

Title	米国チェーン・ストア組織の興隆と発展(宇治順一郎教授退任記念号)
Sub Title	Development of Chain Store Systems in the U. S.(In Honour of Professor Junichiro Uji)
Author	堀田, 一善(Hotta, Kazuyoshi)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.5 (1985. 12) ,p.163- 182
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19851225-04053871

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
28 卷 5 号
1985 年 12 月

米国チェーン・ストア組織の興隆と発展

堀 田 一 善

I はじめに

マーケティングの歴史を顧みる時、しばしば等閑に付されがちであるが、制度的影響、特に反トラスト諸法の影響を無視することはできない¹⁾。ある意味では、良きにつけ悪きにつけ、マーケティング行動を今日見られるような「洗練された」姿にしてきた多くの要素のうちの重要なものの一つが、これら制度的影響であったということが出来る。マーケティングや流通に影響を与えた制度とは、ここでは連邦レベルでの反トラスト諸法を主として意味しており、1887年の州際商業法、1890年のシャーマン反トラスト法に端を発する一連の反トラスト諸法、つまり連邦取引委員会法(1914年)、クレイトン法(1914年)、ロビンソン=パットマン法(1936年)、ミラー=タイディングス法(1937年)、ウィラー=リー法(1938年)、セラー=キフォーヴァー法(1950年)、マクガイア-法(1952年)²⁾等である。

これら反トラスト諸法は、企業間競争の展開される市場の構造的条件や不公正な競争行動や不当な取引制限的慣行のもたらす弊害を規制し、自由な経済活動とその効率化の実現を目的とするものであったが、それらが提案され立法化される度にマーケティングに関与する人々の間に波紋を呼び起こした。しかしそれには産業部門毎にそれぞれ濃淡があり、一般的に言えば、当初、製造・加工部門など早くからセクショナルな市場や全国的市場を求めて州際商業に関与していた部門では、不安と反発が強く現われたのに対し、流通部門では独占的状态や独占形成という論点をめぐる問題意識は、相対的に稀薄であった。それというのも、いわゆる全国的規模で営業活動を展開する流通機関は

1) マーケティング生成期におけるこれら制度的影響については、堀田一善稿「マーケティングの形成」白髭武・下川浩一編著『マーケティング』経営会計全書11、日本評論社、1976年、および同稿「経済の寡占化とマーケティング論の登場——巨大企業の市場支配行動」橋本勲・阿部真也編著『現代の流通経済』有斐閣選書、1978年を参照されたい。

2) これら諸法の成立の経緯と特徴の簡潔な描写については、小島三郎編著「現代経営学事典」税務経理協会、昭和53年の当該項目を参照されたい。

当時ごく稀であり、商品流通に占めるそれら機関のウェイトも殆んど無視するに足る程度のもにすぎなかったこと、さらに問題が起きたとしても、局地的あるいはせいぜい地方的な範囲の影響しかもたず、従って多くの場合、州レベルの措置で問題の打解が図られるのが常であったからである。

ところが、1936年に反差別法ないし反チェーン・ストア法とも称されるロビンソン=パットマン法が制定されるや、流通に従事する人々の間で誤解や思い違いも含めて俄然論議が沸騰するところとなった。「米国連合食品雑貨製造業者団体」(the Associated Grocery Manufacturers of America, Inc.)の当時の会長であるポール・ウィリス(Paul S. Willis)の言葉は、この間の事情を如実に物語っている。すなわち「マーケティング諸活動に重要な影響を及ぼした最初の法律は、1890年のクレイトン法であった。次いで1914年にシャーマン法と連邦取引委員会法が制定され、その後全国産業復興法が続いた。……クレイトン法、連邦取引委員会法およびシャーマン法は事業に重大な影響を与えてきたけれども、全国産業復興法による規制や、特にロビンソン=パットマン法に規定された諸規制に比べれば、それらの産業への影響は比較的軽微であった。」³⁾これは、1937年11月18、19日の二日間にわたってホテル・ペンシルヴェニアで開催されたアメリカ・マネジメント協会のマーケティング会議で報告されたものである。ウィリス自身は、「全国食品および食品雑貨会議委員会」(the National Food and Grocery Conference Committee)の委員長を務めたこともある有力メンバーであり、また当時、米国商業会議所の「物価および流通問題委員会」(the Committee on Prices and Distribution)、商務省商業諮問協議会の「不正取引慣行委員会」(the Committee on Unfair Trade Practices)の委員等をそれぞれ務める傍ら、「ニュー・ヨーク販売執行管理者クラブ」および「アメリカ業界団体実行委員会理事会」(the Board of Directors of the Sales Executive Club of New York; the American Trade Association Executives)の役職をも兼ねていたのであった。⁴⁾

このウィリスがクレイトン法の成立を1890年、シャーマン法の制定を1914年と言及したこと自体は、単なる個人的思い違いであったかもしれないが、それが1937年11月の会議で報告され、しかも訂正されないままで翌38年のアメリカ・マネジメント協会の公式会報に載せられたという事実は奇異である。しかし、この事実こそが、あるいは従前の連邦反トラスト諸法に対して流通関係者が払っていた注意の程度を示す何よりの証左であるといえるのかもしれない。ともあれ、反チェーン・ストア法とも称されるロビンソン=パットマン法は、連邦反トラスト諸法のうちで、殆んど初めて流通関係の人々の耳目を強く引きつけ、大いなる論議を呼び対応を迫ることになった。本稿では紙幅の関係もあるので、アメリカにおけるチェーン・ストアの発展とそれに伴って1920年代後半以降の反チェーン・ストア運動の展開に至る過程に焦点を絞って論述することとし、ロビンソン=パ

3) Paul S. Willis, "Effects of Recent and Pending Legislation on Marketing", *Sales Management Policies*, Consumer and Industrial Marketing Series, C. M. 28, American Management Association, 1938, p. 26. 尚、傍点は引用者による。

4) *Ibid.*, p. 26. 執筆者略歴参照。

トマン法への繋がりについては次稿で扱うことにする。

II チェーン・ストアの定義

チェーン・ストアとは、一般に、単一所有・分散経営の法人企業形態をとる店舗集団のことである。このような形での店舗経営の基本的観念は、15世紀以降英国その他の欧州諸国において既に認められたといわれている。⁵⁾ 例えば、15世紀前半に織物業、鋳業、金融および貿易に従事していたアウグスブルクのフッガー家は、その支配する生産物の販売のために多くの販売支店を開設していたことが知られているし、また北米大陸では最古のチェーン組織と考えられているハドソン・ベイ社 (the Hudson Bay Co.) が1670年に設立され、18世紀から19世紀にかけて、カナダ北西部一帯で数多くの交易所を展開していた。⁶⁾ しかしながら、これら初期の「チェーン組織」は、明らかに所有的にはチェーン組織の形式を示していたが、企業形態的にみても管理・統制の手法からみても、未だ稚拙であり、近代的法人組織としてのチェーン・ストア組織とは一応区別して考えられるのが普通である。われわれが本稿で扱うチェーン・ストア組織も、百貨店、通信販売店というような他の大規模小売業と同様、19世紀の後半を通じて、主として食品および食品雑貨、あるいは医薬品の分野で急速な伸張を示すに至って注目されるようになった近代の大規模小売業としてのチェーン・ストア組織である。

近代的なチェーン・ストアについては、これまでに、いくつかの定義が試みられてきているが、例えば、合衆国商務省国勢調査局は、「単一の所有と管理のもとにあって、一つ以上の中心基点から全部あるいは大部分の商品供給と販売促進を受ける同種あるいは同一事業分野における一見して識別可能な店舗集団であって、便宜上4店舗以上の集団に対する呼称である⁷⁾」と定義した。この定義に従えば、チェーン・ストアは、商品計画本部 (merchandising headquarter) によって販売促進され、一つ以上の自社流通倉庫から、あるいは本部仕入係からの注文を受けた製造業者から、直接的に商品供給を受ける店舗集団であるということになる。これに対して、連邦取引委員会は「実質的に同様の (similar) 商品を小売販売している二つ以上の事業所を管理統制する支配権を握っている⁸⁾ 組織」をチェーン組織と規定した。この定義では、小売販売に従事する事業所であって、2店舗以上のグループをもってチェーン組織とするものであって、販売促進や商品供給に関する集権的管理

5) Jessie V. Coles, *The Consumer-Buyer and the Market*, John Wiley & Sons, Inc., 1938, pp. 193~194; Paul H. Nystrom, *Economics of Retailing*, The Ronald Press, Co., 1915, 1919 and 1930, p. 214.

6) Paul H. Nystram, *op. cit.*, pp. 214~215.

7) Fifteenth Census of the United States: 1930, Distribution, Vol. I, *Retail Distribution*, Part I, p. 17.

8) Federal Trade Commission, *Scope of the Chain Store Inquiry*, Senate Document 31, 72nd Congress, 1st Session, 1932, p. 2.

という面は余り強く前面には出されていない。全米マーケティング教授連合 (the National Association of Marketing Teachers) は、1935年に上掲二つを折衷したような定義を示し、チェーン・ストアとは「本質的に同一タイプで、中央集権的に所有され、ある程度の営業の統一性を有する小売店舗集団の一つである⁹⁾」と規定した。

チェーン・ストアをめぐる論議が盛んに展開された頃、一般的にあって、この全米マーケティング教授連合による定義に近い内容をもつものとして、チェーン・ストアという名称が用いられることが多かった。本稿においても、大略この定義に従っているが、ただここで利用される公表データに若干の数値上の差異のあることが予め注意されなければならない。それは、チェーン組織を構成する最小単位店舗数を、連邦取引委員会のように2店舗と見るか、それとも商務省国勢調査局のように4店舗以上とみるかによるものである。われわれの知る限り、上の二つの基準より派生する公表数値の差異を調整することは、断片的には可能であるとしても、実際上は数値公表の形式に伴う限界から殆んど不可能である。しかし、小売機構に占めるチェーン・ストアの地位や影響を評価しようとする本稿の意図に照らして、この種の差異は殆んど無視することができると思われる。というのも、単位店舗が2つあるいは4つのチェーン・ストア組織が小売機構や州際商業に及ぼす影響は、以下に見るところからも明らかになるであろうように、取るに足らぬものと推測されるからであり、チェーン・ストアに関わる主要な問題は、全国的規模で展開する組織に殆んど固有のものであるということができるからである。

なお、チェーン・ストアは、営業ないし経営形態別、あるいは取扱い商品分野別に識別されるほか、店舗展開の地理的規模に従っても局地的チェーン (local chain)、地方的チェーン (sectional chain) および全国的チェーン (national chain) に区別される。このうち、局地的チェーンとは、実質的にすべての店舗がある特定の都市区域あるいはその周辺にあるようなチェーン・ストア組織をいい、地方的チェーンとは、一つ以上の都市にまたがって比較的広範囲に店舗を展開しているが、その範囲が、例えばニュー・イングランド諸州というような一定の地域内に限定されているようなチェーン・ストア組織を指している。これに対して、全国的チェーンと呼ばれるものは、一つのセクションを越えていくつかのセクションにまたがって店舗を展開しているものの呼称であり、そのようなチェーン組織は、たとえ国内のあらゆる地域に店舗を展開していなくても、全国的チェーンと呼ばれる。

III チェーン・ストア組織の導入と確立

合衆国でいつ頃からチェーン・ストア組織が導入されたかについては、年代的にも地域的にも諸

9) "Definitions of Marketing Terms: Consolidated Report of the Committee on Definitions", *The National Marketing Review*, Vol. 1, No. 2, 1935, p. 150.

説がある。早くから国内河川や五大湖あるいは運河を利用して商業が発達した中央部では、例えば、1818年に既にオハイオ州ワージントン郡に、9つの店舗網を有するワージントン・マニュファクチュアリング社 (the Worthington Manufacturing Co.) があり、これが合衆国の最初のチェーンストアという説がある。また1835年にオハイオ州法として、シンシナティ市の所在地ハミルトン郡で第2店目を開設する事業所に対して1,000ドルの料金を課すことが定められた旨が、同年12月17日付の「シンシナティ・ポスト」紙に告知された。¹⁰⁾ かかる法律の制定は、当時オハイオ州近辺で、連邦取引委員会の定義に近い形態の「チェーン組織」が存在していたことを十分に推測させるであろう。チェーン・ストアの始源をめぐっては、この他にもアンドルー・ジャクソンがテネシー州で1803年に3店舗を超える萬屋を経営していたとか、あるいは同年、ニュー・ヨーク州オルバニーおよびその近郊でジェームズ・ケイン、アーチボルド・ケイン (James and Archbald Kane) の二人が複数の萬屋を経営していたという記録も見られる。¹¹⁾¹²⁾

しかしながら、近代的な意味でのチェーン・ストアは、一般的に、ニュー・ヨークのジョージ・ハートフォード (Geogre H. Hartford) の営んでいた皮革事業の副業として、1858年に開設されたグレート・アトランティック・エンド・パシフィック・ティ社 (the Great Atlantic & Pacific Tea Co.—以下A & P社と略記) が最初であるといわれている。¹³⁾ 同社は1859年に最初の店舗をニュー・ヨーク市に開設し、茶、コーヒーおよびスパイスの販売を中心に食品雑貨分野に進出し、1864年には本来の皮革事業から撤退している。この間、漸次店舗数を増やし、1865年の段階では既にニュー・ヨークおよびブルックリンを中心に25店舗を擁するまでになっていた。取扱商品も徐々に拡大して行き、1910年頃には十分に成熟した食品雑貨チェーン・ストアとしての基礎を固めることに成功したA & Pは、1915年には店舗数1,817店、年間売上高4,400万ドル、さらに1929年には店舗数15,418店、年間売上高10億5,400万ドルを実現した。¹⁴⁾¹⁵⁾

A & Pの3年後、1862年にはオハイオ州シンシナティでB. H. クローガーが、クローガー・グロサリー・エンド・ベーキング社 (Kroger Grocery & Baking Co.) を設立している。同社はやがてA & Pに次ぐ規模に成長していったが、本格的にチェーン組織としての展開を示したのは、1880

10) Theodore N. Beckman & Herman C. Nolen, *The Chain Store Problem: A Critical Analysis*, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1938, pp. 15~16.

Fred M. Jones, *Middlemen in the Domestic Trade of the United States 1800~1860*, Univ. of Illinois Press, 1937, p. 51.

11) Fred M. Jones, *op. cit.*, pp. 50~51.

12) Fred M. Jones, *op. cit.*, p. 51.

13) Roy J. Bullock, "Early History of the Great Atlantic & Pacific Tea Company", *Harvard Business Review*, Vol. 11, No. 3. 1933, p. 289; Jessie V. Coles, *op. cit.*, pp. 194~195; Paul H. Nystrom, *op. cit.*, p. 219; Charles F. Phillips, *Marketing*, Houghton Mifflin Co., 1938, p. 428.

14) 店舗数については、Godfrey M. Lebhar, *Chain Stores in America: 1859~1959*, Chain Store Publishing Corporation, New York, 1952, 1959, Appendix A, p. 365 を、また売上高については Paul H. Nystrom, *op. cit.*, p. 219 を参照した。

15) Godfrey M. Lebhar, *op. cit.*, p. 365.

年代に入ってからであり、1920年以降急速な成長を達成した。同社は、1920年の店舗数799店、年間売上高5,000万ドル強から、1929年には店舗数5,575店、年間売上高2億8,600万ドルを実現する¹⁶⁾ほどになった。

雑貨の分野では、ヴァリエティ・ストア・チェーンである F.W. ウールワース社 (F.W. Woolworth Co.) が1879年にフランク・ウールワースによってペンシルヴェニア州ランカスターに設立され、安売り専門の「5セント・エンド・10セント・ストア」として、チェーン組織への第一歩を踏み出した。同社は1917年には既に1,000の店舗を擁して9,800万ドルの年間売上高を実現していたが、1929年にはカナダ、英国その他の国々にも進出し、1,825店舗で3億ドル強の売上高を達成¹⁷⁾した。

19世紀後半から20世紀初頭にかけては、かの1873年および1893年の恐慌のほか数度の景気後退の過程で、製造業者の間では新しい産業技術の導入による生産活動の効率化が追求され、またプール、トラスト、持株会社の形態を通じての生産調整と市場価格の安定化のための努力が試みられたことは周知のところである。¹⁸⁾しかし生産効率の向上と市場需要の伸びの間にみられた齟齬は容易に解消されず、ここに過剰生産的状况が一般化して、市場価格を安定的に維持しながら効率的な大量流通の必要に多くの製造業者が迫られ、いわゆる近代マーケティングの手法が確立してくるのである。しかし、今ここで問題とされているチェーン・ストア組織は、過剰生産的状况と相対的に減退せる市場需要という環境にあって、徹底した合理化と商業サービスの廃止による低価格政策で登場した小売形態であったから、必ずしも製造業者の利害と一致するものではなかったが、この不一致が顕在化するのはまだ先のことであった。むしろ、この時期には、消費者からの支持の方が強く現われていたといつてよい。したがって、世紀の転換期には上述の諸組織の他にも実に多くのチェーン・ストア組織が小売市場に参入したのであった。

それらの中には、1872年創設のジョーンズ・ブラザーズ・ティ社 (Jones Bros. Tea Co.)—1928年にグランド・ユニオン社 (Grand Union Co.) に吸収—、1880年のオウル・ドラッグ社 (Owl Drug Co.)、1882年のジェームス・バトラー社 (James Butler, Inc.)、および J.G. マクロリー社 (J.G. McCrory Corp.)、1883年のチャイルズ・グロサリー社 (Child's Grocery Co.)、1887年のエイクミ・ティ社 (Acme Tea Co.)、1888年のジョージ・N・ダンラップ社 (George N. Dunlap Co.)、¹⁹⁾1885年のハナン靴店 (Hanan Shoe Stores)、1886年の J.W. クルックス・ストアーズ社 (J.W. Crooks Stores Co.)、1895年のギンター社 (Ginter Co.)、1896年の S.H. クレス社 (S.H. Kress Co.)、1897年のオキーフス社 (O'Keefe's, Inc.) と S.S. クレスゲ社 (S.S. Kresge Co.)、1899年のジョン・T

16) Godfrey M. Lebar, *op. cit.*, p. 366.

17) Godfrey M. Lebar, *op. cit.*, p. 374; Paul H. Nystrom, *op. cit.*, pp. 219~221.

18) 脚注1)を参照されたい。

19) チャイルズ、エイクミ、ダンラップの3社は、1917年にその他数社と合同してアメリカン・ストアーズ社 (American Stores, Inc.) となる。

第1表 主要チェーン組織と営業分野・店舗数・売上高

設立年	チェーン組織名	店舗数(1930)	売上高(1930)	営業分野
1858	Great Atlantic & Pacific Tea Co.	15,737	1,066	食品雑貨・食肉
1862	Kroger Grocery & Baking Co.	5,165	267.1	食品雑貨・食肉
1872	Jones Bros. Tea Co. ¹⁾	611 ¹⁾	37.0 ¹⁾	食品雑貨・食肉
1879	F. W. Woolworth Co.	1,881	289.3	雑貨
1880	Owl Drug Co. ²⁾	584 ³⁾	102.5 ³⁾	医薬品等
1882	James Buter, Inc.	—	—	食品雑貨・食肉
	J. G. McCrory Corp.	242	43.2	雑貨
1883	Child's Grocery Co. ⁴⁾	2,728	142.8	食品雑貨・食肉
1886	J. W. Crooks Stores Co. ⁵⁾	—	—	食品雑貨・食肉
1887	Acme Tea Co. ⁴⁾	2,728	142.8	食品雑貨・食肉
1888	George N. Dunlap Co. ⁴⁾	2,728	142.8	食品雑貨・食肉
1894	Melville Shoe Corp.	480	28.7	靴
	J. R. Kinney Co.	405	17.9	靴
1895	Ginter Co. ⁶⁾	2,549	107.6	食品雑貨・食肉
1896	S. H. Kress Co.	212	69.3	雑貨
1897	S. S. Kresge Co.	678	150.5	雑貨
	O'Keefe's, Inc. ⁶⁾	2,549	107.6	食品雑貨・食肉
1899	John T. Connor Co. ⁶⁾	2,549	107.6	食品雑貨・食肉
	Jewel Tea Co.	—	15.5	食品雑貨
1901	United Cigar Stores ⁷⁾	1,531 ⁷⁾	54.9 ⁷⁾	医薬品・煙草等
1902	J. C. Penney Co.	1,042	192.9	百貨店
	United Drug Co.	—	—	医薬品等
1906	W. T. Grant Co.	350	71.4	食品雑貨
1915	Safeway Stores Co.	2,675	219.3	食品雑貨
	Piggly Wiggly Co.	—	—	
	Walgreen Co.	440	39.1 ⁸⁾	医薬品等
1917	First National Inc. ⁶⁾	2,549	107.6	食品雑貨・食肉

- 1) 1928年に Grand Union Co. に吸収，したがって，1930年当時の店舗数および売上高は Grand Union としてのもの。
- 2) L. K. Liggett Co. の子会社。
- 3) Rexall Drug Co. の1941年の店舗数と売上高。Owl Drug は L. K. Liggett と共に，Rexall の小売部門の中核を占めている。
- 4) 1917年に合併によって American Stores, Inc. となる。
- 5) Kroger Grocery & Baking Co. に吸収。
- 6) 今日の First National Stores, Inc.
- 7) 1937年に United Whelan Corp. となる。店舗数および売上高は1937年の数値。
- 8) 1930年の売上高は，財務年度の変更に伴い9ヶ月の数値。

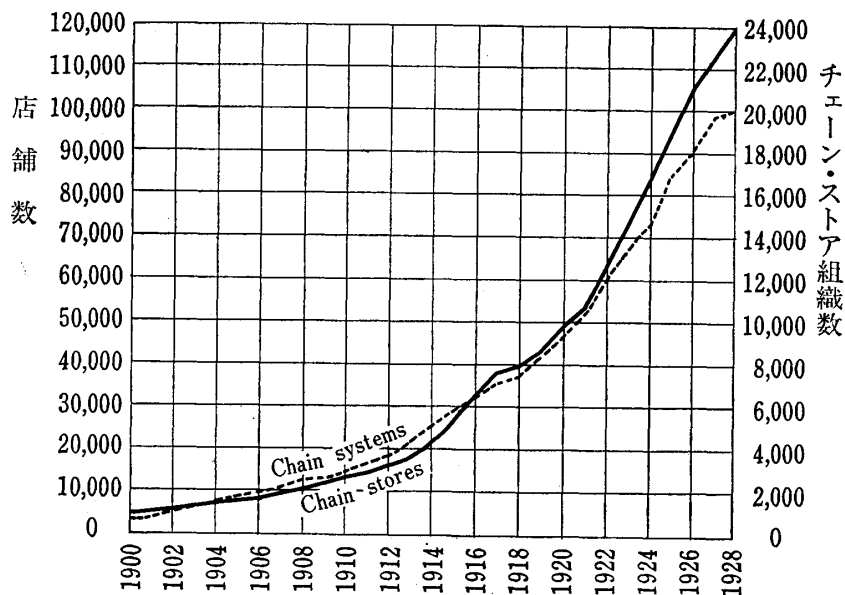
出所：U. S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, *Survey of Current Business, 1936 Supplement*, U. S. Government Printing Office, 1936, pp. 25, 26; Godfrey, M. Lebhar, *Chain Stores in America: 1859~1959*, Appendix A; Charles F. Phillips, *Marketing*, chap. 16; Paul H. Nystrom, *Economics of Retailing*, chap. 8 より合成。

・コナー社 (John T. Connor Co.) とジュウェル・ティ社 (Jewel Tea Co.), 1901年のユナイテッド・シガー・ストアーズ社 (United Cigar Stores Co.), 1902年の J. C. ペニー社 (J. C. Penney Co.), およびユナイテッド・ドラッグ社 (United Drug Co.), 1906年の W. J. グラント社 (W. T. Grant

Co.), 1915年のセーフウェイ・ストアーズ社 (Safeway Stores Co.), ピグリー・ウィグリー社 (Piggly Wiggly Co.) およびウォルグリーン社 (Walgreen Co.), そして1917年のファースト・ナショナル・ストアーズ社 (First National Stores, Inc.) 等々が含まれていた。²⁰⁾ 今、これら主要チェーン組織をその設立年次別に、そして1930年段階での店舗数と売上高をまとめてみれば、第1表の通りである。

ここに示されたチェーン組織は、その殆んどが設立後成功を収め、1900年代に企業としての基礎を固め、20年代の急成長期を迎えた。A & Pがいわゆる近代的なチェーン・ストア組織を導入した後、いかに多くの同様のシステムが導入されたかは、上述のところからも、また第1表からもある程度推察することができるが、この間の新規参入の激しさは、連邦取引委員会のチェーン・ストア調査によっても知ることができる。すなわち、それによれば、1928年に営業していたチェーン・ストア組織のうち主要なチェーン組織1,718が調査に選ばれたが、この1,718組織のうち1900年の段階で存在していたものは僅かに58組織にすぎず、当時これら58組織は合わせて2,440店舗を所有していた。²¹⁾ また同じく連邦取引委員会によって取扱い商品別に12分野にわけて行われた調査結果によ

第1図 チェーン・ストア組織及び店舗数の増加 (1900~1928)



出所: T. N. Beckman & H. C. Nolen, *The Chain Store Problem: A Critical Analysis*, 1938, p. 20.

- 20) See, Jessie V. Coles, *op. cit.*, pp. 194~195; Edward A. Duddy & David A. Revzan, *Marketing: An Institutional Approach*, McGraw-Hill Book Co., 1947, pp. 199~200; Godfrey M. Lebar, *op. cit.*, Appendix A; Paul H. Nystrom, *op. cit.*, pp. 219~224.
- 21) Federal Trade Commission, *Growth and Development of Chain Stores*, U. S. Government Printing Office, 1932, pp. 63, 67, in Charles F. Phillips, *Marketing*, Houghton Mifflin Co. 1938, p. 430.
- 22) ここでの分野とは、食品、ドラッグ、煙草、雑貨、衣料品、織物類、織物類及び衣料、百貨店、一般商品、家具、楽器、金物類であった。Cf. Theodore N. Beckman & Herman C. Nolen, *op. cit.*, pp. 19~20, footnote 1.

れば、1900年には約700のチェーン・ストア組織が存在し合計約4,500店舗を運営していたが、1928年には20,000を超えるチェーン組織が120,000に近い店舗を擁するまでに増大した。その様子は、第1図に示されているが、同図からも知られるように、1910年代前半から店舗数の増加が加速された。そして1900年から1914年頃までは、チェーン・ストア組織の増加率が店舗数の増加率を上回っていたが、それは新しい組織の参入の大きさを示しているものにほかならなかった。それに対して、1914年以後の組織数と店舗数の増加率には変化が認められ、特に1921年以降は顕著になっている。このことは、依然として新組織の参入は高い水準で続いているものの、一組織あたりの規模が増大していることを示している。換言すれば、第1次世界大戦後の不況を媒介に、組織規模の拡大指向とその結果としての組織間競争の激化の様相が顕著になってきたことを示している。

第2表 主要食品雑貨チェーン組織の成長推移 (1900~1935)

年	A & P		Kroger		Safeway		American Stores		First National	
	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)
1900	200		40 ¹⁾	1.8 ¹⁾						
1910	372									
1911	400									
1912	480									
1913	585									
1914	991				4	0.3				
1915	1,817	44								
1916	2,866									
1917	3,782									
1918	3,799		550	26			1,149	68.3		
1919	4,224	195					1,175	76.4		
1920	4,621	235	799	50.1			1,243	103.1		
1921	5,217	202	947	44.9			1,274	86.1		
1922	7,350	247	1,224	53.8	118	5.3	1,375	85.9		
1923	9,303	303	1,641	74.3	193	8.6	1,474	94.6		
1924	11,421	352	1,973	90.1	263	11.9	1,629	98.2		
1925	14,034	440	2,559	116.2	330	13.4	1,792	108.9		
1926	14,811	574	3,100	146.0	673	50.5	1,982	116.9		
1927	15,671	761	3,564	161.3	840	69.6	2,133	120.7	1,681	59.0
1928	15,177	973	4,307	207.4	1,191	103.3	2,548	137.3	1,717	64.4
1929	15,418	1,054	5,575	286.6	2,340	213.5	2,644	143.3	2,002	75.9
1930	15,737	1,066	5,165	267.1	2,675	219.3	2,728	142.8	2,549	107.6
1931	15,670	1,008	4,884	244.4	3,264	246.8	2,806	135.2	2,548	108.2
1932	15,427	864	4,737	213.2	3,411	229.2	2,977	115.5	2,546	107.6
1933	15,131	820	4,400	205.7	3,306	220.2	2,882	109.4	2,705	100.9
1934	15,035	842	4,352	221.2		242.9	2,859	114.4	2,653	105.8
1935	14,926	872	4,250	229.9	3,330	294.7	2,826	115.9	2,623	111.3

1) 1902年の数値。

出所：第1表と同じ。

第3表 主要雑貨チェーン組織の成長推移 (1910~1935)

年	W. T. Grant		S. S. Kresge		S. H. Kress		McCrary		F. W. Woolworth	
	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)
1910	6	0.8	51	6.5	84	8.4	60	3.2		
1911	9	1.1	64	7.9	91	8.8	69	3.9		
1912	12	1.4	85	10.3	100	10.0	93	4.9	631	60.6
1913	16	2.0	101	13.3	114	10.8	110	5.6	684	66.2
1914	20	2.6	118	16.1	118	11.9	116	5.2	737	69.6
1915	23	3.1	139	20.9	123	12.4	117	5.9	805	75.9
1916	25	3.7	160	26.4	130	15.1	132	6.8	920	87.1
1917	30	4.5	164	30.1	144	17.6	143	7.8	1,000	98.1
1918	32	6.0	170	36.3	144	21.2	147	9.6	1,039	107.2
1919	33	7.9	174	42.7	145	25.2	148	11.5	1,081	119.5
1920	38	10.2	184	51.2	145	28.9	156	14.2	1,111	140.9
1921	45	12.7	200	55.9	142	28.9	159	14.4	1,137	147.7
1922	50	15.4	211	65.2	145	30.1	161	17.1	1,176	167.3
1923	60	20.6	234	81.8	152	34.0	167	21.4	1,260	193.4
1924	70	25.3	257	90.1	161	40.3	175	25.2	1,356	215.5
1925	77	30.4	306	105.9	166	45.9	182	29.6	1,423	239.0
1926	109	36.1	367	119.3	169	51.9	199	33.4	1,480	253.6
1927	157	43.7	435	133.8	183	58.1	220	39.3	1,581	272.8
1928	221	55.7	506	147.5	193	65.1	228	41.1	1,725	287.3
1929	279	65.9	597	156.3	203	68.5	241	44.7	1,825	303.0
1930	350	71.4	678	150.5	212	69.3	242	43.2	1,881	289.3
1931	404	75.7	711	145.8	221	69.0	244	43.3	1,903	282.7
1932	446	73.1	719	124.5	230	62.8	242	39.6	1,932	249.9
1933	457	78.2	720	125.9	230	65.0	222	35.4	1,941	250.5
1934	465	85.1	731	137.7	232	75.7	207	38.2	1,960	270.7
1935	471	91.9	745	138.3	234	78.5	201	37.4	1,980	268.8

出所：第1表に同じ。

かかる傾向は、確固たる基礎を確立してたいくつかの有力なチェーン・ストア組織の推移にも明らかに現われている。例えば、食品雑貨チェーンであるクローガーについてみれば、1918年から1929年にかけて店舗数および年間売上高のいずれもが10倍以上の成長を示した²³⁾、またA & Pにいたっては、店舗数は3,799から15,418、年間売上高も1929年には10億ドルを超えるに至った(第2表参照)。さらに雑貨チェーンのウールワースについてみても、1,039店舗、1億ドル余から、1,825店舗、3億ドル余を実現していた²⁴⁾。第2表及び第3表は、チェーン組織が早くから展開された食品雑貨および雑貨分野で、主要チェーン・ストア組織がどのような成長の軌跡を辿ったかを示している。

23) Charles F. Phillips, "A History of the Kroger Grocery & Baking Company", *National Marketing Review*, Vol. 1, No. 3, 1936, p. 205.

24) Charles F. Phillips, "A History of the F. W. Woolworth Company", *Harvard Business Review*, Vol. 13, No. 2, 1935, p. 229.

IV チェーン・ストアの時代

先に示した第2表および第3表にみられるように、それぞれのチェーン・ストア組織が店舗数においても売上高において著るしい伸びを示したのが、1920年代であった。そしてこの10年は、しばしば「チェーン・ストアの時代」と呼ばれるが、個別的な諸チェーン・ストア組織の成長の様をみても、まさに首肯せられるところである。しかもこの時期には、チェーン方式による小売店経営方式が、伝統的な食品、医薬品、雑貨というような商品分野のみならず、例えば家具のような比較的高額商品の分野、さらには美容院、眼鏡・光学機器のような技術的知識を伴う人的サービスを重要な販売要素とする専門品分野、あるいは婦人帽子類のような流行に支配されやすい商品分野にも導入されるようになったほか、ガソリン・スタンド、自動車ディーラー、木材及び建築資材、家電製品、レストラン、事務用機器、飼料、書籍等々、実に多様な分野においてもチェーン方式が採用されるようになった。

また、都市の成長および人々の可動性の増大につれて、従前、主として農村地区の人口を営業の基盤にしていた通信販売店や、伝統的な都市商業の中心地に店舗を構えていた百貨店の間でも、チェーン組織化の方向を指向する動きが急速に展開された。例えば、通信販売店のシアーズ・ローバック社やモンゴメリー・ウォード社は、第4表にみるように、1920年代前半の通信販売市場の縮小に触発されて、それぞれ1925年および1926年に店舗販売方式をも採用すると同時にチェーン・ストア組織化を試みるに至った。また百貨店のJ. C. ペニー社は、その起源は1902年と古く、かつ比較²⁵⁾的早くからチェーン組織を展開していたが、やはり1920年代に入って組織規模の急速な成長を経験

第4表 百貨店・通信販売店・チェーン・ストア売上高推移指数

	1919年=100									
	1919	1920	1921	1922	1923	1924	1925	1926	1927	1928
百貨店	100	123	112	113	125	127	132	136	136	138
通信販売店	100	103	72	78	99	105	118	123	129	147
チェーン・ストア：										
食品雑貨	100	146	130	151	188	214	264	317	390	466
雑貨	100	120	124	140	165	185	209	229	251	283
衣料品	100	144	164	178	230	272	330	414	525	625
医薬等	100	121	123	127	144	150	169	196	221	259
靴	100	120	113	114	123	133	139	148	150	164
菓子類	100	138	142	147	176	190	199	215	225	236

出所：Federal Reserve Board, *Federal Reserve Bulletin*, 1919~1928.

25) 前掲第1表参照。

第5表 主要ドラッグ・通信販売・百貨店チェーン組織の成長推移 (1910~1935)

年	Peoples ¹⁾		Walgreen ¹⁾		Montgomery Ward ³⁾		Sears Roebuck ³⁾		J. C. Penney ⁵⁾	
	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)	店舗数	売上高 (百万ドル)
1910									14	0.66
1911									22	1.2
1912									34	2.1
1913									48	2.6
1914									71	3.6
1915									86	4.8
1916									127	8.4
1917									177	14.9
1918									197	31.3
1919									197	28.8
1920	8	2.4	23	2.2					312	42.8
1921	11	3.1	29	2.6					313	46.6
1922	13	3.7	33	2.5					371	49.0
1923	16	4.0	41	3.6					475	62.2
1924	18	4.8	56	5.6					569	74.3
1925	18	7.3	87	9.3			8	200	674	91.1
1926	46	8.4	107	13.5	10	184	9	234	747	115.7
1927	73	10.2	170	20.9	36	187	27	249	892	151.9
1928	82	11.3	230	31.4	248	214	192	329	1,023	176.7
1929	112	15.5	397	46.6	532	267	324	415	1,395	209.7
1930	118	16.8	440	39.1 ²⁾	554	249	351	355	1,420	192.9
1931	124	17.4	468	54.0	548	200	390	320	1,459	173.7
1932	117	16.2	471	47.6	492	176 ⁴⁾	382		1,473	155.3
1933	113	15.5	474	46.0	488	188	384	275	1,466	178.8
1934	117	16.9	487	53.7	489	250	403	273	1,474	212.1
1935	122	19.2	501	58.1	508	293	417	318	1,481	225.9

1) ドラッグ・ストア・チェーン。

2) 1930年に会計年度が暦年制から9月30日年度末制に変更。したがって、9ヶ月の数値。

3) 通信販売チェーン。

4) 会計年度末が1月31日に変更。したがって、13ヶ月の数値。

5) 百貨店チェーン。

出所：第1表に同じ。

した。シアーズ・ローバック社、モンゴメリー・ウォード社およびJ. C. ペニー社の成長の軌跡は第5表に見る通りである。

ところで、かかる多様な分野で採用されるようになったチェーン・ストア方式であるが、第4表にみられるように、衣料品、食品雑貨という消費生活の基本的ないし経常的な支出関連の分野で高い売上高推移を示してきた。そして上掲の諸表からも理解されるように、目覚しい成長を示した個々のチェーン・ストア組織の主要なもの殆んどが、これら消費生活の基本的諸商品関連の分野に属するものであった。かかる事情の背景をみれば、そこに一つの事実を知ることができる。それを

一言で表現すれば、「チェーン・ストアの時代」と呼ばれたこの1920年代は、共和党政権下で実業に好意的な財政・産業政策が展開され、「実業の黄金時代」とも称されたのであるが、その背後で消費生活の基本的部分に対する大きな圧迫があった、という事実である。すなわち、商務省外国及び内国商業局のデータによれば、食品小売物価指数は、1913年を100として、1917年には146、1920年には203のピークを示し、それ以降1929年にかけて142から161の間で推移していた。それに対応して生計費指数（1914年=100）も第6表に見るように大きく上昇し、とりわけ食品、衣料の両面での生計費指数の1917年以降の変動が大きかったことがわかる。

このような食品小売物価指数や生計費指数の上昇にみられる圧力下におかれていた消費者は、所得層の如何を問わず、価格指向的な購買行動を示したのであった。例えば、連邦取引委員会が、いくつかの小都市を対象に行なった所得層別購買先調査によれば、低所得層の35.4%が財のすべてあるいは大半をチェーン・ストアから購入しており、中位の所得層の22%、また高額所得層の17%が同様の傾向を示していた。さらに、1935年の段階で、フロリダの2,752世帯に関する別の調査では、食品の場合、低所得層の55.6%、中位の所得層の62.4%、高額所得層の62.5%が、また婦人既

第6表 生計費・小売物価指数の推移

	生計費指数 (1914年=100)						小売食品物価 (1913年=100)
	食品	住宅	衣料	光熱	雑費	全体	
1913年一月平均							100
1914年	100	100	100	100	100	100	102
1915年	100	100	103	102	100	101	101
1916年	111	102	120	104	104	109	114
1917年	146	105	143	126	117	131	146
1918年	173	118	185	138	153	159	168
1919年	186	129	205	144	164	172	186
1920年	205	155	261	168	185	197	203
1921年	156	169	166	183	184	167	153
1922年	142	166	155	179	173	157	142
1923年	146	173	170	180	173	161	146
1924年	146	184	175	169	174	163	146
1925年	157	180	174	167	175	168	157
1926年	160	176	174	163	174	168	161
1927年	155	169	171	163	173	164	155
1928年	154	162	172	161	171	162	154
1929年	157	159	168	160	169	161	157

出所：U. S. Department of Commerce, The Bureau of Foreign and Domestic Commerce, *Survey of Current Business*, No. 108, 1930, p. 26.

26) U. S. Department of Commerce, The Bureau of Foreign and Domestic Commerce, *Survey of Current Business*, No. 108, 1930, p. 26, Table 5.

27) Federal Trade Commission, *The Chain Store in the Small Town*, Senate Document 93, 73rd Congress, 2nd Session, 1934, pp. 51~52, in Jessie V. Coles, *op. cit.*, p. 200.

製服の場合、低所得層の40.7%、中位の所得層の27.9%、高額所得層の18.9%が、それぞれチェーン・ストアから購入していた。²⁸⁾しかし、反面では、現金払い持帰り制 (cash-and-carry system) を中心として、伝統的小売サービスの切り捨てによる徹底した合理化が実現した低価格をめぐって、その背後に劣悪な品質、事前包装商品の量目不足といった問題が隠されているという不信が一部に根強く残っていたことも事実であった。

しかし、既述のように、物価上昇の圧力のもとで消費者の支持を獲得することに成功し、急速な拡張期を迎えたチェーン・ストア組織は、この時期に至るまで、主として既存所有店舗の実現する利潤を再投資するという形で規模を拡大してきた。²⁹⁾例えばA & Pは1922年から1929年にかけて、純利益の53%から81.8%を剰余金として計上していたし、またウールワースも年間所得のうち僅かに38.4%を配当支払いに当てたにすぎなかった。³⁰⁾またガスマン=ミラーの報告によれば、調査対象となった雑貨チェーン4社および食品雑貨チェーン4社は、1921年から1929年にかけて前者のグループは毎年の所得の47.8%から80.2%、後者は54.1%から74.5%に相当する額を留保していた。³¹⁾そしてこれらの留保が新店舗増設の主たる財源となっていたことはいうまでもない。

しかしながら、新規に増設される店舗数が高い割合を占めるようになると、内部留保のみでそれを実現することは実際上不可能となる。事実、1910年代前半に既に相当数の店舗数を実現していたウールワース、クレスゲ、マクロリー、クレス、J. C. ペニーというようなチェーン組織は、巨額な年間売上高を実現していたけれども (第3表、第5表参照)、有価証券の発行を通じて資金調達を行っていた。だがこれら一部の諸企業は別にして、チェーン・ストア方式が新しい小売形態として安全かつ成長性を見込める事業分野であることが一般的に確信されるようになるのは、1910年代前半以降のことであり、したがって、店舗規模拡大のための資金調達が有価証券の発行を通じて徐々になされるようになったのは、この時期からのことであった。

1920年代には、この方式による資金調達が一般化し、1925年には少なくとも25のチェーン組織が総額5,300万ドル、26年には26のチェーン組織が3,200万ドル、1927年には35社が合わせて約8,900万ドル、そして28年には1月から11月までの間で、61のチェーン組織が合計1億7,800万ドルに上る有価証券を発行するにいたったと推定されている。³²⁾

他方、チェーン・ストア組織の数が増え、その支配下の店舗数が急速に増えてゆくにつれて、市場ではそれぞれ異なるチェーン組織に属する諸店舗間の競争が表面化してくることになった。こ

28) Theodore N. Beckman & Herman C. Nolen, *op. cit.*, pp. 165~166.

29) もちろん、小規模チェーン組織の事業や暖簾を取得して大規模化するものもあった。例えば、1917年に成立したアメリカン・ストアーズ社は、フィラデルフィアおよびその近郊で1891年以降成長してきた5つの食品雑貨チェーンを取得したものであった。

30) フィリップスの計算による。Cf. Charles F. Phillips, *Marketing, op. cit.*, p. 433.

31) H. G. Guthmann & K. E. Miller, "Some Financial Tendencies Among Leading Variety and Grocery Chains during the Past Decade", *Harvard Business Review*, Vol. 9, No. 2, 1931, p. 251.

32) *Chain Store Age*, January, 1929, p. 70.

うした異なるチェーン組織間の競争がもたらした帰結の一つは、企業取得と弱小組織の排除であった。そしてこの傾向は、食品雑貨、ドラッグ、衣料品、一般雑貨というような分野で特に激しく現われた。この事実は、既に示した諸表からもわかるように、これらの商品分野でのチェーン展開の規模が特に大きかったことを反映している。因みに、連邦取引委員会が1,591のチェーン組織について行なった調査によれば、これら組織は1928年11月現在までに、合わせて58,040店舗を増設したが、この増設店舗のうち約11%、6,475店が取得を通じてのものであった。また企業取得を通じての店舗規模の拡大を取扱い商品分野別にみると、1929年には、食品雑貨、コンビネーション（食品雑貨のほか食肉も取扱う）の分野で取得全体の76.9%、これにドラッグ、織物・衣料、1ドル限定雑貨（one-dollar limit variety）、紳士・婦人靴の分野を加えると93%を占めていた。

さらに、これら少数の分野で、事業や暖簾の取得に特に積極的であった企業は、食品雑貨およびコンビネーションの分野では、クローガー、アメリカン・ストアーズ、およびグランド・ユニオンであり、この3社で1928年の被取得店舗3,668のうちの68%、2,491店舗を占めていた。また、織物・衣料の分野では、同年150店舗が取得の対象となったが、そのうち101店舗はJ. C. ペニー社の支配するところとなった。

取得の対象となった6,475店のうち、約88%の5,669店はそれまで独自のチェーン組織に属していたものであり、取得による組織の淘汰がもっとも活発にみられた食品雑貨の分野では、いずれのチェーン組織にも属さない独立小売商で取得の対象とされたものは、被取得店舗のうち僅かに4.1%³³⁾を占めていたにすぎなかった。このように見てくると、1920年代の「チェーン・ストアの時代」はまた、チェーン組織間で、都市市場を中心に、地方的あるいは全国的支配網の確立をめぐる、激しい競争が展開されるようになった時代でもあった。

V 恐慌期におけるチェーン・ストア

1920年代を通じて急速な成長を示したチェーン・ストア組織は、既述のように、食品雑貨や限定価格雑貨（5-and-10 cent variety; one-dollar limit variety）など、ごく限られた商品分野から始まったが、この間、伝統的な独立小売商に対して大きな影響を与えてきたことはいうまでもない。いくつかの地域的調査結果を参照すれば、例えば、1919年から1926年にかけて、ニュー・ヨーク州バッファロー地区では毎年32.5%の割合で、また1925年にはイリノイ州で17.5%の割合で、それぞれ食品雑貨を扱う独立小売商の事業破綻が認められた³⁴⁾。そして、これら独立小売商の事業破綻は、チェ

33) Federal Trade Commission, *Growth and Development of Chain Store*, U. S. Government Printing Office, 1932, pp. 11, 15, 18, 73, in Charles, F. Phillips, *op. cit.*, p. 435.

34) Cf. Charles F. Phillips, "Chain Store Mortality", *Journal of Business*, Vol. 7, No. 4, 1934, p. 325.

ーン・ストア組織による競争圧力を受けて資金上の理由によるものであった。

1929年の段階では、全米の小売店舗総数は1,543,158、小売総売上高は491億1,465万ドルであったが、このうち店舗数の約10.3%、159,638店舗が7,061のチェーン組織の支配下に属し、合わせて約107億4,000万ドル、小売総売上高の約22%を占めていた。³⁵⁾これをチェーン・ストア組織が活発に展開された主要商品分野別にみると、チェーン組織のウェイトはそれぞれ第7表の通りであった。勿論、ここでのチェーン組織には通信販売店チェーンや賃貸百貨店チェーンも含まれていたから、いまそれを除去して考えても、小売総売上高に占めるチェーン・ストアの割合は、19.2%に上った。³⁶⁾ポール・ニストラムの推定によれば、1923年の小売総売上高に占めるチェーン・ストアの割合は、僅かに6%と推定されていたから、³⁷⁾ここでもこの間の成長がいかに関急激であったかがわかる。さらに、同表からもわかるように、一般商品(雑貨)、食品、衣料品、家具および家庭用品の分野でチェーン組織による売上高比率が合衆国平均を上回っており、消費生活の基本的分野でのチェーン組織の利用度の大きさを知ることができよう。

しかし、1929年以降、チェーン・ストア組織の量的拡大も一つの節目を迎え、調整期に入った。すなわち、第8表にみられるように、全体としてチェーン・ストア組織は、1929年以降、店舗数においても売上高においても、明らかに減少傾向を示している。しかし、小売機構に占めるチェーン

第7表 主要商品別チェーン組織の売上高比率 (1929)

主要商品分野	小売総売上高 (10億ドル)	商品分野別売上高比率(%)	商品分野別チェーン組織の売上高比率(%)
合衆国合計	49.8	100.0	21.9
食品グループ	11.3	22.6	29.0
地方雑貨店	1.9	3.8	...
一般商品グループ	7.1	14.3	33.5
自動車関連商品グループ	9.5	19.1	14.3
衣料品グループ	4.3	8.6	28.2
家具及び家庭用品グループ	2.3	4.6	20.3
レストラン及び飲食店	2.1	4.2	14.1
木材及び建材グループ	3.6	7.3	18.6
その他小売店	7.7	15.5	14.4

出所: Census of Distribution of 1930, in A. Haring, *Retail Price Cutting and Its Control by Manufacturers*, 1935, p. 29.

- 35) Edward A. Duddy & David A. Revzan, *op. cit.*, p. 200; Charles F. Phillips, *Marketing*, Houghton Mifflin Co., 1938, p. 436, Table 75 quoted from the Census of Business, *Retail Distribution, Summary for the United States*, 1933, p. 28.
- 36) Albert Haring, *Retail Price Cutting and Its Control by Manufacturers*, The Ronald Press Co., 1935, p. 29.
- 37) Charles F. Phillips, "State Discriminatory Chain Store Taxation", *Harvard Business Review*, Vol. 14, No. 3, 1936, p. 349. フィリップスはこの数値について「ニストラム博士による1923年の推定値はやや低すぎるであろう」(*Ibid.*, footnote 1 on p. 349)と述べ、自らは6~10%と推定した。Cf. Charles F. Phillips, *Marketing*, p. 432.

第8表 小売機構に占めるチェーン・ストアの位置

	小売業全体		チェーン・ストア			C/A (%)	D/B (%)
	店舗数 (A)	売上高 (百万ドル) (B)	法人企業数	店舗数 (C)	売上高 (百万ドル) (D)		
1929	1,543,158	49,115	7,061	159,638	10,740	10.3	21.9
1933	1,526,119	25,037	5,546	152,308	6,768	10.0	27.0
1935	1,653,961	33,161	6,079	139,810	8,461	8.5	25.5

出所：Census of American Business : 1933, *Chains and Independents*, June, 1935, p. 3, Census of Business : 1935, *Retail Chains*, June, 1937, p. 6, in Charles F. Phillips, *Marketing*, 1938, p. 437 より。

・ストアのウェイトを見ると、そこに明らかに一つの傾向を認めることができる。つまり、店舗数の比率は1929年の10.3%から1935年の8.5%に低下しているが、売上高のウェイトは逆に21.9%から、1933年には27%のピークに達し、1935年段階でも25.5%と高い水準にあった。店舗数の著るしい減少が、恐慌の影響も一つの要因としていたことは言うまでもない。

1934年および1935年の小売業界における月平均の企業倒産件数と負債金額は、それぞれの年度について、594件、708万ドルと595件、605万ドルであった。³⁸⁾ もちろん、ここに示した数値は小売業界全体についてのものであり、必ずしもチェーン・ストア組織分野でのそれらを示す正確な情報であるわけではない。しかし、1928年から1932年にかけてボストン地区を中心に試みられたチェーン・ストアの倒産に関する調査によれば、当該期間を通じて年率9.4%の割合で企業倒産が発生していたことが知られている。³⁹⁾ 1920年代を通じて、総じて資金的に安定していたチェーン・ストアが、時期的に厳しい条件下にあったとはいえ、人口稠密な都市において年率10%弱もの高い割合で事業破綻を経験したという事実は、十分注目されて良いであろう。そして、このような事実の背景に、独立小売商によるヴォランタリー・チェーンの組織化、卸売商主導型のチェーン・ストア組織の進展、これらに対処するための非効率店舗の統廃合と並んで、チェーン組織間の競争の激化が挙げられねばならないであろう。

チェーン・ストア組織間の競争は、都市市場を中心とする市場支配を目的とする形で展開され、地方的ないし全国的な規模を有するチェーン組織の攻勢の前に、局地的チェーンが駆逐されてゆく傾向をはっきりと示していた。その間の事情は第9表に見られる通りである。同表によれば、局地的チェーン組織は、1935年には店舗数において1929年当時の約34%に過ぎない規模にまで減少し、小売総売上高に占める比重も、1929年の半分以下に低下しているのがわかる。他方、地方的および全国的規模のチェーン組織は、同じ期間についてみると、店舗数では約1.17倍、小売総売上高に占

38) U. S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, *Survey of Current Business, 1936 Supplement*, U. S. Government Printing Office, 1936, pp. 48, 49.

39) Cf. Charles F. Phillips, "Chain Store Mortality", *Journal of Business*, Vol. 7, No. 4, 1934, p. 325.

第9表 恐慌期地域タイプ別チェーン組織の変化

タイプ	対小売総売上高比(%)		店舗数	
	1929	1935	1929	1935
局地的チェーン	6.7	3.1	52,465	17,964
地方的+全国的	12.6	19.3	92,141	107,593
製造業者支配型	0.7	0.4	3,431	1,925
計	20.0	22.8	148,037	127,482

出所：*Census of Business: 1935, Retail Chains*, 1937, p. 8 in C. F. Phillips, *Marketing*, 1938, p. 444; *Census of Business: Retail Trade*, 1939, Vol. 1. in E. A. Duddy and D. A. Revzan, *Marketing: An Institutional Approach*, 1947, p. 198; Jessie V. Coles, *The Consumer-Buyer and The Market*, 1938, p. 196.

める割合では、1929年の12.6%から1935年の19.3%に飛躍的増大を示した。

因みに、「チェーン・ストアの時代」を経て恐慌期末期には、合衆国全域にわたってどのような形でチェーン・ストア組織が存在していたかを示せば、以下の通りであった。なお、ここで括弧内に表示されている組織数は、該当する州に本部組織を置いているものである：

- 組織数50未満の州：ネヴァダ (3), デラウェア (5), ヴァーモント (11), ワイオミング (11), ニュー・メキシコ (12), アリゾナ (15), ニュー・ハンプシャー (15), ノース・ダコタ (17), ロード・アイランド (21), サウス・ダコタ (21), モンタナ (22), アイダホ (24), ミシシッピ (29), メイン (32), ワシントンD. C. (36), サウス・カロライナ (39), ユタ (39), アーカンソー (48)。
- 50から100組織の州：アラバマ (51), コロラド (56), オレゴン (60), ケンタッキー (61), メリーランド (65), ウェスト・ヴァージニア (66), フロリダ (70), ネブラスカ (70), ヴァージニア (70), ルイジアナ (71), コネティカット (75), ノース・カロライナ (83), ワシントン (84), ジョージア (97), テネシー (98), オクラホマ (99)。
- 101から200組織の州：カンサス (109), ニュー・ジャージー (129), インディアナ (132), アイオワ (137), ウィスコンシン (149), ミネソタ (155)。
- 201から300組織の州：ミシガン (241), ミズウリ (264), マサチューセッツ (277)。
- 301組織を超える州：テキサス (302), ペンシルヴェニア (390), オハイオ (400), カリフォルニア (484), イリノイ (493), ニュー・ヨーク (841)。

以上に見るように、これら48州及び1特別区で、1935年当時合わせて6,079のチェーン組織が存在し、それら各州内および特別区において、平均して22.8%の対小売売上高比率を示していたが、オハイオ (24.0), インディアナ (24.3), コネティカット (24.5), ペンシルヴェニア (24.9), ニュー・ヨーク (25.0), ニュー・ジャージー (25.1), ミシガン (25.3), カリフォルニア (25.7), ロード・アイランド (26.2), マサチューセッツ (28.9), イリノイ (29.3), ワシントンD. C. (29.7) は、全

第10表 小売売上高及びチェーン・ストア売上高の地理的分布 (1935)

セクション	小売売上高比率 (%)	チェーン売上高比率 (%)
ニュー・イングランド	8.22	9.43
中部大西洋岸	25.56	27.96
東北中央部	21.63	23.85
西北中央部	10.63	8.24
南部大西洋岸	9.92	9.02
東南中央部	4.18	3.16
西南中央部	6.96	5.52
山岳地方	3.32	2.82
太平洋岸	9.62	10.00
合衆国計	100.00	100.00

出所: Table III, United States Department of Commerce, Bureau of the Census, *Census of Business: 1935, Retail Chains*, p. 10, in Jessie V. Coles, *The Consumer-Buyer and The Market*, 1938, p. 199.

40) 米平均を上回る比率を占めていた。これをセクション別にまとめてみれば第10表の通りである。同表は、合衆国の小売総売上高に対する各セクションの小売売上高の比率およびチェーン組織全体の売上高に対する各セクション別チェーン組織の売上高比率を示したものであるが、そこから、中部大西洋岸、東北中央部、西北中央部、ニュー・イングランド、太平洋岸の各セクションのように人口稠密な、そして商工業の中心地を多く含むセクションが、それぞれ相対的に高い比率を示していることがわかる。

以上見てきたように、19世紀後半より登場してきた近代的なチェーン・ストア組織は、食品雑貨、衣料品、一般雑貨などを中心にして形成され、1900年代に入ると顕著な成長を示し、最寄品ばかりでなく買回品、さらには専門品の分野でもこの種の店舗経営が試みられるようになった。この間、異なる営業形態を採る小売商や卸売商と市場問題をめぐって競争を展開したことはいうまでもないが、1920年代のいわゆる「チェーン・ストアの時代」と呼ばれる急速かつ大規模な展開期を通じて、チェーン・ストアのこれ以上の発展を阻止しようとする反チェーン・ストア・プロパガンダが諸州で起こり、やがてチェーン・ストアに対する差別的な法律を制定しようとする動きが表面化してきた。

もちろん、いわゆる大規模小売店舗に対する差別的な法律の制定、特に課税法の制定を求める運動は、チェーン・ストアに対するものが最初であったわけではない。19世紀の後半に既に、当時成長しつつあった百貨店をめぐる規制論議の中で、ミズウリ州やペンシルヴェニア州で検討されたこ

40) *Census of Business: 1935, Retail Distribution*, 1937, p. 2, in Charles F. Phillips, *Marketing*, 1938, Fig. 22 on p. 441 より。

とがある。しかしこの種の論議の中心は、主として19世紀後半の長期にわたる不況の過程で、州政府の歳入増加を図る措置として可能かどうかというものであった⁴¹⁾が、チェーン・ストアに対する課税という考え方は、基本的には、チェーン・ストアの成長を阻止ないし鈍化させようとする制裁色の強いものであり、したがって課税率も全体として極めて厳しいものであった。

差別的なチェーン・ストア課税案を提起した人々は、チェーン・ストアの発展の影響を直接的に受ける人々、例えば巡回セールスマン、独立小売商、あるいは卸売商を中心としてであった。1922年頃から始まった反チェーン・ストア・プロパガンダは、1925年には差別的な反チェーン・ストア法⁴²⁾という構想を生み出し、1927年に至って、少なくとも15州でチェーン・ストア課税法案が提出され、ジョージア、メリーランドおよびノース・カロライナの3州で州議会を通過した⁴³⁾。これらの動きは他州にも波及し、反チェーン・ストア課税法制定の活動がピークに達した1933年には、1月の最初の3週間のうちに、20州で41法案、年間を通じて42州で225法案が州議会に提出されることになった⁴⁴⁾。こうした反チェーン・ストア運動がいかなる内容のものであり、それらがチェーン・ストア組織に及ぼした影響、さらには公正な取引慣行をめぐる議論と相まって、いかなる展開を示したか、かかる諸点を解明することが次の課題であるが、しかしながら、紙幅の関係から、次稿に譲らなければならない。

41) 例えば、ミズウリ州では百貨店によって取扱われる商品分野ごとに500ドルの税を課す法律が制定された。またペンシルヴェニア州では、同州で営業する百貨店から認可料 (licence fees) として10万ドルを徴収することを内容とする法案が出されたが、これは結局否決された。Cf. J. P. Nichols, *Chain Store Manual*, National Chain Store Association, 1932, p. 47.

42) Godfrey M. Lebher, *The Chain Store—Boon or Bane?* Harper & Brothers, Inc., 1932, p. 185.

43) Charles F. Phillips, "State Discriminatory Chain Store Taxation", *Harvard Business Review*, Vol. 14, No. 3, 1936, p. 350.

44) *Ibid.*, p. 351.