

アメリカ小売商業における競争の変容

後藤 一郎

目次

1. はじめに
2. 自由競争段階における商業者
3. 寡占段階における商業者
 - (1) チェーン・ストアの成立
 - (2) A&Pとリベート
 - (3) チェーン・ストアの影響
 - (4) スーパーマーケットの誕生
 - (5) 戦後のSM
4. 寡占価格と小売商業の競争

1. はじめに

旧稿では寡占経済のもとで、大規模生産者、特に寡占的生産者の価格行動について、統一価格、均衡価格が形成され、さらには均衡価格が買手に応じて価格補正がほどこされて、差別価格に転化する経過を整理した。これらの価格は生産者の出荷価格をさしているが出荷価格は管理価格とも称することができるから、インプリシットに管理価格の成立とそれが流通に対していかなる関係にあるのかの検討にとりかかることも志向していた¹⁾。流通価格のうち最終消費者への販売で設定される小売価格は管理価格とどのような関係にあるのか、管理価格は小売商業における価格競争を否定するものなのか。

流通部面における資本蓄積方式は百貨店型と連鎖店（チェーン・ストア）型に二分され、それぞれ大規模経営を指向する。百貨店型は店舗の巨大化、縦への拡大高層化を特徴とし、全体としては大きな販売力を持つが、各部門の売上高は必ずしも大きくなく、それゆえ特定の大規模生産者との関連は必ずしも強くない、また立地条件の制約、巨額の設備投資の必要性は百貨店のシェア増大を制約する。これに対し、チェーン・ストア型は取扱い商品をしぼり、多店舗展開を繰り広げることで大量販売を企てるが、百貨店型と異なりシェアの引き上げが可能となり、またそうするさいにはおのずと特定の大規模生産者との結びつきは濃密になる。本稿はアメリカ小売商業における大規模商としてチェーン・ストアを注目し、その価格行動上の特徴を浮かびあげ、そうすることで管理価格＝寡占価格との関連を考えるさいの材料を得ることを意図している²⁾。関心を注いでいる商品は小売商業のな

1) 拙稿「流通過程における価格競争への一視角」『大阪経大論集』第65巻第5号、2015年1月。

かで最大の比重を占める日用品、特に食品である。

2. 自由競争段階における商業者

自由競争段階では生産者が生産する商品の品質は均一でないと想定されるため、その商品の出荷価格はバラバラであるがおおむね一致していく。商業者は出荷価格を受けて、商品をそのまま手を加えずに消費者に販売するが、販売価格はどうなっているのか。生産者から仕入れて消費者への販売を成し遂げるうえでは、商業者は生産と消費との間の懸隔を調整する必要がある。販売価格は商品の不一致性、販売市場の地方性、各商店の費用にもとづいて決められる³⁾が、さしあたり各商店の費用条件にかかわって検討しよう。

この自由競争段階の商業者は商業分化を経る以前の抽象的な完全機能商人を指定してよく、各種の流通機能を果たしたと見てよい。たとえば古典的ではあるがクラークに徴すると、売買を必須の流通機能として掲げ、売買は仕入れ機能と販売機能に分かれる。売買以外には輸送、保管の機能が指摘され、さらにはその他の機能（金融、危険負担など）も付随的に行なうと説いている⁴⁾。これらの機能遂行には費用発生をとまなう。これを流通費用と呼んでおく。売買には売買費用が対応し⁵⁾、売買費用は仕入れと販売のための費用に分かれ、さらに一応、運送には運送費用を、保管には保管費用を対応させて考えよう。

まず、仕入れにかかった費用には、仕入れのさいの運送費用、保管費用、さらには仕入れ業務のための人件費が含まれる。人件費は販売面業務の費用に目が向きがちだが、仕入れ面でも業務は行われるから人件費は見込まれる。小規模店の場合、専従者はいないかもしれないが仕入れ業務用の人件費が発生していないとは言えない⁶⁾。

仕入れにおける運送費用は商業者が生産者の倉庫まで取りに行くときに発生する。しかし生産者が直接に商業者に商品を運送するような場合は商業者に仕入れ用の運送費用は発生しない。生産者が負担する運送費用は出荷価格（売上原価）に織り込まれる⁷⁾。

仕入れで発生する保管費用は商業者が自社の倉庫で保管する場合に発生する。たとえば、大阪で仕入れて、別の場所で販売するためにいったん大阪の倉庫で保管するといったケー

2) 本稿では対象時期にてらして寡占価格を用いておく。

3) さらに販売力が加わるようになる（石原武政『マーケティング競争の構造』千倉書房、1994年、76ページ）。高い販売力が大なる仕入力につながる場合が注目できるが、これについては後述する。

4) F. E. Clark, *The Principles of Marketing*, Macmillan, 1922, (Reprinted by Arno Press, 1978), pp. 10-28. クラーク著作は自由競争段階の内容ではないが、手がかりとして用いることはできるだろう。

5) 簿記費用は売買のための記録であり売買費用に含まれているが、小規模経営では無視しておく。また売買をおこなうさいの費用はこれらがすべてではないが、後述するようにこの段階では特別配慮を払う必要はないだろう。

6) たとえば、百貨店の場合、相当の権限を持つ仕入れ業務専従者が取引先と交渉をして、商品を決め、数量、支払い条件、納期、その他などなども交渉する（渡辺一雄『百貨店がなくなる日』徳間書店、1998年、100-102ページ）。

7) あるいは生産者が工場で作り自己の倉庫まで運ぶ費用も、流通過程内の運送になるが出荷価格に織り込まれる。

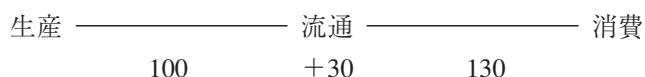
スがあてはまる。逆に工場から離れた場所に生産者の倉庫があるという場合、そこで生産者が保管すると、流過程内の保管にはなるが、流通に固有の費用とはならない。

一方、販売にかかった費用としては、販売員の人件費、広告費、運送費用、保管費などがある。販売員の人件費、販売促進するための広告費はおそらく最初に思いつく販売用の費用になるだろう。運送について、買い手が自店にまで取りに来るときは商業者に運送費用は発生しない。保管はたとえば大阪で仕入れて、他所で販売するさいに他所の倉庫で保管する場合に発生する費用があてられるだろう。

運送と保管は仕入れと販売に共通しており、保管は商業者の商品の仕入れから販売までのあいだで把握されるものであって、本来の保管費用は商業者の仕入れから販売までの期間内で発生するが、仕入れ面での保管か販売面での保管かの区分が容易でない場合もある。運送についても同様である。運送費用と保管費用は商業者の固有な流通費用になる場合もあれば、生産者の代位が生じ商業者に固有の費用でなくなるという場合も一応考えられる。

生産者が運送するさいに流過程で発生する危険負担の保険料をとっても、危険がどの局面で発生するかによって生産者の出荷価格の中に含まれていたり、あるいは流通業者が引き取りに行く場合は基本的に保険料は流通費用になる。運送、保管、危険負担の機能について、自由競争段階では、生産者は生産に専念すると見てよく生産者の代位は低調にとどまるであろうから、ここでは考慮に入れないでおく。

下の図に即してみると、流通で付加される+30は商品売買差益（＝流通マージン）であ



る。100は生産者の出荷価格であるが、流通における仕入れ原価になり、名称からすると仕入れ費用を構成するかのようであるが、仕入れ原価は仕入れ費用を構成しない。また、仕入れ原価は生産者の運送費用、保管費用を含む場合もあるが上述のように両費用は商業者が負担する費用としておく。

かりの数字を当てて、動きをおってみると、仕入れに関しては次のように示すことができる。

$$\text{仕入れ業務の人件費 (3) + 運送費用 (2) + 保管費用 (2) = 7}$$

販売に関しても以下のようにあらわすことができる。

$$\text{販売員の人件費 (10) + 広告費 (2) + 運送費用 (3) + 保管費 (1) + その他 (1) + 保険料 (1) = 18}$$

仕入れで発生する費用は7、販売で発生する費用は18であり、流通費用は、 $7 + 18 = 25$ となる。

売買に含まれている費用の、保管費用 ($2 + 1 = 3$) と運送費用 ($2 + 3 = 5$) の8は売買費用とは分離され独自の費用となり、固有の売買費用（純粋流通費用と呼んでおく）は残余の、 $25 - 8 = 17$ 、になる。

130が販売価格であるから、商品売買の純差益（＝流通純利潤）は、 $130 - (25 + 100) = 5$ 、を算する。

上で述べた流通費用に売買の純差益が加算されて流通マージンとなり、それは自由競争下でおおむね一致を見ている生産者の出荷価格と合算されて流通価格（＝小売価格）となる。

各商店はそれぞれ異なる費用条件のもとにあるが、自由競争段階ではかりに有利な費用条件を見つけ出しても模倣されると考えてよく、したがって費用条件は均等化されて固有の売買費用も同じような額に落ち着いていくことだろう。そして、商業者の活動は自由競争下での限られた市場をめあてとする活動であるから、運送や保管に要する費用も同じ大きさとになっていくであろう。費用条件からすると、商品の販売価格も似たような額に向かっていくと見なしてよい。

販売価格に影響を与える要因には販売市場の地方性もあった。人口数や購買力が同じような地域同士ではその面から価格差は平準化されていくだろうが、異なっている場合には価格差が発生することは容易に想像ができ価格の統一化は阻害される。また、商品の一致の程度を加味するとさらに事情は異なる。出荷価格の100については自由競争下では商品の不一致性を捨象した数値であるから、商品の不一致性は一定の流通価格を成立させることはない。一致していない商品を分断された地方市場で販売する際には、情実販売がはびこる余地は大であった⁸⁾。

3. 寡占段階における商業者

この状態に変化を与えるのは、生産者の機械導入、それにつれての規模拡大であった。生産の機械化は標準化を条件にして進展し、大量生産品、規格品の普及となり、また標準化は品質の一定化を指向し実現するものであった。

アメリカの食品にあっては、生産変化は大量生産方式が広まった1920年代が注目できる。同年代は好景気が謳歌され、大規模生産者が推進した標準化は有名ブランド品（National Brand: 以下、NB品とする）を出現させるようになっていた。20年代、そして30年代にかけて、中には高い集中度を見せるようになった品目もあり、価格の硬直性も認められていた。規模拡大をおしすすめ、その品目の全生産量のうちの相当の部分をつかむ寡占的な生産者が生まれていたということになる。価格は寡占価格といってよい⁹⁾。生産のこうした変化につれて販売圧力が高まってくるのはあきらかであり、これに照応するかたちで寡

8) アメリカの場合、自由競争があてはまると思われる19世紀では商品流通を担当したのは卸売業と小売業が未分化の万屋（general store）であり（T. N. Beckman, et al, *Wholesaling*, 3rd ed., Ronald Press, 1959, pp. 80-81）、多種多様な商品を仕入れて販売するが、仕入れでは信用買いで商品を集めて保管し、販売過程では販売に向けて品揃えをおこない、顧客に信用販売をし、商品を包装して顧客にとどけるといった活動をした。その販売価格は競争の不十分さから高費用かつ高価格となった（J. M. Mayo, *The American Grocery Store*, Greenwood Press, 1993, p. 54）。

9) TNEC, Staff Report to the FTC, *Economic Inquiry into the Food Marketing (Part 1)*, 1960, USGPO, pp. 52-53. 前掲拙稿「流通過程における価格競争への一視角」。

占経済のもとにおいて流通側で規模を拡大する動きが起きてくる。

流通の大規模化は大規模商の台頭をさす。それは従来単一であった商業機構（＝単一編成）から大規模商が伸展してきていることを物語っており、多数の小規模独立商と少数の大規模商が並立する「複合編成」を流通に刻することになる¹⁰⁾。複合編成のもとでの特徴的な大規模商はチェーン・ストアがそれを代表する。

（1）チェーン・ストアの成立

多店舗化の優位性は流通業にあてはまる。ひとつの大きな要因は進出先の需要吸収が可能になるからであり売上げ増大を実現する。しかし、その実現を抑制してきた要因が人の問題であり、財務上の問題であり、あるいは商品管理の問題などであった。20年代の好景気下で急成長したチェーン・ストアが用いた手法はチェーン・ストア理論として整理でき、あるいはそれにもとづく営業様式はチェーン・ストア・オペレーションと呼ばれた。チェーン・ストア理論あるいはチェーン・ストア・オペレーションの概要は以下の3つにまとめられる。

第1。チェーン・ストア（以下、チェーンと記す）は本部と複数の店舗（個々の店舗を単位店舗と呼んでおく）からなる組織形態をとり、多店舗展開が必須要件となる。その特徴としては資本的一体性、管理的統一性、営業的共通性の3つを兼ね備えた経営方式であると説明する場合が多い。チェーンにあつては資本的な一体性に裏付けられて、本部は各単位店舗に向けて強力な中央の管理力を発揮し、各店舗は営業面で共通性をおびる。この共通性によりチェーンの多店舗展開は消費者に共通して訴える力は強い。また管理的統一性は本部と単位店舗間との分離を前提としており、機能面では単位店舗は販売面の業務に特化し、本部はそれ以外の業務を遂行する機能分化が引き出せる。機能分化は機能専門化であるから、チェーンでは効率性が追求される。

機能分化とならんで指摘できるものは標準化であり、経営活動の標準化をいう場合はひとつに営業面での無駄の排除が含意される。標準化の追求はマニュアル化を随伴し、したがって未経験者、未熟練労働者の導入を可能とし、店舗を増やすさいの専門的な従業員の必要性を相対的に減ずるから、店舗数の増大を促進しやすく、大量販売が指向できる。標準化は店舗面にも及ぶ。店舗の規模、様式、外装、内装、什器類、あるいは建設などにも標準化は取り入れられ、多店舗展開を効率的に追求しようとする。

第2。チェーンは新たな経営方法を用いており、その代表に現金払い持ち帰り制（cash & carry）がある。伝統的商業者が用いた信用販売と配達とは対極に立つ手法であった。店舗数別にチェーンをながめると、店舗数が少ないチェーン（2-5店舗）では信用販売と配達に依存する場合もあったが、チェーン全体としてみた場合は現金払いと持ち帰りは明らかにチェーンの特徴となっていた。特に食品では際立った導入が看取された¹¹⁾。現金払

10) 中野 安『価格政策と売商業』ミネルヴァ書房、1975年、24ページ。

11) Federal Trade Commission（以下FTC）、*Chain Stores: Final Report on the Chain-Store Investigation*（以下、*Final Report*）、USGPO、1935、pp. 74-76。

い持ち帰り制により、チェーンは独立店の信用販売、配達をおさえ、業務の効率化をひきあげる。信用販売は貸し倒れ、貸し売り勘定、配達費などで高いマージンを要求するため、この限りにおいて現金払い持ち帰り制は低い営業費用活動につながる。

さらに、チェーンは効率化を軸にして店舗数を増やしていくが、単位店舗の増加を背景に生産者との直接取引を志向するようになる。卸売機能の自社内への包摂は卸売商排除でもある。ここからは単位店舗の側での仕入れ担当部門が縮小し、仕入れ業務担当の人員が節約されるから雇用量の相対的な減少が引き出せる。未熟練労働者の導入とも相まって人件費の節約が期待でき、営業費用を相対的に低める。あるいは信用販売と配達をとりやめることで、消費者の所得がふえない場合には営業費用の削減による商品価格の低下は評価されることがある。第1で触れた標準化も低費用活動を支える要因となる。

第3。チェーン本部は各单位店舗の活動を代位し集中的におこなうが、なかでも仕入れ活動を集中することはチェーンの大きな特徴を構成する。本部による一括処理であり本部の仕入れ量は大量となる。多数の店舗を擁するチェーンの販売力は高く、したがって生産者からしても重視すべき販売対象となるから、生産者から割引、アローワンス(allowance)、リベートなどの各種の価格補正が提供される¹²⁾。後で詳述するように、実質的な価格優遇の享受が可能になる。リベート獲得はチェーンの取扱い商品に大なる影響を与え、さらにはチェーンの価格行動を方向づける。

流通企業の発展は一般には百貨店に見られるように取扱い商品の拡大化を伴うが、チェーンにあっては様相を異にする。チェーンは大量販売を企図するから大量販売が可能な商品に目が向くことになり、大量販売とむすびついた大量仕入れはリベート獲得が容易となるようにすすめられる。となると、チェーンの取扱い商品としては、大量の需要があり、需要が一定している商品が想定され、さらに価格の低さを訴えることの有効性が高い商品が浮上する。チェーンではNB品が選好される。

ここでリベートの実態をみてみよう。チェーン成長が大幅であったタバコ、食品、ドラッグについて1930年頃の調査が表されている¹³⁾。3業種とも他業種に比してリベートが目立った業種であり、そのなかでリベート獲得が低次であったのはドラッグであった。ドラッグは製造業における中小企業の広範な存在、流通業では小規模分散型を特徴としていた。食品は大規模小売商の売上高と製造企業の売上高が3業種中で最大の規模にとどき、大規模小売商にリベートを供与する製造企業数は半数以上をかぞえていた¹⁴⁾。またリベート額もタバコ、ドラッグより多かった。食品では大規模小売商の成長があったこと、そして食品製造企業が大規模小売商を重視していたことがうかがえる。流通企業がリベートを獲得す

12) 価格補正の性質からするとリベートが最もかかっており、以下ではリベートを用いる(前掲拙稿「流過程における価格競争への一視角」69ページ)。

13) W. H. S. Stevens, A Comparison of Special Discount and Allowance in Grocery, Drug, and Tobacco Trades, I, II, *Journal of Business*, Vol. 7, No. 2, 3, 1934.

14) 製造企業の売上高規模は、タバコ：食品：ドラッグ＝2：6：1であり、食品製造企業がもっとも大規模にとどいていた。

る上でもっとも有利な状態が、生産面では寡占的企業の存在と流通面では大規模小売商の台頭が起きていた状態にあることを示す¹⁵⁾。過大な生産設備に裏打ちされた生産者相互間での激しい競争は、大規模小売商がリベートを引き出しやすい状況にあった¹⁶⁾。当時最大の売上高規模を誇っていた食品チェーンのA&Pを取り上げ、もう少し詳しくのぞいておこう。

(2) A&Pとリベート

アメリカの食品 (food) は大別して加工食品 (grocery) とその他に区分され、後者は精肉、海産物、青果物、菓子、乳製品、パン、その他からなるが、伝統的に加工食品の比重が高くA&Pも加工食品を販売する小売商であった。同社の1929年のシェアは加工食品¹⁷⁾の小売売上高全体の中で14.4%をおさえ、加工食品のチェーンの売上高全体のうちではシェアは38.3%に及んでおり突出した地位にいた。

A&Pが取得したリベート額は27年以降が明らかにされている。以後増加の足取りを堅持し、30年代に入ると800万ドル台にのり、ピークの32年には860万ドルに達していた¹⁸⁾。リベートは価格補正の手法であり価格補正は均衡価格に対して行われるから、実際の取引価格の修整となる。したがって、リベートによって生産者の出荷価格は修整され、それが大幅に及ぶ場合は流通企業にとっては仕入れ原価は下方修正される¹⁹⁾。実質的な価格優遇である。仕入れ原価に対してどれほどのウエイトを持つのかは下表からうかがえる。

第1表からするとリベートの仕入れ原価に対する割合はさほど高いとは言えない。しかし、リベート額がピークとなった32年の売上高は854,301万ドルであり、税引き前利益 (profit before taxes) はその3.10%にあたる2,650万ドルであったから、税引き前利益の3分の1がリベートで占有されていたことになる。リベート額の2,650万ドルは広告アロワンスと仲買手数料 (brokerage fee) の合計であり、現金割引などは算入されておらず実際はさらに高額化のリベートを獲得していたことになるから、重要な収益源となっていた。また、特定の品目、特定の生産者にしばってみれば、その取得額は抜群に大きい。たとえ

-
- 15) 食品チェーンが獲得したリベートの大きさがうかがわれるが、従来の単一編成のもとではこのような比重であったとはおよそ思えない。単一編成下では、商業者はみな小規模で購入量は少であり販売力にも大きな違いはなく、生産者が供与が可能であったとしてもリベートを差別的に供与をする必要はなかった。複合編成下で生産者は価格政策、垂直的価格政策の切実性に迫られるようになる。
- 16) 以下で取り上げるA&Pは相互間での競争圧力から遮断された高収益の大規模生産者からはリベートを獲得していなかった (中野 安『アメリカ巨大食品小売業の発展』御茶の水書房、2007年、75ページ)。
- 17) 以下、加工食品は食品と書き、食品全般を言う場合はフードを使う。食品を用いると紛らわしいときはグローサリーと記すことにする。
- 18) M, A. Adelman, *A & P: A Study in Price-Cost Behavior and Public Policy*, Harvard University Press, 1959, p. 430, 438, 471.
- 19) たとえば広告アロワンスは営業費用の圧縮に寄与するというようにも解せられるが、価格補正の性質からすると出荷価格の修整である。

第1表 A & P の売上高, 仕入額, およびリベート額

	1927年	1929年	1931年	1933年	1935年
売上高	761.2	1,040.5	996.6	807.3	860.7
仕入額	603.6	829.2	765.2	612.7	670.0
税引き前利益	21.3	29.5	34.0	23.9	19.2
税引き後利益	18.4	26.2	29.8	20.5	16.6
リベート額	4.70	7.81	8.42	7.79	7.90
リベート額/仕入額	0.77	0.94	1.10	1.27	1.18
売上高利益率	2.80	2.83	3.41	2.96	2.23
リベート額/利益	22.1	26.5	24.8	32.6	41.1

注1) 単位は100万ドル。

注2) 仕入額は社外の独立の加工食品会社からの仕入額を示す。

注3) リベートは広告アローワンスと仲買手数料 (brokerage fee) の合計を示し、現金割引などは含んでいない

注4) 利益率は税引き前利益率を示す。

注5) リベート額/利益の利益は税引き前利益を示す。

(資料) Adelman, *op.cit.*, p. 432, 438-439, 468-469, 471, から作成。

ば、34年、A & P の取引先には当時の著名な食品企業が入っており、

Armour 社からは肉缶詰の広告アローワンスは仕入額の3~7%、精肉は仕入額が1,000万ドルで5万ドル。

Del Monte 社から仕入額の5%の割引。

General Foods 社からは広告アローワンス額として一行あたり3万ドル

Baker's chocolate からは数量割引として1箱につき0.066ドル、

などを得ていたことが指摘されていた²⁰⁾。

これらのリベートがA & Pの競争上の優位性につながったことは容易に想像がつく。他の大規模チェーンもA & Pほどではないにせよ、収益源を構成していたことは間違いないだろう²¹⁾。

ところで、A & Pは群を抜いた多店舗展開をくり広げた食品チェーンであり、従来の独立店とは異なって、土地、建物に高額の投資を行っていたはずである。土地や店舗への投資は自由競争段階ではほとんど無視すればたりの動きであったが、寡占経済下では大規模流通企業を特徴づける。影響が出ると見込まれるのは販売にかかる費用であり、特に、借地代、店舗の家賃、あるいは店舗が自前の場合の減価償却費などの支出である。販売に用いられる店舗、建物への支出は、費用を変動費、固定費に二分して考えると、借りている場合は賃借料となりこれは固定費になる。店舗建物が自前の場合の減価償却費は固定費と

20) G. M. Lebharr, *Chain Stores in America: 1859-1962*, 3rd ed, Chain Store Publishing, 1963, pp. 223-224.

21) 他チェーンが獲得したリベートの大きさはA & Pが得ていたリベートの半額であったというが(CF., J. C. Palamountain, Jr., *The Politics of Distribution*, Harvard University Press, 1955, p. 65.), 各社の売上高規模を考慮に入れると、重要な収益源となっていたことは指摘しうる(Lebharr, *op.cit.*, p. 224)。

なる。純粹流通費用もおおむね固定的な支出ととらえてよいであろう。

他方、変動費については最大費目は仕入れ原価となり、固定費と異なり即座の回収には必須の重要性がある。大規模小売商にあっては変動費を節減できるかどうかは大きな課題となる。仕入れ原価は購入量が大きくなると価格補正をへて低下する。営業費用についても規模の経済は発生するだろうが、その切り下げ努力を払う場合とリベートを供与される場合とを比べれば、企業としては後者に目が向くのは当然であろう。また節約できる額と供与される額とを比べても、後者の方が大きい。20年代の景気上昇期の、また物価上昇期のもとでは、大規模流通企業にとっては固定費を前提として販売量をふやすことの重要性は認識されたことだろう。当時、消費支出総額に占める食品支出の割合は高く²²⁾、低価格販売の有効性は疑いようもなかった。

(3) チェーン・ストアの影響

以上がチェーンの大略になるが、その位置づけについては成立した大量生産に則した流通面での変化という点にある。流通業は分散性を特徴とする個人的消費を販売対象にするから、本来的に大規模化は抑制されると解せられてきた。しかし、チェーンにあっては個々の単位店舗の規模は小さくても本部の仕入れは大量になり、経済発展にともなう大量生産に対応することを可能にする。他方、チェーンは各地への多店舗展開をおこなうことで大量販売を実現する。チェーンでは大量生産に応じた大量流通、大量販売が実現されることになった。流通企業としてみた場合には、百貨店の場合には課せられていたシェア増加の制約をうちやぶる根拠を手に入れたことになる。

チェーンの急速な成長は独立店にどのような影響をおよぼしたのか。まず、当時のチェーンの様子をおさえておこう。当初はおしなべて小規模の単一の独立店であり、そのなかからチェーンがあらわれてきたことになるが、チェーンはどれくらいの店舗数を所有するのか。アメリカ統計局は1950年代にはいるまではチェーンを4店以上の店舗をもつ小売企業としていた。4店以上をかかえる食品チェーンの場合、商店数のうちに占める割合は29年で17%であったが、売上高では40%に迫ろうとしていた。ただし、10店舗以下のチェーンは独立店と実質的にかわらないと言われていた²³⁾。小売商全体では前者は11%、後者は22%であり、したがってごく少数のチェーンが地位を築いていたというにとどまっていた。

チェーンの単位店舗の規模について、当時のチェーンと独立店に大差はなかった。A&Pの単位店舗は独立店より小規模であった²⁴⁾。取扱い品目数も両者は大体同じような水準であった。またチェーンでは商品はカウンターの後ろの棚においてあり、陳列されて

22) 20年代で1/4以上を占めていた (R. S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, 1990, p. 195)。

23) Lebharr, *op.cit.*, p. 74; M. M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution*, McGraw-Hill, 1955, pp. 9-14, p. 21.

24) 中野 前掲書『アメリカ巨大食品小売業の発展』34, 36ページ。W. J. Baxter, *Chain Store Distribution and Management*, Harper and Brothers, 1928, p. 183.

いたわけではなかった。おすすめ販売 (suggestive selling) と押し付けがましい販売 (high-pressure salesmanship) が重視されていたという。あるいはチェーンは品物に値札をつけていなかった。当時のチェーンはセルフ・サービスを取り入れていないから、値札の必要性は高いものではなかったろう²⁵⁾。独立店はチェーンとは多くの共通点を有していたことになる²⁶⁾。

先にチェーンは大量生産で普及した NB 品を扱うと記した。大量生産体制はプル効果の作用をとともなうから、独立店も NB 品を取り扱うことになる。チェーンと独立店との価格差はどうであったか。既述の通り、販売価格は商品の不一致性、販売市場の地方性、各商店の費用条件によって決まるが、NB 品の出現により商品の不一致性は後退し、また販売市場の地方性も経年的には色彩を薄くしていると考えてよいから、費用条件の重要性はすこぶる高い。リベート獲得で得られる有利性の大きさが想起できるが、販売価格にどれほどの違いがあったかである。

独立店については、低価格の最大要因たるリベートを全く得ていなかったわけではない。独立店も価格補正を受けていたがその幅はチェーンには及ばなかった²⁷⁾。最大費目でこの違いは規模の経済が期待できる営業費用面での不利さと相まって、独立店の価格対応をむずかしくさせる。標準化、現金払い持ち帰りといったチェーンの特徴も独立店にはのぞみにくいものであった。かくして価格差は FTC データでは独立店との価格差は 6-10% と評価されている。10%以上と見なす研究もある。また消費者もチェーン利用のさいにはもっぱら価格の低さを評価していた²⁸⁾。

独立店の価格対応の困難さは、独立店をして非価格面での競争に目を向けさせる²⁹⁾。非価格面の強調の内容は何か。ところで、Beckman と Nolen はチェーン調査の中で、独立店が選好される理由を論じ、第一位に立地のよさ (23.6%) をあげ、以下、信用販売 (20.8)、低価格 (18.2)、店主の親切な対応のよさ (10.6)、商品の品質の良さ (9.5)、配達 (3.6)、商品選択肢の広さ (3.4) を続かせている³⁰⁾。

これらは消費者が特定の商店を利用するさいに何を評価しているか、何を基準にしてい

25) 後述するが、商品の陳列はセルフ・サービスがあらわれてくるまでは必ずしも必要とされたわけではなかったことだろう。陳列されていた商品でさえ、カウンターの上、あるいはウインドーの中におかれていたという (Zimmerman, *op.cit.*, p. 9, 52)。

26) R. W. Mueller 5 decades that revolutionized the food industry, *Progressive Grocer*, Vol. 51, No 6, 1972, pp. 20-23.

チェーンの低価格訴求はおとり商品を用いるそれではなかったということになる。チェーンは取扱い商品全体に対して低めた平均マージン率をつける方式であり、おとり商品とは違う。おとり商品の活用はスーパーマーケットで開花する手法である。

27) Palamountain, *op.cit.*, p. 65.

28) Tedlow, *op.cit.*, pp. 200-201.

29) 日本でも変わりはない。大規模小売商の価格アピールの前に独立店は掛売と御用聞きに固執する傾向があった (Cf., 谷口吉彦『配給組織論』, 千倉書房, 昭和12年, pp. 292-296)。

30) %は評価する人の割合を示す。T. N. Beckman and H. C. Nolen, *The Chain Store Problem: A Critical Analysis*, McGraw-Hill, 1938, pp. 174-175.

るかを示しており、購買基準と呼んでよい。購買基準から展開できるものが購買動機であり、購買動機はなぜその商品を欲するのかを示す。

購買動機の前には需要の基礎としての購買力がある。購買力は経済発展の度合いが低い場合には低くあられ、資本制社会はそれ以前の社会に比して購買力は大きくなり、大なる需要となって出現する。需要は量的のみならず質的にも変容を遂げ、一般には「よい」商品を求めていく。「よい」とは品質の高さをさすだろうが、品質は価格との比較のうえで取り上げる必要がある。低価格かつ高品質がここでいう「よい」の内容になり、それが欲せられていくということになるが、これについては後で触れる。

購買動機は大別して2種類に区分され、感情的購買動機と合理的購買動機を掲げることができる³¹⁾。前者の例に、優越感、財産の誇示、競争心、芸術的趣味の表現などがあり、後者にあてはまるものに、軽便、能率、使用上の信頼、耐久性などがある。そして、購買動機は一定の購買慣習となってあらわれるが、購買慣習は近隣で買う、衝動的に買うといった内容になる。

購買基準は購買動機を満たすさいに何を評価するかであるから、購買基準には商店を評価する基準だけでなく商品を評価する基準も入りこんでいる。したがって購買基準は商店に関する購買基準と商品に関する購買基準に分けられる。上記調査の項目を分けてみると、

商店に関する購買基準……立地、店主の親切な対応のよさ³²⁾、信用販売、配達、

商品に関する購買基準……商品の品質、種類の多さ、低価格、となる。

商店に関する購買基準は、商店に発する便益を提供して個々の顧客の購入を実現しようとする商店側の姿勢への評価を示し、いわば個人的サービスとしてくることができよう。便利な立地はもっとも高い評価を集めており、利用するさいの近隣立位の利便性を評価する声としては肯定できる。ただし、店舗を移転し消費者への接近を図った場合は別だが、立地自体は偶然の要因になり、店側の経営姿勢を評価しているわけではない。個人的サービスとは分けて考えるほうがよい。

便利な立地に次いで高い評価を得たのは信用販売であり、信用は支払期限の猶予をさし、独立店の伝統的なサービスにあたる。後払いを認めることによって購買力を創出する面はあるが、供与することができる顧客数から見て量的に過大な評価をすることにはためらいを覚える。信用販売が有効なのは顔見知りの固定客を相手とする場合であろう。20年代の独立店の信用販売の中身は何か。判然としないが、顧客台帳に信用販売をした顧客氏名を記録し、後日の代金回収を記帳するといった方式くらいではないか。この様式であっても、

31) 購買動機は一次的（基礎的）購買動機、選択的購買動機といった区分もあるが、購買基準との関連を考える場合には本文の方が適切であろう。

32) 購買基準に知人・親族がとりあげられている調査があり、顔なじみとして整理することができる。さらに雰囲気によさもあるが、一般には独立店の場合、何度も訪れて醸成される印象であろうから、これも顔なじみに含ませても差しさわりのないだろう。店主の親切な対応については、初回の訪問時でわく可能性があり、顔なじみでない場面が入り込んでいることがありうるが、むしろ初回は親切でないというケースもありこの場合は顔なじみとなる。

貸し倒れの危険が生まれ、集金業務の費用、他から融資を受けた場合は発生する金利をかかえることになるため、営業費用の増加をひきおこし、商品価格は高額化するおそれがある。しかし、信用販売を通じて消費者が単品でなく多数の商品と一緒に購入した場合、支払額は不明瞭になる。したがって販売価格が高くなっているかは認識されにくいいため、かえって非価格面の強調としては有効なものとの判断を受ける。消費者にとって利便性も高いからなおさら評価される。

店主の親切な対応は、便宜の享受、店に対する安心感といった面での評価である。それらは商品の説明が受けられる、買い物相談が可能であるといった内容を考えることができる。どの顧客に対しても均等に供与されるかどうかだが、均等でない場合には、追加サービスと見てよいだろう。

配達については評価の低さが目につく。調査時点を考えると食品では配達がどれほどの重要性をもっているかと消費者に受けとめられたか。嵩張った、あるいは重量のある食品を前提にすれば、配達に対する評価はおのずと異なったものになったことであろう。配達はおそらく無料配達であろう。店主が自己労働の中で行う場合でなく、第三者を雇い配達業務をさせるといった場合ならば配達費用は増加する。しかし、無料配達を標榜する場合は配達費用は徴収することはできず、この限り無料配達で発生する費用は価格に反映されるが、その転嫁が目立たなく行われるとき、あるいは営業費用項目のうちの何かを削減する場合も、消費者には無料配達として認識される。消費者の利便性感覚にむすびついた場合には、一つのサービスとして位置づけられることだろう。もっとも、配達は持ち帰りが通常であるというような食品の場合はそもそも評価対象とはなりにくいのではないか。既述のチェーンの現金払い持ち帰り制は独立店の信用販売、配達に対応しており、チェーンの営業費用を相対的に低下させるが、どれほどの比重を占めたことか³³⁾。

商品に関する購買基準にうつろう。品質のよさと商品選択肢の幅について、前者は類似の商品、規格品を好まない顧客からの意見であったことだろう。後者についてもチェーンが取扱い商品を食品にしばらく規格品の取り扱いに特化していることから選択肢が狭く、さらには高品質品や珍しい商品を扱っていないことから独立店を評価する声となったのではないか。ただし高い評価を受けているとはいえない。

商品に関する基準で評価が高いのは低価格である。消費者が価格の安さで独立店を評価している割合が高い点は奇異な印象すらわく。独立店の価格評価の声は以前から出ているのか。おそらく違うだろう。チェーン成長の前は、ほとんどの購買基準は第一義的に商店に関するものであったと思われる。独立店は低価格設定が困難であるのになぜ評価されたのか。安さとは何を評価しているのか。ひとつはNB品でない商品の販売で重視されたということが考えられる。商品の不一致性に由来する低価格さということになり、量的には徐々に縮減していく評価ということになる。もう一つはおそらく組織的ではない、安さを

33) 独立店の個人的サービスとして電話による注文を重視するケースもある。電話による注文は配達とペアの関係にあって、配達について触れた点はそのままあてはまり、特に持ち帰り手段の自動車保有が高まると、有効性の低下が見込まれる。FTC, *Final Report*, pp 74-76.

評価してのことではないか。ここでいう価格評価はたとえば、状況に応じて支払時において端数をカットし値下げをするといったぐいになるであろうし、一時的な商略めいた色彩を強く帯びていたことだろうから、それを享受することができた客からわいた評価ではなかろうか³⁴⁾。

商店に関する購買基準、商品に関する購買基準の検討からは、商店に関する購買基準（個人的サービス）が高い評価を出しており、中でも顔なじみと信用販売は注目できるといえそうである。顔なじみについては、既に触れているように、店主と知り合いである、親戚である、知人であるといった評価に共通していると思われ、これらの根底にすえても支障はないだろう。店に対する安心感、店の雰囲気なりも同様に整理してよい。そして、独立店にあっては顔なじみが中心におかれて信用販売や配達がおこなわれるというように整理しても大きく外れていないだろう。もっとも信用販売はこの時代では近隣の限られた客にしか使えない。したがって信用販売は独立店の規模が小規模なときの局限的な手法であるということになる。流通企業として成長過程を邁進していく場合には、信用販売そしてさらにも配達もおのずと影をひそめていくことになる。

こうして個人的サービスは顔なじみに集約してよいということになる。ただ、NB品の普及は顔なじみに影響を及ぼす。NB品は標準化を介しており、特別の技術、知識、サービスなどは軽減されたり、不要にされた³⁵⁾。NB品はもともとひとりでに売れるように意図された商品であるから、商店に関する購買基準、なかんずく顔なじみが重要性を演じる場面は縮小していく。

他方、商品に関する基準としての品質、種類、価格への評価は低く出ているが、これはNB品の普及につれての変化がより先鋭的に浸透することが理由にある。チェーンが力点をかけるNB品は標準化されているから品質は一定であり、したがって消費者からすると小売価格の店舗間比較が容易になっている³⁶⁾。低価格訴求の効果は大きく、消費者を価格指向的とした。価格比較はさらに容量が同一ならばより容易となる。先に「よい」商品が選ばれるようになることは触れたが、価格と品質との比較で「よい」商品が決められるとすると、一定品質で低価格の商品は「よい」商品ということになり、低価格訴求の重要性は一段と高まっていく³⁷⁾。チェーンの低価格販売は社会経済的な変化を基盤にした流通変化であるから、一時的な安売りとは明確に一線を画することができる。流通の世界に価格

34) 固定費が低い店舗の場合には低価格販売は可能となるが、構造的に展開できないのなら普遍性があると見ることはできない。

35) 中野，前掲書『価格政策と小売商業』23ページ。

36) 品質だけでなく分量もかかわる。たとえば容量の小型化は製品差別化にあたり、小型化に見合った価格低下が起きることが予想できるが、そうでなく価格すえおきの場合は値上げになる。

37) 個人的サービスは顔なじみに集約されたから、顔なじみが後退するということは、その反面として自由意志にもとづく購買慣習、経済合理性を重視した購買慣習が招来されることになる。小売商業に存在するのは地域独占傾向も、NB品普及の前に退潮の色彩を濃くしていくが、いれかわって経済的な姿勢が顕在化していく（拙稿「カナダ西部の流通事情・消費行動の調査」『経営経済』第44号，2009年，250ページ）。

競争を取り入れ始めたのがチェーンであった。

チェーンと独立店との比較は、チェーンが無制限的な発展を遂げるというような予想を引き出す。そこからはあたかもチェーンの低価格訴求が流通の世界で定着したかのように扱われ、あるいはチェーン成長の反面で独立店はシェア低下が進んで足場が狭くなり、その商店数の減少が起きるということも想起されがちとなる。

1920年代、チェーンの発展は多様な業種で生起しており、同年代のアメリカをチェーン・ストア時代と呼称させた。その用語は20年代の象徴としてチェーンを位置づけているが、同年代にうまれた注目すべき新しい動向をあらわすために用いられている。チェーン成長は都市化が進み、人口増加や所得が高い地域（＝アメリカ北東部）で認められた動きであった。そうした地域では独立店の商店数はむしろ増加を呈していた。このメカニズムに変化が起こるのは後のことである。

（4）スーパーマーケットの誕生

20年代のチェーン成長に続いて、アメリカ流通機構を特徴づけたのはスーパーマーケット（以下、SM）の登場であった。食品チェーンが取扱い商品の幅は限定されていて、店舗の規模も小規模であったことは既に述べてある。チェーンは1929年の経済不況によって打撃をこうむり売上高不振店も輩出されるようになっていた。不況下の30年代では大型の貨物倉庫、ガレージ、工場跡地が低い賃料で利用できるようになっており、商業地区から離れた場所にあったそれらを利用した小売商が生まれ、不況のもとで目を引く低価格販売を試みた。それが30年代に北東部で成長の第一歩をしるしたSMであり、取扱い商品はグローサリーから拡大して精肉、青果物、乳製品などの多様な食品ラインを取り扱った。したがって大規模で部門化された食品小売商であった。

取扱い商品の多様化には売り場の委託を用いており、肉、野菜、酪農品、パン類などはその典型であった。委託販売も活用した大規模化であり、固定費負担の増加からも免れうる手法を用いていた³⁸⁾。また、SMは安さを強調する際にはロス・リーダー（おとり）販売を用いた。劇的な低価格販売をおこなうとされ、顧客動員をはかるさいの有効な手法であったと見なされている。ロス・リーダーが一時的なビジネスツールならば早晩消えていくことだろう。ロス・リーダーとは何か。候補は次の4つである³⁹⁾。

- 1 小売業界の慣習的平均的マージン以下での販売
- 2 当該ブランドの小売業界における平均マージン以下での販売
- 3 仕入れ原価と販売費・一般管理費との合計以下での販売
- 4 仕入れ原価以下での販売

1と2は明らかにロス・リーダーに当てはまらない。3は特に販売費は恣意的な振り分けが可能であろうから適当ではないだろう。適合するのは4である。しかし4のケースは

38) SMは収益源を委託売りの賃料に依っていたとの指摘もある（Zimmerman, *op.cit.*, p. 43）。

39) 中野, 前掲書『価格政策と小売商業』42-43ページ。

前掲の第1表からもうかがえるように、巨大な販売力を誇る企業にあっても、事実上不可能であろう。ロス・リーダー販売に見えるケースの実態は高回転・低マージン販売に該当しており、ある特定期間（たとえばXマスセールス期間）用に動員された特定商品の大幅値引き販売とでも言いうるものであろう。ロス・リーダーに動員される商品がどれくらいの比重をつかんでいたかを考えると、ロス・リーダーはその実施によって全体的に低価格店であることを印象づけさせる手法であるということになる。取扱い商品全体に対して平均マージン率をつける方式から商品のグループ別にマージン率をつける方式への変化が起きており、おとり販売の実施を支えたのであった⁴⁰⁾。

SMは多種類を取り扱い、現金払い持ち帰り制に加えて新たにセルフ・サービスを導入しており⁴¹⁾、チェック・アウトをそなえ、あるいはロス・リーダーの利用などに示されるように低価格訴求かつ大量販売を一段と強めた小売商であった。ただしこうしたSMのやり方、運営は多数店舗を必須とするものではない。端的にいうとSMは初期のものは独立店であり、もっぱら単一店でもあった。

不況期30年代でのSMの台頭は注目をあつめたが、SM成長に対し食品チェーンはどうであったのか。小規模店舗を運営していたチェーンは大規模店舗の運営に乗り出すことには慎重であったようであるが、SMをはじめは北東部においてついで中部において展開され、大規模さと価格アピールの強さはSMの商圈の拡大を実現した。その影響はチェーンに集中的に現れた。チェーンは自己の単位店舗のSM化に舵を切る。チェーンはSM方式を導入し、他方SMは多店舗展開の優位性を獲得するべくチェーン方式をとり入れた。チェーンのSM化、SMのチェーン化は両者の展開力からすれば前者が優勢のうちにすすんでいった⁴²⁾。

アメリカの主要な小売業態の変遷史では、チェーンに次ぐのはSMとされているが、チェーンがその成長過程で自己店舗をSMに転換していったという点は重視される必要がある。あるいは後述するように独立店のSM展開も起きている。小売商はチェーンと独立店に区別できるから、両者によってSMが展開されたことになる。SMタイプの店が展開されたと理解するべきであろう。

（5）戦後のスーパーマーケット

1940年のSMのシェアは10%ほどとの見積もりが出されているが、チェーンがSM化を遂げつつあった49年には30%に急増しており、さらに戦後50年代に至ると過半をつかむよ

40) 限られた特定の品目に限れば特定の状況下で原価以下での販売もありえないわけではなかったろう（Zimmerman, *op.cit.*, p. 10）。これはチェーンにしても同様であるが、一時的な値引き販売を同列に扱うわけにはいかない。

41) したがって、この段階で商品の大量陳列が要請され、値札も必須化する。

42) 1930年代末の数値であるが、SM1店あたりの売上高規模、したがって実質的にはSM化したチェーンの店舗であろうが、チェーン3店分に匹敵していた。またチェーンはSM化した、したがって大型化した店舗での販売価格をそうでない店舗の販売価格より低くおさえていた（拙著『アメリカ卸売商業の展開』千倉書房、平成9年、103、105ページ）。

うになっていた。戦後50年代は技術革新を背景にして耐久消費財ブームがおき、市民生活は急速に変わっていった。近代的な市民生活のシンボルとしてSMは市民生活の中に入っていった。SM成長はもっぱらSMの新設によっており、なかでもチェーンが主導した標準的モデル店舗（standard model store：標準的SMとする）は重要な役割を果たしていた。

標準的SMは直接的にはチェーンのSMが増えていく過程でチェーンの相互間競争から収益性低下が起き、オペレーションの効率化が求められたことに端を発している。50年代を通じてSMには店舗設計、建設の容易性、建設費の軽減、収益性などの点から一定の様式が抽出され、それにもとづいて、店舗の規模、外観、内装、取扱い商品などの点で高い共通性を帯びてつくられたのが標準的SMであった。効率性重視からうかがえるように価格競争志向的な色彩を濃厚に帯びていた。この標準的SMは進出していなかった地域への出店のさいに重要視され、未進出地域での売上高を獲得した。ベビーブームの到来、個人所得の上昇、人口の郊外移転などは50年代の標準的SMの成長を支えた。あるいは、セルフ・サービスの導入が困難であった生鮮食品にプリパッケージ化がすすみ、その導入が可能になった点も貢献した⁴³⁾。

標準的SMチェーンは低価格を訴えることを特徴としてきたが、積極的に導入された手法のひとつにトレーディング・スタンプがあり、60年代半ばでは全米SMの3分の2が用いていた⁴⁴⁾。トレーディング・スタンプは消費者には非価格面での効果を提供したかのようであるが、その普及は価格競争がひろまっていたことを指し示す動きであろう。また、チェーンは事業多角化のひとつとしてフード・ディスカウンターの運営にのり出していたがそこでも食品の低価格訴求が追求された。

他方、独立店は戦後の好景気のもとで顕在化した労働力不足から、信用と配達の削減が加速化され、自らSM化を遂げようとしていた。アメリカの食品小売商はチェーンと独立店に二分されるが、チェーン成長に対応するかたちで商業組織化の運動が起き、ボランティア・チェーン（Voluntary Chain：以下＝VC）と小売協同組合（Retail Cooperative Chain）の2つが形成されていた。両組織に加盟する独立店もSMとの競争の対処からSM化に乗り出したのが60年代であり、大きな成果をあげた⁴⁵⁾。

1963年、食品では店舗数11店以上のチェーンは売上高シェア47%を示し、2-10店層が10%、単一店は43%の数値を掲げていた。単一店の43%は相当の部分がVCや小売協同組合への加盟小売商によって占められており、VCや小売協同組合にも加盟していない未加盟

43) H. S. Peak and E. F. Peak, *Supermarket Merchandising and Management*, Prentice-Hall, 1977, pp 22-23, pp. 26-29.

44) J. B. Dirlam, *Food Industry, The Structure of American Industry*, 4th ed., ed. By W. Adams, Macmillan, 1971, p. 52.

低価格は競争手段であるから、未進出先で競合する相手が独立店だけであるのなら、独立店以下の価格であればよく、ロス・リーダーをさほど積極的に取り入れたか疑わしいということにもなる。しかし、未進出先市場をおさえて拡大しようとする意図を持つ場合は、ロス・リーダー活用は周辺地域の需要を相当強引に引き寄せたのではないか。市場の拡大効果は高い。

45) 商業組織化の形成経過、VCと小売協同組合のそれぞれの特徴、成果などについては、前掲拙著。

の小売商の売上高シェアは10%ほどにとどまっていた。この未加盟小売商はSM化しておらず、その売上高規模は低く衰退潮流がはっきりしていた。67年～82年間で食品小売商の新規参入が抑制されており商店数は減少経過を明瞭にしていたが、商店数を減らしたのはほとんどが単一店、パパママ・ストアであった⁴⁶⁾。チェーンだけでなく独立店もSMに乗り出し、SM化しえない小売商の淘汰をとめないながら、SMの足場が拡大したのが60年代であったということになる⁴⁷⁾。

ところで、チェーンが主導した標準的SMは、その店舗数が増加しあるいは他のSMが広まってくるのにつれて、60年代の後半になると勢いを低下させることになる。標準的SMは過剰との評価が出るようになっていた⁴⁸⁾。市場は飽和化していた。標準的SMの全米への拡散は全米各地の市場が標準的SMを受け入れることができたということであるから、逆に標準的SMの伸び悩みは標準的SMに合った市場が全米中に存在すると判じることが妥当かという疑義ともなりうるものであった。地域密着型SM、ないし市場細分化型SMはこうした認識の高まりを背景として展開された。

市場の違いは消費者の違いを告げる。消費者が地域ごとに異なっているという認識は当該地域市場内の消費者について、嗜好別、所得別、年代別あるいはライフ・スタイル別などの指標が加えられて、一定の特色を持つ地域市場を措定することになる。そしてそれに即応した店舗様式、商品構成、販売方法などをそなえたSM店舗が試行される。標準的SMからの格上げ(upgrading)がおきたことはこの一環であった。ただ、こうした見方が広がる前にアメリカ経済は石油危機におそわれることになる。

70年代は強度のインフレにおそわれ、食品小売商は売上高増加のほとんどすべてをインフレに負った時期に入っていた。総人口が伸び悩み状態を迎えたところに加えて、内食費支出は減少していた。70年代はこれに加えて高齢化、女性就業者の増加、消費の個性化・多様化などの進展による市場の変化が重視され、70年代後半になるとこれらに適合するべく様々な業態が生み出された。この動きはのちに日本で業態論として注目される動きをさし、それによれば業態が異なる場合、同一商品を販売しても価格は異なってくるため、自らを価格競争から一線を画させるようになるという見方が出ていた⁴⁹⁾

46) G. H. Graham, Chain-Store Dynamics, *Journal of Retailing*, Vol. 43, No. 2, 1967, p. 12. 前掲拙著, 231-232ページ。参入抑制と閉店増は商店数を減じるが、戦後アメリカ食品小売業はこれを基調としていた。

47) この拡大は全米に向かっており (Cf., TNEC, *op.cit.*, pp. 105-106, p. 122) 時空のうちの空間的な点から述べた内容になるが、時間的な点ではどうか。時間的な変化については有効な資料の入手を欠いたが、営業時間の短縮化は考えにまいらう。くわえてアメリカには価格反応型の消費者が多い点はしばしば指摘されており (Cf., 西村清彦『価格革命のマクロ経済学』日本経済新聞社, 1996年, 第5章), SMの利用は拍車をかけられることだろう。

48) 60年代も好景気のもとであったが、それゆえにSM成長の背景には消費者の50年代、60年代の耐久消費財ブームの広まりが、日用品購入に対して経済性重視をもたらしたことも影響していた。食品価格への関心は大となり、食品を中心とする日用品購入の重要は絶対的には増加していたが相対的には抑制されていた。

しかし、業態展開の経緯から明らかのように、業態展開はSM化した大手のチェーンを主体としていた。相互間の価格競争激化を背景にして業態創出に手をそめていたのであるから、各業態は価格対応をベースに置くことになり⁵⁰⁾、販売価格の高低をめぐる競争はより拍車をかけられる。したがって70年代の業態多様化によって価格競争はより促進されていた⁵¹⁾。

この競争激化は収益性の悪化につながった。さらにエネルギー・コストの増加、人件費の上昇、環境保護費用の増加なども収益性悪化の理由になっていた。効率性がここでも重視され、規模の経済性を追求する動きが加速され、店舗規模に顕著な増大がすすむ。超大型SM (Superstor: スーパーストア) の誕生であった。

グローサリー小売商は本来グローサリーの取扱いに特化した小売商であったが、取扱い商品の多様化をすすめて総合食品化の道をたどり、フード小売商のなかで1960年代以降は9割以上の売上高シェアを占有するようになっていて、アメリカのフード食品小売商にあってはグローサリー小売商は不動の地位を築いている。そしてグローサリー小売商のなかでのSMの優位性は否定しようもなく、SMの売上高シェアは70年代を通して7割以上にとどいていた。取扱い商品数も50年=3,750、60年=5,900、70年=7,800、80年=13,000と一貫した増加が報じられており⁵²⁾、この増加は新製品開発競争によってひきおこされた食品の増加を反映していた⁵³⁾。そしてこれに対応するべく店舗規模の大規模化は一段と加速化された。意味するのは商圈の拡大であり、それにつれて小売商店数は一層の減少がすすんでいた。既に述べたように、減少は単一店舗層の、それも商業組織化に属することができない売上高の零細な典型的なパパママ・ストア (mom and pop operators) に集中していた⁵⁴⁾。

以上、アメリカ食品小売業の動向については、SMが一貫して地歩の拡大をとげてきたと要約できる。チェーンは戦前は東部に営業基盤をおいていたがSM化を遂げて戦後50年代に全米に拡散し、60年代はそれに競合を起こすかたちで独立店のSM化も商業組織化に負って進んだ。SMの広がりには価格アピールの普及に他ならない。60年代にアメリカでは

49) むしろ、価格競争を避けるべく業態開発を鼓舞する向きもあった。

50) 流通では非価格競争は流通加工を度外視すれば、取り扱う商品に差異がほどこされることはないため、非価格面の訴求は幅が広いものではない。業態は同一商品を販売するさいに価格面以外を訴えることであるから、たとえば、サービスの多さが例になるだろうがサービス強化はストレートに価格に反映される。生産も事情は同じであるが、生産では非価格競争の実態はつかまえにくい (前掲拙稿, 66-68ページ)。

51) V. J. Rhodes, *Agricultural Marketing System*, 2nd ed, John Wiley and Sons, 1983, p. 438.

52) この推移は戦後の新製品開発競争下でのSMを位置づけるものである。Mueller, *op.cit.*, p. 20, 22, 26, 28, 30; R. M. McAusland, *Supermarket: 50 Years of Progress*, Food Marketing Institute, 1980, p. 68, 83, 99.

53) さらに非食品の取り扱い増加にもよっていた (*Chain Store Age*, July, 1982, p. 22)。

54) 食品小売総店数の減少は著しかった。パパママ・ストアの足場は70年代をすぎると極端に狭くなる。1982年に、全米でパパママ・ストアは約4万店が活動していたが、売上高シェアは2%を割るにいたっていた (前掲拙著, 229-232ページ)。

価格競争が全米に拡散し、これが70年代では強固にされた。

4. 寡占価格と小売商業の競争

寡占価格の成立は小売価格にどうつながっているのか。本稿で検討してきたように、統一的な小売価格は看取することはできず、むしろ価格競争は経時的に広まり強まっている。小売価格は大規模小売商の販売価格が示すように多様である。大規模小売商の価格行動は大規模小売商が獲得したリベートに大きく影響を受けており、生産者からは高額な価格譲歩をひきだしていた。その事態は商業者の優勢を暗示するかのようである⁵⁵⁾。リベートがその後どうなったかについて一瞥しておく。

大規模小売商を利する状況は1938年に制定されたロビンソン・パットマン法 (=RP法) によって変容を遂げる。同法はチェーンの発揮する仕入力を排撃するべく制定されており、同等の品質、同等の数量を買う顧客に対する価格差異の提供を禁じていた。また、仲買手数料も表面的には獲得できないことになった⁵⁶⁾。RP法の制定でもって、価格譲歩の提供を余儀なくされていた生産者は価格安定化の途がひらけ、大規模小売商の利益は矮小化される⁵⁷⁾、RP法が制定されたといつてチェーンの価格アピールが抑制されるととらえることには慎重な姿勢が必要だろう。最大費目を削減できないことは低価格販売への桎梏となるが、仕入れ面での有利性が抑制されるのなら、仕入れ面以外に軸足を移すようになる。各種の管理技法の開発、経営合理化に向かい営業費用の削減にすすむようになるだろう。

流通における低価格販売は大規模小売商にあっては競争手段であり、それ自体を目的にはしていない。大規模小売商は当初の成果が達成できれば、短期的、あるいは局地的な低価格販売で足り、さらなる低価格販売を追求する理由は乏しい。おそらく低価格の水準はマイルドになるということは指摘できるだろう。だが、市場の拡大、異形態間競争の激化、他企業からの浸潤は、価格面への関心を弱めることはないだろう。NB品のますますの普及がある以上、いったん広まった低価格アピールが後退することはないと把握してよい⁵⁸⁾

他方、生産者の価格はどうか。寡占市場では寡占的な生産者の価格行動は斉一化するから生産者の出荷価格と小売販売価格に不一致性があるということになる。食品では品数が多く、代替は容易であり、生産者相互間での価格競争は避けて通れない。季節変動も大きい。コスト要因の変動の影響も受ける。これらは出荷価格の不安定性を予想させるが、食

55) 20年代、投下資本収益率 (return on invested capital) は全産業の中で大規模チェーンの高さがきわだっていた (Tedlow, *op.cit.*, p. 199)。

56) 同法成立の経緯、経済的性格、影響は、中野 安「30年代アメリカにおける小売配給の諸問題」『経済論叢 (香川大学)』1966年、で入念な検討が加えられている。

57) 37年を境にしてAPの獲得するリベートは極端に低下する (Adelman, *op.cit.*, p. 471)。
生産者主導体制にかわっていったと見ることは可能である。

58) むしろRP法は大量購入ならばよりストレートに要求するということになる。大規模になれば一段と優遇を受けることができる。大規模小売商の仕入れ力抑制を意図しながらも、大量流通方式を促進する側面を濃厚にそなえたのがRP法であった (Palamountain, *op.cit.*, p. 71)。

品製造業の戦前から戦後にいたる動きを勘案すると、戦前20年代に早くも食品のなかでは規模拡大の道をあゆんでおり高い集中度を見せるNB品が出現していた点、あるいは高額のレポート供与が普遍化していた点などは、少なくとも出荷価格が一定の幅におさまる努力は払われていた状況にあったことを示唆すると見なしてよいだろう⁵⁹⁾。

とすると寡占価格と小売価格はもともと緊密な一致はしないということになる。したがって、アメリカでは寡占価格は流通部面には寡占的生産者の価格行動として価格補正が加えられて伝わり、それが小売価格の変動幅につながったが、そのことは寡占価格を否定するものではなかったということになる。換言すれば、寡占価格の成立下であっても小売業の価格競争は促進された。この関連は日本ではどうなっているのであろうか。別稿で検討することにした。

59) 非寡占企業製品の小売価格の変動と寡占企業製品の変動を比べると、寡占企業製品の方が狭く、変動の頻度も低いというのはおそらく指摘できる点であろう。

食品価格は多様な要因が分析を妨げる。上で触れた要因以外にもたとえば生産者は類似の商品に複数の価格を設定するだろうから価格差が発生することになるが⁵⁾ (前掲拙稿, 63ページ)、30年代には共謀行為や価格の硬直性は認められていた (TNEC, *Competition and Monopoly in American Industries*, USGPO, 1940, pp. 52-53)。戦後はさらに強まっていて、戦後60年代になると、出荷価格の変動は市況から離れて一定の範囲内に属していると明示的に取りあげられ、寡占価格、管理価格の存在は前提にされている (CF., US National Commission on Food Marketing, *Food: from farmer to consumer*, USGPO, 1966, p. 64)。