

流通革命の ウソ

これからの経営ノウハウ

船井幸雄

〔連戦連勝・船井セオリーの神髄〕

増大する流通人口，慢性的な生産過剰，
大型店紛争——なぜ流通革命は実現しな
ったのか？理論や常識が通用しない低成長時代
の激しい競争を勝ち抜き，あなたの店を一番店に
する実践的ノウハウを教えます。

- ◎スーパー理論の誤り ◎大型店には限界あり
- ◎省力，省在庫，専門化は店を危うくする
- ◎標準店のチェーン化は危険 ◎商品より商圈制圧
- ◎これからは小商圈時代 ◎量販店に勝てる小型店
- ◎ハイイメージ付大衆商法とは……………



日経流通ブックス



日経流通
ブックス

流通革命のウソ

◎ これからの経営ノウハウ

船井幸雄

日本経済新聞社

船井幸雄（ふない・ゆきお）

1933年大阪府に生まれる。

京都大学農学部農林経済学科卒業，産業心理研究所研究員，日本マネジメント協会経営コンサルタント，経営指導部長，理事などを経て1970年(株)日本マーケティングセンター設立，社長となる。経営者兼経営コンサルタントとして活躍，その指導はいわゆる船井理論として，流通業界で熱烈な信奉者を得ている。著書に『正攻法商法』『入門船井商法』『船井流経営法』『小売業新時代』『ファッション経営戦略』（いずれもビジネス社）など多数。

流通革命のウソ

著 者 船 井 幸 雄

© Yukio Funai 1978

昭和53年7月20日 1版1刷

昭和55年3月10日 5刷

発行者 黒 川 洸

発行所 日本経済新聞社

〒100 東京都千代田区大手町1の9の5

電話 (03)270-0251 振替 東京 3-555

印刷 第一印刷所 製本 トキワ製本所

(分)3034(製)8260(出)5825

本書の無断複写複製(コピー)は，特定の場
合を除き，著作権者・出版社の権利侵害になります。

まえがき

私の職業は経営コンサルタントである。私自身、競争することはあまり好まないが、仕事を引き受けた以上、依頼先を勝たせねばならない立場にあり、敗れることは仕事を失うことになる。つまり絶対に失敗の許されない厳しい職業である。そして、大学や研究所などアカデミズムの中にいる人々と違って、つねに第一線の現場に身をおき、そこから学び、指導方針を決めているので、固定した、あるいは過去の「大理論」のわく組みにとらわれ、安住することも許されない。

私が、日本マーケティングセンターを設立して八年、現在、関係する企業は数百社に達しているが、おおむね私の指導はまちがっていなかったと自負しているし、とくに流通業界の曲がり角にきた、ここ数年の私の指導方針には絶対の自信をもっている。おそらく私は消費財業界、流通業界の第一線の事情について、日本でもっともよく実態を知っている人間の一人であり、本書は、混乱としかいいようのない流通業界に、私の経験と、そこから学んだ理論をできるだけ平明に、しかも実践的にまとめようとしたものである。

私はいままで経営や流通業界の将来の方向について、いろいろなことをいつてきた。それらは多くの私の著書や、その時々各種の新聞、雑誌等に活字として残っている。昭和四十五年以降とい

う条件を設定すると、私がいつてきたことは、マクロ的には、ほとんど当たってきた。正しかったといえよう。ただし、ミクロに眺めると、その時点では正しくとも、現在では、明らかに誤りだということも多くある。しかし、私は「これでよかった。これこそ経営そのものだった」と思っている。「変化こそ不変の原則」である。特に変化の激しい現在のような時代、経営には「硬直化」とか「絶対化」はもつとも禁物である。

経営というものは、自分の力にに応じて、「その時点からできるだけ長期をとって、ベストと思える方策をとるべきものだが、それでもたえず変化に適応して、変幻自在であるべきもの」である。

私は、昭和四十三年に、日本におけるいわゆる「流通革命」を否定し、四十五年には、「アメリカ至上主義経営、アメリカ式経営法」では、卸・小売業の大半はダメになることを予言した。また四十六年には、「マスメディア第一主義、たとえば流通業界における量販店・ベスト主義」に警告を発した。四十八年～五十年には、「専門化、省力化、省在庫」などは、競争が激化すると予想しうる流通業界では、どちらかといえば、最低の経営改善法であることを力説した。五十一年から現在にかけては、小売業界では「大型店や企業型小売業の受難時代」小型店や生業型小売業時代の到来」や「小商圏時代の到来」を予言してきた。

これらの私の意見は、たえず、その時点での少数意見であった。多くの批判も受けた。著書の中の細部の数字の間違いから、手ひどく非難されたこともある。しかし、これらとは別に、経営コン

サルタントとしての私の実績は、着実に成功を積み重ねていったし、マクロに見れば、私が予言(?)して後、二―三年で私のいったことはほとんど正論になってしまった。

観点を変えると、実は私は予言をしてきたのではないようである。経営コンサルタントは、経営者と同様、学者や政治家よりも五年先ぐらいまでの確実な予測を、どうしても能力的に必要とする職業である。なぜなら予測の失敗は自らの死を意味するからである。

そのためにたえず、仕事を通してあらゆる未来思考的実験をくりかえし、近い将来を想定したルール化を主として行っておかねばならない。逆に過去のデータの整理、分析はどちらかといえば仕事の上では従で、近い将来の予測に比べるとあまり重要な意義を持たない職業なのである。

そのため、私はたえず未来思考的あるいは先覚的実験⇨実証の発見⇨ルール化にとりくんできた。その結果、確信を持つとともに、発表してきたのである。ただ、立场上、プロセスを省略し、結論だけを述べてみたり、あるいは、過去の数字やデータの分析、整理をともしなければならないがしろにしてきたので、一部の学者や過去思考型の同業者からは、私の言は奇をてらう世迷いごとのように見られたものである。

本書でも十分に気をつけようとは思いますが、このような私の欠点は、やはり多少は出てくると思う。ただ、あくまでも私が本書で論じることが、予言ではなく、多少未来的であったとしても、その大半は、すでに実験結果や実証に基づいてルール化したものであり、私としては確信を持っているも

のであることを御了解ねがいたい。

私は、過去は、自分にとってどんなことでも、すべて善であったという思想を持ち、また、すべての人の言動は、その人の立場ではすべて正しいと信じている。したがって自分にとって、なるべく多くの人の言動を、「あれも正しいのだ」と肯定しうるように努力するのが人と生まれてきた以上、人生の挑戦目標であると考えている。これを「他者オール肯定の目標」といっているが、この「他者オール肯定の目標」と、「過去オール善の思想」が、私のような立場の人間からみれば、経営者的発想であり、経営の極意のように思われる。私は本書を、このような考え方にしたがって綴りたい。

昭和五十三年五月

船井幸雄

目次

まえがき..... 1

第Ⅰ部 流通革命のウソ..... 9

第1章 流通業の人的合理化..... 12

1 ふくれ上がる従業者数..... 12

2 これからふえる第三次産業人口..... 17

3 日本人の知恵、流通業の労働力吸収..... 23

第2章 流通人口増大の意味..... 30

1 大型店いじめは今後もつづく..... 31

2 供給過剰はなくなるらない..... 34

3 オリジナル商品はむずかしい..... 36

4 商品制圧より商圈制圧戦略..... 39

5 標準店チェーン化は不可能..... 43

6 専門店より総合店時代..... 47

7 複雑な流通経路Ⅱ高物価ではない..... 51

第Ⅱ部

小売業界二つの問題点

第1章

大型店と小型店

1 集客要素のない店はダメ

2 専門店ビル、ファッションビルの不振挽回策

3 競合、複合する小型店は強い

4 核店舗つき競合、複合型商集団時代

5 大型店シェアは定着化する

6 似通う百貨店と量販店

第2章

大商圏商法と小商圏商法

1 都心商店街の活性化

2 自動車客対象の郊外型大型SCは疑問

8 マス化信仰の崩壊……………54

9 小商圏時代の到来……………57

10 苦戦する都心商店街、大型郊外型SC……………60

11 商品力より人間力に……………65

12 本部より店長権限の強化を……………68

……………71

……………73

……………73

……………77

……………79

……………82

……………88

……………103

……………109

……………109

……………119

3	大商圏の二番店より小商圏の一番店に……………	126
4	ディスカウンターは大商圏商法……………	129

第Ⅲ部 小売業これからの経営ノウハウ…………… 135

第1章 常識的経営ノウハウのウソ…………… 140

1	省力化、省在庫、専門化は店を危うくする……………	140
2	スーパーマーケット理論など役に立たない……………	144
3	男性的発想の店は概して売れない……………	146
4	労働生産性万能主義は店をつぶしかねない……………	151

第2章 新しい経営ノウハウ—そのポイント…………… 157

1	ライフ・サイクル的発想……………	161
2	原点志向、正攻法商法か超専門家商法……………	166
3	ハイイメージ付き大衆商法……………	173

第Ⅳ部 流通業界の未来…………… 177

第1章 欧米とは異なる途を歩む…………… 179

1	欧米流通人口の減少傾向……………	182
---	------------------	-----

目 次

2	風土的考察がきめ手	189
第2章	時流の最先端を行く流通業界	192
1	工業もアンチ・マス時代へ	193
2	新しい経営論、産業論のモデルに	195
あとがき		199

第Ⅰ部 流通革命のウソ



昭和三十七年、中央公論社から発刊された一冊の本、当時、東大助教授だった林周二氏の書かれた『流通革命』はすばらしい本であった。論旨明快、まったくわかりやすい。私も数回は読みかえしたし、林周二氏の講演会にも度々、歩を運んだ。

この本の出版を機に、三十年代後半にいわゆる「流通革命論」が流行した。この、いわゆる「流通革命論」のいわんとするところは、第一に、これからはスーパーマーケットの時代がくるだろうこと。そしてスーパーマーケットが発展しつづけると、店舗の標準化、大型化、チェーン化が急速に進み、伝統的な独立自営商業の比重は劇的な低下を示すであろうということであった。

第二に、流通経路の末端の段階である小売商業部門に大量販売が実現すれば、当然、中間段階にある卸売業の排除が急速に進んで、流通経路が短縮するであろうということであった。

その後、昭和四十年代にはいり、これら二つの主張はエスカレートし、単純化されて、「スーパー絶対論」と「問屋無用論」として流布することになった。

それらは当然、商業人口、店舗数などの削減を予想する論拠であった。しかし、現実の問題として、卸・小売業ともに商店数、商業人口、売場面積はどれをとっても増加傾向にある。細部を検討

すると、卸売業は、昭和四十一年から四十三年にかけ商店数、従業員数で一時的に減少傾向を示したが、これだけが例外である。ところが、この卸売業では、四十七～四十八年ころから、商店数、従業員数ともに急上昇に転じた。しかも従業員が一～四人の零細規模のものが多い。

小売業でも、ダイエー、ジャスコ、イトーヨーカ堂、ニチイ、西友ストアなどの量販店といわれているものを、「スーパー」と仮定しても、全小売販売額にしめる「スーパー」全体の売上シェアは、やっと一〇%強、百貨店、量販店を含めた大型店の全小売販売額に占めるシェアも、昭和四十七年以来二〇%を少しこえたところで横ばいに転じてしまった。

はっきりいって、昭和三十年代後半から四十年代前半に流通業の正しい方向だと考えられたいわゆる「流通革命」は起こらなかったといつてよい。そして、いまや将来とも起こりそうにないのである。

私は、本書で「流通革命論」を批判する気は毛頭ない。流通革命論は一つの発想、論拠としては正しかった。それが、どうして現実とくいちがいが起こったかということ、流通業界の現実を述べることで、読者に知ってもらえればよいと思っている。

本書第一部は、「流通革命のウソ」という大題を付けたが、ここ十年、流通業界の第一線コンサルタントとして、毎日、流通業界の実態に触れていた者として「実感・流通業界の実態」というようなものである。

第1章 流通業の人的合理化

1 ふくれ上がる従業者数

人と店が多すぎる

まず表1を見てほしい。これは通産省調査統計部の「商業統計表」の資料である。

卸売業・小売業とも、店数、従業者数がふえつづけてきたのがこの表からよくわかる（ただし卸売業では四十一年から四十三年にかけては、一時的に減少した）。

ここで、もう一度いわゆる「流通革命論」をふりかえってみよう。それは、

(1) メーカーと消費者の間に、流通（卸・小売）業界がある。

(2) ところが、その流通業界は、店舗数、従業者数とも多すぎ、そのため流通経路が複雑、商取引回数も多くくりかえされている。

(3) 結局、そこでは流通マージンがかさむ。

(4) そのため、流通業界全体として、当然の帰結としてメーカーをたたき、一方消費者には商品

を高く供給するようになる。

(5) 考えれば諸悪の根源は、この人と店の多すぎる流通業界にある。

したがって、流通経路の短縮、整備を基本に、生産面の合理化、流通面の合理化をはかり、流通マージンを下げるべきだという論拠は、単に流通という面からだけをとらえた場合、まさに正論である。

この流通業界合理化のために「スーパー絶対論」や「問屋無用論」が、わかりやすい手段的発想として現われたのも、まさにむべなるかなといえる。

流通革命の理論と現実

流通革命の目ざしたものを流通合理化とすれば、それは具体的には次のように考えれば理解しやすい。流通業界従業者数を、消費者のために適正競争を維持できるという条件付きで、もっとも減少させる工夫をすればよいのである。

その適正従業者数とは、どの程度だろうか？ これは簡単に算出するわけにはいかないが、私の会社（日本マーケティングセンター）では、次のような計算をしたことがある。

(1) 現在、通産省の商業統計に準拠すると、小売業従業者数は約六〇〇万人。そのうち大型店従業者数は約六〇万人。この全体の一〇％強の大型店従業者数で、大型店の売上シェアは二一～二二

(表1) 卸売・小売業・飲食店の商店数、従業員数、販売額

年 月 日	商店数 (1,000店)			従業員数 (1,000人)	年 間 販 売 額 (10億円)	店 1 店 当 たり (万円)	同従業員 1人当た り(万円)	商 手 持 額 (10億円)	売場面積 (1,000m ²)
	計	法	人 個 人						

総 数

(昭和)									
1960(35)6.1	1,744.2	259.2	1,485.1	6,324.9	23,193.5	1,964	542	1,408.2	—
66(41)7.1	1,984.0	359.7	1,624.3	8,549.8	63,938.9	3,223	748	3,700.5	—
68(43)7.1	2,043.3	387.0	1,656.2	8,806.2	80,988.4	3,964	920	4,703.2	—
70(45)6.1	2,153.2	434.9	1,718.3	9,476.9	112,481.4	5,224	1,187	6,447.0	—
72(47)5.1	2,238.4	480.2	1,758.2	10,042.7	138,265.6	6,177	1,377	8,233.8	—
74(49)5.1	2,382.6	..	..	10,618.6	218,124.1	9,155	2,054	14,541.9	—
76(51)5.1	2,570.0	..	..	11,353.9	285,443.2	11,107	2,514	17,682.2	—

卸 売 業

(昭和)									
1960(35)6.1	226.0	109.9	116.1	1,928.3	18,468.3	8,172	958	923.0	—
66(41)7.1	287.2	155.3	131.9	3,041.6	52,082.3	18,134	1,712	2,515.6	—
68(43)7.1	239.5	138.8	100.7	2,697.2	62,816.8	26,228	2,329	2,979.6	—
70(45)6.1	256.0	154.1	101.9	2,860.9	88,330.9	34,508	3,088	4,093.3	—
72(47)5.1	259.2	161.7	97.4	3,007.6	106,780.1	41,202	3,550	5,224.8	—
74(49)5.1	292.2	..	..	3,289.7	173,113.1	59,254	5,265	9,768.9	—
76(51)5.1	340.4	..	..	3,518.8	222,634.7	65,398	6,373	11,420.2	—