

【研究論文】

日本における総合スーパーの史的変遷と GMS 概念の再解釈

The Historical Development of General Merchandise Stores in Japan and
a Reinterpretation of the GMS Concept

戸田 裕美子¹

TODA, Yumiko

I. はじめに

日本における小売革命の一つは、第二次世界大戦後のスーパーマーケットの発展に見出される。1950年代後半からセルフサービス方式を採用する小売業が食品および非食品分野で出現し、1960年代には小売企業が総合的な品揃えを行うようになり、チェーン方式を採用して多店舗展開を行った。こうした総合的な品揃えの店舗をチェーン展開する小売業態は、総合スーパーまたは総合量販店と称され、株式会社ダイエー（以下、ダイエー）に代表されるような小売企業が、1960年代から1970年代にかけて日本の流通革命を牽引した。

今日においては食品スーパーや総合スーパーなど小売業態の棲み分けが明確になされているが、日本のスーパーマーケットの発展の歴史を振り返ってみると、その初期の段階では、小売企業各社はアメリカの流通産業を手本としながらも、明確な業態概念を持たずに発展してきた。SSDDS (Self Service Discount Store) や GMS (General Merchandise Store) など様々な概念を適宜アメリカの小売企業の実践から借用して、その初期的な段階から日本のスーパーマーケットは食品や非食品の両方を取り扱う総合スーパーという独自の小売業態を形成した。

SSDDS という表現は、近年はあまり目にするものがなくなったが、GMS という用語は総合スーパーを意味するものとして、今日においても広く使用されている。しかしながら、今一度、過去の文献を渉猟して GMS という概念を紐解いてみると、単純に品揃えの総合性という点からのみこれを捉え、日本の総合スーパーと同義であると理解することが適切であるのか、その解釈には疑問が残る。そこで本研究は、日本における総合スーパーの歴史的な発展を概観することを通じて、その特殊性を明らかにするとともに、アメリカから輸入された GMS 概念を整理して日本における GMS のあり方を再解釈することを目的としている。

バブル経済の崩壊後、消費需要が低迷する中で過度な出店競争が店舗の生産性を低下させ、食品スーパー、衣料スーパー、ホームセンター、ドラッグストアなどの専門業態のスーパーや、新

1 明治大学国際日本学部

しいタイプのディスカウント・ストアであるドン・キホーテおよび100円ショップなどが市場を侵食し、総合スーパーの強みであったはずの総合的な品揃えが裏目に出て「何でもあるけれども、買いたいものが無い」(小山2003)という状況を招来し、現在においても総合スーパーの斜陽化が唱えられている。近年では、総合スーパーの低調が問題視されており議論すべき論点は山積しているが、本稿は総合スーパーの個別的な経営課題について議論することを目的とするものではなく、総合スーパーの発展期におけるGMSという業態の理解の変遷について、今日的な視点から再解釈することを志向している。

本論文は以下のような構成からなる。まず次節では、日本における総合スーパーの歴史的発展を概観し、その変遷がスーパーマーケット発祥のアメリカのそれと異なるといかに異なるか、その特殊性を明確にする。さらに第3節ではアメリカから輸入されたGMSが、日本の小売企業や専門家の間でどのような業態として理解され、さらにはその意味がいかに変化してきたのかを整理する。そして第4節では、それまでの議論を踏まえ、GMSと称される小売業態の日本における真の体现者は本当に総合スーパーであったのかという問題提起をし、GMSの今日的な再解釈を提示して結論とする。

Ⅱ. 日本における総合スーパーの歴史的発展

1. セルフサービスの導入とスーパーマーケットの出現

日本におけるスーパーマーケットの第一号は、1953年にキャッシュレジスターとセルフサービスを組み合わせた食料品小売店として開業した紀ノ国屋であった(秋谷1981a, 138頁; 小山1993, 20頁)。これは東京の青山周辺に住む高所得の外国人を対象としたもので、高品質な商品を販売しており価格は必ずしも安くなかった(流通産業研究会1980, 19頁)。紀ノ国屋によって日本におけるスーパーの歴史の1ページが開かれたが、当初はその歩みは遅々としており、1953年から1954年の2年間に紀ノ国屋を含めて、京都で食料品店「大友」が、東京で食料品店「わけや」がセルフサービス店に転向したが、ごく小規模な店が開店したにすぎなかった。

日本におけるセルフサービスの導入に際しては、外資系の日本ナショナル金銭登録機(日本NCR)が、キャッシュレジスターの販売促進を目的に小売店に対して指導や教育を行い、全面的に支援を行ったことで推進された(矢作1998, 127頁; 鐘井2000)。また、セルフサービスによる買い物習慣のなかった当時、こうした店は新聞やラジオ、そして『商業界』のような業界雑誌などで大々的に報道され、1955年以降に急速にセルフサービスを採用する小売店が増加し、1961年末には2,055店を数えるに至った(小山1993, 21頁, 建野2001, 52頁)。またアメリカにおいては食料品を中心とするスーパーマーケットからセルフサービスが始まったが、日本では初期的な段階から非食品部門においてもセルフサービス方式を導入する店舗が現れたことは特徴的な点である。1955年に大阪のセルフハトヤ(旧ニチイ、後のマイカル)が衣料品でセルフサービスを開始し、1961年末には非食品分野でのセルフサービス店は442店に達した(建野2001,

53頁)。

1958年には、日本セルフ・サービス協会が設立され、同年末にスーパーマーケットの定義を発表した。それによれば「1. 単独経営であること、2. 主として総合食品を取り扱う、3. 年間売上高1億円以上、4. 大規模小売販売店である」という条件を備えたものがスーパーマーケットと定義された。また1960年2月に設立された日本スーパーマーケット協会は、その規約のなかにスーパーマーケットを「おおむね売り場面積150平方メートル以上で、売上高5,000万円(1日13万5,000円)以上のセルフ・サービスによる食品を中心とした単独小売経営体」と定義した(鈴木1962, 131-132頁)。これらのスーパーマーケットの定義において、セルフサービス方式を採用していることと、単独小売経営組織であることが示されていたが、まだ多店舗展開によるチェーンストアであることは必ずしも規定されていなかった。

小売業の成長において、百貨店のように店舗を大規模化することによって売上を伸ばすという戦略があるが、もう一方には、店舗規模はそのままに店舗数を拡大して全体としての売り上げ総計を伸ばそうという戦略があり、この方法を採用したのがチェーンストアであった(向山2009, 63頁)。チェーンストアとは、多店舗化した小売企業組織のことであり、この方式では各店舗は商品の販売に専念し、仕入はチェーンストアを運営する本部が一括で行うことにより、仕入と販売の分離を行う。そして大量販売を武器に、納入業者に対して有利な仕入条件を引き出すことで、商品の仕入費用を削減することが可能となる。その結果、商品の低価格販売を実現することができるのである。

Tedlow(1990)の詳細な歴史研究が明らかにしているように、アメリカにおいては1900年代から1920年代にかけて、A&P社(Great Atlantic and Pacific Tea Company:以下A&P)に代表される食料品小売企業が多店舗展開によるチェーンオペレーションを採用して成長した。今日、チェーンストアとセルフサービスはワンセットであることが一般的であるが、A&Pはチェーンオペレーションを採用しながら、1930年代中期に至るまで店員による接客を中心とした対面方式によって商品を販売しており、顧客との対応サービスについてはセルフサービス方式を採用していなかった。

アメリカにおけるセルフサービス方式の採用は、スーパーマーケットという新たな業態の登場によってもたらされた。1929年の大恐慌を経た経済不振を背景に、失業と低収入のための生活難に苦しんでいた消費者の低価格志向に応えるべく、1930年にマイケル・カレンがセルフサービス方式を導入した新しいタイプの食料品店としてキングカレンを開店した。A&Pが中心市街地に店舗を立地し、外観および内装を整えた店舗であったのに対して、キングカレンはモータリゼーションの発展を背景に賃料や土地代が安価な郊外の工場地帯などに立地した。また、内装や外装を最小限にとどめ、納品された商品を棚に配置することなく、箱のまま積み上げて陳列し、配送などのサービスも徹底的に削減した。さらに店員による接客も廃止し、商品の価格を表示して、顧客自身が商品を選ぶセルフサービスを導入した。こうした店舗設備及び店内サービスを徹底的に削減することを通じて、スーパーマーケットは競合する他のチェーンストアよりも安価に

食料品を販売することを可能にした。A&Pのようなチェーンストアでは、原則的に対面サービスを基礎として販売活動が行われていたが、キングカレンの登場により、アメリカにおいて一気にセルフサービス方式が普及し、A&Pも1930年代中盤にはセルフサービス方式を採用したスーパーマーケットへと業態転換を行った。1930年代はスーパーマーケット革命といわれ、キングカレンの他にビッグ・ベア・スーパーマーケットのような食品スーパーがチェーンオペレーションを採用して多店舗展開を行って急成長した (Tedlow 1990)。

このようにアメリカにおいては、チェーンストアの発展のあとに、セルフサービス方式を導入したスーパーマーケットが発展するという歴史的経緯を辿ったが、日本においては、アメリカとは異なり、まずセルフサービスが導入され、その後チェーンオペレーションが採用されて成長したという点に独自性が見出される。向山 (2009) は、日本におけるスーパーマーケットは、アメリカのスーパーマーケット業態が持つ特徴の一部分を切り取って、自分達の店舗に取り込もうとしたというのが現実に即した理解であると主張しているが (66頁)、初期のスーパーマーケットの定義に「単独店舗での運営」という表現が採用された背景には、当時はまだ日本のスーパーにおいてチェーンオペレーションが未整備であったために、新しい販売方法としてのセルフサービスのみが小売企業に導入されたという事情があった。チェーン方式と切り離される形でセルフサービスのみが先に採用されたという点は、日本におけるスーパーマーケットの導入の歴史的特殊性のひとつであると言える。

2. 総合的な品揃えによるスーパーマーケットの発展

日本でもアメリカと同様に食品を中心としたスーパーが出現したが、次第に非食品分野でも1959年ごろから店舗の大型化が進展するようになり、このような店舗は、スーパーマーケットと区別して「スーパーストア」と称されるようになった (建野 2001, 53-54頁)。日本においては初期的な発展段階において、スーパーマーケットあるいはスーパーストアを展開する企業の中から、製品ラインを拡大して食品、衣料品、雑貨など総合的に扱う形で販売する総合スーパーが登場した (向山 2009, 59-60頁; 秋谷 1981b, 236頁; 矢作 1981, 107頁; 建野 2001, 53-54頁)。

総合スーパーとは、大規模な店舗において衣食住に関わる幅広い商品・サービスを取り扱い、顧客にワンストップ・ショッピングの利便性を提供する小売業態である。店舗においては多くの商品群においてセルフサービス方式を採用し、チェーン方式によって多数の店舗が運営されていることが一般的である。食品を中心として品揃える食品スーパーや、住関連用品が主力であるホームセンター、医薬品をはじめとして日用雑貨などを品揃えるドラッグストアと区別して、特定商品分野に限定されない総合的な品揃えを実現するスーパーを、総合スーパーまたは、総合量販店と称する (矢作 1998, 123頁)。

全国に300足らずの大小の百貨店しか存在せず、チェーンストア型の小売業態が皆無だった日本の流通革命の時代では、スーパーマーケットは食料品、雑貨、医薬品、衣料品や耐久消費財など、全てを扱うことで全体としての商圏内シェアを高めることができた。日本が第二世界大戦後の復

興経済から高度成長時代へ移行した1960年代、消費生活向上の中心には食生活があり、スーパーマーケットはワンストップ・ショッピング機能の中心に食料品を置き、顧客動員をはかった。しかし、設備に資本がかかり、商品のロスの大い生鮮食料品は利幅が小さく、スーパーの食料品部門は利益の出ない部門であり、とりわけ生鮮食料品は、加工、冷蔵、冷凍設備に多額の投資を必要とした。そして商品管理技術が未熟であったため、商品の破損・廃棄率も高く、1960年代まで食料品部門の利益率は10%前後と極めて低い水準にあった。衣料品、雑貨のセルフサービス店にとっては顧客の動員の目玉としては食料品が、また食料品主体のセルフサービス店にとっては粗利益率確保のための手段として衣料品や住居用品などの非食料品が魅力的であり、どちらのセルフサービス店も商品別部門を衣食住の3つに総合化していった(矢作1981, 114頁, 134頁)。

アメリカにおいては、食品を中心としたスーパーマーケットと、非食品を中心とするディスカウントストアとは分化して発展したが、スーパーマーケットの初期的な段階から、総合的な品揃えを行う総合スーパーという業態が発展したことは日本におけるスーパーの歴史的軌跡の特殊性を表している。

3. チェーン方式による総合スーパーの成長

最も初期的なスーパーマーケットは、単なる「安売り屋」でしかなく「スーとでて、パーと消える」と皮肉られるような企業も多数出現したが、1950年代後半から、のちの日本の流通産業界のトップグループを形成するような革新的企業が登場した(矢作1993, 22頁)。日本の小売商業の構造は、少数の百貨店と多数の零細小売商店という極端な二重構造を呈していた。東急や西武などの百貨店の中には、スーパー分野への進出を行う企業もあったが、老舗の都市百貨店や地方百貨店の多くはスーパー部門への本格的進出には消極的であり、スーパーチェーンの成長は、総じて百貨店以外の新興企業が牽引した(秋谷1981a, 141頁)。

既述のように、日本のスーパーマーケットはチェーンストア方式を伴わず、単にセルフサービス方式の導入という形で登場したが、1960年代になると、新興の総合スーパー企業は積極的にチェーン方式による多店舗展開を開始した。1960年代半ば以降、各社の出店競争は激化し、小売競争力を強化するためのチェーン本部体制の確立が急務の課題として浮上して、1963年にダイエーは西宮チェーン本部を開設し、年商1,000億円構想を打ち上げ、翌年には一徳スーパーの買収により関東進出を果たし、全国チェーン化への第一歩を踏み出した(矢作2004, 237頁)。スーパー業界のビッグ5といわれたダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、西友ストアは、売り場面積が1,500㎡以上の大型総合スーパーを展開し、1964年から1974年までに年平均成長率で47.5%という著しい成長を見せた(建野2001, 54頁)。1960年代における経済成長と消費者の購買力の増大を背景に、総合スーパーは全国チェーン化を加速させて成長した。1965年に日本の小売企業売上額の上位5位までは三越、大丸、高島屋、松坂屋、西武といった百貨店勢力が独占したが、初めてスーパーのダイエーが8位に登場し、1967年には上位10社のうちダイエーと西友ストアの2社がランクインした。ダイエーの最初の売上高は約2,000万円であっ

たが、1960年には33億円、1970年には1,400億円と成長し、1972年には3,512億円をあげ、売上高2,924億円の百貨店の三越を抜いて、創業15年目にして小売業の首位の座を占めるまでに躍進し、総合スーパーチェーン勢力が百貨店勢力に販売力で優越した（秋谷1981b, 234-235頁；小山1993, 22-23頁；矢作2004, 237頁）。

当時、大規模小売業への出店・増床規制としては百貨店法が存在していたが、スーパーチェーンはこの法律の規制対象外におかれていたために、駆け抜けた進出が可能であった。このことが一層、地方都市におけるスーパーのミニ擬似百貨店化を加速した（秋谷1981b, 236頁）。百貨店という特定の業態を対象とした日本の百貨店法の存在が、1974年に総合スーパーを含む形で大規模小売業者の商業活動を対象とした大規模小売店舗法が施行されるまでの間、実質的に総合スーパーの成長を後押しした。

新興スーパーのダイエーと老舗百貨店の三越とのトップ企業の入れ替わりは、「スーパー商法」および「チェーンストア企業」の優越性をはっきりと証明した。どれほど店舗が巨大で品揃え力に富んでいたとしても、単独店経営にとどまる限り、多店舗政策を中心とするチェーンストアに、売り上げ競争の面では百貨店が劣ることが証明された（小山1993, 23頁）。チェーン・オペレーションの理論に従えば、特定品目に絞って、単品ベースで最大の仕入れ量を確保し、仕入本部に集中して一括して処理し、各店舗は販売に専念することによって仕入費を削減することが可能になる。百貨店は特定品目に絞って本部一括集中仕入を図るという方法を取らず、多様なカテゴリーの幅広い商品を品揃えることにより売り上げを実現することができたが、個々の品目ベースでの売上・仕入額は決して大きくない。そのため、本部集中一括仕入をしても、商品の種類は多い一方で、それぞれの商品の仕入量は少ないという理由から、仕入費用の削減効果は生み出されない。一方で総合スーパーは、チェーン方式による多店舗展開に基づき、チェーン本部の一括大量仕入によるコスト優位を実現しながら成長を遂げた（石井2009, 12-13頁）。

4. SSDDSとしての総合スーパー

1960年代初頭に米国流通の新たな動向としてSSDDSという概念が日本に導入された（矢作1981, 106頁）。SSDDSとは、セルフ・サービス・ディスカウント・デパートメント・ストア（Self Service Discount Department Store）の略であり、安売りデパートという形でアメリカにおいて発展したディスカウントストア業態である。この概念は、経済評論家の北里宇一（本名：佐藤肇）によってスーパーマーケットに続く第二の商業革命として日本の商業界に紹介されたもので、セルフサービスから出発し、品揃えの総合化を進めていたスーパー各社はSSDDSに強い関心を示した（矢作1998, 129頁）。店舗を大型化し、食品から衣料品、雑貨へと商品部門を拡大しようと計画していたスーパーチェーン各社にとって、このSSDDSの概念は、まさに目指すべき業態の雛形となった（矢作1981, 107-108頁）。ダイエーは1963年に日本初のSSDDSとして、地下1階と地上1階に食品、2階に化粧品と日用雑貨、4階に日用雑貨、5階に家具を配置し、当時としては最大規模の5,672㎡の三宮第一店を開店した（株式会社ダイエー社史編纂室1992, 294頁；

矢作 1998, 129 頁)。

こうしたスーパーチェーンの SSDDS 化は、当時ダイエーと競合していた大手スーパーの西友ストアやイトーヨーカ堂においても本格化し、1960 年代を通じて全国各地に SSDDS と名乗る店舗が続々と誕生した (矢作 1981, 107-108 頁)。主力商品の食料品については、大量・低価格販売の論理を実践し、衣料品およびその他の専門品については、一部テナントに補完してもらいながら利益を取るという方式をとり、SSDDS 方式を導入して以降、1963 年から 1972 年の間に、ダイエーの店舗数は 6 倍、売上高も約 17 倍へ一気に成長した。また、1967 年から 10 年間に、ダイエー、西友ストア、イトーヨーカ堂の 3 社合計で、店舗数は 83 から 356 へ 4 倍に増加し、売上高は 1,080 億円から 1 兆 7 千億円へ約 15 倍に伸長した。百貨店に匹敵するような広い売り場をもち、専門品・買回品関連のテナントを誘致し、地域の消費者にワンストップショッピングの便宜を提供するという形で、ダイエーの成長のエンジンが加速した (石井 2009, 8-9 頁)。

スーパーチェーンの発展には、二つの可能性があった。その一つは、徹底的にディスカウンターとして経営を強化する方向であり、もう一つは、品揃えの拡大とファッション化により幅広い消費者需要を捉えるという方向である。主導的なスーパーチェーンは、組織化および、計画化された多店舗配置と集配センターの設置、PB 商品の開発といった課題に時間と費用をかけるよりも、全国各都市にミニ百貨店、または擬似百貨店ともいべき店舗を出店し、有力問屋経由で多様な商品を揃え、顧客動員を図ることで売り上げの成長速度を上げるという方針をとり、これが高度成長期におけるスーパーチェーンの成長を支えた経営戦略の主流になった (秋谷 1981b, 236 頁)。まさに 1960 年代から 1970 年代中盤にかけての総合スーパー企業は SSDDS 路線を採り、伝統的な百貨店に相当する幅広い品揃えを実現しながら、百貨店よりも低価格で販売を行い、店舗数の拡大と店舗の大型化によって成長を遂げた。百貨店に追いつき追い越すことが、総合スーパーの目標であった (矢作 1981, 144 頁; 矢作 2004, 231 頁)。

アメリカからセルフサービス方式やチェーンオペレーションを学び、スーパーマーケットの独自の業態として総合スーパーが出現し、1972 年には売上高で伝統的な百貨店を凌駕して総合スーパーの時代をむかえたにもかかわらず、成長するにつれて、総合スーパーはかつて打ち負かすべき敵であったはずの百貨店業態に近づくような戦略を志向した点は注目に値する。日本の総合スーパーは、アメリカのスーパーマーケットとディスカウント・ストアを合わせたような形で日本的な業態として発展を遂げたが (小山 2003, 44 頁)、次第に百貨店に追いつこうとトレードアップするようになると、アメリカから新たに導入された SSDDS、すなわち安売り百貨店という業態概念が、当時の日本の総合スーパーの戦略志向性を正当化し、その方向にお墨付きを与えるような役割を果たした。日本のスーパーの起源は、アメリカのスーパーマーケットにあったが、それが総合的な品揃えを進めて店舗規模を拡大させていくうちに、モデルとする小売業態がアメリカのスーパーマーケット・チェーンではなく、日本の百貨店にシフトしていったことは興味深い。このことは、新興の総合スーパー企業を率いた企業家たちにとって、長年に渡り日本の小売産業に王者として君臨した百貨店がいかに大きな存在であったかを含意しており、さらにはスーパー

の成長を牽引した小売企業の経営者たちの思考が伝統的な百貨店という業態の枠組みに囚われていたことを象徴していると言える。

しかしながら、このSSDDSという表現は1980年代になると急速に使用されなくなり、1970年代末に新たにGMSという概念が輸入されてくると、総合スーパーを表象する用語としてのSSDDSはGMSに取って代わられた。ここで節をあらためて、日本の総合スーパーとGMS概念の関連性について検討しよう。

Ⅲ. GMS概念の両義性と日本の総合スーパー

1. GMSという業態の特徴

総合スーパーがSSDDS路線をとり、百貨店化を推し進めた結果、1970年代中葉には、品揃え幅の急激な拡大とファッション化、対面販売と配達サービスの導入を伴い、低コスト・低マージンをもって出発したスーパーチェーンの上位集団は、コストアップとマージン率の上昇、問屋・卸の利用の拡大、有名メーカーブランドへの依存といった問題をかかえることになった（秋谷1981b, 237-238）。そこで、総合スーパー各社は、新たなビジネスモデルを求めていたわけであるが、そこでアメリカより輸入された新たな考え方がGMS（General Merchandise Store：以下GMS）であった。

1976年、米国視察から帰国した中内功氏は「ダイエーの原点は、やはりディスカウントにある」と発言し、そして1977年初めには、米国の小売業の業態に例えながら、ダイエーにおいて食品や雑貨を販売する近隣型店舗をスーパーマーケット、日常生活に必要なブランド品を安く売る店をディスカウント・ストア、より総合化された大衆的百貨店をGMSとして、三本柱を確立するという方針を提起した（矢作1981, 141-142頁）。当時、中内氏が理解していたGMSとは、大衆的百貨店としての総合スーパーに他ならず、根本的にはSSDDSと同じ概念であった。

しかし、当時日本で喧伝されるようになったGMSの代表的な企業は、アメリカのシアーズ・ローバック社（Sears Roebuck and Company：以下シアーズ）やJ.C. ペニー社（J. C. Penny：以下J. C. ペニー）のような小売企業であり、それは品揃えの広さという点から大衆百貨店としての色彩を帯びるものではあったが、百貨店とは非常に異なる業態であった。アメリカの小売市場において、1964年にシアーズがA&Pから小売業界第一の地位を奪って以来、1970年代のアメリカにおける小売業トップ10位のうち5位までをGMSが占め、戦後の新しい小売の販売形態であるGMSは急成長を遂げた。鳥羽（1974）によれば、GMSとは、これまでに出現した小売業のノウハウを、すべて総合したものであるという。部門別管理におけるデパートメント・ストアのノウハウを活かしたのは百貨店、多店舗展開による仕入と販売の分離によってチェーン・システムのノウハウを活かしたのはバラエティ・ストア、セルフ・サービスのノウハウを活かしたのはスーパーマーケットと、アメリカの小売市場においては歴史的にある程度の小売業態の分類がなされてきたが、各種のノウハウを種々に組み合わせた業態がGMSであった（鳥羽1974, 77-79頁）。

中内氏のように、品揃えの幅広さという点からGMSを捉えることは一つの見方ではあるが、もう一つのGMSの特徴として認識されるべきは、その商品の大部分をプライベート・ブランド(Private Brand: 以下PB)で販売している点である。小売企業が自社のPBを販売しようとするれば、商品を自身で製造するか、あるいは自己の仕様で製造委託をしてメーカーに製造させるという形で生産に関与することになる。特に、アメリカにおいて小売業者によるPBの開発や販売を主導したシアーズは、約2万社におよぶ製造業者と製造委託契約を結んで商品の調達を行った点から、販売業者であると同時に巨大な製造業者でもあった。さらに、GMSは各地に点在する倉庫設備、および商品を運搬するための巨大な輸送施設を有す。また、製造、流通、販売を結合する垂直的かつ膨大な組織間関係を形成し、複雑な流通システムを構築および管理することを必要とした(鳥羽1974, 80-81頁)。GMSとは、まさに今日で言うところの製造小売業なのである。

すなわち、GMSは、販売と仕入を貫く自社商品調達方式が経営の基盤にあるという点において、伝統的な百貨店とは戦略的に全く異なる。アメリカのシアーズやJ.C.ペニー、さらにはイギリスのマークス・アンド・スペンサー(Marks and Spencer: 以下M&S)もGMSであるが、世界中見渡してもGMSと呼ぶことができる小売業者はそう多くない(矢作1981, 143頁)。シアーズやM&SのようなGMSに共通するのは、自社開発商品で売り場の過半数または全てを埋め尽くしているということにあり、単品大量販売を前提にして、大衆が普段の暮らしに必要な商品を主体的に生産段階まで統合し、自らの手で商品を企画、開発、販売するという点であり、これがGMSと百貨店とを分つ決定的な特徴である。GMS企業は自社のPB商品の開発と販売を主軸にしているため、製造業者のナショナル・ブランド(National Brand: 以下NB)商品の仕入と販売を中心とする既存のスーパーチェーンとの競争において、商品の差別化を実現しやすく、NBの値下げ競争に巻き込まれることなく、高い収益力と販売規模を実現することができるという利点を有する(矢作1981, 144頁)。

したがって、GMSを特徴づけているのは、品揃えが総合的であるという点ではなく、仕様書発注による自社商品調達方式を実現し、独自のPB商品の開発および販売を行っているかどうか、という点にある。有名ブランド品の販売に依存した伝統的百貨店や、製造業者のNBの幅広い品揃えと低価格販売を主軸にするSSDDSとしての総合スーパーとは根本的に異なる戦略的方向性を有す業態がGMSなのである。

2. 日本におけるGMSの概念の変遷

既述のように、本来、GMSとは独自の商品調達方式を採用する小売企業という特徴を有す小売業態であるが、前節で引用した中内氏の発言から解釈すると、それを直接アメリカで見聞してきた彼のような当代の小売業界のトップ企業のリーダーでさえ、SSDDSとGMSの区別については、十分に理解していなかったことが窺える。

ここで、当時、どのようにGMSが理解されていたかを知るために、日本で広く刊行されていた流通・マーケティング関連の辞典等のなかで示されているGMSの定義を見てみよう。日本経

済新聞社編（1970）では、GMSを「食料品以外の日常生活に必要な商品全般を扱っている大型小売店舗」（101頁）とし、その代表例としてアメリカのシアーズ、J.C. ペニー、モンゴメリー・ウォードを挙げているが、その具体的な戦略内容については言及がない。そして小島編著（1978）は、シアーズを紹介する項目の中で、GMSの基本戦略に言及している。そこでは「95%まで自社ブランドで売られる程、プライベート・ブランド政策をとり、加えて、そのターゲットを高級商品志向層でなく大衆層におき、マス・マーチャダイジング政策を志向している」（142頁）と説明し、PB戦略を中心とした商品調達方式をGMSの要点と認識している。

一方で田島（1980）は、シアーズやJ.C. ペニーを代表例と挙げているものの、GMSの基本戦略としてのPB戦略についての言及はなく、むしろGMSの営業形態が「百貨店に近いが、百貨店ほどの品揃えはない」（67頁）とし、また食料品を除き、衣料品、家庭用品、耐久消費財などから専門品まで多彩な商品を扱っていると規定して、品揃えの幅の広さという点からGMSを捉えている。流通産業研究所編（1980）は辞典ではないが、業界の最新の動向をレポートするような著書であり、その中では、田島（1980）と同様にGMSを「消費者の日常生活に必要な商品を総合的に扱う総合小売業」（31頁）と定義し、アメリカでは食品は扱わないが、我が国では食品は最大の部門の一つであるとして、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友ストア、ジャスコなどの総合スーパーがGMSに類似するとし、日本における総合スーパーとGMSを結びつけて説明している。しかし、GMSが本来の力を発揮しうるのは、自らのグループに包含された多様な業態を持つ店舗が、自社開発した商品すなわちPB商品を中心に販売しうるようになった時であると指摘した上で、それが可能となるGMSは現在のGMSの中でもさらに数が限られた数社に絞られると予想し、日本経済新聞社編（1970）や小島編著（1978）と同様に、PB戦略を中核とするGMSという業態の認識を示している（流通産業研究所編1980, 33頁）。

そして、流通経済研究所編（1985）は、「衣・住にわたる商品の多品種大量販売をチェーン展開を中心にして行い、店舗の形態や商品構成は百貨店に準じます。百貨店と異なる点は、PBの比率が高いこと、百貨店が店舗単位の仕入れ政策を基本としているのに対して集中仕入れ政策を基本としていることなど」（135頁）として、百貨店とGMSの仕入方法の違いに言及した上で、日本におけるGMSについて「いわゆるビッグストアと呼ばれる大手チェーンがGMS的な性格を持っていますが、食料品を扱っている点や、プライベートブランドの比率が低いなどの点で異なります」（135頁）と説明し、PB戦略がGMSのマーチャダイジング戦略上の主要な要点であることを認識している。同様の定義は商業経済新聞社（1991）においても踏襲されており（113-114頁）、さらに「日本の大手スーパーなどは店舗を大型化し、扱い商品も多様化してGMSと呼んでいるが、米国と大きく異なるのは食料品を扱っていることと、ストア・ブランドの少なさである」（113-114頁）として、流通経済研究所編（1985）の定義と同様に、アメリカのGMSと日本の総合スーパーが同じ業態概念を採用しているとは説明していない。

ここで選択した辞典や著作の中の記載だけから、1980年代のGMSがいかに理解されていたのかを断定することはできないが、それでも1980年代から1990年代初頭までの一つの傾向として、

アメリカのシアーズやJ.C.ペニーを原型として言及しながら、単に品揃えの広さまたは総合性という点からGMSを定義しているのではなく、小売企業が自社商品調達方式に基づきPB商品を展開することをマーチャンドライジング戦略の中心に据えてGMSを理解していたことが指摘できる。

しかし、1990年代中盤になると、福本（1996）のようにGMSを「食料品や雑貨、衣料品など生活必需品の全てを品揃えして、消費者のワンストップショッピングを目指している大規模な総合小売業のこと」（35頁）と規定し、アメリカで発展した小売業の一業態であるとしながら、それ以前に刊行された辞書類では必ずその代表例として名前の上がっていたシアーズやJ.C.ペニーなどのアメリカのGMS企業に言及することなく、「わが国では、自社仕様書による商品開発や自社ブランドの浸透など、マーチャンドライジングに力を注いでいる大手量販店などがこれにあたる」（35頁）として、PB戦略を実施している日本の総合スーパーがGMSに対応するという見解を示している。さらに、かんき出版編集部（1997）では、GMSは「百貨店並みに品揃えする大型スーパーのこと。（中略）食品、衣料品、日用品など、日常生活に必要な商品を幅広く揃えている大型小売店のこと」（74頁）とし、「総合スーパー、量販店とも言われる」（74頁）と表記して、品揃えの総合性の点からGMSを定義している。その説明の中で、GMSによるPB戦略の実施について触れているものの、その一方でダイエー、イトーヨーカ堂、ジャスコ、マイカル、西友といった1990年代中期に小売市場において支配的な地位を占めていた総合スーパーをGMSと規定して、その影響力に言及している。金子、中西、西村（1998）においても、「店舗規模が大きい、取扱商品の種類が多い、大衆価格の商品が主軸であるなどの特徴とする小売業態、日本では通常スーパーと呼ばれる（GMSと略称）。歴史的には百貨店に対抗した一種のディスカウント店として発達したが、日本では、大都市とその郊外における百貨店が大型化・高級化し、GMSが郊外や地方に展開する過程で、百貨店とGMSとの棲み分けが行われるようになった」（200頁）と表記し、日本の総合スーパーはGMSと同義であると読み取れるような説明を示している。

どのような用語であっても究極的に真なる定義することは不可能であるが、上記のようなGMSの定義や説明の変遷を見てみると、1990年代後半から、GMSの説明においてシアーズなどのアメリカ小売企業に言及されることなく、むしろ総合スーパーにみられる品揃えの総合性という点から、日本におけるGMSは総合スーパーであるというような認識が示されるようになってきたことが窺える。また、1980年代以降、アメリカの小売市場においてシアーズやJ.C.ペニーのようなGMSの成長に翳りが見え始め、ウォルマート社（Walmart Inc.：以下、ウォルマート）のようなエブリデー・ロー・プライス（Everyday Low Price：EDLP）を掲げて、さらなる安売り戦略を徹底的に推進するディスカウント小売企業が市場を席卷するようになり、シアーズの影響力が低下したことも、GMSの説明においてアメリカの諸企業を例示しなくなった原因であるかもしれない。こうして1990年代に入ると、こうしたアメリカ企業の例示をするよりも、日本企業の中でGMSに相当するような総合スーパーの企業名を示した方が、用語の説明として適切であると理解されるようになったのであろう。

こうして、自社仕様書発注による独自の商品開発や商品調達といったPB戦略の積極的な推進をGMSの戦略の中心に据えるという当初の視点は欠落し、むしろ品揃えの総合性をもってGMSと理解する考え方が、今日では浸透しているように思われる。このようにGMS概念の中核的な意味内容が、自社商品調達方式から総合的な品揃えへと変化したのは、日本においてGMSという言葉が普及する過程で、その本来の意味合いが薄まり、現存する総合スーパーの実態に合わせるような形でGMS概念自体が変容して理解されるようになったと解釈することができるだろう。1980年代にはPB商品の独自開発がGMSの戦略の中心として強調されていたにもかかわらず、1990年代後半になるとそれが総合的な品揃えという意味に変転した背景については、総合スーパーのPB戦略の変化と連動して考察することもできると思われる。次項では、ダイエーと西友のPB戦略を例にとりながら、こうしたGMSの理解の変化の背景を検討しよう。

3. 日本における総合スーパーのPB戦略の限界とGMS

日本の総合スーパー各社が1970年代末から1980年代にかけて、アメリカのGMS概念に注目した理由の一つとして、総合スーパーのPB戦略への注力が挙げられる。日本において本格的なPB開発を先導したのはダイエーであり、1961年にUCCと共同で開発したインスタントコーヒーを発売したことに遡る(株式会社ダイエー社史編纂室1992)。ダイエーは多店舗展開によるチェーン・オペレーションで大量流通の仕組みを確立し、その販売力を武器に製造業者に対して強力な交渉力を発揮し、NB商品の低価格販売を実現した。「安売り王」として知られた中内氏は、低価格で商品を販売するための一つの方法として、競合他社に先駆けてPB開発に着手した。価格決定権を製造業者が掌握しているNB商品の場合、商品仕入れに際しての価格の引き下げ幅には限界があった。より廉価な販売を行おうとすれば、小売業者がマージンを削減するか、製造業者に更なる値下げを要求するしか方法はない。小売業者がマージンを確保しながら低価格を実現する最良な方法が、小売業者が独自に商品の企画を行い、商品価格を設定することができるPB商品の開発なのである。

既述のように、総合スーパーは百貨店法の穴を掻い潜るようにして、1960年代から1970年代中期において成長を遂げたが、1974年に施行された大規模小売店舗法によって大型総合スーパーの出店にブレーキがかけられた。1979年に同法が改正され、規制対象となる店舗面積が1,500㎡以上から500㎡以上へ引き下げられ、大型店の出店は地元事業者との長期にわたる調整が必要となり、一切の新規出店が不可能となるようなケースも発生して、大型小売業の経営環境は厳しさを増した(田付1995, 204頁)。アメリカを模して駐車場を備えた郊外型ショッピングセンターを出店し、ますます店舗の大規模化を推進していこうとしていた総合スーパー各社にとっては、大きく戦略転換が求められることになった。大店法による大規模店舗戦略の制限といった状況に直面し、1970年代末から総合スーパーは大型店舗の出店を軸とした店舗戦略ではなく、商品開発を主としたマーチャンダイジング戦略に重点を置いた成長戦略を採用せざるを得なくなった。

総合スーパーの旗手であったダイエーにおいて、マーチャンダイジング戦略の中核となったの

が低価格 PB の開発であり、大手製造業者とダイエーの両方の商標が併記されるダブルチョップ、中小メーカーに生産委託をして独自ブランドとして発売するオリジナル PB、さらには、最低限の機能性だけを備えたノーブランド PB など、さまざまな方法で PB 開発を推進したが、ダイエーの PB はどれも商品の品質よりも低価格を訴求するものであったため、「安かろう悪かろう」というイメージを定着させ、必ずしも顧客の支持を得ることができなかった（戸田 2014, 33-35 頁）。

このような問題状況のもと 1970 年代末、中内氏はイギリスへ視察に訪れた際、「高品質に比した低価格」を実現する高付加価値型の PB 戦略を軸に GMS として成長著しかった M&S の実態を見聞した。M&S は NB を品揃えせず取り扱い商品全てを自社の PB で占めているにもかかわらず、小売業者としては非常に高い 10% 強の営業利益をあげていた点は、PB 戦略の方向性を見失っていた中内氏にとって非常に魅力的であった。1970 年代初頭からダイエーはアメリカのシアーズの PB 戦略に学ぼうと試みていたが、同社との提携を西武流通グループに先取りされてしまったため、新たなモデルを模索していた。まさに 1970 年代末から 1980 年代にかけて、ダイエーは M&S との提携関係を通じ、M&S から GMS としての PB 戦略のビジネス・モデルを学び、それをダイエーの社内に知識移転しようと試みたのであった。しかし、この提携関係は必ずしも実を結んだとはいえず、ダイエーも高品質で高付加価値型の PB 商品を開発して他社と差別化を図ることに失敗し、結果的には低価格 PB に回帰することになり、独自商品として PB を育成することは叶わなかった²。

1990 年代に入ると、Saving というブランド名のもと、ある程度 PB 商品に統一性を持たせるにいったが、PB 商品の開発と販売を中心的な戦略とする GMS という形でダイエーを成長させることはできず、商品構成は変わらず NB が中心で PB 商品の比率も劇的に増加することはなかった。1980 年代を通じた PB 戦略の模索を経て、1990 年代になると大店法も段階的に緩和され、またバブル経済の崩壊と共に消費者の低価格志向が高まりを見せると、ダイエーはその原点である安売り店としての使命を果たすべく、低価格販売と総合的な品揃えを強化し、シアーズや M&S が実現していた独自の仕様書発注による自社商品調達方式を戦略の中核とする GMS 業態の確立を諦め、従来通りの総合的な品揃えを核とする SSDDS としての総合スーパーに留まった。

一方で、1970 年代からダイエーに競合していた西友ストアーは、ダイエーなど他の総合スーパーと比較すると PB 開発は後発であった。西友ストアーの創設者である西武流通グループを率いた堤清二氏は、チェーンオペレーションに基づく標準的な店舗が配置される「量販店」のビジネス・モデルに批判的であり、西友ストアーは商品の質を重視する「質販店」をめざすと宣言し、その中核的な戦略として小売業者が主導して良質な独自商品を開発することを宣言した（無印良品白書プロジェクトチーム 1986）。1972 年にはアメリカで PB 開発を主導したシアーズと業務提携し、PB 戦略の方法について学び、社長を務めた西武百貨店において独自商品の開発を行おうと試行錯誤した。しかし納入業者が商品構成や価格に主導権を握る百貨店業態において、これを実現することは不可能であると判断し、新興の西友スーパーで PB 戦略を推進することを決断し

2 この提携の詳細については、戸田（2014）を参照されたい。

た（御厨他 2015, 204 頁）。

1970年代に他社のPBは低価格を追求し、質を軽視する傾向にあったが、堤氏は真の良質廉価商品を作るという視点を堅持した。そして西友では商品の原点を見つめ直し、流通マージンや販売促進費、原料などを再検討して、品質重視のPB商品を開発し、「無印良品」という名称のもと、1980年に家庭用品9アイテム、食品31アイテムの合計40アイテムのPB商品の販売を開始した。堤氏は、無印良品を「80年代の商品開発の核」とみて、西友ストア全店、ファミリーマート、西武百貨店などで一斉に販売をした（無印良品白書プロジェクトチーム1986, 33頁）。無印良品は、同時代のPBと比較すると、堤氏が考案した装飾性や贅沢性を排除した「良質廉価商品」という中核的なアイデンティティを強く持つ、思想性の高いPBであるということが特徴的である。西友はPB開発を始めた当初は、複数のブランドをもって展開していたが、無印良品を発売してからは、無印良品がその中心的な役割を果たした。

しかし1989年6月、西友の無印良品事業部が独立をして株式会社良品計画が設立され、1990年3月に営業譲渡が行われた。無印良品は総合スーパーである西友のPBとして歩みを始めたが、最初の商品を発売してから10年で西友から離れ、独立のブランドとして展開されていくことになった。この背景には、総合スーパーである西友では、多くの商品群においてNB商品の販売は依然として重要であり、シアーズやM&Sのように全ての商品をPBである無印良品に置き換えることは不可能であると同時に、同社のPB事業に留まっていたは、無印良品を専門に開発する人員や経営資源の制約から、さらなる無印良品の成長に限界がくるだろうという認識のもと、無印良品の生みの親である堤氏の判断もあって、西友から独立して良品計画のもとで運営されることとなった（御厨他 2015）。こうした決断が功を奏し、西友から離れたのち、無印良品は従来の衣料品や日用雑貨、文房具、加工食品などに加えて、ベッドやテーブル、ソファなどの家具や、全自動洗濯機や冷蔵庫などの家庭電化製品など、商品カテゴリーを拡大し、消費者の衣食住にわたるトータルなライフスタイルのあらゆる局面をカバーするようなブランドへ独自の成長を遂げた（流通企業研究会 1996, 151-152 頁）。

既述のダイエーや西友ストアーにみられるように、1970年代から1980年代にかけて、総合スーパー各社は新たな成長戦略の要としてPB戦略を強化しようと試みたが、それと並行して百貨店やコンビニエンスストア、専門店など多様な小売事業を展開し、さらには金融業や不動産業、サービス業など、本来は本業ではない異業種の事業に進出して、こうした多様な事業を一つのグループ企業のもとに経営していく多角化を推し進めるようになっていた。こうした多角化を行う小売業はコングロマーチャントと呼ばれ、1980年代に入ると、その動きはさらに本格化した。ダイエーはスーパーや百貨店、コンビニエンス・ストア、ディスカウント・ストア事業からなる「小売」、レストラン事業、ホテル事業、観光・レジャー事業などからなる「サービス」、クレジットカード、金融事業からなる「ファイナンス」、不動産事業や土地開発事業からなる「ディベロッパー」という4つのセクターに事業を区分し、1982年にグループ会社の単体経営からグループマネジメントへの転換を掲げた（株式会社ダイエー社史編纂室 1992, 313-315 頁）。このようなコン

グロマーチャント化は、西友ストアを傘下に持つ西武流通グループ（1985年に西武セゾングループ、1990年にセゾングループに改称）においても顕著に見られた。生活総合産業を標榜し、小売事業に加えて、物流産業、外食産業、不動産開発、保険・損保事業、ホテル経営など、総合的に企業グループを形成した同グループは、もはや流通グループの事業領域を超越していた（小山1991, 383-384頁）。

1970年代末には、中内氏の号令のもと、そのビジネス・モデルを知識移転し、PB戦略の高品質化または高付加価値化の実現を目指してM&Sと9年に渡り提携を継続したダイエーは、1970年代末から1980年代初頭にかけて、低価格志向のPBから脱する重要なターニングポイントにあった。しかし結果的には、開発チームの再組織化は十分に行われず、PB戦略の高付加価値化という目標も社内に浸透せず、自社商品調達方式を首尾よく確立することはできなかった。そして1990年にSavingという一つのブランドのもとで散発的に開発されていたPBが統一されたことでPB戦略の改革は一定の完成をみて終了し、結果的には低価格を訴求するPBに回帰してしまった（戸田2014, 45頁）。バブル景気の波に乗ってますます多角化を推進し、コングロマーチャントとして拡大路線をひた走り、海外進出まで果たした巨大な企業グループを統括するようになった中内氏にとっては、過去に掲げた独自の高付加価値型PBを開発して日本のM&Sになるという目標は、もはやあまりに極小的なものに映ってしまったのかもしれない。

また、大店法の緩和に伴い、大規模店舗の出店が可能になると、ダイエーに限らず他の総合スーパーにおいても、その成長戦略の方向性は再び店舗戦略に向かい、マーチャンダイジング戦略としてのPB開発は戦略としての重要性を失っていった。そして店舗の大規模化は幅広い商品の品揃えを必要とするため、NB商品の仕入を中心とする総合スーパーの「総合的な品揃え」の必要性が高まり、PB商品の開発の戦略的な優先度が後退した。このような背景から、GMSの解釈において、商品の品揃えの総合性という意味合いだけが残り、本来の戦略的要点である自社商品調達方式によるPB開発という視点が欠落した。その結果、今日にいたるまで日本におけるGMSは総合的な品揃えを実現する大規模小売業者として理解され、GMSという表現が総合スーパーと同義のものとして広く使用されるようになったのではないかと推察される。

一方の西友はどうであったか。周知の通り、1990年代初頭のバブル経済崩壊を契機に、セゾングループが経営危機に陥り、西友も赤字店舗の大量閉店や事業の縮小および再編、人員削減がなされ、2001年にセゾングループが解体されたのち、2002年にはアメリカのウォルマートの傘下に入った。堤氏が「質販店」という構想を掲げた西友であったが、ウォルマートのEDLP戦略を軸に、品質よりも低価格販売を中心とした商品販売を行うこととなった³。品質本位主義のPBとして西友が産み落とした無印良品は、既述のように西友の手を離れて良品計画に譲渡され着実に発展していったが、他方で、西友自体はシアーズをモデルとしたような独自のPB商品からなる商品構成のGMSになることが叶わなかった。

3 2008年に西友はウォルマートの完全子会社になったが、2020年にウォルマートが西友の株式を売却し、株式の20%を2018年からネットスーパー事業で共同出資して協働している楽天が取得した。

結果的に、かつて「西のダイエー、東の西友ストアー」と称され、総合スーパーの成長を牽引してきた2社はともに、自社商品調達方式を確立するという意味においてGMSとしてビジネス・モデルを確立することができなかった。これに加え、1990年代以降、衣料品におけるファスト・ファッションの台頭や、家電品領域における家電量販店の成長、医薬品領域のドラッグストアの市場支配力の拡大などの競争圧力の高まりを背景に、総合スーパーの「脱総合」が主張されており（仲上 2017）、総合スーパー各社は食品の取り扱い比率を高め、食品スーパー化の傾向を強めるなど（佐藤, Parry 2010, 12 頁）、より選択的な品揃えへとシフトしている。従って、「商品の品揃えにおける総合性」という日本的なGMSの意味においても、今日の総合スーパーはますますGMSではなくなっているのである。こうして、1970年代末から1980年代初頭にかけて、日本の総合スーパーは、手本としたシアーズやM&Sのように店舗のほぼ全ての商品をPB商品で品揃える形でGMS業態に進化することはなく、リーダー企業であったダイエーや西友でさえも、品揃えの総合性という意味においてのみGMSではあったが、自社商品調達方式の構築という意味においてはGMSとしての業態を確立することはできなかった。

IV. 結語

第3節第3項で議論したように、西友が産み落とした無印良品は、自社商品調達方式に基づき独自のPB商品のみを品揃え、商品開発に注力しながら、その取り扱い商品の幅も拡大し、まさに衣食住すべての局面をカバーして非常に安定的な成長を遂げてきた⁴。第3節第1項で整理したように、仕様書発注による自社商品調達方式を確立し、独自のPB商品だけで商品構成を行うという点からGMSを定義するならば、日本においてまさにGMSとして確立したのは、総合スーパーではなく、良品計画のような小売企業であると言えよう。また、第3節第2項で述べたように、日本においては品揃えの総合性という点からGMSを規定する見解があるが、無印良品は商品ラインの幅をますます拡大、総合化させて、消費者の生活全般にわたり利便性を提供して成長を遂げていることに鑑みると、この観点からも無印良品をGMSとして解釈することが可能であろう。このように、独自の商品調達方式と品揃えの総合性という二つの点から考察すると、日本において真の意味でGMSとして同定されるべきは、流通革命を牽引したダイエーや西友スーパーなどの総合スーパーではなく、むしろ、自社の商品の企画、開発、販売までを一貫して行い、真に小売主導型の流通システムを構築し、無印良品という独自のブランドを確立して総合的な品揃えを実現した、良品計画のような製造小売企業であると解釈することができる。このように考えると、ワンプライスショップであるダイソーを運営する大創産業のような製造小売企業もまた、自社商品調達方式を確立してオリジナル商品の開発および販売を通じて成長を遂げている点からGMSとしての特性を有しているといえるかもしれない。無印良品ほど、衣食住にわたるさまざまな生活の局面をカバーしているとはいえないが、今やダイソーはその品揃えをますます拡大

4 無印良品を運営する良品計画は、2000年代初頭に業績悪化に見舞われ、大々的な経営再建の必要に直面したが、数年のうちにV字回復を遂げた。この詳細については戸田（2022b）を参照されたい。

し、総合化を押し進めている。

特にバブル経済崩壊以後、総合スーパーの凋落の原因は、より個性的な選択をするようになった消費者の嗜好の変化に、総合スーパーの「総合的」な品揃えが適合していないからだと言張られてきた。しかし、これまでの議論を踏まえてみると、総合スーパーが1970年代末から1980年代にかけて、自社発注方式に基づき差別化商品の開発を行ってGMS化を推進していれば、1990年代の経済低迷期に苛烈な価格競争に巻き込まれることはなかったかもしれない。単に品揃えが総合的か、専門的か、という二択で議論するのではなく、差別化された商品を開発または品揃えすることができるかどうかという点から総合スーパーの衰退の原因を考察する視点も必要であると思われる。今日においても、総合スーパーはPB開発をおこなっているがPB商品の比率は低いままであり、食品スーパー化も影響してNB商品の品揃えに依存しているのが事実である。イオンはPB専用の別会社を設立してPB開発をおこなっているが、あくまでも訴求点は低価格に置かれており、差別化商品としてのPBのアイデンティティを確立しているとは言い難い。1970年代末の総合スーパーにおけるPB開発ブームの時期に、戦略的な差別化商品としてPB開発にもっと注力していたら、のちの総合スーパーには違った歴史があったかもしれない。

また、PBとしての無印良品の興味深いところは、必ずしも低価格訴求ではなく、ユニークな理念をもつ非常に思想性の強い商品であるという点にある。良品計画は独自ブランド・アイデンティティのもとでPB開発と販売を行い、今日では店舗数の半数以上を国際市場で占めるようなグローバル企業に成長した。無印良品の無駄や贅沢を削ぎ落とした機能性と品質本位のシンプルなブランド・アイデンティティは、普遍的な価値として国籍を問わず顧客に支持されている。アメリカにおいては1980年代以降シアーズやJ. C. ペニーが、そしてイギリスにおいてもM&Sが1990年代以降、特定の商品ラインにおいて徹底的な低価格販売を行う専門店チェーンやディスカント・ストアに追撃され、総合的な品揃えを独自PBで展開するGMSは斜陽産業だと言われている。シアーズやM&Sの凋落の原因は、消費者の個性化や多様化を背景に、PB商品のみの品揃えに限界があったと主張する評者が多く存在する。しかし、無印良品の成長に鑑みると、PB商品だけを取り揃えるという品揃えだけの面から顧客離れを生んだと考えるのは短絡過ぎる解釈ではないかと思われる。見方を変えれば、シアーズにしてもM&Sにしても、それぞれのPBがブランドの理念のレベルにおいて思想性が欠如した結果、個性のないPBになってしまったのではないだろうか。NBなのかPBなのかではなく、どのような思想やメッセージを持った商品を品揃えるかということが、近年の小売企業にとって重要な戦略的要諦になってきていると思われる。ブランドが有すメッセージやイメージ、その特徴や個性といったブランド・アイデンティティに関する論題は、これまで製造業者のNB商品を中心に議論されてきたが、PB開発においても同様に、単に低価格販売の道具としてPBを扱うのではなく、そのブランドがいかなるアイデンティティを有すものであるのか、その思想性に立ち返って開発を行うことが求められているのかもしれない。

本研究では、商品の品揃えの総合性という点からのみGMSを理解し、日本における総合スー

パーをGMSと称する通説に対して、自社商品調達方式の確立という点からGMSを捉え直すと、日本のGMSの真の体现者は総合スーパーではなく良品計画のような製造小売企業ではないかという解釈を提示した。しかし総合スーパーと一括りにしても、それぞれの企業の戦略や戦術は異なり、また、製造小売業もその種類は千差万別である。正確な歴史認識をもつためには、より具体的な企業実践について歴史的な分析を重ねる必要がある。紙幅の制約から本稿では扱うことができなかった。この問題についての分析および検討は、続稿に譲りたい。

【参考文献】

- 秋谷重男（1981a）「スーパー誕生－流通近代化はじまる－」中村秀一郎他編著『現代中小企業史』日本経済新聞社，pp. 138-142.
- （1981b）「ダイエー、三越を抜く－総合スーパーの出現と新たな胎動－」中村秀一郎他編著『現代中小企業史』日本経済新聞社，pp. 233-238.
- 渥美俊一（2008）『チェーンストア経営の原則と展望 [全訂版]』実務教育出版.
- 石井淳蔵（2009）「わが国小売流通世界におけるパラダイム変化」石井淳蔵，向山雅夫編著『シリーズ流通体系〈1〉小売業の業態変革』中央経済社，pp. 1-31.
- 鐘井輝（2000）「わが国におけるスーパーの誕生－セルフ・サービス方式導入の背景とその意義－」尾崎久仁博，神保充弘編著『マーケティングへの歴史的視角』同文館出版，pp. 175-195.
- 金子泰雄，中西正雄，西村林編著（1998）『現代マーケティング辞典』中央経済社.
- 株式会社ダイエー社史編纂室（1992）『ダイエーグループ35年の記録』アシーネ.
- かんき出版編集部（1997）『手にとるように流通用語がわかる本』株式会社かんき出版.
- 橘川武郎，高岡美佳「スーパー・マーケット・システムの国際移転と日本の変容」森川英正，由井常彦編著『国際比較・国際関係の経営史』名古屋大学出版会，pp. 279-304.
- 熊倉雅仁（2016）「小売企業の変革の理論的考察－チャネル革新がもたらすオムニチャネル業態－」『高千穂論叢』（高千穂大学）第51巻第3号，pp. 47-74.
- 小島三郎編著（1978）『現代経営学事典』税理士経理協会.
- 小山周三（1991）「市場の成熟とセゾングループ」由井常彦編著『セゾンの歴史下巻』リプロポート，pp. 369-628.
- （1993）「小売り業態の進化」日本経済新聞編『流通現代史』日本経済新聞社，pp. 20-39.
- （2003）「総合スーパー企業の現状と課題」木綿良行・三村優美子編著『日本的流通の再生』中央経済社，pp.37-53.
- 佐藤肇（1971）『流通産業革命』有斐閣.
- （1974）『日本の流通機構』有斐閣.
- 佐藤善信，Mark, E. Parry（2010）「日本型GMSは消滅するのか？」『ビジネス&アカウンティングレビュー』（関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科）第5号，pp. 1-20.

- 商業経済新聞社 (1991) 『流通用語 1000』株式会社商業経済新聞社.
- 瀬岡和子「昭和 30 年代におけるスーパーマーケットの誕生と『主婦の店』運動—吉田日出男と中内功を中心にして—」『社会科学』(同志社大学人文科学研究所) 第 44 巻第 1 号, pp. 1-34.
- 鈴木保良 (1962) 『商業経済論—流通構造論—』泉文堂.
- 須永徳武 (2005) 「高度大衆消費社会の到来と流通業」石井寛治編著『近代日本流通史』東京堂出版, pp. 192-229.
- (2005) 「高度大衆消費社会の到来と流通業」石井寛治編著『近代日本流通史』東京堂出版, pp. 230-267.
- 高岡美佳 (1999) 「高度成長期のスーパーマーケットの資源補完メカニズム—日本の『流通革命』の実像—」『社会経済史学』(社会経済史学会) 第 65 巻第 1 号, pp. 3-24.
- 田島義博編 (1980) 『流通用語辞典』東洋経済新報社.
- 田付茉莉子 (1995) 「量販店の経営創造—多業態化と差別化の流通革新—」由井常彦・橋本寿朗編著『革新の経営史』有斐閣, pp. 195-212.
- 建野堅誠 (2001) 「スーパーの日本的展開とマーケティング」マーケティング史研究会編著『日本流通産業史—日本的マーケティングの展開』同文館出版, pp.49-69.
- (2010) 「総合スーパーのマーケティング—バブル経済崩壊の動向とその戦略」マーケティング史研究会編『日本企業のマーケティング』同文館出版, pp. 237-253.
- Tedlow, R. S. (1990) *New and Improved*, Basic Books, Inc. (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.)
- 戸田裕美子 (2014) 「ダイエー社とマークス・アンド・スペンサー社の提携関係に関する歴史研究」『流通』(日本流通学会) 第 35 号, pp. 33-51.
- (2018) 「堤清二の流通産業論と消費社会批判」『社会科学論集』(埼玉大学経済学会) 第 154 号, pp. 15-42.
- (2022a) 「良品計画—『わけあって、安い』から『感じ良いくらしと社会』の実現へ」鳥羽達郎, 川端庸子, 佐々木保幸編著『日系小売企業の国際展開—日本型業態の挑戦』中央経済社, pp. 59-87.
- (2022b) 「総合スーパーの歴史的変遷」東伸一, 三村優美子他編著『流通と商業データブック—理論と現象から考える—』有斐閣, pp. 236-241.
- 鳥羽欽一郎 (1974) 『アメリカの流通革新』日本経済新聞社.
- 仲上哲 (2017) 「総合スーパーの『脱総合』」『阪南論集, 社会科学編』(阪南大学) 第 53 巻第 1 号, pp. 1-19.
- 日本経済新聞社編 (1970) 『流通用語辞典』日本経済新聞社.
- 長戸毅 (1991) 『流通革新—日本の源流』同友館.
- 林周二 (1962) 『流通革命—製品・経路および消費者』中央公論社.
- 福本八郎 (1996) 『流通業界用語辞典』日本実業界出版社.

- 御厨貴, 橋本寿朗, 鷺田清一 (2015) 『わが記憶、わが記録 - 堤清二×辻井喬オーラルヒストリー』中央公論新社.
- 三村優美子 (1996) 「これからのスーパー・チェーン」久保村隆祐／流通問題研究協会編著『第二次流通革命 - 21世紀への課題』日本経済新聞社, pp. 40-53.
- (2002) 「大型小売業の盛衰と流通システムの変容 - 流通近代化モデルの有効性と限界 -」『青山経営論集』(青山学院大学) 第37巻第3号, pp. 25-45.
- (2014) 「日本の小売業態の成立と展開」『青山経営論集』(青山学院大学) 第49巻第3号, pp. 27-43.
- 向山雅雄 (2009) 「総合家販店の革新とその変容」石井淳蔵, 向山雅雄編著『小売業の業態革新』中央経済社, pp. 59-97.
- 無印良品白書プロジェクトチーム (1986) 『無印良品 [白書]』(株) スミス.
- 矢作敏行 (1981) 『現代小売商業の革新』日本経済新聞社.
- (1993) 「流通チャンネルの変動」日本経済新聞編『流通現代史』日本経済新聞社, pp.119-149.
- (1997) 『小売りイノベーションの源泉』日本経済新聞社.
- (1998) 「総合スーパーの成立 ダイエーの台頭」嶋口充輝他編『マーケティング革新の時代④営業・流通革新』有斐閣, pp. 122-142.
- (2004) 「チェーンストア - 経営革新の連続的展開 -」石原武政・矢作敏行編著『日本の流通100年』有斐閣, pp. 217-261.
- (2021) 『コマースの興亡史 - 商業倫理・流通革命・デジタル破壊』日経BP, 日本経済新聞出版本部.
- 山口由等 (2005) 「高度経済成長下の大衆消費社会」石井寛治編著『近代日本流通史』東京堂出版, pp. 152-189.
- 流通企業研究会 (1996) 『無印良品のモノづくり発想: 5年で経常利益28倍 元気企業が巻き起こす製販革命』オーエス出版社.
- 流通経済研究所編 (1985) 『流通がわかる事典』日本実業出版社.
- 流通産業研究会編 (1980) 『スーパー業界上位11社の経営比較』教育社.