

# チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

木 綿 良 行

## 一 序

「チェーン・オペレーション」(chain operation)は、近代的小売業において最も広く採用されている管理方式であり、現在我々が目にする小売業形態の多くは、チェーン・オペレーションを採用する小売業、すなわち、「チェーン・ストア」<sup>(1)</sup>(chain store)である。

本稿では、このようなチェーン・ストアの生成と展開を歴史的に通覧・検討するとともに、チェーン・ストアの「プライベート・ブランド」の性格を時代の推移とともに検討することによって、チェーン・ストアの基本的性格を正確に把握し、その現状を見極め度いと思う。

(1) チェーン・オペレーションを採用する小売組織として、ほかに、「ボランタリー・チェーン」(voluntary chain)や「リテイラー・コオペラティブ・チェーン」(retailer cooperative chain)など、小売協業組織があるが、本稿では、いわゆる「会社チェーン」(corporate chain)に限定して議論を進めることにする。

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

二 チェイン・オペレーションの意義

「チェーン・オペレーション」とは、文字通り、小売店舗を連鎖化（多店舗化）することによって売上高の拡大を図ろうとする小売業管理方式<sup>(2)</sup>である。

しかしながら、それは、単なる現象面の多店舗化だけではなく、多くの非営業部門の管理（人事、財務・会計など）や広告・販売促進にかかわる企画などを本部に集中するほか、商品の仕入れにかかわる諸活動の管理を集中化することを重要な特色としている。つまり、チェーン・オペレーションを採用する小売業が出現する迄の小売業の管理方式<sup>(3)</sup>においては、概ね仕入れと販売が一体化して管理されていたのが、小売業のチェーン・ストア化によって、仕入管理と販売管理が分離され、本部における仕入れの集中管理と複数の店舗における販売の分権管理というそれぞれの機能に応じた分業が行なわれるようになったわけである。

このような仕入れと販売の機能分業は、小売業の「卸機能の統合」(integration of wholesale function)という見方をすることも出来る。すなわち、仕入機能を集中管理する「本部」がチェーン・システム全体の中で各チェーン・ユニット(chain unit)に対する卸売業の役割を果すわけで、本部に倉庫を設け、在庫機能をもたせたり、各チェーン・ユニットへの配送機能を發揮させたりすることによって、ますます本格的な卸機能を統合してゆくことになる。

以上の如く、チェーン・オペレーションは、仕入れと販売の機能分業により卸機能を統合し、そのチェーン・システム全体として「規模の経済」(economies of scale)を追求しようとする管理方式であり、それは、必然的に

ある程度のマーチャンダイジングの「単純化」・「標準化」を必要とする。すなわち、取扱商品の商品の品揃え (assortments) については、単品当り一定規模以上の売上高をあげられる品目に限定し、品揃えの内容を「単純化」すること、広告・販売促進や商品の品揃えを種々の異質な市場セグメントに対応して多様化することを可能な限り避け、「標準化」することである。<sup>(4)</sup>

かくして、チェーン・オペレイションを採用した小売業であるチェーン・ストアは、卸機能を統合しつつ仕入れと販売の機能分業を図り、単純化を基盤として規模の経済を追求しようとするものであると言いうことが出来よう。

- (2) 勿論、チェーン・オペレイションは、小売業に限った管理方式ではなく、ナイストロム (Paul H. Nystrom) も述べている如く、ホテル、法律事務所、医院、歯科医院、美容院、通信教育学校 (correspondence schools)、『新報社』、葬儀屋、各種保険代理店、銀行、会計事務所、広告代理店、等々、多様な分野に適用されるが、本稿での議論は、商品を販売する小売業におけるチェーン・オペレイションに限定する。

Paul H. Nystrom, *Economics of Retailing*, Vol. 1, revised edition 1930, p. 214.

- (3) デパートメント・ストア (department store) 以前のいわゆる「よろず屋」(general store) や「単一品種小売店」(one-line store) においては、概ね一人の店主が仕入れと販売の両面を同時に管理していたし、最初の近代的な小売業管理方式として「部門別管理組織」を採用したデパートメント・ストアにおいても、商品種類ごとに独立した部門 (department) が形成され、各店舗の各部門ごとに、それぞれの部長 (department manager) 又は、buyer と呼ばれる) によって、仕入れと販売とが同時に管理されていた。

- (4) このような特質を有するチェーン・オペレイションは、デパートメント・ストアの管理には適さないということが明らかであろう。すなわち、デパートメント・ストアは、都市の中心に位置して買回り品、専門品を中心とする総

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

## チェイン・ストアの展開とその性格の変遷

合的な幅広い品揃えによって広く顧客を吸引することを特色とし、そのために、各地域市場に適合したマーチャンダイジングを多様に展開することが必要となり、店舗ごとにそれぞれの地域に適した仕入れを実施してゆくことが原則とならざるをえないわけである。勿論、部門によってはチェイン化が可能であり、仕入れの集中化が行なわれている部門が増加してきていることは事実であるが、地域市場に適合したマーチャンダイジングを実施し、幅広く顧客を吸引するために可能な限り総合化を図ろうとするデパートメント・ストアが、全体としてチェイン・ストア化することは不可能である。

## 二 チェイン・ストアの生成期

アメリカにおけるチェイン・ストアの萌芽とみられるものは、概ね南北戦争（一八六一―一八六五）の終結を契機にあちこちでみられるようになったようであるが、現在確認されるアメリカ最初のチェイン・ストアは、エイ・アンド・ブー（A&P）の略称で有名なザ・グレイト・アトランティック・アンド・パシフィック・ティー・カンパニー（The Great Atlantic and Pacific Tea Company）であるといものが大方の一致した見方である。<sup>(7)</sup>

A & Pは、一八五九年、当時アメリカにおいて著しく高値(6)で小売販売されていた輸入商品である茶を、大量一括仕入れによって仕入れ価格を引下げるとともに、高回転率販売によって小売マージン率を引下げること成功し、店舗による販売のほか、通信販売や馬車による巡回販売を中心に売上高を伸ばしたが、南北戦争後の一八六九年に通信販売部門を分離して本格的なチェイン・ストア化への道を歩み始めた。<sup>(8)</sup>

このようにして生成した茶のチェイン・ストアは、次第に取扱商品の種類を増やし、<sup>(9)</sup>アメリカ最初のグロウサリー・ストア・チェイン（grocery store chain）へと展開していったわけである。成長のプロセスに多少の相違

があるかもしれないが、同様に茶の販売からグロウサリー・ストア・チェーン化していった事例はかなりある。有名なものとしては、Jones Brothers Tea（一八七二年創業、現 Grand Union）、Great Western Tea（一八八二年創業、現 Kroger）、National Tea（一八九九年創業）、Jewel Tea（一八九九年創業）などがあげられる。

チェーン・ストアは、既述の通り、単純化・標準化を基盤として仕入れと販売の機能分業を行ない、規模の経済を追求することを特質としており、その取扱対象となる商品もこのような特質に合致する必要がある。そのような意味において、生活必需品で大量販売が可能なる「グロウサリー」が最初のチェーン・ストア取扱商品となったのは至極当然のことであったと言える。

ところで、当初の代表的なチェーン・ストアとしては、グロウサリー・ストア・チェーンのほかにもう一つ、バラエティ・ストア・チェーン（variety store chain）を指摘しなければならない。

バラエティ・ストアは、F・W・ウールワース（Frank Winfield Woolworth）によって考案された<sup>(10)</sup>小売業形態で、均一価格政策（price lining policy）を基盤して安価で回転率の高い日常雑貨を中心に多様な品揃えで販売することを特色としている。

最初のバラエティ・ストアであるF・W・ウールワース（F. W. Woolworth Co.）は、一八七九年、購買頻度の高い（したがって、商品回転率の高い）商品を多様にとり揃え、五セントと十セントの均一価格ラインで販売する小売店として創業したが、その成功に刺激されて、McCrary Stores（一八八一年創業）、S. H. Kress（一八九六年創業）、S. S. Kresge（一八九七年創業）など数多くのバラエティ・ストアが次々と創業し、一つの小売業形態として定着していった。

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

バラエティ・ストアは、消費者が心理的に支払い易い低い価格ライン<sup>(11)</sup>に販売価格を統一して、ほとんど商品分野を限定せずに食料品以外の多様な商品を品揃えすることを特色としていた關係上、その生成当初からチェーン・ストア化する必然性を内包していたと言える。

すなわち、既存の商品を調達するだけで、五セント、十セントといった消費者に「安い」という心理的効果を与えるに足るだけの低価格の商品を多様にとり揃えることはとても困難なことであり、多くの商品は、特別にしかるべき製造業者に発注して作らせたり、労賃の安い海外市場<sup>(12)</sup>に求めたりしなければならなかったため、チェーン化によって発注量をまとめる必要があったわけである。

かくして、だいたい南北戦争の終結の頃から一九一〇年頃迄のチェーン・ストア生成期においては、その展開は、概ね食料品(グロウサリー類)と日常雑貨類の分野に限られており、チェーン・ストア自体の成長の速度は、その後の発展期に比べてかなり緩慢であった<sup>(13)</sup>とはいえ、「中央仕入制度」(central buying system)を確立し、卸機能を統合して、仕入れと販売の機能分業を果した本格的チェーン・ストアのプロトタイプを完成したという意味において、注目するに足る展開があったと言うべきであろう。

(5) Paul H. Nystrom, *op. cit.*, p. 219.

Theodore N. Beckman and Herman C. Nolen, *The Chain Store Problem—A Critical Analysis*, 1938, p. 16.

Walter S. Hayward and Percival White, *Chain Store*, 3rd ed., 1928, p. 16. etc.

(6) 当時のアメリカでは、東洋から輸入された茶は多段階の卸売業者を通じて小売店に入荷していたうえ、小売店自体

も伝統的に高いマージンをとっていたので著しく高価であったと言える。

Progressive Grocer, *A & P—Past, Present and Future*, p. 2.

- (7) 当時の A & P の通信販売は、"クラブ方式" (club plan) と呼ばれ、広告によって多くの人々が働く工場や事務所  
に茶を購入する "クラブ" を作ることを呼びかけ、そのクラブの責任者 (それは、事実上報酬を受けないセールズ  
マンの役割を果たした) を通じて注文をとり、商品を受渡した。

Progressive Grocer, *op. cit.*, p. 6.

- (8) Progressive Grocer, *op. cit.*, p. 7.

- (9) 一九〇〇年迄に、取扱商品が、茶のほかはコーヒー、スパイス、エキス、ベイキング・パウダー、砂糖、ココ  
ア、バター、小麦粉、かん詰類が加えられていた。

Progressive Grocer, *op. cit.*, p. 11.

- (10) ウールワースは、ニューヨークのウォータータウンのムーア・アンド・スミス (Moore & Smith) という小売店  
で働いていた頃、五セント均一カウンターの設けて成功したことからバラエティ・ストアのアイディアを得たと  
言われている。

F. W. Woolworth Co., *Woolworth's First 75 Years—The Story of Everybody's Store*, 1953, p. 9.

- (11) このような価格ラインは、所得水準や経済状況によつて変わることは言うまでもない。当初は、五セント (nickel)、  
十セント (dime)、二十五セント (quarter) といった小銭の単位を価格ラインに採用するものが多かったが、時  
代とともに水準が上昇し、次第に均一価格政策から離脱してゆくことを余儀なくされる。

William J. Shultz, *An Outline of Marketing*, 1966, pp. 42~43.

- (12) 当時は労働コストの安い日本の雑貨類がかなり輸入されていたようである。

チェイン・ストアの展開とその性格の変遷

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

William J. Shultz, *op. cit.*, p. 43.

(13) ウールワースの場合は、創業初期には、パートナーシップによってチェーン化を図ったと言われている。

F. W. Woolworth Co., *op. cit.*, pp. 12~14.

(14) 勿論、他の分野の多くの著名なチェーン・ストアがこの時期に創業していることは事実であるが、所得水準や都市化の程度、交通機関の整備の程度などの制約のため、それらは、本格的なチェーン・ストアの一分野を形成するに  
はいたっていない。

(15) 後に続くチェーン・ストアの発展期に較べて緩慢であったとはいえ、A & Pなど一部のチェーンは、一九〇〇年には既に二〇〇店舗にも及ぶチェーン網を完成していた。

Progressive Grocer, *op. cit.*, p. 11.

#### 四 チェイン・ストアの発展期

一九一〇年代から大恐慌の一九三〇年にかけて、チェーン・ストアは本格的な発展期を迎え小売業界を席卷した。その端緒となったのは、本格的なグロウサリー・ストア・チェーンの先駆けとなったA & Pの「エコノミー・ストア」(economy store)であった。

すなわち、一九二二年、A & Pは、①、徹底した単純化、標準化、②、配達、景品提供、掛売り、といったサービス<sup>(16)</sup>のとり止め、③、売れ筋品目に限定した品揃えの絞り込み、④、徹底した低価格訴求、を要点とした「エコノミー・ストア」の展開に成功し、空前のチェーン網形成への道を歩み始めたのである。

このような「徹底したチェーン化原理の追求」とも言うべき動きは次第に他のグロウサリー・ストアにも広が

つていったが、バラエティ・ストアにおいても、ウールワースが六社の大合併<sup>(17)</sup>を完遂して、一九二二年に三一八店舗から一挙に五九六店舗の大チェーンに発展するなど、大チェーン網があちこちに形成されていった。とりわけ、一九二〇年代は、「チェーン・ストア時代」と呼ばれ、各種のチェーン・ストアがチェーン化を競い合い、空前の大チェーン網が各種の分野において頂点に達した時代であった<sup>(18)</sup>。

それでは、このようなチェーン化原理の徹底した追求を基盤とした「チェーン・ストア時代」の背景となったのはどのような要因であろうか。

まず第一に指摘しなければならない最も基本的な要因は、製造段階における寡占化の進行に伴い、量産化される消費財の有標化とそれをベースとする全国的広告の一般化、すなわち、「ナショナル・ブランド」<sup>(19)</sup>——以下NBと略す——品目のシェア拡大という事態である。

ガルブレイス (John Kenneth Galbraith) の「拮抗力」<sup>(20)</sup> (countervailing power) 説によって説明される如く、製造業者の寡占化、巨大化は、自ずから、その強力な市場支配力に対応しようとする「拮抗力」の生成を促す。寡占的大規模製造業者が自らの商品にブランドを付し、全国的広告を実施して広く最終消費者に対してプリ・セールすることによって、どの小売業者も消費者の受容度の高い有名NB品を優先的に扱わざるをえなくなり、その市場支配力は極めて強力なものとなるが、それだけいっそう仕入れ側の小売り段階に強力な「拮抗力」の形成を促すことになる。

チェーン・ストアの急速な発展は、基本的にはこのような「拮抗力」の形成として理解することが出来よう。

また、第二の要因としては、既に十九世紀の後半以来次第に増加してきたチェーン・ストアが、相互に競合す

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

### チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

るといった段階に入り、徹底したチェーン化原理を追求するとともに、チェーン網の拡大によって規模の経済を競い合ったという面も当然指摘されよう。

そして第三の要因として、全国的に都市化 (urbanization) が進展して各地に地方都市が形成され、チェーン・ユニットの出店可能地域が著しく広がったこと、道路の整備と自動車の普及が消費者のショッピング・エリアを拡大したことなども重要である。

ところで、この「チェーン・ストア時代」の重要な特色として、「プライベート・ブランド」<sup>(21)</sup> (private brand——以下PBと略す) の生成と展開に注目する必要がある。

すなわち、製造段階の寡占化の進行とそれに伴うNB品のマーケット・シェアの拡大に伴い、殆どの小売業の店頭で同一のNB品が販売されるため、いきおい価格競争が激しくなつて値くずれが生じがちとなり、とりわけチェーン・ストアにおいてはこのような傾向が著しかった。そこで、販売力の大きいチェーン・ストアは、コストの安い中小製造業者の商品を自らのインシャタイプで仕入れてPB品として販売することにより、小売業としての収益の安定化を図ろうとした。<sup>(22)</sup>

また、たとえNB品の値くずれといった事態が生じなくても、広告によって広くプリ・セールされたNB品を扱わざるをえないということは、小売業にとって品揃えや価格決定などにおいてその独自性をそう失すことになるため、とくに強力な販売力をもった大手チェーン・ストアのなかには、その販売力を背景に、有力NB品製造業者に対して「拮抗力」を発揮することによってNB品と同一の製品をそれより安価なPB品として供給させることに成功するものが出て来た。<sup>(23)</sup>

そしてもう一つのケースとして、プロダクト・ライフ・サイクルが「成長期」の後期ないしは「成熟期」に近づいた商品は、製造技術上の独占性が低下するとともに、その商品自体に関する情報が消費者の間に行き渡り産業需要が十分開拓され尽くされているため、小売業者にとってPB品開発の可能性が大きくなっている場合が多い。このチェイン・ストア時代には、「成長期」から「成熟期」に達した消費財が多くなり、小売業者が自ら企画するPB品開発の余地が大きくなっていったことは確かである。

かくして、シアーズ・ロウバックやモントゴメリー・ウォード(Montgomery Ward & Co.)など、通信販売業(mail-order house)として創業し、その販売方式の特殊性のゆえに早くから自ら商品企画に関するという性格を有していたチェイン・ストアは、その強力な販売力と商品企画力に基づいて、そのようなプロダクト・ライフ・サイクル上PB品開発が可能となった商品を中心に、日用品以外の分野においても着実にPB品開発を進めていった。

以上の如く、この期のチェイン・ストアの特色は、寡占化し市場支配力を増した製造段階に対して「拮抗力」を発揮して「対抗勢力」化するために販売力を可能な限り拡大しようとしたことと、同種チェイン・ストア間の競争がNB品のマーケット・シェアの拡大と相俟って著しく激しくなったこと、という二つの主要な側面をもっており、これらの二つの要因が相互に影響し合い相乗効果となって、よりいっそう徹底したチェイン化原理の追求に向かわせたと言つて良い。

当時の競争が概ね価格にウェイトが置かれていたこともこのような傾向を明確にした。すなわち、チェイン・オペレイションは、元来、単純化と標準化を伴うものであり、チェイン化原理の徹底は低価格の実現には寄与す

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

るものの、ワン・ストップ・ショッピング (one-stop shopping) やコンパリン・ショッピング (comparison shopping) の便宜が制限され、地域的・個人的需要の多様性が無視されることになる。したがって、この期における小売業の競争は、このような便宜性や質的対応といった側面よりも価格訴求という側面にはるかに重点が置かれていたと言えよう。

このようなチェーン・ストアの特色は、当時のPBの生成と展開においても読みとることが出来る。すなわち、業者者のブランドがとくに「プライベート・ブランド」と呼ばれ、製造業者の「ナショナル・ブランド」と區別して注目されたのは、まさにこの時期においてであり、PB本来の特質である①、NBに對抗し競争を挑む、②、低価格訴求を唯一の武器とする、という二つの特色こそ、この期のチェーン・ストアのマーチャンダイジングそのものであったと言えるわけである。

- (16) A & Pを成功させた当初の原動力の一つは、配達サービスや掛売りのほか、トレーディング・スタンプ (trading stamp) を含む各種景品類の提供とそれらをバック・アップする広告であった。一九〇〇年代初期には、アメリカ最大のスタンプ会社エス・マンド・ヘッチ (S & H; Sperry and Hutchinson) のグリーン・スタンプが採用されたこともあった。

Progressive Grocer, *op. cit.*, p. 10, 16.

- (17) このような合併は、かねてから友好関係にあった左の六社の間で行なわれたものであるが、その背景となったのは、インヘティ・ストア間の競争が激しくなり、組織を強化する必要が生じたことであった。

F. W. Woolworth & Co.

S. H. Knox & Co.

F. M. Kirby & Co.

The E. P. Charlton & Co.

C. S. Woolworth

W. H. Moore, W. H. Moore & Son

F. W. Woolworth Co., *op. cit.*, pp. 19~24.

- (18) もっとも象徴的なA & Pのケースによってみると、この期の最初の一九二〇年には二九一店舗であったのが、一九二〇年には四、五八八店舗、一九三〇年には遂に一五、七〇九店舗という巨大なチェイン網を完成した。(これらの店舗数は資料によって多少食い違いがあるが、ここでは最も新しい資料によった。)

*Progressive Grocer, op. cit.*, p. 4.

- (19) 全国的に広げられた製造業者のブランドは、ほかに、presold brand, advertised brand, well-known brand, packers' label, processor brand, manufacturer brand...etc. が同じ意味で用いられる傾向がある。

Thomas F. Schutte, "Semantics of Branding", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 2, April, 1969, p. 6.

- (20) ガルブレイスは、市場の一方においてそれを支配しようとする寡占的な強い力が働くと、他方においてそれに対抗しようとする力が強くなる傾向があることを指摘し、それを「拮抗力」と名付けた。

John Kenneth Galbraith, *American Capitalism*, 1952, revised edition 1956.

- (21) ブライムイト・ブランドについての詳細は、拙稿「ブライムイト・ブランドの意義について——その原点からの検討——」、『経済研究』第五十一号参照。

- (22) A・ヘアリング (Albert Haring) は、「近年におけるブライムイト・ブランドの著しい増加は、主として競争による値くずれによるものであり、この値くずれのために低コスト経営の小売業者でさえも薄マージンに悩まされる

チェイン・ストアの展開とその性格の変遷

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

に至っている。」と述べ、PB品による収益率安定化への動機付けを示唆している。

Albert Haring, *Retail Price Cutting and Its Control by Manufacturers*, 1935, pp. 70~71.

(23) このような傾向は、一九三〇年代の大恐慌後の不況期にもっとも顕著となるが、その萌芽はこの期に始まったと言  
って良し。

(24) 通信販売は店頭販売に比べて販売コストがかさむため、NB品を販売しようとするとしても店頭販売価格より  
も高くなる傾向がある。したがって、通信販売業者は、出来るだけ自ら企画した差別性のある商品を販売しよう  
とした。

(25) PBは第一次世界大戦(一九一四~一九一八)後、食料品業界で生成し、NBとの間で、「ブランド戦争」(the battle  
of brands)と呼ばれた激しい対抗関係が注目された。

William Applebaum, *Brand Strategy in the United States Food Marketing*, 1967, pp. 4~6.

また、中小商業問題を惹起したチェーン・ストア問題に関する調査の一環として、連邦取引委員会(Federal  
Trade Commission)は、この時期におけるチェーン・ストアのPBに関する調査を実施しているが、このような  
事実からも、当時のPBへの関心の深さがうかがわれる。

Federal Trade Commission, *Chain Stores—Chain-Store Private Brands—*, 1933.

(26) このようなPB本来の特質についての議論は、拙稿「プライベート・ブランドの意義について——その原点から  
の検討——」、前掲紀要、一八六~一八九頁参照。

五 大恐慌後のチェーン・ストア

大恐慌から第二次世界大戦終了の一九四五年迄の間の主要な変化は、グロウサリィ・ストア・チェーンのスー

パーマーケット・チェーン (supermarket chain) 化である。

スーパーマーケットは、一九三〇年、マイケル・カレン (Michael Joseph Cullen) によって試みられ大成功をおさめたため、続々と同様な小売店が開店していったが、一九三六年にA & Pがスーパーマーケットに転換し始めたことにより、既存の他のグルウサリイ・ストアも次々とスーパーマーケット化していった。

スーパーマーケットの特色は、① 総合食料品店であり、グルウサリイ類の他に、酪農品類、パン類、生鮮食料品類を取扱い、ワン・ストップ・ショッピングの便宜を図り、客単価を引上げる、② セルフサービス方式を採用し、人件費の削減を図るとともに、多品目のまとめ買いに効果的に対処する、③ 低マージン高回転率販売を志向し低価格訴求を行なう、という諸点であり、とりわけ、初期の厳しい不況下のスーパーマーケットは、**「価格破壊者」** (the price wrecker) とか、**「価格粉碎者」** (the price crusher) などという表現を用いてその価格の安さを訴えた。<sup>(29)</sup>

ここで特に注目すべきことは、一九二〇年代のチェーン・ストアの一般的傾向として指摘された**「単純化・標準化」**を特質とする徹底したチェーン化原理の追求という特色が次第に修正され始めたということである。

すなわち、顧客のワン・ストップ・ショッピングの便宜に対応するためにすべての食料品を総合的に取扱い大型店化を進めることになり、次第に日常雑貨類など非食品類も加えていったが、このような動きは、**「単純化・標準化」**に反するものであり、チェーン化原理の追求による規模の経済の發揮というよりもむしろ需要に適合した最適品揃えの確保、地域性への対応といった面に重点を移行しようとするものであったと言える。<sup>(31)</sup>

このようなチェーン化原理の追求からの後退は、中小小売業者や卸売業者による**「反チェーン・ストア運動」**

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

## チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

(anti-chain-store movement) によっても促進された。

この運動は、チェーン・ストアに有利となる「価格差別」(price discrimination)を禁止しようとする連邦法の「ロビンソン・パットマン法」(Robinson-Patman Act)の成立(一九三六年)、チェーン・ストアのディスカウン  
ト販売を阻止するために有標品の「再販売価格維持」(resale price maintenance)を合法化しようとする同じく連  
邦法の「ミラー・タイディングス法」(Miller-Tydings Act)の成立(一九三七年)によって一応の成果を収めたが、  
チェーン・ストアの息の根をとめるためにチェーン・ストアに重税を課せようとする「死刑法案」(The Death Sen-  
tence Bill)が廃案となつて事実上の終結をみた。<sup>(32)</sup>これら一連の立法運動は、とりわけ大手のチェーン・ストアに  
かなりの影響を与えたもの<sup>(33)</sup>、最終的には消費者に受入れられず、チェーン・ストアはアメリカの小売業界の中  
心的地位を保持した。

ところで、スーパーマーケットの取扱い品目の拡大による便宜志向など、この期のチェーン・ストアにおける  
低価格訴求以外の側面を指摘したが、もちろん、この期のチェーン・ストアが低価格を等閑視したわけではけ  
してない。とくに、大手のスーパーマーケット・チェーンや通信販売業からチェーン・ストア化した「ジェネラ  
ル・マーチャндаイズ・ストア」<sup>(34)</sup>(general merchandise store—以下GMSと略す)などは、その大量販売力を背景  
に安価なPB品開発に努めた。<sup>(35)</sup>

この期のPBは、「NBに対抗した低価格訴求」という点では前期のものと同じ性格であるが、不況下にある  
寡占的NB品製造業者に対して「拮抗力」を發揮することによって、NB品と同じ商品をそれより安価なPB品  
として提供させる<sup>(36)</sup>ことに成功したり、「後方垂直的統合」(backward vertical integration)によって開発した安価

なPB品を、有力NB品の仕入価格引下げの挺子として利用<sup>(27)</sup>したりする「拮抗力」関連のPBが多く見られるという特徴がある。

(27) カレンが創業したスーパーマーケットの名称は、「キング・カレン」(King Kullen)であった。

(28) このような初期のスーパーマーケットの多くは、工場跡や倉庫など都市周辺の安価な施設費を済む場所に設けられた。

Rom J. Markin, *The Supermarket—An Analysis of Growth, Development and Change—*, revised edition, 1868, p. 11.

(29) Rom J. Marbin, *op. cit.*, pp. 11~12.

(30) 最初のスーパーマーケットである「キング・カレン」や「ビッグ・ベア」(Big Bear Market) 一九三二年創業)などは、はじめから非食品類を扱っていたが、既存のグロウサリィ・ストアからスーパーマーケット化したものは、当初取扱いを食料品に限定しているものが多かった。

(31) スーパーマーケット化によって、チェーン店舗数は著しく減少した。たとえば、A & Pは、一九三〇年に一五、七〇九店舗であったのが一九四五年には半の五、五九七店舗に減少した。

*Progressive Grocer, op. cit.*, pp. 4~5.

(32) Godfrey M. Lehar, *Chain Stores in America*, 3rd edition, 1963, pp. 107~124, 208~238, 256~293.

(33) とくに、A & Pが受けた影響は大きかった。

*Progressive Grocer, op. cit.*, pp. 32~42.

(34) この名称は、特定の小売業形態を明示する用語として一般に認められているとは言いが、他にこの小売業形態を示す適当な用語が見当たらないので、この名称を用いることが妥当と思われる。

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

(35) 「ロビンソン・バットマン法」によってNB品を有利な価格で仕入れることが若干難しくなったため、製造段階を統合したPB品開発に拍車がかけられたという事情もあった。

(36) ガルブレイスが挙げた事例として、シアーズ・ロウバックが、その巨大な販売力を背景に、グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー社 (Goodyear Tyre and Rubber Co.) から同社のタイヤを市価よりも二十九〜四十パーセントも安い価格のPB品として提供させたケースがある。

John Kenneth Galbraith, *op. cit.*, p. 133.

(37) 同じくガルブレイスが挙げた事例として、A & Pが、一九三七年に十七万五千ドルの投資でコーン・フレイクを安価に自社製造出来るという事実を仕入先に示すことによって、コーン・フレイクの仕入価格を一〇パーセント引下げさせたケースがある。

John Kenneth Galbraith, *op. cit.*, p. 133.

## 五 第二次大戦後のチェーン・ストア

大戦後のチェーン・ストアの動きとして注目すべき点は、「ディスカウント・ストア・チェーン」(discount store chain) 各種の「スペシャルティ・ストア・チェーン」(specialty store chain) および、「ショッピング・センター」(shopping center) の展開である。

ディスカウント・ストア<sup>(38)</sup>は、耐久消費財が本格的にチェーン・オペレイションの対象となったという意味で新しい動きであるが、グロウサリィ・ストア・チェーンのスーパーマーケット化にみられるよりもいっそう明確な総合化志向を示し、ワン・ストップ・ショッピングの便宜の提供と客単価の引上げを図り、概ね食料品以外は衣料

品を含めて殆どすべての商品種類を取扱う総合チェーン・ストア化の道を歩んだ。<sup>(39)</sup>

ディスカウント・ストアの先駆けとなったのは、退役軍人ユージン・ファーカウフ (Eugene Ferkauf) が一九四八年に創業した「E・J・コーベット」(E.J. Korvette) であるが、このコーベットの成功が呼び水となって次々とディスカウント・ストアの出現をみるに至った。なかでもとくに注目すべきことは、伝統的なバラエティ・ストア・チェーンの多くがディスカウント・ストアに転換したり進出したりして、実質的にこの小売業形態の主流をなすに至っているということである。

これは、従来のバラエティ・ストアが、インフレーションや所得水準の上昇による消費者の購買行動の変化によって均一価格政策というその重要な特徴を失なわざるをえなくなつたうえ、いわゆる「スクランブルド・マーチャндаイジング」<sup>(40)</sup> (scrambled merchandising) の一般化によってその売れ筋商品の多くを他の小売業形態<sup>(41)</sup>が取扱うようになったため、独自の存立基盤を完全に見失なつてしまったことによるものである。S・S・クレスギ (S.S. Kresge) のKマート (K Mart) やウールワースのウールコ (Woolco) は、バラエティ・ストアから進出した代表的なディスカウント・ストア・チェーンの事例である。

スペシャルティ・ストア・チェーンのなかには、シュー・ストア (shoe store) のようになら古くから存在していたものもあるが、多くのスペシャルティ・ストアが本格的に展開するのはこの期に入ってからである。<sup>(42)</sup>

スペシャルティ・ストアにおけるチェーン・オペレーションは、① オリジナリティ創造のためのチェーン化である。② 低価格を訴求せず、むしろイメジの高揚を志向する、という点において、従来のチェーン・ストアにおけるそれとは峻別さるべき性格を有している。すなわち、これらのチェーン・ストアは、多くは衣料品な

### チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

ど、ファッション品の取扱いに専門化し、品揃え、および、コンサルティングのいずれか、或いは両方において差別性の高いオリジナリティを發揮し、差別的なイメージを形成することを特色としており、多くの場合、自らの企画・開発による商品をオリジナリティの基盤としている。チェーン化による規模の経済の追求は、このようなオリジナル商品を開發するに足る販売高規模の確保とイメージの高揚とを指すものなのである。

ところで、このようなチェーン・ストアのオリジナル商品をPB品と呼ぶか否かについては議論の分かれるところであるが、「PBとは、業者者のブランドである」という一般的な定義にしたがって一応PB品と呼ぶとすれば、これらのPBは、① NBに対抗しない、② 低価格訴求をせず、むしろイメージの高揚と差別化に重点を置く、という特徴を示し、従来のPB概念とはかなり異なった性格のものとなる。

そして、さらに付言すべきことは、大戦後のこの期に入って、伝統的なチェーン・ストアのPBのなかにも、このような性格のPB（例えば衣料品のPB）がみられるようになってきているということである。このような傾向は、既存のチェーン・ストアの「スクランブルド・マーチャング」ないしは、「総合化」という動きに伴って見られる場合が多く、市場の要求に対応するとともに、そのようなPBのオリジナリティを差別化戦略の柱にしようとしているわけである。

次に、ショッピング・センターは、大戦後加速度的に進んだ「スーパーバイゼイション」に対応し、市街地のダウンタウンがもっているショッピングの中心地としての機能を計画的に郊外に設営しようとするものであり、その特質は、それぞれの市場にマッチした最適の小売店舗の組合せを形成することにある。

ここでとくに注目すべきことは、ショッピング・センターと各種チェーン・ストアは相互依存関係にあり、相互

にそれぞれの展開を助長し合っているということである。

すなわち、ショッピング・センターは、その展開とともに各種のチェーン・ストアに対して容易にチェーン化を推進出来る場を提供してきたが、大戦後のショッピング・センターの驚異的な発展自体が、それら各種チェーン・ストアの成長の結果そのものであったわけである。<sup>(45)</sup>

- (38) 大戦直後、再販売価格維持により小売価格が一定水準に維持されていた有名NBの耐久消費財を中心にゲリラ的に割引販売する小売店であった「ディスカウント・ハウス」(discount house)が前身であり、チェーン・オペレイションを採用するとともに総合化を図り、「ディスカウント・ストア」という一つの小売業形態として認識されるようになった。

「ディスカウント・ハウス」について F. W. Gilchrist, "The Discount House", *Journal of Marketing*, No. 3, Vol. XVII, Jan. 1953, pp. 267~272.

- (39) このように、時代の推移とともに、ワン・ストップ・ショッピングの便宜と客単価の引上げという双方の利益が相俟って総合化の度を強める傾向がみられるが、ディスカウント・ストアの場合は、とくに、「サブバーナイゼーション」(suburbanization)に対応して単独で郊外立地するという傾向が強かったため、いっそう総合化が進められたようである。

- (40) ある特定の小売業が、伝統的にその小売業形態が取扱っていなかった商品を販売していこうとする場合をいう。これは、消費者の衝動買い (impulse buying) 傾向を利用するとともに、ワン・ストップ・ショッピングの便宜を提供しようとするものが主要な背景となっている。

C. Glenn Walters, *Marketing Channels*, 1974, p. 153.

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

### チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

- (41) とくに、ドラッグ・ストアは、バラエティ・ストアの品揃えをほぼそのまま取扱うようになり真向から競争するに至った。
- (42) G・R・キニー (G. R. Kinney) は、一八九四年創業、メルビル・シュー (Melville Shoe) は、一八九二年創業。
- (43) 筆者は、PBはNBに対応した概念であり、PB品は同種NB品の後発商品として位置付けられると考える。注(30)参照。
- (44) American Marketing Association, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, 1960, compiled by Ralph S. Alexander and the Committee on Definitions of The A. M. A.
- (45) Godfrey M. Lebar, *op. cit.*, pp. 348~355.

## 六 チェイン・ストアの現代的性格

### ——結びにかえて——

以上の如く、チェーン・ストアの生成から現在に至る迄の展開の過程を、その間に現われてきた主要な小売業形態を通じて概観してみると、A & Pの“エコノミー・ストア”に代表される最初の発展期のチェーン・ストアのように、“単純化・標準化”によってチェーン・オペレーションに基づく規模の経済を最大限に追求し、低価格を実現することをほぼ唯一の目標としていたものから、大戦後のスペシャルティ・ストア・チェーンのように、チェーン化の目標をオリジナリテイの創造とイメージの高揚に置いているものまで、二つの極を認めることが出来る。

すなわち、これらの①、低価格の実現、②オリジナリテイの創造、という両極の特質を、チェーン・ストアの最も基本的な二つの性格として認識し得るわけである。

ここで留意しなければならないことは、チェーン・オペレイションの対象となるのは、個々の品目ごとであるのに対し、小売業のマーチャンダイジングは、その小売業が取扱う商品の全品目の組合せ全体として成立するということである。

容易に理解出来ることであるが、チェーン化の効果は商品の種類や品目によって異なる。したがって、市場の要求に応じて「総合化」を図るということは、必然的にチェーン化効果の低い商品も扱うことになり、チェーン・ストア全体としてのチェーン化効果を低下させることになる。<sup>(46)</sup>つまり、市場に対応した「総合化」と「チェーン化」にはどうしても相容れない一面があるということである。

既に見た如く、食料品や日常雑貨などいわゆる「ステイプル・グッズ」<sup>(47)</sup> (staple goods)を取扱うチェーン・ストアは、時代を追うごとに取扱商品種類の幅を広げ、「総合化」への傾向を示してきたが、その間、チェーン・ストアとしての訴求点は、当初の「低価格訴求」から、次第に、ワン・ストップ・ショッピングの便宜のための「総合性」、さらには「差別性のある商品を加味した総合性」<sup>(49)</sup>というふうに移ってきている。これは、先に示したチェーン・ストアの基本的な性格である①の「低価格の実現」が、市場に対応しようとする「総合化」の進展とともにその比重を低下し、次第に②の「オリジナリテイの創造」という性格をも加えるやや複合的性格を示すものさえ現われてきているということを意味する。

このような動きは、チェーン・ストアの開発するPBが、時代とともに、生成当初の「NBと真向うから競合

### チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

するPB"から、GMSに多くみられる「成長期」を過ぎた商品の分野でNBと交替するPB<sup>(50)</sup>ないしは「NBと補完関係に立つPB<sup>(51)</sup>」、そして最近一部にみられるようになってきている「NBと全く対応せずオリジナルティの発揮を目的としたPB」と、順次新しい性格を示すようになってきているという面においてもうかがうことが出来る。

このような主としてステイプル・グッズを販売するチェーン・ストアの一般的な傾向に対して、ファッショングッズや個性的、趣味的商品を主として販売するチェーン・ストアは、「総合化」とは逆に「専門化・限定化」する傾向を明確にし、各種のスペシヤルティ・ストア・チェーンとして展開してきている。これは、市場標的（market target）を明確化し、それに対してより、適確に対応してゆこうとする市場細分化政策（market segmentation policy）を基盤としながら、差別性の高いオリジナルな商品を企画すること、すなわち、先に示したチェーン・ストアの第二の基本的な性格である「オリジナルティの創造」を特色とするものである。

以上の如く、チェーン・ストアは、「総合化」と「専門化」という「二極分化」の傾向を示しながら、さらにいっそうその傾向を強めようとしているが、既にしばしば指摘した通り、「総合化」の一般化は、概ね「低価格の実現」というチェーン化効果を低くする傾向を示す一方、異種の小売業形態間の競争を激しくする傾向にあり、それぞれのチェーン・ストアが、なんらかの「オリジナルティ」を発揮して差別化する必要に迫られているというのが実情である。したがって、ステイプル・グッズを中心に「総合化」を進めているチェーン・ストアにおいても、商品の組合せや品揃え、サービスの面の差別化のみならず、ファッション・グッズなど、オリジナルティの高い商品による差別化に力を入れるものが次第に多くみられるようになってきている。

- (46) チェイン化効果(低価格の実現)の低下は、M・P・マクネア(Malcolm P. McNair)の「小売ホイール仮説」(wheel of retailing)によっても説明される如く、同種チェイン・ストア間の競争の進展が価格競争を回避させ、非価格部面の競争に移向してゆく傾向をもたらしているという面もあるが、ここで指摘したいことは、市場の動きに対応しようとするのが小売業一般に「スクランブルド・マーチャンダイジング」ないしは「総合化」をもたらしているのであり、「総合化」は必ずしも同種チェイン・ストアの非価格競争の結果だけではないということ、市場に対応して「総合化」を図るということは、手数のかかる商品や回転率低い商品、大量調達が困難な商品などを扱わねばならなかったり、各地域市場の異なった要求に应付せねばならなかったりするため、自ずから、全体としてのチェイン化効果を低下させることになるということである。

マクネアの仮説については、

Malcolm P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Postwar Period", in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and Its Implications for the University*, 1958.

- (47) 一般に、主要産物、市場の主要取引商品、恒常需要商品、有標商品など、かなり広い意味で用いられているが、ここでは「恒常需要のある必需品化した商品」の意味で用いている。
- (48) 代表的な事例は、既に見た通りスーパーマーケットとディスカウント・ストアであるが、スーパーマーケットは、大戦後、非食品類(non-food items)の取扱いを広げるために、品目の選定や仕入れ、および、店頭管理を「ラック・ジョバー」(rack jobber)という卸売業形態に依存し、また、ディスカウント・ストアも、専門性の高い商品部門を「リースト・デパートメンツ」(leased departments)にまかせるなど、「総合化」に伴うチェイン化原理からの後退が目立った。

チェイン・ストアの展開とその性格の変遷

チェーン・ストアの展開とその性格の変遷

Nathanael H. Engle, "Development of Marketing Channels in the United States since 1920", in *Marketing Channels for Manufactured Products*, edited by Richard M. Clewett, 1954, p. 75.

James Rolf Lowry & William R. Davidson, *Leased Departments in Discount Merchandising*, 1967.

- (49) たとえば、GMSやディスカウント・ストアにおけるPBの衣料品の取扱いなど。
- (50) プロダクト・ライフ・サイクル上でNBとPBが直接競合せずほほ交替関係にあるケース。
- (51) たとえば、同種商品についてNBが高価格品目分野をカバーするのに対して、PBは低価格品目分野をカバーするといったケースで、消費者に対しては選択幅を拡大するという効果がある。