）	小売業	852万人	64.5	759万人	68.2	-93万人	-10.9
	卸売業	468万人	35.5	354万人	31.8	-114万人	-24.4
	合　計	1,320万人	100.0	1,113万人	100.0	－207万人	-15.7
年間販売額（兆円）	小売業	143.8兆円	22.5	134.6兆円	24.7	-9.2兆円	-6.4
	卸売業	495.5兆円	77.8	410.7兆円	75.3	-84.8兆円	-17.1
	合　計	639.3兆円	100.0	545.3兆円	100.0	-94.0兆円	-14.7

出典：平成１９年商業統計速報

【日本の小売業の商店数の推移】



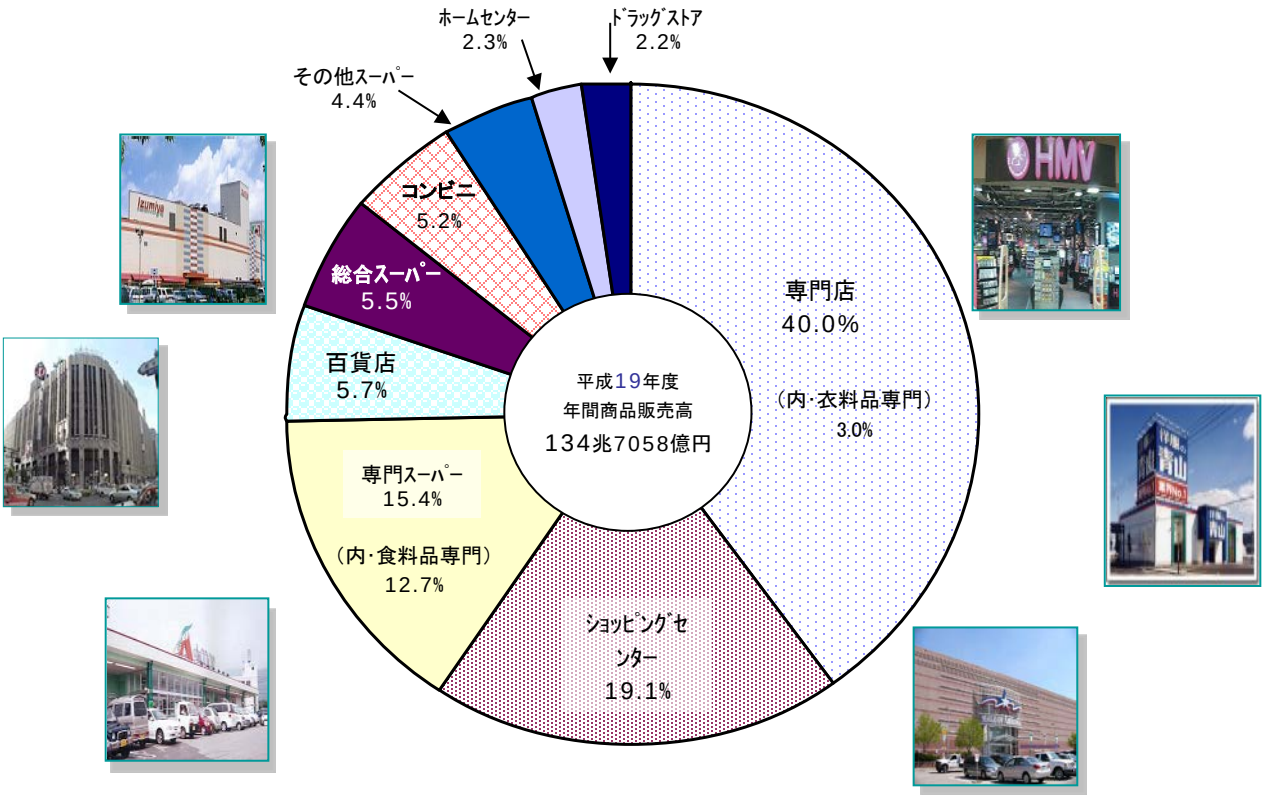
【日本小売業ベスト10ランキングの推移】

1960年	1980年	2001年	2008年
三　越	ダイエー	ｲﾄｰﾖｰｶ堂	ｾﾌﾞﾝ&ｱｲHD
大　丸	ｲﾄｰﾖｰｶ堂	イオン	イオン
高島屋	西友ストアー	ダイエー	ヤマダ電機
松坂屋	ジャスコ	高島屋	三越伊勢丹HD
東横百貨店	三　越	ユニー	ユニー
伊勢丹	ニチイ	西　友	Jﾌﾛﾝﾄﾘﾃｲﾘﾝｸﾞ
阪急百貨店	大　丸	三　越	ダイエー
西武百貨店	高島屋	大　丸	高島屋
そごう	西武百貨店	伊勢丹	エディオン
松　屋	ユニー	ヤマダ電機	ﾖﾄﾞﾊﾞｼｶﾒﾗ

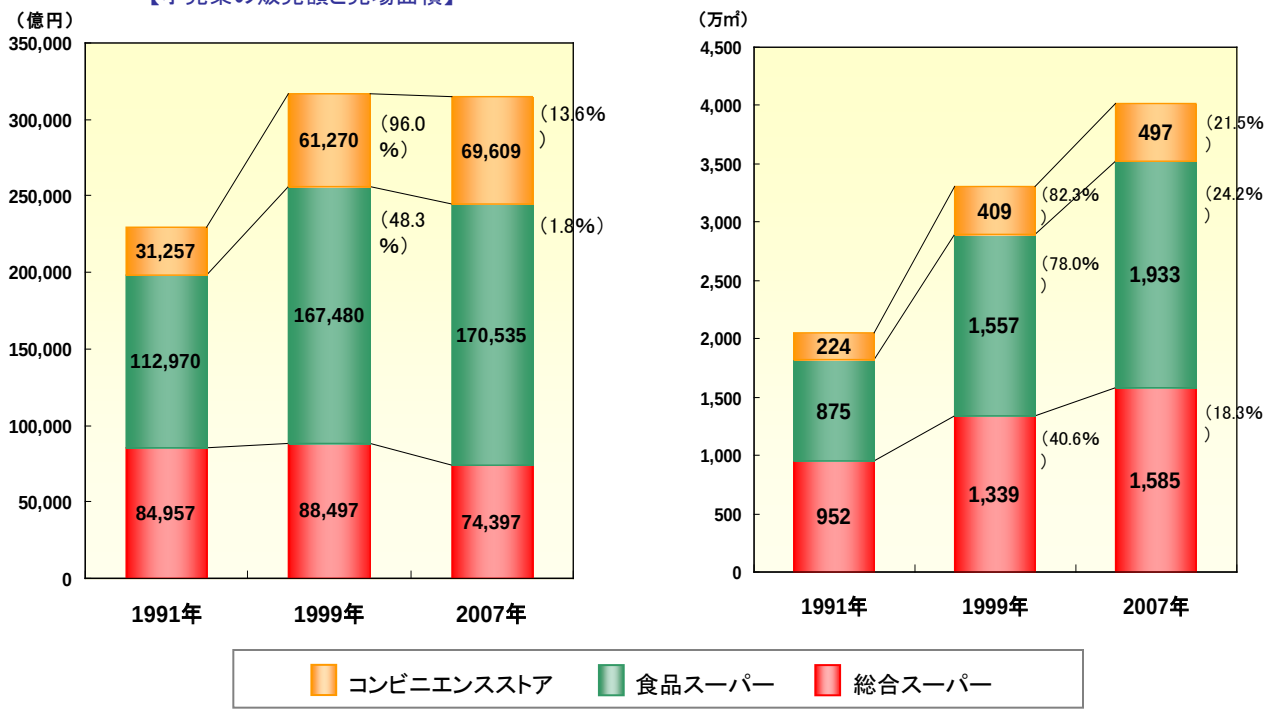
百貨店
GMS
CVS、
専門店？

【業態別年間販売高】

（平成１９年度「商業統計」：経済産業省）



【小売業の販売額と売場面積】



②　平成大不況によるスーパーの経営破たん

・金融危機によるメイン銀行の喪失、貸し剥がし、貸し渋りがスーパー業界を直撃、
・長崎屋、マイカルを含む全国チェーン、地域チェーンの大型倒産相次ぐ

（負債金額：10億円以上）

1997年(H9)
・ヤオハンジャパン（沼津）
・関西土地建物（高槻）
・ビッグエイト（沼津）
・協　同　社（秋田）
・バザールサクエー（東京）
・サンマート（広島）
・オレンジ（長浜）
・信　夫　屋（福島）
・練馬生協（東京都）

2642件

ヤオハン（沼津）
1997年

1998年(H10)
・グリーンハウス（高岡）
・青　山（上越）

2665件

長崎屋　（東京）
2000年

1999年(H11)
・中鉄商事（岡山）
・オサダマルショウ（東京）
・ちとせデパート（千歳）
・あかさか屋（泉佐野）
・サ　ン（中間市）
・ﾌｰﾄﾞｾﾝﾀｰ中村（彦根）
・崎山商店（田川市）

2497件

寿　屋　（熊本）
2001年

2000年(H12)
・長　崎　屋（東京）
・金沢長崎屋（金沢）
・丸　信（吉敷郡）
・藤　　村（柏崎）
・聖籠長崎屋（北蒲原郡）
・ポップマート（三島）
・丸藤さいとう（白老郡）
・こ　う　か（鹿児島）
・コ　一　ノ（松山）
・宇部丸信（宇部）
・岩国丸信（岩国）
・桜デパート（鹿屋）
・吉岡食品（柳井）
・神　　幸（浦和）

3017件
（3兆5368億円）
最悪の倒産件数

2001・2年(H13・14)
・壽　　屋（熊本）
・スーパーサニー（福岡）
・マ　イ　カ　ル（大阪）
・亀屋みなみﾁｪｰﾝ（青森）
・藤　　越（福島）
・ニコニコドー（熊本）

出典：TEIKOKU　DATABANK

マイカル　（大阪）
2001年

【スーパーの経営効率悪化】

・大手スーパーの坪効率は２０年前の50%以下に低下の企業も、１人当たり粗利益も17%減
・大手スーパーの営業利益は赤字、テナント家賃で赤字の補填を実施
・SPA企業が坪効率、1人当たり荒利益も順調に伸ばす

図表①　20年間の設備生産性と人的生産性（代表的小売業４社）

イオン	89年	94年	99年	04年	09年	89年比
1坪当たり売上げ	353万円	258万円	190万円	174万円	170万円	48%
在庫日数	27日	30日	38日	35日	38日	+11日
1人当たり荒利益	851万円	929万円	820万円	783万円	707万円	83%
1坪当たり営業利益	(10万円)	7万円	2万円	1万円	—	営業赤字

イトーヨーカ堂	89年	94年	99年	04年	09年	89年比
1坪当たり売上げ	402万円	335万円	246万円	233万円	224万円	55%
在庫日数	17日	15日	20日	26日	26日	+9日
1人当たり荒利益	1057万円	1124万円	1035万円	859万円	939万円	89%
1坪当たり営業利益	(15万円)	16万円	5万円	1万円	1万円	15分の1

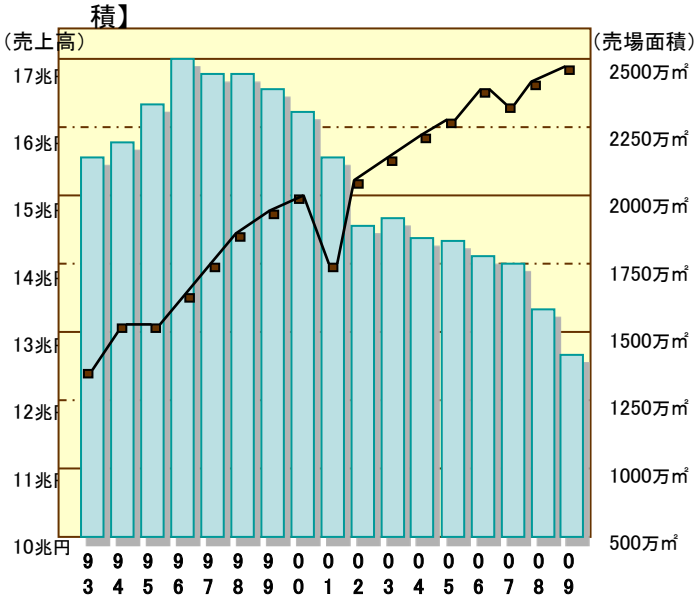
ニトリ	89年	94年	99年	04年	09年	89年比
1坪当たり売上げ	117万円	118万円	82万円	79万円	92万円	79%
在庫日数	45日	37日	65日	69日	60日	+15日
1人当たり荒利益	1221万円	1282万円	1431万円	1758万円	1878万円	153%
1坪当たり営業利益	7万円	6万円	6万円	8万円	11万円	1.6倍

ユニクロ	89年	94年	99年	04年	09年	89年比
1坪当たり売上げ	247万円	429万円	302万円	289万円	322万円	130%
在庫日数	41日	47日	51日	69日	56日	+15日
1人当たり荒利益	1497万円	1799万円	1298万円	1416万円	1541万円	103%
1坪当たり営業利益	21万円	115万円	49万円	53万円	64万円	3.0倍

※データは、日本リテイリングセンター『経営情報』より筆者計算、（　）内の数字は推計

出典：販売革新2010・01

【全国スーパー（GMS）の売上高と売り場面積】



③ 平成大不況・デフレ不況が百貨店を直撃

・金融危機によるメイン銀行の喪失、貸し剥がし、貸し渋りが百貨店を直撃、
経営破たん、店舗売却、業態転換、閉店続く
・景気低迷による消費者の生活防衛・・・・高額品、衣料品、身の回り品等の購買激減

2008年以前

・伊勢丹(八王子・コレット)
・博多井筒屋
・岩田屋(日田、西新、熊本)
・近鉄(岐阜、京都、吉祥寺、西京都、別府、桜井)
・さくら野(気仙沼、山型、福島)
・三交(松坂、伊勢)
・西武(仙台、宇都宮、大宮、八王子、川崎、甲府、富山静岡、浜松、豊橋、つか新宝塚、高知、他)
・そごう(札幌、船橋、木更津、茂原、錦糸町、多摩、長野加古川、奈良、福山、琴電伊予鉄、小倉、黒崎)
・大黒屋(福島)
・大丸(八王子、町田、和歌山、米子、今治)
・髙島屋(津田沼、津山、今治)
・天満屋・三原店
・東急(日本橋、町田、横浜、北見)
・松坂屋(札幌、山形、市川、岡崎四日市、天満橋、枚方、)
・松菱(浜松)
・丸井今井(小樽、苫小牧、釧路)
・丸正(和歌山)
・三越(横浜、大阪、神戸、他)
・阪急(数寄屋橋、大井、三宮)
・中三(五所川原、二戸、秋田)
・上野(宇都宮)
・山形屋・沖縄店(沖縄)

リーマンショック（2008）

2008・9年(H20・21)

・小倉伊勢丹(福岡)
・ちまき屋(山口)
・横浜松坂屋(神奈川)
・ロビンソン百貨店(札幌)
・久留米井筒屋(福岡)
・三越・武蔵村山(東京)
・三越・名取店(宮城)
・三越・盛岡店(岩手)
・三越・鎌倉店(神奈川)
・三越・池袋店(東京)
・三越・鹿児島店(鹿児島)
・丸井今井・旭川店(北海道)
・そごう・心斎橋本店(大阪)
・西武・札幌店(札幌)
・今治大丸(愛媛)

2010年(H22)

・丸井今井・室蘭店(北海道)
・松坂屋・岡崎店(愛知)
・松坂屋・名駅店(愛知)
・中合・会津店(福島)
・伊勢丹・吉祥寺店(東京)
・大和・長岡店(新潟)
・大和・上越店(新潟)
・大和・新潟店(新潟)
・大和・小松店(石川)
・さいか屋横須賀店(神奈川)
・西武・有楽町店(東京)
・松屋・浅草支店(東京)
・阪急・京都四条河原店(京都)

20011年(H23)

・中合・清水屋(山形)
・博多大丸・長崎店(長崎)
・名鉄百貨店ヤング館(愛知)
・まるみつ百貨店(長野)
・福田屋・栃木店(栃木)
・福田屋・真岡店(栃木)
・都城大丸(宮崎)民事再生
・中三(青森)民事再生

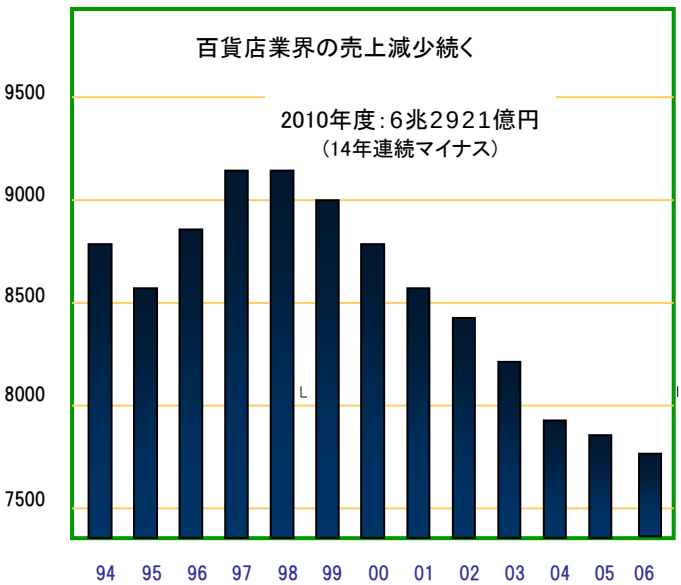
出典：TEIKOKU　DATABANK

そごう心斎橋店
(2009)

伊勢丹吉祥寺店
(2010)

西武有楽町店
(2010)

三越　池袋店
(現・ヤマダ電機)



【百貨店のグループ化進む】

百貨店グループ	2009年度2月期 売上高	2009年度2月期 営業利益	2010年度2月期 営業利益見込み
三越伊勢丹 ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	1兆4266億円	196億円	20億円 (▲91．8%)
J・フロント リテイリング	1兆0966億円	281億円	120億円 (▲57．3%)
ミレニアム リテイリング	9327億円	232億円	183億円 (▲21．1%)
高　島　屋	9761億円	248億円	150億円 (▲39．5%)
エイチ・ツー・オー リテイリング	5059億円	134億円	60億円 (▲55．2%)

出典・参考:週間ダイヤモンド2009・5・30

1998年　142社　310店舗（日本百貨店協会）
2011年　 86社　243店舗（　〃　　）

（因みに米国では1970年代　200社が
2000年代　 17社に淘汰・統合）

④　郊外型大型ショッピングセンター開発に生き残りの活路？

日米構造協議の中で、過去、大型店の出店を規制していた「**大店法**」は、９２年以降「**改正大店法**」の施行によって大幅な法規制の緩和・撤廃が実現し、大規模なショッピングセンターの開発・出店は毎年３ケタが続いた。
しかしその後その反作用として旧商店街の空洞化を緩和する「**まちづくり3法**」（2000年）が決定されて２桁に戻った。
その後低成長化における戦略としてイオングループとセブン＆アイグループの郊外への大規模な出店が相次ぎ、地方都市の旧商店街を直撃し、シャッター商店街を生じしめている。まさに「Big　eat　Small」が全国各地で起きたのである。

SCの現況

総SC数	3，050　ケ所
総テナント数	149，420　店
1SC平均テナント数	49　店
総キーテナント数	2，715　店
総店舗面積	44，179，274　㎡
総店舗面積	14，514　㎡

2010年12月末現在

店舗面積別･立地別SC数

	中心地域	周辺地域	郊外地域	総　計
3,000㎡未満	65	97	125	287
5,000㎡未満	100	98	183	381
7,500㎡未満	112	111	190	413
10,000㎡未満	82	98	200	380
20,000㎡未満	195	210	536	941
30,000㎡未満	44	67	222	333
50,000㎡未満	39	43	135	217
50,000㎡以上	10	10	75	95
不明		1	2	3
	647	735	1,668	3,050

年度別SC出店状況

立地	中心地域	周辺地域	郊外地域	総　計
～1969	62	48	17	127
～79年	161	118	167	446
～89年	161	147	264	572
～99年	145	233	635	1,013
2000年	13	38	111	162
2001年	7	9	27	43
2002年	8	18	39	65
2003年	10	14	43	67
2004年	10	14	54	78
2005年	9	13	56	78
2006年	9	15	60	84
2007年	17	17	68	102
2008年	16	10	65	91
2009年	11	16	34	61
2010年	8	23	24	55
総　計	**647**	**735**	**1,668**	**3,050**

出典；日本ショッピングセンター協会HP

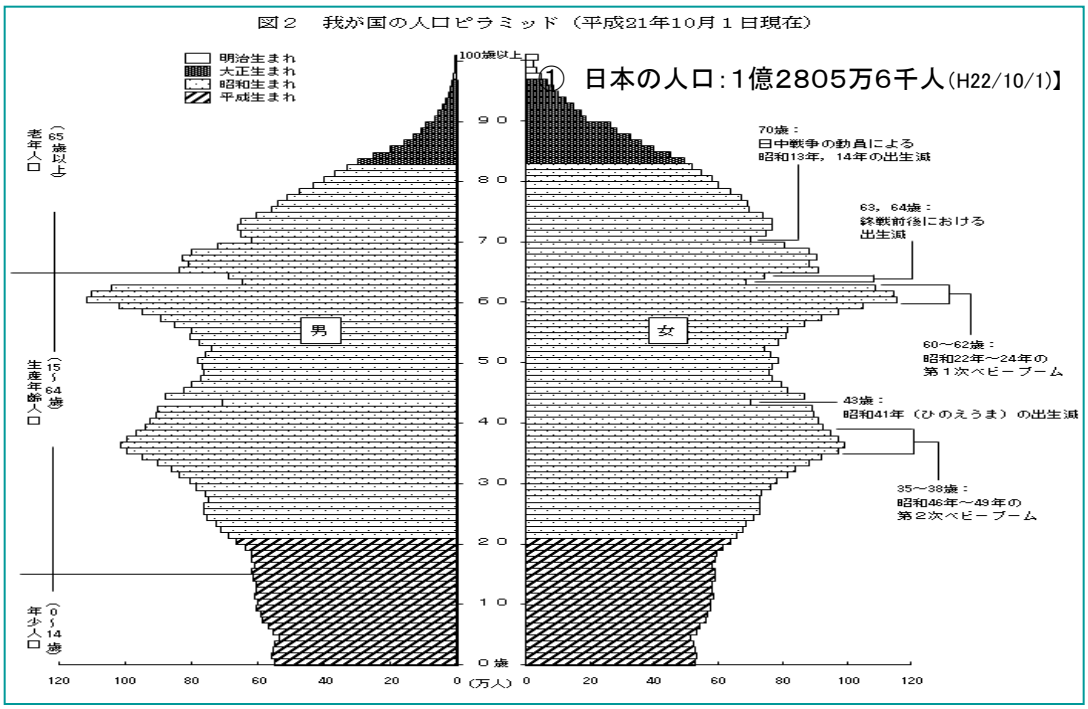
ららぽーと新三郷
（2009･9　Open）

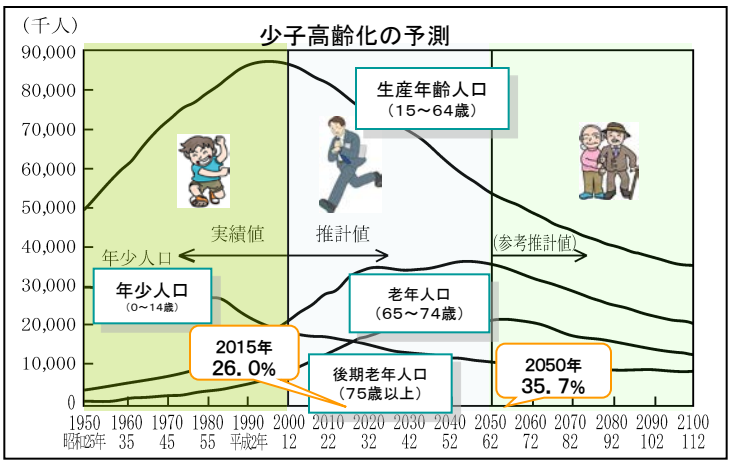
イオンレイクタウン（新越谷）
2008年10月OPEN
･総面積　（261,633㎡）
･商業施設〃（218,483㎡）
･専門店565店舗
･駐車場：約8,200台
･駐輪場：約6,200台

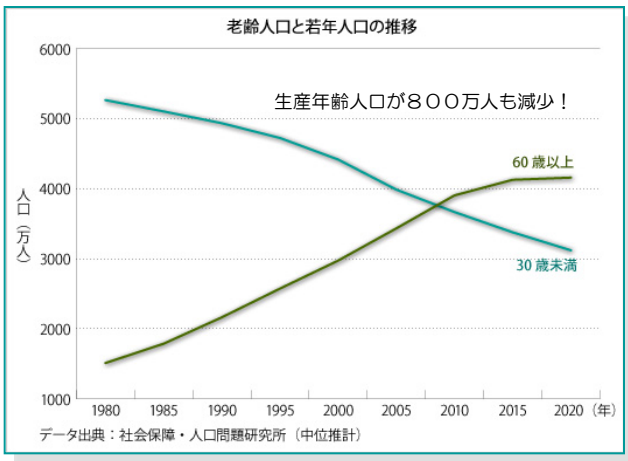
全国の地方都市の旧商店街は
シャッター商店街に･･･

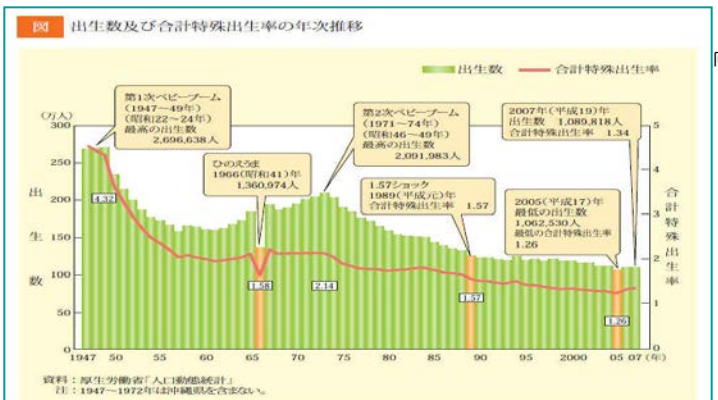
（6） 大きく変化した日本の消費者意識と購買行動

① 少子高齢化が急速に進む人口構造

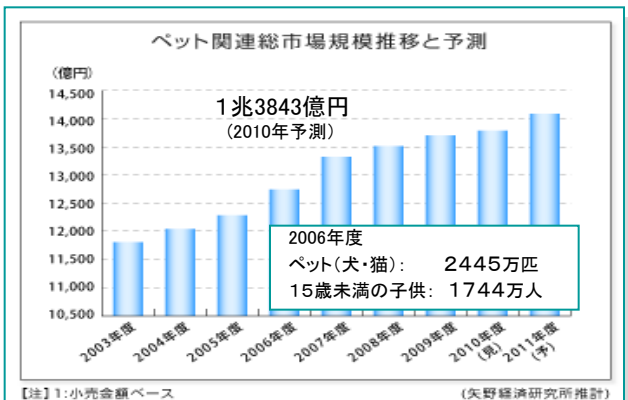






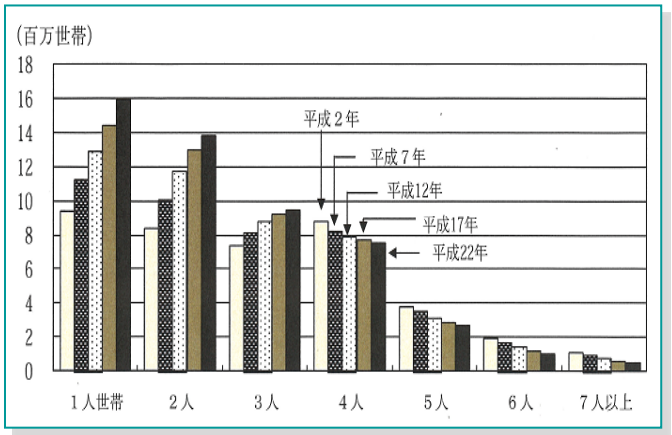


向

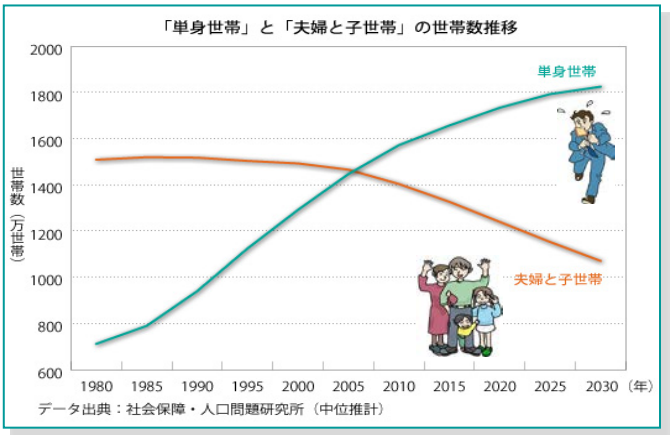


②　世帯構造・世帯年収も大きく変化

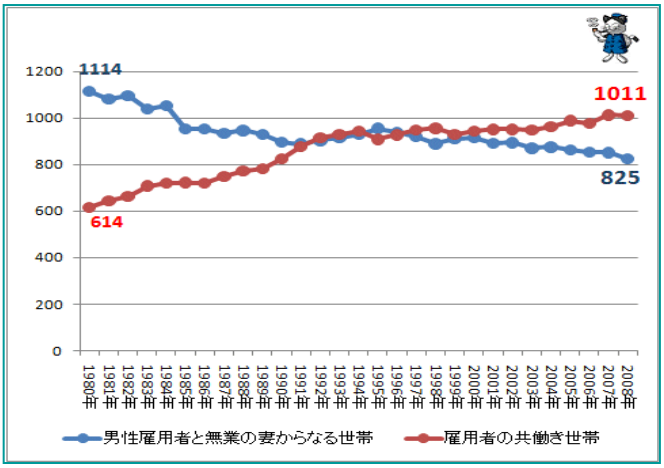
【世帯人員別一般世帯数（H22/10/1）】



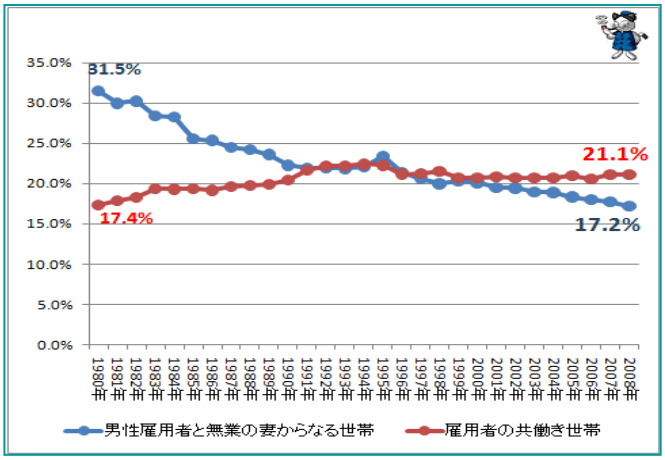
【単身世帯と夫婦と子供世帯の推移】



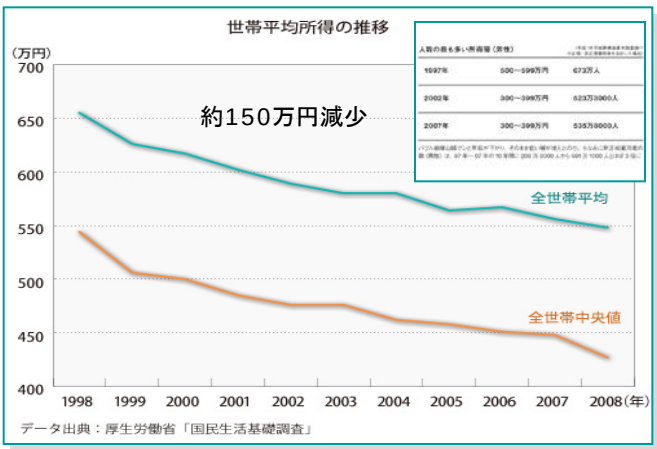
【共働き世帯数の推移　（万世帯）】



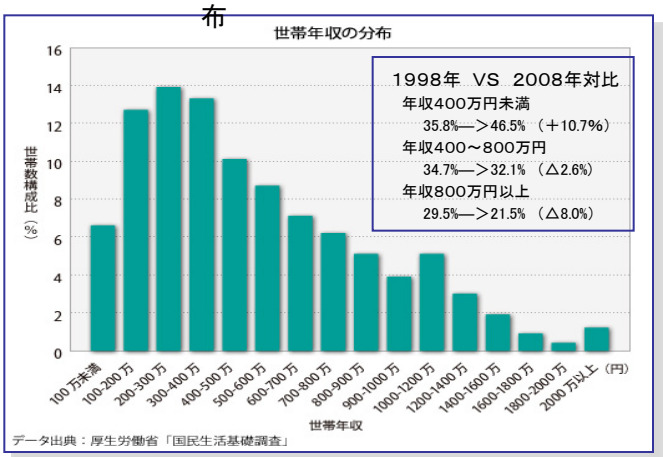
【共働き世帯率の推移　（%）】



世帯平均所得の推移

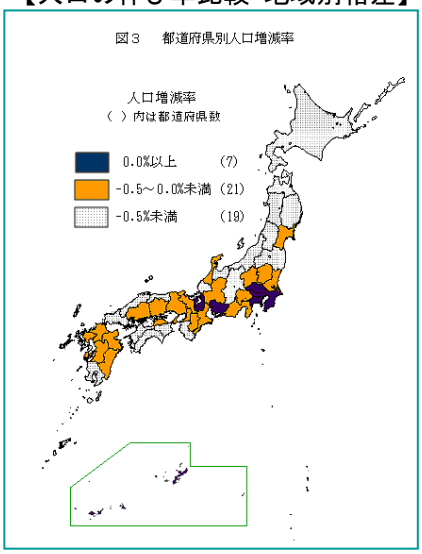


世帯年収の分布

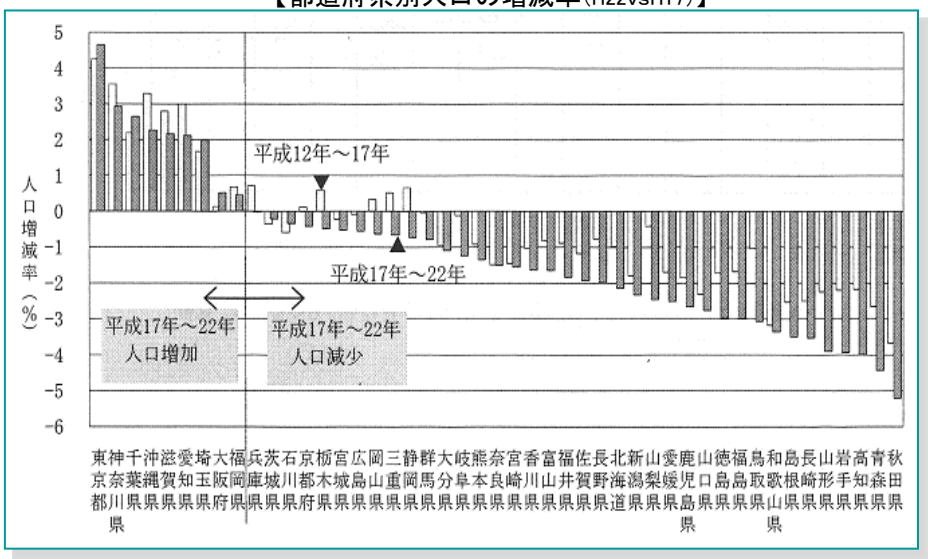


③ 地域の経済・人口・所得等の格差広がる　地方の疲弊進む

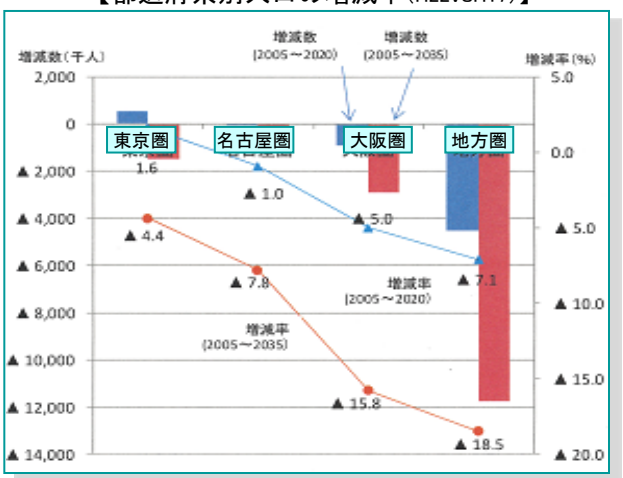
【人口の伸び率比較・地域別格差】



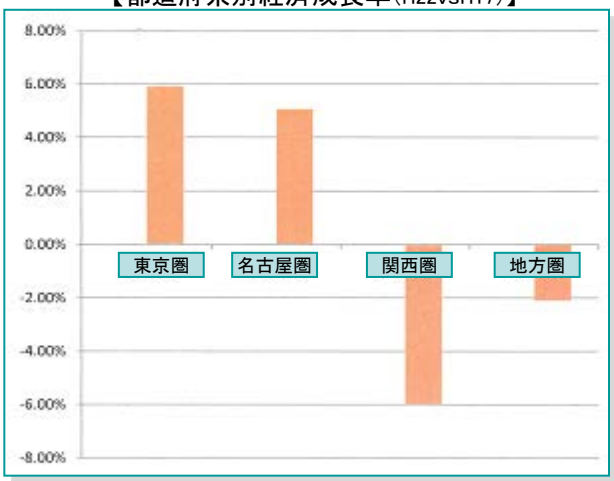
【都道府県別人口の増減率（H22vsH17）】



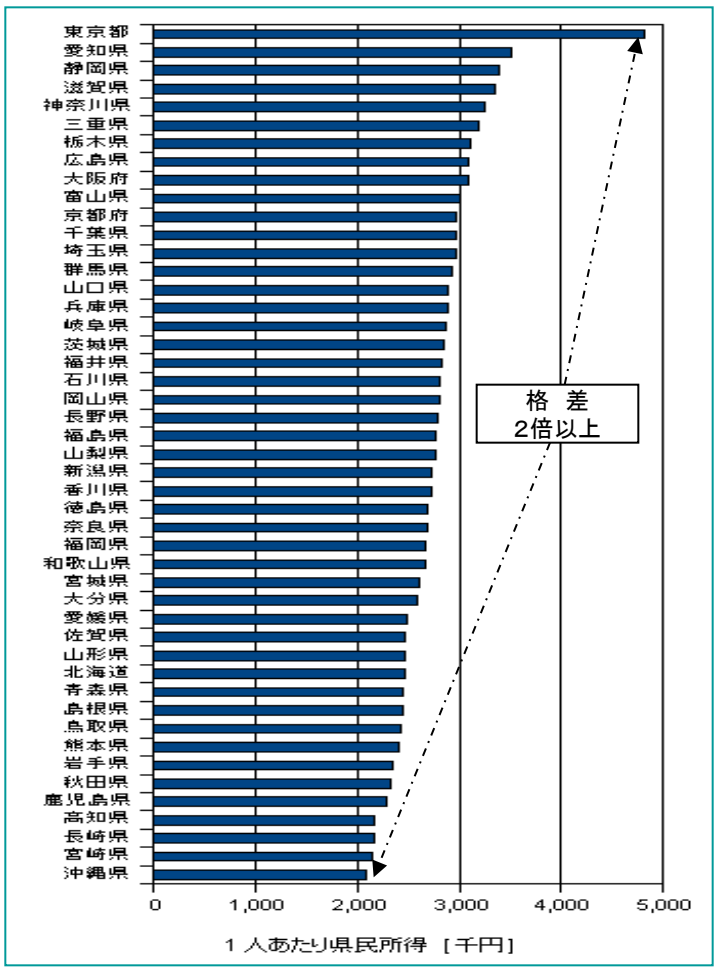
【都道府県別人口の増減率（H22vsH17）】



【都道府県別経済成長率（H22vsH17）】

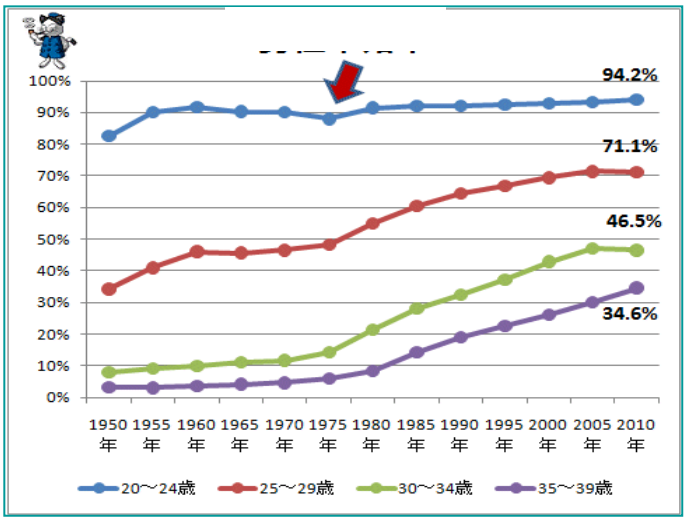


【都道府県別県民所得】

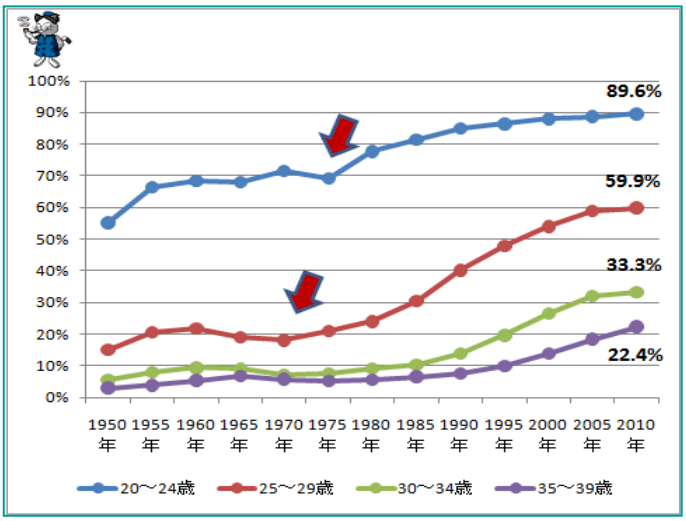


④ 未婚率・初婚年齢の上昇　理由は適齢期男性の所得の低下？

【年齢別未婚率：　男性　】

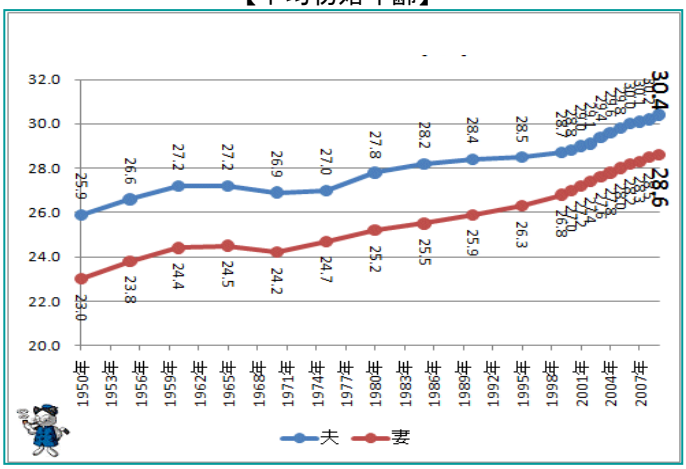


【年齢別未婚率：　女性　】

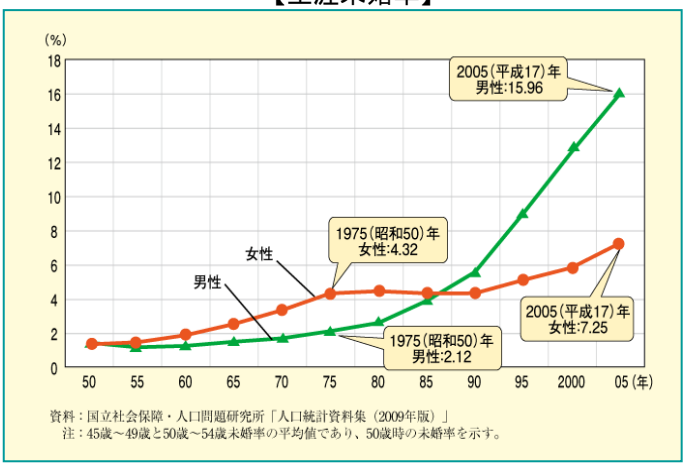


http://www.garbagenews.net/archives/1339166.html

【平均初婚年齢】

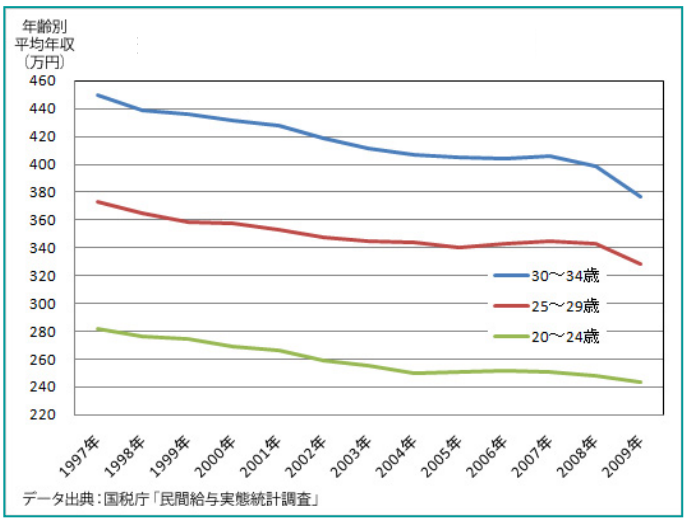


【生涯未婚率】

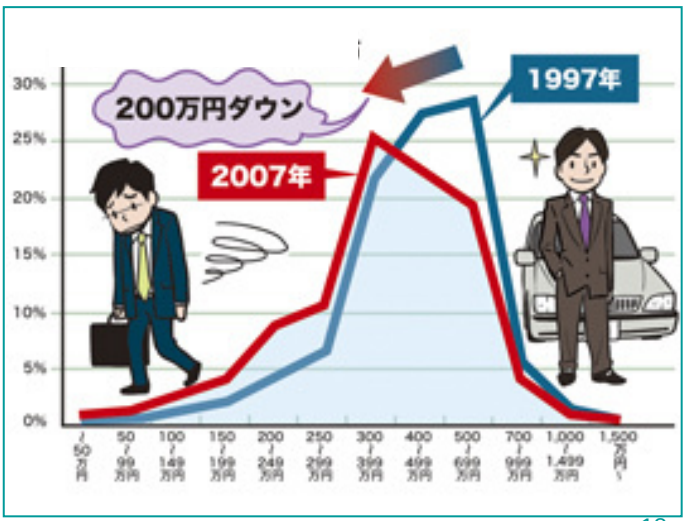


生涯未婚率：50歳時点で一度も結婚していない

【減り続ける若年層の年間所得】

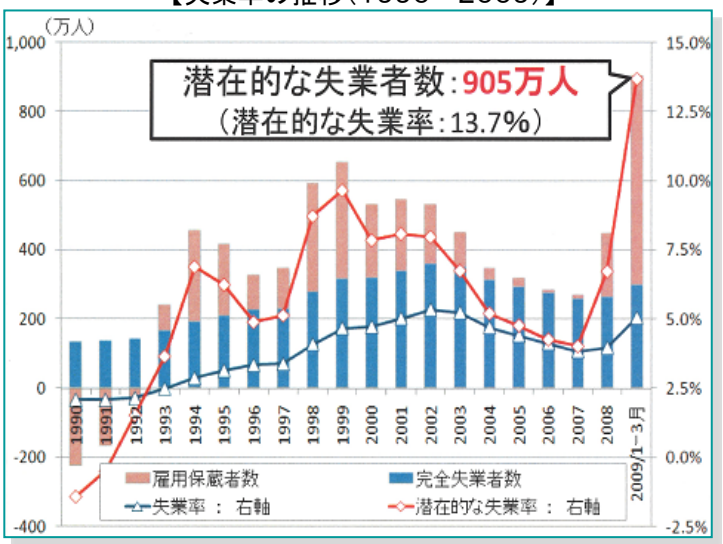


【30～34歳男性の年間所得は200万円ダウン】

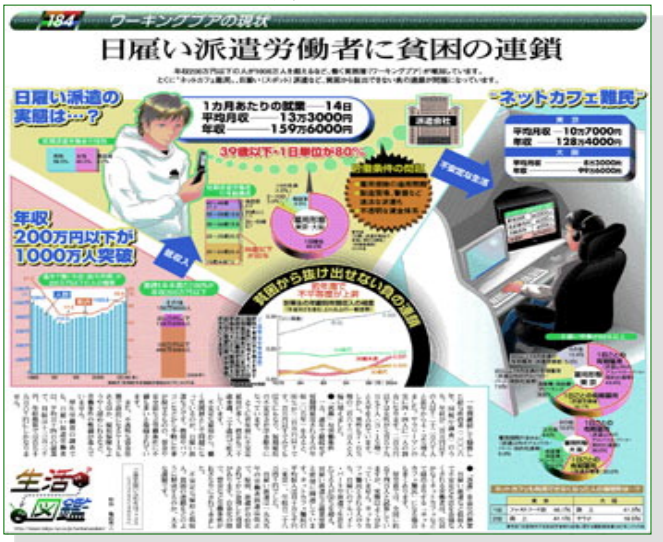


⑤ 雇用情勢の悪化　失業率、低賃金、非正規社員、貧困率の増加傾向

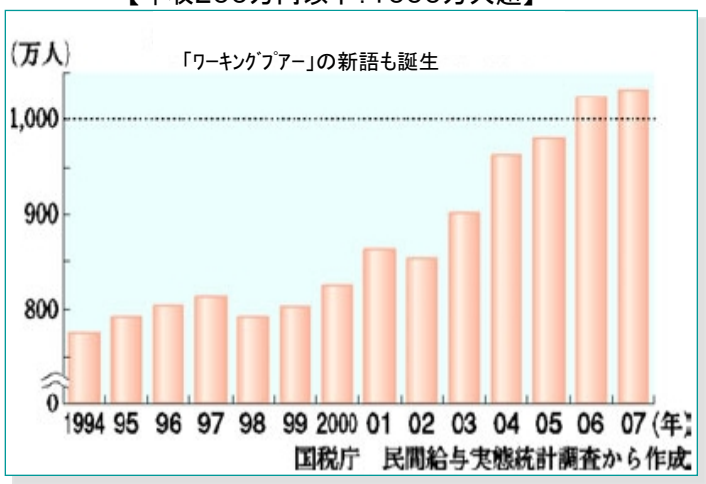
【失業率の推移（1990～2009）】



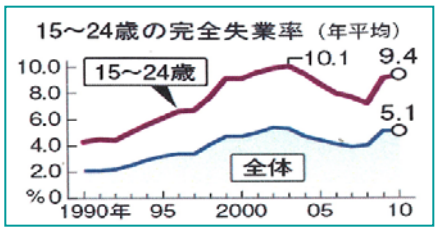
【貧困の連鎖】



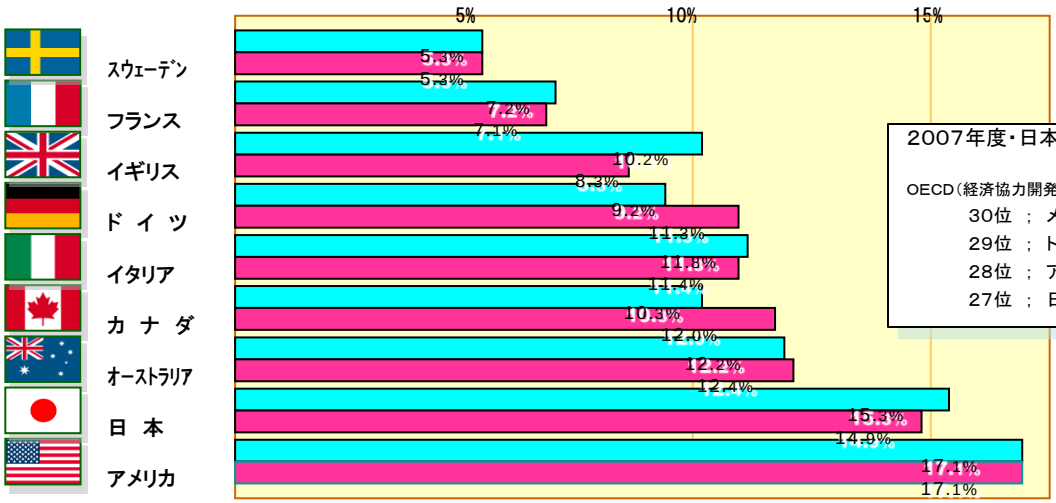
【年収200万円以下：1000万人超】



- ●完全失業率・2009年9月363万人
- ●個人資産は50歳以上の世帯で77%を保持
- ●年収1000万円超：233万人（前年：8万4千人増）
- ●正社員405万人減、非正規〃632万人増
  （'95～05年・厚生労働省調べ）
- ●生活保護　205万人（2011・9）
  3兆2289億円（2010実績）



【日本の貧困率は15．7%、OECD中下から4位】



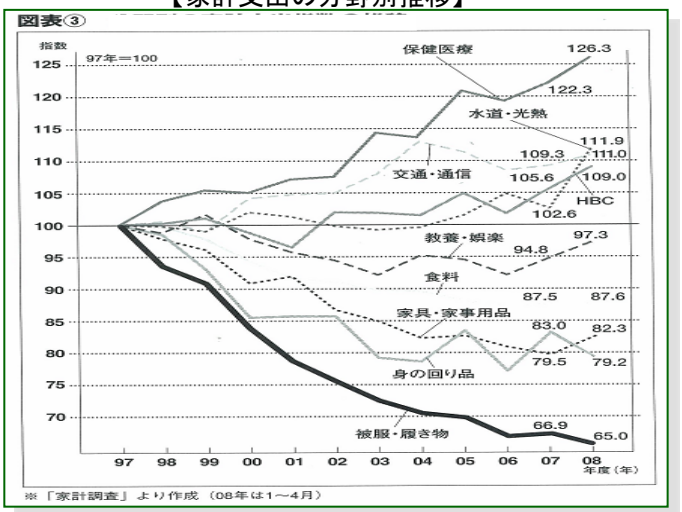
2007年度・日本政府初の算出を実施

OECD（経済協力開発機構）加盟40ケ国ワースト4

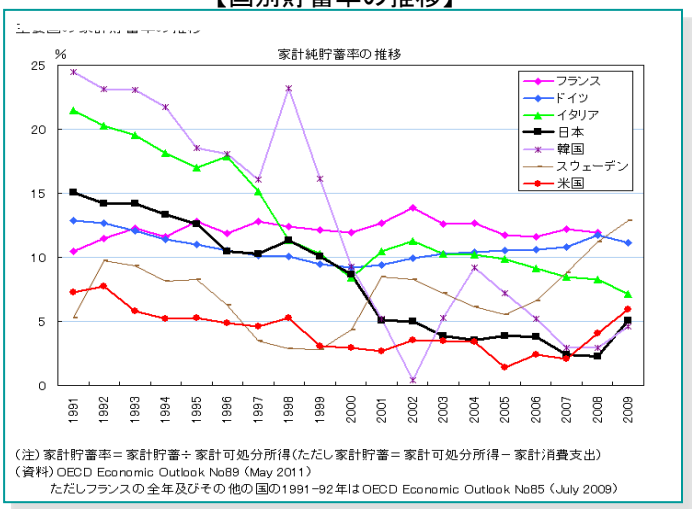
30位 ； メキシコ　18・4%
29位 ； トルコ　17．5%
28位 ； アメリカ　17．1%
27位 ； 日　本　15．7%

⑥　平成大不況・デフレ不況が消費者の意識・行動を変化させた!

【家計支出の分野別推移】

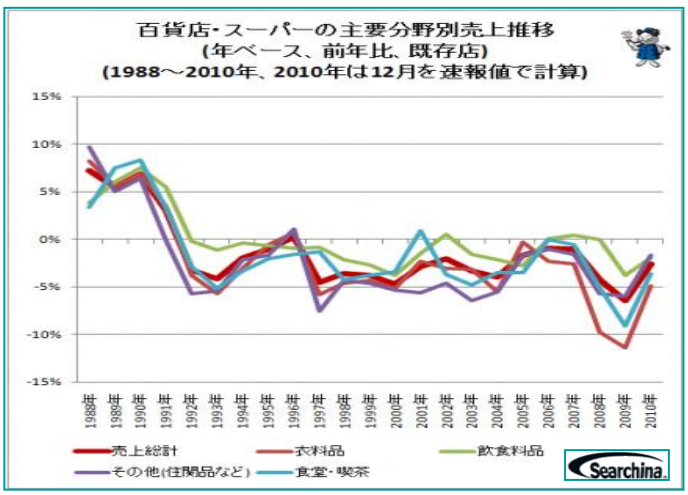


【国別貯蓄率の推移】

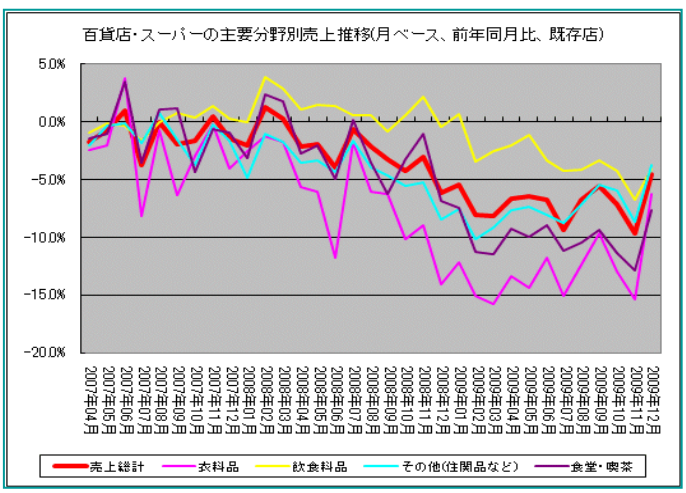


2008・2009年、リーマンショックが直撃
2010年・エコポイント、子供手当て、高校授業料無償化、猛暑による回復に兆し？
2011年・東日本大震災、原発事故等での消費者動向が変化？

【百貨店・スーパーの分野別売上推移】



【百貨店・スーパーの分野別売上推移：月ベース】

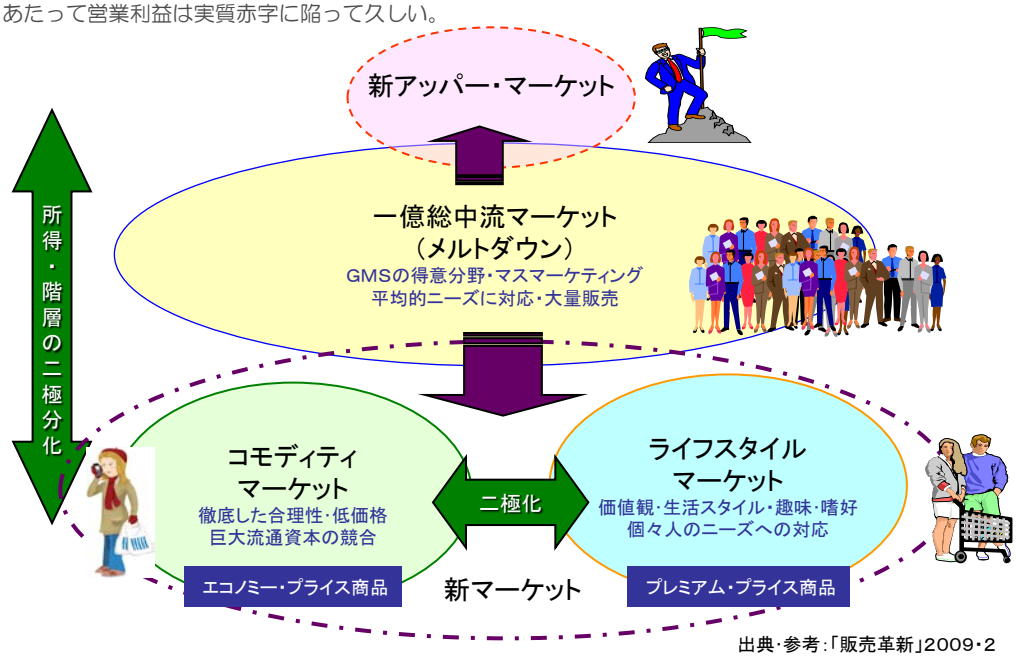


・衣料品、外食を直撃：2桁の減少に！
・食料品は生活防衛、内食の増加で1桁台
・食料品はデフレで商品の平均単価は10年前に比べて2桁減

⑦ 中間層が2極分化するマーケット

不況は所得の中間層をメルトダウン（融解）し、上位と下位の所得層に２極分化させる。
米国においても８０年代の深刻な不況は中間所得層を激減させ、上位・下位の格差は広がり、今尚それは広がりつつある。
その結果中流層をターゲットとしていたＧＭＳの顧客は激減し、ＧＭＳ御三家と言われてきたモンゴメリワードは経営破たんに追い込まれ、ＪＣペニー、シアーズは低迷し、多くの人が流れ込んだ下流層に対して低価格を武器としたウォルマート、Ｋマート等のディスカウント・ストアが急速に成長してきた。

日本においても同様のことが起きて中流層がメルトダウンし、かって中流層をターゲットとしていた日本のＧＭＳのダイエー、マイカル等は経営が行き詰まり、イトーヨーカ堂、ジャスコも衣料品の不振にぶちあたって営業利益は実質赤字に陥ってクしい。



出典･参考:「販売革新」2009･2

今後小売マーケットではコモディティ・マーケットとライフスタイル･マーケットに２極化するといわれている。
前者は徹底的な低価格が求められるマーケットであり、ウォルマートに代表されるメガ・リティラーがその圧倒的な規模によるバイイングパワーを持つ企業のみが生き残りを許される。
後者のマーケットは個人の価値観がライフスタイルを生み、ライフスタイルによって衣・食・住の商品購買が決定されるものであり、価格だけでなく、健康・美容・便利・グルメ・エコ・サービス等の価値が重要になる。

日本のほとんどの小売業はそのグローバル的な企業規模からいって、低価格競争には耐えられないであろう。
世界でもっとも厳しい目を持つ消費者である日本人相手のビジネスのためには、顧客情報を分析し、ここの顧客のライフスタイルを理解し、ビジネスプロセスに組み込んでいくことが要求されよう。

⑧ 日本の小売業が直面する経営課題とは・・・・

世界経済の不安
- ●世界経済の不安（心理的）
  - ユーロ問題（ｷﾞﾘｼｬ、ｲﾀﾘｱ）
  - 米国の不況、中国のバブル？
  - TPP問題

日本経済の不安
- ●日本経済の低迷（心理的）
  - 東日本大震災・原発事故
  - デフレ・円高・消費の収縮
  - 消費税等の施策の行方不明

地域の経済環境
- ●地域経済の疲弊
- ●人口の減少
- ●少子高齢化の進展
- ●商業立地の変化
  - 駅ビル、郊外大型SC
  - 旧商店街の地盤沈下
- ●買い物難民の出現

消費者の変化
- ●顧客の高齢化
- ●世帯構成の変化
  - 高齢化・核家族化
  - 1人、2人世帯の増
  - 共稼ぎ世帯
- ●ライフスタイルの多様化
  - 低価格・利便性・エコ・安心・安全・グルメ、他
- ●所得の低下傾向
  - 社会保障費、税のｱｯﾌﾟ
  - 生活防衛意識
- ●通販・宅配の利用

企業取り組み
- ●ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ＆セキュリティ
  - 金融商品取引、個人情報保護
  - 改正化資金業、内部統制
  - ｺｰﾎﾟﾚｰﾄｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ、ｻｲﾊﾞｰ犯罪
  - 情報漏えい、不正取引、他
- ●IT対応
  - ｸﾗｳﾄﾞｺﾝﾋﾟｭｰﾃｨﾝｸﾞ、
  - ｽﾏｰﾄﾎﾝ、電子ﾏﾈｰ、 Net通販
- ●優良顧客の維持・拡大
- ●ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ戦略の再構築
  - ﾁｬﾈﾙ、Net、ﾓﾊﾞｲﾙ

経営課題
- ●ローコスト・オペレーション
  - 低価格競争の必須条件
  - 業務プロセス改革
- ●優良顧客の維持・拡大
- ●ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ戦略の再構築
  - 競争力強化、CS向上
  - 海外市場、ﾁｬﾈﾙ、Net、ﾓﾊﾞｲﾙ

競争の激化
- ●低価格競争の激化
  - PB商品・商品確保
- ●大手チェーンの業態転換
  - ﾃﾞｨｽｶｳﾝﾄ店の開発・展開
- ●小型店の展開
- ●ネットスーパー

先行きの見通しが立てにくい・・・・
低価格攻勢が強まっている・・・
消費者の生活防衛意識が・・・
原発で食の安心・安全が・・・・

【日本から海外市場の開拓へ・・中国との摩擦がブレーキに？】

日本経済新聞
12月10日
木曜日

セブン＆アイ

中国で売上高5倍に

5年後4000億円 コンビニ出店加速

セブン＆アイ・ホールディングスは中国事業を拡大する。主力のコンビニエンスストアを手す3年内に500店以上に増やすほか、スーパー、外食店も出店を加速。2014年度の年間売上高を08年度の約5倍の約4000億円に引き上げる。国内消費が足元のデフレや少子高齢化で厳しさを増す中、最大手のセブン＆アイが中国重視を鮮明にしたことで、内需型の日本の小売業が海外に投資を集中する動きが加速しそうだ。

小売業 海外市場の開拓急ぐ

鈴木敏文セブン＆アイ会長が中期的な事業戦略を明らかにした。鈴木会長は「中国事業は現状の5倍の規模には伸びる。特にコンビニが成長の原動力になるとしている。

同社の中国のコンビニ店舗数は現在100店。セブン－イレブン・ジャパンが04年から北京で出店を開始し、今年4月に台湾の大手流通業、統一集団グループとフランチャイズチェーン（FC）契約を結んで上海での出店を始め、同9月には天津にも進出した。

FC店の出店を軸に、今後3年をメドに3都市合計の店舗数を500店まで増やす。並行して出店する都市を広げる計画で、成都市などを検討している。中国では日本のコンビニのように標準化された小型店をチェーン展開する企業はほとんどなく、日本のノウハウを持ち込めば、消費市場を開拓しやすいとみている。

総合スーパーのイトーヨーカ堂は現在北京で9店、成都で4店を運営。特に成都の店舗は集客力が高く08年度は前の年度比で売り上げを約3割伸ばした。今後3年内に両都市でそれぞれ2店増やすほか、成都以外の内陸部や東北地区の都市でも出店の調査に入った。

今年7月には初めてファミリーレストランを北京市に開業し、まず北京で3年後に30店まで増や

大手小売業の中国事業

セブン＆アイ	コンビニ、スーパー、外食の３本柱で拡大
イオン	スーパーを30店運営、数年後に100店体制目指す
ローソン	現地企業と合弁で上海に300店を展開
ファミリーマート	上海、蘇州、広州に300店を展開
三越伊勢丹	2014年までに５店出店し、計10店体制に
高島屋	2012年に上海に進出計画
ファーストリテイリング	ユニクロを約50店運営、2011年に100店超に