

均一価格店の現状と展望

——小売業態としての検討を踏まえて——

木 綿 良 行

最近、“100円ショップ”が急成長し、わが国の小売業界では注目的となっている。一般に、“均一価格店”(uniform-price store)、ないしは、“ワン・プライス・ショップ”(one-price shop)と呼ばれるこのような小売業は、けっして新しいものではない。アメリカでは、かつて、“5セント・10セント店”(five and ten cent store)、あるいは、“ダ임・ストア”(dime store)などと呼ばれた均一価格店が急成長し、その小売流通の歴史の1ページを飾ったという経緯がある。最近でも、かつてのダ임・ストアほど注目を集めているとは言えないだろうが、アメリカでは“ダラー・ストア”(dollar store)が着実に成長を遂げてきている。

本稿では、均一価格店のアメリカにおける歴史的経緯を踏まえて、小売業態としての位置付けを考察し、その将来の展望を試みたい。

1. “均一価格店”とその特質

小売業態とは別に、小売価格の設定に“均一価格制”が採用されるケースは従来からしばしば見受けられる。一定の特売期間ないしはさまざまな催事に際して、小売店の売場の一郭に“均一価格コーナー”が設けられる場合や、靴下やハンカチ、マフラー、ネクタイなどといった限られた特定の商品について常時均一価格制が採用される場合などが通例のケース¹⁾で

-
- 1) 均一価格制を採用する理由は、買い易く馴染み易い価格のアピールや廉価性の強調のほか、ネクタイや靴下のように同じ範疇の商品で極めて多種類の品揃えになる場合の売り手側の価格管理の円滑化、買い手側の商品選択の便宜といった事情もある。

ある。均一価格店は、そのような均一価格制を商品の種類にかかわらず全般的、且つ経常的に採用する小売業態であり、100円ショップのほかに“300円ショップ”や“1,000円ショップ”など、さまざまなプライス・ラインが採用される可能性がある²⁾。

“均一価格”を文字通りに解すれば単一の価格に統一するということになるだろうが、この小売業態の特質は買い易い値頃の均一価格の設定を消費市場への訴求点とすることであり、必ずしも一つのプライス・ラインに絞られるわけではなく、複数のプライス・ラインが併用されるケースもありうる。アメリカでは、1879年にペンシルバニア州ランカスターにおいて、F. W. ウールワース (Frank Winfield Woolworth) 氏は“5セント”と“10セント”という二つのプライス・ライン³⁾を採用する“5セント・10セント店”の開業に成功した⁴⁾が、これは、おそらく小売史上初めての本格的な“均一価格店”であったと言えるだろう。

F. W. ウールワース (F. W. Woolworth Co.) に続いて、1881年には“マックローリー・ストアーズ” (McCroly Stores Corp.), 1896年には“S. H. クレス” (S. H. Kress & Co.), 1899年には“S. S. クレスギ” (S. S. Kresge Co.) と、次々と同様の“5セント・10セント店”が参入し、通称“ダイム・ス

2) 現実に、幾つかそのような事例がすでに散見されるが、現状における消費市場への訴求力という点では100円というプライス・ラインが際立っており、他の追随を許す気配は見られない。

3) F. W. ウールワースは、当初は、5セントの均一価格制の試みており、ニューヨーク州のユータカでは“ザ・グレイト・ファイブ・セント・ストア” (The Great Five Cent Store) を開業していた。

John K. Winkler, *Five and Ten—The Fabulous Life of F. W. Woolworth—* 1940 pp. 39~50

4) その後、商品の幅を広げて5セントと10セントという二つのプライス・ラインの「5セント・10セント店」を1879年6月21日にペンシルバニア州ランカスターで開業した。

F. W. Woolworth Company, *Fortieth Anniversary Souvenir* 1919

F. W. Woolworth Company, *Woolworth's First 75 Years ; the Story of Everybody's Store*, 1954

J. K. Winkler, *Ibid.* p. 51

トア”，あるいは，“ファイブ・アンド・ダ임・ストア”などと呼ばれて、小売流通の歴史に一つの時代を築いた。このように、均一価格店は、5セント・10セント店としてアメリカにおける近代的小売事業の黎明期から花開いていたわけである。

均一価格店は、おおむね不況期に廉価を訴求点として小売市場に参入するのが通例であった⁵⁾と言えるだろう。戦前のわが国においても、1929年に始まり全世界を席捲したあの大恐慌の最中の1931年（昭和6年）に、高島屋が5銭と10銭の均一価格制を採用した“高島屋均一店”の一号店を大阪の野田に開店し、その後も次々と同様の店を開いて1940年（昭和15年）の最盛時には106店舗にも達したと言われている⁶⁾。

現下の長引く消費不況の下で多くの既存の小売業が業績不振に陥る中で、急成長を続けて注目を集めているわが国の100円ショップの場合も、100円で買えるとは常識では考えられないような多くの商品が、現実にも多様に取り揃えられて100円で売られているという超廉価性が顧客を吸引する主たる要因として捉えられている。

また、戦後のアメリカにおいて日本の100円ショップよりも一足早く全国的に展開してきている“ダラー・ストア”の場合もほとんどが廉売店として受け取られており、それらの多くはディスカウント・ストアの一形態と見なされてきたようである。

確かに、それぞれ消費市場への参入に際して低価格訴求に重点を置き、

5) アメリカでは、1880年代の不況の影響が多くの商品分野で卸売価格の下落をまねいたが、そのような経済環境が廉価を訴求点とする均一価格制を採用することを可能にしたと言える。ウールワース社の記念出版物の中でも、そのような環境条件下における仕入交渉の具体的なケースが語られている。

F. W. Woolworth Company, *Ibid.* 1954 p. 14

6) 「高島屋均一店」に関する資料がほとんど残っていないため、その生成の背景や消費者の評価などについてあまり明確なことは言えないが、廉価を訴求する小売店であったことは確かであると言えよう。高島屋均一店は、戦時統制経済への移行とともに跡形もなく消滅してしまった。

佐藤肇『日本の流通機構』有斐閣 1974 72～73頁

その廉価性を訴えるために消費者にとって買い易い値頃で統一された小売価格を設定するということは極めて有効であったと言えるだろう。それは、マクネアの“小売の輪の仮説”⁷⁾にも合致する一般的傾向として頷ける面がある。しかしながら、近年の、とりわけ有力な大手業者の場合には、単なる“低価格訴求”のほか、それぞれ多様で、且つ特異性のある“商品構成と品揃え”によってたえず売場の活性化を図るとともに、それぞれ標的とする消費市場に対するマーチャンダイジングに力を入れようとしているという点に注目すると、近年の均一価格店には単なるディスカウンター(安売り屋)とは一線を画するものがありそうである。

ここで、アメリカの均一価格店の歴史的展開を踏まえて、その小売業態としての特質について、もう少し掘り下げて考えてみよう。

2. “廉価性”と“商品の取り揃え”

上述の通り、初期の均一価格店は、“ニッケル”(5セント硬貨)や“ダイム”(10セント硬貨)という、まさに誰もが気軽に使える小額の硬貨一枚で買える範囲の商品を幅広く取り揃えて販売する小売店であった。多店舗化をベースとする規模の経済性は、単に仕入れようとする商品の仕入原価を引き下げただけではなく、通常の仕入れでは採算がとれないような商品までも仕入れることを可能にして商品構成の幅を広げるとともに、独自に新しい商品を企画・開発⁸⁾することを可能にした。かくして、ダイム・ス

7) M. P. マクネア (Malcolm P. McNair) の小売りの輪 (wheel of retailing) の仮説によれば、一般に、新しい小売業態は低コストを基盤とし低価格訴求によって市場に参入し既存の小売業態との競争を制して市場に定着する傾向があると示唆している。

Malcolm P. McNair, “Significant Trends and Developments in the Postwar Period”, in *Competitive Distribution in a Free, High-Level Economy and Its Implications for the University*, by Albert B. Smith, 1958

8) それらの多くは、日本など諸外国から輸入されるケースが多かった。いわゆる「仕様書発注方式」による輸入であり、近年の用語で言えば「開発輸入」に相当する。

トアは当時の消費者の幅広い支持を得ることに成功し、アメリカにおける初期の小売流通を支える近代的小売業の一つとして成長していったわけである。

もう一つ別の面から言えば、ほぼ同時期に成長していたグロサリー・チェーン（食品分野のチェーン）と並んで、ダイム・ストアは雑貨類（非食品分野）でのチェーン展開に先鞭をつけたという点で、アメリカにおけるチェーン・ストアの黎明期をリードする車の両輪の一つとして広く小売業界の注目を集める結果となったという点に注目すべきだろう。

ダイム・ストアは、ほどなく“バラエティ・ストア” (variety store)、すなわち、“多様品店——多様な商品を取り揃える店”という意味合いの名称が用いられるようになったが、それは、“廉価性”もさることながら“多様な商品の取り揃え”という特質が評価されていたという証しでもある。その“バラエティ・ストア”の先導者であった F. W. ウールワース氏は、自らの小売事業の成功の一里塚として、1913 年に、当時ニューヨークで世界一の高さを誇っていたメトロポリタン・タワーをさらに 92 フィート凌駕するウールワース・ビルディングを建築したことは夙に有名な話である。ニューヨークにおけるこのような当時の最高層のビル建設に象徴されるバラエティ・ストアは、戦後のダラー・ストアやわが国の 100 円ショップなどとは比べものにならないくらい高い社会的評価があったとことを物語っていると言えるだろう。

このように一時は歴史的な隆盛をきわめたバラエティ・ストアが、その後どのように推移したのかを通覧することは、現在のダラー・ストアや 100 円ショップなど同様な均一価格店の現状を把握し、将来を展望する上で有効な情報を得ることになるだろう。注目すべきことは、当時のバラエティ・ストアの隆盛の主たる要因はやはり均一価格制にあったということである。そのような観点に立って指摘するとすれば、要点は、

① 中期的には、当初設定した均一価格を一貫して維持し続けることは困難である。

② 長期的には、均一価格制そのものの維持が困難になる。
という二点である。

3. 均一価格店がかかえる問題点

均一価格店は、低価格を訴求するために顧客に強力にアピールする低廉なプライス・ラインを設定し、仕入価格をそれ以下に抑えながら幅広い商品種類を取り揃えて店頭を賑わわせることが必要になる。ダイム・ストアは、いずれも生成当初からチェーン化を進める傾向が見られた⁹⁾のは、既述の通り、大量仕入によって仕入価格の引き下げを図るとともに可能な限り商品構成の幅を広げようとする狙いがあったからであるが、当然のことながら仕入価格の引き下げには限界がある。さまざまな要因に基づくコスト上昇は、やがてはなんらかの形でプライス・ラインの引き上げ圧力につながってゆく。たとえば、アメリカのような広大な大陸では、チェーン化によって小売事業の広域化が進むにしたがって、地域間で物流コストにかなりの差が出てくる可能性があり、チェーン網が拡大していくにつれて均一価格を維持していくことの難しさがますます増大していくことになる。

また、先にも述べた通り、初期のバラエティ・ストアは、同時期のグロサリー・ストアとともに日常必需品の販売を担う小売業としてアメリカ人の日々の消費生活を支える二つの柱であったが、所得水準の上昇に伴って(かつては奢侈品であったものが次第に必需品化して)日常必需品の幅が広がると取り揃えるべき商品構成の中に従来よりも価格の高い品目が加わってく

9) バックリンは、variety store, or “five-and-ten”... was born almost instantly as a member of a chain. という表現で、この業態が生成当初からチェーン化を必然としていたことを指摘している。

Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* 1972 p. 61

ることになる。このような平均的な消費生活の質的上昇をもたらす動きも、プライス・ラインの引き上げを促す要因となる¹⁰⁾。

さらに、第一次世界大戦はアメリカ国内の経済動向に大きな影響を及ぼした。すなわち、戦禍によるヨーロッパ経済の疲弊の影響によって、アメリカではほとんどの消費財の需給関係が急速にタイトとなり、バラエティ・ストアの仕入交渉力が大幅に低下するとともに、物資全般にわたって価格が騰貴するなど、均一価格制の基盤を揺るがす経済環境の変化が次々と生じてきた。戦争によって商品調達先が制約され物価騰貴が進むといった状況の下で、バラエティ・ストアは、それぞれ差別性のある商品構成と品揃えを堅持してゆこうとすれば、均一価格制を維持することがますます難しくなっていくわけである。

経済発展とともに消費生活は次第に豊かになり、取り扱うべき商品の種類も多数・多彩に拡大してゆくという点を考慮に入れば、仮に上述のような仕入れ交渉力の低下や物価騰貴の進展という事態が生じなかったとしても、均一価格制を維持しつつ消費市場の変化に対応してゆくことは困難だったのではないかと考えられる。

現実には、第二次世界大戦の勃発によって日本からの良質で廉価な雑貨類の輸入が完全にストップしたことなどが決定的な契機となり、均一価格制の放棄へと進んで行ったと言えるだろう。かくして、プライス・ラインの引き上げや一部の商品に関する設定価格の自由化にとどまらず均一価格制そのものを全面的に放棄して、価格についても商品構成においても多様

10) 経済環境の変化とは別に、5セント・10セント店どうしの競争の熾烈化が加わり、徐々にプライス・ラインを引き上げが始まって、20世紀に入って“25セント店”が現れた。つまり、商品構成や品揃えの拡大競争がプライス・ラインを引き上げる方向に動き始めたわけである。

J. K. Winkler, *Ibid.* p. 167

やがて、ウォルワースも20セントのプライス・ラインを導入するなど、プライス・ラインの上方への修正が進められていった。

F. W. Woolworth Company, *Ibid.* 1954 p. 28

化する方向に移行¹¹⁾することを余儀なくされることになり、小売業態上に大きな変化を見ることになる¹²⁾。

4. バラエティ・ストアと業態上の変化

——業態概念の再検討を踏まえて——

これまでの記述から明らかな通り、この業態が“5セント・10セント店”として生成した当初は全く用いられていなかった“バラエティ・ストア”という業態名が、生成後かなり早期から用いられるようになったことにより、“バラエティ・ストア”という用語と均一価格制を明示する“5セント・10セント店”ないしは“ダイム・ストア”という用語がその後かなり長い間併用されてきたと言える。

確かに、“バラエティ・ストア”という用語は、先にも述べた通り、この業態が均一価格で多様な商品を販売するという意味合いを示唆していると言えるが、もう一つの意味合いとして、商品構成や品揃えに独自の政策的意図を反映させながら完全に均一な小売価格を実施していくということはきわめて難しく、多少とも価格も多様化することが避けられないことを示唆していると言える。つまり、“5セント・10セント店”や“ダイム・ストア”などという限定的で柔軟性を欠く名称は、業態を示唆する用語に

11) バラエティ・ストアが“均一価格制”から完全に離脱するということは、均一価格制を当該業態の基本的特質として維持していこうとする強い意向と維持することを困難にする諸要因の顕在化との狭間でかなり長い間の葛藤があったと言える。とりわけ、常にこの業界の中心的存在として君臨してきたウールワースは、もっとも長く均一価格制の維持にこだわった。

F. W. Woolworth Company, *Ibid.* 1954

Stanley. S. Kresge, *The Kresge Story*, 1979

12) プライス・ラインを引き上げたり、多少均一価格制を逸脱したプライシングを行ったりしたとしても、均一価格制を維持しようとする意向が多少とも認められれば、同じ小売業態上の推移として捉えられるだろうが、均一価格制の完全な放棄は小売営業方式そのものの変更を伴うものであり、小売業態の変化として捉えられるべきだろう。この議論は、小売業態をどのように定義するかということにも関連するもので、以下の論稿の中で再度検討したい。

は相応しくないという問題があり、そのような問題に対応するという事情もあって“バラエティ・ストア”という用語がかなり早期から用いられ、“5セント・10セント店”という均一価格店から均一価格制を放棄した完全なバラエティ・ストア¹³⁾まで、かなり包括的な用い方がなされてきたという見方ができるだろう。

因に、業態名がかなり包括的に用いられるということはきわめて一般的であり、百貨店やスーパーマーケットなど他の多くの業態についても指摘できる¹⁴⁾。ここで、“業態”という用語についても検討を加えておく必要があるだろう。

現状では“業態”という用語は、小売業についての形態類型的業態¹⁵⁾と小売業の戦略パターンについての戦略類型的業態¹⁶⁾という、少なくとも二通りの意味合いに用いられており、用語としての曖昧さを指摘せざるをえない¹⁷⁾。

つまり、形態類型としての百貨店を“業態”と呼ぶ場合の業態は、その

13) 完全なバラエティ・ストアとは、均一価格制を完全に放棄し低価格水準の商品を多様に取りそろえた、文字通りの“多様品店”という意味合いのバラエティ・ストアである。アメリカの場合には、この段階での明確なフォーマットの確立にことごとく失敗し、バラエティ・ストアはほどなく消滅していったと言える。

14) それぞれ主な推移を描くとすれば、百貨店は、その生成当初は都市の中心部に位置して都市全域を商圏とする広域大型総合小売店であったのが、戦後のショッピング・センター時代に入ってから、小規模のジュニア・デパートメント・ストアが主流となるとともに、組織面では仕入れを集中化してローカル・チェーン・ストア化するという大きな変化が生じた。また、生成当初のスーパーマーケットは、概ね大規模総合食料品セルフサービス店であったのが、次第にさまざまな非食品が加わり大規模総合日常品セルフサービス店の色彩を帯びる方向に移行していった。このようなアメリカにおける歴史的変化もさることながら、異なった国々に伝播した百貨店やスーパーマーケットにおいては、周知の通りさらなる大きな変化が見られる。

15) “業態”という用語は、もともと英語としての原語があった翻訳語ではなく、産業分類から生じた“業種”に対する用語として商業統計等で用いられてきたため、小売業の基本形態を類別する形態類型的用語として用いられる素地を有している。

16) 小売業の“戦略形態”を示唆する用い方は従来みられなかった。アメリカで用いられている“format”と同義と考えられる。

生成時を含めてそれ以降のすべての百貨店、さらには海外に伝播していった世界各国の百貨店をすべて包括し、かなり多様な百貨店を包括して意味するが、他方では、消費市場の多様化・個性化が進み小売市場での競争が激しくなってきた最近では、各百貨店はそれぞれ小売理念や標的とする消費市場を明確にして独自の小売戦略形態の確立を迫られることになる。このような状況について、しばしば“業態化を迫られる”と表現されるが、その場合の業態とは、それぞれの小売理念や市場標的に基づいて確立される“小売戦略形態”であり、アメリカで用いられる“フォーマット”(format)¹⁸⁾とほぼ同義であると言えるだろう。

このように、商業統計上の“業態別統計”や国際的に“業態間比較”を行う場合などの“業態”と、小売企業がそれぞれの小売戦略上で採用する“業態”とは、明らかに次元の異なる概念である。前者は、小売業の形態類型を意味する業態であり、通常広くコンセンサスを得た業態名称が用いられるのに対して、後者は、上述の通り、差別性のある個々の小売業の戦略類型、すなわち、“フォーマット”を意味する業態である。わが国では、“業態”という用語は、かつてはもっぱら前者の意味合いで用いられていたと言えるが、小売業間の競争が熾烈化するにしたがって、小売戦略のパターン化（フォーマット化）を企図して後者の意味合いで用いられるケースも多くなってきている。

以上の議論を踏まえて言えば、“バラエティ・ストア”という一つの（形態類型的）業態名の下で、均一価格制を基盤とする“5セント・10セント店”から、低価格帯の日常雑貨を多様に取り揃えて販売する均一価格制を

17) アメリカでは、前者の形態類型的業態への関心はきわめて希薄で、ほぼ一貫して“業態”＝“format”という用語の用い方がなされているようであり、わが国のような用語の曖昧さはほとんどないと言える。

18) 小売業の形態類型的業態に対して、フォーマット(format)は、競争激化の中で明確化を迫られる個々の小売業の戦略パターンの戦略類型的業態を示唆するが、現実にはほとんどの場合、マーチャンダイジング・パターンとを示唆していると言っていいだろう。

放棄した完全な“多様品店”まで、時間的経過の中で生じた変化は、その間の諸環境要因の推移に対応していこうとする小売戦略上の変化であり、消費市場に受入れられる独自のフォーマットを模索して繰り返された試行錯誤を反映したものであった¹⁹⁾と言えるだろう。

もう少し具体的に述べるとすれば、次第にプライス・ラインの引き上げを余儀なくされ小売業間の競争が高まる中で、一時期、ウールワースに代表されるように可能な限り均一価格制にこだわる方針をとる方向²⁰⁾と、あまりこだわらずに“多様品店”化を進める方向とに二分して、それぞれ差別性のある商品構成や品揃えの形成を中心に独自のフォーマットの確立を志向して試行錯誤が繰り返されたが、結局、いずれも新しい独自のフォーマットの確立に失敗²¹⁾し、そのまま小売事業を閉じるか、全く新しい（形態類型的）業態である総合大型ディスカウント・ストアへ転換するという方向に向っていったと言える。

その間の推移をさらに述べると、均一価格制を放棄したバラエティ・ストアは、チェーン・オペレーションによる大量仕入れを挺子に、非耐久消費財をほぼ全般的に取り扱う“多様品店”としてしばらくは低廉な日常品雑貨の買い物ニーズに対応してきたが、第二次大戦後、サバーバナイゼー

19) このような小売戦略上の変化は、小売業態上の“フォーマット”の変化と言い換えてもいいだろう。上述の用語に基づいて言えば、当初は特定の（形態類型的）業態の枠の中で展開することになるが、やがてはその枠を越えて全く新しい（形態類型的）業態に移行していくケースが見られるようになる。“5セント・10セント店”の場合では、均一価格制を撤廃して完全なバラエティ・ストア化を果たした段階で新しい業態に移行したとみなすべきところであるが、現実には均一価格制から脱皮した新しい業態が確立されることなく終焉を迎え、一部が大きく飛躍して“総合ディスカウント・ストア”という全く新しい業態に移行していった。

20) 個々の企業でかなりの差異があったが、F. W. ウールワースは、バラエティ・ストア業界でもっとも長く均一価格制にこだわるとともに、1998年にその社名を閉じる最後まで初期のバラエティ・ストアの特質の維持に努めたと言えるだろう。

21) 結局、バラエティ・ストアは、多少とも均一価格制に依拠することによって業態としての差別性が維持されたが、均一価格制を放棄してからは確固たるフォーマットを確立できずに終わった。

ション (suburbanization) が進展し、それに伴って郊外立地の計画的ショッピング・センター (planned shopping center) が次々と展開する中で、スーパーマーケットの非食品類の取り扱いの拡大、ドラッグ・ストアの広範なバラエティ・グッズの取り扱い、総合大型ディスカウント・ストア²²⁾の台頭など流通をめぐる環境が大きく変動し、戦後の消費需要の高まりに対する小売業の積極的な動きが激しい小売業間の競争を引き起こした。このような状況の下で、バラエティ・ストアは、他の様々な小売業態の激しいライン・ロbbing (line robbing) を受けて、その取り扱い商品分野がまさに草刈り場の様相を呈することとなり、小売業態として独自の特徴を打ち出す手掛りを完全に喪失してしまったわけである。

このような経緯から、大手の有力バラエティ・ストアの中から、取り扱い商品を耐久消費財分野まで広げて総合ディスカウント・ストアに進出するという動き²³⁾が生起することとなった。かくして、バラエティ・ストア業界の双壁をなしていた F. W. ウールワースと S. S. クレスギは、それぞれディスカウント・ストア“ウールコ”(Woolco)と“Kマート”(K-Mart)を開業したが、クレスギは、わずか6年間でバラエティ・ストアから総合ディスカウント・ストアへと変貌を遂げてKマートを軌道に乗せた²⁴⁾のに対して、ウールワースは、なおもバラエティ・ストアを中心に据えながらディスカウント・ストアを併業させる中途半端な道を選んだため、少

22) “E. J. コーベット”(E. J. Korvette)に代表される総合大型ディスカウント・ストアであり、一時期、SSDDS (self-service discount department store)と呼ばれて注目を集めた。

23) 当時の有力バラエティ・ストアは、総じてディスカウント・ストアに進出した。世界最大の小売業として、小売業界の頂点に立つ“ウォルマート”(Wal-Mart Stores, Inc.)も、その生成時においては、ベン・フランクリン・チェーン(Ben Franklin Chain)のフランチャイジーとして、“ウォルトンズ5 & 10”(Walton's 5 & 10)を看板に掲げるバラエティ・ストアとして一応の地歩を固めていたが、後に小都市の郊外を中心とする総合ディスカウント・ストアの展開に成功し、急伸長を遂げることになる。

Sandra S. Vance & Roy V. Scott, *Wal-Mart—A History of Sam Walton's Retail Phenomenon*— 1994

なくともアメリカ国内においてはウールコを本格的な軌道に乗せることに成功することなく終わった²⁵⁾。

バラエティ・ストアという小売業態は、端的に言えば、1879年ウールワースとともに生成し100年を越える歴史を経て1998年にウールワースとともに終焉を迎えた²⁶⁾と言えるだろう。他の中小バラエティ・ストアのほとんども、均一価格制から離脱後独自の特徴を明確に打ち出せずほどなく消滅していったが、一方では、大手バラエティ・ストアの一部では戦後の業態間競争の激化の中で総合ディスカウント・ストアへの移行という壮大な業態転換を試み、最初はKマートがディスカウント・ストアのリダー企業となり、後にはウォルマートがディスカウント・ストアとして世界最大の小売企業に成長する²⁷⁾など、アメリカのみならず世界の小売流通に大きな影響を及ぼしたという点は注目に値する。

5. “ダラー・ストア”としての再生

以上の通り、バラエティ・ストアは、その生成当初の5セント・10セント店によって一時期目を見張るような隆盛を極めたが、環境条件の変化に対応するために次第にプライス・ラインを引き上げざるをえなくなり²⁸⁾、さらには均一価格制そのものを放棄せざるをえなくなって、消費市場への訴求力を急速に低下させ衰退していったと言える。このような点を踏まえて言えば、5セント・10セントに匹敵するような消費市場に対して訴求力

24) Robert Drew-Bear, *Mass Merchandising—Revolution and Evolution*—p. 217

25) アメリカ国内では、バラエティ・ストアのウールワースが1998年まで存続したのに対し、すべてのウールコは1983年までに閉鎖された。

26) ウールワースは、ディスカウント・ストア事業に進出してもバラエティ・ストア事業を中心に据え続けた唯一の企業であったから、このような見方ができるだろう。

27) ウォルマートは、その生成時に、フランチャイジーとしてバラエティ・ストアを展開していた。注(23) 参照。

28) ほとんどのバラエティ・ストアにおいては、プライス・ラインの引き上げとともに、均一価格制を採用する商品の割合も絞られていった。

のあるプライス・ラインの設定に成功すれば、再び新しい均一価格店をスタートさせうる可能性は十分あるということでもある。

アメリカにおける戦後の動向に目を向けると、既述の通り、新しい均一価格店である“ダラー・ストア”が再び生成し、“ダラー・ジェネラル”(Dollar General Corp.)や“ファミリー・ダラー”(Family Dollar Stores, Inc.), “ダラー・ツリー”(Dollar Tree Stores, Inc.)など²⁹⁾、数千店を越える大フランチャイズ・チェーン網を展開する大手企業を中心にダラー・ストアが林立するに至っている。今日のように多くの小売業がしのぎを削り合う状況の下では、その評価や注目度はかつてのダイム・ストアほどではないのは当然のことであるが、一つの小売業態として全国的に定着してきていることは明らかである。

アメリカのように極めて自由に小売業が生成し成長することが可能な環境の下で、このようにダラー・ストアが展開しているという事実は、“1ドル”というプライス・ライン³⁰⁾がかつての“5セント・10セント”に続く新しいプライス・ラインとして市場に受入れられたということを示していると言えるだろう。しかしながら、ダイム・ストアの成長はアメリカにおける近代的小売業の揺籃期のことであり、チェーン・ストアとしても先駆的小売業の一つであったわけで、現在のダラー・ストアはとても同一の次元では論じられない。今日のアメリカでは、新しいニーズを満たすべくどんどん新しい小売業態が生成してきているが、そのような状況の下でもなお満たされない消費市場の隙間が常に存在し、そのような隙間を標的とする業態の一つとしてダラー・ストアが成長してきていると見方ができるだろう。

29) *Retail Merchandiser—The Fact Book—* July 2004 p. 28~30

30) アメリカのダラー・ストアは、すでにバラエティ・ストア化が進展しており、現状では、ダラー・ツリー以外の大手企業のほとんどは、プライス・ラインを幾つも設定するようになってきている。しかしながら、ダラー・ツリーや多くの中小店では、今なお“1ドル”という一つのプライス・ラインで消費市場に訴求して成果をあげているということも事実である。

そのような見方をわが国に当てはめれば、さまざまな閉鎖的な規制や商慣行など、小売業の自由な展開を妨げる要因が多いわが国では、そのような隙間はアメリカに較べてはるかに多く、且つその隙間そのものも大きいはずである。最近の100円ショップ³¹⁾の急成長は、長期の不況に加えそのような面からも頷けると言えるだろう。

6. 100円ショップ“ダイソー”とその特徴

ここで、わが国における100円ショップの先駆けであり、この業界の牽引車となって急成長を続けているダイソーを中心に、100円ショップについて考えてみよう。

株式会社大創産業が展開する100円ショップ“ダイソー”は、広島県下で創業した当初は催事会場を求めて各地を転々としながら営業する移動販売方式の小売業であった。売場作りに頭を痛めていた大手スーパーからの出店要請に応じて試みたイン・ショップが成功したことがきっかけとなり、直営店を含め常設売場を中心とする販売に移行してゆくことになった。

1991年香川県高松市の直営1号店を皮切りに、大規模小売店のイン・ショップ、さらにフランチャイズ・チェーン店と、出店形式は一様ではないが怒涛の出店が始まり、1995年には店舗数460店を数えるまでになっていた。現在(2004年)ではフランチャイズ店を含めて優に2,400店舗に達する規模になり、その巨大な販売力を背景とするバイイング・パワーが多彩な商品調達を有利に行う源泉となっている³²⁾。

そもそも、小さい子供達でも100円では喜ばなくなっている現状に

31) 最大手の“ダイソー”2,400店舗を筆頭に、“キャンドウ”618店舗、“セリア”607店舗、“九九プラス”243店舗など、“オースリー”213店舗、“ワッツ”217店舗(いずれも、2003年決算期の数値)などのほか、多数の中小店が散在している。

32) 「ザ・1号店第9話“100円ショップ・ダイソー”の巻」月刊『2020 AIM』46～7頁1998年10月、2004年4月現在の店舗数については、<http://www.daiso-sangyo.co.jp> 大創産業のホームページ参照。

において、100円という小額のな小売販売をただ漫然と行うだけではとても量が捌けない。どんどん衝動買いを誘うなんらかの演出が必要である。つまり、催事会場のような一種の賑わいの中で、顧客にまとめ買いを競わせるといった販売方式が主流となる傾向がある。当初のダイソーの移動販売方式はまさにそれであり、ともすれば長期的視野に欠ける場当りのなマーチャンダイジングに陥ることになりがちであったと言わざるをえない。現在のダイソーの急成長は、やはり常設売場を中心とするある程度腰を落ち着けた販売方式に移行したことが背景となっていると言うべきだろう。

さらに、ダイソーが多くの顧客を吸引する魅力は、自社企画のオリジナルな商品が70～80%を占めており、それらが、既存の小売店には見られない“面白さ”や“意外性”を醸成している点に注目すべきである³³⁾。次から次へと開発される商品とそれらの品揃えにより、“無印良品”の楽しさと“東急ハンズ”のこだわり、“ロフト”の面白さをミックスして、価格を下げた店という巧まずして既存の他の小売店の特徴を貪欲に取り入れた業態とも言える側面がある。

7. “ダイソー”のマーチャンダイジング

単純に考えれば、100円ショップのマーチャンダイジングの基本は100円で売れる商品を幅広く取り揃えることであり、店全体としての採算について多少どんぶり勘定的計算を許容するとすれば、仕入商品の幅をさらに広げることができるということになる。しかしながら、そのような無機質的発想のマーチャンダイジングでは、おそらく顧客に“驚き”や“感動”を与えることにはならないだろうし、今日のダイソーの急成長もなかったと言うべきだろう。

33) その取り扱い商品が、廉価な均一価格制による訴求やバラエティ・ストアの多様性に留らず、不況と商品調達のグローバル化の下で新奇性やテーマ性、オリジナリティなど、たえず目先を変える多彩なマーチャンダイジングによる差別化という訴求点を打出しているという点に留意したい。

既述の通り、ダイソーの商品調達は自社企画のオリジナル商品の割合が高く新奇性に富んでおり、個々の商品が顧客に与える新鮮なイメージは、そのマーチャンダイジングのキーポイントのひとつであることは間違いない。しかし、それだけではない。同じ種類の商品について、“色違い”、“型違い”、あるいは、“素材違い”の品揃えを提供して顧客に選択の楽しみをあじわせたり、“ザ・プラスチック”などといった素材を基準とした売場作りを試みたり、パーティー用品や入浴用品など用途や生活場面別、和雑貨やアジア風雑貨といった民族文化別の売場構成を試みるなど、従来の小売業態では試みられたことのないさまざまな新しい売場の演出を大胆に試みようとしている。つまり、常に顧客に新しい驚きと感動をもたらすことが基本的な狙いとなっているわけである。

近頃の小売店の多くはPOSに頼り過ぎるあまり取扱い商品を売れ筋に絞る傾向があり、画一的で面白みのない売場が多すぎる。このようなわが国の小売業界の現状を踏まえて、ダイソーのマーチャンダイジングは、満たされない消費市場の隙間をことごとくカバーしてゆこうとしているという見方ができるだろう。

上述のようなダイソーのマーチャンダイジングには、現在の消費市場の満たされないニーズをカバーするのに有効な特徴が多彩に織り込まれていることは、誰もが認めるところである。他の既存の小売業は、何故このような対応をこれまで採らずに見過ごしてきたのだろうか。ダイソーのマーチャンダイジングの特質は、次々と繰り出される新奇性のある商品、多彩な商品構成、そして広い選択幅であり、要は回転率の高低にかかわらず幅広く取り扱うことにある。従来のわが国の小売業の多くは、おしなべてリスク負担を極力少なくすることを基本政策としており、上記のようなマーチャンダイジングを実施してゆくには、百貨店が採用してきたような“委託仕入”や“消化仕入”³⁴⁾といったリスク負担を納入業者側に転嫁する仕入方式でも利用しないかぎりむづかしいということになる。

おそらく、このような商品分野でそのようなリスク負担を引受ける卸売業やメーカーはほとんど見つからないだろうし、そもそもそのようなマーチャンダイジングに納入業者側がリスクを負担しながら対応してゆくこと自体が到底無理な話である。ダイソーの快進撃の背景は、このようなむづかしいマーチャンダイジングに果敢に挑戦しているところにあり、それはまた、従来の川上主導のマーチャンダイジングから川下主導のマーチャンダイジングへの極めて明確な形の転換でもある。

したがって、そこには、言うまでもなく小売業が担わなければならない極めて大きいリスクがあり、ダイソーが将来にわたってそのようなリスクを負担してゆく目途が立っているのか否かという問題もある。

確かに、ダイソーは、現状ではフランチャイズ店を含めて2,400店に達する規模の力を基盤として内外の各地にの協力工場を確保するなど、強力な商品調達体制をしくに至っており、従来のわが国の大手小売業ではほとんど見られなかった単品大量の一括買い取りというまさに画期的な仕入方式によって、“こんな商品が100円で！”と、本当に消費者を驚かせ、感動させるようなマーチャンダイジングが実現していると言える。

しかしながら、平成不況真っ只中で急成長を遂げてきたダイソーの場合には、操業率の低下に悩むさまざまな多数のメーカー群の存在、多くの業者が抱える不良在庫など、極めて高い供給圧力が仕入活動を有利に進めることを可能にしてきたであろうことは明らかであり、100ショップを一つの定着した業態として捉らえようとする際には必ず考慮しなければならないポイントである。

34) “委託仕入”とは、納入業者から仕入れた商品はすべて委託品として扱われ、当該小売店の責任でそれらを管理するが、売れ残った商品は自由に返品される仕入形態であり、“消化仕入”(ときには“売上仕入”とも呼ばれる)とは、納入業者がみずから店員を派遣するなどして小売店の店頭における管理責任をも担って販売し、実際に販売が成立した時点で仕入処理が行われる仕入形態である。

8, “ダイソー”が抱える諸問題

既に述べてきた通り、均一価格店をその歴史的推移を通して見てみると、おおむね不況期に生成し廉価を訴求点として成長を遂げるという傾向が指摘される。ダイソーに代表される100円ショップの場合も、まさにその指摘されるケースに該当することになるが、問題は、より長期的な推移の中で100円ショップという業態はどう捉えられるだろうかということである。

ダイソーのマーチャンダイジングが成功している主要な背景は、上述の通り、操業度の低下に苦しむ多くのメーカーや不良在庫の存在という長期にわたる不況が追い風になっているという点である。堅調な需要とコストの高騰といった状況の下でも多彩なオリジナル商品を廉価で調達し続けることができるかどうか。

また、どんどん新しい商品を廉価で開発できる理由の一つは、注文から納品までのリードタイムにあまりこだわらないで単品大量発注を行うという点にあると言われているが、それは裏を返せば、POSシステムのような緻密な情報管理の下で仕入が行われているわけではなく、とにかく新奇な商品をどんどん廉価で仕入れて、品揃えを工夫しながら販売してゆくというド・ンブリ勘定的マーチャンダイジングであるということでもあり、ともすれば仕入に伴うリスク負担が過大となり、在庫管理を中心に物流面に由々しい問題が生じる可能性があると言わなければならないだろう。

短期間に多店舗化を可能にしているのは、言うまでもなくフランチャイズ方式の採用にある。確かに、コンビニエンス・ストアや外食産業に較べて、オン・ライン化への投資はあまり重視せずに済み、商品管理や従業員教育も容易であるというメリットがある半面、急速に進む広域化、多店舗化への本部の対応が十分追いついていけないのではないかという懸念が常にある。

総じて言えば、わが国における従来の小売業態の展開は、専門店化よりも量販店化に片寄り、おしなべて売れ筋商品に絞る傾向が強かったと言える。したがって、GMS³⁵⁾ やホームセンター³⁶⁾ など量販型の小売店を中心に買物をせざるをえなかった顧客にとっては、いろいろ満たされないニーズがとり残されている可能性が大きいわけであり、それだけ 100 円ショップが狙える市場の隙間も大きいと言える。国際化の進展とともにグローバル化が進むわが国の小売市場に流通外資がどんどん新しい小売業態で参入したり、わが国の小売業の多くも生き残りを懸けて真剣に消費者ニーズに適合したマーチャンダイジングに努めるようになれば、満たされない市場の隙間も自ずから小さくなり、100 円ショップの魅力は相対的に減殺され、つまるところ低価格の魅力のみということになってしまう可能性もある。もしそうなってしまったとすれば、結局、最終的には同質的競争に埋没してしまい、かつてのアメリカにおけるバラエティ・ストアと同じ経路を辿って業態間競争の狭間で消滅していくことになる。

9. 均一価格店の将来展

既に述べてきた通り、アメリカにおける歴史的推移を辿るとダイム・ストアは時間の経過とともに環境諸条件が変化する中で均一価格制から離脱せざるをえなくなり、バラエティ・ストアとして独自のフォーマットの確立を試みるが、第二次大戦後はドラッグ・ストアなど他の新しく生成してきた小売業態によるライン・ロビングにさらされ、次第にその存立基盤を

35) わが国特有の総合大型スーパーの通称。GMS は、general merchandise store の頭文字であるが、百貨店をも含めて総合大型店を総称したり、シアーズローバックやモントゴメリーウォードなど、カタログ販売を併業する総合大型小売業を意味するアメリカの GMS とは異なる。

36) もともと、アメリカの「ホーム・インプローブメント・センター」(home improvement center) をわが国に導入したものであったが、DIY (日曜大工用具) を基盤とするマーチャンダイジング以外は、当初からわが国の業態として試行錯誤の中で産み出してきた経緯がある。大店法による規制が強化されるにつれて、隠れディスカウンターの性格が強くなっていた面もある。

喪失してゆく³⁷⁾。かくして、折から急成長してきた総合ディスカウント・ストアとの激しい競争の結果、その一部は、競争相手であるディスカウント・ストア化の路線を選び小売事業としては存続していくが、小売業態としてのバラエティ・ストアは消滅していくことになった。

総合ディスカウント・ストアへの転換といった大きな飛躍は歴史的な流れの中で生じたまさに異例ともいえるべきケースであり、ここでは参考にはできないだろうが、このダイム・ストアの事例を教訓にとして100円ショップの今後について展望するとすれば、長期的にはコストの高騰が避けられない状況の下で、消費市場の変化に対応しつつ100円というプライス・ラインを堅持しながら成長してゆくことは極めて難しいということは誰もが否定しないだろう。したがって、ある程度のプライス・ラインの引き上げながら均一価格制を維持しつつバラエティ・ストア化の道を辿り他の小売業態に対抗できる業態の確立に挑戦していくことになるというのが順当な道筋であろう。

この点についてもう少し付言すると、どのような段階を経てプライス・ラインの引き上げを行っていくか、そのような価格設定の変更を顧客吸引力を弛めることなく進めていく方策が問われることになる。バラエティ・ストア化への道程を時間的経過とともに描くとすれば、均一価格制から離脱していくというよりはプライス・ラインの曖昧化が進展していくと言った方が的を得ているかもしれない。要するに、当初単一またはごく限られたプライス・ラインに統一されていた均一価格店が、次第に幾つかのプライス・ラインが混在する段階³⁸⁾を経て徐々にプライス・ラインの存在が不

37) もちろん、このようなシナリオだけで衰退の要因を指摘できるわけではけっしてない。現実には、一部のバラエティ・ストアでは、大戦後のサバーバナイゼーション、ショッピング・センター時代の到来とともに到来した広域商圏化への流れに同調して、もともと近隣商圏を対象としてきたマーチャンダイジングを広域市場にも対応する方向に変更していったことが衰退の原因の一つであったという見方もある。つまり、独自のフォーマットを求めて苦心を重ねたマーチャンダイジングの試みが墓穴を掘る結果になったということである。

明瞭になり、やがては低い価格水準の商品を多様に取り揃える“多様品店”に移行していくといった推移が想定される。その場合、そのような低価格水準の商品の取り揃えが、新しい小売業態として消費市場に強くアピールできる魅力的な特徴を打ち出せるか否かが課題となる³⁹⁾。

わが国の現状に目を向けると、すでに一部にプライス・ラインの多様化が見受けられる⁴⁰⁾ものの、2004年現在、均一価格制に依拠したマーチャンダイジングが基盤となっている点には変りがない。平成不況の長期化やマーチャンダイジングのグローバル化など、現状では商品調達面の追い風もあまり後退してはいない。

確かに、消費市場の高度化が進展してきている最近の消費市場では、完全なバラエティ・ストアが全く受け入れられないということはないと言える兆しも散見される⁴¹⁾。要は、一定の低水準の価格設定を維持し⁴²⁾つつ、

38) ダイソーでは、商品の取り揃え幅を広げて店頭演出を高度化してゆくために、一部プラス・ラインの引き上げをすでに試み始めている。現状では、100円を中心に複数のプライス・ラインの均一価格制を試みていると言える。

日経流通新聞 MJ 2004. 4. 29

39) アメリカにおけるかつてのダイム・ストアは、当時の小売業界における先発業態であったため、小売業態としての成熟期に際してさまざまな後発業態との競争に晒されることになったが、ダラー・ストアやわが国の100円ショップの場合は、多数の既存の業態が熾烈な競争を繰り広げる中へ消費市場の隙間を求めて参入してきたという経緯があり、参入当初から総じて他の業態との差別化に徹したマーチャンダイジングに力を入れてきている。そのような差別性のある商品開発と商品の取り揃えを維持し続けることの可否こそ、今後の展開の一つの鍵であると言えよう。

40) かつてのアメリカのダイム・ストアの場合もそうであったが、この一つのような傾向は均一価格店ではかなり初期から見受けられるものである。

41) 現実には、当初から完全なバラエティ・ストアとして参入する事例も散見される。たとえば、群馬県を中心に、スーパーマーケット、ホームセンター、コンビニエンス・ストアなど、1,500超の店舗を展開するベイシア (Beisia)・グループは、最近、バラエティ・ストア“ベイシアマート”の開業を試みている。

<http://www.beisia.co.jp> ベイシア・グループのホームページ参照。

42) 均一価格制を放棄するということは、必ずしも価格を自由に設定しかなり高価格の設定に繋がるというわけではけっしてない。日常性、必需性などを重視してある程度購買頻度の高い品目を取り揃える方針をとるとすれば、自ずから価格水準は総体的に低くなる。マーチャンダイジング次第で設定される価格水準も定まるといことである。

均一価格店の現状と展望

絶えず明確な市場標的⁴³⁾に焦点を絞った独自のマーチャンダイジングを展開していくことである。大勢としてはプライス・ラインの引上げや複数化、さらには曖昧化が進むとしても、なおしばらくは、なんらかの形で均一価格制を片隅に残したバラエティ・ストア化が進展していくのではないかと考えられる。

43) アメリカのダラー・ストアの場合では、大手 **GMS** やウォルマートと競合するような多様化を避けるために近隣商圈型のマーチャンダイジングが実践されているようである。わが国でも、近隣商圈に焦点を絞ることが要点の一つとなるだろう。