

|                  |   |
|------------------|---|
| Title            | 戦前期日本におけるチェーンストアの初期的発展と限界   |
| Sub Title        | The early development and limits of chain stores in prewar Japan  |
| Author           | 平野, 隆(Hirano, Takashi)  |
| Publisher        | 慶應義塾大学出版会   |
| Publication year | 2008  |
| Jtitle           | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.6 (2008. 2) ,p.173- 189   |
| Abstract         | <p>本稿は、戦前期の日本におけるチェーンストアの出現と初期の発展過程を概観し、同時期の米欧との差異を生んだ要因について考察する。</p> <p>1910年代から、民間の商店経営コンサルタントによって、当時の米欧で発達していたチェーンストアの実態が紹介され、1930年前後ころからは、アカデミックな商業学の研究者がチェーンストアの原理などを論じる文献を発表するようになった。これらに加えて、企業の経営幹部らの海外留学や商業視察旅行などによってチェーンストアの知識が直接取り入れられたケースもあった。</p> <p>以上のような情報移入を受けて、1910年代から30年代にかけて日本にチェーンストアが相次いで出現した。1910～20年代には、主に製造業企業（メーカー）の前方統合としての直営支店の展開やフランチャイズ・チェーンの創設が見られた。1930年ころからは、独立の中小小売店による不況対策としてボランタリー・チェーンが登場した。一方、高島屋均一店チェーンが1931年から急速な展開を見せ、戦前期における日本最大のチェーン組織に成長した。</p> <p>しかし、戦前期日本のチェーンストアは、米欧と比較して、未成熟な発展段階にとどまっていた。それは、以下の諸点から明らかである。①全小売業売上に占めるシェアが小さい、②大規模小売企業によるコーポレート・チェーンが未発達、③第2次世界大戦後に連続する企業がほとんどない、④アメリカで見られた独立小売店による激しい反チェーンストア運動もなかった。</p> <p>本稿は、戦前期日本におけるチェーンストア未発達の要因として、①チェーンストアのコアな顧客層となる大衆（労働者階層と新中間層）が未成熟であった、②戦間期における百貨店の「大衆化」戦略によって萌芽的な大衆市場をめぐってチェーンストアと百貨店が競合した、という2点を指摘する。</p> |
| Notes            | 商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 50周年記念論文  |
| Genre            | Journal Article   |
| URL              | <a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20080200-0173">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20080200-0173</a>   |

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.

## 戦前期日本におけるチェーンストアの 初期的発展と限界\*

平 野 隆

### <要 約>

本稿は、戦前期の日本におけるチェーンストアの出現と初期の発展過程を概観し、同時期の米欧との差異を生んだ要因について考察する。

1910年代から、民間の商店経営コンサルタントによって、当時の米欧で発達していたチェーンストアの実態が紹介され、1930年前後ころからは、アカデミックな商業学の研究者がチェーンストアの原理などを論じる文献を発表するようになった。これらに加えて、企業の経営幹部らの海外留学や商業視察旅行などによってチェーンストアの知識が直接取り入れられたケースもあった。

以上のような情報移入を受けて、1910年代から30年代にかけて日本にチェーンストアが相次いで出現した。1910～20年代には、主に製造業企業（メーカー）の前方統合としての直営支店の展開やフランチャイズ・チェーンの創設が見られた。1930年ころからは、独立の中小小売店による不況対策としてボランタリー・チェーンが登場した。一方、高島屋均一店チェーンが1931年から急速な展開を見せ、戦前期における日本最大のチェーン組織に成長した。

しかし、戦前期日本のチェーンストアは、米欧と比較して、未成熟な発展段階にとどまっていた。それは、以下の諸点から明らかである。①全小売業売上に占めるシェアが小さい、②大規模小売企業によるコーポレート・チェーンが未発達、③第2次世界大戦後に連続する企業がほとんどない、④アメリカで見られた独立小売店による激しい反チェーンストア運動もなかった。

本稿は、戦前期日本におけるチェーンストア未発達の要因として、①チェーンストアのコアな顧客層となる大衆（労働者階層と新中間層）が未成熟であった、②戦間期における百貨店の「大衆化」戦略によって萌芽的な大衆市場をめぐってチェーンストアと百貨店が競合した、という2点を指摘する。

### <キーワード>

チェーンストア、コーポレート・チェーン、フランチャイズ・チェーン、ボランタリー・チェーン、百貨店、大衆消費社会、労働者階層、新中間層

---

\* 本稿の作成にあたって、(財)清明会より研究助成（平成19年度）を受けた。ここに記して感謝する。

## 1. はじめに

小売業の近代化過程において、チェーンストア (chain store) は百貨店につづく第2の革新と<sup>1)</sup>いうことができる。チェーンストアとは、主に小売業およびサービス業において「同じタイプの複数店舗を中央集権的な本部主導システムで統合的に管理しようとする企業」<sup>2)</sup>と定義される。その経営上の特徴として、①仕入と販売の分離、②仕入、各店舗の品揃え、販売価格などに関する決定権限の本部集中、③多店舗化=販売拠点の分散による広域市場の獲得、④卸売機能の内部化(後方統合)、⑤店舗設計、販売および販売促進活動などの標準化(統一されたストア・イメージの形成)、などがあげられる。ただし、これらが典型的に当てはまるのはコーポレート・チェーン(一企業の所有権の下に形成されるチェーン、レギュラー・チェーンともいう)の場合であって、フランチャイズ・チェーン(チェーン本部が加盟店に地域独占販売・営業権を与える契約に基づき形成されるチェーン)やボランタリー・チェーン(卸売商または小売商の主宰の下に多数の独立小売店が自主的に連携して共同仕入などを行なうチェーン)においては上記の特徴のうちのいくつかが適用されないか、その「度合い」が弱かった。

米欧では、チェーンストアは19世紀の後半に登場し、第1次世界大戦期までに発展の基盤を築いた。

アメリカで最初の近代的チェーンストアは、1859年に創業したA & P社(Great Atlantic and Pacific Tea Co.)とされる。同社は茶、スパイスなどを中心とする食品雑貨を扱い、1865年に25店、1890年に100店、そして1900年までに200店を有するチェーン組織に成長した。この19世紀後半期は、他に食品チェーンのクロージャー・グローサリー・アンド・ベーキング(Kroger Grocery & Baking Co.)、ジョーンズ・ブラザーズ・ティー(Jones Bros. Tea Co.)やヴァリエティストア(variety store)と呼ばれる均一価格雑貨のチェーンであるF. W. ウルワース(F. W. Woolworth Co.)、S. S. クレスゲ(S. S. Kresge Co.)などが登場し、アメリカのチェーンストア史における開拓期として位置づけることができる。<sup>3)</sup>

イギリスでも、近代的なチェーンストア(同国ではmultiple shopまたはmultiple storeと呼ばれる)の発祥は、1850年代におけるニュース・エージェント(新聞、雑誌などの売店)のW. H. スミス(W. H. Smith)、J. メンジーズ(J. Menzies)やミシン販売のシンガー(Singer Manufacturing Co.)の登場に遡ることができるが、食品や履物などの主要な消費財を扱う大規模チェーンが、1870年代以降になって本格的に発展し始めた。そして、第1次世界大戦ころまでに、食肉のイーストマンズ(Eastmans)、ジェイムズ・ネルソン・アンド・サンズ(James Nelson & Sons)、食品雑貨のホーム・

1) J. シュムペーターによる革新(新結合)の5類型のうち「新しい販路の開拓」「新しい組織の実現」は流通業にも適用されると考えられる。J. シュムペーター(塩野谷祐一ほか訳)『経済発展の理論』(上)岩波書店、1977年、182~183頁。

2) 田村正紀『流通原理』千倉書房、2001年、213頁。

3) G. M. レプハー(倉本初夫訳)『チェーンストア米国百年史』商業界、1964年、27~50頁(G. M. Lebhar, *Chain Stores in America 1859-1962*, the Chain Store Publishing Corporation, 1963.)。

アンド・コロニアル (Home and Colonial Tea Co.), リプトン (Lipton Ltd.), メイポール・デアリー (Maypole Dairy Co.), 薬局のブーツ (Boots Pure Drug Co.) などが全国的なチェーンストアに成長していた<sup>4)</sup>。

他方、日本におけるチェーンストアの登場は、米英両国にやや後れた20世紀に入ってからのことであった。それは、先行する近代小売業態である百貨店の場合と同様に、米欧先進国からのノウハウの移入という形をとった。それゆえ、日本のチェーンストアは小売業の近代化過程における内発的・自生的な業態革新とは違った性質をとまっており、その発展の道筋も米欧とは異なったものとなった。

本稿は、戦前期の日本におけるチェーンストアの出現と初期の発展過程を概観し、同時期の米欧との差異を生んだ要因について考察する。

## 2. チェーンストアという概念の導入

米欧で発達していたチェーンストアに関する情報が日本に初めてもたらされたのは、1910年代であった。それは、当時の米欧においても最新の小売業態であった。

それ以前にも、小売業の多店舗化について紹介したものはあった。例えば内池廉吉 (神戸高等商業教授 [当時]) は『商業学概論』(1908年)において、ドイツ語の *Filialgeschäft* を「支店営業」と訳して「顧客の来集に便なるが如き地点を選び、盛に支店を設け、一経営の下に此等を連合する」と解説している。しかし、ここではチェーンストアという語は使われておらず、また仕入の集中、店舗の標準化などについても言及されていない<sup>6)</sup>。

通説では、日本にチェーンストアの概念を紹介した最初の人物は、雑誌『実業界』を主宰していた桑谷定逸であるとされる<sup>7)</sup>。桑谷は1911 (明治44) 年の同誌の記事において、イギリスの *multiple stores* に対して「連系 (大) 商店」という訳語をあて、「中央機関即ち本部で大量に廉価に仕入れ (若くは製造し) た商品を各所に設けてある自家の小売店に分売せしめるという仕組」と定義している。また、「我が商業界は未だ大規模な連系商店を見るに至らない」としながらも、

4) J. B. Jefferys, *Retail Trading in Britain 1850-1950*, Cambridge University Press, 1954, pp.21-27.

5) 日本における百貨店の成立に関しては、初田亨『百貨店の誕生』三省堂、1993年などを参照。

6) 内池廉吉『商業学概論』(第4版)同文館、1908年、74頁(初版[1906年]については未確認)。なお、内池は後年発表した「商業概論」(『商業問題』日本評論社、1929年、所収)では、前出の *Filialgeschäft* と英語の *Chain store* を併記して「連鎖商店」という訳をつけ、中央本部による商品の仕入と貯蔵、各地に散在する多数の店舗の指揮監督というチェーンストアの特徴を指摘している(同書、30~31頁)。内池廉吉(1876~1949)は、福島市に生まれ、1898年(東京)高等商業学校卒業、1902年神戸高等商業教授、1906年以来3度の欧米留学、1919年東京高等商業(1920年に東京商科大に昇格)教授。マーケティング史研究会編『マーケティング学説史——日本編——』同文館、1998年、第2章。

7) 桑谷は商店経営研究家で、同文館に入り雑誌『実業界』を発行(1904年7月創刊、1910年に『実業界』と誌名変更)、後に化粧品会社・中山太陽堂の営業部長に転じた。浜田四郎『百貨店一夕話』日本電報通信社、1949年、71~72頁;杉原薫『商業雑誌』(杉原四郎編『日本経済雑誌の源流』有斐閣、1990年)234頁。また、1902年ころにはアメリカに滞在し、「米国の遊戯界」と題する記事を『時事新報』に寄稿している(『時事新報』1902年3月16日)。

演劇の松竹会社、飲食店の「いろは」や常盤、菓子屋の岡野（岡埜？）、風月などの支店展開を連系商店の「萌芽」とし、将来大規模な連系商店が起こって来た暁には「場末の小商店が容易ならぬ<sup>8)</sup> 圧迫を受けるといふことだけは確かだ」と予測した。

続いて、『商店雑誌』社主で早稲田大学広告研究会の講師をしていた円城寺良が1917（大正6）年に公刊した『販売力増進策』において、「米国でチェーン・ストアといわれるのは、英国のマルチプル・ストアに当る。……桑谷氏は、これを邦語に直して、連系商店としておられる。適当な名前と思われるが、これもやはりデパートメント・ストアと同様に、将来は原語のままが通じがよくなるのであるまいか」と述べた。<sup>9)</sup> おそらくこれは、日本でチェーン・ストア（チェーンストア）という用語を使った初めての例だと思われる。さらに第1次世界大戦後になると、商店経営研究家・指導家の清水正巳、倉本長治、大塚浩一などが『時事新報』や『実業之日本』などの新聞、商業雑誌に米欧の小売業の動向を伝える記事を寄稿し、それらの中でアメリカやイギリスのチェーンストアの実情について紹介するとともに、その日本への適用を慫慂した。<sup>10)</sup>

1930年ころには、上述した民間の商店経営コンサルタントに加えて、アカデミックな商業学（配給論）、経営学の研究者たちによって、チェーンストアの原理やその利点・欠点などが論じられるようになった。その背景には、金融恐慌、昭和恐慌と相次ぐ恐慌下における中小小売店の困窮化があり、チェーンストアは中小小売店の経営および流通機構の合理化策のひとつとして注目されるようになったのである。そのような学術文献の主なものをあげると次のとおりである。なお、この時期には、チェーンストアに対する訳語として「連鎖店」がほぼ定着した。

向井鹿松（慶應義塾大）『配給市場組織』丸善、1929年

内池廉吉（東京商科大）「商業概論」（内池他編『商業問題』〔現代経済学全集第21巻〕日本評論社、1929年、所収）

福田敬太郎（神戸商業大）『市場論』（商学全集第12巻）千倉書房、1930年

小林行昌（早稲田大）「商業経済」（『部門経済学』〔経済学全集第13巻〕改造社、1931年、所収）

福田敬太郎『商業概論』（商学全集第39巻）千倉書房、1931年

増地庸治郎（東京商科大）『商業経営』雄風館書房、1932年

谷口吉彦（京都市帝国大）『百貨店・連鎖店・小売店問題』日本評論社、1934年

谷口吉彦『配給組織論』千倉書房、1935年

8) この記事は、のちに桑谷の著書『商略』（同文館、1913年）にそのまま収録された（同書、「はしがき」）。ここでの引用は、同書（390～394頁）からのものである。なお、浜田は department store に「百貨店」という訳語をあてたのも桑谷が最初だとしているが（浜田、前掲書、71頁）、桑谷は同書では「百貨大商店」という語を使っている。

9) 円城寺良『販売力増進策』佐藤出版部、1917年；公開経営指導協会編『日本小売業運動史』（第1巻：戦前編）公開経営指導協会、1983年、231頁；杉原、前掲論文、237頁。

10) 清水正巳「わが国に 응용の出来るチェーンストアの経営法」『商店界』1928年7月号；『日本小売業運動史』231頁；矢作敏行「チェーンストア：経営革新の連続的展開」（石原武政・矢作敏行編『日本の流通100年』有斐閣、2004年、第6章）220頁。

清水正巳（1888～1954）は、大阪出身、第三高等学校中退後、アメリカ人経営の商館勤務を経て、1921年、商店経営の啓蒙雑誌『商店界』を創刊、主幹として毎号に記事を執筆。1919年以来、3度の欧米商業視察を行なう。『マーケティング学説史』第8章。



福田敬太郎『市場配給論』千倉書房、1937年

向井鹿松『日本商業政策』千倉書房、1938年

芳谷有道（彦根高等商業）『小売業統制論』千倉書房、1939年

これらのうち向井（1929）は、アメリカの Hayward & White（1922）、Nystrom（1919）の研究を引用して、<sup>11)</sup>チェーンストアの定義と分類、利点と欠点などをあげ、特に欠点として、単独店に比べて融通が利き難いこと、各店舗の経営に当たる有能な支配人を得ることが困難なことを指摘している。また、製造業者（メーカー）がチェーンストアを経営する理由を、自社製品に対して常に確実な販路を得るためとし、さらにメーカーのチェーンストアは、その競争者である単独店舗の反感を招く危険をとまなうと述べている（533～535頁）。

福田（1930）は、<sup>12)</sup>取扱商品市場の種類別（最寄品、買廻品、専門品など）に単一商店、百貨店、連鎖店などの各小売業態の特徴を論じている。そして、最寄品の連鎖店は1つの都市の中に数店が設置されるのに対して、専門品の連鎖店は1つの都市に1店開設されるか2店以上ある場合でも相互の間隔を大きくとるのが普通であり、専門品は最寄品ほど連鎖店の利点を発揮できないとしている（361～362頁）。

谷口（1935）は、<sup>13)</sup>当時進行しつつあった配給過程の変革を「第二の産業革命」と位置づけ、この文脈においてチェーンストアの発展を「商業の社会的機能を最も有効に、合理的・経済的に配給機能を果たすといふ商業の常道を踏んだ堂々たる成功」（251頁）と肯定的に捉えている。そして、アメリカで勃興していた反チェーンストア運動に対して「経済的進歩の反面に随伴する社会的弊害に対しては、別に之に対策を講ずべき必要はあっても、その弊害の故に経済的進歩そのものを阻止すべき理由はない」（284頁）と批判的見解を示した。

以上のような文献的知識の導入に加えて、企業の経営幹部らの海外留学や商業視察旅行などによってチェーンストアの知識が直接取り入れられたケースもあった。次節で取り上げるホシ連鎖店、資生堂チェーンストア、森永ベルトライン、藤屋モスリン、高島屋均一店チェーンなどはそのような情報導入がチェーンストアの創設に直結した典型例であった。

11) 向井鹿松（1888～1979）は愛媛県生まれ、1914年慶應義塾大理財科卒業、1919年米欧留学、1922年義塾経済学部教授、1937年同退職、名古屋商工会議所専務理事などを経て、戦後は物価庁第4部長、1950年以降、東洋大、青山学院大、中央大、千葉商科大、横浜商科大などで教授を務める。『マーケティング学説史』第4章。

12) W. S. Hayward & P. White, *Chain Stores, Their Management and Operation*, McGraw-Hill, 1922; P. H. Nystrom, *The Economics of Retailing*, Ronald Press, 1919.

13) 福田敬太郎（1896～1980）は、大阪市生まれ、1918年神戸高等商業卒業、東京高等商業専攻部へ進学し福田徳三の指導を受ける。1920年同卒業、神戸高等商業講師に就任、1925年ハーバード・ビジネス・スクールへ留学、神戸商業大教授を経て、戦後、1959年神戸大学長。『マーケティング学説史』第6章。

14) 谷口吉彦（1891～1956）は、和歌山県生まれ、1922年京都帝国大経済学部卒業、1923年和歌山高等商業教授、1925年京都帝国大経済学部助教授、欧米留学、1933年同学部教授、1946年同退職、公職追放、1951年同解除、その後、甲南大、大阪市立大教授を経て、1955年香川大学長。『マーケティング学説史』第5章。

### 3. 日本におけるチェーンストアの登場

日本で最初のチェーンストアは、通説に従えば、マルキ号株式会社（パン製造・販売）によるものとされる。同社は粉卸商・水谷政治郎が1904（明治37）年に大阪市で創業し、1911年に自社製パンの販売店を市内3ヶ所に開設してチェーン化を開始した。1915（大正4）年以降、店舗展開を本格化させ、昭和初頭には支店37店、出張店11店、従業員250名のチェーン網を形成した。ただし、これらの支店出張店のすべてが直営店だったのか否か、また水谷がチェーンストア経営の知識をいかなるルートを通じて習得したのかなどについては不詳である。支店出張店の中にはミルクホールを併設しているところもあり、加えて同社は原料のイーストや小麦を自製（北海道に農場を経営）する後方統合も行なった。しかし、戦時経済統制の進行とともに1942（昭和17）年に食糧営団に統合され、さらに工場、店舗も戦災を受けて壊滅してしまっ<sup>15)</sup>た。

マルキ号と同時期に登場した先駆的チェーンストアのもう一つの事例は、星製菓（1911年創業）のホシ連鎖店である。同社の創業者、星一（SF作家・星新一の父）は、1894（明治27）年に渡米しコロンビア大を卒業している。星は、アメリカ滞在中に見学したチェーンストア組織に発想を得て、新聞広告で募集した小売店と特約店契約を結び地域独占販売権を与えるフランチャイズ・チェーンを創設した。また、地域単位で特約店を集め販売・宣伝などについて講習会を開催するなど、特約店教育にも力を入れた。特約店は、大正末には全国で約5万店にまで達したが、製菓原料のアヘンの取扱いをめぐり1925（大正14）年に星が起訴されたことが原因となって急速にその勢力を失っ<sup>16)</sup>た。

第1次世界大戦後の1920年代に入ると、主に東京、大阪などの大都市においてさらにいくつかのチェーンストアが出現した。1922（大正11）年に創業した藤屋モスリン店は、モスリン（薄手の毛織物）を中心とする衣料・服地を販売品目とするチェーンストアで、東京・四谷、麻布、新宿に店舗を開設したのを皮切りに、1925年には9店、1935（昭和10）年までに東京市内に12店、従業員約100名を有するまでに成長した。同店の創業者・直江新太郎は、以前に北海道の丸井今井呉服店（大正期に百貨店へ転化）の常務取締役を務めた人物で、丸井今井在職時にアメリカ視察の経験があり、チェーンストアの知識はその時に得たものと推測でき<sup>17)</sup>る。同じくモスリン等の衣料品を扱っていた「いさみや」（1923年創業）も、藤屋のチェーン化に刺激されて、1925年ころから支店展開を開始し、1937年には23店と、藤屋をしのぐほどまでに成長し<sup>18)</sup>た。

15) 同社の創業年は1905（明治38）年という説もある。また、同社は創業時には水谷パン店と称し、大正初頭に当時のパン業界大手企業の木村屋総本店にあやかって社名をマルキ（㊤）号と改めた（ただし木村屋と資本関係などはなかった）。パンの明治百年史刊行会編『パンの明治百年史』1970年、393～395頁；日本小売業経営史編集委員会編『日本小売業経営史』公開経営指導協会、1967年、173頁。

16) 大山恵佐『努力と信念の世界人・星一評伝』共和書房、1949年、152～158頁；星新一『人民は弱し官吏は強し』1967年、文芸春秋社。

17) 矢作、前掲論文、223頁。

18) 『日本小売業運動史』257頁。

表1 戦前期主要チェーンストア

| 名称             | 主要販売品目   | 創業年  | チェーン開始 | チェーン・タイプ | 店舗数(最大時)  |
|----------------|----------|------|--------|----------|-----------|
| マルキ号           | パン       | 1905 | 1911   | CC       | 49        |
| ホシ連鎖店          | 薬        | 1911 | 1911   | FC       | 約50,000   |
| 日進組            | 乾物       | 1912 | 1912   | VC       | 20余       |
| 敷島パン           | パン       | 1919 | 1920   | CC       | 12        |
| 藤屋モスリン         | モスリン呉服類  | 1922 | 1922   | CC       | 12        |
| 森永キャンディーストアー   | 菓子・飲食    | 1899 | 1923   | CC       | 45        |
| 資生堂チェーンストア     | 化粧品      | 1872 | 1923   | FC       | 約7,000    |
| 明治製菓売店         | 菓子       | 1916 | 1923   | FC       |           |
| 須田町食堂          | 食堂       | 1924 | 1924   | CC       | 89        |
| いさみや           | モスリン     | 1923 | 1925   | CC       | 23        |
| 中山太陽堂(クラブチェーン) | 化粧品      | 1903 | 1925   | FC       | 約10,000   |
| 日本屋            | 食料品      | 1927 | 1927   | CC       | 12        |
| 赤星靴チェーン        | 靴        | 1928 | 1928   | VC       | 50        |
| 澤の鶴チェーン        | 清酒       | 1717 | 1928   | CC       | 19        |
| 帝国薬局           | 薬        | 1928 | 1928   | CC       | 9         |
| 森永ベルトラインストア    | 菓子       | 1899 | 1929   | VC       | 約4,000    |
| 全東京洋品連盟        | 洋品       | 1929 | 1929   | VC       | 15        |
| 瓢箪屋薬房SSチェーン    | 薬        | 1765 | 1929   | FC       | 約1,500    |
| 福助足袋           | 足袋       | 1882 | 1930   | FC       | 約12,000   |
| 紅白会            | 薬        | 1928 | 1930   | VC       | 24        |
| 新進倶楽部          | 小間物      | 1930 | 1930   | VC       | 65        |
| 高島屋均一店         | 多品目      | 1831 | 1931   | CC       | 106       |
| 有田ドラッグ         | 薬        |      | 1931   | FC       |           |
| 全東京文具チェーン      | 文房具      | 1932 | 1932   | VC       | 45        |
| 全東京セトモノチェーン    | 瀬戸物      | 1932 | 1932   | VC       | 30        |
| 十合特約チェーン       | 呉服など     |      | 1932   | FC       | 45        |
| トウランプチェーン      | 電球       |      | 1933   | FC       | 約1,000    |
| 大東京履物商チェーン     | 履物       | 1933 | 1933   | VC       | 25        |
| 共同仕入呉服連盟       | 呉服       |      | 1933   | VC       |           |
| 虎屋             | 帽子       |      | 1933   | CC       | 11        |
| 大東京履物連鎖店連盟     | 履物       | 1934 | 1934   | VC       | 17        |
| 全国優良品販売会       | 薬        | 1935 | 1935   | VC       |           |
| 大毎家庭薬チェーン      | 家庭薬      |      | 1935   | FC       | 約2,000    |
| 呉興会            | 呉服       |      | 1936   | VC       |           |
| 金星チェーン         | 雑貨・均一    |      |        | VC       | 12(うち直営2) |
| 山田陶器店          | 陶器・均一    | 1897 |        | FC       | 30余       |
| 大東京履物チェーン更生会   | 履物       |      |        | VC       |           |
| 大東京履物研究会       | 履物       |      |        | VC       |           |
| 大東京麻布履物チェーン    | 履物       |      |        | VC       |           |
| 共益会            | 小間物・化粧品  |      |        | VC       | 17        |
| 東京実業薬剤師会       | 薬        | 1912 |        | VC       |           |
| 十日会            | 鞆(ランドセル) |      |        | VC       |           |
| 宮田家具店          | 家具       |      |        | FC       |           |
| スタンダード靴店       | 靴        |      |        | CC       |           |
| 甘栗太郎           | 食品       |      |        | FC       |           |
| 三好野            | 飲食店      |      |        | FC       |           |
| 本郷パー           | 飲食店      |      |        | CC       |           |
| 菊秀刃物店          | 刃物       |      |        | CC       |           |
| コマドリ洋装店        | 洋服       |      |        | CC       |           |

資料) 『日本小売業経営史』、『日本小売業運動史』、幸野保典「戦間期の流通と消費」(石井寛治編『近代日本流通史』東京堂出版、2005年)74頁、表3-4

注) CC: コーポレート・チェーン, FC: フランチャイズ・チェーン, VC: ボランタリー・チェーン



森永製菓は1923（大正12）年4月、自社製品の販売による実物宣伝を目的として、東京・丸ビルに直営売店の「森永キャンディーストアー」を開店した。以後、東京、大阪、名古屋、広島、香港、大連などの大都市で店舗を展開し、1933（昭和8）年に別会社として分離独立させるまでに16店舗を開業させ、さらに1939年までに45店舗に達した。同店は、松崎半三郎専務が米欧視察中に見聞したチェーンストア制度にヒントを得て発意したものであった。これらに加えて、1928年には、全国の有力小売店をチェーン組織化する「森永ベルトラインストア」の制度を創設した。これは、全国の応募店から約4,000店を選んで会員ストアとし、森永製品の供給と販売・<sup>19)</sup> 広告指導などを行なうというものであったが、戦時下の流通統制により42年に解散した。

化粧品メーカーの資生堂は、1923（大正12）年に「資生堂化粧品連鎖店（後に資生堂チェーンストアと改称）」制度の創設を発表し、翌年までに約2,000店と加盟契約を結んだ。同社の初代社長・福原信三（創業者福原有信の三男）は、アメリカのコロンビア大学を出て、同国のドラッグ・ストア・チェーンや化粧品会社に2年間勤務し、また2代目社長の松本昇もニューヨーク大学を卒業し、やはりアメリカのシンプソン・クロフォード百貨店で働いた経験をもっていた。連鎖店制度の導入は、当時の社長、松本のイニシアチブのもとに行なわれた。この制度の目的は、小売店による化粧品の乱売行為を抑止して販売価格を維持することであった。さらに、同社は1926年に石鹸の販売に関して「セールスマンバー」という類似の制度を発足させ、昭和初期にはチェーンストア約7,000店、セールスマンバー約10万店まで拡大した。1935（昭和10）年には小売店教育を目的とした「資生堂チェーンストアスクール」を開講し、商品知識、販売法、資生堂製品による美容術などに関する講座を開いた。<sup>20)</sup> また、資生堂チェーンストアの成功に触発されて、<sup>19)</sup> 同業の中山太陽堂も1925年に「クラブチェーン」を創設した。

1930年前後になると、上述の例とは異なった形態のチェーンストアが現われた。すなわち、同業の独立小売店同士が寄り集まって仕入や広告の共同化をはかるボランティア・チェーンである。このタイプの例としては、赤星靴チェーン（1928年）、全東京洋品連盟（1929年）、薬局の紅白会（1929年）、大東京文具チェーン（1931年）、大東京セトモノチェーン（1932年）、大東京履物連鎖店連盟（1934年）などがあげられる。大東京洋品連盟は、東京市内の洋品店7店によって1929（昭和4）年に結成された。1932年には会員が15店に達し、連盟を株式会社組織に改編した。同連盟は、共同仕入、共同宣伝、商品規格の統一などにおいて成果を上げたが、問屋間の競争の激化から、問屋が連盟加盟店と個々に取引を行ない、チェーンの結束が乱れるなどして、1936年に株式会社組織は解散するに至った。<sup>21)</sup> 大東京文具チェーンは、1931年に市内31店が結集して発足し、1935年には45店にまで成長した。同チェーンは共同仕入に加えて、文具メーカーとの提携によるチェーン独自のブランド商品の開発も行なった。<sup>22)</sup> これらのボランティア・チェーン結成の背景にも、前述した不況の深刻化と百貨店の進出による中小小売店の経営難があった。

19) 松崎半三郎「思ひ出のまま」（『森永五十五年史』1954年）167～172頁；『森永製菓100年史』2000年、86～87頁。

20) 『資生堂百年史』1972年、145～153頁；210～212頁。

21) 『日本小売業運動史』233頁。

22) 『日本小売業運動史』239～246頁；『日本小売業経営史』185～192頁。

このように、日本でも1910年代から30年代にかけてチェーンストアが相次いで出現した。1910～20年代には、主に海外滞在経験のある先覚的な企業人によってチェーン・オペレーションのノウハウがもちこまれ、製造業企業（メーカー）の前方統合としてチェーンストアが設立された。それらの中の一部にはメーカーの直営店も存在したが、多くは既存の小売店を組織化したフランチャイズ・チェーンであった。これに加えて1930年ころからは、独立の中小小売店による不況対策としての緩やかな共同化すなわちボランタリー・チェーンが登場した。しかし一方で、小売業企業による直営店の展開という形態のチェーンストア（コーポレート・チェーン）は、ほとんど発達しなかった。次節では、そのような純粋な形の小売業チェーンの数少ない事例として高島屋均一店チェーンを取り上げ、その概要を示す。

#### 4. 高島屋均一店チェーンの展開

高島屋均一店チェーンは、1931（昭和6）年8月、大阪市内の野田阪神店および大正橋店の開設により、高島屋百貨店（1930年に株式会社高島屋呉服店から株式会社高島屋に商号変更）の直営事業としてスタートした<sup>23)</sup>。

高島屋が百貨店とは異なる新業態として均一店チェーンの研究および開設準備を始めたのは、第1次世界大戦直後頃である。1920（大正9）年から1926年にかけて同社の経営幹部らが相次いで米欧諸国へ商業事情視察を行ない、当時それらの地域で著しい発展を見せていたチェーンストア（その中でも特にウルワースなどのヴァラエティストア）の情報を日本に持ち帰った。それらをもとに均一価格店向け商品の研究に着手し、1926年から百貨店内に均一品売場を開設した。まず同年に大阪・長堀店の5階に「なんでも十銭均一売場」を新設したのを最初として、翌年には同店2階に10銭から3円まで9種の均一売場を設置、さらに1929年に屋上に天幕張りの10銭均一売場を設けて10銭均一品で揃えた新婚家庭のモデルルームを展示した<sup>24)</sup>。またこの間、東京、京都両店にも同様の均一売場を常設した。そして1930年12月には、あらたにオープンした高島屋の旗艦店である大阪難波・南海店の1階正面に十銭「ストア」を開設した。これらの均一売場は、廉価な品揃えに対する消費者の反応を見るためのいわば実験店舗であったが、「世の人の初めて見る十銭均一売場、それも百貨店は呉服屋さんの大きいもの、或は少くとも高級小売店としか見られなかった当時に於て、安い値段の十銭均一であるから驚きは絶賛と変り、大好評を博した」とい

23) 以下、高島屋均一店に関する記述は、次の文献による。『高島屋百年史』1941年；『高島屋135年史』1968年；『高島屋150年史』1982年；須藤一「高島屋均一店チェーンについて」『流通産業』（流通産業研究所）第5巻第2号（1973年）；川勝堅一「『高島屋十銭二十銭ストア』に就いて」（小売業改善資料第17号）商工省商務局、1936年7月。

24) 当時（昭和戦前期）の10銭は、現在（21世紀はじめ）の貨幣価値でおおよそ200円前後（約2,000倍）に相当すると推計できる。日本銀行の「戦前基準消費者物価指数」によると、1934～36（昭和9～11）年の平均物価を1とした2006（平成18）年の消費者物価指数（東京都区部）は食料2,113.6、被服1,972.6、雑費2,049.9となっている。ただし、財やサービスの種類によって価格の変動率は多様であるため、異時点間の貨幣価値の比較には注意を要することはいうまでもない。『消費者物価指数年報（平成18年）』総務省統計局、2007年、452～453頁、第21表。

<sup>25)</sup>  
う。

以上のような研究・実験段階を経て、いよいよチェーン展開の開始（1931年）に至り、百貨店の外に独立した店舗を次々と開設していった。チェーン店は百貨店の大阪、東京、京都の各支店所属とされ、「高島屋十銭ストア」の名称で発足し、1932年5月に20銭商品を加えて「高島屋十銭二十銭ストア」と改称した。そして、1931年8月から1932年7月までのわずか1年間に51店（大阪支店所属20店、東京支店所属24店、京都支店所属7店）を開店させ、国内最大のコーポレート・チェーンを形成した（表2参照）。

表2 高島屋均一店出店地一覧

| 管轄本部 | 第Ⅰ期（1931～32年）   | 第Ⅱ期（1939～41年）  |
|------|---|--|
| 大阪   | 野田阪神、大正橋、花園橋、玉造、山ノ口、上福島、天王寺西門、芦屋、鶴見橋、八幡屋新道、森小路、四貫島、大和田、梅田、奈良、春日野、恵美須町、奥平野、新開地、心齋橋   | 布施、市岡、尼崎、八尾、郡山、板宿、十三、阿部野橋筋、松原、和歌山、御旅筋、水道筋、高田、佐野、守口、姫路、天理、伏見、明石   |
| 東京   | 浅草雷門、大井、江戸川、亀戸、日暮里、四谷、上野山下、渋谷、巢鴨、高崎、横浜、蒲田、銀座、大塚、池袋、神楽坂、前橋、桐生、高円寺、本郷、五反田、小山銀座、足利、川口町 | 太田、伊勢崎、本庄、阿佐ヶ谷、十条、平塚、大宮、八王子、恵比寿、小田原、三軒茶屋、川越、船橋、栃木、宇都宮、川崎         |
| 京都   | 四条河原町、京都駅前、出町、植物園前、四条大宮、七条大宮、西陣   |  |
| 名古屋  |   | 四日市、一宮、桑名、岐阜、岡崎、大垣、堀田、彦根、熱田、静岡、多治見、浄心、仲田、浜松、築港、豊橋、代官町、雁道、大曾根、内田橋 |

資料)『高島屋135年史』262～263頁

店舗開設にあたっては立地が重視され、交通量の多い繁華街、盛り場、小売商店街、鉄道ターミナルや、郊外電車沿線の新住宅地、工場地帯などが選定された。当時大阪支店支配人だった川勝堅一は、「いゝ場所を占めるためにはたとへ金はかゝっても構わぬ、土地は買ってもよいし、地上権だけでもいい、家は此方で建て、それを借りる形式にしてもいい、といふ様に時と場合に応じて自在に相当思ひきった方針でやった」と回想している<sup>26)</sup>。出店地の多くは、伝統的な下町の商店街よりもむしろ、サラリーマン層や工場労働者とその家族を主な客層とする新興の商店街であった。

しかし、当時の中小商店による反百貨店運動を背景として、1932年8月に日本百貨店協会が支店・分店新設の自粛などを内容とする「自制声明」を発表すると、「十銭二十銭ストア」の新規

25) 『高島屋百年史』322頁（原典は「『ストア』の出来るまで」『マルタカチェーン』第1号、発行年不明）。

26) 川勝、前掲書、8～9頁。

出店も中止せざるをえなくなった。このことは、当時において同社のチェーン店が百貨店の分店すなわち小型百貨店と見なされていたことを示している。

均一店の取扱商品は「日常家庭生活に必要なものは殆んど全部」に及んだが、廉価の均一商品を売るチェーンストアという店の性格上、「個性のある趣味的な特殊品」よりも「大量生産の出来る標準的な商品」「回転率の高い商品」が中心になった。このことから、同店の顧客ターゲットが中流以下の大衆層であったことがわかる。具体的には、日用衣類、化粧品から缶詰などの食品にまでわたり、商品は用途、製造原料、納入先によって第1部から第8部に分類され管理された(表3参照)。1935(昭和10)年頃における取扱品目数は、10銭の商品が約1,500種、20銭の商品が約1,000種で合計約2,500種にのぼった。<sup>27)</sup>

表3 高島屋均一店取扱商品分類

| 部門  | 取扱商品               |
|-----|--------------------|
| 第1部 | 小物, 綿布, 足袋         |
| 第2部 | 肌着, 靴下, 洋品雑貨       |
| 第3部 | 化粧品, 石鹸, 小間物       |
| 第4部 | 玩具, 文房具            |
| 第5部 | 家庭用品, 傘・履物, 衛生用品   |
| 第6部 | 金物, 陶磁器, 硝子        |
| 第7部 | 菓子                 |
| 第8部 | 食料品, 煙草(京都, 大阪店のみ) |

資料) 川勝『「高島屋十銭二十銭ストア」に就いて』20~21頁。

商品の仕入は、開設当初は百貨店の納入業者の中から選択していたが、店舗の増加にともなって均一店専門の納入業者を用いるようになった。さらにそれと併行して生産者(メーカーあるいは産地)との直接取引を導入した。その際、同社は生産者に対する指導・援助などを行ない、均一店向けの商品標準化および新商品の開発にも積極的に関与した。しかし、仕入業務は東京、大阪の二つの商品部に分割され、中央本部による仕入の集中化は不十分であった。<sup>28)</sup>その点で、同社のチェーン・オペレーションは不完全なものであった。

1938(昭和13)年3月、高島屋は株式会社丸高均一店を新設し、均一店を百貨店から切り離れた独立の事業とした。これは、前年10月に施行された「百貨店法」への対処であった。すなわち同法によって百貨店の営業や拡張に対する規制が強化されたが、均一店チェーンも百貨店の一事業として規制の対象となるため、これを回避する方策をとる必要が生じたのである。そして、この新体制の下で1939年からふたたび店舗の新設=チェーン展開を再開し、1941年8月までにあらたに55店を設置し、1932年までに開設された51店と合わせて106店の店舗網を作り上げた。これにより売場総面積は11,815坪(約39,000m<sup>2</sup>)、従業員数は2,172名にまで到達した。新規の出店地は、

27) 同上, 18頁。

28) 須藤, 前掲論文, 15~16頁。

第1期と同様の新興住宅地の商店街に加えて、大都市近郊からやや周縁に位置する地方中小都市へ広がっている(表2参照)。なお、この間の1937年にあらたに50銭の商品を加えて店名を「高島屋十銭二十銭五十銭ストア」と改め、1939年には名古屋本部を新設した。

しかし、1941年12月に日本が太平洋戦争に突入すると、国家による配給統制の強化によって均一価格による販売は困難になった。そのため、1942年4月に社名から均一店を削除して「(株)丸高」と改称し、チェーン店は生活必需品の配給機関へ転換することを余儀なくされた。その後、応召・徴用による従業員の激減、空襲や強制疎開による店舗の消失で、他の小売業企業と同様に同社も経営基盤が崩壊し、1945年の敗戦時に残っていたのは、野田阪神、足利、高崎などわずかに18店であった。<sup>29)</sup>

高島屋のチェーンストア経営は敗戦後の断絶を経て、ようやく1952年になって大宮、高崎など5店により(株)丸高のストア部門として再出発し、1956年3月に「(株)高島屋ストア」と改称し、高島屋のスーパー部門子会社になった。同社は2003(平成15)年にイズミヤに買収され、「カナート」と商号変更して現在に至っている。

## 5. 日本チェーンストアの限界

以上見てきたとおり、戦前期の日本ではチェーンストアが百貨店に続く近代的な小売業態として登場し、主に大都市およびそれらの近郊を舞台として一定の発展を見た。しかし、その発展は同時期の米英と比べると未成熟な段階に留まっていたといわざるをえない。このことは、同時代の観察者たち、すなわち当時の経営・販売コンサルタントや商業学研究者たちの共通認識でもあった。それは、たとえば次のような記述に現われている。

「アメリカにおいては Great Atlantic and Pacific Tea Co., Woolworth, American Stores 等、其の売上百貨店を凌駕するが如きものもあるが、我が国に於いては未だ尚、其(連鎖商店)の著しき発展を遂げたるものを見ない<sup>30)</sup>」

「我が国では(連鎖店)近時大都会に於て多少発達を見るに至ったけれども、未だアメリカに於ける如く大規模のものはない<sup>31)</sup>」

戦間期の米英では、チェーンストアは売上において小売業全体の20%前後を占めるまでになっていた。アメリカの1929年の流通センサス(Census of Distribution)によれば、チェーンストア(4店以上を有するもの)<sup>32)</sup>の売上高シェアは21.5%に達している。このうち食品分野では、5大チェーン(A&P、クローガー、セーフウェイ[Safeway Stores]、アメリカン・ストアズ[American Stores]、ファースト・ナショナル[First National Stores])<sup>33)</sup>だけで、全米総売上高の4分の1以上を占めた。

29) 『高島屋150年史』126頁。

30) 内池「商業概論」31頁(括弧内筆者)。

31) 増地、前掲書、82頁(括弧内筆者)。

32) アメリカ合衆国商務省編(斎藤眞・鳥居泰彦監訳)『アメリカ歴史統計』第Ⅱ巻、東洋書林、1999年、843頁、T79-196; 846頁、T197-219。

33) R.S.テドロウ(近藤文男監訳)『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年、230頁、表4-3(R)。



イギリスでも、J. ジェフェリーズの推計によれば、1939年におけるチェーンストア（10店以上を有するもの）の対全小売売上シェアは18～19.5%で、衣類・靴に限れば24～27%に達した。同国では、1920年から1939年の間に、チェーンストアの企業数が471社から680社へ、支店総数は24,713店から44,487店へ増加した。<sup>34)</sup>

他方、同時期の日本では、チェーンストアの比重は米英のそれと比較して相当小さかったと推測できる。戦前期日本における唯一の流通センサスである「昭和14年臨時国勢調査」では、調査対象の業態別分類として残念ながらチェーンストアに相当するカテゴリーは設定されていない。ちなみに、「百貨店」という項目は立てられており、その対全小売売上シェアは9%である。<sup>35)</sup> 当時の商業学者たちの指摘などから、戦前の日本においてチェーンストアの売上が百貨店を上回ることにはなかったと思われるので、日本のチェーンストアのシェアは、高く見積もっても米英の半分以下であったといえる。そもそもこの調査を含めて戦前期の日本ではチェーンストアを対象とした全国的調査が実施されなかったという事実自体が、当時の政策当局のチェーンストアに対する関心の「低さ」、日本におけるチェーンストアの存在の「軽さ」を示しているといえることができる。

日本のチェーンストアは、チェーンのタイプの点でも米欧に後れを取っていた。戦間期の米英の主要なチェーンストア（たとえば、前出のアメリカの5大チェーンやイギリスのリプトンなど）は、ほとんどが大規模小売企業のコーポレート・チェーンであったのに対して、日本においてこのタイプの近代的チェーンストアといえるのは、高島屋均一店チェーンだけであった。それ以外は、3節で見たとおり、メーカーや飲食店が親会社となったフランチャイズ・チェーンもしくは小規模な支店展開か、零細な独立小売店が寄り集まったボランティア・チェーンであった。前者は本質的にメーカーの前方統合であり厳密には小売業企業とはいえず、フランチャイズ・チェーン創設の主要な目的は、自社製品の市場価格の維持であった。後者の多くは不況対策と百貨店の進出への対抗という防衛的な意味合いが強く、店舗の標準化という点でコーポレート・チェーンほど徹底されていなかった。さらに、高島屋均一店チェーンでさえも、独立したチェーンストア企業ではなく、百貨店の一事業部として発足したものであった。店舗数で見たその規模（最大で106店）

---

S. Tedlow, *New and Improved, The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, 1990.)

34) Jefferys, *Retail Trading*, pp.72-73, Table17,18; p.61, Table13. なお、同時期における百貨店のシェアは4.5～5.5%、消費組合は10～11.5%とされている。

35) 業態分類は次の11のカテゴリーである。「小売店」「百貨店」「生産小売商」「露店行商」「消費者団体の共同購買」「卸小売商」「卸売商」「貿易商」「産業組合」「その他の共同購買及び共同販売」「物品売買の仲介」。チェーンストアはこの中の「小売店」に入れられていると推測される。ここでは、全小売売上を「小売店」「百貨店」「生産小売商」「露店行商」「消費者団体の共同購買」の売上の合計として算出した。それ以外の業態は主に消費者以外への販売を業務内容とするため除外した。内閣統計局『昭和14年臨時国政調査結果表』（第1巻）「例言」8～10頁；「統計表」2～5頁、「営業ノ種類及経営ノ形態ニ依リ分チタル店舗数従業員及売上金額」（全国）。

36) たとえば、次のような記述。「我国に於ては今尚百貨店全盛時代で、之に対する単独店舗の反対運動、百貨店の地方進出に対する地方都会の大反対運動はあるが、チェーンストアの発達は尚幼稚であって、大なる問題とはならない。恐らくチェーンストアとして大なる成功の前提条件たる大規模チェーンの出現しない為であらう」（向井『日本商業政策』149頁）

も、A&Pの15,737店、クローガーの5,165店（いずれも1930年時<sup>37)</sup>）とは比較の対象にならないほど小さかった。谷口（1935）は、そのような状況を指して「今日の状態では本来の意味の連鎖店は吾国には未だ殆んど発達してゐない……連鎖店と称せらるゝものも、多くは変態的なる連鎖店の応用である」と述べている（273頁）。

また、日本のチェーンストアは第2次世界大戦の前後で断絶しており、企業としての連続性が欠如していることも、戦前のチェーンストアの早熟・未熟性を示している。戦前の日本に出現したチェーンストアは、ほぼすべて戦時体制期に消滅し、戦後まで生き残ったもの、あるいは戦後に復活したものはほとんどなかった。A&P、ウルワース、マークス&スペンサー、ブーツなど多くのチェーンストアが第2次世界大戦後も大企業として存続した米英とは対照的である。日本で戦後の高度経済成長期以降に勃興したチェーンストア（スーパー）、すなわち西友（1956年）、ダイエー（1957年）、イトーヨーカ堂（1958年）、ジャスコ（1968年）などは、いずれも戦前に起源をもたないか、もしくは呉服店、洋品店などから戦後あらたにチェーンストア事業に進出した新興企業であった。このことから、戦前日本のチェーンストアは概して経営基盤が弱く、市場や社会にしっかりと根付いていなかったことは明白であろう。

さらに、戦前期の日本ではチェーンストアと独立小売店の間に目立った対立が見られなかったことも、日本におけるチェーンストアの未発達の反映といえる。アメリカでは、1920・30年代を中心としてチェーンストアから圧迫を受けた独立小売店による激しい反チェーンストア運動が勃興し、チェーンストアの拡大阻止を目的とした課税法案が各州の議会に提出されるなど、チェーンストアの存在は大きな社会・政治問題になっていた<sup>38)</sup>。他方、日本では、独立小売商の敵意は主に百貨店に向けられ、1930年前後を中心に反百貨店運動は激化したが<sup>39)</sup>、チェーンストアは反対運動の対象としてほとんど認識されていなかった。また、政府（商工省）や政党から百貨店営業を規制する法案が相次いで提出されたが、戦前期を通じてチェーンストアが直接的な法規制のターゲットになることはなかった。

## 6. チェーンストア未発達の要因

戦前期の日本においてチェーンストアが未発達であった要因について、福田（1931）は当時の日本では未だチェーンストアでの販売に適する商品、とくに「缶詰または瓶詰類の調理済の食品」が家庭に用いられることが少なかったことをあげている。また、日本の消費者は、野菜、鮮魚などの生鮮食品に対する志向が強かったが、当時においてこれらの商品をチェーンストアで取り扱うことは困難であったと指摘している（117頁）。おそらく冷蔵施設やプリ・パッケージの技術が十分に発達していなかったことがその理由と思われる。たしかに、これらは米欧においてチェー

37) テドロウ、前掲書、230頁、表4-3

38) レプハー、前掲書、121頁以下；堀田一善「米国チェーン・ストア組織の興隆と発展」『三田商学研究』第28巻第5号（1985年）。

39) 戦前における反百貨店運動に関しては、江口圭一『都市小ブルジョア運動史の研究』未来社、1976年；鈴木安昭『昭和初期の小売商問題』日本経済新聞社、1980年などを参照。

ンストアの主流をなしていた食品チェーンが当時の日本で未発達であったことの説明にはなりうる。しかし、前節までに見てきたとおり、日本でチェーンストアの発達が後れていたのは、食品分野だけではなくた。したがって、チェーンストアの未発達にはより構造的な要因があったといふべきであろう。

本稿が提示する仮説は、戦前の日本における「大衆」の未形成という要因がチェーンストアの発達を後らせたというものである。

1920年代から50年代の米欧におけるチェーンストアの発達は、大衆消費社会の出現と密接に結びついていた。大衆消費社会とは、「ごく少数の人たちだけでなく、また、一握りの上流階層だけでなく、非常に多くの家庭が……自由選択的購買力を持ち、消費財を絶えず買い替えたり、その量をふやしたり<sup>40)</sup>」することができる社会の発展段階であり、生活様式と意識において均質化・平準化が進行した「大衆」が消費の担い手の中心となる社会と定義できる。そして、この「大衆」の中核になったのが、近代的な産業に従事する労働者と専門、管理、事務、販売などの職業に携わる新中間層（ホワイトカラー）であった。

アメリカでは、全有業者に占めるシェアにおいて、ホワイトカラーが1900年の17.6%から1930年には29.4%へ増大した<sup>41)</sup>。彼らの行動類型は、周囲の人々やマスメディアが発する情報にたえず細心の注意をはらい他人との同調を目指す「他人指向型」(D. リースマン)であり<sup>42)</sup>、さらに工業・サービス業労働者の中層以上を巻き込む形で同調的・均質的な「大衆」が形成された。

アメリカのチェーンストアがターゲットとしたのは、まさにこの「大衆」市場であった。たとえば、1920年代に通信販売業からチェーンストアへ参入したシアーズ・ローバック (Sears, Roebuck & Co.) は、市場の上層と下層の10%ずつを除いた「80%を占める中間層」に照準を合わせた戦略をとっていたとされる<sup>43)</sup>。チェーンストアこそ、このような均質な顧客層に向けて、規格化・画一化された商品のセットである「標準的パッケージ」を流通させるのに最も適した小売業態であった。ここに、アメリカにおける「高度大衆消費時代への移行」(W. W. ロストウ)<sup>44)</sup>と「チェーンストアの時代の到来」が時期的に一致した理由があった。

一方、イギリスでは階級社会の伝統が根強く残り、労働者階級 (working class) と中流階級 (middle class) の間に生活文化の断絶があった。そのため、イギリスのチェーンストアは、当時の人口において最大のセグメントを構成した鉱工業労働者 (1931年のセンサスでは有業者人口の47.8%<sup>45)</sup>) を

40) G. カトーナ (南博監修/社会行動研究所訳) 『大衆消費社会』ダイヤモンド社、1966年、5頁 (G. Katona, *The Mass Consumption Society*, McGraw-Hill, 1964.)。

41) ここではホワイトカラー (頭脳労働者) として、「専門的技術的職業従事者」「管理的職業従事者」「事務関係職業従事者」「販売従事者」が含まれている。『アメリカ歴史統計』第I巻、140頁、D182-232。

42) D. リースマン (加藤秀俊訳) 『孤独な群衆』みすず書房、1964年、17~18頁 (D. Riesman, *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*, Yale University Press, 1961.)。

43) テドロウ、前掲書、11頁。

44) W. W. ロストウ (木村健康他訳) 『経済成長の諸段階——1つの非共産主義宣言——』ダイヤモンド社、1961年、15~17頁 (W. W. Rostow, *The Stage of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*, Cambridge University Press, 1960.)。

45) B. R. ミッチェル編 (中村壽男訳) 『イギリス歴史統計』原書房、1995年、105頁。

主要なターゲットとした。<sup>46)</sup>そして、戦間期には特に労働者の下層の所得水準が上昇したことにより、労働者階級内部における生活水準の平準化が進み、<sup>47)</sup>さらにチェーンストアが中流階級へ顧客層を拡大させて、イギリス的な大衆消費社会が形成されていった。

これに対して、戦前期の日本では、チェーンストアのコアな顧客層となるべき労働者階層および新中間層は、量・質の両面において未成熟であった。日本においても、日露戦後から第1次世界大戦にかけての時期（1900～10年代）に工場労働者層と新中間層が階層形成を開始し、戦間期にそれぞれの生活構造を確立したとされる。<sup>48)</sup>しかし、1930年の「国勢調査」による職業別就業人口を見ると、鉱工業および運輸・通信に従事する者は24.3%、専門・技術・管理および事務的職業に従事する者はわずかに7.3%であり、<sup>49)</sup>同時期の米英と比較すると、これらの階層の「薄さ」は明白である（表4参照）。また、戦間期の日本において、労働者階層と新中間層は、それぞれ固有の生活構造を形成し、相互に明瞭な差異をもつ別々の階層として「分化」したとされる。同じ企業の内部でも「工具」（ブルーカラー）と「職員」（ホワイトカラー）は身分的に区別され、居住地域においても両者の間に棲み分けが存在し、それぞれが異なった消費構造をもっていた。<sup>50)</sup>要するに、戦前の日本では、社会が階層によって分断され、画一的な標準商品の受け皿としての

表4 職業分類別有業人口割合 (%)

|      | 職業分類    | 1920年 | 1930年 | 1940年 |
|------|---------|-------|-------|-------|
| アメリカ | ホワイトカラー | 24.9  | 29.4  | 31.1  |
|      | ブルーカラー  | 40.2  | 39.6  | 39.8  |
|      | サービス業   | 7.8   | 9.8   | 11.7  |
|      | 農林漁業    | 27.0  | 21.2  | 17.4  |
| イギリス | ホワイトカラー | 15.3  | 16.0  |       |
|      | ブルーカラー  | 50.4  | 47.8  |       |
|      | サービス業   | 25.5  | 28.8  |       |
|      | 農林漁業    | 8.8   | 7.4   |       |
| 日本   | ホワイトカラー |       | 7.3   | 11.1  |
|      | ブルーカラー  | 25.5  | 24.3  | 28.5  |
|      | サービス業   |       | 18.1  | 16.2  |
|      | 農林漁業    | 54.0  | 49.5  | 44.2  |

資料) アメリカ：『アメリカ歴史統計』第I巻，140頁，D182-232。

イギリス：『イギリス歴史統計』105頁，C表。

日本：『日本長期統計総覧』（CD-ROM版），表3-10。

注) 職業分類の定義は各国で異なる。

イギリスの1920年，1930年はそれぞれ1921年，1931年。

イギリスは就業者計から「その他」を除いて計算した。

46) W. H. フレイザー（徳島達朗他訳）『イギリス大衆消費市場の到来：1850-1914年』梓出版社，1993年，136～147頁（W. H. Fraser, *The Coming of the Mass Market, 1850-1914*, London: Macmillan, 1981.）

47) 村岡健次・川北稔編著『イギリス近代史』ミネルヴァ書房，1986年，254頁。

48) 寺出浩司『生活文化論への招待』弘文堂，1994年，184頁。

49) 『日本長期統計総覧』（CD-ROM版）日本統計協会，1999年，表3-10。

50) 中川清『日本都市の生活変動』勁草書房，2000年，56～57頁。

「大衆」市場はきわめて未成熟であったといえることができる。これらの諸階層が同化・平準化して、均質な「大衆」(≒中流)<sup>51)</sup>が日本に出現するのは、第2次世界大戦後からさらに高度経済成長期以降のことであった。

以上の要因に加えて、戦間期の日本では、チェーンストアが百貨店と消費市場において競合したことが、チェーンストアの成長にとって大きな障害となった。

米欧では、チェーンストアが発展した戦間期において、先発の小売業態である百貨店は競争の焦点を(低)価格から(高)サービスへシフトさせていたため<sup>52)</sup>、チェーンストアと百貨店は消費市場において全面的に競合することはなかった。あるいは、「小売の輪モデル」(McNair, 1958)<sup>53)</sup>や「真空地帯モデル」(Nielsen, 1966)に従えば、百貨店がトレーディング・アップ(格上げ)して空白になった低価格市場へ新たな業態としてチェーンストアが参入し急速に発展したと説明することができる。

しかし日本では、チェーンストアが登場した1910~30年代に、百貨店は米欧のそれらとは逆に、上・中層の顧客を対象とした当初(1910年代以前)の経営方針を転換させ、品揃えに比較的廉価な日用必需品を加え、無料配達サービスを拡張するなど、顧客ターゲットの裾野を広げるトレーディング・ダウン(?)<sup>54)</sup>戦略を採った。高島屋による均一店チェーンの創設は、このような百貨店の「大衆化」戦略の一環として捉えることができる。このため、本来チェーンストアのコアな顧客層となるはずである新中間層および労働者階層の需要をめぐって、百貨店とチェーンストアが競合することになった。戦間期によりやく形成されたとはいえ決して大きくはなかった萌芽的な「大衆」市場を百貨店に吸収され、チェーンストアが成長する余地がさらに小さくなってしまったのである。

日本における本格的な「チェーンストアの時代」は、戦後の高度成長期=大衆消費社会の到来を待たなければならなかった。

---

51) 同上、71~77頁。

52) Jefferys, *Retail Trading in Britain*, p.20.

53) M. P. McNair, "Significant Trends and Developments in the Post-War Period", in A. B. Smith (ed.), *Competitive Distribution in Free High Level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, 1958; O. Nielsen, "Development in Retailing", in Max Kjaer-Hansen (ed.), *Readings in Danish Theory of Marketing*, Amsterdam; North Holland, 1966.

54) 初田, 前掲書, 174~179頁。