

池本正義著

# アメリカの消費と流通革新

●日本の流通はどうなる

ビジネス社

**池本正義**（いけもと・まさよし）

昭和10年鳥取県生まれ。昭和34年に早稲田大学第一文学部心理学科卒。昭和38年(財)流通経済研究所設立に参加、国際研究部長・理事をつとめ、昭和51年2月同研究所を退職。

同年3月から昭和54年まで(株)イトーヨーカドーの営業開発室、総合企画室に勤務。以後、アメリカ・オハイオ州コロンバスに滞在して、アメリカの流通を研究するかたわら、国際経営コンサルティング機関の設立を準備中である。

著書に『アメリカ企業の流通戦略』（日本実業出版社）がある。

住所／神奈川県逗子市久木 8-17-1（〒249）

## アメリカの消費と流通革新

---

昭和55年4月17日 第1刷発行

著者 池本正義

発行者 番場 征

発行所 株式会社 ビジネス社

〒162 東京都新宿区築地町6  
(北星ビル4F)

電話 03-268-2205

振替 東京 4-6705

|   |   |
|---|---|
| 検 | 印 |
| 省 | 略 |

印刷 中央印刷・サンビ美術印刷

© 1980 Masayoshi Ikemoto

製本 トキワ製本

---

落丁本・乱丁本はおとりかえいたします 3034-37314-7152

池本正義著

# アメリカの消費と流通革新

●日本の流通はどうなる

ビジネス社



## はじめに

眼下に初冬のアメリカ中部の大平原、大穀倉地帯がはてしなくつづいている。見なれた光景とはいえ、その広さをあらためて感じざるをえない。春になれば緑一色になる農地であろう。しかし、今は、枯れた植物と土がまざり合ってくすんだ薄茶色にしずんでいる。

筆者は、本書の原稿をたずさえ、オハイオ州の州都コロンバスから、一時帰国するための機中にある。

アメリカの流通を、わが国の流通に対比させながら、その変革するさまを紹介したいというのが本書の狙いであった。しかし、この広大な大地を眺めるにつけ、本書は、アメリカの流通をかすった程度のものにしかすぎないのではないかという不安にかられてくる。

過去一五年、アメリカを訪問した回数だけは、五〇回をこえている。しかし、それではほんとうの流通はわからないのではないかという疑問にかられ、住民としての経験がなければと意を決して、コロンバスに住んで二カ月がすぎようとしている。そして、毎日毎日がフレッシュである。そして、アメリカン・ドリームということばで説明されるアメリカ人のチャレンジ精神は、流通の世界にも見事に生きつづけていることを知らされる毎日である。

二〇年間、住みなれた流通の調査、研究の世界をはなれ、その流通そのものであるイトーヨーカ

ドーに身を投じたのは、ついきのうのような感があるが、去る七月、退社するまでに、三年近くの時間が経過してしまっている。

思えば、同社での経験は、筆者にとってなものにもかえがたい貴重なものであった。毎日が驚きの連続であり、従来、調査、研究というような手段を通じて、つねに客観化した流通を考えていた身にとって、ダイナミックに動く企業のエネルギーが、まったく知らなかったようなところから発生しているということを知らされる毎日であった。

このような驚きが、筆者をふたたび、実際を知った身で、調査・研究というような手段で、流通にアプローチさせる最大の動機づけになったということである。

このわがままな気持を汲み、独立することを、すなわちふたたび調査・研究の世界に戻ることを了解され、機会あるごとにはげましのことをかけてくださる同社・伊藤雅俊社長には、ただただ感謝の気持でいっぱいである。本を書くなら本格的なものを書けよということばをいただいているが、いまもってそのことばが耳からはなれない。本書がそれからは、はるかに遠いできればであるために、恥じいるばかりである。

独立にあたって、また本書を書くにあたって、多くの先輩諸氏の助言があったことに厚くお礼を申しあげたい。

とくに、筆者のビジネス生活の大半を過ごした（財）流通経済研究所の所長であり、流通研究の師である学習院大学の田島義博教授には、いつになっても心配のかけどおしである。深くお詫びすると同時に、あつかましくも今後いつまでもご指導をお願いしたい。

困ったことがあったら、いつでも相談にこいといって、適切なアドバイスをたまわる慶応義塾大学・村田昭治教授に対しても、厚くお礼を申しあげたい。

独立の良き理解者であり、本書を書くことについて積極的に賛成し、助言をいただいた産業能率短期大学の小林薫教授に対しても感謝の気持ちをあらわしたい。

遅筆の筆者をして、きわめて短期間に本書を書きあげさせてくれたものは、アメリカに身をおいての新しい緊張感だったと思う。このアメリカ生活を可能にしてくれた以下の友人に対しても、感謝の気持ちでいっぱいである。コロンバスに本拠をおく、ストア・デザインのトップ企業、ドゥディ・カンパニー (The Doody Co.) のアルトン・ドゥディ社長 (Dr. Alton Doody)、ピーター・モナシ、筆頭副社長 (Mr. Peter Monash)、トニー・ベイナルド氏 (Mr. Tony Baynard) である。

もう一人、忘れることのできない人がある。キッコーマン醤油株式会社・経営企画部長の吉田節夫氏である。本書は、同氏の「本を書いたらどうですか」という一語から始まったのである。同氏の期待に応えられるようになっていくか否か疑問だが、お礼をいいたい。

最後になったが、本書の出版のチャンスを与えてくださったビジネス社・番場征社長、ならびに編集者・高橋健吉氏に感謝したい。

本書は、昭和四六年、『アメリカ企業の流通戦略』と題して、日本実業出版から出版した旧著と比較して読んでいただければ幸いである。そして、アメリカの流通の変化を読みとっていただければ、本書を書いた意義があったというものである。

内容の不十分さだけでなく、表現の稚拙さなどがいたるところにあるだろうことを恥じつつ、読

者諸兄のご批判をまちたい。

いつのまにか、下界は、白一色に変わっている。ロッキー山脈のふもと、コロラド・スプリングスの上空である。

帰国して、出版社に原稿を手渡すときの喜びを期待しつつ、本書出版の挨拶にしたい。

昭和五十四年十二月十二日

帰国途中の大陸横断機中にて  
池 本 正 義

# 目次

はじめに

|     |           |    |
|-----|-----------|----|
| 第1章 | アメリカの流通構造 | 13 |
|-----|-----------|----|

|   |                |    |
|---|----------------|----|
| 1 | 流通機構をとりまく与件の変化 | 15 |
|---|----------------|----|

|   |              |    |
|---|--------------|----|
| 2 | 商業統計から見た小売機構 | 21 |
|---|--------------|----|

|     |               |    |
|-----|---------------|----|
| (1) | 店舗数と販売額から見た変化 | 22 |
|-----|---------------|----|

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
| (2) | 店舗規模と生産性から見た変化 | 29 |
|-----|----------------|----|

|   |                 |    |
|---|-----------------|----|
| 3 | 商業統計から見た各種の卸売機構 | 34 |
|---|-----------------|----|

|   |                 |    |
|---|-----------------|----|
| 4 | 日本とアメリカの流通機構の相違 | 41 |
|---|-----------------|----|

|     |          |    |
|-----|----------|----|
| (1) | 小売機構の相違点 | 41 |
|-----|----------|----|

|     |          |    |
|-----|----------|----|
| (2) | 卸売機構の相違点 | 42 |
|-----|----------|----|

|     |            |    |
|-----|------------|----|
| (3) | 流通の全体像の相違点 | 44 |
|-----|------------|----|

## 第II章 アメリカの消費構造……………45

### 1 消費者の動態……………46

(1) 世帯数の増加と多様化……………46

(2) 若年層・ベビー・老年層の増加……………49

### 2 所得構造の変化と消費……………51

### 3 生活パターンの変化と消費……………55

### 4 最近のライフ・スタイル論と流通……………61

### 5 消費行動に見る日米消費者の価値観……………62

## 第III章 企業の流通活動とその規制……………65

### 1 企業の流通活動と法的規制……………66

### 2 企業の流通活動と非法的規制……………69

### 3 企業競争とイノベーション……………72

### 4 流通活動の規定条件の日米比較……………79

第Ⅳ章 低成長經濟を克服する流通活動……………81

1 流通効率化の必要性……………82

2 システム化の必然性と機能分業……………85

3 既存の流通理論の革新への試み……………88

4 低成長時代の流通活動の原則……………95

5 わが国が学ぶ流通活動の効率化……………97

第Ⅴ章 流通チャネルの変化と商品政策……………101

1 三つの流通チャネルの実態……………102

2 流通チャネルを変化させる諸要因……………106

3 メーカーのチャネル政策の問題点……………110

(1) 商品別チャネル政策と顧客別チャネル政策……………110

(2) 流通チャネル改善の三つのポイント……………111

(3) 新しいチャネラーの台頭と評価……………115

(4) ニーズ別流通チャネルの発生……………117

4 日米流通チャネル政策の相違点……………119

## 第Ⅵ章 流通価格体系とセールス・プロモーション……………121

### 1 価格体系の原則と価格コントロール……………122

(1) 法的制約と垂直競争という原則……………122

(2) インボイス・プライス制と取引条件の標準化……………124

(3) 価格コントロールの実例……………126

### 2 消費者と価格をめぐる六つの視点……………127

### 3 わが国の価格体系のゆくえ……………131

### 4 メーカーのセールス・プロモーション……………134

(1) メーカーの対流通業者プロモーション……………135

(2) メーカーの対消費者プロモーション……………140

### 5 流通業者のセールス・プロモーション……………141

### 6 消費の停滞とプロモーションの陳腐化……………143

### 7 わが国企業のプロモーションのゆくえ……………144

## 第Ⅶ章 流通活動における革新……………149

### 1 メーカーの流通活動の革新……………150

|     |                      |     |
|-----|----------------------|-----|
| 2   | 小売業の流通活動の革新……………     | 155 |
| (1) | 大型小売業に対する中小小売業の競争手段  | 155 |
| (2) | 大規模小売業間の競争と革新        | 158 |
| (3) | 新しい小売業の誕生            | 167 |
| 3   | 卸売業の流通活動の革新……………     | 171 |
| (1) | 伝統的卸売業における経営革新       | 171 |
| (2) | 新しいタイプの卸売業の機能        | 175 |
| (3) | 社会経済的機能と日米の卸売業       | 183 |
| 4   | 普遍的コンセプト把握のために……………  | 186 |
| 終章  | 日米の流通革新の今日的課題……………   | 189 |
| 1   | 複雑・多様な与件変化への対応……………  | 190 |
| 2   | 流通業が具体的に解決すべき課題…………… | 192 |
| 3   | わが国にもくる流通再編成の波……………  | 194 |



# 第I章

## アメリカの流通構造

一九八〇年代にはいつて早々、現在アメリカでもっとも注目され、業績の良い大規模小売業の二社で、トップ・マネジメントの交代が発表された。ディスカウント・ストア業界で独走するK・マートと、ダウントアウンのデパートを、消費者のライフ・スタイルの変化に対応するコンセプトをもとにした思い切った改装でよみがえらせたR・H・メーシーの二社である。

この二社とも周知のとおり、それぞれの業界で抜群の業績を誇っている優良企業である。K・マートはシアーズ・ロウバックの低滞もあり、八〇年代中に売上高で追い抜き、世界最大の小売業の地位につくと予想されているし、一方のメーシーは、その経営がこの業界で革新的だとして、世界のデパート企業に注目されている企業である。

それぞれの業界をリードするこのような優秀な企業で行なわれるトップ・マネジメントの交代が意図していることのひとつは、いうまでもなく、不安定・不確実な与件への対応をせまられる八〇年代の経営を、若い、フレッシュな感覚で行なっていくということであろう。

七〇年代のなかごろ、世界を襲った石油危機をきっかけに、消費パターンも大きく変わり、それに応じて流通機構も劇的な変化を見せている。のちに詳細は報告するが、消費者の消費支出先は、商品から、教養・教育、健康管理・維持、スポーツ・レジャーなどへと変化してきている。

商品の場合も、物質的所有欲を満たすというような商品ではなく、精神的満足感、知的満足感を満たすような商品の需要が一気に拡大している。そして、そのような商品を主力商品にしている小

売業が急速に成長している。

たとえば、それは書籍小売業であり、園芸用品小売業であり、スポーツ用品小売業である。いずれも五年間で、店舗数を三〇パーセント以上伸ばし、販売額を八〇パーセント以上伸ばしている。

このような変化が八〇年代はよりシャープに、より劇的な形であらわれるという考え方で、先の二社はトップ・マネジメントを一新し、そなえようとしているわけである。

そのような意味で、八〇年代の流通機構を示唆している七〇年代後半の、第一次石油ショック後のアメリカの流通機構に注目すべきであろう。

## 1 流通機構をとりまく与件の変化

かつて社会福祉制度というと、社会主義国家だけのものであった。しかし、今日では国の主義を問わず、これの充実がそれぞれの国の大きなゴールになっている。自由主義の総本山、アメリカでもその例にもれない。

たとえば、アメリカでは、ひと昔前まで、医療にかかわる費用は、すべてが個人の支出によっていたが、今日では、多くの国民が、連邦政府、州政府等の保障制度のもとにある。

連邦政府の医療保険をはじめとする健康保障制度に支出される金額は、一九七八年で四四〇億ドル、円に換算すると一〇兆円をこえ、連邦政府の支出の九・六パーセントにも達している。二〇年前の一九六〇年には、この種の支出はゼロに近いものであった。